



# **INTEGRATED REPORT**

# **2025**

統合報告書

# INDEX

「統合報告書 2025」では、当社のグループ改革の現状や今後の取り組みを株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様にご理解いただくため、具体的な取り組み内容や今後の方針などをわかりやすく説明しています。当社グループは、統合報告書を皆様との対話ツールの一つと位置づけ、今後も改善を続けていきます。

## 目次

[01 トップメッセージ](#)

[05 社外取締役インタビュー](#)

[09 グループ改革に向けた取り組みの進捗](#)

[09 フジ・メディア・ホールディングス](#)

[14 フジテレビ](#)

[19 業績・事業概要](#)

[20 資本収益性の向上に向けた取り組み](#)

[22 メディア・コンテンツ事業](#)

[24 都市開発・観光事業](#)

[27 改革アクションプランの取り組み](#)

[30 サステナビリティ経営](#)

[32 人権への取り組み](#)

[35 環境への取り組み](#)

[37 TCFD 提言への取り組み](#)

[39 社会への取り組み](#)

[43 コーポレート・ガバナンス](#)

[49 役員一覧](#)

[50 取締役会のスキル・マトリックス](#)

[51 11年間の財務サマリー](#)

[52 非財務サマリー](#)

[53 沿革](#)

[54 会社情報・株式情報](#)

### 参考としたガイドライン

本報告書は財務情報と非財務情報を統合し、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイドナンス2.0」などを参考に編集しています。

### 報告対象期間

2024年4月～2025年3月を原則とし、一部内容に、当該期間以前または以後の内容も含んでいます。

### 報告対象範囲

株式会社フジ・メディア・ホールディングス及びグループ会社

### 将来見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている内容には、当社及び当社の関係会社・出資先企業の見通し、目標、予想数値等、将来に関する記述が含まれている場合があります。

実際の業績は今後の事業運営、経済情勢、金融市場その他の状況変化等、様々な要因により大きく異なる可能性があります。

## トップメッセージ



真のコンテンツカンパニーとして企業価値を高め  
改革推進とともに、豊かな社会づくりに貢献する

代表取締役社長

清水 賢治

### 「改革アクションプラン」の進捗と会社の現在地

2025年1月にフジテレビジョン代表取締役社長に就任し、6月の定時株主総会を経て、フジ・メディア・ホールディングス（以下、FMH）代表取締役社長に就任しました。フジテレビにおける一連の事案への真摯な反省から、公正かつ透明性を重視した経営と、「人権尊重」を経営の中心に据えた企業文化の構築を目指し、組織改革による社会的な信用回復に努めてきました。

3月の第三者委員会の調査報告書を受け、人権・コンプライアンスへの真摯な反省と信頼回復を期するため、「中期グループビジョン2023」に代わる次期ビジョンに先行する中期的な経営方針として、5月に「改革アクションプラン」（→P9）を策定、公表しました。本プランに基づき、人的資本経営の推進、「攻め」の事業改革、中長期的な価値創造に向けた資本の最適化、ガバナンス重視経営への転換を重点的に進めています。社会的責任と収益成長力の両立を図り、グループ一体で新たな成長企業への進化を目指します。

中でもガバナンス改革（→P13）を最優先課題として取り組み、3月以降、フジテレビ及びFMHでは私以外の取締役を一新し、取締役人数も大幅に削減しました。さらに、人権・サステナビリティ、デジタル・AI、都市開発、グローバル、人事・人材開発など、事業に精通した独立社外取締役を過半数に増員しました。これにより、女性取締役の比率も3割以上に引き上げられ、公正・公平かつ多様性のある外部の視点を経営に取り入れています。取締役会の監督機能と業務執行機能の分離を徹底するため、本格的な執行役員制度を導入しました。

加えて、制度・組織改革として、サクセションプランの策定、役員定年制・在任期間制限規定の導入、相談役・顧問制度の廃止、指名・報酬委員会の設置、リスクポリシー委員会の設置などを迅速に進め、約半年という短い期間で経営機能の強化と強固なリスク管理体制を構築できたのは、改革の一つの成果だと考えています。

「改革アクションプラン」は隨時アップデートしており、9月には、当社グループが目指す方向性として、「エンゲージメントが高くオリジナリティに満ちたコンテンツや体験の場を創出することで、人々が喜びやつながりを実感できる豊かな社会づくりに貢献します」と掲げました。

FMHが目指すのは、単にコンテンツや体験の場を提供するだけでなく、それらを通じて人々の生活を豊かにするソフト面の価値を生み出すことです。そのため、私たちは社会に提供したものが皆さんにどう受け止められ、どんなプラスの変化をもたらしたかに敏感でなくてはならないと思っています。この活動をきっかけとして、生活者同士のコミュニティが生まれ、集まった人同士でさらに新しいつながりが形成され、その結果としてFMHとの接点がさらに増えてくれることを期待しています。

このための実行プロセスとして、「Creation(創り出す)→Production(形づくる)→Delivery(届ける)→Engagement(つなげる)→Co-Creation(生活者・ユーザーとの共創)」のサイクルを回し、IP創出・獲得強化、DX効率化・機能統合・保有アセット見直し、新規事業開発・成長投資、M&Aなどに取り組んでいきます。

## ROE8%達成に向けた財務目標と資本効率の追求

「改革アクションプラン」の11月のアップデートでは、株主や投資家の皆様の関心が高いROE、事業別利益目標、達成時期、成長投資の対象領域、政策保有株式の縮減や自己株式取得などの方向性を具体的に明示しました。(→P12)

ROEについては2030年度に5~6%、2033年度に8%達成を目指します。この達成に向けて、「利益成長」と「自己資本のコントロール」の両方が必要と考えています。自己資本を6,500億円に圧縮し、営業利益は2030年度に600億円、2033年度に750億円を目指します。

## 利益成長に向けた中長期の成長投資と具体的施策

利益成長に向けて、今後5年間で2,500億円規模の成長投資を予定しています。(→P20) 長期的には累計4,000億円規模の投資枠も検討し、財務バランスを保ちながら、利益成長を実現します。同時に、利益率の向上のためにはコストカットも実施していきます。

現状は年間の番組制作だけでも既に数百億円かけており、メディア・コンテンツ事業における1,500億円の成長投資はさらに増額が必要とも感じて

います。この1,500億円は、番組制作費とは別枠で、コンテンツのバリューチェーン全体で稼ぐ体制を構築するために、川上から川下の全ての領域における「足りないピースを埋める」戦略的な投資として活用します。

具体的には、放送・メディア事業での収益性向上に向けたAI・DX投資(次世代映像制作技術・業務効率化ツール等)や、IP・コンテンツビジネス領域でのIP開発の強化(キャラクターIP・原作開発、コンテンツ投資等)、ディストリビューション機能の強化(グローバル展開加速、オウンドメディア強化等)、多角展開によるビジネス領域の拡大(グッズMD、ライブイベント、ファンダム・コミュニティ育成等)などに力を入れていきます。

現在はメディア・コンテンツ事業の利益率が低いため、収益性の改善を進め、全社目標のROE8%達成を目指していきます。

## 資本効率を意識した自己資本のコントロールを継続

自己資本のコントロールについては、2025年5月の計画から段階的に拡大し、9月には、「2029年度までに2,500億円規模の自己株式取得」を目標としています。その後も自己株式取得等を通して、自己資本を適切な水準にコントロールしていく方針です。11月には、今後1年間で500億円の自己株式取得開始を決定し、時期と金額を明確にしました。(→P20)

継続的な自己株式取得により自己資本を圧縮し、1株当たりの価値の向上を通じて株主還元を強化します。自己資本6,500億円を早期に達成した後は、成長投資と株主還元とのバランスを取りながら資本効率を意識したコントロールを継続していきます。

当社では長年、資本政策の向上が課題でしたが、放送事業は、その公共的使命から収益がなくとも事業を継続しなければならぬため、資本を厚くし

### 「豊かな社会」実現の実行プロセスとメディア・コンテンツ事業の方向性



ておく必要があります。これはキャッシュ・フローの状況、自己資本比率、財務の健全性などを鑑みて調整していくますが、自己資本を縮減していく方向性には変わりはありません。

配当についても、1株当たり年間配当の下限を50円に設定し、利益向上と継続的な自己株式取得によって1株当たり配当額の増加を目指します。2030年度には1株当たり配当を120～150円（営業利益600億円達成を想定）、2033年度には160～190円（同750億円達成を想定）を考えています。企業価値の向上のために、1株当たりの利益をどれだけ高められるか。株数を減らすことでも利益を伸ばすことも必要となります。

当社は社会に存在する企業の責任として、株主や取引先、従業員など全てのステークホルダーを意識し、その利益を追求しています。株主還元の強化もその一環です。

## IPを主軸に川上・川下のマネタイズ機会を増やす

当社は真のコンテンツカンパニーになることを目指しています。これまで地上波を事業の主軸としており、コンテンツ企業といいながらも、実際に利益を取り込んでいたのはバリューチェーンの中間にある放送領域のみで、IPの利益もそれほど取り込めていませんでした。

そこで地上波を主軸とした事業モデルから脱却し、メディアを持つコンテンツ企業としての優位性（リーチ力、アーカイブ資産、コンテンツ制作力等）を活かしつつ、IPを主軸にバリューチェーン全体でマネタイズ機会を拡張していきます。

実際に川上のIP開発から川下の消費者との接点までのバリューチェーンの中には、様々な利益を取り込む機会があります。とはいえ、IPは当たり外れがあり、当たったIPの利益をしっかり取り込めなければ全体の利益は上がりません。まずは当たる確率を高めていき、バリューチェーン全体からなるべく多くの利益を取り込める体制にしていきます。

IP開発の強化では、既にドラマやバラエティではオリジナルIPを開発している知見を活かし、それを他の領域に広げていきます。併せて、IP活用におけるパートナーシップの強化も図ります。自社IPを育てる際、自社でコントロールできるIPをどれだけ持っているか、どれだけ自社で開発して増やせる

かが重要であるものの、100%オリジナルで保有せずに他社と協力して作っていくやり方も検討中です。

例えば『ドラゴンボール』や『ワンピース』といったIPは市場規模が大きいので、仮に当社の権利の比率が少なくとも、協力会社で商品が売れればリターンは大きくなります。他社と協力できるところについてはポートフォリオを組むなどしていきます。

## 成熟した市場でも収益拡大・利益率向上を目指す

かつては2兆2,000億円強あったテレビ広告市場は現在、1兆6,000億円強まで縮小しています。しかし、依然として1兆円を超える巨大市場であり、当社はメディアを持つコンテンツ企業として、豊富なリーチと一定規模の収益基盤を有しています。市場が成熟し規模が漸減する中にあっても、この収益基盤を時代に合わせて進化させ、持続的な利益を生み出す体質へと変革していくことが、真のコンテンツカンパニーとしての責務の一つだと考えています。

以前の放送事業は、他の利益の取り込みに貪欲ではありませんでした。しかし、現在は事業環境が変わり、当社も放送事業以外の領域を拡大していくなければなりません。まずは放送・メディア事業の粗利益率を2030年度までに35%に向上させ、10年後、20年後も利益が出る体質にしていきます。その頃には放送事業は様変わりしているかもしれません。会社が継続していくためにも、この大きなパイをどう活かしていくかが問われています。

例えば、インターネット配信と組み合わせたり、放送事業のインフラを他社のシステムと共通化して導入・運用・維持コストを減らしていく、なども考えられます。これからは過去のやり方にとらわれずに、「今から1兆円市場に参入するしたらどうするか」を設計していく心構えで臨んでいくべきです。

## テレビ広告の価値を高める技術開発も進行

当社のテレビ広告の出稿は現在、大手も含め80%以上戻ってきました。さらに多くの広告主に戻ってきていただくために、今はテレビ広告の商品力の強化に徹底的に取り組んでいます。そのためには「この商品を買う人たち

は、一体何のために買うのか」という本質的な理解を深める必要があります。

これまでのフジテレビの制作は、制作側の意向や面白さを優先してつくっているところもありましたが、今後は広告主のニーズと制作の創造性を高い次元で両立させなければなりません。番組の企画・開発段階で狙ったターゲットに受け入れられる形で、かつ視聴者を惹きつける高品質なコンテンツを開発していく。徹底して顧客視点に立ち、顧客満足度の高いものをつくり続けていくということです。

これと併せて、商流も作っていく。現在は「TVer」（ティーバー）の見逃し配信があり、どの場所でもどのデバイスでもCMが視聴できるようになったのは時代の大きな変化です。それでも、「明日この広告をこのターゲットに打ちたい」というお客様の急なニーズがあった時に、もっと手軽に出稿できるようにならなければ、CMを出したいという広告主を増やすことはできません。

当社ではアドレッサブルテレビ広告の技術開発も手がけています。インターネットに接続できる日本の放送通信連携規格に対応したテレビであれば、視聴者ごとにCMの切り替えが可能です。今でもテレビ広告はCPMを考えれば安価で、インターネット広告よりも高効率です。そこでインターネット広告とオーソドックスなテレビ広告の組み合わせを増やしていく、加えてテレビ広告の価値や効果のデータを収集して測定することで、広告価値の向上につながります。当社のアドレッサブルテレビ広告はお客様の関心も高いので、これを使いたい、買いたいという人が増えれば、市場原理としてテレビ広告の単価も上がっていくと考えています。

これに関連して、現在、個人全体視聴率のトップを争う他局の方が広告収入が多いのは、商品価値に差があるからです。広告は狙っている人に届くことで意味をなしますが、昔のようにテレビ広告の優位性で何でも売れる時代ではないので、広告量の細かいコントロールをしながら、商品の質を高めていかなければなりません。ただし、当社は他局と比べると広告の全体量がそもそも少ないため、質・量ともに増やしていくことが前提となります。

テレビ番組の質に関しても、「狙ったターゲットに届いているからいい」といっても、内容が暴力的だったり反社会的であってはなりません。そこに乗る広告の価値も、提供スポンサーのイメージも問われる所以、そうした配慮もしっかりと行っています。

## 真のコンテンツカンパニーとなるために

私たちが目指す真のコンテンツカンパニーになるためには、コンテンツ企画や制作の考え方そのものを変えていかなければなりません。

例えばフジテレビの企画の決定プロセスでは、これまで放送枠が先にありました。番組を改編するとなると、その時間帯にかける企画を募集していました。その枠にはどんな視聴者がいて、裏番組はこういう内容だからこんな企画が当たる、視聴率が取れると話し合って企画を決定します。しかし、これではコンテンツ企業ではなく、依然として放送局の考え方のままです。

これがコンテンツ企業であるならば、テレビを見ていない人が何をしているのかも考えるべきだと思います。日本の全人口がテレビを見ているわけではなく、テレビを見ているのは限られた人、限られた時間です。ではテレビを見ていない時に何もコンテンツに触れていないのかといえば、そんなことはありません。テレビを見ていないパイの方が大きいですから、そこにリーチできるコンテンツを展開していくことが急務です。

そのパイの延長線上には国内外の市場があり、大きな世界が広がっています。そこでコンテンツ企画の発想の起点を、放送枠ではなく、当たるコンテンツ、面白いコンテンツなどコンテンツ起点に変えていきます。その上で、小さな放送枠からではなく、広い視野で捉え、テレビにも使えるならどうぞという考え方で提案すべきです。映画の市場、OTTサービスの市場、インターネット動画の市場などが広がっているので、そこを狙っていきます。

例えば、他に収入が見込めて制作費を10億円回収できる可能性があるなら、予算を8億円使ったり、テレビ広告の収入よりも高い制作費をかけても良いのです。これは多額の制作費がかかるハリウッド映画をなぜテレビで放送できるのか、という状況と似ています。当社のコンテンツ企画もこのように考えていくことが大切です。

## 事業とリアルの掛け合わせで新たな価値を創出

今後は真のコンテンツカンパニーの強みを活かし、リアルな場を通じた「体験」「つながり」「共創」といった新たな価値創出に注力していきます。

1つ目は、コンテンツ×リアルでの新たな「体験価値」の創造。当社グル

ープのコンテンツ制作力、イベント制作力、スポーツビジネス等を活用して、多様なIP・コンテンツの体験価値を創出します。また、メディアを通じて発信した世界観を、イベント・展示・体験型エンターテインメント (LBE: Location Based Entertainment) 等のリアル空間で再現し、ファン体験の拡張・深化を実現します。

2つ目は、「場」を起点とした継続的なコミュニティの育成。ポップアップ・体験施設を、ファンが集い交流する拠点と捉え、多角的な発信機能を強化していきます。ファン同士のつながりを促し、地域社会とも連動したコミュニティを形成することで、一過性のイベントに終わらない持続的な収益基盤を構築します。デジタルとリアルの両面でファン経済圏を拡張していきます。

3つ目は、グループ内外のクリエイター・パートナーとの共創拠点の拡大。パートナー企業・スタートアップ・教育機関・自治体など多様な主体と連携し、「開かれた共創基盤」を形成します。多様な知見や強みを持つ当社グループのつながりを活かし、新しい価値を創出していきます。

## 従業員は仕事を通して自分の人生を生きてほしい

前半でご説明した通り、「改革アクションプラン」の成果の一つがガバナンスの向上です。全社及び取締役会の体制やコンプライアンス遵守の意識が変わり、従業員の心理的安全性も次第に高まってきたのを感じています。

例えば、継続している従業員との対話やエンゲージメントサーベイ (→ P10) にもこれは表れていますし、会社に対してネガティブな意見を言う人もいますが、組織改革とともに人的資本経営を進めてきたことで、全社に前を向いていこうというポジティブな雰囲気が生まれています。

従業員の働き方もだんだんと変わってきたが、全てを一気に変えるのは難しいものです。例えば、報道番組では徹夜で仕事をしたり、ドラマやバラエティの現場でも放送直前まで粘って作るのをよしとする環境がある中で、これを効率化していくにはどうすればいいのかを考えています。

今の技術を活用すれば、仕事でそこまで時間を犠牲にしなくとも、自分の時間を大切にしつつ質の高い仕事ができるのではないかと思います。また、クリエイティブに関わる人は、いろいろなものに対する興味がなければ、人間的な深みは出てこないのでしょうか。いろいろな興味を持ち、人間

としての幅を広げることで、それが多様なお客様の理解にもつながるを考えています。

社会のルールに則って最大のパフォーマンスを出すのが私たちの仕事であり、その方が人生は豊かになります。ただし、これは従業員の働き方の好みや意識の問題もあるので、少しずつ時間をかけて説明し、理解してもらおうつもりです。

会社で働く上で心理的安全性が高まり、従業員が自由に発言できるようになれば、自分がやりたいことを提案できるようになります。好きな仕事を楽しむように思考を変えていってほしい。会社の仕事であっても、自分がその仕事をやる意味は何か、喜びとは何か、生きがいとは何かを考え、それを満たせるように働いてほしい。仕事でも何でもやらされている感があるのは不幸なことです。会社のためではなく、自分の人生をしっかり生きてほしいと私は願っています。

## 社長就任後を振り返って ～会社の変革に期待～

社長就任から今日までを振り返ると、「もう就任10年目だろうか」と思えるほど多くの出来事と変化を経験しました。今までに様々な改革を進めてきましたが、まだ道半ばだと感じています。それでも会社として最悪の時期を脱し、マイナスの状況はフラットに戻りつつあるので、これをプラスに転じていくために、これから先の事業構造改革の重要性を強く認識しています。

当面は「改革アクションプラン」の実行・推進とともに、引き続き社会的な信頼回復に努め、企業価値の向上を目指して全社一丸となって取り組んでいきます。

そしてこれからも当社のメディア・放送ネットワーク、コンテンツ・制作力、場・リアル接点といった強みを活かし、「豊かな社会づくり」に貢献していきます。変革を続けるフジ・メディア・ホールディングスのこれからにご期待ください。

# 社外取締役インタビュー

## 改革アクションプランを推進する社外取締役体制

「改革アクションプラン」を遂行し、次期「中期グループビジョン」へと進化させていくために、独立した立場から業務執行に対する客観的な監督を期待でき、当社のスキルマトリックスで必要とされる項目において豊富な経験・知見を有している6名の社外取締役を選任しています。

	取締役名	主な経歴	企業経営・ 経営戦略	業界知見	法務・ コンプライアンス	人権・ サステナビリティ	人事・ 人材開発	財務・会計	デジタル・AI	グローバル
監査等委員でない 取締役	独立社外 取締役	澤田 貴司 (株)セブン＆アイ・ホールディングス取締役 元・(株)ファミリーマート代表取締役社長	●			●	●			●
	独立社外 取締役	堀内 勉 多摩大学大学院経営情報学研究科教授 多摩大学サステナビリティ経営研究所所長 元・森ビル(株)専務取締役 CFO	●	●	●	●	●	●		●
	独立社外 取締役	稻田 雅彦 エミウム(株)代表取締役 元・(株)カブク代表取締役	●	●		●	●	●	●	●
監査等委員である 取締役	独立社外 取締役	森山 進 英國勅許会計士協会フェロー 堀山女学園大学現代マネジメント学部特命教授	●		●	●		●		●
	独立社外 取締役	花田 さおり 弁護士 第二東京弁護士会 全ての性の平等に関する 委員会副委員長	●		●	●				●
	独立社外 取締役	石戸 奈々子 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授 NPO法人 CANVAS 理事長		●	●	●			●	

## 取締役会構成(2026年1月29日現在)

監査等委員でない取締役			監査等委員である取締役			
社内取締役		独立社外取締役	社内取締役		独立社外取締役	
						
清水 賢治 代表取締役社長	若生 伸子 常務取締役	柳 敦史 取締役	澤田 貴司 取締役	堀内 勉 取締役	稻田 雅彦 取締役	柳沢 恵子 取締役
						

圧倒的成果を生む企業への変革  
現場とトップが約束する実行力  
忖度なき議論で数字に強い会社へ

社外取締役 澤田 貴司



企業変革自体は目的ではなく、定性的にも、定量的にも今よりも「いい会社」になるための手段です。取締役として、その実現に最大限貢献していきます。定性的というのは社員や取引先の満足度など、定量的というのは売上高や利益などの目指すべき数字です。特に数字が良くなると世間の評価も変わり、社員の自信にもつながります。フジ・メディア・ホールディングスは今後、圧倒的な数字をあげる会社に変わらないといけないと思います。そのため、売上高や利益で目標とする数字を明確に作る必要があり、その計画達成のために全社一丸でスクラムを組み、実行できる体制を構築することが重要です。

ファミリーマートの社長時代には、現場と経営企画が何回も折衝し、最終的に現場から「これでやらせてください」という詳細なものが出て、初めて承認していました。トップと現場が詳細な計画の達成について明確に約束する状態を作ることこそが、実行力の源泉です。

当社は経営リスク対応を監督するリスクポリシー委員会を設置していますが、それ以前に大事なのは、問題が上がってくる文化の醸成です。結局、テーブルの上に問題が上がらないと議論ができません。問題を上げることが一番いいというカルチャーに変わらないといけないと

思います。まず正しいことやおかしいことを社長も社員も堂々と言えるようにする。上司も部下の意見を検討する姿勢を持ち、間違いがあれば責任を取る。正しいことを指摘し合うことで組織は良くなるので、忖度のない会社へと変革していきたいと考えています。

フジテレビには、「いいものを作ろう」という強い情熱がありますが、一方でマーケットの評価や収益への貢献という視点においては、改善の余地があると感じます。視聴率という指標も大切ですが、投資に対してどれほどのリターンを生み出せているか。その意識を全社で共有し、仕事のやり方そのものを変革していく必要があります。

この改革を進めることで、社員の皆さんのが今以上に外部から高く評価され、自らの仕事に搖るぎない誇りを持てるようになると信じています。私自身が様々な場所で実行してきた改革の経験から、フジ・メディア・ホールディングスの新たな価値創出に向けて深く貢献していきます。

AI時代だからこそ問われる人間の「身体性」  
IPを活用し新たなメディア領域への挑戦を  
執行と監督の共創による企業価値の最大化

社外取締役 堀内 勉



当社グループが掲げる「人々が喜びやつながりを実感できる豊かな社会づくり」を実現するためには、AIの進化が加速する中で、「人間とは何か」という根源的なところから、「価値」そのものを定義し直す必要があります。

AIと人間の知性の分水嶺は「身体性」にあります。どれほど世界のメタバース化が進んでも、人間はリアルな場での感動や交流を求める存在です。当社が企業として生き残るだけでなく、これから社会をリードしていく存在になるためには、各事業をバーチャルな場だけではなく、リアルな場において具現化していく。知性と身体性を組み合わせ、各事業を融合させながら新しい価値を提供していく——そうした場づくりがとても重要だと考えています。

そのために、メディア・コンテンツ事業のIPを活用し、新しい付加価値や体験価値をリアルに提供していく——これは既存のメディア領域を超えた挑戦であり、その実現のためには、人材育成や能力開発も必要で、これはマネジメント能力が問われる大きな課題です。マネジメントが一流でなければ、経営資源がいくらあっても会社は成長できません。マネジメントには長年の経験と、日々状況が変わる中での柔軟かつプロアクティブな対応力が求め

られます。それはまさに「身体知」が試される実践の場だと言えます。

ガバナンス改革の世界的潮流を見ると、取締役会の役割は、経営の「監督」にその主軸が置かれるようになっています。しかしながら、その中の社外取締役の役割は、単なる監督にとどまりません。会社が持続的に成長し、企業価値を高めていくためには、執行と監督が車の両輪としてお互いを支えながら駆動することが必要です。

ゴーイング・コンサーン（継続的な存在）としての当社が、金銭的な「経済的価値」と文化的な「社会的価値」を同時に創出し、社会から求められる存在になっていくためにも、執行と監督との密なコミュニケーションは欠かせません。

メディアはコミュニケーションの手段であると同時に、感動を生み出す「場」でもあるはずです。当社が、人々に新たな喜びやつながりを実感できる、意味のある価値を提供する企業であり続けられるよう、今後とも、その戦略と実行を注視してまいります。

信頼性ある「つながり」の創出で社会貢献を  
「改革アクションプラン」の目標達成に向け  
AI活用とDXで各工程の生産性・創造性の向上へ

社外取締役 稲田 雅彦



2025年5月、フジテレビのAI活用推進を担う全社横断組織「AI利活用委員会」設置に伴い、アドバイザーに就任しました。大学院でのAIの研究や大手広告代理店やベンチャーでのAI事業立ち上げにより培ってきたDXやデジタル化の知見を基に、当社の事業の川上・川中・川下それぞれの工程で生産性や収益性の向上と、革新的な事業の創出等に関わっています。

AI利活用委員会では、AI等を活用したパイロットプロジェクトを複数企画・実行し、ポートフォリオに落とし込み、事業の芽や専門人材を育てています。私も投資家や経営者目線でのアドバイスや、最新技術やベンチャーの紹介をしています。大事なのはAI等の活用を手段と捉えること、そして大きな目標を設定することです。例えば、5%や10%の向上を目指すのではなく、10倍、100倍という大きな目標、いわゆる「ムーンショット」を設定することで、初めて思考のジャンプが生まれます。また、川上のクリエイティブな領域では、AIの活用によって、従来の企画アイデアの100本ノックと同じ時間で、その10倍の「1000本ノック」を可能にします。生み出せるコンテンツの数を10倍、100倍に増やすことで、コンテンツカンパニーとしての「打席」に立つ数を劇的に増やせるでしょう。

「改革アクションプラン」では、「人々が喜びやつながりを実感できる豊かな社会づくりへの貢献」を掲げています。現代社会で「孤独」が社会課題となる中、総合メディア企業である当社グループには、信頼性のある「つながり」、ソーシャルキャピタルを再構築する役割があると考えます。旧来のマスメディアに加え、配信、イベント、グッズ、地域のネットワークを横断し、オンラインとオフラインをつないで、UGC、SNSとは違った形の信頼ある「つながり」の創出が期待されます。

起業家、経営者、投資家は、現場を細かく見る「虫の目」、全体を鳥瞰する「鳥の目」、流れを読む「魚の目」という多角的視点を持っておくべきだと考えています。さらに、時には既存の価値観を逆転させて捉える「コウモリの目」のような思考のジャンプも、今の不確実性の高い社会では欠かせません。こうした多角的な視点に加え、近江商人の「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」に、最後は、「社会よし」を加えて持続可能な事業を作る。これは私が、投資家、起業家、経営者との「つながり」から学んだ哲学です。

グループの人材の潜在能力を解き放つ  
忘我と覚悟を備えた次世代リーダーの育成  
攻めと守りの均衡を保ち持続的成長を

社外取締役 森山 進



私が当社グループの経営に参画した2025年3月から株主総会までにかけてが、最も厳しく重要な期間がありました。ガバナンス体制やコンプライアンス制度の刷新が急務となる中、私が高く評価したのは、清水社長ら執行部が様々なステークホルダーと誠実に対話を重ね、不退転の覚悟を示したことです。私は、一連の改革を「誇りを取り戻すための航海」と捉えています。緊迫した危機意識のもと、短期間で体制や制度という「箱」は整備されました。大切なのはその運用に「魂」を注入し続けることであり、その監督は私の使命だと考えています。

当社グループには、ポテンシャルの高い人材が揃っていますが、全員がその力を十分に発揮できているわけではありません。人的資本経営の本質は、こうした人材を縛る制約を排し、本来の能力を解き放つ環境を醸成することにあります。そのために「サクセッションプラン（後継者育成計画）」を策定しました。これは次期社長の育成という意味もありますが、次世代リーダー全般の発掘・育成を主眼としています。リーダーに求められるのは、業績への貢献はもとより、自分への執着を捨てて公に尽くす「忘我（decency）」や、困難に立ち向かう「覚悟」といった資質です。こうした高い良識を備えたリーダーが組織を牽

引してこそ、部下は、改革を自分事と捉え、有事の際には危機意識を持ち、日頃の行動に落とし込んで考えるようになります。

AGI（汎用人工知能）が生まれつつある局面ですが、当社グループが追求すべきは「人間による人間のための価値」です。共感力やクリエイティビティ、そして不完全さを愛する心。こうした人工知能には代替できない人間特有の価値こそが、これからの中では希少価値となります。グループ横断的な「つながり」を強化し、多様な才能の掛け算によって企業価値の最大化を図ります。

