

個人投資家向け会社説明会 ミーティングメモ

株式会社 SJ ホールディングス

日時：2008年7月12日

説明者：代表取締役会長兼社長 李 堅

1. 企業概要と特徴について

- ・ 1989年7月14日設立で、今年満19年です。20年の社歴は、この業界ではそこそこ古い会社といえます。情報産業の会社は社歴が一番長いところで35年から40年程度ですから、私どもの会社はこの業界の成長の半ばに誕生した会社です。事業内容は、主にシステム開発。例えばマイレージカードのシステムやインターネットバンキングのシステムの提供です。個人のお客さんよりは、法人、通信会社、飛行機会社、そういった会社さんにサービスを提供する会社です。資本金は約10億円、売上高はこの3月期には258億円。連結ベースでの従業員数は3,000名弱で、日本と中国に子会社があるので、その両方に分布しています。証券コードは2315です。
- ・ 約30年前に私が留学で中国から日本に来た時は、留学生が非常に珍しく、一緒に留学したのは100人ぐらいでしたが、東京では文部省の課長さんとか東京都の副知事さん、地方では県知事さんが空港まで出迎えてくださったという時代でした。長く日本にいれば言葉もうまくなりますし、日本が非常に好きになります。天安門事件の最中で帰るに帰れなかったという事情もあり、何人かと一緒に会社を興したのが1989年でした。この会社は、日本と中国のいいところを一つにして事業をやっている会社です。日本と中国の間でいかにうまくビジネスをやるかがこの会社のメインテーマで、選んでいるドメインは情報サービス、特にシステム開発という会社です。
- ・ グループ構成については、SJホールディングスは純粋持株会社で、その傘下には日本に事業会社2社、中国では主に5社があり、日本と中国両方でビジネスをやっています。日本と中国両方の「文化」「言葉」「商習慣」に通じたマネジメントのもと、高い技術力とトータルコストのアドバンテージを生かしたシステム開発を中心に世の中の役に立とうという会社です。
- ・ 私どものグループの事業は、主に二つのセグメントから成り立っています。一つは情報サービス事業です。オーダーメイドで企業のためにシステムを作る。それからオーダーメイドではなく、自分の会社のノウハウをシステムとしてパッケージ化して不特定多数の会社に売っていく、というのがこの情報サービス事業の中身です。もう一つは、石油化学エンジニアリングサービス事業です。中国最大の会社は中国石油で、利益だけで確か2、3兆円です。アジアで1番の会社はどこかと聞かれたら、私はすぐ名古屋の自動車会社さんを思い出しますが、そこでさえ多分利益は1兆円オーダーだと思えます。その2倍ぐらいの利益を日本より物価の安い中国で出せるというのは、い

かに石油業界が潤っているかを端的に表していると思います。そういうお客さんに対して石油精製プラントの中でエンジニアリングサービスを提供する仕事も、私どもの子会社がやっています。

