

ドイツにおける情報関連企業 ——SAPの事例研究

SAP-A German IT Company

山 田 徹 雄

Summary

Dietmar Hopp and his group who spun out from IBM founded a small-sized software company in Weinheim in April 1972, which has grown to be a Software Giant in the world market in less than 30 years. On August 3, 1998 the SAP preference shares began trading on the New York Stock Exchange. The technological success of SAP is based on R/3 System which is in use in more than 100 countries and recognized as the industrial standard. SAP made an important decision 1986, the development of R/3 System, on the prognosis that the age of network computing and down-sizing of a computer would surely come with the decline of mainframes. The driving forces of this company are development investment and employees of high quality. SAP recruits and retains qualified employees and a structure of flat hierarchies and open communication in the office allow them to take on their responsibilities and put their creativity to work.

はじめに

『ビジネス・ウィーク』誌は、世界の情報技術関連の優良企業を、4つの指標——売上高、売上高成長率、株主配当及びROE——をもとに総合評価でランキングを発表している⁽¹⁾。〔第1表〕〔第2表〕の示すように、上位50社の80%をアメリカ企業が占め、この分野での圧倒的な力をみせつけている。ヨーロッパ企業では、イギリス、ドイツ、フランスが顔をのぞかせているが、なんといっても、ソフトウェアにおいて、ドイツのSAPがマイクロソフトをはるかに凌ぐ地位にあることは特筆に値しよう。

SAP (Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung) は1972年に設立されたソフトウェアベンダーで、生産・在庫管理・経理など企業活動全体を管理する総合事務アプリケーション・ソフトウェアを50ヶ国以上に供給している⁽²⁾。ドイツを代表する世界的企業であるにもかかわらず

【第1表】世界の情報技術関連優良企業

1. デルコンピュータ	(アメリカ)	コンピュータ
2. ボーダフォン・グループ	(イギリス)	電話サービス
3. SAP	(ドイツ)	ソフトウェア
4. ノキア	(フィンランド)	通信機器
5. イングラム・マイクロ	(アメリカ)	コンピュータ関連サービス
6. アメリカ・オンライン	(アメリカ)	インターネット
7. コンピューウェア	(アメリカ)	ソフトウェア
8. マイクロソフト	(アメリカ)	ソフトウェア
9. EMC	(アメリカ)	コンピュータ
10. レックスマーク・インターナショナル・グループ	(アメリカ)	コンピュータ

【出典】 Business Week 1998 Nov. 2

【第2表】世界の情報技術関連優良企業

上位50社の内訳	
アメリカ	39社
イギリス	4
台湾	4
香港	1
ドイツ	1
フィンランド	1

【出典】 Business Week 1998 Nov. 2

ならず、経営史研究において全く扱われることのなかったSAPの発展を通して、70年代以降、成功を取めたドイツ企業の経営方法を分析する。

第1章 SAP 創業期

SAPは、1972年IBMからスピン・アウトした5人のSEによって設立されたSystemanalyse und Programmentwicklung (システムアナリシス・プログラム開発社)を母体とする。ヴァインハイムに事務所を置く「民法上の組合」(Gesellschaft bürgerlichen Rechts)として発足した同社は、創業者の一人、ディートマー・ホップ (Dietmar Hopp) のアパートの一室の一隅を事務所としていた⁽³⁾。この間の様子を鮮明に伝えているのが、[資料1]である。

創業当時はバーチャル企業なる概念が存在せず、5人の創業者には住所不定のらく印が押されていたのである。というのも、彼等は自分のコンピュータを動かすことができず、プログラムをクライアントの開発センターで開発せざるをえなかったからだ。創業者の一人、クウラス・ヴェ

