

百科事典の商品配布モデルの選択

根本 忠明

Selection of a Business Model for Distribution of Encyclopedias

Tadaaki Nemoto

要約

百科事典の IT 化が本格的に始まってから、20 年以上の歳月が経過している。この間、昔からの書籍版から、電子出版、そしてインターネット版へと、百科事典のコンテンツを載せる媒体は、多様化してきた。このコンテンツを載せる媒体の革新は、コンテンツの内容だけでなく、商品配布のビジネス・モデルの革新を伴ってきた。

本研究では、百科事典の IT 化においてビジネスとして成功するには、技術革新のタイミングとライバル他社との競争に配慮し、商品配布のビジネス・モデルを適切なものに切り替えることの重要性について、検証しようとするものである。

本研究では、世界と日本を代表する百科事典、エンサイクロペディア・ブリタニカ社（以後、ブリタニカ社）のブリタニカ百科事典、平凡社の世界大百科事典、マイクロソフト社のエンカルタ、ウィキメディア財団のウィキペディアの 4 事例を比較分析することによって、商品配布のビジネス・モデルの適否が、ライバル他社との競争にどのように影響してきたかを分析する。

1. 問題提起

1980 年代を迎え、IT 化¹⁾の世界は、ハードからソフト、さらにコンテンツへと、ビジネスの重要性が移っていくと、声高に叫ばれた。すなわち、新たな高収益を挙げられるビジネスは、ハードからソフト、さらにコンテンツへと移っていくと指摘された。

この主張の背後には、ハリウッド映画の成功に代表されるアメリカでのコンテンツ・ビジネスの成功があった。さらに、レーガン政権によるプロパテント重視の政策への歴史的な転換、すなわち知的財産権という新しいコンテンツ保護の政策展開があった。アメリカ先行によるコンテンツ重視の流れが、大きく影響している。

アナログ時代のコンテンツ・ビジネスの成功は、IT 化が本格的に普及するデジタルの時代にも引き継がれ、さらに儲かるビジネスに成長するはずという期待が、込められていた。しかし、1990 年代に入りマルチメディア（デジタルメディアと同義）が本格化すると、新旧のコンテンツ市場は、むしろ厳しい現実にさらされるようになったのである。

たとえば、音楽や雑誌・書籍のコンテンツ分野は、軒並み不況の嵐に見舞われてきた²⁾。今後、テレビ放送や映画などの映像の分野にも、同じような厳しい環境の到来が予想される。たとえば、

無料の動画サイトであるユーチューブが急成長している。映画やテレビといった既存の映像メディアは、これに対して何らかの対応を迫られている。

厳しくなってきた背景には、ITの大衆化がある。ITの大衆化とは、パソコンの普及と操作の簡便化により、専門家以外の素人でもマルチメディアの作者になれるようになったことである。しかも、インターネットの普及は、誰もがマルチメディア作品を簡単にかつ無料で、世界に公表することを容易にしたのである。

このITの大衆化は、アナログ時代の専門家主体であった音楽や文藝のコンテンツの世界に、大きな変革をもたらした。需要と供給の関係でいえば、素人によるマルチメディア作品の供給が急増し、既存のコンテンツ・ビジネスの収益を圧迫する要因になっているのである。

他方、このITの大衆化は、新しい市場も次々と誕生させている。たとえば、ナップスターからiTuneにいたるデジタル音楽配信の市場である。これにより、人々はいつでもどこでも、簡単に楽曲を入手し、音楽を視聴できるようになった。そして、音楽の流通経路に大きな革新をもたらしたのである。また、携帯電話を使いウェブサイト上で読めるケータイ小説の市場が誕生した。ケータイ小説の書籍版は、従来の書籍市場でもベストセラーとなり、出版業界の救世主となっている。ケータイ小説の作家の大半は、素人の若者なのである。

すなわち、旧来のアナログの世界から新しいデジタルの世界への移行においては、新しいビジネス・モデルの採用が必要であることを示唆している。旧メディアの時代に採用されていたビジネス・モデルに拘っているところでは、新メディアの時代への適切な移行が困難になっている場合が少なくないのである。新しいメディアの時代に適合するためには、新しいビジネス・モデルの採用が重要になっている。

筆者は、ハード、ソフト、コンテンツを含めこれまでの商品の配布形態を7つの基本類型のビジネス・モデルを整理し、それぞれの特徴を明らかにした [12]。そして、マスメディアの時代からマルチメディアやインターネットというITの時代へは、過去にとらわれない適切な商品配布モデルを採用することの重要性を指摘した。

本研究は、この概念的枠組みを百科事典のIT化に適用し、新しい経営環境に対応しえる適切なビジネス・モデルの採用が、百科事典ビジネスでの生き残りに、重要であることを、検証しようとするものである。

本研究で百科事典を分析対象としたのは、百科事典が書籍のなかで最も付加価値の高いものとされてきたことによる。付加価値が高くそれに見合った高い価格設定をしてきた百科事典が、現在、より付加価値を高めているのに、逆に低価格化路線への転換を余儀なくされている。それだけでなく、無料配布という全く新しい商品配布の形態も登場してきている。

百科事典のIT化は、コンテンツを掲載する媒体を、紙製の書籍媒体から、CD-ROMやDVD-ROMといった電子媒体、インターネットというネット媒体へと、広げてきた。新しい媒体の登場は、百科事典の性格、販売量、価格といったすべての面に影響を及ぼし、百科事典の既存の商品配布のあり方に大きな変革を求めてきている。

2. 分析の枠組みと関連情報の提示

2.1 我が国の百科事典の略史

本研究の分析に入る前に、百科事典ビジネスの今日までの歴史について簡単に紹介する。本研

究に関する部分を中心に、日本の事例を紹介することにする³⁾。

我が国の近代百科事典の歴史は、明治時代にさかのぼる。明治時代の大型百科事典としては、大隈重信編集による三省堂発行の「日本百科大辞典」(1908年、明治41年刊行、1919年完成)が有名である。これは出版費用がかさみ過ぎ、発行元の三省堂は一時破産に追い込まれるが、支援者による再建を経てどうにか完成にこぎつけた。このため、百科事典の発売は、出版業界では非常にリスクの大きい事業として考えられていた。

しかし、昭和初期に発売された平凡社の「大百科事典」(1931年、昭和6年版、全28巻)は、大きな成功をおさめた。これが契機となり、この時期に百科事典ビジネスは活況を呈することになった。当時話題になった他の代表的な百科事典としては、富山房の『国民百科大辞典』(1934年刊行)他がある。

この昭和初期は、昭和不況と呼ばれる慢性的な不況の時代であったが、大正デモクラシーを受けて登場した中産階級が、百科事典を歓迎したのである。中学や女学校に進学する人々が増え、知識を求める新しい中間層に受けたのである。

百科事典が再度活況を呈するようになるのは、戦後の昭和30年代であった。1956年(昭和31年)の経済白書の「もはや戦後ではない」が流行語になり、日本経済は高度成長の坂を上り始めた時期であった。

この先駆となったのが、平凡社が1955年(昭和30年)に発行した改訂版「大百科事典」である。他の出版社も、相次いで百科事典を発行した。小学館は、1962年(昭和37年)の『日本百科大事典』(全19巻)を皮切りに、1965年に『世界原色百科事典』(全10巻)、1967年に『大日本百科事典』(全23巻)と、矢継ぎ早に送り出したのである。

学習研究社も、1965年(昭和40年)に『現代新百科事典』(全9巻)と『現代ホーム百科事典』(全10巻)を刊行し、1967年には『原色現代新百科事典』(全9巻)と『原色現代科学大事典』(全11巻)、1970年に『グランド現代百科事典』(全21巻)と続いたのである。