- ・ 事業内容として例を挙げますと、私どものパッケージ製品には病院のカルテを電子データとして保存・管理をする電子カルテシステムがあり、日本で 100 以上の病院に納めています。インターネットバンキングは自宅のパソコンからインターネットを使って銀行の残高確認や振り込みができる仕組みです。あとは航空会社のマイレージシステムや廃棄物工場における廃棄物管理システムなどがあります。さまざまなシステムを企業のオーダーに応じて作り上げていくのが私どもの仕事です。
- ・ 今後の事業展開としては、メインのビジネスドメインは日本であり、日本には世界一の技術があります。その世界一の技術をいろいろなかたちで海外で応用しようと考えています。今のところは中国で応用していますが、将来ほかの会社と提携してインドや別の所で応用するなど、国内市場だけでなく積極的に外国でもビジネス展開する計画です。中国で、金融、通信、電力、公共等でシステム開発のサービスを提供していますが、通信分野で、チャイナテレコムに作らせていただいたシステムはもともと日本の通信会社からのオーダーで作った時に蓄積したノウハウがベースとなっています。技術が分かるだけで業務を全く知らないと、通信システムはなかなか作れません。ちなみに、情報システム技術はアメリカが日本より 5 年ぐらい先を行っているといわれています。そして日本は東アジアや東南アジアよりは 5 年ぐらい先を行っている。先行する技術を日本だけで使うのはもったいないので、同じもので 2 度おいしい、3 度おいしいというところで事業展開をしていきます。
- ・ まとめとして私どもの会社の特徴と強みは、私どもはシステム開発をやっていますが、設計は日本国内でやり、開発は製造業に例えると工場に相当するといえますが、その工場は中国にある。この仕組みを約 20 年間やってきてかなりのノウハウと成功体験を蓄積しました。日本の製造業が強いのは、技術力が強いことと合理的に世界のいろいろな所に工場を持って一番いいコスト配分でモノを作り上げてきたことです。日本のシステム開発業界は、他のサービス業界に近く内弁慶です。国内に閉じこもってあまり海外に行かない。世界の中で言うと、日本のこの業界は相対的にそれほど競争力が強いものではないのですが、私どもが 1990 年から積極的に設計を国内でやり、開発を中国でやることを実践してきた強みは、この業界の中で比較的確立しているといえます。もう一つの特徴は、一定の規模があることです。システム会社の場合は、ある程度規模がないといけない。この業界の最大のリソースは人材です。コンピューターシステムは、将来的にはロボットが作ることができるようになるのではないかと私は思っていますが、今のところは人間しか作ることができません。たとえば、具体的には 1,000 人ぐらいの社員がいないと、銀行さんから見てもシステム開発のオーダーを出したいと思わないわけです。私どもの会社は日本と中国を合わせて 3,000 人弱の社員がいま

す。この人材のアドバンテージを生かしてのシステム作りが 2 番目の強みです。もう一つは、この業界は蓄積の業界で、ある日急に何かすごいものが作れるということはないのですが、私どもの会社は、古い時代と新しい時代をちょうどブリッジしている時期に生まれた会社だということです。あまり会社が若いといろいろなノウハウやリスクマネジメントに不十分な点があるものですが、この会社は 20 年で、まだ成長できる反面、いろいろな蓄積もあるというのがこの会社の特徴と強みの一つです。

- ・ 成長の軌跡と今後の展望ですが、89 年に会社ができて 2003 年にジャスダックで公開をし、こんにちに来ている。この中には紆余曲折があり、いろいろな経験をしてきています。

2. 業績の推移について

- ・ 2007 年 3 月期が過去最高益の時で、前期は足踏みの時でした。株価もそれを非常にリアルに反映しています。2007 年 3 月期の過去最高益の前後に株価は 12 万円ぐらいあったのですが、直近 2008 年 3 月期は足踏みでした。中には失敗もありました。全体の地合いもありますので、今は 3 万円弱ぐらいに株価は落ちてきています。
- ・ 会社としては過去 1 年間問題点を見つけてそれを正している最中ですが、個人的にはこういう踊り場は会社の成長にとっては必要なステップで、一直線に発展するよりはこういう時にいろいろな反省をして修正していったほうが会社というのはより確実な成長ができると考えています。
- ・ 各種指標につきましては、資料をそのままご覧になっていただければと思います。

3. 当期の事業展開について

- ・ 過去のノウハウと前期の反省を踏まえて、今、社内では事業を 4 つのブロックでくくっています。ブロック 1 は日本国内向けのシステム開発。日本は経済が非常に高度化されている先進国です。経済レベルが非常に高いのですが、それゆえにそこから 1%、2%伸ばしていくのも大変です。このような経済環境下ではありますが、このブロック 1 では毎年 5%程度の成長を目指しています。無理に高い目標を掲げると、ややもすると先行投資や研究開発がオーバーペースになります。従って、国内では現実的にこのシステム開発業界で 5%、景気のいい時には 10%成長できれば御の字と考えています。二つ目は、最近特にお客さんからコストについて非常に厳しく要求されます。今は様々なコストが上昇している時期ですので、企業も同じシステムをより少ないお金で作らなくてはならない。幸い私どもの場合は、日本で設計して中国で開発というスタイルを定着させているので、通常の内国のみの会社よりコストのアドバンテージがあります。特に銀行さん、生命保険会社さん、通信会社さんから以前よりコストを厳しく要求される分、われわれはそれに応えられる。応えられればそこでの収益を伸ばせるというのがブロック 2 で、いわゆるオフショア開発、わかりやすく言うとより本格的に

