



# Fresh Horizons for Growth

株式会社 CSKホールディングス  
アニュアルレポート 2009

## 目次

01 財務ハイライト	20 CSKグループ事業概要	28 人材マネジメント
02 社長ごあいさつ	22 事業概況	29 CSR活動
04 社長メッセージ	22 情報サービス事業	30 役員
12 特集：CSKグループの持続的成長 に向けて	24 プリペイドカード事業	31 財務セクション
14 CSK SYSTEMS	24 証券事業	37 会社概要・投資家情報
16 CSK-IT MANAGEMENT	25 金融サービス事業	
18 CSK ServiceWare	26 コーポレート・ガバナンス	
	27 コンプライアンス	

# Reaching Out for Change

2009年9月30日、CSKホールディングスは不動産証券化事業からの撤退を含む資本増強策を実施しました。そして、これをひとつの区切りとして経営陣を一新し、新生CSKグループが始動しました。

この新たな船出において、進む方向性を決める“羅針盤”となるのは、創業からこれまで受け継がれている「すべてはお客様のために」という考え方を表した「サービス精神」です。この「サービス精神」を全社員が胸に刻み、新たな経営体制のもとグループの強みを最大限に活かすべく、グループ連携を一層強化し、CSKグループの持続的成長を目指します。

### 免責事項

アニュアルレポート2009は、CSKグループの業績および事業戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、CSKホールディングスおよびグループ会社の株式購入や売却を勧誘するものではありません。本レポートの内容には、将来の業績に関する意見や予測などの情報を掲載することがありますが、これらの情報は、現時点の当社の判断に基づいて作成しています。よって、その実現・達成を約束するものではなく、また今後、予告なしに変更されることがあります。本レポート利用の結果生じたいかなる損害についても当社は一切責任を負いません。また、本レポートの無断での複製、転記などを行わないようお願いいたします。

# 財務ハイライト

株式会社CSKホールディングスと連結子会社

3月31日に終了した1年間

					百万円	千米ドル <sup>(注1)</sup>
	2005	2006	2007	2008	2009	2009
<b>会計年度</b>						
売上高	¥319,993	¥241,154	¥245,981	¥239,695	<b>¥ 206,099</b>	<b>\$ 2,098,137</b>
営業利益(損失)	24,046	25,137	29,904	19,256	<b>(123,066)</b>	<b>(1,252,843)</b>
税金等調整前						
当期純利益(損失)	64,200	52,785	30,712	4,682	<b>(144,345)</b>	<b>(1,469,466)</b>
当期純利益(損失)	33,343	30,874	8,679	1,272	<b>(161,529)</b>	<b>(1,644,401)</b>
<b>会計年度末</b>						
総資産	455,637	543,134	577,294	550,054	<b>363,931</b>	<b>3,704,893</b>
純資産/資本 <sup>(注2-3)</sup>	156,485	179,824	208,775	185,495	<b>25,247</b>	<b>257,023</b>
有利子負債	137,047	159,424	192,665	212,069	<b>199,801</b>	<b>2,034,016</b>
運転資本	134,688	172,802	181,958	152,350	<b>12,024</b>	<b>122,404</b>

					円	米ドル <sup>(注1)</sup>
	2005	2006	2007	2008	2009	2009
<b>1株当たり情報<sup>(注4)</sup></b>						
当期純利益(損失)	¥ 437.31	¥ 410.52	¥ 117.35	¥ 17.34	<b>¥(2,097.39)</b>	<b>\$ (21.35)</b>
滞在株式調整後						
1株当たり当期純利益	412.04	387.98	105.60	15.46	—	—
配当金	17.00	40.00	40.00	40.00	—	—
純資産	2,072.02	2,437.08	2,479.33	2,317.18	<b>251.40</b>	<b>2.56</b>
発行済株式数	76,733,284	77,791,992	78,437,124	78,670,524	<b>80,290,414</b>	

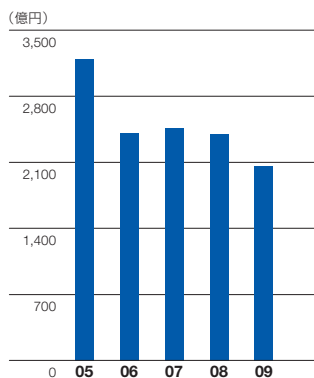
注記: 1. 米ドル金額は、便宜上、1ドル=98.23円で計算されています。

2. 2007年3月期より、「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」(企業会計基準第5号2005年12月9日)および「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等の運用指針」(企業会計基準適用指針第8号2005年12月9日)を適用しています。

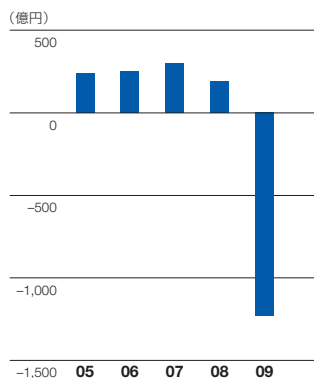
3. 2006年の会社法施行に伴い、これまでの資本に少数株主持分や新株予約権を加え、2007年3月期以降は新たに純資産として数字を公開しています。

4. 1株当たり情報は円表示です。

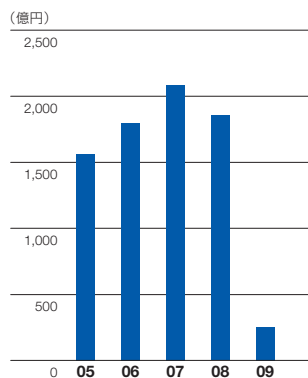
## 売上高



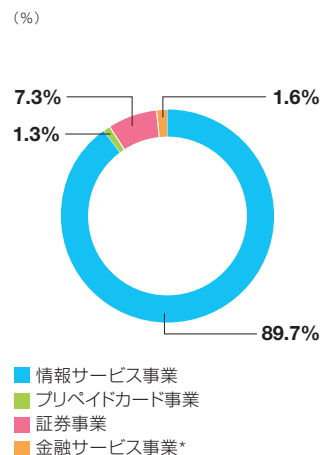
## 営業利益(損失)



## 純資産



## セグメント別売上高構成比



\* 2009年9月:  
不動産証券化事業の譲渡を実施  
2009年10月:  
商品投資顧問業の譲渡を実施

**2010年3月期を新たな成長軌道を描くための  
スタートの年と位置付け、構造改革・経営改革を  
断行していきます。**



2009年9月30日に代表取締役社長に就任いたしました中西毅です。

日頃は、当社グループの活動に多大なるご理解とご支援をいただいておりますことに、まずもって心より感謝を申し上げます。

当期(2009年3月期)は、世界的な金融危機の影響を受け、不動産証券化事業での多額の評価損などにより、多大な損失計上および財務状況の大幅な悪化を招きました。このたび、取引銀行をはじめとする関係各所のご協力により、不動産証券化事業からの完全撤退を含む資本増強策を実施し、再び財務基盤を安定化させることができました。

これをひとつの区切りとして当社の経営体制を一新し、新生CSKグループとしてスタートしました。今後は当社グループが長年培ってきた技術力、顧客基盤、人材などの経営資源を最大限に活かした新たな成長戦略を打ち出し、グループ一丸となって取り組むことで、情報サービス企業グループとして事業展開を加速させていきます。

情報技術の進歩と情報通信インフラの整備により、社会のIT化が急激に進み、いまや、企業活動とITは密接に結びついていることから、情報サービス産業はお客様のビジネスそのものをサポートする立場へと変わってきました。それに伴い、当社グループの果たすべき役割と責任、お客様からの期待もますます大きくなっているものと認識しています。

そのような期待に応えていくために、従来以上にお客様の事業や業界の理解を深め、お客様視点を徹底的に追求し、お客様のITのみならず、ビジネスそのものに貢献するサービス提供に努めていきます。そして、そうしたサービス提供を通じて、お客様に信頼されるパートナーとして、お客様とともに成長していきたいと考えています。

景気不透明感が続くなか、2010年3月期も当社グループを取り巻く事業環境は引き続き厳しい見通しですが、新たな成長軌道を描くためのスタートの年と位置付け、果たすべき責任の大きさを胸に刻み、構造改革・経営改革を断行していきます。こうした改革を通じて、当社グループの成長力および収益力を強化し、継続的に企業価値を高めていくことで、株主・投資家の皆様のご期待に応えていきます。

引き続き、倍旧のご支援とご鞭撻を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。

2009年10月

株式会社CSKホールディングス

代表取締役社長 中西 毅

中西 毅

# ▶ Charting a New Course Ahead —CSKグループ再生に向けて

2009年3月期は、当期純損失1,615億円を計上し、CSKグループの業績および財務状態は急激かつ大幅に悪化しました。また、コア事業である情報サービス事業を取り巻く環境は、顧客企業の経営状況の回復時期に影響されることから、不透明感が続いています。こうした環境のなか、当社グループは、再び成長軌道を描ける企業となるべく、早期の再生に向けて、さまざまな経営施策を実行しています。



## 2009年3月期を振り返って

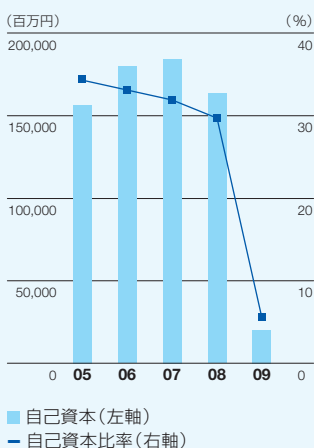
2009年3月期は、営業損失1,230億円(前期は192億円の営業利益)と多額の損失を計上する結果となりました。金融サービス事業における不動産証券化事業で、保有する投資不動産に約810億円の評価損を計上したことに加え、市況の低迷が長引くなか、証券事業の業績回復が遅れたことが要因です。加えて、子会社の事業用固定資産およびのれんに係る減損損失の計上、本社建設中止に係る損失の計上、繰延べ税金資産の取り崩しなどにより、当期純損失は1,615億円(前期は12億円の当期純利益)となり、非常に厳しい決算となりました。

こうした多額の当期純損失の計上により、自己資本比率は5.5%(前期末は29.7%)に低下しました。また、短期借入金が増加したことなどにより、有利子負債・自己資本比率は、9.9倍(証券業を含む)となり、当社の財務状態は急激に悪化しました。

コア事業である情報サービス事業については、2008年9月のリーマン・ショック以降、日本経済の低迷が続くなかで、企業のIT投資抑制の傾向が強まったこともあり、売上高は前期比3.9%減の1,907億円、営業利益は前期比43.0%減の87.8億円と、減収減益という結果になりました。当社グループのテクノロジーサービスにおいては、特に製造業のIT投資意欲が急激に減退し、その他の業種においても緊急を要するIT投資以外は、案件の先送りや規模の縮小などの傾向が見られました。加えて、当期は同分野において、新規事業開発などの事業投資を実施したこと減収減益となりました。ビジネスサービスにおいては、景気減速感が高まるなか、顧客企業のコスト削減・製品開発投資の抑制の影響を受け、テクニカルサポートや製品検証サービスを中心に減収となりました。加えて、証券業向けASP<sup>\*1</sup>サービスにおいて、新機能の追加開発および運用コストの増加などにより大幅な減益となりました。

このような状況を考慮し、当期の配当金につきましては、誠に遺憾ながら、中間配当、期末配当ともに、無配とさせていただきます。

## 自己資本と自己資本比率



株主の皆様をはじめとする、すべてのステークホルダーの皆様には大変なご心配をおかけしたという事実を重くとらえ、この結果を真摯に受け止めるとともに、今後の可及的速やかなる業績の回復と収益基盤の強化こそが、当社グループに課せられた責務であると強く認識しています。2010年3月期を、CSKグループの新たな成長に向けた出発点と位置付け、早期の業績回復に向けて不退転の決意で臨む所存です。

\*1 ASP (Application Service Provider): ビジネス用のアプリケーションソフトをインターネットを通じて顧客にレンタルする事業者のこと。ユーザはWebブラウザなどを通じて、ASPの保有するサーバにインストールされたアプリケーションソフトを利用する。

## CSKグループ再生に向けた経営施策

CSKグループを再び成長軌道を描ける企業とすべく、グループ再生の基本方針として、「財務リスクの低減」「事業再構築」「ガバナンス体制の拡充」を掲げ、さまざまな経営施策を実行しています。

### 財務リスクの低減

保有不動産に係る大型の評価損失など、当期の財務状態を急激に悪化させた要因は不動産証券化事業にあります。全保有案件の売却に向け、2008年下期より注力し取り組んできましたが、不動産市況の低迷が長引くなか、大きな進展は見られませんでした。加えて、不動産資産を保有し続けることに伴う財務リスクが顕在化しつつあり、そのままでは財務的な危機に直面する可能性が高まっていました。

多様な施策について検討を重ねた結果、この状況を打開するためには、この事業から迅速に撤退し不動産リスクを遮断するとともに、財務基盤の強化策として資本増強を同時に実行することが不可欠との判断に至りました。

