

# CSKグループ再生に向けた取組み

---

2010年2月10日

株式会社CSKホールディングス  
代表取締役社長 中西 毅

1. 再生に向けた基本方針（2009/11/12説明会サマリー）
2. 当社グループの課題認識と取組み施策
3. 収益力の回復
4. 成長力の回復
5. 今期の業績見込みについて
6. 中期計数目標
7. 再生計画策定のロードマップ  
(参考)2009/10以降の再生に向けた取組み

- 
1. 再生に向けた基本方針 (2009/11/12説明会サマリー)
  2. 当社グループの課題認識と取組み施策
  3. 収益力の回復
  4. 成長力の回復
  5. 今期の業績見込みについて
  6. 中期計数目標
  7. 再生計画策定のロードマップ
- (参考)2009/10以降の再生に向けた取組み

# 1. 再生に向けた基本方針

## ■CSKグループビジョン

持続的な成長・発展を遂げるために、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企業グループを目指す

- ・2010年3月期 : 営業利益の黒字化
- ・2011年3月期 : 安定的に収益を生み出す体質へ転換
- ・中期 : 100億円から150億円の営業利益を確保

## ■「CSKブランドの再構築」に向けて

### 信頼の回復

経営危機により失ったCSKグループへの信頼を取戻す

### 収益力の回復

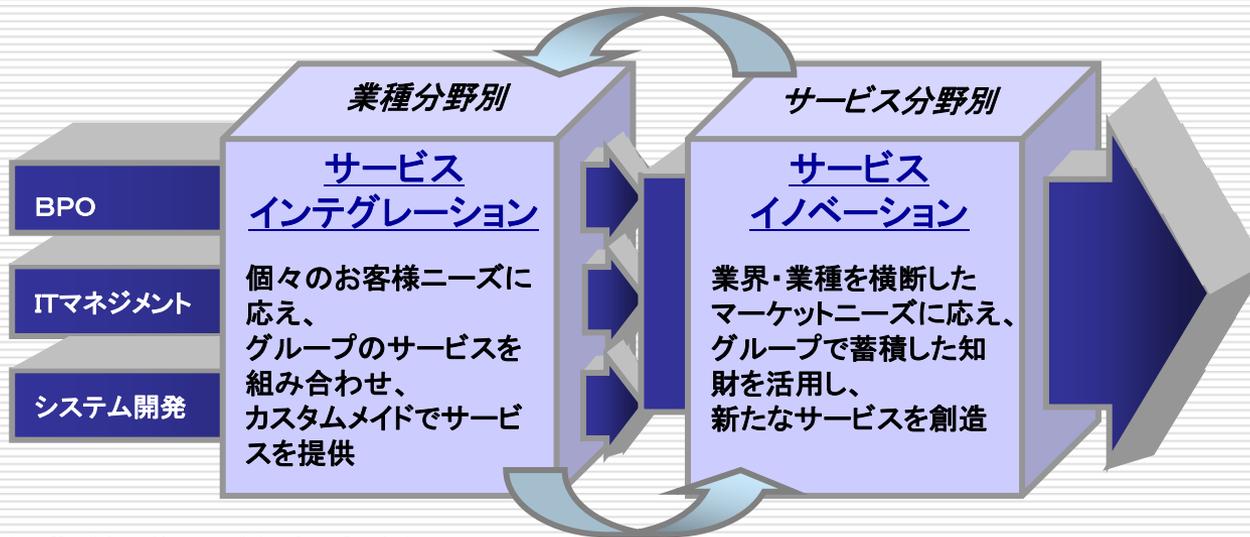
営業利益率7%を目指す

### 成長力の回復

売上成長率5%を目指す

# 1. 再生に向けた基本方針

## ■CSKグループの提供するサービス



### BPO

CSKサービスウェアを中心とした  
コンタクトセンター・業務運用を提供

### ITマネジメント

CSK-ITマネジメントを中心とした  
データセンター・システム運用を提供

### システム開発

CSKシステムズを中心とした  
システム開発/SI・コンサルティング・  
ASPを提供

## ■事業推進の基本方針

### 各事業分野の競争力強化と差別化

- ・「システム開発事業」「ITマネジメント事業」「BPO事業」を事業の3本柱と位置付ける
- ・各々の事業が競争力強化と差別化を通じて、持続的成長を果たす

### グループの連携・協業推進

- ・グループ営業の推進とサービスのクロスセルの推進

### No. 1サービスの創造

- ・3つの事業をベースに、No. 1となる「新たなサービス」を創造

- 
1. 再生に向けた基本方針 (2009/11/12説明会サマリー)
  2. **当社グループの課題認識と取組み施策**
  3. 収益力の回復
  4. 成長力の回復
  5. 今期の業績見込みについて
  6. 中期計数目標
  7. 再生計画策定のロードマップ
- (参考)2009/10以降の再生に向けた取組み

## 2. 当社グループの課題認識と取組み施策

	課題	取組み施策
収益力の回復	<ul style="list-style-type: none"><li>● 本社／管理機能の重複</li><li>● 事業多角化に伴うグループ管理コストの増大</li><li>● サービス提供価格とコストの不整合</li><li>● 不採算事業の連結業績への影響</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● コスト構造改革</li><li>● 事業の選択と集中</li></ul>
成長力の回復	<ul style="list-style-type: none"><li>● 各社毎の最適化の弊害が顕在化</li><li>● 事業分野単位の連携体制の整備</li><li>● グループ内リソースの活用不足</li><li>● 差別化戦略、各施策の取り組み強化</li><li>● 事業転換の加速</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 「サービスインテグレーション」の推進<ul style="list-style-type: none"><li>・ 3事業の競争力強化</li><li>- 体制整備と差別化の推進</li></ul></li><li>● 「サービスイノベーション」の推進<ul style="list-style-type: none"><li>・ グループ内の連携施策の整備</li><li>・ 新サービスの創出への施策</li></ul></li><li>● 同業および異業種との協業推進</li></ul>