私は社外取締役として、執行が中長期の企業価値向上のために最善を尽くしているか、株主と利益相反を起こしていないか等を監督していきます。海が穏やかになれば船のスピードも上がります。会社の10年後を高い解像度で想像し、目指す姿にたどり着くために今何をすべきかを踏まえて戦略を立てていく。攻めと守りの均衡を保ち、目的地へ向けて確かな航跡を描けるよう、マリーナの「管制塔」から建設的なコミュニケーションを継続していきます。

制度や仕組みを作つて終わりではない  
コンプライアンス改革は始まつたばかり  
魅力あるコンテンツを作る模範的存在に

社外取締役 花田 さおり



外資系多国籍企業では15年ほど前には、契約書に人権の尊重やコンプライアンスに関する条項が盛り込まれていました。日本政府も「『ビジネスと人権』に関する行動計画」を発表して責任ある企業行動を促しており、日本企業もここ5年くらいで大差がない程度になってきましたが、まだ企業によって意識にばらつきがあります。当社もフジテレビにおける事案はもちろんのこと、これまでの教訓をもとに抜本的な改革を進めています。

インターネットの登場で、報道などの情報発信によって人権が侵害される場合、一瞬で拡散した情報が、いつまでも消えずに残る時代になりました。報道が事実でも出し方によって不適切と捉えられることがあるため、慎重になる必要があります。特に注意すべきは、コンテンツ・メディア企業としての根幹である表現の自由と人権の尊重の両立です。面白さを優先して人権は二の次はもはや許されません。また、情報が容易に共有される現代において、不祥事は隠し通せるものではありません。万が一、人権侵害が発生してしまった場合は、それを真摯に受け止め、透明性を持って世の中に示す機会とすべきです。特に、清水社長をはじめ執行の皆さんか、問題に真正面から取り組み、適切な時期に公表するという姿勢で臨んで

いる点は、新体制となって大きく変わったガバナンスの意識の表れだと強く感じています。

「改革アクションプラン」で計画していた制度や仕組みは一通りでき、「フジ・メディア・ホールディングス グループ人権方針」を改め、グループ通報窓口を設置するなどして、国内でも先進的な体制ができます。もっとも、運用はまだ始まつたばかりです。制度を作つて終わりではなく、常にリスクがあるという前提に立つて、今後も被害をどう減らすか、万が一の際には迅速に救済できるかという観点から問題点を指摘し、実効性を高める改善を継続的に行っていかなければなりません。

人的資本経営については、人材こそ当社グループの成長の基盤であり、魅力的なコンテンツを作り出すために、多様な才能と専門性を持つ人材が安心して気持ちよく働ける環境整備は必須です。裁量労働制の適切な運用や教育機会の平等、そして外部のフリーランスや制作会社も含めたバリューチェーン全体での労働環境の改善は喫緊の課題です。人権を二の次にすることなく、面白くて魅力あるコンテンツを作る、コンテンツ・メディア分野を先導する存在になってほしいと願っています。

「信頼性」と「先導性」を取り戻し  
放送・通信・リアルをつなぎ統合メディア化  
共創で未来をつくるコンテンツカンパニーへ

社外取締役 石戸 奈々子



テレビ局を中心とするメディア企業である当社には、社会のインフラたる「信頼性」と、未来を切り拓く「先導性」からなる強い「公共性」が求められます。「信頼性」は深く語るまでもなく、ガバナンス強化とリテラシー教育を通じて丁寧に取り戻していく必要があります。一方で、フジテレビは本来、新しい価値を創造する「先導性」に強みを持つ会社だったはずです。この先導性を取り戻し、社会の閉塞感を打破するメディアへと進化していくことが、フジ・メディア・ホールディングスに今、与えられた重要な使命だと考えています。

今後のメディアの在り方としては、放送、通信、リアルの3つを組み合わせた「統合メディア化」が重要なポイントだと考えます。従来の放送局という枠を超えて、配信、SNS、都市空間と連動した体験として、広く深く社会とつながる存在となるでしょう。

生成AIやデータといったテクノロジーの活用も不可欠です。フジ・メディア・ホールディングスはこれを積極的に用いて制作の効率化やデータドリブンなコンテンツ創出を推進し、AIと人間が協働する未来のメディアモデルをいち早く提示できる可能性があります。

「改革アクションプラン」で示す、「真のコンテンツカン

パニー」とは、単に番組やIPを作る会社ということではなく、IPを起点にしながら、放送、通信、リアルの多様なアセットを活用し、全メディア、全世界へ展開することで、社会とともに新しい文化を生み出し続けるプラットフォームのような企業だと考えます。作品がイベントや体験となり、世代・地域を超えて文化的な波及力を持つことが重要です。

実現に向けては、①IPを生み出す基盤、②メディアを横断する基盤、③視聴者・生活者を含む多様なパートナーとの共創の基盤、という3点が重要です。

私も共創の実践経験を活かし、「信頼性」という変わるべき公共性を基盤とし、人々が新しいメディア構築に参加できる共創のエコシステムづくりや、専門人材の育成・環境整備などに貢献していきます。

# グループ改革に向けた取り組みの進捗

## 「改革アクションプラン」の策定と取り組み

当社は、フジテレビにおける人権・コンプライアンスに関する事案を受け、2025年3月31日の「人権・コンプライアンスに関する対応の強化策」公表以降、速やかかつ着実に対策を講じてまいりました。同年4月30日には、役員指名や意思決定プロセスの透明性向上等のガバナンス改革、人権・コンプライアンスの意識向上や体制強化を含む具体策を改めて公表し、グループ全体で全力を挙げて抜本的な改革に取り組んでおります。こうした一連の取り組みを踏まえ、当社では、2023年5月に公表した「中期グループビジョン2023」に代わる新たな経営指針として「改革アクションプラン」を策定いたしました。本プランは次期「中期グループビジョン」に先行するものとして位置づけ、人権の尊重を最優先とした上で、人材の価値を最大限に引き出す人的資本経営の推進、事業改革を通じた成長戦略の促進及び資本収益性の向上により、当社グループの中長期的な企業価値の着実な向上を目指します。その上で、成長分野への資源集中や事業ポートフォリオの最適化、キャッシュの創出と戦略的な資本活用による積極投資・株主還元を推進します。さらに、役員指名プロセスの透明性・独立性向上やグループ全体のリスク管理強化などガバナンスを徹底し、経営品質の向上にも取り組みます。「社会的責任」と「収益成長力」の両立のもと、グループ一体で新たな成長企業へと進化し、ステークホルダーの皆様とともに安心して歩み続けられる企業を目指してまいります。

「改革アクションプラン」については、業績回復の状況を適切に見極めつつ柔軟にアップデートし、準備が整い次第、次期「中期グループビジョン」として改めて公表する予定です。引き続き、役員・社員ともに強い決意を持って改革と成長の実現に取り組んでまいります。

## 「改革アクションプラン」～エグゼクティブサマリー～

(2025年5月16日公表)

### 1 人的資本経営の推進

#### 人的資本経営の推進

- 人権ファーストのもと長く安心して働ける職場環境を整備
- 実践的かつ体系的な研修・ガイドラインの策定と徹底
- ビジネスマインドを持った人材育成・獲得、多様な人材の活躍促進

#### フジテレビの心理的安全性確保

- 企業風土の一新に向け、編成局・バラエティ制作局等の組織を解体・再編、コーポレート機能・部門を集約・強化
- 社長直轄のサステナビリティ経営委員会を設置
- 人権デューディリジェンス、人権教育研修を継続的に実施

#### 経営指標による実効性確保

- 人的資本投資額、エンゲージメントスコアや従業員満足度等を経営目標指標に反映し、責任ある変革を確実に実現へ

### 2 “攻め”の事業改革

#### フジテレビ抜本的改革・成長戦略

- フジテレビは真の「コンテンツカンパニー」への進化を目指す
- 事業部門の明確な分立・連携でIP価値最大化へ
- IP強化・コンテンツのサプライチェーンへの戦略的投資を推進
- 映画・アニメ等の増強、配信領域での投資・販路拡大
- コンテンツ単位での管理体制及び投資効率をKPIとして運用

#### 事業ポートフォリオ改革

- 収益性向上に向けた非効率・不採算部門の見直し、成長期待分野や競争力を有する領域への経営資源の集中
- 生成AI等の積極活用・DX強化でコンテンツ力を飛躍的に向上
- 都市開発・観光分野は戦略的投資の実行により継続成長を促す

### 3 中長期的な価値創造に向けた資本の最適化

#### 投資促進に向けたキャッシュ創出

- 政策保有株式3年以内に1,000億円超を売却へ
- 2027年度末までに純資産の15%未満とし、さらなる縮減へ
- 営業キャッシュ・フローの拡大に加え、柔軟な有利子負債活用も

#### 成長投資

- 人的資本投資・DX投資の拡充で競争力・収益性を向上、成長分野への投資・新規開拓により中期的な利益拡大へ
- 5年間で2,500億円規模を想定

#### 資本効率の改善・株主還元の強化

- 業績回復を前提に、大規模な自己株式取得を実施へ
- 2029年度までに1,000億円超\*を想定 \* 2025年9月に2,500億円規模へ引き上げ
- 特殊要因を除き連結配当性向50%目途に安定的な配当実施
- 業績の向上及び収益性の改善により、ROE8%以上を目指す

### 4 ガバナンス重視経営への転換

#### 独立性・客觀性の高い意思決定体制・プロセスの導入

- 過半数が独立社外取締役の指名・報酬委員会設置
- 2026年6月に指名委員会等設置会社への移行を検討へ
- 取締役会議長を独立社外取締役が務められるよう定款変更へ
- サクセションプランの策定に着手
- 取締役報酬はエンゲージメントスコア等の経営指標と連動へ
- 役員定年制・在任期間制限規定を導入
- 相談役・顧問制度を廃止

#### 強固なリスク管理体制

- 独立社外取締役と外部有識者で構成するリスクポリシー委員会を設置し、重要リスクをグループ横断で監督

## 1 人的資本経営の推進

2025年5月16日公表 改革アクションプランの内容

### 人的資本経営の推進

グループの多様な「価値」を生み出す源泉=「人」であるという基本に立ち返り、人権ファーストのもと人的資本経営を推進

▶ 誰もが自らの能力や個性を最大限に發揮し、長く安心して働くよう職場環境を整備

- ・人権・コンプライアンスの理解を深化させ、コンテンツ制作をはじめあらゆる業務プロセスに組み込む

- ・視聴者やユーザー、広告主の皆様に信頼されるコンテンツ作りを実現

▶ 実践的かつ体系的な研修及び明確なガイドラインの策定と徹底

- ・役員・社員すべてが人権・コンプライアンスを自らの行動指針として主体的に理解・実践できる組織風土を築く

▶ ビジネスマインドを持った人材の育成・獲得、多様な人材の活躍促進

- ・外部人材の積極的な採用や交流、リスクリングの促進やスキルアップ研修等の充実化

### フジテレビの職場における「心理的安全性」の確保

企業風土の一新に向け、組織をダイナミックに再編

▶ これまでの組織風土形成に直結していた編集局やバラエティ制作局等の組織を解体・再編

▶ 法務、コンプライアンス、総務、人事等のコーポレート機能を集約・強化

社長直轄の「サステナビリティ経営委員会」を設置

▶ 社長を委員長、各局長を委員とする全社横断組織で、経営の意思決定に常に人権方針が反映される仕組みを構築。外部専門家

- を招聘し、モニタリングを強化

人権デューディリジェンス及び役員・社員への人権教育研修プログラムの継続的な実施

### 経営指標による実効性確保

人的資本投資額、エンゲージメントスコアや従業員満足度のほか、人権・コンプライアンスへの理解度を数値化して経営目標指標に反映

▶ 進捗状況を継続的に可視化し、開示

▶ 達成度を役員報酬と連動させ、責任ある変革を確実に実現

グループ全体で人権・コンプライアンス意識を高め、企業文化を再構築いたします。長時間労働やハラスメントなど従来の制作現場の問題に真摯に向き合い、やりがいを持って働くことのできる職場を実現してまいります。

### これまでの主な進捗

#### グループ人権方針の改定

人権尊重へのさらなる意識向上と体制の充実を図るため、2025年9月に「フジ・メディア・ホールディングス グループ人権方針」を改定しました。改定版では、国内外で高まる人権意識・潮流を反映し、国際基準により合致した内容とし、人権尊重の姿勢を具体的に示しています。

#### 「グループ人権方針・改定版説明会」の開催

改定したグループ人権方針について、外部専門家を交えて説明会を開催しました。説明会では、改定に至った経緯や目的、国際的な人権基準への対応などを解説した上で、広告・番組での差別表現から建設現場でのトラブルまで、メディア・コンテンツ事業、都市開発事業それぞれの架空の事例をもとにケーススタディを行いました。当日はオンラインで、グループ各社の540人以上の役職員が参加し理解を深めました。



グループ人権方針・改定版説明会

#### 「FMH グループ通報窓口」の設置

グループ人権方針の理念に基づいた「苦情処理メカニズム(グリーバンスマカニズム)」として機能させ、人権及びコンプライアンス体制強化を図る目的で、外部弁護士による「FMH グループ通報窓口」の設置が2025年7月の取締役会で承認され、8月から窓口の運用がスタートしました。当窓口はグループ各社の役職員だけでなく、取引先など社外のステークホルダーが直接外部の弁護士に違反行為を通報・相談できます。

#### フジテレビ「サステナビリティ経営委員会」設置

人権尊重の徹底やフジテレビの未来を見据えた人的資本経営戦略の推進を含む「サステナビリティ経営」の実現に向けて、中長期的かつ持続的な企業価値向上の視点を踏まえた全社横断的な議論を行うため、フジテレビ代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ経営委員会」を設置しました。この委員会は、フジテレビが、フジテレビで働く全ての人や社会のあらゆるステークホルダーの方々に真摯に向き合い、企業理念を再定義して企業価値を向上させていくための改革を主導します。

#### フジテレビ「エンゲージメントサーベイ」実施

フジテレビは、より良い職場環境の実現と、社員一人ひとりの働きがい向上を目指し、全社員を対象に2025年10月から「エンゲージメントサーベイ」を開始しました。サーベイは月1回、簡単なアンケート形式で行われ、社員の状態をリアルタイムに把握し、洗い出した課題について迅速な改善につなげることで職場の心理的安全性のさらなる向上を目指します。

## 2 “攻め”の事業改革

## 2025年5月16日公表 改革アクションプランの内容

## フジテレビの抜本的改革・成長戦略

フジテレビは真の「コンテンツカンパニー」への進化によりグループを力強く牽引する中核エンジンへ  
▶ 事業部門の明確な分立と戦略的連携により、既存IPの価値最大化、新たなIPの創出サイクルを実現



- ▶ IP開発・取得・育成の加速と、コンテンツのサプライチェーンに対する戦略的な投資を推進
- ▶ 映画・アニメ等のコンテンツビジネスを重点的に増強
- ▶ 成長期待の高い配信領域での投資・販路を拡大、外部プラットフォームとの連携も模索
- ▶ 管理体制を地上波・配信などメディア単位からコンテンツ単位にし、実効的な運用を実現
- ▶ コンテンツの投資効率もKPIとして位置づけ積極的に活用

## 事業ポートフォリオ改革

収益性向上に向け、非効率及び不採算部門を見直し

- ▶ 不採算部門・事業・資産等を精査し構造改革を断行
- ▶ グループでより効率的な制作体制を構築、制作能力の強化を図る

中長期的な成長が期待できる分野や競争力を有するビジネス領域に経営資源を集中的に投下

- ▶ コンテンツIP開発・取得、配信関連ビジネスへも注力
- ▶ 海外を含め販路を拡大

市場性を加味して中期的な投資対象及び投資額を検討

生成AIをはじめ先端技術の積極活用・DX強化により、グループのコンテンツ制作力・開発力・展開力を飛躍的に向上

- ▶ 映像エフェクトの高度化、コンテンツ価値の多角的なデータ解析やマーケティング強化、プロセス効率化を実現へ

都市開発・観光分野では戦略的な投資を実行し、継続的な成長を促す

- ▶ 財務健全性に配慮しつつ、多様なアセットへの投資を継続し、観光分野では旺盛なインバウンド需要を取り込み、成長を加速

地上波広告の構造的な収益減が続くフジテレビを抜本的に改革し、メディア・コンテンツ事業の成長戦略を加速させ、新たな飛躍を実現させてまいります。併せて事業ポートフォリオ全体の改革も推進してまいります。

## これまでの主な進捗

## 事業における重点取り組みテーマの設定

## メディア・コンテンツ事業

## テレビ放送の収益改善

- 番組コンテンツの価値向上へ、お客様（生活者・広告主）の声を反映できる体制整備を推進。データを活用したコンテンツ評価の導入等により投資判断の質の向上も目指します。
- テレビ広告市場が縮小しても収益を確保するため、DX・AIの企画・制作への活用、制作プロセスの効率化に加え、セグメント全体での機能再編による体制強化を図ります。
- IPのバリューチェーン全体を事業領域と捉え、新規開拓・M&A等の投資を推進します。
- 収益の源泉となるオリジナルIPの創出体制を強化。販路の拡大・グローバル展開を強化します。

## 放送・メディア事業の収益性強化

マーケット全体が成熟し市場規模が漸減する中でも、収益拡大・利益率向上を目指します。

- 1 コンテンツの広告価値・顧客価値の向上を通じた収益拡大
- 2 制作プロセス効率化やコスト構造見直しによる利益率改善

## 都市開発・観光事業

## ポートフォリオ見直しによる資本効率の向上

- 戦略的なアセットマネジメントを通じ、より資本効率を高めるポートフォリオを目指します。
- 新タイプのホテル・リゾート開発を推進し、資本効率の向上に資する非保有型のオペレーション事業も強化します。

## 特徴のある新規領域の拡大

- 体験型エンターテインメント（LBE: Location Based Entertainment）等、特徴のある新規領域の開拓を検討します。

## 両セグメントの連携で目指す提供価値

「リアル」の場を通じて、“体験”、“つながり”、“共創”的価値を創出します。



コンテンツ×リアルでの新たな“体験価値”的創造

「場」を通じたファンダム・コミュニティ（“つながり”）の形成

グループ内外のクリエイター・パートナーとの“共創”拠点の拡大

### 3 中長期的な価値創造に向けた資本の最適化

2025年5月16日公表 改革アクションプランの内容

#### 投資促進に向けたキャッシュの創出

政策保有株式については、3年内に1,000億円超を売却へ。

2027年度末までに純資産の15%以内とし、さらなる縮減を目指す

メディア・コンテンツ事業での事業収益性の改善や構造改革、運転資金の見直しなどにより営業キャッシュ・フローの増加を目指すとともに、有利子負債の活用についても財務健全性を確保しつつ柔軟に検討

#### 業績回復とさらなる成長のための投資

風土改革に向けた環境整備、人材強化などの人的資本投資

働き方の効率化及びデジタル化に向けたDX投資の拡充

IPコンテンツ事業、プラットフォーム事業、都市開発事業、観光事業など成長が見込まれる分野への集中的な投資や新規領域開拓を行い、中長期的な利益の拡大を目指す

5年間で2,500億円規模の投資を想定

#### 資本効率の改善・株主還元の強化

業績回復を前提に、大規模な自己株式取得を実施へ。

2029年度までに1,000億円超の自己株式取得を想定

特殊要因を除き連結配当性向50%を目指す

安定した高い水準の配当を実施

#### キャピタルアロケーションの考え方

バランスシートの見直しと戦略的活用により成長投資及び株主還元を推進

⇒ROE8%以上の達成を目指し、PBRの上昇につなげる

(注)詳しくは、20ページの「資本収益性の向上に向けた取り組み」をご覧ください。

業績の向上及び資本収益性の改善により、  
ROE8%以上の達成を目指す

中長期的な企業価値の向上に向けて、速やかに最適な資本構成を実現してまいります。

#### これまでの主な進捗

##### キャピタルアロケーション施策のアップデート

###### キャッシュの創出

###### 政策保有株式

2025年5月発表

3年内に1,000億円超の売却

2025年9月発表

■2025年度上期で、既に約494億円を売却  
■2027年度までのできるだけ早期に  
合計1,000億円超を売却、その後も縮減を継続

###### 事業・アセット

2025年9月発表

■収益モデルの変革、収益性の底上げに向け  
事業の整理・保有アセットの一部売却

2025年11月発表

■再編に速やかに着手し、  
一部は2026年度までに実行

###### 現預金・有価証券

2025年5月発表

■各資産水準を精査

###### 有利子負債の活用

2025年5月発表

■中長期的な財務の健全性、最適な資本構成や  
資本コストを意識して活用・運用

2025年9月発表

■最大で自己資本比率50%を目指しに借入拡大

###### 営業キャッシュ・フロー

2025年5月発表

■フジテレビの広告収入の回復と、既存事業の利益率  
改善等により一定の営業キャッシュ・フロー確保

###### キャッシュの活用

###### 成長投資

2025年5月発表

■資本コストを意識し、成長分野の拡大、  
既存事業の強化、新規事業の開拓等に注力  
■多様な人材の定着・育成、デジタル化を推進  
■5年間で2,500億円規模を想定

2025年9月発表

■さらに長期的には累計で4,000億円規模の  
成長投資枠を検討

###### 自己株式取得

2025年5月発表

■業績回復を前提に今後5年間で  
1,000億円規模の大規模な自己株式取得を想定

2025年9月発表

■2029年度までの自己株式取得の目標を  
2,500億円規模に拡大  
■その後も自己株式取得等を通して、自己資本を  
適切な水準にコントロールしていく

2025年11月発表

■今後1年間で500億円の取得開始を決定

###### 配当

2025年5月発表

■特殊要因を除き、連結配当性向50%を  
目途とする安定的な配当を継続

2025年11月発表

■1株当たり年間配当の下限を50円に設定。  
利益向上と継続的な自己株式取得により  
1株当たり配当額の増加を目指す

## 4 ガバナンス重視経営への転換

### 2025年5月16日公表 改革アクションプランの内容

#### 独立社外取締役過半数による「指名・報酬委員会」設置

過半数が独立社外取締役の指名・報酬委員会を2025年6月に設置し、役員選任プロセスや報酬制度の透明性を確保

- 取締役候補者選任に関する審議、候補者案を取締役会に答申する役割を担うとともにサクセッションプラン（後継者育成計画）の策定を行う
- 取締役報酬は、意識改革に向けた責任を明確にするためエンゲージメントスコアなどの経営目標とも連動させるほか、株式報酬の比率を高める

取締役会議長を独立社外取締役が務めることができるよう定款を変更する

- |                 |                 |                |              |
|-----------------|-----------------|----------------|--------------|
| <b>指名・報酬委員会</b> | ・過半数が独立社外取締役    | ・候補者案を取締役会に答申  | ・経営目標連動報酬の検討 |
|                 | ・取締役候補者選任に関する審議 | ・サクセッションプランの策定 | ・株式報酬比率の最適化  |
- (注)2026年6月に指名委員会等設置会社への移行を検討

#### サクセッションプラン（後継者育成計画）の策定

公正かつ透明性の高い経営の後継者選定のため、6月までにサクセッションプランの策定に着手

- 事業の継続性と持続的な成長を確保する観点から、次世代を担う経営人材を長期的かつ計画的に育成し、時代の変化や経営リスクに対応できる経営者を育てる
- 組織としての競争力を維持・向上させ、多様なスキル・経験を提供する計画的な育成プログラムの構築を目指す。当該プランの策定・運用は指名・報酬委員会が行う

#### 役員定年制・在任期間制限規定の導入

2025年4月に常勤役員の定年制・社外役員の在任期間制限規定を導入

2025年6月に相談役・顧問制度を廃止

- 特定の者に長期間権限が滞留しない仕組みを構築

#### リスクポリシー委員会の設置

経営刷新小委員会を発展的に解消し、独立社外取締役と外部有識者で構成するリスクポリシー委員会を設置

- 人権をはじめとする重要リスクをグループ横断で監督
- 客観的な視点から、リスクの抽出・評価・方針策定を行い、取締役会による執行部への牽制・監督機能を強化

役員指名において独立性、客観性の高い意思決定体制・プロセスを導入するとともに、グループとしてより強固なリスク管理体制を構築するなど、経営監視機能の強化に取り組んでまいります。

### これまでの主な進捗

#### 独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会の設置

2025年6月に「指名・報酬委員会」を設置しました。同委員会の構成は、独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長を務めており、委員会としての独立性を確保しております。同委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役・執行役員の選解任、報酬の決定、後継者育成計画等について独立・客観的な観点から審議し、取締役会への答申を行います。

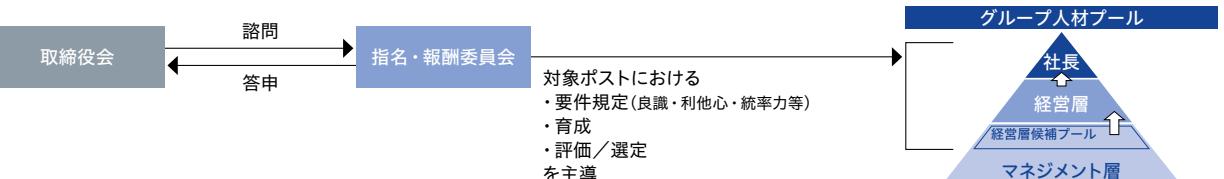
#### 独立社外取締役が取締役会議長を務めることができるよう定款変更の実施

2025年6月に開催された第84期定時株主総会（以下、株主総会）で定款の変更が承認され、取締役会の議長を独立社外取締役が務めることも可能になりました。

#### サクセッションプラン（後継者育成計画）の策定

2025年12月に開催された指名・報酬委員会において、代表取締役社長のサクセッションプランを策定しました。

本プランにおいては、代表取締役社長、経営層、並びに経営層候補となる人材プールに求められる要件を定めております。当該要件には、一般的なリーダーに求められる統率力に加え、当社が認定放送持株会社として担う放送の公共性を重視し、社会的責任を全うする基本理念を踏まえ、良識、利他心等の資質を含んでおります。



#### 役員定年制・在任期間制限規定の導入・相談役・顧問制度の廃止

2025年4月に「役員定年制」と「社外取締役の在任期間制限」を導入しました。加えて、6月に開催された株主総会で相談役制度の廃止についての定款の変更が承認され、併せて顧問制度も廃止し、特定の者に長期間権限が集中しない仕組みが確立しました。

#### リスクポリシー委員会の設置

2025年7月に「リスクポリシー委員会」を設置しました。外部有識者を含む委員4人が選任され、客観的な視点でリスクやリスク対応への評価を行うとともに、取締役会による執行部への牽制・監督機能を一層強化することで、リスク耐性の高い経営体制の構築を目指します。



## 「再生・改革に向けた8つの強化策」について

フジテレビは、人権・コンプライアンスに関する事案において、第三者委員会より「ハラスメントに寛容な企業体質」と指摘されました。社内的一部に「楽しくなければテレビじゃない」を過度に重視した風土が根付いていたことを心より反省し、同質性・閉鎖性・硬直性を指摘された社内風土を一新する具体的な方策として2025年4月に「8つの強化策」を定め実行しています。自らに高い基準と覚悟を課し、改革の歩みを一層加速させながら、搖るぎない企業文化の再構築に向けて、強い決意で取り組んでまいります。



コーポレート本部  
コンプライアンス推進局 局長  
**吉田 優子**

コンプライアンス推進局は、フジテレビが人権を尊重する企業として再生するためのリード役を担っています。現場とのコミュニケーションの重要性を日々強く感

じる中で、ルールを押し付けるのではなく、コンプライアンスの大切さを丁寧に伝え、理解してもらうことが基本と考えています。最近は上司に言いにくかったことも含めて声を上げやすい空気が醸成されつつあり、心理的安全性の高まりを感じるという声が寄せられるようになりました。「人とコンテンツ制作を大切にする会社」という新たな方針のもと、問題を“自分ごと”として捉え行動するという意識が根付いてきているからだと思います。社員だけでなく、派遣や業務委託のスタッフからの、ハラスメント防止やコミュニケーション改善など、未然に防ぐための前向きな相談も増え、現場と双方で話し合う機会も増えています。

また、過去に遡る事案であっても、ご相談があれば弁護士を交えてしっかり対処するようにしています。その方の人生がかかっていますから。信頼をしていただける相談窓口として、悩んでいる方がいる限り、これからも一つ丁寧に向き合っていきたいと考えています。

## フジテレビの再生・改革に向けた8つの強化策

(2025年4月30日公表)

## 人権・コンプライアンス意識向上・体制強化

## 1 人権ファーストを徹底する仕組みを作ります

役員、社員ともに人権意識が希薄であるとの指摘に対応するため、人権ファーストを体現する組織体制にします。取締役会の下に、独立性の高い社外出身の取締役がトップの「リスクポリシー委員会」を設置し、人権リスクを含む執行側のリスク対応全般を監督する仕組みを導入します。また、「サステナビリティ経営委員会」を設置し、外部アドバイザリーボードによる助言を踏まえつつ、日々の経営の意思決定に常に人権方針が反映され、人権デューディリジェンス(人権DD)が適切に継続される仕組みを作ります。

## 2 人権侵害、ハラスメント被害者を守り抜きます

社内のコンプライアンス部門や相談窓口の信頼性を強化するための対策を講じます。従来の相談窓口を見直し、第三者委員会からの指摘と助言のもと、外部弁護士が直接相談を受け付ける窓口を新設します。また、臨床心理士によるメンタルサポートを受けられる体制を整備した上で、わかりやすく周知し、幅広い相談に応えます。コンプライアンス部門の体制強化と人員増強も行い、より声を上げやすい、相談しやすい、心理的安全性の高い組織を構築します。

## 3 コンプライアンス違反への厳正な処分を行います

一部の事案において、違反に対して適切な処分が行われていなかったことを真摯に反省し、賞罰審査委員会における処分決定のプロセスに、外部専門家の知見を取り入れて改善します。また処分の内容をインターネットに掲示し、“見える化”を徹底、全ての社員に当事者意識を促し、再発防止とコンプライアンス意識の浸透を図ります。