まずはじめに、不動産証券化事業からの撤退という決断の背景と、その後で今回実施した資本増強策の概要についてご説明します。

### 不動産証券化事業からの撤退

CSKグループは、情報サービス事業の新たな成長基盤を構築するための投資資金を得ることを目的として、2003年頃から不動産証券化事業へと進出し、一定の成果を上げてきました。しかし、世界的な金融危機の影響により、不動産関連ビジネスに対する金融機関の融資姿勢が急激に厳格化したことで、不動産の流動性の低下と価格の下落という、非常に厳しい事業環境となりました。

▶ **財務リスク低減に向けて、資本増強および不動産証券化事業のリスク遮断という2つの課題を包括的に解決する経営施策を実施しました。**



このような環境下で当社は、すべての保有案件を速やかに売却するという方針のもと、積極的に売却活動を進めてきましたが、不動産市場の低迷が続くなかで、投資回収を早期に完了させることは困難な状況が続いていました。多少時間をかけてでも保有案件を売却し、投資資金の回収を優先するという事も視野に入れて、あらゆる方策を検討してきましたが、当面不動産市場の回復は期待できない状況であり、結果的に多くの不動産案件を継続して保有せざるを得ませんでした。そのため、追加投資などにより資金繰りが悪化する資金リスク、および追加評価損などの発生により債務超過に陥る自己資本毀損リスクを抱えこむことになりました。

資金リスクが発生する背景として、保有している不動産案件の多くが開発案件であり、今後も追加の開発資金が必要になること、さらに稼働案件においても、案件収益の悪化に伴い、それぞれの契約に基づく追加の資金負担が発生する可能性があります。加えて、不動産市場において信用収縮が続くなか、早期に案件を売却できない場合、ノンリコースローン<sup>\*2</sup>の更新ができず、ローン返済を求められる可能性があります。また、自己資本毀損リスクとして、2009年6月末における当社の純資産は103億円となっており、追加の評価損が発生することで、最悪の場合には債務超過に陥るという可能性も考えられました。

このまま不動産証券化事業を継続することは、当社の資本市場における信用低下のみならず、コア事業である情報サービス事業において、顧客企業との取引にマイナスの影響を及ぼしかねず、迅速かつ確実に、この事業に伴う経営リスクを遮断することが必要不可欠であると考え、事業撤退という決断に至りました。

<sup>\*2</sup> ノンリコースローン：借入人が保有する特定の資産（責任財産）から生ずるキャッシュ・フローのみを原資に債務履行がなされる融資のこと。

### 資本増強策の概要

#### ① 不動産リスクの遮断

当社グループにおいて、不動産証券化事業を行うCSKファイナンス株式会社の全株式および同社に対する貸付債権を、ACA株式会社が管理・運営するACAプロパティーズ投資事業有限責任組合に譲渡することで、不動産リスクを遮断します。その結果、約550億円の譲渡損失等が発生しますが、同時に460億円の資本増強を実施することで債務超過を回避し、健全な財務基盤を確保します。

なお、短期的に売却の目処が立っており、追加の評価損が発生する可能性が低い不動産資産にかかる貸付債権は譲渡せず、引き続き当社が保有し、投資資金を回収していく予定です。



## ② 取引銀行支援

取引銀行4行には、デット・エクイティ・スワップ(借入金の資本化)、すなわち当社に対する貸付債権を現物出資していただくことによる資本増強300億円の実施(優先株式の発行)と、取引銀行4行に対する総額500億円の短期借入債務の長期借入債務への借り換えの実施についてご支援をいただきました。

## ③ ACAによる資本増強

資本増強については、ACAが設立する合同会社ACAインベストメンツを引受先とする優先株式の発行による約160億円の増資を実施しました。あわせてACAインベストメンツに対し、新株予約権60億円を発行しました。今回の資本増強策の実施において、ACAをスポンサーとして選定した理由は、同社から資本増強と不動産証券化事業からの撤退という2つの課題を包括的に解決する提案を受けたことによるものです。

### 資本増強の概要

不動産事業の譲渡、短期借入金の資本化+長期化、第三者割当増資による資本増強  
～CSKファイナンス譲渡による損失計上550億円、資本増強合計額460億円～

#### ① 不動産リスクの遮断:「不動産証券化事業の譲渡」

- ・ACAプロパティーズに対し、CSKファイナンスの全株式および貸付債権を売却  
→ 不動産証券化事業に起因する経営リスクは実質的に消滅(約550億円の譲渡損失等が発生)

#### ② 取引銀行支援:「短期借入債務875億円の資本化および長期化」

- ・300億円をデット・エクイティ・スワップ(DES)により資本化
- ・500億円を長期債務への借り換えを実施
- ・残額の75億円は増資時に内入弁済  
→ 長期借入を中心とした債務となり、流動性比率は改善  
事業計画に基づく返済計画により、資金リスクは解消

#### ③ ACAによる資本増強:約160億円の資本増強

- ・ACAインベストメンツを引受先とした約160億円の第三者割当増資を実施(優先株式の発行)
- ・あわせて、60億円の新株予約権を発行

資本増強460億円

自己資本毀損  
リスクは解消

▶ **情報サービス事業をコア事業と定め、事業ポートフォリオや事業戦略の見直しを行い、競争力向上と強固な収益基盤を築くことで、新たな成長を目指します。**

今回の優先株式および新株予約権の発行による資本増強は、株式の大幅な希薄化を招くこととなり、既存株主の皆様には多大なるご迷惑をおかけすることになります。しかしながら、CSKグループの再生には、不動産リスクの遮断とともに、財務基盤の強化を同時に実行することが必要不可欠であり、あらゆる手段を検討した結果、今回の資本増強策が最善の策であるという決断に至りました。財務基盤を改善したうえで、情報サービス事業において着実に利益、キャッシュ・フローを拡大する事業戦略を推し進め、CSKグループの企業価値向上を実現していきたいと考えています。

株主の皆様には、何卒、ご理解をいただきたくお願い申し上げます。

▶ **ACAの概要**

商号:	ACA株式会社
事業内容:	1. 上場株式等に対する投資ファンドの運営 2. 業界特化型投資ファンド等の運営 3. M&Aアドバイザー業務等の投資周辺事業
設立年月日:	2005年4月1日
所在地:	東京都千代田区
代表者:	東 明浩(代表取締役)
従業員数:	21名(2009年8月現在)
主要株主:	ACA株式会社役職員、住友商事株式会社 アント・キャピタル・パートナーズ株式会社(旧日興アントファクトリー株式会社)

**事業再構築**

CSKグループは強固な収益基盤を確立すると同時に、早期の業績回復の実現に向けて、事業再構築と徹底したコスト削減およびコスト構造の改善に取り組んでいます。

**事業の選択と集中—情報サービス事業への集中**

今後は情報サービス事業をコア事業と定め、事業ポートフォリオの見直しを進めていきます。CSKグループの将来像を見据えてグループ戦略の見直しを行い、競争力向上と強固な収益基盤を築くことで、新たな成長を目指していきます。なお、同事業においても不採算事業、シナ



ジー効果の薄い事業、事業拡大の可能性が乏しい事業からは撤退し、リソースの再配分を実施します。

金融サービス事業については、前述の通り、不動産証券化事業からは撤退しましたが、そのほかの事業についても、整理・縮小・撤退を進めていきます。また、証券事業については、現段階で決定している事項はありませんが、今後の当社グループの事業戦略を踏まえ、事業譲渡の可能性も視野に入れて、検討を進めています。

#### **コスト削減・コスト構造改善の施策**

厳しい経営環境を踏まえ、2012年の竣工を予定していました「みなとみらい21」地区における本社オフィス建設の中止を決定しました。そのほか、役員報酬の減額などのコスト削減を実施してきましたが、2010年3月期にはさらなるコスト削減施策を進めていきます。人事関連やオフィス集約化などの総務関連に加え、社内システム投資の見直しなどを行い、間接コストを中心として、約65億円のコストの削減を行うなど、それぞれの項目ごとにきめ細かな進捗管理を行い、着実に実行していきます。

#### **ガバナンス体制の拡充**

##### **新たな経営体制**

今回の資本増強策の実施に際して、取締役および監査役は全員辞任し、2009年9月29日開催の臨時株主総会で承認された、取締役6名および監査役3名の役員9名が新たに就任しました。ACAを含めて社外から過半数の取締役を受け入れることで透明性の高い経営を実現し、再生に取り組んでいきます。

##### **グループ経営体制**

CSKホールディングスの取締役・執行役員、主要グループ会社社長が参加する「執行役員会」を新設しました。取締役会を通じてのガバナンスを原則としつつ、グループの経営方針や事業戦略など経営上の重要な意思決定事項については、執行役員会を通じて、迅速な意思決定のサポートや適切な経営モニタリングを行っていきます。加えて、グループ各社の代表者が参加す



る会議体などの定期的な開催を通じて、グループ会社間の意見交換・情報共有などを推進していきます。この新たな経営体制のもと、CSKグループ全体の連携を強化することによってシナジー効果を最大限に発揮し、グループの企業価値の向上を図っていきます。

## 新生CSKグループが始動

新たな経営体制のもと新生CSKグループとして始動しました。2010年3月期においても当社を取り巻く市場環境は厳しい状況が続く見通しであり、嵐のなかの船出となりますが、むしろこの厳しい環境のなかでこそ生まれる新たなビジネスチャンスを見出すことで、CSKグループの中長期的な成長を実現していきたいと考えています。

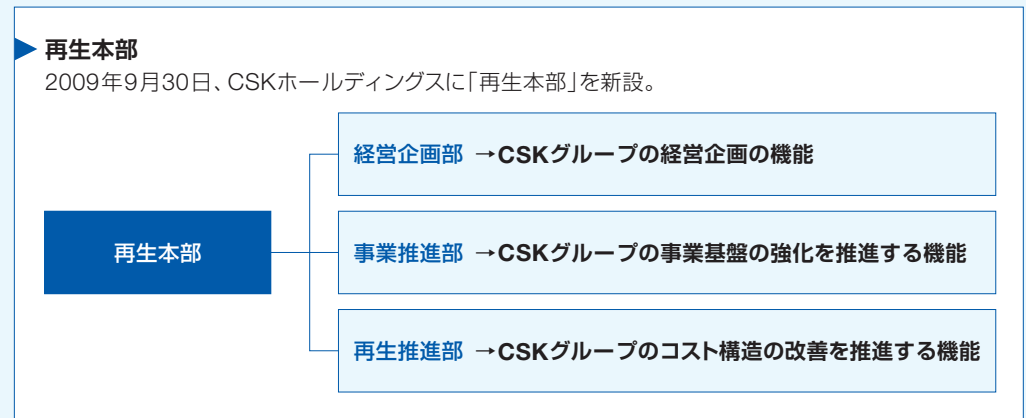
実際に、企業のコスト削減意欲の高まりから、システム運用のアウトソーシングやBPO<sup>\*3</sup>サービスへの需要は増加傾向にあります。さらに、ビジネス環境が厳しさを増し、企業競争が激化するなか、IT資産においても「持たざる経営」へのシフトが一層進み、ITの所有から利用への流れは加速しつつあることから、SaaS<sup>\*4</sup>やクラウド・コンピューティング<sup>\*5</sup>など新しいサービスへの期待も高まっています。

このような事業環境の変化の節目に新たなスタートを切ったことが、将来振り返ったときに、CSKグループにとって飛躍の機会であったと思えるよう、構造改革・事業改革を断行し、次なる成長ステージを目指します。

こうした改革を実行するにあたってはスピードが非常に重要です。機動的に改革を実行していくため、まず組織体制を見直し、CSKホールディングスに「再生本部」を新設しました。「再生本部」は、グループ全体の再生計画の立案・推進・進捗管理機能を担います。同本部には、グループの経営企画機能を担う「経営企画部」、グループの事業基盤の強化を推進する機能を担う「事業推進部」、グループの全体のコスト構造の改善を推進する機能を担う「再生推進部」を設置しています。今後、この「再生本部」を中心として、CSKグループを早期に建て直し、再び成長軌道を描ける企業とすべく、邁進していきます。

CSKグループには、「すべてはお客様のために」という考え方を表した、創業から変わらぬ「サービス精神」が受け継がれています。これまで以上にお客様の視点に立った、満足度の高い魅力的なサービスを提供することで、お客様に信頼されるパートナーとなり、お客様とともに成長していきたいと考えています。

▶ **これまで以上にお客様の視点に立った、よりご満足いただける魅力的なサービスを提供することで、お客様に信頼されるパートナーとなり、お客様とともに成長していきたいと考えています。**



そのためには、全社員がお客様視点を追求する意識を持ち、それに基づいた行動をとることが必要です。社員の意識改革や人材育成については、これから特に注力していきたい分野ととらえています。そして、社員が能力を一層発揮できるような組織・風土を築き、社員が生きがいを感じ、誇りに思えるような会社にしていくことも、社長である私の使命であると考えています。

新たな経営体制のもと、グループ一丸となり、CSKグループを再生し、次なる成長を目指します。株主の皆様にもう一度、ご期待していただけるような、魅力ある企業グループにしていきたいと考えています。引き続きのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

