フジ・メディア・ホールディングス

統合報告書

INTEGRATED REPORT 2026

「メディアを持つコンテンツカンパニー」 IPビジネス拡張へ一層の変革



株式会社フジ・メディア・ホールディングス
代表取締役社長
清水賢治

2025年5月に発表した「改革アクションプラン」で、最初に取り組んだのが、ガバナンスとコンプライアンスの改革でした。実行したことをすべて外部に開示し、説明していく中で、われわれのステークホルダー（利害関係者）に改革の進捗状況をご理解いただけたと思います。改革の取り組みと開示を継続していくことが大事だと考えています。

グループビジョンで示した改革の方向性

2026年5月に発表した新中期経営計画「グループビジョン」で新たに掲げた経営ビジョン「好きでつながる明日をともに」のもと、IPを多角的に活用して、お客さまが「好き」でつながるきっかけを、数多く生み出していける体制に変革いたします。そのために、都市開発・観光事業への外部資本導入によるオフバランスの検討を引き続き進めるとともに、メディア・コンテンツ事業の成長投資の考え方を示しました。

これまでは、コンテンツを開発する際に、放送収入をはじめとするメディアでの収益化を中心に考えてきました。これを、IPやコンテンツを育成したり拡張したりする際にメディアを有効に活用しつつ、IPの企画開発・制作・多角展開までのバリューチェーンのすべてでお客さまとの接点を作り、価値を生み出せるようにいたします。そうすることで、日本を代表するコンテンツカンパニーを目指します。

都市開発・観光事業のオフバランス

上場企業として、さまざまなステークホルダーから期待される企業価値と株主共同利益の向上に向け、われわれは資本を有効に活用しながら成長し、ROE（自己資本利益率）を高めなくてはなりません。この期待のもと、都市開発・観光事業とメディア・コンテンツ事業との両方を同時に早く成長させるには、いずれの事業に対しても一層の成長投資を行う必要があり、今よりも多くの資本が必要になります。

そこで、より多くの資本が求められる都市開発・観光事業は、外部資本を導入することでさらに成長することが適切であろうと判断いたしました。そして、成長投資をメディア・コンテンツ事業に集中し、バリューチェーン全体で利益を生み出せる体制へと変革することにしました。今の上場企業はどれだけ資本を効率的に使っているかを問われており、その点をしっかりと考え、導き出した答えです。

ROE目標の達成へ1,500億円投資 バリューチェーン全体で利益生む

グループビジョンで掲げた数値目標

2030年にROE6%、営業利益350億円の目標は、1,500億円の投資が適切に行われれば、達成は可能であると思っています。2033年度にROE8%、営業利益450億円という目標については、コンテンツがバリューチェーン全体で利益を創出できる体制にすることが求められます。

テレビ広告市場は年々少しずつ減少していく可能性があります。とはいえ、テレビ広告市場は前年の2025年でも1兆6,000億円あり、今後どれだけ縮小したとしても1兆円以上の規模がある市場であり続けるでしょう。お客さまの期待に応えられる適切な商品を出していれば、十分なシェアを取ることは可能だと思います。

テレビによる発信力は有効に使えます。現在も、テレビで放送した内容はSNS上の話題になりやすく、この発信力を有効に活用します。リアルタイムでテレビを見ることが減っても、無料配信サービス「TVer」や「FOD（フジテレビの動画配信サービス）」などで視聴していただけます。放送だけでなく、配信などを含めた総合的なメディアの力を活用していくことが大事です。

ROE目標の達成へ1,500億円投資

アクションプランでは、5年間で2,500億円の自己株式取得を発表しましたが、すでに前倒しで完了しています。一方、今後も利益が積み上がり自己資本は増えていくので、成長投資による利益向上を図りながら、適切な株主還元も考えてまいります。大事なのは、効率よく資本を活用して利益成長を図り、ROE目標を達成することです。

コンテンツビジネスで投資の成果が出るには、3年程度はかかると思っています。多様なコンテンツで厚みのあるアセット（経営資産）ができ上がれば、その多角的展開による利益が期待できるので、集中的に投資していきます。

放送インフラ機能のFMHへの移管

フジテレビはこれまでもメディアを生かしながら、イベントを開催したり、映画を製作したりと、コンテンツビジネスを多角的に展開してきた歴史があります。他方でフジテレビは関東広域圏の放送局としての機能も持っていますが、今後、コンテンツを核にしたビジネスの拡大を目指すにあたり、放送のインフラはFMHに移管した方が効率的であると判断しました。これにより、フジテレビが「メディアを持つコンテンツカンパニーになる」ことも明確に示せます。

インフラ面で効率化を図り、IPやコンテンツにより多くの資本を投下できるようになることで、コンテンツビジネスの成長が可能になります。また、スポンサーに評価していただける番組コンテンツをタイムテーブルに並べることができれば、放送事業でも利益を上げられます。

フジテレビがコンテンツを成長させることは、放送の充実のためにも必要です。系列局は独立した会社なので各社の選択になりますが、地上波広告収入が縮小傾向にある中、協調してインフラのコストを下げ効率化していくことができれば、将来にわたり、全国で放送の価値を維持していくことにつながると考えています。



しみず・けんじ
1983年フジテレビジョン入社。フジ・メディア・ホールディングス（FMH）常務、専務を経て、2025年1月からフジテレビジョン社長を兼務。同年6月からFMH社長。

新中期経営計画「グループビジョン」

フジ・メディア・ホールディングス（FMH）価値創出ループ

IPバリューチェーンの一気通貫モデル

新経営ビジョン

好きでつながる明日をともに

私たちはコンテンツへの興味や共感から生まれる「好き」を起点に、
人と人とが安心してつながる未来を生み出していきます。

IPを多面展開するフランチャイズ（FC）戦略でLTV最大化

STEP 1 Creation 創り出す

オリジナルIPの
創出・獲得

STEP 2 Production 形づくる

オリジナルIPを
コンテンツへと昇華

STEP 3 Delivery 届ける

グループのメディア機能で
広く世に届ける

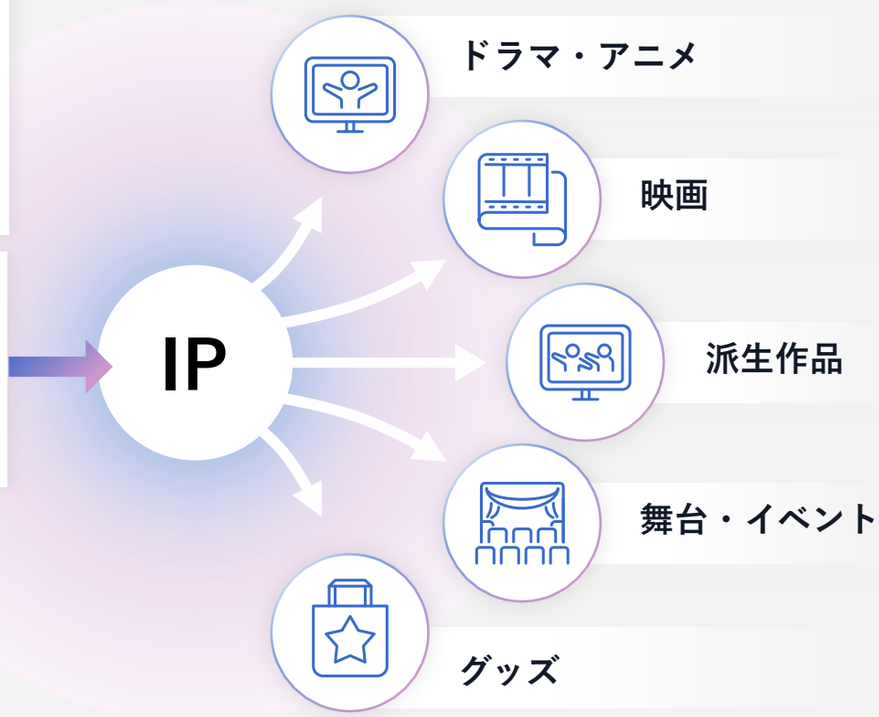
IPの価値を
増幅

STEP 4 Engagement つなげる

グループの各機能を通じ生活者との
接点を最大化、IPへの熱量を高める

STEP 5 Feedback 還元する

生活者接点からのフィードバックをIP創出・コンテンツ制作に還元



新中期経営計画「グループビジョン」

成長に向けてのロードマップ：ROE 8%達成への道筋

過去～2025年度

基盤強化フェーズ

改革アクションプランによる

- 財務・資本
- 事業
- 人材・組織
- ガバナンス

の基盤を構築

2026年度～

成長投資・攻めのフェーズ（グループビジョン）

1. 「放送枠起点の発想」から「コンテンツ軸の発想」への転換
2. バリューチェーン上の収益全体でのROIで投資を判断する「グリーンライトモデル」の導入
3. インフラの分離・最適化と、メディアパワーの「コアエンジン化」

2033年度

目標 ROE 8%

メディアを持つコンテンツカンパニーへの進化

目指す姿（事業構造の転換）　P14 ↗

新中期経営計画「グループビジョン」

「グループビジョン 2026-2030」における成長投資配分と収益目標

バリューチェーン（上流・中流・下流）全体へ総額1,500億円以上の成長投資を優先配分。バリューチェーントータルROIで投資判断する「グリーンライトモデル」を導入。
2030年度営業利益350億円（2025年度比＋660億円増益）、2033年度長期目標「ROE 8%」の達成を目指します。

成長投資枠（1,500億円）のアロケーションと増益目標

上流　IP開発・獲得

成長投資 200億円～

- オリジナルIP開発強化
- パイプライン数の拡大
- 外部IPパートナーとの連携

中流　制作・ディストリビューション

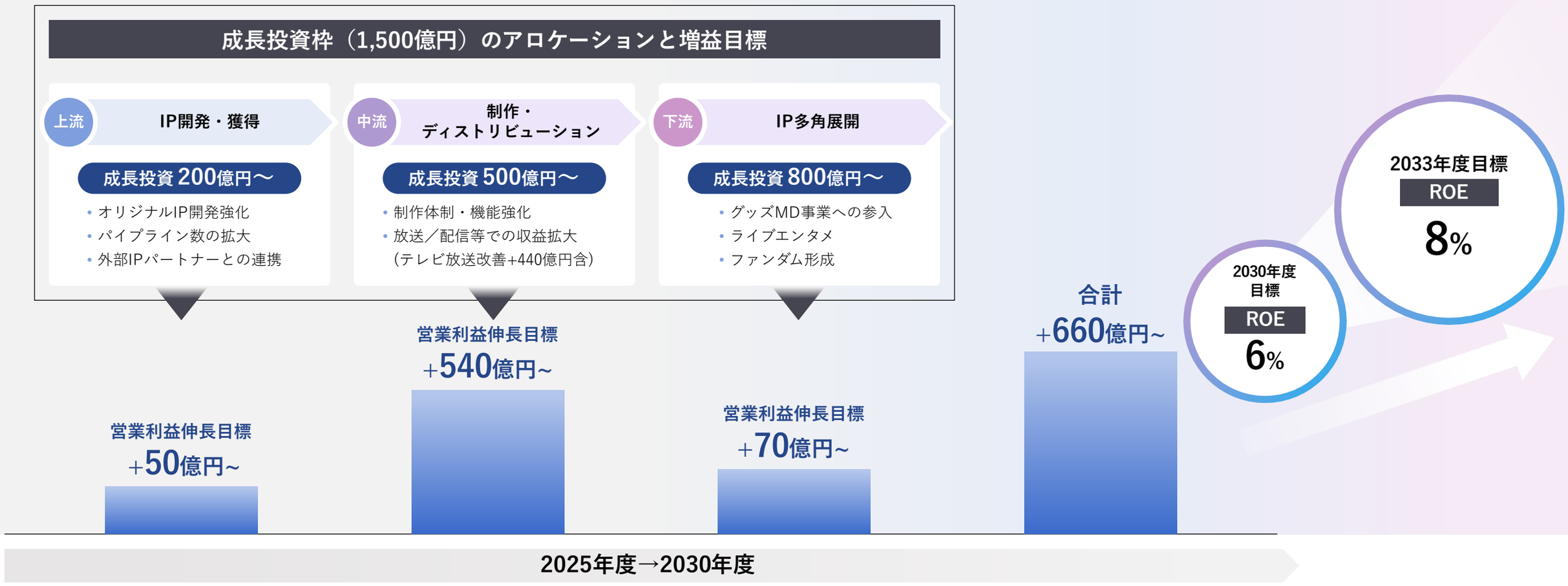
成長投資 500億円～

- 制作体制・機能強化
- 放送／配信等での収益拡大
  （テレビ放送改善+440億円含）

下流　IP多角展開

成長投資 800億円～

- グッズMD事業への参入
- ライブエンタメ
- ファンダム形成



「好き」を起点に　社員に再び自信を



代表取締役社長
清水　賢治

×

独立社外取締役
エスエムオー株式会社 代表取締役
齊藤　三希子

経営ビジョン「好きでつながる明日をともに」を新たに掲げたFMH。
そこに込めた経営陣の思いはどこにあるのか。
清水社長と、企業価値を高めるパーパス経営に詳しい齊藤三希子取締役に聞いた。

Q. 「好きでつながる明日をともに」という経営ビジョンを掲げた狙いは

清水　この1年、FMHは何のためにあるのか、社会のためにできることは何かなどを問い直してきました。社員と対話を重ねる中で、多くの社員は、自分が見つけたものや感じたことをコンテンツとして提供することで社会を良くしたいと強く願っていることを確認できました。面白いと思うとか、興味を持つときの起点は「好き」になることです。「好き」を共有し、人とつながっていけるようなコンテンツを作り届ける会社でありたい、という想いを表現しました。

齊藤　でき上がった言葉はFMHらしく、それを皆で紡ぎ上げたことが重要です。この言葉は、パーパスという存在理由の意味合いも内包しているビジョンだと思います。そのような言葉を皆で作ると、社内への浸透も早いです。

Q. ビジョンを実現していくために、どんなアプローチが必要になるか

清水　会社の存在意義や目指す姿を常に意識すれば、仕事がぶれません。ヒットコンテンツを作ろうとしても、ヒットしているコンテンツを分析するだけでは生まれにくいものです。何が重要かといえば、それは熱量です。制作の起点となる「好き」という思いがあってこそ、多くの人々の「好き」につながっていくのです。ビジョンこそが業績のベースになるものであると思っています。

齊藤　トップが繰り返し発信することが必要です。社員がビジョンを理解し、日々の業務や制度に落とし込み、ワイヤード（組み込まれている）することが重要です。自らのビジョンを実現したいと思えるかどうか。さらに会社を信頼できるかということにかかってくると思います。本気で実現しようと思っているという信頼感が実際の行動につながっていくのです。

「好き」を起点に　社員に再び自信を

Q. ビジョンができて、会社が変わったと感じることはあるか

清水　自らの原点に立ち返り、よりピュアな気持ちで仕事に臨むようになっています。現場に少しずつ自信が戻り、社内の雰囲気も変化しているように感じています。エンゲージメントスコア（企業への愛着度）も向上しています。



齊藤　フジテレビの社員と会話する機会があり、最近仕事が楽しいと言っていました。これも効果の表れの一つかもしれないですね。

Q. 齊藤取締役は、ビジョン実現にどのように貢献することを想定しているか

齊藤　皆さんから湧き出たビジョンの実現のために、浸透や共有などを最大限サポートしていくことが、一番のミッションです。取締役会で「それはビジョン実現につながるのか」と問うことも、その一つかもしれないですね。

清水　ぜひ発破をかけてほしいです。経営トップが熱量をもって何度も同じことを繰り返して言い続けないと、社員やスタッフも本気だと思ってくれません。それが私に求められている役割です。何度も何度も皆に会社として本気なのだということを伝えなければいけないと思っています。

Q. どういう状況になればビジョンが達成できたといえるのか

清水　今『ちいかわ』という映画がヒットしています。『めざましテレビ』で2022年に放送開始したショートアニメが劇場版になり、多くの人が好きだと言ってくれています。このように「好き」でつながっていくコンテンツが一つ一つ積み上がっていくことで、達成できたといえるのではないかと思っています。



さいとう・みきこ
1998年電通入社。電通総研への出向を経て、パーパス経営のコンサルティング事業を手掛けるエスエムオーを2005年に設立し、代表取締役就任（現任）。2026年6月、FMHの社外取締役に就任。

FMHのグループビジョンの骨子

経営ビジョン

好きでつながる明日をともに

コンテンツへの
「好き」という気持ちを起点に、
人と人とが安心して
つながる未来を目指す。

コンテンツを「生み出し・届け・拡張する」力で、「好き」という思いを拡げる

目次

INDEX

「統合報告書　2026」では、当社の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、
具体的な動向や方向性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付け、今後も改善を続けていきます。

イントロダクション

01 トップメッセージ｜清水社長インタビュー
03 新中期経営計画「グループビジョン」
06 経営ビジョン｜清水社長×齊藤取締役対談
08 目次

At a glance

09 沿革
11 業績・セグメント概要
12 変遷と成長の軌跡
13 改革アクションプランの成果と今後の成長展開

価値創造ストーリー

14 目指す姿（事業構造の転換）
15 チーフ・コンテンツ・オフィサー｜石原フジテレビ代表取締役インタビュー
17 フランチャイズ型IPの創出と展開
18 IP・アニメ｜菅野取締役×松崎フジテレビ執行役員対談
20 IP育成エコシステムにおける具体例
21 IPビジネス
22 グループ改革に向けた取り組みの刷新
23 サクセッションプラン｜森山取締役インタビュー
24 人権・コンプライアンス｜花田取締役×吉田コンプライアンス推進局長　対談
26 人的資本戦略
27 人的資本投資｜フジテレビ サステナビリティ経営委員会 加藤外部アドバイザー×片山フジテレビ執行役員・森本部長 鼎談
29 人的資本投資｜制作現場社員インタビュー
30 サステナビリティ
30 サステナビリティ推進
31 TCFD提言への取り組み
33 環境保全、SDGs推進、地域社会貢献活動等の取り組み
34 財務戦略｜柳財経担当取締役インタビュー

成長戦略

36 成長戦略
36 成長戦略の全体像
37 ① IP開発・獲得
38 ② 制作・ディストリビューション
41 ③ IP多角展開
42 コンテンツ経営で拓く未来｜檜原取締役×石戸取締役 対談
44 AI利活用｜金森デジタル戦略統括室長インタビュー

コーポレート・ガバナンス

46 コーポレート・ガバナンス
46 コーポレート・ガバナンスの強化
51 リスクマネジメント
52 コンプライアンス
53 人権尊重への取り組み

データセクション

55 データセクション
55 11年間の財務サマリー
56 非財務サマリー
57 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「価値協創ガイダンス2.0」などを参考に編集しています。

報告対象期間
2025年4月～2026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、さまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

沿革

フジ・メディア・ホールディングスの歴史

※ビデオリサーチ調べ／関東地区／番組平均世帯視聴率

1950年代

1957 「富士テレビジョン」設立
ニッポン放送（1954年開局）と文化放送のラジオ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



1958 フジテレビジョンに社名変更

1959 フジテレビジョン開局
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

1960-70年代

1963 『鉄腕アトム』放送開始
国産初の30分アニメーション番組

1964 フジテレビカラー本放送開始

1967 ニッポン放送『オールナイトニッポン』放送開始
2027年に60周年を迎える長寿深夜ラジオ番組

1969 『サザエさん』放送開始
「世界で最も長く放送されているテレビアニメ番組」として、ギネス世界記録



©長谷川町子美術館

1970 FNS27局体制確立／全国ネットワークが完成

1973 『ひらけ！ポンキッキ』放送開始
幼児教育番組として放送開始。『ガチャピン・ムック』を生み出し、『およげ！たいやきくん』など数々のヒットを輩出



©ガチャムク

1979 情報システム開発会社フジミック（現**フジ・ネクステラ・ラボ**）設立

1980年代

1981 『オレたちひょうきん族』放送開始

1982 **共同テレビジョン**を子会社化

1982 『笑っていいとも！』放送開始
2014年3月まで、全8,054回放送。
「生放送バラエティ番組最多エピソード数」としてギネス世界記録



1983 『南極物語』公開
興行収入110億円。2003年までの20年間、邦画実写トップ



©フジテレビ/学研/蔵原プロ

1985 パシフィック音楽出版がフジ音楽出版と合併し、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

1986 『ドラゴンボール』放送開始

1987 **扶桑社**がサンケイ出版と合併／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 フジテレビ美術センター（現**フジアール**）を設立

1990年代

1990 『ちびまる子ちゃん』放送開始
テレビアニメ最高視聴率39.9%（世帯）を記録（1977年9月調査以降）



©さくらプロダクション/日本アニメーション

1991 ドラマ『101回目のプロポーズ』放送最終回視聴率 36.7%（世帯）／フジサンケイリビングサービス（現**dinos**）を設立

1992 『シルク・ドゥ・ソレイユ』日本初上陸
以降、日本公演14作品、累計観客動員数1,525万人（2026年10月現在）

1995 コンテンツ制作会社**フジクリエイティブコーポレーション**を設立

1997 『踊る大捜査線』放送開始
約30年間にわたるシリーズの原点

1997 東京都港区台場に新本社ビル完成／東京証券取引所上場

1998 CSチャンネル「フジテレビ721」の放送を開始

1999 『ワンピース』放送開始



©尾田栄一郎／集英社・フジテレビ・東映アニメーション

沿革

フジ・メディア・ホールディングスの歴史

※ビデオリサーチ調べ／関東地区／番組平均世帯視聴率

2000 ビーエスフジが本放送開始

2001 ドラマ『HERO』放送
最終回視聴率36.8%
（世帯）



2003 『踊る大捜査線THE MOVIE 2』公開
興行収入173.5億円
2025年までの22年間にわたり邦画実写トップ



©2003 フジテレビジョン アイ・エヌ・ピー

2011 アナログ放送停波、
地上デジタル放送へ完全移行

2012 **サンケイビル**を連結子会社化

2013 **フジ・メディア・テクノロジー**設立

2013 **ポニーキャニオン『進撃の巨人』製作**
「世界で最も需要の高いテレビ番組」として
ギネス世界記録



©諫山創・講談社／「進撃の巨人」製作委員会

2022 『silent』放送
第4話がTVerで582万再生を記録
約3年9か月にわたり単話再生回数
トップ



2022 『ちいかわ』放送開始
めざましテレビ内にて
放送



©ナガノ / ちいかわ製作委員会

2000年代　2010年代　2020年代

2004 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 簡易株式交換により**ニッポン放送**を完全子会社化

