

本ケースは、吉岡雅英（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年4月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

## 集英社のマンガビジネス

### ～マンガ市場縮小の流れに対抗できるか～

『キャプテン翼』（高橋陽一）、『ドラゴンボール』（鳥山明）、『ジョジョの奇妙な冒険』（荒木飛呂彦）、『SLAM DUNK』（井上雄彦）、『ONE PIECE』（尾田栄一郎）、『NARUTO-ナルト-』（岸本斉史）。これらのヒット作を生み出したのは、日本の大手総合出版社である集英社が発行し2018年に創刊50周年を迎える少年向けコミック誌「週刊少年ジャンプ」である。

コミック誌・コミックスの販売金額や販売部数が縮小する流れの中、週刊少年ジャンプの発行部数も1995年の653万部（集英社自社調べ）をピークに減少傾向が続き、2017年には200万部（日本雑誌協会発表）を下回るまでに至った。

集英社は今後も紙のコミック誌・コミックスの市場縮小が続くと予想される中、マンガビジネスを成長させていくことができるのか。

#### 15 1. 日本の出版流通

日本の出版業界の流通構造は大きく分けて出版社、印刷会社、取次、書店の4つからなる。

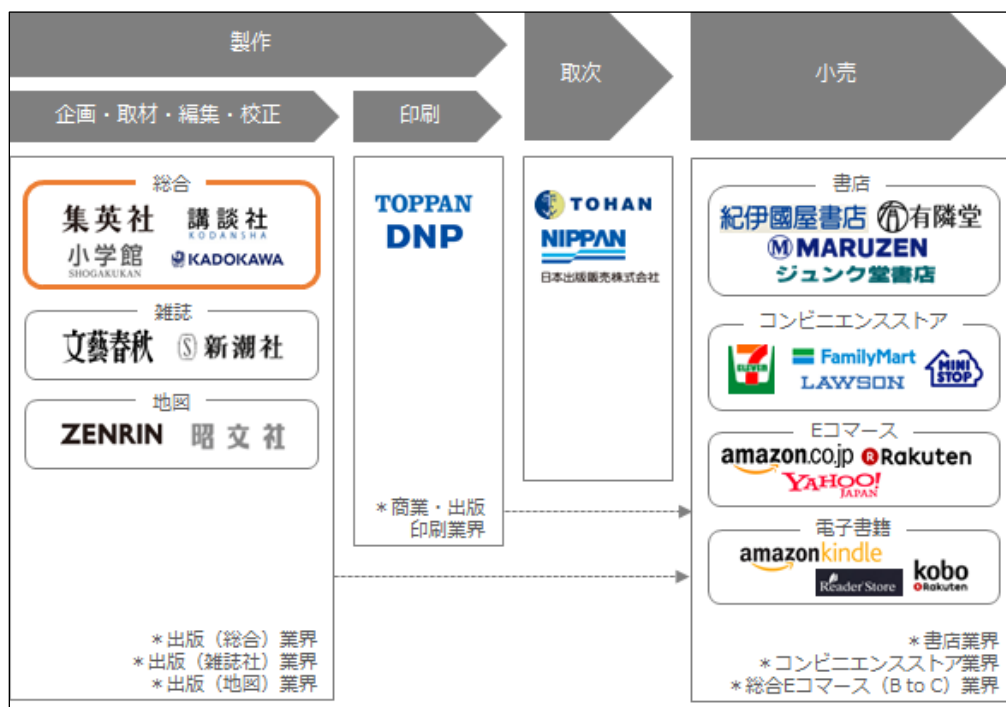
出版社は書籍や雑誌の企画・取材・編集・校正を行い、出版物を制作する。印刷会社は制作された出版物を印刷・製本する。書店は出版された書籍を読者へ販売する小売店である。コンビニエンスストアが増加するに従い、雑誌を中心にコンビニエンスストアでの販売も浸透していった。取次は卸の立場で多数存在する出版社と小売店の間に入り、取引の円滑化を支えている。

書店に並べられた出版物は、書店が予め買い取ったものではなく、出版社が所有したまま委託販売として一定期間店頭に置いているものである。売れ残ったものについては、書店から出版社への返品が可能である。