\*3 BPO (ビジネス・プロセス・アウトソーシング): 業務運用サービス。効率性および品質向上のために業務を外部委託すること。

\*4 SaaS (Software as a Service): ソフトウェアの機能のうち、ユーザが必要とするものだけをサービスとして配布し利用できるようにしたソフトウェアの配布形態。

\*5 クラウド・コンピューティング: 従来は手元のコンピュータで管理・利用していたようなソフトウェアやデータなどを、インターネットなどのネットワークを通じてサービスの形で必要に応じて利用する方式。IT業界ではシステム構成図でネットワークの向こう側を雲 (cloud: クラウド) のマークで表す慣習があることから、このように呼ばれる。

# Reaching Out in New Directions

CSKグループの新たな船出において、進む方向性を決める羅針盤となるのは、創業からこれまで受け継がれている、「すべてはお客様のために」という考え方を表した「サービス精神」です。

お客様視点で既存サービスの強化・充実を図るとともに、お客様の事業そのものに貢献する新たなサービスを創造し、進化させていくことで、次なる成長を目指します。

## これまでの取り組みと課題

激変する経済環境のもと、ビジネス環境はますます厳しさを増しており、企業には従来以上にコスト削減やスピード感ある経営の舵取りが求められています。そうしたなか、ITサービスに対しても高い投資効率や短納期化の実現といったお客様の要請が強まっています。

また、ITがインフラ化したことにより、情報サービス産業はお客様のビジネスそのものをサポートする立場へと変わりました。単なるITシステムの提供ではなく、ITによる変革を通じた業務改善や優位性の構築など、自社の経営課題の解決をお客様は求め始めています。CSKグループは、このような流れをいち早くとらえ、サービスプロバイダー型事業モデルへ転換を進めることに加え、特定業界・業務に特化することで業界標準型・業界横断型のサービスを創造することに取り組んでいます。

こうした取り組みにより、CSKグループは、保険業務向けサービスやeコマース事業者向けサービスなど、特定の業界・業務横断型の新しい形のサービスを創出し、提供を始めています。これらのサービスは、当社グループが保有するITプラットフォームを活用して提供する利用型サービスであり、BPOなど周辺業務を融合させたCSKグループならではのサービスです。個社別にゼロからシステムを構築して、そのシステムを提供するという従来型のITサービスとは異なり、お客様は自社の事業規模や業務量に合わせて柔軟にサービスを利用することができ、高い投資効率をもたらします。また、当社グループにとっては、こうしたサービスを多くのお客様に提供することで、安定的な収益を得ることができます。

しかしながら、このような新しい形のサービスは、当社グループのサービスにおいて、まだ多くはありません。今後、

CSKグループが情報サービス事業に集中するにあたって、こうした新しいサービスを次々と打ち出し事業の太い柱にすると同時に、これまで以上に高い投資効率を指向するお客様ニーズなどに対応するために、構造的に事業のあり方を再考し、事業革新のスピードを加速する必要があると考えています。

## 事業革新のための基本となる考え

CSKグループには、創業間もない頃からの「サービス精神」として、「お客様に提供するサービスとは、いかにあるべきか」という指針となる考え方があります。それは、いつの時代になっても変わることはない普遍的なものであり、CSKグループ社員の価値観・仕事観の根幹となっている、CSKバリューともいえるものです。

## サービス精神

- ▶ お得意様にあくまでも満足していただく技術を提供しなければならない
- ▶ 技術は高度で専門的でなければならない
- ▶ 仕事は正確に、かつ迅速・効率的に行わなければならない
- ▶ 常に、お得意様の利益を考え、示唆を与えなければならない

事業革新のためには、全社員が「すべてはお客様のために」という根源となる考えをベースに、「サービス精神」を私たちのあらゆる活動の羅針盤にすることが基本となります。

## 情報サービス事業の目指す姿

CSKグループの強みは「長期の信頼関係で結ばれた強固な顧客基盤」、「お客様現場での密着サービス」、「テクノロジーサービスとビジネスサービスという関係性の高いサービスラインナップ」に

あります。これらの強みに加えて、「サービス精神」、「付加価値の高い社員」、「お客様の立場に立った魅力あるサービス」、「スピード感あふれるお客様対応」を事業の土台と考えています。

この事業の土台の上に、「お客様の立場に立ち強化・充実を図った屋台骨となる既存事業」と「マーケットニーズに応え、お客様の事業そのものに貢献する新事業」の二本の柱がありますが、これらは「アセット」すなわち当社グループの「知財」でつながっています。屋台骨となる既存事業から生み出されるアセットを活用し、マーケットニーズに応えマーケットシェアを取れる新たなサービスを生み出します。そして、それを再び屋台骨となる既存事業に還元するという「CSKグループの事業を継続的に強化するサイクル」を構築することにより、CSKグループの事業拡大を図っていきます。

## 事業革新の実現に向けて

情報サービス事業の目指す姿に向けてCSKグループは、「営業革新」「サービス革新」「分室革新」「組織・制度革新」「コスト構造革新」の5つの革新を推進します。

営業革新により受身型、プロダクトアウト型の営業スタイルを能動的でマーケットイン型のスタイルへと変え、サービス革新により特定マーケットでシェアを取れる利用型サービスを創出します。また、お客様拠点である分室革新によりお客様の身近な場所で改善・提案活動を繰り返し、お客様満足度を向上させます。そして、これらの革新を加速させるために、お客様第一主義の組織づくりを行うとともに、事業の成長を阻害するような制度を見直し再構築します。さらに、コスト構造革新によりコストの最適化を実現します。

※この後のページで、主要なグループ会社を取り上げて、各社の事業戦略や取り組みについて、ご紹介しています。

# CSK SYSTEMS

株式会社CSKシステムズ

資本金:100億円(CSKホールディングス 100%出資)

社員数:3,006名(2009年4月1日現在)

事業内容:コンサルティング、SI(システム・インテグレーション)、システム運用、ASP(アプリケーション・サービスプロバイダー)、BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)

URL: <http://www.csk.com/systems/>



中西 毅 代表取締役社長

## ITサービスのさらなる品質・生産性の向上と、新たなサービスを創造し、お客様の経営課題の解決に貢献します。

### 当社を取り巻く環境

昨年来の市況悪化による企業の収益性の低下などを受けて、IT投資計画の先送りや案件規模の縮小など、お客様のIT投資は抑制傾向となっています。一部金融業界においては、法制度改正や業界再編などに伴うシステム需要がありますが、全体としては短期的に厳しい状況が続くことが予想されます。

一方、いまや企業とITは密接に関係しており、厳しい経済環境下において、コストの圧縮、業務効率の向上、ビジネスプロセスの抜本的な改革などの経営課題を解決するには、ITの活用が不可欠となっています。同時に、従来以上にIT投資に対する高い投資効率が期待されており、お客様のITへの考え方は従来のシステムの「所有」からSaaSなどのITサービスの「利用」へと変化しています。

### 次なる成長ステージに向けて

CSKシステムズは、お客様の多様化するニーズに対応し、自らの強固な収益基盤を確立するために、徹底した品質・生産性向上による「ITサービスの競争力強化」と、お客様の経営課題の解決に直結

する「新たな商品・サービスの創造と展開」に取り組んでいます。

「ITサービスの競争力強化」においては、これまで培ってきたシステム構築などに関わる技術力やプロジェクトマネジメント能力の向上はもとより、提案から要件定義、システム設計、開発、保守、運用のすべてのプロセスにおいての品質向上を目指します。加えて、オフショア・ニアショア開発体制の整備と活用方法の見直しを行い、生産性のさらなる向上を実現します。

「新たな商品・サービスの創造と展開」については、ITのみならず、業務領域(BPO)を含めたCSKグループならではの付加価値の高いサービスの開発に向けて取り組んでいます。お客様は自社の経営課題の解決策を、実績に基づいた具体的なソリューションとしての提供を求めているため、われわれは、これまでのサービス提供を通じて蓄積してきたアセット(業務ノウハウ)を活用した新たな商品・サービスの開発に注力しています。

アセットを活用したサービスについては、すでにくつつかのサービス提供を始めています。例えば、各種金融機関

向け口座異常取引モニタリング対応のサービス(BankSavior)や、業務横断型サービスとして拡張性の高いコンタクトセンター基盤を提供するサービス(PrimeTiaas)を展開しています。いずれのサービスにおいても、お客様からはサービスの柔軟性や投資対効果を高く評価していただいています。こうしたサービスを多くの業界や企業に広く提供することが、CSKシステムズの収益の安定化につながります。さらに、このようなサービス提供は、自らが主体となって事業を行うものであり、より戦略的な事業展開が狙えます。今後も同様のサービスを順次、展開していく予定です。具体的には、内部統制やIFRS(国際財務報告基準)対応に向けたサービスや、モバイルでの高速ネットワーク技術を活用したサービス提供などを展開していきます。

このような取り組みを一層推し進めていくために、ビジネスアイデアを具現化するプロジェクトを立ち上げました。お客様の経営課題の解決に資する価値あるアセットを抽出し、そのアセットを活用した新たなサービスの創造を目的に調査・検討を進めています。社長の私がリーダーとなって推進することで、確実に成果を出してまいります。同時に、コンサルティング機能を強化することで、潜在的な市場の開拓や営業シナリオの構



築、加えて新たなサービスの創造に必要なとなるアセットの強化などに取り組んでいきます。

これら2つの取り組みを通じて、CSKシステムズは次なる成長ステージを目指します。個別企業向けのシステム構築において、40年以上にわたる実績を通じて、豊富なノウハウを蓄積してきました。これらは大きな強みであり貴重な資産ではありますが、この延長線上のみでは高い成長軌道は描けません。当社の成長の鍵は、お客様に密着してITサービスを提供するなかで、お客様に内在するニーズや経営課題をいち早く把握し、業界に先駆けた新たな商品・サービスを創造していくことにあります。こうしたサービスを業界・業務横断型サービスとして、より多くのお客様に向けて広く展開することで、新しいマーケットを創造・拡大し、さらなる成長を目指します。

## 取り組むべき課題

「ITサービスの競争力強化」のためには、先進技術への取り組みが不可欠です。最新の技術を採用した開発フレームワーク(arvicio2)の拡充を図っていますが、そうした仕組みの品質・生産性をより高めていくために、定量的な効果測定や業務・工程の可視化に取り組んでいます。また、クラウド・コンピューティングを活用したサービスの拡充など、新しい技術による競争力強化については、専門の部隊によって検討を進めています。

また、「新たな商品・サービスの創造と展開」を実現するためには、お客様に内在している経営課題を掘り起こし、その解決となる提案に結びつけなければなりません。そのためには、より戦略的な営業スタイルに変える必要があります。従来の営業部門の役割の見直しを行うことで、より迅速かつ組織的にお客様に提案でき

る体制を構築し、アプローチしていきます。加えて、全社の営業プロセスマネジメントを担う営業支援の部門を新設し、戦略的な案件の獲得を実現していきます。

## CSKグループの総合力を発揮した新たなサービスの創造を推進

CSKグループの総合力を発揮した新たなサービスの創造とグローバル化への対応をCSKシステムズが牽引していきたいと考えています。SI、システム運用、BPOなど、グループの強みを組み合わせた新たなサービスの創造に向けて、グループ各社の連携強化やアセット化の推進に率先して取り組んでいきます。また、先駆者として約15年前にスタートさせた中国のオフショア開発拠点の積極活用により、現地企業や中国に進出する日本企業へのCSKグループのサービス展開を推進します。

### ▶ 口座異常取引モニタリング「Bank Savior」

キャッシュカードの偽造・盗難、振り込み詐欺、フィッシング詐欺、マネーロンダリングなど、銀行口座を取り巻くあらゆる異常取引を効率的に検知し、防止するモニタリングソリューションです。他社製品と比較して、「Bank Savior」は、柔軟性の高さが評価されています。アンチマネーロンダリングは、世界共通のテーマであり、現在、当社では中国などアジア圏での販売も視野に入れています。



### ▶ コンタクトセンター音声基盤サービス「PrimeTiaas」

高機能PBXを高速ネットワーク経由で利用できる、「ASP型音声基盤提供サービス」です。短期間かつ低コストでコンタクトセンターの構築ができ、業務拡大などによる増設にも柔軟な対応が可能となります。全国に展開するCSKグループのコンタクトセンターと音声基盤を共有することで、BPOサービスのシームレスな提供を実現しています。その他、CSKグループのSIサービスや運用サポートを組み合わせることで、コールセンターに集まった情報を活用し、CRMアプリケーションサービスとして提供するという一連のサービス提供も可能です。



### ▶ 「arvicio2」

CSKシステムズ標準のエンタープライズ向けアプリケーション開発フレームワークです。拡張性の高いアーキテクチャに、あらゆる業種・業務に共通の基盤コンポーネント群を統合しています。開発局面での習得性やテスト効率だけでなく、実行時の安全性や保守性を発揮することで、トータルな品質と生産性の向上に寄与します。



# CSK-IT MANAGEMENT

株式会社CSK-ITマネジメント

資本金:30億円(株式会社CSKホールディングス 100%出資)

社員数:887名(2009年4月1日現在)

