

Media Do

More Content for More People



Media Do

〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋1-1-1 ハレスサイドビル5F・8F
TEL : 03-6551-2805
URL : <https://mediado.jp/>

お問い合わせ ir@mediado.jp

MEDIA DO Report

株式会社メディアドゥ | 統合報告書

2024

これまでに培った 価値観と独自性

- 02 理念体系
- 04 わたしたちの今
- 06 わたしたちの強み
- 08 強みを軸としたあゆみ
- 10 価値を生み出す仕組み
- 12 メディアドゥが求める人材像
- 14 事業の仕組み



CEO Message

16 トップが描くメディアドゥの 価値創造ストーリー

社会的価値と経済的価値を同時実現する サステナビリティ

- 22 サステナビリティ
- 24 マテリアリティ
- 26 自然資本の保護と最適活用
- 27 人的資本
- 33 先端テクノロジーの活用
- 34 情報セキュリティ強化
- 36 ステークホルダーエンゲージメント
- 37 ESGハイライト

私たちの事業全体像と、 拡大に向けた

成長戦略

- 38 CFOメッセージ
- 44 電子書籍流通事業
- 47 インプリント事業
- 50 FanTop事業
- 52 国際事業
- 54 IP・ソリューション事業
- 56 特集 取引先インタビュー
- 58 パフォーマンスハイライト

価値創造を支える

ガバナンス

- 60 役員一覧
- 64 特集 社外取締役対談
- 68 コーポレート・ガバナンス
- 74 リスクマネジメント

データ

- 76 企業・株式情報

統合報告書2024のポイントと 制作プロセスについて

表紙デザインで表現されているものは、力強いN字。当社は、上場から10年、創業から30年という月日の中で、減収減益を乗り越え、再度成長基調へと回帰していく2度目の「N字回復」の局面を迎えています。

企業として成長を続け、これからも社会に貢献し続けていくために、当社は2024年5月、代表取締役2名体制へ移行しました。時流と

ともにコンテンツに寄り添う様々な事業を展開する中で、当社が一貫して大切にしてきた価値とは何か。“100年続く組織”を目指すうえで、次世代に受け継ぐべきDNAは何か。5回目の発刊となるMEDIA DO Reportでは、そうした問いを核に、「人材」を当社の価値創造の中心に据えるとともに、「メディアドゥが求める人材像」を新たに定義しました。

制作プロセスにおいては、代表取締役社長 CEO、代表取締役副社長 CFOをはじめ、経営企画部を中心に各役員や事業・コーポレー

ト部門と全社横断的に複数回議論する体制を構築し、日頃からステークホルダーの皆様との対話で寄せられるご意見をもとに、より立体的に当社の魅力や企業価値向上に向けた取り組みをお伝えすることを目指しました。本書を通して少しでも当社の取り組みに共感していただくことができれば、そしてステークホルダーの皆様にとって、当社をご理解いただく一助となれば幸いです。



代表取締役副社長 CFO かんた ひろし 刘田 明史
経営企画部 広報課 とはり さき 戸張 紗希
経営企画部 ファイナンス・IR 課 くらもと せし 倉本 崇
経営企画部 副部長 みやき なつたか 宮城 夏果

編集方針

「株式会社メディアドゥ 統合報告書2024 (MEDIA DO Report)」は、株主・投資家、お取引先、従業員等、あらゆるステークホルダーの皆様に向けた統合的なコミュニケーションツールとして発刊しています。当社のミッション・ビジョンの実現に向けた各事業戦略やサステナビリティ活動の方向性と進捗について、財務・非財務両面からわかりやすくお伝えすることを目指しています。なお、本冊子内で「当社」とは、(株)メディアドゥを、「当社グループ」は当社及び連結子会社、関連会社・共同支配企業を指します。

報告対象期間

2024年2月期
(2023年3月1日～2024年2月29日)
※一部、対象期間外の情報も掲載しています。

将来見通しに関する注意事項

本冊子に記載されている現在の計画、予測、戦略等には、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。将来の実際の業績は、様々な要素により、見通しと大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。業績に影響を及ぼすリスクや不確定要素の中には、当社の事業環境を取り巻く経済情勢、市場競争、為替レート、税、またはその他の制度等が含まれます。

情報開示体系

財務情報	非財務情報
統合報告書2024	
IR情報 https://mediado.jp/ir/	サステナビリティ https://mediado.jp/sustainability/
有価証券報告書 https://mediado.jp/ir/library/securities/	ESGハイライト https://mediado.jp/sustainability/esg/
決算短信 https://mediado.jp/ir/library/result/	コーポレート・ガバナンス報告書 https://www2.jpx.co.jp/disc/36780/140120240611526440.pdf
決算説明資料 https://mediado.jp/ir/library/data/	
中期経営計画 https://mediado.jp/ir/library/midplan/	
その他	
採用情報 https://mediado.jp/recruit/	オフィス紹介 https://mediado.jp/about/office/
グループ会社一覧 https://mediado.jp/about/profile/	

社名の由来

メディアドゥ

世の全ての価値創造は、本来ならば出会うことのなかった価値同士が出会うことによって実現されます。

メディアドゥという名前には、本来ならば出会うことのなかった価値同士を媒介し、世の中のさらなる進化発展に貢献し続ける媒体のような存在になりたいとの願いが込められています。

どんな時代になろうとも存続し、社会に貢献する。そして、時代の流れや変化に適応できる組織であること。

メディアドゥはそういう組織を目指します。

これから先も
変わらないもの



社是

成長と可能性

全ての人は可能性を持って生まれ、時間の経過と共に成長します。万物に平等に与えられたこの時間は、その成長の実感と共に自らに、そして等しく他人にも豊かな可能性が在ることを気付かせてくれます。

仲間を認め、尊敬し、その成長と可能性を喜び合うこと。そして、仲間を大切にするという私たちの決意こそが、不可能を可能とし、より強固な組織を作ると信じています。

人が成長し続ける限り、メディアドゥも成長し続けます。私たちはどのような時代になったとしても変化に適応し存続することで、社会に貢献して参ります。

MISSION

著作物の健全なる創造サイクルの実現

私たちが育んでくれた 環境を感謝でき、敬意を持って 自ら動く人材

メディアドゥが、文化の発展に寄与する“英知の結晶”を頒布する役割を担えていること、そして、私たちが育んでくれた環境に対して、感謝の気持ちを忘れずに持ち続けます。

私たちが育んでくれた相手の期待を上回ることで頼りにされる存在になれるように、試行錯誤の中で成長する自分を楽しみながら、介在価値を生み出そうと行動します。



著作者と著作物、それらを支えるコンテンツ業界やメディアドゥでともに働く仲間等、私たちが育んでくれた相手に敬意を持って接し、深い信頼関係を構築していきます。

VISION

ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ

『4つのポリシー』

VALUES

Do Professional
Do Myself
Do My Best
Do Sustainable
わたしたちは、行動します。

『18の姿勢』

AT A GLANCE

わたしたちの今

業界の発展と社会への貢献を目指して価値創造を続ける当社の「今」をご紹介します。

連結業績ハイライト

連結売上高

940億円

電子書籍流通事業：864億円
戦略投資事業：74億円

連結営業利益

20.6億円

数字で見るメディアドゥ

創業

30周年

1994年6月、代表取締役社長 CEO 藤田が大学在籍時に創業しました。

流通総額、流通シェア

1,700億円、
約3割

当社は国内最大手の電子書籍取次事業者です。

取引社数

出版社 2,200社以上
電子書店 150店以上

国内のほぼ全ての出版社と電子書店との取引実績を有し、出版業界と強固な信頼関係を構築しています。

キャンペーン管理件数

年間1.7万件超

2019年2月期から5年間で3.1倍に増加しています。

従業員数(単体/連結)

316名(単体)
606名(連結)

国内外にグループ会社を有し、強固な組織づくりに取り組んでいます。
※臨時雇用者数を除く

女性管理職比率(単体)

30.7%

女性活躍をはじめとした、多様な人材の活躍を推進します。

メディアドゥが目指す

未来

コンテンツを軸に、
文化の発展により豊かな社会づくりに貢献します。

出版業界のDX化

電子書籍の流通カロリーの低減をはじめ、
煩雑化した運用や業界の課題を
テクノロジーで解決

地域経済の発展

当社グループの活動を通じた
社会課題の解決と
地域エンパワーメントの促進

コンテンツ価値の
拡大

コンテンツのマルチメディア展開
の促進やデジタル技術を用いた
新しい楽しみ方の提案

著作物がもたらす
文化の発展

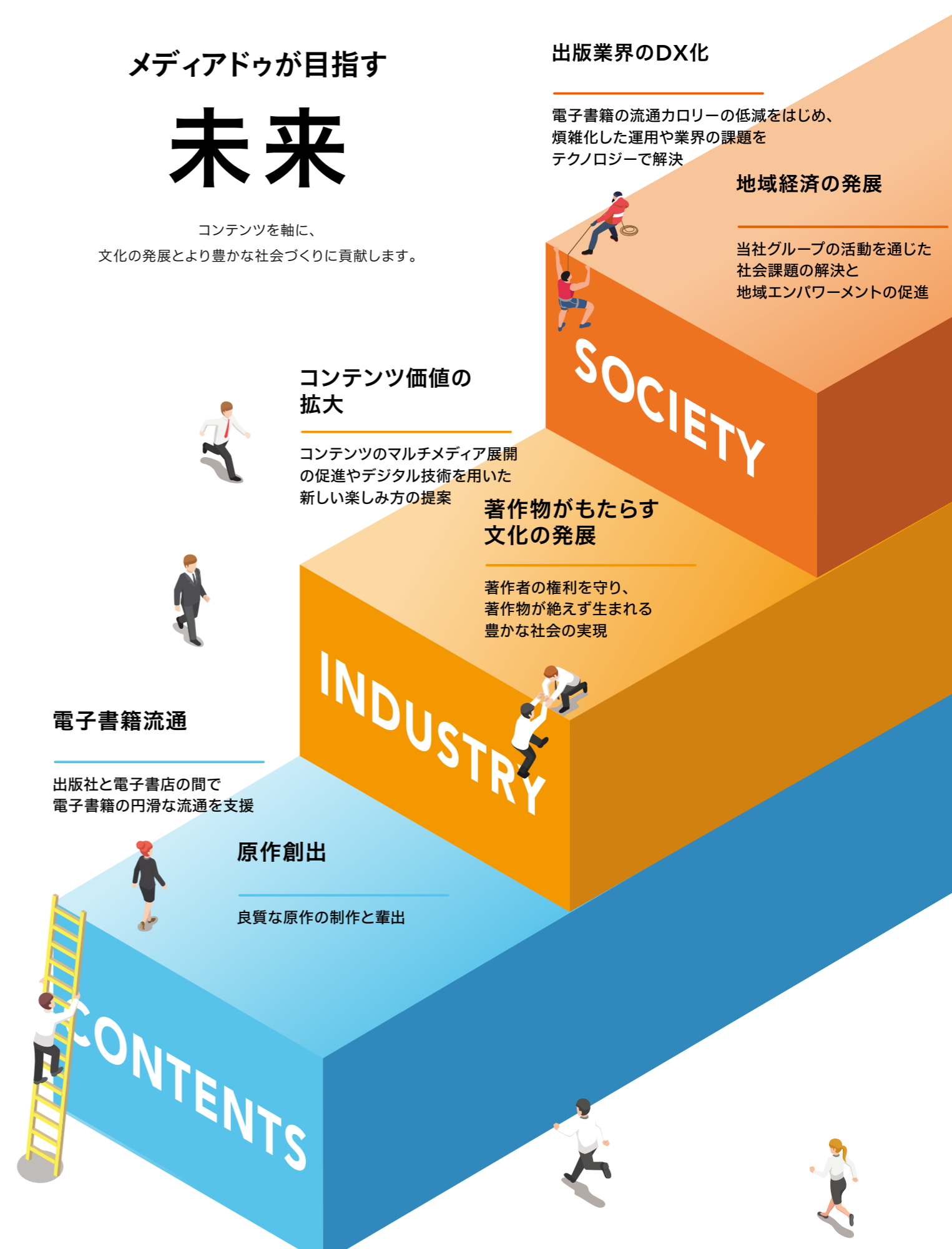
著作権者の権利を守り、
著作物が絶えず生まれる
豊かな社会の実現

電子書籍流通

出版社と電子書店の間で
電子書籍の円滑な流通を支援

原作創出

良質な原作の制作と輩出



OUR STRENGTH

わたしたちの強み

POSITION

唯一無二のプレゼンス

当社は電子書籍流通事業を通じて、電子書籍を取り扱うほぼ全ての出版社・電子書店と取引し、強固な信頼関係を築いてきました。このポジションは当社の最大の強みであり、現在も国内最大手の電子書籍取次として業界で唯一無二のプレゼンスを発揮しています。

電子書籍流通シェア
国内No.1

流通総額
約1,700億円

**2,200社超の出版社、
150店以上の電子書店**との取引実績

キャンペーン管理件数
年間1.7万件超
(前期比105.9%)

キャンペーン取り扱い
コンテンツ数
年間210万件超
(前期比120.5%)

**大手出版社や(株)トーハンを
中心とした出版業界の株主シェアは約15%**
パートナーとしての強固な関係を構築

※いずれも2024年2月期末実績に拠る数値

TECHNOLOGY

内製化された技術力

メディアドゥは創業から30年のあゆみの中で、業界との信頼関係を構築することで育まれる「唯一無二のプレゼンス」と、流通カロリーの低減に貢献する「内製化された技術力」を培ってきました。今後も強みを生かし、さらなる事業展開を図ります。

出版・コンテンツ業界に引き合い、最適なシステムを自社開発できる組織体制を有していることが当社の特長です。この内製化された技術力を生かして、出版社・電子書店におけるコンテンツの流通カロリーの低減に貢献しています。

システム開発からデータ分析までの
スピーディーなワンストップ対応

業界や取引先に対する強いコミットから生み出す
取次基幹システムの構築と実績

ビジネスや商習慣を理解したうえでの
**顧客満足度重視の開発、
付加価値の提供**

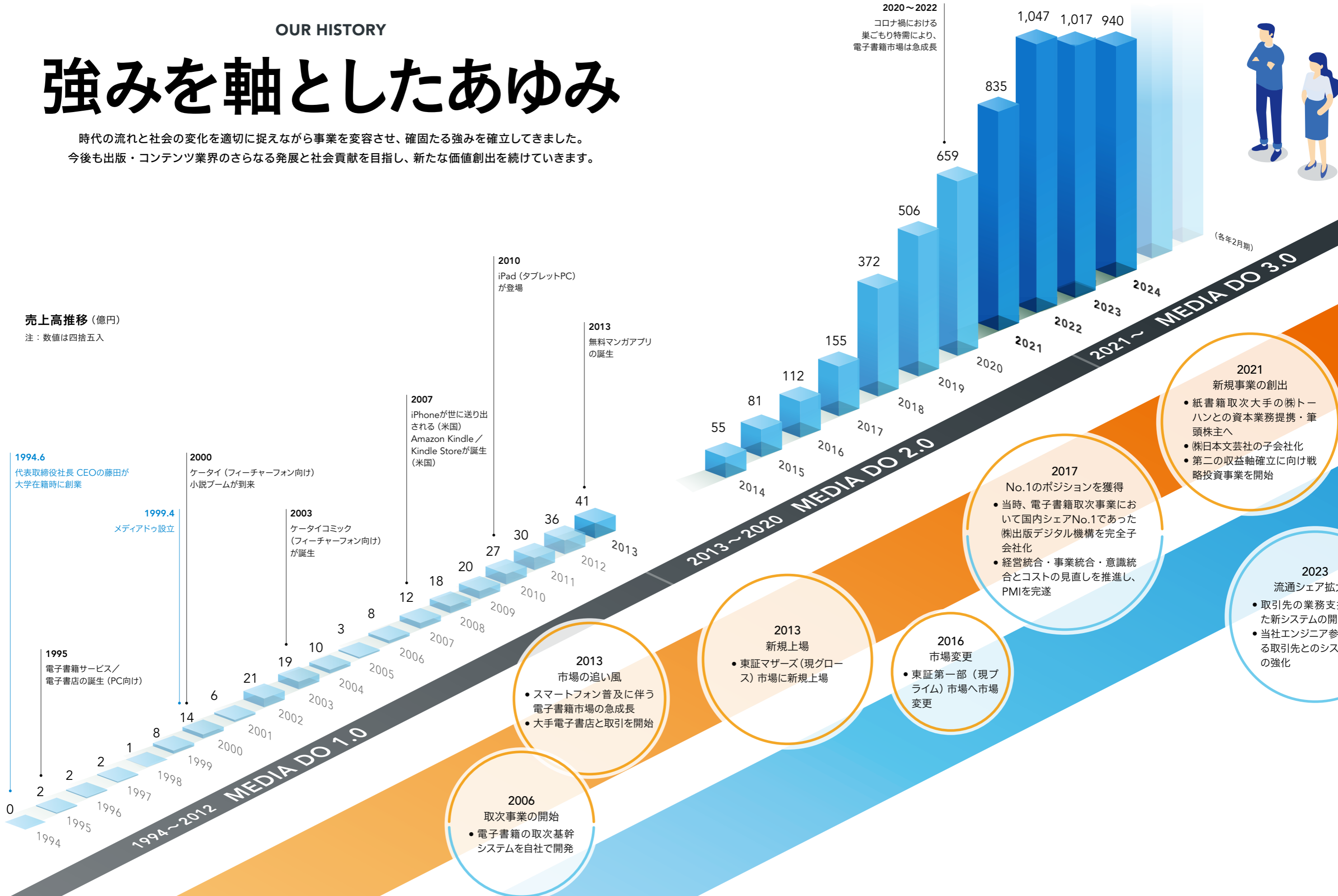
OUR HISTORY

強みを軸としたあゆみ

時代の流れと社会の変化を適切に捉えながら事業を変容させ、確固たる強みを確立してきました。今後も出版・コンテンツ業界のさらなる発展と社会貢献を目指し、新たな価値創出を続けていきます。

売上高推移 (億円)

注：数値は四捨五入



1994.6 代表取締役社長 CEOの藤田が大学在籍時に創業

1999.4 メディアドゥ設立

2000 ケータイ (フィーチャーフォン向け) 小説ブームが到来

2003 ケータイコミック (フィーチャーフォン向け) が誕生

2007 iPhoneが世に送り出される (米国) Amazon Kindle / Kindle Storeが誕生 (米国)

2010 iPad (タブレットPC) が登場

2013 無料マンガアプリの誕生

2020~2022 コロナ禍における巣ごもり特需により、電子書籍市場は急成長

(各年2月期)



1995 電子書籍サービス/電子書店の誕生 (PC向け)

2006 取次事業の開始

- 電子書籍の取次基幹システムを自社で開発

2013 市場の追い風

- スマートフォン普及に伴う電子書籍市場の急成長
- 大手電子書店と取引を開始

2013 新規上場

- 東証マザーズ (現グロース) 市場に新規上場

2016 市場変更

- 東証第一部 (現プライム) 市場へ市場変更

2017 No.1のポジションを獲得

- 当時、電子書籍取次事業において国内シェアNo.1であった(株)出版デジタル機構を完全子会社化
- 経営統合・事業統合・意識統合とコストの見直しを推進し、PMIを完遂

2021 新規事業の創出

- 紙書籍取次大手の(株)トーンとの資本業務提携・筆頭株主へ
- (株)日本文芸社の子会社化
- 第二の収益軸確立に向け戦略投資事業を開始

2023 流通シェア拡大へ

- 取引先の業務支援に向けた新システムの開発
- 当社エンジニア参画等による取引先とのシステム連携の強化

POSITION

TECHNOLOGY

VALUE CREATION PROCESS

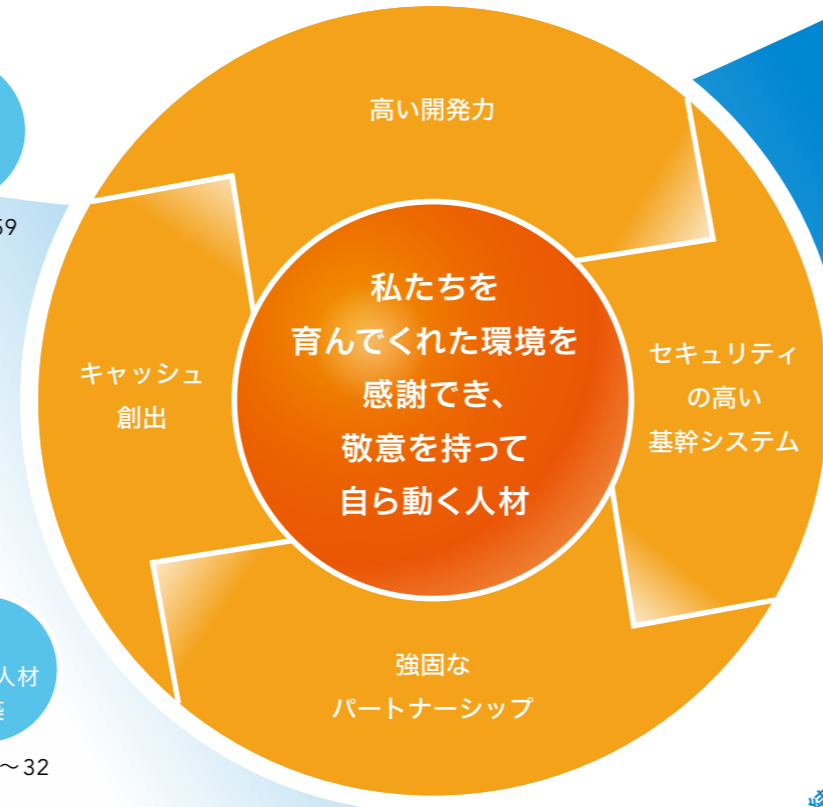
価値を生み出す仕組み

当社グループが展開する全てのビジネスが生み出す価値の根源は働く「人材」そのものであり、従業員の成長が当社の中長期的な成長につながります。理念の実現を目指して、人材を中心とした多様な資本を活用し、提供価値を最大化するサイクルを構築しています。

MISSION
存在意義

著作物の健全なる創造サイクルの実現

資本の循環サイクル



財務資本
事業活動を支える安定した財務基盤と営業利益
▶ P.58~59

知的・技術資本
大規模トラフィックを支える高い開発力と体制
▶ P.6~7, P.33~35

人的資本
事業活動と価値創造を支える人材及び人材ポートフォリオの構築
▶ P.12~13, P.27~32

社会関係資本
創業30年にわたる出版業界や地域社会との強固な関係構築
▶ P.6~7, P.30~32

自然資本
環境負荷と気候変動問題への対応による自然環境保全の推進
▶ P.26

社会課題・外部環境

国内における電子書籍市場の着実な成長

電子書籍の配信多様化に伴う電子書籍流通の運用負荷の増大

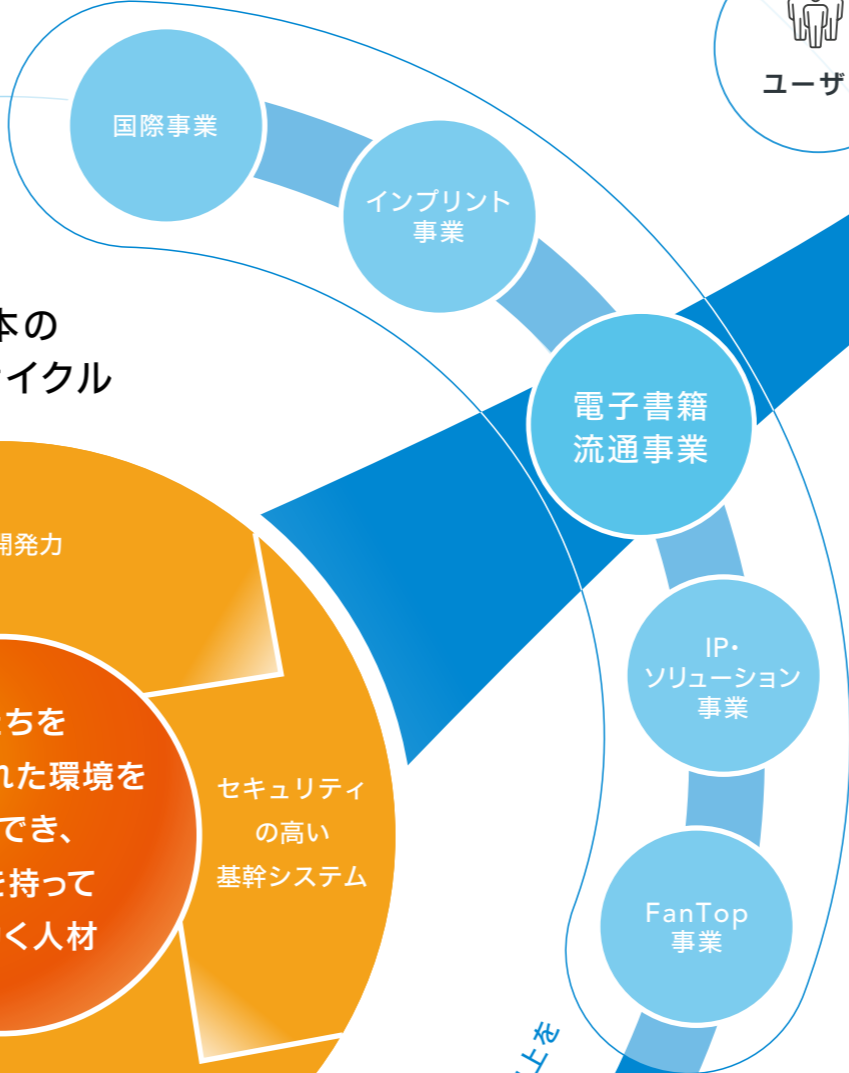
マンガをはじめとした日本コンテンツの世界的な広がり

出版業界でのDX機運の高まりと、紙・電子比率をはじめとした業界構造の変革



事業体系

▶ P.14~15, P.44~55



取引先

ユーザー

著作者

従業員

地域社会

株主・投資家

VISION

ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ

長期的かつ持続的な企業価値向上を実現するためのマテリアリティ
▶ P.24~35

メディアドゥが求める人材像

私たちが育んでくれた環境を 感謝でき、敬意を持って 自ら動く人材



原点の「感謝」を胸に、 従業員の成長に全力を尽くす

本書で初めて掲げる当社が求める人材像は、創業経営者が持つ哲学や、そのリーダーシップの下で活躍する従業員の姿を反映し、経営層を巻き込んで議論する中で言語化したものです。幼少期から私たちの感性を豊かにし、見聞を広げてくれる著作物、そしてそれを生み出すクリエイターや業界への心からの感謝が、私たちの企業活動の根源的な価値観として息づいています。

この価値観があるからこそ、私たちはコンテンツをリスペクトする姿勢を持って、コンテンツ業界の発展に貢献

するために新たな発想を生み出し、積極的に提案や行動をすることができるのです。私自身も、世界に誇る日本のコンテンツを愛し、流通という観点から付加価値をもたらそうとする姿勢に大きな魅力を感じて、当社に参画した経緯があります。

このような思いを持って当社で働く従業員それぞれが、組織に期待される役割を自覚し、内省を深め、コンテンツ業界や世の中に貢献できる範囲を広げていくことができるよう、人事の立場でその手法を仕組みとして浸透させていくことが私の役割だと考えています。従業員全体のパフォーマンスの総量がより向上していくことで、コンテンツ業界から寄せいただける期待や当社のプレゼンスが一層高まっていくはずです。

私は事業企画・経営企画と人事の領域でキャリアを積み、経営戦略に紐づく適切な人材マネジメントの仕組みを構築するという命題に長く取り組ん

できました。私にとってライフワークのようなものです。組織全体やそこで働く社員一人ひとりと向き合い、一層の成長に寄与することができれば、それは何にも代え難い喜びになります。多くの成長機会を提供し、誰もが生き生きと働くことができる環境づくりに全力を尽くしてまいります。



執行役員 CHRO
みこだみのる
三小田 実

エンジニアが育つ環境を整備し、 ITでコンテンツ流通を支える

私は当社のエンジニアに対し、「デジタルコンテンツの流通をITで支えるリーダー」を目指すことを求めています。その役割を追求することがステークホルダーの皆様への貢献価値をさらに高めることにつながると考え、技術組織づくりとエンジニアの育成に注力しています。

当社の求める人材をエンジニアの観点で整理するならば、開発スキルはもちろんのこと、ビジネスへの理解や提案能力、そして主体的な姿勢を兼ね備えている人材だと言えます。こうした

エンジニアが育つためには、年齢を問わず早期に専門性の高い業務に携わり、スキルを伸ばす機会が得られる組織環境の整備が重要です。

当社は特定の技術の専門性を生かして事業成長に貢献してきた過去がありますが、M&A等を通じて部分最適を繰り返す中で、活用する技術領域が拡大していきました。現在は改めて拡大した技術領域の専門性を高める方針で、中長期的なロードマップを描いて組織改善に取り組んでいます。これにより、コンテンツの創出サイクルと価値を最大化する付加価値をより高い品質で、迅速に提供することができる技術組織を目指します。

組織改善と並行して、当社のマテリアリティ(重要課題)にも取り組みます。「先端テクノロジーの活用」の課題では、当社が保有する多様なデータを活用する基盤を整備し、最適な技術を選択して業界に貢献する新たなサービスを構想します。「情報セキュリティ強