【資料1】

4月1日まで、ひよろつとした工学士はコンピュータの巨人のマンハイムの営業所のSEとして働いていた。……しかしこの暖かい土曜日、ホップ家の住まいのくすんだ緑色の革製のカウチの隅は、彼の新しい会社の個人事務所として機能していた。若々しい顔つきの日焼けしたばかりの所帯主は、4人のIBMの元同僚と共に、コンピュータ・プログラムを開発し販売するために独立したばかりであった。外では隣人達がすでに過去のものとなった経済的奇跡の時代のステータスシンボルをピカピカに磨いていた。2002型の角張ったBMW、丸くぼちゃつとした年代物のオペル、脚の長いアウディ100を。中庭に面したテラスでは、アンネリーゼ・ホップが4月に生まれたばかりのオリヴァーを抱えていた。その子の泣き声が窓から直接居間に伝わってきていた。家の中で訪問者達は、この家の主人が家族にたいする責任感から無責任なことをすることはないだろうという気持ちを強めたのであった。

(典拠) G. Meissner, Ebenda, S. 17-18

レンロイター (Claus Wellenreuther) の言葉を借りれば、「顧客のところでコンピュータをタダで利用していた」⁽⁴⁾ことになる。

最初のソフトウェアの開発拠点は、ICI (Chemiefaserwerk der ICI an Örtstrand von Ostringen) の計算センターの中に、事務スペースと計算機利用時間が与えられ、IBMのコンピュータシステムを利用してRシステム (後にR/1と呼ばれた) という業務用アプリケーションソフトを開発。第一営業年度に62万マルクの売り上げをあげ、年末には9人の従業員をかかえるソフトウェアベンダーとなった⁽⁵⁾。翌73年には会計ソフトRFシステム (Finanzbuchhaltungsprogram System RF) を、また、新規のクライアントにタバコ会社Roth-Handle, 薬品会社のKnollといった大手企業が加わることになった⁽⁶⁾。

1976年、同社は有限会社に改組され、SAP GmbH, Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung「データ処理のシステム・アプリケーション・製品」という社名が採用され、執行責任者にホップとヴェレンロイターが選出された⁽⁷⁾。ビル・ゲイツがマイクロソフトを設立した翌年にあたる。後にドイツ、アメリカの代表的情報産業へと成長する二社は、同時期に設立されていたのである。SAPは翌77年には、ヴァールドルフに本社・営業所を移転し、オフィスビルに入居することができた⁽⁸⁾。

第2章 1980年代の成長

1980年に同社の「設立期」(Aufbauzeit) が完了したとホップは言う、というのは①ドイツのソフトウェアハウスの上位17社にランクされたこと ②自社ビルを手に入れ業務が集中的に行われるようになったこと ③ドイツの大メーカー100社中、50社とクライアント契約を結んだことをその理由としてあげている⁽⁹⁾。

〔資料2〕より、80年代初頭にはドイツ、スイス、オーストリーというドイツ語圏へソフトウェアを提供することに成功したことがわかる。ドイツ語バージョンを基に、ひとまずヨーロッ

〔資料2〕SAPの年譜

1972年	I B MのS E 5人によって設立, ヴァインハイムに事務所を置く Systemanalyse und Programmentwicklung	(売り上げ 62万マルク)
1976年	SAP GmbHへ発展的再編成	(売り上げ 381万マルク)
1977年	本社・営業所をヴァールドルフに移転 オーストリー市場に参入	
1979年	R/2システムの開発に着手	(売り上げ 1,000万マルク)
1980年	本社新社屋に移転, 従業員77人となる ドイツの大企業100社のうち50社が顧客となる	
1982年	創業10年目に100人の従業員を雇用 ドイツ, スイス, オーストリーの236社がS A Pのソフト を利用	(売り上げ2,420万マルク)
1984年	SAP (International) AGをスイスのビール市に設立 国際マーケットに参入 以後E C各国に進出	
1986年	増資 (50万マルク→500万マルク) ハノーファーのコンピュータメッセ (CeBIT) にはじめて出展 (売り上げ1億マルク)	
1987年	ヨーロッパ5か国に現地法人をスタートさせる 従業員 750人 新世代ソフトR/3開発が検討される	(売り上げ2億4千5百マルク)
1988年	株式会社に改組 (S A P A G) ドイツ証券取引所に上場 フィラデルフィアにSAP North Americaを設立 アンダーセン社とジョイント・ヴェンチャーを設立 (S A Pコンサルティング GmbH) 国際教育センター落成	
1989年	カナダ, シンガポール, オーストラリアに現地法人設立 T O S株の60%を取得	
1990年	優先株を発行 (8,500万マルク) 旧東独市場の開拓 ベルリンに営業所, ドレスデンにSRS GmbHを設立 Steeb社とCAS社を買収	
1992年	1億4千万マルクかけ開発・セールス・センターが落成 国際業務を本社で統括 R/3の供給体制が整う S A P ジャパンを設立 R/3の日本語バージョンを東京でプレゼン	
1993年	S A P株40%の下落 マイクロソフト社と提携, Windows NTにR/3を搭載	
1995年	S A P株がD A Xに採用される	
1998年	ニューヨーク証券取引所に上場	

