

〈研究ノート〉

株式会社データクラフト ——時代背景から見た創業と成長——

柳 井 正 義

1 データクラフト創業の経緯と 時代背景

データクラフトの高橋社長は、36歳のとき広告業界からソフトウェア業界に身を転じ、45歳のとき同社を創業した。その後、「サッポロバレー」という言葉を全国に知らしめる契機となった札幌ビズカフェの設立を主導し設立時の副代表を務めるなど、北海道の情報産業のキーパーソンとして活躍してきた。

高橋社長は技術者出身ではなく大学では経済学を学び、その後、さらにデザイン専門学校でデザインを学んだという札幌のソフトウェア企業の経営者のなかでは異色の経歴の持ち主でもある。北海道の情報産業の成長は、北大マイコン研究会に遡る技術者の系譜の観点から語られることが多いが、一方で、時代の流れにあわせたマーケティングや商品開発の視点も欠かせない。高橋社長がたどってきた道を振り返ると、後者の面における北海道の情報産業の一例を見ることができる。

《大学入学から就職まで》

高橋昭憲氏は1946年生まれ、いわば団塊世代のはしりの世代である。高崎経済大学に進学し、近代経済学を学んだ。と言っても、高橋氏が在学していた60年代後半は大学紛争の嵐が吹き荒れていた時代であり、バリストとロックアウトの連続で、まともに講義を受けられなかったという。当時の高橋氏は、文学と哲学に興味を持ち同人誌を発行する一方、広告研究会にも所属していた。これは、マーケティングや広告業界といったビジネス面の興味・関心というより、60年代大学紛争とともに進行していた広告や

デザインの大衆化、日宣美の解体という時代背景の下、アジテーションツールとしての広告の可能性といった思想面での興味だったそうである。

大学を卒業した高橋氏はそのまま就職せずに北海道デザイン研究所（現 北海道造形デザイン専門学校）に入学。何歳も年下の学生と一緒にデザインを学んだ。「きれいな線を描く」といったスキルの面では若い学生にかなわなかったが、「概念を見えるかたちにする」「情報をわかりやすく伝達する」というデザインの本質的な機能を学んだ経験が「情報とデザインの関わりへの追求」という後のビジネス展開のベースとなる着想につながっているという。

北海道デザイン研究所を卒業した高橋氏は、朝日新聞系列の朝日サービス（札幌）に入社。朝日サービスは、朝日新聞向けの折り込み広告取り扱いがメイン業務であったが、北海道における朝日新聞の知名度向上のためのイベントなども手がけており、高橋氏はほどなくその業務の担当となった。イベントの一環としてセミナーや講演会を開催しており、その一つとしてマイコンフェアという企画を80年に開催したことが高橋氏と情報産業との直接出会いであった。このとき、フェアの講師として、既にマイコン研究会を立ち上げ北海道のソフトウェア産業のキーパーソンとなりつつあった北大の青木先生と知り合っている。【80年代前半ごろまではパーソナルコンピュータ（パソコン）よりマイコンという呼称が一般的であった。】

	高橋氏周辺	道内	道外, 海外
1970年代	73 朝日サービス入社	76 北大マイコン研究会 77 ハドソン マイコンソフト事業 参入	75 マイクロソフト設立 76 NEC, TK80 発売 77 アスキー設立 78 スペースインベーター 登場, ブーム 79 PC8001 登場
1980年代	80 朝日マイコンフェア コンピューターラン ド北海道設立に関わ る 82 コンピューターラン ド北海道入社	80 コンピューターランド北海道設 立 BUG 法人化 83 コンピューターランド北海道, デービーソフトに商号変更 86 札幌テクノパークオープン 89 アジェンダ設立 (デービーソフ トからスピンアウト)	81 日本ソフトバンク設立 83 ファミコン登場 84 アップルのマッキン トッシュ, IBM の PC/ AT 登場 89 DTP 専門誌『MdN』創 刊
1990年代	90 デービーソフト退社 91 データクラフト設立		

《デービーソフトへの転職》

後述するように、高橋氏がマイコンフェアを企画開催した80年の前後は、北海道の新たなソフトウェア産業がまさに立ち上がらんとする時期であった。高橋氏がのちに転職することになるデービーソフト（設立当時の社名はコンピューターランド北海道、83年に商号変更）も80年に設立されている。設立を主導したのは当時、シャープ製マイコンの販売を担当していたシャープエンジニアリングの社員であった古谷氏で、得意先である北大の青木先生やハドソンに接してマイコン業界の将来性を感じ取っていた。朝日サービスと取引のあった自動車整備会社の経営者がこの古谷氏の独立起業を支援しており、その縁で高橋氏も同社の設立や経営に関する相談に乗るうちに、自らも同社に転職することになったのである。

《パソコン産業の草創期》

70年代の後半から80年代にかけては、パーソナルコンピューター産業の世界的な草創期であった。海外では、75年にマイクロソフト社、77年にアップルコンピュータ社が設立され、国内では77年に株式会社アスキーが設立されるなど、パーソナルコンピューター市場に関連の深いベンチャー企業の創立がこの時期に相次い

でいる。道内においても、76年にサッポロバレーの源流を築いたと評される北海道大学のマイコン研究会が設立され、76年のビー・ユー・ジー設立(個人経営)、77年のハドソンのパソコン事業参入などの動きが見られた。

70年代の終わりから80年代初頭にかけては、パソコン関連産業は未だ混沌の時代であり、ハードウェアの面では家電メーカーなどの参入が相次ぎ、ソフトウェアの面では全国各地で企業設立・市場参入が相次いだ。このパソコン産業の立ち上がり期において、北海道の企業が果たした役割は小さくなかった。その後、企業の成長と撤退・淘汰が交錯するなかで、80年代末に向けて業界の秩序がかたちづくられ、そのなかで北海道のソフトウェア企業のポジションも定まっていた時代である。

国内でパソコン（当時はまだマイコンと呼ばれていた）市場に先鞭をつけたのは、NECとシャープであるが、この2社以外にも70年代後半から80年代にかけて多くのメーカーがマイコン市場に参入していた。当時のマイコンは、メーカー間の互換性がまったくなく、マイコンを動かすBASICなどのソフトウェアは各社ごとに用意する必要があった。さらには、同じメーカー製であっても、シリーズが異なればソフトウェアを作り直す必要がある場合もあった。現

在のパソコンでは、ほとんどのメーカーはマイクロソフト社の Windows という基本ソフトを動かすことを前提にハードウェアを設計しており、ソフトウェア企業はどのメーカー製のハードウェア向けかを意識することなくソフトウェアを開発している。しかし、この時期のマイコン市場においては、どのメーカー・どの機種向けのソフトウェアを開発すべきかがソフトウェア企業にとって重要な経営判断であった。もちろん、ハードウェアのメーカーにとっても、自社のハードウェアに適した良質のソフトウェアを多く揃えることが販売戦略上重要であった。そのようなソフトウェアは社内から調達する（内製する）という選択肢もあったが、後述する理由から、社外のソフトウェア企業から調達することも多かった。

