

ドイツ—T企業と地域戦略

—SAP日本法人の事例研究—

山田 徹雄

はじめに

情報関連企業は、アメリカの独壇場という印象を人々に与えている。しかしながら本稿でとりあげるSAPグループは、総合業務アプリケーション・ソフトウェアの専門メーカーとして、五〇ヶ国以上に子会社、関連会社を有し、またその主力商品ビジネス・アプリケーションソフトR／3は世界市場において一万社以上に採用されている。^①以下、本稿においては同社の戦略のなかで、日本法人がいかなる位置を占めているかを検討する。その際、アメリカ法人との比較を念頭に分析をすすめる。

ドイツにおける先端技術産業の立地

一九八〇年代の西ドイツにおける南北間の経済格差をめぐる議論の根拠となったのは、失業率の地域格差である。
〔第1表〕の示す様に、一〇%を越える失業率は、北部に集中し、対照的にバーデン・ヴュルテムベルク、バイエルン、ラインラント、プファルツ、ヘッセンでは低失業率を享受している。とりわけ、石炭鉄鋼、工作機械、造船等「旧産業」の集積するライン・ヴェストファールレンは、七〇年代以降長期に亘る不況に見舞われる一方、新たな工業の集積がバイエルン、バーデン・ヴュルテムベルクにみられた。^② こういった動向を説明する因子としてジーマンスの本社機能がミュンヘンに移転したこと、また同社の南ドイツ市場へのマーケティング、サービス機能のアクセスがミ

ユンヘンを中心としてなされたことが指摘されている⁽³⁾。電子工業、自動車産業等「新産業」の集積が八〇年代以降バイエルン、バーデン・ヴュルテムベルクにみられるにせよ、九〇年代後半以降注目されているのが、「ドイツのシリコンバレー」ヘッセン州およびその周辺地域である。当該地域を行政単位のヘッセンで括るよりも、ライン河中上流域と捉える方が適切であるかもしれない。

ここで採り上げるSAP (Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung、データ処理のシステム・アプリケーション・製品社) は、IBMマンハイムのSE、ディートマ・ホップ (Diemar Hopp) を中心とするメンバーによって設立された。IBM当時、ホップは「対話プログラミングのスーパーマン」の異名をとっていた⁽⁵⁾。SAPの前身、システム分析・プログラム開発社 (System analyse und Programmentwicklung) は、一九七二年にマンハイム郊外のヴァインハイムにおいて、IBMをスピンアウトした五人のSEによって設立され、一九七六年には「SAP有限会社」へと改組され、翌七七年より本社をヴァールドルフに置いている。マンハイム、ヴァインハイム、ヴァールドルフは何れもヘッセン州と踵を接するバーデン・ヴュルテムベルク州に位置している。ホップは Hoffenheim im Kraichgau の小さなゲマインデの出身であるが、自身で次の様に語っている。

「バーデン人は一般に安定志向と思われる。だから技術に対する敵意が残っている。この格言に従えば、僕は典型的なバーデン人ではない。僕はいつでも冒険に飛び込む覚悟ができていた⁽⁶⁾。」確かに、後の同社の経営を見ると、「バーデン人気質」よりもIBMの遺伝子が受け継がれているように感じられる。とはいえ、「ドイツのシリコンバレー」の周辺に同社が置かれていることにも注目したい。

第1表 旧西独における州別失業率 (1988年4月)

シュレスヴィヒ・ホルシュタイン	10.5%
ハンブルク	11.5
ニーダーザクセン	11.2
ブレーメン	13.1
ノルドライン・ヴェストファーレン	10.5
ヘッセン	7.4
ラインラント・プファルツ	7.3
バーデン・ヴュルテムベルク	5.6
バイエルン	6.6
ザールラント	9.9
西ベルリン	10.9

(典拠) Wirtschaft u. Statistik, 1990 Jan., S. 20

SAPグループの経営

SAPグループ全体の売り上げは、「第2表」に見られる様に、製品の売り上げが、六〇%を越えているが、コンサルティング収入、教育収入を合わせると三六%に達している事が分かる。これを地域別に見たのが「第3表」である。アメリカ合衆国の売り上げが全体の三六%を占め、ドイツ地域がそれに次いでいる。しかしながら、ヨーロッパ全体（ドイツを含めたEMEA地域）では四五%となっており、商品、サービスのマーケットがアメリカとヨーロッパを基盤としている事が分かる。この二地域と比較すると、アジア・太平洋地域の比重は著しく低い。なお、一九九七年と比較してアジア・太平洋地域のみが一九九八年に売り上げを減少させているのは、日本市場の不振とアジア通貨の変動による為替差損による。次に、SAPグループ社員の地域別の構成を