## 4 危機・リスクを減らす仕組みを導入します

平時から、コンプライアンス担当役員直下にフジテレビにおけるリスクを日常的に特定・評価し、危機を未然に防止するための「リスク評価・対応チーム」を新設。また重大な経営リスク発生時には全社横断的な「リスク対応コントロールセンター」を立ち上げ、必要に応じ弁護士・メディアアドバイザー・医師など外部専門家の意見を直ちに取り入れができる体制とし、密室・少人数での誤った判断を防ぎます。

## ガバナンス改革・組織改革

## 5 編成・バラエティ部門を解体・再編、アナウンス室を独立へ

社内的一部に「楽しくなければテレビじゃない」を過度に重視した風土が根付いていたことを重く受け止め、編成局、バラエティ制作局などの制作部門の組織を解体、再編します。また編成・制作がキャスティングをする側、アナウンサーがされる側、という従属的な関係性が問題を生んだと認識し、アナウンス室を編成・制作部門から独立させます。番組との調整役を果たす「コーディネーター制度」を創設し、番組への起用方法、マネジメントの流れを見直します。

## 6 役員指名の客観性・多様性・透明性を確保します

役員の指名プロセスや人材配置の透明性が低かったことを認識し、相談役・顧問制度を廃止するとともに、役員定年制を厳格化し、在任期間の上限を設定いたします。以上の施策によって、特定の個人に長期間権限が滞留しない仕組みを構築します。また、次世代の経営人材を育成するためのサクセションプラン(後継者育成計画)を導入し、事業の継続性及び持続的な成長を実現していきます。

## 7 女性比率UPと若手登用で多様性を実現します

男性優位構造が思慮に欠けた経営判断やハラスメントに対する感度の低さを招いたとの指摘を重く受け止め、人材に多様性を確保することを重視します。女性役員は30%に達しましたが、取締役の女性比率を継続して3割以上とします。管理職の女性比率も1年以内に3割にします。女性リーダーの育成に加え、若手も積極的に登用しながら、中堅若手社員も安心して自由な意見を発信できる環境を整え行動指針を見直します。

## 8 公共性と責任を再認識し、企業理念を見直します

「楽しくなければテレビじゃない」から脱却し、放送法の原点に立ち返り、公共性を持って社会に貢献できる企業となり、社会の公器としての役割を果たします。取締役会が責任と覚悟を持って人権尊重意識の定着、人権侵害リスクの特定と予防・是正のため不断の取り組みを推進し信頼を取り戻します。「リブランディング」では中堅若手の声を吸い上げ、内外のステークホルダーとの対話を通じ企業理念を見直します。策定プロセスも、視聴者・国民の皆様へ詳細に発信します。

## 1 人権ファーストを徹底する仕組みを作ります

役員、社員ともに人権意識が希薄であるとの指摘に対応するため、人権ファーストを体現する組織体制にします。取締役会の下に、独立性の高い社外出身の取締役がトップの「リスクポリシー委員会」を設置し、人権リスクを含む執行側のリスク対応全般を監督する仕組みを導入します。また、「サステナビリティ経営委員会」を設置し、外部アドバイザリーボードによる助言を踏まえつつ、日々の経営の意思決定に常に人権方針が反映され、人権DDが適切に継続される仕組みを作ります。

### 2025年4月30日公表 フジテレビの強化策の内容

- 独立性の高い社外出身の取締役をトップとする「リスクポリシー委員会」を取締役会の下に新設
- 外部専門家を招聘しモニタリング強化、「サステナビリティ経営委員会」を新設
- 再生・改革に向けた全社アンケート(匿名)・個別調査
- 人権教育研修プログラムの実施
- 社員・取引先との「対話」を拡大
- 役職員様々なレイヤーでの「議論」

### これまでの取り組み 2025年11月時点

#### 「サステナビリティ経営委員会」の議論加速

- 外部アドバイザリーボードである3名の有識者の助言を踏まえ、社長直下の委員会を定期的に開催
- 「人権」「人的資本経営」「リブランディング」「気候変動・環境」のプロジェクトが始動
- 人権プロジェクトが「対話」や「傾聴」について学習
- 人的資本経営プロジェクトが人材配置や育成等の課題を洗い出しサステナビリティ経営委員会に中間報告
- リブランディングプロジェクトが新たな価値創造のため社内アンケートを実施
- 気候変動・環境プロジェクトが短期・長期的な視点で実行すべき施策を議論
- 「サステナビリティ行動規範」策定

#### 人権教育研修プログラムの実施

- ハラスメント・人権に関する研修や対面グループ研修
- 当事者団体とのステークホルダーエンゲージメント
- ジェンダー課題解決のための研修プログラム



#### フジテレビの未来に向けた意見箱

- 社内イントラネット上に設置
- 再生・改革に向けた全社アンケート(匿名)・個別調査
  - 具体的な解決に向け、議論などを継続
- 社員・取引先等ステークホルダーとの「対話」を拡大
  - 広告主の関連団体にて再生・改革の取り組み説明
  - 広告主の皆様からの取り組みに関する質問に回答。対話も実施
  - グループ人権委員会でフジテレビの取り組みを社長が報告
  - 広告主、金融機関などの対話を継続
- 「フジ・メディア・ホールディングス グループ人権方針」改定に積極的に関与
  - グループ人権方針の改定案について、社内のあらゆる階層で議論し、意見を提出

## 2 人権侵害、ハラスメント被害者を守り抜きます

社内のコンプライアンス部門や相談窓口の信頼性を強化するための対策を講じます。従来の相談窓口を見直し、第三者委員会からの指摘と助言のもと、外部弁護士が直接相談を受け付ける窓口を新設します。また、臨床心理士によるメンタルサポートを受けられる体制を整備した上で、わかりやすく周知し、幅広い相談に応えます。コンプライアンス部門の体制強化と人員増強も行い、より声を上げやすい、相談しやすい、心理的安全性の高い組織を構築します。

### 2025年4月30日公表 フジテレビの強化策の内容

- 従来の相談窓口に加え、外部弁護士に直接相談できる人権救済窓口を設置
- わかりやすい“相談フロー”や具体的な進め方や手続きなどを丁寧に説明する場を設ける
- コンプライアンス推進室を局に変化
- ハラスメント防止に関する規程の改定
- カスハラ対策をマニュアル化
- 「会食・会合ガイドライン」の策定



### これまでの取り組み 2025年11月時点

#### 従来の相談窓口に加え、外部弁護士が直接相談を受け付ける人権救済窓口を設置。社内周知も完了

- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえ、客観性・独立性・匿名性が担保された運用体制開始
- 相談窓口につながるQRコードをドラマ・バラエティの台本全てに掲載
- フジテレビコンプライアンスガイドライン等改定
  - コンプライアンスガイドラインを見直し、ハラスメント処分厳正化・カスハラにも新たに言及
  - グループ人権方針と連携強化等の強化策を決議
  - 取締役会に上程し承認、改定。ウェブサイトでも開示
  - リスク管理規程の策定に伴い、ガイドラインも改定
- 「会食・会合ガイドライン」運用継続
  - 「性別・年齢・容姿等での選定禁止」を明文化したガイドラインを策定・周知完了。新体制移行後も継続を各部署で確認
  - コンテンツ事業局作成の会食申請アプリを利用する部局拡大

#### コンプライアンス推進局の権限強化

- 従来のコンプライアンス推進室はコンプライアンス推進局とし、人員を増強。人権DDの対話、救済窓口、人権リスク対策、研修を一貫して担うコンプライアンス推進部を新設。また、社内での発言力やイニシアチブ・影響力を強化
- コンプライアンス推進部を中心に社内外から寄せられる各種相談や、過去の事案についても順次対応中
- 全社員・常駐スタッフ対象に実施したアンケートを受け事案を分類、外部弁護士によるヒアリング
- 「誹謗中傷対策チーム」も体制強化
  - 主導するコンプライアンス推進局SNS対策部の体制強化
  - 新体制で、社内横断の誹謗中傷対策メンバーを増強。アナウンサーへの誹謗中傷対策をさらに強化
- カスタマーハラスメント対策をマニュアル化
  - カスハラ基本方針の策定。取締役会で決議・開示

### 3 コンプライアンス違反への厳正な処分を行います

一部の事案において、違反に対して適切な処分が行われていなかったことを真摯に反省し、賞罰審査委員会における処分決定のプロセスに、外部専門家の知見を取り入れて改善します。また処分の内容をインターネットに掲示し、“見える化”を徹底、全ての社員に当事者意識を促し、再発防止とコンプライアンス意識の浸透を図ります。

#### 2025年4月30日公表 フジテレビの強化策の内容

- ハラスメント加害者の処分厳正化
- コンプライアンス処分や社内掲示の透明化
- コンプライアンス案件の報告の厳格化
- 「ハラスメント根絶宣言」を全社に展開
- 厳格な経費ガイドラインを策定
- 経費の不正利用者への処分発表



#### これまでの取り組み 2025年11月時点

##### ハラスメント加害者の処分厳正化

- 多様性を考慮した賞罰審査委員会メンバーの見直し
- 複数の外部弁護士の意見を取り入れ、加害者の処分基準を明確化し、厳正に評価。
- 取締役会でハラスメント規程を改定
- フジテレビコンプライアンスガイドライン改定。

##### コンプライアンス処分や社内掲示の透明化

- 処分の内容をインターネットに掲示

##### コンプライアンス案件の報告の厳格化

- コンプライアンス部門等に申告のあった事案は、当社への影響の程度に応じ取締役会に報告

##### 報告や処分案件発表後、必要な研修をすみやかに実施

- 元検察官による「オンラインカジノの実態と怖さ」について事案発生翌日に全社員に向け実施。受講率ほぼ100%達成

##### 厳格な経費ガイドラインを策定

- 経費精算について新ガイドラインに完全移行し運用開始。新ルール対応厳格化へ向けた経費システムの改修完了
- 外部の意見も取り入れながら経費利用に関する規定の策定

##### 経費の不正利用者への処分発表

- 内部監査で判明した経費不正利用者に対し厳正処分を行い発表
- モニタリングの強化
- 新ルール定着のための研修
- 不正利用に関しては、通報窓口への連絡を周知
- AI経費不正検知システムの本番運用を開始

##### 「ハラスメント根絶宣言」浸透図る

- ポスター・サイネージ掲示スタート
- 本社エレベーター内で動画放映。部署内のサイネージ・台本などにも掲載

### 4 危機・リスクを減らす仕組みを導入します

平時から、コンプライアンス担当役員直下に、フジテレビにおけるリスクを日常的に特定・評価し危機を未然に防止するための「リスク評価・対応チーム」を新設。また重大な経営リスク発生時には全社横断的な「リスク対応コントロールセンター」を立ち上げ、必要に応じ弁護士・メディアアドバイザー・医師など外部専門家の意見を直ちに取り入れることができる体制とし、密室・少人数での誤った判断を防ぎます。

#### 2025年4月30日公表 フジテレビの強化策の内容

- リスク評価・対応チーム新設
- 社内の機密・プライバシー情報の漏えい防止
- 弁護士などの外部専門家の助言も踏まえ、対応方針に客觀性と妥当性担保
- 「コンプライアンスオフィサー」に100名を任命



#### これまでの取り組み 2025年11月時点

##### 社長室に「リスク管理部」を新設

- 放送や社員の違反、不祥事、災害など日常的に発生するリスクを評価・特定する「リスク管理部」を社長室に新設
- リスク管理規程を策定。取締役会で決議

##### 「リスクポリシー委員会」を新設

- 「コンプライアンスオフィサー」に約100名を任命
- ライン部長をコンプライアンスオフィサーに任命し、部下から申告のあったコンプライアンス違反を全てコンプライアンス推進局に報告
- コンプライアンスオフィサー研修実施。社員からの報告・相談を受ける際の注意点等を学習

##### 社内の機密・プライバシー情報の漏えい防止

- 取締役会で人事規程を改定、より厳格なルールに
- 「デジタル・ガバナンス小委員会」発足
- 個人情報保護、サイバーセキュリティ、データ利活用、AI利活用の領域にまたがるリスクを総合的に判断し最小化することを目的とした「デジタル・ガバナンス小委員会」の委員を委嘱

## 5 編成・バラエティ部門を解体・再編、アナウンス室を独立へ

社内的一部に「楽しくなければテレビじゃない」を過度に重視した風土が根付いていたことを重く受け止め、編成局、バラエティ制作局などの制作部門の組織を解体、再編します。また、編成・制作がキャスティングをする側、アナウンサーがされる側、という従属性的な関係性が問題を生んだと認識し、アナウンス室を編成・制作部門から独立させます。番組との調整役を果たす「コーディネーター制度」を創設し、番組への起用方法、マネジメントの流れを見直します。

### 2025年4月30日公表 フジテレビの強化策の内容

- 編成局とバラエティ制作局の組織を解体・再編
- コーポレート機能の強化
- アナウンス室は編成局から独立
- 「コーディネーター制度」の創設
- SNS・誹謗中傷対策・メンタルケア対策



### これまでの取り組み 2025年11月時点

#### 編成局とバラエティ制作局の組織を解体・再編

- 2025年7月に大規模組織改編を実施。  
バラエティ・ドラマ・情報番組など制作部門を「スタジオ戦略本部」に再編、編成の機能は「コンテンツ投資戦略局」に集約
- 地上波番組だけでなくトータルでコンテンツの収支を管理

#### コーポレート機能の強化

- 法務・コンプライアンス・総務・人事・財務などを「コーポレート本部」に集約し、人員を増強・機能を強化

#### 旧編成局にあったアナウンス室を「アナウンス局」として独立させ 権限強化

- コーポレート本部に「アナウンス局」を創設
- 「アナウンス局マネジメント・プロデュース部」を新設し、マネジメントフローの見直しを実施
- 制作現場出身の社員などが番組とアナウンサーとの調整役となり、アナウンサーとの1 on 1面談を実施

## 6 役員指名の客観性・多様性・透明性を確保します

役員の指名プロセスや人材配置の透明性が低かったことを認識し、相談役・顧問制度を廃止とともに、役員定年制を厳格化し、在任期間の上限を設定いたします。以上の施策によって、特定の個人に長期間権限が滞留しない仕組みを構築します。また、次世代の経営人材を育成するためのサクセションプラン（後継者育成計画）を導入し、事業の継続性及び持続的な成長を実現していきます。

### 2025年4月30日公表 フジテレビの強化策の内容

- 常勤取締役の退陣
- 役員定年制導入及び在任期間上限を設定
- 相談役・顧問制度の廃止
- 次世代の経営人材を育成するサクセションプラン（後継者育成計画）の導入
- 未来の成長を支える人材戦略策定
- フジ・メディア・ホールディングス監査等委員会とフジテレビ監査役の重複について見直し



### これまでの取り組み 2025年11月時点

#### 役員定年制導入及び在任期間上限を設定

##### 【定年】

- 代表取締役：70歳
- 常勤取締役：65歳
- 執行役員：65歳

##### 【期間】

- 社外取締役の上限は8年
- 社外監査役の上限は8年

#### 相談役・顧問制度の廃止

- 2025年6月、フジ・メディア・ホールディングス定時株主総会にて、相談役制度廃止についての定款変更を決議。
- 併せて顧問制度も廃止

#### 未来の成長を支える人材戦略の策定

- 「サステナビリティ経営委員会」で方向性を確認
- 2025年7月、同委員会傘下に「人的資本経営プロジェクト」を設置し、各局室からメンバーを選出
- 8月、同メンバーに向けて人的資本経営についての弁護士による基礎講座を実施
- 10月、同メンバーによる人事・組織の課題の洗い出しを実施  
⇒サステナビリティ経営委員会へ中間報告

#### フジ・メディア・ホールディングス監査等委員会と フジテレビ監査役の重複について見直し

- フジテレビの社外監査役に、フジ・メディア・ホールディングスの監査等委員である社外取締役以外の者が1名以上就任することで解消

## 7 女性比率UPと若手登用で多様性を実現します

男性優位構造が思慮に欠けた経営判断やハラスメントに対する感度の低さを招いたとの指摘を重く受け止め、人材に多様性を確保することを重視します。女性役員は30%に達しましたが、取締役の女性比率を継続して3割以上とします。管理職の女性比率も1年以内に3割にします。女性リーダーの育成に加え、若手も積極的に登用しながら、中堅若手社員も安心して自由な意見を発信できる環境を整え行動指針を見直します。

### 2025年4月30日公表 フジテレビの強化策の内容

- 女性取締役、女性管理職の比率を原則3割以上に
- 女性リーダーの活用と登用
- 取締役の平均年齢を大幅に引き下げ
- 心理的安全性を保証して発言しやすく
- 意思決定プロセスの透明化と迅速化で若手のやる気を高める
- 重要ポストへの若手登用を推進
- ジェンダー平等を学ぶプログラムを実施中

### これまでの取り組み 2025年11月時点

#### 取締役の女性比率3割以上に。年齢も大幅な引き下げ

- 1年前に10%未満だった女性取締役比率は2025年11月現在 33%に

#### 女性管理職の比率も3割以上を目指す

- 局室長28名中8名が女性 女性割合29%に上昇  
女性比率：局次長20% 部長23%(2025年7月現在)

#### 心理的安全性を保証して発言しやすく

- リスペクトにあふれた職場で誰でも何でも言える環境に
- 組織の心理的安全性を高める意識を管理職に醸成させるため、エンゲージメントスコアを導入して人事評価につなげる



## 8 公共性と責任を再認識し、企業理念を見直します

「楽しくなければテレビじゃない」から脱却し、放送法の原点に立ち返り、公共性を持って社会に貢献できる企業となり、社会の公器としての役割を果たします。取締役会が責任と覚悟を持って人権尊重意識の定着、人権侵害リスクの特定と予防・是正のため不断の取り組みを推進し信頼を取り戻します。「リブランディング」では中堅若手の声を吸い上げ、内外のステークホルダーとの対話を通じ企業理念を見直します。策定プロセスも、視聴者・国民の皆様へ詳細に発信します。

### 2025年4月30日公表 フジテレビの強化策の内容と誓い

- 取締役会として「人権侵害を断じて許さない」企業に再生することを誓います。
- 「楽しくなければテレビじゃない」からの脱却、原点に立ち返ります。

### これまでの取り組み 2025年11月時点

#### 取締役会として「人権侵害を断じて許さない」企業に再生することを宣言

- 「検証報道番組」を放送。視聴者の皆様から様々な声やご意見をいただきました
- 「サステナビリティ経営委員会」の下に全局室のメンバーからなる「リブランディング・プロジェクト」を設置。会社の在るべき姿、目指すべき方向を洗い出し、新たな企業理念の構築へ
- 分科会を設置し、社内外の対話、アンケート実施へ
- 人権侵害リスクを減らすため、執行部を監督する「リスクポリシー委員会」を設置し、リスク管理規程も決議。カスタマーハラスメント基本方針についても取締役会で決議・開示
- 「サステナビリティ経営委員会」の下に「気候変動・環境プロジェクト」が始動。事業活動が環境に与える負荷を認識し、その負荷の低減に向けた議論スタート。同時にコンテンツでの打ち出しあり検討へ



## 業績・事業概要

メディア・コンテンツ事業と都市開発・観光事業は、グループの2つの柱として幅広い価値を提供し、さらに双方が連携することによって、より高い成長を実現し、グループの企業価値の向上を図っています

### 連結業績

売上高

5,507 億円

営業利益

182 億円

メディア・コンテンツ事業と  
都市開発・観光事業の2つの収益の柱

2025年3月期

売上高

200

1,409

4,043

営業利益

8

244

-40

■メディア・コンテンツ事業 ■都市開発・観光事業 ■その他事業

(注)調整額は省略

#### メディア・コンテンツ事業

地上波テレビ、BS・CS、ラジオ、配信、  
コンテンツ制作、音楽、通販、広告、出版など幅広く展開

- ・フジテレビ
- ・ビーエスエフ
- ・ニッポン放送
- ・フジクリエイティブ  
コーポレーション
- ・ポニーキャニオン
- ・dinos
- ・クオラス  
など 25社<sup>※3</sup>

売上高

1,901  
2,141

営業利益

99  
-140

(億円)

■フジテレビ ■フジテレビ以外のグループ各社<sup>※1</sup>

※1 フジテレビ以外のグループ各社は、セグメント合計とフジテレビとの差額。セグメント内調整含む

#### 都市開発・観光事業

レジデンス・オフィス・物流施設・ホテル・データセンター等の賃貸、  
販売・売却を行う都市開発事業とホテルや海洋レジャー施設の運営などの観光事業を展開

- ・サンケイビル
- ・グランピスタ ホテル&  
リゾート
- ・サンケイビル・  
アセットマネジメント  
など 11社<sup>※3</sup>

売上高

193  
432  
784

営業利益

24  
42  
177

(億円)

■サンケイビル ■グランピスタ ホテル&リゾート ■その他<sup>※2</sup>

※2 その他は、セグメント合計とサンケイビル・グランピスタ ホテル&リゾートとの差額。セグメント内調整含む

### 決算概要

2025年3月期通期実績

売上高

5,507 億 61 百万円

営業利益

182 億 93 百万円

経常利益

251 億 80 百万円

親会社株主に帰属する  
当期純損失

-201 億 34 百万円

### 資本収益性の向上策

・政策保有株式：

70億円縮減、投下資本の18.6%に

・株主還元：

自己株式取得 150億円実施、  
普通配当 2円増配

・成長投資：

659億円実施(設備投資)

※3 グループ会社数は2025年3月31日現在

# 資本収益性の向上に向けた取り組み

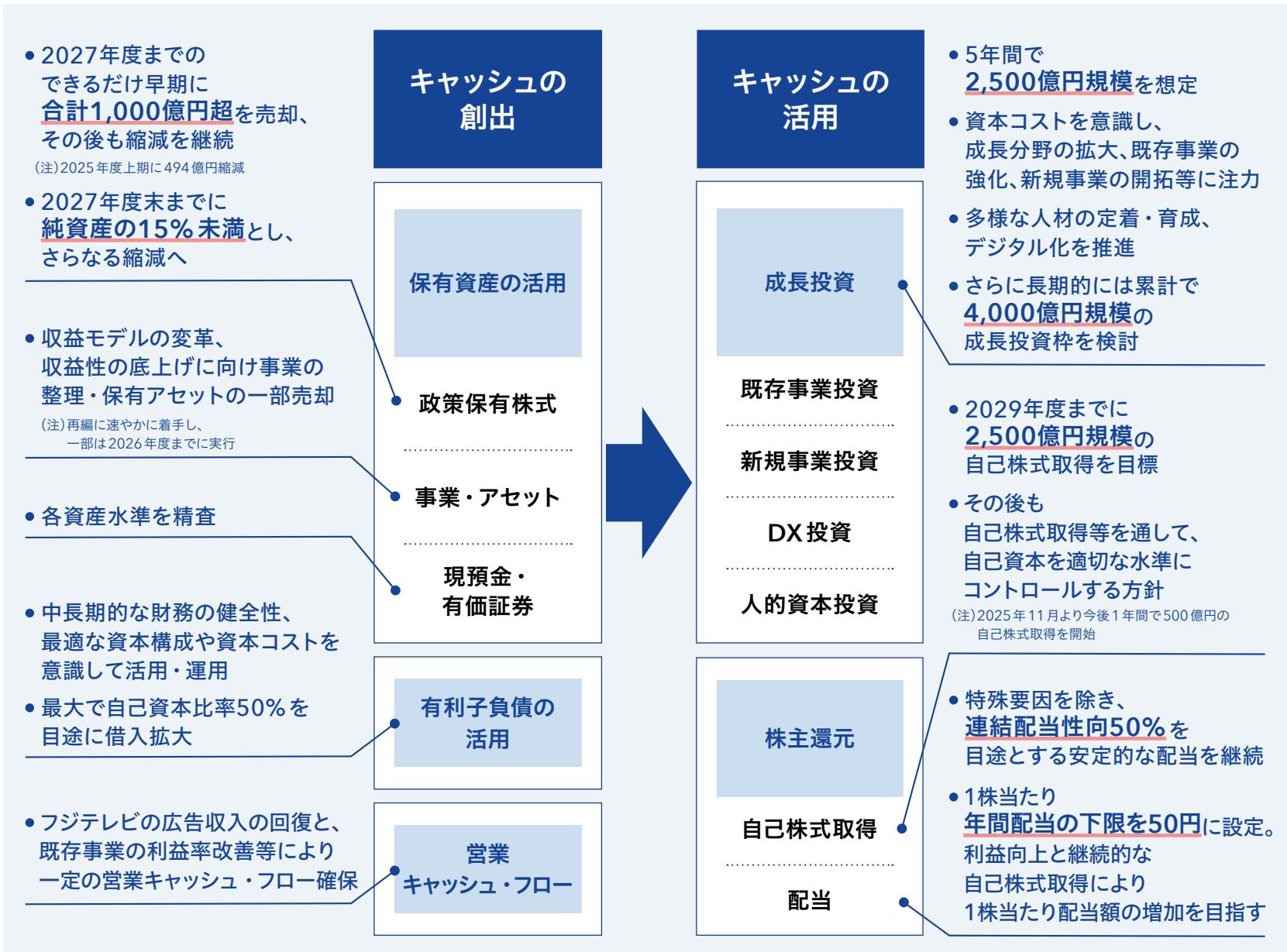
## 中長期的な価値創造に向けた資本の最適化

「中長期的な価値創造に向けた資本の最適化」に向け、今後の事業の方向性を見据えつつ、必要な自己資本を精査しインパクトのある分母の縮小を目指します。「攻めの事業改革」と連動し、成長領域を伸ばすべく事業ポートフォリオを見直すとともに、資産は積極的に入れ替え、配分の仕方を見直し、得られた利益は株主還元と成長投資に回していきます。

この見直しの対象には、政策保有株式も含まれます。2025年3月末時点の政策保有株式の投下資本（連結純資産及び有利子負債の合計）に対する割合は18.6%、連結純資産に対する割合は26.6%となっています。「2027年度までのできるだけ早期に合計1,000億円超を売却、その後も縮減を継続」という方針のもと、2027年度末までに純資産の15%未満とした上で、さらなる縮減を進めます。2025年度上期には、494億円の縮減を実施しました。引き続き、保有意義や資金需要等を総合的に勘案し、継続的な実施を想定しています。

また、「自己株式取得」は、「2029年度までに2,500億円規模の自己株式取得を目標」とし、「その後も自己株式取得等を通して、自己資本を適切な水準にコントロールする」という方針のもと、資本収益性の改善と株主還元に資するため、引き続き前向きに進めていきます。フジテレビの広告収入の回復が見えてきたことを受け、運転資金、成長投資等とのバランスを勘案しつつ、適切な資産配分の観点から、実施に向けて時期や規模等の検討を進め、2025年11月より今後1年間で500億円の自己株式取得を開始しました。

一方、営業キャッシュ・フローと柔軟な有利子負債の活用で創出したキャッシュは、IPやコンテンツ事業など成長を期待する分野への集中投資と新規領域の開拓に重点的に振り向け、業績基盤の拡大を目指します。人的資本投資やDX投資、また都市開発・観光事業の基盤拡大を含めた成長のための投資全体は、5年間で2,500億円規模、長期的には累計で4,000億円規模の成長投資を想定しています。

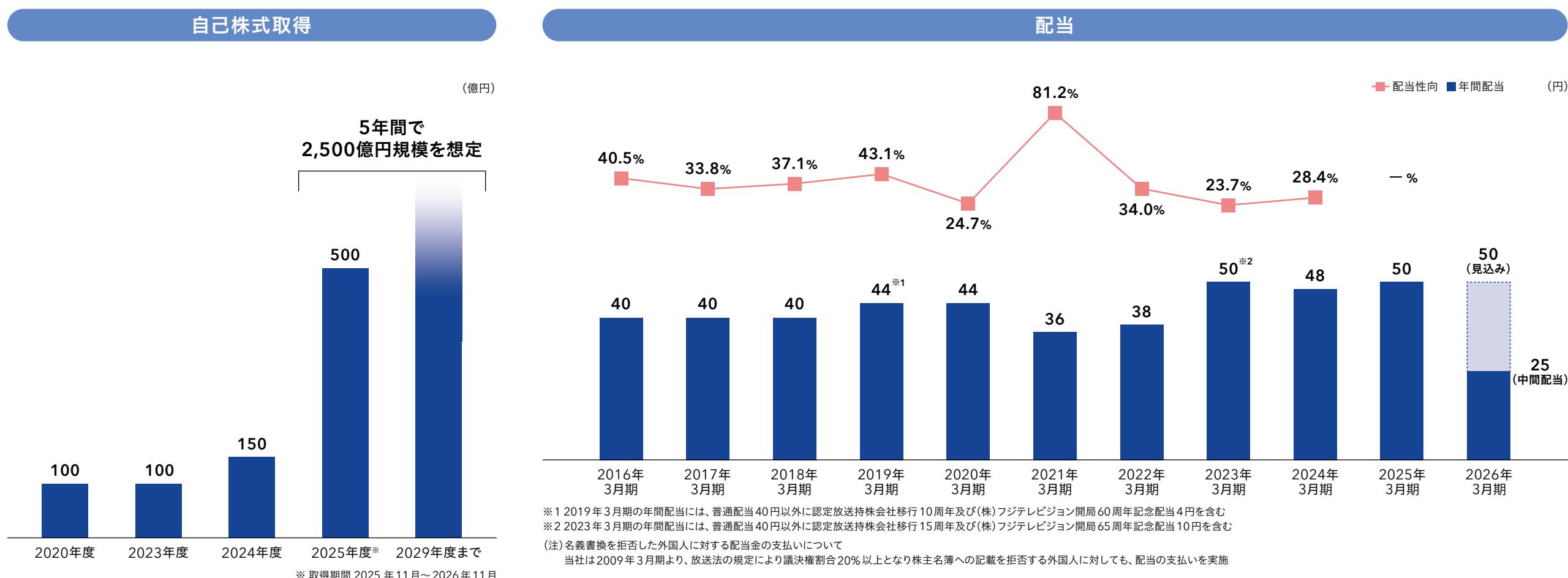


## 株主還元の考え方

資本収益性の向上と株主還元の目的から大規模な自己株式取得を実施します。

ROE8%達成に向けて、資本効率と財務健全性を考慮し、2029年度までに2,500億円規模の自己株式取得を想定しています。(注)一層の資本効率の向上及び継続的な企業価値・株主価値の向上を目指し2025年11月より500億円の自己株式取得を開始配当については、特殊要因を除き連結ベースの目標配当性向50%を基本に、株主への利益還元を重視する観点から配当の安定性等を考慮して決定します。

