

# FORCE OF GROWTH

アニュアルレポート 2010



株式会社 CSK

CSKグループは、2009年9月、資本の増強および不動産証券化事業からの撤退を実施し、新経営陣のもと、再生に向けた一歩を踏み出しました。

再生に向けた取り組みの一環として、抜本的なコスト構造の改革など、痛みを伴う施策を含め、スピード感をもって断行してまいりました。幸いなことに、多くのステークホルダーの方の理解と協力を得られ、将来の成長に向けた出発点に着くことができたと考えております。

そして、2010年10月より新たなグループ体制に移行しました。

われわれは、この経験を決して忘れることなく、グループの再生に全力をあげて取り組み、持続的な成長と発展を目指してまいります。

### ▶ CSKグループビジョン

常に時代の要請を敏感にとらえ、  
お客様が必要とされる最適なサービスを提供し続けることで、  
継続的な成長・発展を遂げる企業グループを目指す。

#### 免責事項

アニュアルレポート2010は、CSKグループの業績およびグループ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および当社グループ会社の株式の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、転送などを行わないようお願いいたします。

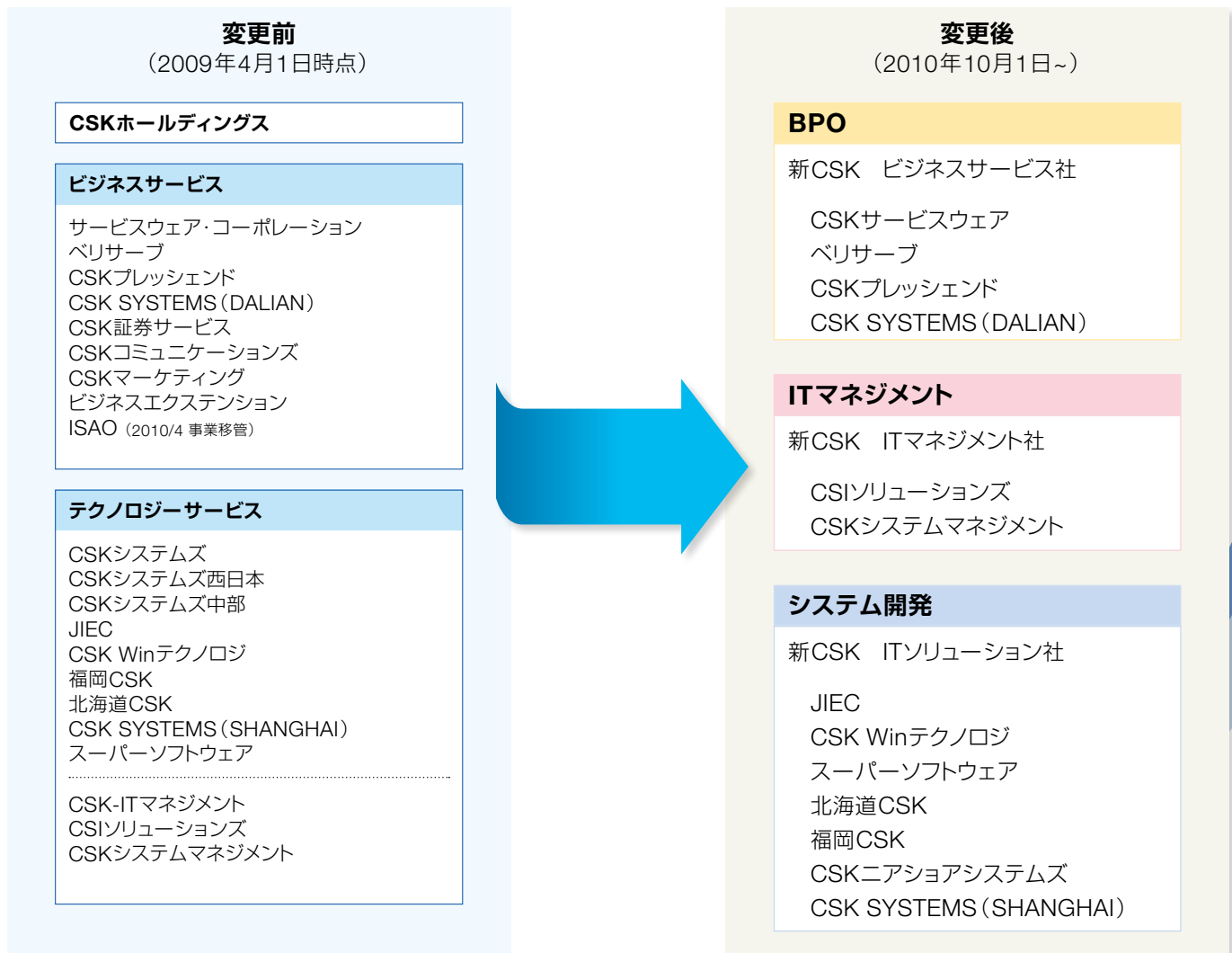
## グループ経営体制および事業推進体制の見直しについて

当社グループは、2010年10月1日付で、グループ経営体制および事業推進体制の見直しを行いました。

この施策は、当社グループの競争力強化のためには、当社グループが手掛ける3つの事業（「BPO」「ITマネジメント」「システム開発」）のより一層の連携が必要であるという認識のもと、事業の一体化を実現するグループ体制に移行するものであり、お客様に必要とされる最適なサービスを提供し続け、持続的な成長・発展を実現することを目的としております。

合併後新会社を中心とした当社グループは、各社・各事業の特長・強みをさらに強化するとともに、3つの事業を融合した当社グループ独自のサービス提供により、お客様のビジネス革新に深く貢献してまいります。

### ▶ 情報サービス事業の事業推進体制の変更



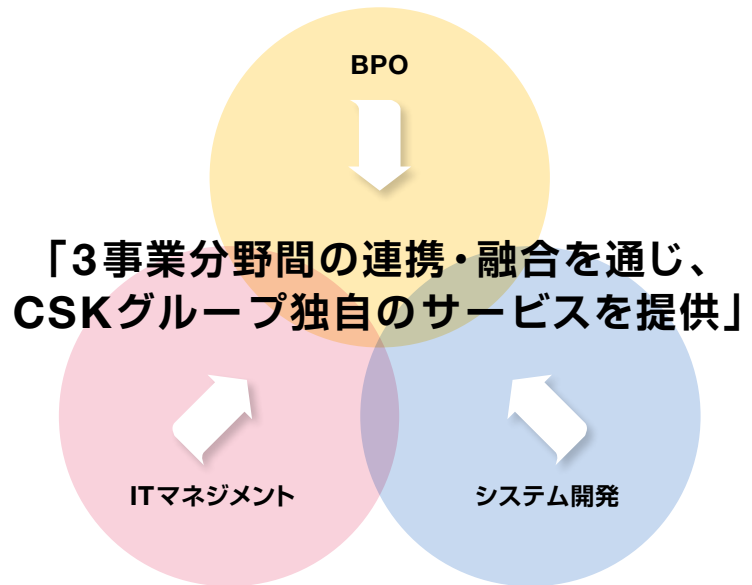
## CSKグループの強みと事業強化の方向性

### ▶ CSKグループの強み

3つの事業分野が、  
一定規模と競争力を有すること

### ▶ 事業強化の方向性

3事業分野を融合した  
当社独自のサービス提供により、  
お客様のビジネス革新に貢献



### ▶ 3つのセグメントの概要

セグメント	主な事業内容	特長・強み
<b>BPO (Business Process Outsourcing)</b>	<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>・検証サービス</li> <li>・ECフルフィルメントサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テクニカルサポート、カスタマーサポート、ヘルプデスクなどのコンタクトセンター、バックオフィス業務における「提供サービスの品質の高さ、広範に蓄積された業務ノウハウ、多様な顧客ベース」</li> <li>・全国に広く展開するBPOセンターの有効活用によりサービスをローコストに提供する体制を構築</li> <li>・長年の実績と体系化された検証理論に基づき、第三者の立場からソフトウェアの検証サービスを提供</li> <li>・eコマースに必要なフロントからバックオフィス業務、ロジスティクスまでを包括的にカバーできるフルフィルメントサービスを提供</li> </ul>
<b>ITマネジメント</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オンサイトマネジメント</li> <li>・データセンターサービス</li> <li>・ネットワークマネジメント</li> <li>・PCライフサイクルマネジメント</li> <li>・ファシリティマネジメント</li> <li>・保守サポートサービス</li> <li>・アセスメント・コンサルティング</li> <li>・IT基盤設計・構築サービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業種を問わず蓄積されたITマネジメントのベストプラクティスをお客様の環境に応じて提供できる技術を有し、「お客様先での固有業務の運用」と「当社データセンターでの標準化運用」の2つの運用ノウハウを融合。効率的かつ安全で安定した運用体制を実現</li> <li>・堅牢なファシリティと高度なセキュリティの大規模なデータセンターを東西に保有</li> <li>・お客様に最も近い位置での運用（お客様先における活動拠点である“分室”<sup>(注1)</sup>を通じたお客様に密着したサービスの提供）実績から、お客様目線でニーズをとらえ、最先端の技術を活用したサービスを商品化し提供</li> <li>・企業経営全体のバランスから見たコスト削減、インフラ統合・最適化、ガバナンス強化、BCPや内部統制によるリスクの排除といったさまざまな経営課題の克服に貢献するサービスを提供</li> <li>・プライベートとパブリックの双方の利点をカバーしたハイブリッドクラウドサービス<sup>(注2)</sup>を提供</li> </ul>
<b>システム開発</b>	<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)<sup>(注3)</sup></li> <li>・ASP、SaaS、PaaS<sup>(注4)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・銀行、証券、保険、クレジット・ファイナンス、製造、通信、流通、サービスなど幅広い業界における強固かつ多様な顧客基盤</li> <li>・40年超のサービス提供を通じて培った高いシステム構築の技術力・プロジェクトマネジメント力。また、お客様先における活動拠点である“分室”を通じた顧客密着型のサービス提供、長期の取引関係をベースにした顧客接点の多さ、お客様との強固な信頼関係</li> <li>・蓄積されたアセット（業務ノウハウ）の活用による商品・サービス開発により、実績に基づいた具体的なソリューションを提供</li> <li>・最新技術を採用した開発フレームワークを活用し、品質・生産性の向上を実現</li> </ul>

(注1) お客様先でサービスを提供する拠点。

(注2) オンサイトでのサービスとデータセンターを活用したリモートでのサービスを組み合わせたサービス（詳細はP21参照）。

(注3) ERP (Enterprise Resource Planning)、SCM (Supply Chain Management)、CRM (Customer Relationship Management)。

(注4) ASP (Application Service Provider)、SaaS (Software as a Service)、PaaS (Platform as a Service)。

