



**MORE
CONTENT
FOR
MORE
PEOPLE!**



Media Do

株式会社メディアドゥ

〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋1-1-1 パレスサイドビル5F・8F

TEL : 03-6551-2805

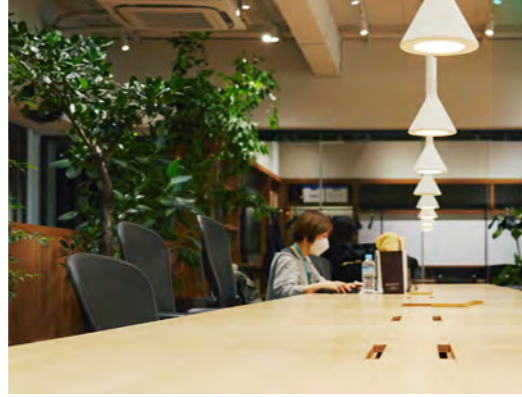
URL : <https://mediado.jp/>

お問い合わせ ir@mediado.jp

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

著作物なくして、私たちの文化や
社会の形成・発展は成しえません。

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



メディアドゥの根底にあるもの

社名の由来

世の全ての価値創造は、本来ならば出会うことのなかった
価値同士が出会うことによって実現されます。
メディアドゥという名前には、本来ならば出会うことのなかった
価値同士を媒介し、世の中のさらなる進化発展に貢献し続ける
媒体のような存在になりたいとの願いが込められています。
どんな時代になろうとも存続し、社会に貢献すること。
そして、時代の流れや変化に適応できる組織であること。
メディアドゥはそういう組織を目指します。

社是

「成長と可能性」

全ての人は可能性を持って生まれ、時間の経過と共に成長します。
万物に平等に与えられたこの時間は、その成長の実感と共に自らに、
そして等しく他人にも豊かな可能性が在ることを気付かせてくれます。
仲間を認め、尊敬し、その成長と可能性を喜び合うこと。
そして、仲間を大切にするという私たちの決意こそが、
不可能を可能とし、より強固な組織を作ると信じています。
人が成長し続ける限り、メディアドゥも成長し続けます。
私たちはどのような時代になったとしても変化に適応し存続することで、
社会に貢献して参ります。

MISSION

存在意義

著作物の健全なる 創造サイクルの実現

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

VISION

あるべき姿

ひとつでも多くのコンテンツを、 ひとりでも多くの人へ

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

VALUES

行動指針

Do Professional Do Myself Do My Best Do Sustainable

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

創業以来、私が目指すものには変わりはありません。
それは、著作権法第一条に謳われている
「著作者等の権利の保護を図り、もって文化の
発展に寄与することを目的とする」という文言に
集約されます。ここに挙げる企業理念には、
その精神が込められています。

メディアドゥグループで働く人々。
その一人ひとりが企業理念に共感し、
「著作物の健全なる創造サイクルの実現」という
共通の目標に向かって日々挑戦することで、
成長し続けていく。その先に、メディアドゥグループ
の成長があります。

これからも、企業理念のもと、出版業界、
そして、コンテンツ業界に新たなテクノロジーを
実装し、「ひとつでも多くのコンテンツを、
ひとりでも多くの人へ」届けることにより、
文化の発展に寄与するとともに、
企業価値の向上に努めていきます。



目次・編集方針

- 01_企業理念
- 02_目次・編集方針

03_ What We Do?

- 04_メディアドゥのあゆみ
- 06_What's Media Do?
- 08_事業基盤となる強み
- 10_社内外コミュニケーションの活性化 オフィスリニューアル

11_ Why We Do it?

- 12_CEO Message
- 18_特集1：コンテンツの可能性を切り拓く

25_ How We Do it?

- 26_CSO/CFO Message
- 30_パフォーマンスハイライト
- 32_成長戦略
- 38_特集2：100年先まで続く企業体を目指して 取締役鼎談
- 42_メディアドゥグループのサステナビリティ
 - 43_メディアドゥグループのマテリアリティ
- 46_ESGハイライト
- 47_ENVIRONMENT(環境との関わり)
- 48_SOCIAL(社会との関わり)
- 56_Management Team
- 58_コーポレート・ガバナンス
- 64_リスクマネジメント
- 66_企業・株式情報

編集方針

「株式会社メディアドゥ 統合報告書 2023 (MEDIA DO Report)」は、ステークホルダーの皆様に向けた統合的コミュニケーションツールとして発行しています。

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

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

報告対象期間

2023年2月期(2022年3月1日～2023年2月28日)

* 一部、対象期間外の情報も掲載しています。

将来見通しに関する注意事項

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

- 04_メディアドゥのあゆみ
- 06_What's Media Do?
- 08_事業基盤となる強み
- 10_社内外コミュニケーションの活性化
オフィスリニューアル

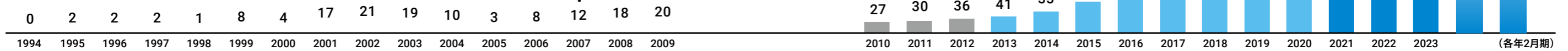
What We Do?

メディアドゥは何を生業とし、何を成し遂げてきた企業体なのか？
メディアドゥの「あゆみ」や、「あゆみ」をもとに培った「強み」などを軸にご説明します。

メディアドゥのあゆみ

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

売上高推移
(億円)
注：数値は四捨五入



2017年3月
(株)出版デジタル機構の子会社化

2021年10月
出版ビジネスへの参入 & NFTマーケットプレイス「FanTop」の提供開始

2006年10月
電子書籍取次事業に参入

1994~2012 Media Do 1.0 | 2013~2020 Media Do 2.0 | 2021~ Media Do 3.0

- 1995 電子書籍サービス/電子書店の誕生(PC向け)
- 2000 ケータイ(フィーチャーフォン向け)小説ブームが到来
- 2003 ケータイコミック(フィーチャーフォン向け)が誕生
- 2007 iPhoneが世に送り出される(米国) Amazon Kindle/Kindle Storeが誕生(米国)
- 2010 iPad(タブレットPC)が登場
- 2013 無料マンガアプリの誕生

1994

テックカンパニーとしてのルーツ。コンテンツ配信事業をスタート

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

2006

音楽から電子書籍へ。電子書籍取次事業への参入

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

2013

スマートフォン普及などによる市場拡大とともに成長

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

2017

出版デジタル機構の子会社化。国内電子書籍取次No.1のポジションを獲得

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

2021

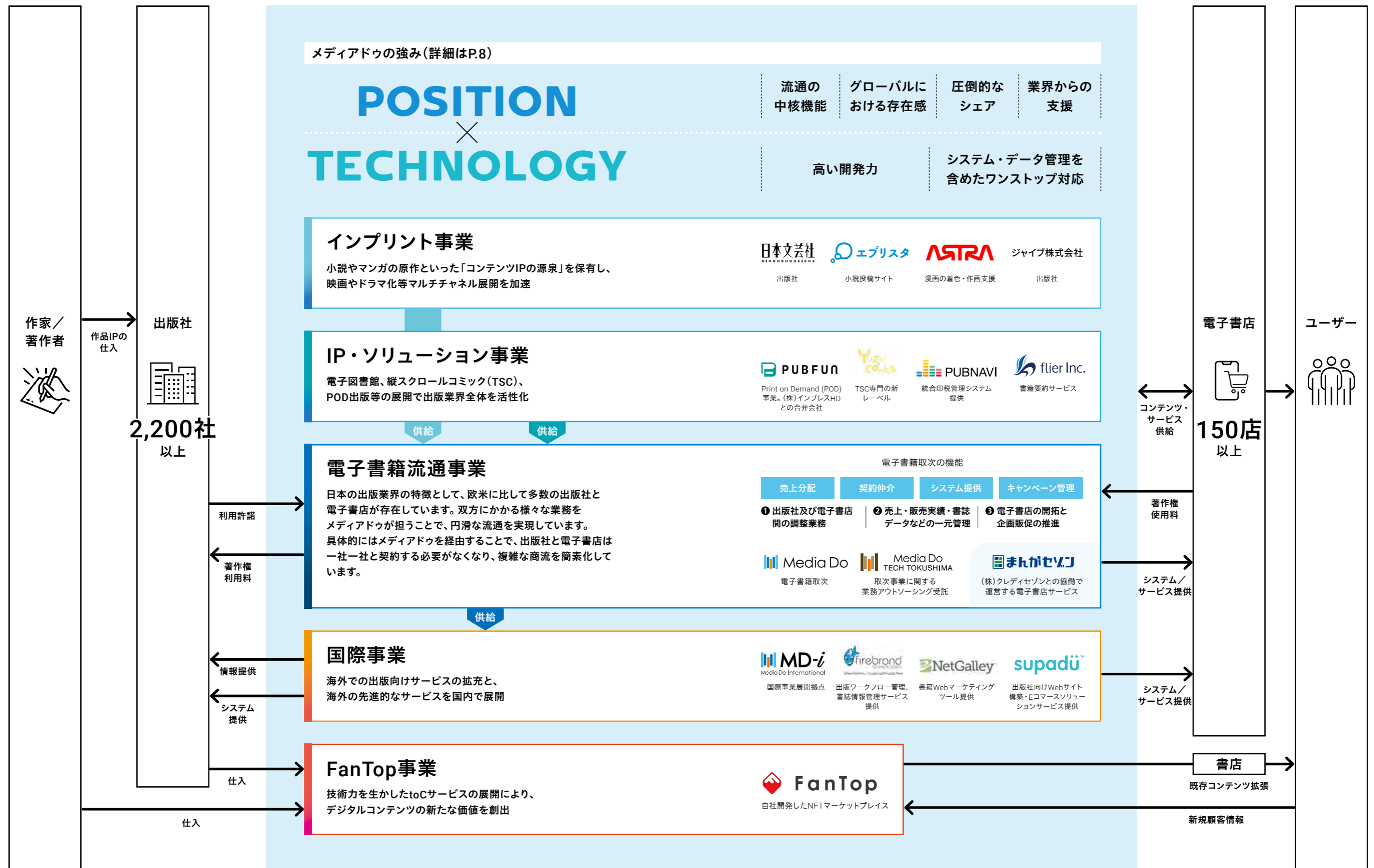
紙出版取次大手トーハンと資本業務提携。同社筆頭株主に。ブロックチェーン技術の活用。市場拡大、そして新市場の創出へ

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

#1 What We Do?
#2 Why We Do It?
#3 How We Do It?

What's Media Do?

What's Media Do?



事業基盤となる強み

POSITION TECHNOLOGY

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

POSITION



流通事業で国内トップシェア

- 出版社2,200社、電子書店150店以上と取引
- 電子書籍提供出版社のうち99%以上と取引可能
- 電子書籍流通国内シェア36%*1、世界第2位の電子書籍流通事業者

*1 2023年2月期の当社流通総予想額を市場全体の流通総額で除して計算

- 流通総額(2023年2月期): 1,900億円
- 電子書店キャンペーン管理件数(2023年2月期):
年間1.6万件超(前期比99.6%)
- キャンペーン取り扱いコンテンツ数(2023年2月期):
年間180万件超(前期比115.6%)



業界との強固な繋がり

- 4大出版社*2やトーハンなど出版業界の株主シェア約14%
- W3C*3 Publishing Business Groupの共同議長をアジアで唯一輩出、日本人初のW3Cエバンジェリストに就任

*2 KADOKAWA・講談社・集英社・小学館(50音順)保有比率は2023年2月末時点の発行済株式数をもとに計算
*3 電子書籍の国際標準規格を含む、インターネット技術の世界的標準化推進団体「World Wide Web Consortium」。世界最大の出版社である米ベンギン・ランダムハウスなど欧米それぞれ1名ずつの代表者と並び、メディアドゥグループを代表し、2019年2月よりMedia Do InternationalのCEO 塩濱 大平が共同議長に就任。2021年1月よりW3Cにおける日本人初のエバンジェリスト。

TECHNOLOGY



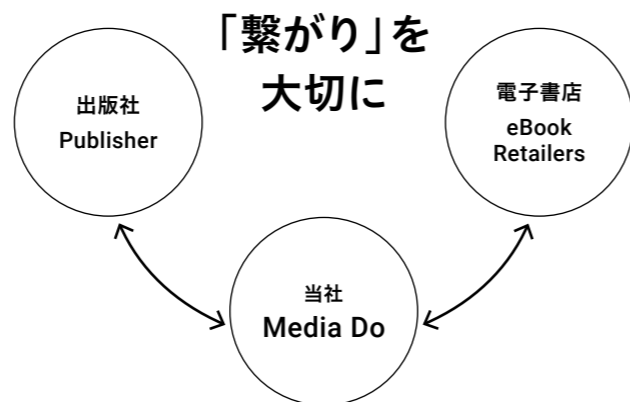
エンジニア100名体制

- 大規模トラフィックを支える電子書籍流通基盤から、ブロックチェーン等の先端技術を活用したサービス開発まで全てを自社で実現

社内外コミュニケーションの活性化

オフィスリニューアル

当社は新型コロナウイルス感染症拡大によって巣ごもり需要、DXの進展といった恩恵を受けた一方で、社内外ともに対面でのコミュニケーション機会が大幅に減少し、社内連携と社外共創の希薄化が発生しました。とりわけ、出版社と電子書店の間に存在する当社グループにとって、双方との密なコミュニケーションは極めて重要です。社員同士や取引先の皆様との深い関係性の構築、対話と共創の重要性を再認識し、皆が「訪れたい・集まりたいと感じるオフィス」を目指して8Fオフィスを全面改装し、「Creation(創造)&Energy(活力)」をコンセプトに、2022年9月にリニューアルが完了しました。

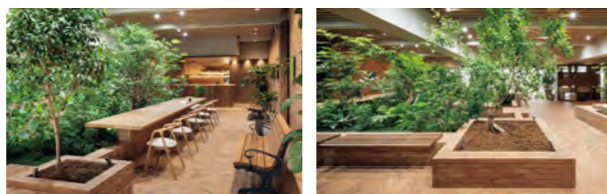


CREATION & ENERGY

本を身近に感じながらも、自然と人々が集まり、会話を繰り返すことで新しいアイデアが生まれるような空間を目指しました。この空間を通じて、出版社や電子書店の皆様が必要とされるサービスやソリューションを生み出していきます。また、「Creation」とどまることなく、生み出したサービスやソリューションを取引先の皆様に受け入れていただいた喜びや自信を大切に、それらを次なる活力にしてさらに良い提案を追求していきます。

逍遙の森

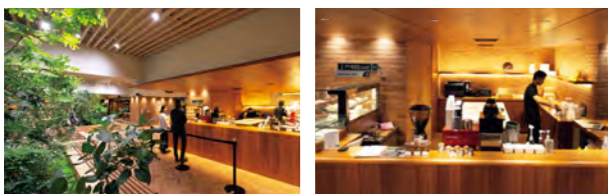
木陰の遊歩道を歩き哲学議論を交わした古代ギリシアの「逍遙学派」から着想を得た空間。オフィスを散策しながら思考を深め、会社や部門の枠を超えた活発なコミュニケーションを図ってほしいという願いを込めました。室内に100本以上の生木が広がり、南側に面した大きな窓から臨む皇居の豊かな緑を借景に開放感を演出します。こうした環境で業務や議論を行うことで、いつもとは異なる新たなアイデアの創出が期待できます。



華氏451CAFE

逍遙の森の一角に、米国のSF作家で詩人のレイ・ブラッドベリが著した小説『華氏451度』の名前を冠したカフェスペースを設けました。「思考する力」「本に記録することの大切さ」を深く考えさせられる本作品と、新オフィスのコンセプトが合致することからこの名が付けられました。カフェで提供するスイーツは、2023年1月に開催された洋菓子の国際大会(仏)*で2007年以来8大会ぶりの優勝を果たした日本代表メンバーの一人、柴田 勇作氏が監修。美味しいスイーツとドリンクで、訪れた人々の対話を一層彩ります。

*タープ・デュ・モンド・ドゥ・ラ・パティスリー



逍遙の森図書館

図書館には、長年出版社で文芸編集者を務めてきた取締役副社長の新名が中心となって選書した約5,000冊の蔵書を展示。常に本を身近に感じられ、本棚に並ぶ数々の蔵書から新たなインスピレーションを得ることができます。当社の出版や本に対する敬意、そして出版の価値や歴史を表現する空間です。

また、ルネサンスを代表する芸術家レオナルド・ダ・ヴィンチの手稿を原寸大で精巧に複製した、極めて希少性の高いファクシミリ版などを展示する「レオナルド・ダ・ヴィンチルーム」を新設。散逸させず、当社グループが未来永劫受け継いでいく決意が込められています。



12_CEO Message

18_特集1:コンテンツの可能性を切り拓く

Why
We
Do it?

メディアドゥはなぜコンテンツにこだわり、コンテンツの可能性を追求するのか？ CEOが企業理念に込めた思い、そして、メディアドゥがコンテンツの可能性を切り拓くために目指す方向性をお伝えします。

代表取締役社長 CEO
ふじた やすし
藤田 恭嗣

CEO Message

当社グループは、「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」届けるために、コンテンツとコンテンツ、コンテンツと人、コンテンツとテクノロジーを繋ぐ存在として、その「Position」の一層の強化を図りながら、社会に与えるインパクトを最大化していきます。

#1
What We Do?

#2
Why We Do it?

#3
How We Do it?

より広い事業領域で、 より大きなインパクトを起こしていく

メディアドゥグループは何のために存在するのか。経営におけるあらゆる場面で立ち返る原点となるのが、「著作物の健全なる創造サイクルの実現」という私たちのMISSIONです。著作物を創造するのは著作者であり、著作物により得られた収益を著作者に還元する仕組みなくしては、著作物の創造サイクルは成り立ちません。これまで、当社グループは電子書籍流通事業を主な生業として成長し続けてきました。また、そのような仕組みを電子書籍(デ



ジタル)の世界で実現し、著作権法第一条の文言を借りれば、「文化の発展に寄与」してきたと自負しています。出版社などから正規版のコンテンツをお預かりし、広く頒布することに真摯に取り組んできた結果として現在の「Position」、つまり業界における「信頼」と人や情報へのアクセスが確立され、売上高1,000億円を突破するまでに成長することができたといえます。

しかし、これは通過点です。MISSIONに掲げる「著作物」には、書籍だけではなく、音楽や映像といった様々な知的創造物が含まれます。出版業界にとどまらず、より広い事業領域で、より大きなインパクトを起こしていくこと。それが、

CEO Message

当社グループのMISSIONであり、私が創業以来目指してきたことでもあります。

電子書籍流通事業で培ってきた「Position」と「Technology」、つまり出版業界・コンテンツ業界における「信頼」とDX推進をリードできる「技術力」を生かすことで、コンテンツ業界の変革・進化を支える存在になることができると私は確信しています。このような思いを持って策定したのが、2027年2月期を最終年度とする5カ年の中期経営計画(以下、当中計)です。当中計期間中に、これまで培ってきたメディアドゥの「信頼」を土台として、電子書籍流通事業に次ぐ新たな収益の柱を構築し、「電子書籍流通事業のメディアドゥ」から「コンテンツ業界に貢献するメディアドゥ」への進化を成し遂げていきます。

中期経営計画の初年度は、 想定通りの滑り出しに

当中計では、新たな収益の柱を構築するべく、「インプリント事業」「国際事業」「IP・ソリューション事業(旧：出版ソリューション事業)」「FanTop事業(旧：ファンマーケティング事業)」を戦略投資事業と位置付けました。売上高の約9割を電子書籍流通事業が占める事業・収益構造となっていますが、引き続き電子書籍流通事業の拡大に注力しながらも、利益率の高い戦略投資事業への積極投資を行うことで、当中計最終年度の2027年2月期には、戦略投資事業の売上高の割合を25%、EBITDAの割合を50%まで引き上げる方針です。これにより、売上高1,500億円、営業利益85億円の達成を目指します。

当中計の初年度である2023年2月期については、売上高1,016億円、営

業利益23億円と、前期比では減収減益となりました。ただし、当中計策定当初から売上高1,000億円、営業利益20億円を見込んでいましたので、ほぼ想定通りの滑り出しといえます。減収減益となった要因としては、大きく2つあります。一つが、2022年2月期に取引先の書店が実施した大型キャンペーンの反動による一過性の売上の減少、もう一つが、主要取引先の商流変更に伴う売上の減少*1です。これら2つの特殊要因を除けば、2022年2月期の売上高が797億円であるのに対し、2023年2月期は886億円と、前期比で2桁成長を実現しており、引き続き成長トレンドを維持できたと考えています。

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

電子書籍流通事業 社内外のコミュニケーションを深め、 オペレーショナルエクセレンスの 実現を追求する

主力事業である電子書籍流通事業は、電子書籍市場が堅調に成長する中で、流通シェアの拡大および出版業界における「信頼」の土台の構築を着実に進めることができています。

コロナ禍における巣ごもり消費によって、電子書籍市場は大きく伸長しました。その影響は既に一巡しており、成長率は低下したものの、引き続き堅調に伸長する見込みです。4年後には8,000億円を超える*2といわれており、市場環境としては追い風であることに変わりはありません。しかし、当社グループとしては手綱を緩めることなく、適切なリスクテイクをしながらオペレーショナルエ

クセレンスの実現を追求していかなくてはならないと考えています。

このような中で、危機感を持っていたのが、コロナ禍における社内外との共創や連携の希薄化でした。そもそも、電子書籍流通事業は、出版社と電子書店の間に存在し、双方の取引先とコミュニケーションをとりながら、様々なソリューションをシステムとして開発することによって成長してきた事業です。しかし、コロナ禍により、取引先とのコミュニケーションやソリューションの提案を、オンラインで行わなければならない状況となりました。また、社内においても、取引先の営業担当と、システムを開発するエンジニアとのコミュニケーションはオンラインが主流になり、本当に伝えたいことが、なかなか伝わらないというもどかしさを互いに感じていたように思います。

このままでは、取引先との関係性の低下や、ソリューションの質の低下に繋がるのではないかと懸念があったことから、その解決の糸口とすべく、2022年9月に本社8Fオフィスの全面改装を実施しました。オフィスの改装により、出社率はオフィス改装直前の36.8%に対して、2023年3月末の時点では65.6%に上昇しました。社内環境も整ったことで、社員同士のコミュニケーションが活発化しています。取引先との会議もオンラインからオフラインに切り替わってきており、社内外との共創や連携が強まってきていると感じています。実際、オフィスにお越しいただいた出版社をはじめとした取引先等からも、「こうした取り組みができるのは、中間に位置するメディアドゥならでは」といったお声もいただいています。引き続き、リモートワークの利点を生かしながらも、社内外のコミュニケーションを深めることに注力し、オペレー

CEO Message

ショナルエクセレンスの実現に繋がっていきます。

*2 出所：インプレス総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書2022」より

戦略投資事業 新たな収益の柱の構築に向けて 着実に進展

戦略投資事業については、まだ利益貢献には至っていない状況ですが、新たな収益の柱の構築に向けて着実に進展した1年となりました。

特に期待を寄せているのが、2021年に立ち上げ、ブロックチェーンを用いたテクノロジーであるNFT(Non-Fungible Token)を活用し、デジタルコンテンツの新たな流通モデルの構築を目指して本格化しているFanTop事業です。NFTの登場により、これまで複製可能だったデジタルアイテムに固有性、つまり資産としての価値を付与可能になりました。その結果、デジタルアートのような1点もののアイテムを高額で取引するマーケットプレイスが世界中で乱立する傍ら、贋作や偽物の出現といった問題も起きています。こうした市場の立ち上がりに対して当社グループは、約四半世紀にわたり、業界に深く根ざしながら「本物のコンテンツ」のみを取り扱ってきた実績と信頼からもたらされる「Position」を強み・特長として最大活用できるコンテンツ領域に特化することで、差別化したプラットフォームの構築に挑戦しています。同時に、デジタルのみならずフィジカル/リアルにもリーチする仕組み、つまり紙の本やそれを取り扱う書店といったリアルな要素も一つのプラットフォームへと集約・融合することでコンテンツの価値や流通を最大化させてい