執行役員 CIO
なかのかなめ
中野 要

化」では、コンテンツを安全に流通するためにより安全なインフラを構築し、あらゆる脅威に対して対策を強化します。

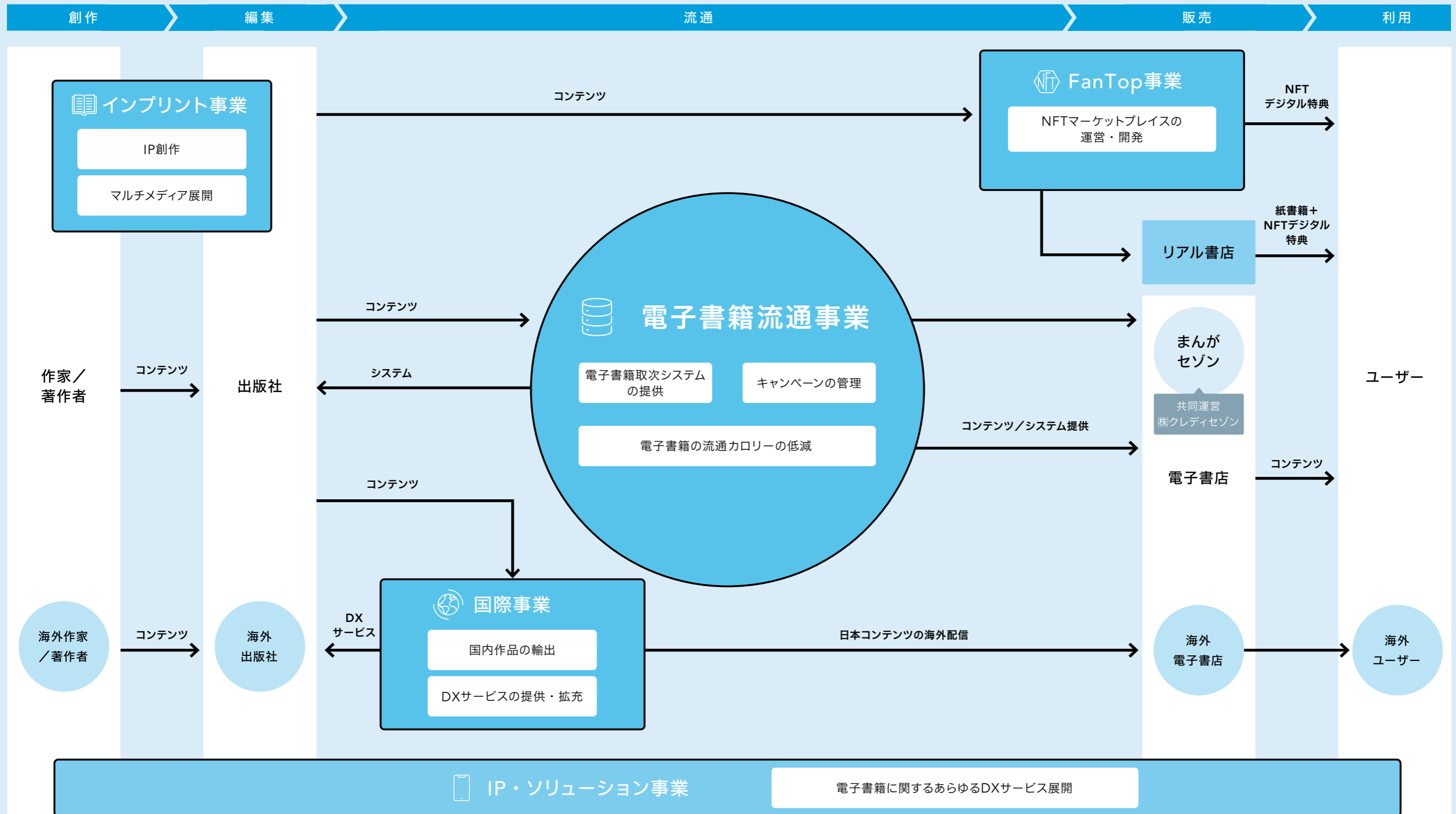
どの取り組みにおいても、当社で働くエンジニアが長く当社に定着し、主体的に学び、提案能力や開発スキルを高めることは欠かせません。意欲あふれるエンジニアが成長できる環境を整備し、人材の流動性を低減することで、組織全体の技術力をさらに高めてまいります。



BUSINESS MODEL

事業の仕組み

当社は電子書籍黎明期から電子書籍の流通を支え、一貫してコンテンツに寄り添うビジネスを展開してきました。著作物を公正な利用環境のもとで世の中に広く頒布し、文化の発展と豊かな社会づくりに寄与することを目指しています。





CEO Message

30年の経営で得た経験の
全てを生かし、厚い信頼と貢献価値を
最大化する挑戦を通じて
いつまでも必要とされる企業を目指します

代表取締役社長 CEO

藤田 恭嗣

Yasushi Fujita

メディアドゥのルーツから息づく信念

メディアドゥのルーツは1994年、私が大学3年時に起業した頃にまで遡ります。これまでの50年の人生のうち30年間を経営者として走り続け、株式上場からは約10年の時が流れました。メディアドゥが出版業界におけるポジションと信頼を築いてきた道のりの中で、私は「何が何でもやりきる」という不退転の覚悟で取り組んできた自負があります。

最初から全てがうまくいく企業や経営者は存在しません。ゼロからいくつもの事業を立ち上げ、がむしゃらに挑戦を続けた十数年間の下積みで得た学びを経営や事業へ反映し、努力を重ねてきた結果として現在のメディアドゥがあります。

30年間の歩みを振り返ると、「挑戦するベンチャー精神」、そして「他社との違いを探究し続ける」という信念が、メディアドゥを特徴付ける要素だと言えます。ここで過去の大きな節目を振り返りながら、メディアドゥの信念がどのように獲

得されてきたか、メディアドゥが大切にしている不変的な価値とは一体何か、そして将来のメディアドゥがどこへ向かうのかをつまびらかにしたいと思います。



「N字回復」から学んだ経営の在り方

節目を象徴する言葉は「N字回復」です。業績の低迷期を乗り越え、右肩上がりに回帰することを意味します。私たちがN字回復を最初に経験したのは電子書籍市場参入前の2000年～2005年頃のことです。当時は携帯電話販売業が軌道に乗り、新たにIT関連事業の展開を始めた頃でした。IT事業は私たちにとって未経験の業態で、推進する中で混乱が生まれたことで組織が不安定な状況になり、結果的には業績が一気に低迷しました。資金がほとんど底をつき、「会社が死にかけた」とも言える時期でした。

事業や会社の失敗は経営に責任があり、社員や取引先には何の責任もありません。だからこそ危機の渦中でこだわり続けたのは、経営の責任を果たすことでした。まずは先鋒に立ち、自ら可能性のある新規事業を見出すこと。そして何より、給与を含めた様々な支払いで「絶対に遅配をしない」ということです。いかなる時も、第一に自社を支えてくれる社員、そして取引先の存在が大切です。そうした周囲の人々の信頼を失ってしまえば、会社を再び浮上させることはできません。危機において経営に求められるのは、弱さや不安を表に出して周囲に助けを求めらるることではなく、どのような状況でも社員が前向きに頑張れるよう、失敗を招いた経営の責任を果たすこと、そして暗闇の中で一筋の光を見出し、危機を脱する指針を示し続けることだと確信していました。

当時は組織を立て直しながら、新たに着うた配信事業でコンテンツ市場に参入して業績を拡大し、ようやく死の淵から

脱することができました。しかし、着うた業界は約8割のシェアを持つ会社がすでに存在するマーケットでした。「業界No.1を目指せないならば、いつか下り坂に転じ、M字の曲線を描くことになってしまう」。私たちはそのように予見しました。そして着うた配信事業は軌道に乗せた段階でチームに任せる判断を下し、私はNo.1を獲得するために、2005年から他社に先駆けて電子書籍事業のマーケティングに着手したのです。

新規事業を軌道に乗せるのは簡単なことではありません。最初の低迷期では、リスクを背負う経営者の私が事業の知見を持ち合わせていなかったことで、リスクを背負わない立場の社員が新規事業で必要以上の権限を持たざるを得なくなり、結果的に組織の混乱を招いてしまいました。経営のリスクを背負う立場、またはリスクを深く理解している立場が事業の舵を取れなければ、糸の切れた凧のように、道を誤ったときの歯止めがかけづらいついていくということです。この失敗を通じて、危機に直面した経営者は先頭に立って事業を統率し、仮説と違う状況になったときには臨機応変に軌道修正の道を見出す必要があるということ学びました。

この失敗をした後の事業は、私が先鋒として全ての事業設計を担い、取引先の開拓や提案にも率先して出て行きました。そしてリスクを背負う代表として社員を先導し、責任を持って幅広く把握・判断して推進してきました。いくつかの事業を立ち上げ、時には撤退を判断しながら、各事業で得たノウハウを生かしていった結果、メディアドゥは現在の電子書籍事業に至ることになります。

2度目のN字回復を成し遂げるためのレジリエンス

現在、当社は2度目のN字回復の局面を迎えています。当期まではLINE Digital Frontier株式が運営する「LINEマンガ」のバックエンド業務に関する独占提携終了等の一過性要因により、2期連続の減収減益となりました。2025年2月期からは再び増収増益基調へ回帰します。そのために描いてきた再度のN字回復への道筋に、私は強い確信を持って取り組んでいます。

ほとんど何もない状況から再起した1度目のN字回復と大きく異なるのは、社員たちとともに作り上げてきた電子書籍流通事業の収益基盤があること、そして私が単独でリスクを背負うのではなく、「経営陣」として面でリスクを背負える組織になったことです。盤石な事業基盤があり、社員たちが一つひとつの業務と改善に取り組めるうえ、私を含む複数の経営層がリスクを背負う

て各々の管掌領域を担えます。組織として危機を乗り越える柔軟な対応力、つまり「レジリエンス」を高める進化を遂げることができたのです。このレジリエンスによって、1度目は約5年かかったN字回復を3年でやり遂げることができるようになりました。

社会は常に変化し続けます。その変化によって生じる浮き沈みに対して、いかに素早く柔軟に対応できるかが企業の成否を分けます。私たちはこれまでの経験を通じて、柔軟に復活を成し遂げるレジリエンスを鍛え続けてきました。たとえ将来、3度目の局面が訪れたとしても、私たちはより早く乗り越えることができると考えています。

一層強固な組織を作り上げるうえで、もう一つ重要な手法がM&Aです。メディアドゥは上場後、(株)出版デジタル機構の

買収を皮切りに、約8年で資金調達やM&A等の果敢な挑戦を重ねてきました。電子書籍の流通を支える業界の真ん中にある強固なポジションがあるからこそ、出版業界内外の幅広い情報をつかむことができ、それによりM&A等のいくつもの挑戦の機会が得られたと言えます。

限られた時間の中で、メディアドゥが社会に届けられる貢献価値を最大化することがM&Aの一番の目的です。自社のオーガニックな成長だけではあまりに多くの時間を要してしまいます。そうした意味で、当時業界No.1だった出版デジタル機構の買収を通じてさらに大きな業界ポジションを得られたことは、メディアドゥの現在を語るうえで欠かせない出来事でした。今後もメディアドゥはこれまでの数々のM&Aから得た学びを生かすことで、将来を見据えた不断の挑戦を継続し、次の10年に向けて貢献価値のさらなる拡大に取り組んでいく所存です。

「デジタルの取次」が持つ可能性と責任

2度目のN字回復を図る中で、電子書籍流通事業においては顧客の様々なニーズに一層寄り添い、煩雑な業務を効率化してさらなる流通カロリーの低減を図るとともに、コンテンツの流通量を増やすために流通スピードを向上させることで、流通シェアの拡大を目指しています。そして、取引先とのシステム連携の強化やエンジニアのシステム開発への参画等に取り組むことで、将来を見据えた新たなメディアドゥの役割を見出そうとしています。

メディアドゥは、電子書籍流通を支える立場として必要とされる自らの存在意義に向き合ってきました。私たちはいわゆる「取次」の業態ではありますが、インターネットを介したコンテンツ流通という点で、紙の出版物等のフィジカルな物流を担う取次とは異なる、独自の意義があると常に考えています。

本、映像、音楽等のコンテンツは従来、物理媒体にプリントされる以外では人々の手に広く届けられることがありませんでした。しかし2010年代初頭のスマートフォンの普及で状況は一変し、ディスプレイという「コンテンツのイグジティブウィンドウ」を一人ひとりを持つことで、そのウィンドウを介して無数のコンテンツを楽しめる世界が広がりました。そして、決済と同時にユーザーがダイレクトにコンテンツを消費することも可能になりました。デジタルの世界におけるコンテンツは様々なテクノロジーが活用されることで、あらゆるフィジカルな制約を離れたと言えます。

デジタルの世界はフィジカルの場合よりもさらにテクノロジーのレパレッジが働きやすく、次々に変化していきます。一

方、フィジカルな取次は物流自体のシステムが大きく変化することはほとんどありません。したがって「取次」という同じ言葉であっても、フィジカルとデジタルの間ではシステムの役割や思想等の概念が大きく異なっています。

メディアドゥが担っているデジタルの世界は物理的なモノの移動が生じず、流通にかかるカロリーが少ない特性があります。流通網も国内に制限されることはないため、グローバルにも展開しやすいのです。

メディアドゥはデジタルを専門に、確実かつ迅速に業務を遂行し、出版社・電子書店の皆様の間でデジタルコンテンツの流通を支える専門家としての大きな責任を持っています。長年この責任を果たす中で、コンテンツを愛する多くの社員が集まるようになり、日本のコンテンツをより多くの人へ届けたいと願う社員一人ひとりの姿勢に評価をいただけるようにもなりました。そのようにして現在の私たちは、「テクノロジーの力で日本のコンテンツの可能性を広げる」という、「電子書籍取次」の一言には留まらない代え難い役割が与えられるようになったと考えています。テクノロジーや仕組みを探究して新たな提案をし、コンテンツの可能性の拡大に貢献することが求められています。コンテンツを愛し、デジタルの流通における専門性を高めながらテクノロジーを探究し続ける責任を果たしていくことこそが、私たちの最大の存在意義となっているのです。

メディアドゥは今後も技術力をさらに高め、新たなテクノロジーの探求を通じて貢献範囲を一層広げる挑戦をしていきます。例えば、ChatGPT等を代表例とする大規模言語





モデル（LLM）は、その名の通り言語処理を前提としていません。言語を扱う「本」というコンテンツとの親和性は非常に高く、本を扱う会社にとっては国内コンテンツを正確に翻訳した電子書籍データを即座に制作し、全世界で同時展開できるようにする可能性があります。また、NFT（非代替性トークン）技術を活用したデジタルコンテンツを提供する当社のFanTop事業もテクノロジーによって貢献範囲を広げていく挑戦の一例です。

こうした貢献や挑戦をしていくためにメディアドゥが守り続けなければならないのは、何よりも出版業界からの厚い信頼です。信頼があるからこそ一番にメディアドゥへと情報が集まります。そしてメディアドゥはその情報をもとにテクノロジーを活用し、コンテンツを生み出す出版社等と協力することで、出版業界の将来に貢献する新たな事業を生み出しているポジションにいます。この唯一無二のポジション自体が、今やメディアドゥの本質的な中核となる強みだとも言えます。

いつまでも信頼を守り、存在意義を全うする様々な挑戦をし続けられる企業であるために、私たちは常にコンテンツに対する愛と敬意を大切にしながら、専門性を高め成長し続けることにこだわり抜いてまいります。

家族のことや個人のストーリーを知っていただき、私自身の人間性や大切にしているものを分かっていたいただければ、信頼関係を早期に構築することにつながると考えたのです。

私にとって、自らの人間性を端的に表すのが「柚子」です。私の故郷、徳島県旧木頭村（現那賀町木頭地区）の特産品である木頭柚子は、類を見ない香り高さ強い酸味が特徴的で、日本一の柚子とも称されます。約70年前、「桃栗三年柿八年、柚子の大馬鹿十八年」と言われるほどの柚子を、3～5年の短期で実るように木頭村の地元農家の方々と協力して改良したのが私の父や叔父でした。木頭柚子は、私の大切な家族や故郷の象徴です。



私は1996年に会社を設立してから現在まで28年間、毎年秋にお取引先の皆様に宛てて、実家で栽培している木頭柚子を箱に詰めてお送りしています。日頃の感謝や故郷での出来事を伝える手紙も添えています。一般的に、1時間程度の会話で人を心から信頼することは困難です。力のないベンチャーが周囲に信頼していただくことの難しさはよく知っています。しかし、メディアドゥは手紙とともに柚子をお届けすることを通じて、私自身の人間性を知っていただき、長く取引していただける信頼関係の多くを構築することができました。

これは私個人が始めたことですが、メディアドゥが始めたのと同義だと考えています。メディアドゥが成長し存続するためには、これからも周囲から立体的に理解され、信頼される企業であり続ける必要があります。メディアドゥを立体的に捉え、奥行きを持って信頼いただくための設計が「地域のエンパワーメント」です。

日本社会は少子高齢化に伴い、地方の人口減少、都市部への人口の一極集中が課題となっています。社会が効率化されていく過程と受け取ることもできますが、地方の過疎化が進んでしまえば、地域に根付いていた人々の歴史を捨て去ることもなりかねません。私は歴史が捨て去られる危機にさらされていると言えるほどの限界集落の出身ですが、だからこそ都会の目線では気づかない、地域の可能性をよく知っていると云えます。現在、私たちメディアドゥグループは地方の経済や文化を守り、より良くしていくための仕掛けを構想して、徳島県との関係の深さを足がかりに行政、金融、メディアをはじめ多くの地域の皆様の信頼と協力をいただきながら、起業家支援事業、プロスポーツ事業等に取り組んでいます。

2020年に開始した起業家支援事業は、徳島の金融機関、メディアの4社との共同出資による座組で「徳島イノベーションベース」に取り組んできた結果、その事業のモデルや座組が全国に広がり、現在では徳島を含む15府県のイノベーションベースに計1,000人以上の起業家が会員として参画す

るまでの拡大を遂げています。そして男子プロバスケットボールの「徳島ガンバロウズ」は、徳島を代表する企業と当社の計23社が株主となって運営会社を立ち上げ、B3リーグ2023-24シーズンではプロ参入初年度にもかかわらず、多くの人の予想を裏切る18チーム中4位の好成績を残すことができました。

今や徳島ガンバロウズは、株主、パートナー企業の皆様から「オール徳島」で盛り上げ、メディアでも連日取り上げていただいた結果、徳島県の方々共通の楽しい話題として日常生活に浸透しつつあります。私たちは徳島ガンバロウズについて、メディアドゥのブランディングにつながるような良い成績を残し、愛されるクラブへ成長させていくことに留まらず、メディアドゥの収益に貢献する事業として、必ず黒字化を成功させることを最優先事項として捉えています。そして、将来的には「徳島を盛り上げたい」と願う地元の方々にとって、希望のような存在にしていけることを目指してまいります。



メディアドゥがここまで多方面の信頼関係を構築し成長を遂げることができたのは、地域からのエンパワーメントのおかげです。「地域のエンパワーメント」というマテリアリティは、単に地域への恩返しをするというものではありません。私たちは、突破できなかったものを突破させてくれた地域力を信じ、地域と様々な取り組みに挑むことで、将来にわたって立ち足る壁を突破する力をともに磨いていきたいと考えています。

「地域のエンパワーメント」は事業と同様に、5年、10年先、そして将来のメディアドゥの価値や存在意義を形作る重要な挑戦です。そしてメディアドゥ独自のオリジナリティを象徴する取り組みでもあります。メディアドゥは遠い未来においても、業界や社会に貢献する責任を果たす中で信頼関係や唯一無二のポジションをさらに強化し、新たな挑戦をし続ける存在として、レジリエンスを発揮しながら存続してまいります。

株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様におかれましては、今後の当社グループの経営と事業にご期待をいただくとともに、末永く当社グループへのご支援を賜りますよう、よろしくお願いたします。

2024年8月

藤田恭嗣

メディアドゥが存続し、責任を果たし続けるための覚悟

黎明期の電子書籍市場へ参入した当時、私たちはいわゆる外様のベンチャー企業でした。それでも出版業界の皆様から信頼していただけるよう、ニーズに寄り添い、長い歳月をかけて事業の高度化に取り組み続けました。その参入障壁は非常に高いものでしたが、着うた配信事業でNo.1になれなかった経験から、大きな貢献価値を生み出す企業に成長するためには何となく乗り越えなければならないと考えていました。このメディアドゥの挑戦する精神が、今求められる存在意義、責任を全うする力にもつながっています。

メディアドゥが将来にわたって責任を果たしながら成長し続けていくために、私は30年の経営、上場から10年の経験を経て50歳を迎えた節目で、初めての大きな判断を下しまし

た。それは代表取締役2名体制への移行です。私は2名体制への移行を経て、メディアドゥにとって今後も続く世代交代の1回目を必ず成功させる覚悟を持っています。

メディアドゥが存続するうえでは、世代交代が何度も行われることになります。いずれ訪れる1回目を成功させ、2回目以降も成功させるために、現在は指名報酬諮問委員会が中心となって「将来あるべきメディアドゥの組織・経営の体制」を議論している状況です。私一人ではなく、2022年から取締役を務めた苅田明史を代表取締役副社長 CFOとし、私と苅田の代表2名が委員会と向き合うことで、緻密に未来のメディアドゥの在り方を設計してまいります。

将来のメディアドゥの存在意義を形作る「地域のエンパワーメント」

メディアドゥが信頼され、社会に必要とされ続けるための経営上のマテリアリティ（重要課題）において、特に当社のユニークさを表しているのが「地域のエンパワーメント」です。メディアドゥが現在のポジションに立てるまでの成長を遂げられた

背景に、「柚子」の存在があることが色濃く反映されています。力のないベンチャー企業だった当時、一番に大切にしなければならなかったのは、いかに周囲から「立体的に私自身や会社が理解されるか」でした。事業や仕事という軸だけでなく、

サステナビリティ

サステナブルな企業体として業界発展に貢献するための取り組み

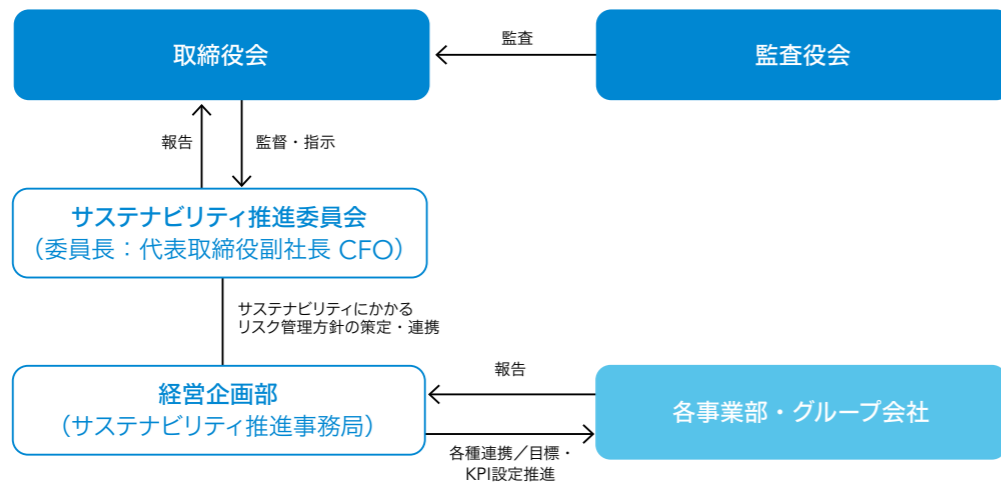
当社グループにとってのサステナビリティとは、ミッション「著作物の健全なる創造サイクルの実現」・ビジョン「ひとりでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」の実現、すなわち事業・サービスで健全な経済社会の形成と著作物がもたらす文化の発展に貢献することだと考えています。

こうした考え方のもと、ステークホルダーからの要請と中長期成長戦略との整合を図りながらマテリアリティ（重要課

題）を特定し、各オーナーと会話を重ねながら目標を定めました。これらのマテリアリティを軸に社会課題の解決と持続的な事業成長を両立させることで、企業価値の向上を目指します。

また、マテリアリティ抽出にあたっては、SASBやGRI、IIRC等の国際的ガイドラインを参照し、サステナビリティ推進委員会で審議したうえで取締役会にて決議しています。

サステナビリティ推進体制



サステナビリティ基本方針

当社グループは、社是に掲げる「成長と可能性」のもと、

100年続く組織を目指すとともに、経営理念の実現に向けて、

その過程において協働するあらゆるステークホルダーの価値の最大化を図る媒介として、

社会インパクトの創出に努めます。

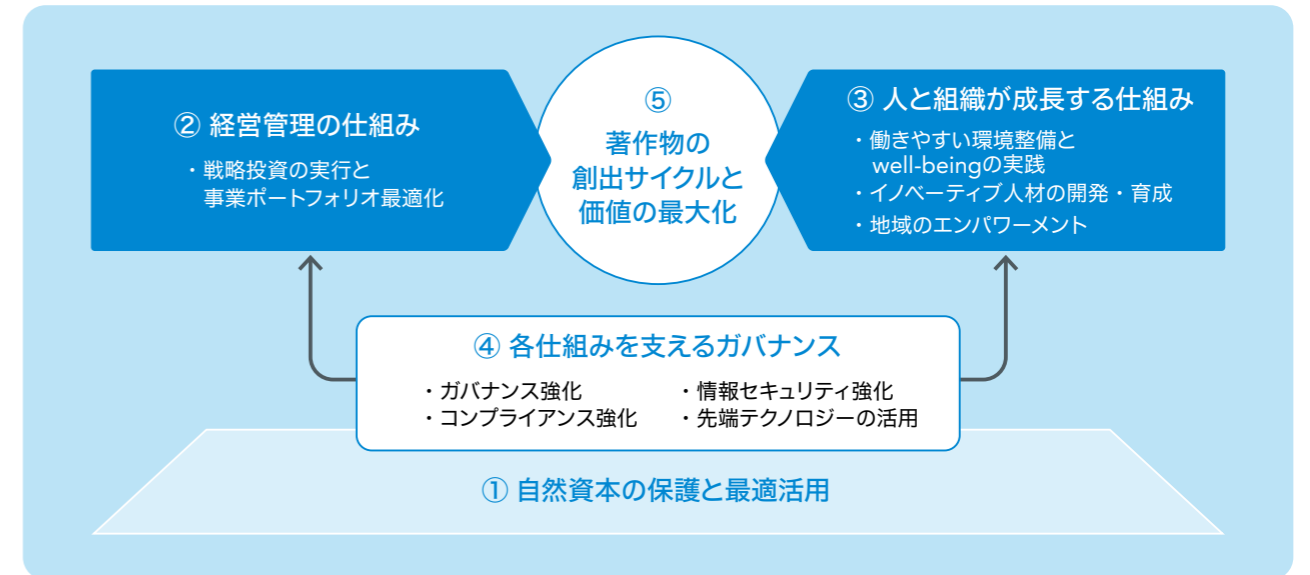
当社グループは、コンテンツが持つ可能性を信じると同時に、

全ての人に平等に豊かな可能性のあることを信じ、

このコンテンツと人にまたがる無限の可能性をつなげ、

世界をつなぐ媒介であり続けることで豊かな社会を未来につなぎます。

マテリアリティ関係図



① 自然資本の保護と最適活用

持続可能な地球環境を次世代に引き継いでいくために、また、100年続く組織であるため、当社グループは自らの事業活動で使用する自然資本の実態把握と効率的活用策を講じながら、業界全体のプロダクトミックス、資源利用の最適化にも積極的に寄与することで持続可能な業界・事業環境の構築を目指します。

研修制度の拡充等により、新たなアイデアを形にする、あるいは社会課題解決へとつなげていくアントレプレナーシップの醸成に努めながら当社の中核を担う人材の開発と育成に取り組みます。

② 経営管理の仕組み

資本コストや資本収益性を常に意識しながら、規律ある投資行動と効率的な事業運営に努めることで、創出する事業価値の最大化を図ります。また、これら投資の実行と併せて、経営・事業の多角化を図りながら最適な事業ポートフォリオの構築に取り組みます。

④ 各仕組みを支えるガバナンス

豊かな文化発展のための社会インフラを提供するためには、あらゆるステークホルダーが安心・信頼して利用できる仕組みやシステムの構築が不可欠です。当社グループはITガバナンスの強化を通してコンテンツ業界のDXを支えるとともに、公正かつ透明性、実効性の高い経営の実現に向けてコーポレート・ガバナンスの強化並びに企業倫理の確立や規程類の整備、従業員の意識向上等のコンプライアンス強化に取り組みます。

③ 人と組織が成長する仕組み

社是「成長と可能性」に掲げる通り、従業員一人ひとりの可能性を信じ、自己成長や挑戦が会社の成長につながるWin-Winの関係となることを目指し、その環境を提供します。人事制度の改善・運用定着を図るとともに、オフィスをはじめとした働きやすい環境の整備、さらに地域社会との確固たる協働関係の構築を身をもって体験する新たな

⑤ 著作物の創出サイクルと価値の最大化

当社のミッション・ビジョンとも合致する、この実践と体現が企業価値創出の根源であるとの認識のもと、事業価値の最大化を目指します。

⇒ 詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://mediado.jp/sustainability/>

マテリアリティ

メディアドゥグループでは、サステナビリティ基本方針を踏まえ、取り組むべき経営上のマテリアリティ(重要課題)を10個特定しました。マテリアリティを軸に社会及び企業のサステナビリティの同期化をより深化させ、長期的かつ持続的な企業価値向上の実現を目指していきます。

⇒ 各マテリアリティの詳細は、当社コーポレートサイトのサステナビリティページをご覧ください。
<https://mediado.jp/sustainability/>

