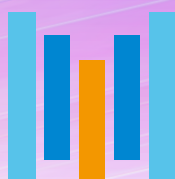


To Accomplish Our Goals

株式会社メディアドゥ | 統合報告書 2022



Media Do

CEOメッセージ



代表取締役社長 CEO

ふじた やすし

藤田 恭嗣

テクノロジーによって広がる可能性をコンテンツ業界が 十分に享受できるよう、当社の中に取り込み、 私たちがイニシアティブを取ってコンテンツを取り巻く プレイヤーにインストールしていきます。

メディアドゥは時代の転換点にある 先んじて挑戦を続けることで、 社会に存在意義を示す。

今から十数年前、当社グループのビジョンである「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」を定めた背景には、創業間もない当社が着うた[®]配信事業を手掛けた頃から一貫して、電子書籍だけではなく、あらゆるコンテンツの創出・流通に貢献していきたいという強い思いがありました。当時から将来の構想としては描きつつも、経営リソースが限られていたことから、機会をうかがいながら非常に大きな成長を遂げる電子書籍市場に軸足を置き、今日に至りました。そこから時は経ち、現在メディアドゥは、国内電子書籍流通における圧倒的No.1のポジションを獲得しています。その過程では、(株)出版デジタル機構の買収と統合、持株会社化、執行役員制度の導入や人事制度の見直し等、経営基盤の強化に努める一方、出版社や電子書店との確固たる関係性の構築や業界の課題を解決するシステムやソリューションの提供に全社一丸となって取り組んできました。加えて、当社として上場後初の資金調達の実施や(株)トーハンの資本業務提携を含む複数のM&Aも実施し、成長スピードを緩めることなく、先んじて挑戦を続けることで、自社の成長とともに業界の発展に貢献してきた自負があります。

そして今、メディアドゥグループは大きな時代の転換点、分水嶺にあると感じています。テクノロジーの発達によって世の中はこれまで以上に便利になり、余暇の時間も増え、コンテンツも従来以上に次々と生まれてくる世界がすでに現実として存

在します。もはやコンテンツは一部の天才やプロだけが生み出すものではなく、あらゆる人にその可能性がもたらされていることを示すと同時に、その需要もこれまでにない速度で拡大しています。

そうした大きな潮流の中で私たちが進むべき方向はどこか。それはこれまでの電子書籍流通を通じて「ひとりでも多くの人」へコンテンツを届ける存在であることはもとより、培ってきた信頼とポジションを活用し、コンテンツに寄り添う立場として、よりコンテンツIPホルダーと協働しながら「ひとつでも多くのコンテンツ」を生み出すことにも挑戦し、業界全体のイノベーションを誘発していく存在へとトランスフォームすることです。

テクノロジーとコンテンツのあり方は、スマートフォンの台頭によって劇的に変化しています。もはや人々の生活の一部となっているこの小さなデバイスを通して、いかにコンテンツIPホルダーに収益機会、ユーザーに優れた顧客体験を提供できるかが問われています。同時に、優れた改ざん耐性を有するブロックチェーン技術の発展は、デジタル上でのコンテンツのプレゼンスを飛躍的に向上させる可能性を秘めています。

こうしたことを踏まえて私たちは、これまでの均一でコピー可能だったデジタルコンテンツに“個数”の概念を持たせ、資産として価値を担保し、流通させることができる、DCA[®](デジタルコンテンツアセット)を発明したのです。これは、音楽・本・映像など様々なデジタルコンテンツの価値をさらに高めるビジネスモデルを提案することで、アーティストなど作品を作り出すクリエイターに対する新たな選択肢、そして新たなユーザー体験を提供するというまさに「著作物(コンテンツ)の健

【CEOメッセージ】

全なる創造サイクルの実現」というミッションそのものの体現であり、当社グループのありたい姿に向けた挑戦です。私自身、今のデジタルコンテンツは娯楽としての消費財、消費活動の対象にとどまっているように見受けられ、非常にもったいないと考えます。なぜならば、デジタルコンテンツの真価は、ユーザーにとって生産・創出活動の対象になってこそ発揮されると考えているからです。先に述べたようにデジタルコンテンツはつくり手も含め、そのあり方が大きく変化しています。これまでのフィジカルのコンテンツが中心だった世界では、ユーザーが生産・創出活動へ直接関与できる余地は非常に限られていましたが、それがテクノロジーによって大きく広がっています。いちユーザーが消費活動のみならず生産・創出活動にも関与する仕組みが構築できれば、さらに多くのコンテンツが世の中に生み出され、企業としての成長はもとより、社会の文化的な豊かさの発展にも貢献できます。メディアドゥの存在意義とは、コンテンツとテクノロジー、コンテンツと人、人と社会を繋ぐ媒介であり、その実現に向けて絶えず変化・進化し続けることだと考えています。そして、こうしたことを踏まえて、当社は2022年4月に新たな中期経営計画を策定・公表しました。

前中期経営計画の振り返りと2022年2月期の総括 グループの経営基盤が強化され、 新たな挑戦に臨む足掛かりが整う。

当社グループでは、2018年7月に公表した前中期経営計画において「電子書籍流通全体を支える存在」となることを目標として、既存の仕組みにおける電子書籍市場拡大を支援する「Legacyを作る」、先端技術活用によりさらなる市場拡大に取り組む「Legacyを創りに行く」、そして「事業拡大に向けた積極的な投資実行」の3つの戦略骨子と、5つの重点施策を掲げ、実現に向け取り組んできました。この4年間における最大の成果は、2017年3月に実施した出版デジタル機構の買収と統合を経て、国内電子書籍流通として圧倒的No.1のポジションを確固たるものにできたことにあります。この「Position」とは当社にとっての最大の強みであると同時に最大の資産でもあります。なぜなら、これは出版社や書店との信頼関係の積み重ねとノウハウの蓄積によって形成されており、一朝一夕に模

倣できるものではありません。また両者の間に位置するからこそ常に出版やコンテンツにおける共通課題を認識でき、共通価値の創出を発想の起点とすることができます。業界No.1のシェアとはその財務的側面ですが、真に重要なのはポジショニングによって今後の様々な可能性に挑戦できるという非財務的な資産を構築できたことです。

業績についても、この4年間で売上高は2倍となる1,000億円を突破し、前中期経営計画の中で目標とした業績も1年前倒しで達成することができました。EBITDAにおいては、新規事業の投資フェーズ継続を決断したことで、遺憾ながら目標未達となりました。一方で戦略目標の定性面へと目を向けると、掲げていた5つの重点施策において、概ね全ての項目を達成することができたものと評価しています。

また、当期に焦点を当てると、業績面では売上高が前期比25.4%増加し1,047億円、EBITDAについても前期比14.7%増加の39.2億円と着実に成果を上げることができました。トーハントの資本業務提携による業界DXの推進や「FanTop」の立ち上げによるデジタルコンテンツの価値向上など、ポジションを生かした事業が進展し、大きな変化の途上にあったことから、予定していた中期経営計画の公表を1年延期しました。一方で、この1年間で当社グループが新中期経営計画において取り組む新たな事業領域の方向性に関する解像度を大きく引き上げることができたのではないかと思います。これまでに積み上げた成果を最大限に活用しながら、新中期経営計画に掲げる目標を確実に達成していきます。

新中期経営計画に基づく成長戦略の方向性 「信頼」を土台に、 新たな収益の柱の構築を完遂する。

新中期経営計画では、「これまで培ってきたメディアドゥの『信頼』を土台に、新たな収益の柱の構築を完遂する」ことをキーワードとして掲げました。まず、事業領域の進化という観点では、当期までに築いた足掛かりを生かし、DCA®の布石実現に向けて「コンテンツ業界に貢献するメディアドゥ」へと進化を果たします。同時に、安定的な収益成長という観点では、前中期経営計画で積み残した課題である電子書籍流通事業以外の収益の柱の構築を目指します。



いずれはあらゆる
コンテンツの創出・流通に
貢献していきたいという
思いを常に抱いていました。

具体的には、当社の中核事業である電子書籍流通事業に関しては引き続き当社の主力事業と位置付けつつ、当社がこれまでに培ってきた「Position」と「Technology」という強みを発揮できる注力領域として、これまでに立ち上げてきた新規事業を「インプリント事業」「出版ソリューション事業」「国際事業」「ファンマーケティング事業」という4つのセグメントに整理し、戦略投資事業を特定しました。電子書籍流通事業から得られる安定収益を源泉としてこれまで以上に戦略投資事業へと重点的に投資を振り向けることで、中期経営計画最終年度となる2027年2月期には戦略投資事業から得られる売上高の構成比を現在の8%から25%、連結EBITDAにおいても50%の構成となるよう、成長を加速させていく考えです。

当社の主力事業である電子書籍流通事業においては、目指す姿として掲げる「さらなる流通カロリー抑制と機能追加により業界のインフラとしての役割を強化」の実現に向けて、「流通カロリー抑制による電子書籍市場拡大」「データマーケティングなど新たな機能追加」「新規商材の確立、文字もの電子書籍市場拡大」という3つの施策に取り組みます。特に現在ではコンテンツ数はもちろん、キャンペーン数や出版社、電子書店数のいずれも増加していることから、そのマトリックスを上手く管理し、安全かつ効率的に電子書籍が流通するための仕組みと規格を提供することが、取次事業者である私たちに最も求められていることだと考えています。加えて、これらの施策により、引き続き業務効率化による流通カロリーの抑制

と、流通スピードの向上、例えば入稿から販売までの期間短縮といったオペレーショナルエクセレンスの強化に努め、電子書籍流通事業をさらに強固な事業へと深化させていきます。

戦略投資事業については、特に出版業界への貢献という観点ではトーハンとの連携で実現した「NFTデジタル特典付き出版物」に大きな期待を寄せています。日本国内の出版市場規模は1996年の約2.6兆円をピークに、足元では約1.2兆円まで縮小^{*}しており、書店は大変苦しい事業環境に長らく直面しています。当社もその解決に向けて貢献できる手段がないかを模索し続けてきました。全国の特に地方では書店の減少が顕著になっています。私自身、過去の経験談として、地元の書店が撤退したことをきっかけに自分が住んでいた地域で文化的な会話が大きく減ったことをよく覚えています。そして、日本の未来においてこれは深刻な社会的課題になり得るのではないかと考えました。そうした課題意識もあり、「NFTデジタル特典付き出版物」を実現し、2021年10月の流通開始から半年間で15タイトル程の流通を手掛けてきました。本、雑誌、写真集など幅広く手掛け、中でも、(株)扶桑社が刊行する『週刊SPA!』では、価格が通常版よりも高く設定されているにもかかわらず特装版の冊子の売れ行きが非常に好調であったことから、2022年7月には出版業界初、発行全部数にNFTデジタル特典を付けての刊行に至りました。

このようにトーハンとメディアドゥは資本業務提携を行ってからわずか半年の間に、新たな出版のあり方を提案し、ユー

【 CEOメッセージ 】

ザーの楽しみ方の選択肢を増やすと同時に、出版社や書店に対して収益機会や読者との接点創出といった新たな価値を提案する、まさに出版構造のDXを図ってきました。これは今後のコンテンツビジネスにおける大きな機会に発展していくものと考えています。元々、どの業界においてもインターネットやデジタルはフィジカルを侵食・代替する性質がありましたが、ブロックチェーンやNFTといった新しい技術はフィジカルを補完することができる、いわば「フィジカルと共創するテクノロジー」だと考えています。それが今回の「NFTデジタル特典付き出版物」であり、短期間での実績ではありますが一つの突破口として社会実装し、その効果を証明できたことは重要な革新であったと評価しています。コンテンツの中でも、音楽や映像と比べて本は店舗（＝書店）というリアル拠点がまだ数多く存在します。この書店を「コンテンツ発信拠点」へと昇華させることで、よりたくさんの人々、潜在的ユーザーに対して書店へ行く楽しみを提供することが、私たちが提唱する新しいコンテンツビジネスのあり方です。効果の実証を確認できた次の段階は、当社がどれだけの量・タイトル数を調達できるか、そしてそれらを「FanTop」というNFTマーケットプレイス上で永続的に売れる仕組みとして構築していくか、という点が肝要です。今はまだ量、プレイヤーともに「点」の取り組みですがあらゆる出版社や取次、書店といった業界プレイヤーを巻き込み、点から線へ、そして線を繋いで面として業界全体へと広げていくことが、共通課題への打開策でもあり、共通価値

の創出なのだと確信しています。それがひいては「FanTop」というプラットフォームの価値向上に繋がり、結果として会員数の増加や売上といった目に見える財務的な価値へと繋がっていくのだと考えています。進むべき方向性が明らかとなりましたので、今回の中期経営計画期間においてしっかりと推進していくことによって業界全体を盛り上げていきたいと考えています。

他方、海外展開についてもこれまで以上に注力していく考えです。前中期経営計画を公表した5年前と比較すると、FirebrandグループとSupadüのグループ入りによって国際事業の飛躍に向けた基盤が強固なものとなりました。特にFirebrandグループは私たちと同様にBtoB企業、いわば業界の裏方として、35年という長い歴史の中で業界におけるプレゼンスを確固たるものになっている企業であり、海外の出版業界の課題や動向について精通しています。具体的には、書籍の書誌情報を中核とした出版EPR事業、情報配信事業、電子書籍配信事業の複合事業を展開しており、米国大手出版社をはじめ北米・英独など欧州で100社以上の顧客が利用するシェアNo.1のサービスです。こうした海外出版社と強固な関係を築いている彼らのポジションを生かしながら、出版業界におけるDXで先行する欧米出版業界で最先端のIPとノウハウを活用して日本やアジアへサービスを展開するとともに、グループの海外進出拠点とすることで世界的にもDCA®としてデジタルコンテンツの価値を高めていきます。また、海外展開に投資を



「コンテンツ業界に
貢献するメディアドゥ」への
進化に強い覚悟を持って
取り組みます。

行うための財務基盤についても数年前と比較して強固なものとなっていますので、情報とファイナンスの両面から、強化に向けた足掛かりが構築できたものと捉えています。今後はグローバルへの展開という観点でも、成長を加速させていきます。

* 出所：出版科学研究所

サステナビリティ経営に対する考え方

逆風が訪れた局面を乗り切るための備えを、企業全体で追求する。

当社ではこれまでも、企業として社会課題の解決と持続的な成長を両立させ、企業価値の向上を果たしていく枠組みを構築するべく、サステナビリティ方針の策定やESG重点テーマの設定とそれに基づく戦略を推進してきました。これに加えて、統合型リスク管理の充実と、社会課題を踏まえた事業機会の最大化を図るべく、2022年6月にはリスク管理委員会を改組し、サステナビリティ推進委員会を設置しました。

私はサステナビリティ経営とはより広範な意味合いを持っているものと捉えており、すでに存在する事業が目の前で直面する課題を解決することとは別の視座で、常にこれからの社会がどのように変化していくのかを捉える大局観を持ち続けることが重要であると考えています。そのためには、企業として意識的に様々なところにアンテナを張り巡らせなければなりません。また、目的を達するためには、多様な考え方や価値観を上手く自社内に取り込むことも必要です。このようにして張り巡らせたアンテナから世界全体の大きな流れを経営に生かしていくことが私の考えるサステナビリティ経営のあり方です。よって、私たちが実際にすでに取り組んでいるスポーツ事業や起業家の育成・支援といった、一見するとメディアドゥの本業から離れていることに取り組むこともサステナビリティ経営の重要な側面だと捉えているのです。加えて、持続可能な企業になるためには、逆風が吹いたときに私たちを応援、サポートしてもらえる仕組みや評価をつくっていくことも重要です。例えば当社が設立した一般社団法人徳島イノベーションベース(TIB)のような起業家支援活動はすでに全国17県に広がっていますが、今後は30県に広がる見通しで、数多くの経営者の皆様に参画・賛同していただいています。もちろんこれは、地方創生という社会的課題の解決に向けて、当社単体だけでなく地域とともに取り組む形となるようデザインした施策

ですが、こうした社会との繋がりを意識した活動が当社の信頼度や存在価値を高め、ひいては、知名度やプレゼンスが向上し、「メディアドゥ」というブランドが確立され、人材採用といった経営基盤強化に繋がる。つまり、これだけの規模の社会関係資本を当社は築き上げることができるということをお示ししているのです。長期的に企業経営を行ううえでは、必ず逆風に晒される局面が訪れます。そうした局面を乗り切るために、社会全体の動向を常に大局観を持って見定めておくこと、そして、逆風が訪れた場面でも当社の味方となっていられるような存在をつくり上げていくこと、それを追求していくのがメディアドゥの経営陣におけるサステナビリティではないかと思っています。

最後に

強い覚悟のもとで、必ず成し遂げる。

冒頭で申し上げた通り、今回の中期経営計画期間は、メディアドゥがもう一段階次のステージへと上がっていくための重要な分水嶺であると捉えています。経営面においては、電子書籍流通に続く新たな収益の柱をきちんと打ち立てること、事業領域においては、「電子書籍流通事業のメディアドゥ」から「コンテンツ業界に貢献するメディアドゥ」への進化を成し遂げること、とりわけ、デジタルコンテンツのアセット化については何としても実現したいテーマなので、必ずや機会をたぐり寄せて事業の方向性を見出したいと考えています。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様におかれましては、私たちが展開する戦略、サービスの可能性に、ぜひご期待ください。

2022年8月

代表取締役社長 CEO

藤田恭嗣

企業理念



メディアドゥの根底にあるもの

誰しものが幼い頃から触れ、学びを得てきた「著作物」は
人々の叡智が生み出した作品です。

著作物なくして、私たちの文化や社会の形成・発展は成しえません。

メディアドゥは、この先の未来も、絶えずひとつでも多くのコンテンツが誕生し、
ひとりでも多くの人が手にできる世界をつくっていきます。

社名の由来

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。

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

存在意義

著作物の健全なる創造サイクルの実現

著作物を公正な利用環境のもと、
私たちの力でできる限り広く頒布し
著作者に収益を還元し、世界中の文化の発展、
及び豊かな社会づくりに貢献する。

VISION

あるべき姿

ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ

あらゆるコンテンツを世界のあらゆる場所、
あらゆる人に届けるために、
コンテンツの創作者、出版社、販売者、ユーザー、
全てのステークホルダーのサポーターとして存在する。

VALUES

行動指針

Do Professional Do Myself
Do My Best Do Sustainable

わたしたちは、行動します。

自らの存在意義を強く胸に抱き、Visionの達成に向け、
私たちは4つのValueを大切に行動する。

目次

メディアドゥの価値創造ストーリー

- 1 CEOメッセージ
- 6 企業理念
- 8 目次
- 10 What's MEDIA DO?
- 12 メディアドゥのあゆみ
- 14 事業基盤となる強み
- 16 業界課題・変化と強みを生かしたメディアドゥの役割
- 18 パフォーマンスハイライト

成長戦略

- 20 前中期経営計画の振り返り
- 22 中期経営計画の全体像
- 24 メディアドゥを取り巻く事業環境
- 25 事業部門別戦略
- 28 対談特集 01：
取次の進化によって、
電子書籍市場の拡大をさらに加速する
- 36 対談特集 02：
デジタルコンテンツ市場における
メディアドゥの成長戦略
- 40 CSO・CFOメッセージ

サステナビリティ戦略

- 44 メディアドゥグループのサステナビリティ
- 46 ESGハイライト
- 47 ENVIRONMENT（環境との関わり）
- 48 SOCIAL（社会との関わり）
- 54 対談特集 03：
サステナブルな事業活動を通じ、
より豊かで持続可能な社会の構築に寄与する
- 58 事業を通じた共通価値の創出
Connect to the Future

コーポレート・ガバナンス

- 62 MEDIA DO's Management
- 66 役員一覧
- 68 コーポレート・ガバナンス
- 72 リスクマネジメント

FACT DATA

- 74 連結財務諸表
- 80 企業・株式情報

編集方針

「株式会社メディアドゥ 統合報告書 2022」は、ステークホルダーの皆様に向けた統合的コミュニケーションツールとして発行しています。

当社のミッションやビジョンの実現に向けて、全社員が強い志を持ち、一丸となって取り組む戦略の方向性やその進捗をお伝えしています。

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

2022年2月期（2021年3月1日～2022年2月28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、戦略などには、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などが含まれます。

「統合報告書 2022」のポイント



当社グループでは、これまで電子書籍流通事業を通して2,200社以上の出版社と150店以上の電子書店との取引実績により業界における確かな信頼関係を構築し、2017年の出版デジタル機構の買収・統合によって最大の強みである「Position」を確立しました。

今回新たに策定した中期経営計画では、コンテンツIPホルダーに寄り添う存在として、新たな顧客体験の選択肢を提供するとともに、デジタルコンテンツに資産としての価値を担保した上で流通させるDCA®(デジタルコンテンツアセット)という概念のもと、電子書籍にとどまらずコンテンツ業界全体への貢献を目標とし、これまで培ってきた信頼とポジションを生かし、新規事業(戦略投資事業)の成長を目指します。

Webサイトのご案内



コーポレートWebサイト
<https://mediado.jp/>



IR情報Webサイト
<https://mediado.jp/ir/>



サステナビリティ情報Webサイト
<https://mediado.jp/sustainability/>

What's MEDIA DO?

メディアドゥグループは、電子書籍などのデジタルコンテンツを中心に著作物を世に広め、出版市場のみならずコンテンツ市場の拡大に最大限貢献することを目指しています。

そのために、出版バリューチェーンの中間に位置する「Position」を強みとして、電子書籍に関わる様々なソリューションの開発・提供に取り組むとともに、NFTなど先端テクノロジーを活用することで新たなコンテンツの未来を切り拓いていきます。

メディアドゥグル

電子書籍流通事業を中核としてバリューチェーン

インプリント事業

IP創出

小説やマンガの原作といった「コンテンツIPの源泉」を保有し、映画やドラマ化等マルチチャネル展開を加速

主な対象子会社／サービス

日本文芸社
NIPPON BUNGEI SHA

実用書・コミック・小説・雑誌を紙・電子問わず出版・販売

ジャイブ株式会社

次世代型出版「インプリント事業」を手掛け、女性向けマンガレーベルを保有

エブリスタ

小説投稿サイトの運営及び映像化などのプロデュース事業

ASTRA

マンガのカラーリング・作画支援

出版ソリューション事業

業界の活性化

電子図書館、縦スクロールコミック、POD出版等の展開で出版業界全体を活性化

主な対象子会社／サービス

PUBFUN

(株)インプレスHDとの合併会社
法人／個人の両PODサービスを統合させPOD市場拡大を目指す

PUBNAVI

電子書籍売上管理、及び紙・電子の統合印税管理システム

flier Inc.

書籍の要約コンテンツを提供するサービス「flier」を運営

電子書籍

日本の出版業界の特徴として、欧米に比して多数の出版社と電子書店が存在しています。双方にかかる様々な業務をメディアドゥが担うことで、円滑な流通を実現しています。具体的にはメディアドゥを経由することで、出版社と電子書店は一社一社と契約する必要がなくなり、複雑な商流を簡素化しています。

主な対象子会社／サービス

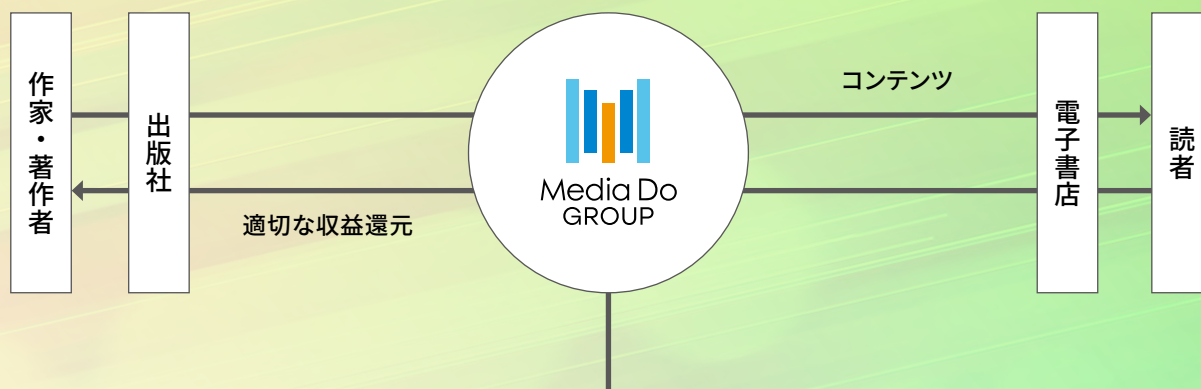
Media Do

国内出版社2,200社以上、電子書店150店以上との取引を有する国内最大手取次事業を展開

**Media Do
TECH TOKUSHIMA**

取次事業に関する業務アウトソーシングを受託

出版業界におけるメディアドゥの役割



グループの事業領域

全体でコンテンツ市場の変革・成長を後押しする

流通事業

電子書籍取次の機能

売上分配

契約仲介

システム提供

キャンペーン管理

① 出版社及び電子書店間の調整業務

- 各出版社と各電子書店間の個別契約仲介
- 電子書店ごとに発生するデジタルデータの検証作業等のオペレーション受託

② 売上・販売実績・書誌データなどの一元管理

- 出版社からお預かりしたデータを電子書店に連携
- 売上集計報告の一元管理 (経費処理の効率化)
- 作品の販売状況を電子書店ごとに把握・提供 (出版社管理画面提供)

③ 電子書店の開拓と企画販促の推進

- 各電子書店に売れ筋作品情報を提供
- 各電子書店へ作品の販売機会最大化に向けた企画販促 (値引、割引等のキャンペーン) 提案 (キャンペーン管理機能)

国際事業

DX/SaaS拡大

海外での出版向けサービスの拡充と、海外の先進的なサービスを国内で展開

主な対象子会社／サービス



メディアドゥグループの国際事業展開拠点 (サンディエゴ)



米国の書誌情報管理、情報配信、電子書籍配信等を展開



書籍Webマーケティングツール「NetGalley」の提供



米国大手出版社を顧客に持ち出版社直販サイトをSaaSで提供

ファンマーケティング事業

新たなコンテンツ価値創出

技術力を生かしたtoCサービスの展開により、デジタルコンテンツの新たな価値を創出

主な対象子会社／サービス



メディアドゥが開発したNFTマーケットプレイス



世界最大級アニメ・マンガコミュニティメディア「MyAnimeList」運営



マンガアプリ運営、ファンマーケティングサービスの提供



無料マンガ閲覧サービスの提供

メディアドゥのあゆみ

時代を見据えて業界に新しい世界観を生み出してきたメディアドゥグループ

1994-

テックカンパニーとしてのルーツ。 コンテンツ配信事業をスタート

1994年6月、代表取締役社長 CEO藤田が大学在籍時に創業し、携帯電話事業に参入。1999年4月、(株)メディアドゥを設立し、2000年10月、パケット通信量削減システム「パケ割!」を開発。2004年7月、コンテンツ配信事業として着うた®配信サービスを開始。

- 1994年 6月 代表取締役社長 CEO藤田が大学在籍時に創業
- 1996年 4月 名古屋市中村区に「有限会社フジテクノ」を設立
- 1999年 4月 名古屋市中村区名駅に「株式会社メディアドゥ」を設立
- 2000年 10月 パケット通信量削減システム「パケ割!」を開発
- 2001年 11月 「株式会社フジテクノ」を吸収合併し、本社を名古屋市名中區名駅南に移転
- 2003年 11月 東京都新宿区西新宿に東京営業所を開設
- 2004年 7月 着うた®配信サービスを開始

2006-

音楽から電子書籍へ。 電子書籍取次事業への参入

「パケ割!」と着うた®配信サービスで培ったIT技術とコンテンツビジネスの知見を生かし、よりシェア拡大のポテンシャルがある電子書籍流通市場へ参入。2006年10月、コンテンツ配信システム「md-dc」を自社開発し、電子書籍取次事業を開始。

- 2006年 10月 コンテンツ配信システム「md-dc」を開発
- 11月 電子書籍配信サービスを開始
- 2007年 2月 コンテンツ配信プラットフォーム「Contents Agency System (CAS)」提供開始
- 10月 徳島県那賀郡那賀町に徳島木頭事業所を開設
- 2010年 9月 ドコモの電子書籍ポータル「iMenuブック」へCASを提供
- 2012年 2月 スマートフォン向け音楽配信サービスとして国内初DRMフリーMP3配信を開始
- 5月 スマートフォン向け電子書籍配信ストアソリューション「CAS」の提供開始