- 
1. 再生に向けた基本方針 (2009/11/12説明会サマリー)
  2. 当社グループの課題認識と取組み施策
  3. **収益力の回復**
  4. 成長力の回復
  5. 今期の業績見込みについて
  6. 中期計数目標
  7. 再生計画策定のロードマップ
- (参考)2009/10以降の再生に向けた取組み

### 3. 収益力の回復

#### ■ 主なコスト構造改革施策

##### 早期退職優遇制度の実施

- 募集人数を500名規模で実施し、組織の効率化および要員規模の適正化を図る  
なお、2011年3月卒業予定者の新卒採用活動は原則凍結

##### 本社間接機能の見直し

- 機能と業務の重複を解消し、管理機構をスリム化
  - ⇒ HD、CSKアドミニストレーションサービス、各社管理部門の機能整理  
(来年度「情報サービス事業・クオカードの販売管理費とHD・CSKアドミコストの合計」を、  
对本年度比10%削減)
  - ⇒ グループ会社統合による本社管理コストの削減
    - ・CSKサービスウェア：グループ会社8社の合併(2009年7月1日)
    - ・CSKシステムズ：3社合併(2010年4月1日予定)

##### オフィス／拠点の統廃合

- 拠点の集約・統合を実施し、業務の効率化とコスト削減を推進
  - ⇒ 来年度オフィス費用を、对本年度比▲8億円削減

##### 社内情報システムの見直し

- 新社内情報システムの開発凍結と運用コストの見直し
  - ⇒ 来年度情報システムコストを、对本年度比▲12億円削減

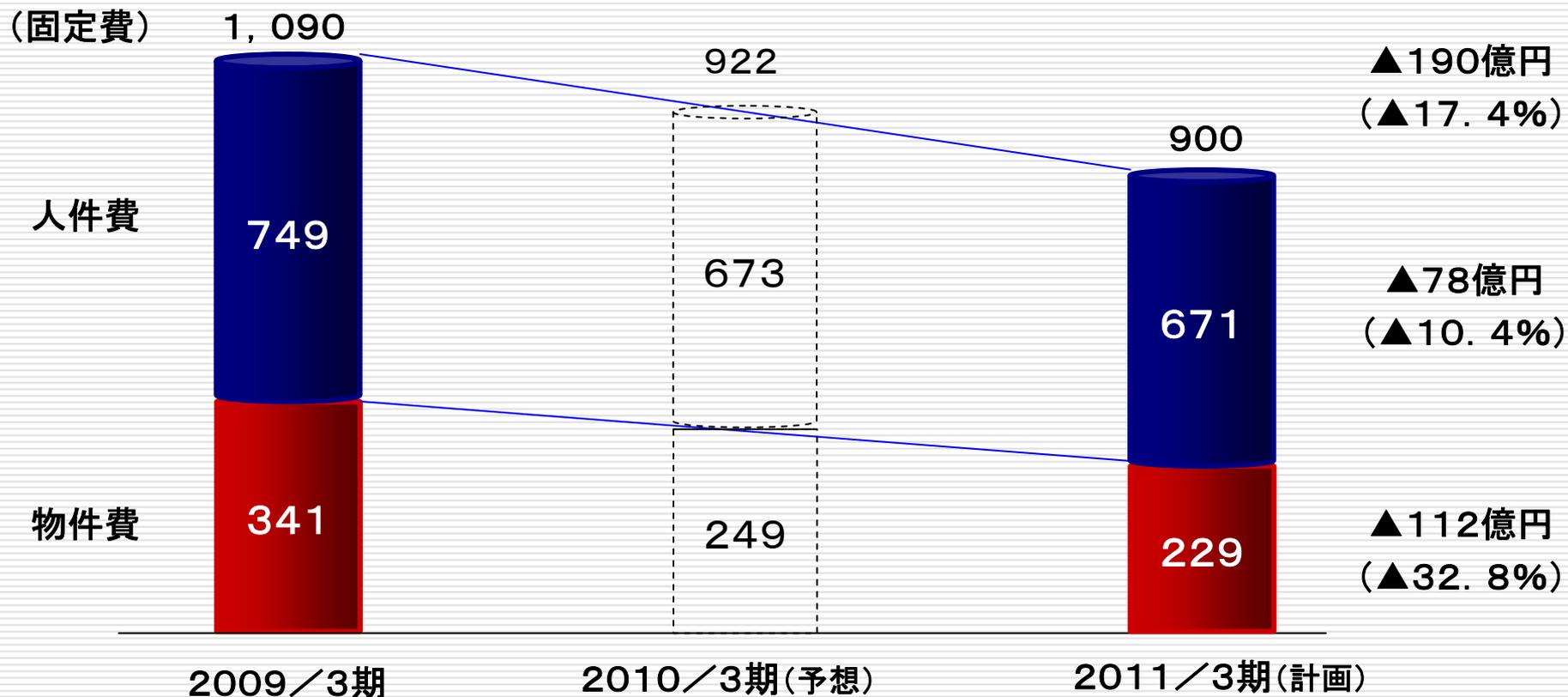
## ■コスト削減の推移

2011/3期の固定費は2009/3期と比較し、190億円削減の見込み

【情報サービス事業＋クオカード＋CSKホールディングス】

(単位:億円)

