

# MEDIA DO REPORT 2026

株式会社メディアドゥ 統合報告書 2026

August 31, 2026 Issue

## Contents

- 01.メディアドゥの存在意義
- 02.メディアドゥの価値創造～どのような価値を生むか～
- 03.価値創造の戦略～どのように価値を生むか～
- 04.基盤となるガバナンス～価値創造をどう支えるか～
- 05.データ／企業情報

「設立30周年 感謝の会」開催レポート

30年を礎に、  
次なる30年も  
変わらないもの

*Media Do 30th Anniversary*



2026年5月19日開催(帝国ホテル 孔雀の間)

# 30年を礎に、 次なる30年も 変わらないもの

メディアドゥは2026年5月19日、「株式会社メディアドゥ 設立30周年記念 感謝の会」を帝国ホテル東京「孔雀の間」で執行了しました。お集まりいただいたのは出版社、電子書店、株主、元社員、徳島県を中心とする地域企業・行政等の約600名の皆様。メディアドゥの社員・役員を含めると約660名が列席しました。彼らを前に、藤田は一人ひとりに語りかけるように約60分のスピーチを行いました。

この会で皆様にお伝えしたかったのは、「これまでの30年、藤田は何を大切にメディアドゥを経営してきたのか」。そして「これから先、この30年で積み上げてきたものを土台に、メディアドゥはどのような“次の30年”を築き上げようとしているのか」。それと同時に、メディアドゥがどれほど多くの人々に助けられ、支えられてきたかを感じ取っていただきたいと思います。

## 感謝の会



この「感謝の会」は、メディアドゥの経営の原点であり、メディアドゥが30年間大切に、これからも大切にすることを表した一つのキービジュアルを、皆様に初めて発表する機会でもありました。

→p.05 Key Visual — 30年の経営姿勢を表すもの

600名以上もの方々がご列席くださった背景には、会社設立から30年、電子書籍事業参入から20年、メディアドゥが長期的に積み上げてきた人間関係があります。メディアドゥが築き上げてきたビジネスの根幹は、良好な人間関係を基盤として、本質的な課題を見極め、社内外の力をお借りしながら着実に課題解決を実現

する営み——すなわち「人を大切にする姿勢」によって成り立っています。

列席した多くの皆様からは「メディアドゥが大切にしてきたものがよくわかった」「原点と根底の理念に触れることで、現在のチャレンジへの理解度が深まった」といった声を寄せていただきました。私たちは30年の節目となるこの「感謝の会」を経て、キービジュアルで表される大切にすべき価値を胸に刻み込み、次なる30年もさらなる成長を重ねる決意を新たにしています。

### 設立30周年記念ムービー

メディアドゥ設立30周年を記念して制作された記念ムービーをご覧ください。  
[https://www.youtube.com/watch?v=C\\_USu0k2xzl](https://www.youtube.com/watch?v=C_USu0k2xzl)



### 感謝の会の様子(動画)

感謝の会の実際の様子をダイジェストでご覧ください。  
<https://www.youtube.com/watch?v=Bcm9iVzBA8I>



### メディアドゥ 30周年史(PDF)

設立30周年に際して制作・配布されたメディアドゥの30年の歩みをご覧ください。



### ● 当社の歩み

#### 1994 - 2007 創業期

- 1994.6 代表取締役社長 CEO 藤田が大学3年時に創業
- 1996.4 名古屋市中区に有限会社フジテクノを設立
- 1999.4 名古屋市中村区名駅に株式会社メディアドゥを設立
- 2000.10 インターネット関連事業に参入
- 2001.11 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
- 2003.11 東京都新宿区西新宿に東京営業所を開設
- 2004.7 着うた®配信サービスを開始
- 2006 東京営業所を曙橋へ拡張移転
- 2006.10 コンテンツ配信システム「md-dc」を自社開発
- 2006.11 電子書籍配信サービスを開始
- 2007.2 コンテンツ配信プラットフォーム「Contents Agency System(CAS)」提供開始
- 2007 東京営業所を神保町へ拡張移転
- 2007.10 徳島県那賀郡那賀町に徳島木頭事業所を開設
- 2007.11 株式会社講談社と取引開始(翌年、同社が資本参画)

#### 2008 - 2019 拡大期

- 2010.1 株式会社小学館と取引開始(翌年、同社が資本参画)
- 2010.4 株式会社NTTドコモに「CAS」の提供を開始
- 2013.4 「LINEマンガ」向け電子書籍コンテンツ配信を開始
- 2013.11 東京証券取引所マザーズ市場に上場
- 2016.2 東証一部に市場変更
- 2016.6 米子会社Media Do International, Inc.を設立
- 2016.7 本社を東京都千代田区(竹橋)パレスサイドビルに移転
- 2016.11 株式会社フライヤーを子会社化
- 2017.2 株式会社集英社が資本参画
- 2017.3 電子書籍取次国内最大手(当時)の株式会社出版デジタル機構を子会社化
- 徳島県徳島市に株式会社メディアドゥテック徳島を設立
- 2017.6 出版デジタル機構の株式を100%取得し、完全子会社化

#### 2020 - 2026 モードチェンジ/N字回復と再成長

- 2020.1 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
- 2021.3 株式会社日本文芸社を子会社化
- 2022.4 バスケットボールクラブ「徳島ガンバロウズ」の運営法人子会社・株式会社がんばろう徳島を徳島県ゆかりの22社と設立東証プライム市場へ移行
- 2023.4 「LINEマンガ」バックエンド業務に関する独占提携終了に伴い、2期の減収減益フェーズへ。電子書籍流通事業のさらなる拡大、事業ポートフォリオ見直しに着手
- 2023.7 徳島ガンバロウズがB3リーグに入会
- 2024.6 電子マンガ・ノベルサービス「ピッコマ」と電子書籍データファイル納品に関するシステム連携を開始
- 2025.2 株式会社アムタス(現株式会社めちゅコミック)と電子書籍取次の取引拡大に向け業務提携を締結  
2025年2月期通期決算で、2022年2月期以来の増収増益となる「N字回復」を達成
- 2025.4 SC(Sustainability Creation)事業を立ち上げ
- 2026.3 Media Do Internationalを通じて、Seven Seas Entertainment, LLCの持分を取得、孫会社化
- 2026.7 徳島ガンバロウズがB. LEAGUE ONEに入会

# Key Visual

30年の経営姿勢を表すもの



メディアドゥは“人のために”という利他の精神を、何よりも重視する企業として成長を重ねてきました。利他の精神とは、現在や数年先を捉える短期的視点ではなく、過去からバトンを受け継ぎ、より長い時間軸、つまり未来や次世代のために責任を持って行動することを意味します。そして人や社会に関心を抱き、感謝と敬意を持って人に接する「愛」を持つこと。それがメディアドゥの経営姿勢です。メディアドゥの企業成長は、人として「正しく」「美しく」生き、立ち居振る舞うことで築かれる人との信頼関係が基盤となります。そして、“社会のための正しさ”と“誰にも伝わる美しさ”を備えなければ、広く受け入れられないことを常に意識し、今までにない価値を創造する挑戦をし続けることで、メディアドゥは持続的に、強く成長を遂げることができます。30周年を記念する本キービジュアルを構成する五つの円は、五つのラインで構成されるメディアドゥの企業ロゴを上から見た円であり、企業ロゴと同じ色で配色されています。メディアドゥが30年大切にしてきた「空間・時間・人・故郷・愛」という五つの要素を、私たちは五つの円のキービジュアルによって、次なる30年に語り継ぎます。

Time  
時間

有限である時間を、何のために使うのか。次世代にとって良き祖先であるかという問いを持ち続け、未来に責任を持つ時間の使い方を選び続けます。

Space  
空間

言葉よりも先に、相手の姿勢や価値観を感じ取れる場所。自分が何を大切にしているのかが自然と伝わる空間設計は、人との向き合い方を示す手段でもあります。

Love  
愛

相手を理解しようと努め、我欲ではなく「誰のために、何のために」を考え抜き、創造への挑戦を重ねること。組織として受け継ぐ、次世代へつなげる経営の根幹です。

Human  
人

世の中には「人間」と「空間」しかありません。ともに働く人々、取引いただく人々をはじめとする他者を尊重し、将来に向けて成長を喜び合い、敬意を払う関係を築きます。

Hometown  
故郷

家族をはじめ、自身にとって最も身近な最小単位の社会を大切にし、故郷の未来を自分ごととして考えます。積み上げてきた資産や経験を、社会のために活用する姿勢の原点です。

 Media Do 30<sup>TH</sup>  
Do with love.

# Contents

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 30周年感謝の会                   | 01 |
| Key Visual — 30年の経営姿勢を表すもの | 05 |

## 〔メディアドゥの存在意義〕

|            |    |
|------------|----|
| CEOメッセージ   | 09 |
| 「執行役員会」座談会 | 17 |

## 〔メディアドゥの価値創造 — どのような価値を生むか〕

|           |    |
|-----------|----|
| メディアドゥの理念 | 23 |
| 価値創造プロセス  | 25 |
| マテリアリティ   | 27 |
| 経営資源      | 29 |

## 〔価値創造の戦略 — どのように価値を生むか〕

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 成長戦略の全体像                             | 33 |
| 事業戦略 — 電子書籍流通事業                      | 35 |
| 事業戦略 — 海外展開                          | 38 |
| Interview — 取引先インタビュー                | 43 |
| 事業戦略 — SC事業                          | 47 |
| Dialogue — みずほフィナンシャルグループ × メディアドゥ対談 | 51 |
| 財務資本戦略                               | 55 |
| 人的資本戦略                               | 61 |
| 技術資本戦略                               | 65 |
| 社会関係資本戦略                             | 67 |
| 自然資本戦略                               | 69 |

## 〔基盤となるガバナンス — 価値創造をどう支えるか〕

|                |    |
|----------------|----|
| 役員一覧           | 73 |
| スキルマトリックス      | 75 |
| 役員選任方針         | 76 |
| コーポレート・ガバナンス体制 | 77 |
| 社外取締役メッセージ     | 79 |
| 取締役会の実効性確保     | 81 |
| 指名報酬諮問委員会      | 83 |
| リスクマネジメント      | 85 |
| コンプライアンス       | 87 |

## 〔データ／企業情報〕

|                   |    |
|-------------------|----|
| 財務データ             | 91 |
| 財務ハイライト           | 93 |
| ESGデータ   ESGハイライト | 95 |
| 株式   企業情報         | 97 |

株式会社メディアドゥ  
統合報告書2026

## MEDIA DO REPORT 2026



August 31, 2026 Issue

## 報告対象期間

2026年2月期(2025年3月1日～2026年2月28日)を対象とし、一部対象期間外の情報も掲載しています。

## 編集方針

株式会社メディアドゥ統合報告書2026(MEDIA DO Report 2026)は、株主・投資家、お取引先、従業員等、あらゆるステークホルダーの皆様に向けた統合的なコミュニケーションツールとして発刊しています。当社グループの理念の実現に向けた各事業戦略やサステナビリティ活動の方向性とその進捗について、財務・非財務両面からわかりやすくお伝えすることを目指しています。なお、本冊子内で「当社」とは、(株)メディアドゥを、「当社グループ」は当社及び連結子会社、関連会社・共同支配企業を指します。

## 将来見通しに関する注意事項

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

# メディアアドゥの 存在意義

1  
Section

## 柚子 / 黄金の果実

徳島県那賀町木頭の代名詞「木頭柚子」。激しい寒暖差、そして清らかな水の恵みが凝縮された、肉厚で香り高い極上の産物。

2345  
Section Section Section Section

データ／企業情報

基盤となるガバナンスー価値創造をどう支えるか

価値創造の戦略ーどのように価値を生むか

メディアアドゥの価値創造ーどのような価値を生むか

# “人と向き合う経営を核として 非連続な事業成長を 成し遂げるために”

株式会社メディアドゥ  
代表取締役社長 CEO

**藤田 恭嗣**

Yasushi Fujita

## 設立30周年を迎えて

当社は2026年4月1日をもって、会社設立から30周年を迎えました。振り返れば、この30年は長かったようで、本当に一瞬でした。私が大学3年生の時、就職をしないと決め、留学費用をつくるために事業を始めたことが起業のきっかけです。

5月19日には、帝国ホテルで「メディアドゥ設立30周年記念感謝の会」を執り行いました。当日は出版業界の皆様約400名をはじめ、総勢約660名の方々にお集まりいただきました。

感謝の会では、これまで関わってくださった社内外の皆様への感謝とともに、私が30年間の経営において大切にしてきた考え方、そしてこれから先も変わることのないメディアドゥの根幹についてお話ししました。

これほど多くの皆様、とりわけ長年にわたり共に歩んできた出版業界の皆様にお集まりいただけたことは大変嬉しく、それ自体がメディアドゥが多くの皆様に支えられて今日まで歩んできたことの証であり、当社役員にとっても、私たちの存在意義を改めて実感する機会になったのではないかと思います。

当社が電子書籍流通事業を開始したのは2006年です。2017年には、当時業界No.1であった株式会社出版デジタル機構を買収し、参入から11年で業界No.1のポジションを確立しました。社員一人ひとりの努力はもちろん、出版社、電子書店をはじめとする多くの皆様との信頼関係があったからこそ、今日における当社のポジションがあるのです。

当社グループの業績の振り返り

2026年2月期の当社グループの連結業績は、電子書籍流通事業の既存・新規両商流の想定を上回る成長が寄与し、売上高が1,085.3億円(前期比6.5%増、期初予想達成率102.4%)と4年ぶりに過去最高を更新しました。親会社株主に帰属する当期純利益は第1四半期に計上した(株)MyAnimeList売却益により伸長し、18.1億円(前期比33.3%増、予想達成率90.9%)となったものの、営業利益は24.5億円(前期比0.9%減、予想達成率90.2%)にとどまり、期初計画に対して課題を残す結果となりました。

これは期初計画比で電子書籍流通事業が好調に推移した一方、下期における戦略投資事業の損益改善の遅れや、海外展開加速のためのシステム開発への投資等によるものです。

なお、2027年2月期の業績見通しは、連結売上高1,180億円(前期比8.7%増)、営業利益24億円(前期比2.2%減)、親会社株主に帰属する当期純利益12億円(前期比34.0%減)を見込んでいます。売上高は引き続きさらなる拡大を図り、事業による純粋なキャッシュを稼ぐ力を示すEBITDAは41億円(前期比11.8%増)と過去最高を見込んでいますが、中期経営計画における各注力事業(電子書籍流通事業・国際事業・SC事業)への投資を実施すること等から、営業利益、当期純利益においては一時的に減益となる見通しです。

足元は短期的な利益の下振れがあるものの、2026年2月期～2030年2月期の5カ年の中期経営計画は最終年度で売上高1,250億円、営業利益40.0億円を目指す目標を掲げています。計画策定当初と比べ、当社を取り巻く外部環境はもとより、内部環境としても2026年3月にM&Aを実施する等、非常に大きな変化が生じています。足元の財務健全性及び資本効率は、ROEが9.9%(前期比+1.9pt)、EPSが119.9円(前期比+29.8円)と着実に向上しており、投資家の皆様の利益を意識した経営に取り組んでいます。基盤事業から生み出されるキャッシュ・フローを原資に、事業成長に向け適切に資金を配分し、目標達成に向けて全社一丸となって突き進んでまいります。

出版業界、そして日本への貢献

国内出版市場における電子書籍比率は約40%、電子書籍市場規模は6,846億円となっています。これほどの規模に成長した現在も年間3%ほどの緩やかな成長を続けており、2030年には7,510億円規模に達すると推計されています。

その中で、当社は国内電子書籍流通の約30%のシェアを有しています。国内の電子書籍流通は、A:出版社が電子書店へ直接卸す「直商流」、B:当社のような取次を介する「取次商流」、C:出版社が自ら販売する「出版社直販商流」の3つに大別されます。

本事業における本質的なリスクは、現在の流通シェアを拡大できず、成長が鈍化することです。それに対する当社の戦略は明確です。Bの取次商流におけるシェアをさらに高めるとともに、Aの直商流を当社の取次商流へ転換し、この2つを合わせた最大約90%の市場に対して、どこまでシェアを高められるかが成長の鍵となります。

そのためには、単なる取次を超えた価値の提供が必要です。当社がオペレーションを包括的に担うことで、出版社、電子書店双方のコストを削減するとともに、出版社と電子書店の双方にシステムでつながるハブとなることで、統合的な販売・分析データの閲覧やキャンペーン管理等、当社だからこそ実現できる機能が提供できるようになります。より迅速で配信ミスのない流通網を構築し、各社がそれぞれの専門分野に注力できる環境をつくることで、当社は「No.1」から「オンリーワン」の存在へと昇華してまいりたいと考えています。

一方、海外では紙の出版物が8割強を占め、電子書籍・オーディオブック等のデジタルは2割弱と、日本とは市場構造が大きく異なります。日本の出版物を世界へ届けるためには、デジタルだけでなく、紙の本を印刷・流通するという当社にとって未踏の領域への挑戦が必要です。

その重要な一歩として、今年3月、日本の出版物を扱う世界最大規模の翻訳出版社である米国Seven Seas Entertainment, LLCを買収しました。同社は日本の中小出版社のみ

ならず、大手出版社を含む日本の出版社の作品を年間1,000タイトル以上翻訳出版しています。今後は、当社が国内出版社と築いてきた信頼関係を生かし、タイトル数の拡大と魅力ある作品の翻訳出版権の早期獲得を進め、Seven Seasの成長と国内出版社とのさらなる関係強化につなげていきます。

本事業における大きなリスクの一つは、グローバル展開への足がかりの構築が遅れることでしたが、Seven Seasの買収によって、そのリスクは大きく低減できたと考えています。一方で、本件は当社にとって過去最大の買収であり、今後はPMI(買収後の統合プロセス)を着実に進めることが極めて重要です。事業面だけでなく管理面においても、Seven Seasとの信頼関係を深めながら、適切なガバナンスと統制を図っていきます。

そして近い将来、より多くの日本の出版物が、より多くの言語に翻訳され、紙とデジタルの垣根を越えて世界中の読者に届けられる環境を実現したいと考えています。そのために、AIを活用した翻訳管理システム「MDTS」の研究開発を継続し、急速に進化するAIテクノロジーと向き合いながら、翻訳出版のさらなる効率化と拡大に挑戦していきます。

国内で培ってきた出版社との信頼関係と流通基盤、Seven Seasが持つ海外での翻訳出版・流通力、そしてAIをはじめとするテクノロジー。この3つを掛け合わせることで、日本の優れた出版物を世界中の読者へ届ける新たな流通基盤を構築していきます。

1年を経て見えてきたSC事業の可能性

2025年4月に中期経営計画の新規事業として発表したSC(Sustainability Creation)事業、いわゆる地域創生事業は、発表から1年を経て、さまざまな可能性が見えてきました。当社の本業である出版関連事業が、著作物である「本」を日本中、そして世界へ届ける使命を担う一方、SC事業は日本が抱える本質的な課題そのものに向き合う、非常に意義のある事業だと考えています。

私は、21年前の平成の大合併で消滅した旧村の出身であり、その地域の人口は現在900人を下回っています。50年以上地方を見続け、東京でビジネスをしてきた私にとって、世間ではネガティブに語られることの多い地方は、むしろ「可能性の塊」に見えています。

その理由の一つが、今まさに大いなる世代交代の時期を迎えていることです。Windows 95が登場した1995年以降、ITを活用し、それまでとは異なる経営手法で事業を成長させる新世代の経営者が次々と生まれました。1973年生まれの私もその一人であり、1996年、大学卒業と同時に会社を設立し、今年で会社設立30周年を迎えました。

私は2013年の東証マザーズ上場以降、10年以上にわたり故郷である徳島県でさまざまな活動や事業に取り組んできました。そこで得た経験とネットワークが基盤となり、現在の

SC事業へとつながっています。

これまで地域を支えてきたのは、行政、金融機関、地域メディア等でした。しかし、人口減少が急速に進む中、これらの機関だけで右肩下がり状況を変えることは容易ではありません。私は今こそ、団塊ジュニア世代を中心とする新世代の経営者が各機関と連携し、ゼロからイチを生み出し、不可能と思われることにも果敢に挑戦する「起業家」というリスクテカーを地域から生み出すことが重要だと考えています。

その実践として2020年に徳島で立ち上げたのが、地域が連帯して起業家を生み育てる徳島イノベーションベース(TIB)です。このパッケージは約5年間で全国20府県に広がり、設立準備中を含めると30府県を超えています。現在では正会員約1,000名、無料会員を含め約1,700名が参加し、それぞれの地域で日々研鑽を重ねています。

さらに、私が代表理事を務め、全国のイノベーションベース(IB)を牽引・支援する一般社団法人xIB JAPANでは、2030年までに東京都を除く46道府県すべてでのIB設立と総会員数5,000名、その先には1万人への拡大を掲げています。

地域創生とは、ある意味、日本の国土そのものと向き合うことです。日本全国津々浦々で地域を巻き込み、起業家を生み出すこのメッシュのきめ細かなネットワークを、今後はお互いがシステムでつながる「OS」のような存在へ進化

● 2026年2月期の業績サマリー

|       | 2025年2月期実績 | 2026年2月期実績 | 前期比            |
|-------|------------|------------|----------------|
| 売上高   | 1019.1億円   | 1085.3億円   | +6.5%(+66.2億円) |
| EBTDA | 37.8億円     | 36.6億円     | -3.2%(-1.3億円)  |
| 営業利益  | 24.7億円     | 24.5億円     | -0.9%(-0.2億円)  |
| 当期純利益 | 13.6億円     | 18.1億円     | +33.3%(+4.5億円) |
| ROE   | 8.1%       | 9.9%       | +1.9pt         |
| EPS   | 90.1円      | 119.9円     | +29.8円         |

- **売上高**  
電子書籍流通事業において既存商流・新規商流ともに成長し増収。4年ぶりに過去最高を更新
- **EBITDA・営業利益**  
期初計画対比、電子書籍流通事業は好調に推移。一方、戦略投資事業の損益改善の遅れ(日本文芸社／フライヤー)や海外展開加速のための翻訳システムの開発投資等を行った結果、減益に
- **当期純利益**  
2025年3月のMyAnimeList売却益計上の影響により増益。第4四半期に日本文芸社ののれんの減損等による特別損失を計上した一方、関係会社の整理に伴う特別利益を計上

“近い将来、より多くの日本の出版物が、より多くの言語に翻訳され、紙とデジタルの垣根を越えて世界中の読者に届けられる環境を実現したいと考えています。”



2026年3月、出版社・出版業界関係者向けに開催した「海外出版事業説明会」。計437名(現地234名、オンライン203名)に参加いただき、Seven Seasをグループに迎えた背景と今後の方針をご説明しました。

させたいと考えています。行政や金融機関、メディア、会員等が地域の課題や事業機会をそのOS上にポストし、それらを解決する新たな事業、いわば「アプリケーション」が次々と創出されていくような環境を実現できれば、全国の関係者がそれぞれの形で地域創生に貢献できると考えています。現在、そのためのオープンなシステムの開発を進めています。

また、xIB JAPANは今年4月にB.LEAGUE、6月には福岡証券取引所と連携協定を締結しました。全国のB.LEAGUEクラブと各地域のIBとの連携に加え、今後は他の証券取引所との連携も模索し、地方起業家が資本戦略を学び、資本市場へアクセスできる環境を構築していきます。

SC事業のもう一つの柱が、「スポーツの力で日本を元気にする」ことを掲げるスポーツ事業です。徳島にゆかりのある企業22社と共に立ち上げたB.LEAGUEクラブ「徳島ガンバロウズ」は、2シーズン目に単年度黒字化、3シーズン目には累積黒字化を実現しました。この実績等を背景に、昨年9月には私自身がB.LEAGUEの14名の理事の一人に就任しました。B3カテゴリーかつクラブ経営2年という短期間の実績での理事登用は、B.LEAGUE史上初となります。

これによって私は、徳島ガンバロウズだけでなく、B.LEAGUE全体、全国のクラブの経営や運営を支援する立場となりました。この機会を

生かし、徳島ガンバロウズを含むB.LEAGUE全体をいかに活性化させるかが、私に与えられた新たなミッションだと考えています。

現在、社内ではSC事業として地域創生にどのように貢献し、それをどのような事業へ成長させていくのか、具体的な目標について議論を重ねています。この1年間、さまざまな仕掛けを実践しながら嗅覚を研ぎ澄ませてきたことで、1年前には見えていなかったものが随分と見えるようになりました。

大いなる世代交代の最中にある今、全国に広がる情報網と信頼のネットワークを活用し、私たち自身が積極的に仕掛けることで、地域における世代交代の「受け皿」になることも重要だと考えています。活動の原点である徳島県をはじめ、IBを通じて生まれる各地域とのつながりを大切にしながら、信頼のネットワークを日本全国へ広がっていきます。

海外展開を中心とするIP・ソリューション事業と、SC事業を含む戦略投資事業は、これまで黒字化を実現できていませんでした。しかし、子会社の整理や日本文芸社の経営改善が進み、Seven Seasも足元では順調に推移していることで、早ければ2028年2月期には黒字化が可能となるまで見えてきました。これまで将来に向けて投資を続けてきた事業を、いよいよ収益へと結びつけ、当社の新たな成長の柱へと育てていきます。

## 事業・経営環境を踏まえた 人材の成長に対する考え方

当社が取り組む上述の3つの事業は、それぞれの背景を踏まえても、当社が取り組むべき魅力的な事業だと考えています。一方、その難易度は非常に高く、優秀な人材の採用はもとより、既存社員の育成が極めて重要です。

設立30周年を迎えた当社には、長く勤める社員も多く、その実務能力や専門性は非常に高いものがあります。しかし、これから向き合うのは、その延長線上だけでは解決できない課題です。国内電子書籍流通では現在約30%のシェアを最大約90%へとどう高めるのか。海外展開ではSeven Seasを起点に、当社にとって未踏の領域である海外出版事業をどう理解し、非連続な成長につなげるのか。そしてSC事業では、全国に広がるネットワークをいわば「OS」として機能させ、その上で走る「アプリケーション」となる事業の数と規模をいかに最短で最大化するのか。いずれも、経験豊富な経営人材であっても容易には解決できない課題です。

これまで、このような課題は社長である私や常勤役員が向き合う高次元な経営領域のものであり、社員が考えるべきものではありませんでした。しかし、3つの事業で非連続な成長を実現するには、より多くの社員が経営的な

視座を持つ組織へ進化する必要があります。

そのために必要なのが、業務のプロフェッショナルでありながら、経営的視座から全体を俯瞰し課題を解決する「全体俯瞰的課題解決能力」と、人より高いレベルでコミュニケーションを図り、信頼関係を築く「高度人間関係構築能力」です。この2つを早期に高めるための、当社独自の人材育成プログラムが必要だと考えました。

その根幹となるのが、私自身が30年間の経営で培ってきた経営哲学や視座、意思決定の考え方です。一般的なビジネス書には書かれていない、実践から生まれた独自の「経営学」を体系化し、次世代へ伝授するというものです。それは人材育成であると同時に、経営のサクセッションでもあります。

そこで、その経営学を早期に言語化・体系化すると同時に、社会にも還元するため、徳島県、徳島大学等と連携し、今年5月から徳島大学で本格的な経営学講座を開始しました。毎月2コマ、計3時間の講義のため、毎回1ヶ月を掛けて社員と共同作業で約250ページの資料を作成しています。毎月の講義という明確な期限があることで、30年間蓄積してきた経営知を効率的かつ継続的に言語化できています。

この次世代経営人材育成プログラムは「aX」と名付けました。限られた時間の中で、個人と組織をいかに成長させるかをX軸とY軸で捉える「経営の方程式」であり、私自身、経営におけるさまざまな分岐点で、この方程式に照ら

して意思決定を重ねてきました。講義には徳島県内4大学2高専、経営者を中心とする一般参加者も加わり、正式登録者は43名、最年少の中学2年生や高校・大学教員等を含めると毎回50～60名が参加しています。

そして社内でも、執行役員に加え、社内公募で6名を選抜し、6月から年間11回、毎回4～5時間の次世代経営人材育成プログラムを開始しました。まだ2回を終えた段階ですが、現場のプロフェッショナルである彼らにとって、これまで経験したことのない経営的な視座から事業や組織を見ることは大きな刺激となっており、私自身も短期間で大きな変化を感じています。

人材の成長なくして、事業の非連続な成長はありません。30年間にわたり私自身が経営の現場で培ってきた知見を次の世代へと受け継ぎ、一人でも多くの社員を経営的視座を持った人材へと育てることで、当社が挑む難易度の高い3つの事業を力強く成長させ、次のメディアドゥを担う経営人材を育てていきたいと考えています。

## 取締役会議長としての 振り返りと運営方針

2026年2月期の取締役会において最も注力した議題は、約半年にわたり議論を重ねた

Seven Seasの買収でした。当社にとって未経験である海外での紙の出版事業への進出であり、特にPMIや買収リスクについて、社外取締役、監査役の意見を取り入れながら、慎重に検討と軌道修正を重ねました。社外取締役からの冷静かつ客観的な意見を意思決定に生かすことができた事例であったと考えています。本件は当社にとって過去最大の買収であり、海外企業とのコミュニケーションという難しさもあることから、今後もPMIの進捗を逐次取締役会に報告し、議論を重ねていきます。

取締役会は現在、社外取締役からも活発に意見が出され、非常に健全な運営ができていと感じています。一方、海外展開やSC事業等の新たな事業が生まれる変革期にある中、中長期的な視点での議論には、さらに深化の余地があります。そのためには、まず常勤役員が各事業の現状と成長戦略を定性・定量の両面から明確に描く必要があります。今年度中には、それらを具体的な戦略として資料化したうえで、社外取締役と長期的な視点から集中的に議論する合宿等も実施したいと考えています。

今後も、3つの事業の成長に向けたM&A等の資本戦略、中長期の事業・全社戦略、株主の皆様とのリレーション等、当社が次のステージへ進むための重要課題について、自然と活発な議論が生まれる取締役会の運営に努めていきます。

“将来に向けて投資を続けてきた事業を、  
いよいよ収益へと結びつけ、当社の新たな  
成長の柱へと育てていきます”



2026年6月に当社オフィスで開催された「xIB JAPAN『第2回 全国IB説明会&交流会』」。全国のIBに携わる起業家・経営者、xIB JAPANと連携するB.LEAGUE関係者、証券取引所、行政、金融機関、メディア等の約190名が集まり、新たなフェーズへ踏み出す多方面の方針を共有しました。

“3つの事業で非連続な成長を実現するには、  
より多くの社員が経営的な視座を持つ組織へ  
進化する必要があります”



2026年5月、「感謝の会」の結びに壇上に立つ当社役員一同。30年の歩みを支えてくださった皆様への感謝とともに、次の30年、そしてさらに次世代を見据えて行動し、世代を超えて続く企業を目指して挑戦を重ねることを誓いました。

## これからの30年

設立30周年を迎えた当社が次に向き合うべき重要なテーマは、「人」だと考えています。

2013年の上場後、当社は成長を急ぐあまり、M&Aをはじめ反省すべき点も少なくありませんでした。しかし、上場から10年以上が経過し、それらの経験を糧とすることで、ここ数年、経営は急速に安定してきたと感じています。人格と専門性を兼ね備えた、心から尊敬できる常勤役員と経営できていること、選択と集中のフェーズが出口に差しかかっていること、そして私自身も53歳となり、サクセッションを見据え、自ら事業をつくるだけでなく、30年間の経営を言語化し、次代の経営人材を育てることに時間を使えるようになったことが、その大きな要因です。

もちろん、出版業界の中枢を担う企業の経営者として、このバトンは簡単に渡すことができるような軽いものではありません。企業は社会の変化を敏感に捉え、常に変化し続けなければなりません。次代の経営人材を育てるためには、安定した経営基盤のもと、経営者自身が人とじっくり向き合う時間を持つことが必要です。

当社には本当にいい人が集まっています。その象徴が執行役員の5名、そして現在私が時間をかけて向き合っている次世代経営人材チームの6名です。彼らは、この会社の次代を担うにふさわしい、人間味にあふれた人材です。

私は常に「1は1であり、1.1でも0.9でもない」と伝えてきました。人や物事を誇張することも、過小評価することもなく、ありのまま正確に捉えることが肝要です。成長途上ではありますが、彼らはその意味を理解し始めていると感じています。

当社はこれから、難易度の高い3つの事業のゴールに向かって邁進していきます。当然、その道は平坦ではありません。しかし、次代を担う人材たちは、平坦ではないからこそ自らその道を選び、自らの人生と成長を懸けて挑んでくれると信じています。

30周年を迎えるにあたり、これまで私が大切にしてきたものと、この30年を土台として彼らがつくる次の30年、その60年間の最大公約数は何かと考え続けました。

私はこれまで、経営とは立体に時間を掛け合わせた「四次元」であると考えてきました。しかし、これからの経営には、そこに「愛」が必要です。これまでの30年と、これからの30年の最大公約数かつ、その2つを繋ぐものは愛だと考えています。そこで私は、愛を加えた「五次元」を、これからのメディアドゥの経営の核と定義し、この概念をキービジュアルに表しました。

世の中には人と空間しか存在せず、人は人としてしか生きられません。私自身の経営も、家族や故郷から受けた多大な愛と影響の上に成り立っています。そして私は、人の幸せとは「人類の長期平均への収束」であると考えています。

だからこそ、次代を担う経営人材には、愛を持って人と向き合い、「1を1」として捉えることのできる、人間らしい経営を紡いでいってほしいと考えています。そして、当社で働く誰もが、“あなたに会えてよかった”と言ってもらえる。そんな人々が集う会社を、残りの経営人生を懸けて創り上げてまいります。

株式会社メディアドゥ  
代表取締役社長 CEO

藤田恭嗣

Yasushi Fujita





上級執行役員  
経理財務・法務担当

**所 昇一郎** Shoichiro Tokoro

大手監査法人での上場企業の会計監査業務を経て、日本初のLCC(格安航空会社)の経営管理基盤の構築に携わった経験と、公認会計士としての知見を生かし、当社の根幹となる経理計数管理やコンプライアンス体制等の経営管理基盤の強化を図る。



上級執行役員 CIO\*

**中野 要** Kaname Nakano

上場企業のオープン系開発部門に従事し、当社入社以来、電子書籍流通システムの開発やエンジニア組織のマネジメントに携わる。これらの経験と専門的な知見を生かし、当社グループ全体のIT戦略の策定と推進を担う。

\* CIO: Chief Information Officer

## ROUNDTABLE DISCUSSION

# 「執行役員会」座談会

メディアドゥが設立30周年を迎えた節目に開かれた「感謝の会」で、

代表取締役社長 CEOの藤田は30年の歩みを語りました。

この会を見届け、閉会挨拶では取締役・監査役とともに壇上に立った執行役員の5名。

彼らはどのように会の一部始終を受け止め、組織をどのようにして

“次なる30年”へとつなげようとしているのか。

今年2月、全社に向けて5名が宣言した「執行役員会としての人格を持つ」とは、

どういうことか。あるべきメディアドゥの未来を語りました。



執行役員  
電子書籍流通事業担当

**大貫 雄一郎** Yuichiro Ohnuki

長きにわたりコンテンツ関連事業に従事し、当社入社以来、一貫して電子書籍流通事業に携わる。これらの経験を生かし、電子書籍流通事業全体の企画立案から運用管理など事業推進を担う。



執行役員  
SC事業担当

**原 真由** Mayu Hara

事業会社でのブランドマーケティング等を経て、徳島県を中心とした地域活性化に資する活動とコミュニケーション全般を推進。地域社会の価値への理解、ブランド戦略と当社の企業文化への見識を生かし、コーポレートアイデンティティ構築と地域を軸とした事業統括等を担う。



執行役員  
(株)がんばろう徳島 代表取締役社長

**臼木 郁登** Ikuto Usuki

当社入社以降、電子書籍流通事業、グループ経営、地域事業立ち上げ等の幅広い領域で当社ビジネスの推進に携わる。当社で培った事業開発、企業経営の知識と経験を生かし、徳島県におけるプロスポーツ事業運営会社の舵取りを担う。

## Section.1

### 各領域を担う「個」を生かし、「一つの人格を持つ」という問い

30周年の感謝の会には、出版業界を代表する経営者から地域の関係者まで、多種多様な立場の660名が集まりました。その光景をどのように感じ、どう受け止めたかを教えてください。



所

私はコーポレート部門の一員として事業を支える立場ですが、メディアドゥが関わり、支えていただいている方々の幅広さを目の前で初めて実感し、圧倒されたというのが正直な感想でした。出版業界はもちろんのこと、日本のために何ができるのかということを考える会社であり続けなければならない、という思いを新たにしました。



中野

私はあの日、藤田のすぐそばで立ち居振る舞いを見ていました。藤田はメディアドゥを表す象徴的な存在です。多様な方々が一堂に会する場を提供できる関係性も現時点は藤田あってのもので、そのまま真似はできない。どの会社でも承継はつきものですが、役割を単に縮小して受け継ぐのではなく、将来にわたり様々な関係値を新たに生み出し、企業としての戦略を発展させ続けなければならないという認識が強まりました。



大貫

会を終えて、取引先の皆様から「すごかったね」と口々に仰っていただきました。業界の旧知の方々が集まる場はあれど、出版業界の

そうそうたる経営者の方々が一堂に会する場はそうありません。さらに、徳島の関係者の方々も同じテーブルにつかれることで、メディアドゥが築いたポジションとその多面性が伝わる貴重な機会だったと感じます。



原

仕掛け側だった私としては、準備中に思い描いていた皆様の驚く顔が見られて何よりです。また、会では1年以上かけて編集した30周年史をお配りしましたが、多くの皆様が読み込んで「藤田のことがよく分かった」と感想を聞かせてくださり、感無量でした。日ごろは徳島をはじめ地域の方々と向き合う立場として、電子書籍流通事業で国内No.1に育てていただいたメディアドゥの稀有なポジションを改めて目の当

たりにすることができた機会でもありました。

徳島で事業に向き合う立場から見ても、地域の関係者の皆様が出版業界の方々と同じ空間で集まり、メディアドゥがこれまでどのような信頼を積み上げ、芯をぶれさせることなく、これから世の中にどう向き合っていくのかを改めて感じていただけたと思います。トップの「ぶれない芯」の強さ、人との向き合い方や人生観という要素が、「出版」と離れたものに見える「地域創生」を結びつけ、応援していただける領域になっていると感じています。

**それぞれの立場から、メディアドゥが30年構築してきた多面的な信頼を伝え、表現する空間を感じ取ったんですね。そんな5名による「執行役員会」が本格的に動き出したのは、その1年ほど前のことでした。**

このメンバーで執行役員会を組成すると決まった時、藤田から明確に求められたのは「執行役員会として人格を持つこと」でした。その真意を私たちが理解するまで、半年から1年近くを要した感覚があります。

最終的なゴールは、新たな関係を生み出し発展させる「顔」を作っていくことなのだと受け止めています。1年前の藤田からの求めはその一歩も二歩も手前のもので、私たちがメディアドゥを一層自らのものとして受け止め、私たちがメディアドゥを担うのだという一つの意味を持ち、会社全体の推進力になることへの期待でした。

執行役員会の組成にあたって、メディアドゥを改めて考えた時に私が思ったのは、メディアドゥという企業の「顔」や「芯」は、単一の事業を指すものではないということです。私個人が働くうえで重要な要素は、どちらかと言うと事業よりも「この人たちと仕事をしたいと思えるか」で、私自身がメディアドゥを好きな理由もそこにあります。

1年前、藤田からもう一つ言われたのは「執行役員は一人ひとりの管掌領域を全うするだけでなく、経営目線で物事を考えられなければならない」ということでした。藤田が創業者として30年間培ってきた経験は代替できるものではありませんが、1人ではなく、執行役員全員で考え、合議で共通の結論を導き出せるよう取り組んでいます。アウトプットの差はあ

ても、それぞれの立場でメディアドゥと真剣に向き合ってきた5名ですから、議論は自然と同じ方向に向かっていきます。そのようなアプローチが今できつつあり、執行役員の一体感が醸成されてきていると思います。

藤田のそばにいて感じるの、見据える未来の時間軸が圧倒的に長いということです。その中には自分がいなくなった後のメディアドゥも含まれています。企業会計の世界にはゴーイング・コンサーン（継続企業の前提）という言葉がありますが、創業者が経営を離れても、企業は生まれ変わりを繰り返して永遠に続いていく。まさにその考えが重要なのだと思います。

今年2月、執行役員会としてメディアドゥの経営を受け止め「人格を持つ」と全社に宣言しましたが、それを藤田が満足した表情で見ていたことが強く印象に残っています。現在もどこを評価されたのかよくわかっていないのですが、今の所の話を受けて、子供の成長を見るような感じで、メディアドゥが一步未来へ進んだことへの安堵感があったのかもしれないと思いました。