結果として、多数のハードウェア企業と多数のソフトウェア企業による無数の組み合わせがあり得たわけであり、ソフトウェア企業にとって多くのビジネスチャンスがあった。

《地方におけるマイコンソフトウェア産業の成立》

ハードウェア企業の多くは大手電機メーカーであり、社内にソフトウェア開発部門を擁し、また、首都圏や関西圏にはそれらのメーカーと取引がある多くのソフトウェア企業が既に存在していたなかで、札幌の、当時としてはまだ無名のソフトウェア企業にビジネスチャンスが巡ってきたことにはいくつかの理由が考えられる。

マイコンの登場と同じ時期、企業における業務用コンピューター導入も進んでおり、特にオフコンと呼ばれる事務処理に特化したコンピューターが70年代後半から本格的に普及しつつあり、既存の企業内ソフトウェア部門、ソフトウェア企業はそのようなビジネス市場向けのソフトウェア開発に注力していたという事情が挙げられる。

一方、マイコン市場はホビーユース中心と見られており、大手メーカーのなかでは傍流と位置付けられることが多かった。例えば、シャープでは最初のマイコンは部品事業部が管轄し、

販売は修理・サービスなどを主要業務としていたシャープエンジニアリングが担当していた。

ホビーと見られたマイコンの世界では、実際、趣味が高じて自分でソフトウェアを開発している個人や新興企業など、既存のソフトウェア産業に属さない人たちが活躍できる場面が多かった。マイコンが登場したころアーケードゲームで流行したスペースインベーダー（78年）やパックマン（80年）といった業務用ゲームとそっくりなものをマイコン上に再現するなど、いろいろな分野でのプログラムを開発してマイコン雑誌に発表する趣味のプログラマーも多く、自分で開発したソフトウェアを販売する人もでてきていた。

当時、マイコンソフトウェアの流通販売は未成熟な時代であり、マイコン雑誌に掲載される記事や広告による通信販売が大きなチャンネルとなっていた。日本初のマイコン雑誌「I/O」が工学社より創刊されたのは76年で、その工学社からスピンアウトした西和彦氏が株式会社アスキーを設立して「月刊アスキー」を創刊したのは77年のことである。地方の無名ソフトウェア企業でも雑誌に広告を掲載すれば、ある程度の商品販売が期待できた時代であった。ちなみに、こういった原始的なソフトウェア流通の世界にパッケージソフトウェア卸売の仕組みを導入したのは日本ソフトバンク（現ソフトバンクの前身）であり、同社は81年設立である。そして、同社が成長する契機となったのは、82年に当時マイコンソフトウェア業として最大手だったハードソンと契約したことが大きいといわれている。

この時代、札幌に限らず全国各地でマイコン向けソフトウェアを開発する企業が登場した。例えば、徳島にはパソコン用日本語ワープロソフト「一太郎」で知られるジャストシステム（79年創業）、福岡にはゲームソフトや海外ソフトウェアの日本語版ローカライズで知られるシステムソフト（79年創業）が誕生している。

《デービーソフト時代》

高橋氏は、このような時代背景の下、82年にコンピューターランド北海道（翌年デービーソ

フトに商号変更)に企画担当として入社した。デービーソフトにおける高橋氏の業務は多岐にわたるが、なかでも NEC やシャープといったハードウェアメーカーと接触し、新製品の開発情報入手できる関係を構築・維持することが重要な職務であった。前述のとおり、当時はマイコンのメーカーごと・シリーズごとのソフトウェアが必要な時代であり、他社に先んずるためには新機種の発売後にソフトウェア開発を始めるのではなく、事前に新機種の開発情報、発売情報入手の方が有利である。もちろんメーカー側としてもユーザーを惹きつけられる良質のソフトウェアを新機種の発売にあわせて揃えておくことが重要であった。ちなみに、当時のハードメーカーとソフトウェア企業の間には、大手元請と中小下請といった関係ではなく、ソフトウェア企業の側でもメーカーを選んで天秤にかけるようなところもあった。

メーカーごと・機種ごとのソフトウェアの互換性がないという当時の状況は、いくら良いソフトウェアを開発してもそのソフトウェアを載せるハードウェアが売れないとソフトウェアも売れないということである。ソフトウェア企業にとって、メーカー・機種の選定は重要な経営判断であった。この点で成功したのがハドソンである。ハドソンは 80 年代初めにはシャープのマイコン事業と密接な関係を築いていたが、その人脈で任天堂とも接点ができ、83 年に登場したファミコン向けに BASIC を供給した。その縁で、ファミコン用のゲームソフトも開発するようになった。ファミコン用のソフトは当初、任天堂が自ら制作・販売していたが、ハドソンがサードパーティのファミコンソフト企業第 1 号となった。以降、ハドソンはマイコン (パソコン) 市場からファミコン市場にシフトし、ファミコンの普及につれ業績を大きく伸ばした。さらに、ハドソンは 87 年には NEC と共同でゲーム専用のハードウェア、PC エンジンを開発するなど「ゲームのハドソン」として知名度を高めた。

デービーソフトでも、高橋氏が任天堂に通ってサードパーティとしてファミコンソフトを開発することを認められた。ファミコンはマイコ

ン (パソコン) と比べ普及台数が桁違いに多いため、ヒットするソフトがでると大きな利益が得られたが、サードパーティはソフトウェアをおさめるカセットを任天堂に製造委託する契約であり、資金調達や在庫リスクなど課題も伴っていた。デービーソフトが開発したゲームでは「フラッピー」というタイトルが有名で、当初マイコン用に開発したものを、ファミコン用に移植したものである。

《パソコンの進化と業界動向》

80 年代半ば以降、マイコンはハードウェアの面では 8 bit 機に替わり高性能な 16 bit 機 / 32 bit 機の普及が進み、呼称もパソコンと呼ばれることが一般的になった。パソコンがビジネスの現場に導入されることが多くなり、ホビーユースだけでなく、ワープロ・表計算・データベースといったビジネスユースのソフトウェア市場も大きく広がった。ビジネスユースのソフトウェアでは、開発プロジェクトの陣容・期間・予算、アフターサービス体制などがそれまでのホビーユースより大きくなり、誰でも参入できるというわけではなくなる。また、ビジネスユースではユーザーはファイルの互換性を重視する傾向があるので、事実上の業界標準となれるか、自社ソフトがトップシェアをとれるかどうか大きな意味を持った。