しかし、1973年(昭和48年)のオイルショックを契機とする高度成長の終焉とともに、百科事典(書籍版)も厳しい時代を迎えることになる。

低迷する大型の百科事典の代わりに登場したのが、毎年改訂される大型用語辞典である。世界が激動し変化のスピードが加速する1980年代に、毎年新しい情報を提供する大型用語辞典は、社会的ニーズを満たしたのである。

1986年(昭和61年)に「イミダス」が、1989年(平成元年)に「知恵蔵」が創刊され、以前から発売されてきた「現代用語の基礎知識」(1948年創刊)と併せて、1980年代後半から大型用語辞典の時代が開花するようになる。

また1980年代には、出版物の電子化するなかで電子出版が関心を集めるようになる。次の1990年代に入ると、大型出版物である百科事典の電子出版化が相次ぐようになる(表1)。これには、大容量のCD-ROMの登場が大きく貢献している。

書籍版の大型辞典は、大きくて重くて持ち運びが大変であり、用語を調べるのも大変だった。CD-ROM版にすれば、辞典が簡単に引けるようになる、逆引きといった新しい引き方も出来る、大型辞典であっても1枚に収まる、製本コストも安く大量販売も容易であるといった数々の利点があったからである。

我が国では、1985年(昭和60年)に三修社から日独英の3ヶ国科学技術用語辞典である「最新科学技術用語辞典 CD-ROM版」が発売され、これが我が国の電子辞典の先駆とされている。ま

た、1987年（昭和62年）には、岩波書店から広辞苑のCD-ROM版が発売された。

しかし、百科事典の特性を生かせるパソコンと関連製品が登場するのは、1990年代半ば以降であり、電子出版の百科事典が世間の注目を集めるようになるのも、表1にみるごとく、1990年代半ば以降になってからである。

表1 百科事典の電子化年表

	百科事典名	国名
1986年(昭和61年)	グロリア電子百科事典	アメリカ
1989年(平成元年)	コンプトン百科事典	アメリカ
1991年(平成3年)	ハッチンソン電子百科事典	イギリス
1992年(平成4年)	世界大百科事典 CD-ROM版(平凡社)	日本
1993年(平成5年)	エンカルタ(マイクロソフト) ブリタニカ百科事典 CD-ROM	アメリカ アメリカ
1995年(平成7年)	レキシロム(マイヤー) ユニヴェルサル・マルチメディア百科事典(マイクロネット) ユニヴェルサリス CD-ROM アシェット・マルチメディア百科事典	ドイツ スペイン フランス フランス
1996年(平成8年)	電子ブック版日本大百科全書(小学館) 大百科事典(キリル・メフォディ) マウリド百科事典 ラルース・マルチメディア百科事典 エンサイクロメディア(オペラ・マルチメディア)	日本 ロシア レバノン フランス イタリア
1997年(平成9年)	エンカルタ97・日本語版(マイクロソフト) マイペディア97(日立デジタル平凡社)	日本 日本
1998年(平成10年)	世界大百科事典(日立デジタル平凡社) 日本大百科全書+国語大辞典(小学館)	日本 日本

出典：<http://www.honco.net/japanese/06/caption/caption-2-14-j.html>

1990年代（平成の時代）に入ると、書籍版の百科事典は、冬の時代を迎えることになる。その大きな要因は、東欧諸国の崩壊、日本国内のバブル崩壊、与党政権の相次ぐ交代など、激動する時代の変化に、10年に1度のペースで改訂版を出すスピードの百科事典の内容では、時代にそぐわないものになっていったからである⁴⁾。

このような事情が、百科事典の電子出版化を促すようになった。たとえば、日立デジタル平凡社からは「マイペディア97」（定価1万円、1977年）が発売されている。また、同出版社からは更に「世界大百科事典」（定価7万円）が1998年（平成10年）3月に発売されている。これは平凡社の全35巻（1988年版、昭和63年）をもとに開発されたものである。小学館も「日本大百科全書」（全26巻）のCD-ROM版を1998年10月に発売している。1998年（平成10年）は、電子出版の百科事典が相次いで発売され話題を集めたのである⁵⁾。

百科事典の販売やサービスの提供に、インターネットを利用しようとする試みは、1990年代半ばから始まっている。たとえば、ブリタニカ百科事典は、1994年（平成6年）からインターネット上での有料サービスも開始している。我が国では、平凡社が1999年12月から、「ネット@Home」の有料サービスを開始している。

また、インターネットを利用して無料の百科事典を作ろうとする考えは、1990年代初めから始

まっている。たとえば、昔の百科事典をデジタル化する試みのプロジェクト・グーテンベルグは、ブリタニカ百科事典（1911年版）をASCIIテキストにするという試みを、1995年（平成7年）に開始している。

そして、ボランティアの書き手による無料の百科辞典であるウィキペディア（Wikipedia）の英語版は、2001年（平成13年）1月にサービスを開始している。日本語版は、これより少し遅れて同年5月にサービスを開始している。

2.2 商品配布モデルの類型

筆者は、以前の論文⁶⁾で、表2に示す商品配布モデルを提示した。本研究の百科事典の商品配布モデルでは、この概念的枠組みを採用する。本研究の百科事典が関係する商品配布モデルは、この7つのうち、②高付加価値薄利多売モデル、③高付加価値モデル、⑥無料配布モデル、⑦無償配布モデルの4つである。

この4つの商品配布モデルの概念と百科事典の採用例について、簡単に説明する。「高付加価値薄利多売モデル」とは、付加価値の高い商品やサービスを、出来るだけ多くの顧客に対して、価格の安さをアピールして、売り上げの拡大と市場シェアの獲得を目指すものである。デジタル化の時代に広く採用されるようになったモデルである。百科事典では、マイクロソフトのエンカルタが最初に採用している。平凡社の世界大百科事典（CD-ROM版）やブリタニカ百科事典（CD-ROM版）も価格を引き下げ、最終的に、このモデルを採用している。

表2 商品配布モデルの比較

		販売量	付加価値	価格
有料モデル	①薄利多売モデル	多い	低い	安い
	②高付加価値薄利多売モデル	多い	高い	安い
	③高付加価値モデル	少ない	高い	高い
中間モデル	④半有料配布モデル	多い	低い	安い
	⑤中古配布モデル	少ない	低い	安い
無料モデル	⑥無料配布モデル	——	——	無料
	⑦無償配布モデル	——	——	無料

「高付加価値モデル」とは、特定の顧客層にふさわしい魅力的な製品やサービスとして、付加価値の高さをアピールすることで、販売することを目指すものである。価格設定は、顧客にとっての商品の魅力度、付加価値の高さに応じて行う。市場シェアの代わりに顧客シェア（特定顧客に繰り返して購入してもらうこと）を確保することで、利益拡大を図るものである。このモデルを採用してきたのは、平凡社の世界大百科事典（書籍版）や、ブリタニカ百科事典（書籍版）であり、アナログの時代に広く採用されてきたモデルである。

「無料配布モデル」とは、顧客に対する商品やサービスを購入する顧客に対して、無料で配布するものであり、事業の収益は顧客以外の所からの収入によって賄うものである。この代表的なものが、スポンサーからの広告収入によるビジネス・モデルや、抱き合わせ販売によるビジネス・モデルである。ブリタニカによる1999年の無料公開がこの例である。

この無料配布モデルの先駆は、1920年代に始まったラジオ放送であり、無料で聴くことができた。このモデルは次のテレビ放送に引き継がれた。そして、1990年代後半に入り、ネット上のウェ