(※) 上記セグメント以外にプリペイドカード、その他が存在しています。

## CSKブランドの再構築に向けて

### ▶ 3つの回復

#### 信頼の回復

株主様、お客様、お取引先様、従業員からの信頼回復

#### 収益力の回復

コスト構造の抜本的な見直しによる安定的な収益を生み出す体質への転換

#### 成長力の回復

既存事業の強化とそれらを基本とした新たな成長分野の開拓

### ▶ 当社グループの取り組み

#### 財務体質の改善

- ・資本増強策を実施
- ・有利子負債の計画的削減

#### 事業の撤退と集中: 事業内容の明確化

- ・情報サービス事業への集中
- ・不採算事業からの撤退
- ・不動産証券化事業などの金融サービス事業からの撤退

#### コスト構造改革の断行

- ・人件費を含む固定費の削減
- ・オフィス/拠点の統廃合
- ・社内情報システムの開発・運用の見直し

#### 3事業分野の強化、新たな成長分野の開拓

- ・BPO、ITマネジメント、システム開発

同業および異業種との協業推進、海外市場への取り組み、人材育成

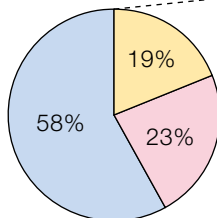
## 中期計数目標

### ▶ 中期計数目標

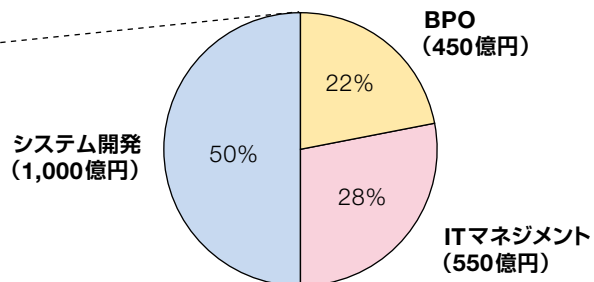
	2010年3月期実績	2011年3月期計画	中期目標(2014年3月期)
売上高	1,695億円	1,600億円	<b>2,000億円</b>
営業利益	41億円	100億円	<b>155億円</b>
利益率	2.5%	6.3%	<b>7.8%</b>

### ▶ 事業分野別の中期売上目標

【2010年3月期実績】



【中期目標(2014年3月期)】



(※)内、イノベーション200億円

# 目次

01	グループ経営体制および事業推進体制の見直しについて
02	CSKグループ概要
05	財務ハイライト
06	株主・投資家の皆様へ
08	社長インタビュー
16	CFOからのメッセージ
18	特集『継続的な成長・発展を遂げる企業グループを目指して』
18	ISSUE 01:3事業連携による「通販業務支援サービス」の提供
20	ISSUE 02:3事業分野の連携・融合の未来 ～ハイブリッドクラウドへの取り組み～
22	2010年3月期業績
22	情報サービス事業(テクノロジーサービス、ビジネスサービス)
23	プリペイドカード事業
23	証券事業
23	その他の事業(金融サービス事業)
24	企業の社会的責任
24	コーポレート・ガバナンス
25	役員
26	コンプライアンス
27	人材マネジメント
28	CSRの取り組み
29	財務セクション
35	会社概要・グループ一覧・投資家情報

# 財務ハイライト

百万円

	2006年3月期	2007年3月期	2008年3月期	2009年3月期	2010年3月期
<b>会計年度</b>					
売上高	¥241,154	¥245,981	¥239,695	¥ 206,099	<b>¥169,518</b>
営業利益(損失)	25,137	29,904	19,256	(123,066)	<b>4,176</b>
税金等調整前 当期純利益(損失)	52,785	30,712	4,682	(144,345)	<b>(59,515)</b>
当期純利益(損失)	30,874	8,679	1,272	(161,529)	<b>(59,180)</b>
<b>会計年度末</b>					
総資産	543,134	577,294	550,054	363,931	<b>267,749</b>
純資産/資本 <sup>(注1、2)</sup>	179,824	208,775	185,495	25,247	<b>15,807</b>
有利子負債 <sup>(注3)</sup>	159,424	192,665	212,069	199,801	<b>121,639</b>
運転資本 <sup>(注4)</sup>	172,802	181,958	152,350	12,024	<b>42,351</b>

円

<b>1株当たり情報<sup>(注5)</sup></b>					
当期純利益(損失)	¥ 410.52	¥ 117.35	¥ 17.34	¥(2,097.39)	<b>¥(720.62)</b>
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	387.98	105.60	15.46	—	—
配当金	40.00	40.00	40.00	—	—
純資産	2,437.08	2,479.33	2,317.18	251.40	<b>(241.34)</b>
<b>発行済株式数</b>	<b>77,791,992</b>	<b>78,437,124</b>	<b>78,670,524</b>	<b>80,290,414</b>	<b>125,747,714</b>

(注1) 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。

(注2) 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。

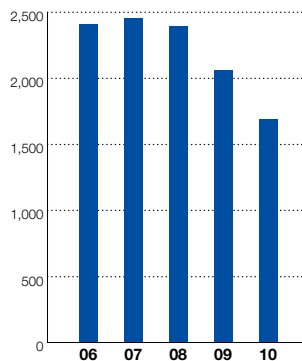
(注3) 有利子負債には、リース債務を含みます。

(注4) 運転資本は、流動資産から流動負債を控除したものです。

(注5) 1株当たり情報は円表示です。

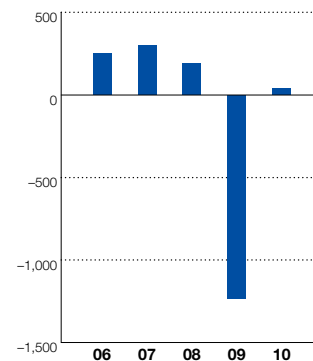
## 売上高

(億円)



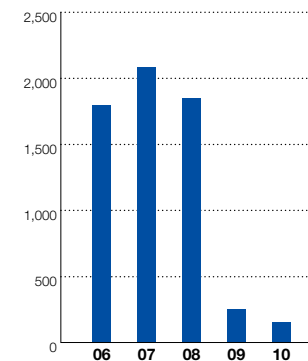
## 営業利益(損失)

(億円)



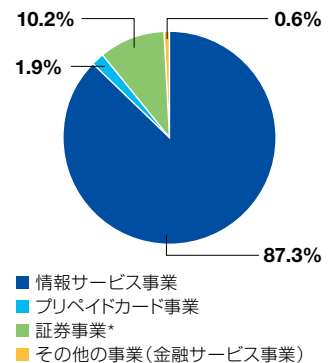
## 純資産/資本

(億円)



## セグメント別売上高構成比

(%)



\* 2010年4月:  
コスモ証券の全株式を譲渡し、証券事業から撤退しています。

“ BPO、ITマネジメント、システム開発の連携・融合により、  
CSKグループ独自のサービスを提供し、  
お客様のビジネス革新に貢献します ”

代表取締役会長  
東 明浩

代表取締役社長  
社長執行役員  
中西 毅



平素は格別のご高配、ご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社グループは、2010年3月期に大きな転機を迎えました。2000年代前半から収益の多様化策として不動産証券化事業を主体とする金融サービス事業に取り組んでまいりましたが、2008年3月期および2009年3月期における全世界的な金融・不動産危機の影響を受け、当社グループの不動産証券化事業も大幅な損失を計上することとなりました。このような背景のもと、不動産証券化事業に係るリスクの遮断と関連して発生し得る資金リスクと自己資本毀損リスクを回避し、財務基盤の強化を図るために、2009年9月29日に開催した臨時株主総会において、優先株式および新株予約権の発行、新役員体制に関する議案の承認可決をいただきました。

2009年9月30日以降、新経営体制のもと、情報サービス事業への集中、コスト構造改革の断行、3事業分野の強化、新たな成長分野の開拓という施策を通じ、CSKブランドの再構築を図るための「信頼、収益力、成長力」の回復に取り組んでまいりました。多くのステークホルダーの皆様からのご支援とご理解を背景に、グループ各社が一体となって、緊張感とスピード感をもって、CSKグループの再生を推進してまいりました。幸いなことに、2010年3月期は営業黒字化するなど一定の成果を得ることができましたが、当社グループの真の再生は、むしろこれからにかかっていると考えております。

2011年3月期は、まずは安定的に収益を生み出す体質への転換を進める時期であり、この再生計画の一環として掲げた中長期目標に向け、厳しい経済環境の克服など、まだまだ多くの課題と試練を乗り越える必要があるものと認識しております。しかし、当社グループの人材・技術・ノウハウには大きな潜在力があり、この経営リソースをもってお客様のビジネスに貢献し、お客様の企業価値の向上を支援することができれば、必ずやCSKグループとしての再生が実現できるものと確信しております。

経済社会における企業の存在意義は、社会全体やステークホルダーの期待に応えることであり、そのために、CSKグループ独自のサービスを提供し、お客様のビジネス革新に深く、柔軟に貢献していく所存であります。

2010年10月

株式会社CSK

代表取締役会長 **東 明浩**

代表取締役社長 **中西 毅**  
社長執行役員

東 明浩

中西 毅



2009年9月の新経営体制の発足後、CSKグループの再生に向けたさまざまな経営施策への取り組みの評価、2011年3月期の見通し、そして、純粋持株会社体制から事業持株会社体制への移行へと舵を切った背景や目的などについて、中西社長にインタビューしました。

### ▶ 2010年3月期を振り返って

#### **Q1.** まずは、2009年9月の社長就任以降の率直な感想をお聞かせください。

**A1.** 2009年9月の資本増強・新経営体制の承認を受けた臨時株主総会以降、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、CSKグループの再生に取り組んだ激動の1年でした。具体的には、中長期的に確かな成長軌道を描いていくための事業基盤の再構築、財務基盤の強化、コスト構造改革などに取り組んできました。

こうした抜本的な取り組みを成功させるためには、考え方や仕事の仕方を根本から変えていく必要がありました。そのためには、自らが率先して変わらなければならないと考え、自分自身を見直すことから始めました。そして、スピード感と緊張感をもって迅速に改革を実行することが、社長である私の使命であると考え、全力で再生に向けた取り組みを進めてきました。

また、CSKグループ一丸となった取り組みを行うために、再生方針や施策の意図を全社員と共有すべく、責任者向けの定例会議や各社の事業計画発表会、社内ポータルサイトなどを通じて、経営メッセージを繰り返し発信してきました。

これらの結果、2010年3月期の営業利益は41億円となり、通期見通しの公表値であった36億円を上回ることができました。

この1年の取り組みを通じ、再生に向けた一歩を踏み出すことができたと思っています。これからは、当社グループの成長に向け、さらに力強く、前進していきたいと考えています。

## Q2. CSKブランドの再構築に向けて、「信頼の回復」「収益力の回復」「成長力の回復」に取り組んできましたが、取り組みの成果についてはどのように評価していますか。

### A2. <信頼の回復>

「信頼の回復」については、情報サービス事業への集中、財務体質の改善に取り組み、お客様、株主様、取引先様などの多くのステークホルダーからの信頼を回復すべく尽力してきました。

具体的には、不動産証券化事業や証券事業（コスモ証券）、不採算事業からの撤退を実行しました。

また、「信頼の回復」には財務体質の強化・健全化が必要不可欠でしたが、2009年9月に実施した取引銀行様からの支援<sup>(注1)</sup>および合同会社ACAインベストメンツによる資本増強<sup>(注1)</sup>により、資本の充実を図りました。