2013-

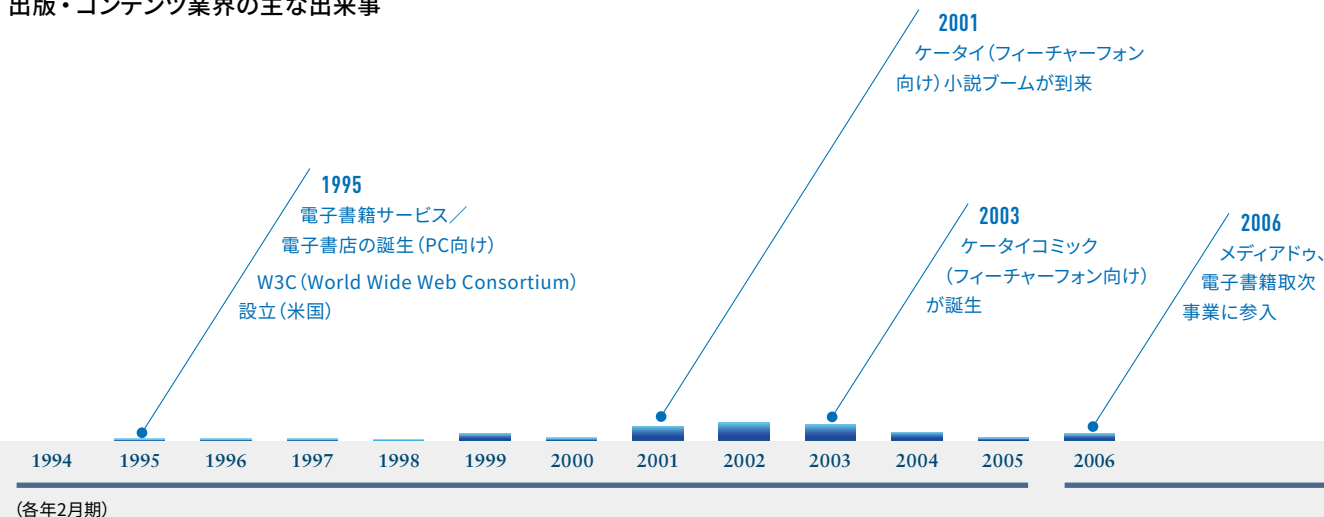
スマートフォン普及などによる 市場拡大とともに成長

スマートフォンの普及に伴い、電子書籍市場は急拡大。その追い風を受け、2013年4月には「LINEマンガ」へのコンテンツ取次を開始するなど、売上・シェアともに大きく伸ばしていく。2013年11月、マザーズ上場。2016年2月、東証一部に市場変更。

- 2013年 4月 LINE株式会社「LINEマンガ」へコンテンツ取次を開始
- 11月 東京証券取引所マザーズに株式上場(証券コード:3678)
- 2014年 5月 米国OverDrive社と戦略的業務提携
- 10月 LINE株式会社、株式会社講談社、株式会社小学館とともに「LINEマンガ」のグローバル展開のための合弁会社「LINE Book Distribution 株式会社」を設立
- 2016年 2月 東京証券取引所市場第一部に市場変更
- 6月 米国カリフォルニア州サンディエゴに「Media Do International, Inc.」を設立
- 11月 書籍の要約サービスを提供する「株式会社フライヤー」の株式を取得、子会社化

売上高推移(億円)

出版・コンテンツ業界の主な出来事



メディアドゥグループは、電子書籍などのデジタルコンテンツを中心とした著作物を広く世の中に頒布するという使命のもと、常に変わりゆく時代の先端を見つめてきました。これからも、挑戦を恐れず、新たなコンテンツ体験や価値観を世に提案し、事業の可能性に挑戦することで成長に繋がります。

2017–

出版デジタル機構の子会社化。

国内電子書籍取次No.1のポジションを獲得

2017年3月、(株)出版デジタル機構を子会社化し、同年6月、完全子会社化。国内電子書籍取次No.1のポジションを確立。

- 2017年 3月 「株式会社出版デジタル機構」の株式を取得、子会社化
- 4月 「アルトラエンタテインメント株式会社」の全事業を譲受
- 6月 「株式会社出版デジタル機構」の株式を100%取得し、完全子会社化
- 9月 会社名を「株式会社メディアドゥホールディングス」とし、持株会社体制へ移行
- 2018年 12月 インターネット技術の世界的標準化推進団体「W3C (World Wide Web Consortium)」に加盟
- 2019年 3月 「株式会社出版デジタル機構」と「株式会社メディアドゥ」が合併(社名：株式会社メディアドゥ)子会社である「Media Do International, Inc.」を通じて、「MyAnimeList, LLC.」の株式を取得
- 2020年 6月 「株式会社メディアドゥホールディングス」が「株式会社メディアドゥ」を吸収合併し、PMI*を完遂(社名：株式会社メディアドゥ)
- 10月 新株予約権発行による資金調達を発表
マンガアプリ「ゼロコミ」などを手掛ける「株式会社Nagisa」の株式を取得、子会社化

* Post Merger Integration：経営統合に伴って、計画したシナジー効果を獲得するためのプロセス統合とマネジメント

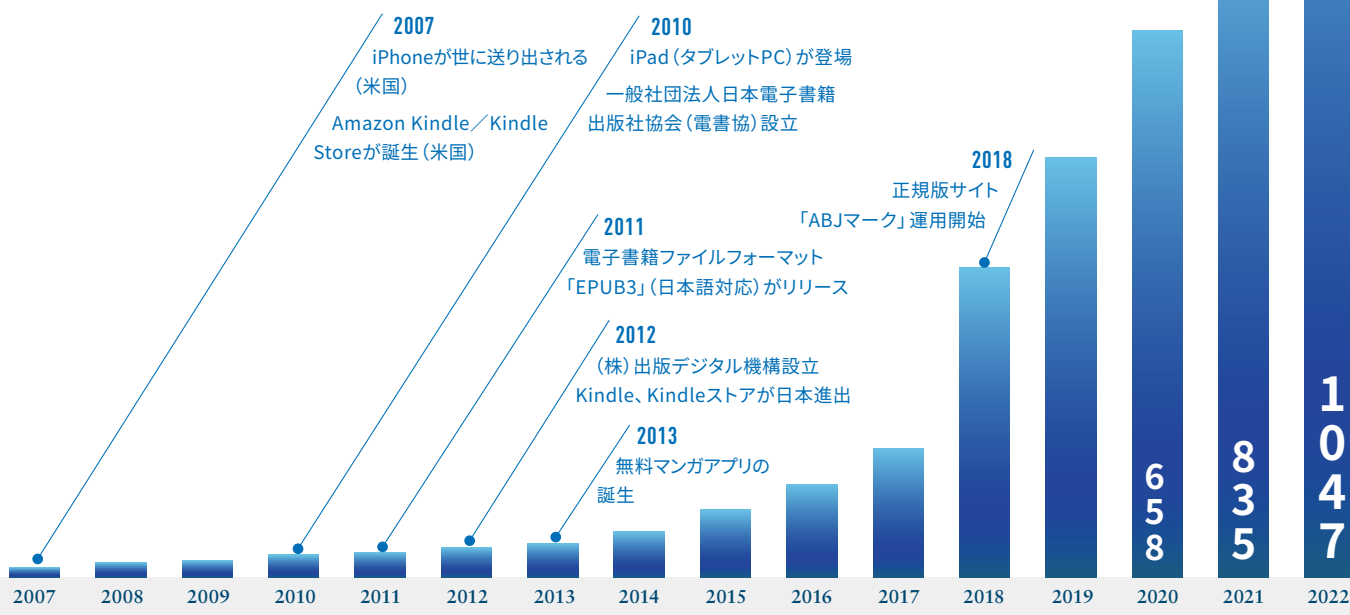
2021–

紙出版取次大手トーハンの資本業務提携。

ブロックチェーン技術の活用。市場拡大、そして新市場の創出へ

2022年4月、新たな中期経営計画を公表。With/Afterコロナ社会やコンテンツ獲得競争といった事業環境の変化を踏まえながら、事業拡大に向けた新たな収益の柱の確立を目指す。

- 2021年 1月 「Media Do International, Inc.」を通じて、「Firebrandグループ」の株式を取得、孫会社化
- 3月 「株式会社日本文芸社」の株式を取得、子会社化
出版取次大手である株式会社トーハンと資本業務提携
- 4月 株式会社トーハンと、ブロックチェーン技術を基盤としたNFT活用による「NFTデジタル特典サービスプロジェクト」に着手
- 10月 NFTマーケットプレイス「FanTop」サービス開始
- 12月 小説投稿サイトの運営、書籍化・映像化等のプロデュースを手掛ける株式会社エブリスタの株式を取得、子会社化
- 2022年 2月 連結子会社である「NetGalley, LLC」の英国現地法人「NetGalley UK Ltd.」を通じて、欧米・北米を中心に出版社向け直販サイトをSaaSで提供する英国「Supadü Limited」の株式を取得、子会社化
- 3月 「株式会社エブリスタ」の株式を追加取得、完全子会社化
- 4月 株式会社インプレスホールディングスと合併会社「株式会社PUBFUN」を設立
徳島初のBリーグ参入を目指すバスケットボールクラブ「徳島ガンパロウズ」の運営法人「株式会社がんばろう徳島」を設立
東証プライム市場へ移行



事業基盤となる強み

メディアドゥは従来の出版業界には存在しなかった、最先端のテクノロジーを活用したSaaS志向のビジネスモデルによって、電子書籍流通における中間としての独自のプラットフォームを目指すという事業構想のもと、競争優位としての「Position」と「Technology」の進化・高度化を図っています。

Position	×	Technology
- 流通の中核機能 - グローバルにおける存在感 - 圧倒的なシェア - 業界からの支援		- 高い開発能力 - システム・データ管理を含めたワンストップ対応
流通総額 2,000億円* *うち、一部書店の大型キャンペーンによる一時的な流通増加額は約60億円		エンジニア 約150名体制* *当社従業員に占めるエンジニア比率 30.0%
電子書店キャンペーン管理件数(2022年2月期) 1.6万件超 (前期比132%) キャンペーン取り扱いコンテンツ数(2022年2月期) 150万件超 (前期比149%)		電子書籍流通基盤から、ブロックチェーンを用いたNFT管理システムまで、 全てを自社開発
国内流通シェア 38%* 出版社数2,200以上、取引電子書店数150以上の 中間に位置する圧倒的なポジション * 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2022」より当社計算に基づく(うち、一部書店の大型キャンペーンによる一時的な流通増加額を除いた場合のシェアは36.9%)		電子書籍配信システムの コンテンツ配信数 9億ファイル／月 以上
電子書籍提供出版社のうち 99% 以上と取引可能		日本初、 NFT二次流通 ランザクション数最多* のブロックチェーンFlowを使った プロダクトをローンチ * 出所: CryptoSlam!「Blockchains by NFT Sales Volume(All-time)」
W3C*のPublishing Business Groupに アジアで唯一となる 共同議長を輩出 日本人初のW3Cエヴァンジェリストが誕生 * W3C(World Wide Web Consortium):インターネット技術の世界的標準化を推進する団体		NFTマーケットプレイスのビューアアプリに 日本初の 3D・AR閲覧機能を搭載 (2022年2月)

Media Do 3.0

Publishing Platformer

コンテンツ業界のDXを支える存在へ

- ・メディアドゥの強みである「Position」を最大活用し、コンテンツ業界のDXを支える存在へ
- ・デジタルコンテンツに“個数”の概念を持たせ資産として価値を担保、流通させることができるDCA®（デジタルコンテンツアセット）の世界の実現

現在地

デジタルコンテンツの新たなあり方、流通プラットフォームを築き、コンテンツの持つ可能性を広げる

- ・パートナーとの協業による新たなデジタルコンテンツ市場の創出
- ・NFTマーケットプレイス「FanTop」のサービス&アプリ提供開始

Media Do 2.0

DXの推進による出版業界全体の効率化やビジネスモデルを支える存在に

- ・ビッグデータ、デジタル技術の活用展開
- ・出版業界で積み重ねてきた「Position」と信頼を生かし、出版業界のDXを支援するサービスを展開

Media Do 2.0

(株)出版デジタル機構との統合を経て、国内電子書籍取次事業者No.1の地位を確立

- ・スマートフォンの普及に伴い、電子書籍市場は急成長
- ・2017年3月、当時業界最大手であった出版デジタル機構を子会社化し、国内電子書籍取次No.1のポジションを獲得

Media Do 1.0

創業以降

テックカンパニーとしてのルーツを生かし、テクノロジーの知見を強みとして電子書籍取次事業へ参入

業界課題・変化と強みを生かした メディアドゥの役割

作家・著作者



- コンテンツ (IP) ビジネスの拡大
- 投稿型プラットフォームの充実
- 収益化、グローバル展開の進化
- フィジカルコンテンツの配送からダウンロード、配信型へ変化
- 安価に大量なコンテンツ流通が可能

出版社



- 活字離れの加速化
- 高止まりする返本率
- 著作権処理の複雑化と海賊版問題の継続
- DXの進展と電子書籍市場の成長による出版市場の活性化

中期経営計画方針

Publishing Platformer

コンテンツ業界のDXを支える存在へ



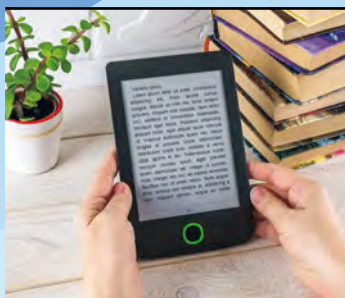
① オペレーション変革・効率化

- 電子書籍取次
- 売上／印税分配
- 書誌情報管理
- 海外展開支援

② ビジネスモデル変革

- DCA® (デジタルコンテンツアセット) の実現
→ “個数” の概念を持つ
デジタルコンテンツの提供
- 新サービスの創出
→ 出版インプリント、メディアなど

電子書店



- 電子書籍市場の持続的成長
- 合従連衡含めた競争環境の激化

ユーザー



- 余暇時間の選択肢の多様化
- 技術進歩やデバイス進化による消費者の利便性と利用率の向上
- サブスクリプションモデルの進化
- メディアの多様化

メディアドゥが
目指す
提供価値

- 出版バリューチェーンの中間に位置する「Position」を生かし、コンテンツ創出に関わるあらゆるソリューションを提供
- 多様なプレイヤーから多様なコンテンツが創出される環境を整備
- 創出されたコンテンツが適正な利用環境のもと流通するプラットフォームを提供

メディアドゥが
目指す
提供価値

- 「NFTデジタル特典付き出版物」やフィジカル書店での電子書籍販売などを通じた出版市場全体の活性化
- 紙／電子を問わず、業界DXの推進により、オペレーションを変革・効率化
- 海外からのコンテンツ輸入やオリジナル作品制作などの環境整備

価値提供に向けてメディアドゥが取り組む経営資源の進化

人的資産

- HRTechによる効率化と多様な評価・処遇制度の導入等による人的資源の最適化
- タレントマネジメントや人材育成プログラムの充実
- コミュニケーションを重視した職場環境整備

顧客・パートナー資産

- 電子・紙を問わずDXを推進し、出版社・書店との関係を深化
- 出版に限らない、あらゆるコンテンツIPホルダーへの提案力強化



技術資産

- 当社従業員の3分の1を占めるエンジニアの高度化
- 新たな採用・育成プログラムの導入

メディアドゥが
目指す
提供価値

- 流通力ロリー抑制による電子書籍市場拡大
- 販促施策による文字もの市場の拡大
- データベース管理、キャンペーン運用、バナー制作を効率化
- 新たな基幹システム開発、業界最大級のデータベースを活用したマーケティングツールなど新機能提供

メディアドゥが
目指す
提供価値

- 正規版の流通による著作権とユーザーの保護
- Web3を見据え、ファンとのコミュニケーションをもとにアイテムを届ける新たな流通の形成
- 独自アプリを提供することでデジタルアイテムの新たなユーザーエクスペリエンスを向上させる
- クリエイターとファンの接点を創出

パフォーマンスハイライト

(百万円)

	2018/2(連結)	2019/2(連結)	2020/2(連結)	2021/2(連結)	2022/2(連結)	前期比
経営成績：						
売上高*1	37,213	50,568	65,860	83,540	104,722	+21,182
電子書籍流通事業*2	—	50,164	64,529	82,349	99,309	+16,960
その他事業*2	—	403	1,329	1,190	5,409	+4,219
売上原価、販売管理費	36,280	49,098	64,004	80,873	101,909	+21,036
著作料等	31,182	43,223	56,869	73,502	92,449	+18,947
手数料等	203	197	206	215	149	-66
広告宣伝費	407	522	627	877	476	-401
人件費等	1,817	2,729	3,460	3,185	5,256	+2,071
償却費等	846	918	806	757	1,114	+357
その他	1,817	1,502	2,027	2,325	2,457	+132
営業利益	930	1,468	1,853	2,664	2,811	+147
経常利益	831	1,492	1,761	2,720	2,783	+63
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	358	(1,243)	884	1,519	1,576	+57
EBITDA*3	1,777	2,391	2,661	3,424	3,927	+503
財政状態(会計年度末)：						
総資産*4	26,699	30,942	34,062	43,187	52,509	+9,322
負債合計	22,480	26,481	28,224	31,018	35,596	+4,578
純資産合計	4,218	4,461	5,838	12,169	16,912	+4,743
自己資本	4,096	4,369	5,791	12,105	16,815	+4,710
有利子負債(短期及び長期)	11,396	10,070	8,245	6,654	5,575	-1,079
キャッシュ・フロー：						
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,470	2,458	1,928	2,544	4,632	+2,088
投資活動によるキャッシュ・フロー	(7,960)	(481)	(77)	(1,275)	(7,835)	+6,560
財務活動によるキャッシュ・フロー	9,944	(364)	(1,506)	3,349	2,089	-1,260
フリー・キャッシュ・フロー	(6,490)	1,977	1,851	1,269	(3,203)	-4,472
現金及び現金同等物の期末残高	5,685	7,747	8,089	12,703	11,399	-1,304
1株当たり情報(円)：						
当期純利益(損失)	32.56	(106.02)	64.58	104.52	99.75	-4.77
配当金	10.50	10.50	13.00	21.00	21.00	±0.0
配当性向(%)	32.2	—	20.1	20.1	21.1	+1.0
純資産	359.67	353.96	408.61	787.66	1,059.59	+271.93
主要な経営指標：						
総資産経常利益率(ROA)(%)	3.1	5.2	5.4	7.0	5.8	-1.2
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	8.7	(29.4)	17.4	17.0	10.9	-6.1
自己資本比率*4(%)	15.3	14.1	17.0	28.0	32.0	+4.0
財務レバレッジ(倍)	6.33	6.94	5.83	3.55	2.99	-0.56
D/Eレシオ(倍)	2.78	2.30	1.42	0.54	0.33	-0.21
従業員数*5(人)	279	362	350	379	580	+201

*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。

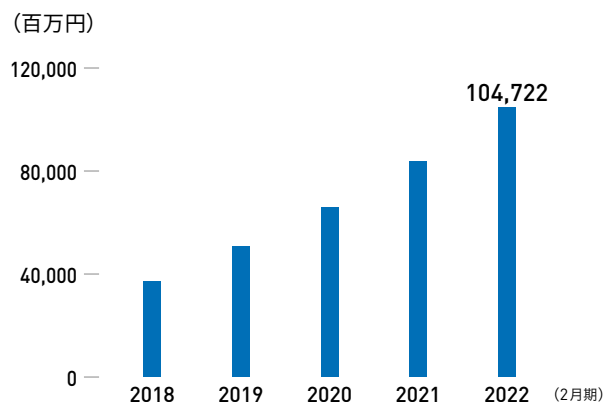
*2 2019年2月期よりセグメントの組み換えを行っているため、それ以前については記載していません。

*3 EBITDA = 営業利益 + (減価償却費 + のれん償却額)

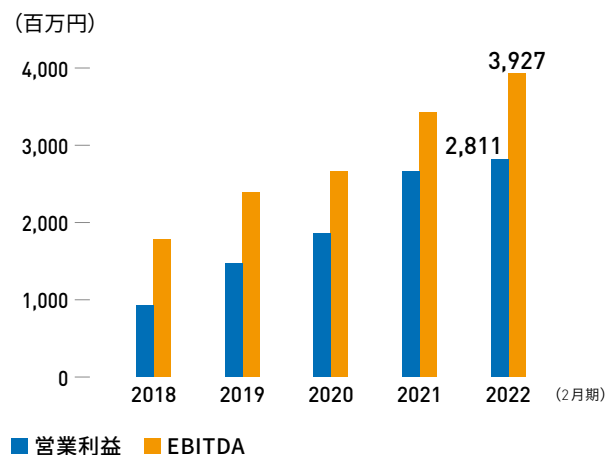
*4 『税効果会計に係る会計基準』の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2020年2月期の期首から適用しており、2019年2月期は当該会計基準の変更を遡及適用した数値としています。

*5 メディアドゥグループにおける就業人員数を記載しています。

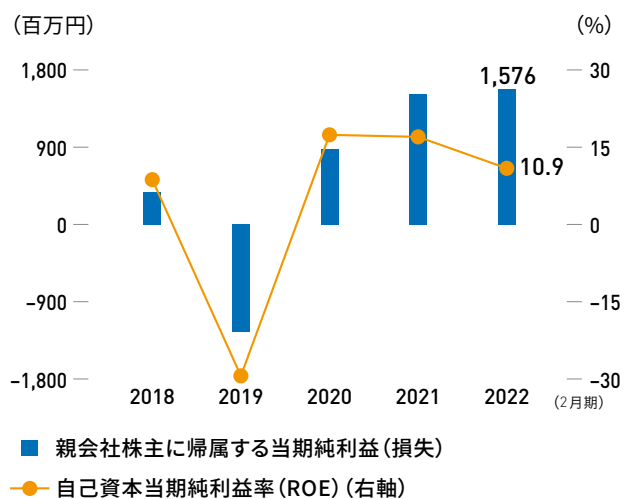
売上高



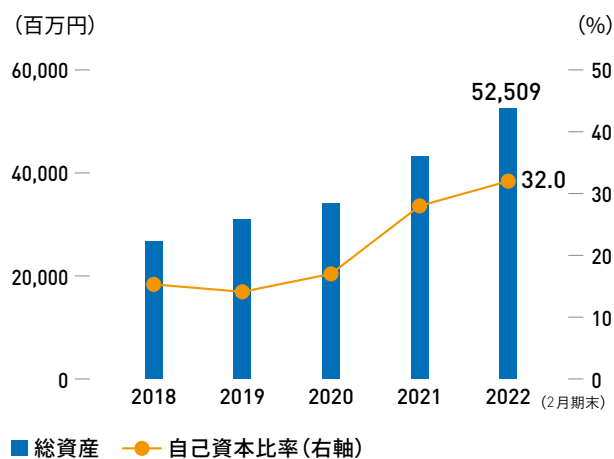
営業利益／EBITDA



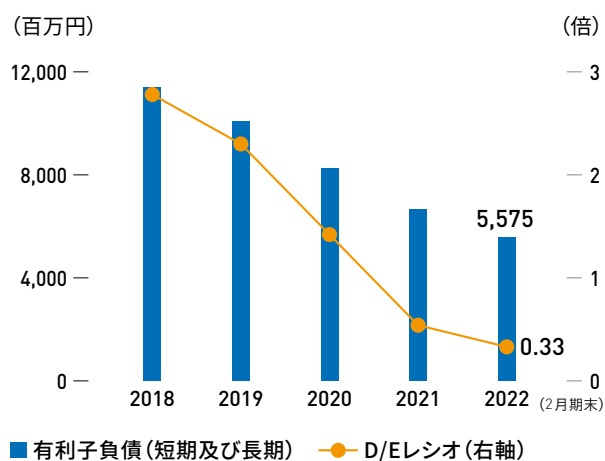
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)／自己資本当期純利益率(ROE)



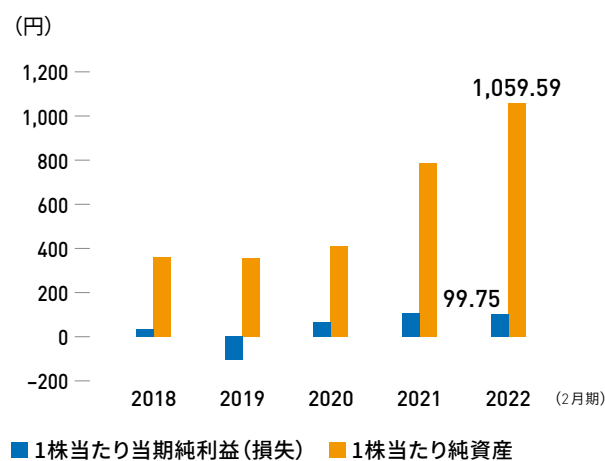
総資産／自己資本比率



有利子負債(短期及び長期)／D/Eレシオ



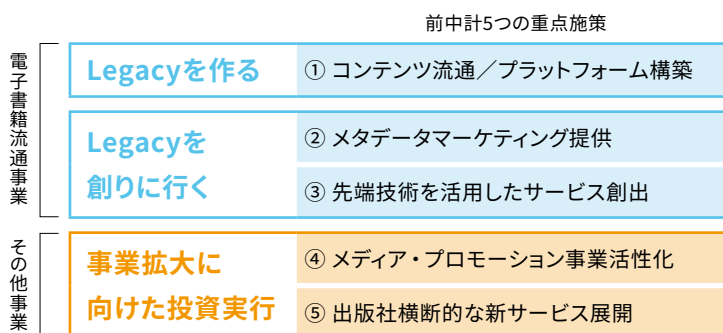
1株当たり当期純利益(損失)／1株当たり純資産



前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画における成果と課題

2018年7月に発表した5カ年の前中期経営計画（以下、前中計）では、（株）出版デジタル機構とのPMIを完遂させ国内電子書籍取次事業の業界No.1のポジションを確立しました。また、コロナ禍で巣ごもり消費拡大などの追い風を受け電子書籍市場は大きな広がりを見せ、売上高の業績目標は1年前倒しで達成するとともに新たな事業展開に向けて投資を継続しました。



課題①

電子書籍市場の成長に伴い事業拡大するも、本業頼みの利益体質は変わらず

大手取引先との取引についての懸念や
大型キャンペーンの反動が顕在化

成果①

新規事業開発やアライアンスを推進、
次なる成長に向けた芽は出つつある

2018年からブロックチェーン技術研究に
着手、90億円超のM&A／投資を実行

成果②

出版デジタル機構との組織統合やガバナンス
向上などの経営基盤整備が進む

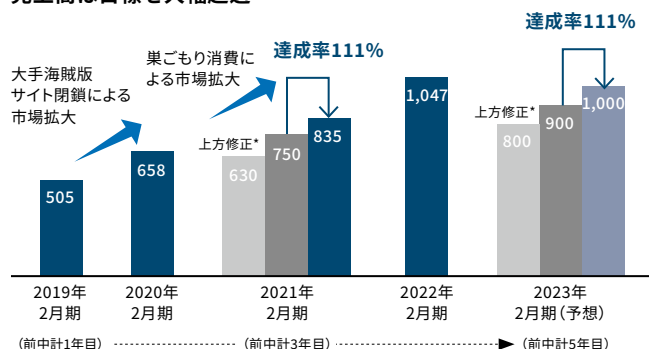
国内電子書籍取次No.1として
差別化された地位を確立

利益計画

連結業績：中計3年目の数値は売上高・利益とも目標達成した一方、5年目は投資継続により計画の見直しを実施

連結売上高

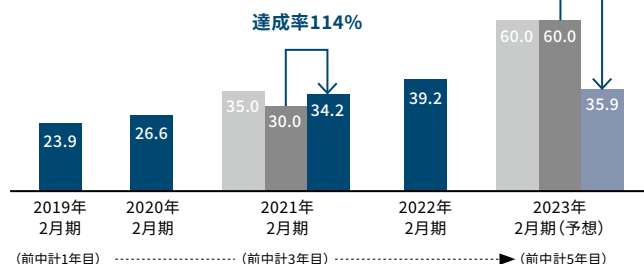
売上高は目標を大幅超過



* 売上高を1年前倒しで達成したことから2020年1月に計画数値を修正

連結EBITDA

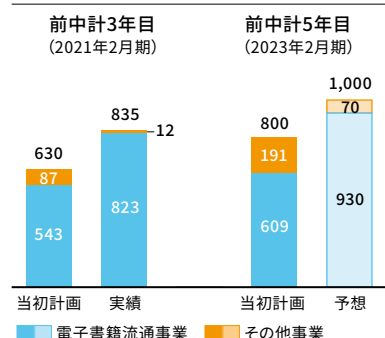
利益は3年目目標はほぼ達成も、
5年目は新規事業創出が遅延し
投資フェーズ継続



事業部門別業績：電子書籍流通事業は想定以上の成長。一方、その他事業は計画未達

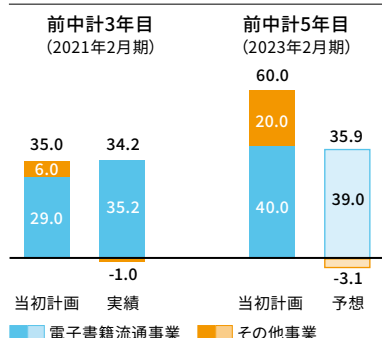
連結売上高

(単位：億円)



連結EBITDA

(単位：億円)



電子書籍流通事業

- 2018年の大手海賊版サイト閉鎖、2020年の新型コロナウイルス感染拡大に伴う巣ごもり消費により、市場は大きく成長
- システム統合によるコスト削減を実現するも、取引先ニーズが一層高まり、運用管理体制や開発コストは想定よりも膨張

その他事業

- M&A後のPMI進捗は概ね順調も、一部子会社は事業環境の変化が大きく、当初計画からの乖離が見られた
- そのため、M&Aや出資は2020年10月発表の資金調達後に本格化し、当初想定よりも遅延

エクイティファイナンスによる財務体質改善と成長投資

電子書籍市場が拡大基調にある中、さらなる成長ドライバーの獲得のためアクセルを踏み、前中計期間約75億円のエクイティファイナンスを実施しました。新たな収益柱の確立を目指し、アライアンス・M&Aの遂行とシステム・技術面への投資を実行するとともに、自己資本比率においても2020年8月末時点から2021年5月末時点で約10%の改善を図ることができました。

