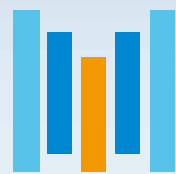


BE A GOOD ANCESTOR

よき祖先になろう

Do  
3rd  
medi



Media Do

# BE A GOOD ANCESTOR

## よき祖先になろう

日本文化の100年後のために

本の100年後のために

仲間たちの100年後のために

故郷の100年後のために

家族の100年後のために

自分がもういない100年後のために

## よき祖先になろう

## CONTENTS

### メディアドゥらしさ

- 
- 03 アイデンティティの象徴
- 07 歴史
- 09 CEO メッセージ

### 30周年を迎えるにあたって

- 17 現在地
- 19 人的資本経営に対する考え方

### 成長戦略

- 
- 25 代表取締役副社長CFO  
メッセージ
- 31 中期経営計画 Overview
- 33 電子書籍流通事業
- 37 Partner Stories①
  - 37 アルファボリス様
  - 38 U-NEXT様
- 39 海外展開
- 45 Partner Stories②
  - 45 集英社様
  - 46 NTTドコモ様
- 47 SC事業
- 49 DIALOGUE
  - 49 コアミックス様
  - 51 阿波銀行様 徳島大正銀行様

### 編集方針

「株式会社メディアドゥ 統合報告書2025 (MEDIA DO Report)」は、株主・投資家、お取引先、従業員等、あらゆるステークホルダーの皆様に向けた統合的なコミュニケーションツールとして発刊しています。当社のミッション・ビジョンの実現に向けた各事業戦略やサステナビリティ活動の方向性とその進捗について、財務・非財務両面からわかりやすくお伝えすることを目指しています。

なお、本冊子内で「当社」とは、(株)メディアドゥを、「当社グループ」は当社及び連結子会社、関連会社・共同支配企業を指します。

### 報告対象期間

2025年2月期  
(2024年3月1日～2025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、戦略等には、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。将来の実際の業績は、様々な要素により、見通しと大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。業績に影響を及ぼすリスクや不確定要素の中には、当社の事業環境を取り巻く経済情勢、市場競争、為替レート、税、またはその他の制度等が含まれます。

### サステナビリティ

- 
- 53 メディアドゥのサステナビリティ
- 54 マテリアリティ
- 57 戦略投資の実行と事業PF最適化
- 59 Group Interview
  - 59 日本文芸社
  - 60 フライヤー
- 61 ステークホルダーエンゲージメント

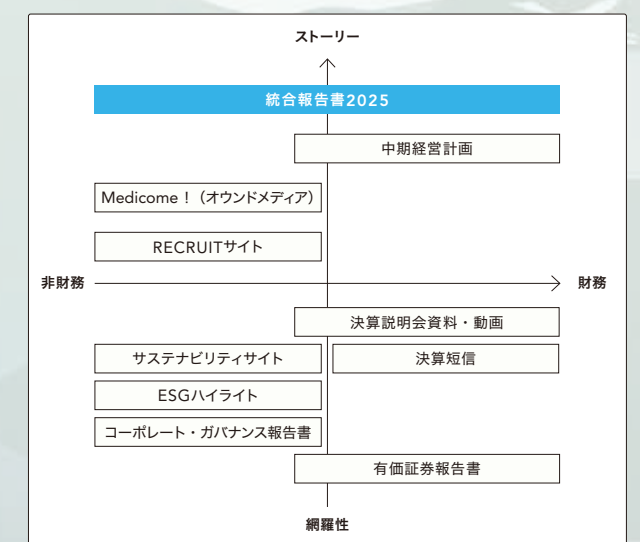
### ガバナンス

- 
- 63 コーポレート・ガバナンス
- 69 リスクマネジメント
- 71 DIALOGUE
  - 社外取締役×代表取締役副社長CFO
- 75 役員一覧

### データ

- 
- 77 財務・非財務データ
- 79 パフォーマンスハイライト
- 81 企業・株式情報

### 情報開示体系







(写真①) 12mのカウンターで「直線」を表現。奥に抜ける皇居の借景が眼前に飛び込む



(写真②) 中央にあるボタンを押すと自動ドアが開き、写真①のエントランス空間が広がる



(写真③) 創業者である藤田の故郷、徳島県・旧木頭村(那賀町木頭地区)の「木頭杉」を用いたオブジェ



「曲線」を表現するサークルベンチ

私たちの想いや考えを表現するもの

# ONE MEDIA DO を感じ取るオフィス空間

メディアドゥは創業から30年を経た今も、そしてこれから先も変わらない、創業から一貫する考え方を、オフィスという空間の設計に表現しています。

## 来社いただいた方の記憶に残ること

パレスサイドビル5階でエレベーターを降りた先。小さなエントランスにあるのはただひとつ、何のメッセージも書かれていないボタンのみ(写真②)。ボタンを押すか押さないかを迷う、その空間で意を決してボタンを押すと、壁に思われた黒い自動ドアが静かに開きます。

目の前に広がるのは、外光に満ちた広大なエントランス空間。窓の外に広がる皇居の借景に吸い寄せられ、12メートルのカウンターに導かれるようにして窓際までの18メートル(写真①)を歩く。

そして緑豊かな皇居の景色を見下ろし、「ここが皇居か」と日本の中心を感じる。そのようなオフィス設計で創業者の藤田が表現したのは「メディアドゥが記憶に残ること」でした。

誰もが日々を精一杯に生きる世の中で、他人のことを記憶に残すのは簡単なことではありません。私たちは「どのようにしてメディアドゥという存在を記憶に残してもらおうことができるか」を常に考えてきました。そして、私たちはパレスサイドビルに入居した2016年、来社いただいた方々に経営者の思想に興味を抱き、記憶に残してもらおうためのオフィス設計をしました。

## BS設計されたオフィス

私たちはこのオフィスを設計する上で、単なる「仕事をするための場所」、移転を前提とした一時的な拠点などではなく、出版業

界や作家の先生方への敬意、その想いや会社をいつまでも継続していくことへの覚悟を「Respect & Sustainability」というコンセプトで表現しました。

私たちは社外のお取引先、社内の社員という「人」との関わり合いの中でビジネスをしています。「全てにおいて、人間関係が大切である」。その考え方を表現するために、誰もが愛し、大切にする「故郷」がいつまでもそこにあり続けること、そして故郷の人々に愛されて生きている実感を良好な人間関係の根源と捉え、藤田の故郷の山から切り出した杉の木を、「故郷への想い」を表現するオブジェにして、エントランスに飾っています(写真③)。

このような考えに基づく設計を、藤田は折に触れて「BS設計」と語っています。

## そこにあり続ける存在感

私たちはこのビルを“終の棲家”と捉え、移転しないことを決意しています。いつまでも変わらず、この地を訪れればメディアドゥがある。それにより、お取引先にも覚えていただきやすく、社員たちが住む場所を決める上でも重要な「職場」は不変となります。メディアドゥは「そこにあり続ける存在感」によって、訪れる人々の記憶に残り続けることを目指しています。



# 直線と曲線の美 パレスサイドビル

皇居を眼前に臨む東京都千代田区一ツ橋1-1-1。この地で皇居内堀に面し200m接する唯一のオフィスビル「パレスサイドビル」(1966年竣工)を、メディアドゥは“終の棲家”としています。世代を超え、100年～150年持続可能な建物として設計されたパレスサイドビル。「残る」ものには「美しさ」が必要であり、ビルを設計した建築家の林昌二氏はそれを「直線と曲線の美」で表現しました。

直方体ビル2棟の「直線」、白い円筒コア2棟の「曲線」による美しさで持続可能性を表現したパレスサイドビルは、藤田の経営に対する一貫性を表すにはこれ以上ない最高の空間です。メディアドゥという組織も同様に社会に価値を提供し、必要とされ続けるために、パレスサイドビルの設計思想を取り入れ、このオフィス空間を設計しました。

PALACESIDE BUILDING





## 1996・2007 創業期

CEO藤田が大学在籍時に始めた携帯電話販売事業をルーツに、さまざまな事業変遷を経た後、電子書籍流通事業に参入



- 1996年** 4月 名古屋市に前身の会社を設立
- 1999年** 4月 株式会社メディアドゥを設立
- 2000年** 10月 インターネット関連事業に参入
- 2004年** 7月 着うた®配信事業に参入
- 2006年** 10月 コンテンツ配信システム「md-dc」を自社開発
- 11月 電子書籍流通事業に参入
- 2007年** 2月 コンテンツ配信プラットフォーム「CAS」(Contents Agency System)の提供を開始
- 11月 株式会社講談社と取引開始(翌2008年には同社が資本参画)

## 2008・2019 拡大期

電子書籍市場の拡大に貢献する中で取引を拡大、株式上場。その後、国内最大手であった出版デジタル機構をM&Aしたことで業界No.1に



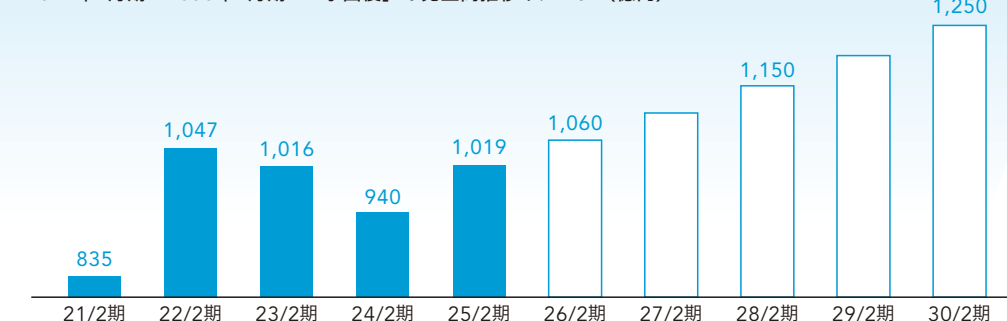
- 2010年** 1月 株式会社小学館と取引開始(翌2011年には同社が資本参画)
- 9月 株式会社NTTドコモの電子書籍ポータルに「CAS」の提供を開始
- 2013年** 4月 「LINEマンガ」向けに電子書籍コンテンツの配信を開始
- 11月 東京証券取引所マザーズ市場に株式上場
- 2016年** 2月 東証一部(現プライム)に市場変更
- 6月 米国サンディエゴに、子会社Media Do International, Inc.を設立
- 11月 書籍の要約コンテンツを提供するサービス「flier」を運営する株式会社フライヤーを子会社化
- 2017年** 2月 株式会社集英社が資本参画
- 3月 国内電子書籍取次として当時最大手の株式会社出版デジタル機構を子会社化

## 2020・2025 N字回復と再成長

コロナ禍の巣ごもり特需による電子書籍市場の急成長とその後の減収減益フェーズを経て、増収増益への回帰と地域協働の深化に注力。N字回復を達成し、日本のコンテンツを世界へ届け、地域の取り組みを事業として打ち出す新たな「第2フェーズ」へ

- 2020年** 1月 一般社団法人徳島新聞社、四国放送株式会社、株式会社阿波銀行、株式会社徳島大正銀行と共同で起業家支援の一般社団法人徳島イノベーションベースを設立
- 10月 徳島ガンバロウズがB3リーグ(2023-24シーズン)に参入
- 2021年** 1月 米Firebrandグループ(Quality Solutions, Inc.、NetGalley LLC)を子会社化
- 3月 株式会社日本文芸社を子会社化
- 2022年** 2月 英Supadü Limitedを子会社化
- 4月 徳島県ゆかりの23社共同で、バスケットボールクラブ「徳島ガンバロウズ」の運営法人である株式会社ががんばろう徳島を設立
- 2023年** 1月 全国に広がる起業家支援のイノベーションベースを支える一般社団法人xIB JAPANを設立
- 4月 「LINEマンガ」独占提携終了に伴う2023年2月期～2024年2月期の減収減益フェーズへ。電子書籍流通事業の更なる拡大、事業ポートフォリオ見直しを推進
- 2024年** 9月 電子マンガ・ノベルサービス「ピッコマ」と電子書籍データファイル納品に関するシステム連携を開始
- 2025年** 1月 徳島県版ダボス会議「うずしおサミット」を徳島県、株式会社阿波銀行、株式会社徳島大正銀行と共催
- 2月 株式会社アムタスと電子書籍取次の取引拡大に向け業務提携を締結
- 4月 2025年2月期通期決算で「N字回復」の増収増益を達成。中期経営計画(2026-2030年2月期)を発表
- 4月 徳島ガンバロウズが、リーグ参入2年目の2024-25シーズンで営業黒字化を達成

2021年2月期～2030年2月期「N字回復」の売上高推移イメージ(億円)



メディアドゥは電子書籍市場の黎明期からデジタル技術の進化とともに成長を重ね、出版業界に新たな価値を提供し続けてきました。その30年間の歩みは、挑戦と変革の連続でした。時代とともに変化を重ねたメディアドゥの軌跡を紹介します。

# メディアドゥの歴史

創業から30年の軌跡を振り返る



## CEO Message

# 30周年を迎えるにあたって

代表取締役社長 CEO

藤田 恭嗣

メディアドゥは2026年4月1日、創業30周年を迎えます。増収増益基調へと回帰する2度目の「N字回復」をやり遂げた当期を経て、私たちは30年目となる2026年2月期、既存の国内向け電子書籍流通事業を主軸に企業成長を遂げた第1フェーズから第2フェーズへと進むにあたり、2025年4月に新中期経営計画を発表しました。

新中期経営計画における大きなポイントは二つです。一つは「事業概念のアップデート」です。メディアドゥは出版業界の中で強固な信頼関係を確立することで、国内電子書籍流通事業でNo.1のポジションを確立しました。その信頼をもとに、新たに私たちは日本の出版社の作品を海外に流通するチャレンジをしていく。そのメッセージを表すため、「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」という事業概念をアップデートしました。

そしてもう一つは「SC（Sustainability Creation）事業」を定義したことです。私個人としては東証マザーズに上場した2013年から10年以上にわたり、メディアドゥとしても2020年から徳島県を中心に地域を巻き込み盛り上げる様々な取り組みを手掛けてきた経験から、地方創生事業には大きな成長性や可能性がある判断し、新たに「事業」として再定義しました。

30周年を迎える節目で発表した新中期経営計画において掲げた、出版業界における国内外へのコンテンツ流通事業者としての貢献と、新たに定義したSC事業での地域への取り組み。この両輪をより発展させることで、メディアドゥが「なくてはならない存在」となるために、組織力を一層向上させ、社員全員がミッションの遂行に邁進できる環境づくりにも力を入れてまいります。

事業概念をアップデート。  
日本の出版物を世界へ届ける  
ゲートウェイへの挑戦

「事業概念のアップデート」では、事業のビジョンとして掲げてきた「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」について、訳語として従属する表現だった「MORE CONTENT FOR MORE PEOPLE!」を主たる概念へ逆転させました。これにより、私たちは日本国内の人々へ日本のコンテンツ



CEO Message

を届ける電子書籍流通事業者から「日本のコンテンツを世界へ届けるゲートウェイ」へ使命を拡大するという、当社全体が一丸となって向かうべき方向を社内外に指し示しています。

一方、「日本の本」の流通に貢献することを第一の使命と捉え、当社の事業ミッションである「著作物の健全なる創造サイクルの実現」の主従関係は変えることなく、引き続き主は日本語で表現しています。日本の出版社、そして作家の皆様に新たな収益機会をお届けし、また新たな作品を生み出す循環につなげることが、私たちの変わ

ることのない使命の根幹であるためです。今後は出版業界の皆様にて育ていただいた当社が、日本の本を世界へ広く流通する仕組みを作り上げ、その仕組みを世界展開において当たり前のように活用いただくことで、本質的に業界全体から必要としていただける存在になれるかという挑戦だと考えています。

テクノロジーの進化やプラットフォームの台頭等により、各国のコンテンツ業界がターゲットとするマーケットは、今や各国内に留まることなく世界全体に広がっています。日本の出版物

もこのチャンスを生かし、世界中の人に読んでいただくための環境は整いつつありますが、それを実現するためには以下の三つのハードルを越えていく必要があります。

- ① 流通先の国々の文化的背景を考慮した最適な多言語翻訳
- ② それぞれの国で異なる商習慣や制度を理解したうえで本を流通するノウハウ
- ③ これらを進めるうえで必要となる膨大な資金や労力、時間

私たちがリスクを取ることでこれらの課題を解決し、出版社の皆様とともに

により多くの日本の本を世界に流通する事業を展開したいと考えています。

電子を含むコミックは、日本の国内向け出版市場において約45%<sup>1</sup>を占めています。一方で、日本国内を除く世界の出版市場は約20兆円規模であり、その中でのコミックのシェアは当社試算で3%<sup>2</sup>にとどまると推察されます。日本と比較すれば、世界のコミック市場にはまだ大きな拡大余地があると考えられます。

また、米国の出版形態のシェアは紙媒体が約8割を占め、残りの約2割が電子書籍やオーディオブック等のデジタルコンテンツとされています<sup>3</sup>。これらの状況から、私たちが日本のコンテンツを世界に届けるためには、海外出版社とのアライアンスを進めつつ、電子だけでなく紙の流通にも挑戦していくことが重要であると捉えています。

日本の出版物は、マンガやアニメの世界的人気が広く知られていますが、小説、文芸書等の「文字もの」においても、世界で話題となる作品が数多く生まれています。例えば、日本でシリーズ累計発行部数が約100万部に上るベストセラー小説が、アメリカをはじめ海外で累計約550万部を突破する等、その潜在力は極めて大きいと言えます。

また、価格面でも大きな市場性があります。日本で1,430円の書籍が米国

では約2倍の19.99ドル（約2,900円）で販売される例からも分かるように、同じ部数が売れた場合でも、その価格差分だけ市場規模は拡大します<sup>4</sup>。

世界で人気を博すポテンシャルを持つ「文字もの」は日本に数多く存在していると考えられます。しかし現状では、日本の「文字もの」の新刊が英訳出版される割合は全体の1%にも満たず、英語でさえこの状況であれば、他言語での出版はさらに少ないことは想像に難くありません。つまり、日本でこれから生まれる作品はもとより、これまで翻訳されてこなかった膨大な過去作品も、海外では全て「新刊」として扱われるということです。

だからこそ、私たちが日本の作品を世界に届けるゲートウェイとなることで、出版社や作家の皆様は、この膨大な作品群の中から、どの順番で、どの市場に向けて売り出していくかを、私たちとともに戦略的に決定することができるのです。

多くの国々へ日本の書籍を届けるためには、

- ①魅力的なコンテンツの獲得
- ②文化的背景を踏まえた最適な翻訳
- ③各国における流通網の確立
- ④SNS等を活用した効果的なマーケティング

という四つの課題があります。

これらを解決するため、当社は、翻

訳家がより正確かつ迅速に翻訳を完遂できる環境を整えるべく、AI等の先端技術を活用した多言語翻訳システム「MDTS（Media Do Translation System）」を開発するとともに、世界各国への流通基盤の構築を進めています。

国内出版社との連携により、各国市場に最適化された翻訳書をスピーディに生み出し、さらに現地流通に精通した海外出版社とのアライアンスを積極的に推進していきます。

加えて、日本コンテンツの海外展開を見据え、当社は米国出版市場で約8



1 出版科学研究所「2025年版 出版指標 年報」に基づき当社算出  
2 出版科学研究所調査とGrand View Research「Books Market Size, Share & Growth | Industry Report, 2030」、「Comic Books Market Size, Share & Trends Analysis Report」に基づき当社算出  
3 出所：The Association of American Publishers (AAP) が2025年7月29日に発表した米国商業出版売上高の出版形態シェア（2025年5月）に基づく  
4 発行部数、価格に関する事例はともに川口俊和『コーヒーが冷めないうちに』（原著：サンマーク出版）



# CEO Message

割のシェアを持つペンギン・ランダムハウスやハーバーコリンズ、マクミラン、サイモン&シュースター、アシェットという米5大出版社を含む欧米300社以上の出版社に出版ERPソリューションを提供し、当該分野で業界No.1を誇る「Firebrandグループ」を2021年に買収しました。この買収により、海外出版社との強固なネットワークを確立するとともに、欧米の紙書籍流通に関する豊富なノウハウを手に入れることができました。これらによって当社は翻訳、海外での印刷・流通、そしてFirebrandグループのソリューションを活用したマーケティング

## 地域に貢献する取り組みを、なぜ「事業」としたのか

もう一つのポイントである「SC（Sustainability Creation）事業」の定義についてご説明します。前述の通り、私個人としても、またメディアドゥとしても、長年にわたり地方創生事業に注力する中で、その大きな可能性を肌で感じてきました。

グまで、一気通貫で担える体制が整いつつあります。

このように、四つの課題を包括的に解決できる具体的な基盤が急速に整いつつあることから、当社は事業概念をアップデートし、さらなる成長戦略へと進化させました。

私たちが目指すのは、これらの事業展開を通じ、これまでに生み出された作品はもちろん、これから創り出される本が、国内だけでなく世界中で読まれる環境を実現することです。日本の約1億人という市場にとどまらず、世界80億人を対象とするマーケットで販売されることで、出版社や作家の収

益が拡大し、取材費や制作予算の増額にもつながります。それにより、作家や編集者はより精力的に深い取材を行い、日本の作家ならではの高い筆力で仕上げた作品を、さらに多くの読者へ届ける好循環が生まれます。

そして、その本が世界中の人々に読まれることで、映画化やドラマ化といった形で日本のIPの価値が一層高まり、日本への関心や憧れが広がっていく—その未来を実現することこそが、私たちの願いであり、本望です。

➡P.39～P.44  
フェーズ2：海外展開

働しながら持続的に収益を上げていく——これが、このタイミングで「SC事業」を定義した背景です。

当社グループが運営する男子プロバスケットボールクラブ「徳島ガンバロウズ」は、2023年にB3リーグへ参入しました。クラブの運営会社は、当社が株式の68%（3分の2）を保有し、リスクを負う立場で経営を担っています。その他の株主には、大塚製薬(株)、日亜化学工業(株)をはじめ、当社とともに「徳島イノベーションベース」を立ち上げた徳島県内のメディア各社や金融機関等が参画しており、計23社の“オール徳島”で立ち上げたチームです。そしてその経営の舵を取っている

のは、メディアドゥに新卒で入社した12年目の社員です。

徳島ガンバロウズは売上高が前シーズンの1.9億円から2.23倍の4.4億円、スポンサーは130社に達し、参入2年目にして営業黒字化を達成することができました。わずか2年で徳島県内の鍵を握るステークホルダーを巻き込み、地域に愛されながら黒字化を果たすクラブ経営を実現できたことは、私たちの経営力の表れであり、Bリーグ チェアマンの島田慎二氏からも驚きを持って「素晴らしい」と評していただいています。

そして私たちの取り組みをきっかけに、2025年6月には徳島県の後藤田正純知事が徳島ガンバロウズのホームともなるアリーナ建設の具体的な候補地を表明しました。これまでに数多くのアリーナが開業し、収容人数の増加に加えてエンターテインメント性も向上した結果、多くのクラブにおいて入場者数はもちろんのこと、事業収入が従来の2倍以上に拡大しています。今後もBリーグの各クラブが牽引役となり、全国各地で新たなアリーナ建設が進むことで、地域の発展はもとより、Bリーグ全体の盛り上がりが一層加速すると考えられます。アリーナは30年以上の利用を前提に建設されるため、その期間にわたり地域活動の中核的な拠点として機能します。これにより、私たちがこれまで地域を巻き込みながら推進してきたプロスポーツ事業も、さらなる事業規模の拡大が可能となり、地域全体の熱狂を高める多様な



仕掛けを創出していきます。

そして私たちが見ている「地方」は、決して徳島県にとどまりません。メディアドゥは2020年、徳島県において行政、メディア、金融機関の三者と連携し、起業家支援組織「徳島イノベーションベース（TIB）」を構築しました。このモデルは現在、「イノベーションベース（IB）」として全国へと広がっています。IBは、メディアドゥと同じく起業家が経営する会社と、その地域の課題が集まる主要機関である行政、メディア、金融機関の三者が協働して立ち上げる仕組みです。こうした連携基盤は、一朝一夕に築けるものではなく、長年にわたり地域の皆様からいただいた信頼の積み重ねによって成立します。この連携モデルは現在、立ち上げ準備中の地域を含め、全国24府県——すなわち全都道府県の半数以上にまで波及しています。

これは、地方の未来に対する危機感

が全国共通の課題であり、今後の地域発展を牽引するためには、納税や雇用の創出、さらには地域の価値を全国へと発信・拡大していくという多角的な観点から「起業家の活躍」が不可欠であるということを示しています。こうした背景から、メディアドゥは同じくIBを立ち上げた複数社と共同で、2023年に全国のIBを支援する「一般社団法人xIB JAPAN」を設立しました。xIB JAPANを通じて、これまで培ってきた座組みやメソッドを全国の各IBに共有・導入し、さらにはこれから各地で新たに生まれるIBを全面的にサポートしてまいります。

現在、全国のIB会員数は1,300人超ですが、将来的にこの会員数が1万人規模にまで拡大する等した場合、このIBというプラットフォームは、全国各地域において多くのイノベーションを創出する大きな原動力になると信じています。私たちはその実現に向け、これ



# CEO Message

からも力強く邁進してまいります。

当社はこれまで、地域に熱狂をもたらすスポーツ事業と、全国各地へと波及する起業家支援事業という二つの事業を手掛けてきました。今後は、これら2事業のさらなる成長はもちろんのこと、「SC事業」と定義した以上、多角的な視点で事業領域を拡張し、持

続的な成長を実現していく方針です。

私は長年の取り組みを通じて、“地方創生”が決して容易ではないことを深く理解しています。しかし、2025年1月に徳島県で開催した「うずしおサミット」を契機に、これまでの活動が持つさらなる可能性を感じました。地域に住まう人々が「私たちの地域には誇る

べきアセットがある」と再認識し、自ら新たな事業を創出し、地域発展の担い手となる——そのための“起爆剤”となることこそ、私たちのSC事業が持つ本質的な価値であると考えています。

→P.47～P.52  
フェーズ2：SC事業

## 現在地までの30年の道のり——組織のあるべき姿

当社の中核事業でもある国内電子書籍流通事業はもとより、新中期経営計画で掲げた二つを実行していくためには、組織が一層強く、物事を突破する力をつけていくことが不可欠です。私たちは訪れた危機を乗り越えることで、

組織がより強くなるという経験をしてきました。創業から現在に至るまでの30年を振り返ると、メディアドゥは2度、危機を乗り越えて「N字回復」を果たしています。

1度目のN字回復は新規事業として

IT業界に参入したことで生じた2003年～2005年の存続危機で、新規事業の失敗や組織の不安定化により売上高が20億円超から3億円にまで低迷しました。当時、私が先鋒に立って新規事業を生み出すことで業績を回復させ



ることに成功した中で、私が見つかったことは「会社が危機に直面したときこそ、リスクを負う人間こそが新たな道を開拓し、突破口を開かなければならない」。つまり社長が誰よりもコミットすることが重要だということでした。この危機を乗り越えたことで、私はメディアドゥという組織がより筋肉質になり、意思疎通のスピードが上がり、組織の「ブレ」が少なくなったことを実感しました。

2度目のN字回復は、2023年2月期から当期に至るまでの3年間で、当時最大の取引先との独占提携終了等により2期連続の減収減益となりました。

## 次なる30年に向けて

私が20歳で創業し、22歳で会社を設立してから、2026年4月で丸30年を迎えます。50歳を超えた今、私が真剣に向き合わなければならないのは「次なる30年」です。その中でたどり着いたのが、「日本のアセットを世界に売り込む」という極めて大きなテーマでした。

コンテンツ流通においては、事業概念のアップデートにも表れているように、日本の著作物を世界へ発信し、その対価を日本に還元する——すなわち外需を獲得することが最も重要です。そのため、流通までのプロセスを一気

そうした中で私たちは徹底した経営リソース配分の精査と改善、筋肉質で持続可能な組織づくりをし、N字回復を果たして危機を乗り越えることができました。私たちは組織の規模が大きくなったとしても、組織力で乗り越えることのできるレジリエンスを獲得できたと考えています。あらゆる企業は右肩上がりの時期ばかりではなく、時代の流れや社会の変化によって必ず壁にぶつかります。私たちは2度の危機によって得たレジリエンスで、この先も何事に対しても困難を乗り越えられるという自信を持つことができました。

