

李 堅 (リ ケン)

株式会社SJホールディングス社長

## 経営統合のスケールメリットとシナジー効果により 大型案件獲得と本格的な中国市場開拓へ動く



### ◆2004年度決算概況

連結での売上高は、104億33百万円（前期比65.9%増）とまずは順調であった。一方、連結当期純利益はマイナス6億75百万円となったが、これは、1月にプレスリリースしたとおり、経営統合に伴うのれん代を当期において一括償却したことによるものである。単体での売上高については、59億28百万円（同15.7%増）、当期利益は4億39百万円（同6.7%増）であった。連結業績は、当期純利益段階ではのれん代の一括償却という特殊要因があったものの、本業ベースでは売上、利益共前期を大幅に上回り、単体業績も売上、利益共に前期比で10%程度の伸びを確保できた。しかし期初予想と比較すると、連結業績での達成率は売上高99.4%、営業利益91.4%となり、経常利益についてはわずかに予想を上回って102.3%であった。単体業績についても期初予想との比較では、5%程度ではあるが下回る結果となった。ちなみに、販売管理費については前期比で57.2%の増加となっている。連結バランスシートでは、自己資本比率が前期は69%であったが、経営統合により総資産が大幅に増加した結果、58%になった。しかしながら、単体バランスシートでは、自己資本比率は71.8%から78.7%へと逆に増加した。キャッシュフローは、営業活動によるキャッシュフローはプラスであった。投資活動によるキャッシュフローはマイナスとなり、財務活動によるキャッシュフローはプラスとなった結果、現金および現金同等物は前期比20百万円の減少になった。しかしながら、株式交換に伴う現金および現金同等物の増加、新規連結に伴う現金および現金同等物の増加により、現金の連結期末残高は前期末より22億61百万円増加している。

事業区分別売上高推移を見ると、システム開発事業が40億80百万円から79億2百万円へとほぼ倍増し、情報関連商品事業も3億33百万円の増加であった。ソフトウェア製品事業については12百万円の微減となっている。所在地別売上高推移では、日本が51億16百万円から89億24百万円へ伸びた。中国については、15億79百万円から21億17百万円に増加した。連結勘定で相殺される内部売上は4億5百万円から6億8百万円に増えており、外部顧客に対する売上増加額は3億34百万円であった。所在地別の営業利益推移は、日本では7億77百万円から8億40百万円（前期比8.1%増）に伸び、中国では1億1百万円から1億40百万円（同38.2%増）に伸びた。連結ベースでは売上高と営業利益は、従来どおりの右肩上がりのカーブを維持しているが、単体では当期は若干カーブが緩やかになった。売上高営業利益率については、連結で10.5%（前期比2.6ポイント低下）となった。単体においては13.6%（同0.6ポイント低下）となり、ほぼ2001年の水準となった。これは、若干受注単価引き下げへの影響が当社にも波及してきた結果であると認識している。

### ◆企業活動概要

経営統合前の当社（旧矽サン・ジャパン）の特徴を挙げると、長所として次の3点があった。①もともとシステムアーキテクチャにたけている人間たちで設立した会社であり、同等規模の会社と比較してシステム設計・構築に関する技術力が高い。②1991年から海外分散開発体制を展開し実績を積み重ねてきたことにより、海外との分散開発に関するノウハウの蓄積が進んでおり、数年前から同様なことを始めた会社に比べて完成度が非常に高く、特に品質面で高い競争力を持つ。③2000年ころから国内で蓄積した技術ノウハウを海外（中国）で展開しており、ある程度の基盤ができています。

これに対して短所として次の3点があった。①旧サン・ジャパンはスタッフが150人程度であり、大規模の案件に対応できるだけの人員動員力が不足していた。②一括受託の仕事が中心であったため、ストックビジネスの比率が低く、利益率は高いものの期初の段階ではなかなか売上の見通しは立てづらく、経営リスクが内在していた。③もともとコンピューター専門家が集まった会社なので、専門知識は高い反面、業務知識には乏しい。

これらの長所と短所を踏まえて、2004年度には以下のような取り組みを実施した。

#### 1. 短所を補強する取り組み

#### ①(株)TCCと(株)アイビートとの株式交換による経営統合

昨年10月と今年の3月に経営統合を実施した。この両社は、(株)サン・ジャパンの長所と短所を逆にした特徴を持っている。例えば、両社合わせて800名のスタッフを持っており、証券、保険、銀行等の業界出身者を多数抱えているため業務知識が豊富である。また収益構造が比較的安定しており、期初段階で売上の9割近くまで予測可能である。一方、当社はこの2社に不足している高い技術力がある。したがって、この経営統合はお互いにプラスの効果をもたらすものであり、少なくとも現時点においては成功であったと考えている。