2005 「**フジテレビオンデマンド（FOD）**」開始
日本初の民放テレビ局による動画配信サービス

2007 **NEXTEP**設立／
東京都江東区青海に「湾岸スタジオ」完成／
広告関係会社　**クオラス**設立

2008 初の認定放送持株会社体制へ移行し、
商号を**フジ・メディア・ホールディングス**へ変更／
会社分割によりテレビ放送事業を営む**フジテレビジョン**を設立

2014 **アニメ制作会社**
「デイヴィッドプロダクション」がフジテレビ子会社に

2015 **グランビスタ ホテル＆リゾート**を連結子会社化

2016 FNS系列局の**仙台放送**を連結子会社化

2018 FMH
国連・グローバルコンパクトに署名

2018 **『劇場版コード・ブルー**
-ドクターヘリ緊急救命-』公開
興行収入93億円を記録し、
2018年公開の邦画トップ



©2018「劇場版コード・ブルー -ドクターヘリ緊急救命-」製作委員会

2024 **ニッポン放送『オードリーのオール**
ナイトニッポン in 東京ドーム』
コメディショーのチケット販売数で
ギネス世界記録

2025 フジテレビWEPs（女性のエンパワーメント原則）に署名

2025 **『パペットスンスン』放送開始**



©PUPPET SUNSUN/PS committee



業績ハイライトと各セグメントの事業内容

業績ハイライト

※詳細は決算説明会資料をご参照ください

売上高

5,518億円

（前年比 +0.2%）

営業損益

▲87億円

（前年比 -%）

経常損益

▲28億円

（前年比 -%）

親会社株主に帰属する当期純損益

64億円

（前年比 -%）

資本効率改善・株主還元

2026年 3月期 実績

自己株式取得	計2,490億円実施、期末自己資本は5,467億円に圧縮
配当	2025年度は通期125円、2026・2027年度は200円（予定）
ROE	2030年度に5~6%、2033年度に8%を目指す目標を設定

セグメント概要

メディア・コンテンツ事業

事業内容

地上波テレビ放送を中心に、BS・CS放送、ラジオ放送、動画配信（FOD／TVer等）、映画・アニメ・イベント等のコンテンツ制作、映像・音楽ソフトの販売、音楽出版、広告代理、通信販売など、幅広いメディアとコンテンツビジネスを多角的に展開。

主要子会社

フジテレビジョン・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・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　など

都市開発・観光事業

事業内容

オフィスビル・賃貸レジデンス・物流施設等の開発・賃貸・売却を行う「都市開発事業」と、ホテルや水族館（神戸須磨シーワールド等）をはじめとするレジャー・リゾート施設の運営を行う「観光事業」を中心に、AM・PM・BM・CM等の不動産関連サービスのほか、飲食、介護、劇場運営など、都市生活に関わる幅広い事業・サービスを展開。

主要子会社

サンケイビル・サンケイ会館・サンケイビルテクノ・サンケイビルマネジメント・グランビスタ ホテル＆リゾート　など

変遷と成長の軌跡

フジ・メディア・ホールディングスの変遷と成長の軌跡

時代の変化に応じた事業ポートフォリオの最適化

1950s-1970s

放送インフラの確立とメディア基盤の構築期

1954年 ニッポン放送開局
1959年 フジテレビジョン開局
1970年 FNS 27局体制による全国ネットワーク

全国ネットワークと映像制作・技術基盤の構築

1980s-1990s

事業基盤の確立と自社IPの多角展開

1982年~ 12年間連続視聴率三冠王
1997年 お台場移転・東証一部上場
映画『踊る大捜査線』等のヒット作創出

自社IPの映画化やイベントの展開などで収益構造の多角化を推進

2000s-2020s前半

認定放送持株会社化と多様な事業会社の結集

2005年 ニッポン放送子会社化
2008年 認定放送持株会社へ移行
2012年 サンケイビル連結化
2015年 グランビスタ ホテル＆リゾート連結化

持株会社化により、グループ各社の価値を向上

2026s-未来

事業ポートフォリオの最適化と、IP・コンテンツ領域への成長投資

2026年 グループビジョン発表
都市開発・観光事業への外部資本導入検討
放送インフラ機能のFMHへの移管・集約によるハードアセットの最適化の方針公表

バリューチェーンの上流・中流・下流に、1,500億円規模の成長投資枠を設定（IP開発、制作力強化、多角展開・M&A等）

攻めの資本配分へ

「改革アクションプラン」の成果と「グループビジョン」による成長展開

2025年5月に発表した「改革アクションプラン」のもと、「中長期的な価値創造に向けた資本の最適化」「“攻め”の事業改革」「人的資本経営の推進」「ガバナンス重視経営への転換」の4つを軸に改革を進めてきました。特に資本収益性向上に向け「約2,500億円の自己株式取得」「約500億円の政策保有株式の売却」「都市開発・観光事業への外部資本導入の検討開始」といった施策を着実に進めてまいりました。これらの取り組みに加え、2026年5月に発表した中期経営計画「Group Vision Ver 1.0」に基づき、1,500億円規模の成長投資とIP多角展開を推進し、2033年度の長期目標である「ROE 8%」の達成を目指して、さらなる改革を推し進めていきます。

現在地 「改革アクションプラン」の成果

自己資本のコントロールとバランスシートの圧縮

約2,500億円規模の自己株式取得・消却を実施し、連結純資産を5,614億円に圧縮、効率化を実現。

ガバナンス改革・人的資本経営

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への取り組みを推進。

都市開発・観光事業への外部資本導入の検討開始

手法や時期、規模等について、グループの企業価値及び株主共同の利益の最大化の観点から検討。資本の効率化を推進。

これから 「グループビジョン」による成長戦略

【コンテンツ起点】への発想転換

【事業ポートフォリオ】の最適化

【成長投資枠1,500億円】と新たな投資基準

キードライバー

「好き」を起点としたIP創出・育成・多角展開によるLTV（顧客生涯価値）の最大化

IPバリューチェーンの価値創出サイクル

STEP 1 Creation 創り出す

オリジナルIP開発強化・
外部パートナー連携によるIP創出

STEP 2 Production 形づくる

生み出したオリジナルIPを
コンテンツへと昇華

STEP 3 Delivery 届ける

放送・配信等により広く世に届ける

STEP 4 Engagement つなげる

生活者との接点を最大化
IPへの熱量を高める

STEP 5 Feedback 還元する

生活者接点からのフィードバックを
IP創出・制作に還元

目指す姿（事業構造の転換）

価値創造ストーリー：「メディアを持つコンテンツカンパニー」への転換

成長投資

「放送枠起点の発想」から「コンテンツ軸の発想」への転換

「放送枠起点」から「コンテンツ起点」の発想へ舵を切り、制作段階から映画化・配信・海外展開などを見据え、IPを創出。
さらに多角展開までをグループの総合力で推進する「IPバリューチェーンの一気通貫モデル」を構築し、IP価値の最大化を図る。

投資判断

バリューチェーン上の収益全体でのROIで投資を判断する「グリーンライトモデル」の導入

放送枠起点の制作費配分から、「放送収入は投資回収の一部分」と捉え、配信・グッズ・ライセンスなど、バリューチェーン上のさまざまな収益全体でのROI（投資収益率）に基づき制作GOサインを出すグリーンライトモデルへとアップデート。従来にない大規模かつ多様な投資を可能に。

インフラ機能

インフラ機能の分離・最適化と、地上波放送の「コアエンジン化」

放送インフラ機能（ハードアセット）をフジテレビからFMHへ統合し、フジテレビはIP・コンテンツビジネスへの投資戦略を統括する事業会社へ。
地上波放送を「IPバリューチェーンのコアエンジン」として再定義。放送事業の粗利率を2023年度の26％から2030年度に35％へ引き上げ。
メディア価値を高め、コスト構造を効率化することで収益性を向上。

チーフ・コンテンツ・オフィサー｜石原フジテレビ代表取締役インタビュー 1/2

「コンテンツスタジオ・フジテレビ」世界に焦点 いつの時代も、世間を「あっ」と言わせたい



株式会社フジテレビジョン 代表取締役専務執行役員兼CCO（チーフ・コンテンツ・オフィサー）／スタジオ戦略本部担当

石原　隆

フランチャイズ型IP創出

一つの作品から映画、演劇、イベント、グッズ、ゲームなど多角的なビジネスを展開。作品やキャラクターのファンにさまざまな楽しみ方や体験価値を継続的に提供し、ファンと一体となって作品価値の最大化を目指す。かつては「ワンソース・マルチユース」や「メディア・ミックス」などと呼ばれた概念を、コンテンツカンパニーへの事業改革に向け、FMHとしてこのように呼称した。テレビドラマ『踊る大捜査線』の映画化や配信、イベント展開、ドラマの登場人物が主人公のスピンオフ映画『交渉人 真下正義』や『容疑者 室井慎次』などが好例。

Q. 「メディアを持つコンテンツカンパニー」へと変革するに当たり、CCOとしての使命や役割をどう考えているか

私が入社した当時、動画は一般的に映画館かテレビ放送でしか視聴できませんでしたが、現在はあらゆるデバイスで視聴や発信ができ、配信プラットフォームも多数ある中で、世界のウインドーに向けて、『コンテンツスタジオ』としてのフジテレビが制作を行うという考え方がより重要になっていきます。そのもとで、優れたコンテンツを作る。考えてみれば非常にシンプルなことです。面白くて、世界中を『あっ』と言わせるものを作ってやる、という気構えでいたいと思っております。

Q. 実現のために制作体制などをどのように変えるか

2025年7月の組織改編で従来の制作部門を再編し、スタジオ戦略本部を新設しました。今後は地上波放送中心のコンテンツ作りはもちろんのこと、違うウインドーに対しても柔軟に制作を行います。社内のクリエイターたちの意識をより解き放ち、臆せず挑戦してもらえるようにしたいと考えています。

Q. フジテレビには一つのヒット作やキャラクターから映像・商品・体験を連鎖的に生み出す「フランチャイズ型IP」を展開してきた実績がある

『踊る大捜査線』はまさに典型的な一例です。亀山千広プロデューサーをはじめ、監督、スタッフが全員でドラマから映画、グッズ含め展開してまいりました。私自身、さまざまな『フランチャイズ型IP』に携わってきました。しかし、振り返ってみると、最初から多角的に展開するIPとして開発してきたわけではないのです。一つのウインドーでまず出して、視聴者の力で他へ引っ張って行っていただいたというイメージです。最も古くは『スケバン刑事』のシリーズ化を東映さんとともに担当しました。その後の深夜ドラマ『NIGHT HEAD』は、視聴率は低かったのですが、視聴者の熱を肌感覚で受け取って映画化したところヒットいたしました。

チーフ・コンテンツ・オフィサー｜石原フジテレビ代表取締役インタビュー 2/2

ハリウッドのような「ブランド力」を

脚本家の三谷幸喜さんと言えばテレビドラマの『古畑任三郎』を思い浮かべる方が多いと思いますが、ドラマ『振り返れば奴がいる』で初めて組んだときから、三谷さんとは『いつか映画をやりたい』と話していて、『ラヂオの時間』で実現いたしました。培った水脈があってこそ、できたのだと思います。

Q. 自社オリジナルIPの創出、有力な外部原作の獲得、他社との協業などにどう取り組むか

制作者には、原作や企画を注意深く見て、見極める目利き、キュレーターとしての目が必要です。加えて、外部の方々と継続的に仕事をするセンスも求められます。現在の社内にもそうした目利きとしての力を備えた人材がそろっており、信頼できると感じています。

Q. FMHの中期経営計画『グループビジョン』ではプロデューサー人材の増強を掲げている

具体的な数字として倍増するかどうかは別ですが、少なくとも増やしていきたいと考えております。プロデューサーは『最も芸術家に近い事務職』だと思います。才能を持ったクリエイターたちと結びつくためにもセンスが必要です。プロデューサーを増やすことによって多くのクリエイターと出会う機会も増えますし、社内クリエイターの能力が生かされる可能性も高まるとも思います。実際に、キャリア採用で人材を獲得することで制作部門の人材は増えていますし、外部プロデューサーとも組んでいきます。

Q. IPが長期にわたりもたらす利益を最大化するにはどうすればいいか

現在は、放送する番組の多角的展開や配信などで、一つのコンテンツの利用が幾重にもできます。ただ、自分たちが作りたいもの、ユーザーが求めているものを考え、一番面白いコンテンツを作ることを目指すことはいつの時代も変わりません。クリエイターは面白いものを作ることに集中し、制作者以外のスタッフがさまざまな方法で利益を上げる仕組みをデザインしていく体制を考えたいと思っております。

Q. グループ各社とどう連携するか。思い描く会社の理想像は

一緒にものを作るシチュエーションがあると、連携できます。今後は会社の境界を越えて、人事交流や共同制作など、よりスムーズにコラボレーションできる仕組みを作っていきたいと考えております。そうすることで、さらに大きなパワーが出るはずです。グループ内の優秀なクリエイターたちが新たな機会をつかむことができれば、それに越したことはないと思います。例えばハリウッドのメジャースタジオのように、フジテレビとグループ会社が作っているのなら『安心して楽しめる』と思ってもらえるような、信頼のブランド力を手に入れたいと考えております。

Q. CCOとして期待するコンテンツや温めている構想は

現在検討が進んでいるさまざまな取り組みがありますが、最初からフランチャイズ型IPとして大きなスケールを目指すプロジェクトを立ち上げたいとも考えています。クリエイターたちの企画に大いに期待しています。



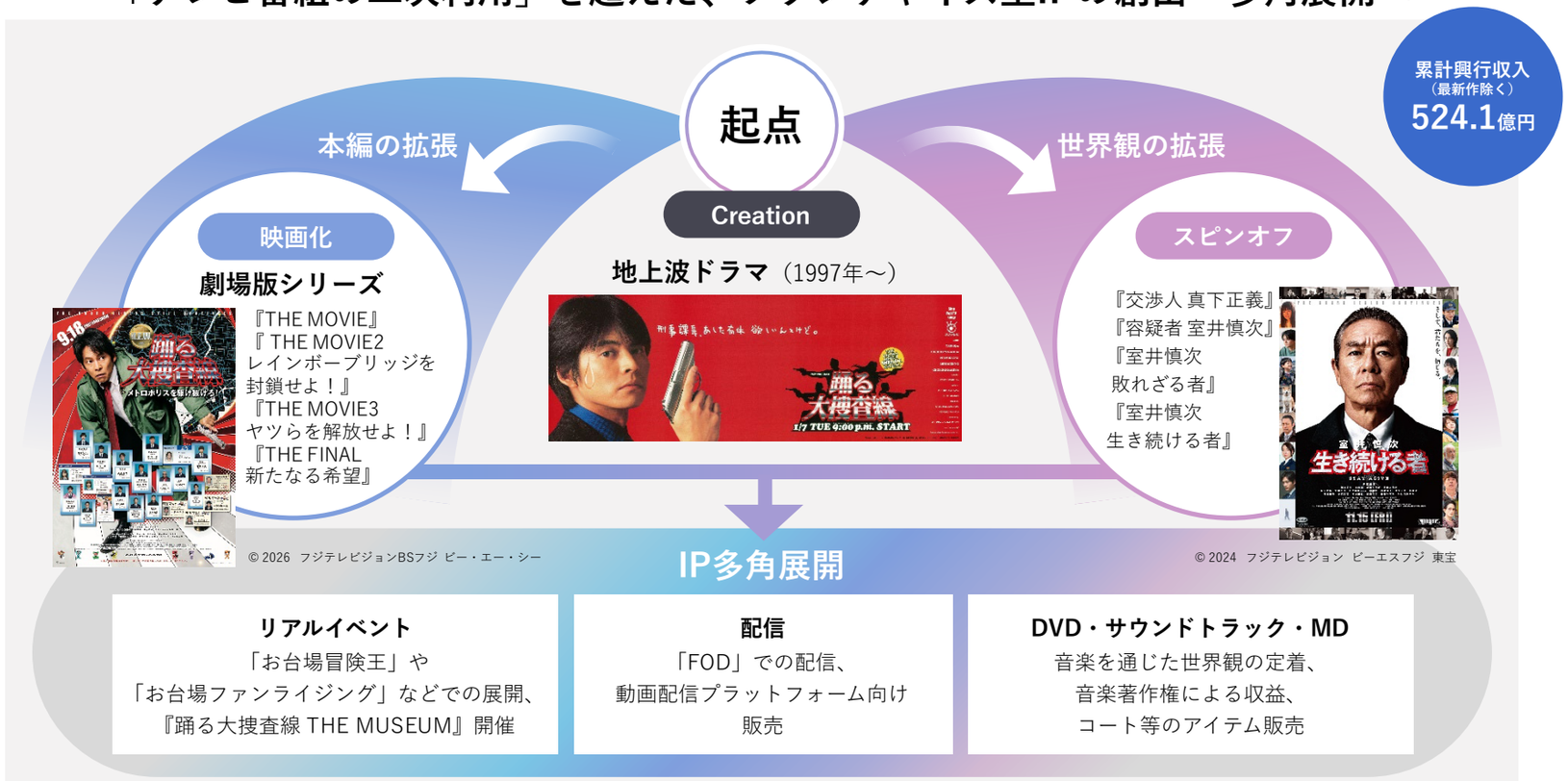
いしはら・たかし
1984年フジテレビジョン入社。編成、ドラマ担当として『世にも奇妙な物語』シリーズ『古畑任三郎』シリーズなどを手掛ける。2021年日本映画放送代表取締役社長、25年共同テレビジョン代表取締役社長を経て、2026年6月にフジテレビ代表取締役専務執行役員兼チーフ・コンテンツ・オフィサー（CCO）就任。

フランチャイズ型IPの創出：数十年にわたるLTV最大化戦略

世界観やキャラクターを軸にしたLTV最大化。フジテレビは「ワンソース・マルチユース」と称して、1980年代から強力な収益基盤として機能させてきました。

CASE STUDY：『踊る大捜査線』シリーズ

「テレビ番組の二次利用」を超えた、フランチャイズ型IPの創出・多角展開へ



単発ヒットにとどまらない「強力なIP開発力」



『HERO』



『コード・ブルー』



『コンフィデンスマンJP』



『ガリレオ』

これらの作品は、テレビ放送や映画をはじめとする多角的なメディア展開を重ねてきました。映像化を契機に長期にわたり生活者との接点を創出し、作品の世界観やキャラクターの魅力をさまざまな方法で届けることで、IPとしての価値を高めてきた代表例です。

激動の中でのIP・アニメビジネス「絶対無二のコンテンツ」を追求



独立社外取締役
株式会社幻生社 代表取締役
菅野　嘉則

株式会社フジテレビジョン
執行役員
松崎　容子

**FMHが成長領域の一つに掲げる「IP・アニメ事業」。
ヒット作を生み出す構造を言語化して共有する「組織知」の蓄積、表現の幅を広げる生成AIの活用、
ファンの熱量を最大化するための多角的なコンテンツ展開力―。
激化する市場で強みをどう生かしていくのか。FMH取締役で、元スタジオジブリCG室長の
菅野嘉則氏と、フジテレビ執行役員の松崎容子氏に展望を聞いた。**

Q. アニメ有力原作の獲得競争が激化するなか、オリジナルIPの重要性が高まっている。クリエイターの発想や情熱を起点とするIP創出において、FMHはどう関わっていくのか

菅野　社内には、長年のアニメづくりを通じて培ってきた経験や、「何を面白いと考え、なぜその企画に賭けたのか」という一人一人の知見が蓄積されています。それを言葉にして共有し、次の世代にも受け継げる「組織知」にしていくことが重要です。その上で、クリエイターの熱量を作品へ昇華させ、企画選考から制作、市場の反応までを次の企画につなげる仕組みを構築することが求められます。失敗も含めた多数の試行錯誤の知見を共有し続けることで、FMHならではのものづくりの強みや「組織文化」を育てられると考えています。

松崎　個々のクリエイターの熱量を、どのように継続的にIP化していけるか。いまフジテレビが取り組むべきことは、クリエイターが生みだす熱量をテレビ・映画・配信・イベントなどへ多角展開させられるプロデューサーの育成です。ノウハウを蓄積し、クリエイターや制作会社、原作者から「フジのこの人と一緒に仕事がしたい」と指名される人材を育てることが、魅力的な作品が集まり続ける好循環を生み出します。それには長期にわたって挑戦を支える「上が我慢できる体制」の整備が不可欠です。

Q. 『ちいかわ』も多角展開に成功している

松崎　『ちいかわ』は、原作者のナガノ先生の妥協のないこだわりと作品の力が起点にあります。それを（アニメ制作会社の）動画工房さんが技術力で丁寧に映像化しています。われわれの役割は、ナガノ先生が描く世界観を大切にしながらファンに届けることだと思います。テレビには、決まった時間にコンテンツを届け、視聴者の生活のリズムの中で作品と出会ってもらえる「時報」のような力があります。クリエイターが生み出した作品の魅力を損なわず、より多くの人に届ける。その役割を果たしていきたいと考えております。

粘り強い現場体制へ　プロデューサーを育成



すがの・よしのり
1990年日本テレビ放送網入社。スタジオジブリでCG室長を務めた後、2005年に幻生社を設立し代表取締役に就任（現任）。2014年白鴎大学総合研究所メディアセンター長（現任）。2026年6月、FMH取締役に就任。

IPの独自育成エコシステム

全国に同時に届く放送の発信力を活用して、効果的に作品の認知を広げ、爆発的なヒットにつなげるとともに、グループの幅広い事業領域を生かして、映画、イベント、グッズなど多角的にIPを展開することで、ファンとクリエイター、事業パートナーらが一体となって作品を育成し、価値を拡張する戦略を指す。『めざましテレビ』で放送中の『ちいかわ』『パペットスンスン』や『ガチャピン・ムック』などが代表例。