通貫で担う体制を構築し、これまでに創出してきた資金や新中期経営計画の5年間で創出する資金を活用して、海外出版社との提携やM&Aを積極的に推進していきます。

一方、SC事業では、私たちが提供するエンターテインメント等の取り組みを通じて日本の内需を拡大し、地域に暮らす人々が自らの地域や日本を誇りに思い、いきいきと暮らせる環境づくりに貢献し続けます。

基盤事業である国内の電子書籍流通事業に加え、これら二つの新たな挑戦を次の30年で成し遂げることで、日

本社会全体に貢献する——それが私たちの揺るぎない覚悟です。内需・外需の両側面における挑戦の成果は、5年や10年といった短期間では測れません。だからこそ、私たちは「次なる30年を見据えて取り組むべき大きな課題」を見い出せたことを誇りに、この挑戦権を得た者として、必ずや成し遂げる決意を胸に歩み続けます。

藤田恭嗣



当社グループは創業から約30年、あらゆる価値同士を媒介し、社会のさらなる発展に貢献し続けることを目指してきました。その現在地と、今後当社グループが目指すコンテンツ流通、出版業界、社会と向き合ううえでの方向性をお示しします。



国際事業

P.39

海外グループ会社を通じて、日本コンテンツの翻訳や紙・電子での海外展開支援を行うほか、海外出版社向けに出版データ管理、マーケティング、ECサイト構築などを支援するSaaS型サービスを提供しています。

電子書籍流通事業

P.33

出版社2,200社以上、電子書店150店以上と取引する国内最大手の電子書籍流通事業者として、出版社からお預かりした電子書籍を安全・迅速に配信。コンテンツ流通のインフラを支えています。

IP・ソリューション事業

書籍、マンガ等のコンテンツ創出および創出されたコンテンツを時流やニーズに合わせてマルチユース展開し、コンテンツ価値の最大化を目指しています。

SC事業※

P.47

地域社会や行政、金融機関、メディアなど様々なステークホルダーと向き合い、信頼・共創関係を築きながら、社会と当社が互いに発展していくことを目指して、多様な事業を展開しています。

※Sustainability Creation







## よき祖先となるために。 メディアドゥが向き合うべき 人的資本経営に対する考え方

私はこれまで約30年にわたり、社長として経営の舵を取ってまいりました。

その間、実に様々な経験を積み重ねてきましたが、常に感じているのは、

「経営は人を抜きに語ることはできない」ということです。

あらゆる物事の根幹には、人と人との関係性やコミュニケーションがあると確信しています。

代表取締役社長 CEO

藤田 恭嗣

近年、「人的資本経営」という言葉を耳にする機会が増えてまいりました。当社においても、この考え方はますます重要性を増しており、2023年9月1日に開催した下期の方針説明会において、今後の経営における2つの重要な柱を社員に向けて発表いたしました。

ひとつは、株主との視点をより強く共有し、利益創出へのこだわりを明確にすることで、社会における当社の存在意義をさらに高めていくための「EPS経営」。もうひとつは、メディア

ドゥらしい組織文化を育み、社員一人ひとりが最大限に力を発揮できる環境を構築することを目指す「人的資本経営」です。

この「EPS経営」と「人的資本経営」の2本柱こそが、これからのメディアドゥの持続的な成長を支える中核的な経営方針であり、当社の未来を形づくる重要な礎であると考えております。

人的資本経営とは、人をコストではなく資産として捉え、社員への投資を通じてその能力を高めることで、社員の集合体である組織全体の力を向上

させるという考え方です。その実現にあたっては、どのような教育を実施し、どれほどの投資を行ったか、そしてその結果として離職率などのKPIにどのような改善が見られたか、といった情報を公表し、社内外のステークホルダーと共通の認識を持つための仕組みを構築することも含まれます。

人的資本経営を進めるうえで、私が最も重視しているのは、「メディアドゥとはどのような存在であるべきか」という根本的な問いに対する明確な答えを持つことです。

### 社是「成長と可能性」が表す、メディアドゥの人間関係

当社の社是は「成長と可能性」です。この言葉には、私自身の原体験が込められています。創業時は20歳だった私も、30年が経つ今では大きく成長したと感じています。人は、抗えない「時間」という流れの中で、誰もが変化し、成長していきます。そして成長を実感したとき、人は自然と自分自身の中に未来に対する希望や可能性を見出し始めます。その未来への可能性は、決して自分一人にとどまるものではなく、共に働く仲間や関係者、そして社会全体にも広がっていくものだとは私は考えています。人が成長すれば、以前は理

解できなかったことが理解できるようになり、できなかったことができるようになります。その変化を互いに称え合い、未来に期待を持てる関係性こそが、健全で活力ある組織文化を育てる礎になります。

私は、ここで働く人たちの人間関係が良好で、その一人ひとりが「未来にわくわくできる」と実感できるような会社をつくりたいと願い、この社是を掲げました。

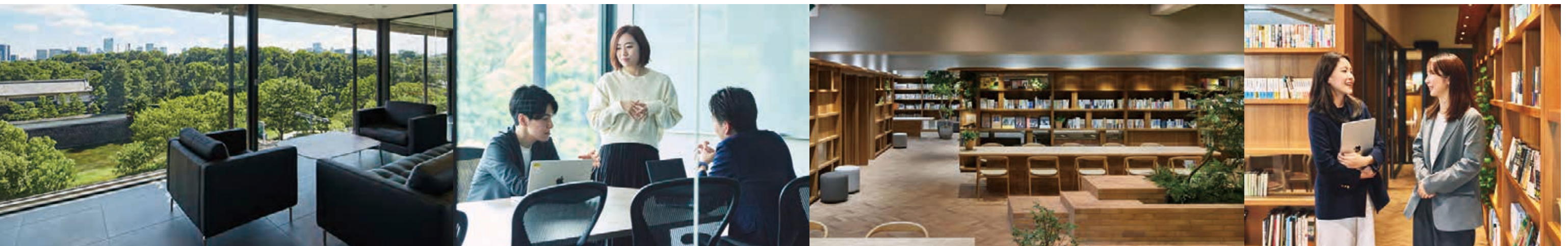
実際、当社に入社した多くの社員が「メディアドゥは本当に人が良い会社だ」と口にしてくれます。上司や先輩、

同僚が丁寧に教えてくれ、困ったときには手を差し伸べてくれる。そんな温かい人間関係の中で、「働きやすい」と感じってくれる社員が増えていることは、経営者として大きな喜びです。

もちろん、まだ改善の余地は多く残されています。制度や仕組みの整備、働く環境のさらなる向上など、課題は尽きません。しかし、経営チームと社員が一丸となり、互いを尊重し、より良い職場を創っていくことが、人的資本経営の実現につながると考えています。







## どんな時代にも存続するという強い意志が、 企業の持続可能性を高める

私がもうひとつ強く掲げているのは、「この組織が100年続くこと」です。

私は、会社とは、社会にある何らかの課題を自らの力で解決したいという、誰かの強い思いから始まるものだと考えています。その思いに共感する人々が内外から集まり、一人では成し得ない課題に挑み、やがてその課題が解決されれば、次なる課題に向けてまた挑戦を続けていく——会社とは、そのように社会にある課題解決を繰り返しながら進化していく存在です。

ここで重要なのは、たとえ創業時に一人の思いから始まった会社であっても、そこに人が集い、組織が生まれ、やがて営みが育まれていく。だからこそ、会社は社会課題の解決者であると

同時に、そこに集う人々の生活と文化を支える存在であり続ける必要があるということです。

会社の栄枯盛衰は、時代の変化や経営力、組織力によって左右されるものですが、どのような状況においても最も重要なのは「続くこと」だと私は考えています。仮に会社に“終わり”があると意識された時点で、そこからは組織の最適化や縮小の方向に向かってしまい、新たな社会課題に挑む意欲を失ってしまいます。

だからこそ、「どんな時代の変化があろうとも会社を存続させる」という強い意志を持続することが重要です。未来が続いていくという前提で組織が成り立つことで、今この瞬間における

選択や行動の質が変わります。社員一人ひとりが、「自分の働き方が次の世代の未来に影響を与える」という意識を持って行動できるようになることが、持続的成長の源泉になると考えています。

100年後、今ここで働く人たちは誰一人、確実にこの会社にはいません。しかし、今ここで働く私たちの仕事は、未来の誰かに必ず引き継がれていきます。社員自身が、「自分の子どもをこの会社に入社させたい」と思えるような会社を、自らの手でつくっていく。そのような視点を持って日々の仕事に向き合えることが、企業の持続可能性を高めていくのだと思います。

## 未来という“縦のつながり”を常に意識すること

私は、人が働き、暮らしを営むうえで、働く環境はその人にとってできる限り良好であるべきだと考えています。そして、その中でも最も大切なのは“人間関係”だと確信しています。この人間関係とは、今を共に生きる人々との“横のつながり”だけでなく、未来に生まれるであろう、まだ見ぬ人々との“縦のつながり”も含まれるべきです。私たちの行動は、将来の世代に必ず何らかの影響を与えます。だからこそ、今この瞬間に築く人間関係の質が、未来の社会の在り方を左右するのだと私は考えています。

このような考え方は、創業から30年間、メディアドゥの経営を担ってきた経験から得られたものだけではなく、実は私の幼少期から培われた価値観でもあります。

私の生家は何百年と続く本家であり、幼い頃から母に「あなたは跡取りなのだから」と教えられて育ちました。

自分は祖先から受け継いだバトンを、次の世代へと繋ぐ責任がある——そのような意識を、子どもの頃から持ち続けてきました。

だからこそ、メディアドゥが上場を果たした2013年から、私は人口が1,000人を大きく下回る限界集落となった故郷で、地域の持続可能性を高めるための事業を複数立ち上げてきました。今ではそれらの事業は、グループ全体として営業黒字化の見込みが立ち、地域経済の一角を担うまでに成長しています。

中でも最初に着手した柚子の事業は、地域の農家の皆様と共に取り組んできた結果、今や日本中、そして海外でも柚子を栽培し、グローバル展開も視野に入る段階にまで成長してきました。

こうした成果は、「消滅可能性都市」とも言われる地域において、そこに住まう私たちが未来への希望を捨てず、

課題に真摯に向き合い続けてきたからこそ得られたものです。故郷は今、長く続いてきた右肩下がりの流れを断ち切り、V字回復の兆しを見せています。

いま、社会はテクノロジーの急速な進化、気候変動、人口減少といった不確実性の高い時代に入っています。そのような中で、自らの置かれた状況が厳しくなったとしても、今を諦めず、未来に希望を持ち、挑戦を続けることで、地域も企業も存続可能性を高めていけるのだと私は信じています。

未来に不安を感じたときこそ、まずは目の前の課題に前向きに取り組む姿勢が求められます。そして、課題が大きければ大きいほど、一人ではなく皆で力を合わせることが不可欠です。メディアドゥも、日本の各地域も、未来を信じて前向きに努力を重ねていくこと——そして良好な人間関係と精神的な豊かさがあるからこそ、持続していけるのだと私は確信しています。





## 「100年続く会社」へと導くための礎

メディアドゥは、2026年4月1日で設立30周年を迎えます。私自身は、これからも変わらず会社の未来を切り拓くことに全力を尽くす覚悟ですが、同時に、いずれ私が経営の現場を離れる日が来たとしても、次の世代がさらにこの会社を成長させていけるよう、後継体制の準備を着実に進めていく必要があると考えています。その備えとして重要なのが、メディアドゥという会社が何を大切に、どう経営されてきたかを「言語化」し、次の世代に明確に伝えていくことです。それは、この会社で人を育てるという営みを、より意図

的に、かつ持続可能な仕組みとして根づかせていくことにも繋がります。

人は「事業」にではなく「会社」に就職します。だからこそ、メディアドゥがどのような価値観を持ち、どのような組織文化を築いているのかを明文化し、共有していくことが欠かせません。社員一人ひとりがそれを理解し、人を大切にしながら良好な人間関係を築いていくことで、誰もがこの会社の未来にわくわくしながら働ける環境をつくることができると信じています。

これまで私は、経営者として会社の理念や戦略、そして歴史について語る

ことはあっても、「どのように経営してきたのか」という視点で体系的に言葉にすることはしてきていませんでした。

そこで30周年を契機に、現執行役員を対象とした経営合宿を立ち上げ、私の経営観、人との向き合い方、組織の言語化プロセスなどを、実体験に基づいて解像度高く共有する取り組みを始めています。

この経営合宿の目的は、執行役員が単なる「業務のトップ」から脱却し、「経営を担う」立場への意識転換を図ることにあります。従来、執行役員は会社の方針を理解し、それを組織内

に浸透させる役割を担ってきましたが、今後は、会社が何を成すべきかを自ら考え、全体観を持ってその意志を言語化し、自分の言葉として語り、導いていくことが求められます。

そのためには、単に事業部門を統括する視点ではなく、メディアドゥという企業が社会においてどのような存在であり、何を使命としているのかというマクロな視点を持ち、企業全体を俯瞰する能力が必要となります。これまでのように「業務のプロフェッショナル」としての視座に留まるのではなく、「組織全体を導く存在」としての思考と行

動を身に付けていく必要があります。

私は、この取り組みが将来にわたってメディアドゥを持続可能な組織として成長させていく基盤になると考えています。そしてそれは、社員一人ひとりの働きづらさを少しずつ減らしていくことで、何故自分がこの会社で働いているのかを感じられる職場環境をつくっていくための出発点にもなるはずです。

30周年という節目を迎えた今、私はこれまでの経営の軌跡を振り返り、言語化し、共有することで、メディアドゥを「100年続く会社」へと導くた

めの礎を築いていきたいと考えています。社員一人ひとりが「この会社に入ってよかった」「あなたに会えてよかった」と言い合えるような組織をつくっていくことが、私自身の次の役割であり、将来、私自身が“よき祖先”と呼ばれるような存在になるために、これからも努力を続けてまいります。





# Management Message

メディアドゥが100年続く組織となるために  
財務・非財務両面の着実な企業成長とともに、  
将来のサクセションを見据えた  
経営基盤の強化を追求します

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

荻田 明史

## メディアドゥが代表取締役2名の 新体制を選択した背景と狙い

当社が代表取締役2名体制となり、私が代表取締役副社長CFOに就任してから1年が経過しました。代表2名体制というのは当社のような規模の会社においては珍しいかもしれませんが、これは当社が創業経営者である藤田からのサクセションを成功させるために熟慮を重ねて選んだ形です。

なぜ2名の代表なのか――。東証のコーポレートガバナンス・コードにもあるように、上場企業にはCEOの後継計画が求められており、当社でも2021年の指名報酬諮問委員会の設置を機に、当社におけるサクセションの在り方を真剣に議論してきました。

当社にとっての強みであり、またサクセションにおいて最も配慮が必要なのは、藤田という存在の大きさでした。創業者としてのカリスマ性、事業家としての嗅覚、そして創業から30年を迎えたメディアドゥそのものと重なるアイデンティティ。そんな人物に代わる人はいません。まだ52歳の藤田がサクセションを真剣に検討しているということは、それだけ自らの影響力を客観視し、いわゆる「創業経営者からのサクセション」の難しさを認識しているからでしょう。藤田がすぐに第一線を退く年齢ではないということ、そして、彼がメディアドゥの将来を考えてサクセションに本気で

取り組んでいるということは私たちにあって幸運でした。では、どのようにそれを実現しようと考えているのか。

そのなかで最も大きな決断が代表2名体制への移行でした。会社法で定める代表権という意味ではなく、社員・取引先・株主といった様々なステークホルダーの皆様に対する象徴的な代表という意味です。これまで対外的な顔としてのすべての業務や、すべての意思決定が藤田に集中してしまっていたものを、どのように分散させていくか。そのためには、荻田も代表である、ということを示す必要がありました。創業経営者としての藤田の求心力を考えると一朝一夕



# Management Message



に実現できることではありませんが、この1年で徐々に「メディアドゥは代表2名になった」ということは社内外に浸透してきたように感じています。

ではなぜ社長と副社長なのか。それは、藤田がメディアドゥのトップとして会社を率いていく、ということを示しています。創業経営者という存在は、ベンチャー企業にとってある種のボーナスのようなものです。たった1人で会社を生み、成長させることができる。多くの企業が苦しむのはその次の世代で、なぜなら全く違うルールや条件のもとで勝負しなければならないからだと思います。

メディアドゥは藤田の創造性と革新性、事業開発力、メディアドゥのアイデンティティを学び、インストールし、組織を整える時間があります。副社長としての立場には、経営（藤田）と執行（私）の関係を明確にし、私が意思決定の質とスピードを両立させるための構造、つまり、責任と権限の均衡が取れた体制と、透明なレポーティングラインの設計を追求する役割を担っていることを明確にする意味合いがあります。特に私は

CFOでもあるので、財務と経営戦略の視点をベースに、リソース配分やリスク管理、資本政策を最適化しながら、実行につなげる。それぞれの専門性と視座を持つ2人の代表が議論を重ね、補完し合うことで、より多角的かつ迅速な意思決定が可能になると考えています。

たとえば人事領域。制度や仕組みは私が管掌する立場にありますが、「どのような価値観を持つ人に、どのような点で当社への興味を持っていただき、どのように採用し、育てるべきか」といった本質的な問いについては、藤田が主導的な立場を担っています。今回の統合報告書において人的資本経営に対する考え方を藤田が語っているのはそうした背景によるものです。今後も、持続的な成長投資、戦略実行、ガバナンスの推進など、あらゆる経営領域で藤田と意思を重ねながら、藤田に肩を並べる存在として成長を続けていかなければなりません。30年の節目に、メディアドゥの価値を次の世代に継承するサクセッションの挑戦にご期待ください。

## 2025年2月期の経営成績に対する認識・評価

当期においては事業と財務の両面からモニタリングとコントロールに携わってきました。収益の達成はもちろんのこと、事業撤退を含む将来リスクの低減と税効果の戦略的活用など、複数の論点を同時に捉えながら、業績を回復軌道に乗せていくストーリーを、丁寧に設計していくことが求められる1年でした。また同時に、中長期的な企業価値の最大化を視野に入れ、構造改革を着実に進めることで、2026年2月期に始動する新たな中期経営計画の土台を築

くという大きな責任も担っていました。この1年のポイントは、「電子書籍流通事業の競争力強化」「戦略投資事業の黒字化に向けた損益改善」、そして「将来リスクの早期整理と収支のコントロール」の3点です。

実際の連結業績では、売上高・営業利益・経常利益・当期純利益のいずれにおいても前期を上回り、3年ぶりの増収増益を達成することができました。電子書籍流通事業においては電子マンガ・ノベルサービス「ピッコマ」の新規

商流獲得、システム連携開始や、安定した市場成長が寄与したことに加え、戦略投資事業では日本文芸社の新経営体制における損益改善、オーディobook事業の伸長など、戦略投資事業全体の業績回復の兆しが明確に見られたことも大きな要因です。様々な事業の撤退・売却などの判断も行う中で、最終的な業績に加え、中長期的なリスクの低減も含めた成果を上げることができました。中でも子会社のフライヤーは着実な事業成長により通期黒字化を達

成し、2025年2月に東証グロース市場へ上場しました。上場子会社として独立性・ガバナンス体制の確立に努めながら、同社及び当社グループ全体の成長と企業価値の向上を追求します。なお、同社の株式保有比率に関しては株価動向を見ながら適切に判断をしています。

## 積極的な成長投資を通じて、時代環境に即応したポートフォリオの構築を目指す

2025年3月から始動した新たな中期経営計画について、今回の計画（2026年2月期～2030年2月期）には、ふたつの明確な方針を掲げました。

ひとつ目は、電子書籍流通事業を中核とする企業として、流通ソリューションのさらなる進化を遂げることです。これまでも私たちは、電子書籍という領域で多くの出版社と電子書店をつなぎ、新たな市場の創出に貢献してきました。出版業界が抱える人材や技術の課題を補完し、参画するパートナーの成長を支えることが、私たちの存在価値だと考えています。現在、日本の出版社が模索しているのは、海外展開や、オーディobookなどのマルチユースへの対応です。その動きに対して、私たちがテクノロジーとノウハウの両面から並

走することで、国内コンテンツの可能性をさらに広げていけると確信しています。そしてもうひとつの方針は、これまで企業のサステナビリティの一環として取り組んできた地方創生活動を、より本質的かつ戦略的な「事業」として進化させることです。日本の各地域が本来持っている文化的・人的な「価値」に光を当て、それを世界に届ける仕組みを構築すること。その想いを形にしたのが、SC（Sustainability Creation）事業です。単なるCSRではなく、私たちがプライム上場企業として社会に示すべき“意志ある事業”であり、企業活動として持続可能なモデルであることが重要だと考えています。

## 100年先も感謝され、期待される企業グループを目指して

中期経営計画における財務戦略と、その具体的な方針についてご説明したいと思います。

今回の中計では、最終年度に売上高1,250億円、営業利益40億円の達成を

目標としています。当社グループの主軸事業である電子書籍流通事業は、中計初年度である2026年2月期においても売上高が増加する一方、営業利益は利益率の高い

しっかりと歩みを進めている」という成長戦略の布石を明確に示すことができた。その意味で、単なる数値を超えた“手応えのある期”だったと自己評価しています。



サービスが終了見込みである影響により-1.3億円の一時的な減益を予想しています。2027年2月期以降の利益成長に向け、電子書籍市場の成長に加え、新規取引を継続的に獲得し、さらなる



## Management Message

シェアの拡大と売上高の増加を目指す方針です。取引先のニーズに寄り添う質の高いサービスが評価され、2025年7月には同年2月に業務提携を締結した(株)アムタスの大手電子書籍配信サービス「めっちゃコミック」との新規取引を開始しました。

戦略投資事業は当期で約3億円の損益改善を達成し、約10億円の赤字となりました。2026年2月期には赤字幅を半減する計画で、2028年2月期までの黒字化を目標に、“第二の柱”として収益基盤の一翼を担う事業へと進化させます。

成長投資においては、ROIC（投下資本利益率）の基準を引き上げつつ、獲得するリターンを慎重に見極めながら、実効性ある投資を実行していきます。中計期間中の5年間で見込まれる営業キャッシュフロー220億円超のうち、株主還元の充実に努めながら、およそ半分にあたる110億円を、M&Aを含む成長投資へと振り向ける計画です。

投資の重点領域としては、コンテンツ流通の進化を通じた利益拡大、SC事業など、将来の競争優位につながる分野を念頭に置いて検討することを想定しています。昨今、コンテンツ業界においても資本力を生かした提携やM&Aが相次いでいる中、変化の早いこの時代において、柔軟かつ本質的な事業ポートフォリオの構築こそが企業の持続的成長を支えるという前提に立ち、当社としても大胆に動いていく必要があると考えています。外部からの資金調達についても、タイミングと環境を見極めながら柔軟に検討していきます。なお、上述した売上高・営業利益目標は既存事業のオーガニック成長に基づく数値であり、現時点でM&Aや翻訳輸出支援事業については織り込んでいません。

株主の皆様への還元については、引き続き総還元性向30%以上を目安とし、業績拡大による配当の増額をしっかりと行いつつ、状況を見極めながら自己株式取得も機動的に行っていく予

定です。2026年2月期は、過去最高となる1株あたり40円の配当を予定しています。成長投資や事業領域の拡大を両輪で進めることで、売上・利益ともに持続的に積み上げていけると考えています。

当社は、2025年2月末時点で東証プライム上場維持基準を満たした一方で、TOPIXの銘柄再編も進行しており、業績拡大に向けた成長ストーリーに対する説明責任もしっかりと果たしていく必要性を認識しています。当社は資本市場の動向を注視しながら、EPS（1株当たり利益）とPER（株価収益率）の双方に着目した企業価値の向上に取り組めます。EPSは投資や資本政策の成果を測る尺度として、PERは私たちが社会に語る“未来のストーリー”に対する評価指標として、その両輪を受け持つCFOの立場で、私は両方を重視しています。

当社は、中長期の成長戦略との整合を図るかたちで、当社の現在地と果たすべき使命、そして私たちが直面する

社会的なリスクと機会を真摯に捉えた結果として、10項目のマテリアリティ（経営上の重要課題）を特定しています。サステナビリティ推進委員会の委員長を務める私の立場から見て、これらのマテリアリティは当社の現状を的確に表しており、財務・非財務の両面から社内外のステークホルダーとの対話を深める旗印として有効活用ができていると考えています。

当期においては、情報セキュリティの強化や、グループ全体にわたるコンプライアンス教育の充実、ガバナンス強化などマテリアリティに紐づいた施策実行に大きな進展が見られました。

私たちが目指す中期経営計画を本当の意味で実現し、100年続く組織となっていくには、こうしたマテリアリティすべてに誠実に向き合い、着実に対応を進めていく必要があります。中でも人的資本経営に関連する人材採用・育成のテーマはメディアドウの中長期的な成長を支える根幹であり、藤田を筆頭に、当社が最も重視しているテーマのひとつです。

当社の独自性の一要素は、いかに  
様々な業界、社会に敬意を持って誠実

に向き合い、その結果として、感謝や長きにわたる強固な信頼をいただくことができるか。これを追求し続ける姿勢にあると感じています。このような当社の「面白さ」を構成する要素を組織、社会全体で共有し、次の世代へと継いでいくことが、私たちが目指すべき企業のあり方につながるはずです。

仕事は単に収入を得る手段というだけではなく、社員一人ひとりがそれぞれの役割を通じて社会に貢献していく営みです。現在、そして遠い未来に誰かから「ありがとう」と言ってもらえることこそが、自分の仕事为社会にとって意味のあるものだったと言える証なのではないでしょうか。

もちろん、いつまでも続く企業であるためには、売上の成長や事業の拡大が欠かせません。売上は私たちが社会に果たす役割や貢献に対する対価であり、企業の社会的意義を分かりやすく可視化する指標としても捉えられます。中でも私が大切にしたいのは、そうした社会と誠実に向き合おうとする価値観に共鳴する社員一人ひとりが生き生きと働ける会社であることです。そのような会社だからこそ社会に貢献でき、

その結果として利益が生まれ、社員への報酬を増やしていくことができる。すべては「人」に収束するという前提に立つと、財務指標とは異なりますが、報酬という指標が、社会と当社との良好な関係性を数値化する重要な基準になるのではないかと考えています。

今後も藤田と緊密に連携しながら、事業戦略、財務戦略、非財務を幅広く管掌する代表取締役副社長CFOとして、全ての面に責任を持って企業価値を高め、透明性ある経営と、実効性のあるガバナンスを軸に、ステークホルダーの皆様からのご信頼に応える企業運営を目指します。その先に名実ともに“100年続く企業”となれるよう、着実に歩みを進めていきたいと考えています。私の基本姿勢は、常に「全体最適」の視点からメディアドウの経営に向き合うことです。そして、企業価値の最大化は、私たちだけで完結できるものではありません。株主の皆様、取引先の皆様、そして社会と価値を“共創”していくプロセスこそが、真の成長につながると信じています。



さいごに

当社がこれまでの成長を重ねられたのは、ひとえに株主・投資家の皆様、出版社や電子書店の皆様など、数多くのステークホルダーの皆様からのご支援のおかげです。この場を借りて、心より御礼申し上げます。また、当社を築い

てきた先人たち、そして日々現場で奮闘している社員一人ひとりにも、深い敬意を表したいと思います。

皆様との対話を一層深めながら、いただいたご意見やご期待を、これからの経営と事業にしっかりと反映してま

います。引き続き、メディアドゥに対する変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

菊田明史



Phase1：1996 - 2024

ひとつでも多くのコンテンツを

国内コンテンツが  
今後も集まり続けるポジションの確立

取扱いコンテンツ数：260万

取引出版社数：2,200社

流通総額：1,820億円

MORE CONTENT

FOR MORE PEOPLE!

