「新しいアイデアを見るときが、一番楽しい」

フロントランナー Front Runner

（b1面から続く）

シャンタヌ・ナラヤンさん　アドビシステムズCEO

―フラッシュ技術を持つマクロメディアの買収（2005年）は業界をあっと言わせました。その後も買収に積極的です。

M&A（合併と買収）は、なぜそれをするのかという戦略的根拠を明確にすることが大切です。

マクロメディア買収は、全ての表現の場に関与するという戦略に基づいています。フラッシュは、動画サイトはもとより、日本のグリーンのゲームなどの携帯電話用アプリにも広く利用されています。

モバイルアプリ作製システム「フォーンギャップ」を持つニトビの買収（11年）は、スマートフォンやタブレット用のコンテンツ作製を見据えています。

―ウェブ解析企業オムニチュアの買収は、従来のアドビの事業から踏み出した印象があります。

その通りです。従来のアドビの領域がアートとすれば、この買収はそれにサイエンスを加える意味がありました。サイエンスとは、ウェブ上のコンテンツの管理と、販売データの収集、解析です。

紙の時代の制作者は、コンテンツを作って発行した後、できることは大してありませんでした。でも今はその後が重要です。ツイッターやフェイスブック上でコンテンツがどう注目されているのか、誰が口コミに影響を与えているのか、それらが最終的にどう収益に結びつくのか。そうしたマーケティングデータも提供します。

過程すべてに

―クリエーティブスイート（CS、フォトショップなど創作用ソフトのセット）との関連は？

アートのためのCSと、サイエンスとしてのマーケティングシステムは、シームレス（継ぎ目なし）に結びついています。

例えば雑誌「ニューヨーカー」などを発行するコンデナストは、フォトショップやイラストレーターで写真やイラストを加工・作成し、それをインデザインで編集した後、アドビのデジタルパブリッシングスイートでスマートフォンやタブレット用に変換して、オンライン雑誌を発行しています。作業中、写真やイラストに管理用タグをつけられ、オムニチュアのシステムが連動します。つまりコンテンツの作成・編集が、ウェブでのマーケティングデータ収集にそのままつながるのです。

現在のウェブビジネスは、機器やフォーマット、販売経路などがきわめて複雑になっています。コンテンツを作製し、モバイル化し、管理し、収益化する過程の全てにかかわり、シームレス化することで、かつてアドビが出版に与えたのと同じインパクトを、ウェブの世界でもたらしていきたいと考えています。

―M&Aでは、企業文化の違いなどによる失敗例もあります。

M&Aの戦略的意味を明確にしたら、関係者とひざをつき合わせて話し合い、ビジョンを共有し、なぜこのM&Aをしなければならないか、十分に理解してもらうことが重要です。M&Aを成功させるのに単純な答えはありません。努力を続けることに尽きます。

―アップルはiOS（iPhoneやiPadの基本システム）でフラッシュを排除し、ウェブ技術の標準であるHTML5に一本化を進めています。対応は？

特定の領域に標準技術がなければ作る、標準があるなら発展に貢献するのがアドビの姿勢。HTML5に貢献するのは当然です。フォーンギャップの技術によって、iOSにもグーグルのアンドロイドにも私たちは対応できます。

―成功の要因は何だと？

創業者2人が真のイノベーター（革新者）だったことが第一。昔はコンピューターで絵を描くことは不可能でしたが、彼らはその不可能を可能にしました。

―どんな会社にしていきたいでしょうか。

アドビのような会社は、アイデアがなければ、無です。最も重要な資産は従業員であり、この会社で働きたい、毎日会社に行くのが楽しみだと社員が感じてくれる会社にしたいと思っています。

実際、新しいテクノロジーを見るとき、アイデアを見るときが、私は一番楽しい。新しい製品を作るときに、最も情熱を感じます。

最適モデルは

―インターネットの普及で、メディア企業の経営が厳しくなってきています。メディアは今後どうなっていくでしょうか。

印刷発明後の長い歴史の中で、紙に最適化した出版ビジネスモデルが確立されてきました。ウェブに最適なモデルは何なのか、一から考え直すことが大切で、紙の時代のメディアの覇者が現れたように、電子の時代も覇者が現れるでしょう。ただそんな中でも、ニューヨーク・タイムズのような信頼あるブランドへのニーズは変わらないはずです。

―なぜインドから米国へ？

母が米文学の博士号を持ち、父も米国留学者で、2人とも米国の大学院への進学を強く勧めてくれました。当時の米国は人々を引きつける磁石のような場でした。

―新時代に社会に出る若い人々へ助言するとしたら、何と？

夢を追求することです。経験上、それこそが成功に最も必要だと断言できます。朝、目覚めた瞬間から何かに情熱を感じているなら、きっとそれをうまくできるようになる。逆にそれがなければ、他より抜きん出ることは難しい。

東日本大震災で傷んだ写真の修復作業に取り組む学生ボランティアらと＝東京都品川区

プロフィル

★1963年5月、インド・ムンバイ生まれ。米オハイオ州立ボウリンググリーン大でコンピューターサイエンス、カリフォルニア大バークリー校ハースビジネススクールで経営学の修士号を取得。卒業後、アップルに入社、通信技術のアップルトークやファイル共有技術のアップルシェアを手がけた。写真は社会貢献活動のため訪問した故国の子どもたちと。

★96年、インターネット上の写真共有サービス企業ピクトラを起業。

★98年1月、アドビシステムズに入社し、翌年には上級副社長に就任。

★2005年1月、最高執行責任者（COO）に就任。同年4月、34億ドル（当時約3600億円）でマクロメディアの買収に合意。

★07年12月、CEOに就任。

★家族は妻と2人の息子。趣味はゴルフとテニス。

★抜群の記憶力が社内で有名。「紙の資料は一度読んだら捨ててしまうが、内容はきちんと覚えている。パソコンも持ち歩かない」と同社日本法人マーケティング本部の朝比奈真美さん。

◆次回は、サッカー日本代表の若きミッドフィールダー（MF）で、独ドルトムントでも中心選手の一人となっている香川真司選手の予定です。