Q. AIによって誰もが手軽にコンテンツを作り、発信できるようになった。そのなかで差別化できることは

菅野　AIで作品は増えても、視聴者の時間には限りがあります。膨大な作品から見るものを選ぶ「フィルタリング」の負担が増し、価値観を揺るがすような独創的な作品さえ埋もれかねない状況です。だからこそプロには、魅力を見抜き、作り手と磨き、高いクオリティーの作品を継続的に生み出す力が求められます。放送でも配信でも、「フジが届ける作品なら面白いものに出会える」。その信頼こそが、コンテンツがあふれるAI時代における競争力になります。

松崎　テレビ局だからこそできるスケール感や企画力を持った「絶対無二のコンテンツ」を作り続けることが大事だと思います。

Q. プロはAIをどのように使うのか

菅野　プロに必要とされる技術は今までと同じではありません。これまでは、イメージを絵や音にする技術自体に希少性があったのです。しかし、AIが表現技術を代替する時代では、プロは「何を表現し、見る人の心をどう動かしたいか」を、より厳しく問われます。その意図を言語化し、AIや制作スタッフに伝えられる人材が求められています。

Q. アニメ事業の成長を左右する制作体制の強化と人材育成。テクノロジーの活用も踏まえ、どのように取り組むべきか

菅野　「面白い」とは予測を超える発想であり、一人の独自の視点から生まれることが多いものです。AIによって、その発想を形にして試せる人の裾野が広がっていけば、誰が芸術家になってもおかしくないでしょう。そんな作り手たちが集い、互いに刺激し合う「場」をつくることも、重要な人材育成の一環となると思います。

松崎　（フジテレビ傘下のアニメ制作会社である）デイヴィッドプロダクションの機能を強化して、アジアトップのスタジオへと引き上げたいと考えています。また、M&Aを含めた投資によって、商品化や流通、配信といった事業領域を広げることで、世界へIPを展開できるバリューチェーンを強化できます。
一方で、現在は数多くのスタジオが存在し、アニメ供給が過多の状況にあります。生き抜くには、質の高い作品を生み出し続けるしかありません。
だからこそ『ちいかわ』のように、クリエイターの緻密なこだわりや熱量を逃さないことが重要です。そのためには、制作会社とクリエイターの間でひたむきに調整・交渉を重ねられる、粘り強い現場体制の整備が不可欠です。



まつざき・ようこ
1993年フジテレビジョン入社。2005年に深夜のアニメ枠「ノイタミナ」の立ち上げに関わる。アニメ事業局長などを経て、2025年から執行役員（IP・アニメ事業担当）。

IP育成エコシステムにおける具体例

総合メディア力を生かした「IP育成エコシステム」の確立

地上波の全国リーチ力と圧倒的な情報発信力に、グループ各社のメディアアセットを連携し、熱量を高めます。

CASE STUDY：めざましテレビ

地上波マスメディアを起点とした「ヒット創出」の再現性



「コア層」に好評

購買意欲の高い13~49歳から高い支持、広告主からの堅調な出稿需要

IP育成と価値最大化例



©ナガノ / ちいかわ製作委員会

『ちいかわ』

2022年からめざましテレビ内で放送。国内外でグッズが人気。2026年公開の映画は、興行収入186億円超（2026年11月1日時点）。



©PUPPET SUNSUN/PS committee

『パペットスンスン』

めざましテレビ内での継続的な放送によりファンが増加。認知度が高まるにつれ、多数の企業コラボやグッズ展開へ。



『きょうのわんこ』

番組発の自社IP。長年培ったブランド力を生かし、エコシステムを通じてグッズ・イベント展開へ。

▶ **継続露出によりIPの認知拡大と熱量形成を支援。大ヒットへ**

▶ **強力な地上波マスメディアを基盤に、 高い再現性を持ってIP価値を最大化できることがFMHの強み**

Focus

フォロワー130万人超『あおぱんだ』広告ノウハウ生かしポテンシャル拡大へ

株式会社クオラスIPビジネス本部IPソリューション局長 **西原　美幸**



フォロワー130万人超を誇るSNS発人気キャラクター『あおぱんだ』。FMHグループの総合広告会社クオラスは2025年10月、商品化などの権利を国内外で独占するマスターライセンスを取得した。IPビジネスを広告代理業と並ぶ経営の柱に据え、単発の広告案件（フロー）から、継続的な権利収入（ストック）を得る構造へと転換を図る狙いだ。

『あおぱんだ』は、大小ぱんだの『あーちゃん』『おーちゃん』たちの日常を描くショートアニメ中心のコンテンツ。アニメーターのAoUmino（あおうみの）氏が個人制作し、TikTokの動画投稿などで人気を博してきた。

昨年4月にIPビジネス本部を発足させ、ライセンス事業に乗り出したクオラスが着目したのが、強固なファンコミュニティーを持つ『あおぱんだ』。コンテンツの魅力を伝える広告会社のノウハウで、さらにポテンシャル（潜在能力）を引き出せると考えた。『あおぱんだ』で得た知見を生かし、今後新規IPの開発・獲得も狙うという。

担当の西原美幸・同本部IPソリューション局長によると、3月発売のカプセルトイはほぼ完売。7月に東京・池袋で初開催した期間限定ショップも好評で、「確かな手応えを得た」という。今後はカプセルトイ第2弾や、リアルイベントなどを予定。「FMHはさまざまなメディアを持つグループ。その強みを生かし、アニメ化・書籍化・ゲーム化といった多角展開やアジア圏への進出も模索したい」と意気込んだ。



©AoUmino

『ガチャムク』から新キャラ『ギャルうさぎ』まで広がるFMHのIPビジネス

FMHのメディア力を生かし、IPの熱量を高める「エコシステム」の代表例となるのが、1973年放送開始の子供番組『ひらけ！ポンキッキ』（フジテレビ）発のキャラクター、『ガチャピン』と『ムック』だ。『ガチャピン』は、チャレンジやスポーツが大好きな恐竜の子で、『ムック』は食べることが大好きで心優しい雪男の子。ともに5歳という設定で、半世紀以上にわたり親しまれている。

放送開始以降、書籍やDVDなどの商品化に加え、グループ外のさまざまな企業とのコラボレーションやテレビ・CM出演など、活躍は多岐に渡る。2018年にはユーチューブに『ガチャピンちゃんねる【公式】』を開設し、チャレンジ企画や大食い、歌唱動画などを発信。22年には『ガチャピン』が南極初上陸を果たすなど、新たな挑戦を続けている。

現在はグループIP収益最大化を図る目的で2024年に設立したライセンスビジネス専門会社のフジ・コンシューマ・プロダクツが、『ガチャピン・ムック』をはじめとするオリジナルIP価値の拡張を狙う。

新たな〝愛されキャラ〟の発掘にも力を入れる。FMHグループの制作会社のフジクリエイティブコーポレーションは若手社員を中心としたキャラクター開発プロジェクトを始動。アミューズメントメディア総合学院（東京都渋谷区）と連携し、新キャラ『ギャルうさぎ』を誕生させた。『ギャルうさぎ』は、地球のギャルマインドを学び、前向きに奮闘する宇宙人を描いたコンテンツ。SNSでのショートアニメ配信のほか、ステッカーやぬいぐるみなどのグッズ展開も進行中だ。



©ガチャムク



©ギャルうさぎ

グループ改革に向けた取り組みの刷新

成長を支える経営基盤の整備

ガバナンス体制の見直しと人権・コンプライアンス管理体制の構築

改革実行フェーズ（基盤強化）

ガバナンス改革

指名・報酬委員会設置
独立社外取締役が過半数かつ委員長を務める
役員の定年制や在任期間の制限を導入
相談役・顧問制度を廃止（定款変更）

人権・コンプライアンス意識向上

「グループ人権方針」の改定
国際的な人権基準を反映、差別・ハラスメントの禁止について、より具体的な記述に
トップコミットメントのもと、グループ全体で
「人権尊重」を最重要課題として議論

強固なリスク管理体制

リスクポリシー委員会設置
「グループリスク管理及び危機管理方針」策定等

サステナビリティ経営の推進

サステナビリティ委員会の設置
脱炭素の従来目標
主要3社（フジテレビジョン・サンケイビル・dinos）のScope１・2排出量を2030年度までに2013年度比50％削減し、2050年度までにカーボンニュートラルを達成

進化・成果フェーズ（実践・定着）

組織統治・リスク監督

- 「指名・報酬委員会」がサクセッションプランを策定・運用、また、事業環境に応じた役員報酬制度見直しを審議
- リスクポリシー委員会の下に設置されたリスク小委員会を中心に、グループ「リスクレジスター」を本格的に運用

人権・コンプライアンス

- 代表取締役社長を委員長とする「グループ人権委員会」では、外部有識者による指導により、経営陣の人権意識を継続的にアップデート
- 月次の「グループ社長会」で、各社のリスク・コンプライアンス事案報告必須化
- FMHグループ通報窓口による人権救済プロセスの運用

多様性と次世代経営※

- 取締役数を17名から10名にスリム化
- 独立社外取締役比率：50.0%（10名中5名）
- 女性取締役比率： 50.0%（10名中5名）
- 取締役平均年齢：57.9歳（2024年6月体制（改革アクションプラン前）：71.2歳）

サステナビリティ・環境対応

- サステナビリティ経営の実効性を高める推進体制への刷新
- GHG排出量（Scope１・2）の算定対象を全連結子会社へ拡大するための体制整備
- 一部グループ会社においてScope３の算定に着手し、2050年度までにグループ全体でカーボンニュートラルの達成を目指す

※ 2026年9月30日時点

未来へ向かう「攻めのガバナンス」　取締役会の議論活発化



監査等委員
椙山女学園大学 特命教授

森山　進

もりやま・すすむ
椙山女学園大特命教授。英国勅許会計士協会フェロー。国際会計事務所の欧州拠点で30年以上にわたり多様な業務を担当し、25年6月にFMH取締役（指名・報酬委員会委員長）就任

Q. さまざまな専門性を持った独立社外取締役や女性役員の登用で、役員構成の多様化が進んだ。平均年齢も下がり、取締役会の議論が活性化していると聞くが

大きく変わっています。非常に活発な議論が行われ、対話も増え、『集合知』に向かっていこうとしています。7月に上場企業の行動原則を定めた『コーポレートガバナンス・コード（企業統治指針）』が改訂されましたが、そこで指摘されているような価値創造のストーリーの実現に向け、しっかり議論がなされていると思います。

Q. ガバナンス改革の手応えは

非常に厳しい状況だったところに、昨年から一気に先端のガバナンスモデルを入れました。清水社長のリーダーシップ、取締役会の総合的な力、そして、双方のかなりの決意や覚悟があったからこそできたのだと思いますし、うまく進んでいます。コーポレートガバナンス・コードは『形式より実質』、すなわち『仏は作ったけど、魂は入れたのか』と問うています。ビジネス環境や戦略が大きく変化しているのにあわせて、ガバナンスはさらに進化していかなければなりません。

Q. 取締役会が実効性を高めていくための課題を

ガバナンスの語源は古代ギリシャ語の「かじを取る」に由来いたします。現場の船長が社長であるとするならば、ガバナンスを監督する取締役会は管制塔といえます。船体や航路、外部環境を見極めて助言したり、リスクを指摘したりする役割を担います。加えて、経営陣の評価や次期リーダーの発掘・育成も行い、組織の価値創造ストーリーを確かなものにしていく、これが取締役会の実効性向上には不可欠です。

Q. グループビジョンで掲げた「ROE（自己資本利益率）8%の達成」やそれに向けた「1,500億円の成長投資」などには「攻めのガバナンス」が欠かせない

広告収入も戻りつつあり、いよいよ成長に向けてアクセルを踏むタイミングです。そこで「メディアを持つコンテンツカンパニー」としての成長実現に向けた「グループビジョン」を作成しました。成長戦略を描き、資本配分や株主還元など経営が意思決定をする際には、日々の業務に追われる執行サイドには見えにくい部分などを、社外取締役が違う視点から助言することが大事になると思います。

Q. 昨年12月に次期経営トップの育成に向けた「サクセッションプラン」を策定した

指名・報酬委員会では『これは私たちが持つ誇りを再確認し、未来へ向かうための航海だ』との考えを共有しました。当社には高い志と優れた能力を持つ社員が数多く集まっています。しかし、直近の動きで自信が揺らいでしまった社員もいます。社員一人一人がより一層の誇りを持って挑戦できる組織を築くこと、そしてその現場を力強く牽引できる次世代リーダーを導き出すことが、このプランの狙いです。人工知能（AI）の進化やデジタル化をはじめ、業界を取り巻く環境は変化が非常に大きいです。この変革期を乗り越えるには、成長に向けた強い覚悟と、矜持の本質である『忘我』が不可欠です。さらに重要なのは、グループや領域の垣根を越えて強みを掛け合わせ、価値を最大化する力です。変化の激しい時代だからこそ、自社の強みを生かす『競争』と、新たな価値をともに創る『共創』を的確に見極められるリーダーの育成を目指していきます。

人権尊重は「安心して挑戦する土台」



監査等委員
渥美坂井法律事務所・外国法共同事業パートナー
花田　さおり

×

株式会社フジテレビジョン
コンプライアンス推進局長
吉田　優子

FMHが改革を始め1年以上が経ち、人権尊重やコンプライアンス意識はどう根付いたのか。FMH取締役で弁護士の花田さおり氏と、フジテレビコンプライアンス推進局長の吉田優子氏に取り組みの成果を聞いた。

Q. FMHのコンプライアンス、ガバナンス改革をどう評価するか

花田　一連の改革で「サステナビリティ経営委員会」や「リスクポリシー委員会」「グループリスク・コンプライアンス委員会」など多くの会議体ができました。私が出席する会議では社外取締役が執行へ質問し、資料を要求し、さらなる情報が必要な議題は継続して審議するなど、議論が活発になされています。問題が起こったときに過小評価せず、早い段階で経営トップまで情報を上げる仕組みも整いました。

吉田　体制変革の前後を見てきましたが、本当にガバナンスが変わったと感じます。清水社長らの次の世代をどう育てるのかというプラン策定まで乗り出しており、サステナブルな会社の運営になってきたと思います。

Q. 現場には、改革意識やルールをどう浸透させているのか

吉田　コンテンツを作るのは「人」です。清水社長は「どんなに優秀でも、コンプライアンスや人権意識を備えていない人は評価しない」という強いメッセージを発信し、それが社員に浸透しています。私たちコンプライアンス部門としても、制作現場で働くスタッフにも広がり、互いを尊重する良い関係性につながるよう、働きかけたいと考えています。さまざまな人の才能や、コンテンツ制作能力をどうやって生かしていくか、そのための「土台作り」をともにしている意識です。

花田　リスクポリシー委員会で社員約10人と対話する機会がありましたが、「セクハラが本当になくなりました」などの変化を感じさせる声が聞かれました。問題がゼロになるということはないと思いますが、社員がこのように言い切る姿を見て、改革が進んだ成果の一つだと感じています。

Q. 昨年の改革推進当時、多くの人の話を聞く中で感じたことは

吉田　皆、危機感を覚えていました。過去に何があって、何を良くないと思っていたかを率直に話していただき、この会社をどうしていくべきか、捨ててはいけないものは何かなどを聞きました。そうした社員などの声をもとに、日々の業務にどんな人権リスクが潜んでいるのかを示した「人権リスクマップ」の策定につなげました。

人権・コンプライアンス｜花田取締役×吉田コンプライアンス推進局長 対談 2/2

コンプラを基盤に「攻め」の姿勢へ

Q. いま感じる課題は

花田　現場の隅々までどう改革を行き渡らせるかです。どうしても声を出せない人はいらっしゃいます。



はなだ・さおり
2000年に弁護士登録。2014年「渥美坂井法律事務所・外国法共同事業」パートナー（現任）、2022年学校法人公益通報対応委員会委員（現任）、第2東京弁護士会の「全ての性の平等に関する委員会」副委員長（現任）。

吉田　アシスタントディレクター（AD）たちなど、番組制作を支えている若いスタッフたちは声を上げにくいこともあるため、番組の台本に相談窓口につながる2次元コードを載せるなどの取り組みを重ねることで、窓口の利用率が上がってきました。

Q. 改革を通して、どういう会社を目指すのか

吉田　コンプライアンス意識が浸透し、その改善に向けた取り組みが当たり前な状態の会社にしたいと思っています。フジテレビはコンテンツカンパニーなので、世界中が「好き」でつながるきっかけとなる番組を作っているという、前向きな会社に変わっていけるようにと考えております。

花田　コンプライアンスはブレーキでなく、安心して挑戦するための土台です。分かりやすいルールがあり、迷ったらどこに相談すればいいのか、誰が一緒に解決してくれるのかという、解決のための資源、仕組みがあることがコンプライアンスの肝です。一方、オーバーコンプライアンスになるのも危ないです。ものを作る上で、「これは危なそうだから触らない」となったら、もったいないですからね。オーバーコンプライアンスを解決する土台も、現場で悩みが生じたときに相談し解決する資源・仕組みがあることです。

Q. 制作現場におけるコンプライアンスの扱い方は

吉田　人権意識の徹底によって「スタッフからの意見が吸い上げやすくなった」「パワハラが減って制作しやすくなった」とポジティブに感じている人も多いです。コンプライアンス部門としても、現場から相談を受けた際には「今やろうとしていることは面白い。だからこそ、ここは気を付けよう」と、一緒に前向きな方法を考える〝伴走スタイル〟をとりながら、現場の萎縮を防ぐ提案を心がけています。

花田　一括で取り扱いを決めたほうが楽なのでしょうが、一人一人の異なる才能を取りこぼさないようにするのが大切です。「攻め」の姿勢に転じるには、個々の論点を丁寧に解決する手間を惜しまないことに尽きます。

吉田　ようやくこれからコンテンツカンパニーとして、ポジティブに「攻める姿勢」になりつつあると感じます。「人が好き」、「しゃべることが好き」、そういう本来の明るいフジテレビの良さを生かすために、コンプライアンスがその下支えになれればと思っています。



よしだ・ゆうこ
1998年、フジテレビジョン入社。政治部記者やニュース番組のディレクターやプロデューサー、総務部長などを経て、2025年7月から現職。

「人」を起点とした持続的な企業価値の向上

経営戦略

多様な価値の源泉は「人」
多様な視点・価値観を尊重し事業運営に取り込むことが、持続的な成長と企業価値向上に不可欠。

「Group Vision 2026-2030 Ver.1.0」推進
人権尊重を最優先とした上で、人的資本を「成長投資を成果につなげるための重要な資源」と位置付ける。

人的資本投資の基本方針
IPバリューチェーンを一気通貫で推進できる人材を重点投資領域とし、中核人材獲得・育成のために投資する。

成長を牽引する人材と組織

成長を牽引する中核人材の獲得・育成と、多様な視点を取り込む組織風土

戦略（取り組み方針）

- **IP戦略を牽引する専門人材の獲得**
  IP・コンテンツ領域のパイプライン増強のため、100名規模の採用増を検討

- **人的資本への投資**
  IPバリューチェーン全体での事業運営を担う推進体制を整備。
  以下を中心に2030年度までに年間30億円規模×5年（目安）―累計150億円規模の投資を実行・運用する
  ①IPバリューチェーンを設計・統括する人材
  ②IPを生み出す開発人材
  ③IPの育成・展開を強化する人材
  ④IP価値を拡張・最大化する専門人材

- **人材育成と風土醸成による制作現場の変革**
  クリエイティビティとROI（グリーンライトモデル）の両立を実現する人材育成と、多様な挑戦とイノベーションを推奨する心理的安全性の高い組織風土の醸成を通じた制作現場の変革推進

人材の活躍を支える環境・基盤

多様な働き方の受容と、最大パフォーマンスを発揮できる環境の整備

戦略

- **柔軟な働き方と人事制度のアップデート**
  360度多面評価の導入・運用（2026年10月～）／人事評価への「人権・コンプライアンス」項目の新設（2025年度 フジテレビ先行導入）／国連「WEPs（女性のエンパワーメント原則）」への署名（2025年10月）及びジェンダー平等プログラムの推進（2026年3月成果公表）
- **エンゲージメント向上とウェルビーイングの推進**
  定期的なエンゲージメントサーベイ（従業員意識調査）及び人権DDアンケート・対話の実施（2025年度～継続）／サステナビリティ委員会傘下に「人的資本分科会」を新設（2026年8月）／外部弁護士へ委託する新・通報相談窓口の開設（2026年8月）

基盤指標・主な実績

- ✓ **女性管理職比率：21.3%（2025年度実績）／2030年度目標：30%（従業員301名以上のグループ会社）**
- ✓ **男性育休の取得推進：「男性育休100%宣言」への賛同・推進**
- ✓ **健康経営優良法人認定：dinos（7年連続）／ポニーキャニオン（4年連続）／サンケイビル（初）**
- ✓ **がん対策推進企業アクション：フジテレビジョン（2025年度 4回目の表彰）**

※その他の人的資本に関する各種データの詳細は、有価証券報告書をご参照ください。

豊かな人材、創造の原動力に



株式会社フジテレビジョン
コーポレート本部 人事局 人事部長
森本　さやか

株式会社フジテレビジョン
執行役員
片山　真由美

フジテレビサステナビリティ経営委員会
外部アドバイザー
加藤　茂博

人的資本を活用し企業価値向上につなげるFMHの戦略について、経営はどう動き出したのか。
フジテレビのサステナビリティ経営を推進する外部アドバイザリーボードメンバーの加藤茂博氏と、
同社の片山真由美執行役員、森本さやか人事部長が課題や今後の取り組みを語り合った。

