



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# アルダス・コーポレーション

1988年8月、アルダス社の営業関係マネージャーたちは、1989年のマーケティング戦略立案開始のためにマサチューセッツ州のあるリゾートに集合した。この会議の席上、アルダス・ヨーロッパのマーケティング・マネージャー、リチャード・ストロングは、アルダス社の製品ファミリーをアルダス・エキュゼキュティブ・シリーズとアルダス・プロフェッショナル・シリーズという2つの全く異なる製品群に分けるよう提案した。アルダス・エキュゼキュティブ・シリーズには、PageMaker, Persuasion, その他ビジネス市場を対象とする新製品を含め、アルダス・プロフェッショナル・シリーズには、PageMakerを専門家向けに手直した製品、アルダス Freehand, アルダス Snapshot, その他クリエイティブなグラフィックス専門家市場を対象とする新製品を含めるというものである。この提案により、アルダス社はこれら2つの主要な市場セグメントに対してそれぞれ別個に的を絞った製品戦略と市場戦略を展開することができるようになる、とリチャード・ストロングは論じた。

リチャード・ストロングの提案に対して、初めのうち、一同は慎重な態度ながら概ね賛意を示した。表面的には、これにより多くの問題が解決するように思われた。各主要製品の位置づけを明確にすることが可能となり、同時に、2つの主要なマーケット・セグメントにおける強力で独自性のある企業アイデンティティの確立にも役立つであろう。しかしながら、アルダス社はビジネスとクリエイティブな専門家との間の溝を橋渡しする単一製品群の提供によって今日までの成功を勝ちえてきたのである。1988年のアルダス PageMaker の広告はこの位置づけを強調していた(資料1参照)。さらに、マルチブランドで行くと決定しても、国内、国外を問わず、販売や物流の現場でそれをどうやって実行に移すかが全く不明確であった。

リチャード・ストロングの提案を評価し、マルチブランド案を採用するよう推奨する場合には詳細な実施計画を立案せよ、という課題が本社のマーケティング・スタッフに与えられた。

このケースは、エイドリアン・B・ライアンズ教授により作成された。その目的は専らウエスタン大学ビジネス・スクールにおけるクラス・ディスカッション用資料とすることである。機密保持のため、秘密に属する情報については仮名を用いたり内容を一部変更してある場合がある。経営管理上の事態に関する効果的あるいは非効果的な取り扱いを例示する意図はない。ウエスタン大学ビジネス・スクールから書面による承諾を得た場合を除き、いかなる形式でも本ケースの内容を複製してはならない。

## アルダス社

アルダス社は、1984年2月、ワークステーションや、ミニコンや、汎用機の上で動作する出版システムのページ・レイアウト機能とデザイン機能のうち、かなりの部分をパソコン上で実現する、経済的で使いやすいソフトウェア・ツールの開発を目的として設立された。その成果が PageMaker であり、印刷物のデザイン、編集、および制作が電子的にできるようになって、伝統的な出版方式にかかっていた時間と経費を削減した。パソコンをベースとするこの新しい出版方式は、間もなく、アルダス社の創業社長ポール・ブレイナードの造語“デスクトップ・パブリッシング”として広く世に知られるようになった。

ポール・ブレイナードは、アルダス社を設立するまで、新聞・雑誌向け専門の出版システムを製造する会社の副社長であった。それ以前には、「ミネソタ・デイリー」の編集長、ミネアポリス・スター・アンド・トリビューン社の業務部次長を務めていた。

アルダス社がアップル・マッキントッシュ向け PageMaker の出荷を開始したのは1985年7月のことであるが、1988年にはそれがデスクトップ・パブリッシング用ソフトウェアの国際的標準になっていた。1987年1月には、IBM PC版 PageMaker の出荷が開始され、マッキントッシュ版もIBM PC版も10か国語以上に翻訳された。1988年9月にはマッキントッシュ用 PageMaker 漢字版の発売が予定されていた。これは米国企業が発売する初のアジア言語のデスクトップ・パブリッシング用ソフトウェアになるはずであった。

1987年6月、アルダス社は普通株2,240,000株の公募を成功裏に完了し、将来の成長を支える約3,100万ドルの資金を集めた。1987年後半に、アルダス社は2つの新製品、FreeHand と SnapShot の販売権を買い取って、複数の製品を持つ企業になった。アルダス FreeHand はアップル・マッキントッシュ用の作図ツールであり、アルダス SnapShot はIBM PC用の電子写真プログラムである。1988年7月、アルダス社は4番目の主要製品、アルダス Persuasion を発表した。これはマッキントッシュ向けのデスクトップ・プレゼンテーション・ソフトウェアで、1988年末までにリリースの予定であった。新製品の発売によってアルダス社の製品ポートフォリオは多様化した。1988年半ばの時点では依然として PageMaker が売上高の約80%を占めていた。資料2にアルダス社創業開始後5年間の業績概要を示す。

アルダス社の社名は、近代出版社の始祖アルダイン・プレスを創設した15世紀のベニスの学者アルダス・マヌティウスにちなんだものである。彼はイタリック体を発明し、発音規則を標準化したことでも知られている。

## 事業戦略

ポール・ブレイナードは、戦略的提携の効果的な活用、やる気と教育のある販売業者のネッ

トワーク展開、および広報活動の大成功がアルダス社の初期の成功に大きく貢献したと考えていた。

当初から、技術面と市場開拓面の双方を目的として、他のベンダーとの戦略的提携を推進することがアルダス社の基本的な事業戦略の1つに挙げられていた。アップル社との戦略的提携は特に重要であった。アルダス社が PageMaker の初版を開発していた1985年当時の従業員数は全部で15名だった。マーケティング部門は営業員1名と、パートタイムのコンサルタント、およびポール・ブレイナード自身で構成されていた。後になって、ポール・ブレイナードは「ゲームの名前は明らかに“てこの原理”だった。極めて限られた経営資源しか持たないアルダス社が、その何倍もの力を発揮するにはどうすれば良かった」と述べている。1984年には、アップル社は米国とカナダに約2,000のディーラーを確保していた。もし PageMaker が成功すれば、このソフトウェア・パッケージが1本売れると数千ドルのハードウェア（コンピュータ、プリンター、その他周辺機器）の販売につながるものがアルダス社の経営陣には良く分かっていた。ハードウェア販売を増進する手段として PageMaker に潜在的な価値があることを説得できれば、アルダス社を強力に支援できる資金力と組織力がアップル社にはあった。