さらに、1株当たり年50円を下限とし、資本効率の改善を通じて1株当たり配当額の増加を目指します。



# メディア・コンテンツ事業

## メディア・コンテンツ事業の特徴

地上波テレビ、BS・CS、ラジオ、配信、コンテンツ制作、イベント、映画、音楽、広告、出版、通販など、幅広い事業を行っています。

### ■ フジテレビ

「放送・メディア」と「コンテンツ・ビジネス」の2つの領域があります。

#### 「放送・メディア」

地上波テレビ放送を通じた広告収入に加え、TVerを通じた配信広告収入、番組販売、CS放送などで構成されています。



配信広告など、地上波テレビ広告収入以外の収益が拡大しており、多様なビジネスでの活用を視野に入れたコンテンツの企画制作に取り組んでいます。

#### 「コンテンツ・ビジネス」

映画、イベント、デジタル、MD、アニメ等で構成され、コンテンツを様々な方法で収益化しています。

特に映画は、劇場収入以外にも、ヒット作品のアーカイブの配信権を外部プラットフォームへ販売することで得

られる収入が、収益に貢献しています。

アニメも、ポートフォリオの拡充と併せて、出資作品の配信権の外部プラットフォームへの販売や、人気作品のMD収入の拡大などを通じ、収益機会を広げています。

さらに、2024年6月に外部プラットフォームとの地上波ドラマ・バラエティコンテンツのライセンス契約を締結しました。これにより配信プラットフォーム向けコンテンツ販売が好調に推移し、FOD有料会員の増加と併せてデジタル事業の収益が成長しています。

### ■ ニッポン放送

『オールナイトニッポン』をはじめとする人気番組の広告収入に加え、関連する大型イベントや物販収入が収益に貢献しています。また、ポッドキャストや配信プラットフォームを通じた音声配信など、デジタル事業についても引き続き取り組みを強化しています。



©吳勝浩／講談社  
©2025 映画『爆弾』  
製作委員会

### ■ 共同テレビジョン

これまで地上波テレビ放送向け番組制作で培ってきた企画・制作力を配信プラットフォーム向けコンテンツにも活用し、企画制作の成長に努めています。

### ■ フジクリエイティブコーポレーション

地上波テレビや配信プラットフォームでの番組制作、国内外での番組販売、ライツマネジメントほかアニメ制作、動画配信など新たな分野にも取り組んでいます。

### ■ ポニーキャニオン

映像・音楽作品の全世界配信、アニメ・映画制作等の出資による配分収入の獲得、ファンマーケティングによるグッズ・イベント関連事業など、収益構造が変化しています。

### ■ フジパシフィックミュージック

音楽配信の利用者増加により著作権使用料収入や原盤使用料収入が堅調に推移し、IPによる収益が拡大しています。また、音楽番組やコンサート関連の映像制作収入など、収益機会の拡大を進めています。

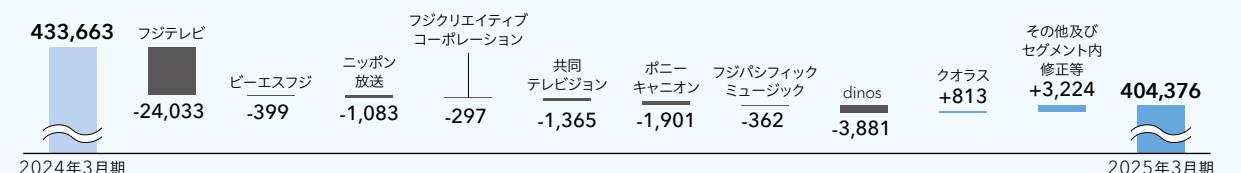
### ■ dinos

消費者のニーズの変化を踏まえ、商品構成や販路、販促方法を見直し、収益改善を進めています。

### ■ クオラス

ウェブ関連の広告取り扱い、クリエイティブやイベント関連ビジネスなどのビジネス領域の拡大を通じ、成長しています。

### 売上高



### 営業利益



#### 月9ドラマ人気作『コンフィデンスマンJP』が韓国でリメイク決定

2018年4月期に月9ドラマとして放送後、映画、スペシャルドラマ等が制作されてきた人気シリーズ『コンフィデンスマンJP』が韓国でリメイクされました。リメイク版『コンフィデンスマンKR』は、9月6日よりPrime Videoを通じて240以上の国と地域にて配信中。「コンテンツを起点としたビジネス、中でもグローバル市場を意識したビジネス展開に注力」との成長路線に沿った取り組みです。



©2025 TME Group Co.,Ltd. All Right Reserved

## メディア・コンテンツ事業を取り巻く環境と成長戦略

昨今、インターネットでの動画配信や音楽配信、動画広告が飛躍的に拡大し、生活者によるコンテンツへの接触方法の多様化・細分化が加速しています。こうした環境変化により、生活者による既存のメディアへの接触時間が減少し、媒体の価値が変化していく可能性があります。

このような状況に対して当社グループは、フジテレビを地上波広告収入が中心のメディア企業から、コンテンツから多様な収益を得ていく「コンテンツカンパニー」へと進化させ、コンテンツを基軸に、地上波だけでなく、配信デジタル事業・映画など多様な収益機会を得る事業構造への抜本的な改革を進めています。

また、メディア・コンテンツセグメント全体で、コンテンツIPの開発・取得や配信関連ビジネスに注力し、中長期的に成長が期待できる分野や競争力を有するビジネス領域に集中的に経営資源を投下していきます。さらに新しいウェブメディアの開発や、海外マーケットへの進出も加速させ、販路の拡大を図ります。



フジテレビは、組織と事業構造を再編し、コンテンツやIPを基軸とした「コンテンツカンパニー」への進化を目指します。番組やその周辺のコンテンツ・IPの価値を最大化するとともに、新たな収益機会を生むIPの創出サイクルの実現を目指します。そのために、ドラマや映画・アニメ等の増強、配信関連事業の販路拡大を促進するのに加え、コンテンツのサプライチェーンにおける新領域へ戦略的に投資していきます。また、コンテンツの制作効率の向上のため生成AIの活用やDX強化を図るほか、コンテンツ単位でKPIを用いて投資効率を管理運用する体制を構築する等の施策を進めています。

### ■ コンテンツを核としたビジネスの成長

メディア・コンテンツ事業は、フジテレビにおける人権・コンプライアンスに関する事案を受けて2025年1月以降、フジテレビの広告収入が大幅に減少し、2025年3月期はセグメント全体で減収減益となりました。



一方、コンテンツ・ビジネス収入では、フジテレビの配信プラットフォーム「FOD」の課金収入や国内外への配信権販売収入が増加したデジタル事業収入及び海外番販事業収入、キャラクターのロイヤリティ収入が増加したアニメ開発事業収入が好調に推移するなど、これから成長領域と位置づける「コンテンツを核にしたビジネス」は一段と成長しています。

### ■ 配信関連ビジネス

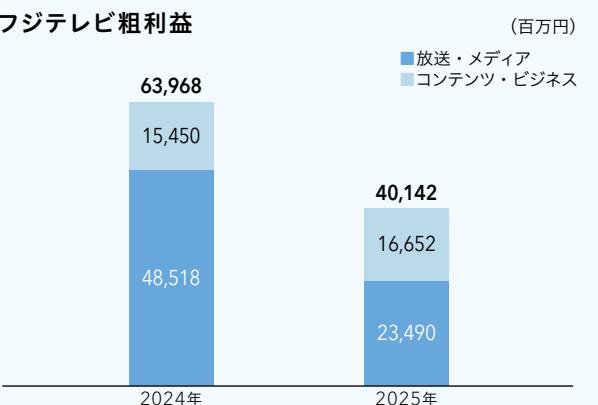
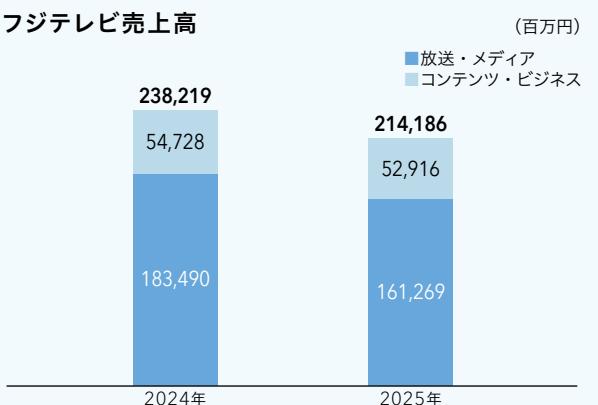
フジテレビでは広告付き無料配信(AVOD)事業での配信広告収入と、FODによる有料配信(SVOD)の成長に努めています。

AVODは、TVerへのコンテンツ供給を本格化した2021年秋以降拡大し、現在は見逃し配信だけでなく、限定オリジナルエピソード配信や名作再配信など、多くの視聴者に新たな楽しみを提供し、進化を続けています。

2024年、フジテレビの年間(2024年1月1日～12月31

日)再生数が民放で初めて10億再生を突破し、10億5,155万再生(前年比119%)となりました。2022年、2023年のAVOD三冠に続く新たな快挙を達成し、成長するAVOD市場をリードし続けています。また視聴時間でも4億7,528万時間と民放歴代最高記録を達成。再生数、視聴時間で民放1位となり、年間AVOD二冠を獲得しました。

さらに、SVODにおいて、FODは2025年のオリコン顧客満足度®調査「定額制動画配信サービス」ランキングの「国内ドラマ」部門において、2023年、2024年に引き続き第1位を獲得しました。10万本を超えるFODならではの作品ラインナップと、豊富なドラマを提供する独自の価値をユーザーの皆様に評価いただいているます。



# 都市開発・観光事業

## 都市開発・観光事業の特徴

都市開発・観光事業では、人を中心とした視点で社会の問題に向き合い、建物を作るだけでなくその場所ならではの過ごし方や価値ある体験を提案し、新たなカルチャーを育む総合デベロッパーとして事業を展開しています。具体的には、オフィス・レジデンス・ホテル・物流施設・データセンター等の賃貸・販売・売却、ホテルや海洋レジャー施設の運営などを行っています。

サンケイビルは、東京・大手町の「東京サンケイビル」、大阪・梅田の「ブリーゼタワー」をはじめとする需要の高い都市部のオフィスビルを所有しています。また、先端技術と環境への配慮の融合を図ったオフィスビル「本町サンケイビル」(大阪市)も好調に稼働しています。住宅では、分譲・賃貸の両輪で「ルフォン」ブランドの特性を打

ち出し、お客様のニーズを満たす住まいを提供しています。また、物流施設では「SANKEILOGI plus」ブランドの物流施設再生事業を立ち上げたほか、DX発展を支えるデータセンター、インバウンドや国内の強い需要により成長が期待されるホテルコンドミニアムにおいて「GLAMDAY STYLE HOTEL&RESORT KYUKARUIZAWA」の開発を行なうなど、アセットタイプの多様化を進めています。

グランピスタ ホテル&リゾートは、国内観光の回復やインバウンド需要を背景に、各地のホテル・海洋レジャー施設が好調に推移しています。その結果、2025年3月期は、前期に続いて2015年の連結子会社化後の最高の業績を更新しました。2024年6月1日に開業した「神戸須

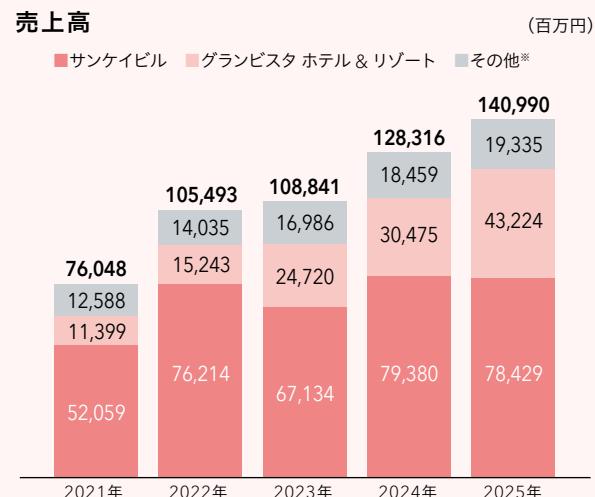
磨シーワールド」「神戸須磨シーワールドホテル」が好評を博しており、2025年5月、「神戸須磨シーワールド」の来館者が200万人を突破しました。都市開発・観光事業は、一定の財務規律の中でアセット規模を拡大して成長を図ります。

サンケイビルのアセットタイプは、需要の変化を見極めながら、従来のレジデンスやオフィスから、インバウンド観光需要が期待されるホテル、さらに都心部でのデータセンター等へと拡げています。物件ごとにタイミングを見て売却を検討するなど、戦略的なアセットマネジメントを通じ、より資本効率を高めるポートフォリオを目指します。

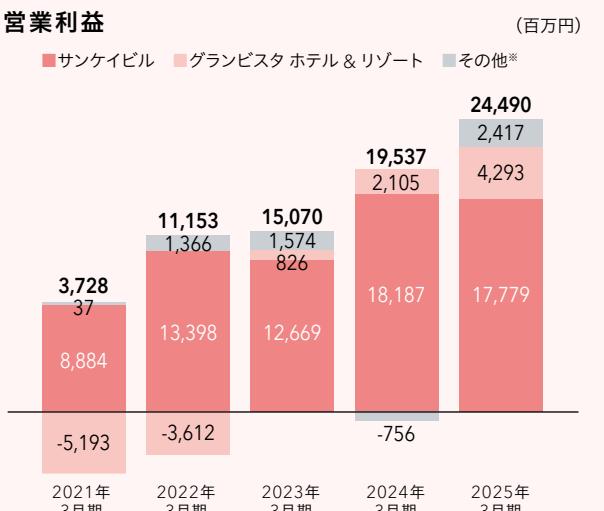
観光事業は、今後も国内の観光需要とインバウンド需要により成長を期待できると見ており、ホテルやリゾート

の開発ノウハウを持つサンケイビルとグランピスタ ホテル&リゾートが連携して、運営事業の規模を拡げていく方針です。

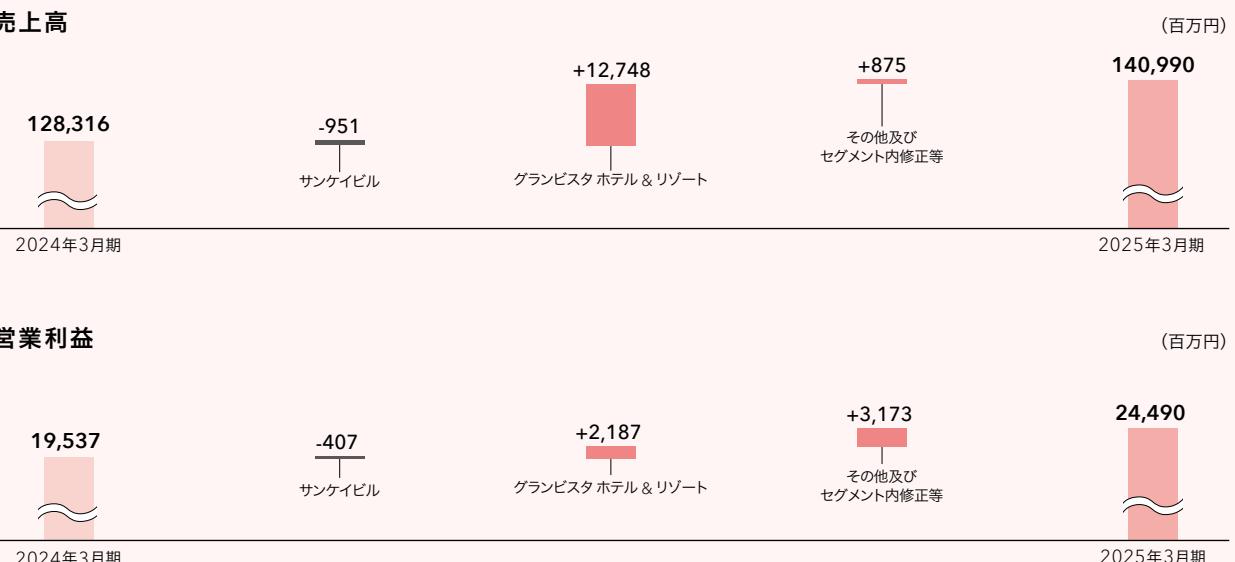
都市開発・観光事業は、事業基盤を健全に成長させつつ新しいビジネスチャンスに挑戦していくため、マーケットの変化を機敏に捉え、多様化するニーズに即した商品開発に取り組み、サステナブルな社会の実現と持続的な成長を目指します。



\* セグメント売上とサンケイビル及びグランピスタ ホテル&リゾート売上との差額。  
セグメント内調整を含む



\* セグメント利益とサンケイビル及びグランピスタ ホテル&リゾート営業利益との差額。セグメント内調整を含む



## 都市開発・観光事業を取り巻く環境と成長戦略

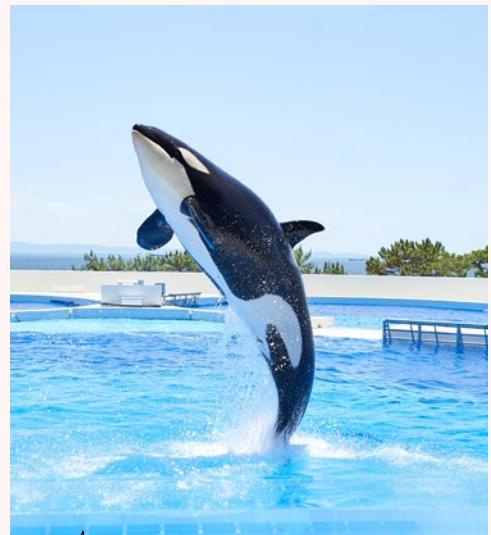
都市開発・観光事業は、景気変動のほか、大規模災害や感染症の拡大、その他様々な要因に基づく景気動向の影響を受けやすく、国内経済情勢と連動した不動産市況の動向、景気の悪化等によるインバウンドを含む旅行・観光需要の減少、国際情勢の変化等によって業績に負の影響が生じる可能性があります。こうしたリスクに対し一定の財務規律の中で資産の規模を拡大し成長を図っていきます。今後も需要の変化に応じて物流施設やデータセンターなど開発する資産の幅を拡充していきます。

観光事業では、2025年5月に来館者数200万人を達成した「神戸須磨シーワールド」による収益拡大に加

え、「札幌グランドホテル」「インターチェンジホテルズ」等により旺盛な国内及びインバウンド需要を取り込み、高い成長を目指します。観光事業は、引き続き高い伸びが期待できる成長産業と位置づけ、リスクとのバランスを見極めながら投資を行っていきます。

都市開発・観光事業は建物をつくるだけではなく、その場所ならではの過ごし方や価値ある体験を提案し、未来を描く新たなカルチャーを育むことを目指します。今後も次世代につながる新しい価値を生み出すために、堅実な事業基盤と耐久性の高い組織作りを進め、新しいビジネスチャンスへも果敢に挑戦し、サステナブルな社会の実現と持続的成長を目指してまいります。

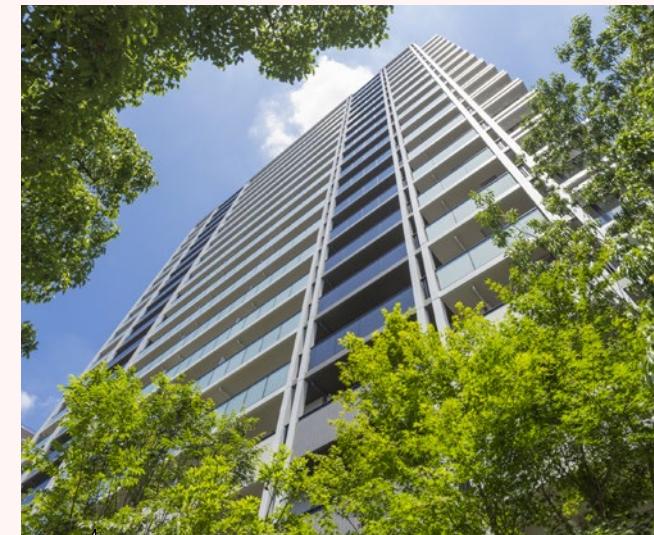
さらに、戦略的なアセットマネジメントを通じ、より資本効率を高めるポートフォリオを目指してまいります。新タイプのホテル・リゾート開発や、資本効率の向上に資する非保有型のオペレーション事業も強化します。加えて、体験型エンターテインメント等、特徴のある新規領域の開拓を検討してまいります。



神戸須磨シーワールド



GLAMDAY STYLE HOTEL&RESORT KYU-KARUIZAWA



ルフロン船堀 ザ・タワーレジデンス



オプテージ曾根崎データセンター



### オフィスビル事業

#### 東京サンケイビル

所在地 ▶ 東京都千代田区大手町  
竣工 ▶ I期 2000年  
II期 2002年



### オフィスビル事業

#### ブリーゼタワー

所在地 ▶ 大阪府大阪市北区梅田  
竣工 ▶ 2008年



### 住宅事業

#### ルフォン船堀ザ・タワーレジデンス

所在地 ▶ 東京都江戸川区船堀  
竣工 ▶ 2025年



### ホテルリゾート事業

#### 神戸須磨シーワールド・神戸須磨シーワールドホテル

所在地 ▶ 兵庫県神戸市須磨区若宮町  
開業 ▶ 2024年



### シニア事業

#### ウェルケアガーデン馬事公苑

所在地 ▶ 東京都世田谷区上用賀  
開設 ▶ 2013年



### 物流事業

#### SANKEILOGI 府中

所在地 ▶ 東京都府中市武蔵台  
竣工 ▶ 2024年



# 改革アクションプランの取り組み

Creation／創り出す → Production／形づくる → Delivery／届ける → Engagement／つなげる

フジ・メディア・ホールディングス

FMHグループアニメ戦略



FMHグループ所有の強力なIPの活性化は当社のタスク  
テレビ業界、アニメ業界の先駆者として、復活を目指す

株式会社フジテレビジョン  
執行役員(IP・アニメ事業局担当)  
松崎 容子

当社は1963年、日本初のテレビアニメ『鉄腕アトム』を放送し、日本初のテレビ用カラー・アニメーションシリーズ『ジャングル大帝』、さらにはギネス認定の長寿番組『ザザエさん』を生み出すなど、テレビ・アニメ業界の先駆者としてその歴史を築いてきました。しかし現在、市場環境は大きく変化しています。NetflixやAmazonといった配信プラットフォームの台頭により、ヒット創出の起点は「テレビ」から「配信」へと移行し、『鬼滅の刃』の大ヒットを契機に、アニメ業界全体でパラダイムシフトが起こりました。従来のテレビ局主導モデルは変化を迫られ、競争環境は一層高度化しています。こうした環境下で、制作費は1話で4,000万円以上、人気作では1億円を超える水準に達し、品質と収益性をいかに両立させるかが重要な課題となっています。

フジテレビはグループにアニメ制作会社デイヴィッドプロダクションを有していますが、『ジョジョの奇妙な冒險』『炎炎ノ消防隊』で培った高い技術力を武器に、現在は3ライン体制を構築し、安定供給とブランド力の両立を目指しています。制作会社が権利を保有する動きが加速する中、デイヴィッドプロダクションの強化は、グループ全体の価値創造において重要な役割を果たします。

また、海外配信の拡大やマーチャンダイジングを含むグローバル戦略においては、「どの商品で、どの施策を打ち、どの地域に何を販売するのか」を明確化し、戦略的な意思決定を迅速に行なうことが不可欠です。そのため、ポニーキャニオンやフジクリエイティブコーポレーションとの連携を強化し、グループシナジーを最大化することが喫緊の課題です。同時に、『ザザエさん』『ちびまる子ちゃん』『ONE PIECE』といった長寿IPのブランド価値を再活性化し、人気出版社との協業による強力な原作獲得を推進することで、安定的な収益基盤を確保します。さらに、テレビならではの「リアルタイムの熱狂」や「お祭り感」は、SNSでの拡散やトレンド入りを通じて視聴体験を拡張し、配信サービスでは再現できない価値を生み出します。こうした中、フジテレビは2024年に『ドラゴンボールDAIMA』を放送していた金曜23時30分の枠に、2025年4月からはアニメ枠『ノイタミナ』を移動し、さらには新枠の構想も含め巻き返しを図っています。

日本アニメを牽引してきたフジテレビを再び取り戻したいです。



©尾田栄一郎／集英社・  
フジテレビ・東映アニメーション



FMHグループの様々な強みを活かし、  
発注側が求める「3つの質」に応える力を発揮する

株式会社デイヴィッドプロダクション  
代表取締役社長  
田中 修一郎

当社は2007年に独立系スタジオとして創業し、2014年にFMHグループへ参画しました。当時、日本アニメの全世界での市場規模は約1.6兆円でしたが、現在は3.8兆円へと急拡大し、極めて大きな成長機会が広がっています。

一方で、視聴者の目は年々厳しくなり、特に漫画原作の映像化では「原作のイメージを超えるクオリティ」が求められています。1作品の企画から納品までには通常3~4年を要し、数百人規模のスタッフが関わります。しかし、業界は深刻な人材不足に直面しており、今後はクリエイターの育成や社員化・専属化に加え、海外人材とのネットワーク構築が不可欠です。海外配信された『ジョジョの奇妙な冒險』は、海外アニメーターからの関心が非常に高い作品でした。こうした背景を踏まえ、人気

漫画原作の高水準な映像化に注力します。

近年では地上波放送と配信サービスの同時ローンチが主流となり、制作・納品スケジュールは一層複雑化しています。海外配信では字幕・吹き替え対応が必要なため、納品を数ヶ月前倒しするケースも増加しています。このような環境下において、発注側が重視する「スタジオブランドの質」「映像の質」「納期管理の質」を総合的に高めることが、競争優位性の源泉となります。

今後は、グループ各社の強みを最大限に活かし、製作委員会、管理会社、制作会社、広告代理店、グッズ会社を有機的につなぐことで、企画・制作からライセンス、流通に至るまで一気通貫で展開できる体制を構築します。

そして日本発アニメの価値を世界市場へと広げていきます。



原作を「グローバルに広げる」ためには、  
企画段階での販売方法や販路、商品化の想定が重要

株式会社ポニーキャニオン  
アニメ・映像事業本部 プロデューサー  
松岡 貴徳

アニメ制作は、原作の発掘から始まります。原作者の許諾を得た後、製作委員会を組成し、出資企業を集めて制作体制を構築します。作品をグローバルに広げるためには、制作会社や委員会と連携しながら、企画段階から国内外の配信、他局への販売、商品化までを視野に入れた戦略設計が不可欠です。

海外市場ではアクション、バトル、異能力、異世界ものが好ま

れる傾向がありますが、基本は日本でヒットした作品が強いという事実があります。海外展開は売上予測や収益計画を立てやすい点も特徴です。

今回の改革アクションプランでは、IPを軸にした事業の収益拡大がテーマです。FMHグループ全体で連携を強化し、当社もその一翼を担いながら、国内外で競争力を高める取り組みを進めています。

## ニッポン放送

## 「あなたとハッピー！」発、リスナーと紡ぐ新しい『つながり』

SNSや動画サイトが発達した現代において、音声のみを届け、リスナーと「近くで深い関係」が築けるメディアであるラジオの存在が改めて注目されています。ニッポン放送は、街頭中継やイベントなど、リスナーとの一体感にこだわった番組制作で「街の今」を届け、そして番組を超えた「つながり」の強化を図っています。当社グループの一員として、改革アクションプランで掲げた「喜びやつながりを実感できる社会づくり」を体現しています。



ラジオを超えて広がる絆  
リスナーと創る新しい『つながり』  
コンテンツプロデュースルーム  
プロデューサー  
**前田 名奈**

ラジオ番組『垣花正 あなたとハッピー！』は月曜～木曜の午前8時～11時の枠で、どこを切っても笑い声が聞こえる面白く朝に知りたい情報を届けるというコンセプトで2007年10月に放送を開始しました。政治・経済、音楽、エンタメ、文化など多彩な情報を扱っており、難しい情報もリスナーの身近な話題に絡めて伝え、最近では詐欺の啓発や防犯のアナウンスもしています。リスナーは40代後半～60代を中心に、居住地域は全国に及びます。ラジオはお店の開店準備中、通勤中、家事中などの「ながら聴き」する時間帯に、1日500～600通届くメールをどんどん紹介しながら番組を進行していきます。

私は2020年から番組を担当しており、新しい風を取り入れるためにゲストコーナーを拡充し、毎回様々な分野のゲストをお招きしています。パーソナリティの垣花正さんはゲストの魅力を引き出すのがうまく、個性豊かなコメントーターとともに、どんな話題も笑いに変え、わかりやすく伝えています。2023年には、東京国際フォーラムで15周年の「大感謝祭」イベントを開催しました。普段は直接顔を見ることがないリスナーが約4,000人もかけてくれたことに感激しました。メンバーのトークや歌をリスナーが家族の発表会を応援しに来てくれているという雰囲気で、い

つもラジオの向こうにいる皆さんだと思うと不思議と緊張しませんでした。出演者もリスナーも、ラジオというメディアを飛び越えてリアルな空間を楽しんでいたと思います。

2023年からは、千葉、神奈川、東京の商店街に焦点を当てた生中継コーナー「あなたにハッピー届けたい！」を始めました。今も変わらず元気な商店街は多く、商店街の活気や人々のつながりをラジオで応援し、伝えたいと思っています。街の今を伝えながらどこかで頑張っている人たちをラジオから応援していきたいと思っています。