事業内容:コンサルティング、ITインフラ設計・構築、ITアウトソーシング、システム運用、ハードウェア保守、データ管理・分析

URL: <http://www.csk.com/itm/>



谷原 徹 代表取締役社長

## 自らの技術とサービスを進化させ、お客様の「攻め」の経営を実現する、最適なITインフラを提供し続けていきます。

### 当社を取り巻く環境

世界規模の景気減速を背景に、企業のIT投資意欲の減退など、IT市場においては短期的には厳しい状況が続く見通しですが、そうした環境において、企業のコスト削減を目的としたシステム運用業務のアウトソーシング需要は増加傾向にあります。また、共同利用型サービスなどへのお客様の関心も高まっており、ITインフラを含めたシステムの「所有」から「利用」への流れは加速していくと考えています。

ビジネス環境が厳しくなるなか、企業は優位性確保に向けたコスト削減や、コア事業への集中による事業拡大を進める一方で、社会的責任や法令遵守などへの対応にも迫られています。セキュリティ強化、環境対策、BCP(事業継続計画)、内部統制対応など、企業の取り組むべき課題は山積みとなっています。こうしたなか、企業活動におけるさまざまな情報システムの基盤となるITインフラには品質はもとより、社会環境やビジネス環境の急激な変化にも対応可能な柔軟性と費用対効果の高い効率性が強く求められています。

### 「攻め」の経営の実現に向けた新たなサービスの創造

ビジネスにおけるITの活用度が飛躍的に高まるなか、CSK-ITマネジメントは、情報システムの正常な稼働に影響を与えるITリスク、および情報システムの稼働に問題が生じた場合、発生するビジネスリスクを極小化し、お客様がコア事業に集中できる最適なIT環境を提供することが使命であると考えています。われわれは、お客様の「攻め」の経営の実現に向けた新たなサービスの創造に取り組んでいます。

お客様は、システム運用業務のアウトソーシング、あるいはITインフラの「利用」にあたり、継続的な改善活動の効果や、「利用」によるコスト面でのメリットなどを期待されます。CSK-ITマネジメントは、これらの期待に柔軟に応える、さまざまなサービスを提供しています。

ITサービス管理基盤「HEARTILマネジメントセンター」は、アウトソーシングによりブラックボックス化しがちなシステム運用状況や運用業務プロセスを可視化し、さらに属人性を排除して体系化されたシステム運用の継続した業務改善を可能とします。お客様自身が現状を

正しく把握し、当社とお客様の双方が評価指標を共有することで、安心・安全なシステム運用サービスの提供を実現しています。

「USIZE」は、当社が保有するサーバやストレージなどのITインフラを、利用量に応じて料金を徴収する従量課金型サービスです。お客様は、事業規模や業務量の増減などに合わせて、効率的かつ柔軟にITインフラを利用することができます。「USIZE」は、仮想化技術を活用したITインフラであり、設置スペースや消費電力(CO<sub>2</sub>)の削減に加え、保守業務の軽減など運用管理面での業務効率が向上するなど、お客様の抱えるさまざまな経営課題の解決に貢献します。

また、技術革新による新たなサービスとして、中長期視点で、インフォメーション・マネジメント・サービスの実現に向けて取り組んでいます。企業には、複雑化した大量の情報が蓄積され、その情報源も多様化しています。この情報を効率的に収集・分類・検索・分析・加工し、経営における各種意思決定に有効な資産に変えるサービスの創造を目指しています。

CSK-ITマネジメントは、これまで、600社を超える各業種のお客様への40年以上にわたるサービス提供を通じて、高い技術力とノウハウを蓄積してきました。お客様に密着した「常駐」という形態でシステ

ム運用サービスを提供してきたことで、お客様の経営課題やニーズを的確にとらえ、その解決策となるサービスを創造し、提供してきました。また、高セキュリティおよび省電力化に対応した、堅牢なデータセンターを関東・関西エリアに保有し、システム運用業務のアウトソーシングにおけるお客様のさまざまなニーズに応えてきました。今後も、お客様の価値創造に貢献するサービスを提供し続けるため、われわれは強みを最大限に発揮しながら、自らの技術とサービスを進化させていきます。

### 取り組むべき課題

現在、当社は、お客様先で行うインハウスのシステム運用と当社のデータセンターを利用したシステム運用を融合した「ハイブリッド運用」の実現に向けて取り組んでいます。その実現に向けて、お客様の社内で蓄積してきたノウハウと当社のデータセンターを活用するメリット

を最大限に活かすサービスマネジメント標準フレームワークの整備を進めています。しかしながら、技術やノウハウ、各種リソースを組み合わせるだけでは、お客様の課題の本質的な解決にはつながりません。経営視点で現状を把握し、的確な分析に基づいた解決策を遂行するには、高い意識とビジネススキルが必要となります。そのために当社では、サービスマネージャーという次世代を担う人材育成に取り組んでいます。今後、このサービスマネージャーが中心となって、お客様に満足いただける新たなサービスを次々に創造していきたいと考えています。

### CSKグループを成功に導くITインフラの提供

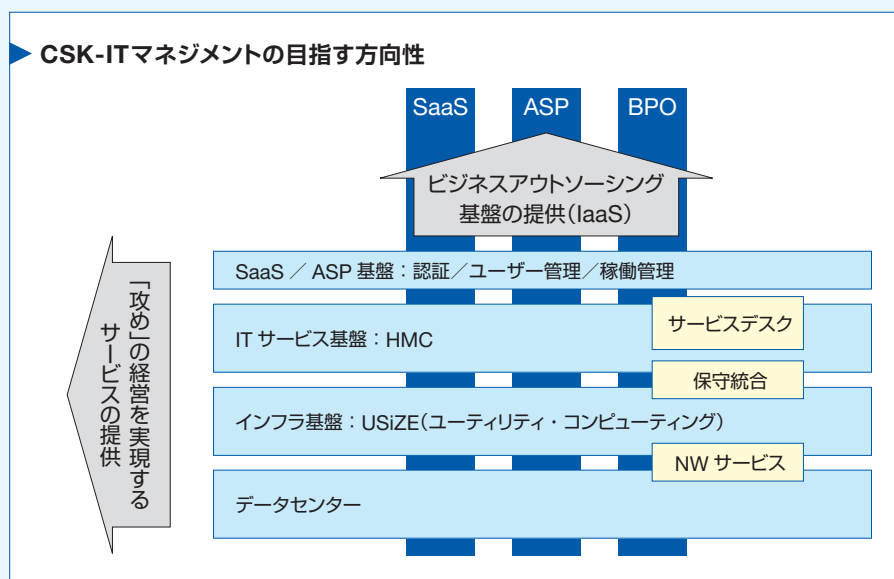
CSK-ITマネジメントは、当社独自のサービスをお客様に提供するだけでなく、CSKグループが提供するさまざま

なサービスのITインフラとしての役割を担っています。自社グループに最適なITインフラと最新技術を提供することで、SI、BPOなどそれぞれの領域においてグループ各社の競争力の向上と新たなサービスの創造を支援します。さらに、CSKグループ各社が企画・構築するSaaSなどの新しい形態のサービスの提供や、パブリック・クラウド\*1の利便性やコストメリットとプライベート・クラウド\*2の高セキュリティ性を融合した「ハイブリッド・クラウド」環境におけるサービス提供など、さまざまなニーズに対応したITインフラサービスの構築・提供に取り組んでいます。

CSK-ITマネジメントは、CSKグループを成功に導く最適なITインフラを提供していきます。グループ各社と連携し、CSKグループの総合力を発揮した新たなサービスの創造に向けて、従来以上にITインフラの最適化を推進していきます。

\*1 パブリック・クラウド：サービス提供事業者が用意する共有型のIT基盤サービスを利用し、インターネット経由で、自社に必要なシステムを利用する形態。自社でシステムインフラを構築する必要がないため、初期費用を少なく、すぐに利用できる一方、データやシステムを外部に置き、他のユーザと設備が共有されるため、セキュリティや可用性に対して不安をもつユーザもいる。

\*2 プライベート・クラウド：自社の管理下にある情報システムに対して、クラウドを構成する種々の技術を適用することにより、運用ポリシーやサービスレベルの保証といったガバナンスを維持したまま、クラウドのメリットを享受しようとするシステム構築・運用の考え方。またはそのようにして構築・運用されるシステム。



# CSK ServiceWare

株式会社CSKサービスウェア

資本金:20億6,344万円(CSKホールディングス 100%出資)

社員数:1,838名(2009年7月31日現在)

事業内容:業務アウトソーシング事業(カスタマーサポート業務、テクニカルサポート業務、ヘルプデスク業務、バックヤード業務)

URL: <http://www.cskservice.com/>



石村 俊一 代表取締役社長

## 企業とユーザーの接触ポイントに関するアウトソーシングを提供し、お客様の付加価値向上に貢献します。

### 当社を取り巻く環境

昨年来の急激な景気悪化による企業のコスト削減意識の高まりから、BPOサービスへの価格下げ要請の動きが見られます。その一方で、激しく変動する経済環境のなか、企業はコア事業の強化による自社の優位性確保をより強く意識しており、BPO市場においては新規の引き合いが増加しています。

これまで、BPOサービスはコスト削減のメリットのみが大きく注目される傾向にありました。しかし、競争が激化するビジネス環境においては、バックオフィス業務の効率化のみならず、バックオフィス業務にいかにか付加価値を持たせるかによって、競争力に差が出ると思われます。例えば、コンタクトセンターを活用したカスタマーサポートはお客様に近い接点として、多くの企業からマーケティングの要素として重要視されています。また、お客様のBPOサービスへのニーズは、単なる目先のコスト削減ではなく、抜本的なコスト構造の見直しや継続的な業務プロセスの改善、情報セキュリティの向上など、多様化・高度化しています。当社のようなBPO事業者には、業務の一部を単

に代行するだけではなく、幅広い業務範囲や一連の業務プロセスを一括してサポートし、中長期の視点でお客様の競争力を高めるサービスの提供が求められています。

### BPO事業の建て直しに向けて強みを最大限に発揮

CSKグループは、BPOサービス分野の強化および収益改善を目的にグループのBPO事業を統合・集約し、2009年7月1日よりCSKサービスウェアを新たに発足させました\*。統合前は、業務サポート、テクニカルサポート、テレセールスの3つの分野に分かれ、それぞれが専門性を追求し、ノウハウを高めていた反面、分野を越えた連携がうまく図れていない面もありました。今後は、各社に点在していた強みを有機的に連携することで、お客様の多様化・高度化するニーズに対して、より付加価値の高いサービスを提供することが可能となります。当社はこの新たなスタートにあたり、グループ統合のメリットを最大限に活用し、「売上の拡大」と「収益性の早期改善」に向けて取り組んでいます。

「売上の拡大」に向けた具体的な取り組みとして、サービス内容のブラッシュアップと営業力の強化に取り組んでいます。サービス内容のブラッシュアップについては、業務運用手法の知識蓄積・共有によるサービス品質の改善や、それぞれのサービスの強みを組み合わせた新たなサービスの開発を進めています。営業力の強化については、データベースを活用した顧客情報や営業情報の共有により、全社横断型の組織的な営業活動を行い、新規顧客の獲得を狙います。こうした取り組みの推進において、これまでグループ各社に点在していたマーケティング機能をマーケティング本部として集約しました。マーケティング本部はサービス品質の向上や戦略的なプロモーションの企画・実行などの機能を主に担っています。今後、マーケティング本部を推進役として、サービス品質の向上と営業力の強化を両輪で進め、売上の拡大を目指します。

「収益性の早期改善」については、グループ各社で重複していた設備・業務を統合し、コスト構造の見直しを図ります。具体的には、各社において同地域で所有していた業務センターやコンタクトセンターの統合や間接業務のプロセス統合による販管費の削減などを実施します。加えて、収益性の悪いプロジェクトから

は撤退するなど、早期の収益性の向上を目指します。

CSKサービスウェアの最大の強みはサービス品質の高さであり、お客様からも高い評価をいただいています。お客様の満足度の高いBPOサービスの提供には、最適な業務プロセスの設計と、一定水準の業務運用を継続して提供することが重要です。業務プロセスの設計においては、それぞれのお客様の特有の事情や予測されるトラブルを把握・分析し、お客様の投資負担の最小化と効果の最大化を実現しなくてはなりません。そして業務運用においては、業務量や要員の増減などがあっても、一定水準の品質を実現する業務運用手法やマネジメント力が必要となります。いずれにおいても、深い業務知識と経験に基づいたノウハウが必要不可欠であり、これは容易に得られるものではありません。CSKサービスウェアは、長年にわたるさまざまな経験を通じて、業務プロセスの設計手法と高品質で安定した業務運用手法の双方を蓄積してきました。この双方を有し、全体最適化の視点で、幅広い業務範囲と一連のプロセスを一括して

サポートすることで、お客様の競争優位性を高めるBPOサービスの提供を実現しています。

また、CSKシステムズやCSK-ITマネジメントなど、他のグループ会社のITに関する高度かつ専門的なサービスと当社のBPOサービスを融合させることで、多彩で高付加価値なサービスを提供できることも、他社にはない強みです。