Q. 人的資本戦略について、フジテレビとFMHの現状の課題と対応策、気づいた点は

加藤　非常にスピード感を持って動いています。清水社長の判断も早く、「女性のエンパワーメント原則（WEPs）」への署名や人権問題への取り組み、コンテンツカンパニーを目指すことなど、大きな決断が続いています。決断の本気度を社員とさらに共有することが大切です。
人的資本経営を進めるにあたってのポイントは2点あります。1つ目は、HR（人事）マネジャー配置といった施策を活用できるか。2つ目は、グローバル展開も視野に入れたコンテンツビジネスを実行する人的資本の具体化です。既存の器に人を当てはめるのではなく、新たな制度や報酬体系などを、既存の体制にどう融合させるかを戦略的にリサーチ・議論することが、変革期における人的資本経営の要となります。

片山　変革期にあるという自覚が必要です。ガバナンス（企業統治）の面では前進しましたが、人的資本の面ではまだ余地があります。今回の人事異動でバラエティ・情報の現場出身者がそれぞれ人事・総務のトップに就いたことは、変革のきっかけになると期待していますし、実際に社内の空気が変わり始めているのではと感じております。

森本　スピード感を持った変化は伝わっていますが、全社員の納得感という点ではまだ途上です。変革の推進に向け、従来は生え抜き社員が中心でしたが、これからは多様な思考を持つキャリア人材を広く受け入れていく必要があります。

FMHの人的資本戦略

重点領域を担う中核人材獲得・育成を中心に2030年度までに年30億円、5年間で計150億円規模の投資を行い、IPバリューチェーンを一気通貫で推進できる人材基盤を整える。
5月に公開したグループビジョンでは「重点領域を担う人材像」として、IPバリューチェーンを設計・統括する人材▽IPを生み出す開発人材▽IPの育成・展開を強化する人材▽IP価値を拡張・最大化する専門人材－とした。全体を見渡せるプロデューサーを増強するほか、実写やアニメ作品の制作ラインに厚みを加え、マーチャンダイジング（商品化）やライセンスの世界展開を担える人材などの確保を目指す。

人材確保へ150億円投資

Q. 5年間で150億円の「人的資本投資」について、獲得と育成の配分や使い道をどう考えるか

森本　現場からは「人が足りない」という声が上がっています。今後の変化を勘案しつつ、各部局で必要なポジションとスキルを精査した上で対応したく思います。将来の計画に基づいた採用・配置を、人事局が現場と対話しつつ、中心となって進めていきます。

加藤　各領域のリーダーが「どういう人材ポートフォリオが必要か」「どこまでを内製し、どこからを外部と連携するか」というビジョンを持つことが不可欠です。社内のみならず、番組単位での契約提携や出資関係など多様な方法で優秀な人材と関係を維持する柔軟な設計が考えられます。

Q. 経営戦略と人材戦略の一体感や構造的な連携はどう進めるべきか

加藤　経営戦略と人材戦略が分離している企業は多いですが、特に変革期には「変えるべきもの」と「自社らしさとして残すもの」を慎重に選び、一体的に進める必要があります。財務・経営企画・人事が密接に連携し、開示している戦略と整合した実行体制を作ることが重要です。

片山　過去の反省を生かし、この1年は経営との連携を深めてまいりました。組織改正やグループビジョンの社内説明会でも、「経営戦略に基づく人事戦略である」というストーリーを社員に意識して提示するようにしています。

森本　人事局からの発表も「見せ方」や「伝え方」が重要だと痛感しています。全社員に「会社がどう変わろうとしているか」を自分の事として捉えてもらうため、社内コミュニケーションの質を高めていきたいと考えております。



もりもと・さやか
2001年フジテレビジョン入社。アナウンサー、人材開発担当部長などを経て、2025年7月から現職。



かたやま・まゆみ
1989年フジテレビジョン入社。人事局長などを経て、2026年6月から執行役員（総務・人事・アナウンス担当）。



かとう・しげひろ
横浜市立大大学院データサイエンス研究科研究員。2025年5月、フジテレビのサステナビリティ経営委員会に助言する外部アドバイザーに就任。

「物語をしっかり作る」信念は不変



株式会社フジテレビジョン スタジオ戦略本部
第1スタジオドラマ・映画制作センター
チーフプロデューサー

三竿　玲子

托卵をテーマにした『わたしの宝物』、セックスレスに切り込んだ『あなたがしてくれなくても』、年の差純愛を描いた『ラストノート』…。ドラマ・映画制作センターの三竿玲子チーフプロデューサーは「あえてとがったテーマを探すが、視聴者が自分事として捉えられるリアルな設定にする。『きれいごとにしない』ことも心がけている」と制作の裏側を明かす。正論だけでは割り切れない人間の感情や葛藤を繊細に描写し、視聴者の心をつかんできた。

2014年に手掛けた『昼顔～平日午後3時の恋人たち～』は放送後、映画化や海外リメイクなど多角的に展開。また、『あなたがしてくれなくても』の放送時には、昼顔の配信再生数が伸びた。以前は「送り出したら過去の作品」と割り切っていたが、「過去作を見てもらえることも意識し、新作の展開を少し変えてみようと考えるようになった」という。

現場には若手や中途、グループ会社社員ら多彩な人材が集い、今までにない企画が生まれる土壌が育まれている。「放送中の『KiDnap GAME』はアジア7都市が舞台で、従来なら難しいと思われた企画だが実現した。これまでの『フジテレビっぽさ』も大事にしつつ、新たな風を柔軟に受け入れていきたい」と期待する。

ドラマの視聴スタイルはリアルタイム中心から、配信をはじめとする様々なウィンドーへと変化。作品の評価軸が多様化する中でも揺るがない信念がある。「『物語をしっかり作る』ことは不変。自分がやりたいと思えるドラマを地道に作っていきたい」と力を込めた。

『めざまし』3児の母が目指す“日本一の安心安全”



株式会社フジテレビジョン スタジオ戦略本部
第2スタジオ制作センター
プロデューサー

桑原　千鶴

朝の顔『めざましテレビ』のエンタメコーナーや新音楽番組『STAR』などを手がける桑原千鶴プロデューサーは「視聴者の気持ちを想像し、優しい視点で誠実に番組を作る」ことを大切にしている。『めざまし』では3児の母の目線から、朝食の時間帯に配慮し刺激の強い映像を控え、『STAR』では速報性とゴールデン帯のニーズに合わせたネタ選びを重視。見る人の心に届くコンテンツ作りを心がける。

2007年の異動直後に立ち上げた音楽ライブイベント『めざましライブ』は特に思い入れが深い。今年はバラエティー番組とのコラボという新たな挑戦も行った。番組を軸にしたリアルイベントでファンとの接点を増やすことで、「特別な時間や思い出を通じて、テレビ離れしていた人が『また見てみようかな』と思えるような良い循環を作れたらうれしい」と期待を込める。

3度の育休を経ても現場で活躍し続けるが、かつては「子育てしながら最前線に戻るのは無理」と決めつけ、将来に悩んだ時期もあった。それだけに、仕事と育児の両立に悩む後輩には「現場を離れる不安は大きいが、寄り添い、優しく受け入れてくれる環境がある。やりたいことを諦めないでほしい」とエールを送る。

コロナ禍の影響が残る2023、2024年に全国を巡った『めざまし30周年フェス』では、ファンから「日本一安心安全な『めざまし』だから」と声をかけられ、信頼の重さと責任を実感した。長寿番組のプロデューサーとして「これからも視聴者の朝に寄り添えるよう、誠実に番組を作っていきたい」と語った。

『ジョジョ』原作の面白さ、気持ちで引き出す



株式会社デイヴィッドプロダクション
（株式会社フジテレビジョン子会社）
執行役員、アニメ監督

木村　泰大

ネットフリックスで配信されている『スティール・ボール・ラン ジョジョの奇妙な冒険（SBR）』は、西部開拓時代のアメリカを馬で横断するレースを力強く描く。制作を指揮する木村泰大監督は「海外からも多くの反応を目にする」と手応えを語る。

「限られた色や線で表現するアニメでは、何を捨て何を残すかという情報の引き算が重要」といい、「最終的には人間の目、手描きのフィルターを通したものが一番人間に刺さる」と信じる。こうした表現へのこだわりは、人材育成にも通じる。社内のアニメーターには、単に上手な絵を描くだけでなく、「自分が何のために何を描いているのか」を常に意識するよう促す。徹夜を避ける制作環境づくり、世代によって異なる価値観への配慮など、スタッフを育てる環境整備にも気を配る。過酷な働き方が珍しくなかった時代を知るからこそ、「同じ環境にはしたくない」と語る。

長期間に及ぶ制作過程では、描くべき作品の〝軸〟を見失うこともある。同社では、必ず制作前に原作の魅力を研究・整理する「バイブル会議」を実施。迷ったときに立ち戻るべき軸を固めているという。SBRでは荒野特有の「ほこりっぽさ」や、後から登場する能力「スタンド」をどう位置付けるかなどを話し合った。

制作の原動力は「やはり原作の面白さ。ジョジョは本当に面白い」と熱く語る。「『面白い』という思いがなければ、『こうしたい』という欲求も生まれない。アニメは〝気持ち〟で作っているんです」。

サステナビリティ推進

サステナビリティ基本方針

当社グループは、放送の公共的使命と社会的責任を認識し、事業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指しています。グループ共通の指針として「サステナビリティ宣言」を策定するとともに、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」のもと、グループ横断でESG課題への対応や人的資本経営の推進に取り組んでいます。

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、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。
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。

「サステナビリティ宣言」（PDF）

サステナビリティ推進体制の強化

当社グループは、サステナビリティを重要な経営課題と位置付け、サステナビリティ戦略を経営戦略・資本政策と一体的に推進するため、グループ全体の推進体制を再編・強化しました。トップコミットメントのもと、グループ横断で意思決定と実行を迅速化し、サステナビリティ経営の実効性を高めることで、持続的な企業価値向上を目指します。

サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会を、ホールディングス及びグループ各社の代表取締役社長で構成する体制へ刷新しました。同委員会では、グループ方針の策定、重要施策の意思決定及び進捗管理を一体的に行い、グループ全体の取り組みを推進します。

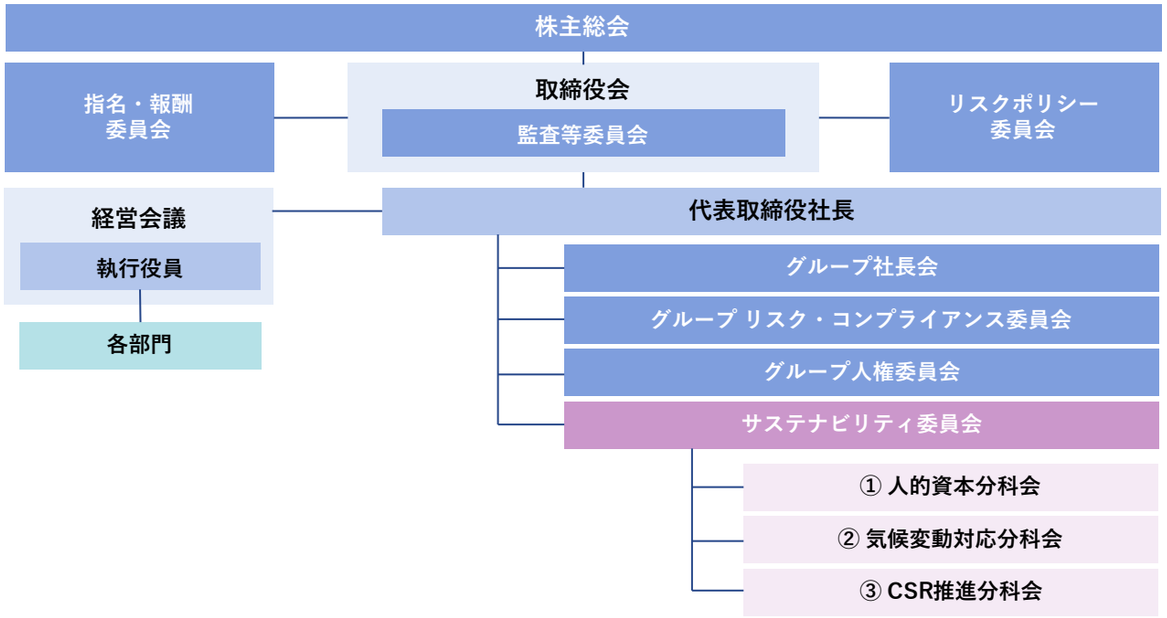
実務機能を高度化する「3つのテーマ別分科会」

サステナビリティ戦略を各社の事業活動に着実に落とし込むため、実務機能を専門テーマ別の3つの分科会へ再編・新設しました。各分科会が課題の特定、施策の立案・実行及び進捗管理を担い、グループ横断で取り組みを推進します。

テーマ別分科会の一覧

分科会名	主な役割・対応内容	構成メンバー
① 人的資本分科会	グループ共通の人材戦略策定、人的資本データ収集、KPI設定・進捗管理	各社人事責任者・担当者
② 気候変動対応分科会	全連結子会社のGHG算定・集計（SSBJ基準対応）、削減施策の企画	各社GHG算定担当者（総務・経理等）
③ CSR推進分科会	サステナビリティ活動の共有、グループ横断のCSR企画・実施	各社CSR・サステナビリティ担当者

サステナビリティ推進体制図



TCFD提言への取り組み

取締役会による監督機能とガバナンス構造

サステナビリティ委員会及び各分科会で審議・策定された重要事項や進捗状況は、取締役会に報告されます。取締役会はこれらを適切にモニタリング・監督する体制を整え、透明性の高いガバナンスのもと、グループ全体の持続的な企業価値向上を図っています。

ガバナンス

当社グループでは、サステナビリティに関する課題をグループ横断で審議・推進する体制として、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。さらに、その下部組織としてサステナビリティ関連課題に即した分科会を設置し、具体的な課題の設定と取り組みを推進しています。

各テーマに特化した分科会を設けることにより、グループ横断で検討を深め、施策の具体化と実行力の向上を図ります。その活動状況等については、サステナビリティ委員会を通じて取締役会へ報告されます。

気候変動対応については、分科会の一つである「気候変動対応分科会」が、温室効果ガス排出量削減のための施策をはじめとした具体的な取り組みの検討と推進を行います。

リスク管理

気候関連リスクを特定・評価する組織プロセス

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。シナリオ分析を踏まえた上でリスクと機会を特定し、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。

気候関連リスクを管理する組織プロセス

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」と連携しながら特定・評価した上で、適宜取締役会に報告し、対応策を検討します。特に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。

グループ・リスク管理への統合

グループ経営に重要な影響を与えるリスクへの対応を図るため、「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、グループ各社トップで構成する「グループ リスク・コンプライアンス委員会」を組織し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に関しても、「サステナビリティ委員会」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。

戦略

当社グループは、気候変動への対応を重要な経営課題の一つであると認識し、温室効果ガスの削減目標を定め、カーボンゼロに向けての取り組みを推進しています。

2023年5月に行ったTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）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、その対応策をまとめています。また、各シナリオにおいて特定されたリスクと機会への戦略として、BCPの徹底、迅速かつ正確な災害報道などとともに、事業を通じた環境負荷低減活動に取り組んでいます。

引き続き、シナリオ分析や財務への影響の精緻化、リスク・機会及び対応策の経営計画への具体的な反映を通じて、気候変動対応を積極的に推進します。

指標と目標

当社グループは、2023年5月公表のTCFD提言に基づく情報開示において、温室効果ガスの削減目標として2030年度までに(株)フジテレビジョン、(株)サンケイビル、(株)dinosの3社で排出量50％削減（基準年2013年度比）、2050年度までにカーボンニュートラルの達成を目指すことを目標に掲げています。

指標

温室効果ガス（＝CO_2）
排出量（Scope 1※1・2※2）

対象範囲

フジテレビジョン、サンケイビル、
dinosの3社

目標

01 **2030年度までに**
2013年度比50%減を実現

02 **2050年度までに**
カーボンニュートラル※3を実現

※1 燃料消費に伴う排出量（直接排出）
※2 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_2排出量をゼロにする

サステナビリティ

TCFD提言への取り組み

指標の進捗状況

2025年度実績について、(株)フジテレビジョンのカーボンオフセットを含めたグループ排出量は基準年度比54.2%の削減、また、(株)フジテレビジョン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26.1%の削減となりました。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を目指します。

なお、これまで温室効果ガス削減目標は(株)フジテレビジョン、(株)サンケイビル及び(株)dinosの3社を対象としていましたが、2026年5月に公表した「Group Vision 2026-2030 Ver.1.0」において、算定対象の拡大とデータ管理体制の高度化を進め、グループ全体での排出量管理及び目標設定へ移行する方針とし、2050年度までに全連結子会社でカーボンニュートラルを達成することを新しい目標として掲げています。

さらに、2026年度より(株)フジテレビジョン及び(株)dinosに加え、一部グループ会社においてサプライチェーン上で発生する温室効果ガス排出量（Scope 3）の算定を開始しました。算定対象及び算定方法の整理、ならびにデータ収集・管理体制の整備を進めることで、環境負荷の把握と低減に向けた検討を進めます。

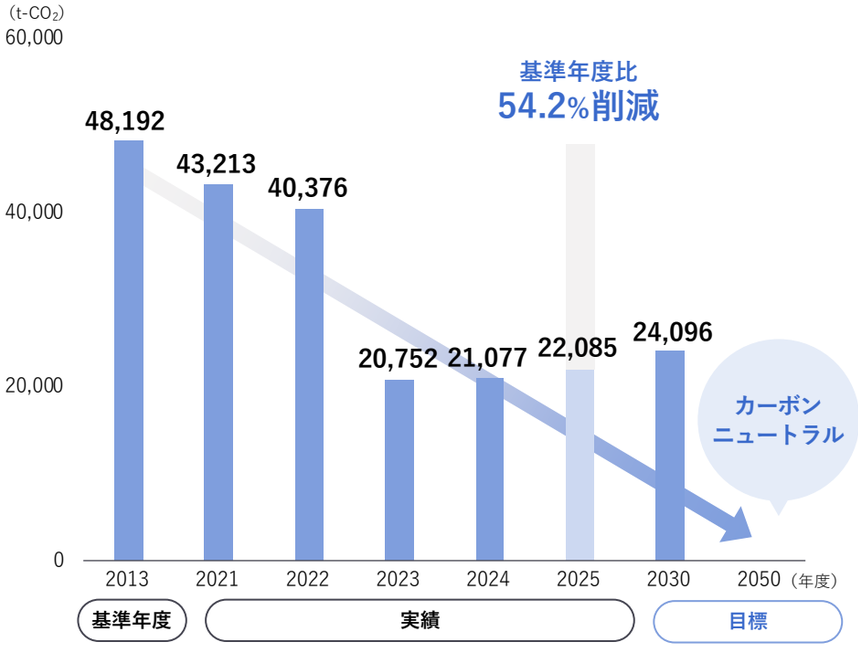
当社ホームページ「TCFD提言に基づく情報開示」

「Group Vision 2026-2030 Ver.1.0」（PDF）

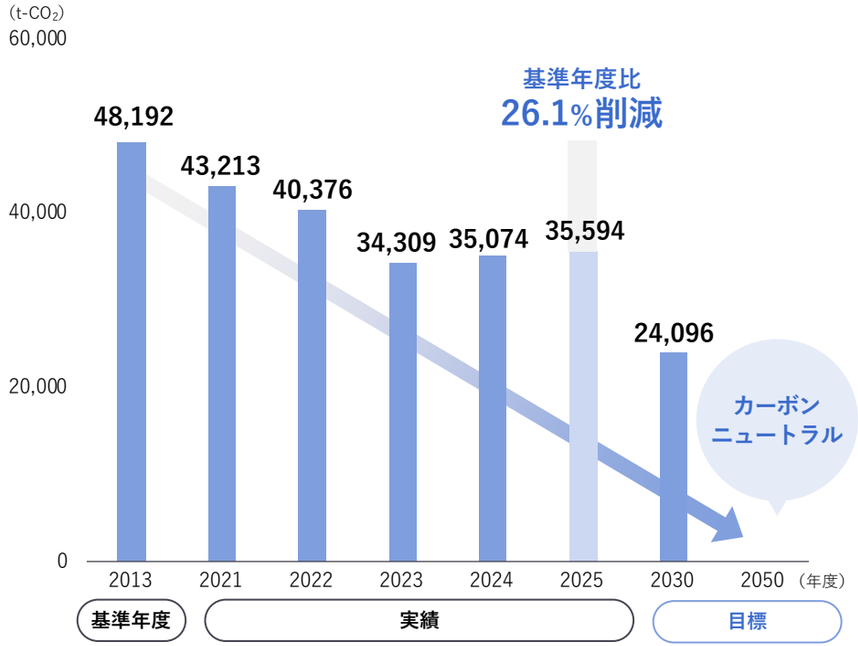
指標の進捗状況（2026年10月公表）

CO_2排出量の推移と目標（Scope 1・2）

カーボンオフセット後の排出量



カーボンオフセット前の排出量



前年からの増加要因

集計対象社のうちサンケイビルにおいて排出量が前年度比増加となりました。主な要因は、サンケイビルにおける物件取得に伴う排出量の増加によるものであり、保有資産の構成変化が反映されています。このため、グループとしてもカーボンオフセット前の排出量は前年度比1.5%の増加、カーボンオフセット後の排出量は前年度比4.8%の増加となりました。

サステナビリティ

環境保全、SDGs推進、地域社会貢献活動等の取り組み

当社グループは、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。また、メディア・コンテンツ事業においては、フジテレビジョン・ビーエスフジ・ニッポン放送・仙台放送・扶桑社・グレイプの各社が、国連が設けた「SDGメディア・コンパクト」に署名しており、メディアとしてSDGsの推進に努めることを約束しています。