(典拠) G. Meissner, SAP—die heimliche Software-Macht, Hamburg, 1997; SAP Geschaeftsbericht;
<http://www.sap.co.jp/company>

パ各国語の翻訳ソフトを売り込むために, 84年にはSAPインターナショナルAGがスイスに設立され, また87年は, ヨーロッパ各国に現地法人をスタートさせている。また, 88年にはアメリカ, 89年にはカナダ, シンガポール, オーストラリアという英語圏マーケットの拡大に努めて行く。

この過程は, 80年代にドイツ語圏→ヨーロッパ圏→アメリカ市場を中心とする英語圏へと翻訳ソフトを通じて言語の壁を突破して行く過程である。この間の売り上げをみると, 79年から87年の間に24倍以上にも増加し, まさにハイテク産業特有の「収穫通増」が実現していった。

80年代の成長の技術的基礎を提供したのが78年に開発に着手したR/2システムであった。R/2は、集権的組織とメインフレームに基づくデータ処理を目的とする総合的ビジネスアプリケーションソフトである。従って、IBM、ジーメンスのメインフレームを想定するコンセプトといえる。R/2は79年から市場に投入され、大ヒット商品となった⁽¹⁰⁾。

SAPは1988年に初めて専門誌に製品イメージ広告を掲載することになった。従来、広告活動といえばハノーファーの「国際事務・情報・通信技術見本市」(CeBIT)に出展する程度で、専ら専門家間の口コミに頼っていた⁽¹¹⁾。ここにマイクロソフトとの製品上の違いがみられる。Windowsが一般消費者を対象とするソフトウェアの「消費財」であるとするなら、SAPのソフトは業務用ソフトであり、いわばソフトウェアの「資本財」といえるであろう。

80年代後半に、SAPはきわめて重要な決定を行い、それが90年代の成長を不動のものとしていった。86年の経営会議で「これからはダウンサイジングの時代だ。そのためにミニコンやパソコンでR/2をうごかせないだろうか」ということが話題に登った⁽¹²⁾。R/2の次世代ソフトR/3は、87年に開発に着手されたプログラムパッケージで、データバンクサーバー、アプリケーションサーバー、プレゼンテーションサーバーという3段階のクライアント/サーバー・コンセプトをLAN-WAN通信を通じて実現するものである⁽¹³⁾。エグゼクティブ・ボード代表ディートマー・ホップは、後に次のように指摘した。

「我々の最も重要かつ適切な決定を1987/88年に下した。即ちR/3を開発することを決定したことである。メインフレームが全盛期にあり、R/2人気に寄りかかろうとすればそうすることもできた。しかし我々はマルチプラットフォームのソフトを開発しようという気持になり、それは我々にとって幸運なことであった。というのはメインフレームはその直後、まさに劇的な衰退を経験したからである⁽¹⁴⁾。」

ダウンサイジングの波に乗る業務用ソフト開発は、90年代の多国籍企業への成長の踏み台となったのである。

第3章 1990年代の成長

90年代、SAPグループの売り上げは倍々ゲームといっても過言ではないほどの伸びを示す。しかも一人当たりの売り上げも高い伸びを示し、97年度には52万マルク以上にも達している。([第3表]参照)この時期にはR/2システムにかわってR/3システムが売り上げの柱になっていたことが[第4表]から読み取ることができる。93年の「営業報告書」は次のように伝えている。