藤田は考え方を指示することもできたはずですが、それをせず、時間がかかってもしっかり自身力で「人格とは何か」にたどり着かせようとしていました。自分たちが腹落ちしたものの責任と覚悟を持って取り組んでほしいのだと思います。

## Section.2

### 正解のないサクセッションに向き合う

**執行役員会として、これからのメディアドゥをどのように考えていますか。**

既存事業を伸ばす道筋は各執行役員の専門性によって描くことができます。ただそれだけでは足りません。時間の流れとともに急速に変化する社会に貢献し続けるために、新しい領域で新しい関係を築き、企業全体の成長を左右する事業開発や提携、協業をまとめる経営の力を、これからどう育て、備えていくかが肝要です。答えは簡単に出ませんが、そこに執行役員会として本気で取り組んでいます。

明確な芯を持って人や物事と向き合う人のもとには、自然と人が集まってくる。多くの人ができることではありませんが、それをメディ

アドゥで30年間体現し続けてきたのが藤田です。だからこそ、既存事業との結びつきが見えにくい地域の取り組みまで、周囲が応援してくださるのだと思います。その芯を、次のトップにも、そして組織全体にもつないでいきたいと考えています。

今のメディアドゥで藤田が果たす役割には、創業者しか果たし得ないものや、経営トップとして最後を受け止める覚悟が求められるものなど、様々なものがあると思います。それらを要素分解し、次世代が引き継ぐべきエッセンスを特定していく営みを愚直に続けていくことにより、持続可能な経営体制づくりにつなげていきたいと思っています。

サクセッションに決まった正解はありません。誰が継ぐかを急いで決めることよりも、候補が数多く生まれる状態をつくりたい。組織に必要なのは、象徴として先頭に立ち、旗を振る存在です。事業を回す目線を超えて俯瞰した視座を持ち、執行役員会がどのように経営を担っていくか、そして次の経営を担う人材をどう育てるかを追求します。

執行役員会としてメディアドゥの経営に踏み込んでいくために、本質的にメディアドゥを自分の会社であると捉え、進むべき方向を判断し、指し示すことができればなりません。長らく従業員として勤めてきた会社で執行役員に加わった私にとっては大きな意識の転換ですが、とても手応えのある課題だと考えています。

目には見えないものですが、藤田が築き上げてきた信念、思考を受け止め、メディアドゥとしてのアイデンティティを共通言語へ落とし込むことが鍵だと捉えており、その定義づくりは直近の執行役員会の中心的なテーマになっています。どのような人を評価し、どのように育てるのか。日々の言葉の選び方一つにも色が出るはず。

**未来のメディアドゥを作り上げていくために、足元で着手していくことはなんでしょう。**

承継を急ぐ前に、組織そのものを強くすることが先だと考えています。誤解を恐れずに言えば、今のメディアドゥをピラミッドとして捉え、盤石な組織基盤に支えられているとい

うよりも、頂点から示される強力なビジョンが組織を支えている状態だと感じています。それを円錐のように、執行役員の配下の本部長、部長、課長を含め、各レイヤーの層を強固に厚くしていき、今まで以上に地に足のついた組織にしたいと思っています。

「感謝の会」で上映した約7分の映像は非常に出来が良かったと思っており、その映像から私は、メディアドゥの文化やブランドのようなものを感じ取りました。歴史ある大企業では「私たちの会社はこうだ」という文化、その会社らしさが現場にまで根強く浸透しています。これを、メディアドゥでも感じられる状態にしたい。「メディアドゥらしさ」を組織全体に浸透させていくことができれば、次の30年のメディアドゥも成長を重ねていくことができると考えています。

## Section.3

### 上場企業として、長期で成果を示す

**上場企業としての企業成長への責任をどのように受け止めていますか。**

自分がこの世を去った後のメディアドゥまで視野に入れ、世代を重ねて続いていく、その発想が根底にあるべきです。目先の四半期の業績も重要ですが、長期にわたる価値創造を実現させていくことが何より大切です。自分の任期の間さえ良ければいい、という会社であってはけません。

所のお話に共通しますが、藤田はよく「長期間の誤解を恐れない」と口にします。あるべき未来を描いたら、それを信じて必要なことをやる。途中で誤解されても、責任を持って道を示す。自分で決めた道に、迷いが生じる場面もあると思います。それでも、実行するプロセスの中で着実に迷いを解決し、メディアドゥとして選んだ道を進んでいく。その覚悟を、まずは各執行役員の領域で体現していけたらと思います。

## Section.4

### それぞれの覚悟で、次の30年へ

**改めて5名それぞれの言葉で、次の30年への思いを聞かせてください。**

メディアドゥという組織から生まれた私たち執行役員会は、目の前の課題にも一つずつ向き合いながら、バトンを長期的に渡し続け

ることのできる体制を一步ずつ形にしていけます。また、事業成長の過程では長期的な視点からの投資が目先の負担になるような場合もありますが、そのようなときにはステークホルダーの皆様しっかりと成長の道筋を説明し、実行・実現するプロセスを重ねていく所存です。上場企業として、そのプロセスに真摯に向き合う会社であり続けます。

まず何よりも社員がメディアドゥで長く勤めたいと思えて、ここで成長し、生活を築き、次の世代まで働き続けられる。そうしたキャリアを描ける会社になりたいと思います。そのための手段として、収益を生み出し続けることが当然必要です。挑戦と成長の機会が見出せる場所です。人は長く力を発揮できると考えています。

電子書籍流通事業は業界トップの位置にいますが、さらにシェアを広げていくには全く異なる絵を描く必要があります。だからこそ誰よりも恐れず挑戦し続ける会社でいたい。その中で、社員が夢を描き、やりがいを感じ、正当な報酬を得られる会社であり続けられるよう成長していきたいと考えています。

自律してメディアドゥを主語として長期目線で考え、決める。その覚悟と責任を持ち、会社が成長し続けることにコミットしたいと考えています。これは2年前に子会社の社長に就任してから、私自身の中で向き合い方や意識が大きく変わったと感じる点です。私自身はまだ34歳です。次の30年に向けて、まずは組織の土台をさらに強くしていくことに取り組みたいと思います。

「長期間の誤解を恐れない」を貫き通したい。この言葉は、全体を俯瞰し、次世代のために長い目線を持ってやり抜くこと、そしてやり抜く中で誤解を解き、評価されていくことが何より重要だということを意味します。誤解を受けるのは恐ろしいことではありますが、自信が持てないことがあっても、執行役員会があるから大丈夫だと私自身も思えるようになってきています。私たちがいなくなった後の未来の世代も含めて、そのような姿勢でやり抜くための力を養い、その力を発揮していく会社であり続けることを目指して、業界や社会へ貢献し続ける30年にしたいと思います。

全社集会以「執行役員会」の発足を宣言する執行役員の5名



メディアドゥ統合報告書 2026

# メディアドゥの 価値創造

どのような価値を生むか

春／生命の息吹

木頭の春。雪解け水が清流・那賀川に流れ込み、山里が鮮やかな新緑に包まれる始まりの季節。

## 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。

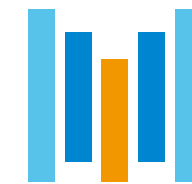
そして、仲間を大切にするという私たちの決意こそが、不可能を可能とし、より強固な組織を作ると信じています。

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。

電子書籍流通事業に参入する以前から変わることなく、当社はこの社是を掲げてきました。人は抗えない「時間」の流れの中で変化・成長する存在であり、誰もが未来の成長の可能性に開かれています。他者の未来の可能性を信じ、成長を称え合える「良好な人間関係」が失われた組織は、未来に続くことはできません。

「成長と可能性」には、言葉通りの意味にとどまらない「あなたに会えてよかった」と互いに思い合う良好な人間関係を何よりも重視すること、そして一人ひとりが未来に期待を膨らませる会社であり続けることをいつまでも追求するという強い願いが込められています。



Media Do

## ● コーポレート・ロゴ

縦ラインは、社員一人ひとりが自立し、考え、創造し、行動していく姿を表現しています。中央のオレンジラインはあなた自身です。両サイドのラインが伸びていく様には、社員それぞれが理念をいつも心に抱き、多くの人に支えられている姿、そして、あなたとともに成長していく姿が表現されています。

いつも人は、人と支え合いながら生きています。だからこそ人との関係やコミュニケーション、ともに働く仲間を大切にしなければなりません。自立したあなた自身と支え合う社員との間で成し遂げられる「成長」、そして無限の「可能性」が、このデザインには込められています。

## ● 社名の由来

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

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

どんな時代になろうとも存続し、社会に貢献する。そして、時代の流れや変化に適応できる組織であること。メディアドゥはそういう組織を目指します。

## ● 4つのポリシー

- ・下請けをしない
- ・クリエイティブであること
- ・営業会社ではない
- ・イノベーションを続けること

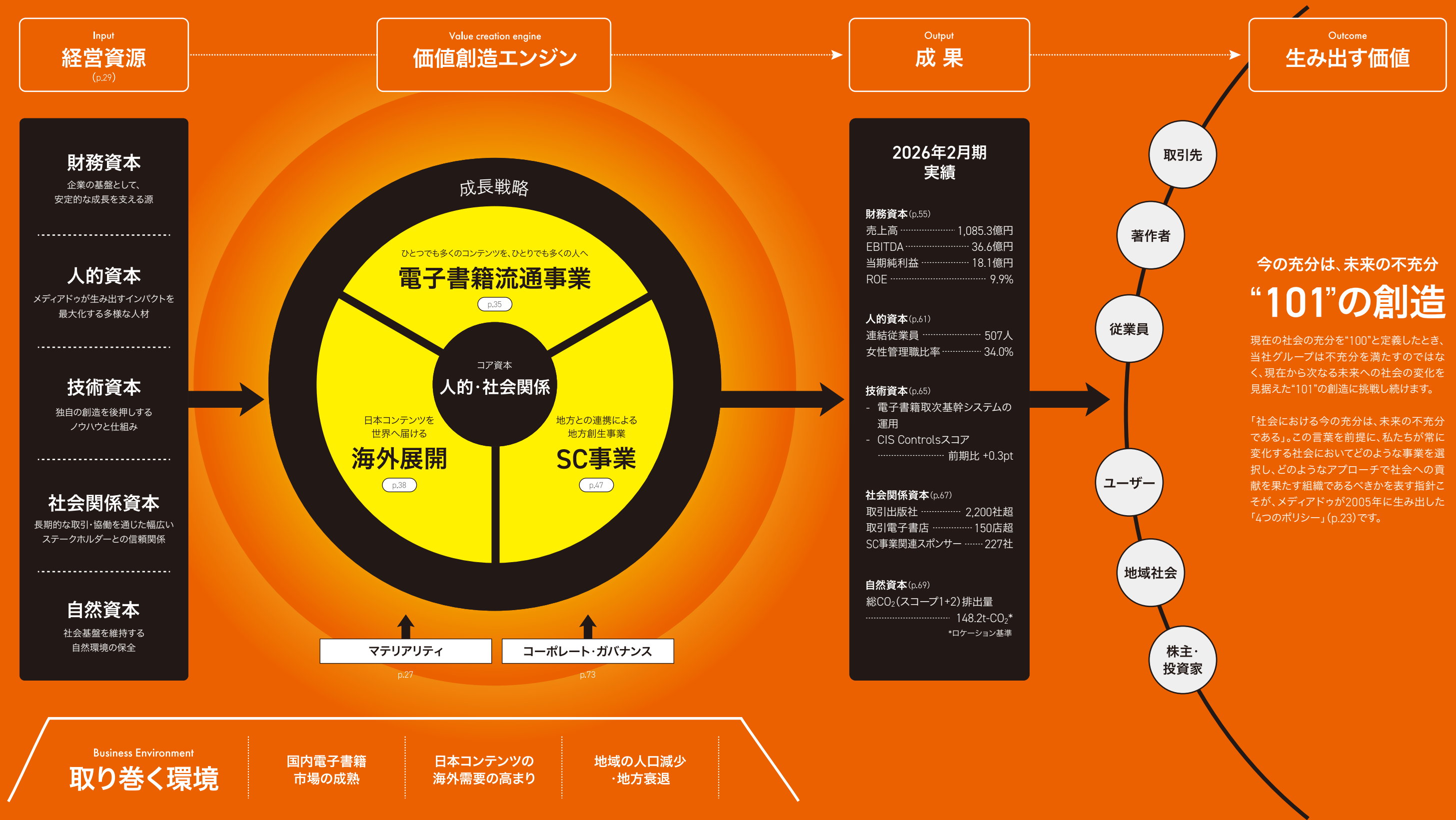
私たちは、社会から、そして沢山の人から学び、私たちならではの価値を創出することによって、社会に還元し続けることを誓います。

メディアドゥが2005年に打ち出した「4つのポリシー」は、常に変化する社会において当社グループがどのような事業を選択し、どのようなアプローチで社会への貢献を果たす組織であるべきかを表しています。

→p.24 価値創造プロセス

# メディアドゥの価値創造プロセス

当社グループは、財務・非財務の各経営資源を「価値創造エンジン」へと投入し、成長戦略を通じた資本の強化を図りながら社会に貢献します。常に社会の課題に向き合い、財務・非財務の経営資源を有機的に用いながら、困難の中で誰も見つけていない未踏の領域に向かう「101」の創造への挑戦」を続けることで、社会にポジティブな変革を起こし、持続的な企業成長を重ねます。



# 持続的な価値創造に資するマテリアリティ

当社グループにとってのサステナビリティは、自らの事業・サービスが健全な社会の形成と文化の発展に貢献する責任と自負を持ち、全社一丸となって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社是とミッション・ビジョンを軸に経営・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経営上の重要課題（マテリアリティ）を特定し、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。

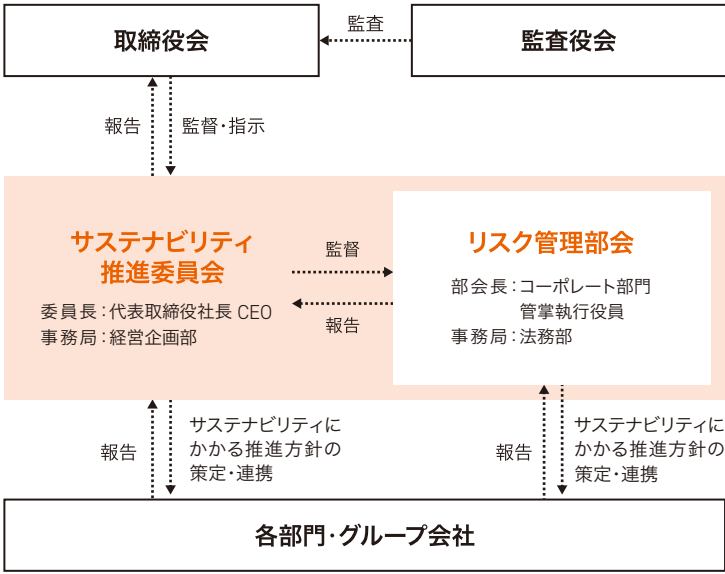
## 1 サステナビリティ推進体制

当社グループは中長期の成長機会の最大化とリスク対応を推進すべく「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。代表取締役社長 CEOを委員長、委員長が指名する常勤取締役を委員とするほか、執行役員等をメンバーとし、委員会開催ごとに適切な時期に取締役会に報告し監督・指示を受けます。

また、Seven SeasのM&A等を通じて当社グループの貢献範囲と社会的責任が一層拡大していることを踏まえ、リスクへの対応をこれまで以上に実効性高く深化させるべく、2027年2月期、同委員会の配下に「リスク管理部会」を発足しました。

同部会はコーポレート部門の執行役員を部会長、コーポレートを中心とした各部門長を構成員、法務部門を事務局として、同委員会との役割分担のもとで機動的に実効性高くリスク対応を推進します。

サステナビリティ推進委員会において中長期的な機会を最大化し、リスク管理部会において全社のリスク対応を強化する強固な組織体制のもと、企業価値の向上を図ります。



## 2 マテリアリティ特定プロセス

当社グループはサステナビリティ基本方針を踏まえて全社的なリスクの抑制並びに当社グループのサステナビリティと企業価値向上の両立を推進しており、長期的かつ持続的な企業価値向上を実現していくための経営上の重要課題（マテリアリティ）を特定しています。マテリアリティの特定においては、以下のプロセスを経て常勤役員会及び取締役会で討議しています。

|                |                                                                                                                                  |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①課題の洗い出し       | ・ SASB、GRIやIIRCなど国際的な報告のフレームワークや、ESG評価機関の調査項目等をもとに、社会課題の洗い出しを実施するとともに、ステークホルダーごとの要請に関する仮説を把握・整理                                  |
| ②課題の分析         | ・ 認識した社会課題を含め、当社のバースや事業戦略達成に向けた機会・リスクと突合<br>・ 分析結果と事業上のリスクを突合し、ロングリストを作成                                                         |
| ③経営陣への報告と評価・検討 | ・ サステナビリティ推進委員会において、ロングリストをステークホルダーに対する影響、当社戦略の達成における影響、環境・社会・経済への影響等を踏まえて優先順位付けを行いショートリストを作成<br>・ ショートリストについて常勤役員会及び取締役会での分析・討議 |
| ④マテリアリティの特定    | ・ 取締役会での審議・決議を経て、経営上の重要課題として特定                                                                                                   |

## 3 2027年2月期におけるマテリアリティの見直し内容

当社グループはマテリアリティを、中長期の成長機会とリスクを見据えて注力すべき事項と認識しています。2027年2月期、中期経営計画における成長戦略の進捗とともにマテリアリティの見直しを行いました。社会と当社グループの中長期的な成長・発展を目指すうえで、中期経営計画の成長戦略と紐づいて洗い出された機会とリスクを認識した後、当社グループの企業活動によって特に大きな影響を及ぼす、または影響を受けると考えられるテーマを選定しており、これにより従来の10テーマから絞り込まれた4テーマをマテリアリティとして特

定し、それぞれ取り組み目標とKPIを設定しました。  
今後は目標達成に向けた中長期方針の議論・進捗モニタリングを行うとともに、リスク管理部会を通じて、毎年のリスクアセスメントにより抽出されたリスクの回避・低減に着実に取り組みます。これにより、当社グループの中長期的な成長機会の最大化とリスク対応の両面を一層強力に推進します。

→p.85 リスクマネジメント

### ●メディアドゥのマテリアリティ

| テーマ              | 社会課題の解決に向けた目指す姿                                                                                                                 | 注力内容                                                                                 | KPI                       | 26/2期実績   | 2030年度までの目標 |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------|-------------|
| ①創造サイクルと文化発展への貢献 | 当社グループは国内の電子書籍流通並びに日本コンテンツの海外流通において、シェアと事業のさらなる拡大を図ることで、日本の著作権者・出版社がコンテンツを永続的に生み出せる基盤をつくり、日本のコンテンツ市場の拡大と日本社会の文化の発展に貢献します。       | ・ 電子書籍流通事業におけるシェアの拡大<br>・ 海外事業の確立及びグループPMI推進による事業拡大                                  | 連結売上高                     | 1,085.3億円 | 1,250億円     |
|                  |                                                                                                                                 |                                                                                      | 連結EBITDA                  | 36.6億円    | 52.0億円      |
|                  |                                                                                                                                 |                                                                                      | 国内電子書籍流通シェア               | 約30%      | 継続的な拡大      |
|                  |                                                                                                                                 |                                                                                      | Seven Seas 出版タイトル/年       | 1,041     | 2,000以上     |
| ②地域のエンパワーメント     | 日本社会の基盤である全国地域・地方が縮小に向かう中、当社グループは地域の価値（アセット）を再定義し、社会にビジネスを創出する仕組み・プラットフォームを日本全国へ拡大することで、全国の地域社会を起点に日本を再び盛り立て、持続的な日本社会の成長に貢献します。 | ・ 地域社会とのネットワーク強化<br>・ 収益事業化に向けた地域の課題解決に資するプロジェクト創出と推進                                | IB全国拠点数                   | 20府県      | 46道府県       |
|                  |                                                                                                                                 |                                                                                      | 徳島ガンバロウズ平均入場者             | 1,746人    | 2,000人以上    |
| ③戦略投資効果の最大化      | 当社グループは短期・中期・長期における影響を適切に見極めた戦略投資と、継続的な事業ポートフォリオの最適化を通じて、各成長戦略におけるポジションとシェアの拡大、貢献範囲の拡大に資する最大の効果を生み出します。                         | ・ 持続的な事業ポートフォリオの見直しと最適化<br>・ 投資～利益創出の社内管理サイクルの実行                                     | ROE                       | 9.9%      | 10%以上の維持・拡大 |
| ④人材育成と獲得         | 当社グループは人と人との間に立ち、貢献する中で成長を遂げてきました。人との信頼関係を基盤として、全体像を俯瞰し、先回りして最適な戦略と計画を立て、社内外の力を借りて実行・実現する課題解決能力によって力の総和を最大化し、永続的に社会に貢献します。      | ・ 「全体俯瞰的課題解決能力」「高度人間関係構築能力」の育成<br>・ 経営戦略の深化と環境変化に即した等級・評価制度見直し<br>・ CEOによる次世代経営人材の育成 | 育成に資する目標・指標は新人事制度の実装に伴い設計 |           |             |
|                  |                                                                                                                                 |                                                                                      | 次世代経営人材の育成累計対象人数          | 11人       | 30人         |

### ●対応すべきリスク

|           |                                                                                                                                                                                                                                               |                                 |                                                                                                                                            |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業成長の基盤整備 | マテリアリティの4テーマの推進を通じた成長機会の最大化を阻害しうるリスクに対応するため、当社のコーポレート・ガバナンス、グループガバナンス、コンプライアンスの強化に加え、情報セキュリティ、気候変動対応等に関するリスク項目に対し、年1回のリスクアセスメント結果をもとに対処すべき優先順位を決定しています。リスク管理部会のもとでこれらの回避・低減に着実に取り組むことで、サステナビリティ推進委員会との強固な連携のもと、社会と当社グループの持続可能な発展に資する基盤を整備します。 | ・ 企業成長の基盤となる規程整備・改善、対応強化等の着実な対応 | ・ 取締役会 社外取締役／女性取締役比率、実効性評価実施<br>・ コンプライアンス研修受講率、重大法令違反／通報件数<br>・ CIS Controlsスコア、重大セキュリティ事故発生回数<br>・ 温室効果ガス排出量<br>・ 総合健康リスク、女性管理職比率、障害者雇用率 |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

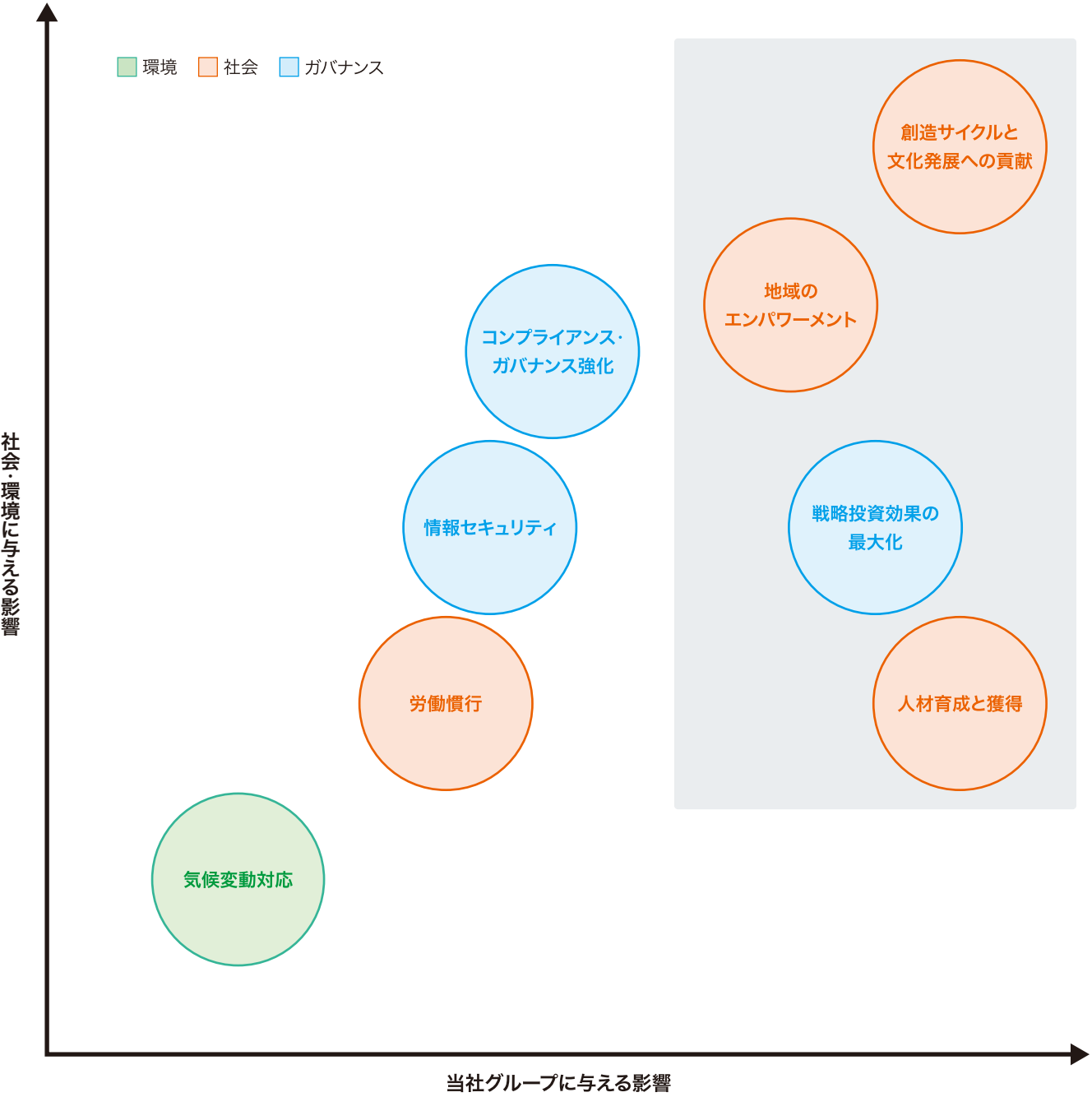
2026年2月期のマテリアリティにおける指標、目標、実績は当社「2026年2月期 有価証券報告書」p.17をご覧ください。 → <https://mediado.jp/ir/library/securities/>

# メディアドゥの経営資源

当社グループは「当社グループが社会・環境に与える影響」と「社会・環境が当社グループの財務に与える影響」の両観点から、中長期の成長戦略と企業活動による社会影響の大きさを基準に4テーマの経営上の重要課題（マテリアリティ：①創造サイクルと文化発展への貢献、

②地域のエンパワーメント、③戦略投資効果の最大化、④人材育成と獲得）を特定しました。これを踏まえ、当社グループの経営資源を5つの資本に分類し、それぞれのインプット、不足しうる資本を可視化します。

●マテリアリティマップ



●マテリアリティに対するインプットと不足しうる資本

| 経営資源              | 資本のインプットと方向性                                                                                                                                                                                                                                                                 | 不足しうる資本と対応策                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①財務資本<br>(p.55)   | <ul style="list-style-type: none"><li>- 純資産：19,221百万円</li><li>- 現預金：14,014百万円</li><li>- 自己資本比率：33.4%</li><li>- 事業成長に資するM&amp;A推進</li><li>- 資本効率と財務健全性の両立</li><li>- 適切な技術・テクノロジーへの投資推進</li><li>- ROIC基準の設定による資本コストを意識した事業ポートフォリオ見直し</li><li>- 中長期的な株主との関係構築と適切な株主還元</li></ul> | 中長期的なM&Aの投資額の回収や、事業におけるシナジーの最大化が進捗しない場合、財務健全性を毀損する恐れがありますが、当社グループは2026年3月に実施したSeven Seas買収後も、強固な利益創出力を背景に「純資産比率25%超」「D/Eレシオ1.0倍以下」「のれん対純資産倍率1.0倍以下」といった財務における安全水準をクリアしており、健全な財務体質を維持しています。Seven Seasの着実なPMIを実現するための体制整備と計画策定、人材確保に継続的に取り組むとともに、取締役会においてPMIに対するモニタリング等を適切に行っています。 |
| ②人的資本<br>(p.61)   | <ul style="list-style-type: none"><li>- 連結従業員数：507人</li><li>- 女性管理職比率：34.0%</li><li>- 「全体俯瞰的課題解決能力」「高度人間関係構築能力」の育成</li><li>- 次なる30年を見据えた次世代経営人材の育成</li></ul>                                                                                                                 | 次なる30年を見据えた成長戦略を掲げる転換期にある当社グループは、各領域の貢献範囲を広げるために必要とされる「全体俯瞰的課題解決能力」と「高度人間関係構築能力」を有する人材が今後不足する恐れがあります。これに対し、当社グループは創業者をはじめとする経営陣のコミットにより、採用活動や次世代経営人材の育成等を推進することで、ビジネスを通じて社会に貢献する中で社内外の「力の総和」を最大化する人材の育成・獲得、組織の成長力を生み出す複数人の自律したチーム、すなわち役割分担を明確にした“群”による経営・事業推進の実現に取り組んでいます。       |
| ③技術資本<br>(p.65)   | <ul style="list-style-type: none"><li>- 電子書籍取次基幹システムの運用</li><li>- CIS Controls スコア：前期比+0.3pt</li><li>- 電子書籍流通事業における流通力ロリーの低減、流通スピードの向上を実現するシステム開発</li><li>- 情報セキュリティの強化</li><li>- 社内外の効率化とコスト削減に資するデータ活用</li></ul>                                                           | 先端技術へのキャッチアップに遅れが生じることで、各事業の競争優位性やセキュリティの堅牢性が損なわれるリスクがあるのに対し、当社グループは適正な技術開発やセキュリティへの投資と、エンジニアの自己研鑽の奨励等を推進することで、継続的な技術資本の強化を図っています。                                                                                                                                               |
| ④社会関係資本<br>(p.67) | <ul style="list-style-type: none"><li>- 取引出版社：2,200社以上</li><li>- 取引電子書店：150店以上</li><li>- SC事業スポンサー：227社</li><li>- 国内電子書籍流通シェアの拡大</li><li>- 海外事業における海外出版支援機会の獲得</li><li>- 地域創生のプラットフォーム戦略の展開に向けた連携関係の拡大と強化</li></ul>                                                          | 法令違反やセキュリティインシデント等により、ステークホルダーからの信頼を毀損するリスクがあるのに対し、当社グループは規程整備等のコンプライアンス強化、情報セキュリティ強化を継続的に推進するとともに、当社グループの人材に対しコンプライアンス・セキュリティに関する研修も定期的を実施することで、全役職員のコンプライアンス意識の向上に努めています。                                                                                                      |
| ⑤自然資本<br>(p.69)   | <ul style="list-style-type: none"><li>- 総CO<sub>2</sub>(スコープ1+2)排出量<br/>ロケーション基準：148.2 t-CO<sub>2</sub></li><li>- スコープ3合計：97,895.6 t-CO<sub>2</sub>eq</li><li>- バリューチェーン全体での影響把握と改善に向けた検討</li></ul>                                                                          | 企業活動や社会そのものの基盤である自然資本に対し、当社グループは事業特性上直接のGHG排出量は限定的であるものの、地球環境への負荷低減、気候変動への影響軽減に向け、調達先の見直しや光熱費モニタリング、冷房負荷低減等の多方面的取り組みを推進しています。                                                                                                                                                    |

メディアドゥ統合報告書 2026

# 価値創造の 戦略

どのように価値を生むか

夏／満天の星

木頭の夏。昼は川遊びに夢中の子どもたちの声。夜風に涼み、  
見上げた空に輝く天の川は息をのむほど。

# メディアドゥの成長戦略の全体像

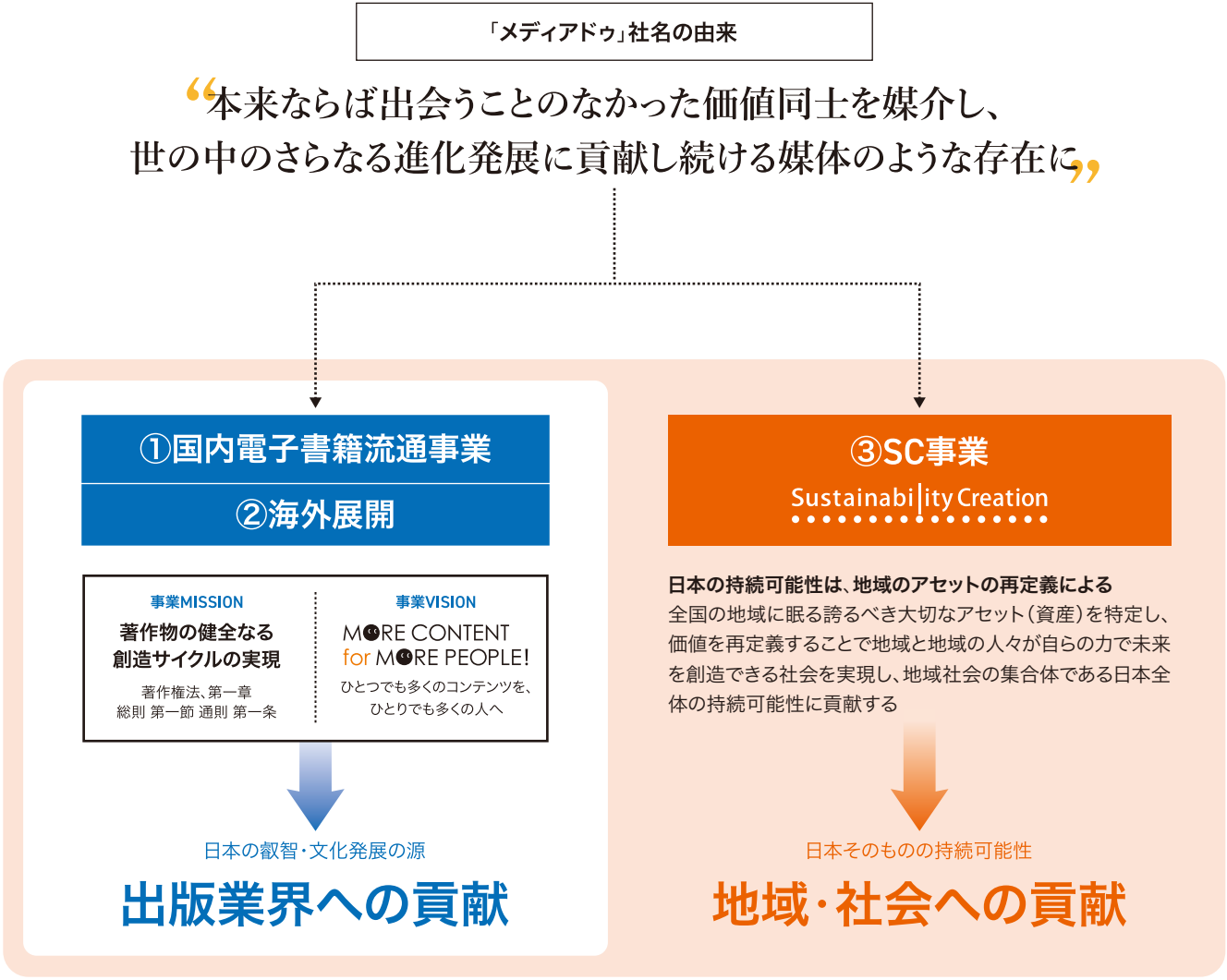
## 1 世の中の価値同士を媒介し、常に社会に貢献し続ける存在に

当社は社名「メディアドゥ」の由来である「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」という精神のもと、社会の次なる変化を見据えた新たな価値を提供し続けてきました。著作権法第一条に掲げられた「著作物の公正な利用」と「権利の保護の調和」という精神を事業の原点に、出版コンテンツ創出の持続可能性を高める「著作物の健全なる創造サイクルの実現」を事業理念に掲げ、「①国内電子書籍流通事業」において圧倒的な取次シェアと基盤を構築してきました。

国内電子書籍市場の成熟や日本コンテンツの世界展開ニーズの高まりを受け、当社は「②海外展開」の本格推進に向けて従来の事業ビジョン「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」を英語表記の「MORE CONTENT FOR MORE PEOPLE!」へとアップデート

しました。日本中のコンテンツを世界80億人へ届けるという戦略の進化を示す一方、事業ミッションである「著作物の健全なる創造サイクルの実現」は日本語のまま据え置いています。これには、海外市場で得た収益を日本の出版社はもとより著者へと還元し、日本の文化発展に寄与し続けるという変わらぬ意思が込められています。

さらに当社は、創業以来、創業者の故郷である徳島をはじめとした地域社会に支えられてきた当事者として、地域の持続的発展に貢献すべく「③SC(Sustainability Creation)事業」を推進しています。全国の地域に眠るアセット(資産)を再定義・媒介して新たな価値を生み出し、日本全体の持続可能性に寄与するとともに、既存事業に続く新たな収益の柱として確実な事業化・収益化を目指していきます。



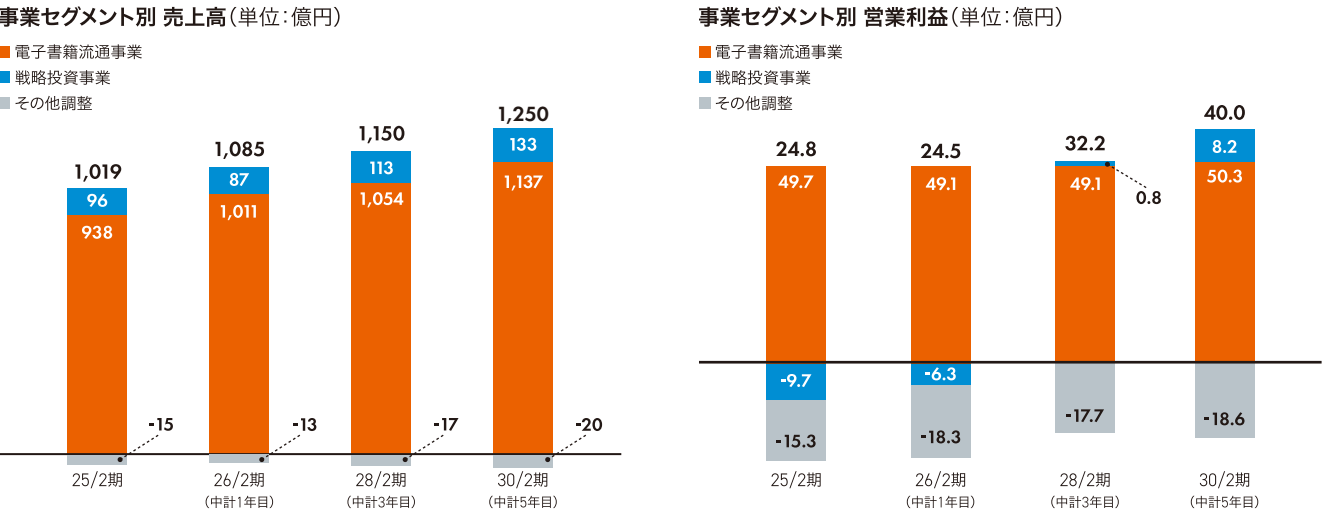
## 2 メディアドゥが捉える各事業の成長フェーズ

圧倒的なシェアを誇る「①国内電子書籍流通事業」を収益の柱としつつ、グローバル市場への拡張を目指す「②海外展開」と地域社会の課題を解決する「③SC事業」へリソースを投下し、成長フェーズへと引き上げることで、出版業界、地域・社会への貢献価値を最大化します。新たな収益の柱を作ることで事業ポートフォリオを多角化させ、持続的な企業価値向上を実現してまいります。



## 3 中期経営計画(26/2期～30/2期)におけるセグメント別業績のイメージ

中期経営計画の最終年度である2030年2期には、連結売上高1,250億円、営業利益40億円といずれも過去最高を目指します。本業績目標は、既存事業のオーガニックな成長に基づく目標値です。2026年3月のSeven Seas Entertainment買収等、成長機会の拡大に伴い、当社グループの事業環境は中期経営計画策定時から大きく変わっているため、数値目標の見直しを現在進めています。



# 電子書籍流通事業

## 1 泥臭い現場力と情熱で築いた強固な事業基盤と出版業界からの信頼の軌跡

当社グループの売上高の1,000億円超を支える主力事業・電子書籍流通事業。年間約92万点の新規コンテンツが集まり、業界から絶対的な信頼を寄せられる現在のポジションは、市場黎明期から現場の手作