当社ホームページ「SDGs推進・CSRの取り組み」

グループ横断の取り組み	「楽しくアクション！SDGs」	フジテレビ、ビーエスフジ、ニッポン放送などグループ各社は、SDGsが掲げる目標について、皆で一緒に学び、考え、実践していくことを目指し、SDGs推進キャンペーン「楽しくアクション！SDGs」を展開しています。フジテレビ、ビーエスフジ、ニッポン放送は報道・情報・エンタメの力を結集し、フジテレビのニュース・情報番組でのSDGs特集や、ニッポン放送『いま、地球がアツい！』の放送など、メディアの特性を生かして多様な世代へメッセージを届けています。
	地域美化・環境保全活動	グループ・系列各社、近隣企業と連携した「清掃活動」を継続的に実施し、地域の美化とともに、企業間の対話や地域コミュニケーションの活性化に取り組んでいます。また、震災の記憶の風化を防ぎ復興を支える取り組みとして、グループ有志で「ふくしま浜街道・桜プロジェクト」に2013年度から協賛・参加し、これまでに累計1,563本の桜の苗木を植樹しています。
各事業会社の強みを生かした取り組み	フジテレビジョン	**被災地復興支援「ずっとおうえんプロジェクト」** 東日本大震災以降、被災地の復興支援活動を継続しています。被災地へ訪問し、アナウンサーによる“言葉を通じたコミュニケーション”の出前授業「あなせん」の実施や、『サザエさん』、『ガチャピン』、『チャギントン』などの人気キャラクターによる現地での交流活動を展開。エンターテインメントの力を生かし、子どもたちに笑顔を届ける支援を続けています。
	ニッポン放送	**「ラジオ・チャリティ・ミュージックソン」** 目の不自由な方が安心して歩けるよう「音の出る信号機」や支援機器を設置するための募金活動を毎年展開しています。 2025年12月放送の第51回には7,213万円を超える寄付を集め、累計募金額51億円を突破。「声のメディア」の力を通じて共生社会の実現を支えています。
	dinos	**「ディノスの森」プロジェクト** 一般社団法人more　treesと協働し、長野県木曽町にて「多様性のある森」づくりを目指す「ディノスの森」づくりに取り組んでいます。 お客さまが投稿した商品のクチコミ数を森づくりの応援数に換算し、目標の年間3万件を達成するとお客さまに代わり同社が植林を行う独自の仕組みを導入しています。 2025年3月末時点の植林によるCO_2吸収量は8.9t-CO_2となり、今後も植林や生育管理を続けていきます。
	ポニーキャニオン	**エンタメ×地域プロモーション** 「サステナブル事業推進グループ」が地域とのハブになり、音楽・映像・アニメの企画制作力を生かして地域資源の魅力を発信しています。テレビアニメ作品やアプリゲームの所縁の自治体と連携した地域プロモーション（東京都練馬区、神奈川県横浜市、長野県千曲市、佐賀県有田町など）により、地域の賑わい創出に貢献しています。
	サンケイビル	**脱炭素社会に向けた環境配慮型の都市開発** 総合不動産デベロッパーとしてZEBやZEHなどの環境認証取得を推進。また、同社初となる木造中高層オフィスビルの開発（木造と鉄骨造のハイブリッド構造の採用等）を通じて建設時及び運用時のCO_2排出量削減に取り組むなど、自然と調和した持続可能なまちづくりを推進しています。
	グランビスタホテル&リゾート	**地域魅力の創造と生物多様性の保全** 「Shaping the Global Future」を掲げた共有価値創造活動として、水族館でのアカウミガメ保護・放流・移動教室などの生物多様性保全活動や、 自社農園「グランビスタファーム　サッポロ」における自然栽培と都市型養蜂を通じた食の啓発などを通じて、自然との共生・地域との連携を深めています。



『ガチャピン』が被災地を訪問
被災地の小学校で子どもたちと触れ合い

ディノスの森



©BAKKEN RECORD・PONY CANYON INC.
／「Turkey!」製作委員会

2030年度のROE6.0%、営業利益350億円超の達成に向けて



取締役
執行役員 財経担当

柳　敦史

3つのポイント

① 収益力：メディア・コンテンツ事業の収益性向上
② 資本効率：ROE目標達成に向けた資本構成最適化
③ 投資判断・規律：投資プロセスのアップデート

当社は、2025年5月に「改革アクションプラン」を発表して以降、資本収益性の向上に向けた経営施策を実行してまいりました。主な施策は、都市開発・観光事業への外部資本導入によるオフバランス化の検討開始、約500億円の政策保有株式の売却、約2,500億円の自己株式の取得です。こうした進捗を踏まえ、2026年5月に中期経営計画『Group Vision 2026-2030 Ver. 1.0』を発表し、変革を次の段階へ進めています。

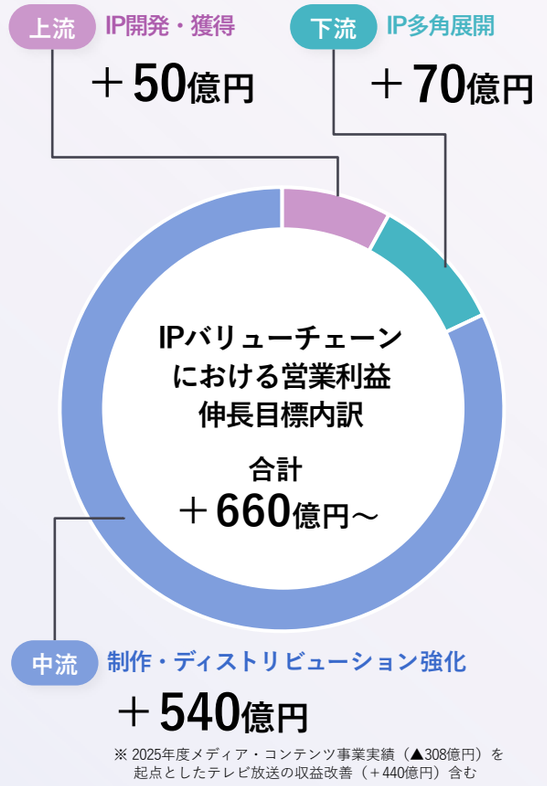
2030年度には、2025年度に1.0%であったROEを6.0%へ、連結で87億円の営業赤字であった営業利益を350億円以上（都市開発・観光事業のオフバランス化考慮後）へと引き上げることが、本計画の目標です。

財務面からは、バランスシートの質的向上を念頭に、収益力の強化と資本構成の最適化の両輪を支え、この目標を実現してまいります。

①収益力：地上波テレビを“IPバリューチェーンのコアエンジン”として再定義

地上波放送を「IPバリューチェーンのコアエンジン」と再定義します。利益成長の最大の牽引役は、中流の『制作・ディストリビューション』における＋540億円の利益成長です。上流にあたる『IP開発・獲得』では有力オリジナルIP増加に向けIP開発のパイプラインの増加や外部パートナーとの連携に注力して＋50億円、下流にあたるグッズMD事業等の『IP多角展開』で収益規模を拡大し、＋70億円を見込んでいます。

構造面の改革による効率化も進めます。グループ各社のコンテンツ制作過程などにおけるAIエージェントの積極的な活用により、2028年度までに定型業務の50%削減を目指すなどコスト構造の改革を図ります。さらに、コンテンツの価値を向上させる手段としても利活用し、各社の収益拡大にもつなげます。フジテレビの放送・メディア事業では、こうした取り組みを通じて粗利益率を従来の26%から2030年度に35%へ引き上げます。



※ 2025年度メディア・コンテンツ事業実績（▲308億円）を起点としたテレビ放送の収益改善（＋440億円）含む

2030年度のROE6.0%、営業利益350億円超の達成に向けて

②資本効率の向上：バランスシートの質的向上に向けた資本構成最適化

ROE目標達成のため、財務健全性を勘案しつつ、バランスシートの質的向上につながる資本構成の最適化を進めます。

有利子負債により調達した2,300億円などを原資に、約2,500億円の自己株式取得・消却を実施し、2025年度の期末自己資本を5,467億円へと圧縮しました。政策保有株式は2025年度から2027年度までに1,000億円超の売却を目標とし、2025年度中に約500億円の売却を完了しています。このほか、都市開発・観光事業については、外部資本導入によるオフバランス化の検討を進めており、確定した段階で、結果を踏まえて経営計画を更新しお示しします。

こうした施策で創出した資金は成長投資へ振り向けるとともに、株主還元については、2025年度の通期配当125円から2026・2027両年度には年間200円へと大幅に拡充します。

また、関連法令における許認可など必要な行政手続きを経たうえで、フジテレビが保有する放送インフラ機能を当社へ集約し、グループ全体にハードアセットを提供する体制とします。

これにより、フジテレビはアセットライトな事業構造のもと、グループ内のIP・コンテンツ事業への投資戦略の統括に専念します。当社は、放送インフラ関連資産について、グループ全体の視点から最適化を進め、中長期的な投下資本の圧縮と資本効率向上を図ります。

③投資判断・規律：「グリーンライトモデル」の導入

前述したIPバリューチェーン全体の収益最大化を実現するための最大のドライバーが、2026年度から5年間で1,500億円におよぶ成長投資です。この成長投資は、当社グループのメディア機能を強みとして持つ経営資源を生かしながらも従来の事業方針に留まらない大規模かつ戦略的な資金投下です。

投資の内訳は、コンテンツ制作の上流に位置する『IP開発・獲得』に200億円、中流に当たる『制作・ディストリビューション強化』に500億円、そして下流にあたる『IP多角展開』に800億円です。また、戦略を推進する人材基盤の強化に向けた、累計150億円規模の人的資本投資も行います。IPの創出から展開までを一気通貫で担うモデルを構築するために、重点領域の中核人材の獲得・育成を中心に実行します。

成長投資を有効かつ適切に実行するため、投資判断のプロセスと基準を刷新します。従来は、地上波放送のコンテンツ制作費を地上波の広告収入で回収することが前提でした。今後は、放送枠を起点とした配分を見直し、バリューチェーン全体での中長期的な収益性に基づいて投資を審議・判定する「グリーンライトモデル」を導入します。

そのうえで、広告収入のみでは制作費の全額回収が見込めなくても、バリューチェーン全体での回収が期待できる案件には、制作への道を開きます。

この過程においては、個別案件ごとに計画と撤退基準を事前に明示し、実行後も継続的にモニタリングします。判断の幅が広がるからこそ、投資規律を一層徹底します。

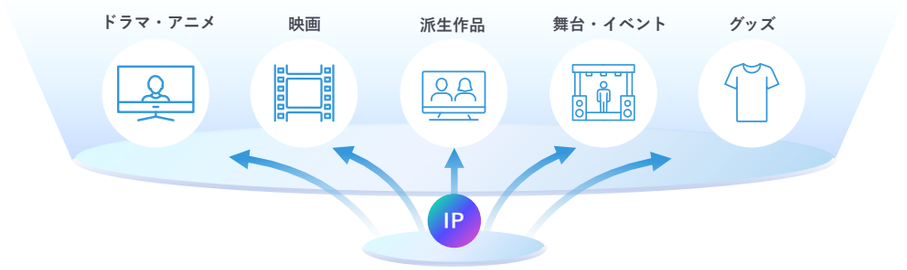
資本効率と財務健全性の両立、そして投資判断・規律の徹底を通じて、IP・コンテンツを核に企業価値を高め、ステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。

財務目標達成に向けたプロセスのイメージ



成長戦略の全体像

IPバリューチェーンの各機能が連携し、一気通貫で展開することで競争優位を確立。パートナーとともにIP価値を最大化できる独自のポジションを実現します。
収益の源泉となるバリューチェーンの「川上」と、市場が大きく、多角的な事業展開が可能な「川下」を重点強化し、強みを持つ「川中」では機能を強化します。

IP・コンテンツ関連ビジネスのバリューチェーン	上流	中流	下流
重点強化・機能強化領域	1 IP開発・獲得	2 制作・ディストリビューション	3 IP多角展開
中期目標	IPの種類・数の拡大	•商品力強化による多様な収益の獲得　•放送シェアの拡大	事業領域の拡張
グループの強み	**再現性のあるIP企画開発モデル** AIなども活用した企画創出と多作選別プロセスにより、ヒット確率を高めた持続可能なIP創出パイプラインを構築	**IPの独自育成エコシステム** 地上波の全国リーチ力と情報発信力、グループ各社のメディアアセットを生かし、IPの人気を全国へ拡大 『めざましテレビ』で放送中の『ちいかわ』・『パペットスンスン』に代表される、国内最大級のヒット拡散力	**フランチャイズ型IP創出モデル** IPをドラマ・アニメ・映画、イベント、ライセンスビジネスへと多面展開するフランチャイズ戦略でLTV最大化 
主な取り組み	● オリジナルIPを創出するパイプラインづくり ● 外部IPとのパートナーシップ強化 ● 投資基準のアップデート ● 企画開発プロセスへのAI導入	● 実写制作ライン拡充・海外パートナーとの共同制作・IP活用の多角化 ● メディアの収益性強化 ● グローバル機能強化 ● アニメスタジオ制作体制強化 ● データ利活用、AI・DX推進	● グッズMD・EC機能と組織体制の強化 ● ライブエンターテインメントなどでの新領域開拓
投資計画（5年間累計）	200億円～	成長投資　1,500億円～ 500億円～	800億円～
（2030年度）営業利益伸長目標	+50億円～	2025年度比　+660億円～ +540億円～	+70億円～

1 IP開発・獲得

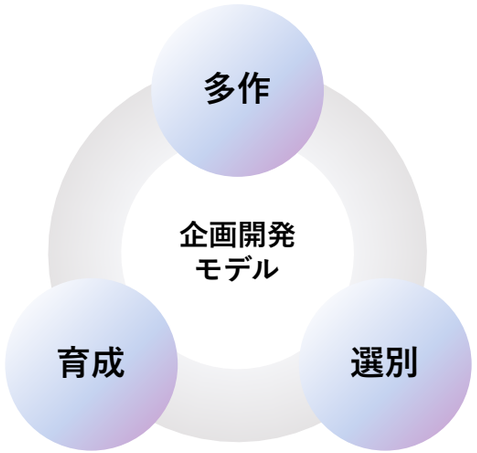
「オリジナルIP開発力」と「パートナーシップ強化」で、収益の源泉となる「IPの種類と量」を拡大。IP開発・獲得の成長投資枠200億円～を活用し、オリジナルIPパイプライン創出、企画開発プロセスにおけるAI導入、外部IPパートナーシップ強化を推進し、2025年度から2030年度で営業利益+50億円～の伸長を目指します。

オリジナルIPパイプライン創出

収益の源泉となる「IPの種類と量」を拡大

- 成長投資枠200億円～を活用し、ドラマ・映画・アニメなど台本のある作品や、原作原案・パイプラインを創出。
- 多数の試行から有望なIPを絞り込んでいく「多作・選別・育成」を軸とした企画開発モデル※を検証。リスクを抑えつつ収益の柱となるIPパイプライン確立を目指す。

※ 段階的なパイプライン目標を設定
Phase-1：初期創出数100件／年
Phase-2 ：オンライン等トライアル展開数25件／年



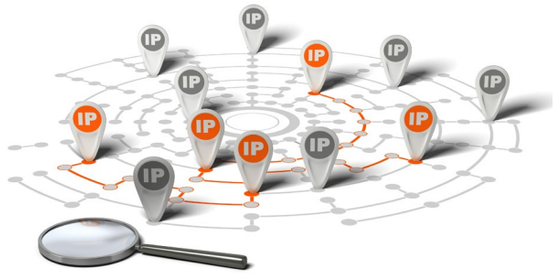
企画開発プロセスにおけるAI導入

最先端AI技術でヒット確率向上

- AI技術「SSR（意味類似度評価）」を中核とするコンテンツ評価システムを構築。企画選定の目利き精度を高め、ヒット確率向上を目指す。

AI評価イメージ

- **視聴者ペルソナによる反応生成**
  企画書内容に基づきAIがさまざまな視聴者（ペルソナ）になりきって、自由な感想文を複数生成
- **評価基準との意味比較**
  5段階評価基準とAI生成感想文の"意味の近さ"を判定
- **分布・スコア化**
  意味の近さに応じて評価を1～5の分布に変換。平均値や意見のばらつきを算出しスコア化



SSR技術は実際の人間による評価結果と高い相関があり、信頼性の高い評価を実現

外部IPとのパートナーシップ強化

有力IPホルダーとの連携を深化

- 有力IPホルダーとの連携を深化させ、強力なIP・コンテンツの共創を推進。
- グループの「制作力」「総合メディア力」「IP多角展開力」の各機能を強化し、ドラマ・映画・アニメ・バラエティから、イベント、ファンダム形成までを一気通貫で展開する体制を構築。

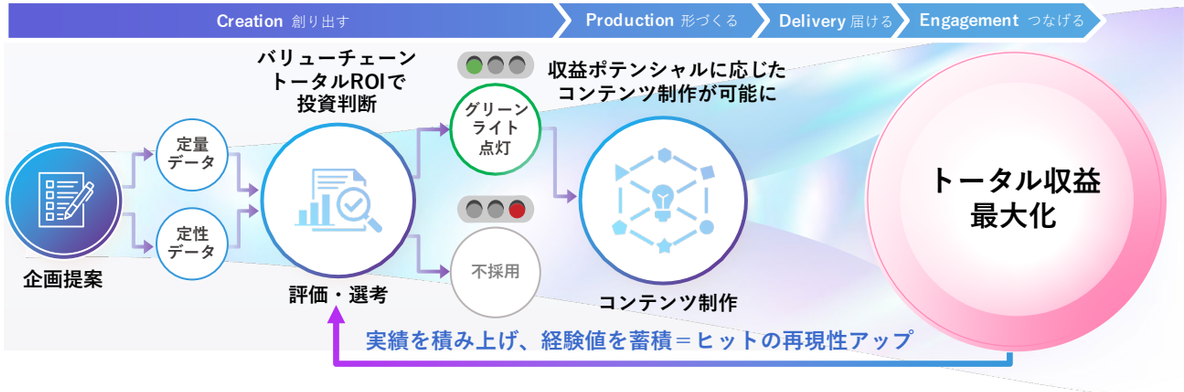


オリジナルIP投資基準のアップデート

バリューチェーントータルROIで投資判断へ

- 放送枠起点の制作費配分から、バリューチェーントータルROIを基準とした投資判断へアップデート。従来にない大規模かつ多様な投資を可能にする「グリーンライトモデル」への移行を進めます。
- 実績を積み上げ、経験値を蓄積することで、ヒットの再現性向上を目指します。

大規模かつ多様な投資を可能にする「グリーンライトモデル」へ



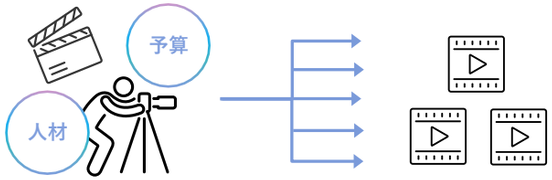
2 制作・ディストリビューション

制作・ディストリビューションは、成長投資として500億円～を投じ、強みとなる「制作力」、「放送や配信のメディアパワー」、「販売力」の強化を図ることにより、2025年度メディア・コンテンツ事業実績（▲308億円）からの回復を含め、5年間で540億円～の営業利益伸長を目指します。

実写制作パイプラインの増強

2030年に実写映画年間15本、フランチャイズ作品累計20本強のヒット創出を目指す

- 目標達成に向けプロデューサー人材の倍増、制作パイプラインの増強を推進。



人材・予算を投入　パイプラインの増強　ヒット作品の創出本数増加

- 地上波番組等の従来の枠組みにとらわれない映像制作領域を開拓。新会社設立も視野に、次世代映像クリエイターとの共創体制を構築します。



外部クリエイター　クリエイティブ会社の設立など　映像制作領域拡大／新映像フォーマットを開拓

グローバル機能強化

海外パートナーとの共同プロジェクト展開

- 「オリジナル作品の国際共同製作」や「海外スタジオとの共同企画開発・制作」、「海外パートナーとのIP相互活用」など、世界市場を見据えたアライアンスを加速。

事例

韓国 Imaginus

グローバルOTT※ヒットを牽引するスタジオである韓国のImaginus社との新作ドラマ共同製作プロジェクトを始動。

※インターネットを通じてコンテンツを配信するメディアサービス

中国 bilibili

中国の大手コンテンツ企業bilibili社の大ヒットアニメ『時光代理人』を日本で初めて実写ドラマ化。

グローバル市場への展開加速

- セールス・プロモーション・マーケティング機能を備えた国内・海外セールス体制を構築。
- 有望作品を迅速に海外展開し、配信、リメイク、フォーマット販売等の多角展開を推進。
- 音楽事業との連携を強化。映像配信と音楽ストリーミングで世界同時ヒットを目指す。

作品事例



CANAL+

フジテレビとしては初となる、複数の海外パートナーとの国際共同製作による連続ドラマ『kiDnap GAME』。2026年10月よりフジテレビ、Canal+、Viuほかにて、全世界86の国と地域で放送・配信決定。

©フジテレビ／MakerVille／SIMSTORY



『ロングバケーション』『コンフィデンスマンJP』など、過去作品のリメイク権販売を通じ、保有コンテンツの価値最大化と海外収益機会を拡大。

©フジテレビ

Disney+

Disneyが運営する『Disney+』での世界配信を新たにスタート。

『救命病棟24時』（過去作）を皮切りに豊富なライブラリー作品が順次展開される。



映画『爆弾』、Netflixにおいて日本の週間TOP10（映画）で9週連続1位を獲得（2026年3月30日週～5月31日まで）。

©呉勝浩／講談社
©2025映画『爆弾』製作委員会



英フリーマントルと『新しいカギ』の人気企画『学校かくれんぼ』のフォーマット契約を締結。Netflixでの世界配信など、国内ヒットIPの多角的な海外展開を加速。

©フジテレビ



『Tokyo Middle30』は中国の大ヒットドラマをベースとした日本版リメイク国際共同製作（2026年7月 放送スタート）。

©FUJITV
原作： Nothing But Thirty（LinmonPictures,China）

2 制作・ディストリビューション

制作体制や機能を強化することで、放送を含むディストリビューション領域での収益拡大を図り、2025年度メディア・コンテンツ事業実績（▲308億円）からの回復分を含め、2030年度までに営業利益+540億円～の伸長を目指します。