Phase2：2025～

ひとりでも多くの人へ

国内コンテンツを世界中に届けるため  
流通ソリューションの進化と拡大

日本（1億人）に加え世界（80億人）へ

マンガ、文字もの、オーディオブック

これまで（前中期経営計画）

前中期経営計画の期間は、電子書籍流通事業において、2017年に買収した出版デジタル機構のPMIを完遂し、電子書籍取次事業者として国内最大手に。出版業界において、国内コンテンツが集まり続けるポジションを確立しました。電子書籍市場の拡大に伴い売上高は1,000億円を突破するなど、順調に事業を拡大させました。戦略投資事業においては、電子

書籍流通事業に次ぐ収益の柱を構築するべく、事業の多角化を推進し、各投資領域におけるアライアンスを実現。主要取引先の独占提携終了により2期連続の減収減益となったものの、事業ポートフォリオの最適化を行い、筋肉質な収益体制を構築することで、各事業の損益改善を着実に進捗し、再び増収増益基調へと回帰しました。

	第1次中期経営計画				第2次中期経営計画			
	2018/2	2019/2	2020/2	2021/2	2022/2	2023/2	2024/2	2025/2
売上高	372	505	658	835	1,047	1,016	940	1,019
営業利益	9.3	14.6	18.5	26.6	28.1	23.9	20.6	24.7
EBITDA	17.7	23.9	26.6	34.2	39.2	38.6	33.9	37.9
当期純利益	3.5	-12.4	8.8	15.1	15.7	10.5	-3.1	13.6

	第1次中期経営計画	第2次中期経営計画
狙い	2017年の出版デジタル機構買収後、経営・組織・システムの統合を進め、電子書籍取次事業者としてNo.1としてのポジションを確立する	事業の多角化を推進し、電子書籍流通事業に次ぐ収益の柱を構築する
成果	【業績】前倒して業績目標を達成。売上高は4年間で2倍になり、1,000億円を突破 【電子書籍流通事業】出版デジタル機構とのPMIが完了。電子書籍取次国内最大手としてのポジションを確立 【戦略投資事業】トーハンとの資本業務提携をはじめとした、各投資領域におけるアライアンスを実現	【業績】内外環境の変化（主要取引先の取引移管、市場成長率の鈍化、経営リソースの分散等）により売上・利益共に未達 【電子書籍流通事業】2024年2月期はピッコマをはじめとする新規商流の獲得が実現 【戦略投資事業】事業ポートフォリオの見直しが進み、筋肉質な収益体制を構築

これから（新中期経営計画）

ビジョンである「MORE CONTENT FOR MORE PEOPLE!（ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ）」に立脚し、日本のコンテンツを国内のみならず、世界80億人に届けることに注力します。前中計期間において確立したポジションを土台に、AI等のテクノロジーと人の力を掛け合わせた独自の翻訳システム「MDTS(Media Do Translation

System)」を活用した日本コンテンツの海外展開支援を推進します。また、地域社会に眠る価値（アセット）を「事業」として掘り起こす「SC事業」(Sustainability Creation)を推進。スポーツ事業や起業家支援をはじめとした地域社会と協働する多様な取り組みを通じて、地域の課題解決と収益化を両立させる事業を創造、推進していきます。

	第3次中期経営計画		
	2026/2	2028/2	2030/2
売上高	1,060	1,150	1,250
営業利益	27.2	32.2	40.0
EBITDA	39.3	45.0	52.0
当期純利益	20.0	21.5	25.0

連結売上高・  
各利益項目ともに  
過去最高

※新規事業やM&Aによる成長は計画値に織り込まず

	第3次中期経営計画（2025～）	
	日本コンテンツの海外展開支援	SC事業(Sustainability Creation事業)
狙い	【日本の出版物を世界に届けるゲートウェイへ】 海外へのコンテンツ展開には高コストな「翻訳」、国ごとに異なる複雑な「流通」に課題があります。当社グループは高品質かつ低コストな多言語翻訳と多様なフォーマット展開・流通を実現するとともに、海外グループ会社のネットワークで現地の商慣習に合わせたマーケティング・販促活動までを一気通貫でサポートし、そうした参入障壁を取り払います。	【地域の取り組みを「収益を上げる事業」に】 当社グループは創業以来、地域社会との関わりを通じて多方面の信頼関係を構築し、企業成長を遂げてきました。地域社会に眠る幾多もの価値、アセットを「事業」として掘り起こしながら、現在「スポーツ事業」「起業家支援事業」で構成される取り組みを拡大し、全国・世界に向けて発信可能な、収益力を持つ力強いビジネスへと成長させていきます。
数値計画	新中期経営計画の最終年度である2030年2月期には、連結売上高1,250億円、営業利益40億円といずれも過去最高を目指します。本業績目標は、既存事業のオーガニックな成長に基づく目標値です。日本コンテンツの海外展開支援の強化やM&Aによる成長は計画値に織り込んでおらず、さらなる成長要素として積極的に推進することで、非連続な成長の実現を目指します。	



## フェーズ1：電子書籍流通事業

メディアドゥの当期連結売上高1,019億円のうち9割超を担うのが、主軸事業である電子書籍流通事業です。260万コンテンツが集まり続けるほどの信頼を出版業界と構築し、電子書籍にとどまらない日本の本の世界流通を目指す使命の拡大を宣言したフェーズ2は、事業基盤を形作った社員たちの苦労や努力の上に成り立っています。

### STEP 01

## 電子書籍ビジネスの幕開けと弛まぬ努力

2004.7

### 「着うた®」配信事業開始



当時のメディアドゥ公式サイト

### リッチコンテンツビジネスに追い風

2002年、auブランドの携帯電話で「着うた」サービスが開始し、モバイルインターネットにおける大容量の“リッチコンテンツビジネス”が幕を開ける。権利元との契約・印税管理が発生する著作権ビジネスへ移行。

メディアドゥは2004年、着うた市場に参入。版權元やアーティストとの契約を進める中、「印税レポートシステム」を開発したことが音楽事業拡大の契機となる。

一方、着うた市場には音楽業界共同で立ち上げた圧倒的シェアを誇る企業が存在した。

「No.1を目指すために」。メディアドゥは音楽事業で培った権利許諾のノウハウと印税レポートシステムを活用し、電子書籍の黎明期を迎えようとしていた出版業界への参入を決意する。

### md-dcを開発

### 電子書籍事業に参入



神保町に移転した東京オフィス（2007年）

### 電子書籍市場拡大に社運をかける。

### 社員は急増、会社一体で奮闘する日々

フィーチャーフォン（ガラケー）の電子書籍はコマ単位で切り出す仕組みで、当初はマンガ1冊20万円ほどの高額な制作費を要する参入障壁の高いコンテンツだった。

メディアドゥは「余暇時間に読む電子書籍のマーケットは必ず大きくなる。社運をかけて取り組むべきだ」と確信し、電子書籍事業に参入。

2006年、東京事業所を西新宿から曙橋へ移転。藤田は「1年でこのオフィスを出る」と宣言する。東京の社員数は約20名から40名超に急拡大し、2007年に神保町へ拡張移転。

藤田が過労で3度にわたり救急車に運ばれるほど組織は一体となって日夜業務に勤しみ、電子書籍の流通プラットフォーム確立に向け、電子書店サイト立ち上げからコマ割り作業までを一手に担い、人海戦術での手作業もいとわず、地道に取引出版社・電子書店の拡大の努力を重ねた。

#### MEMBER'S VOICE

- ▶ 当時は全て手作業で、取り扱いコンテンツが増えるたびに一緒に働くメンバーも次々に増えた。『自分たちの手で新しい流通を作っている』と感じ、ワクワクしながら働いていたことを覚えています
- ▶ 電子書籍の存在すら知られていないことも多く、出版社様、作家様は慎重姿勢。時にお叱りを受けながら、その中で少しずつ信頼を重ねることで、会社も自分も成長していくことができたと感じます

### STEP 02

## 事業拡大期の到来

2006～2007

### 両輪のシステム開発



メディアドゥが開発した「md-dc」

### 「選ばれる」ためのシステム

メディアドゥは複数の電子書店に中央サーバーから電子書籍データを提供する配信システム「md-dc」を開発し、電子書籍事業参入からまもなく、電子書店向けの効率的なサイト運営を実現する管理システム「MD-CMS」を開発（のちに「CAS（コンテンツエージェンシーシステム）」の名称へ両システムを統合）。

md-dcで配信するコンテンツの配信許諾獲得、MD-CMSの契約先獲得の両輪に全力を注ぐ。

止まることのない「不断のシステム」を特長とし、取扱いコンテンツが少ない中でもシステムによるデータ分析と集客を得意とすることで「選ばれる」サービスを実現した。

2008～2011

### 大手出版社の資本参画



### 取引急拡大の転機

努力を重ね契約獲得に邁進する過程で、2007年11月には講談社との間でコンテンツ利用許諾の契約を締結。

およそ1年後の2008年10月、良好な取引関係を維持するため、第三者割当増資によってメディアドゥの株主に講談社が名を連ねることとなる。

2008年以降、メディアドゥは取引を急拡大する。

2010年、大型電子書店であるNTTドコモ『iモード』のポータルサイト『iMenuブック』にCASの提供を開始。

同年、小学館との間でコンテンツ配信契約を締結。2011年に小学館がメディアドゥの株式を取得し、資本参画する出版社は講談社、小学館の2社となる。

### LINEマンガとの取引開始



### シェアNo.1への布石

2013年4月、同業他社とのコンペティションで提案が採用され、電子コミックサービス『LINEマンガ』への独占的な電子書籍コンテンツ取次、電子書籍配信プラットフォームの提供を開始。

LINEマンガは2022年の独占提携終了によるバックエンド業務移管まで、メディアドゥの売上高約20%を占める大口取引先となった。



## STEP 03

## 業界No.1と上場、N字回復

2013～2016

東証マザーズ上場、  
そして東証一部へ

東証一部上場のセレモニー（2016年）

## 上場の達成と新たなチャレンジ

「電子書籍のマーケットは必ず大きくなる」と信じて邁進し、大きく取引を拡大する中、財務基盤を安定させ名実ともに信頼力を高めるべく、2013年11月に東京証券取引所マザーズ市場に上場。藤田がメディアドゥ設立当初から描いてきた目標の一つを達成した。

電子書籍流通事業の成長性が認められたことの証左とも言えるこの出来事を経て、藤田はさらに、電子書籍流通で当時No.1のシェアを誇っていた出版デジタル機構の買収に向けたチャレンジに乗り出すことを決意。

経営体制を整え、2年3か月後の2016年2月には、東京証券取引所第一部（現東証プライム）へ市場変更する。

出版デジタル機構  
子会社化

## 業界2位が1位を買収、圧倒的ポジションの確立

「電子書籍流通事業者の圧倒的No.1として出版業界の課題を共有し、一緒に取り組んでいきたい」。その想いを胸に、メディアドゥは出版デジタル機構の買収に、いよいよ社運をかけて取り組む。

大株主である産業革新機構、主要株主である大手出版社の合意を得て、2017年3月、メディアドゥは出版デジタル機構を子会社化、同6月に完全子会社化。その後、2020年にはPMIを完遂し、コロナ禍の巣ごもり特需の追い風によって電子書籍流通事業は2022年2月期で売上高993億円に達する。

2025.2

## 再び増収増益、シェアの再拡大と使命の拡大へ

「LINEマンガ」との独占提携終了とバックエンド業務移管の開始により、メディアドゥは2023年2月期～2024年2月期に減収減益フェーズへ。電子書籍流通事業においては、引き続き出版社・電子書店が抱える運用業務の負担を支え、流通カロリーの低減、流通スピードの向上に徹底的に向き合うことで、LINEマンガの業務移管を完了した後の2025年2月期に再び増収増益を達成する。

## 「N字回復」の達成



ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ

MORE CONTENT FOR MORE PEOPLE!

メディアドゥは電子書籍の発展に寄与すべく、多くの出版社様と電子書店様の橋渡し役として、システムソリューションと流通オペレーションを提供してまいりました。創業30周年という節目に立ち会えることに深い誇りを感じるとともに、出版業界へのさらなる貢献に向けて決意を新たにしております。ここまでの規模に成長することができたのは、お取引先の皆様の多大なるご支援、そして立ち上げ当時から事業に邁進してきた社員たちの努力の賜物です。

私たちの最大の強みは、出版社様には多くの書店様や読者の皆様へ作品を届ける機会を、書店様には多彩な出版社様のコンテンツを取り扱う環境を提供できる点にあると自負しています。運用業務がより複雑化する現在においても、私たちは出版社様と書店様の間に立つからこそ見える課題と真摯に向き合い、一つひとつ着実に解決してまいります。業務の効率化・自動化を推進しながら、より迅速かつ柔軟な流通を実現し、業界全体のさらなる成長に貢献していく所存です。

メディアドゥは今後、日本国内はもとより、「MDTS (Media Do Translation System)」を活用するなどし、世界に対しても日本のコンテンツを届け、出版社様、そして作品を生み出す作家の皆様に貢献することによって、私たちが掲げる「著作物の健全



なる創造サイクルの実現」というミッションの達成に邁進します。

引き続き社員一人ひとりが誠実に業務に取り組めるよう、電子書籍流通事業における社内外の信頼関係を一層強固なものにしながら、皆様のご期待を超える価値を提供し続けられるよう挑戦を止めることなく歩んでまいります。今後とも、変わらぬご支援とご理解を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

取締役 COO

花村 佳代子

## 30年の歴史と想いのバトンを引き継ぐ



私がメディアドゥに出会ったのは2011年、電子書籍流通事業でメディアドゥが急拡大を始めた頃で、当時は取引先の立場でした。社員の方々の真摯な姿勢に加え、社長の熱量、描くビジョンに「この会社と一緒に働き、自分の力で貢献したい」と強く惹かれました。社長に熱心に声をかけてもらい、入社を決意した日を今も鮮明に覚えています。

私たちは電子書籍事業参入から約20年を経た今も、電子書籍市場の拡大、出版業界の繁栄に貢献したいと願い、徹底

してニーズに寄り添い、ミスなく業務を遂行することに努力を重ねてきました。

今後さらに市場は成長し、それに伴い処理する量も範囲も加速度的に拡大していくと思われます。出版社様・書店様と真摯に向き合い、1冊1冊のコンテンツを丁寧に扱うという原点を忘れることなく、業務の効率化・自動化を推進し、より迅速かつ柔軟なソリューションを提供してまいります。

メディアドゥの創業30周年を迎える今、出版社様と書店様、そして読者の皆様に信頼される不可欠な存在であり続けるために、社員一人ひとりが変わらぬ誇りと使命感を持ち、挑戦と学びを止めることなく、次の30年、さらにその先の未来を創っていく決意を新たにしています。

今後変わらぬご支援のほどよろしくお願いいたします。

執行役員  
電子書籍流通事業担当

大貫 雄一郎



# Partner Stories



コンテンツ流通の  
経験と知見で、  
作品のグローバル展開に弾みを

株式会社アルファポリス  
代表取締役社長

## 梶本 雄介 様

当社は2000年の設立以来、ライトノベルを中心に、インターネットで人気のある作品を編集・出版するという新たなビジネスモデルを展開しながら着実な成長を続けてきました。2014年の東証マザーズ（現グロース）上場以降は、成長性の高いコミック分野にも注力し、投稿ウェブサイト「アルファポリス」の運営と人気作品の出版を両輪に幅広い事業を行っています。2019年3月期には電子書籍と親和性の高いコミックの売上高がライトノベルを上回り、現在は売上構成比が70%を超える当社の基幹事業となっています。

2010年からメディアドゥの前身の会社と取引を開始し、当社がLINEマンガへの作品流通に取り組んでいた2018年、メディアドゥとの連携が本格化しました。当時の当社は紙の本を主力に成長しており、電子書籍をどのように伸ばしていくか事業戦略を模索する最中でした。そうした状況のなか、当社の電子書籍の商流を一手に担い、事業成長の道筋を支えてくださったメディアドゥには感謝しています。

メディアドゥの優位性の源泉は、さまざまな出版社や電子書店と緊密な関係を維持し、その性格に応じた流通システムを構築している点でしょう。電子書店はそれぞれ固有のレギュレーションを持っていますし、取り扱い作品の傾向や販売方法も異なります。メディアドゥは長年、著者や出版社と電子書店をつなぐ流通の最適化を追求してこられました。作品を1話ごとに配信する「話配信」においてもほぼ全ての電子書店への展開を一手に引き受

けていただいており、私たちのビジネスをスピード感を持って展開するうえで、メディアドゥにお力をお借りしている部分は大きいと考えています。複雑なキャンペーンの立案・実施をはじめ、煩雑な業務を一括してお願いできるメディアドゥは、文字通りワンストップのソリューションで私たちの事業を支えてくれる、かけがえのないパートナーだと感じています。

メディアドゥが掲げる存在意義や方向性を端的に示すビジョンは、海外でのデジタルをはじめとした作品の販売強化やアニメ化事業の拡充などを優先課題に置く当社の中長期戦略と共鳴するものです。もちろん中長期計画の細部には差異がありますが、目線は同じところを向いている。近年、グローバル市場で日本のコミックやアニメなどのコンテンツが驚異的な伸びを見せて人気を博しており、当社が得意とする異世界ファンタジーも大きな注目を集めています。

世界各国・各地域の出版市場はそれぞれ違った特性を有していますし、商習慣や海賊版への対応も異なります。経営資源が限られているなかで、グローバル市場に強固な基盤を確立し、業容を拡大していくことは容易ではありません。国内の電子書籍市場の中核にいるメディアドゥだからこそ、市場拡大に向けて幅広く国内のコンテンツの世界規模での流通やプロモーション、マーケティングに関する展開を切り開いてくれることを期待します。

2025年3月期、当社は売上高、各利益ともに過去最高を更新しました。今後も良好な市場環境を追い風に中長期的な成長と企業価値の最大化を追求していく考えです。これからも電子書籍市場の拡大、そして私たちの歩みに力添えをお願いしたいと思います。



オールインワン・  
エンターテインメントの  
道筋を切り拓くパートナー

株式会社 U-NEXT  
代表取締役社長

## 堤 天心 様

U-NEXTは2007年のサービス開始以来、日本の定額制動画配信（SVOD）サービスの先駆けとして新たな市場の形成に努めてきました。国内外のコンテンツホルダーと強固なパートナーシップを結び、国内最大級の作品数を配信しており、国内市場において売上シェアは第2位と屈指のシェアを誇っています。2025年5月には、会員数が473万人を突破しました。

当社が目指すのは「オールインワン・エンターテインメント」です。ひとつのアプリで映像、書籍、音楽、ライブエンターテインメントなどをシームレスに楽しめるサービスとして、独自の世界観を構想し、U-NEXTでしか視聴できないコンテンツを拡充していく「ONLY ON戦略」とともに、当社独自の付加価値を追求しています。

メディアドゥとの協働が本格化したのは、2019年です。同社は電子書籍市場で培ってきた技術と知見を駆使して、煩雑なメタデータを整形し、電子

書籍と映像コンテンツとの相互の紐付け（クロスメディア）に大きく貢献いただいているうえ、市場の活性化に向けた各種キャンペーンの策定・運営に関しても、日々様々な支援をいただいています。

「オールインワン・エンターテインメント」を掲げてビジネスを拡大していくにあたり、電子書籍を積極的に読まれる方々にサービスのお得さや利便性を感じていただき、満足度を高めてサブスクリプションを継続いただく必要があります。しかし、電子書籍・電子コミックは映像よりも冊数が多いことに加え、期間限定や分割・合本など1タイトルに対するフォーマットが多く複雑で、映像と統合するには多くの困難が伴います。この課題をクリアできたのも、メディ

アドゥとの協働があってこそでした。  
私がメディアドゥに共感し、賛同するのは、ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人に届け、著作物の健全な創造サイクルの実現を目指していく、その経営姿勢です。U-NEXTも使いやすいプラットフォームや幅広いコンテンツを通じて、お客さま一人ひとりの「観たい、読みたい」に応えています。人びとの豊かな心、豊かな暮らしに貢献すること、そしてエンターテインメントの可能性をさらに広げていくこと。さらには日本のIPを世界の市場へと届けていくことは、私たちにとっても非常に大きな事業テーマです。これらの点において、メディアドゥは共通の価値観を有していると言えます。メディアドゥは電子書籍市場全体をマクロで捉えられるポジションだと思いますので、国内外の電子書籍市場全体を成長させていくうえで、何らかの形で新しい施策を協働する機会があればありがたいと考えています。

当社は持続的な成長を見据え、様々な取り組みを推進しています。2020年に立ち上げたU-NEXT Publishingは、U-NEXTの出版部門として、電子書籍、電子コミックのオリジナルコンテンツを制作しています。今後は日本発IPの世界レベルでの浸透を図っていく計画も掲げています。海外へもリーチする取り組みを遂行するためには、IP創出の担い手であるクリエイターや出版社、そして電子書籍流通の中核を担うメディアドゥとの連携が欠かせません。強固な連携を保持しながら、サービスの高度化とSVOD市場の一層の拡大を図り、エンターテインメントの新しい形を創造・発信していきたいと考えています。



フェーズ2：海外展開 日本のコンテンツを、世界中に届けていく  
～MORE CONTENT FOR MORE PEOPLE!～

事業概念のアップデート：「著作物の健全なる創造サイクルの実現」を目指す使命の拡大

メディアドゥは事業理念として、「著作物の健全なる創造サイクルの実現」というミッションを掲げて事業を推進しています。クリエイターによって生み出された優れた著作物が、正当な対価をもって読者に届けられ、その収益が次の創作活動へと繋がっていく。この好循環を支えるための必要不可欠な使命を果たし続けることが、私たちの存在意義です。

従来は「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」というビジョンのもとに、主に国内市場で事業理念の実現に邁進することで、電子書籍取次最大手の地位を確立してきました。国内市場の成熟、世界展開へのニーズの高まりが顕在化する中、私たちが変わらぬ使命を果たし続けるためには、グローバルな流通ソリューションを提供することが重要だと判断しました。

そこで私たちは、これまで掲げてきた日本語のビジョンを英語表記である「MORE CONTENT FOR MORE PEOPLE!」に転換し、事業概念をアップデートしました。私たちのもとに集ま

り続ける日本中のコンテンツ（MORE CONTENT）を、日本の読者はもちろんのこと、世界80億人の人々（MORE PEOPLE）へ届けるという、事業戦略の新しいフェーズを明確に示しています。

一方、ミッションは日本語表記のままに据え置いています。今後メディアドゥが取り組むコンテンツの海外展開の本質は、日本の著作者、日本の出版社が生み出す「日本の著作物」の価値を最大化し、その収益を日本の出版市場に還元することで、日本文化の発展に寄与することにあります。私たちの拡大する使命が目指す方向性は、これまでも、そしてこれからも変わることはありません。

この揺るぎない日本の出版市場へのコミットメントを示しながら、メディアドゥは出版業界との強固な連携のもとで、日本のコンテンツが世界市場を開拓する新たな成長ステージへと力強く踏み出します。

MORE CONTENT for MORE PEOPLE!

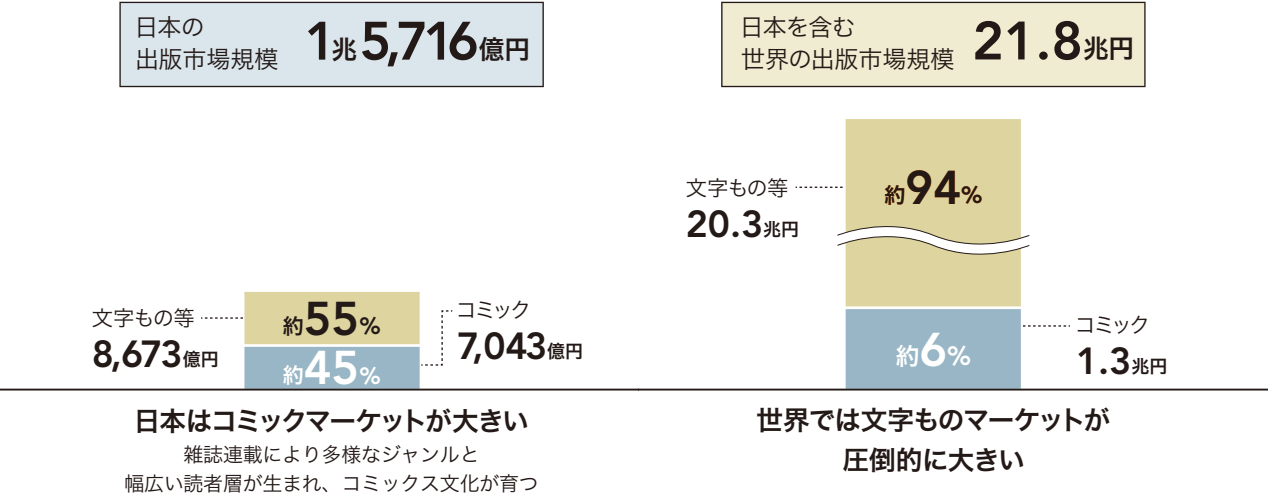
海外展開における日本コンテンツのポテンシャル：まずは文字もの市場へ

現在「日本コンテンツの海外展開」という言葉で想起されるのは、多くの場合コミック市場の成長です。実際に日本のコミックはアニメの人気とともに世界的に確固たる地位を築いており、今後もさらなる成長が見込まれています。しかし、世界の出版市場全体の構造に目を向けると、21.8兆円のうち約94%と圧倒的な規模を占めるのが文字ものであり、コミックは約6%となっています。

日本の出版コンテンツは近年、マンガ・アニメの国際的な商業的成功に加え、小説などの文字もの作品も海外で成功を収めるなど、世界市場における価値の高さ、そのポテンシャルが実証されつつあります。

サンマーク出版が原著を刊行した川口俊和氏の小説『コー

ヒーが冷めないうちに』は、海外3か国だけで日本国内での売上を大きく上回る累計400万部以上を売り上げ、シリーズの世界累計発行部数は750万部を突破しています。また、柚木麻子氏の『BUTTER』（新潮社）は、2024年に英語版が出版されると、イギリスで刊行からわずか1年で28万部以上を売り上げ、国内販売部数を上回るヒットとなりました。海外では日本の1.5倍から2倍という価格設定になっているにもかかわらず、国内販売数を大きく上回るヒットを記録していることは、日本の文字もの作品が世界市場で通用することを証明しています。メディアドゥは、この巨大かつ可能性を秘めた文字もの市場へ、まずは挑戦していきます。



海外展開を阻む「翻訳」と「流通」のリスクを解決する

これほど大きなポテンシャルが証明されているにもかかわらず、大半の日本の文字もの作品は、いまだ海外の読者に届いていません。その背景には、出版社や著者が背負っている、2つの事業リスクが存在します。

第一のリスクは、「翻訳」です。従来の人力による翻訳では、一冊あたり数百万円単位のコストと長い期間を要するため、多くの出版社にとってコンテンツの多言語展開は現実的ではありません。

日本のマンガ・文字ものの新刊英訳率(メディアドゥ調べ)

	マンガ	文字もの
年間発刊タイトル数	約15,000	約65,000
翻訳コスト	約50万円	約300万円
新刊英訳数	約8%	約0.1%

英語以外の言語を含めると、日本のコンテンツはほとんど翻訳されていないと言える

ませんでした。その結果、近年の文字もの新刊における英訳率は約0.1%、マンガですら8%という極めて低い水準にとどまり、ほとんどの作品が翻訳の機会すら得られていないのが実情です。

第二のリスクは、「流通」です。仮に翻訳が実現したとしても、国ごとに異なる商慣習や販売チャネルに対応するための、グローバルな流通ネットワークとノウハウがなければ、作品を書店の棚に並べ、読者の手元に届けることは困難です。

この「翻訳」と「流通」という二つのリスクこそが、99%以上のコンテンツが国内にとどまっている根本的な原因となっています。メディアドゥは現在、これらの海外展開における課題を一気通貫で解決する仕組みの構築に取り組んでいます。長年の事業で築いた国内出版社との強固な関係、海外で先行して構築してきた流通・マーケティングのネットワークとノウハウ、そして「MDTS (Media Do Translation System)」に代表される独自のテクノロジー。これらを活用し、日本コンテンツの海外展開を強力に支援する、世界でも稀有なプレイヤーを目指します。



メディアドゥグループはゲートウェイとして、日本の出版物を世界へ届けていく

「翻訳」と「流通」という二つの壁を乗り越え、日本コンテンツの海外展開を強力に支援するのが、メディアドゥ独自の一貫したソリューションです。その仕組みは、以下の4つの機能によって構成されます。

① ポジション：電子書籍取次最大手として、国内最大級のコンテンツ資産を預かる

メディアドゥの競争優位性の源泉となるのが、2,200社を超える国内出版社との強固な事業基盤です。出版社と直接契約を結び、口座を開設したうえで継続的な取引を行っており、その信頼関係に基づいて国内最大級となる260万点以上の電子書籍コンテンツをデジタルファイルとしてお預かりしています。