大盛況の15周年 大感謝祭



距離の近さとつながりの深さが魅力  
ラジオを日常の一部としてほしい  
コンテンツプランニング局  
アナウンス室所属  
アナウンサー **前島 花音**

「前島花音のあなたにハッピー届けたい！」で初めて街頭生中継を担当し、一次情報を伝えることの大切さと、中継先で円卓を囲むように縁が広がる楽しさを知りました。ラジオは映像がない分、音でつながることができるからこそリスナーとの距離の近さを感じます。中継先の商店街の活気や魅力を、リスナーの皆さんには自分の時間を過ごしつつ時計代わりの感覚で、日常の一部として聴いてもらいたい。今後はリアルなイベントなどでも同じ空気を共有したいですね。

【ニッポン放送のイベントビジネス】 ファンづくりのノウハウ にぎわい創出に一役

ラジオビーチ in 三浦海岸2025  
～MIURA FUN BEACH～

ニッポン放送が神奈川県三浦市と協働で全面プロデュースする「MIURA FUN BEACH 三浦海岸」。ニッポン放送のリスナー感謝イベント『ラジオビーチ in 三浦海岸2025～MIURA FUN BEACH～』を2025年7月13日に開催しました。2年ぶりの開設となった海水浴場を舞台に、人気パーソナリティやアナウンサー陣が集まり、5時間の公開生放送を行いました。



街頭収録では五感の表現を伝え  
リスナー参加の絆を強くする  
コンテンツプランニング局  
アナウンス室所属  
アナウンサー **熊谷 実帆**

アシスタントの傍ら、番組コーナー「熊谷実帆の行ってミホ！やってミホ！」の担当として毎週、リスナーおすすめの場所に伺って自ら音声を収録する取材をしています。街頭取材で心がけているのは、五感の描写をしっかり話すこと。リスナーに語りかけながら番組との絆を強くし、リスナーの「自分が参加しないと番組は始まらない」という想いを湧き立たせたいです。朝8時から笑いの絶えないスタジオで、私も等身大の自分で放送に臨んでいます。

山田裕貴のオールナイトニッポン  
ドラゴンフェニックス甲子園

ニッポン放送『山田裕貴のオールナイトニッポン』(月曜：25時～27時)の番組イベント「山田裕貴のオールナイトニッポン ドラゴンフェニックス甲子園」を2025年10月26日、横浜アリーナで開催しました。スキマスイッチ、Kep1er、Aogumo、勝地涼、渋谷龍太(SUPER BEAVER)、川島葵、赤楚衛二、ネブチューンらが出演し、豪華ライブを1万人のリスナーが楽しみました。

## フジテレビ 真のコンテンツカンパニーを目指して



地上波放送局からコンテンツカンパニーへ  
部署間連携を増やし、全社一丸で戦略を進めていく

コンテンツ戦略本部  
コンテンツ投資戦略局 投資戦略センター 室長  
**加藤 正臣**

フジテレビは従来の地上波プラットフォーム中心のビジネスから転換し、真のコンテンツカンパニーになるべく、コンテンツのバリューチェーン全体の収益機会の拡大を目指しています。一つ一つのコンテンツをそれぞれどのようなウインドウで出していくか。地上波、FOD、外部配信プラットフォーム、映画化、IPとして海外に売り出すなど、多角的なウインドウ展開を狙います。

この背景として、地上波放送を取り巻く環境の変化があります。これまで私たちの競合は主に地上波テレビ局でしたが、ここに配信会社が加わり、さらに可処分時間を取るエンターテインメント全体が競合となる状況にあります。視聴者との接触面積が減る中、当社のコンテンツが好きな方をもっと増やしていくという狙いがあります。環境の変化に対応するためにも変革の必要性を感じています。

2025年7月に組織を再編し、コンテンツ投資戦略局では、従来の編成機能に加え、コンテンツの企画段階からどの程度収益性が見込めるかを判断しています。どのコンテンツに、どれだけ予算をかけて、どれだけ回収できるか。より未来のある収益性のあるコンテンツを生むためにも、収益性をしっかり判断して、大きいものを生み出していく。ヒットコンテンツを生むためにどうすればいいのかということを常に考えています。

新体制となり、コンテンツ投資戦略局と、スタジオ、コンテンツ事業局、営業局、マーケティング局など社内の他部門とのコミュニケーション量は増えています。今まで扱わなかったようなコンテンツも取り入れながら、フジテレビの多様なプラットフォームを活かし、より多くの方にコンテンツを見てもらえるよう、バランスを取った戦略を社内一丸で進めていきます。



外部の配信サービスは当社のコンテンツを届けるパートナー  
ウインドウ戦略で、コンテンツの価値を最大化する

コンテンツ戦略本部  
コンテンツ事業局 ディストリビューションセンター 室長  
**橋詰 知明**

ディストリビューションセンターでは、国内外の動画配信サービスや映画、番組販売などの窓口を通じて、フジテレビの映像コンテンツを多角的に展開する「コンテンツの収益化」の最前線を担っています。視聴者の皆様の視聴環境が多様化する中、フジテレビが保有する様々な映像コンテンツをより広く多くの方々へ届けていく。地上波だけではなく、オウンドメディア、国内外のパートナー企業などを通じ、コンテンツの流通経路を整えています。

当社にとって外部プラットフォームの動画配信サービスは、競合ではなく、コンテンツを届けてくれるパートナーと認識しています。最近はアニメ、映画、ショート動画など各領域で専門的なサービスが存在し、地上波だけではコンテンツを届け切れない方が多数加入しています。パートナーの中には、当社の地上波のコンテンツのクオリティに価値や魅力を感じてくれる方もいます。我々もパートナーのサービスのニーズや加入者の特性を理解し、作品を売り込むという感覚ではなく、どのように協業していくか、視聴者や作品に関わるステークホルダー、そして当社にどのようなメリットがあるかを考え、密なコミュニケーションにより関係を構築していきます。

ウインドウ戦略の一例として、テレビドラマ『教場』の配信と映画化があります。映画の前編はNetflixで独占配信、後編は映画館で劇場公開します。地上波や映画館だけでは届かない方に対しても、リーチ・宣伝することで、コンテンツの新たなファン獲得を目指すという新たな試みの一つです。

新体制となってから、社内でのコミュニケーションも深まっています。企画を精査したり、制作に要望を伝えたり、地上波以外のウインドウにどういう可能性があるのか、プロダクトポートフォリオをどう作っていくのかなどを話し合っています。この新たな取り組みを進めることこそが、フジテレビのコンテンツカンパニーへの変革につながると考えています。

『新しいカギ』の番組内企画「学校かくれんぼ」が海外でも高評価  
視聴者が肩ひじ張らずに面白いと思える番組を作る



スタジオ戦略本部  
第3スタジオ  
制作センター  
「新しいカギ」  
総合演出  
**田中 良樹**



スタジオ戦略本部  
第3スタジオ  
制作センター  
「新しいカギ」  
チーフプロデューサー  
**矢崎 裕明**

矢崎 『新しいカギ』の企画コーナー「学校かくれんぼ」(2024年7月放送)が2025年5月にドイツの国際映像祭「World Media Festival」(子どもと若者向けオープン部門)で銀賞を受賞したことは素直にうれしかったです。隠れ場所を作る美術担当の技術やわかりやすい画面構成などの演出の力に、高校生の熱狂が掛け合わせ、素晴らしいコンテンツとなりました。

田中 番組自体はしばらく試行錯誤が続いていましたが、初回の「学校かくれんぼ」ロケでタレントがサプライズ登場すると1,000人近い生徒が盛り上がり、「すごいコーナーになるかも」と思った記憶があります。

矢崎 海外はお祭りごとが好きですから、番組の“お祭り感”に共感したのかもしれません。授賞式会場でも盛り上がり、世界に羽ばたくコンテンツになればと思いました。ただし、番組作りにおいては海外を意識はせず、まずは日本の文化や雰囲気を大事にしています。

田中 「学校かくれんぼ」のような1,000人が探し、見つけて、盛り上がる“絵”は万国共通のものだと思います。ただ、国ごとに番組や企画の作り方、文化は異なり、共感ポイントも異なります。その中でも評価された点を自己分析し、知見を溜めたいです。

矢崎 今後も番組を見た方がポジティブな気持ちになれる制作をしていきたい。視聴者が番組を肩ひじ張らずに見て面白がってくれたら本望です。

田中 現代はアクセスできるメディアが増えた分、テレビが絶対的な存在ではなくなりましたが、バラエティ番組は一番近くで敷居が低い、楽しいものにしたいですね。

# サステナビリティ経営



放送の公共性と社会的責任を常に認識し、各事業のお客様に質の高いコンテンツ、サービス、商品をお届けするとともに、ステークホルダーの皆様と信頼に基づくパートナーシップを築きながら、持続可能な発展に向けて取り組んでいきます。

非財務活動を財務的成果と結びつけるように連携して動くのが、フジ・メディア・ホールディングスのサステナビリティ経営です。

## フジ・メディア・ホールディングス サステナビリティ宣言

フジ・メディア・ホールディングスは、放送の公共的使命と社会的責任を常に認識し、メディア・コンテンツ、および、都市開発・観光を中心に幅広い事業活動を通じて、皆様の豊かな生活に貢献することを経営の基本方針としています。

視聴者の皆様をはじめ、各事業のお客様に質の高いコンテンツ・サービス・商品をお届けするとともに、ステークホルダーの皆様と信頼に基づくパートナーシップを築きながら、未来にわたり企業活動の永続と安定した成長をめざします。

また、持続可能な開発目標・SDGsの達成にむけて、メディアの強みである創造力と発信力をいかしながら、グループとしての役割を果たしてまいります。

### 地球環境のために

メディアグループとしてあらゆるコンテンツを通じて気候変動など地球環境の危機の現状をお伝えすることで、皆様の未来に向けた行動に資する情報を提供してまいります。また、我々の事業活動によってもたらされる環境への影響を認識し、負荷の低減に努めます。

### 誰もがいきいきと暮らせる社会のために

人権を尊重し、多様な価値を受け入れるインクルーシブな社会をめざします。地域社会とのつながりを創出し、未来を担う子どもたちや、あらゆる世代の人々の健康で豊かな生活に貢献します。

### 働きやすい職場環境のために

当社グループにおいて多様な「価値」を生み出す要は「人」です。ジェンダーや年齢・障がいの有無に関わらず、全ての従業員・スタッフが個性を発揮し、いきいきと働き続けられる職場づくりに努めます。

### ステークホルダーの皆さまとともに

すべての事業は、視聴者の皆様やお客様、お取引先、出演者や協力会社の皆様、株主、地域の皆様など、様々なステークホルダーとの良好な関係の上に成り立っています。引き続き信頼関係を堅持しながら、常に高い法令遵守の意識を持ち、将来にわたって皆様から求められる企業グループを目指します。

## サステナビリティ推進体制

2022年6月に代表取締役社長を委員長とするグループ横断のサステナビリティ委員会を設置しました。

本委員会は、グループ全体で持続可能な社会の実現と企業活動の永続的な成長を図るため、グループリスク・コンプライアンス委員会、グループ人権委員会とも連携して課題・リスクを共有し、その対策にあたっています。

なお、その下部組織としてサステナビリティ推進連絡会議を設け、各社の活動報告や新たな企画の立案などを行っています。

### サステナビリティ委員会の構成と活動

#### ● 委員長及び委員

委員長：フジ・メディア・ホールディングス代表取締役社長

委員：フジ・メディア・ホールディングス及び関係会社18社の役員等

#### ● 関係会社

フジテレビジョン、ビースフジ、ニッポン放送、共同テレビジョン、フジクリエイティブコーポレーション、NEXTEP、フジアール、フジ・メディア・テクノロジー、ポニーキャニオン、フジパシフィックミュージック、dinos、クオラス、サンケイビル、扶桑社、フジ・ネクステラ・ラボ、エフシージー総合研究所、フジキャリアデザイン、仙台放送

## 取締役会の監督体制と経営陣の役割

当社グループは、人権尊重や気候変動などサステナビリティ課題への対応を経営上の重要課題の一つと認識し、取締役会がグループの各事業会社に対し、その課題に関する取り組みや、目標の管理等に関して、監督と指示を行っています。

また、当社は常勤の取締役及び常勤の監査等委員から構成される「経営会議」を設置しており、経営の重要課題に関する協議や取締役会に付議される重要事項等について事前審議を行うとともに、各部門の執行状況に関して事後報告を受けています。サステナビリティの課題に関しても経営会議において各部門より適宜報告を受けています。

## 持続可能な未来のために

### 国連グローバル・コンパクトに署名

当社は、2018年4月より国連グローバル・コンパクトに署名しています。国連グローバル・コンパクトは、各企業・団体が責任ある創造的リーダーシップを發揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための自発的取り組みです。



### SDGメディア・コンパクト

メディア・コンテンツ事業においては、フジテレビ・ビースフジ・ニッポン放送・仙台放送・扶桑社・グレイプが、国連が設けたSDGsを推進するメディアの枠組みSDGメディア・コンパクトに署名しています。



## フジテレビにおけるサステナビリティ経営

### サステナビリティ経営委員会及びアドバイザリーボード設置

フジテレビは、人権尊重の徹底や人的資本経営戦略の推進を含むサステナビリティ経営の実現に向けて、2025年4月に「サステナビリティ経営委員会」を設置しました。この委員会は、フジテレビが、ここで働く全ての人や社会のあらゆるステークホルダーの方々に真摯に向き合い、企業理念を再定義して企業価値を向上させていくための改革を主導します。

また、委員会には、サステナビリティ経営の実現に向けた取り組みがより実効的なものとなるよう、定期的に外部有識者から助言・モニタリングを得るための外部アドバイザリーボードを設置しています。外部アドバイザリーボードのメンバーには、ビジネスと人権に関する取り組みやジェンダー平等、人的資本経営等に関する豊富な経験と専門的知見を有した専門家が就任しています。

社長以下全執行役員・局長が出席し行われる月次の会議では、外部アドバイザーを招いて職場のジェンダーギャップについて理解を深めたほか、ジェンダー課題解決のための具体的な施策を考えるグループディスカッションを行うなど積極的な議論を重ねています。

また、同年9月には、フジテレビがサステナビリティを推進する上で遵守する事項を定めた「サステナビリティ行動規範」を定めました。サステナビリティ課題に対しては、バリューチェーン全体として取り組んでいく必要があることから、ビジネスパートナーの皆様にも行動規範をご理解いただくようお願いしています。

フジテレビの「サステナビリティ行動規範」は、ホームページをご覧ください。

### WEPSへの署名と学習プログラムの実施

フジテレビは、2025年10月にジェンダー平等と多様性の尊重のための「女性のエンパワーメント原則」(Women's Empowerment Principles: WEPS)の趣旨に賛同し、同原則に基づき行動するためのステートメントに署名しました。

サステナビリティ経営委員会において代表取締役社長以下メンバーがWEPSの理念や基本的な構造について学び、経営課題として理解を深めてきました。また、今回の署名を受けて、ジェンダー平等の推進や多様性の尊重の精神をさらに確実なものとするために、社内プロジェクトチームメンバーを中心に半年間の学習プログラムを実施しています。

半年間のプログラムでは、国際基準に基づき人権・ジェンダーについて学習し、社員の行動変容と組織変革を通じて持続可能かつ包摂的な企業文化を形成することを最終的な目的としています。サステナビリティ経営委員会の下に設置された「人権」「人的資本経営」の2つのプロジェクトチームで横断的に実施し、基礎的な知識の取得過程を経て、当事者団体とのエンゲージメントやワークショップなどの実践的な過程へと進みました。一連の取り組みで得られた意識改革等の成果については2026年3月を目途に公表する予定です。

In support of

### WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES

Established by UN Women and the UN Global Compact Office

[https://www.fujitv.co.jp/sustainability/system/sustainability\\_code\\_conduct.html](https://www.fujitv.co.jp/sustainability/system/sustainability_code_conduct.html)



人権等の課題を考え直し、  
人に優しい会社にする

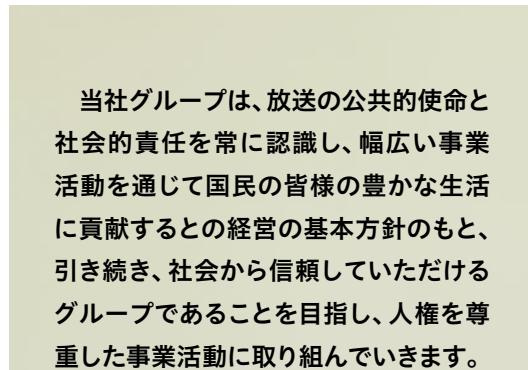
コーポレート本部  
サステナビリティ経営推進室  
サステナビリティ経営推進部 部長  
**横山 和加子**

サステナビリティ経営委員会の下、中堅社員を中心、「人権」「人的資本経営」「リブランディング」「気候変動・環境」の4つの全社横断のプロジェクトチームが発足し、サステナビリティ経営推進部が運営を担っています。各プロジェクトでは外部専門家から国際基準の人権意識や人的資本経営について学び、課題の洗い出しや解決策を提案しています。

例えば、リブランディングチームでは若手が中心となり、アンケートや社内外との対話を重ねながらフジテレビの目指すべき姿を考え、フジテレビが社会に対して新たな価値を生み出していくための新しい企業理念の創出に取り組んでいます。

また、現場レベルでも着実に変化が広がっています。撮影部門では、生理など女性の身体と健康について勉強会を開催し、女性カメラマンの長時間取材や災害現場で配慮すべき点を学習し、働きやすい職場の実現を目指しています。報道局も、障害者スポーツのナレーションに「アンコンシャス・バイアス(無意識の思い込み)があるのではないか」とする視聴者の指摘を重視し、すぐにパラリンピアンを招いて受け止め方についての意見を聞きました。各プロジェクトを通じて、社内では職場環境や意識改革を進める機運が高まっています。人に優しい会社に変わら動きを、若い人たちに伝えていきたいです。

# 人権への取り組み



当社グループは、放送の公共的使命と社会的責任を常に認識し、幅広い事業活動を通じて国民の皆様の豊かな生活に貢献するとの経営の基本方針のもと、引き続き、社会から信頼していただけるグループであることを目指し、人権を尊重した事業活動に取り組んでいきます。

## グループ人権委員会設置

### グループ人権委員会

当社グループは2025年4月に、人権関連施策の運用状況の可視化、人権デューディリジェンスの継続実施、実効性のある人権救済メカニズムの構築を目的に、「グループ人権委員会」を新たに設置しました。

当社社長が委員長、副委員長に外部有識者として寺原真希子弁護士（弁護士法人東京表参道法律会計事務所共同代表）をお迎えし、専門的な知見を取り入れつつ、継続的な協議と改善を進めてまいります。

今後は、定期的な開催を通じて、人権尊重の理念をグループ全体に深く根付かせ、社会の信頼に真に応える取り組みを、力強く推進していきます。

### 第1回グループ人権委員会

2025年5月13日に開催された第1回グループ人権委員会の冒頭では、寺原副委員長より「人権施策で最も重要なのは、トップの“本気度”であり、それを社内外に繰り返し発信し続けることだ」とのコメントがありました。さらに、先立って開催されたグループ社長会において共有された、各社における人権施策の運用状況等に関しても現場での実践状況を含めた具体的な意見交換が行われました。中でもフジテレビは、「人権ファースト」の理念のもと、4月30日に発表した「8つの施策」に基づいた具体的な取り組みを展開していることについて、寺原副委員長からは「相談窓口などの仕組みも、トップの強い意思があってこそ信頼され、実効性が伴う」といった指摘が寄せられました。

### 今後に向けて

人権はすべての企業活動の前提であり、妥協のない姿勢が求められます。当社グループは、このグループ人権委員会を基盤に、実効性を重視した取り組みを粘り強く進めていきます。制度や仕組みの整備にとどまらず、現場で実際に機能することを重視し、一人ひとりの意識と行動の変化を促しながら、信頼される企業グループを目指します。

(注) グループ人権委員会を含む体制図は、P44 コーポレート・ガバナンス体制をご確認ください

## グループ人権方針改定

### 人権方針改定の目的

2023年11月に公表した「フジ・メディア・ホールディングス グループ人権方針」は、当社グループが人権を尊重しながら事業活動に取り組む姿勢を明確にするために、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際基準や国内のガイドラインに則り、社内外の専門的な知見を踏まえて策定しました。

しかしながら公表から約1年半が経過し、この間にビジネスと人権に関する考え方方が国内外において飛躍的に向上していること等を踏まえ、当社が2025年4月に発表したグループ改革の一環として、人権尊重へのさらなる意識向上と体制の充実を図るため、人権方針の改定に取り組みました。

### 人権方針改定のプロセス

グループ人権方針改定にあたっては、事業内容やビジネスモデルが多様なグループ各社の人権侵害リスクに対応できること、フジテレビを含むグループ各社の役職員が人権方針に対する理解を深めることを目的として、改定のプロセスにグループ各社が参画することを特に重視しました。

グループ各社での意見集約をはじめ、グループコンプライアンス等実務者会議及びグループ人権委員会といった会議体での議論を行い、グループ人権委員会副委員長である寺原真希子弁護士、ビジネスと人権に関する国内外の実務に詳しい渡邊純子弁護士との協議・検討などのプロセスを経て、作成した改定案が取締役会にて承認されました。

### 人権方針の主な改定内容

2023年からのアップデートとして、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」へのさらなる準拠、及び国際人権基準の反映を行いました。差別・ハラスメントの禁止について、より具体的な記述とし、将来的な人権侵害のリスクを軽減するための予防措置の実施、または正・救済のメカニズムの整備の推進、情報開示の透明性などについての記述を加えました。

## フジ・メディア・ホールディングス グループ人権方針

フジ・メディア・ホールディングス（以下、当社）グループは、放送の公共的使命と社会的責任を常に認識し、メディア・コンテンツ、及び都市開発・観光を中心とした幅広い事業活動を通じて、国民の皆様の豊かな生活に貢献することを経営の基本方針としております。この基本理念に基づき、人権が尊重される社会の実現に力を尽くして参ります。

本方針は、当社グループが人権を尊重しつつ事業活動に取り組むことを明確にするために定めるものです。

### 適用範囲

本方針は、当社グループの全ての役員・従業員・出向社員・派遣社員等を含む全ての社員（以下、全役職員）に適用されます。また、当社グループ企業の事業、製品又はサービスに直接関連するビジネスパートナーの皆様又はその他の関係者に対しても、本方針をご理解いただき、人権尊重に努めていただくように継続的な働きかけを行います。

### 人権尊重に関連する規範や法令の遵守

当社グループは、国際人権章典（世界人権宣言及び国際人権規約）や「労働における基本原則及び権利に関するILO（国際労働機関）宣言」等の人権に関する国際規範を支持・尊重します。

また、事業活動を行う各国・地域において、その国の国内法、その他の規制を遵守しつつ、当該国・地域の法規制と国際的な人権規範が一致しない場合には、より高い基準に従い、相反する場合には、各国・地域の法令規則

に配慮しつつ国際的な人権規範を最大限尊重する方法を追求します。

### 人権尊重へのコミットメント

当社グループは、「人」を基盤とする企業体であることを大事にし、人権を尊重します。国連人権理事会「ビジネスと人権に関する指導原則」、経済協力開発機構「責任ある企業行動に関する多国籍企業行動指針」、ILO「多国籍企業宣言」に基づき人権尊重の取り組みを推進します。

当社はこれまで、2018年4月に「国連グローバル・コンパクト(UNGCR)」に署名し、人権・労働・環境・腐敗防止に関する普遍的な10原則を支持することを表明しています。

また、2022年5月には、持続可能な社会の実現に向けた取り組みをグループ全体で推進していく上での指針となる「サステナビリティ宣言」を策定し、人権を尊重し、多様な価値を受け入れるインクルーシブな社会の実現を宣言しました。

今後も事業活動や社会貢献活動を通じて、公平で平和な自由社会を守り、社会に求められる責任を果たすとともに、ひとりひとりが生き生きと働く職場環境を実現するよう努めます。

### 優先課題

現在、当社グループが、事業活動に関連して優先的に取り組むべき人権課題は、以下のとおりです。

#### ● 差別・ハラスメントの禁止

多様性を尊重し、人種、民族、性別、性自認、性的指向、言語、宗教、政治的意見その他の意見、国籍又は社会的出自、財産、出生、障害、疾病、その他の状態を含む、遂行すべき業

務と何ら関係のない属性や雇用形態による、いかなる差別も行いません。また、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、マタニティハラスメント・パタニティハラスメント、SOGIハラスメント、カスタマーハラスメント等、あらゆる形態のハラスメント、性的暴力、いじめ、不当な扱いを認めません。また、ひとりひとりが性別・国籍等を問わず活躍できるよう、多様性（ダイバーシティ）、公平性（エクイティ）及び包摂性（インクルージョン）（DE&I）の向上に努めます。

#### ● その他の適正な労働環境の確保

強制労働、児童労働を認めません。また、労働安全衛生の確保、適正な労働時間、賃金の支払いの管理など、安心して働くことができる労働環境の整備に努めます。

#### ● メディアグループとしての人権尊重

メディアが与える社会的な影響力の大きさを認識し、提供するコンテンツやサービスを通じて、基本的人権の尊重につながるよう努めます。コンテンツ制作をはじめとする当社グループの事業に関わるステークホルダーの皆様等の人権を尊重し、侵害しないよう最大限に努めます。

当社グループは、社会情勢や事業活動の展開、当社グループに対する要請などを勘案しながら、事業活動に関連して優先的に取り組むべき人権課題について、適時の見直しを行います。

### 人権デューディリジェンス

当社グループの事業活動が原因となり、若しくは助長し、又は当社グループの事業、製品若しくはサービスと直接関連する人権への負の影響を特定、防止又は軽減するため、人権デューディリジェンスの仕組みを構築し、これを継続的に実施します。また、全役職員に対し、本方針の理解を深め

るための適切な教育を行い、周知・理解の浸透に努めます。

### ステークホルダーとの対話

人権に対する潜在的な負の影響を受け得るグループ及びその他の関連するステークホルダーとの対話を継続的に行い、外部の専門家にも相談しながら、人権尊重の取り組みを推進します。

### 是正・救済

当社グループは、その事業活動が人権に対する負の影響を引き起こした、又はこれを助長したことが明らかになった場合、必要な手続きを通じて速やかに是正・救済に取り組みます。また、ビジネスパートナーの皆様又はその他の関係者を通じて、当社グループの事業、製品又はサービスが人権への負の影響に直接結びつくことが明らかになった場合には、当該関係者の皆様に対して、適切な手段・対話を通じ、是正の働きかけを検討して参ります。

人権侵害の申立てがあった場合は、相談者の匿名性を確保した上で、適切な方法・範囲にて速やかに調査し、相談内容に応じた適切な処分を厳正に検討・実行したり、是正の働きかけを検討したりする等、必要な対策を講じます。また、将来的な人権侵害のリスクを軽減するための予防措置の実施に努めます。

当社グループは、各社のコンプライアンス相談窓口について、社内外への周知を強化するとともに、外部弁護士等の専門家のサポートに基づく、客観性・独立性・匿名性が担保された、アクセスしやすい体制を構築します。

さらに、社内外のステークホルダーとの継続的な対話により、救済メカニズムの運用を改善・強化し、救済メカニズム・相談窓口の信頼性の向上に努めます。

## モニタリング・情報開示

当社グループにおける人権尊重の取組みについて、各社と連携しつつ継続的にモニタリングし、進捗状況について当社のグループ人権委員会及びサステナビリティ委員会並びに当社取締役会に定期的に報告します。また、コーポレートサイト等において、適宜情報を開示・報告します。

## グループ人権方針に基づく人権デューディリジェンスの取り組みについて

当社グループはグループ人権委員会を発足し、継続的な人権デューディリジェンスに取り組んでいます。

2025年6月に開催されたグループ社長会兼グループコンプライアンス等委員会（現グループリスク・コンプライアンス委員会）でグループ各社より共有された人権・コンプライアンスへの取り組みについて、グループ人権委員会副委員長を務める寺原真希子弁護士に情報共有しています。また、フジテレビでは全社員を対象に対話形式の研修を行うなど、人権デューディリジェンスも継続しており、問題の洗い出しを行いながら、解決策や発生防止策について協議を進めています。

## フジテレビにおける取り組み

### 人権ロードマップの策定

フジテレビでは、再生・改革プランの最重要課題の一つとして「人権尊重の徹底」を掲げています。その実現に向けては、「人権ロードマップ（行動計画）」を策定し、行動計画に従って、各施策の導入や強化を図っています。そ

して、サステナビリティ経営推進室とコンプライアンス推進局が連携し、継続的な人権デューディリジェンス及びモニタリングを実施し、その結果を人権ロードマップに反映させることで、PDCAサイクルが着実に機能する仕組みを構築しています。

また、事業に関わる主要なリスク領域を可視化するために「人権リスクマップ」も作成し、より効果的な人権デューディリジェンスの実現に努めています。

これらの取り組みの進捗状況については、定期的に開示することを心がけています。

### コンプライアンス・アンケートの実施

全役職員及び社内で働くスタッフを対象とした「コンプライアンス・アンケート」を実施し、「社内ハラスメント」「差別」「強制労働」「児童労働」「労働環境」「多様性」「表現上の配慮」など幅広いテーマで現状や認識を把握しています。把握した対処すべき課題には専門部署が誠実に対応にあたるほか、人権リスクの早期発見に努めています。さらに、アンケート結果はリスクの優先順位付けと対策立案に直接役立てられており、今後も定期的にアンケートを実施していきます。

### 人権教育・啓発・社員研修

全役職員及び新規採用者を対象に「人権」に関する各種教育を年間を通じて実施しています。内容は「差別・ハラスメントの防止」「多様性理解」「表現における人権配慮」などを網羅しています。