ブ・コンテンツの多くが、この無料サービスを採用するようになったのである。

無料の百科事典としては、インターネット上のオンライン百科事典サービス「Yahoo! 百科事典」がある。これは、小学館の百科事典「日本大百科全書」のコンテンツを無料公開したものである。ヤフー株式会社が、同社のウェブサイト上で、2008年（平成20年）11月27日から開始している。

「無償配布モデル」とは、顧客に対する商品やサービスを購入する顧客に対して、無料で配布するものであり、その商品やサービスに対する間接的な収入も無いのである。これは、営利を目的とする企業の無料配布とは基本的に異なり、ボランティアによる無償行為と支援者からの寄付金などに依存している。この例としては、2001年にスタートしたウィキペディアの無料公開がある。

インターネットの世界では、このモデルを採用しているサービスが少なくない。それは、今日の商業利用が認められるようになる前のインターネットの発展が、研究者や大学院生といった学術の世界に従事する人々によるボランティア活動に支えられてきたからである。この当時のボランティア精神が、商業利用が盛んになった今日のインターネットの世界にも、生きているのである。

2.3 メディア媒体の革新

今日みる新しいタイプの百科事典をもたらしたのは、ITの技術革新にある。これによって、百科事典のコンテンツをのせる媒体は多様化したのである。紙媒体の書籍、CD-ROMやDVD-ROMなどの電子媒体の電子出版、インターネットを利用するネット利用版の3種類がある。電子出版やネット利用版を閲覧するメディアとしては、パソコン、専用ビューア、携帯電話などがある。

CD-ROMやDVD-ROMなどによる電子出版が革新的だったのは、製品化のコストを大幅に引き下げさせた点にある。1990年代末の時点で、CD-ROMの場合、材料費は100円/枚で済む。これに対して、書籍版の場合、百科事典用の丈夫な特別な紙を使用し、装丁も頑丈に仕立てる必要があるので、4～5万円程度かかってしまう。また、書籍版の販売においては、家庭訪問の販売員や店頭での説明要員といった人件費もかかってしまうのである⁷⁾。

しかし、書籍版から電子出版に変われば、販売価格も下がるかという点、必ずしもそうなるとは限らない。出版化のコストが下がったとしても、利用者が電子化による付加価値を認め値段が高くても購入すると出版社が判断すれば、販売価格は上がる。実際、同一出版物に関する書籍版と電子出版との価格比較（表3）をみると、電子出版のほうが高い場合も少なくないのである。出版社が、どのような商品配布モデルを採用するか、依存するのである。

表3 書籍版と電子出版の価格比較

著者・書名	出版社	書籍版 (A)	電子出版 (B)	比率 (B/A)	備考
夢枕獏「陰陽師飛天の巻」	文藝春秋	480	420	0.88	文庫対電子文庫バブリ
中島らも「カダラの豚」	集英社	560	420	0.75	同上
足立倫行「アジア海道紀行」	文藝春秋	489	473	0.97	同上、紙版は品切
今西錦司「生物の世界」	講談社	407	630	1.55	同上、紙版は絶版?
アクティブ新書	岩波書店	588	735	1.25	ケータイでダウンロード
現代用語の基礎知識	自由国民社	2,476	3,990	1.61	デジ版は昨年版
広辞苑	岩波書店	7,665	11,550	1.51	EPWING版
リーダース英和プラス	研究社	18,480	21,000	1.14	EPWING版

出典：石田豊、「デジタル/シゴト/技術」、百科事典の価格 [2004.04.28 登録]

<http://www.pot.co.jp/gotogi/index.html>

百科事典の媒体に関する技術革新を見る場合、IT 技術の発展段階を3段階に分けると理解しやすい。第1段階は、1980年代後半以降でマルチメディアが関心を集めた時期である。第2段階は、マルチメディアが本格化し、インターネットが普及する1990年代後半の時期である。第3段階は、インターネットがウェブ2.0と呼ばれる21世紀を迎えてからの時期である。

第1段階の1980年代後半に、パソコンの世界で文字・音声・画像・映像と一緒に扱えるマルチメディア化への挑戦が始まった。この時期に注目された媒体は、百科事典が一枚に収まる大容量媒体CD-ROMの登場である。しかし、このCD-ROM利用は、一部のゲーム専用機やパソコン周辺機器の一部にとどまっていた。

CD-ROMは、1985年(昭和60年)に物理フォーマットの規格統一が、1988年に論理フォーマットの規格統一が行なわれた。我が国では、CD-ROM版の電子辞典の登場は1985年である。この年に、ソニーが世界で初めてCD-ROMドライブが発売している。ただし、CD-ROM内蔵のパソコンが普及しはじめるのは、1994年以降のことである。また、この時期のパソコンのOSは、現在のウィンドウズ版以前のDOS版であった。

第2段階は、1995年(平成7年)に始まるといってよい。マイクロソフト社からウィンドウズ95が発売された年である。これによって、これ以降のパソコンと周辺機器で、マルチメディア作品が本格的に利用できるようになった。

マルチメディア化により百科事典の容量も大きくなり、その媒体もCD-ROM(540Mバイト)からDVD-ROM(4.7Gバイト)が採用されるようになる。1998年には「世界大百科事典」第2版のDVD-ROM版、翌年1999年には「エンカルタ99」のDVD-ROM版が登場する。

我が国で、DVD-ROM内蔵パソコンが発売されるのは、1996年(平成8年)12月が最初である。DVD再生機の普及には、DVD内蔵のゲーム専用機プレイステーション2の2000年(平成12年)での発売が大きく貢献している。DVDを再生するコンピュータとしては、破格の安さだったからである。

この第2段階で画期的なもう一つの点は、インターネットを利用できるようになったことである。我が国では、1995年はインターネット元年と呼ばれている。インターネットの世界でも、マルチメディアが利用できるようになった。それは、ブラウザのネットスケープ・ナビゲーターが登場したからである。このブラウザを開発したネットスケープ社は1995年に株式上場をして、eビジネスに火をつけたのである。

インターネット上で百科事典を閲覧できるようにする試みは、1990年代にはいろいろ試みられるようになった⁸⁾。この中で大きな注目を集めたのが、ブリタニカのインターネット版である。1999年(平成11年)10月に登場した無料利用できるサービスは、大きな反響を呼んだのである。

第3段階は、21世紀を迎えてスタートする。次世代インターネットと呼ばれるブロードバンドが本格化し、ウェブ2.0の時代が幕開けしたからである。1990年代後半のインターネット(ウェブ1.0)が企業を中心とする発信型であったのに対して、21世紀の幕開けと同時にブログやSNSに代表される参加型のインターネット利用(ウェブ2.0)が開花した。

この参加型のインターネットで開花したのが、2001年に登場した百科事典ウィキペディアである。ウィキペディアが従来の百科事典と大きく異なるのは、限られた専門家の書き手に依存するのではなく、誰もがボランティアとして書き手に参加できる仕組みを採用している点にある。

3. 百科事典の事例紹介

3.1 ブリタニカ百科事典の事例

ブリタニカ百科事典は、世界の百科事典の代名詞になっている。今日までの歴史をみてもとにする⁹⁾。ブリタニカ百科事典の初版は全3巻で、1768年から71年にかけて発行された。スコットランドの首都エジンバラで刊行された。この時期は、イギリスの産業革命(1960年代に始まる)が丁度始まった時期であった。

アンドルー・ベル(版画家)、コリン・マックファーカー(印刷業者)、ウィリアム・スメリ(学者)の3人が中心になって出版した。フランスで既に1751年から出版されていた『百科全書』を意識して、百科事典の編集が進められたといわれている。