② 翻訳：テクノロジーを活用した翻訳体制で高速かつ低コストで多言語化

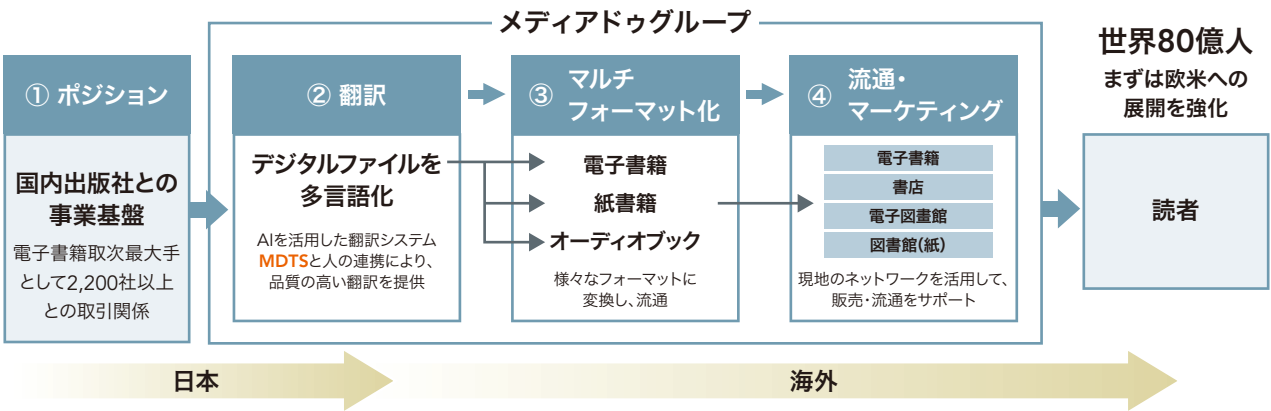
この膨大な電子書籍コンテンツのうち、許諾を得られたものを世界中のあらゆる言語へ翻訳をしています。AIを活用した翻訳システム「MDTS (Media Do Translation System)」と人の力を組み合わせることで、高品質・短納期・低コストでの多言語翻訳を実現し、言語のハードルを越えていきます。

③ マルチフォーマット化：コンテンツ価値の最大化

翻訳された一つのデジタルデータの価値を最大化するため、電子書籍はもちろん、オーディオブック、そして紙書籍といった、多様なフォーマットへと変換（マルチユース）します。各国の市場環境や読者のニーズに合わせた最適な形でコンテンツを提供し、提供価値を最大化します。

④ 流通・マーケティング：世界の読者へ届ける

多様なフォーマットに変換されたコンテンツを、電子書店、リアル書店、図書館といった現地のあらゆる販売チャネルへと届けます。メディアドゥグループが有する海外拠点のネットワークを最大限に活用し、各国の商慣習に合わせた販売からマーケティング・PR活動までを一気通貫でサポートします。



「翻訳の壁」を越える技術革新：MDTS (Media Do Translation System)

**MDTSの全体像：「テクノロジー」と「人」の融合**  
MDTSは、単なるAI翻訳ツールではありません。コンテンツの権利許諾を得るところから、多言語に翻訳し、再び流通可能なファイルとして完成させるまでを一気通貫で実現する、テクノロジーと人の力を掛け合わせた総合的なソリューションです。

テクノロジー：翻訳プロセスをシステム化

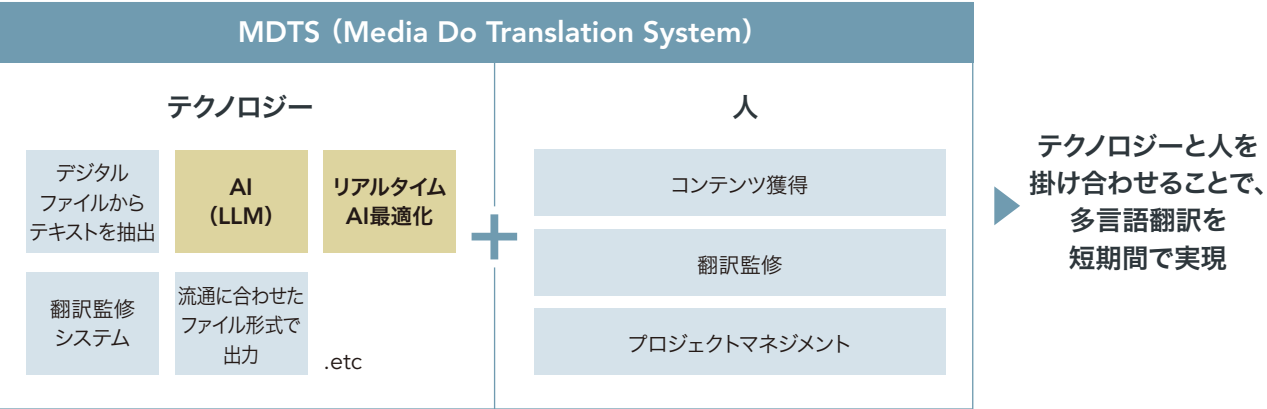
MDTSの技術的なプロセスは、まず当社がお預かりしている電子書籍ファイルから、出版社の許諾を得たうえでテキストデータを抽出することから始まります。次に、抽出されたデータをAI (LLM) の活用によって翻訳し、その翻訳文を翻訳家が専

用の「翻訳監修システム」を用いてチェックし、品質を磨き上げていきます。最終的に、完成した翻訳データは、電子書籍用のEPUB形式や印刷用のInDesign形式など、流通先のニーズに合わせた多様なフォーマットで出力されます。

人：システムを動かす専門的な体制と知見

この強力なテクノロジーは、それを支える人の力があって初めて真価を発揮します。海外展開の前提となるコンテンツを獲得したうえで、AI翻訳の品質を「翻訳監修」で担保します。翻訳家との連携により、作品のニュアンスを損なわない高品質なローカライズを実現します。そして、これら全体を円滑に進行さ

せる「プロジェクトマネジメント」も、当社が長年電子書籍流通事業で培ってきた知見と体制があるからこそ実現可能となります。テクノロジーだけでなく、「人」の能力、知見、体制を生かせることが、メディアドゥの独自性の源泉です。



日本のコンテンツを大切にし、国内の流通を担う中で多くのコンテンツホルダーから信頼を獲得してきた創業30周年までの道のりを経て、私は取締役として、「MORE CONTENT FOR MORE PEOPLE!」という事業理念のもと、メディアドゥが世界へと日本コンテンツの読者を一層広げていく次なるフェーズを任せられていると感じています。この責務を果たす上で、当社グループの海外拠点であるMedia Do International (MD-i) の存在は欠かせません。MD-i傘下のFirebrandグループ（Quality Solutions、NetGalley）は米出版市場の約8割を占める5大出版社等の欧米出版社300社超が利用する出版ERPシステム、イン

フルエンサーや司書、書店員等の世界約60万人の顧客ネットワークを持つマーケティングツールで欧米の出版サプライチェーンを支えてきた長年の実績があり、米国出版業界との強固な信頼関係と流通経路を有しています。当社グループの海外戦略においては、このMD-iグループのプラットフォームを通じて、日本のコンテンツホルダーと共に海外市場を開拓していくことが土台となります。紙の書籍の世界流通にも取り組むことで、これまで電子書籍の流通を担ってきたメディアドゥが、いよいよ紙・電子一体で出版業界に貢献し、この戦略によって、メディアドゥは世界中の人々にとって「日本を代表するコンテンツ流通事業者」となり、出版業界からの厚い信頼を一層広げることを目指します。私は前職の出版社時代から紙の本や書店を守ろうと微力ながらも力を注いできた経験と知見の全てを捧げ、メディアドゥが新たに踏み出す一歩を強力に推進していく所存です。

取締役  
Media Do International Director

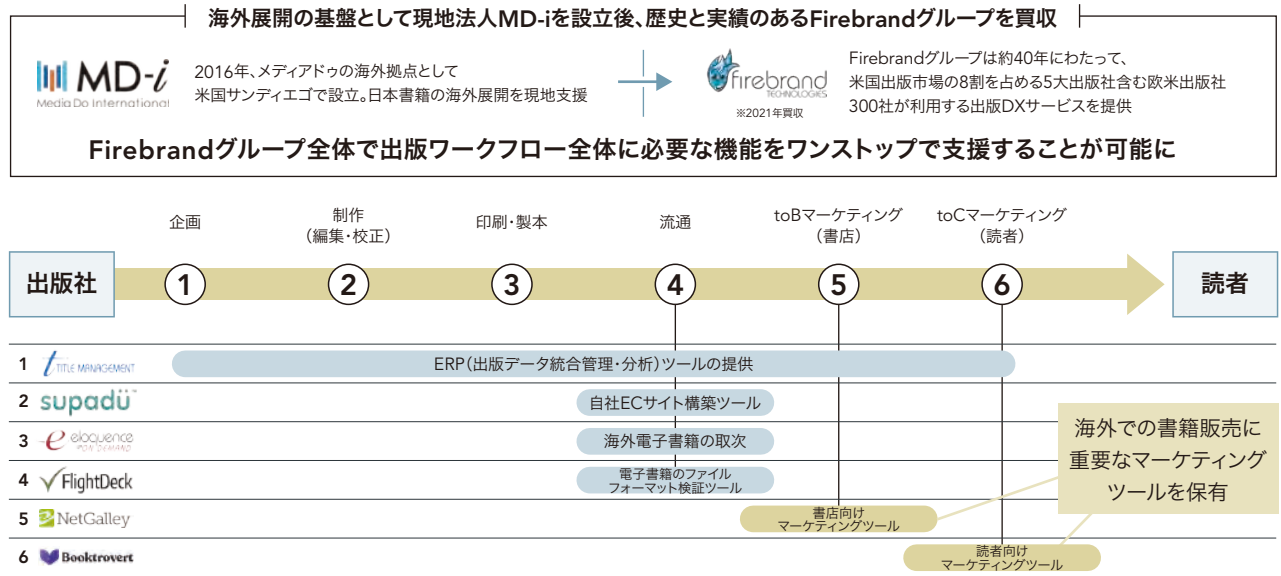
関谷 幸一



「流通の壁」を克服するためのメディアドゥの海外グループ会社ネットワーク

MDTSによって制作した高品質な翻訳コンテンツを世界中の読者に届けるうえでは、最後のハードルである「流通の壁」を越える必要があります。当社は海外展開の足掛かりとして、2016年にはMedia Do International, Inc.を米国サンディエゴに設立。そして2021年、海外出版業界のサプライチェーンに深く入り込むため、出版業界向けに基幹システム（ERP）を提供する老舗企業であるFirebrandグループを子会社化しました。

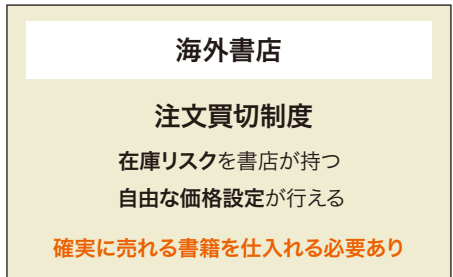
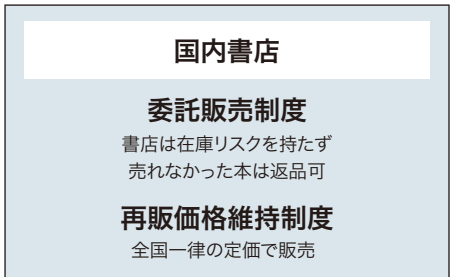
Firebrandは、書籍の出版業務を統合管理するツール「TITLE MANAGEMENT」や、電子書籍の取次・ファイル管理を行う「Eloquence on Demand」「FlightDeck」等、出版バリューチェーン全体をカバーする幅広いソリューションを提供しています。この包括的な事業基盤の中でも、特に「流通の壁」を克服するうえで鍵となるのが、マーケティングに特化した2つのツール「NetGalley」と「Booktrovert」です。



日本と異なる海外の商慣習：リスクと価格設定の違い

日本の書籍流通と海外の書籍流通の間には、「在庫リスク」と「価格設定」という2つの点で決定的な違いがあります。日本では、書店はいわゆる「委託販売制度」によって在庫リスクを負うことなく、商品は「再販売価格維持制度」のもとで全国一律の定価で販売されます。これに対し海外では、「注文買切制度」が主流であり、書店が在庫リスクの全てを負うと同時に、価格

も自由に設定できる国も存在します。リスクを負いながら価格競争も行わなければならない海外書店にとって、仕入れは極めて重要な判断となります。そのため、「この本は確実に売れる」という確信を得るために、発売前に作品の「中身」と客観的な「評判」を把握することが不可欠なのです。日本のコンテンツについて、この「中身」と「評判」を効率的に提供する手段がなかったことが、海外展開を阻んできた大きな要因と言えます。

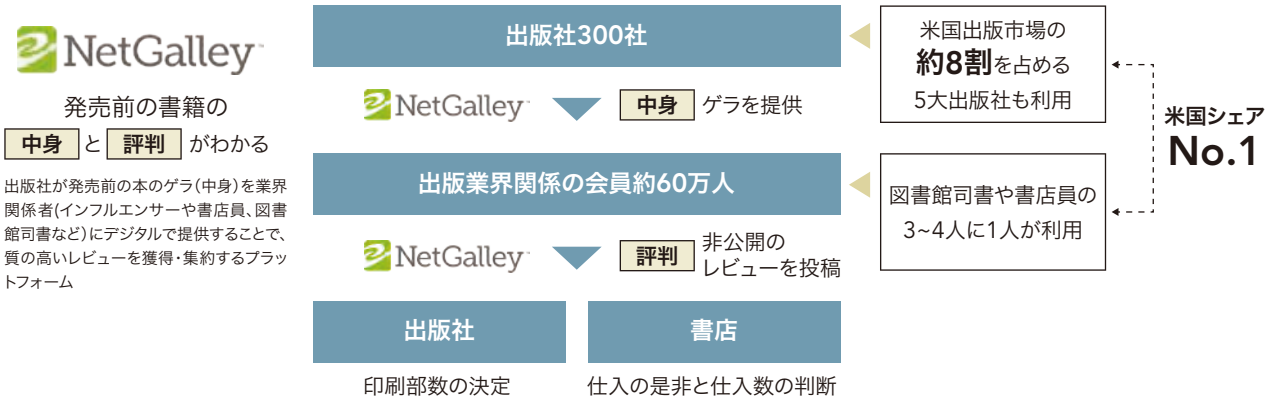


書籍の「中身」と「評判」の把握が重要

発売前の書籍の中身と評判を提供する出版社・書店向けNo.1マーケティングソリューション「NetGalley」

この課題を解決する米国シェアNo.1ソリューションが「NetGalley」です。発売前のゲラをデジタル配信し、約60万人の書店員や図書館司書、書評家といったプロの読者コミュニティに届けます。彼らが投稿する発売前のレビューが客観的な

「評判」となり、書店の仕入れ判断を強力に後押しします。NetGalleyは、買切制度のリスクを低減し、日本の本を書店の棚に並べるために不可欠なソリューションです。



SNSがベストセラーを生む時代の新潮流を捉えるインフルエンサーマーケティング支援「Booktrovert」

近年の書籍販売では、TikTokの口コミが売り伸ばしに寄与する「BookTok」等、SNSを起点とするインフルエンサーマーケティングの影響力が絶大です。この潮流を捉えるため、Firebrandはインフルエンサーマーケティング支援ツール「Booktrovert」を開発しました。出版社は本プラットフォームを通じて、インフルエンサーに作品を届け、プロモーションを行うことができます。出版から10年以上売れていなかった本が、一本の動画をきっかけにベストセラーになった事例もあり、現

代の読者に本を「発見」させるうえで極めて強力な手法です。NetGalleyがBtoBの面で業界のプロの仕入れを後押しする一方、BooktrovertはSNSを通じてBtoCの読者に直接アプローチします。この二つのソリューションを両輪とすることで、翻訳された作品の販売機会を最大化します。MDTSによる「翻訳・制作」から、Firebrandによる「販売促進」まで、この一貫したエコシステムが、日本コンテンツの海外展開支援を行うメディアドゥのソリューションです。

海外展開支援の実例

メディアドゥは国内外の出版業界とのネットワークを生かし、包括的な海外展開サポートを今までも数多く実施してきました。メディアドゥのネットワーク・ノウハウが認められ、業界大手の企業からも頼られる存在となっています。

翻訳出版支援：集英社の『地面師たち』

ドラマが日本のNetflix週間トップ10で6週連続首位、世界30カ国でトップ10入りを果たした集英社作品『地面師たち』の翻訳からメディアミックスまでを一気通貫でサポート



海外電子書店の運営支援：

NTTドコモの「MANGA MIRAI」

2025年3月にローンチしたNTTドコモの北米向け電子マンガ書店「MANGA MIRAI」の780タイトル／11,000巻以上（ローンチ時点）のマンガ作品取次、翻訳支援を実施





# Partner Stories



国内外のコンテンツ流通、  
文化発展に協働する  
かけがえのない信頼関係

株式会社集英社  
常務取締役

安藤 拓朗 様

当社はフィーチャーフォン（ガラケー）の時代から、先駆けてコミックや書籍の電子配信に取り組んできました。現在は、コミック、文字もの、写真集、雑誌などの電子書籍を70近い電子書店・サービスに配信しているほか、少年ジャンプ+、マンガMee、ヤンジャン+といった電子コミック配信サービスを自社運営しています。メディアドゥとの取引は、2012年のソフトバンクモバイル向けの配信開始まで遡ります。協業は次第に拡大し、当社の電子書籍の配信は約半数がメディアドゥ経由です。事業を拡大するうえでは、メディアドゥのおかげで成り立つ部分は多く、かけがえのないパートナーとなっています。

出版社が独自で電子書籍の流通システムを構築することは容易ではありません。コンテンツの納品手続きや売上データの管理など、電子書店はそれぞれ異なったシステム・仕様のもとで運営されています。近年は、「先行配信」

「話配信」「縦スクロール作品」など配信形式の多様化が進むとともに、各電子書店独自のキャンペーンも多くなってきました。メディアドゥは煩雑な流通プロセスを一元管理し、各電子書店に個別展開していただけるため、業務の効率化と迅速化を図ることができます。またメディアドゥは、各社員が優れたスキルを持っていることに加え、チームできめ細かく対応して下さるので、お互い担当者が替わった場合も業務の質が変わらず、安心してお任せすることができます。

メディアドゥとの密接なコミュニケーションは、当社がビジネスを拡大していくうえで大きな原動力となっています。長年パートナーとして培ってきた経験

値から、当社の事情を汲んで案件に対応していただけることも、信頼する理由の一つです。直近は当社の流通における諸課題を解決するシステム開発もお願いしており、その迅速で精緻な仕事ぶりにはいつも感心しています。

デジタルの出版市場が国内で成熟期を迎えつつある中、当社は海外展開にも注力しています。海外出版にも豊かな知見を有するメディアドゥグループとの協力はより重要になっていくと思われます。特にライセンスアウトしない自社による書籍の翻訳出版を初めて行った事例で、Netflixで映像化された『桜のような僕の恋人』や『地面師たち』の英訳出版においては、翻訳家の手配から全面的な支援をいただきました。

今後も海賊版対策やサービス提供側のセキュリティ強化、デジタルコンテンツの権利等のリテラシーの社会浸透など多様な取り組みと一緒に進めたいと思います。将来的には世の中のイベントやニュースに絡めた即時性のあるキャンペーンを実現できる体制を、市場データの分析からシステム構築まで幅広い分野で協力し、ともに構築していきたいと考えています。

最後に、藤田社長の人柄と行動力に裏打ちされた「藤田イズム」が社内に浸透していることも、メディアドゥへの揺るぎないリスペクトや信頼につながっています。徳島県でのプロバスケットボールクラブ「徳島ガンバローズ」など、発想力と実行力を持って多くの人を巻き込むエネルギーには圧倒されます。「地方、地域が元気になるなければ、日本は元気になる」と藤田社長はよく話されますが、本当にその通りだと感じますし、メディアドゥの取り組みを通じて地域が一体となって明るくなり、日本の経済や文化が盛り上がる未来に心から期待をしています。



人とエンターテインメントをつなぎ、  
共に「ワクワクする世界」を  
実現したい

株式会社 NTT ドコモ  
執行役員  
コンシューマサービスカンパニー  
コンテンツサービス部 部長

宮原 さおり 様

当社は「新しいコミュニケーション文化の世界の創造」を謳う企業理念のもと、通信をはじめ、昨今は金融・決済、エンターテインメントなど幅広く価値を「つなぐ」事業を展開しています。エンターテインメント領域では、コンテンツをお持ちの権利元とのパートナーシップを構築し、様々なサービスを介して高品質のコンテンツをお客様にお届けしています。今年3月には、メディアドゥを含む4社の協業で、780タイトル以上の日本のマンガ作品を擁する米国向け電子コミック配信サービス「MANGA MIRAI」をスタートし、日本のコンテンツを世界に届けるという同じ思いを持って取り組んでいます。

私たちは、人と人、人とエンターテインメントの世界を「つなぐ」ことによって豊かな社会の形成に貢献することを目指してきました。フィーチャーフォンのiモードから現在のスマートフォンの時代まで、長きにわたってメディアドゥにサポートをいただいております。電子書

籍の黎明期からシステムを含めた新たな価値創造の仕組みをご提案いただきながら一緒に時代を歩んでいます。

電子コンテンツ流通の中核を担うメディアドゥの最大の強みは、出版社の方々との信頼関係の深さです。単に権利元と電子書店の仲介を行うだけでなく、流通プロセスの最適化を追求し、作品や作家の方々へのリスペクトを持って真摯に課題に向き合ってきた実績が、信頼につながっているのではないのでしょうか。また、「MANGA MIRAI」の立ち上げに際しては、グローバルな出版権利の調整、両国の商習慣の違いを踏まえた折衝など、ハードなネゴシエーションが求められる場面も多くあったと思いますが、メディアドゥは

チャレンジ精神を持って様々な障壁を一つひとつ乗り越え、私たちの構想を形にしてくれています。

風通しの良い組織風土と強固なチーム体制もメディアドゥの魅力の一つでしょう。個々の専門性がどれだけ高くても、それらを有機的に連携させる仕組みがなければ、電子コンテンツの複雑な流通プロセスを支えることはできません。プロジェクトには、全体スキームの策定、実務上のタスク管理、各利害関係者の調整など、いくつものレイヤーがありますが、私たちとの取引においても各レイヤーの情報の社内共有が行き届いており、チームで尽力してくださっていることが伝わり、大変心強く思っています。お互いに風通し良くプロフェッショナル同士として密に対話しながら向き合うことができるため、そういった社風が一貫しているのであろうと感じます。

メディアドゥという強力なパートナーがいなければ、私たちがコンテンツ領域の取り組みを推し進めるハードルは上がり、スピード感を持って推進することはできません。国内で生み出されるコンテンツやストーリーを世界中へ届けていくことのできる機会は、時代の進展とともに今後も一層広がるはずですので、より立体的にメディアドゥとの連携を深めていけることを期待しています。

NTTドコモは、多様化するお客様のニーズに応え続けるプラットフォームとして、多彩なコンテンツと最適な体験を一人でも多くのお客様にお届けしてまいります。これからもメディアドゥと一緒に、価値創造の先にあるお客様の幸せや驚きを届けることで「ワクワクする世界」の実現に尽力していくことができればと思います。



# Sustainability Creation

社会へ様々な持続可能性のクリエイション「！」を提示する。当社企業ロゴのコンセプトカラーを配し、一人ひとりが考え、クリエイティビリティを発揮すること、観智の源、誕生の場所である世界が空と海でひとつに繋がっている姿を表現。

## SC事業の「事業化」の狙い

当社グループは創業以来、常に時代の1歩、2歩先を見据えた事業を生み出しながら、地域社会との誠実な関わりを通じてステークホルダーとの強固な信頼関係を構築し、企業成長を遂げてきました。地域社会には日本固有の文化や歴史に基づいた、世界に誇ることのできる幾多もの価値、アセットが眠っ

ています。

当社グループが2025年4月発表の新中期経営計画で新たに切り出した「SC事業」は、「事業」としてこれらを掘り起こし、全国・世界に向けて発信可能な、収益力を持つ力強いビジネスへと成長させることを志向しています。

## マテリアリティ「地域のエンパワーメント」とSC事業

当社グループは、あらゆるステークホルダーから信頼され、時流に合わせた事業を生み出しながら100年先の未来も必要とされる企業であり続けるために、新たな価値を生み社会課題を突破する力を、地域社会と共に磨き続けています。当社グループは、これを**経営上の重要課題（マテリアリティ）の一つ**

「**地域のエンパワーメント**」として掲げています。

地域との関わりを財務・非財務両面の中長期的な成長に不可欠な要素と捉え、企業価値向上に資する財務的な側面を「SC事業」、非財務的な側面を「地域のエンパワーメント」と位置づけています。

## 1996年～ 地域との共創の始まり

創業以来、当社は代表取締役社長CEO 藤田の故郷・徳島県旧木頭村（那賀町木頭地区）や家族、自身の人間性を象徴する「木頭柚子」によって、ステークホルダーと早期に信頼関係を構築する力を得て成長を遂げてきました。木頭柚子は

約70年前、藤田の父や叔父が村を守り、品種改良によって安定的な全国流通を実現した、その芳醇な香り高さや酸味に「世界一の柚子」と呼ばれる村の重要な財産です。

### 1996年

藤田がメディアドゥの前身となる会社を設立。取引先へ故郷や家族の近況を知らせる手紙とともに木頭柚子を贈り始めることで、自身の人間性を伝え、長く取引することのできる信頼関係の構築につなげる

### 2007年

メディアドゥ木頭事業所を徳島県那賀町木頭地区に開設

### 2013年

電子書籍取次のオペレーション拠点となる(株)メディアドゥ テック徳島を徳島市に設立、地域に約100名の雇用を創出

## 木頭柚子の世界展開

フランスで2年に1回開催される世界最高峰の洋菓子の世界大会「クープ・デュ・モンド・ドゥ・ラ・パティスリー」で、藤田が徳島県で手掛ける「(株)黄金の村」が生産する木頭柚子を使用した日本代表チームが2023、25年の2大会連続で優勝。世界が認める柚子となり、黄金の村は世界中との取引を活性化しています。



## 2020年～ 地域社会との協働の深化

2020年以降は起業家支援、プロスポーツ、教育等、当社グループの地域との協働は新たなテーマへと次々に裾野を広げています。地方創生に取り組む企業が60億円、10億円の資金調達をする事例が生まれるなど、地域の魅力的なアセットへ

の注目が世界的に高まりを見せる今、当社グループにおける非財務的な地域の「サステナビリティ（持続可能性）」への貢献価値、そして財務的な「事業」としての可能性も高まり続けています。

## 2020年 徳島イノベーションベース



徳島を代表するメディア（徳島新聞社、四国放送）、金融機関（阿波銀行、徳島大正銀行）と当社の5社共同で、地域の起業家が視座を高め成長する拠点「(一社) 徳島イノベーションベース」(TIB) 設立。2025年7月末時点の総会員数375名。行政・教育機関とも連携を深め、地域の課題が集まる主要機関が協働する座組を構築。TIBをモデルに全国計24府県へイノベーションベース (IB) が広がる中、当社など複数企業が「(一社) xIB JAPAN」を設立し全国のIBを支援。全国のIBの総会員数は1,300名以上に達している。

## 2022年 徳島ガンバロウズ

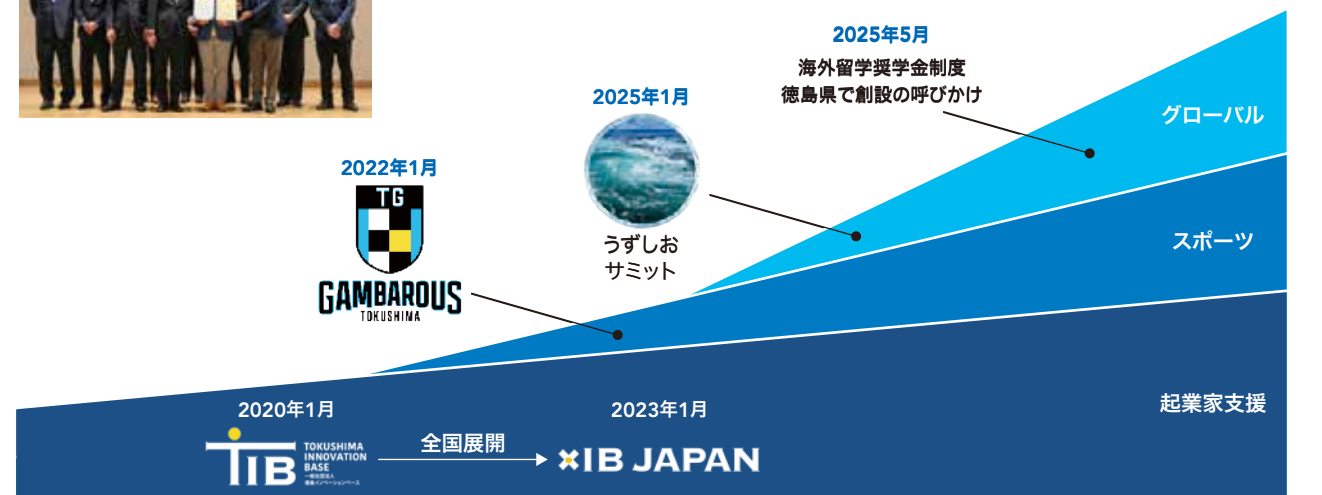


徳島県ゆかりの企業23社の共同出資（当社議決権割合68%）で2022年に運営会社を設立し、男子プロバスケットボールクラブ「徳島ガンバロウズ」が2023-24シーズンからB3リーグに参入。リーグ参入2年目の2024-25シーズンで黒字化を達成、ホーム戦の1試合平均来場者数は1,558名を記録。リーグ構造改革「B.革新」により、2026-27シーズンからは現在のB2に相当するリーグ「B.LEAGUE ONE」への参入が内定。徳島県内では5,000～1万人規模のアリーナ建設に向けた動きも進捗。

