

(株)ティー・シー・シーとの経営統合で グループ戦略を加速



◆2004年中間決算概況

中間期の連結売上高は前年同期比16.1%増の30億80百万円となった。営業利益は2億68百万円、経常利益は2億51百万円、中間純利益は1億62百万円となり、絶対額は少ないものの、それぞれ41.6%増、36.3%増、47.4%増と着実に成長を続けている。単体ベースでは、売上、利益共に前年同期比で20%程度成長している。期初予想値と比較すると、連結売上高はほぼ予想どおりであり、連結中間純利益は25.8%も計画を上回っている。単体ベースでは、経常利益が計画より0.6ポイント下回ったほかは、ほぼ予想どおりの業績であった。

貸借対照表で大きく変化しているのは固定資産であり、前年同期から6億95百万円増加している。これは、提携先向けの投資ファンドを組んだことによる。連結ベースの販管費は前年同期比で約10%増えているが、売上高増加分を下回っており、合理的な範囲内に収まっている。キャッシュフロー（CF）は、投資ファンド設定を大きな要因として投資CFが減少している。事業区分別では、システム開発事業、ソフトウェア製品事業、情報関連商品事業共売上が上昇しており、構成比は前年度とほぼ同じである。所在地別では、日本国内の売上増分が中国を大きく上回っている。これは、上半期においては、中国ではスタッフ教育に注力した結果によるものであり、通期でみれば中国での売上はかなり大きくなると考えている。利益ベースで見ると、中国での営業利益が前年同期の35百万円から89百万へと2倍以上に増加した。

◆企業活動概要

①(株)ティー・シー・シー（以下「TCC」と略す）との経営統合

5月に経営統合を発表し、10月9日に実現した。この半年間に共通営業戦略を策定し、人的リソースを融合させ、バックオフィス部門のシステム化や効率化を共同で検討してきた。

②重要顧客向け営業の強化

経営資源に限りがあるので、NTTグループを中心に、重要顧客に経営資源を集中していく。

③中国におけるビッグプロジェクトの受注

10月と11月に中国政府のプロジェクトを2件受注した。

④重点分野への取り組みの強化

TCCと共同で保険分野、NTTグループと共同で企業間取引に取り組んでおり、下期から来期にかけて成果が表れてくるものと考えている。

⑤優秀な人材の取り込みとスタッフ教育の強化

11月に実績のあるIBM出身者を10名以上採用した。これは、質量共に過去を振り返ってみても大きな補強といえ、今後の業績に大きく寄与すると期待している。

⑥開発プロセスの最適化と品質の向上

ソフトウェア会社にとって最も怖いのは、プロセス管理がうまくいかず、プロジェクトが予定どおり進行しなくなることである。顧客の信用を失うだけでなく、残業続きでスタッフが疲労し人材流出の原因となる。そのため、当社は以前からプロジェクト管理の強化を目的として、CMMへの取り組みを推進してきた。中国には子会社が2社あるが、そのうち1社はCMMのレベル3を取得した。もう一つの子会社もレベル2を取得しており、12月にはレベル3を取得できる見込みである。これらの活動を通じて、開発プロセスは前年度から確実に改善しており、今期においては、現在までほとんどトラブルらしいトラブルもなくプロジェクトを進めることができた。

⑦ビジネスアライアンスの強化

TCCだけでなく、優れた特色を持つ小規模な企業に着目し、出資等を通じて提携を図っていく方針である。例えば、セキュリティ関連ソフトウェアパッケージを作っている会社や、高度なIP電話技術を持っている会社、証券関連のノウハウを持っている会社等である。このような企業と提携することにより、共同で提案し受

注することが可能となるだけでなく、従来当社に不足していた技術を補うことができる。

⑧課題

中間期以降の課題は、TCC、株式会社アイビート（以下「アイビート」と略す）との3社経営統合による新体制作りを推進し、早期にシナジー効果を発揮させることである。ホールディングカンパニーへの移行や中国子会社の一本化を検討している。

◆中期経営計画について

中期経営計画は11月9日に当社のホームページで公表した。

当社は海外を使った分散開発体制では第一人者である。現在では海外活用の流行はやや落ち着いてきたが、ソフトウェア業界ではインド、スリランカ、ベトナム、ロシア等を利用した分散開発体制の構築を図ってきている。しかし当社の方法論はこれらと少し異なっており、大企業よりずっと洗練されていると自認している。日本市場においては、この独自の体制の利点を最大化していくとともに、ビジネスリソースの質・量の強化を目的とした積極的な投資を行うことによって、中期計画の最終段階に「特色あるSI企業」として中堅クラスの規模（売上高が数百億円）へ成長していきたい。

中国市場の市場展開としては、経営統合によるポテンシャルを生かして迅速に企業基盤を整備し、日本向け開発ノウハウを活用して「中国トップクラスのITサービス企業」へと成長していく戦略である。また中国は人口が多いという特徴があるので、次世代携帯電話向けソフトウェアのライセンス事業やBtoCサービスなどの市場の成長性も大きく、このような高付加価値分野を開拓していく。当社は日本では消費者向け事業を行っていないが、中国ではこの市場に注目している。実際に、中国の有名企業とショッピングモールの立ち上げを検討中であり、有力パートナーと展開することで成長スピードを加速していく方針である。数値目標としては、2008年3月期に連結売上高を400億円にしたい。内訳は日本市場が250億円、中国市場が150億円である。現状では中国市場で20億～30億円程度の売上しかないのでハードルが高いが、十分に可能であると考えている。経常利益は売上高の12%、48億円を目指す。