ブリタニカの名声を高めたのは、第3版(1988年~1987年)であった。その後改訂を繰り返したが、第8版(1952年~1960年)で全面的な改訂が行われ、百科事典としてのブランドを確立したのである。

ブリタニカ社の大きな転機は、1901年(明治34年)にくる。アメリカの出版業者H. フーパーが所有権を買い取り、以後、著作権はアメリカに移ることになる。1920年には、シアーズ・ローバック社がこの著作権を買い取り、その後1941年にシカゴ大学に寄贈された。大学側がその経営を望まなかったために、同大学の副学長だったW・ベントンの出資により、出版が続けられることになった。

1974年(昭和49年)には、10年の歳月と3200万ドルの巨費が投入された第15版(全30巻)が発行され、1985年(昭和60年)に大幅な改訂が行われ全32巻となった。そして、最盛期の1989年には、6億5000万ドルもの売り上げを記録したのである。

この当時、ブリタニカ社も電子出版化への試みに着手していた。1961年に買収していた「コンプトン百科事典」によって電子化を試みたのである。これは、マルチメディアの百科事典(CD-ROM版)として、1989年(平成元年)に販売された。

しかし、この直後に、ブリタニカ社は大きな経営危機を迎える。それは、1993年(平成5年)に発売されたマイクロソフトの電子百科事典「エンカルタ」(CD-ROM版、50~70ドル)によるもので、ブリタニカ百科事典は、販売不振に陥ることになった。ブリタニカ百科事典も対抗上、翌年の1994年にCD-ROM版(995ドル)を発行した。しかし、価格差も大きく、使い勝手もよくなかった。

さて、同社は1996年にスイスの投資会社ジェイコブ・サフラ財団に売却されることになってしまった。1999年7月には、ブリタニカ百科事典の書籍版の廃刊も報道される程になった¹⁰⁾。

その後、ブリタニカは、1994年(平成11年)からインターネット上での有料サービスも開始した。そして、1999年に無料公開に踏み切り、世界から大きな注目を集めた。同年10月19日にスタートした無料公開のサイトには、120万から150万件のアクセスがあり、ネット上のサーバーがダウンする騒ぎになった。この騒ぎを、マスコミは大きく取り上げた¹¹⁾。しかし、この無料公開は一時的なものに終わり、2001年(平成13年)から、年間50ドルの有料サービスに戻ったのである。2006年6月からは、大学や図書館向けに、「ブリタニカ国際大百科事典」オンライン・データベース・サービスを開始している。

最近、ブリタニカでも、ウィキペディアと同様に、利用者による書き込みや編集も許可するという同社社長のインタビューも報じられている。これについては、今後の動向を見守りたい¹²⁾。

3.2 世界大百科事典の事例

世界の百科事典といえばブリタニカであるが、我が国を代表する百科事典といえば、平凡社の「世界大百科事典」(1964年よりこの名称)である。現在は「改訂新版 世界大百科事典」(2007年版, 全35巻)が発売されている¹³⁾。

この最初は、「大百科事典」(1931年版, 全28巻)であった。この大事典は、戦前の1931年(昭和6年)11月に第1巻が刊行され、1934年(昭和9年)に完成した。これが当時大ヒットし、その後改訂版を繰り返し、我が国の百科事典の代名詞になっている。

しかし、先に紹介した明治時代末の三省堂による「日本百科大辞典」の発行が大きな赤字出版であったことから、大型百科事典の刊行は、当時、誰もが危ぶむ程リスクが大きく、儲からない出版と考えられていた。

それにも係らず、平凡社の創業者下中彌三郎はこれに挑戦し、彼の熱意とリーダーシップによって、成功させたのである。この経緯は、下中彌三郎本人による「大百科事典の完結に際して思ひ出を語る」(日本ペンクラブ電子文藝館編集室によりネット上に公開されている)に詳しい。現在、誰もが自由に読むことができる¹⁴⁾。

下中彌三郎は、大百科事典を事業として成功させただけでなく、平凡社の経営危機をも救ったのである。当時、平凡社は雑誌「平凡」で大失敗し、経営危機に陥っていた。大百科事典は、平凡社にとって起死回生の出版となったのである。

さて、百科事典が再度活況を呈するようになるのは、戦後の昭和30年代であった。平凡社は、1955年(昭和30年)に、改訂版「大百科事典」(1955年版, 編集長林達夫, 全32巻)を出版し、その先駆けとなった。さらに、1967年(昭和42年)には、この改訂版「世界大百科事典」を出版し、再び大きな成功を収めた。

しかし、1973年(昭和48年)のオイルショックを契機とする高度成長の終焉とともに、百科事典も冬の時代を迎える。それにもかかわらず、平凡社は、百科事典の名門として、同社の総力を挙げて新刊発行を目指したのである。

新たに迎えた編集長加藤周一のもとで、1985年(昭和60年)に「大百科事典」(全16巻)を、さらに1988年に「世界大百科事典」の改訂版を発行したのである。しかし、出版不況下で百科事典の売り上げ低迷が続くなか、頼みとした「大百科事典」が不振だったために、1986年(昭和61年)に、一度、経営破綻に追い込まれた。

さて、電子出版の時代を迎えて、平凡社は、「新・世界大百科事典」(31巻, 地図などを除く)のCD-ROM版を、1992年(平成4年)4月に、書籍版より1万5千円安い25万円で発売した。しかし、これは日本電気、日本電気ホームエレクトロニクス、大日本印刷との4社共同開発になるもので、DOS版であった。しかも内容は1988年に出版された書籍版そのものであり、改訂版ではなかった。

平凡社は、次に、ウィンドウズ版CD-ROMの世界大百科事典を、1998年(平成10年)3月に発売した。これは日立デジタル平凡社によるものであった。この際、世界大百科事典全35巻(CD-ROM2枚組み, DVD版)の価格を大きく引き下げ、7万円(刊行記念特別価格は5万7千円)で発売したのである。この1998年版の百科事典は1999年12月より、ウェブサイト「ネットで百科@Home」より、オンラインサービス(有料)で利用できる。

平凡社は、現在もなお、書籍本の出版を維持している。2007年(平成19年)には、「改訂新版世界大百科事典」(2007年版, 全35巻)を発売している。全34巻, 総項目数約9万, 総ページ

数2万5,000ページ、総重量63kgの書籍版である。定価は28万3500円と、従来路線を踏襲している。

3.3 エンカルタの事例

マイクロソフト社のエンカルタは、1980年代半ばから8年もの歳月を費やす歳月をかけて、1993年に発刊された¹⁵⁾。創業者のビル・ゲイツは、1985年（昭和60年）に開発された大容量メディアCD-ROMに注目し、百科事典の電子出版化を目指した。当時話題になったマルチメディア技術を武器に、マイクロソフトにとって未開拓だった教育市場への進出を図ろうとしたのである。

最初、マリーンのコードネームでプロジェクトを立ち上げた。ファンク&ワグナルズ社（Funk & Wagnalls）の大衆的な百科事典の権利を購入し、それを電子出版化しようとしたのであった。しかし、多くの技術的な壁にぶつかり、このプロジェクトを一旦解散させた。そしてガンダルフと呼ばれる新プロジェクトを立ち上げ、ついにこれを完成させた。

1993年に発売されたマイクロソフト社の「エンカルタ」は、それまでの百科事典の世界に大きな転機をもたらした。この「エンカルタ」は、世界6ヶ国語で発売されており累計で800万セット（1997年秋当時）を記録した。この「エンカルタ」は、我が国でもその日本語版「エンカルタ97」（実勢価格は1万3千円程）が1997年（平成9年）2月に発売されている。日本人向けに英語版の内容を半分入れ替えている。