## 2025年 徳島県版ダボス会議「うずしおサミット」開催、「徳島県版トビタテ!留学JAPAN」制度創設へ



当社、徳島県、阿波銀行、徳島大正銀行の共催で「グローバル視点から見る日本の心」を議論する“徳島県版ダボス会議”「うずしおサミット in 徳島」を2025年1月に初開催。多方面の専門性を持つ国内外の147名が参加し、地方・地域が持つ「アセット」の価値を再確認。このサミットをきっかけに、徳島の未来を担う若者に世界へ羽ばたく機会を提供する返済不要の海外留学奨学金制度「徳島県版トビタテ!留学JAPAN」創設の機運が高まる。当社の呼びかけで徳島県ゆかりの地域の中核企業9社と共に、2025年5月、徳島県（後藤田正純知事）へ制度創設の要望書を提出。関連予算案が県議会で7月に可決され、2025年8月現在13社（目標15社）の企業が賛同、取り組みが加速。





# 「ありがとう」を伝え合う 本質的な人間関係の再発見

— 企業が地域と向き合うことで生まれる効果 —

代表取締役社長 CEO

藤田 恭嗣

株式会社コアミックス  
代表取締役社長

堀江 信彦様

2025年4月、新たに「SC事業」を打ち出したメディアドゥ。2007年から長年にわたり当社と取引し、熊本県で漫画家育成などの取り組みを展開する出版社・株式会社コアミックスの堀江信彦代表取締役社長と、当社CEO藤田が、企業として地域と関わる中で見出した「企業が地域社会と向き合う効果」の本質を対談で語り合いました。

株式会社コアミックス 代表取締役社長 堀江信彦／1955年熊本生まれ。79年集英社入社。「週刊少年ジャンプ」編集者として、原哲夫や北条司らと『北斗の拳』『シティーハンター』など多くの人気作品を生む。93年に5代目編集長に就任、653万部の歴代最高部数を樹立。2000年退社後、原哲夫・北条司・次原隆二らとコアミックスを設立し「週刊コミックバンチ」創刊、10年「月刊コミックゼノン」創刊。それぞれ04年、13年まで編集長を務める。20年、女性だけの歌劇団「オクロック熊本歌劇団」創立。同年、国内外の若い漫画家志望者が集い技術を磨く「アーティストビレッジ阿蘇096区(オクロック)」を熊本県高森町に設立。23年には全国の公立高校で初となる「マンガ学科」を熊本県立高森高校に創設。同校と連携し、高校で漫画に携わる人材の育成にも尽力。漫画原作者としても活動中。

## マンガ学科が起こした、 地域と若者たちの変化

藤田：コアミックス様が2023年から取り組まれている熊本県立高森高校の「マンガ学科」は、かつては定員割れで廃校まで危ぶまれたような高校ですが、2025年度入試ではマンガ学科が4.18倍の倍率を記録したと聞きました。なぜ高森高校にマンガ学科を作ったのでしょうか。

堀江：出版業界を支えるヒット作は都合よく偶然には生まれません。ヒット作を生み出してきた漫画家の多くは高校時代に才能を伸ばし、急成長しています。業界として若い世代を育てていくべきだという危機感があり、高校生の可能性を広げたいと考えたのです。熊本県は私自身の出身地で、熊本地震が起きた翌年の2017年から様々な取り組みをしてきたご縁もあり、私たちが漫画家育成の施設を立ち上げた地域である高森町や、当時の熊本県知事、県教育委員会の後押しでマンガ学科の取り組みが始まりました。

ありがたいことに漫画家を志す県内外の若者たちからの注目が集まり、高森高校のマンガ学科のみならず、普通科に入学し、部活動の「マンガ部」に入って技術を磨く生徒もいます。その効果を見た熊本県からも、新校舎建設費などの後押しをいただいています。



藤田：生徒数が一気に増え、廃校寸前の状況から一転、新校舎を建てるほどの活気を生み出しているというのは衝撃です。これこそが、企業が地方に行き、自治体と連携することで生み出した素晴らしい価値だと思います。実際に入学した高校生たちには、どのような影響が生まれているのでしょうか？

堀江：市街地から離れた高校なので、多くの生徒は同じ夢を持つ仲間たちと共に寮生活をしています。すると切磋琢磨する環境が日常的になり、驚くほど成長が早いのです。これは漫画家の仕事場にアシスタントが集まり学んだ、かつての環境と重なります。そして生徒たちは地域でアルバイトをしたり、公民館で地域のお年寄りの方たちと一緒にご飯を作って似顔絵を描いたりして交流することで、それまでは若者が非常に少なかった地域の様子が、一気に明るく元気になっています。

高校では、引っ込み思案だった子が友達に囲まれて過ごすうちに、いつしか活発に過ごすようになるなど、漫画の技術にとどまらない、彼らの人生への好影響が生まれています。ある保護者は「この子が漫画家にならなかったとしても、高森高校での3年間が人生の宝物になる」と話してくださいました。彼らのためになることをし続けたい、という気持ちが一層強くなっています。

## 「ありがとう」を伝え合う 人間関係

堀江：この取り組みをする中でさらに気づいたのは、田舎では「ありがとう」の回数がとても多いということです。助け合い感謝し合う、本質的な人間関係が日常にあります。何でも整った都会での生活はお金で「便利」を買えるため、一人でも生きていけるかのように勘違いしてしまいます。しかし、それは生活が誰かの力で成り立っていることを見落としているのだと思います。

藤田：私もそう感じます。それゆえに昨年生まれた娘は人と人が感謝し合うような環境で育てるべきだと考え、私が生まれ育った故郷、人口900人の徳島県旧木頭村（那賀町木頭地区）の保育園に通っています。いわゆる不便な田舎で暮らす中で、より人間らしい豊かな感性を持つ子に育てほしいと思ったのです。

私のパワーの源の一つは、故郷に住む地域のおじいちゃんやおばあちゃん存在

です。生きるうえで普通ならば自分や家族のことで精一杯なはずなのに、いつも私を気にかけて、村で育てた野菜まで送ってくれます。その野菜を食べて彼らの存在に思いをはせることで、力をもらっているという感覚があります。



堀江：人が生きていくには、必ず他の人の世話になっているものです。漫画をつくるうえでも同様に、そうした人間関係を大切にすることで、脇役一人ひとりの人物像や背景、ストーリーに深みを与えてくれます。他人の立場に立ち、調和を重んじる思いやりは、私たち日本人が持つ、忘れてはならない大切な文化的資産です。若者たちが仲間や地域の人々と密に関わり、豊かな感性を育ててくれることを願っています。

その結果として、遠い未来、出版業界や世の中に何かを還元したいと考えたり、さらには私たちの会社に入ることを志してくれたりすると、なお嬉しいですね。そんな副次的な影響にも期待しながら、私たちは未来を担う世代のためにやり続けるしかないのです。

藤田：漫画をつくるうえでも、ビジネスをするうえでも、良いものを生み出そうとするならば、人間関係を大切に“人間らしさ”がなければ難しいということですね。

コアミックス様も当社も東京に本社を置く企業ですが、そんな都会で生き抜いてきた企業だからこそ、地方へ行って事業に取り組むことで、地方にある本質的で豊かな人間関係を実感し、そこに暮らす人々と共に地域に価値を生み、盛り上げていくことができる。その好例が、コアミックス様のお取り組みだと感じました。





代表取締役社長 CEO

藤田 恭嗣

株式会社 阿波銀行  
代表取締役頭取

福永 丈久様

株式会社 徳島大正銀行  
代表取締役頭取

板東 豊彦様

## 徳島県を代表する 地銀2行が見る、 「メディアドゥがもたらした 地域の変化」と「SC事業」

起業家支援の徳島イノベーションベース（TIB）、プロスポーツ事業の徳島ガンバロウズなど「SC事業」を構成する取り組みを当社と協働してきた阿波銀行、徳島大正銀行。徳島を代表する地域の金融機関である両行の代表取締役頭取、福永丈久様（阿波銀行）、板東豊彦様（徳島大正銀行）をお招きし、メディアドゥが地域に及ぼしてきた影響や、「SC事業」に対する率直な意見を、当社CEO 藤田との鼎談で語り合いました。

### メディアドゥが 徳島県にもたらした 「巻き込む」役割

福永：メディアドゥの存在は長らく存じ上げており、藤田社長が手掛ける地元・木頭での柚子を中心とした事業や、メディアドゥの事業展開そのものへ注ぐ熱意と先見性を感じてきました。2020年、ともにTIBを立ち上げてからは、その取り組みが徳島全体、そして全国へ広がっています。徳島ガンバロウズの立ち上げも、メディアドゥが経営することになったのをきっかけに大きく動き出し、多方面で突破力や起業家精神を感じます。そうした取り組みの渦に我々がこれほどまで巻き込まれていくとは当初、想像もしていませんでした。

板東：藤田社長は郷土愛、地元へ貢献する思いが非常に大きく、メディアドゥには地域全体を巻き込む力があります。私たちと阿波銀行は、徳島の地域経済の発展に貢献する志で一致していますが、競争



関係にもある立場です。しかしメディアドゥが間に入ることで、地域の課題に対し「一緒に取り組みましょう」と前向きに巻き込まれていきます。今までになかった、立場を超えて協力し合う融和剤のような役割をメディアドゥが果たすことで、地域は大きく変わろうとしています。

藤田：徳島を盛り上げ、より良くしていくことは、私一人では不可能ですので、徳島の皆様と一緒に力を合わせて取り組んでいきたいと常に考えています。一方、様々な企画を考えご提案し、賛同をいただくからには、不退転の決意がなければ取り組みを成功させることも、皆様との信頼関係を一層深めることもできません。そう考え、常にやり切る覚悟を持ってご提案をさせていただいています。

### 「SC事業」をなぜ「事業」と 位置付けたのか

福永：メディアドゥは電子書籍流通を主業としながらも、TIBやガンバロウズなどで地域貢献に力を注いでこられました。これはCSR活動に近いものと考えていましたが、今回、地域を軸とした取り組みをSC事業という「事業」に切り出したことに驚きました。事業に据えた以上、株主の目線では、しっかりと収益を拡大し、事業成長を遂げることができるのかという点に注目するでしょう。

板東：その通りです。収益性の観点から、私もメディアドゥが手掛けているプロスポーツや起業家支援の取り組みは収益を簡単には生みにくい構造であり、CSRのような観点で捉えていました。上場企業がこれを「事業」として立ち上げる意義、そして収益を生み出す覚悟を、株主、投資家の皆様に理解いただけるように伝えていく必要があるのではないのでしょうか。事業として打ち出すには、まだ時期が早いのではないかという感覚もありますので。

藤田：SC事業を打ち出したのは、両行とご一緒に立ち上げたTIBや「うずしおサミット」の取り組みを通じて、地域・地方が秘める大きな可能性を強く感じるようになったことが背景にあります。グローバ



ルに展開するビジネスは、どちらかと言えば東京などの都市部を中心に行われていますが、地方にはまだグローバルには生かされていない強烈なアセットがたくさんあると感じています。例えば私が個人で手掛ける株式会社黄金の村は、木頭柚子の生産加工販売を行っていますが、近年木頭柚子への注目が世界中から集まり、爆発的な事業成長を遂げています。

地域には、その地域ならではの事業を行う会社、伝統ある会社が多くありますが、急激に変化する事業環境にアジャストすることが難しいために、大きく飛躍することができていない事業も同様に多くあります。今こそ東京などの都会で生き抜いた地方出身の起業家たちが、そのような地域にある価値を見出し、新しいモデルへ昇華させることで、事業の可能性を広げられると感じているのです。

メディアドゥは2020年から、私個人は2013年から地域での事業を手掛けており、その準備期間を経た今だからこそ大きく「SC事業」として打ち出し、本気で取り組むべき好機だと考えました。私たちは地域のアセットの可能性を心から信じています。まだ具体的な事業規模は公表していませんが、メディアドゥが持つ30年間の経営経験を生かし、様々な具体策を着実に実行していくことで、利益成長を果たすことができるという自信を持っています。

### 収益性のメッセージ、 地域への愛情を忘れない

板東：ありがとうございます。藤田社長の覚悟は、徳島の金融機関として大変ありがたい話でもあります。これまでの数年にわたる地域の取り組みとは異なるアプローチで「地域貢献は事業として収益が成り立つのだ」というメッセージを、引き続き力強く打ち出し、着実に実行していっ

ていただきたいと思います。

SC事業は、私たちとメディアドゥとの信頼関係や徳島県という地域が軸にありながらも、着実に日本全国へ価値を発揮し、継続性を持ち続けてほしいと願っています。私たち金融機関も主体的に応援し、積極的に関わることで「共創」をしていければ幸いです。

福永：藤田社長の仰るように、人口減少に苦しむ徳島のような地方を起点とする事業で、経営力を生かして収益につながる実績を着実に示すことができれば、その注目度は高まり、メディアドゥに対するステークホルダーの見方も変わっていくでしょう。当行も積極的に一緒にさせていただきたいですし、徳島にとっても必ずプラスになるはずです。

人に優しくないやり方、環境を無視した利益は評価されません。創業から30年を迎えた今後も、永続的に企業成長を続けてほしいという点は当然ですが、徳島に対する愛情、情熱をいつまでも忘れずに取り組んでいただきたいと思います。地域金融機関として徳島の将来に向けて持続可能な地域社会の実現に貢献していく中で、メディアドゥは我々にとって心強い存在です。



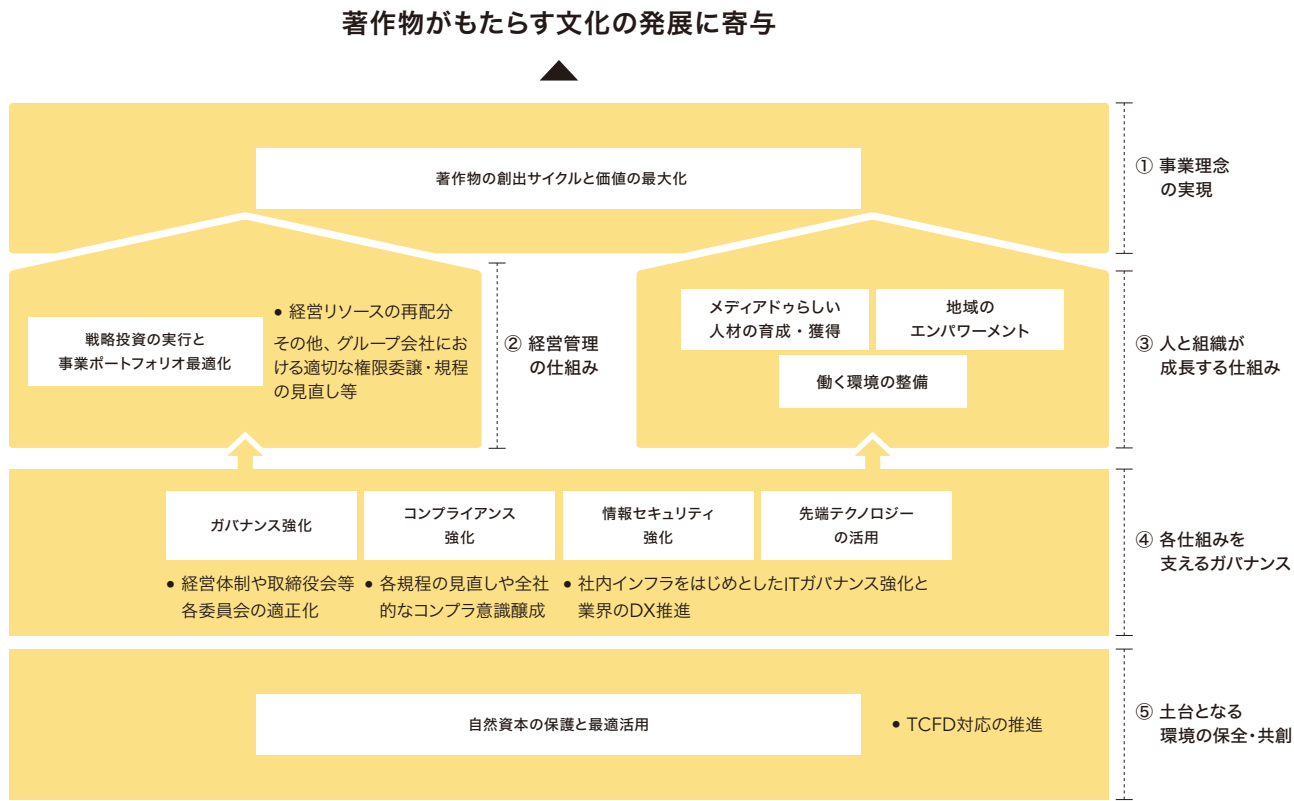
藤田：金融機関の皆様は、様々な情報や財務諸表を見るだけに留まらず、経営者の人間性や企業が紡いできた歴史を見極めるスクリーニング力を持っていらっしゃいます。そうした地域を担う金融機関の皆様、そしてメディア、行政などの皆様と私たちが、これまでの、そしてこれからの取り組みを通じて多くの成功体験や共通言語を持っていることは大きな財産だと考えています。地域の潜在的なアセットを顕在化させる刺激を生み出す当社のSC事業に耳を傾け、ご理解をいただいたことを本当にありがとうございます。ご期待を超えられるよう、永続的に成長するSC事業として、両行と様々なことをご一緒できれば幸いです。







マテリアリティ関係図



① 事業理念の実現

著作物が公正な利用環境で流通し、著作者に収益が還元される健全な経済社会のサイクルを実現することを使命とする当社グループは、出版業界をはじめとする多様なステークホルダーとの信頼関係を一層強固なものとしながら、国内に留まることなく世界に向けて様々なアプローチで、著作物の創出サイクルと価値の最大化に取り組むことで事業理念を実現します。

② 経営管理の仕組み

各事業で創出した収益を持続的な成長を見据えた戦略的な投資に適切に配分し、最適な事業ポートフォリオを構築することで成長を一層加速します。資本コストや資本収益性を意識した規律ある投資行動と効率的な事業運営に努めることで、創出する事業価値の最大化を図るとともに、経営・事業の多角化により最適な事業ポートフォリオ構築に取り組みます。

③ 人と組織が成長する仕組み

社は「成長と可能性」において、互いの可能性を信じ尊敬し合い、成長を喜び合う良好な信頼関係を長期に築くことが何よりも大切な価値であることを示している通り、当社グループの価値創造の根幹は「人材」です。企業文化と従業員の働く目的意識を調和させる

とともに、創業者の経営哲学と事業開発・推進のあり方を基礎として、出版業界内外の地域社会との協働関係を深めながら、新しい価値を生み出すことのできる人材を輩出します。

④ 各仕組みを支えるガバナンス

デジタルコンテンツを取り扱う当社グループは、豊かな文化の発展に寄与する持続可能な社会インフラを提供し、著作物の健全な流通と創造サイクルの構築を実現するため、公正かつ透明性、実効性の高い経営の実現に向けてコーポレート・ガバナンスの強化並びに企業倫理の確立や規程類の整備、従業員の意識向上等のコンプライアンス強化を行うとともに、著作者、出版社、書店、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サービス及びシステムを構築します。

⑤ 土台となる環境の保全・共創

当社グループは、自らの事業活動で使用する自然資本の実態把握と効率的な活用策を講じるとともに、業界全体における資源利用の最適化にも寄与することを見据えながら、持続可能な業界・事業環境の構築を目指します。

⇒ 詳細は当社コーポレートサイト「気候変動対応」をご覧ください。  
<https://mediado.jp/sustainability/environment/climatechange/>

マテリアリティ 2026年2月期 目標とKPI

テーマ		目標	KPI	関連ページ	
環境	自然資本の保護と最適活用	・ Scope3排出量把握と短期KPI要件抽出 ・ 国内子会社のScope3算定拡充検討 ・ 環境保全を軸としたメディアドゥの社会貢献方針検討	GHG排出量 (Scope1/2、基準年:2023年度) ・ 2030年度：50%削減 ・ 2050年度：ネットゼロ	P.78	土台となる環境の保全・共創
	著作物の創出サイクルと価値の最大化	・ 電子書籍流通事業におけるシェア拡大 ・ 海外戦略における新規事業の確立及びビジネスモデル開発	(連結業績) ・ 売上高：1,060億円 ・ 営業利益：27.2億円		事業理念の実現
	メディアドゥらしい人材の育成・獲得	〈働きがい〉 ・ 自立性／有感性／関係性」及び「金銭的／非金銭的な満足度」の向上  〈働きやすさ〉 ・ 職場環境／健康環境／D&I環境の改善	〈働きがい〉 ・ 従業員サーベイ「働きがい」スコア：前期比3%増 〈働きやすさ〉 ・ 総合健康リスク：水準維持 ・ 女性管理職比率：30% ・ 障害者雇用率：2.5%	P.19	人と組織が成長する仕組み
	働く環境の整備	〈人材育成〉 ・ 挑戦機会／対話機会／研修機会の拡大  〈人材獲得〉 ・ 採用力と面接力の強化／人材最適化	〈人材育成〉 ・ 昇格率 ・ 上司との1on1による成長貢献度 ・ 1人あたり研修時間：前期比10%増  〈人材獲得〉 ・ 採用リードタイム ・ 売上総利益人件費率／離職率		
	地域のエンパワメント	・ 徳島ガンバロウズを軸とした地域社会とのネットワーク強化 ・ 地域の新たな課題解決に向けたプロジェクト発足 ・ メディアドゥの歴史とアイデンティティ言語化／浸透	・ スポンサー数：事業計200社 ・ 徳島ガンバロウズ平均入場者数：2,000名 ・ 全国IB会員数：1,500名 ・ 30年史編集プロジェクト立上げ	P.47	
社会	先端テクノロジーの活用	・ BIツールの構築及び取引先への有益な解析情報の提供 ・ 業務効率化システム開発 ・ 取次システム更新 ・ 新規事業の開発推進 (MDTS)	—		各仕組みを支えるガバナンス
	情報セキュリティ強化	・ 働き方の選択肢の確保 ・ セキュリティリスク可視化／改善 ・ セキュリティ管理体制の強化 ・ 人的リスクの低減	・ CIS Controls スコア：2.8pt以上 (Bランク[標準的な対策]2.6-3.5pt) ・ ペネトレーションテスト／脆弱性診断の実施：5回以上 (単体) ・ 重大セキュリティインシデント件数:0件 (連結)		
	ガバナンス強化	・ 経営陣による中長期戦略ディスカッション時間確保 ・ サクセッションプラン及び役員報酬体系の見直し検討 ・ グループガバナンス強化 ・ インナーコミュニケーション強化／企業文化浸透	・ 取締役会の実効性評価：年1回 ・ 取締役会出席率：100% ・ 社外取締役比率：30%以上 ・ 女性取締役比率：30%以上	P.63	
ガバナンス	コンプライアンス強化	・ 社内規程の整備・改善 ・ 役職員のコンプライアンス意識向上に資する研修実施 ・ アンケートによるコンプライアンス意識のモニタリング	・ 社内研修受講率：100% (グループ※1) ・ 重大な法令違反件数及び通報件数：0件 (単体)		経営管理の仕組み
	戦略投資の実行と事業ポートフォリオ最適化	・ 事業ポートフォリオ見直しの実施 ・ 投資～利益創出までの社内管理サイクル策定	・ ROIC※2：7.4%以上 ・ ROE：10.0%以上	P.57	

※1「コンプライアンス強化」のグループ対象範囲：メディアドゥ／メディアドゥテック徳島／日本文芸社／がんばろう徳島

※2 ROIC＝（営業利益-法人税等+持分法投資損益）÷（純資産＋有利子負債）

⇒ 詳細は当社コーポレートサイト「マテリアリティ」をご覧ください。  
<https://mediado.jp/sustainability/management/materiality/>



マテリアリティ

戦略投資の実行と事業ポートフォリオ最適化

メディアドゥグループは、資本コストや資本収益性を常に意識しながら規律ある投資行動と効率的な事業運営に努めることで、創出する事業価値の最大化を図ります。また、これらの投資の実行と併せて、経営・事業の多角化を図りながら最適な事業ポートフォリオを構築に取り組み、100年続く組織を目指していきます。

事業ポートフォリオ見直し基準と実績

メディアドゥは、事業ポートフォリオ見直しの基準をROIC8%としています。買収3年目以降、ROIC基準を下回ることが見込まれる場合、対象会社のピボット、経営者交代、

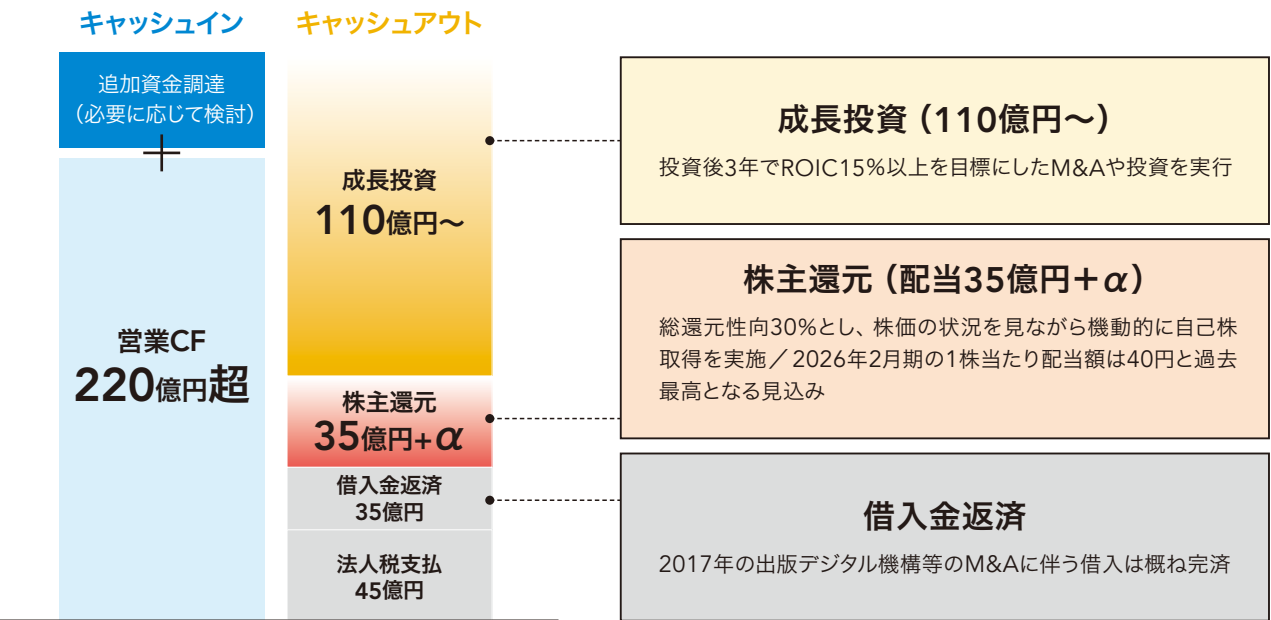
売却・撤退等を実施します。近年、以下の取り組みを行っており、今後も適切に事業ポートフォリオの見直しを推進してまいります。

2024年2月期	2025年2月期
売却・撤退 <ul style="list-style-type: none"><li>Jコミックテラス</li><li>縦スクロールコミック事業における韓国スタジオと協業したオリジナル作品の制作の終了（流通に注力）</li></ul>	売却・撤退 <ul style="list-style-type: none"><li>ジャイブの紙書籍事業終了（電子書籍の制作・販売に注力）</li><li>PUBNAVI事業譲渡</li><li>エブリスタ売却</li></ul> 経営者交代 <ul style="list-style-type: none"><li>日本文芸社の代表取締役変更</li></ul>