「メインフレームは、ごく最近まで企業活動の支配的役割を演じていたが、本質的にフレキシブルなクライアント/サーバー・ソリューションによって次第に背後に押しやられた。クライアント/サーバー・コンセプトは、情報処理が多くのパソコン (lokale Rechner)に分割され、データベース (Datenhaltung) が中央に統合されるものである⁽¹⁵⁾。」

〔第3表〕SAPグループの売り上げ（単位 百万マルク）

年度	売り上げ	一人当たりの売り上げ
1989	366.9	0.308
90	499.1	0.281
91	707.1	0.282
92	831.2	0.283
93	1 101.7	0.320
94	1 831.1	0.414
95	2 696.4	0.419
96	3 722.2	0.455
97	6 017.5	0.521

（典拠）SAP Geschäftsbericht

〔第4表〕SAPグループにおけるアプリケーションソフトの売り上げ
（単位百万マルク）

	R/2	R/3
1992	413	39
93	365	307
94	316	975

（典拠）SAP Geschäftsbericht, 1994

80年代後半における意志決定が先見性をもっていたことが、90年代に証明されたといえよう。

1990年には、旧東独市場を開拓するためにベルリンに営業所を置き、またジーメンス、ロボトロンとの合弁企業SRS（SAP-Robotoron-Siemens）をドレスデンに設立した⁽¹⁶⁾。また、92年にはハードメーカーとの協力関係を確立し、ジーメンス、ブル、デジタルエクイップメント、ヒューレットパッカード、IBMのコンピュータにR/3をプレインストールする体制を整えた⁽¹⁷⁾。

対外的には、アメリカにおいてフィラデルフィア本社他にシリコンバレー（Redwood City am Rande des Silicon Valley）に支社を置いた他、クアラルンプール、ヨハネスブルク、東京への進出を図った⁽¹⁸⁾。ドイツ国内においては、中規模企業市場にR/3を提供するために、SAP CONSULTING GmbHとSTEEB-CAS Informationstechnik GmbHの主要部門をSAP-M GmbHに統合している。SAP-M GmbHのMはMittelstandを意味し、従業員数200～1,000人の中規模企業をまさにターゲットとする戦略であった⁽¹⁹⁾。

1988年、SAPは株式会社に改組し、ドイツ証券取引所に上場された。SAP株は1992年に至るまで右肩上りの上昇を示したが、93年に劇的な値崩れを経験した。92年末には普通株が1,765DM、優先株が1,360DMを付けていた株価は40%下落した。SAPが史上始めて売り上げ目標を達成でき

なかったために、マーケットの失望売りを誘ったのである⁽²⁰⁾。ホップは93年度の「営業報告書」において次のように語っている。

「昨年度はソフトウェア産業全体の状況は破産、合併、人員整理、再編成……によって特徴づけられた。SAPにとっても93営業年度はさしあたりあまり満足の行くものではなかった。…1992年に設定した売り上げ目標、利益目標を達成することができず、SAP株は取引所において劇的な値崩れを経験した。……メインフレームの落ち込みは予想以上に急激に進行した。当然ながらR/3システムの導入はコストの増大と結びついていたが、1993年度には著るしい利益をもたらした。かくして我々は1994年度にはついにR/3の投資局面に別れをつけるのである⁽²¹⁾。」

〔第5表〕〔第6表〕より、93年は売り上げに対する利益、キャッシュフローともに著しい落ち込みを示していることから、エグゼクティブボード代表の指摘するように、翌94年度からR/3の収穫期に入ると理解できる。

〔第5表〕SAPの利益（連結、税引き後）

	利益 (百万マルク)	利益／売り上げ (%)
1989	68.2	18.6
90	82.1	16.5
91	123.3	17.4
92	127.2	15.3
93	146.3	13.3
94	281.2	15.4
95	404.8	15.0
96	567.5	15.2
97	925.4	15.4

(典拠) Geschäftsbericht

〔第6表〕SAPのキャッシュフロー

年度	キャッシュフロー (百万マルク)	キャッシュフロー／売り上げ (%)
1989	96.3	26.2
90	122.5	24.5
91	174.7	24.7
92	201.7	24.3
93	212.1	19.3
94	386.5	21.1
95	559.0	20.7
96	782.7	21.0
97	1 230.1	20.4