対面での研修やアーカイブ動画配信、Eラーニング等を活用し、定期的にアップデートすることで社員の知識と意識の向上につなげています。



対面グループ研修

### 社外ステークホルダーとの対話・連携

サステナビリティ経営委員会の外部アドバイザリーボードの外部有識者とは毎月、意見交換の場を設け、国際基準の人権意識を踏まえた最新の人権課題や人的資本経営に関するグローバルな視点や専門的な知見を取り入れています。そうした視点や知見は、自社グループ内のリスク管理や対策推進にも役立てています。さらに、取引企業や各種当事者団体等とも対話をすることで、課題やリスクの把握に努めています。

### サプライチェーンに対する働きかけ

主要取引先（サプライヤー）に対しても、アンケート等を用いて人権対応状況を調査し、必要に応じて指導・説明会・啓発資料提供などを実施しています。

サプライヤーにもグループ人権方針への賛同と遵守を求め、全体の人権リスク低減を図っています。

### 社内外の相談・通報窓口の拡充と人権救済メカニズム

新たに外部の弁護士が直接受け付ける社外相談窓口を設け、臨床心理士によるサポート体制も確立しました。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を踏まえ、バリューチェーン上における相談者の範囲の拡大、社内外

への継続的な周知による利用の促進、相談後のフローの透明化など、人権救済窓口としての実効性を強化しました。さらに社内の通報窓口についても、専門の部署を設けるなど体制を強化しました。これまで同様、匿名での利用も可能です。

問題発生時には速やかに調査・是正措置を実施しています。また、これらのフローや対応方針も明確にし、グループ全体へ周知しています。また、内容の記録、是正内容の共有、再発防止策の策定といった一連のプロセスを徹底しています。



社外相談窓口のフロー

### 情報開示と進捗管理

人権に関する取り組みやリスク評価、対策状況については、サステナビリティ経営委員会等で定期的に確認・レビューし、取締役会にも報告を行い、外部向けにレポート等で情報開示しています。社会的責任を果たすとともに、透明性の確保に努めています。

# 環境への取り組み

持続可能な社会を実現し、当社グループが永続的に事業を展開していくために、様々な事業活動によってもたらされる環境への影響を認識し、負荷の低減に努めています。

また、メディア・コンテンツ事業においては放送メディアの発信力を活かし、環境破壊や温暖化など世界の現状をお伝えすることで、国民の皆様の未来に向けた行動に資する情報を提供していきます。

都市開発・観光事業においては、開発・運営にあたり環境に十分配慮するとともに、各地のホテルが提供するサービスを通じて地域社会や自然、食、文化の発展に貢献していきます。さらに水族館など海洋レジャー施設では、長年蓄積してきた動植物に関する知見を活かし、生物多様性や生態系の保護活動に取り組んでいます。



## 気候変動への対応

### フジテレビにおける取り組み

フジテレビではドラマ・バラエティ制作現場における環境改善の一つとして、デジタル戦略統括室と技術・制作チームが協力し、バーチャルプロダクションの推進を進めています。室内での撮影を行うことで酷暑における出演者・スタッフの健康被害を抑止するほか、温室効果ガスの抑制にも貢献しています。また、撮影の効率化を進めることで、働き方改革の一助にもなっています。

2025年4月～6月放送ドラマ『波うららかに、めおと日和』の撮影現場でもバーチャルプロダクションが活用されました。



### ニッポン放送における取り組み

ニッポン放送は2025年4月に放送局(テレビ局・ラジオ局)で初めて、一般社団法人日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)に賛助会員として加盟しました。

JCLPは、持続可能な脱炭素社会の実現には産業界が健全な危機感を持ち、積極的な行動を開始すべきであるという認識のもとに2009年に発足した、日本独自の企業グループです。ニッポン放送は、2025年4月から地球温暖化についてリスナーやゲストとともに考える番組『いま、地球がアツい!』を放送し、メディアとしての強みを活かして、気候変動に関する最新情報や地球温暖化について番組を通して発信し、リスナーとともに地球温暖化について向き合っていきます。

ニッポン放送では、今後もJCLPの加盟社とも連携しながら、地球温暖化についてこれまで以上に向き合い、脱炭素社会の実現を目指します。



ニッポン放送  
FM93 AM1242

## グレイプにおける取り組み

グレイプは2024年12月にSDGs達成に向けた取り組みやアイデアを紹介する特集ページ『Let's Find SDGs!』をウェブメディア「grape」内に開設しました。

『Let's Find SDGs!』では、日々の暮らしに「人にも地球にも優しい選択」を取り入れてもらいたいと考え、生活者に寄り添った視点で、誰にでもわかりやすく、また日常の中のちょっとした工夫でSDGsを達成するためのアイデアや取り組みを紹介しています。

グレイプは、今後もSDGsに関するテーマの記事配信や、グループ各社との積極的な連携で、社会課題解決に向けて情報発信を続けます。

### dinosにおける取り組み

dinosでは「自然環境」を持続可能にするための取り組みとして、2023年より、長野県木曽町・開田高原で「ディノスの森」づくりに取り組んでいます。音楽家の坂本龍一氏が創立した、森林保全活動に取り組む「一般社団法人more trees」とともに、様々な広葉樹の苗木を植栽し、多様性のある森づくりを進めています。

2025年5月には、地元の木曽森林組合の皆さんの中によってホオノキ、ミズメ、シラカンバ、キハダ、ケヤキ、ミズナラ、カツラ、サワグルミの計8種940本の広葉樹の苗木が植えられ、過去2回の植林と合わせると計3,173本となりました。

また、林野庁が提供する「森林による二酸化炭素吸収量の算定方法」に基づいて算定した結果、2年目となる2024年度末時点で当植林活動によるCO<sub>2</sub>吸収量は4.1t-CO<sub>2</sub>となりました。

お客様が投稿したご購入商品のクチコミ数を、「ディノスの森」づくりの応援数として換算し、目標の年間30,000件を達成すると、dinosがお客様に代わり、次年度に植林を行います。



ホオノキの苗木を植える様子

## サンケイビルにおける取り組み

### ● ZEB(Net Zero Energy Building)への取り組み

サンケイビルでは、エネルギー性能や建物利用者の健康・快適性等に優れたZEBへの取り組みを進め、積極的に開発を推進しています。

SANKEILOGI府中では、建築物の省エネ性能の評価制度であるBELS認証にて、BEI=0.32に加え、屋上に太陽光発電所を設置して創エネを行うことにより、2025年3月に「ZEB」認証を取得しました。サンケイビルの単独物件では初の取得となります。



### ● 「DBJ Green Building認証」取得

サンケイビルが所有するビル4棟において、「環境・社会への配慮」がなされた不動産やその所有者への認証であるDBJ Green Building認証を取得しました。

★ 5 (国内トップクラスの卓越した「環境・社会への配慮」がなされた建物)

- ・東京サンケイビル
- ・ブリーゼタワー



★ 4 (極めて優れた「環境・社会への配慮」がなされた建物)

- ・難波サンケイビル
- ・S-GATE 八丁堀



### ● サステナビリティ・リンク・ローン

サンケイビルは、脱炭素目標「CARBON HALF」実現のための取り組みの一環として、サステナビリティ・リンク・ローンの実行により460億円を調達（累計額1,387億円）しました。

## グランビスタ ホテル&リゾートにおける取り組み

### ● スマシーサステナブル委員会

神戸須磨シーワールド・神戸須磨シーワールドホテル・須磨海浜公園をはじめとする各施設は、国内初取得となる「CASBEE 街区2023年版Sランク」をはじめ、計6つの環境認証を取得しています。

さらに、施設や公園自体でも“熱”、“水”、“防災”、“公園”をテーマにサステナブルな取り組みを実施し、これに合わせて地域とともに、30年後のゴールを目指し、エリアとしてサステナブルな取り組みを行っていくため、2024年6月に「スマシーサステナブル委員会」を発足しました。

### ● SUMArt DAYS —みんなでつながる。海と、須磨と。—

グランビスタ ホテル&リゾート、サンケイビルを含む7社で構成する神戸須磨Parks + Resorts 共同事業体は、2024年6月に発足したスマシーサステナブル委員会の取り組みとして、須磨海岸や須磨海浜公園を拠点に活動する団体、企業、プロジェクトが“つながる”ことを目的としたイベント『SUMArt DAYS(スマートデイズ) —みんなでつながる。海と、須磨と。—』を2025年10月に実施しました。

『SUMArt DAYS』は、体験を通して、須磨の海と人、人と人がつながることをテーマに企画され、SUMA=須磨、Art=アート、Smart=知的・洗練されたという意味から、持続可能な社会を目指してスマートに生きていくとい

う想いがつながり実現したプロジェクトです。スマシーサステナブル委員会は今後も環境に配慮した様々な取り組みを行い、神戸・須磨のブランド化につながる「よりよい未来」を目指して、地域に貢献してまいります。



## 生物多様性保全

グランビスタ ホテル&リゾートが運営する「鴨川シーワールド」「神戸須磨シーワールド」では、広く支持される水族館であり続けるために、楽しさ、憩い、発見と感動を提供するだけでなく、傷病動物の保護、地域の生態系調査、繁殖や行動に関する飼育下でしかできない研究などに取り組み、人間と自然とをつなぐ役割を担う組織として認められるように活動していきます。

### カワバタモロコの調査

神戸須磨シーワールドでは、神戸市北区系統のカワバタモロコ館外保全活動として、毎月1回現地に赴き、カワバタモロコを放流してい



る長尾山最終処分場の人工池の環境のチェックと個体数の調査をしています。個体数の減少、繁殖の遅滞などが見られた場合、「隠れ家」の設置や給餌の検討などを行い、個体数の維持管理に努めています。

## スナメリのストランディング\*調査

神戸須磨シーワールドは地域住民の方の情報をもとに、2024年度はスナメリのストランディング調査を11回実施しました。

今後も継続して調査を行うことで、スナメリの分布域の把握や生活史の解明に取り組み、それらを通じて持続可能な瀬戸内海の保全活動を進めていきたいと考えています。

\* 鯨類が生きたまま海岸に乗り上げて身動きがとれなくなったり(座礁)、死体が流れ着いたり(漂着)、河川や港湾等に迷い込んでしまう(迷入)現象



# TCFD 提言への取り組み



当社グループでは、気候変動を重大な経営課題の一つと捉え、2022年5月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明しました。そして、2023年5月16日開催のサステナビリティ委員会において、気候変動が当社グループの事業にもたらすリスクと機会の特定を行い、その対応策などについて承認し、報告書を東京証券取引所に開示しました。

## ガバナンス

### 取締役会の監督体制

当社グループは気候変動への対応を経営上の重要課題の一つと認識し、グループの各事業会社に対し、気候変動を含むサステナビリティの課題に関する取り組みや、その目標の管理等に関して、監督と指示を行っていく考えです。

また、中長期的な経営方針の策定にあたっては、必要に応じて気候変動のリスクと機会を検討するとともに、温室効果ガス(GHG)排出量の削減目標の策定など気候変動に関する重要事項についても、取締役会において監督しています。

詳しくは本報告書30ページ「サステナビリティ推進体制」、「取締役会の監督体制と経営陣の役割」をご覧ください。

## 戦略

当社グループは、TCFD提言に基づく情報開示の中で、複数のシナリオを想定し、気候変動が当社グループの事業にもたらすリスクと機会について、放送事業、通販事業及び都市開発・観光事業を軸に特定し、その対応策をまとめました。

シナリオ分析に用いた前提は以下の通りです。

事業範囲：フジ・メディア・ホールディングス、フジテレビジョン、サンケイビル、dinos

基準年：2030年

シナリオ：現行政策シナリオ／ネットゼロシナリオ

### 設定シナリオ

設定シナリオ	社会像
現行政策シナリオ	<ul style="list-style-type: none"><li>現在実施されている政策がそのまま継続され、追加的な措置は行われない</li><li>21世紀末の温度は最大3.5°C上昇し、気候変動の影響を大きく受ける (参考シナリオ: IPCC SSP2-4.5、IEA WEO2022 STEPS)</li></ul>
ネットゼロシナリオ	<ul style="list-style-type: none"><li>持続可能な社会を実現する2050年ネットゼロに向けて、厳しい政策がとられ技術革新が進む</li><li>21世紀末の温度上昇は1.5°C未満にとどまる (参考シナリオ: IPCC SSP1-1.9、IEA WEO2022 NZE)</li></ul>

## シナリオ分析の結果

	<現行政策シナリオ> (最大3.5°C気温上昇。 気象災害が激甚化し猛暑日が増加)	<ネットゼロシナリオ> (脱炭素政策のもと気温の上昇は 1.5°C程度)
リスク	<ul style="list-style-type: none"><li>気象災害の激甚化による放送トラブルの発生</li><li>気象災害に伴うサプライチェーンの寸断</li><li>広告主の罹災に伴う広告収入の減少</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>カーボンプライシングの導入、GHG排出規制の強化に伴う対応コストの増加</li><li>脱炭素への取り組みが遅れた場合のブランド力の低下や企業価値の棄損</li></ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"><li>気象災害や猛暑日の増加による高安全性・高気密性物件への需要拡大</li><li>ネットゼロシナリオほどではないが、環境配慮型物件・商品の売上拡大、気候変動への積極的な対応によるブランド価値向上が期待される</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>環境課題への積極的な対応による広告収入の増加</li><li>環境配慮型物件や環境配慮型商品の売上拡大</li><li>気候変動への積極的な対応によるブランド力や企業価値の向上</li></ul>
対応策	<p>放送トラブル防止のためのBCPの徹底や定期的な訓練の実施によりレジリエンスを確保していくとともに、災害発生時には迅速かつ正確な災害報道を通じ早期の災害復旧に貢献します。</p> <p>気象災害に伴うサプライチェーンの寸断時には、被災時の拠点確保や複線化による早期復旧を目指します。</p>	<p>省エネルギー設備の積極的な導入や再エネ電力の活用によるGHG排出量の削減、番組制作工程の見直しや効率化、環境配慮型商品設計などを通じた脱炭素への取り組みなどを積極的に行います。</p> <p>気候変動、環境課題への社会の関心を捉えたコンテンツの制作強化や環境配慮型物件・商品の開発などを促進すること等により、リスクを最小化し、脱炭素社会における事業機会の拡大を目指します。</p>

## リスク管理

### 気候関連リスクを特定し、評価するための組織のプロセス

当社グループでは、サステナビリティ委員会において気候関連リスクの特定・評価を実施しています。

気候変動に関する移行リスク及び物理リスクについて、シナリオ分析を踏まえた上で、リスクと機会を特定し、そのうちリスクに関しては、財務的な影響を踏まえて重要性を評価し、対応策を検討していきます。

### 気候関連のリスクをマネジメントするための組織のプロセス

気候関連を含むリスクは、グループリスク・コンプライアンス委員会とも連携しながら特定・評価した上で、適宜取締役会等に報告し、対応策等を検討します。

特に気候変動に関するリスクのうちグループ経営に重大な影響のあるリスクについては、取締役会等で審議を行い、各部門への指示を通じてリスク事象の発生の回避を図るとともに、発生した場合は適切に対応していきます。

### 組織の全体的なリスクマネジメントへの統合

当社グループでは、グループ経営に重要な影響を与えるコンプライアンス上の問題及びリスクへの対応を図るために、グループ各社の代表取締役社長を構成メンバーとするグループリスク・コンプライアンス委員会を組織し、「グループリスク管理及び危機管理規程」及び「グループコンプライアンス規程」に基づき、各事業を統括しています。当社グループに重大な影響を与える気候変動リスクを含むサステナビリティリスクに関しても、サステナビリティ委員会等において特定・評価した上で、グループリスク・コンプライアンス委員会と連携しながら対応策の検討を行います。

## 指標及び目標

指標	温室効果ガス(=CO <sub>2</sub> )排出量(Scope1,2 <sup>※1,2</sup> )
対象範囲	フジテレビジョン、サンケイビル、dinosの3社
目標	① 2030年度までに <b>2013年度比50%減</b> を実現 ② 2050年度までに <b>カーボンニュートラル<sup>※3</sup></b> を実現

※1 Scope1: 燃料消費に伴う排出量(直接排出)

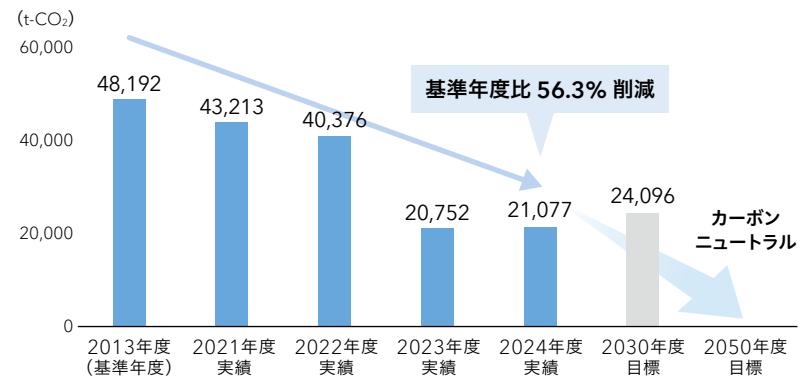
※2 Scope2: 購入した電力・熱の使用に伴う排出量(間接排出)

※3 できる限り排出削減した結果、排出せざるを得なかった分を吸収または除去し、全体としてCO<sub>2</sub>排出をゼロにする

## 指標の進捗状況(2025年11月公表)

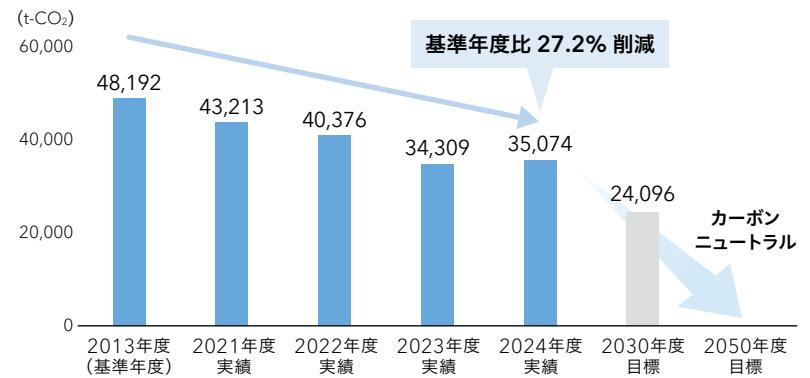
### CO<sub>2</sub>排出量の推移と目標(Scope1+2)

#### カーボンオフセット後の排出量



基準年度比 56.3% 削減

#### カーボンオフセット前の排出量



基準年度比 27.2% 削減

2024年度において、フジテレビのカーボンオフセット分を加味したグループ排出量\*は基準年度比**56.3%の削減**となりました。

一方、集計対象会社のうちフジテレビにおいて排出量が2023年度比増加となりました。フジテレビのエネルギー消費量は、省エネ施策が奏功し**2023年度比93.7%**となりましたが、調達先電力の調整後CO<sub>2</sub>排出係数が増加したため、CO<sub>2</sub>排出量が増加し、グループとしても2023年度比**1.6%の増加**となりました。

2024年度において、フジテレビのカーボンオフセット分を加味しないグループ排出量\*は基準年度比**27.2%の削減**となりました。

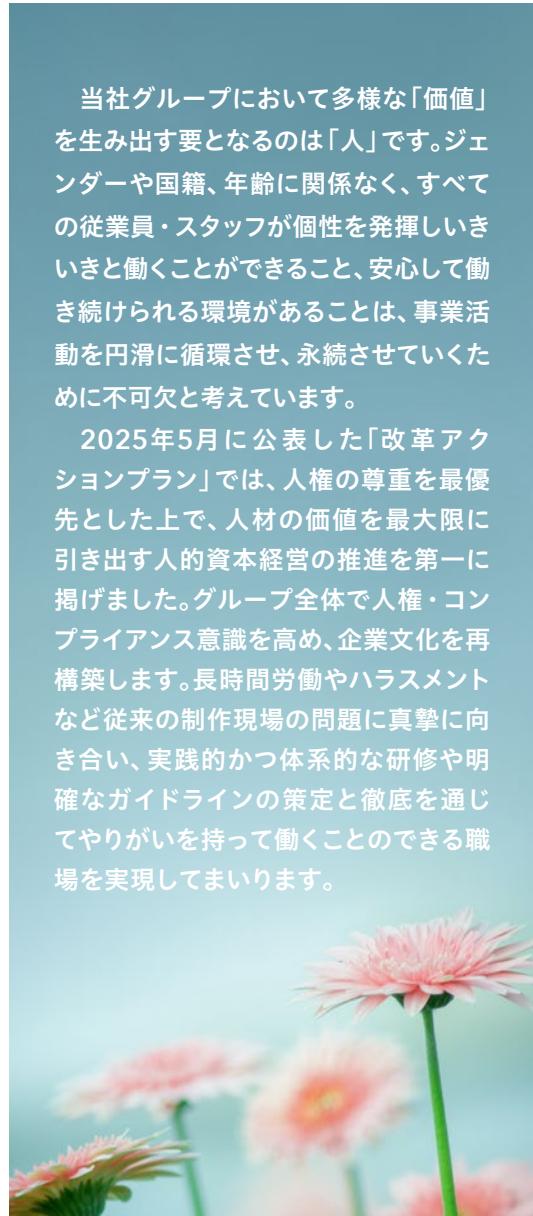
一方、集計対象会社のうちフジテレビにおいて排出量が2023年度比増加となりました。フジテレビのエネルギー消費量は、省エネ施策が奏功し**2023年度比93.7%**となりましたが、調達先電力の調整後CO<sub>2</sub>排出係数が増加したため、CO<sub>2</sub>排出量が増加し、グループ全体としても2023年度比**2.2%の増加**となりました。

引き続き、外部環境要因を加味しながら事業活動における一層のエネルギー消費量の削減に努めていきます。

※対象範囲はフジテレビジョン、サンケイビル、dinosの3社

詳しくは、当社ホームページ「TCFD 提言に基づく情報開示」をご覧ください。 <https://www.fujimediadh.co.jp/sustainability/tcfid.html>

# 社会への取り組み



当社グループにおいて多様な「価値」を生み出す要となるのは「人」です。ジェンダーや国籍、年齢に関係なく、すべての従業員・スタッフが個性を發揮しいきいきと働くことができること、安心して働き続けられる環境があることは、事業活動を円滑に循環させ、永続させていくために不可欠と考えています。

2025年5月に公表した「改革アクションプラン」では、人権の尊重を最優先とした上で、人材の価値を最大限に引き出す人的資本経営の推進を第一に掲げました。グループ全体で人権・コンプライアンス意識を高め、企業文化を再構築します。長時間労働やハラスメントなど従来の制作現場の問題に真摯に向き合い、実践的かつ体系的な研修や明確なガイドラインの策定と徹底を通じてやりがいを持って働くことのできる職場を実現してまいります。

## ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

### 女性活躍と多様性の推進

女性従業員が長期的に活躍できるよう、養育休職・育児時短制度を拡充し、仕事と育児の両立支援など働きやすい環境づくりに努めています。グループ各社のホームページでは、女性活躍推進法に基づいた具体的な取り組みや方針等を公開しています。

また、経営の中核を担う管理職においては、多様性の確保が重要であると考え、従業員301名以上のグループ会社の女性管理職比率を、2030年度までに30%以上することを目標としています。

#### フジテレビ ニッポン放送

##### グループにおける「国際女性デー」キャンペーン展開

グループ各社では女性の生き方や体と心をめぐる様々な課題、そしてその解決に向けた手がかりを、テレビやラジオ、インターネットを通じて幅広く発信し、様々な立場の人に考えるきっかけとなるコンテンツを届けました。

フジテレビでは、国連が定める国際女性デーに合わせ、NHKと民放各局が連携し、女性の健康的な生き方につながる様々な情報を発信するキャンペーンを展開しました。

ニッポン放送では、国際女性デーに合わせて、女性の地位向上などについてリスナーとともに考える特別企画を『泉房穂の情熱ラジオ』と『八木亜希子 LOVE & MELODY』の2番組で実施しました。『泉房穂の情熱ラジオ』では、かつて明石市長として「子育て都市」の実現に尽力したほか、「市長が選任する特別職を男女同数とするよう努める」と規定したジェンダー平等推進条例を制定するなど、女性の地位向上にも力を入れてきた泉房穂さんが自身の考えを語りました。

#### フジ・メディア・ホールディングス

##### 「ユニバーサルマナー検定」の講座を実施

ユニバーサルマナー検定は、障害者・高齢者など多様な背景を持つ方々に配慮し、適切なコミュニケーションやサポートを行動として身につけるためのものです。「マインド」と「アクション」を体系的に学ぶことで「ユニバーサルマナー検定3級」を取得できます。

2025年で5回目となり、これまでにフジテレビなどグループ各社で229名が受講しました。

## 健康経営

従業員の健康維持のため、健康診断や人間ドックの受診を支援し、生活習慣病予防のプログラム参加も促進しています。ハラスメント防止では、管理職向け研修や相談窓口の設置を行い、問題の早期対応に努めています。

#### dinos ポニーキャニオン

##### 健康経営優良法人2025に認定

経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に、当社グループからdinosが6年連続、ポニーキャニオンが3年連続で認定されました。



#### フジテレビ

##### 「令和6年度 がん対策推進優良企業」として表彰

フジテレビは、厚生労働省が推進する「がん対策推進企業アクション」の推進パートナー企業として2009年から各種施策に取り組み、前年度に続き「令和6年度 がん対策推進優良企業」として表彰されました。



#### dinos

##### 「プラチナくるみん」「D&I Award 2024」獲得

dinosは、従業員への子育て支援の取り組みが評価され、厚生労働省の特例認定「プラチナくるみん」を継続的に取得しています。また、JobRainbow主催のD&Iに取り組む企業を認定する「D&I Award 2024」では、最高位である「ベストワークプレイス」を獲得しました。



ユニバーサルマナー検定

#### サンケイビル

##### 「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」を定期的に取得

サンケイビルは、日本政策投資銀行による従業員の健康配慮の取り組みが優れた企業を評価・選定する「DBJ健康経営格付」を定期的に取得しています。



## サンケイビルグループ

## 地域の未来描くカルチャー育む



次世代のエンタメを育成・発信するサンケイホールブリーゼを  
あらゆる年代の人々に文化芸術に触れてもらう場としたい

株式会社ブリーゼアーツ  
サンケイホールブリーゼ ホール事業部 次長  
**大光 朋之**

サンケイホールブリーゼは2008年11月、大阪・西梅田の旧サンケイビルの建て替えに伴い、新たに竣工したブリーゼタワー7階にオープンした約900席を備えた多目的ホールです。客席や舞台を黒一色で統一し、演者と観客がお互いを近くに感じられる空間としており、非日常の一体感を演出しています。

前身のサンケイホールは1952年に開館しました。大阪フィルハーモニー交響楽団の音楽総監督も務めた指揮者の朝比奈隆さんから「オーケストラの演奏ができる規模に」と直訴され、当初予定の約800席規模から約1,400席となつたそうです。大阪市内では当時類を見ない大規模ホールとなつたことから、海外アーティストの公演も行われ、最先端の文化芸術の発信拠点となりました。開館以降、音楽、演劇、伝統芸能など多様なジャンルの公演を催してきました。

ホールの歴史上特筆すべきなのは、上方演芸の興隆に貢献してきた、人間国宝であり演芸界初の文化勲章受章者である桂米朝師匠との出会いです。その歴史は旧サンケイホール20周年の節目に独演会の出演をお願いしたこと遡ります。当時、いわゆる落語会は100～150席が標準で、1,400席という規模は過去に例がありませんでしたが、1971年7月に「第1回桂米朝独演会」を開催。チケットは即完売し、その後も年初の1月と8月の年2回公演を継続してきました。これまでになかった落語公演の大型化を初めて実現し、落語界の歴史に新たな1ページを刻みました。

現在では落語のほか、ジャンルも古典芸能の野村万作さん、野村萬斎さんの狂言から、若者に人気の2.5次元系の公演まで、あらゆる年代の方々に文化芸術に触れてもらう場になっています。特に若者には、映像では感じることができない生のパフォーマンスの素晴らしさを感じてもらうとともに、落語などの古典芸能にも興味を持ってほしいと願っています。

ホールのある西梅田エリアはエンタメ施設も多く、周辺施設とともに地域の活性化にも貢献できればと思っています。次世代のエンターテインメントを育成し、大阪のシータカルチャーを発信していきたいです。



客席は、壁、椅子、背もたれ、手すりなど、漆黒の空間。  
光の反射等を抑え、舞台への意識を高める



地域密着の水族館が未来にわたって存在し続けるため  
種の繁殖の調査を重ね、飼育・繁殖技術の向上を図る

株式会社グランビスタ ホテル&リゾート  
鴨川シーワールド 館長  
**勝俣 浩**

鴨川シーワールドは2025年に開館55周年を迎えました。当館は日本で初めてシャチやベルーガの飼育・繁殖を始めたり、約3,000日のマンボウの飼育記録を持っていました。ほかにもセイウチなど繁殖できる生物の種類を増やしてきました。これは鳥羽山照夫初代館長が、成功・失敗を含む様々な飼育方法を積み上げてきた成果です。生物を展示する水族館がこの先も運営を続けていくには、生物の入手の全てを外部に頼るのではなく、自分たちで飼育して繁殖を維持していく必要があります。

さらに現在はレジャー施設として娯楽を提供するだけでなく、希少生物の保護、近隣海岸のウミガメの保護と孵化なども手がけています。これまででも当館は種の繁殖の研究・調査のために自治体や外部機関との関係を築いてきましたが、今後は当館主導で近隣の海岸の生物層を調査し、その結果をもとに保護が必要な生物かどうかを自治体と一緒に考えていきます。

鴨川生まれ・育ちの私は当館で働き始めて38年になります。小学校の頃、私を含め地元の子どもたちが日本初の展示となるシャチの見学に招待されたのをきっかけに興味を持ちました。その後、当館に入社して今日に至ります。当時から当館の展示方法は川の上流から外洋までという水槽の順番を組んでおり、千葉県沿岸でよく見る魚を中心としたコンセプトも変わりません。