【2009/3期との比較】



## ■事業の選択と集中

以下のノンコア事業・不採算事業について、事業撤退・売却を実施

会社名	事業内容	結果
プラザキャピタル マネジメント	<ul style="list-style-type: none"><li>・資産運用業</li><li>・商品投資顧問業務</li></ul>	キャピタル・パートナーズ証券へ売却 (2009年10月16日付け)
ISAO	<ul style="list-style-type: none"><li>・ネットワークソリューション事業</li><li>・アプリケーションサービス事業</li><li>・モバイルサービス企画・運営</li><li>・ネットワークゲーム運営事業</li></ul>	豊田通商へ売却 (2010年4月1日付け)
CSK-IS	<ul style="list-style-type: none"><li>・投資事業</li></ul>	・事業からは完全撤退  ・残余資産の処分を実施中
CSK プリンシパルズ	<ul style="list-style-type: none"><li>・投資事業</li></ul>	

※その他金融サービス事業、不採算事業についても、事業撤退・売却を継続検討中

- 
1. 再生に向けた基本方針 (2009/11/12説明会サマリー)
  2. 当社グループの課題認識と取組み施策
  3. 収益力の回復
  4. 成長力の回復
  5. 今期の業績見込みについて
  6. 中期計数目標
  7. 再生計画策定のロードマップ
- (参考)2009/10以降の再生に向けた取組み

## 4. 成長力の回復

### ■「サービスインテグレーション」の推進(3事業分野の推進)

#### ビジネスサービス

##### BPO事業

- ・CSKサービスウェア
- ・ベリサーブ(東証一部上場)
- ・CSKシステムズ大連

売上:290億円

##### イノベーション(新規分野)

- ・CSKプレッシント
- ・クオカード(※1)

売上:55億円

BPO8社を合併  
⇒CSKサービスウェアへ集約  
(2009年7月1日)

グループ内の重点領域  
↓  
リソースの重点配分

CSKサービスウェア、ビジネス  
エクステンションを合併  
(2010年4月1日)

#### テクノロジーサービス

##### ITマネジメント事業

- ・CSK-ITマネジメント
- ・CSIソリューションズ
- ・CSKシステムマネジメント

売上:365億円

##### システム開発事業

- ・CSKシステムズ
- ・JIEC(東証二部上場)
- ・CSK Winテクノロジー
- ・北海道CSK
- ・福岡CSK
- ・CSKニアショアシステムズ
- ・CSKシステムズ上海
- ・CSK証券サービス(※2)

売上:915億円

CSKシステムズ、CSKシステムズ  
西日本、CSKシステムズ中部  
を合併(2010年4月1日)