IP活用の多角化

バラエティ番組周辺ビジネス展開を加速

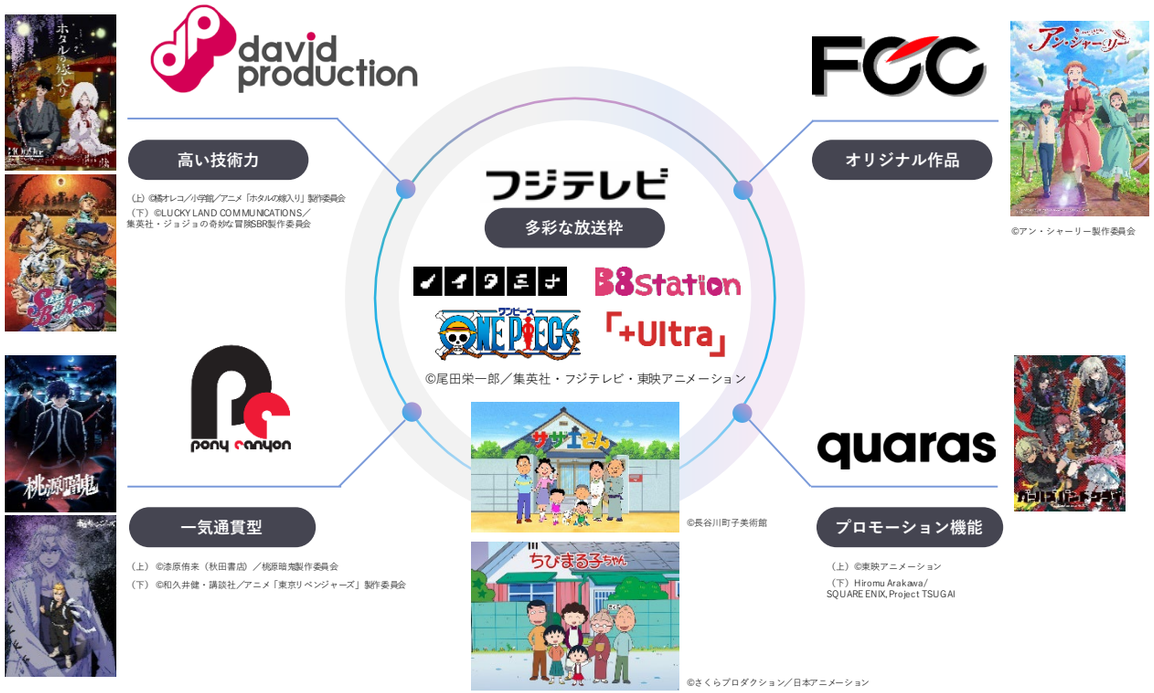
- 周辺ビジネスへの多角展開を見据えたバラエティIPポートフォリオを構築。
- 2004年からフジテレビ系列で不定期に放送されているゲームバラエティ『逃走中』はゲーム化をはじめアニメ、映画、舞台、ノベライズ本などの多角展開で収益源を拡大。



アニメスタジオ制作体制強化・制作機能強化

グループの機能連携と統合運用で、事業規模の拡大と競争力強化へ

- 制作体制・制作機能強化に向けM&A、資本業務提携の検討も含め投資を推進。
- フジテレビがグループのアニメ領域を統括し、各社の機能連携と統合運用を通じて、事業規模の拡大と競争力の強化を図る。



2 制作・ディストリビューション

地上波放送を「IPバリューチェーンのコアエンジン」として再定義し、コンテンツ育成・拡張の核としてその価値を最大化。配信事業との組み合わせ・相乗効果によりコンテンツ価値のさらなる向上を図るとともに、データ利活用、AI、DXを一体で推進し、収益力・効率性の向上を目指します。

地上波放送・配信事業の収益力強化

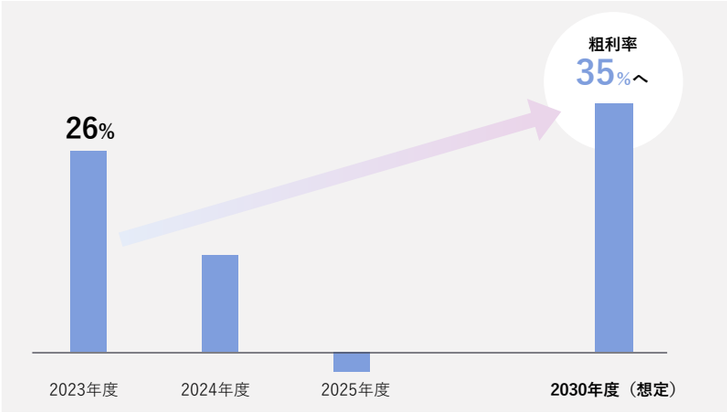
地上波放送を「IPバリューチェーンのコアエンジン」として再定義
コンテンツ育成・拡張の核として、メディア価値と収益力を高める

- コンテンツ育成・拡張の核としてその価値を最大化。強化したコンテンツで視聴シェアを拡大し広告収入を含めた収益力を高めていく。
- アドレッサブル広告等の広告機能高度化を加速。地上波の到達力とブランドセーフティな広告メディアとして、広告主の企業価値向上に貢献。
- コンテンツ制作におけるAI活用・DX、バーチャルプロダクション導入などにより制作プロセスを効率化。
- FMHへの放送インフラ機能移管により、グループアセットの共同利用・集約を推進。

メディア価値向上 × コスト構造の効率化

収益性の向上

2030年度にフジテレビ「放送・メディア」粗利率35%へ



配信事業は地上波や衛星放送との
相乗効果でコンテンツ価値の向上を図る

FOD

- オウンドメディアの核となる成長ドライバーとして資源を投下し、戦略的提携も視野に拡張を目指す。
- CSとともに独占提供するF1グランプリ全戦ライブ配信では新しい顧客基盤を獲得。
- ドラマ『東京P.D.』では地上波放送からFOD独占のシーズン2へつなぐSVOD誘導施策を展開。

TVer 10th Anniversary

- フジテレビのコンテンツ強化により、AVODにおけるシェアと売上の最大化を推進。
- 1st party dataの活用や自社IPと連携した広告商品の拡充により、インターネット広告市場の成長を確実に取り込んでいく。

データ利活用、AI・DXを一体で推進

データ・AIによるコンテンツ価値向上

- データ活用によるコンテンツ価値創出基盤構築とAX※による制作・編成プロセス高度化。

※ AIトランスフォーメーション

制作イノベーションDX推進

- 生成・予測系AIの実装により制作インフラを高度化。
- 制作から宣伝・PR、セールスまで、バリューチェーン全域をDXで一貫して最適化。

コスト構造改革の推進

- DX・間接費の最適化によりコスト構造をスリム化。
- AIエージェント実装で2028年度までに定型業務50%削減を目指す。

グループ共通基盤の整備

- 統合型経営ダッシュボード構築。
- FMH内に「AIセンター」を創設。
- 共通AIインフラ整備によるグループ各社の生産性向上。

3 IP多角展開

市場が大きく多角展開で拡張可能な領域を重点強化。規模が大きく成長率の高い「グッズ製造・販売」や、エンゲージメントを高める「ライブエンタテインメント」「ファンダム・コミュニティ」に事業領域を拡張します。成長投資枠800億円～を活用し、2025年度から2030年度で営業利益+70億円～の伸長を目指します。

グッズMD・EC機能の強化

オリジナルIPリブランディング

- ライセンスビジネスの専門会社フジ・コンシューマ・プロダクツ（FCP）では、メディアとも連動し『ガチャピン・ムック』など自社IP価値を拡張中。

FUJI CONSUMER PRODUCTS, Inc.



©P-kies Family


©FUJI TELEVISION/ROBOT



©チャギントン



みんなのポンキッキーズ展
P-kies for Everyone

主催：株式会社バルコ／
合同会社フジ・コンシューマ・プロダクツ／
株式会社フジテレビジョン



「みんなともだちの日」　©P-kies Family

グッズMD・EC機能と組織体制の強化

- 独自のグッズ企画・販売網を有する企業や、グローバル展開エージェント機能を持つ企業との協業、資本業務提携を推進していく。

EC機能の強化

- グローバルに向けた流通機能やニッチ向け販売など、EC機能強化を推進。
- アニメ・キャラクター・ドラマ・バラエティ関連グッズをはじめグループ各社が取り扱う商品展開で顧客接点を拡大。
- IP価値と収益の最大化を目指す。

外部パートナーとの大規模コラボプロジェクト

- 『ガチャピン・ムック』を中心に「みんなともだちの日」を実施。50社・500種超の商品で、IP価値の再活性化と顧客接点拡大を牽引。
- 「みんなのポンキッキーズ展」では、アーカイブや新作アートで番組文化を発信。
- アーティストとの連携で新たなブランド体験創出。

ライブエンタテインメント・体験型ビジネスで新領域を開拓

バーチャルからリアルまで、体験型ビジネスを軸に強固なファンダム形成

- フリーローム型VR、スポーツ関連などバーチャルからリアルまで、体験型ビジネスを軸に強固なファンダム形成を目指し従来の枠組みを超えた新領域を含む多様なビジネス展開を推進。

フリーローム型VR事業

ライセンス販売や海外展開も視野にコンテンツの拡充と事業拡大を目指し、毎年2作品の新作リリースを目標に。2026年は、すでに以下2作品をリリース。

『THE SUNSET OF MARS』



自らの足で火星を探索する超没入型体験を最新型VRシステムで実現。

『逃走中 リミナルワールド VR空間で逃げ切れ』



人気番組『逃走中』のVRイベント。参加者は逃走者となってハンターから逃げるスリルを味わう。

大規模ライブエンタメ

世界最高峰のサーカス・エンターテインメント集団、シルク・ドゥ・ソレイユの日本公演を主催するほか、フジテレビの人気コンテンツが集結する「お台場ファンライジング」などのリアルイベントを多数開催。


シルク・ドゥ・ソレイユ
日本公演（2027年2月予定）

コミュニティ・ファンダム形成



『オールナイトニッポン』

リスナーとパーソナリティによる熱量の高いコミュニティを元に、リアルイベント、Podcast、番組アーカイブ「ANN JAM」などファンが集う場所を提供

リアルな体験で広げる〝推し活〟経済圏



取締役専務執行役員
ニッポン放送代表取締役社長
檜原　麻希

×

監査等委員
慶應義塾大学大学院 メディアデザイン研究科教授
石戸　奈々子

日本の推し活人口は4人に1人、市場規模は4.1兆円（推し活総研調べ）に及ぶとの試算もある。「好きでつながる」ファンとの関係を育むのに必要なことはなにか。FMH取締役の石戸奈々子氏と、FMH取締役専務執行役員でニッポン放送代表取締役社長の檜原麻希氏に聞いた。

Q. ファンとの関係の形成には、双方向のつながりが重要だ。ニッポン放送が『オールナイトニッポン』などでのファンとの関係づくりの際に意識してきたことは

檜原　ラジオはもともと「1人しゃべり」のメディアです。「糸電話でつながっているような感覚」をリスナーに持ってもらえるパーソナリティーの発掘が重要です。リスナーを第一に考え、番組スタッフ、スポンサー、リスナーが三位一体でお互いをリスペクトすることで大きな力が生まれるという意識を持っています。

石戸　現実的には1対多数ですが「まるで1対1であるような心理的距離」を生み出せることが強みでしょう。リスナーと、番組を一緒に育てる参画感を共有し、パーソナリティーの成長を追い、応援する。〝推し活〟の原型がここにあります。

Q. ライブイベントも関係形成の大きな原動力だ

檜原　例えば（2024年に約5万3000人を動員した）『オードリーのオールナイトニッポン in 東京ドーム』です。リスナーは1人で来ている人が多いですが、そこに5万人の仲間がいることに気が付き、幸せを感じられます。
そうしたリアルな体験の積み重ねが、1対1のパーソナルな絆を〝ファンダム〟へと昇華させる仕掛けになっています。

石戸　FMHはさまざまなメディアを持ち、配信やSNS、リアル空間での体験を組み合わせることで、統合メディア化していける可能性があります。IPを軸に、ファンとの接点や価値を生み出す循環をさらにどう作るかが今後の課題です。

Q. FMH全体で、ファンとともにIP・コンテンツを継続的に盛り上げるために重要なことは

檜原　コンテンツを中心に映画、ライブ、グッズなどさまざまな接点がある中、どのようなストーリーを描いて、ファンと仲間になっていくのか、その距離感や約束事をどう設定するかが重要です。一過性のメガヒットを狙うより、長く愛される持続可能なコンテンツ作りが大切だと思います。

石戸　例えば『サザエさん』や『めざましテレビ』のように、日常生活に溶け込んで生活リズムを作るコンテンツは、習慣的に愛されるので本当に強いです。ネットとリアルの循環によりファンの熱量を高め、コンテンツを単なる消費で終わらせずに「新たな価値創造」へとつなげることが重要です。

リアルな体験で広げる〝推し活〟経済圏

Q. ファンとともに会社が成長するために必要な戦略は

石戸　FMHにはテレビ番組発でゲーム、グッズ、映画、仮想現実（VR）などへと広がった『逃走中』のような手本となるIPは多いです。①IP・クリエイターへの投資②AIとデータの本格活用③海外ファンとの関係の形成④ファンと深くつながるためのリアルな体験の場―という4軸を推進し、ファンと一生付き合う関係をグループ一丸で作ることが期待されます。

檜原　優先的に投資すべきは「人」です。「想定外の考えやアイデアを出せる人」をどれだけ発掘し、一緒にやっていけるかがカギになります。



ひわら・まき
1985年、ニッポン放送入社。デジタル事業局長、編成局長を経て2019年に同社初の女性代表取締役社長に就任。2026年6月からFMH取締役専務執行役員を兼任。



いしど・ななこ
2002年米マサチューセッツ工科大学メディアラボ客員研究員を経て、NPO法人CANVASなどを設立。2018年慶応大大学院メディアデザイン研究科教授（現任）、2026年同研究科付属メディアデザイン研究所所長（現任）。

Focus

世代超え愛される『逃走中』シンプルの強み



株式会社フジクリエイティブコーポレーション執行役員・制作センター長／フジテレビ『逃走中』エグゼクティブプロデューサー

笹谷　隆司

黒スーツにサングラス姿の「ハンター」から逃げて賞金を得る―。22年前に誕生した『逃走中』は、テレビ番組の枠を超え、映画や配信、ゲーム（シリーズ累計150万本突破）、アニメ、書籍（シリーズ累計65万部突破）、グッズ、舞台、海外への番組販売、「逃走中VR」イベントなど、多角的なIP展開が進んでいる。

「鬼ごっこをベースにしたシンプルなルールと、ハンターのキャラクター性が成功の要因」。そう話すのは、番組の企画立ち上げからプロデューサーとして携わり、生みの親でもあるフジクリエイティブコーポレーション（FCC）の笹谷隆司制作センター長だ。追われるスリルだけでなく、逃走者同士の駆け引きなど人間心理に切り込んだ作風がキッズ・ティーン層に加え、親世代からも支持を集める。

「見るだけでなく、自分も参加したい」という視聴者の欲求に応えた「逃走中VR」では、イベント化で懸念されたケガのリスクを「走らずにワープで逃げる」などのVRならではの仕掛けで解決。スリルや没入感を損なわずにアトラクション化を実現した。

広く愛されるIPを生み出す秘訣は何か。「シンプルだからこそ、あらゆるエンターテインメントに姿を変えることができる。そして、その変化を自分たちが心から面白がれるか。自分が『好き』と思えないと、他の人にも面白さは伝わらない」と笹谷氏。新たな企画展開の際は、世界観やルールなど核となる部分を堅持する一方、制作現場での対話を大切にし、「こうしたら面白くなる」といった意見をできる限り尊重する。「自分の主観や好みだけで判断すると、想像を超えたものにならないし、自分自身もワクワクドキドキしない」からだ。

「いつか各国の代表を集め、世界一を決める『逃走中ワールドゲーム』を開催したい」と笹谷氏。アイデアは尽きない。

AI×人材力で挑む「産業革命」の勝ち筋



株式会社フジテレビジョン コーポレート本部デジタル戦略統括室室長　兼　AIセンター室長
兼 株式会社フジ・メディア・ホールディングス デジタル戦略統括室 室長　兼　AIセンター室長

金森　健彦

Q. 目覚ましい進化を遂げるAIをどう見るか

昨年の映画祭で上映された『マチルダ 悪魔の遺伝子』は印象的でした。全編をAIで制作し、非常に低い予算と短い制作期間で作品を完成させた点に、AI活用の一つの到達点を見ました。ただ、私たちが目指すのは、単に低予算・短期間で作ることではないのです。

AIを活用して、さらに一段上の表現や価値を生み出していきたいと考えております。と同時に、AIは単なる効率化ツールではありません。コンテンツの作り方、届け方、稼ぎ方を再設計し、会社の事業構造そのものを変える「変革の中核エンジン」だと考えています。

Q. 現場ではどのように活用されているのか

今年はAI活用が花開いた年です。AIを制作ツールとして活用し、作業工数を大幅に効率化することで、少人数・短期間でIPを制作いたしました。ドラマ『119エマージェンシーコール 2026 YOKOHAMA BLACKOUT』の事故シーンなどでも、AIを活用しています。例えばAIで「7割程度」のクオリティーまで作った上で、仕上げを人の手で行うなど創作の幅を広げています。ただ、私たちの作りたいコンテンツは「人の感情を動かす」ものです。そこはAIには任せられません。作り手がそれぞれ創造力を磨いていくことが重要です。

Q. 作業の効率化に向けてどう取り組んでいるか

チームが個別に進めると局所最適（その部署だけが効率化してしまうこと）に陥りがちです。AI利活用委員会から、会社組織に7月に格上げされた「AIセンター」を中核として、成功事例をまとめて各所に展開し、全体の作業効率を引き上げていきたいと考えております。制作現場が課題や目的を定め、AIセンターが技術、法務、予算、外部企業との連携を支えます。現場とセンターが一緒に作り方を変えていくことが大切です。

Q. AIをコンテンツ制作にどのように生かすのか

スピード、量、品質という3点を追求し、グローバルな大手制作スタジオと戦えるクオリティーを目指していきます。

「スピード、品質、量」向上へ

Q. リスクや懸念点に対する向き合い方は

2026年6月公表のAI利活用ポリシーでは、むしろ「使わないことがリスクである」と明記いたしました。AIガバナンスはブレーキでもあり、アクセルでもあるものです。毎月相当数の相談に対し、社内弁護士やエンジニアによる議論を基に回答する伴走体制を整え、現場の挑戦を強力に後押ししています。

Q. 今後のビジョンは

FMHにとってこれまで培ってきた人材こそが最大の資産です。AIはその資産を効率よく活用するパーツにすぎません。また、グローバル展開ではAI活用は不可欠ですが、人の心に刺さるように「ローカライズ」して調整する役割は人間にしかできません。それを成し遂げる人材の層の厚みは他社に例をみないと思います。勝ち筋は、AIそのものではなく、AIと人材、IP、現場力を組み合わせることにあると考えています。



かなもり・たけひこ
1995年、フジテレビジョン入社。2025年7月、同社コーポレート本部デジタル戦略統括室長に就任。26年からAIセンター室長兼任。

Focus

AIとお笑いの融合『シンギュラ』



株式会社フジテレビジョン
スタジオ戦略本部 第3スタジオ制作センター
飛田　将斗

AIを活用した『AI実験バラエティ　シンギュラ』は新機軸の笑いを生み出し「AI×テレビ」の新たな可能性を示した。企画・演出を手掛けた第3スタジオ制作センターの飛田将斗さんは「AIと人間が競うのではなく、AIを「人間の能力を引き出すツール」と考え、人間の面白さを見てほしいと思った」と語る。大学時代に学んだAIの知見をエンタメへと昇華させた。

番組では、芸人の脳内イメージを生成AIで可視化して回答する「脳内大喜利」や、AIが考えた空想タレントの特徴を芸人が即興で演じる「空想ものまねショー」など斬新な企画を展開。人間の発想力のすごさや「人間味」を引き出すことに成功した。「長年親しんできたお笑いが、AIという新たな切り口を通して新鮮に映った。人間が『種』を生み、テクノロジーが花を咲かせるという協業ができた」と手応えを語る。

一方でAIの台頭がクリエイターの職を奪うとの懸念も根強い。「発想自体をAIに考えさせるやり方は確かに危険。でも、自分の発想を加速させるツールとして使えば、個人でもできる仕事の幅が圧倒的に広がる」と強調する。

「クリエイティブ面でのAI活用の可能性は果てしなく、人間の想像の数だけ広がっている。今後はクイズやドッキリ、恋愛リアリティーショーなど誰もが知る番組のフォーマットを切り崩してみたい」。AIという相棒を得て、人間の創造力とコンテンツの可能性は無限に広がる。



コーポレート・ガバナンスの強化

基本的な考え方

当社は認定放送持株会社として、経営資源の最適配分と適切なガバナンスのもと、人権の尊重、人的資本経営の推進、事業改革、そして資本収益性の向上を通じ、中長期的な企業価値向上を目指します。

