

マンガ雑誌は死んだ。
で、どうなるの？

マンガアプリ以降のマンガビジネス大転換時代

飯田一史

マンガアプリは

「コミックス売上至上主義」を

終わらせる

大転換の渦中にある

日本のマンガビジネスの最前線を
解き明かす!

マンガ雑誌は死んだ。で、どうなるの？

マンガアプリ以降のマンガビジネス大転換時代

飯田一史

星海社

135



SEIKAISHA
SHINSHO

滿紙荒唐言
一把辛酸淚
都云作者痴
誰解其中味

曹雪芹『紅樓夢』より

はじめに

マンガアプリは「コミックス売上至上主義」を終わらせる

出版科学研究所によれば、雑誌とコミックス（単行本）を合わせた2017年のコミック市場規模は4330億円（紙2583億円、電子1747億円）。

全体では市場規模1兆5916億円（紙1兆3701億円、電子2215億円）の出版産業の中で最も大きな規模を占めるジャンルが、マンガである。マンガは、アニメや映画、ゲーム、パチンコから舞台、各種グッズまで、二次展開される元となる有力IP（知的財産）として、各業界からの注目度も高い。そして日本のみならず、海外にも支持者は多い。

いま、日本のマンガビジネスは大転換の渦中にある。

マンガは、月刊マンガ雑誌で稼いでいた時代（1950年代前半）、貸本マンガが台頭した時代（50年代後半）、貸本出身の多様な才能が花開き、大人も読める青年誌や文学的な少

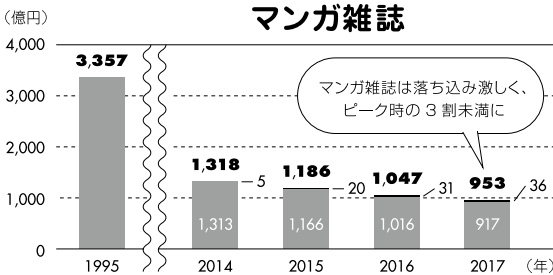
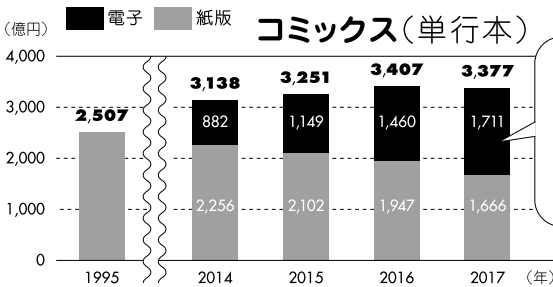
女マンガなどが台頭した60〜70年代、コラム文化・雑誌文化の一翼をも担い、トレンドイドラマの原作も多数供給した80〜90年代を経て、1995年に売上のピークを迎え（マンガ雑誌+コミックスで5864億円）、以降は右肩下がり時代が長く続いた。

とくに厳しくなったのは、雑誌の売上である。最盛期1995年には3357億円だったが、2017年には953億円（電子雑誌36億円含む）にまで落ち込んだ。

雑誌は毎号千万円単位の赤字を出す、雑誌に連載された作品のコミックスの売上で回収する。90年代以降のマンガは、そのビジネスモデルでやってきた。

AppleのiPadが発売された2010年には

コミック市場全体の販売金額推移



「電子書籍元年」と言われたものの、2010年代半ばになるまでは「電子書籍は儲からない」「マンガをウェブに載せるなんて……」「マンガアプリ？ マネタイズは大丈夫か」「紙と食い合わないのか」といった意見があった。しかし、いまやそんな次元の議論は終わっている。

2017年にはコミックスの電子版売上は1711億円となり、紙のコミックスの売上1666億円を上回った。それだけではない。

日本のマンガは、1990年代以降、紙の「雑誌」を母体に作品を連載し、単行本（コミックス）の「部数」で勝負してきた。部数が大きい雑誌を持つ出版社が、単行本でも勝てるという傾向にあった。

ところが、2010年代半ば以降、コミックスの売上ランキングには小学館、集英社、講談社をトップに中小版元が居並ぶという旧来の序列が崩れた。かつてほどは「サンデー」や「マガジン」などからめぼしいヒット作が生まれにくくなった一方で、たとえばpixiv発の『ヲタクに恋は難しい』は一迅社から刊行され550万部以上の大ヒットとなっている。その背景に、マンガ雑誌の部数低迷とマンガアプリの浸透——とくに「LINEマンガ」や「pixivコミック」といった非版元系マンガアプリの躍進の存在がある。

2013年に講談社モーニング編集部とexciteが組んだ「Dモーニング」を皮切りに、NHN PlayArtsの「comico」、DeNAの「マンガボックス」、小学館裏サンデー編集部（現・マンガワン事業室）の「マンガワン」、集英社ジャンプ編集部「少年ジャンプ+」、LINEの「LINEマンガ」（18年7月から運営はLINEの子会社LINE Digital Frontierに移管）などが軌道に乗りはじめたことを受け、2015年から17年にかけて双葉社「マンガリーフ」や少年画報社の「少年画報社」アプリ、スクウェア・エニックスの「マンガUP!」、コアミックスの「マンガほっと」など多数の版元発のマンガアプリが続々リリースされ、18年には講談社の「コミックDAYS」「Palcy」や集英社の「ヤンジャン！」などが最後発として始動した。

一方で、紙のマンガ雑誌は2018年だけでも「ARIA」（講談社）「月刊YOU」（集英社）「月刊バース」（幻冬舎）「COMICリユウ」（徳間書店）「別冊花とゆめ」「ヤングアニマル嵐」（白泉社）「まんがタイムジャンボ」「まんがタイムファミリー」（芳文社）などの休刊が発表されている。

紙の雑誌が右肩上がりになる時代は二度と来ない。

ウェブマンガやマンガアプリに力を入れなければ――。

あそこがうまくいっているなら、うちだって――。

2010年代のマンガ界には、そうした思いが交錯していた。

本書は、いま名前を挙げた各サービスのキーパーソンへの取材を行った、出版業界紙「新文化」での連載「変わるマンガビジネス」やサブカルチャー誌「Fedi」での連載「マンガビジネスの現在」をベースに、大幅に加筆修正したものである。

くりかえすが、マンガアプリがもたらしたのは、電子コミックスの売上増大だけではない。

「LINEマンガ」などの1000万を超えるダウンロードとDAU（デイリーアクティブユーザー、1日の利用者）数十万〜100万規模のマンガアプリが、大半の紙のマンガ雑誌を上回る影響力を持つようになった。

