

## アドビ システムズ の企業戦略について

石井 幹

アドビ システムズ 株式会社

### 1. はじめに

アドビシステムズは設立22年で、従業員約3400人の会社である。昨年の年商(11月末締め)は全世界で1,300,000,000ドル(約1,500億円)であり、本年は1,475,000,000~1,500,000,000ドル(約1,700億円)を予定している。

ソフトウェアは営業利益率が高く、今年の第1四半期においては38.6%に上った。売り方が重要であり、昔は現在でも家電量販店等で並んでいるような箱売りが主流であったが、現在は事業者・官公庁・教育機関等に使用権のみを売るライセンス販売広げている。これは顧客側にとっても、例えば大企業においてはライセンスを一括管理できるというメリットが存在するため受け入れられやすい。このように、売り上げと同時に利益も重視している。

業態も設立時点より変化しており、当初はプリンタに組み込まれるポストスクリプトを作成していた。元々OEM・プリンタ会・印刷機器会社などに技術をライセンスするビジネスであったが、後に高品位な出力を支援するアプリケーションソフトを開発し、ソフトウェア会社の買収や販売網の拡大により現在に至っている。

### 2. ミッションステートメント

インターネットの広まりにより、同じコンテンツを違う形で発信するニーズが広がってきたが、このような変化の激しい状況では、ともすると自分たちの強みを見失ってしまいかねず、“なぜアドビなのか”“アドビの強さは何なのか”を問いかけ、企業の存在理由を位置づけるためにミッションステートメントを提示している。昨年、電子ドキュメントを扱うようになったため、ビジネスとビジネスとのコミュニケーションを含める意味合いから「企業間」という言葉を追加した。この軸を持ち続け、ぶれることがないというのが、製品開発面、企

<sup>1</sup> 本稿は2004年5月24日開催のコンピュータ産業研究会での報告を清水俊和(東京大学大学院)が記録し、本稿掲載のために報告者の加筆訂正を経て、GBRC編集部が整理したものである。文責はGBRCに、著作権は報告者にある。内容の引用または複製には著作権者の許可を必要とする。

業買収、どこにおいてビジネスチャンスを見出し、こういった顧客に対しビジネスを継続していくのかの最終的なよりどころとなっている。

### 3. 地域別売上比率

地域別売上比率は半分近くがアメリカとなっているが、それはほとんど北米である。また、EMEA もほとんどがヨーロッパである。アジアは 23% を占めているが、日本の比率が高く、日本は全世界の約 20% である。アメリカ合衆国に本拠を置く他のソフトベンダーより日本の比率が高いことに特徴があるが、これはアドビが元々文字を大事にしており、日本に積極的に投資していたからである。

ポートフォリオの観点から、アジアの比率の上昇を図っている。これは、アドビにおいて分散による危機管理を好む傾向があるためである。

### 4. アドビの持つ技術基盤

アドビの現在における究極の強みであり、かつ今後の差別化のポイントは、卓越した技術力である。技術投資に力を入れており、社員のうち 6 割は技術者である。今現在も技術者の採用に力を入れている。

このように技術に力を入れた結果、当初はひとつひとつの技術のかけらであったものが、さまざまなアドビ製品の基礎技術に成長してきている。

最初に確立されたものはアドビイメージングモデルであり、Adobe Photoshop などの画像編集ソフト、Adobe Acrobat などの電子ドキュメント生成ソフト・動画編集のソフトの中にほぼ間違いなく入っているモジュールである。これは社内のさまざまなソフトに再利用可能なライブラリのようなものとしてずっと開発が続けられており、その中には元は静止画用であったが、現在では動画、インタラクティブなやりとり、電子ドキュメントに必要とされるものなど、イメージングという範疇を超えてアドビが扱うさまざまなデータを一括管理する技術基盤になった。

それに加え、製品間でのデータのやり取りや配信に必要となるファイルとしての形を整えたものが PDF であり、XML との連携を深めることで単にアドビのクローズドな世界にだけ使えるものではなしに、もっと一般的な他社のシステムとも連携できるようになっている。

その上にグラフィックの技術・ページレイアウトの技術・ドキュメントの表現管理の技術があり、それらを組み合わせる形で各製品が乗っかっている。

また、PDF・XML・アドビリーダーなどは、デファクトスタンダードを実現するということを技術面から強く指向している。

## 5. 変わりゆくアドビ

現在のアドビの最大の戦略は「アドビ自体が変わること」である。先述のとおり、ポストスクリプトという技術をライセンスするビジネスモデルからアプリケーションソフトを自分たちで開発して販売するというビジネスモデルへ転換したが、現在はその次の世代に行こうとしている。今までは製品を別々に提供してきたが、これからはプラットフォームカンパニーとして、顧客を支える基盤となるソフトを提供していく方針である。