業とシステム開発で泥臭く課題を解決してきた社員たちの挑戦の歴史そのものです。この揺るぎない事業基盤こそが、当社グループの様々な事業の成長の原動力となっています。

### ● 電子書籍ビジネスの幕開けと弛まぬ努力

#### 2004.7: 着うた®配信事業開始——リッチコンテンツビジネスへの参入

モバイルインターネットにおける大容量のリッチコンテンツビジネスの幕開けとなった「着うた」サービスの開始に伴い、著作権ビジネスへ移行しました。独自開発の「印税レポートシステム」が音楽事業拡大の契機となり、ここで培った権利許諾のノウハウと技術を活用し、黎明期を迎えようとしていた電子書籍市場への参入を決意しました。

#### 2006.10: 自社配信システム「md-dc」を開発、電子書籍事業へ参入——社運を賭けた地道な挑戦

「余暇時間に読む電子書籍の市場は必ず大きくなる」と確信し、社運を賭けて参入しました。当時はマンガ1冊の制作に高額な費用がかかる時代でしたが、人海戦術でのコマ割り作業や手作業もいとわず、地道な努力を重ねて取引出版社や電子書店のネットワークを広げていきました。



当時のメディアドゥ公式サイト

### ● プラットフォームの確立と業界内ポジションの急拡大

#### 2006～2007: 両輪のシステム開発——「選ばれる」ためのインフラ構築

電子書籍配信システム「md-dc」と、電子書店の効率的な運営を支える「MD-CMS」を開発しました。「止まることのないシステム」とデータ分析力を強みに、取扱コンテンツが少ない時期から電子書店に「選ばれる」サービスを実現していきました。

#### 2008～2011: 大手出版社の資本参画——取引急拡大の転機

講談社との許諾契約を結んだことを皮切りに取引が急拡大し、2008年には同社が資本参画しました。さらに2010年にはNTTドコモの『iMenuブック』へシステム提供を開始し、同年コンテンツ契約を結んだ小学館からも資本参画を受け、大手出版社2社との強固な信頼関係を築きました。



#### 2013: LINEマンガとの取引開始——シェアNo.1への布石

コンペを経て『LINEマンガ』への独占的なコンテンツ取次及び配信プラットフォームの提供を開始しました。LINEマンガはのちに売上高の約20%を占める大口取引先となり、約10年間、当社がシェアを大きく拡大していくための決定的な足がかりとなりました。

### ● 上場、業界No.1の獲得、そして成長軌道への回帰

#### 2013～2016: 東証マザーズ上場、そして東証一部へ——圧倒的No.1を見据えて

事業の急拡大に伴い、2013年に東証マザーズ上場を果たし、財務基盤と信用力を飛躍的に高めました。業界No.1シェアを誇る出版デジタル機構の買収を見据えて経営体制を整え、2016年には東証一部（現プライム）へ市場変更を行いました。

#### 2017.3: 出版デジタル機構子会社化——第2位が第1位を買収、圧倒的ポジションの確立

「電子書籍流通の圧倒的No.1として出版業界の課題を解決したい」という思いから、出版デジタル機構の買収に挑みました。2017年に完全子会社化し、2020年にはPMIを完遂。電子書籍取次として国内最大手のポジションを確立しました。



#### 2025～: 「N字回復」の達成——試練を乗り越え、再び成長軌道へ

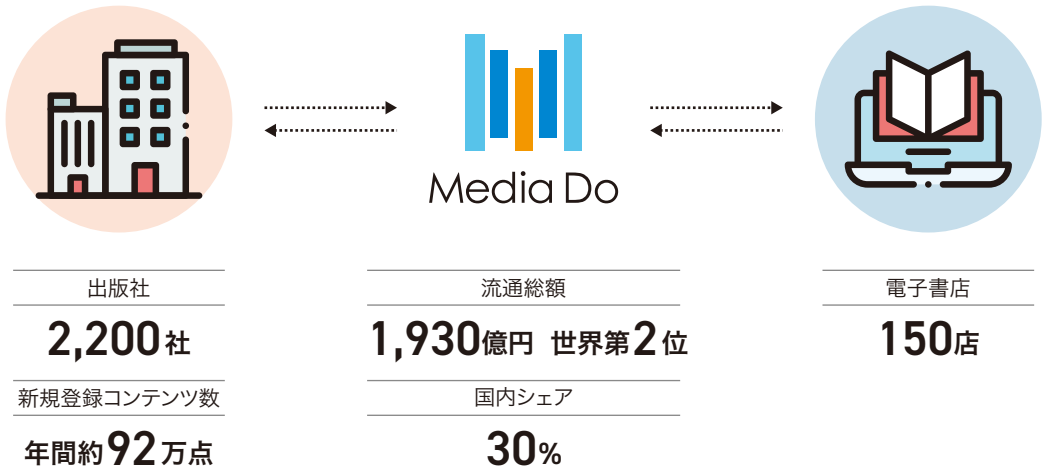
LINEマンガとの独占提携終了に伴い一時的な減収減益（2023～2024年2月期）を経験しましたが、流通力ロリーの低減と流通スピードの向上に徹底的に向き合いました。業務移管完了後の2025年2月期には再び増収増益（N字回復）を果たし、持続的な成長力を証明しました。

## 2 唯一無二のポジション: 2,200社以上の出版社と150店以上の電子書店を繋ぐ圧倒的な事業基盤

当社は、国内シェア30%・世界第2位の流通総額を誇る国内最大手の電子書籍取次事業者です。出版社が創り出す多種多様なコンテンツを預かり、形式の最適化やメタデータ管理を行いながら電子書店へ

配信し、複雑な売上データや印税の精算業務までを一元管理することで、出版業界全体の運用負荷を劇的に低減しています。

### ● 国内最大手の電子書籍取次



## 3 市場規模の推移と認識: 成熟期を迎えた国内市場と新たな潮流

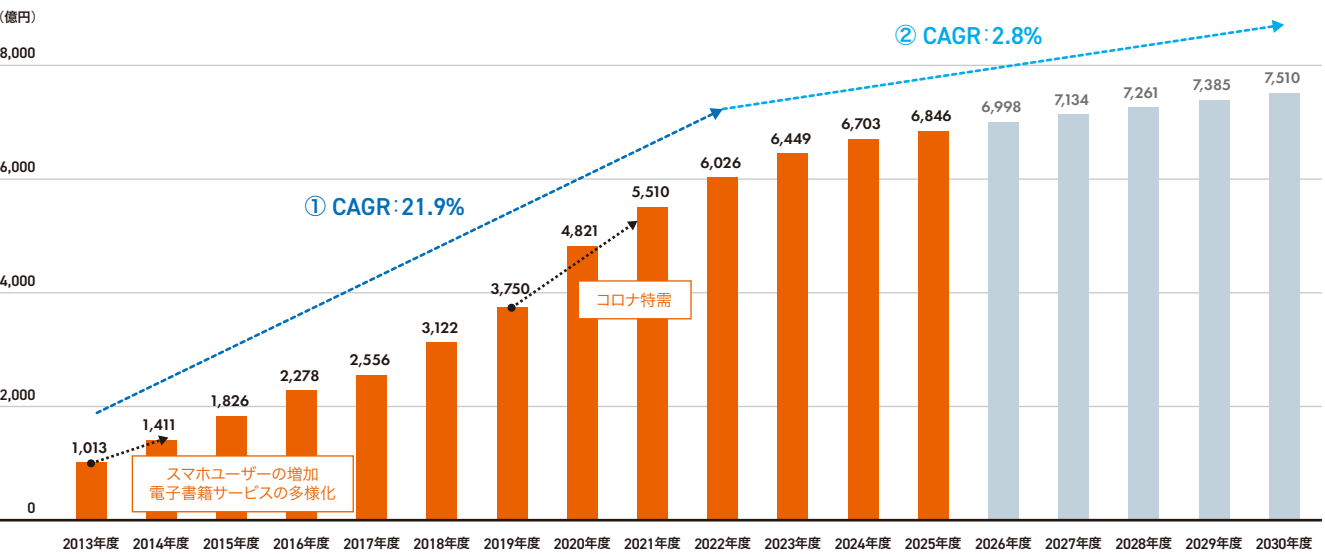
### ① スマホ普及と巣ごもり需要がけん引した市場全体の急拡大期（～2022年度: CAGR 21.9%）

スマートフォン普及やコロナ禍の巣ごもり需要等、電子書籍サービスの広がりを背景に、市場全体は急拡大。当社も市場の成長とともに、高い売上成長を実現してきました。

### ② 市場は成熟期へ。海外市場の開拓とともに、国内では「取次」を超えたシェア拡大へ（2022年度～: CAGR 2.8%）

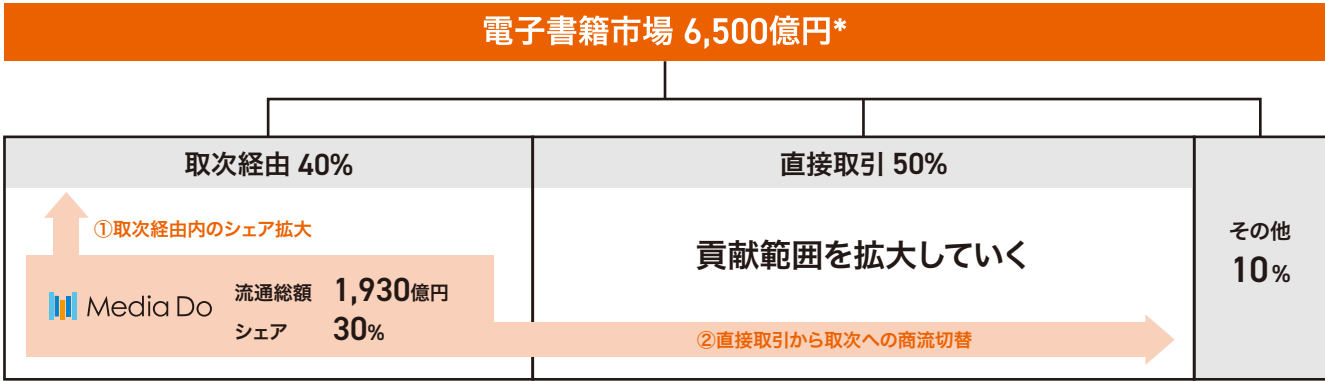
国内電子書籍市場は成熟期に入り、成長ペースは緩やかな拡大へと変化しています。これに対し当社は、業界全体の潮流である海外市場への進出を強力に後押しすべく海外事業を強化。同時に、国内においては貢献範囲の拡大を通じたシェア拡大と業界インフラ化を推進することで、市場成長に依存しない確実な成長を描いていきます。

### ● 国内電子書籍市場規模の推移\*



4 貢献範囲の拡大によるシェア向上と取次からインフラへの進化

当社は現在の市場シェア30%からのさらなるシェア拡大により、市場成長に左右されない確実な増収・成長を実現します。単にコンテンツを取り次ぐ「取次」の枠組みを超え、出版業界全体の業務を支えながら、課題解決をする「不可欠なインフラ」へと進化を遂げます。



\*2024年度の電子書籍市場規模(コミック・文字もの等の合計)

● 出版業界のインフラとして貢献範囲を拡大するための具体的な取り組み

- ①出版社向けBIツールの開発 ..... 各電子書店における複雑な販売・売上データを統合・分析できるプラットフォームを提供。出版社がデータに基づいたマーケティングや施策展開を迅速に行える環境を整えます。
- ②インフラの信頼性向上／セキュリティ基盤の強化 ..... 海賊版対策やサイバー攻撃に対応する「守り」の対策に加え、脆弱性を未然に防ぐ「攻め」のセキュリティ投資を徹底。出版社が安心して貴重なコンテンツを託せる環境を守り続けます。
- ③電子書店向け業務のアウトソーシング受託 ..... 電子書店が担うファイル制作、キャンペーン管理、運用管理などの業務を、当社の人員・体制で幅広く請け負い、書店の運用コスト削減と効率化を支援します。

“メディアドゥらしさを軸に、出版業界の発展に全力を尽くす”



株式会社メディアドゥ 取締役 COO

花村 佳代子 Kayoko Hanamura

当社入社以来、電子書籍流通事業に携わり、サービス開発を行いながら現在の中核事業への成長を牽引。これらの豊富な経験と高い見識を生かし、取締役 COOとして当社の経営を担う。

2026年4月1日、メディアドゥは設立30周年の節目を迎えました。私が当社とともに歩んできた時間は12年と、その歴史の半分にも満たませんが、この節目にあたり胸に込み上げるのは深い感謝の思いです。30年の歩みを支えてくださった出版社様、書店様をはじめとする取引先の皆様、株主の皆様、そして現場で誠実に業務と向き合い、会社を支え続けてくれた社員一人ひとりがいてくれたからこそ、今日という日を迎えることができました。心より感謝申し上げます。

「メディアドゥは、ベンチャーに過ぎません」これは30周年史で藤田が語った言葉です。

取次に関わるあらゆる業務を引き受け、自社の思いや都合ではなく、常に「出版業界」を主語に置いて考えて行動する。スピードとクオリティを追求し、1分1秒でも早く対応するという姿勢で実績と信頼を積み重ねてきました。このベンチャー精神こそが、今も脈々と受け継がれる「メディアドゥらしさ」だと考えています。これまで私たちは、電子書籍市場の拡大を通じて、素晴らしい著作物が世に出続ける環境を守り、発展させてきたと自負しております。

次の30年に向けた私たちの挑戦においては、既存の組織やそれぞれの管掌範囲にと

らわれず、国内や海外といった枠組みをも超え、全員が当事者意識を強く持ち、一致団結して全力で挑んでいかなければなりません。なぜならば、日本の作品が持続的に育っていく土壌を世界規模で作ること、そして国や言語の壁を越えて新たな作品と読者の出会いを創造し、出版社様や著者の利益を最大化してしっかりと還元していくこと——この大きな責務を果たせるのは、メディアドゥだからです。私たちはその強い信念と熱意のもと、これからも「メディアドゥらしさ」を軸に強力なリーダーシップを発揮して最前線で戦い、出版業界の発展に全力を尽くしてまいります。

海外展開

1 日本のコンテンツを世界中の人々へ届けるために

当社グループは、電子書籍取次事業者として確立した出版業界との信頼関係と国内最大手のポジションを基盤に、ビジョンに掲げる「MORE CONTENT FOR MORE PEOPLE! (ひとつでも多くのコンテ

ンツを、ひとりでも多くの人へ)」の実現に向け、日本のコンテンツを世界中の読者へ届けるための貢献範囲をさらに拡大します。

2 市場環境

世界へ広がる日本コンテンツの可能性

現在の国内出版市場が成熟傾向にある一方、世界市場においては日本のマンガやコンテンツに対する需要がかつてないほど高まっています。国内の出版社にとって、海外市場の開拓は持続的な成長を実現するための大きなビジネスチャンスです。当社グループは、ほぼすべての国内出版社と取引を有し、出版業界における流通インフラとしての確固たるポジションと信頼関係を築いてきました。メディアドゥは、出版業界全体を支えるインフラの担い手として、日本の優れたコンテンツを世界中のファンへ届け、日本出版業界全体のさらなる飛躍と成長に貢献する使命があると考えています。

日本出版業界にとってのビジネスチャンスと障壁

海外市場における日本コンテンツの需要は、訪日インバウンドの増加や動画配信プラットフォームの世界的な普及等を背景に飛躍的に拡大しています。さらに、日本政府がクリエイティブ産業の支援を強化し、2033年までに海外展開規模20兆円を目標に掲げる等、国を挙げた力強い追い風も吹いています。

特に最大のターゲットである米国の出版市場においては、全体の約9割を紙の本が占めており、日本のマンガはファンにとってコレクターズアイテムとしても深く愛好されています。豪華な装丁やセット販売といった高単価商品が支持される環境は、日本の出版コンテンツの価値を最大化する上で重要な成長・収益機会です。

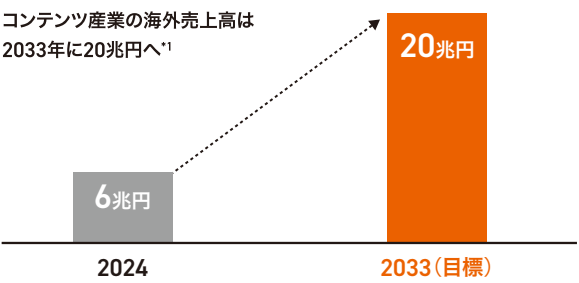
一方で、日本の出版社が自社の作品を海外の書店店頭に並べるまでには、いくつかの大きなハードルが存在します。第一に、翻訳とローカライズのハードルです。日本語特有の表現や細やかなニュアンス等、文化的背景を正しく汲み取り、現地のファンに響く高い翻訳クオリティで展開するには、高度な知見が必要になります。第二に、現地の紙流通網のハードルです。米国市場の主流である紙の本を届けるためには、現地の仕様に合わせた印刷・製本から物流、店頭でのプロモーションに至る複数のプロセスをクリアしなければなりません。これらを円滑に推進するには、現地の商習慣に精通した流通業者や書店との長年の実績に基づく信頼関係が不可欠であり、そうした強固な流通ネットワークやパートナーシップは、一朝一夕に構築できるものではありません。

\*1 出所: 「日本と世界のメディア×コンテンツ市場データベース2025 Vol.18【確定版】」(2025年11月、株式会社ヒューマンメディア)  
\*2 出所: 【日本】出版科学研究所「出版指標 年報2025」、デジタルにはオーディオブックを含まない、【米国】Association of American Publishers (AAP) 「StatShot Annual Report CY 2024」よりオーディオブック及びその他(教材・フィジカルオーディオ他)を控除(¥150/USD)、【ドイツ、韓国、イギリス、フランス】WIPO「The Global Publishing Industry in 2022」より。デジタルにはオーディオブックを含む(¥150/USD)、【世界】Grand View Research, 「Books Market Size, Share & Growth | Industry Report, 2030」、Mordor Intelligence「Ebook Market Share, Size, Trends & Industry Analysis」(¥150/USD)

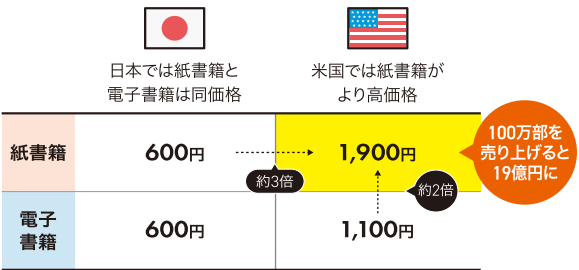
3 海外展開を見据えたメディアドゥの歩み

当社グループは、こうした日本出版業界の海外展開における課題を解決し、世界へ作品を届けたいという出版社のニーズに応えるため、2016年に米国現地法人 Media Do International, Inc.を設立しました。以来、現地の出版業界関係者やパートナー企業との信頼関係を深めるとともに、北米出版流通に関する知見・ノウハウを継続的に蓄積してきました。こうした長年の布石と現地で培ったネットワークが結実し、2026年3月、独立系マンガ翻訳出版社として世界最大級のSeven

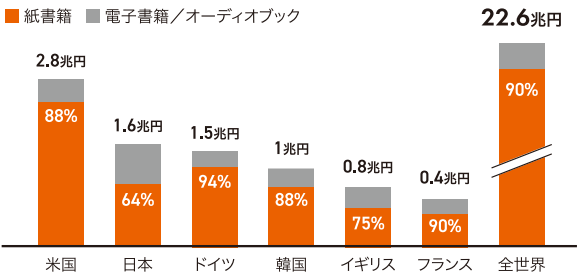
Seas Entertainment, LLCの買収に至りました。Seven Seasは、高い翻訳・ローカライズ力に加え、世界最大級の出版社Penguin Random House (PRH)グループの流通網を保有しています。当社グループは、①翻訳のクオリティと②現地における流通網という2つのハードルを一度に解消し、日本の出版物を世界中へ届けるためのグローバル流通インフラを構築することを目的として本買収を実行しました。



日米におけるコミックス単価の違い



主要国及び世界の出版市場規模と割合<sup>2</sup>



#### 4 20年以上にわたり米国市場を支える世界最大級のマンガ翻訳出版社

2004年に設立されたSeven Seasは、北米における独立系最大手のマンガ翻訳出版社です。日本コンテンツの年間発行タイトル数で世界最大級を誇り、約20年にわたり北米マンガ市場の拡大を牽引しています。高い事業成長を支える根幹は、優れた翻訳・ローカライズ力と、強固な流通網の双方を兼ね備えている点にあります。同社は、日本のコンテンツを深く愛好するスタッフ陣によって、日本語特有の繊細なニュアンスや文化的背景を汲み取る高度な翻訳・編集体制を確立しています。また、多彩な専門レーベルの展開による多様なジャンルの取扱いや、現地ファンコミュニティとの対話的な関係構築を通じて読者のニーズを的確にすくい上げることで、ファンからの厚い信頼を獲得しています。さらに、流通においては、北米最大手の出版社であるPenguin Random Houseと連携することで、米国をはじめ、世界240以上の国と地域へ書籍を供給できる強固な販売網を確立しています。



● Seven Seasは日本コンテンツの年間タイトル数において、世界最大級の翻訳出版社



同社を率いるCEO&ファウンダーのJason DeAngelis氏は、「日本のマンガを原文のまま理解したい」という情熱から日本語を習得し、自身でもオリジナル作品を出版するほど、日本のコンテンツに対して深い愛情とリスペクトを持つ創業経営者です。日本文化をこよなく愛するJason氏が率いるSeven Seasだからこそ、「Discover Your Treasure!(読者にとっての宝物となる物語を届ける)」という理念のもと、原作者の意図を尊重した丁寧な翻訳と編集にこだわり抜いています。こうした真摯な姿勢の積み重ねが、現地のファンや日本のクリエイター双方からの厚い信頼と事業成長につながっています。 →p.42 Jason DeAngelis氏経歴

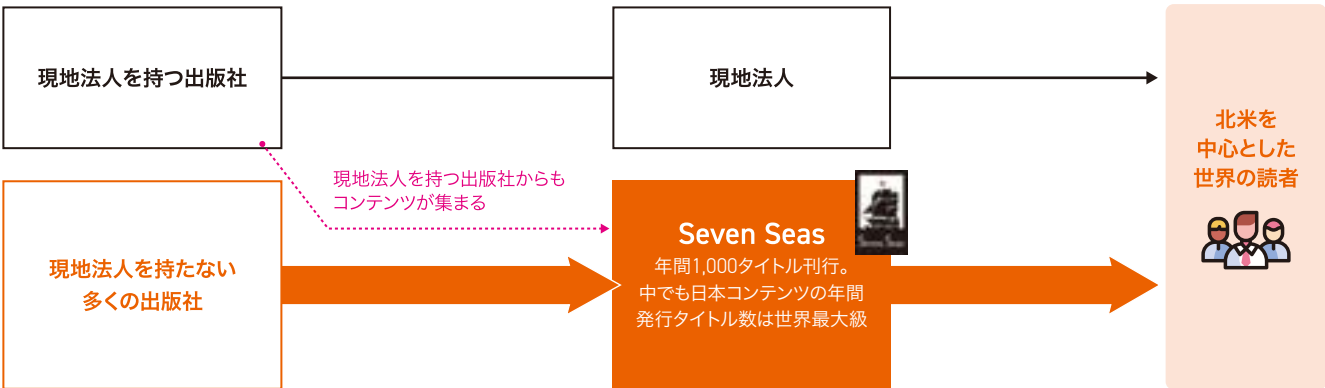
#### 5 独立系としての強みと、あらゆる出版社を世界へつなぐ流通インフラの実現

Seven Seasが持つ最大の強みは、特定の出版社グループに属さない点にあります。特定の資本系列に依存しない中立的な立場だからこそ、出版社の規模を問わず、あらゆる出版社の作品を分け隔てなく取り扱うことができます。

現在の北米マンガ市場において、小学館・集英社グループ(VIZ Media)、KADOKAWAグループ(Yen Press)、講談社グループ(Kodansha USA)等、一部の出版社は現地法人を通して自社作品を展開しています。

一方で、ほとんどの国内出版社にとっては、海外拠点の設立や運用に必要な資金・人材・現地ノウハウといったリソースの確保がハードルとなっています。こうした環境下において、網羅的に作品を受け入れる中立性と、北米市場における高品質なローカライズ力、そして強固な紙流通網を併せ持つSeven Seasは、日本の出版社にとって、北米市場へコンテンツを展開するための重要なプラットフォームとして唯一無二の価値を発揮しています。

● 世界をつなぐコンテンツプラットフォーム



#### 6 国内出版社からの期待

Seven Seasのグループ参画を受け、当社グループは国内の出版社を対象とした海外出版事業説明会を開催しました。当日は合計437人の出版関係者の皆様にご参加いただき、Seven Seasがこれまで大切にしてきた作品への思いやローカライズへの姿勢は今後も不変であること、そして当社グループの一員として日本の優れたコンテンツを世界へ届ける決意を新たにお伝えいたしました。

これまで、無数に存在する作品の中から自社コンテンツを見出し、接点の少ない海外の出版社へアプローチして現地出版・販売まで結実させることは、多くの国内出版社にとってハードルの高い取り組みでした。

しかし、Seven Seasが当社グループに加わったことで、日頃から国内の電子書籍流通で信頼関係を培ってきたメディアドゥの担当者が、世界へとつなぐ役割を担うことで、日本のあらゆるコンテンツの海外展開の可能性を押し広げます。言語や商習慣の壁を越え、日本の出版社のグローバル展開を包括的に支えるパートナーとして、当社グループは世界中の読者への架け橋となる役割を全うします。



2026年3月16日、出版業界向けに開催した「海外出版事業説明会」の様子。現地で234名、オンラインで203名、計437名の方に参加いただきました。

### “世界市場と日本の作品を結びつける「商社」へ”

設立30周年の節目において、Seven Seasを当社グループに迎え、事業理念である「MORE CONTENT FOR MORE PEOPLE!」の確固たるスタートの第一歩を踏み出せたことは、当社グループの海外事業における現時点の最も大きな成果です。Seven Seasは海外に向けた日本の“本づくり”の架け橋としてさらなる飛躍を目指すとともに、当社は幅広いジャンルの日本コンテンツを、電子・紙そしてオーディオブック等を問わず世界の読者へ届ける架け橋を目指すための優位性を獲得することができたと受け止めています。



当社が2014年の戦略的業務提携で国内向けに提供を開始した電子図書館システム「OverDrive」は、現在世界約100カ国、9万2,000館以上の公共図書館や学校、大学等に導入され、近年は日本の電子書籍コンテンツの海外向け売上が如実に伸長しています。国内の出版社各社と対話を重ねる中でも、実績として世界での日本のコンテンツに対する需要が飛躍的に伸びていることを日々実感します。

私たちは現在、世界各国の出版マーケットを分析しながら、各市場に適した作品を国内の出版社に提案し、海外への作品展開を支援す

るためのノウハウや体制を形にしていく時期にあります。Seven Seasが得意とするマンガやライトノベル等に加え、当社では小説等の「文字もの」の海外展開に向け、取引先の皆様とタッグを組む企画も始まりました。当社グループは日本の多様性に富んだコンテンツを世界各国へ流通する仕組みをつくる機能を提供すべき企業体であり、多くの取引先とともに世界の市場と日本の作品を結びつけ、世界で読者の開拓・拡大を図る出版の「商社」としての役割を着実に果たしながら、事業規模の拡大に邁進していきます。

株式会社メディアドゥ  
取締役

関谷 幸一

Koichi Sekiya

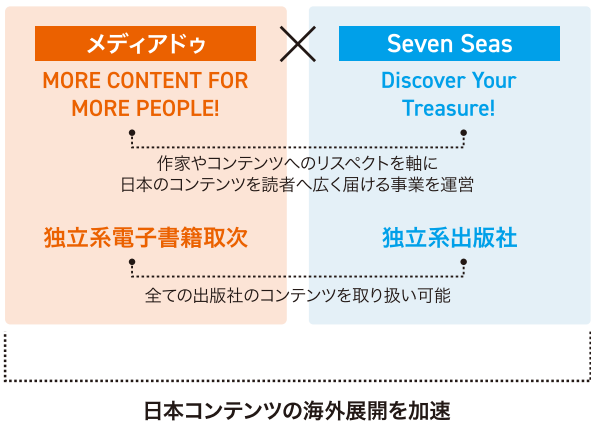
(株)KADOKAWA 取締役等を務め、出版業界の幅広い分野の事業に携わってきた豊富な経験と高い見識を生かし、2024年5月より当社の経営を担う。

7 メディアドゥ×Seven Seas：共通の価値観が生み出すシナジー

当社は「MORE CONTENT FOR MORE PEOPLE! (ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ)」というビジョンのもと、国内の電子書籍取次として出版業界のインフラ構築を進めてきました。一方、Seven Seasもまた、2004年の創業以来「Discover Your Treasure! (読者にとっての宝物となる物語を届ける)」という理念のもと、読者と作品をつなぐ架け橋として歩みを重ねてきました。

両社は日米それぞれの市場において、特定の資本に属さない独立系として、コンテンツへのリスペクトを大切にしながら市場自体を拡大・発展させてきたという共通の企業風土を有しています。

この「独立系」であり「コンテンツへの敬意」という根幹の価値観が一致しているからこそ、当社が持つ国内出版社との信頼関係や技術基盤と、Seven Seasが持つローカライズ力や現地流通網というそれぞれの強みを掛け合わせ、グループとしての成長をさらに加速させることが可能になります。



8 コンテンツの獲得(入口)と販売(出口)、それぞれを強化

Seven Seasが積み上げてきた翻訳出版のノウハウと流通基盤に対し、当社の営業力と売上データを融合させることで、コンテンツ獲得という入口(量と質)と、店頭販売という出口(書店の棚スペース)の両面を強化します。

①コンテンツ獲得(入口)の最大化:量の拡大と質の向上

＜量の拡大:営業体制の増強による獲得機会の飛躍＞

これまでSeven Seas単独では少人数に限られていた作品発掘の体制に、メディアドゥの担当者に加わることで、コンテンツ獲得基盤が増強されました。さらに、日頃から緊密な信頼関係にあるメディアドゥが接点となることで、出版社からの海外展開に関する提案や打診もスムーズに受け止められるようになりました。獲得体制の大幅な強化と作品が集まる環境の整備により、コンテンツ獲得の「量」を飛躍的に拡大します。

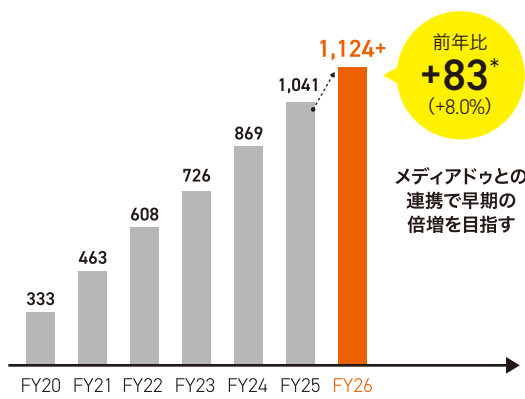
＜質の向上:データ活用によるヒット率と精度の追求＞

メディアドゥが保有する国内電子書籍の売上傾向を、Seven Seasと連携します。日本国内におけるヒットの兆候をデータに基づいていち早く分析することで、北米市場でヒットする可能性の高い作品を精度高く厳選し、ヒット率向上をはじめとするコンテンツ獲得の「質」を高めます。

②コンテンツ販売(出口)の強化:書店の棚スペース拡充

Penguin Random Houseとの連携のもと、北米全土の大型書店や専門店におけるSeven Seas作品の棚スペースの確保と拡充に向けた施策検討を推進します。店頭露出を最大化することで、新規読者の獲得と販売シェアの拡大を図ります。

●Seven Seas年間刊行タイトル数推移



\*2026年6月30日までに確定したタイトル

9 電子書籍配信の拡大

現在、北米の出版市場及びSeven Seasの売上構成において、電子書籍の占める割合は2割程度にとどまっています。しかし、北米における電子書籍市場は年平均約5%以上のペースで拡大を続けており、今後さらなる成長余地が存在しています。この成長市場に対し、当社が国内電子書籍流通で培ってきたマーケティングノウハウを活用し、電子書店でのプロモーションやオーディオブック展開を強化することで、紙の本のファン層に加え、スマートフォンやタブレットで手軽に作品を楽しむ読者層の獲得を加速し、デジタル領域での売上及び利益の底上げを図ります。

10 グローバル市場を見据えた次なる成長機会:文字もの及び欧州市場等への展開強化

当社グループは、コンテンツ数の拡大にとどまらず、中期的な成長を見据えた新たな施策にも挑戦していきます。マンガやライトノベルで培ったポジションと流通基盤を活用し、欧州市場等を中心に世界的に需要が高まっている文芸作品や実用書等の文字ものの展開強化を進めます。多様なジャンルの日本出版コンテンツを世界中へ届けることで、「本の商社」として日本出版業界の持続的な成長に貢献し続けます。



Seven Seas Entertainment, LLC  
CEO & Founder

Jason DeAngelis

ジェイソン・デアンジェリス

“世界中のひとりでも多くの読者が、日本のコンテンツと出会える世界へ”

2004年にSeven Seasを設立した当時、日本のマンガやライトノベルは、北米においてニッチな存在でした。読者は探し出す労力をかける必要があり、まとまった棚を割り当てる書店はごくわずかでした。しかし今、状況は一変しています。マンガやライトノベルは北米の書店、図書館、オンライン上でもメインストリームのカテゴリとなり、アニメ配信は何百万人もの新しいファンを日本コンテンツに導き、若い世代にも持続的な需要を生み出しています。読者は日本コンテンツを自ら積極的に買い求めるようになり、この変化は出版社にとって、計り知れない長期的な成長機会を生み出しています。

ナーとの信頼関係、紙書籍のグローバル流通ネットワークと、メディアドゥが有する電子配信やテクノロジー、そして日本国内で密接に構築されてきた出版業界との信頼関係を融合させることで、日本コンテンツの可能性をさらに広げられると確信しています。

私の役割は、日本の出版社と世界の読者をつなぐ「架け橋」であり続けることです。Seven Seasの成長の原動力であるアントレプレナーシップあふれる社風を大切にしながら、メディアドゥグループとしての強みを最大限に発揮していく責任があります。私たちにとっての最終的な成功の指標は、自社の成長だけでなく、「世界中でどれほど多くの読者が日本のコンテンツと出会い、好きになってくれたか」に尽きます。私たちはこの指標にいつまでもこだわりながら、著者、出版社、読者、あらゆるステークホルダーの皆様へ永続的に価値を創出していきます。

私たちがメディアドゥグループに参画した背景には「既存のマーケットのシェアを奪い合うのではなく、市場そのものを拡大すること」という共通の理念があります。私たちが培ってきた北米における出版・ローカライズのノウハウや日本の出版パート

## INTERVIEW

取引先インタビュー #1

当社の海外展開は「クレヨンしんちゃん」とともに広がってきました。臼井儀人さんが描き出したキャラクターの強さが、韓国や台湾、やがて欧米へと届いていく。臼井さんの本当にすごいところは、魅力的な登場人物を次々に生み出す力にありました。絵とキャラクターには、言葉を越えて伝わる強さと面白さがあると感じています。

近年の話題は、雨穴さんの「変な絵」です。世界各国で翻訳され、英国の推理小説賞にもノミネートされました。奇妙な絵に隠された謎を、絵とともに読み解いていく。絵はグローバルに伝わりますので、その形そのものが、海外の読者にも広く受け入れられました。榎あおいさんの「猫の目を借りたい」など文芸作品も海外へ広がっており、ミステリーから心温まる物語まで、世界共通のエンターテインメントとして出しています。世界が日本の小説に目を向け始めた時流もあり、一つのヒットが注目を呼び、さらに海外へ打って出る力になっていきます。

私自身、海外への展開には長く関心を持ってきました。20年以上前、アメリカで現地の出版事情を一から把握し、双葉社として本を出す挑戦をしたこともあります。その挑戦を通じて、海外の商習慣や流通を肌で学んだ経験は今も生きています。海外に継続的に打って出ることは決して容易ではありませんが、当社の文芸もマンガも、さらなるポテンシャルがあると考えています。マンガは映像と異なり、作家と編集者がいれば作れます。そして作品が出来上がると、一瞬で世界中へ広がる可能性がある。これはマンガの一番面白い特徴だと思います。



## “日本のマンガ文化が育つ 土壌づくりを”

株式会社双葉社  
常務取締役 編集局長  
島野 浩二 さま

当社にとってSeven Seasは北米市場における重要な版元の一つで、メディアドゥグループに入ったことは非常に驚きました。グローバルにおけるコンテンツビジネスの日本の立ち位置や状況を踏まえた先見性を感じるとともに、我々としても、北米での作品展開における交渉がスムーズになることは間違いありませんので、今後の展開を前向きに協議していきたいと思います。

日本のマンガは今、多種多様な作品が生まれる文化が今後も育つ土壌づくりにおいて、岐路に立たされているのではないかと感じています。国内に数多くある出版社が作家の才能を育てていく余力を失ってしまえば、マンガ文化は危機に直面

するでしょう。いま世界で受け入れられているのも、長く読み継がれてきた、時間を掛けてつくり込まれたエンターテインメントだからこそだと思います。海外出版を含め、日本のマンガ文化が持続的に育っていく土壌を作る役割、責務を果たす一翼をメディアドゥは担っています。Seven Seasとともに多種多様な作品の展開を支えてくれることに、大きな期待を寄せています。



## INTERVIEW

取引先インタビュー #2

## “中堅出版社と世界をつなぐ 架け橋への期待”

株式会社秋田書店  
取締役 事業局長  
牧内 真一郎 さま

当社はメディアドゥとの取引を通じて、電子書籍の販路拡大に踏み出すことができました。電子書籍市場の成長途上から多数の電子書店とネットワークを築いていたメディアドゥを通じて、作品はより多くの読者に届くようになりました。中でも画期的な転機となったのが、メディアドゥの取次を介して電子書店での「曜日連載」に参画したことです。雑誌を軸に読者へ作品を届けてきた当社にとって、電子書店内で1話単位の連載を行うことは初めての試みであり、その経験が「待つと無料」をはじめとする新しい読まれ方に早い段階から対応することにもつながりました。メディアドゥは、単なる流通パートナーにとどまらず、当社の電子書籍事業の発展と挑戦を支えてくれた存在だと感じています。

海外に目を向けると、当社は比較的早くから取り組みを進めており、現在も順調に伸びています。コロナ禍で世界的にアニメの視聴機会が増え、原作であるマンガの需要が高まったことが追い風となりました。現地に足を運べるようになってからは、各国のパートナーとの商談を積極的に増やし、営業活動や人員体制を強化して契約を着実に広げてきました。「刃牙」シリーズのアニメ

化などメディア展開との相乗効果もあり、社内外の尽力のおかげで海外事業の売上高は4年前と比べて約2倍に成長しています。

中でも意識してきたのが、世界最大級のマンガ市場である北米です。現地でマンガを扱う出版社の数自体は限られていますが、契約が一つ成り立てば売上は大きく、英語版が出た効果で他国での出版契約も進みます。紙の正規版がなかったシリーズ第一作「グラップラー刃牙」の英語版を送り出したことは、その大きな一歩でした。一方で、現在の海外事業はライセンスアウトが中心となっていますが、さらなる成長には収益性の向上が重要なテーマです。例えばライセンシーとの距離感を縮めることや、将来的には自社製本への挑戦など、もう一歩踏み出していきたいと考えています。

そうした中で、メディアドゥがSeven Seasをグループに迎えたことは、当社のような中堅出版社に

にとって非常に心強いニュースでした。Seven Seasは独立系として北米で確かな実績を築いてこられた版元です。長く日本の電子出版を支えてきたメディアドゥの知見と、Seven Seasの実績が重なることで、日本の出版社と海外をつなぐ新たな架け橋になっていただけると期待します。

北米では近年、一層多様なジャンルで日本のマンガへの注目が高まっており、可能性の広がりを感じています。作品の供給先という関係にとどまらず、新たな作品と読者の出会いづくりを、国や言語の壁を越えて幅広くご一緒できることが楽しみです。



## INTERVIEW

取引先インタビュー #3



# “変わらぬ熱意を持ち、 寄り添う伴走者に、”

株式会社少年画報社  
取締役 メディア事業部 統括  
大野 正拓 さま

電子書籍の主戦場がフィーチャーフォンからスマートフォンへと移り変わるころ、当社は大きな壁に直面していました。見せ方の工夫で好評を得ていたコマ単位の電子マンガを、ページ単位に対応させなければならない。当時としては大きな変化で、数千ものデータを整える対応に苦慮していたところに「全部やらせてください」と申し出てくれたのが、メディアドゥの藤田社長でした。そう言い切った彼の目は今も忘れません。この信頼を起点に、メディアドゥとの取引は2010年から今日まで続いています。以来、新しい試みのたびに、まず声をかけ合う関係が続いてきました。