#### ②会社分割によるホールディング会社の設立

ホールディング会社をつくることでグループ会社の統治を強化し、さらなる合理化と経営統合を推進する。

#### ③海外におけるM&Aの取り組み強化

日本・中国の2極による収益基盤を確立するため、まずは国内での足固めを優先して進めてきたが、当期の取り組みによって国内における体制は整ったと考える。そこで2004年度下期から海外での動きを年度後半より活発化させ、M&Aをも視野に入れた中国市場での基盤確立のための話し合いを進めてきた。今のところは発表できるような具体的成果は上がっていないが、今年の6月に香港で海外の統括会社を設立する予定であり、今後はこの新会社を通して中国市場獲得のための施策を更にスピードアップしていく予定。

#### ④国内外におけるアライアンスの強化

具体的成果としては、東証マザーズに上場している(株)フレームワークスと共同で北京に合併会社をつくった。登記はようやく5月に終了したばかりであるが、事業活動は既に活発に行っており、NTTコミュニケーションズや商社と一緒に物流システムへの取り組みを強化した。国内では、投資事業組合を通じてセキュリティのパッケージを有する企業や証券業務にノウハウを持つ企業とのアライアンスを進めている。

### 2. 本業強化の取り組み

#### ①営業/開発部門の人材面での強化

これは顕著な成果を上げることができた。これまで創業メンバーや初期のころに入社したスタッフが中核となっていたが、営業・開発部門に高いプロジェクト・マネジメント能力を持つ優秀な人材が経営統合後に何名か入社し、社内からも歓迎されている。

#### ②資材調達システム/SCM/EDI等の分野への取り組み強化

資材調達システム/SCM/EDI等、当社の特色を十分に活用できる専門的分野を強化している。これによりNTTコミュニケーションズ(株)との関係強化が更に進むなど、プラスのサイクルに入ってきている。資材調達システムはパッケージを中核として展開している。SCMについてはパッケージは持っていないものの既に数件プロジェクトを成功させており、EDIについても大型プロジェクトの話が進んでいる。

#### ③NTTグループ会社とのさらなる取引関係強化

当社グループとして、国内売上の約三分の一（約50億円）を目標としてNTTグループとの取引拡大を図っていききたい。NTTグループの中では、NTTコミュニケーションズ(株)と、サン・ジャパンの大株主であるNTTコムウェア(株)、当社グループとなった(株)アイビートの主要取引先の一つである(株)NTTデータを中心に当社グループの特色をアピールして取引拡大に結び付けていききたい。通信セクターにはまだビジネスチャンスが潜んでいると考えており、その中でもNTTグループは技術力が非常に高い上に、旧サン・ジャパンとの仕事の相性も良かったので、NTTグループとの取引強化は当社にとってメリットが大きいと判断している。

#### ④経営統合後を見据えた大型案件獲得のための取り組み

経営統合により国内はスタッフ1,000人体制となった。また中国でも約600人の体制になっており、グループとして大型案件に対応できるようになった。ちなみに、経験知から言えば、ソフトウェア会社が対応可能なプロジェクトの最大サイズは売上高の10%程度である。力量を超えたプロジェクトを受注して失敗した場合、その後3年間は立ち直れない結果となる。

この体制整備によるメリットを生かすべく、昨年後半から十数億円から二十数億円の提案を5~10の顧客に出している。

### 3. その他

#### ①プライバシーマーク取得に向けての取り組み

個人情報保護体制の確立は、情報サービス事業を営んでいる企業としては当然の社会的責任であり、グループとしてきちんと取り組んでいく。

#### ②CMM取得に向けての取り組み

中国のグループ2社のうち、1社はレベル4取得済みで、あと1社は今年取得できると見込んでいる。CMMを

---

取得することで、実際にシステム開発のプロセス全体が改善され品質が向上した。

当社が目指す将来のグループ像は、技術力が高く、活発で、シンクタンクにも負けない高いレベルの人材を持ち、規模より付加価値を追及する企業である。中国においては、日本との分散開発により培ったノウハウを十分に活用してトップ30に入る存在感のある会社になりたい。現在、中国のトップクラスの売上高が200億円程度なので、当社が中期経営計画で掲げている海外売上高150億円の目標を達成できれば、トップ30入りは十分に達成可能である。