前中計期間に合計2回、75億円のエクイティファイナンスを実施

		取得金額
①2020年10月13日	証券会社割当型新株予約権の発行	約45億円
②2021年 3月25日	(株)トーハンとの資本業務提携を実施	約30億円

得られた効果

- ①手元資金と合わせ、今後の成長ドライバーに資する投資を実行
- ②純資産がのれんを上回り、財務体質が改善

- ・資本業務提携／M&A (90億円超)
- ・ブロックチェーン開発

- ・次世代電子書籍流通システム開発
- ・人材獲得

前中計発表以降(2018年7月以降)に実行した資本業務提携／M&A

会社名	時期	取得の目的並びに事業進捗状況
 MyAnimeList	2019年3月	MAU(月間アクティブユーザー)の伸長など世界最大級のアニメ・マンガのコミュニティサイトとして価値が向上。コンテンツIPホルダーなどから増資を完了し、国内コンテンツの海外展開を強化
ジャイブ(株)	2019年8月	編集・営業の増員や戦力化など体制強化が遅延し、計画比で売上が伸び悩んだ。今後は体制構築や組織管理の効率化を図り、事業拡大を目指す
 Nagisa	2020年10月	マンガアプリ事業における競争激化や環境変化を踏まえ、2022年2月期に3.9億円の減損計上。今後はファンマーケティングサービスの提供を推進
	2021年1月	セキュリティ強化や人件費高騰／採用増に伴う人件費増大に伴い、利益は想定を下回るも、米国出版業界のDX推進の担い手として順調に事業が拡大
 日本文芸社 NIHONBUNGEISHA	2021年3月	電子書籍と実用書が好調、配本コントロールによる返品率改善により、想定を上回って業績が改善。縦スクロールコミックなど新規ジャンル開拓に挑む
 TOHAN	2021年3月	出版取次大手のトーハンとの提携による「NFTデジタル特典付き出版物」の流通並びに電子図書館事業の展開、出版業界のDXを牽引
 エブリスタ	2021年12月	2022年3月に(株)NTTドコモの持ち分を取得し、完全子会社化。投稿された小説を原作とし、コミカライズや映像化などメディアミックスを進める方針

中期経営計画の全体像 (2023年2月期～2027年2月期)

メディアドゥの企業理念・目指す姿

Mission

著作物の健全なる創造サイクルの実現

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

経営方針

メディアドゥのPositionを生かし、人×IT×戦略によって
出版・コンテンツ市場自体の拡大に貢献する

メディアドゥの強み ④ P.14

Position

正規版を取り扱う
ことができる
コンテンツ業界における
「信頼」と人や
情報へのアクセス

Technology

出版業界・コンテンツ
業界におけるDX推進を
リードできる「技術力」

機会・リスク・向き合うべき社会課題 ④ P.24

外部環境分析

- 海賊版サイトの影響拡大も、電子書籍市場は引き続き拡大傾向
- 取次事業の期待役割に変化（さらなるコスト減と売上増のための機能）
- Web3、デジタル化進展による新たな可能性（NFT、縦スクロールコミック等）

内部環境分析

- 取次システムの刷新不可避
- 人材獲得における競争力向上、社内業務効率化、PMI体制構築が急務
- 財務戦略・ガバナンス・サステナビリティ推進への要請

中期経営計画における戦略方向性を決定

Publishing Platformer

コンテンツ業界のDXを支える存在へ

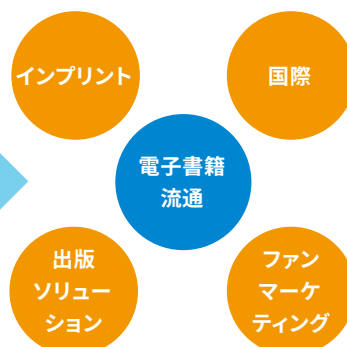
メディアドゥグループは、これまで取次事業で培ってきた唯一無二の強み「Position」（＝正規版を取り扱うことができるコンテンツ業界における「信頼」と人や情報へのアクセス）を最大限に生かし、デジタルコンテンツに関わる社会課題の解決と持続的な成長の両立に挑戦していきます。

電子書籍流通

現在の収益の柱
2,200社以上の
出版社や150店以上の
電子書店との
取引実績

これまで培ってきた
メディアドゥの
「信頼」と「Position」
を土台に、
**新たな収益の
柱の構築を完遂
する**

複数の収益の柱を構築



中期経営計画における業績目標

2023年2月期については主要取引先の商流変更に伴う売上減少*や、各セグメントへの投資の継続、オフィス移転費用といった一過性の要因などにより減収減益を予想しています。一方で、電子書籍市場並びにコンテンツビジネスへの拡大基調を追い風に、新たな収益の柱の確立を目指して中期経営計画最終年度における連結売上高は1,500億円、営業利益は85億円を目指します。

* 詳細は、2022年4月14日付発表の「主要取引先との取引状況と今期業績予想に関するお知らせ」をご参照ください。

連結業績

(億円)

	2022年2月期 (当期)	2023年2月期 (中計1年目)	2025年2月期 (中計3年目)	2027年2月期 (中計5年目)
売上高	1,047	1,000	1,200	1,500
営業利益	28.1	20.0	40.0	85.0
EBITDA	39.2	35.9	55.0	100.0
親会社株主に帰属する当期純利益	15.7	8.5	28.0	60.0
ROE (%)	10.9	5.2	15.0	23.0

戦略投資事業の推進による新たな収益の柱の構築

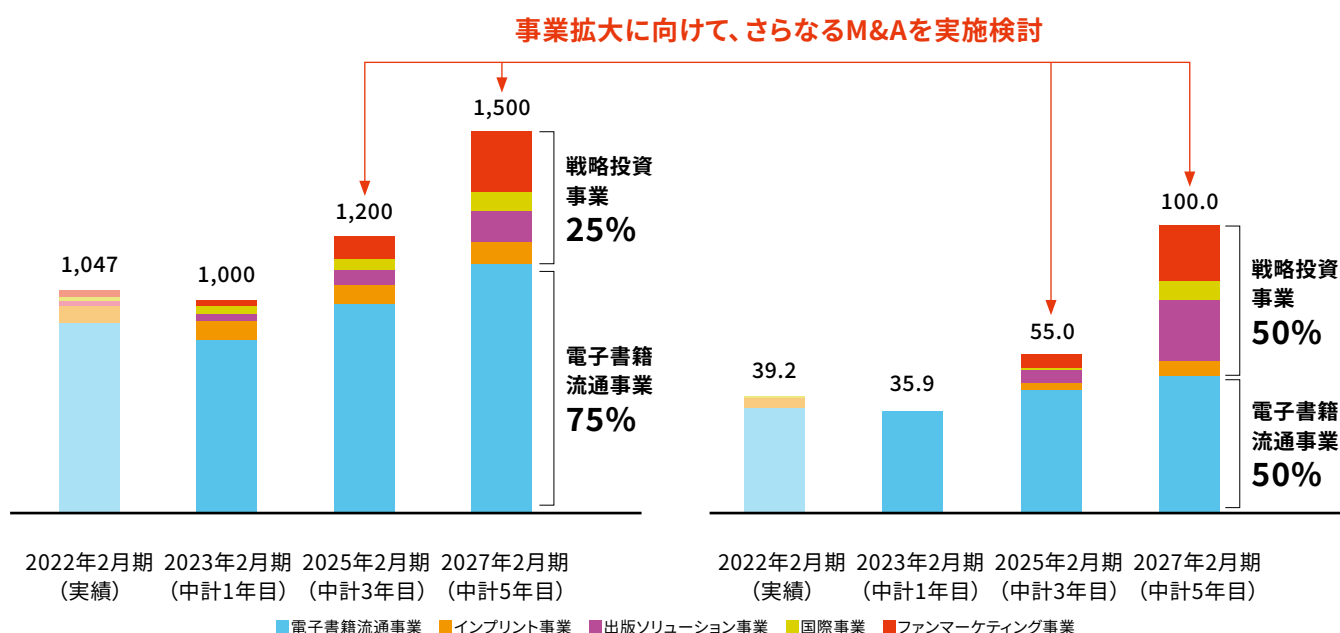
当社の主力事業である電子書籍流通事業で培ってきた「Position」という強みと信頼の土台を生かして投資を継続し、中期経営計画期間においては第二の収益の柱を構築することで新たな事業ポートフォリオの構築を目指します。2022年2月期では9割近くが電子書籍流通事業による売上を占めていますが、中期経営計画最終年度である2027年2月期には電子書籍流通事業と戦略投資事業の割合を、連結売上高で75%と25%、連結EBITDAでそれぞれ50%を目標としています。

連結売上高

(単位：億円)

連結EBITDA

(単位：億円)



メディアドゥを取り巻く事業環境

グループの経営全体に関連するメガトレンド

- ・取次事業の期待役割変化（さらなるコスト減と売上増への機能強化）
- ・Web3（含むブロックチェーン、XR等）への進化による新たな経済圏の出現
- ・古い業界慣習による変革遅滞／デジタル化の遅れ
- ・コンテンツ（IP）ビジネスの拡大

各事業に関連する機会とリスク

電子書籍流通事業

- ・技術進歩やデバイス進化による消費者の利便性向上及び業界DXの進展による活性化
- ・紙と電子を合わせた統合的な出版データベースの構築によるデータドリブンマーケティングの提供
- ・より堅牢かつ強固な情報セキュリティ体制の必要性

戦略投資事業

インプリント事業

- ・デジタルプリンティングの発達と出版コスト低下
- ・User Generated Contents (UGC) に代表されるIP創出環境の多様化が進展（クリエイターエコノミーの進化）
- ・M&A競争環境の激化やクリエイター人材の確保難

出版ソリューション事業

- ・DXによる効率化と人的資源の最適化
- ・古い商慣習への高依存等によるデジタル化・DX対応の遅れ
- ・世界的に教育目的での著作権制限、図書館利用での著作権制限

国際事業

- ・新技術群を活用した新たなコンテンツビジネスの提供
- ・マンガ／アニメ等、日本発のコンテンツが有する価値への広い認知
- ・プロダクトだけでなく、コンテンツやIPを含めあらゆるものがボーダーレス化

ファンマーケティング事業

- ・コロナ禍を経て、よりデジタル（技術）を前提とした世界（メタバース等）の到来
- ・あらゆる人が様々なコンテンツを創出し収益を得られる世界の到来
- ・メガプラットフォームの参入と既存マーケットのディスラプト

事業の持続可能性に影響を及ぼすリスク

戦略遂行リスク

- ・電子書籍業界の成長性 ④P.26
- ・外的要因（自然災害等）による事業への影響
- ・海賊版サイト等の影響
- ・特定取引先からの仕入依存
- ・システム・情報セキュリティリスク ④P.52
- ・投資や減損に関するリスク ④P.40

オペレーショナルリスク

- ・人材の獲得 ④P.50
- ・内部管理体制 ④P.68
- ・特定人物への依存

事業部門別戦略

重点施策

電子書籍流通事業

中計期間において目指す姿

さらなる流通カロリー抑制と機能追加により
業界のインフラとしての役割を強化

- ・流通カロリー抑制による電子書籍市場拡大
- ・データマーケティングなど新たな機能追加
- ・新規商材の確立、文字もの電子書籍市場拡大

戦略投資事業

重点施策

インプリント事業

中計期間において目指す姿

グループ連携によるコンテンツ制作と
出版プラットフォーム機能の強化・拡大

- ・コンテンツを生み出す新たな仕組みを確立
- ・出版プラットフォーム機能の強化
- ・アライアンスによるインプリント事業拡大

出版ソリューション事業

中計期間において目指す姿

業界連携による新たな事業機会模索と
縦スクロールコミックのエコシステム構築

- ・(株)トーハンとの連携による紙も含めた出版DXの推進
- ・POD事業合弁会社設立など新たなアライアンス推進
- ・縦スクロールコミックのエコシステムを構築

国際事業

中計期間において目指す姿

Publishing Service Platformとして、世界におけるメディアドゥグループの存在感を向上

- ・出版インフラ機能としてのグローバルでの地位確立
- ・新規サービスの世界展開／日本へのDX事例導入
- ・Media Do International Inc.の機能・体制拡充

ファンマーケティング事業

中計期間において目指す姿

IPホルダーやファンとの繋がりを深化
日本発の正規版NFTコンテンツ流通を実現

- ・コンテンツIPホルダーとの協業によりコンテンツのNFT化を促進
- ・差別化されたNFTエコシステムの実現
- ・コンテンツIPホルダーとファンのダイレクトコミュニケーション

事業部門別戦略：電子書籍流通事業

電子書籍流通事業

メディアドゥの最大の強みである唯一無二の「Position」をもたらす電子書籍流通事業

メディアドゥはミッション・ビジョンに基づき電子書籍などのデジタルコンテンツを中心に著作物を世に広め、出版市場全体の拡大に最大限貢献することを目指しています。国内の出版社2,200社以上、電子書店150店以上との取引実績を有し、信頼関係を構築しています。これにより、当社グループの最大の強みである業界における「Position」をもたらすとともに、大黒柱の役割を果たしています。

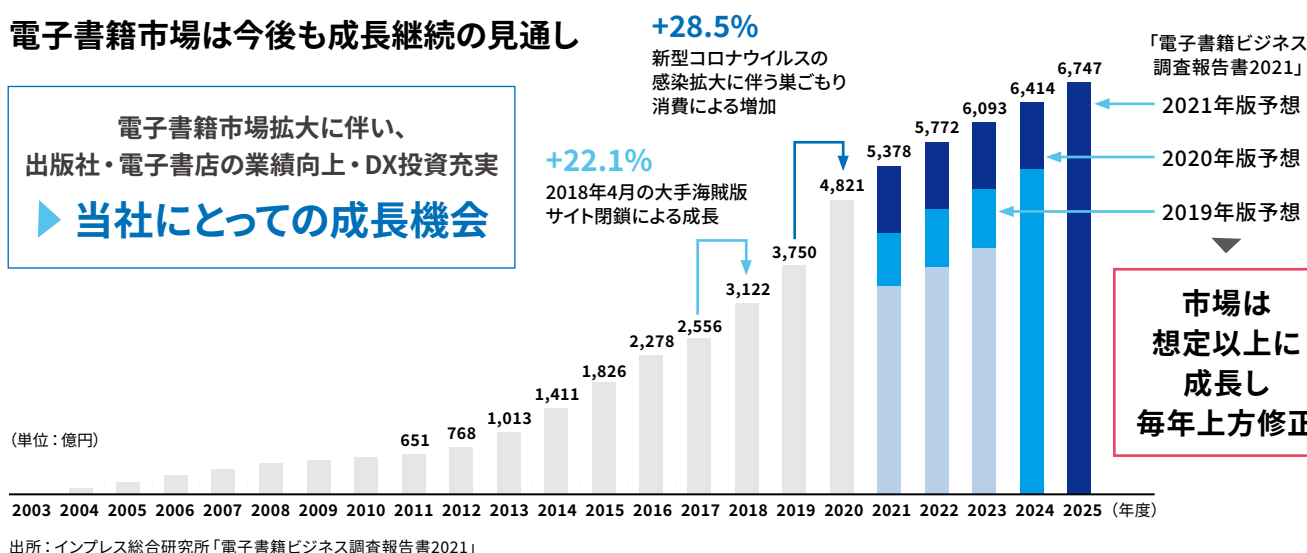
電子書籍流通事業の中でも、出版業界全体のオペレーション変革・効率化を目指す取次事業については引き続き

好調です。2023年2月期は前期に比べて一部書店の大型キャンペーンの反動や、3年ぶりに行動制限のない4～5月にかけての大型連休による影響といった一過性の要因がありつつも、電子書籍市場の拡大に伴って、巡航速度で成長を続けていく見込みです。

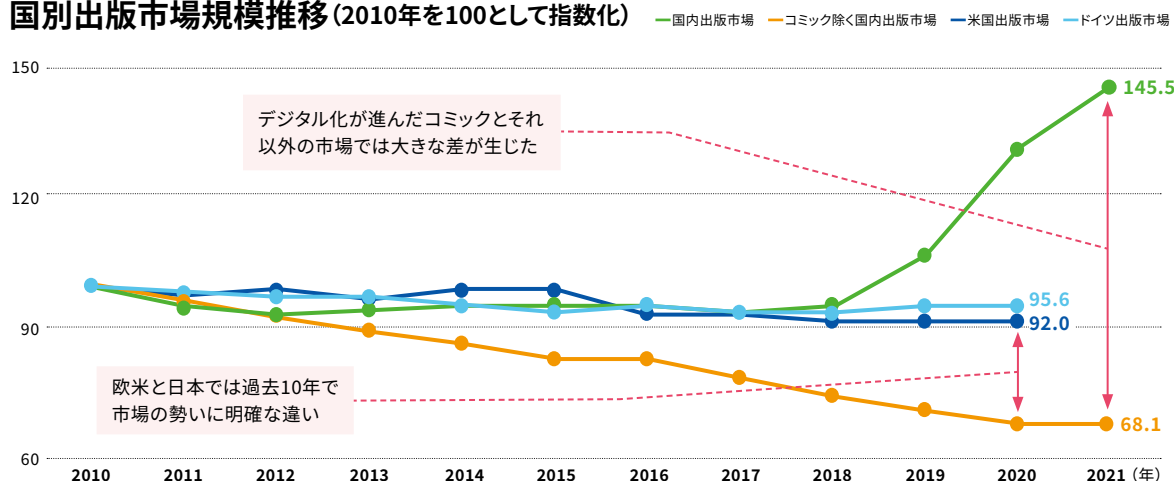
また、2022年6月以降、主要取引先（LINE Digital Frontier（株））の取次を含むバックエンド業務の一部を（株）イーブックイニシアティブジャパンへ移管することについて協議を続けています。具体的な内容、条件、移管予定日については引き続き協

電子書籍市場は今後も成長継続の見通し

電子書籍市場拡大に伴い、
出版社・電子書店の業績向上・DX投資充実
▶ 当社にとっての成長機会



国別出版市場規模推移（2010年を100として指数化）



議中ですが、2023年2月期の業績については2022年2月期と比べて売上高・営業利益が50%減少することを織り込んで業績予想を策定しています。

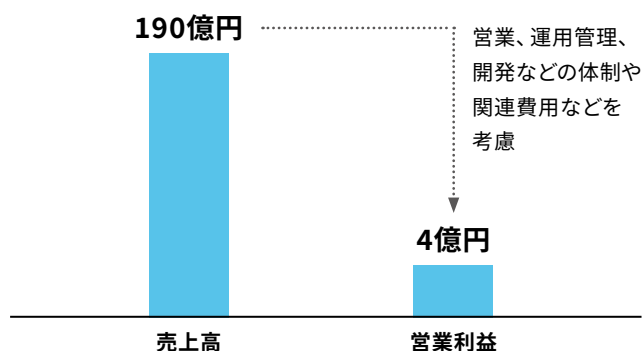
また、本中期経営計画期間中には今後も競争優位性を維持し、さらなる市場成長に貢献すべく、電子書籍販売データを活用した新規機能の搭載や、縦スクロールコミックをはじめとした新たなコンテンツへの対応など、次世代基幹システムへの移行を推進していきます。

また、約35万作品を有する自社書店「コミナビ」を運営して

いましたが、他社との協業による大胆な新規顧客層開拓を図るべく、2022年7月に(株)クレディセゾンと資本業務提携を発表し、「まんがセゾン」としてリニューアルしました。当社は「まんがセゾン」のシステム提供・コンテンツ提供・運用を担い、プロモーションや集客はクレディセゾンが担います。カードでのお買い物で貯まった「永久不滅ポイント」をコミック購入に利用できる予定であるほか、購入額の50%のポイント還元などお得な施策を常時実施することでコミックの購買意欲を活性化し、新たな会員獲得を目指します。

LINEマンガの商流変更による業績影響

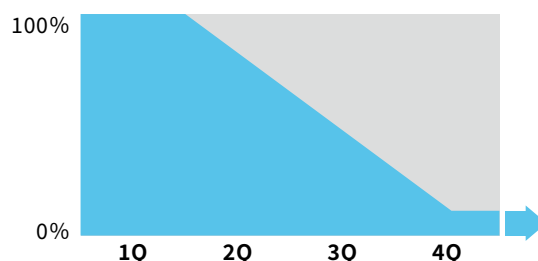
2022年2月期におけるLINEマンガ*業績影響



* LINEマンガを運営する、LINE Digital Frontier (株) 向けの売上高を記載

2023年2月期業績への影響 (LINEマンガ向け売上高)

業績への影響を最大限見積もり、2022年度第2四半期以降に順次切り替えが実行されるものとして試算 (前期比約5割の売上水準へ)

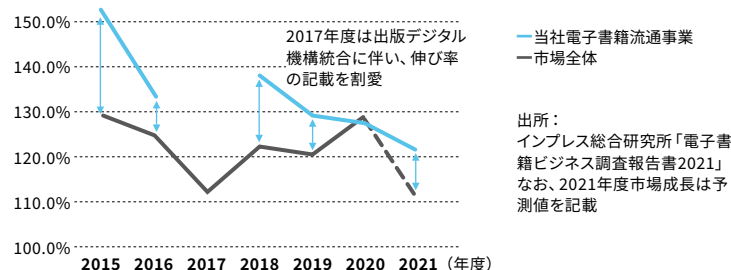


(注) グラフはイメージであり、実績並びに計画期間における数値目標を具体的に示唆するものではありません

電子書籍取次の独自のポジションに変化なし、今後も市場成長とともに事業拡大へ

当社電子書籍流通事業と市場の伸び率比較

当社の成長率は過去7年間で市場より平均10.8ポイント高い



成長率の高い出版社・電子書店との取引

+

300名規模の営業企画・運用管理体制

自社開発の取次基幹・配信システム

→一時的な売上剥落の可能性はあるが、
今後も市場成長とともに一層の事業拡大を実現可能

取次の進化によって、 電子書籍市場の拡大をさらに加速する

「電子書籍流通事業」は当社グループの価値創出の源泉であり、大黒柱の役割を果たしています。日本国内において電子書籍は市民権を獲得し、現在もさらなる市場拡大を続けています。そのような環境下において、いかに当社グループが一段と市場を活性化させ、業界全体に貢献していくか。今後の事業戦略の展望を電子書籍流通事業のトップマネジメントに聞きました。

電子書籍市場がマーケットとしてステップアップ

花村：2022年2月期は、電子書籍市場の広がりが決してコロナ禍の巣ごもり特需だけではないと確信できた1年でした。これまで電子書籍を購入していなかった層が購入する動きも頻繁に見られ、大手電子書店の大型施策の際には、例えば手の描き方を紹介する実用書など、読者層が限られる数千円の本が売上ランキングに名を連ねていることもありました。

新名：コロナ禍で電子書籍にシフトチェンジした人たちが、購買層に多く残っている印象ですよね。そこに書店が多数の大型キャンペーンを実施することによって、読者層を確固たるものにしました。電子書籍市場は、確実にマーケットとしてワンステップ上がったと言えるでしょう。

花村：電子書籍市場にとって重要なKPIであるユーザー数、商品数、商品単価はいずれも伸びている状態が続き、マーケットは活況を呈しています。例えば、新規書店立ち上げの問い合わせ数が2022年2月期は過去最高を記録しました。これまでは同時期に立ち上げを控えているのは2書店程度でしたが、2022年に入ってから30社以上の会社様からお問い合わせがあり、現在、10書店以上が同時に立ち上げを控えている状態です。異業種からの参入も増えているのですが、その背景には、いわゆる「Webtoon」と称される縦スクロールコミック（以下、縦スクコミック）の登場があるのではないかと考えています。縦スクコミックはカラー化を行うため制作費が高くなりますが、アニメ・ゲーム業界にとっては普段制作している作品より費用を抑えて制作できるため、大量生産に踏み切りやすいと聞いています。また、紙書籍と並行して電子書籍の単価も上がっています。少し前までは1冊400～500円のマンガが多くありましたが、今は700～800円台のものもあります。日本は海外に比べて本の値段が安い傾向にありますので、この潮流は、電子書籍の価値が向上しているとも捉えられ、市場の明るい未来の象徴と言えるのではないのでしょうか。

新名：電子書籍市場の大きなポテンシャルを感じますよね。実際、公益社団法人出版科学研究所の調査によれば国内市場は2019年から2021年にかけて151.8%も成長しています。また公開情報

等から当社が把握・推計している同期間の国内縦スクコミック市場の伸長率は530%程度にもなっています。日本人読者にも縦スクロールというマンガの読み方が定着してきているのだなと実感しています。そうした中で当社が縦スクコミック市場で今後展開を考えている施策が3つあります。一つはオリジナルの縦スクコミックをつくること。もう一つが海外から面白い縦スクコンテンツを輸入すること。そして最後に、国内の電子書店だけでなく海外の電子書店にもオリジナル作品を流通させることです。縦スクコミックにおいて重要なのは、面白い原作と制作スタジオ、これらをコントロールするプロデューサー機能の三本柱です。例えば原作においては、いくつもの作品がマンガ化・映画化されている小説投稿サイト「エブリスタ」の運営会社を買収し、面白い原作が生まれる源泉を確保しています。また（株）手塚プロダクションと提携し、手塚治虫さんの名作『どろろ』を現代風にアレンジしたりリメイク版の制作を発表しました。人的なリソース確保の面においても日本に縦スクコミックを定着させた立役者の韓国女性を外部から採用しています。制作スタジオは中国・韓国を中心に投資を決めるなど、着々と展開の準備を整えています。

出版社と書店、両者の間にいるからできること

花村：電子書籍が市民権を得るにつれ、当然ながら取引先からのニーズや要望は日々増えています。私たち取次は、これまで以上に出版社・書店の両方としっかり連携し、情報の精度と対応スピードを上げた営業・運用体制を構築していくことが欠かせません。特に各書店とのシステム連携をより強固にしていく必要があります。各書店で随時、かつ無数に展開しているキャンペーンや販促施策等の情報を連携する業務においても、一層スピーディかつ正確に対応できる体制の整備が求められます。例えば現状、1カ月前のご案内をお願いしているキャンペーンの開催情報を、2週間前でも受付可能にする。配信開始日直前に入稿されて1～2営業日後に配信しているものは、即日配信とする。大量に登録するため通常の販売作品では2週間程度いただいている入稿を、5日で対応できる



に い な し ん
新名 新

取締役副社長 COO
(Chief Operating Officer)



は な む ら か よ こ
花村 佳代子

上級執行役員
(電子書籍取次事業管掌)

対談特集 01 取次の進化によって、電子書籍市場の拡大をさらに加速する

ようにする。このように、一層正確性とスピードを上げた体制を構築・維持しながら、出版社と書店から新しく期待される役割を果たすことが、今後もメディアドゥに必要なことです。目の前の課題を一つひとつ解決し、拡大していく電子書籍市場の成長をさらに加速する支援が求められていると日々実感しています。

新名：当社の電子書籍取次事業は、当時業界No.1であった(株)出版デジタル機構を買収し、3年間かけて組織と運用、さらにはシステムを統合した結果出来上がったものです。圧倒的なシェアだけでなく、大手をはじめとする多くの出版社株主を得たことにより、業界で確固たるプレゼンスを獲得することができました。こうした結果が、その後の(株)トーハンの資本業務提携や出版社向け基幹システムなどの開発、提供にも繋がってくるわけです。今や電子にとどまらず紙も含めた出版業の構造全体の改善に寄与できる立場となりました。この「Position」のおかげで、電子書籍の流通においては、我々の一部システムを各出版社が自社のシステムとして利用し、流通のカロリーを抑制しようという動きも始まっています。多くの出版社や電子書店を巻き込み、流通システムのデファクトスタンダードを提供していくことで業界の課題解決を図ろうと考えています。長年の歴史と伝統が生み出した商慣習や法制度で大きな改革が難しい紙書籍の世界に比べ、電子書籍の世界は非常にダイナミックに動いています。この流れをいち早くキャッチし、さらにはより合理的な方向にリードすることがメディアドゥの使命だと思っています。電子書籍の取次事業にとどまらず、2019年に施行された読書バリアフリー法に対応するアクセシブルライブラリーの提供、海賊版対策を担う一般社団法人ABJの活動や、秋の読書月間を業界横断の大きなイベントにしようとするJPIC(一般財団法人出版文化産業振興財団)への関与なども全てこの文脈上にあります。

花村：出版社や書店にとって、当社を利用する利点の一つが“数とネットワーク”です。出版社が自社単独で多くの書店へ作品を配信することも、書店が何千と存在する全ての出版社と個別にやり取りし、各社の本を扱うことも、運用が煩雑なため非常に困難です。これらの業務を大幅に軽減できることが、当社を通す大きな魅力でしょう。特に書店の立ち上げ時に取次にかかる期待は大変大きくなります。また取次は、出版社と書店の間に入ることで業界の流れやトレンドをリアルタイムで掴むことができます。その情報を一つの武器にして両者へ提案することは、従業員の成長や人脈拡大にも繋がっているように感じます。両社の間にいるからこそできるこうした役割も、これまで以上に進化させていきたいと考えています。

新名：色々なことを効率的に進めるためには、どこかに情報を集約するのが最適ですからね。そうした出版社と書店の両方から集まってくる情報を取次がうまく整理し、的確かつ適切に提供できれば、非常に良い環境が整えられます。

花村：一口に電子書籍と言っても、先述の通り配信の仕方は様々です。それらを管理するためには、もちろんテクノロジーを最大限

生かしたシステムを導入していますが、どうしても手作業や目視が必要な部分があります。その中で、今後は特にキャンペーン等の配信ミスの発生率を低減させ、利便性を高めるシステムを提案していく方針です。社内の効率化だけではなく、出版社や書店の業務の効率化・自動化を支援するシステムも考えていきたいので、両者と話し合いながら、フットワークを軽くして改修開発をしていきたいです。