『LINEマンガ』で連載形式で配信されたマンガのコミックスは、電子コミックス以上に紙の単行本が売れる、リアル書店で売上が伸びる」ことが確認され、書店や取次も動向

を注視している。

また、デジタルの売上も、電子コミックスの販売だけでもたらされているわけではない。チケットやコイン制による1話ごとの読み切りレンタルや販売（「話売り」）や、ゲームなどを宣伝する15〜60秒ほどの動画広告を観るとマンガが読めるチケットがもらえる動画リワード広告をはじめとする広告収入といった、収益源の多様化を果たした。

詳しくは本書を通して語っていくことになるが、今起こっていることは、単なる「紙から電子へ」という変化ではない。「コミックスの売上至上主義」と化していた旧来のマンガビジネスからの変化なのである。

「週刊少年ジャンプ」が最盛期には発行部数660万部にまで成長し、今でもあらゆるマンガ雑誌の中でトップの部数（170万部台）を誇っているのは、作家や編集者がすぐれていることはもちろん、不人気作は容赦なく打ち切っていくという「読者アンケート至上主義」戦略の勝利である。「紙のマンガ雑誌界の競争でいかに勝つか」ということを考えたとき、編集者にとっても作家にとってももつとも実行が過酷で、しかしもつとも有効なのがジャンプ編集部が取ったやり方だった。

だがマンガアプリ台頭以降の世界では、紙の雑誌＋単行本時代とは、ゲーム（競争）の舞台が変わり、前提が変わる。今現在、マンガ界に進行中のビジネスモデルの変化は、必然的に「どういうマンガをつくるのか」「どんなふうにマンガビジネスを回していくか」という戦略の変化をもたらす。結果、マンガビジネスの勝者を変える。

2018年現在で40代までの世代は、マンガ雑誌といえば「ジャンプ」がトップであり、雑誌とコミックスを両輪に部数を競うのがマンガビジネスである、という「常識」に生きている。そういう時代しか経験していないから、あまりにその風景が自明のものだと思っている。

しかし歴史を遡れば「ジャンプ」以前には「チャンピオン」が覇者だった時代もあった。週刊少年誌ではなく月刊少年誌が子どもたちにもっとも支持される媒体だった時代もあった。マンガビジネスのトッププレイヤーは、時代とともに移り変わってきたのだ。

また、かつては貸本マンガが隆盛を極めた時期があったこと、あるいはコミックスではなく紙の雑誌で収益が十分に回っており、コミックスがオマケのような存在でしかなかったころも存在していたことを忘れてはならない。マンガのビジネスモデルもまた、時代とともに移り変わってきた。時代に適応できないプレイヤーは、落ちぶれていったのである。

「マンガ界の序列は変わるはずがない」「紙のマンガ雑誌とコミックスを中心とする体制は変わらない」というのは、マンガの歴史に無知な人間の思い込みにすぎない。

今まさに、変化が急速に進行しているこの現実には、目を向けなければならぬ。

もうひとつ重要な点がある。マンガのエンターテインメントとしてのおもしろさと、ビジネスモデルの秀逸さとは、不可分だ、ということだ。ジャンプマンガのおもしろさは、アンケート至上主義から生まれている。対してなぜフランスのコミックアート「B.D.」(Bande dessinée、バンド・デシネ)から芸術性の高いコミックが生まれるかといえば、作家が一年に一作出せば生活できるビジネスモデルがフランスでは確立されているからである。このように、表現のありようとビジネスモデルとは、密接に結びついている。アプリ台頭以降、日本のマンガのビジネスモデルが根幹から変わろうとしている今は、マンガ表現の變化のさなかにある時代でもある。

2010年代半ば以降、「変革は避けがたい」ということはマンガ業界の共通理解となった。また、実績のあるアプリ開発・運営会社を中心に、蓄積されたノウハウの横展開を前提に版元に営業攻勢がかけられもした。だからこそ、2016年以降、版元発アプリがいくつも登場してきたのである。

マンガは「原作」としてアニメやゲーム、グッズなどあらゆるメディアで重宝される「原資」的存在でもある。したがってマンガ産業の行く末は、マンガ界、出版界に留まらず、日本のコンテンツ産業全体の未来に関わる重大な問題である。だがスマートフォン向けゲームや「Netflix」をはじめとするVOD (Video On Demand. 視聴者が観たい時にさまざまな映像コンテンツを視聴することができるサービス) が浸透し、今後はVRやAR、MR (Mixed Reality) などを用いた娯楽が普及していくことが予想されるなか、かつてマンガに割かれていた可処分所得と可処分時間は、放っておけば奪われるだけだ。これに対抗することができなければ、雑誌とマンガで稼いできた日本の出版産業が、いよいよ立ちゆかなくなることを意味する。はたして勝算はあるのか。

もともと、本書一冊でそのすべてを描くことはできない。この本では作品論やほかのコンテンツ産業の動向などには立ち入らない。変革の渦中にあるマンガビジネスの見取り図を提示し、本質的な変化は何か、この波のなかで何が鍵を握るのかに絞って論じていく。

なお、現在進行形の事象を扱う書籍の常として、本書に記載した情報は刊行時にはすでに過去のものとなっている部分もある。ただし、本書がめざすのは業界ニュースや各社の

サービス紹介を単にまとめたものではない。それらの情報を *so what?* した先に見えてくるマンガビジネスの構造変化についての解説であり、業界が抱える本質的な課題の特定と打ち手の探究にある。枝葉の情報が古びたとしても、本書で示した枠組みは短期間には揺るがないだろうと信じる。読者諸氏には、目先の数字や業界ゴシップ的な情報に反応することではなく、本質を思考することを願いたい。

また、文中では、本新書を刊行している星海社が手がける「ツイ4」というサービスについて基本的に肯定的に言及している。これは何も星海社から出る本だから「ツイ4」を褒めているわけではない。本書の企画書および原稿を複数の版元の編集者に送ったところ、もともと前向きに刊行を検討してくれたのが星海社の編集者だったまでである（筆者は星海社から刊行されることを前提に原稿を書いたわけではなく、おおよそ書き上げたあとで星海社から出ることが決まった）。星海社サイドでは、手前味噌な印象を与えることを大変に憂慮していた点を記しておく。

