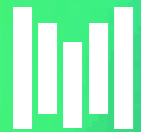




Media Do

ひとつでも多くのコンテンツを、  
ひとりでも多くの人へ



Media Do

株式会社メディアドゥ

〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋1-1-1 パレスサイドビル5F

TEL : 03-6551-2805

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

お問い合わせ ir@mediado.jp

Printed in Japan

統合報告書 2021

株式会社メディアドゥ

# 超える。

私たちは、既存の枠組みや  
固定概念、ユーザーの期待、  
そして私たち自身の過去をも  
こえる。

私たちは、挑戦を恐れません。Volatility (変動性)・Uncertainty (不確実性)・  
Complexity (複雑性)・Ambiguity (曖昧性)というVUCA時代にあつて、  
変化やリスクは避けられないからです。しかし私たちは、そうした逆境を糧に、  
自身をこえ、業界やユーザーの期待をもこえた先にある価値を追求していきます。

# 拓く。

「当たり前でない」を  
「当たり前前」の時代に。  
時代の先を見据え、  
先駆者として  
新たな未来をひらく。

私たちは、国内電子書籍流通のナンバーワン企業として、品質やスピードだけでなく、新たな提案を求められる立場にあると自覚しています。  
強い覚悟と矜持、そして優れたテクノロジーで業界の革新を先導し、あらゆるステークホルダーとの協創を図ることで、  
人間社会の未来を切りひらいていきます。

# 繋ぐ。

人とコンテンツ、  
人と人、  
デジタルとリアル。  
つながりの媒介として  
未来につなぐ。

私たちは、コンテンツが持つ可能性を信じています。そして同時に、  
全ての人に豊かな可能性があることを知っています。  
このコンテンツと人にも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。  
これこそがメディアドゥのレゾナードールであり、信念です。

# 企業理念



## メディアドゥの根底にあるもの

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

著作物なくして、私たちの文化や社会の形成・発展は成しえませんが、

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

### 社名の由来

世の全ての価値創造は、本来ならば出会うことに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になかった価値同士を媒介し、世の中のさらなる進化発展に貢献し続ける媒体のような存在になりたいとの願いが込められています。

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

メディアドゥはそういう組織を目指します。

### 社是

#### 「成長と可能性」

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

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

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

## MISSION

存在意義

### 著作物の健全なる 創造サイクルの実現

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

## VISION

あるべき姿

### ひとつでも多くのコンテンツを、 ひとりでも多くの人へ

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

## VALUE

行動指針

Do Professional    Do Myself  
Do My Best        Do Sustainable

わたしたちは、行動します。

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

# 目次

## メディアドゥが見据える世界

- 1 COVER STORY：あなたの世界観を覆す
- 6 企業理念
- 10 CEOメッセージ
- 16 CBD0インタビュー

## メディアドゥの現在地と強み

- 20 メディアドゥのあゆみ
- 22 The Media Do Group at a Glance
- 26 パフォーマンスハイライト

## メディアドゥの戦略

- 28 メディアドゥの成長戦略
- 38 対談特集：出版業界の変革加速に向けて
- 42 対談特集：中長期視点で考える財務戦略

## メディアドゥを持続可能な組織に

- 46 メディアドゥグループのサステナビリティ
- 49 ENVIRONMENT（環境との関わり）
- 50 SOCIAL（社会との関わり）
- 56 PICK UP：優秀なテクノロジー人材の確保
- 58 コーポレート・ガバナンス対談
- 62 MEDIA DO'S MANAGEMENT TEAM
- 64 役員一覧
- 66 コーポレート・ガバナンス
- 70 リスクマネジメント

## FACT DATA

- 72 連結財務諸表
- 78 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 2021」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ました。当社の企業理念を実現すべく、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

2021年2月期(2020年3月1日～2021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うることをご承知置ください。業績に影響を及ぼすリスクや不確定要素の中には、当社の事業環境を取り巻く経済情勢、市場競争、為替レート、税、またはその他の制度などが含まれます。

## 「統合報告書 2021」のポイント

POINT

**01.**

超える。

新型コロナウイルス感染症を契機として、現実(フィジカル)とデジタルのあり様だけでなく、産業構造や消費者のライフスタイルが大きく変容しています。この変化を当社グループは好機と捉え、既存の枠組みや固定概念を超え、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の開発・提供を図ります。

POINT

**02.**

拓く。

Society 5.0社会への移行が急速に進む現在、デジタルを活用した新たなサービスや文化が次々と出現すると考えています。そうした世界で出版業界の発展を支えていくべく、当社グループの競争優位の維持と高度化に取り組みとともに、自らのDXへの挑戦と実践によって新たな出版文化を切り拓きます。

POINT

**03.**

繋ぐ。

当社グループは、ステークホルダーの皆様との共存・協創による価値創出を果たし、持続可能な組織・企業体でありたいと考えています。当社グループが目指すのは、コンテンツの新しい繋がりを通じて、人と人、人とコンテンツの新たな出会いを生み出し、豊かな未来とともに繋いでいくことです。

- ➡ P.10 CEOメッセージ
- ➡ P.16 CBD0インタビュー
- ➡ P.28-37 メディアドゥの成長戦略

- ➡ P.10 CEOメッセージ
- ➡ P.28-37 メディアドゥの成長戦略
- ➡ P.38 対談特集：出版業界の変革加速に向けて

- ➡ P.46-71 メディアドゥを持続可能な組織に

### Webサイトのご案内



コーポレートWebサイト  
<https://www.mediado.jp/>



IR情報Webサイト  
<https://www.mediado.jp/ir/>



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

# CEOメッセージ

“ 変革の時代を乗り越え、出版業界や出版文化が  
後世まで発展しつづけるために。  
メディアドゥは、既存の枠組みや固定概念を超えて  
新しい世界を皆様にお見せしてまいります。

## メディアドゥの存在意義

### — 足もとと未来を見つめ直す —

現在、Society 5.0に代表される社会の変化、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大に伴う産業構造やライフスタイルの変化、そして、巣ごもり(外出自粛に伴い自宅で過ごす)需要の影響による電子書籍の一層の利用促進など、出版業界は急激な事業環境変化への対応、デジタルシフトの必要性にさらされています。その一方で、出版業界は長らく紙の本や街の書店といったフィジカルの世界が中心であったため、一部を除いて業界のデジタルトランスフォーメーション(DX)やコンテンツのデジタル化に対するノウハウが乏しい現実もあります。そうした出版業界にあって、当社はテクノロジーを武器に電子書籍取次事業者として電子書籍市場の拡大に貢献し、今では国内No.1の地位を確立するに至っています。

この変革の時代において、2,200以上の出版社、150以上の電子書店との強固な取引基盤を強みに持つ当社が成すべきことは何かと考えました。それは、テクノロジーの力でコンテンツのデジタル化はもとより、出版プロセスの効率化や出版バリューチェーンの高度化を進め、素晴らしい作品が絶えず多く生まれる環境を維持・発展させること。そして、デジタルコンテンツの新たな利用方法を提案し、コンテンツが持つ価値をさらに高めることです。デジタルデバイスの進化に伴い、多くの人々が手元で映像やゲームなど多様なコンテンツを楽しめるようになった今、有史以来、文化や社会を形成してきた人々の叡智である著作物(コンテンツ)を扱ってきた出版業界・出版文化のあり方が問われていると感じます。出版業界や出版文化が後世まで発展

し続けるためには、これまで当社が得意としていた、流通にかかるコストや手間を軽減し、電子書籍市場を活性化するだけでなく、紙も含めた出版ビジネスにまでより広くより深く根ざし、最新のテクノロジーを業界プレイヤーに提供することで、業界変革・DXを仕掛け進化を促していく。これがこれからの当社グループにとって重要な価値提供のあり方であり、存在意義であると考えています。

## 進化するPublishing Platformer

### — メディアドゥが成すべきこと —

国内コミック市場では6割以上を電子書籍が占めるまでに拡大し、今後もこのトレンドは継続していくと見込まれています。コロナ禍の巣ごもり需要も相まって、多くのマンガを提供する大手出版社の中には当期最高益を出している企業もあります。その一方で、出版業界全体として見てみると、中小出版社のデジタル化への対応は遅れ、小説や教養書といったテキスト系のコンテンツは6%、雑誌系コンテンツは2%のみのデジタル化に留まり、徐々に人々の目に触れる機会を失ってしまいかねない状況です。セレンディピティ(偶然の出会い)を売りにしていた街の書店は構造的な問題を抱え、デジタルコンテンツを扱おうとしても、体制やバリューチェーンの構築には多くの時間やコストを要します。このように、現在の出版業界は一部のプレイヤーのみが潤う、優勝劣敗の状況にあります。しかしながらこうした状況は、多様な価値観に基づくコンテンツが生み出される我が国の自由な出版文化にとって懸念すべき暗雲であると感じます。このような業界内の不便を解消し、当社のノウハウや

代表取締役社長 CEO

藤田 恭嗣



## CEOメッセージ

システムで業界のDXを推進することで、出版文化を支えてきた中小出版社や街の書店を活性化し、世の中にさらに素晴らしいコンテンツが生まれ続けられるエコシステムを構築・改良することこそが、私たちの責務なのです。

そうした中で2021年2月期は、私たち自身の提供価値のあり方を見つめ直し、一層変わっていかなくてはならない、変えていかなくてはならないという想いを目に見える形で社内外に示すための1年でした。これまで、私たちの経営方針として掲げていた「Publishing Platformer」という言葉は、電子書籍市場における流通カテゴリーを低減することで、電子書籍市場を一層拡大する、という経営方針を指していました。そこから、紙・電子双方の出版業界全体、さらにはその他のコンテンツ市場も視野に入れながら、バリューチェーン全体に対してより高い付加価値を提供することで、業界に対しDXを含めたGame Changeを仕掛けていく存在、と「Publishing Platformer」の意味を再定義したのです。

また、さらなる成長投資やM&Aによる必要な機能・サービスの獲得に向けて、2020年10月に新株予約権の発行による当社としては上場後初の資金調達を実施しました。調達した資金のうち大半はM&A、もしくは資本業務提携に充当し、2020年10月に子会社化したマンガアプリ等を運営する(株)Nagisaを皮切りに、2021年1月に当社の子会社Media Do International, Inc.がFirebrandグループの買収を完了しています。Firebrand事業は、SaaS型出版ERPシステムにおいて米国ではシェアNo.1を獲得しており、その顧客ネットワークを活用し、当社グループのグローバル展開を推進するとともに、出版業界のDXで先行している米国の出版業界が持つ最先端のノウハウを日本へ転用・導入し、業界のDXを加速させていくことを企図したものです。そして仕上げとなったのが、今期に入ってからの3月に実施した(株)トーハンの資本業務提携と(株)日本文芸社の買収です。前者については、当社が電子書籍流通で培ってきたノウハウやテクノロジーと、トーハンが有する経営資源や紙書店・紙本流通のネットワークといった、両社の強みを活用しながら、出版業界のDXを強く後押しするものです。後者については、当社のインプリント(次世代出版)構想の実現に向けて、紙・デジタル両方を意識した戦略的なコンテンツ制作体制を構築するための大きな一歩として位置付けています。

財務的な側面においても、2017年の(株)出版デジタル機構

買収後、自己資本比率は低水準が続いていましたが、今回の資金調達によって28.0%(2021年2月末時点、資金調達前の2020年8月末に比べて9.7ポイント改善)となり、財務健全性の改善も図ることができたと認識しています。

また、2021年2月期は売上高が835.4億円、営業利益が26.6億円、親会社株主に帰属する当期純利益が15.1億円と、売上高・利益とも過去最高を更新し、事業拡大と将来の飛躍に向けた布石を打つことができた1年であったと捉えています。

### 目指す姿の実現に向けてスタートを切る —2022年2月期の具体的な施策と進捗—

2022年2月期は、これまでの土台をより強化しながら紙・電子双方を含めた出版業界全体のプロセスを効率化し、かつデジタルコンテンツの価値を向上させるべく、大きく動き出す年だと考えています。先述の「Publishing Platformer」の再定義と併せ、成長戦略も見直しました。新たな成長戦略の骨子は3つで、「DCA(Digital Content Asset)\*の実現」「出版業界におけるDXの推進」「新サービスの創出」です。

「DCAの実現」とはすなわち、これまで「消費」しかされてこなかったデジタルコンテンツに、「所有」や「個数」の概念を持たせることで、新たなデジタルコンテンツの楽しみ方を提唱するものです。これまでのデジタルコンテンツはいつでもどこでも買える・使える利便性が売りでしたが、誰が使っていても同じもので、「自分だけのもの」という特別感を覚えることはなかったはずですが、しかし、ブロックチェーン技術を用いることで、これからのデジタルコンテンツには「世界に一つしかない」「自分だけの」といった、これまでは実際に触れることができる物体にしかなかった特徴を付与することが可能になるのです。そのため、私たちは2018年からブロックチェーン技術に着目し、研究開発を進め、このたびついにその社会実装が現実味を帯びてきました。

具体的には、NFT(Non-fungible Token/非代替性トークン)によるデジタルコンテンツのサービスリリースを予定しています。その第一弾として、トーハンとNFTを活用した「デジタル特典」サービスを開始することが決定しました。このサービスは、書店を訪れて紙書籍を購入する読者を対象に、NFTを活用したデジタルコンテンツを本の付録として付与するものです。「デジタル特典」は書店にとって、以前まで紙書籍に付いていた実物

の付録と異なり、配送や管理、返品された際の処理という観点で流通カテゴリーの低減や効率化が可能となるほか、「デジタル特典」付加により、紙本の販売価格を引き上げる効果と、販促効果、つまり付録コンテンツを目的にファンの方が多く訪れることで、書店の売上増加に貢献することが見込まれるなど複数のメリットがあります。具体的な付録の企画は、(株)KADOKAWA、(株)講談社、(株)集英社、(株)小学館といった大手出版社や、そのほか多くの中小出版社と開発を進めています。また、「デジタル特典」のマーケットプレイスの提供も予定しています。このマーケットプレイス上では「デジタル特典」の売買や交換を行うことができ、ファン同士の交流やコミュニティの活性化を期待することができます。

上記サービスの実現に向けて出版社と協議する中で、まずは映像や音楽、デジタル版のトレーディングカードといった既存のコンテンツを「デジタル特典」として提供したいと考えています。そして、何よりも、他のNFTマーケットプレイスとは一線を画し、投機的ではないマーケットプレイスを提供することにより、多くのユーザーが「デジタルコンテンツのアセット化」を気軽に体験し、安心して購入、売買していただくことで、このDCA市場の裾野拡大を目指したいと考えています。その先には、NFTを活用した、これまでに見たこともないようなデジタルコンテンツ産業が立ち上がることもあるかもしれません。

「出版業界におけるDXの推進」では、海外に比べて遅れている中小出版社のDXを支援・推進することを目指します。例えば、印刷部数に基づいて作家への印税額が決定する紙書籍と異なり、電子書籍は実売数に基づいて印税が決まること、またそのデータを毎月、半永久的に把握しなくてはならないことから、仕組みが全く異なります。一方で、そうした管理システムや体制を開発・構築するには莫大なコストや労力がかかるため、出版社によってはデジタル化への障害になっているのです。

そのため当社は、売上・印税を効率よく管理することができ、SaaS型出版ERPシステムの開発を進めてきました。すでに2021年3月より一部の出版社への提供を開始しており、年内のサービス提供開始を見込んでいます。将来的には、米国での出版ERPシステムとしてはNo.1のシェアを誇るFirebrandグループが持つノウハウと融合し、本をつくる工程やマーケティング機能なども追加し、さらに利便性の高いシステムへと昇華させていくことを構想しています。



“  
目指す姿の具現化に向け、  
今期は新たな  
成長戦略の骨子のもとで  
さらなる一歩を踏み出します。

また、Firebrandグループ内の別事業であるNetGalleyは、全国の紙書籍流通に大きな変革をもたらす可能性を秘めています。NetGalleyは、これまで紙で提供されていた出版前の書籍のゲラ(校正刷り)を、デジタルで会員(書店員や司書などに限らず一般の方も含む)に提供し、会員から寄せられたレビューを参考に販売促進や販売予測に生かすことができるサービスです。全国の書店のビジネスモデル転換を目指してトーハンが提唱する「マーケット・イン流通」に活用すれば、業界の課題である返本率の改善などに貢献することができるのではないかと期待しています。当社の電子図書館事業においても、トーハンの全国の書店網を活用し、地域の学校や公共図書館への導入を推進していきます。



CEOメッセージ

この先も出版・コンテンツ業界に  
貢献し続けるためには、  
私たち自らも持続可能な  
強い企業体でなくては  
なりません。



「新サービスの創出」については、当社の業界におけるポジションを生かし、M&Aや新規事業創出によって、電子書籍流通の周辺事業の拡大に努めます。その一つである「インプリント事業」においては、このデジタル社会において、さらに拡大するデジタルエンターテインメントコンテンツ市場におけるライセンス獲得を積極的に行うため、子会社化した日本文芸社のデジタル発のコンテンツ制作力を強化し、デジタルマーケティングの活用やバックオフィスの効率化などのDXを進めることで、次世代出版社のロールモデルとして、今後も積極的にコンテンツを保有する出版社との連携、グループ化、ソリューション提供を加速するための礎を築きたいと考えています。

新サービスのもう一つの軸は「メディア事業」で、その一翼を担う(株)MyAnimeListはさらなる規模拡大を目的とした第三者割当増資を実施し、うち6億円を当社、講談社、集英社、小学館の4社で引き受けることとしました(その後、2021年5月に約3億円を4社が、6月にも(株)電通グループを含む数社が約4.5億円を追加で引き受け、総額13.6億円の増資を実施)。海外における日本のアニメ・マンガ需要は年々高まりを見せており、日本発コンテンツの世界展開に向けて日本のIP (Intellectual Property: 知的財産)ホルダーが協働していく形が取れたのではないかと考えます。

\* デジタルコンテンツアセット、Digital Content Asset及びDCAは(株)メディアドゥの登録商標です。

**重要課題に取り組み、  
企業として揺るぎない基盤を構築する**  
— 持続可能な強い企業体の構築に向けて —

この先も出版・コンテンツ業界に貢献するためには、持続可能な強い企業体をつくり上げていく必要があります。当社は現在、技術基盤の強化、組織力の向上、透明性の高いコーポレート・ガバナンスの実現の3つを特に進化させていく必要があると認識しています。

当社は電子書籍流通の中核として圧倒的な「Position」を確立することができました。一方で、もう一つの強みである「Technology」については、可用性やセキュリティを含めて一層注力していく必要があります。特に技術開発を担うエンジニア人材の強化は重要課題と捉えています。既存のエンジニアが成長できる環境をつくるのはもちろんのこと、新たに優秀な人材

を獲得するため、採用にも力を入れていきます。2021年6月からは、エンジニア採用チームを社長直下の組織に移管しました。世の中のDXが加速する中、エンジニアの需要はますます高くなっていますが、私たちのビジョンや経営戦略に即した人材を十分に確保することはもとより、採用したエンジニアが会社とともに成長できる環境を整えていくために、さらなる環境改善や評価制度の変更などに取り組んでいきます。また、当社が業界からの信頼を保ち続けるためには情報セキュリティの確保が必須です。電子書籍コンテンツの漏洩防止はもちろんのこと、これから期待されるBtoC事業の拡大に備え、個人情報の取り扱いも含めて、細心の注意を払って、システムや体制の強化が不可欠であると認識しています。

組織力の向上については、長く働いている社員はもちろん、中途入社の社員が活躍できる会社づくりを目指していくことが必要で、そのために評価・育成の仕組みを整えています。より高い目標設定と実行力の向上のために2019年に新たに導入した人事評価制度は、1年間の運用を経て、手応えを感じるとともに、改善すべき点も見えてきました。

コーポレート・ガバナンスに関しては、私が創業社長ということもあり、コーポレートガバナンス・コードのような第三者のガイドラインを踏まえて制度や体制を一つひとつ充実させていくことで、これまで以上に透明性と実効性を担保していく考えです。具体的には、新たにコーポレート・ガバナンス基本方針を制定し、当社のガバナンスに関する基本的な考え方を公表したほか、2021年6月からは指名報酬諮問委員会を設置し、経営の客観性や合理性を確保する枠組みを設けました。取締役役に関してもスキルマトリックスを作成することでそれぞれの役割を可視化するとともに、独立社外取締役として当社初の女性役員が就任したように、組織の根幹からさらなるダイバーシティ推進を図っていきます。

**Beyond Expectation**  
— どのような時代の流れや変化にも適応し、  
価値を創出できる存在へ —

現在のビジョンである「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、電子書籍取次によって市場拡大を実現すべく、今から約10年前に掲げた考え方です。そして現在、多く

の方々が電子書籍を利用する時代になってきたことで、次にメディアドゥが目指していく世界、ターゲットにしていくべきビジョンや存在意義を改めて振り返るタイミングにあるというのは冒頭で述べさせていただいた通りです。電子だけではなく、紙を含めた出版業界全体のDXを促進する。ブロックチェーンによりデジタルコンテンツの価値を高め、それが当たり前のようになり取りされる世界をつくる。これらの実現には高いハードルが存在し、現在は実現に向けた様々な投資を行っている段階にありますが、出版業界、コンテンツ業界、そして、当社自身にも成長に向けたポテンシャルが未だ多く秘められていると考えています。

この1年間で、社員の経営に対する意識が変わったと感じています。当社は2020年に初めて発行した統合報告書を全社員に配布しました。社員にとっては、外部から見たメディアドゥや自分たちの姿を改めて認識し、背筋を伸ばす良い機会となったと捉えています。また、資金調達や将来を見据えたM&Aが行われ、異なる文化に触れたことで、当社の成長戦略や進む方向性を再確認し、社員一人ひとりが実現に向けて何を成すべきかを考える重要な契機となりました。

常に業界の未来を見据える。組織が一丸となり経営力、基盤を整え、先手を打って戦略を実行していく。自らの確固たる使命を強く胸に抱きながら、既存の枠組みや固定概念を超えて、新しい世界をステークホルダーの皆様にお見せしてまいります。

2021年6月

代表取締役社長 CEO  
藤田 恭嗣

藤田恭嗣

# CBDOインタビュー

## コンテンツの価値向上を目指す

メディアドゥは2018年より、ブロックチェーン技術による新たなコンテンツ流通プラットフォームの開発に取り組んでいます。コンテンツの楽しみ方や流通方法は、これまでもインターネットやスマートフォンの誕生により変化し続けてきました。メディアドゥが見据える出版、コンテンツ業界の未来、そして今後のサービス展開について、新規事業開発の統括責任者に聞きました。



コンテンツの概念は  
テクノロジーにより  
大きく変わり、  
広がる

取締役 CBDO  
(Chief Business Development Officer)

溝口 敦

### Q. 出版、コンテンツ業界の未来についてどのように捉えていますか。

現在、コンテンツはその特性によって「デジタル」と「フィジカル」という2つに区分されて取り扱われています。しかし、この先の未来、コンテンツそのものからデジタルとフィジカルという隔たりは消失し、境目を感じなくなっていくものと考えています。ITの意義は、単にデジタル化を進めるのではなく“不便を便利にすること”にあります。皆様が書籍を購入して楽しむ際、手に残したい、手触りを感じたい場合は書店で紙書籍を購入する、あるいは今すぐに読みたい場合は電子書籍を購入するといったように、目的や状況に応じて選択肢を検討することができますよね。さらに書店に行く時間がないけれども、紙書籍で読みたい場合は、e-commerceを利用するという選択肢もあります。かつて、コンテンツを楽しむためには、コンテンツを買いに行ったり、ライブを観に行ったりするしか手段がありませんでした。ITはユーザーが楽しみ方の最適解を見つける可能性を広げているのです。これらの選択肢は、今後も新たな技術によってさらに増加していくことでしょう。例えば、電子書籍はこれまで、スマートフォンなどの狭い画面上で読まれることが主流でしたが、VRであれば爽やかな海辺などの理想的な仮想空間の中で、ARであれば狭いディスプレイから解放された環境で読書体験ができるようになるのです。

メディアドゥは、出版物のみを取り扱うテクノロジー企業だと認識されているかもしれませんが。しかし企業理念において掲げているように、私たちの真の存在意義は、コンテンツ全般の価値向上と広い頒布を行うことであり、出版物に限ったものではないのです。実際に、あるアニメのファンが原作のマンガを読み始めたり、主題歌を手掛けるアーティストに興味を持ったりと、エンターテインメントコンテンツ同士の境界線はあまり存在していません。私たちは、電子書籍の取り扱いを主軸として事業を行ってきましたが、今後は取り扱うコンテンツの幅を広げ、コンテンツ市場全体の拡大を目指していきたいと考えています。さらに、メディアドゥは技術力だけではなく、出版物を中心にコンテンツを大切に扱い、IPホルダーである出版社の皆様から信頼を寄せていただいているという自負があります。新たなサービスを生み出そうとする中で、出版社に限らず多くのIPホルダーの皆様と協力環境にいられるのは、出版業界のテクノロジー企業としてメディアドゥが確固たるポジションを築き上げてきた証左だと捉えています。

### Q. デジタルコンテンツは、この先どのように進化していく必要がありますか。

デジタルデバイスの普及により、人々が気軽にデジタルコンテンツに触れることができる機会が増えました。音楽や映像に関しても、今ではサブスクリプションサービスを利用する人が増えています。毎月定額を支払えば、様々なジャンルの曲や映像と出会う機会を得られることが魅力です。一方で、それぞれの作品には単価が設けられていないため、ユーザーにとっては一つひとつのコンテンツに価値を見出しにくく、コンテンツホルダーにとってはマネタイズしにくいというネガティブな側面も生まれています。しかし、アーティストやコンテンツ自体の価値が下がったわけでは決してありません。以前は、シングルCDを1,000円で購入したり、レンタルビデオ店で1本400円の映画を借りたりしていました。では、同じデータにもかかわらず、フィジカルで手に取れるコンテンツと、デジタル上で手に入れるコンテンツに存在する違いは一体何でしょうか。