私がもう一つありがたく思うのは、メディアドゥが電子書籍業界の多くの人々を集め、関係性をつなげる役割を果たしてこられたことです。電子書籍に携わる各社が集い、作品を共通のデータ形式で扱う取り決めのような難しい調整を行った際、膝を突き合わせて話し合いを進めることができたのはメディアドゥのおかげでもあると感じており、業界全体に「みんなで成長しよう」という空気が根付いています。業績の成長は重要ですが、私が大切にしているのは、何よりも作家が安心して書ける場所を

つくることです。どんなに小さな規模の会社からでも、編集者と作家の信頼関係から面白い作品が生まれ、思いがけないヒットが飛び出すこともあります。作家にとって作品は我が子のようなもので、その一人ひとりの思いに丁寧に向き合ってきました。のびのびと書いてもらえれば、きっといいものが育つ。メディアドゥはその考え方を理解したうえで、当社の歩みに寄り添ってくれました。

海外に目を転じると、当社は電子コミック配信などに早い時期から取り組んできましたが、今後も海外展開に大きな伸びしろがあると見ています。

国内で電子書籍が紙に迫るまで育ったように、海外でもデジタルを含めて日本のコンテンツはさらに広がるはずで、それを引っ張る熱意を持つ存在は欠かせません。

だからこそ、北米で紙の流通に強みを持つ出版社であるSeven Seasがメディア

ドゥのグループに加わったことに、当社は大きな希望を感じています。

国内で電子書籍と一緒に育ててくれたメディアドゥが、Seven Seasとともに、海外でも紙と電子の両輪で当社の作品を届けてくれることに期待するとともに、これから「何かあったら駆け込める場所」がメディアドゥであってほしいと願います。これまでの歩みで、そんな伴走者を得られたことを、何より心強く思います。



当社はフィーチャーフォン時代から、サイマル（同時）配信に近い形で、紙の雑誌と電子媒体の双方でマンガコンテンツを提供してきました。その裏側には、メディアドゥの多大なお力添えがありました。そして、電子書籍市場が右肩上がり成長を続けるなか、電子書籍の取引にとどまらない多方面の実験的な取り組みも一緒にしてきました。そんな20年を共に歩んできたイメージがあります。原哲夫先生や北条司先生といった作家出身の役員をはじめ、当社には新たな挑戦に前向きな気風があり、読者の方々に楽しんでもらいたいという思いで何事も垣根なく取り組んできました。

当社管理作品は、海外の読者からも非常に人気があります。イタリアでは『北斗の拳』、フランスでは『シティーハンター』や『キャッツ♥アイ』が長く愛されています。今も20年、30年前にアニメを見ていた人たちが実写化を手掛ける例もあり、一周回った感覚があります。近年は『終末のワルキューレ』のように、国内で話題となった作品が海外にも根付いた例が生まれました。イタリア、フランスの書店ではマンガの棚が一棚、二棚と増え、やがて壁一面へと広がりました。右開きで読む文化が年々定着していく様子も、現地で実感しています。

それでも、当社の海外展開の進捗は、本来のポテンシャルからすれば、まだ5～10%ほどかもしれないと考えています。映像化などで往年の名作が永続的に愛されている一方で、新作やスピンオフがしっかり現地に届いているかといえばそうではなく、北米でのマンガ市場の盛り上がりを実感するには至っていません。まだまだこれからという印象で、より一歩踏み込む必要性を感じています。例えば『花の慶次 一雲のかなたにー』を北米で出したときは、自社でサンプルの翻訳版を作って営業しました。日本の戦国時代に取材した作品の世界観を英語にするのは、手間のかかる仕事です。権利をお渡しするだけでなく、普及のためにバックアップすることもできると考えています。

現在、自社で海外現地に本を出す機能を持つ日本の出版社は限られています。しかし、「著者が健やかに書き続けられるために、いかにビジネスを展開するか」が私たちの仕事の原点であるため、海外市場を目指すことは必須です。そんな私たちにとって、メディアドゥのグループにSeven Seasが加わったことはありがたいことですし、多くの出版社にとって救いになるのではないのでしょうか。

この20年で、マンガは電子での作品展開がスタンダードになっていきました。次の10年で、「どの国で売りたいか」を考え、戦略的に展開することが当たり前になっていく可能性は大いにあります。翻訳や流通をめぐる状況は、技術によってこれから大きく変わっていくはずですが、一歩を踏み出すための手立てを、メディアドゥとSeven Seasと共に、一つずつ形にしたいと思います。

## INTERVIEW

取引先インタビュー #4



# “海外展開に、 より一歩踏み込む。 その手立てを共に、”

株式会社コアミックス  
取締役 出版事業部部長  
石川 悦弘 さま



# SC事業

当社は2025年4月、5カ年の新中期経営計画において「SC（Sustainability Creation）事業」を成長戦略の一つの柱として定義したことを発表しました。これは日本全体が抱える本質的な社会課題を解決する”地域創生”に、CSRの活動ではなく、“SC事業”として利益を上げながら持続的に取り組むという考え方と覚悟を示しています。

日本の人口は減少が続き、2026年には1億2,000万人を割りました。その影響は出版業界においても物流コストの上昇、地域の書店数の減少等に及んでいます。知を届ける重要な媒体である本の物理的な流通

が苦境に立たされる中で、当社はこれまで電子書籍流通の立場で日本の文化の承継・発展に寄与してきました。

当社にとって電子書籍流通事業は日本が抱える社会課題の解決に資するビジネスであり、あらゆる産業を包含する地域創生は、さらに大きな日本の社会課題に向き合うものであると位置付けています。したがって、SC事業はこれまでの当社のビジネスのあり方と軌を一にし、その領域を一層拡大するものです。地域創生にビジネスとして取り組み、一層大規模な日本の持続可能性を高める挑戦に乗り出します。

## 1 SC事業における地域創生のポイント

当社グループがSC事業を通じて地域創生を実現するための重要なポイントは2つあります。

### 1. 地域を担う主要機関の巻き込みと連携

日本の各地域は、主に地域の課題が集まる情報網を持つ3つの主要機関（行政、メディア、金融機関）が中心となり維持と発展に努めてきました。しかし、現在日本全国の地域が直面する人口減少や地方衰退の大きな流れを阻止し、回復させて成長軌道に乗せることは、それぞれの単独の努力だけでは簡単にはできません。当社が1社単独で挑戦することも不可能であるからこそ、あらゆる団体や人々を巻き込み、地域の課題に向き合う目の細かい連携網を織り上げ、抜け落ちていく課題を最小化することが重要だと当社は捉えています。

### 2. 起業家の力

地域が右肩下がりの衰退の局面を抜け出すには、「起業家」の存在が欠かせません。なぜなら起業家とは、物事の課題を把握したうえで、強固な当事者意識のもとでリスクを取り、不可能とされる物事を可能にするビジネスを生み出し、新たな人や資金の流れを生み出す存在であるためです。こうした起業家を生み育てることができるのは起業家のみである――。そう考える当社は、起業家による起業家支援に取り組む「イノベーションベース」(IB)という仕組みを、徳島県で2020年に開始しました。

SC事業は、「日本の持続可能性は、地域のアセットの再定義による」というスローガンを掲げています。「再定義」とは、持続可能性を「創造する」ことではなく、起業家の力によって地域を「変えていく」という強い意思を表現しています。

## 2 地域を巻き込み、起業家を生み育てる「イノベーションベース」

上述した重要な2つのポイントを通じて地域創生を実現するうえで、の課題は、起業家が起業家支援に取り組むだけでは、地域を巻き込むことができない点にあります。したがって、当社が2020年に徳島県で立ち上げた「徳島イノベーションベース」(TIB)は、単なる起業家支援にとどまらず、その設立・運営においては行政、メディア、金融機関を

巻き込む座組みを設計してきました。

当社は「イノベーションベース」(IB)によって地域創生を実現する2つの重要なポイントを満たし、地域の衰退に抗う構造を生み出しています。徳島県での成功事例を通じて、IBの仕組みは全国に広がっています。

### ● IBの起業家を育てる伴走の仕組み

IBは、年商1億円以上の世界各国の起業家が所属する世界的起業家組織「EO（起業家機構）」の起業家育成メソッドを基に、IB向けに開発した4つの育成プログラムを構築・運用しています。これらは全国のIBに所属する起業家の共通言語となり、IBを単なる情報交換や交流の機会ではなく、起業家の成長に伴走する仕組みとして浸透させています。

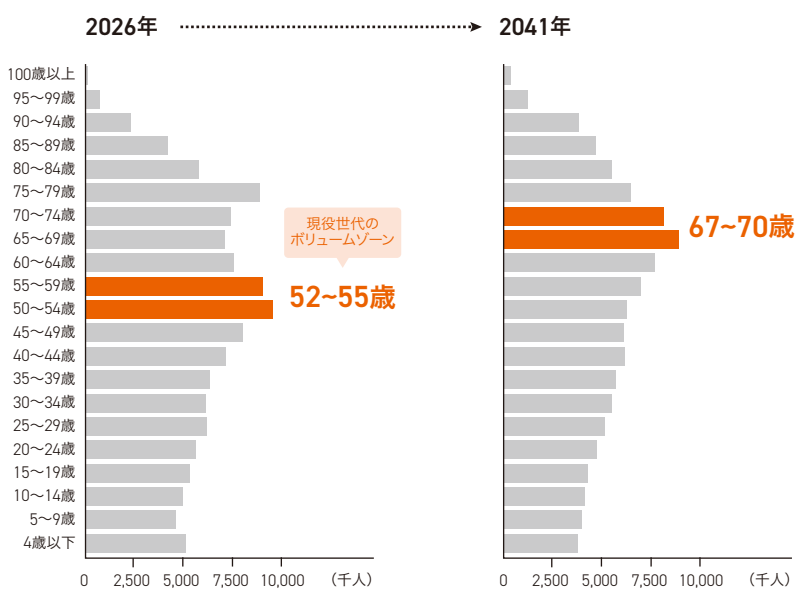
### ● 4つの育成プログラム

|                       |                                           |
|-----------------------|-------------------------------------------|
| ①月例会                  | 起業家を講師として招き講演を行い、会員同士の交流・成長を促進            |
| ②ラーニング                | 経営・事業開発・テクノロジー等の知識やスキルを得るオンラインイベント        |
| ③IBF（イノベーションベースフォーラム） | 8人の経営者が毎月4時間集まり、互いの経験を学び合い起業家同士で伴走するプログラム |
| ④メンタリング               | 先輩起業家をメンターとして後輩起業家を育てるプログラム               |

## 3 人口動態の大いなる流れ：団塊ジュニア世代の経営者たち

1971～1974年生まれで現役世代のボリュームゾーン（約800万人）を占める「団塊ジュニア世代」は、1995年に日本で発売したWindows95の浸透により、インターネットの時代の幕開けを若者として目撃し、急速にビジネスが変化する環境を生き抜いた世代です。Windows95発売以降に創業した団塊ジュニア世代の起業家は、ITを活用し、それまでとは異なる経営手法で事業を成長させる新世代の経営者として、地方各地から情報と人が集中する都市に集まり、経営経験を積んできました。彼らが50代を迎え、15年後には65歳以上の高齢者層へと移行する中で、自らの経営のサクセッションとともに「今後の人生をどう生きるべきか」を考える流れが訪れています。

当社社長の藤田もこの世代の起業家であり、こうした団塊ジュニア世代で企業・組織を持つ起業家・経営者が昨今の地域創生の大きな流れを掴み、これからの人生の指針として「地域への貢献」に目を向け始めたことで生まれたのが「IB」の概念であり、その全国組織が「xIB JAPAN」です。



## 4 地域創生の先陣を切る起業家による「xIB JAPAN」と全国の共通言語の敷設

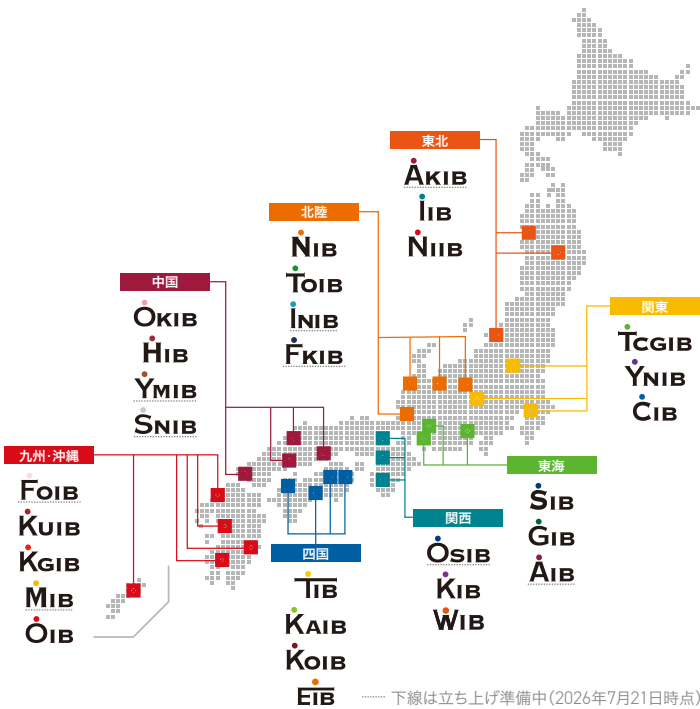
団塊ジュニア世代の大きな流れに伴い、地方衰退の流れに抗う対抗策として「地域の主要機関との連携網」と「起業家の力」を活用するIBの概念を徳島県で生み出し、これを全国へ広げるパッケージとする組織が、2023年に当社藤田を含む起業家たちが設立した「xIB JAPAN」です。xIB JAPANは地域の主要機関を巻き込む連携網を構築するメソッドと、起業家を育てる4つのプログラムをパッケージとして展開しています。

全国に広がるIBは、地域の主要機関とともに起業家を育成する共通言語を全国に敷設することで、人や情報が行き交う交流のプラットフォームを志向しています。共通言語があることで、都道府県や業界の枠組みを超え、相互理解を深め関係性を構築する時間は大幅に短縮されます。これにより、将来的には全国で地域を超えた企業・起業家同士の提携・連携・取引等につながっていくことを見据えています。

## 5 IBによる地域の変化

2020年に徳島を代表するメディア（徳島新聞社、四国放送）、金融機関（阿波銀行、徳島大正銀行）と当社が共同で設立したTIBは2025年度、年間12回の「月例会」に累計2,362人が参加しました。徳島県は人口約66万8,000人の地域であり、東京都の人口規模に換算すると約5万人の動員を実現するのと同じ規模感です。地域の新聞社、テレビ局との連携によって毎月TIBの活動がメディアでも取り上げられていることで、「起業家」に限らない多くの人々がTIBの存在を目にし、高校生や大学生も毎月のように入会しています。TIBの取り組みや影響範囲は拡大し続け、2026年11月には、TIB設立5社が共同で企画し、徳島市内での1,000人規模のビジネス特化型イベント「Tokushima Innovation Festival」を初めて開催する予定です。

このように、IBは経営者が情報交換や自身の成長につなげるためだけの場にとどまらず、むしろ次世代を担う地域の若者にまで行動変容を及ぼす地域の巻き込みを実現する場となっています。この規模の動きがIBによって各地域に勃発しており、地域の人々が一体となって地域を盛り上げようとする変化が全国で起き始めています。全国のIBは、現在30府県以上（立ち上げ準備中を含む）にまで広がっています。



## 6 TIBのプラットフォームの上に成り立つ取り組み

### 1. 地域の人々の心に火をつける：徳島ガンパロウズ

当社グループは2022年、プロバスケットボールチーム「徳島ガンパロウズ」をゼロから立ち上げ、2023年にB3リーグへ参入、2026年にB.LEAGUE ONEへ参入しました。運営会社であるがんばろう徳島は株式の2/3を当社が、1/3を徳島県がルーツの大塚製薬、日亜化学工業、徳島新聞社、四国放送、阿波銀行などが保有する形で、徳島県にゆかりのある22社との出資で共同設立し、計23社が一丸となって徳島を盛り上げる座組みを構築しています。

このように、設立にあたって当社単独での取り組みではなく、地域を代表する企業や団体、関係者を巻き込み協力し合う関係が構築できた背景には、まさにTIBでの連携が土台にありました。地域を大きく巻き込んで走り出した徳島ガンパロウズは、初年度から3年目の間に入場者数が年々増加し、がんばろう徳島は2年目で単年黒字化、3年目のシーズンでは累積黒字化を達成。B3リーグ最終年度である2025-26シーズンは、レギュラーシーズンを2位で通過し、プレーオフに進出しました。

### ● CEO藤田がB.LEAGUE理事に就任

当社CEOの藤田は2025年9月、公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ（B.LEAGUE）の理事に就任しました。B.LEAGUEが2026年から始動する新成長戦略「B.革新」において「クラブの経営力の強化と地域協働関係の深化」を推進するべく、クラブオーナー、

そして企業経営の領域で専門的な知見を持つ有識者としての位置付けで藤田の参画が決まりました。B3リーグ（当時）のクラブからB.LEAGUE理事が選任されるのは初めてのケースです。

|                 |      | 初年度<br>(2023-24) | 2年目<br>(2024-25) | 3年目<br>(2025-26) |
|-----------------|------|------------------|------------------|------------------|
| 業績              | 売上高  | 1.9億円            | 4.4億円            | 6.0億円            |
|                 | 営業利益 | -0.7億円           | 0.3億円<br>黒字化     | 0.5億円<br>累積黒字化   |
| レギュラーシーズン<br>順位 |      | 4位<br>(18クラブ中)   | 9位<br>(17クラブ中)   | 2位<br>(15クラブ中)   |
| ホームゲーム<br>入場者数  | 平均   | 1,297人           | 1,558人           | 1,746人           |
|                 | 累計   | 33,732人          | 40,496人          | 45,384人          |

### 2. 官公庁等を巻き込む、一層幅広い連携の構築：徳島県版ダボス会議「うずしおサミット」

2026年3月、徳島県、阿波銀行、徳島大正銀行と共催で、グローバル視点から日本の地方の可能性や価値を語り合う徳島県版ダボス会議「第1回 うずしおサミット in 徳島」を徳島市で開催しました。徳島県内を中心に、国内外から起業家、経営者、官公庁、金融機関、教育、スポーツ関係者、文化人や学生等、多様な属性の計282名が参加しました。対話型のセッションで6時間半にわたり地域の可能性を議論し、それぞれが次なるアクションを胸にしながら盛況のうちに閉幕しました。

2025年1月に開催した“第ゼロ回”をきっかけに実現した「徳島県版トビタテ！留学JAPAN」と同様、このサミットをきっかけに、当社グループはSC事業における新たなプロジェクトへの波及、現在進行するプロジェクトのさらなる強化と推進につなげ、地域に新たな価値を生み出しています。



### ● うずしおサミットを起点とする取り組み

#### 1. 徳島県版トビタテ！留学JAPAN

当社を含む徳島県にゆかりのある中核企業・団体有志（現在17企業・団体）が呼びかけ、徳島県内の高校生などの海外留学を支援する返済不要の奨学金制度「徳島県版トビタテ！留学JAPAN」（徳島県の事業名「徳島の未来を拓くグローバルリーダー育成事業」）が2026年に発足。1年目は112名の応募（定員50名、倍率約2.2倍）があり、選考を経て徳島県内の16校から第1期の派遣留学生50名が決定、2026年7月～10月に海外留学を行います。民間企業が主導して事業の応募を呼びかけ、採択に至るケースは全国的にも稀です。

#### 2. 産学官連携の徳島大学開講講座

##### 「aX ローカルからグローバルへの方程式」

徳島県、徳島大学、大学支援機構と連携し、起業家の経営・組織・事業設計などの考え方を当社CEOの藤田が伝える実践講座「aX ローカルからグローバルへの方程式」を徳島大学で開講しています。2025年3月、徳島大学より当社に対し、アントレプレナーシップ教育の強化の相談を受けたことを契機に協議を開始。社会人も受講可能な産学官の新たな大学教育モデル「徳島未来プロジェクト」として開講しました。

## 7 xIB JAPANのプラットフォームの上に成り立つ取り組み

xIB JAPANのプラットフォームを基盤に、各地域の起業家・経営者が地域の課題解決に資する多様なビジネス・取り組みを生み出す動きが拡大し、イノベーションベースの「地域経済の成長エンジン」としてのポジションが確立されつつあります。

### 1. プロスポーツ×起業家の推進：xIB JAPANがB.LEAGUEと連携協定を締結

2026年4月、xIB JAPANはB.LEAGUEと連携協定を締結しました。本協定は全国の起業家・経営者と地域連携のネットワークを有するxIB JAPANと、プロスポーツを通じた全国の地域活性化を目指す「地域創生リーグ」を掲げるB.LEAGUEが相互に連携し、Bクラブと地域企業のマッチング機会、ネットワーク形成、パートナーシップ機会の創出、および、双方の成長を促進するバスケットボール事業開発などについて共同で推進するものです。



### 2. 資本政策と地域企業の距離を近づける：xIB JAPANが福岡証券取引所と戦略的パートナーシップ協定を締結

2026年6月には、xIB JAPANが福岡証券取引所と戦略的パートナーシップ協定を締結しました。地域企業の成長支援及び上場支援を通じて、地域経済の活性化を図る協定で、国内の証券取引所との連携を進めるうえでの第1弾に位置付けています。名古屋証券取引所との連携協定締結に向けた準備も進めており、各地域の起業家・経営者ネットワークと資本市場を結び付けることで、地方から次世代の上場企業を継続的に生み出す仕組みづくりを加速させます。上場を意識することにより、資本政策や中長期的な財務健全性を意識した経営に多くの地域企業が取り組み、企業の成長、そして地域経済の発展に結びつけていきます。



### 3. インフレ社会における地域の未来に向き合う：「SC IR イベント」

SC事業の一環として、当社を含む上場企業の創業経営者5名が一堂に会し登壇する日本唯一\*のリアル開催限定イベント「SC IR (Sustainability Creation & Investor Relations)」を全国各地域で年に複数回、東京都内で年1回開催します。

急激なインフレと円安の進行、海外への国内資産の流出が取り沙汰される中、都市部と地域には投資のあり方を考えるうえでの情報格差が生じています。そこでこのイベントは、金融の観点から地域創生を行うことを中心のテーマに据えています。イベントを通じて地域の人々に直接アプローチすることで、投資のあり方を見直し、地域そのものや地域を包含する経済活動にコミットする上場企業の創業経営者、そして上場企業への共感を通じた「長期的な応援」としての投資を促します。これにより、日本国内に資産を還元する経済循環を生み出していきます。2026年6月には徳島県で第1回の地域開催を行い、同年9月には都内開催の第1弾として「第1回 SC IRカンファレンス」を東京ビッグサイトで開催します。

\*上場企業の登壇者を「創業経営者」に限った、1,000人規模のリアル開催限定IRイベント（2026年7月6日時点、自社調べ）

#### 2026年9月6日「第1回 SC IRカンファレンス」登壇予定者

##### 上場企業 創業経営者

- ・さくらインターネット株式会社（東証プライム 3778） 代表取締役社長 田中 邦裕 氏
- ・株式会社ビジョン（東証プライム 9416） 代表取締役会長CEO 佐野 健一 氏
- ・株式会社チェンジホールディングス（東証プライム 3962） 代表取締役兼執行役員社長 福留 大士 氏
- ・ミガロホールディングス株式会社（東証プライム 5535） 代表取締役社長 中西 聖 氏
- ・株式会社メディアドゥ（東証プライム 3678） 代表取締役社長 CEO 藤田 恭嗣

##### オープニングスピーチ

- ・株式会社東京証券取引所 上場部上場会社サポートグループ 統括課長 二出川 聡 氏

SC IR 公式サイト  
https://scir.jp/



## 8 第2フェーズへと進む「xIB JAPAN 2030 Vision」

xIB JAPANは、徳島県を皮切りにIBが全国20府県で設立され、全国の総会員数1,600人以上に拡大しています。この約6年の取り組みを経て、2026年に「xIB JAPAN 2030 Vision」を発表し、2030年に目指す姿を打ち立てました。

xIB JAPANは2030年で総会員数5,000人を目指すとともに、将来は1万人の組織を作り上げる構想を掲げています。xIB JAPANが目指すのは、全国の交流を最大化するプラットフォームから「OS（オペレーティングシステム）」への進化です。

地域創生におけるOSとは、地域の起業家や地域の主要機関等がシステムで有機的につながり、各地で生じた顕在的課題や、やり取りを通じて可視化される潜在的な課題を共有し合うことで、その解決につながる新たな事業（アプリケーション）が次々と創出されていく環境です。この構想のもと、当社は現在、全国のIB関係者が互いにつながる「システム」の開発を進めています。このシステムが実装されることによって、xIB JAPANは人々が行き交うプラットフォームから、様々な課題を解決する「アプリケーション」が駆動するOSへと進化します。

xIB JAPANの理事会は当社を含む6社の起業家で構成されており、6人が協議しながら取り組みを進めています。地域創生が見据える「日本の持続可能性」という壮大な課題は5～10年で解決するものではありません。今から5年後、10年後をイメージし、長期目線で時流を捉えて目標を打ち立て、先回りして手を打っていくことが必要だと捉えています。

| xIB JAPAN 2030 Vision          |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| ビジョン                           | 全国46道府県での立ち上げ<br>総会員数5,000人   |
| スローガン                          | 地方から日本を牽引する                   |
| 全国のIBにおける<br>xIB JAPANのポジショニング | E0・官公庁・その他団体と<br>地方起業家のハブとなる  |
| 社会における<br>xIB JAPANのポジショニング    | 地方経済の成長エンジンとしての<br>ポジションを確立する |

#### xIB JAPAN 理事会

代表理事：メディアドゥ 代表取締役社長 CEO 藤田 恭嗣

副代表理事：スターティアホールディングス株式会社 代表取締役会長 本郷 秀之 氏

理事：バリューマネジメント株式会社 代表取締役 他力野 淳 氏

理事：株式会社イノベーション 代表取締役社長 富田 直人 氏

理事：株式会社GRCS 代表取締役社長 佐々木 慈和 氏

理事：ベイス株式会社 代表取締役社長 吉村 公孝 氏

みずほフィナンシャルグループ × メディアドゥ

# 社会貢献の規模を、 いかに長期的に拡大するか

地域創生に向き合うパートナー  
みずほFG 足立氏の問いから深掘りする、  
企業の本質的価値

47都道府県全てに支店を持つ唯一のメガバンクとしての強みを生かし、  
地域企業の事業承継や地域産業の振興などを支援する  
みずほフィナンシャルグループ(以下「みずほFG」)。  
成長戦略として「国内電子書籍流通」に加え、日本のコンテンツを世界に届ける「海外展開」と  
地域創生の「SC\*事業」を打ち出し、次なる30年を見据え社会インパクトの  
さらなる拡大を図るメディアドゥとの取引を経て見えてきた、両社の間にある結節点とは何か。  
みずほFG常務執行役員の足立龍生様による率直な問いをきっかけに、  
両社が考える、企業が社会にもたらす価値の本質を対談で紐解きます。

\* Sustainability Creation



株式会社みずほフィナンシャルグループ  
常務執行役員 リテール・事業法人カンパニー 共同カンパニー長  
株式会社みずほ銀行  
常務執行役員 リテール・事業法人部門共同部門長  
**足立 龍生 様**  
Ryusei Adachi

1990年入社。大企業営業や産業調査部を経て、営業担当役員などを  
歴任。現在は、中堅・中小企業、スタートアップ、上場企業などを支援する  
業務推進企画や全国のみずほ銀行の営業部店統括を担う。2023年  
4月、地域産業の活性化や地域の課題解決を推進する「地域創生デス  
ク」をみずほ銀行に新設するなど、47都道府県全てに支店を持つ唯一  
のメガバンクの強みを生かし地域創生にも注力。



Ryusei Adachi

Yasushi Fujita

## 長期目線での 企業の本質とは何か

**藤田** 本日は貴重な機会をありがとうございます。みずほFG様と弊社のお取引は約12年となり、足立常務には5月に開催した感謝の会にお越しいただきました。

**足立** 感謝の会で上映された記念映像も、藤田社長によるスピーチも大変素晴らしかった。感謝の会を終えてのファーストインプレッションは、言葉を選ばずに言えば「藤田社長の思いや原動力、そしてメディアドゥの持つポテンシャルや社会的な意義が、今後さらに市場に正しく理解され、浸透していく余地が多分にあるのではないか」ということでした。

**藤田** 重要なご指摘であり、前向きに仰っていただけて嬉しいです。3月2日、日本コンテンツを扱う翻訳出版社として世界最大級のSeven Seas Entertainmentを買収し、その約1ヵ半月後、当社の株価は23.7%下落しました。主には約126億円(80百万米ドル)という買収に対する借入による財務バランスへの不安感が影響したものとも認識していますが、税務メリットを最大化し、実質的なリスク額を6割弱に抑えるスキームを使ったことを今後も明確にご説明し、足元の不透明感の払しょくに努めます。

日本の本をより多く世界に届ける仕組みを作ることが、出版業界に成長させていただいたメディアドゥの責任です。このM&Aはその文脈に完全に合致しますので、絶対に成功させる覚悟を持っています。M&Aを通じて果たすべき長期目線の「私たちは何のために存在するか」という責任や経営姿勢、人間性こそが私たちの本質です。この本質を背景に、今回の買収も成長機会を最大化しつつ、リスクを適切に抑制する投資行動に至っています。

**足立** 感謝の会では、藤田社長の考えや創業からのメディアドゥの成り立ち、そして現在から未来に向けての構想を、スピーチを通じて示していただきました。長期にわたるデフレか

ら急速なインフレ、AIなどのテクノロジーの進展、東証改革などを受け、まさに転換期にある日本において、メディアドゥが長期的に社会へどのように貢献していくのか、非常に理解を深められたと感じます。

**藤田** ありがとうございます。もちろん短期の業績や取り組みの説明責任はありますが、株価は短期的には社会情勢など様々な影響によるブレが生じやすい。一方、長期的に見れば株価は「どのような理念で、誰が経営しているのか」という企業の本質に収束していくと考えています。そして企業側だけでなく、企業を見る個人の目線でも、社会への向き合い方に共感できる企業を見つけ、応援するという気持ちで企業と長期的に付き合う。そうした投資のあり方は、個人の資産形成においても金利的なメリットを見出しやすく、日本社会の未来にも重要なテーマだと考えています。

このコンセプトで設計するイベントを、私たちは「SC IR」(Sustainability Creation & Investor Relations)と名付けました。SC事業の一環として、様々な上場企業の経営者の方々と連携し、「人間性に対する共感・信頼を軸とした長期投資」を考える行動変容の場として「SC IR」を全国へ広げます。

**足立** 投資家の目線では、時価総額が大きい企業に対してはやはり配当性向や業績など、短期の数値面に注目する側面があります。対して、スモールキャップの企業は、短期的な数字だけでなく「何か面白いことをやるかもしれない」と期待できる経営者に投資する傾向にあると聞きます。「SC IR」のように、伝える工夫をしていくことが重要ではないかと感じています。

## 上場企業が事業として取り組む 地域創生と企業成長

**足立** 地域創生に事業として取り組む「SC事業」は、特に短期的には期待や理解を得られにくい分野だと思います。一方、企業が存在する意義は、まさにその事業が目指す方向に

あるようにも感じます。例えば、みずほ銀行は47都道府県すべてに拠点を持つ唯一のメガバンクです。その特徴をテコに、他行とは異なる付加価値を地域に提供することを目指して強く呼びかけてきました。



地域の行政や産業を担う方々と顔の見える関係性を構築し、〈みずほ〉だからこそ地域に発揮できる価値を長期的に生み出し、どれだけ日本全体の国力を高めることに貢献できるか。これが本質的には重要で、〈みずほ〉としての企業成長にも繋がると考えています。

**藤田** 素晴らしいお考えだと思います。私たちが地域創生に向き合う取り組みを「事業」へ再定義したのは、成果を利益でお見せする上場企業として、地域創生を事業として成り立つモデルに昇華させる覚悟の表れでもあります。私の故郷である徳島県だけが変わっても日本の1/47ですが、SC事業で私が見ているのは、地域ではなくその分母である日本全国です。日本社会にとって大きなテーマである人口減少や地方衰退にビジネスで挑戦し、モデルケースを全国へと広げる先駆者のポジションを確立した先にある利益成長に着目しています。

**足立** 藤田社長が上場企業として取り組んでいるように、私たちにとっても地域創生は社会全体の経済活動を促進する使命を持つ金融機関として向き合うべきテーマです。難しいことを承知で申し上げると、私の夢は「中堅・中小企業の中で赤字企業をゼロにすること」です。国内企業の99.7%が中小企業です。企業、そして企業の立地する各地域が活性化し、労働人口が増え、質上げや消費が促進されれば、日本全体のGDPや国力は高まっていくでしょう。

3年前にみずほ銀行では「地域創生デスク」を立ち上げ、各地域での企業支援を通じた地域活性化に取り組んできましたが、その中で感じた壁が二つあります。一つは、藤田社長のように、地域に対して自治体も巻き込みながら投資を進んで行う個人や企業が少ないということ。二つ目は、個々の地域がいかに素晴らしくても、道路・空路などのアクセスに必要なインフラが不足しがちであるという点です。この二つの困難な壁を、長期的な目線で乗り越える方策を探りたいと考えています。

## ビジネスの本質は 社会貢献の規模の最大化



**藤田** 地域を変えるきっかけ、インフラにボトルネックがあることは事実で、地域は簡単には変わりません。そこに対して私は、現状を悲観するのではなく、子どもたちや若い世代に「帰って来い」と胸を張れるほど、地域で生きる人たちの意識を「アントレプレナー化」するアプローチをしています。公務員、会社員、主婦など、どのような方でも同様で、「こうあればいい」という理想と現状の段差を、一つでも埋めていく。これを多くの方々ができるようにすれば、地域は縮小からプラスに転じるはずです。その一翼を担う起業家支援のイノベーション(IB)は、地域の行政や有力企業と連携する座組により、地域全体で起業家を生み育てるプラットフォームです。IBはメディアドゥが徳島県を代表するメディア2社、金融機関2社と5社共同で設立した徳島イノベーションベースをモデルに、現在では立ち上げ準備中の地域を含め28府県に拡大しました。

そして全国のIBを支援する組織「xIB JAPAN」

は、2030年までにIBを全国46道府県に拡大し、全国5,000人の起業家が集まる組織にすることを目指しています。IBモデルの拡大には、多様な立場の人々を結び共通言語が欠かせません。共通言語を敷設し、プラットフォームを様々な形で長期的に全国へ拡大することが、メディアドゥの「SC事業」です。

私にとってのビジネスの本質は、稼ぐことだけではありません。常に社会のためであり、売上・利益の規模に比例して貢献範囲は広がり、貢献のスコープは最終的に社会全体へと広がっていきます。最大のスピードで売上・利益の規模を拡大し、その先にある「社会貢献の規模」を最大化できるかという点が何より重要です。

**足立** 大変興味深いお話であり、長期目線の社会貢献を追求する姿勢をSC事業から感じています。〈みずほ〉の各地域の拠点でも、地域に寄り添った支援事例が生まれていますが、全社的な意識変革に至るにはまだ時間がかかるとも感じています。藤田社長の「社会のため」という感覚を貫き続けることは、誰にでもできることではないと思いますが、その原動力はどこから来ているのでしょうか。

**藤田** 幼少期から「あなたは跡取りだ」と言われて育ちました。自身を、祖先から引き継いだ故郷や家系、ひいては社会を次の世代へつないでいく存在と解釈しており、人生は自分のためという感覚が全くありません。どのようなものを社会に残せるかを追求し続けることが、地域の人々のために生涯を捧げた父から与えられた課題の一つだと考えています。家族や故郷を愛する想いを言語化・発信し続けた結果、多くの方々と早期に人間関係を築き、ビジネスの成功確率とスピードを格段に上げられた実感があります。私がこれを全くしていないとしたら、メディアドゥは今ほどの成長を遂げられていなかったはずです。

故郷の徳島で手掛ける様々な取り組みも、故郷だけが良くなればいいというのではなく、皆様と築いてきた関係性を通じて取り組みのモデルが徐々に全国へと広がり、社会貢献の規模、そしてメディアドゥの規模拡大につながるという構想が、必ず前提にあるのです。

**足立** 感謝の会で私が目の当たりにしたメディアドゥと地域の方々、出版業界の方々との信頼関係の深さや広さ、そして地域や社会を「自分が向き合うべきもの」として受け止めて動く人間性は、〈みずほ〉が全国47都道府県で「こうあってほしい」と私が考える姿と重なります。金融仲介の機能を超えて、中堅・中小企業の営業領域のRM(リレーションシップ・マネージャー)には常に「その先にこだわれ」という姿勢を伝えていますが、お客様との関

係性を一層強固にし、信頼いただくことで、我々も貢献範囲を押し広げ、長期的な利益の拡大に結びつけていくことができると強く感じます。

## 地域の希望の連鎖が、 日本の未来を明るくする

**足立** 「xIB JAPAN」は、6月に福岡証券取引所と戦略的パートナーシップ協定を締結されたと聞きました。連携先を更に拡大していくそうですが、これにはどのような狙いがあるのでしょうか。

**藤田** 今後、後継者不足による事業承継の波が訪れる中で、地域と資本市場の距離を近づけ、全国の地域の企業の上場を支援したいと考えました。2013年の株式上場、みずほ証券様にお力添えいただいた2020年の資金調達で、私に劇的なインパクトを与えたのです。それまでは事業家の側面が強かったのですが、上場と資金調達を経て「お金を調達することの正しさ」を深く考え、経営者としてのスピード感を持つことができました。一人でも多くの地域の経営者が同様に上場を目指し、実際に上場でできれば、その頑張りを見た人がまた希望を持つ連鎖が生まれ、企業はより地域に応援されるようになり、地域全体が明るくなると考えています。

**足立** そうした一つ一つの取り組みが地域にコミットする姿勢として伝わり、全国の地域と結びつきを強めていくことができるようになりますね。私たちは「ともに挑む。ともに実る。」というパーパスを掲げており、お客様の抱える企業課題にともに挑戦し、ともに成長することを追求してきました。今のお話は、このパーパスとも合致すると思います。

我々は今後もメディアドゥが一層輝けるようにサポートしたいと思いますし、さらに多くの機会と一緒に日本を盛り上げていきたいです。何よりメディアドゥ、そして藤田社長が「これからさらに面白いことをするのはないか」と私自身、心から楽しみにしています。

**藤田** みずほFG様のおかげでメディアドゥは一層の成長を遂げ、私も経営者として成長していくことができました。ぜひ今後も、足立常務をはじめみずほFGの皆様と様々な取り組みをご一緒できれば幸いです。本日はありがとうございました。



# 財務資本戦略

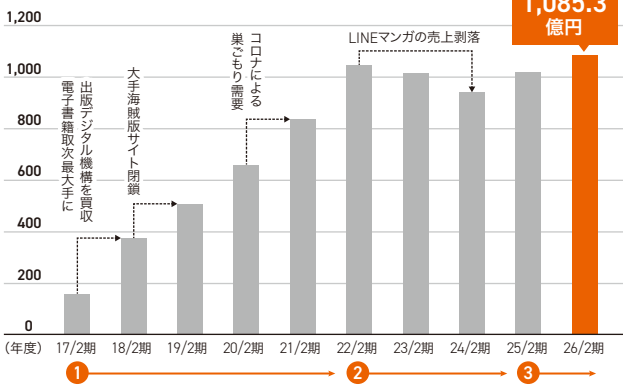
## 1 財務状況の振り返りと事業環境認識

### 連結の売上高・営業利益・EBITDAの推移

メディアドゥグループは、電子書籍市場の黎明期から技術力を駆使し、出版社及び電子書店との強固な信頼関係を築き上げ、国内電子書籍取次No.1のポジションを確立してきました。主要取引先との独占提

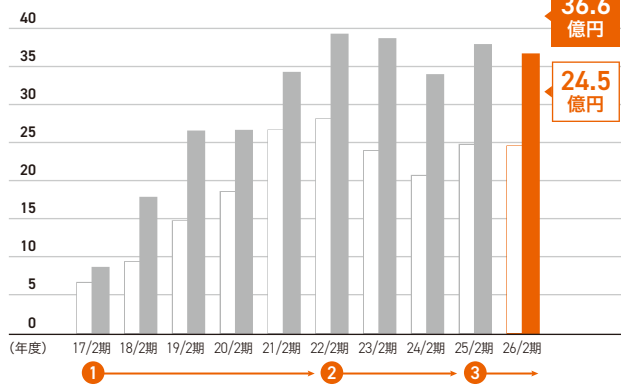
#### ● 売上高

(単位：億円)



#### ● EBITDA

(単位：億円) □ 営業利益 ■ EBITDA



#### ① M&Aによる電子書籍取次最大手化と電子書籍市場の拡大

2017年、当時電子書籍取次最大手であった出版デジタル機構のM&A・PMIを完遂し、電子書籍取次国内最大手の地位を獲得しました。コロナ禍の巣ごもり特需を追い風に、売上高は1,000億円の大台を突破、急速な事業拡大を果たしました。