第2表
SAPグループ売り上げの内訳 (単位 千マルク)

	1998年	1997年
製品	5,256,941	4,097,117
コンサルティング	2,193,276	1,251,128
教育	893,360	579,928
その他	121,717	89,293
合計	8,465,294	6,017,466

(典拠) SAP Annual Report, 1998, p. 79

第3表
SAPグループ売り上げの地域別内訳 (単位 千マルク)

	1998年	1997年
ドイツ	1,565	1,149
EMEA地域 (ドイツを除く)	2,234	1,488
小計	3,799	2,637
USA	3,068	2,106
その他アメリカ大陸	858	489
小計	3,926	2,595
アジア・太平洋	740	785
合計	8,465	6,017

(典拠) ibd. p. 29

「第4表」に依拠し検討する。なんといつても、ドイツ国内の従業員数が四〇%を占め圧倒的に多い。また、アメリカ合衆国が二三%でこれに続く。売り上げの少ないアジア・太平洋地域においても一二%を占めることも分かる。以上のことから、労働市場においてはドイツとアメリカに仰いでいるとが明白であろう。次にSAPの資本関係

第4表

SAPグループ社員の地域別内訳 (単位 人) (%)

ドイツ	7,679	40
ヨーロッパ、中東、アフリカ (ドイツを除く)	3,281	17
USA	4,463	23
アメリカ大陸 (USAを除く)	1,521	8
アジア・太平洋	2,364	12
合計	19,308	

(典拠) ibd. p. 47

末にSAP普通株に一万マルク投資していたら、一〇年で五二倍に含みが拡大したことになる。SAP株はベルリン、ブレーメン、デュッセルドルフ、フランクフルト、ハンブルク、ハノーファー、ミュンヘン、シュトゥットユガルトの各市場に上場されていたが、九八年八月三日、ニューヨーク証券取引所に同社優先株が取引されることになった。一優先株の一二分の一に相当するSAP米国預託証券

を検討する。一九九八年末にSAP株の時価総額は七八七億マルクとなり、ドイツ市場ではダイムラー・クライスラー、リアンツについて第三位となった。この結果、DAX組み入れ比率が六・二四%(年初は五・八六%)に上昇した。仮に八八年

(ADR) がアメリカでも、売買されることになったのである。^{①②}

ニューヨーク市場への上場にあわせて、同社は経営組織の改変を行っている。詳しくは、「第5表」を参照されたい。この組織替えのポイントは

(1) 同社創立メンバーであったデイトマ・ホップとクラウス・ツッラ (Klaus Tschira) がエグゼクチブボードから退き、監査役になったこと。^{③④}

(2) ハッソ・プラトナー (Hasso Plattner) がアメリカ地区担当のCEOに、またヘニング・カーゲルマン (Henning Kagermann) がヨーロッパ担当のCEOになり、アメリカとヨーロッパが同格におかれたこと。

(3) 拡大経営会議 (extended management board) にアメリカ人 ケヴィン・マッケイが登用されたことである。また、ペーター・ツェンケがアジア・太平洋地域担当に任命されていることも、付け加えておきたい。

SAPジャパン

ヴァールドルフのSAP本社の開発センターにおいて、R/3システムの日本語ヴァージョンのための研究開発が、二〇名の日本人技術者を含むプロジェクトにより二年間にわたり進められた後、一九九二年一〇月にSAP AG

第5表
SAPのエグゼクティブボード

氏名	出身	担当
Hasso Plattner	Shriesheim/Altenbach	Co-Chairmann and CEO Basis, Technology and Industry Solutions Development, Marketing, Corporate Communications, American Region
Henning Kagermann	Hockenheim	Co-Chairmann and CEO Financial, Human Resources and Industry Solutions Development, Administration, Europe Region
Claus E. Heinrich	Walldorf	Logistics, Industry Solutions and Human Resources Development
Gerhard Oswald	Wiesloch	R/3 Corporate Services, IT Infrastructure
Peter Zencke	Weinheim	Logistics and Industry Solutions Development Asia-Pacific