現在は環境教育の一環として地元の学校を巡回するだ

けでなく、逆に施設にお越しいただき、実際に生物を見たり触れたり匂いを感じてもらう体験に力を入れています。飼育員は日々の業務で得た知識や経験に基づいて生物の解説をしています。例えば、アシカやアザラシは陸上で排泄するため、その辺に糞が転がっていたり、匂いもします。その実態をそのまま見せることも飼育現場ならではの教育だと考えています。

水族館は展示空間に制限がある中、生物が良い精神状態を保てるように、飼育員が新しい遊び道具を導入したり、餌の種類を工夫するなど努力しています。今後はこうした取り組みを積極的に外部に発信していきます。現状維持ではなく、面白そだからやってみるという気持ちを忘れず、今後も新しい試みに挑戦していきます。



生態展示と、動物の知性や運動能力を引き出す  
パフォーマンスを提供

## 地域とともに歩む価値創造

### ● ポニーキャニオン

#### ヘリテージマネジメント

ポニーキャニオンは2023年より、吉田茂首相の右腕として活躍した実業家、白洲次郎と読売文学賞等の受賞歴のある文筆家、正子夫妻の終の棲家である旧白洲邸 武相荘（東京都町田市・同市指定史跡）のマネジメントに（株）ビームスとともに参画しています。

武相荘を次世代に継承すべく、エンターテインメント性の高いイベントの実施や四季折々の展示等について、ポニーキャニオンのインフラにより情報や魅力の発信を行っており、観光資源としての磨き上げを図っています。

武相荘には日本固有種の草木の魅力がありますが、昨今外来植物により徐々に株数を減らしてきている現状があります。ポニーキャニオンは専門事業者と連携し、正子の生前、庭園を彩った植生の保全を行い、観光資源としての価値を持ち続けられるよう努めています。



旧白洲邸 武相荘 ミュージアム（母屋）

### ● 扶桑社

#### ESSEふるさとグランプリ

扶桑社は、出版社の強みを活かして、地域の魅力を伝え取り組みを行いました。

生活情報誌『ESSE』では、ふるさと納税の全国コンテストを開催し、自治体のプレゼンテーションと試食をもとに、生産者のこだわりやおいしさ、自治体の魅力、寄付金の使い道などを読者インフルエンサーが審査し、受賞結果特集ページで紹介しました。

### ● グレイプ

#### Umami bites 訪日外国人向けにカラオケ案内

グレイプが運営するインバウンド向け情報ウェブメディア「Umami bites」（ウマミ・バイツ）では、外国人旅行者のために、日本の食や文化、ライフスタイル、観光スポットなど、外国人視点で実用的な情報を提供しています。

その一環として、ここ数年急増しているインバウンド利用客向けに、カラオケ店舗の魅力や利用方法を紹介する動画コンテンツを制作し、YouTubeにて配信しています。



Umami bites



## 映像・エンターテインメントの発信力を活かして

### ● ニッポン放送 フジパシフィックミュージック フジテレビ

#### 「東京2025デフリンピック」における取り組み

日本で初めて開催された耳がきこえない・きこえない人のためのオリンピック「東京2025デフリンピック」において、当社グループ各社では様々な取り組みを実施しました。

フジテレビは、トータルサポートメンバーとして大会に協賛しました。『Live News イット！』の平日及び週末の放送では、関連ニュースで初めて同時手話通訳を導入。また、ニュースサイト「FNN プライムオンライン」でも特集コーナーを設けて大会を盛り上げました。

さらに、フジパシフィックミュージックがマネジメントする、誰もが生きやすい社会の実現に向けたメッセージを発信し続けている手話ダンスユニットHANDSIGNと、俳優の足立梨花さんがグループ各社と連携し、持続可能な未来に向けて視聴者・リスナーとともに学び・考え・行動することを目指すキャンペーン「楽しくアクション！SDGs」の多様性スペシャルサポーターを務めました。ニッポン放送では、スペシャルサポーターの2組をパーソナリティに迎えて、特別番組『自分らしく、あなたらしく～楽しくアクション！SDGs～』を放送しました。

多様性を認め合い、障がい・性別・年齢・国籍といった違いを超えて支えあえる社会－インクルーシブな未来に向けて、メディアとして「楽しく」かつ真摯に、そのメッセージを発信していきます。



### ● フジテレビ

#### ドラマを通じたこども家庭庁との意見交換会

フジテレビで放送した、児童相談所を舞台にした2025年7月～9月放送の月9ドラマ『明日はもっと、いい日になる』において、こども家庭庁の方々とスタッフとで意見交換会を実施しました。実際の収録現場にも見学にお越しになり、児童相談所で勤務経験のある同庁職員から、児童相談所の在り方や、子どもの虐待にある様々な事情を丁寧に描いているなどの意見がプロデューサーに伝えられました。



## 報道と公共性への責任

### フジテレビ

#### 報道局・アナウンス局における災害報道の取り組み

フジテレビでは、報道局内に災害・防災報道に取り組む災害対策チームを設置しています。例えば、内閣府の富士山噴火による被害想定を、CG映像をもとに被害の詳細や身の回りの生活で影響が出ることを分析し、どのような対策が必要かなどを伝え視聴者に役立つ報道を目指しています。

また、アナウンス局内では防災士の資格を持つアナウンサーが中心となった防災班を結成し、防災動画プロジェクト『備えよう』を立ち上げました。防災の呼びかけを促す動画を制作・放送するほか、災害報道の向上につなげる勉強会やイベントを自主的に行ってています。



『Live News イット!』

### フジテレビ

#### 選挙報道について新たな方針を作成

選挙をめぐる環境が劇的に変化する中、フジテレビは、選挙報道について新たな方針を作りました。

選挙報道の「質的公平性」を重視し、各党・各候補者の活動や発言、様々な事象などについてニュース性に重きを置いて、積極的に報道していきます。ニセ情報などにつ

いては、ファクトチェックを行い、投票行動に与える影響が大きいと判断した場合、事実ではないことを明確に報道します。選挙取材に携わる記者らの安全対策を徹底し、誹謗中傷などに対しては、毅然とした対応を取ります。

フジテレビでは、この方針をもとに、今後の選挙においても、意義のある報道を心がけていきます。

### フジテレビ

#### 調査報道プロジェクト「スポットライト」

フジテレビでは、ニュースは誰のためにあるのかという根源的な問いに向き合い、新たな調査報道プロジェクト「スポットライト」を立ち上げました。視聴者やネットユーザーらがニュースに何を求め、知りたいと思っているのかをLINEや投稿フォームを利用して汲み上げ、現場の記者らがその視点に沿って報道し、社会課題の解決を助けるニュースを発信することを目指しています。扱うテーマは身近な困りごとから外交特権による不正問題まで幅広く、放送と同時にYouTube動画も発信しています。また、ユーザーからの取材依頼に応えるオンラインQ&A記事「あなたの声で調査しました」も、身近な題材を扱い反響を得ています。



### ニッポン放送

#### ゲリラ豪雨速報・警戒情報を放送局として初の実施

ニッポン放送では、防災は「日頃からの備えと心構え」が大事と考えています。災害時はもちろん、日頃から防災に関する様々な取り組みを行い、リスナーの皆様の役に立つ情報を発信しています。

毎年のように夏を中心に多発するゲリラ豪雨の発生を踏まえ、日本気象協会と連携した新たな気象情報として「ニッポン放送 ゲリラ豪雨速報／警戒情報」の運用を2025年5月にスタートし、通年で運用しています。このような放送対応は、ニッポン放送が放送局として初めてとなります。

### サンケイビル

#### SANKEILOGI府中 防災拠点機能

サンケイビルは、東京都府中市武蔵台において「SANKEILOGI(サンケイロジ)府中」を2024年9月30日に竣工しました。

この物流施設は「SANKEILOGI」シリーズの第4弾であり、中央自動車道「国立府中IC」より約3.6km、東京都心まで30km圏内という立地特性を活かして幅広い物流ニーズに対応しています。また、地震などの大規模な災害が発生した際の防災活動の拠点として機能する自主管理公園の整備や、敷地内に現存している府中市の遺跡登録を受けた「横海道北1号塚」を保護し一般に開放することにより、地域に貢献する物流施設を目指します。

### ポニーキャニオン

#### コンテンツを通じた能登半島地震支援

#### 『君は放課後インソムニア』

ポニーキャニオンは、石川県七尾市が舞台の『君は放課後インソムニア』を通じて以下の支援を行いました。

① アニメ・実写映画・漫画での、作中の能登地域の映像を集めた「特別映像～ひとりじゃない～」をウェブ公開し、被災地へのメッセージを送り公的寄付を呼びかけました

② アニメ劇伴音楽をピアノアレンジした配信アルバム「TVアニメ『君は放課後インソムニア』Piano Solo Album／林ゆうき」について、作曲家とレーベルが得る利益を被災地復興のために寄付しました(2024年3月27日より同9月30日まで)



©オジロマコト・小学館／アニメ「君ソム」製作委員会  
©オジロマコト・小学館／映画「君ソム」製作委員会  
©オジロマコト／小学館

## コーポレート・ガバナンス

当社は、人権尊重を最重視するグループ経営を実現しステークホルダーの皆様からの信頼を回復するとともに、「改革アクションプラン」を推進し、人的資本経営のもとで持続的成長及び企業価値の向上を実現していくための最適なコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めております。

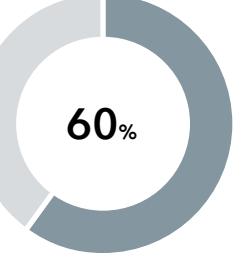
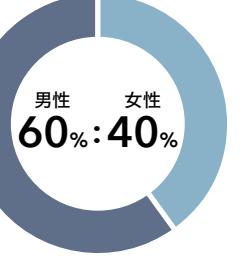
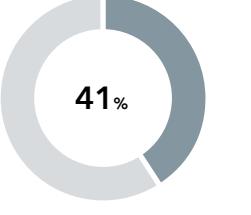
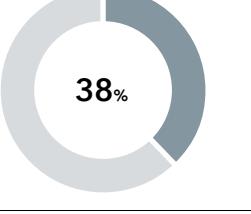
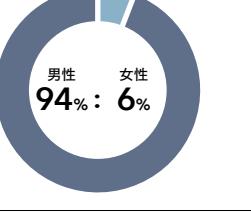
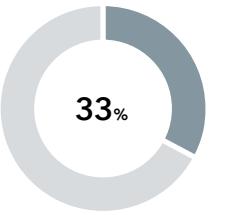
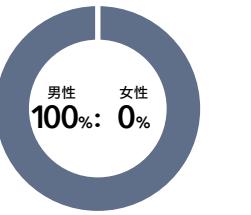
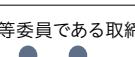
また、取締役会の機能の発揮に向けて、

- ① コンパクトな取締役会として実効性を高め、意思決定を迅速化する。
  - ② 過半数を独立社外取締役として客観性と独立性を高める。
  - ③ 女性取締役を3割以上とし、平均年齢を引き下げて多様性を高める。
  - ④ 専門的知見を持つ人材を起用し、人権を尊重する経営の実現と、事業領域の開拓や業務プロセスの改革を促進する。

という4つの方針を掲げています。

## コーポレート・ガバナンス体制の変遷

 取締役(男性)  取締役(女性)

取締役会						任意の指名・報酬委員会
取締役数	社内取締役	独立社外取締役	独立社外取締役比率	男女比率	独立社外取締役	社内取締役
2025/11	10名			 60%	 男性 60% : 女性 40%	<p>指名・報酬委員会</p>  <p>委員長</p>
		監査等委員である取締役 	監査等委員である取締役 			
2024/6	17名			 41%	 男性 88% : 女性 12%	<p>経営諮問委員会</p>  <p>委員長</p>
		監査等委員である取締役 	監査等委員である取締役 			
2023/6	16名			 38%	 男性 94% : 女性 6%	<p>経営諮問委員会</p>  <p>委員長</p>
		監査等委員である取締役 	監査等委員である取締役 			
2022/6	15名			 33%	 男性 100% : 女性 0%	不設置
		監査等委員である取締役 	監査等委員である取締役 			

## コーポレート・ガバナンスに関する 基本的な考え方

当社は、放送法に基づく認定放送持株会社です。事業環境の変化にいち早く対応し、当社及び当社の子会社（以下、当社グループ）の企業価値を向上させるには、既存事業の成長を図るとともにその周辺事業や新規分野に対しても経営資源の最適な配分を行う必要があります。認定放送持株会社は、こうした対応に適した組織形態であると考えています。

併せて当社グループは、人権の尊重を最優先とした上で、人的資本経営の推進、事業改革を通じた成長戦略の促進及び資本収益性の向上により、当社グループの中長期的な企業価値の着実な向上を目指しており、その実現のためには適切なグループガバナンスが不可欠であると認識しています。

メディア・コンテンツ事業においては、フジテレビ、ニッポン放送、ビーエスエフ、仙台放送が国民共有の財産である電波を預かり放送事業を営んでいます。その社会的インフラとしての役割を果たすべく、基幹メディアのライフラインとしての機能の一つである緊急災害放送を行うなど、その使命について最大限考慮する必要があると考えています。また、都市開発・観光事業においては、地方自治体と連携して既存施設の再開発や、リニューアルによる事業拡大を目指すなど、地域の活性化に向けた施策を進めています。このような取り組みは、視聴者、ユーザー、広告主、株主など、様々なステークホルダーの皆様に資するものであり、結果としてグループ全体の企業価値の向上にも寄与するものと考えられます。

当社グループは、企業の公共性と社会的責任を認識し、幅広い事業活動を通じて、国民の皆様の豊かな生活に貢献することを経営の基本方針としています。同時に、

上場企業として中長期的な企業価値の向上を追求するためにも、グループ全体のコーポレート・ガバナンスの体制の構築に向けて整備を続けます。

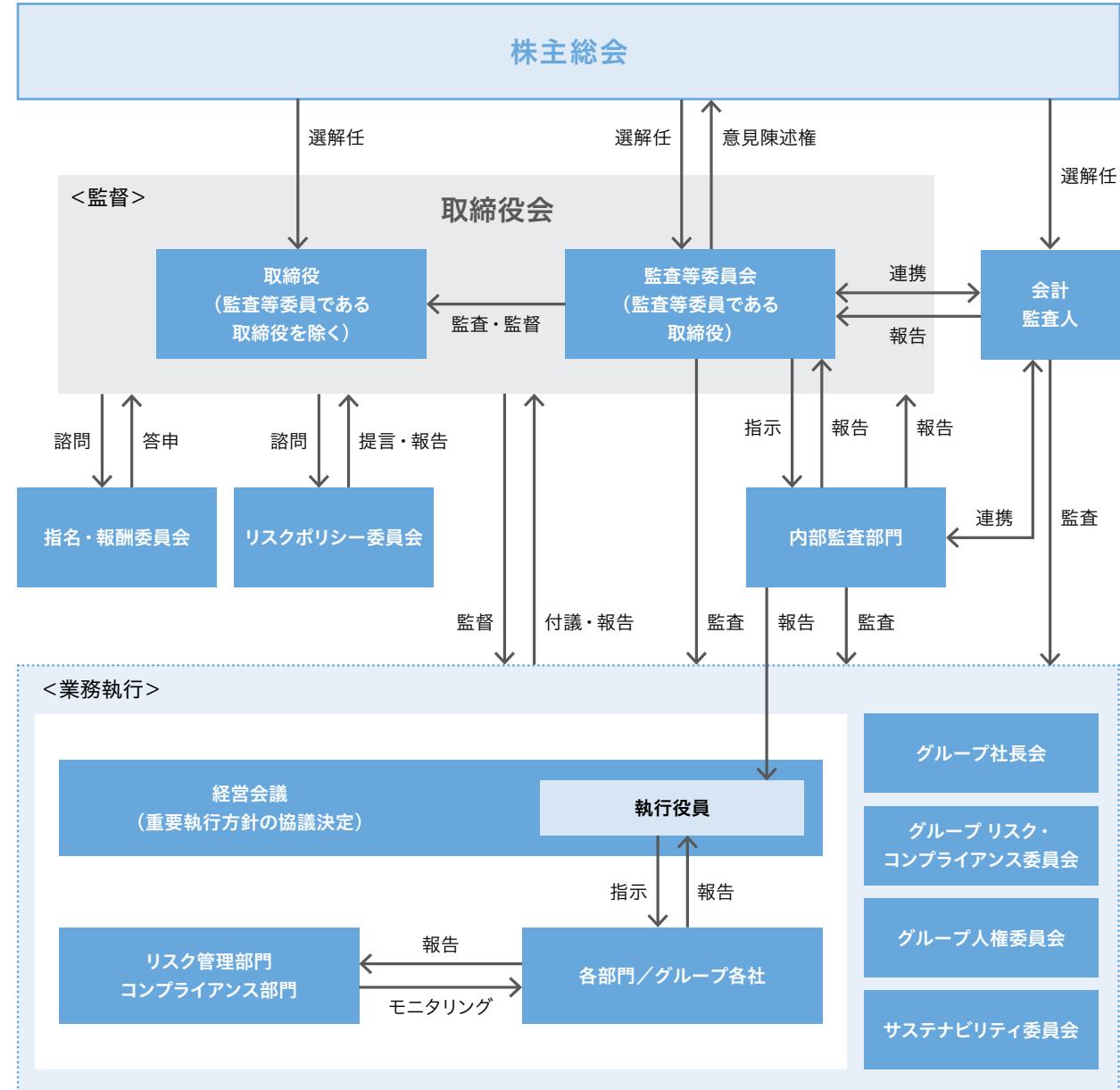
## コーポレート・ガバナンス体制

当社は、2020年6月25日開催の定時株主総会をもって、過半数を社外取締役で構成する監査等委員会を置く監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより、各監査等委員が取締役会における議決権を持ち、代表取締役の選定や業務執行の意思決定全般に関与する体制となりました。

また、取締役（監査等委員である取締役を除く）の任期を1年、監査等委員である取締役の任期を2年として、役員定年制、在任期間制限規定を導入しました。

さらに、2025年6月には指名・報酬委員会を設置し、取締役会の諮問機関として取締役・執行役員の選解任、報酬の決定、後継者育成計画等について独立・客観的な観点から審議し、取締役会への答申を行っています。

加えて、2025年7月にリスクポリシー委員会を設置しました。取締役会のもとで、当社グループのリスク管理及び危機管理方針を提言し、リスク管理及び危機管理体制の監督・モニタリングをしています。



## 取締役会

取締役会は、法令で定められた事項及び当社の経営の基本方針並びに重要な業務執行に関する事項を審議決定し、取締役の職務の執行を監督しています。2025年3月期は取締役会が合計16回開催されました。

2025年11月現在、取締役の員数は10名、うち監査等委員である取締役の員数は4名であり、社外取締役の員数は6名です。この6名は、いずれも独立社外取締役であり、取締役会の監督の強化に努めています。

## 監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員会において定めた監査計画に基づき監査を行うとともに、当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）及び子会社の代表取締役社長を対象とした面談を実施し、その職務執行に関する報告を受け、当社の子会社の常勤監査役との間で、意見や情報の交換を定期的に行います。また、当社の監査等委員会は当社の会計監査人及び内部監査部門との間で、それぞれ意見や情報の交換を定期的に行います。さらに、監査等委員会による職務執行が円滑に遂行されるよう、監査等委員会スタッフが、監査等委員会の招集事務、議事録の作成、その他監査等委員会の運営に関する事務及び監査等委員会の職務を補助しています。

## 指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に、取締役会の諮問機関として、取締役・執行役員の選解任、報酬の決定、後継者育成計画等について独立・客観的な観点か

ら審議し、取締役会への答申を行います。

委員会としての独立性を確保するため、指名・報酬委員会の構成は、3名以上の取締役で構成し、その過半数を独立社外取締役とし、かつ独立社外取締役が委員長を務めることとしています。

## リスクポリシー委員会

リスクポリシー委員会は、取締役会の指示に基づき、当社及び当社グループ会社のリスク管理及び危機管理方針を提言し、リスク管理及び危機管理体制の監督・モニタリングを行い、その結果を取締役会に報告します。

委員会は、取締役会の決議により選定した3名以上の取締役及び1名以上の外部有識者で構成され、取締役の過半数は社外出身の取締役としています。また、委員長は、社外出身の取締役である委員の中から選定します。

## 経営会議

経営会議は、主に常勤の取締役及び常勤の監査等委員である取締役並びに執行役員によって構成され、経営の重要課題に関する協議や取締役会に付議される重要な事項等について事前審議を行うとともに、各部門の業務執行の状況に関し情報の共有化を図っています。

## 役員報酬制度

当社の取締役の報酬は、株主総会で承認された取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ）の報酬総額及び監査等委員である取締役の報酬総額の範囲内において、各取締役の職位、貢献度、会社の業績等を勘案して支給することとしています。

具体的には、取締役の固定報酬は、役位ごとに定められた「定額部分」に、貢献度等に応じた「評価部分」の加算等を行い、決定しています。また、社外取締役を除く取締役の業績連動報酬（賞与）は、取締役会の委任を受けた指名・報酬委員会が、株主総会決議による報酬総額の範囲内において、各事業年度における営業利益等の財務指標、及び人的資本経営に係る非財務指標等を総合的に判断し、業績連動報酬（賞与）の支給及びその総額の草案について取締役会に付議し決定します。

加えて、当社は監査等委員である取締役以外の取締役（社外取締役を除く）に対して、当社グループの企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。譲渡制限付株式による株式報酬の額は、代表権の有無、役位等を総合的に勘案し決定しています。

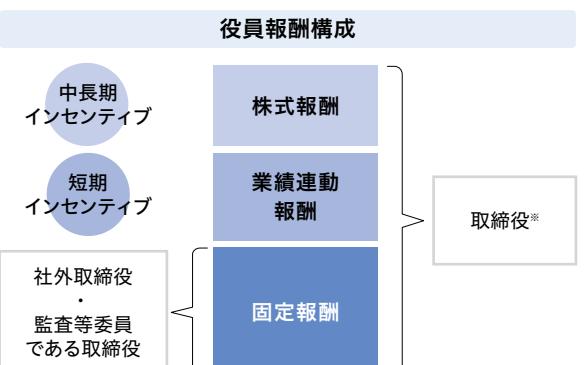
当社は、取締役の個人別の固定報酬の額、業績連動報酬における各取締役の支給額及び取締役の個人別の非金銭報酬の額の決定については、取締役会の決議により指名・報酬委員会に一任しています。

## 取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度

当社は、2024年6月26日開催の定時株主総会において、当社の取締役（監査等委員である取締役及び社外取

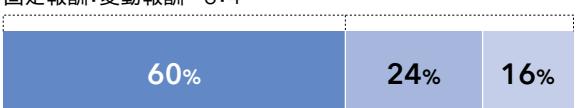
締役を除く、以下「対象取締役」）及び当社の子会社の取締役を対象に、当社グループの企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与するとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。対象取締役は、本制度に基づき当社より支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式の発行または処分を受けます。

本制度に基づき、対象取締役等に対して譲渡制限付株式の付与のために支給される金銭報酬債権の報酬総額は、現行の取締役報酬枠の範囲内で年額200百万円以内とし、本制度により発行または処分される当社の普通株式の総数は、年200,000株以内としています。



## 取締役（執行役員を兼務する者に限る）及び取締役を兼務しない執行役員の報酬構成【目安】

固定報酬:変動報酬 = 6:4



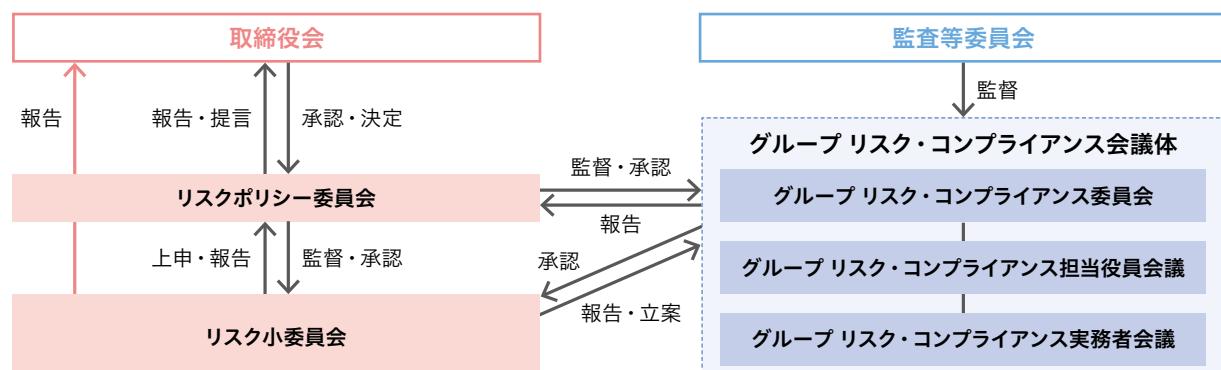
業績連動報酬:株式報酬 = 6:4

## リスク

## グループリスク管理及び危機管理方針

グループ全体の「リスク・コンプライアンス」と「ガバナンス」に内在する課題から得た教訓をグループで共有し、再発を防止するとともに、リスク管理体制を抜本的かつ厳格に強化することを目的に、リスク管理及び危機管理方針を策定しました。本方針のもと、グループ各社の全役職員が責任を自覚し、適切なコンプライアンスの徹底と健全なリスクテイクを支える仕組みを整え、グループの企業価値向上と、社会及びステークホルダーからの信頼回復を図ります。

当社グループは、リスク管理を企業経営の中核をなす最重要課題と位置づけます。グループ各社の代表取締役社長は、グループリスク・コンプライアンス委員として、自らが代表する各社のリスク管理及び危機管理の最高責任者であることを自覚し、本方針に基づき、リーダーシップを発揮し、リスク管理を強力に推進する責任を負います。



## リスク管理体制

## ● リスクポリシー委員会

当社グループ全体のリスク管理及び危機管理方針を提言し、リスク管理及び危機管理体制の監督・モニタリングを行い、その結果を取締役会に報告しています。

## ● グループ リスク・コンプライアンス委員会

グループリスク管理及び危機管理方針に従い、リスク管理及び危機管理体制の構築と運営を行います。またリスク小委員会が作成した当社グループのリスクレジスター及びリスク回避・軽減計画の承認と監督を行います。

### ● リスク小委員会

当社グループのリスクレジスターを作成し、リスク回避・軽減計画を立案し、グループリスク・コンプライアンス委員会及びリスクポリシー委員会の承認を受けてリスク管理及び危機管理等に関わる業務を行い、危機管理本部が設置された場合はその事務局業務も行います。

## 役職員への啓発と組織文化の醸成

当社及びグループ各社は、役職員一人ひとりのリスク管理及び危機管理に関する知識と理解を高めるとともに、当社グループ全体でリスクに関する知識と理解を共有し、危機に強い企業文化を醸成していきます。

## ① 情報のエスカレーションと経営判断の徹底

当社及びグループ各社の役職員が危機に関する情報やインシデントに関わる情報を認知したときは、必ず幹部・経営陣に報告することとします。幹部・経営陣は報告を受けた情報に基づき、その性質、影響度を考慮し、的確な判断と行動を行う責任を負います。また、グループ各社は危機レベルに応じて当社リスク担当者に適時報告を行う体制とします。ただし、危機レベルの判断に迷う場合は、当該情報を当社リスク担当者に報告することとします。

## ② リスク管理及び危機管理に関する

### 研修・啓発プログラムの企画・実施

当社及びグループ各社の役職員がリスクや危機に対する正しい知識と理解を得、また対応力を身につけるため、体系的な研修プログラムを定期的に実施します。

### ③ コンプライアンス研修・啓発プログラムの実施

当社コンプライアンス担当者(法務・コンプライアンス局コンプライアンス推進部)は、グループ各社のグループコンプライアンス担当役員及び担当者と連携し、コンプライアンスに関する研修・啓発活動も併せて推進します。

#### ④ 実践的トレーニング

当社リスク担当者は、グループ各社のグループリスク

担当役員及び担当者と連携し、グループ各社の役職員に対し具体的な危機事例やシナリオを用いた実践的なトレーニングや模擬訓練を計画・実施することで、実効性のある対応力を養成していきます。

## ⑤ リスク・危機への感覚・感性の醸成と文化の定着

当社及びグループ各社の役職員一人ひとりがリスク・危機に対して敏感に反応できるよう、日常業務の中でリスク意識を高める取り組みを推進します。これにより、当社グループ全体としてリスク・危機に強い組織文化を定着させていきます。

当社及びグループ各社の全役職員は、リスク管理及び危機管理方針により、グループ全体でリスク管理及び危機管理を徹底して推進していくますが、リスク回避・軽減及び危機対応高度化には不断の努力が必要であり、継続的な改善を必要とすることを理解して進めることが重要です。この認識のもと、各種取り組みを進めてまいります。

## コンプライアンス

### コンプライアンス方針

当社グループは、人権の尊重及びコンプライアンスの推進を最優先とした上で、放送の高い公共的使命と社会的責任を常に認識し、メディア・コンテンツ、都市開発・観光を中心とした幅広い事業活動を通じて、国民の皆様の豊かな生活に貢献することを経営の基本方針としています。当社の経営方針に基づく事業活動の基盤として当社グループは、あらゆるステークホルダーからの信頼を得るため、「コンプライアンス体制」の確立が何より重要と考えています。

また当社は認定放送持株会社として、株式会社フジテレビジョンを筆頭に複数社が国民共有の財産である電波を預かり放送事業を営んでおり、コンプライアンスの意識としては、単に法令遵守にとどまらず、放送倫理や高いリテラシーを踏まえて社会や視聴者の期待に応えることを目途として事業を進めてまいります。

### コンプライアンス体制と取り組み

当社グループでは、「グループ コンプライアンス規定」に則り、グループ各社は「コンプライアンス方針」「必要な体制」を整備し、社内での様々な取り組みを行っています。

それに加え、当社グループでは合同のセミナーなどを通じて、グループ全体の意識の向上に努め、社会からの信頼に常に誠実に応えていきたいと考えています。

当社グループ各社の代表取締役社長を構成メンバーとする「グループ リスク・コンプライアンス委員会」を年10回開催しており、うち6回は「グループ人権委員会」を続けて実施しています。また当社グループ各社のコンプライア

