

李 堅 (リ ケン)

株式会社SJホールディングス社長



## 日本・中国で持ち株会社を設立し、 グループ統治を強化

### ◆システム開発事業の売上が前年同期の約4倍に増大

当社は、4月1日付で会社分割を実施し、純粹持ち株会社に移行した。これにより、当中間期より単体における主な収益源は子会社からのロイヤルティ収入となっている。

2005年度中間期の連結売上は84億27百万円（前年同期比173.6%増）となり、営業利益、経常利益、中間純利益についても、おのおの前年同期の2.5倍程度となった。期初計画の達成率では、売上が103.9%、営業利益および経常利益は130%程度となっている。

売上規模は前年同期の約2.7倍となり、中でも本業であるシステム開発事業は約4倍に増大した。大幅に増大した主な要因は、グループ全体の売上規模拡大による知名度・信用度の増加、新規顧客・既存顧客の需要掘り起こしの推進、昨年度に完全子会社化した企業の業績の寄与である。

所在地別では日本における売上が約3倍、中国における売上（外部顧客）が約1.7倍に拡大した。中国での売上も伸びているが、日本での売上がそれを上回ったため、売上の日中比率については約9対1で前期と変わっていない。日本における本業関連の利益規模は、前年同期の2億31百万円から5億80百万円に増加している。ただし、中国においては約1.2倍にとどまった。これは、日本での規模拡大に追いつくために、中国での新規採用、教育等の先行投資を積極的に行った結果である。営業利益の日中比率は85対15となった。

バランスシートについては、流動資産、固定資産など、増減部分はあるが、正常な範囲にあると考える。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および投資活動によるキャッシュフローが前年同期のマイナスからプラスに転じており、財務活動によるキャッシュフローも増加した。この結果、現金および現金同等物の中間期末残高は41億92百万円増加している。

### ◆経営統合の実質効果をより一層発揮

2005年の経営目標は、まず、前期に行った経営統合のシナジー効果を創出することであり、そのための基盤づくりを推進するとともにグループイメージの浸透と収益性を高めることである。また、日本の従業員数が900~1,000人となり、中国でも新規・中途採用を増加させているが、このスケールメリットを生かすべく、大型案件への取り組み強化も目標としている。三つ目の目標は、中国市場での高成長の実現である。

目標達成に向けた諸施策の進捗状況について、以下に報告する。

管理部門の一元化については、まずは持ち株会社体制を実現させ、企画関連機能を中心に持ち株会社に集中させている。また、来年4月1日をメドに、子会社の㈱ティーシーシーと㈱アイビートを合併させることを意思決定しており、重複機能の統合を図るとともに人員の再配置を図っていく予定である。持ち株会社統治については、M&Aの推進、子会社の合併、持ち株会社主導の経営への移行に取り組んだ。営業・開発協力については、営業・開発の共通基盤の整備を実施し、共同での受注やプロジェクトへの取り組みなど、相乗効果の向上を図った。総合力のアピールとしては、紙面広告等で積極的にグループイメージの浸透を図り、HPや営業を通じた顧客へのアピールに注力した。専門分野への特化については、日本と中国に事業拠点を置いている日系企業向けのEDIサービスを構築中であり、来年1月からのサービス開始を予定している。また、資材調達システムの製品化にも取り組んだ。その他としては、アルファテック・ソリューションズ㈱への出資を進めた。

海外部門の取り組みとしては、香港での持ち株会社を設立し、媒体およびWeb広告を事業内容とする福建十方文化传播有限公司の出資持ち分の51%を取得して子会社化することで合意した。また、政府系の大型プロジェクト（10億~20億円規模）の受注に取り組んでいるが、今期中には結果が出るかとみている。コンシューママーケットの模索としては、前述のWeb広告会社の取得、金融製品の製造・販売分野への取り組みを行っている。

## ◆特色のあるSI企業として、中堅クラス規模への成長を目指す

中期経営計画の重点施策として、まずグループ経営については、日本・中国両地域での持ち株会社設立でグループ統治の強化を図り、香港の持ち株会社については2008年の株式上場を目指す。また、グループ内各社重複機能の統合による効率化と収益性向上を図り、引き続き補完関係にある会社との資本提携も模索していく。

SIサービスにおける得意分野へのフォーカスとしては、通信、金融、電子商取引等の分野へ資源を集約している。この結果、今上期においては、EDIサービスの立ち上げ、資材調達システムの製品化、金融分野での受注拡大が実現している。また、日本と中国の双方で、同じ分野への事業展開について協調しながら推進しており、特に金融分野での取り組みを強化している。ビジネスアライアンスの積極的推進については、通信大手と共同でEDIサービスを立ち上げようとしているところである。また、流通分野では、東証マザーズに上場しているフレームワークス社と共同で、中国最大の流通企業に積極的な提案を行っている。

中国市場の本格開拓については、従来型SIサービスの迅速な規模拡大、有力日本企業との提携による市場開拓の加速、有力中国企業との提携による一般コンシューマ向け電子商取引サービス分野の開拓に取り組んでいる。サービスの質的向上としては、当社の日本向け開発子会社および中国国内でSIを行っている子会社が、共にCMMのレベル4を取得済みである。コストの最適化については、従来の強みである分散開発体制の量的・質的強化を図っている。

