

李 堅 (リ ケン)

株式会社SJホールディングス社長



## 分散開発モデルの継続的拡大で高利益率を実現

### ◆国内では新設したSJアルピーヌ、中国では日本向け開発商品がそれぞれ好調

2006年度の企業活動は、国内においては、5月にオフィスを統合し、グループ間の営業連携や共同提案、共同受注を進める一方、大手・一流企業の役員、本部長、事業部長クラスの人材を獲得して経営力の強化を図ってきた。不要コスト削減のため、子会社のTCCとアイビートの2社を合併させてSJアルピーヌを設立し、管理部門や重複する部門の共通化を図った。昨年度、SJアルピーヌはグループ内でよい実績を収めることができた。

コアコンピタンスの明確化としては、従来、当社の営業のすべてを承継しているサン・ジャパンだけで行っていた分散開発を、SJアルピーヌにも適用を開始した。また、アルファテック・ソリューションズ・ホールディングス（以下「ATSH」）は2005年11月に日本IBMから譲り受けた会社であるが、利益面でのマイナスのみならず実際の相乗効果においても期待通りのものが出なかったため、株式のすべてを譲渡した。

日本国内の顧客は7:3の割合でSIベンダーが多い。大手SIベンダーのNTTデータやHPのコアパートナーの資格を取得し、さらに従来から当社の株主であるNTTコムウェアとの関係強化を進め、重要顧客の絞り込みを図った。

海外部門（中国）では、公共部門の受注が拡大した。現在の中国経済は、まだ個人消費が十分ではなく、政府や海外からの投資や輸出がかなり経済を牽引している。資金回収でも民間より政府の方がより確実という面があるため、公共向けの受注活動を強化してきた。その中で、中国の主要都市から税務局のシステムの一部を受注し、昨年度は5億円以上の売上をグループ全体で計上するに至った。金融機関向けでは、端末ビジネスを拡大した。LDCEは2005年秋にグループに統合した会社であるが、昨年度中に軌道に乗せることができた。また、新卒を大量採用して開発基盤の強化を図った。中国全体で見ると、収益性が高く、特に日本向けの開発では、オフショア開発も軒並み利益率は2割を超す。一方、一般向け事業は効果が出ず、流通システムの合併会社やインターネット広告会社は撤退した。

### ◆「売上よりは利益」という方針をグループ全体で徹底。中国における利益率が高い

2006年度の決算概況を連結で見ると、売上高は352億41百万円（前期比49.2%増）、当期純利益は13億53百万円（同33.1%増）である。ただし、業績予想達成率でいうと、売上高、利益共に未達となった。

過去5年間の売上高と営業利益は増加傾向にあり、売上規模は前期比で約1.5倍に拡大している。

事業種別で見ると、システム開発、ソフトウェア製品、情報関連商品といった「情報サービス」事業は前期比約5割増となった。主要因としては日本向け開発の好調やATSHのフル連結などが挙げられる。「その他」事業でも、金融関連商品の製造販売が好調に推移した。

所在地別で見ると、外部顧客に対する売上高は、日本では291億79百万円で前期比約1.4倍であるのに対し、中国では30億70百万円から60億62百万円へと売上規模は約2倍に拡大している。しかし、売上高の日中比はまだ4対1の水準にとどまっている。

営業利益で見ると、日本では前期よりやや減少している。主な要因としては、M&Aをした会社ののれん償却額の増加、管理体制強化や内部統制に伴う準備・検討のための販管費増加、グループ全体の不採算案件（約1億50百万円）などが挙げられ、これらを全部合わせると約3億円強となる。一方、中国における利益規模は約2.5倍に増加している。「売上よりは利益」という方針をグループ全体で徹底してきており、利益率の高い日本向けのシステム開発が順調で、品質面でも中国の開発センターはCMM認証でレベル4を取得した。営業利益の日中比はおよそ6対4で接近してきている。

### ◆今期は分散開発体制の適用拡大と中国における開発人員の増強に注力

今期は、SIサービス分野の「第2グループ（1,000億円以下の規模）」でトップランナーを目指すという前期

---

の経営目標を継承しつつ、より高い利益率の実現を目指していく。国内においては、日本と中国にまたがる分散開発によってほかの会社ができないことを伸ばすことがキーとなる。既存事業発展のため採用力を強化し、教育体制を充実させる。受注規模の大型化に対応する開発管理体制を強化するため、富士通やNTTから品質管理の専門家に来てもらい、大型プロジェクトに対応する品質管理などのノウハウを取り入れ、少しでも不採算案件を減らして収益を上げていく。また、カバー領域を広げるために、コンサルティングやパッケージビジネス、ソリューションビジネスなどの高収益事業を開始したい。さらに、SJグループ各社を横断した新規事業を展開していく。