人々は、書籍を読み、音楽を聴き、また映像を観るという行為

を通じて、単に消化するだけでなく、コンテンツが持つ本質的な価値を感じているはず。例えば、好きなマンガや好きなアーティストの限定版アルバムをコレクションしたり、それを友人へ見せてあげたり、時には同じ趣味のファンに販売して思いや価値を共有しています。さらに、一緒に空間で映画を観て感想を言い合うことで、作品への愛着は一層沸きますし、コミュニケーションが深まることで、その人のことをよく理解したりしています。私たちはコンテンツを楽しむことはもちろん、コンテンツへの想いを誰かと共有することにも価値を感じているのです。しかしデジタル上においては、一般的にはユーザーはコンテンツの閲覧権や視聴権しかありませんから、ネット上でそれを誰かに見せてあげたり、ビデオ電話をしながら画面を共有して映画を観たりすることは簡単にはできませんので、この部分をフィジカルコンテンツと同様な体験にすることができれば、デジタルコンテンツの価値向上に繋げることができると考えています。

## CBD0インタビュー コンテンツの価値向上を目指す

当社はかねてより、新しいデジタルコンテンツのあり方として、個数の概念を持ち、誰が保有しているかを証明できる「Digital Content Asset (DCA)」を提唱しています。ブロックチェーン技術により、ユーザーがデジタルコンテンツを資産化することができる新たなコンテンツサービスの開発です。現在はそこから

### Q. NFTの特徴について教えてください。

NFTが可能にするのは、デジタルコンテンツに対する個数の概念の付与だけではありません。それぞれのコンテンツが持つIDをトレースすることで、誰が何を購入し、誰に販売したのか、ユーザーの行動履歴を記録・分析し、マーケティングへ生かすことも可能になるのです。これまではファンクラブに入会している本人や、チケットなどを購入した本人といった1等身のファンのみを可視化できましたが、そのファンが誰にコンテンツを貸したのか、転売したのかといった情報まではつかむことができませんでした。NFTのデジタルコンテンツは、最初に貸した・売った人から、それ以降の全てのファンを明確にすることができます。さらにはファンの中でも、ほかのユーザーへの影響力が高いインフルエンサーが誰なのかという情報も見つけ出すことができるのです。例えばライブ会場においていくら飛び跳ね

### Q. 現在、メディアドゥではどのようなサービス展開を考えているのでしょうか。

先述の通り、コンテンツは、ファンの熱意やファン同士の繋がり、輪が広がることで広範な流通を実現することができます。そのためにはまず、デジタル上でコンテンツをたくさんのファンに楽しんでいただき、それが著作権者に伝わり、また公正な収益還元がなされ、次のコンテンツ制作に繋がっていくエコシステムをつくり、守っていく必要があります。また、コンテンツへの共感こそが、ファンが求める本質であるとも認識しています。そこで、多くのファンが同時にあつかも同じ所に集まってライブを観ているような気持ちになれる映像配信サービスの開発を始めています。それが、2021年11月に一般公開予定のソーシャル映像視聴サービス「GREET」です。このGREETには、「きみと一緒に。」というサブタイトルがついています。GREETが提携する権利者が持つ膨大な映像コンテンツを活用し、インフルエンサーが主催者となって映像について大勢のファンに熱く語る上映会や、ファンクラブ内で交流を深める上映会、熱

派生し、ファン同士が自分の持つデジタルコンテンツを見せ合い、さらに譲渡や売買もできる、NFT(Non-fungible Token/非代替性トークン)を活用した「メディアドゥNFTマーケットプレイス(仮称)」のサービスプラットフォーム開発を行っています。

でも、SNSでファン活動を行ってもアーティストに必ずそれが伝わるということはありません。NFTやブロックチェーン技術を活用すれば、インターネット上で商品を売り買いしたり、周囲に作品を勧めたりした事実がデータとしてアーティストに直接伝わり、正確なファンマーケティングを行うことができます。私が管轄する新規事業開拓を目的としたIPマーケティング企画室内には、これら技術を活用したコンテンツをメインに扱うチームがあり、「ファンマーケティングチーム」と名付けています。コンテンツがファンの熱意やコンテンツへの愛情によって広がり、人気を博し、著作権者がコンテンツをつくる原動力になることで、正しくエコシステムが回り、それが新たなコンテンツをつくる糧になるように、そして、そのサイクルを支え、生み出せるチームになれるようにという意味を名前に込めています。

狂的ファン同士による上映会などを実施する場を提供します。参加者はチケット代を支払い、それがコンテンツホルダーやインフルエンサーへ還元されるマネタイズ手法です。様々な理由により、物理的に集まりたくても集まらないことも多い時代だからこそ、このようなコンテンツを愛する人々の想いを共有できる空間をバーチャルにつくっていく必要が今後はもっと求められていくと思います。

また、(株)トーハンの事業連携により、全国の書店でNFT活用の「デジタル特典」付きの紙書籍を販売します(詳細はP.32、38)。「デジタル特典」は書籍を購入した本人のみがもらえる限定のコレクショングッズです。さらに当社では「メディアドゥNFTマーケットプレイス(仮称)」という、「デジタル特典」を含むデジタルコンテンツをユーザー同士が自慢したり、トレーディングすることもできるサービスを展開します。フィジカルの世界では、オークションサイトなどに出品する際の写真

撮影や落札後の配送などに多くの手間がかかります。しかし、デジタルのマーケットプレイスではそのような手間もかかりませんし、売買・取引履歴が可視化できるほか、国境に関係なくグローバルな流通も簡単にできるようになります。実はこのようなサービス展開は海外においてすでに行われており、その最大の成功例は、北米のプロバスケットボールリーグをコンテンツとしているデジタルトレーディングカードのNFTです。こ

### Q. 今後のメディアドゥに期待していただきたいことを教えてください。

現在、私たちはリアルな世界で生きていても、多くの時間をスマートフォンやPCの画面の向こう側で費やしています。ビデオ会議はもちろんですが、メッセージアプリや動画共有SNS、そしてゲームに至るまで物理的な本人の所在地に関係なく、「意識」はバーチャル空間にあると言っても言い過ぎではないかもしれません。その端的な例として、現在の若い世代は、リアルな世界の服やカバン、靴ではなく、オンラインゲーム内のキャラクターの装備やアイテムを購入することにも大きな意義を感じています。それはやはり、オンライン上のほうがリアルより多くの人と繋がることができ、購入したグッズを広く自慢できたり、価値を感じたりするからだと思います。さらにVRやARといった世界が当たり前になったとき、デジタル空間における人々の没入感はより高まり、やがてはフィジカルの世界よりもデジタルの世界での保有物や体験を重視し、価値を置くようになるのです。私たちは、ガラケーがスマートフォンになったように、必ずこのような世界がやってくると認

れは人気選手がオンコートで見たハイライトシーンが動画パッケージとなっているものです。実際にマーケットプレイスで流通しており、2020年末のサービス開始以来、300万回以上の取引が実施され、取引総額が5億米ドル以上になるなど、非常に高い収益化を実現しています。こうした前例からも、NFTを活用したデジタルコンテンツ流通市場には大きな可能性があると感じています。

識しています。メディアドゥは、そのような世界が訪れたときに、この世に存在する膨大な著作物がデジタル上においても価値を持ち、不自由なく流通し、それによって絶えずコンテンツが生み出される仕組みを整えておく使命があると考えています。そのために、先ほどお話ししたブロックチェーンやNFT、GREETだけではなく、ARやVRゴーグル向けサービスの開発にも着手していますし、その先には新しい世界に向けたコンテンツやデバイス開発も行っていくかもしれません。これは冒頭でも申し上げた通り、約20年コンテンツ・出版業界と密接に繋がり、著作物流通に正面から向き合ってきたことと、その間、技術開発を弛まず行ってきたテクノロジー企業であるメディアドゥだからこそできることです。常に未来を想像し、事業環境を見据え、ユーザーのニーズを把握しながら、先陣を切って著作物の価値向上を図ることにより、国内外におけるコンテンツ市場の拡大に寄与していきたいと考えています。

## NFT(個数の概念を持つデジタルコンテンツ)の台頭により新たなデジタルコンテンツ時代が到来

	暗号通貨	NFT (Non-Fungible Token)	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)	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	あり (誰が持っている1暗号通貨でも 価値は同じ)	なし (シリアルナンバーを持ち、 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 持っていても同じもの)
具体例	暗号通貨	コレクションアイテム (デジタル蒐集品) ➡ “所有”の概念	一般に配信されてきた 電子書籍、音楽、映像 ➡ “消費”の概念

# メディアドゥのあゆみ

## 時代を見据えて業界に新しい世界観を生み出してきたメディアドゥグループ

### 1994-

テックカンパニーとしてのルーツ。  
コンテンツ配信事業をスタート

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

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

### 2006-

音楽から電子書籍へ。  
電子書籍取次事業への参入

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

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

### 2013-

スマートフォン普及などによる  
市場拡大とともに成長

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

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

### 2017-

出版デジタル機構の子会社化。  
国内電子書籍取次No.1のポジションを獲得

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

- 2017年 3月 徳島に合弁子会社である「株式会社メディアドゥテック 徳島」を設立
- 3月 「株式会社出版デジタル機構」の株式を取得、子会社化
- 4月 「アルトラエンタテインメント株式会社」の全事業を譲受
- 6月 「株式会社出版デジタル機構」の株式を100%取得し、完全子会社化
- 9月 会社名を「株式会社メディアドゥホールディングス」とし、持株会社体制へ移行
- 2018年 12月 インターネット技術の世界的標準化推進団体「W3C(World Wide Web Consortium)」に加盟
- 2019年 3月 「株式会社出版デジタル機構」と「株式会社メディアドゥ」が合併(社名:株式会社メディアドゥ)
- 子会社である「Media Do International, Inc.」を通じて、「MyAnimeList, LLC.」の株式を取得
- 8月 「ジャイブ株式会社」の株式を取得、子会社化

### 2020-

出版取次大手トーハンの資本業務提携。  
ブロックチェーン技術の活用。  
市場拡大、そして新市場の創出へ

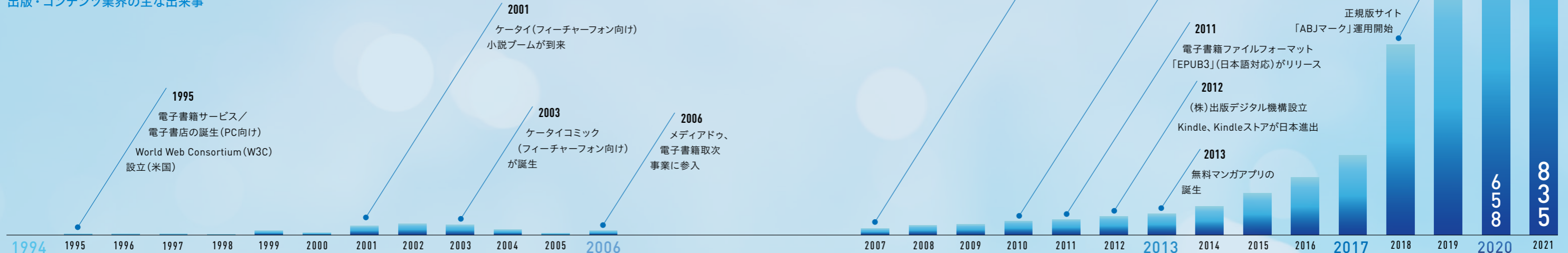
▶ 2020年6月、(株)メディアドゥホールディングスと(株)メディアドゥとの合併をもって、PMI\*を完遂。コロナ禍によるデジタルコンテンツへの需要拡大とともに売上成長を続け、新たな市場創出へ向けた事業展開へ。

- 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「一般社団法人徳島イノベーションベース」を設立
- 6月 「株式会社メディアドゥホールディングス」が「株式会社メディアドゥ」を吸収合併(社名:株式会社メディアドゥ)
- 10月 新株予約権発行による資金調達を発表  
マンガアプリ「ゼロコミ」などを手掛ける「株式会社Nagisa」の株式を取得、子会社化
- 2021年 1月 「Media Do International, Inc.」を通じて、「Firebrandグループ」の株式を取得、孫会社化
- 3月 「株式会社日本文芸社」の株式を取得、子会社化  
出版取次大手である株式会社トーハンと資本業務提携
- 4月 株式会社トーハンと、ブロックチェーン技術を基盤としたNFT活用によるデジタル特典サービスプロジェクトに着手

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

## 売上高推移(億円)

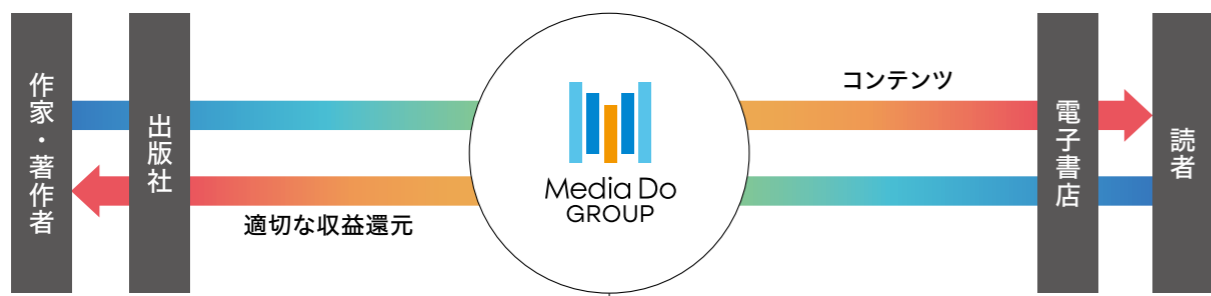
出版・コンテンツ業界の主な出来事



# The Media Do Group at a Glance

メディアドゥグループは、電子書籍などのデジタルコンテンツを中心に著作物を世に広め、出版市場全体の拡大に最大限貢献することを目指しています。そのために、「創作」「販売」を支援する事業を展開するとともに、「読書」を加速するための情報やサービスの提供を推進しています。

## 出版業界におけるメディアドゥの役割



### 電子書籍取次

DCAの実現 出版業界におけるDXの推進

売上分配	<b>① 出版社及び電子書店間の調整業務</b> ・各出版社と各電子書店間の個別契約仲介 ・電子書店ごとに発生するデジタルデータの検証作業等のオペレーション受託
契約仲介	<b>② 売上・販売実績・書誌データなどの一元管理</b> ・出版社からお預かりしたデータを電子書店に連携 ・売上集計報告の一元管理(経費処理の効率化) ・作品の販売状況を電子書店ごとに把握・提供(出版社管理画面提供)
システム提供	<b>③ 電子書店の開拓と企画販促の推進</b> ・各電子書店に売れ筋作品情報を提供 ・各電子書店へ作品の販売機会最大化に向けた、企画販促(値引、割引等のキャンペーン)提案(キャンペーン管理機能)
キャンペーン管理	

---

### ユーザーへのコンテンツ普及

新サービスの創出 海外展開支援 出版業界におけるDXの推進

 書籍の要約サービス「flier」を運営	 世界最大級の日本アニメ・マンガのコミュニティメディア「MyAnimeList」の運営	 書籍のWebマーケティングツールの提供	 メディアドゥグループの事業ミッションを国際的に展開
-------------------------	--	-------------------------	-------------------------------

---

### ユーザーへのコンテンツ販売・提供

新サービスの創出 出版社向け制作支援 新サービスの創出

 マンガアプリ「ゼロコミ」と2.5次元・声優特化の動画配信アプリ「ONSTAGE」を運営	 無料電子コミックサービス「マンガ図書館Z」を運営	 書籍、雑誌の出版・販売及び次世代型出版モデルとインプリント事業の推進	 少女コミックレーベル「ネクストF」を運営
---	------------------------------	--	--------------------------

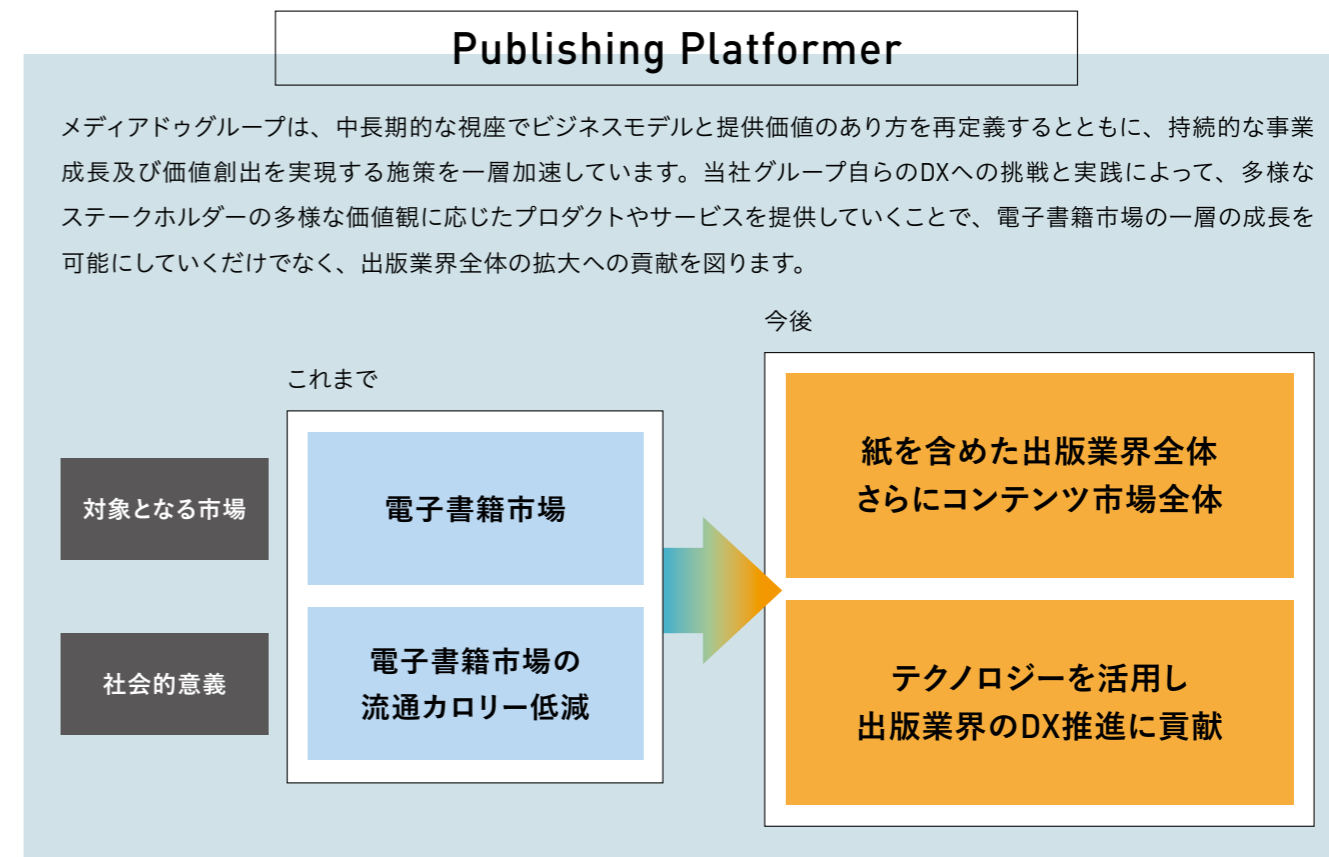
---

### 出版業界DX推進支援

出版業界におけるDXの推進

出版ワークフロー管理、書誌情報管理サービスの提供

## 出版業界に創出する価値



### 1. DCAの実現

- ・新たな電子書籍プラットフォーム
- ・新たな読書体験を生み出すVR等関連事業
- ・ブロックチェーン技術を基盤としたデジタルコンテンツサービス

### 2. 出版業界におけるDXの推進

- ・電子書籍取次
- ・売上／印税分配
- ・書誌情報管理
- ・海外展開支援

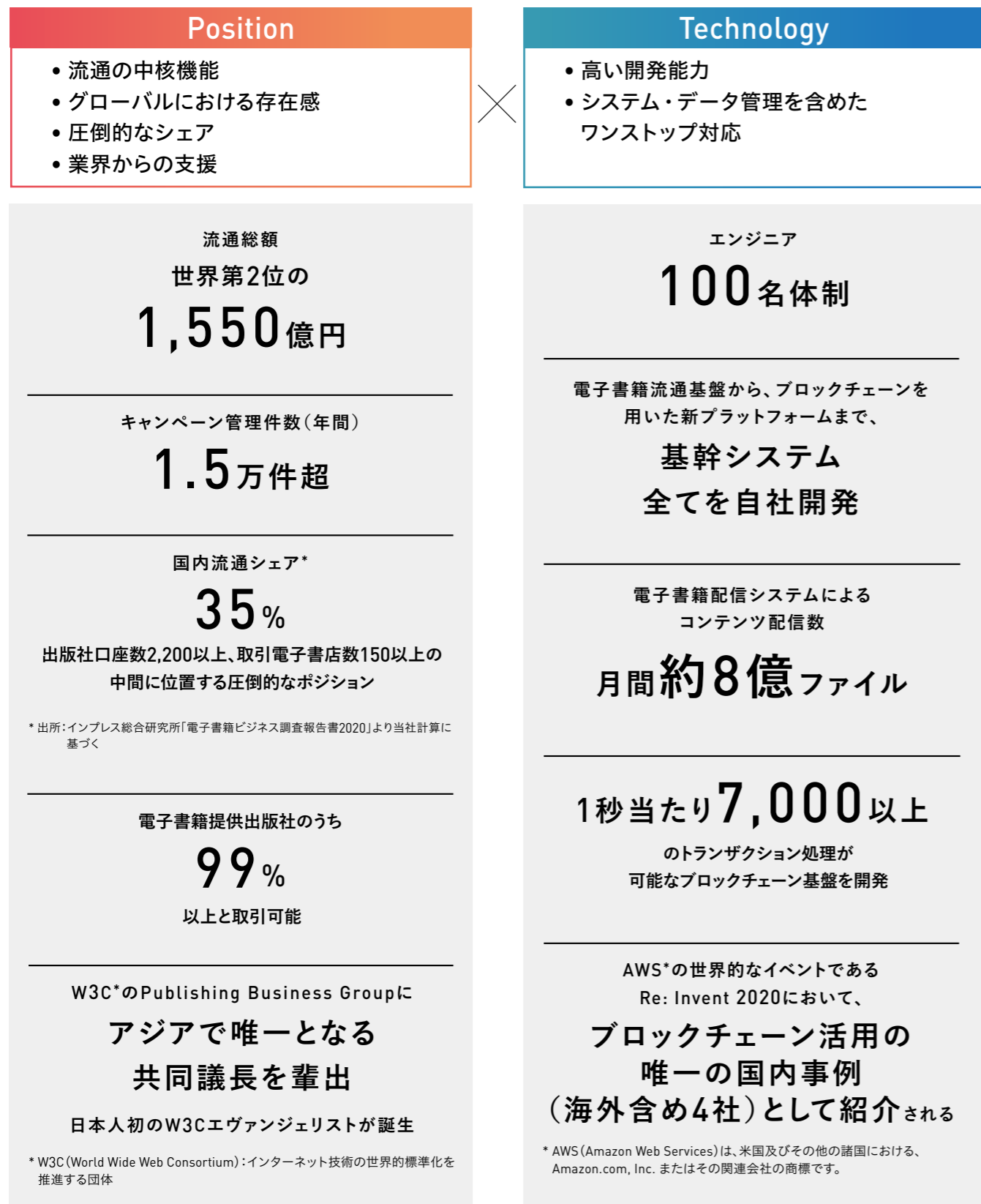
### 3. 新サービスの創出

- ・デジタル主導の新たな出版インプリント事業
- ・新たな読書体験を生み出すマンガアプリ事業
- ・読書コンテンツ提供メディア事業
- ・出版コンテンツ制作支援事業

## The Media Do Group at a Glance

### 事業基盤となる強み

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



### 担当役員からのメッセージ

## Position

今や4,000億円規模に達する日本の電子書籍市場の中で、メディアドゥは大手出版社をはじめとした2,200以上の出版社と150以上の電子書店の間に立ち、電子書籍コンテンツ流通最適化のためのシステムソリューションと流通オペレーションを提供しています。

そのクオリティとスピードを維持しながら、対価への妥当性を常に追求し、出版社と書店の双方に納得していただけるサービスを適正な価格で提供し続ける姿勢、また、それによって得られた信頼こそが当社のポジションの根幹となっています。

特にこの1年は、巣ごもり消費の影響などによって電子書籍の需要も高まり、出版社、書店のキャンペーン施策や入稿数などが大幅に増加しました。この需要増に対応すべく、電子書籍事業本部を挙げて、各取引先の実態に応じたサービス契約形態の改革や運用改善に注力しました。

今後もさらなる成長へ向けて、社内外のオペレーション自動化・効率化など、リソースの選択と集中を図りながら、このポジションだからこそ見える課題解決に挑戦し続けます。



執行役員 CEDO  
(Chief Ebook  
Distribution Officer)  
**花村 佳代子**

## Technology

メディアドゥの電子書籍取次システムは、著作物の健全なる創造サイクルの実現という当社のミッションを支える基盤です。このシステムを止めないように運用するだけでなく、出版社と電子書店の間に立ち、各ステークホルダーの皆様のご要望にお応えすべく機能追加を重ねていく。当たり前のように進化させていくべきかが重要であり、これを突き詰めて最適な仕組みへと導いていけるポジションにいる点がメディアドゥの競争優位を支えています。