くというものであり、その結節点となるのが「FanTop」なのです。

こうした展望を踏まえて、(株)トーンとの協働のもと目下最も注力しているのが「NFTデジタル特典付き出版物」で、マーケティング期間としてこれまでに約50万冊に特典を付帯しました。結果として、販売単価(2022年1月から現在までに販売した「NFTデジタル特典付き出版物」の平均値)は約33%上昇し、実売率(初版発売日から30日間における計算(重版含まず))も約37pts上昇しました。企画協力社数は70社超、タイトル数も120点を数えるまでとなるなど、「NFTデジタル特典付き出版物」は僅かではありますが、着実に出版業界の活性化に貢献できたのではないかと考えています。

また、読者がNFTデジタル特典を取得するためには、必然的に「FanTop」に会員登録する必要があるため、「NFTデジタル特典付き出版物」の発行数の増加は、会員数の増加に繋がります。会員数は、プラットフォームビジネスの肝であり、FanTop事業の成功の鍵を握っています。現在、日本国内で流通している出版物は年間20億冊程度ありますので、「NFTデジタル特典付き出版物」の発行数を、百万冊、一千万冊、一億冊と伸ばしていくことが当社が越えなくてはならないハードルといえます。これまでの取り組みを通じて、「FanTop」の可能性や克服すべき課題、また、他のNFTマーケットとの差別化要素も明確になってきました。それらを踏まえ、「NFTデジタル特典付き出版物」の流通量の拡大加速やFanTopアプリ自体の使い勝手、つまりUIやUXの不断の改善に取り組み、「FanTop」の会員数増加を図ることにより、プラットフォームとしての価値を高めていきます。

次に、IP・ソリューション事業です。コンテンツ業界は、コロナ禍によって需要の急拡大やサービス提供方法の多様化といった変化が促されました。他方、世界で最も多くのマンガコンテンツを有しているのは日本であり、ストーリー性の高さにも定評があるため、この日本の原作創出能力をより発展、高度化させることでより多くのコンテンツを世界に送り出していきたいと考えています。中でも、当社が2021年にグループ化した小説投稿サイト「エブリスタ」は、現時点で掲載作品数業界No.1、MAU(月間アクセス数)は業界4位となっており、読者数は260万人超で、8万人超の作家が作品を投稿しています。その一つである『カラダ探し』は、ノベライズやコミカライズに加え、映画化が実現しました。このように「エブリスタ」発のIPのマルチメディア化を推進すべく、作品に付加価値をつける体制の拡充に取り組み、出版社等への提案数は2022年の100作品から2023年は600作品以上までに増加しています。より多くの読者に楽しんでいただける作品が「エブリスタ」に集まり、それらがさらに新たなコンテンツを生む好循環を構築していくことで、コンテンツビジネスのコアとなる機能を獲得・発展させていきます。

その他にも近年、縦スクロールコミック(TSC)の市場規模が大きく伸びています。2022年にはグローバルで6,300億円ほどの市場規模でしたが、2028年には3兆円を超えるまでに成長するといわれています。この領域でも「エブリスタ」の原作創出能力を活用するだけでなく、韓国企業に資本参加し、TSCを制作している現地のスタジオに出資することで制作ケイパビリティの強化の取り組みを進めています。

また、インプリント事業については、主要な子会社である(株)日本文芸社の売上拡大に向けて、トーハンとの連携に加

え、「FanTop」との連携を活用することで事業シナジーを追求するとともに、配本コントロールやデジタル化の推進といった自己変革にも取り組んでいく考えです。

最後に、国際事業では、2021年に買収した米国の出版SaaS企業であるFirebrandグループを軸に欧米でのマーケットシェア拡大に努めているほか、FanTop事業の欧米展開を視野に、Firebrandグループとの協議を進めています。

新たなテクノロジーをコンテンツ業界に実装していく

テクノロジーには、業界の構造や常識を瞬間に変えてしまう力があります。だからこそ、世の中にどのように実装すべきかを長期的視点に立って考えなくてはなりません。例えば、電子書籍の海賊版サイトが席巻するようなことがあれば、短期的には、コンテンツが読者に広まることに繋がるかもしれませんが、著作者や出版社に収益が還元されず、結果としてコンテンツが生み出されなくなるでしょう。

一方で、全てがデジタル化されればいいのかといえそうではなく、フィジカル/リアルが持つ価値も維持する必要があります。国内の出版市場トレンドを例に挙げると、近年は電子書籍の伸長により全体としては底打ちからの反転傾向にあります。リアル書店の数はこの20年で約半分ほどになりました。これが続けば、著作物の再生産サイクルが滞るだけでなく、多様な本との偶発的な出会い(セレンディピティ)や知的好奇心を満たす場が減少し、ひいては教育・文化水準の低下に繋がりがかねない大きな社会課題だと認識しています。

CEO Message

当社グループが目指すのは、出版業界やコンテンツ業界が抱えるこうした課題に対して、最適なテクノロジーを実装しながらその解決に貢献することで、「著作物の健全なる創造サイクルの実現」を果たしていくことです。そうした中で「NFTデジタル特典付き出版物」は、著作者や出版社に新たな収益機会を提供するだけでなく、2次流通や3次流通においては、リアル書店に利益を還元する仕組みへと発展させることも可能です。この取り組みが認知・浸透し、デファクト化できれば書籍のみならず、音楽や映像といった様々なコンテンツへも応用することはそう難しいことではないと考えています。

これまでも当社はテクノロジーによって、「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」届けるために、電子書籍というコンテンツの流通を支えてきました。これからもNFTテクノロジーのような先端テクノロジーを用いながら、デジタルのみならずフィジカル/リアルにもフィールドを広げつつ、あらゆるコンテンツの創出バリューチェーンに寄与するプラットフォームの構築とその先にある社会課題の解決に挑戦していきます。

企業理念を体現することが、必然的に持続可能な組織へと繋がる

このような役割を果たし、「文化の発展に寄与」し続けるために必要なことは、企業理念を体現することにほかならず、それに向き合うことが自ずと当社グループを50、100年続く組織へと変えていくのだと考えています。2022年6月に、環境問題や社会課題を、事業活動及び企業価値創造にインパクトを与え得るファクターとして、より経営戦略に取り込む

べく、サステナビリティ推進委員会を設置しています。その取り組みの一環として、サステナビリティ基本方針の策定及び取り組むべき経営上の重要課題(マテリアリティ)の特定を行い、2023年5月に公表しています。「自然資本の保護と最適活用」「著作物の創出サイクルと価値の最大化」「働きやすい環境整備とwell-beingの実践」といった10のマテリアリティを軸に、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの同期化をより深化させ、長期的かつ持続的な企業価値向上を図っていきます。

また、マテリアリティの特定プロセスにおいて、経営陣のみならず、社員を巻き込みながら、当社グループの課題を抽出・分析し、取締役会での議論を経て、それらを言語化できたことは大きな収穫であったと考えています。言語化することで、課題に対する共通認識が生まれ、課題を乗り越えた先にある可能性も見えてきました。マテリアリティに取り組むことは、当社グループの強みを際立たせ、他社とは異なる独自性の高いポジションを手に入れることにも繋がると考えています。

100年先まで続く企業体の実現に向けて、特に重要となるのが、経営陣はもちろん、社員一人ひとりが、誰にバトンを渡せば当社グループがコンテンツ業界における責任を果たし続けられるのかということまで考え、次の世代、そして、さらにその次の世代へと繋いでいく意識を持つことです。そのような意識を醸成していくためには、冒頭で申し上げた「メディアアドゥグループは何のために存在するのか」ということをしっかりと説明したうえで、社員の成長を促していく必要があります。社員一人ひとりが、「メディアアドゥにいるからこそ達成できること」を見つけ、次世代に貢献する「レガシー」を残していく。

CEO Message



このサイクルを創造することで、100年先まで続く企業体への道は自ずと拓かれていくものと確信しています。

競争優位を核に社会インパクトの最大化を図る

当中計の最大の課題である「新たな収益の柱の構築」に向けて、確かな一歩を踏み出すことができました。中でも、「FanTop」は、FanTop事業自体の成長はもとより、電子書籍流通事業や、他の戦略投資事業の成長にも貢献し、当社グループ全体の収益を引き上げる起爆剤となることが期待できます。「電子書籍流通事業のメディアドゥ」から「コンテンツ業界に貢献するメディアドゥ」への進化を実現する橋頭堡を築くことができたといえる一方で、挑戦はまだ始まったばかりです。

コロナ禍を経て、コンテンツが持つ可能性は人々の生活や豊かな文化形成にとって、欠くことのできない重要なものだという認識はより深まったと思います。「著作物の健全なる創造サイクルの実現」とは、まさにこのコンテンツが持つ無限の可能性を信じ、そうしたコンテンツであふれる世界を実現していくことです。

当社グループはコンテンツ業界を主戦場として事業を続け、約四半世紀が経ちました。これからもこの間に培われた当社グループの最大の競争優位である「Position」を最大限活用し、コンテンツ業界だけでなく社会が抱える課題に真正面から立ち向かい、様々なコンテンツ・IPホルダーとの協働により、新たなイノベーションを誘発していきます。そして、当社グループは、「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」届けるために、コンテンツとコンテンツ、コンテンツと人、コンテンツとテクノロジーを繋ぐ存在として、その「Position」の一層の強化を図りながら、社会に与えるインパクトを最大化していきます。

株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様におかれましては、引き続き当社グループへのご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

2023年8月
代表取締役社長 CEO

藤田恭嗣

┆ Q1
書籍をはじめとしたコンテンツの
社会的意義と、出版業界の抱える課題は？

┆ Q2
メディアドゥはどのように出版業界に
貢献していくのか？

┆ Q3
メディアドゥが新規事業領域を
広げていくうえでのご自身の役割は？

┆ Q4
「IP」を軸としたビジネスを展開するために、
メディアドゥに必要なことは？

特集1

コンテンツの 可能性を切り拓く

電子書籍流通事業を基盤に「コンテンツを届ける」ことによって
コンテンツ業界に貢献してきたメディアドゥグループが
なぜ「コンテンツを生み出す」事業領域へと踏み出していくのか。
メディアドゥグループが戦略投資事業と位置付ける
新規事業領域を拡大していく意義と、今後の展望について、
当社取締役副社長 新名 新と執行役員 安藤 晃義の両名に伺いました。

取締役副社長 COO
にいな しん
新名 新

執行役員
(IP・ソリューション事業担当)
あんどう てるよし
安藤 晃義

特集
コンテンツの可能性を切り拓く



にいな しん
新名 新

取締役副社長 COO

(株)中央公論新社、(株)KADOKAWAを経て、(株)出版デジタル機構 代表取締役社長に就任。メディアドゥとの合併により、2018年より現職。2020年から海賊版対策の業界団体である(一社)ABJの代表理事に就任。

Q1 書籍をはじめとしたコンテンツの社会的意義と、出版業界の抱える課題は？

コンテンツの社会的意義は、文化を豊かにすること、また、社会の価値観の多様性を育むことにあると思っています。偏った価値観しか認められない社会というのは変化に対して脆弱である一方、多様な価値観が認められる社会は変化に対し強靱であり、これは人類の歴史における様々な事例が証明していることです。したがって、現在の変化の激しい世の中であって、コンテンツの社会的意義はますます重要になっているのではないのでしょうか。

ただし、そのためには、多様なコンテンツが生まれ、多くの人々がそれにアクセスできる状態が実現されていなくてはなりません。出版物について、その役割を果たすのが出版業界であり、だからこそ、当社グループは「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VISIONを掲げているのです。

単純化すると、出版業界には「著作物を生み出す機能」と「著作物を読者まで届ける機能」の2つの重要な機能があります。前者に属するのが著作者や出版社、後者に属するのが出版取次や書店であり、これらが水平分業することで出版業界は成り立ってきました。ですが、出版業界の現状を見ると、この構造に限界が来ているよ

うに感じられます。代表的な例が、書店の経営不振と、それによる国内書店数の減少であり、この25年ほどで約3分の1にまで減少しました。インターネットの普及やグローバル化の進展などにより、社会構造が大きく変化し、複雑化する中で、様々なところで綻びが生じ、「著作物を生み出す機能」と「著作物を読者まで届ける機能」の両者がうまく噛み合わなくなってしまっているのが、出版業界が抱える大きな課題であるといえます。水平分業のもと、それぞれが部分最適を求める現状の構造では、世の中の変化に対応しきれなくなっているわけです。このままでは、冒頭で申し上げたようなコンテンツの社会的意義が損なわれてしまうでしょう。私は長年にわたり出版業界に携わってきましたが、現在の出版業界は、このような構造そのものを全体最適の観点から見直すべき岐路に立たされていると考えています。

特集
コンテンツの可能性を切り拓く

Q2 メディアドゥはどのように出版業界に貢献していくのか？

当社グループは、出版業界の中でも電子書籍市場で存在感を高めてきました。電子書籍の世界においても、リアルと電子の違いこそあれ、水平分業により成り立っていることには変わりはありません。当社グループの主力事業である電子書籍流通事業は、先ほどの「著作物を生み出す機能」と「著作物を読者まで届ける機能」に当てはめると、後者の機能の一角を担う出版取次に該当します。

電子書籍の市場規模は紙の書籍とは異なり、順調に伸びています。さらに、2019年以降はコロナ禍における巣ごもり需要を受けて、急速に伸長しました。その結果、紙と電子書籍を合わせた出版業界全体の市場規模も右肩上がりに推移しています。当社グループも出版社や書店の業務負荷軽減・効率化に貢献することによって、その一翼を担っており、2023年2月期の流通国内シェアは36%と、確固たる地位を確立しています。

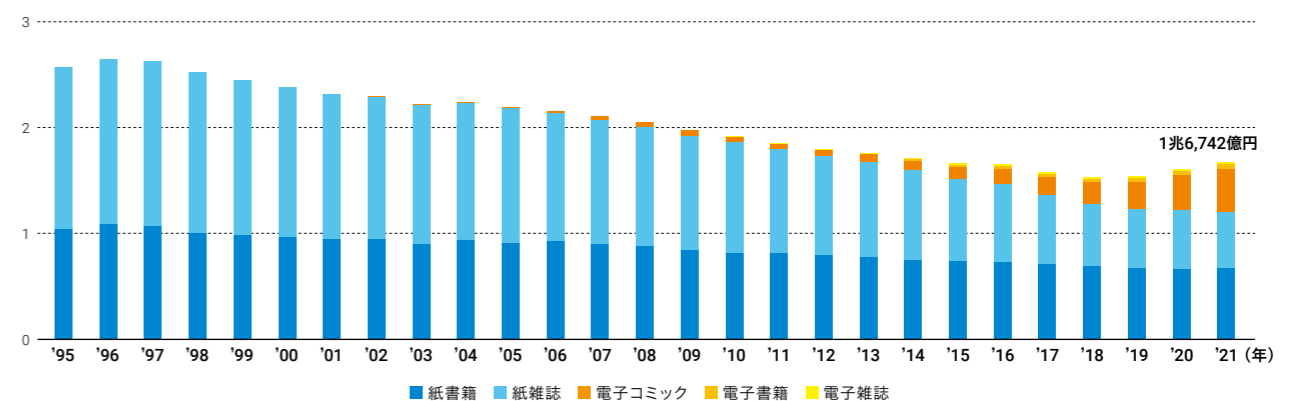
では、電子書籍においては、現状の水平分業を前提とした構造で問題はないのかということ、それは違うと思っています。例えば、電子書籍には、紙の書籍よりも複製や流通が圧倒的に簡単ですが、一度流通が始まると消えてくならないという特性があります。そのため、将来にわたって無限に積み上がっていくコンテンツをどのように管理し続けるのかという深刻な課題があります。このような課題は、部分最適の考え方で対処しきれるものではなく、いずれ様々な問題が顕在化してくることが予想されます。

当社グループは現中期経営計画(以下、中計)において、インプリント事業、IP・ソリューション事業、国際事業、FanTop事業の4つを戦略投資事業と位置付け、新規事業領域の拡大を進めています。単に事業成長だけを目指しているのではありません。当社グループが持つ「著作物を読者まで届ける機能」に、「著作物を生み出す機能」を加え、出版の重要な機能を兼ね備えるという重要な目的があります。これにより、出版業界が抱える様々な課題を全体最適の観点から解決し、業界でリーダーシップを取れるような存在になることを目指します。また、電子出版だけではなく、紙の出版も視野に入れています。2021年に業務提携を行った出版取次大手の(株)トーンとの連携も順調に進んでいますので、当社グループの強みであるテクノロジーを活用することにより、紙と電子の双方で、出版業界全体に貢献していきたいと考えています。

中計の1年目を終え、インプリント事業では、(株)日本文芸社をはじめ、当社グループ入りした出版社がそれぞれの独自性を発揮しつつありますし、まだ業績には結びついていないものの、縦スクロールコミックの作品も始めました。また、FanTop事業の「NFTデジタル特典付き出版物」は、まさに紙と電子の双方から出版業界の活性化に貢献しています。そして、安藤執行役員が管掌するIP・ソリューション事業では、小説投稿サイト「エブリスタ」から生まれた『カラダ探し』が2022年に映画化されました。新たなコンテンツを生み出す仕組みとして、「エブリスタ」には大いに期待しているところです。

紙と電子を合わせた市場規模推移

(兆円)



特集

コンテンツの可能性を切り拓く

あんどう てるよし
安藤 晃義

執行役員 (IP・ソリューション事業担当)

(株) KADOKAWAに入社し、事業推進、営業統括などに従事したのち、同社子会社等の要職を歴任。2022年に当社に入社し、現職。



Q3 メディアドゥが新規事業領域を広げていくうえでのご自身の役割は？

私は、2022年に当社グループに入社する以前は、(株) KADOKAWAにおいて、主に出版営業とデジタルマーケティングの分野でキャリアを積んできました。つまり、「著作物を生み出す機能」に属する業務に携わってきたということです。その中で、新名副社長が言及していたような出版業界の構造上の問題を私自身も感じていました。苦勞して生み出された著作物も、読者に届かなければ意味がありません。そのような課題感から、コンテンツを生み出す側だけでなく、コンテンツを届ける側にも関わりたいと考え、当社グループへの入社を決めました。外の目から見たとき、当社グループはコンテンツを「正しく」届けることに長けています。「正しく」とは、「速く」であったり、「公平に」であったり、様々な要素を包含しており、当社グループの電子書籍取次事業者としての安定感、安心感は際立ったものがあると思っています。

当社グループが新規事業領域を広げていくうえで、私自身に求められていることとしては、今お話したようなキャリアの中で培ってきたIPビジネスの知見やノウハウを当社グループの中に注入していくことだと認識しています。このたび、私が管掌する出版ソリューション事業の名称をIP・ソリューション事業に変更しましたが、そこには、「出版」という枠にとらわれず、著作物をはじめとしたコンテンツ自体や、そこから派生

したキャラクターなどの「IP」を軸としたビジネスを展開していきたいという思いがあります。

新名副社長も触れた「エブリスタ」は、コンテンツを生み出す場として重要な役割を果たしているほか、私はインプリント事業も管掌していますので、有望なコンテンツに出資することも視野に入れながら、新規「IP」の発掘を進めています。また、『カラダ探し』のように、映像化をはじめとしたマルチメディア化にアプローチしていくことが、IPの価値を高めるだけでなく、当社グループのブランディングを高めるという観点からも即効性があることから、引き続き出資も含めて積極的に取り組みます。加えて、まだまだ小規模ではありますが、音声ビジネスなどへもアプローチするなど、あらゆる手段を講じてIPの価値最大化を図り、新しい事業領域を広げていきたいと考えています。

特集

コンテンツの可能性を切り拓く

Q4 「IP」を軸としたビジネスを展開するために、メディアドゥに必要なことは？

当然のことながら、核となる有望な「IP」を創出、もしくは発掘することが重要です。しかし、そこには確実な攻略法があるものではなく、当たり外れが当然あります。だからこそ、一点に経営資源を過度に集中させるのではなく、例えるなら日本の総合商社が幅広い事業ポートフォリオを構築することでレジリエンスを高めているように、「IP」の創出、発掘に繋がる手立てを複数準備し、最適な資源配分を行う必要があります。そのためには、いわゆるコンテンツマインドを有する人材を確保、育成しなくてはなりません。当社グループにそうした人材はまだ少ない印象ですので、まずはIP・ソリューション事業、インプリント事業が主体となり、採用を積極化しているところです。

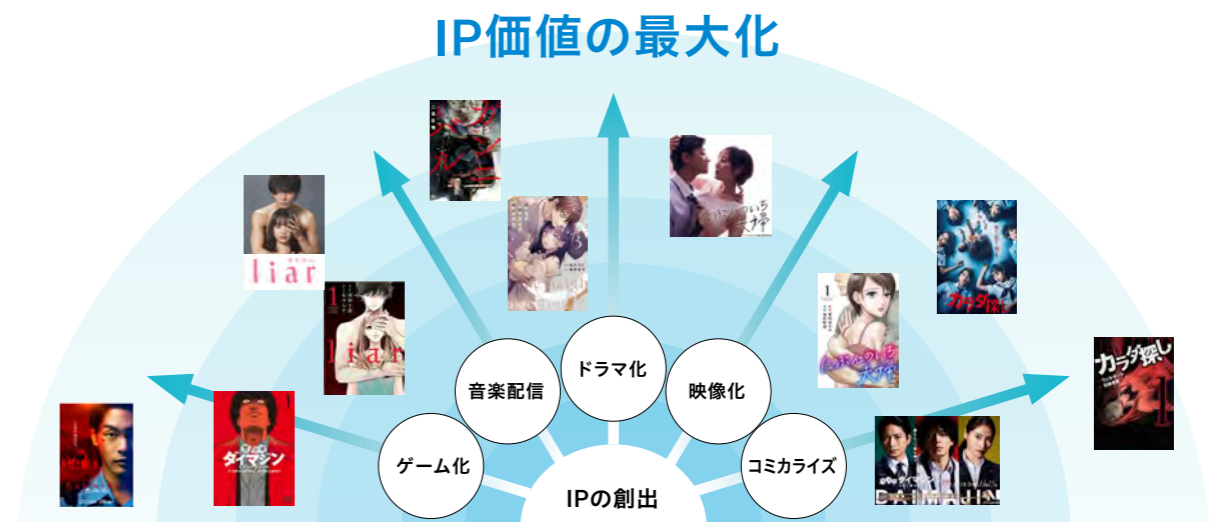
一方、有望な「IP」の価値を最大化するという観点については、先ほど申し上げたマルチメディア化のように、ある程度当社グループ内にも成功事例やノウハウが蓄積されており、これまで培ってきた「著作物を読者まで届ける機能」を十二分に発揮することができると考えています。さらに、現在グループ全体を挙げて注力しているFanTop事業のNFTは、コンテンツ業界のゲームチェンジを起こす可能性を秘めたテ

クノロジーであり、「IP」の価値を高める大きな推進力になることも期待できます。

コンテンツを生み出し、それを「正しく」ユーザーに届け、コンテンツの価値を最大化する。現状の水平分業に基づくコンテンツ業界の課題を解決し、このようなことを一つの企業体の中で実現できるのは、当社グループにおいてほかにはないと自負しています。もちろん、多くの人々を魅了するような「IP」の創出、発掘を簡単にお約束することはできません。しかし、決して諦めることなく、覚悟を持って、これからもクリエイターに寄り添っていきます。そして、チャンスが訪れたときには、当社グループの総力を結集し、その価値を最大化していきます。

当社グループが新規事業領域を拡大することは、「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VISIONの実践に繋がるものであると同時に、コンテンツ業界全体の活性化に資するものであると考えています。ステークホルダーの皆様には、新たなステージへと踏み出すメディアアドゥグループに、是非ご期待いただきたいと思ひます。