マイクロソフト社の革新性は、高付加価値化でありながら低価格化路線を採用したことにある。分厚い書籍版に比べて薄く軽い円盤にし、テキストだけでなく画像や音声も扱え、ランダム・アクセスを利用して検索が容易である等といった、書籍版に比べて新たな付加価値を付けたにもかかわらず、安く販売したのである。

高い付加価値のゆえ、それなりの価格設定が当然であるという出版業界の常識を、マイクロソフト社は破ったのである。当時、CD-ROM事典や辞書は、書籍版よりもかなり高めに価格設定がなされてきた。2倍から4倍といった価格設定が当たり前であった。CD-ROM内蔵のパソコンが当たり前になり、家庭へのパソコンの普及が進んだ。出版のワープロ原稿化と電子出版化が進展し、CD-ROMの製作費も低下してきたにもかかわらず、出版社の多くはこれまでの価格設定を見直さなかったのである。

さらに、マイクロソフト社は、社会・経済の変化のスピードに対して、改訂版を毎年出すことと、インターネットに連動させ新情報を随時更新できるようにしている。たとえば、エンカルタでは、前版に3900項目を追加した「エンカルタ98」を発売（1997年11月）している。そして、「イヤープック」という機能を内蔵させ、毎月20-30項目の最新情報をパソコン上にダウンロードできるようにしている。そして、マイクロソフト社はエンカルタを、2003年（平成15年）12月より、自社のMSNサイトを通じて、一般向けに1ヶ月930円、年間一括で1万円で、オンライン・サービスしている。

3.4 ウィキペディアの事例

無料で利用できる百科事典ウィキペディア（Wikipedia）が誕生したのは、2001年（平成13年）1月15日である。設立者は、ジミー・ウェールズとラリー・サンガーの二人である。この運営は、現在ウィキペディア財団が行っている¹⁶⁾。

ウィキペディアのウェブサイトには、「ウィキペディアの着想は、ヌーペディアの主幹編集者ラ

リー・サンガーとコンピュータ・プログラマ、ベン・コヴィッツが、2001年1月22日にカリフォルニア州サンディエゴで行った会話に端を発する。」と書かれている。

英語版が最初に立ち上がり、その後世界の多くの言語へと発展してきた。非英語版のサイトは、2001年5月20日に発足し、日本語版もこの時にスタートしている。2007年（平成19年）6月1日現在、253もの言語で執筆が行われている。

2007年1月現在、英語版で約160万件、英語を除く他の諸言語の版で約450万件以上の項目が執筆されている。ウィキペディアの革新性は、同じ項目についても、それぞれの言語で書き手が異なり、内容も大きく異なっている点にある。これは、海外の百科事典の翻訳出版の多くが、その多くの部分を同一の内容で占めているのとは、基本的な違いがある。

ウィキペディアは、国や言語によって、項目も内容も異なるのが基本なのである。日本語版と他国語版と比較読みすると、興味ある事がいろいろ発見できる。日本語版は、記事数は472,054項目（2008年2月28日現在）であり、英語、ドイツ語、フランス語、ポーランド語に次いで5番目の地位を獲得している。

日本語版の記事数は、その後、2003年（平成15年）6月に1万項目を突破し、2004年5月に5万項目を、2005年2月に10万項目を突破するなど、急成長を遂げてきた。2008年（平成20年）2月現在、47万項目の記事が掲載されている¹⁷⁾。

日本語版の特徴は、サブカルチャーやオタク（アニメや鉄道）の分野の記事が多いことにある。たとえば、「ガンダム」について調べてみる。ウィキペディア百科事典の全項目（約47万項目）の中で、ガンダムでサイト内検索すると4,144項目ある。検索エンジンのグーグルで検索すると、ウィキペディア事典の全項目の中で「ガンダム」に言及している項目は、約6,260項目に及ぶ。これはボランティアの関心度によって項目が増減するためである。

もう一つ大きな特徴は、その内容が随時更新されていることである。変化のスピードが激しい時代に、相応しいものになっている。従来の書籍版の百科事典で、改訂版が出されるのに数年から10年以上の歳月を必要としているのに比べれば、画期的といつてよい。

毎年改訂される現代用語事典と比べても、更新は早いのである。それは、書き手が一部の限られた専門家に限定されず、誰もがウィキペディアの書き手になれることによる。勿論、これは欠点にもなっている。内容が随時更新されてしまう上に、書き掛け途中の項目も少なくない。記述内容の一貫性や信頼性についても問題をかかえながらも、成長しているのである。

4. 商品配布モデルの選択とその成否

4.1 ブリタニカ百科事典の成否

ブリタニカ百科事典の電子化は、世間では失敗例の典型のようにいわれている。これには、エバンスとウースターによる『ブリタニカの教訓』の主張が大きく影響しているといつてよい。¹⁸⁾しかし、当時の出版事情とブリタニカ社の歴史などを、総合的に判断する限り、エンサイクロペディア・ブリタニカ社による販売戦略の失敗といった一言で、片づけられるものではない。

第一に、同社の百科事典のデジタル化への対応は、手抜きをしていたわけではなく、むしろ先行していた。デジタル化への対応では、同社の百科事典コンプトンのCD-ROM版を、1989年に発売していた。マルチメディアの百科事典としては、先駆的なものであった。ただ、時期尚早で

あったことは確かである。また、「ブリタニカ百科事典」の書籍版は、最盛期の1989年には、6億5000万ドルもの売り上げを記録していた。

しかし、同社には、思いもかけない2つの誤算があった。1つは教育市場で競合しないはずのブリタニカとエンカルタの2つの百科事典が競合してしまったことである。ブリタニカ社は、エンカルタに対してコンプトンという百科事典（CD-ROM版）を用意していたのに、ブリタニカ百科事典と競合する結果になってしまったのである。

この競合しないという経営判断に、根本的な問題があったとはいええない。実際日本では、現在でも、国語辞典、漢和辞典、英和辞典などでは、専門家向けと生徒向けでは、市場の棲み分けが出来ている。しかし、アメリカの教育市場では、事情は違ったのである。専門家受けする高価格でスペースをとるブリタニカよりは、生徒向けにマルチメディアを駆使して使いやすく、低価格もしくは無料のエンカルタ（パソコンに内包されての抱き合わせ販売）の方に分があった。

もう一つの誤算は、電子出版化そのものにあった。「ブリタニカ大百科事典」の販売不振により経営不振を招き、このためコンプトン百科事典を1993年にシカゴトリビューンに売却し、更に「ブリタニカ大百科事典」のCD-ROM化は2年間行なわないという約束をトリビューン社に行なってしまった。このため、急いでCD-ROM版「ブリタニカ大百科事典」（995ドル）を発売しようとしたのであるが、時既に遅かったのである。

経営的に見た問題点としては、看板商品であるブリタニカ百科事典の高付加価値販売に見切りをつけることが出来ず、薄利多売販売への転換に時間がかかりすぎたことである。CD-ROM版を、最初の995ドルからマイクロソフト社に対抗できる50ドルにまで引き下げるのに、時間がかかりすぎたのである。すなわち、高付加価値モデルから高付加価値薄利多売モデルへの転換の遅れが、失敗の原因とってよい。

もう一つの問題点としては、ブリタニカ百科事典のインターネット上での対処にあった。最初の有料配布モデルを無料配布モデルに転換し、社会の大きな注目を集めるという千載一遇のチャンスを生かせなかったことにある。無料配布に踏み切り顧客の拡大を旨としたにもかかわらず、十分な広告収入を得ることができず、再度、有料化に逆戻りせざるをえなくなってしまった。