同様に、ブロックチェーン技術をはじめとする先端テクノロジーの研究やサービスへの適用に挑戦できる環境と人材の確保もできています。今後もこうした競争優位を維持し、さらに高度化すべく、環境整備や人材育成を課題として一層の強化を図っていきます。



執行役員 CTO  
(Chief Technology Officer)  
**泉 純一郎**

# パフォーマンスハイライト

(百万円)

	2017/2(非連結)	2018/2(連結)	2019/2(連結)	2020/2(連結)	2021/2(連結)	前期比
<b>経営成績:</b>						
売上高	15,532	37,213	50,568	65,860	83,540	+17,680
電子書籍流通事業*1	—	—	50,164	64,529	82,349	+17,820
その他事業*1	—	—	403	1,329	1,190	-139
売上原価、販売管理費	14,874	36,280	49,098	64,004	80,873	+16,869
著作権等	12,240	31,182	43,223	56,869	73,502	+16,633
手数料等	325	203	197	206	215	+9
広告宣伝費	546	407	522	627	877	+250
人件費等	850	1,817	2,729	3,460	3,185	-275
償却費等	196	846	918	806	757	-49
その他	708	1,817	1,502	2,027	2,325	+298
営業利益	656	930	1,468	1,853	2,664	+811
経常利益	656	831	1,492	1,761	2,720	+959
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	414	358	(1,243)	884	1,519	+635
EBITDA*2	854	1,777	2,391	2,661	3,424	+763
<b>財政状態(会計年度末):</b>						
総資産*3	8,683	26,699	30,942	34,062	43,187	+9,125
負債合計	5,915	22,480	26,481	28,224	31,018	+2,794
純資産合計	2,767	4,218	4,461	5,838	12,169	+6,331
株主資本等合計	2,716	4,096	4,369	5,791	12,105	+6,314
有利子負債(短期及び長期)	1,460	11,387	10,063	8,241	6,652	-1,589
<b>キャッシュ・フロー:</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	949	1,470	2,458	1,928	2,544	+616
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,082)	(7,960)	(481)	(77)	(1,275)	-1,198
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,464	9,944	(364)	(1,506)	3,349	+4,855
フリー・キャッシュ・フロー	(1,132)	(6,490)	1,977	1,851	1,269	-582
現金及び現金同等物の期末残高	2,056	5,685	7,747	8,089	12,703	+4,614
<b>1株当たり情報(円):</b>						
当期純利益(損失)	41.65	32.56	(106.02)	64.58	104.52	+39.94
配当金	8.80	10.50	10.50	13.00	21.00	+8.00
配当性向(%)	21.1	32.2	—	20.1	20.1	±0.0
純資産	270.33	359.67	353.96	408.61	787.66	+379.05
<b>主要な経営指標:</b>						
総資産経常利益率(ROA)(%)	9.3	3.1	5.2	5.4	7.0	+1.6
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	16.8	8.7	(29.4)	17.4	17.0	-0.4
自己資本比率*3(%)	31.3	15.3	14.1	17.0	28.0	+11.0
財務レバレッジ(倍)	3.14	6.33	6.94	5.83	3.55	-2.28
D/Eレシオ(倍)	0.54	2.78	2.30	1.42	0.54	-0.88
従業員数*4(人)	130	279	362	350	379	+29

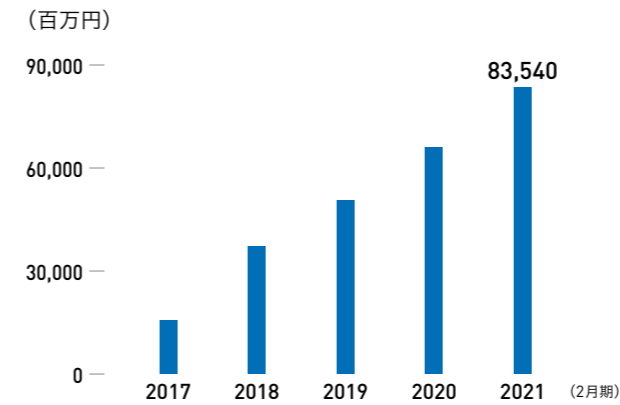
\*1 2019年2月期よりセグメントの組み換えを行っているため、それ以前については記載していません。

\*2 EBITDA = 営業利益 + (減価償却費 + のれん償却額)

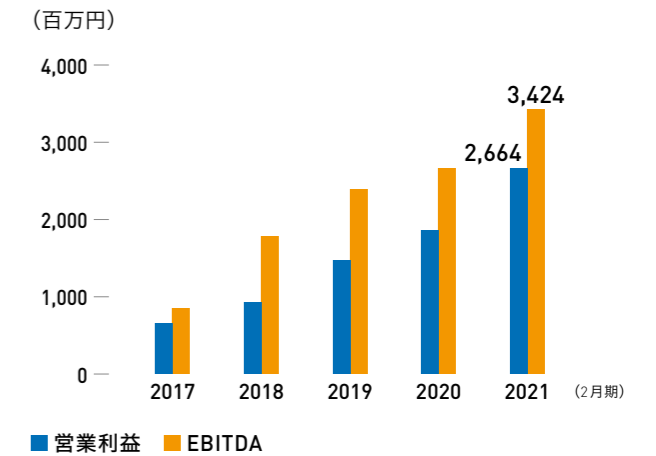
\*3 『『税効果会計に係る会計基準』の一部改正』(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2020年2月期の期首から適用しており、2019年2月期は当該会計基準の変更を遡及適用した数値としています。

\*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。

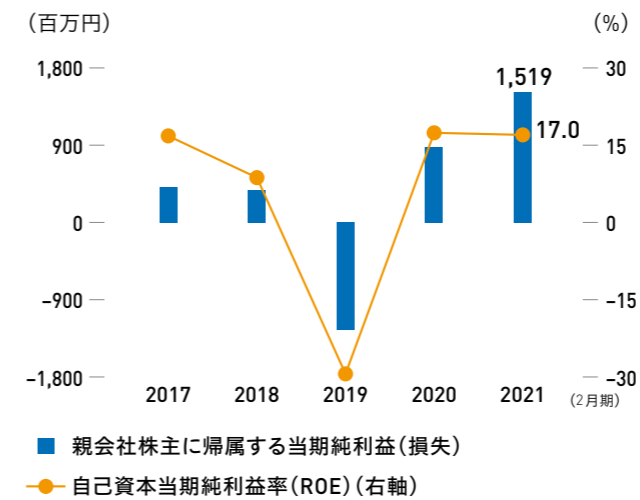
## 売上高



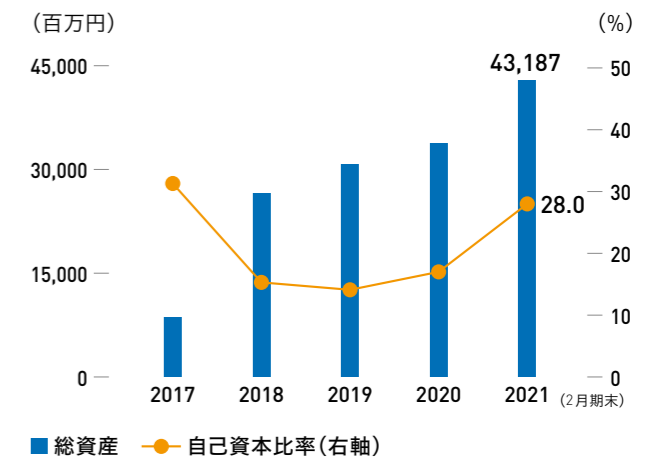
## 営業利益/EBITDA



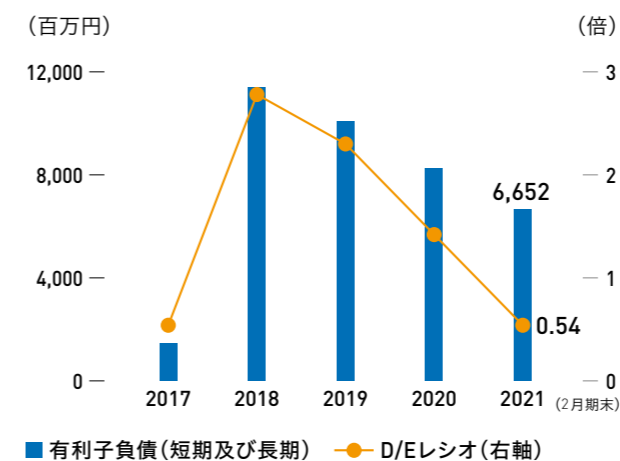
## 親会社株主に帰属する当期純利益(損失)/自己資本当期純利益率(ROE)



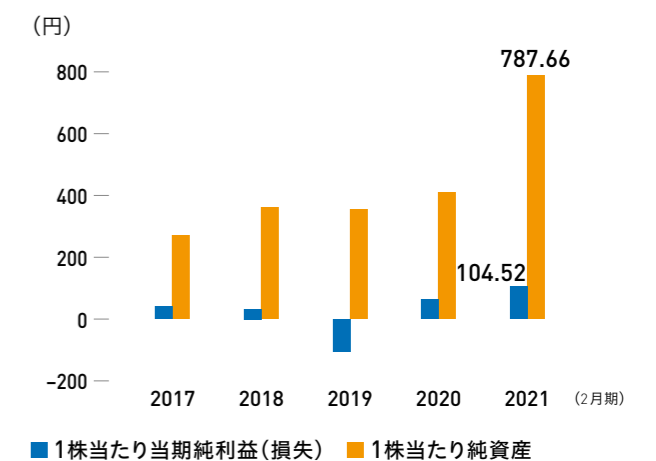
## 総資産/自己資本比率



## 有利子負債(短期及び長期)/D/Eレシオ



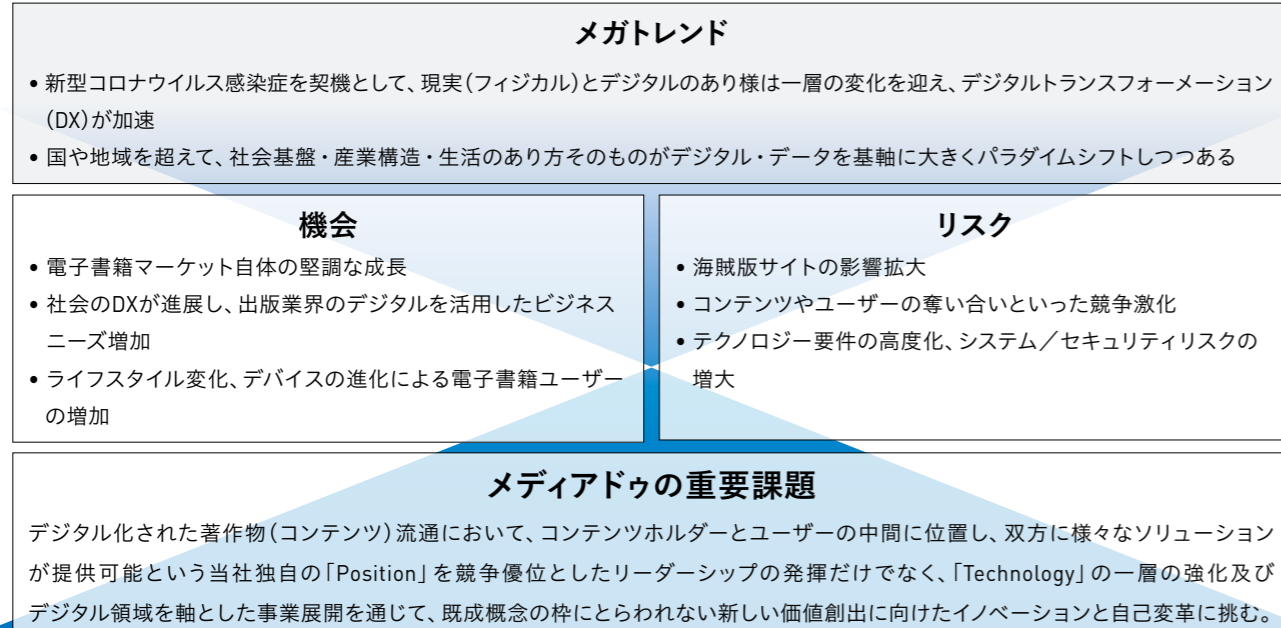
## 1株当たり当期純利益(損失)/1株当たり純資産



# メディアドゥの成長戦略

## 成長戦略の全体像

メディアドゥグループは、私たちが持つ電子書籍市場における「Position」と「Technology」という強みを生かし、著作者、出版社、電子書店やユーザーといったデジタルコンテンツに関わる全てのステークホルダーの要望、課題に真正面から取り組むことで、社会課題の解決と持続的な成長の両立に挑戦していきます。



## メディアドゥが創業以来培ってきた強み Position × Technology

➡ 詳しくはP.22-25

### ①メディアドゥの現在地

- ・売上高は前倒しで目標達成、利益は計画通りに進捗
- ・PMI完了+構造改革による企業体質の改善完了
- ・資金調達により財務体質が改善

### ②中期戦略骨子

プラットフォーム枠組み強化(資本業務提携、M&A)

DCAの実現

出版業界におけるDXの推進

新サービスの創出

### 目指す姿

## Publishing Platformer

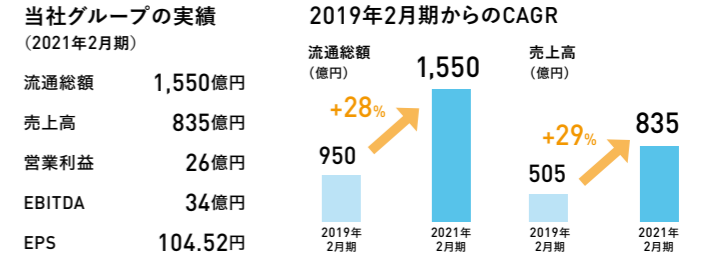
当社グループが持つ最大の強みである電子書籍流通における、独自かつ圧倒的な「Position」と先端「Technology」を組み合わせることによって、電子書籍流通全体を支える存在への転換を図っていきます。

## 前成長戦略の振り返り

### ①メディアドゥの現在地

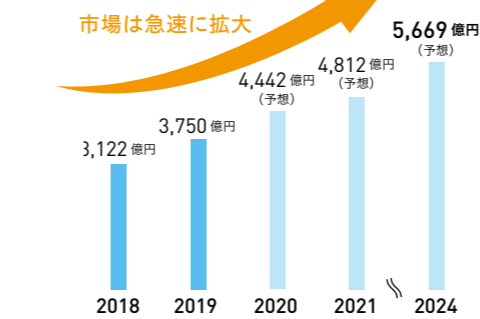
#### 強みを生かした戦略で市場の伸び率以上の成長を実現

2020年の日本における電子出版市場規模は、書籍・コミック・雑誌の合計が4,442億円と推計され、過去3年の年平均成長率(CAGR)は約20%となっています。また、2024年には約1.3倍の5,669億円になると見込まれ、急速な拡大を見せています。これに対し、当社グループはこの3年で流通総額・売上高ともに約30%弱の増加となるなど、市場の伸び率を上回る成長を実現しています。

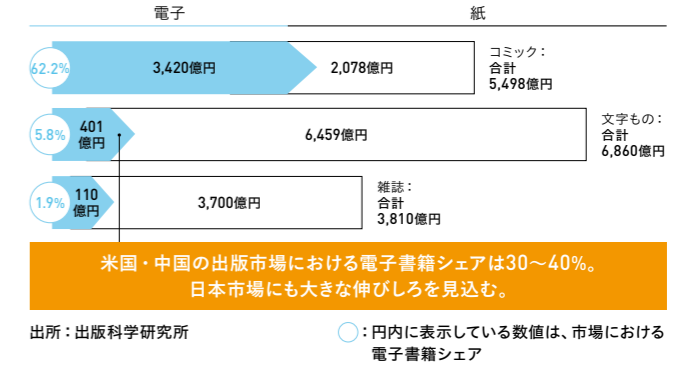


### メディアドゥを取り巻く展望のある市場環境

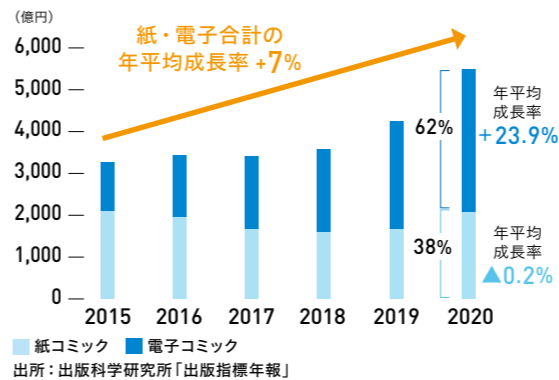
#### 電子書籍市場規模の推移



#### ジャンル別出版市場規模(2020年)



#### コミックス(単行本)市場規模推移



場所・場面に制限されず購入できるデジタルの利点が寄与し、電子コミックは紙コミック市場を超過

デジタルへの露出がカタログ効果となり紙コミック売上の減少も歯止め傾向

**電子書籍流通増加は出版市場全体の活性化に直結**

### ②中期経営計画について

#### 足もとの急速な事業環境変化を踏まえて新中期経営計画の公表を延期

メディアドゥでは、2018年7月に5カ年計画の中期経営計画を策定し、その計画及び目標達成に向けて各種施策に取り組んできました。さらにこれまでの成果を踏まえ、計画の達成確度が高まったことから新しい中期経営計画の策定を進めていました。2021年2月期において売上高目標は前倒しで達成となった一方で、足もとは急速に事業環境が変化しており、また資金調達による一段の成長加速シナリオを織り込むべく、引き続きの検討・計画策定を進めています。

#### 中期戦略骨子

- 1 DCAの実現(Legacyを創りに行く)
- 2 出版業界におけるDXの推進(Legacyを作る)
- 3 新サービスの創出(事業拡大に向けた積極的な投資実行)

#### 2022年2月期の数値計画

	売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益	EBITDA
2022年2月期予想	1,000億円	30.0億円	28.2億円	16.0億円	40.0億円
前期比	+165億円(+19.7%)	+3.4億円(+12.6%)	+1.0億円(+3.7%)	+0.9億円(+5.3%)	+5.8億円(+16.8%)



## 中期戦略の重点施策と創出価値

中期戦略骨子	重要課題	社会的価値	経済的価値	貢献する主なSDGs
<b>DCAの実現</b> P.32 <b>出版業界におけるDXの推進</b> P.34 <b>新サービスの創出</b> P.36	<b>環境への配慮</b> ・CO <sub>2</sub> 排出量抑制への貢献 <b>経営理念の実践</b> ・著作物を公正な利用環境のもと頒布 ・ステークホルダーが安心して利用できる仕組みの構築と強化 ・地域社会への貢献と地方創生 <b>多様な人材の活躍</b> ・事業と人材の成長を一致させる	<b>社会課題の解決</b> ・持続可能な出版流通インフラの構築 ・著作者／取引先／ユーザー（読者）との信頼関係構築による相互発展 ・社会・文化の形成／発展と豊かな社会づくりの実現 ・地域経済の活性化 ・社員の働きがいの向上 ・多様性を受容した社会の実現	<b>成長と収益の追求</b> ・電子書籍流通総額 <b>1,550億円</b> (2021年2月期) ・その他事業売上高 <b>11.9億円</b> (2021年2月期) ・営業利益率 <b>3.2%</b> (2021年2月期) ・労働生産性向上 ・事業規模の拡大	
<b>ガバナンス強化</b>	東証プライム市場を見据えた改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応・ステーク		ホルダーとの対話を通じたガバナンス強化	

持続的な企業価値の向上

### コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み


2021年2月期	機動的な意思決定を行うべく執行役員制度導入	
2022年2月期	<b>指名報酬諮問委員会設置</b> ・取締役会の諮問機関として指名報酬諮問委員会を新たに設置 ・取締役と執行役員の選解任並びに報酬議案の答申を行うことで、経営の客観性や合理性を確保 ・過半数が社外取締役によって構成され、委員長は社外取締役が務める	<b>ダイバーシティ向上</b> ・独立社外取締役として、海外企業法務や、コーポレート・ガバナンスの幅広い知識や経験を有する金丸絢子氏が就任（新任） ・当社取締役会における社外取締役構成比は3分の1（社内4名：社外2名）

### CIOメッセージ

様々な人材の力を有機的に繋ぎ、  
当社グループらしい組織の軸を改めて確立していく

あらゆる変化が急速な現代において、非連続の成長を目指すには、あらゆる経営課題に全方向的に迅速かつ高品質に対応していく必要があると考えています。

そのためには、限られたリソースでも、各々が自分の役割を正しく理解し、組織一丸となることが肝要で、多様性を尊重しながらも、それらの拠り所となる「組織の軸」を確立できるよう、組織や業務分掌の枠組みを超えた横断的な調整と統合を担っていきたいと思います。



執行役員 CIO  
(Chief Integration Officer)  
**鈴木 元**

# DCAの実現

電子書籍市場は堅調な拡大を続けていますが、紙本や他のエンターテインメントコンテンツは急速なデジタル化の波にさらされています。当社では、インターネット上に溢れる膨大な量のデジタルコンテンツをリアルの世界における車や土地のように、アセット(資産)化することを企図した「Digital Content Asset (DCA)\*」の実現に取り組んでいます。

\*デジタルコンテンツアセット、Digital Content Asset及びDCAは(株)メディアドゥの登録商標です。

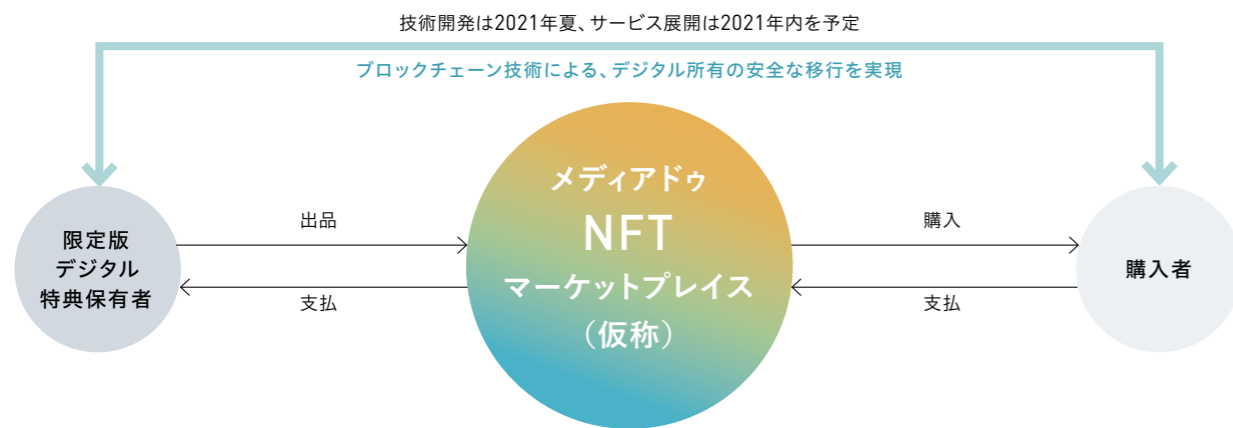
## 「デジタル特典」流通によるデジタルコンテンツ市場の開拓



これまで、ユーザーがコレクションしたくなるようなものは、限定版の本やCD、バッジ、切手、シール、フィギュアなど、実体のあるものに限られ、デジタルコンテンツでは実現することができませんでした。当社はブロックチェーン技術を活用することでデジタルコンテンツにも所有権の概念を持たせ、これまでデジタルの世界では実現できなかった「コレクションサービス」を提案します。

具体的には、NFT (Non-Fungible Token / 非代替性トークン) 技術を用い、出版社などIPホルダーと協力して限定版のデジタル特典をつくり出します。こうしたデジタル特典を紙の本に付け、紙出版流通における大手企業である(株)トーハンとの連携のもと全国の書店で販売することで、ユーザーの来店動機を高めることに貢献します。

## デジタルコンテンツの売買を可能にするマーケットプレイスの提供



ユーザーが獲得したデジタル特典は、NFTの特性である「ほかに同じものがない」「ユーザーが所有する感覚を得られる」という利点を活用することで、ユーザー同士で売買することができます。

当社はこうした売買を可能にする「メディアドゥNFTマーケットプレイス(仮称)」を新たに開発することで、ファンがコンテンツ愛を高め、広め、可視化する仕組みを構築していきます。2021年内のサービスインに向けてシステム構築やサービスポリシーの策定を進めています。

## 担当役員からのメッセージ

### シナジーを追求しながら、デジタルとリアルを融合した革新的なサービスの展開を図る

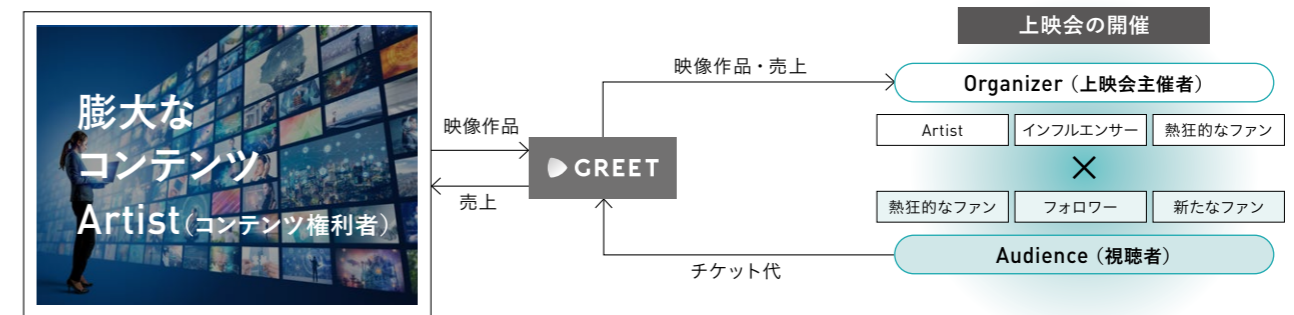


執行役員 CPSO  
(Chief Publication Solutions Officer)  
**塚本 進**

私が管掌する出版ソリューション本部のミッションは、インキュベーションであり、その配下の部門は全てスタートアップと捉えています。2022年2月期の大きな柱の一つが「トーハンの提携」です。トーハンとはまず電子図書館事業を協業で進めています。北米で80%のシェアを持つ「OverDrive」と当社がライセンス契約して7年が経過しましたが、いよいよ大きな飛躍が期待できるタイミングで、全国展開の営業力を持つトーハンと提携できたことは望外の喜びです。また、書店店頭でデジタルコンテンツを販売することを目標に、NFTを活用したデジタル特典付き出版物の販売を予定しています。店頭に来る読者に新鮮な読書体験を提供できるよう、デジタルとリアルを融合した革新的なサービスを展開します。