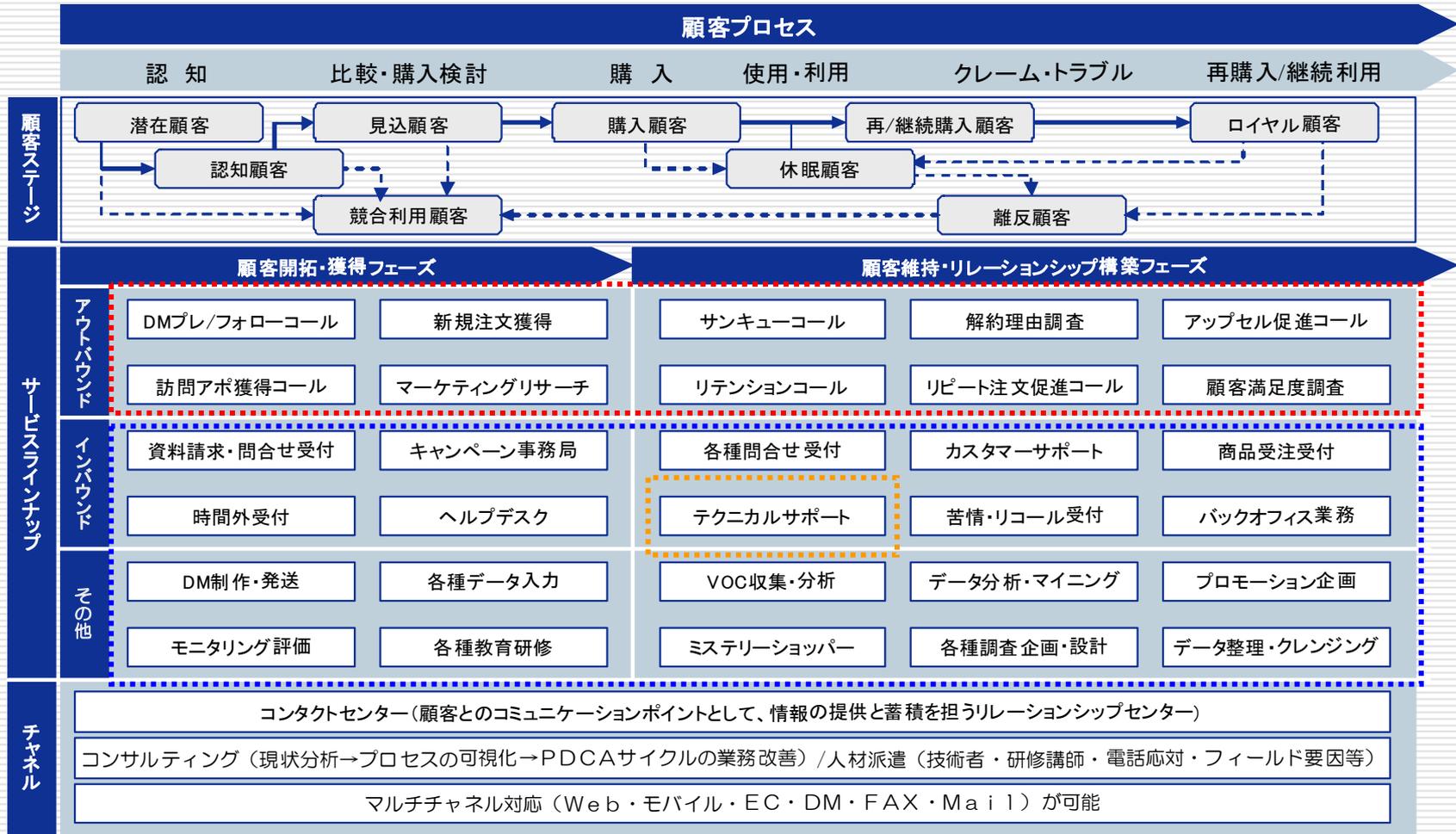
(※1)現「事業セグメント」は、「プリペイドカード」 13

(※2)現「事業セグメント」は、「ビジネスサービス」

### ■ 3事業分野の事業方針

		来期に向けた方針	中期的な方針
ビジネスサービス	BPO事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・合併でフルライン化されたサービスの展開               <ul style="list-style-type: none"> <li>-グループを含む営業チャネルを通じた拡販</li> <li>-注力分野(業務)                   <ul style="list-style-type: none"> <li>セールスサポート、受付、受注、プロモーション</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サポート業務における新たな付加価値の構築               <ul style="list-style-type: none"> <li>-消費チェーンの一連の顧客接点業務の獲得</li> <li>-クライアント業績を向上させる運用メソッドの構築</li> <li>-指標計測、運用管理にグループのIT基盤・リソースを活用</li> </ul> </li> </ul>
	イノベーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リソースの重点配分</li> <li>・新サービスの創出に向けた環境の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複数の新たなサービスの創出</li> </ul>
テクノロジーサービス	ITマネジメント事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービスマネージャによる顧客密着強化</li> <li>・プライベートクラウド基盤及び周辺サービスの提供による事業拡大</li> <li>・複数顧客共同利用型アウトソーシングサービスの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービスの商材化／ブランド化</li> <li>・ハイブリッドクラウドのサービス展開</li> <li>・DC事業の強化(標準化／効率化)</li> <li>・海外に向けた提携DC事業の開拓</li> </ul>
	システム開発事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客業種／規模別の戦略・アプローチ               <ul style="list-style-type: none"> <li>※金融の統合案件の取込み、リソースの集中</li> </ul> </li> <li>・連動性を意識した顧客内シェアの向上               <ul style="list-style-type: none"> <li>※大口顧客戦略、商品・サービス展開の再考</li> </ul> </li> <li>・効率的な開発プロセスの確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・No. 1を目指せる市場の開拓</li> <li>・生産技術／ノウハウの再利用活性化</li> <li>・オフショア／ニアショア活用の促進</li> </ul>