目次

はじめに——マンガアプリは「コミックス売上至上主義」を終わらせる 4

第1章

ストア／プラットフォーム系マンガアプリが、 作品単品の勝負を加速する 19

- 1 他社作品の新作連載プラットフォーム機能（自社発以外の、他社の新作を連載する機能） 22
- 2 ストア機能（既刊の宣伝・販売機能）および
他社作品の旧作連載プラットフォーム機能（自社発以外の、他社の旧作を連載する機能） 25
- 3 自社新作連載機能 38
- 4 コミュニティ機能（読者とコミュニケーションしてロイヤリティを高め、
ファン向けの商品やサービスを提供する機能） 41

各マンガサービスの棲み分け／分業 45

LINEマンガ——1900万DL超の日本最大のマンガアプリ 50

pixivコミック——累計550万部作品を生み出したプラットフォーム 55

SmartNews——「切り口」別にマンガを配信するという新たな認知の回路 59

ストア系、プラットフォーム系アプリは「単品商売」化を加速する 62

ブランドが崩壊すると新人マンガ家のリクルートはどう変わるか？ 69

第2章 マネタイズ手段の多様化 83

低客単価モデル導入が「コミックスを買うほどじゃない」作品を生き延びさせる 86

「広告でマネタイズ」が意外とマンガに合っていた理由 92

高客単価モデル導入が「部数が出ないが濃いファンが多い」作品を生き延びさせる 101

マンガ広告（ネイティブアドマンガ）——BoBマンガ市場の拡大 107

マンガアプリ以降の収益源多様化が、マンガの生態系を豊かにする 110

第3章

ブランド売りを再興するには、

コミュニティを育てなければならない

115

連載投稿トーナメントと「ちよい足し」がもたらす効果

118

企画をやれば良いというものではない

127

「ツイ4」のコメントツリーから考える

——マンガアプリユーザーはいつたい何を「シェア」したいのか？

130

「XOY」に見る、コメント機能が「場」としての楽しさを左右するということ

152

第4章

相互模倣による収斂

コンバージェンス

171

マンガアプリ全盛時代にそれでも紙の単行本が必要な理由

172

マンガアプリのビジネスモデルが収束していくのはなぜか？

179

事業の目的を見失っていないか？ 185

ブランドづくりのために張るべき資金 188

ブランドづくりのためにやめるべきムダ 195

第5章 マンガのウィンドウ戦略 201

マンガのウィンドウ戦略を、韓国ドラマからの類比で考える 202

定期購読とサブスクリプションモデルの使い道 205

「編集部」から「事業室」への意識改革、体制変革を 216

補章 韓国デジタルコミック事業者の動向と影響 219

2014年に韓国の縦描きマンガ「ウェブトゥーン」に起こった有料化革命 221

知られざる韓国マンガ、ラノベ出版事情 223

「LINEマンガ」「comico」「XOY」と

別々の企業からアプリをリリースするNAVERグループ 230

ピッコマ——NAVERとハンゲームとカカオの因縁 236

新興レジンがウェブトゥーン市場活性化の起爆剤になりえた理由 242

韓国の動向抜きに、日本のマンガアプリは語れない 247

おわりに——2020年前後の再編を前に 251

サービスが収斂したあと、日本マンガの多様さは保たれるのか？ 256

あとがき 259

参考文献 262

第

1

章

ストア／プラットフォーム
系マンガアプリが、作品
単品の勝負を加速する

「マンガアプリ」と言っても、いろいろある。

ウェブメディアやマンガ業界内でよくされている分け方は小学館の「マンガワン」や集英社の「ジャンプ+」といった「版元系」（既成勢力である出版社発）なのか、LINEの「LINEマンガ」やピクシブの「pixivコミック」、NHN comicoの「comico」といった「IT系」ないし「プラットフォーム系」（新興勢力であるIT企業発）なのか、というものである。

しかしこの分け方は雑すぎて、マンガを取り巻く現状や打ち手を正しく認識させることを遠ざける。

現在の日本のマンガビジネスの現状と課題を捉えるには、どうすべきか。

マンガアプリを「機能別」に見ることであり、主要プレイヤーを「ビジネスモデル別」に整理することである。

Amazonの「Kindleストア」やKADOKAWAの「BOOK☆WALKER」のように主に電子書店「機能」をウリにしているサービスと、「マンガワン」のように新作を連載する「機能」を重視しているサービスは、なぜ分かれているのか？

そもそも「目的」(what)と、そこからブレードダウンされる、取るべき「ビジネスモ

「デル」（稼ぎ方＝how）が違うからである。目指しているゴール（what）が違えば、到達するために取る手段（how）は変わる。

「どの会社がつくったマンガでもいいから、とにかくたくさん売りたい」と考える、電子書店機能を主としたアプリと、「自社の作品を育てて大きくしたい」と考える事業者によるアプリでは、そもそも作り手側の狙いが違う。「版元系かプラットフォーム系か」という区分では、これが見えなくなる。

版元系でもアプリを初出とする新作の連載にはまったく力を入れず、既刊を宣伝・販売して稼ぐことしか考えていないアプリもあれば、IT系でも「comico」のように自社発の新作の制作に注力しているサービスもある。

だから機能別に特徴を見ることが重要だ。

マンガアプリには大きく分けて、4つの機能がある。

1 他社作品の新作連載プラットフォーム機能（自社発以外の、他社の新作を連載する機能）

2 ストア機能（既刊の宣伝・販売機能）および他社作品の旧作連載プラットフォーム機能（自

社発以外の、他社の旧作を連載する機能）

3 自社新作連載機能

4 コミュニティ機能（読者とコミュニケーションしてロイヤリティを高め、ファン向けの商品やサービスを提供する機能）

である。それぞれ見ていこう。

1 他社作品の新作連載プラットフォーム機能

（自社発以外の、他社の新作を連載する機能）

新作を中心にさまざまな版元発のマンガを連載する機能である。「版元横断」での「新作連載」（育成）が主たる機能である。こういった機能を持つマンガアプリはしばしば「プラットフォーム（系）」と呼ばれている。

他社新作連載プラットフォーム機能を持つサービスの代表は、ピクシブの「pixivコミック」だ。ほかにも「LINEマンガ」や「マンガボックス」などは、既成のマンガ版元（マンガ編集者）と組んで、そのアプリが初出となる新作マンガの連載を求めている。

とはいえこうしたプラットフォームに無数の版元が群がって初出の新作を提供している

かといえ、徐々に増えてきているとはいえず、必ずしもそうではない（各出版社が、一度以上、自社媒体で連載したものを後から二次利用して連載することはよくあるが、ここではそうしたパターンは含まない。そちらについては次項**2**にて記述する。こちらは「完全なる新作連載」を「自社ではなく他社のプラットフォームにて行う」というケースである）。