商品の供給者がその商品の取引先である事業者に対して転売する価格を指示し遵守させることは、原則として不公正な取引方法に該当し、独占禁止法第19条違反に問われるものである。しかし、公正取引委員会が指定するものについては、例外的に独占禁止法の適用を除外されている。書籍や雑誌はこの除外対象として認められており、小売価格は出版社が定めることができるようになっており、書店側で裁量をもって値引販売を行うといった価格面での差別化ができない。そのため、書店は立地や品揃え、店頭ポップといった価格以外の面で競争を行っている。しかし近年、一部のネット書店ではポイントの付与等によって、実質的な値引販売も行われているのが現状である。

本ケースは、吉岡雅英（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年4月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

### 出版業界の流通構造



出所：SPEEDA

5

## 2. 日本の出版(書籍と雑誌)市場

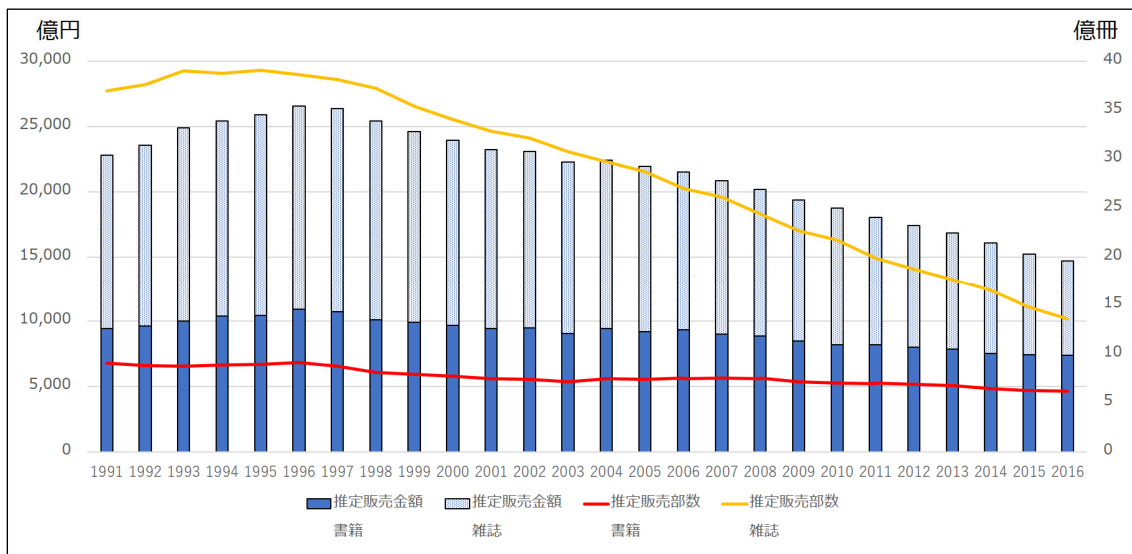
出版市場における書籍と雑誌の推定販売金額は、1996年の2兆6,563億円から2016年には1兆4,709億円にまで減少し、約45%縮小した。その内訳としては、書籍は1兆931億円から7,370億円となり約33%の縮小、雑誌は1兆5,632億円から7,339億円となり約53%の縮小となっており、落ち込みは雑誌の方が大きかった。

主な要因は、通信速度の向上やIT技術の進化に伴い、デジタル端末を通じてインターネット上で情報収集を行うことが一般化したことや、実際に書店へ足を運び購入するのではなくAmazon等のネット書店を通じて書籍や雑誌を購入することが多くなったためである。書店の経営は定期的に新しいものが発売され、安定的な売上が見込める雑誌に支えられていた部分もあったため、結果として、雑誌の販売金額の減少は、取次や書店の経営悪化につながった。その結果、書店数は2005年の18,608店から2016年には14,098店まで減少し、取次業界では2016年に中小取次会社の経営破たんも起こった。

その反面、電子出版(電子書籍や電子雑誌)の市場規模は年々増加しており、その過程で、従来の取次や書店の電子版である、電子取次や電子書店といったプレイヤーも出現してきた。電子出版市場は2014年に1,144億円であったが、2016年には1,909億円となり、2年間で約67%増加している。