さらに、40年にわたって北米の出版界との信頼関係を築いてきた「Firebrand」を2021年1月に買収しました。北米での事業展開はもちろん、この会社が持つ海外での出版DXノウハウを、トーハンと協力して国内出版社に提供することで、大きなビジネスチャンスを生み出していけると確信しています。ほかにもPOD、NetGalley、Audio Bookといった成長の種子を抱える出版ソリューション本部の今後にご期待ください。

## 映像配信ビジネスにおける「著作物の健全なる創造サイクル」を実現



当社は2018年からブロックチェーン技術の研究開発に取り組んでおり、こうした技術をもとに新たなビジネス創造に挑戦しています。ブロックチェーン技術を用いた当社初の事業として、ソーシャル映像視聴サービス「GREET」を発表しました。

GREETは、これまで生み出された、音楽やアニメなどの膨大な映像作品を活用したサービスで、アーティスト本人やその熱心なファンはこれらの映像のオンライン上映会の主催者となることができます。上映会の主催者が視聴者を集客することで新たなファンを生み出すことができるほか、過去の映像作品に新たな価値を与え、収益を上げることが可能となります。

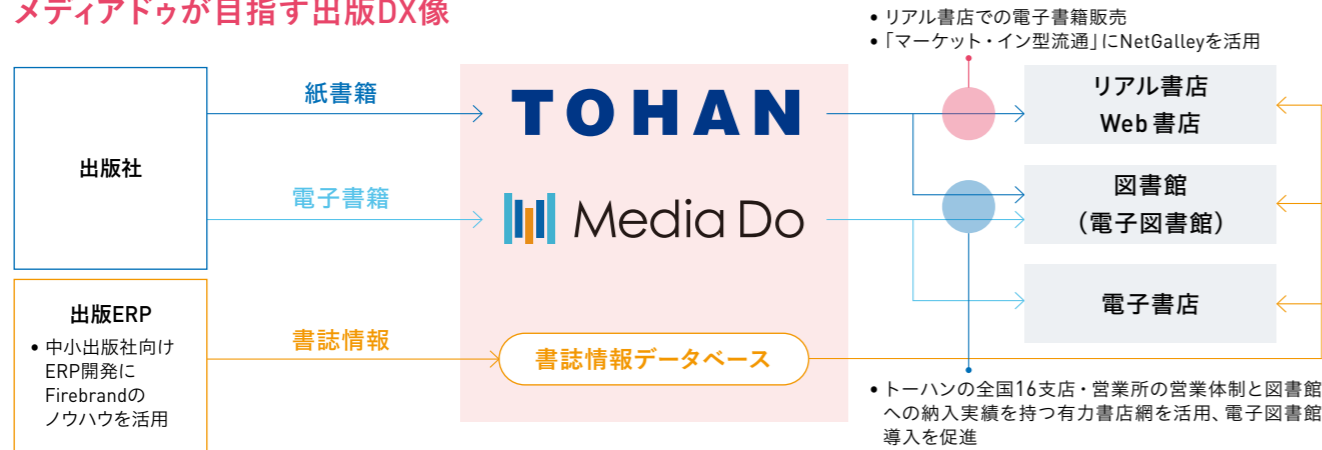
これらの映像の視聴など、ユーザーの行動履歴はブロックチェーン上に永続的に記録され、アーティストや企業がマーケティングに活用することができます。なお、GREETは2021年3月に業界向けα版をリリースし、大手音楽レーベルや出版社との協議をスタートさせており、年内に一般向けのサービス開始を予定しています。

メディアドゥの成長戦略

# 出版業界におけるDXの推進

当社は、北米出版業界のDX成功事例を国内出版業界に導入することを目的に、米国のFirebrandグループを2021年1月に傘下に収めました。また、3月には紙書店・流通におけるDXに進出すべく、紙取次大手トーハンの筆頭株主になりました。今後は、メディアドゥ×Firebrand×トーハンの連携により、出版DX推進を強力に支援し、紙と電子を統合して扱う、出版の世界標準化を目指していきます。

## メディアドゥが目指す出版DX像

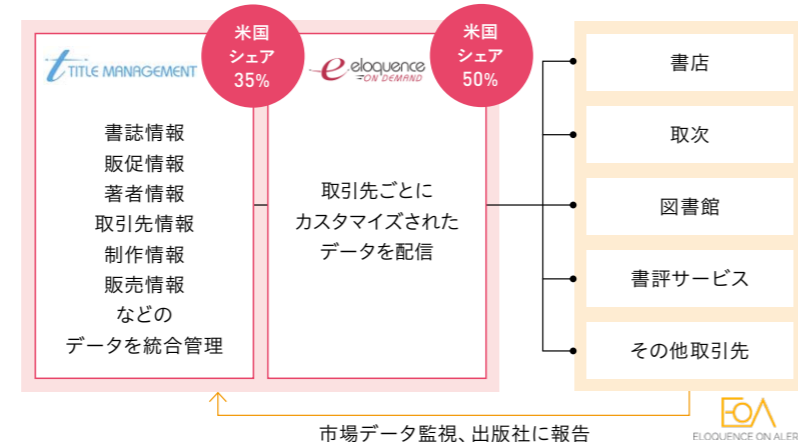


## 出版ERPの開発

### Firebrandのノウハウ活用

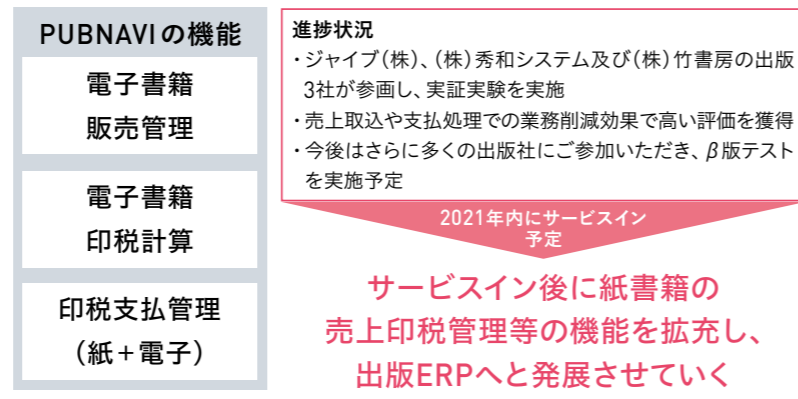
Firebrandは、北米、英独など欧州で出版ERP×SaaS事業を展開しており、米国ではシェアNo.1となっています。Firebrandには、DXで先行する欧米出版業界の最先端のノウハウが蓄積されており、当社は、このノウハウを出版ERPの開発に活用していきます。

Firebrandの出版ERPシステム



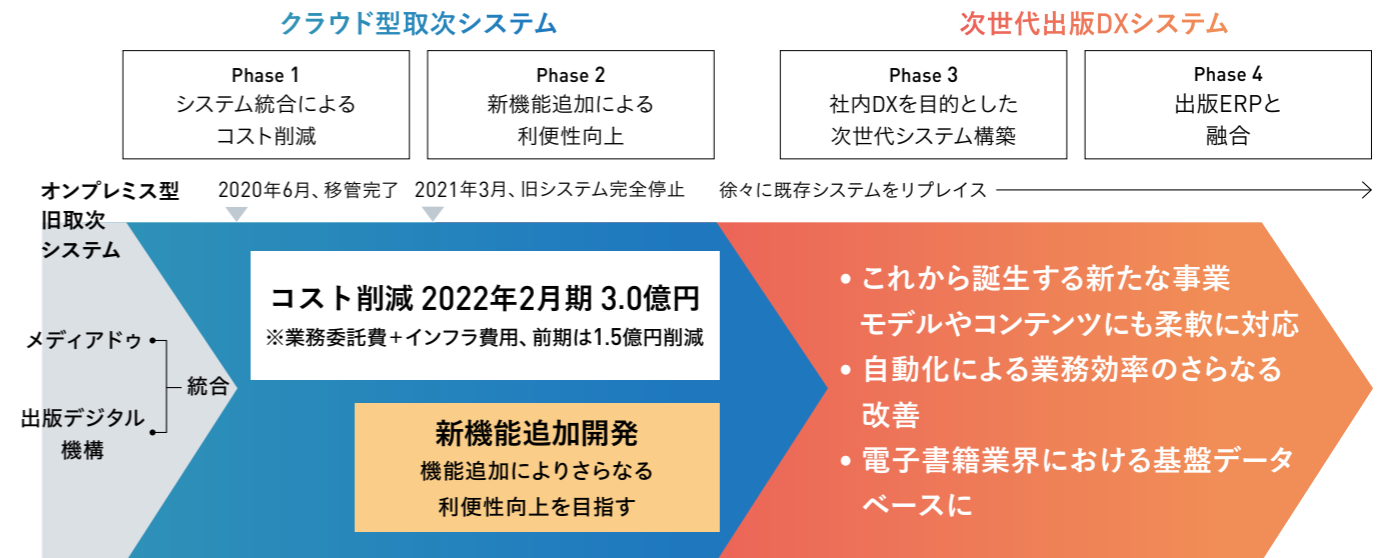
### 売上印税管理システム「PUBNAVI」

当社は、紙書籍のシステム構築に豊富な経験を有する(株)光和コンピューターと出版ERPの共同開発を進めています。まず、中小規模の出版社にも安価で導入が可能なSaaS型の電子書籍売上印税管理システム「PUBNAVI」を2021年内にサービスインする予定です。その後、PUBNAVIを機能拡充することで、出版ERPへと発展させていきます。



## クラウド型取次システムは次世代出版DXシステムへ進化

当社は、オンプレミス型旧取次システムからクラウド型取次システムへの統合・移行を完了させ、現在はさらなる利便性向上を目指し、新機能開発を推進しています。また、出版社のDXに貢献すべく次世代システムの開発にも着手しています。将来的には、現在、共同開発を進めている出版ERPとの融合も視野に、次世代出版DXシステムへの進化を目指します。



## Nagisa子会社化によるマンガアプリ市場への参入

当社は、取次流通量の拡大やアプリノウハウの蓄積・活用などを目的に、(株)Nagisaを2020年10月に子会社化しました。Nagisaは、アプリ開発力やプロモーション・運用能力に優れ、自社マンガアプリサービスなどを提供しています。今後は、大手出版社との取引拡大などのシナジー創出による規模拡大を目指し、2022年2月期は成長に向けた基盤整備を図っていきます。

### Nagisaの強み

- 効果的かつ効率的なマーケティング
- アプリの機能拡張

無料お試し版などのキャンペーン機能の実装  
Webtoon(縦読み)対応  
予約購入、新刊カレンダー など

### 当社グループ参画による大きなシナジー

- コンテンツの拡充
- コンテンツの運用

大手出版社との取引拡大(連載、単行本)  
大手出版社作品を加えたキャンペーン運用

### これまでの実績

大手出版社からプレミアムモデルでの掲載許諾獲得

2021年3月にフルリニューアルを完了

- UI/UXの一新によるユーザー体験の向上
- メディアドゥのシステムとの連携による単行本の販売開始

にて大手出版2社作品の配信開始

シナジー効果が発現

### 今後の展望

拡充したコンテンツを利用し、積極的かつ最適な広告投資と機能拡張

ユーザー拡大

+

LTV増大

## メディアドゥの成長戦略

## 新サービスの創出

電子書籍流通全体を支える存在を目指す当社にとって、将来の収益性向上や企業価値の増大に向けた投資も重要です。取次事業におけるシェア拡大を図っていくことはもちろん、次なる成長の柱を構築し企業体質の強化に繋げる投資、あるいはメディアドゥグループとして提供可能なサービスの維持や高度化に寄与する投資を積極的に行っています。

## 成長投資を実施する重点領域

## ▶ 株式会社日本文芸社



## 事業概要

(株)日本文芸社は1959年1月に設立された歴史ある出版社で、2021年3月よりメディアドゥグループに参画しました。1964年創刊の男性向け週刊誌『週刊漫画ゴラク』を主力とし、連載1,400回超のロングセラー『ミナミの帝王』、電子書籍でヒットした『ギフト±』や『モンキーピーク』など多数の有力コンテンツを保有。コミック以外にも、生活実用書や小説など、幅広い雑誌や書籍を紙・電子を問わず発行しています。



## 今後の戦略

当社グループは中小出版社のDXを後押しすべく、当社グループが有するテクノロジーと出版インフラ機能を活用した次世代型出版の実現を目指す「インプリント事業」に注力しています。2019年8月に買収したジャイブ(株)に加え、日本文芸社がグループに参画したことで、複数の出版社がそれぞれのブランドを維持しつつ、管理機能やノウハウ、在庫・生産管理のシステムなどを共有し効率的な出版プロセスの構築を目指すという、当社の目的に向かって大きく前進することができました。今後は、優れた独自性や編集機能を持つ比較的規模の小さな出版社であっても、個々の伝統や独自性を生かしながら規模の大きな出版社と同等のインフラを利用することが可能となる事業へと発展させていきます。

## ▶ 株式会社MyAnimeList



## 事業概要

2004年に誕生したMyAnimeListは、月間利用者数1,800万人、月間ページビュー2億7,000万PV、世界240以上の国と地域のユーザーが利用する、世界最大級のアニメ・マンガのコミュニティ&データベースです。2019年3月にメディアドゥグループに参画し、2020年には日本法人化しました。

## 今後の戦略

海外で日本アニメ・マンガの注目度が高まる中、MyAnimeListは海外のファンの興味や需要を捉えたIP販売及びマーケティングプラットフォームとしてさらなる規模拡大のため、当社、及び(株)アカツキ、(株)アニメタイムズ社、(株)KADOKAWA、(株)講談社、(株)集英社、(株)小学館、合同会社DMM.com、(株)電通グループ、(株)ブシロードから資金調達を実施しました。株主各社、コンテンツホルダー、各事業者と様々な取り組みを行い、より理想的なファンコミュニティとデータベースの形成に尽力し、世界最大のアニメ・マンガ特化型SNSの構築を図ります。

## ▶ 株式会社フライヤー



## 事業概要

(株)フライヤーは、ビジネス書・教養書を中心に、厳選した書籍を1冊当たり10分で読めるように「要約」し、Webサイト・アプリ上で配信するサービスで、国内最大規模の利用数を誇ります(2020年末時点で75万人超)。出版社の監修のもとプロのライターが作成した質の高い要約を提供し、テキストのほか音声でも聴くことができます。これまでになかった「要約を読み、本の魅力を知る」という新たな読書習慣を提案しています。



## 今後の戦略

コロナ禍で対面での社員研修が開催できなくなったことなどをを受け、メガバンクなど法人契約が増加しており、累計契約社数は200社超にのぼります。2021年1月には総合情報サービス企業の(株)マイナビや社会人向け研修サービス大手の(株)インソース等を受先とする第三者割当増資を実施。今後も法人向け事業を一層拡大すべく、新たな機能追加や営業人員拡大、広告投資を実行していきます。

## ▶ アルトラエンタテインメント株式会社



アルトラエンタテインメント(株)は2017年にメディアドゥグループに参画した企業です。マンガのカラーリングや作画事業を手掛け、そのクオリティは作家や出版社に高く評価されており、数々の有名作品に携わっています。

海外における「MANGA」の主流はカラーであり、日本のマンガがその競争環境で流通量を増加させるためにはカラー化が重要な要素の一つとなっているほか、近年は「Webtoon」と呼ばれる、縦読み・フルカラーのデジタルコミックの人気の高まっていることから、今後もカラーリングや作画事業へのニーズが増大し、事業機会の拡大が期待されます。

## ▶ ジャイブ株式会社

ジャイブ(株)は2019年よりメディアドゥグループに参画した、少女マンガレーベル「ネクストF」を手掛ける出版社です。ピュア・キュン・LOVEな少女マンガをコンセプトとして、10~20代を中心に幅広い年齢層の女性読者に支持されており、出版業界でも先駆的な少女マンガアプリとして同名アプリ「ネクストF」も運営しています。

日本文芸社とともに、当社グループにおけるインプリント事業推進に向けて、一層の事業拡大を目指します。



## 対談特集

## 出版業界の変革加速に向けて

2021年3月、(株)トーハンとメディアドゥは、資本業務提携を締結しました。出版業界の現在地と課題とは何か。電子・紙の垣根を越えて一層の市場拡大のためにどのように貢献していくのか。資本業務提携を主導した両社のキーマンで対談を実施しました。

## 出版業界に変革の時が来た

**大西:** 現在、紙書籍の流通では、今までの日本ならではの出版流通の仕組みや考え方が機能しなくなってきたという実感があります。戦後から現在に至るまで紙書籍の流通は再販売価格維持制度(再販制度)\*1と委託販売制度(委託制度)\*2という枠組みの中で、プロダクト・アウト型流通を軸としてエコシステムを形成してきました。個人的には再販制度と委託制度は、柔軟な運用を拡大しながら今後も必要だと思いますが、右肩上がりの時代が終わり、プロダクト・アウト型に偏った流通システムはすでに限界がきていると感じています。世の中のデジタル化やDXといった潮流が急速に進む現在の流れにも抜本的には対応しきれておらず、これまでの流通機能は言わば「制度疲労」とも言える状況にあると認識しています。

**新名:** 日本の出版業界は長い間水平分業を基盤に動いてきましたよね。出版社は出版物をつくり、取次会社はそれを取次ぎ、書店は小売業として読者に売るというそれぞれの業務を各々が全うする形です。この仕組みの難しいところは、出版バリューチェーン上で問題や課題があったとしても、プレイヤー同士の認識や連携がスムーズにいかず、業界全体での分析や対応策を実施することが困難となっていることですね。

**大西:** 特に厳しい状況に置かれているのがバリューチェーンの下流に位置する書店です。低い粗利率の中、出版物の販売量が大幅に縮小し、定価もあまり上がらず、人件費やキャッシュレス手数料等のコストだけは大きくなり、大半の書店は営業赤字となってしまっています。これ以上、文化の起点となる書店が消えてしまう事態は阻止しなければいけません。現在日本の出版業界は高い返品率に苦しんでいます。実に約40%の出版物が返品されています。欧米での返品率は5~10%程度。この大きな違いに問題解決の糸口があると考えています。

**新名:** 欧米の出版社は、物流工程や書店運営を担うなど、垂直統合のビジネスモデルを取っていますよね。そうすると流通や書店の現場で起きている問題も自分のこととして強く意識

することができます。ただ、現在の日本の出版業界を見ると、近年ようやく水平分業型の体制からの変革が進み始めたばかりではないかと思います。

**大西:** 我々は、出版流通の仕組みをマーケット・イン型に転換することにより、低すぎる書店の粗利率を欧米並みに引き上げたいと考えています。不必要な返品を抑える仕組みを構築し定着させることで、出版社の製作部数を適正化でき、無駄なコストをカットすることができる、その一部を書店に還元していただきたいという考えです。欧米では、プロダクト・アウト型ではなくこうしたマーケット・イン型の流通が主流です。書店が「この本を売ろう」と意思を持って仕入れ、そのデータに基づいて生産や送品を行う形態です。当社においても、2019年から中期経営計画「REBORN」を策定し、マーケット・イン型の出版流通への転換をテーマとした取り組みを積極的に推進しています。

**新名:** トーハンが大きく方向転換を打ち出されたことは、出版業界にも非常に刺激となっているように感じます。出版は、紙と電子で成り立っています。変革の時だからこそ、双方が一体となって課題を共有し、共通価値を見出しながら手段としてのDXを図っていく必要があると強く感じています。

日本の出版業界の現状や課題感、そしてこれから目指していくべき出版の姿については、トーハンやメディアドゥのみならず、業界全体の認識も合致しています。両社で互いに出版バリューチェーンの変革に向けて知恵とリソースを出し合うことで、日本の出版業界のDXを力強く牽引していく求心力になると自負しています。

**大西:** 書店からも、デジタルを扱えないのかとの声を多くいただいています。電子書籍市場が拡大する中、書店においても必ずしも紙の本に頼らないビジネスモデルへの転換に力を入れる必要があると捉えています。ロールモデルとしているのがドイツの大手出版取次会社であるリブリ社です。同社は紙・デジタル双方の流通を展開し業界をリードしています。我々も同様にあらゆる出版バリューチェーンをデータ・デジタルに

株式会社トーハン  
常務取締役  
大西 良文 氏

株式会社メディアドゥ  
取締役副社長 COO  
新名 新



1990年東京出版販売(株)(現(株)トーハン)入社、台湾東販やEC事業部を経て、2012年執行役員、2016年取締役、2018年より常務取締役。経営戦略部門・グループ書店事業部門・関係会社を担当。

## 対談特集 出版業界の変革加速に向けて

より効率化、活性化し、統括的な事業展開を図りたいと考えています。

ただ、紙流通を扱う我々だけで目指すというのは現実的ではありません。デジタル面のノウハウやシステム構築、流通がメディアドゥとの業務提携で可能になることは非常に有り難いことです。

**新名:**例えばAmazonはWeb上の同じ場所で紙書籍と電子書籍の両方を販売し、読者の便宜を図っていますよね。我々もこのような姿を目指して、皆さんに豊かな読書体験を提供すべきではないでしょうか。当社はテクノロジーの力で出版業界に貢献する立場にあり、紙・電子双方の出版業界全体を視野に入れたDX、そして様々なジャンルを含めたコンテンツのデジタル化では貢献できると思っています。しかし、私たちのシステムやノウハウ・規模だけでは社会実装が難しいのです。そこで、紙の出版流通事業に長く身を置かれ、3,000の出版社、5,000の書店との取引基盤があり、かつ全国に営業網を構えるトーハンと提携できることは、出版業界全体を巻き込んだ出版や流通のDXを加速させるにあたり非常にメリットがあるのです。

\*1 出版社が書籍や雑誌の定価を決定し、小売書店等で定価販売ができる制度として独占禁止法で認められている制度  
\*2 出版社、販売会社(取次)、小売書店の三者での契約に基づき、定められた期間内において書店で売れ残ったものの返品が認められる出版物販売方法

### 紙と電子、それぞれのキープレイヤーが一丸となって変革に挑む

**大西:**特に我々に響いたのは、藤田社長の地域の書店に対する考え方です。書店が出版文化にとって非常に重要な役割を果たしており、何とか現状からの脱却、活性化を図らなければならないとおっしゃった際には、大きくうなずく思いでした。

また実際に、ステークホルダーの皆様からも好意的で期待感のある反応をいただいています。メディアドゥは若い会社であり、IT事業者としてのスピード感、そして企業理念をコアに強く情熱的に突き進んでいく姿が非常に印象的です。それであって柔軟に軌道修正を行い、新しいサービスを次々と生み出していく。全く印象の異なる御社との資本業務提携に、はじめは驚く声も聞こえましたが、コンテンツや流通においてデジタルという新たな選択肢ができたことと既存のお取引先にも可能性を感じていただいています。

**新名:**今回資本業務提携という形を取ったのは、長期的かつ確実に、両社が保有する経営資源を相互に持ち寄って多角的なプロジェクトを推進していく、簡単には諦めない、という両社の経営陣の決意表明です。そこにあるのはまさにリスクと機会の共有、そして協創による価値創出です。

メディアドゥは電子書籍で出版業界に貢献してきました。今回、日本の紙出版流通を支えてきたトーハンと提携することにより、メディアドゥの業界内のポジションも変化したと捉えています。

### マーケット・イン型流通実現のカギは「情報」

**新名:**デジタル化、DXの波は、これまでの出版概念を変えつつあります。従来の出版では産業として成立するために紙への印刷が必須であり、それなりにコストがかかっていました。出版という名の通り、印刷するための版が重要で、組版や紙の選択、製本・装丁など産業における出版社の役割は欠かせないものでした。それぞれの出版社が見出した一握りの才能ある著者が生み出す作品だけが紙書籍の形となり、読者にアプローチすることができたのです。しかし現在では、デジタルとフィジカルの融合が進み、出版社を通さずに個人の作品・著作物をWeb上で配布するなど、創作から出版に至るコストが大きく下がってきています。結果として出版のマネタイズにおいて重要なことは版の制作ではなく、配布、流通になってきました。ではデジタル化社会で流通するために必要なことは何かというと、Web上でのマーケティングや顧客の購買履歴などのデータ、そしてそのためのメタデータ、書誌情報の整備なのです。

**大西:**そうですね。データ整備の重要性を示す事例として、先のリブリ社があるドイツでは約半年から1年前に新刊の情報が出てくるため、販売促進の方法や部数などについて出版社と取次会社、書店が話し合う段階があります。現在、メディアドゥが開発を進める出版ERPシステムや、それを強化・発展させる可能性を秘めたFirebrand事業、書店などが出版前の書籍グラ(校正刷り)を確認できるNetGalleyといったサービスを紙流通にも有効に活用したいと考えています。