今後の戦略投資の方向性(キャッシュアロケーション)

新中期経営計画期間で創出される営業キャッシュフローは5カ年累計で220億円超となる見込みです。借入金の返済や法人税の支払いを実施した後に残る金額は145億円超であり、バランスを考慮しながら、成長投資と株主還元に振り分

けていく予定です。  
成長投資については、110億円以上の投資を実行する予定で、必要に応じて、借入等の資金調達も検討いたします。



M&A方針

以下のM&Aの基本原則に沿って、メディアドゥの事業領域と企業価値の拡大に資するM&Aを積極的に推進します。

買収ターゲット	当社ビジョンである「MORE CONTENT FOR MORE PEOPLE!」の実現に向け、電子書籍取次におけるポジション強化や海外販路拡充・輸出支援、AI・Web 3等の先端テクノロジー活用の強化等に寄与する国内外の企業をリストアップし、ビジョンの実現に資する案件を慎重に精査
買収プロセス	投資委員会・常勤役員会・取締役会における議論による透明性の確保
財務規律	1. 買収資金は、資本コストを意識して、フリーキャッシュフロー、借入、エクイティの順番で調達 2. 投資後3年でROIC 15%以上の達成を目指す
成長投資枠 5カ年累計 110億円以上	3. 投資3年目以降、ROICが当社の資本コストを下回ることが見込まれる場合、対象会社のピボット、経営者交代、売却・撤退等を実施 4. のれんの合計残高は、純資産を超過しない

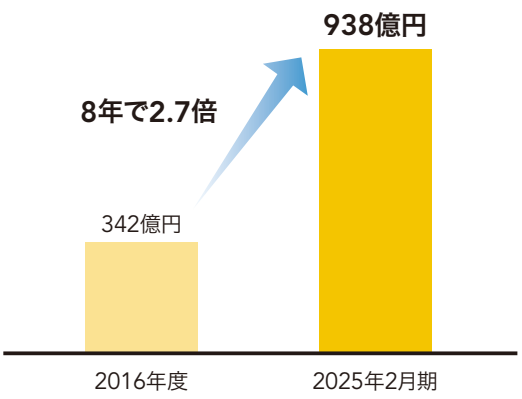
これまでのPMI事例

出版デジタル機構は買収から3年、フライヤーはIPO計画を立ててから5年をかけてバリューアップを実現する等、PMIのノウハウは積み上がりつつあります。明確な中期ビジョンを持ち、黒字化・事業シナジー創出に向けた期間設定と体制整備を行うこと、規律ある経営管理を徹底し、ROIC基準での定期的な事業ポートフォリオの見直しを実行していくことによって、買収後のバリューアップを着実に実現していきます。

出版デジタル機構

2017年3月に、当時電子書籍取次で業界No.1の出版デジタル機構を買収しました。3カ年で経営・組織・事業を統合しPMIが完了し、買収前の2016年度の両社売上高合計342億円から2025年2月期の電子書籍流通事業売上高938億円へと8年で2.7倍に成長させることができました。

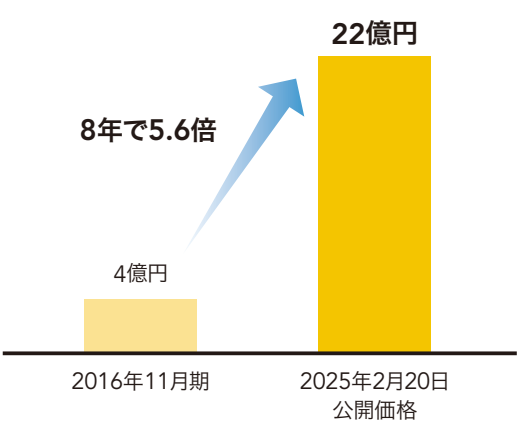
売上高の推移（メディアドゥ+出版デジタル機構）



フライヤー

2016年11月に買収後、2019年2月期に通期黒字化を達成したものの、さらなる成長拡大とIPOを目指した再投資フェーズへ移行しました。その結果、法人向け売上が伸び、2025年2月期に再度通期黒字化を達成。2025年2月20日に東証グロース市場に上場し、公開時株価は2016年11月買収時の4億円から5.6倍に成長しました。

時価総額の推移







## 大きな「熱」は世界に届く。 出版社が伝え、 広げる仕組みづくりの現在

株式会社 日本文芸社  
代表取締役社長

竹村 響

私は昨年、本書で「出版社に一番大事なものは『熱』」だと語りました。著者の熱を編集の熱で受け止め、なるべく冷やさず届ける営業、流通機能。

ですので、この1年やってきたことは熱のあるコンテンツを作り上げる、それを必要としている方々になるべく多く速やかに届けるシステム作りで、それは結果を出し始めました。初期受注数は増え、初版数も出荷量も増えていますし、実際に売れる冊数も比例して増えています。

では次にやるべきことは何でしょう。二つあります。熱を伝えることのさらなる仕組み化と、その熱をさらに大きく広げることです。

仕組み化は社会の中で正しく振る舞うことによってなされます。受注、検索、SNS、レビュー、マーケティングのアルゴリズム。出版社は全てにおいて評価されているか？評価される形で情報を発信し、プレゼンスを高められているか？ 問い続けることで、話を複雑に捉えてはいけません。アルゴリズムに最適化できればそのコンテンツはオーガニックに広がっていきます。現段階ではまだまだマニュアルのリソースを

かけるポイントが旧来の文脈にあります。次の段階はこの高度な情報化社会が手にいれたアルゴリズムの中に我々のコンテンツを落とし込んでいくことです。

また、さらに熱を広げるのに大切なことは「言いたいことを言う」ことからの脱却です。熱を作る作業はともすれば「自分たちの主張ばかり」になってしまい、世の中の皆が何を聞きたいかという視点を失いがちです。読者でありまだ読者でない人々が聞きたいであろう話を、言われたい言い方で積み上げていくプレゼンテーションが重要です。

そしてこのフェーズにおいてもシンプルなままでいましょう。熱のあるものを作る、それが冷えないよう届ける、より多くの人に届くアルゴリズムに乗せる、より多くの人に届く言い方を身につける。それだけです。理想の利益率、返品率、運送効率、在庫数……全てはまだ関係ありません。複合的に捉えてしまえば、事態は複雑になり一気にやりきれぬ可能性も下がります。それは基本が出来上がった後のフェーズですし、そもそも正しく振る舞えていれば自然に改善される数字にすぎません。

先日、ユバスキュラという街に行きました。フィンランドで6番目の規模、人口14万人の小さな街です。その街でアニメコンが行われ「銀牙シリーズ」という漫画を日本文芸社で執筆している高橋よしひろ先生がサイン会やトークセッションを行いました。フィンランドではアニメといえばムーミンか銀牙か、なのです。とはいえそんな小さな街が先生を招待する。大きな熱が冷えることなくそこまで届いているのです。同じ週に世界ではパリ、LA、ブラジルなどで大規模なアニメコンが開催されていましたが、このユバスキュラの熱狂にむしろ強く漫画、アニメの広がりを感じられます。

メディアドゥグループも30周年を迎え、フェーズが変化していく一つとして国内流通から海外への流通を手がけていくと宣言しました。それはまさしく距離も時間も日本から大きく離れ「熱の冷めやすい」ビジネスです。そこに対してグループの一員、日本文芸社が手に入れようとしている、大きな熱を作る方法、熱を冷まらずに届ける方法が役に立てば両社にとってとても素晴らしいシナジーになるでしょう。

## 指針となる「三方よし」の サービスを世界へと届ける スタートライン

株式会社フライヤー  
代表取締役CEO

大賀 康史



当社は話題の本や名著など、4,000冊以上の良著を1冊10分で読める要約サービス「flier（フライヤー）」、そして要約サービスを中核とした人材育成プラットフォーム「flier business」などの法人向けサービスを展開しています。累計導入法人数は1,250社超、累計会員数は125万人超と多くの方に届き始めているサービスで、法人向け事業を中心に順調に成長してきました。

当社は利用者の皆様、著者や出版社、顧客企業、広く世の中全般にとっての「三方よし」を2013年の創業当時から志し、メディアドゥグループには2016年に参画しました。メディアドゥは多くのステークホルダーと構築した信頼関係のもと、著作物を大切に扱う企業で、私たちの大切にするポリシーと明確に重なります。そして創業社長である藤田氏の経営者としての決断力、核心を突いた物事の見方に強く尊敬の念を抱き、「刺激を受けながら事業展開を進めたい」と考え、グループ入りを決断しました。

このM&Aは、メディアドゥからの未来に向けた大きな先行投資だと捉えています。

道半ばではありますが、必ずや10倍以上の恩返しをしたいと考えています。当社がグループ入り当初から描いてきた長期的成長のロードマップの一つに「上場」がありました。子会社上場に対してはグループの中でも様々な検討事項があったものと思いますが、全力でバックアップいただき、2025年2月に東証グロース市場へ上場を果たすことができました。

上場を経て、社会的責任の高まりを如実に感じています。今後も中長期で事業拡大と企業成長を図り、「ヒラメキあふれる世界をつくる」というミッションの通り、ゆくゆくはグローバルに事業を展開し、東証プライム市場への市場変更を果たせるよう、より多くの投資家の皆様から応援されるよう努力を重ねます。今は上場という一つのスタートラインに立ったばかりです。変わらぬハングリー精神とスピード感を持ち、社員全員が高い目標に向かって、ブレずに全力を尽くすカルチャーを作り続けていきたいと考えています。

当社は2019年2月期に通期黒字化を

達成しましたが、更なる成長拡大と上場を図るために再投資フェーズへ移行し、2025年2月期において再び通期黒字化を達成しました。今後も成長投資を継続しながら、それと同時に高い収益性を実現していく方針です。

過去からは想像もつかないほど変化の激しい時代が到来しています。生成AIの進化も急速に進み、今のままでこれからも活躍していけるのか不安を抱えている方も多くいらっしゃるのではないのでしょうか。このような時代だからこそ、知識の幅広さ、深さ、人間力がとても大事になるはず。メディアドゥグループの一員として、当社はより多くの人にビジネス書、哲学書などの理解が難しいコンテンツの魅力を伝え、手軽に手に取りやすい環境を整え、ビジネスパーソンにとって頼れる指針となるようなサービスを提供してまいります。そして、メディアドゥのように30年以上にわたる長い発展を導ける事業を築き、グループのさらなる成長と社会の発展を一層加速していきます。



ステークホルダーエンゲージメント

メディアドゥグループは、ステークホルダーの皆様との対話を積極的に行うことで関係性の強化を図り、経営の質の向上に生かしています。（実績値は2025年2月期もしくは2025年2月末時点）

地域社会とのエンゲージメント

持続可能な地域社会の実現、地域が持つ価値の再発見と最大化を目指し、自治体、地元企業、教育機関などの皆様との協働を重視しています。地域の社会課題解決に向けた取り組みを通じて、当社グループの事業の持続的成長を支える基盤を創出するとともに、地域社会との揺るぎない信頼関係を構築しています。

規模（影響範囲）
<ul style="list-style-type: none"><li>地方事業 4事業（メディアドゥテック徳島・TIB・xIB JAPAN・がんばろう徳島）</li><li>スポンサー数 計142社（TIB／徳島ガンパロウズ）</li><li>xIB JAPAN拠点数 15府県</li><li>xIB JAPAN会員数 1,300名規模</li></ul>
エンゲージメント方法・実績
<ul style="list-style-type: none"><li>各事業における 地域社会との理事会／委員会開催 29回</li><li>月例会やホームゲーム等の主催企画 59回</li><li>各事業公式サイト</li><li>日常的なコミュニケーション</li></ul>

徳島イノベーションベース（TIB）を通じた地域貢献

TIBは2020年に設立し、起業家支援を軸に、地域の課題解決に資する取り組みを推進しています。地域の課題が集まる主要機関（メディア・金融・行政・教育機関）との連携を深め、2025年5月で設立5周年を迎えました。上場起業家による講演などを行う「月例会」のほか、起業家同士のコミュニティ「IBフォーラム」などを実施しており、総会員数は358名、TIBをきっかけに設立された企業は21社に達しています。

徳島イノベーションベースHP：https://tibase.jp/  
第60回拡大月例会：https://mediado.jp/group/9351/

TIBを起点に、全国へ起業家支援プラットフォームを広げる「xIB JAPAN」の推進

xIB JAPANは、TIBをモデルに全国各地の「IB（イノベーションベース）」発足を支援するため、2023年1月に設立しました。現在、全国のIB（イノベーションベース）は24府県（立ち上げ準備中を含む）に拡大しており、各地域で主要機関との連携を通じた起業家支援と地域課題解決のうねりを広げています。

xIB JAPAN HP：https://xibase.jp/



2025年1月24日開催「第ゼロ回うずしおサミット」



ビジネスパートナー・出版コンテンツ業界とのエンゲージメント

取引先の皆様に安心して利用いただける安全かつ高品質なサービスを提供し続けるべく、顧客ニーズの把握と日々の業務改善に努めています。出版社や電子書店をはじめとする出版コンテンツ業界全体の発展と繁栄を目指し、法令遵守はもとより、公平・公正かつ誠実な事業活動を通じて、すべてのビジネスパートナーとの信頼関係を一層強化しています。

規模（影響範囲）
<ul style="list-style-type: none"><li>出版社 2,200社以上</li><li>電子書店 150店以上</li><li>コンテンツ市場 14兆9,003億円<sup>※1</sup></li><li>出版市場 1兆5,716億円<sup>※2</sup></li><li>電子書籍市場 6,765億円<sup>※3</sup></li></ul>
エンゲージメント方法・実績
<ul style="list-style-type: none"><li>日々の営業活動</li><li>日常的なコミュニケーション</li><li>当社Webサイト</li></ul>

業界団体への参画

当社グループは、海賊版サイト対策に取り組む業界団体の一般社団法人ABJや、世界共通の電子書籍データフォーマットの策定を推進するW3Cをはじめ、計7団体へ参画しています。電子書籍市場の活性化・効率化を図り、出版コンテンツ市場の持続的な成長に貢献します。

※1：株式会社ヒューマンメディア「日本と世界のメディア×コンテンツ市場データベース 2025 Vol.18【速報版】」  
※2：出版科学研究所「2025年版 出版指標 年報」  
※3：インプレス総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書2025」

従業員とのエンゲージメント

社は「成長と可能性」は、互いを尊重し、成長を喜び合う信頼関係を築くことが、何よりも大切な価値であることを示しています。当社従業員に向けて、経営層からの定期的なメッセージ発信、オウンドメディア記事の定期発信、現場社員による勉強会や研修等を随時行っています。

規模（影響範囲）
<ul style="list-style-type: none"><li>単体従業員数 272名</li><li>連結従業員数 558名</li><li>連結子会社 12社</li></ul>
エンゲージメント方法・実績
<ul style="list-style-type: none"><li>経営方針説明会 2回</li><li>従業員向け研修・勉強会 37回</li><li>オウンドメディア発信 21回</li><li>内部通報制度／相談窓口</li><li>各管理部門への問い合わせ窓口</li><li>従業員代表との協議</li></ul>

従業員向け勉強会の開催

当社グループの持続的な企業価値向上に向けた取り組みへの全社的な理解浸透を目的とした従業員向け勉強会「メディアドゥの未来成長を考える会」を、2025年2月期は3回開催しました（詳細はP.53をご参照ください）。その他、様々な部門による社内説明会やプレゼン等、全社員がより立体的に会社への理解を深めるための取り組みを企画・推進しています。



株主・投資家とのエンゲージメント

株主・投資家の皆様に対し、適時・適切かつ公平な情報開示を徹底しています。対話を通じて頂戴する貴重なご意見は、経営戦略やマテリアリティの見直し、事業運営の改善に積極的に反映させています

規模（影響範囲）
<ul style="list-style-type: none"><li>株主数 5,060名</li></ul>
エンゲージメント方法・実績
<ul style="list-style-type: none"><li>株主総会、統合報告書</li><li>当社Webサイト</li><li>決算説明会 4回</li><li>機関投資家との個別面談 120件</li><li>IRメール配信 24回</li><li>海外IR</li></ul>

投資家の質問内容／傾向

対象	比率	具体的な質問例
電子書籍流通事業	38.7%	・市場成長と比較した電子書籍流通事業の成長性 ・主要取引先の状況及び成長率について ・今後の新規商流の獲得について ・利益率の改善について ・海賊版サイトの業績への影響 等
戦略投資事業	28.8%	・戦略投資事業全体の黒字化のタイミングについて ・（株）日本文芸社の業績及び状況について ・（株）フライヤーの新規上場による影響、今後の関係性について ・事業ポートフォリオの見直し基準と進捗について 等
その他	32.5%	・株主還元方針について ・キャッシュフローケーションについて ・徳島ガンパロウズについて ・中期経営計画の概略と数値目標について ・プライム市場の上場維持基準への適合状況について 等



# コーポレート・ガバナンス

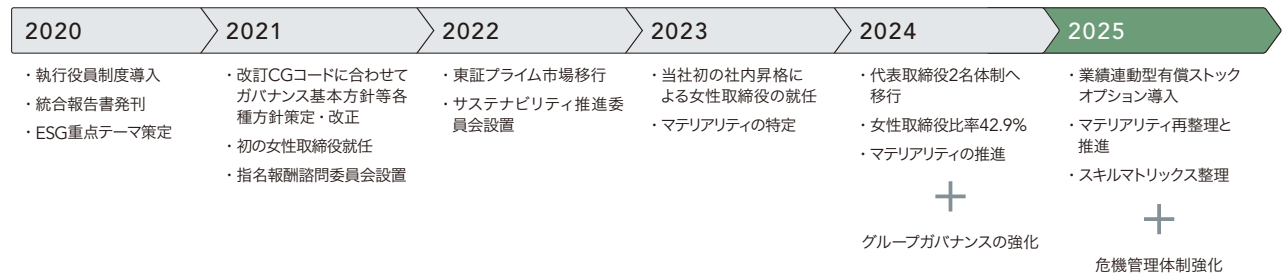
## 基本的な考え方

当社グループは、ビジョン「MORE CONTENT FOR MORE PEOPLE!（ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ）」の実現及びミッション「著作物の健全なる創造サイクルの実現」を通じた文化の発展と豊かな社会づくりへの貢献を目指しています。当社は、このミッションを達成し、持続的な企業価値の向上を図るうえで、実効性の高いコーポレートガバナンス体制の構築と運用を重要な経

営課題と捉えています。経営の透明性と健全性を確保し、迅速かつ的確な意思決定、そして積極的な情報開示を通じて、株主をはじめとするあらゆるステークホルダーの期待に応えていきます。

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

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みの変遷



## コーポレート・ガバナンス体制

当社は業務執行に対し、取締役会による監督と監査役による適法性・妥当性監査の二重チェック機能を持つ監査役会設置会社の形態を選択しています。

現状のコーポレートガバナンス体制として、監査役会を構成する社外監査役の全員を独立役員で構成するとともに、取締役の中にも独立役員である社外取締役3名を置いています。

この体制のもと、社外監査役は業務執行取締役の業務執行を監査し、社外取締役は取締役会における議決権の行使及び妥当性の監督を通じて業務執行取締役にに対しコントロールを及ぼすことで、一般株主の利益保護に努めています。

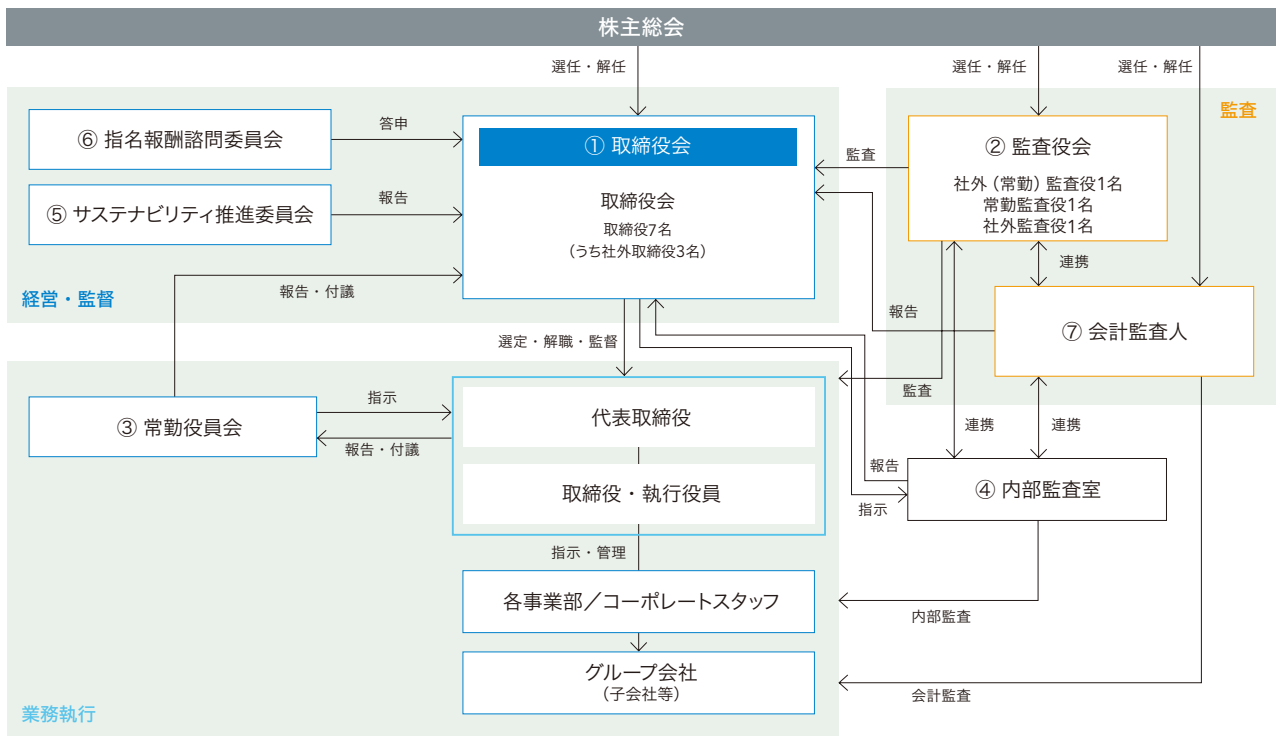
また、経営の透明性や公正性の向上を図るとともに、取締役会による監督機能の強化と執行のスピードアップを推し進めるため、任意の委員会である指名報酬諮問委員会を設置しています。さらに、全社統合リスクマネジメントの浸透とサステナビリティ経営の深化を図るため、サステナビリティ推進委員会も設置しています。

## ガバナンスデータ (2025年6月1日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役の任期	1年
取締役会議長	代表取締役社長 CEO
（取締役） 取締役の人数 （うち、社外取締役の人数）	7名（3名）
社外取締役の取締役会出席率	96.1%（2024年度）
取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	譲渡制限付株式報酬制度の導入ほか
監査役の任期	4年
監査役の人数 （うち、社外監査役の人数）	3名（2名）
（監査役） 監査役が出席する主な重要会議	取締役会、監査役会、計画進捗会議※1、サステナビリティ推進委員会※2ほか
社外監査役の取締役会出席率	100%（2024年度）
社外監査役の監査役会出席率	100%（2024年度）
執行役員制度の採用	有
取締役会における任意の諮問機関	指名報酬諮問委員会
会計監査人	監査法人アヴァンティア
内部監査部門	取締役会直下の内部監査室

※1 常勤監査役のみ出席 ※2 任意出席

コーポレート・ガバナンス体制図 (2025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	2025年2月期の 開催回数／頻度
① 取締役会	当社の取締役会は、経営における最高意思決定機関であり、業務執行に対する監督機能を担う重要な機関です。取締役7名（うち社外取締役3名）で構成され、議長は代表取締役社長CEOが務めます。原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時、臨時取締役会を開催しています。取締役会規程に基づき、経営方針や事業計画、重要な財産の取得及び処分等の重要事項を決定し、業務執行状況を監督しています。	17回
② 監査役会	監査役会は、取締役の職務執行の適法性・妥当性を監査する機関です。監査役3名（常勤監査役2名、非常勤監査役1名）で構成され、議長は社外常勤監査役が務めます。監査役は取締役会に出席し、社内の実態把握に努めるとともに、取締役の意見聴取や資料閲覧等を通じて業務監査および会計監査を実施しています。また、常勤監査役は取締役会以外の重要な会議にも出席し、取締役の業務執行状況を十分に監査できる体制を構築しています。監査役会は毎月1回以上開催され、監査計画の策定や監査結果の検討を行うとともに、内部監査室及び会計監査人と相互に情報共有を図り、連携して効率的かつ効果的な監査を遂行しています。	17回
③ 常勤役員会	常勤役員会は、主に事業運営に関わる事項について協議する機関です。常勤取締役4名及び常勤監査役2名により構成され、毎週1回開催しています。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を検討・決定することで、業務執行の効率化を図っています。	週1回
④ 内部監査室	内部監査室は、取締役会の直轄機関として、内部監査計画に基づき、当社の事業活動の監査を実施するとともに、取締役・従業員の法令遵守状況を監視し、その結果を取締役会及び監査役会へ直接報告します。監査における改善指示等は取締役会から各部门・各グループ会社へ直接交付され、適切な改善がなされる体制としています。	—
⑤ サステナ ビリティ 推進委員会	サステナビリティ推進委員会は、持続可能な組織を目指し、取締役会の下に設置されています。代表取締役副社長CFOを委員長とし、各部門に設定された統制推進オーナー等をメンバーとして構成されます。四半期に1回開催され、ミッション・ビジョンを軸とした経営・戦略推進にあたり、リスク管理に加え、ESGやSDGsといった社会的な要請を踏まえて事業機会とリスクを整理し、管理・監督を行います。必要に応じて、審議結果を取締役会へ報告します。	4回 (四半期に1回)
⑥ 指名報酬 諮問委員会	指名報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、経営の独立性・客観性を高めることを目的とした任意の委員会です。取締役会の決議により選定された代表取締役を含む3名以上の取締役で構成され、委員の過半数は独立社外取締役とし、委員長も独立社外取締役である委員の中から選定されます。主に、取締役候補者の指名、取締役及び執行役員の選解任、取締役及び執行役員の報酬に関する方針及び手続、最高経営責任者等の後継者育成計画に関する事項について検討・審議し、その結果を取締役会に対して答申します。	5回
⑦ 会計 監査人等	当社は、公正かつ適正な経営体制を維持するため、外部の専門家と連携しています。重要な法務課題については顧問弁護士に、重要な会計課題については会計監査人に相談し、的確な対応を検討・実施しています。現在、森・濱田松本法律事務所およびOMM法律事務所と顧問契約を結んでおり、法律上の問題について適宜助言を得ています。また、金融商品取引法第193条の2第1項に基づく財務計算に関する書類の監査契約を監査法人アヴァンティアと結んでおり、重要な会計課題についても適宜アドバイスを受ける等、法令遵守に万全を期しています。	—



取締役及び監査役の選任方針

当社は、定款で定める員数の範囲内で、取締役会及び監査役会全体としての知識・経験・能力のバランス、さらにジェンダー、国際性、年齢といった多様性に配慮し、最適な人員で構成することを基本的な考え方としています。	が指名報酬諮問委員会に諮問し、同委員会の検討・審議及び答申を踏まえて選任します。
特に取締役の選任にあたっては、当社の事業理念や経営戦略に基づき、その経験、見識、専門性等を総合的に評価・判断します。客観性・透明性を確保する観点から、取締役会	また、社外役員については、会社法上の社外性要件に加え、東京証券取引所が定める独立役員の資格を満たし、実質的に一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断される者を選任しています。