### 取り組むべき課題

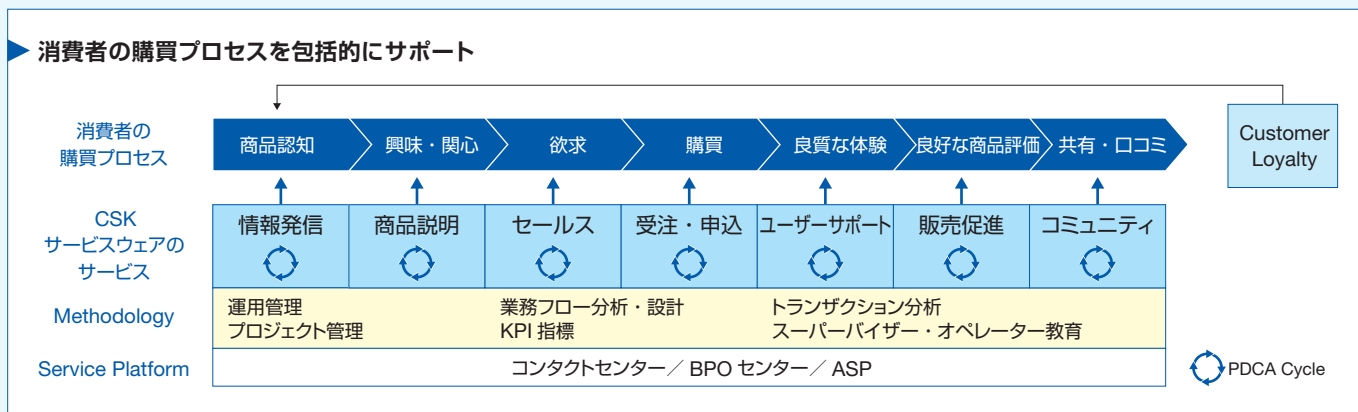
当社の強みであるサービス品質をお客様に理解していただくためには、サービス品質を可視化・数値化することによって、同業他社や、類似サービスより優れていることを実証しなければなりません。われわれは、お客様に納得して当社のサービスをご利用いただくため、サービス品質の可視化に注力しています。サービス品質を可視化することで、さらなる品質向上のための業務プロセスの設計や、運用管理手法の継続した改善も実現していきます。同時に、営業力を強化し、当社のサービス価値を訴求した企画・提案をお客様に積極的に行い、事業拡大を目指します。

また、CSKサービスウェアは、BPOグループ会社8社が統合し7月よりスタートした会社です。それぞれの強みを最大限に発揮するためには全社員が一丸となって同じ目標を目指すことが重要です。社員の意識をひとつにまとめることも経営者の重要な責務であると考えています。

### 「業務」から「IT」へ

当社はお客様の業務運営に深く入り込むため、お客様の経営課題を的確にとらえることができます。また、カスタマーサポートなどマーケティング機能の一部を担うサービス提供を通じて、お客様の今後の事業戦略における新たなビジネス・ニーズをいち早く把握することができます。こうしたお客様の経営課題や新たなビジネス・ニーズをグループ内で共有し、ITとBPOを融合したCSKグループのサービスとして提供することで、お客様の競争力を飛躍的に高めることができると考えています。CSKグループが、お客様の事業成長に欠かせないパートナーとなるよう、このようなグループ連携を当社が牽引していきたいと考えています。

\* 2009年7月、(株)サービスウェア・コーポレーション、(株)CSKマーケティング、(株)CSKコミュニケーションズおよびCSKコミュニケーションズの子会社を加えた8社を対象としたBPOグループ会社の組織再編を行いました。



# CSKグループ事業概要

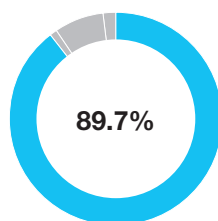
事業セグメント	主な事業内容	主な事業会社
<p>▶ 情報サービス事業</p>	<p><b>テクノロジーサービス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ コンサルティング</li> <li>▶ システムインテグレーション</li> <li>▶ ソリューションサービス(ERP / SCM / CRM)</li> <li>▶ IT基盤構築</li> <li>▶ インフラマネジメント</li> <li>▶ ネットワーク運用監視</li> <li>▶ 運用コンサルティング</li> <li>▶ システム運用サービス</li> <li>▶ データセンターサービス</li> </ul> <p><b>ビジネスサービス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 業務コンサルティング</li> <li>▶ 業務プロセス分析・設計</li> <li>▶ コンタクトセンターサービス</li> <li>▶ 業務別BPOサービス</li> <li>▶ バックオフィスBPO</li> <li>▶ データ分析・マネジメント</li> <li>▶ 検証サービス</li> <li>▶ ネットワークサービス</li> <li>▶ コンテンツサービス</li> </ul>	<p>(株)CSKシステムズ            (株)CSKシステムズ西日本            (株)CSKシステムズ中部            (株)JIEC            (株)CSIソリューションズ            (株)CSK Winテクノロジー            (株)福岡CSK            (株)北海道CSK            スーパーソフトウェア(株)</p> <p>(株)CSKサービスウェア            (株)CSK証券サービス            (株)ベリサーブ            (株)ISAO            ビジネスエクステンション(株)            (株)CSKプレッシュェンド            CSK SYSTEMS (DALIAN) Co., LTD.            (株)CSKアドミニストレーションサービス</p>
<p>▶ プリペイドカード事業</p>	<p>▶ プリペイドカード事業</p>	<p>(株)クオカード</p>
<p>▶ 証券事業</p>	<p>▶ 証券事業</p>	<p>コスモ証券(株)</p>
<p>▶ 金融サービス事業</p>	<p>▶ ベンチャーキャピタルファンド</p> <p>▶ 投資信託委託、投資顧問</p> <p>▶ 商品投資顧問<sup>*1</sup></p> <p>▶ 不動産証券化事業<sup>*2</sup></p>	<p>CSKベンチャーキャピタル(株)            プラザ アセット マネジメント(株)            プラザ キャピタル マネジメント(株)<sup>*1</sup>            CSKファイナンス(株)<sup>*2</sup></p>

\*1 2009年10月に事業譲渡を実施。

\*2 2009年9月に事業譲渡を実施。

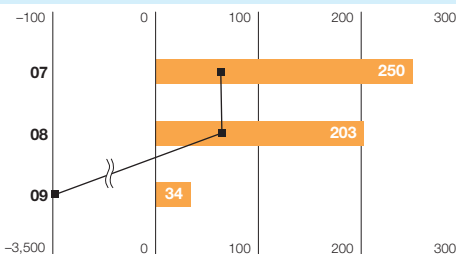
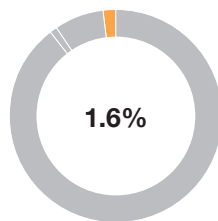
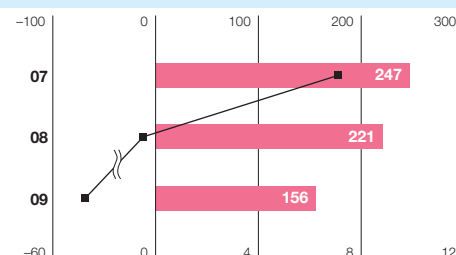
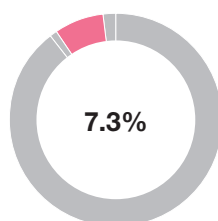
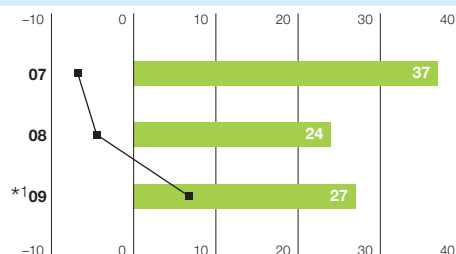
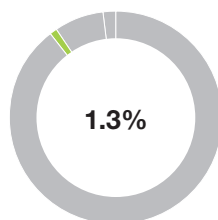
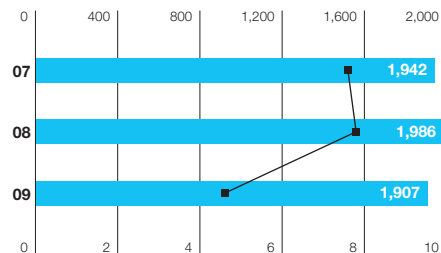
セグメント別売上高の割合

(株)CSKニアショアシステムズ  
 CSK SYSTEMS (SHANGHAI) CO., LTD.  
 (株)CSK-ITマネジメント  
 (株)CSKシステムマネジメント



売上高/売上高営業利益率

□ 売上高(億円)(上軸)  
 - 売上高営業利益率(%) (下軸)



\*1 2009年3月期より会計方針を変更。  
 従来、カード預り金から生じる運用収益は営業外収益に計上していましたが、  
 2009年3月期より売上高に計上しています。

## テクノロジーサービス

ITシステムは業務効率化やコスト削減の手段の一つという位置付けから、いまや経営改革やビジネス戦略実現のために不可欠な経営リソースとなりました。その活用いかんで企業の将来が左右されることもあり、企業にとってそのパートナー選びはますます重要な課題になっています。CSKグループは、各業界を代表する企業向けに長年サービスを提供しており、その実績に裏付けられた高度な技術力や専門性に基づき、お客様企業へのコンサルティングから、システム開発、運用まで、ITシステムにかかわる総合的なサービスを提供しています。

### 2009年3月期の概況

2009年3月期のテクノロジーサービスは、売上高1,365億円(前期比5.8%減)、営業利益109億円(前期比14.8%減)となりました。金融業界向け、特にクレジット

トファイナンスおよび生損保向けシステム開発やアウトソーシングが堅調に推移しました。しかし、景気悪化によるシステム投資計画の縮小や延期を背景に、製造業界向けシステム開発や機器販売などが減少したことにより、減収となりました。

営業利益においては、原価や販売費及び一般管理費のコスト削減を実施しましたが、事業拡大のための戦略的な投資費用の増加やデータセンターの減価償却費の増加などにより減益となりました。

### 2010年3月期の見通し・取り組み

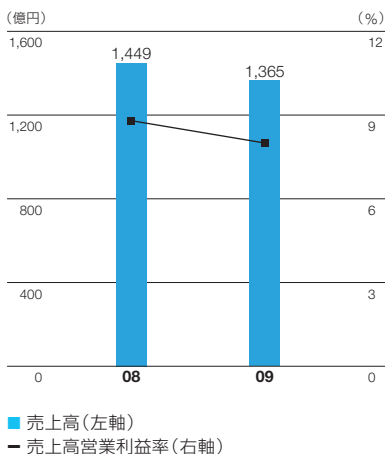
景気の悪化は当面続くと見られ、新規プロジェクトの延期など厳しい状況が予想されます。しかし、金融業界においては、法制度改定や各種規制の強化が頻繁に行われていることを背景に底堅いシステム需要が見込まれていることに加え、システム再構築案件も予定されています。グループ

をあげた戦略型営業および営業レビュー制度の充実などにより、大型案件の受注に向けた取り組みを進めています。

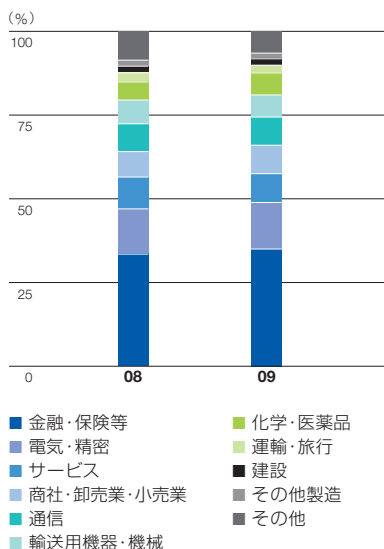
また、地方展開子会社のシステム開発事業を統合し、リモート開発・保守体制を強化しました。今後も、グループにおける国内外のシステム開発体制を整備し、グループ外への発注からグループ内のオフショア、ニアショア活用への切り替えを促進することで、生産性向上およびコスト競争力の強化を図っていきます。

さらに、CSKグループの保有資産やノウハウを有効活用して構築した、業界・業務横断型サービスとして「文教向け業務支援サービス(業界横断型)」や「保険業務サービス(業務横断型)」などの提供をすでに開始しています。今後、このような新たなサービスの拡充・展開を目指していきます。

売上高／売上高営業利益率の推移



顧客業種別売上シェア推移





## ビジネスサービス

CSKグループのビジネスサービスは、セールスサポートやテクニカルサポートなどコンタクトセンターを活用したBPOサービス、デジタル家電などのシステム検証サービス、通信販売フルフィルメントサービスなどから構成されています。

いずれもITを積極的に活用したプラットフォームをベースとすることで、複雑な業務プロセスを高いサービス品質と生産性を両立させながら包括的に請け負うことが可能となり、多彩で高付加価値なサービス提供を実現しています。

### 2009年3月期の概況

2009年3月期のビジネスサービスは、売上高542億円(前期比1.1%増)となりました。コンタクトセンターにおける新規顧客の受注獲得の遅れや、市況悪化による顧客企業のコスト削減・製品開発投資抑制の影響を受け、テクニカル