## 6. アドビが提供するプラットフォーム

具体的にアドビが提供するプラットフォームは何かということについて、顧客に合わせて大きく分けて3種類のことを考えている。ここでの戦略は、プラットフォームとして基盤を提供するという大きな方向性もあるが、我々がビジネスをしていく相手というものをもう一度定義しなおすことを行っている。そのひとつは官公庁や教育機関を含めた企業であり、もうひとつはコンシューマーであるが、さらにデザインを生業とし、その成果によってビジネスが成り立っている人々をクリエイティブプロフェッショナルというアドビとアップル独自のセグメントとして認識している。それぞれの顧客のしたいことは異なっているため、元々ある共通の技術基盤の形を変えることによって見え方を違えている。

## 7. プラットフォームの利点

なぜアドビがプラットフォームを手がけるのか、顧客となる企業の側から考えると3点にまとめることができる。

まずは、アドビ1社で全てを提供することはできないという認識がある。フォトショップのように店頭で販売しているようなものは、顧客が求めているクリエイティブワークフローにおいての半分程度の役割でしかない。例えばデザイナーはそういうツールを使いながら他人との連携をとって仕事をしたいし、ひいてはもうひとつ先のメリットを感じたいと思っている。コンシューマーと違い、クリエイティブプロフェッショナルにとってツールはツールでしかなく、その次のビジネスメリットがないと、そのツールには投資はされない。そして、彼らが求めるより大きなものは、アドビ1社では提供しきれないと判断した。そのためには、広い意味でのパートナーシップというものが必要になってくる。パートナーとうまくやっていくには、接点を持つことで互いの価値を認識することが重要である。また、アドビが新しいソフトを開発することなく、パートナーが関連ソフト開発・教育・解説書・システムインテグレーションなどによりソフトの価値を高めてくれる。これは非常に重要なことである。

次に、長期的な戦略のための競合優位性を考えれば、「アドビの世界」ができてくるとそ

ここに入った人は外に出て行きにくくなるといった顧客の囲い込みができればと考えている。これは時間の経過と共に達成しやすくなり、顧客にとっての価値も上昇していく。

最後に我々が全部を整えることなく、他社から問題解決が提供されるというのは、顧客にとっての大きなメリットである。ここしばらくはプラットフォームを提供していくアドビとして続けていくつもりである。

## 8. クリエイティブプロフェッショナル

三つの顧客の定義から、具体的にどうするのか。クリエイティブプロフェッショナルに対しては22年間ずっと製品を提供してきた。ポストスクリプトは高品位な出力を必要とする人々だけに受け入れられてきたものであり、広告・書籍・出版など、最近では紙媒体だけでなくweb媒体も含んでデザインされるようになってきた。ここに対しては、それぞれの製品間の連携を非常に深めるという方向性を持っている。関連するサブセグメントとして、アットホームとアットワークという、家庭でのデジカメ画像の加工や企業内でのマーケティングや広報部門などの対外的に豊かな表現をしたいという人々を捉えている。

クリエイティブプロフェッショナルのトレンドはこの20年で大きく変化している。かつてデザイナーはデザイン専門であったが、アドビやアップルがPC上でフォトショップなどによって様々な操作、編集を行なえるようにし、ポストスクリプトという技術により非常に品質高くプリントアウトでき、かつそこにはノウハウがいるという世界があたりまえになってきたりしたためである。更に現在では、異なる情報を発信するために、例えば同じ写真の解像度をメディアに合わせて変更するなど、便利そうで非常に大変な手間をかけて再利用している。デザイナーは1回デザインしたものを修正するため、追加的にいろいろなノウハウが必要になっている。色調整においても、昔はデザイナーが製版に渡せばその道の専門家が全てやっていたが、今では最終出力までもデザイナーが行なうケースが多い。そのため最終工程を見通して作業を組み立てなければならず、デザイン以外に技術的なことを知らなければならないのが大きな負担となっている。また、最近はデジタルで作品のバリエーションを作成するので、試作のファイルがPC上に残り、あとで使用するときを探すという、今までにはなかった手間が発生している。これを、我々は解決しようと考えている。