各役員の選任理由

代表取締役社長 CEO 藤田 恭嗣	当社設立以来、創業者として、当社事業の全てに精通するとともに、中長期的なグループ全体の戦略立案、当社理念やアイデンティティの形成を担っており、経営者としての豊富な経験と高い見識を有していることから、これらの豊富な経験と高い見識を当社の経営に活かすため
	取締役会出席状況：17回/17回
代表取締役副社長 CFO 荻田 明史	当社入社以来、経営企画部門を中心にコーポレート全般を掌管するとともに、当社事業やグループ会社における迅速な業務執行体制の構築、経営リソースの最適配置、IR及びサステナビリティ活動等を推進し、経営者としての豊富な経験と高い見識を有していることから、これらの豊富な経験と高い見識を当社の経営に活かすため
	取締役会出席状況：17回/17回
取締役 COO 花村 佳代子	電子書籍業界に精通しており、当社入社以来、電子書籍流通事業に携わり、サービス開発を行いながら現在の中核事業への成長を牽引してきたことから、これらの豊富な経験と高い見識を当社の経営に活かすため
	取締役会出席状況：17回/17回
取締役 関谷 幸一	出版業界に精通しており、業界において幅広い分野の事業に携わるとともに、経営者としての豊富な経験と高い見識を有しており、これらの豊富な経験と高い見識を当社の経営に活かすため
	取締役会出席状況：13回/13回（2024年5月より現職）
社外取締役* 金丸 絢子	弁護士として国際取引を含む企業法務全般、内部統制やコーポレート・ガバナンスに関する豊富な経験と専門知識を有しており、同氏の知識や経験を当社のリスクマネジメント、ガバナンス分野を中心に活かしていただくため
	取締役会出席状況：16回/17回
社外取締役* 宮城 治男	起業家型リーダー育成及び輩出を目的とするNPO法人の代表理事として幅広い分野における事業支援、組織運営に関する豊富な経験と高い見識を有しており、これらの経験と見識を当社グループの事業推進や組織運営の更なる強化に活かしていただくため
	取締役会出席状況：16回/17回
社外取締役* 李野 純子	コンテンツ業界を含む多様な企業におけるeコマースやデジタルマーケティングの分野での戦略策定や事業運営に関する豊富な経験と高い見識を有しており、これらの経験と見識を当社グループの事業推進及びマーケティング、ブランディングの更なる強化に活かしていただくため
	取締役会出席状況：17回/17回
常勤社外監査役* 中島 真琴	国土交通省での行政官の経験、公認会計士及び上場企業の内部監査室長の経験から、コーポレート・ガバナンス及びリスクマネジメント、会計に関する専門的な見識を有しており、社外常勤監査役としての職務を適切に遂行できると判断し、これらの専門的な見識を当社の監査体制の強化に活かしていただきたいため
	取締役会出席状況：17回/17回 監査役会出席状況：17回/17回
常勤監査役 大和田 和恵	当社の人事、総務、財務経理等の管理部門長を歴任しており、当社の健全かつ適切な運営に必要な知識を有していることから、監査役としての職務を適切に遂行できると判断したため
	取締役会出席状況：17回/17回 監査役会出席状況：17回/17回
社外監査役* 椎名 毅	弁護士及び税理士としての経験、福島原子力発電所事故調査委員会における経験並びに衆議院議員としての経験から、特にコーポレート・ガバナンスと危機管理に関する専門的な見識を有しており、社外監査役として職務を適切に遂行できると判断し、これらの専門的な見識を当社の監査体制の強化に活かしていただきたいため
	取締役会出席状況：17回/17回 監査役会出席状況：17回/17回

\* (株) 東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ています。

子会社上場について

当社は、子会社の自立性を重んじ、独立性を確保しながら、共に進化・成長を続けていくことで、グループの企業価値を最大化することを目指しています。当社では、子会社の株式上場の意義(株式市場での評価を受けながら自律的な経営を行うことが、上場子会社の事業成長と企業価値向上、ひいてはグループ全体の成長に資する点)を経営会議で議論したうえで、上場子会社の保有方針を決定しています。	当社の連結子会社である株式会社フライヤーは、1冊約10分で読める本の要約コンテンツを中心としたプラットフォームを運営し、法人向けSaaS型サービスを主軸に事業を展開しています。同社は、2025年2月に東京証券取引所グロース市場へ上場しました。
また、当社は、上場子会社が中長期的に企業価値を向上させ、少数株主や当社を含む全ての株主の共同利益を最大化させることが重要であると認識しています。そのため、上場子会社については、当該上場子会社の独立性に影響を与えるような事前承認を求めることはしておらず、当社が各社の意思決定を不当に拘束することがないように配慮しています。	同社の事業は、主に法人顧客向け事業の成長を軸として一定の顧客基盤が整いつつあります。一方、さらなる既存サービスの拡大及び新規サービスの拡大を一層推進していくためには、信用力の向上、優秀な人材の確保、財務体質の強化が重要であり、株式上場によりそれらを実現することで、同社及び当社グループ全体の企業価値向上を目指します。

取締役及び監査役の報酬

当社は、取締役の報酬を決定するにあたり、下記を基本方針としています。

- ・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

この基本方針を踏まえたうえで、報酬決定にあたり透明性をさらに高めるべく2021年6月から指名報酬諮問委員会を設置し、ここでの議論を経て、取締役およ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。

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金銭による固定報酬に係る個別の配分については、役割及び職責に応じて（業務執行取締役の固定報酬については従業員給与の水準等も考慮する）決定する業務執行取締役の固定報酬は、これに加えて、前事業年度の個人業績及び当該事業年度に設定した個人別の業務目標（コミット）に対する評価を総合的に勘案して決定する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株式報酬に係る個別の配分については、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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>

2025年2月期における役員区分別報酬等の内容

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）
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役（うち社外取締役）	167 (14)	126 (14)	3 (―)	37 (―)	9 (3)
監査役（うち社外監査役）	25 (18)	25 (18)	― (―)	― (―)	4 (3)
合計（うち社外役員）	192 (32)	152 (32)	3 (―)	37 (―)	13 (6)



指名報酬諮問委員会の活動状況

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

【当委員会の構成員】

委員長：金丸絢子（社外取締役）

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

事務局：経営企画部／人事部

【2025年2月期の主な議題】

・スキルマトリックスの定義及び選定理由の拡充

・役員報酬制度（含む、執行役員）の現状確認と見直し検討

・サクセッションプランの見直し検討

実効性評価

当社では、取締役会の機能向上を目指し、毎年その実効性について自己評価・分析を実施しています。引き続き、当社の取締役会では本実効性評価を踏まえ、課題について

十分な検討を行ったうえで対応を進めるべく真摯に向き合い、取締役会の機能を高める取り組みを進めていきます。

取締役会の実効性確保に向けた取り組み

取締役会が迅速かつ適切な意思決定を果たし、監督機能の実効性を高めるため、以下の取り組みを行っています。

意思決定の効率化と監督機能の強化：

取締役会とは別に、常勤取締役と社内監査役で構成される常勤役員会を原則毎週開催し、経営上の業務執行の基本事項について検討・決定しています。これにより、取締役会の運営効率を高め、取締役会はより高次の重要事項の審議と監督に注力できる体制を構築しています。

質の高い審議・議論の促進：

取締役会では、活発かつ十分な審議・議論が行われるよう、原則として開催日の2営業日前までに資料を事前送付し、事前の質問も受け付けています。これにより、参加者が事前に内容を深く理解し、建設的な議論に臨めるよう努めています。

円滑な運営体制の確立：

法務部及び経営企画部の従業員からなる取締役会事務局が、年間の開催スケジュールを事前に計画し、毎月、取締役会開催日の1週間前には当日の議題を事前に送付しています。この体制により、円滑な会議運営と他部門との連携を推進しています。

実効性評価と継続的な改善：

取締役会自体の実効性については、毎事業年度、全ての取締役及び監査役に対し、外部機関によるアンケートを実施し、自己評価・分析を行っています。取締役会事務局がアンケート結果から課題を抽出し、その取り組み方針を取りまとめて取締役会へ報告しています。アンケート項目は毎年見直しを行い、評価結果の概要は毎年度開示することで、取締役会機能の継続的な向上と透明性の確保を図っています。

2025年2月期の取締役会で議論・検討した主な項目

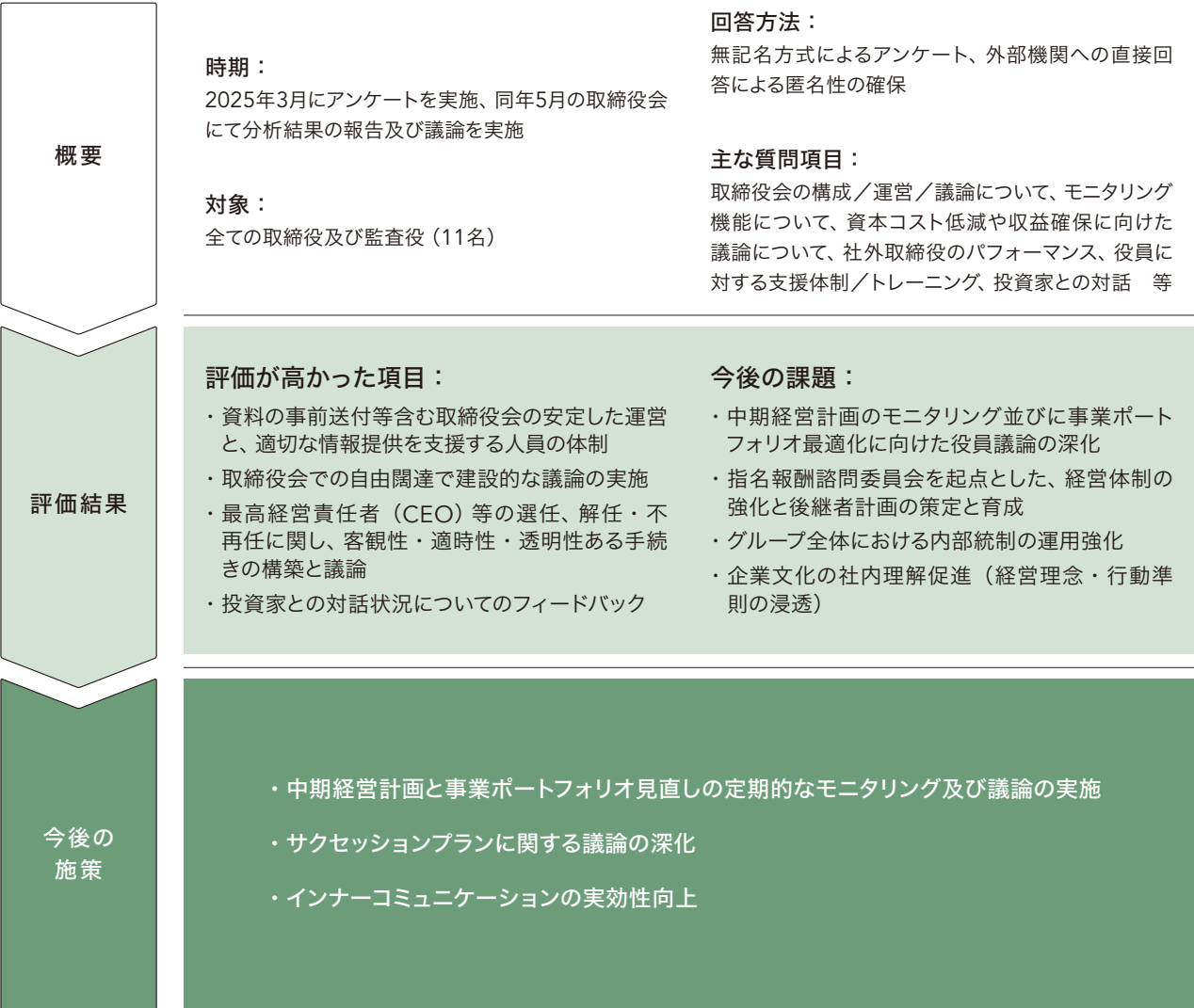
テーマ	主な検討内容	報告・議案件数
経営戦略	グループ資本戦略、戦略的投資、中期経営計画、事業報告（既存・新規）	2
財務会計	グループ経営管理、資本政策（株主還元、資金調達）、決算報告	27
投資・M&A	新規投資/M&A、事業ポートフォリオの見直し	8
人事・組織	取締役/執行役員の選定、役員報酬（金銭・非金銭）、人事制度見直し、組織変更	10
ガバナンス	株主総会、監査役会、指名報酬諮問委員会、取締役会の実効性評価、ガバナンス向上方針/規程整備	17
コンプライアンス・リスクマネジメント	コンプライアンス、リスクマネジメント、内部統制	9
サステナビリティ	サステナビリティ活動報告	5
IR	IR方針、IR活動報告、投資家との対話状況	6

昨年度取り組みの振り返り

2024年2月期の実効性評価を踏まえ、2025年2月期は下記の事項について重点的に取り組みました。

- ・資本コストや株価を意識した経営戦略に基づいた事業ポートフォリオ見直しの推進
- ・内部監査室の組織増強による内部統制システム構築・運用状況チェック体制の構築
- ・取締役アジェンダ最適化によるディスカッション時間の確保

2025年2月期の実効性評価





基本的な方針

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

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

リスクマネジメントとマテリアリティの位置付け

基本的な方針に従い抽出したリスクの中でも特に優先度の高いリスク項目については、その性質や影響度を考慮し、重要な経営課題（マテリアリティ）に包含、あるいはモニタリングテーマに設定し、その取り組みを継続的に観察しています。当社のミッションである「著作物の健全なる創造サイクルの実現」、これから先100年続く組織を目指して、全社リスクの適切な把握と対策強化、そして機会とリスクの両面から当社にとって重要な経営課題（マテリアリティ）への取り組みに引き続き真摯に向き合っていきます。

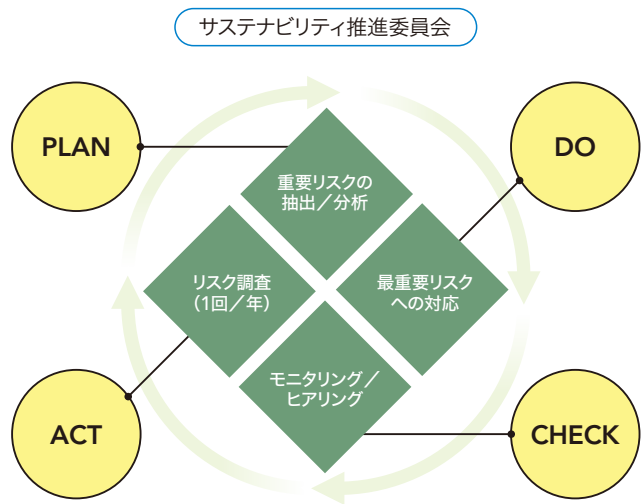
➡重要な経営課題（マテリアリティ）はP.54をご覧ください。

ています。

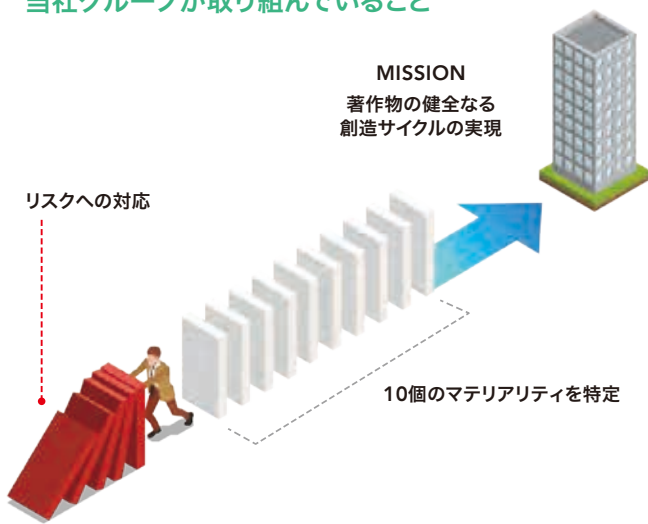
なお、リスクの抽出においては、リスクを戦略遂行リスクとオペレーショナルリスクに分類しており、それぞれは以下の通り定義しています。

戦略遂行リスク	経営方針の策定及び事業戦略の遂行にあたり、企図する成果や効果が予定通り獲得できない可能性の程度及びその発生可能性であり、持続的成長を実現するにあたり、影響の範囲・程度を認識しつつ、対応策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

リスクマネジメントサイクル



100年続く組織を目指して、当社グループが取り組んでいること



主な事業等のリスクと影響の範囲

	リスク	影響の範囲	影響度	対応策
戦略遂行リスク	① 電子書籍業界の成長性	経営方針及び成長戦略、業績に影響を及ぼす可能性	競争環境の変化等によって、大きな業績影響（数億円～10億円超）が生じる可能性	引き続き電子書籍市場の拡大に注力するとともに、流通力ロリーの低減に向けた顧客密着型対応や、出版社や電子書店とのシステム連携の強化等、業界のインフラとしての役割の強化に向けて、コンテンツラインアップの充実や当社グループが提供する配信システムの強化、ユーザーニーズに適合したサービス・ソリューションの開発・提供や先進技術への対応等により、出版市場全体とユーザーの裾野拡大への寄与だけでなく、競合他社との差別化を図っていきます。
	② 外的要因（自然災害等）による事業への影響	成長戦略・事業活動、需要及び供給、収益確保に影響を及ぼす可能性	事業活動等に支障が生じることで、中～大程度の業績影響（数億円～10億円規模）が生じる可能性	当社グループは、出版コンテンツにおける社会インフラの役割を担う立場として、著作者、出版社、ユーザー（読者）が安心・信頼して利用できる仕組みの持続可能な提供を目指しており、システムや業務の冗長化に向けた対策の実施及び対策組織の体制構築に取り組んでいます。また、リスク管理規程に紐づく経営危機管理マニュアルや危機管理広報マニュアル等、有事対応のマニュアル化やBCP策定について継続的に協議・検討を進めている等、不慮・不測の事態に備えた取り組みを進めています。
	③ 海賊版サイト等の影響	成長戦略・事業活動、需要及び供給、収益確保に影響を及ぼす可能性	海賊版サイト等の利用者が増加し、被害が拡大することで、中～大程度の業績影響（数億円～10億円規模）が生じる可能性	足元では、海外に拠点を置く大型サイトの存在が複数確認され、海賊版サイトへのアクセス数は2025年2月期時点で当社グループの収益に甚大な悪影響は見られないものの、引き続き出版業界や政府とも連携しながら、運営者の特定や検索結果への非表示措置、サイトの閉鎖といった対応を進めていきます。
	④ 特定業界・取引先からの仕入れ依存	事業活動、業績・財政状態に影響を及ぼす可能性	取引条件の変更等が生じることで、中～大程度の業績影響（数億円～10億円規模）が生じる可能性	取引先との条件交渉の頻度は高くないものの、定期的な見直しを取引先、当社の双方にて実施しています。引き続き、電子書籍市場拡大に向けた協力体制の維持と拡大を図る一方、電子書籍取次ビジネスに加えて、第二の収益軸の構築に取り組んでいます。
	⑤ システム・情報セキュリティリスク	業績・財政状態に影響を及ぼす可能性、ブランド価値を毀損する可能性	当社の一部事業における停止や、当社への信頼・評判が毀損することにより、中程度の業績影響（数億円規模）が生じる可能性	当社では、IT統括部に整備した情報セキュリティ規程及び関連細則を運用しています。さらに、情報セキュリティハンドブックの作成・配布、情報セキュリティ関連の社員教育をe-ラーニングで配信し、情報セキュリティにおける人的リスクを低減するほか、情報セキュリティリスクアセスメント、脆弱性診断、ペネトレーションテストの実施により可視化した課題の改善計画を立て、不正アクセス等を未然に防止する対策強化に資するシステム等の導入、異常検知の範囲拡大と迅速化等を実施することで、セキュリティ強化に努めています。引き続き、営業活動やシステム開発、バックオフィス業務などを含む全社横断の情報セキュリティ対策に継続して取り組んでいます
	⑥ 投資や減損に関するリスク	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・フローの状況および株価に影響を及ぼす可能性	事業推進遅延等の影響が生じることで、中～大程度の業績影響（数億円～10億円規模）が生じる可能性	当社グループは、資本コストや資本収益性を常に意識しながら規律ある投資行動と効率的な事業運営に努めることで、創出する事業価値の最大化に取り組んでいます。また、これら投資の実行と併せて、経営・事業の多角化を図りながら最適な事業ポートフォリオの構築に向けた事業や投資先の評価基準としてROIC基準を8%に定め、モニタリング体制等のプロセス全体の改善に取り組んでいます。
オペレーショナルリスク	⑦ 人材の獲得	成長戦略・事業活動、業績・財政状態に影響を及ぼす可能性	事業推進遅延等の影響が生じることで、中程度の業績影響（数億円規模）が生じる可能性	事業推進やシステム開発等において、現時点で大幅な人員不足やプロジェクトの遅延等の影響は出ていませんが、一層の事業成長を図る中、エンジニアを中心に人材獲得需要はすでに高まっています。人材が長期に働き活躍できる職場環境・健康環境・D&I環境の整備に取り組むほか、社員一人ひとりが当社グループの価値創造において自身の果たすべき役割を意識しながら挑戦をし、組織に貢献する範囲を拡大することで、年次にかかわらず適切な処遇を実施するために人事制度を刷新し、継続的に見直しと改善を図っていきます。
	⑧ 内部管理体制	業績・財政状態に影響を及ぼす可能性、ブランド価値を毀損する可能性	当社への信頼・評判が毀損することにより、中程度の業績影響（数億円規模）が生じる可能性	現時点でコーポレート・ガバナンス上の問題は生じていませんが、将来の事態発生を抑止すべく、内部管理、内部統制体制の充実を図る必要があるものと認識しており、社員のコンプライアンス意識醸成を目的とした計画的なe-ラーニングをグループ会社を含めて導入したほか、当社の定めるコンプライアンス行動指針（17項目）、その他規程類の見直しと再整備等を行うことで、サステナビリティ推進委員会における全社リスクマネジメント活動と併せて実効性の強化に努めていきます。
	⑨ 特定人物への依存	成長戦略・事業活動に影響を及ぼす可能性、業績・財政状態に影響を及ぼす可能性、ブランド価値を毀損する可能性	事業推進遅延等の影響が生じることで、中程度の業績影響（数億円規模）が生じる可能性	特定人物への依存によって現在生じている影響はありませんが、取締役会及びその諮問機関である指名報酬諮問委員会において、将来あるべき経営体制及び後継者計画の検討と策定に向けた協議を進めており、代表取締役2名体制とすることで迅速な意思決定を可能とするほか、持続可能な企業運営及びボードガバナンスの確立に取り組んでいます。



特集対談

社外取締役の使命を  
真摯に受け止めつつ  
メディアドゥの  
持続的成長を支えていく

メディアドゥは取締役7名のうち3名を社外取締役とする透明性ある経営体制のもと、健全な事業運営の基盤であるガバナンスの実効性向上に努めています。今回は社外取締役3名と代表取締役副社長CFOである苅田明史が、2026年4月で30周年を迎えるメディアドゥが新たなフェーズに踏み出すうえで、2025年4月に発表した中期経営計画の実現に向けた現況、今後の方向性について語り合いました。



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

苅田 明史

社外取締役  
指名報酬諮問委員会 委員長

金丸 絢子

社外取締役  
指名報酬諮問委員会 委員

空野 純子

社外取締役  
指名報酬諮問委員会 委員

宮城 治男

新体制への移行後  
1年半の振り返り

苅田：メディアドゥは昨年5月に代表取締役2名体制に移行し、昨年の統合報告書では新たな体制への期待感を語っていただきました。そこから1年が経過し、改めて当社のガバナンスの現況に対する認識と評価をお聞かせ

いただけますでしょうか。

空野：昨年の新体制への移行は、創業者である藤田社長が30年という月日をかけて作り上げてきた当社が、世代交代した“100年先”にも存続する組織であるために、会社そのものが主語となるよう進化する合図を打ち出した歴史的な転換と受け止めています。

どんな会社にもその会社ならではの「なくてはならないもの」は間違いなくあります。それを大事にしつつ、苅田副社長がマネジメントの中核を担いながら、未来に繋がる組織となることを一丸となって追求するフェーズに移行したこと、当社の長期的な経営戦略・事業戦略の実効性がさらに高まることを実感します。

宮城：世界全体において、組織というものの在り方、ガバナンスの概念自体は、より自由でクリエイティブなものへと変化する流れに入っています。創業30年という歴史を紡いできた多くの人々がいた結果として今を迎えられるということは、当社にとって貴重な財産です。当社が積み重ねてきた誠実に物事をやり切る姿勢、文化は貴重

な美徳です。そうした良い歴史を踏まえたくうえで、どのような会社としてのありようを目指すのか。昨年の経営体制変更はその合図のようなもので、経営陣や社員の皆さんの間で主体的に次の時代を切り拓いていくムード、カルチャーが浸透しつつあると感じます。

金丸：自身が取締役に就任した2021

年を振り返りますと、当社におけるガバナンスの意識は高まっていると感じます。特に、東証市場再編をにらみガバナンス改善を推進してきた苅田副社長が昨年代表権を持つようになったことで、組織の将来を見据え、課題に向き合って戦略や施策を着実に推進していく体制になったという印象を抱いています。例えば実効性評価で見



つかった改善すべき点に対して一つひとつ向き合い、誠実な姿勢で対応していると感じています。

荻田：当社の経営体質が強化されつつあるとの評価をいただき、心強く感じました。

コーポレートガバナンス・コードの改訂、ESGなど、上場企業は様々な切り口からガバナンスの強化が求められますが、これらはあくまで切り口であって、その奥底にはガバナンス強化の要請が顕在化する前から変わらない本質があるはずです。我々はただ表面上の対応をするのではなく、その本質を問い、見極めることを重視する経営者である藤田社長、様々な面で本質を突いた意見を投げかけてくださる社外取締役の皆様ののおかげで、ガバナンス向上に正面から向き合うことができています。例えば当期は多くの時間を使ってフライヤーの親子上場、監査等委員会設置会社への移行の是非などについてディスカッションを行い



ましたが、結論だけでなくそのプロセスから多くを学ぶことができたと感じました。

サクセッションについては以前、取締役会でのディスカッションの中で宮城取締役がおっしゃった「会社にとって、次のステージに進む明るいイベントである」という言葉が強く印象に残っています。メディアドゥはサクセッションを単なる「創業経営者の引退に備えること」ではなく、未来に向けてより良い、新たな姿へと企業が進化していくプロセスであり、一層のガバナンス向上に取り組む好機と捉えています。

### 30年の節目に打ち出した 中期経営計画をどう捉えるか

荻田：この4月に発表した、2026年2月期を初年度とする新たな中期経営計画については、どのような見解をお持ちでしょうか。

金丸：従来のビジョンである「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」は非常に力強さを持つ言葉でした。新中期経営計画においてはもう一度当該ビジョンを問い直し、「MORE CONTENT FOR MORE PEOPLE!」として、達成していくべき使命をストーリー立てて示しており、これはとても難度の高いことだったのではないのでしょうか。その中でグローバル展開の拡大へと道筋の広がりを示せたことは、とても頼もしく感じる部分です。新しい事業として花を開くのはこれからのことではありますが、そうした経営を担う方々の次につながる事業を打ち出す思考のあり方は、当社の強みと考えています。

奎野：当社の今後の成長を支えるの



は、とにかく「人材」でしょう。社員がどのようにして力を付け、将来の当社を形作っていけるかが重要です。新中期経営計画において打ち出された「SC事業(Sustainability Creation)」は、人を育む観点でも当社の中心になりうる事業です。地域を巻き込み、ネットワークを広げていくことがなければこの事業は進みませんし、事業成長の道筋を見極めるクリエイティブな着眼点も求められます。収益の観点だけでなく、人を育む面でも貢献の大きな事業です。それを今回の新中期経営計画の大きな要素に位置付けることを決断した独自性は当社ならではの特色が色濃く出ています。

宮城：同様に成長の原動力は、当社の人材が積み重ねてきた、そして今後積み重ねていく強固な信頼の基盤だと考えています。30年間、当社は信頼を基盤に発展を遂げてきましたが、今後社会のありようそのものが形を変えていきます。そうした中、今ある基盤

が10年、30年先どのように受け継がれていくかは、経営陣や社員の方々が自分ごととして考えるべき時期です。過去30年の延長線上にある基盤に乗るだけではなく、組織、そして組織に属する個である社員一人ひとりが、主体性や意志を持って社会と真摯に向き合い、クリエイティビティを発揮することが、非連続な成長には不可欠でしょう。

荻田：先日ある営業職の社員と面談を行った際、「取引先から『この人が担当になって当たりだった』と思われない」と話していて。当社の良さ、品質を体現するのは結局のところ「人間」なのだと感じる、非常に印象的な瞬間でした。これはサービス、そして普段の振る舞いから、どんなときもお客様を不安にさせないことが大切だということであり、そういった人間性を社員個人として強みにしなければならないと考えること。そうした誠実な姿勢が浸透している組織はとても



心強いと思います。翻って、ここからメディアドゥが次のステージに進むためには、経営や次の事業の中核を担うマネジメント人材の育成・輩出へ注力し、さらに加速していくことが求められていると感じています。