なぜなら自社で部数の多いマンガ雑誌を持っている版元や、すでに自社アプリを始めている版元では、「どうして自社に連載媒体があるのに、よそでやる必要があるのか」といった反対意見が出やすいからだ。現実にはもはや自社媒体を持つほうがよいかどこのプラットフォームに「間借り」したほうがよいかは「ケースバイケース」である（どんな場合にどのようなかは後述していく）。にもかかわらず、まだまだ「自前でメディア／連載媒体を持つことが重要」とむやみに信じている編集者が多い状況では、現実的には「出張編集部」を作り、人員を割くことは難しい。人員を割いたとしても、配されるのは作家も編集者もエース級ではなく（言い方は悪いが、言葉を選ばなければ）二軍、三軍のことがある。

ただし、もともと自社媒体（マンガ雑誌）がそれまでそこまで大きい部数ではなく、自社アプリを持たない／立ち上げないことを選んでいる出版社であれば話は別だ。たとえばピクシブ社と出版社が組み、「pixivコミック」を初出とする共同レーベルを立ち上げている

(特定のプラットフォームに、そのプラットフォーム事業者ではない、別の出版社が制作するマンガが連載される)のは、主にこういうケースにおいてだ。ピクシブとの共同レーベルにすれば、出版社側は連載作品が単行本化されたい、その収益からピクシブ側にフィー(印税)を支払うことにはなるが、「pixiv」上で宣伝に力を入れてくれるといった利点がある。「はじめに」で言及した大ヒット作『ヲタクに恋は難しい』はピクシブ社と一迅社の共同レーベル「comic POOL」連載の作品である。

このタイプのプラットフォームを運営する事業者の稼ぎ方のひとつは、複数社の強いコンテンツが乗り入れることでトラフィック(アクセス)を集めて広告収益を上げることや、「話売り」(1話ごとの販売やレンタル)で売上をつくることだ。もうひとつは、マンガを制作する版元と共同レーベルをつくることで、コミックスなどの売上からフィーをもらうことである。

自社アプリで回す体力のない(またはアプリを立ち上げたものの成果の出ない)版元は、2020年前後までに、いくつかのプラットフォームと組む体制に入っていくことが予想される。

2 ストア機能(既刊の宣伝・販売機能) および

他社作品の旧作連載プラットフォーム機能(自社発以外の、他社の旧作を連載する機能)

旧作(既刊)を中心に、マンガをプロモーション用に掲載(連載)し、電子コミックスや、マンガのデジタルデータを1話ごとに販売・レンタルする電子書店機能である。これは既刊・旧作の宣伝・販売を目的とする。

ストア機能を持つサービスの代表格は、LINEが運営する「LINEマンガ」やAmazonが運営する「マンガBANG!」など。これらは版元横断的にコンテンツを集めて販売している。

2010年代も半ばに入り、1巻無料や3巻無料キャンペーン、アプリでの無料連載+各話課金といった電子コミックスの販売手法が確立され、「LINEマンガ」や「マンガBANG!」「めっちゃコミック」「Kindleストア」「ピッコマ」といった電子コミックスの販売サイト／アプリが伸長した。それぞれのサイト／アプリはそれぞれに異なる顧客層を抱えており、書店やCVS(コンビニエンスストア)をベースにした既存のチャネルだけでは決してリーチできない顧客層への宣伝・販売が可能になった。

たとえばアムタス(インフォコムの子会社)の「めっちゃコミック」(めっちゃコミ)はもともと

とBL、TLといったアダルト系に強く、主婦層を中心としたユーザーを築いてきた国内最大級の電子マンガストアである。ひと月のサイト訪問者は約1000万人、有料会員は100万人。同サービスの課金方法は最低300円（税別）からの月額課金で先払いしたあと、1話ごとにポイントを使って購入する仕組みである（月額課金は、解約しない限り自動更新される）。クレジットカードではなくキャリア決済を利用しているユーザーが多いという。また、スマホアプリではアプリ内課金をするとAppleやGoogleに手数料として30%抜かれ、これがマンガアプリ事業者にとっては利幅を大きく削られる悩みの種になっているが、「めっちゃコミ」はアプリを作らずウェブのみで展開し、高い収益性を確保。その潤沢なキャッシュを継続的にテレビCMや大量のウェブ広告に使ってさらにユーザーを開拓、有料会員数・課金額をともに伸ばしてきた。「めっちゃコミ」のユーザーインターフェース面の特徴的なのは、「デジタルコミックでは「ページ形式」（スマートフォンの画面にマンガ1ページを映し、フリックして読ませていくスタイル）での配信が主流になった現在でも、ガラケー時代のマンガサービスのように「コマ表示」（マンガを切り取って1コマずつ表示して読ませるスタイル）を取っていることだ。これらの施策の結果、いわゆる「マンガ読み」（熱心なマンガファン）ではない、それまでほとんどマンガを読む習慣のなかったライトユーザー

層を大量に獲得・維持することに成功している。そこに講談社をはじめとする青年誌系（非アダルト）のマンガが配信されるようになったことで、産婦人科を舞台にした『コウノドリ』や『透明なゆりかご』『ちいさいひと』といった作品が、他書店で売れ始める以前からいち早く女性から支持されるなど、リアル書店とは異なる売れ方、客筋を見せている。たとえば若い層を中心とする「LINEマンガ」と、ふだんマンガを読む習慣のなかった主婦層を中心とする「めっちゃコミ」のメインユーザーは明らかに異なっており、お互いに食い合うことが比較的少ない。

またたとえば、マンガ制作会社フーモアの子会社が運営するマンガアプリ「コミックエクス」は、絶版の女性向け旧作マンガを中心とするラインナップのアプリだ。「コミックエクス」のような女性向け、それもいちやいちゃした恋愛やソフトエロ専用のマンガアプリは少ない。なぜなら性描写がAppleやGoogleのレギュレーション（表現規制）で撥ねられやすいためである。したがってBLやTLが強い電子書店である「めっちゃコミ」や「コミックシーモア」などはアプリではなくウェブベースで運営されている（「めっちゃコミ」のようにアプリを用意せずウェブ版しかないこともあれば、「コミックシーモア」のようにウェブでは購入、アプリで閲覧——アプリは閲覧専用——というかたちに分離していることもある）。だが「コ

ミックエス」はあえて「アプリ」として、真正面からそうした厳しい規制に対応し、細かく作品に手を加える手間をかけながら、急成長した (<http://appmarketinglabo.net/comicess/>)。