そこでクリエイティブプロフェッショナルに対しては、フォトショップやドローイングなどの新バージョンを別々の時期に出すという従来の方法をやめ、「クリエイティブスイート」という作業全体を支援するソフトとして、デスクトップにおける作業に対する価値を提供すると同時に製品の連携を高めるという二つの方向を目指す。連携とは何かということであるが、レビューするサイクルというものがあって、あるデザイナーが次の工程の人に作業を渡

すことを含め、複数の人が同時にデータを変更する場合、どのデザインが最新版かということがわかりにくくなることもあり、このような一方向ではなく同時に手分けして作業するようなグループワークを支援する。その結果、製品のあり方を変えたのがクリエイティブスイートであり、各製品を統合し、ファイル・バージョン管理ソフト「バージョンキュー」をかませて全体の連携を取れるようにしているが、まだまだこれから改善していかねばならないと考えている。今後はそれぞれの連携やウェブなどにも統合していくことを発表している。これは単品販売とは違い、プラットフォームとしてロードマップの情報が必要だからである。

## 9. Adobe Photoshop 戦略

フォトショップはインストールベースで大きなシェアを持っている。ターゲット市場としては、プロユーズを基盤におき、企業のマーケティングや広報部門など、プロではない人への市場拡大をねらっている。そのため、フォトショップのコアな技術の組み合わせを変化させることで、技術は同じでも裾野となる人々に内容・価格で魅力的な製品として出している。それらは枝別れした製品ではあるが、フォトショップエレメンツ、フォトショップアルバムといったプロダクトラインナップとなっている。また、裾野を広げることはシェアが勝負なので、売り上げにかかわらず、体験版などをインストールしてもらう方法をとっている。例えば、フォトショップアルバムなどを何万枚撒けるかをマーケティンググループの目標としている。このような方法で広げた裾野は、上位ソフトへの入り口となると考えている。

## 10. デジタルビデオ

デジタルビデオについては、インターネットによって静止画と動画の融合がすすみ、デザインする側から垣根がなくなっている現在において、ビジネスチャンスとしてはいままでの静止画のデザイナーをどのようにして動画に持っていくのかを考える必要がある。

以上のように、アドビは常に自分の軸足というものを意識し、その軸足からしか考えず、全然違う領域に出ることはない。

## 11. インテリジェントドキュメント

デザインとは関係ない官公庁や教育機関向けのソリューションとして電子ドキュメントがある。デザインツールとドキュメントツールとは違うように思われるが、元をたどっていくと電子ドキュメントのビジネスを行う為に開発されたのが PDF という文書形式とアクトバットというソフトであり、最初にページ記述言語として開発されたポストスクリプトの発展形である。プリンタにきれいな絵を描かせようと振られたコマンドのシークエンスを画面

に表示させようとするのが、PDFが生まれたそもそもの理由である。アドビとしては自分のもっている一番のコアの価値として認識したものをどう展開するかというところから枝分かれしたものである。現在このセグメントに一番力を入れており、アドビが次のステップに行くために2年ぐらい前に投資先を絞り、営業の6割の人員を割いて活動している。エンタープライズ市場は新しいセグメントであり、ユーザ母数が大きいため、集中的な投資を決定したのである。

ちなみにインテリジェントドキュメントとは従来eペーパーと呼んでいたものを発展的に言い換えたものである。顧客は、クリエイティブプロフェッショナルもいるが、一般の企業のCIOやIT・製品・ナレッジのマネージャーや、ビジネスの部門ごとの責任者である。

インテリジェントドキュメントのマーケットとしては、IT投資は引き続き重要である。企業間でITの連携を取ろうという話も進んでいるし、官民との間の連携も広がってきており、セキュリティーが最重要課題のひとつになっている。また、行政機関が方向性を出していることから電子ドキュメントへのニーズは高まっている。さらに、複雑化したIT投資がばらばらになっており、立ち行かなくなってきている。

技術面もXMLや電子的な著作権管理、OSにおけるリナックス対ウィンドウズ、webサービスなど、激動になっている。また、いろいろな規制が追い風になっている。株主への情報公開・電子政府・障害者へのアクセシビリティの確保・文書長期保管といった方向性がこれからの電子ドキュメントビジネスの大前提となっている。

アドビが電子ドキュメントを展開していく際に、大きく二つのタイプにはっきり分けていこうと決定した。ひとつはアクロバットのようなデスクトップで動くものであり、もうひとつは会社のバックオフィスで動いているサーバー系のソフトであり、これにもドキュメントをかませることでアドビにとって大きなビジネスチャンスになると考えている。これらは将来は統合されていくと思われるが、今日現在は分断されている。

