

SJホールディングスの新戦略

日本と中国で1600人規模のグループに成長

日本と中国を拠点にして、ユニークかつ高度な技術力を核にトータルな情報サービスを提供しているSJホールディングス。その総合SI企業を目指す同社の事業戦略と、日中文化の融合を基軸とする取組みを紹介する。

2005年に経営統合 約1600人規模の技術者集団に

1989年、中国からの国費留学生を中心に創業した旧(株)サン・ジャパンは、システムアーキテクチャーに長けた、システム設計・構築の技術力が高い企業として知られていた。また、日本企業でありながら、日本と中国に開発拠点を置いた「分散開発」を早期に実現し、品質とコストダウンの両面で大きな成果を上げている点などから、NTTグループをはじめ日本を代表する企業のシステム開発で活躍してきた。

一方、同社の特徴でもある中国での開発拠点も、1990

年には中国江蘇省南京市に、「日本恒星（南京）電腦系統有限公司」を設立し、以後着々と拡大し、現在は約600人規模となっている。

2004年10月、株式交換により、(株)ティー・シー・シーと、2005年3月には同様に(株)アイビートと経営統合を果たし、150人規模だった旧サン・ジャパンはいっきに日本国内で約1000人の体制となった。

そこで2005年4月に、商号を「株式会社 サン・ジャパン」から「株式会社 SJホールディングス」へ変更。従来の営業を新設会社「株式会社 サン・ジャパン」へ承継させ、純粹持株会社に移行。新たな戦略のもとに、日本市場でのさらに高いポジションと、現在急速に発展をしている中国市場での新しいビジネス展開の両輪による成長を計画している。

なお、2003年にはジャスダック（JASDAQ）に上場し、資金調達力も強化している。

拡大のための基盤として 充実する日本のグループ体制

経営統合以前は、規模の点で大規模な案件への対応力不足や、一括受託中心のため案件ごとの利益率は高いものの経営的には大きな波が生じやすかった。また高度な技術力を持っている一方で、システムの運営など業務面のパワーは不足していた。日本国内で、(株)ティー・シー・シー、(株)アイビートと相次いで経営統合を果たしたのも、このような不足していた部分を補い、いわば短所を長所に変える狙いがあった。

(株)ティー・シー・シー（横浜市、代表取締役社長 辻



(株)SJホールディングス
代表取締役社長
李 堅氏

川 幸二氏)は、300人を超す人員を擁するソフトウェア開発を主な事業とする企業。1969年8月の設立以来、金融(銀行、証券、保険等)、産業(流通、製造、公共、医療等)、ネットワーク(組込み系、Web系、基盤構築系)の業種にフォーカスし、システム構築最上流のコンサルテーションから運用までの一貫したワンストップサービスを提供している。

加えて、多様化するニーズに応えるべく、総務事務、経理事務、受付事務、システムエンジニア派遣、プログラマー派遣、オペレーター派遣等、各種の人材派遣も展開するなどさまざまな業務に精通している。

(株)アイビート(東京都豊島区、代表取締役社長 實川勝夫氏)は、約550人規模。業務アプリケーション開発やネットワーク・データベースなどの基盤技術に関する長年の追求と豊富な開発経験により培ったノウハウを持つ、システムソリューション・プロバイダー。金融、官公庁ほかさまざまな企業に対して、エンタープライズサーバ、Web、クライアント/サーバ、ERP/パッケージ、システムソフトウェアなどのコンサルティング、基本設計からリリースまで幅広く提供している。規模拡大に付随したサービス提供(Economies of Scale)や領域の拡大によるサービス向上(Economies of Scope)、既存技術や業務領域を超えた高付加価値ソリューション(Intelligence Beyond Technologies)を提供する。

時代のニーズを先取りし、安全性・信頼性・効率性の高いシステム開発とソリューションの提供により、顧客満足度を最大化し、将来にわたり情報化社会の発展に寄与することを基本姿勢とする。そして、統合によって新たに設立したサン・ジャパンは、ソフトウェアの受託開発を主な業務とする情報サービス企業として、旧サン・ジャパンの事業を引き継ぐ。

