

李 堅 (リ ケン)

株式会社サン・ジャパン社長



## (株)ティー・シー・シーとの経営統合により中国における 総合的な展開を見据えた国内事業基盤を整備

### ◆子会社効果で中国での売上が大幅な伸び

2003年度の連結業績は、売上高62億90百万円（前期比49.9%増）、当期純利益4億80百万円（同39.5%増）となった。単体の売上高は51億21百万円（同25.1%増）、当期純利益は4億11百万円（同26.1%増）である。当初の予想と比べると、連結の売上、経常利益、当期純利益についてはほぼ予想値、営業利益は0.4ポイント下回る結果となった。単体については、いずれも予想値をクリアしている。販管費の内訳としては、給与手当が19.9%増加、旅費交通費が46.4%増加している。

バランスシートについては、連結・単体共におおむね健全なものとなっている。連結のキャッシュフローについては、営業活動によるキャッシュフローが前期比で大幅に増加している。投資活動によるキャッシュフローについては、ファンドへの出資の結果、マイナスとなった。トータルでは、前期と比べて改善している。

事業区分については、システム開発事業、ソフトウェア製品事業、情報関連商品事業に分かれているが、このうち、中国での事業は主に情報関連商品事業となっている。所在地別の売上高は、日本においては前期の40億91百万円から51億16百万円に伸びている。中国においては、昨年4月に持分法適用関連会社であった1社を子会社化した効果が顕著に表れ、大幅な伸びとなった。営業利益についても、中国では子会社効果により約4倍となった。

2000年度以降のデータをご覧になれば分かる通り、売上・営業利益共に右肩上がりで見られている。単体においては、各種指標がほとんど好転しているが、連結における1人当たり売上高については、前期比で減少している。これについては、中国の持分法適用関連会社の子会社化や、開発体制の整備を早めるために人員を業容拡大に備えて前倒して募集を行ったことによる。

### ◆売上高150億円の目標が実現可能な状況に

前期からの事業展開の目標として、日本市場では3～5年以内に売上高150億円の実現を掲げ、中堅ソフト会社との経営統合による企業スケールの迅速な拡大、特定分野に強いソフトウェア会社との資本提携もしくは事業アライアンスによるソリューション能力の向上を図った。一方、中国でも3～5年以内に売上150億円を実現するため、日本企業との事業提携によるアドバンテージの確立、中国大学・中国企業等との事業提携による事業拡大、北京・上海等、大都市圏への事業拠点の整備を図った。

これらの施策の成果として、まず日本市場では3～5年以内の売上高150億円が実現可能な体制となった。(株)ティー・シー・シーとの経営統合の実現により、数字上の足し算だけではなく、ファンクションの面で補完し合うことができるようになることが大きい。また、金融、情報セキュリティなど、特定分野に強いソフトウェア会社との資本提携・事業アライアンスの強化も図ることができた。

一方、中国については今期が正念場となる。アライアンスや提携を現在模索中であり、まだプレスリリースできる段階ではないが、早期にまとめあげ、力強い成長を遂げようと考えている。事業拠点は、北京・南京・合肥・蘇州に確立した。中国でのビジネスには、上海に事業拠点を有することが必須であると考えているが、上海には既に(株)ティー・シー・シーの事業拠点がある。また、同社の有する金融コンサルティングノウハウを中国でも展開することを検討しており、(株)ティー・シー・シーとの事業統合は、日本国内だけではなく、中国においても相乗効果が見込めるものと考えている。

今年は、今後の飛躍のための基盤作りの年だと考えている。日本市場については、2008年までに売上200億円を目標とし、引き続き自力発展をベースとしつつ、他社との経営統合も視野に入れ、この二つの車輪によって達成したい。また、特定分野に強いソフトウェア会社との提携も、引き続き進めていく。中国市場での目標は、2008年までに売上150億円である。コンテンツサービス等、新しい分野へのチャレンジも行っていきたい。

