



HIROYUKI KURIMOTO

## Macromedia2004

井上社長は従業員の面接に追われる中、再来週の取締役会で国内市場における今後2年間のマーケティング戦略を発表しなくてはならず、東京赤坂のオフィスで一人考えていた。めまぐるしく変化するコンテンツ制作業界をリードしてきた Macromedia 社は現在、Web コンテンツ制作市場におけるアプリケーションで圧倒的なシェアを有しているが、クリエイターを対象とした市場は今後それほど大きくは成長するとは思えない。

一方で業務用の Web アプリケーションを中心としたビジネス市場は HTML ベースの Web 体験に満足していないことが多くの IT 系メディアで報じられるようになり、同社の取締役会でも自社の最大の強みである「Flash」技術を活用してビジネス市場を開拓することが最大の懸案事項となっている。先月には、本国アメリカでビジネス市場を対象とした製品「FLEX」が華々しくリリースされ、いよいよ待望の国内市場に導入するタイミングが来月に迫るなか、井上社長は今までとは全く異なる市場に一体どうアプローチすべきか困惑していた。

### CD-ROM コンテンツ事業

Macromedia 社（以下、「Macromedia」）は 1984 年にマーク・キャンターによって MacroMind として設立され、早くからマルチメディア市場に進出したソフトウェアメーカーとして知られていた。特に MacroMind が 1988 年にマルチメディアコンテンツ制作用に発表した「Director」は、タイムベース（時間軸）の GUI で手軽に CD-ROM コンテンツを制作可能であったため、大容量かつ多様な映像/音声を含むコンテンツの制作ソフトとして、制作現場のクリエイターに支持されて広く普及し、知名度を高めることに成功していた。

CD-ROM での配布を前提に Director で制作されたコンテンツをインターネット経由でも再生可能にする「Shockwave」が発表された当時は、インターネットへの接続手段がモデムを中心とした低速な通信環境が一般的で、一部の高速な通信環境でしか快適に再生できないなど、コンテンツ配布には困難な側面が伴っていた。しかしながらインターネットの普及とインターネットの回線速度の改善に伴い、クリエイターの多くは従来の CD-ROM ではなくインターネットでのコンテンツ配信に将来性を感じるようになり、インターネット配信に特化したリッチなコンテンツ制作機能を Director に求めるようになり、Macromedia は

それを「Flash」として開発した。利用者はWebブラウザに無料のFlashプラグインをインストールするだけで、それまで見たことのない魅力的なWeb体験ができるようになりFlashは瞬く間に普及することとなった。

### Macromedia の現状と課題

1993年のIPO以降、CD-ROMおよびインターネットといったコンテンツの流通経路の変化に対する技術的な対応に成功した。ビジネス的にもインターネットでの配布に最適化されたコンテンツ制作環境としてのFlash（動的コンテンツ）やDreamweaver（静的コンテンツ）が発表された1998年を境として大きな成長を遂げ、2002年前後のネットバブル崩壊後も緩やかな成長を取り戻すことに成功した。また、Flash関連製品以外の多くは競合他社製品に対して後発投入の傾向にあるにも関わらず、成長を維持できているのは単なる技術的な競争力のみならず、自社の既存ユーザーをうまく取り込むことに成功してきた点にあると社内では考えていた。

さらに、Macromediaは収録された映像を再生させる機能に加えて、リアルタイムの映像を再生するいわゆるストリーミング機能を「Flash Player 6」に搭載し、同時にリアルタイム配信用のサーバー環境として「Communication Server」を2002年7月に発表した。こうした大容量のコンテンツ配信については将来的なインターネットの回線速度改善を見越した企業が配信/再生ソフトウェアを開発し（表1）、その中でもMicrosoftやAppleといったOSを開発するIT企業の存在は大きかった。しかしながらMacromediaは後発参入ではあるものの、再生環境としてOSに対して中立な立場で開発を進め、Flash Playerのパソコン搭載率（図1）における優位性を最大限利用しての挑戦を試みた。

またさらに、MacromediaはFlash技術の特徴ともいえるリッチなユーザー体験を映像系のクリエイター市場のみならず、企業内における業務システムに応用することを可能にするFlexと呼ばれるサービスを開発した。FlexはWebアプリケーションの制作に伴うプロセス自体を、データベース設計（Oracle）、ビジネスロジック設計（Java）、およびユーザーインターフェイス設計（Flash）の3つに分離することを可能にしたのである。大規模な業務システムの開発を担当する者にとってFlexを利用することで専門性の求められる作業プロセスへの分業が可能となり、それぞれの専門領域でのカスタマイズ性およびメンテナンス性を高めることを可能にしたのである。

### 略

井上社長はこの成長を維持するためには、まずソフトウェア収入における市場セグメントごとの収入比率のバランスを改善することが重要ではないかと考えていた。収入源の分散化を行うことで現在のように極端に特定市場のみに依存した収益構造からの脱却を計ることが、今後の成長戦略において不可欠だと思えるからである。しかしながら、企業ユーザーの多くは依然としてFlash技術を、Webサイトを派手に表現するための「アニメーション効果」として受け止める傾向にあり、ビジネス市場を攻めるには営業面での苦戦を覚悟

しなければならない。さて、ビジネス市場にどうアプローチすべきだろうか？

## 参考文献

- [1] Macromedia ホームページ <http://www.macromedia.com/jp/>
- [2] IKEA Planner (Flash ベースの Rich コンテンツ事例) <http://www.ikea-usa.com/>
- [3] NYSE MarkeTrac (Flash ベースの Rich コンテンツ事例)  
<http://marketrac.nyse.com/detector/detector.html>
- [4] 奥寺憲穂 (2003) 「編集長インタビュー 手嶋雅夫ティー・アンド・ティー社長」『日経ベンチャー』No.226 (7 月 1 日), pp.56-59.
- [5] Baldwin, C. Y. & K. B. Clark (2000) Design Rules: The Power of modularity (Cambridge, Mass.:The MIT press).
- [6] Gawer, A. & M. A. Cusumano (2002) Platform Leadership (Boston, Mass.: Harvard Business School Press).
- [7] 藤本隆宏, 武石彰, 青島矢一編 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣

10