海外で開発するという事です。ブロック 3 は、中国国内の SI 事業です。ビジネスドメインは中国です。経済格差、政治など、中国にはさまざまな問題があります。その一方では、日本の 1 人当たりの GDP は多分 4、5 万ドル、韓国は今の大統領があと 5 年で GDP を 3 万ドルぐらいに上げようと言っています。中国は平均では数千ドルもありません。上海辺りで数千ドル、中国全土での平均はもっと低いです。そうすると、経済レベルの低いためにキャッチアップが比較的容易にできるのです。中国は去年まで毎年 10%以上の経済成長率があります。中国のレベルが低いから、少しの成長でも成長率を押し上げるのです。企業にとっては成長の余地があるということで、私どもは日本の素晴らしい技術とノウハウを中国で展開して中国企業から収益を上げるというのを 2001 年からやってきています。初年度の売上は 3 億でしたが、今期は 80 億から 90 億です。これは私どもが特別に優秀だからというわけではなく、それだけ日本の技術が現地で受け入れられているということと、現地にはそれだけの需要があるということです。中国のマーケットにはまだまだいろいろなものが不足しています。それはつまり、中国の企業よりいいものを持っていけば、商売になるということでもあります。中国の GDP 成長率は 10%程度ですが、われわれはこのブロック 3 で約 20%を一つの目標にしています。ブロック 4 も中国での事業ですが、ここはすこし言葉がよくないかもしれませんが、いわゆる成金の業界をターゲットとしたブロックです。最近、景気の良い業界といえば、石油業界です。石油は何もしなくても毎日値段が上がる。コストは変わらないのに値段が上がり、利益がどんどん上がるという構造があります。今後、石油は 70 ドルまで下がるという予測もありますが、現在の所非常に景気が良く、そこから多くのオーダーをいただける。しかも単価も高い。そういった所で事業をやらない手はないということで、通常のわれわれが本来やっている仕事に加えて、成長市場で新たな事業を行っています。

- ・ 整理しますと、ブロック 1 の事業は日本国内の事業で、会社の収益の柱であり、会社を安定させる基盤です。この部分がなければ他の所でチャレンジもできません。ブロック 2 は、日本と中国のコストの差を生かしたビジネスです。中国も永遠に日本とコストの差があるわけではありません。しかし、あと 3 年~5 年は十分生かせるコストの差でビジネスをやるということです。ブロック 3、ブロック 4 は、全体のレベルは低いけれども成長度合いが大きい中国で日本のノウハウを生かしたり、その急激な経済成長の流れに乗っていくビジネスです。私どもは日本の素晴らしい技術を持ち合わせていて、また中国では需給ギャップが大きいのでチャンスがあるということです。
- ・ 業績の計画として、2009 年 3 月期は売上高 270 億、営業利益は約 24 億、純利益が約 10 億です。
- ・ 配当については、配当性向 30%が会社の基本的なポリシーです。2008 年 3 月期の業績は良くなかったのですが、今期は努力して業績計画を達成し、達成した暁には 1 株当たり 600 円という配当を予定しています。

4. 質疑応答

Q1. 人的資源が最大の資産ということだが、日本国内の採用状況について

A1. 採用には非常に苦労しています。恐らく各社とも人材をもっと確保できていればもう少し収益を上げられるところなのですが、私どもも日々努力しても苦労していることにあまり変わりはありません。国内では5%程度の成長というのは、そこにも原因があります。

Q2. 中国での労働契約法施行による今後の見通しについて

A2. 製造業と非製造業でそれぞれコスト増につながると言われています。製造業は約10%~20%、非製造業は7%程度のコストアップという予測があります。この影響があることは否めませんが、製造業も私どものサービス業も基本的には蓄積産業です。製造業は技術を蓄積して生産性を上げ、それによりコストアップ部分を吸収するのが一つのパターンですが、私どもも毎年中国の子会社においては7%昇給させています。それぐらい昇給させないと、他社との人材競争の点では勝てません。昇給はさせますが、生産性も上昇させる。中国で最初にわれわれがシステム開発を始めた時の人件費と現在とでは、少なくとも10倍ぐらいの差があります。一方、当時のシステム開発の価格と現在の価格差は2倍ぐらいです。給料が10倍になったのに対して発注価格は2倍となりましたが、その間は様々な面から生産性の向上が行われています。インターネットにより通信スピードが上がりましたし、20年前とは中国の生活環境も変わっています。20年前なら夜になると電車がなくなってしまい、残業ができずに帰ります。今は、コンビニエンスストアなどの24時間営業の店もありますし、夜中までタクシーがあります。その分、仕事がちゃんとはかどります。このように様々な要因で、今のところコスト上昇分は吸収できている。アバウトな計算となりますが、トレンドからしてあと3年~5年は大丈夫かなと思っています。