80 年代後半、デービーソフトはワープロソフト分野に進出、当時シェアを伸ばしつつあったジャストシステムの「一太郎」以上のものを目指して「P1 シリーズ」を開発、89 年に発売。一太郎以上に売れた時期もあったが、結局、トップシェアをとれなかったためしばらくして開発が打ち切られた。また P1 シリーズと並行して、86 年から 88 年にかけてビー・ユー・ジーとの共同出資による別会社を立ち上げ、ワープロソフトに表計算・グラフィック機能を組み込んだ統合ソフト「コラージュ」も開発している。高橋氏はこのプロジェクトのデービーソフト側の責任者も務めた。

このようなビジネスユースのソフトウェアにおいては、プログラム本体の出来だけでなく、マニュアルやパッケージデザインなどの良し悪

しも重要である。これらの業務には、パソコンのことをよく理解しているテクニカルライターやデザイナーが必要であったが、そういったフリーランスの人材は首都圏にはいたが札幌にはいなかったため、デービーソフトではそれらの業務を外注せず社内要員を育てて内製化していた。高橋氏はそれらの業務の統括も行ってた。また、自社のワープロソフトのシェアを高めるためには、文例集など周辺コンテンツの充実を図る必要がある、そういった業務も高橋氏が担当した。こういった技術領域とユーザー領域の中間的な領域が後の高橋氏の事業領域につながっている。

《クリエイターとパソコンの出会い ～データクラフト設立の下地》

パソコンとデザインの関係については、80年代後半から90年代にかけて、大きな変革の流れが進行していた。アップル社のマッキントッシュシリーズの普及がその牽引役で、コマンドを入力して操作する従来のパソコンとは異なり、マッキントッシュは画面を見て直感的に操作できることが特徴であった。その結果、マッキントッシュ以外のパソコンも含め、ソフトウェア開発において、画面デザインや操作体系などのユーザーインターフェースにいつそう工夫が求められるようになった。また、マッキントッシュは画像や写真といったグラフィックの扱いに優れていたため、デザイナーやクリエイターといった職種の人たちも使い始めるようになった。

同時に、80年代後半から90年代前半にかけて、パソコン用のデータ記録媒体として従来のフロッピーディスクに比べ数百倍の記録容量を持つCD-ROMが普及したこともパソコンにおけるグラフィックの利用を後押しした。

このようなパソコンとグラフィックやデザインとの接近はソフトウェア企業あるいは情報産業にとって新たな市場を生み出した。その一つがDTP(デスクトップパブリッシング、または、デスクトッププリプレス)と呼ばれる印刷業務におけるパソコンの利用である。印刷工程におけるコンピューター導入は以前から進んでいた

が、パソコン、特にマッキントッシュの普及以前は高価な専用機によるものであり、また、レイアウトデザインや画像の加工などの感性的表現的な部分は手作業に頼り、そこで作成されるデータはフィルムなどのアナログデータであった。そこにグラフィックの扱いに優れているマッキントッシュが登場し、直感的な操作が可能なグラフィックソフトウェアが登場したことにより、クリエイターが自らパソコンを操作し電子データを作成し、それを下流の製版工程に引き継ぐ印刷業務の改革が行われたのである。

高橋氏がデービーソフトを退社しデータクラフトを設立した90～91年ころは、このDTP普及がまさに進行していた時代であり、のちにデータクラフトの主力商品となった「素材辞典」のメインターゲットとなるユーザーが誕生しつつあった。高橋氏自身がグラフィックデザイナーとしてのバックグラウンドを有していたことも、この市場に目を向けさせる要因であったろう。

パソコンとグラフィックやデザインとの接近が生み出したもう一つの市場は、マルチメディア市場である。パソコンにおけるCD-ROM利用の普及により大容量のデータを流通させることが可能になり、大量の画像やCGアニメーション(動画)、音声を組み合わせたソフトウェアが登場した。これらではコンピュータープログラムだけでなく、コンテンツやその魅せ方が重要となった。この市場もデータクラフト設立時のターゲットとなったが、高橋氏はデービーソフト時代のゲームソフトウェアの経験から、消費者向けのソフトウェア自体は当たり外れのリスクが大きいことを認識していた。他方、放送局などにおいてもCG制作にパソコンが使用されるようになり、データクラフトのターゲットはそういった業務用市場が中心となった。

《デービーソフト退社、データクラフト設立》

高橋氏がデービーソフトを退社したのは90年のことであるが、その直接的契機となったのはいろいろなゲームソフトウェアやP1シリーズなどの開発者として同社を支えてきた中心的な技術者が89年にスピンアウトして独立した

ことであった。退社の原因は経営者との意見の相違であったが、調整役として経営者と退社した技術者やその他の社員との間にたっていた高橋氏も大きな影響を受けた。

90年にデービーソフトを退社した高橋氏はいったん個人事務所を設立するが、かつての取引先の勧めもあり、デービーソフト時代の部下数名とともに91年データクラフトを設立。当初は受託業務が中心であり、しかもソフトウェア開発ではなく、商品カタログ、パッケージのデザインやマニュアルライティングなどであった。データクラフトに集まったのは、デービーソフトでは企画やデザイン、テクニカルライティングなどをやっていた者たちであり、プログラムを書くということより、パソコンを利用したデザインや編集の仕事が中心となった。

92年に受託業務の一つとして、ウェザーニューズ社から天気予報CG制作を受注。これは、マッキントッシュ上の動画作成・編集ソフトウェアでCGアニメーションを制作するという業務であった。この業務では、ソフトウェアのプログラミングを開発するというより、既存のソフトウェアを使いこなし、インパクトのある画像を作成することが重要であり、ソフトウェア技術領域とクリエイティブ領域の中間領域の業務であった。この業務で得たCGムービー制作のノウハウを活かし、以後、各方面からCGムービーを継続的に受注するとともに、そのノウハウを解説本形式にまとめた「Macromedia Director 読本」や解説付のCD-ROM集を94年に発売。当時はまさに、コンテンツクリエイターと呼ばれる人材群が誕生し、一つの勢力（一つの市場）を形成しつつあった時期であった。コンテンツ作成のノウハウを公開した書籍などがまだ数少なかったため、これらのコンテンツクリエイターの間でデータクラフトの名前が知られるようになった。

このような経緯のあと、94年にクリエイター向けの写真データ集「素材辞典」の開発・発売にいたった。

《データクラフト設立背景の考察》

高橋氏は、父親は教師であり身近な親戚にも

経営者がいないという生い立ちで、若い頃、将来自分で会社を立ち上げるとは考えていなかったという。高橋氏本人は、「いつも周囲の環境に押されて凶らずも自分で会社を設立するまでになってしまった」と語るが、その高橋氏が45歳で起業するにいたった過程を改めて観察すると、時代に流れに即した事業に身をまかせつつも、学生時代に関心を持っていた情報とデザインという事業にたどりついたとも言える。ある意味、当初から確固たる将来ビジョンを抱いて、ステップアップしながら起業にいたったというベンチャー創業者の典型とは対極のストーリーかもしれない。しかし、高橋氏が情報関連業界に身を投じ、さらに自ら会社を興してヒット商品を生み出すにいたった20年間は、パーソナルコンピューターや情報産業が日進月歩の時代であり、技術革新や市場のニーズを読み誤れば生き残れない可能性は充分にあり、事実、一時的に名を成しながら長続きせず消えていった企業も多い。