(典拠) Ebenda

【第1図】SAPコンツェルンの組織図

(出資比率)

		資本金 (単位万マルク)	1992年度 利益 (単位万マルク)	
(国内)	(100%) SAP-M GmbH, Walldorf (vormals SAP CONSULTING GmbH)	100	143.7	
	(60%) TOS GmbH, Freiberg a. N.	50	224.7	
	(100%) STEEB-CAS Informationstechnik GmbH, Abstatt	1,500	4.2	
	(100%) Steeb Anwendungssysteme GmbH, Abstatt	100	0.6	
	(100%) CAS Computer Anwendungs-Systeme GmbH i. L., Weinstadt	10	-21.2	
	(52%) CAS Computer Anwendungs-Systeme Bereich Nord GmbH, Hamburg*)	10	4.1	
	(45%) S R S Software-und Systemhaus Dresden GmbH, Dresden	600	192.3	
(海外)	EUROPA (ohne Inland)		通貨 資本金	1992年度 利益 (単位 1,000 現地通貨)
	(100%) SAP (Schweiz) AG, Biel/Schweiz (vormals SAP (International) AG)	(CHF)	1,000	18,247
	(100%) SAP (UK) Limited, Weybridge/Großbritannien	(GBP)	1,000	-103
	(100%) SAP FRANCE S. A., Fontenay-sous-Bois/Frankreich	(FRF)	18,000	-813
	(100%) SAP Danmark A/S, Brøndby/Danemark	(DKK)	5,500	511
	(100%) SAP Svenska Aktiebolag, Stockholm/Schweden	(SEK)	4,300	1,293
	(100%) SAP Nederland B. V., 's-Hertogenbosch/Niederlande	(NLG)	1,150	3,538
	(100%) S.A.P. S.A., Madrid/Spanien	(ESB)	100,000	19,411
	(100%) SAP Italia S.p.A., Mailand/Italien	(ITL)	1,000,000	841,883
	(100%) SAP Ges.m.b.H., Wien/Osterreich	(ATS)	6,000	-850
	(100%) N.V. SAP Belgium S.A., Brussel/Belgien	(BEF)	30,000	23,618
	(100%) STEEB-CAS Informationstechnik GmbH, Wien/Österreich	(ATS)	3,000	832
	(100%) STEEB-CAS Informationstechnik AG, Pieterlen/Schweiz	(CHF)	50	-537
	(100%) STEEB-CAS INFORMATIONSTECHNIK FRANCE S.A.R.L., Paris/Frankreich*)	(FRF)	50	596
	NORDAMERIKA			
	(100%) SAP America, Inc., Lester/USA	(USD)	13,000	622
	(100%) SAP Canada Inc., Toronto/Kanada	(CAD)	1,450	-862
	(99%) WS Investment Holdings, L.P.*)	(USD)	5,940	-10
	ASIEN/AUSTRALIEN			
	(100%) SAP Asia Pte. Ltd., Singapur	(SGD)	5,500	709
	(100%) SAP Australia Pty. Ltd., Sydney/Australien	(AUD)	3,200	-973
	(100%) SAP Japan Co., Ltd., Tokio/Japan	(JPY)	100,000	0
	(100%) SAP Data Processing (Malaysia) Sdn Bhd, Kuala Lumpur/Malaysia	(MYR)	1,200	165
	AFRIKA			
	(100%) SYSTEMS APPLICATIONS PRODUCTS (SOUTHERN AFRICA) (PTY)LTD, Dunkeld West/Sudafrika	(ZAR)	1,500	75

一方で93年度は、将来の布石を打った年でもあった。マイクロソフトとウィンドウズNTにR/3を搭載する契約をかわし、またサンのハードウェア・プラットホームにR/3を搭載する契約を結んだ他、IBMと世界的規模での提携を結ぶなど情報産業の巨人達と補完関係を作り出していったからである。

〔第1図〕はSAP企業グループを示したものであるが、海外現地法人は100%出資の子会社が殆どであり、ヨーロッパ、北米、アジア、アフリカへとネットワークを広げている。