なお、資産売却やコスモ証券の株式売却などにより、有利子負債の圧縮についても計画通りに進捗しています。今後も事業収益や資産売却によって着実に返済していく予定です。

(注1) 取引銀行様からの支援および資本増強については、16ページの「CFOからのメッセージ」をご覧ください。

### <収益力の回復>

「収益力の回復」に向けて、前述の不採算事業・ノンコア事業からの撤退に加え、抜本的なコスト構造改革に取り組んできました。具体的な施策として、グループ全体の本社間接機能の整理を実施し、重複の解消や業務の効率化を通じ、大幅なコスト削減を図りました。

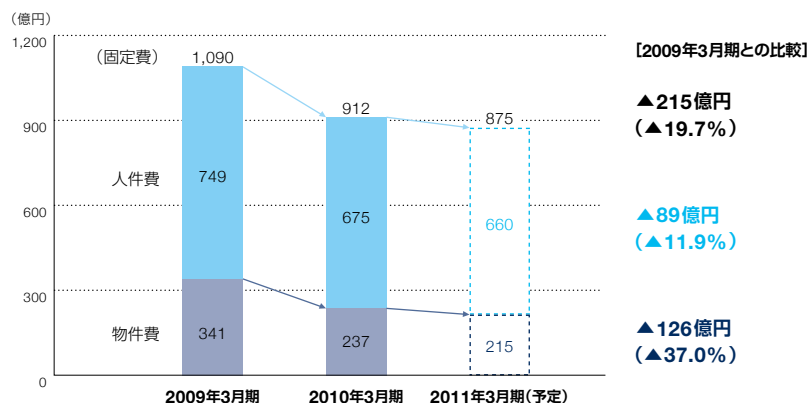
また、オフィス・拠点の統廃合や、社内情報システムの開発凍結と運用コストの見直しを行いました。そして、苦渋の選択でしたが、組織の効率化および要員規模の適正化を図るために、早期退職優遇制度を実施しました。

こうした取り組みの成果として、2009年3月期では、1,090億円であった固定費（人件費・物件費）を、2010年3月期には912億円まで削減することができました。さらに2011年3月期では、2009年3月期と比べて215億円削減した875億円を見込んでいます。これまで実施した事業構造改革やコスト構造改革の成果が現れ、安定的な収益を生み出す筋肉質な体質への転換が進んでいると感じています。

#### コスト構造改革の成果

2011年3月期の固定費は2009年3月期と比較し、215億円削減予定

※ 情報サービス事業 + プリペイドカード事業 + CSKが対象



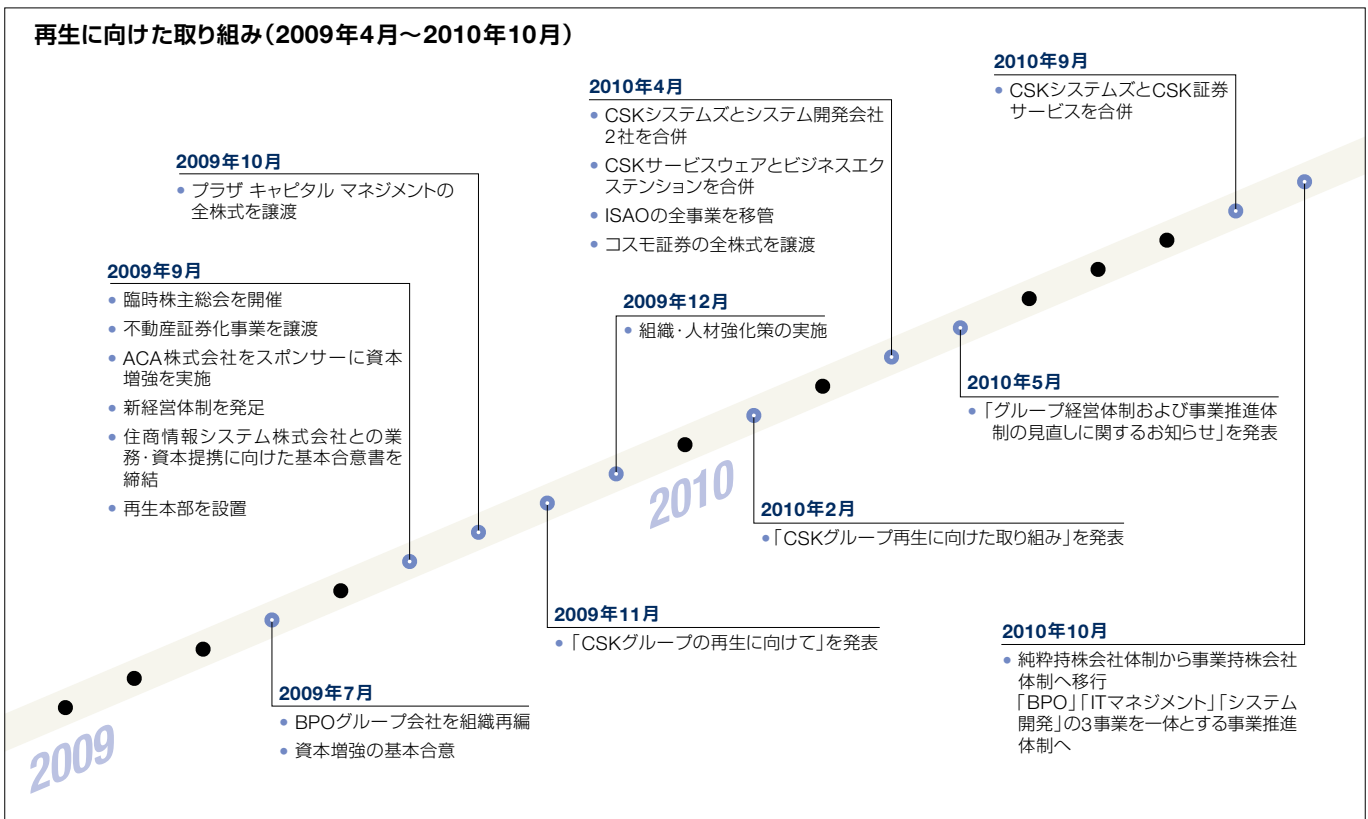
## <成長力の回復>

「成長力の回復」に向けて、当社グループの事業の柱とする「BPO」「ITマネジメント」「システム開発」の3つの事業の強化および新たな成長分野の開拓を推進しています。具体的な施策として、2010年4月1日付のBPOの再編や、CSKシステムズ、CSKシステムズ西日本、CSKシステムズ中部の3社合併によるシステム開発の推進体制の整備を行いました。

そのほか、グループ全体の事業革新を目的として「営業」「分室」「サービス」「技術」の4つのテーマに対し、グループ横断の検討部会を立ち上げ、活動を進めています。また、新サービスの創出に向けて、新規事業の立ち上げ支援を担う「サービス・イノベーション」推進組織の設置や、同業および異業種との協業推進にも積極的に取り組んできました。

こうした取り組みを進める中で、当社グループの競争力強化のためには、当社グループが手掛ける3つの事業のより一層の連携が必要であるという認識に至り、2010年9月1日付および10月1日付の経営体制および事業推進体制への移行<sup>(注2)</sup>を決断しました。各事業の特長・強みをさらに強化するとともに、3つの事業を融合した当社グループ独自のサービス提供により、お客様のビジネス革新に深く貢献していきます。

(注2) 2010年 9月1日付：CSKシステムズとCSK証券サービスとの合併。  
2010年10月1日付：CSKホールディングス、CSK-ITマネジメント、CSKシステムズ、3社の合併。



▶ 2011年3月期の見通しについて

**Q3.** 2011年3月期について、情報サービス業界の置かれた状況をどのように見ていますか。



**A3.** 世界的な経済先行き不透明感の懸念から、引き続き、コスト削減がお客様の最優先のテーマとなり、IT投資の回復にはしばらく時間がかかることも考えられます。加えて、サービスの低価格化や短納期化へのニーズがますます高まっています。

その一方、企業間競争がさらに激化する状況において、コア事業への集中、コスト圧縮、業務効率の向上を目的として、BPOサービスやシステム運用のアウトソーシングなどへの需要が増加しています。

また、金融業界などにおける企業再編や、法制度改正に伴うシステム需要の回復が見込まれており、「BPO」「ITマネジメント」「システム開発」の3事業それぞれにおいて需要拡大を見込んでいます。

さらに、お客様は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」への変化の流れが加速し、クラウド・コンピューティングなどの新しいサービスへのニーズもますます高まっています。

お客様のITへのニーズは従来以上に高度化・複雑化しており、同時に、IT投資に対して、より高い投資効率を求めています。当社グループはこうしたニーズに応えるために、さらなる獨創性強化と価格競争力の強化に取り組んでいかななくてはなりません。

**Q4.** 2011年3月期の事業計画について教えてください。  
また、事業計画の達成に向けて、どのような施策を考えていますか。

**A4. <2011年3月期の計画>**

2011年3月期の計画は、売上高1,600億円、営業利益100億円、経常利益93億円、当期純利益5億円です。2010年3月期の売上高1,695億円から2010年4月に株式を売却したコスモ証券ほか、撤退・売却事業を除くと1,494億円となり、実質的には106億円増収を見込んでいます。

**2011年3月期 事業分野別売上計画**

	2010年3月期 (実績)	構成比	2011年3月期 (予想)	構成比	増減額	増減率
BPO	310	16.6%	332	18.4%	22	7.2%
ITマネジメント	364	19.5%	410	22.7%	46	12.7%
システム開発	926	49.7%	997	55.2%	71	7.7%
プリペイドカード	32	1.7%	33	1.8%	1	4.0%
その他	232	12.5%	36	2.0%	▲197	▲84.7%
連結調整	▲169	-	▲208	-	-	-
合計	1,695	-	1,600	-	▲95	▲5.6%

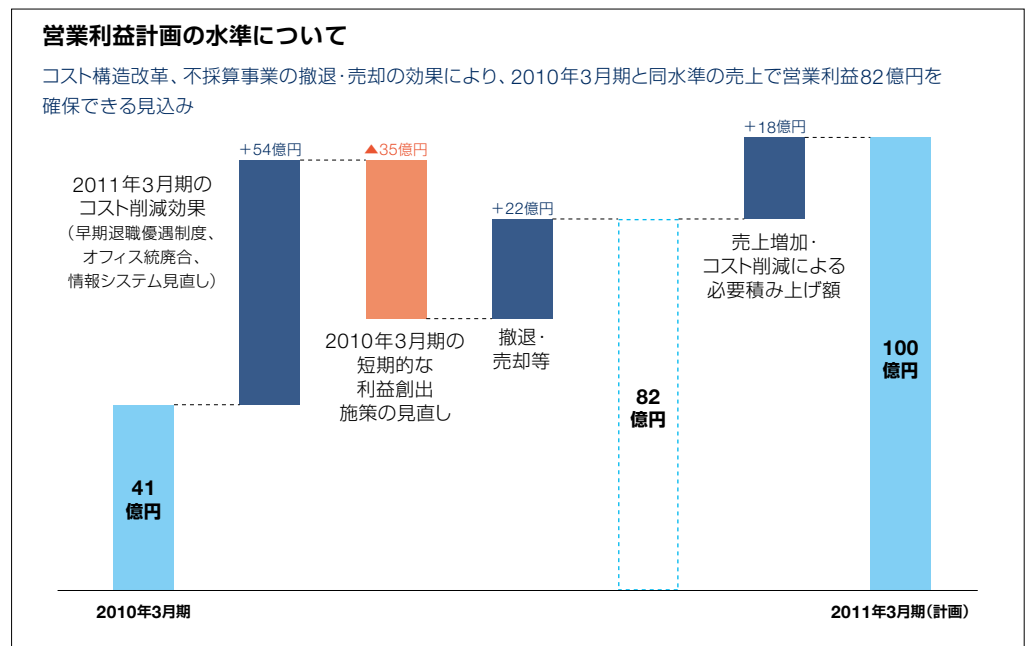
(※) 事業分野別売上は単純合算ベースの数値です。

営業利益については、情報サービス事業とプリペイドカード事業の増収に加え、前期に実施したコスト構造改革、不採算事業の撤退・売却の効果で、増益を見込んでいます。なお、当期純利益については、コスモ証券の株式譲渡に伴う特別損失88億円の発生を考慮した計画となっています。