ただし、当時、新聞社をはじめとするメディア全体の動向としては、ウェブ上でコンテンツの無料配布と有料配布との間で試行錯誤を繰り返していた。当時のブリタニカ社の無料化への挑戦を失敗として一言で片づけるのは酷である。

4.2 世界大百科事典の成否

平凡社による百科事典（書籍版）の最初の販売は、百科事典という新しい高付加価値の書籍市場を開拓したことから、成功事例とってよい。その成功は、創業者の下中彌三郎に負うところが大きいとってよい。

下中彌三郎〔25〕自身によれば、出版社主導による編集方針の採用と、革新的な製版技術の採用が成功の要因である。それによって、短期間の間に、大規模の百科事典の完成を実現できたことが、大きかったのである。このスピードが重要であるという教訓は、今日の百科事典にも生きている。

下中による出版社主導とは、原稿を専門家の書く書き手にまかせるのではなく、出版の締め切り時間に間に合わせて、原稿を集めることに成功した点にある。同時に、従来の活版印刷ではなく単式印刷の採用にあった。これにより、活字の大量組みおきということが必要なくなり、大型

の百科事典でも十分迅速に印刷ができるようにしたことである。

電子出版の時代を迎えて、平凡社は1991年（平成3年）4月に「新・世界大百科事典」を発売した。この電子出版でも、書籍版と同様に高付加価値モデルを採用した。この電子出版は、書籍版の内容をそのまま電子化したものに過ぎず、販売数もごくわずかにすぎなかった。製品寿命も短く、失敗例といってよい。

技術的観点からみれば、時期尚早であった。それは、CD-ROM内蔵のパソコンが低価格化し普及する前であり、しかも、ウィンドウズ95（OS）が発売される前であったからである。1995年に、ウィンドウズ95を搭載した新型パソコンが登場し、旧型のOS用のCD-ROM版百科事典は、再生できなくなってしまった。すなわち、ウィンドウズ95搭載のパソコンが普及する前の発売に、問題があったと言わざるをえない。

このため、平凡社は、ウィンドウズ版で利用できる世界大百科事典（全35巻のCD-ROM2枚組み）のために、新しく日立デジタル平凡社を設立し、一から作り直さざるをえなくなってしまった。結局、8年後の1998年3月に、再度同じ電子出版物を発売することを余儀なくされてしまった。

この際に、ビジネスモデルを高付加価値モデルから高付加価値薄利多売モデルに転換したのであるが、タイミングの遅れにより十分な成果を上げることは出来なかった。新しい事典を7万円（刊行記念特別価格は5万7千円）と大きく引き下げて販売したのは、エンカルタなどの低価格路線におされたためであり、最初の高付加価値モデルを放棄せざるをえなくなってしまったのからである。皮肉なことに半額に値引きした割安感が受け、それなりの売れ行き増につながったのである。

しかし、平凡社はそれまでの累積損失を解消するまでにはいかず、2000年（平成12年）に大幅なリストラを余儀なくされ、自主再建を目指すことになった。この年の3月には、日立デジタル平凡社の清算を余儀なくされ、世界大百科事典のCD-ROM版の生産も打ち切らざるをえなかったのである。

平凡社は、これまでも本業である百科事典の売れ行き不振などが原因で、1956年、1981年、1985年と、経営改善とリストラを繰り返してきた。実際、平凡社の出版物における事典比率をみると、1980年には事典類が60%であったものが、2000年には10%にまで、その比率が落ち込んでしまったのである¹⁹⁾。

しかし、平凡社は、現在も高付加価値モデルの書籍版の百科事典にこだわっている。2007年（平成19年）に発売した世界大百科事典（書籍版）は、19年ぶりの大改訂にもかかわらず、広辞苑6版やウィキペディアに比べて、マスコミにはほとんど取り上げられなかった。

以上の経緯を見てくると、平凡社の百科事典ビジネスは、オイルショックを契機とする高度成長時代の終焉とともに、成果を挙げられなくなってきたといってよい。書籍版から電子出版に移行した際も、その電子化のタイミングと商品配布モデルの転換の失敗により、経営不振を繰り返してきたのである。

4.3 エンカルタの成否

マイクロソフト社のエンカルタは、世界的な百科事典であるブリタニカの牙城を崩し、マルチメディア百科事典の市場を開拓したという点では、成功事例と認めてよいであろう。しかし、マイクロソフト社にとって新規ビジネスの開拓としては、成功事例とは言い難いのである。

マイクロソフト社は、MS-DOS パソコンの OS で覇権を獲得して以降、それに関連するアプリケーションを充実させる戦略をとってきた。同時に、先行する企業のアプリケーション製品に対して、それを上回る優れた製品を薄利多売で販売して市場シェアを獲得し、ライバルを蹴落とす後発優位という競争戦略を採用してきた。たとえば、ワードやエクセルといったワープロや表計算ソフト、インターネット・エクスプローラーというブラウザなどのアプリケーション・ソフト群がある。

すなわち、エンカルタは最初から高付加価値薄利多売モデルの採用が決まっていたのである。マイクロソフト社の伝統的な経営戦略に沿い、高付加価値の百科事典を日本では1万5000円²⁰⁾という低価格で発売したのである。再販制度のないアメリカでは、エンカルタは50ドルから70ドルで販売されている。

この後発優位の戦略を支えたのは、MS-DOS やウィンドウズといった OS の覇権にある。そこから得られる莫大な収益が、多くのアプリケーションを開発し、先行する他社製品を蹴落とすための販促に必要な多大な出費を支えたのである。エンカルタの製品化に、8年もの時間をかけ莫大な開発投資をかけられたのは、同社の莫大な収益力が背景にある。

いいかえれば、資本規模の小さい出版社で、マイクロソフト社のような高付加価値薄利多売モデルの発想が、出てこなかったのは当然といてよい。実際、ブリタニカや平凡社といった出版社は、百科事典の開発に必要な多額の投資に苦勞し、何度も破産を繰り返してきたことは先の事例で紹介した通りである。

では、マイクロソフト社によるエンカルタのビジネス・モデルは、成功したといてよいのであろうか。パソコンで利用できる百科事典の電子出版市場を開拓したという点では成功したといてよい。

しかし、エンカルタは、経営戦略で目指した高付加価値薄利多売モデルで、成功したとはいえない。何故なら、販売部数の多くを無料配布モデルに頼らざるをえなかったからである。このため、百科事典ビジネスを同社の収益事業に育てることに成功したとは言えないのである。

エンカルタは、パソコンの抱き合わせ販売による販促用として無料配布することによって、市場シェアを獲得した。エンカルタを有料(50ドル~70ドル)で購入する者より、パソコンとの抱き合わせ購入で無料入手するの方が遥かに多かった。しかも、無料で入手した者が、後日、有料の正規版に乗り換える者はほとんどいなかったのである²¹⁾。

さらに、アメリカでの百科事典の市場全体は1/10に減少していた²²⁾。エンカルタという電子出版物は、百科事典市場全体の拡大に貢献したわけではなかった。このようにみえてくると、マイクロソフト社のエンカルタによる高付加価値薄利多売モデルの採用は、ビジネス的にみて、成功したとは必ずしもいえないのである。

4.4 ウィキペディアの成否

ウィキメディア財団によるウィキペディアは、ボランティアと寄付金による無償配布モデルを採用した百科事典である。他の百科事典が有料配布モデル、もしくは広告収入に依存したり抱き合わせ販売による無料配布モデルを採用しているのとは、根本的に異なっている。

この無償配布モデルの考え方は、インターネットの基本的思想とウェブ2.0の流行を受け入れている。ある意味では、登場することが予想された百科事典モデルといてよいかもしれない。