新名：今後、日本国内は電子書籍に限らず、出版のマーケットが国際化していくでしょう。すでに日本の電子書店マーケットでは、売上上位に2つの韓国系電子書店が入っており、米国勢も伸びています。中国の大手企業も日本の電子書店市場に参加し始めました。そのときに彼らがまず声をかけてくるのは日本で最も大きな取次であるメディアドゥです。だからこそ我々は、企業買収などで海外の出版業界との関係性も構築し、国際的なネットワークづくりを積極的に進めることで、日本の出版企業の海外進出も支援していきたいと考えています。また、海外の多くの国と異なり、日本では電子書店の選択肢が多様であることも、エンドユーザーにとっては魅力の一つであると思っています。こうした多様性を支えることができるのは、電子書籍取次のメディアドゥが存在するからなのです。私たちの取次事業は、出版社・電子書店のみならずエンドユーザーの人々が多くの選択肢の中で電子書籍を楽しめるという世界でも稀な環境を支えるための仕組みでもあるのです。

継続して選ばれる取次であり続けるために

花村：足元では当社も直面していますが、出版社と電子書店が直接契約を結ぶという商流変更のトレンドも見られる一方で、直接契約への移行後に、再び取次を介する形に商流を戻すこともしばしば起こり始めています。とりわけ中小の出版社にとっては「間に取次がいた方が安心」という感覚を持っていただけいているようです。

新名：紙書籍の世界と違って、電子書籍の世界では出版社と書店の経済規模が極端に違うこと、そして電子書店の多くが出版業界の外の企業であることが特徴ですね。そうした中で中小規模の出版社が直接契約を目指すのは、交渉力の観点から危うい行為ともなり得ます。今までの紙書籍の経験では対処できない交渉を強いられることにもなります。そしてその先には、音楽業界がApple社との間で生み出してしまったのと同様の世界が待っているかもしれません。直接契約が増えること自体は電子書籍のマーケットが成長している証で、グロスで言えば悪いことではありません。私たちにとっては試練でもあります。それを乗り越えることでさらに強くなれると確信していますので、受けて立とうという気概を持っています。

花村：だからこそ、継続して選ばれる取次であり続けられるよう、私たちはサービスの品質と利便性の向上に努め続けなければなりません。したがって、中期経営計画においては出版社や書店も含

めたスピードアップと効率化が実現できるシステムを提供することは重要視していきたいですね。今はありがたいことに、書店や出版社、著作者のご協力で売上が前期比121%で成長しています。さらなる成長を図るために、販売実績などのデータ分析に活用いただけるBIツール^{*1}についても、年内に出版社へご提供できるように進めています。特に中小の出版社向けに強化した形で開発し、100社くらいに展開していきたいというのが私の構想です。出版社と書店の間にいる取次のメディアドゥだからこそ実現できる、利便性の高いツールを提供していきたいですね。

^{*1} BIツール：ビジネスインテグレーションツール。出版社向けにQuickSightを提供し、各出版社が売上を閲覧できるサービス

新名：事業の少し先の目標に情報連携があります。トーハンが紙書籍において全国5,000店舗以上の書店のデータを持っている一方で、当社は電子書店のデータを持っています。それを互いに利用し合うことで、紙書籍・電子書籍の双方にメリットがある販売が実現できると考えています。NFTを活用した紙の出版物とデジタルの融合も大きなテーマです。「NFTデジタル特典付き出版物」は、通常の出版物とは異なりユーザーの楽しみ方の選択肢を増やしたことはもちろん、出版社や書店にとっても収益機会や読者との接点創出といった形で新たな価値を提供できたと思います。出版社は我々が予測していなかった利用方法をいくつも提案してくださっていますし、トーハンはさらなるNFT企画獲得・店舗展開に向けて大幅に人員を増強し、新部署「店頭企画開発室」を発足させるなど、我々と一緒に力を入れて取り組んでいこうとしているところです。

NFTやブロックチェーンに対して、得体の知れないものと感じている方もまだ多くいらっしゃいます。そこで皆さんがよく知る書店や出版社が扱うことで、不安感を払拭できると考えています。自分たちにとって身近なものとして捉えていただき、本を買っていただくことで気軽にNFTの世界に参加できるのです。またトーハンが中心になって取り組んでいる、書店で電子書籍が買える仕組みも実証実験中です。色々な課題が出てくる一方で、新たな可能性を感じています。今はこれらをもう少し突き詰め、次のステップへの進み方を検討しようとしているところです。こうした電子書籍と紙書籍の取次が手を組んだ取り組みはこれまでなかったもので、業界に大きなインパクトを与えていると思います。

花村：2023年2月期から、連載許諾ツール^{*2}の提供を開始しました。今後は新たにキャンペーンの運用を効率化するシステムも提供していきたいですね。出版社と書店の間に立っているからこそ、連載とキャンペーンをもっと便利に展開できるシステムを提供できると考えているのですが、現状では、まだまだ足りていないと認識しています。そのためにもまずはシステム部門を強化し、各書店、出版社向けのサービスを一層充実させられるよう、次々と改修を重ねていきたいと思います。

^{*2} 連載許諾ツール：当社・出版社・電子書店で連載サービスの許諾を管理するサービス

大胆な挑戦で出版業界全体を活性化する

花村：取次事業は、データ入稿対応をはじめ、キャンペーン対応、先行配信交渉や連載許諾運用など、川上の出版社から川下の電子書店まで、向き合っている業務がたくさんあります。現状維持は停滞を意味すると思っていますので、常に現状に満足することなく、選ばれる取次であり続けるため流通力ロリーの抑制と正確性を意識して現場と取り組んできました。これからも出版社、書店から「いてくれてよかった」と思っていたけような仕組みを提供していくことはもちろん、その価値や意義に従業員と共有しながら一丸となって「選ばれる存在」というありたい姿を成し遂げていくことが私の使命です。その積み重ねの結果が当社の現在の競争優位である「Position」を維持するだけでなく、次の事業展開に繋げていくための源泉となるのだと思っています。

新名：大それた話になってしまいますが、日本の出版市場を世界と同水準に引き上げたいと考えています。日本の出版市場は1996年のピーク時に2兆6,000億円の売上を記録していたのに、今は半分の1兆3,000億円しかありません。転じて世界を見てみると、ピーク時から大きく成長はしていませんが、横ばい程度の規模は維持しています。これからも大胆な提携や他業界との連携などによって、日本の出版業界を再興していきたいと考えています。



インプリント事業

コンテンツ需要の高まりを受け、電子書籍流通機能を軸にIP創出の強化・効率化を推進

世界的に広がるコンテンツへの需要急増に伴い、当社はこれまでIP創出の強化・効率化を目的として、出版機能を有する会社((株)日本文芸社、ジャイブ(株))や小説投稿サイトを運営する会社((株)エブリスタ)のグループ化を進めてきました。

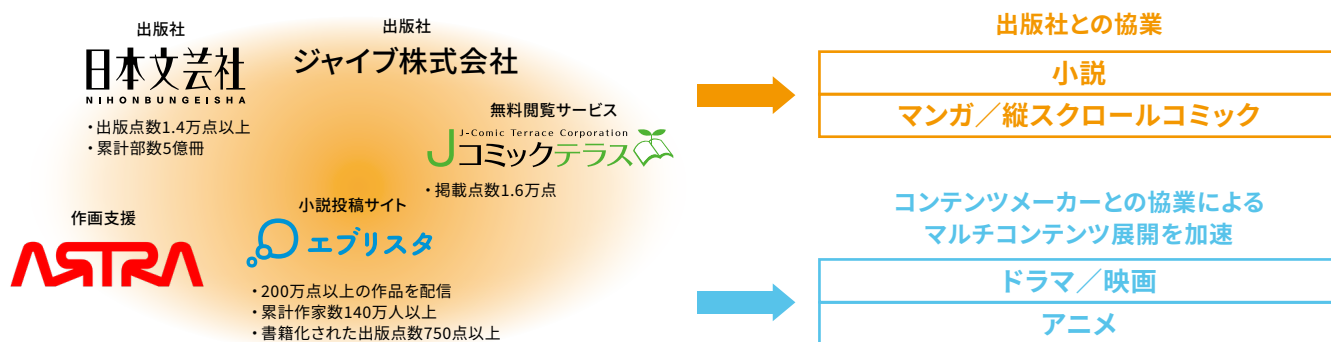
出版社のひとつである日本文芸社は、理念・ビジョンに「私たちは『人々の豊かな心と充実した暮らしに資する』コンテンツを創り、出版やデジタル配信を通じて社会に貢献します。」を掲げ、生活実用書・コミック・小説など、幅広い雑誌や書籍を紙・電子を問わず発行しています。また、近年ではマンガアプリの開発・配信も行なうなど、積極的にデジタル化を推進しています。

また、エブリスタは小説・エッセイなどの作品を一般の方が

気軽に投稿でき、直接読者に出会える小説投稿サイトの運営、及び投稿された作品の出版やコミカライズ・映像化などのプロデュース事業を手掛け、小説投稿サイトの老舗プラットフォームとして、数々のヒット作品を世の中に送り出しており、投稿コミュニティサイトとして確固たる地位を築いています。

グループで保有するIPはコミカライズを含む200タイトル以上がマルチメディア展開されており、電子書店が手掛けるオリジナル作品や著しく成長する縦スクロールコミックへの原作提供など、新たなコンテンツ創出に向けて両社のシナジーを追求しながら、出版業界全体の活性化と当社グループの企業価値の向上に取り組んでいます。

メディアドゥのインフラを活用することで、中小出版社が持つIP価値を最大化し、コンテンツ業界の発展に貢献



グループで保有するIPは200タイトル以上がコミカライズを含むマルチメディア展開



出版ソリューション事業

電子書籍流通で培った「Position」を活用し、BtoBサービスを拡充

当社は2021年3月の(株)トーハントとの資本業務提携以降、フィジカル(本)とNFT(デジタル)のコンバージェンスに向け、「NFTデジタル特典付き出版物」の販売や全国の電子図書館の導入に向け邁進してきました。2022年2月期に開始した「NFTデジタル特典付き出版物」は、雑誌への付与を皮切りにタイトル数を順調に増加させ、コミック誌連載マンガやぬいぐるみといったタイトル・媒体の多様化にも進展しています。この施策によってユーザーに新たなコンテンツの楽しみ方を提供するだけでなく、ひいてはファンマーケティング事業に属する当社のNFTマーケットプレイス「FanTop」の会員数の増加にも寄与しています。書店並びに業界の活性化と、ユーザーにとってNFT付きデジタル特典という新たな楽しみ方の提供を推進していきます。

電子図書館サービスの導入にあたっては、従前からボトルネックであったアクセシブルへの対応が可能となりました。トーハンの全国16営業拠点と協働しながら、全国で順次導入を進めています。

世界的に急成長を遂げている縦スクロールコミックについては出版市場の新たな成長ドライバーになると考えています。当社はグループ内に保有する日本文芸社やエブリスタでの原作創出にはじまり、マンガのカラーリング・作画支援を行うアルトラエンタテインメント(株)によるコンテンツ制作、主力事業である取次による流通面まで、バリューチェーン上の競争優位を確立しています。取次においては縦スクロールコミック専用のシステムを開発していくとともに、今後の需要増加を見越して国内外の有力制作スタジオへの出資・連携を進めていきます。

BtoBサービスの事業領域



トーハントのフィジカル×NFTによる、出版の新しい創造と流通エコシステムを実現

国内**2,200**の出版社と
150の電子書店を繋ぐ
電子書籍取次最大手

3,000の出版社と**5,000**の書店を
結び、紙出版流通の3分の1以上を
占める



業界の課題解決・価値創出に向け紙／電子の垣根を越えてアプローチ

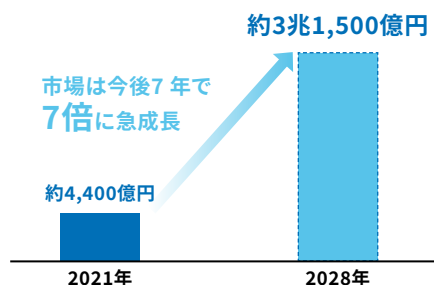
1. NFTデジタル特典付き出版物

2. 電子図書館の導入促進

マンガとは異なるエコシステムを形成する縦スクロールコミックは市場成長のフックに

	ターゲット	コンテンツ IPホルダー	制作モデル	提供形態
従来のマンガ	主に国内	出版社	作家＋編集者	紙・電子が基点 ✓ヨコ読み ✓モノクロ ✓巻単位
縦スクロール コミック	国内 ＋ グローバル	出版社 ゲーム会社 アニメ会社 他	スタジオ型 (分業)	スマホ ✓タテ読み ✓カラー ✓話単位

グローバルでの市場規模*



* QYResearch「Global Webtoons Market Size, Status and Forecast 2022-2028」より。円換算は1ドル＝120円として試算

事業部門別戦略・戦略投資事業

国際事業

高いシェアを持つ出版SaaS企業をグループ化し、市場拡大を支える世界インフラを構築

当社は、これまで高シェアを有する出版SaaS企業のグループ化を進めてきました。具体的には、第一弾として2021年1月に35年の歴史を持ち、出版データ統合管理・分析ツールやコミュニケーションマーケティングツールを保有するFirebrandグループ、第二弾として2022年2月に統合型DtoCツールを保有するSupadüをグループ化しました。これらの会社は北米をはじめとして欧州・英独など海外出版社と強固な関係を築いており、彼らのポジションを生かしながら、パーティカル（業界特化型）

SaaSを国内に輸入し、国内出版業界のDX推進に加え、「FanTop」をはじめとするNFTプラットフォーム構築や日本発コンテンツ輸出を推進していきます。また、今後もM&Aによるさらなる出版SaaS企業のグループ化など顧客網拡大や機能補完を図ることで、世界規模で出版インフラネットワークを構築し、Publishing Service Platformとして、世界におけるメディアドゥグループの存在感を向上させていきます。



世界の出版市場を支えるインフラとして存在感を高め、
コンテンツ市場拡大に合わせた着実な成長を目指す

出版データ統合管理・分析ツール



- ・米国出版大手2社を含め100社以上の顧客が利用
するシェアNo.1サービス
- ・年間解約率0%

コミュニケーションマーケティングツール



- ・米国5大出版社全てを含む500社以上の
出版社が利用
- ・年間解約率3%

統合型DtoCツール



- ・米国5大出版社全て（間接的な提供含む）を含む
240社以上の出版社が利用
- ・年間解約率3%未満

ファンマーケティング事業

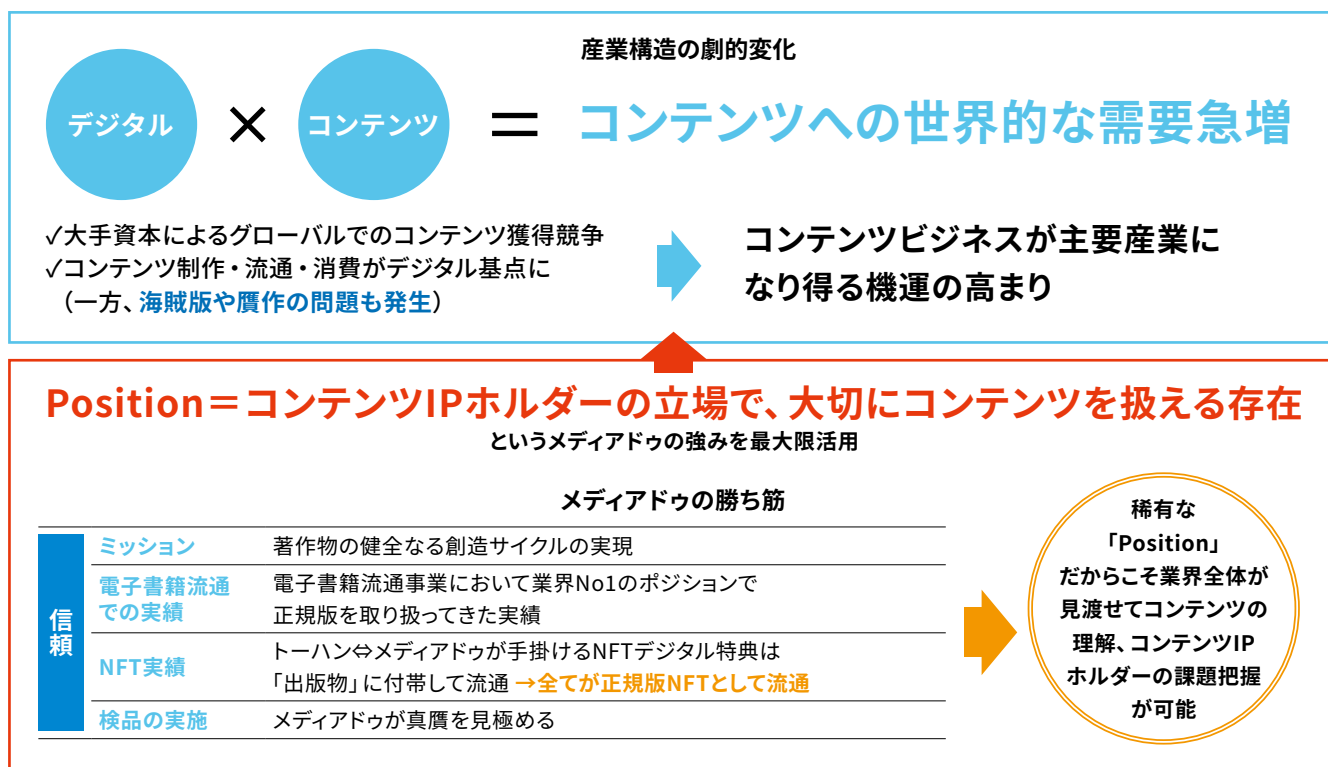
テクノロジーとコンテンツの両面に強みを持つメディアドゥにしかできないNFT流通の実現

当社ファンマーケティング事業の主要ターゲット市場であるNFTマーケットにおいては、アート作品に対する投機的な資金流入や贋作の問題などが、コンテンツIPホルダーにとって参入障壁を高め、さらなる市場拡大への阻害要因になっていると捉えています。このような環境下において、電子書籍取次

No.1としてのポジションを生かしコンテンツIPホルダーの意向・課題を理解している当社だからこそ、正規版コンテンツ流通を推進し、健全な市場発展に貢献できると考えています。

当社は、コンテンツIPホルダーやファンとの繋がりを深化させ、日本発の正規版NFTコンテンツ流通を実現させていきます。

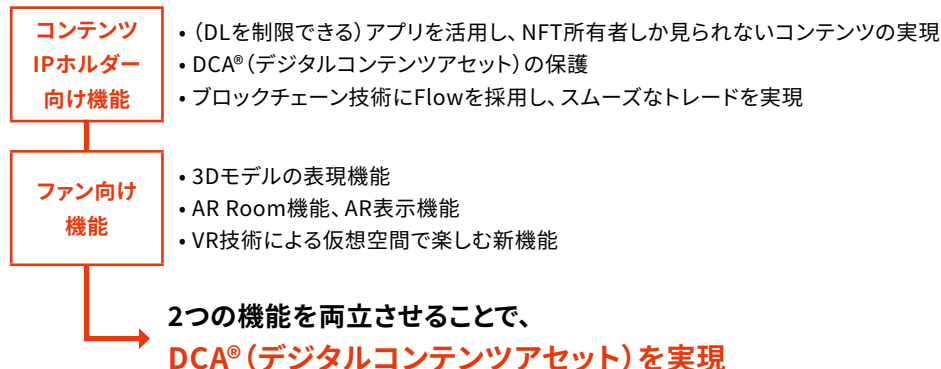
産業構造の変化とメディアドゥの勝ち筋



「FanTop」アプリの技術で正規版コンテンツを保護し、さらに楽しむ機能で新たな体験を提供



売買から保護、楽しむまでのバリューチェーンの全機能を提供



対談特集 02

みぞぐち あつし
溝口 敦

取締役 CBDO
(Chief Business Development Officer)

きしもと あきとも
岸本 晃知

みずほ証券株式会社
エクイティ調査部 シニアアナリスト

コンテンツファーストの価値観を貫く

溝口：当社グループがファンマーケティング事業の立ち上げに至った経緯をお話しますと、事業検討の背景として、主力事業である電子書籍流通事業が成長を続ける一方で、経営課題として新たな収益の柱を構築する必要がありました。そこで、新規事業の構想にあたっては私たちのビジョンである「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」を実現しながら、これまでに培ってきた唯一無二の「Position」と業界からの「信頼」を生かして、新たな価値を提供できる領域がどこにあるかを突き詰めて考えました。

一般的なデジタルコンテンツの流通において、ユーザーに提供しているのは閲覧権や利用権であって、所有権ではありません。したがって、フィジカルではユーザーが行える貸し借りや売却・譲渡といった行為を、デジタルコンテンツでは行うことができないのです。しかし、これまでフィジカルでしかできなかった行為がデジタル上でも行えるようになれば、それこそが新たな価値提供となり得ます。それにより、さらに多くの人

がコンテンツを楽しむことに繋がるのではないかと考えました。その中で、当時注目され始めていたブロックチェーン技術を活用することで、今までにない、新しい著作物流通の着想を得て生まれたのがDCA®(デジタルコンテンツアセット)です。DCA®によって、コンテンツがよりファンに大切にされ、二次流通の過程でファンが新たなファンを呼び、コンテンツが持つ価値がさらに増大することで市場を拡大していくこと。そして、それが著作者に還元され、新たな魅力あるコンテンツを生み出していく世界。これこそがファンマーケティング事業が目指す姿です。また、事業化に向けた開発を進める過程で、この付加価値は著作物に限らないのではないかと考え至り、着目したのがファンアイテムでした。過去、ファンアイテムはフィジカルのもものがほとんどでしたが、これをデジタル化し同じように資産性を持たせることができれば、ファンアイテム市場を押し上げることができるのではないかと考えました。これらを背景に生み出されたサービスが現在の「FanTop」であり、DCA®やデジタルファンアイテムを体感できる仕掛けとしてローンチした



デジタルコンテンツ市場におけるメディアドゥの成長戦略

メディアドゥでは2018年より開発に取り組んできたブロックチェーン技術による新たなコンテンツ流通プラットフォームの第一弾としてNFTマーケットプレイス「FanTop」を2021年10月に開始しました。加熱するデジタルコンテンツ市場において、メディアドゥの事業の独自性がどこにあるか。そして今後の成長のポテンシャルがどこにあるか。本対談ではみずほ証券株式会でシニアアナリストを務める岸本 晃知氏をお招きし、当社担当役員 溝口 敦との対談を実施しました。

のが「FanTop」アプリです。

岸本：ありがとうございます。まず、新規事業への参入に関しては、既存の主力事業が成長しているうちに新しいものを始めるべきだという考え方が定石だと考えていますし、私自身も好意的に受け止めています。また、事業参入が経営哲学に沿っているように感じました。メディアドゥは、現在の中核事業である電子書籍流通事業の印象が強いのですが、過去には音楽配信なども手掛けてきた企業と認識しています。企業に根付いている経営哲学がエンタメコンテンツ提供にあるのであれば、経営哲学と地続きにある新しいビジネスも実を結ぶ可能性が高いと思います。一方で、メディアドゥが展開するコンテンツビジネスの特長についても溝口さんのお考えを教えてくださいいただけますか。

溝口：私たちのサービスの特長を説明する上で、はじめにサービスの根底にある価値観をお伝えしたいと思います。私たちが大切にしたいと考えているのは、「コンテンツそのものを大切に扱うこと」、そして「コンテンツそのものが欲しい人に正しく届く」ということです。すでにあるフィジカルの体験に置き換

えていただくとわかりやすいのではないかと思います。一度は皆さんも、キーホルダーやブロマイドカード、CDなど、何かしら自分の好きなものを集めることや、それを思う通りに飾ることを楽しむという体験をされたことがあるのではないかと思います。私たちのサービスで第一に必要なだと考えていることは、ファンが本当に欲しいと思うようなデジタルコンテンツをつくり出すこと、そしてUIやUXにおいてそれを気持ちよく飾ったり使用したり、閲覧したりできるような環境を整備することだと考えています。仮にユーザーが満足のいく体験やコレクションをデジタル上で実現できれば、その先には誰かに見てほしい、自慢したいといった承認欲求が現実と同じように出てくるのではないのでしょうか。しかし、本当にそれがその人の所有しているものだとは証明できなければ自慢にはなりません。そこで初めて所有者を明確にするブロックチェーン技術が必要となります。サービスの設計思想の順番はそうになっています。繰り返すとなりますが、デジタルでコンテンツを楽しむための選択肢をいかに提供できるかということが、私たちにとっては重要なのです。

対談特集 02 デジタルコンテンツ市場におけるメディアドゥの成長戦略

岸本: 今のお話を伺うと、コンテンツファーストであるということ、そして熱量の高いファンがどうしても欲しいと願うような期待に応える商品をいかに生み出すかが重要であると感じました。同時に、今後の展開にあたっては、メディアドゥが持つコンテンツファーストの姿勢をどこまでIPホルダーに理解してもらえるかが重要なのではないかと感じます。ともすれば過去のオンライン上でのプラットフォームから想像される懸念として、値上がり益を狙うような売買がマーケットの本流となってしまうのは本末転倒ですし、コンテンツIPホルダーからしても許容し難いのではないかと思います。その点、メディアドゥが展開されるプラットフォームにおけるコンテンツファーストの姿勢はIPホルダーからも歓迎されやすいと思います。私が知る限り、そのような姿勢を前面に押し出したプラットフォームはまだ普及しておらず、大きな特異性・特長になるのではないかと考えます。プラットフォームだけが儲かる仕組みではなく、バリューチェーン上の川上から川下まできちんと収益化ができるシステムを実現できているサービスは、エンタメ業界全体を見てもあまり存在していないように思います。

溝口: だからこそ、これまでに電子書籍流通事業を通じてコンテンツIPホルダーの皆様と築き上げてきた信頼関係や、資本業務提携先である(株)トーハンの書店ネットワークが当社のプラットフォームを構築するうえで欠かせない要素です。テクノロジーの力だけで言えば、世の中で私たちより進んでいる企業は存在していますが、それだけでデジタルコンテンツの事業を成立させることはできません。ポジションを築き上げている企業がテクノロジーの力を備えているからこそ実現できる領域があるのです。同時に、私たちが新たなプラットフォームをつくり上げるからといって、コンテンツやIPホルダーを大切にする価値観は絶対に崩してはならないと考えています。先ほどご説明したように、私たちにNFTはあくまで手段の一つであって、目的ではありません。実際に、コンテンツのデジタル化に対する反応も出版社や作家ごとで異なります。私たちが相談を受けたときには、何のためにNFTにするのかという意義を適切に話せないといけないですし、相談をしていただける信頼を裏切らないよう、常に誠実に向き合っていくことが大切なのだと思います。

デジタル上のコンテンツにオーラはあるか

岸本: 他方、過去のデジタルコンテンツ市場を振り返ると、リアル回帰という形で、VRなどの取り組みが幾度も勝負しては



跳ね返されてきた歴史もあります。デジタル上のデータを本物と比較した際に付加価値をどれだけ感じていただけるか、デジタル上のデータに果たしてオーラがあるのかという点は、メディアドゥの取り組みにおいても重要な課題となるのではないのでしょうか。一方でこのような懸念に対して、例えばVTuberのビジネス展開の成功によって光明が差しているようにも見えます。VTuberは、デジタルを起源としていることから、デジタルコンテンツに高い付加価値をもたらす存在になるかもしれません。これらデジタル上におけるコンテンツの付加価値のあり方や展望について、溝口さんはどのようにお考えでしょうか。

溝口: これに関しては、ユーザーから見たときの用途の選別だと思います。同時に、デジタルコンテンツに高い付加価値を感じていただける機会は確実に増えているとも考えています。例えば、当社では現在デジタルアクリルスタンドというコンテンツを出しているのですが、アクリルスタンドがどのようにユーザーに使われているかご存知ですか？

岸本: フィジカルなものだと、デスクなどに置いて鑑賞するくらいしか思いつかないですね。

溝口: ファンアイテムの市場では、いわゆる推し活をしている人たちのコミュニティでアクリルスタンドを活用した楽しみ方が生まれています。好きなキャラクターなどを飾ったアクリルスタンドを並べて撮影し、SNS上で共有し合いながら盛り上がる。



岸本 晃知 みずほ証券株式会社
エクイティ調査部 シニアアナリスト

岡三証券(株)を経て、2020年3月にみずほ証券(株)入社。セクターアナリストとして、2015年よりメディア、2020年よりインターネットを担当。

ただ、そのような用途を想定したときに、そもそも最初に並べるアクリルスタンドがフィジカルである必要があるのでしょうか。むしろ、SNSをはじめとしたデジタル上での共有が目的とするならば、最初からファンアイテムやアクリルスタンドもデジタルコンテンツであることが望まれる場合もあるはずなのです。デジタルであれば、飾り方や画像の作り方もリアルの制約を受けることなく、表現の自由度が上がります。加えて、現在盛り上がっているメタバースの概念が今以上に浸透したとするならば、ますますデジタル上のコンテンツの価値が高まると考えています。デジタル上の空間で友人と集まる際に、フィジカルの世界のアイテムは持ち込めないですからね。だとすれば、デジタル上でのコミュニケーションが増えていくにつれ、必ず好きな自分や空間をつくり出すためのアイテムに対するニーズは高まっていくもので、むしろデジタル上のコンテンツだからこそ価値が発生する場面も多くなっていくのではないかと思います。