### <事業計画の達成に向けて>

「サービス・インテグレーション」分野において、「BPO」「ITマネジメント」「システム開発」それぞれの事業強化と連携強化を推進します。BPOは成長分野と見込まれることから、資本や人的リソースを重点的に配置します。ITマネジメントは、安定収益であるアウトソーシング案件を確実に取り込むこと、システム開発は特定業界・業務向けのSaaS<sup>(注3)</sup>展開や、金融業界で見込まれる制度変更や業界再編への対応を行っていきます。「サービス・イノベーション」分野では、新しい事業の創造に向け継続的に挑戦していきます。加えて、「同業および異業種との協業・提携」「海外市場への挑戦」「人材育成」に注力していきます。

(注3) SaaS: ソフトウェアの機能のうち、ユーザーが必要とするものだけをネットワークサービスとして提供するソフトウェアの配布形態。利用者は、ソフトウェアを購入せず使用分に応じて料金を支払います。



**Q5.** 今後推進する「サービス・イノベーション」とはどのようなものでしょうか。  
基本的な考え方などを教えてください。



**A5.** 「サービス・イノベーション」とは、業界・業種を横断したマーケットニーズに応え、グループで蓄積した知財を活用し、新たなサービスを創造することです。つまり、個々のお客様ニーズに応え、グループのサービスを組み合わせ、カスタムメイドでサービスを提供する「サービス・インテグレーション」をベースとし、新たな価値を加えたものが「サービス・イノベーション」です。

この「サービス・イノベーション」の実現のためには、お客様の本質的なニーズを的確にとらえ、そのうえで個々のお客様向けのサービスを、業界・業種を横断した新たなサービスに発展させるという発想の転換やアイデアが必要です。しかし、新しい事業の芽は、既存事業と全く違うところから生まれてくるものではなく、現場にあると考えています。お客様に近い現場で、お客様の本当の課題やニーズを掘り起こし、それを新たな事業やサービスの創出につなげていく、そしてこのサイクルを継続的に構築していくことが重要であると考えています。

全社員が新たなサービスの創造につながるアイデアを積極的に出し合えるような企業風土を作っていくことも、経営陣の重要な使命であると考えています。

**Q6.** 同業および異業種との協業・提携について、進捗をお聞かせください。

**A6.** 現在、住商情報システム株式会社との業務提携を推進しており、データセンター、BPO、グローバルビジネス、製品・プロダクトの相互調達などの11分野で協業の検討を進めています。お互いの強みを連携させ、成長路線を描いていきたいと考えています。

そのほかにも、協業や提携を通じて当社にとっての新たなビジネスチャンスの機会とするために、同業・異業種とのさまざまな協業・提携の取り組みを進めていきたいと考えています。

**Q7.** 海外市場への挑戦について、基本方針や具体的な取り組みについて教えてください。

**A7.** 21世紀はアジアの時代と言われています。特に中国の台頭は著しく、このような状況のなか、中国を中心としたアジア市場への対応は、当社グループの中長期的な成長のために重要なテーマと考えています。

そして、当社グループのお客様が製造拠点を海外に移転させていることにも対応する必要があり、アジアでの事業展開は、不可欠になるであろうと強く感じています。

当社グループも以前から、中国の上海と大連にオフショアとしての拠点を構えていますが、これらの製造・開発拠点をさらに拡充してだけでなく、今後のアジア市場の展開に即した運営形態を構築する必要があります。

このために、2010年3月にグローバル推進室を新たに設置しました。同室では、東アジア地域の市場動向および事業機会の調査・把握、海外事業展開策の検討、アジア地域におけるユニークな技術・サービス・商材の発掘、グローバル展開に必要な知識・ノウハウの蓄積・共有などを積極的に進め、当社グループとしてのグローバル化への対応を強力に推進していきます。

#### 2011年3月期 事業方針 ～着実に実行

##### サービス・インテグレーション 個々の事業強化と連携強化

**BPO** : 成長分野として、資本・人的リソースの重点配置  
— 大型BPO案件の獲得、フルフィルメント事業の強化

**ITマネジメント** : アウトソーシング案件の確実な取り込み

**システム開発** : 特定業界・業務向けSaaSの展開、金融大型案件への対応、  
アプリケーション保守モデルの拡大⇒オフショア／ニアショア活用

**サービス・イノベーション** 新しい“事業”の創造へ継続的に挑戦  
⇒ 環境・仕組みの整備から具現化へ

**同業および異業種との協業・提携** (住商情報システム株式会社 など)

**海外市場への挑戦**

**人材育成**

## Q8. 2010年10月1日付で、経営体制・事業推進体制を見直し、純粋持株会社体制から事業持株会社体制に移行しましたが、その背景や目的を聞かせてください。

**A8.** 当社グループは、2005年10月の純粋持株会社制への移行以来、透明性の高いグループ経営の実現、グループ各社の専門性と創造性の追求、グループ総力を結集した新たなサービスの創出に取り組み、これまで一定の成果を得てきました。しかし、当社グループを取り巻く環境が激しく変化するなかで、持続的な成長・発展を続けるためには、事業の柱とする「BPO」「ITマネジメント」「システム開発」の3分野のより一層の連携・融合、一体感の醸成が必要であると判断し、今回の経営体制・事業推進体制の見直しへの舵を切りました。

具体的には2010年10月1日付で、CSKホールディングス、CSK-ITマネジメント、CSKシステムズの3社を統合し、「株式会社CSK」を発足しました。また、CSKサービスウェアについては新会社と実質的な一体運営を行っていくこととしました。



今回の体制変更は、5年前の旧体制に戻るということではなく、当社グループの成長力を早期に回復し、大きく前進するための重要なステップとなります。例えば、この体制変更の効果のひとつとして、これまで以上にグループ内の人材交流が活性化され、アイデアが結集されやすくなることで、従来の枠組みにとらわれない新しい形のサービス創造につながると考えています。

## Q9. 中期計画について教えてください。

**A9.** 2014年3月期において売上高2,000億円、営業利益155億円を目指します。

当社グループの強みは、「BPO」「ITマネジメント」「システム開発」の3つの事業が一定規模と競争力を有していることですが、3事業それぞれにおいて、No.1となれるようなサービスを創造し、さらに3事業の連携・融合による当社グループ独自のサービスを創出・展開し、中期計画の達成を目指します。売上構成としては、BPOとITマネジメントの比率を今以上に高めたいと考えています。

成長性が高い分野については、経営資源を集中して投入し、当社グループならではの特色や独自性を確立していきたいと考えています。

2010年3月期においてコスト構造改革を断行し、従前に比べて筋肉質な企業体質に変わることができたと考えていますが、コスト管理については一時的な施策に終わらせるのではなく、中長期的な競争力の維持・確保のために、必要に応じた適正化施策を継続して実施していきます。

## Q10. 最後に、株主・投資家の皆様に向けてメッセージをお願いします。

**A10.** 当社グループは、2010年3月期および2011年3月期の配当につきましては、誠に遺憾ながら見送らせていただきました。これは、2010年3月期において、不動産証券化事業の撤退費用の計上により、連結業績において多額の損失を計上するに至り、2011年3月期についても、事業再生に注力すべき年度であり、一層の財務状況の質的向上を目指すべき時期と考えたためです。

株主・投資家の皆様には、多大なご心配をおかけしたことをお詫びすると同時に、今後の当社グループの信頼・収益力・成長力の回復に注力することが新経営陣としての使命であるとの認識を強く持ち、その使命を確実に全うすべく、決意を新たにしております。2011年3月期および中長期計画を達成すべく、迅速かつ確実にCSKグループの再生を進める所存です。

株主・投資家の皆様におかれましては、今後ともCSKグループへのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。





熊崎 龍安  
取締役 常務執行役員

### 2010年3月期の業績について

当期の日本経済は、政府の経済対策の効果などもあり、景気を持ち直し傾向が見られたものの、設備投資の抑制やデフレの進行などにより企業収益の動向は厳しい局面を脱してはならず、企業のIT投資においても依然として抑制傾向が見られ、当社グループを取り巻く環境は引き続き厳しい状況となりました。

2010年3月期のCSKグループの連結売上高は1,695億円と、前期比17.7%の減収となりました。情報サービス事業においては、前期において銀行・信託の統合における再構築案件やクレジットファイナンス向け機器販売などの大型案件があったことに加え、主に電気・精密および輸送用機器関連などの製造業向けを中心に受注が減少したことなどにより、前期比20.8%の減収となりました。プリペイドカード事業および証券事業においては堅調に推移し、増収となったものの、連結全体としては減収となりました。

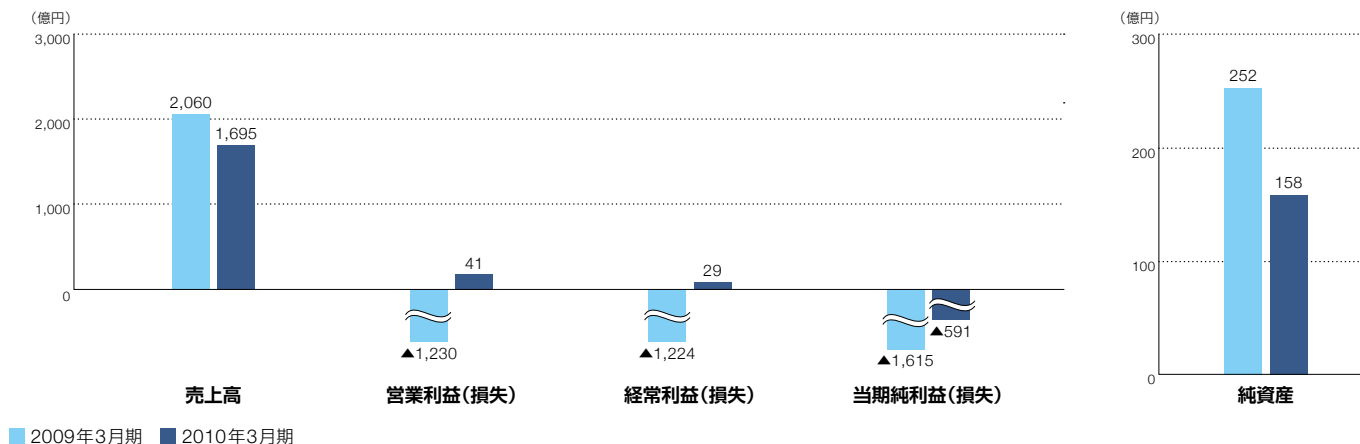
営業利益は41億円となり、前期の1,230億円の営業損失から大幅な改善となりました。情報サービス事業は、売上高の減少による影響をコスト削減の推進により補完した結果113億円(前期比28.9%増)となりました。また、証券事業においては、前期に実施したコスト構造の改善効果により、当期は1億円の営業利益(前期は78億円の営業損失)となり、全社費用およびその他の事業での損失を吸収し、連結全体では41億円の営業利益となりました。