コンピュータサイエンスの基礎知識に裏付けられた高度な技術力・開発力、システムダウンが許されない大規模かつ高速性が要求される、いわゆる「ミッションクリティカル」な情報処理システムの開発、中国との分散開発を行っている。

この経営統合によって、国内では東京、横浜、名古屋、大阪、九州(福岡)、北海道(札幌)にビジネス拠点を

置くこととなった。

成長の基盤として 将来に向けた中国でのビジネス

SJホールディングスの特徴である中国での事業は、香港に中間持ち株会社を置き、その下に南京日恒信息系统有限公司、安徽科大恒星电子商务技术有限公司を擁し、上海、南京、蘇州、合肥、北京、香港に拠点を持っている。

南京日恒信息系统有限公司は、サン・ジャパンの日本向けソフトウェア開発拠点として、10年以上にわたって、ビジネス・アプリケーション開発の実績を積み上げてきた。

システム開発工程におけるリスク管理/進捗・品質管理/日本語教育などを徹底し、中国・日本間のシームレスな分散開発体制を確立している。日本市場と現地日系企業向けに品質・コスト面ともに高いレベルのITサービスを提供している。

また、南京本社の開発センターに加え、北京、上海等主要都市のパートナーとの協業により、中国国内での事業展開も積極的に推進しているところだ。

安徽科大恒星电子商务技术有限公司は、2000年11月に、科大創新股分有限公司、ソフトバンク・テクノロジー(株)(設立当初出資者 ソフトバンク・テクノロジー・ホールディングス(株))との合弁で中国合肥市に設立された。

日本市場向けに優れたシステム開発はもとより、中国市場向けにECビジネスモデル、EC関連製品を導入し、ECシステムソリューションのトータルサービスを提供している。

中国科学技術大学との連携から生まれる優秀な人的資源(大卒90%以上、博士・修士多数)を活かし、成長を続けている中国IT業界におけるリーディング企業を目指す。

日本、そして中国でSJホールディングスの各社は新たな戦略による成長を目指すと同時に、規模の拡大だけでなく、特徴の明確な企業集団としての存在をより強く打ち出していこうとしている。

中期計画とユニークな開発力

経営統合を果たし、総合SI会社としての中期的な展望を語る。日本国内の目標、中国市場での目標、さらにスケールメリットなどSJホールディングスのユニークさ、品質面でのさらなる向上策への取組みを紹介する。「中期三ヵ年経営計画」では、2008年3月期の数値目標として連結売上高400億円を目指しており、その達成に李堅代表取締役社長は自信を持っている。

2008年度に400億円規模へ そして日本で中堅規模のSI企業へ

SJホールディングスは04年末に2008年3月期までの「中期三ヵ年経営計画」を策定した。2008年3月期の数値目標として、連結売上高400億円、経常利益40億円強を掲げる。この連結売上高のうち、日本市場で約250億円、中国市場で約150億円を獲得する考えだ。主に日本と中国の文化を融合しながらビジネスを行う。いわば両輪の経営である。

「売上高の目標は前倒して達成できると思います。今後の私たちのグループ力が発揮できれば、決して不可能な目標ではありません。その先はSI企業として中堅規模の年商1000億円を目指していきたいです。」と李堅代表取締役社長は語っている。

李社長は、北京大学入学後、1981年に国費留学生として日本へやってきた。電気通信大学（学士・修士）から東京大学博士課程（中退）へと進み、その後旧サン・

ジャパンの設立に参画。1998年から代表となった。

中国の事情をよく知り尽くし、それでいて日本の文化や商習慣にも対応するSJホールディングスのユニークな側面は李社長のプロフィールからもうかがえる。

旧サン・ジャパン草創期には、国費留学で日本に学んだ人たちが、ちょうど天安門事件を遠く日本から眺め、自分たちでやれることを模索した歴史がある。SJホールディングスは、純粋な日本企業であり、日本企業を主要な顧客としたソフトウェア開発、SIの事業を展開している。この基本的な精神は、今後も貫いていく。