SAPの拡大経営会議

Dieter Matheis	Muelhausen	Chief Financial Officer
Karl-Heinz Hess	Stutensee	Basis Development
Kevin S. McKay	Doylestown, PA, USA	SAP America, Inc.(CEO)
(典拠) ibd.,p. 10-11		1998年9月3日就任

一〇〇%出資の日本法人SAPジャパン株式会社が発足した。事業内容はコンピュータソフトの開発・販売、教育、コンサルティングで、社員数九八四名(九八年二月一日現在)、資本金三六億である。SAPジャパンは、九三年一〇月にR/3日本語版をリリースし本格的に活動を開始した。同ホームページは「SAPジャパンには商品が二つあります。ひとつは、もちろん製品そのものです。そして、もうひとつは、コンサルティングの質の高いサービスです。：またドイツ、アメリカに続く第三の研究開発拠点として『テクノロジー開発センター』を備えています¹⁴⁾」と伝えている。製品の市場として日本市場があまり大きくない点を考えると、とくに開発拠点としての日本人の役割を重視している姿勢がみられる。

SAPジャパンのビジネス・パートナーは、以下の様になっている¹⁵⁾。

テクノロジ・パートナー 七社

プラットフォーム・パートナー 九社

コンサルティング・パートナー 九二社

計 一〇八社

この内、プラットフォーム・パートナーはコンピュータのハードウェアをあつかうパートナー会社で、コンパックコンピュータ、ジーメンズ、日本IBM、サンマイクロシステムズ、NEC、日本ヒューレットパッカード、日立製作所、富士通、三菱電機などである。テクノロジ・パートナーはDBMS及び最新テクノロジを提供するパートナー会社でEMSジャパン、インテル、インフォミックス、日本オラクル、日本IBM、日本サンマイクロシステムズ、マイクロソフトがそれにあたる。コンサルティング・パートナーには、(1)エンドユーザーに対してビジネスソリューションをコンサルティングするNational Logo Partnerと(2)エンドユーザーのシステム構築に協力するImplementation Partnerがあり、コンサルティング会社、情報システム会社、コンピュータサービス会社が多数含まれている。

代表的な先端技術、情報にかかわる殆どすべての企業をパートナーにしていることが分かるであろう。ところで、同社の主力商品である統合業務アプリケーションソフトR/3のエンドユーザーによる活用は、どの様なものであ

ろうか。三菱商事でR/3を、連結会計システムの導入、会計基準のグローバル化、分権経営のもとでのセグメント別損益の明確化に利用し、成功をおさめている。HOYAでは、連結会計、国際会計基準への対応、キャッシュフロー経営の実現に活用し成果をおさめた。その他にも、R/3の会計機能に注目し戦略的に利用している例として、コナミ、大洋産業、パイオニア、ブリジストン、参天製薬、日立製作所があげられる。

小 括

SAPジャパンのSAPグループにおける位置づけは、製品の市場としては決して大きくはいえず、むしろビジネスパートナーとの連携および製品の開発拠点として考えられるであろう。それは、日本企業におけるエンドユーザーの開拓がまだ十分ではないのと同時に、我が国の情報関連周辺技術が高度の発展を遂げているために、むしろ開発拠点としての魅力が大きいためでもある。

注

(1) <http://www.sap.co.jp/company/index.htm>

(2) 森川洋『ドイツ——転機に立つ多極分散型国家』大明堂、

一九九五

- (3) 山本健児『現代ドイツの地域経済——企業の立地行動との関連』法政大学出版局
- (4) 『日本経済新聞』一九九八年八月九日
- (5) Meissner, G., SAP—die heimliche Software-Macht, Hamburg, 1997, S. 18
- (6) Ebenda, S. 20
- (7) SAP Annual Report, 1998, p. 28
- (8) ibd., p. 39
- (9) ibd., p. 40
- (10) Deutsche Aktiengesellschaft 1998, S. 876
- (11) SAP Annual Report, 1998, p. 42
- (12) ibd., p. 8
- (13) <http://www.sap.co.jp/company/aboutjp.htm>
- (14) <http://www.sap.co.jp/company/message.htm>
- (15) <http://www.sap.co.jp/priss/pre9904.htm>
- (16) <http://www.sap.co.jp/success/index.htm>

(ちまた てしお・西洋経済史)