経常利益は、29億円(前期は1,224億円の経常損失)となりました。カード返蔵益の増加はあったものの、支払利息をはじめ資本増強のための株式交付費や支払手数料などの営業外費用が影響したことによるものです。

当期純損失は、591億円(前期は1,615億円の当期純損失)となりました。これは、不動産証券化事業からの撤退損失や特別退職金などによる特別損失640億円を計上したことによるものです。

### 財務体質の改善に向けた取り組み

当社グループは、財務体質の改善に向けて、不動産証券化事業からの撤退および資本増強を実施しました。具体的には、当社グループにおいて不動産証券化事業を行っていたCSKファイナンス(現社名 ゲン・キャピタル株式会社)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、不動産証券化事業に伴う財務リスクを遮断しました。その結果、559億円の撤退損失が発生しましたが、同時に460億円の資本増強を実施することで、健全な財務基盤を確保しました。なお、短期的に売却の目処のある案件など、追加評価損のリスクが顕在化する可能性が低い資産などに係る貸付金は、譲渡せずに引き続き保有しています。



資本増強については、ACA株式会社の設立した合同会社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160億円の増資を2009年9月に実施しました。また、あわせて同社に対し新株予約権60億円を発行しました。

同時に、取引銀行4行には、デット・エクイティ・スワップ(債務の株式化)、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行に対する短期借入債務500億円を長期借入債務に借り換え、資金の安定化を図ることができました。

こ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の要因となり、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、あらゆる手段を検討した結果、CSKグループの再生には必要不可欠な施策であるという決断に至りました。財務基盤を改善し、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、当社グループの企業価値向上を目指します。

### 有利子負債の返済について

2010年2月に50億円を返済し、2010年3月期の有利子負債残高は1,018億円となりました。2011年3月期の返済計画は150億円となりますが、2010年4月に100億円を返済済みであり、2011年3月期の残りの返済額は50億円です。

有利子負債については、事業収益や資産売却などにより計画通りに返済していく予定です。

### 有利子負債の期末残高と返済計画

	2010年3月期 残高	返済計画(返済金額)			
		2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期
借入金	450	150	100	100	100
ユーロCB <sup>(注1)</sup>	218	-	218	-	-
国内CB <sup>(注1)</sup>	350	-	-	-	350
<b>返済合計</b>	<b>-</b>	<b>150</b>	<b>318</b>	<b>100</b>	<b>450</b>
有利子負債期末残高 <sup>(注2)</sup>	1,018	868	550	450	-

(注1)CB: Convertible Bond(転換社債型新株予約権付社債)  
(注2)CSK単体の有利子負債額で、リース債務は除いています。

ISSUE 01 ▶

## 3事業連携による「通販業務支援サービス」の提供

CSKグループは、より高度になるITへの要求に対し、単なる利便性の向上だけでなく、お客様の売上の拡大や収益の獲得に貢献するため、お客様の業務そのものを改善するサービスの提供を目指しています。

本特集では、そのサービス事例として、「BPO」「ITマネジメント」「システム開発」の3事業分野の連携による「通販業務支援サービス」について、担当者から話を聞きました。



左:CSK-ITマネジメント 企画本部 サービス推進部 松村 大輔  
中:CSKサービスウェア オペレーション本部 関西事業所 廣川 マリ子  
右:CSKシステムズ 西日本事業本部 ソリューション営業部 利根 敦範

### 通販ビジネスが抱える課題

現在、インターネットを利用した通信販売(通販)は、ダイレクトに消費者へアクセスする効率の良い販売手法のひとつとして、多くの企業で展開されています。しかし、通販ビジネスへの参入および同ビジネスでの成功には、さまざまな課題を解決する必要があります。

例えば、「さまざまな決済手段やきめ細やかな物流サービスをどのように実現するのか?」「お客様満足度を下げることなく、注文の変更や商品の交換などに対応するための運用コストをどのように最小化することができるのか?」といった課題が挙げられます。

さらに、日時や季節による受注量の増減や事業規模の変化への対応、モバイル通販の拡大に見られるようなECビジネス<sup>(注1)</sup>の多様化への対応も必要となっています。

(注1)ECビジネス(Electronic Commerce ビジネス):インターネット上での通信販売ビジネス。

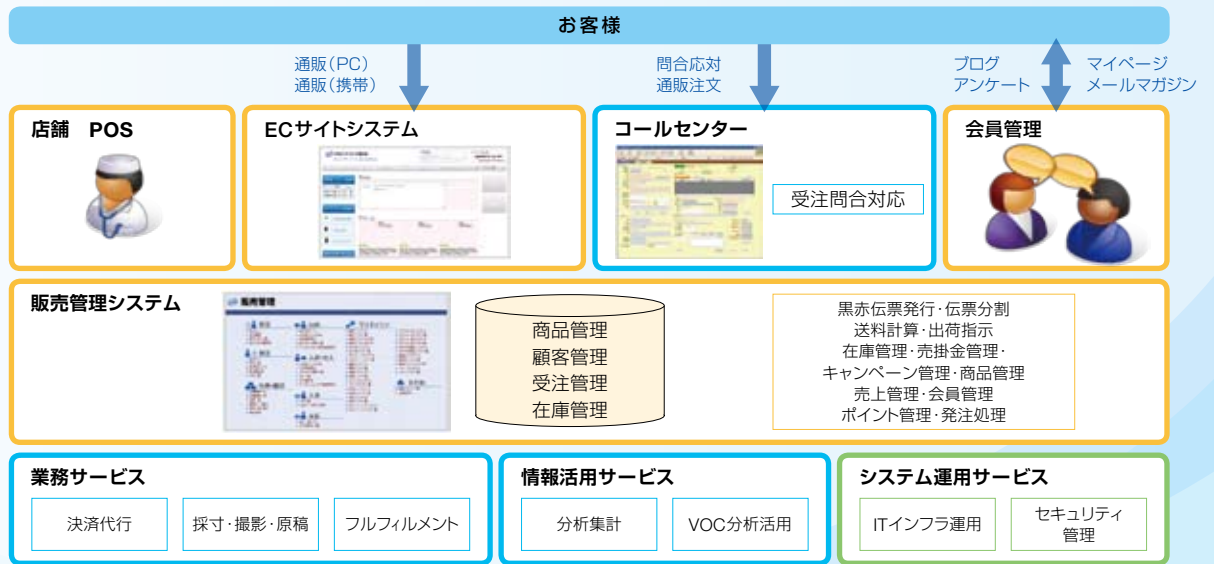
### CSKグループの「通販業務支援サービス」

こうした課題に対応すべく、CSKグループでは、「BPO」「ITマネジメント」「システム開発」の3事業の連携による「通販業務支援サービス」を提供しています。通販ビジネスに関わる一連の業務プロセスを周辺業務も含めてワンストップで提供し、通販ビジネスの立ち上げから成長までを、そのビジネスステージにあわせて支援します。

当社グループでは、3事業それぞれにおいて、通販業務における深い業務知識やノウハウを有しています。単にシステム化による受注業務の効率化を追求するのではなく、そのシステムが通販業務全体の流れの中でどう位置付けられるべきなのか、業務エラーのリカバリーをどう吸収できるのかなどを考慮して、業務設計の一部として全体最適を図ります。また、CSKグループでは、発注から入金に至る通販業務全般の業務ルールやフローをまとめた「業務基準書」を作成し、複雑に関連するさまざまな業務や条件を「見える化」することで、確実に矛盾のない業務設計を実施しています。

さらに、イベントやTVドラマなどとの連動通販サービス、レコメンドサービス<sup>(注2)</sup>、お客様(消費者)の声(VOC: Voice of Customer)活用サービスなどの幅広いサービスを提供することで、今後ますます通販ビジネスを通して多様化する企業の売上向上、お客様(消費者)満足度の向上を支援しています。

(注2)レコメンドサービス:サイト訪問者の興味に合ったおすすめの商品やコンテンツを自動で表示する機能。CSKグループでは、SaaS型レコメンドサービス「Baynote」を提供しています。



### 3事業の具体的な役割とは

これらのサービスにおける3事業の具体的な役割を説明します。まず、BPOでは、コンタクトセンターを活用した受注業務や、商品の入荷からコンテンツ制作・管理、出荷、在庫管理、返品交換に至るフルフィルメントサービスを提供しています。そのほか、受注センターやカスタマーセンターに寄せられたお客様(消費者)の声(VOC)をマーケティングレポートとして提供し、商品企画戦略などに役立てていただいています。

ITマネジメントでは、ITインフラの運用やセキュリティ管理などを行い、安全・安心なシステム運営を支えています。また、当社グループのクラウド・コンピューティング環境「USiZE(ユーサイズ)」<sup>(注3)</sup>を活用することで、通販ビジネスを展開する企業の業務量や事業規模の増減などに合わせた柔軟なサービス提供を可能としています。

システム開発では、販売管理システム、ECサイトシステム、顧客管理システムなど通販に必要なシステムをテンプレートで提供し、お客様固有の業務に最適な形でシステムを提供しています。これらすべてのサービスを業務プロセスを通して複合的に提供できることは、当社グループの強みです。

(注3)USiZE: CSK-ITマネジメントのデータセンターに設置したITリソース(サーバー/ストレージ、ネットワーク、システム運用)を、お客様ごとの要件に基づいた最適な形で提供する、オーダーメイド型のアウトソーシングサービスです。お客様ごとにITリソースを独立させたプライベートクラウド環境で、お客様のビジネス展開に伴う「ビジネス規模の拡大・縮小」「業務量の増減」「サーバー/ストレージリソースの利用量」に応じて、従量料金での利用が可能です。

### お客様(消費者)満足度の向上に向けて

すでに、放送業界、アパレル業界、化粧品業界など複数のお客様の通販ビジネスを支援しており、お客様からは、業務効率の向上のみならず、お客様(消費者)満足度が向上したという喜びの声をいただいています。こうした実績をもとに、今後もさまざまな業界に向けてサービス展開を図っていきます。

「BPO」「ITマネジメント」「システム開発」の3事業の連携をこれまで以上に強化し、お客様の視点に立った、より付加価値の高い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してお客様とともに成長していきたいと考えています。

### 通販事業における3事業分野の提供サービス

セグメント	サービス内容
<b>BPO</b>	受発注業務、決済代行、VOC分析、ネットコンテンツ制作・メンテナンス、ささげ(採寸・撮影・原稿)、フルフィルメントサービス など
<b>IT マネジメント</b>	プライベートクラウド環境構築サービス(USiZE)、データセンター、システム運用 など
<b>システム 開発</b>	販売管理システム、ECサイト・会員管理システム、通販対応システム、コンタクトセンターシステム など