高橋氏自身はソフトウェア技術者ではないからこそ、「自らの技術が世の中を変える」といった発想を持たず、世の中のニーズ・ウォンツがあるがままに受け止めて、それを事業につなげていったのではないだろうか。

また、「周囲の環境に押されて……」ということは、周囲に高橋氏に期待あるいは支援を惜しまない人々がいたということである。デービーソフトを退社後、データクラフトを設立するまでの間、デービーソフト在職中に懇意になった企業の経営者が、コンサルティングを委託するかたちで応援し、あるいは、ビー・ユー・ジーの服部社長は、DTP市場やマッキントッシュ活用などの高橋氏の進むべき方向性についてアドバイスを行い、データクラフト創業後は実際にデザイン業務の発注を行っている。また、高橋氏がデービーソフトを辞した後、高橋氏の部下も相次いで退職しているが、彼らもまた、高橋氏同様プログラムが書けるソフトウェア技術者ではなく、企画やデザイン業務をやっていた人間であったことから、「ソフトウェア技術者であれば転職先もすぐ見つかるであろうが、彼らはそううまくいかないかもしれない」と考え、企

画やデザイン業務を主とするデータクラフトの設立にいたっている。このような人との関係を重視する姿勢も今日のデータクラフトにつながっていると考えられる。

2 素材辞典について

素材辞典は、1枚のCD-ROMに著作権フリーの写真200点のデジタルデータを取めたパッケージ商品である。販売価格は7,800円。1994年のvol.1発売開始以来、06年7月現在でvol.171まで刊行されており、ロングセラーのシリーズ商品となっている。各vol.には「空・雲」「手の表情」「メカ・歯車」などタイトルがつけられ、そのタイトルに関係する写真ばかりが集められている。

この商品の主なユーザーは、出版や広告その他商業印刷物やWEBサイトなど写真を使用した情報媒体を制作するデザイナーやクリエイターであり、一般の消費者向けの年賀状用イラスト集といった商品とはコンセプトが異なる。全国の家電量販店でのPOSデータをもとに市販ソフトウェアのシェアを調査しているビジネスコンピューターニュース社によれば、「素材辞典」はクリップアートソフトウェア部門で国内の推定シェア40%以上を獲得しトップシェアで、同社が選ぶ「BCNアワード」の最優秀賞を3年連続で獲得している。

《素材辞典が登場した背景～DTPの普及》

この商品が登場した背景は、前述のとおり1990年代初頭から進行した印刷業界におけるDTP(デスクトップパブリッシング)化の進行がある。従来、雑誌や広告チラシ、パンフレットなどの印刷物の制作は、ライターが書いた原稿、カメラマンが撮影した写真を材料として、編集デザイナーが紙面レイアウトを考案、後工程の製版工程や印刷工程では、レイアウトにしたがって原稿や写真(プリント、ポジ)などの材料を、写植による活字化や写真スキャンによる網点変換など、印刷に適したものに加工していた。それらの工程はアナログ的なもので、分業によっており、それも職人の技に依存する部分が多かったため、あとから修正や変更するに

は手間と時間を要した。これに対し、DTPでは、編集デザイン作業をパソコン上で行い、そのデジタル化された編集データを下流工程である製版・印刷工程でそのまま活用するものである。編集～印刷工程の大幅な効率化アップとともに、最終印刷物とほぼ同じものをパソコン上で制作できるため、デザイナーやクリエイターのセンスが印刷物によりダイレクトに反映されやすくなった。

なお印刷業界における電子化やコンピューター利用はDTP以前から進んでいたが、印刷工程の下流の印刷に近い部分からスタートしており、使用機器も高価な専用機であった。DTPという概念・手法が本格的に普及するのは、1980年代後半、グラフィックの扱いに優れ、直感的な操作が可能なマッキントッシュパソコンが登場してからである。それにより、デザイナーやクリエイターといった感性的な職種の人たちがパソコン画面上でデザインを行うようになった。また、同じ頃、コンピューターのデータ媒体としてCD-ROMが普及し始めていた。素材辞典が登場したのは、このようにデザイナー・クリエイター向けの電子データの写真集が受け入れられる環境が整った時期であった。

《出版・印刷業界における写真利用と著作権フリー》

素材辞典登場のもう一つの背景は、著作権フリーの既成写真に対するニーズの高まりである。出版物や商業印刷物に使われる写真は、はじめからクライアントが使用写真を指定して持ち込む場合もあるが、そうではなく制作会社側で写真を用意することも多い。後者の場合は、新たに撮影するか、既成写真を利用するという選択肢がある。

新たに撮影する場合は、カメラマン、モデル、スタジオなどの手配が必要であり、手間やコストがそれなりにかかる。また、季節性のある写真などは、欲しいときにすぐ撮影できないことも多い。これに対し、既成写真を利用する場合は、手間・コストが割安で、使いたいときにすぐ使えるという利点がある。問題は使いたい写真すなわち使用目的に合致する写真がすぐに見

つかるとかどうかで、それについては、既成写真を多数ストックしている「フォトライブラリー」と呼ばれる写真の貸し出しサービスを利用する方法が一般的である。

フォトライブラリーには、数百から数万点の写真がカタログ化されており、そのなかから目的に合致する写真を選んで規定の料金を払えば印刷物に使用できるというサービスである。フォトライブラリーを利用することにより、カメラマン一人一人にあたって目的に合致する写真を撮っているかどうか探す手間が省ける。フォトライブラリーはレンタルフォトやストックフォトと呼ばれることもあり、そのような事業を行っている事業者はフォトエージェンシーと呼ばれている。

フォトライブラリーにある写真は撮影者が著作権を保持しており、写真を印刷物に利用したいときは、写真そのものを買取するのではなく、その写真を掲載することを著作権者（撮影者）に認めてもらうという取引形態になる。写真を利用する都度貸し出してもらうので、レンタルフォトとも呼ばれる所以である。

このような写真の貸し出しサービスはDTP以前のずっと昔からあったビジネスであったが、電子データの写真集はこのフォトライブラリーに替わる新たな商品であった。フォトライブラリーでは著作権は撮影者が保持しているため、写真利用の都度手続きするという手間がかかった。また、新たに撮影する場合に比べれば廉価とは言え、フォトライブラリーの写真利用は一点あたり数万円の料金がかかるので、企画打ち合わせ段階やコンペのプレゼン段階の仮デザイン、あるいは、候補写真を何枚か選んでデザインシミュレーションを行うといった用途では、フォトライブラリーはコスト面から気安く利用できなかった。