本ケースは、吉岡雅英（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年4月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

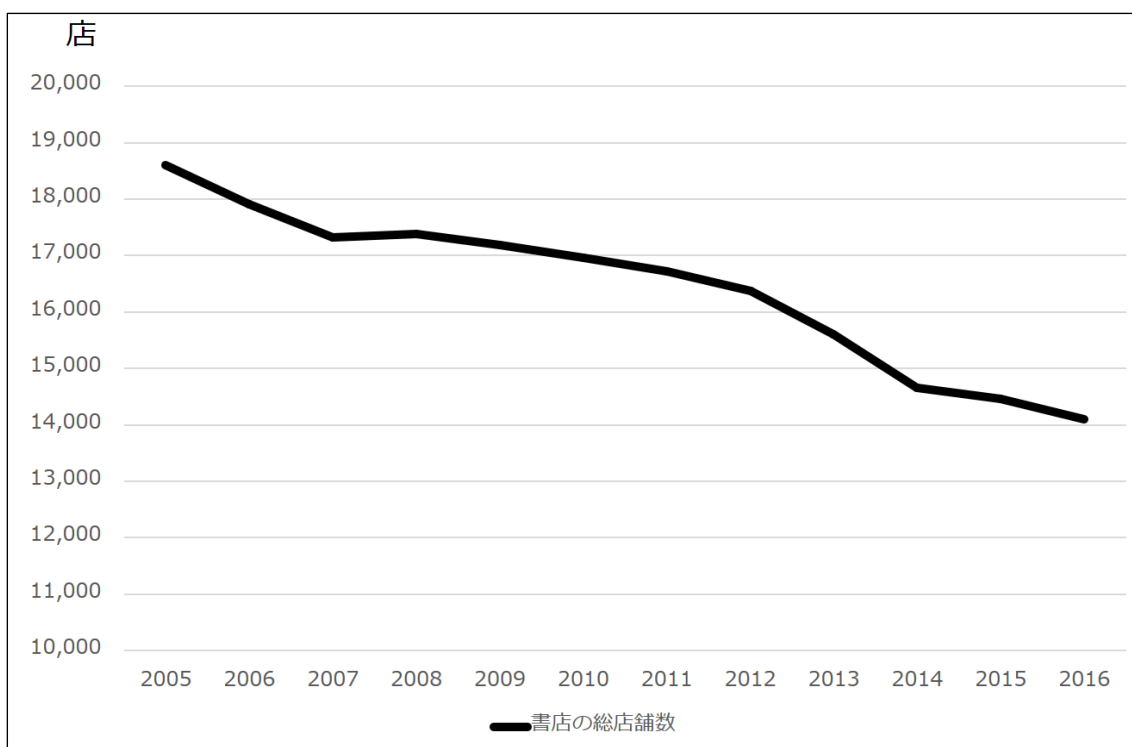
出版市場の推定販売金額と推定販売部数（取次ルート）



出所：公益社団法人全国出版協会 出版科学研究所 2017年版出版指標年報

5

書店の総店舗数

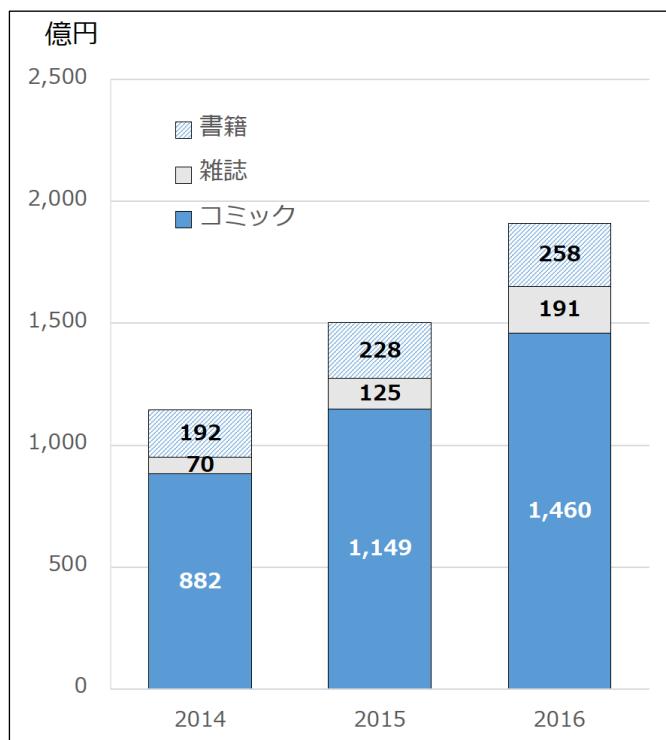


出所：一般社団法人日本出版インフラセンター 書店マスタ管理センター

10

本ケースは、吉岡雅英（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年4月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