エブリスタが運営する小説投稿サイトにある作品や日本文芸社が原作を有する作品のマルチメディア化を推進



IPを多角的に表現することで、よりIPの価値を高める。

©ウェルザード・村瀬克俊/集英社、©「カラダ探し」製作委員会、©袴田十莉・もあらす/双葉社・エブリスタ、©「liar」製作委員会、
©夏川ゆきの・黒沢明世/マンガボックス、©「にぶんのいち夫婦」製作委員会、©嶋伏ろう/梅澤夏子/めちゃコミックオリジナル、©二宮正明、
©リチャード・ウー コウノコウジ、©テレビ朝日、© 2023 Disney and its related entities

特集
コンテンツの可能性を切り拓く

NFTについて

NFTとはNon-Fungible Token(=非代替性トークン)の略称で、配信音源や電子書籍といったデジタルコンテンツ一つひとつに対して、唯一無二の記録データ(=トークン)をつけるテクノロジーのことです。

これまでのデジタルコンテンツは配信されている電子書籍や音楽、映像をユーザーが楽しむ、いわば消費型のコンテンツでした。NFTテクノロジーによってこれら一つひとつへ唯一無二の記録データをつけることで、識別番号が付加されるため、誰でもNFTの持ち主がわかるようになり、同時にハッキングや変更、削除は不可能となります。また、保有者が他のユーザーとの間で売買することも可能となるため、デジタルコンテンツに資産性を持たせることができます。以上のように、NFTテクノロジーによって、コンテンツのファンは集める楽しみ方、ファン同士で繋がりを持つ楽しみ方の2つの楽しみ方が可能となりました。

	“所有”の概念 NFT (Non-Fungible Token)	“消費”の概念 これまでの デジタルコンテンツ
技術	非中央集権型システム(パブリックチェーン)	中央集権型システム
代替性	なし (識別番号を持ち、同じものがなく、所有証明があるデータ)	あり (同じコンテンツなら誰が持っても同じもの)
具体例	コレクションアイテム (デジタル収集品: NBA Top Shot, CryptoKittiesなど)	一般に配信されてきた電子書籍、音楽、映像 (Kindle, YouTube, Spotifyなど)

メディアアドゥのNFT



執行役員
(グループ統合特命/社長室担当/FanTop事業担当)
鈴木 元

FanTop事業ではNFTを用いて、紙の書籍にデジタルアイテム等の付加価値をつけ、その世界観を拡張するようなサービスを提供しています。ただし、あくまでもNFTはテクノロジーの一つであり、これをいかに書籍の価値を高めるために活用するのか、いかにコンテンツの価値を高めていくのかは、私たちの創意工夫次第です。例えば、動画や音楽の付帯をはじめ、電子書籍の形式でオリジナルとは異なるアナザーストーリーを付帯するなど、NFTテクノロジーの活用可能性は多岐にわたります。さらに、書籍自体は一度印刷されてしまうと内容を改変できませんが、NFTはデジタルであるがゆえに、付帯した時点から、後追的に内容を変えられる、つまり可変可能という点も大きな特長といえます。

現在、NFTが活用されている代表例としてデジタルアートが挙げられます。

このモデルではNFTそのものを高値で売りますが、一点物であるためボラティリティも非常に高く、楽しめるユーザーも限られてしまいます。反面、当社グループが提供する「Fan Top」では、ユーザーは数百円から手に入れることができるだけでなく、クリエイターへの印税分配も前提としています。ただし、1回のトランザクション金額がデジタルアート等と比較すると圧倒的に小さいため、薄利多売のモデルになることは避けられず、広く多くのユーザーに使っていただけるようなサービス設計をしなければ成立しません。しかし、これらは、「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」届けるために超えるべき課題であり、この事業の面白いところでもあると感じています。

- 26_CSO/CFO Message
- 30_パフォーマンスハイライト
- 32_成長戦略
- 38_特集2:100年先まで続く企業体を目指して 取締役鼎談
- 42_メディアドゥグループのサステナビリティ
 - 43_メディアドゥグループのマテリアリティ
- 46_ESGハイライト
- 47_ENVIRONMENT(環境との関わり)
- 48_SOCIAL(社会との関わり)
- 56_Management Team
- 58_コーポレート・ガバナンス
- 64_リスクマネジメント
- 66_企業・株式情報

How We Do it?

メディアアドゥはありたい姿、実現したい未来に向けて、どのように企業価値を高めていくのか。メディアアドゥの持続的な企業価値向上に向けた成長戦略、サステナビリティ戦略について、ご説明します。

CSO/CFO Message

かんだ ひろし
苅田 明史

取締役 CSO兼CFO
サステナビリティ推進委員会委員長

資本コストや株価を常に意識しながら市場と対話するとともに、適切なリスクテイクと事業ポートフォリオの最適化を通じて、持続的な企業価値創出を果たしていきます。

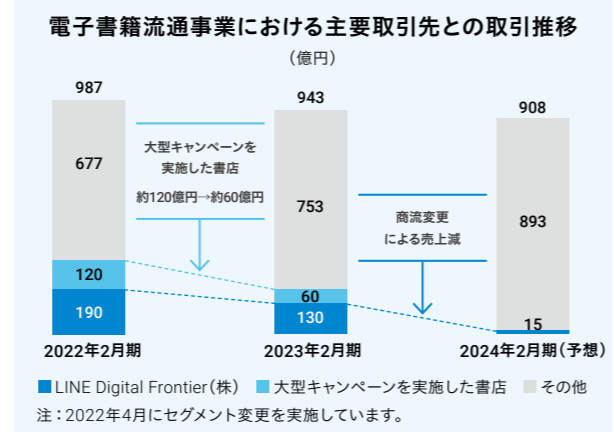
2023年2月期(中期経営計画初年度)の総括

当社グループにおける2023年2月期の連結業績は、売上高1,016億円(前期比-2.9%)、営業利益23.9億円(前期比-14.9%)、EBITDA38.6億円(前期比-1.5%)、当期純利益10.5億円(前期比-33.0%)と、前期と比べて減収減益となりました。これには、主要取引先であったLINE Digital Frontier(株)が運営する「LINEマンガ」の商流変更*1を主因として、前年に実施された一部書店による大型キャンペーンの反動減や成長投資の継続、事業ポートフォリオの見直しによって一部子会社の株式譲渡やサービス終了等を要因とする減損を計上したことが背景にあります。ただし、減収減益については期初から見込んでいた一方で、第3四半期に上方修正を公表し、結果的にはさらにそれを上回って着地したことを踏まえると、新たな中期経営計画(以下、本中計)の初年度としては順調に推移したと評価しています。

当社が主戦場とする電子書籍の市場環境に目を向けると、新型コロナウイルス感染症の収束により、屋内で楽しむエン

タテインメントへの需要の高まり、いわゆる「巣ごもり需要」は一巡し、成長率は巡航速度に回帰したと考えています。当社も感染症拡大期においては20~40%の高い売上高成長率を記録しましたが、上述した一過性の要因を除いた売上高は前期比で約11.2%の成長となり、これまでの急拡大フェーズから、電子書籍市場のオーガニック成長に準じた堅調な成長フェーズを迎えているといえます。

*1 詳細は2022年4月14日付ニュースリリース「主要取引先との取引状況と今期業績予想に関するお知らせ」に記載



CSO/CFO Message

2024年2月期の連結業績見通し

こうした中、本中計2年目にあたる2024年2月期は、残念ながら前期に続いて減収減益を見込んでいます。一番の要因は、電子書籍流通事業におけるLINEマンガの商流変更に伴う減収影響が今期も一部生じることによるもので、具体的には2023年2月期時点のLINEマンガ向け取引額約130億円(2022年2月期の売上高は約190億円)のうち、当社が独占契約を結んでいる出版社との取引額15億円程度を残して、2023年2月期比で115億円の減収を見込んでいます。この減収要因をカバーし、電子書籍流通事業が今後どのように回復・成長していくかの

ポイントは3つあります。電子書籍市場の成長性、その中の当社シェアの維持、そして(株)クレディセゾンと協働して運営する電子書店「まんがセゾン」への注力です。

電子書籍市場の成長性については、巣ごもり需要に裏打ちされた高い成長を続けることは今後難しくとも、紙本から電子書籍への移行トレンドは不可逆であり安定成長が続くものと考えています。特に国内電子書籍市場はこれまで紙のマンガが電子コミックに切り替わることによって牽引されてきましたが、縦スクロールコミック等の新たなコンテンツが伸びていますし、文字ものなど一般書の電子化の普及期はこれから到来するものと期待しています。こうした電子書籍市場そのものの成長が当社の事業成長に大きく結びついていることから、ステークホルダーの皆様への経営指標提供の一つとして、月次流通成長率の開示を2023年4月より開始しています。電子書籍市場が発展すればするほど、売上管理、キャンペーン管理等作業工程が多くなり、煩雑な事務が発生します。一元管理のために当社に委託したいという需要も増加することから、LINEマンガ移管によって一時的に減少した当社シェアも今後は回復するものと予測しています。

次に、当社がクレディセゾンとの資本業務提携とともに運営をスタートした電子書店「まんがセゾン」は、ポイント還元率が高い点が差別化要素です。まんがセゾン会員は常時50%のポイント還元を受けることができ、これは他社がなかなか追従できない水準です。また、クレディセゾンが提供す

る永久不滅ポイントとの連携も可能になりました。同社の経営計画や目標も見据えつつ、永久不滅ポイント保有者や新規のクレジットカード会員に対してどのようなサービス展開・プロモーションをしていくかを、引き続き連携しながら取り組んでいきます。

他方、本中計で掲げる第二の収益軸の構築に向け、今後の成長を期待している戦略投資事業は、いずれもこれまでの投資フェーズから収益改善フェーズへと移行していきます。特に、FanTop事業や、縦スクロールコミックを含むIP・ソリューション事業は本中計において掲げる業績目標達成において重要な事業と考えているため、KPIなどの開示体制を整えていく予定です。2024年2月期を連結業績のボトムと位置付け、売上・利益の再成長に向けて、まずは戦略投資事業の赤字縮小、黒字化を目指します。

セグメント別業績数値予想

(2月期/ 億円)	電子書籍流通事業		戦略投資事業		調整額		合計	
	2023年	2024年	2023年	2024年	2023年	2024年	2023年	2024年
売上高	943	908	86	103	-13	-11	1,016	1,000
営業利益	52.4	47.5	-14.6	-10.9	-13.9	-16.5	23.9	20.0
EBITDA	58.5	53.4	-6.1	-1.5	-13.7	-15.9	38.6	36.0

株主還元方針

こうした将来の成長に必要な投資を継続する一方で、当社は株主の皆様に対する利益還元を重要な経営課題と認識しています。そのため、内部留保を確保しつつ、財政状態及び業績動向等、経営状態を総合的に判断して利益配当を行っていくことを基本的な方針としており、総還元性向*230%以上を目標として掲げています。2023年2月期については、減収減益予想であったことや、株主の皆様へ当社の今後の事業成長に対する考え方を明確に伝えるメッセージが必要であると考え、自己株式の取得(上限10億円)を実施しました。

一方、2024年2月期については自己株式の取得の実施(上限5億円)に加えて、22円00銭の期末配当を実施する予定です。自己株式の取得と配当の実施を組み合わせた株主還元とした背景は主に2つあります。1つ目は、足もとの当社の株価水準は割安であると評価していることです。これは、2017年に(株)出版デジタル機構を買収し、PMI*3の完遂によって

CSO/CFO Message

業容が大きく拡大、業界におけるポジションを確立したことで企業価値の向上が図られたと認識する一方、株価動向は当時の水準を下回り、2022年4月に実施した自己株式取得時の株価をも下回る動きとなっているためです。

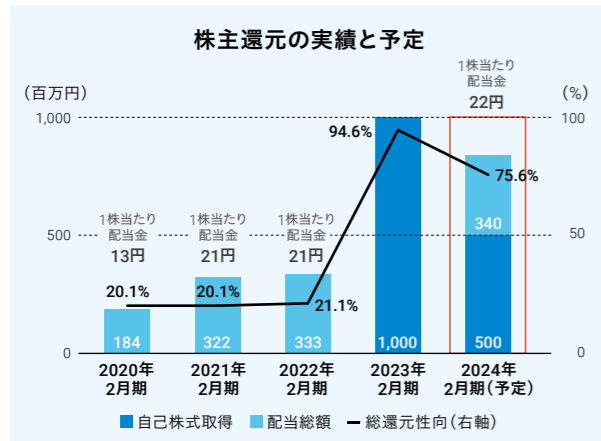
2つ目は、今期から電子書籍流通事業が再び安定成長に回帰することや、戦略投資事業の赤字縮小、黒字化を見込んでいる、というコーポレートメッセージをお伝えすべく、復配を予定しています。配当金額については、今期の親会社株主に帰属する当期純利益予想額11.0億円に対して総還元性向30%を乗じ、22円00銭とする予定です。また、今後の投資計画に基づいて内部留保を考慮しながらも5億円の自己株式取得を行った結果として、2024年2月期末時点の総還元性向は75.6%と想定しています。なお、自己株式取得については、2023年5月1日に完了し、EPS*4向上の観点から5月末をもって全てを消却しています。

今後も株式水準や財務状態を考慮しながら、株主をはじめとするステークホルダーの皆様に対するメッセージとして配当と自己株式取得の実施を検討していきます。

*2 総還元性向 = (配当金支払総額 + 自己株式取得総額) ÷ 親会社株主に帰属する当期純利益

*3 PMI = Post Merger Integration

*4 EPS = 1株当たり当期純利益 (Earnings Per Share)



戦略投資事業の成長に向けた事業展開と財務戦略

事業成長に向けては、引き続きM&Aも選択肢の一つですが、本中計下では、これまでとは考え方を異にしています。

これまで、電子書籍流通事業を核とし、そこで培われた営業力やネットワークを使って買収対象会社の成長ポテンシャルを高められると見込まれる場合には積極投資をしてきました。その結果、例えば2016年に買収した(株)フライヤーは、

一度通期黒字化したものの、再度投資フェーズを経て売上規模は数倍に成長しました。このように今後、当社業績に対しプラスの貢献が見込まれる企業も出てきています。また、2017年に買収した出版デジタル機構は当社において最大のM&Aであり、当社よりも事業規模が大きな会社とのPMIであったことから高難度の案件でしたが、経営・組織・事業それぞれを融合させ、大きな成果を得ることができました。

一方で、M&Aによって取得したグループ会社のいくつかは、撤退や売却を進めた案件もあります。外部環境の変化によって収支が悪化したケースもありましたが、一番の課題はPMIを成功させるために必要なチームや現場力が不足しているということでした。当社が持つ営業力やネットワークによって顧客やコンテンツ獲得が進む、というシナジー追求を優先したM&Aを行ったとしても、経営基盤が整備されていなければ僅かな環境変化でも会社が大きく揺らいでしまい、シナジー創出に至る前に火消しの作業に追われてしまう、ということが発生していました。そのため2022年に私が取締役就任し、まず着手したのは事業ポートフォリオの見直しでした。具体的には、資本コスト7~8%を一つの指標にし、ROICがそれを下回る事業や子会社については事業計画の変更やピボット、もしくは撤退することで、事業ポートフォリオを適切に保つことを意識しています。それによって分散していた経営リソースを有力投資領域に集中させ、今後M&Aを実施する場合においても、経営リソースに余力があるかどうかを重要な判断軸として検討したいと考えています。

また、当社は2020年10月にエクイティファイナンスの実施を発表し、証券会社割当型新株予約権の発行による約45億円と、2021年3月に決議した(株)トーハンの資本業務提携による約30億円の合計約75億円を調達しています。このファイナンスの目的は、財務健全性の向上と投資資金の獲得にあります。同ファイナンス前、2020年2月期末時点の自己資本比率は17.0%となっており、2017年の出版デジタル機構買収をはじめとして、様々な投資実行によって膨れ上がったのれんと投資有価証券の総額に対して純資産が下回っており、仮に大きな減損等が発生した場合には債務超過となるリスクがありました。同ファイナンスを経た2023年2月期の自己資本比率は32.8%となり、純資産はのれんと投資有価証券の総額を上回っており、安全性は以前に比べて大きく改善したと考えています。

このファイナンスによって獲得した資金は、主にM&Aに活用しました。これらのM&Aの中には、(株)日本文芸社や(株)エブリスタのように作品の映像化といったメディアミックス

100年続く組織を目指すとともに、持続的な企業価値と社会的インパクトの創出に努めていきます。



が奏功して当初計画した以上の成果が得られている案件もある一方で、一部の子会社においてはまだ投資フェーズが継続しています。また、トーハンの資本業務提携はFanTop事業の立ち上げや電子図書館事業の拡大などでシナジー効果を生み出していますが、投資額に対して十分なリターンとはいえません。今後も事業ポートフォリオの見直しに加え、買収子会社のPMIや資本提携先とのシナジー追求を通じて、ROE8%以上を早急に達成していく考えです。

連結業績数値予想(億円)

	2023年2月期 (実績)	2024年2月期 (予想)	2025年2月期 (中計3年目)	2027年2月期 (中計5年目)
売上高	1,016	1,000	1,200	1,500
営業利益	23.9	20.0	40	85
EBITDA	38.6	36.0	55	100
当期純利益	10.5	11.0	28	60
ROE	6.3%	6.4%	15.0%	23.0%

戦略遂行を支えるサステナビリティへの取り組み

ここまで企業戦略・財務戦略の観点から当社グループの成長可能性をご説明してきましたが、他方で私はコーポレート管掌取締役として、こうした戦略を支える基盤や経営資源の充実と強化もミッションです。当期の大きな目標は、当社グループの重要な経営課題(マテリアリティ)を特定することで、委員長を務めるサステナビリティ推進委員会を中心として、各事業部門の責任者と密なコミュニケーションを図りながら広く事業におけるリスクと機会を改めて洗い出すとともに、様々な社会課題やステークホルダーからの要請などと照らし合わせながら、中長期にわたって当社グループが持続的に成長していくために不可欠なファクターは何か、またそれが社会にとってもインパクトを与え得るものなのかを、現

場も巻き込みながら進めました。おおよそ1年をかけて分析・評価、そして経営会議や取締役会での複数回の議論等を経て、10項目のマテリアリティを特定し、2023年5月に公表しました。

この特定プロセスの中で、より強化していく必要があると改めて認識したのはやはり人的資本戦略と情報・データセキュリティへの対応です。特に人的資本については、当社のように創業からまだ四半世紀ほどしか経っていない若い会社にとって、仕組みと人材こそが最大の経営資源です。当社では現在、中途入社者の割合が7割程度となっており、年齢や性別を含め、様々なバックグラウンドやスキルセットを有した人材に最大限能力を発揮してもらうために必要なことは何か、育成制度や定着に向けた施策は十分か、他社に見劣りしない、つまり多くの人から選ばれる職場環境が提供できているかなどを分析・評価したうえで、目指す姿との整合を取りながら真のダイバーシティ&インクルージョンへと繋げていきたいと考えています。データ・情報セキュリティも同様で、安全・安心な著作物の流通・頒布インフラを作り上げることが、当社への信頼を確かなものにしてだけでなく、知的創造物を広く頒布することに繋がる、つまり企業理念へと直結します。

このように、特定したマテリアリティへ一つずつ対応していくことがリスクマネジメントや経営資源の確保、そして企業理念の実現へと繋がっていくものと考えています。今後はモニタリングすべきKPIをしっかりと定めながら、100年続く組織を目指すとともに、持続的な企業価値と社会的インパクトの創出に努めていきます。

パフォーマンスハイライト

	2019/2 (連結)	2020/2 (連結)	2021/2 (連結)	2022/2 (連結)	2023/2 (連結)	前期比
(百万円)						
経営成績：						
売上高*1	50,568	65,860	83,540	104,722	101,667	-3,055
電子書籍流通事業	50,164	64,529	82,349	99,309	94,331	-4,978
その他事業	403	1,329	1,190	5,409	7,331	+1,922
売上原価、販売管理費	49,098	64,004	80,873	101,909	99,274	-2,635
著作権等	43,223	56,869	73,502	92,449	87,964	-4,485
手数料等	197	206	215	149	124	-25
広告宣伝費	522	627	877	476	238	-238
人件費等	2,729	3,460	3,185	5,256	6,176	+920
償却費等	918	806	757	1,114	1,474	+360
その他	1,502	2,027	2,325	2,457	3,294	+837
営業利益	1,468	1,853	2,664	2,811	2,393	-418
経常利益	1,492	1,761	2,720	2,783	2,291	-492
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	(1,243)	884	1,519	1,576	1,057	-519
EBITDA*2	2,391	2,661	3,424	3,927	3,868	-59
財政状態(会計年度末)：						
総資産*3	30,942	34,062	43,187	52,509	50,882	-1,627
負債合計	26,481	28,224	31,018	35,596	34,109	-1,487
純資産合計	4,461	5,838	12,169	16,912	16,772	-140
自己資本	4,369	5,791	12,105	16,815	16,695	-120
有利子負債(短期及び長期)	10,070	8,245	6,654	5,575	6,623	+1,048
キャッシュ・フロー：						
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,458	1,928	2,544	4,632	1,916	-2,716
投資活動によるキャッシュ・フロー	(481)	(77)	(1,275)	(7,835)	(3,070)	+4,765
財務活動によるキャッシュ・フロー	(364)	(1,506)	3,349	2,089	(276)	-2,365
フリー・キャッシュ・フロー	1,977	1,851	1,269	(3,203)	(1,154)	+2,049
現金及び現金同等物の期末残高	7,747	8,089	12,703	11,399	10,127	-1,272
1株当たり情報(円)：						
当期純利益(損失)	(106.02)	64.58	104.52	99.75	68.35	-31.40
配当金	10.50	13.00	21.00	21.00	0.00	-21.00
配当性向(%)	—	20.1	20.1	21.1	—	—
純資産	353.96	408.61	787.66	1,059.59	1,082.72	+23.13
主要な経営指標：						
総資産経常利益率(ROA)(%)	5.2	5.4	7.0	5.8	4.4	-1.4
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	(29.4)	17.4	17.0	10.9	6.3	-4.6
自己資本比率*3(%)	14.1	17.0	28.0	32.0	32.8	+0.8
財務レバレッジ(倍)	7.08	5.88	3.57	3.12	3.04	-0.08
D/Eレシオ(倍)	2.30	1.42	0.54	0.33	0.39	+0.06
従業員数*4(人)	362	350	379	580	610	+30