#### ◆当期の事業展開について

当期の目標は以下のとおりである。

①経営統合の実質効果をより一層発揮し、基盤づくりとともにグループイメージの浸透と収益性を高める。グループの国内主要3社のうち営業利益率が10%を超えるのは旧サン・ジャパンだけであったので、当期は連結ベースで10%台に乗せ、2008年度までに12%に到達したい。

②スケールメリットが出るように大型案件への取り組みを強化する。

昨年から、リスク管理を図りつつ大型案件受注に取り組んできたが、それなりに手応えを感じるようになったので、当期は更にこれを推進していく。

③海外市場における高成長を実現する。

この2～3年、中国の開発拠点において積極的に採用を進めてきたがプロパー社員が戦力化してきた。中国事業に関する持株会社設立による意思決定のスピード化により高成長路線にもっていく。

これらの目標を達成するための諸施策として、国内部門では名古屋支社のようにグループ内で重複している部門を整理するとともに、管理部門の一元化も図る。グループが3社のままでいいのか、減らした方がよいのかも、顧客と収益性の観点から検討していきたい。持株会社は人事を調整して全体の統治を強化する。各事業会社は、スキルのデータベースをつくり相互補完体制をつくる。例えば各社ともインフラ部門があるが、これらを統合していく。顧客に対してはグループの総合力を積極的にアピールしていく。専門分野への特化にも引き続き注力し、差別化を図っていく。

海外部門では、6月に香港に持株会社を設立することで、意思決定を迅速に行えるようにするとともに中国での事業資金は現地で調達できるようにする。香港を選んだのは、大陸より規制が少ないためである。ビジネスパートナーにも一部出資してもらい、この持株会社が上海に中国事業統括会社を設立するという形を検討している。中国では民間企業より国有会社の方が人材・モラルの面で優れており、買収価格も安いので、今年は優良国有会社をターゲットにしたM&Aを必ず実現したい。中国はしばらくインフラ投資が続くので、中国政府を顧客とした中期大型案件の獲得に注力する。また、以前から続けている一般コンシューマー向けビジネスについては、ショッピングモールの試作版を夏までに完成させ、まずは小さな規模で立ち上げる。うまくいったら規模を拡大していく予定である。中国市場開拓を本格化させることで、海外売上高150億円の目標を、更に現実的なものにしていきたい。

#### ◆2005年度業績見通し

2005年度は連結売上高180億50百万円（前期比71.9%増）、営業利益18億85百万円（同57.1%増）、経常利益18億3百万円（同54.1%増）、当期純利益9億11百万円を見込んでいる。㈱TCCののれん代については、今後4年間にわたり毎年2億円を計上する。のれん代を除けば、グループ全体で11%程度の利益率となる予定である。配当については、2005年度は、計画が達成できれば利益が前期比50%増となるので、配当金を500円としたい。ちなみに、5月20日の株式分割後の水準と比較できるよう調整・計算すると、2003年度と2004年度の配当金は1株当たり300円となる。今後も、IPO時に約束した配当性向30～33%を最大限守っていく。

#### ◆ 質 疑 応 答 ◆

今期の中国での売上高と利益はどれくらいを見込んでいるか。どのような成長の牽引ドライバーを想定しているか伺いたい。

中国の売上高は前期実績の2倍に当たる30億円、営業利益は2億48百万円を計画している。成長ドライバーは政府のインフラプロジェクトの受注である。当社はこれまで中国市場で通信と電力の分野を手掛けてきたが、前期の後半からは政府によるネットワーク化プロジェクトも手掛けている。人材も育っており、業務ノウ



---

ハウの面でも問題はない。今年は北京の営業拠点を整備してオリンピック関連のプロジェクト受注にも取り組んでいきたい。中国政府へのアクセス部分に関して人材を強化したので、おそらくある程度受注できると思う。

**単体の営業利益率が減少しているのはなぜか。**

営業利益の伸びが鈍化している要因の一つは、昨年は経営統合に多くのエネルギーを割かれたことである。第二に、既に昨年よりTCC社と共同でプロジェクトを開始しており、これが単体業績に反映されないためである。第三に、前期の後半に市場が停滞し、若干受注単価面で影響が出たためである。今期になってからは、前年同期比では回復基調にあると認識している。

(平成17年5月25日・東京)