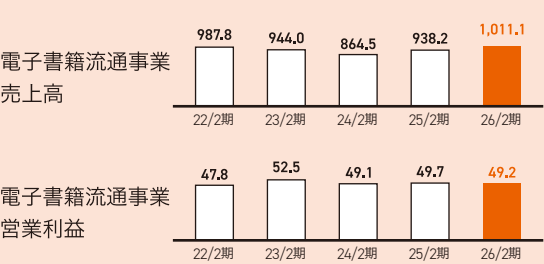
#### ② LINEマンガ移管影響の克服と筋肉質化

ヤフーとLINEの経営統合に伴うLINEマンガの商流移管により、約170億円の減収影響が発生しました。この危機を契機に周辺・不採算事業の整理を実行し、24/2期～26/2期において、計15件以上の売却・清算を断行。注力事業にリソースを集中させる筋肉質な体制へと転換しました。

#### ③ N字回復の達成と「第2の収益の柱」の構築に向けた事業展開

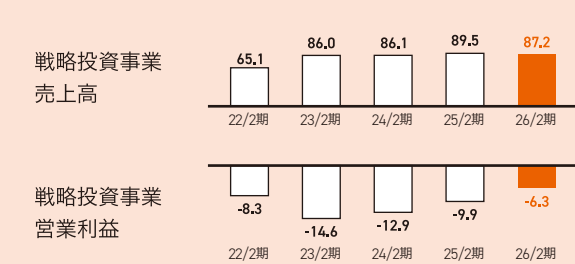
業績は回復を果たしたものの、現在のグループ総売上9割以上、利益のほとんどを電子書籍流通事業に依存しています。持続的な企業価値の最大化を果たすため、電子書籍流通事業のキャッシュ創出力を原資として、特に海外展開及びSC事業への戦略的投資を加速させ、これらを早期に「第2の収益の柱」として確立することを目指しています。

#### ● セグメント別業績 (単位：億円)



売上高は大型の新規取引拡大等により着実に拡大しています。営業利益は利益率の高い一部サービスの終了影響や、電子書籍取次から出版業界のインフラへの進化に向けた体制強化・セキュリティ強化を優先して実行しているため、足元は横ばい圏で推移しているものの、今後の取引規模と収益性拡大のための体制は着実に整いつつあります。

戦略投資事業は、新規事業及び買収した子会社によって構成されています。赤字継続の背景には、22/2期、23/2期の周辺領域への積極投資があります。



当時は事業急拡大に対し推進リソースが不足し、想定成果を出せない事業もありました。これに対し、「ROIC 8%」の撤退基準のもと、24/2期～26/2期に計15件以上の売却・清算を断行する「選択と集中」を徹底。結果、セグメントの損益は着実に改善しています。構造改革を経た今後は、経営資源を海外展開やSC事業等の成長領域へ集中させます。2026年3月のSeven Seasの買収がその象徴であり、PMIを推進し、戦略投資事業の早期黒字化を目指します。

## 2 企業価値向上に向けた財務資本戦略

メディアドゥの財務資本戦略は、事業成長を通じた「利益創出力の強化(ROEの向上)」と、ステークホルダーとの対話を通じた「社会・市場における評価向上(PERの向上)」の両者を有効に機能させ、企業価値を最大化していくことを基本方針としています。

現在、当社の株主資本コスト(約10%)に対し2026年2月期のROE

は9.9%となり、価値創造の観点からは未だ発展途上であり、資本効率のさらなる改善が急務であると認識しています。中長期的に、この資本効率をさらに高め、市場からの評価を適正に獲得していくため、以下の4つの軸に沿った財務政策を厳格に推進してまいります。

### 1. 戦略投資の実行と事業ポートフォリオの最適化

M&A規律とSeven Seas買収

事業ポートフォリオ見直し基準と実績

投資後3年で「ROIC 15%以上」の獲得を目指し、当社ビジョンの実現に資する成長領域への投資を推進します。また、投資効率が「ROIC 8%」を下回る場合は迅速に売却・撤退を執行し、最適な事業ポートフォリオの構築に努めます。 →p.57,58

### 2. 資本効率と財務健全性の両立

BSマネジメント

キャッシュアロケーション

電子書籍流通事業が創出する安定した営業キャッシュフロー(5カ年累計220億円超)を原資に据えつつ、自己資本に過度に依存しない最適なデット活用によりWACC(加重平均資本コスト)を低く抑制します。連結B/Sにおいて「D/Eレシオ1.0倍以下」等の健全性目標を維持し、効率性と安全性を両立します。 →p.59,60

### 3. 中長期的な株主との関係構築

安定的な株主還元

積極的な対話と情報開示

株主の皆様への利益還元については、総還元性向30%以上を目安に安定配当を継続することを基本方針としています。また、年間約100件の機関投資家面談や個人投資家向けのIRイベントを通じた対話を重視しています。市場からいただいた意見は経営陣へフィードバックし、情報開示の拡充へ真摯に反映します。 →p.60,68

### 4. サステナビリティ推進

社会関係資本の構築

ESG経営の推進

持続的成長には、出版業界や地域社会との強固な社会関係資本(信頼関係)の構築が不可欠です。 →p.67,68

海賊版サイト対策などの業界基盤を守る取り組みや、地域社会の課題解決と収益化を両立させるSC事業の推進は、当社の経済的価値と社会的価値の創出を両立させるサステナビリティ経営の核となっています。 →p.47-54

これらは客観的に評価され、「FTSE JPX Blossom Japan Index」等の主要なESG指数に継続選定されています。 →p.69,70

利益創出力の強化を中心とした企業価値向上に向けた財務資本戦略を構築

持続的なPBR向上と企業価値最大化を目指す

利益創出力の強化  
ROEの向上

社会・市場における評価向上  
PERの向上

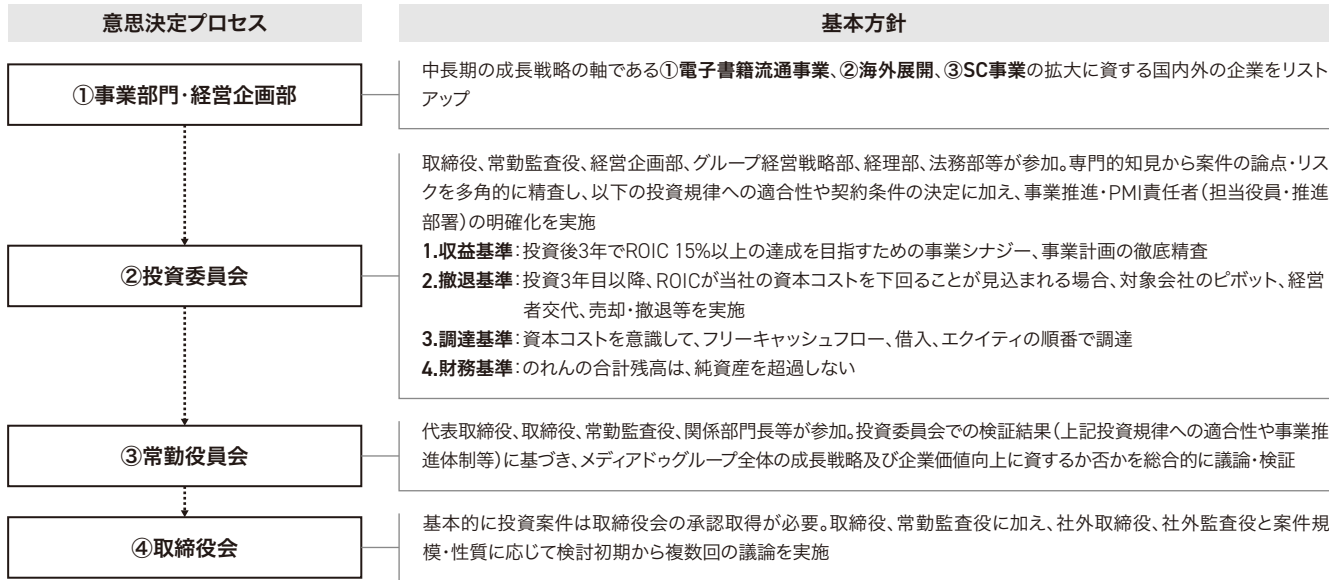
1. 戦略投資の実行と事業ポートフォリオ最適化

各事業で創出した収益を持続的な成長を見据えた戦略的な投資に適切に配分し、最適な事業ポートフォリオを構築することで成長を一層加速します。資本コストや資本収益性を意識した規律ある投資行動

と効率的な事業運営に努めることで、創出する事業価値の最大化を図るとともに、経営・事業の多角化により最適な事業ポートフォリオ構築に取り組みます。

● M&Aの基本方針と意思決定プロセス

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



トピック:Seven Seas Entertainmentの買収

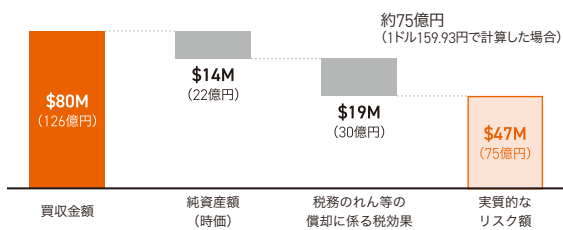
2026年3月、メディアドゥは英語圏最大級の独立系マンガ翻訳出版社であるSeven Seas Entertainment, LLCの完全子会社化(取得原価126億円)を完了しました。総額126億円に上る本投資はメディアドゥにとって過去最大に上るの買収案件であり、まさに当社の成長戦略が定める買収ターゲットに合致した戦略的意義の高い一手です。

買収の検討にあたっては、北米出版業界におけるM&Aの一般的なEV/EBITDA水準の精査に加え、DCF法を用いた将来の事業計画検証など、多角的な観点からバリュエーションを実施しました。その結果、Seven Seasの調整後営業利益に対して適正なマルチプル水準である約8倍、総額8,000万ドル(取得時レート換算で126億円)での合意に至りました。本案件の審議プロセスにおいては、投資委員会、常勤役員会、及び取締役会において緊密な議論を重ね、ガバナンスの透明性を徹底しています。特に取締役会においては、検討初期から買収の決議に至るまで計10回の議論を重ねました。

また、取得ストラクチャーの構築においては、米子会社を通じた買収にF型再編を組み合わせることで税務メリットの否認リスクを排除し、手続きの簡便性を確保しつつ税務上ののれん償却を可能とする「みなし資産買収」を採用しました。これにより、約1,900万ドル(30億円)の税効果が発現する見込みであり、BS上における実質的なリスク額を買収金額の6割弱となる4,700万ドル(約75億円)に抑え、投下資本利益率の向上を実現する構造を確立しています。

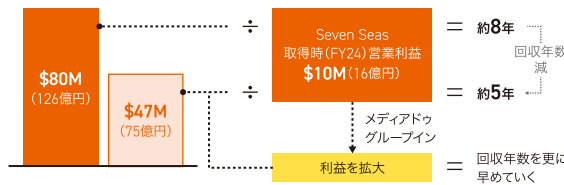
このリスク低減効果により、取得時営業利益を基準とした投資回収期間は、額面ベースの約8年から、実質的なリスク額ベースで約5年へと短縮されます。今後はメディアドゥグループとしてのシナジーを発揮して利益を拡大させることで、回収年数をさらに早めていく方針です。現在は確実なバリュアップとシナジー創出に向け、グループを挙げたPMIを強力に推進しています。

買収の実質的なリスク額は買収金額の6割弱の\$47M



\*買収金額は取得時レート:¥157.19/USD  
純資産額、のれん償却にかかる税効果等、実質的なリスク額は27/2期1Q決算日レート:¥159.93/USD  
取得原価の配分(PPA)等が未完了のため、現時点での暫定的な会計処理に基づき算出

買収時のリスク減だけでなく、Seven Seasの利益を拡大することで回収年数を早める



\*買収金額は取得時レート:¥157.19/USD  
実質的なリスク額は27/2期1Q決算日レート:¥159.93/USD  
取得原価の配分(PPA)等が未完了のため、現時点での暫定的な会計処理に基づき算出

● 事業ポートフォリオ見直し基準と実績

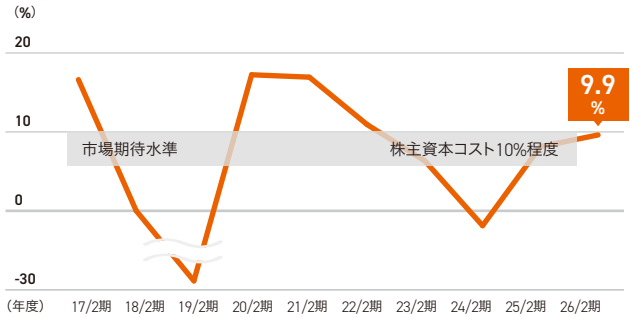
当社グループは、成長に向けて周辺領域への投資を積極的に行ってきましたが、推進リソースの分散等により想定通りの成果を出せない事業が生じました。そのため、事業ポートフォリオ見直し基準「ROIC 8%」を厳格に適用し、買収後3年目以降、本基準を下回ることが見込まれる事業については、安易な継続をせず、対象会社のピボット、経営者交代、あるいは売却・撤退等を迅速に執行する規律を徹底しています。この政策のもと、24/2期～26/2期において、周辺・不採算領域に位置していた関係会社や出資先等、計15件以上の売却(計30億円)・清算を断行しました。この「選択と集中」の結果、セグメント全体の損益及び資本効率率は着実に改善へ向かっています。

|       | 子会社                               | 持分法適用会社                     | 関連会社未満・事業                                 |
|-------|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------|
| 24/2期 | 売却 Jコミックテラス                       |                             | 撤退 縦スクロールコミック事業(作品制作からの撤退)<br>売却 エーアイスクエア |
| 25/2期 | 撤退 ジャイブ(紙書籍編集事業からの撤退)<br>売却 エブリスタ |                             | 売却 PUBNAVI<br>売却 音楽事業<br>売却 Creatubbles   |
| 26/2期 | 清算 ジャイブ<br>売却 アルトラエンタテインメント       | 売却 MyAnimeList<br>売却 PUBFUN | 売却 StorySoop<br>売却 MediBang<br>売却 WCS     |
| 27/2期 | 買収 Seven Seas Entertainment       |                             | 売却 Contents Lab. Blue                     |

● 資本コストに対する認識と資本効率目標

当社は、自社の株主資本コストを「約10%(CAPMベース)」と認識しています。この資本コストを意識した経営を実践するため、中長期の投資判断において「ROIC 15%以上」というハードルレートを課すことで、プラスのエクイティスプレッドを創出する仕組みを敷いています。直近の2026年2月期においては、構造改革の成果によりROEは9.9%となり、価値創造の観点から未だ発展途上であり、資本効率のさらなる改善が急務と認識しています。今後も成長戦略の推進により、安定的にコストを上回るROE 10%以上の維持・拡大を目指していきます。

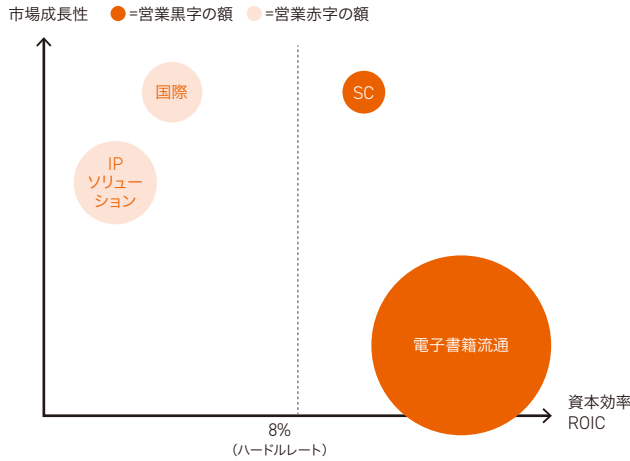
ROEの推移



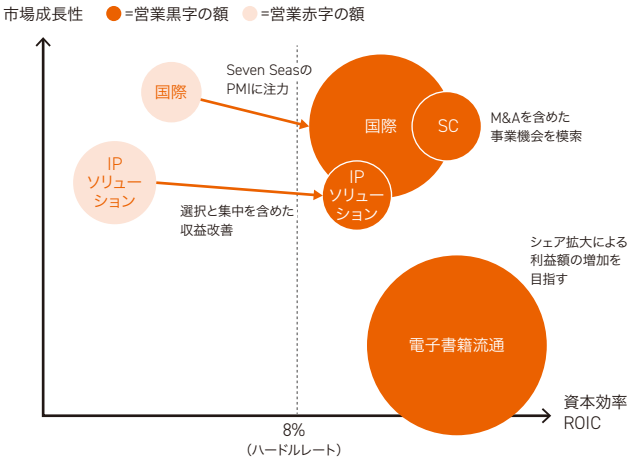
● 今後の事業ポートフォリオのイメージ

メディアドゥが2030年2月期に目指す事業ポートフォリオは、継続した事業ポートフォリオの最適化を通じて、持続的なバリュアップを追求する姿です。基盤である国内電子書籍流通事業のシェア拡大に邁進しつつ、今回買収したSeven SeasのPMIによる確実なバリュアップ、及び早期黒字化を達成したSC事業のさらなる成長を追求します。これら成長領域においては、当社の強みが生かせる領域への集中投資やM&Aを含めた事業機会の模索を継続します。2030年には、戦略投資事業の全てがROIC 8%をクリアし、グループの収益を支え合う、資本効率の高い事業ポートフォリオの確立を目指します。

現在の事業ポートフォリオイメージ



30/2期の事業ポートフォリオイメージ



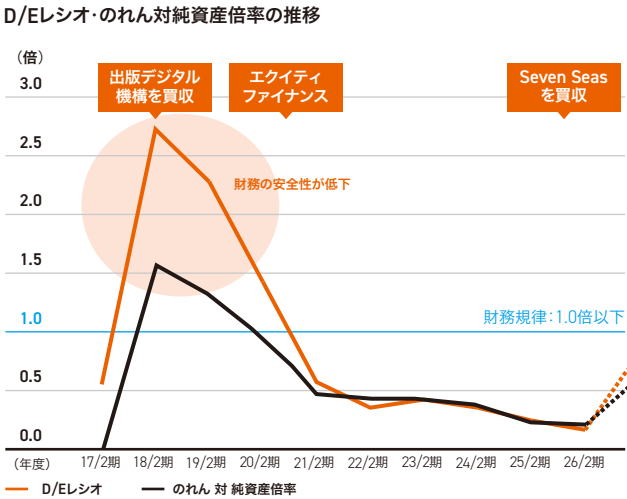
2. 資本効率と財務健全性の両立      3. 中長期的な株主との関係構築

成長投資を重視する中における規律あるBSマネジメント

積極的な事業投資や機動的なM&Aを実行する一方で、規律あるBSマネジメントを実行することで財務の安全性を維持しています。過去の大型買収(出版デジタル機構)の際には一時的に財務の安全性が損なわれたため、財務基盤の回復と今後の成長資金の確保のためにエクイティファイナンスを実施しました。現在では「D/Eレシオ1.0倍以下」「のれん対純資産倍率1.0倍以下」等の財務の安全基準を設定しています。

2026年3月に実行したM&A(Seven Seas買収)は、出版デジタル機構の買収金額を超えるメディアドゥ最大のM&Aとなり、買収資金全額をデット(借入)により調達したものの、当社の強固な利益創出力を背景に財務健全性を維持しています。

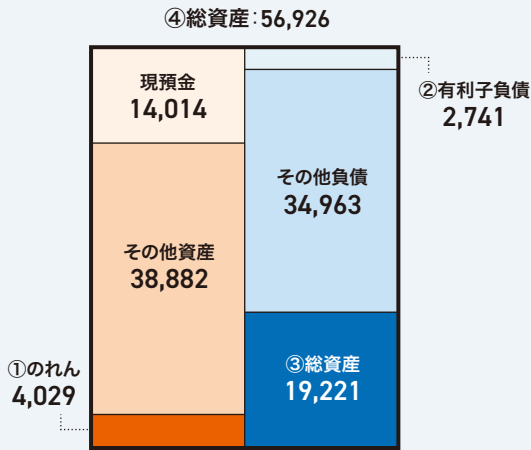
直近の2026年5月末時点のBSにおいても、D/Eレシオは0.8倍、のれん対純資産倍率は0.6倍と、いずれも設定した安全基準をクリアしており、現時点でエクイティファイナンスを実行する必要性及び予定はありません。



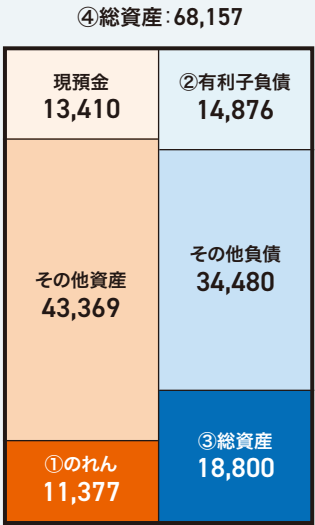
● Seven Seasの連結後のBS水準

2026年5月末の連結BSにおいては、Seven Seasの連結に伴いのれん等を含む無形固定資産が増加したほか、買収資金のデット調達により有利子負債が一時的に増加しています。しかし、自己資本比率27.6%と健全な資本構造を維持しており、当社のキャッシュ創出力を背景とした高い返済能力を担保しています。一時的な負債活用後も独自のセーフティネットである財務規律(D/Eレシオ1.0倍以下、のれん対純資産倍率1.0倍以下)の安全水準をクリアしており、健全な財務体質を維持しています。

2026年2月末 連結BS



2026年5月末 連結BS



単位: 百万円

財務規律(目標値)

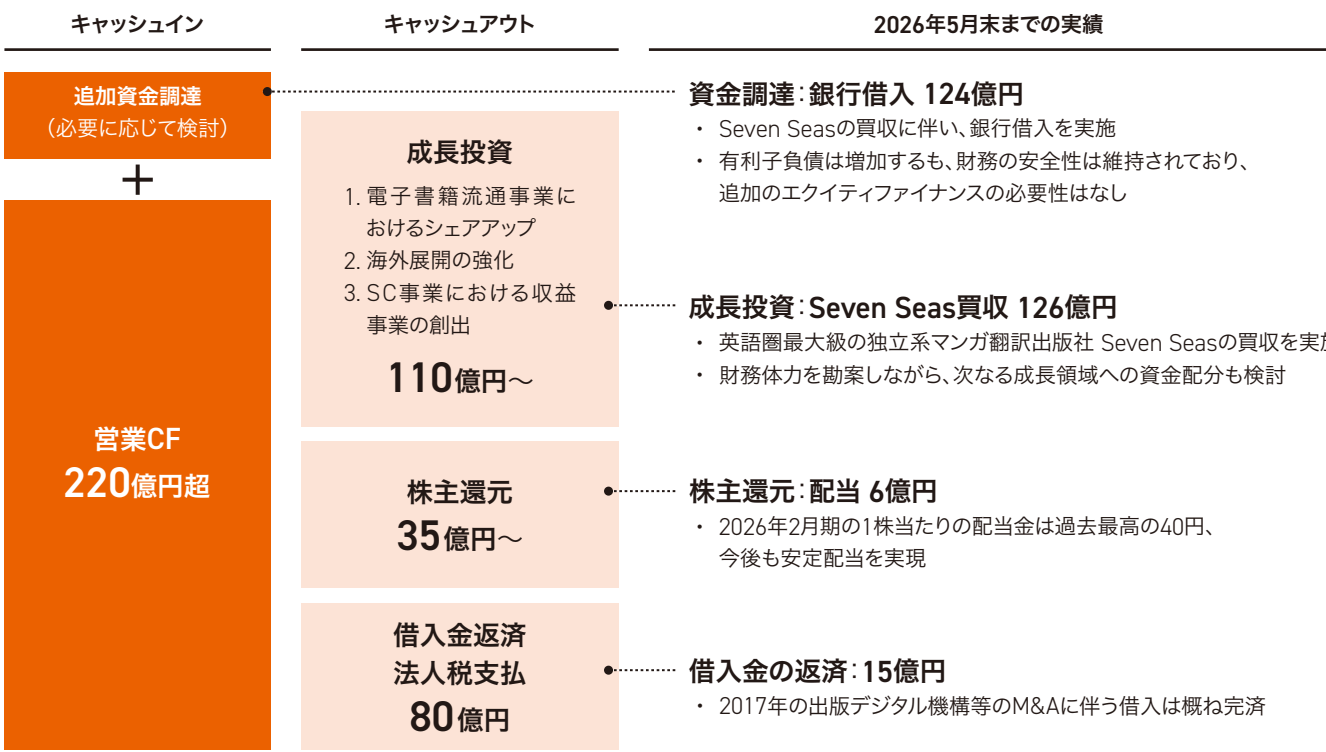
2026年5月末基準

|                |        |   |       |
|----------------|--------|---|-------|
| D/Eレシオ(②÷③)    | 1.0倍以下 | → | 0.8倍  |
| のれん対純資産倍率(①÷③) | 1.0倍以下 | → | 0.6倍  |
| 純資産比率(③÷④)     | 25%以上  | → | 27.6% |

● 中長期の成長に向けたキャッシュ配分

中期経営計画におけるキャッシュ・アロケーションは、国内電子書籍流通事業が創出する安定した営業キャッシュフローを原資に、成長投資と株主還元との両立を目指して策定しています。キャッシュアウトの優先事項である成長投資に関しては、銀行借入による124億円のデット調達を行うことで、Seven Seasの買収(126億円)を実行しました。今後においては、獲得したアセットからの投資資金回収を行いながら、成長領域への資金配分(①電子書籍取次事業におけるシェアアップ、②海外展開のさらなる強化、③SC事業における収益事業の創出・獲得)及び有利子負債の返済、株主還元への最適配分を進めていく方針です。

2025年～2030年のキャッシュアロケーションイメージ

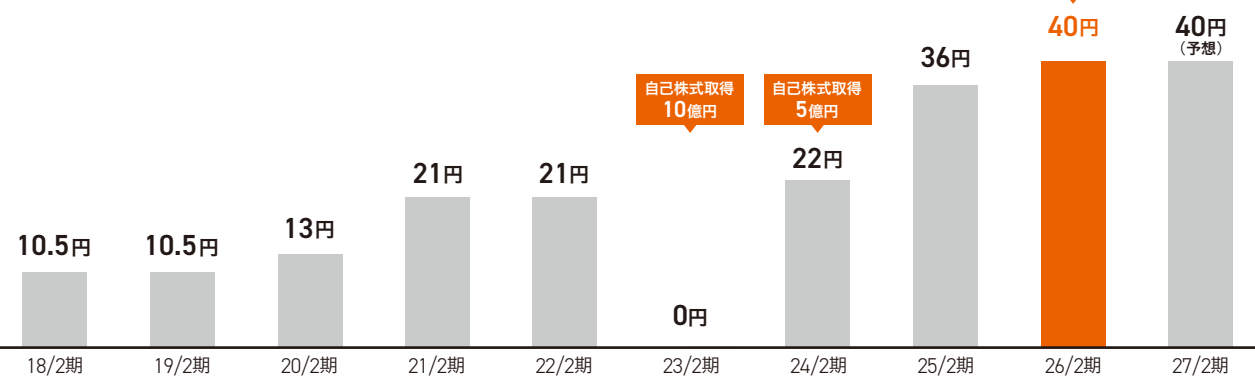


● 株主還元方針

当社は、中長期的な企業価値向上を支援してくださる株主の皆様への利益還元を経営の最重要課題の一つと位置付けています。還元の指標として「総還元性向30%以上」を目安に掲げており、機動的な株主還元の一環として10億円の自己株式取得を実施した2023年2月期には、総還元性向が100%に迫る94.6%に達したため配当を無配とする選択をいたしました。

しかし、この例外的な期を除いては、上場以来、業績の拡大とともに段階的な増配を重ねる安定的な配当を維持しています。直近の2026年2月期においても、過去最高額となる「1株当たり40円」(配当性向33.4%)の配当を実施しました。続く2027年2月期は将来の成長に向けた先行投資が先行するため減益を計画していますが、今後の成長への自信に基づき、前期と同額である過去最高水準の「1株当たり40円」を維持する方針(配当性向50.6%)です。今後も、資本コスト(約10%)を意識した効率的な資本運用のもと、長期的かつ継続的な株主価値向上に努めてまいります。

1株当たり配当金の推移



# 人的資本戦略

## 1 人的資本戦略の基本方針

当社は、社内にとどまらない「人」の力こそが当社の根幹であると思っています。だからこそ、企業成長の源泉である人材の成長への投資により「人の力の総和」を最大化することを人的資本戦略の核と位置付けています。「人の力の総和」とは、社内の人材のみならず、良好な人間関係のもとで社外の人々の力をお借りし、個人や自社だけではできない物事を実現する力を指します。

当社の人材は、人との信頼関係を基盤として、全体像を俯瞰し、先回りして最適な戦略と計画を立て、社内外の力を借りて実行・実現する課題解決能力（「全体俯瞰的課題解決能力」）によって力の総和を最大化します。これにより、人材一人ひとりが事業活動を通じて成長と自己実現を果たしながら、将来にわたり社会へ独自の価値を提供する企業体であり続けます。

## 2 戦略の全体像

### 当社グループの強み

当社は人と人の関係性、価値同士を媒介し価値を創造する集団として、4つのポリシー（p.24）に立脚し、「全体俯瞰的課題解決能力」「高度人間関係構築能力」という2つの強みを掛け合わせて社会に貢献しています。

|             |                                                                                                |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 全体俯瞰的課題解決能力 | 全体を俯瞰して課題の所在と本質を特定し、その解決に必要なリソース（人の力の総和）を適切に充足・結集することで、課題を解決へと導くリーダーシップ能力                      |
| 高度人間関係構築能力  | 「課題解決は人の力の総和がその課題の総和を上回る必要がある」という理解のもと、社内外の他者と方向性をズレなく共有し、協力体制を構築することで、高難易度の課題解決を果たす高い人間関係構築能力 |

一人ひとりの人材は、「個人の成功」ではなく「組織の成功」、さらには「社会への貢献」を念頭に置いて業務に取り組みます。そうした貢献の営みが、結果として社会からのポジティブな評価、社内外の人々との信頼関係を一層深めるブランディングにもつながり、社会の中で解決できる課題の領域を拡大することにつながる。そのように当社は信じています。

### 経営戦略の実現に向けて

電子書籍流通事業を主軸に成長を重ねたこれまでの20年間、当社は出版業界を媒介するプラットフォームとして、流通総額約2,000億円を担う国内No.1のポジションを構築してきました。この2,000億円という規模の大きさは、組織が力を合わせ、取引先との関係性の中で優れたソリューションを提供し、マネジメントを行い続ける営みが続けてきたことで育まれた信頼の証左でもあります。

この積み重ねてきた信頼を土台に、当社グループは中長期の成長戦略として「①国内電子書籍流通」「②海外展開」「③SC (Sustainability Creation) 事業」の3つを打ち出しました。これらの成長戦略を実現するにあたり、当社は次なる30年における企業成長を見据え、「人の力の総和」を一層拡大します。

## 3 人的資本を通じた企業価値への主な影響

| No. | インプット                                                       | アウトプット                         | アウトカム                                        |
|-----|-------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------|
| 1   | ・ 「全体俯瞰的課題解決能力」「高度人間関係構築能力」の育成<br>・ 経営戦略の深化と環境変化に即した評価制度見直し | ・ 長期的な組織の成長・生産性向上（一人当たり売上高の向上） | ・ 企業ブランドの構築と社内外の力の総和の最大化<br>・ 人材の自己実現と幸福の最大化 |
| 2   | ・ CEOによる次世代経営人材の育成                                          | ・ 次なる30年の企業成長を図る経営の基盤整備        | ・ 長期にわたる当社グループの成長と社会貢献範囲の最大化                 |

## 4 次なる30年に向けた人的資本戦略の重点ポイント

当社は、将来にわたって「人の力の総和」を最大化し、価値創造を実現するための人的資本戦略として、採用・評価・育成等の各観点でアップデートしながら重点的に実行するポイントを定めています。

### ①採用：マーケティング・ブランディング

人や価値同士を媒介する企業体であるからこそ、当社の重視する価値や判断基準を理解・リスペクトし、当社で力を発揮することが自らの自己実現と幸福につながる強い実感を持つことのできる人材を重視しています。したがって採用は、当社の存在を知る人数を最大化する「マーケティング」が重要な要素であり、当社のアイデンティティを明確に伝える「ブランディング」を通じて取り組みます。

### ②育成：全体俯瞰的な課題解決の体感

次なる30年を見据えた成長戦略を掲げる転換期にある当社は、中長期的に「全体俯瞰的課題解決能力」と「高度人間関係構築能力」を持ち社会全体に貢献する人材の育成を強化します。

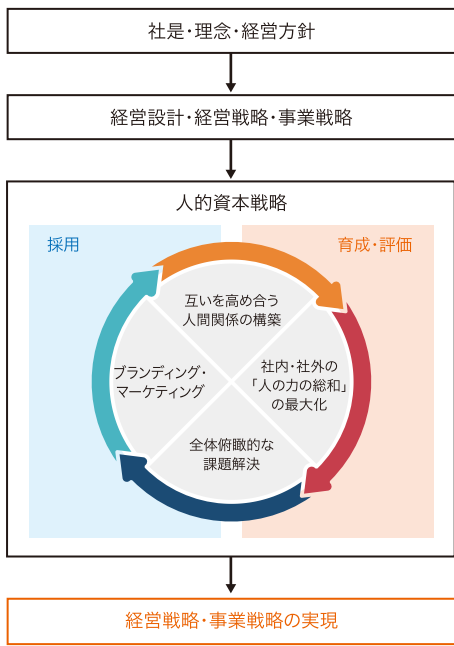
### ③評価：戦略の深化に伴う制度の最適化

当社は成果のみによる評価ではなく、社内外の貢献を通じた一人ひとりの成長を評価する能力評価を貫いています。経営戦略の深化に伴い、採用・育成と整合する評価制度設計の最適化に取り組みます。

### ④サクセッション：再現性をもたらす“群”による経営の実現

時間の流れと共に大きく変化する社会の中で、当社グループは創業経営者からのバトンを引き継いで価値創造に再現性をもたらし、一層の企業成長を実現すべく、次なる30年に向けた複数人の自律したチーム（“群”）による経営を志向します。

### ● 人的資本戦略の全体像



## 5 具体的な取り組み ―――採用：マーケティング・ブランディング

当社の採用は、当社の重視する価値や判断基準を理解・尊重し、当社で力を発揮することが自らの自己実現と幸福につながる強い実感を持って入社いただくため、当社の存在を知る人数を最大化する「マーケティング」と、当社のアイデンティティを明確に伝える「ブランディング」を通じて実現します。これにより組織全体のリテンションと成長速度を向上させていきます。

### ①新卒・キャリア採用

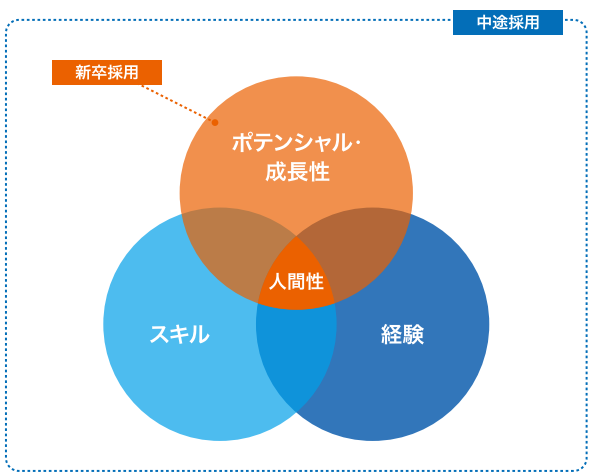
採用は、一人ひとりが有する人間性を「ポテンシャル・成長性」「スキル」「経験」の3つの軸で考慮し、新卒採用は「ポテンシャル・成長性」を、キャリア採用は全ての軸を重視することを原則としている一方、当社のアイデンティティを知っていただくブランディングの場であるとも考えています。入社に至らなかった場合にも、多くの学生や求職者が当社の価値観にポジティブな感情を抱き、当社の存在を記憶に残してもらうことを目指しています。

新卒採用においては、説明会で当社のアイデンティティ、ポリシー、事業戦略を徹底して説明するとともに、社会人として踏み出す一歩目に当社に入社する決断をしてくれた新入社員への感謝と責任を自覚し、その礼節として社長自らが「木頭研修」を行っています。

### ②木頭研修

新卒採用を開始した2010年より、新卒の内定者、新入社員を中心に、創業者藤田の原点である故郷・徳島県那賀町木頭地区（旧木頭村）で「木頭研修」を毎年行っています。社会人としての第一歩に当社を選ぶ決意をした新卒入社者への礼節として、3日間にわたり藤田自らが直接当社の価値観や歴史、経営の設計、そして将来の戦略を体系的に語る唯一の機会です。さらに、藤田の家族との交流の場を設け、創業者である藤田が大切にしている故郷・家族を知り、「どのような経営者が代表として経営する会社でこれから働くのか」をよりリアルに理解してもらうとともに、参加者自身が自らの人生に向き合い、何のために働くかという本質的な原動力を磨く時間とすることを目指しています。また、マネージャーを中心とする既存の現場社員や役員計10名前後の参加枠も用意しており、交流を深めることで当社の雰囲気をもより具体的に把握することができます。

### ● 採用における観点



6 具体的な取り組み ――― 育成：全体俯瞰的な課題解決の体感

次なる30年を見据えた成長戦略を掲げる転換期にある当社は、価値創造と貢献の範囲を押し広げる組織であり続けることを目指し、長期的に人材の「全体俯瞰的課題解決能力」と「高度人間関係構築能力」を育成しています。育成の仕掛けとして、限られた特定の時間と空間で中長期目線の目的を持ち、効果を最大化する全体俯瞰的な課題解決

を体感する場を、多様な「イベント」を通じて設計しています。育成においては今後、経営戦略の深化に伴い現在見直しを進めている人事制度と連動する目標・指標の設計を行い、育成の実効性を一層高めています。

能力を育成する多様な「イベント」

2026年5月に開催し660名が列席した「設立30周年記念 感謝の会」のほか、出版業界向け事業説明会、決算説明会、徳島イノベーションペースの定例イベント、xIB JAPANの全国交流会、B.LEAGUEクラブ徳島ガンパロウズの公式試合観戦ツアー、SC IRカンファレンス等、多様な「イベント」を各事業で企画・開催しています。

このイベントこそが、参加者や協力者が満足し「また来たい」と感じていただける設計、そのための準備、集客を行い、役割分担の中で全体を俯瞰する体験となります。これらに人材が日ごろの業務を離れて参加し、運営にも携わることで、全体感を捉えて先回りし、社内外の力を借りながら他者のための新たな課題解決を実現する能力を涵養します。

7 具体的な取り組み ――― 評価：戦略の深化に伴う制度の最適化

当社は設立30周年の節目である2027年2月期より、次なる30年を見据えた経営戦略の深化に伴い、人事制度の立案と運用を担う人事部に加え、常勤取締役、執行役員会などが協働し、採用・育成と整合する評価制度設計の最適化に取り組んでいます。

当社は成果のみによる評価ではなく、成果とともに社内外の貢献を通じた一人ひとりの成長を評価する能力評価を貫いています。社会への貢献範囲を拡大するには社会との関係における力の総和を最大化

する必要がある、組織全体の「全体俯瞰的課題解決能力」と「高度人間関係構築能力」の2軸の能力が求められます。

今後、これら2つの能力の成長に対する評価は不可欠であり、これらの成長につながるイベントへの参加、運営への参加等、多様な行動の量と質に応じて日ごろの業務に加算して評価する方針で、2028年2月期末までの新制度実装を目指します。

8 具体的な取り組み ――― サクセッション：再現性をもたらず“群”による経営の実現

将来、創業経営者がけん引してきた経営から次世代への経営の移行を図るにあたり、創業者が不在となった後も社会貢献の規模を拡大し、成長し続ける体制を整備する必要があります。

当社は経営を担う1人の後継者を選ぶのではなく、規律のもとで議

論し、互いに高め合う組織の成長力を生み出す複数人の自律したチーム、つまり役割分担を明確にした“群”による経営を目指します。当社が構築してきた価値創造の再現性を組織全体にもたらす経営人材を、創業者である藤田がコミットし、長期的かつ継続的に育成します。

①「執行役員会」の発足

2027年2月期より、当社の執行を担うトップである執行役員は、組織として認識を揃え、一致して判断し、責任を持って推進する“人格”を持つための「執行役員会」を発足しました(p.16「執行役員会」座談会)。執行役員は各自の管掌領域を超え、常勤取締役から提示される様々な当社グループの経営に関わる課題、組織全体の観点で執行役員自身が見出した課題に対し、各領域の役割分担のもとで議論・集約し、一つの“人格”として経営への提言を行うとともに、現場社員に対し明確に方針を伝える役割を担います。