サポートや製品検証サービスを中心に減収となりましたが、通信販売フルフィルメントサービスの売上は堅調に増加しました。

営業損失は21億円(前期は26億円の営業利益)となりました。テクニカルサポートにおいて顧客であるパッケージベンダーの徹底したコスト抑制の影響を受け、減益となりました。また、製品検証サービスにおいては売上の減少に加え、検証技術者の採用・教育費が増加し減益となりました。証券向けASPサービスでは、追加開発および運用コストの増加により減益となりました。

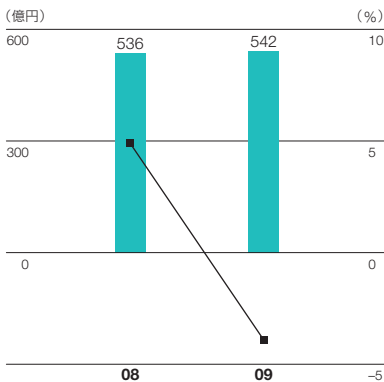
### 2010年3月期の見通し・取り組み

通信販売フルフィルメントサービスにおいては積極的な営業活動を行い、さらなる事業拡大を目指していきます。製品検証サービスにおいては引き続き厳し

い事業環境が予想されますが、社会のデジタル化の進展という大きな潮流を事業拡大につなげるべく、中長期的視点に立ち、検証技術者の育成に注力していきます。

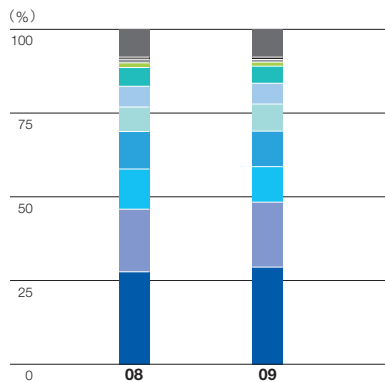
2009年7月1日付で、サービスウェア・コーポレーション、CSKマーケティング、CSKコミュニケーションズ、およびCSKコミュニケーションズの地方展開子会社のBPOサービス事業を再編し、CSKサービスウェアに統合いたしました。この事業再編により各機能・各事業分野でこれまで以上に迅速かつ適切な意思決定を行い、専門性を追求できる体制を整備するとともに、集約化による生産性の向上とスケールメリットを活かした価格競争力の強化を図ります。この統合により、営業力の強化とコスト削減の両面からビジネスサービス分野における早期の収益改善を目指します。

売上高／売上高営業利益率の推移



■ 売上高(左軸)  
— 売上高営業利益率(右軸)

顧客業種別売上シェア推移



■ 金融・保険等  
■ 電気・精密  
■ ソフトウェアベンダー  
■ サービス  
■ 輸送用機器・機械  
■ 商社・卸売業・小売業  
■ 通信  
■ 化学・医薬品  
■ 其他製造  
■ 建設  
■ 其他

## プリペイドカード事業

プリペイドカード事業では、全国約36,500店舗で使用できるQUOカードの発行・精算業務や、カードシステムの開発・販売などを行っています。

2009年3月期には、店頭販売およびギフト利用によるカード発行量が堅調に推移し、また会計方針の変更\*に伴いカード預り金運用収益が増加したことにより、

売上高は27億円(前期比12.4%増)となりました。営業利益は、カード預り金の運用収益の増加や収益性の高いギフト利用が堅調に推移したことにより1億円(前期1億円の営業損失)となりました。なお、営業外収益としてカード退蔵益を計上しており、経常利益は12億円(前期比6.0%減)となっています。

QUOカードがよりお客様の身近な存在となるよう加盟店の拡大と利用者の利便性向上を目指し、今後も新たな商品・サービスの創造に取り組んでいきます。

\* 会計方針の変更  
従来、カード預り金から生じる運用収益は営業外収益に計上していましたが、2009年3月期より売上高に計上する方法に変更しました。

### 「緑の募金」より感謝状をいただきました

クオカードでは、社会貢献活動の一環として、募金付きQUOカード「おもいやり」の発行を通じて「緑の募金」への募金活動を2007年度より行っています。本カードは、環境保全のため、QUOカードの発行金額の一部を「緑の募金」へ寄付し、緑化推進に役立てていただくものです。皆様のご理解とご協力により2008年度の募金活動に対し、(社)国土緑化推進機構より感謝状をいただきました。



## 証券事業

証券事業は、関西地域において強固な顧客基盤を有するコスモ証券の事業です。2009年3月期は株式市況の低迷長期化により、前期比では受入手数料で59億円、金融収益で7億円収益が減少し、売上高は156億円(前期比29.6%減)となりました。営業利益は、販売費及び一般管理費における取引関係費や人件費、事務費などを大幅に削減していま

すが、収益低迷による影響やのれん償却費の増加により、78億円の営業損失(前期は40億円の営業損失)となりました。

コスモ証券は、本来の強みであるリテール業務に特化した証券会社として、収益拡大の施策や継続したコスト削減施策を推進しています。収益拡大の施策としては、お客様のニーズ・市場環境にマッチした商品供給およびサービスの拡

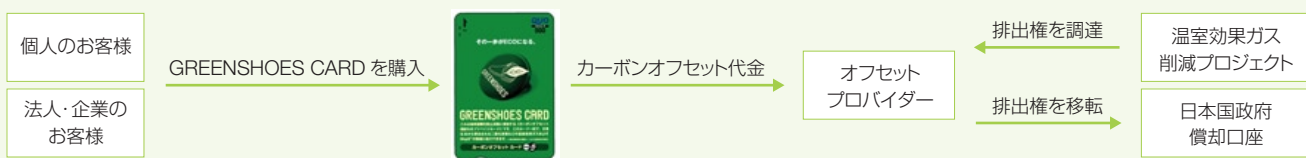
充に取り組んでいます。また、徹底したコスト削減の実施のため、リテール業務を中核とした体制への変更や、業務改善活動によるバックオフィス業務の適正化を進めています。こうした取り組みにより安定した収益を確保し、業績回復を早期に実現していきます。

### GREENSHOES CARD (グリーンシューズ・カード)を共同開発し販売しています

クオカード、(株)ジェーシービー、(株)ジェイティービーの3社は、日本初のカーボンオフセット\*の仕組みを取り入れたQUOカード「GREENSHOES CARD」を共同開発し、販売しています。通常のカード購入代金にカーボンオフセット経費50円を上乗せし、カード1枚につきCO<sub>2</sub>などの温室効果ガス約6kgの削減に貢献できる価値を付加することで、日常生活(企業活動)のなかで気軽にカーボンオフセットを行うことができます。

\*カーボンオフセットとは、クリーンエネルギー事業などの活動に投資・貢献することによって、排出したCO<sub>2</sub>(カーボン)を打ち消す(オフセット)という新しい温室効果ガス削減の考え方。

#### グリーンシューズ・カードによるカーボンオフセット



### エコポイントの交換商品としてQUOカードが採用されました

環境省・経済産業省・総務省によるグリーン家電普及促進事業エコポイント制度の交換商品としてQUOカードが採用されました。

## Review of Operations

## 金融サービス事業

金融サービス事業は、不動産の証券化事業を中心に、ITやバイオ分野を対象とするベンチャーキャピタル事業などの投資事業や投資信託などの資産運用事業となります。

2009年3月期の金融サービス事業は売上高34億円(前期比83.0%減)、営業損失1,156億円(前期は130億円の営業利益)となりました。世界的な金融市場の混乱により、不動産の証券化事業にお

いては金融機関の融資姿勢の厳格化に伴い、不動産の流動性の低下と価格の下落という厳しい事業環境となりました。前期に同事業における大型案件の清算があった一方で、2009年3月期は保有する投資不動産案件についてたな卸資産評価損810億円および売却損55億円を計上、また資産運用事業における有価証券評価損が118億円発生しました。不動産評価については、原則として正味売

却価格あるいは鑑定価格で評価を実施していますが、このような多大な評価損の計上は、同事業のリスク低減を目的として保守的に評価を実施したことによるものです。

(注記)

2009年 9月：不動産証券化事業の譲渡を実施  
2009年10月：商品投資顧問業の譲渡を実施

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

CSKグループは、すべてのステークホルダーに対し、有形・無形の社会的責任と義務を果たす必要があると考えており、そのために次のようなコーポレート・ガバナンスおよびマネジメント体制を構築しています。

### ホールディングス体制

グループ経営の管理・監督機能と事業執行機能を分離することにより透明性の高いグループ経営を実現するとともに、事業戦略にかかわる意思決定の迅速化および管理・監督機能、業務執行機能のさらなる強化を図っています。

### グループ経営体制

- ▶ CSKホールディングスの取締役・執行役員、主要グループ会社社長が参加する執行役員会を開催し、グループの経営方針・事業戦略の審議や、グループ会社間の意見交換・情報共有などを実施しています。
- ▶ グループ各社の代表者が参加する会議体の定期的な開催を通じ、CSKホールディングスと各事業会社あるいは各事業会社間でのコミュニケーションの活性化や事業上の連携を強化しています。
- ▶ グループ各社による業績報告会、幹部社員が一堂に会する会議体、実務責任者が参加する連絡会議などの開催を通じ、経営方針の浸透、情報の収集・連携を図り、柔軟で機動的な経営体制を確立しています。

## 内部統制システム

会社法にかかる内部統制システムと並行して、金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制システム」および株式会社東京証券取引所の規則に基づく「適時開示に係る内部体制」についても、グループとして体制の整備・運用を実施しており、この3つの「内部統制システムおよび体制」の適切な整備・運営を通じて、より透明性の高いグループ経営の実現を目指します。

### 取締役会

- ▶ 取締役6名のうち2名を社外取締役とすることで、監督機能の強化と経営判断に多様な視点、客観的な視点を導入しています。
- ▶ 取締役会は、毎月の定期的な開催に加え、必要に応じ臨時取締役会を開催し、機動的な運営を実施しています。

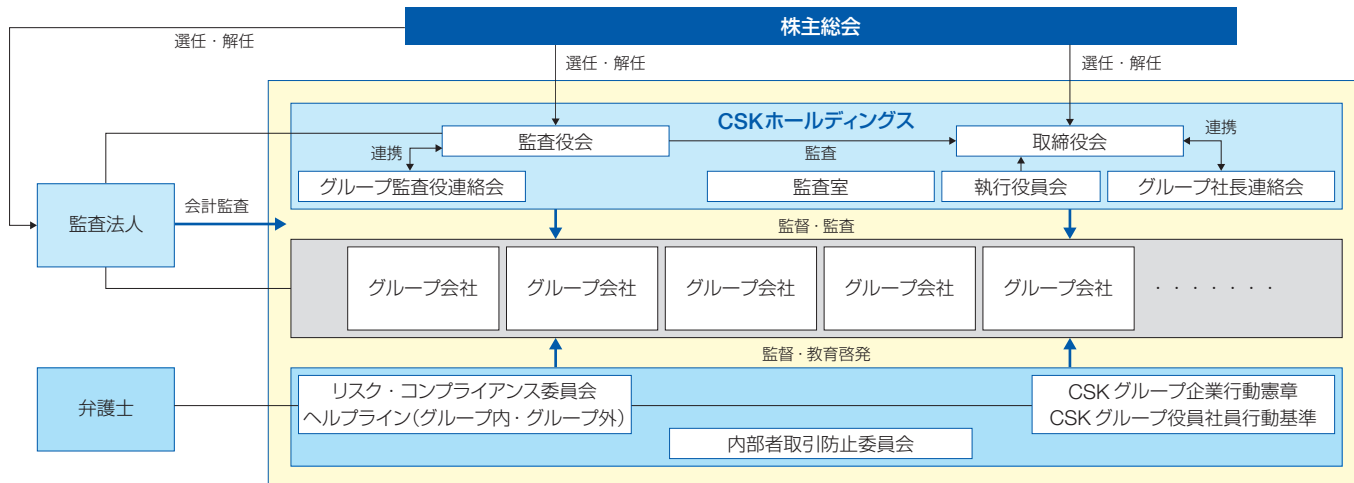
### 監査役会

- ▶ 監査役3名のうち2名を社外監査役とすることで、経営の透明性の確保や経営に対する監視・監査機能を充実させています。
- ▶ グループ監査役連絡会を定期的な開催し、グループとしての監査機能を強化しています。

### ディスクロージャー方針

透明性の高いグループ経営の実現を目指して、ディスクロージャー・ポリシーを制定し、株主・投資家の皆様をはじめあらゆるステークホルダーに対し、重要な情報を公平に、適時・適切に開示するなどの基本姿勢を公表しています。

## コーポレート・ガバナンスの体制



## コンプライアンス

CSKグループでは、グループの役員・社員一人ひとりが、法令の遵守はもちろん、高い倫理観と使命感を持って業務を遂行することを徹底しています。グループ各社にはリスク・コンプライアンス委員会を設置し、各社におけるリスクマネジメント体制を整備するとともに、グループ全体を対象とするCSKグループ企業行動憲章やグループリスク・コンプライアンス方針