素材辞典の利点は、購入者が一度購入すれば著作権手続きを気にせず何にでも何度でも利用でき、また、1枚のCD-ROMに200点もの類似写真が収められているので写真差し替えによるデザインシミュレーションが気軽に行えることである。しかも、フォトライブラリーを利用するより安価である。こういった利便性と経済性

が評価されて、素材辞典はデザイナーやクリエイターといったプロユーザーに認められるようになった。服にたとえるなら、写真の撮りおろしがオートクチュール(注文服)、フォトライブラリー利用がプレタポルテ(少数生産の既製服)のレンタルブティック、素材辞典が大量生産の既製服に比べることができよう。

《フォトエージェンシー業界》

著作権フリーの電子データ写真集とフォトライブラリーのサービスについて、さらに詳しく比べて見る。

フォトライブラリーサービスを提供する事業者(フォトエージェンシー)は、前述のとおり写真の利用者(制作会社)から見て便利な存在であるだけでなく、写真家から見ても便利な存在である。個人の写真集を出すような作家性の高い写真家を別として、プロカメラマン(職業写真家)が写真で収入を得るには、クライアントから依頼を受けて撮影するだけでなく、自ら撮り貯めた写真をフォトエージェンシーに預け、そこから貸し出し料を得ることが一般的である。カメラマンは、自ら営業活動を行なわずとも、フォトエージェンシーが営業活動を代行してくれるので、いい写真を撮ることに専念できることが利点である。

フォトエージェンシーは、カメラマンから預けられた写真のカタログを作成し顧客に閲覧させる。写真を使用したい者は、これらのカタログを見て使用したい写真を選び、規定の貸し出し料をフォトエージェンシーに支払う。フォトエージェンシーは、そこから何割かの手数料を差し引いた残りを撮影者に支払う、という仕組みである。すなわち、フォトエージェンシーの機能は、カメラマンの営業活動と貸し出し業務を代行することであった。写真の貸し出し料は、使用目的・掲載媒体やサイズによって定価が定められている。

フォトエージェンシーは、大手・中堅と言われる20~30社が東京に集中しており、そのほか、地方にも地域的な中小事業者が若干あった。フォトエージェンシー業界の規模は、データクラフトが素材辞典を発売した90年代なかごろ

で、大手と言われる事業者でも年商数十億程度であり、事業者全体を合計しても200～300億円程度と見られており、決して大きな市場ではなかった。大手あるいは老舗と言われる事業者は、例えば、世界文化フォト、オリオンプレスなどがあり、また、スポーツ写真に強いアフロ、旅行写真に強いJTBフォトなど特定分野で著名な事業者もあった。地方のフォトエージェンシーは概して中小規模で、自社が管理権を有する写真だけでなく東京のエージェンシーのカタログなど置いて取次ぐといったビジネスも手がけていることが多かった。フォトエージェンシーが東京に集中しているのは、フォトエージェンシーの主要顧客である広告代理店や出版社、編集プロダクションが東京に集中していて需要が圧倒的だからであった。

《フォトライブラリーのデメリット》

カメラマンにとってフォトエージェンシーに自分の写真を預けることは無料だが、利用されないと収入にならない。従来はフォトライブラリーのカタログは紙媒体であったので、利用者がそれを検索する場合、それなりの手間がかかる。類似の写真が数十点から数千点もあるなかで、自分の写真を使用してもらえないケースは多いとは言えない。

また、写真の使用者にとっては、カタログ検索の手間に加え、1回ごとに貸し出し手続きを行い、1点あたりいくら（通常数万円程度）の使用料がかかる。金額的には商業印刷物にかかるコストから見れば過大とは言えないが、数十点使用するとなれば結構な額になり、正式受注を得る前の企画コンペ用といった用途では、できればコストは抑えたいところである。

また、フォトエージェンシーが東京に集中していることも地方の編集デザイナー、クリエイターから見ると不満のもとであった。もちろん、北海道を含め地方でも地元のフォトエージェンシーにて大手のカタログを見ることはできるが、情報量にハンディキャップがあった。

【参考】北海道における商業写真の環境
北海道にもフォトエージェンシーはあつ

たが、地域性を反映して、自然写真・風景写真に強いといったエージェンシーが多く、人物・ファッションや食べ物の写真の取り扱いについては東京のエージェンシーと圧倒的な差があった。

また、北海道の商業カメラマンは、委託を受けての撮りおろし業務が多く、それである程度の収入を得ていたため、ライブラリにあまり預けないという人も多かった。

そもそも、北海道では出版業が少ないため、商業写真の需要は東京に比べると限定的である。例えば、人物写真を撮る機会も少ないため、スタイリストといった商業写真周辺のプロフェッショナルも少なかった。

もともと、北海道には商業写真家、商業フォトスタジオ自体が少なかったが、それでも、バブル期まではそれなりに増加傾向にあった。しかし、バブル崩壊で商業写真の需要が減退、商業写真家は厳しい環境にさらされたという。

《素材辞典発売当時の状況》

上記のような背景から、データクラフト社が素材辞典の事業化を検討していた93～94年ごろには、著作権フリーの電子データ写真集が受け入れられる条件が整いつつあったと言えよう。既に北米では一足先に著作権フリーの電子データ写真の商品市場が立ち上がり、そのうちの一社であるアメリカのフォトディスク社がプロユースにも使える高画質の電子写真データ集を、また、カナダのコーレル社はマルチメディア用のやや低画質の写真データ集を日本でも販売していた。ただし、これらの商品は秋葉原など一部でしか入手できなかった。

データクラフトの高橋社長は以前、広告制作業務をやっていた経験を持つ。データクラフト創業後もパッケージなどのデザイン業務を行っており、自らデジタルコンテンツを探して不自由さを体感することもあり、こうしたクリエイター業界の情勢には敏感であった。また、高橋社長と親交のあったビー・ユー・ジーの服部社

長からも DTP 関連市場の有望性をアドバイスされていた。ビー・ユー・ジー自体も、大日本印刷向けに開発した電子製版システムを出発点に DTP 関連、あるいは、マッキントッシュ関連各種ハードウェア・ソフトウェアの開発を行っていた。

このような環境の下、高橋社長は電子写真データ集の制作・販売を進めることになったが、高橋社長自身は「この決断をもう1年早く行っていたら、もっと楽に業界をおさえることができただろう」と振り返っている。