### 電子出版市場規模の推移



出所：公益社団法人全国出版協会 出版科学研究所 2017年版出版指標年報

5

### 3. 日本のコミック誌、コミックス市場

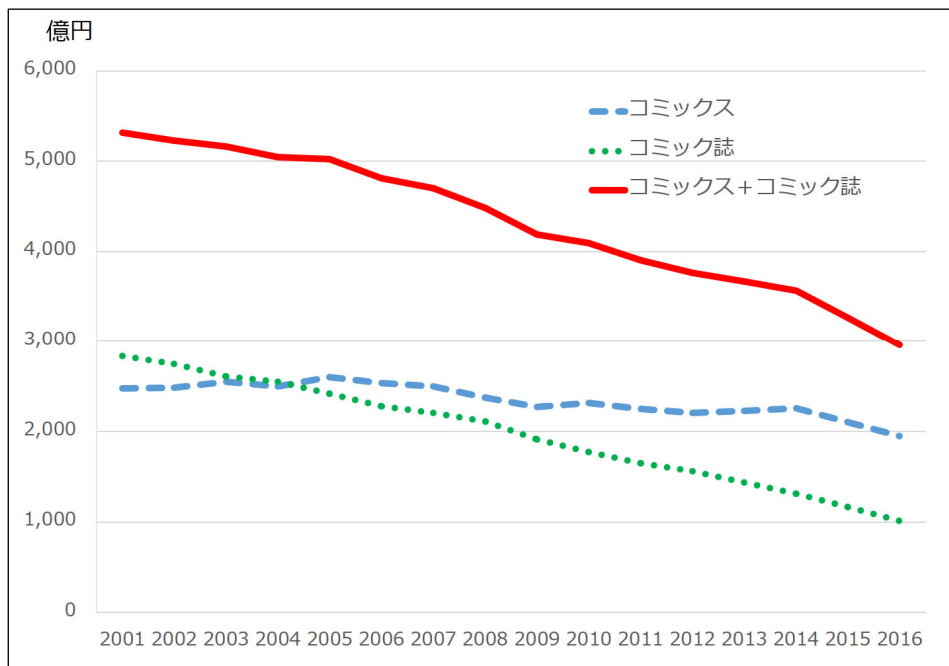
取次ルートでのコミック誌、コミックスの合計の推定販売金額は、年々減少傾向にある。2016年には15年連続で減少となり、ピーク時の1995年3,357億円から3分の1以下の規模にまで縮小した。特にコミック誌は落ち込みが大きく、2016年には1,016億円となり前年比で約13%減少したことにより、21年連続での減少となった。

10

一方でフィーチャーフォン時代からマンガを提供するサイトが存在しており、電子版の販売金額は着実に増加している。

本ケースは、吉岡雅英（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年4月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