ウィキペディアの成功は、無償配布という新しいモデルを実現させ、今日まで持続させている

点にあるとあってよい。たとえば、2001年（平成13年）5月に、日本語版発足して以来、2003年9月に1万項目、2005年2月に10万項目、2006年4月に20万項目、2007年8月に40万項目、2008年6月に50万項目を達成してきている。また、ウィキペディア年間推定訪問者数でみれば、2005年の1,194万人、2006年の1,851万人、2007年（平成19年）の2,740万人へと着実に増加してきている（ウィキペディア発表）。

しかし、この成否の最終判断にはもう少し時間が必要である。今後も無償配布を維持できるかどうか、不透明だからである。ウェブ上での無償配布される百科事典は、他のコンテンツの無料配布とは、大きく次元が異なる。すなわち、インターネット上で拡張し続ける巨大な百科辞典を運営し維持して行くには、巨額の費用がかかるのである。

個人の能力で開発できるソフトウェアや、ボランティアの奉仕のみに依存できるコンテンツの開発や更新には、さほど経費はかからない。しかし、日々成長を続け巨大化していく百科事典の運営には、巨大なサーバー（コンピュータの一種）を維持する必要がある、莫大な費用がかかるのである。

ウィキペディアの場合、350台のサーバーの運用に、500万ドルもの経費がかかっていた（2007年初め当時）。これに対して、集まった寄付金（Wikimedia Fundraising C.O.R.E.）は100万ドル位しかすぎず、400万ドルの赤字運営になっていたのである²²⁾。

ウィキメディア財団理事長フロランス・デヴォアールは、2007年2月に、「寄付が順調に集められなかった場合、あと3ヶ月から4ヶ月以内にウィキペディアは資金不足からサーバが維持できなくなり、閉鎖するかもしれない」と、その窮状を世間に訴えたのである。

幸いなことに、ウィキペディアは現在も無料公開されている。2008年（平成20年）12月に、財団は、89万ドル（約8200万円）の大口寄付を受けたと発表している。ちなみに、ウィキペディアへの大口融資先と金額については、同サイトで公開されている。

ウィキペディアの革新性は、この無償配布モデルの採用だけでなく、書き手として自主的なボランティアによる執筆を採用している点にある。このボランティアの書き手に、大学教授とか著名な専門家などに限るといった条件は、一切課していない点にある。

これが、他の百科事典と画期的に異なっている点である。ボランティアによる圧倒的に多数の書き手が、ウィキペディアの記事点数が飛躍的に拡大した理由である。しかも、更新のスピードを、年単位から分単位に短縮した点にある。

無料のウィキペディアが、ライバルと目されていたブリタニカ百科事典に比べて、アクセス数で450倍もの差（2007年調べ）をつけているのは、圧倒的なボリュームと、時々刻々改訂されていくスピードにある。

すなわち、従来の百科事典と用語辞典との境界を取り外したのである。2007年（平成20年）には、「現代用語の基礎知識」を除いて、「知恵蔵」、「イミダス」といった用語辞典の書籍版を廃刊に追い込んでいるのである。

しかし、このウィキペディアも、最初は、高度な専門知識を有する専門家に限定する少数精鋭主義で、スタートしたのである。すなわち、ブリタニカ社や平凡社と同様の少数精鋭主義を採用したのである。この試みが失敗して、今日のウィキペディアの編集方針に転換したのである。

当初の少数精鋭による試みは、ヌーペディア（Nupedia）と呼ばれ、2000年3月にスタートした。ヌーペディアは、高度な専門家によるフリーな百科事典をめざしたのである。しかし、わずか3年半の2003年9月に廃刊になってしまった。

書き手を博士号取得の専門家に限定し、専門家による厳しい査読制度を取り入れ学術誌なみの掲載方式を採用した。しかし、この厳しい資格制限と査読方式により、掲載を許可された記事はわずか24本に過ぎなかったのである。

ヌーペディアの基本思想は、従来の百科事典にみられる高い専門性と信頼できる正確性を重視する思想を受け入れたものであった。この従来の枠を取り払ったことが、今日のウィキペディアの発展につながったとあってよい。

ただし、課題も沢山指摘されている。書き手の名前が公表されないために、ウィキペディアの記事は信用できないとする専門家は多い²³⁾。大学では、学生にウィキペディアの引用を禁止している所も少なくない。

この問題については、科学雑誌ネイチャーが、ウィキペディアのコンテンツの信頼性は、ブリタニカそのそれと差異は認められないと報じたことから、ネイチャーとブリタニカの論争騒ぎへと発展した²⁴⁾。

また、誰もが書き込みが出来るという長所は、記事内容の改竄問題を引き起こし、内容の信憑性とあわせて、マスコミでも大きく取り上げられた。たとえば、企業の担当者や官公庁の役人が、コンテンツの改竄をしていたことで、批判された²⁵⁾。

5. 終わりに

本研究は、百科事典が書籍版から電子出版やネット版に移行するためには、技術面でIT化に対応するだけでなく、従来とは異なる新しい商品配布モデルへ乗り換えることが必要であることを示唆した。

本研究で取り上げた事例を見る限り、計画どおりにうまくいった成功事例というものは見当たらないとあってよい。試行錯誤を続け、成功と失敗を繰り返し、今日の状況にたどりついているというのが、大半であったというべきであろう。これは、IT化のスピードの凄さと、出版業界を取り巻く環境の激変とが、大きく影響しているためとあってよい。

本研究での事例分析は、さらに、百科事典を本業とシトップに君臨してきた出版社にとって、慣れ親しんだビジネス・モデルを捨て、新しいビジネス・モデルを採用することは、非常に難しかったことを、明らかにしている。

現在までのところ、それなりの成果を挙げられたモデルは、高付加価値薄利多売モデルと無償配布モデルの2つである。しかし、これ以外についても、今後の動向を見守る必要があるとあってよい。それは、新しい動きが現在も続いているからである。

たとえば、ブリタニカが失敗した広告収入に依存する無料配布モデルを採用する企業が、登場しているからである。ヤフーの「Yahoo!百科事典」(2008年12月よりスタート)、グーグルの「Knol」(2008年7月にベータ版配布)などがある。

「Yahoo!百科事典」は、小学館の百科事典である「日本大百科全書(ニッポニカ)」(全26巻)を、インターネット上で無料利用できる。しかも、「Yahoo!検索」「サイトにリンクしており、それらの情報も簡単に入手できるようにしている。