アルダス社がアップル社に目を付けていた頃、アップル社自身ある重大な問題に直面していた。アップル社はマッキントッシュ・コンピュータを補完する LaserWriter というレーザー・プリンターを開発中であった。このプロジェクトに対してアップル社の社内に大きな反対が起こっていた。同社は、高価格だったリサ・コンピュータの消滅による痛みをまだ引きずっており、一部のマネージャーたちは価格が7,000ドルもするプリンターを発売することが賢明かどうか疑っていた。この価格はコンピュータ本体の2倍にも相当する。その上、このプリンターの機能をフルに活用するアプリケーションも存在しない。しかしながら、スティーブ・ジョブズはレーザー・プリンター・プロジェクトを支持し続け、アップル社はすでにアドビ・システムズ社とグラフィックス言語 PostScript の開発で協力関係に入っていた。グラフィックス言語は、LaserWriter の機能をフルに活用するという点で極めて重要な要素であった。1984年7月、アルダス社は、アップル社の LaserWriter プロジェクトを担当するマネージャーにプロトタイプタイプの PageMaker のデモンストレーションを行なってみせた。非公式な提携が始まった。アップル社がワークステーションとレーザー・プリンターを提供し、アドビ社が PostScript 言語を提供し、アルダス社がビジネス・アプリケーションを提供することになった。

翌年、ポール・ブレイナードは少なくとも4週間ないし6週間に1回はアップル社を訪ねた。アップル社の LaserWriter プロジェクト・マネージャー、ブルース・ブレンバークは、彼を多くのアップル社員に非公式に紹介してくれた。ポール・ブレイナードは、廊下での立ち話やオフィスでの会話を通じてアップル社員のニーズに対する理解を深めていった。アルダス社が中心となって、潜在的ユーザーにデスクトップ・パブリッシングの利用法を示すマーケティング資料が作成された。アップル社は、広告や、潜在的ユーザーに対する利用法のプロモーションに関して、しばしば中心的な役割を果たし、企業向け媒体におけるマッキントッシュの広告で

デスクトップ・パブリッシングの利用法を特集した。PageMakerの初期の広告の例を資料3に示す。アップル社とアルダス社は共同でアップル社のマーケティング計画を立案し、印刷市場への浸透を目指した。

アップル・コンピュータ社の新社長、ジョン・スカリーがビジネス市場への浸透にいつそうの重点を置くようになったため、アップル社内でこのプロジェクトは緊急性を帯びてきた。詳細なマーケティング計画がいつでも実施可能な状態となっている“問題解決指向”のアプリケーションは、デスクトップ・パブリッシングだけであった。アップル社内の一部の人々は、このセグメントの大きさについて懐疑的であった。しかし、ジョン・スカリーもスティーブ・ジョブズも、デスクトップ・パブリッシングは企業向けとして大成功を収める可能性があるとは本能的に感じていた。文書を写植し、“貼り合わせ”、印刷するという必要をなくすことにより、企業内の印刷業務に革命をもたらす可能性があった。卓上での集中的な電子出版をもたらすことが期待された。デスクトップ・パブリッシングのマーケティングに勢いが増すにつれて、これがアップル社にとって完璧な“トロイの木馬”であることがはっきりしてきた。デスクトップ・パブリッシングはアップル社に企業へ切り込む突破口をもたらしたのである。マッキントッシュが企業内で使われるようになると、人々がその“ユーザー・フレンドリー”なグラフィカル・インタフェースを認めて新しい用途にマッキントッシュを使い始め、一部の企業ではマッキントッシュが部から部へと普及し始めた。

アップル社との戦略的提携によりアルダス社が得たものは、北米におけるアップル社の2,000ディーラーからなる販売業者網へのアクセスであった。このディーラー・ネットワークをデスクトップ・パブリッシングの効果的なマーケティング組織に発展させるため、アルダス社とアップル社はなすべき任務と優先順位を協議して決定し、優先順位の高い任務を両者のいずれかが分担することとした。こうしたプロセスから生じた成果の1例としては、ディーラー社員にデスクトップ・パブリッシングを“実地に”体験させる一連のセミナーが大成功であった。アップル社は自社のディーラー・ネットワークを対象としてこのセミナーを開催し、会場とハードウェアを提供した。アルダス社はソフトウェアと北米中でセミナーを実施するための2チームの人員を提供した。各チームは2週間の間にそれぞれ10都市を訪問した。こうして、アップル社の資源と設備をてことして利用した結果、アルダス社は市場における主要なディーラーの間で急速に認知されるようになった。

ポール・ブレynaードは、広報に多大な努力を払ったことがアルダス PageMakerの初期の成功に貢献した第3の要因であると考えていた。彼は編集者として出版業界の経験があったので、マスメディアに携わる人々の潜在的な影響力を知っていた。彼はコンピュータ記者のうち上位10人を選び、彼らにデスクトップ・パブリッシングの持つ能力について伝えた。製品コンセプトを説明し、製品のデモンストレーションを見せた。幸いにして、ほとんどの者が従来の印刷プロセスの問題点について熟知していたので、デスクトップ・パブリッシングの持つ能力を実地に見た結果、多くの者がこの製品に大きな興味を抱き、詳しく記事にしてくれた。

アルダス社の歴史における最初の2, 3年を振り返ってみる時、非常に明確な計画を持ち、一連の優先事項を設定し、極めて限られた経営資源をこれら優先事項に重点的に配分したことがこの会社の成功に大きく寄与したとポール・ブレイナードは思っていた。

## デスクトップ・パブリッシング事業

社の内外に配布するための多様な印刷物を作成する企業は、通常、社内の出版部か印刷会社を利用して、高品質印刷物のデザイン、貼り合わせ、校正、および写植を行っていた。伝統的に、印刷品質の出版物は、大手印刷会社が写植工と大型コンピュータ・ベースまたはミニコン・ベースのページ編集システム・ソフトウェアを用いて制作していた。これらのシステムは、ページの割付編集に高度な技能と訓練を必要とし、価格も30,000ドルから200,000ドル以上と高価であった。従って、このようなシステムを購入するのは、主として、大新聞社、雑誌社、大企業の広報部、および写植会社であった。

低コストのレーザー・プリンターが市販されるようになり、ページ合成用ソフトウェアが開発されたこととあいまって、パソコンやグラフィックス技術が進歩したため、パソコンをベースとする比較的 low コストの電子出版システムが出現するようになった。これらのシステムでは、文章とグラフィックスの一体化や写植品質の印刷物制作が可能であった。パソコン、レーザー・プリンター、および PageMaker ソフトウェアからなる代表的なデスクトップ・パブリッシング・システムの価格は、1988年の時点で8,000ドルから12,000ドルであった。デスクトップ・パブリッシングという解決策は、印刷プロセスに対する管理の強化と印刷物の品質向上ならびに納期短縮をもたらした。価格が手頃で操作が易しかったため、デスクトップ・パブリッシング・システムは電子出版システム市場を飛躍的に拡大し、小企業、大企業、政府機関、教育機関、グラフィック・デザイナー、企業向けサービス専門家など広い範囲で急速に普及して行った。代表的な用途としては、ビジネス・コミュニケーション（ニュースレター、株主への報告書、社内報など）、宣伝用印刷物（広告、パンフレット、その他販売促進資料など）、営業資料（カタログ、価格表、顧客名簿など）、マニュアルその他の文書、プレゼンテーション用グラフィックスなどがあつた。業界アナリストは、パソコン上で用いられるデスクトップ・パブリッシング・システムの市場（金額ベース）は1992年までに2倍以上になると予想した。