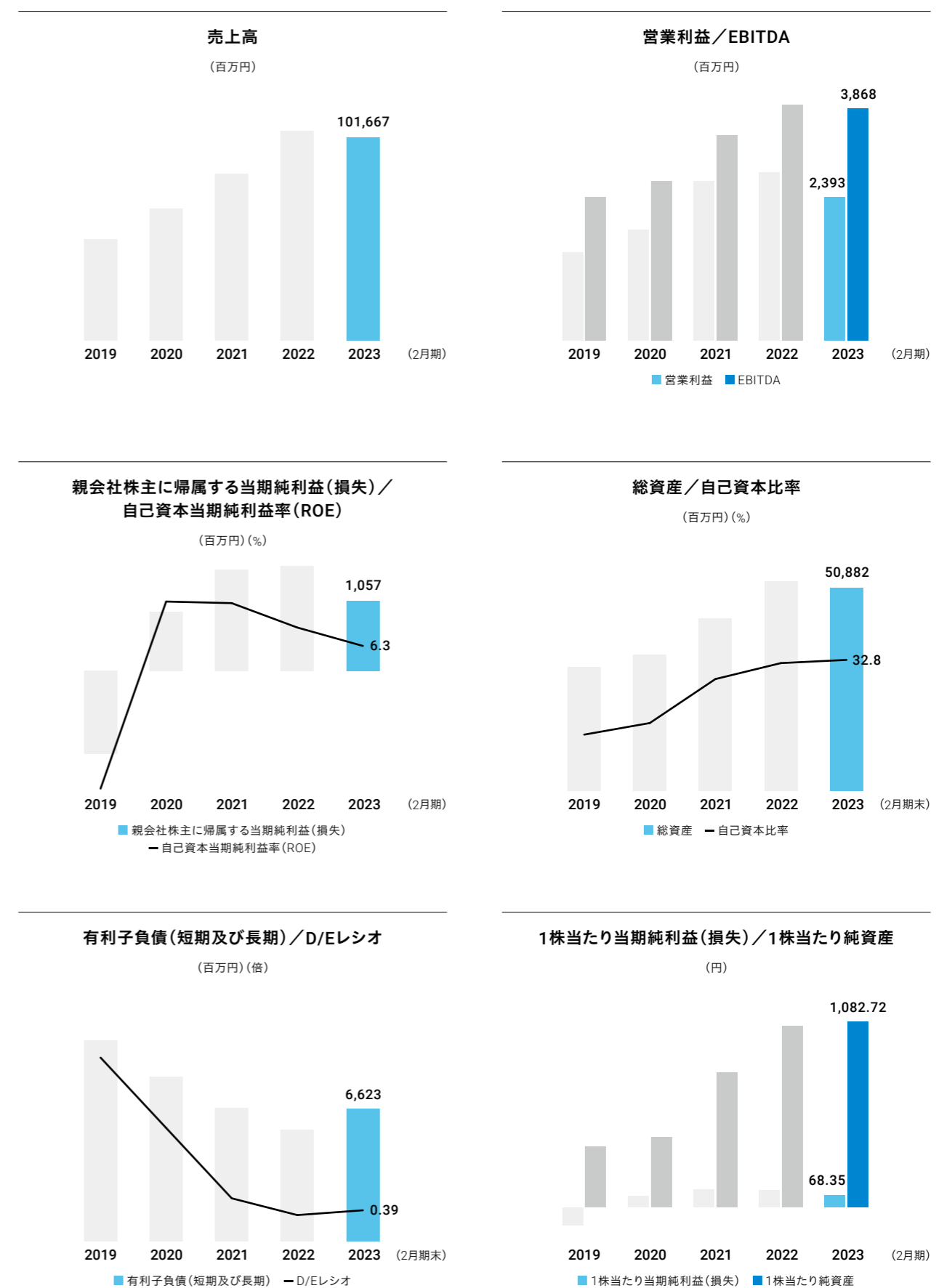
*1 報告セグメント以外の事業セグメントにおける売上高が含まれています。

*2 EBITDA = 営業利益 + (減価償却費 + のれん償却額)

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

*4 メディアドゥグループにおける就業人員数を記載しています。

パフォーマンスハイライト



#1

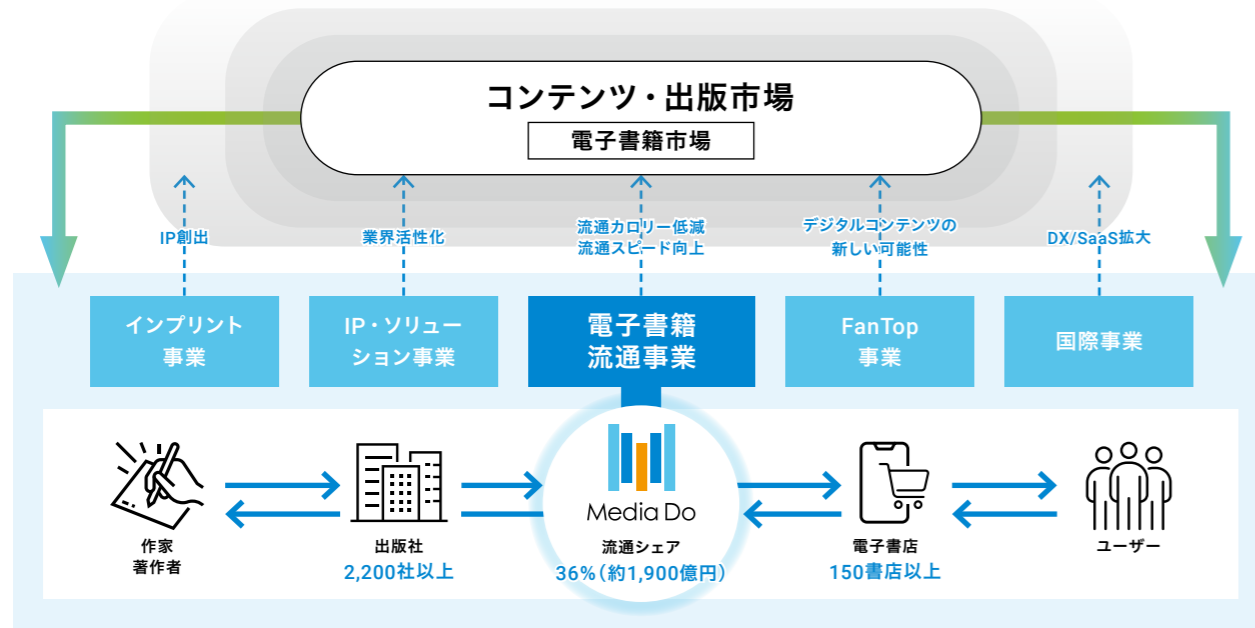
#2
Why We Do It?#3
How We Do It?

電子書籍流通事業

メディアドゥの最大の強みである「Position」をもたらす電子書籍流通事業。
業界の拡大に貢献をしながら、メディアドゥの持続的な成長を実現する。

メディアドゥグループは、電子書籍などのデジタルコンテンツを中心に著作物を世の中に広め、コンテンツ・出版市場全体の拡大に最大限貢献することを目指しています。国内の出版社2,200社以上、電子書店150店以上との取引実績を有し、2023年2月期の流通シェアは約36%の約1,900億円と圧倒的なシェアを誇るなど、電子書籍取次最大手として、業界

からの信頼を確立しています。この信頼が、当社グループの最大の強みである業界における「Position」をもたらしており、電子書籍流通事業のさらなる成長のみならず、この強みを発揮できる注力領域としての戦略投資事業への投資を可能にし、当社グループの成長を支えています。



2023年2月期の業績と市場の動向

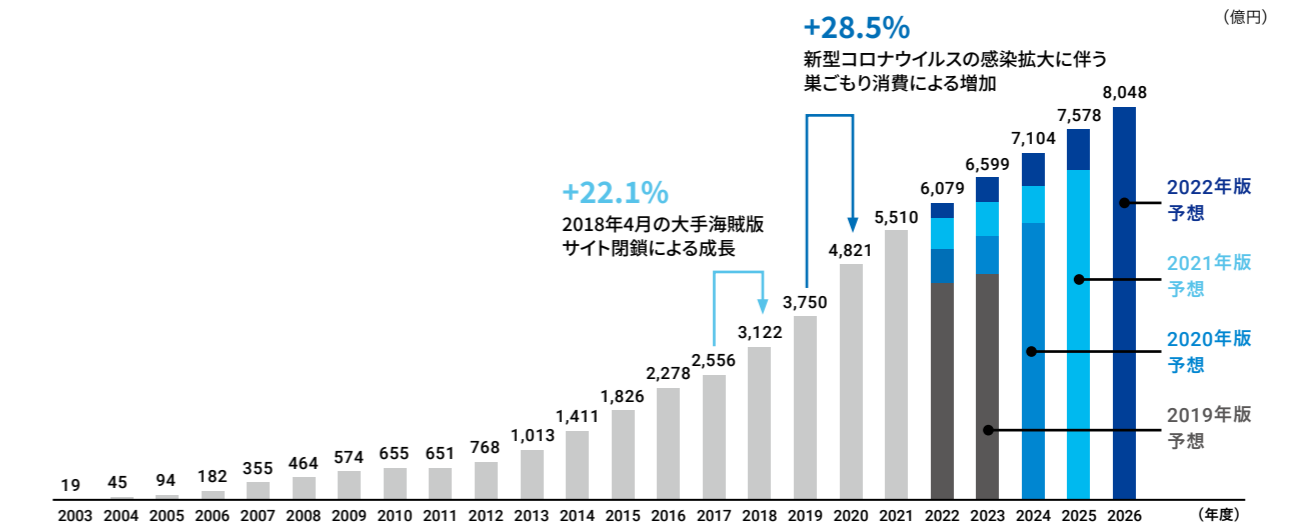
2023年2月期については、主要取引先(LINE Digital Frontier(株))の取次を含むバックエンド業務の移管や、2022年2月期の一部書店における大型キャンペーンの反動減といった一過性の要因を除いた前期比の売上高は11.2%増となりました。アニメや映画といったメディア化作品が好調だったほか、各書店によるキャンペーン施策も積極的に行われたこともあり、巣ごもり消費が一巡した後においても、安定的な成長を実現しています。

電子書籍市場は、大手海賊版サイトの閉鎖や新型コロナウイルスの感染拡大に伴う巣ごもり消費により、ここ数年で急激に成長してきました。巣ごもり需要こそ一巡したとみる

一方で、紙本から電子書籍への移行は不可逆なトレンドとして継続しているほか、出版社や書店によるキャンペーン施策は今後も積極的な実施が見込まれ、安定的な成長が期待される市場です。2023年4月からは市場動向と相関傾向にある当社の流通成長率の動向を月次で発信・開示しています。

引き続き、業務効率化の推進や次世代基幹システムの構築によるオペレーショナルエクセレンスを追求し、流通カローを一層抑制するための諸活動に取り組むことで当社の流通シェアを伸ばし、今後も市場成長以上の事業拡大を目指します。

電子書籍市場の推移と成長ポテンシャル



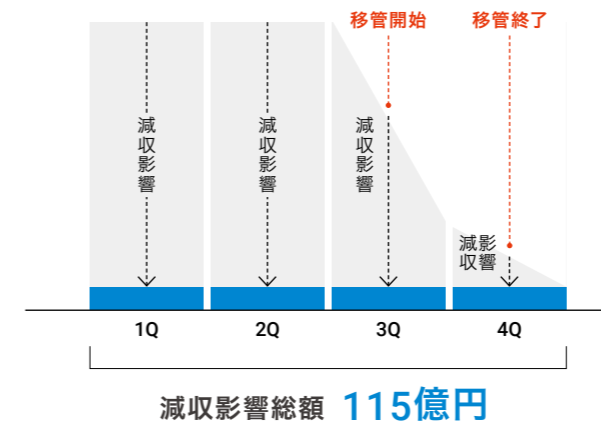
出所：インプレス総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書2022」

LINEマンガの商流変更による業績影響

LINEマンガのバックエンド業務移管については、2023年2月期に概ね完了しました。2024年2月期は、当期のLINEマンガ向け取引額約130億円のうち、当社が独占契約を結んでいる出版社との取引額15億円を残して、前期比で115億円の減収を見込んでいます。2023年2月期第3四半期以降に移管が大きく進んだため、2024年2月期においては、第3四半期までの減収影響が特に大きくなることを見込んでいます。

「四半期別」LINEマンガ向け売上高(イメージ図)

■ 2023年2月期 ■ 2024年2月期



TOPIC まんがセゾン

「まんがセゾン」サービス開始

2022年7月に(株)クレディセゾンと資本業務提携を実施し、自社運営の電子書店を「まんがセゾン」としてリニューアルしました。「まんがセゾン」の最大の特長は、クレディセゾンが提供する対象のクレジットカード(セゾンカード)で「セゾンコース」に登録のうえ電子マンガ等を購入すると、常時50%という高水準のポイント還元を受けられる点です。決済サービス提供会社であるクレディセゾンでなければ実現できない高水準の還元率であり、他の電子書店との大きな差別化要素となっています。

サービス開始以降、
・セゾンコースの対象券種の大幅拡大
・100%ポイント還元キャンペーンの実施
・クレディセゾンが提供している永久不減ポイントとの連携
・KADOKAWA作品の取り扱い開始を含む配信作品数の拡大
・ビューア機能拡充等のUI/UXの改善
など、サービス拡充と利便性を高める施策を数多く実施してきました。

当社の電子書店運営ノウハウと、クレディセゾンの会員基盤を掛け合わせることで、大幅な新規顧客層を開拓し、大規模な電子書店の確立と電子書籍市場のさらなる拡大を目指していきます。



常時50%の
ポイント
高還元率を
実現

戦略投資事業 FanTop事業

第二の収益軸確立に向けて注力する戦略投資事業における中核事業「FanTop」。

著作者・出版社・書店・ユーザーにとって四方良しとなる仕組みと、コンテンツが拡大・再生産されるビジネスモデルの確立を目指す。

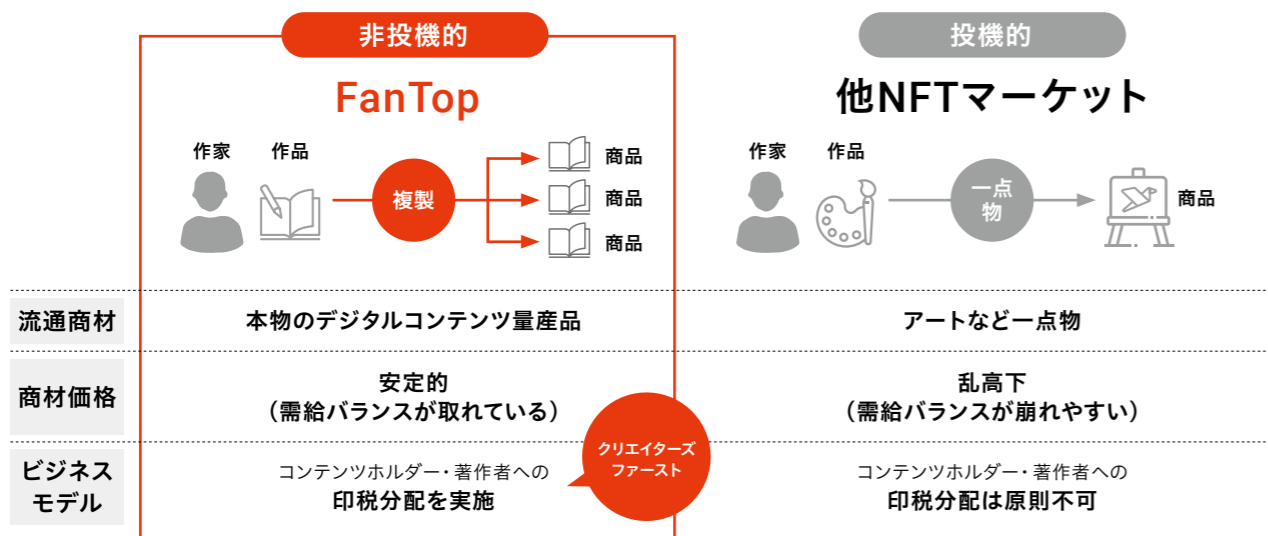
戦略投資事業は、FanTop事業/IP・ソリューション事業/インプリント事業/国際事業の4事業を展開しています。2022年4月に公表した中期経営計画において、電子書籍流通事業に比肩する第二の収益軸の確立に向け、これまで電子書籍流通事業で培ってきた業界における信頼と「Position」を生かし、出版バリューチェーンの上流・下流の双方で多様なサービス・ソリューションの開発と提供を目指しています。

FanTop事業(旧:ファンマーケティング事業)は、中期経営計画の中でも成長を期待している事業の一つです。

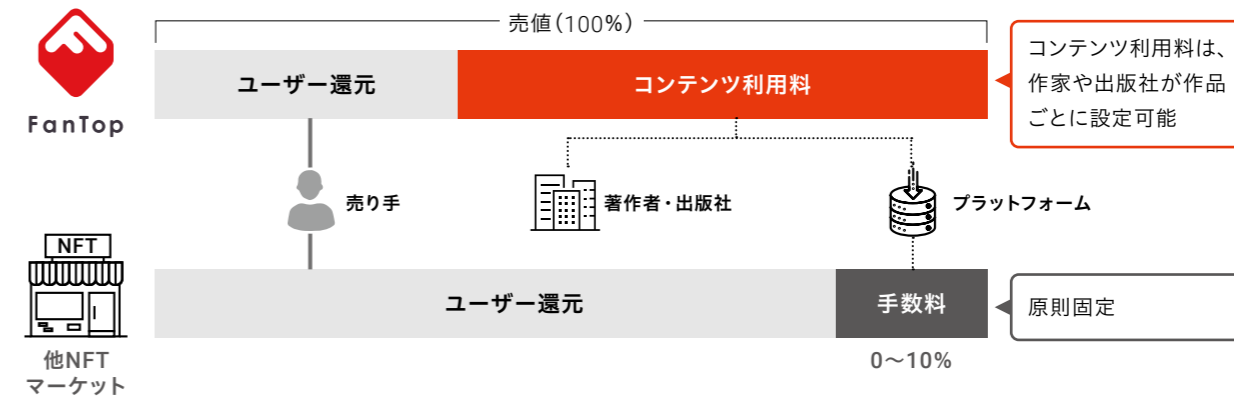
誕生して間もないNFTは最近まで一点物アイテムの高額取引がマーケットの拡大を牽引してきました。しかし、偽物のNFTアイテムがマーケットプレースで流通し始めたことで、世界的に過熱していたNFTマーケットは沈静化しました。当社ではこうした投機的アイテムともいえるNFTに対して、これまでに培ってきた出版社・コンテンツホルダーとの信頼関係を生かして、非投機的かつ「本物のデジタルコンテンツ」を取り扱う、新しいマーケットの形成を目指しています。

2021年10月に「Fan Top」をローンチして以降、特に注力して取り組んできたのが、書店に並ぶ紙書籍に対してNFTデジタルコンテンツを付与する「NFTデジタル特典付き出版物」

の流通です。この取り組みにあたって、コンテンツホルダーとの企画協力数は70社超、タイトル数は120点にのぼり、販売単価についてもNFTデジタル特典を付帯した紙書籍は通常の紙書籍と比べて平均約33%、実売率は約37pts上昇しました。この確かな実証結果を踏まえて、今後は一層の「NFTデジタル特典付き出版物」の流通量の増大と、FanTop会員の拡大を目指し、プラットフォームであるFanTopアプリのUI/UX機能の改善や、「NFTデジタル特典付き出版物」の企画充実・企画数増加に積極的に取り組んでいきます。



N次流通においても、売価にかかわらず著作者や出版社へ印税分配を実施するビジネスモデルを構築



サービスの高度化によるユーザーの楽しみ方の拡充

FanTopアプリのUI/UXの改善をはじめとしたサービスの高度化により、NFTデジタル特典として付帯可能な商材は、写真や画像だけでなく、電子書籍、音楽、映像といった様々なデジタルコンテンツへ拡充しています。

具体的には、Digital Rights Management (DRM) 機能の実装と、専用ビューア機能の搭載を実施しました。

DRM機能とは、コンテンツホルダーが持つ著作権等の権利が不当に侵害されることを防ぐため、コンテンツの利用や複製を制限する仕組みを指します。DRM機能を実装したことで、紙書籍とNFT化された映像や音楽等のコンテンツとの融合を可能にしました。画面キャプチャや画面録画が防止されるため、インターネット上での無断拡散等、複製されることによる価値の低下リスクを回避することが可能になるだけでなく、権利許諾者(音楽レーベル等)の安心感醸成とユーザーの保有物としての価値を守ります。



例：ガールズバンドのBiSH解散卒業アルバムには、解散ライブ前夜のインタビューリハーサル映像をNFT特典として付帯

専用ビューアは、スマートフォンなどのデバイスで小説等の文字ものの書籍を読みやすくする機能を提供します。画面上での文字サイズの可変や、読者が読みやすいレイアウトへの変更等が可能なりフロー型を採用し、さらに文字の検索等が可能となったことにより、紙書籍に電子書籍を付帯できるようになりました。

そして付帯プロダクトの第一弾として、ミステリやSF、ノンフィクションなどを取り扱う(株)早川書房が2023年6月に創刊した新レーベル「ハヤカワ新書」の創刊ラインナップ全5作品について、新書の本編と同じ内容が収録された「NFT電子書籍」付き書籍を発売しました。



2023年6月に実施した記者発表会。報道及び業界関係者がオンラインを含め200名以上参集

NFTデジタルコンテンツを紙書籍に付帯して全国の書店に流通、さらにクリエイターへの印税分配を行うビジネスモデルを確立することで、出版業界・コンテンツ業界の活性化に寄与するとともに、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」を体現していきます。

戦略投資事業 FanTop事業

PICK UP

おおにし かほ
大西 香穂
商品企画担当

SNSの投稿などで、ユーザーが実際にNFTデジタルコンテンツを楽しんでくださっている様子が見えることが私の原動力です。

お客様にNFTデジタルコンテンツを楽しんでいただくために、UI/UXの改善に日々取り組んでいます。

(株)早川書房との記者発表後は、多くのメディアやユーザー様から反響が寄せられ、「FanTop」の取り組みに手応えを感じました。また、日頃は新商品だけでなく、実店舗と連携したキャンペーンの展開やAirDropの配布なども行っており、ユーザーの利用状況を調査するためにも効果測定、コンテンツごとのユーザー分析を日々行いながら、UIの改修や新機能、新商品の企画設計を進めています。

「FanTop」を通してユーザーとコンテンツにとって今までにない付加価値を提供し、中長期視点での「FanTop」ならではの楽しみ方を日々サービスの中に取り入れ、ロイヤルカスタマー育成を推進しています。

セキュリティを担保しつつシステムの品質や利便性を高めることを日頃から意識しながら、新しい企画の実現に邁進します。

日々の業務では、新規機能の開発やWebページの実装、既存システムの最適化などを担当していて、最近ではガールズバンドBiSHの解散卒業アルバムのNFTデジタル特典の開発を担当しました。コンテンツホルダーから大切なコンテンツをお預かりするうえで、不正取得といったセキュリティリスクへの対応は必須であり、日頃の開発においてもセキュリティを担保しつつシステムの品質や利便性を高めることを意識しています。安心してコンテンツを提供していただくために、DRM動画の配信基盤を構築する際には一般的な動画配信サイトと同等のセキュリティを満たすように実装し、また、ユーザーにとってもDRMによるNFTの価値の保護や、ストリーミング配信による利便性の向上も併せて実現できました。今までにない企画でも、権利者様、社内のデザイン・ビジネス担当者とも連携しアーティストの最後を飾る大切な企画を実現しようと邁進しています。

やすむら りょうすけ
安村 亮祐
エンジニア

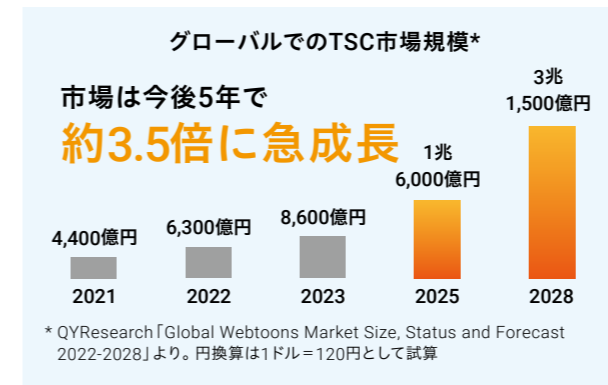
戦略投資事業

IP・ソリューション事業 ほか

コンテンツ流通機能等に加えて、自らでコンテンツIPの創出に挑戦するIP・ソリューション事業。当社グループのエブリスタや日本文芸社の事業拡大や、縦スクロールコミック市場への参入により、新たなIPの創造に取り組む。

IP・ソリューション事業に含まれる事業のうち、縦スクロールコミック(以下、TSC)事業については、2023年2月期にTSC先進国である韓国の制作スタジオ2社に投資を行いました。