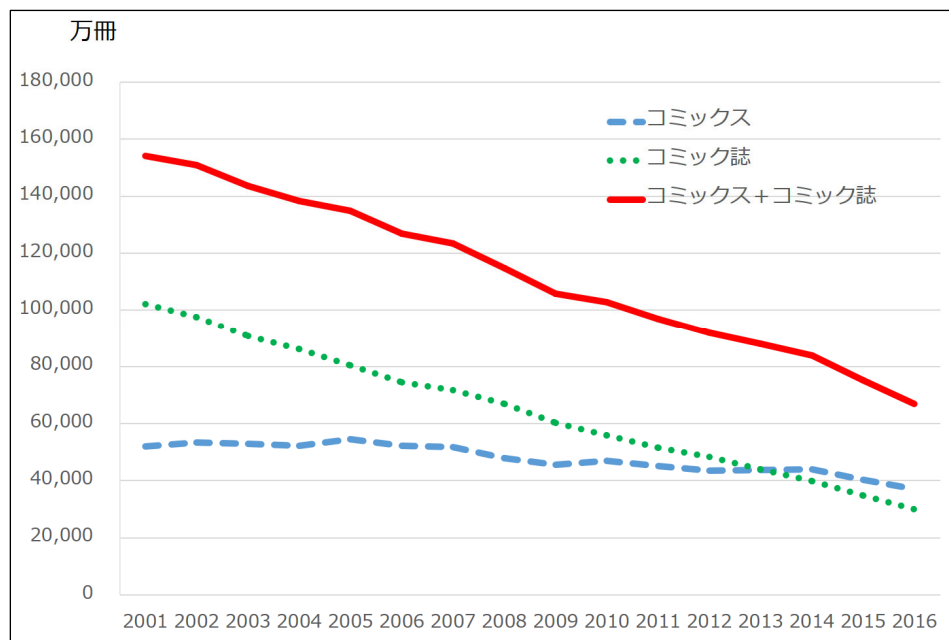
コミックス・コミック誌 推定販売金額（取次ルート）



出所：公益社団法人全国出版協会 出版科学研究所 2017年版出版指標年報

5

コミックス・コミック誌 推定販売部数（取次ルート）



出所：公益社団法人全国出版協会 出版科学研究所 2017年版出版指標年報

本ケースは、吉岡雅英（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年4月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

#### 4. デジタル化による電子書店とマンガ配信プラットフォームの出現

従来、集英社のコミック誌・コミックスにおける競合は、週刊少年マガジンを発行する講談社や週刊少年サンデーを発行する小学館といった大手総合出版社であった。しかし、近年のデジタル化によって、出版社や雑誌の垣根を超えて複数のマンガを取り扱う電子書店やマンガ配信プラットフォームが登場した。それらは集英社のマンガを配信するパートナーであると同時に、集英社以外の出版社のマンガも取り扱うことでコンテンツを拡充させて読者の利便性を向上させることで競合にもなっており、マンガの競争環境はより一層激しくなっている。

マンガアプリ、電子書店の収益源は主に2つある。ひとつは広告収入、もうひとつはコンテンツ課金である。

広告収入はサービスに集客をし、広告を掲載することで広告主から収益を得るモデルであり、読者は無料で利用できるため、利用のハードルが低い。一方のコンテンツ課金はコンテンツ販売自体に課金を行うもので、従来の紙での収益モデルと同じものである。

#### 5. 集英社のアプリの歴史

集英社は、2012年秋に自社の少年誌及び青年誌のコミックスのみを取り扱う電子書店アプリ「ジャンプBOOKストア！」のリリースを皮切りに、自社アプリによるマンガ配信をスタートさせた。翌2013年は「Amazon Kindle」が日本に上陸した年であったが、これによりマンガ配信サイトが淘汰されていくことはなかった。日本の電子書籍市場はマンガの占める割合が大きいですが、スマートフォン以前のフィーチャーフォン時代からマンガ配信サイトが存在し、その頃からのプレイヤーが多く存在していたため、Kindleが市場を一気に支配するように拡大することにはならなかったのである。また、コンテンツ指名でマンガを読みたいユーザーにはいくら沢山のマンガが読めても、読みたいマンガがないのであれば新しいマンガ配信サービスを利用することにメリットが少なかったため、読み放題のサービスも浸透しなかったのである。

2013年6月には、週刊少年ジャンプの増刊という扱いで「ジャンプLIVE」というアプリをリリースした。このアプリは紙の焼き直しではなく、完全新作連載を掲載し、さらに漫画だけでなくアニメ動画やゲームも取り入れるという新たな取り組みであった。しかし、この取り組みを振り返ると、ユーザーは機能別にアプリを使い分けており、様々な機能をひとつのアプリに集約するよりも、マンガを読む機能に特化した方が、利便性が高まるのではないかという結論に至った。