「めっちゃコミ」「コミックエス」のように「他社と食い合わないようにターゲットを絞り、特定の顧客層に対し、そこに向けたラインナップや作品の見せ方、レコメン드의仕方を選ぶ（特定の価値を提供する）ことで一定規模の収益を上げる」ことがストア／プラットフォーム系の勝ちパターンである。

これら電子コミックストアの躍進の結果、ジャンルによるが、各社のマンガの売上の3割から7割程度を電子書籍／デジタルでのマネタイズが占めるようになっていく。

なお版元発のマンガアプリも「ジャンプ+」をはじめストア機能を備えているものはあるが、基本的に自社作品のみを扱っている。

こうしたストア機能は通常、単に巻売り（コミックス1巻単位での販売）、話売りをしているだけでなく、プロモーション用の（無料）連載配信機能とセットになっている。前述した「完全新作の初出媒体」としてではなく、過去に一度以上どこかで露出したことのある作品（便宜的に「旧作」と呼ぶ）を特定のプラットフォーム上に連載する機能である。

新作の初出連載と旧作の連載では何が違うのか？ なぜわざわざ分けて考えるのか？

新作連載の場合には一般的に、コミックス化されるまでは「そのアプリ上」でしか新作の最新話を読むことができない。対して、旧作連載の場合はどこでも読める（多くのストア系、プラットフォーム系アプリで読める）ものが掲載される点が異なる。したがって、作品の作り手（作家）や送り手（出版社）からすればまったく意味合いが異なる。前者は0から1を生む過程であり、後者は1を10や100に育てるために行うものである。VODだとえるならば、前者は「Netflix」や「Hulu」のオリジナル作品（そこでしか観られない作品）であり、後者はあちこちの動画サイトで観られる作品である。

プラットフォーム側からすれば、前者は「他では読めない」（少なくとも当面は読めない）初出のオリジナル作品であり、「どこでも読める」作品では得られないユーザーを獲得することを期待する。

作家や版元のようなマンガ制作サイドからすれば、紙の雑誌よりも多くのユーザーを抱えるプラットフォームに連載することで多くの読者にリーチすることを期待する点は、「他では読めない」初出のオリジナル作品であろうと「どこでも読める」既存作品の連載であろうと変わらない。異なる点は、

a その特定のプラットフォームのユーザーがけて作品がつけられるために、想定読者層が紙の雑誌で連載する場合は変わること

b スマホの画面で読まれることに最適化された、ポーンデジタルのマンガとして制作されること

c 紙の雑誌で連載した場合には取ることのできないさまざまなデータ（アクセス数、販売数、読者の連載継続率／離脱率など）を活かして、新作づくりができること

などがある。

もつとも、bとcは次に述べる**3 自社新作連載機能**を有するアプリでも同様だ。本質的な違いはaとなる。

ただしbとc、とくにbは2010年代以降のマンガビジネスにおける重要な点なので、やや脱線になるが、ここで詳述しておく。

2010年代後半の出版界ではコミックスの紙と電子の売上比率は、ジャンルによるが3..7から5..5くらいになっている。今後も紙がなくなることはないだろうが、電子の

比率が減ることも考えにくい。つまり今日では「電子書籍にしたときに見やすい（読みやすい）」マンガであることがきわめて重要になっている。大判の紙の雑誌ではなく、小さなスマホの画面で読まれることに最初から最適化されたマンガを描くには、どう考えても、紙の雑誌よりもマンガアプリを初出にするほうが適している。たとえば、小学館の「マンガワン」で1000万ダウンロードを記念して手塚治虫作品が配信されたことがある（2017年4月）。手塚作品はポーンデジタルの「マンガワン」人気作品と比べると、コマの割り方が細かく、フキダシに表示される文字も小さい。端的に言って、スマホでは読みづらい。手塚作品は大判の紙の漫画雑誌で読まれることを想定して描かれたものだからだ。試食してイマイチだと思った食品、おいしそうに見えない食品を買う人間はいない。たとえば試食コーナーの調理法やディスプレイの問題だったとしても、だ。スマホよりも判の大きい紙の雑誌や単行本に最適化された作品が、画面の小さいスマホやタブレット上で戦った場合、スマホに最適化された作品に見劣りすることは避けがたい。紙で連載したマンガと、最初からスマホ上でペーシ形式（1ページずつの表示）で読まれるように最適化されたマンガとでは、後者が有利な時代がすでに訪れている。今やプロモーションの主戦場は、紙の漫画雑誌でも書店やコンビニでの立ち読みでもない（書店ではコミックスはシユリンクされていて

中身が読めないことが多い)。主戦場は「LINEマンガ」などの電子ストアでの無料プロモーション連載や1巻無料、3巻無料のキャンペーンである。

そのためにはむしろ紙の雑誌の存在は障害になる。「マンガワン」や「comico」、星海社の「ツイ4」などは紙の雑誌を持っていない。だが、だからといって彼らがビジネス面で不利になったという話は、筆者は寡聞にして知らない。小説でもマンガでも、雑誌をなくさない理由に「単行本にする連載媒体が必要だから」を理由に挙げる人間は多い。だが、ウェブおよびアプリという連載媒体を得た今、紙の雑誌を初出の連載媒体にする必然性はない。新作連載の初出媒体はアプリやウェブにすればよく、紙の雑誌がなくても問題がないことも、今挙げたような「マンガワン」などから明らかだ（逆に言えば、雑誌が初出の新作を寄せ集めた刊行物である必然性もなくなっている）。

むしろいまだ「紙のほうが偉い」と思っている作家や編集者が運営している一部の版元系マンガアプリよりも、「マンガワン」や「ツイ4」のほうが新作マンガの制作能力や宣伝・拡散力においてはるかに勝っている。紙の雑誌があるかぎり、作家も編集者も紙の雑誌に最適化したつくりをしてしまう。けれども紙の雑誌の時代は終わった。その重力を断ち切る必要がある。

自社でマンガアプリをやり、紙のマンガ雑誌の編集部も持っている場合、アプリに投入される新作マンガは、ややパツとしないことがある。その理由は、多くの出版社内のヒエラルキーにおいては、アプリよりも紙のマンガ編集部のほうが上だからだ。最も有望な新人やエース編集者は紙のマンガ雑誌のほうにまず投入され、アプリにはその次のレベルか、または紙のマンガ雑誌向きではない描き手や編集者しかリソースを割かれない。「アプリやウェブに新作を投入する作家はその会社の持っている作家の中では二線級」という旧時代的な発想から脱していないアプリから、ヒットがコンスタントに生まれるケースは、決して多くはない（もちろん、自由度の高いマンガアプリでなければ開花しなかった才能が芽吹くこともある）。