ISSUE 02 ▶

## 3事業分野の連携・融合の未来 ~ハイブリッドクラウドへの取り組み~

経済状況が激変する現在、企業は環境変化への迅速な対応が求められており、その迅速な対応に資するITがこれまで以上に求められています。

そこで、注目されているのがクラウド・コンピューティング。CSKグループは、お客様のビジネス環境の変化に対するITシステムの最適解となりうる「ハイブリッドクラウド」の提供に取り組んでいます。本特集では、CSKグループのハイブリッドクラウドについて、担当者から話を聞きました。



### 時代の変化が求めるクラウド・コンピューティング

この数年間で「クラウド・コンピューティング」(以下、クラウド)という言葉が急速に浸透していますが、その背景には経済環境の大きな3つの変化があります。

まず1つ目に、世界経済の減速に伴い、企業を取り巻く市場環境がこれまでにないスピードで変化していることが挙げられます。100年に1度といわれる大不況からすでに2年が経ちますが、経済の先行き不透明感が続く中、多くの企業では筋肉質な体質を維持すべく、継続的なコスト削減や業務改革に取り組んでいます。

2つ目は、従来の所有することをベースとして、価値を生み出すという経済から、所有の負荷を減らし利用することに主眼を置いた経済が動き出していることです。昨今、環境配慮を切り口としてカーシェアリングなどの

利用型サービスが伸びていますが、企業活動においても「所有から利用へ」の流れが加速し、IT資産も「持たざる経営」へのシフトが進んでいます。

そして、3つ目はグローバル化が新たな段階を迎えていることです。アジアの新興国は、欧米や日本で開発された技術を活用して急成長しており、その市場も急激に拡大しています。

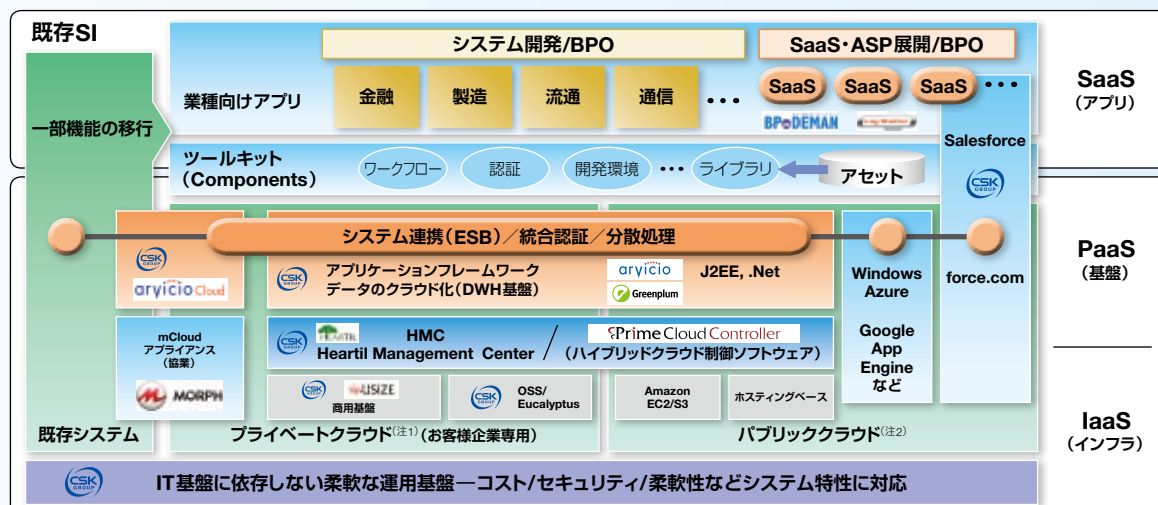
これらの変化に対する迅速な対応、それがクラウドの本質です。新しいビジネスや市場において、プールされているITリソースを活用するクラウドは、迅速な情報基盤を実現します。また、「所有から利用へ」の経済の転換を支援し、情報共有、知識共有、あるいはグローバルな人材の配置などが、クラウドを利用することによって容易になります。さらに、さまざまなITリソースをインターネットや専用回線を経由して利用することにより、急激に発展するアジア市場への迅速な対応が可能となります。

### クラウドへの高まる関心と課題

企業におけるクラウドへの関心は急速に高まっており、当社グループのお客様においても、明らかに「所有から利用へ」のニーズの変化が見てとれます。この変化は、ある特定のリソースや機能を利用するといった部分的なものではなく、情報基盤そのものの改革、ITシステム全体のクラウド活用にまで及びつつあります。また、これまでクラウド活用に対する懸念点であったセキュリティや

## CSKグループ ハイブリッドクラウド

「BPO」「ITマネジメント」「システム開発」を融合した新サービスの創造・利用型の新しいストック型ビジネスモデル



(注1)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。

(注2)パブリッククラウド:サービス提供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、ほかのユーザーと設備を共有するため、セキュリティや可用性に対して不安を持つユーザーもいます。

アウトソーシングへの抵抗感は縮小傾向にあり、環境変化に対応するためには、新しい技術を採用したほうが効率的であるとの考え方が広がりはじめています。

一方、ITシステム全体を一気にクラウドへ移行しようすれば、さまざまな懸念が浮かび上がってくることも事実です。既存のITリソースのリース期間や保守残存期間、移行費用、システム運用業務の変更、自社独自システムの存在など、一足飛びにクラウドへ移行することに対する不安はまだまだ大きなものです。

### CSKグループのハイブリッドクラウド

こうした課題に対応するため、当社グループではお客様の既存のシステムとパブリッククラウドの長所を活かし、さらに自社専有のプライベートクラウドを活用していく、「ハイブリッドクラウド」の提供に取り組んでいます。

「ハイブリッドクラウド」は、システムの特徴にあわせて、IT基盤を柔軟に選択可能とするものです。お客様のシステムリソースの残存簿価や移行コストを検討のうえ、リース切れや機能追加のタイミングで、可能な範囲で段階的にクラウドへ移行し、投資効果を高めます。また、機密情報や個人情報情報は既存システムやプライベートクラウドに保管し、処理系システムをパブリッククラウドに置くことで、セキュアなシステム構成を実現します。パブリッククラウドは、システムの高負荷時に必要な分だけ従量課

金型で利用することになります。それぞれのIT基盤の柔軟な選択を可能とするのは、CSKシステムズが独自に開発したハイブリッドクラウド制御ソフトウェア「PrimeCloud Controller (プライムクラウドコントローラー)」であり、この制御ソフトウェアにより、複雑な設定作業や制御を自動化した、容易なシステム運用を可能にします。

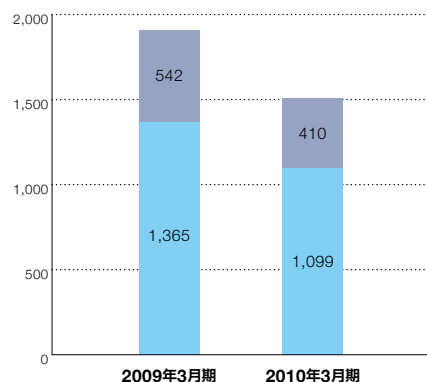
「ハイブリッドクラウド」のポイントは、既存システムを活用する部分を見極め、プライベートクラウドとパブリッククラウドの長所を活かしながら組み合わせて活用することで、全体のシステム運用業務の負荷軽減およびシステム運用のトータルコストを圧縮することです。

CSKグループの目指すハイブリッドクラウドは、単なるクラウド環境や、その実現技術を提供するものではなく、ビジネスそのものの変革を促します。CSKグループの提供するクラウドサービスは、業務領域(BPO)を含めたトータルサービスで提供できることが特長です。BPO、ITマネジメント、システム開発のそれぞれの事業において、長年にわたるさまざまなお客様へのサービス提供を通じて、蓄積された業界・業務知識と高度なITを活用し、グループの総合力を発揮して、お客様のIT戦略の支援とビジネスへの貢献を目指していきます。

※本特集に記載の会社組織名は、原稿編集時点の名称です。

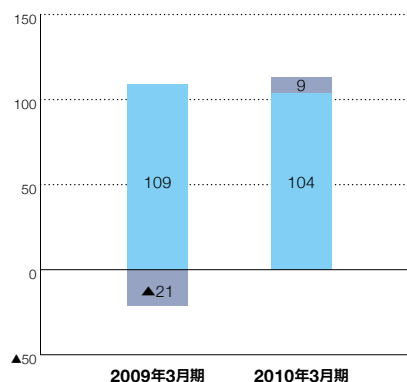
## 情報サービス事業（テクノロジーサービス、ビジネスサービス）

売上高  
(億円)



■ ビジネスサービス  
■ テクノロジーサービス

営業利益(損失)  
(億円)



■ ビジネスサービス  
■ テクノロジーサービス

### テクノロジーサービス

コンサルティング、システムインテグレーション、ソリューションサービス(ERP/SCM/CRM)、ASP、SaaS、PaaS、オンサイトマネジメント、データセンターサービス、ネットワークマネジメント、PCライフサイクルマネジメント、ファシリティマネジメント、保守サポートサービス、アセスメント・コンサルティング、IT基盤設計・構築サービス

2010年3月期のテクノロジーサービスの売上高は、1,099億円(前期比19.5%減)、営業利益104億円(前期比4.4%減)となりました。売上高は、電気・精密および輸送用機器関連などの製造業向けシステム開発案件の減少に加え、前期において、銀行・信託の統合における再構築案件やクレジットファイナンス向け機器販売などの大型案件の精算があった影響により減少しました。営業利益は、減収の影響により減益となったものの、売上原価や販売費及び一般管理費の削減などにより、営業利益率は8.0%から9.5%へと改善しました。

### ビジネスサービス

業務コンサルティング、業務プロセス分析・設計、コンタクトセンターサービス、業務別BPOサービス、バックオフィスBPO、検証サービス、フルフィルメントサービス

2010年3月期のビジネスサービスは、売上高410億円(前期比24.2%減)、営業利益9億円(前期は21億円の営業損失)となりました。フルフィルメントサービス関連の売上高が増加しましたが、市況悪化による顧客企業のコスト削減、製品開発見直しの影響を受け、コンタクトセンターや製品検証サービスなどの売上高が減少し、減収となりました。営業利益は、BPOの再編によるセンター統合などのリソースの最適化や業務効率化によるコスト削減に加え、不採算案件からの撤退により黒字化しました。

(※)2010年4月にISAOの全事業を移管しています。



## 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43,000店舗(2010年7月現在)で使用できるQUOカードの発行・精算業務やカードおよびカード関連機器の販売・保守などを行っています。

2010年3月期の店頭およびギフトによるカード発行量は、前期よりも若干減少したものの、カード関連機器販売が貢献し、売上高は31億円(前期比16.4%増)となりました。営業利益は、機器販売に関する売上総利益の増加が寄与し、2億円(前期比26.0%増)となりました。なお、営業外収益としてカード退蔵益などを計上しており、当事業に関する経常利益は13億円(前期比10.6%増)となりました。

## 証券事業

証券事業は、関西地域を中心に全国展開するコスモ証券の行う事業です。

2010年3月期の売上高は、国内景気への回復期待などを背景に日経平均株価も緩やかな上昇基調となり、株式および債券のトレーディングに係る収益が増加し、176億円(前期比12.9%増)となりました。