ンス担当役員が参加する「グループ リスク・コンプライアンス担当役員会議」、実務を担うメンバーによって構成された「グループ リスク・コンプライアンス実務者会議」をそれぞれ年3回実施しており、人権リスクをはじめとするリスク管理及びコンプライアンス事案に関する対応を横断的に監督し、当社グループ各社の役職員が法令・社会倫理遵守とリスク意識を持った適切な行動がとれるよう指導しています。

### グループコンプライアンス意識のさらなる向上に向けての取り組み

当社は、これまででもグループの経営に重大な影響を及ぼすコンプライアンス事案については当社へ報告する体制を構築してまいりましたが、フジテレビにおいて発生した人権・コンプライアンスに関する問題を受け、グループ全体としてのさらなる対応力向上を図るため、2025年4月に開催した「グループ コンプライアンス等委員会(現グループリスク・コンプライアンス委員会)」において、月次で開催されている「グループ社長会」での各社のコンプライアンス事案の報告を必須化することとしました。これまで積み重ねてきた取り組みの基本的な方向性を尊重しつつ、その運用や体制について引き続き必要な改善を実行していきます。

それに加え、当社グループ各社の代表取締役社長を構成メンバーとする「グループ人権委員会」では、人権課題に積極的に取り組まれている外部有識者に指導を仰ぎ、経営陣の人権意識とコンプライアンス感覚を継続的にアップデートすることに努めています。

また、当社は、2025年8月に公益通報者保護法等に対応することに加え、人権及びコンプライアンス体制強化を図る目的で、外部弁護士による「フジ・メディア・ホー

ルディングスグループ通報窓口」を設置し、当社グループ等での違反行為の通報を受け付けています。本窓口は、当社グループ等の役職員のみならず取引先事業者の役職員等が、当社グループ等における違反行為に加えて、当社グループ等のバリューチェーン上で生じる違反行為であって当社グループが原因を作出するものを含めて外部弁護士に通報することができるものとなっており、これにより、グループ全体でより幅広い事案に迅速かつ適切に対応できる体制とすることを企図しています。

また、年1回、コンプライアンスの向上に努力した当社グループ各社に対し、「コンプラがんばった大賞」を授与して取り組みを促進するとともに、好事例をグループで共有しています。2025年12月にはクオラスが受賞。人権を尊重する行動理念、ハラスメント撲滅宣言、DE&I宣言など社長からの発信に基づく積極的な活動が受賞につながりました。



コンプラがんばった大賞のトロフィー



## 知的財産への取り組み

当社グループでは、ビジネスの核となるコンテンツの価値向上のため、知的財産権の適切な保護・管理に取り組んでいます。特に、放送やインターネット配信、その他多様なメディアを通じて展開するコンテンツの著作権保護や、特許権の取得及び活用、そしてAI時代に対応した知的財産への取り組みを行っています。

### 著作権の保護・侵害行為への対応

コンテンツ制作においては、自社が保有する権利を適切に管理し、無断利用や著作権侵害行為を防止するための体制を整備しています。また同時に、他者の著作権を侵害することのないよう、適正な契約手続きを遵守しています。これにより、権利者の皆様やステークホルダーの皆様の利益を守りながら、健全なコンテンツ流通と企業価値の維持・向上を図ります。

フジテレビでは、インターネット上へのコンテンツの違法アップロードや海賊版DVD販売などの著作権侵害行為の監視・通報を行っており、特に違法アップロードについては、権利者の皆様、そしてユーザーの皆様の保護の観点からも看過できない重大なリスクと捉えており、様々な対策を行っています。

### 著作権管理

フジテレビは、多様化するプラットフォームに対し幅広くコンテンツを提供していくため、フジクリエイティブ・コ・ポレーションと協力してコンテンツのメタデータを整備しています。コンテンツの権利情報のほか、国内外へのコンテンツの販売実績や、利益配分に関する情報を自社システムで一元管理することにより、権利者の皆様への利益配分が適切かつ迅速に行われるよう努めています。

## AI活用における知的財産対応

AI技術の利活用にあたっては、生成AIを活用したコンテンツ制作や業務効率化において、知的財産の適法性と倫理性を確保することを重視します。フジテレビでは、「AI利活用委員会」を設置して適切な運用を検討するなど、第三者の権利侵害につながらないよう努めており、AI時代における技術進歩の促進と知的財産の保護の両立を目指します。

### 特許権の取得及び活用

フジテレビでは、放送・配信・番組制作の分野において、技術的優位性を保ち魅力あるサービスを提供するため新技術・新システムの開発に取り組んでおり、コンテンツ制作・編集・素材管理、中継アンテナ、番組の視聴データ等の分野で特許を保有しています。一部の特許技術については、外部への実施許諾によってロイヤリティ収入を得るなどビジネスとしても活用しており、知的財産を企業価値向上のための重要な資産として位置づけ、適切な管理と運用を行っています。

### IP開発・取得

フジテレビは当社グループの成長を牽引する中核エンジンとして、知的財産(IP)の開発・取得を戦略的に推進します。既存IPの価値を最大化するとともに、新たなIPを創出するサイクルを確立し、市場における競争力を強化します。そのため、IPの育成を加速させる仕組みを構築し、コンテンツサプライチェーンに対する戦略的な投資を推進します。

## 情報セキュリティ

当社は情報資産のセキュリティ確保を重要な経営課題と認識しております。グループ各社が情報セキュリティ対策を推進していくため、情報を安全に管理する諸方針を、2024年11月に改めてグループの基本方針としてまとめました。

### グループ情報セキュリティ基本方針

当社グループは、放送の公共的使命と社会的責任を常に認識し、メディア・コンテンツ、および、都市開発・観光を中心とした幅広い事業活動を通じて、国民の皆様の豊かな生活に貢献することを経営の基本方針としております。あらゆる事業活動を通じて取得する情報の適正な管理及び保護を重要な経営課題ととらえ、ここに情報セキュリティについての基本方針を制定します。

#### ● 情報セキュリティの確保

当社グループは、情報資産の紛失、不当な改ざん、漏えい並びに不正アクセスを防ぐため、情報セキュリティ体制を確立し、適正な運用と管理に努めます。

そのため、情報セキュリティに関する具体的なルールを定め、グループの役員、社員、その他の関係者に周知します。

#### ● 法令等の遵守

当社グループの役員、社員、その他の関係者は、情報セキュリティに関する法令及び国の指針、その他規定を遵守します。

#### ● 教育・訓練

情報セキュリティの重要性を認識し、情報資産を適切に取り扱うため必要な教育・訓練を実施します。

#### ● 違反及び事故への対応

情報セキュリティに関する法令違反、契約違反及び事故が発生した場合には迅速かつ適切に対処し、被害を最小限に止めるとともに原因究明と再発防止に努めます。

#### ● 情報セキュリティ基本方針等の継続的改善

情報セキュリティに関する状況の変化や関係法令等の改定等により、新たな対策が必要となった場合は、本方針を見直し改善に努めます。

## 情報セキュリティの取り組み

- ・グループ共通セキュリティ診断サービスの導入
- ・グループ総合セキュリティ窓口の設置
- ・月次グループセキュリティ担当者会議の開催
- ・グループ従業員に向けたセキュリティeラーニング、標的型メール訓練の実施(年1回)
- ・フジ・メディア・ホールディングスにおける「Microsoft 365 E5」セキュリティの導入

## 情報セキュリティ推進体制

当社グループでは、当社代表取締役社長を委員長とする「グループリスク・コンプライアンス委員会」の下にグループ各社の実務担当者による「ITリスク担当者会議」を設置し、情報セキュリティに関する問題及びリスクへの対応を協議しています。

# 役員一覧 (2026年1月29日現在)

## 清水 賢治

代表取締役社長

生年月日 1961年1月3日  
1983年 4月 当社入社  
2012年 6月 (株)フジテレビジョン総合メディア開発メディア推進局長  
2013年 6月 同社総合開発局長  
2014年 6月 同社執行役員総合開発局長  
2017年 7月 当社執行役員常務  
(株)フジテレビジョン執行役員常務経営企画局長  
2019年 6月 当社取締役  
(株)フジテレビジョン取締役  
2021年 6月 当社常務取締役  
(株)フジテレビジョン常務取締役  
2022年 6月 当社専務取締役  
2025年 1月 (株)フジテレビジョン代表取締役社長(現任)  
3月 同社社長執行役員(現任)  
6月 当社代表取締役社長(現任)  
当社社長執行役員(現任)

## 堀内 勉

新任 社外 取締役

生年月日 1960年5月19日  
1984年 4月 (株)日本興業銀行入社  
1998年 4月 ゴールドマン・サックス証券(株)入社  
2005年 3月 森ビル・インベストメントマネジメント(株)代表取締役社長  
2008年 7月 森ビル(株)専務取締役チーフファイナンシャルオフィサー(CFO)  
2017年 2月 (株)LIFULL Investment取締役  
2018年 6月 多摩大学社会的投資研究所  
(現多摩大学サステナビリティ経営研究所)教授・副所長  
2021年 4月 (株)ボルテックス執行役員CCO  
2022年 2月 (一社)100年企業戦略研究所代表理事・所長(現任)  
4月 (株)ボルテックス取締役会長  
2023年 4月 多摩大学大学院経営情報学研究科教授(現任)  
多摩大学サステナビリティ経営研究所所長(現任)  
2025年 6月 当社取締役(現任)  
(株)フジテレビジョン取締役(現任)

## 花田 さおり

新任 社外 取締役(監査等委員)

生年月日 1968年12月9日  
2000年 4月 森田総合法律事務所入所  
2007年 5月 渥美総合法律事務所・外国法共同事業  
(現 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業)入所  
2014年 1月 同所パートナー(現任)  
2022年 2月 学校法人公益通報対応委員会委員(現任)  
2023年 4月 第二東京弁護士会  
全ての性の平等に関する委員会副委員長(現任)  
2025年 6月 当社取締役(監査等委員)(現任)  
(株)フジテレビジョン取締役(現任)

## 若生 伸子

新任 常務取締役

生年月日 1961年10月19日  
1987年 4月 当社入社  
2018年 4月 (株)フジテレビジョン編成局広報センター広報局長  
6月 同社執行役員編成局広報センター広報局長  
2019年 7月 同社執行役員広報局長兼企業広報室長兼プランディング室長  
2021年 7月 同社執行役員事業局ビジネス開発担当  
2022年 6月 同社執行役員  
(株)TVer代表取締役社長  
2025年 3月 (株)フジテレビジョン取締役  
6月 当社常務取締役(現任)  
(株)フジテレビジョン常務取締役(現任)  
11月 当社常務執行役員(現任)  
(株)フジテレビジョン常務執行役員(現任)

## 柳 敦史

新任 取締役

生年月日 1971年3月29日  
1993年 4月 東燃(株)入社  
2000年 10月 ブライスウォーターハウスクーパース税務事務所入所  
2008年 4月 当社入社  
2022年 6月 (株)フジテレビジョン財経局長  
2024年 6月 当社財経局長  
2025年 3月 (株)フジテレビジョン執行役員(現任)  
6月 当社取締役(現任)  
当社執行役員(現任)

## 澤田 貴司

新任 社外 取締役

生年月日 1957年7月12日  
1981年 4月 伊藤忠商事(株)入社  
1998年 11月 (株)ファーストリテイリング取締役副社長  
2003年 2月 (株)KIACON設立 代表取締役社長  
2005年 10月 (株)リヴァンプ設立 代表取締役社長CEO  
2016年 4月 同社代表取締役会長  
9月 (株)アミーマート代表取締役社長  
2022年 3月 (株)ロッテベンチャーズ・ジャパン代表取締役会長  
6月 ハイ(株)(現STORES(株))取締役(現任)  
2024年 1月 セルソース(株)代表取締役社長CEO  
(株)ロッテベンチャーズ・ジャパン取締役(現任)  
2025年 5月 (株)セブン＆アイ・ホールディングス取締役(現任)  
6月 当社取締役(現任)  
(株)フジテレビジョン取締役(現任)  
11月 セルソース(株)取締役会長

## 稻田 雅彦

新任 社外 取締役

生年月日 1982年11月18日  
2009年 4月 (株)博報堂入社  
2013年 6月 (株)カブク設立 代表取締役  
2018年 11月 同社取締役会長  
2019年 7月 DNX Ventures Investment Vice President  
2020年 11月 エミウム(株)代表取締役(現任)  
2025年 3月 (株)フジテレビジョン取締役(現任)  
6月 当社取締役(現任)

## 柳沢 恵子

新任 取締役(常勤監査等委員)

生年月日 1965年2月9日  
1987年 4月 当社入社  
2018年 6月 (株)フジテレビジョン経営企画局予算管理担当局長  
2021年 3月 同社経営企画局局長職予算管理担当  
7月 同社人事局局長職兼局長補佐  
2024年 4月 同社人事局局長統括  
2025年 3月 同社人事局上席HRアドバイザー  
6月 当社取締役(監査等委員)(現任)  
(株)フジテレビジョン監査役(現任)

## 森山 進

新任 社外 取締役(監査等委員)

生年月日 1968年7月15日  
2000年 7月 PwC ブリュッセル事務所ディレクター  
2005年 10月 PwC Central & Eastern Europeパートナー  
2007年 4月 英国勅許会計士協会フェロー(現任)  
2019年 7月 PwC Central & Eastern Europe  
国際市場部門地域統括パートナー  
2022年 10月 ソフトバンク(株)顧問  
2025年 3月 (株)フジテレビジョン取締役(現任)  
4月 桐山女学園大学特命教授(現任)  
6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

## 石戸 奈々子

新任 社外 取締役(監査等委員)

生年月日 1979年7月7日  
2002年 4月 マサチューセッツ工科大学メディアラボVisiting Scholar  
11月 NPO法人CANVAS設立 理事長(現任)  
2018年 4月 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授(現任)  
5月 (一社)超教育協会設立 理事長(現任)  
2021年 6月 iU情報経営イノベーション専門職大学  
B Lab所長・特任教授(現任)  
2022年 5月 (株)松屋取締役(現任)  
2025年 3月 (株)フジテレビジョン取締役(現任)  
6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

## 取締役会のスキル・マトリックス

	氏名	取締役会出席回数 (2025年3月期)	企業経営・経営戦略	業界知見	法務・コンプライアンス	人権・サステナビリティ	人事・人材開発	財務・会計	デジタル・AI	グローバル
取締役	清水 賢治	16/16回	●	●	●	●	●		●	
	若生 伸子	新任	●	●			●		●	
	柳 敦史	新任	●	●	●			●		
	澤田 貴司	新任	●				●	●		●
	堀内 勉	新任	●	●	●	●	●	●		●
	稻田 雅彦	新任	●	●			●	●	●	●
取締役 (監査等委員)	柳沢 恵子	新任	●	●			●	●		
	森山 進	新任	●		●	●		●		●
	花田 さおり	新任	●		●	●				●
	石戸 奈々子	新任		●		●	●		●	

# 11年間の財務サマリー

(百万円)

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
<b>会計年度</b>											
売上高	643,313	640,572	653,976	646,536	669,230	631,482	519,941	525,087	535,641	566,443	<b>550,761</b>
売上総利益	205,210	201,354	196,467	198,366	197,819	185,715	158,393	160,406	158,739	159,736	<b>139,175</b>
販売費及び一般管理費	179,582	176,960	174,147	173,108	163,109	159,374	142,118	127,067	127,338	126,216	<b>120,881</b>
営業利益	25,628	24,394	22,319	25,258	34,709	26,341	16,274	33,338	31,401	33,519	<b>18,293</b>
経常利益	35,102	32,400	30,380	35,120	41,975	34,854	22,295	45,534	39,053	39,173	<b>25,180</b>
親会社株主に帰属する当期純損益	19,908	22,835	27,396	24,956	23,627	41,307	10,112	24,879	46,855	37,082	<b>▲20,134</b>
包括利益	60,559	6,492	48,133	47,388	33,797	17,292	58,254	33,624	48,581	42,739	<b>▲13,845</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	40,344	26,373	48,323	46,735	103,640	16,854	45,844	53,859	61,779	47,801	<b>58,449</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	<b>▲19,984</b>	<b>▲33,838</b>	<b>▲39,887</b>	<b>▲35,997</b>	<b>▲99,386</b>	<b>▲33,907</b>	<b>▲26,613</b>	<b>▲46,790</b>	<b>▲32,770</b>	<b>▲106,535</b>	<b>▲37,492</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	<b>▲25,181</b>	<b>22,959</b>	<b>▲2,025</b>	<b>3,110</b>	<b>▲7,310</b>	<b>8,388</b>	<b>20,395</b>	<b>▲24,892</b>	<b>▲5,269</b>	<b>25,240</b>	<b>2,463</b>
<b>会計年度末</b>											
総資産	1,065,958	1,136,406	1,185,199	1,246,225	1,290,484	1,254,613	1,336,042	1,335,991	1,382,646	1,448,833	<b>1,440,296</b>
流動資産	365,335	386,011	392,133	396,762	407,606	424,033	412,709	393,020	414,797	404,938	<b>398,592</b>
現金及び現金同等物の期末残高	53,620	71,429	78,161	93,155	89,900	79,970	118,591	102,598	130,155	98,982	<b>123,112</b>
固定資産	700,622	750,286	792,983	849,134	882,319	830,346	923,333	942,971	967,849	1,043,894	<b>1,041,704</b>
負債合計	427,074	498,023	503,136	524,491	547,136	509,038	551,612	527,202	533,877	579,204	<b>610,273</b>
流動負債	173,332	199,783	172,333	186,267	190,782	166,085	140,013	139,322	174,898	152,437	<b>186,939</b>
固定負債	253,741	298,239	330,803	338,224	356,353	342,953	411,599	387,880	358,978	426,766	<b>423,333</b>
純資産額	638,883	638,383	682,062	721,733	743,348	745,574	784,429	808,788	848,769	869,628	<b>830,023</b>
自己資本比率(%)	59.4	55.4	56.3	56.7	56.5	58.6	57.9	59.7	60.6	59.2	<b>56.8</b>
営業利益率(%)	4.0	3.8	3.4	3.9	5.2	4.2	3.1	6.3	5.9	5.9	<b>3.3</b>
自己資本利益率(%)	3.3	3.6	4.2	3.6	3.3	5.6	1.3	3.2	5.7	4.4	<b>▲2.4</b>
株価収益率(倍)	19.8	12.5	13.0	16.8	15.0	6.0	30.6	10.5	5.7	11.7	<b>—</b>
配当性向(%)	46.5	40.5	33.8	37.1	43.1	24.7	81.2	34.0	23.7	28.4	<b>—</b>
1株当たり配当額(円)	40	40	40	40	44	44	36	38	50	48	<b>50</b>
1株当たり当期純利益(円)	86.02	98.75	118.50	107.80	102.03	178.44	44.31	111.86	210.69	169.27	<b>▲95.74</b>
1株当たり純資産額(円)	2,739.59	2,723.63	2,890.79	3,051.02	3,150.57	3,179.13	3,479.47	3,588.35	3,766.83	3,972.81	<b>3,943.80</b>

(注)2025年3月期の株価収益率及び配当性向については、親会社株主に帰属する当期純損失を計上しているため記載しておりません。

# 非財務サマリー

	範囲	2023/3	2024/3	2025/3	
環境	特定温室効果ガスCO <sub>2</sub> 排出量 Scope1+2(t-CO <sub>2</sub> )	フジテレビジョン+サンケイビル+dinos	40,376	34,309	35,074
	エネルギー使用量(GJ)	本社+湾岸スタジオ	509,224	516,106	482,951
	総廃棄物量(t)	本社+湾岸スタジオ	883	1,168	1,066
	廃棄物リサイクル量(t) <sup>※1</sup>	本社+湾岸スタジオ	881	1,166	1,065
	廃棄物リサイクル率(%)	本社+湾岸スタジオ	99.8	99.8	99.9
	水使用量(m <sup>3</sup> ) <sup>※2</sup>	本社+湾岸スタジオ	79,892	80,827	78,817
	再生水製造量(m <sup>3</sup> ) <sup>※3</sup>	本社+湾岸スタジオ	27,318	28,467	27,880

※1 フジテレビジョンから発生するビデオテープは、産業廃棄物排出量には計上せず、館内で消磁作業後、障がい者就労支援施設に依頼し、各パートを分解分別した後、リサイクルに回している

※2 再生水使用量も含む

※3 廉房排水と雨水(湾岸スタジオのみ)の一部を再生水として製造・使用

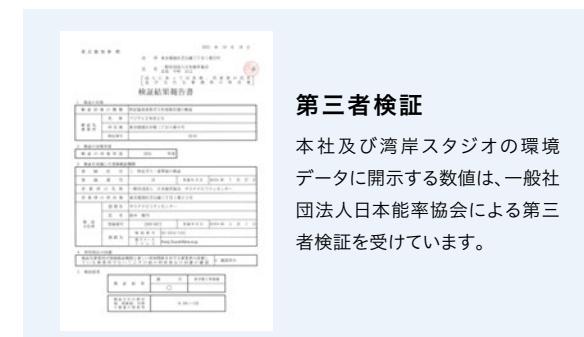
	範囲	2023/3	2024/3	2025/3	
社会	期末従業員数(名)	当社+連結子会社	6,327	6,787	7,302
	従業員数(対象子会社合計)(名) <sup>※4</sup>	従業員301名以上の子会社 <sup>※5</sup>	3,806	3,232	3,820
	女性従業員比率(%)	従業員301名以上の子会社 <sup>※5</sup>	43.3	39.3	38.3
	女性管理職比率(%)	従業員301名以上の子会社 <sup>※5</sup>	19.2	20.7	21.1
	健康経営優良法人数(大規模法人部門)(社)	連結子会社	2	3	2
	男性育休取得率(%)	フジテレビジョン	76	63	54

※4 正規雇用労働者数で算出

※5 従業員301名以上の子会社で女性活躍推進法に基づく公表を行っている会社:(2023年3月期及び2024年3月期)フジテレビジョン、dinos、ポニーキャニオン、クオラス、グランピスタ ホテル&リゾート、フジキャリアデザイン  
(2025年3月期)フジテレビジョン、dinos、ポニーキャニオン、クオラス、グランピスタ ホテル&リゾート、フジキャリアデザイン、フジ・メディア・テクノロジー、伸和サービス

	2023/3	2024/3	2025/3
取締役数(合計)(名) <sup>※6</sup>	16	15	10
女性取締役数(名) <sup>※6</sup>	1	2	4
女性取締役比率(%) <sup>※6</sup>	6	13	40
独立社外取締役数(名) <sup>※6</sup>	6	7	6
独立社外取締役比率(%) <sup>※6</sup>	38	46	60
政策保有株式縮減額(億円)	298	185	70

※6 2023年3月期は決算期後に開催された定時株主総会後のコーポレート・ガバナンス体制に、2024年3月期は2025年1月28日現在のコーポレート・ガバナンス体制に、2025年3月期は2025年11月27日現在のコーポレート・ガバナンス体制に基づく



## 第三者検証

本社及び湾岸スタジオの環境データに開示する数値は、一般社団法人日本能率協会による第三者検証を受けています。

# 沿革

テレビ、ラジオ、配信、出版など多様なメディアでグループ各社が創る多彩なコンテンツを展開  
さらに都市開発、観光へとビジネス領域を拡げ、事業ポートフォリオを拡充してきました

## 1950～70年代

- 1957年 6月 ニッポン放送と文化放送の2社と映画3社（東宝、松竹、大映）により「富士テレビジョン」としてテレビ免許を申請
- 1959年 3月 フジテレビジョン開局
- 1959年 6月 基幹4局ネット調印、FNS（フジネットワークシステム）の基礎を確立
- 1964年 9月 フジテレビカラー本放送開始
- 1970年10月 第2次UHF開局によりFNS体制確立  
全国ネットワークが完成
- 1979年 7月 情報システム開発会社フジミック設立



フジテレビ旧社屋（東京都新宿区河田町）

## 1980～90年代

- 1982年 3月 番組制作会社共同テレビジョンを子会社化
- 1985年 9月 パシフィック音楽出版がフジ音楽出版と合併  
商号をフジパシフィック音楽出版（現フジパシフィックミュージック）へ変更
- 1987年 8月 扶桑社がサンケイ出版と合併
- 1987年 10月 ポニーとキャニオン・レコードが合併し  
ポニーキャニオンに商号変更
- 1989年 8月 美術部門の一部が独立し  
フジテレビ美術センター（現フジアール）を設立
- 1991年 3月 通信販売会社フジサンケイリビングサービス（現dinos）を設立
- 1995年 10月 番組制作子会社を統合し  
フジクリエイティブコーポレーションを設立
- 1997年 3月 東京都港区台場二丁目  
4番8号に新本社ビル完成
- 1997年 8月 東京証券取引所市場  
第一部に株式を上場
- 1998年 4月 CSチャンネル  
「フジテレビ721」の放送を開始



フジテレビ社屋（台場）

## 2000年代～現在

● フジ・メディア・ホールディングス  
● メディア・コンテンツ事業 ● 都市開発・観光事業 ● その他事業

- 2000年 12月 BSデジタル放送会社ビーエスフジが本放送開始
- 2004年 4月 日本エグゼクティブセンターとフジ人材センターが合併し  
フジサンケイ人材センターに商号変更（現フジキャリアデザイン）
- 2005年 9月 簡易株式交換によりニッポン放送を完全子会社化
- 2007年 7月 番組制作会社NEXTEP設立
- 2007年 9月 東京都江東区青海二丁目36番地に  
「湾岸スタジオ」完成
- 2007年 10月 広告会社クオラスを設立
- 2008年 10月 初の認定放送持株会社体制へ移行  
商号をフジ・メディア・ホールディングスへ
- 2011年 7月 アナログ放送停波、地上デジタル放送へ  
完全移行
- 2012年 3月 都市開発を営むサンケイビルを連結子会社化
- 2013年 7月 八峰テレビとフジライティング・アンド・  
テクノロジーの合併により  
フジ・メディア・テクノロジーを設立
- 2015年 4月 サンケイビルによる株式取得により  
グランビスタ ホテル＆リゾートを連結子会社化
- 2016年 12月 株式の追加取得により仙台放送を連結子会社化
- 2018年 12月 ビーエスフジがBS4K放送開始
- 2022年 4月 東京証券取引所の市場区分の見直しにより  
市場第一部からプライム市場へ移行
- 2024年 6月 「神戸須磨シーワールド」「神戸須磨シーワールドホテル」開業
- 2025年 10月 フジミックとFuji Culture Xが合併しフジ・ネクステラ・ラボに商号変更



神戸須磨シーワールド

# 会社情報

## 会社概要

会社名	株式会社フジ・メディア・ホールディングス 英文表記: FUJI MEDIA HOLDINGS, INC.
事業内容	認定放送持株会社
設立	1957(昭和32)年11月18日 株式会社フジ・メディア・ホールディングスは、2008年10月1日付けで認定放送持株会社への移行に伴い「株式会社フジテレビジョン」から商号変更し、「株式会社フジテレビジョン」の事業は新設の「株式会社フジテレビジョン」が承継しました。
資本金	1,462億35万円
本社所在地	〒137-8088 東京都港区台場二丁目4番8号
電話番号	03-3570-8000(代表)
連結従業員数	7,302名(2025年3月31日現在)
連結売上高	5,507億61百万円(2025年3月期)

## 主要グループ会社

### メディア・コンテンツ事業

(株)フジテレビジョン	(株)フジ・メディア・テクノロジー	(株)フジパシフィックミュージック
(株)ビーエスフジ	(株)NEXTEP	Fuji Music Group, Inc.
(株)ニッポン放送	(株)共同エディット	(株)dinos
(株)仙台放送	(株)バスク	(株)クオラス
(株)共同テレビジョン	(株)バンエイト	(株)扶桑社
(株)フジクリエイティブコーポレーション	(株)ペイシス	(株)グレイブ
(株)フジアール	(株)ポニーキャニオン	

### 都市開発・観光事業

(株)サンケイビル
(株)サンケイ会館
(株)サンケイビルテクノ
(株)サンケイビルマネジメント
(株)グランビスタ ホテル&リゾート
(株)サンケイビル・アセットマネジメント
(株)サンケイビルウェルケア

### その他事業

(株)フジ・ネクステラ・ラボ
(株)エフシージー総合研究所
(株)フジキャリアデザイン
(株)ニッポン放送プロジェクト
(株)フジサンケイエージェンシー
Fujisankei Communications International, Inc.

### 関連会社

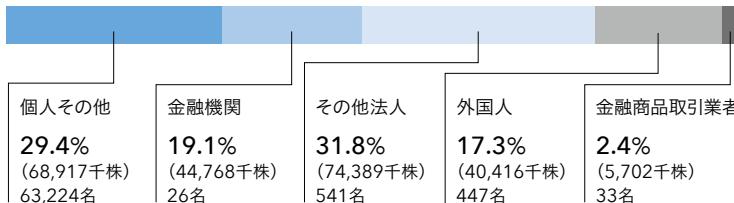
(株)産業経済新聞社
(株)フジランド
日本映画放送(株)

## 株式情報 (2025年3月31日現在)

### 株式の状況

発行済株式の総数	234,194,500株 (自己株式23,767,344株を含む)
単元株式数	100株
株主数	64,271名

### 所有者別株式分布状況



### 大株主

株主名	持株数(千株)	出資比率(%)*
日本マスター・トラスト信託銀行株式会社(信託口)	21,893	10.40
東宝株式会社	18,572	8.83
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,438	7.34
野村 純	12,156	5.78
株式会社文化放送	7,792	3.70
株式会社NTTドコモ	7,700	3.66
関西テレビ放送株式会社	6,146	2.92
ステート・ストリート・バンク・アンド・トラスト・カンパニー 505001	5,007	2.38
日本マスター・トラスト信託銀行株式会社(退職給付信託口・株式会社電通口)	4,650	2.21
ステート・ストリート・バンク・アンド・トラスト・カンパニー 505103	4,242	2.02

\* 出資比率は、自己株式を除く発行済株式の総数に対する持株数の割合

### 株価及び株式売買高の推移