# ■BPO事業：CSKサービスウェアのフルラインサービス概要

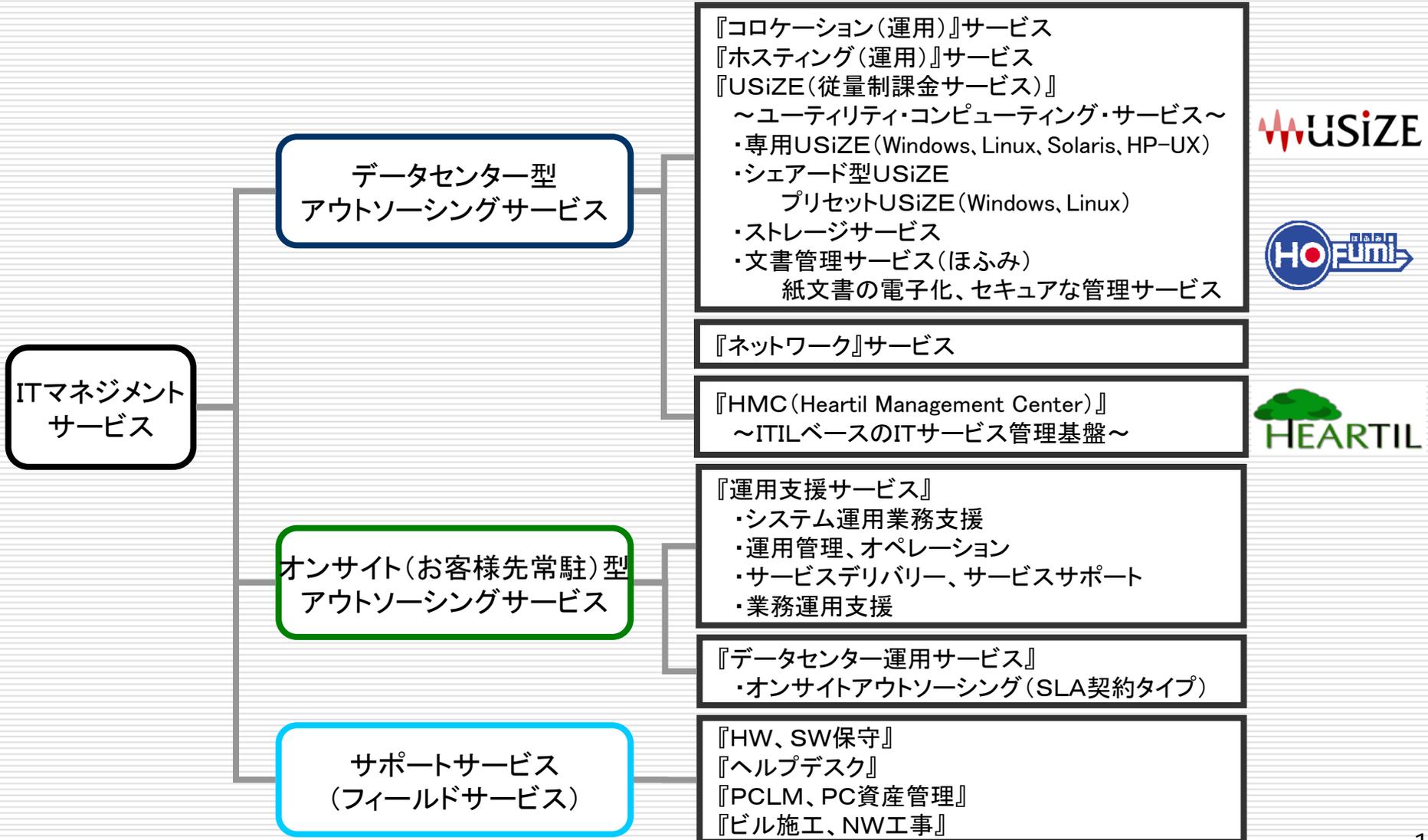


旧CSKマーケティングの領域

旧サービスウェア・コーポレーションの領域

旧CSKコミュニケーションズの領域

## ■ITマネジメント事業：CSK-ITマネジメントのサービス概要



## ■ITマネジメント事業：千葉eDC グリーンITに対する取り組み

千葉eDCでは、グリーンITにおける設備の取組みとして、以下のような対策を進めている

社会的要求が高まっているデータセンターの地球環境保護への取り組み(=グリーンIT)に対し、千葉eDCでは早い時期から着目し、**省エネ・CO2排出量の削減**を進めてきた

### ●主な環境対策

- 2005年度～ 空調運用スケジュールを季節、時間、部屋ごとに細分化設定
- 2006年度～ 不在消灯や階段利用の励行およびクールビズを開始
- 2007年度～ 『PUE=1.5以下を目指す』という目標を設定(PUE=1.71)
- 2008年度～ 高効率のターボ冷凍機を増設。電源装置を省エネタイプへ更新  
空調機械室の断熱対策。会議室、応接室を単独空調へ改修

その結果、データセンターの消費電力の効率化指標であるPUE値を

# 平均1.54

(2009年度9月実績)

に抑える運用を実施している

注)PUEとはデータセンターのエネルギー効率改善に共同で取り組むIT業界のNPO組織「TheGreenGrid」の提唱する電力使用効率の定量的な評価基準。PUEの値が1.0に近いほど効率的な運用がされているという評価がされる。

電力効率が悪いデータセンターでPUE=3.0以上。  
一般的なデータセンターでPUE=2.3~2.5程度。  
効率がよいとされるデータセンターでPUE=2.0以下。  
次世代型データセンターではPUE=1.7以下を目標としているケースが多い。

PUE  
(PowerUsageEffectiveness)

=  $\frac{\text{設備全体の消費電力}}{\text{IT機器の消費電力}}$



Point：環境対策も国際的な評価基準に則ったデータセンター運営を実現しています。

## ■「サービスイノベーション」の推進

### 事業革新プログラムの始動

●グループ各社社長を責任者に任命し、グループ一体の自己革新の取り組みとして、プロジェクトを組成

テーマ	第1期(～2010/3/31)	第2期	第3期
営業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業機能諸制度の再構築</li> <li>・顧客軸での経営の見える化(連結ベース)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トップベンダーに対するグループ戦略アライアンス</li> </ul>	
サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループサービスメニューの確立</li> <li>・新規事業開発機能、プロセス、制度立上げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規事業の経営管理制度の創設</li> <li>・サービス品質のPDCA、評価の仕組み作り</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業界・業務に特化したコンサルティング領域の強化</li> </ul>
分室	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分室と本社間の連携プロセスの再構築</li> <li>・お客様への価値提供の責任を持つサービスマネージャー制度創設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代分室のパイロットモデル構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代型分室の全社展開</li> </ul>
技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術戦略の推進体制構築</li> <li>・開発生産性向上の課題と対応策の明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用型のサービス提供基盤構築</li> <li>・利用型サービスの技術力育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アセット再利用促進の仕組み整備</li> <li>・業務スキルの育成施策の整備</li> </ul>

### 組織の新設

- CSKホールディングスに、「グローバル推進室」を設置
- CSKシステムズに、「サービスイノベーション推進部」を設置

## ■同業および異業種との協業推進

### 住商情報システムとの事業提携

- 11の協業分野を設定し、タスクフォースの立上げ

- 
1. 再生に向けた基本方針 (2009/11/11説明会サマリー)
  2. 当社グループの課題認識と取組み施策
  3. 収益力の回復
  4. 成長力の回復
  5. **今期の業績見込みについて**
  6. 中期計数目標
  7. 再生計画策定のロードマップ
- (参考)2009/10以降の再生に向けた取組み

## 5. 今期の業績見込みについて

### ■ 四半期売上・営業利益の推移(対前期比較)

・売上の減少に対して、短期的なコスト削減施策により収益を確保

(情報サービス合計では、対前期比プラスの見込み)