《制作・発売に向けた著作権問題等のクリア》

このように、市場環境としては素材辞典が受け入れられる条件が整いつつあったが、具体的に商品化を進める際にいくつかの課題があった。その一つが、ロイヤリティフリー(RF)＝著作権フリーの写真利用と、ライセンスマネージド(RM)＝著作権が管理された写真利用の使い分けである。

前述のとおり、従来のフォトライブラリーのビジネスモデルは、著作権を撮影者が保持したまま、ユーザーには写真を貸与する(レンタル)、あるいは、出版物等への写真の掲載を認めるというものであった。写真を使用したい者はどのような媒体に写真を掲載するのか都度申告し、媒体の種類等によって定められた使用料金を支払う。すなわち、使用一回ごとに貸与規定に従って撮影者(著作権者)、フォトライブラリー事業者、写真の使用者の間で、契約書こそ結ばないものの契約関係が成立すると考えられる。しかし、不特定多数に販売される CD-ROM の場合は、いったん販売してしまうと購入者がどの媒体に写真を使用するのか捕捉が難しい。したがって、著作権を管理することは事実上むずかしい。また、写真のユーザーからしても著作権管理を気にせず、購入した写真を何度でもどんな用途にでも(もちろん公序良俗に反するような使用は制限されるが)使用できるメリットは大きい。なお、レンタルフォトの場合も使用の追跡は難しいのは同じだから、だまって申告外の媒体でも使えるのではという見方もあるが、万が一無断使用が明らかになった場合のリスク

は大きい。このような商業印刷物は、出版物であつたり広告媒体であつたりすることが多いが、著作権訴訟を起こされれば大きなマイナスイメージとなるので、出版社・編集プロダクション、広告主・広告代理店などは出所の明らかな写真しか使用しない。

このような背景から、素材辞典はロイヤリティフリー(RF)、すなわち、CD-ROM の購入者が購入した写真を自由に使用できるということにしたいのである。

この RF の考え方は、従来のフォトライブラリーの考え方とはまったく異なっていたため、最初は写真家の理解を得ることがむずかしかった。RF で販売するためには、個々の撮影者(写真家)が著作権を保持するのではなく、発売元であるデータクラフトが著作権を保有する必要がある。すなわち、写真家の側からすると従来は使用一回ごとに使用料が得られるのに対し、RF では売り切りになる。また、写真家は芸術性の高い写真作家と言われる人はもちろん、たとえクレジット表記のされない商業写真家であっても、「誰が撮った写真か」を気にする。これは、自分の将来の営業につながることで当然のことである。したがって、自分の名前が出ずデータクラフト名義で販売されることには大きな抵抗があった。なお、著作権には、著作者人格権と著作財産権がある。データクラフトが取得するのは著作財産権であり、著作者人格権はあくまで撮影者に帰属する。

他方、RF の場合は、自分の写真が最終的にどのくらい使用されるかに関わらずデータクラフトが買い上げてくれるので確実な収入が得られるというメリットもある。RM では実際に写真が使用されない限り収入は得られない。

データクラフトでは、この RF に賛同してくれる写真家を探し出し、あるいは、有望な写真家に RF で写真を提供してくれるよう粘り強く説得した。その結果、道内で数名の写真家から写真の供給を受ける約束を取り付けた。人物モノの写真は道内では適任者がいなかったのが東京在住の写真家にあたり、東京の大手スタジオの協力を得ることができた。時期的にバブル崩壊後の景気低迷期であったことも幸いした。バ

ブルの絶頂期にかけて商業写真の需要は大きく伸びたが、バブル崩壊後はその反動で需要が縮小して、商業写真については買い手市場だったのである。また、写真家から供給を受ける契約形態は、基本は買い取りだが、名のある写真家や大手のスタジオについては、CD-ROMの販売数量に応じて撮影者に追加報酬を支払うインセンティブ契約も併用した。

商業出版物、印刷物への掲載を前提としたビジネスユースの写真集を販売するにあたっては、著作権以外にもいくつかの注意すべき法律問題があった。例えば、写真に企業や製品のロゴなどが写っていると、その会社から権利の侵害などを訴えられることがあり得る。したがって、被写体の出所履歴等は重要なポイントであった。被写体の選定を写真家まかせにすると、そのあたりの管理がおろそかになる恐れがあったため、被写体の調達も同社のスタッフが責任を持ってあたった。食材モノであれば市場で新鮮なものを買付けたり、動物であれば動物タレントクラブと交渉したりして、被写体の出所についてあとから問い合わせがあった場合、きちんと答えられるようにしておく。

その他、肖像権や意匠権など他人の権利を侵害しないよう、素材辞典の商品化では法律問題は十分に検討を行っている。この点については、著作権に詳しい弁護士を顧問として、弁護士に写真一枚一枚のチェックまでお願いしたほど気を使い、コストもかけている。特に、最近では企業のコンプライアンスの意識の高まりから、広告などに使用される写真のチェックまで厳しくなってきたが、同社では当初から気をつけて写真を撮影してきただけでなく、被写体や撮影データのデータベース化まで行っていることが、ユーザーからの信頼感獲得につながっていると考えられる。

《経営資源および販路の確保》

法律問題をクリアすると同時に、制作・発売に向けた経営資源および販路の確保が課題であった。

事業に必要な経営資源は「ヒト、モノ、カネ」とよく言われる。まず、ヒトについて、素材辞

典の制作には、写真および印刷・出版・広告業界等に通じた人材が必要であったが、そのような人材については同社創業の経緯からある程度揃っていた。というより、まさにこの事業を行うために同社は設立されたのではないかと言えるほどである。高橋社長自身がかつてデザイン専門学校を卒業、広告代理店に勤務した経験を持ち、デザイナーの立場からで写真のユーザーや写真利用実態を熟知していた。また、その他のスタッフも、デービーソフト時代にソフトウェア技術者としてというより企画やデザインなどの業務で活躍した人材がデータクラフト創業時から加わっていたのである。

モノすなわち制作面では、写真加工・デジタル処理・パッケージのデザインなどはもちろん社内で行える能力を有しており、CD-ROMのプレスは外注にて対応した。

問題は、カネ＝制作資金の確保であった。素材辞典の場合、撮影費、CDのプレス費などまとまった制作費用を予め用意しておく必要がある。受託業務における運転資金とは異なり、見込み生産商品の制作資金は実績の乏しい企業では融資を受けづらい。これについては、開発補助金、融資保証などの公的支援制度を活用して、必要な資金を確保した。パッケージ商品の見込み生産の場合、売れ残りリスクも考えなければならない。しかし、素材辞典のようなパッケージソフトウェアの場合、ディストリビューター（流通業者）による買い取り制が流通慣行であったため、売れ残りリスクはある程度予測可能で、事前にディストリビューター（流通業者）との商談をある程度まとめておけば、売上を計算できた。