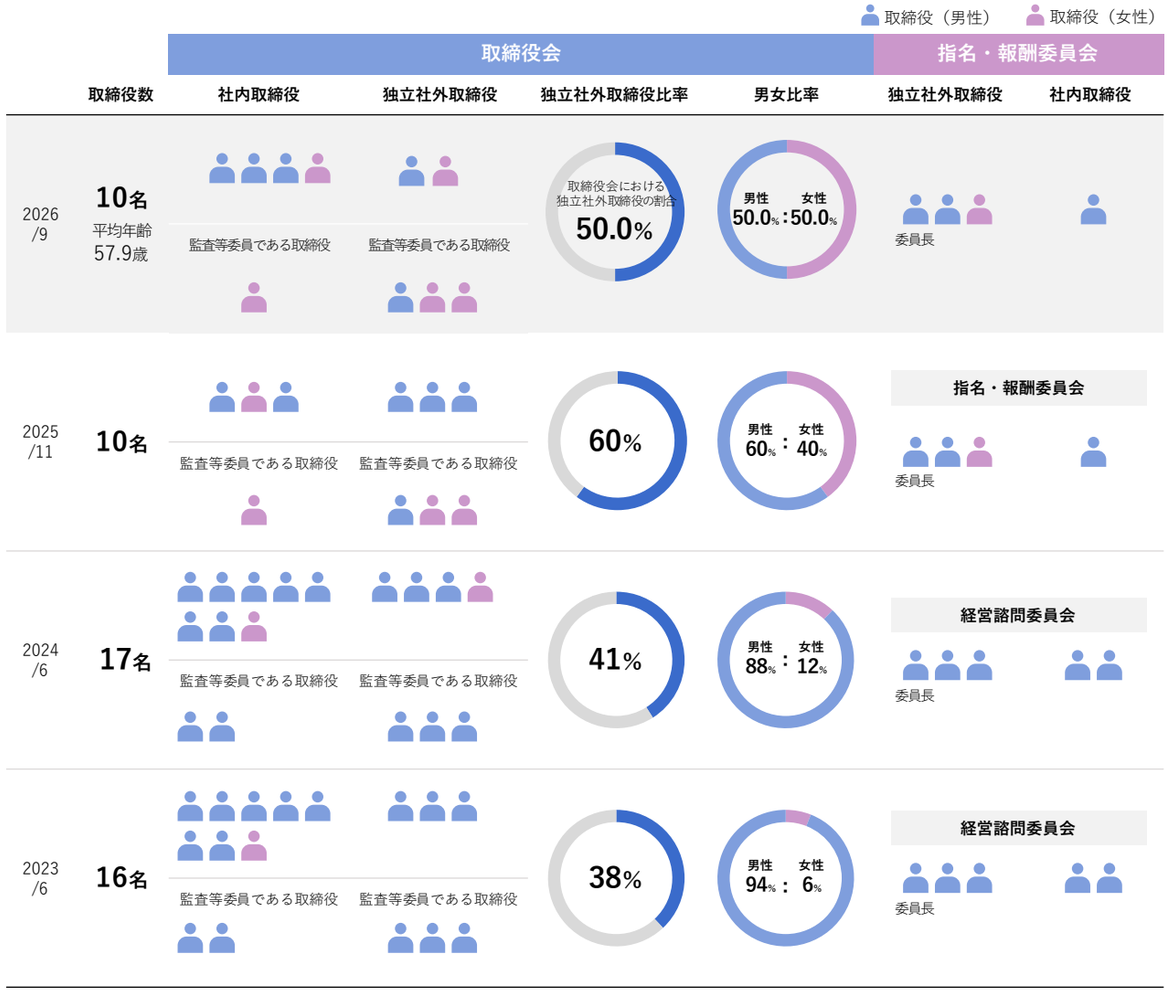
また、子会社フジテレビが電波を預かる放送事業としての公共的使命を果たすことが、グループ全体の価値向上に寄与すると認識しています。そのため、放送の公共性と社会的責任を全うしつつ持続的成長を実現すべく、時代に応じた最適なガバナンス体制を常に追求してまいります。

ガバナンス強化に向けた取り組み

当社は、①取締役数のコンパクト化、②独立社外取締役の過半数化、③女性取締役比率3割以上、④年齢面の多様性考慮、⑤専門人材起用の５方針のもと、抜本的なガバナンス改革を推進し、役員定年制導入や顧問制度廃止などに取り組んできました。2026年9月現在、取締役10名中5名が社外取締役で、女性比率50.0%、平均年齢57.9歳となっています。

また、コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実を図るため、取締役会の下に、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置しております。同委員会において、株主目線を重視した報酬制度への見直しを行い、次世代経営者の育成に向けたサクセッションプラン（後継者育成計画）を導入しております。

コーポレート・ガバナンス体制の変遷



（ご参考）東証プライム市場平均・水準

取締役の平均人数
9.3人

独立社外取締役の平均比率
47.3%

女性役員（取締役・監査役）の平均比率
18.8%

任意の指名委員会の委員長が社外取締役である割合
73.7%

任意の報酬委員会の委員長が社外取締役である割合
73.7%

※ 出典：東京証券取引所『コーポレート・ガバナンス白書2025』、東京証券取引所『東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況』、一般社団法人 日本経済団体連合会『上場企業役員ジェンダー・バランスに関する経団連会員企業調査結果 2025』
※ 「独立社外取締役の平均比率」は、東証公表データにおける独立社外取締役平均人数を平均取締役人数で除して算出
※ 女性役員比率は、取締役及び監査役の合計に占める女性の割合

コーポレート・ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンス体制の全体像

現行の業務執行・監督の仕組みは次の通りです。

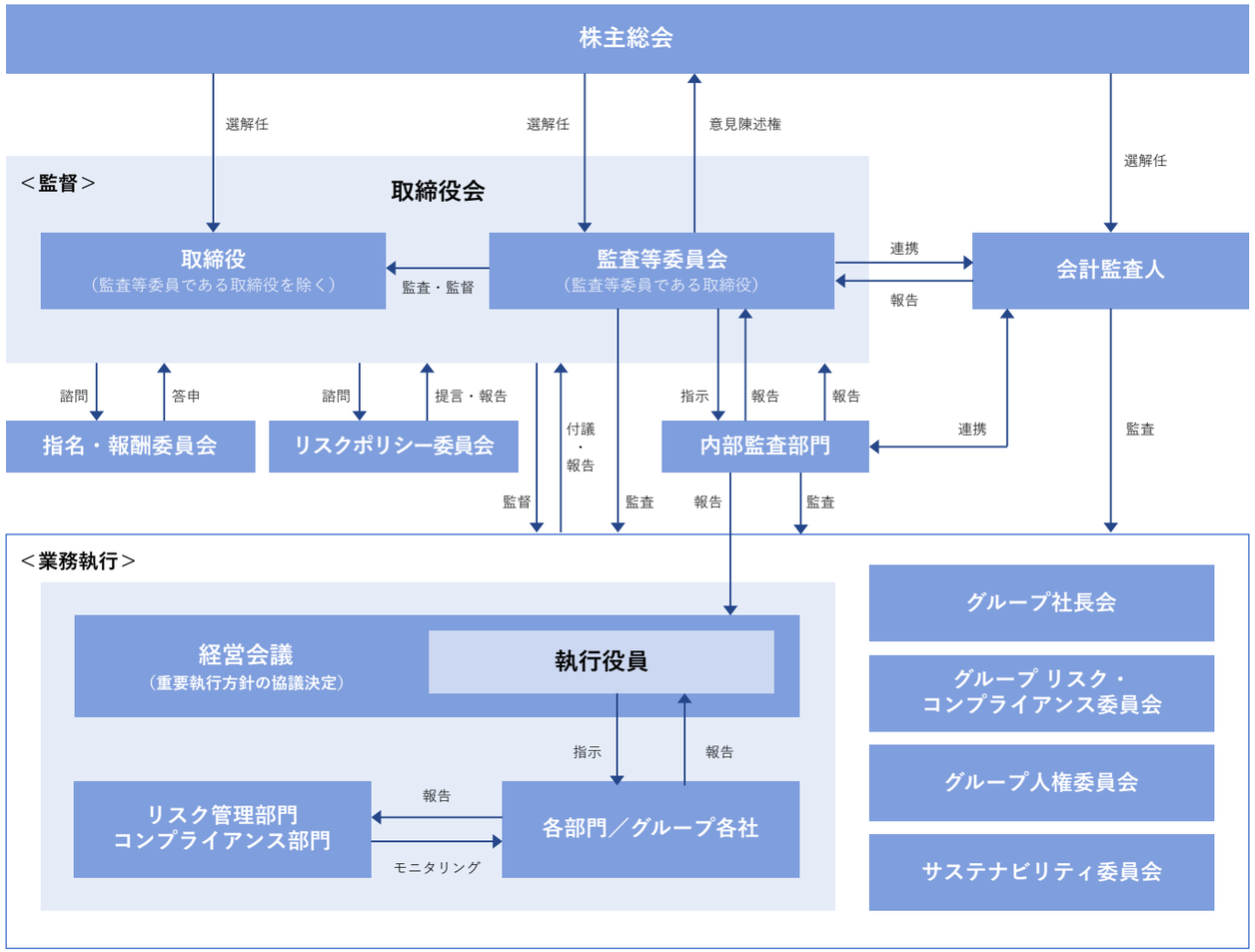
取締役会
経営方針及び重要な業務執行を法令及び定款に従い審議決定しており、事業領域の検討など企業戦略の大きな方向付けについて協議するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。2025年度は合計19回開催されました。

監査等委員会
取締役の業務執行の適法性、妥当性を監査・監督するとともに、必要に応じて取締役及び使用人からの報告の聴取や子会社の調査等にあたっています。監査等委員会は、監査方針及び監査計画等を策定しており、2025年度は合計16回開催されました。

指名・報酬委員会
2025年6月に設置。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。2025年度は合計9回開催されました。

リスクポリシー委員会
独立社外取締役と外部有識者等による委員4名で構成され、客観的な視点からリスクの抽出・評価・方針策定を行い、人権リスクをはじめとする重要な経営リスクをグループ横断で監督しています。

当社ホームページ「リスク」



経営会議
常勤の取締役、執行役員及び経営会議で定める取締役で構成され、業務執行の機関として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。

グループ社長会
グループ各社間で効率的かつ実効性のある情報共有を行い、経営課題や今後の方向性について議論しています。

グループ リスク・コンプライアンス委員会
グループ各社の代表取締役社長で構成され、グループ全体のリスク及びコンプライアンスの取り組みを推進・統括しています。

当社ホームページ「リスク」

グループ人権委員会
当社代表取締役社長を委員長、外部有識者を副委員長、グループ各社の代表取締役社長を委員として構成され、グループ各社の人権関連施策におけるトップコミットメント体制の確立や人権デューディリジェンスの継続実施などに取り組んでいます。

当社ホームページ「人権方針」

サステナビリティ委員会
グループ各社の代表取締役社長で構成され、人的資本、気候変動対応、CSR推進の3分科会における取り組みを踏まえ、グループ方針や重要施策、進捗状況を審議し、重要事項を取締役会へ報告しています。

当社ホームページ「脱炭素社会」

コーポレート・ガバナンスの強化

役員報酬

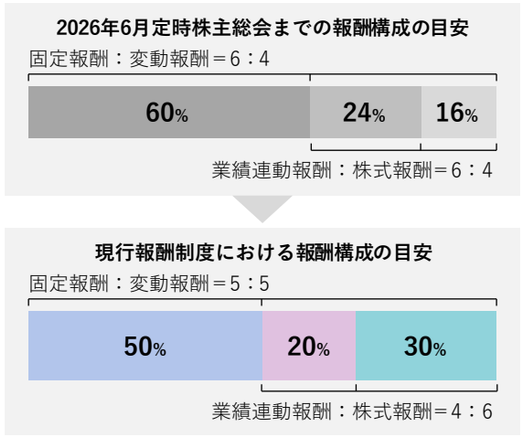
役員報酬の額の決定に関する方針

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下同じ）の報酬体系は、「固定報酬」「業績連動報酬」「譲渡制限付株式報酬」で構成され、社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会での審議を経た上で、株主総会で承認された報酬総額※1の範囲内において決定しています。

取締役の報酬等の額の決定に関する方針は、取締役会で以下の通り定め決議しています。また、監査等委員である取締役については監査等委員である取締役の協議の上、決定することとしています。

※1 役員報酬限度額（年額）は、2020年6月25日開催の第79回定時株主総会において、取締役960百万円（うち社外取締役分は200百万円）、監査等委員である取締役180百万円で決議しています。また、2024年6月26日開催の第83回定時株主総会において、取締役の金銭報酬枠の範囲内で、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）に対する譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権の総額を、年額200百万円以内と決議しています。

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比率※2



※2 上記報酬構成は業績連動報酬支給率が100%であった場合の報酬構成であり、固定報酬・業績連動報酬・株式報酬の比率は上記を標準としておりますが、役位によって差異があります。

取締役の報酬等の額の決定に関する方針（監査等委員である取締役を除く）

	固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬
対象	取締役	社外取締役を除く取締役	社外取締役を除く取締役
支給	月次	年次	年次
内容	役位ごとに定められた「定額部分」をベースとし、代表権の有無、在任期間、貢献度などに応じた「評価部分」の加算等を行い決定する	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、賞与支給について取締役会に付議し決定する	代表権の有無、役位等を総合的に勘案し額を決定する

サクセッションプラン

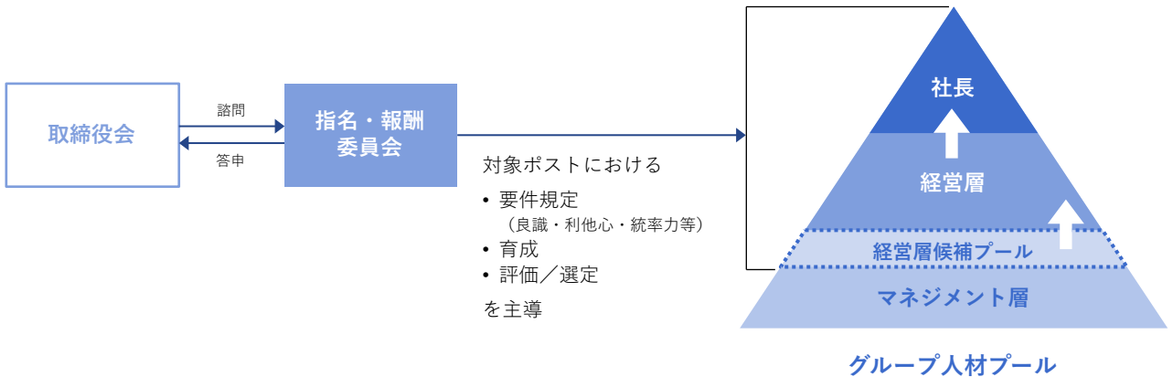
当社では、各人の人格及び識見等を十分考慮の上、当社役員としてその職務と責任を全うできる適任者を、指名・報酬委員会の答申を得た上で、取締役候補者として指名する方針に基づき、取締役会において取締役候補者を決定します。

また、指名・報酬委員会が最適な適任者を選定することができるよう、同委員会の審議を経て2025年9月、代表取締役社長のサクセッションプラン（後継者育成計画）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、ならびに将来の経営層候補としての人材プールに求められる要件を定めております。

前述の通り、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。

これらの要件に適合する経営人材を育成するため、指名・報酬委員会が主導し、グループ内の人材を中長期的視点で育成するとともに、多面的な評価を通じて最終候補者の選定を行います。



当社ホームページ「コーポレート・ガバナンス」

「コーポレートガバナンス報告書」（PDF）

コーポレート・ガバナンスの強化

役員一覧（2026年9月30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　㈱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
　　㈱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　　㈱フジテレビジョン取締役
2021年　6月　当社常務取締役　　㈱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　㈱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）

檜原　麻希　取締役　新任

生年月日　1961年9月7日

1985年　4月　㈱ニッポン放送入社
2009年　5月　同社デジタル事業局長
2011年　6月　同社編成局長
2015年　6月　同社取締役編成局長
2016年　6月　同社取締役営業担当
2018年　6月　同社常務取締役
2019年　6月　同社代表取締役社長（現任）
2024年　6月　㈱ポニーキャニオン取締役（現任）
2026年　6月　当社取締役専務執行役員（現任）

武内　賢　取締役　新任

生年月日　1966年10月30日

1989年　4月　当社入社
2013年　6月　当社経営企画局IR部長
2021年　7月　㈱フジテレビジョン経営企画局長
2024年　7月　当社経営企画局長広報IR局長
2025年　6月　当社執行役員
　　㈱フジテレビジョン執行役員
2026年　6月　当社取締役常務執行役員（現任）

柳　敦史　取締役

生年月日　1971年3月29日

1993年　4月　東燃㈱入社
2000年　10月　プ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
2017年　7月　㈱フジテレビジョン財経局経理部長
2022年　6月　同社財経局長
2024年　6月　当社財経局長
2025年　3月　㈱フジテレビジョン執行役員財経局長
　　6月　当社取締役執行役員（現任）
　　㈱フジテレビジョン執行役員

菅野　嘉則　取締役　新任　社外

生年月日　1965年9月22日

1990年　4月　日本テレビ放送網㈱入社
1995年　6月　㈱スタジオジブリCG室長
2005年　8月　㈱幻生社設立代表取締役（現任）
2013年　9月　白鴎大学経営学部客員教授
2014年　4月　白鴎大学経営学部特任教授　白鴎大学総合研究所
　　メディアセンター長（現任）
2016年　4月　白鴎大学経営学部教授（現任）
2026年　6月　当社取締役（現任）
　　㈱フジテレビジョン取締役（現任）

齊藤　三希子　取締役　新任　社外

生年月日　1975年8月10日

1998年　4月　㈱電通入社
2005年　3月　㈱齊藤三希子事務所（現エスエムオー㈱）設立
　　代表取締役（現任）
2021年　6月　㈱バルカー取締役（現任）
2025年　5月　㈱ハイデイ日高取締役（現任）
　　6月　㈱東和銀行取締役（現任）
2026年　6月　当社取締役（現任）
　　㈱フジテレビジョン取締役（現任）

柳沢　恵子　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　㈱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　同社人事局局次長統括
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）
　　㈱フジテレビジョン監査役（現任）

森山　進　取締役　社外　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　㈱フジテレビジョン取締役（現任）
　　4月　椙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）

花田　さおり　取締役　社外　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）
　　㈱フジテレビジョン取締役（現任）

石戸　奈々子　取締役　社外　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　㈱松屋取締役（現任）
2025年　3月　㈱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）
2026年　4月　慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科附属
　　メディアデザイン研究所所長（現）

コーポレート・ガバナンスの強化

取締役会のスキルマトリックス

		候補者名	企業経営 経営戦略	業界知見 IP・コンテンツ	業界知見 メディア	業界知見 グローバル	デジタル AI	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
取締役	社内	清水　賢治	●	●	●		●	●	●	●	
	社内	檜原　麻希	●	●	●	●	●		●		
	社内	武内　賢	●	●	●				●		
	社内	柳　敦史	●		●			●			●
	社外	菅野　嘉則	●	●	●	●	●				
	社外	齊藤　三希子	●		●	●		●	●	●	
監査等委員	社内	柳沢　恵子	●	●	●					●	●
	社外	森山　進	●			●		●	●		●
	社外	花田　さおり	●			●		●	●		
	社外	石戸　奈々子		●	●		●		●	●	

リスクマネジメント

グループ リスク管理及び危機管理方針

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付けています。

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」を策定しています。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との信頼関係構築を目指しています。

リスクマネジメント体制

当社グループは、「グループ リスク管理及び危機管理方針」に基づき、以下のような委員会を設置することにより重要な経営リスクをグループ横断で監督する体制を構築しています。

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、リスク管理体制の構築・運営を行い、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。

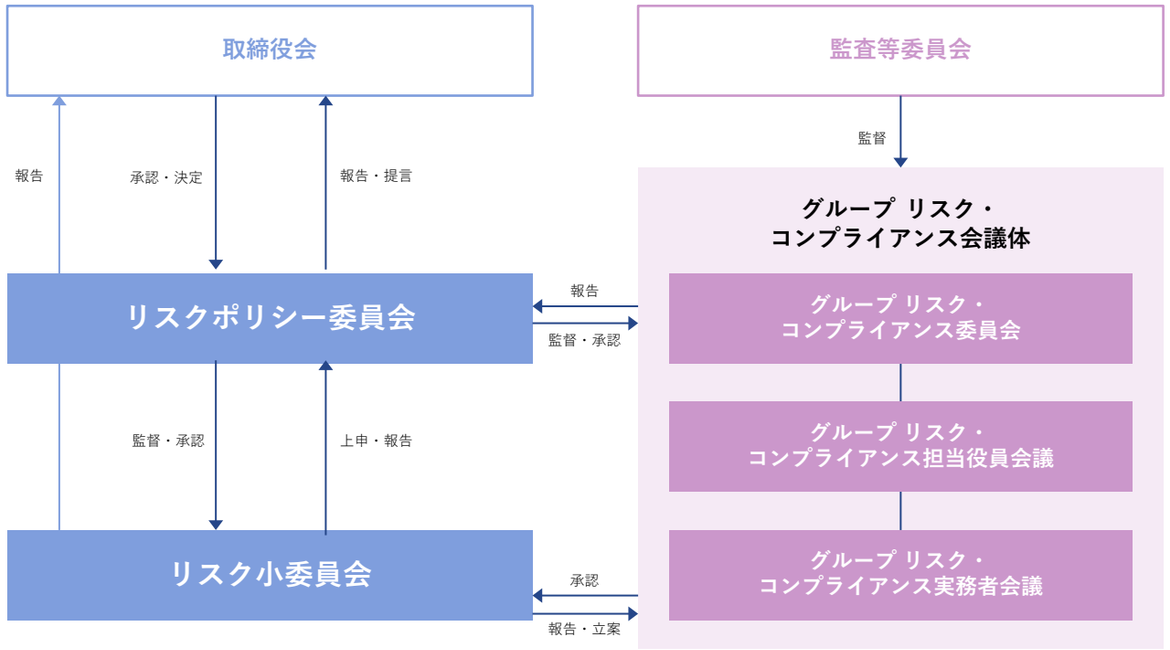
リスクポリシー委員会

社外取締役及び外部有識者で構成されており、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。

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。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など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。

当社グループのリスクマネジメント体制図



リスクレジスター体制による リスク管理の取り組み

2026年1月よりグループのリスク管理及び危機管理体制にリスクレジスター体制※を導入し、グループガバナンスの一層の強化を図ることとしました。

グループ各社へのアンケートを実施し、外部有識者の意見を踏まえグループとして特に強く認識されているリスクを取りまとめ、2026年度のリスクレジスターを策定しました。

決定したリスクレジスターを元に、想定されるリスクを回避・軽減させる計画をリスク小委員会が作成し、グループ全体で取り組んでいます。具体的には、グループ各社のリスク管理やコンプライアンス関連規程などの整備、人権侵害を含むインシデント発生時の情報エスカレーションの徹底、グループ役職員を対象とした人権保護・法令遵守等の研修やトレーニングを通じて、リスクに強い組織文化の定着を目指します。