◆当社の成長ドライバーについて

当社は、日本と中国という経営の両輪を持ち、それぞれの成長が相互に好影響をもたらす「成長のてこ」を持っていることが特徴である。当社の第1期（設立～1999年）において発展のきっかけとなったのは、NTTグループ向けに作ったパッケージやシステムをチャイナテレコム向けに再販したいという話がNTTコムウェアから当社に持ち込まれたことである。当社がこのようなプロジェクトの手伝いをしたことにより関係が深まり、最終的にNTTコムウェアは当社に資本参加し、当社はエクセレントパートナーに選ばれた。現在NTTコムウェアのエクセレントパートナーは11社あるが、当時は住商情報と当社だけであった。第2期（1999～2003年）では、このような日本での実績が中国での事業展開に役に立った。中国では、規模の大きな会社が重要視される傾向があり、当時の当社の規模では相手にされないのが一般的であるが、中国でも知名度の高いNTTグループのNTTコムウェアと資本関係があり、NTTグループの開発に実績を持っていたため、順調にビジネスを拡大することができた。例えば、中国でビジネスを始めた当初より、有力大学や政府と連携することができ、優秀な学生やSEを確保することができた。また今年中国政府から受注した2件の教育機関情報化プロジェクトも、通常の日本の中小企業では受注は不可能であり、日本での実績がてことして作用した結果である。第3期（2003～2004年）では、中国開発拠点の充実や運営ノウハウ、高品質とコスト競争力の両立を日本の顧客から評価してもらい、日本での市場開拓や成長につながった。こうして株式公開や経営統合を実現できた。2004年からの第4期では、この成長のてこを利用して中国市場を本格的に開拓していく。また開発、コンサルティング、営業というSIerとしての総合力を発揮して日本市場での受注規模を更に拡大していく予定である。

◆アイビートとの経営統合について

アイビートが持つレガシーシステムのノウハウ、開発リソース、顧客基盤、金融に関する業務ノウハウは、従来当社およびTCCに不足していたものであり、3社で補完し合うことで日中という経営の両輪がより完ぺきな形に近づく。今後のスケジュールとしては、12月1日をメドに株式交換契約書を締結し、両社の株主総会を2005年2月15日に行い、同4月1日に実際に株式を交換する。当社とアイビートでは顧客が重複しておらず、スタッフのスキルも相互補完関係にあるため、顧客情報収集力が向上する。3社が経営統合することにより国

内で900～1,000名の体制が組めるようになり、大型案件への対応力が向上する。また従来の関東、北海道に、関西圏および中部圏の営業拠点が加わり、全国エリアの営業力を持つことができる。特に中部地区は経済が好調なので、グループ売上に大きく貢献するであろう。

◆SJグループ戦略（2008年までの展望）

2005年4月1日を目標に「サン・ジャパンホールディングス（仮称）」という持株会社を設立し、サン・ジャパン、TCC、アイビートをその配下に置く予定である。またサン・ジャパンとTCCの中国子会社を、同じ2005年4月1日に一本化し「サン・ジャパンChina（仮称）」という中国事業の実質持株会社の設立も計画中有である。設立場所は上海を考えている。当社は南京からビジネスを始めたが、経営統合後、本格的に中国国内市場の開拓を推進していくには、上海に進出することが重要と認識している。

2006年3月期は、連結売上高180億～200億円、連結経常利益20億円以上を目標としているが、詳細な計画については、十分に検討した上でしかるべき時期に発表する。

なお、中国事業で使う資金は現地で調達する方針である。このため、2007年または2008年に上海、深圳、または香港で「サン・ジャパンChina（仮称）」の株式を上場したいと考えている。上場することで為替リスクも回避できるし、機動的に資金を調達できる。同じ時期にサン・ジャパンホールディングスの東証上場を果たしたい。

◆2004年度の業績見通し

5月13日に発表した当初の通期業績予想は基本的に変更していない。1点だけ修正したのは、TCCとの株式交換により発生する連結調整勘定（のれん代）の償却方針を一括償却から5年間の均等償却に変更したことである。これは、TCCの収益の安定性等を総合的に考慮した結果である。これにより、経常利益は当初予想より97百万円減の10億73百万円、当期純利益は当初予想より21億58百万円増の6億78百万円となる。しかし、これはのれん代の処理方法の問題であり、この増減は本業の業績とは切り離して判断していただければと思う。

◆ 質 疑 応 答 ◆

中国で消費者市場に着目する前提となる携帯電話等のインフラ整備について伺いたい。

現時点で日中間に大きなインフラの差があるが、マクロでみれば、それだけ未開拓の大きなビジネスチャンスがあると理解している。ミクロでみれば、ネットバブル時代に立ち上げた中国のBtoBサイトが今年に入って黒字化している。ショッピングモール等がさまざまなところで計画されており、時期が熟しつつあるというのが大方の意見である。現在の中国の携帯電話はほとんどインターネットアクセス機能を持たないが、チャイナモバイルは大型のインフラ投資を予定しており、大都市を中心に今後数年間でビジネスの条件が整ってくるだろう。

（平成16年11月19日・東京）