営業利益は、売上高の増加に加えて販売費及び一般管理費における取引関係費や事務費などを前期比で約57億円削減し、1億円(前期は78億円の営業損失)となりました。

(※)当社グループは情報サービス事業への経営資源の集中を進めており、コスモ証券の全株式を2010年4月に岩井証券株式会社(現社名 岩井コスモホールディングス株式会社)に譲渡し、当該証券事業からは撤退しています。

## その他の事業(金融サービス事業)

2010年3月期より、不動産証券化事業からの撤退が完了したことに伴い、従来の金融サービス事業をその他の事業として表示しています。その他の事業は、ベンチャーキャピタル事業や投資信託委託業などの事業となります。

2010年3月期の売上高は、主に有価証券の売却益が減少し、10億円(前期比69.1%減)となりました。営業利益は、有価証券の評価損などにより18億円の営業損失となりました。(前期は、有価証券および投資不動産における多額の評価損の計上などにより1,156億円の営業損失)

(※)不動産証券化事業からの撤退に伴い、不動産証券化事業撤退損失559億円を特別損失として計上しています。また、ベンチャーキャピタル事業を行うCSKベンチャーキャピタルは、2010年9月に第三者割当増資を実施したことにより、連結子会社から持分法適用関連会社となっています。

## 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。

#### 株主の権利と平等性

・資本主義経済・資本市場自体が、株主の存在を前提に成立しており、株主の権利が適切に行使される環境の提供が企業としての重要な責任と考えています。議決権行使の判断基準となる経営情報の開示・提供、さらに適切な利益還元を通じ、株主の権利の十分な尊重を目指しています。また、特定の株主への偏重や法的に許容されない不平等な株式発行などが起こらないように、常時株主の平等性に留意した企業運営を推進しています。

#### ステークホルダーとの関係

・あらゆるステークホルダーからの信頼があってこそ、当社グループは、この経済社会に存在し得ると考えています。ステークホルダーとの関わり方は多様ですが、特に株主以外のステークホルダーとの関係は、相互の成長発展のために協力的かつ相互尊重的なものとなるべきであり、一方で、商取引が不公正や排他的にならないよう十分な注意と配慮を持つべきであると考えています。

#### 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。

#### グループ経営体制

・CSK常勤取締役・執行役員が参加する会議体の定期的な開催を通じ、グループの経営方針・事業戦略の審議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とグループ各社あるいはグループ各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。

#### 取締役会

・取締役8名のうち4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、機動的運営を実施しています。

#### 監査役会

・監査役4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に開催し、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。

## 役員 (2010年10月1日現在)

### 取締役



**東 明浩**

代表取締役会長



**中西 毅**

代表取締役社長  
社長執行役員



**熊崎 龍安**

取締役  
常務執行役員



**堀江 聡寧**

取締役



**山崎 弘之**

社外取締役  
住商情報システム株式会社  
執行役員待遇 経営企画・総務  
人事グループ長 兼 社長室長



**近藤 勝重**

社外取締役  
日本CFO協会 副理事長



**淵上 岩雄**

社外取締役



**臼井 紀男**

社外取締役  
株式会社ユービー・パートナーズ  
代表取締役社長

### 監査役

常勤監査役

**播磨 昭彦**

**海前 忠司**

社外監査役

**石川 岩雄**

**下二井 政信**

### 執行役員

代表取締役社長  
社長執行役員

**中西 毅**

専務執行役員

**鈴木 正彦**  
(ITソリューション社代表)

**石村 俊一**  
(ビジネスサービス社代表)

**谷原 徹**  
(ITマネジメント社代表)

取締役  
常務執行役員

**熊崎 龍安**

執行役員

**田財 英喜**

**清水 康司**

**渡辺 篤史**

**遠藤 正利**

ビジネスサービス社  
執行役員

**田中 康彦**

**山本 望**

**中島 英也**

**近藤 哲史**

ITマネジメント社  
執行役員

**宮川 正**

**内藤 幸一**

ITソリューション社  
常務執行役員

**工藤 敏晃**

執行役員

**田村 拓**

**中村 誠**

**関 滋弘**

**山本 香也**

**近藤 正一**

**川嶋 義純**

**高橋 観**

## 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も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CSKグループ役員社員行動基準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の制定

憲章の章立ては、以下のとおりとなります。携帯用カードとしてグループの役員・社員全員に配布し、周知徹底を図っています。

1. 法の遵守
2. 健全な事業活動
3. 社会への貢献と環境保全
4. お客様に対する基本行動
5. 情報の開示
6. 機密情報管理・個人情報保護の徹底
7. 知的財産に対する取組み
8. 職場環境・防災に対する取組み
9. 贈答・接待の取扱い
10. 反社会的勢力に対する取組み

### グループ共通の組織体制の整備

- 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

### グループ共通の標準規程類の制定

- リスク・コンプライアンス規程
- 情報セキュリティ基本規程、機密情報管理規程
- 知的財産取扱規程
- 内部者（インサイダー）取引防止規程
- 内部監査規程 など

### グループヘルプライン制度（内部通報受付制度）の運営

- グループ内受付窓口（CSK内）の設置と運営
- グループ外受付窓口（社外弁護士事務所）の設置と運営
- 上記窓口を補完するセクハラ・パワハラ相談窓口（社外カウンセラー）の設置と運営

### 機密情報管理・個人情報保護の徹底

- 国内最高水準のファシリティを誇る当社データセンターにおいて、基幹システムおよび重要情報を管理
- グループ全体におけるプライバシーマーク取得、維持
- 事故の報告を受け付けるCSKグループ緊急連絡センター（24時間365日稼働）の運営

### より高いコンプライアンス実現に向けた活動

- グループ共通の定期的な社員教育の実施
- 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と各種施策への反映
- グループ各社に対する定期的な内部監査の実施と改善



CSKグループ企業行動憲章／  
CSKグループ役員社員行動基準  
携帯用カード

## 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、「人がすべて」を経営の基本的な考え方と位置付け、人材育成・開発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、CSK グループの持続的な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。

### 人事処遇制度

CSK グループの人事処遇制度は、「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総合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。納得性が高く、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、継続的に実施します。

一方でグループ横断的に行う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」の育成に取り組めます。

こうしたグループ全体の取り組みを通じて、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。

### 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つ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充実**  
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。

#### 【人事制度の基本方針】

社会経済環境の激変や事業戦略の加速に際し、個々人が変化に前向きにチャレンジし、持続的な成長を実現する組織風土・マインドの醸成を図ります。

- 現在価値＝実力（役割と発揮能力）を基本とした等級制度
- 実力に見合った水準を重視した賃金決定
- 実力に応じたメリハリのあつる評価
- ITスキル標準（経済産業省の策定したITスキルの体系）を踏まえた、事業戦略と組織・個人の多様性に対応できるキャリアフレームの構築
- グループ共通フレームの基本方針の適用
- 全体確認・第三者による客観性の担保
- 評価・育成に関する点検とフィードバックの徹底

## CSRの取り組み

### 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、「自立と貢献」を目指しています。また、CSKの特例子会社として、参画するグループ会社の障がい者雇用を推進しています。

現在、CSK多摩センターに本社オフィスを構え、敷地内において、建物清掃や庭園整備、農業、レストランサービス事業に取り組んでいます。また、東京地区のCSKのオフィス拠点では、売店や集配業務のほか、オフィス業務に関わるサービスをグループ内を中心に展開しています。



### 子どもたちの「ともに創る力」を育む

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グループの次世代育成CSR (Corporate Social Responsibility) です。2001年、CSKグループ創業者の故・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、その輪を日本全国に広げています。

CSKグループは、人間性の尊重と社会における人材の育成を企業の社会的責任としてとらえ、21世紀を担う子どもたちの育成においても積極的にその責任を果たしていくため、グループをあげてCAMPの活動に取り組んでいます。



### 情報通信分野の発展と国際交流を願って

大川情報通信基金は、CSKグループの社会貢献活動の一環として、CSKグループ創業者である故・大川功によって1986年に設立されました。情報通信分野における先進的で独創的な新しい研究などに対する助成や、この分野で貢献のあった方々の表彰などを中心に、国際的な公益活動を展開しています。

設立以来、これまでの23年間で、大川賞、大川出版賞、研究助成 (国内および海外)として、累計で1,219件におよぶ顕彰、助成活動を行っています。



### 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。



### MIT OKAWA CENTER for Future Children

米国マサチューセッツ工科大学 (MIT)は、MITメディアラボの研究をさらに拡大発展させるため、CSKグループ創業者の故・大川功の私財寄贈をもとに、「MIT OKAWA CENTER for Future Children」

を設立しました。2010年3月にはその研究活動の拠点となる新ビルもオープンし、未来の子どもたちのために、最先端のデジタル技術を駆使した新しい学習や学びのスタイル、表現方法についての研究を世界中の研究者や子どもたちとともに進めています。MITメディアラボは、CAMPの最大のコラボレーターであり、クリケットワークショップをはじめとするテクノロジーとアートを融合したさまざまなワークショップを協同して開発・実践しています。



## 財務セクション

- 30 連結貸借対照表
- 32 連結損益計算書
- 33 連結株主資本等変動計算書
- 34 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

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2009年3月31日)	当連結会計年度 (2010年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	36,309	45,250
受取手形及び売掛金	27,680	23,300
短期貸付金	—	22,261
有価証券	11,159	8,485
営業投資有価証券	2,144	3,970
たな卸資産	4,146	2,180
未収還付法人税等	2,905	3,261
繰延税金資産	1,385	2,873
金融サービス運用資産	101,940	—
証券業における預託金	26,810	26,593
証券業におけるトレーディング商品	6,859	10,232
証券業における信用取引資産	20,503	24,551
その他	27,221	28,757
投資損失引当金	△46	—
貸倒引当金	△419	△8,724
流動資産合計	268,599	192,993
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	23,746	23,855
減価償却累計額	△8,740	△10,463
建物及び構築物(純額)	15,006	13,392
土地	20,413	8,809
その他	14,100	13,595
減価償却累計額	△9,511	△9,314
その他(純額)	4,588	4,280
有形固定資産合計	40,009	26,482
<b>無形固定資産</b>		
のれん	375	268
その他	6,251	5,158
無形固定資産合計	6,626	5,427
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	34,925	31,065
前払年金費用	2,983	2,378
繰延税金資産	1,478	1,574
その他	9,891	8,144
貸倒引当金	△583	△315
投資その他の資産合計	48,695	42,847
固定資産合計	95,331	74,756
<b>資産合計</b>	<b>363,931</b>	<b>267,749</b>