いまや少なくとも「どちらが上」という考えをやめるか、もはや「デジタルメディアのほうが上」と認識を変えたほうがいい。いますぐ紙をやめないとしても、その決断をするのは時期の問題ではない。20年後も紙のマンガ雑誌が今日のようにたくさん刊行され、かつてのようにたくさん読者を獲得できると素朴に信じるほうがどうかしている。「やるか、やらないか」ではなく「いつやるか」というタイミングの問題なのだとしたら、早く全面的に移行してノウハウを蓄積したほうが有利だ。マンガ版元の経営陣はなるべく早い

タイミングで、トップダウンでアプリ初出作品を中心に、またはアプリと紙を同時掲載、同時配信に切り替えることを決断すべきだった。いまや紙の雑誌を第一に据えるのは、Excelがあるのにそろばんで計算することを第一にするのと同じくらい時代錯誤である。著名な事例だが、経営学者セオドア・レビットは代表的な論文「マーケティング近視眼」で、かつてアメリカの鉄道会社は「自分たちは鉄道の会社である」と自任し続けたために自動車や航空機の発達によって客を取られて衰退したということを指摘している。しかし、ホームセンターにドリルを買いに来る客は、穴を開けたいからドリルを買うのであって、ドリル自体にフェティシズムがあるから買うのではない。読者は「おもしろい何かを消費したい」のであって「紙のマンガ雑誌を読みたい」のではない。

マンガ市場は大きく見れば90年代中盤以降縮小してきたが、しかし、2010年代はほぼ横ばいで推移してきた。出版界全体では2010年代に入っても着々と縮小が進行してきたにもかかわらず、マンガは例外的なジャンルのひとつでありつづけてきた。にもかかわらず「紙のマンガ雑誌」の売上に限っては、落ちてはいる。そのぶん電子書籍の売上が伸びている。これがファクトだ。紙のマンガ雑誌という形態は、ユーザーのニーズを満たしていない。「最新話が読める」「コミックスより大きなサイズで絵が見られる」など、マン

ガ家や編集者が紙のマンガ雑誌の価値を訴えるときによく口に出すことはすべて、大半の読者にとっては金銭を払うほどの価値がないと思われている事柄でしかない。そうでなければ、今日のように紙のマンガ雑誌が売れなくなったことに説明が付かない。雑誌を買わない理由としてよく言われている「かさばるので邪魔。重くて読みにくいし、捨てるのが面倒」「スマホならタダで試し読みができるのに、なぜお金を払わなければいけないのかからない」「読みたくもない作品もまとめて買わされるのがイヤ」「連載が最初から読めない。全部途中からとか意味がわからない」といった不満をクリアしなければ、人々は再びマンガ雑誌を買うようにはならない。

もし「大きな判型で絵を見せたい」のであれば、アプリを Chromecast や Amazon Prime Video などに対応させ、テレビや PC 上で閲覧できるようにすれば済む。なぜかマンガアプリでは Chromecast などに対応させているものがないが、そうすれば「見開きで、大きく絵を見せたいのに、スマホでは小さい画面での表示になってしまう」という不満を持つマンガ家にも応えられる。あるいは、VR ヘッドセット Oculus Go では TV にして 80 インチ相当の大画面で見ている感覚が得られる Netflix アプリがあるが、ああいったもののマンガアプリ版を出すという手もある。もっとも、向こう数年、遅くとも十数年のあいだに M

R技術が発達・普及すれば、空間上にディスプレイのようなものを表示させるデバイスが一般化するだろう。技術の発達とデバイスの市場への普及が起これば、スマホサイズの小さな画面での作品の閲覧を前提とするのではなく、もう一度、紙のマンガ雑誌のような大判での作品閲覧を前提にすることが可能になる時代が来る。

ともあれ2018年現在において重要なのは、好きな作品の紙や電子のコミックス、アプリ上の話売り、グッズには喜んでお金を支払うユーザーが現に存在しているということであり、紙の雑誌を持つ「負の側面」はポーンデジタル化によってかなりのていど解消できる、ということである。

脱線が長くなった。

ストア機能（既刊の宣伝・販売機能）および他社作品の旧作連載プラットフォーム機能（自社発以外の、他社の旧作を連載する機能）について話を戻そう。

旧作を連載配信する機能はほとんどのマンガアプリが有している。「ジャンプ+」や「マンガワン」など出版社が手がけるマンガアプリは過去作品についてもアプリ初出の新作同様、基本的には自社作品しか扱わない。一方「LINEマンガ」や「マンガボックス」な

ど、電子書店としても複数の出版社の作品を扱っているマンガアプリでは、プロモーション用の旧作連載配信もやはり自社に限らず複数の会社の作品を扱っている。変わり種としては、ニュースアプリ「SmartNews」がマンガのプロモーション用の配信を手がけている、といったこともある。同アプリについては少しあとで詳しく述べる。

このタイプのプラットフォームを運営する事業者の稼ぎ方は、やはり強いコンテンツを用意してトラフィック（アクセス）を集めて広告収益を上げることや、「話売り」で売上をつくることである。なお、**1**とは異なり、初出ではない場合はプラットフォームと出版社（+作家）で印税のレベニューシェア（利益を分け合うこと）をすることは基本的にない。

なお、2018年現在の兆候として、まだ単行本の1巻が出ていない作品を「LINEマンガ」に連載する（ただし初出はあくまで紙のマンガ雑誌）、というケースが出てきている。2016、7年までは「LINEマンガ」での旧作無料連載は早くても1巻が出るタイミングに行うことが過半だったが、連載タイミングが早まってきている。コミックス1巻を売らないことには作品が続けられず、1巻を売るためには紙のマンガ雑誌に載せるよりも「LINEマンガ」に早くから掲載したほうがはるかに読まれ、宣伝になる——つまり紙のマンガ雑誌にはほとんどプロモーション機能がないことを編集者たちは痛感しているので

あり、にもかかわらず「LINEマンガ」を初出にするのではなく紙のマンガ雑誌を選んでいるという「ねじれ」（もっと直接的に言えば「ムダ」）がある。もちろん、遠からずこのムダは解消され、アプリやウェブ初出連載が増えていくだろう。

マンガ雑誌の機能の本質は、少なくとも80年代以降はコミックスを売るためであった。部数・作家の「育成」（インキュベーション）と「宣伝」（プロモーション）にあった。部数低下により影響力が低下し、育成も宣伝もできないのであれば、紙の雑誌に存在価値はない。育成・宣伝機能を有し、たくさん読者に読ませることができるサービス（有力マンガアプリ）に舞台が移行するのは必然である。