②次世代経営人材育成プログラム

企業成長をけん引してきた30年の経営に次世代の再現性をもたすべく、当社社長の藤田が経営設計の言語化・定量化に取り組んでいます。この一環として、当社は2026年5月より徳島県、徳島大学、大学支援機構と共同で徳島大学開講講座「aX ーローカルからグローバルへの方程式ー」を開講しています。この講座は1年間のうち10カ月間に8回16コマ(1コマ90分)のカリキュラムで行われ、当社が言語化・資料作成を担い、経営・組織構築・マネジメント・事業開発等の考え方を藤田が直接伝えています。

これに伴い、社内では年齢や役職等を問わず、社内公募で選出された当社の経営を志す現場の正社員を対象に「次世代経営人材」の育成に取り組んでいます。第1期(2027年2月期)は6名のメンバーが選出されており、創業者である藤田が自ら育成機会を持ち、インタラクティブにプログラムを進めることで、次世代経営人材が単なる座学として知識を吸収するのではなく、「メディアドゥの経営」における価値観や設計をズレることなく捉えることを目指しています。

年間全11回(1回4～5時間)のプログラムを実施し、事前課題へのレポートと事後レポート(2,000～5,000字)の提出を必須としながら、徹底したインプットとアウトプットを繰り返すことで、メディアドゥの経営を体験し、体現する挑戦を重ねています。

そこで培った経営に対する目線を各メンバーが社内に再現性高く伝播することで、各部門の現場の組織力を向上させ、さらなる企業価値の提供につなげていきます。さらに、そのメンバーが新たな次世代経営人材を訓練していく循環を回すことで、実効性の高い組織全体のサクセッションにつなげ、“群”としてより強く、成長を実現できる組織を作り上げます。

次世代経営人材育成プログラム 対象社員コメント



経営企画部  
ファイナンス・IR課 課長  
**倉本 崇**  
Takashi Kuramoto

私は、仕事とは人生において最も深く社会とつながり、自分の子どもをはじめとする次の世代が幸せに生きられる未来づくりに貢献できる機会だと考えています。経営人材を目指すのは、自らの役割を広げることで社会への貢献量を最大化できるからです。そして、その貢献を最も「正しく、美しく」利他の精神で追求できる場所がメディアドゥであると確信しています。

前職の金融機関で様々な企業を見る中で、出版業界や地域の未来を背負う覚悟で事業を推進し、業界や地域にとってなくてはならない存在であり続けるメディアドゥや代表 藤田の姿勢に強く惹かれました。将来にわたりメディアドゥが成長し、社会に貢献し続けるためには、特定の個人に依存せず、私たち社員一人ひとりが強く自律した“群”による経営への移行が不可欠です。次世代経営人材育成プログラムで学んでいるのは、単なる経営ノウハウではなく、藤田が30年かけて築いた経営の根底にある「経営者としての人間性のあり方」そのものです。メディアドゥが歩んできた歴史から何を紡ぎ、どう未来へつないでいくのか、現在6名のメンバーで泥臭く議論を重ねています。このプログラムで得た思考と熱量を現場の業務や仲間へ伝播させていくことで、メディアドゥの持続的な成長を足元から支えてまいります。



電子書籍事業本部  
施策運用部  
書店施策課 課長  
**田原 秋乃**  
Akino Tahara

新卒入社して10年、メディアドゥの目まぐるしい変革を間近で見してきました。その中で芽生えた「この物語の続きはどうなるのだろう、それを見てみたい」という強い思いは、私がメディアドゥで働き続ける理由でもあります。しかし、「続き」は待っているだけではやって来ません。創業30年という節目を迎えた今、これからは自らメディアドゥの未来を切り拓き、30年、50年…そして100年後の未来に物語をつないでいきたいと考えています。

その実現のためには、まずは自分と向き合い抜く必要があると実感する日々です。どれだけ必死に現場の立場から考えても、30年間培われてきた藤田の経営の価値観や設計はその考えをはるかに上回ります。しかし、経営を志す仲間たちとともに精一杯考え抜く中で、それぞれの異なる考えの中から新たな学びが得られることで、一歩ずつ経営的な感覚が身についていくような手応えもあります。

これからは藤田や経営を志す仲間たちと徹底的に向き合い、ときには自身の未熟さに打ちのめされながらも理解し合い、互いを鍛え合っていく。その愚直な努力の先でこそ、「組織としての人格を持ち、一つの答えを導き出す」という“群”の経営のあり方を実現できると信じて、挑み続けます。

8 メディアドゥの人的資本が生み出した価値：5Dファンド

社員が生み出した、「人」に向き合う経営を実践する仕組み

メディアドゥグループという企業体が生み出す財務的な数値の先には、自らの仕事に情熱を注ぎ、日々働く「人」がいます。数値的な成果を作り出す「人」は企業の未来の可能性そのものであり、企業文化を大切にしながら最大限に能力を発揮することのできる環境を構築することが、当社グループの次なる30年の成長を生み出す基盤となります。

そこで当社グループは、現預金のうち余剰資金の一部を堅実に運用し、得られた運用益を通じて会社の成長につながる社員への投資を行う「5Dファンド」を2026年4月に開始しました。通常の人的資本投資の予算枠にとらわれず、人的資本投資を活性化するための役員・社員の

議論の場を創出することで、社員の成長に向き合う取り組みを実現していくことを目的としています。

運用益は当社グループが開催するSC事業のイベント参加、海外事業に関する現場の最前線を視察する費用をはじめ、事業との業務上の関わりを問わず社員の旅費等に活用します。これにより、一層多くの社員が当社を多面的に把握し、自分ごととして全社の動きや経営のアクションを捉え、当事者意識を醸成することで「人の力の総和」の最大化を目指します。

この施策は、一社員の提案によって実現に至りました。2026年7月時点で約1,400万円の運用益を上げています。

● 運用益活用の方性

①会社の歴史・理念・文化への理解

メディアドゥ独自の事業を通じた社会貢献、信頼関係を直接体感する機会を提供

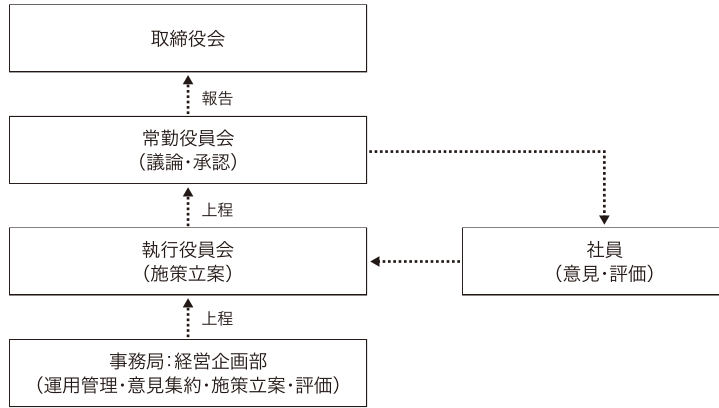
②良好な人間関係の構築

メディアドゥグループを構成する人の関係性を強化する交流施策等を実施

③働く環境の整備

会社をライフステージの足枷にせず、仕事や会社を通じて人生を豊かにする多様な支援策を提供

● 投資運用体制



# 技術資本戦略

当社グループは電子書籍流通事業において、出版社・電子書店の中間に立ち、テクノロジーを基盤として業界全体の課題解決に尽力し続けてきました。効率的な流通構造を支え、作品の価値を守る責任は日を増すごとに増大しており、現在の流通総額は年間約2,000億円に上っています。

技術資本は、当社グループにとって重要な経営資源の一つです。

流通シェアのさらなる拡大を目指す中、出版業界のインフラとして責任を果たし発展に貢献し続けることを目的に、インフラとしての利便性を損なわずに多様な脅威を回避・低減する「セキュリティ強化」、社内外の効率化とコスト削減を目指す「データ活用」の2軸を中心として最適な投資を図っています。

## 1 技術資本による企業価値への主な影響

当社グループは取り巻く環境の変化と経営戦略に照らし、技術資本のインプットを通じた成長機会と生じうるリスクを特定し、重点的に取り組むべきポイントを定めています。

| インプット                                                                             | アウトプット                                                                             | アウトカム                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>情報セキュリティ投資</li><li>データと生成AIの適正な活用</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>コンテンツ流通の信頼性向上</li><li>事業運用部門の原価率低減</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>コンテンツ流通シェア／流通総額／売上高／営業利益の拡大</li></ul> |

## 2 エンジニア人材に対する考え方

当社は日本の著作物に貢献し続けるべく、業界の課題を着実に解決する提案能力と開発スキルを備え、テクノロジー観点の「全体俯瞰的課題解決能力」を有するエンジニア人材の育成・定着を目指しています。上級執行役員 CIOを筆頭に、技術部門は常に技術動向にキャッチアップしながらも、技術を手段と捉え、常に目的に照らして最適な手段を選び取ることのできる人材を育成します。この育成・定着に長期的に取り組むことで、当社の自社開発力(社内の開発スピードとシステム品質)の向上につながっていきます。

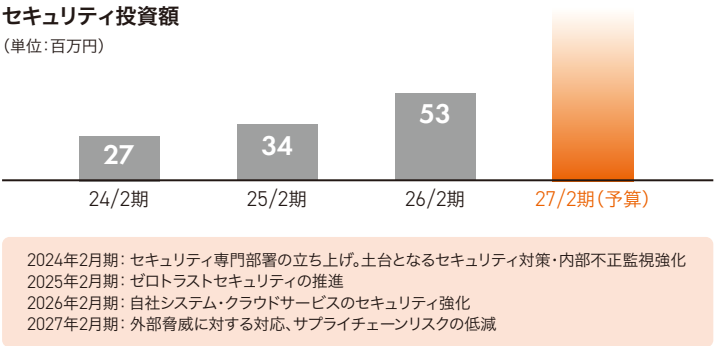
## 3 信頼を支える「セキュリティ強化」

国内でサイバー攻撃被害が増加し脅威が深刻化する中、当社グループは国内電子書籍流通の安全性と信頼性を向上すべく、法令制定・改廃、技術の発展を含む環境変化等に基づいてセキュリティ要件を調整し、適切なセキュリティ投資に取り組んでいます。情報セキュリティ強化への投資は事業継続性と企業価値を守り、安心して長期的な取引関係を結んでいただくための重要な責務と捉えています。

当社グループはNISTサイバーセキュリティフレームワークに基づく着実な組織基盤の整備に加え、米国のインターネット・セキュリティ標準化団体CISが策定するフレームワーク「CIS Controls」の準拠状況を評価するリスクアセスメントを実施しています。継続的なスコア改善を図りながら、日々変化する脅威に応じた柔軟かつ実効性の高いセキュリティ対策を推進してきました。

今後は実績と蓄積されたナレッジをグループ会社へ展開し、統一的なセキュリティ水準の底上げを支援することで、当社グループ全体のさらなるレジリエンスの強化、サプライチェーンリスクの低減を図ります。

また、多様化するサイバー攻撃や人的リスクを早期検知・対応する「守り」の基盤構築のみならず、潜在的なリスクや脅威を事前に特定・分析し、システム開発の上流工程からの確かつ迅速に対策を講じる「攻め」の対策強化と体制整備を推進します。



CIS Controls スコア(当社単体・前期比)

| 25/2期  | 26/2期  |
|--------|--------|
| +0.6pt | +0.3pt |

リスクの早期発見と継続的な改善サイクルを重視した脆弱性管理プロセスの強化が評価向上に寄与し、3カ年計画(2024年2月期～2026年2月期)を達成。今後もグループ全体で継続的なスコア改善を図ります。

## 4 社内外の効率化とコスト削減に資する「データ活用」

当社グループは人材の力とテクノロジーを基盤に、電子書籍配信、キャンペーン管理、売上管理等の業務全体において「流通力ロリーの低減」「流通スピードの向上」に取り組んでいます。より効率的なコンテンツ流通の仕組みとデータ基盤を整備し、流通シェアの拡大に伴う当社グループ独自の価値を提供し続けます。

### ①出版社・電子書店とのシステム連携

当社は電子書籍流通事業で年間約90万点(月平均7.5万点)のコンテンツデータを新規に出版社からお預かりしており、データ点数は年々増え続けています。この国内シェアNo.1のポジションのもと、当社グループはより多くの出版社・電子書店との間でシステム連携を拡大し、さらなる流通力ロリーの低減、流通スピードの向上に貢献します。

当社は各電子書店の納品仕様に応じたシステム連携の強化、業務

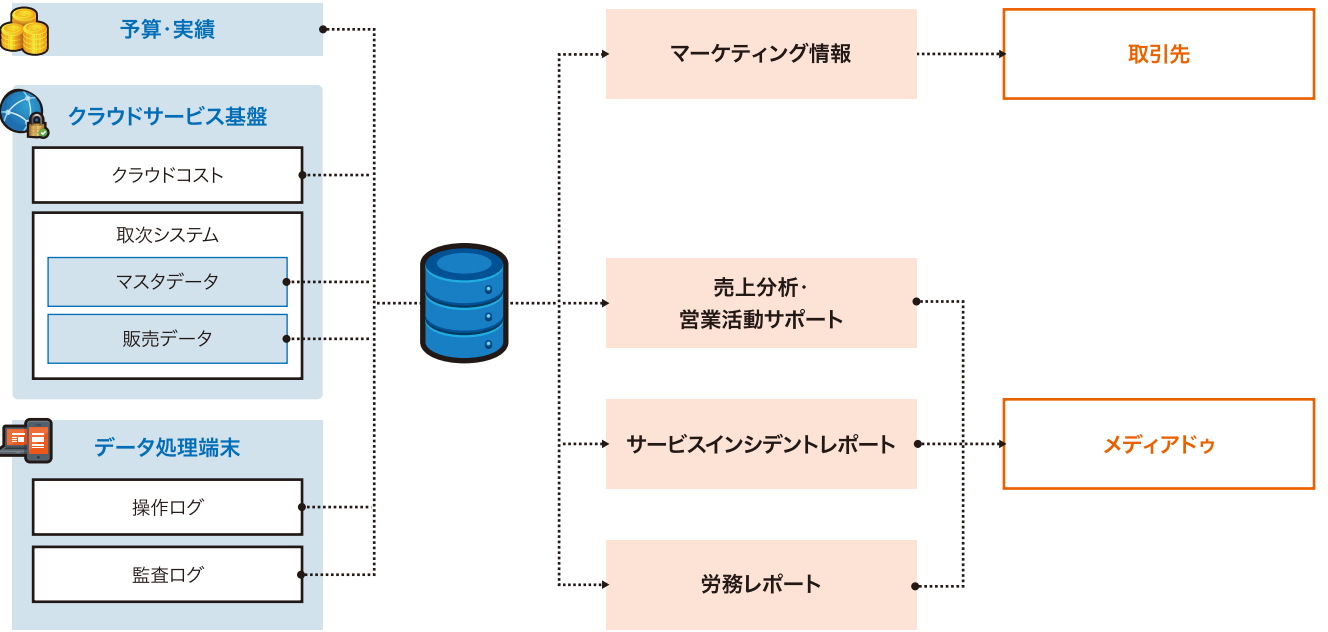
自動化やノウハウの最適化により、納品スピード(1日当たりコンテンツ登録数)を2026年2月期上期において前期比23.8%向上しました。電子書店とのシステム連携は、各社の配信方法・ルールに合わせて個別に開発を行っています。このシステム連携のネットワークの広がりにより、当社の電子書籍流通におけるポジションは一層明確化していきます。

### ②データ基盤の整備

取引先がコンテンツ制作やサービス強化、プロモーション等に注力でき、社内では業務効率化を通じて経営戦略や事業活動等の意思決定に寄与することを目指し、当社は広範なデータを集約・分析するデータ集積基盤(データウェアハウス)の整備に長期的に取り組んでいます。電子書籍流通事業においては当社独自のポジションにより、国内では類を見ないほど多くのデータが集まり続けています。

取引先向けには、従来より低コストで詳細なマーケティング情報を迅速に分析・可視化するダッシュボードの構築が進捗しています。出版社の売上分析・販売戦略立案をサポートする機能を提供し、常に改良・改善に取り組んでいます。

社内向けには、電子書籍流通事業部門の営業活動をサポートするダッシュボードを構築しているほか、管理会計、人事関連データ、サイバーセキュリティのログ等の多様なデータを取り込み、経営・事業の意思決定に資する正確かつ迅速なデータ分析の実現を目指しています。なお、当社グループの海外マンガ市場における世界最大級の翻訳出版社Seven Seas Entertainmentにおいては、新規タイトルの獲得強化に向け、電子書籍の販売動向に関するシステムの日次連携を行っています。



### ③生成AIの活用

当社グループは生成AIの急速な発展を注視し、費用対効果を見極めながら生成AIを活用することで組織・個人の生産性向上を図っています。エンジニアにおいては、全社で定める利用ルールに基づきコーディング支援、コードレビュー等の効率化に活用するほか、セキュリティ分野においてもAI関連サービスを導入しています。これらを積み重

ね、1人当たりの開発業務等における生産性向上を図るとともに、コンテンツ流通のさらなる効率化、従来は見えなかったデータの可視化等に取り組み、電子書籍流通事業において一層のシェア拡大を図りながら、社会における当社グループの介入価値を持続的に高めていきます。

# 社会関係資本戦略

社会関係資本は、当社グループが国内外の出版業界におけるコンテンツ流通や地域社会の中で価値同士を媒介し、世の中の進化発展に貢献し続けるという、企業価値の根幹を支える重要な経営資源です。当社グループは、自社単独の成長にとどまらず、立場を超えて多様なステークホルダーと協働し、対話を通じて強固な信頼関係を長期的に積み上げ続けることで、新たな事業成長と社会への貢献価値の最大化を図っています。

## 1 地域社会とのエンゲージメント

持続可能な地域社会の実現と、地域が持つ価値の再発見と最大化を目指し、金融、メディア、行政、教育機関等との協働を重視しています。地域の社会課題解決に向けた取り組みを通じて、当社事業の持続的成長を支える基盤を創出するとともに、地域社会との揺るぎない信頼関係を構築しています。

### ①徳島イノベーションベース(TIB)を通じた地域貢献

TIBは2020年に設立し、地域の主要機関をつなぎ合わせ、自らリスクテイクして新たな価値創出に挑む起業家を生み出し伴走する取り組みを推進しています。起業家を講師に迎える「月例会」をはじめ、毎月の定期的な学びと交流の場を通じて会員が地域関係者とながり合い、ともに成長を促進する仕組みを構築しています。その結果、総会員数は413名、TIBをきっかけに設立された企業は30社に達しています。

### ②xIB JAPAN:ステークホルダーとの共創による地域経済の活性化

当社は全国各地で起業家を育成・支援するxIB JAPANを通じ、IB(イノベーションベース)の地域創生モデルを全国へ波及しています(立ち上げ準備中を含め25府県)。2030年までに46道府県・総会員数5,000人へ拡大し、多様な機関と連携を広げ、地域経済の持続的発展を目指します。2026年4月には地域企業の連携による事業成長と地域経済活性化に向け、B.LEAGUEと連携協定を締結。同6月、地域企業の成長支援と上場支援に向け、福岡証券取引所と戦略的パートナーシップ協定を締結しました。

当社グループのビジネスモデルは、多くのステークホルダーとの信頼関係の上に成り立っています。地域社会の活性化を目指す地域創生モデルの展開、出版コンテンツ業界の持続的な発展を支えるインフラ機能の提供、社内の組織力の向上、そして株主・投資家の皆様との建設的な対話等、あらゆるステークホルダーとのエンゲージメントの深化が、当社の持続的な成長基盤となっています。(実績値は2026年2月期もしくは2026年6月末)



2026年4月10日 TIB第4回年次総会  
参加者数226名、TIB会員、TIB設立5社(徳島新聞社、四国放送、阿波銀行、徳島大正銀行)、他県IB等の多様な属性が参加  
→TIB開催レポート:  
<https://tibase.jp/2026/04/23/2026tib4annualconferencereport/>



2026年3月6日 うずしおサミット  
参加者数282名、国内外から起業家、経営者、官公庁、金融機関、教育、スポーツ関係者、文化人や学生等が幅広く参加。50名超が登壇



2026年4月14日 記者会見  
xIB JAPANとB.LEAGUE(全国55クラブ)が地域活性化と事業開発促進に向けた連携協定を締結  
→xIB JAPANリリース:<https://xibase.jp/news20260414/>

## 2 出版コンテンツ業界とのエンゲージメント

国内最大手の電子書籍取次事業者として、出版社からコンテンツが集まり続ける圧倒的な信頼とポジションを確立し、出版業界のインフラとして電子書籍の流通を支えています。出版社や電子書店をはじめとする出版コンテンツ業界全体の発展に向け、取次の枠を超えた国内外の一気通貫の流通基盤の構築を目指しています。日本のコンテンツを世界へ届ける取り組みを通じて貢献範囲を拡大し、全てのパートナーとの信頼関係を一層強化してまいります。

### 業界団体への参画

当社グループは、海賊版サイト対策に取り組む業界団体の一般社団法人ABJや、世界共通の電子書籍データフォーマットの策定を推進するW3Cをはじめ、計9団体へ参画しています。電子書籍市場の活性化・効率化を図り、出版コンテンツ市場の持続的な成長に貢献します。

## 3 従業員とのエンゲージメント

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

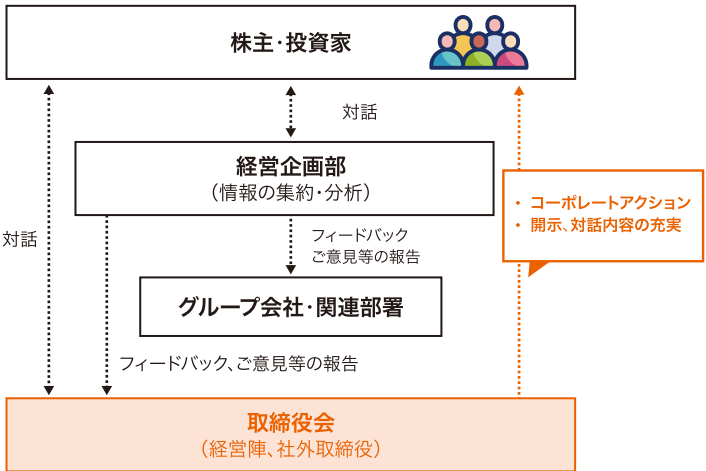
### 全社方針説明会の開催

当社は、従業員との信頼関係と一体感を持続的に醸成するため、年2回の「全社方針説明会」を定期開催しています。本説明会は、足元の業績を起点に、今後の成長戦略や重視すべき経営指標について、経営トップをはじめとする常勤役員が自らの言葉で直接社員に伝える場です。経営陣が描くビジョンや目指す方向性を全社で共有し、同じ方向を向いて一丸となって進むための基盤とすることで、組織全体のエンゲージメント向上につなげています。

## 4 株主・投資家とのエンゲージメント

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

### 株主・投資家との対話に基づく企業価値向上サイクル図



| 規模(影響範囲)                                                                                                                                  | エンゲージメント方法・実績                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| ・ 出版社 2,200社以上<br>・ 電子書店 150店以上<br>・ コンテンツ市場 15兆8,676億円 <sup>*1</sup><br>・ 出版市場 1兆5,462億円 <sup>*2</sup><br>・ 電子書籍市場 6,846億円 <sup>*3</sup> | ・ 日々の営業活動<br>・ 日常的なコミュニケーション<br>・ 当社Webサイト |

### アウトカム

- ・ 国内電子書籍流通シェアの拡大

<sup>\*1</sup>:株式会社ヒューマンメディア「日本と世界のメディア×コンテンツ市場データベース 2026 Vol.19【速報版】」  
<sup>\*2</sup>:出版科学研究所「2026年版 出版指標 年報」  
<sup>\*3</sup>:インプレス総合研究所「電子書籍ビジネス調査報告書2026」

| 規模(影響範囲)                                 |
|------------------------------------------|
| ・ 単体従業員数 253名／連結従業員数 507名<br>・ 連結子会社 15社 |

### エンゲージメント方法・実績

- |                                                                  |                                                                       |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| ・ 全社方針説明会 2回<br>・ 従業員向け研修・勉強会 42回<br>・ オウンドメディア発信 16回<br>・ 全社懇親会 | ・ 徳島ガンバロウズ試合観戦ツアー<br>・ ガンバロウズセブン実施<br>・ 内部通報制度／相談窓口<br>・ 各管理部門への問合せ窓口 |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|

### アウトカム

- ・ 一人当たりの社会への貢献規模(売上高)の拡大

| 規模(影響範囲)     | エンゲージメント方法・実績                                                                  |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| ・ 株主数 5,840名 | ・ 株主総会、統合報告書<br>・ 当社Webサイト<br>・ 決算説明会 4回<br>・ 機関投資家との個別面談 96件<br>・ IRメール配信 29回 |

### 取締役会への報告の機会

| ①取締役会資料(投資家との対話状況について) |                                                       |
|------------------------|-------------------------------------------------------|
| 頻度                     | 四半期に1回                                                |
| 主な内容                   | アナリストレポート、株主・投資家の決算に対する評価やコメント、それらを踏まえた今後のIRアクションについて |
| ②決算説明会状況報告             |                                                       |
| 頻度                     | 四半期に1回                                                |
| 主な内容                   | 参加状況の変化、参加者からのご意見等                                    |
| ③その他報告                 |                                                       |
| 頻度                     | 適宜                                                    |
| 主な内容                   | IR面談や個人投資家からの問い合わせ等、株主・投資家からの主なご意見について                |

# 自然資本戦略

## 1 自然資本の位置付け

自然資本は、当社グループが生み出す価値の提供先である社会基盤を維持するために、常に保全に取り組むべき不可欠な経営資源です。国際的な枠組みに準拠する気候変動対応をはじめ、当社の事業特性を踏まえた具体的な施策を進めることで、長期的な企業価値の向上に取り組んでいます。

当社グループは工場等の設備を持たないことから、直接排出する温室効果ガスは限定的であり、主力事業である電子書籍流通事業は、製

造や輸送の工程における資源消費や環境負荷の低減につながり、自然資本の「保護」に貢献する側面を持っています。デジタルでは補いきれない独自の文化・教育的価値や世界的な需要を有する紙の書籍の特性も理解した上で、当社グループはデジタルの活用による流通の効率化や適切な生産バランスを実現し、当社グループのビジネスモデルが関与する業界における資源利用の最適化を推進していきます。

### 自然資本による企業価値への主な影響

|   | インプット                                 | アウトプット           | アウトカム   |
|---|---------------------------------------|------------------|---------|
| 1 | 電子書籍流通事業の推進                           | 電子書籍市場の拡大        | 紙資源の保全  |
| 2 | エネルギー使用量の削減およびサプライチェーン全体におけるGHG排出量の把握 | スコープ1+2 GHG排出量削減 | 気候変動の抑制 |

## 2 気候変動対応

当社は2024年6月にTCFD提言<sup>\*1</sup>への賛同を表明し、GXフューチャー・コンソーシアム<sup>\*2</sup>に加入するとともに、2024年8月よりTCFDのフレームワークに基づいた情報開示を開始しました。今後も内容の充実に取り組んでまいります。詳細は当社Webサイトをご参照ください。  
→ <https://mediado.jp/sustainability/environment/>



### 1. ガバナンス

気候変動問題への対応はサステナビリティ推進委員会が設置するリスク管理部会が推進を図ります。

TCFD提言に沿った情報開示にあたっては、リスク管理部会のもとで担当執行役員が率いるプロジェクトチームを発足し、実態に関する情報収集及び今後の取り組みに向けた議論を実施しております。

### 2. 戦略

当社及び拠点を同一にする子会社3社並びに(株)メディアドゥテック徳島におけるエネルギー使用量、当社及び全連結子会社の拠点情報をもとに、気候変動によって生じる事業環境の変化を想定し、当社グループや事業への影響(リスクと機会)を把握するため、シナリオ分析を実施しています。シナリオ分析にあたっては、パリ協定の目標である1.5℃シナリオと、対策をせず温暖化が進行する4℃シナリオを中心に財務影響度を評価しました。その結果、電子書籍市場成長による大きな事業機会があり得る反面、運営及び調達コストの増加、自然災害の激甚化による損失等の財務影響を算出しました。

### 参照した気候変動シナリオと評価軸<sup>\*3</sup>

|      | 移行リスク<br>脱炭素経済への移行に伴うリスク                     | 物理リスク<br>気候変動によって生じる物理的なリスク | 想定されるシナリオ                                                            | 評価軸                                                                                   |
|------|----------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.5℃ | IEA WEO 2019 (SDS)<br>IEA WEO 2023 (APS・NZE) | IPCC AR5 (RCP2.6)           | 現在よりも厳しい気候変動対策が取られることで、産業革命以前に比べて2100年時点の地球の平均気温の上昇が1.5～2℃に抑えられるシナリオ | 時間軸<br>短期:財務諸表報告期間<br>中期:～5年<br>長期:5年以上                                               |
| 4℃   | IEA WEO 2023 (STEPS)                         | IPCC AR5 (RCP8.5)           | 現在の温暖化対策を上回る政策が取られない場合に、産業革命以前に比べて2100年時点の地球の平均気温が約4℃上昇するシナリオ        | 影響度<br>大:営業利益5%以上(金額1億円～)<br>中:営業利益1%以上5%未満(金額2,000万円～1億円)<br>小:営業利益1%未満(金額2,000万円未満) |

### 事業活動へのリスクと機会

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

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

### 3. リスク管理

当社では、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。これに基づき、気候変動問題を含めた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が主体となって全社リスクに関する検討並びに評価を行うとともに、各リスクに対するオーナーを指名することで対応の実効性の担保に努めています。リスクマネジメントに関する詳細は当社Webサイト「リスクマネジメント」をご参照ください。→ <https://mediado.jp/sustainability/governance/riskmanagement/>

### 4. 指標と目標

当社グループは、事業活動における温室効果ガスの排出量削減に取り組むべく、GHG排出量(Scope1・2)を算定し、開示してきました。さらに本年度からは、Scope3の算定・開示を新たに開始いたしました。今後は、グループ子会社における算定範囲の拡充を進めるとともに、中長期目標の達成に向けた具体的な取り組みを検討します。

### GHG排出量削減の中長期目標

中長期目標として、当社グループは以下の目標を設定しております。

|                                     |        |                 |        |               |
|-------------------------------------|--------|-----------------|--------|---------------|
| メディアドゥグループ<br>GHG排出量の削減目標(Scope1・2) | 2030年度 | 50%削減(2023年度比較) | 2050年度 | 実質排出ゼロ(ネットゼロ) |
|-------------------------------------|--------|-----------------|--------|---------------|

中長期目標の達成にあたっては、サプライヤーへのエンゲージメントが必要であることを認識しており、具体的な取り組みと体制構築を検討してまいります。GHG排出量の実績は、p.95「ESGデータ」をご参照ください。

<sup>\*1</sup>:気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)2017年に最終報告書を公表し、企業等に対して気候変動関連リスク及び機会について「ガバナンス」、「戦略」、「リスクマネジメント」、「指標と目標」の4項目の開示を推奨しています。 <sup>\*2</sup>:気候関連情報の効果的な開示や、適切な投資判断への活用を議論する場として2019年5月に「TCFDコンソーシアム」が設立されました。2023年10月のTCFD解散等を経て、2026年4月には同コンソーシアムを改組し、GXリーグの一部機能を統合する形で「GXフューチャー・コンソーシアム(事務局:GX推進機構)」が新たに発足いたしました。同コンソーシアムは、TCFD提言に基づく情報開示や、グリーン・トランスフォーメーション(GX)の推進に賛同・参画する企業や機関が集まり、具体的な取り組みを促進するためのプラットフォームとして位置づけられています。 <sup>\*3</sup>:( )は算出した財務影響額

メディアドゥ統合報告書 2026

# 基盤となる ガバナンス

価値創造をどう支えるか

秋 / 山々を彩る紅葉

木頭の秋。山々が鮮やかな赤と黄色に染まる中、  
金色の柚子が収穫期を迎え、地域は甘酸っぱい香りに包まれる。

価値創造の戦略—どのように価値を生むか

メディアドゥの価値創造—どのような価値を生むか

メディアドゥの存在意義

Section

Section

Section

Section

Section

# 役員一覧

**1 藤田 恭嗣 | 代表取締役社長 CEO**  
ふじた やすし

1994年 大学在籍時創業  
1996年 (有)フジテクノ<sup>1</sup>設立 代表取締役  
1999年 当社設立 代表取締役社長  
2013年 (株)FIBC設立 代表取締役社長(現)  
2017年 (株)出版デジタル機構 代表取締役会長  
(株)メディアドゥテック徳島 代表取締役社長  
当社代表取締役社長グループCEO  
2018年 (株)メディアドゥ<sup>2</sup>代表取締役会長  
当社代表取締役 社長執行役員CEO  
2019年 当社代表取締役社長 CEO(現)  
2020年 (一社)徳島イノベーションベース  
代表理事(現)  
2022年 (株)がんばろう徳島 代表取締役(現)  
2023年 (一社)xIB JAPAN 代表理事(現)  
2025年 (公社)ジャパン・プロフェッショナル・  
バスケットボールリーグ 理事(現)

\*1 2001年11月当社に吸収合併  
\*2 2019年出版デジタル機構に吸収合併

**2 花村 佳代子 | 取締役 COO**  
はなむら かよこ

2000年 (株)フォーサイド・ドット・コム  
(現(株)フォーサイド)入社  
2007年 同社執行役員 流通営業部長  
2010年 同社取締役 ライセンス本部担当  
2015年 当社入社 ライセンスビジネス部長  
2020年 当社執行役員 CEO  
2022年 当社上級執行役員 電子書籍取次事業管掌  
2023年 当社取締役 CBO  
2024年 当社取締役 COO(現)  
(株)メディアドゥテック徳島  
代表取締役社長(現)

**3 関谷 幸一 | 取締役**  
せきや こういち

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

**4 金丸 絢子 | 社外取締役**  
かなまる あやこ

2006年 弁護士登録  
弁護士法人大江橋法律事務所入所  
2016年 同法人 パートナー(現)  
2021年 当社社外取締役(現)  
2023年 (株)オートバックスセブン 社外取締役(現)  
2025年 三井松島ホールディングス(株) 社外取締役(現)

**5 宮城 治男 | 社外取締役**  
みやぎ はるお

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

**6 空野 純子 | 社外取締役**  
もくの じゅんこ

1984年 横河ヒューレッド・パッカード(株)(現日本ヒューレッド・パッカード合同会社)システムエンジニア  
1991年 アーサー・D・リトル・ジャパン(株)  
2002年 (株)ポケモン 執行役員  
2008年 ウォルト・ディズニー・ジャパン(株)ディレクター  
2015年 (株)円谷プロダクション 執行役員  
2018年 東京工業大学未来社会デザイン機構 機構員(現)  
2019年 (株)コロワイド 社外取締役(現)  
(株)TRAIL 副代表(現)  
2023年 当社社外取締役(現)  
(株)海外需要開拓支援機構(クールジャパン機構) 社外取締役(現)  
東京農工大学 特任教授 研究マネジメント機構(現)

**7 中島 真琴 | 社外常勤監査役**  
なかじま まこと

2000年 建設省(現国土交通省)入省  
2004年 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所  
2008年 公認会計士登録  
2020年 (株)フージャースホールディングス入社  
2021年 同社内部監査室長  
2023年 当社社外常勤監査役(現)  
2024年 (株)セレコーポレーション 社外監査役(現)  
全国保証(株) 社外監査役(現)

**10 長與 明子 | 社外監査役**  
ながよ あきこ

1998年 太田昭和監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所  
2002年 公認会計士登録  
2004年 税理士法人中央青山(現PwC税理士法人)入所  
2006年 (株)イマジカ・ロボット ホールディングス(現(株)IMAGICA GROUP)入社  
2009年 長與公認会計士事務所開設(現)  
2020年 税理士登録  
2024年 (株)ティーケーピー 社外監査役  
2025年 同社社外取締役(監査等委員)(現)  
公認不正検査士登録  
2026年 (株)CLホールディングス 社外監査役(現)  
当社社外監査役(現)

**8 大和田 和恵 | 常勤監査役**  
おおわだ かずよし

1969年 ソニーオーディオ(株)(現ソニーグループ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 当社入社 管理部長  
2003年 当社取締役 管理部長  
2008年 当社取締役 管理本部長  
2012年 当社専務取締役 管理本部長  
2013年 当社取締役 管理本部長  
2014年 当社常勤監査役(現)

**9 椎名 毅 | 社外監査役**  
しいな つよし

2002年 弁護士登録  
木村綜合法律事務所入所  
2003年 神田橋法律事務所(現White & Case法律事務所)入所  
2005年 長島・大野・常松法律事務所入所  
2011年 (株)経営共創基盤入社  
2012年 衆議院参与\*  
衆議院議員  
2014年 税理士登録  
椎名つよし法律税務事務所 代表(現)  
2017年 (株)PhoneAppli 社外取締役  
当社社外監査役(現)  
(一社)日本サイバーセキュリティ・イノベーション委員会 監事(現)  
2021年 神奈川県令和3年度包括外部監査人  
2025年 磐梯町 CLO(現)

\*(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

|      |  | 氏名     | 役職                            | ①    | ②         | ③           | ④     | ⑤       | ⑥             | ⑦              | ⑧       | 独立性 | 合計 |
|------|--|--------|-------------------------------|------|-----------|-------------|-------|---------|---------------|----------------|---------|-----|----|
|      |  |        |                               | 企業経営 | 事業戦略・社会貢献 | 資本政策・投資/M&A | 財務・会計 | 人材開発・育成 | テクノロジー・セキュリティ | サステナビリティ・リスク管理 | グローバル戦略 |     |    |
| 取締役  |  | 藤田 恭嗣  | 代表取締役社長 CEO                   | ●    | ●         | ●           |       | ●       | ●             |                | ●       |     | 6  |
|      |  | 花村 佳代子 | 取締役 COO                       | ●    | ●         | ●           |       | ●       | ●             |                | ●       |     | 6  |
|      |  | 関谷 幸一  | 取締役                           | ●    | ●         | ●           |       | ●       |               |                | ●       |     | 5  |
|      |  | 金丸 絢子  | 社外取締役                         |      |           |             |       |         |               | ●              |         | ●   | 1  |
|      |  | 宮城 治男  | 社外取締役                         | ●    | ●         | ●           |       | ●       |               |                |         | ●   | 4  |
|      |  | 奎野 純子  | 社外取締役                         | ●    | ●         |             |       | ●       |               |                | ●       | ●   | 4  |
| 監査役  |  | 中島 真琴  | 社外常勤監査役                       |      |           |             | ●     | ●       |               | ●              |         | ●   | 3  |
|      |  | 大和田 和恵 | 常勤監査役                         | ●    |           | ●           | ●     | ●       |               | ●              |         |     | 5  |
|      |  | 椎名 毅   | 社外監査役                         |      |           |             | ●     |         |               | ●              |         | ●   | 2  |
|      |  | 長與 明子  | 社外監査役                         |      |           | ●           | ●     |         |               | ●              |         | ●   | 3  |
| 執行役員 |  | 所 昇一郎  | 上級執行役員<br>経理財務・法務担当           |      |           | ●           | ●     | ●       |               | ●              |         |     | 4  |
|      |  | 中野 要   | 上級執行役員 CIO*                   |      |           |             |       | ●       | ●             | ●              |         |     | 3  |
|      |  | 大貫 雄一郎 | 執行役員<br>電子書籍流通事業担当            |      | ●         |             |       | ●       | ●             |                |         |     | 3  |
|      |  | 原 真由   | 執行役員<br>SC事業担当                |      | ●         |             |       | ●       |               |                |         |     | 2  |
|      |  | 臼木 郁登  | 執行役員<br>(株)かんばるう徳島<br>代表取締役社長 | ●    | ●         |             |       | ●       |               |                |         |     | 3  |