技術的に非常に高度な、大手日本企業の研究所クラスの人材を核とした同社は、日本国内で約1000人規模のグループとなり、先端的な技術を活かした開発に加えて、体力的にもより強固になった。

その中心となっている開発力は、独自の「分散開発」にある。

分散開発をさらに磨いて 大規模案件にも対応できるように

同社は、もともと中国に開発センターを置いている（南京日恒情報システム有限公司）ことが、コスト競争力で大きなアドバンテージとなっている。日本でソフトウェアのデザイン、設計をし、中国で実装する。このビジネスモデルは、高いコスト競争力をこれまでも発揮しており、人材面での競争力も高い。

業界の中でも、日中にまたがるこの方法に関しては、同社が第一人者として、もっとも成功していると言われている。91年から約14年間手がけてきたこの開発センターのクオリティ、完成度の高さは、同規模の同業他社

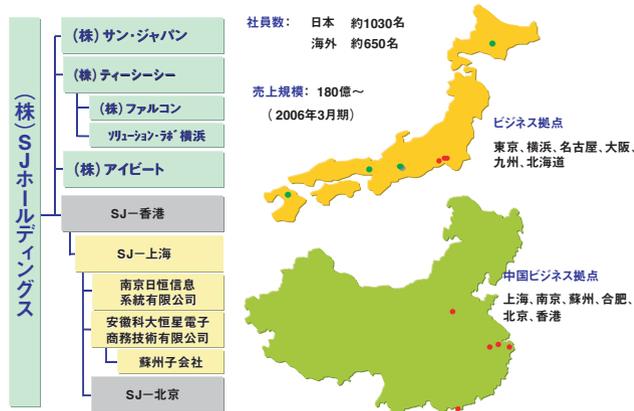


図1 SJホールディングスの概要

を大きく引き離している。

「中国の開発センターは規模としてそれほど大きくはありません。中国にある日本向けの開発センターとしては、1500人規模ぐらいのところもありますけれども、当社は300人規模です。しかし規模では5分の1ですが、クオリティでは胸を張ってナンバーワンだと言える自信があります。」(李社長)

博士課程を卒業しているレベルの人材が、プログラムを組んでいるといってもよい。経営陣に博士クラスが多いこともあって、質の面での妥協はなかった。これが同規模・同業他社より高い技術水準を持っている要因ともなっている。またこれまでの実績によって、その技術は学究的なものではなく、結果に結びつくノウハウとして磨かれている。

今後、中国の開発センターの事業規模も拡大していくことになるだろうし、グループ力の拡大によってより大型の案件を獲得するようになれば、さらに実力も磨かれていくはずだ。

日本市場において、この分散開発によるコスト競争力を最大限に活かし、迅速に規模の拡大を図っていく計画である。

特に規模の拡大は、日本の銀行に代表されるように、合併などによる大型化の傾向が顕著になっており、顧客の規模拡大に応じて、SI企業として大型化していくことで、ニーズに応じていく必要があるからだ。

日本での実績を高めることが 第一の目標

日本での経験も豊富で技術力ではどこにも引けをとらない存在であるとしても、文化面の差異をいかに克服するかは大きな課題である。日本の企業同士でも意思疎通が難しいソフトウェア開発で、国際的な連携を実現している同社は、非常に高いポテンシャルを持っている。

中国では、香港に中間持ち株会社を置き、その下に上海、北京、前述の開発センターである南京などの拠点がある。ゆくゆくはこの中国部門を香港市場で上場させて



図2 SJホールディングスの戦略

いく考えもある。

「日本市場と中国市場の規模はかなり違います。日本では中堅のSIベンダーを目指していますが、中国ではベスト30社に入る規模、総合的なITサービス事業者を目指しています。」(李社長)

日本と中国のビジネスに、大きな成長のテコをイメージするとわかりやすいだろう。日本での実績が中国国内では高く評価される。

日本でNTTグループなどの大手企業、通信プラットフォーム企業の実績があれば、中国の国内企業も納得する。2000年に、NTTコムウェア(株)が同社の株主になっている点も、日中の両市場で影響力を発揮している。