・来期以降は、コスト構造改革により安定的な収益を生み出す体質へと転換を図る

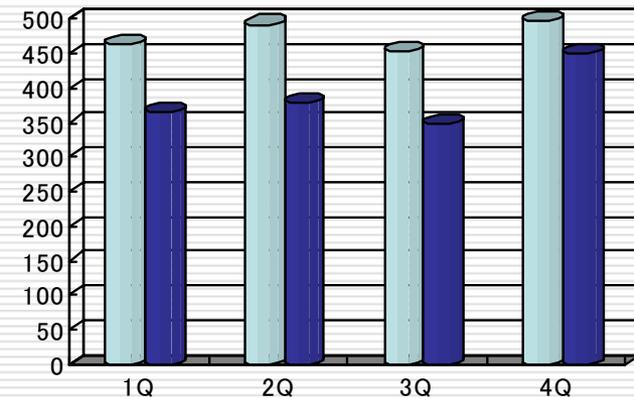
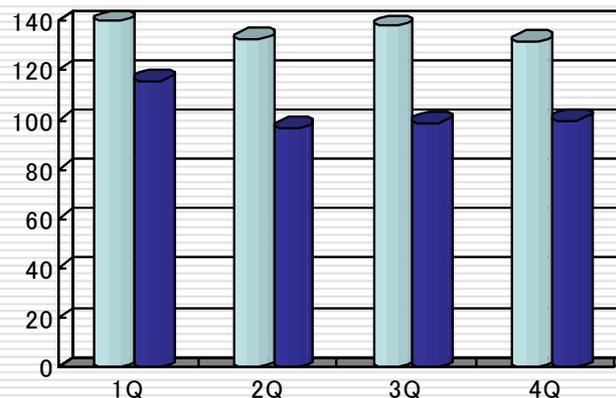
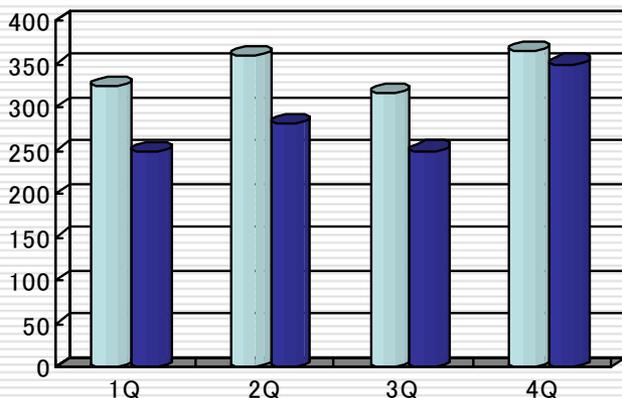
2009/3期  
2010/3期

(億円)  
売上

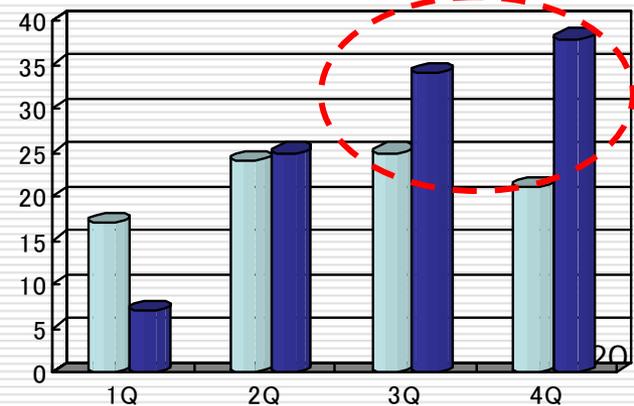
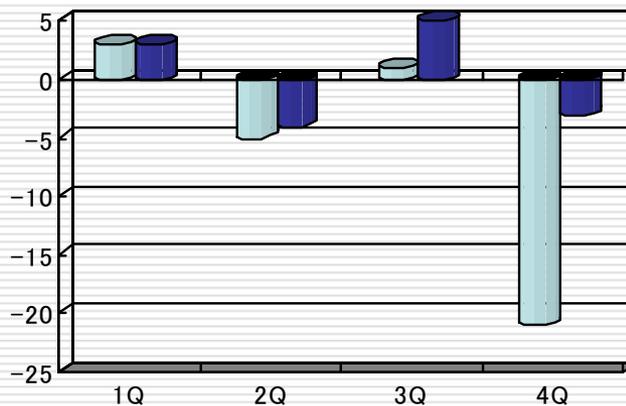
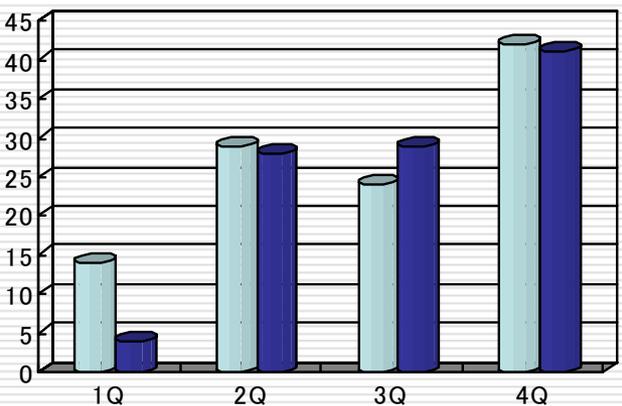
【テクノロジーサービス】  
(システム開発・ITマネジメント)

【ビジネスサービス】  
(BPO)