3 自社新作連載機能

2では脱線が長くなったので、今一度、何の話をしていたか確認しておこう。
マンガアプリの4大機能である

1 他社作品の新作連載プラットフォーム機能

2 ストア機能および他社作品の旧作連載プラットフォーム機能

3 自社新作連載機能

4 コミュニティ機能

をひとつずつ見ていくということだった。さて、**3**はどういうものだろうか。

そのアプリの事業者が、自前で、自社アプリに初出の新作を連載する、というものだ。「その版元の作品限定」の「宣伝・販売」および「新作連載」をする場所としての機能である。自社新作連載機能を持つアプリの代表が小学館の「マンガワン」やNHN comicoの「comico」、集英社の「ジャンプ+」などである。

自社アプリに自社の編集部が制作する初出の新作マンガを掲載する場合と、他社アプリに新作を提供する場合では何が違うか？

制作サイドから見れば、「自社媒体を持っているというプライド」「〇〇という雑誌に描けるステイタス」のような「精神面」（感情的な満足）を除けば、「実利面」ではあまり違わないのではないかと思われる。

作家からすれば、どの媒体であろうとよりたくさん読者に届き、よりたくさん読者の利益

(原稿料+話売りやコミックスからの収益)につながればよい。もともと、『ジャンプ』に描きたい」と強く思っているケースなど、特定の雑誌に載ることがステイタス(価値)だと作家が考えている場合にはこのかぎりではない。

これは編集者も同様である。ただし自社媒体掲載と他社媒体掲載では売上の配分が異なるから、どちらが儲かるか、作品のためになるかは一概には言えない(自社媒体よりはるかに他社媒体のほうが客数が多ければ、客単価が低かったり、他社と印税をシェアするかたちにして渡したとしても、より儲かることになる)。他社プラットフォームに連載の生殺与奪の権限を委ねたり、作品のレギュレーション(表現の幅、規制)を決められてしまうことに抵抗感を抱く出版社の編集者は少なくないが、しかし自社の紙の雑誌に作品を載せる場合だってそれぞれの編集者が連載開始や終了のタイミング、表現の幅などを何でもコントロールできるわけではない。

アプリ側からすると、マンガの制作原価(費用)をどこが持つかという点が変わることが多い。出版社だろうとLINEやcomicoだろうと、自社アプリに自社制作マンガを載せるなら当然、原価は自分の会社で持つ。他社から新作マンガを提供される場合や旧作の無料連載配信を請け負う場合にマンガの制作原価をどこが持つかといえば、現状ではアプ

リ（プラットフォーム）側ではなく制作サイド（出版社がマンガを作ってどこかのプラットフォームに提供するならば出版社）が持つ。マンガは小説と比べると制作コストが大きく、オリジナルマンガを十本くらい連載するだけで年間億単位のマネがかかると言われる。それをどこが持つのかによってP/L（損益計算書）のかたちが変わり、ビジネスとしての戦い方が変わってくる。簡単に言えば、電子書店事業のみで「売る」だけなら費用は軽い（出て行くキャッシュは少ない）が利幅も小さく、オリジナルマンガを自前で「作る」と費用が重い（出て行くキャッシュは大きい）が当たったときの利幅も大きくなる。ユーザーからすればどのマンガアプリも同じようにチケットを消費して読むものに見えていても、ストア系と自社オリジナル作品を中心にしたものとは、事業者視点ではビジネスの種類／タイプは本来まったく異なる（書店と出版社のビジネスモデルの違い）。

4 コミュニティ機能

（読者とコミュニケーションしてロイヤリティを高め、ファン向けの商品やサービスを提供する機能）

アプリを通じて作家とファンとの交流をしたり、作品のグッズ販売やクラウドファンディングを行う。ファンコミュニティを育て（ロイヤリティの高い顧客を育て）、客単価の高い

商売につながる場である。コミュニティ機能を持つサービスの代表が「ツイ4」やJコミックテラスの「マンガ図書館Z」だ。コミュニティ機能がなぜ重要なのか、具体的にはどういったものがあるかは第3章で論ずる。

これらの組み合わせで、ほとんどのマンガアプリは成立している。

やや余談になるが、新作、旧作を問わない「他社作品の連載プラットフォーム機能」と「自社新作連載機能」との違いは、ジャーナリズム、ニュースサイトの世界では「プラットフォーム」と「メディア」というかたちで区別されている。プラットフォームは複数の新聞社や雑誌社から提供された記事が乗り入れる場所であり、「SmartNews」や「Gunosy」「BLOGOS」などがこれにあたる。対してメディアは基本的に自社で作成した記事を掲載するもので、「日経電子版」や「HuffPost (旧HuffntonPost)」などがこれにあたる。

そしてしばしば「Yahoo! JAPAN」や「NewsPicks」といったサイト／サービスが「プラットフォームなのか、メディアなのか」ということが議論になっている。これは「プラットフォームならば『器』なので発言・掲載の責任はプラットフォーム運営側ではなく記事の提供者にあるが、メディアは『発信元』なので発言・掲載の責任を執筆側であり運営側

である自社で負わなければいけない」という区分が、ニュース／ジャーナリズムでは重要だからである。書かれていることが事実なのかどうか、掲載されているオピニオンが社会的に意義があるのか、問題はないのかといったチェック機能、負うべき責任が、プラットフォームとメディアではまったく違う、という前提がある。

しかし、マンガを含むエンターテインメント産業の場合は、単純に、さまざまな会社の作品が乗り入れるプラットフォーム「機能」と、自前でも作品を作るという版元的なメディア「機能」があり、どちらに比重を置いているかという話でしかない。たとえば任天堂は、ファミコン以来、ゲームハードをつくり、さまざまな会社（サードパーティ）からのソフトウェア提供を広く求めるプラットフォームフォーマーであると同時に『スーパーマリオブラザーズ』や『ゼルダの伝説』をはじめとするゲームを自社でも開発する存在である。近年、伸長が著しい「Netflix」をはじめとするVOD事業者も、複数の会社が制作してきた映画やアニメを配信しながら、自社オリジナルコンテンツを制作している。マンガアプリについても、DeNAの「マンガボックス」のように、多数の版元が提供する電子書籍を扱う電子書店機能、自社編集部だけでなく講談社などが作る新作マンガを連載する機能（メディア＋プラットフォーム）、旧作（既刊）をプロモーション用に連載する機能を持つものもある。