日本市場で高度な技術を発揮し、より優れた開発を目指すことで、その実績が中国市場でも評価されることになり、成長を加速するテコとなる。

急成長中の中国市場では IT企業としての成長を目指す

中国市場の成長と同社のポジションの向上によって、日本国内では試すことが難しいようなIT技術についても取得できるだろう。そうなれば、そこで成功したIT技術を、今度は日本市場で試すことも可能になる。それが日本国内での成長のテコとなるはずだ。

つまり日本、中国のそれぞれの市場に合わせた成長を目指すことによって、グループ全体が大きく成長してい

くことを想定している。

たとえば、NTTグループ某会社と中国で協力関係を築き、日本国内でも協力関係を築いているが、日本企業に対するサービス力も日本国内、中国国内の双方で強化できることになる。

「中国の仕事に関して、よく『コネ』を重視する声も聞かれますが、私たちはやはり実績が第一だと思っています。2000年以前は、私たちの中国拠点では日本向けの開発しか行っていませんでした。2000年以降、中国経済の発展軌道にあわせて、中国国内向けのビジネスもスタートさせています。5年で売上げ規模も10倍になっています。今後さらに加速させたいと思っています。」
(李社長)

福建十方文化伝播有限公司を2005年9月に子会社化した。この会社は今後成長が見込めるネット広告会社で、既存顧客は100社以上という。このように中国ビジネスの拡大は、日本市場とはかなり違う方法、角度から行っていく可能性も秘めている。

経営統合によるスケールメリットと 新たな取り組み

2003年にジャスダックに上場し、(株)ティー・シー・シー、(株)アイビートと相次いで経営統合。そして2005年にSJホールディングスとして新たなスタートを切った。2006年4月には(株)ティー・シー・シー、(株)アイビートが合併する予定である。

グループ経営の面では、日本、中国両地域でのグループ統治の強化を図り、中国ホールディングス会社の株式上場、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、そしてこれまで補完関係にあった会社との資本提携の模索をしていく予定だ。

そして、SIサービスについては、得意分野へフォーカスする。たとえば通信、金融、電子商取引等分野への資源の集約を図り、日本と中国の双方で、同じ分野への事業展開を協調しながら推進する。

こうした拡大を図るためにも、ビジネスアライアンスを積極的に推進していく計画で、たとえば企業間取引

(EDI等)、セキュリティ、流通等の安定的な収益分野を視野に入れているという。

中国市場の本格開拓面では、従来型SIサービスの迅速な規模拡大を目指す。有力日本企業との提携によって中国市場開拓を加速させる一方、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などにも力を注ぐ。

全社的にサービスの質的向上について、さらに取り組んでいく予定であり、従来の強みである分散開発体制の量的・質的強化と他社が追従できないコスト競争力の構築の面からも、質でもコストでも同業他社に負けない高水準を確保していく考えである。

「1995年までは売上げの8割を通信分野で占めていました。料金システム、設備管理、ネットワーク管理システムなどでお手伝いをさせていただきました。95年以降はインターネットバンキングなどが登場し、金融分野も増加しましたし、製造分野にも進出しています。最近ではSCM、EDIといった分野も増えてきているところです。」
(李社長)

業容の拡大にともなって、将来は東証一部上場を目指す。香港の中間持ち株会社も2008年までに香港で上場させる計画だ。

このように統合によってこれまで以上のスケールメリットを狙い、大型案件への対応、そして特徴ある分野への集中、そして新たな分野の開拓を促進させていこうとしている。

プライバシーマーク、CMMの取得で 品質の向上を図る

すでにグループの(株)アイビートは2004年にプライバシーマークを取得しているが、グループ全体で現在、個人情報保護の保護に取り組んでいるところだ。

「お客様の大切な情報を漏らさないことは、非常に重要なことです。プライバシーマークは一つの手段ですが、それを取得する過程を通じて、全社的にお客様の情報を守る意識を確立していくことが大切だと考えています。」
(李社長)