岸本：お伺いをしていると確におっしゃる通りだと感じました。例えば、エンタメのうちプリクラの業界では、フィジカルでのブースで撮影・落書き加工してシールを共有する楽しみ方に加え、撮影した映像をスマホアプリ上で落書き加工して共有する楽しみ方が広がっていると聞いています。紙のシールに価値があるというよりは、一緒に友達と撮影するという「体験」と、その後の「デジタル上で共有すること」に価値があります。手法や目的によっては、デジタル上でもオーラがあるのではないかと思います。特に先ほどのお話はSNSとの親和性が非常に高い点がポイントであると思いますが、個人が誰かと繋がりたいという欲求があれば、そのコンテンツのバリューは担保されるように感じます。

サービスを通じて目指す世界を 目に見える形で発信する

溝口：外部の方から見たときに当社のサービス展開の進捗やポテンシャルは見えづらい部分もあるかと思います。本来はコンテンツ数やシェアなど定量化された形で示すことができれば最もわかりやすいのだと思いますが、現時点においては新しい市場をつくり出す段階ですので、正しく進捗を表す目標数値を設定することが難しい状況です。まずは、私たちがより便利で楽しいのではないかと構想している世界をわかりやすい形で表現して発信し、実際に体験していただくことが重要だと考えています。新たなコンテンツをつくり出す際に、その価値が世の中に認知され、定着していくのには相応の時間がかかります。今回ようやく最初のサービスを具現化できたことで、電子書籍のときと同じように、当社のサービスの目指すあり方や私たちがターゲットとしていたニーズが顕在化していく様子をお示ししていきたいと考えています。

岸本：メディアドゥのNFT事業に対するマーケットの反応ですが、まだコンテンツの数も少なく、今後出てくるであろうヒットコンテンツを待っているような状況で、それまで正当な評価は難しいだろうと思います。一方、これまでのお話、特にコンテンツファーストの姿勢を伺いますと、コンテンツIPホルダーやそのファンは、着実にメディアドゥの思い描く方向へとシフトしていくものだと思います。まずは「FanTop」の魅力を感じたユーザーが、地続きに一步步サービス利用を進めていく局面を楽しみにしています。同時に、NFTやブロックチェーンに関するメディアドゥの事業展開は他にも複数プランがあると公表されていますので、そちらも引き続き楽しみにしています。

CSO・CFOメッセージ

中期経営計画は今後5年間のメディアドゥグループの羅針盤となるものですが、その間も経営環境は目まぐるしく変わっていくことでしょう。新任の取締役として求められるのは、5～10年先を見据えた組織設計やデザインだと考えています。

かんだ ひろし
荻田 明史

取締役 CSO兼CFO サステナビリティ推進委員長

新取締役 CSO兼CFO就任の背景と求められる役割

私は、これまで証券会社での投資銀行業務、コンサルティングファームでの事業再生支援に携わったのち、(株)フライヤーを共同創業し、取締役CFOを務めてきました。2016年、フライヤーがメディアドゥグループに加わったことをきっかけに、2018年より当社経営企画室に参画、2020年よりCSOに就任し、グループ全体の戦略立案やIRを管掌するとともに、財務施策、出資／M&A検討、グループ会社管理についても財務担当執行役員と連携し、広く財務戦略に携わってきました。

2022年4月に発表した新たな中期経営計画の実効性と実現可能性を高めるには、経営資源配分と財務戦略を機動的かつリニアに立案・実行していく必要があり、さらなる意思決定の迅速化を図るべく取締役に選任され、CSOとCFOを兼務することとなりました。

CSO兼CFOとしての自身の役割は、当社が掲げる「Publishing Platformer」の実現に向けて、資本効率を向上させながら成長戦略を推進し、一層の企業価値創出を図ることです。また、

コーポレート部門全体を管掌し、人的資本経営への取り組み等、中長期的な持続可能性を向上するに資するアクションも財務・非財務問わず実行していく所存です。

2022年2月期業績の総括と、 2023年2月期のポイント

2022年2月期は当社グループとして初めて売上高1,000億円を突破し、売上高・利益とも過去最高を更新することができました。また、(株)トーハンとの資本業務提携、(株)日本文芸社の子会社化や、NFTマーケットプレイス「FanTop」のローンチなど、今後の事業拡大に向けて戦略的意義のあるアクションを実行することができました。

一方で、四半期業績の観点ではこれまでと異なる動きも見られました。電子書籍市場は堅調な拡大基調が持続しており、第1四半期から第4四半期にかけて売上高が増加していくトレンドがあります。しかしながら、当期は一部電子書店にお

ける大型キャンペーンが実施されたことで第1四半期の売上高が通期の中で最も高くなりました。加えて、第2四半期も子会社の連結取り込みといった特殊要因*によって売上高が押し上げられており、上期よりも下期のほうが売上高は低くなりました。そのため、株主・投資家の皆様の中には、電子書籍市場の先行きに懸念を持たれた方もいらっしゃるかもしれませんが、しかし、ご心配には及ばず、市場は引き続き拡大しており、当社はその後も同セクターの平均成長率を上回る成長を実現しています。

* 2021年3月に子会社化した日本文芸社の5カ月分の業績を連結計上

市場環境は好調な伸びを示す一方で、2023年2月期は当社上場以来、初の減収減益を予想しています。背景として、一つ目は上述した一部電子書店における大型キャンペーンの反動減、二つ目がLINEマンガ（LINE Digital Frontier（株）が運営）との独占契約終了に伴う売上減少、最後に事業拡大に向けた先行投資の3点が挙げられます。

二つ目に挙げた点は、これまで当社が担っていた電子書籍流通におけるバックエンド業務を（株）イーブックイニシアティブジャパンが担い、商流が変更されることに伴い、2022年2月期に約190億円あったLINEマンガ向けの売上が減少することを前提として織り込んだものです。なお、2022年6月末時点では今後の当社とLINE Digital Frontier間の取引に関する具体的な内容、条件、移管予定日の全てが決定している事実はなく、当事者間並びに出版社等の関係者も含め、協議を継続しています。

企業成長を加速させるメディアドゥのM&A戦略

これまで当社は電子書籍市場、ひいては出版業界全体を活性化すべく、コンテンツを流通させる取次機能や、電子書店機能を本業としてきました。今後もこれらをより発展・高度化させていくことで、流通カロリーを抑えながら、多様なコンテンツをユーザーのもとへお届けする役割が主たる事業であることに変わりはありません。

この強固な事業基盤のもと、当社では業界における当社ポジションのさらなる活用と世界的なコンテンツへの需要の高まりといった2つの背景から、コンテンツを創出する機能に注目し事業拡大を図るべく、近年積極的な投資やM&Aを実行してきました。

その中の1社である（株）エブリスタは、小説投稿サイトでありながら、評価の高い作品はノベライズ・コミカライズされ、さらにはドラマや映画など映像化されるケースも増えてきています。当社はエブリスタを2021年12月に子会社化、2022年3月に完全子会社化しましたが、例えば、運営サイトに投稿された小説等の作品を取引先の出版社に紹介したり、ノベライズ・コミカライズされた作品を電子書店等に提供したりすることでシナジー創出を図っていくことを期待しています。このように当社グループが持つ出版社や電子書店とのネットワークや情報を活用することで、コンテンツやIPで稼ぐ力を向上させることができるものと考えています。

ただし、当社が子会社化した会社は経営組織がまだ盤石ではないフェーズの会社も多いため、それらを補完するような

	出版ソリューション事業	インプリント事業	国際事業	ファンマーケティング事業	投資額
グループ会社化	 (株)インプレスホールディングスとの合併会社(2022年4月設立)	 ジャイブ(株) 	  		56.9億円
資本業務提携				 	34.9億円
投資額	29.2億円	25.0億円	23.2億円	13.8億円	合計 91.8億円

(注) 上記投資額は、個別金額が非開示となっている案件も含めた数値

CSO・CFOメッセージ

コーポレート機能も親会社であるメディアドゥが提供することで事業成長を促し、その先のシナジーを生み出すべく様々な連携を模索し、挑戦していきます。

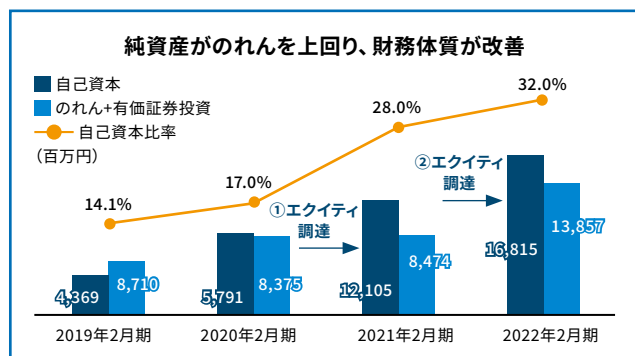
M&Aにおけるメディアドゥの課題と財務戦略

現在20社のグループ会社を抱える当社グループにおいて、PMI体制のさらなる充実は必須です。対応チームを増員して、グループ会社管理機能を強化する必要がありますし、既存事業とのシナジー創出に向けた具体的な計画をいかに推進していくかがポイントだと考えています。

2020年10月に発表した新株予約権による資金調達と2021年3月に発表したトーハンとの資本業務提携によって当社の自己資本比率は2020年8月末時点の18.3%から2021年5月末時点には28.0%となりました。また、のれんと投資有価証券の合計が自己資本を下回っていましたが、それも解消することができています。他社比で見ればまだ十分に高いとは言えないものの、財務体質を大幅に改善することができました。

足元では、すでに投資・M&Aによってグループ会社となった企業のPMIに注力することが先決ではありますが、今後も当社グループの成長にとってM&Aは重要な戦略・手段として位置付け、継続的に検討します。それに紐づく形で必要となる資金調達手法については、株価の状況と財務健全性のバランスを見ながら、慎重に検討します。

他方、今後も様々な成長機会や事業にチャレンジしていくためには、将来が見込み難い不採算事業から速やかに撤退し、常に事業ポートフォリオを正常に保つことを念頭に置く必要があります。当社の場合、資本コストを7%前後と考えているため、それを下回るROICになっている事業や子会社は、事業計画の変更やピボット、経営者の報酬見直しや交代、撤退や売却を検討します。



第二の収益の柱となる新規事業のポイント

今後の事業成長を期待する分野は2つあります。一つは出版ソリューション事業、もう一つはファンマーケティング事業です。

出版ソリューション事業は出版業界全体のDXを推進するべく、様々な企業との事業連携を図っています。例えば、トーハンとの連携による「NFTデジタル特典付き出版物」の事業拡大、米国OverDrive社との連携による電子図書館サービスの国内自治体・公共施設への普及、(株)インプレスホールディングスとの合併会社(株)PUBFUNを通じたプリントオンデマンド事業の拡大、国内外の制作スタジオと連携した縦スクロールコミックのコンテンツ制作や流通などです。

まだ始まったばかりの提携もあり、成果が業績に表れるのはこれからですが、2021年に資本業務提携したトーハンとの取り組みの中で、他社との協創による価値創出を推進するための体制構築や知見の積み上げが進んでおり、それらを活用して成功に導いていきたいと考えています。出版業界においてこうした取り組みはこれまであまり見られなかったことが、流通のハブとなるポジションにある当社だからこそ実現したものであり、提携先からも期待の声をいただいています。成功事例が生まれれば、さらなる提携の話が持ち上がることが期待されます。さらに強い結びつきを得るために資本面で提携することも考えられます。

もう一つの期待分野であるファンマーケティング事業におけるNFTマーケットプレイス「FanTop」は、コンテンツ獲得とユーザー獲得の正のスパイラルをつくり上げていく必要があります。すなわち、良質かつユーザーからも希少性を感じられるコンテンツを獲得すること、そのコンテンツのファンを惹きつけてユーザーを獲得すること、ユーザーの反応を見ながらサービスやコンテンツをさらに改善していくこと、こうした循環をつくり出すことができれば、指数関数的にサービスが成長していくものと期待しています。ユーザー数が一定水準を超えてくれば二次流通取引もより活性化するため、さらにサービスの成長を促すことができるでしょう。

同事業においてはコンテンツ獲得や技術開発など、サービスを伸ばすための試行錯誤をどれだけできるかがカギとなります。コンテンツIPを自社で保有したり、特許取得やエンジニア獲得のために非オーガニックな戦略オプションは常に検討しておく必要があります。注目を集めている領域のため価値評価が高くなりがちですので、慎重な検証を重ねたうえで、数億円を上限とした分散投資を行う方針です。

CSO兼CFOとして経営資源配分と財務戦略を機動的かつリニアに立案・実行していくことで、一層の企業価値創出に貢献していく所存です。



株主還元方針

当社は2019年2月期より総還元性向に基づく株主還元を掲げていますが、自己株式取得を実施したのは今回が上場以来初です。先述の通り、2023年2月期の業績は減収減益予想であることに加え、米国での利上げやロシア・ウクライナ情勢等、マクロ環境や市況に対する不安が高まっていることを受け、市場に対する明確なメッセージが必要と考えました。また、これまで総還元性向20%以上を掲げていましたが、今回より比率を引き上げ、30%以上の還元を目指すこととしました。これは成長投資が必要なくなったからではなく、財務規律をしっかり運用することによって捻出できるものと考えています。

今後も株価水準と財務状態を考慮しながら、市場に対するメッセージとして配当と自己株式取得の実行や配分を検討していきます。

サステナビリティ推進委員会を発足

当社グループは、出版社や電子書店との協創によって健全なエコシステムの形成と著作物がもたらす文化の発展に貢献していくことを、ミッションとビジョンでも謳っており、中長期的な企業価値向上及び持続的成長、また目指す社会を実現するために、サステナビリティの強化に取り組んできました。

また、不確実性が増す事業環境において、新中期経営計画の実行力を高めていくには、さらなるサステナビリティ経営の推進が不可欠です。そのために、自社のみならず社会のリス

クと機会を経営戦略に織り込み、計画実行を支える基盤をつくるべく、従来のリスク管理委員会を改組しサステナビリティ推進委員会を設置しました。

同委員会は取締役会のもとにその諮問機関として設置し、コーポレート部門を管掌する取締役である私を委員長として、狭義のリスク管理のみならず、全社の統合的リスク管理及びマテリアリティ(重要課題)の特定と定期的な見直しを含む、当社のサステナビリティ戦略に関する事項を検討・審議します。また、施策の遂行状況や目標達成度合いをモニタリングし、審議結果については、開催ごと適切な時期に取締役会への報告を行います。

私が委員長として、特に取り組みたいと考えているのはダイバーシティ&インクルージョンです。当社社員の男女比は半々であることに加え、自由な表現が可能な出版物を取り扱う当社にとって、女性活躍や多様性についての理解促進は必須課題だと考えていますが、まだまだ途上にあると言えます。

女性活躍推進については、女性管理職比率を現状の23%から30%にまで引き上げていきたいと考えています。社内の教育・研修制度の充実を図ることはもちろん、「えるぼし認定」を取得するなど、達成に向けた計画を推進しています。実行を主導するのは人事部かもしれませんが、こうした取り組みは全社的な協力を得るとともに、経営陣への適宜報告と現場へのフィードバックが欠かせません。サステナビリティ推進委員会は部門間の障壁を取り除き、会社として社会課題に対してどのように取り組むべきか議論を促し、課題解決に向けた具体的なアクションのモニタリングを行うことで、実効性を高める存在でありたいと考えています。

メディアドゥグループのサステナビリティ

基本的な考え方

当社グループは、著作物を生み出す著作者や出版社、著作物を手にするユーザーとそのアクセスポイントの役割を担う電子書店、そしてそれらの媒介たる当社グループとの協創によって社会エコシステムの構築を目指していくことを、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「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」として掲げています。したがって、当社グループにとってのサステナビリティとは、自らの事業・提供サービスが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という責任と自負を持って、役職員が一丸となって積極的に企業活動に取り組むことだと考えています。こうした考え方のもと、SDGs（持続可能な開発目標）に代表される環境問題・社会課題に対してもミッション・ビジョンを軸にした経営・戦略を推進し、ESGの切り口で事業機会とリスクを整理しながら、社会課題の解決と持続的な成長を両立させ、企業価値の向上を果たしていきます。

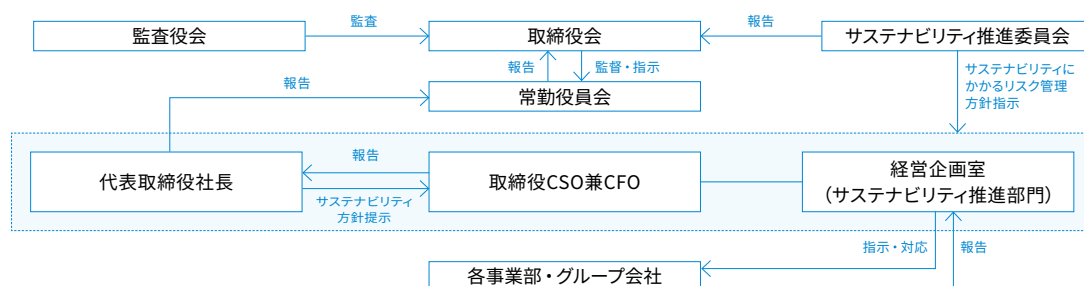
サステナビリティ推進体制

近年、産業構造や社会情勢の変化のスピードが加速し、事業環境の不確実性が高まる一方、様々なステークホルダーとの共通の価値を見出し、相互補完しながら価値創出していくことの重要性が増大しています。こうした状況を踏まえ、当社では環境問題や社会課題を、事業活動及び企業価値創造にインパクトを与え得るファクターとして、より経営戦略に取り込むべく、リスク管理委員会を改組し、サステナビリティ推進委員会を設置しました。

サステナビリティ推進委員会は、コーポレート部門を管掌する取締役CSO兼CFOを委員長に、人事部門、経理部門のそれぞれを管掌する執行役員を副委員長として、その他事業部門責任者や委員長が指名する当社役職員で構成し、原則年4回（四半期ごとに1回）開催します。同委員会は、気候変動問

題等を含む、当社の持続可能性向上に資する機会とリスクの検討・整理、サステナビリティ戦略や施策についての評価、監督及びモニタリング機能の強化を目的とし、開催ごと適切な時期に取締役会に報告します。

また、同委員会は、事務局である経営企画室及び総務部と連携し、社会情勢やステークホルダーからの要請を把握し、自社の中長期的なミッション・ビジョン及び経営戦略との整合を図りながら、当社グループにおける重要課題（マテリアリティ）の特定、見直しを行います。同時に、マテリアリティの特定プロセスにおいて整理された機会とリスクを踏まえ、各部門やグループ会社が取り組むべき具体的なサステナビリティ戦略や目標を設定し、推進主体が定期的にモニタリングすることで推進を図っていきます。



メディアドゥを取り巻く社会状況

ENVIRONMENT

- ・増加する異常気象や自然災害に対応した事業継続計画（BCP）等の策定
- ・循環型経済を意識した出版業界全体としての返本・廃棄への対応

SOCIAL

- ・デジタルシフトの進展による、産業構造や消費者のライフスタイルの変化が加速
- ・特に日本においては労働人口が減少し、超高齢社会が進展
- ・社会システムは集中型から分散型へと移行

GOVERNANCE

- ・サステナブルボードとサステナビリティ経営の確立
- ・バリューチェーン全体を俯瞰し、社会課題や環境負荷を意識した経営の推進
- ・証券取引所の新市場区分への移行
- ・スチュワードシップ／コーポレートガバナンス・コードの改訂

重点テーマと主な取り組み

目的	事業活動による負の影響を最小化 社会との調和による事業機会の拡大 持続的な企業価値の拡大				
	E	S			G
取り組むべき課題	環境負荷の低減	著作物の健全なる創造サイクルの実現	地域社会への貢献と地方創生 (豊かな社会づくり)	多様な人材の活躍	健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンスの確立
主な取り組み	- 当社グループが事業活動において利用する資源・エネルギーの効率化 - 電子書籍市場の利用拡大による紙使用量削減と物流にかかるエネルギー消費量の抑制	- 企業理念に基づく事業活動の遂行 - 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構築と強化 - 国際標準規格策定への参画	- 著作物を公正な利用環境のもと頒布 - 地方創生に向けた起業家輩出の支援 - 地方での雇用創出	- ダイバーシティの推進と個々人が活躍できる職場環境整備 - 多様な雇用形態と人材発掘 - コミットメントを軸にした評価制度の導入	- 様々なステークホルダーとの対話を通じたコーポレート・ガバナンスの強化 - コンプライアンス - リスクマネジメント
自社へのインパクト	- 気候変動への負の影響を抑制 - 持続可能な出版流通インフラの構築	- 市場拡大によるビジネス機会の獲得 - 事業ポートフォリオの拡充による持続的な成長の実現 - ステークホルダーとの信頼関係の構築	- 地域社会との共生・調和 - ブランド力の強化 - ニアショアによる業績貢献	- 企業競争力強化 - 自走できる組織の構築 - 労働生産性の向上	- 成長機会の獲得と事業リスクの低減 - 企業体質の強化
ステークホルダーへの提供価値	- ICTの活用による環境負荷の低減 - 社会のCO₂排出量削減への貢献	- 新たな流通プラットフォームの実現による出版市場全体の拡大 - 著作者・取引先との相互発展	- 社会・文化の形成・発展と豊かな社会づくりへの貢献 - 地域経済の活性化	- 能力発揮・成長の機会提供と適正な評価 - 多様性を受容した社会の実現への貢献	- 経営の実効性強化 - 企業価値の向上

メディアドゥグループのサステナビリティ

ESGハイライト

			2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期
環境	総CO ₂ (スコープ1+2)排出量(t-CO ₂)* ¹		160.1	171.1	126.0	130.9
	スコープ1(kg-CO ₂)		—	9.4	10.7	5.8
	スコープ2(kg-CO ₂)		160,136.3	171,070.4	125,985.8	130,908.2
	電力使用量(kWh)		351,948	365,535	283,688	296,844
	水使用量(m ³)		—	15.9	11.1	7.4
	紙使用量(t)		3.08	2.85	1.11	1.11
社会	従業員数：男女の割合及び女性比率 (うち、嘱託社員及びアルバイト)	全体(人)	286(48)	294(78)	295(70)	328(72)
		男性(人)	176(10)	167(15)	153(13)	162(16)
		女性(人)	110(38)	127(63)	142(57)	166(56)
		女性比率(%)	44.31	51.08	54.52	55.50
	管理職数(人)* ²	全体	85	89	87	104
		男性	77	70	68	80
		女性	8	19	19	24
	女性管理職比率(%) ^{*3}		9.41	21.35	21.84	23.08
	女性の新規管理職登用数及び比率(人[%]) ^{*2}		8(53.33)	0(0)	2(18.18)	8(24.24)
	女性管理職内訳(人[%]) ^{*2}	取締役・監査役	0(0)	0(0)	0(0)	1(11.11)
		部長職以上	0(0)	6(14.6)	3(10.3)	4(9.09)
		マネージャー	8(15.09)	15(31.91)	16(30.77)	20(33.33)
	国内における新規採用数：男女の割合 (うち、嘱託社員及びアルバイト)(人)	全体	41(39)	207(58)	216(36)	62(17)
		男性	27(10)	117(4)	113(4)	31(7)
		女性	14(29)	90(54)	103(32)	31(10)
	グローバル社員在籍数 ^{*2}	全体(人[%])	21(6.29)	13(3.49)	5(1.37)	8(2.01)
		男性(人)	18	10	2	1
		女性(人)	3	3	3	7
	地方での雇用数(嘱託社員及びアルバイト)(人) ^{*4}		22(41)	28(66)	27(57)	28(55)
	障がい者雇用数(人)		1	3	2	2
	平均年齢(歳) ^{*2}	全体	35.28	34.89	35.39	35.35
		男性	35.94	36.16	37.21	36.84
		女性	32.61	33.2	33.38	33.88
	エンジニアの人数(人) ^{*2}	全体	54	58	59	48
		男性	44	49	50	42
		女性	8	9	9	6
	育児勤務制度利用者数 ^{*2}	男性(人)	1	2	2	1
		女性(人)	4	5	7	9
		復帰率(%)	100	100	100	100
	月間総労働時間(1人当たり平均)(時間) ^{*5}		168.9	169.5	168.5	176.0
	年間所定外労働時間(1人当たり平均)(時間) ^{*2}		11.7	14.2	14.7	15.5
	労働災害発生度数率(%) ^{*6}		1.83	1.80	0	0.0
	ストレスチェック受検率(%)		94.6	95.0	95.7	97.0
	定期健康診断受診率(%)		78.1	92.3	99.7	99.7
	従業員1人当たりの研修平均金額(実績)(円)		—	40,000	40,293	51,031
	セキュリティ侵害件数(件)		—	0	0	0
	データの漏洩件数(件)		—	0	0	0
	ABJマーク ^{*7} 付与数(サービス数)		509	700	777	830
	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
	情報開示請求を受けたユーザー数(件)		0	0	0	0
	社会貢献活動費 ^{*8} (百万円)		14.6	3.0	39.2	59.5
ガバナンス	取締役人数(人)	全体	7	6	6	6
		女性	0	0	0	1
		社外	2	2	2	2
		独立	2	2	2	2
	監査役人数(人)	全体	4	3	3	3
		女性	0	0	0	0
		社外	3	2	2	2
		独立	3	2	2	2
	独立取締役比率(%)		28.5	33.3	33.3	33.3
	独立監査役比率(%)		66.6	66.6	66.6	66.6
ガバナンス	取締役報酬総額(百万円)		88	84	98	107
	監査役報酬総額(百万円)		16	14	13	15
	内部通報件数(件)		3	0	0	0

集計対象範囲：2019年2月期から2020年2月期までは旧(株)メディアドゥホールディングス、旧(株)メディアドゥ、旧(株)出版デジタル機構、(株)メディアドゥテック徳島を対象。

2021年2月期以降は現(株)メディアドゥ及び(株)メディアドゥテック徳島を対象。

(注)2019年2月期の一部数値については、算出根拠データが不足していたため終年比較可能性を考慮し、記載していません。

*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 (株)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・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

ENVIRONMENT

環境との関わり

環境への配慮

基本的な考え方

環境への負荷低減は、持続可能な地球環境を次世代に引き継いでいくためにも、また、100年先まで続く企業体を目指す当社グループにとっても取り組むべき大きな課題の一つであり、気候変動抑制に向けた脱炭素社会、循環型社会への移行は国際的な潮流です。

地球規模での持続可能な発展を支えていくには、長期的視点に基づく環境負荷の低減活動が不可欠です。当社グループの事業活動で使用する資源やエネルギーの実態把握と効率的活用策を講じるだけでなく、業界全体での負の影響を最小化することにも積極的に寄与していきます。

環境負荷の低減と気候変動問題への対応

当社グループの事業特性上、自然資本への依存度は低く、短期から中期的な事業活動や財務計画に直接影響を与えるような気候変動に関わるリスク等は低いと認識しています。一方で、出版業界全体で見ると、紙資源の利用や流通にかかる物流エネルギーの発生、返品・廃棄等によって環境にインパクトを与えています。そうした中、当社グループでは電子書籍の利用拡大と業界全体のDXを推し進めることが自社の企業価値向上に直結するだけでなく、出版物・出版業界の流通力ロリーの抑制

に繋がり、ひいてはエネルギー消費や温室効果ガスの排出量削減といった気候変動の緩和にも寄与すると考えています。気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures)の提言に基づく、長期的な気候変動リスクと機会分析を含む、詳細なシナリオ分析や目標設定、管理プロセス等については、今後、サステナビリティ推進委員会において検討・審議のうえ、情報開示の充実を図っていきます。

区分	想定項目		影響の タイムスパン
機会	事業拡大	電子書籍普及による物理エネルギーの低減	現在
移行 リスク	政策／規制	炭素税、炭素価格等の新設／上昇	中期
	市場	再生可能エネルギー導入コストの上昇	中期
		ユーザーの嗜好変化	中期
		GHG排出量抑制ビジネスへの投資機会増加	長期
	技術	電子書籍配信システムの進化	長期
		データベース構築による配本効率化・返本削減	中期
		デジタル化による移動エネルギー／コストの低減	中期
物理リスク		台風や洪水等の異常気象による操業遅滞・停止	短期

SOCIAL

社会との関わり

社会・出版業界への貢献

基本的な考え方

当社は、「本来ならば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」との願いを社名に込めています。当社グループにとって、社会との持続的調和や出版業界との相互発展は事業成長と一体であり、自らの事業活動やサービスは健全な経済

社会の形成、そして文化の発展と豊かな社会づくりに貢献するものと考えています。当社は引き続き、時代の流れや変化を見据えた企業活動で事業成長に繋げるとともに、当社独自の強みを生かした社会的価値の創出を図ります。

著作物の健全なる創造サイクルの実現

一般社団法人ABJにおける海賊版対策の推進

当社の使命は、良質なコンテンツが継続的に創造され、ユーザーが安全な環境で安心してコンテンツを利用できる環境を守り、その流通量を最大化することにあります。違法に複製された著作物の蔓延は、コンテンツの創造や流通に関わる人々を経済的にも精神的にも苦しめ続けており、業界全体の重大な課題となっています。

海賊版対策に長期間持続的に取り組むためには恒常的な組織の構築が必要との認識から、当社や著作者団体、出版社、通信事業者などの関係者が一致協力し「一般社団法人ABJ」を設立しました。2022年7月末現在で78法人が参画しており、海賊版対策の中核機能としての役割を強化しています。