(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2009年3月31日)	当連結会計年度 (2010年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
買掛金	8,678	6,602
短期借入金	78,423	10,933
未払法人税等	1,347	1,156
カード預り金	50,761	53,183
賞与引当金	5,763	3,783
開発等損失引当金	1,836	57
解約違約金損失引当金	1,811	—
金融サービス負債	41,016	—
証券業におけるトレーディング商品	542	1,008
証券業における信用取引負債	13,865	19,121
証券業における預り金及び受入保証金	33,121	35,994
その他	19,407	18,800
流動負債合計	256,575	150,641
<b>固定負債</b>		
社債	20,000	—
新株予約権付社債	56,792	56,792
長期借入金	—	40,063
退職給付引当金	274	197
役員退職慰労引当金	114	22
その他	4,056	3,543
固定負債合計	81,237	100,618
<b>特別法上の準備金</b>		
金融商品取引責任準備金	870	681
特別法上の準備金合計	870	681
<b>負債合計</b>	<b>338,684</b>	<b>251,942</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	73,225	96,225
資本剰余金	30,763	53,763
利益剰余金	△80,313	△139,494
自己株式	△68	△68
株主資本合計	23,607	10,426
<b>評価・換算差額等</b>		
その他有価証券評価差額金	△990	234
為替換算調整勘定	△2,440	—
評価・換算差額等合計	△3,430	234
<b>新株予約権</b>	<b>—</b>	<b>467</b>
<b>少数株主持分</b>	<b>5,070</b>	<b>4,680</b>
<b>純資産合計</b>	<b>25,247</b>	<b>15,807</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>363,931</b>	<b>267,749</b>

# 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2008年4月1日 至 2009年3月31日)	当連結会計年度 (自 2009年4月1日 至 2010年3月31日)
<b>売上高</b> .....	206,099	<b>169,518</b>
<b>売上原価</b> .....	263,769	<b>116,601</b>
売上総利益又は売上総損失(△) .....	△57,669	<b>52,916</b>
販売費及び一般管理費		
従業員給料及び手当 .....	19,063	<b>17,020</b>
賞与引当金繰入額 .....	1,776	<b>1,014</b>
退職給付費用 .....	1,468	<b>998</b>
支払手数料 .....	9,219	<b>5,627</b>
地代家賃 .....	5,803	<b>4,701</b>
のれん償却額 .....	1,437	—
その他 .....	26,628	<b>19,378</b>
販売費及び一般管理費合計 .....	65,397	<b>48,740</b>
<b>営業利益又は営業損失(△)</b> .....	△123,066	<b>4,176</b>
営業外収益		
受取利息 .....	119	<b>77</b>
受取配当金 .....	402	<b>191</b>
カード退蔵益 .....	989	<b>1,084</b>
その他 .....	1,182	<b>729</b>
営業外収益合計 .....	2,695	<b>2,082</b>
営業外費用		
支払利息 .....	19	<b>696</b>
投資有価証券売却損 .....	664	—
退職給付費用 .....	260	<b>260</b>
投資事業組合運用損 .....	374	—
株式交付費 .....	—	<b>480</b>
支払手数料 .....	—	<b>608</b>
匿名組合投資損失 .....	—	<b>524</b>
その他 .....	789	<b>768</b>
営業外費用合計 .....	2,108	<b>3,339</b>
<b>経常利益又は経常損失(△)</b> .....	△122,479	<b>2,919</b>
特別利益		
投資有価証券売却益 .....	225	<b>832</b>
事業譲渡益 .....	989	<b>180</b>
金融商品取引責任準備金戻入益 .....	713	<b>183</b>
その他 .....	109	<b>469</b>
特別利益合計 .....	2,037	<b>1,664</b>
特別損失		
固定資産除却損 .....	520	—
減損損失 .....	14,721	—
投資有価証券評価損 .....	2,032	—
事業再編による損失 .....	1,218	—
本社建設中止に係る損失 .....	2,542	—
不動産証券化事業撤退損失 .....	—	<b>55,940</b>
特別退職金 .....	—	<b>2,802</b>
その他 .....	2,867	<b>5,356</b>
特別損失合計 .....	23,903	<b>64,099</b>
税金等調整前当期純損失(△) .....	△144,345	<b>△59,515</b>
法人税、住民税及び事業税 .....	2,899	<b>1,908</b>
法人税等還付税額 .....	△700	—
法人税等調整額 .....	14,881	<b>△2,415</b>
法人税等合計 .....	17,080	<b>△506</b>
少数株主利益 .....	103	<b>172</b>
<b>当期純損失(△)</b> .....	△161,529	<b>△59,180</b>

# 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2008年4月1日 至 2009年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				評価・換算差額等						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本 合計	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	新株 予約権	少数 株主持分	純資産 合計
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

当連結会計年度(自 2009年4月1日 至 2010年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				評価・換算差額等						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本 合計	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	新株 予約権	少数 株主持分	純資産 合計
2009年3月31日残高	73,225	30,763	△80,313	△68	23,607	△990	—	△2,440	—	5,070	25,247
連結会計年度中の変動額											
新株の発行	<b>23,000</b>	<b>23,000</b>	—	—	<b>46,000</b>	—	—	—	—	—	<b>46,000</b>
剰余金の配当	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
当期純利益又は当期純損失(△)	—	—	<b>△59,180</b>	—	<b>△59,180</b>	—	—	—	—	—	<b>△59,180</b>
自己株式の取得	—	—	—	△1	△1	—	—	—	—	—	△1
自己株式の処分	—	—	△0	1	0	—	—	—	—	—	0
株式交換による自己株式の処分	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の連結会計 年度中の変動額(純額)	—	—	—	—	—	<b>1,224</b>	—	<b>2,440</b>	<b>467</b>	<b>△390</b>	<b>3,741</b>
連結会計年度中の変動額合計	<b>23,000</b>	<b>23,000</b>	<b>△59,181</b>	<b>△0</b>	<b>△13,181</b>	<b>1,224</b>	—	<b>2,440</b>	<b>467</b>	<b>△390</b>	<b>△9,439</b>
2010年3月31日残高	<b>96,225</b>	<b>53,763</b>	<b>△139,494</b>	<b>△68</b>	<b>10,426</b>	<b>234</b>	—	—	<b>467</b>	<b>4,680</b>	<b>15,807</b>

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2008年4月1日 至 2009年3月31日)	当連結会計年度 (自 2009年4月1日 至 2010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損失(△)	△144,345	△59,515
減価償却費	7,053	5,639
減損損失	14,890	1,213
のれん償却額	1,437	153
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)	2,295	△2,120
金融商品取引責任準備金の増減額(△は減少)	△713	△183
受取利息及び受取配当金	△1,936	△1,272
支払利息	2,154	2,995
投資有価証券評価損益(△は益)	2,032	1,005
不動産証券化事業撤退損失	—	46,733
売上債権の増減額(△は増加)	3,345	4,308
たな卸資産の増減額(△は増加)	742	1,959
仕入債務の増減額(△は減少)	△2,906	△2,055
カード預り金の増減額(△は減少)	4,197	2,421
営業投資有価証券の増減額(△は増加)	1,826	324
金融サービス運用資産の増減額(△は増加)	89,523	1,085
金融サービス負債の増減額(△は減少)	1,176	—
証券業における預託金の増減額(△は増加)	6,081	△583
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)	△35	△3,372
証券業における約定見返勘定(資産)の増減額(△は増加)	△2,777	3,001
証券業における信用取引資産の増減額(△は増加)	25,601	△4,047
証券業における有価証券担保貸付金の増減額(△は増加)	2,737	△600
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)	△2,059	465
証券業における約定見返勘定(負債)の増減額(△は減少)	—	679
証券業における信用取引負債の増減額(△は減少)	△5,458	5,256
証券業における預り金及び受入保証金の増減額(△は減少)	△11,006	2,873
その他	2,089	1,633
小計	△4,053	8,000
利息及び配当金の受取額	2,085	1,345
利息の支払額	△2,093	△3,064
法人税等の支払額	△1,654	△781
営業活動によるキャッシュ・フロー	△5,715	5,500
<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)	3,043	△205
有価証券の売却・取得による収入・支出(純額)	4,478	3,181
有形固定資産の取得による支出	△13,791	△1,948
有形固定資産の売却による収入	—	7,350
無形固定資産の取得による支出	△5,943	△1,646
投資有価証券の取得による支出	△9,245	△8,976
投資有価証券の売却による収入	8,971	8,898
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	366
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	△691
その他	89	201
投資活動によるキャッシュ・フロー	△12,398	6,531
<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スハル・ペーパーの増減額(△は減少)	△67	△42,353
長期借入れによる収入	—	50,000
長期借入金の返済による支出	△5,157	△5,000
社債の償還による支出	—	△20,000
株式の発行による収入	—	16,000
配当金の支払額	△1,414	—
新株予約権の発行による収入	—	467
その他	△42	△1,083
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,681	△1,969
現金及び現金同等物に係る換算差額	△239	△551
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△25,035	9,511
現金及び現金同等物の期首残高	59,200	33,882
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	33,882	43,394

## 会社概要

(2010年10月1日現在)

商号: 株式会社CSK  
設立: 1968年10月7日

本社所在地: 〒107-0062  
東京都港区南青山二丁目26番1号  
CSK青山ビル  
URL: <http://www.csk.com/>

## グループ一覧

(2010年10月1日現在)

株式会社 CSK  
株式会社 CSKサービスウェア  
株式会社 ベリサーブ  
株式会社 CSKプレッシェンド  
CSK SYSTEMS (DALIAN) Co., LTD.  
株式会社 CSIソリューションズ  
株式会社 CSKシステムマネジメント  
株式会社 JIEC  
株式会社 CSK Winテクノロジー

スーパーソフトウェア 株式会社  
株式会社 北海道CSK  
株式会社 福岡CSK  
株式会社 CSKニアショアシステムズ  
CSK SYSTEMS (SHANGHAI) CO., LTD.  
株式会社 クオカード  
株式会社 CSKアドミニストレーションサービス  
東京グリーンシステムズ 株式会社

## 投資家情報

(2010年3月31日現在)

### 株式・株主の状況

区分	発行可能株式総数	発行済株式総数	株主数
普通株式	298,000,000株	125,747,714株	58,397名
A種優先株式	15,000株	15,000株	4名
B種優先株式	15,000株	15,000株	4名
E種優先株式	5,000株	5,000株	1名
F種優先株式	5,000株	5,000株	1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

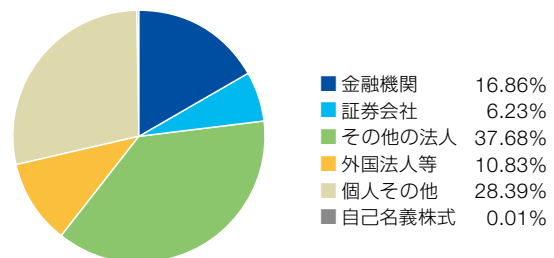
電話照会先: 0120-176-417

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

### 大株主の状況(普通株式)

株主名	所有株式数 (単位:千株)	持株比率 (%)
1 合同会社ACAインベストメンツ	45,457	36.15%
2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,443	4.33%
3 CSKグループ社員持株会	4,302	3.42%
4 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,991	3.17%
5 JPモルガン証券株式会社	3,242	2.58%
6 日本生命保険相互会社	2,335	1.86%
7 資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	2,142	1.70%
8 三菱UFJ証券株式会社	1,709	1.36%
9 SOCIETE GENERALE, PARIS	1,535	1.22%
10 MORGAN WHITEFRIARS EQUITY DERIVATIVES	1,308	1.04%

### 株式の分布状況(普通株式)





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

お問合せ先: 株式会社 CSK  
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認証紙とベジタブルインキを使用しています。