\*CIO:Chief Information Officer

| スキル                 | 定義と選定理由                                                                                                                                                                        |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①<br>企業経営           | 中長期的な経営・戦略立案・執行能力及び最適な事業ドメイン定義・事業ポートフォリオ構築の能力は、主力事業である電子書籍流通事業の安定成長を図りつつ、新規領域へ事業構造を大きく変革・拡張していくために欠かせないものであるため                                                                 |
| ②<br>事業戦略・社会貢献      | 国内電子書籍流通で確立してきたポジションを担う責任としてグローバル展開を加速するとともに、日本の持続可能性に貢献するSC事業を早期に確立するうえで、既存の概念にとらわれず当社らしい独自の手法で課題を解決する能力は、今後のさらなる飛躍において欠かせないものであるため                                           |
| ③<br>資本政策・投資／M&A    | 適切な資本政策を立案する能力や買収後のPMI（買収後の統合プロセス）を含むM&Aに関する知識や経験は、株主価値の最大化とグループの成長戦略を実現するうえで欠かせないものであるため                                                                                      |
| ④<br>財務・会計          | 正確な財務報告により説明責任を果たす能力や計数に基づき経営を管理・監督する能力は、資本の効率的な運用を通じた企業価値の向上に欠かせないものであるため                                                                                                     |
| ⑤<br>人材開発・育成        | 当社が「国内外におけるコンテンツ流通の発展及び日本が直面する地域創生をはじめとした社会課題等の難易度の高い課題に挑戦し続ける礎となるのは、個別の課題解決にとどまらず、人と人、価値と価値の間に立ち、全体を俯瞰し本質的な課題を見極め、解決へ導く「全体俯瞰的課題解決能力」を持つ人材であり、当社独自の教育プログラムを通じて今後も育成を重ねる必要があるため |
| ⑥<br>テクノロジー・セキュリティ  | 常に最新テクノロジーにキャッチアップし、情報セキュリティの強化を含むテクノロジー観点での攻めと守りを同時に行う能力は、日本中の出版社からコンテンツを預かり、国内外問わずコンテンツ流通を半永久的に担う当社に欠かせないものであるため                                                             |
| ⑦<br>サステナビリティ・リスク管理 | 適切なリスク管理体制を整備・運用し、サステナビリティへの取り組みを推進する能力は、健全な事業活動を継続し、持続的な企業価値の向上と長期的な価値創造を実現するうえで欠かせないものであるため                                                                                  |
| ⑧<br>グローバル戦略        | コンテンツを生み出す出版社と販売を担う電子書店との間に立つ当社は、国内のみならずグローバルに日本コンテンツを流通することを重要なミッションとしており、その実現に資する戦略的遂行能力は、中長期的な企業価値の向上のみならず、日本コンテンツ自体のさらなる価値向上のために欠かせないものであるため                               |

## 1 選任方針

当社役員は、定款で定める員数の範囲内で、取締役会及び監査役会全体としての知識・経験・能力のバランス、さらにジェンダー、国際性、年齢といった多様性に配慮し、最適な人員で構成することを基本的な考え方としています。

特に取締役の選任にあたっては、当社の事業理念や経営戦略に基づき、その経験、見識、専門性等を総合的に評価・判断します。客観性・

透明性を確保する観点から、取締役会が指名報酬諮問委員会に諮問し、同委員会の検討・審議及び答申を踏まえて選任します。

また、社外役員については、会社法上の社外性要件に加え、東京証券取引所が定める独立役員の資格を充たし、実質的に一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断される者を選任しています。

## 2 選任理由

|                      |                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 代表取締役社長 CEO<br>藤田 恭嗣 | 当社設立以来、創業者として、当社事業の全てに精通するとともに、中長期的なグループ全体の戦略立案、当社理念やアイデンティティの形成を担っており、経営者としての豊富な経験と高い見識を有していることから、これらの豊富な経験と高い見識を当社の経営に生かすため<br>取締役会出席状況：18回/18回                                      |
| 取締役 COO<br>花村 佳代子    | 電子書籍業界に精通しており、当社入社以来、電子書籍流通事業に携わり、サービス開発を行いながら現在の中核事業への成長を牽引してきたことから、これらの豊富な経験と高い見識を当社の経営に生かすため<br>取締役会出席状況：18回/18回                                                                    |
| 取締役<br>関谷 幸一         | 出版業界に精通しており、業界において幅広い分野の事業に携わるとともに、経営者としての豊富な経験と高い見識を有しており、これらの経験と見識を当社の経営に生かすため<br>取締役会出席状況：18回/18回                                                                                   |
| 社外取締役*<br>金丸 絢子      | 弁護士として国際取引を含む企業法務全般、内部統制やコーポレート・ガバナンスに関する豊富な経験と専門知識を有しており、同氏の知識や経験を当社のリスクマネジメント、ガバナンス分野を中心に生かしていただくため<br>取締役会出席状況：18回/18回                                                              |
| 社外取締役*<br>宮城 治男      | 起業家型リーダー育成及び輩出を目的とするNPO法人の代表理事として幅広い分野における事業支援、組織運営に関する豊富な経験と高い見識を有しており、同氏の経験と見識を当社グループの事業推進や組織運営のさらなる強化に生かしていただくため<br>取締役会出席状況：17回/18回                                                |
| 社外取締役*<br>奎野 純子      | コンテンツ業界を含む多様な企業におけるeコマースやデジタルマーケティングの分野での戦略策定や事業運営に関する豊富な経験と高い見識を有しており、これらの経験と見識を当社グループの事業推進及びマーケティング、ブランディングの更なる強化に生かしていただくため<br>取締役会出席状況：18回/18回                                     |
| 社外常勤監査役*<br>中島 真琴    | 国土交通省での行政官の経験、公認会計士及び上場企業の内部監査室長の経験から、コーポレート・ガバナンス及びリスクマネジメント、会計に関する専門的な見識を有しており、社外常勤監査役としての職務を適切に遂行できると判断し、これらの専門的な見識を監査体制の強化に生かしていただくため<br>取締役会出席状況：18回/18回 監査役会出席状況：17回/17回         |
| 常勤監査役<br>大和田 和恵      | 長年にわたり当社の管理部門長を歴任しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであり、これらの専門的な見識を当社の監査体制の強化に生かすため<br>取締役会出席状況：17回/18回 監査役会出席状況：10回/17回                                                                      |
| 社外監査役*<br>椎名 毅       | 弁護士及び税理士としての経験、福島原子力発電所事故調査委員会における経験並びに衆議院議員としての経験から、特にコーポレート・ガバナンスと危機管理に関する専門的な見識を有しており、社外監査役として職務を適切に遂行できると判断し、これらの専門的な見識を当社の監査体制の強化に生かしていただくため<br>取締役会出席状況：18回/18回 監査役会出席状況：17回/17回 |
| 社外監査役*<br>長與 明子      | 公認会計士及び税理士として会計監査、税務等の業務に携わり、企業会計・監査・内部統制の分野においても豊富な経験と深い見識を有していることから、社外監査役として職務を適切に遂行できると判断し、これらの専門的な見識を当社の監査体制の強化に生かしていただくため<br>2026年5月就任のため、対象期間の出席実績はありません                         |

\*(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届出。取締役会及び監査役会の出席状況に関する対象期間：2026年2月期（2025年3月1日～2026年2月28日）

# コーポレート・ガバナンス体制

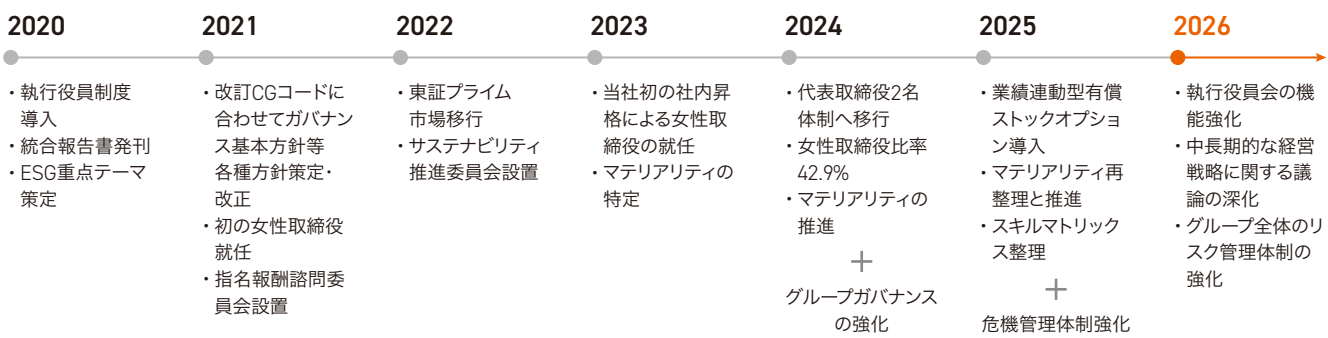
## 1 基本的な考え方

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

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

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

## 2 コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みの変遷



## 3 コーポレート・ガバナンス体制

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

現状のコーポレート・ガバナンス体制として、監査役会を構成する社外監査役の全員を独立役員で構成するとともに、取締役の中にも独立役員である社外取締役3名を置いています。この体制のもと、社外監査役は業務執行取締役の業務執行を監査し、社外取締役は取締役会に

おける議決権の行使及び妥当性の監督を通じて業務執行取締役に対しコントロールを及ぼすことで、一般株主の利益保護に努めています。

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

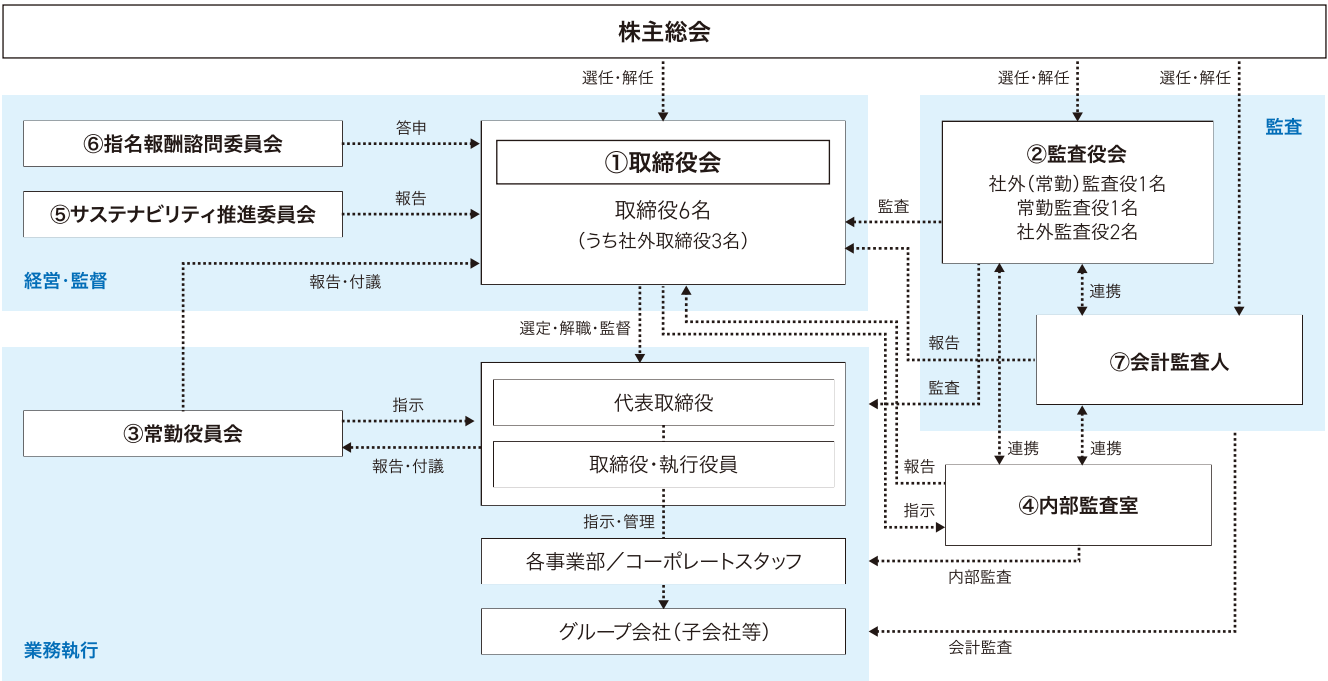
### ● ガバナンスデータ (2026年6月1日現在)

| 組織形態            |                           | 監査役会設置会社         |
|-----------------|---------------------------|------------------|
| 〈取締役〉           | 取締役任期                     | 1年               |
|                 | 取締役会議長                    | 代表取締役社長 CEO      |
|                 | 取締役の人数<br>(うち、社外取締役の人数)   | 6名(3名)           |
|                 | 社外取締役の取締役会出席率             | 98.1%(2025年度)    |
|                 | 取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況 | 譲渡制限付株式報酬制度の導入ほか |
| 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        |

|        |                         |                                     |
|--------|-------------------------|-------------------------------------|
| 〈監査役〉  | 監査役の任期                  | 4年                                  |
|        | 監査役の人数<br>(うち、社外監査役の人数) | 4名(3名)                              |
|        | 監査役が出席する主な重要会議          | 取締役会、監査役会、常勤役員会*1、サステナビリティ推進委員会*2ほか |
|        | 社外監査役の取締役会出席率           | 100%(2025年度)                        |
|        | 社外監査役の監査役会出席率           | 100%(2025年度)                        |
|        | 会計監査人                   | 監査法人アヴァンティア                         |
| 内部監査部門 |                         | 取締役会直下の内部監査室                        |

\*1 常勤監査役のみ出席 \*2 任意出席

## 4 コーポレート・ガバナンス体制図 (2026年6月1日現在)



## 5 当社のガバナンス体制における機能と役割

| 名称              | 概要                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2026年2月期の開催回数／頻度 |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| ① 取締役会          | 当社の取締役会は、経営における最高意思決定機関であり、業務執行に対する監督機能を担う重要な機関です。取締役6名(うち社外取締役3名)で構成され、議長は代表取締役社長CEOが務めます。原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時、臨時取締役会を開催しています。取締役会規程に基づき、経営方針や事業計画、重要な財産の取得及び処分等の重要事項を決定し、業務執行状況を監督しています。                                                                                                   | 18回              |
| ② 監査役会          | 監査役会は、取締役の職務執行の適法性・妥当性を監査する機関です。監査役4名(常勤監査役2名、非常勤監査役2名)で構成され、議長は社外常勤監査役が務めます。監査役は取締役会に出席し、社内の実態把握に努めるとともに、取締役の意見聴取や資料閲覧等を通じて業務監査および会計監査を実施しています。また、常勤監査役は取締役会以外の重要な会議にも出席し、取締役の業務執行状況を十分に監査できる体制を構築しています。監査役会は毎月1回以上開催され、監査計画の策定や監査結果の検討を行うとともに、内部監査室及び会計監査人と相互に情報共有を図り、連携して効率的かつ効果的な監査を遂行しています。 | 17回              |
| ③ 常勤役員会         | 常勤役員会は、主に事業運営に関わる事項について協議する機関です。常勤取締役3名及び常勤監査役2名により構成され、毎週1回開催しています。職務権限規程に定める事項のほか、取締役会決議事項を除く経営上の業務執行の基本事項を検討・決定することで、業務執行の効率化を図っています。                                                                                                                                                         | 週1回              |
| ④ 内部監査室         | 内部監査室は、取締役会の直轄機関として、内部監査計画に基づき、当社の事業活動の監査を実施するとともに、取締役・従業員の法令遵守状況を監視し、その結果を取締役会及び監査役会へ直接報告します。監査における改善指示等は取締役会から各部門・各グループ会社へ直接交付され、適切な改善がなされる体制としています。                                                                                                                                           | —                |
| ⑤ サステナビリティ推進委員会 | サステナビリティ推進委員会は持続可能な成長機会の最大化とリスク対応を推進するために設置しています。代表取締役社長 CEOを委員長とし、委員長が指名する常勤取締役を委員とするほか、執行役員等をメンバーとして構成されます。委員会開催ごとに適切な時期に取締役会へ報告し、監督・指示を受ける体制としています。                                                                                                                                           | 4回<br>(四半期に1回)   |
| ⑥ 指名報酬諮問委員会     | 指名報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、経営の独立性・客観性を高めることを目的とした任意の委員会です。取締役会の決議により選定された代表取締役を含む3名以上の取締役で構成され、委員の過半数は独立社外取締役とし、委員長も独立社外取締役である委員の中から選定されます。主に、取締役候補者の指名、取締役及び執行役員の選解任、取締役及び執行役員の報酬に関する方針及び手続き、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、その結果を取締役会に対して答申します。                                                   | 4回               |
| ⑦ 会計監査人等        | 当社は、公正かつ適正な経営体制を維持するため、外部の専門家と連携しています。重要な法務課題については顧問弁護士に、重要な会計課題については会計監査人に相談し、的確な対応を検討・実施しています。現在、森・濱田松本法律事務所及びOMM法律事務所と顧問契約を結んでおり、法律上の問題について適宜助言提言を得ています。また、金融商品取引法第193条の2第1項に基づく財務計算に関する書類の監査契約を監査法人アヴァンティアと結んでおり、重要な会計課題についても適宜アドバイスを受ける等、法令遵守に万全を期しています。                                    | —                |

# 社外取締役メッセージ

当社は2026年6月1日現在、取締役の半数を占める

3名の独立社外取締役を選任しており、

高度な監督機能と透明性を備えた経営体制のもと、

健全な経営の基盤であるコーポレート・ガバナンスの実効性向上に努めています。

各社外取締役に對し、取締役会における自身の役割に対する認識とともに、

当期の取締役会における議論に対する受け止めと、

今後の中長期的な当社の経営に対する期待を聞きました。



社外取締役  
指名報酬諮問委員会 委員長  
金丸 純子

## 役割認識と重点的に検証すべき事項

私の役割は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するよりよい経営判断が行われるよう、独立した立場から経営とそのプロセスを監督し、取締役会での議論に貢献することと認識しています。取締役会では弁護士としての専門性を背景に、法務・コンプライアンスの観点はもちろん、株主の皆様の見点も重視しながら、事業の方向性やリスクへの対応において疑問点を確認するほか、資本コストや投資効率を意識した企業価値向上の観点から検討し、意見を述べています。

特にSC事業については、地域社会の課題や可能性に資合うとともに、生み出す価値を最大化することが求められます。社会課題に向き合う熱意と事業の推進力は当社の強みであり、次世代にも受け継がれていくべき企業精神であると感じています。他方で、事業が創出する社会的価値のみならず、資本コストを踏まえた収益化の見通し等については、継続的に取り組むべき課題であり、今後もその意思決定プロセスを検証していく必要があります。

## 高いレベルのグループガバナンスを

当期の取締役会においては、Seven Seasの持分取得に関する議論が印象的でした。当社

は国内で電子書籍流通事業の強固な基盤を有していますが、日本のコンテンツを世界へ届けるビジョンを体現する本件は、買収規模としても当社にとって重要な経営判断でした。取締役会で継続的な報告があり、社外取締役の立場から当社がSeven Seasを買収することの社会的意義やシナジー、持続的に成長させるためのPMI体制等について質問をし、活発かつ建設的な議論が行われました。

本件は海外事業の更なる成長機会をもたらす一方で、グループとしてより高いレベルのガバナンスが求められる契機でもあります。海外子会社を含むガバナンスと内部統制の実効性が確保されているかを継続的に監督し、企業価値の向上につながる経営基盤の構築を後押ししていきたいと考えています。

## 組織体制の強化に向けて

事業領域が拡大する中、重要な役割を担うことのできる人材をどのように確保・育成していくかは、当社の課題の一つであると感じています。当期は、人事制度の変更や執行役員会の設置などが進められ、組織体制の強化に向けた良い変化があったと受け止めています。社外取締役も執行役員と面談する機会をいただき、当社の経営への思いや問題意識について率直に意見交換をすることができました。創業者である藤田社長のサクセッションという意味でも、執行役員会が適切に機能し、取締役会と良い連携が生まれていくことを期待しています。



社外取締役  
指名報酬諮問委員会 委員  
宮城 治男

## 役割認識と当社への認識

私が社外取締役として果たすべき役割は、取締役会の一員として社外の独立した目線で多角的な視点を加え経営の挑戦を支えるとともに、社内や業界の常識、短期的な成果尺度にとらわれず、当社が将来、社会にどのような価値を残す企業でありたいのか、本質的な存在意義を問い続けることだと考えています。取締役会では、個々の施策が当社の創造性を高め、より多くのコンテンツや才能が生まれる環境をつくり、業界全体の進化に資する選択となっているかという視点を大切にしてきました。

当社は長年、電子書籍流通を支える存在として、実直かつ堅実に事業運営を積み重ね、出版社や書店をはじめとする業界関係者と厚い信頼を築き上げてきました。当期の取締役会では、この基盤を生かし、M&Aを含む世界展開へ力強く踏み出すことや、技術活用を通じて出版・コンテンツ業界全体の国際化と進化を牽引する方向性の議論を重ねました。



Haruo Miyagi

Ayako Kanamaru

Junko Mokuno

## 持続的成長の源となる独自の価値

地域創生に事業として取り組む「SC事業」を含めて、成長投資を進めていくうえでは、資本コストやPBRも意識し、成長性のみならずリスクや財務的なリターン、そして継続・縮小・撤退の基準を検証するとともに、資本配分の考え方を対外的に示していくことが重要と考えています。さらに、地域や文化と関わるビジネスを展開する中での当社全体のブランド価値、社員の誇りや採用力、新たな事業機会への波及も独自の価値として位置付けていくべきです。

## 未来の人々にとっての「よき祖先」に

企業として持続的に成長していくためには、組織の自律性が不可欠です。今後は、目的・情報・権限・責任を明確に共有し、事業成長に向けた戦略を日々の事業判断や社員一人ひとりの判断と行動へさらに結びつけていくことのできる組織へ移行するために、時代の変化を先取りした組織構造の改革を高い優先順位で進めていくことが重要です。部門の壁を越えた共創、現場への権限移譲、事業や全社的な課題に向き合う機会提供を通じた次世代経営人材へのサクセッションを大胆に進めていく必要もあると考えています。

収益性と投資規律を大切にしながら、組織の自律的な活性化を促し、当社グループの多様な人材が有する主体性と創造性がより発揮される経営を実現していくことが、将来のために求められています。これまでに培ってきた厚い信頼を世界へ広げ、より多くのコンテンツが生み出され、人と文化の豊かな循環が未来へ手渡されるよう支える。そのような形で、未来の人々にとっての「よき祖先」となる企業へ成長していくことを願うとともに、取締役会としてもその実践を後押ししてまいります。



社外取締役  
指名報酬諮問委員会 委員  
李野 純子

## 役割認識と当期の印象

私は社外取締役として事業運営、成長戦略が適切に推進されているかという視点や、推進におけるリスク等が経営層でしっかりと議論されているかという点を意識しています。取締役会の議論が執行に反映され、中長期的な事業の成功と企業成長に寄与できれば幸いです。

当期は設立30周年を迎えるにあたり、次世代のメディアドゥを強く意識した年でした。事業の成長戦略とともに、当社が将来に繋いでいきたい思いも活発に議論がなされました。創業者から次世代へのサクセッションは、事業経営を引き継ぐだけではない精神面、感情面の難しさがあります。次の30年に向き合う動きが本格的に始動した印象を持っています。

## 次世代を見据えた議論の深化を

非常に重要で難しいことの一つに「次を担う人たちがどれだけ主体的に考え、組織を変えていけるか」があります。創業者へのリスクベクトが強い従業員ほど、全てを受け入れる姿勢になりがちです。大切に引き継ぐもの、変えるべきもの。いずれも思うことは臆することなくぶつけ、議論を深めることが必要です。「次を担う」とは、今までを理解し、同じことを続けることでは決してありません。次世代リーダー候補の人材だけでなく、従業員一人ひとりが「当社はこれからどうなっていきたいのか」を自分ごとに考え、経営に対し「もの言う従業員」となり、積極的に未来を作り出してほしいと考えます。

## 海外事業の成功に資する

## モニタリングの深化への期待

従来の海外事業は海外のリソースを国内事業に活用している印象が強く、海外市場へ進出する側面は発展途上と感じてきました。翻って2026年3月のSeven Seasの持分取得は、成長戦略の中核となる海外事業に大きく踏み出し、海外で当社グループが日本の本の出版・流通の要諦となるべく事業開発をするものです。

当然ながら、この事業経営、運営には当社の戦略に強くコミットした人材の登用が期待されます。加えて、日本と米国の間で地理的、時間的な距離感を超えた一体的な戦略展開、経営が求められます。これを実現する体制、人材、モニタリングが迅速に、継続的かつ効果的に行われることは必須で、当社の経営・執行双方が強い意志と覚悟で推進し成功させることが極めて重要です。

モニタリングにおいては結果に加え、具体的な活動状況の報告を求めています。売上や利益等の数値は重要ですが、事業計画通りだという報告だけでは不十分です。今後の基礎を構築するため、誰が、何を、どのように進めているか、事業運営のプロセス自体を高い解像度で理解できて初めて、適切なモニタリングが行えると言えます。次の30年への思いや指針が全社に浸透し、一体感を持って事業に取り組み、力強く進むことを期待します。

# 取締役会の実効性確保

## 1 基本的な考え方

当社では、取締役会の機能向上を目指し、毎年その実効性について自己評価・分析を実施しています。今後も本評価の結果を踏まえ、抽出された課題への対応を真摯に進めることで、さらなる実効性の向上に努めてまいります。

## 2 取締役会の実効性確保に向けた取り組み

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

### ◆意思決定の効率化と監督機能の強化

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

### ◆円滑な運営体制の確立

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

### ◆質の高い審議・議論の促進

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

### ◆実効性評価と継続的な改善

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

## 3 昨年度取り組みの振り返り

2025年3月の実効性評価で抽出された課題に対し、2026年2月期は「ガバナンスの効率化(守り)」と「中長期の戦略的議論の拡充(攻め)」の両面から、右記の5テーマを重点的に推進しました。

1. 取締役会アジェンダの最適化と審議の深化
2. 投資規律に基づく事業ポートフォリオ見直しの推進
3. グループガバナンスと内部統制の強化
4. 次世代経営体制の構築（広義のサクセッション）
5. 市場・社員とのエンゲージメントの質向上

### ● 上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方針

当社は、2025年2月に東証グロース市場へ上場した株式会社フレイヤー（本の要約プラットフォーム・法人向けSaaS事業を展開）を連結子会社として有しています。同社の上場は、信用力向上、優秀な人材確保、財務体質の強化を通じて自律的な成長を加速させ、同社及びグループ全体の企業価値向上を目的とするものです。当社は、上場子会社が中長期的に企業価値を向上させ、少数株主や当社を含む全ての株主の共同利益を最大化させることが重要で

あると認識しており、この観点から、上場子会社の各議案について議決権を行使しています。また、出資先管理等を目的として「関係会社管理規程」を定め、子会社・関連会社における重要な意思決定等に関しては当社への事前承認または報告を求めています。上場子会社については独立性に影響を与えるような事前承認は求めておらず、当社が各社の意思決定を不当に拘束することがないよう配慮しています。

## 4 2026年2月期の実効性評価

2026年3月

### 評価実施

#### 実施時期：

2026年3月にアンケート調査を実施、同年5月の取締役会にて分析結果の報告及び議論を実施

#### 対象：

全ての取締役及び監査役（10名）

#### 方法：

外部機関への直接回答による無記名オンラインアンケート

#### 主な設問：

- ・ 取締役会の構成／運営状況／役割と機能・議論について、任意の委員会（指名報酬諮問委員会）との連携、株主・投資家との対話等

2026年5月

### 評価結果

#### 評価が高かった項目

- ・ 各役員が自身の専門性を生かし、活発で建設的な議論が行われている点
- ・ 適切な議案選定がなされ、取締役会が果たすべき基盤が十分に機能している点

#### さらなる機能向上のための課題

- ・ 中長期的な経営戦略に関する議論のさらなる深化
- ・ グループ全体におけるリスク管理体制の強化
- ・ 成長戦略を支える次期経営体制の検討（サクセッション）

2027年  
2月期

### 取り組み状況

課題解決に向け、2027年2月期は以下の取り組みを中心に、上期より具体的な施策や議論を本格化させています。

- ・ 年間アジェンダの作成の策定、それに基づく取締役会運営を開始
- ・ 中長期の経営戦略に関する議論の深化（上期より継続的な議論を審議中）
- ・ Seven SeasのPMI推進をはじめとしたグループガバナンス体制高度化の実行
- ・ 指名報酬を含む広義のサクセッションに向けた中核人材の登用・育成に関する議論の本格化

# 指名報酬諮問委員会

## 1 基本的な方針

指名報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、役員の指名・報酬等に関する意思決定の透明性・客観性を高めることを目的とした任意の委員会です。主に、取締役候補者の指名、取締役及び執行役員の選解任、取締役及び執行役員の報酬に関する方針と手続き、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、その結果を取締役会に対して答申します。

## 2 構成員

取締役会の決議により選定された代表取締役を含む3名以上の取締役で構成され、委員の過半数は独立社外取締役とし、委員長も独立社外取締役である委員の中から選定されます。

委員長：金丸 絢子(社外取締役)  
委員：宮城 治男(社外取締役)、杵野 純子(社外取締役)、藤田 恭嗣(代表取締役社長 CEO)、花村 佳代子(取締役 COO)\*  
事務局：人事部

\*2027年2月期(2026年6月～)の委員構成

## 3 2026年2月期の活動状況

### ● 委員出席状況

出席状況に関する対象期間：2026年2月期(2025年6月1日～2026年5月29日)

| 地位及び氏名       |       | 開催回数 | 出席回数 |
|--------------|-------|------|------|
| 委員長 独立社外取締役  | 金丸 絢子 | 4    | 4    |
| 独立社外取締役      | 宮城 治男 | 4    | 3    |
| 独立社外取締役      | 杵野 純子 | 4    | 3    |
| 代表取締役社長 CEO  | 藤田 恭嗣 | 4    | 4    |
| 代表取締役副社長 CFO | 苅田 明史 | 4    | 4    |

### ● 主な議題

取締役会からの諮問に基づき、以下の事項について審議・答申を行いました。

- 取締役/執行役員の「指名」に関する事項
  - ・ 取締役候補者の選任、代表取締役及び役付取締役の選定
  - ・ 業務執行取締役の管掌、執行役員の選任
  - ・ スキルマトリックスの定義及び選定理由の拡充
  - ・ サクセッションプランの見直し検討
- 取締役・執行役員の「報酬」に関する事項
  - ・ 個人別の報酬等の内容、及びその決定方針
  - ・ 役員報酬制度(執行役員含む)の現状確認と見直し検討

## 4 サクセッションプラン(後継者計画)

当社は、代表取締役社長CEOの藤田が学生時代に創業して以来、一貫して社長を務めてきたことから、“100年続く組織”を目指すうえでサクセッションプラン(後継者計画)は非常に重要な課題であると認識しています。今後も、指名報酬諮問委員会の中で継続的に議論を重ねるとともに、経営幹部または外部人材を候補者とし、実績に加え、高いリーダーシップ／経営理念の実現に向けた情熱／社内外

からの信頼／革新性の追求／人格や人望を考慮し、高い経営判断能力を有すると判断される者を候補者とすべく、経営合宿や役員トレーニングについても計画的に取り組む方針です。

→p.17 「執行役員会」座談会  
→p.61 人的資本戦略

## 5 取締役及び監査役の報酬

- 当社は、取締役の報酬を決定するにあたり、下記を基本方針としています。
- ・ 企業価値の持続的な向上を強く動機づ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報酬水準とすること

この基本方針を踏まえたうえで、報酬決定にあたり透明性をさらに高めるべく2021年から指名報酬諮問委員会を設置し、そこでの議論を経て、資本効率向上へのインセンティブ及び株主との価値共有を促進するため、取締役及び業務執行取締役の報酬は金銭及び株式(譲渡制限付株式報酬)により構成し、2023年2月期からは業績連動報酬を導入しました。

| 報酬の形態 | 固定報酬                                                                                                                                      |                                                                          | 業績連動報酬                                                                                                                                |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | 金銭                                                                                                                                        | 株式                                                                       | 金銭                                                                                                                                    |
| 報酬の割合 | 概ね70%                                                                                                                                     | 概ね20%                                                                    | 概ね10%                                                                                                                                 |
| 算定方針  | 個別の配分については、役割及び職責に応じて(業務執行取締役の固定報酬については従業員給与の水準等も考慮する)決定する。業務執行取締役の固定報酬は、これに加えて、前事業年度の個人業績及び当該事業年度に設定した個人別の業務目標(コミット)に対する評価を総合的に勘案して決定する。 | 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。 | 算定基礎となる指標は、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。また、個別の配分については、当該事業年度における当該指標の目標値に対する個人別の貢献期待度合いを勘案して決定する。当該指標に係る実績が目標値に達しない場合は、減額調整することがある。 |

\*社外取締役の報酬等は、その監督機能及び独立性の観点から、金銭による固定報酬のみとしています。

## 6 2026年2月期における役員区分別報酬等

| 区分               | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |          |           | 員数(人)     |
|------------------|-----------------|-----------------|----------|-----------|-----------|
|                  |                 | 固定報酬            | 業績連動報酬   | 株式報酬      |           |
| 取締役<br>(うち社外取締役) | 174<br>(14)     | 128<br>(14)     | 3<br>(－) | 43<br>(－) | 7<br>(3)  |
| 監査役<br>(うち社外監査役) | 21<br>(14)      | 21<br>(14)      | －<br>(－) | －<br>(－)  | 4<br>(3)  |
| 合計<br>(うち社外役員)   | 196<br>(29)     | 149<br>(29)     | 3<br>(－) | 43<br>(－) | 11<br>(6) |

# リスクマネジメント

## 1 基本的な方針

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

|                                                                                                                           |                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>戦略遂行リスク</b><br>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 | <b>オペレーショナルリスク</b><br>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 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|

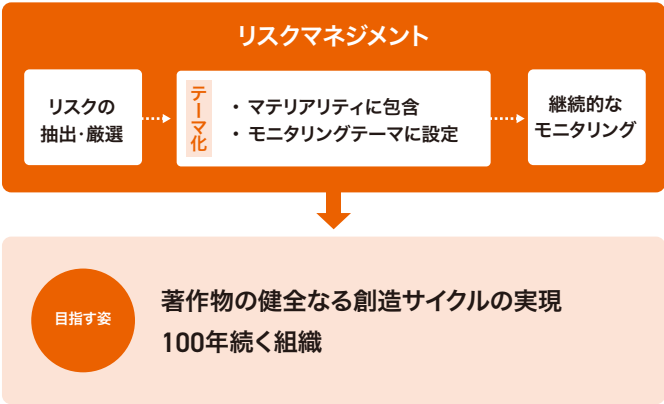
重要と判断したリスクについては、当社グループの各事業、コーポレート部門、マネジメント等の各レイヤーが当該リスクの内容に応じた対応・対策を検討・協議し、サステナビリティ推進委員会がその進捗をモニタリングするほか、特に緊急性の高いと思われるリスク項目については経営危機管理マニュアル、危機管理広報マニュアルを制定したうえで対処フローを明確化する等、常にリスクに備えるとともに、継続的な改善を図るよう努めています。

監査役は取締役会への参加、重要書類の閲覧・確認、会計監査人との連携等を通じて、対処すべき優先順位の高いリスクについて有効な対策が実施されているかをモニターしています。加えて、コンプライアンスに関連する方針や規程を制定し、当社グループの役職員が遵守すべき法令、ルールを定め、内部監査等により遵守状況の確認を行っています。

## 2 リスクマネジメントとマテリアリティの位置付け

基本的な方針に従い抽出したリスクの中でも特に優先度の高いリスク項目については、その性質や影響度を考慮し、重要な経営課題(マテリアリティ)に包含、あるいは「モニタリングテーマ」に設定し、その取り組みを継続的にモニタリングしています。

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



## 3 主な事業等のリスクと影響の範囲

|             | リスク                  | 影響の範囲                        | 影響度                                                              | 対応策                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------|----------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 戦略遂行リスク     | 電子書籍業界の成長性           | 経営方針及び成長戦略、業績                | 競争環境の変化等によって、大きな業績影響(数億円～10億円超規模)が生じる可能性                         | 引き続き電子書籍市場の拡大に注力するとともに、流通カロリーの低減に向けた顧客密着型対応に資するBIツール開発及び人員体制強化に加え、出版社や電子書店とのシステム連携及びセキュリティ基盤の強化等、業界のインフラとしての役割の強化に向けて、コンテンツライン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ります。                                                                                         |
|             | 外的要因(自然災害等)による事業への影響 | 成長戦略・事業活動、需要及び供給、収益確保        | 事業活動等に支障が生じることで、大きな業績影響(数億円～10億円超規模)が生じる可能性                      | 当社グループは、出版コンテンツにおける社会インフラの役割を担う立場として、著作者、出版社、ユーザー(読者)が安心・信頼して利用できる仕組みの持続可能な提供を目指しており、システムや業務の冗長化に向けた対策の実施及び対策組織の体制構築に取り組んでいます。また、リスク管理規程に紐づく経営危機管理マニュアルや危機管理広報マニュアル等、有事対応のマニュアル化や具体的な災害事象を想定したBCP策定について継続的に協議・検討を進めている等、不慮・不測の事態に備えた取り組みを進めています。                                                                                         |
|             | 海賊版サイト等の影響           | 成長戦略・事業活動、需要及び供給、収益確保        | 海賊版サイト等の利用者が増加し、被害が拡大することで、中～大程度の業績影響(数億円～10億円規模)が生じる可能性         | 足元では、海外に拠点を置く海賊版サイトへのアクセス数は2025年12月以降にピーク時の6分の1程度の規模に減少し、2026年2月期時点で当社グループの収益に基大な悪影響は見られないものの、引き続き出版業界や政府とも連携しながら、運営者の特定や検索結果への非表示措置、サイトの閉鎖といった対応を進めています。                                                                                                                                                                                |
|             | 特定業界・取引先からの仕入依存      | 事業活動、業績・財政状態                 | 取引条件の変更等が生じることで、小～大程度の業績影響(数千万円～10億円規模)が生じる可能性                   | 取引先との条件交渉の頻度は高くないものの、定期的な見直しを取引先、当社の双方にて実施しています。引き続き、電子書籍市場拡大に向けた協力体制の維持と拡大を図る一方、電子書籍取次ビジネスに加えて、第二の収益軸の構築に取り組みます。                                                                                                                                                                                                                        |
|             | システム・情報セキュリティリスク     | 業績・財政状態、ブランド価値               | 当社の一部事業における停止や、当社への信頼・評判が毀損することにより、中～大程度の業績影響(数億円～10億円規模)が生じる可能性 | 当社では、IT統括本部にて整備した情報セキュリティ規程及び関連細則を運用するとともに、情報セキュリティハンドブックの作成・配布、情報セキュリティ関連の社員教育をe-ラーニングで配信し、情報セキュリティにおける人的リスクを低減しています。また、情報セキュリティリスクアセスメント、脆弱性診断、ペネトレーションテストの実施により可視化した課題の改善計画を立て、最新攻撃手法の情報収集と分析・対策、不正アクセス等を未然に防止する対策強化に資するシステム等の導入、異常検知の範囲拡大と迅速化等を実施することで、外的脅威等を防ぐセキュリティ強化に努めています。引き続き、営業活動やシステム開発、バックオフィス業務等を含む全社横断の情報セキュリティ対策に取り組みます。 |
|             | 投資や減損に関するリスク         | 財政状態、事業・経営成績・キャッシュ・フローの状況、株価 | 事業推進遅延等の影響が生じることで、中～大程度の業績影響(数億円～10億円規模)が生じる可能性                  | 当社グループは、資本コストや資本収益性を常に意識しながら規律ある投資行動と効率的な事業運営に努めることで、創出する事業価値の最大化に取り組んでいます。また、これら投資の実行と併せて、経営・事業の多角化を図りながら最適な事業ポートフォリオの構築に向けた事業や投資先の評価基準としてROIC基準を8%に定め、モニタリング体制等のプロセス全体の改善に取り組みます。                                                                                                                                                      |
| オペレーショナルリスク | 人材の獲得                | 成長戦略・事業活動、業績・財政状態            | 事業推進遅延等の影響が生じることで、中程度の業績影響(数億円規模)が生じる可能性                         | 事業推進やシステム開発等において、現時点で大幅な人員不足やプロジェクトの遅延等の影響は出ていませんが、一層の事業成長を図る中で、エンジニアを中心に人材獲得需要はすでに高まっています。人材が長年に働き活躍できる職場環境・健康環境・D&I環境の整備のほか、社員一人ひとりが当社グループの価値創造において自身の果たすべき役割を意識しながら挑戦し、組織に貢献する範囲を拡大することができるよう、年次にかかわらず適切な処遇を実施するために2025年2月期より人事制度を刷新し、継続的に見直しと改善を図ることで、人材確保と定着率の向上に取り組んでいます。                                                          |
|             | 内部管理体制               | 業績・財政状態、ブランド価値               | 当社への信頼・評判が毀損することにより、中程度の業績影響(数億円規模)が生じる可能性                       | 現時点でコーポレート・ガバナンス上の問題は生じていませんが、将来の事態発生を抑止すべく、内部管理、内部統制体制の充実を図る必要があるものと認識し、社員のコンプライアンス意識醸成を目的とした計画的なe-ラーニングをグループ会社を含めて導入しているほか、当社の定めるコンプライアンス行動指針(16項目)、その他規程類の見直しと再整備を行うことで、サステナビリティ推進委員会における全社リスクマネジメント活動と併せて実効性の強化に努めています。                                                                                                              |
|             | 特定人物への依存             | 成長戦略・事業活動、業績・財政状態、ブランド価値     | 事業推進遅延等の影響が生じることで、中程度の業績影響(数億円規模)が生じる可能性                         | 特定人物への依存によって現在生じている影響はありませんが、取締役会及びその諮問機関である指名報酬諮問委員会において、将来あるべき経営体制及び後継者計画の検討と策定に向けた協議を進めており、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めます。                                                                                                                                                                                                             |