本ケースは、吉岡雅英（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年4月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

そこで2014年9月に現在の集英社のマンガアプリの中で一番多い利用者を抱える「少年ジャンプ+」がリリースされた。少年ジャンプ+はいわば「デジタルのコミック誌」であり、「ジャンプ LIVE」の経験から、ここでしか読めないオリジナルのマンガを読む機能に特化したアプリとなった。

5        その他、2017年には、一般の読者向けではなく、マンガを描く人向けに「ジャンプ PAINT」というマンガを制作するためのアプリをリリースした。このアプリを利用して制作したマンガは「ジャンプルーキー」という投稿サイトへの投稿することが可能となっており、作家の発掘・育成をするとともに、コンテンツの拡充を図るために利用されている。

10        集英社は2012年に自社運営のマンガアプリの配信を開始する等、他の出版社に先駆けてマンガのデジタル化戦略を推進してきた。自社アプリや電子書店、マンガ配信プラットフォームそれぞれの特長を活かしながら、過去のコンテンツの配信による新規読者の獲得や話単位での課金、デジタル発のコンテンツといった新しい取り組みを続けた結果、2016年には日本国内におけるゲームを除いたアプリのパブリッシャーとして第4位の収益を獲得  
15        （App Annie 2016年アプリ市場統括レポートより）したのである。これは出版社としては最も高い順位であった。また、ゲームを除いたアプリとしては「少年ジャンプ+」が2016年に第9位の収益を獲得したが、マンガアプリとしては第2位のLINEマンガに次いで2番目の順位であった。

## 20        6. マーケティングの変化

コミック誌には複数のタイトルが1話ずつ連載される一方、コミックスにおいては1つのタイトルについて複数話をまとめたものが掲載されている。これらのコミック誌、コミックスは再販適用除外制度によって出版社が価格を定めていたので、書店での価格面のマーケティング施策は検討の余地がなく、主にコミック誌は200円～400円程度、コミックスは400円～600円程度の定価料金の販売されることが主流であった。しかしデジタル配信される電子書籍・電子コミックスにおいては、この再販適用除外制度の対象ではないと公正取引委員会は判断しており、様々な工夫がなされている。

30        例えば、単純に紙のコミックスと同様のパッケージをスマートフォンやパソコン、タブレットといった端末で見られるようにしたものもあれば、コミックスとは異なる話数でパッケージし直したものを提供することも可能となった。販売単位を「話」単位に設定することで、数十円という料金から購入もできるマイクロコンテンツ化も進んだ。フリーミアムな料金設定をし、日次あるいは週次で新しいコンテンツを更新していき、最初の3話と最新の3話は無料だが、途中が見たければ有料課金となったり、途中までは無料だがそれ  
35        以降は有料課金となったりする等、タイトルによって、またプロモーションの時期によって、紙媒体と比べると柔軟なマーケティング施策の実施が可能となったのである。

本ケースは、吉岡雅英（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年4月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

5 コミック誌は性別や年代によってターゲットを定めており、書店のコミックスコーナーも少年誌コミックス、少女コミックス、青年コミックス、女性コミックスといったようにコーナーが分かれています。つまりターゲット層とする層以外に対してはマンガが目につく機会が少なかった。こういった場合に、電子書店やマンガ配信プラットフォームを活用することで、今まではアプローチできていなかった潜在読者層へのアプローチが可能となったのである。

例えば、電子書店において配信する作品に複数のタグ付けをした上で、人気がある作品に共通するタグを分析し、デジタルの読者に好評だったテーマを軸とした紙の雑誌を増刊号という形で出すといった工夫も生まれているのである。

10 従来はコミックス誌を定期購読して、一定期間後にコミックスでまとめ読みを行うというマンガの読み方は変化し、アニメ化やドラマ化、映画化がされて初めて作品を知ってその後コミックスないしは電子コミックスで作品へ更なる接触を行うという流れが増えてきたのである。