TSCは、スマートフォン・タブレットでの閲覧に最適化された次世代型マンガで、フルカラーの縦読み、一話単位での配信という特長により、従来のマンガとは異なり短時間で読めるストーリー構成となっています。近年、簡単な動画投稿型SNSが多くの世代に受け入れられているように、“短時間で完結する”という特長がユーザーの嗜好と合致し、韓国や中国をはじめとして、世界各国で急成長を遂げています。日本国内においても同様に今後の電子書籍市場の成長を牽引するきっかけになり得ると考える一方で、現在の国内TSC市場は、海外発のTSC専用作品の多くが一部有力電子書店による独占契約となっており、実質的な寡占状態にあります。当社はそのような状況を踏まえ、出版業界における「Position」を生かし、より多くの電子書店へのTSC作品の配信と、当社グループの出版社である(株)日本文芸社や小説投稿サイトを運営する(株)エブリスタなどで創出された原作を活用したオリジナル作品の提供を目指し、事業を推進しています。



TSCは、その制作体制においても、従来のマンガとは大きく異なっています。制作スタジオと呼ばれる分業体制をとっており、その中に原作者、キャラデザイン、下描き、人物線画、カラーリング、仕上げなど、上流から下流までの全工程が含まれます。当社はTSC先進国である韓国の制作スタジオ、StorySoopと

CONTENTS LAB. BLUEの2社に投資を実施しました。両社ともに、国内外に多くのクリエイターを抱えており、さらには作家育成体制や、小説投稿サイトの運営も行うなど、作品の制作ラインの確保だけでなく、原作の調達面においても期待しています。



CONTENTS LAB. BLUEでの制作現場



中央左側、StorySoopの代表/ソ・ヒョンガン氏と、当社代表藤田ほか

新型コロナウイルス感染症の影響拡大によって引き起こされた巣ごもり需要は、コンテンツ業界に非常に大きな変化をもたらしました。世界中の人々が家の中で過ごす時間が増えたことで、従来の紙書籍や電子書籍以外にも、オンライン配信型の映像・音楽サービスやオンラインゲームなど、人々が楽しむことのできるコンテンツの選択肢が増えたともいえます。また、この選択肢の多様化は、一つのIPからのマルチメディア化の活性化も促しました。しかし、足もとでは拡大するメディアチャネルの選択肢に対して、原作やIPの創出能力が追いついておらず、原作が枯渇している状況であると考えています。

当社は、TSC事業に加え、エブリスタではユーザー同士のコミュニケーション活性化や、クリエイターの新たな収益機会の創出にも繋がるスターギフト機能(投げ銭)の実装に着手し、投稿された作品についても、出版社等に対してマルチメディア化を目指した提案を行うなど、当社グループの原作創出エンジンとすべく積極的に事業を推進し、国内市場の醸成に貢献します。

特集2

100年先まで続く
企業体を目指して

取締役鼎談

取締役
はなむら かよこ
花村 佳代子社外取締役
かましま ありこ
金丸 絢子社外取締役
もくの じゅんこ
李野 純子特集
100年先まで続く企業体を目指して

当社グループは組織目標として「100年先まで続く企業体」を掲げています。それに向けて何をすべきなのか。このたび新たに取締役に就任した花村、社外取締役の金丸氏、李野氏が、取締役会のあり方やダイバーシティ&インクルージョンの考え方など、組織の持続性を高めるための重要なポイントについて意見を交わしました。

金丸：本日はお集まりいただきありがとうございます。当社グループが100年先まで続く企業体を目指す中で、どのような課題があり、今後どのように取り組んでいくべきなのかについて、この場を借りてお二人と議論させていただければと思います。

まず私からですが、社外取締役として2年ほど取締役に参加しています。あまり堅苦しくなく、意見しやすい雰囲気があり、私の忌憚ない意見を受け止めていただけますので、安心して発言することができています。他の皆様も同じように感じていらっしゃるのではないのでしょうか。取締役会で活発な議論が行われていることが、監督機能を発揮するための大前提となりますので、引き続き今の良い雰囲気が損なわれることがないようにしていきたいと思います。

一方、取締役会の運営という面で率直な感想を申し上げますと、就任当初は、議案に関する資料提供が直前であったり、議題が絞り込まれておらず、予定時刻を超過しての議論となるなど、改善の余地があると感じる点はいくつかありました。しかし、この2年で大きく改善が進んでいます。決議に必要な資料の事前提供が以前よりは進みましたし、事前に質問を受け付ける方法も取締役会の効率的な運営に役立っているように思います。議題の絞り込みも的確に行われるようになったことで、決議・報告事項以外にも、中長期的なテーマに関する討議の

時間を確保できるようになっています。引き続き実効性を高めていく段階ではありますが、総じて良い方向に向かっているという印象を持っています。

花村：私が2015年に入社した当時は、従業員各自の職掌も今ほどは明確になっておらず、マニュアルも研修も不十分な点が散見される状態だったこと

合っています。その内容が執行側に共有されるようになっているのですが、藤田社長をはじめ、取締役会に関わる皆様は前向きに捉えてくださり、改善に繋げていただいています。今の花村さんの話にも共通するかもしれませんが、メディアアドゥの皆様の改善に向けた意欲の高さが一番の要因ではないかと思います。



社外取締役 金丸 絢子

2006年、弁護士登録、弁護士法人大江橋法律事務所に入所。2016年に同法律事務所パートナーに就任。2020年より(株)CDGの社外監査役を務める。2021年に当社取締役に就任。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、それらの経験と知識を生かしてリスクマネジメント、ガバナンスの観点からの助言、及び独立した客観的な立場からの経営陣に対する実効的な監督を担う。

を覚えています。そこから急速にルールや仕組みを整備し、今に至るわけですが、取締役会の運営においても似通った部分があったのです。金丸さんはそのような改善が進んだ要因について、どのように捉えていらっしゃいますか。

金丸：年に一度取締役会の実効性評価を実施し、その結果を取締役に議論しているということもありますが、その他にも社外取締役と社外監査役で定期的なミーティングを実施しており、取締役会の改善に関する意見を出し

李野：金丸さんがおっしゃった取締役会の雰囲気や、改善に向けた意欲の高さというのは、メディアアドゥの社風からも十分想像できますね。そこには、創業者である藤田社長の人柄が反映されているように思います。発信力が強く、周りの人たちを巻き込む求心力があり、非常に影響力の大きい方であると感じています。

また、先ほど議論の絞り込みの話が出ましたが、私自身、他社において取締役会議長を務める中で、頭を悩ますところとなっています。今回の鼎談のテーマが「100年先まで続く企業体」となって

特集

100年先まで続く企業体を目指して

いるように、近年関心が高まっている気候変動やダイバーシティ&インクルージョンといったサステナビリティの観点、経営の重要課題として認識される中で、取締役会で取り上げるべき議題が多岐にわたるようになってきました。一方で、時間の制約があるので、どのような議題をどのようなタイミングで取締役会において議論するのかを吟味しなくてはなりません。特にメディアアドゥは、これから事業の幅を広げていくステージにあり、必然的に議論すべきテーマは多くなっていくことが予想されますので、議題の整理を行うことがますます重要となってくるでしょう。

いる自分がいます。メディアアドゥの取締役会の構成も、これまでは私一人が女性だったわけですが、居づらさもありませんし、男女の別を特に意識することなく発言ができていました。一方で、女性ならではの視点やコメントを求められていたとすれば、期待に応えられていなかったのではないかと反省しています。私は、取締役会の構成は、女性比率が高ければ良いということではないと思っていますが、あまりに低い場合に、意見や考え方の偏りが出るのは事実です。取締役会で意思決定すべき内容の中には、ジェンダーの視点を意識して判断をすべき問題もありますの

花村：私が管掌する電子書籍流通事業の業務は、出版社や書店の方々とのやりとりが中心で、「スピード」や「精度」を求められることは当たり前なのですが、ちょっとした気遣いや配慮により、業務全体がスムーズになることも多くあります。そのため、比較的女性ならではの視点というのが生かされやすく、女性が活躍している印象を持っています。そういった背景もあり、実は私自身も、女性としての働きづらさのようなものをあまり感じたことはありません。

しかし、当然のことながら、仕事と育児の両立の難しさというものはありますので、会社として育児をサポートするような支援をしたり、個々人のパートナーが育児や家事に積極的に参加できるような具体的な取り組みを検討し、実施していきたいと思っています。なかなか一朝一夕で解決できるようなことはではありませんが、少しずつ良い方向に進むように努力していきたいです。

ただ、私は、ダイバーシティ&インクルージョンというのは、いかにしっかりと一人ひとりと向き合うか、つまり相手をよく理解することが基本だと考えており、男女の別などといった属性に過度にとらわれるべきではないと思っています。

空野：同感です。私は、個人的には「インクルージョン」という言葉に違和感を持っています。なぜなら、「包括する側」と「包括される側」といった対等ではない関係性があることを示唆している印象があるからです。花村さんがおっしゃった「一人ひとりと向き合う」という考え方は、それとは違い、お互いがお互いをリスペクトする、価値観を受け入れるといった対等な関係性がベースとなっています。私が思い描くダ

イバーシティの理想像はそういったものです。

しかし、「一人ひとりと向き合う」ということは、一人ひとりの要望に全て応えるということではありません。それが企業経営の難しさでもあり、私たち取締役として取り組むべき重要な課題です。現実問題として、全ての要望に応えることはできない中で、メディアアドゥが目指す方向性と照らしながら、優先順位をいかにつけていくのが大事です。ただし、現状のメディアアドゥの中で、女性に関する問題は優先順位が高いように見受けられますし、だからこそ、花村さんが取締役に就任したことは、大変意義のあることではないでしょうか。

花村：ありがとうございます。身の引き締まる思いです。

金丸：では、最後にお二人から取締役としての今後の抱負をいただきたいと思います。空野さん、いかがでしょうか。

空野：私は、これまで様々なキャリアを渡り歩いてきましたが、元々エンジニア出身で、ITシステムなどのテクノロジー分野への嗅覚みたいところは比較的強いのではないかと自負しています。また、キャリアを通じて、新規事業を立ち上げる際のマーケティングに関わる機会も多くありましたので、メディアアドゥが新たな市場を開拓していこうとしている中で、私の経験を生かすことができると考えています。「社外」という立場ではありますが、同じ目標を共有する仲間として、メディアアドゥの皆様と力を合わせていければ幸いです。特に花村さんのような元気な方と同じタイミングで取締役に就任できたことを非常に嬉しく思っています。これからは楽しみます。

特集

100年先まで続く企業体を目指して

花村：急速な成長を続けてきた電子書籍取次事業ですが、足もとではほぼ独占取次先であったLINEマンガ向けの商流が変更になるといった逆風もありました。こうした逆風が吹いたときにこそ大事なことは、従業員一人ひとりが、取次という「出版社様と書店様の間にいるからできること」をしっかりと考え、お取引先様から「メディアアドゥに相談して良くなった」と思っていただけの存在になれるよう、日々努力することだと思います。極めてシンプルなことですが、だからこそ、見失いがちです。このようなメディアアドゥが大切にしている価値観を共有し、それを次の世代へと引き

あると認識しています。この一年、取締役の構成について考えを巡らせる中で、お二人のような経験、知見を有している方に加わっていただけたら心強いと常々思っていました。まさにパズルのピースがはまったような感覚があります。非常に頼もしく、空野さんと同じく、ご一緒させていただくことを楽しみに思っています。

メディアアドゥの取締役の皆様は、藤田社長を筆頭にポジティブなオーラを持たれている方が多く、様々な面で推進力の強さを感じます。そこに2人が加わることで、さらに加速するような気がしています。私自身の役割としては、



社外取締役 空野 純子

1984年、横河ヒューレット・パッカード(株)にシステムエンジニアとして入社。1989年、ワシントン大学に入学しMBAを取得後、アーサー・D・リトル・ジャパン(株)を経て、(株)ポケモンに入社し、執行役員に就任。経営企画、財務・経理・総務、法務、海外事業部を管掌。その後、ウォルト・ディズニー・ジャパン(株)や(株)円谷プロダクションの役員を歴任し、2019年より(株)コロナ社外取締役(取締役会議長)。2023年5月より当社取締役に就任。



継いでいくこと。それが、「100年先まで続く企業体」の実現へと繋がっていくのだと信じています。これからも、良いときも悪いときも必ず来ると思いますが、どんなときも笑顔を忘れずに試行錯誤しながら、常に最前線に立って行動していきたいと思っています。

金丸：私は、昨年から指名報酬諮問委員会の委員長を務めています。メディアアドゥが掲げる組織目標、「100年先まで続く企業体」を目指すために、次世代の経営層にいかに関わり続けるかは避けることのできない経営課題であり、その一翼を担うのが同委員会

法的リスクをはじめ、リスクマネジメントの観点から、少し冷静に見ざるを得ないところがありますが、メディアアドゥが良い方向に進むよう、引き続き努めていきます。お二人とも、これからどうぞよろしくお願いたします。本日はありがとうございました。



取締役 花村 佳代子

2000年、(株)フォーサイドに入社し、一貫してコンテンツ事業に従事。同社の要職を歴任し、2015年に当社に入社。ライセンスビジネス部長や電子書籍事業本部本部長、執行役員を歴任し、電子書籍事業全般に従事。2023年5月開催の株主総会の承認を経て、当社取締役に就任。長きにわたりコンテンツ事業に従事してきた経験を生かし、出版社・書店のニーズを把握しながら電子書籍流通事業全体の企画立案から運用管理までの一連のオペレーション体制構築を担う。



金丸：せっかく女性取締役3名が一堂に会していますので、今話題に上がったダイバーシティ&インクルージョンについて議論したいと思います。私自身ですが、社外役員を務めていくうえで、女性であること、つまり性差による苦勞を感じたことはあまりありません。しかし、それは、自分が女性であるというマインドを無意識に気にしなくなっていることの裏返しである気がしています。ご承知の通り、法曹界は男性が多く、女性の割合は3割にも満たないといわれている業界です。それゆえに、女性が少数である職場環境に慣れており疑問を感じなくなってしまう

で、当社における多様性を反映した構成にすべきだと考えています。その点、このたび花村さん、空野さんに取締役として加わっていただくことは大変心強く、期待しています。

性差は特徴や思考パターンに多様性をもたらす一つの要素であると思います。メディアアドゥが発信するコンテンツの受け取り手には、当然のことながら様々な属性の方がいらっしゃいますので、女性ならではの視点や特性を理解しておくことも重要であり、企業の持続可能性を高めるという観点でも、ジェンダーバランスを意識した構成とすることは大切なことだと考えています。

メディアドゥグループのサステナビリティ

サステナビリティについての基本的な考え方

当社グループは、著作物を生み出す著作者や出版社、著作物を手にするユーザーとそのアクセスポイントの役割を担う電子書店、そしてそれらの媒介たる当社グループとの協創によって社会エコシステムの構築を目指していくことを、ミッション「著作物の健全なる創造サイクルの実現」、ビジョン「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも

多くの人へ」として掲げています。

したがって、当社グループにとってのサステナビリティとは、自らの事業・提供サービスが健全な経済社会の形成と著作物がもたらす文化の発展に貢献するという責任と自負を持って、役職員が一丸となって積極的に企業活動に取り組むことだと考えています。こうした考え方のもと、SDGs(持続可能な開発目標)に代表される環境問題・

社会課題に対してもミッション・ビジョンを軸にした経営・戦略を推進し、ESGの切り口で事業機会とリスクを整理しながら、社会課題の解決と持続的な成長を両立させ、企業価値の向上を果たしていきます。

サステナビリティ基本方針

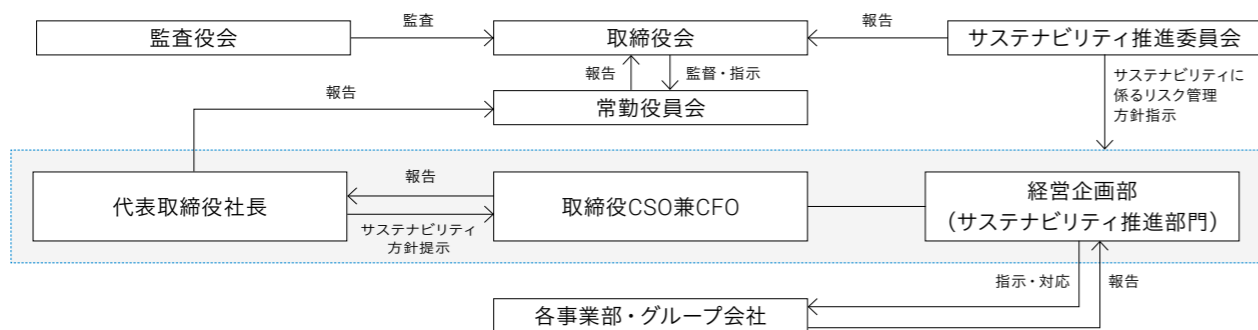
当社グループは、社是に掲げる「成長と可能性」のもと、100年続く組織を目指すとともに、経営理念の実現に向けて、その過程において協働するあらゆるステークホルダーの価値の最大化を図る媒介として、社会インパクトの創出に努めます。

当社グループは、コンテンツが持つ可能性を信じると同時に、全ての人に平等に豊かな可能性あることを信じ、このコンテンツと人にまたがる無限の可能性をつなげ、世界をつなぐ媒介であり続けることで豊かな社会を未来につなぎます。

サステナビリティ推進体制

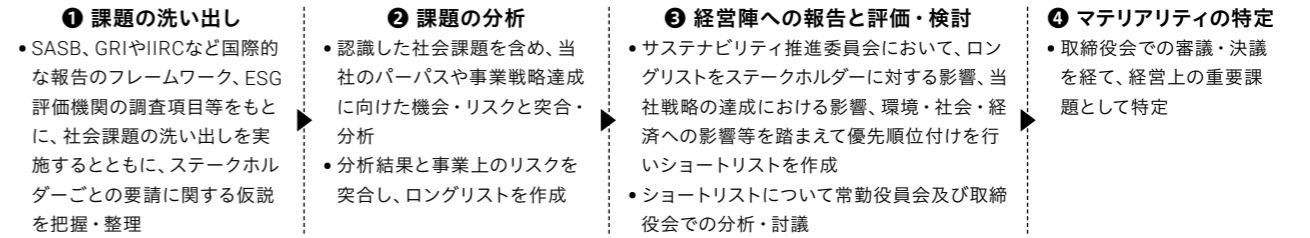
当社では環境問題や社会課題を、事業活動及び企業価値創造にインパクトを与え得るファクターとして、当社内により取り込んでいくべく、2022年6月よりサステナビリティ推進委員会を設置しています。サステナビリティ推進委員会は、コーポレート部門を管掌する取締役CSO兼CFOを委員長、人事部門、経理部門のそれぞれを管掌する執行役員を副委員長として、その他事業部門責任者や委員長が指名する当社役職員で構成し、原則年4回(四半期ごとに1回)開催します。同委員会は、気候変動問題等を含む、当社の持続可能性向上に資する機会とリスクの検討・整理、サステナビリティ戦略や施策についての評価、監督及びモニタリング機能の強化を目的とし、

開催ごと適切な時期に取締役会に報告します。また、同委員会は、事務局である経営企画部及び総務部と連携し、社会情勢やステークホルダーからの要請を把握し、自社の中長期的なミッション・ビジョン及び経営戦略との整合を図りながら、当社グループにおける重要課題(マテリアリティ)の特定、見直しを行います。同時に、マテリアリティの特定プロセスにおいて抽出・整理された機会とリスクを踏まえ、各部門やグループ会社に取り組むべき具体的なサステナビリティ戦略やマネジメントすべきリスク項目や対応方針を設定し、対応主体を定期的にモニタリングすることで推進を図っていきます。

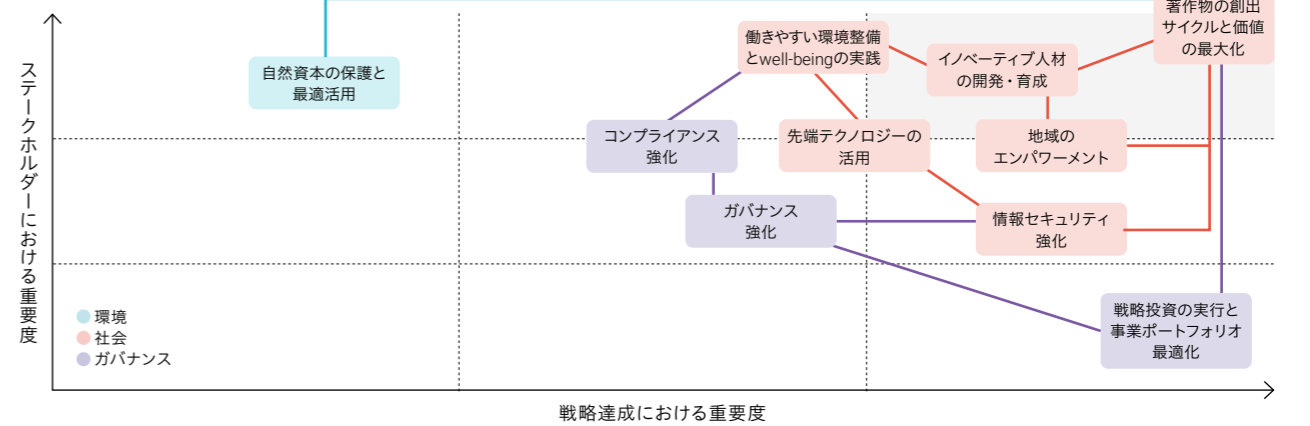


メディアドゥグループのマテリアリティ

マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティマップ



取り組み内容のモニタリングと開示について

進捗については、サステナビリティ推進委員会を主体として定期的なモニタリングを実施します。また、マテリアリティについては、ステークホルダーエンゲージメント等を踏まえ、定期的な見直しを実施するとともに取り組み状況等を適宜、当社Webサイト等で開示します。











ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダー	主なエンゲージメント方法	経営・戦略への反映
お客様	問い合わせ窓口 Webサイト、ソーシャルメディア メールマガジン	お客様の声に基づく製品・サービスの改善や開発 個人情報の適正な管理
取引先・パートナー	営業活動、日常的なコミュニケーション お取引先説明会 お取引先アンケート	ビジネスパートナーとの連携強化によるバリューチェーンでの提供価値向上 公正な取引の徹底 相互信頼に基づく緊密な関係の構築
株主・投資家	株主総会 機関投資家向け説明会 統合報告書 IRサイト 投資家とのミーティング	株主・投資家との建設的な対話による経営の質の向上 適切な会計処理と適時情報開示 透明性、実効性の高いガバナンス体制の構築
社員	経営方針説明会 従業員面談 社内アンケート(eNPS、ストレスチェック等) 社内広報(社内報、オウンドメディア等) ホットライン窓口 従業員研修(新卒、中途、マネージャー) 産業医・保健師による健康相談 クレド	自社の目指すビジョンを共有し、社員が各々の個性を發揮し活躍するための環境づくりや制度の充実 ハラスメントの防止、徹底的な排除 労働安全衛生への配慮 多様な人材の採用、育成、定着 成長機会の提供
地球環境	事業活動における環境負荷の低減 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に基づいた情報開示	各事業を通じた電子書籍の利用拡大 社内DXの推進
地域社会・業界	寄付・スポンサーなどによる支援 地方を拠点とする事業の創生 業界団体への参加、理事としての活動 (W3C、一般社団法人ABJ、日本電子出版協会など) プレスリリース	地域・社会とのパートナーシップによる活動 事業を通じた地域社会、業界への貢献 先進技術を用いた社会的課題の認識/解決
メディア	取材 日常的なコミュニケーション	適正かつ真摯な情報の発信 企業価値の可視化