“メディアドゥとの提携により実現できる事業の可能性は、多方面に広がっていきます。” **大西 良文 氏**

### 紙コンテンツとデジタルコンテンツ両方が楽しめる世界

**新名:**協働で進めるビジネスの一つとしてNFTという新しいテクノロジーの活用があります。これは、ブロックチェーン技術により、フィジカルな紙書籍のみで感じる事ができた所有の概念をデジタルコンテンツにおいても実現するものです。もちろん2次流通も可能です。従来の紙出版物にデジタルコンテンツを加えNFT商品とすることで、出版物の価値を高めます。これを求めて多くのお客さんが書店に訪れる、さらにはより多くの対価を支払ってくださる、という世界を実現したいと考えています。大きな可能性を秘めてはいるものの、バーチャルで実体が見えないことから普及が足踏みしているNFTにとって、実体のある紙出版物とリアルな街の書店や読者は大変魅力的です。

**大西:**書店は未知の本と出会うことができる心地よい空間です。店内の書棚や平台を見て知的好奇心を刺激され、実際に本を手に取り、読みたい本と出会う、もしその場でスマートフォンを使って簡単に電子書籍を購入することができれば非常に便利です。そういったビジネスモデルをこれから一緒に構築したいと考えています。特に目的買いが少ない文字ものの電子書籍には向いていると思います。このような新たな体験を普及させていくためには、きっかけとなるキラーコンテンツが必要です。それが新名さんのおっしゃったNFTを用いた「デジタル特典」です。このデジタル特典は自分自身が楽しむだけ

“両社の提携が、日本の出版業界のDXを力強く牽引していく求心力になると自負しています。” **新名 新**

ではなく、現在メディアドゥで準備を進めているマーケットプレイスでユーザー間での売買が可能になるなどデジタルコンテンツの所有感やそれを通じたコミュニケーションを可能にします。まずはこのデジタル特典によって、安全・安心かつ手軽にNFTを体感していただきたいのです。

### 出版文化と出版流通の末永い発展を目指して

**大西:**メディアドゥとの提携により実現できる事業の可能性は、現在進行形の事業だけではなく多方面に広がっていきます。これからさらに結束して関係性を深めていきたいと考えています。我々が目指すマーケット・イン型流通モデルは、メディアドゥとの連携により必ず実現できると確信しています。出版流通の維持、そして日本文化の要としての出版文化の継続に向けて、このご縁を大切に、出版業界全体の発展に資する事業成果を出していきたいと考えています。

**新名:**今回の資本業務提携の締結は、紙とデジタルが同様のコンテンツとして扱われる世界の実現に大きく近付くものだと思います。これは既存の出版のあり方やコンテンツの楽しみ方の変革に向けた大きな一歩です。我々の提携が「出版業界の歴史における転換点だった」とのちに言われる時代が必ず来ると考えていますので、ステークホルダーの皆様にも是非ご期待いただければと思います。

対談特集

# 中長期視点で考える財務戦略

メディアドゥグループが目指す姿である「Publishing Platformer」の実現に向け、どのような経営戦略を描き、それを支える財務戦略を実行しているか。財務戦略と資金調達を担うCFO 山田 亮と、経営戦略立案と実行プロセスの構築を担うCSO 苅田 明史による対談を行いました。

## 2021年2月期の総括

—CFO/CSOの立場から2021年2月期を振り返ると、どのような1年でしたか。

**山田:** 2021年2月期は、売上高が835.4億円(前期比+26.8%)、営業利益が26.6億円(前期比+43.8%)と過去最高を更新しました。これは、コロナ禍において外出が減り、屋内でのエンタメニーズが高まる、いわゆる巣ごもり消費によって、電子書籍の需要が拡大したことが大きかったと考えています。

**苅田:** 特に上期(2020年3~8月)の業績が好調で、電子書店各社が積極的にプロモーションを行ったことで、市場全体が大きく伸長しました。そのため、10月には売上高・利益予想の上方修正を行いました。一方で、下期には海賊版サイトの影響が見られました。2017~2018年の間に、大きな影響を与

た海賊版サイトの閉鎖以降、深刻な被害はなかったのですが、現在は日本国外で運営される海賊版サイトが複数確認されており、アクセス数が増加傾向にあります。2020年11月、2021年1月には著作権法が改正されるなど、法整備が進んでいるほか、当社グループとしても出版業界、通信業界、関係省庁と連携し、海賊版サイトの撲滅に向けて協働を図っています。

結果的に上方修正した業績にはわずかに届きませんでした。2018年に掲げた前中期経営計画に対して売上高は約2年前倒しで達成することができ、大きな成長を遂げることができました。

**山田:** コロナ禍を契機に、社会全体で急速にDXへのニーズが高まり、出版業界においても当社の持つテクノロジーやノウハウを活用したサービスに対する需要も高まっています。中期的視点で成長に向けた投資を積極的に行っている当社グループに



執行役員 CFO  
(Chief Financial Officer)

山田 亮



執行役員 CSO  
(Chief Strategy Officer)

苅田 明史

とって、かねてより成長投資の継続的な実行と財務の健全性の確保が重要な課題でしたが、2020年10月に発表した新株予約権の発行による資金調達により自己資本比率が28.0%に改善、さらに2021年3月に発表した(株)トーハンへの第三者割当増資も含めると総額74億円の調達を完了し、財務基盤が大幅に強化されました。同時に、今後の成長に向けた種まきという観点からも下期において(株)NagisaやFirebrandグループ、(株)日本文芸社の買収など大きな成果を上げることができました。

## 中長期的な財務戦略方針

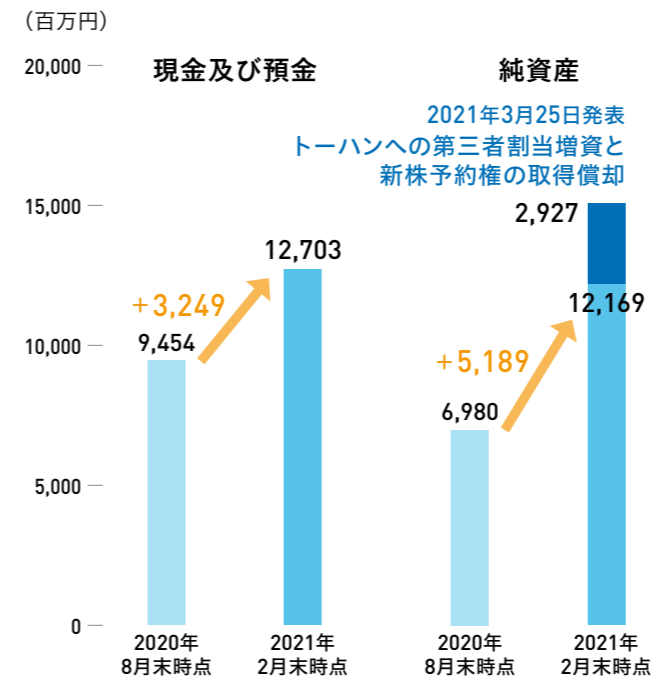
—今後の財務戦略について教えてください。

**山田:** まず、財務体質の観点では、2019年2月期まではのれんが純資産を上回っている状態でしたが、2021年2月期は前述の資金調達の効果などもあり、のれん57億円に対して純資産は2倍超の121億円、D/Eレシオも1倍を下回り、財務バランスを大きく改善することができました。また、経営効率についても、ROE17.0%と高い水準となっています。

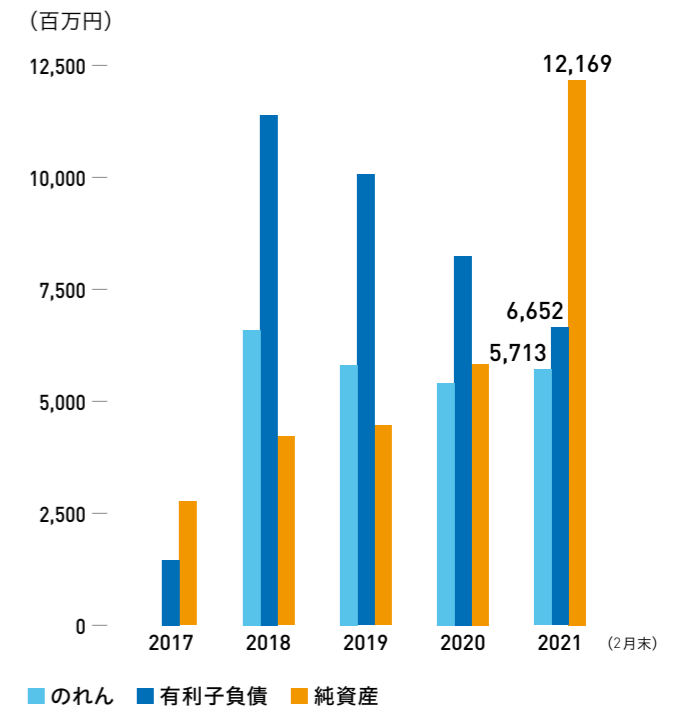
**苅田:** 当社は2018年に5年間の中期経営計画を策定し、本計画の最終年度である2023年2月期には、収穫期のフェーズを迎えることを計画していました。しかし、2018年の海賊版サイト閉鎖以降の市場成長が当初の想定以上だったこと、加えて、ブロックチェーン技術を活用した新たなデジタルコンテンツが登場し、スマートフォンの誕生以来の大きなポテンシャルを感じられるようになってきたことから、中期経営計画を刷新することとしました。新たな計画では2022年2月期、2023年2月期を引き続き先行投資の期間として設定し、本格的な投資回収や売上高・利益への成長貢献は2024年2月期以降を予定しています。中長期的な視点でメディアドゥの成長を考えた際には、コンテンツ市場において確固たる地位を築くことが、現時点の私たちが最優先で取り組むべき課題であると結論付けました。利益回収のタイミングに関しては、新計画がまとまり次第、改めて投資家の皆様へ明確にお示しできればと考えています。

成長投資に関しては、2つのテーマを軸として方針を設定しています。第一に、既存の主力事業である電子書籍流通事業への投資です。国内においてはマンガを中心にさらなる成長が見込まれ、電子化の進んでいないテキスト系コンテンツについても市場開拓のポテンシャルがあると考えています。そして、

## 財務バランスの安定化



## 主要B/S指標推移



## 対談特集 中長期視点で考える財務戦略

出版物だけではなく、コンテンツ市場全体を視野にデジタルコンテンツの開発・流通を目指す新規事業への投資が第二の柱です。当社はブロックチェーン技術を活用した新たなデジタルコンテンツの開発に2018年から取り組んでおり、世界の中でも、先進的に様々なプロダクトやサービスを提供している立場にあると認識しています。

**山田**：現在当社が大きなシェアを獲得している電子書籍市場は約4,000億円の市場規模であるのに対し、コンテンツ市場全体は約4兆円と非常に大きな規模となっています。コンテンツ市場への参入は私たちの事業にとって大きな挑戦ではありますが、大いにご期待をいただきたいと思えます。

—投資を継続・拡大するということが、社内の投資基準やPMI体制について教えてください。

**荻田**：投資する際意思決定については、2019年2月期に、過去に実施した投資M&Aに関する損失を計上した反省を踏まえ、取締役会のもとに投資委員会を設置し、投資に至る経緯や目的、価値算定の確からしさ、買収後のPMI計画や撤退基準などを十分に検証したうえで投資の決裁を行うことで、社内規律を確保しています。事前の検証段階では、投資先と相対する事業部のほか、財務、法務、人事など様々な観点から、リスクと機会の洗い出しを行っています。また、投資領域や想定ターゲット、投資金額の予算枠などを定めた投資戦略方針を策定しているほか、全社的なポートフォリオの見直しを定期的に実施しています。

**山田**：財務的な投資判断基準の一つとして、WACCを活用しています。当社のWACCは6~7%と認識しており、それ以上の

リターンが見込めることが最低限のハードルとなりますが、買収対象の成長ステージ・投資回収期間は様々であり、当社のWACCを一律に適用するとリスクを過少に評価してしまうケースもあります。そのため、それぞれの企業のリスクを考慮したWACCを設定し、現在価値に割り戻した際に買収交渉中の価格と整合しているのかを確認しています。

**荻田**：事業領域を拡大する過程で当社に不足している経営資源を補完するという観点からも、M&Aは重要な手段として活用していく考えです。2021年2月期に実施したFirebrandグループは、紙書籍も含めた出版ERPシステムに関する豊富なノウハウを有していますし、男性向けデジタルマンガを中心に有力なコンテンツを多数保有する日本文芸社は、インプリント事業の拡大に向けた大きな助けとなるはずで、また、2021年3月に公表した紙書籍取次最大手のトーハンの資本業務提携についても、双方の異なる競争優位を持ち寄ることで、紙・デジタルコンテンツ双方の流通における大きなシナジーを見込んでいます。

**山田**：当社では多くのM&Aを実行していることから、PMIの運用が非常に重要な課題です。今後の新中期経営計画においてもM&A後のアクションプランを詳細に落とし込んでいきます。直近の実績では、日本文芸社との間で幾度も方向性をすり合わせしながら、両社で目指していく定性・定量目標を決定しており、実際のPMI期間においても、進捗を測るモニタリングシートに沿って進めていく予定です。運用にあたる人材に関しても取締役の過半数を当社から派遣し、それぞれの企業ごとの担当者を決めて丁寧なPMIを実施していきます。

成長投資の源泉となる資金調達に関しては、営業キャッ

“CSOが担う企業戦略の実現に向け、常に情報共有を行いながら財務面で後押ししていきます。”



シュ・フローという観点では当社売上高の98.6%を占める電子書籍流通事業は、市場成長や顧客拡大により安定的に収益を上げることのできる基盤が整っています。しかし、コンテンツ市場への進出といったように、当面は成長に向けた投資のフェーズが続きます。このような資金の捻出に向けて営業キャッシュ・フロー以上の資金を必要とする場合には、2022年2月期の資金調達によって財務体質が大幅に改善したことから、借入を中心としたデットファイナンスを原則とする一方、財務体質と投資先の成長ポテンシャルを勘案して、中期的には再度エクイティファイナンスを実施することも想定されます。また、配当については、当社が成長フェーズであることも踏まえ、当面は総還元性向20%の方針を維持する考えです。株主・投資家の皆様には必ずそれ以上の成長を実現することで長期的に還元していきたいと考えていますので、ご理解いただければと思います。

### 今後のメディアドゥ成長に向けたCFO、CSOの役割

—お二人が今後果たすべき役割について、どのようにお考えでしょうか。

**荻田**：私が管掌する経営企画室では、全社戦略をはじめ中期経営計画の策定や、IR活動などの対外的な情報開示、そしてM&Aの投資対象となる案件の調達から実行まで一連のプロセスを担っています。成長戦略に見合う企業投資の提案や、投資先が持つ企業文化などの良さを保ちつつ、メディアドゥグループのガバナンスに沿って経営していけるようPMIにおける

方針や運用の整備に努め、業績動向などの実効性あるモニタリングを丁寧に実行し、それを適切に对外開示することで、ステークホルダーの皆様との十分な対話を行いながら、企業としての成長と利益還元を果たしていきたいと考えています。

これまで当社は電子書籍市場の成長に伴い、とすればこの追い風のおかげで売上が伸びているような印象もあったように思います。しかし、出版・コンテンツ業界をリードする様々なサービスを展開していく中で、当社の投資プロジェクトを適切に管理し、事業拡大に繋げ、利益としても回収していくという一連のサイクルを確立し、メディアドゥのおかげで市場拡大が実現している、とステークホルダーの皆様にご認識していただく存在へと進化していく必要があると考えています。CSOとしてこのような新しいメディアドゥの姿を実現するための道筋を描くとともに、社外へと積極的に発信していきたいと思えます。

**山田**：財務部では、M&Aを実施するにあたり必要となる資金調達のエグゼキューションや、それぞれの事業に対する資本投下のサイズをコントロールし、回収可能性を確実なものにしていく役割があります。CSOが担っている全体的な企業戦略を実現するために資金面の栄養を調達する役割です。また、当社はテクノロジー企業ですので、人件費に非常に大きな資金を投入しています。今後のM&Aの実施においても、人的資本及び働きやすい環境づくりへの投資も優先事項として注力していきたいと考えています。企業戦略と財務戦略は密接に連携していく部分ですので、今後もCSOとCFO同士の密なコミュニケーションを続け、さらなる企業価値の向上、株主をはじめとするステークホルダーの皆様への適正な還元に向けて、肩を組む気持ちで連携を図っていきます。



“中長期的な成長に向けて、コンテンツ市場において、確固たる地位を築くことが、最優先課題であると結論付けました。”



# メディアドゥグループのサステナビリティ

## 基本的な考え方

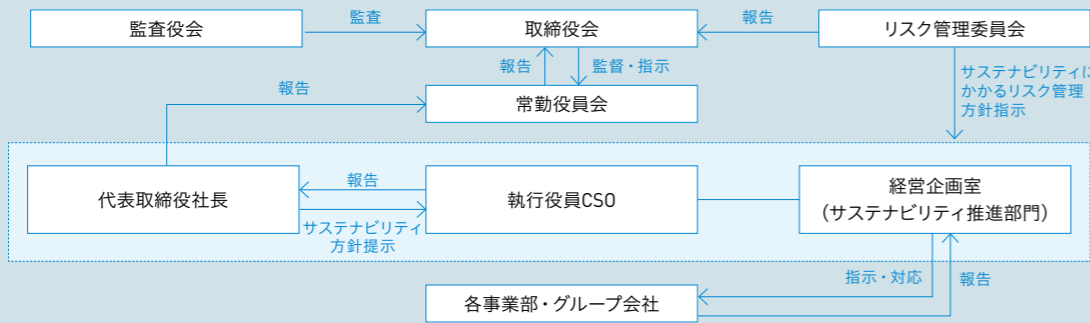
当社グループは、著作物を生み出す著作者や出版社、著作物を手にするユーザーとそのアクセスポイントの役割を担う電子書店、そしてそれらの媒介たる当社グループとの協創によって社会エコシステムの構築を目指していくことを、ミッション「著作物の健全なる創造サイクルの実現」、ビジョン「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」として掲げています。したがって、当社グループにとってのサステナビリティとは、自らの事業・提供サービスが健全な経済社会の形成と著作物が

もたらす文化の発展に貢献するという責任と自負を持って、従業員が一丸となって積極的に企業活動に取り組むことだと考えています。こうした考え方のもと、SDGs(持続可能な開発目標)に代表される環境問題・社会課題に対してもミッション・ビジョンを軸にした経営・戦略を推進し、ESGの切り口で事業機会とリスクを整理しながら、社会課題の解決と持続的な成長を両立させ、企業価値の向上を果たしていきます。

## サステナビリティ推進体制

近年、産業構造や社会情勢の変化のスピードが加速し、事業環境の不確実性が高まる一方、様々なステークホルダーとの共通の価値を見出し、相互補完しながら価値創出していくことの重要性が増大しています。こうした状況を踏まえ、当社では社長直轄組織である経営企画室及び管掌する執行役員CSOが推進の主体となって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・ビジョンとの整合を図りながら、リスク管理委員会と連携し経営計画を立案しています。この経営計画に基づき、各部門やグループ会社が取り組むべき具体的なサステナビリティ戦略や目標を設定し、推進主体が定期的にもモニタリングすることで推進を図っています。



## メディアドゥを取り巻く社会状況

### ENVIRONMENT

- ・COP21でのパリ協定に代表される気候変動問題の深刻化
- ・気候変動抑制に向けた脱炭素社会移行に向けた国際協調の加速
- ・増加する異常気象や自然災害に対応した事業継続計画(BCP)等の策定
- ・循環型経済を意識した出版業界全体としての返本・廃棄への対応

### SOCIAL

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

### GOVERNANCE

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

## 重点テーマと主な取り組み

目的	事業活動による負の影響を最小化		社会との調和による事業機会の拡大		持続的な企業価値の拡大
	E	S	S	G	
取り組むべき課題	環境負荷の低減	著作物の健全なる創造サイクルの実現	地域社会への貢献と地方創生(豊かな社会づくり)	多様な人材の活躍	健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンスの確立
主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社グループが事業活動において利用する資源・エネルギーの効率化</li> <li>・電子書籍市場の利用拡大による紙使用量削減と物流にかかるエネルギー消費量の抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業理念に基づく事業活動の遂行</li> <li>・著作者、出版社、ユーザー(読者)が安心・信頼して利用できる仕組みの構築と強化</li> <li>・国際標準規格策定への参画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・著作物を公正な利用環境のもと頒布</li> <li>・地方創生に向けた起業家輩出の支援</li> <li>・地方での雇用創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダイバーシティの推進と個々人が活躍できる職場環境整備</li> <li>・多様な雇用形態と人材発掘</li> <li>・コミットメントを軸にした評価制度の導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・様々なステークホルダーとの対話を通じたコーポレート・ガバナンスの強化</li> <li>・コンプライアンス</li> <li>・リスクマネジメント</li> </ul>
自社へのインパクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動への負の影響を抑制</li> <li>・持続可能な出版流通インフラの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場拡大によるビジネス機会の獲得</li> <li>・事業ポートフォリオの拡充による持続的な成長の実現</li> <li>・ステークホルダーとの信頼関係の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域社会との共生・調和</li> <li>・ブランド力の強化</li> <li>・ニアショアによる業績貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業競争力強化</li> <li>・自走できる組織の構築</li> <li>・労働生産性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成長機会の獲得と事業リスクの低減</li> <li>・企業体質の強化</li> </ul>
ステークホルダーへの提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ICTの活用による環境負荷の低減</li> <li>・社会のCO<sub>2</sub>排出量削減への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな流通プラットフォームの実現による出版市場全体の拡大</li> <li>・著作者・取引先との相互発展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会・文化の形成・発展と豊かな社会づくりへの貢献</li> <li>・地域経済の活性化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・能力発揮・成長の機会提供と適正な評価</li> <li>・多様性を受容した社会の実現への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営の実効性強化</li> <li>・企業価値の向上</li> </ul>

## メディアドゥグループのサステナビリティ

### ESGハイライト

		2019年2月期	2020年2月期	2021年2月期	
環境	総CO <sub>2</sub> (スコープ1+2)排出量(t-CO <sub>2</sub> )*1	160.1	171.1	126.0	
	スコープ1(kg-CO <sub>2</sub> )	—	9.4	10.7	
	スコープ2(kg-CO <sub>2</sub> )	160,136.3	171,070.4	125,985.8	
	電力使用量(kWh)	351,948	365,535	283,688	
	水使用量(m <sup>3</sup> )	15.7	11.1	1.01	
	紙使用量(t)	3.08	2.85	1.11	
社会	従業員数：男女の割合及び女性比率 (うち、嘱託社員及びアルバイト)	全体(人)	286 (48)	294 (78)	295 (70)
		男性(人)	176 (10)	167 (15)	153 (13)
		女性(人)	110 (38)	127 (63)	142 (57)
		女性比率(%)	44.31	51.08	54.52
	管理職数(人)*2	全体	85	89	87
		男性	77	70	68
		女性	8	19	19
	女性管理職比率(%)*3	9.41	21.35	21.84	
	女性の新規管理職登用数及び比率(人[%])*2	8 (53.33)	0 (0)	2 (18.18)	
	女性管理職内訳(人[%])*2	取締役・監査役	0 (0)	0 (0)	0 (0)
		部長職以上	0 (0)	6 (14.6)	3 (10.3)
		マネージャー	8 (15.0)	15 (31.91)	16 (30.77)
	国内における新規採用数：男女の割合 (うち、嘱託社員及びアルバイト)(人)	全体	41 (39)	207 (58)	216 (36)
		男性	27 (10)	117 (4)	113 (4)
		女性	14 (29)	90 (54)	103 (32)
	グローバル社員在籍数*2	全体(人[%])	21 (6.29)	13 (3.49)	5 (1.37)
		男性(人)	18	10	2
		女性(人)	3	3	3
	地方での雇用数(嘱託社員及びアルバイト)(人)*4	全体	22 (41)	28 (66)	27 (57)
		障がい者雇用数(人)	1	3	2
		全体	35.28	34.89	35.39
	平均年齢(歳)*2	男性	35.94	36.16	37.21
		女性	32.61	33.2	33.38
		全体	54	58	59
	エンジニアの人数(人)*2	男性	44	49	50
		女性	8	9	9
		男性(人)	1	2	2
	育児勤務制度利用者数*2	女性(人)	4	5	7
		復帰率(%)	100	100	100
		有給休暇取得率(一人当たり平均)(%)*2	63.7	73.3	52.1
月間総労働時間(一人当たり平均)(時間)*5	168.9	169.5	168.5		
年間所定外労働時間(一人当たり平均)(時間)*2	11.7	14.2	14.7		
労働災害発生度数率(%)*6	1.83	1.80	0		
ストレスチェック受検率(%)	94.6	95.0	95.7		
定期健康診断受診率(%)	78.1	92.3	99.7		
従業員1人当たりの研修平均金額(実績)(円)	—	40,000	40,293		
セキュリティ侵害件数(件)	—	0	0		
データの漏洩件数(件)	—	0	0		
ABJマーク*7付与数(サービス数)	509	700	777		
法執行機関からのユーザー情報開示請求件数(件)	0	0	0		
情報開示請求を受けたユーザー数(件)	0	0	0		
社会貢献活動費*8(百万円)	14.6	3.0	39.2		
ガバナンス	取締役人数(人)	全体	7	6	6
		女性	0	0	0
		社外	2	2	2
		独立	2	2	2
	監査役人数(人)	全体	4	3	3
		女性	0	0	0
		社外	3	2	2
		独立	3	2	2
	独立取締役比率(%)	28.5	33.3	33.3	
	独立監査役比率(%)	66.6	66.6	66.6	
取締役報酬総額(百万円)	88	84	98		
監査役報酬総額(百万円)	16	14	13		
内部通報件数(件)	3	0	0		

集計対象範囲：2019年2月期から2020年2月期までは旧(株)メディアドゥホールディングス、旧(株)メディアドゥ、旧(株)出版デジタル機構、(株)メディアドゥテック徳島を対象。2021年2月期は現(株)メディアドゥ及び(株)メディアドゥテック徳島を対象。