【情報サービス合計】

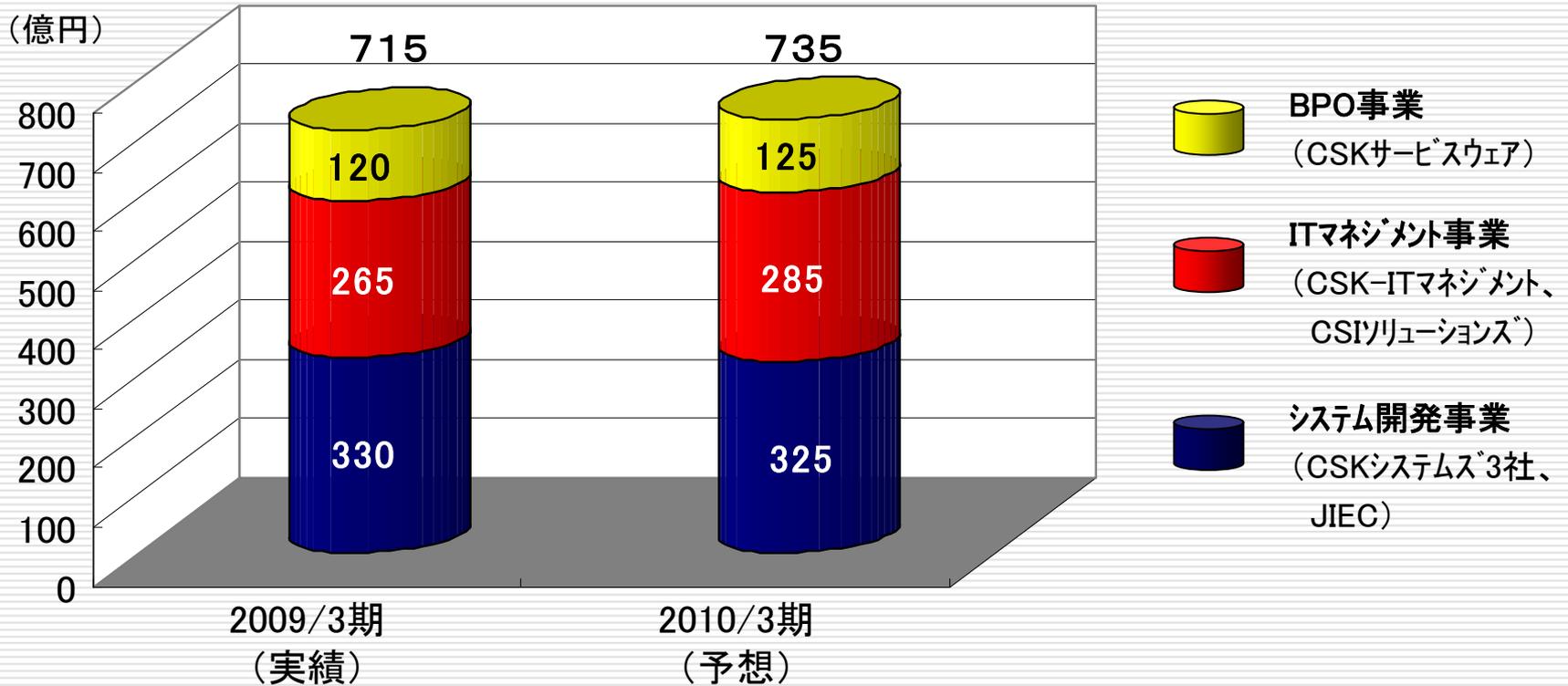


営業利益



## ■ 期末受注残の推移

・今期(2010/3期)の期末受注残は、前期比、微増を確保できる見込み



- 
1. 再生に向けた基本方針 (2009/11/12説明会サマリー)
  2. 当社グループの課題認識と取組み施策
  3. 収益力の回復
  4. 成長力の回復
  5. 今期の業績見込みについて
  6. 中期計数目標
  7. 再生計画策定のロードマップ
- (参考)2009/10以降の再生に向けた取組み

## 6. 中期計数目標

### ■ 中期計数目標 (情報サービス+クオカード+CSKホールディングスの合算値 (連結調整後))

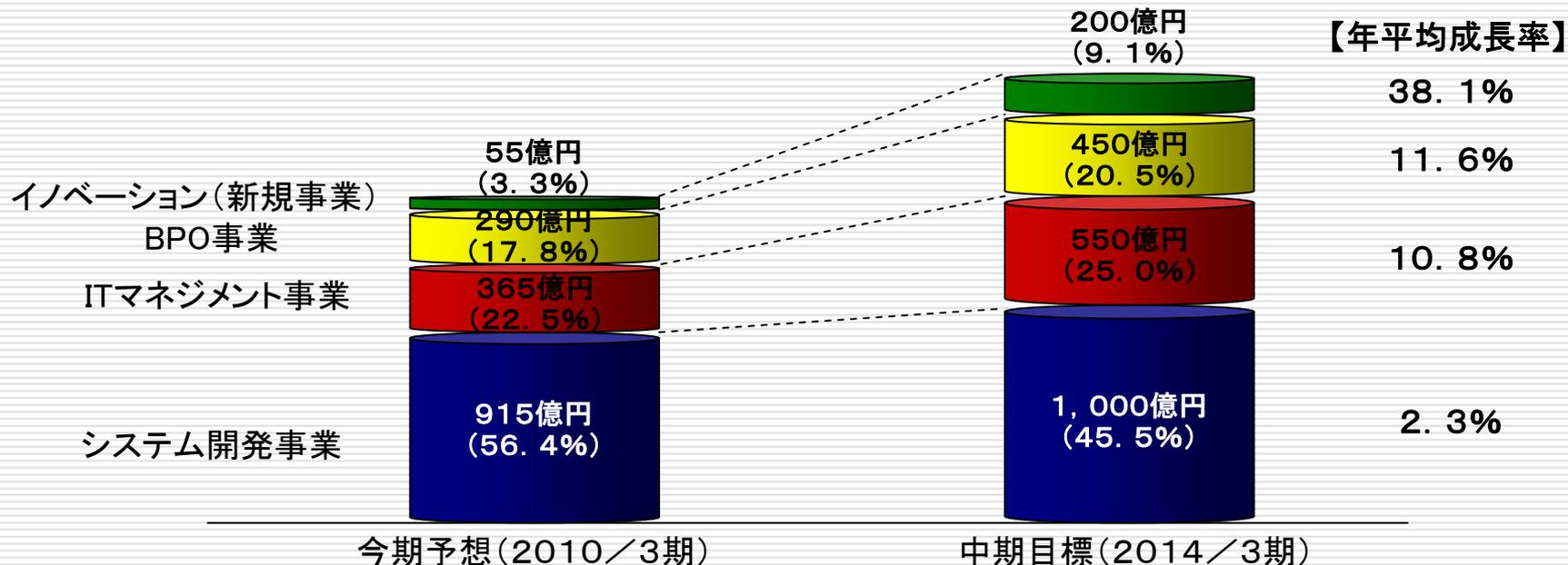
	今期予想(2010/3期)	中期目標(2014/3期)
売上	1,520億円	2,000億円
営業利益	50億円	155億円
利益率	3.3%	7.8%