販路については、デービーソフト時代からつきあいのあったディストリビューターに頼み込んで確保した。

《競合製品との差別化》

時代環境から「素材辞典」のような写真データ集の市場があることはわかっていたが、他社もこの市場に当然狙いをつけてくる。技術的な参入障壁は高くないので、売れるとわかれば他社が参入してくることも予想された。

高橋社長が悩み経営者としての決断を迫られたのは、商品の品質（収録枚数と解像度）と価格のバランスであった。写真点数については、CD-ROMの記録容量に上限があり、高解像度になれば画質はよくなるがファイルサイズが大きくなり、1枚の収録点数が少なくなるという関係があるが、収録写真点数を50点あるいは500点にするという選択肢もあったはずである。また、販売価格については製造原価と販売見込み数による損益分岐点を検討しなければならないし、写真1点あたりの品質と価格もユーザーに受け入れられるものでなければならない。最終的に高橋社長が選んだのはCD-ROM1枚に写真200点を収め、販売価格は7,800円という設定であったが、これがユーザーに大いに受け入れられた。発売当初は、競合商品として写真の収録点数は多いが低画質の商品なども出回ったが、そういった商品は結果的に淘汰されたのである。

《営業努力》

同社が発売した素材辞典は、印刷・出版・広告などの業界のデザイナー、クリエイターたちに評価され、ロングセラーとなった。その成功要因は、商品のコンセプト、品質と価格設定などで競合商品を上回っていただけでなく、同社の地道な営業努力も見逃せない。

前述のとおりパッケージソフトウェアは、ディストリビューターによる買い取り、ディストリビューターから販売店（リセラー）という流通経路をたどるので、ベンダー（メーカー）の営業努力は対ディストリビューター関係に注力すれば済むと思われがちである。しかし、データクラフトが力を入れたのは販売店への営業であった。すなわち、店頭での販売促進支援である。

まず、新商品の発売当初から、店頭での売れ方も意識して3巻を同時に発売した。3タイトル並んでいれば目立つし、売場（陳列棚）確保にもプラスである。また、商品パッケージ自体も店頭で目立つことを狙って、段ボール風の仕上げとし、一見素っ気無いが「素材」感を感じさせるものとした。もちろん、店頭での販促用

POPなども工夫した。

販売が軌道に乗った以降の日常的な営業活動についても、対ディストリビューターだけでなく販売店の売場に対する直接的な営業を続けている。ディストリビューターとの同行または同社単独で販売店を回り、売場（陳列棚）の確保、商品の在庫状況確認・欠品補充ケア、POPの提供など様々な販促活動を行っている。これらは、一般のコンシューマー商品の営業でよく見られる基本的な活動だが、同社はそういった営業の基本を忠実に継続している。

他方、販売店（取扱店）の新規開拓については、一般のコンシューマー商品とはやや異なるスタンスをとっている。素材辞典は全国津々浦々の一般消費者が使用するものというより、特定のユーザー、主にデザイナーや印刷業者などプロフェッショナルユーザー向けである。その意味では都市型の需要が中心であり、地方部の店舗にまで売場を確保する必要はない。むしろ、素材辞典の取扱店ではシリーズの品揃えを充実させることと、欠品を出さないことが重要となる。プロユーザーの場合、店頭を訪れて探しているタイトルが見つからないとき代替品で済ます（「石」がないから代わりに「紙」を購入する、とか）ことはないし、特定の販売店でシリーズタイトルを充実させる（あの店に行けば必ず在庫がある）ことが、ユーザー、販売店、ベンダーの三者の利益に合致するのである。

したがって、「素材辞典コーナー」を売場に設ける販売店も多く、同社ではそれを「データクラフト・オフィシャルショップ」制度として、ユーザーにPRしている。同制度では全国200店以上の販売店を登録しており、「データクラフト・オフィシャルマスターショップ」では「素材辞典シリーズ」の全商品を、「データクラフト・オフィシャルパートナーショップ」では、新商品や季節に応じた素材を収録した商品など、旬なタイトルを豊富に提供するというかたちで、販売店の特徴を分類したうえで、同社ホームページで地域別販売店情報を提供し、近くの「データクラフト・オフィシャルショップ」に誘導している。

パッケージソフトウェアの流通は買い取りが

基本であり、原則的には返品制度もない。したがって、書籍流通（委託販売が基本、代金回収のサイトも長い）などに比べれば流通対応の苦労は少ないが、もちろん販売店としてはデッドストックを抱えるは負担なので、同社では販売店の在庫を常にチェックし、必要に応じ新作、売れ筋のタイトルと交換するといったきめ細かい対応も行っている。

《シリーズ商品化》

素材辞典は vol.1 発売から 10 年以上が経過し、vol.171 を数えるロングセラー商品となった。現在は新作を年間 15 タイトル程度発売しているが、同社が次々と新タイトルを制作・発売できるのは、ユーザーの要望に細かく応える商品企画の良さと、効率的な社内の制作体制があるからである。

「素材辞典」の固定的なユーザーは数万人規模と言われるが、そのほとんどはビジネスユーザーである。ユーザー登録を通じて、DM やメールニュースを定期的に配信して、最新の製品情報を提供するとともに、ユーザー側のレスポンスから、新たなタイトルの企画へとフィードバックしている。

同社では、プロデューサー的役割を務める制作主任を 1 タイトルごとに決めている。制作主任となるデザイン系の社員は 10 名おり、この 10 名と営業部門が定期的に企画会議を行い、過去の売上データの分析、出版傾向の分析も参照しながら、その時々の出版・広告業界で求められているタイムリーなテーマを選定する。最初は社長もテーマも意見述べていたが、途中からはスタッフにまかせるようにしている。1 タイトルあたりの制作期間は 4～5 ヶ月程度であり、社内では複数のタイトルの制作が同時並行で進められている。制作主任は決定されたテーマに基づきカメラマンを選定するだけでなく、モデルや被写体の調達など制作の細部にまで関与している。これは、前述したように被写体の選定をカメラマンにまかせきりにすると、あとでトラブルが起きたとき困るからである。ちなみに素材辞典に収録される写真は、基本的には自社手配により撮影したものであるが、なかに

は宇宙モノの写真のように NASA から日本国内における配布権を獲得して収録している写真もある。

《素材辞典が業界に与えた変化》

素材辞典および類似商品の登場により著作権フリーの写真利用が普及し、この市場に着目する企業も多かった。「素材辞典」が発売された前後の時期に、この市場に類似・競合の製品を市場に投入している企業は 50 社以上にのぼったという。しかし、その後淘汰が進み、現在は素材辞典を含むシェア上位 3 ブランドで 8 割のシェアを押さえるという寡占市場となっている。しかも、素材辞典と類似の写真集商品としてシェアを分け合っている商品は、素材辞典がデザイナーや印刷業者などプロフェッショナルユース（プロシューマー向け）であるのに対し、他社製品は一般消費者（コンシューマー向け）が中心というように、ある程度棲み分けがなされている。以前は、競合他社がシェア獲得のため低価格競争を仕掛けてくることもあったが、プロユーザーの場合、低価格であっても低品質のものは絶対に使わない。このため、逆に低価格路線を採用した競合他社側が一般ユーザー向けにシフトすることになったという経緯がある。