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

\*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」を参照しています。

\*2 正社員及び嘱託社員

\*3 対象年度内で初めて管理職になった者を算出

\*4 (株)メディアドゥテック徳島において採用・雇用した人数

\*5 正社員・嘱託社員(管理職含む)

\*6 労働災害による死傷者数÷延べ実労働時間×1,000,000

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

\*8 寄付・協賛・出資を含む

# ENVIRONMENT

## 環境との関わり

### 環境への配慮

#### 基本的な考え方

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

#### 環境負荷の低減

##### テクノロジーを活用した流通カロリーの低減

当社グループは事業特性上、自然資本への依存度は高くないものの、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。

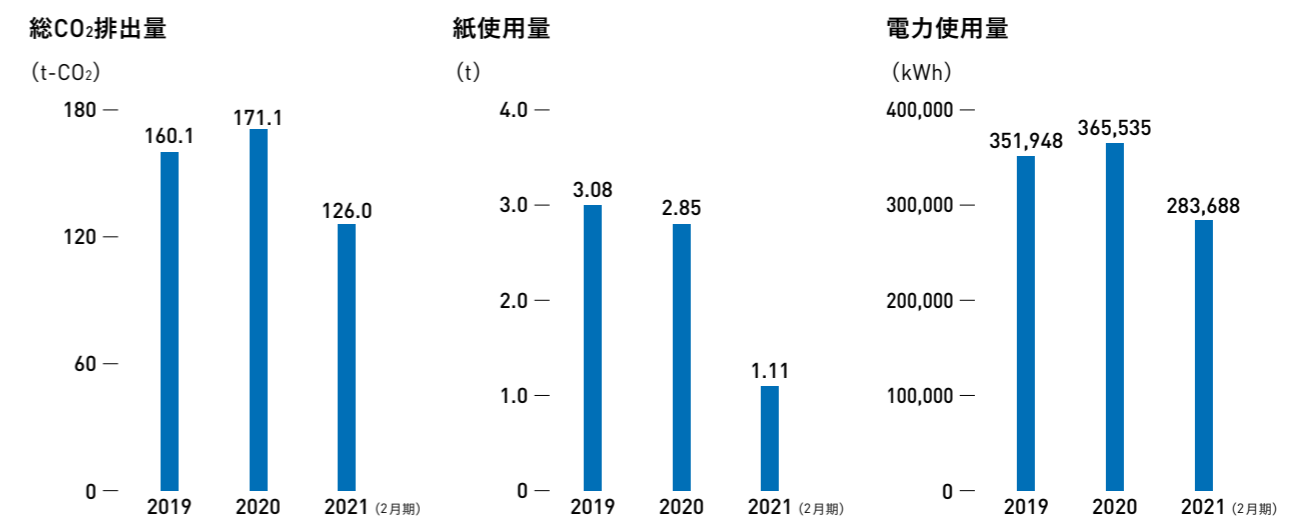
そうした中、当社グループでは中期経営計画で掲げる「電子書籍市場の拡大」を推し進め、電子書籍の認知・利用拡大を図ることが自社の企業価値向上に直結するだけでなく、

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

出版物・出版業界の「流通カロリーの低減」にも寄与すると考えています。当社が強みとするテクノロジーを最大限活用し、電子書籍の利便性を一層高めることで、持続可能な出版インフラの構築と提供に取り組んでいきます。

そして、「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」届けることを、環境への負荷低減にも繋げていくことで豊かな社会づくりに貢献していきます。

### 環境データ



(注)2019年2月期以降の数値が増加しているのは、旧(株)出版デジタル機構を合併し、本店所在地に移転拡張したことによるものです。

## メディアドゥグループのサステナビリティ

# SOCIAL

## 社会との関わり

### 情報セキュリティの確保

#### 基本的な考え方

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

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

#### 情報セキュリティマネジメント体制

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

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

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



#### 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	企業信頼度の低落



社会のあらゆるステークホルダーの皆様からの期待と信頼に応えるべく、  
 不断の改善に取り組んでいきます。



技術本部  
 本部長

井上 智裕

大量の書籍データやそれを流通させるためのシステム等を取り扱う当社にとって、情報セキュリティの確保やシステムリスクへの対策は欠かすことのできない重要テーマです。特に電子書籍取次という事業特性上、当社グループのサプライチェーンは出版社や電子書店をはじめとした広範なビジネスパートナーとの繋がりによって成り立っています。メディアドゥが著作者やコンテンツホルダーから信頼され、安心してコンテンツを預けていただける企業であるために、流通におけるバリューチェーン上で可能な限り安全かつ強固なセキュリティ対策を講じる、という想いを持って情報セキュリティ

の強化に努めています。また、私たちは出版業界全体のDX推進に貢献することを目指していますが、情報セキュリティという観点から出版業界に目を向けると、未だ改善すべき点が積み残されている現状があります。とはいえ、とりわけ資本規模や人的リソースの限られる中小規模の出版社や電子書店にとって、個社の努力だけで強固なセキュリティの枠組みを構築することは容易ではありません。そのような企業に対して、情報セキュリティの観点でご安心いただける当社プラットフォームを利用していただくことで、業界全体の情報セキュリティ向上にも寄与していきたいと考えています。

当社では2019年に(株)出版デジタル機構との合併を行いました。現在の情報セキュリティにおける基盤は、出版デジタル機構が整備し、培ってきた知見や基準がベースになっています。これに加えて、グループ全体の情報セキュリティを維持しつつ、システムの可用性・冗長性を向上させるための取り組みとして、第三者機関による脆弱性診断など、定期的に外部の知見・指摘を取り入れながら社内体制のアップデートを図っているほか、社内においては情報セキュリティに関する資格取得を支援する制度の導入、意識啓発やルール徹底を目的とした社員に対するトレーニングを継続して実施しています。また、実際の運用にあたっては、異常値やインシデントに対して社内独自の基準を設け、担当部門がデータやシステムに対するアクセスを常に監視し、実際に異常が見られた場合には、情報セキュリティ管理統括責任者と密に連携を取りながら、問題への迅速な対処並びに再発防止に努めています。

「ひとつでも多くのコンテンツが誕生し、ひとりでも多くの人が手にできる」世界を実現するためには、デジタルコンテンツに対する安心感を常に獲得し続ける必要があります。そして今、DCAモデルを活用した新たな事業へと踏み出したことで、当社グループの情報セキュリティに対する責任は一段と大きくなるものと認識しています。社会のあらゆるステークホルダーの皆様からの期待と信頼に応え、当社が持続的な成長を成し遂げていくために、今後も社内制度や体制、社員への啓発など、あらゆる観点から継続して強化に取り組んでいきます。



## メディアドゥグループのサステナビリティ

# SOCIAL

## 社会との関わり

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

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

#### ■ 著作物の健全なる創造サイクルの実現

##### 一般社団法人ABJにおける海賊版対策の推進

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

これまでも様々な団体が緊急措置的に海賊版対策を担ってきましたが、長期間持続的に取り組むためには恒常的な組織構築が必要との認識から、著者団体、出版社、通信事業者など関係者が一堂に会し、2020年7月1日、海賊版対策の中核となる「一般社団法人ABJ」を共同で設立しました。電子出版流通の中間に位置する当社は発起人としてこれに参加し、取締役副社長COO 新名 新が代表理事に就任しています。

海賊版被害は依然深刻ですが、リーチサイトを規制し、出版物を違法ダウンロード規制の対象とする著作権法改正を成し遂げ、一定の成果を得ました。一方、アクセス数の増加が続くストリーミング型海賊版サイト対策としてABJは違法サイトの調査とリストの作成を行い、必要な関係者に提供しています。

##### Web技術標準の国際団体「W3C」への参画

電子書籍ファイルフォーマットの国際標準として利用される「EPUB」は、Web技術標準国際団体「W3C(World Wide Web Consortium)」が規格を定めています。当社は2018年12月にW3Cへ加盟し、傘下のPublishing Business Groupでアジア枠

の共同議長を当社海外子会社Media Do International, Inc.の代表取締役 塩濱 大平が務めています。2020年には、塩濱が各国の各分野のスペシャリスト約20人で構成するW3C公式エヴァンジェリストに、日本人で初めて就任しました。国際標準

また、作家やABJメンバーの協力を得て展開する「STOP! 海賊版」キャンペーン、正規のサービスであることを示す「ABJマーク」の付与活動などを展開し、ユーザーリテラシーの向上と被害根絶に継続して尽力しています。今後も当社はABJを強力に支援し、フィルタリング事業者、セキュリティ事業者などへの情報提供により海賊版サイトからユーザーを保護します。さらに出版・通信業界や関係省庁との連携による、海外を拠点とした海賊版サイトへの対処、ユーザーへの啓発活動などにも全面的に協力し、著作者が安心して創作活動を継続できる環境の実現を目指します。



規格は電子出版の創作や流通に大きな影響を与えるものであり、当社グループはW3Cで未来の出版に関する情報を相互

共有し、国際標準規格への提言を続けるとともに、広く日本出版業界へW3C加盟を呼びかけています。

#### 著作物へのアクセスを保障する電子図書館の拡大

新型コロナウイルス感染症の拡大で公共施設への頻繁な往来がはばかれる中、図書館でも直接訪れず書籍にアクセスできる機会を保障する必要性が増大しました。当社は場所・ハンディキャップなどの制約を取り払い、あらゆる人々が著作物を利用できる環境を整備すべく、米国のOverDrive, Inc.との戦略的業務提携に基づき、OverDrive電子図書館を国内展開しています。OverDrive電子図書館はオンラインで手軽に、書籍の貸出・閲覧・返却などを全て非対面で運用でき、文字拡大機能などアクセシビリティも備えています。

2020年5月には公共・学校図書館などの需要に応え、初期費用を無償化する「電子図書館緊急導入支援キャンペーン」を開始。コロナ禍の対応を検討する多くの自治体から問い合わせがあり、導入館数はキャンペーン開始前から約2倍に拡大(2021年5月時点)するなど、著作物のアクセス環境整備に貢献しました。

当社は資本業務提携を締結した出版取次大手の(株)トーハンと電子図書館の事業協力も開始しました。両社のリソースを掛け合わせた一層広範な図書館サポートを実現することで、今後も「新しい生活様式」に対応した環境整備に尽力します。

#### 🗨️ 利用者様の声

北海道帯広市生涯学習部 生涯学習文化室図書館 係員  
土屋 舞奈様 (2020年12月導入)

帯広市では、コロナ禍において非接触・非来館サービス拡充のためOverDrive電子図書館の導入を決定しました。導入後のより良い活用のため、国の「GIGAスクール構想」における全児童・生徒へのICT機器配布に伴い、市内全児童・生徒へIDを提供(学校教育課)しました。現在では、ICT機器を活用した授業や朝読書での電子図書利用、英語教育などの学校教育支援に生かしています。そのほか、帯広市公式SNSを通じた電子図書館の周知・利用促進を行う(広報広聴課)など、行政一体となった電子図書館の活用を実現しています。



帯広市立図書館

#### ■ 地域社会への貢献

##### 地方創生に向けた起業家輩出の支援

労働人口減少や超高齢社会が深刻化する中、「活力ある日本社会」を次世代へ受け継ぐため、当社は地方創生活動に尽力しています。大都市に情報や生産力が集中し、地方では情報格差や人口流出の拡大が課題です。当社はこの解決の一助となるべく、創業社長藤田の出身地・徳島県において、2020年1月、地元企業4社と地方の起業家を支援する「一般社団法人徳島イノベーションベース(TIB)」を設立しました。

TIBは年商1億円を超える世界の起業家約15,000名が参画する「Entrepreneurs' Organization(起業家機構)」や大学、自治体と連携しており、有益な学習機会、経営者同士が支え合う関係を育むプログラムを提供し、地方から有力な起業家を数多く輩出することを目指しています。他の企業もこれに

呼応し、岩手県、長野県など20道府県以上で同様の動きが広がっています。当社はこの取り組みを全国に広げ、活発な情報や人の流れを地方にもたらし、日本の経済基盤を強固にする新産業が全国各地で創出されることを目指します。



## メディアドゥグループのサステナビリティ

# SOCIAL

## 社会との関わり

### 人材マネジメント

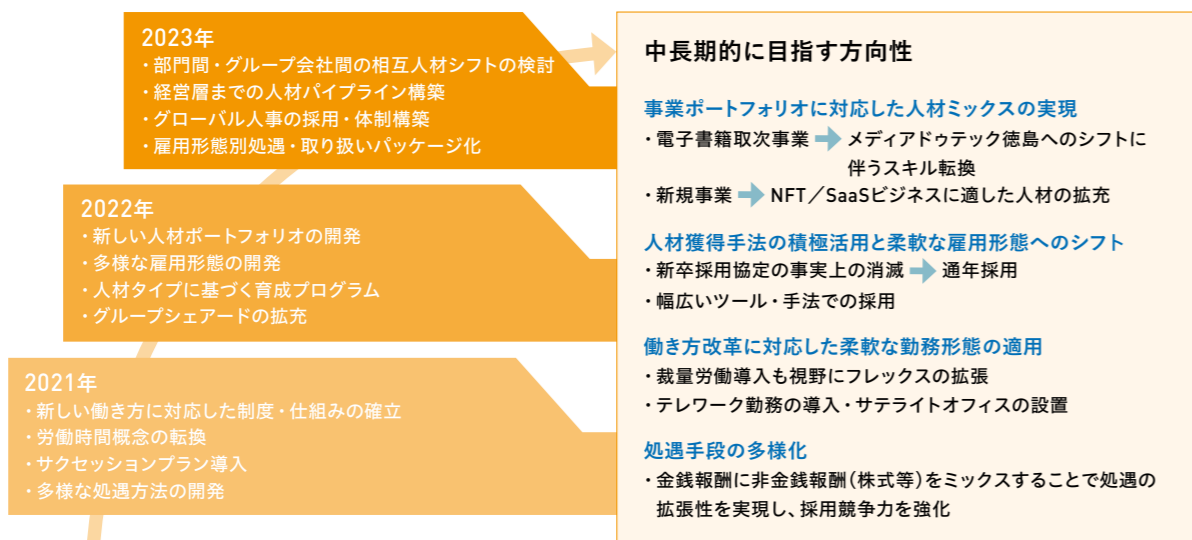
#### 基本的な考え方

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

#### ■人材獲得・開発戦略

当社は、エンジニア、事業開発、営業企画スタッフなど幅広い職種において通年で門戸を開いており、様々なバックグラウンドを持つ専門人材を積極的に採用しています。加えて、新規学卒者も11年以上にわたり毎年採用しており、中核人材として育成してきました。また、事業の成長と個人の成長の双方を実現すべく、人事評価処遇制度の一革新も図っています。新制度では職種別、職位別に行動要件を定め、各々の職種、レベルにおいて必要な業務経験、専門知識などを明示することで、個人が

#### ■今後3年間の人材戦略構想



## 人材は事業推進の源であり、 会社の要となる資産です。



執行役員  
CHRO (Chief Human Resource Officer)  
**千原 陽一**

メディアドゥが持続的に成長していくうえで、事業推進の源となる人材は最大の資産です。当社のMission、Vision、Value (MVV) に強く共感する優秀な人材を獲得し、適正なポジションで実力を思う存分発揮していただくこと、また、当社での仕事にやりがいを感じて、自己成長と事業への貢献の二軸の両立を実現していただくこと、これらが人材マネジメントにおける重要な鍵と考えています。

これまでも様々な領域で優秀な人材の採用に注力してきましたが、今後ブロックチェーン技術など最先端のテクノロジーを活用した新規ビジネスを推進していくには、特に先端技術に秀でたエンジニアをはじめ、これまでのメディアドゥにはないスキルや経験を持つ人材を獲得する必要があります。そのためには正社員雇用のみならず、契約社員や業務委託など従来の雇用概念を取り払って、多様な人材との接点を広げるとともに、採用に際してワークスタイルの選択肢を柔軟に提示できるよう工夫を重ねています。

2021年2月期より、当社のMVVをベースにした新人事評価処遇制度の運用を開始しました。本制度では、マネージャーの役割がより重要になります。マネージャーは、メンバーのキャリア形成や能力発揮を支援する役目から、部下と合意した来期コミット目標に基づいて年俸を決定する「前予算制度」の運用まで、幅広い役割を担います。そのため、マネジメント研修やアセスメントの受講を通じて、企業戦略に深い理解を持ち、正しい方向へ自走しながらチームをマネジメントできる人材をアサインしています。今後は全社横断的な人事情報データベースのさらなる充実を図るべく、個人のパフォーマンスや育成状況など幅広くデータを蓄積し、各人の適性を見極めやキャリアデザイン形成の支援に活用していきます。

また2021年2月期は、コロナ禍での在宅勤務など、社員にとって働き方に大きな変化をもたらした年でした。半年に一度の従業員満足度調査を通じて、積極的に社員の意見を収集し、そこから浮かび上がる課題の解決・改善を図っています。この1年の成果の一つとして、コロナ対策ガイドラインと在宅勤務制度を迅速に立ち上げ、自宅環境整備コストの支援や、就業ルールについて具体的にわかりやすいマニュアルを作成しました。

一方、テレワークなどはポストコロナでも新しい働き方の一部として継続することを想定しています。新しい労働環境下においても、マネージャーがメンバーの業務進捗の把握や目標達成に向けたサポートを円滑に行える仕組みづくりや、新しい働き方に対応した人事制度への見直しなどを通じて、社員の適切な評価とモチベーションの持続的な向上に繋がっていく必要があると考えています。

人材マネジメントは当社の重要経営課題の一つです。社員一人ひとりの自己成長を会社の成長に繋げるWin-Winの関係を構築することで、会社全体としてさらなる高い目標に挑戦し、質の高い価値提供を通じて社会に貢献していきます。



## メディアドゥグループのサステナビリティ

# PICK UP

### 優秀なテクノロジー人材の確保

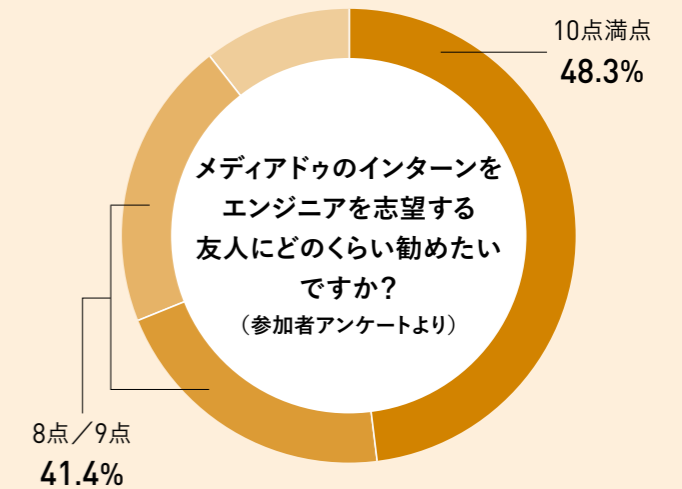
#### メディアドゥのエンジニア組織

メディアドゥの競争優位である「Technology」を支えているのは、100名体制のエンジニア組織です。エンジニア組織は、大きく分けて2つの部門に分かれており、一つは電子書籍流通プラットフォームやSaaS型出版ERPシステム等の開発を担うBtoB向けの部門、もう一つはブロックチェーンを含む、様々なBtoC向けのサービス・システムを開発する部門です。各部門の中にプロダクト別にチームを構成し、各チーム5~8名ほどでバックエンド/フロントエンドに分けず、複数の領域や技術にまたがって活躍できる環境を整えています。



#### 完全オンラインベースでの新卒インターンシップ開催

当社では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえて、2020年から企画営業職とエンジニア職双方に向けてのインターンシップを完全オンラインで実施しています。エンジニア職については、「MediaDo Tech Internship」と題し、計10日間にわたる有給型のインターンシップとして開催しました。前半の5日間で、価値あるプロダクト開発のための手法「デザインスプリント」の体験、後半5日間で実際にプロダクトを開発するまでを体験していただきました。期間中、エンジニア採用担当が一人ひとりと個別面談を実施し、インターン期間中の不安や困っていることについて、また今後のキャリアについてよりクリアに考える機会をつくるなど、相互理解が深まるようにインターンシップを実施しています。



社長室 エンジニア採用グループ

太田 友晴(左)

梨本 彩記(右)



“ エンジニアがメディアドゥを選ぶ理由、選び続ける理由を追求し、伝え続けることが私たちの役割・使命です ”

メディアドゥは現在、出版業界の変革やDXを促進する可能性を秘めたチャレンジングな新規事業に複数取り組んでいます。これらを成功に導くためには、優秀なエンジニアの獲得は必須で、まさに経営課題です。エンジニアの採用は、変化と進歩が非常に速く、技術に対する専門知識も要求される特殊性を有していると考えています。私たちは、新卒・中途の双方の採用活動を担っていますが、即戦力を求める中途採用とポテンシャルを見極める新卒採用をお互いで共有・補完し合いながら進めています。

チームを立ち上げて以降、新卒採用は個別面談とインターンシップ、中途採用はダイレクトリクルーティングを推進してきました。手法・ツールとしては市場の動向に沿っている感触はあるものの、当社らしさや独自性を応募者に対して訴求しきれていないことが課題です。これは育成においても同様で、「エンジニアがメディアドゥを選ぶ理由、選び続ける理由」を追求し、伝え続けることが私たちの役割・使命だと考えており、この軸をぶらさず人事部や技術本部とも連携しながら採用活動を進めていきます。

“ 自己研鑽に励み、ビジネスを理解してテクノロジーで課題を解決するエンジニアに ”

私がメディアドゥへの入社を決めた大きなポイントは、ここに自らの成長と可能性に挑戦できる環境がありそうだと感じられたことです。私は、大学～大学院で6年間、情報電子工学を専攻し、Webアプリの開発やコードを自分で書くことなどもしてきました。しかし昨今、こうした経験を有する新規学卒者は珍しくなくなってきています。

そうした中で、エンジニアとしてより早く成長していくためには、自らの志向や課題感に挑戦できる環境か、また会社としてもモダンなシステムをつくらうとする土壌があるかは重要です。加えて、私自身がマンガが好きで出版コンテンツに関わりのある仕事に携わりたいという想いもありました。世の中に出版コンテンツを扱う企業はたくさんありますが、多くの人にコンテンツを楽しんでいただきたいというミッション・ビジョンを掲げ、それをテクノロジーの力でドライブ・進化させていくことができる企業はそう多くないと思います。私はこうした環境で自己研鑽に励み、ビジネスを理解してテクノロジーで課題を解決するエンジニアになることを目指します。

2021年4月新規学卒入社  
技術本部 プロダクト開発部  
大森 涼



# コーポレート・ガバナンス対談

メディアドゥでは、「健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンスの確立」をESG重点テーマとして定めています。実効性のあるガバナンス体制を構築し、サステナビリティ経営を浸透させていくために、あるべき姿や方向性、取り組むべき課題について、長期投資家とのエンゲージメント対談を実施しました。

コモンズ投信株式会社  
代表取締役社長 兼 最高運用責任者  
**伊井 哲朗 氏**

株式会社メディアドゥ  
代表取締役社長 CEO  
**藤田 恭嗣**



## メディアドゥのガバナンスが目指す方向性

**藤田:** ESGに対する世間の注目度の高まりや当社自身の経営のグローバル化が進む中、当社では、株主、投資家の皆様と対話しながら企業価値を高め、持続的な成長を実現していく必要があると捉えています。私は創業社長として、2013年の上場に至るまでは自らが先頭に立ち、強いリーダーシップを発揮することが自身の役割と捉えて経営に携わってきました。しかし、その後は一人で経営の舵を切るのではなく、多様な意見や視点を取り入れチームとして経営し、組織の強化に繋げることを意識しています。2020年に設置したCx0体制(執行役員制度)や取締役会の体制強化は、ガバナンス体制の透明性・健全性を高めながら経営判断の迅速化を図り、企業としてのメディアドゥを強くするための重要な節目であったと考えています。

**伊井:** おっしゃるように、企業の成長段階によっては経営者が強い経営のリーダーシップを執るフェーズも必要だと思います。一方で、企業の長期的な持続可能性を考慮すると、御社の企業理念や成長戦略を十分に理解している、それぞれの専門分野に特化した経営のメンバーが、チームとして団結し経営力を強めることは大変重要なことです。素晴らしいカリスマ経営者がフルマラソンで独走し1位になるというよりも、駅伝のように襷をしっかりと繋いで優勝するような取締役会をつくっていく、というイメージです。御社は、2022年2月期より株主総会招集通知の中でスキルマトリックスを開示されていますが、株主との対話の一環として招集通知内で取り上げることは先進的で、株主にとっても企業理解を深めるうえで有用な情報です。御社はそれ以外にも、機関投資家向け説明会資料など情報開示を大変丁寧に行われている印象があります。今後はこれらのツールを用いて、対話の質を一段と深めていただけることを期待しています。スキルマトリックスを例にとると、御社のMission、Vision、Valueを軸としてどのような経営戦略があり、それを実現するためにどのような経営チームを形成していくのか、どのようなメンバーが今後必要になるのか。これらが対話の議題として挙げられます。外部との対話には労力も要するものですが、その過程を丁寧に踏むことで、投資家からの厚い信頼を獲得し、長期的かつ持続的な投資を呼び込むことに繋がりますし、対話の中で従来埋もれていた新たな課題を発見できるかもしれません。私たちは企業との

