

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。

2
Section

3
Section

4
Section

5
Section

データ／企業情報

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

“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げていきます。

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ると感じています。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」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。



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。



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。



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。



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っ

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。でも、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で

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为什么呢。

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。

全社集会で「執行役員会」の発足を宣言する執行役員の5名