## 15 7. マンガの作り方の変化

従来のマンガはデジタル化を前提にしたもの、つまりデバイスによる特性を考慮した作られ方はしていなかった。コミック誌やコミックスの基本的に右から左へ、見開き2ページを前提としたコマ割りで作成されていたのである。また、作家との契約はデジタル利用を前提とした包括的な利用契約ではなかったため、デジタルでの利用の際は、別途契約を締結する必要もあった。

20 紙で掲載したものをデジタルでも展開させるという流れ以外に、デジタルで掲載したものを紙でも展開させるという流れも出てきた。そのため、予めデジタル化を前提とした紙でのコマ割りを、あるいは、紙への展開を前提としたデジタル発のコンテンツの紙に  
25 合わせやすいコマ割りを工夫するといったことも増えた。作家との契約も、紙とデジタルの両方での利用を前提とした包括的な契約になった。

## 8. 今後の動向

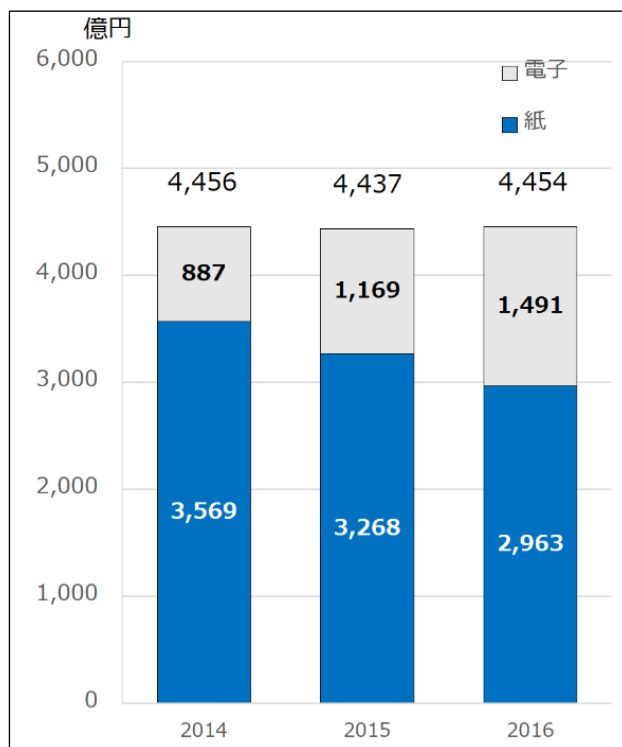
30 従来の市場規模は紙媒体に限った調査であった。近年は電子コミックの市場規模が拡大する中、紙媒体と電子媒体の市場規模を足し合わせてみると、前年比での市場規模が下げ止まったというデータもある。今後、集英社は従来から続く出版市場縮小傾向の中、デジタル化やライセンスビジネスの拡大によって、マンガビジネスを成長軌道に乗せることができるのだろうか。

35



本ケースは、吉岡雅英（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年4月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

### コミック市場全体（紙＋電子）販売金額



出所：公益社団法人全国出版協会 出版科学研究所 2017年版出版指標年報

本ケースは、吉岡雅英（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年4月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

## 参考文献

- 出版科学研究所 2017年版出版指標年報  
インプレス総合研究所 電子書籍ビジネス調査報告書 2017
- 5 東洋経済新報社 会社四季報業界地図 2018年版  
日本経済新聞出版社 日経業界地図 2017年版  
秀和システム 図解入門業界研究 最新コンテンツ業界の動向とカラクリがよくわかる本  
[第2版]  
月刊「創」2017年2月号 出版社の徹底研究
- 10 月刊「創」2017年5・6月号 特集【マンガ市場の変貌】  
NewsPicks 2017/11/02 漫画アプリ戦争  
#01 「待てば0円」モデルで見た、人々の「課金の実態」を全て明かそう  
NewsPicks 2017/11/03 漫画アプリ戦争  
#02 躍進 LINE マンガ。僕らは漫画界のネットフリックスを目指す
- 15 NewsPicks 2017/11/04 漫画アプリ戦争  
#03 王者・集英社の挑戦。アプリ発「ワンピース」超えの大作は生まれるか  
App Annie 2016年アプリ市場統括レポート