注

1) 本論分ではIT化とは、コンピュータ化とインターネット化の両方の意味を持たせている。

- 2) これについては、たとえば、日本電子出版協会編「24」を参照。
- 3) この歴史については、根本 [13] [14] に記載したものをまとめたおしている。
- 4) これについては、朝日新聞、「激動する時代の百科事典 編集者は手直しに懸命」、1994年6月14日付け他を参照。
- 5) この当時の模様については、森 [17] に詳しい。
- 6) これについては、根本 [12] を参照。
- 7) これについては、「CD-ROM 版の百科事典、なぜ格安なのか」(朝日新聞、1999年4月7日付け)を参照。
- 8) これについては、ウェブサイト「ウィキペディア」内の先行事例を参照。
- 9) この事例の情報は、ウェブサイトの百科事典ウィキペディア「ブリタニカ百科事典」の日本語版と英語版、歌田 [20]、朝日新聞と日経新聞のデータベースの記事を参照し、作成したものである。
- 10) これについては、翌日の7月30日に、出版元が声明を出し、マスコミの廃刊報道を否定している。
- 11) 例えば、「ブリタニカ百科事典のネット無料公開に人気殺到」(ロイター発、1992年10月21日付)をはじめ、多くのマスメディアが、この事件を報告した。
- 12) これについては、CNET ニュースの「ブリタニカ、オンライン百科事典のユーザー編集を可能に」(2009年1月23日)を参照のこと。
<http://www.yomiuri.co.jp/net/cnet/20090123nt0f.htm>
- 13) 平凡社の事例については、下中 [25]、森 [17]、根本 [14] 等を参照。
- 14) この百科事典ビジネスの困難さについて、下中は同書内で、当時の苦労を次のように記述している。少し長いですが、ここに紹介させてもらうことにする。
「百科事典の刊行！ 口で言い、頭で考えるだけならなんでもないが、いよいよこれを具体的に実現しようとなると、実に困難な事業なのです。第一には正しい計画を立てること。第二には執筆者の賛同を得ること。第三には資金の準備。第四には編集の組織。第五には出版技術の問題。広告にもうたっていますように、案を立てて十年、案を改むること五たび、この五たびというのは、頭で考えての案の変更ではなく、事実着手して、ある程度費用をかけて、それを反古にしてまた新しく出発することを指すので、頭で考え、頭で変更した案について言えば、恐らく百たびも変わっていきましょう。資を投ずること七十万、これも今日では厳密にはもっとかけているかも知れません。とにかく大努力、大奮闘の集積が、今日ただ今、ここにこの『大百科事典』となって現われたのです」と書いている。
- 15) この事例の情報は、ストロス [26]、ウェブサイトの百科事典ウィキペディア「エンカルタ」の日本語版と英語版、マイクロソフト社ノウェブサイト他を参照。
- 16) ウィキペディアについては、日本語版と英語版の同サイト、根本 [13]、[14]、アスリーヌ他 [18] などを参照。
- 17) 2003年2月に1000ページ突破をした時点で、電子掲示板の「スラッシュドットジャパン」に日本語版ウィキペディアの事が紹介されて、これを契機に、参加者や利用者が急増したと言われている。
- 18) これについては、文献 [16]、PP.4～12を参照。
- 19) 朝日新聞、2000年10月11日付け、アエラの1998年11月16日号などを参照。
- 20) 本商品は、1997年にオープン価格で発売されたものについての日本での実売価格である。2001年に発売されたエンカルタ総合大百科2001での推定小売価格は、2万8800円になっている。
- 21) これについては、参考文献 [16]、PP.4～12を参照。
- 22) ウェブサイト「Wikipedia が資金不足で3～4ヶ月以内に閉鎖かも？」(2007年02月11日)、
<http://zen.seesaa.net/article/33407146.html> 他を参照。
- 23) たとえば、早稲大学教授の野口 [15] も、当初、胡散臭いと感じたと述べている。
- 24) たとえば、ウェブサイト、『「ウィキペディア過大評価」とネイチャー誌に抗議』(WIRED VISION)を参照。
- 25) たとえば、内閣府、外務省、NHK、朝日新聞、読売新聞などによる記事の改竄が報じられている (j-cast ニュース 2007年8月31日付け)。

参考文献

- [01] 梅田望夫、『ウェブ進化論』、ちくま新書、2006年
- [02] 紀田順一郎監修、『新版 本の情報事典』、出版ニュース社、1991年
- [03] 国保徳丸、『マスコミビッグバン—メディアを襲うデジタル革命』、木本書店、1999年
- [04] 久保田博南、『電子辞典の楽しみ方』、PHP新書、2000年
- [05] 齊藤孝、『電子出版』、日本経済新聞社、1993年

- [06] 佐々木俊尚, 『グーグル Google』, 文春新書, 2006 年
- [07] ジェイ・デイヴィッド・ボルダー著, 黒崎・下野・伊古田共訳, 『ライティングスペース—電子テキスト時代のエクリチュール—』, 産業図書, 平成 6 年
- [08] 菅原孝雄, 『デジタルメディアのつくりかた』, 晶文社, 1997 年
- [09] 下村昭夫, 『出版の近未来』, 出版メディアバル, 2003 年
- [10] 出版教育研究所編, 『出版界はどうなるのか』, 日本エディタースクール出版部, 2002 年
- [11] 津野海太郎, 『新・本とつきあう方』, 中公新書, 1998 年
- [12] 根本忠明, 「IT 時代における商品配布モデルの類型」, 情報科学研究(日本大学商学部情報科学研究所), 第 10 号 (2001 年 3 月), PP.1~18
- [13] 根本忠明, 「ウィキペディアと百科事典ビジネス」, Computer Report (日本経営科学研究所), 2008 年 4 月号, PP.20~26
- [14] 根本忠明, 「電子出版は書籍を超えられるか」, Computer Report (日本経営科学研究所), 1998 年 5 月号, PP.60~66
- [15] 野口悠紀雄, 「ウィキペディアは神か怪物か」, 週刊ダイヤモンド, 2006 年 7 月 15 日号, PP.126~127
- [16] フィリップ・エバンス著, 『ネット資本主義の企業戦略』, ダイヤモンド社, 1999 年
- [17] 森治郎, 「電子百科の大なる野望」, 朝日総研リポート, 第 135 号, 1998 年 12 月,
- [18] ピエール・アスリーヌ他著, 佐々木勉訳, 『ウィキペディア革命—そこで何がおきているのか?』, 岩波書店, 2008 年, ウェブサイト
- [19] Daniel Terdiman, 「Wikipedia の情報はブリタニカと同じくらい正確—Nature 誌が調査結果を公表」 CNET News.com, 2005/12/16 付け, (<http://japan.cnet.com/news/media/story/0,2000056023,20093147,00.htm>)
- [20] 歌田明弘, 「地球村の事件簿」, 仮想報道, vol. 123, [2000 年 01 月 11 日号]
- [21] ニュース, 「ブリタニカ, ウィキペディア過大評価とネイチャー誌に抗議」, WIRED NEWS, 2006 年 03 月 29 日, (<http://library666.seesaa.net/article/15658630.html>)
- [22] Britannica Japan Co., 「ブリタニカ百科事典 (Encyclopaedia Britannica)」, ウェブサイト, 2000-2001 Britannica Japan Co., Lt
- [23] Kendra Mayfield, 高橋朋子/岩坂 彰, 「電子出版は学術雑誌をどう変えるか (上中下)」, ホットワイアード, 2000 年 10 月 19 日 24 日・25 日付け
- [24] 日本電子出版協会編, 「電子出版論考」, ウェブサイト
- [25] 下中彌三郎, 「大百科事典の完結に際して思ひ出を語る」, 日本ペンクラブ電子文藝館編輯室 (ウェブサイト)
- [26] ランダル・E・ストロス著, 小館光正訳, 「マイクロソフト・ウェイ」, ソフトバンク社
- [27] Richard A.Melcher, “Dusting Off the Britannica”, Business Week, 20 October 1997, P. 143

Summary

It has been more than 20 years since the introduction of the on-line editions of encyclopedias. During these years, Media to publish the contents of encyclopedias changed from the original print editions, to digital editions and finally to on-line editions. Innovation in media brought not only the diversification in editions but also innovation in business models for merchandise distribution.

This study will show the importance of switching to the new model in consideration of the timing of

technical innovation and competition among rival companies in order to successfully market on-line editions of encyclopedias.

Also, this study will examine how the adequacy of the business model has affected competition among rival companies by comparing and examining the cases on 4 encyclopedias which are respected worldwide as well as in Japan: Encyclopedia Britannica published by Encyclopedia Britannica, Inc., World Encyclopedia published by Heibonsha, Encarta published by Microsoft, and Wikipedia published by Wikipedia.org.