## 市場のセグメント化と顧客

アルダス社の経営陣は、コンピュータのOS（アップル・マッキントッシュ、IBM PC ATまたは互換機）と、ユーザーがビジネス分野の人かクリエイティブ・グラフィックスの専門家かによって、デスクトップ・パブリッシング市場を4つのセグメントに大別できると見ていた。クリエイティブ・グラフィックスの専門家とは、写植サービスに料金を払う人、または、出版

用の文書を物理的に作成する人と定義された。4つのセグメントを表1に示す。

表1  
デスクトップ・パブリッシング市場のセグメント化

OSのタイプ

	IBM PC (MS-DOS)	マッキントッシュ
ユーザーの タイプ	ビジネス セグメント 3	セグメント 2
	グラフィックス 専門家 セグメント 4	セグメント 1

1985年、アルダス社はまずセグメント1向けに PageMaker を発売した。PageMaker はこのセグメントのユーザーに、手作業や外部の有料写植サービスにかわるテクノロジーを提供した。PageMaker に関心を示した2番目のセグメント(表1のセグメント2)は、ビジネス市場におけるマッキントッシュ・テクノロジーのファンで、グラフィックス指向が強く、自分の作成する文書にグラフィックスを挿入したいと思っていたり、あるいは単純にもっと注意を引く文書を作りたいという願望を持っていた。このセグメントは1986年に形成され始め、オフィス環境でレーザー・プリンターが普及するに伴ってその成長に拍車がかかった。セグメント1と2の双方における革新的な人々や新しいもの好きの人々は、高度な技術的能力を持ち、比較的複雑なデスクトップ・パブリッシング・ソフトウェアの使い方を学ぶことに時間と努力を惜しまなかった。1987年、IBM PC版 PageMaker が発売された後に浸透し始めた3番目のセグメントが、IBM PCビジネス・セグメント(表1のセグメント3)であった。このセグメントの成長の一因は、マッキントッシュのデスクトップ・パブリッシング・システムで作成された文書が魅力的であることに強い印象を受けたビジネス分野の人々が、自分たちの使っているIBM ATや互換機でも同じような文書を作成したいと望んだことにあった。4番目のセグメントは、IBM PCを使うクリエイティブ・グラフィックスの専門家たちであった。業界に詳しい人々は、なぜこのセグメントが存在し続けるのかよく分からないと言う。グラフィックス指向のマッキントッシュが使いやすいのだから、このセグメントの人々はマッキントッシュ・ベースのデスクトップ・パブリッシング・システムを使った方がより目的に合っているはずだ、というのが

その理由だ。しかし、このセグメントが引き続き存在する理由はいくつもある。IBMコンピュータまたはIBM互換機しか採用しないと決めている企業もあるし、マッキントッシュのデスクトップ・パブリッシング・システムよりもIBM互換機のシステムの方が安くなることに魅力を感じる企業もあり、また、他のソフトウェア・パッケージの入手が容易かどうかによってコンピュータの機種選定を行なう企業もある。IBMとマイクロソフト社が発表したOS/2システムは、デスクトップ・パブリッシング用としてIBMまたは互換機の方が魅力的なシステムになるとの期待を抱かせた。

セグメント1では、PageMakerは70%の市場占有率を得て圧倒的な優位を築いた。クオーク社のXpressとレトラセット社のReady-Set-Goが残る市場の大半を占め、クオーク社の市場占有率が伸びる傾向にあった。アルダス社が行なった市場調査によると、1988年夏までに、潜在的なグラフィック・アート市場の20%近くがデスクトップ・パブリッシングに“降りて”来ていた。潜在的なクリエイティブ・グラフィックス専門家市場は3年ないし5年のうちに開拓し尽くされるのではないかとあるアルダス社のマーケティング担当幹部は考えた。

セグメント2では、PageMakerが完全に市場を支配した。1988年には、アルダス社のこのセグメントにおける売上はマッキントッシュの新規販売台数に密接に関連し、次第にその傾向が強まっていた。なぜなら、PageMakerを利用可能なマッキントッシュを既に持っている人々は、大部分がすでにデスクトップ・パブリッシング用のソフトウェアを購入済みだったからである。このセグメントにおける今後のPageMakerの販売は、アップル社がどれだけ新規顧客を開拓できるか、また、既存の顧客層に対してどれだけ浸透度を増すことができるかに大きく依存していた。

セグメント3は、膨大なIBM PC利用者数と、レーザー・プリンターの普及率増進が根拠となって、潜在的には巨大な市場であると信じられていた。アルダス社は、このセグメントで実際に競合相手となるのは高級ワープロ・ソフトまたはローエンドのデスクトップ・パブリッシング・ソフトであると考えていた。このセグメントにおけるハイエンドのデスクトップ・パブリッシング市場では、ベンチュラ PublisherとPageMakerがほぼ同程度の市場占有率を持っていた。

PageMakerは、セグメント4における市場占有率で強力な立場にあったが、前述のような理由により、このセグメントはあまり大きくなかった。1987年のマッキントッシュおよびMS-DOSのデスクトップ・ページ・レイアウト市場におけるアルダス社と他の主要ソフト・メーカーの総合市場占有率は、表2に示すとおりであった。

表2

1987年のデスクトップ・ページ・レイアウト世界市場

MS-DOS 数量・金額

ソフトウェア  
メーカー

	数量	数量シェア (%)	金額 (百万ドル)	金額シェア (%)
アルダス	69,062	30.5	30.87	42.4
ベンチュラ	60,090	26.6	32.87	45.2
ソフトウェア パブリッシング	39,521	17.5	2.98	4.1
DRI	7,667	3.4	2.35	3.2
ユニソン・ワールド	27,278	12.1	1.29	1.8
スプリングボード	16,201	7.2	0.77	1.1
AT	2,951	1.3	0.53	0.7
その他	3,355	1.5	1.08	1.5
合計	226,145		72.74	

出所：インターナショナル・データ社

マッキントッシュ 数量・金額

ソフトウェア  
メーカー

	数量	数量シェア (%)	金額 (百万ドル)	金額シェア (%)
アルダス	38,148	53.9	12.37	54.0
レトラセット	14,504	20.5	4.37	19.1
クオーク	9,612	13.6	3.46	15.1
オレンジ マイクロ	8,466	12.0	2.73	11.9
合計	70,729		22.93	

出所：インターナショナル・データ社

中小企業でデスクトップ・パブリッシングの導入を決定するのは、多くの場合、上級管理職である。購入するソフトウェア・パッケージの決定は、直接ソフトウェアを使用する担当者の判断に委ねられることが多い。大企業では企業ごとに購買手続きが異なり、その企業の情報システム機能の集中化の度合いによって特に大きな違いが見られる。デスクトップ・パブリッシングのようにニッチなアプリケーションの場合、最も一般的と思われる購買パターンは、デスクトップ・パブリッシングを利用する個別の部門が市販のパッケージの中から選定するという



ものである。しかし、その企業が会社としてサポートするのは1種類か、せいぜい2種類のパッケージだけである。

## マーケティング

### 販売製品群

アルダス社は、PageMaker の他にも多数のソフトウェア製品を販売し、あるいは開発していた。しかし、依然として PageMaker がアルダス社の売上の80%以上を占めていた。