海賊版被害は依然深刻ですが、引き続き作家やABJメンバーの協力を得て展開する「STOP!海賊版」キャンペーン、正規のサービスであることを示す「ABJマーク」の付与活動などを展開し、ユーザーリテラシーの向上と被害根絶に尽力しています。こうした活動の結果、足元では海外の海賊版大手2サイトが閉

鎖され、アクセス数も全盛期から約半減するなど、対策が一部で実を結び始めています。今後も当社はABJを強力に支援し、フィルタリング事業者、セキュリティ事業者などへの情報提供により海賊版サイトからユーザーを保護します。さらに出版・通信業界や関係省庁との連携による、海外を拠点とした海賊版サイトへの対処、ユーザーへの啓発活動などにも全面的に協力し、著作者が安心して創作活動を継続できる環境の実現を目指します。



Web技術標準の国際団体「W3C」への参画

電子書籍ファイルフォーマットの国際標準として利用される「EPUB」は、Web技術標準国際団体「W3C (World Wide Web Consortium)」が規格を定めています。当社は2018年12月にW3Cへ加盟し、傘下のPublishing Business Groupでアジア枠の共同議長を当社海外子会社Media Do International, Inc.の代表取締役 塩濱 大平が務めています。2020年には、

塩濱が各国の各分野のスペシャリスト約20人で構成するW3C公式エヴァンジェリストに、日本人で初めて就任しました。国際標準規格は電子出版の創作や流通に大きな影響を与えるものであり、当社グループはW3Cで未来の出版に関する情報を相互共有し、国際標準規格への提言を続けるとともに、日本の出版業界へW3C加盟を広く呼びかけています。

地域社会への貢献

地方創生に向けた起業家輩出の支援

労働人口減少や超高齢社会が深刻化する中、「活力ある日本社会」を次世代へ受け継ぐため、当社は地方創生活動に尽力しています。大都市に情報や生産力が集中し、地方では情報格差や人口流出の拡大が課題です。当社はこの解決の一助となるべく、創業社長藤田の出身地・徳島県において、地元企業4社と共同で地方の起業家を支援する「一般社団法人徳島イノベーションベース(TIB)」を2020年に設立し、活動を主導しています。

TIBは年商1億円を超える世界の起業家約15,000名が参画する「Entrepreneurs' Organization(起業家機構)」や大学、自治体と連携しており、有益な学習機会、経営者同士が支え合う関係を育むプログラムを提供し、地方から有力な起

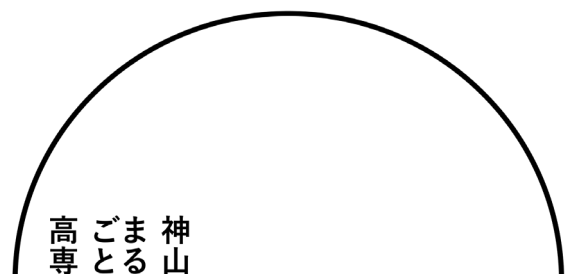
業家を数多く輩出することを目指しています。他の企業もこれに呼応し、2022年7月現在、設置予定も含めて計30道府県に同様の取り組みが広がっています。当社はこれを全国に広げ、活発な情報や人の流れを地方にもたらし、日本の経済基盤を強固にする新産業が全国各地で創出されることを目指します。



企業版ふるさと納税を活用し「神山まるごと高専」の開校を支援

「神山まるごと高専」は、Sansan(株)の創業者で代表取締役社長の寺田 親弘氏が発起人となり、日本で初めて企業版ふるさと納税を活用して学校設立を構想する取り組みです。「テクノロジー×デザインで、人間の未来を変える学校」をコンセプトに、5年制カリキュラムで最先端テクノロジーの教育や、UI・UXを中心としたデザイン教育、社会変革を生み出す起業家精神を育む教育により、社会を変革する人材を育てることを目指しています。また、徳島県神山町に開校することも大きな特徴です。同地域は、地方創生のロールモデルとしてサテライトオフィス誘致、企業誘致で注目が集まっている反面、人口減少や49%と高い高齢化率といった社会課題への対応に迫られています。

当社は、こうした背景等を踏まえながら、同校の理念に賛同するとともに、企業が社会に貢献する方法と位置付け、企業版ふるさと納税を活用した支援を行っています。



関連情報

- ➡ P.54-57 対談「サステナブルな事業活動を通じ、より豊かで持続可能な社会の構築に寄与する」
- ➡ 神山まるごと高専Webサイト <https://kamiyama-marugoto.com/>

SOCIAL

社会との関わり

人材マネジメント

基本的な考え方

当社では、社是において「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する」「人が成長し続ける限り、メディアドゥも成長し続ける」と示している通り、「人材」は持続的成長に必須の経営資源だと考えています。そして、著作物の健全なる創造サイクルを実現し、「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」届けることをミッション・ビジョンに掲げ、これらに向かってさらに邁進していくためには、社員一人ひとりが業務を通じてノウハウや経験を習得し、さらには企業カルチャーを土台としながら、「人としての成長と可能性」を最大限に引き出すことが不可欠です。こうしたことを基本的な考え方として、社員一人ひとりが自立し、自己の成長を実感し、自らの可能性を感じながら、率先してチャレンジできる環境を創造していきます。

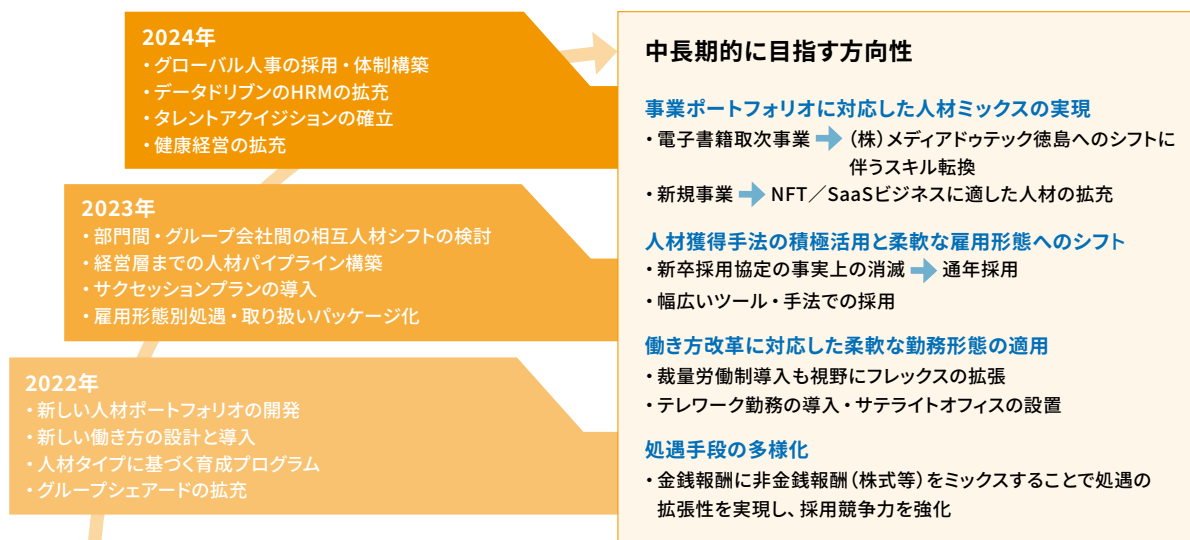
とりが業務を通じてノウハウや経験を習得し、さらには企業カルチャーを土台としながら、「人としての成長と可能性」を最大限に引き出すことが不可欠です。こうしたことを基本的な考え方として、社員一人ひとりが自立し、自己の成長を実感し、自らの可能性を感じながら、率先してチャレンジできる環境を創造していきます。

人材獲得・開発戦略

当社は、エンジニア、事業開発、営業企画スタッフなど幅広い職種において通年で門戸を開いており、様々なバックグラウンドを持つ専門人材を積極的に採用しています。加えて、新卒も10年以上にわたり毎年採用しており、中核人材として育成してきました。また、事業の成長と個人の成長の双方を実現すべく、人事評価処遇制度の一新も図っています。新制度では職種別、職位別に行動要件を定め、各々の職種、レベルにおいて必要な業務経験、専門知識などを明示することで、個々人が目指す

キャリアの方向とその実現に向かうステップが理解できるようになっています。また、行動要件を部下育成の道標として、業務アサインや研修の受講指示などに活用しています。今後は、さらに一部職種においてジョブ型人事評価処遇制度の導入など雇用形態の多様化にも取り組んでいきます。加えて、タレントマネジメントや計画的な人材育成プログラムの充実などにより、当社の基盤強化に資する人材開発環境の整備に努めていきます。

今後3年間の人材戦略構想



新しい働き方に対応した制度の導入・環境整備

ジョブ型人事制度の導入

2022年2月期は、個人のチャレンジ意欲の促進や職務・職責の明確化を目的として、エンジニアなど一部のキャリア層を対象にジョブ型人事制度を導入しました。評価処遇制度の複線化により、個人の成長と業績の向上という二軸の両立を図っています。

育成プログラム

マネジメント、エンジニア、非エンジニア専門職、各々のキャリアラダーに応じた研修を実施しています。各人材タイプに求められる役割を認識し、必要とされる知識やスキルが身につく実践的な研修内容となっており、併せて、各人の力量をアセスメントすることで、適正なポストへの配置や業務アサインメントに活用しています。

働き方改革と健康経営の推進

当社では、フレックスタイム制や在宅勤務など、柔軟な勤務形態を実現するだけでなく、出社と在宅の組み合わせによる新しい働き方のコンセプトを提案しています。足元では、コロナ禍により希薄化したコミュニケーションや繋がりによる価値創

ダイバーシティの促進

当社では、人材における男女比が概ね1:1であるのに対して、管理職に占める女性の割合は2022年2月末時点で23%となっており、この点を重点取り組み課題と認識しています。さらなる女性活躍推進に向けて、管理職に占める女性の割合を2024年2月末までに30%にする目標を掲げて取り組んでいます。2022

新しい人材ポートフォリオの開発

次世代リーダー採用・育成プログラムの開発

新卒と中途、双方の人材獲得に加えて、主に第二新卒の優秀層活用を目的とした次世代リーダーの採用・育成プログラムを開発し、運用を開始しました。高い成長意欲とポテンシャルを持つ人材を採用した後、リーダーに必要な不可欠な「問題解

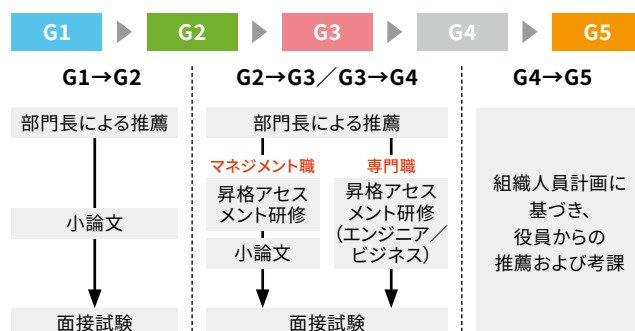
ジョブ型人事制度（新制度）



- ポストに割り振る仕事内容を評価
- **評価される仕事の内容と、必要なスキル・経験を定義**
→ JD (Job Description)
- JDから適任な人材に仕事をアサイン

評価制度／昇格試験

上位グレードでの活躍が見込まれる者は、部門長からの推薦のもと昇格試験を受験する



出機能を強化すべく、大幅なオフィスリニューアルを進めています。また、社員個々人が自己の健康状態を可視化できるシステムの導入を機に、より一層社員に寄り添った健康促進を目的として、独立部署の健康管理部門を新設しました。

年には厚生労働省の「えるぼし認定」を受けました。障がい者雇用についても、ジョブコーチや定着支援者との連携により先進的な勤務形態及びサテライトオフィスや在宅勤務を活用し推進しています。



決能力」を強化するための研修を受講することで、高難度の業務課題を取り扱える人材へと育成するものです。こうした取り組みを通じて人的資本の強化・高度化を図っていきます。

メディアドゥグループのサステナビリティ

SOCIAL

社会との関わり

情報セキュリティの確保

基本的な考え方

当社グループでは、豊かな文化発展のための社会インフラを提供し、著作物の健全なデジタル流通と創造サイクルの構築というミッションを実現するためには、著作者、出版社、書店、ユーザー（読者）といった各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と考えています。また、この構築と強化に加えて、事業活動を正常かつ円滑に

行う点においても情報セキュリティの確保は経営上の重要事項であり、全社として取り組むべき課題として位置付けています。これらを踏まえたうえで、当社が保有する全ての情報システム・情報資産を不正アクセス、犯罪、過失、災害などの様々な脅威から保護するとともに、情報に対する機密性、完全性、可用性の確保と向上に努めています。

情報セキュリティマネジメント体制

当社では、取締役副社長 COOを情報セキュリティ管理統括責任者として、その配下に技術本部長を情報セキュリティ管理責任者として任命し、ネットワークやシステムの運用状況を管理・監視する体制を構築し、当社グループ全体の情報セキュリティの継続的な維持・向上に努めています。

COOは、年間計画に基づいて、法令の制定、改廃及び経営環境の変化等に照らし、情報システム・情報資産の取り扱いや戦略の立案・施策において適切な情報セキュリティマネジメント

システムを構築するため、経営層とのコミュニケーションを図りながらその推進に取り組んでいます。また、技術本部長はメディアドゥグループにおける情報セキュリティ管理責任者として、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、及び運用の徹底、安全対策の実施、教育訓練等の実践について、モニタリングするKPIを定め、たうで監督を行います。



具体的なリスク

サイバー攻撃	改ざん	通信・システム障害
マルウェア	個人情報流出	海賊版の流通
DDoS攻撃	自然災害	書籍内容のコピー
不正アクセス	停電	企業信頼度の低下

経営や事業継続性の観点を 踏まえながら持続的に計画立案、 実行に移していきます。

当社グループでは、2021年10月に情報セキュリティ基本方針を取りまとめ、对外公表しました。本方針は当社内で暗黙知としてあった情報セキュリティに対する前提を明文化したものにありますが、より重要なのはその中で示している「見直し及び改善」をいかに継続実施するかにあります。サイバー攻撃・不正アクセス等の種類や手法、また情報流出経路は年を追うごとに多様化しており、それらへの対策にかかるコストも増え続けています。したがって、完璧というものではなく、守るべき情報資産やシステムは何なのか、サイバー攻撃にどのようなトレンドがあるのか、どこに比重を置いて優先的に対応を進めるべきか等、経営や事業継続性の観点を踏まえながら持続的に計画を立案し、実行に移していくことが情報セキュリティの本質です。

そうしたことを踏まえ、当社グループでは、大きく分けて2つの観点から情報セキュリティの強化を進めています。ひとつは事業を継続させるための社内ITインフラの整備についてゼロトラストの概念をもとに進めています。今までの情報資産の保護はネットワークの境界防御とオンプレミスのアカウント管理を中心とした手法に依存していましたが、全面的にクラウドサービスへ移行することでリスクの低減や移転を図りました。また、社内インフラはあくまで高品質なインターネット環境を提供することに注力し、社内・リモート・モバイルアクセスなどの多様な働き方に対応できる環境の整備を進めています。一方で、従業員が業務で使用するアプリケーションやクラウドサービスの種類が増えており、アカウントや端末を安全に利用するための仕組みづくりの重要度が増しています。その対策に向けては、シングルサインオンやEDR^{*1}、CASB^{*2}の導入といったテクニカルな対応を検討しています。それと並行して、従業員全体の情報セキュリティリテラシーの向上が不可欠であるため、教育や研修などの取り組みを強化していく考えです。

もう一つは、アプリケーションに関する取り組みです。現在の電子書籍取次システムをはじめ、自社開発のアプリケーションは基盤インフラにAWS^{*3}を採用しクラウド環境に構築しています。これらを管理・監視するチームとして2020年からSRE^{*4}部を組成し、AWSのサポートチームと協力してセキュアな状態を担保していく体制としています。また、第三者機関による脆弱性診断を実施することで、さらなる情報セキュリティ対策の強化に努めています。加えて、2023年2月期からは品質管理チームも新たに設立するなど、エンドユーザーに対して高度な品質とパフォーマンスが保証されたサービスを提供し続けるための体制整備も進めています。

引き続き、メディアドゥにコンテンツを預ければ安全・安心という信頼の維持に向けて不断の見直し及び改善を図っていきます。



技術本部
本部長
なかの かなめ
中野 要

^{*1} Endpoint Detection and Response：ユーザーが利用するPC、サーバー、スマートフォン、タブレットなどのネットワークに接続されているエンドポイントの操作や動作の監視を行い、サイバー攻撃の検知・対処を行うソリューションの総称

^{*2} Cloud Access Security Broker：企業や組織に所属する従業員のクラウドサービスの利用を監視し、適切なセキュリティ対策を行うためのソリューションの総称

^{*3} Amazon Web Services：米国Amazon.comが提供するクラウドプラットフォーム

^{*4} Site Reliability Engineering：サイト信頼性エンジニアリング

対談特集 03

てらだ ちかひろ
寺田 親弘

Sansan株式会社 代表取締役社長／CEO

ふじた やすし
藤田 恭嗣

株式会社メディアドゥ 代表取締役社長 CEO

共同企画紙面

Sansan×メディアドゥ

サステナブルな事業活動を通じ、 より豊かで持続可能な社会の 構築に寄与する

近年、社会全体の持続可能性への関心や社会的課題の解決に向けた企業にかかる期待はますます高まっています。企業がサステナビリティに取り組むことの重要性和効用がどこにあるか。そして、企業や経営者が企業活動を通じてより豊かで持続可能な将来を実現するためにはどのようなアクションを起こしていくべきか。ともに起業家であり経営者でもあるSansan(株) 代表取締役社長 寺田 親弘氏と当社代表取締役社長 CEO 藤田 恭嗣による対談を実施しました。

企業経営におけるサステナビリティとは

寺田：サステナビリティの実現に向けては、本業そのものを通じて社会課題の解決に寄与することが第一と考えています。実際、当社が提供するサービスは、様々な企業活動を支え、DX化を進めることで生産性の向上に資するという、社会課題の解決を目的としたものとなっています。本来、このような社会のニーズに向き合った結果として対価をいただくこと以外で事業を成り立たせることはできないと思います。したがって、事業活動と社会貢献活動とははっきり区別する必要はなく、事業活動を通じて、もしくは事業活動に極めて近いところで社会との関係性を構築していくことが自然だと考えます。例えば、当社では「Scan for Trees*」という取り組みを続けており、当社サービスの利用者からは、自然なユーザー体験の一部として受け止められています。事業活動から少し手を伸ばして、その延長線上で社会への還元を意識し、貢献していく。これらを積み重ねることで、サステナビリティという文脈の中での当社の存在意義を発信していけるのではないかと考えています。

* サービスを通じてデータ化された書類の総数が1枚の木から製造できる枚数に達するたび、植樹が必要な地域に木を植えるプロジェクト

藤田：企業経営は持続的に存続可能なものとしていかなくてもなりません。そのためには、いかに社会から求められる存在であるかの連続性が重要と考えています。寺田社長のご意見に重なりますが、社会から求められない価値観や事業、スキームといったものは淘汰されることは必至であり、社会から必要とされるビジネスモデルを常に追求し表現し続ける、それが重要なのだと思います。また、株主・投資家の皆様が何に投資してくださっているかを考えると、当然企業そのものに対してではあるのですが、同時に企業のハンドリングを託している経営陣であり構想者に対してという側面もあると捉えています。当社が掲げ、取り組むサステナビリティの施策は、社会と自社の繋がりを踏まえ、提供可能な価値に対する構想力をお示しする機会でもあると思うのです。例えば、起業家支援に取り組む一般社団法人徳島イノベーションベース（TIB）は本業とは異なる領域ですし、当社として多額の投資をしているわけでもありません。それでも、TIBから始まった起業家を生み育てる活動は広がり、参加者も全国で数百名を超えています。彼ら、彼女らと一緒に何ができるか。仕組みをつくり、それが受け入れられることでムーブメントになって社会を動かすかもしれない。決算書という過去のトラックレコードだけではなく、こうしたことから未来をどう見据え、価値をどうデザインし、実現しようとしているのかは伝えられるものだと思います。

社会課題の解決という機会、 企業としての責任やリスク管理

寺田：コンプライアンスやガバナンスのあり方は、グローバルでの資本市場や社会の状況、また、自社の事業フェーズ等の様々な要因によって、求められる水準は常に変化していますよね。その意識がないと、多くのところでリスクが顕在化してしまうため、社会の要請に応える責任とリスクマネジメントという双方の観点から取り組んでいく必要性を感じています。当社では、サステナビリティに関する取り組みを企業として再現性のある形で浸透させて実践していくために、直近1年で、サステナビリティ方針の策定や重要課題の特定、対応戦略の検討等を進めてきましたが、その重要課題の一つに、コーポレート・ガバナンスの強化やコンプライアンスの徹底を設定することにしました。このようにステークホルダーの皆様には道筋を示すことで、企業としての取り組みを一層加速させることができるものと考えています。

藤田：ESGの重要性に対する経営層や社員の理解は上場前後で全く違うと感じます。上場によって、企業は社会の公器としての責任が増すだけでなく、ステークホルダーがより増えることで売上・利益を上げて事業を成長させていくことの重みも増していきます。これは当社の社員も前向きな意味で理解してくれていると思います。しかし、攻めばかりでなく、守りの側面も重視しなければ、どれほど事業が良くても結果として社会にネガティブインパクトが生じることもあり得ます。成長とは正負の差分なので、統合報告書の発行やコーポレートガバナンス・コードへの対応、リスク管理委員会をサステナビリティ推進委員会に変えるといった様々な角度からも、現場の社員もどんどん参画させる活動を広げ、より正の事象を積み重ねていかなくてはならないと思います。

人材育成という共通項、共通価値

藤田：日本にこれから確実に訪れる未来として労働人口の減少があります。当社においても人材戦略は大きなテーマの一つです。また、私の生まれ故郷、徳島県の旧木頭村（現那賀町木頭地区）で色々な地方創生の活動に取り組んでいます。個人ができることの限界も感じています。企業や活動を将来にわたって持続可能なものにしていくには、私がいなくなる前に広がり続ける仕組みや繋がりをつくり、そして担える人を育てなくてはならないと考えました。そしてこれは、メディアドゥの社長である私のサクセッションに繋がることでもあり、地方、そして未来の日本のサクセッサーを用意することでもあります。

対談特集 03 サステナブルな事業活動を通じ、より豊かで持続可能な社会の構築に寄与する

これは経営者として、また起業家だからこそできる持続可能な未来に向けたアクションだと捉えています。

寺田：当社は徳島県神山町で「神山まるごと高専（以下、本高専）」の設立支援を進めていますが、この始まりは、私が一個人として当社のビジネスでは届かない社会課題に取り組みたいと思ったことでした。様々な選択肢の中から、学校をつくるのが一番良いのではないかと考え、個人で動き始めて形をつくっていくうちに、最終的には理事長も私自身が務めることになりましたが、その前後では、当社経営と本高専設立プロジェクトとの関係性について、取締役陣でずいぶん議論を行いました。議論を重ねる中で気付いたのですが、今回のプロジェクトの根底にある課題認識は、経営者として考えているものと同じところにあったのです。本高専が育成を目指す人物像として掲げるテクノロジーとデザイン、起業家精神を三位一体で学んだ、「モノをつくる力で、コトを起こす人」は、今まさに当社が必要としている人材です。一方で、その視点で日本全体を見たときには、企業活動を含めた既存の枠組みだけでは足りないと思い、社内における人材育成から考え方のスコープを拡大し、学校を支援するのは有意義なことだという結論に至りました。事業活動を通じた人材育成と比べると、さらに大きく長期的なものではありますが、より本質的な活動になると確信しており、それを会社の重要課題への対応策の一つにしていこうとしているところです。

藤田：しかし、学費無償化に向けて基金100億円を目指すという規模の大きさだけでなく、ファンドを生成・運用するスキーム

もすごいですし、社会におけるインパクトや反響はかなりあるのではないですか。

寺田：反響があったら嬉しいですね。御社からの支援もそうですが、神山町の企業版ふるさと納税を活用して計24億円を集めたのも大変意義のある取り組みでした。このような制度の活用がより一般化してくると、企業が意思を持って必要なところに資金を振り向けるように変わってくるのではないかと思います。今、学費無償化に向けて取り組んでいるスキームも、平たく言うと、日本企業から現金を借りて運用させてもらい、社会課題の解決に充てようというものです。仕掛けとして新しいことができていく実感と、2023年の開校に向けてかなり面白い形が整いつつある手応えを感じています。また、初めて藤田さんに本高専の構想を説明した際に、「経営者として立体感が出るから絶対に良いよ」と背中を押していただいたことは印象的でした。

藤田：ITベンチャー、起業家といったキーワードに対するネガティブなイメージは、未だに少なからずあるように感じます。そういうものを払拭するのも私たちの役割ではないかと考えています。こうした新しい形で社会との共通価値を創出できれば、私たちのような新興企業をより立体的に捉えてもらえるのではないか、という話をさせていただいた記憶があります。実際にメディアドゥでは、面接等でサステナビリティの施策に関する質問を受けることが非常に多いです。面談・入社前から、学生の皆さんは藤田恭嗣という人間のイメージをIT企業の社長という印象以外にも、社会的に様々な活動を行っている人というように立体的に感じてくれています。今の学生の皆さんはただ成功することだけでなく、どこに貢献できるのかということに非常に高い関心を抱いています。

寺田：ミッションやビジョンを掲げる重要性とも通じていますよね。自分たちが提供する事業のゴールや果たすべき使命を社会的な存在意義という観点から言語化して確認することで、企業の求心力が高まります。実際、本高専の設立を支援しているということに対して、社内からポジティブな反響を受けていますし、好循環の一つのきっかけになっていると感じます。

**社会的な存在意義を事業活動内外で
文脈として体現していくことが
求心力に繋がる。**

[寺田 親弘]



いかに社会から求められる存在で あるかの連続性を持続させるか、 それが重要なのだと思います。

〔藤田 恭嗣〕

サステナブルな社会全体のために、 企業や起業家にできること

寺田：一言では言い表せないですが、良い資金の流れを創出していくことは重要であると思います。今回、自分で寄付や奨学金基金のための出資を募ることで、それをより強く実感しました。ちょっとした工夫や良い意味でのプレッシャー、つまり社会からの期待があるところへ資金が向くと、流れが良い方向に変わったり、資金に意思が入ることで、何か一部分がスムーズに良くなったりしていくことを実感したのです。本高専設立の過程で様々な立場の人と議論させていただく機会があったことも貴重な学びとなりました。例えば、米国と比べて日本の企業は人的資本に対する投資が非常に少ないです。しかし、ネガティブな情報だけでなく、解決策と一緒に上手く認知が広がっていくと、日本の短所も長所も含めて皆で改善に取り組んでいくことを促せます。そういった流れに一石投じることができれば、企業や起業家としてより広い意義を発揮できるのではないのでしょうか。

藤田：事業はもちろん、個人としても人を育てるということを継続するのが非常に重要だと考えています。例えば先日、徳島大学で「起業を知ろう」というテーマの授業に登壇させていただきました。そこで私は、アントレプレナーシップ、つまり起業家精神とは、社会における課題と理想の差分を知ることによって自分に何ができるかを考え行動することであり、何も自分で資本金を集めて起業することに限ったことではないのだと話しました。教師や医師、弁護士、会社員、どんな職業に就いても、社会課題を見つけることが大切なのだと思います。これを聞いた学生たちは、自分にも当てはまることを知り、目を輝かせていました。私たち経営者や起業家が当たり前のように取り組んでいる社会課題の解決に挑むことから類推して、職業を問わずその感覚を持つことの大切さを教えていくこと、それが御社は神山の学校で生徒に、私たちはTIBを通じて起業家に教えて育てていく。そういった活動をしていく役割が、起業家にはあるのではないかと実感しました。



最後に

寺田：当社はアナログとデジタルの間を繋ぐ立場で、様々なサービスを企業やビジネスパーソンに届け、生産性の底上げに寄与することに力を注いでいます。名刺や請求書、契約書を自らでデジタル化する際には、かなり痛みを伴う側面がありますが、当社は独自のアプローチで、その社会の痛みを取り除いていく事業を広く手掛けています。結果として、各サービスが着実に使われ、社会全体に広く受け入れられ、ある種のインフラのような存在になっていくことを当社のビジョンとして掲げていますが、この実現こそが当社が社会に提供できる大きな価値ではないかと考えています。この実現は、事業成長と隣り合わせにあることですので、多くのステークホルダーの皆様に応援していただければ幸いです。

藤田：事業に関しては、経営者、経営チームとしてEPSを上げていくことと、可能性のある事業を生み出して成長と利益還元を果たしていくことに尽きます。一方で私は、事業の飛躍的な成長は、経営者が先に圧倒的な成長を遂げなければ実現できないと考えています。そのために自社の事業に力を入れていくのは当然のことですが、私たち経営者が発起人となって学校設立やTIBといった活動をする事で得られる経験、普段接点のない方たちとコラボレーションすること、つまり他者との共創によって初めて得られる経験や価値を経営に取り込み、自分の器を大きくすること。それが企業として非連続な成長を遂げていくために、経営者が取り組むべきことだと思います。事業の実績とともに、経営者がどのような思いや哲学を持って取り組み、この先何をしたいこうとしているのかという点にも、ぜひとも着目していただきたいです。