# データ／ 企業情報

## 冬／厳寒の静寂

木頭の冬。降り積もる雪と静寂が、集落を包み込む。厳しい寒さの中で、人々の温もりが心に染みわたる季節。

基盤となるガバナンス－価値創造をどう支えるか

価値創造の戦略－どのように価値を生むか

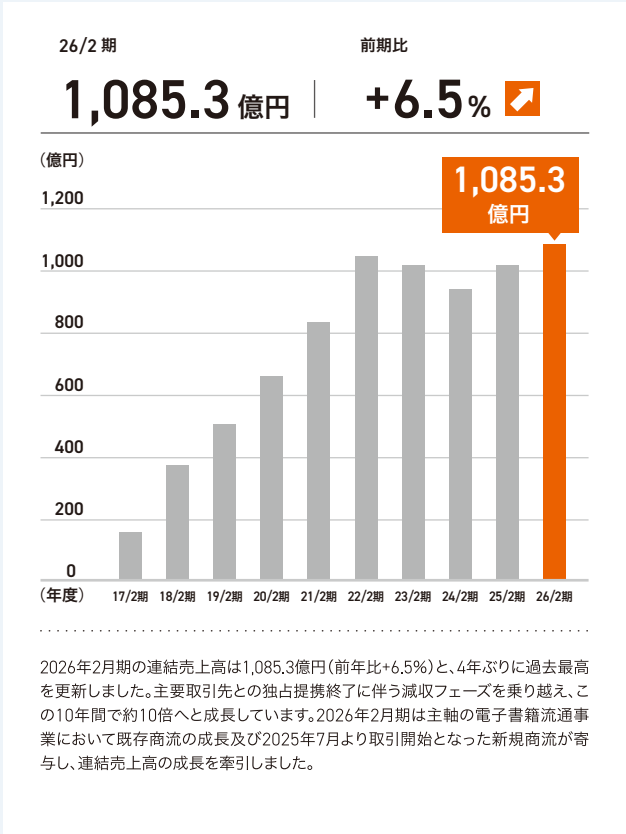
メディアアドゥの価値創造－どのような価値を生むか

メディアアドゥの存在意義

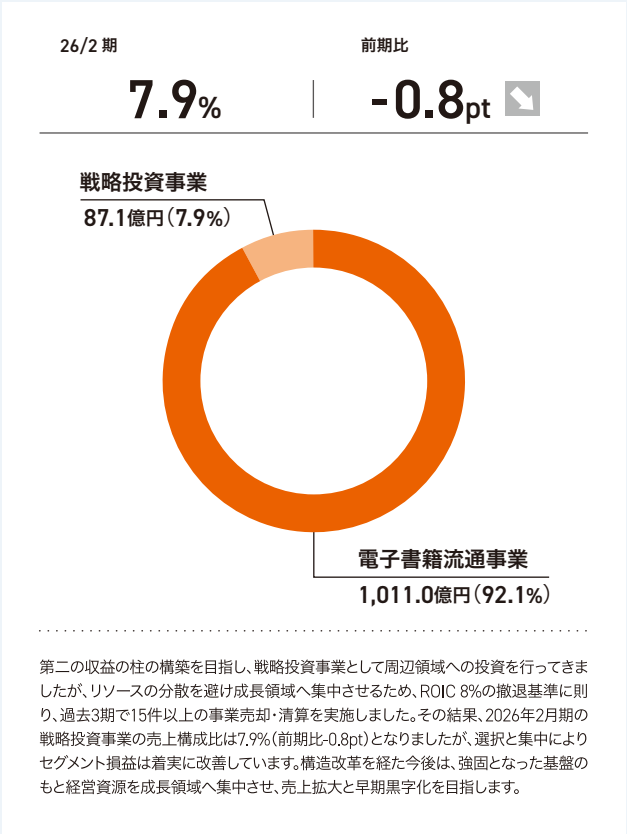
| (単位: 百万円)            | 2017/2期 | 2018/2期 | 2019/2期 | 2020/2期 | 2021/2期 | 2022/2期 | 2023/2期 | 2024/2期 | 2025/2期 | 2026/2期 | 前期比    |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| ● 経営成績               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| 売上高 *1               | 15,533  | 37,213  | 50,568  | 65,860  | 83,540  | 104,722 | 101,667 | 94,036  | 101,914 | 108,537 | 6,623  |
| 電子書籍流通事業             | 14,223  | 36,229  | 49,918  | 64,570  | 82,360  | 99,359  | 94,398  | 86,448  | 93,818  | 101,107 | 7,289  |
| 戦略投資事業               | 1,309   | 1,010   | 773     | 1,437   | 1,366   | 5,927   | 8,604   | 8,613   | 8,953   | 8,716   | -237   |
| 売上原価                 | 13,895  | 32,596  | 44,829  | 59,168  | 75,810  | 94,848  | 90,705  | 83,182  | 90,827  | 98,714  | 7,887  |
| 売上総利益                | 1,638   | 4,618   | 5,739   | 6,691   | 7,730   | 9,874   | 10,962  | 10,854  | 11,086  | 9,823   | -1,263 |
| 販売費及び一般管理費           | 981     | 3,688   | 4,271   | 4,837   | 5,065   | 7,063   | 8,568   | 8,788   | 8,611   | 7,369   | -1,242 |
| 営業利益                 | 656     | 930     | 1,468   | 1,853   | 2,664   | 2,811   | 2,393   | 2,066   | 2,475   | 2,453   | -22    |
| 経常利益                 | 657     | 831     | 1,492   | 1,761   | 2,720   | 2,783   | 2,291   | 1,990   | 2,360   | 2,548   | 188    |
| 特別損益                 | -11     | -20     | -2,202  | -162    | -221    | -419    | -762    | -1,552  | -479    | -46     | 433    |
| 税金等調整前当期純利益          | 646     | 811     | -709    | 1,599   | 2,498   | 2,363   | 1,529   | 438     | 1,882   | 2,502   | 620    |
| 親会社に帰属する当期純利益 (損失)   | 415     | 358     | -1,243  | 884     | 1,519   | 1,576   | 1,057   | -319    | 1,363   | 1,818   | 455    |
| EBITDA *2            | 854     | 1,777   | 2,650   | 2,659   | 3,423   | 3,926   | 3,867   | 3,393   | 3,789   | 3,666   | -123   |
| ● 財政状態 (会計年度末)       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| 総資産                  | 8,683   | 26,700  | 30,964  | 34,062  | 43,187  | 52,509  | 50,882  | 51,612  | 53,160  | 56,926  | 3,766  |
| 負債合計                 | 5,916   | 22,481  | 26,503  | 28,224  | 31,018  | 35,596  | 34,109  | 35,403  | 35,451  | 37,704  | 2,253  |
| 純資産合計                | 2,767   | 4,219   | 4,461   | 5,838   | 12,169  | 16,912  | 16,772  | 16,208  | 17,708  | 19,221  | 1,513  |
| 自己資本                 | 2,717   | 4,097   | 4,368   | 5,791   | 12,105  | 16,815  | 16,695  | 16,183  | 17,600  | 19,034  | 1,434  |
| 有利子負債 (短期及び長期)       | 1,460   | 11,396  | 10,070  | 8,243   | 6,653   | 5,573   | 6,620   | 5,382   | 3,865   | 2,739   | -1,126 |
| ● キャッシュフロー           |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| 営業キャッシュフロー           | 950     | 1,470   | 2,458   | 1,928   | 2,544   | 4,632   | 1,916   | 3,171   | 3,931   | 2,454   | -1,477 |
| 投資キャッシュフロー           | -2,083  | -7,961  | -482    | -77     | -1,275  | -7,835  | -3,070  | -688    | 137     | -426    | -563   |
| 財務キャッシュフロー           | 1,465   | 9,944   | -364    | -1,506  | 3,349   | 2,089   | -276    | -1,645  | -1,534  | -1,596  | -62    |
| フリーキャッシュフロー          | -1,133  | -6,491  | 1,976   | 1,851   | 1,269   | -3,203  | -1,154  | 2,483   | 4,068   | 2,028   | -2,040 |
| 現金及び現金同等物の期末残高       | 2,057   | 5,686   | 7,747   | 8,089   | 12,703  | 11,399  | 10,127  | 11,004  | 13,591  | 14,014  | 423    |
| ● 1株当たり情報            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| 当期純利益 (損失) (円)       | 41.7    | 32.5    | -106.0  | 64.5    | 104.5   | 99.7    | 68.3    | -21.1   | 90.1    | 119.9   | 30     |
| 配当金 (円)              | 9       | 11      | 11      | 13      | 21      | 21      | 0       | 22      | 36      | 40      | 4      |
| 配当性向 (%)             | 21.2    | 33.5    | 0.0     | 20.8    | 21.2    | 21.1    | 0.0     | 0.0     | 40.1    | 33.4    | -6.7   |
| 自己資本 (円)             | 270.3   | 359.7   | 353.9   | 408.6   | 787.7   | 1,059.6 | 1,082.7 | 1,070.9 | 1,161.6 | 1,254.0 | 92.3   |
| ● 主要な経営指標            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
| 総資産経常利益率 (ROA) (%)   | 5.9     | 3.1     | 4.8     | 5.2     | 6.3     | 5.3     | 4.5     | 3.9     | 4.4     | 4.5     | 0.0    |
| 自己資本当期純利益率 (ROE) (%) | 16.6    | 0.0     | -28.8   | 17.2    | 16.9    | 10.9    | 6.3     | -1.9    | 8.1     | 9.9     | 1.9    |
| 自己資本比率 (%)           | 31.3    | 15.3    | 14.1    | 17.0    | 28.0    | 32.0    | 32.8    | 31.4    | 33.1    | 33.4    | 0.3    |
| 財務レバレッジ (倍)          | 3.14    | 6.36    | 6.97    | 5.83    | 3.56    | 3.12    | 3.05    | 3.19    | 3.02    | 2.99    | -0.03  |
| D/Eレシオ (倍)           | 0.53    | 2.72    | 2.27    | 1.41    | 0.55    | 0.33    | 0.40    | 0.33    | 0.22    | 0.14    | -0.08  |
| 従業員数 *3 (人)          | 130     | 279     | 362     | 350     | 379     | 580     | 610     | 606     | 558     | 507     | -51    |

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

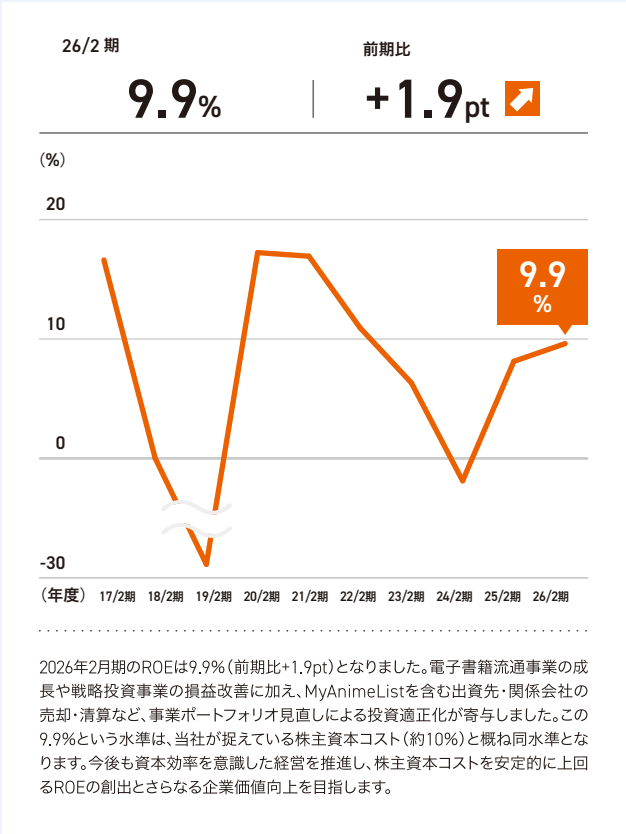
● 売上高



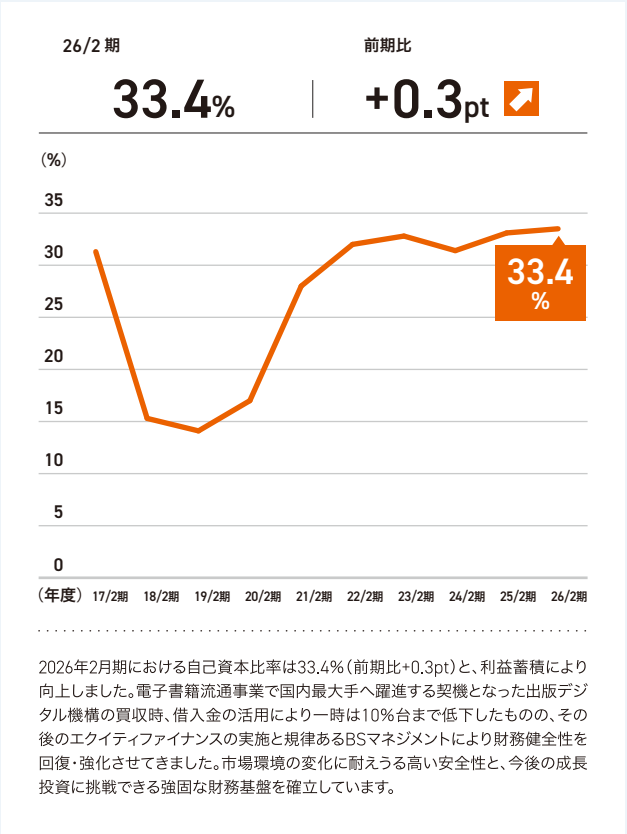
● 戦略投資事業等の売上構成比



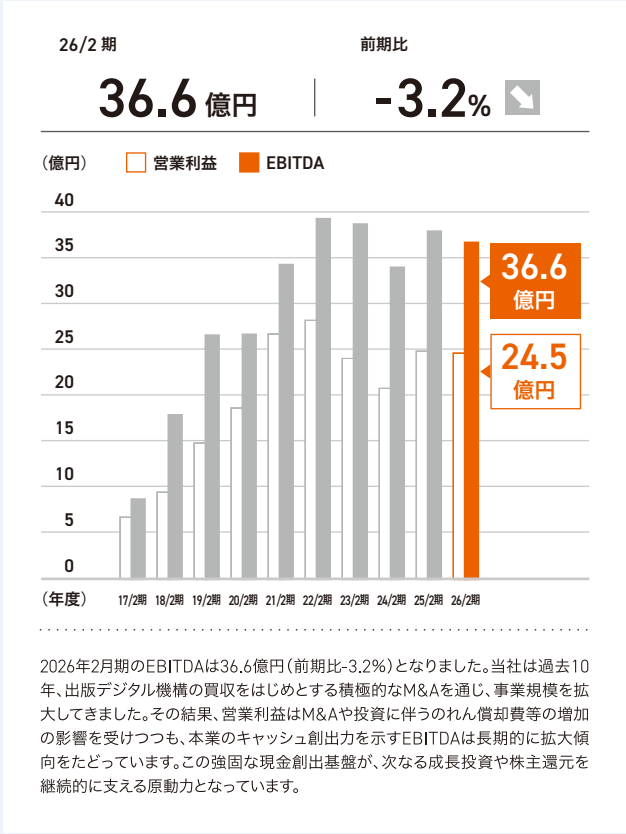
● ROE



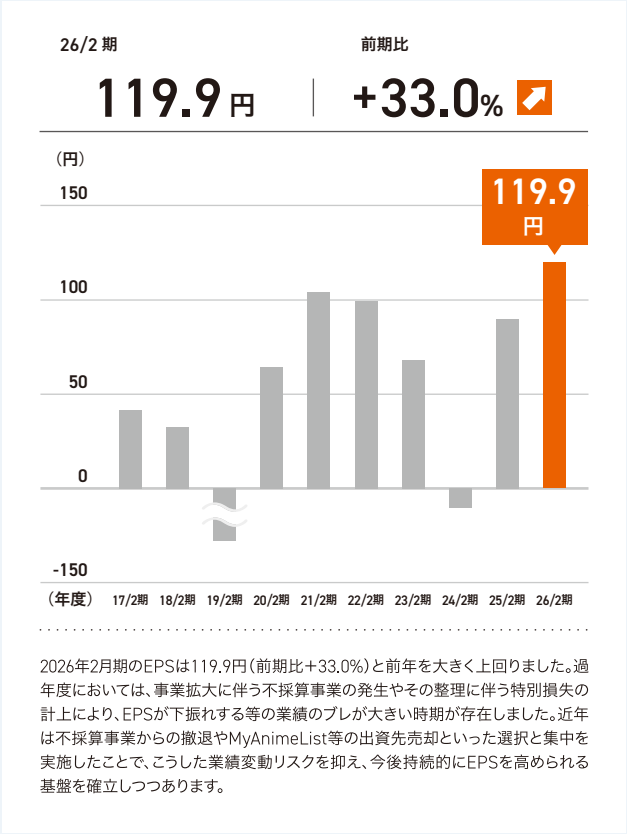
● 自己資本比率



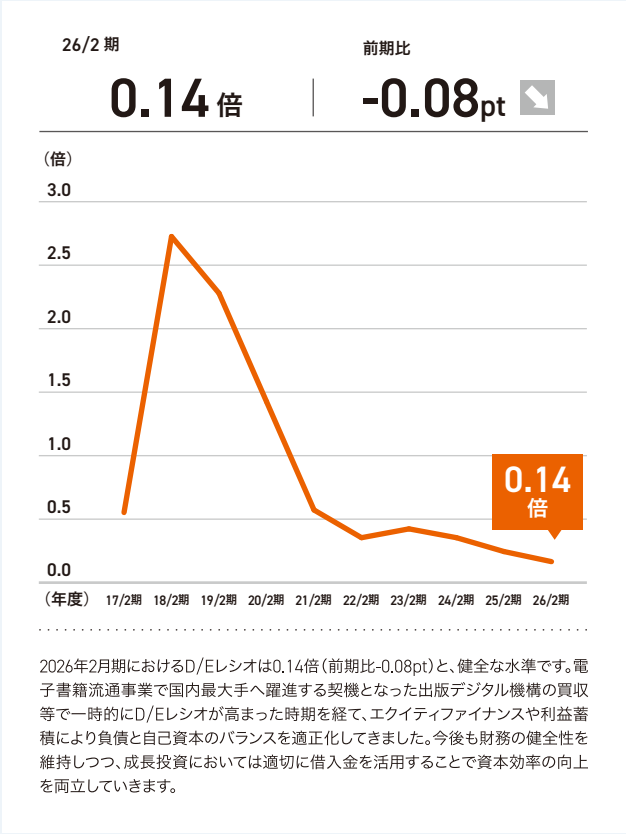
● EBITDA



● 1株当たり当期利益 (EPS)



● D/Eレシオ



● 1株当たり配当金



|                         |                                                           |                            | 2023/2期   | 2024/2期   | 2025/2期   | 2026/2期   |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 環境 *1                   | 総CO <sub>2</sub> (スコープ1+2)排出量(t-CO <sub>2</sub> )ロケーション基準 |                            | 150.5     | 173.4     | 162.1     | 148.2     |
|                         | 総CO <sub>2</sub> (スコープ1+2)排出量(t-CO <sub>2</sub> )マーケット基準  |                            | 157.9     | 157.8     | 166.4     | 158.3     |
|                         | スコープ1(t-CO <sub>2</sub> )                                 |                            | 5.0       | 4.2       | 4.0       | 4.0       |
|                         | スコープ2(t-CO <sub>2</sub> )ロケーション基準                         |                            | 163.0     | 169.2     | 158.1     | 144.1     |
|                         | スコープ2(t-CO <sub>2</sub> )マーケット基準                          |                            | 174.3     | 153.6     | 162.5     | 154.3     |
|                         | スコープ3(t-CO <sub>2</sub> eq)合計 *2                          |                            | 93,837.9  | 82,665.7  | 90,768.3  | 97,895.6  |
|                         | カテゴリ1                                                     | 購入した製品・サービス                | 91,503.1  | 81,516.4  | 89,938.2  | 97,253.3  |
|                         | カテゴリ2                                                     | 資本財                        | 2,222.1   | 919.2     | 628.0     | 450.0     |
|                         | カテゴリ3                                                     | スコープ1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動 | 27.5      | 27.4      | 26.5      | 24.2      |
|                         | カテゴリ4                                                     | 輸送、配送(上流)                  | 6.8       | 5.5       | 7.5       | 7.8       |
|                         | カテゴリ5                                                     | 事業から出る廃棄物                  | 4.4       | 2.7       | 1.2       | 2.4       |
|                         | カテゴリ6                                                     | 出張                         | 64.8      | 63.6      | 53.8      | 51.1      |
|                         | カテゴリ7                                                     | 雇用者の通勤                     | 132.0     | 130.9     | 113.0     | 106.8     |
|                         | 電力使用量(kWh)                                                |                            | 335,190   | 386,285   | 373,770   | 340,831   |
|                         | 水使用量(m <sup>3</sup> )                                     |                            | 63        | 322       | 183       | 179       |
| 紙使用量(t)                 |                                                           | 1.4                        | 1.2       | 1.2       | 1.2       |           |
| 社会                      | 従業員数及び女性比率 *3<br>[外数:嘱託社員及びアルバイト]                         | 全体(人)                      | 345 [79]  | 341 [90]  | 291 [83]  | 273[91]   |
|                         |                                                           | 男性(人)                      | 172 [25]  | 171 [27]  | 143 [21]  | 129[21]   |
|                         |                                                           | 女性(人)                      | 173 [54]  | 170 [63]  | 148 [62]  | 144[70]   |
|                         |                                                           | 女性比率(%)                    | 50.1      | 49.9      | 50.9      | 52.7      |
|                         | 管理職数(人) *4                                                | 全体                         | 97        | 106       | 51        | 48        |
|                         |                                                           | 男性                         | 75        | 75        | 37        | 32        |
|                         |                                                           | 女性                         | 22        | 31        | 14        | 16        |
|                         | 女性管理職比率(%) *5                                             |                            | 22.7      | 29.3      | 27.5      | 34.0      |
|                         | 女性の新規管理職登用数及び比率(人[%]) *5 *6                               |                            | 2 [18.2]  | 13 [43.3] | 2 [50.0]  | 4 [50.0]  |
|                         | 女性管理職の内訳(人[%]) *4 *5                                      | 取締役・監査役                    | 1 [11.1]  | 4 [33.3]  | 4 [36.4]  | 4 [40.0]  |
|                         |                                                           | 執行役員・部長職                   | 7 [13.7]  | 6 [13.3]  | 1 [5.3]   | 3 [15.8]  |
|                         |                                                           | マネージャー                     | 14 [30.4] | 25 [40.3] | 13 [41.9] | 13 [46.4] |
|                         | 国内における新規採用数:男女の割合<br>[外数:嘱託社員及びアルバイト](人)                  | 全体                         | 64 [32]   | 48 [33]   | 26 [18]   | 36 [25]   |
|                         |                                                           | 男性                         | 35 [14]   | 25 [9]    | 14 [4]    | 15 [4]    |
|                         |                                                           | 女性                         | 29 [18]   | 23 [24]   | 12 [14]   | 21[21]    |
|                         | グローバル社員在籍数 *5                                             | 全体(人[%])                   | 9 [2.8]   | 9 [2.6]   | 6 [2.1]   | 6 [2.2]   |
|                         |                                                           | 男性(人)                      | 2         | 3         | 2         | 2         |
|                         |                                                           | 女性(人)                      | 7         | 6         | 4         | 4         |
|                         | 地方拠点の従業員数[外数:嘱託社員及びアルバイト](人) *7                           |                            | 31 [64]   | 31 [76]   | 30 [71]   | 31 [78]   |
|                         | 障害者雇用数(人[%]) *5 *8                                        |                            | 4 [1.2]   | 7[2.4]    | 6[2.8]    | 7[2.6]    |
|                         | 平均年齢(歳) *5                                                | 全体                         | 34.1      | 36.1      | 36.0      | 36.7      |
|                         |                                                           | 男性                         | 34.6      | 37.7      | 37.1      | 38.1      |
|                         |                                                           | 女性                         | 33.6      | 34.4      | 34.7      | 35.3      |
|                         | エンジニアの人数(人) *5                                            | 全体                         | 46        | 46        | 40        | 39        |
|                         |                                                           | 男性                         | 39        | 40        | 37        | 36        |
|                         |                                                           | 女性                         | 7         | 6         | 3         | 3         |
|                         | 育児勤務制度利用者数 *5                                             | 男性(人)                      | 0         | 0         | 1         | 1         |
|                         |                                                           | 女性(人)                      | 8         | 10        | 12        | 19        |
|                         |                                                           | 復帰率(%)                     | 100.0     | 93.0      | 100.0     | 100.0     |
|                         | 月間総労働時間(一人当たり平均)(時間) *5                                   |                            | 174.2     | 160.7     | 178.1     | 172.9     |
|                         | 年間所定外労働時間(一人当たり平均)(時間) *5                                 |                            | 14.2      | 9.4       | 14.1      | 13.9      |
|                         | 労働災害発生日数率 *5 *9                                           |                            | 0         | 6         | 1.6       | 0         |
|                         | ストレスチェック受検率(%) *5                                         |                            | 96.8      | 98.8      | 98.6      | 99.2      |
|                         | 定期健康診断受診率(%) *5                                           |                            | 100.0     | 100.0     | 100.0     | 100.0     |
|                         | 従業員1人当たりの研修平均金額(実績)(円) *5                                 |                            | 194,293   | 47,678    | 34,430    | 36,740    |
|                         | セキュリティ侵害件数(件)                                             |                            | 0         | 0         | 0         | 0         |
| データの漏洩件数(件)             |                                                           | 0                          | 0         | 0         | 0         |           |
| ABJマーク *10 付与数(サービス数)   |                                                           | 881                        | 929       | 988       | 1024      |           |
| 法執行機関からのユーザー情報開示請求件数(件) |                                                           | 0                          | 0         | 0         | 0         |           |
| 情報開示請求を受けたユーザー数(件)      |                                                           | 0                          | 0         | 0         | 0         |           |
| 社会貢献活動費(百万円) *11        |                                                           | 70.0                       | 55.6      | 58.1      | 63.8      |           |

|              |              |    | 2023/2期 | 2024/2期 | 2025/2期 | 2026/2期 |
|--------------|--------------|----|---------|---------|---------|---------|
| ガバナンス        | 取締役人数(人)     | 全体 | 6       | 8       | 7       | 7       |
|              |              | 女性 | 1       | 3       | 3       | 3       |
|              |              | 社外 | 2       | 3       | 3       | 3       |
|              |              | 独立 | 2       | 3       | 3       | 3       |
|              | 監査役人数(人)     | 全体 | 3       | 4       | 4       | 3       |
|              |              | 女性 | 0       | 1       | 1       | 1       |
|              |              | 社外 | 2       | 3       | 3       | 2       |
|              |              | 独立 | 2       | 3       | 3       | 2       |
|              | 独立取締役比率(%)   |    | 33.3    | 37.5    | 42.9    | 42.9    |
|              | 独立監査役比率(%)   |    | 66.6    | 75.0    | 75.0    | 66.7    |
|              | 取締役報酬総額(百万円) |    | 132     | 163     | 167     | 174     |
| 監査役報酬総額(百万円) |              | 16 | 24      | 25      | 21      |         |
| 内部通報件数(件)    |              | 11 | 2       | 2       | 1       |         |

集計対象範囲内:株式会社メディアドゥ及び株式会社メディアドゥテック徳島  
\*1 CO<sub>2</sub>の排出量の算定においては、地球温暖化対策の推進に関する法律の「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアルVer4.6」を参照    \*2 カテゴリ8~15に該当する排出はありません。    \*3 正社員(執行役員含む)    \*4 2025年2月期の期初において、新人事制度導入により管理職(M職)の約半数が専門職(S職)に転換    \*5 株式会社メディアドゥ単体    \*6 対象年度内で初めて管理職になった人数    \*7 株式会社メディアドゥテック徳島、株式会社がんばろう徳島における従業員数    \*8 正社員、嘱託社員、アルバイト    \*9 労働災害による死傷者数+延べ実労働時間×1,000,000    \*10 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    \*11 寄付・協賛・出資を含む

ESGハイライト

### 総CO<sub>2</sub>(スコープ1+2)排出量(t-CO<sub>2</sub>)ロケーション基準

| 年度                                    | 23/2期 | 24/2期 | 25/2期 | 26/2期 |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| 総CO <sub>2</sub> (t-CO <sub>2</sub> ) | 150.5 | 173.4 | 162.1 | 148.2 |

当社は事業特性上、直接のGHG排出は限定的である一方、地球環境の負荷低減、気候変動の影響軽減を重視しています。削減目標は2030年度で50%(2023年度比)を掲げ、エネルギー使用量低減などに取り組んでいます。

### 女性管理職比率(%)

| 年度         | 23/2期 | 24/2期 | 25/2期 | 26/2期 |
|------------|-------|-------|-------|-------|
| 女性管理職比率(%) | 22.7  | 29.3  | 27.5  | 34.0  |

当社は性別を含む一切の差別を行わず、一人ひとりを個として尊重しています。女性管理職比率は目標の30%以上を2026年2月期に達成。引き続き多様な人材の成長を通じた持続的な企業価値向上を目指します。

### 女性取締役比率(%)

| 年度         | 23/2期 | 24/2期 | 25/2期 | 26/2期 |
|------------|-------|-------|-------|-------|
| 女性取締役比率(%) | 11.1  | 33.3  | 36.4  | 42.9  |

プライム上場企業に女性役員比率30%以上が求められる中、当社は2024年2月期に女性取締役比率30%を超え、2026年2月期時点で42.9%となりました。2026年5月の定時株主総会後は50%に達しています。

### 独立取締役比率(%)

| 年度         | 23/2期 | 24/2期 | 25/2期 | 26/2期 |
|------------|-------|-------|-------|-------|
| 独立取締役比率(%) | 33.3  | 37.5  | 42.9  | 42.9  |

当社は取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保し、取締役会の意思決定の透明性を高めるため、取締役のうち3分の1以上は独立社外取締役とすることを定めています。

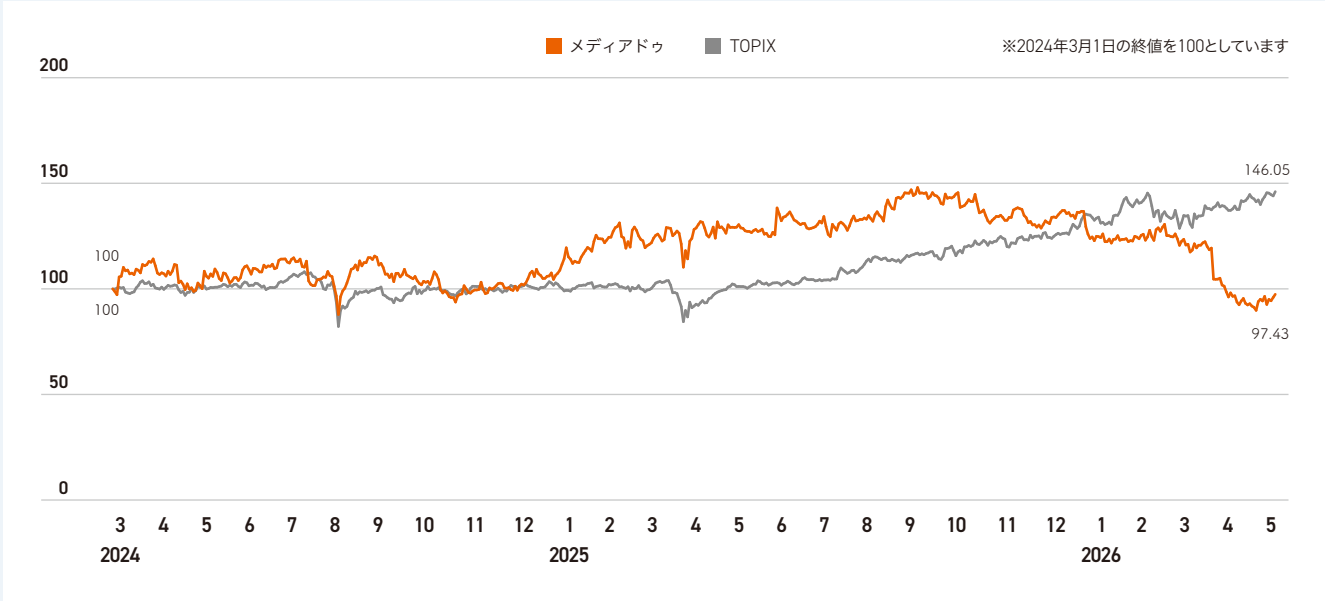
● 上場証券取引所

|                             |
|-----------------------------|
| 東京証券取引所 プライム市場 (証券コード:3678) |
|-----------------------------|

● 株式の状況

|         |             |      |        |
|---------|-------------|------|--------|
| 発行済株式総数 | 15,205,174株 | 株主総数 | 5,840名 |
|---------|-------------|------|--------|

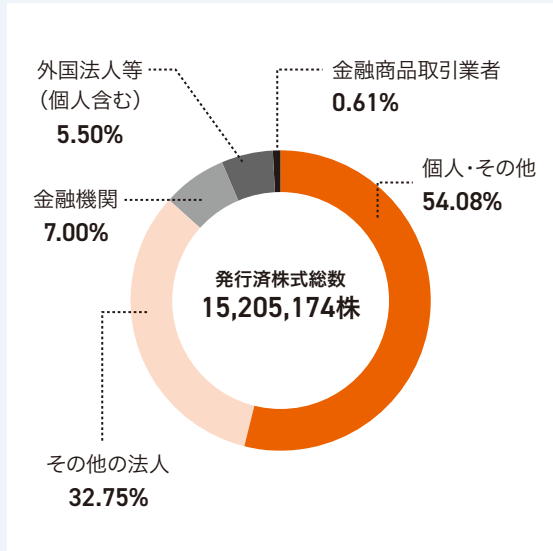
● 株価の推移 (期間:2024年3月1日～2026年5月29日)



● 大株主の状況

| 株主名                     | 持株数(株)    | 持株比率(%) |
|-------------------------|-----------|---------|
| 藤田 恭嗣                   | 2,486,444 | 16.35   |
| 株式会社FIBC                | 1,731,700 | 11.39   |
| UH Partners 2投資事業有限責任組合 | 1,134,000 | 7.46    |
| 光通信KK投資事業有限責任組合         | 994,700   | 6.54    |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 722,200   | 4.75    |
| UH Partners 3投資事業有限責任組合 | 636,600   | 4.19    |
| 株式会社小学館                 | 564,800   | 3.71    |
| 株式会社講談社                 | 544,000   | 3.58    |
| 株式会社トーハン                | 489,649   | 3.22    |
| 株式会社SHIFT               | 466,600   | 3.07    |

● 所有者別株式分布状況



● 外部からの評価



● 会社概要

|                   |                                                                                            |                                        |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 社名                | 株式会社メディアドゥ (MEDIA DO Co., Ltd.)                                                            |                                        |
| 代表取締役社長 CEO       | 藤田 恭嗣                                                                                      |                                        |
| 創業／設立             | 1994年6月1日／1996年4月1日                                                                        |                                        |
| 資本金               | 6,019百万円                                                                                   |                                        |
| 所在地               | 本 社 :〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋1-1-1 バレスサイドビル5F・8F<br>徳島木頭オフィス:〒771-6403 徳島県那賀郡那賀町木頭和無田字イワツシ5-23 |                                        |
| 従業員数              | 連結:507名／単体:253名                                                                            |                                        |
| 連結子会社数            | 15社                                                                                        |                                        |
| 持分法適用関連会社数        | 1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 (お問い合わせ先) | 三井住友信託銀行株式会社<br>〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号                                                | 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部<br>TEL:0120-782-031 |

● ホームページ・SNS掲載内容のご紹介

**トップページ**  
設立30周年の決意を込めて全面刷新。当社の過去・現在・未来を繋ぐ公式サイトです。  
<https://mediado.jp/>

**IR情報**  
決算資料や財務データなど、投資家の皆様へ向けた情報を公開しています。  
<https://mediado.jp/ir/>

**サステナビリティ**  
持続可能な社会の実現に向けた、当社の基本方針と具体的な取り組みを紹介します。  
<https://mediado.jp/sustainability/>

**オウンドメディア「Medicome!」**  
未来へ挑戦する社員の姿や事業の背景など、「メディアドゥらしさ」を発信しています。  
<https://mediado.jp/medicome/>

**公式Facebook**  
社内外のイベントの様子や最新トピックスなど、当社の日常をタイムリーに発信しています。  
<https://www.facebook.com/MediaDo3678/>

● 編集後記「なぜ統合報告書を制作するのか」

今年で7回目となる統合報告書。私たちはすべての制作プロセスを内製化しました。きっかけはコスト削減ではありません。メディアドゥらしい言葉とデザインで、後世に残る責任を自覚し明確な意思を刻むことへの並々ならぬ想いとこだわりを、外部委託では表現しきることが難しかったためです。統合報告書は財務・非財務情報を統合し、未来の価値創造に焦点を当てる任意発行の対話ツールですが、メディアドゥの未来を語るためには必ず通らなければならないプロセスがあると考えています。それはメディアドゥの現在地と、現在に至るまでにどのような責任と覚悟のもとで決断・行動してきたかを正しく捉えることです。このプロセスがなければ、メディアドゥが大切にしてきたアイデンティティが損なわれ、「メディアドゥらしさ」が失われてしまいます。今を生きる私たちは、30年の歴史の中で創業者や先人たちが精魂を注いでつくり上げてきた約1,000億円の売上高、約2,000億円の流通総額に表れる信頼と実績を継承し、社会に向き合い続ける責任があります。統合報告書の制作は過去に思いを馳せ、責任を正しく引き継ぎ、未来を作るための“記録”を残す行為だと捉えています。社外の方々だけでなく、共に働く社内の人々に向けても伝え続けたいメッセージでもあります。これからもメディアドゥらしさを保ち続けるために、私たちはこのプロセスを堅持し、言葉に力を宿して統合報告書を紡いでいきます。制作期間にして9ヶ月、メディアドゥの思いをどのように表現し、伝えることができるか。メディアドゥに愛を持つメンバーでの内製を決断し、誰ひとり妥協することなく制作に携わりました。その果てに見えたものは、これから先に待ち受ける何事も乗り越えられるかもしれないという、私たち自身の成長と可能性でした。最後に、30年の歴史を築いてくださったメディアドゥの先人たち、信頼を寄せてくださる取引先の皆様、未来をつくる社員の皆様、そして制作に向き合ったチームメンバーに、心からのリスペクトと感謝を捧げます。

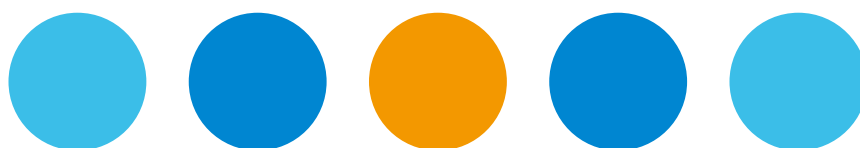


経営企画部  
宮城 夏果

● 制作・発行

| 株式会社メディアドゥ 経営企画部 |                        |
|------------------|------------------------|
| 全体統括             | 宮城 夏果                  |
| 全体企画・編集          | 大坂 和也                  |
| 紙面企画・執筆          | 大坂 和也、倉本 崇、原 奈々、大島 紗妃  |
| デザイン統括           | 芦澤 大輔                  |
| デザイン・撮影          | 大友 理華                  |
| 制作管理アシスタント       | 中道 友梨                  |
| 編集アシスタント         | 高木 麻伎                  |
| 翻訳               | 大島 紗妃                  |
| 制作協力             |                        |
| 執筆               | 櫻本 倫子                  |
| デザイン             | 久保 智子                  |
| 撮影               | 山田 健司 ほか               |
| 翻訳               | 永田 栄美、株式会社Storm (遠山 晃) |
| 校正               | 佐々木 奈津子                |
| 印刷・製本            | 能登印刷株式会社               |
| 特別協力             |                        |
| A.M              |                        |

- 本書に関するお問い合わせ先  
経営企画部 keiki@mediado.jp



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

<https://mediado.jp/>

経営企画部 [keiki@mediado.jp](mailto:keiki@mediado.jp)