1987年7月、アルダス社は PostScript ベースのマッキントッシュ用図プログラム10の販売権を買い取り、同年11月にアルダス FreeHand として発売した。アルダス FreeHand はアドビ・システムズ社の Illustrator に対抗する製品として発売され、“Illustrator のように強力で、MacDraw のように使いやすい”ことをうたって極めて好調なすべり出しを見せた。1988年夏の終わりには、FreeHand バージョン2.0が PostScript 作図プログラム分野でアドビ社の Illustrator 88 と市場トップの座を激しく競り合っていた。同時に、アルダス社は、FreeHand を MacDraw II に対抗する製品と位置づけて、他分野まで市場を拡大しようとしていた。MacDraw II は、オリジナルの MacDraw に比べて価格も高く、機能も高級化されたバージョンである。

1987年9月、アルダス社はパソコン・ベースの“電子写真”プログラムの販売・開発権を買い取り、1987年11月にそれを発売した。MS-DOS で走るこのアルダス SnapShot は、必要なハードウェアがあまり普及していなかったため、売りにくいソフトウェアであった。“デスクトップ・パブリッシング”というコンセプトとは異なり、“電子写真”というコンセプトは市場の想像力を捉えそこなった。また、この製品が市場で絶対的な成功を収めるためにはハードウェア・メーカーとの戦略的提携が必要であったが、アルダス社はこれにも失敗した。20

1988年2月、アルダス社はデスクトップ・プレゼンテーション・プログラムの販売・開発権を買い取り、1988年8月にアルダス Persuasion として発表し、1988年第4四半期に出荷開始25を予定した。いろいろな理由により、この買収はアルダス社にとって極めて重要な意味を持っていた。第1に、製品自体が市販のデスクトップ・プレゼンテーション製品に比べて最も優れており、PageMaker がデスクトップ・パブリッシングの分野で“標準設定”を行なったのと同様に、デスクトップ・プレゼンテーション分野の標準を設定する製品になり得ると思われた。第2に、デスクトップ・プレゼンテーション市場には、FreeHand や SnapShot よりはるかに大きく、デスクトップ・パブリッシングと同等ないしはそれ以上の市場機会があると思われた。30第3に、デスクトップ・プレゼンテーション市場は誰の目にも明らかに“ビジネス市場”である。従ってアルダス Persuasion には、小さなグラフィック・アートというニッチ市場ではなく、主流であるビジネス・ソフトウェア市場の主要メーカーとしてアルダス社を位置づける上で役立つだろうという期待がかけられた。

1988年8月、アルダス社は積極的に新たな買収対象製品を求める一方、社内でもビジネス市場向けソフトウェアの新規開発を進めていた。

## 価格設定

早い時期にアルダス社が行なったマーケティング上の重要決定の1つに、マッキントッシュ版 PageMaker の価格設定があった。1984年にマッキントッシュ用ソフトウェアで最も価格が高かったのは表計算プログラムの Excel で、定価は395ドルであった。議論の結果、アルダス社経営陣は PageMaker の価格を495ドルと設定した。これより安くすると、本格的なビジネス・ツールと見なされないのではないかと懸念したからである。市場では、この価格に対する表立った抵抗感は見られなかった。その後1987年にマッキントッシュ版 PageMaker のバージョン 3.0を発売したとき、価格は595ドルに引き上げられた。

IBM PC版 PageMaker の開発には大きな費用がかかった。アルダス社経営陣は、これを市場で販売しサービスするためにはもっと大きな費用を要するだろうと考えた。IBM PC版 PageMaker には、当時のマッキントッシュ版の価格より200ドル割増の695ドルという価格が恐る恐る付けられた。ほとんど同時に、ゼロックス社のIBM PC用ベンチュラ Publisher が895ドルという価格で発表された。同社の販売チャネル割引率が大きいため小売価格は795ドルとなったが、それでも PageMaker より100ドルも高くなった。アルダス社は、IBM PC版バージョン3.0の発売に当たって795ドルに価格を引き上げた。

## 流通と販売

アルダス社の基本的な製品流通経路は小売ディーラーとOEMメーカーに依存していた。OEMメーカーと大手小売店への卸値は希望小売価格の約50%であった。ディーラーを指定する際、ならびに指定の継続を行なう際には、製品のサポートにどれだけ熱意を持っているかによって精選していた。単独ディーラーでも、チェーンでも、OEMでも、全売上の10%を超えるところはなかった。

## 国内小売流通

アルダス社が PageMaker のマーケティングを始めた頃は、デスクトップ・パブリッシングという製品分類は存在していなかった。このような製品を必要としているグラフィック・アートの顧客層が若干存在することは分かっていたが、デスクトップ・パブリッシング製品を売るためには、アルダス社自身がディーラー開拓に大きな役割を果たす必要があった。アルダス社の営業部隊は、ディーラーにデスクトップ・パブリッシングがもたらす利点を分からせ、彼ら

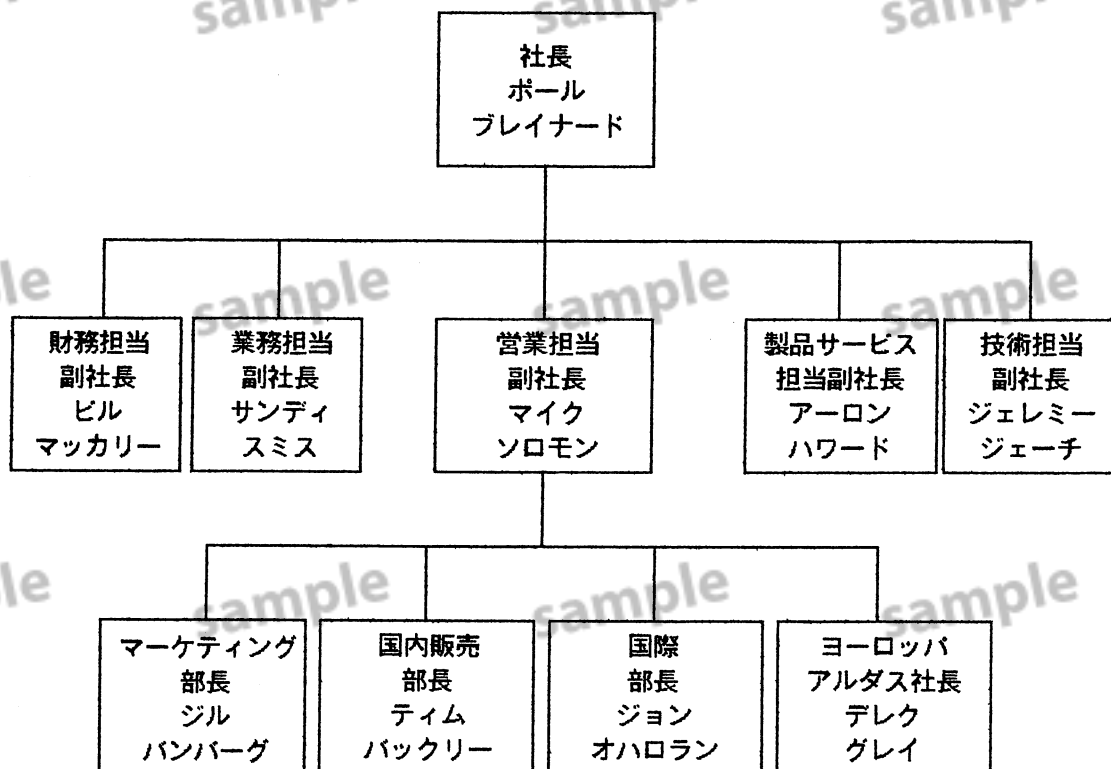
がデスクトップ・パブリッシング用の販売促進資料や販売計画を作成する上で力を貸すため、直接の働き掛けを開始した。PageMaker のディーラー選定に際して、アルダス社は主な条件を3つ定めた。店舗を持っていること、システム全体としての解決策を提供できるようハードウェアとソフトウェアを双方とも販売していること、垂直市場に的を絞っていること、の3点である。独立のディーラーばかりでなく、ビジネスランド、コンピューターランド、アントワ、シアーズ・ビジネス・センターズ、イナコンプ、コンピューター・ファクトリー、ナイネックス、等々の量販チェーンを通じてのマーケティングも行なった。後になって、アルダス社はVAR（付加価値販売業者）を通じたマーケティングも行なうようになった。VARは、アルダス社の製品を他のハードウェア製品やソフトウェア製品と組み合わせ、エンドユーザーの個別のニーズに最適な設計とした多様な構成で販売した。