事業を通じた共通価値の創出

Connect to the Future



—トーハンとの連携による「NFTデジタル特典付き出版物」の展開

日本における出版販売額の推移は、1996年をピークに下落傾向を続けてきましたが、2019年からは下げ止まりを見せ始めています。これには、電子書籍の普及、浸透というデジタル化の進展や読書体験の進化がある一方で、街の書店といったフィジカルを起点にした出版プレイヤーは引き続き苦境にあります。

電子・紙を問わず、コンテンツの創作者、出版社、販売者、ユーザーといった出版に関わる全てのステークホルダーにとっての共通課題を解決することが、当社グループにとってのビジネス機会でもあり、創出すべき共通価値のあり方の一つと捉えています。ここでは、日本の出版文化や地域社会の文化・コンテンツの発信基地である街の書店を将来世代に繋ぎ、「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」届けられるよう、当社と出版取次大手の(株)トーハンが協働して研究、社会実装を進める「NFTデジタル特典付き出版物」についてご紹介します。

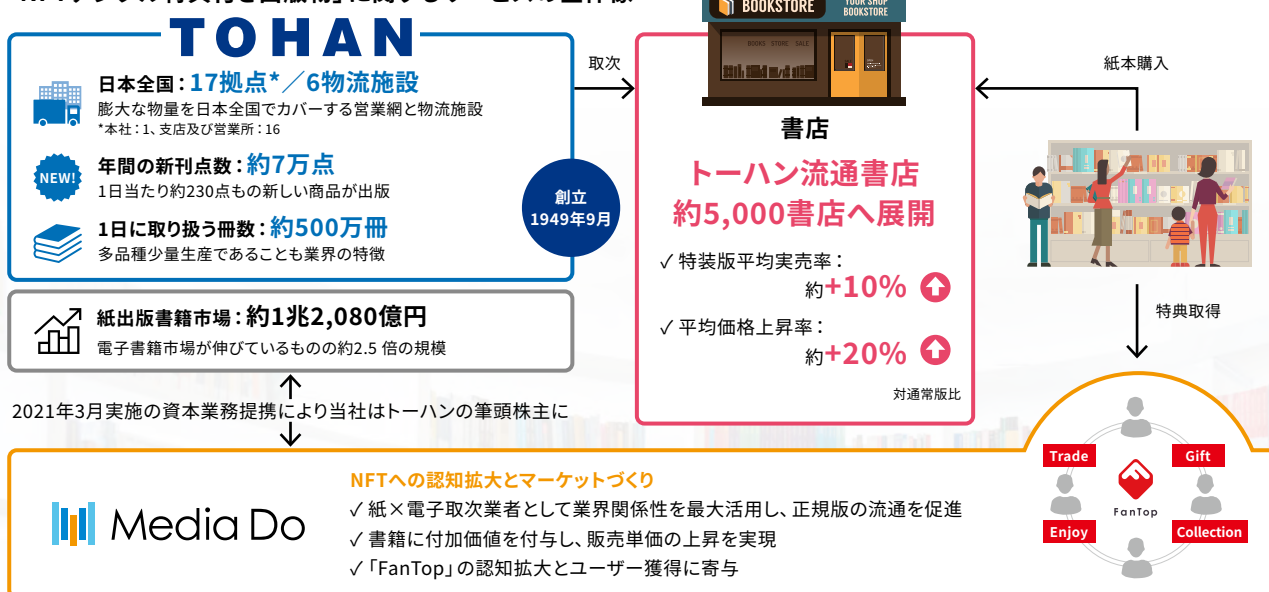
出版に関わるあらゆるステークホルダーに貢献するプラットフォームに

「NFTデジタル特典付き出版物」は従来の紙本に、当社が開発したNFTマーケットプレイス「FanTop」上で、デジタル特典に引き換え可能なNFTコード等を挿入し、トーハンが取引する全国約5,000書店の店頭で販売するものです。NFTデジタル特典を付与することで、ついていない本に比べて単価を平均約20%程度、引き上げることに成功しています。単価の上昇という新たな収益機会の提供とともに、上昇分については、著作者・出版社だけでなく、書店や取次にも一定の割合で還

元される仕組みとすることで書店等の利益改善も図る試みです。

当社は今後、特典付与タイトル、ジャンル、媒体を拡大することで、ビジネス自体をスケールさせていくとともに、紙と電子、デジタルとアナログ、店舗と人といった様々なコトや人をコンバージェンスさせる媒体であり続けることで、パートナー資産・社会関係資本の強化を図りながら、豊かな文化を将来へと受け継いでいきます。

「NFTデジタル特典付き出版物」に関するサービスの全体像



紙コンテンツとデジタルコンテンツ両方が楽しめる世界を目指して ファンと著作者・IPホルダーがより繋がる仕組みづくり

メディアドゥとトーハンは2021年3月に資本業務提携を締結して以来、出版ビジネスの変革を目指して様々な分野で新たなビジネスモデル、提供価値を検討・模索しています。

紙と電子の垣根を越えた新たな顧客体験の提供と書店ビジネスへの変革に挑戦する「NFTデジタル特典付き出版物」について、取り組みを推進する現場担当の2人が得た手ごたえや課題についてお伝えします。



とがわ ひろみ
戸川 宏美

出版ソリューション事業本部 出版事業開発推進部
NFT連携事業開発課



こばやし みか
小林 未佳

出版ソリューション事業本部 出版事業開発推進部
NFT連携事業開発課

未来に向けた、新しい挑戦

戸川：私は、トーハンとメディアドゥの資本業務提携後の人材交流で、2021年3月からメディアドゥに出向となり、約1年が経過しました。トーハンでは、新卒で入社以来、経営戦略部として、各種会議体等の運営に加え、新規事業も担当する部署だったため、電子書籍関連事業の立ち上げに、またマルチメディア仕入等に関わってきました。トーハンにいながら、紙の出版物の取次業務にほとんどタッチしたことがないというのは少数派かもしれません。ただその分、紙・電子といった区分へ先入観なく今の新しい挑戦に向き合うことができていますし、学べるものがたくさんあると感じています。

小林：私は、2019年度の新卒入社として、当時新たに立ち上げたサブスクリプションサービスを担うチームへ配属されました。その後自社開発のCMSで運用する電子書店の営業チー

ムを経て、約1年前から出版ソリューション事業本部内のNFT連携事業開発課として、戸川さんをはじめとしたトーハンから出向している皆さんを含めたチームメンバーとともにこの「NFTデジタル特典付き出版物」などの営業担当をしています。異動前と現在では業務の内容は180度変わり、勝手がわからないことも多いですが、戸川さんたちと協力しながら、新しいことにチャレンジできているという実感があります。

これまでの取り組みと手ごたえ

小林：私が特に紙と電子で大きな違いを感じたのは、部数（個数）への考え方です。紙の出版物はデジタルデータである電子書籍とは異なり、印刷から実売に至るまで部数が非常に重要な要素となることが実感としてわかりました。そのため、

事業を通じた共通価値の創出 Connect to the Future



本が好きで書店への愛着があるからこそ、書店のDXに貢献できる可能性を秘めたこの取り組みを進めていきたい

NFTデジタル特典を企画する際にも部数が重要なKPIになっています。トーハンとメディアドゥが目指しているNFTは、手に取りやすい価格で多ジャンルのファンアイテムをより多くの人に届けていくものなのですが、単純に多く印刷・発行すれば良いものではなく、NFTデジタル特典がない通常版との価格差や希少性といったNFTコンテンツ自体の魅力・付加価値や収益性をどのようにバランスするかなど、想像していたよりも細かなトライ&エラーを今も続けています。

戸川：でも、そうしたトライ&エラーをこの約1年間積み重ねた成果が、徐々に始めていますね。当初はそもそもNFTとは何かという説明からスタートしなければならなかったのが、今では出版社側、書店側ともにわかる人が増えてきました。また、付加価値を反映した高単価が受容され、実売率という実績もついてきているのが大きく、出版社・書店にも前向きに検討していただける環境が徐々に整いつつあるという手ごたえがあります。一部の書店内に「NFTデジタル特典付き出版物」を集めた特設棚の設置も始まっています。デジタル上だけでなく、フィジカル空間でも販促・マーケティングが可能なことはNFTデジタル特典の大きなメリットの一つだと思いますし、これをフックにして、書店に足を運んでくださる方を増やしていくことが街の書店を盛り上げることに繋がっていくのではないかと思います。

今後の課題とやるべきこと

戸川：現状、客数・売上の減少に悩む書店が多いということが、やはり業界としての課題だと思います。加えて、社会全体で、コロナ禍による様々な制約や、読者の行動変容が生じています。こうした中で、テクノロジーを活用しながら改善を超えた「改革」をしていかなければ生き残っていくのはより難しくなるのではないかと思います。私は本が好きでこの業界に

入りました。書店への愛着もあります。だからこそ、書店のDXに貢献できる可能性を秘めたこの取り組みをしっかりと進めていきたいですね。

小林：私は課題ということではないのですが、時間がかかって実現してみたいと思うのは電子書籍にもNFTを付けることです。制作プロセスから流通まで全てをデジタル上で完結できますし、メディアドゥの強みである「Position」や、「FanTop」がアプリで実装している「コレクティブルアイテムを楽しむ」という機能をより効果的に活用・連動できると思います。冒頭の話に少し戻りますが、紙の出版物をベースにすると部数のことはもちろん、スケジュールも印刷工程や流通を考えるとどうしても時間を要してしまう面があります。また、ユーザーに選択肢を与えるという点でも紙も電子も両方でできればいいと思います。私もそうですが、当社にいる人は、著作物、アニメ、マンガなどに興味がある人が多いと思いますし、皆さんの好きなIPに色々なデジタルグッズを付けていけるよう頑張っていきます。



NFTデジタル特典をきっかけに書店に足を運んでくださる方を増やしていくことが、街の書店を盛り上げることに繋がる

戸川：私も小林さんの言うように紙・電子双方に付与できるようになることはもちろん、「FanTop」上で一次販売されるアイテムと連動した取り組みができるといいなと思います。現在のNFTデジタル特典から得られたユーザーデータをビッグデータとして扱うことで、マーケティングや流通機能の改善ができるのではないかと思います。どんな形でそれが実現できるかはこれからの構想ですが、もっと出版社、書店、クリエイター、権利者に利益が還元されるという循環を自分たちの力でつくっていけるようトライ&エラーを続けていきます。

電子図書館サービスを通じて読書体験をDX 教育・学習支援を全国各地へ拡大

世界で最も多くの公共図書館に採用されているクラウド型電子図書館サービス「OverDrive」。メディアドゥは2014年に米国のOverDrive, Inc.と戦略的業務提携を結び、日本国内での導入促進を行っています。新型コロナウイルス感染症の拡大による教育現場や働き方の変化に合わせて電子図書館のニーズは増しており、導入館は全国各地へと広がりを見せています。

(株)トーハンの連携や「アクセシブルライブラリー」により、一人でも多くの人へ「コンテンツ」を届けていく

電子図書館サービス「OverDrive」は、各自治体や学校が運営する図書館の一ツールとして導入することで、利用者はオンライン上でどこでも手軽に本を借りることが可能となります。様々なジャンル・言語の電子書籍を取り扱っており、英語のナレーション付き電子書籍なども含みます。

2021年には、当社が資本業務提携を結んだ紙出版取次大手(株)トーハンが持つ全国各地の営業拠点及びトーハンを通じたリアル書店との連携がさらなる導入促進にも繋がっており、対前年比で約2倍の伸び率となっています。

また2022年6月より、自社開発による視覚障がい者向け電子書籍読み放題サービス「アクセシブルライブラリー」の提供を開始しました。本サービスによって、国内に約30万人*と推計される視覚障がい者に対し、出版物を、継続的かつ効率的に提供することが可能となります。

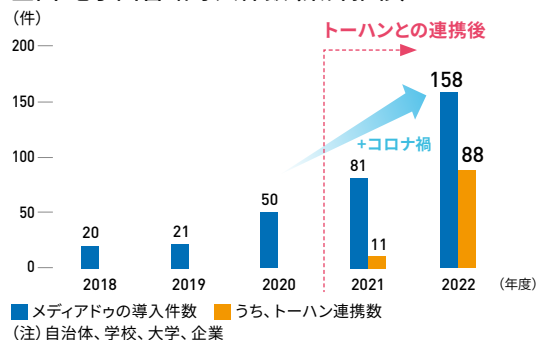
2019年に施行された読書バリアフリー法は、障がいの有無にかかわらず全ての国民が文字・活字文化の恩恵を享受できる社会の実現に寄与することを目的としています。当社グループにおいてもこうした事業やソリューションの提供を通じて「文化の発展」に寄与していくことが、当社ならではの社会価値提供のあり方の一つと捉えています。また、自治体や学校にこれらの利活用を促すことで、読書体験そのもののDXを進め、多くの人に読書の楽しさを届けるとともに、

教育・学習機会の幅を広げ、日本のみならずグローバルに活躍できる人材育成を支援するツールとしても役立てられるよう取り組んでいきます。

*厚生労働省「平成28年生活のしづらさなどに関する調査(全国在宅障害児・者等実態調査)」(2016年)



全国 電子図書館導入件数(累計推移)



導入事例：北海道帯広市(2021年4月に電子図書館を開館)



北海道帯広市生涯学習部生涯学習文化室図書館
主任補 馬淵 雅司様

電子図書館の開館と同時期に、市内全児童・生徒へのICT機器配布に併せて、全員に利用者IDを提供しました(学校教育課)。2021年7月の夏休みには、教育支援として小中学校の教員や保護者などを対象に「電子図書館使いこなし教室」を開催、同年11月には、市主催事業「血糖値改善講座」(健康推進課)と連携し、電子図書館についてPRしました。

現在では、児童・生徒をはじめ多くの方に利用されており、2022年1月には貸出15万冊を達成することができました。

行政が一体となって、教育や生涯学習を支援するとともに、市民の読書活動の推進に取り組んでいます。



帯広市LINE公式アカウントでも市民に向けて電子図書館を訴求

MEDIA DO's Management

私はコンテンツが持つ力、テクノロジーがもたらす無限の可能性を信じています。これらを掛け合わせ、コンテンツ業界全体に貢献するイノベーションの創発に向けて、メディアドゥは不断の挑戦をし続けます。経営トップとして常に未来を見据えて先頭に立ち、ビジョンを示し続けることで、ステークホルダーからの期待に応えていきます。

代表取締役社長 CEO
ふじた やすし
藤田 恭嗣



長く国内外の出版業界で仕事をしてきた経験を生かし、欧米に比べて低迷の続く日本の出版を活性化しメディアドゥのビジネスチャンスを拡げていきます。

取締役副社長 COO
にいな しん
新名 新

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	経営方針、新型コロナウイルス感染症の影響、中期経営計画進捗、事業報告(既存／新規)	16
財務会計	グループ予算、資本戦略(株主還元、資金調達)、決算報告	11
投資・M&A	投資／M&A検討	14
人事組織	取締役／執行役員の選定、役員報酬(金銭／非金銭)	7
ガバナンス	取締役会の実効性評価、役員の利益相反、ガバナンス向上に向けた方針／規程整備	13
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、サステナビリティ	9
IR	IR方針、IR活動報告	4



20年以上にわたり最新のテクノロジーを活用したコンテンツ流通に携わってきた経験を生かして未来変化を予測し、より多くのIPが技術によって世界に広まっていく仕組みを構築していきます。

取締役 CBDO
みぞくち あつし
溝口 敦

中期経営計画の目標達成に向けて、財務・非財務両面の機能充実、特に経営資源の戦略的配分、一層のガバナンス向上、人的資本戦略構築、サステナビリティ推進に取り組めます。



取締役 CSO兼CFO
かんだ ひろし
荻田 明史

スキルマトリックス

有している専門性／期待する分野

氏名	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	取締役会 出席状況	監査役会 出席状況
藤田 恭嗣	●			●	●		●	●		●	—	17回／17回	—
新名 新	●			●	●		●		●	●	—	17回／17回	—
溝口 敦	●			●				●		●	—	17回／17回	—
荻田 明史	●		●			●	●				—	2022年5月より現職	

MEDIA DO's Management

弁護士として国際取引や企業法務に携わってきた経験を生かし、ESGの観点に配慮するとともに、独立した立場から取締役会の実効性を高め、当社のガバナンスの充実に貢献します。

社外取締役
指名報酬諮問委員長

かなまる あやこ
金丸 絢子



創造性が発揮され、コンテンツ溢れる世界をつくる起爆剤となるために、組織が、働く一人ひとりが、より楽しくクリエイティブになれる進化へ、向き合っています。

社外取締役
指名報酬諮問委員会委員

みやぎ はるお
宮城 治男

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、指名報酬諮問委員会を2021年6月1日に設置しました。本委員会の委員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し、その過半数は独立社外取締役とします。本委員会の委員長は、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します。

2021年度の主な議題

- ・役員報酬制度(含む、執行役員)の現状確認と見直し検討
- ・個別報酬制度設計にかかる検討と答申の作成
- ・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
- ・サクセッションプランに関する検討と答申の作成

等

企業価値向上のために、会社が健全に
経営され、持続的な成長を確保し、
社会的信頼に応えられる企業統治体制を
確立させることが監査役の役割として
努めていきます。

常勤監査役
おおわだ かずよし
大和田 和恵



時に会計情報の信頼性は経営判断の
品質に大きな影響を与えます。不確かな
会計情報が意思決定をミスリードすること
のないよう、財務・会計の専門家として
役割を果たします。

社外監査役
もりふじ としあき
森藤 利明

社外監査役が有する株主共同の利益の
代弁者としての立場及び少数株主の視点を
常に意識し、弁護士として独立した
立場から、当社の経営のモニタリングを
行っています。

社外監査役
しいな つよし
椎名 毅



スキルマトリックス

有している専門性／期待する分野

氏名	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	取締役会 出席状況	監査役会 出席状況
金丸 絢子		●				●	●		●		●	13回／13回	—
宮城 治男	●				●	●	●				●	2022年5月より現職	
大和田 和恵	●	●	●			●					—	17回／17回	17回／17回
森藤 利明		●	●								●	17回／17回	17回／17回
椎名 毅		●				●					●	17回／17回	17回／17回

役員一覧 (2022年5月26日現在)



A 藤田 恭嗣

代表取締役社長 CEO

1996年 4月 (有)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 (株)FIBC設立 代表取締役社長(現任)
2017年 3月 (株)出版デジタル機構
(2019年3月に(株)メディアドゥに社名変更し、
2020年6月当社に吸収合併) 代表取締役会長
同年 9月 当社代表取締役社長グループCEO
2018年 3月 (株)メディアドゥ
(2019年3月(株)出版デジタル機構に吸収合併)
代表取締役会長
同年 同月 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)

B 新名 新

取締役副社長 COO

2003年 4月 (株)角川書店書籍事業部部長
2007年 1月 (株)角川書店(現(株)KADOKAWA)常務取締役
2008年 1月 (株)角川エディトリアル代表取締役
2013年 4月 (一財)角川文化振興財団事務局長代理
同年10月 同財団事務局長
2014年 6月 (株)出版デジタル機構
(2019年3月に(株)メディアドゥに社名変更し、
2020年6月当社に吸収合併) 代表取締役社長
2018年 3月 (株)メディアドゥ
(2019年3月(株)出版デジタル機構に吸収合併)
代表取締役社長
同年 同月 当社副社長執行役員COO
同年 5月 当社取締役副社長執行役員COO
2019年 5月 当社取締役副社長COO(現任)

C 溝口 敦

取締役 CBDO

2000年 4月 (株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ
(現(株)NTTドコモ)入社
2008年 7月 当社入社 執行役員コンテンツ&メディア事業本部長
2009年 9月 当社執行役員営業本部長
2010年 5月 当社取締役営業本部長
2013年 3月 当社取締役事業統括本部長
2016年 9月 当社取締役事業開発本部長
2017年 3月 (株)出版デジタル機構
(2019年3月に(株)メディアドゥに社名変更し、
2020年6月当社に吸収合併) 取締役
同年 9月 当社取締役グループCOO
同年 同月 (株)メディアドゥ
(2019年3月(株)出版デジタル機構に吸収合併)
取締役
2018年 3月 当社取締役執行役員CBO
同年 5月 当社執行役員CBO
2019年 6月 当社執行役員新サービス推進室長
2020年 6月 当社取締役CBDO(現任)
同年 7月 (株)MyAnimeList 代表取締役社長(現任)

D 蒔田 明史

取締役 CSO 兼 CFO

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(株)入社
2013年 6月 (株)フライヤー設立 取締役(現任)
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(現任)

E 宮城 治男

社外取締役

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ディック設立 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 (株)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)

F 金丸 絢子

社外取締役

2006年10月 弁護士登録
同年 同月 弁護士法人大江橋法律事務所入所
2016年 1月 弁護士法人大江橋法律事務所パートナー(現任)
2020年 6月 (株)CDG社外監査役(現任)
2021年 5月 当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況

弁護士法人大江橋法律事務所パートナー
(株)CDG社外監査役

G 大和田 和恵

常勤監査役

1969年 6月 ソニーオーディオ(株)
(現ソニーグローバルマニュファクチャリング&
オペレーションズ(株))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 当社監査役(現任)

H 森藤 利明

社外監査役

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
同年 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)

重要な兼職の状況

森藤公認会計士事務所所長
名古屋税理士法人代表社員

I 椎名 毅

社外監査役

2002年10月 弁護士登録
同年 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 (株)経営共創基盤入社
2012年 1月 衆議院参与((株)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)
同年12月 衆議院議員
2014年11月 税理士登録
同年12月 椎名つよし法律事務所代表(現任)
2017年 1月 (株)PhoneAppli 社外取締役
同年 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)

重要な兼職の状況

椎名つよし法律事務所代表
磐梯町デジタル変革審議会委員

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、ミッション・ビジ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。また、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则认为ま

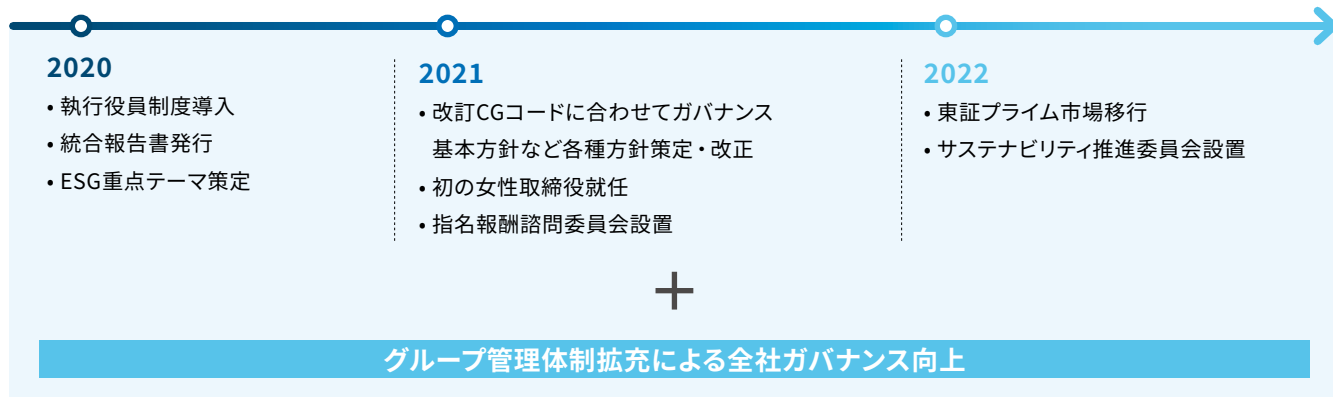
す。また、経営の透明性を高め、様々なステークホルダーとの長期的な信頼関係を構築するには迅速かつ積極的な情報開示も不可欠であるという考え方から、法定開示及び任意開示の双方において情報開示体制のさらなる充実に努めます。

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、Webサイトをご参照ください。

<https://mediado.jp/sustainability/governance/policy/>

過去のコーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み



コーポレート・ガバナンス体制

当社は、経営上の最高意思決定機関として取締役会を設置し、その監査機関として監査役会を設置しています。さらに、取締役会に準ずる会議体として常勤役員会を設置しています。取締役会に意思決定機能と業務監督機能を、常勤役員会に取締役及び執行役員の業務執行機能を持たせることで、業務執行の効率化を図っています。

当社では、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・妥当性監査の二重の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2名を選任しています。

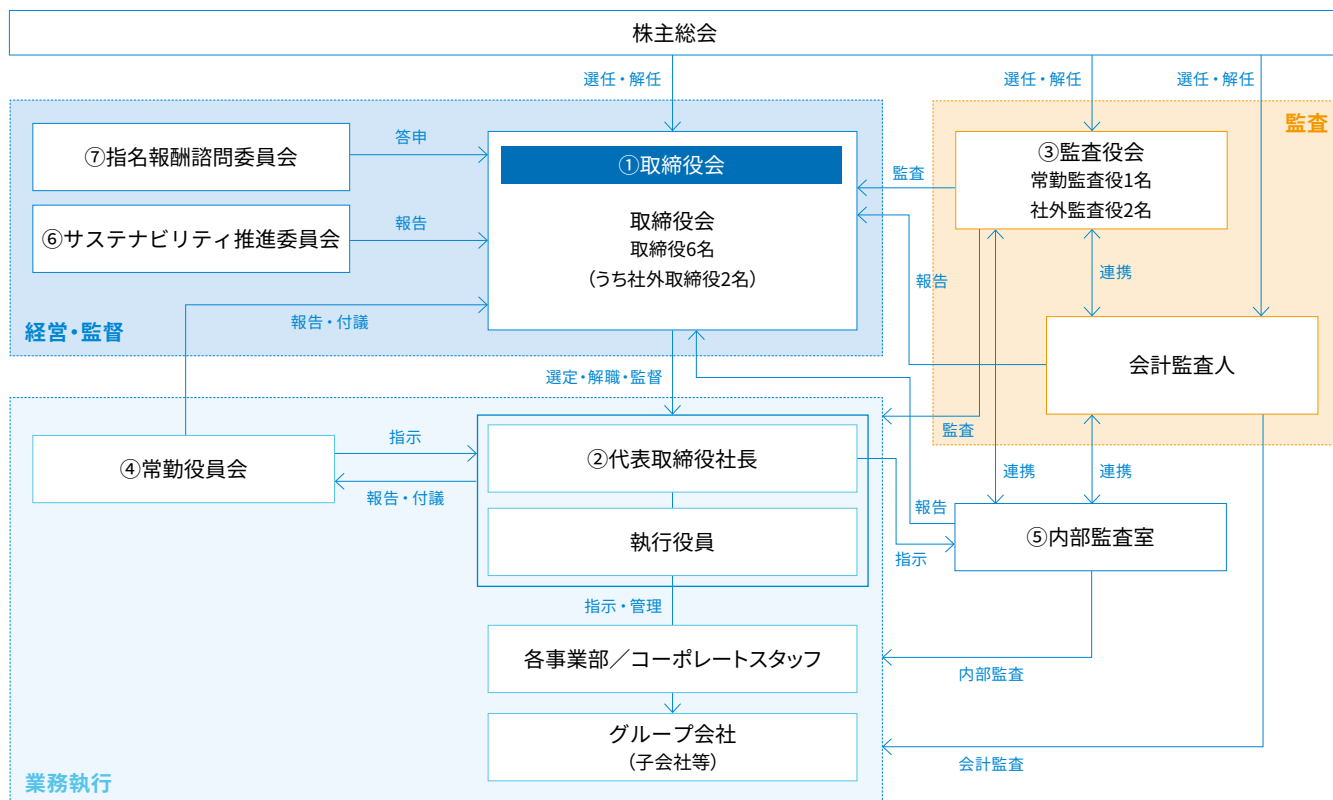
このような役員構成のもと、社外監査役においては、適法性の観点に限らず、妥当性の観点からも業務執行取締役の業務執行を監査し、社外取締役においては、取締役会における議決

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。

コーポレート・ガバナンス体制（2022年6月1日現在）

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数（うち、社外取締役の人数）	6名（2名）
監査役の人数（うち、社外監査役の人数）	3名（2名）
取締役の任期	1年
監査役の任期	4年
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
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、その他
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

コーポレート・ガバナンス体制図（2022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	2022年2月期の開催回数／頻度
① 取締役会	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しています。定時取締役会は原則として毎月1回開催し、必要に応じ随時臨時取締役会を開催しています。	17回
② 代表取締役社長	経営及び業務執行責任者として、当社を代表し取締役会の議事運営にあたり、当社全体の業務執行を統括しています。	—
③ 監査役会	監査役は、取締役会に出席し、社内の実態の把握に務めるとともに、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。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となっています。監査役会は毎月1回開催し、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3名で検討しています。また、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
④ 常勤役員会	原則毎週1回開催され、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
⑤ 内部監査室	代表取締役社長の直轄機関として内部監査室が設置されており、代表取締役社長の承認を受けた内部監査計画は、取締役会へ直接報告し、当計画に基づいて内部監査を実施し、当社の事業活動を監査すると同時に、取締役・従業員の法令遵守の姿勢についても監視しています。当該監査における、改善指示等は代表取締役社長から各部門・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。内部統制監査において認識された結果については、取締役会並びに監査役会へ報告しています。また、内部監査室と監査役会は3カ月に1回定期的に情報交換するなど、意思疎通を図り、情報の収集と実効性、効率性の向上を図っています。	—
⑥ サステナビリティ推進委員会	委員長をコーポレート部門管掌取締役とし、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。同委員会は必要に応じて開催し（原則的には四半期に1回）、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（環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance））やSustainable Development Goals（持続可能な開発目標）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、より一層持続可能な組織、企業体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の取締役会への報告を行います。	2022年6月設置
⑦ 指名報酬諮問委員会	取締役会の決議により選任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き、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。	5回