特に日本と中国にまたがってサービスを提供するのが同社の特徴であるだけに、日本国内だけで情報や秘密を守るだけではなく、中国でも同じレベルで徹底している。

CMM (capability maturity model) の取得にも意欲的だ。中国拠点の1社はレベル4を取得済み。もう1社もレベル3を取得しており、近々レベル4の認定を受ける予定だ。米国では国防総省がソフトウェアの開発案件に入札するための条件としてCMM認定を求めていることが知られている。

CMMを取得してからは、品質に対する意識が高まり、トラブルも大幅に減った。

同社の中国開発センターが、日本向け開発ではナンバーワンであると自負できるのも、こうした地道な努力を積み重ねているからだろう。

品質が悪い、納期が守られない、ムリがきかない、といったイメージを払拭するばかりではなく、高い品質で柔軟な対応を実現している。

注目されるのは、総合的なSI企業よりも、特徴のあるSI企業を目指していること。日本企業との連携をいま以上に高いレベル、広い範囲で進め、顧客と共に取り組んでいく姿勢は従来と変わらない。

徐々に規模の拡大を図っていく姿勢だ。いわば急な背伸びなどではなく、きちんと実力をともなう戦いを目指す。ただし、技術力と品質に関しては妥協せず、トップを目指す姿勢なのである。

フットワークよく、先端的な技術をプロダクトに活か

すことで特徴を出す。大型化する顧客に対応した体力をつける。しかも、ただ規模の拡大を追求のではなく、特徴のある企業を目指す。将来は、日本国内で500億円、中

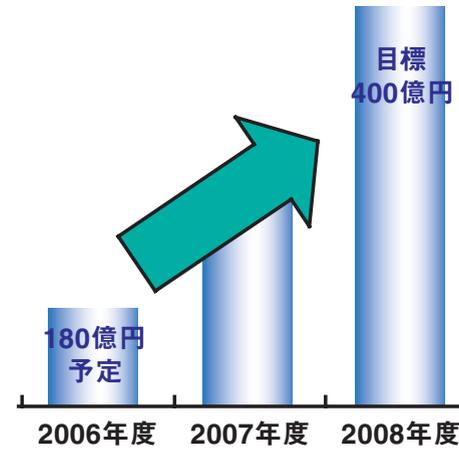


図4 連結売上高の目標

国市場で500億円、あわせて1000億円規模の売上高を5年以内に達成することだ。

「私たちは技術系の会社であり、これまでの経験から通信技術に長けています。もっと通信系の日本企業のお役に立つことも考えています。技術力を売上げに結びつけるためには、きちんと約束を守ること。納期、時間厳守だと思っています。今後も、より日本企業のお役に立つ存在となるようにグループ力を強化していきたいと思っています。」(李社長)と、これまでのSI企業としての成長を第一とする姿勢は、ゆるぎない。

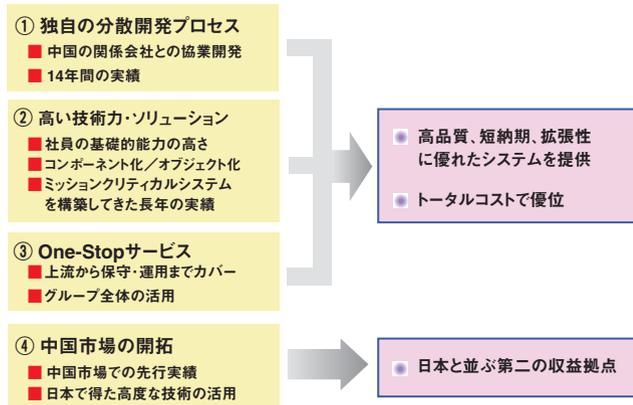


図3 SJホールディングスの強み

<会社概要>

名称 株式会社SJホールディングス [SJ Holdings Inc.]
 所在地 〒104-0033 東京都中央区新川一丁目26番2号 (新川NSビルディング)
 TEL: 03-3206-1983 FAX: 03-3206-1981
 URL: <http://www.sjholdings.co.jp>
 設立 1989年7月14日 (純粋持株会社化・商号変更 2005年4月1日)
 資本金 990,382,724円 (2005年4月1日現在)
 代表取締役社長 李 堅
 取締役副社長 琴井 啓文