1986年末頃、北米におけるアップル・マッキントッシュ版 Pagemaker のディーラー網は1,200店に達した。IBM PC版の発売に伴い、アルダス社はこの製品のディーラーを追加指定したが、その大半は新顔であった。1987年初めにはディーラー数は3,000店近くとなり、小人数の営業部隊にとってはこれら全てのディーラーとの関係を維持して行くことが次第に難しくなってきた。そこで、1987年3月、アルダス社はマイクロアメリカ社と契約を結び、国内小売市場における PageMaker の1次流通代理店としてディーラーの指定を行なわせることとした。PageMaker はマイクロアメリカ社が扱った最初のソフトウェア製品であった。アルダス社がマイクロアメリカ社を選んだ理由は、同社がハードウェアを扱っており、国内各地に教育訓練用施設を展開するための投資を行なっていたからである。アルダス社から小売店への直接販売は継続されたが、小規模な独立の指定ディーラーは、この取り決めにより、アルダス社から直接またはマイクロアメリカ社経由のいずれのルートでも購入できるようになった。マイクロアメリカ社は受注後24時間以内に納品する態勢を取ったので、小規模ディーラーは在庫コストを削減することができた。1988年8月には、アルダス社の指定ディーラー店舗は3,100か所以上に展開していた。

### 国内販売戦力

1988年夏には、販売先の開拓を行なう販売員が国内に7人いたが、彼らは直接販売は行なっていなかった。この販売部隊は、大手企業を説得して Pagemaker をその企業の標準ソフトとして採用させることに多大な精力を注いでいた。このほかに、約40人のディーラー担当マネージャーとアソシエイト・セールス・レップが国中に配置されて、ディーラーやVARに販売促進を督励したり、ディーラーやVARが行なう市場の啓蒙活動や市場開拓の手助けを行なっていた。1988年にアルダス社が国内販売員にかけた総コストは、給与、コミッション、福利厚生、事務所経費など一切を含めて約10万ドルであった。国内の販売組織は3つの地区に分割され、販売部長の下に地区担当販売マネージャーがいた（表3を参照）。

表3  
組織図



### 国外流通

アルダス社は早くからその製品を世界的に販売することとしていた。ヨーロッパで最初の販売店契約を結んだのは、最初の製品が国内向けに出荷される以前のことであった。海外市場における流通の展開は、国内とはやり方が異なっていた。ヨーロッパ各国でのアルダス社の典型的なアプローチは、その国で上位5社に入り、小売店網を持っている流通業者をリーダー格に指名するというものであった。1987年初め、アルダス社はスコットランドに、マーケティング、流通、およびサポートのための合弁企業を設立した。この英国アルダス社には、アルダス社が50%出資し、英国とアイルランドでアルダス製品の独占販売権を持つ2人の個人が50%出資した。その年のうちに、アルダス社はこの合弁企業の残り50%を買い取り、この会社をヨーロッパ・アルダス社とした。ヨーロッパ・アルダス社は、アルダス社のヨーロッパにおけるあらゆる活動を調整する機能を持つことになった。続く2年間に、英国、スウェーデン、および西ドイツに子会社が設立された。子会社設立の目的は、流通業者が提供しない市場開拓機能を持つことと、主要な国々でIBMやアップル社と真の協力関係を築くことにあった。1988年中頃には、アルダス社はほぼ40か国で10か国語版の PageMaker と 5か国語に翻訳されたアルダス Free-

Hand をサポートしていた。1988歴年には、海外事業の売上がアルダス社総売上の約40%に達するものと予想された。

## OEM販売

アルダス社は、ヒューレット・パッカード、DEC、ワング、オリベッティ、IBMの各社とOEM販売契約を交わしていた。OEM契約の代表的な内容は、アルダス社のパッケージ製品をOEMメーカーのパソコンや、場合によっては、プリンターなど関連周辺機器と一緒に販売する権利を認めるものであった。この場合、製品はアルダス社の商標のまま販売された。1986年10月、アルダス社はヒューレット・パッカード社およびマイクロソフト社と販売提携契約を結んだ。3社の合意内容は、ヒューレット・パッカード社のパソコン Vectra とプリンター・ファミリー LaserJet、マイクロソフト社のグラフィックな操作環境 Windows とワープロ・ソフト MS Word、およびIBM PC版 PageMaker をベースとするデスクトップ・パブリッシング・システムの市場開拓と販売促進に協力するというものである。3社は、1年間の広告キャンペーン、ディーラー教育活動、トレード・ショーへの出品展示、セミナー、その他の活動によって製品の販売を促進する計画であった。

## マーケティング予算

アルダス社の総営業（マーケティングと販売）活動予算は売上の約20%であった。1988年の媒体広告費は約150万ドルと予想されていた。新製品の発売や既存製品の主要バージョンのリリースにかかる費用は次第に膨れ上がってきた。アルダス社経営陣の考えでは、1988年の主要な新製品または新バージョン発売のコストは、マッキントッシュ市場で75万ドル、IBM PC市場で150~200万ドルであった。この数字には、広告宣伝費、ディーラー発表会費、広報関係費、付帯資料作成費、デモンストレーション用資料（ディスクやビデオなど）の作成費、およびサード・パーティ・マーケティング（補助的ハードウェアまたは消耗品のメーカーとの共同販売促進など）の活動費などが含まれている。