メディアドゥグループのマテリアリティ

メディアドゥグループのマテリアリティ

メディアドゥグループのマテリアリティ

テーマ	詳細	機会	リスク
 <p>自然資本の保護と最適活用</p>	<p>環境への負荷低減は、持続可能な地球環境を次世代に引き継いでいくためにも、また、100年先まで続く企業体を目指す当社グループにとっても取り組むべき大きな課題の一つです。当社グループは自らの事業活動で使用する自然資本の実態把握と効率的活用策を講じるだけでなく、業界全体でのプロダクトミックス、資源利用の最適化にも積極的に寄与することで持続可能な業界・事業環境の構築を目指します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 紙・電子を含めた出版業界全体のベストミックスを検討し、DX推進することで事業機会が創出できる 電子書籍を普及させることで、紙資源等の有効利用や流通にかかる物流エネルギーの抑制に貢献すると同時に自社ビジネスが拡大する 	<ul style="list-style-type: none"> 返本、廃棄の増加によるエネルギー消費や温室効果ガスの排出量の高止まりが続くことによる業界の沈下懸念 再生可能エネルギー導入コストの上昇や対応コストの発生、対応遅滞による外的評価の低下
 <p>著作物の創出サイクルと価値の最大化</p>	<p>当社グループにとってのサステナビリティとは、自らの事業・提供サービスが健全な経済社会の形成と著作物がもたらす文化の発展に貢献する、という責任と自負を持って役職員が一丸となって積極的に企業活動に取り組むことです。Mission/Visionとも合致する、この実践と体現が企業価値創出の根源であるという認識のもと、事業活動を遂行します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 企業理念の実践と文化発展／知的活動への寄与 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提供によって社会インフラとなる ステークホルダーとの信頼関係の構築による相互発展の実現と自社プレゼンス向上が図られる 	<ul style="list-style-type: none"> 知的創作物、創作者の減少による文化発展／知的活動の阻害 業界衰退の加速と自社プレゼンスの弱体化による競争優位の低下及び売上・利益の減少
 <p>働きやすい環境整備とwell-beingの実践</p>	<p>社是において「人が成長し続ける限り、メディアドゥも成長し続ける」と示している通り、「人材」は持続的成長に必須の経営資源です。社員一人ひとりの「人としての成長と可能性」を最大限に引き出し、自立を促しながら、自己の成長を実感してもらい、自らの可能性を感じながら率先してチャレンジできる環境を創造します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 身体的、精神的、社会的に満たされる職場環境を整備することによって人材の確保・定着が促進され経営基盤の安定化が図られる 多様な価値観や個性を受容・包摂することによって人的資本の高度化や生産性が向上する 	<ul style="list-style-type: none"> 働く環境における負の影響が増大することによる人材確保難、離職率の増加及び経営基盤の不安定化 人的資本の不足によるサービスクオリティ／カスタマーサクセスの低下、労働生産性の低下
 <p>イノベティブ人材の開発・育成</p>	<p>社是に掲げる通り、従業員一人ひとりの可能性を信じ、自己成長や自身の挑戦が会社の成長に繋がるwin-winの関係となることを目指します。また、研修制度や評価システムの改善・充実により、イノベーションを武器として変化の中に機会を見出し、新たなアイデアを形にする、あるいは課題解決へと繋げていくアントレプレナーシップの醸成に努めながら人材の開発と育成に取り組めます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 変化する雇用形態や消費者等のステークホルダーニーズを捉え、自律・自走型人材を開発・育成することで、組織のレジリエンスが向上する アントレプレナーシップを醸成し、能力発揮と成長機会の提供によってイノベーション創出の機会を増加させる 	<ul style="list-style-type: none"> 組織の硬直化による変化耐性の減退及び組織基盤の弱体化 イノベーション創出能力の減退による企業競争力の低下及び利益獲得機会の減少
 <p>地域のエンパワーメント</p>	<p>当社グループは社会の持続可能性と当社グループの提供価値の同期化をより一層、進化させていくために、社会と当社グループの関係性のあり方を常に意識します。同時に、社会や地域が抱える課題に対して、自らの枠を超えて、あらゆるステークホルダーと協働するコレクティブインパクト・アプローチに取り組むことで社会インパクトの創出に取り組めます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会とそれを取り巻くステークホルダーとの連携によってコレクティブインパクトが創出できる 地域社会課題解決と地域創生の実現によってステークホルダーからの信頼獲得とブランド価値が向上する 	<ul style="list-style-type: none"> ソーシャルインパクト創出機会と事業機会の減少 幅広いステークホルダーとの連携／エンゲージメント機会の減少によるステークホルダーからの信頼や支援者の減少及びブランド価値の減退
 <p>先端テクノロジーの活用</p>	<p>当社グループは、社会や業界が抱える課題に対して、テクノロジーファーストでのソリューション開発・提供に取り組めます。また、当社グループは自らのデジタルトランスフォーメーション(DX)への挑戦と実践によって、多様なステークホルダーの多様な価値観に応じたプロダクトやサービスを提供し、コンテンツ業界のDXを支える存在となることを目指します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業・サービスに応じた最適なテクノロジーの選択により差別化を図ることで企業競争力が強化される 先端分野の研究・開発を自社で行うことをエンジニアの成長機会と捉え、提供ソリューションのクオリティを拡大できる 	<ul style="list-style-type: none"> 技術資産の陳腐化・コモディティ化の進行による競争優位の弱体化 最適なテクノロジーが利用できないことによる事業機会の減少や効率性の悪化
 <p>情報セキュリティ強化</p>	<p>当社グループでは、豊かな文化発展のための社会インフラを提供し、著作物の健全なデジタル流通と創出サイクルの構築というミッションを実現するためには、著作者、出版社、書店、ユーザー（読者）といった各ステークホルダーが安心・信頼して利用できる仕組みやシステムの構築が不可欠との前提に立ち、情報セキュリティの確保は経営上の重要事項且つ、全社課題としてその強化に取り組めます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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・サービスを提供する 著作物流通におけるインフラ機能を誠実に履行することによって顧客からの信頼が獲得される 	<ul style="list-style-type: none"> 情報・データ漏洩等によるレピュテーションの毀損 サービスダウン等のインシデントの発生による対応コストの発生や収益機会の逸失
 <p>戦略投資の実行と事業ポートフォリオ最適化</p>	<p>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を図ります。また、これら投資の実行と併せて、経営・事業の多角化を図りながら最適な事業ポートフォリオを構築に取り組み、ありがたい姿として掲げる「Publishing Platformer」を実現していきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> バランスシートをベースとする資本コストや資本収益性を意識した経営を実践することによる企業価値の拡大 投資規律の適正運用と適切な経営資源配分によって財務バランスの維持と経営の多角化を両立させることで、企業競争力が強化される 	<ul style="list-style-type: none"> 固定資産の減損等、バランスシートの毀損による事業価値の低下 成長力の低下による企業価値の減退
 <p>ガバナンス強化</p>	<p>当社グループでは、経営のグローバル化が進む中で、さらなる業容拡大、企業価値の向上の観点から、コーポレート・ガバナンスの充実による経営の健全性と透明性の向上が重要な経営課題であると認識しています。公正かつ透明性、実効性の高い経営の実現に向けて、取締役会の監督のもと、適切な資源配分、意思決定の迅速化等、コーポレート・ガバナンスにおける不断の改善を図ります。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 透明性・信頼性の高いガバナンスに向けて不断の改善を行うことで経営基盤が強化され、ありがたい姿が実現される ステークホルダーからの信頼が獲得される 	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンスの機能不全による経営基盤の弱体化、事業継続性の低下及び企業価値の毀損 レピュテーション毀損と企業価値の毀損
 <p>コンプライアンス強化</p>	<p>健全性の向上のためには、企業倫理の確立や意識の全社的な浸透が必須であり、これにより当社グループや各機関及び全役職員一人ひとりが的確、かつ公正な意思決定を行う風土が醸成されると考えます。同時に、企業市民として有する社会的責任を常に意識して行動することが様々なステークホルダーからの信頼の獲得に繋がるという認識のもと、事業活動を遂行していきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 法令を遵守し、誠実な事業活動を行うという企業市民としての義務を果たす 規律ある事業活動の遂行により社会からの信頼が獲得される 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス不備・違反による事業活動の停止・停滞 社会的信用の失墜、レピュテーション毀損と企業価値の毀損

メディアアドゥグループのサステナビリティ

ESGハイライト

		2020年2月期	2021年2月期	2022年2月期	2023年2月期	
環境	総CO ₂ (スコープ1+2)排出量(t-CO ₂)*1	171.1	126.0	130.9	170.2	
	スコープ1(kg-CO ₂)	9.4	10.7	5.8	5.0	
	スコープ2(kg-CO ₂)	171,070.4	125,985.8	130,908.2	170,206.5	
	電力使用量(kWh)	365,535	283,688	296,844	376,563	
	水使用量(m ³)	15.9	11.1	7.4	14.8	
	紙使用量(t)	2.85	1.11	1.11	1.43	
社会	従業員数：男女の割合及び女性比率 (うち、嘱託社員及びアルバイト)	全体(人) 男性(人) 女性(人) 女性比率(%)	294(78) 167(15) 127(63) 51.08	295(70) 153(13) 142(57) 54.52	328(72) 162(16) 166(56) 55.50	345(79) 172(25) 173(54) 50.14
	管理職数(人)*2	全体 男性 女性	89 68 21	87 68 19	104 80 24	97 75 22
	女性管理職比率(%)*3		21.35	21.84	23.08	22.68
	女性の新規管理職登用数及び比率(人[%])*2		0(0)	2(18.18)	8(24.24)	2(18.18)
	女性管理職内訳(人[%])*2	取締役・監査役	0(0)	0(0)	1(11.11)	1(11.11)
		部長職以上	6(14.6)	3(10.3)	4(9.09)	7(13.73)
		マネージャー	15(31.91)	16(30.77)	20(33.33)	14(30.43)
	国内における新規採用数：男女の割合 (うち、嘱託社員及びアルバイト)(人)	全体	207(58)	216(36)	62(17)	64(32)
		男性	117(4)	113(4)	31(7)	35(14)
		女性	90(54)	103(32)	31(10)	29(18)
	グローバル社員在籍数*2	全体(人[%])	13(3.49)	5(1.37)	8(2.01)	9(2.75)
		男性(人) 女性(人)	10 3	2 3	1 7	2 7
	地方での雇用数(嘱託社員及びアルバイト)(人)*4		28(66)	27(57)	28(55)	31(64)
	障害者雇用数(人)		3	2	2	4
	平均年齢(歳)*2	全体	34.89	35.39	35.35	34.11
		男性	36.16	37.21	36.84	34.56
		女性	33.20	33.38	33.88	33.57
	エンジニアの人数(人)*2	全体	58	59	48	46
		男性	49	50	42	39
		女性	9	9	6	7
	育児勤務制度利用者数*2	男性(人) 女性(人) 復帰率(%)	2 5 100	2 7 100	1 9 100	0 8 83.35%
		月間総労働時間(1人当たり平均)(時間)*5	169.5	168.5	176.0	174.2
年間所定外労働時間(1人当たり平均)(時間)*2		14.2	14.7	15.5	12.6	
労働災害発生度数率*6	1.8	0	0	0		
ストレスチェック受検率(%)	95.0	95.7	97.0	96.8		
定期健康診断受診率(%)	92.3	99.7	99.7	100.0		
従業員1人当たりの研修平均金額(実績)(円)	40,000	40,293	51,031	194,293		
セキュリティ侵害件数(件)	0	0	0	1		
データの漏洩件数(件)	0	0	0	0		
ABJマーク*7付与数(サービス数)	700	777	830	881		
法執行機関からのユーザー情報開示請求件数(件)	0	0	0	0		
情報開示請求を受けたユーザー数(件)	0	0	0	0		
社会貢献活動費*8(百万円)	3.0	39.2	59.5	70.0		
ガバナンス	取締役人数(人)	全体	6	6	6	6
		女性	0	0	1	1
		社外	2	2	2	2
	監査役人数(人)	独立	2	2	2	2
		全体	3	3	3	3
		女性	0	0	0	0
	独立取締役比率(%)	社外	2	2	2	2
		独立	2	2	2	2
		独立	33.3	33.3	33.3	33.3
	独立監査役比率(%)	66.6	66.6	66.6	66.6	
	取締役報酬総額(百万円)	84	98	107	132	
監査役報酬総額(百万円)	14	13	15	16		
内部通報件数(件)	0	0	0	11		

集計対象範囲：2020年2月期は旧(株)メディアアドゥホールディングス、旧(株)メディアアドゥ、旧(株)出版デジタル機構、(株)メディアアドゥテック徳島を対象。
2021年2月期以降は現(株)メディアアドゥ及び(株)メディアアドゥテック徳島を対象。

*1 CO₂の排出量の算定においては、地球温暖化対策の推進に関する法律の「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアルVer4.6」を参照しています。

*2 正社員及び嘱託社員

*3 対象年度内で初めて管理職になった者を算出

*4 (株)メディアアドゥテック徳島において採用・雇用した人数

*5 正社員・嘱託社員(管理職含む)

*6 労働災害による死者数÷延べ実労働時間×1,000,000

*7 掲示した電子書店・電子書籍配信サービスが、著作権者からコンテンツ使用許諾を得た正規版配信サービスであることを示す登録商標

*8 寄付・協賛・出資を含む

メディアアドゥグループのサステナビリティ

ENVIRONMENT

環境との関わり

環境への配慮

基本的な考え方

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

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

環境負荷の低減と気候変動問題への対応

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

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

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

SOCIAL

社会との関わり

データ・情報セキュリティの確保

基本的な考え方

当社グループでは、豊かな文化発展のための社会インフラを提供し、著作物の健全なデジタル流通と創造サイクルの構築というミッションを実現するために、著作者、出版社、書店、ユーザー(読者)といった各ステークホルダーが安心・信頼して利用できる仕組みやシステムの構築が不可欠と考えています。

また、この構築と強化に加えて、事業活動を正常かつ円滑に行う点においても情報セキュリティの確保は経営上の重要

事項であり、全社として取り組むべき課題として位置付けています。

これらを踏まえたうえで、当社が保有する全ての情報システム・情報資産を不正アクセス、犯罪、過失、災害などの様々な脅威から保護するとともに、情報に対する機密性、完全性、可用性の確保と向上に努めています。

情報セキュリティマネジメント体制

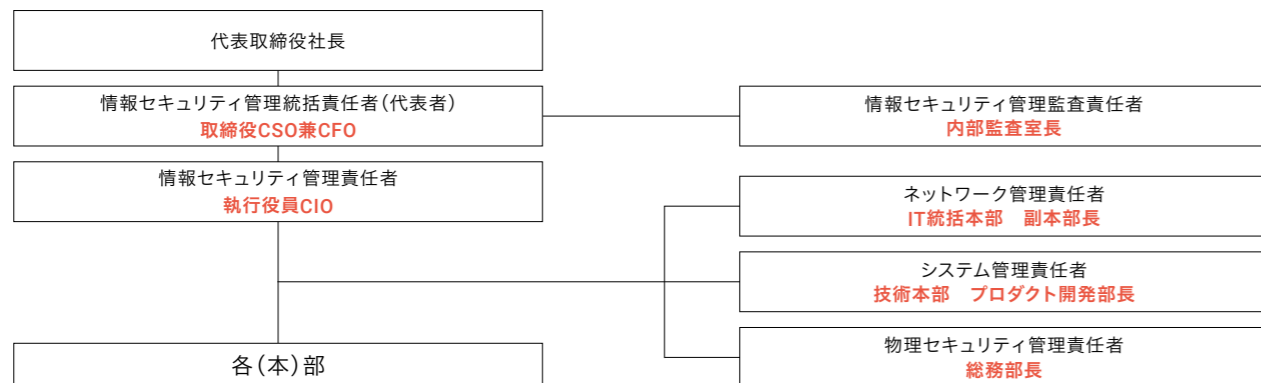
当社では、取締役 CSO兼CFOを情報セキュリティ管理統括責任者として、その配下に執行役員CIOを情報セキュリティ管理責任者として任命し、ネットワークやシステムの運用状況を管理・監視する体制を構築し、当社グループ全体の情報セキュリティの継続的な維持・向上に努めています。

取締役 CSO兼CFOは、年間計画に基づいて、法令の制定、改廃及び経営環境の変化等に照らし、情報システム・情報資産の取り扱いや戦略の立案・施策において適切な情報セキュ

リティマネジメントシステムを構築するため、経営層とのコミュニケーションを図りながらその推進に取り組んでいます。

また、執行役員CIOはメディアドゥグループにおける情報セキュリティ管理責任者として、機密情報や情報システムの管理、情報セキュリティ対策に関する規程類の整備、及び運用の徹底、安全対策の実施、教育訓練等の実践について、モニタリングするKPIを定め、監督を行います。

情報セキュリティ管理の組織・体制



具体的なリスク

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

メディアドゥグループのサステナビリティ

メディアドゥグループのサステナビリティ

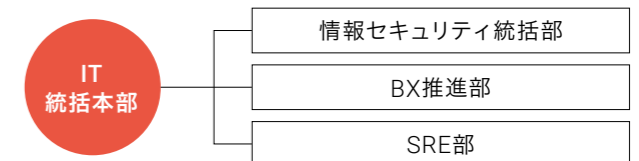
情報セキュリティ強化への取り組み

新体制への移行

当社では、日々の営業活動やシステム開発、バックオフィス業務等を含む、当社グループ横断の情報セキュリティ対策を進めるべく、2022年12月に「情報セキュリティ統括室」を新設しました。さらに、2023年3月からは同室を含めコーポレートITインフラやSite Reliability Engineering(SRE)といった機能を一つに集約し、一元的にマネジメントする部門として「IT統括本部」へと改組するとともに、CIOを新設、任命しました。

足もとでは、情報セキュリティ強化の一環として、当社グループを対象としたアセスメントを進めています。ガイドラインと比較することでグループ全体のセキュリティ強度を把握し、戦略

立案・遂行に役立てる考えです。また、より広範なITガバナンスを推進すべく、IT統括本部を中心として、当社グループのIT統括状態の把握やサイバーセキュリティにおけるトレンドのキャッチアップ、それらを踏まえた対応の優先順位付けと施策の検討等、経営や事業継続性の観点を踏まえながら実効性を高めていきます。



各部門の役割

部門名	主な役割
情報セキュリティ統括部	メディアドゥグループ全体を対象に情報セキュリティ対策を推進する主体。具体的には、体制・仕組み・規程等の整備をすることでガバナンスの強化を図ります。また、アセスメントや脆弱性診断を通して監査を実施するほか、SSO*1、EDR*2、SIEM*3、CASB*4等の対策ツールの導入・運用を行う。
BX推進部	全社横断で利用するITリソースの調達・導入・運用を担う。バックオフィス業務や社内コミュニケーション等で利用するハード・ソフトの整備やSaaSの導入、PCやモバイル端末の調達・管理、ヘルプデスク機能の提供、社内インフラ・リモートワーク環境の整備等を行う。
SRE部	メディアドゥで提供しているサービス全般を対象に、信頼性向上のための様々な取り組みを実施。サービスインフラの構築やIaC*5の導入、サービスの正常性監視と障害対応、定型業務の自動化、クラウド環境の管理・コストマネジメント等を行う。

*1 Single Sign-On: 1度のユーザー認証で独立した複数のアプリケーションやシステム上のリソースが利用可能になる機能または環境のこと

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

*3 Security Information and Event Management: ファイアウォール等のセキュリティポリシーやアプリケーション等が生成するログ情報を一元的に保管・管理し、ログ同士を相関的に分析することができるシステム

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

*5 Infrastructure as Code: ITインフラの構成や設定をコード化して管理・構築の自動化を行うこと

情報セキュリティ規定の整備と普及

当社では体制変更と併せて、情報セキュリティ基本方針で掲げる不断の「見直しと改善」を実践するべく、その指針となる「情報セキュリティ管理規定」の全面的な見直しと改訂を実施しました。加えて、従業員やシステム開発者、ネットワーク管理者等、現場の実務者向けの細則も整備しました。また、インシデントの発生しやすい「AI」「SNS」「モバイル端末」などの

ツールに関しては、より具体的な運用判断ができるよう利用ガイドラインの作成を進めています。

情報セキュリティに関わる規定類は当社内のイントラネットで常時、閲覧可能となっておりますが、本規定の全社への一層の浸透と普及、また従業員のセキュリティ意識向上を図るための研修についても整備、実施していきます。

SOCIAL

社会との関わり

社会・出版業界への貢献

基本的な考え方

当社は、「本来ならば会うことのなかった価値同士を媒介し、世の中のさらなる進化発展に貢献し続ける媒体のような存在になりたい」との願いを社名に込めています。当社グループにとって、社会との持続的調和や出版業界との相互発展は事業成長と一体であり、自らの事業活動やサービスは健全な

一般社団法人ABJにおける海賊版対策の推進

当社グループの使命は、良質な著作物が創造され続け、ユーザーが安心して利用できる安全な環境を守るとともに、その流通量を最大化し、著作物がもたらす文化の発展に貢献することにあります。著作物を違法に複製する海賊版の蔓延は、創作や流通に関わる人々を経済的にも精神的にも苦しめ続けており、業界全体の重大な課題となっています。この海賊版対策に長期かつ持続的に取り組むための組織として、当社や著作権者、出版社、通信事業者などの関係者が一致協力して2020年に設立した「一般社団法人ABJ」は、2023年4月1日現在で90法人が参画しています。

ABJは多くの作家や参加法人各社の協力を得て展開する「STOP!海賊版」キャンペーン、正規のサービスであることを示す「ABJマーク」の付与活動などを通じ、ユーザーリテラシーの向上と被害根絶に尽力しています。2023年7月31日現在、電子書店・電子書籍配信サービスに付与されたABJマークは約900件に達しました。2023年3月には、人気アーティストVaundy氏や出版社各社との連携で展開したSTOP!海賊版キャンペーン「ありがとう、君の漫画愛。」が話題となり、公開された動画はSNSで累計1,000万回以上再生されています。

読書バリアフリーを支援する「アクセシブルライブラリー」の推進

障害の有無にかかわらず誰もが読書できる社会を目指す「読書バリアフリー法」が2019年6月に施行され、第3条では、視覚障害者などが利用しやすいアクセシブルな書籍・電子書籍の量的拡充・質の向上を自治体などに求めています。当社は全ての人々が手軽に本にアクセスできる環境の実現に寄与し、

メディアドゥグループのサステナビリティ

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

こうした活動の結果、アクセス数上位の海賊版10サイトで見ると、2022年1月のピーク時からアクセス数が半減し、2023年6月には大手漫画海賊版サイトが閉鎖に追い込まれるなど、対策が一部で実を結んでいます。しかし依然として全体のアクセス数は多い状況が続いており、ABJは今後も海賊版の根本原因に切り込むべくユーザーへのアンケート調査を実施するなど、海賊版根絶に向けた活動に取り組み、著作権者が安心して創作活動を継続できる環境の実現を目指します。



引用：STOP!海賊版キャンペーン「ありがとう、君の漫画愛。」
特設サイト<https://www.abj.or.jp/arigato>

一層の文化の発展に貢献するため、自治体における読書バリアフリーの取り組みを支援するツールとして、2022年6月、電子書籍ファイル自動読み上げ技術を活用した視覚障害者専用電子図書館「アクセシブルライブラリー」のサービスを開始しました。

メディアドゥグループのサステナビリティ

本サービスは自治体の多様な課題解決に広く活用していただけるよう、人口規模に応じた定額負担により安価に導入可能な仕組みで提供しています。出版社が製作する「リフロー型*1」の電子書籍ファイル(EPUB)を活用し、利用者は冊数の制限なく、聞き取りやすい自動読み上げ音声で作品を楽しむことができます。