	テーマ	2025年2月期アクションプラン	2025年2月期重要指標 (KPI)	関連ページ	
環境	 自然資本の保護と最適活用※1	<ul style="list-style-type: none"> 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 賛同に向けた社内体制の構築 TCFDに基づく情報開示 総CO₂排出量削減に向けた取り組みの検討と目標値の設定 		P.26 (環境ページ)	—
	 著作物の創出サイクルと価値の最大化	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画の数値見直しに連動した適切なKPIの策定 (中期経営計画の数値見直し開示後に策定) 		P.44～46 (電子書籍流通事業)	—
社会	 働きやすい環境整備とwell-beingの実践	<ul style="list-style-type: none"> 働きがいと働きやすさの整備に向けた複線型キャリアパスや報酬原資配分方針の検討 職場環境 (オフィス環境や福利厚生) の整備 健康環境 (残業時間の抑制や有給休暇取得促進) の整備 D&I環境の整備 	<p><働きがい></p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員サーベイの「働きがい」スコア…前期比3%増 <p><働きやすさ></p> <ul style="list-style-type: none"> 総合健康リスク…これまでの水準維持 女性管理職比率…30% 障害者雇用率…2.5% (法定水準) 	P.27～29 (社会 > 人的資本ページ)	人と組織が成長する仕組み
	 イノベティブ人材の開発・育成	<ul style="list-style-type: none"> 全社員が自分の期待役割を意識し、成長を実感できる環境設定 管理職によるメンバーの成果創出と成長支援 社員に対する挑戦機会/対話機会/研修機会の提供 新人事制度における昇格率及び離職率の変化把握と目標値の設定 中長期的な事業成長を見据えた人材領域への投資	<ul style="list-style-type: none"> 上司との1on1実施による自身の成長貢献度の把握 (2025年2月期新設) 1人当たりの研修時間…前期比10%増 採用リードタイム…前期比5%減 対売上総利益人件費率…これまでの水準維持 	P.27～29 (社会 > 人的資本ページ)	
	 地域のエンパワーメント	<ul style="list-style-type: none"> 徳島を起点とした地域の社会課題への向き合いと経済成長への貢献を通じた社員成長機会として、体験型研修を2025年2月期より開始し、実施の定着を図る 各ステークホルダーとの良質な関係資本拡大に向けた取り組みの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 体験型研修の仕組み化と運用定着 (2025年2月期新設) スポンサー総数 (徳島イノベーションベース及び徳島ガンパロウズ) …100社以上 平均入場者数 (徳島ガンパロウズ) …1,500名以上 ※B2リーグ昇格条件 	P.30～32 (社会 > 人的資本ページ)	
	 先端テクノロジーの活用	<ul style="list-style-type: none"> 処理速度及びコスト面で優れたデータ分析基盤への移行 情報集約用データベースを最大限に活用したBI (ビジネス・インテリジェンス) ツールの構築及び取引先への有益な解析情報の提供 社内の業務効率化推進に向けた自社管理会計のダッシュボードの構築 		P.33 (社会 > 先端テクノロジーページ)	
	 情報セキュリティ強化	<ul style="list-style-type: none"> 社員がオフィス以外でも柔軟に働くことができるハイセキュアな労働環境の実現に向けたゼロトラスト環境の整備 2023年に実施したCIS Controlsスコア初回測定での指摘項目 (デバイス管理、アクセス制御管理等) 改善によるセキュリティリスクの低減 社員のセキュリティ意識向上に向けた社員研修の企画・実施 	<ul style="list-style-type: none"> CIS Controls スコア…B (標準) ランクである2.6pt以上 社員研修受講率…100% 	P.34～35 (社会 > 情報セキュリティページ)	
ガバナンス	 ガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> プライム市場上場企業としてステークホルダーから求められるガバナンス水準到達に向けた仕組みづくり 創業経営者の求心力に依存しない経営基盤の構築に向けた、取締役会の実効性向上、機関設計の検討、内部統制部門の強化 指名報酬諮問委員会でのサクセッションプランの方針策定 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性評価の実施回数…年1回 取締役会出席率…100% 社外取締役比率…30%以上 女性取締役比率…30%以上 	P.68～73 (コーポレート・ガバナンスページ)	各仕組みを支えるガバナンス
	 コンプライアンス強化	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス行動指針の実効性を担保する規程類の整備/運用のモニタリング 社員のコンプライアンス意識の醸成・向上に資する計画的かつ継続的な研修の企画/実施 	<ul style="list-style-type: none"> 重大法令違反件数及びその通報件数…0件 社員研修受講率…100% 	P.68～73 (コーポレート・ガバナンスページ)	
	 戦略投資の実行と事業ポートフォリオ最適化	<ul style="list-style-type: none"> 適切なROIC及びROE基準の設定 事業ポートフォリオ見直し基準に抵触する対象事業の事業計画見直し、ピボット・経営者交代・売却・清算等の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ROIC※2…6.3%以上 ROE…8.0%以上 	P.38～43 (CFOメッセージページ)	経営管理の仕組み

※1 重要指標の対象範囲: 「自然資本の保護と最適活用」は株式会社メディアドゥ及び株式会社メディアドゥテック徳島を対象。その他マテリアリティは株式会社メディアドゥを対象。
 ※2 ROIC = (営業利益 - 法人税等 + 持分法投資損益) ÷ (純資産 + 有利子負債)

マテリアリティ

自然資本の保護と最適活用

TCFD提言に基づく情報開示

TCFD提言への賛同表明

当社は2024年6月にTCFD提言への賛同を表明しました。
今後もTCFDのフレームワークに基づいた情報開示内容の充実に取り組んでいきます。

⇒ 詳細は、ホームページをご参照ください。
<https://mediado.jp/sustainability/environment/>



戦略

2024年2月期は、気候変動によって生じる事業環境の変化を想定し、当社グループや事業への影響（リスクと機会）を把握するため、シナリオ分析を実施しました。シナリオ分析にあたっては、パリ協定の目標である1.5°Cシナリオと、対策をせず温暖化が進行する4°Cシナリオを中心に財務影響度を評価しました。その結果、電子書籍市場成長による大きな事業機会があり得る反面、運営及び調達コストの増加、自然災害の激甚化による損失等の財務影響を算出しました。

<事業活動へのリスクと機会>

リスクの種類	具体例	シナリオ		時間軸	影響度	リスク回避/低減に向けた当社グループの取り組み
		1.5°C	4°C			
移行 リスク	政策・規制 ・炭素税や再エネ政策の導入：事業運営コストの増加	● (-310万円)	● (+40万円)	中期～長期	小	・政策動向の把握
	市場 ・木材価格の高騰：紙製品の調達コスト増加 ・原油価格の高騰：事業運営コストの増加	●	●	短期～長期	中	・調達先の定期的な見直し ・紙書籍のニーズ把握と適正な発行部数管理及び業務効率向上によるコストコントロール ・電子書籍への誘導
		●	●	長期	小	・輸送関連費用のモニタリングと削減目標の設定
物理 リスク	物理 (急性) ・森林火災の増加：木材資源減少による紙媒体の原材料コスト増加 ・自然災害の増加：拠点の被災による人的・物理的損失、営業停止	●	● (-331万円)	中期～長期	中	・調達先の定期的な見直し ・紙書籍のニーズ把握と適正な発行部数管理及び業務効率向上によるコストコントロール ・電子書籍への誘導
		● (-121万円)	● (-331万円)	中期～長期	小	・BCP強化
	物理 (慢性) ・平均気温の上昇：空調コストの増加	● (-10万円)	● (-10万円)	中期～長期	小	・光熱費のモニタリングと削減目標の設定 ・遮熱対策等による冷房負荷の低減

機会の種類	具体例	シナリオ		時間軸	影響度	機会獲得に向けた当社グループの取り組み
		1.5°C	4°C			
移行 機会	技術 ・DXの進展：低炭素に資するデジタルコンテンツの需要増	●		長期	大	・開発システムの省電力化、効率化 ・今後の需要増に対応できる強固なシステム開発 ・環境配慮のアピールによるブランド価値の向上
	市場 ・サステナブル製品需要の増加：ペーパーレスコンテンツの需要増	●		短期～長期	大	
物理 機会	物理 (慢性) ・平均気温の上昇：巣ごもり需要の拡大による電子書籍の需要増		●	中期～長期	中	・今後の需要増に対応できる強固なシステム開発 ・環境配慮のアピールによるブランド価値の向上

※ ()は算出した財務影響額
※ 算出範囲：当社及び拠点を同一にする子会社3社並びに㈱メディアドゥテック徳島におけるエネルギー使用量、当社及び全連結子会社の拠点情報

指標と目標

当社グループでは温室効果ガスの削減に取り組むべく、GHG排出量（Scope1・2）を算定し、開示しています。引き続き算定を進めるとともに、2050年までの実質排出量ゼロに向けた具体的な取り組みと削減目標の設定を検討していきます。

⇒ 各数値につきましては、ESGハイライト (P.37) をご参照ください。

マテリアリティ

メディアドゥの人的資本



一人的資本経営の基本的な考え方

価値の源泉である
「人」の成長を最大化する
仕組みづくりに注力します

執行役員 CHRO
みこだみのる
三小田 実

「メディアドゥの社員は、英知の結晶である本の流通に貢献できることに心から感謝する気持ちが全ての土台にある。感謝の気持ちがあるからこそ出版業界への敬意が生まれ、敬意があるからこそ期待に沿い、力になるための主体的な行動が生まれる」。これは、当社の求める人材像「私たちが育ててくれた環境を感謝でき、敬意を持って自ら動く人材」を定める過程で、創業社長の藤田を交えて議論する中で言語化された思いです。当社は出版業界への新規参入後、感謝の念を重視し、顧客の多様なニーズに寄り添って貢献し続けてきたことで、厚い信頼をいただくとともに企業成長を遂げることができました。

当社は現在、様々な環境変化によって直面した2期連続の減収減益を乗り越え、創業以来2度目となるN字回復を図る局面を迎えています。2025年2月期からのN字回復を達成するうえでは、これからも当社が大切にしなければならない価値観やメディアドゥらしさを改めて言語化し、社員の主体的な挑戦と成長を加速する必要性がありました。

当社がこうした転換期を迎える中、昨年私が当社に参画することを決断した理由の1つが、藤田の社員に対する姿勢です。藤田は社員に人のためになる行動を求め、ステークホルダーから「あなたに会えて良かった」と思ってもらえる人材を育てることを目指しています。こうした人材育成のアプローチは、私が人事として大切にしてきた価値観と合致して

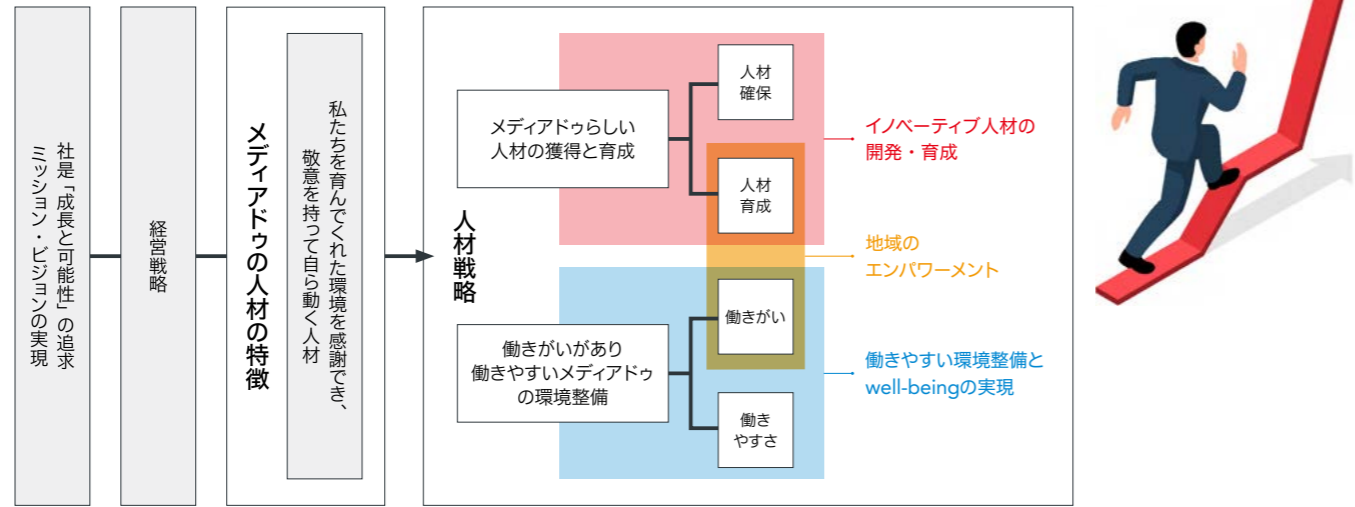
おり、私は自身の専門性を生かし、サーバントリーダーシップとコーチングを基本概念として取り入れた人事制度を構築することによって、当社に貢献できると確信しました。

当社に参画した私は、当社のことを理解すべく多くの社員とランチや1on1ミーティングをする中で、「コンテンツが大好きで、多くの人に届けたい」「人生の岐路でコンテンツに支えられた」という思いを持ち、とてもまじめで素直な社員が多いことに加え、社内の上司とメンバー、メンバー同士が良好な関係を構築できていることで、当社の信頼や提供する貢献価値が形作られていると感じました。

私は、このような当社の良さを生かしながら、当社の社は「成長と可能性」を追求していきたいと考えています。人は他者のために働き、貢献を実感する中で自らの働く意欲を高め、一層の貢献をしたいと考えようになります。「自分が今できそうなことをする」ことよりも、「自分が期待される役割を意識し、期待を超えるように試行錯誤する」ことで格段に成長します。そこで、経営陣との議論を経て、人事ポリシーを「役割を意識した貢献、貢献の大きさによる処遇」と定め、新たな人事制度を導入しました。私はCHROとして、創業時から変わらず当社の根底にある一貫した価値観や文化を大切にしながら、新人事制度の運用と改善等を通じ、当社の人的資本経営のさらなる発展に貢献してまいります。

マテリアリティ | メディアドゥの人的資本

人的資本経営の全体像



※色付き文字は当社マテリアリティ

人的資本経営とマテリアリティの位置付け

当社はマテリアリティのうち「イノベティブ人材の開発・育成」「地域のエンパワーメント」「働きやすい環境整備とwell-beingの実践」の3つを、当社の人的資本経営の高度化を図るための重要課題として位置付けています。

イノベティブ人材の開発・育成

「メディアドゥらしい人材の獲得と育成」に紐づくマテリアリティです。「人材育成」を主眼として仕組みの整備に取り組むとともに、「人材確保」の観点では事業計画に沿った人員の拡充と抑制、定着率の向上に取り組めます。

当社は社是として「成長と可能性」を掲げ、他者との関係の中で互いを尊敬し、成長を称え合い高め合う良好な関係を構築・維持できる組織を目指しています。この組織を目指す文化のもとで社員一人ひとりが成長し活躍し続けることによって、当社は出版業界をはじめとした社会に貢献する企業としての価値を一層高めることができます。そこで、社是を軸に社員一人ひとりの成長と活躍を促すための仕組みとして、人事制度の整備に加え、「木頭研修」や、ほか2つのマテリアリティにおける取り組みを推進します。

「木頭研修」は、創業社長の藤田の出身地・徳島県旧木頭村

(現那賀町木頭地区)で行う、新卒入社者と若干名の既存社員が参加する2泊3日の研修です。「成長と可能性」の本質を学ぶ研修であり、「地域のエンパワーメント」と「働きやすい環境整備とwell-beingの実践」にもつながる取り組みです。

この研修は当社の創業期から現在までの歴史、藤田が当社をここまで牽引してきた中で大切にしてきた価値観やバックグラウンドを藤田本人から聞くことで、当社の過去と真剣に向き合う時間を過ごします。これにより、研修参加者が藤田とともに働く人間の人間性、当社の歴史や価値観、出版業界で果たすべき役割や可能性への理解を深め、当社を作り上げてきた過去の人々や業界への感謝の気持ちを育むとともに、研修の終わりには「自分はメディアドゥをよく知っている」と言えるようになることを目指します。

地域のエンパワーメント

主に「人材育成」と「働きがい」に寄与する、当社独自の価値を一層拡大するマテリアリティです。地域社会の発展に向け、当社を起点に地域一体となって協働する「起業家支援事業」や「プロスポーツ事業」等の活動に主体的に参画すること

で、社会から信頼され求められる企業であり続けるために当社が重視してきた価値観や精神、アイデンティティを社員が体感し、組織や自身の業務に還元することを目指します。

起業家支援事業では、当社と徳島県の金融機関・メディア

との5社共同で「徳島イノベーションベース(TIB)」を立ち上げ、地域の起業家や経営者の成長を支援しており、発足から約5年で全国15府県に同様の「イノベーションベース」の取り組みが広がっています。この取り組みにおいて、当社は行政・金融機関・メディア等と協働して地方の課題に取り組む信頼関係のネットワークを構築しているほか、全国のイノベーションベースをつなげ、活動や交流を支援する「xIB JAPAN」の運営も行っています。

プロスポーツ事業では、起業家支援事業で培った信頼関係をベースに、TIBを設立した5社のほか、大塚製薬(株)や日亜化学工業(株)等、県内外の徳島を代表する企業計23社共同で男

子プロバスケットボールクラブ「徳島ガンパロウズ」の運営法人を設立しました。B3リーグ参入初年度の2023-24シーズンで18クラブ中最終4位の好成績を収めており、引き続き地域一体となって徳島から日本を盛り上げるための取り組みを加速させる方針です。

こうした事業展開で当社が重視するのは、関係者との信頼関係を大切に、一体となって共通の大義に向かって協働していくことです。活動に参画している社員だけでなく、参画していない社員に対しても、各事業に短期で参加する「体験型研修」を通じて、このような事業推進のプロセスや信頼を重視する姿勢を体験できる機会を設けます。

働きやすい環境整備とwell-beingの実践

「働きがいがあり働きやすいメディアドゥの環境整備」に紐づくマテリアリティです。当社の価値の源泉は人(社員)であり、人は他者に貢献したいという思いや環境によってパフォーマンスが変わります。当社が長きにわたり出版業界に貢献し続けるためには、社員が当社の風土や文化の中で成長を遂げ、その成長により取引先等の他者に一層貢献できるようになることで、社内外から高く評価され、会社とともにさらに成長する好循環を生み、長く活躍し続けられることが重要です。そこで当社は、社員の「働きがいと働きやすさ」を高める環境整備に注力しています。

「働きがい」については、「イノベティブ人材の開発・育成」「地域のエンパワーメント」の取り組み等を通じ、社員が当社の仲間や取引先と信頼関係を構築して様々な挑戦をしていく中で、切磋琢磨しながら能力を開発し、自ら当社で働く意義や実現したいことを見出していきます。「働きやすさ」については、様々な制度やインフラを整備・改善し続けています。社員が一日の中で多くの時間を過ごすオフィスは、取引先等のステークホルダーへの向き合い方をメッセージとして表現する重要な媒体であると捉え、こだわりを込めて設計しています。

当社のオフィスは多数の書店・出版社が立地する“本の街”

神保町に近く、皇居の豊かな緑が一望できる平川門の目の前に位置するパレスサイドビルにあります。このビルは半世紀以上前に開館した歴史ある日本近代建築の傑作であり、建築家・林昌二氏により100～150年耐用可能な設計がなされたと言われています。その立地や歴史、持続可能な設計は当社にとって、本を扱うビジネスに携われることへの喜びや、長きにわたり取引先との対話や信頼関係を保ち、業界に貢献し続ける持続可能な企業を目指す姿勢の象徴です。当社はオフィスを通じてこの姿勢を伝え続けることで、当社で働く社員や当社自体が、取引先等との信頼関係を一層構築することができると思っています。



パレスサイドビルに入居する当社オフィス エントランス

Topics

誰からも頼りにされる人材になりたい



電子書籍取次事業統括本部
運用管理本部 出版運用部
出版運用1課 課長
竹村 怜

2017年に新卒入社した当初から、電子書籍取次の全体像を深く理解し、「竹村に聞けば何でもわかる」と社内外の誰からも頼りにされる人材になることを目指してきました。そのうえで、新人事制度で示された期待される行動は、私にも部下にも、今後目指すべき成長の方向性を明確にするために役立っています。現在課長を務める出版運用に限らず、多様な部署で経験と知識を増やして取次の強みと課題を正しく把握することで、ひとりでも多くの方の役に立てるよう、果たせる役割の範囲を広げていきたいと考えています。

地域のエンパワーメント

当社独自の人的資本経営の高度化を図るため、従業員が当社グループにおける地域との協働・貢献活動に主体的に携わり、社会関係資本を拡大するとともに、創業者の経営精神を基礎として培ってきた当社独自の信念や不変的な価値観を体得し、組織全体に浸透させることを目指します。当社グループは地域のエンパワーメントの活動として、起業家支援事業とプロスポーツ事業の2つを展開しています。

<起業家支援事業>

地方経済の発展を支える有力な起業家を多く輩出することを目的に、2020年1月、徳島県の地元企業4社と共同で一般社団法人徳島イノベーションベース(TIB)を設立しました。メディア・金融機関・行政・大学をはじめとする産官学連携のもと、地方の起業家が経営視座を高め成長することのできるコンテンツや対話機会を提供しています。会員数は設

立4年で328名[※]に達しています。また、TIBと同様の座組で、計15府県[※]でイノベーションベース(IB)が発足しました。2023年1月には一般社団法人xIB JAPANを設立し、全国に広がるIBのネットワークを構築し横断的に支援しています。

※2024年6月時点



2023年5月に初となるTIB年次総会を開催

<プロスポーツ事業>

プロスポーツ振興による地域の経済・文化の発展等に寄与すべく、2022年4月、徳島県にゆかりのある企業23社との共同出資により(株)がんばろう徳島を設立しました。当社が徳島県で構築してきた地域社会との信頼関係を土台に、スポンサー企業47社を含む各企業や団体、行政と連携して、徳島ガンパロウズを運営しています。

徳島ガンパロウズは徳島県初の男子プロバスケットボールクラブとして、B3リーグ 2023-24シーズンに参入しました。シーズン期間中、徳島新聞(165記事)や四国放送(テレビ31回・ラジオ18回)、NHK徳島(34回)をはじめ数多くの地元メディアで露出され、ホーム戦の平均入場者数は1,297

名、延べ入場者数は33,732名を記録したほか、レギュラーシーズン全18クラブ中5位でプレーオフに進出し、ベスト4位の成績を残しました。



2023年10月に開催された開幕戦には当社及び子会社の社員約150名が観戦

2024年2月期の取り組み

当期はTIBの活動で子会社の(株)メディアドゥテック徳島との連携を強化し、同社社員が事業運営に参画しました。また、当社若手社員を中心に延べ28名がTIBの活動に参加し、得た学びを全社朝礼で発表しました。

徳島ガンパロウズでは、当社社員がゼロから運営組織やクラブの立ち上げを主導し、B3リーグ参入初年度から好成績を収めました。

2025年2月期アクションプラン

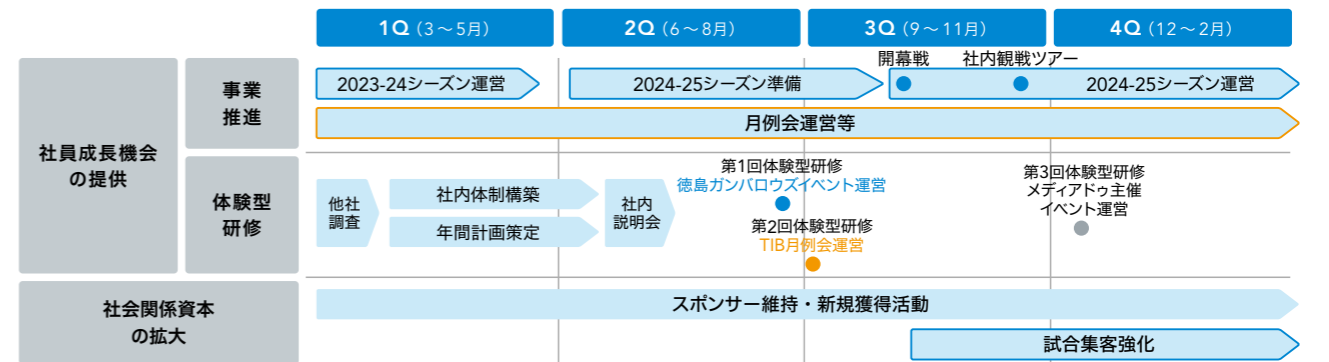
■ アクションプランの全体像

人材育成のプロセスの一環として、全社横断的に希望する社員を対象とした「地域のエンパワーメント体験型研修」を開始します。本研修では地域に貢献する各事業活動に短期で携わる体験を通じて、地域社会との良好な関係を重視する姿勢に加え、当社の事業や業務推進における価値観や考え方を学びます。

また、活動を通じて地域社会との信頼関係を一層深め、当社の社会関係資本の拡大に取り組みます。

■ 2025年2月期の目標

「地域のエンパワーメント体験型研修」の仕組み化と運用定着
 スポンサー総数(TIB及び徳島ガンパロウズ) 100社以上
 平均入場者数(徳島ガンパロウズ) 1,500名以上[※] ※B2リーグ昇格条件



Interview 01

ゼロからイチを生み出す中で得た成長実感。スポーツビジネスがもたらす好影響の拡大を目指して



株式会社がんばろう徳島 代表取締役社長
うすき いくと
白木 郁登

2014年 メディアドゥに新卒入社。電子書籍の取次業務等に従事
 2017年 経営企画室に異動。グループ会社管理等に従事
 2019年 社長室に異動。(株)メディアドゥテック徳島やTIBの発足等を担当
 2022年 統括マネージャーとして徳島ガンパロウズの立ち上げに参画
 2024年1月 (株)がんばろう徳島 代表取締役社長就任

私が徳島ガンパロウズに参画した当時は事務所もなければ従業員もない状態で、ゼロからの立ち上げでした。そこから2023年4月にB3リーグ参入が決まり、半年弱で選手・スタッフのチーム体制を構築し、最終4位の好成績を残すことができました。

チームづくりを進める中で、地元企業様から「メディアドゥがやるならば面白くなるのを期待している」というお言葉をいただきました。最後発のクラブだからこそ他とは違うチームをつくらうと決意を新たに、選手・監督未経験ながらスポーツキャスター出身で米国のバスケットに造詣が深い方をゼネラルマネージャーに迎えるといった新しいことにも挑

戦しました。自身の至らなさを痛感する場面は多くありましたが、次第に県民に愛されるクラブへと育ち、地元企業や行政、県民の皆様のご協力やご声援が我々の原動力となって初年度をやり抜けたと感じています。このスピード感で周囲を巻き込みながらゼロからイチを生み出す経験を通じて、何ものにも代え難い成長実感を得られています。

クラブの成長とともに、メディアドゥの社会的影響力や価値もさらに拡大していくと考えています。今後も応援し続けたいと思っただけのクラブ像を追求しながら、スポーツで人々の心に火をつけ、B2、B1リーグを目指して全力で邁進します。

Interview 02

地域社会を巻き込みながら、 メディアドゥの未来成長をカタチに

社長室 室長
はら ま ゆ
原 真由



社長室 地方創生1課 課長
もんでん こうへい
門田 康平



原 私は2020年に始まった地域での各活動に発足時から関わり続けています。地域の課題を直接解決するのではなく、メディアドゥを起点に地域が自ら「解決したい」と思い、一丸となって動き出すような空気を作り出すために、代表の藤田がステークホルダーへの発信を続けて信頼関係を構築し、巻き込んでいくという挑戦の姿を目の当たりにしてきました。そして、その空気に触れた方々が少しずつ熱を帯び、いつか同じ方向を目指し始め、当事者として大きなインパクトを起こす姿も見えてきました。こうした地域社会との向き合いや果敢に挑戦する姿勢こそ当社が一貫して徹底してきた信念であり、今後も未来へ受け継いでいく必要があると考えています。

社長室は、当社が目指すべき未来へ向かって、緻密な設計と熱意、同時に敬意をもって地域社会や社内をインスパイアしていく責務があります。地域でのプレゼンスを高め、成果につなげることが主であった第1フェーズを経て、一定の実りを得た今、2025年2月期からは社内の理解促進や浸透に注力する第2フェーズへと移行します。新たに始める「体験型研修」もそのための取り組みの一つです。当社が各活動に取り組む意義や狙い、当社ならではの学びを社員に広く体験してもらう機会を設ける段階まで来られたことを、発足当時を

思い出すとなおのこと嬉しく思います。引き続き、当社の経営戦略や事業との本質的な結びつきを一層深められるよう尽力してまいります。

門田 私は2023年5月からTIBとxIB JAPANの運営・管理を担当しています。様々な業種の経営者と関わる中で、事業に対する考え方や経営マネジメントの奥深さを肌身で感じています。特に業績等の短期的な成果にこだわるだけでなく、向こう5年、10年とその先も続いていく長期的なビジョンを持つ大切さを学び、そういった視点を持ちながら周りを巻き込む力がついたと考えています。

これらの活動を推進する社長室や㈱メディアドゥテック徳島の管理部を含めたメンバー全員と日々の情報共有を徹底し、密度あるコミュニケーションを心がけています。これを繰り返すことで全体に「自分たちが地域を動かすんだ」という強い当事者意識が芽生えており、結果として行政や金融、メディア等をはじめとした地域との対話を深め、関係性を広げることにつながっていると実感しています。これからも地域社会を巻き込み、地域を笑顔にすると同時に、メディアドゥの成長と発展に貢献したいと考えています。

マテリアリティ

先端テクノロジーの活用

適時適切なテクノロジーを選択しながら、社内外の様々なサービスに活用できるデータ基盤を構築します。

具体的な取り組み

社内外の生産性向上に資するサービスの構築

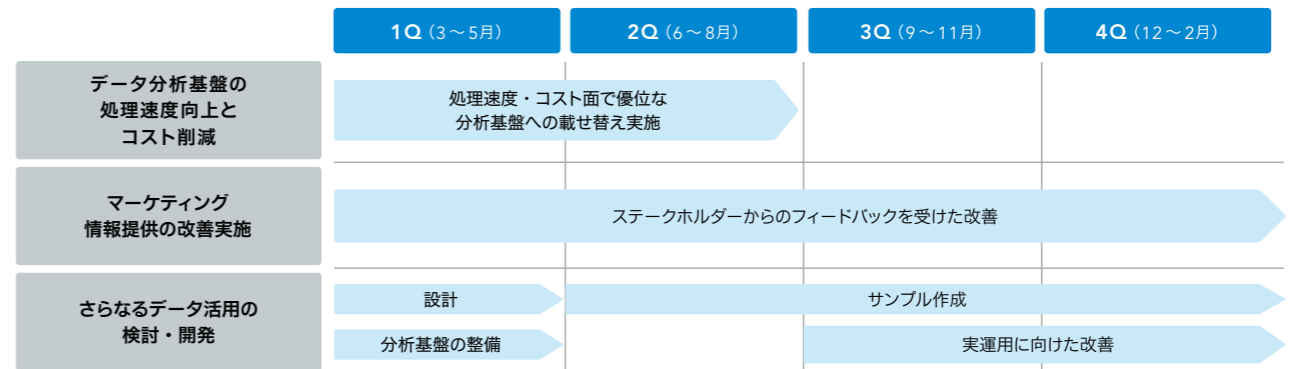
社内外の様々なサービスに活用できるよう、当社グループ内で分散して管理されてきたデータを集約する基盤(データレイク)を構築します。

当期は取引先がコンテンツ制作やサービス強化、プロモーション等に注力できること、社内では経営戦略立案や事業活動等に注力できることを目指した生産性の高い環境の整備に着手しました。具体的には、広範な社内データを横断的に集積・分析する取り組みを開始しました。電子書籍流通事業においては、従来よりも詳細なマーケティング情報を迅速に分析・可視化するダッシュボードを構築し、取引先への提供を開始しました。また、社内向けには経営戦略の立案を正確に素早く行うことで適切な経営判断の迅速化を図るため、子会社16社を含むグループ全体の管理会計を自動化・効率化するシステムの構築を開始しました。社内ではサービス・リソースごとのクラウドサービス利用料、システム障害件数等のデータを集約して可視化し、予算策定や報告を効率化する取り組みも行っています。

2025年2月期アクションプラン

■ アクションプランの全体像

より広範かつ有益な解析情報を取引先へ提供可能にします。また、社内のさらなる業務効率化を推進します。データ分析に最適な基盤を比較検討し、処理速度の向上とコスト削減を両立した基盤への載せ替えを行います。



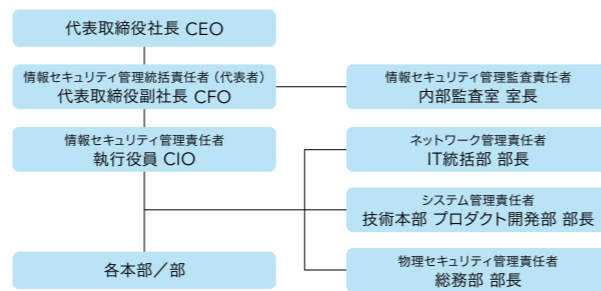
マテリアリティ

情報セキュリティ強化

当社グループは電子書籍流通事業を中心とする著作物の安全かつ健全なデジタル流通を実現する社会的責任を果たすため、情報セキュリティ基本方針に基づいて下記の取り組みを推進します。