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、専門性などを総合的に評価・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恐れがないと判断される者を選任します。

最高経営責任者等の後継者計画

最高経営責任者の後継者計画については、当社を取り巻く環境や置かれた状況の変化、中期経営方針、戦略進捗等を勘案した内容となるよう、指名報酬諮問委員会の中で継続的に議論とモニタリングを実施します。なお、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る方針です。当該候補者の中から、取締役会が指名報酬諮問委員会の答申を踏まえたうえで、最高経営責任者として最もふさわしい人物を最終的に選定します。

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、報酬決定にあたりより透明性を高めるべく2021年6月から指名報酬諮問委員会を設置しました。そこでの議論を経て、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。また、

業績連動報酬の額の算定にあたっては、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を指標としています。加えて、株式報酬に係る個別配分については持続的成長及び中長期的な企業価値向上の観点から、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することを新たに決定しました。

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20%	概ね10%
算定方法の決定に関する方針	・固定報酬に係る個別の報酬については、金銭及び株式報酬で構成され、配分については役割及び職責に応じて決定する。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。	・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。	・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。

2022年2月期における役員区分ごとの報酬等の内容

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の員数 (人)
		金銭報酬	非金銭報酬等(株式報酬)	
取締役(社外取締役を除く。)	98	79	18	4
監査役(社外監査役を除く。)	6	6	—	1
社外役員	18	18	—	5

(注) 上記の取締役(社外取締役を除く)には、2021年5月27日開催の第22回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役1名を含んでいます。

実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性について、自己評価・分析を実施しています。自己評価・分析については、外部機関の助言を得ながら以下の方法で行いました。

今後も、当社の取締役会では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迅速に対応し、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めていきます。

2022年3月の実施結果を踏まえた2023年2月期の取り組み

2022年3月実施結果については、2021年同様コロナ禍において潜在的なリスクへの対処等に対する議論の時間の確保が困難であった点を除き、任意の委員会の関与が適切になされ、取締役会において自由闊達で建設的な議論ができたこと等、

前回比で改善された項目も見られ、概ね肯定的な評価が得られました。2022年6月にはサステナビリティ推進委員会を発足させ、サステナビリティやダイバーシティへの取り組みの充実にについても主体的に監督・推進を行っていきます。

2022年3月に実施した実効性評価

プロセスの概要	評価結果	今後の施策
概要: 2022年3月にアンケートを実施し、5月の定例取締役会において、分析・議論・評価 対象: 全ての取締役・監査役 回答方法: ・無記名方式によるアンケート ・外部機関に直接回答することで匿名性を確保 主な質問項目: ・取締役会の構成／運営／議論について ・取締役会のモニタリング機能について ・社外取締役のパフォーマンス ・取締役・監査役に対する支援体制／トレーニング ・株主(投資家)との対話 等	評価が高かった項目: ・取締役会の構成員の多様性 ・取締役会の開催頻度や、形式的でなく自由闊達で建設的な議論や意見交換 ・中長期的な企業価値向上に向けた適切な実行の監督・モニタリング体制 ・株主(投資家)との対話状況についてのフィードバック 今後の課題: ・中長期的な企業戦略・経営戦略や潜在的なリスク・機会への対処についての議論深化 ・重要案件に対する十分な審議時間の確保とサポート体制の構築 ・最高経営責任者(CEO)等を含む、計画的な後継者候補育成の適切な監督	① サステナビリティ推進委員会の設置 2022年6月より、コーポレート部門管掌取締役を委員長、人事部門、経理部門それぞれを管掌する執行役員を副委員長、その他指名の役員により、取締役会の諮問機関としてサステナビリティ推進委員会を設置しました。狭義のリスク管理のみならず、全社の統合的リスク管理及びマテリアリティ(重要課題)の特定と定期的な見直し等、サステナビリティ戦略に関する事項を検討・審議するとともに、施策の遂行状況や目標達成度合いをモニタリングします。 ② 運営体制・サポート体制の充実 重要な決議事項等に対する審議時間の確保に向けて、事前の情報共有やアジェンダ等の見直しを実施します。また、高度化する経営・社会課題に対処すべく新たなトレーニング機会の提供等を実施していきます。

リスクマネジメント

基本的な考え方

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、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リスクの抽出、評価及び対策について、サステナビリティ推進委員会（原則、四半期に1回開催）において検討並びに協議を行い、その結果を

経営陣に報告します。経営陣はその結果を受け、経営視点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ています。

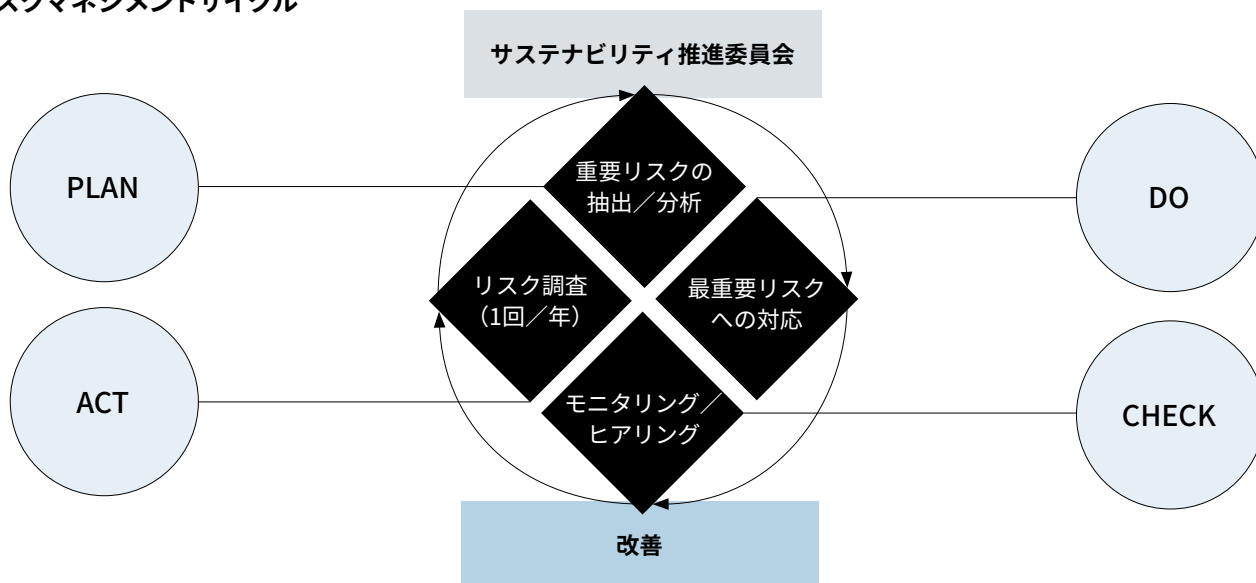
また、リスクの抽出においては、リスクを戦略遂行リスクとオペレーショナルリスクに分類しています。

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、対応策も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

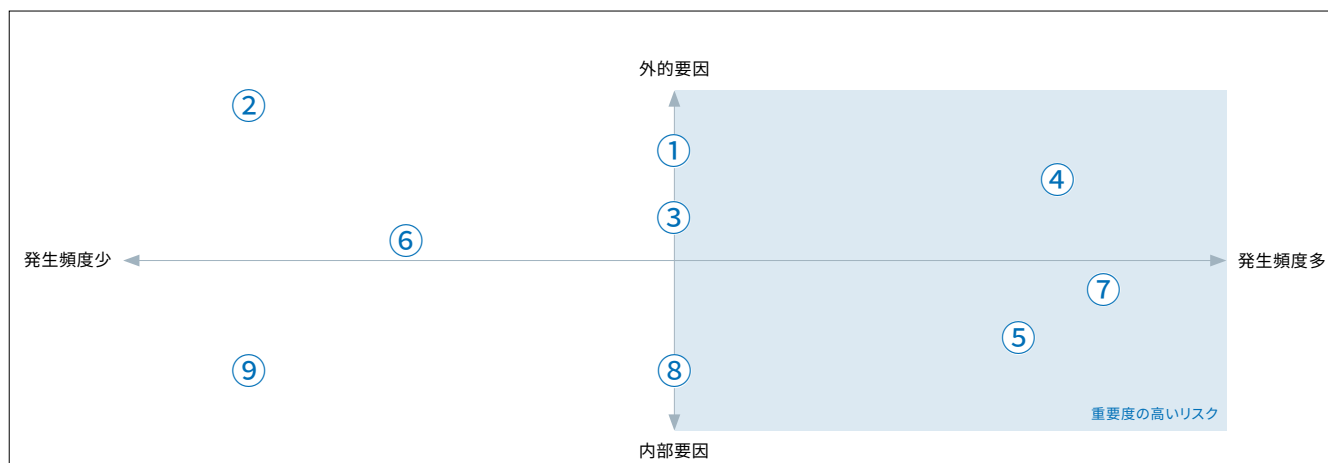
これらに基づき、重要と判断したリスクについて、当社グループの事業、管理部門、マネジメント等の各レイヤーが当該リスクの内容に応じた対応・対策を検討・協議し、サステナビリティ推進委員会がその進捗をモニタリングのうえ、継続的な改善を図るように努めています。監査役は取締役会への参加、重要書類

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リングしています。加えて、コンプライアンスに関連する規程を制定し、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



リスク評価マップ



主な事業等のリスクと影響の範囲

	認識するリスク	影響の範囲	影響度	リスクの概要
戦略遂行リスク	① 電子書籍業界の成長性 P.26	- 経営方針及び成長戦略に影響を及ぼす可能性 - 業績に影響を及ぼす可能性	中～大程度(数億円～10億円規模)の業績影響が生じる可能性	今後も電子書籍市場規模は拡大が見込まれていますが、一層の成長に貢献すべく、自社システムやサービスの改善に努めています。
	② 外的要因(自然災害等)による事業への影響	- 成長戦略・事業活動に影響を及ぼす可能性 - 需要及び供給に影響を及ぼす可能性 - 収益確保に影響を及ぼす可能性	中～大程度(数億円～10億円規模)の業績影響が生じる可能性	新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、約3割程度の社員を常態的に在宅勤務体制としつつ、事業運営を継続しています。一方で、パンデミックに限らず将来の様々な外的要因による事業への影響等を抑止すべく、事業継続計画策定や経営危機管理マニュアルの遂行等の対策を徹底する必要があるものと認識しています。
	③ 海賊版サイト等の影響	- 成長戦略・事業活動に影響を及ぼす可能性 - 需要及び供給に影響を及ぼす可能性 - 収益確保に影響を及ぼす可能性	中～大程度(数億円～10億円規模)の業績影響が生じる可能性	足元では、海外に拠点を置く中小規模のサイトの存在を複数確認しています。閉鎖に至ったものもある一方でアクセス数の増加傾向が続いており、引き続き出版業界や政府とも連携して対応を進めています。
	④ 特定取引先からの仕入依存	- 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	中～大程度(数億円～10億円規模)の業績影響が生じる可能性	取引先との条件交渉は頻度は高くないものの、双方において定期的な見直しを実施しています。
	⑤ システム・情報セキュリティリスク P.52	- 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	中程度(数億円規模)の業績影響が生じる可能性	当社グループにおいてこの1年間での経済的損失を伴う事故発生件数は0件、情報漏洩発生件数は0件でした。引き続き、将来の事故・情報漏洩等の発生を抑止すべく、グループを挙げたセキュリティ体制の充実と不断の改善を図る必要があるものと認識しています。
	⑥ 投資や減損に関するリスク P.40	- 財政状態に影響を及ぼす可能性 - 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	中～大程度(数億円～10億円規模)の業績影響が生じる可能性	当社は2022年2月期第2四半期連結累計期間において、当社の連結子会社である(株)Nagisaに関する特別損失(減損損失)394百万円を計上しました。これは、同社の主力事業であるマンガアプリ事業において、ネット広告に関するデジタルプラットフォームの規制対応といった外部環境の変化を踏まえ、当初計画における収益等の進捗状況を精査し、のれんの回収可能性について検討した結果、減損処理を行ったものです。
オペレーショナルリスク	⑦ 人材の獲得 P.50	- 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	中程度(数億円規模)の業績影響が生じる可能性	現時点で事業推進において大幅な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。
	⑧ 内部管理体制 P.68	- 業績・財政状況に影響を及ぼす可能性 - ブランド価値を毀損する可能性	中程度(数億円規模)の業績影響が生じる可能性	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止すべく、内部管理体制の充実を図る必要があるものと認識しています。
	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	中程度(数億円規模)の業績影響が生じる可能性	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、今後、後継者育成計画を策定するなど、不測の事態に備えておく必要があるものと認識しています。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 (2021年2月28日)	当連結会計年度 (2022年2月28日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	12,703	11,399
受取手形及び売掛金	19,921	23,290
その他	1,278	1,759
返品債権特別勘定	—	△86
貸倒引当金	△0	△1
流動資産合計	33,902	36,361
固定資産		
有形固定資産		
建物	357	514
工具、器具及び備品	380	285
その他	14	53
減価償却累計額	△449	△508
有形固定資産合計	303	344
無形固定資産		
のれん	5,713	7,176
ソフトウェア	357	854
ソフトウェア仮勘定	199	119
その他	59	811
無形固定資産合計	6,329	8,961
投資その他の資産		
投資有価証券	2,761	6,681
繰延税金資産	96	363
差入保証金	375	503
その他	33	32
貸倒引当金	△615	△739
投資その他の資産合計	2,651	6,841
固定資産合計	9,285	16,147
資産合計	43,187	52,509

(百万円)

	前連結会計年度 (2021年2月28日)	当連結会計年度 (2022年2月28日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	22,507	26,539
短期借入金	—	100
1年内返済予定の長期借入金	1,181	1,027
未払法人税等	686	761
賞与引当金	14	50
ポイント引当金	84	60
返品調整引当金	4	213
その他	945	1,686
流動負債合計	25,425	30,439
固定負債		
長期借入金	5,471	4,443
繰延税金負債	2	72
関係会社事業損失引当金	40	—
退職給付に係る負債	—	569
その他	79	70
固定負債合計	5,593	5,156
負債合計	31,018	35,596
純資産の部		
株主資本		
資本金	4,415	5,909
資本剰余金	5,489	7,285
利益剰余金	2,000	3,254
自己株式	△1	△1
株主資本合計	11,903	16,447
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	198	191
為替換算調整勘定	3	176
その他の包括利益累計額合計	201	367
新株予約権	11	0
非支配株主持分	53	97
純資産合計	12,169	16,912
負債純資産合計	43,187	52,509

連結財務諸表

連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年3月1日 至 2021年2月28日)	当連結会計年度 (自 2021年3月1日 至 2022年2月28日)
売上高	83,540	104,722
売上原価	75,810	94,848
売上総利益	7,730	9,874
販売費及び一般管理費	5,065	7,063
営業利益	2,664	2,811
営業外収益		
受取利息及び配当金	6	10
助成金収入	—	6
補助金収入	14	37
投資事業組合運用益	17	2
貸倒引当金戻入額	21	60
持分法による投資利益	50	—
その他	14	3
営業外収益合計	126	120
営業外費用		
支払利息	36	31
株式交付費	22	15
為替差損	9	9
持分法による投資損失	—	39
寄付金	—	50
その他	3	2
営業外費用合計	71	148
経常利益	2,720	2,783
特別利益		
固定資産売却益	—	2
新株予約権戻入益	0	—
関係会社事業損失引当金戻入額	—	37
持分変動利益	—	208
特別利益合計	0	248
特別損失		
固定資産除却損	0	66
投資有価証券評価損	31	0
貸倒引当金繰入額	139	178
関係会社事業損失引当金繰入額	40	—
減損損失	—	405
その他	10	17
特別損失合計	221	667
税金等調整前当期純利益	2,498	2,363
法人税、住民税及び事業税	985	1,102
法人税等調整額	0	△236
法人税等合計	985	865
当期純利益	1,513	1,498
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△6	△78
親会社株主に帰属する当期純利益	1,519	1,576

連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年3月1日 至 2021年2月28日)	当連結会計年度 (自 2021年3月1日 至 2022年2月28日)
当期純利益	1,513	1,498
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△245	△17
為替換算調整勘定	△2	173
その他の包括利益合計	△248	156
包括利益	1,264	1,654
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	1,271	1,732
非支配株主に係る包括利益	△6	△78

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2020年3月1日 至 2021年2月28日)

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	1,899	2,778	665	△0	5,342
当期変動額					
新株の発行					—
新株の発行(新株予約権の行使)	2,490	2,490			4,981
特定譲渡制限付株式の発行	24	24			49
剰余金の配当			△184		△184
親会社株主に帰属する当期純利益			1,519		1,519
自己株式の取得				△0	△0
連結子会社の増資による持分の増減		145			145
連結子会社株式の売却による持分の増減		50			50
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—
当期変動額合計	2,515	2,710	1,335	△0	6,561
当期末残高	4,415	5,489	2,000	△1	11,903

	その他の包括利益累計額			新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	その他の包括利益 累計額合計			
当期首残高	443	5	449	48	△1	5,838
当期変動額						
新株の発行			—			—
新株の発行(新株予約権の行使)			—			4,981
特定譲渡制限付株式の発行			—			49
剰余金の配当			—			△184
親会社株主に帰属する当期純利益			—			1,519
自己株式の取得			—			△0
連結子会社の増資による持分の増減			—			145
連結子会社株式の売却による持分の増減			—			50
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△245	△2	△248	△37	55	△229
当期変動額合計	△245	△2	△248	△37	55	6,331
当期末残高	198	3	201	11	53	12,169

当連結会計年度(自 2021年3月1日 至 2022年2月28日)

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	4,415	5,489	2,000	△1	11,903
当期変動額					
新株の発行	1,468	1,468			2,937
新株の発行(新株予約権の行使)	0	0			0
特定譲渡制限付株式の発行	24	24			49
剰余金の配当			△322		△322
親会社株主に帰属する当期純利益			1,576		1,576
自己株式の取得				△0	△0
連結子会社の増資による持分の増減		302			302
連結子会社株式の売却による持分の増減					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—
当期変動額合計	1,494	1,796	1,254	△0	4,544
当期末残高	5,909	7,285	3,254	△1	16,447

	その他の包括利益累計額			新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	その他の包括利益 累計額合計			
当期首残高	198	3	201	11	53	12,169
当期変動額						
新株の発行			—			2,937
新株の発行(新株予約権の行使)			—			0
特定譲渡制限付株式の発行			—			49
剰余金の配当			—			△322
親会社株主に帰属する当期純利益			—			1,576
自己株式の取得			—			△0
連結子会社の増資による持分の増減			—			302
連結子会社株式の売却による持分の増減			—			—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△6	173	166	△10	43	199
当期変動額合計	△6	173	166	△10	43	4,743
当期末残高	191	176	367	0	97	16,912

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

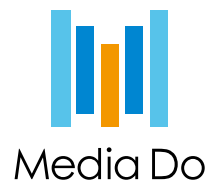
	前連結会計年度 (自 2020年3月1日 至 2021年2月28日)	当連結会計年度 (自 2021年3月1日 至 2022年2月28日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	2,498	2,363
減価償却費	279	455
減損損失	—	405
のれん償却額	480	660
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	117	117
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△188	10
ポイント引当金の増減額 (△は減少)	10	△24
関係会社事業損失引当金の増減額 (△は減少)	40	△40
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	—	24
受取利息及び受取配当金	△6	△10
補助金収入	△14	△37
支払利息	36	31
投資有価証券評価損益 (△は益)	31	0
投資事業組合運用損益 (△は益)	△17	△2
持分法による投資損益 (△は益)	△50	39
持分変動損益 (△は益)	—	△208
売上債権の増減額 (△は増加)	△3,836	△1,385
前受金の増減額 (△は減少)	16	50
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△16	3
前払費用の増減額 (△は増加)	△119	△0
仕入債務の増減額 (△は減少)	4,255	3,537
未払金の増減額 (△は減少)	85	△40
預り金の増減額 (△は減少)	122	6
未払消費税等の増減額 (△は減少)	△81	△65
未収消費税等の増減額 (△は増加)	△236	△105
その他	21	△59
小計	3,427	5,726
利息及び配当金の受取額	10	14
補助金の受取額	14	37
利息の支払額	△35	△32
法人税等の支払額	△873	△1,113
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,544	4,632
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△11	△66
無形固定資産の取得による支出	△444	△778
投資有価証券の取得による支出	△122	△3,475
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△652	△3,465
差入保証金の差入による支出	△17	△119
差入保証金の回収による収入	1	22
その他	△29	48
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,275	△7,835
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	—	100
長期借入金の返済による支出	△1,739	△1,182
株式の発行による収入	—	2,937
新株予約権の発行による収入	25	—
新株予約権の行使による株式の発行による収入	4,918	0
自己新株予約権の取得による支出	—	△10
特定譲渡制限付株式の発行による収入	49	49
非支配株主からの払込みによる収入	199	517
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	79	—
配当金の支払額	△184	△322
自己株式の取得による支出	△0	△0
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,349	2,089
現金及び現金同等物に係る換算差額	△4	128
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	4,613	△985
現金及び現金同等物の期首残高	8,089	12,703
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	—	△318
現金及び現金同等物の期末残高	12,703	11,399

企業・株式情報

(2022年2月28日現在)

会社概要

社名	株式会社メディアドゥ
創業／設立	1996年4月1日／1999年4月1日
資本金	5,909百万円
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
従業員数	連結：580名 単体：308名
連結子会社数	18社
持分法適用関連会社数	2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	15,872,451株
株主数	4,233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 (2022年4月4日現在)



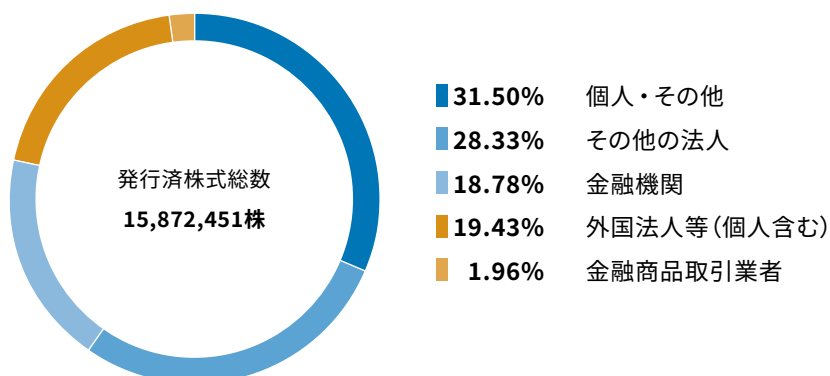
シンボルの縦ラインは社員一人ひとりが自立し、考え、クリエイティブし、行動していく姿を表現しています。自立した自己と、支えている人々との間で成長と無限の可能性を、シンボルマークのデザインに込めています。コーポレートカラーは世界中の叡智をメディアドゥが流通・発信する象徴を海と空のブルーで表現し、オレンジは叡智を育てる太陽、人の心の中にある好奇心を表現したカラーです。

大株主の状況

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
藤田 恭嗣	2,439,816	15.37
株式会社FIBC	2,114,700	13.33
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,371,100	8.64
GOLDMAN SACHS & CO. REG(常任代理人 ゴールドマン・サックス証券株式会社)	1,099,302	6.93
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,059,900	6.68
株式会社小学館	564,800	3.56
JP MORGAN CHASE BANK 385632(常任代理人 株式会社みずほ銀行)	547,832	3.45
株式会社講談社	544,000	3.43
株式会社トーハン	489,649	3.09
大和田 和恵	457,400	2.88

(注) 持株比率は、自己株式(2,817株)を控除して計算しています。

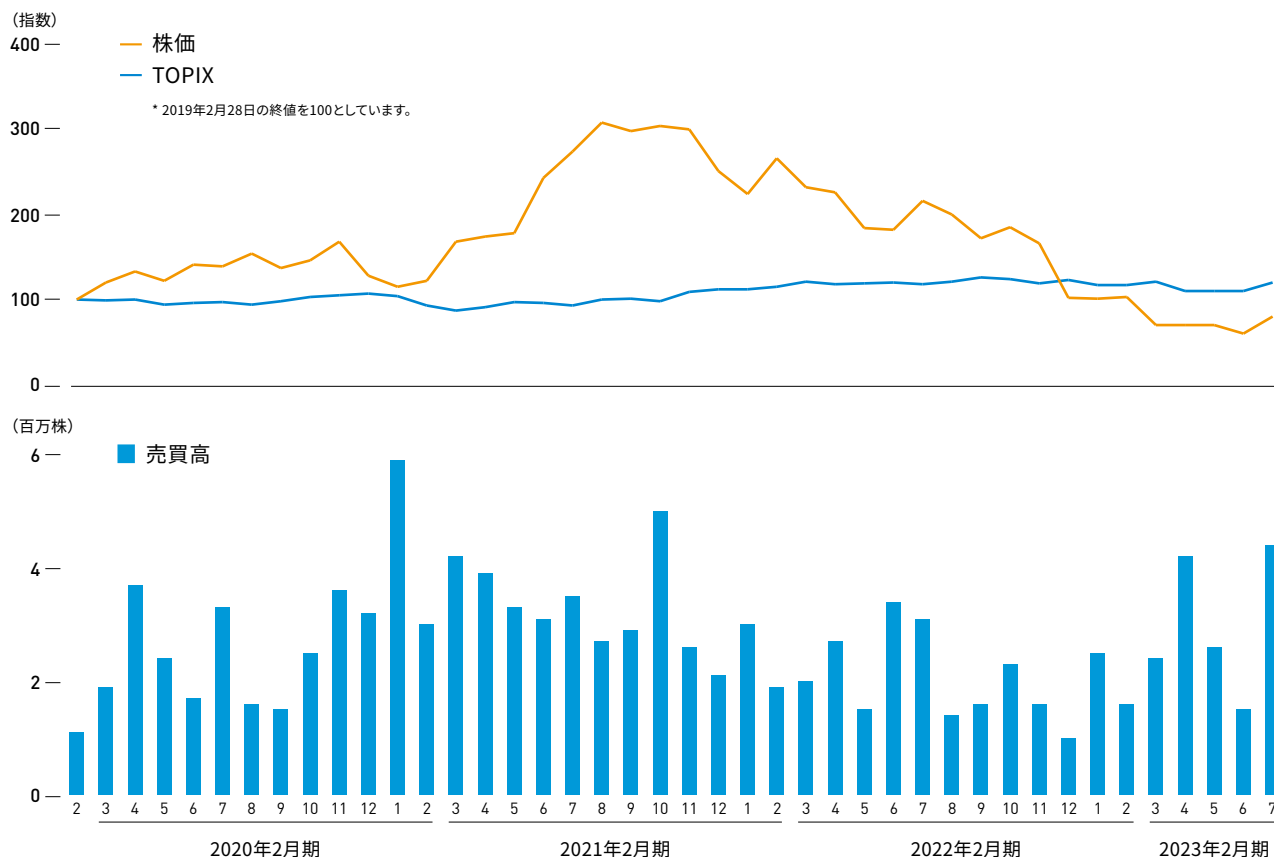
株式分布状況



株主総利回り(TSR)推移

投資期間	1年	2年	3年	4年	5年
	累積／年率	累積／年率	累積／年率	累積／年率	累積／年率
メディアドウ	94.7%	120.4%	139.0%	270.9%	124.4%
TOPIX(配当込)	117.6%	109.3%	105.3%	133.1%	137.6%
TOPIX(情報通信)	111.7%	114.9%	123.6%	177.2%	156.3%

株価及び売買高の推移(東京証券取引所)



統合報告書の発行・利用目的と制作プロセスについて

決算書は会社の通信簿と言われますが、非財務情報も加えた統合報告書は自社を等身大に映す鏡だと感じています。制作の過程においてグループ内の各部門・各社との議論を重ね、改めて自社の価値創造モデルを検証し、各ステークホルダーの視点に立って情報を整理することは、こういった姿でありたいかという我々の願いに対して、現時点における等身大の自社がある意味においては冷酷に突きつけられることに他ならないからです。

一方で、統合報告書制作の意義は、その事実に向き合い、他社と比して改善余地を見出すことでもあります。当社は2020年に統合報告書を発表して以来、開示情報の充実に努めるとともに、ガバナンス向上に取り組み、結果として2020年の資金調達発表や2022年4月の東証プライム市場移行を実現することができました。2023年2月期は上場以来初の減収減益を予想し、株価もピーク時から下げ、株主をはじめとするステークホルダーの皆様にご心配をおかけしていますが、2022年4月に発表した中期経営計画を達成するべくさらなる成長を支えるための基盤整備は着実に進んでいます。

なお、今回の統合報告書は制作プロセスにおいて、代表取締役社長CEO 藤田 恭嗣と取締役CSO兼CFO 荻田 明史が制作責任者となり、事務局である経営企画室とともに各役員や事業部門・コーポレート部門と複数回にわたる議論を行うことで、全社的な制作体制を構築しているほか、社員向け説明会等で統合報告書を活用し、サステナビリティ意識向上にも役立てています。

本書がステークホルダーの皆様に、当社の取り組みをご理解いただくための一助となれば幸いです。



取締役 CSO兼CFO
かんだ ひろし
荻田 明史



Media Do

株式会社メディアドゥ

〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋1-1-1 パレスサイドビル5F

TEL : 03-6551-2805

URL : <https://mediado.jp/>

お問い合わせ ir@mediado.jp

Printed in Japan