第4章 SAPの企業風土

〔第3表〕により、SAP社の売り上げが急成長を遂げたこと、〔第5表〕より同社が高い利益率を確保してきたことが確認されている。また〔第6表〕は、キャッシュフローが売り上げの20%を越え、安定した経営基盤を有していることがわかる。

SAPの成長の支えとなっているのは、何と云っても研究開発投資である。売り上げの20%程度

〔第7表〕 SAPの研究開発投資

年度	研究開発費 (百万マルク)	研究開発費／売り上げ (%)
1989	83.3	22.7
90	109.6	22.0
91	172.0	24.3
92	235.2	28.3
93	267.7	24.3
94	369.6	20.2
95	438.2	16.3
96	588.9	15.8
97	813.3	13.5

〔第8表〕 SAPの人件費

年度	人件費 (百万マルク)	人件費／売り上げ (%)
1989	137.2	37.4
90	205.0	41.1
91	297.5	42.1
92	376.6	45.3
93	466.2	42.3
94	675.2	36.9
95	956.7	35.5
96	1 338.5	36.0
97	2 074.9	34.5

(典拠) SAP Geschaeftsbericht

を毎年、研究開発にむけ（〔第7表〕参照）、同社は技術志向的姿勢を一貫してとり続けている⁽²²⁾。技術開発においては、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のこだわりによって資源を同分野に集中的に投下してきた⁽²³⁾。

高技術者集団であることは人件費支出の高さに反映されている。〔第8表〕は、売り上げの35%以上が人件費に向けられているを示しているのが、このことは、ハイテク産業が資本集約的ではなく、きわめて労働集約的であることを表している。

従業員構成をみると、マネージメント、管理、社内サービスは極端に少なく、研究開発、サービス・サポートという技術関係の職種で80%近くに達している。従業員構成を地域別にみると、アメリカとドイツが圧倒的であり製品の二大市場をここにみることができる。（〔第9表〕参照）

一方、監査役会、エグゼクティブ・ボードにはDr. Prof. の称号を持つものが多数みられる。監査役会は「共同決定法」により株主総会、従業員より半数ずつ選出されるが、従業員選出メン

〔第9表〕 SAPの従業員構成（1997年）

マネージメント	34人	ドイツ	5,516人
研究開発	2,876人	ヨーロッパ	1,844人
サービス・サポート	6,557人	北米	3,785人
販売・マーケティング	2,423人	アジア・太平洋	1,586人
管理	788人	アフリカ	125人
社内サービス	178人		
	12,856人		12,856人

（典拠） SAP Geshcaeftsbericht, 1997

〔第10表〕 SAP監査役（1997年）

（株主総会より選出）	（従業員より選出）
Dr. Bernd Thiemann	Helga Classen
Dr. Wilhelm Haarmann	Willi Burbach
Dr. Heinrich Hornef	Ruediger Gerber
Klaus-Dieter Laidig	Bernhard Koller
Botho von Portatius	Dr. Gerhard Maier
Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer	Alfred Simon
SAPエグゼクティブ・ボード（1997年）	
Dietmar Hopp	
Prof. Dr. h. c. Hasso Plattner	
Dr. Claus E. Heinrich	
Prof. Dr. Henning Kagermann	
Gerhard Oswald	
Dr. h. c. Klaus Tschira	
Paul Wahl	
Dr. Peter Zencke	

（典拠） Ebenda

バーにもDr.の肩書きを有する者が含まれ、同社が高頭脳集団であることを裏づけている。([第10表]参照)

SAPの「企業文化」(Unternehmenskultur)を、同社自身が次のようにとらえている。

SAPの「従業員が中心的役割を果たす企業文化」は「自己信頼感」と「寛容」によって特徴づけられている。職業による自己実現をSAP社員は、称号や地位を与えられることによってではなく、責任を担うことに見いだしている⁽²⁴⁾。また、フラットな組織、開放されたドア、管理されない労働時間、協働的な執行スタイル、部門間の垣根を越えた情報の流れが、SAPの日常を特徴づ

〔第11表〕DAX組入れ30銘柄と組入れ比率

(数字はいずれも1995年12月31日現在、単位%)