マネジメント体制

代表取締役副社長 CFOの配下で執行役員 CIOが管理責任者となり、法令制定・改廃、経営環境の変化等に照らしたセキュリティ要件の調整と、適切な情報セキュリティマネジメントシステムの構築に取り組んでいます。本体制のもとで、当社グループは機密情報や情報システムの管理、情報セキュリティ対策に関する規程類の整備・運用、脆弱性対応と監視、教育訓練の実践等についてKPIを定め、モニタリングと改善を行っています。



具体的な取り組み

(1) 働き方の選択肢の確保

当社グループはコロナ禍をきっかけに在宅勤務を導入しました。今後も従業員が在宅勤務を活用し、ワークライフバランスを保って柔軟に働くことができる環境を構築するために、高度な情報セキュリティレベルを確保することを目指します。その手段の一つとして、当社グループはゼロトラスト環境の整備を行います。

当期は当社グループが柔軟な働き方を確保するうえで顕在化した端末管理やデータアクセス、認証等における課題を整理し、達成すべき要件を定義しました。要件に基づいて優先度の高いツールを導入し、端末保護・管理、各種認証の強化を行いました。当期の達成状況を踏まえ、2025年2月期以降のツール導入や体制構築等のロードマップを策定しました。

(2) セキュリティ上の課題の可視化と改善

情報セキュリティに関するリスクアセスメントを継続して実施することで、当社グループ全体の理想的な在り方とその対応状況のギャップを明らかにします。また、可視化された課題に基づいて、当社グループの情報セキュリティ強化を図るための施策内容、優先順位、推進体制の見直しを行います。

当期は情報セキュリティフレームワークに則ったリスクアセスメントを初めて実施しました。これにより当社グループの情報セキュリティ強化に向けた施策の洗い出しと優先順位の特定制を行い、対策を実行しました。また、当社グループが開発する各種システムについて、毎年実施している脆弱性診断を継続し、システムごとに改善すべき課題を洗い出して対策を実行しました。

(3) サイバー攻撃・内部不正等の早期発見と調査・対応体制の確立

データの受け渡し等の流れを網羅的に監視することで情報漏洩を未然に防ぐとともに、当社グループのシステムやネットワーク、端末で発生する不正アクセスやマルウェア感染等の異常検知のリアルタイム化、影響範囲・侵入経路分析の強化を図ります。

当期はSIEM^{※1}を導入することで当社グループにおけるモニタリングのカバー範囲を拡大し、リアルタイムにインシデントの発生を検知し迅速な調査・対策を行う環境を構築しました。検出された全ての異常を調査し、当社に情報漏洩や不正アクセス等のインシデントが発生していないことを確認しました。また、インシデント発生時に備えた外部専門家によるSOC^{※2}のサポート体制を確立し、社内運用工数を削減しました。

(4) 情報セキュリティにおける人的リスクの低減

情報セキュリティに関する規程の見直しや教育を通じて、従業員の情報セキュリティ意識の向上を目指します。規程は職種や権限に応じた細則やツールごとのガイドラインを設け、従業員の理解を促進します。また、実際の運用に即した継続的な改訂を行うことで、ルールの形骸化を防止します。

当期は規程の見直しと社内周知、定期教育等を行うとともに、継続性の高い規程改訂プロセスを確立しました。当社従業員（休職・出向等を除く正社員）を対象とした当期の定期研修受講率は100%に達しました。

※1 Security Information and Event Management：ファイアウォール等のセキュリティアプライアンスやアプリケーション等が生成するログ情報を一元的に保管・管理し、ログ同士を相関的に分析することができるシステム ※2 Security Operation Center：サイバー攻撃の検知や分析を行い、対策を講じる専門組織のこと

2025年2月期アクションプラン

■ アクションプランの全体像

リスクアセスメントで可視化された当社グループ全体のセキュリティ対策状況と理想的な在り方のギャップに基づき、重点的に対策すべき分野である侵入対策・防御、ログ監視、インシデント対応の体制構築等の強化に取り組みます。また、引き続き情報セキュリティに関する全役職員の意識向上に取り組みます。

■ 2025年2月期のKPI

- 「CIS Controls」準拠状況の平均スコア向上：B（標準）ランクである2.6pt以上
- 研修受講率：100%

「CIS Controls」は米国のインターネット・セキュリティ標準化団体CISが策定した、組織規模に応じた技術的なセキュリティ対策を示すセキュリティフレームワークで、国際的に広く普及しています。準拠することで、主要なサイバーセキュリティリスクの70%以上が回避できるとされています。

当社は当期から同フレームワークの各項目の準拠状況を5段階で評価するリスクアセスメントを通じて、セキュリティレベルの大幅な改善に取り組んでいます。

平均スコア		
S	最高レベルの対策	4.6-5.0
A	模範的な対策	3.6-4.5
B	標準的な対策	2.6-3.5
C	一部の対策に問題	1.6-2.5
D	問題がある	1.0-1.5

■ 2025年2月期アクションプラン

	1Q (3~5月)	2Q (6~8月)	3Q (9~11月)	4Q (12~2月)
働き方の選択肢の確保	外部からの脅威への対策強化			
	内部不正の監視強化			
	貸与端末管理の強化			
	認証の安全性の向上			
セキュリティ上の課題の可視化と改善	リスクアセスメントの実施			
	システムの脆弱性診断の実施			
	内部監査		Pマーク更新	
サイバー攻撃・内部不正等の早期発見と調査・対応体制の確立	継続的な異常検知の実施			
情報セキュリティにおける人的リスクの低減	毎年：規程等見直し	毎年：教育実施		

Interview 担当者インタビュー

当期は新たなセキュリティツールの導入、専門部署の新設、規程類の整備、社員教育の強化等、技術・体制・リテラシーの各観点で当社の情報セキュリティのレベルを格段に向上させることができました。

この取り組みが当社のマテリアリティとして特定されたこと、早期に実施したリスクアセスメントに基づいて対策の優先度付けを適切に行えたことによって、全社的な理解や協力を得て推進できている実感もあります。

私はコンテンツ業界に貢献することを志して新卒でエンジニア職としてメディアドゥに入社し、パブリッククラウドのセキュリティ管理等を担当した後、現在の部署にアサインされました。エンジニアの枠を超えて規程や教育等の観点からも従事できることは、何よりも大きなモチベーションになっています。


情報セキュリティが社内外に貢献する範囲は大きく、業界の皆様にも信頼してコンテンツを預けていただける会社であり続けるうえで、コンテンツの流通経路をよりセキュアにする「情報セキュリティ強化」は、当社が掲げるミッション「著作物の健全なる創造サイクルの実現」に直結する取り組みだと考えています。今後も時代や当社の文化に適したセキュリティ向上施策を検討・推進し、出版社や電子書店の皆様にも変わらぬ信頼をいただけるよう邁進します。



IT統括部 情報セキュリティ課 課長 三森 泰規

ステークホルダーエンゲージメント

企業価値向上に向け、ステークホルダーの皆様との対話を積極的に行うことで関係性の強化・改善を図り、経営の質の向上に生かしています。

ステークホルダー	規模（影響範囲）	関わり方	エンゲージメント方法・実績
 ビジネスパートナー	<ul style="list-style-type: none"> 出版社 2,200社 電子書店 150書店 電子書籍市場 6,449億円^{※1} 	ビジョン「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」の実現に向け、高品質のサービスを提供し続けるべく、ニーズの把握と日々の業務改善に努めています。また、出版社、電子書店をはじめとした出版・コンテンツ業界とともに繁栄すべく、法令に則った信頼関係の構築に努めています。	<ul style="list-style-type: none"> 日々の営業活動 日常的なコミュニケーション 当社Webサイト
 コンテンツ出版業界	<ul style="list-style-type: none"> コンテンツ市場 12兆4,418億円^{※2} 出版市場 1兆5,963億円^{※3} 	海賊版サイト撲滅に向けた業界団体（一般社団法人ABJ）への参画や、業界共通データフォーマットの構築等、電子書籍市場の活性化・効率化を企図することで、コンテンツ・出版市場の持続的な成長に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> 一般社団法人ABJ参画 W3C参画 日本電子出版協会参画
 株主投資家	<ul style="list-style-type: none"> 株主数 5,970名 	タイムリーかつ公平で透明性を重視した情報開示に努めるとともに、対話の中でいただいたご意見・ご要望を経営層へフィードバックし、経営改善やマテリアリティの特定等につなげています。	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会、統合報告書 当社Webサイト 決算説明会 4回 機関投資家との個別面談 183件 IRメール配信 7回
 従業員	<ul style="list-style-type: none"> 連結 606名 	社は「成長と可能性」を定め、一人ひとりの成長を会社の成長につなげるために、様々な風土醸成と環境整備で「働きがい」と「働きやすさ」の実現を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> 経営方針説明会 2回 従業員向け研修 12回 オウンドメディア（社内報含む） 30回 内部通報制度・相談窓口
 地域社会	<ul style="list-style-type: none"> 地方拠点 4事業 うち全国展開事業会員数 1,200名 地域アライアンス 73社 	地域の社会課題解決を目指し、自治体や地元企業、教育機関等の皆様と協働するとともに持続可能な事業運営を見据えた環境整備を行い、地域社会とともに発展できる関係を構築しています。	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との理事会／委員会 30回 月例会やホームゲーム等の主催企画 40回 アライアンス企業PR 日常的なコミュニケーション

いずれも2024年2月末時点もしくは2024年2月期（2023年3月～2024年2月）における数値
 その他出所：
 ※1：インプレス総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書2024」
 ※2：総務省情報通信政策研究所「令和6年度メディア・ソフトの制作及び流通の実態に関する調査」
 ※3：出版科学研究所「2024年版 出版指標 年報」

ESGハイライト

		2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	
環境	総CO ₂ (スコープ1+2)排出量(t-CO ₂) ^{※1}	136.7	136.4	175.2	169.7	
	スコープ1(t-CO ₂)	10.7	5.5	5.0	4.4	
	スコープ2(t-CO ₂)	126.0	130.9	170.2	165.3	
	電力使用量(kWh)	283,688	296,844	376,563	430,460	
	水使用量(m ³)	11.1	7.4	14.8	313	
	紙使用量(t)	1.1	1.1	1.4	1.2	
社会	従業員数:男女の割合及び女性比率 [嘱託社員及びアルバイト]	全体(人) 295 [70] 男性(人) 153 [13] 女性(人) 142 [57] 女性比率(%) 54.5	全体(人) 328 [72] 男性(人) 162 [16] 女性(人) 166 [56] 女性比率(%) 55.5	全体(人) 345 [79] 男性(人) 172 [25] 女性(人) 173 [54] 女性比率(%) 50.1	全体(人) 341 [90] 男性(人) 171 [27] 女性(人) 170 [63] 女性比率(%) 49.9	
	管理職数(人) ^{※2}	全体 87 男性 68 女性 19	全体 104 男性 80 女性 24	全体 97 男性 75 女性 22	全体 106 男性 75 女性 31	
	女性管理職比率(%) ^{※2}	21.8	23.1	22.7	29.3	
	女性の新規管理職登用数及び比率(人[%]) ^{※3}	2 [18.2]	8 [24.2]	2 [18.2]	13 [43.3]	
	女性管理職内訳(人[%]) ^{※2}	取締役・監査役	0 [0]	1 [11.1]	1 [11.1]	1 [16.7]
		部長職以上	3 [10.3]	4 [9.1]	7 [13.7]	6 [13.3]
	国内における新規採用数:男女の割合 [嘱託社員及びアルバイト](人)	マネージャー	16 [30.8]	20 [33.3]	14 [30.4]	25 [40.3]
		全体	216 [36]	62 [17]	64 [32]	42 [37]
	グローバル社員在籍数 ^{※2}	男性	113 [4]	31 [7]	35 [14]	19 [9]
		女性	103 [32]	31 [10]	29 [18]	23 [28]
	地方での雇用数[嘱託社員及びアルバイト](人) ^{※4}	全体(人[%])	5 [1.4]	8 [2.0]	9 [2.8]	9 [2.6]
		男性(人)	2	1	2	3
	障がい者雇用数(人)	女性(人)	3	7	7	6
		全体	2	2	4	9
	平均年齢(歳) ^{※2}	男性	35.4	35.4	34.1	34.7
		女性	37.2	36.8	34.6	37.1
	エンジニアの人数(人) ^{※2}	全体	33.4	33.9	33.6	33.9
		男性	59	48	46	27
	育児勤務制度利用者数 ^{※2}	女性	50	42	39	23
		男性(人)	9	6	7	4
	復帰率(%)	女性(人)	2	1	0	0
		男性(人)	7	9	8	10
	月間総労働時間(一人当たり平均)(時間) ^{※5}	復帰率(%)	100	100	83.4	93.0
月間所定外労働時間(一人当たり平均)(時間) ^{※2}	月間総労働時間(一人当たり平均)(時間) ^{※5}	168.5	176.0	174.2	160.7	
労働災害発生度数率(%) ^{※6}	月間所定外労働時間(一人当たり平均)(時間) ^{※2}	14.7	15.5	12.6	9.4	
ストレスチェック受検率(%)	労働災害発生度数率(%) ^{※6}	0	0	0	6	
定期健康診断受診率(%)	ストレスチェック受検率(%)	95.7	97.0	96.8	100.0	
従業員1人当たりの研修平均金額(実績)(円)	定期健康診断受診率(%)	99.7	99.7	100.0	100.0	
セキュリティ侵害件数(件)	従業員1人当たりの研修平均金額(実績)(円)	40,293	51,031	194,293	47,678	
データの漏洩件数(件)	セキュリティ侵害件数(件)	0	0	0	0	
ABJマーク ^{※7} 付与数(サービス数)	データの漏洩件数(件)	0	0	0	0	
法執行機関からのユーザー情報開示請求件数(件)	ABJマーク ^{※7} 付与数(サービス数)	777	830	881	929	
情報開示請求を受けたユーザー数(件)	法執行機関からのユーザー情報開示請求件数(件)	0	0	0	0	
社会貢献活動費 ^{※8} (百万円)	情報開示請求を受けたユーザー数(件)	0	0	0	0	
ガバナンス	取締役人数(人)	39.2	59.5	70.0	55.6	
	監査役人数(人)	全体	6	6	6	8
		女性	0	1	1	3
		社外	2	2	2	3
	独立取締役比率(%)	独立	2	2	2	3
		全体	3	3	3	4
		女性	0	0	0	1
	独立監査役比率(%)	社外	2	2	2	3
		全体	2	2	2	3
		女性	0	0	0	0
取締役報酬総額(百万円)	独立	2	2	2	3	
監査役報酬総額(百万円)	独立取締役比率(%)	33.3	33.3	33.3	37.5	
内部通報件数(件)	独立監査役比率(%)	66.6	66.6	66.6	75.0	
	取締役報酬総額(百万円)	98	107	132	163	
	監査役報酬総額(百万円)	13	15	16	24	
	内部通報件数(件)	0	0	11	2	

集計対象範囲：㈱メディアドゥ及び㈱メディアドゥテック徳島
 ※1 CO₂の排出量の算定においては、地球温暖化対策の推進に関する法律の「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアルVer4.6」を参照しています。
 ※2 正社員及び嘱託社員
 ※3 対象年度内で初めて管理職になった者を算出
 ※4 ㈱メディアドゥテック徳島において採用・雇用した人数
 ※5 正社員及び嘱託社員（管理職含む）
 ※6 労働災害による死傷者数+延べ実労働時間×1,000,000
 ※7 掲示した電子書店・電子書籍配信サービスが、著作権者からコンテンツ使用許諾を得た正規版配信サービスであることを示す登録商標
 ※8 寄付・協賛・出資を含む

CFO Message

投資方針の見直しと 経営リソースの効率化を通して N字回復と戦略投資事業の早期黒字化を実現し、 企業価値の最大化を追求してまいります

代表取締役副社長 CFOとなって

株主、投資家の皆様には、平素から格別のご支援を賜り厚く御礼申し上げます。

2024年5月23日に当社の第25回定時株主総会を開催し、このたび代表取締役副社長 CFOに就任いたしました。

私は2013年に、現在当社の連結子会社である株フライヤーを今も代表取締役CEOを務める大賀とともに共同創業いたしました。フライヤーは2016年にメディアドゥグループに参画し、私自身は2018年から当社の経営企画室（現経営企画部）に移籍した後は、執行役員や取締役としてIR、予算・中計策定、グループ会社経営管理、経営会議対応、資金調達等に加え、プライム市場上場企業としてのコーポレート部門やガバナンス体制の改革、サステナビリティ活動の推進等の非財務領域まで幅広く担ってきました。

フライヤーの事業成長や組織の整備・拡大に尽力する中で得たアントレプレナーシップやコンテンツビジネスの経験を生かし、今後は出版社や電子書店との信頼関係をより強固なものとする事で、事業やグループ会社の経営管理、迅速な意思決定と業務執行、リソースの最適配置を通じて、企業価値向上を実現してまいります。

代表2名体制となることで、引き続き代表取締役社長 CEOを務める藤田とともに、5年先、10年先を見据えた新たなメディアドゥを構築してまいりますので、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役副社長 CFO
サステナビリティ推進委員会 委員長
指名報酬諮問委員会 委員

苅田明史

Hiroshi Kanda

2024年2月期の経営成績について

2024年2月期の連結業績は、売上高は前期比7.5%減の940億円、営業利益は13.7%減の20億円、経常利益は13.1%減の19億円、親会社株主に帰属する当期純利益は3億円の純損失となり、前年に続いて減収減益での着地となりました。減収となった要因は「LINEマンガ」を運営するLINE Digital Frontier (株)の業務が他社に移管したことに伴い、電子書籍流通事業の売上高が減少したことが挙げられます。ただし、LINEマンガの減収影響が前年比110億円であった一方で全体の減収幅は76億円に留まったことを考えると、電子書籍市場の成長とともに売上高の拡大基調は概ね維持できたものと考えています。

収益面に関しては、100%子会社である株日本文芸社が紙資源等の高騰や主力雑誌の売上減少に伴い赤字決算となったこ

と等から、やや低調な結果となりました。そうした中、期初目標であった営業利益20億円を達成できたことは、コストコントロールが一定の効力を発揮した結果と受け止めています。親会社株主に帰属する当期純利益は約3億円の純損失となり、これは戦略投資事業における子会社ののれん減損等の減損損失10億円、韓国の縦スクロールコミック制作スタジオへの出資や2022年に取得した株HIKKYの保有株式等の投資有価証券評価損7億円を計上したことによるものです。電子書籍流通事業における売上高の落ち込みと、戦略投資事業における投資の成果が十分に得られていない状況が重なり、最終利益が赤字になってしまったことはステークホルダーの皆様にご心配をおかけしたものと反省しております。

電子書籍市場の成長性と 当社電子書籍流通事業の将来性について

一方で、2025年2月期以降の業績回復については自信を持っています。

当社グループが軸足を置く電子書籍市場は過去数年にわたり堅調な成長を続けてきました。紙の書籍から電子書籍への転換が進む中、海賊版違法サイトの閉鎖や新型コロナウイルス感染症の蔓延に伴う巣ごもり消費の拡大が追い風となり、電子コミックを中心に電子書籍市場は大きく伸長しました。インプレス総合研究所の調べによると、2023年における電子出版の市場規模は前年比7.0%増の6,449億円に留まり、以前に比べて成長速度は鈍化いたしました。いわゆる文字ものや電子雑誌が減少したのに対し、主力の電子コミックは前年比で8.6%増

の5,647億円となっており、二極化の傾向が一段と鮮明になっています。今後も電子書籍市場は拡大基調を継続するものの、ここ数年で人々の生活に電子書籍が広く浸透したこともあり、需要が急伸する「高成長期」から緩やかな発展過程をたどる「成熟期」に移行しつつあるとも言えるかもしれません。

こうした市場環境において、我々取次の果たす役割や機能が過去数年で大きく変わってきたことを実感しています。数年前まで、出版社や電子書店が当社に期待することは、電子書籍の流通における業務の効率化や省力化でした。自分たちで人を揃え、流通システムを構築するよりも、メディアドゥに一括して任せてしまった方が大きく手間が省けるということです。

ところが近年、電子コンテンツの流通量が大幅に増えたことで、DXを通じた商流の高度化が業界全体の課題として浮上してきました。例えば、紙の書籍の場合、著者印税の計算は初版印刷時や増刷時に行いますが、電子書籍の場合は毎月売上を集計し、出版社を通じて著者・作家に還元する印税を計算する必要があります。また再販売価格維持制度により定価販売が義務付けられている紙の本と異なり、電子書籍は期間限定で値引きや無料で提供されるキャンペーンが多数実施されており、当社が年間で行けるキャンペーン数は1.7万件。しかもこの数は毎年増加しているのです。電子書籍の場合は提供方法

も多様で、1巻ごとに購入するだけでなく、1話ごとに配信されるものや、ユーザーが広告を閲覧すれば無料で読める等、各社が工夫を凝らしたサービスを提供されています。このように取引が複雑化しているうえに、電子ファイルは日々、蓄積され増加しており、当社の取り扱いコンテンツ数は年に210万ファイルが増加しています。電子書籍の流通は、先進のテクノロジーを基盤としたシステムが介在しないと円滑に稼働しない時代が到来しています。私たちは、電子コンテンツの流れを当社が独自開発したITシステムで制御・管理することで、オペレーションのさらなる効率化と業界の発展をリードしていきます。

戦略投資事業の現況と今後の成長シナリオ

メディアドゥは2023年2月期より事業セグメントを変更し、電子書籍流通事業と戦略投資事業の2本柱で事業を展開しています。戦略投資事業セグメントは、インプリント事業、IPソリューション事業、国際事業、FanTop事業で構成され、2024年2月期の売上高は約74億円、連結売上高の8%を占めています。NFT（非代替性トークン）デジタルコンテンツの流通を担うFanTop事業や、書籍の要約サービスを展開する(株)フライヤー等、本セグメントは当社が電子書籍流通事業で築き上げた唯一無二のポジションを活用することで、事業拡大に向けた潜在的な可能性を持つビジネスを包含しており、当社は中期経営計画において電子書籍流通事業に次ぐ第2の収益軸を構築すべく、積極的な事業投資を行ってまいりました。

一方で、広がった戦線に対して、人材をはじめとする事業推進のためのリソースが十分確保できず、本来集中的に投資すべきであった事業への注力が限定的であったこと等から、2024年2月期もセグメント収益の黒字化を果たすことはできませんでした。特にNagisaやJコミックテラス、GREET、縦スクロールコミック等のBtoCの事業については、当社の事業ポートフォ

リオの見直し基準であるROIC基準8%を満たしておらず、事業成果が当初計画に対して得られなかったことから、これらは取締役会での議論を経て、撤退を決定いたしました。一方で、フライヤーは法人向け売上高が伸長しているほか、出版社向けDXサービスを手掛ける海外グループ各社も着実な成長を見せており、戦略投資事業の赤字解消に向けた明るい材料も見られています。

今後はグループの経営資源を集中的に投入することによって、早期の黒字化と連結業績への貢献を確実なものとしていく方針です。

具体的な取り組みとして最も注力しているのは、2024年2月期に赤字となった日本文芸社の業績回復です。2024年5月からは、これまで出版各社で時流に合わせた事業成長に貢献してきた竹村響氏を新たに代表取締役社長に迎え、電子書籍販売に向けた取り組みを強化するとともに、アニメ化・映像化等の有力IPの価値向上策を推進してまいります。これらの取り組みを通して、2027年2月期を目途に、戦略投資事業の赤字の解消あるいは黒字転換を達成したいと考えています。



事業ポートフォリオの多角化に向けたメディアドゥのM&A戦略 ～成功と失敗を分かちあおう～

メディアドゥグループはこれまで、戦略的なアライアンスやM&Aを通じて業容の拡大とポートフォリオの多角化を実現してきました。成功例の筆頭は2017年に実施した(株)出版デジタル機構の買収になるでしょう。前年に東証一部（現プライム市場）に市場変更したメディアドゥは、この年の2月に出版デジタル機構の買収を発表、6月に完全子会社化しました。同社の買収により、メディアドゥは電子書籍取次として国内トップの地位を獲得、その後3年間をかけて組織、社内制度、取次システム等を互いに近づけていき、最終的に合併することによってPMI（統合プロセス）を成功裏に終えることができました。

一方、すでに述べたようにM&Aが成功せず、事業売却や撤退に至ったケースもいくつかありました。その要因は、まだ投資フェーズにあるベンチャーで、目先の黒字転換に向けた取り組みが優先されたことでシナジー創出に至らなかったケースや、統合シナジーの実現可能性を甘く見積もっていたケースに大別されます。当社がこの先、新たな買収案件を検討する際には、シナジー創出に向けた施策の実現可能性を十分に検証し、どのように投資回収を実現できるのか複数のシミュレーションを行ったうえで慎重な審査が求められるものと考えています。

さらなる業容拡大に向けてグローバル市場の開拓に注力

電子書籍市場は今のところ堅調な拡大を続けていますが、国内の出版産業全体を見ると、少子高齢化の進行を背景に年々わずかながらも縮小しているのが現実です。一方でここ数年、大手出版社を中心にコンテンツの海外輸出を本格化させる動きが目立つことに加え、電子書店の海外進出も相次ぐ等、市場のグローバル化が急速に進展しています。メディアドゥが将来にわたり持続的な成長を実現していくためには、市場のポテンシャルが大きい海外向けのコンテンツを拡充し、グローバルレベルで事業基盤を拡充していくことが欠かせません。当社は2016年、業界に先駆けて海外に進出、米国カリフォルニア

州サンディエゴにMedia Do International, Inc.を設立し、翻訳コンテンツの海外諸地域への浸透に努めてきました。海外電子書店への取次に加え、直近はMedia Do Internationalが、集英社の宇山佳佑『桜のような僕の恋人』や、11月12日発売予定の新庄耕『地面師たち』の紙・電子での英訳出版、マーケティング、書店流通展開を支援しています。今後も出版社や電子書店等のビジネスパートナーと連携しながら、海外市場の開拓と深耕に取り組んでいく方針です。

資金調達

～業績、株価、資本コスト等を総合的に勘案して最適な方法を選択～

当社の主力事業である電子書籍流通事業においては、電子書店から売上金が入金され、その一部を出版社に還元するビジネスモデルとなっていることから、買掛金が売掛金を上回っており、事業成長を続けるための運転資金が不足する事態は起こりにくい点は、当社の財務健全性における利点と言えます。一方で、当社の中長期的な成長のためには実効性ある投資実行が欠かせず、その原資となる資金調達は財務戦略上の重要なテーマとなっています。当社の資金調達における基本方針は、直近の業績動向、財務内容、株価水準、資本コスト、外部の経済・金利状況等を総合的に勘案し、健全な財務規律を堅持しながら、最

も適切な方法を選択するという事です。

これまでに当社が実行したM&Aやアライアンスを例に挙げると、2020年の資金調達と2021年に行った(株)トーハンとの資本業務提携ではエクイティファイナンスを実施し、それに先立つ2017年の出版デジタル機構の買収資金は全額を銀行からの借入れで賄いました。

資金調達に限りませんが、私が財務を統括するうえで特に重視しているのはROE（自己資本利益率）です。当社のROEは2020年代に入って低落傾向が続いており、それが軟調な株価推移にも反映しています。中期目標としてROE10%以上、PER

(株価収益率) 20～30倍を目指すことで、企業価値の評価指標であるPBR（株価純資産倍率）と株価の適正化を図っていきます。これら諸指標の改善・向上に不可欠の取り組みとして、電

子書籍流通事業の流通シェア拡大による利益改善、戦略投資事業の早期黒字化、そして財務・非財務の両輪を意識した情報開示拡充を目指していく考えです。

メディアドゥの株主還元方針

メディアドゥは2013年の上場以来、株主の皆様への利益還元を最重要の経営課題の一つと位置付け、投資や経営基盤の強化に必要な内部留保の充実と、安定配当と着実な利益成長による株主価値の拡大の両者のバランスに配慮した資本政策を実行してきました。株主への利益還元については、2023年2月期より配当と自己株取得を合わせた総還元性向を従来の「20%以上」から「30%以上」に変更しました。また、2023年2月期の株主還元は全て自己株式の取得によって行いましたが、株主・投資家の皆様との対話を通じて、2024年2月期は配当と自己株式取得を併用する方法に改めました。2024年2

月期の当社最終損益は赤字となっていますが、その主要因である特別損失がキャッシュアウトを伴わないものであること、並びに2024年2月期をボトムとして今後の業績改善が見込まれることから、期初予定通り1株当たり22円の期末配当を実施し、2025年2月期については増収増益の見込みであることから、配当のみで総還元性向30%を達成する基準である5円増配の27円を予定しています。

今後も配当性向のさらなる向上を図りつつ、迅速かつ公正なディスクロージャーと建設的な対話を通じて、株主・投資家の皆様との関係をさらに深化させていきたいと考えています。

サステナビリティの基本的な考え方

事業戦略、財務戦略を遂行していくうえで、自然環境や経済社会の持続可能性に配慮することは、今や企業存続の前提条件と言ってよいでしょう。メディアドゥでは、環境への配慮はもとより、事業を通じて出版文化の発展に貢献すること、透明性の高いガバナンス体制を構築すること等、当社自身のサステナビリティに関わる諸テーマもマテリアリティに包摂し、その目標達成とビジョンの具現化に向けて幅広い活動を展開しています。

当社は2022年6月、それまでのリスク管理委員会をサステナビリティ推進委員会に改組しました。サステナビリティ推進委員会は、当社の事業運営や業績に大きな影響を与えかねないリ

スクに対して、その回避・抑制に向けた施策をモニタリングし、リスクと機会の双方を視野に入れたマテリアリティを特定し、それらのKPI管理や施策の実行支援を推進しています。代表取締役副社長 CFOとして事業戦略と財務戦略を統括している私にとって、サステナビリティ推進委員会はいわば「分身」のようなもの。意思決定を行うとき、委員会が収集・分析したリスクアセスメント情報やサステナビリティ施策に関する提言は、かけがえのない支援ツールとなってくれます。改組から2年あまり、サステナビリティ推進委員会の役割と機能に対する社内の認識も深まり、リスクと機会、そして自社の持続可能性を考える気運が全社的に高まりつつあることを心強く思っています。

サステナビリティの取り組み ～ガバナンス、情報セキュリティ、人的資本～

メディアドゥは長期的かつ持続的な企業価値向上を実現するために対処すべき経営課題をマテリアリティとして特定し、中でも「ガバナンス強化」「情報セキュリティ強化」「イノベーター人材の開発・育成」の3テーマにおいて重点的な取り組みを