### ◆経営統合により国内事業基盤を整備

当社は、日本と中国に事業拠点を持っている。開発、営業、コンサルという三つの機能で見た場合、日本国

---

内では開発に強い半面、コンサルに弱いという特徴があった。中国については、当初、日本市場のための分散開発の拠点という位置付けだったが、2～3年前から持分法適用関連会社であったEBTが中心となって中国国内での営業展開を本格化させ、昨年4月にはEBTを子会社化した。日本と中国という経営の両輪について、バランスの取れた成長を遂げることで、当社の特色を最大限に生かすことを常に留意している。日本においては、コンサル能力の拡充と、営業ルートの拡大、中国においては、クオリティの維持・向上、営業・コンサルの人材の質と量の拡充、強みである開発人員の増強が課題となっていた。

当社では、中国における総合的な展開を見据えた国内事業基盤の整備として、(株)ティー・シー・シーと経営統合を行った。日本国内では、開発・営業の部分で、一定のオーバーヘッドをクリアしながら相乗効果を出していく。当社の弱みでもあったコンサル部分については、内部での人材育成では成長のスピードに限界があったが、この経営統合によって、スピードアップが可能となる。また、こうした相乗効果を中国で活用することにより、開発力を落とさずに営業力、マーケティング力を強化していく。

将来的には、双方向に、すべてのフェーズでシナジー効果を発揮できる協業体制に持っていきたい。現在、当社が中国で実績を上げている通信等の分野は、日本での実績やノウハウを持ち込んだ結果であった。今回の統合でコンサルのノウハウを強化することにより、従来は中国で参加し得なかった分野での事業展開が可能となる。高い技術力をベースとし、上流工程への展開を加速させる。日中両国において特徴のある企業として事業基盤を確立し、相互にシナジー効果を生み出していきたい。

#### ◆統合によるシナジー効果

今後の構想としては、早いタイミングでの東証上場を目指す。また、中国では三つの事業拠点を統合させ、中国市場で上場したいと考えている。上場により、中国における資金を、ある程度現地で調達できるようになり、カントリー・リスクを下げることもできると考えている。

現在、特徴が明確で、総合力と持続力を有する企業がマーケットで求められている。この経営統合は、主にこうした顧客の要望に応える形で決断した。今回の経営統合により、経営資源を補完し、企業体としての総合力を高めつつ、おのこの強みを強化していく。

統合によるシナジー効果として、日本市場においては、コンサルティングから開発まで一貫したサービスが提供できるようになる。また、総合力を保ちながらのコア・コンピタンス追求、投資余力や人材の充実による大型案件受注が可能となる。企画力強化により、新事業領域の開拓も行っていく。中国市場においては、(株)ティー・シー・シーのノウハウを生かした金融分野での業務を拡大していく。規模拡大による企業体力の向上により、子会社スタッフの早期増強、子会社追加による生産拠点の充実も図ることができる。こうした人員、生産拠点の増加により、大型案件の受注が可能となる。

2004年度の業績見通しについては、(株)ティー・シー・シーとの経営統合を前提としたものだが、当期においては、シナジー効果の数値への反映は見込んでおらず、単純足し算である。のれん代については、現時点では一期で一括償却することを考えている。経営統合のオーバーヘッドを消化し、経理上の健全性を来期以降も保っていきたいと考えている。

#### ◆ 質 疑 応 答 ◆

##### 連結売上高105億円の事業別構成を伺いたい。

(株)ティー・シー・シーの決算は6月であり、事業計画がフィックスしていないため概算になるが、ソフトウェア開発の売上として半期で29億円前後を見込んでいる。当社の部分では、ソフトウェア開発で約53億円、商品で約24億円となっている。詳細な数字に関しては、経営統合終了後に発表する予定である。

##### のれん代はどの程度を見込んでいるか。

正確な数字は経営統合が終了するまで確定できないが、マックスで21億円程度とみている。これは、純粋に経営統合に伴うのれん代であり、当社の株数にあるべき株価を掛けて、(株)ティー・シー・シーの9月末時点での純資産を引くという形になる。株式交換の比率の計算に当たっては、マーケットプライスを参考に、コンサルティング会社に算定してもらった。

(平成16年5月19日・東京)