## 技術サポートとサービス

アルダス社は、“フリーダイヤル”の電話サポート・センターなど数種類のチャンネルを通じて、技術サポート、サービス、および教育訓練を市場に提供していた。直接、個人や企業に技術サポートを提供するための個別な活動も行っていた。そのほかに、国内の主要市場では、70人以上の指定トレーナーがネットワーク展開して訓練や相談の求めに応じていた。さらに、米国内に200か所以上の非公式な“サービス事務所”網ができて、画像出力装置 Linotronic を

用いて写植品質のデスクトップ・パブリッシング出力を提供していた。

## 競合状態

デスクトップ・パブリッシング市場は極めて競争が激しく、絶えず急速な変化に見舞われていた。そして、この状態は将来ともに続くと思われた。アルダス社の考えでは、デスクトップ・パブリッシング市場における競争上の主な因子として、製品の特長や機能、ソフトウェアとしての分かりやすさや使いやすさ、製品の信頼性、価格性能比、ブランドの知名度、サポートや教育訓練サービスの量と質などが挙げられた。アルダス社は、デスクトップ・パブリッシング・ソフトウェア業界内の小規模な独立ソフトハウスや大規模な企業と競争していた。現実の競争相手や潜在的な競争相手の中には、財務、マーケティング、技術などの点でアルダス社よりも大きな資源を持つものがあつた。

この時まで、デスクトップ・パブリッシング・ソフトウェアのメーカーの間では、価格競争はあまり重要な因子にはなっていなかった。しかし、ワープロ、データベース、および表計算プログラムのメーカーは、プログラムや文書の複写を認める“サイト・ライセンス”の利用や、大口ユーザー企業に対する割引価格の設定により、大幅な値引きを経験していた。

マッキントッシュ版 PageMaker は、多様な独立ソフトハウスのソフトウェアと競合した。アルダス社がアップル社と緊密な提携関係を持っていたこともあって、間もなく PageMaker は初期の競争相手であつたボストン・ソフトウェア社の MacPublisher やタンジェント社が販売していた Scoop という製品に対して優位を占めるようになった。1988年の頃には、印刷用活字のメーカーとしてグラフィックス市場で有名なレトラセット社の Ready-Set-Go が、資金力を持ちながら脱落という立場に追い込まれた。1988年における主要な競合相手はクオーク社の Xpress で、その価格は795ドルであつた。Xpress は、ハイエンドの市場で手ごわい相手となつていた。クオーク社の流通システムは、アルダス社に似て小売店とVARへの依存度が高かつたが、アルダス社の流通網ほど大規模ではなかつた。クオーク社の Xpress は、印刷上の洗練度という点で PageMaker よりやや高水準である。ソフトウェアの構造が PageMaker よりモジュール化されており、VARが特定の末端使用者市場の具体的なニーズを満たすためにカスタマイズすることも可能である。例えば、週刊新聞をターゲット市場とするVARは、標準のクオーク Xpress ページ合成ソフトウェアを用いながら、広告の“見本を示す”ことが簡単にできるようなソフトウェア・モジュールを付け加えることもできた。クオーク社自体が提供するカスタマー・サポートは、アルダス社ほどの水準に達しているとは思えなかつた。1988年8月には、クオーク社はデスクトップ・パブリッシングについてマッキントッシュ市場全体で15%以上の占有率を持ち、クリエイティブ・グラフィックスの専門家セグメントではそれよりはるかに高い占有率を誇つていた。一部のアルダス社幹部は、PageMaker とアルダス社がともに幅広い市場にアピールしようとしているのに対して、クオーク社は専らクリエイティブ・グラフィック

スの専門家セグメントだけに的を絞ったことがその成功の一因であると考えていた。

IBM PC版 PageMaker の主な競合相手は、ベンチュラ Publisher の独占販売権を保有するゼロックス社など数社の出しているソフトウェアであった。ベンチュラ Publisher はIBM PC版 PageMaker より約3か月早く発売され、文章とグラフィックスを統合して長い構造化された文書を作成する顧客層を狙っていた。マニュアルなど教育訓練用資料、参考資料、ある種の提案書などが代表的な適用例である。これと対比的に、PageMaker はデザインの要素を多く含んだ用途に適している。ベンチュラ社が製品開発業務に主力を注ぐ一方、ゼロックス社がマーケティングを担当していた。ベンチュラ社は、ゼロックスという名前や、ゼロックス社のタイプライターや、コピー機、プリンターといった製品群による既存の販売力とつながりを持つことによって利益を受けた。ゼロックス社は、ベンチュラ Publisher をデスクトップ・パブリッシング市場へのハードウェア販売にてこ入れする機会と見なしていた。ベンチュラ Publisher の発売以前には、MS-DOSデスクトップ・パブリッシング製品は皆無であった。ゼロックス社は、ベンチュラ Publisher および同種の製品を販売するゼロックス・デスクトップ・ソフトウェア (XDS) という独立の事業部を設立した。アルダス社の見るところでは、ゼロックス社とベンチュラ社の関係はその潜在的な力を十分活かし切っていなかった。XDSには経営首脳陣の関心や支援があまり得られていないようであった。ゼロックス社は、パソコンや低価格のプリンターを開発できればXDSの活動によって恩恵を蒙るはずであったが、期待どおりには開発が進まなかった。事実、ゼロックス社はパソコン市場から撤退してしまった。にもかかわらず、ベンチュラ製品は PageMaker のMS-DOS版よりよく売れており、“IBM PC市場でのリーダー” の名を欲しいままにして、それが自己暗示となる危険を冒していた。

デスクトップ・パブリッシングという範疇内での競合に加えて、ソフトウェア・パブリッシング社の First Publisher に代表されるローエンドの競合相手、大規模な電子出版専用システム、および次第にローエンドのデスクトップ・パブリッシング機能を組み込むようになってきた各種のワープロ・ソフトという3つの分野からの競合にも直面していた。インターリーフ社やアテックス社などが提供する電子出版専用システムは、出版部や技術部など、より多くの組版機能を必要とするユーザー向けの設計になっている。一般に、スタンドアロンのワークステーションや集中型ミニコン・ベースまたは汎用機ベースの出版システムはパソコン・ベースのデスクトップ・パブリッシング・システムに比べてはるかに高額であった。これら PageMaker の間接的な競合相手の中で、ビジネス市場のニーズに応える能力を持っているワープロが最大の脅威だとアルダス社の幹部は確信していた。ビジネス市場は、すでにクリエイティブ・グラフィックスの専門家セグメントを凌ぐ最大規模の市場になっていた。ワープロ・ソフトは、通常、デスクトップ・パブリッシング・ソフトより低価格で使い方が易しい。しかし、段組の混在を含む高度なレイアウト機能や、他のソフトウェア・プログラムからテキストとグラフィックスを取り込んで一体化する機能など、PageMaker が備えている柔軟性や多彩な機能が一般のワープロ・ソフトにはなかった。

アルダス社は、パソコン・ソフト市場におけるディーラーや流通業者の獲得および他のハードウェア・メーカーやソフトハウスとの提携獲得でも他社と競合していた。流通業者やディーラーにどの製品を提供するかを決定する際の主要な留意点は、収益率、製品サポートならびに顧客サービス、および支払条件などである。