本ケースは、吉岡雅英（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年4月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

## 早稲田大学 I T 戦略研究所 作成ケース一覧

- No.1 株式会社ジャパン・イーマーケット—e マーケットプレイスのビジネスモデル再構築  
足代訓史（2004年3月）
- 5 No.2 株式会社PTP（パワー・トゥ・ザ・ピープル） 柏陽平（2004年3月）
- No.3 OCNとISP各社の競争—価格競争の追随関係 宮元万菜美（2004年8月）
- No.4 ポケットモンスター（1996～1998） 木村誠（2005年3月）
- No.5 フォトハイウェイ・ジャパン：無料ビジネスからの脱皮 鍛地研介（2005年7月）
- No.6 株式会社アイスタイル—収益基盤強化のためのリニューアル 鍛地研介（2006年6月）
- 10 No.7 楽天市場のビジネスモデルと情報システム— 楽天市場はどうして成功したか？—  
前川徹（2006年6月）
- No.8 日本の中古車流通産業—新しい事業形態出現の歴史 呉健柏（2007年3月）
- No.9 UniversalCentury.net GUNDAM ONLINE（2000～2006） 木村誠（2007年4月）
- No.10 日本のブロードバンドビジネス発展の歴史—本命のFTTHへ—  
15 宇賀村泰弘（2007年9月）
- No.11 リテール特化の「コンシェルジュ」バンク：スルガ銀行 角田仁（2008年3月）
- No.12 起業時の経営戦略：イー・アクセス 石田雅之（2008年9月）
- No.13 ジュピターテレコムが多角化戦略 本多尚彦（2009年1月）
- No.14 ポケモンビジネスの10年間 木村誠（2009年3月）
- 20 No.15 メガネ21（トゥーワン）の非常識経営 木村誠（2009年12月）
- No.16 エムスリー：躍進する業界特化型ポータル事業 東勝英（2010年1月）
- No.17 流通系電子マネー「WAON」 木村誠（2010年2月）
- No.18 IBMメインフレーム：巨竜は生き残る 高田晴彦（2010年3月）
- No.19 プラットフォーム系動画配信ビジネス事例分析：ShowTime・Yahoo!動画・GyaO!  
25 亀田年保（2010年11月）
- No.20 ケンコーコム：日本 No.1 健康関連 E コマースサイトの試練と挑戦  
曾我部和彦（2010年12月）
- No.21 ブシロード製トレーディングカードゲーム：ヴァイスシュヴァルツ（2007～2010）  
木村誠（2011年3月）
- 30 No.22 NPO法人フローレンス—ソーシャル・ベンチャーとしての拡大戦略—  
久米村隼人（2012年3月）
- No.23 コロプラ「コロニーな生活」（2005～2011） 木村誠（2012年8月）
- No.24 VOCALOID2「初音ミク」（2007～2011） 木村誠（2012年9月）
- No.25 ZOZOTOWN：2012年9月 太田遼平（2012年10月）
- 35 No.26 エイベックス・グループ：360度ビジネスによる企業変革 八木京子（2013年3月）
- No.27 スペースマーケット：貸スペース No.1 シェアエコ・カンパニーへの挑戦  
浮池孔洸（2017年3月）

本ケースは、吉岡雅英（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年4月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

No.28 サイボウズのビジネスモデル転換の変遷：パッケージ販売からクラウドサービスへ  
岩本晴彦（2017年3月）

No.29 ソラコムが切り拓く IoT 市場（2017）～AWS を活用した MVNO～  
石井康裕（2017年8月）

5 No.30 エブリー「DELISH KITCHEN」～分散型メディアの可能性と限界～  
山畑健太郎（2018年2月）

No.31 マネーフォワード（2018）～家計簿アプリ『マネーフォワード』と SaaS 型会計サービス～  
（2018年3月）

10 No.32 集英社のマンガビジネス ～マンガ市場縮小の流れに対抗できるか～  
吉岡雅英（2018年4月）

セミナー等でご使用希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp

15 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

**RIIM IT戦略研究所**  
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付  
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1-6-1

**WASEDA UNIVERSITY**

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>