対話を通じて、ともに企業の成長に向けた好循環を築いていきたいと考えているのです。

## 企業の成長性と持続可能性が両立する組織を目指す

**藤田:** 電子書籍などのコンテンツ利用者の半分は女性ですし、当社では多くの女性が活躍しており、女性が働きやすくキャリアデザインがしやすい環境を整える必要があります。そこで、2021年6月からは当社初の女性取締役として金丸絢子氏に就任していただきました。金丸氏には、海外企業法務での豊富な経験やコーポレート・ガバナンスに関する幅広い知識を生かし、リスクマネジメントやガバナンスの強化に向けた一翼を担っていただくとともに、新しい視点や客観的なご意見を取締役会に持ち込んでいただきたいと考えています。

**伊井:** ダイバーシティを意識した経営や取締役会人事は好印象です。メディアドゥはグローバル展開も進めておられますが、経営や組織体制そのものがグローバル対応できているのかを株主は注目します。一例ですが、日本の企業が海外企業を買収する際に、買収元の日本企業が取締役会や管理職において女性の配置やグローバル対応が不十分であったことで人材の流出懸念を招いたケースも見受けられました。買収された海外企業の方がダイバーシティに対する意識が高く、日本企業の体制や企業風土とのギャップによって従業員のエンゲージメントを直ちに得られず、早急な対応が必要となりました。

**藤田:** 今のようなご指摘は非常に勉強になります。また、女性活躍推進の観点では、当社の売上高の98.6%を担う電子書籍流通事業のトップである執行役員CEOに女性である花村 佳代子が就任しています。成長戦略の実現や全ての社員が働きやすい環境づくりなどにおいて、取締役会を含む経営層や管理職の体制強化に力を入れていきたいと考えています。

**伊井:** さらに今回は指名報酬諮問委員会を設置されましたよね。

**藤田:** 当社のサクセッションに向けては、短期的、長期的な視点の両輪で考えています。短期的には、創業社長の存在がなくとも、さらなる成長を持続できる組織をつくるために11名のCx0それぞれに明確な役割分担を定めました。長期的には、メディアドゥの将来を描くビジョナリストの育成が目標です。

## コーポレート・ガバナンス対談

こちらに関しては、指名報酬諮問委員会において今後のサクセッションプランの検討を進めています。

**伊井:** 意思決定の仕組みを強化するとともに、将来の経営者の育成に関しては企業理念の浸透が重要になります。指名報酬諮問委員会では、人材育成や選定など何年かかけながらプランを設計されると良いのではないかと思います。

### 社外との対話を通じて 組織全体の経営力を強める

**伊井:** 投資家視点では外部の目線を代弁する独立社外取締役の存在に大きな期待を寄せています。だからこそ、私たちは独立社外取締役が取締役会の重要な意思決定の中でどのように役割を果たしているのかを知りたいのです。近年、企業がESGミーティングなどのIRイベントを通じて社外取締役の役割を外部に可視化する事例も見られるようになりました。その場では、ある案件に対してどのように判断したのか、また、社外取締役の意見が有効に働いたケースなど、様々なやり取りがなされます。

御社に当てはめると、NFTの活用など最先端技術を扱っていますので、事業にどの程度成長のポテンシャルがあるのか、投資案件として適切なのかについて、投資家向けの技術説明会を実施することも検討していただくと良いのではないかと思います。社長ご自身だけではなく、例えばCTOやエンジニアの方が前に出て、現場の様子や進捗具合をご説明いただくなどすることで、投資家の事業理解をさらに促進することもできるのではないのでしょうか。

**藤田:** ちょうど先日(2021年5月末)、証券会社からの要請もあり、NFTに関する説明会を機関投資家向けに実施しました。その際にエンジニアチームの状態、体制について高い関心を持たれている方も多く、おっしゃるように、今後はエンジニアの責任者やチームが参加することでさらに対話を深めることができると思います。

**伊井:** 外部のステークホルダーと社員が積極的にコミュニケーションを取ることは、人材育成にも良い影響があると考えています。社内で仕事をしていると、外部の投資家の意見を自分事として落とし込むことは難しいのではないのでしょうか。しかし、直接

外部と対話の機会を設けることで自分たちがどのように見られており、どのような課題を認識する必要があり、何を求められているのかを体感し、実際の業務に生かすことができるのです。

**藤田:** なるほど。当社では私が創業社長ということもあり、ガバナンス体制の透明性・健全性といったところをどのように強化し外部に向けて可視化するか、メディアドゥの長期的なビジョンや成長戦略をご理解いただけるのかを考え、機関投資家向けの説明会や統合報告書の発行などを行ってきました。しかしながら、その意図がステークホルダーの皆様にも明確にご理解いただけているのか、不安であったのも事実です。今回、より踏み込んだステークホルダーとの対話の重要性を教えていただいたことで、投資家の皆様にもメディアドゥへ安心して投資をしていただけるよう、さらなる努力が必要だと身が引き締まる思いです。

**伊井:** 御社が統合報告書を発行されていることは、非常に評価させていただいています。いわゆる、海外投資家が株主構成の多くを占めているような大企業は制作されているところが数多くあります。一方で、御社のような年々大きな成長を果たしている成長ステージの企業が、主体的に制作をされている例はあまり多くはありません。統合報告書は経営層やIR部門だけではなく、現場にいる多くの社員を取り込んで制作していくものです。このように対話のツールを拡充し、社員が一体となり経営に参画できることは素晴らしいことですので、今後は実際の対話を通じて企業の持続性と企業価値の向上に繋げていただきたい思いです。

### 親和性を重視したPMIが企業価値の 向上に繋がる

**伊井:** 御社はアルトラエンタテインメント(株)や(株)フライヤー、今回のFirebrandグループの買収など、様々なM&Aをされています。投資やM&Aに関しては、デューデリジェンスが丁寧に行われたうえで企業の戦略と合致した意思決定がなされ、それが可視化されている必要があります。そして、投資家が何より重視しているのはPMIです。統合が行われる両社の企業理念の浸透やガバナンス体制のバランスなど、数値だけではない親和性の部分をご説明いただくことで、M&Aが真の企業価値向上にどう繋がるのかが理解できるのです。

**藤田:** M&Aの実施にあたっては、私自身だけではなく会社全体で、目標の実現に向けてどのようなピースが必要なのかを共有し、M&Aの必要性を理解していることが重要だと考えています。また、PMIを見据え、これまでに行った事業提携やM&Aの際には、当社が目指す方向性を相手方へもご理解いただけるよう丁寧に発信することを常に心掛け、志を共有できることを確信できた場合のみ実行へと踏み切ってきました。その後のPMIでも、基本的には買収先の企業の経営者や文化を生かすことを基軸に、定期的な財務面の確認や取締役会への参加を行っています。

**伊井:** M&Aはスモールサクセスの積み重ねだと考えていますので、メディアドゥなりのM&A、PMIの進め方が確立されていることは投資家にとって非常に安心できます。事業ポートフォリオ拡大に向けたM&Aが行われる際、培ってきた作法や文化の違いに問題がないかを注視することも多いのですが、御社は目指す姿を明確にされ、外部から見ても納得できる、戦略に合致したM&Aが実行されていると思います。

### ステークホルダーの皆様とメディアドゥの 未来をつくる

**伊井:** 御社が今後も様々な新事業を展開されていく中で多角的な経営の視点が必要ですし、また、企業体として働き方改革やダイバーシティ推進など、ESGへの取り組みが求められています。今回のような社外とのエンゲージメントの場を積極的につくっていただき、成長戦略やリスクマネジメントへ繋げていただきたいと思います。

**藤田:** ガバナンスの透明性や健全性を担保し、実効性を強化するために、組織全体が外部のステークホルダーと積極的に丁寧に対話することが企業としての持続可能性に繋がるのだと実感しました。今回はたくさんのメモを取りながら伊井さんのお話をお伺いしていましたが、教えていただいたことを体得し、株主・投資家の皆様には、メディアドゥが目指す将来に安心と期待をして投資していただくことができるよう、企業価値の向上とガバナンス強化に一層努めてまいります。

コモンズ投信株式会社  
代表取締役社長 兼  
最高運用責任者

**伊井 哲朗氏**

山一證券(株)、メリルリンチ日本証券(株)を経て、2008年にコモンズ投信(株)を創業し、代表取締役社長に就任。2012年7月より最高運用責任者(CIO)を兼務。

株式会社メディアドゥ  
代表取締役社長 CEO

**藤田 恭嗣**





# MEDIA DO'S MANAGEMENT TEAM



代表取締役社長 CEO  
藤田 恭嗣



取締役副社長 COO  
新名 新

“メディアドゥの成長のスピードに合わせて、いや、それを上回るスピードで高度な企業統治の体制を充実させることが重要だと考えています。”

“事業挑戦とガバナンスを両立させ、業界とともに著作物の健全なる創造サイクルの実現のために邁進することで、ステークホルダーの皆様にも価値還元してまいります。”



取締役 CAO  
鈴木 克征

“変化の激しい経営環境の中においても当社の持ち味を生かしながら常に最適な選択ができる体制を強化し、全てのステークホルダーの期待に応えていきます。”



取締役 CBDO  
溝口 敦

“新ビジネス開発は様々なリスクを内包しているため、各部門連携で課題をクリアにし意思決定していくことが、ガバナンス強化に繋がると考えています。”



常勤監査役  
大和田 和恵

“コーポレートガバナンス・コードの趣旨を十分に理解し、自らの職務の遂行にあたりとともに、監査品質の向上に向け自己研鑽に努め、役割を果たします。”

## 取締役会で議論・検討した主な項目

テーマ	主な検討内容	報告・議案件数
経営戦略	経営方針、新型コロナウイルス感染症の影響、中期経営計画進捗、事業報告(既存/新規)	14
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	14
投資・M&A	投資/M&A検討	6
人事組織	取締役/執行役員を選定、役員報酬(金銭/非金銭)	6
ガバナンス	取締役会の実効性評価、役員の利益相反、ガバナンス向上に向けた方針/規程整備	7
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	5
IR	IR方針、IR活動報告	4



社外取締役  
榎 啓一

“取締役会で自由闊達な議論をすることこそ当社のガバナンスの実効性を高めるものであり、これからも忌憚のない意見交換を行ってまいります。”



社外取締役  
金丸 絢子

“弁護士として国際取引や企業法務に携わってきた経験を生かし、取締役会、指名報酬諮問委員会の実効性を高め、当社のガバナンスの充実に貢献します。”



社外監査役  
森藤 利明

“今メディアドゥが優先して対処すべき課題が何かを正しく見極める。持続的な成長と企業価値向上に直結する、実効性のある監査に努めます。”



社外監査役  
椎名 毅

“株主の共同の利益を代弁する立場にあることを常に意識し、弁護士として、独立した立場からメディアドゥの経営のモニタリングを行ってまいります。”

# 役員一覧

(2021年6月1日現在)



## A 藤田 恭嗣

代表取締役社長 CEO

1996年 4月 (有)フジテクノ(2001年11月に吸収合併)設立  
代表取締役  
1999年 4月 当社設立 代表取締役社長  
2013年12月 (株)FIBC設立 代表取締役社長(現任)  
2017年 3月 (株)出版デジタル機構  
(2019年3月に(株)メディアドゥに社名変更し、  
2020年6月に吸収合併)  
代表取締役会長  
同年 9月 当社代表取締役社長グループCEO  
2018年 3月 (株)メディアドゥ  
(2019年3月(株)出版デジタル機構に吸収合併)  
代表取締役会長  
同年 同月 当社代表取締役社長執行役員CEO  
2019年 3月 (株)出版デジタル機構代表取締役会長(現任)  
同年 5月 当社代表取締役社長CEO(現任)  
2020年 1月 (一社)徳島イノベーションベース代表理事(現任)

## B 新名 新

取締役副社長 COO

2003年 4月 (株)角川書店書籍事業部長  
2007年 1月 (株)角川書店(現(株)KADOKAWA)常務取締役  
2008年 1月 (株)角川エディトリアル代表取締役  
2013年 4月 (一財)角川文化振興財団事務局局長代理  
同年10月 同財団事務局長  
2014年 6月 (株)出版デジタル機構  
(2019年3月に(株)メディアドゥに社名変更し、  
2020年6月に吸収合併)代表取締役社長  
2018年 3月 (株)メディアドゥ  
(2019年3月(株)出版デジタル機構に吸収合併)  
代表取締役社長  
同年 同月 当社副社長執行役員COO  
同年 5月 当社取締役副社長執行役員COO  
2019年 3月 (株)出版デジタル機構代表取締役社長(現任)  
同年 5月 当社取締役副社長COO(現任)  
2020年 4月 (一社)ABJ代表理事(現任)

## C 鈴木 克征

取締役 CAO

1986年12月 高橋会計事務所入所  
1997年 3月 (株)レッドホットカンパニー入社  
同年10月 朝日インテック(株)入社  
2001年 1月 (株)ワールドプライダル入社  
2007年11月 当社入社  
2008年 3月 当社経理財務部長  
同年 7月 当社執行役員経理財務部長  
2014年 3月 当社執行役員経営管理部長  
2015年 5月 当社退社  
同年11月 当社入社 執行役員管理本部長  
2016年 5月 当社取締役管理本部長  
2017年 3月 (株)出版デジタル機構  
(2019年3月に(株)メディアドゥに社名変更し、  
2020年6月に吸収合併)監査役  
(株)メディアドゥ  
同年 9月 当社に吸収合併  
(2019年3月(株)出版デジタル機構に吸収合併)  
監査役  
2018年 3月 当社取締役執行役員CAO  
2019年 5月 当社取締役(財務経理部管掌)  
2020年 6月 当社取締役CAO(現任)

## D 溝口 敦

取締役 CBDO

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

## E 榎 啓一

社外取締役

1974年 4月 日本電信電話公社入社  
1992年 7月 エヌ・ティ・ティ移動通信網(株)  
(現(株)NTTドコモ)入社  
1995年 3月 同社栃木支店長  
1997年 1月 同社法人営業部長  
同年 8月 同社ゲートウェイビジネス部長  
2000年 6月 同社取締役ゲートウェイビジネス部長  
2001年 7月 同社取締役iモード事業本部長  
2003年 6月 同社常務取締役iモード事業本部長  
2004年 6月 同社常務取締役プロダクト&サービス本部長  
2005年 6月 (株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ東海  
(現(株)NTTドコモ東海支社)代表取締役社長  
2008年 6月 ドコモエン지니어リング(株)代表取締役社長  
2012年 6月 同社相談役  
2013年 6月 NDS(株)社外監査役  
2016年11月 (株)ユニメディア社外取締役(現任)  
2017年 5月 当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況  
(株)ユニメディア社外取締役

## F 金丸 絢子

社外取締役

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

重要な兼職の状況  
弁護士法人大江橋法律事務所パートナー  
(株)CDG社外監査役

## G 大和田 和恵

常勤監査役

1969年 6月 ソニーオーディオ(株)  
(現ソニーグローバルマニュファクチャリング&  
オペレーションズ(株))入社  
2002年 3月 当社入社 管理部長  
2003年 7月 当社取締役管理部長  
2008年 3月 当社取締役管理本部長  
2012年 5月 当社専務取締役管理本部長  
2013年 9月 当社取締役管理本部長  
2014年 5月 当社監査役(現任)

## H 森藤 利明

社外監査役

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

重要な兼職の状況  
森藤公認会計士事務所所長  
名古屋税理士法人代表社員

## I 椎名 毅

社外監査役

2002年10月 弁護士登録  
同年10月 木村総合法律事務所入所  
2003年 3月 神田橋法律事務所  
(現White & Case 法律事務所)入所  
2005年 7月 長島・大野・常松法律事務所入所  
2011年10月 (株)経営共創基盤入社  
2012年 1月 衆議院参与((株)経営共創基盤より転籍。  
国会に設置された福島原子力発電所事故  
調査委員会に勤務)  
同年12月 衆議院議員  
2014年11月 税理士登録  
同年12月 椎名つよし法律事務所代表(現任)  
2017年 1月 (株)PhoneAppli 社外取締役  
同年 5月 当社社外監査役(現任)  
2020年11月 磐梯町デジタル変革審議会委員(現任)  
2021年 4月 神奈川県令和3年度包括外部監査人(現任)

重要な兼職の状況  
椎名つよし法律事務所代表  
磐梯町デジタル変革審議会委員  
神奈川県令和3年度包括外部監査人

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社グループは、ミッション・ビジョンを達成するために、当社に関わる様々なステークホルダーの重要性を十分理解し、当社の企業価値向上、ひいてはそれに起因する株主価値を中長期的に最大化することを経営の基本方針としています。また、経営のグローバル化が進む中で、さらなる業容拡大、企業価値の向上の観点から、経営判断の迅速化、効率化を促進するとともに、コーポレート・ガバナンスの充実による経営の健全性と透明性の向上が重要な経営課題であると認識しています。健全性の向上のためには、企業倫理の確立や意識の全社的な浸透が必須であり、これにより当社の各機関及び全従業員一人ひとりが、的確、かつ公正な意思決定を行う風土が醸成されることが

## コーポレート・ガバナンス体制

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

当社では、業務執行に対し、取締役会による監督と監査役による適法性・妥当性監査の二重のチェック機能を持つ監査役会設置会社の形態を選択しています。現状のコーポレート・ガバナンス体制として、監査役会を構成する社外監査役の全員を独立役員で構成するとともに、取締役の中にも独立役員である社外取締役2名を選任しています。

## コーポレート・ガバナンス体制（2021年6月1日現在）

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数(うち、社外取締役の人数)	6名(2名)
監査役の人数(うち、社外監査役の人数)	3名(2名)
取締役の任期	1年
監査役の任期	4年
執行役員制度の採用	有
取締役会における任意の諮問機関	指名報酬諮問委員会
取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	譲渡制限付株式報酬制度の導入、その他
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

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

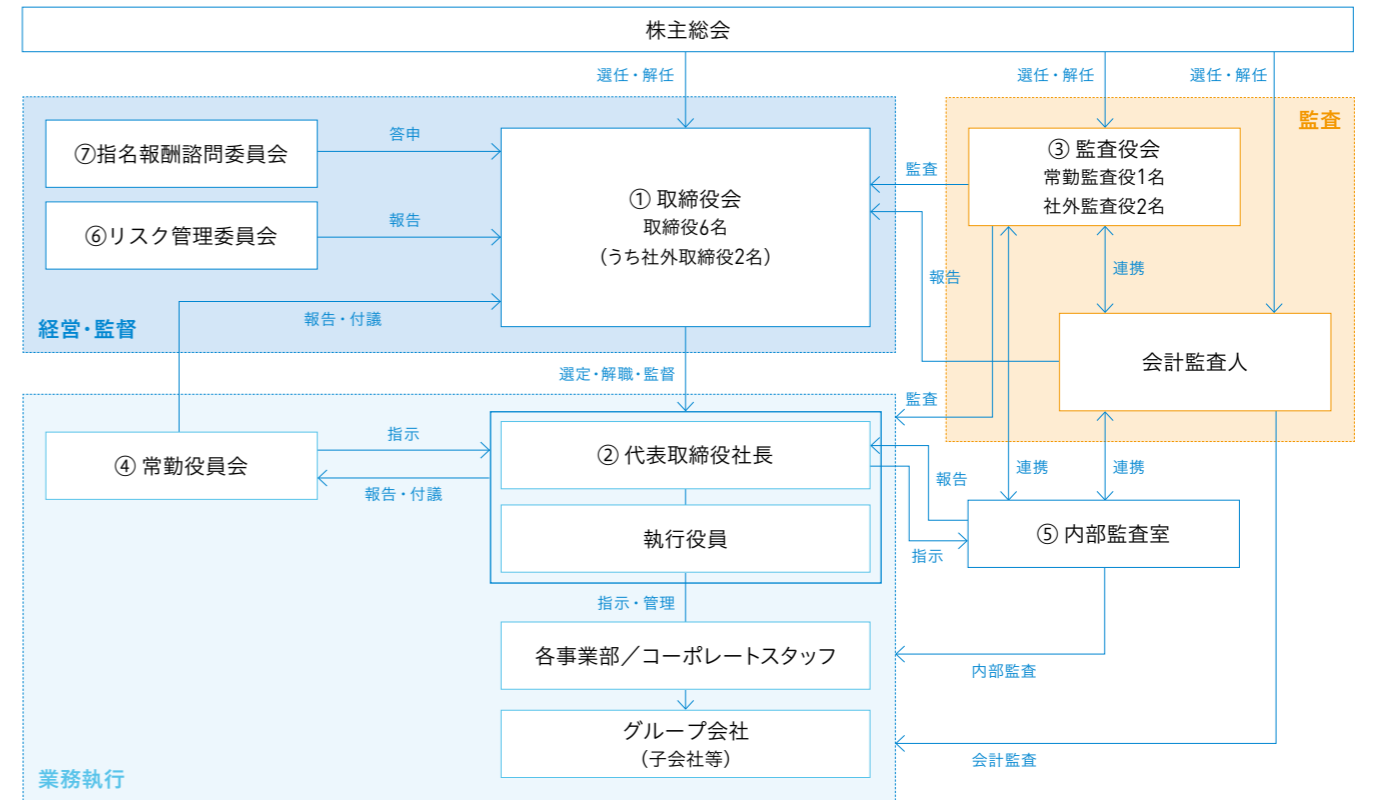
当社は、公正かつ実効性の高い経営の実現に向けて、取締役会の監督のもと、適切な資源配分、意思決定の迅速化、コンプライアンス意識の向上や徹底の推進等、コーポレート・ガバナンスの強化を図ります。

🔗 詳細は、Webサイトをご参照ください。

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

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

## コーポレート・ガバナンス体制図（2021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	2021年2月期の開催回数/頻度
① 取締役会	経営上の最高意思決定機関として、取締役会規程に基づき重要事項(経営方針、事業計画、重要な財産の取得及び処分等)を決定し、業務執行状況を監督しています。定時取締役会は原則として毎月1回開催し、必要に応じ随時臨時取締役会を開催しています。	17回
② 代表取締役社長	経営及び業務執行責任者として、当社を代表し取締役会の議事運営にあたるとともに、当社全般の業務執行を統括しています。	—
③ 監査役会	取締役の意見聴取や資料の閲覧等を通じて業務監査、会計監査を実施しています。常勤監査役においては、取締役会以外の重要な会議にも出席し、取締役の業務執行状況を十分に監査できる体制となっています。監査役会は毎月1回開催し、効率的かつ効果的な監査を遂行するため、監査計画の策定、監査の実施状況、監査結果等を3名で検討しています。また、内部監査室及び会計監査人との相互補完的かつ効果的な監査が実施できるよう、相互に情報共有に努め連携を図っています。	14回
④ 常勤役員会	原則毎週1回開催され、主に事業運営に関わる事項について協議し、職務権限規程に定める事項のほか、取締役会決議事項を除く経営上の業務執行の基本事項について検討・決定し、業務執行の効率化を図っています。	週1回
⑤ 内部監査室	代表取締役社長の直轄機関として、代表取締役社長の承認を受けた内部監査計画に基づき内部監査を実施し、当社の事業活動を監査すると同時に、取締役・社員の法令遵守の姿勢についても監視しています。	—
⑥ リスク管理委員会	委員長を総務部担当取締役とし、当該部門と各事業部門の代表者で構成されています。リスク管理委員会は必要に応じて開催し(原則的には四半期に1回)、会社に発生しうるリスクの抽出と対策について、検討並びに協議を行っており、決定事項については全社にフィードバックしています。	3回
⑦ 指名報酬諮問委員会	取締役会の決議により選任された代表取締役を含む3名以上の取締役(委員長は独立社外取締役)で構成し、取締役会の諮問に応じて、主に取締役候補者の指名、取締役及び執行役員の選解任、取締役及び執行役員の報酬に関する方針及び手続、最高経営責任者等の後継者育成計画に関する事項について検討・審議し、取締役会に対して答申します。	2021年6月1日設置

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役及び監査役の選任方針

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

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

### スキルマトリックス

	有している専門性／期待する分野											取締役会出席状況	監査役会出席状況
	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 代表取締役社長 CEO	○			○	○		○	○		○	17回／17回	—
	新名 新 取締役副社長 COO	○			○	○			○	○		17回／17回	—
	鈴木 克征 取締役 CAO		○	○		○						17回／17回	—
	溝口 敦 取締役 CBDO	○			○			○		○		13回／13回	—
	榎 啓一 社外取締役	○			○			○	○		○	17回／17回	—
	金丸 絢子 社外取締役		○				○	○		○	○	2021年5月より現職	—
	大和田 和恵 常勤監査役	○	○	○			○					17回／17回	14回／14回
監査役	森藤 利明 社外監査役		○	○							○	17回／17回	14回／14回
	椎名 毅 社外監査役		○				○				○	17回／17回	14回／14回

### 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、右記を基本方針としています。

基本方針を踏まえたうえで、業務執行取締役の報酬は、金銭報酬（業績連動報酬等には該当しない）及び株式報酬により構成し、さらに金銭報酬は、基本報酬及びコミット報酬により構成しています。

- 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

### 業務執行取締役の種類別の報酬の割合

金銭報酬	株式報酬
概ね80～90%	概ね10～20%

なお、これまで当社では、各事業年度における取締役の報酬額は、取締役会より一任された代表取締役社長が役割、貢献度合い、業績等を総合的に勘案のうえ決定し、監査役の報酬額は、監査役の協議により決定しており、当事業年度についてもかかる過程を経て報酬を決定しました。一方で、2021年

6月からは、取締役の報酬額について客観性と透明性を担保するため、取締役会諮問機関として取締役の指名・報酬等に関する検討・審議等を行うための「指名報酬諮問委員会」を設置し、運用を開始しています。

### 2021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)
		基本報酬	特定譲渡 制限付株式	賞与	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	91	74	16	—	—	5
監査役(社外監査役を除く)	6	6	—	—	—	1
社外役員	14	14	—	—	—	4

(注)上記の取締役(社外取締役を除く)には、2020年5月28日開催の第21回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役1名を含んでいます。

### 実効性評価

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

今後も、当社の取締役会では実効性評価を踏まえ、課題について十分な検討を行ったうえで迅速に対応し、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めていきます。