まずアクロバットの戦略は、実績ベースでいこうということである。官公庁やシステムの人はどのような製品かよりも、その製品を誰が使っているかということが重要となってくる。そこで、どこでどれだけの顧客がいるかを緻密に把握し、実績を作ってコミュニケーションをとる。

## 12. ドキュメントサービス

インテリジェントドキュメントを伝えるとき、デスクトップサイドで動いているソフトとサーバールームで動いているソフトがどういう役割になっているかを顧客に最初に説明しなければならないが、そのなかで顧客にとってどちらが重要なのかという話に落とす。我々

が何を解決できるのかということの説明しなければならないが、片やユーザーがいて、片や分野ごとのコンピュータがいるが、今はそれらが上手くつながっていないというのが問いかけである。その中でアドビの付加価値は何かというと、PDFは人間にとって見やすいがXMLと統合したことでバックエンドのコンピュータにもわかりやすくなったのに対し、XMLは人にはわかりにくいいため、XMLがわかるPDFは人間、コンピュータ双方に有益であるということである。更に、アドビリーダーはフロントエンドで約5億ライセンスを配っているという強みがある。そしてバックエンドに持っていくソフトは有償で売っている。そのソフトをリーダーに通訳する製品を提供することで、「ユニバーサルなクライアント」と位置づけている。

アドビにだけできることを強調するのもひとつの戦略であるが、半分以上の顧客が納得したあと、3・4割の人になるほど欠けていたという落とし込みをしていかなければならず、このギャップをどこに作るかということが大きなポイントである。気付いていなかったギャップというものを提案していかない限り、投資というものには結びつかない。その際に、企業はさまざまな分野で使われているコンピュータシステムをドキュメントで流しているが、人が使っているものとの間に存在するギャップを埋めようとしている。つまり仕事の流れと機械の流れとのギャップを埋めるのを「ドキュメントサービス」と呼ぶ。

### 13. SI企業とのパートナーシップ

ドキュメントサービスは我々が日々親しんできたものを、あまり変えることなく、かつその中でひとつ加えることでいままでぎくしゃくしていた部分がレイヤーにおいて埋められていく。インテリジェントドキュメントとはまさに業務をエンドトウエンドでサポートするプラットフォームとして提供される。また、パートナーとのエコシステムが重要であるため、アドビが力を入れていることとして、SI企業との提携を進めている。顧客にとってなじみのあるSI企業とがっちり組んでいるということも納得してもらうことも戦略である。なお、これはIBMやSAPとぶつかるのではなく、補い合うものである。アドビは信頼に足るパートナーであると言わなければならないが、どのような企業と提携しているかを示すことで、例えばIBMとは本社レベルでパートナーシップを締結し、SAPは先方のシステムにアドビのドキュメントサービス技術を組み込んで提供するといったようなこともある。アドビが目指したいことは、各パートナーとしっかりと提携しているということを示すことで、信頼を得るということである。

#### 14. まとめ

最後に、箇条書きでまとめると、

- ・ アドビは他社の市場に入るより、自分で市場を作る。端的に言えばマイクロソフトとぶつからないのが戦略となっている。
- ・ パートナーとビジネスをする場合でも、アドビに技術がないと駄目になってしまう。そのため社内においては技術に非常に高い投資をしている。
- ・ ツールベンダーからプラットフォームベンダーになる。これによって顧客に高い満足度を提供していく。
- ・ コアな技術を基に、同じ技術でも顧客に対して異なる価値を提供する。
- ・ 自分たちの強みの周囲を脅かす参入を積極的にバリアする。
- ・ 究極のゴールはアドビの提供するソフト・フォーマットがデファクトスタンダードとして認識されることである。
- ・ 今あるシステムを否定せず、緩やかなラッピングをすることで顧客に次の満足を得てもらう。
- ・ アドビで全部行おうとせず、最終的に顧客が求めるものはパートナーと協調し、両者で売上をあげていく。
- ・ 成功事例に基づいて、同じ問題認識を持っている顧客へと横に展開する。
- ・ 積極的な変化による展開がアドビの企業戦略の根底である。
- ・ 適切なスキルを持っている従業員を雇用しているかどうかという、教育や雇い入れといった内部の戦略も重要である。
- ・ アドビのビジネスは多岐にわたり変化している。



**赤門マネジメント・レビュー編集委員会**

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

**赤門マネジメント・レビュー 3巻7号** 2004年7月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 片平 秀貴

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>