中期経営計画の日本での目標は、「特色のあるSI企業」として、迅速に中堅クラス規模に成長することである。現在までの歩みとして、まず日本では、(株)ティー・シー・シーおよび(株)アイビートの当社グループへの統合により、収益基盤の強化および業務系人材の補充を実現させてきた。また、アルファテック・ソリューションズ(株)の株式取得により、インフラ技術、人材および顧客基盤の強化を図ることができる。

中国では、政府系プロジェクトの受注拡大と金融SI分野への取り組みにより、従来型SIサービスの規模拡大を図っている。また、ITサービス分野についても開拓しているところである。

## ◆当社の特色である水平分業による分散開発のブラッシュアップを図る

近い将来のグループ目標としては、2010年度に日本で500億円、中国で500億円の売上、10%以上の営業利益率を実現したいと考えている。これまでの取り組みで、企業としての足腰を強化し、従来不足していた機能も強化できたと考えており、今後は、人材育成の強化と有力会社のM&Aによる補完でフロントSE人材を強化することにより、中堅クラスのSI企業として上位を目指していく。また、強い分野の確立については、強い技術力、グループの総合力、人材育成等の先行投資により、現在の模索を加速させる土台ができたと考えている。

コアコンピタンスの強化については、当社の最大の特色である水平分業による分散開発のブラッシュアップを図る。他社は、ほとんどが垂直分業型となっており、一部の開発フェーズを切り出して海外に委託している。それに対し、当社は、日本国内で行っていることをオーバーラップさせながら海外に展開しており、垂直分業よりも優れた方式を採っているものと考えている。

中国については、電子商取引、ポータルサイトなど、高成長・高収益が見込め、かつ日本のノウハウが生かせる分野に取り組むことで、ITサービスを強化していく。また、政府系、金融分野SIの主要プレイヤーになるべく、地方に点在している拠点だけではなく、全国規模（数十カ所）のサービス網を確立していく。

体制構想として、日本については、必要に応じて重複ファンクションの統合、事業部の交換等を行っている。中国に関しては、香港の持ち株会社の下、上海にほとんどの会社を集約する。北京にも拠点を置くことを検討しており、民間のビジネスを上海で、政府系のビジネスを北京で展開していく予定である。また、その他のサービス拠点についても、低コストで拡大していく（全国数十カ所）。

2005年度の通期業績については、売上高で14.6%、経常利益で9.8%、当初予想を上方修正した。修正後の通期見通しは、売上高206億86百万円（前回予想180億50百万円）、営業利益20億62百万円、経常利益19億80百万円、当期純利益10億39百万円となっている。なお、アルファテック・ソリューションズ(株)の売上については、各種資料で150億円程度と発表されているが、当社の来期の売上予想のうち、同社の売上は80億円と見込んでいる。これは、ハードウェア販売分（約75億円）を売上計画に含めていないためである。ハードウェア販売分については、監査法人の了承を得なければならないが、現時点では、手数料のみを計上することを考えている。もしくはこの事業を分離することも検討する。

---

## ◆ 質 疑 応 答 ◆

中堅のソフトハウス、SIでは、顧客からの単金が上がっているという話が出ている。足元の状況として、単金の動向を教えてほしい。

各社とも堅調に推移しており、下がることはないと認識しているが、全体が底上げされているとは感じていない。

今上期から㈱アイビートが連結対象となっているが、売上および営業利益の寄与額を教えてほしい。

上期から㈱アイビートと㈱ティーシーの統合作業を進めており、グループ3社がある程度シャッフルされた業績となっている。ちなみに、㈱アイビートの前期の売上は53億~54億円である。

販管費の通期予想を教えてほしい。

連結の販管費は、通期で28億30百万円を予定している。

連結調整勘定について、今期と来期の予想を教えてほしい。

従来もののれん代は約2億円である。アルファテック・ソリューションズ㈱のれん代については、12月に正式に取得した時点での純資産との差額になるが、現時点では約4億円を想定しており、5年償却で年間80百万円、今期の第4四半期は約20百万円を見込んでいる。

今期末の従業員数を教えてほしい。

日本が約1,300人、中国が800人強、合計で2,100人強になるとみている。

2010年の売上高目標を中国で500億円としているが、BtoBとBtoCに分けると、どのようなイメージになるのか。

BtoBで約300億円、BtoCで約200億円というイメージである。

中国での電子商取引については来年に回すということだが、ポータルサイトについては、どのように考えているのか。

ポータルサイトについても、来年の春以降に取り組みを開始する予定である。年内から春先までは内部の管理体制強化に注力し、その後、新規事業に取り組みたいと考えている。

中国において、全国規模でサービス網を確立するということが、現地でサービス網を持っている企業を買収するということなのか。

スピードを重視するとともに、ある程度顧客に認知されている人材の獲得という点も考慮して、ベストな方法を選択していく。

Web広告やポータルサイトのビジネスを展開するということが、中国の現状として、日本と同様、大手は固まりつつあるように思える。どのあたりに勝機があると考えているのか。

ヤフーも中国で展開しており、米国ナスダックに上場しているポータルサイトも数社出ているが、当社では、汎用的なものではなく、はっきりとした特徴を出せる、特定のセグメントに対して集客力のあるポータルサイトをイメージしており、既に下準備を進めている。Web広告に関しては、まだ米国ナスダックに上場している企業はなく、日本国内より遅れているため、より汎用的なものをイメージしている。

企業の買収や投資に資金を回す状況が続くと思うが、今後の配当については、どのように考えているのか。

IPOした当時に打ち出した配当性向30%以上については、今後も堅持していきたいと考えている。

(平成17年11月18日・東京)