推進しています。

ガバナンスについては、7名の取締役うち3名が社外取締役、同じく7名のうち3名が女性であり、経営の牽制機能とジェンダーのダイバーシティは十分に確保できているものと認識していま

す。毎年実施している実効性評価を踏まえ、取締役会及び指名報酬委員会の機能向上を図り、経営の「ブラックボックス」を対外的に解消していくことを今後への課題に位置付けています。

情報セキュリティに関しては、特に近年ではランサムウェアを含む大規模なサイバー攻撃やファイル漏洩が問題視される中、規程類の見直しや情報漏洩等のトラブルを予防するシステムの導入開発等、総合的な取り組みを進めています。業界のインフラを担う企業としてお客様や取引先の信頼を損なうことのないよう、引き続きセキュリティ体制の強化と情報管理の高度化に努めていきます。

イノベーター人材の開発・育成については、特にマネージャー層の強化に注力しています。部下に明快なビジョンと目標を提示し、その達成状況を適切に管理・評価していく、そうした繰り返しの中でマネージャー自身も成長することができると思っています。当社は事業の成長スピードが速かったこともあり、これまでの採用活動ではキャリア人材を活用する局面も多く見られましたが、それに加えて、プロパー人材の開発を促進することが必要だと考えています。

当社グループではこのほか、社員の自己実現を支援する人事制度の制定や職場環境の整備を通じて、競争優位の源泉である人的資本のさらなる強化を図っています。また女性や障害者に加え、様々なキャリアやバックグラウンドを有する人材を積極的に採用し、多様な価値観が行き交う活力ある企業風土の醸成に努めています。



ステークホルダーの皆様へのメッセージ

メディアドゥは1994年の創業以来、時代の趨勢と経済社会情勢の変化を的確に予見しつつ、事業基盤と収益構造の進化を積み重ね、継続的な成長を達成してきました。これも、株主・投資家の皆様をはじめ、取引先の皆様、地域社会の皆様等、様々なステークホルダーの方々からいただいたご支援の賜と深く感謝申し上げます。私たちは今後も創業者の藤田が経営において最も大切にきた信念を堅持しながら、MISSIONである「著作物の健全なる創造サイクルの実現」とVISIONで謳った「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」を事業活動の中に具現化していきます。私はこれからも「視野の広さと視座の高さ」をもって日々の確かな事業進捗を牽引し、将来にわたる持続的成長と企業価値の最大化を追求してまいります。

2025年2月期の連結業績予想については、売上高980億円（前年比4.2%増）、営業利益23億円（同11.3%増）、経常利益

22.3億円（同12.0%増）、親会社株主に帰属する当期純利益13.3億円を見込んでいます。電子書籍市場が拡大基調をたどる一方、「巣ごもり需要」の一巡や世界的なインフレによる実質賃金の目減り等、これから先数年の事業環境は明暗半ばする状況で推移することが予測されますが、当社は革新的な経営と事業運営を徹底し、国内外の市場におけるプレゼンスをさらに高めてまいります。また第2、第3の柱の確立や社会課題の解決に向けた取り組みを一段と加速し、ステークホルダーの皆様から信頼される、持続可能な企業グループを創造していく決意です。皆様には今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2024年8月

藤田明史

事業戦略

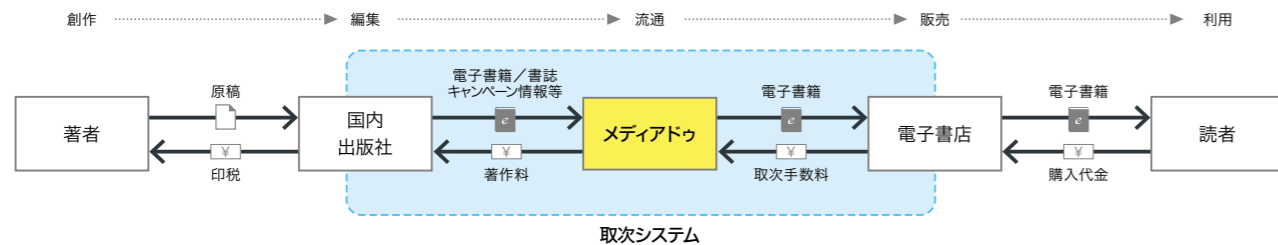
電子書籍流通事業

流通カロリーの低減を通じて、出版市場全体のさらなる拡大へ

当社の主軸事業である電子書籍流通事業は、出版社2,200社以上、電子書店150店以上との取引実績を有しており、国内最大手の電子書籍取次事業者として、出版業界との強固な信頼関係を築いてきました。自社開発の取次基幹システムを通じて、出版社からお預かりしたコンテンツや書誌情報等を一元管理し各電子書店に配信するほか、各電子

書店で展開する割引・無料等のキャンペーン管理、永続的に続く売上分配等を担っています。このようなシステム提供を通じて電子書籍の流通にかかる膨大な運用業務の効率化を図り、流通カロリーを低減することによって、出版市場全体の発展に貢献することを目指しています。

ビジネスモデル



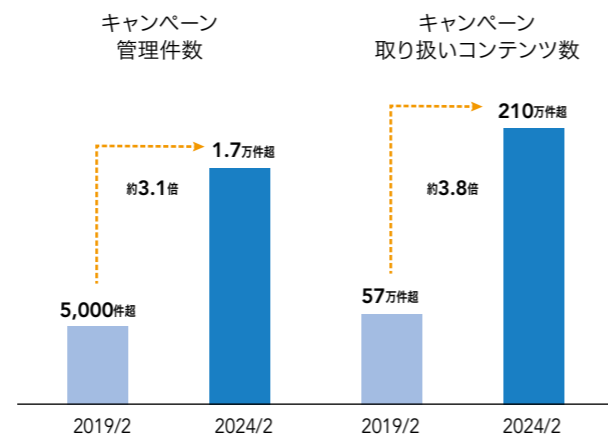
現状分析

フィーチャーフォンやPCからスマートフォンへユーザーが移行した2010年初頭以降、電子書籍市場は二桁成長を続けてきました。近年は新型コロナウイルスの感染拡大による巣ごもり需要を追い風に、マンガをはじめとした電子書籍が広く人々の生活に浸透したことで市場自体は成熟期を迎えつつあります。拡大基調は続いているため、2027年には約8,000億円規模の市場となる見込みです。

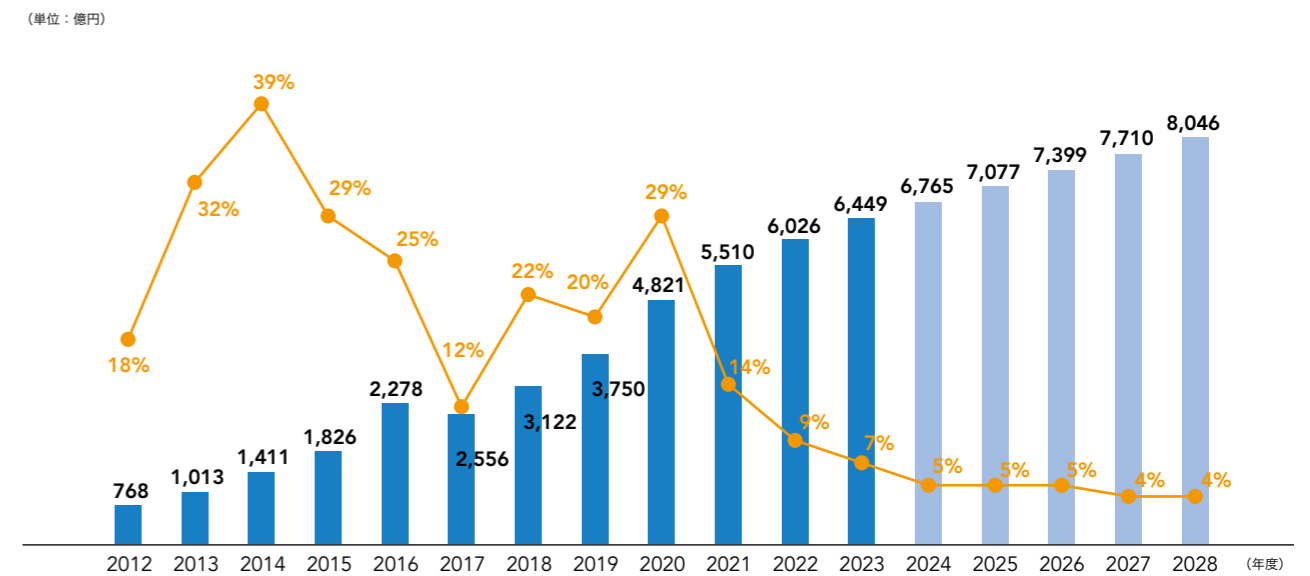
電子書籍のサービス形態は、市場の拡大とともに、従来の「巻」単位での配信だけでなく、「話」単位での配信や月額読み放題サービス、広告を見れば無料で読める仕組み等、著しく多様化が進み、電子書籍の流通に係る運用業務は年々煩雑化しています。さらに、当社が管理するキャンペーン数についても2019年2月期からの5年間で約3倍（1.7万件超）となりました。これは各出版社・電子書店による顧客獲得競争の激化により、電子書籍の割引や期間限定の無料公開、ポイントバック等様々な施策が実施されていることに起因しています。

こうした運用業務の煩雑化を背景に、出版社・電子書店が自社で電子書籍の運用を担うことの負担が着実に増加しており、電子書籍取次に対する業界からの需要と期待はますます高まっています。

キャンペーン管理件数・取り扱いコンテンツ数の推移



国内電子書籍市場規模予測



出所：インプレス総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書2024」

2024年2月期業績と今後の方向性

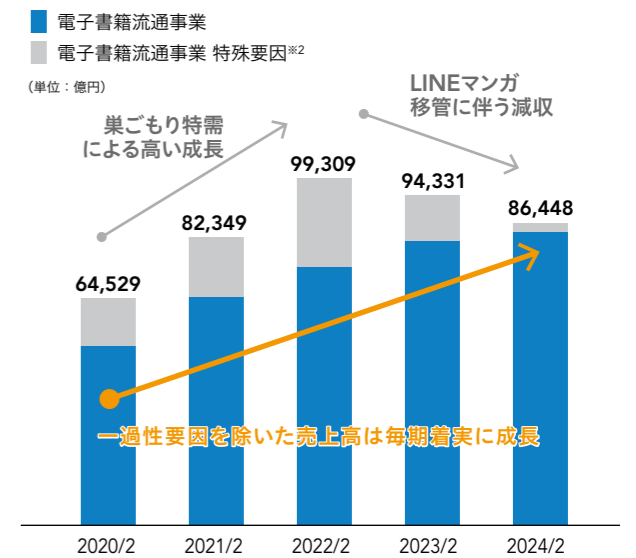
2024年2月期における業績は、一過性の減収影響^{※1}（約110億円）を受け、減収（前年同期比8.4%減）での着地となりましたが、この影響を除いた売上高では前期比4.3%増となり、每期着実に成長を続けています。

2023年5月に新型コロナウイルス感染症が5類に移行したことで、屋内エンターテインメント需要から屋外レジャー需要へ人流変化が起こることを鑑み、多くの出版社や電子書店はマーケティング施策の縮小を行いました。市場全体の動きを受けて、当社の売上高前年比成長率についても、期初に想定していた成長率をおよそ6pt下回る104.3%となりました。

具体的には、2023年5月以降はキャンペーン数が少ない月が続いたことにより成長率は鈍化傾向にあったものの、年末年始頃からはキャンペーン数が次第に増加し出したことに加え、2024年2月には大手電子書店の新規商流を獲得したこともあり、成長率は再度110%を超える形で推移しています。

2025年2月期以降は、150名以上の盤石な取次体制のもとこれまで培ってきた信頼や実績を生かし、日々変化する業界からのニーズや市場環境を適切に捉えた情報提供やきめ細やかな運用サポート、システム開発及び提供に取り組んで

売上高推移



※1 主要取引先であったLINE Digital Frontier(株)が運営する「LINEマンガ」向けのバックエンド業務が㈱イーブックイニシアティブジャパンへ移管されたことにより一過性の減収影響を受けました。この影響を受けるのは2024年2月期までであり、2025年2月期以降の業績に影響はありません。

※2 LINEマンガ向けの売上高や2022年2月期における一部書店の大型キャンペーンの影響等の合計値

事業戦略

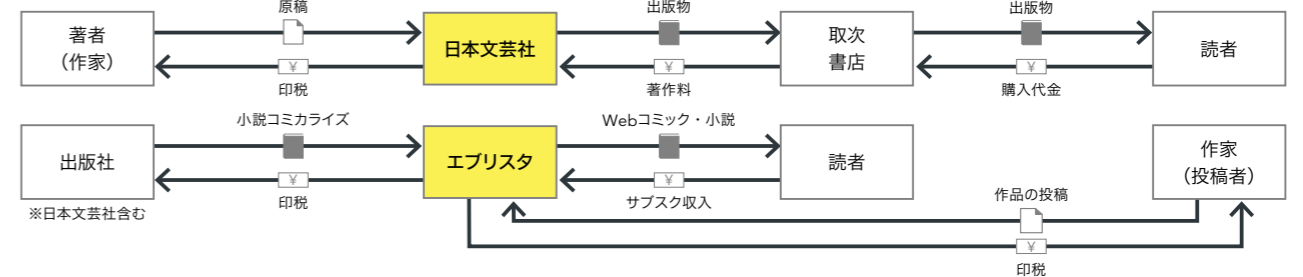
戦略投資事業 インプリント事業

原作創出とメディアミックス、マルチユースを通じて、コンテンツ価値の最大化へ

インプリント事業では、創刊60年の歴史を誇るマンガ雑誌『週刊漫画ゴラク』をはじめ、コミックや実用書等の幅広いジャンルで、紙・電子問わず出版する(株)日本文芸社や、小説等の作品を一般の方が自由に投稿できる小説投稿サイト「エブリスタ」を運営する(株)エブリスタが、当社グループにおける原作創出機能を担っています。

両社では有力な原作を輩出し、メディアミックス及び一つの作品を幅広く活用するマルチユースを推進することで、コンテンツ価値の最大化を図り、出版・コンテンツ市場のさらなる拡大を目指しています。

ビジネスモデル



現状分析

運送費や紙資源の値上げ、印刷費の高騰により、紙出版にかかるコスト負担は増加傾向にあります。一方で、新型コロナウイルス感染症をきっかけに屋内エンターテインメント

の需要が高まったことで動画コンテンツ配信サービスが広く浸透し、世界のコンテンツ市場構造にも変化が起きました。

2024年2月期業績

主に子会社の日本文芸社においては、期初予想と異なり5期ぶりに赤字での着地となりました。紙出版のコスト負担の増加に加え、マンガにおいて連載終了に伴う一時的なヒット作品の谷間になってしまったこと、実用書において過去の成

功体験を再現しようとする中で取り扱いジャンルを絞り込んだことで、全体的な縮小均衡に陥ってしまったことから、売上高・営業利益ともに悪化しました。

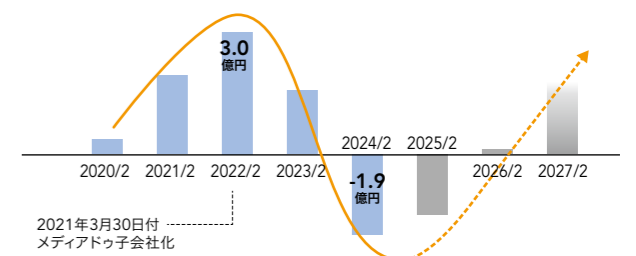
2025年2月期の事業方針

日本文芸社については再成長を図るべく、出版業界での経験が豊富な竹村馨氏を代表取締役社長に招聘し、経営体制を含む抜本的な改革に着手しています。デジタル配信では、電子書店との新しい取り組みに積極的に参加するほか、作品力・編集力を電子書籍市場で力強く展開できるような体制を構築します。また、紙出版においては、筋肉質な収益構造にすべく、在庫管理の高度化とシステムの刷新による業務効率化を図ります。2025年2月期においては自社コンテンツの強みを生かすための体制を整え、再成長のための基盤を作ることに注力し、2026年2月期以降の黒字転換を目指しています。

エブリスタにおいては、作家と読者、そして出版社に選ばれるプラットフォームとするべく、作家に対しては1タイトルにつき1名の担当者をつけ、複数社の取引先に対し商業化の

提案をする等サポート体制を厚くする等、各種施策を推進していくことでプラットフォームとしての魅力を高め、今後もヒット作品を多数輩出する体制を構築していきます。

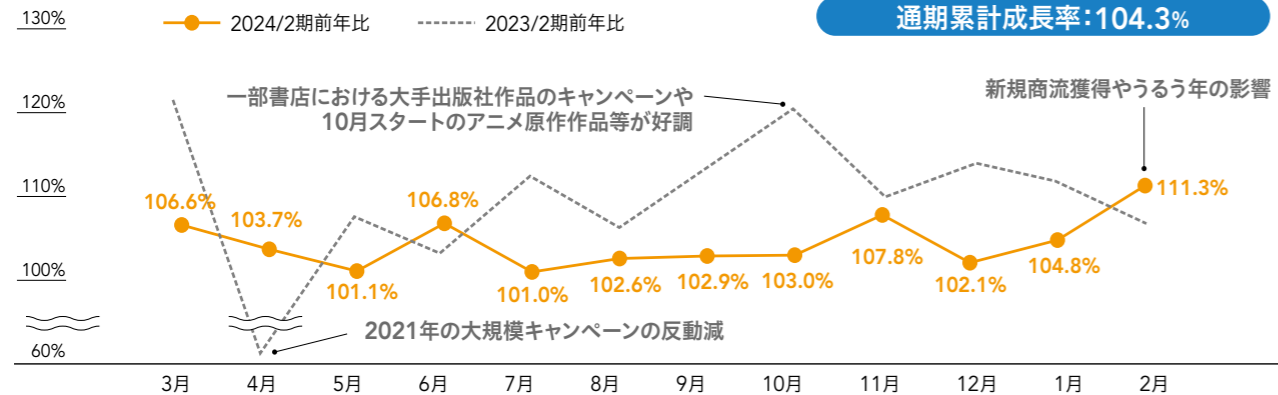
日本文芸社における営業利益の推移 (イメージ図)



いきます。電子書籍の流通カローラーを低減することで、出版社と電子書店がコンテンツ制作やサービス強化、マーケティング、プロモーション等に一層集中できる環境が整備さ

れるとともに電子書籍取次の意義を一層強固にし、流通シェアの再拡大につなげていきます。

売上高前年比成長率



担当役員Message

電子書籍流通を効率化し、業界発展に貢献します

メディアドゥは、多くの出版社様と電子書店様の間に立ち、電子書籍コンテンツ流通の最適化のためにシステムソリューションと流通オペレーションを提供しています。

当社の最大の魅力は、出版社様に対しては多くの書店様や読者様に作品を提供できるようにし、書店様に対しては多くの出版社様の作品を取り扱えるようにする点だと考えています。また、当社の運用によって運用業務全般の負荷を軽減し、流通スピードをさらに向上させることができると評価いただいています。

運用業務がますます複雑化していく中で、出版社様と書店様の間に立ちこそ見える課題を一つひとつ解決し、業務の効率化・自動化を進めるとともに、スピードをさらに向上させ、業界のさらなる発展のために挑戦し続けたいと考えています。

私は、電子書籍業界において重要な役割を担っているという自覚を持つとともに、それを支える社員たちが誇りを持つ

て業務に注力できるよう、社内外ともにより一層強固な信頼関係を構築してまいります。社員一同、常に誠実な対応を心がけ、皆様の期待以上の価値をご提供できるよう、国内外の市場拡大に貢献していく所存です。

引き続き、ご支援とご理解を賜りますようお願い申し上げます。

<略歴>

2000年(株)フォーサイドに入社し、コンテンツ事業に従事。2015年の当社入社以来、一貫して電子書籍流通事業に携わり、現在の中核事業への成長を牽引。電子書籍事業本部本部長、執行役員を歴任し、2023年5月取締役役に就任。



取締役 COO
花村 佳代子
Kayoko Hanamura

担当役員Message



コンテンツを取り巻く
全ての「熱」を結びつけ、
冷やさない

株式会社日本文芸社
代表取締役社長

竹村 響
Hibiki Takemura

出版社の「熱」を取り戻す

出版社に一番大事なものは「熱」です。著者の熱を編集の熱で受け止め、なるべく冷やさずに読者に届ける営業、流通機能を持つ。これが出版業の本質の一つです。

この熱を冷やす要素は多々あります。経営のロジカルな経営判断や利益の追求、編集のマーケティング重視による作品のコモディティ化、営業の慎重な判断による流通スピードの鈍化、そしてそもそも長く業を続けたがゆえのマンネリズム。日本文芸社は70年の長い歴史を誇る最古参の出版社です。いろいろなことがずいぶん冷えてしまっています。

この冷えをなるべく取り払い、熱を取り戻すことが最初のミッションだと考え、みんなの熱を知り伝えるべく70人以上の社員全員とひとりずつ話しました。

いざ話してみると、さすが長く続く出版社です。ちゃんと熱を持った人ばかり。となれば、それを伝えるどこかで冷えが起こっています。現場の熱をサポートする経営、著者のポテンシャルを最大限生かして作品に広がりを与える編集、迅速な判断とDX等による最善の流通、そして種々の刺激によるマンネリズムの打破。これらに最速で取り組み始めました。

日本文芸社には本を作る力の強さを感じます。様々なタイプの著者を適切にアサインし、著者をブーストする企画力があり、さらに特徴的なのがその作品を広く読者へ安価に提供するスタイルです。しかしコスト高やマーケット全体の売上減等で、安価な提供は難しくなって来るとともに、商品としてのクオリティが落ちてしまったり、重版判断が保守化して流通のスピードが落ちてしまったり「市場の冷え」とともに「日文的冷え」も起きてきているようにも見えました。

熱を取り戻す鍵は編集のさらなる奮起等ではなく、外部環境への対応です。業務効率化やDXを通じた読者への「届け方」の変化等、日本文芸社の良さがマーケットで存分に発揮されるよう整える必要があります。

新技術に対応した「マルチユース」で活路を

さらに日本文芸社にもたらしたいのが「ワンコンテンツ・マルチユース」の考え方です。出版社の根源的な使命とも言えますが、著者が生み出す一つのコンテンツについて、書店で本を売ることに限らない多方面で企画・実行し、コンテンツの価値を最大化することに注力します。

書籍もコミックも大変良質な独自のコンテンツを生み出しているものの、イノベーションのジレンマで、過去の成功体験から書店・コンビニ流通に乗せるための作品作り、流通オペレーションというレガシーから脱却できていない側面があります。いいコンテンツがあるので、新たなテクノロジーやメディアに最速で対応して、その価値を最大化していくべきだと考えています。

電子コミック市場は、最も成功した新しいチャレンジャーである電子コミックアプリ「ピッコマ」の誕生からすでに8年ほどが経ちました。日本文芸社は電子書籍黎明期から積極的に市場に参加してきましたし、この「ピッコマ」と最初取引を始めたメンバーの1社でもあります。ファーストベンギンたるマインドを取り戻し、電子コミックが天井を打つ将来に必要な新たなチャレンジと歩みをともにしていければと思います。

書籍の電子配信もチャレンジが必要です。書籍のマルチユースはなかなか成功例が出ていませんが、いくつかアイデアがあります。願わくば、書籍業界全体のさらなる発展の助けになるような取り組みにできればいいですね。

<略歴>

2000年同志社大学卒業後 ㈱竹書房入社。編集職を経た後、電子書籍黎明期よりデジタル事業を牽引。執行役員、取締役を歴任して竹書房の再建に貢献。2020年同社退職後、漫画コンサルタントとして出版社や書店等延べ15社の顧問に就任。2023年12月より日本文芸社取締役役に就任、2024年5月より同社代表取締役社長

株式資本主義と出版社

最後に、もう一つのテーマが「株式資本主義と出版社」です。歴史ある出版社には非上場オーナー企業が多くありますが、その多くが事業継承問題を抱えています。資本も業務も独立性を保って維持されてきた出版社は多いものの、マーケットの変化により、特に資本面で独立性を保ち続けるのは難しくなっています。

資本の安定という意味では上場はもちろん、上場会社と手を組む選択はあって当然です。しかし出版社は「面白い」や「興味深い」等数値化の難しいコンテンツが商材です。IR文脈やPL/BS経営の文脈では言語化が難しく、うまくいかないことも多いのが現状かと思えます。

しかし現代は株式資本主義の最盛期。この環境にアジャストできれば、今後の出版業界の一つの力になり得ます。今回、我々がスムーズに上場会社とリレーションすることが、今後多くの出版社の助けや参考事例となればと思い、その仕組み作りにも力を入れています。

その我々のパートナーが、電子書籍黎明期から出版業界にチャレンジし、貢献してきたメディアドゥなのは福音のひとつ。社長である藤田さんに「熱」があるのがまたいいです。

15年ほど前、初めて藤田さんに会ったとき、藤田さんは自社の事業について2時間びっちり涙もなく話してくれました。20年以上この業界にいて、ここまでの熱を見せてくれたのはほんの少数しかいなかった。それからずっと自分の中で藤田さんは「熱」の人です。

そうした著者、出版社、読者、経営者、資本主義……様々な「熱」を結びつけ、冷やさない。それが今回の自分のミッションだと思います。我々の「熱」が皆さんにたくさん伝わるよう鋭意努力してまいります。日本文芸社のチャレンジにご期待いただき、応援いただければ幸いです。

事業戦略 戦略投資事業 FanTop事業

著作者・出版社・書店・ユーザーにとって四方よしとなる仕組みで、業界の活性化へ

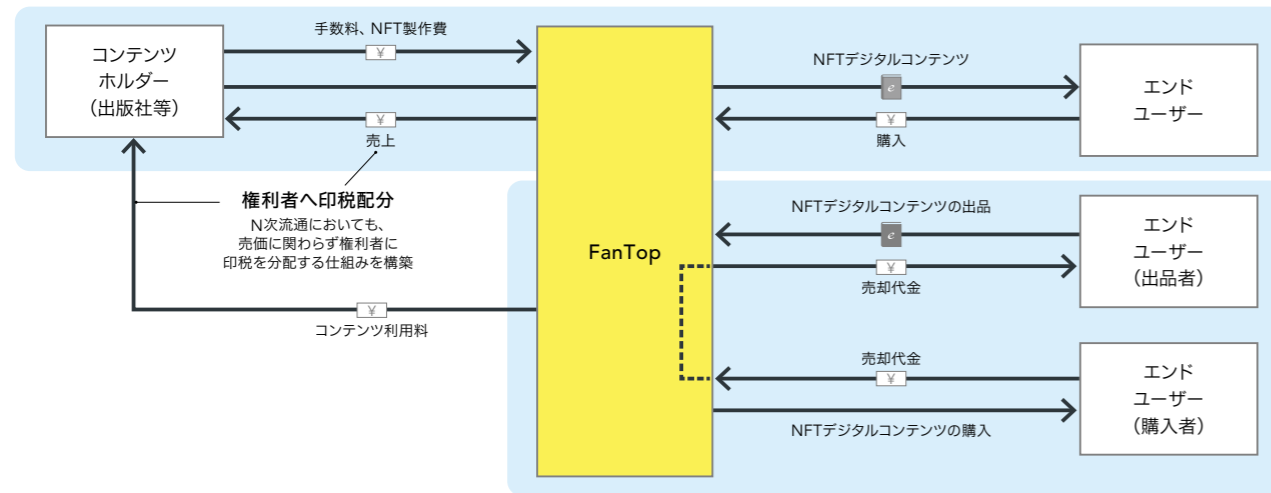
FanTop事業では、データの改ざんや複製が不可能なNFT*テクノロジーを活用し、正規のデジタルコンテンツを保有・売買できるNFTマーケットプレイス「FanTop」（自社開発・運営）を展開しています。また、出版物の付加価値向上に寄与するとして、全国各地の書店を通じて、NFTデジタルコンテンツを取得できる二次元コードを紙書籍に付

*Non-Fungible Token (=非代替性トークン) の略称

帯した「NFTデジタル特典付き出版物」の流通にも取り組んでいます。デジタルコンテンツの新たな在り方や楽しみ方を創出するとともに、著作者・出版社・書店・ユーザーにとって四方よしとなる仕組みを提供することで、紙書籍も含めた出版・コンテンツ業界の活性化に一層貢献することを目指しています。

ビジネスモデル

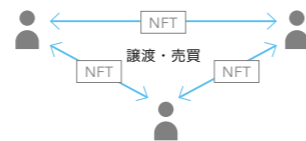
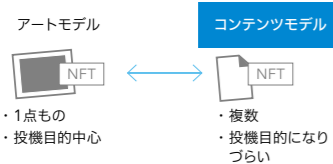
NFTコンテンツ制作と一次販売



FanTopでのN次流通

<FanTopの主な特徴>

- ① プラットフォームで取り扱うのは、広く頒布が可能なデジタルコンテンツに特化（≠アートコンテンツ）
- ② ユーザーは紙書籍に付帯した二次元コードからNFTデジタルコンテンツを取得することが可能
- ③ NFTデジタルコンテンツに資産性があるため、プラットフォームを通してユーザー間での売買・譲渡が楽しめる



現状分析

紙書籍の出版物にNFTデジタルコンテンツを特典として付帯することで、紙書籍の販売単価や実売率の向上に貢献してきました。他方、国内における出版市場規模は、1990年代半ば以降のインターネット普及や、2010年代のスマート

フォン普及等を背景に右肩下がりに推移しています。市場の縮小に比例して、書店数も年々減少傾向にあり、市場ピーク時の1996年の半数以下にまで縮小する等、市場活性化のための取り組みが求められています。

2024年2月期業績

2021年10月のサービスローンチ以降、実証実験フェーズを経てNFTデジタル特典付き出版物の流通に注力するという事業方針を確立し、累計発行部数の拡大に取り組みました。NFTデジタル特典付き出版物の累計発行部数は、2024年6月末時点で246万部超となりました。これまでNFTデジ

タル特典付き出版物に限らず、FanTop上でのみ購入可能なNFTコンテンツ単体での販売及び流通をはじめ、広く実証実験を行っていたところから投資の適正化を図ったことで、2024年2月期は事業全体の赤字幅が縮小しました。



2025年2月期の事業方針

全業界へのアプローチによる流通コンテンツ数と会員数の拡大へ

共通の二次元コードを発行し、不特定多数のユーザーにNFTデジタルコンテンツを配布できる「エアドロップ機能」を実装しました。これにより店頭やネットでの配布、プロモーション施策としての活用をはじめ多様なニーズに応えることが可能となり、FanTopの利用ハードルの低減と利用シーンの拡大が期待できます。また、NFTデジタル特典付き出版物の累計発行部数はFanTopの流通コンテンツ数と会員数の増加に寄与する重要なファクターとして位置付け、引き続き