(4年後)

### ■ 事業分野別の中期売上目標

- ITマネジメント事業およびBPO事業は、10%超の成長を目指す
- イノベーション領域で200億円を目指す

※連結調整前の数値



- 
1. 再生に向けた基本方針 (2009/11/12説明会サマリー)
  2. 当社グループの課題認識と取組み施策
  3. 収益力の回復
  4. 成長力の回復
  5. 今期の業績見込みについて
  6. 中期計数目標
  7. 再生計画策定のロードマップ
- (参考)2009/10以降の再生に向けた取組み

# 7. 再生計画策定のロードマップ

2009/9	2009/10	2009/11	2009/12	2010/1	2010/2	2010/3	2010/4
<b>財務リスク低減</b> 金融サービス事業のリスク低減 ・不動産証券化事業の譲渡 ・その他金融サービス事業からの撤退 財務体質の安定化 ・金融機関による300億円のDES ・短期借入金500億円の長転 ・ACAによる160億円の資本増強							<b>再生計画達成に向け新年度スタート</b>
<b>ガバナンス体制の拡充</b> 執行役員会の設置 ・迅速な意思決定 ・適正な経営モニタリング 再生本部の設置 ・再生計画の策定							
<b>再生計画の策定</b> ~2009/11 ・再生の基本方針 ・経営方針、事業方針 ・2010年3月期の取り組み ・グループ再編の検討			~2009/12 ・中期計画の概要策定 ・2011年3月期計画策定 ・グループ経営体制の整備 (対外公表 2010/2)	~2010/3 ・各社別中期計画の策定 ・各社別2011年3月期計画策定 ・個別戦略の策定 (対外公表 2010/5)			

- 
1. 再生に向けた基本方針（2009/11/12説明会サマリー）
  2. 当社グループの課題認識と取組み施策
  3. 収益力の回復
  4. 成長力の回復
  5. 今期の業績見込みについて
  6. 中期計数目標
  7. 再生計画策定のロードマップ

**(参考)2009/10以降の再生に向けた取組み**

## (参考) 2009/10以降の再生に向けた取組み

- ・2009年9月29日 臨時株主総会
- ・2009年9月30日 不動産証券化事業の譲渡  
資本増強の実施
  - ・ACAインベストメンツによる160億円の優先株式引受
  - ・取引金融機関によるDESの実施新経営体制の発足
  - ・全取締役、全監査役の交代
  - ・執行役員会の設置
- ・2009年9月30日 「再生本部」の設置(以下、設置部門と各役割)
  - ・再生推進部:コスト構造の改革、本社間接部門の再設計
  - ・事業推進部:事業拡大の推進(⇒「事業革新プログラム」)、事業提携の推進
  - ・経営企画部:経営方針・中期計画の策定、事業再編の実施、社内外のコミュニケーション
- ・2009年10月16日 プラザ キャピタル マネジメント(株)の売却
- ・2009年11月11日 「CSKグループの再生に向けて」を公表
  - ・再生の基本方針と事業方針、ロードマップ
- ・2009年12月1日 早期退職優遇制度(キャリア・オプション・プログラム)の実施を発表
- ・2009年12月1日 「事業革新プログラム」の開始
- ・2010年1月14日 CSKシステムズを中心としたシステム開発会社の合併を正式発表
- ・2010年1月14日 CSKサービスウェアとビジネスエクステンションの合併方針を発表
- ・2010年1月15日 CSKホールディングスの機構改革を発表
- ・2010年2月9日 (株)ISAOの売却を発表
- ・2010年2月10日 「CSKグループ再生に向けた取組み」を発表

<免責事項 Disclaimer >

本資料は、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ホールディングス及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。本説明会及び資料の内容には、将来の業績に関する意見や予測等の情報を掲載することがありますが、これらの情報は、資料作成時点の当社の判断に基づいて作成されております。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。本資料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、本資料の無断での複製、転送等を行わないようお願い致します。

This material is intended to provide information about the business performance and strategy of the CSK Group. It is not intended and should not be construed as an inducement to purchase or sell stock in CSK HOLDINGS or CSK Group companies. Statements in this presentation and at the explanatory meeting that are not historical fact are forward-looking statements, based on the current beliefs, estimates and expectations of management. As these beliefs, estimates and expectations are subject to a number of risks, uncertainties, and assumptions, actual results may be materially different. CSK HOLDINGS undertakes no obligation to update any forward-looking statements, and shall in no event be liable for any damages arising out of the use or interpretation of this material. Please refrain from copying, disseminating or distributing this material without the prior consent of CSK HOLDINGS.