ただ、「プラットフォーム」と「メディア」という呼び方は日本語ではなかなかイメージがわきにくく、違いがわかりにくい。したがって、ここでは「他社作品の連載プラットフォーム機能」（新作、旧作を問わない）と「自社新作連載機能」と呼ぶことにする。

「LINEマンガ」は基本的にはさまざまな版元から刊行される既刊コミックスの電子版を販売するストアだが、講談社など他社が制作する新作マンガも掲載するプラットフォームでもあり、自社で編集部を持つて新作を連載しているという意味ではメディア（版元）機能も持っている。

たとえば他社新作連載プラットフォーム機能を主としている「pixivコミック」も、自社では作家や編集部機能を持たないものの、KADOKAWAとの「ジーンピクシブ」や一迅社との「comic POOL」のように、出版社と組んで共同レベルを作り、作品を育てて収益を上げることもしている。作家と編集者（出版社）にそのプラットフォーム内のデータを提供し、プロモーションの便宜をはかることで作品を育て、育った作品を書籍化し、電子ストアにも出して売り伸ばし、作家や版元とレベニューシェアするというやり方である。そういう意味で「自社新作連載機能」を持っているが、しかし、**1**と**3**ではビジネスモデルが異なる。

各マンガサービスの棲み分け／分業

くりかえしになるが、

- 1** 他社作品の新作連載プラットフォーム機能（自社発以外の、他社の新作を連載する機能）
- 2** ストア機能（既刊の宣伝・販売機能）および他社作品の旧作連載プラットフォーム機能（自社発以外の、他社の旧作を連載する機能）
- 3** 自社新作連載機能
- 4** コミュニティ機能（読者とコミュニケーションしてロイヤリティを高め、ファン向けの商品やサービスを提供する機能）

と便宜的に分けた。

分けたが、どのアプリもストア機能と自社新作連載機能を兼ね備えるようになってきている（互いにビジネスモデルを模倣しあい、似たような機能を取りそろえるようになってきているのはなぜか、その問題点とは、といったことについては第4章で論じる）。

とはいえ、本来的に考えるならば、これらのうち何を軸にするか、中心に置くかによってマンガビジネスの生態系の中で果たす役割は異なる。

マンガアプリは数あれど、タイプが違えば単純な競合（競争相手）ではなく、得意分野をそれぞれ分業しているパートナー（共創相手）でもあることが少なくない。この点はマンガ業界の人間には常識の範疇だが、外側（ユーザーや報道する側）からはそう見えないようだ。

マンガアプリ間がつぶし合いをしていて「いつたいたどこが勝つのか」と生き残れるのが

備考
※ pixiv としてというより作家が自主的にやっている。
※マンガボックスに掲載される新作マンガは、DeNA が抱える自社のマンガ編集部発のものと、講談社マガジン編集部内マンガボックス編集部など他社発のものがある。
※ほぼ自社作品のみ。また、電子コミックス販売機能はなく、24時間読み切りのレンタルチケットのみ。
※1 国内事業者の作品は配信していないが、集英社が提携している翻翻動漫がエージェントとなっている中国のマンガ作品（既刊）は配信されている。 ※2 自社作品のみを宣伝・販売。
※広告モデルでの無料閲覧と、ファン向けの高単価商品をクラウドファンディング形式で販売するもの二本立て。
Twitter 上で連載。自社サイトはその補完。
※日本オリジナルだけでなく、韓国のカカオページで配信されているウェブトゥーンのローカライズもある。
※日本オリジナルではなく韓国のレジンコミックス配信のウェブトゥーンのローカライズが多いが、日本人作家もいる。
※自社作品のみを宣伝・販売。

各マンガサービスの棲み分け

	1 他社 新作連載	2 既刊 宣伝・販売	3 自社 新作連載	4 コミュ ニティ	
pixiv コミック	◎	○	○	○*	
LINE マンガ	△	◎	○	△	
マンガ ボックス	△*	◎	○*	×	
マンガワン	×	△*	◎	○	
ジャンプ+	× ^{*1}	○ ^{*2}	○	○	
comico	×	◎	◎	○	
GANMA!	×	×	◎	○	
マンガ 図書館Z	×	○*	×	◎*	
ツイ4	×	×	◎	◎	
ピッコマ	△	◎	○*	×	
レジン コミックス	×	◎	◎*	×	
大半のストア系	×	◎	×	×	
大半の版元系	×	○*	×	×	

◎ = 非常に質・量が充実 ○ = 力を入れてやっている

△ = 多少やっている × = ほぼやっていない

ひとつかふたつしかないような書きぶりや見方をする人たちがいる。しかし、得意分野を棲み分けてビジネスが回せるならば、異なるタイプ同士のマンガアプリ、ウェブマンガサイトの共存は可能である。

たとえば「LINEマンガ」をはじめとするストア系は、さまざまな版元から作品を集め、プロモーション用の短期集中型の無料連載（新作ではなく既刊分を順次公開）や1巻無料・3巻無料キャンペーンを行うなどして、「拡散し、売り伸ばす」装置だ。

対して「pixivコミック」などのプラットフォーム系と、「マンガワン」や星海社「ツイ4」をはじめとする新作育成およびコミュニティ育成系では、そのアプリやウェブが初出となる新作を定期的に連載して、作品と作家を育てる場である。また、ファンとコメント欄や読者参加型企画などを通じてコミュニティを育てる。そして参画・交流によってロイヤリティが高くなったファン向けにマンガ作品それ自体以外のオマケやグッズ販売もしている。

「pixivコミック」や「ジャンプ+」などは、電子書店である「LINEマンガ」や「めちやコミック」などのように作品を「拡散し、売り伸ばす」ものというより、その弾になる作品・作家を「育てる」装置である。



君は、

ジセダイ

何と闘うか？

<http://ji-sedai.jp/>

「ジセダイ」は、20代以下の若者に向けた、**行動機会提案サイト**です。読む→考える→行動する。このサイクルを、困難な時代にあっても前向きに自分の人生を切り開いていこうとする次世代の人間に向けて提供し続けます。

メインコンテンツ

ジセダイイベント

著者に会える、同世代と話せるイベントを毎月開催中！ 行動機会提案サイトの真骨頂です！

ジセダイ総研

若手専門家による、事実に基いた、論点の明確な読み物を。「議論の始点」を供給するシンクタンク設立！

星海社新書試し読み

既刊・新刊を含む、すべての星海社新書が試し読み可能！

マーカー部分をクリックして、「ジセダイ」をチェック!!!

行動せよ!!!