〈電機〉		〈銀行・保険〉	
ジーメンス	8.20	バイエルン抵当銀行	1.85
〈化学〉		バイエルンフェラインス銀行	1.93
BASF	3.98	コメルツ銀行	2.45
バイエル	5.29	ドイツ銀行	6.65
デグザ	0.80	ドレスナー銀行	3.39
ヘンケル	0.74	アリンツ	12.50
ヘキスト	4.26	〈自動車・輸送〉	
シェアリング	1.42	BMW	3.19
〈機械・鉄鋼〉		ダイムラー・ベンツ	7.46
リンデ	1.47	フォルクスワーゲン	3.21
マン(普通株)	1.29	コンチネンタル	0.40
マンネスマン	3.50	ルフトハンザ	1.69
ティッセン	1.80	〈エネルギーその他〉	
メタルゲゼルシャフト	0.66	RWE	4.45
プロイザーク	1.34	フェーバ	5.69
〈小売り〉		フィアグ	2.39
カールシュタット	1.10	〈ソフトウェア〉	
カウホフ	1.06	SAP*)	4.90

*) 1994年にドイツ・バブコックと入替え。

(典拠)『図説 ヨーロッパの証券市場1997年版』日本証券経済研究所

〔第12表〕SAPグループの地域別売り上げ(単位百万マルク)

	1994年	1997年
ドイツ	639	1,149
ヨーロッパ	419	1,395
北米	628	2,595
アジア・太平洋	113	785
アフリカ	32	93

(典拠) SAP Gechaeftsbericht, 1994 u. 1997

けるものである⁽²⁵⁾。こういった企業風土は、マイクロソフト社に代表されるハイテク企業の社風に共通するものではなからうか。

ドイツ企業が教育に熱心であるという指摘がよくなされているが、SAPにおいても、質の高い従業員は絶えまない教育・再教育を必要とするという観点から、1993年にSAP-Akademieが設立された⁽²⁶⁾。翌94年には、このプログラムに1,343人の従業員が参加し、特に人気を集めたのは研究・コンサルティングの為のプロジェクト・マネジメントや時間管理・自己管理の講座、英語コースなどであった⁽²⁷⁾。教育訓練と並び、同社のスポーツ大会——サッカートーナメントやSAPオープンと呼ばれるテニストーナメント——も、従業員に人気のある催し物である⁽²⁸⁾。更に、従業員の誕生会には花火を打ちあげてクライマックスを演出するなど⁽²⁹⁾、会社に対する帰属意識を高める工夫が凝らされている。

ちなみにSAP本体の従業員の平均年齢は35才を下まわり、離職率はわずか2.1%にすぎない⁽³⁰⁾。

第5章 SAPの資本市場と製品市場

SAPの株式は、1994年にドイツ証券取引所において時価総額が最大となり、売買高は25位にランクされた。またSAP株は93年にDAX100及びFAZ指標に採用された後、95年からDAX30銘柄に採用された。〔第11表〕は、SAPが情報関連分野における唯一の採用銘柄であることを示している。またDAX30指標の組み入れ比率では、第7位にランクされている。97年には、DAX採用銘柄のうちで最大の上げ幅を示し（DAX 47%、SAP優先株175%の上昇率）、その結果年末にはDAX組み入れ比率が5.86%まで上昇し、時価総額は58.6Mrd. DMに膨れあがった⁽³²⁾。なお、〔資料2〕SAPの年譜において90年に優先株の発行がみられるが、その一部は従業員が成果配分にあずかるストックオプションに利用された。

さて、株主の構成をみると以下のようにになっている⁽³⁴⁾。

創業時の株主	60%
内外の機関投資家	32%
ドイツの個人投資家	8%

であり、個人株主の比率は小さい。機関投資家の内訳は、信託機関（Vermögensverwalter）、年金基金（Pensionsfonds）、保険会社（Versicherungen）となっている。これを地域別にみると

ドイツ	45.1%
ヨーロッパ（ドイツを除く）	14.5%
アメリカ	40.4%

となり、資本関係はドイツ国内とアメリカの機関投資家が（創業者を除けば）大きな柱となっている。既に〔第9表〕において、従業員構成においてもドイツと北米が二大拠点であることが確認されていることから、製品の販路と資本関係に相関性をみることができる。これを更に裏づけ