### グループの持続的な成長と 企業価値の最大化を目指して

荻田：皆さんのお話を聞いて、メディアドゥが健全な経営体質を堅持しながら新たな価値の創造に向けて挑戦と変革を積み重ねていくことの重要性を再確認することができました。私は代表取締役副社長CFOとして、藤田社長や社外・社内の取締役の皆さんと連携しながら、中期経営計画の確かな進捗と経営ビジョンの具現化に取り組んでいきます。それでは最後に皆さんの今後に向けたご決意を伺って座談会を締めたいと思います。

宮城：誠実さとクリエイティビティを併せ持つ会社は、世界を見渡しても極めて例外的な存在です。メディアドゥはその数少ない例外になるポテンシャルを有している。これまで蓄積してきた技術、知見、人的資本、そして健全な財務基盤を強みに、電子書籍流通事業と戦略投資事業の両面で先進的なビジネスモデルを構築・運営し、経済社会のサステナビリティに貢献する企業グループを目指していくことが大切です。私はメディアドゥの企業価値の最大化に向けた取り組みを今後もしっかりとサポートしていきます。

奎野：メディアドゥは、社会に暮らす人々の幸せを願い、そのために自分たちに何ができるかを考え続けている会社だと思っています。私もまた、多様な企



業の執行役員や社外取締役として、あるいは大学の教員・研究者として、豊かで持続可能な経済社会の実現を目指してきました。私の信条や価値観は、メディアドゥの社員の方々の想いと共鳴し、通底しています。今後も社外取締役としてメディアドゥの皆さんとともに歩んでいきたいと考えています。

金丸：メディアドゥは、企業文化においても、事業内容においても、さらに市場での存在感においても傑出した存在だと感じています。当社が健全で透明性ある経営を継続し、持続的な成長を成し遂げていけるよう、その行方を株主目線も踏まえながら見守ってまいります。



役員一覧・スキルマトリックス



- 1

代表取締役社長 CEO 藤田 恭嗣
- 2

代表取締役副社長 CFO 荻田 明史
- 3

取締役 COO 花村 佳代子
- 4

取締役 関谷 幸一
- 5

社外取締役 金丸 絢子
- 6

社外取締役 宮城 治男
- 7

社外取締役 奎野 純子
- 8

社外常勤監査役 中島 真琴
- 9

常勤監査役 大和田 和恵
- 10

社外監査役 椎名 毅

スキルマトリックス

	氏名	有している専門性／期待する分野										
		企業経営	法務／ リスクマネジメント	財務・会計／ 資本政策	投資／M&A	テクノロジー／ 情報セキュリティ	人事／ 人材開発	ESG／ サステナビリティ	事業開発／ イノベーション	海外経験	業界理解	独立性
取締役	藤田 恭嗣	○			○	○	○	○	○		○	—
	荻田 明史	○		○	○		○	○			○	—
	花村 佳代子					○	○		○		○	—
	関谷 幸一	○					○	○	○		○	—
	金丸 絢子		○					○		○		○
	宮城 治男	○					○	○	○			○
	奎野 純子	○				○			○		○	○
監査役	中島 真琴		○	○				○				○
	大和田 和恵	○	○	○			○					—
	椎名 毅		○					○				○

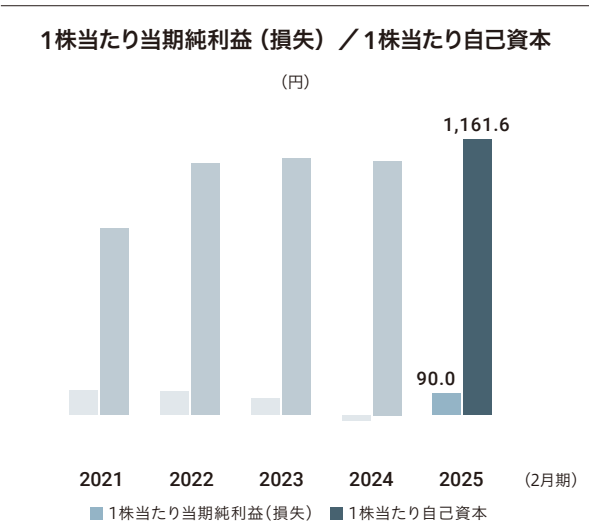
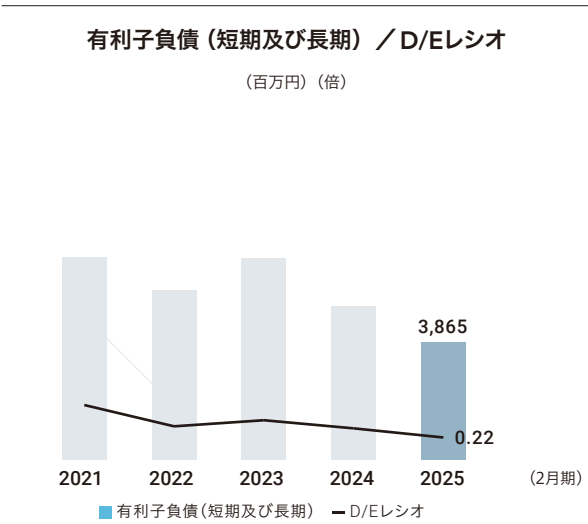
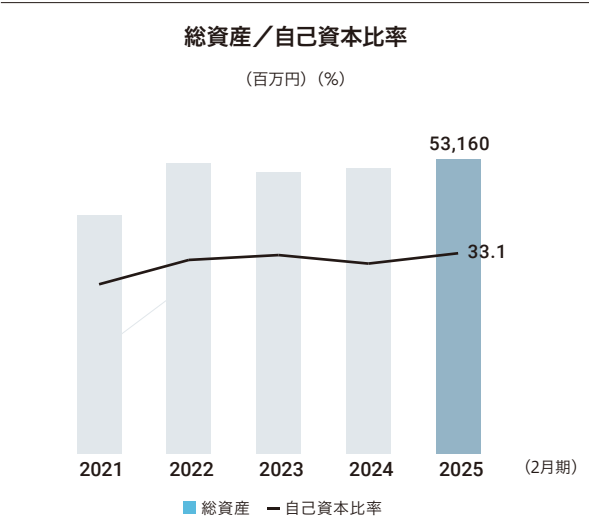
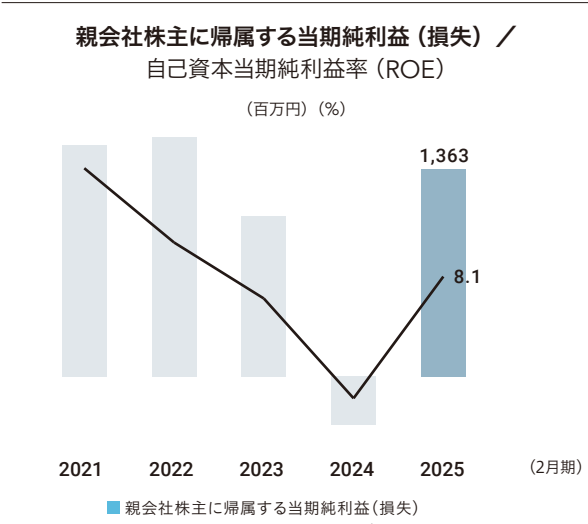
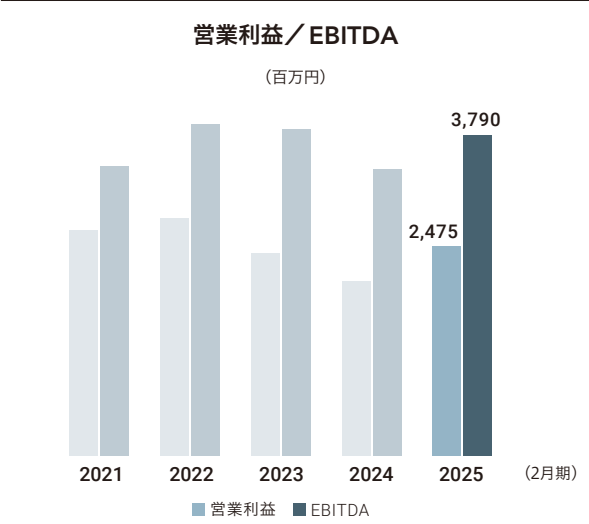
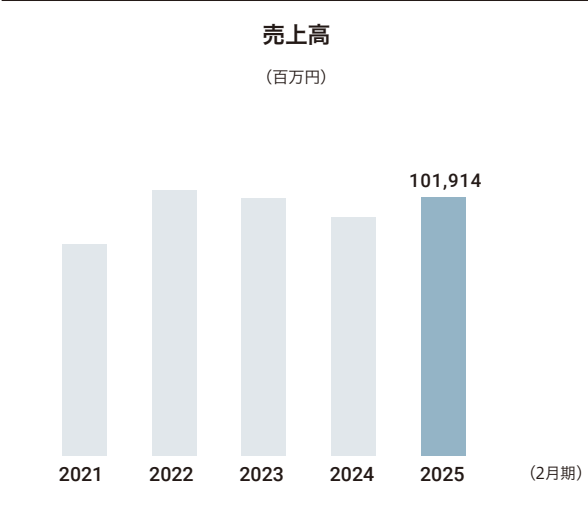
スキルマトリックスの各定義と選定理由

スキル	メディアドゥの定義	スキルの選定理由
企業経営	事業会社における経営幹部としての経験、企業経営における トップとしてのリーダーシップ発揮	変わりゆく事業環境の中で、持続的な組織の成長・発展のためには経営 知識と経験が必要となるため
法務／リスクマネジメント	主にコーポレートガバナンス、コンプライアンス、法務に関する 知識、リスク管理に関する専門性・ネットワーク	お取引先様をはじめとしたステークホルダーと信頼関係を構築し続けるた めに、法令遵守並びに健全な倫理観に基づくコンプライアンス体制や、持 続的な組織となるための経営基盤の強化が必要となるため
財務・会計／資本政策	財務報告・監査等に必要な財務会計に関する専門性、企業の 資金調達・管理に関する経験・専門性	適正な財務報告の担保と、強固な財務基盤を構築し、今後も持続的な企 業成長を目指すためには、ファイナンス・財務・会計に関する知識、経験 が必要となるため
投資／M&A	M&Aの戦略立案、案件選定、交渉、実行、PMIに至る一連 のプロセスを俯瞰しながらリードできる推進力、及び適切な判 断力	さらなる事業拡大に向けて投資やM&Aを積極的に実施していくうえで、当 社に適した案件の見極め、リスクリターンバランス、バリューアップに必 要となる課題解決力や統率力が求められるため
テクノロジー／情報セキュリティ	情報セキュリティ、ITガバナンスに関する知見・経験・専門性 及び技術戦略に基づくサービス基盤構築力	安心安全かつ高品質なサービスを提供し続けることは業界のインフラとし ての責務であり、そのために新たな技術の導入や盤石なセキュリティ体制 の構築が求められるため
人事／人材開発	各人の能力を最大限発揮するための環境整備・組織開発経験 や、多様な人材を継続的に育成するための人材開発に関する 経験・専門性	ミッション・ビジョンの実現、社は（「成長と可能性」）の体現とともに組織 が成長し続けるために、従業員の能力を最大限に引き出すことが必要不可 欠であるため
ESG／サステナビリティ	ESGの推進役としての経験・専門性、企業の社会的意義・ サステナビリティ経営についての知見・経験・専門性	事業成長と社会課題解決貢献による企業価値向上を実現し、より魅力的 で持続的な組織を目指すために、環境・社会・ガバナンス（ESG）の切り 口での非財務面での取り組みを強化する必要があるため
事業開発／イノベーション	業界や、社会・技術の変化を的確に捉え、既存の枠組みにと らわれずに新たな事業・サービス・価値を構想・実現するた めの知見・専門性及び企画推進力	時流の変化を捉えながら事業成長を遂げるためには、最新技術の把握や マーケット分析、当社ならではの特徴を生かした企画推進力が必要となる ため
海外経験	異文化コミュニケーションスキル及び海外における市場・経済・ ビジネスに関する知見・専門性	日本コンテンツの海外展開など、海外での事業推進・開発など経営に関 する意思決定を行ううえで、海外での事業環境における知識・経験が必要 となるため
業界理解	主に出版・コンテンツ・エンタメ業界への知見・理解、当業界 での業務従事及びマネジメント執行経験	日本国内のほぼすべての出版社、電子書店と取引実績を有している中で、 今後の成長戦略を描くうえで業界の商慣習への理解と、事業環境の把握 は必須であるため

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



財務データ



ESGハイライト

		2022年2月期	2023年2月期	2024年2月期	2025年2月期	
環境 ※1	総CO <sub>2</sub> (スコープ1+2)排出量(t-CO <sub>2</sub> )ロケーション基準	138.3	150.5	173.4	162.1	
	総CO <sub>2</sub> (スコープ1+2)排出量(t-CO <sub>2</sub> )マーケット基準	141.4	157.9	157.8	166.4	
	スコープ1(t-CO <sub>2</sub> )	5.5	5.0	4.2	4.0	
	スコープ2(t-CO <sub>2</sub> )ロケーション基準	132.9	145.5	169.2	158.1	
	スコープ2(t-CO <sub>2</sub> )マーケット基準	135.9	152.9	153.6	162.5	
	電力使用量(kWh)	306,844	335,190	386,285	373,770	
	水使用量(m <sup>3</sup> )	30	63	322	183	
	紙使用量(t)	1.1	1.4	1.2	1.2	
社会	従業員数及び女性比率 ※2 [外数:嘱託社員及びアルバイト]	全体(人)	328 [72]	345 [79]	341 [90]	291 [83]
		男性(人)	162 [16]	172 [25]	171 [27]	143 [21]
		女性(人)	166 [56]	173 [54]	170 [63]	148 [62]
		女性比率(%)	55.5	50.1	49.9	50.9
	管理職数(人) ※3	全体	104	97	106	51
		男性	80	75	75	37
		女性	24	22	31	14
	女性管理職比率(%) ※4	23.1	22.7	29.3	27.5	
	女性の新規管理職登用数及び比率(人[%]) ※4※5		8 [24.2]	2 [18.2]	13 [43.3]	2 [50.0]
	女性管理職の内訳(人[%]) ※3※4	取締役・監査役	1 [11.1]	1 [11.1]	4 [33.3]	4 [36.4]
		執行役員・部長職	4 [9.1]	7 [13.7]	6 [13.3]	1 [5.3]
		マネージャー	20 [33.3]	14 [30.4]	25 [40.3]	13 [41.9]
	国内における新規採用数:男女の割合 [外数:嘱託社員及びアルバイト](人)	全体	68 [17]	64 [32]	48 [33]	26 [18]
		男性	31 [7]	35 [14]	25 [9]	13 [4]
		女性	31 [10]	29 [18]	23 [24]	10 [13]
	グローバル社員在籍数 ※4	全体(人[%])	8 [2.0]	9 [2.8]	9 [2.6]	6 [2.1]
		男性(人)	1	2	3	2
		女性(人)	7	7	6	4
	地方拠点の従業員数[外数:嘱託社員及びアルバイト](人) ※6		28 [55]	31 [64]	31 [76]	30 [71]
	障がい者雇用数(人[%]) ※4※7		2 [2.0]	4 [1.2]	7[2.4]	6[2.8]
	平均年齢(歳) ※4	全体	35.4	34.1	36.1	36.0
		男性	36.8	34.6	37.7	37.1
		女性	33.9	33.6	34.4	34.7
	エンジニアの人数(人) ※4	全体	48	46	46	40
		男性	42	39	40	37
		女性	6	7	6	3
	育児勤務制度利用者数 ※4	男性(人)	1	0	0	1
		女性(人)	9	8	10	12
		復帰率(%)	100.0	100.0	93.0	100.0
	月間総労働時間(一人当たり平均)(時間) ※4		176.0	174.2	160.7	178.1
	年間所定外労働時間(一人当たり平均)(時間) ※4		15.5	14.2	9.4	14.1
	労働災害発生日数率 ※4※8		0	0	6	1.6
ストレスチェック受検率(%) ※4		97.0	96.8	98.8	98.6	
定期健康診断受診率(%) ※4		99.7	100.0	100.0	100.0	
従業員1人当たりの研修平均金額(実績)(円) ※4		51,031	194,293	47,678	34,430	
セキュリティ侵害件数(件)		0	0	0	0	
データの漏洩件数(件)		0	0	0	0	
ABJマーク ※9付与数(サービス数)		830	881	929	988	
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(百万円) ※10		59.5	70.0	55.6	58.1	
ガバナンス	取締役人数(人)	全体	6	6	8	7
		女性	1	1	3	3
		社外	2	2	3	3
		独立	2	2	3	3
	監査役人数(人)	全体	3	3	4	4
		女性	0	0	1	1
		社外	2	2	3	3
		独立	2	2	3	3
	独立取締役比率(%)		33.3	33.3	37.5	42.9
	独立監査役比率(%)		66.6	66.6	75.0	75.0
	取締役報酬総額(百万円)		107	132	163	167
	監査役報酬総額(百万円)		15	16	24	25
内部通報件数(件)		0	11	2	2	

集計対象範囲内：株式会社メディアドゥ及び株式会社メディアドゥテック徳島

※1 CO<sub>2</sub>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

※2 正社員（執行役員含む）

※3 2025年2月期の期初において、新人事制度導入により管理職（M職）の約半数が専門職（S職）に転換

※4 株式会社メディアドゥ単体

※5 対象年度内で初めて管理職になった人数

※6 （株）メディアドゥテック徳島、(株)がんばろう徳島における従業員数

※7 正社員、嘱託社員、アルバイト

※8 労働災害による死者数÷延べ実労働時間×1,000,000

※9 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

※10 寄付・協賛・出資を含む



(百万円)												
	2015/2期	2016/2期	2017/2期	2018/2期	2019/2期	2020/2期	2021/2期	2022/2期	2023/2期	2024/2期	2025/2期	前期比
経営成績												
売上高 <sup>※1</sup>	8,075	11,243	15,533	37,213	50,568	65,860	83,540	104,722	101,667	94,036	101,914	7,878
電子書籍流通事業	7,030	10,622	14,223	36,229	49,918	64,570	82,360	99,359	94,398	86,448	93,818	7,370
戦略投資事業	1,044	621	1,309	1,010	773	1,437	1,366	5,927	8,604	8,613	8,953	340
売上原価	6,933	9,937	13,895	32,596	44,829	59,168	75,810	94,848	90,705	83,182	90,827	7,645
売上総利益	1,142	1,306	1,638	4,618	5,739	6,691	7,730	9,874	10,962	10,854	11,086	232
販売費及び一般管理費	729	754	981	3,688	4,271	4,837	5,065	7,063	8,568	8,788	8,611	-177
営業利益	413	552	656	930	1,468	1,853	2,664	2,811	2,393	2,066	2,475	409
経常利益	413	553	657	831	1,492	1,761	2,720	2,783	2,291	1,990	2,360	370
特別損益	-6	-30	-11	-20	-2,202	-162	-221	-419	-762	-1,552	-479	1,073
税金等調整前当期純利益	407	523	646	811	-709	1,599	2,498	2,363	1,529	438	1,882	1,444
親会社に帰属する当期純利益(損失)	240	335	415	358	-1,243	884	1,519	1,576	1,057	-319	1,363	1,682
EBITDA <sup>※2</sup>	616	724	854	1,777	2,391	2,661	3,424	3,927	3,868	3,394	3,790	396
財政状態(会計年度末)												
総資産	4,121	5,486	8,683	26,700	30,964	34,062	43,187	52,509	50,882	51,612	53,160	1,548
負債合計	2,265	3,247	5,916	22,481	26,503	28,224	31,018	35,596	34,109	35,403	35,451	48
純資産合計	1,856	2,238	2,767	4,219	4,461	5,838	12,169	16,912	16,772	16,208	17,708	1,500
自己資本	1,852	2,234	2,716	4,096	4,368	5,791	12,104	16,815	16,695	16,182	17,599	1,417
有利子負債(短期及び長期)	0	0	1,460	11,396	10,070	8,243	6,653	5,573	6,620	5,382	3,865	-1,517
キャッシュフロー												
営業キャッシュフロー	608	1,031	950	1,470	2,458	1,928	2,544	4,632	1,916	3,171	3,931	760
投資キャッシュフロー	-564	-793	-2,083	-7,961	-482	-77	-1,275	-7,835	-3,070	-688	137	825
財務キャッシュフロー	119	47	1,465	9,944	-364	-1,506	3,349	2,089	-276	-1,645	-1,534	111
フリーキャッシュフロー	44	238	-1,133	-6,491	1,976	1,851	1,269	-3,203	-1,154	2,483	4,068	1,585
現金及び現金同等物の期末残高	1,740	2,325	2,057	5,686	7,747	8,089	12,703	11,399	10,127	11,004	13,591	2,587
1株あたり情報(円)												
当期純利益(損失)	25.5	34.1	41.7	32.5	-106.0	64.5	104.5	99.7	68.3	-21.1	90.0	111.1
配当金	2	7	9	11	11	13	21	21	0	22	36	14
配当性向(%)	7.9	21.5	21.2	33.5	0.0	20.8	21.2	21.1	0.0	0.0	40.1	40.1
自己資本	191.6	224.8	270.3	359.7	353.9	408.6	787.7	1,059.6	1,082.7	1,070.9	1,161.6	90.7
主要な経営指標												
総資産経常利益率(ROA)(%)	6.8	7.0	5.9	3.1	4.8	5.2	6.3	5.3	4.5	3.9	4.4	0.6
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	14.6	16.4	16.6	0.0	-28.8	17.2	16.9	10.9	6.3	-1.9	8.1	10.0
自己資本比率(%)	44.9	40.7	31.3	15.3	14.1	17.0	28.0	32.0	32.8	31.4	33.1	1.8
財務レバレッジ(倍)	2.22	2.45	3.14	6.36	6.97	5.83	3.56	3.12	3.05	3.19	3.02	-0.17
D/Eレシオ(倍)	0.00	0.00	0.53	2.72	2.27	1.41	0.55	0.33	0.40	0.33	0.22	-0.11
従業員数 <sup>※3</sup> (人)	92	100	130	279	362	350	379	580	610	606	558	-48

※1 報告セグメント以外の事業セグメントにおける売上高が含まれています。

※2 EBITDA = 営業利益 + (減価償却費 + のれん償却額)

※3 メディアドッググループにおける就業人員数を記載しています。



会社概要（2025年2月28日時点）

社名	株式会社メディアドゥ
創業	1994年6月1日
設立	1996年4月1日*
資本金	5,990百万円
所在地	本社：〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋1-1-1 パレスサイドビル5F・8F
従業員数	連結：558名、単体：272名
連結子会社数	12社
持分法適用関連会社数	3社
事業年度	3月1日から翌年2月末日まで
定時株主総会	5月
単元株数	100株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
発行済株式総数	15,172,972株
株主数	4,359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

\* 前身の法人設立年月日

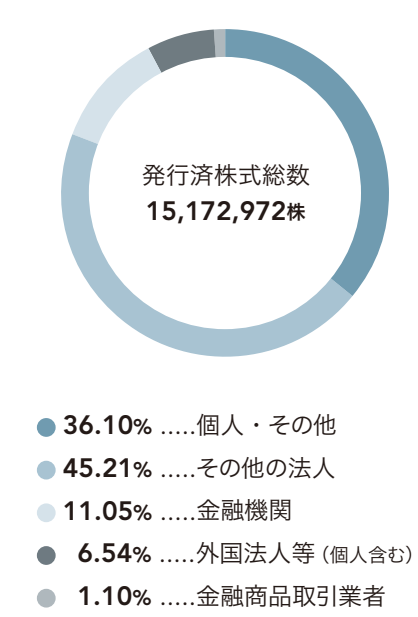


Media Do

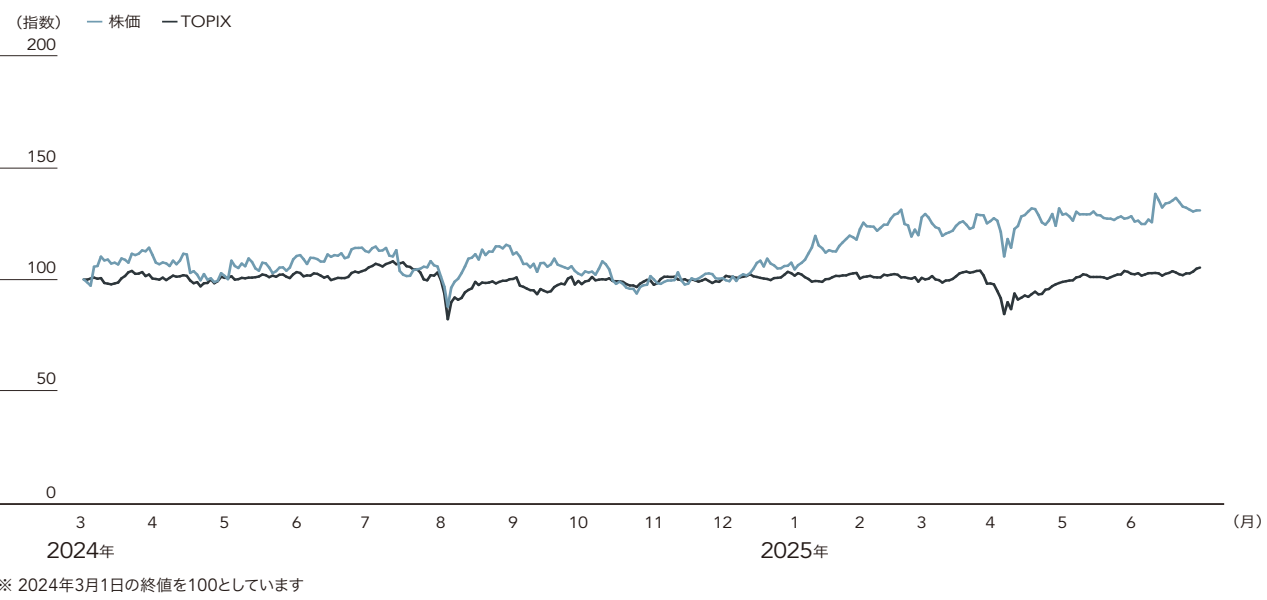
シンボルの縦ラインは社員一人ひとりが自立し、考え、クリエイティシ、行動していく姿を表現しています。自立した自己と、支えている人々との間で成長と無限の可能性を、シンボルマークのデザインに込めています。コーポレートカラーは世界中の英知をメディアドゥが流通・発信する象徴を海のネイビーと空のブルーで表現し、オレンジは英知を育てる太陽、人の心の中にある好奇心を表現したカラーです。

大株主の状況（2025年2月28日時点）


株主名	持株数(株)	持株比率(%)
藤田 恭嗣	2,486,386	16.39
株式会社FIBC	1,731,700	11.42
光通信株式会社	1,146,700	7.56
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,097,500	7.23
株式会社UH Partners 2	949,700	6.26
株式会社小学館	564,800	3.72
株式会社講談社	544,000	3.59
株式会社トーハン	489,649	3.23
株式会社クレディセゾン	466,600	3.08
株式会社集英社	444,000	2.93



株価の推移（2024年3月1日～2025年6月30日）



外部格付け



FTSE Blossom Japan Index




FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

本書に関するお問い合わせ


ir@mediado.jp（経営企画部）

公式SNSアカウント

Facebook



オウンドメディア「Medicome!」



編集後記

「メディアドゥはどんな会社なのか?」「30周年を迎える節目にふさわしい統合報告書とは何か?」約半年の制作期間で、これらの問いに向き合い続けてきました。

現在の事業概要や業績、サステナビリティの進捗で説明を終えるのは非常に簡単なことです。しかし私たちは、ただ働いているだけでは決してみることができない、この30年間に凝縮された喜怒哀楽の出来事や当時に駆け抜けた社員の想いを通じ、当社らしさといえる価値観がどのように育まれて“今”があるのか、そのうえで当社は未来をどう描いているのか、時を超えて言葉を紡ぐことに挑戦しました。

校了間際まで幾度も経営と対話を重ね、経営企画部としても後世に残る、そして伝えることを願って制作しました。

この場をお借りして、本書制作に多大なるご協力をいただきましたお取引先の皆様、外部制作パートナーの皆様、カメラマンの皆様へ深い感謝をお示しするとともに、創業からの当社の歴史を作り支えてきた社員、現在当社グループで働く社員に敬意を表します。そして、読者の皆様にどこか一味違う統合報告書だな、と、この情熱が少しでも届くことがあれば、大変喜ばしく存じます。

また来年、本書を超える統合報告書を目指して、私たち自身も挑戦心を忘れず成長し続けます。



経営企画部  
倉本 崇 原 奈々 宮城 夏果 大坂 和也