などを定めています。また、事業年度ごとにグループ各社におけるリスクを評価し、対策を実施するなど、グループ全体で啓発活動を推進しています。

さらに、毎年グループ全社員を対象にコンプライアンスに関する意識調査を実施し、より高いレベルのコンプライアンスの実現に向けた改善活動を展開しています。

### ▶ CSKグループ企業行動憲章／CSKグループ役員社員行動基準

#### ▶ グループ共通の組織体制

- ・リスク・コンプライアンス委員会の設置
- ・リスク・コンプライアンス担当役員・推進担当部門の設置

#### ▶ グループ共通のコンプライアンス関連規程類

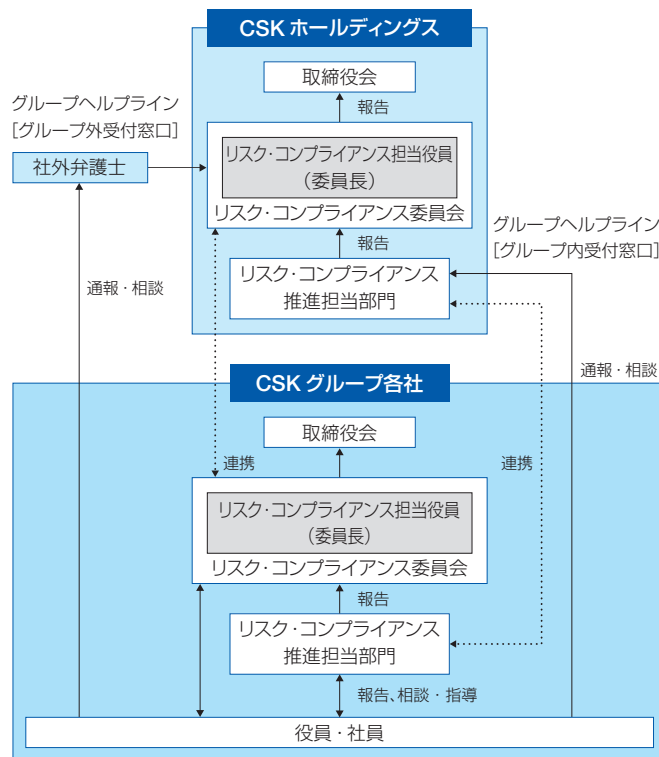
- ・グループ情報セキュリティ基本方針、グループ情報セキュリティ基準
- ・インサイダー取引防止規程
- ・コンプライアンス規程 など

#### ▶ グループヘルプライン制度（内部通報受付制度）

- ・グループ内受付窓口（CSKホールディングス内）の設置
- ・グループ外受付窓口（社外弁護士事務所）の設置

#### ▶ より高いコンプライアンス実現に向けた活動

- ・グループリスク・コンプライアンス方針の決定
- ・グループ共通の定期的な教育の実施
- ・グループ社員全員を対象としたコンプライアンス意識調査の実施



## 人材マネジメント

### CSKグループの人材マネジメントに対する考え方

CSKグループは、人材育成・開発を重要な経営テーマと考え、その取り組みを積極的に進めてきました。環境変化を的確にとらえながら、新たな価値を創出し、自ら変革することができる組織づくりを推進するとともに、社員一人ひとりの仕事を通じた成長や自己実現を支援することが、中長期的なCSKグループの成長につながると考えています。

これらの考えのもとで、「社員が仕事にやりがいを持ち能力を最大限に発揮できるような適材適所での人材活用」「社員の貢献と成長に応じた客観的かつ公平な人事制度の整備」「社員の成長を支援する人材育成」に積極的に取り組んでいます。

### 適材適所での人材活用

継続的に企業価値を高めるためには最適な人材の配置が不可欠であり、また、最適な人材配置は社員のモチベーション向上にもつながります。適材適所での人材活用のため組織的に人的資産を管理していくことが必要であると考え、従来の人事データベースの見直しを図るなど、グループ横断的に「人材の見える化」に取り組んでいます。単に資格や職歴などの基本データを中心に管理するデータベースではなく、具体的な業務経験や実績、個々の強みや弱み、キャリア目標までを把握し、一元管理する人事データベースを構築しています。能力やスキルの「見える化」により、グループ会社間の壁を越えた最適な人材活用を目指しています。

### 評価制度

CSKグループの評価制度は、「現在価値」(発揮能力)を重視しています。まず、個々の持つ知識や技術、専門性および能力の向上度を評価します。そしてその能力を活用して、会社に有用な価値をどれだけ創造できたかという相互的な観点から構成されています。

評価のプロセスにおいては社員の納得感を高め、次の成果や人材育成にもつなげていくために、上司と部下との面談を行うなどコミュニケーションを重視しています。

新たなサービスの創造に取り組むCSKグループでは、社員の仕事に対する価値観の多様化も進むと思われます。どのような状況においても納得性の高い、公平な評価・処遇制度を実施できる仕組みづくりに取り組んでいきます。

### 人材育成・教育

グループ共通教育においては、環境変化を的確にとらえながら、新たな価値を創出し、自ら変革することができる組織づくりの実現に向けて、部下の力を引き出し、組織力を最大化させる「マネジメント能力」の強化と、主体的に仕事や自己成長に取り組める「自立的な人材」の育成に取り組んでいます。

こうした取り組みを通じて、事業や組織を変化させながら、成長することのできる組織風土を育てていきます。また、グループ各社においては、各分野における高い専門性や技術・ビジネススキルを有したプロフェッショナルな人材を育てるために必要な教育を実施します。

### 今後の重点取り組み計画

- ▶ **グループ横断の人事データベースの活用による適材適所の人材配置**  
人事データベースの一元管理により、グループ会社間の壁を越えた最適な人材活用を実施します。
- ▶ **現在価値(役割・発揮能力)を重視した人事制度のグループ展開**  
現在価値を重視した人事制度の導入により、実力に応じたメリハリのある評価を実施します。また、CSKグループ共通のフレームを構築し、グループ各社へ展開します。
- ▶ **CSKグループ共通研修の実施**  
会社の枠を越えた共通研修を開催し、職種を越えたコミュニケーションにより組織の活性化と変革力を醸成します。

## CSR活動

### CAMP

CAMP (Children's Art Museum & Park)は、新しい学びのスタイルであるワークショップを通して、子どもたちの「ともに創る力」を育む



CSKグループの社会貢献活動です。2001年、創業者の故・大川功の提唱によりスタートした活動は、大川センター（関西文化学術研究都市）を拠点として、子どもたちの創造性やコミュニケーション力を引き出すさまざまなタイプのワークショップを開発・実践し、その輪を全国に広げています。「CAMPくうそう・しょくぶつ・図鑑ワークショップ」「CAMPデジカみしばいワークショップ」が2008年キッズデザイン賞（コミュニケーションデザイン部門）を受賞しました。

### 障がい者とともに

東京グリーンシステムズは、東京都・多摩市・CSKホールディングスの共同出資による第三セクター企業として1992年に設立された、重度障がい者雇用モデル企業です。「参加・自立・共生」を理念として掲げ、これを実践していくことにより、ノーマライゼーションを推進しています。

### 大川情報通信基金による研究助成・顕彰

大川情報通信基金は、情報通信分野の新しい研究に対する助成、顕彰活動などを目的として1986年に設立された総務省所管の財団法人（特定公益増進法人認定）です。研究助成および顕彰は、国内ならびに海外（米国・中国・韓国）を対象としており、情報通信分野の国際的な発展と振興のための公益活動を推し進めています。



### 国連グローバル・コンパクトに賛同

サステナブルな社会の実現に貢献し、社会が必要とするサービスを提供することを標ぼうするCSKグループは、国連の提唱するグローバル・コンパクトに賛同しています。

#### 「グローバル・コンパクト」の10原則

##### ▶ 人権

- ・ 企業はその影響の及ぶ範囲内で国際的に宣言されている人権の擁護を支持し、尊重する。
- ・ 人権侵害に加担しない。

##### ▶ 労働

- ・ 組合結成の自由と団体交渉の権利を実効あるものにする。
- ・ あらゆる形態の強制労働を排除する。
- ・ 児童労働を実効的に廃止する。
- ・ 雇用と職業に関する差別を撤廃する。

##### ▶ 環境

- ・ 環境問題の予防的なアプローチを支持する。
- ・ 環境に関して一層の責任を担うためのイニシアチブをとる。
- ・ 環境にやさしい技術の開発と普及を促進する。

##### ▶ 腐敗防止

- ・ 強要と賄賂を含むあらゆる形態の腐敗を防止するために取り組む。



### MS-SRI (モーニングスター社会的責任投資株価指数)

モーニングスター株式会社が国内上場企業の中から社会性に優れた企業と評価する150社を選定し、その株価を指数化した国内初の社会的責任投資株価指数です。

CSKホールディングスは、2008年9月より選定されています。



## 役員

(2009年9月30日現在)

### 取締役



**東 明浩**\*1  
取締役会長



**中西 毅**\*1  
取締役社長



**熊崎 龍安**  
取締役



**堀江 聡寧**  
取締役



**山崎 弘之**\*2  
取締役  
住友商事(株)  
メディア・ライフスタイル総括部  
参事



**近藤 勝重**\*2  
取締役  
日本CFO協会 副理事長

### 監査役

常勤監査役

**播磨 昭彦**

監査役

**石川 岩雄**\*3

**下二井 政信**\*3

\*1 代表取締役

\*2 社外取締役

\*3 社外監査役

### 執行役員

常務執行役員

**熊崎 龍安**

執行役員

**石村 俊一**

**鈴木 正彦**

**谷原 徹**

**田財 英喜**

**清水 康司**



## 財務セクション

### 目次

- 32 連結貸借対照表
- 34 連結損益計算書
- 35 連結株主資本等変動計算書
- 36 連結キャッシュ・フロー計算書

財務諸表の詳細につきましては、以下のホームページで提供している有価証券報告書および決算短信をご覧ください。

▶ **CSKホールディングスウェブサイト「株主・投資家情報」**

<http://www.csk.com/ir/>

# 連結貸借対照表

株式会社CSKホールディングスと連結子会社

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2008年3月31日)	当連結会計年度 (2009年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	64,012	36,309
受取手形及び売掛金	31,025	27,680
有価証券	11,701	11,159
営業投資有価証券	4,166	2,144
たな卸資産	4,888	4,146
未収還付法人税等	4,999	2,905
繰延税金資産	6,508	1,385
金融サービス運用資産	198,427	101,940
証券業における預託金	32,891	26,810
証券業におけるトレーディング商品	6,824	6,859
証券業における信用取引資産	46,105	20,503
その他	25,158	27,221
投資損失引当金	△234	△46
貸倒引当金	△92	△419
流動資産合計	436,383	268,599
<b>固定資産</b>		
有形固定資産		
建物及び構築物	23,664	23,746
減価償却累計額	△6,858	△8,740
建物及び構築物(純額)	16,806	15,006
土地	12,444	20,413
その他	13,957	14,100
減価償却累計額	△8,862	△9,511
その他(純額)	5,094	4,588
有形固定資産合計	34,345	40,009
無形固定資産		
のれん	779	375
その他	8,097	6,251
無形固定資産合計	8,877	6,626
投資その他の資産		
投資有価証券	49,327	34,925
前払年金費用	3,218	2,983
繰延税金資産	8,414	1,478
その他	10,556	9,891
貸倒引当金	△1,070	△583
投資その他の資産合計	70,447	48,695
固定資産合計	113,670	95,331
<b>資産合計</b>	<b>550,054</b>	<b>363,931</b>

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2008年3月31日)	当連結会計年度 (2009年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
買掛金	11,584	8,678
短期借入金	69,511	78,423
未払法人税等	3,112	1,347
カード預り金	46,564	50,761
賞与引当金	7,026	5,763
役員賞与引当金	4	—
開発等損失引当金	369	1,836
解約違約金損失引当金	—	1,811
金融サービス負債	44,370	41,016
証券業におけるトレーディング商品	2,602	542
証券業における信用取引負債	19,323	13,865
証券業における預り金及び受入保証金	44,128	33,121
その他	35,434	19,407
流動負債合計	284,033	256,575
<b>固定負債</b>		
社債	20,000	20,000
新株予約権付社債	56,792	56,792
長期借入金	84	—
退職給付引当金	341	274
役員退職慰労引当金	158	114
その他	1,565	4,056
固定負債合計	78,940	81,237
<b>特別法上の準備金</b>		
金融商品取引責任準備金	—	870
証券取引責任準備金	1,579	—
金融先物取引責任準備金	4	—
特別法上の準備金合計	1,584	870
<b>負債合計</b>	<b>364,558</b>	<b>338,684</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	73,225	73,225
資本剰余金	37,791	30,763
利益剰余金	83,007	△80,313
自己株式	△31,614	△68
株主資本合計	162,410	23,607
<b>評価・換算差額等</b>		
その他有価証券評価差額金	1,696	△990
繰延ヘッジ損益	△7	—
為替換算調整勘定	△625	△2,440
評価・換算差額等合計	1,063	△3,430
<b>少数株主持分</b>	<b>22,021</b>	<b>5,070</b>
<b>純資産合計</b>	<b>185,495</b>	<b>25,247</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>550,054</b>	<b>363,931</b>