るのが〔第12表〕である。94年はドイツと北米の売り上げが拮抗しているが、97年には北米の売り上げが他の地域を圧倒するに至る。製品市場におけるアメリカの重要性が増加していった帰結が、1998年のニューヨーク証券取引所への上場であった。

おわりに

SAPは総合業務アプリケーションソフトの専門メーカーとしてのこだわりを持ち、資源を得意分野に集中させることによって、ベンチャーから多国籍企業へと短期間に成長した。技術志向集団が絶えざる「革新」をめざす一方、きわめて「家族主義的な」経営風土を持ち、その成果は離職率の低さとなってあらわれている。「家族主義的」といっても、平均年齢が低いために革新的気風が維持されていると見るべきであろう。

業務用ソフトを主力商品とする限りにおいて、マイクロソフトとの競合関係はない。Windowsという「消費財」と異なり、情報化を進めるクライアント企業へ「資本財」を提供することにより、ハイテク企業をパートナーにしてしまった。この点でダウンサイジングを見通し、メインフレーム用パッケージR/2をR/3へと戦略転換した意味は大きい。大企業の情報システムがメインフレームをベースとする手作りのカスタムソフトに依存していたところに、R/3を売り込むことによって、事実上クライアントの情報システム部の業務をSAPが取り込んでしまう結果になったからである。

成功したハイテク企業SAPは全世界にネットワークを持つとはいえ、アメリカが最重要地域であることは否定できない。ダイムラーベンツとクライスラーの合併をあげるまでもなく、競争力あるドイツ企業はEUを飛び越えてアメリカ市場と結びつく。SAPのニューヨーク証券取引所上場の目的に、同社米国法人トップのケビン・マケイが「人材確保」をあげているのは、同社が「頭脳集約的」企業であることを端的に示している⁽³⁵⁾。

(注)

- (1) Business Week, 1998 Nov. 2
- (2) <http://www.sap.co.jp> SAPジャパンのホームページは同社が「ワルドルフ」で誕生したと伝えているが、これは正しくない。(SAP年譜参照)
- (3) *ibid.*; G. Meissner, SAP—die heimliche Software -Macht, Hamburg, 1997, S. 37
- (4) G. Meissner, a. a. O., S. 34
- (5) *Ebenda*, S. 34
- (6) *Ebenda*, S. 35
- (7) *Ebenda*, S. 37
- (8) *Ebenda*, S. 35

- (9) Ebenda, S. 35
- (10) SAP Geschaeftsbericht (Abk. SAP-G), 1992, S. 24 これはすべての分野をカバーする業務用アプリケーションソフトである。(G. Meissner, a. a. O., S. 35)
- (11) G. Meissner, a. a. O., S. 36
- (12) <http://www.sap.co.jp/copmany/message>
- (13) SAP-G, 1992, S. 25
- (14) G. Meissner, a. a. O., S. 60
- (15) SAP-G, 1993, S. 7
- (16) SAP-G, 1990, S. 4
- (17) SAP-G, 1992, S. 31
- (18) Ebebda, S. 16-7
- (19) Ebenda, S. 18
- (20) SAP-G, 1993, S. 14
- (21) Ebebda, S. 4
- (22) Financial Timesのアナリストをして “It is very engineering-oriented company” と呼ばしめた。(G. Meissner, a. a. O., S. 36)
- (23) <http://www.sap.co.jp>
- (24) SAP-G, 1992, S. 12
- (25) Ebenda, S. 13
- (26) Ebenda
- (27) SAP-G, 1994, S. 22
- (28) Ebenda, S. 23
- (29) SAP-G, 1992, S. 13
- (30) SAP-G, 1994, S. 23
- (31) Ebenda, S. 18
- (32) SAP-G, 1997, S. 30
- (33) SAP-G, 1994, S. 20
- (34) Ebebda, S. 18
- (35) 「日本経済新聞」1998年12月11日

〔付記〕本稿を執筆するにあたり、情報関係の用語、概念について慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科院生の宿谷いづみさんに御教示を賜った。また、法律関係の用語については跡見学園女子大学専任講師西山由美先生に御教示を賜った。記して謝意を表したい。