

4 NTTソルマーレ

電子書籍事業とゲーム事業のノウハウから グローバル化と自社IP^{*}の展開で更なる成長をめざす

※ IP (Intellectual Property: 知的財産権)

NTT ソルマーレ株式会社 (以下、NTT ソルマーレ) は、コミックを中心とした電子書籍事業やスマートフォン向け恋愛ゲームなど、コンテンツ流通事業を展開している。2002年の創業から現在まで、テクノロジーの進化やユーザー動向の変遷に対応しながら成長を続けており、近年では北米の漫画市場開拓にも挑戦している。NTT ソルマーレの金澤経営企画部長に、事業の成り立ちや主力サービス、将来展望を聞いた。

街頭端末での デジタルコンテンツ配信で、 コミックのニーズをつかむ

NTT ソルマーレは、国内最大級の電子書籍サイト「コミックシーモア」の運営をはじめ、恋愛ゲームなどスマートフォン (スマホ) アプリの開発や運営など、コンテンツ流通事業を展開している。同社はNTT 西日本の100%子会社として、2002年4月に設立され、同年6月から、街頭端末「フービオ」(図1)による携帯情報端末向けのデジタルコンテンツ配信事業を開始。これは、当



図1 街頭端末「フービオ」

時NTT 西日本として力を入れていたインターネット回線サービス「フレッツ・ADSL」「フレッツ・ISDN」の価値をコンテンツの面から向上させる目的で始めたサービスである。

フービオの事業自体は思うように成長せず、撤退することとなったが、次のビジネスにつながる顧客ニーズの変化を当時の関係社員達は見逃さなかった。経営企画部長の金澤氏は「当時ある社員が、フービオのコンテンツの中でコミックが人気なことに気づき、さらには『ブルーオーシャン』という言葉すらまだなかった時代に、ブルーオーシャンの領域であることに気づき、背水の陣を敷く中でコミック配信にシフトしていきました」と話した。

こうして2004年、iモードをはじめとする携帯電話のデジタルコンテンツ配信サービス向けに、電子漫画を配信するサイト「コミックi(後にコミックシーモアへ名称変更)」の事業を開始した。携帯コンテンツビジネスの潮流にうまく乗ることができて、人気サービスとして育っていった。2009年には、女性ユーザーを対象とした恋愛シミュレーション



NTT ソルマーレ株式会社
経営企画部
部長 金澤 正義氏

ゲームの事業を開始し、2011年には海外市場へも進出した。

その頃、携帯電話は、スマホへの移行が始まっており、コンテンツ配信サービスは大きな転換を迎えることになる。「このままではまずいと、パソコンでもスマホでもタブレットでも読めるように、マルチデバイス化を図りました。プラットフォームもコンテンツもほぼ作り替えとなりました」(金澤氏)。

それまでの携帯電話では、画面の制約から、漫画の1コマを1画面に表示するスタイルでコンテンツが作られてきたが、デバイスの表現力向上によって、ページそのものを表示できるようになったため、コンテンツ配信のスタイルが大きく変わっ

た。マルチデバイス対応に多大な労力をかけることになるが、その甲斐があって、コミックシーモアは国内屈指の電子書店へと育っていく。

業界最大級の電子書店の運営ノウハウから多面展開

コミックシーモアの電子書籍は109万冊、うちコミックが70万冊以上をそろえ、月間の利用者は3500万人を超える。読者によるレビューも322万件以上あり、利用を後押ししている。読者について金澤氏は「コミックシーモアのユーザーは女性の割合が多いのが特徴です」と説明した(図2)。

株式会社インプレスのシンクタンクであるインプレス研究所の調査によれば、国内電子書籍市場規模は2021年が5510億円(うちコミックは4660億円)、2022年が6000億円を超え、2026年には8000億円以上になると予測される。成長著しい電子コミック市場には、電子書籍専門のストアもあれば、出版社が自ら運営するもの、ネットサービス事業者や通信事業者、印刷業界が運営するものなどが乱立し、競争が激化している。

そのような状況のなか、コミックシーモアは着実に成長し、国内の電子書籍サイトとして圧倒的な存在となっている。業績好調の理由は、顧客動向をスピーディーに分析し、次々に改善する企業風土にある。例として、特定のカテゴリの漫画を特集しお得な割引を訴求、読みたくなるイベントを開催する、などの施策を毎月1000件ほど展開し、同時に効果を定量把握、速やかな改善を繰り返す、ストア上での顧客体験を高めている。金澤氏は「いつ訪れても、



図2 電子書籍サイト「コミックシーモア」(※取材時点の画面です)

新しい作品が読みやすい場所に置いてあり、お得なキャンペーンが展開されている、顧客に寄り添った運営をしているのがコミックシーモアです」とコメントした。

一般的な電子書籍サイトは、出版社などから作品の配信許諾を得てストアで配信をしているが、それに加えNTTソルマーレは「ソルマーレ編集部」を置き、自社で出版事業も展開、オリジナルのコミックを制作・販売しており、NTTソルマーレ発の人気作品が続々とテレビドラマ化されている。