# 連結損益計算書

株式会社CSKホールディングスと連結子会社

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2007年4月1日 至 2008年3月31日)	当連結会計年度 (自 2008年4月1日 至 2009年3月31日)
<b>売上高</b> .....	239,695	<b>206,099</b>
<b>売上原価</b> .....	153,712	<b>263,769</b>
売上総利益又は売上総損失(△) .....	85,982	<b>△57,669</b>
販売費及び一般管理費		
従業員給料及び手当 .....	18,326	<b>19,063</b>
賞与引当金繰入額 .....	2,093	<b>1,776</b>
退職給付費用 .....	1,212	<b>1,468</b>
支払手数料 .....	11,191	<b>9,219</b>
地代家賃 .....	5,452	<b>5,803</b>
のれん償却額 .....	315	<b>1,437</b>
その他 .....	28,135	<b>26,628</b>
販売費及び一般管理費合計 .....	66,726	<b>65,397</b>
<b>営業利益又は営業損失(△)</b> .....	19,256	<b>△123,066</b>
営業外収益		
受取利息 .....	460	<b>119</b>
受取配当金 .....	457	<b>402</b>
カード退職益 .....	1,031	<b>989</b>
その他 .....	1,260	<b>1,182</b>
営業外収益合計 .....	3,209	<b>2,695</b>
営業外費用		
支払利息 .....	66	<b>19</b>
投資有価証券売却損 .....	288	<b>664</b>
為替差損 .....	716	<b>—</b>
退職給付費用 .....	260	<b>260</b>
投資事業組合運用損 .....	—	<b>374</b>
その他 .....	499	<b>789</b>
営業外費用合計 .....	1,831	<b>2,108</b>
<b>経常利益又は経常損失(△)</b> .....	20,634	<b>△122,479</b>
特別利益		
投資有価証券売却益 .....	279	<b>225</b>
事業譲渡益 .....	—	<b>989</b>
持分変動利益 .....	366	<b>—</b>
事業所移転補償金 .....	950	<b>—</b>
金融商品取引責任準備金戻入益 .....	—	<b>713</b>
その他 .....	176	<b>109</b>
特別利益合計 .....	1,772	<b>2,037</b>
特別損失		
固定資産除却損 .....	740	<b>520</b>
減損損失 .....	13,344	<b>14,721</b>
投資有価証券評価損 .....	1,658	<b>2,032</b>
証券取引責任準備金繰入額 .....	232	<b>—</b>
金融先物取引責任準備金繰入額 .....	2	<b>—</b>
事業再編による損失 .....	—	<b>1,218</b>
本社建設中止に係る損失 .....	—	<b>2,542</b>
その他 .....	1,746	<b>2,867</b>
特別損失合計 .....	17,725	<b>23,903</b>
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△) .....	4,682	<b>△144,345</b>
法人税、住民税及び事業税 .....	5,864	<b>2,899</b>
法人税等還付税額 .....	△2,763	<b>△700</b>
法人税等調整額 .....	2,276	<b>14,881</b>
法人税等合計 .....	5,377	<b>17,080</b>
少数株主利益又は少数株主損失(△) .....	△1,967	<b>103</b>
<b>当期純利益又は当期純損失(△)</b> .....	1,272	<b>△161,529</b>

# 連結株主資本等変動計算書

株式会社CSKホールディングスと連結子会社

前連結会計年度(自 2007年4月1日 至 2008年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				株主資本 合計	評価・換算差額等				純資産 合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	少数 株主持分	
2007年3月31日残高	72,790	37,404	84,691	△19,649	175,236	8,949	0	—	24,589	208,775
連結会計年度中の変動額										
新株予約権の行使	435	435	—	—	870	—	—	—	—	870
剰余金の配当	—	—	△2,956	—	△2,956	—	—	—	—	△2,956
当期純利益	—	—	1,272	—	1,272	—	—	—	—	1,272
自己株式の取得	—	—	—	△12,099	△12,099	—	—	—	—	△12,099
自己株式の処分	—	△47	—	134	86	—	—	—	—	86
株主資本以外の項目の連結会計 年度中の変動額(純額)	—	—	—	—	—	△7,252	△7	△625	△2,567	△10,453
連結会計年度中の変動額合計	435	387	△1,684	△11,965	△12,826	△7,252	△7	△625	△2,567	△23,279
2008年3月31日残高	73,225	37,791	83,007	△31,614	162,410	1,696	△7	△625	22,021	185,495

当連結会計年度(自 2008年4月1日 至 2009年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				株主資本 合計	評価・換算差額等				純資産 合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	少数 株主持分	
2008年3月31日残高	73,225	37,791	83,007	△31,614	162,410	1,696	△7	△625	22,021	185,495
連結会計年度中の変動額										
新株の発行	—	4,025	—	—	4,025	—	—	—	—	4,025
剰余金の配当	—	—	△1,410	—	△1,410	—	—	—	—	△1,410
当期純利益又は当期純損失(△)	—	—	△161,529	—	△161,529	—	—	—	—	△161,529
自己株式の取得	—	—	—	△76	△76	—	—	—	—	△76
自己株式の処分	—	△2	—	6	4	—	—	—	—	4
株式交換による自己株式の処分	—	△11,051	△379	31,615	20,184	—	—	—	—	20,184
株主資本以外の項目の連結会計 年度中の変動額(純額)	—	—	—	—	—	△2,686	7	△1,814	△16,951	△21,445
連結会計年度中の変動額合計	—	△7,028	△163,320	31,546	△138,802	△2,686	7	△1,814	△16,951	△160,248
2009年3月31日残高	73,225	30,763	△80,313	△68	23,607	△990	—	△2,440	5,070	25,247

# 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社CSKホールディングスと連結子会社

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2007年4月1日 至 2008年3月31日)	当連結会計年度 (自 2008年4月1日 至 2009年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	4,682	△144,345
減価償却費	5,904	7,053
減損損失	13,344	14,890
のれん償却額	315	1,437
引当金の増減額(△は減少)及び前払年金費用の増減額(△は増加)	△4,429	2,295
金融商品取引責任準備金の増減額(△は減少)	—	△713
受取利息及び受取配当金	△3,244	△1,936
支払利息	1,588	2,154
投資有価証券評価損益(△は益)	1,658	2,032
売上債権の増減額(△は増加)	2,663	3,345
たな卸資産の増減額(△は増加)	△68	742
仕入債務の増減額(△は減少)	292	△2,906
カード預り金の増減額(△は減少)	3,705	4,197
営業投資有価証券の増減額(△は増加)	△2,476	1,826
金融サービス運用資産の増減額(△は増加)	△95,688	89,523
金融サービス負債の増減額(△は減少)	29,233	1,176
証券業における預託金の増減額(△は増加)	13,502	6,081
証券業におけるトレーディング商品(資産)の増減額(△は増加)	8,854	△35
証券業における約定見返勘定(資産)の増減額(△は増加)	—	△2,777
証券業における信用取引資産の増減額(△は増加)	44,999	25,601
証券業における有価証券担保貸付金の増減額(△は増加)	6,913	2,737
証券業におけるトレーディング商品(負債)の増減額(△は減少)	△6,577	△2,059
証券業における信用取引負債の増減額(△は減少)	△36,517	△5,458
証券業における預り金及び受入保証金の増減額(△は減少)	△11,874	△11,006
その他	4,921	2,089
小計	△18,296	△4,053
利息及び配当金の受取額	3,251	2,085
利息の支払額	△1,578	△2,093
法人税等の支払額	△16,503	△1,654
法人税等の還付額	2,763	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	△30,363	△5,715
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入・払戻(純額)	△2,966	3,043
有価証券の売却・償還による収入(純額)	1,094	4,478
有形固定資産の取得による支出	△11,916	△13,791
無形固定資産の取得による支出	△10,647	△5,943
投資有価証券の取得による支出	△7,245	△9,245
投資有価証券の売却による収入	3,616	8,971
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△197	—
その他	308	89
投資活動によるキャッシュ・フロー	△27,954	△12,398
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	47,437	△67
長期借入金の返済による支出	—	△5,157
社債の償還による支出	△21,208	—
株式の発行による収入	870	—
自己株式の取得による支出	△12,238	—
配当金の支払額	△2,949	△1,414
その他	289	△42
財務活動によるキャッシュ・フロー	12,200	△6,681
現金及び現金同等物に係る換算差額	△130	△239
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△46,247	△25,035
現金及び現金同等物の期首残高	105,447	59,200
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	△281
現金及び現金同等物の期末残高	59,200	33,882

## 会社概要

(2009年3月31日現在)

**商号** 株式会社CSKホールディングス  
**設立** 1968年10月7日

**従業員数** 10,756人(連結)  
**URL** <http://www.csk.com/>

## 投資家情報

(2009年3月31日現在)

### 株式・株主の状況

**発行可能株式総数** 298,000,000株  
**発行済株式総数** 80,290,414株  
**株主数** 61,270名  
**上場証券取引所** 東京証券取引所市場第一部  
**売買単位株式数** 100株  
**証券コード** 9737

### 株主名簿管理人

大阪市中央区北浜四丁目5番33号  
住友信託銀行株式会社

**同事務取扱場所** 東京都中央区八重洲二丁目3番1号  
住友信託銀行株式会社 証券代行部

**郵便物の発送先** 〒183-8701 東京都府中市日鋼町1番10  
住友信託銀行株式会社 証券代行部

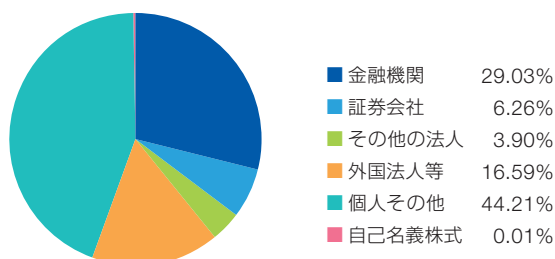
**電話照会先** (住所変更など用紙のご請求)  
フリーダイヤル 0120-175-417  
(その他のご照会)  
フリーダイヤル 0120-176-417

**URL** <http://www.sumitomotrust.co.jp/STA/retail/service/daiko/index.html>

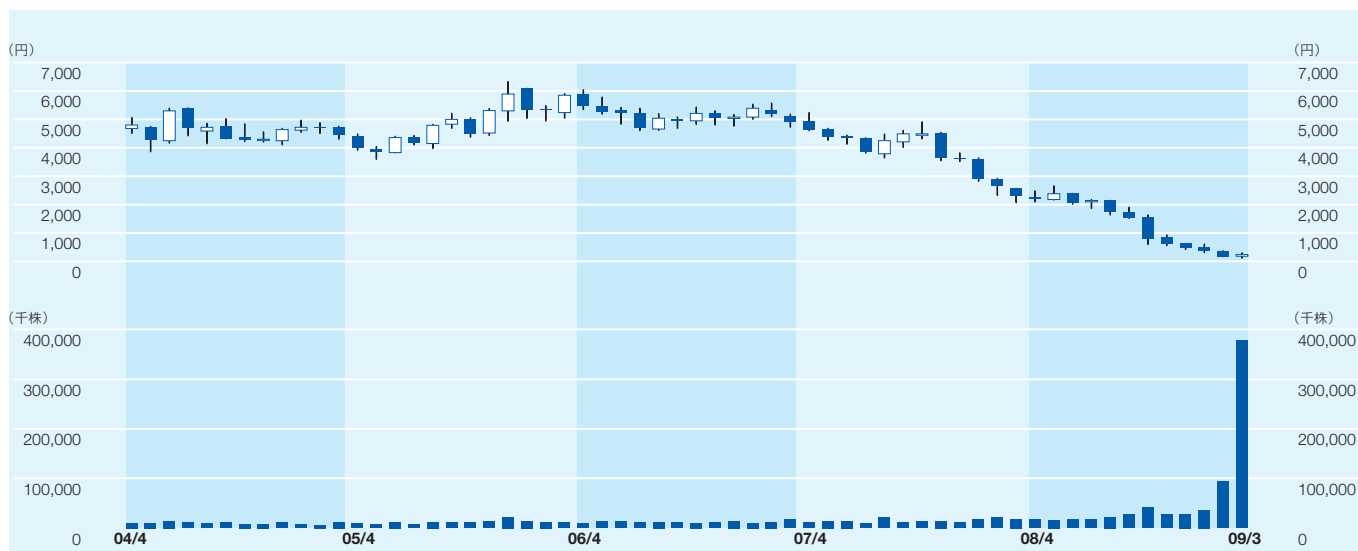
### 大株主の状況

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,853	8.54
2 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,784	7.20
3 CSKグループ社員持株会	2,825	3.52
4 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4G)	2,548	3.17
5 日本生命保険相互会社	2,335	2.91
6 BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG(FE-AC)	1,772	2.21
7 大川科学技術財団設立準備委員会	1,710	2.13
8 資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	1,409	1.76
9 日興シティ信託銀行株式会社(投信口)	1,169	1.46
10 JPモルガン証券株式会社	978	1.22

### 株式の分布状況



### 株価チャート





<http://www.csk.com/>

お問合せ先: 株式会社 CSKホールディングス  
広報・IR部  
電話番号: 03-6438-3051  
E-mail: ir.sp@csk.com  
Printed in Japan



本アニュアルレポートは水なし印刷を採用し、FSC認証紙と大豆油インキを使用しています。