発行部数の多い雑誌へのアプローチも継続する方針です。今後は出版業界のみならず利用の裾野を広げ、全業界へのアプローチに注力することで、コンテンツホルダーとの協創機会を増やすとともに、ユーザーが求めるリッチなNFTデジタルコンテンツを企画し、ラインアップの充実化にも取り組みます。これらを通じて流通コンテンツ数及び会員数を増加させ、さらなる事業拡大を図っていきます。

TOPIC 2周年を記念して出版業界・メディア向けにFanTop事業説明会を実施

FanTopは2021年10月12日にサービスを開始し、2周年を迎えました。これを記念して、2023年11月に出版業界・メディア向けにFanTop事業説明会を開催しました。

この事業説明会では、日本文芸社が刊行する青年漫画雑誌『週刊漫画ゴラク』に初めてNFTデジタル特典を付帯することに至った背景や狙い、FanTop事業部責任者よりこれからの展望・成長戦略について語られたほか、今回NFTデジタル特典として作品を提供してくださった『するりのペント酒』の著者である久住昌之氏とこしのりょう氏を特別ゲストとしてお招きし、トークセッションを行いました。

総勢230名以上の方にご参加いただき、出版業界における新たな取り組みの一つとして、注目を集めました。



出版業界・メディア向けに記者会見を実施 (2023年11月)



これまでNFTデジタル特典を付帯した書籍を展示

事業戦略

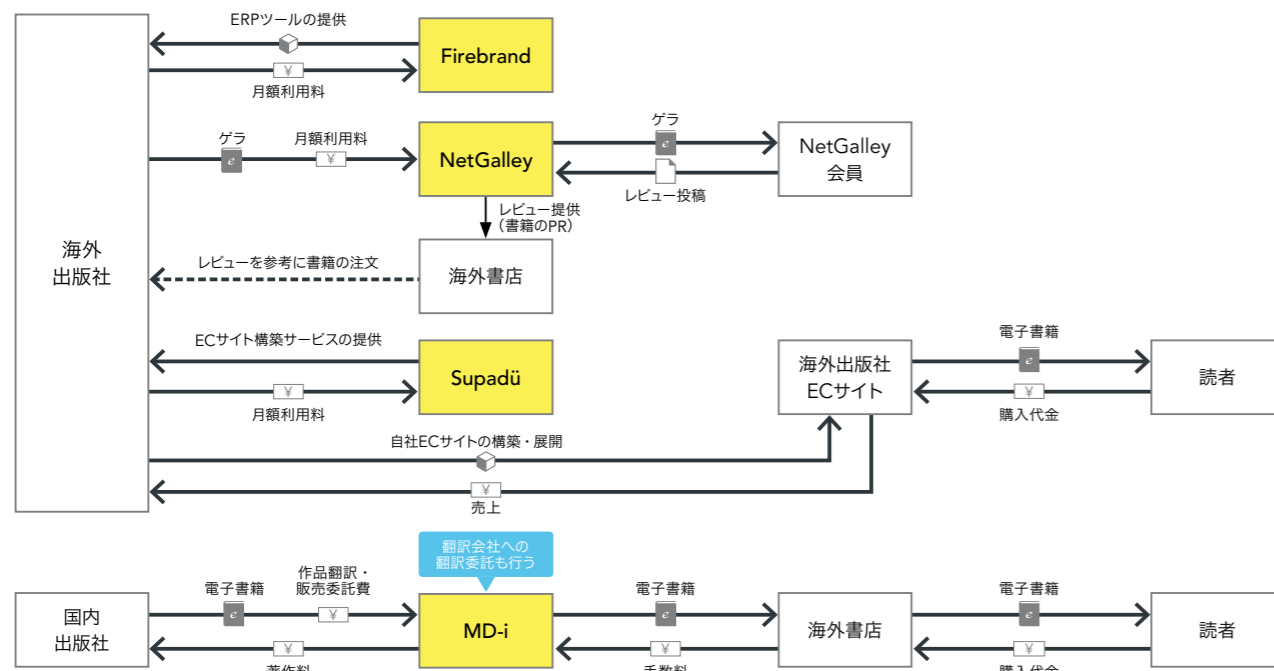
戦略投資事業 国際事業

出版DXサービスと国内作品の海外展開を通じて、国内外の出版業界のさらなる発展へ

国際事業では、海外グループ会社のFirebrand、NetGalley、Supadüを通じて、米国5大出版社を含む欧米の出版社に対して出版社のDXを支援するサービスをSaaS型のビジネスモデルで展開しています。欧米出版社とのネットワークを構築し、海外出版DXサービスの欧米でのさらなるシェア拡大を目指します。さらに、米国に拠点を置くMedia Do

International, Inc. (以下、MD-i) では、国内作品の翻訳対応及び海外電子書店への取次、マーケティング・プロモーション支援をはじめ、世界中に国内作品を届けるための多面的な支援を行っています。国際事業を通じて海外における当社グループのプレゼンスを高め、国内外の出版業界のさらなる発展を目指しています。

ビジネスモデル



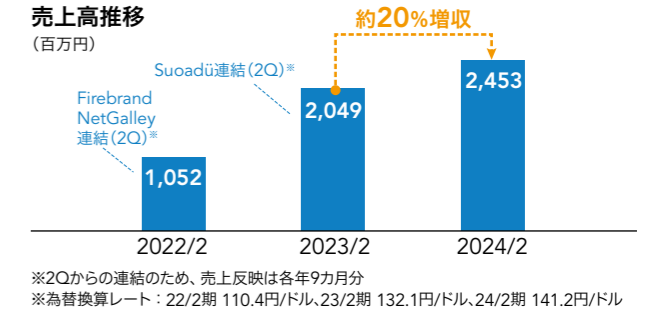
現状分析

欧米の出版業界については、日本と異なり書店が出版社から書籍を買い切る制度を導入していることから、書店が在庫リスクを抱える仕組みとなっている特徴があることに加え、書籍の販売経路についても現在では約6割がAmazon社経由での売上となっており、その依存度が非常に高くなっています。そのため、書店では在庫リスクの低減と、Amazon社での売上拡大を目指すべく、売上傾向の分析やトレンドに合わせた販促やUIに優れたECサイトの構築等、マーケティングツールに対する需要が高まっています。

さらに、近年、海外における日本コンテンツの需要は非常に高まっています。2022年には、日本のコンテンツ産業の輸出額は過去最高の4.7兆円に上り、半導体産業の輸出額5.7兆円に迫る規模となっています。また、コンテンツの中でもマンガ・出版コンテンツの海外展開について、現在は紙が主流となっているほか、正規に英訳されたコンテンツははまだ1万4,000点程度と全体の2%未満に留まっています。デジタル化を含めた海外での市場は、今後の日本コンテンツのさらなる発展に向けた可能性の広がる領域となっています。

2024年2月期業績

海外グループ各社が提供するSaaS型の出版DXサービスにおいては、出版社との契約が増加する一方、既存顧客の解約率が低いため、法人契約数が着実に積み上がっています。法人契約数の増加とともに直近2期は増収傾向であり、2024年2月期の売上高は前年比約20%の増収となりました。



2025年2月期の事業方針

出版ワークフローをワンストップで支援し、顧客網を拡大へ

引き続きSaaS型のビジネスモデルでリカーリング収益を着実に伸ばすことで、継続的な増収増益を目指します。Firebrandグループでは、Amazon社サイトでの売上拡大を狙う出版社に向けて、AI書籍マーケティングツールである新サービス「FLYWHEEL」をローンチしました。Firebrandグループの35年以上にわたる出版社への支援実績に基づくデータ基盤や、出版DX支援のトップシェアを走り続ける技術

基盤と、AI技術を掛け合わせ、市場トレンドの分析、既刊本の売上分析、書籍情報の自動更新等も可能にし、Amazon社サイトへのアクセス数の増加及び売上拡大を実現します。国際事業で展開する各サービスのシナジーを一層高め、出版ワークフローをワンストップで支援することで、さらなる導入数・顧客網の拡大に取り組んでいきます。

国内作品の海外展開の多面的な支援

日本コンテンツの需要拡大に伴い、国内作品の海外展開は年々増加傾向にあります。これまで培ってきた海外における業

界ネットワークや知見を生かして、MD-iを通じて国内出版社の海外進出及び作品の海外展開を多面的に支援していきます。

TOPIC 国内作品を世界に広げる「MyAnimeList」

当社の持分法適用会社である株式会社MyAnimeListでは、日本のアニメやマンガに関する世界最大級のコミュニティ&データベースである「MyAnimeList」を運営しています。国内作品の海外展開を支援し、出版業界のさらなる活性化を実現するために必要不可欠なネットワークの一つとして地位を確立しています。

株式会社MyAnimeList、当社による海外向け電子コミック配信サービス提供に向けた業務提携契約を締結しました。日本のマンガ作品に代表される「ヨコヨミ」型の作品及びスマートフォンでの閲覧に適した「タテヨミ」型の作品を幅広く取り揃え、アプリ版・ブラウザ版の両方での提供を検討しています。海外における日本マンガの正規流通を支える総合プラットフォームとして、2024年秋頃に米国でのサービス提供開始を目指しています。

2023年12月には、株式会社NTTドコモ、アカツキグループ、



※会員登録数1,800万人、海外利用率99%、アプリダウンロード数420万DL、11億件以上の視聴・読書ビッグデータを保有 (2023年12月時点、MyAnimeList調べ)

事業戦略

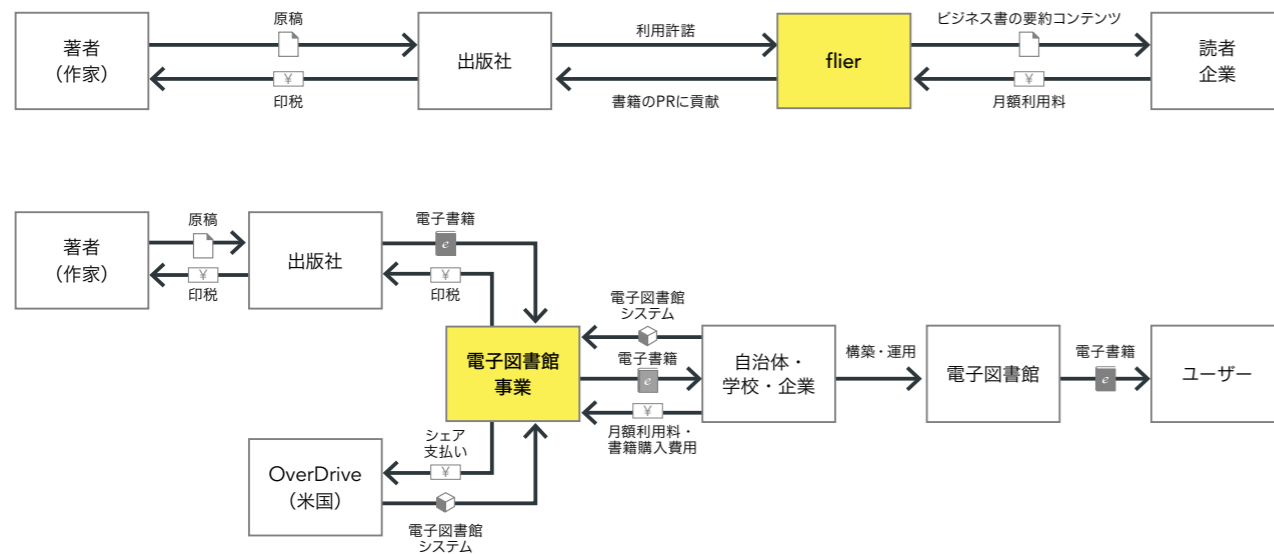
戦略投資事業 IP・ソリューション事業

出版・電子書籍に関わる多様なサービスを展開し、相乗的な収益機会の獲得へ

IP・ソリューション事業では、出版バリューチェーンの上流から下流まで幅広く電子書籍に関するサービスを展開しています。グループ会社の㈱フライヤーは、法人及び個人に対して書籍の要約サービス「flier」をSaaS型のビジネスモデルで展開しており、効率的な読書機会及び学習機会の拡大を図っています。電子図書館事業においては、国内の自治体や学校、企業向けにいつでもどこでも電子書籍が借りられる電子図書館サービス「OverDrive」のほか、音声自動読

み上げ機能を備えた視覚障害者向けの電子図書館として「アクセシブルライブラリー」を提供することで、書籍及び図書館のアクセシビリティ向上を図っています。他にも、電子書籍の売上管理及び紙・電子の統合印税管理システムのPUBNAVIや法人・個人向けのPOD（プリントオンデマンド）サービスのPUBFUN等様々なサービス展開を通じて、相乗的な収益機会の獲得を目指しています。

ビジネスモデル（主要サービス抜粋）



現状分析

2023年より人的資本に関する情報開示が大手企業約4,000社を対象に義務化され、人材への投資額や従業員満足度等、人的資本への取り組みに関する開示拡充に向けた動きが加速しています。さらに、副業解禁やリモートワークの浸透等働き方が柔軟になったことで、社員のリスキリングや人材育成制度の充実化のニーズが高まっています。こうした時流を受けて、従業員一人ひとりの興味関心を刺激し、自律的な学びを促すことのできる「本」を活用したサービスへの注目度が高まっています。

また、人々にとって様々な知識や情報を得られる拠点として存在する公共図書館については、全国的に増加傾向にあります。それと同時に、読書バリアフリー法や障害者差別解消法の施行及び改定を背景に、誰もがいつでもどこからでも利用できる新たな図書館サービスの拡充に向けて、書籍や図書館のアクセシビリティ対応が一層求められています。

2024年2月期業績

フライヤーでは営業体制を強化したことに加え、法人向け要約サービス「flier business」を、人的資本経営の観点から人材育成サービスとして導入する企業が増えたことで法人契約数は右肩上がりに伸び、2024年4月末には累計法人契約数が1,000社を突破しました。着実な顧客基盤の拡大により、戦略投資事業の赤字幅の縮小に貢献しました。

また、電子図書館事業においても、マイナンバーカード利用促進に係る政府の補助金等の追い風から、導入自治体数が増加したことにより増収増益となりました。

一方、縦スクロールコミック事業は「国外作品の調達・流

通」と「国内の有力原作の発掘・制作・流通」の2軸の方針で事業を展開し、韓国の縦スクロールコミック制作スタジオへ出資していましたが、制作スタジオの業績不振により投資有価証券の評価損を計上したほか、これまでのコンテンツ資産及びシステムを減損し、4億6,500万円の特別損失を計上しました。世界的にも市場の拡大が見込まれているものの、オリジナル作品の制作費用が高く費用の回収が長期間にわたること等を踏まえて、今後はスタジオと協業したオリジナル作品の制作を凍結し、作品の取次に注力する方針としました。

2025年2月期の事業方針

契約数・導入数の積み上げを目指す

フライヤーは、「flier business」について人的資本経営を支える人材育成サービスとしての利便性を高める機能拡充や音声及び動画形式への対応を進めるとともに、2024年5月には法人向けに従業員サービス「flier 成長組織ナビ」の提供を新たに開始しました。両サービスを通じて企業の人的資本経営を支援し、クロスセルによる契約数及び売上利益の拡大を図ることで、通期黒字化を目指していきます。

電子図書館事業においては、これまで電子図書館や図書館を利用する機会がなかった層にも利用の間口を広げるような取り組みを積極的に進めることで、電子図書館の導入数拡大を図っていきます。2024年6月には、子育て世代向け書籍に特化した電子図書館の新サービス「ちいさな子育て図書館」の提供を開始しており、行政デジタル化や子育て支援の観点から住民サービス向上を図りたい自治体や子育て世代へのアプローチを強化することで、電子図書館の導入数拡大を目指していきます。



TOPIC マイナンバーカード連携による電子図書館の機会創出

2023年10月、マイナンバーカード・デジタルIDを活用した自治体や企業の課題解決・新規事業創出を総合的に支援するGovtechスタートアップ、xID（クロスアイディ）㈱と連携し、全国で初めて、マイナンバーカードを活用したアプリ認証で電子図書館サービスの利用登録とログインの完全オンライン化が実現されました。これにより、利用者は窓口を訪れることなく即座に電子図書館を利用することが可能となります。加えてxIDアプリで生体認証を含む多要素認証が実装されているため、セキュリティと利便性、公平性を担保した利用が実現します。

本連携による電子図書館サービスはマイナンバーカードの活用事例として「デジタル田園都市国家構想交付金」の対象事業となっており、4自治体（2024年6月末時点）で導入されています。政府の補助金等を追い風に、各自治体に導入しやすいモデルとして広く提案を進めていきます。





私は出版営業本部の局長として電子書籍配信事業全般の統括と、電子コミックの配信を手掛けるデジタル営業第一部の部長を兼務しています。

当社は業界の中でも先駆けて電子書籍市場に参入し、初期から積極的に書籍・コミックの電子化へ取り組んできました。電子書籍を配信するサービスはフィーチャーフォン（ガラケー）の時代から多くありましたが、現在では100を優に超えるほどに達しています。一方、講談社は出版社としては名前が通っていますが、民間企業全体から見ると社員数が1,000人に満たない中堅規模の企業です。これだけ数多い電子書店様全てと円滑な取引を行うだけのリソースを有しているわけではありません。各電子書店様へのファイル登録から価格設定、キャンペーン設定、売上管理まで、出版社とサイト運営の間に存在する無数の業務を電子書籍取次が担うことで初めて、電子書籍の円滑な流通が実現しています。また近年は、いわゆる「話売り」や「期間限定無料キャンペーン」数の増大等、多様な販売方法が浸透してきました。複雑化する販売手法の中、ファイル数も膨大化し続ける電子書籍の流通を最適化するうえで、取次であるメディアドゥは必要不可欠なパートナーとなっています。

私がメディアドゥの担当者や社員の方々と接する中で強く

株式会社講談社

志をともに、 生み出される作品を 広く届ける

やまはた たけし
山端 剛
出版営業本部 局長
兼 デジタル営業第一部 部長

感じるのは、コンテンツに対する愛情と敬意です。著作権者への配慮や、コミック文化に対する強い関心、そして電子書籍市場の成長に懸ける熱い思いを、出版社サイドとして非常に頼もしく感じています。私たちがお勧めしている作品についても、その中身までしっかり読んで理解していただいたうえで、最も有効な配信方法や営業を強化する電子書店様との相談等、一緒に考えてくださる細やかな対応が、メディアドゥの一番の魅力だと考えています。こうした熱心さに加えて、優れた配信システムも大きな強みであると思います。当社だけでも数十万というファイル数に及ぶ電子書籍の中間流通を最適化し、出版社とサイトの双方に省人化と付加価値創造のメリットをもたらすシステムを構築されていることは、電子書籍の流通に関わる全ての人に大きな安心感と信頼感を与えているのではないのでしょうか。

電子書籍の社会浸透が本格化して約10年、電子市場の成長率はコロナ禍での急成長を経て落ち着きを取り戻しつつあり、現在はどういうようにしてさらなる成長を図るかを模索する段階に位置しています。講談社では、コンテンツの原作を出版、販売するだけではなく、グッズ、アニメ、ゲーム、そしてイベント等、作品が様々なマルチ展開されて盛り上がっていくことで、多くのファンの方々に喜んでいただけるよう取り組んでいます。出版業界全体の持続可能性をさらに高めるためにも、より幅広い世代の方々にコンテンツに親しんでいただくことが重要です。そうした部分でも何らかの形でご一緒することができれば、より協創関係が広がっていくのではないのでしょうか。

メディアドゥは「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人に」をVISIONとして掲げておられますが、私たち出版社の営業が目指しているのも、先生方が努力して生み出された一つひとつの作品を、1冊でも多くの方に届けて楽しんでいただくことに尽きます。志を共有するパートナーとして、今後も両社の連携をより緊密化し、電子書籍市場の一層の発展に努めていきたいと考えています。



エヌ・ティ・ティ・ソルマーレ株式会社

代え難い連携を深め、 市場の裾野を広げる

あさひ としあき
朝日 利彰
代表取締役社長

エヌ・ティ・ティ・ソルマーレ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を企業理念に掲げ、電子書籍事業とゲーム事業を中心に展開しています。主力である総合電子書店「コミックシーモア」は2004年のサービス提供開始から今年で20周年を迎え、業界の中でも長い歴史を有しています。現在では月間利用者数3,500万人超、137万冊超の幅広いジャンルを取り揃える業界最大級のストアとして、月間3,000件に近い多彩なキャンペーンの提供等を行いながら、多くのお客様に夢中になっていただけるような体験の提供に取り組んでいます。

この電子書籍事業の展開は、電子書籍取次の存在を抜きに語ることはできません。当社が大阪に立地していることもありますが、一つの電子書店が全ての出版社様に直接リーチして緊密な関係を築くのは難しい側面があります。そこに取次の立場で、我々に成り代わる形で関係構築や取引拡大のお手伝いをいただいているのがメディアドゥです。大半の出版社様と取引されていることから生まれる電子書籍の流通に係わる情報の量と質、そして新鮮さにおいては他に類を見ません。お取引の中で提供いただくメディアドゥの情報や迅速なサポートは、当社が事業を円滑に推進するうえで代え難い価値となっています。

また、メディアドゥは市場全体や取引先、お客様に対して正直で誠実な人柄の方々がばかりだと感じるのと同時に、流通プロセスを最適化するシステムの構築やパートナーシップの形成において、チャレンジ精神にあふれた企業だという印象を抱いています。コンテンツや業界全体の発展を最優先命題に置く藤田社長の経営ビジョンと、社員の方々の仕事に対する前向きさ、それがメディアドゥの企業姿勢であり、我々と意をともにするところだと感じます。

これから先、特にメディアドゥの力をお借りしたいのは、両社が持つ幅広いデータや情報をかけ合わせた新たな価値の

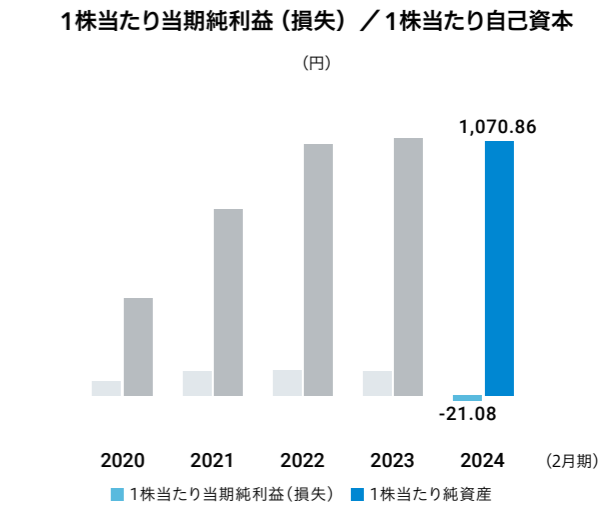
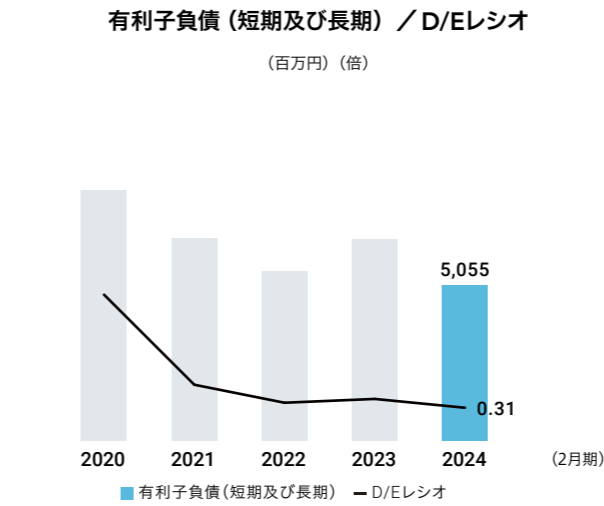
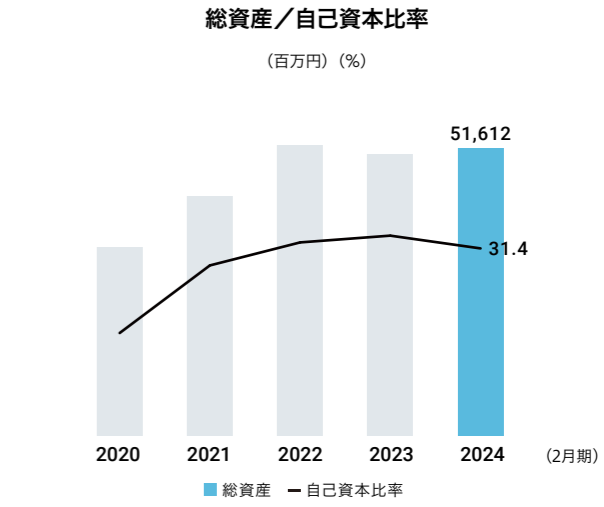
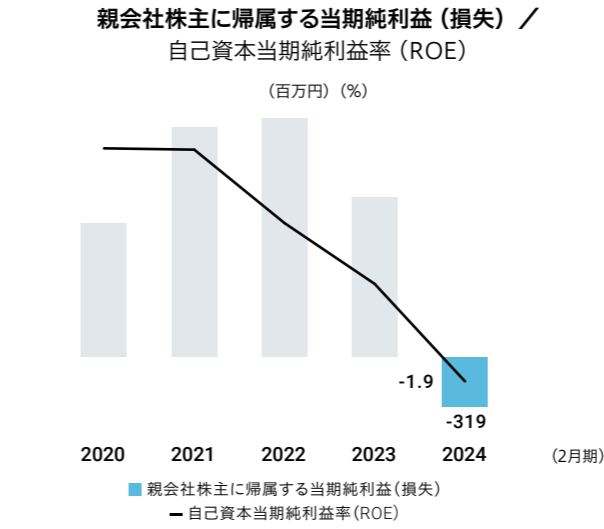
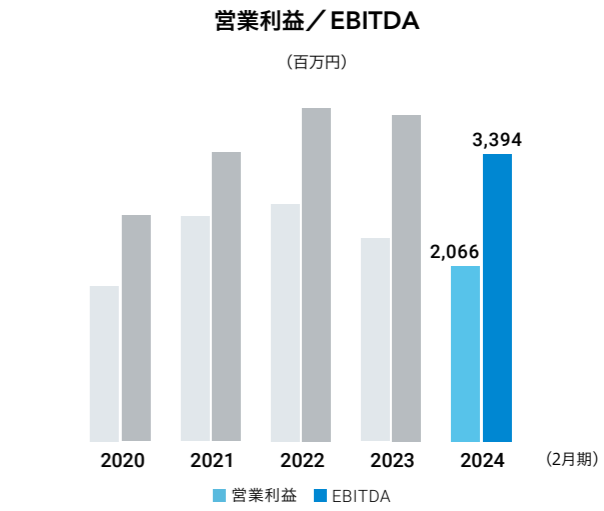
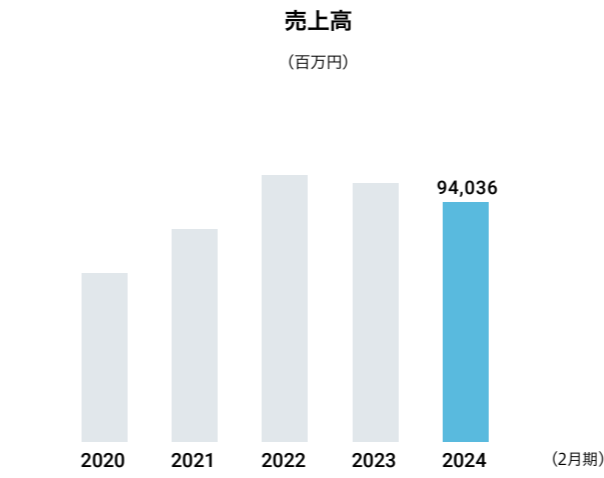
創造と、海外市場の拡大に向けたサポートです。日本の電子書籍市場は今後も拡大を続ける見通しであるものの、成長率は鈍化していくことが推測されます。当社のみならず日本の出版業界、電子書籍業界が中長期の成長を実現するためには、海外市場の開拓をさらに加速していくことが欠かせません。当社でも2022年に米国向けのデジタルマンガストア「MangaPlaza」を開業し、ジャパンコンテンツの配信を開始しました。海外事業にも知見を持つメディアドゥの力をお借りしながら、市場の裾野を世界規模で広げていきたいと考えています。こうした連携のもとで、日本のコンテンツという誇るべき文化を、一人でも多くの方に、世界の隅々まで届けていくことは、流通と販売を手掛ける両社の使命だと考えています。

当社は将来的に事業領域を順次拡大し、IP（知的財産）の創出に挑戦しながら複数のメディアで展開することで、マルチエンターテインメント企業への進化を図り、事業価値のさらなる向上を追求していく方針です。メディアドゥの方々には引き続き、卓越した情報力とソリューション創出力で当社の事業展開をサポートいただきながら、同じ志を持つパートナーとして、新たな価値創造に向けてともに歩んでいただきたいと思います。

パフォーマンスハイライト

	2020/2 (連結)	2021/2 (連結)	2022/2 (連結)	2023/2 (連結)	2024/2 (連結)	前期比
(百万円)						
経営成績：						
売上高 ^{※1}	65,860	83,540	104,722	101,667	94,036	-7,631
電子書籍流通事業	64,529	82,349	98,728	94,331	86,402	-7,929
戦略投資事業	1,329	1,190	5,990	7,331	7,435	104
売上原価、販売管理費	64,004	80,873	101,909	99,274	91,970	-7,304
著作料等	56,869	73,502	92,449	87,964	80,770	-7,194
手数料等	206	215	149	124	103	-21
広告宣伝費	627	877	476	238	243	5
人件費等	3,460	3,185	5,256	6,176	6,226	50
償却費等	806	757	1,114	1,474	1,328	-146
その他	2,027	2,325	2,457	3,294	3,297	3
営業利益	1,853	2,664	2,811	2,393	2,066	-327
経常利益	1,761	2,720	2,783	2,291	1,990	-301
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	884	1,519	1,576	1,057	-319	-1,376
EBITDA ^{※2}	2,661	3,424	3,927	3,868	3,394	-474
財政状態（会計年度末）：						
総資産	34,062	43,187	52,509	50,882	51,612	730
負債合計	28,224	31,018	35,596	34,109	35,403	1,294
純資産合計	5,838	12,169	16,912	16,772	16,208	-564
自己資本	5,791	12,105	16,815	16,695	16,182	-513
有利子負債（短期及び長期）	8,245	6,654	5,575	6,623	5,055	-1,568
キャッシュ・フロー：						
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,928	2,544	4,632	1,916	3,171	1,255
投資活動によるキャッシュ・フロー	-77	-1,275	-7,835	-3,070	-688	2,382
財務活動によるキャッシュ・フロー	-1,506	3,349	2,089	-276	-1,645	-1,369
フリー・キャッシュ・フロー	1,851	1,269	-3,203	-1,154	2,483	3,637
現金及び現金同等物の期末残高	8,089	12,703	11,399	10,127	11,004	877
1株当たり情報（円）：						
当期純利益（損失）	64.58	104.52	99.75	68.35	-21.08	-89.43
配当金	13.00	21.00	21.00	0.00	22.00	22.00
配当性向（%）	20.1	20.1	21.1	0.0	—	—
自己資本	408.61	787.66	1,059.59	1,082.72	1,070.86	-11.86
主要な経営指標：						
総資産経常利益率（ROA）（%）	5.4	7.0	5.8	4.4	3.9	-0.5
自己資本当期純利益率（ROE）（%）	17.4	17.0	10.9	6.3	-1.9	-8.2
自己資本比率（%）	17.0	28.0	32.0	32.8	31.4	-1.4
財務レバレッジ（倍）	5.88	3.57	3.12	3.04	3.18	0.14
D/Eレシオ（倍）	1.42	0.54	0.33	0.39	0.31	-0.08
従業員数 ^{※3} （人）	350	379	580	610	606	-4