中国においては、日本向け開発人員を従来200名から今期は350名に拡大採用する。また、前期から模索してきた銀行向けのSIビジネスを確実に受注につなげていく。さらに、日系の大手と協業し、中国に進出している日系企業向けの新規事業を推進していく。

2007年度の売上高は、ATSHや福建十方文化传播有限公司などが連結の範囲から外れるため前期より減少（前期比16.7%減）するが、営業利益（同25.3%増）、経常利益（同21.1%増）、当期純利益（同25.8%増）は2割以上の増加を見込んでいる。

2008年3月期の1株当たり配当金は、900円を予定している。

#### ◆新中期経営計画を策定。2010年度に、売上高520億円、経常利益55億円を見込む

新中期経営計画（計画期間：2007年度～2010年度）は、基本的には自力本願で発展していくという線を考えている。日本で培ったITビジネスのノウハウを基に中国のみならずアジア諸国におけるビジネスの拡大に注力し、継続的な高成長、ニケタの高利益率を維持することを目標に置いている。

2010年度（2011年3月期）における業績目標は、売上520億円（日本で320億円、中国で200億円）、経常利益55億円を見込んでいる。これはグループ内の各事業体で積み上げた数字であり、利益率10%維持を目指し、達成していく。

国内部門では、得意分野である分散開発モデルに経営資源を集中、強化することによって継続的拡大を加速させる。また、SJグループの特長を生かした中国のソーシングサービス（アプリケーション開発・保守・運用、インフラの構築、人事経理BPO、コールセンター等）への進出を図る。海外部門では、高収益を上げている日本向けの開発を、時代のスピードに対応できるように飛躍、拡大させる。日中双方に拠点を持つという利点を生かし、日系企業向けのソーシングサービスを行っていく。

重点施策としては、国内部門では、ソフトウェアの開発に欠かせない人材獲得と育成を強化する。海外部門では、2010年度までに開発人員を約3,000名増やし、現時点のトップクラスに規模の点でも追い付いていく。グループ基盤としてはガバナンス体制を強化し、日中双方で資金調達および資本・財務戦略の最適化を推進していく。既に中国における事業子会社を香港で2008年暮れあたりに上場させるための準備を進めている。

#### ◆ 質 疑 応 答 ◆

**ATSH、中国の広告会社、M&Aの3点以外に誤算はなかったのか。ないとすると、今期の計画は少し保守的なのではないか。**

金融端末事業が当初期待した結果ではなかった点や、新たにM&Aをした会社が売上には貢献したが利益にはほとんど貢献していない点が誤算といえは誤算である。今期は、前期が未達だったため、きちんと達成できる数字を念頭に置いた。

**未収入金と仮払金の残高が大きいが、中身は何か。これらをどのように削減していくのか。**

未収入金の大半は3月末に売却したATSHの代金で、売却代金は5月1日に入金された。5月末には中国の広告会社の売却代金も入金される予定で、負債を減らしているところである。仮払金は、税務署のシステム受注に対する保証金と一部先行仕入れである。

**今期の計画で売上と営業利益を、日本と中国とに分解して教えてもらえるなら開示してほしい。**

今期の日本の売上は200億円、中国における売上は約90億円で前期と比べて約50%増である。売上約90億円に対して利益率は約20%弱で、依然として高いものがある。その牽引となっているのは日本向けの開発と公共、特に金融である。端末事業や通信、電力は利益率ベースで考えると7%程度である。

---

中国のSEの件費はだんだん高まってきていると思われるが、そうなると中国での利益率は規模を拡大しても鈍化の方向に行くと思われる。その辺の動向について聞かせてほしい。

件費は年々上昇傾向にあるが、生産性も向上している。また、エンジニアの熟練度が上がるため、今のところ、賃金上昇と生産性はほぼ相殺できている。人民元が劇的に上がった場合でも、人民元ベースの収入もあるので、今の事業規模に限っていうとほぼ相殺できると考えており、現時点では大きなリスクとはみていない。

(平成19年5月18日・東京)