印刷・出版・広告などのプロユースの業界で著作権フリーの写真利用が普及した結果、従来型のフォトエージェンシーでは需要が減少し、事業者の淘汰再編といった現象が起きている。例えば、業界の老舗であった世界文化フォト（セブンフォト）、オリオンプレスはアマナグループに、ボンカラーはアフロに吸収された。また、地方の商業写真家も減少傾向であるという。

《今後の展開》

このような市場競争を勝ち抜いた結果、「素材辞典」はプロユーザー向け写真集としてブランド認知されるにいたった。しかし、インターネットの普及や経済のグローバル化といった経営環境の変化が同社に新たな機会と脅威をもたらしつつある。

経営環境の変化としては、まず、パッケージ

ソフトウェア商品の流通形態の変化が挙げられる。パーソナルコンピューター関連市場は過去15年における急成長市場のひとつと言えるが、パッケージソフトウェアについて言えば、近年は販売店の売場面積は縮小傾向にある。これは、PC市場の急成長期に乱立していたパッケージソフトウェアメーカーの淘汰が進んだこと、ソフトウェアが単体パッケージとして販売されるよりもPCにプリインストールされることが増えたことなどが主要因と考えられ、さらに、高速インターネットの普及によりオンライン販売(ダウンロード販売)が増えつつあり、売場の縮小は今後も進行するものと考えられている。

写真(画像)コンテンツの販売についてもオンライン販売が増えてきている。これはWEBサイトで大量の写真ストックをカタログ化し、キーワード検索等により利用者に必要とする写真を選んでもらうもので、インターネットのブロードバンド化により画像データの高速検索・ダウンロードが現実的になったことによる。

フォトライブラリー業界でも、従来の紙媒体のカタログからWEBサイトを通じた販売にシフトしている。代表的な例は前述のアマナグループで、同社は写真制作会社から出発し、フォトライブラリー事業、RFのCD-ROM制作事業にも進出、現在はビジュアルソリューション提供を掲げて、自社WEBサイトを通じて、RM、RFの両方を提供している。こうしたことから、従来あったフォトライブラリーとRF写真販売といった業態の違いがなくなりつつあると言えよう。

本格的に日本市場に参入してきた海外企業への対抗も同社の課題である。RF写真の商品化については、もともと北米が一步リードしており、前述のとおり、同社の素材辞典はそれを見習ったものである。これまでも、北米産のRF写真商品が日本市場に投入されたことはあったが、結果的にそれらは日本市場では受け入れられなかった。その理由は、外国製品(写真)をそのまま日本に持ち込んでいるので日本のユーザーの感性にあわなかったこと、マーケティング等の事業運営のコントロールを米国本社が行っており、市場動向にあわせたスピーディな

方策をとれなかったことなどと指摘されている。しかし、最近では日本企業と連携して巻き返し、市場制覇を狙ってきている。

このような環境変化に対し、データクラフトもWEBを活用した新たな事業を次々と展開している。もともと、同社はソフトウェア企業をルーツに持ち、インターネット技術に関しては自社で対応できる点が有利である。

その一つが、自社WEBサイト「イメージナビ」の開設である。ここでは同社の主力であったRF写真ではなくRM写真を中心に提供している。素材辞典で築いたブランドイメージを活用し、従来は競合相手であったフォトライブラリーのビジネスモデルもとりいれて、プロ向け写真素材トップブランドを維持しようとしている。

もう一つは、デジタルクリエイター・デザイナー向けWEB販売サイト「デザインポケット」の開設である。こちらは、写真素材に限定せず、デジタルクリエイター・デザイナーが必要とするフォント、地図、サウンドなどの各種素材集を販売している。これらの販売商品は自社開発・制作のものだけでなく、同業他社商品の仕入れ販売も行っており、さらに、中小企業が開発したものをデータクラフトが商品化して販売するというパブリッシャー的役割も一部担っている。

いわば、それまでのライバル企業の商品を販売していることになるが、これも素材辞典という強力なブランドがあるからこそ取れる方策と言えよう。また、この事業は単なるメーカー直販の範疇を超え流通業に近い形態であり、中間流通業であるディストリビューター、すなわち、同社のお得意先の事業領域とバッティングするものであるが、パッケージソフトウェア市場の変化によりディストリビューターもこのような事業に理解を示すようになったという。もちろん、同社がデザインポケットで販売する商品の多くはディストリビューターから仕入れるので持ちつ持たれつの関係もある。

海外からの進出に対しては、いずれ海外企業との戦略的連携もあり得るとしながら、まず、国内市場でトップシェアを固めることに注力し

ている。一方で、デザインポケットにおける事業に見られるように、国内の有望企業とは開発、販売面での関係強化を進めている。

《ロングセラー・シェアナンバーワン製品》

「素材辞典」は販売開始から累計で170タイトルを数えるシリーズ製品であるが、ユーザーからの要望に応じて新たなタイトルを追加していくため、重複が少なく、最初に販売された vol. 1 もまだ現役の製品として販売されている。これは、アプリケーション製品に比べると陳腐化が遅いコンテンツ製品ならではのメリットと言えよう。アプリケーションソフトウェアの場合、OS（ウィンドウズなどの基本ソフト）の改定にあわせバージョンアップが必要であり、古くなったバージョンの商品価値は失われてしまう。高橋社長は、デービーソフト時代の経験を通じて、このようなアプリケーションとコンテンツの商品特性の違いを充分認識していた。そもそも、データクラフトという社名も、データ集のような分野を手がけることを意識してつけた名前だそうである。

業務用途の製品に狙いをつけたのもよい戦略であった。コンシューマー向け製品はヒットすれば大きいですが、当たり外れが大きく流行にも左右されやすい水ものの性格が強い。これも、デービーソフト時代の経験から認識していた。

この「素材辞典」を生み出し支えてきたのは、高橋社長のものづくりに対する思いである。北海道のソフトウェア産業は技術力は高いが受託開発業務が多く、結局、大手企業の下請が多くなってしまふ。そうではなく、自社で企画した商品を自社で生産するというものづくりをやりたいという思いが昔から強かったと言う。

このような強い思いと、自らもデザイナーであった経験、デービーソフト時代に獲得したソフトウェア業の事業ノウハウと人脈、時代の流れ・ニーズを読む力があいまって、シェアナンバーワン製品が生まれたのではないだろうか。