※1 報告セグメント以外の事業セグメントにおける売上高が含まれています。
 ※2 EBITDA = 営業利益 + (減価償却費 + のれん償却額)
 ※3 メディアドングループにおける就業人員数を記載しています。



役員一覧



1. 代表取締役社長
CEO
藤田 恭嗣

2. 代表取締役副社長
CFO
苅田 明史

3. 取締役
COO
花村 佳代子

4. 取締役
関谷 幸一

5. 社外取締役
金丸 絢子

6. 社外取締役
宮城 治男

7. 社外取締役
奈野 純子

8. 常勤監査役
大和田 和恵

9. 社外常勤監査役
中島 真琴

10. 社外監査役
森藤 利明

11. 社外監査役
椎名 毅



役員略歴

取締役



代表取締役社長 CEO
藤田 恭嗣
Yasushi Fujita

1994年 6月 大学在籍時創業
1996年 4月 ㈱フジテクノ（2001年11月当社に吸収合併）設立 代表取締役
1999年 4月 当社設立 代表取締役社長
2013年 12月 ㈱FIBC設立 代表取締役社長（現任）
2017年 3月 ㈱出版デジタル機構* 代表取締役会長
㈱メディアドゥテック徳島 代表取締役社長
9月 当社 代表取締役社長 グループ CEO
2018年 3月 ㈱メディアドゥ（2019年3月㈱出版デジタル機構に吸収合併）代表取締役会長
当社 代表取締役 社長執行役員 CEO
2019年 5月 当社 代表取締役社長 CEO（現任）
2020年 1月（一社）徳島イノベーションベース 代表理事（現任）
2022年 4月 ㈱がんばろう徳島 代表取締役（現任）
2023年 1月（一社）xIB JAPAN 代表理事（現任）
*㈱出版デジタル機構：2019年3月 ㈱メディアドゥに社名変更し、2020年6月当社に吸収合併



代表取締役副社長 CFO
苅田 明史
Hiroshi Kanda

2008年 4月 UBS証券会社（現UBS証券株）入社
2009年 7月 フロンティア・マネジメント㈱入社
2013年 6月 ㈱フライヤー設立 取締役
2018年 1月 当社入社 経営企画室担当部長
2019年 6月 当社 経営企画室長
2020年 6月 当社 執行役員 CSO
2022年 5月 当社 取締役 CSO兼CFO
2024年 5月 当社 代表取締役副社長 CFO（現任）



取締役 COO
花村 佳代子
Kayoko Hanamura

2000年 4月 ㈱フォーサイド・ドット・コム（現㈱フォーサイド）入社
2007年 9月 同社 執行役員 流通営業部長
2010年 3月 同社 取締役 ライセンス本部担当
2015年 2月 当社入社 ライセンスビジネス部長
2020年 6月 当社 執行役員 CEO
2022年 6月 当社 上級執行役員 電子書籍取次事業管理
2023年 5月 当社 取締役 CBO
2024年 5月 当社 取締役 COO（現任）



取締役
関谷 幸一
Koichi Sekiya

1989年 9月 ㈱角川春樹事務所 入社
1993年 3月 ㈱角川書店 入社
2005年 3月 ㈱角川ブックサービス 代表取締役社長
2007年 3月 ㈱角川グループパブリッシング 代表取締役社長
2009年 6月 ㈱角川グループホールディングス 取締役
2013年 4月 同社 常務取締役
2015年 4月 ㈱KADOKAWA 取締役 専務執行役員
2016年 4月 ㈱角川アップリンク 代表取締役社長
5月 ㈱とことろざわサクラタウン 代表取締役社長
2019年 6月 ㈱KADOKAWA 取締役
2020年 6月 ㈱クールジャパントラベル 代表取締役会長
2022年 6月 ㈱KADOKAWA KEY-PROCESS 代表取締役社長
2024年 5月 当社入社 取締役（現任）



社外取締役
金丸 絢子
Ayako Kanamaru

2006年 10月 弁護士登録
弁護士法人大江橋法律事務所入所
2016年 1月 同法人 パートナー（現任）
2020年 6月 ㈱CDG 社外監査役（現任）
2021年 5月 当社 社外取締役（現任）
2023年 6月 ㈱オートボックスセブン 社外取締役（現任）



社外取締役
宮城 治男
Haruo Miyagi

1993年 3月 学生アントレプレナー連絡会議 事務局長
2000年 3月 特定非営利活動法人エティック設立 代表理事
2010年 4月 早稲田大学大学院 非常勤講師
2013年 11月 文部科学省 参与
2015年 4月 多摩大学大学院 客員教授（現任）
2019年 6月 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局（現内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局） まち・ひと・しごと創生会議 構成員
2021年 6月 ㈱ディー・エヌ・エー 社外取締役（現任）
2022年 5月 当社 社外取締役（現任）



社外取締役
奈野 純子
Junko Mokuno

1984年 4月 横河ヒューレット・パッカド㈱（現日本ヒューレット・パッカド合同会社）システムエンジニア
1991年 7月 アーサー・D・リトル・ジャパン㈱
2002年 1月 ㈱ポケモン 執行役員
2008年 9月 ウォルト・ディズニー・ジャパン㈱ ディレクター
2015年 10月 ㈱円谷プロダクション 執行役員
2018年 6月 東京工業大学 未来社会デザイン機構 機構員（現任）
2019年 6月 ㈱コロナワイド 社外取締役（現任）
7月 ㈱TRAIL 副代表（現任）
2023年 5月 当社 社外取締役（現任）
6月 ㈱海外需要開拓支援機構（クールジャパン機構） 社外取締役（現任）
7月 東京農工大学 特任教授 ディープテック産業開発機構（現任）

監査役



常勤監査役
大和田 和恵
Kazuyoshi Ohwada

1969年 6月 ソニーオーディオ㈱（現ソニーグループ）入社
2002年 3月 当社入社 管理部長
2003年 7月 当社 取締役 管理部長
2008年 3月 当社 取締役 管理本部長
2012年 5月 当社 専務取締役 管理本部長
2013年 9月 当社 取締役 管理本部長
2014年 5月 当社 常勤監査役（現任）



社外常勤監査役
中島 真琴
Makoto Nakajima

2000年 4月 建設省（現国土交通省）入省
2004年 12月 新日本監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）入所
2020年 9月 ㈱フージャースホールディングス入社
2021年 4月 同社 内部監査室長
2023年 5月 当社 社外常勤監査役（現任）
2024年 5月 ㈱セレコレーション 社外監査役（現任）
6月 全国保証㈱ 社外監査役（現任）



社外監査役
森藤 利明
Toshiaki Morifuji

2003年 10月 中央青山監査法人入所
2007年 6月 公認会計士登録
7月 あずさ監査法人（現有限責任 あずさ監査法人）入所
2009年 7月 森藤公認会計士事務所開設 所長（現任）
2010年 5月 当社 社外監査役（現任）
2013年 3月 名古屋税理士法人設立 代表社員（現任）



社外監査役
椎名 毅
Tsuyoshi Shiina

2002年 10月 弁護士登録
同月 木村総合法律事務所入所
2003年 3月 神田橋法律事務所（現White & Case 法律事務所）入所
2005年 7月 長島・大野・常松法律事務所入所
2011年 10月 ㈱経営共創基盤入社
2012年 1月 衆議院参与（㈱経営共創基盤より転籍。国会に設置された福島原子力発電所事故調査委員会に勤務）
12月 衆議院議員
2014年 11月 税理士登録
12月 椎名つよし法律事務所 代表（現任）
2017年 1月 ㈱PhoneAppli 社外取締役
5月 当社 社外監査役（現任）
2020年 11月 磐梯町デジタル変革審議会委員（現任）

スキルマトリックス

氏名	有している専門性/期待する分野										
	企業経営/ 経営戦略	法務/ リスク マネジメント	財務・会計/ 資本政策	テクノロジー/ システム	人事/ 人材開発	内部統制/ ガバナンス	ESG/ サステナ ビリティ	マーケティング /事業開発	国際 経験	業界 経験	独立性
取締役											
藤田 恭嗣	●			●	●		●	●		●	—
苅田 明史	●		●		●	●	●			●	—
花村 佳代子				●	●			●		●	—
関谷 幸一	●				●		●	●		●	—
金丸 絢子		●				●	●		●	●	
宮城 治男	●				●	●	●			●	
奈野 純子	●			●				●		●	●
監査役											
大和田 和恵	●	●	●			●					—
中島 真琴		●	●			●					●
森藤 利明		●	●								●
椎名 毅		●				●					●



社外取締役
指名報酬諮問委員会 委員
宮城 治男
Haruo Miyagi

社外取締役
指名報酬諮問委員会 委員長
金丸 絢子
Ayako Kanamaru

社外取締役
指名報酬諮問委員会 委員
空野 純子
Junko Mokuno

特集対談

実効性あるガバナンスの構築を通じて企業ビジョンの具現化を追求する

メディアドゥは7名の取締役のうち3名を社外から招聘し、ガバナンスの透明性と実効性の向上に努めています。今回は社外取締役3名が、ガバナンスの現状と今後への課題について忌憚ない意見交換を行いました。

職務の遂行において大切にしていること

空野 2023年5月にメディアドゥの社外取締役に就任する以前には、コンサルティングファームやエンターテインメント関連企業で経営やマーケティングの仕事をしてきました。現在は複数社の社外取締役に務め、東京農工大学では特任教授として大学研究の社会実装実現を支援しています。私は、社外取締役に「一人称」と「三人称」の2つの視点が必要だと考えています。メディアドゥの事業運営の課題には一人称で、ガバナンスや独立性という観点では三人称の視点で客観的なアドバイスを行うよう努めています。

宮城 これまで多くのスタートアップや、社会起業家の育成等に取り組んできました。2022年5月からメディアドゥの社外取締役に務めています。経営者も社員も事業の前線で闘っていると、経営の全体像を把握する広い視点を持ちにくいのが実情です。私は会社がどのような方向を目指し、現在どのような状態にあるのかを、全角度からしっかりと見極める「まなざし」を持って取締役の使命を果たしていきたいと考えています。

金丸 2021年5月にメディアドゥの社外取締役に就任しました。弁護士としての知識や知見を生かしながら、コンプライアンスやガバナンスの実効性向上に努めています。大切にしているのは株主目線です。会社の戦略や施策が最重要のステークホルダーである株主の利益にかなっているかどうかには留意する一方、社外取締役の監督機能が執行の推進力を削ぐことのないよう、透明性の確保と意思決定の迅速化を両立するガバナンスの確立を目指しています。

メディアドゥの経営陣と社員に対する印象

空野 メディアドゥにおいては、藤田社長の強いリーダーシップの印象が強いですが、藤田社長は自分の考えを押しつけるということではなく、社員とのコミュニケーションを大切にされていると思います。出版社、著作者、書店、電子書籍ストア等、業界全体の成長を考えているとの印象もあります。社長の理念に共感する社員一人ひとりの仕事への向き合い方に、電子書籍市場の発展を目指す情熱と、様々な課題に柔軟に対応するしなやかさが感じられます。

宮城 メディアドゥについては、他者のことを実直に考えることのできる心の温かい社員が多いという印象を抱いています。これは藤田社長の人柄や経営方針が組織に浸透していることの表れと言えるかもしれません。そうした風土はガバナンスにも反映されていて、社内外を問わず、透明性の高い経営体制の確立に向けて、皆さんが真摯に取り組んでいる。トップマネジメントも取締役会で指摘された課題・問題にしっかりと向き合い、改善に注力されている。これはシンプルようで、なかなか実行できないことです。

金丸 この3人の中では私が一番長く社外取締役に務めています。3年前の就任当初は、空野取締役に話された通り、藤田社長のリーダーシップに注目しました。しかし社長ひとりで会社を動かすことはできません。全ての社員が経営理念を共有し、挑戦心と愛情を持ってコンテンツの市場拡大に取り組んでいることが、メディアドゥが目覚ましい成長を達成できた最大の要因だと考えています。

メディアドゥのガバナンスに対する評価

空野 メディアドゥは、健全で継続的な成長を目指すという基本方針のもと、ガバナンスの実効性向上に力を注いでおられると思います。将来に向けた課題の一つとしては、創業者としての藤田社長の経営から組織への経営へと変革する必要があると考えます。社員の皆さんは藤田社長を主語として会社を語る印象がありますが、＜100年企業＞を創造するためには、創業者の意思を受け継ぎながらも、次代を担う人材の育成やこれからの運営・組織としての企業文化の醸成が欠かせないと思います。

宮城 メディアドゥのガバナンスで特に優れている点は、社外取締役に対する情報提供がしっかりとされていることだと感じています。中長期の経営ビジョン、各事業の現況と課題、リスクへの備え、現下の業績・財務指標に対するトップマネジメントの評価等、様々な機会を捉えて意思決定に必要な情報が提供され、課題認識の共有化が図られています。私たち社外取締役は自分たちに見えていない問題があるのではないかと不安を持つことなく、積極的に意見を表明することができています。

金丸 経営体制の強化に対する積極的で真摯な姿勢を高く評価しています。過去3年を振り返っても、取締役会で指摘された課題や問題点については、随時改善の取り組みがなされています。取締役全員が、メディアドゥがさらなる成長を追求していくためにどのような戦略・施策を採るべきか、あるいは取締役会の議論をさらに活性化していくために何をすべきかを真剣に考え、討論し、翌年の成果に結びつけている点に頼もしさと共感を抱いています。

新たな経営体制の始動について

空野 先ほど、100年企業に向けた経営体制の確立が急務だというお話をしましたが、その意味でも、この5月に苅田取

締役が代表権を持つ副社長に就任されたことは、メディアドゥの次のステップに向けて大きな変化だと感じています。次世代のメディアドゥを創り出してしていくための一歩と言えるかもしれません。一方、創業者の理念やビジョンを会社のDNAとしてこれからいかに継承していくかということも、今後の成長にとって不可欠だと感じています。

宮城 苅田取締役の代表取締役副社長への就任は、創業から30年の歴史を持つメディアドゥが新しい時代を迎えていることを象徴する出来事だと言えるでしょう。創業者のリーダーシップを躍進の原動力とするベンチャー企業から、業界を代表する確固たる企業に進化しつつあることを大きな期待をもって注視しています。メディアドゥは藤田社長-苅田副社長の代表2名体制の誕生で歴史的な一歩を踏み出しました。

金丸 事業規模が拡大したメディアドゥの現状を踏まえると、藤田社長の下に意思決定が集中する体制は、時に意思決定の機動性を欠く場合があるのではないかと感じてきました。今回の体制再編は、苅田取締役が代表権を持つ副社長に就任されることで、藤田社長との役割分担によって機動的な意思決定と戦略遂行を可能にする、時宜を捉えた英断だったと受け止めています。

メディアドゥの中長期の成長戦略について

空野 キーワードは「変革」だと思います。メディアドゥは、電子書籍の流通を効率化する革新的なシステムの構築や、サプライチェーン全体における関係企業とのパートナーシップ確立等、業界の常識を超えるチャレンジを続けています。また社員の活躍を支える新たな人事制度の導入等、経営体制の高度化に向けた取り組みを加速させています。事業環境が日々変化する中、企業が発展を続けていくためには、時代を先取りする事業・サービスの創出と、それを支える経営基盤の強化が欠かせません。メディアドゥが創業来の「挑戦のDNA」を堅持しながら、これからも組織として経営と事業の変革に挑んでいくことを期待しています。

宮城 メディアドゥは今、組織が大きくなる中でも個々の真摯さや創造性が発揮される企業であり続けようと、ガバナンスの強化や人的資本の拡充に取り組んでいます。ただ、他社



の成功事例を踏襲するのはメディアドゥらしくありません。電子書籍の流通を革新し、新しい価値の創造を目指すメディアドゥには、それにふさわしい変革の手法やプロセスがあるはずです。後進ベンチャー企業のモデルとなるような獨創性ある成長戦略を策定・実行していくことが肝要ではないでしょうか。

金丸 私は特に人材戦略に注目しています。メディアドゥは「人が命」の企業ですし、先般は人材の適正配置と人材育成を基軸とした新たな人事制度を導入しました。今後、新制度を運用していく中で新たな問題や課題が発生してくると思いますが、日頃から空野取締役が強調されているように、社員の意欲やメディアドゥで達成したい理想に寄り添って改善を重ねていくことが大切です。社員が高いモチベーションを維持して働けることが、さらなる事業成長の鍵になると思います。

ガバナンスの高度化に向けた課題と取り組み

空野 個としての強さと組織としての強さを経営と事業において具現化していくことがメディアドゥの今後にとって重要な課題だと認識しています。当社の強みである個のクリエイティビティやイノベーション創出力を維持しながら、企業体としての機能を高めていく。メディアドゥはこれまで藤田社長を中心とした優秀な個人の集合体として着実な発展を続けてきましたが、今後は組織としてその機能を最大限に発揮できるように進化していくステージを迎えていると思います。

宮城 私も同感です。企業規模が大きくなると、個人の自律性、創造性と組織の論理が齟齬をきたすケースが増えてきますが、企業の各部門が創造的な仕事を成し遂げていくためには、社員一人ひとりが自分の仕事の現状に満足せず、改善し続ける姿勢を持つこと、そういった「アントレプレナーシップ」を持つことが欠かせません。そのために、全ての社員が自身の果たすべき役割をしっかりと認識しながら戦略や施策の遂行に邁進し、その成果を組織の成員とシェアしていく。そこから企業体としての革新性や創造性が生まれてくるはずです。

金丸 私は社外取締役や指名報酬諮問委員会が、経営戦略や事業執行に対する監督機能、牽制機能をしっかりと果たしていくことが引き続き重要だと考えています。経営の透明性を高め、適時的確な情報発信に努めることで、ステークホルダーの信頼と共感を得ることができると、株式市場で企業価値を反映した適正な評価を得ることにもつながると思います。

今後の成長に向けて社外取締役が果たすべき役割と使命

空野 先ほど金丸取締役が指摘されたように、経営の監督機能を果たすとともに、幅広い視野に立った適切な助言を行うことで、トップマネジメントや執行役員の意思決定や業務執行に客観的な妥当性をもたらすこと、それが社外取締役の責務だと考えています。経営陣が独善的になっては、厳しい競争に打ち勝つことはできませんし、時代を超えて自社を存続させることもできません。外部視点の導入によって会社のサステナビリティを高めることが私たちの大切な任務であり、今後とも変わらない使命だと考えています。



宮城 メディアドゥは一般的に、革新的なビジネスモデルを基盤に急成長を遂げた、ベンチャー的な性格を持つ企業だと理解されています。しかしこの先、社会や業界の伝統を重んじることなく創造性だけを追求するのは違う気がしますし、アメリカンドリームを体現する企業のように、M&A等を通じてひたすら業容の拡大を目指すのもメディアドゥらしくないと感じています。電子書籍業界全体の発展を志向すること、ステークホルダーとの対話や協創を通じて信頼関係のさらなる深化を図ること、そうした調和した世界を形成していくことが、メディアドゥの企業価値を高めていくための最善の道ではないかと考えています。私はこれからも、社外取締役として当社の迅速かつ適切な意思決定と戦略実行をしっかりとサポートしていきたいと決意しています。

金丸 メディアドゥは1994年の創業以来、時代環境に即応して新たな事業・サービスを創造しながら、持続的な成長を実現してきました。ただ、成長スピードが速かったため、経営体制や事業基盤の整備がまだ途上にあることも事実です。新規事業やM&Aに対する投資判断、グループ会社の運営管理、ガバナンスやリスクマネジメント、そうした慎重さと果敢さの双方が求められる局面において、マネジメントの意思決定をサポートし、経営ビジョンの具現化を支援していくことが社外取締役の役割だと感じています。空野取締役、宮城取締役をはじめ、役員の方々と緊密な連携を保ちながら、メディアドゥのこれからの挑戦に「伴走」していきます。



コーポレート・ガバナンス

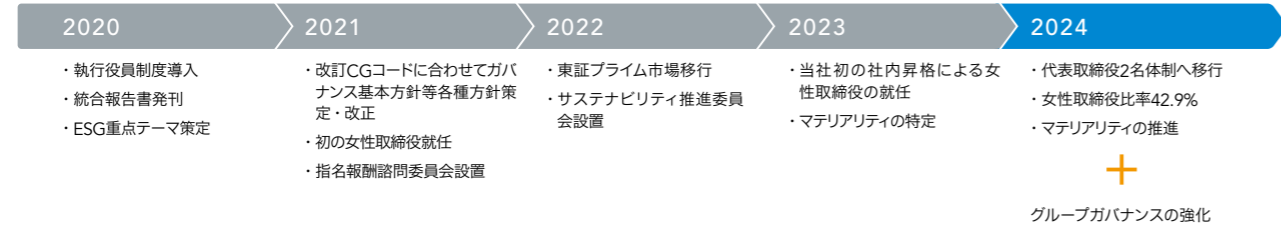
基本的な考え方

当社グループは、ビジョンである「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」とともに、著作物を公正な利用環境のもと、できる限り広く分布し、著作者に収益を還元すべく「著作物の健全なる創造サイクルの実現」をミッションとして掲げ、世の中の文化の発展と豊かな社会づくりに貢献することを目指しています。このミッションを達成するために、当社に関わる様々なステークホルダーの重要性を十分理解し、当社の企業価値向上、ひいてはそれに起因する株主価値を中長期的に最大化することを経営の基本方針としています。当社では、経営のグローバル化が進む中で、さらなる業容拡大、企業価値の向上の観点から、経営判断の迅速化、効率化を促進するとともに、コーポレート・ガバナンスの充実による経営の健全性と透明性の向上が重要な経営課題であると認識しています。健全性の向上のためには、企

業倫理の確立や意識の全社的な浸透が必須であり、これにより当社の各機関及び全役職員一人ひとりが的確、かつ公正な意思決定を行う風土が醸成されると考えます。また、経営の透明性を高め、様々なステークホルダーとの長期的な信頼関係を構築するには迅速かつ積極的な情報開示も不可欠であるとの考えから、法定開示及び任意開示の双方において情報開示体制のさらなる充実に努めていきます。当社は、公正かつ実効性の高い経営の実現に向けて、取締役会の監督のもと、適切な資源配分、意思決定の迅速化、コンプライアンス意識の向上や徹底の推進等、コーポレート・ガバナンスの強化を図ります。

⇒ 詳細は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://mediado.jp/sustainability/governance/>

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みの変遷



コーポレート・ガバナンス体制

当社は、業務執行に対し、取締役会による監督と監査役による適法性・妥当性監査の二重チェック機能を持つ監査役会設置会社の形態を選択しています。現状のコーポレート・ガバナンス体制として、監査役会を構成する社外監査役の全員を独立役員で構成するとともに、取締役の中にも独立役員である社外取締役3名を置いています。

このような役員構成のもと、社外監査役においては、適法性の観点に限らず、妥当性の観点からも業務執行取締役の業務執行を監査し、社外取締役においては取締役会における議決権の行使及び妥当性の監督を背景としたコントロールを業務執行取締役に対し及ぼすことにより、一般株主の利益保護にも十全を期すべく努めています。また、2021年6月からは任意の委員会である指名報酬諮問委員会を設置し、経営の透明性や公正性の向上を図るとともに、取締役会による監督機能の強化と執行のスピードアップを推し進めています。また、2022年6月からはサステナビリティ推進委員会を設置し、全社統合リスクマネジメントの浸透とサステナ

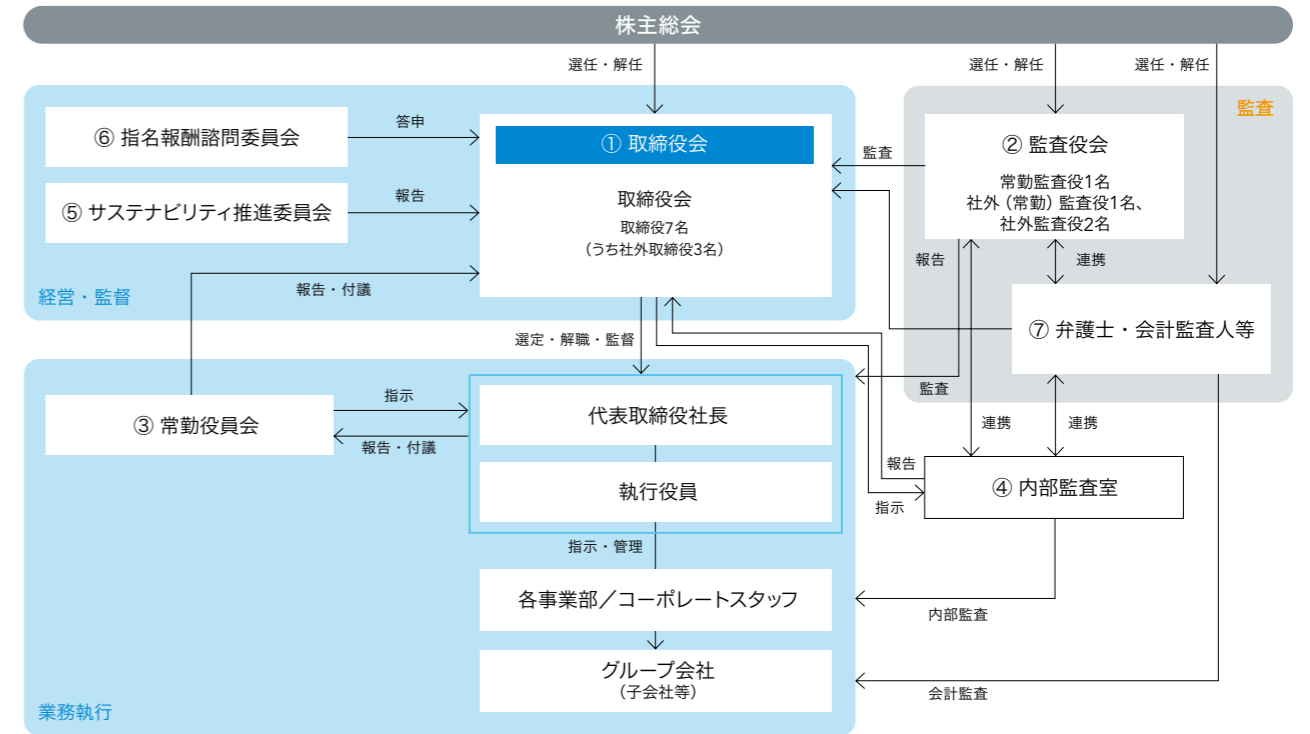
ビリティ経営の深化を図っています。引き続き、企業理念の実践とコーポレート・ガバナンスの実効性強化を通じて企業価値の向上に努めていきます。

ガバナンスデータ (2024年6月1日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役の任期	1年
取締役会議長	代表取締役社長 CEO
取締役の人数 (うち、社外取締役の人数)	7名 (3名)
社外取締役の取締役会出席率	100% (2023年度)
取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	譲渡制限付株式報酬制度の導入ほか
監査役任期	4年
監査役人数 (うち、社外監査役の人数)	4名 (3名)
監査役が出席する主な重要会議	取締役会、監査役会、計画進捗会議 ^{※1} 、サステナビリティ推進委員会 ^{※2} ほか
社外監査役取締役会出席率	100% (2023年度)
社外監査役監査役会出席率	100% (2023年度)
執行役員制度の採用	有
取締役会における任意の諮問機関	指名報酬諮問委員会
会計監査人	監査法人アヴァンティア
内部監査部門	取締役会直下の内部監査室

※1 常勤監査役のみ出席 ※2 任意出席

コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年6月1日現在)



当社のガバナンス体制における機能と役割

名称	概要	2024年2月期の開催回数/頻度
① 取締役会	取締役会は、取締役7名(うち社外取締役3名)で構成されており代表取締役社長 CEOが議長を務めています。経営上の最高意思決定機関として、取締役会規程に基づき重要事項(経営方針、事業計画、重要な財産の取得及び処分等)を決定し、業務執行状況を監督するとともに、原則として毎月1回開催するほか、必要に応じ随時臨時取締役会を開催しています。	17回
② 監査役会	監査役会は、常勤監査役2名及び非常勤監査役2名により構成されており社外常勤監査役が議長を務めています。監査役は取締役会に出席し、社内の実態の把握に努めるとともに、取締役の意見聴取や資料の閲覧等を通じて業務監査、会計監査を実施しています。また、常勤監査役においては、取締役会以外の重要な会議にも出席し、取締役の業務執行状況を十分に監査できる体制を構築しています。監査役会は毎月1回以上開催し、効率的かつ効果的な監査を遂行するため、監査計画の策定、監査の実施状況、監査結果等を4名にて検討するとともに、内部監査室及び会計監査人との相互補完的かつ効果的な監査が実施できるよう、相互に情報共有に努め連携を図っています。	17回
③ 常勤役員会	常勤役員会は毎週1回開催され、常勤取締役4名及び常勤監査役2名により構成されており、主に事業運営に関わる事項について協議し、職務権限規程に定める事項のほか、取締役会決議事項を除く経営上の業務執行の基本事項について検討・決定し、業務執行の効率化を図っています。	週1回
④ 内部監査室	取締役会の直轄機関として内部監査室を設置し、内部監査計画に基づいて内部監査を実施、当社の事業活動を監査すると同時に、取締役・従業員からの法令遵守の姿勢についても監視し、認識された結果については、取締役会及び監査役会へ直接報告します。当該監査における改善指示等は取締役会から各部門・各グループ会社へ直接交付され、適切な改善がなされる体制としています。	—
⑤ サステナビリティ推進委員会	サステナビリティ推進委員会は、代表取締役副社長 CFOを委員長とし、リスクや機会に対する責任を明確にするために各部門に設定した統制推進オーナー等をメンバーとして構成します。同委員会は四半期に1回開催し、当社がミッション・ビジョンを軸として経営・戦略を推進していくにあたり、狭義のリスク管理のみならず、ESGやSDGsといった社会的な要請等の観点を踏まえて事業機会とリスクを整理し、管理・監督することで、一層持続可能な組織になることを目的として、取締役会の下に設置するとともに、必要に応じて審議結果を取締役に報告します。	3回/四半期に1回
⑥ 指名報酬諮問委員会	指名報酬諮問委員会は、取締役会の決議により選定された代表取締役を含む3名以上の取締役で構成され、委員の過半数は独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役である委員の中から委員の過半数をもって選定することにより、独立性・客観性を高めています。同委員会は取締役会の諮問に応じて、主に取締役候補者の指名、取締役及び執行役員の選解任、取締役及び執行役員の報酬に関する方針及び手続、最高経営責任者等の後継者育成計画に関する事項について検討・審議し、取締役会に対して答申します。	3回
⑦ 弁護士・会計監査人等	重要な法務課題については顧問弁護士に、重要な会計課題については会計監査人に相談し確かな対応を検討、実施しています。現在、森・濱田松本法律事務所及びOMM法律事務所と顧問契約を締結し、法律上の問題については適宜相談のうえ、助言提言を得ることとしています。また、当社は金融商品取引法第193条の2第1項に基づく財務計算に関する書類の監査契約を監査法人アヴァンティアと結んでおり、重要な会計課題については、適宜アドバイスを受ける等、法令遵守に万全を期しています。	—