国内で約30万人と推計される視覚障害者のうち、日常的な情報収集の手段として点字を使う人は全体の約10%とされています*2。公共図書館が提供する視覚障害者向けの図書は点字翻訳や音声朗読によるものが多く、ボランティアの尽力により制作されているため、多くの利用者が見込まれる人気図書の翻訳・朗読を優先せざるを得ず、多様なジャンルで提供数を拡大していくには限界があります。そこで当社は、過去の作品、そしてこれから生み出される多様な出版物を、一層継続的かつ効率的に提供する仕組みとして、アクセシブルライブラリーの開発に着手しました。

2022年10月にはデジタル庁の「good digital award」で「誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化」を実現する取り組みとしてグランプリに選ばれたほか、2022年12月には日本の電子出版の普及と技術向上を目的に一般社団法人日本電子出版協会(JEPA)が主催する「第16回 電子出版アワード2022」で大賞を受賞しました。

2023年6月末時点で出版社13社の協力を得て16,000点以上の作品を配信しており、全国計90市区町村の自治体や公共図書館で導入され、各地域で視覚障害のある方々に広く利用を呼びかけています。

*1 リフロー型EPUB：テキストやレイアウトを流動的に表示する電子書籍ファイル
*2 出典：厚生労働省「平成28年生活のしづらさなどに関する調査（全国在宅障害児・者等実態調査）」(2016年)



アクセシブルライブラリー利用者様の声

長野県 坂城町立図書館 館長
鈴木 康之 様 (2023年5月導入)

長野県は山が多く全国有数の広大な面積を有しており、図書館が遠かったり、まだ図書館がなかったりする町や村があります。そこに2019年の台風による水害や2020年以降のコロナ禍が襲い掛かり、「図書館に行かなければ本が借りられない」という課題の解決が強く求められることとなりました。そこで2022年8月5日に誕生したのが「市町村と県による協働電子図書館」(愛称：「デジとしょ信州」)です。

「デジとしょ信州」は、プラットフォームを県が維持し、電子書籍(コンテンツ)を長野県の77全ての市町村で分担購入する、新しい仕組みの電子図書館です。「デジとしょ信州」のスタートによって、地形的な課題を乗り越え、長野県民は、だれでも、いつでも、どこからでも、無料で本(電子書籍)が読めるようになりました。

この「だれでも」をさらに推進してくれるのが「アクセシブルライブラリー」です。導入にあたって、視覚障害者の読書環境をより良くするために、今できることは何か、市町村と県による運営委員会で話し合ったことが読書バリアフリー化の第一歩となりました。これからも、誰一人取り残さない長野県の情報サービスを実現していきます。



SOCIAL

社会との関わり

社会・出版業界への貢献

地方創生に貢献する起業家・経営者の支援

労働人口減少や超高齢社会が深刻化する中、「活力ある日本社会」を次世代へ受け継ぐため、当社は地方経済の発展を支える起業家・経営者の支援に取り組んでいます。

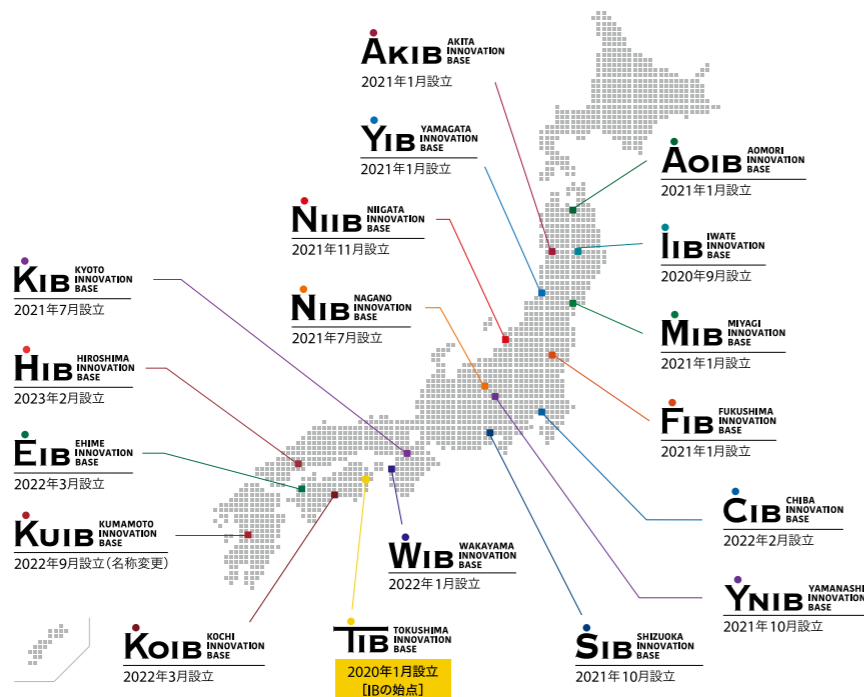
大都市に情報や生産力が集中し、地方では情報格差や人口流出の拡大が課題となっています。この課題解決に向け、当社は創業社長藤田の出身地・徳島県において、地元企業4社と共同で「一般社団法人徳島イノベーションベース(TIB)」を2020年に設立し、地方で活躍する起業家・経営者が経営視座を一層高め、安心安全な環境で成長するための支援活動を主導しています。

TIBは年商1億円を超える世界76カ国の起業家18,000名以上が参画する「Entrepreneurs' Organization(起業家機構)」やメディア、金融機関、大学、自治体との連携のもと、地方経済の発展を支える有力な経営者を数多く輩出することを目指して、会員270名以上(2023年6月時点)に対し、経営者同士が対等な関係性を構築して学び支え合うプログラムや多様な学習機会を提供しています。

他の企業もこれに呼応し、2023年7月現在、18府県(設置予定を含め計31道府県)に同様の「イノベーションベース(IB)」の取り組みが広がっています。2023年1月には全国のIBを繋ぎ支援の輪を広げるため、当社を含む各府県でIBを主導する企業6社が「一般社団法人xIB JAPAN」を設立しました。当社は全国各地域を跨いだ地方の起業家・経営者のネットワークを構築し、活発な情報や人の流れを地方にもたすことで、日本の経済基盤を強固にする新産業が全国各地で創出されることを目指しています。



会員らが一堂に会した徳島イノベーションベース年次総会(2023年5月)



地域経済の発展に寄与するプロバスケットボールクラブの運営

当社グループは、プロスポーツ振興により、地域の経済・文化の発展をはじめとする地域のエンパワーメントを促進し、豊かな社会づくりに寄与するべく、当社を含む徳島県にゆかりのある23社の企業との共同出資により、男子プロバスケットボール「Bリーグ」への徳島県下初の参入を目指す「株式会社がんばろう徳島」を2022年4月に設立しました。

がんばろう徳島は株主を含む各企業・団体や行政などと密に連携しながら、男子バスケットボールクラブ「徳島ガンバロウズ」の運営に取り組んでいます。2023年7月には下部リーグである「B3リーグ」2023-24シーズンに参入し、徳島県徳島市で10月、シーズン開幕戦を迎えます。

徳島ガンバロウズは多数の観客や関係者の動員が見込まれる公式試合の実施、合宿誘致などによるスポーツツーリズムの活性化を通じた徳島県の地域経済への貢献に取り組めます。また、地域の人々がスポーツを通じてコミュニケーションを深める場の創出、文化や教育への貢献を目指します。



Web技術標準の国際団体「W3C」への参画

電子書籍ファイルフォーマットの国際標準「EPUB」は、Web技術の標準化を推進する国際団体「W3C(World Wide Web Consortium)」が規格を定めています。当社は技術の発展によるコンテンツ業界への影響や対応、活用策の議論へ積極的に関与すべく、2018年、W3Cに加盟しました。W3C傘下のPublishing Business Groupでは、アジア枠の共同議長を当社海外子会社Media Do International, Inc.の代表取締役塩濱 大平が務めています。2020年には、塩濱が各国各分野のスペシャリストで構成するW3C公式エヴァンジェリストに日本人として初めて就任し、日本国内の出版業界各社へW3C参加を呼びかけています。

2023年5月25日、「EPUB 3.3」がW3C勧告となり、新たな国際標準とされました。EPUB 3.3は最新仕様であると同時に

に下位互換性を担保します。これにより国内及び世界の電子書籍ファイル流通を促進するほか、新たに取り入れられた「EPUB Accessibility 1.1」により、世界的な社会基盤として求められるアクセシビリティにも対応します。

Web技術など社会に影響を与える技術全般の進歩が加速し、コンテンツ業界を取り巻く環境は刻々と変化しています。当社グループは引き続きEPUBの規格に関する議論へ参画するほか、出版及び全てのメディア環境の将来に関する情報を広く国内・世界の出版・メディア業界と継続的に共有します。次世代の出版における新技術のユースケースについても協議を進め、「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」届ける社会の実現に貢献していきます。

SOCIAL

社会との関わり

人材マネジメント

基本的な考え方

当社では、社是において「全ての人は可能性を持って生まれ、時間の経過と共に成長する」「人が成長し続ける限り、メディアドゥも成長し続ける」と示している通り、「人材」は企業の持続的成長に必須の資本だと考えています。そして、著作物の健全なる創造サイクルを実現し、「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」届けることをミッション・ビジョンに掲げ、これらに向かってさらに邁進していくためには、社員

人材獲得・人材開発戦略

新卒と経験者、双方の人材獲得に加えて、第二新卒の優秀層をターゲットとした次世代リーダー人材へのアプローチにも着手しました。新卒は会社のコア人材と位置付け、インターンシップやオンライン・オフラインでの会社説明会を充実させ、首都圏だけでなく全国から応募者を募り、より高い成長意欲とポテンシャルを持つ人材の獲得を目指しています。

当社は新卒を13年以上にわたり毎年採用しており、既に新卒から管理職への登用も進んで中核人材として成長しています。他方、経験者人材にも大きく門戸を開いており、エンジニ

人的資本の強化・高度化

当社は中期経営計画の実現に向け、事業戦略に連動した組織設計に基づきサクセッションプランを導入し、事業の将来ニーズと社員個人々のキャリアプランをすり合わせながら、OJT・OFFJTを計画的に実行することでスキルとモチベーションの向上に努めています。

事業を推進する人材の要件を明確にしてプロアクティブに適材配置を実現するために、社内人材の計画的育成に加えて、

新しい働き方に対応した制度の導入・環境整備

ジョブ型人事制度の導入

2023年2月期から個人のチャレンジ意欲の促進や職務・職責の明確化を目的として、エンジニアなど一部のキャリア層を対象にジョブ型人事制度を導入しています。評価処遇制度の複

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

ア、事業開発、営業、コーポレートスタッフなど幅広い職種において、様々なバックグラウンドを持つプロフェッショナル人材を積極的に採用しています。また、「事業の成長」と「個人の成長」の両方を実現すべく、人事評価処遇制度は職種別、職位別に行動要件を定め、各々の職種、レベルにおいて必要な業務経験、専門知識などを明示しています。個々人が目指すキャリアの方向とその実現に向かうステップが理解できるようにするとともに、行動要件を部下育成の道標として、業務アサインや研修の受講指示等に活用しています。

広く社外から適材の調達を強化すべく、成長意欲のある人材にとって魅力あるオファーや、ソフト・ハードの両面から業務環境の整備向上に間断なく取り組んでいます。こうした取り組みを通じて人的資本の強化・高度化を図っていきます。

線化により、人材市場での競争優位性を確保し優秀人材の獲得に資するとともに個人の成長と業績の向上という二軸の両立を図っています。

メディアドゥグループのサステナビリティ

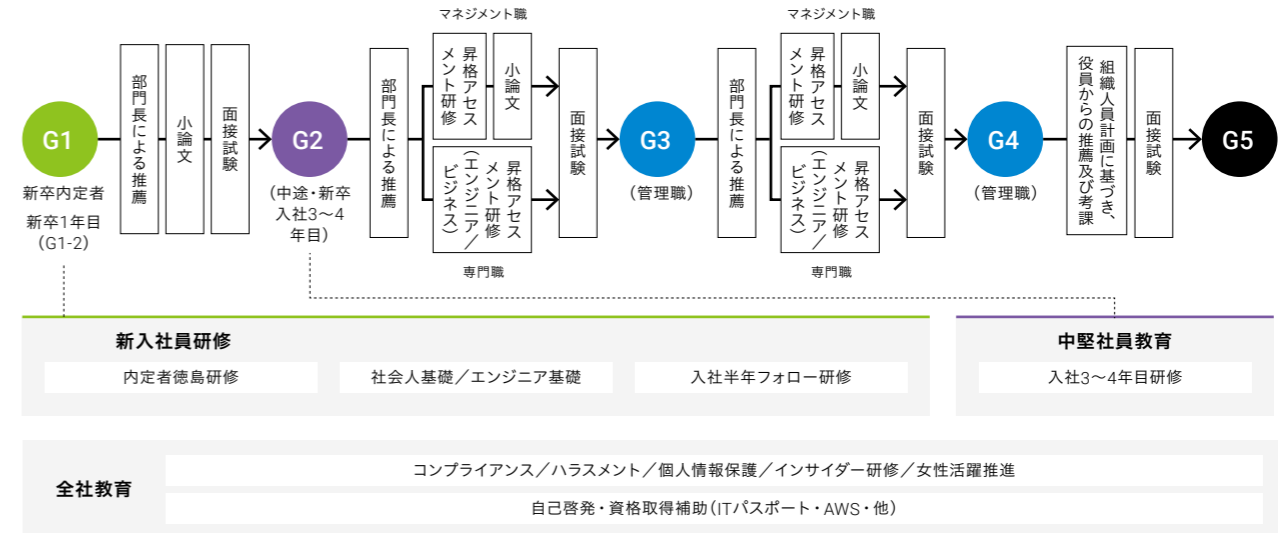
メディアドゥグループのサステナビリティ

育成プログラム

マネジメント、エンジニア、非エンジニア専門職等、各々のキャリアラダーに応じた研修を実施しています。各人材タイプに求められる役割を認識し、必要とされる知識やスキルが身に

つく実践的な研修内容となっており、併せて、昇格のタイミングでは候補者の力量をアセスメントすることで、適正なポストへの配置や業務アサインメントに活用しています。

育成プログラム



働き方改革と価値創出の促進強化

当社では、フレックスタイム制や在宅勤務など、柔軟な勤務形態を取り入れた新しい働き方を提案しています。新型コロナウイルス感染症の流行という非常事態から正常化に向かう中で、社員個人々の社内外におけるコミュニケーションや人の繋がりによる価値創出を促進・強化すべく、2023年2月期は本社フロアの大幅なリニューアルを行いカフェを設置するなど、働きやすい環境の整備にも取り組んでいます。



ダイバーシティの促進

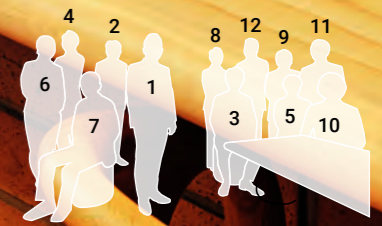
当社は管理職に占める女性割合30%の目標を当初計画より1年前倒しで2023年3月に達成しました。さらなる女性活躍推進に向けて、成長意欲のある女性社員及び男女管理職を対象にした2つの女性活躍推進研修を社内教育プログラムに加えるなど、今後も引き続き重点課題として取り組んでいきます。また、障害者雇用についても、ジョブコーチを育成して広範囲に社内業務開拓を行い、積極的に障害者の採用を進めるとともに、外部支援者とも連携して障害者が安心して安定的に業務に取り組める環境整備を行っています。

Management Team
(2023年5月25日現在)

Management Team
(2023年5月25日現在)



- 1. 代表取締役社長
CEO
藤田 恭嗣
- 2. 取締役副社長
COO
新名 新
- 3. 取締役
CRO
溝口 敦
- 4. 取締役
CSO兼CFO
刈田 明史
- 5. 取締役
CBO
花村 佳代子
- 6. 社外取締役
金丸 絢子
- 7. 社外取締役
宮城 治男
- 8. 社外取締役
笠野 純子
- 9. 常勤監査役
大和田 和恵
- 10. 社外常勤監査役
中島 真琴
- 11. 社外監査役
森藤 利明
- 12. 社外監査役
椎名 毅



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、「著作物のデジタル流通」をコンセプトに、「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」をビジョンとして掲げ、デジタル化された著作物の利用における適正対価を著作者に還元することによる「著作物の健全なる創造サイクルの実現」を目指しています。このミッションを達成するために、当社に関わる様々なステークホルダーの重要性を十分理解し、当社の企業価値向上、ひいてはそれに起因する株主価値を中長期的に最大化することを経営の基本方針としています。当社では、経営のグローバル化が進む中で、さらなる業容拡大、企業価値の向上の観点から、経営判断の迅速化、効率化を促進するとともに、コーポレート・ガバナンスの充実による経営の健全性と透明性の向上が重要な経営課題であると認識しています。健全性の向上のためには、企業倫理の確立や意識の全社的な浸透が必須であり、これにより

当社の各機関及び全役職員一人ひとりが的確公正な意思決定を行う風土が醸成され则认为ます。また、経営の透明性を高め、様々なステークホルダーとの長期的な信頼関係を構築するには迅速かつ積極的な情報開示も不可欠であるという考えから、法定開示及び任意開示の双方において情報開示体制のさらなる充実に努めていきます。

当社は、公正かつ実効性の高い経営の実現に向けて、取締役会の監督のもと、適切な資源配分、意思決定の迅速化、コンプライアンス意識の向上や徹底の推進等、コーポレート・ガバナンスの強化を図ります。

📌 詳細は、当社Webサイトをご参照ください。

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

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

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

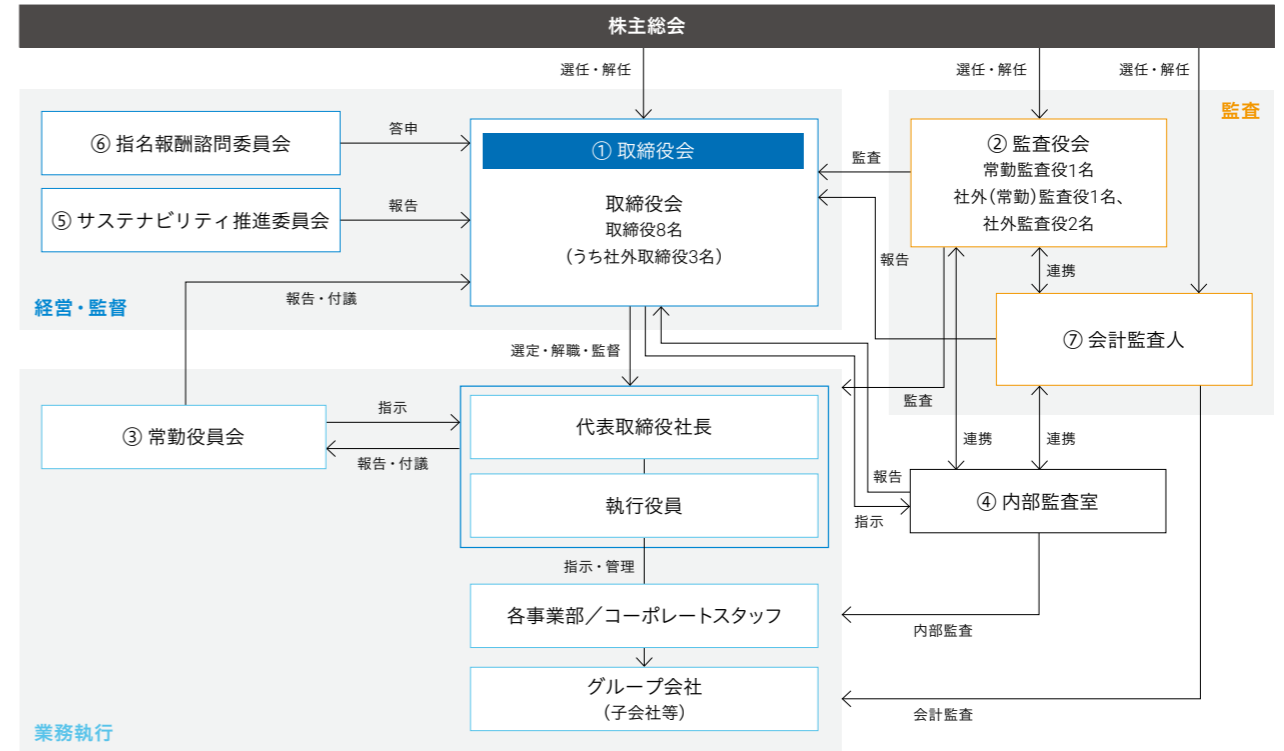
また、2022年6月からはサステナビリティ推進委員会を設置し、全社統合リスクマネジメントの浸透とサステナビリティ経営の深化を図っています。引き続き、企業理念の実践とコーポレート・ガバナンスの実効性強化を通じて企業価値の向上に努めていきます。

コーポレート・ガバナンス体制 (2023年6月1日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数(うち、社外取締役の人数)	8名(3名)
監査役の人数(うち、社外監査役の人数)	4名(3名)
取締役の任期	1年
監査役の任期	4年
執行役員制度の採用	有
取締役会における任意の諮問機関	指名報酬諮問委員会
取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	譲渡制限付株式報酬制度の導入、その他
会計監査人	監査法人アヴァンティア

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制図 (2023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	2023年2月期の開催回数/頻度
① 取締役会	経営上の最高意思決定機関として、取締役会規程に基づき重要事項(経営方針、事業計画、重要な財産の取得及び処分等)を決定し、業務執行状況を監督しています。定例取締役会は原則として毎月1回開催し、必要に応じ随時臨時取締役会を開催しています。	17回
② 監査役会	監査役は、取締役会に出席し、社内の実態の把握に務めるとともに、取締役の意見聴取や資料の閲覧等を通じて業務監査、会計監査を実施しています。常勤監査役においては、取締役会以外の重要な会議にも出席し、取締役の業務執行状況を十分に監査できる体制となっています。監査役会は毎月1回開催し、効率的且つ効果的な監査を遂行するため、監査計画の策定、監査の実施状況、監査結果等を4名にて検討しています。また、内部監査室及び会計監査人との相互補完的且つ効果的な監査が実施できるよう、相互に情報共有に努め連携を図っています。	17回
③ 常勤役員会	原則毎週1回開催され、主に事業運営に関わる事項について協議し、職務権限規程に定める事項のほか、取締役会決議事項を除く経営上の業務執行の基本事項について検討・決定し、業務執行の効率化を図っています。	週1回
④ 内部監査室	取締役会の直轄機関として内部監査室が設置され、内部監査計画に基づいて内部監査を実施し、当社の事業活動を監査すると同時に、取締役・従業員の法令遵守の姿勢についても監視し、認識された結果については、取締役会並びに監査役会へ直接報告しています。当該監査における、改善指示等は取締役会から各部門・各グループ会社へ直接交付され、適切な改善がなされる体制としています。	—
⑤ サステナビリティ推進委員会	委員長をコーポレート部門掌取取締役とし、リスクや機会に対する責任を明確にするために各部門に設定した統制推進オーナー等をメンバーとして構成します。同委員会は必要に応じて開催し(原則的には四半期ごとに1回)、当社がミッション・ビジョンを軸として経営・戦略を推進していくにあたり、狭義のリスク管理のみならず、ESG(環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance))やSustainable Development Goals(持続可能な開発目標)といった社会的な要請等の観点を踏まえて事業機会とリスクを整理し、管理・監督することで、より一層持続可能な組織、企業体になることを目的として、取締役会の下に設置するとともに、必要に応じて審議結果の取締役会への報告を行います。	3回
⑥ 指名報酬諮問委員会	取締役会の決議により選任された代表取締役を含む3名以上の取締役で構成され、委員の過半数は独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役である委員の中から委員の過半数をもって選定することにより、独立性・客観性を高めています。同委員会は取締役会の諮問に応じて、主に取締役候補者の指名、取締役及び執行役員の選解任、取締役及び執行役員の報酬に関する方針及び手続き、最高経営責任者等の後継者育成計画に関する事項について検討・審議し、取締役会に対して答申します。	3回
⑦ 弁護士・会計監査人等	コーポレート・ガバナンスへの関与状況につきましては、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て的確な対応の検討、実施を行っています。現在、森・濱田松本法律事務所及びOMM法律事務所と顧問契約を締結し、法律上の問題については適宜相談のうえ、助言提言を得ることとしています。また、当社は金融商品取引法第193条の2第1項に基づく財務計算に関する書類の監査契約を監査法人アヴァンティアと結んでおり、重要な会計課題については、適宜アドバイスを受けるなど、法令遵守に十全を期しています。	—