## 提案

1988年夏には、問題の起こる兆候が現われているとリチャード・ストロングらは信じていた。PageMaker がハイエンドのユーザーからの新たなニーズに対応して高級化して行くにつれて、それほど高級な製品を必要としないビジネス市場セグメントにとっては次第に魅力が薄れていった。不幸にして、最も重要な流通チャネルである小売店にはハイエンドのユーザーをサポートするだけの高度な能力がなかった。従って、アルダス社はどちらの市場セグメントにも十分な貢献ができない危険性があるとリチャード・ストロングは思った。ヨーロッパでは、アップル・マッキントッシュが弱い立場にあったため事態はいっそう厳しく、アルダス社のヨーロッパでの売上は MS-DOS版 PageMaker やその他の製品に依存する割合はるかに高くなっていた。MS-DOSを使うグラフィック・アート専門家の市場セグメントは比較的小さいので、ヨーロッパ・アルダス社の成長性は特に大きくビジネス市場セグメントに依存していた。

将来のことを考えると、ビジネス・ユーザーとクリエイティブ・グラフィックス専門家のニーズはますます離れて行くように思われた。クリエイティブ・グラフィックス専門家は、いっそうの高級化(書体や組版の自由度向上など)、より多彩な機能と強力な処理能力、より高度なサポートと技術的な支援の提供、および日常の仕事で使っている他のソフトウェアやハードウェア(高級スキャナーやイメージ・セッターなど)との互換性向上を要求するようになるのではなかろうか。デスクトップ・パブリッシングのビジネス市場セグメントが拡大し続けて、技術面にあまり詳しくないユーザーが増加すれば、使いやすさの向上、自動処理機能の強化、および新規ユーザーが熟練するまでの教育期間の短縮が主要なニーズになるだろう。ソフトウェアがユーザー・フレンドリーになり、分かりやすい説明資料が付いていれば、この市場セグメントに対する技術的支援は多分必要なくなるだろう。

セグメント間で拡散して行くこれらのニーズに、PageMaker や単一の製品群で対応しようとする結果、ソフトウェア開発陣に膨大な要求を課すことになっているとリチャード・ストロングは確信していた。PageMaker のようなプログラムに必要なプログラム・コードは膨大である(100万行を超える)。製品が複雑であれば、プログラムの改訂作業も複雑になり、改訂計画を遅らせることにもなりかねない。市場のニーズばかりでなく、社内にもジレンマがあった。ソフトウェア開発部門にはビジネス市場を指向する者とグラフィックス市場を指向する者がいたが、どちらも同一の製品を通じて自分たちの指向する市場のニーズに応えるしかなかった。

リチャード・ストロングは、アルダス社を2つの事業部に分けて、それぞれがビジネス市場



セグメントと専門家市場セグメントに的を絞るよう提案した。2つの市場の相対的な規模からして、恐らく、ビジネス事業部の人員はグラフィックス事業部の3倍の規模になると思われる。彼が特に示唆した点は、専門家向け製品群は PageMaker の高価格バージョン(2,000ドル程度)を中心に設定することであった。グラフィック・アート専門家向けの多数のソフトウェア・ツールでこの高級で強力なデスクトップ・パブリッシング製品を補完するのである。この製品群の効果的な販売、流通、その他販売上のサービスやサポートには、新しいハイエンドの流通チャンネルが必要となろう。

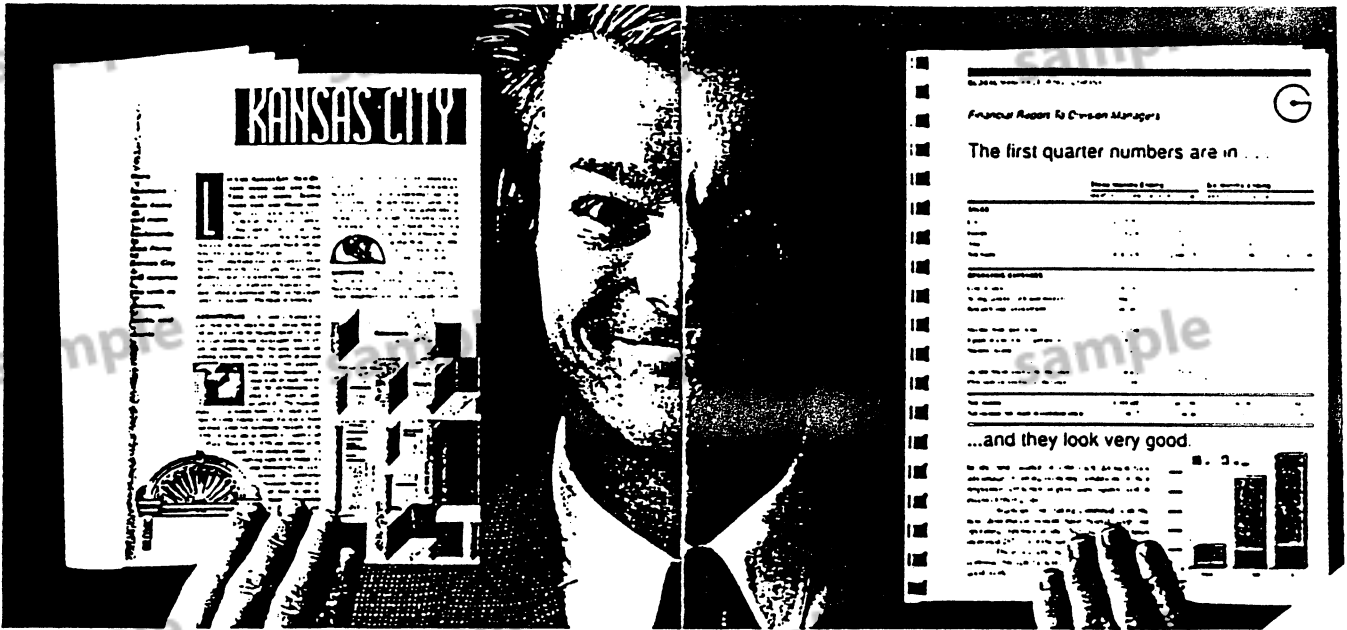
ビジネス製品群は PageMaker の低価格バージョン(500ドル程度)を中心に設定することになる。この製品群には、事務職の人々のために使い方の易しいソフトウェアを幅広く揃え、間口の広い流通網を通じて流通させる。

製品群や組織をこのように分けようという考え方の背景には、多数の業界幹部が“ソフトウェア流通業界における二極化の進展”と呼んでいる現象があった。“大衆市場”は次第にスーパーストアや、ソフトウェア専門小売店、通信販売会社、テレマーケターによってカバーされるようになってきた。ハイエンドをカバーするのは、ニーズの分析、コンサルティング、教育訓練、およびアフター・サービスやサポートを提供する能力のあるVARその他の専門企業になりつつある。伝統的な独立のハードウェア・ディーラーでソフトウェアも売っていた企業は、ソフトウェアの流通チャンネルとしては極めて発展性の乏しいものになりつつあるように思われた。