### 2021年3月の実施結果を踏まえた2022年2月期の取り組み

2021年3月実施結果については、取締役会以外の場における社外役員間の意見交換がコロナ禍において開催することが難しかった点を除き、ほぼ全項目において前期からの改善が見られました。今後の課題については、2021年6月に設置した指名報酬諮問委員会が適切に機能することで対策を進めます。

また、東証市場再編を踏まえたコーポレートガバナンス・コード改訂を受け、サステナビリティやダイバーシティへの取り組み充実についても取締役会が主体となって監督・推進を行っていきます。

### 2021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><b>概要：</b> 2021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><b>対象：</b> 全ての取締役・監査役</p> <p><b>回答方法：</b> ・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><b>主な質問項目：</b> ・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><b>評価が高かった項目：</b> ・取締役会の員数並びに社内・社外取締役のバランス ・取締役会の開催頻度や、形式的でなく自由闊達で建設的な議論や意見交換 ・経営陣や支配株主等の関連当事者との利益相反取引の管理 ・中長期的な企業価値向上に向けた社外取締役による経営監督の役割遂行</p> <p><b>今後の課題：</b> ・経営陣の報酬制度設計の適切な決定 ・最高経営責任者(CEO)等の後継者計画の策定・運用への関与</p>	<p>① 指名報酬諮問委員会の設置 2021年6月より、代表取締役を含む3名以上の取締役で構成、その過半数は独立社外取締役とし、委員長は社外取締役が務める指名報酬諮問委員会を設置。取締役の個人別報酬に関し、取締役会は指名報酬諮問委員会に諮問し答申を得るものとするほか、最高経営責任者を含む経営陣の後継者計画に関与するものとする。</p> <p>② ガバナンス強化 2022年の東証プライム市場への移行を見据え、当社取締役会はサステナビリティやダイバーシティの観点で当社グループ各社に対する継続的なモニタリング・検証を行い、監督機能の強化に努める。</p>

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

当社グループでは、リスク発生の抑制及び会社損失の最小化を図ることを目的として「リスク管理規程」を制定し、持続的成長や事業活動の遂行に影響を与える可能性のあるリスクの抽出、評価及び対策について、リスク管理委員会(原則、四半期に1回開催)において検討並びに協議を行い、その結果を経営陣

に報告しています。経営陣はその結果を受け、経営視点でのリスク間の相対的な関連性を検討・考慮したうえで、対処すべきリスクの優先順位を決定しています。

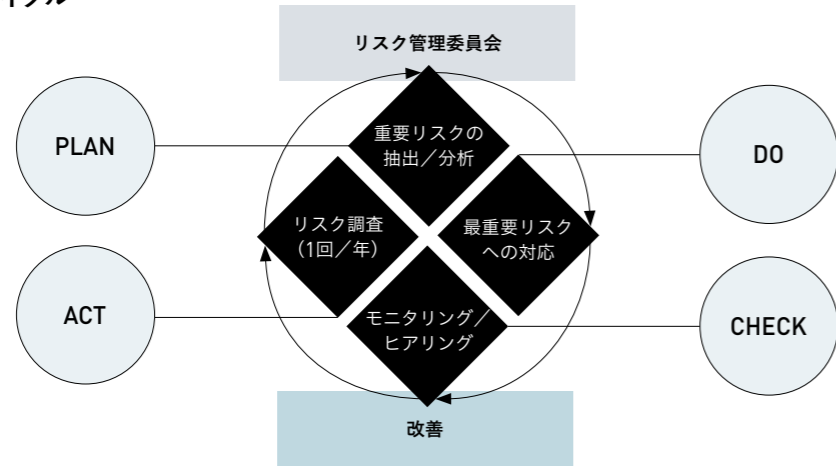
また、リスクの抽出においては、リスクを戦略遂行リスクとオペレーショナルリスクに分類しています。

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

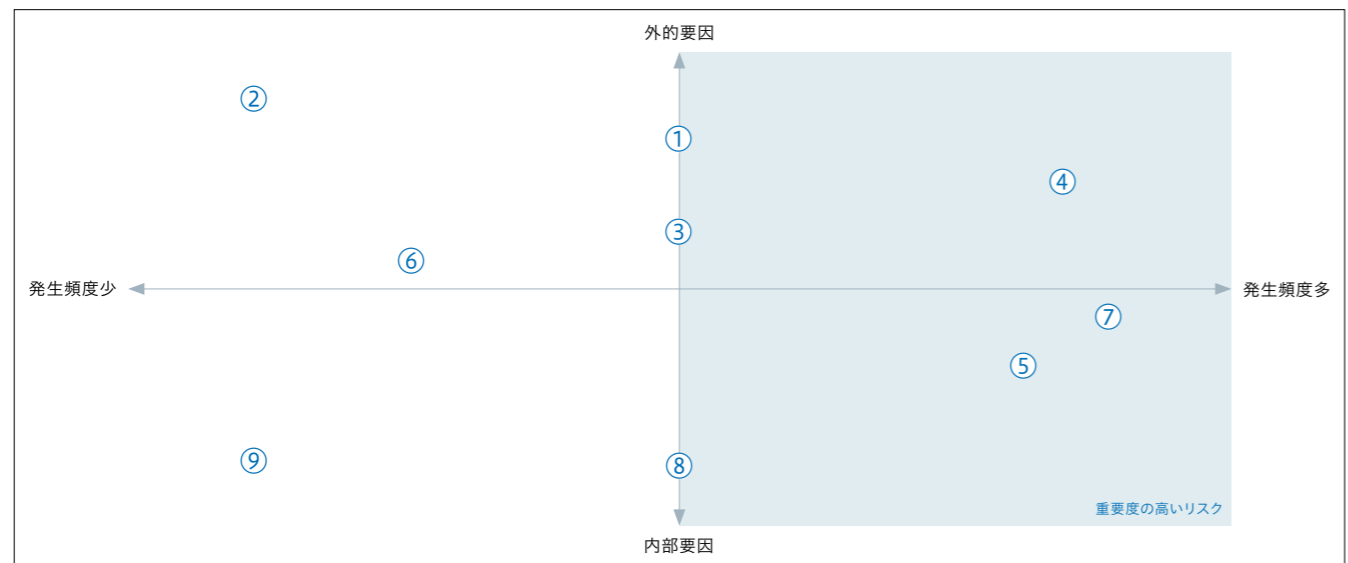
これらに基づき、重要と判断したリスクについて、当社グループの各事業、管理部門、マネジメント等の各レイヤーが当該リスクの内容に応じた対応・対策を検討・協議し、リスク管理委員会がその進捗をモニタリングのうえ、継続的な改善を図るよう努めています。監査役は取締役会への参加、重要書類の

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規程を制定し、当社グループの役職員が遵守すべき法令、ルールを定め、内部監査等により遵守状況の確認を行っています。

## リスクマネジメントサイクル



## リスク評価マップ



## 主な事業等のリスクと影響の範囲

	認識するリスク	影響の範囲	影響度	リスクの概要
戦略遂行リスク	① 電子書籍業界の成長性 P.28	・経営方針及び成長戦略に影響を及ぼす可能性 ・業績に影響を及ぼす可能性	中～大程度(数億円～10億円規模)の業績影響が生じる可能性	今後も電子書籍市場規模は拡大が見込まれていますが、一層の成長に貢献すべく、自社システムやサービスの改善に努めていきます。
	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(数億円～10億円規模)の業績影響が生じる可能性	新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、当社は最大98%の社員が在宅勤務体制へ移行することで、事業運営を継続することができました。一方で、将来の外的要因による事業への影響等を抑止すべく、事業継続計画策定や経営危機管理マニュアルの遂行等の対策を徹底する必要があるものと認識しています。
	③ 海賊版サイト等の影響	・成長戦略・事業活動に影響を及ぼす可能性 ・需要及び供給に影響を及ぼす可能性 ・収益確保に影響を及ぼす可能性	中～大程度(数億円～10億円規模)の業績影響が生じる可能性	2018年4月に大手海賊版サイトが閉鎖した後も、中小規模のサイトの存在を確認しています。これらは1年以内に閉鎖するサイトが多いものの、今後も影響が生じる可能性があります。
	④ 特定取引先からの仕入依存	・事業活動に影響を及ぼす可能性 ・業績・財政状態に影響を及ぼす可能性	中～大程度(数億円～10億円規模)の業績影響が生じる可能性	取引先との条件交渉は頻度は高くないものの、双方において定期的な見直しを実施しています。
	⑤ システム・情報セキュリティリスク P.50	・業績・財政状態に影響を及ぼす可能性 ・ブランド価値を毀損する可能性	中程度(数億円規模)の業績影響が生じる可能性	この1年間での経済的損失を伴う事故発生件数は0件、情報漏洩発生件数は1件です。本情報漏洩は、当社が代理店として日本国内向けに展開する「NetGalley」に関し、各国の本サービスを統括・運営する米国のNetGalley, LLCのバックアップファイルへの不正アクセスが原因で、2020年12月に日本を含む各国の会員の個人情報、及び一部出版社情報が流出したものです。当社では、将来の事故・情報漏洩等の発生を抑止すべく、グループを挙げたセキュリティ体制の充実を図る必要があるものと認識しています。
オペレーショナルリスク	⑥ 投資や減損に関するリスク P.42	・財政状態に影響を及ぼす可能性 ・事業、経営成績、キャッシュ・フローの状況及び株価に影響を及ぼす可能性	中～大程度(数億円～10億円規模)の業績影響が生じる可能性	当社は2019年2月期に投資有価証券評価損(1,216百万円)等の特別損失を計上したことを踏まえ、投資判断の合理性向上のため、投資委員会設置や投資戦略方針の策定等を行ってきました。今後、競争環境の激化等の要因いかなんでは、業績影響が生じる可能性があります。
	⑦ 人材の獲得 P.54, P.56	・成長戦略・事業活動に影響を及ぼす可能性 ・業績・財政状態に影響を及ぼす可能性	中程度(数億円規模)の業績影響が生じる可能性	現時点で事業推進において大幅な遅延等の影響は出ていませんが、一層の事業成長を図る中、人材獲得需要はすでに高まっています。
	⑧ 内部管理体制 P.66	・業績・財政状況に影響を及ぼす可能性 ・ブランド価値を毀損する可能性	中程度(数億円規模)の業績影響が生じる可能性	現時点でコーポレート・ガバナンス上の問題は生じていませんが、将来の事態発生を抑止すべく、内部管理体制の充実を図る必要があるものと認識しています。
	⑨ 特定人物への依存	・成長戦略・事業活動に影響を及ぼす可能性 ・業績・財政状態に影響を及ぼす可能性 ・ブランド価値を毀損する可能性	中程度(数億円規模)の業績影響が生じる可能性	特定人物への依存によって現在生じている影響はありませんが、今後、後継者育成計画を策定するなど、不測の事態に備えておく必要があるものと認識しています。

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 (2020年2月29日)	当連結会計年度 (2021年2月28日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	8,089	12,703
売掛金	16,022	19,921
その他	876	1,278
貸倒引当金	△0	△0
流動資産合計	24,988	33,902
固定資産		
有形固定資産		
建物	330	357
工具、器具及び備品	368	380
その他	14	14
減価償却累計額	△372	△449
有形固定資産合計	341	303
無形固定資産		
のれん	5,416	5,713
ソフトウェア	261	357
ソフトウェア仮勘定	37	199
その他	61	59
無形固定資産合計	5,777	6,329
投資その他の資産		
投資有価証券	2,958	2,761
長期前払費用	4	2
繰延税金資産	166	96
差入保証金	322	375
その他	1	31
貸倒引当金	△497	△615
投資その他の資産合計	2,955	2,651
固定資産合計	9,073	9,285
資産合計	34,062	43,187

(百万円)

	前連結会計年度 (2020年2月29日)	当連結会計年度 (2021年2月28日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	18,247	22,507
1年内返済予定の長期借入金	1,662	1,181
未払法人税等	519	686
賞与引当金	202	14
ポイント引当金	46	84
事業整理損失引当金	15	—
その他	701	950
流動負債合計	21,396	25,425
固定負債		
長期借入金	6,578	5,471
関係会社事業損失引当金	—	40
繰延税金負債	177	2
その他	72	79
固定負債合計	6,828	5,593
負債合計	28,224	31,018
純資産の部		
株主資本		
資本金	1,899	4,415
資本剰余金	2,778	5,489
利益剰余金	665	2,000
自己株式	△0	△1
株主資本合計	5,342	11,903
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	443	198
為替換算調整勘定	5	3
その他の包括利益累計額合計	449	201
新株予約権	48	11
非支配株主持分	△1	53
純資産合計	5,838	12,169
負債純資産合計	34,062	43,187

## 連結財務諸表

## 連結損益計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 (自 2019年3月1日 至 2020年2月29日)	当連結会計年度 (自 2020年3月1日 至 2021年2月28日)
売上高	65,860	83,540
売上原価	59,168	75,810
売上総利益	6,691	7,730
販売費及び一般管理費	4,837	5,065
営業利益	1,853	2,664
営業外収益		
受取利息及び配当金	9	6
助成金収入	0	—
補助金収入	26	14
投資事業組合運用益	—	17
貸倒引当金戻入額	—	21
持分法による投資利益	—	50
その他	5	14
営業外収益合計	42	126
営業外費用		
支払利息	42	36
株式交付費	1	22
為替差損	2	9
投資事業組合運用損	1	—
貸倒引当金繰入額	9	—
持分法による投資損失	67	—
その他	9	3
営業外費用合計	134	71
経常利益	1,761	2,720
特別利益		
固定資産売却益	0	—
新株予約権戻入益	1	0
投資有価証券売却益	295	—
特別利益合計	296	0
特別損失		
固定資産除却損	23	0
投資有価証券評価損	180	31
貸倒引当金繰入額	151	139
関係会社事業損失引当金繰入額	—	40
事業整理損失引当金繰入額	15	—
減損損失	55	—
事業譲渡損	32	—
その他	—	10
特別損失合計	458	221
税金等調整前当期純利益	1,599	2,498
法人税、住民税及び事業税	695	985
法人税等調整額	28	0
法人税等合計	724	985
当期純利益	875	1,513
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△8	△6
親会社株主に帰属する当期純利益	884	1,519

## 連結包括利益計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 (自 2019年3月1日 至 2020年2月29日)	当連結会計年度 (自 2020年3月1日 至 2021年2月28日)
当期純利益	875	1,513
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	188	△245
為替換算調整勘定	△1	△2
その他の包括利益合計	186	△248
包括利益	1,062	1,264
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	1,071	1,271
非支配株主に係る包括利益	△8	△6

## 連結財務諸表

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2019年3月1日 至 2020年2月29日)

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	1,650	2,545	△90	△0	4,105
当期変動額					
新株の発行(新株予約権の行使)	248	248			497
特定譲渡制限付株式の発行					—
剰余金の配当			△129		△129
親会社株主に帰属する当期純利益			884		884
自己株式の取得				△0	△0
連結子会社の増資による持分の増減					—
連結子会社株式の売却による持分の増減					—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△15			△15
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—
当期変動額合計	248	232	755	△0	1,236
当期末残高	1,899	2,778	665	△0	5,342

	その他の包括利益累計額					純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	その他の包括利益 累計額合計	新株予約権	非支配株主持分	
当期首残高	255	6	262	72	20	4,461
当期変動額						
新株の発行(新株予約権の行使)						497
特定譲渡制限付株式の発行						—
剰余金の配当						△129
親会社株主に帰属する当期純利益						884
自己株式の取得						△0
連結子会社の増資による持分の増減						—
連結子会社株式の売却による持分の増減						—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						△15
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	188	△1	186	△23	△22	140
当期変動額合計	188	△1	186	△23	△22	1,376
当期末残高	443	5	449	48	△1	5,838

当連結会計年度(自 2020年3月1日 至 2021年2月28日)

(百万円)

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

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

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
	(自 2019年3月1日 至 2020年2月29日)	(自 2020年3月1日 至 2021年2月28日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	1,599	2,498
減価償却費	344	279
のれん償却額	462	480
貸倒引当金の増減額(△は減少)	160	117
賞与引当金の増減額(△は減少)	30	△188
ポイント引当金の増減額(△は減少)	2	10
関係会社事業損失引当金の増減額(△は減少)	—	40
受取利息及び受取配当金	△9	△6
助成金収入	△0	—
補助金収入	△26	△14
支払利息	42	36
減損損失	55	—
投資有価証券売却損益(△は益)	△295	—
投資有価証券評価損益(△は益)	180	31
投資事業組合運用損益(△は益)	1	△17
持分法による投資損益(△は益)	67	△50
新株予約権戻入益	△1	△0
売上債権の増減額(△は増加)	△3,843	△3,836
前受金の増減額(△は減少)	△5	16
たな卸資産の増減額(△は増加)	44	△16
前払費用の増減額(△は増加)	△25	△119
長期前払費用の増減額(△は増加)	7	2
仕入債務の増減額(△は減少)	3,755	4,255
未払金の増減額(△は減少)	65	85
預り金の増減額(△は減少)	△510	122
未払消費税等の増減額(△は減少)	67	△81
未収消費税等の増減額(△は増加)	△222	△236
その他	40	18
小計	1,988	3,427
利息及び配当金の受取額	10	10
助成金の受取額	0	—
補助金の受取額	21	14
利息の支払額	△41	△35
法人税等の支払額	△556	△873
法人税等の還付額	505	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,928	2,544
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△25	△11
無形固定資産の取得による支出	△302	△444
投資有価証券の売却による収入	333	—
投資有価証券の取得による支出	△85	△122
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△27	△652
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	31	—
事業譲渡による収入	5	—
差入保証金の差入による支出	△13	△17
差入保証金の回収による収入	8	1
その他	△1	△29
投資活動によるキャッシュ・フロー	△77	△1,275
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入金の返済による支出	△1,821	△1,739
新株予約権の発行による収入	—	25
新株予約権の行使による株式の発行による収入	475	4,918
特定譲渡制限付株式の発行による収入	—	49
非支配株主からの払込みによる収入	—	199
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△29	—
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	—	79
配当金の支払額	△129	△184
自己株式の取得による支出	△0	△0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,506	3,349
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2	△4
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	342	4,613
現金及び現金同等物の期首残高	7,747	8,089
現金及び現金同等物の期末残高	8,089	12,703



# 企業・株式情報

(2021年2月28日現在)

## 会社概要

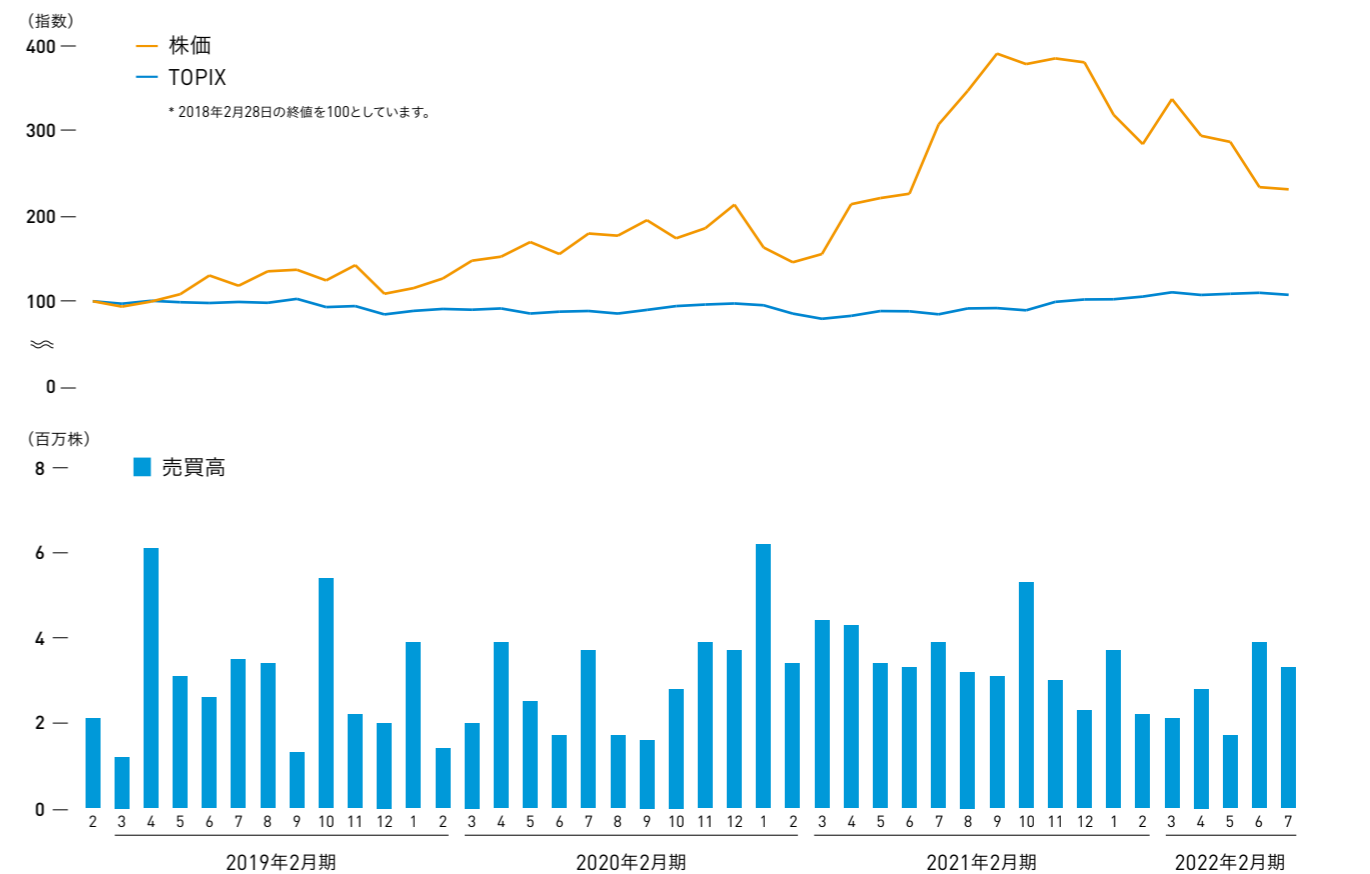
社名	株式会社メディアドゥ(2020年6月1日付で商号変更)
創業/設立	1996年4月1日/1999年4月1日
資本金	4,415百万円
所在地	本社：〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋1-1-1 パレスサイドビル5F
従業員数	連結：379名 単体：271名
連結子会社数	11社
持分法適用関連会社数	2社
事業年度	3月1日から翌年2月末日まで
定時株主総会	5月
単元株数	100株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
発行済株式総数	15,370,300株
株主数	3,748名
証券コード	3678
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部



## 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	162.0%	153.5%	194.9%	225.0%	437.8%
TOPIX(配当込)	120.9%	142.2%	132.2%	127.3%	161.0%
TOPIX(情報通信)	112.7%	123.4%	124.2%	130.3%	182.1%

## 株価及び売買高の推移(東京証券取引所)

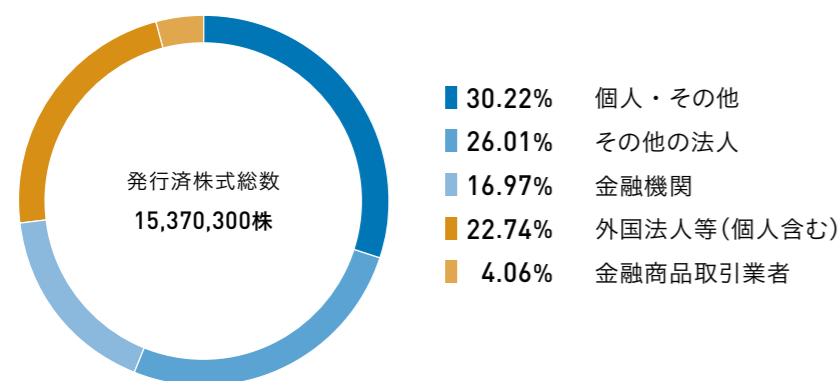


## 大株主の状況

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
藤田 恭嗣	2,434,800	15.84
株式会社FIBC	2,114,700	13.76
GOLDMAN SACHS & CO. REG(常任代理人 ゴールドマン・サックス証券株式会社)	1,150,589	7.49
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	897,600	5.84
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	634,000	4.13
株式会社小学館	564,800	3.68
株式会社講談社	544,000	3.54
大和田 和恵	457,400	2.98
株式会社集英社	444,000	2.89
みずほ証券株式会社	298,200	1.94

(注)持株比率は、自己株式(2,773株)を控除して計算しています。

## 株式分布状況



## 統合報告書の発行・利用目的と制作プロセスについて

2020年に当社として初めて統合報告書を発表し、今回は2年目となりました。2020年は当社が業界においてどのような役割を果たしているのか、どのような存在でありたいのかをステークホルダーの皆様にご説明することをテーマに作成し、結果として当社についての理解が深まったことで、2020年10月に発表した資金調達などに繋げることができたと考えています。

今回は、特にこの1年間で取り組んできたサステナビリティ推進やガバナンスについて、当社の現状とこれからの展望をご説明すべく、冊子の訴求テーマを「Beyond」と定め2020年から20ページほどボリュームを増やしています。2022年4月の市場再編をにらみ、皆様からの信頼をさらに獲得できる体制を構築することで、今後も一層の成長を遂げてまいります。

なお、今回の統合報告書は制作プロセスにおいて、代表取締役社長CEO 藤田 恭嗣と執行役員CSO 苺田明史が制作責任者となり、経営企画室を中心とした事務局と複数回にわたる議論を行っています。各執行役員や技術本部、総務部、人事部、社長室などにヒアリングを行い、全社的な制作体制を構築しているほか、社員向け説明会等で統合報告書を活用し、社員のサステナビリティ意識向上にも役立てています。



執行役員 CSO  
(Chief Strategy Officer)

苺田 明史