「リスクポリシー委員会」は、当該計画の進捗を定期的にモニタリング・評価し、その結果をグループ各社にフィードバックするPDCAサイクルを回すことで、時代とともに常に変化するリスクに対応していきます。

※ 組織が直面するリスクを一覧表として体系的に洗い出し、評価・管理・監視する仕組み

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及びリスナーの期待に応えることを目標として事業を進めてまいります。

コンプライアンス体制

当社グループでは、「グループ　コンプライアンス規程」を通じて、企業倫理の確立ならびにコンプライアンス体制の構築を推進しています。

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」、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」を定期的に開催し、リスク管理とともにコンプライアンス事案に関する対応を横断的に監督し、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。

コンプライアンス向上への取り組み

報告体制の整備

月次で開催されている「グループ社長会兼グループリスク・コンプライアンス委員会」では、各社のリスク・コンプライアンス事案の報告を必須としています。また、グループ各社にて重大事案が発生した際には、各社のリスク担当者より当社の法務・コンプライアンス局及び経営企画局への報告を義務化し、事案発生時に当社への報告が確実に行われる体制を構築しました。

コンプライアンス研修の拡充

グループ各社の役職員に向けて、積極的にコンプライアンスに関わる研修を実施しています。今年度はグループ　リスク・コンプライアンス担当役員会議で、専門家による「労務費の価格転嫁」「取適法」「フリーランス法」で押さえるべきコンプライアンス経営の実務についての研修を実施したほか、役職員向けに、著作権、生成AIに関する研修など、コンプライアンス意識や知識の向上を図る研修などを実施しました。

FMHグループ通報窓口の設置

公益通報者保護法などに対応することに加え、グループ人権方針に基づいた「救済の仕組み」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」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。

当窓口は、当社グループ役職員のみならず取引先事業者の役職員または個人事業者も対象とし、当社グループにおける違反行為に加えて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り出し、もしくは助長するもの、または当社グループなどの事業、製品またはサービスに直接関連するものを含めて外部弁護士に通報することが可能です。

リスク・コンプラがんばった大賞

年1回、リスク管理、及びコンプライアンス体制の向上に最も励んだ当社グループ会社に対し、「リスク・コンプラがんばった大賞」を授与し、グループ各社での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。

情報セキュリティ

当社グループは、事業活動を通じて取得する全ての情報資産の適正な管理及び保護を重要な経営課題と認識し、「グループ情報セキュリティ基本方針」を制定しています。本方針に基づき、グループ全体で情報セキュリティリスクの評価や対策の一元化を推進し、リスクの最小化に努めています。

また、グループ横断でのデジタルガバナンス体制を確立し、セキュリティ対策をより高度化するため、2026年3月にFMH内に「デジタル戦略統括室」を新設いたしました。これにより、グループ全体のAI・DX投資を戦略的に推進するとともに、デジタルリスクマネジメントのさらなる強化を図っています。

当社ホームページ「情報セキュリティ」
「情報セキュリティ基本方針」（PDF）

知的財産への取り組み

当社グループは、ビジネスの核となる「コンテンツ」の価値向上のため、知的財産の適切な保護・管理に取り組んでいます。放送やインターネット配信をはじめとする多様なメディアを通じて展開されるコンテンツについて、自社が保有する著作権等の知的財産権を適切に管理し、無断利用や著作権侵害行為の防止、違法アップロード対策を推進しています。また、他者の知的財産権を尊重し、適正な契約手続及び権利処理を徹底することで、健全なコンテンツ流通の実現とステークホルダーの皆様との信頼関係の維持・向上に努めています。さらに、AI技術の利活用においては適法性と倫理性を重視するとともに、特許権の取得・活用を進め、グループの成長を牽引する知的財産（IP）の開発・取得を戦略的に推進しています。これらの取り組みを通じて、既存IPの価値最大化と新たなIPの創出を推進し、市場における競争力と企業価値の向上を図っています。

当社ホームページ「知的財産への取り組み」

人権尊重への取り組み

グループ人権方針

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、人権の尊重を全ての事業活動の前提としています。国内外における人権意識の高まりを踏まえ、2025年9月には国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際標準により合致した「グループ人権方針」へと改定を行いました。本方針はグループの全役職員（役員・従業員・派遣社員など）に適用されるとともに、取引先などのビジネスパートナーに対しても理解と協力を求めています。

事業活動に関連して優先的に取り組むべき課題として、以下の三点を定めています。第一に「差別・ハラスメントの禁止」。業務上の属性や雇用形態による差別の撤廃、カスタマーハラスメントを含むあらゆるハラスメントの禁止、ならびにDE&I（多様性・公平性・包摂性）の向上を推進します。第二に「適正な労働環境の確保」。強制労働・児童労働の禁止や労働安全衛生・労働時間の適正管理を徹底します。第三に「メディアグループとしての人権尊重」。提供するコンテンツやサービスを通じて基本的人権を尊重し、制作に関わる全てのステークホルダーの人権侵害防止に努めます。

当社ホームページ「グループ人権方針」

これらのコミットメントを果たすため、人権デューディリジェンスの仕組みを継続的に実施し、事業活動における負の影響の特定・防止・軽減に取り組んでいます。事業活動において人権への負の影響が生じた場合には迅速に是正・救済を行うとともに、外部弁護士が直接受け付け客観性・独立性・匿名性が担保された通報窓口を運用し、実効性の高い救済メカニズムを構築しています。また、グループ人権委員会やサステナビリティ委員会を中心に継続的なモニタリングを実施し、全役職員への教育研修やステークホルダーとの対話を重ねることで、グループ全体で人権尊重の意識浸透と透明性の高い情報開示を徹底してまいります。

人権ファーストを徹底するための組織体制

当社グループでは、当社社長を委員長、グループ各社の社長を委員、さらに人権分野を専門とする外部有識者を副委員長とする「グループ人権委員会」及び「グループ リスク・コンプライアンス委員会」などの組織によって、グループ全体の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、実効性ある人権救済メカニズムの構築に取り組んでいます。

「人権デューディリジェンス」の取り組み

継続的な人権デューディリジェンスの取り組みは、当社グループのリスクレジスターにおいても最重要課題として捉えており、人権への負の影響の特定・防止・軽減に向け、トップ主導のもと研修や相談窓口の強化など多角的な取り組みを推進しています。

グループ人権委員会の取り組み

発足2年目を迎えたグループ人権委員会では、体制構築の段階から取り組みの実質化・深化を進めています。当委員会では、外部有識者として副委員長を務める人権分野を専門とする弁護士から、通報窓口の実効性向上や他社事例を踏まえたトップの行動規範・権力格差の自覚、政府の「ビジネスと人権行動計画（NAP）」改訂などに関する専門的なレクチャーが行われました。これらを受け、委員であるグループ各社社長との間で、指導とパワーハラスメントの線引き、心理的安全性の確保、各事業に応じた固有の人権リスクについて活発な議論を展開しました。組織風土改革には経営トップ自身の強いコミットメントと、自らの言葉による継続的なメッセージ発信が不可欠であるとの認識を共有しました。人権尊重を最重要の経営課題と位置付け、人権デューディリジェンスの実効性向上や救済メカニズムの運用改善を通じて、グループ全体への意識浸透を強力に進めています。

グループ各社役職員対象の人権研修

グループ各社役職員に対する人権研修を実施し、ハラスメントや人権侵害を決して許さない職場環境の整備に取り組んでいます。今年度は、人権侵害の当事者団体による「人権侵害の実態と当事者視点の理解」の勉強会や、有識者によるビジネスと人権・心理的安全性に関する研修を実施しました。

相談窓口の機能向上

人権救済メカニズムの強化に向け、グループ各社の社内・社外相談窓口ならびに「FMHグループ通報窓口」の機能向上に取り組んでいます。全役職員を対象に相談窓口の認知度や信頼度に関するアンケート調査を実施し、現状の課題把握と通報窓口の周知徹底を図っています。また、窓口従事者が適切に対応できるようにマニュアルの整備や実践的な研修を実施し、スキルアップと信頼性の向上を図ることで、より相談しやすい体制を整備していきます。

「FMHグループ通報窓口」（PDF）

就活ハラスメント防止ガイドラインの設置

当社グループは、グループ人権方針に基づき公正で健全な採用活動を推進するため、2026年10月に「就活ハラスメント防止ガイドライン」を制定しました。候補者を「対等なパートナー」として尊重し、誰もが安心して就職活動に臨める環境を整えています。面接での適性に関わりのない質問や差別的発言など求職者等に対するハラスメントを防止するための禁止事項を明確化するとともに、外部弁護士による専用相談窓口を設置し、プライバシー保護と不利益取扱いの禁止を徹底した救済体制を構築しています。

「就活ハラスメント防止ガイドライン」（PDF）

人権尊重への取り組み

人権リスクマップと人権ロードマップ

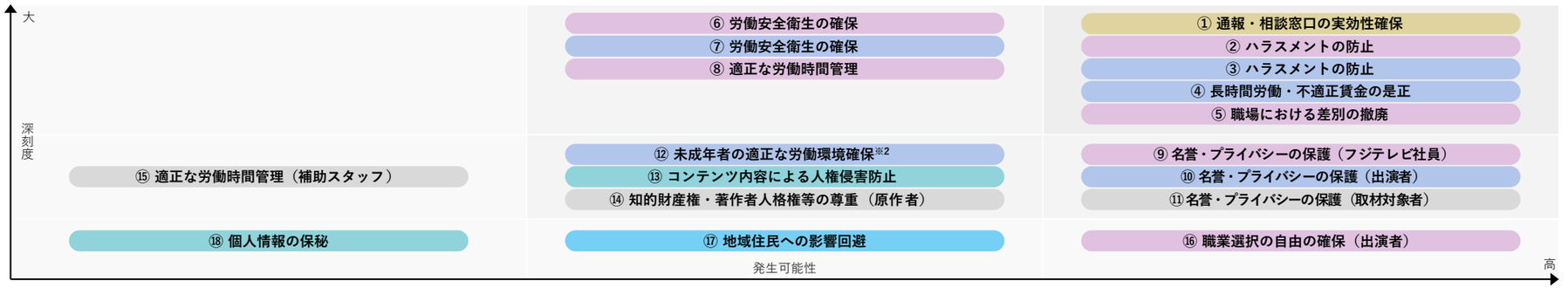
株式会社フジテレビジョンにおいては、人権尊重を自らの経営上の最重要課題として捉え、社長を委員長とするサステナビリティ経営委員会を設置し、トップコミットメントのもと全社横断的に研修・ワークショップなどを実施し意識の醸成に取り組んできました。引き続き、ステークホルダーとの継続的な対話を通じて人権リスクを特定・評価し、その結果を踏まえた対応と見直しを重ねることで、改善を続ける「人権ファースト」のコンテンツ・カンパニーとしての責任を果たしてまいります。

なお、再生改革に向けた取り組みの進捗については、2027年3月期から「人権リスクマップ」※1と「人権ロードマップ」※2に基づき、人権を巡る取り組みの状況を「見える化」した形でお示ししていく予定です。

※1 2025年3月策定。人権リスクの発生頻度や深刻度の高低を表したもの
※2 2026年3月策定。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」など国際基準に沿って「誰も傷つけない（Do No Harm）」という考え方を踏まえ、経営、制作、報道、各種取引を含む全ての事業過程に着実に組み込んでいくための中長期的な方向性を示したもの

人権リスクマップ※1（2025年3月）

フジテレビ社員　取引先関係者（制作会社・制作に関わる個人事業主・出演者・フジテレビ派遣社員等）　視聴者　地域社会　バリューチェーン全体　その他のステークホルダー（取材対象者・原作者等）



※1 フジテレビの人権リスクの「深刻度」と「発生可能性」を分析し、優先度①～⑱を示しています　※2 2026年7月に⑫を追加しています

人権ロードマップ（2026年3月）

目指す姿　フジテレビのステークホルダーに対する人権リスクを最小化し、顕在化した人権リスクには全て「人権ファースト」の姿勢で救済・是正に向けた取り組みを実施する体制をバリューチェーン全体へ拡大する。

	2026年度 制度・体制・運用の見直し強化期	2027～28年度 PDCAサイクル2周目以降の開始期	2029～30年度 人権DDの制度・体制・運用の確立期	2031年度以降 自律的運用期※1
A 人権尊重の企業方針・経営システムへの組み込み	①人権方針の担当部署への浸透の取り組み強化	⑤人権方針の内容について担当部署への浸透の取り組み継続		
	②サステナビリティ経営委員会等を通じた部署横断的な取り組みの継続			
	③対話等から得られた意見や救済事案の対応実績を基にしたガバナンス・各種ルールに関する見直し		⑦改善プロセスの確立	⑧改善プロセスの自律的運用
	⑥人権への取り組みに関する全社浸透策（研修、対話等）の継続			
	④サステナビリティ行動規範の内容についてバリューチェーン上のビジネスパートナーへの周知拡大			
B 人権リスクの特定・評価と対処、モニタリング、開示	①対話に基づく人権リスク特定／評価／対処／モニタリング／開示／リスクマップ見直し	③対話に基づく人権リスク特定／評価／対処／モニタリング／開示／リスクマップ見直し継続	⑥人権DDのPDCAサイクルの確立	⑦人権DDのPDCAサイクルの自律的運用
	②制作・コンテンツガイドラインの人権観点からのアップデート等	④アップデートした制作・コンテンツガイドラインに基づくコンテンツの変容と社会への発信		
		⑤バリューチェーンへの取り組みのさらなる拡大		
C 救済メカニズムの改善	①国連指導原則に基づく対話を踏まえた救済窓口の実効性の継続的な検証	③ステークホルダーへの周知拡大	⑤運用状況の継続的モニタリング／改善プロセスの確立	⑥確立した運用状況のモニタリング／改善プロセスの継続的運用
	②組織的な改善点の継続分析	④救済メカニズムのアップデート		

※1 各部署の業務過程に人権リスクの取り組みが統合されており、適時・適切に人権リスクへの予防・軽減策が実施されていること
※ 各プロジェクトは2026年6月に一旦終了しているため、一部文言を修正しています

データセクション

11年間の財務サマリー

（百万円）

		2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
会計年度	売上高	640,572	653,976	646,536	669,230	631,482	519,941	525,087	535,641	566,443	550,761	**551,865**
	売上総利益	201,354	196,467	198,366	197,819	185,715	158,393	160,406	158,739	159,736	139,175	**105,039**
	販売費及び一般管理費	176,960	174,147	173,108	163,109	159,374	142,118	127,067	127,338	126,216	120,881	**113,805**
	営業損益	24,394	22,319	25,258	34,709	26,341	16,274	33,338	31,401	33,519	18,293	**▲8,766**
	経常損益	32,400	30,380	35,120	41,975	34,854	22,295	45,534	39,053	39,173	25,180	**▲2,807**
	親会社株主に帰属する当期純損益	22,835	27,396	24,956	23,627	41,307	10,112	24,879	46,855	37,082	▲20,134	**6,499**
	包括利益	6,492	48,133	47,388	33,797	17,292	58,254	33,624	48,581	42,739	▲13,845	**▲11,699**
	営業活動によるキャッシュ・フロー	26,373	48,323	46,735	103,640	16,854	45,844	53,859	61,779	47,801	58,449	**▲341**
	投資活動によるキャッシュ・フロー	▲33,838	▲39,887	▲35,997	▲99,386	▲33,907	▲26,613	▲46,790	▲32,770	▲106,535	▲37,492	**117**
	財務活動によるキャッシュ・フロー	22,959	▲2,025	3,110	▲7,310	8,388	20,395	▲24,892	▲5,269	25,240	2,463	**5,641**
会計年度末	総資産	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	1,440,296	**1,464,728**
	流動資産	386,011	392,133	396,762	407,606	424,033	412,709	393,020	414,797	404,938	398,592	**390,667**
	現金及び現金同等物の期末残高	71,429	78,161	93,155	89,900	79,970	118,591	102,598	130,155	98,982	123,112	**128,936**
	固定資産	750,286	792,983	849,134	882,319	830,346	923,333	942,971	967,849	1,043,894	1,041,704	**1,074,060**
	負債合計	498,023	503,136	524,491	547,136	509,038	551,612	527,202	533,877	579,204	610,273	**903,260**
	流動負債	199,783	172,333	186,267	190,782	166,085	140,013	139,322	174,898	152,437	186,939	**423,652**
	固定負債	298,239	330,803	338,224	356,353	342,953	411,599	387,880	358,978	426,766	423,333	**479,608**
	純資産額	638,383	682,062	721,733	743,348	745,574	784,429	808,788	848,769	869,628	830,023	**561,467**
	自己資本比率（%）	55.4	56.3	56.7	56.5	58.6	57.9	59.7	60.6	59.2	56.8	**37.3**※1
	営業利益率（%）	3.8	3.4	3.9	5.2	4.2	3.1	6.3	5.9	5.9	3.3	**▲1.6**
	自己資本利益率（%）	3.6	4.2	3.6	3.3	5.6	1.3	3.2	5.7	4.4	▲2.4	**1.0**
	株価収益率（倍）	12.5	13.0	16.8	15.0	6.0	30.6	10.5	5.7	11.7	-※2	**121.6**
	配当性向（%）	40.5	33.8	37.1	43.1	24.7	81.2	34.0	23.7	28.4	-※2	**380.6**
1株当たり配当額（円）		40	40	40	44	44	36	38	50	48	50	**125**
1株当たり当期純損益（円）		98.75	118.50	107.80	102.03	178.44	44.31	111.86	210.69	169.27	▲95.74	**32.85**
1株当たり純資産額（円）		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	3,943.80	**3,838.08**

※1 資本収益性向上を目指して自己株式の取得（計2,490億円）を行うとともに、流動負債（短期借入）を増加させたことが要因です。

※2 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	2026/3
環境	特定温室効果ガスCO_2排出量【Scope 1+2】	（t-CO_2）	フジテレビジョン ＋サンケイビル ＋dinos	40,376	34,309	35,074	**35,594**
	エネルギー使用量	（GJ）	本社 ＋湾岸スタジオ	509,224	516,106	482,951	**403,519**
	総廃棄物量	（t）	本社 ＋湾岸スタジオ	883	1,168	1,066	**721**
	廃棄物リサイクル量※1	（t）	本社 ＋湾岸スタジオ	881	1,166	1,065	**720**
	廃棄物リサイクル率	（%）	本社 ＋湾岸スタジオ	99.8	99.8	99.9	**99.9**
	水使用量※2	（m^3）	本社 ＋湾岸スタジオ	79,892	80,827	78,817	**73,769**
	再生水製造量※3	（m^3）	本社 ＋湾岸スタジオ	27,318	28,467	27,880	**25,422**

※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、各パーツを分解分別した後、リサイクルに回している
※2 再生水使用量も含む
※3 厨房排水と雨水（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	2026/3
社会	期末従業員数	（名）	当社 ＋連結子会社	6,327	6,787	7,302	**7,373**
	従業員数（対象子会社合計）※4	（名）	従業員301名以上の子会社※5	3,806	3,232	3,820	**4,123**
	女性従業員比率	（%）	従業員301名以上の子会社※5	43.3	39.3	38.3	**41.3**
	女性管理職比率	（%）	従業員301名以上の子会社※5	19.2	20.7	21.1	**21.3**
	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	**3**
	男性育休取得率	（%）	フジテレビジョン	76	63	54	**77**

※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、グランビスタ　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、グランビスタ 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
（2026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、グランビスタ 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、サンケイビルウェルケア

			2024/3	2025/3	2026/3
ガバナンス	取締役数（合計）※6	（名）	15	10	**10**
	女性取締役数※6	（名）	2	4	**5**
	女性取締役比率※6	（%）	13	40	**50**
	独立社外取締役数※6	（名）	7	6	**5**
	独立社外取締役比率※6	（%）	46	60	**50**
	政策保有株式縮減額	（億円）	185	70	**494**

※6 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、 2026年3月期は2026年9月 30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GHG排出量は、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。

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	7,373名（2026年3月31日 現在）
連結売上高	5,518億65百万円（2026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)ビーエスフジ
(株)ニッポン放送
(株)仙台放送
(株)共同テレビジョン
(株)フジクリエイティブコーポレーション
(株)フジアール
(株)フジ・メディア・テクノロジー
(株)NEXTEP
(株)共同エディット
(株)バスク
(株)バンエイト
(株)ベイシス
(株)ポニーキャニオン
(株)フジパシフィックミュージック
Fuji Music Group, Inc.
(株)dinos
(株)クオラス
(株)扶桑社
(株)グレイプ

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
伸和サービス(株)

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

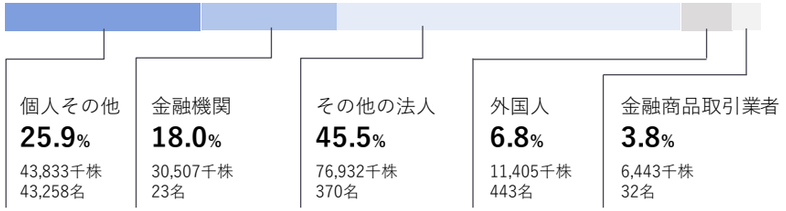
(株)産業経済新聞社
(株)フジランド
日本映画放送(株)

株式情報（2026年3月31日現在）

株式の状況

発行済株式の総数	169,123,000株 （自己株式23,736,151株を含む）
単元株式数	100株
株主数	44,126名

所有者別株式分布状況



※「個人その他」には、自己株式23,736千株が含まれております。

大株主

株主名	持株数（株）	出資比率（%）
東宝株式会社	18,572,100	12.77
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	15,013,600	10.33
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	9,013,700	6.20
株式会社文化放送	7,792,000	5.36
株式会社NTTドコモ	7,700,000	5.30
関西テレビ放送株式会社	6,146,100	4.23
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）	4,650,000	3.20
株式会社ヤクルト本社	3,969,000	2.73
野村 絢	3,441,700	2.37
東海テレビ放送株式会社	2,905,800	2.00

※ 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です。

株価及び株式売買高の推移