コーポレート・ガバナンス

取締役及び監査役の選任方針

当社の取締役会は、定款で定める取締役8名以内、監査役は4名以内の員数の範囲内で、各会議体の全体としての知識、経験、能力等のバランスやジェンダー、国際性、年齢等の多様性に配慮しつつ、適切と思われる人員で構成することを基本的な考え方としています。当社の事業理念、経営戦略をもとに、取締役については、その経験、見識、専門性などを総合的に評価・判断し、客観性・透明性を確保する観点から、取締

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

取締役及び監査役の専門性と経験(スキルマトリックス)

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

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

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

最高経営責任者等の後継者計画

最高経営責任者の後継者計画については、当社を取り巻く環境や置かれた状況の変化、中期経営方針、戦略進捗等を勘案した内容となるよう、指名報酬諮問委員会の中で継続的に議論を重ねていきます。なお、経営幹部または外部人材を候補者とし、実績に加え、高いリーダーシップ/経営理念の実現

に向けた情熱/社内外からの信頼/革新性の追求/人格や人望を考慮し、高い経営判断能力を有すると判断される者を候補者とする方針です。当該候補者の中から、取締役会が指名報酬諮問委員会の答申を踏まえたうえで、経営責任者として最もふさわしい人物を最終的に選定します。

コーポレート・ガバナンス

取締役及び監査役の報酬

業務執行取締役の報酬決定方針と構成イメージ

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

当社は、取締役の報酬を決定するにあたり、上記を基本方針としています。

基本方針を踏まえたうえで、報酬決定にあたり透明性をさらに高めるべく2021年6月から指名報酬諮問委員会を設置し、そこでの議論を経て、取締役及び業務執行取締役の報酬は金銭報酬及び株式報酬(譲渡制限付株式報酬)により構成し、2023年2月期からは業績連動報酬を導入しました。また、

業績連動報酬の額の算定にあたっては、収益性及び成長性を重視すべく連結営業利益及び連結売上高を指標としています。加えて、株式報酬に係る個別配分については持続的成長及び中長期的な企業価値向上の観点から、ESGに関する項目を含む定性項目に対する個人別の貢献度合いを総合的に勘案することとしています。

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

2023年2月期における役員区分ごとの報酬等の内容

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の員数 (人)
		金銭報酬	非金銭報酬等(株式報酬)	
取締役(社外取締役を除く)	122	92	30	5
監査役(社外監査役を除く)	6	6	—	1
社外役員	19	19	—	5

注：上記の取締役(社外取締役を除く)には、2022年5月26日開催の第23回定時株主総会終結のときをもって任期満了により退任した取締役2名の報酬等が含まれています。

指名報酬諮問委員会の活動状況

取締役の指名・報酬等に関する意思決定の透明性と客観性を高めるため、取締役会の任意の諮問機関として、指名報酬諮問委員会を2021年6月に設置しました。本委員会の委員は取締役会の決議により選定された代表取締役を含む4名以上の取締役で構成し、その過半数は独立社外取締役とします。本委員会の委員長は、独立社外取締役である委員の中から、委員の過半数をもって選定します。

2023年2月期の主な議題

- ・スキルマトリックスの確認と取締役会構成に関する検討
- ・取締役の評価のあり方、プロセス、項目等についての審議
- ・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に関する検討

コーポレート・ガバナンス

実効性評価

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

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

2023年3月の実施結果を踏まえた2024年2月期の取り組み

2023年3月の実施結果については、十分な審議時間の確保とサポート体制に向け、支援する人員や適切なアジェンダの設定がなされていることやトレーニングの機会が適切に提供されていることなど、概ね肯定的な評価が得られました。一方で潜在リスク・機会への対処や資本コストを意識した経営の推進、経営層のサクセッション等、マテリアリティとも合致する課題認識を共有しており、これらに対する主体的な監督と推進を図っていきます。

2023年3月に実施した実効性評価

プロセスの概要	評価結果	今後の施策
<p>概要： 2023年3月にアンケートを実施し、5月の定例取締役会において、分析・議論・評価</p> <p>対象： 全ての取締役・監査役</p> <p>回答方法： ・無記名方式によるアンケート ・外部機関に直接回答することで匿名性を確保</p> <p>主な質問項目： ・取締役会の構成／運営／議論について ・取締役会のモニタリング機能について ・社外取締役のパフォーマンス ・取締役・監査役に対する支援体制／トレーニング ・株主（投資家）との対話 等</p>	<p>評価が高かった項目：</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役・監査役への適切な情報提供と活動を支援する人員の体制及びトレーニング機会の提供 最高経営責任者（CEO）等の選任、解任・不再任に関し、客観性・適時性・透明性ある手続きの構築と議論 中長期的な企業価値向上に向けた適切な実行の監督・モニタリング体制 株主（投資家）との対話状況についてのフィードバック <p>今後の課題：</p> <ul style="list-style-type: none"> 中長期的な企業戦略・経営戦略や潜在的なリスク・機会への対処についての議論深化 資本コストを踏まえたグループ全体の事業ポートフォリオのあり方や見直しの実施 グループ全体の内部統制システムの構築及び運用状況の監督強化 最高経営責任者（CEO）等を含む、計画的な後継者計画の策定・運用への主体的な関与 	<p>① マテリアリティの特定 中長期的な企業価値創出に向けて、経営戦略と社会課題解決の同期化を深化させるべく、潜在的なリスク・機会の整理や優先順位付けについて取締役会で複数回の議論を経て2023年5月にマテリアリティとして特定、承認決議しました。各マテリアリティについては推進オーナーを設定し、モニタリングKPIを定めることで進捗を監督していきます。</p> <p>② 資本コストを意識した経営への取り組み 中期経営計画内において策定した事業ポートフォリオの見直し基準を適用し、当社事業及びグループ会社、投資先の評価・分析を進めるとともに、同中計の目標達成に向けて検討・議論の充実と進捗の監督を図っていきます。</p>

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、COVID-19の影響、中期経営計画進捗、事業報告（既存／新規）	16
財務会計	グループ予算、資本戦略（株主還元、資金調達）、決算報告	9
投資・M&A	投資／M&A検討	9
人事組織	取締役／執行役員を選定、役員報酬（金銭／非金銭）	10
ガバナンス	取締役会の実効性評価、役員利益相反、ガバナンス向上に向けた方針／規程整備	10
コンプライアンス・リスクマネジメント	コンプライアンス、リスクマネジメント、内部統制、サステナビリティ	9
IR	IR方針、IR活動報告	4

コーポレート・ガバナンス

株主との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、情報開示と対話を通じて、企業としての透明性を一層高めるべく、コーポレート・ガバナンス基本方針において株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みに関する方針を策定し、公表しています。また、ディスクロージャーポリシーについても定めるなど、株主・投資家との適切なコミュニケーションによる信頼関係の構築と価値共有に努めています。

今後も積極的かつ継続的な情報発信とエンゲージメントの充実を図ることで、経営の改善へと生かしていきます。

● コーポレート・ガバナンス基本方針：

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




● ディスクロージャーポリシー：

<https://mediado.jp/ir/information/disclosure/>

建設的な対話に向けた体制の概要

責任者	代表取締役社長CEO、取締役 CSO兼CFO
対話を補助する社内機関	経営企画部（ファイナンス／IRセクション）
主な活動	<ul style="list-style-type: none"> アナリスト／機関投資家向け説明会の開催 国内外の株主／投資家との定期的なエンゲージメント 証券会社主催の国内外の機関投資家向けカンファレンス参加 海外投資家に対する現地ノンディールロードショーの実施 各種決算資料及びIRツールの作成と開示
社内へのフィードバック	<ul style="list-style-type: none"> IR取材内容を取りまとめ、四半期ごとに取締役会にて報告 各事業責任者等にもフィードバックを実施
対話の反映	<ul style="list-style-type: none"> 月次流通成長率の開示開始 https://mediado.jp/ir/finance/monthly/ 個人投資家向けページの開設 https://mediado.jp/ir/investor/

機関投資家の質問内容／傾向

対象	具体的な質問内容の例
<p>電子書籍流通事業</p> <p>37%</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 電子書籍市場の成長性について LINEマンガの商流変更に関する影響等について 配信先電子書店の動向について 月次流通成長率の開示について 海賊版サイトの影響について 等
<p>戦略投資事業</p> <p>33%</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 縦スクロールコミック事業の概況やビジネスモデルについて 縦スクロールコミック市場の成長可能性について FanTop事業の市場規模、成長可能性について 戦略投資事業群に関するモニタリングKPIについて 戦略投資事業におけるAIの活用可能性について 事業ポートフォリオの考え方について 等
<p>その他</p> <p>30%</p> 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画の進捗、目標達成に関する蓋然性について 次期以降の業績の見方 コストの増減要因について 投資戦略について（予定、規模、対象等） 株主還元方針について 等

リスクマネジメント

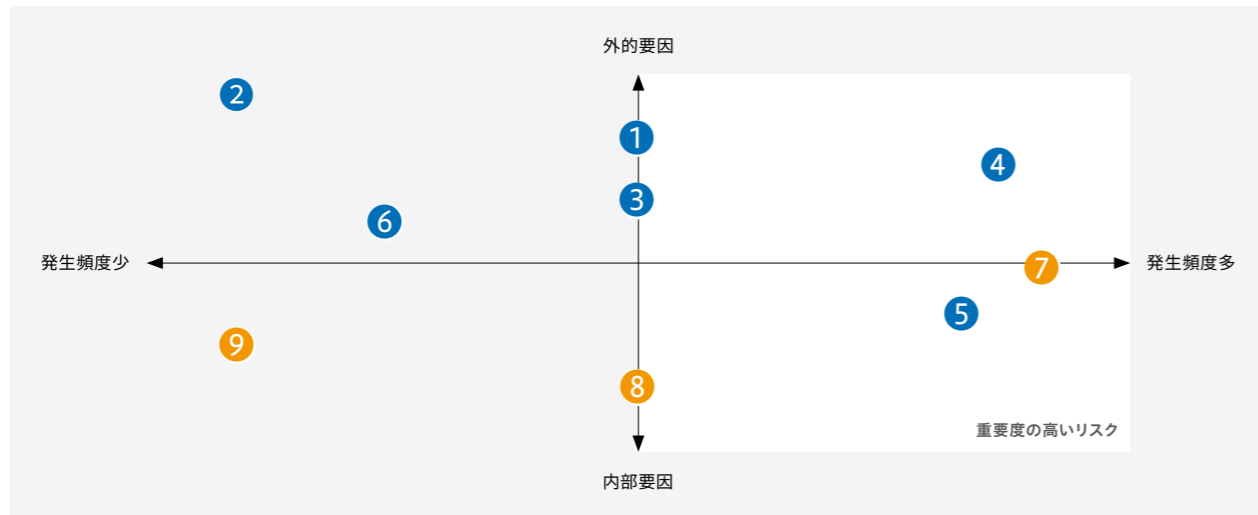
基本的な考え方

当社グループでは、リスク発生の抑制及び会社損失の最小化を図ることを目的として「リスク管理規程」を制定しています。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、評価及び対策について、サステナビリティ推進委員会(原則、四半期ごとに1回開催)が主体となって全社リスクに関する検討並びに評価(アセスメント)を行うとともに、各リスクに対するリスクオーナーを指名、明確化することで対応の実効性の担保に努めています。またリスクアセスメント結果については、取締役会に報告することとし、取締役会は、経営目線でのリスク間の相対的な関連性を検討・考慮したうえで、対処すべきリスクの優先順位を決定し、対策実施の指示をすることとしています。

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

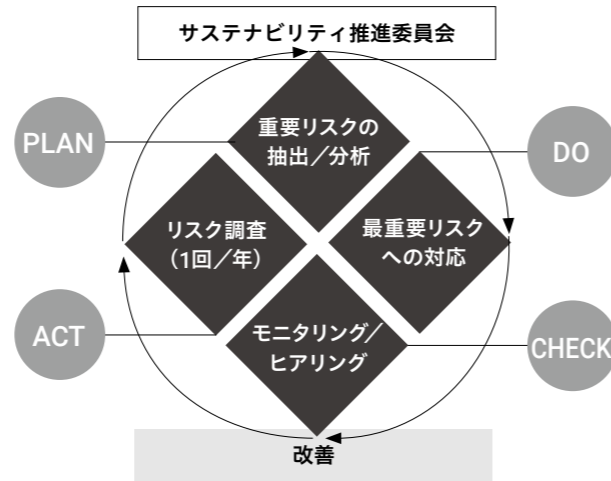
戦略遂行 リスク	経営方針の策定及び事業戦略の遂行にあたり、企図する成果や効果が予定通り獲得できない可能性の程度及びその発生可能性であり、持続的成長を実現するにあたり、影響の範囲・程度を認識しつつ、対応策も含め検討するリスク
オペレーショナル リスク	戦略遂行を支えるオペレーション上の事象・障害の発生可能性及び損失可能性であり、事業遂行上、一定以下に抑制すべきリスク

リスク評価マップ



これらに基づき、重要と判断したリスクについては、当社グループの各事業、コーポレート部門、マネジメント等の各レイヤーが当該リスクの内容に応じた対応・対策を検討・協議し、サステナビリティ推進委員会がその進捗をモニタリングのうえ、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サイクル



リスクマネジメント

主な事業等のリスクと影響の範囲

	認識するリスク	影響の範囲	影響度	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に影響を及ぼす可能性 ・業績に影響を及ぼす可能性	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、さらなる流通力ロリ抑制と機能追加により、業界のインフラとしての役割の強化に向けて、コンテンツラインナップの充実や当社グループが提供する配信システムの強化、ユーザーニーズに適合したサービス・ソリューションの開発・提供や先進技術への対応等により、出版市場全体とユーザーのすそ野拡大への寄与だけでなく、競合他社との差別化を図っていきます。
	2 外的要因(自然災害等)による事業への影響	・成長戦略・事業活動に影響を及ぼす可能性 ・需要及び供給に影響を及ぼす可能性 ・収益確保に影響を及ぼす可能性	中~大程度の業績影響(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、経営危機管理マニュアル等、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・検討を進めるなど、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・事業活動に影響を及ぼす可能性 ・需要及び供給に影響を及ぼす可能性 ・収益確保に影響を及ぼす可能性	中~大程度の業績影響(数億円~10億円規模)が生じる可能性	足もとは、海外に拠点を置く中小規模のサイトの存在を複数確認しています。閉鎖に至ったものもある一方でアクセス数は増減を繰り返しながらも完全に撲滅するには至っておらず、引き続き出版業界や政府とも連携しながら、運営者の特定やサイトの閉鎖といった対応を進めていきます。
	4 特定取引先からの仕入依存	・事業活動に影響を及ぼす可能性 ・業績・財政状態に影響を及ぼす可能性	中~大程度の業績影響(数億円~10億円規模)が生じる可能性	取引先との条件交渉は頻度は高くないものの、双方において定期的な見直しを実施しています。引き続き、電子書籍市場拡大に向けた協力体制を維持する一方、電子書籍取次ビジネスに加えて、第二の収益軸の構築に取り組んでいます。
	5 システム・情報セキュリティリスク	・業績・財政状態に影響を及ぼす可能性 ・ブランド価値を毀損する可能性	中程度の業績影響(数億円規模)が生じる可能性	当社では、2022年12月に情報セキュリティ統括室を新たに設置し、2023年3月からは同組織の機能・人員強化と併せて組織改編を実施してIT統括本部を設置しました。IT統括本部は、情報セキュリティ規程の整備と施行、情報セキュリティリスクアセスメントの実施、EDR(Endpoint Detection and Response)やCASB(Cloud Access Security Broker)の導入等を遂行する組織として設置しました。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・フローの状況及び株主に影響を及ぼす可能性	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の精緻化や分析、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・事業活動に影響を及ぼす可能性 ・業績・財政状態に影響を及ぼす可能性	中程度の業績影響(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既に高まっています。2022年9月にはオフィスの一部をフルリニューアルするなど、働きやすい職場づくりに取り組んでいます。引き続き、身体的、精神的、社会的に満たされる職場環境を整備することによって人材の獲得・定着を図っていきます。
	8 内部管理体制	・業績・財政状況に影響を及ぼす可能性 ・ブランド価値を毀損する可能性	中程度の業績影響(数億円規模)が生じる可能性	現時点でコーポレート・ガバナンス上の問題は生じていませんが、将来の事態発生を抑制すべく、内部管理、内部統制体制の充実を図る必要があるものと認識して、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ます。
	9 特定人物への依存	・成長戦略・事業活動に影響を及ぼす可能性 ・業績・財政状態に影響を及ぼす可能性 ・ブランド価値を毀損する可能性	中程度の業績影響(数億円規模)が生じる可能性	特定人物への依存によって現在生じている影響はありませんが、取締役会及びその諮問機関である指名報酬諮問委員会において、後継者計画の検討と策定に向けた協議を進めることで、持続可能な企業運営及びボードガバナンスの確立に取り組んでいます。

企業・株式情報

(2023年2月28日現在)

会社概要

社名	株式会社メディアドゥ
創業/設立	1996年4月1日/1999年4月1日
資本金	5,934百万円
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：610名 単体：320名
連結子会社数	18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	15,437,820株
株主数	6,014名
証券コード	3678
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場



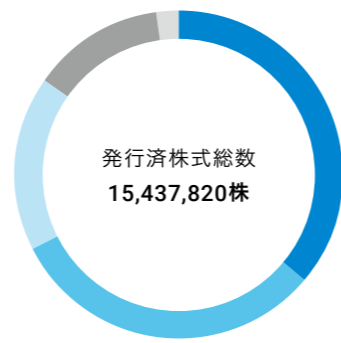
Media Do

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

大株主の状況

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
藤田 恭嗣	2,452,612	15.89
株式会社FIBC	1,831,700	11.87
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,151,800	7.46
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	955,200	6.19
株式会社小学館	564,800	3.66
株式会社講談社	544,000	3.52
株式会社トーハン	489,649	3.17
株式会社クレディセゾン	466,600	3.02
JP MORGAN CHASE BANK 385632 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	448,177	2.90
株式会社集英社	444,000	2.88

株式分布状況



- 36.18% 個人・その他
- 31.34% その他の法人
- 17.30% 金融機関
- 12.98% 外国法人等(個人含む)
- 2.20% 金融商品取引業者

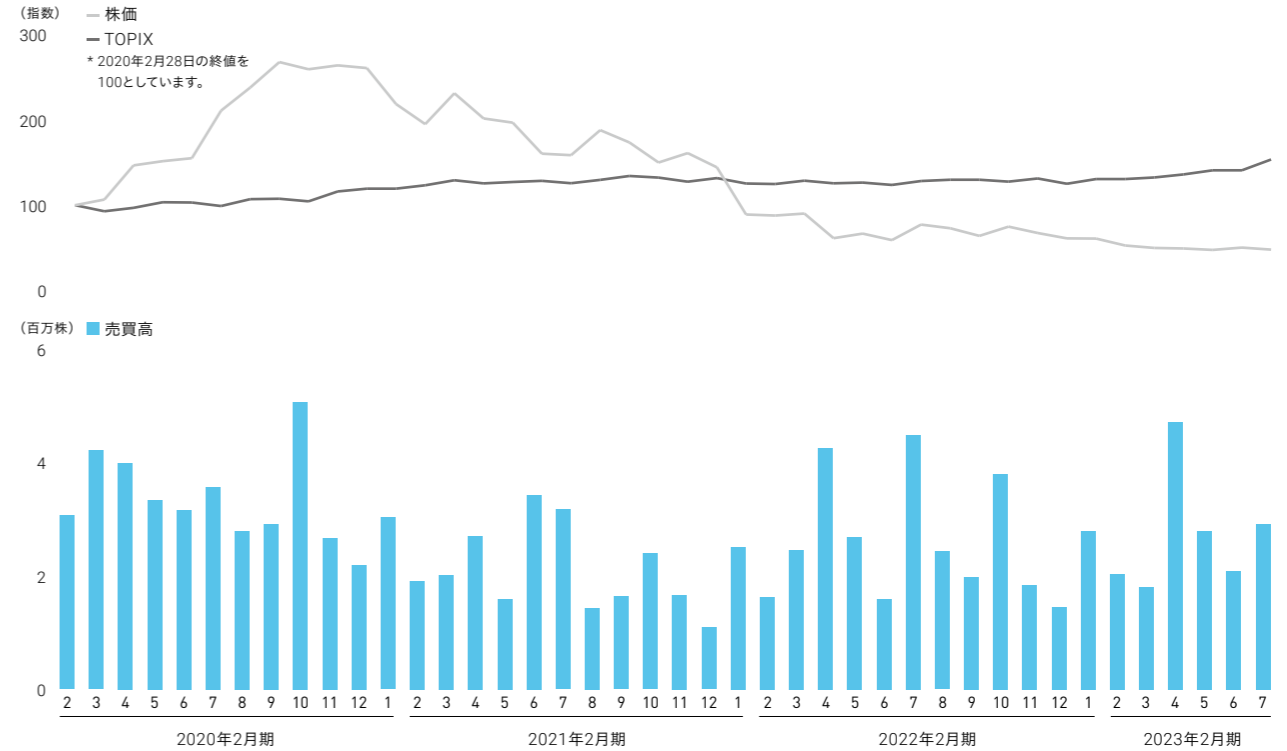
企業・株式情報

(2023年2月28日現在)

株主総利回り(TSR)推移

投資期間	1年	2年	3年	4年	5年
	累積/年率	累積/年率	累積/年率	累積/年率	累積/年率
メディアドゥ	127.2%	147.0%	287.0%	131.4%	80.1%
TOPIX(配当込)	92.9%	89.5%	113.2%	117.0%	127.0%
TOPIX(情報通信)	102.8%	110.6%	158.5%	139.8%	152.3%

株価及び売買高の推移(東京証券取引所)



統合報告書の発行・利用目的と制作プロセスについて



取締役 CSO兼CFO
かんだ ひろし
菊田 明史

MEDIA DO Reportは今回で4回目の発行となりました。第1回目を発行した2020年当時こそ、当社と同規模、近い社歴やステージの企業が統合報告書を制作することは稀でしたが、足もとで進む資本コストを意識した経営の推進や人的資本戦略、また気候変動対応といったサステナビリティ情報の開示要請の高まりに鑑みれば、様々なステークホルダーと対話し、当社理解を深めていただきながら価値を共創していくとする姿勢を早くからお示しできたのではないかと考えており、引き続き積極的な対話を図っていく所存です。

当社にとって本書の発行、作成意義は、様々なステークホルダーからの期待や要望、あるいは他社との比較において、現時点の等身大の自社の状態を詳らかにしたうえで、課題と改善余地を見出し、経営や組織に反映していくことにあります。2022年は全従業員アンケートを実施し、価値観の共有状況や改善点の洗い出し・確認に活用したほか、経営企画部やサステナビリティ推進委員会が主導して経営課題への対処を進め、その成果を本書の隅々でお示しすることができたのではないかと考えています。

統合報告書の制作プロセスにおいては、代表取締役社長CEOと私が制作責任者となり、事務局である経営企画部とともに各役員や事業部門・コーポレート部門と複数回にわたる議論を行うといった全社的な制作体制を構築しています。本書がステークホルダーの皆様にとって、当社の取り組みをご理解いただくための一助となれば幸いです。