Q3. 四川大震災の直接的影響及び中国経済への影響について

A3. 私どもの会社も震災地域に対して寄付をいたしました。震災地域から離れていることもあり、事業への直接的な影響はありませんでした。震災のあとには復興事業があります。四川自体は比較的経済が遅れている地域です。今回震災後に各国の援助もあり、中国政府もかなりの予算を組んで震災後の復興事業をしていますので、中国経済全体に対するインパクトは一定の範囲にとどまるものと理解しています。

Q4. 東洋経済さんの「会社四季報」には、御社とイーピーエスさんが提携されるというコメントがあったが、こういった内容か

A4. イーピーエスは東証一部の会社ですが、業務・資本提携をさせていただいています。業

務提携の具体的な内容は、両社からなるアライアンス委員会で話し合いをしているところですが、基本的な軸は2点あると考えています。一つは、イーピーエスさんは製薬会社を相手に治験の仕事をしています。製薬会社も非常に収益の高い会社です。私どものお客さんの中には製薬会社がないので、イーピーエスのお客さんを私どものお客さんにもなっていていただくというのが一つ。もう一つは、イーピーエスさん自体、中国で事業をやっているのですから、中国は広いですから、私どもだけではカバーできない部分をイーピーエスさんの力も借りて事業拡大をしていくということです。

Q5. 中国市場での欧米企業との競争は厳しくないか

A5. 欧米企業の中国への進出度合いは著しく、非常に有力です。われわれのセクターでは、IBMなどの会社がありますが、欧米の会社は比較的製品寄り、IBMはIBMのコンピューターやIBMのソフトウェアパッケージを売るというのが、主なビジネスの内容です。欧米の企業は今のところ中国企業へのシステム開発提供はおこなっていません。この分野はほとんど中国の企業がおこなっており、日本の企業も電機メーカーさんが一部やっています。競合するところもありますが、私どもの強みとしては小回りが良く、コスト体質に勝るといったところです。

Q6. 仕事や研究を飛躍的に進化させるイノベーションはどうすれば生まれるか

A6. この業界で新しいものを生み出していく要素というのはおそらく二つです。この業界では特にアメリカが進んでいるので、その技術を積極的に学習し、活用・応用していくことが一つです。もう一つは若い人材です。以前ノーベル賞を受賞された江崎先生と話をしたことがあります。江崎先生によると、ノーベル賞を取るアイデアを生み出すのに適した年齢というのは32歳前後だそうです。そういう人材に一定の費用を与えて大胆にやってもらうということです。そういう人材を入れる、研究開発は試行錯誤ですから、いろいろな試行錯誤のチャンスを与える、アメリカからいいものを探り入れるということだと思います。

Q7. 2007年度の大幅な減収減益の主な原因と2008年度の予想について

A7. 減収減益の原因は、国内において現実離れした高い目標を掲げたことにより、新事業に研究開発費用を投入したり、十分教育されていない人材を採用したりしたためにお客さんの要望とギャップができていたということがあります。高い目標を掲げるのはいいけれども、市場の状況を見極め、現実的な計画をたてて企業を永續させなければいけない。そこを反省して、修正しています。2007年度の決算では、過去に失敗した製品事業の投資も撤退しました。利益を生み出さないコストについては極力絞り込んでいます。今期の事業計画は、前期の失敗を踏まえて策定している。日本国内ではそれほど高い成長は望めないのですから、コストを極力絞り込んで必要以上の人材も採らずにス

テディーに成長する。中国では、利益の出ている所にさらに注力して収益を上げると
いう方針で今期からやっています。この安定成長路線を今期成功させて、今後の更なる
成長を考えていきたいと思っています。

以上