会議の出席者たちはリチャード・ストロングの提案に価値があることを認めたものの、懸念される点も多数指摘した。技術的な観点からすると、PageMaker のコンピュータ・コードはブランド分割が困難な方式で書かれていた。コードが明確なモジュールに分かれていないので、ブランド分割を行なうとすれば、大掛かりなソフトウェア開発の作業が必要になった。進行中の新製品開発と18か月以内に発売予定の PageMaker 新版(リリース4.0)の開発作業で、ソフトウェア・エンジニアの数は現在でも不足していた。事業部組織には利点があったが、アルダス社の財務状態と人的資源を考えると、このように劇的な変革は時機尚早だと感じる幹部もいた。その上、2つの製品群の発売とサポートに要するマーケティング・コストも馬鹿にならないだろう。クリエイティブ・グラフィックス専門家市場が独立の事業部を支えられるほど大きいのかという疑問もあった。営業会議の結論として、この提案を評価し、個々の問題に対する具体的な勧告案を立案せよ、という課題が本社のマーケティング・スタッフに与えられた。製品群を分割しないことに決定するなら、リチャード・ストロングが提起した問題点を解決するための計画を練り上げる必要があった。特に、2つの市場セグメントに対して最も効果的にアプローチするためには、マーケティング・コミュニケーション(広告、ダイレクト・メール、付帯資料、および対面販売)をどのように組み合わせるべきであろうか。製品群を分割することに決定するなら、2つの市場に対する個別のマーケティング戦略を示さなければならない。さらに、後者の場合には、アルダス社の現在の販売業者、業界団体、業界紙、金融機関などに分割の趣旨を説明するためのコミュニケーション戦略が必要となろう。

資料 1

アルダスPageMakerの広告



**THE CREATIVE SIDE OF PAGEMAKER.**

There's only one desktop publishing program that's equally adept at producing stunning graphic design and powerful business reports.

It's Aldus PageMaker. And it means desktop publishing to more people around the world than any other program.

For creative professionals, PageMaker offers powerful features for precise page composition,

document formatting, spot color, and text handling. All in a friendly, intuitive way.

For business professionals, PageMaker offers features like built-in templates and comprehensive support for long documents. It's the first desktop publishing program to run on both Macintosh and PC computers. And it's compatible with more business software and peripherals than any other

**THE BUSINESS SIDE OF PAGEMAKER.**

desktop publishing program available today.

Which explains why over 200,000 creative and business professionals around the world have chosen Aldus PageMaker.

To get a closer look at the creative and business sides of PageMaker, visit your authorized Aldus dealer, or call 1-800-233-ALDUS to order a \$4.95 self-running demo disk. Or you can order

a colorful videotape demo in Washington state or



110 First Avenue South, Ste. 200  
Seattle, WA 98101  
© 1987 Aldus Corporation. All rights reserved.  
Aldus, the Aldus logo, and PageMaker are registered trademarks of Aldus Corporation.

## 資料 2

## アルダス・コーポレーション

## 財務諸表要約の抜粋

Consolidated Condensed Balance Sheet	July 1, 1988	Dec. 31, 1987	Dec. 31, 1986	Dec. 31, 1985
<b>Assets</b>				
<b>Current assets</b>				
Cash and marketable securities	\$33,429,006	\$31,736,569	\$ 3,159,937	\$ 903,039
Other current assets	18,790,193	10,266,492	2,051,494	594,966
Total current assets	52,219,199	42,003,061	5,211,431	1,498,005
Equipment and leasehold improvements, net	4,833,736	4,004,413	791,443	174,186
Capitalized software development costs	2,986,854	2,387,685	377,960	-
Other assets, substantially all intangible assets	570,237	592,283	-	1,620
Total assets	\$60,610,026	\$48,987,442	\$ 6,380,834	\$ 1,673,811
<b>Liabilities and Shareholders' Equity</b>				
<b>Current liabilities</b>				
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 5,944,218	\$ 3,929,736	\$ 1,071,546	\$ 185,335
Deferred technical support revenue	672,392	334,874	116,722	62,062
Income taxes payable	1,012,000	-	1,433,000	167,000
Total current liabilities	7,628,610	4,264,610	2,621,268	414,397
Lease obligations	127,325	218,783	-	-
Deferred income taxes	1,157,000	1,168,000	144,000	6,000
Shareholders' equity	51,697,091	43,336,049	3,615,566	1,253,414
Total liabilities and equity	\$60,610,026	\$48,987,442	\$ 6,380,834	\$ 1,673,811
<b>Working capital</b>	\$44,590,589	\$37,738,451	\$ 2,590,163	\$ 1,083,608

## Consolidated Condensed Statement of Income

	6 months ending		Year ending		
	July 1, 1988	Dec. 31, 1987	Dec. 31, 1986	Dec. 31, 1985	Dec. 31, 1984
Net sales	\$35,075,105	\$39,542,200	\$11,135,688	\$ 2,234,424	\$ -
<b>Operating expenses</b>					
Cost of sales	7,494,841	8,600,441	1,066,417	161,890	-
Selling, general, and administrative	14,700,460	16,597,433	5,518,519	1,120,948	121,590
Research and development	3,798,793	2,502,337	590,401	297,637	117,750
Income from operations	9,081,011	11,841,989	3,960,351	653,949	(239,340)
Interest income, net	810,746	972,483	151,801	37,138	21,854
Other expenses	(474,549)	(253,377)	-	-	-
Income before provision for income taxes	9,417,208	12,561,095	4,112,152	691,087	(217,486)
Extraordinary credit	-	-	-	80,000	-
Provision for income taxes	2,982,000	4,755,500	1,750,000	253,000	-
Net income	\$ 6,435,208	\$ 7,805,595	\$ 2,362,152	\$ 518,087	\$ (217,486)
Net income per share of common stock	\$ .50	\$ .66	\$ .21	\$ .05	\$ (.02)

資料 3

初期のPageMakerディーラー広告

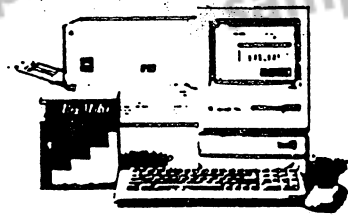
102186

# Now you can create...



Produce newsletters, brochures, flyers, mailers, proposals, price sheets, forms, in-house publications, data sheets, ad layouts, small newspapers, presentations, manuals, catalogs, scripts, transparencies, labels, books, pamphlets, and more — in hours rather than weeks. And do it right in your office instead of running all over town.

Stop in today. We'll show you how to increase your creativity and productivity with Desktop Publishing from the leaders: PageMaker page layout software from Aldus Corporation, Macintosh personal computers and LaserWriter printers from Apple Computer.



DEALER NAME,  
ADDRESS  
AND PHONE

ALDUS

## PageMaker



Dealer name: Times, 10000 Blvd 14-14, Osaka, address, and phone: Times, 10000 Blvd 14-14, and the job is supported by the...  
© 1985 Aldus Corporation. All rights reserved. PageMaker is a registered trademark of Aldus Corporation.

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不許複製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

Contents Works Inc.