また、オリジナルコミックの新しい展開として、データ分析を活用したアプローチにも挑戦している。作家のクリエイティビティに依存することが多かったコミック制作であるが、コミックシーモアを運営していることで蓄積したビッグデータや売れる作品に関する知見に基づき、データドリブンの作品づくりにもチャレンジしている。

「我々は約18年電子書籍サイトを運営していますので、お客様がどのような作品を好むかを把握しています。クリエイターを獲得し、データをクリエイターと共有し、オリジナル作品を作っているのです」(金澤氏)。

こうして、新規コミック出版事業「シーモアコミックス」は、2022年10月に3作品をリリースしてスタートした。

国内の電子書籍市場で存在感を示すNTTソルマーレは、海外市場の開拓にも乗り出している。アジア地域と異なる文化圏である北米市場に日本のコミック文化を根付かせようと2022年3月から展開しているのが、デジタルマンガストア「MangaPlaza」である。金澤氏は、「開設以降、ユーザー数や売上は毎月伸び続けています。今後は品揃えやプロモーションを強化するとともに、お客さまが使いやすいサイトとなるよう、UIやUXを改善していきます」と説明した。データを基にキャンペーンを考え、展開するというコミックシーモアのやり方を北米市場でも実践していく。

海外展開の課題は、海賊版配信サイトである。日本では、政府と事業者が連携して、海賊版サイトに対する規制や対策を積極的に行っているが、海外においてはそこまで規制されていないのが実情である。しかも北米では紙媒体のほうが売れる傾向にあると言われる。金澤氏は、「北米でも、日本市場を開拓したときと同じように、当社の培った知見は世

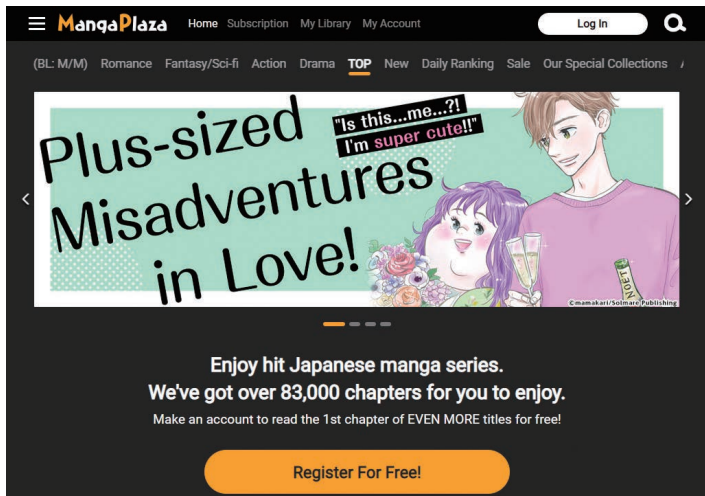


図3 北米市場向け電子書籍サイト「MangaPlaza」

界でも通用するとの信念で売上を伸ばしていきたいです。日本の出版社の協力も得ながら、北米市場で存在感を飛躍的に高めていきたいと考えています」コメントした（図3）。

ゲームを起点に、動画配信やイベントなど多メディア展開を拡大

NTT ソルマーレのゲーム事業は、女性をターゲットとした恋愛ゲームが主流である。2009年から国内向けを始め、2011年からは海外に進出、2019年12月に米国でリリースしたタイトル、イケメン悪魔のキャラクターとのやりとりをしながらストーリーを楽しむスマホゲーム「Obey Me!」がヒットしている（図4）。

2022年には世界186ヶ国と地域で800万ダウンロードを突破した人気ゲームとなっている。「Obey Me!」は、ゲーム単体としてアイテム課金が収入源となっているが、ヒットをきっかけにアニメ化、コミック化、声優も出演するリアルイベント、グッズ販売、YouTubeでの動画配信など、さまざまなチャンネルでビジネスを展開している。金澤氏は「恋愛ゲームはゲームアプリ市

場の中ではニッチでユーザ数は少ないが、コアなファンが数多く、ゲーム以外のメディアにおいても世界観やキャラとの繋がりを求める方が多い。よって多面的にメディアへ展開し経済圏を広げていく戦略です」と説明した（図5）。

漫画やアニメ、ゲームファン向けの新サービス

電子書籍事業、ゲーム事業だけでなく、漫画やアニメ、ゲームなどを好む属性を持つ顧客（オタク層）向けに、さまざまな新事業を展開するのもNTTソルマーレの特徴である。

たとえば、漫画やアニメ、ゲームのファンに向けて2021年8月にサービスを開始したのが、オタク活動（オタ活）を支援するためのスケジュール管理アプリ「シカロ」である。これは、趣味の情報収集やDVDやゲーム発売情報、声作品に関連する、舞