コーポレート・ガバナンス

取締役及び監査役の選任方針

当社の取締役会は、定款で定める取締役8名以内、監査役は4名以内の員数の範囲内で、各会議体の全体としての知識、経験、能力等のバランスやジェンダー、国際性、年齢等の多様性に配慮しつつ、適切と思われる人員で構成することを基本的な考え方としています。

当社の事業理念、経営戦略をもとに、取締役についてはその経験、見識、専門性等を総合的に評価・判断し、客観性・

透明性を確保する観点から、取締役会が指名報酬諮問委員会に対して諮問し、同委員会が検討・審議のうえで取締役会に対して行った答申を踏まえて選任します。また、社外役員は会社法上の社外性要件に加え、東京証券取引所の定める独立役員の資格を充たし、実質的に一般の株主と利益相反の生じるおそれがないと判断される者を選任しています。

取締役及び監査役の専門性と経験（スキルマトリックス）

当社取締役会は、コーポレート・ガバナンスの実効性を向上させるとともに、ボードガバナンスの持続可能性を高めるべく、専門性や経験、能力等、バックグラウンドが異なる多様な取締役で構成することとしています。また、当社監査

役会は、それぞれの専門的見地から取締役の職務執行や当社経営を監査し、経営監視機能の強化に資する監査役で構成することとしています。

スキルマトリックスの各定義

企業経営／経営戦略	事業会社における企業経営の経験、企業経営におけるトップとしてのリーダーシップ発揮
法務／リスクマネジメント	主に法曹界での経験、危機管理に関する専門性・ネットワーク
財務・会計／資本政策	財務報告・監査等に必要な財務会計に関する専門性、企業の資金調達・管理に関する経験・専門性
テクノロジー／システム	適切なテクノロジーを活用したサービス提供、情報セキュリティや基盤インフラに関する知見・経験・専門性
人事／人材開発	各人の能力を最大限発揮するための環境整備・組織開発経験や、多様な人材を継続的に育成するための人材開発に関する経験・専門性
内部統制／ガバナンス	法令遵守・規制対応・内部統制、その他社会から求められる規範・企業行動の推進等に関する知識・専門性
ESG／サステナビリティ	ESGの推進役としての経験・専門性、企業の社会的意義・サステナビリティについての知見・経験・専門性
マーケティング／事業開発	営業・マーケティングに関する経験・専門性、新規事業推進に資する知見・専門性及び企画力
国際経験	異文化コミュニケーションスキル及び海外における市場・経済・ビジネスに関する知見・専門性
業界経験	主に出版・コンテンツ・エンタメ業界における業務従事及びマネジメント執行経験

メディアドゥのサクセッションプラン（後継者計画）

当社は、代表取締役社長 CEOの藤田が学生時代に創業して以来、一貫して藤田が社長を務めてきたことから、“100年続く組織”を目指すうえでサクセッションプラン（後継者計画）は非常に重要な課題であると認識しています。今後も、指名報酬諮問委員会の中で継続的に議論を重ねるとともに、経営

幹部または外部人材を候補者とし、実績に加え、高いリーダーシップ／経営理念の実現に向けた情熱／社内外からの信頼／革新性の追求／人格や人望を考慮し、高い経営判断能力を有すると判断される者を候補者とすべく、経営合宿や役員トレーニングについても計画的に取り組む方針です。

取締役及び監査役の報酬

- （業務執行取締役の報酬決定方針と構成イメージ）
- ・企業価値の持続的な向上を強く動機付ける報酬設計とすること
 - ・株主をはじめとするステークホルダーに対する説明責任の観点から、客観性・透明性のある手続きを踏まえ設計すること
 - ・各取締役の役割及び職責を踏まえた適正な報酬水準とすること

当社は、取締役の報酬を決定するにあたり、上記を基本方針としています。基本方針を踏まえたうえで、報酬決定にあたり透明性をさらに高めるべく2021年6月に指名報酬諮問委員会を設置し、同委員会での議論を経て、取締役及び業務執行取締役の報酬は金銭報酬及び株式報酬（譲渡制限付株式報酬）により構成し、2023年2月期からは業績連動報酬を導入しました。詳細については、以下表をご参照ください。

報酬の形態	固定報酬		業績連動報酬
	金銭	株式報酬	金銭
報酬の割合	概ね70%		概ね10%
算定方法の決定に関する方針	<ul style="list-style-type: none"> ・金銭による固定報酬に係る配分については役割及び職責に応じて（業務執行取締役の固定報酬については従業員給与の水準等も考慮する）決定する。業務執行取締役の固定報酬は、これに加えて、前事業年度の個人業績及び当該事業年度に設定した個人別の業務目標（コミット）に対する評価を総合的に勘案して決定する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・持続的成長及び中長期的な企業価値の向上の観点から設定した、ESGに関する項目を含む定性項目に対する個人別の貢献度合いを総合的に勘案して決定する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・業績連動報酬の額の算定の基礎となる指標は、収益性及び成長性を重視すべく連結営業利益及び連結売上高とする。

2024年2月期における役員区分別報酬等の内容

区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			員数（名）
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役（うち社外取締役）	163 (13)	123 (13)	3 (—)	36 (—)	8 (3)
監査役（うち社外監査役）	24 (15)	24 (15)	— (—)	— (—)	4 (3)
合計（うち社外役員）	187 (29)	147 (29)	3 (—)	36 (—)	12 (6)

指名報酬諮問委員会の活動状況

取締役の指名・報酬等に関する意思決定の透明性と客観性を高めるため、取締役会の任意の諮問機関として、2021年6月より指名報酬諮問委員会を設置しています。

<当委員会の構成員>

委員長：金丸絢子（社外取締役）

委員：宮城治男（社外取締役）、李野純子（社外取締役）、藤田恭嗣（代表取締役社長 CEO）、苅田明史（代表取締役副社長 CFO）

事務局：経営企画部／人事部

<2024年2月期の主な議題>

- ・スキルマトリックスの確認と取締役会構成に関する検討
- ・代表取締役2名体制への移行に向けた役割に関する検討
- ・取締役の評価の在り方、プロセス、項目等についての審議
- ・役員報酬制度（執行役員含む）の現状確認と見直し検討

コーポレート・ガバナンス

実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させるべく、取締役会の実効性について、毎年必ず自己評価・分析を実施しています。引き続き、当社の取締役会では本実効性評価を踏まえ、課題について十分な検討を行ったうえで対応すべく真摯に向き合い、取締役会の機能を高める取り組みを進めていきます。

取締役会の実効性確保に向けた取り組み

- 取締役会が迅速かつ適切な意思決定を果たすため、以下の取り組みを行っています。
- 取締役会とは別に、常勤取締役と社内監査役で構成される常勤役員会を原則毎週1回開催し、常勤役員会にて経営上の業務執行の基本事項について検討・決定することで、取締役会の運営の効率化を図っています。
- 取締役会の運営にあたっては、取締役会にて活発かつ十分な審議・議論が行えるよう、取締役会参加者に対して、開催日の2営業日前までに資料を事前送付することを基本とし、事前の質問を受け付けています。
- 法務部及び経営企画部の従業員からなる取締役会事務局が、年間の取締役会開催スケジュールを年度に先立って計画立てるとともに、毎月、取締役会開催日の1週間前に、当日の議題を送付することで、当日の運営や他部門との連携の円滑化を図っています。
- 取締役会自体の実効性については、事業年度ごとに全ての取締役及び監査役に対し、外部機関のアンケートを実施し、取締役会事務局がアンケート結果から課題を抽出し、課題に対する取り組み方針を取りまとめたうえで取締役会へ報告しています。なお、アンケート項目については毎事業年度によって内容を見直します。また、評価結果の概要については、毎年度開示を実施します。

取締役会で議論・検討した主な項目

テーマ	主な検討内容	報告・議案件数
経営戦略	グループ資本戦略、戦略的投資、中期経営計画進捗、事業報告(既存/新規)	13
財務会計	グループ経営管理、資本政策(株主還元、資金調達)、決算報告	27
投資・M&A	新規投資/M&A、事業ポートフォリオの見直し	5
人事・組織	取締役/執行役員の選定、役員報酬(金銭/非金銭)、人事制度の見直し	14
ガバナンス	株主総会関連、監査役会関連/取締役会の実効性評価、ガバナンス向上に向けた方針/規程整備	22
コンプライアンス・リスクマネジメント	コンプライアンス、リスクマネジメント、内部統制	8
サステナビリティ	サステナビリティ活動報告	5
IR	IR方針、IR活動報告、投資家との対話状況	4

2024年2月期の実効性評価

<概要>	<評価結果>	<今後の施策>
<p>時期： 2024年3月にアンケートを実施、同年5月の取締役会にて分析結果の報告及び議論を実施</p> <p>対象： 全ての取締役及び監査役(12名)</p> <p>回答方法： 無記名方式によるアンケート、外部機関への直接回答による匿名性の確保</p> <p>主な質問項目： 取締役会の構成/運営/議論について、モニタリング機能について、資本コスト低減や収益確保に向けた議論について、社外取締役のパフォーマンス、役員に対する支援体制/トレーニング、投資家との対話 等</p>	<p>評価が高かった項目：</p> <ul style="list-style-type: none"> 資料の事前送付等を含む取締役会の安定した運営と、適切な情報提供を支援する体制 取締役会での自由闊達で建設的な議論の実施 最高経営責任者(CEO)等の選任、解任・不再任に関し、客観性・適時性・透明性ある手続きの構築と議論 投資家との対話状況についてのフィードバック <p>今後の課題：</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会の議題の常勤役員会への棚卸し 全社的な中長期戦略の議論時間の確保 事業ポートフォリオの見直しや、経営計画との事業進捗乖離に関する定期的な議論時間の確保 最高経営責任者(CEO)等を含む、計画的な後継者計画の策定・運用への主体的な関与 個人投資家や従業員等、社内外に向けた情報発信力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオ見直し基準の厳格化に伴う具体的打ち手の検討と定期的な検証サイクルの構築 ガバナンス強化に向けた機関設計の検討と、指名報酬諮問委員会における議題の計画化 サステナビリティ活動のさらなる推進

投資家の質問内容/傾向

対象	比率	具体的な質問例
電子書籍流通事業	38.8%	<ul style="list-style-type: none"> 電子書籍市場の成長性について 「LINEマンガ」の商流変更に関する影響等について 主要取引先の状況及び成長率について 利益率の改善について 2月に獲得した新規商流について 等
戦略投資事業	28.4%	<ul style="list-style-type: none"> 縦スクロールコミック事業の概況やビジネスモデルについて FanTop事業の進捗、成長可能性について 株日本文芸社の業績及び状況について コスト構造について 事業ポートフォリオの見直し、考え方について 等
その他	32.8%	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画の見直し時期について 来期以降の業績の見通し 経営体制の変更の背景や役割について 投資戦略について(予定、規模、対象等) バスケットボール事業について 株主還元方針について 等

リスクマネジメント

基本的な方針

当社グループでは、リスク発生の抑制及び会社損失の最小化を図ることを目的として「リスク管理規程」を制定しています。それに基づき、持続的成長や事業活動の遂行に影響を与える可能性のある全社的なリスクの抽出、評価（アセスメント）及び対策について、サステナビリティ推進委員会（原則、四半期ごとに1回開催）が主体となって検討するとともに、各リスクに対するリスクオーナーを指名、明確化することで対応の実効性の担保に努めています。またリスクアセスメント結果については、取締役会に報告することとし、取締役会は経営目線でのリスク間の相対的な関連性を検討・考慮したうえで、対処すべきリスクの優先順位を決定し、対策実施の

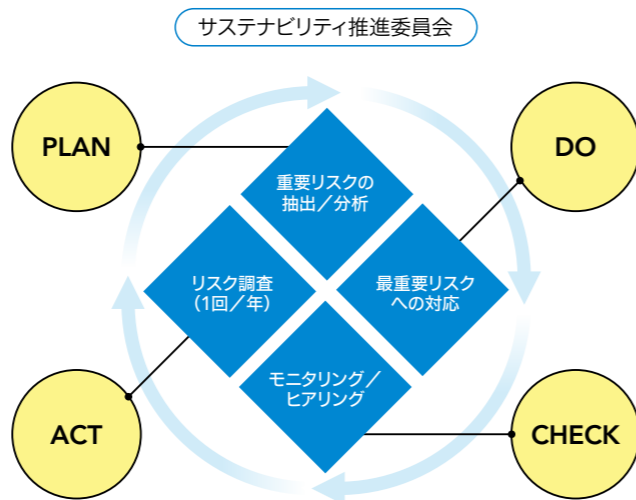
指示をすることとしています。

なお、リスクの抽出においては、リスクを戦略遂行リスクとオペレーショナルリスクに分類しており、それぞれは以下の通り定義しています。

戦略遂行リスク	経営方針の策定及び事業戦略の遂行にあたり、企図する成果や効果が予定通り獲得できない可能性の程度及びその発生可能性であり、持続的成長を実現するにあたり、影響の範囲・程度を認識しつつ、対応策を含め検討するリスク
オペレーショナルリスク	戦略遂行を支えるオペレーション上の事象・障害の発生可能性及び損失可能性であり、事業遂行上、一定以下に抑制すべきリスク

これらに基づき、重要と判断したリスクについては、当社グループの各事業、コーポレート部門、マネジメント等の各レイヤーが当該リスクの内容に応じた対応・対策を検討・協議し、サステナビリティ推進委員会がその進捗をモニタリングするほか、特に緊急性の高いと思われるリスク項目については経営危機マニュアル、危機管理広報マニュアルを制定したうえで対処フローを明確化する等、常にリスクに備えるとともに、持続的な改善を図るよう努めています。監査役は取締役会への参加、重要書類の閲覧・確認、会計監査人との連携等を通じて、対処すべき優先順位の高いリスクについて有効な対策が実施されているかをモニターしています。加えて、コンプライアンスに関連する方針や規程を制定し、当社グループの役職員が遵守すべき法令、ルールを定め、内部監査等により遵守状況の確認を行っています。

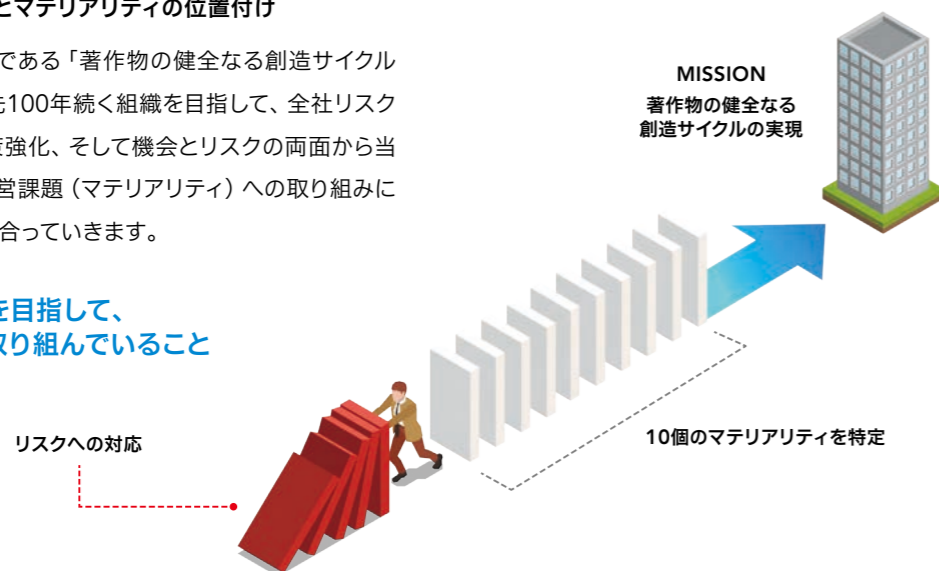
リスクマネジメントサイクル



リスクマネジメントとマテリアリティの位置付け

当社のミッションである「著作物の健全なる創造サイクルの実現」、これから先100年続く組織を目指して、全社リスクの適切な把握と対策強化、そして機会とリスクの両面から当社にとって重要な経営課題（マテリアリティ）への取り組みに引き続き真摯に向き合っていきます。

100年続く組織を目指して、当社グループが取り組んでいること



主な事業等のリスクと影響の範囲

	リスク	影響の範囲	影響度	対応策
戦略遂行リスク	① 電子書籍業界の成長性	経営方針及び成長戦略、業績に影響を及ぼす可能性	競争環境の変化等によって、大きな業績影響（数億円～10億円超）が生じる可能性	引き続き電子書籍市場の拡大に注力するとともに、流通カローラの低減に向けた顧客密着型対応や、出版社や電子書店とのシステム連携の強化等、業界のインフラとしての役割の強化に向けて、コンテンツラインアップの充実や当社グループが提供する配信システムの強化、ユーザーニーズに適合したサービス・ソリューションの開発・提供や先進技術への対応等により、出版市場全体とユーザーのすそ野拡大への寄与だけでなく、競合他社との差別化を図っていきます。
	② 外的要因（自然災害等）による事業への影響	成長戦略・事業活動、需要及び供給、収益確保に影響を及ぼす可能性	事業活動等に支障が生じることで、中～大程度の業績影響（数億円～10億円規模）が生じる可能性	当社グループは、出版コンテンツにおける社会インフラの役割を担う立場として、著作者、出版社、ユーザー（読者）が安心・信頼して利用できる仕組みの持続可能な提供を目指しており、システムや業務の冗長化に向けた対策の実施及び対策組織の体制構築に取り組んでいます。また、リスク管理規程に紐づく経営危機管理マニュアルや危機管理広報マニュアル等、有事対応のマニュアル化やBCP策定について継続的に協議・検討を進めている等、不慮・不測の事態に備えた取り組みを進めています。
	③ 海賊版サイト等の影響	成長戦略・事業活動、需要及び供給、収益確保に影響を及ぼす可能性	海賊版サイト等の利用者が増加し、被害が拡大することで、中～大程度の業績影響（数億円～10億円規模）が生じる可能性	足元では、海外に拠点を置く中小規模のサイトの存在を多数確認しています。これらのうち上位サイトが同時に大量閉鎖する等、海賊版サイトへのアクセス数はピークの時期と比較して4分の1程度まで減少しているながらも、完全に撲滅するには至っておらず、引き続き出版業界や政府とも連携しながら、運営者の特定やサイトの閉鎖といった対応を進めていきます。
	④ 特定業界・取引先からの仕入れ依存	事業活動、業績・財政状態に影響を及ぼす可能性	取引条件の変更等が生じることで、中～大程度の業績影響（数億円～10億円規模）が生じる可能性	取引先との条件交渉の頻度は高くないものの、定期的な見直しを取引先、当社の双方にて実施しています。引き続き、電子書籍市場拡大に向けた協働体制を維持する一方、電子書籍取次ビジネスに加えて、第二の収益軸の構築に取り組んでいます。
	⑤ システム・情報セキュリティリスク	業績・財政状態に影響を及ぼす可能性、ブランド価値を毀損する可能性	当社の一部事業における停止や、当社への信頼・評判が毀損することにより、中程度の業績影響（数億円規模）が生じる可能性	当社では、IT統括部にて情報セキュリティ規程及び関連細則の整備と施行、情報セキュリティハンドブックの作成・配布、情報セキュリティ関連の社員教育をeラーニングで配信しているほか、情報セキュリティリスクアセスメントの実施、EDR（Endpoint Detection and Response）やCASB（Cloud Access Security Broker）の導入等を実施し、セキュリティ強化に努めています。引き続き、営業活動やシステム開発、バックオフィス業務等を含む全社横断の情報セキュリティ対策に継続して取り組んでいきます。
	⑥ 投資や減損に関するリスク	財政状態、事業・経営成績・キャッシュ・フローの状況及び株価に影響を及ぼす可能性	事業推進遅延等の影響が生じることで、中～大程度の業績影響（数億円～10億円規模）が生じる可能性	当社グループは、資本コストや資本収益性を常に意識しながら規律ある投資行動と効率的な事業運営に努めることで、創出する事業価値の最大化に取り組んでいます。また、これら投資の実行と併せて、経営・事業の多角化を図りながら最適な事業ポートフォリオの構築に向けた事業や投資先の評価基準としてROIC基準を8%に定め、モニタリング体制等のプロセス全体の改善に取り組んでいます。
オペレーショナルリスク	⑦ 人材の獲得	成長戦略・事業活動、業績・財政状態に影響を及ぼす可能性	事業推進遅延等の影響が生じることで、中程度の業績影響（数億円規模）が生じる可能性	事業推進やシステム開発等において、現時点で大幅な人員不足やプロジェクトの遅延等の影響は出ていませんが、一層の事業成長を図る中、エンジニアを中心に人材獲得需要はすでに高まっています。オフィスの一部をフルリニューアルする等、働きやすい職場づくりに取り組んでいるほか、社員一人ひとりが自分の果たすべき役割を意識しながら挑戦し、組織に貢献するよう促すことで年次に関係なく適切な処遇を実施するために人事制度を刷新しました。引き続き、身体的、精神的、社会的に満たされる職場環境を整備することによって人材の獲得・定着を図っていきます。
	⑧ 内部管理体制	業績・財政状態に影響を及ぼす可能性、ブランド価値を毀損する可能性	当社への信頼・評判が毀損することにより、中程度の業績影響（数億円規模）が生じる可能性	現時点でコーポレート・ガバナンス上の問題は生じていませんが、将来の事態発生を抑制すべく、内部管理、内部統制体制の充実を図る必要があるものと認識しており、社員のコンプライアンス意識醸成を目的とした計画的なeラーニングの導入や、当社の定めるコンプライアンス行動指針（17項目）の見直しと再整備等、サステナビリティ推進委員会における全社リスクマネジメント活動と併せて実効性の強化に努めていきます。
	⑨ 特定人物への依存	成長戦略・事業活動に影響を及ぼす可能性、業績・財政状態に影響を及ぼす可能性、ブランド価値を毀損する可能性	事業推進遅延等の影響が生じることで、中程度の業績影響（数億円規模）が生じる可能性	特定人物への依存によって現在生じている影響はありませんが、取締役会及びその諮問機関である指名報酬諮問委員会において、後継者計画の検討と策定に向けた協議を進めており、代表取締役2名体制とすることで迅速な意思決定を可能とするほか、持続可能な企業運営及びボードガバナンスの確立に取り組んでいます。

企業・株式情報

会社概要 (2024年2月29日時点)

社名	株式会社メディアドゥ
創業/設立	1996年6月1日/1999年4月1日
資本金	5,959百万円
所在地	本社：〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋1-1-1 パレスサイドビル5F・8F
従業員数	連結：606名 単体：316名
連結子会社数	16社
持分法適用関連会社数	3社
事業年度	3月1日から翌年2月末日まで
定時株主総会	5月
単元株数	100株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
発行済株式総数	15,130,911株
株主数	5,970名
証券コード	3678
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場

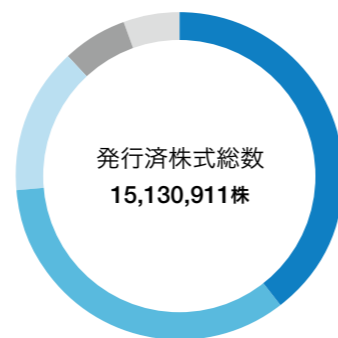


Media Do

シンボルの縦ラインは社員一人ひとりが自立し、考え、クリエイティブし、行動していく姿を表現しています。自立した自己と、支えている人々との間で成長と無限の可能性を、シンボルマークのデザインに込めています。コーポレートカラーは世界中の英知をメディアドゥが流通・発信する象徴を海のネイビーと空のブルーで表現し、オレンジは英知を育てる太陽、人の心の中にある好奇心を表現したカラーです。

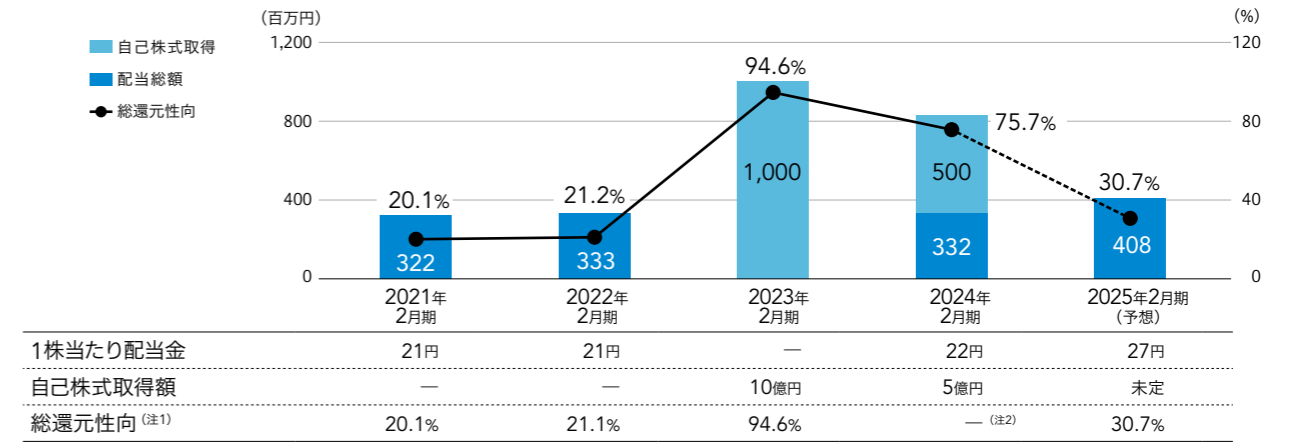
大株主の状況 (2024年2月29日時点)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
藤田 恭嗣	2,468,068	16.31
株式会社FIBC	1,731,700	11.45
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	906,800	5.99
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	716,600	4.74
株式会社小学館	564,800	3.73
株式会社講談社	544,000	3.60
株式会社トーハン	489,649	3.24
株式会社クレディセゾン	466,600	3.08
光通信株式会社	446,600	2.95
株式会社集英社	444,000	2.93



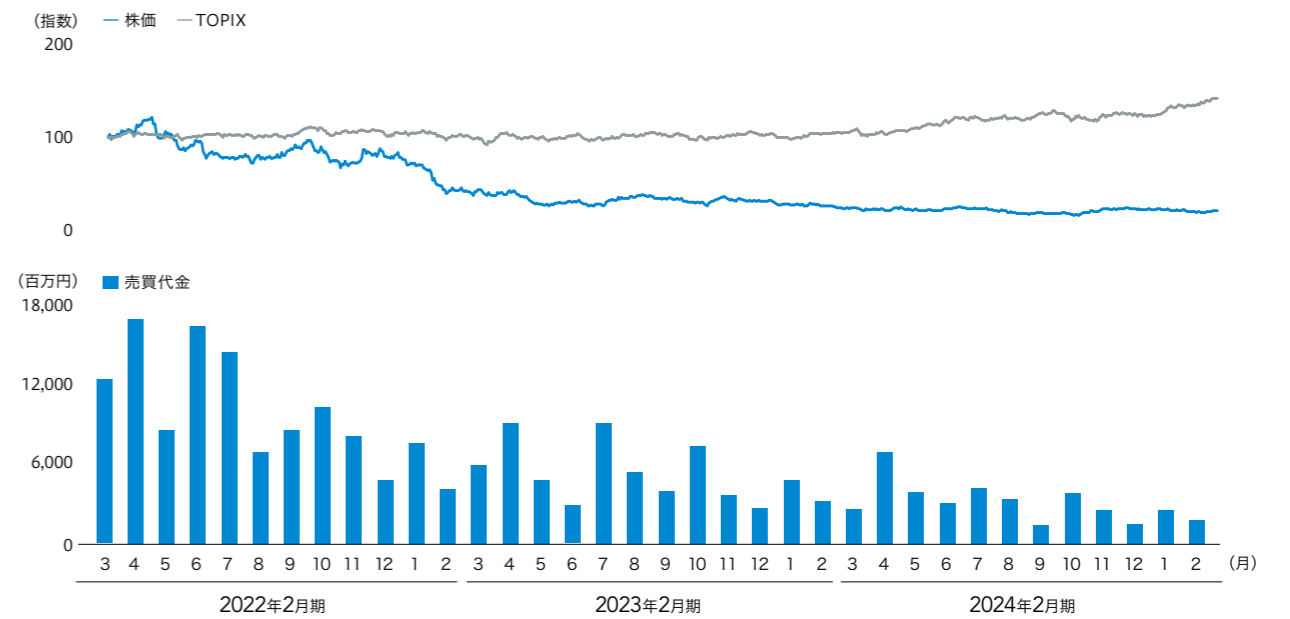
- 39.53%個人・その他
- 34.32%その他の法人
- 14.32%金融機関
- 6.33%外国法人等(個人含む)
- 5.50%金融商品取引業者

株主還元の推移



(注1) 総還元性向=(配当支払総額+自己株式取得総額)/親会社株主に帰属する当期純利益。また、2023年2月期より株主還元の基本的な方針としての総還元性向を「20%以上」から「総還元性向30%以上」に変更。
(注2) 親会社株主に帰属する当期純利益が赤字のため総還元性向の算出は不可。ただし、期初における親会社株主に帰属する当期純利益の予想額1,100百万円に対する総還元性向は75.7%。

株価及び売買代金の推移 (2021年3月1日～2024年2月29日)



外部格付け



公式SNSアカウント

Facebook



本書に関するお問い合わせ

ir@mediado.jp (経営企画部 ファイナンス・IR課)

オウンドメディア「Medicome!」

※今後当社ホームページと統合予定です