台やライブイベント情報などのスケジュール管理を効率的に行えるスマホアプリで、カレンダーやリマインダーの機能を備えている（図6）。

どうしても手に入れた限定アイテムやイベントチケットの買い逃しを防げるようになるサービスで、金澤氏は「社内にもオタクと自称する社員が複数いて、私自身もオタクであるため、好きな作品を追いかける顧客の気持ちがわかります。このような発想のアプリはほかになく、唯一無二のアプリだと思います」と言う。社員の自発的な動機や工夫を大切にしながら、ブルーオーシャンを見定める同社の文化だからこそできたサービスであることを強調した。ちなみに、「シカロ」とは、漢字の「沼」の部首を分解したうえでカナ読みした言葉であり、深みにはまって抜け出すことが難しいオタクの属性を意味する。

部門を超えて、アイデアを出し合う柔軟性を持つ組織

NTTソルマーレの社員は340名ほどで、6割が電子書籍事業、2割がゲーム事業、1割が新規事業、残りはコーポレート部門といった構成になっている。NTT西日本出身者も



図4 恋愛ゲームアプリ「Obey Me!」の特徴

いるが、出版社や漫画制作に関わってきたメンバー、ゲーム関連のクリエイター出身者も多い。また、翻訳担当者など外国籍の社員もいる。それらの多様なメンバーが日々コミュニケーションを行うなかで、新たな事業アイデアが次々と出てきて、コンテンツが開発されているという。

NTT ソルマーレの企業理念は、「お客様に新鮮な驚きと多くの感動を提供し、豊かな社会づくりに貢献すること」である。そのために社員の発想を大切にしている。

金澤氏は「社員のクリエイティビティや、『こうしたらもっと売れる』といったアイデアをなるべく否定せず、『面白そうだからやってみよう』という文化が醸成されています」と話す。「コミックシーモアで展開される数々のキャンペーンや、ビッグデータをいかした漫画制作も、社員からの提案や個人個人の強い思いがあって始まった取り組み。人材にはとても恵まれています」と力説した。

その背景には、常にデータと寄り添う仕事のスタイルがある。コミックシーモアやゲーム事業で展開するサイト運営、プロモーション、さまざまなキャンペーン、そのために作成したバナー広告の効果など、個人やチームの結果がすぐに売上のみならずアクセス数などの KPI や、ユーザーレビューとなってフィードバックされる。

NTT ソルマーレには、さまざまなデータから洞察を得て次の施策を考案し実行するという PDCA サイクルが各所で高速に展開される強みがある。毎日午前中に、幹部が集まる戦略ミーティングが開催されており、そこでは課長や社員など、やり

たいことを提案したいメンバーの参加を認めている。売上や KPI の変動もそこで速やかに報告されている。経営会議においても管理者が全員出席し、事業部を横断して意見が交わされる。

「例えば A 事業部の案件が経営会議で付議された際に、B 事業部の管理者から『それにはどんな意味があるのか?』などの質問が飛んだりする。他部門の取り組みを他人事とせず、全社として正しいのかを問うシーンが見られます。これは健全な会議のあり方だと思います」（金澤氏）。

このように情報の共有はフラットでありオープンである。たとえば、各事業部の売上、課金人数など詳細な実績や KPI の変動情報が特定のチーム内に閉じることはなく、社員全員にオープンにしている。「毎月の販売報告会では派遣社員も含めた社員が揃いますので、全社のデータを皆が知っていることになります」（金澤氏）。

自社 IP を磨き、新たな収益源に。そのためには、NTT ソルマーレ企業理念という基本にたびたび立ち戻ることが重要

NTT ソルマーレが扱う電子書籍やゲームのコンテンツに共通する収益ソースは IP である。当初、他社の IP の配信許諾を得て、デジタルコンテンツとして販売することから始まった同社の事業は大きく成長し、グローバル市場にも挑戦している。



図5 オタ活向けスケジュール管理アプリ「シカロ」

今後の展望について金澤氏は最後に次のようにコメントした。「これまで、顧客のニーズを冷静に見つめながら、高速 PDCA により売上を伸ばすノウハウと人材を得たことで、派生的に売れるコンテンツを狙った自社 IP の開発も可能となった。多メディア展開で経済圏を広げていくやり方についてもノウハウを蓄積してきており、漫画やアニメのコアなファン層にリーチするサービスも手掛けている。今後は自社が保有、開発する IP やケイパビリティをさらに磨き、その IP を起点としてマルチウィンドウにビジネスを展開し、新たな収益源としていきたいし、そのための大胆な投資も周囲の理解を得ながら進めていきたい。NTT ソルマーレが日本のエンタメ業界に対してさらに貢献できる存在になるためには、かつて危機的状態であった NTT ソルマーレを成長軌道へ導いてくださった先輩や OB・OG 達が受け継いでくれた『ミッション（企業理念）』『哲学』といった基本に立ち戻ることが重要。顧客に対して次々と新たな驚きと多くの感動を届けられるよう、細部にわたる工夫、勉強を繰り返して行きたいと考えています」。