

## 4. 会社提案の取締役候補者

# 会社提案の取締役候補者

- 当社取締役会は本日、社内取締役候補5名と独立社外取締役候補6名の計11名を取締役候補者として決定しました。
- 当社が旧体制から完全に脱却して取締役会の機能を根本的に改革するには、下記の方針で選定を行うことが必須であり、会社提案は改革を遂行できる最適な体制です。
  - 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。
  - 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。
  - 女性取締役を3割以上（今回は45.5%）とし、平均年齢を大幅に引き下げて多様性を高める。
  - 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。
- 加えて次の方針のもとで候補者の選定を行いました。
  - 常勤取締役には定年制、独立社外取締役には在任期間制限を導入し、例外なく今回から適用。
  - 相談役制度を完全に廃止（定款変更）。併せて顧問制度も廃止。
  - 事業会社、機関投資家等を問わず、当社の大株主の業務執行者は独立社外取締役として起用しない。

# 会社提案の取締役候補者

- さらに新体制では、下記のガバナンス改革を進めていきます。  
独立社外取締役が取締役会議長を務めることを可能とする（定款変更）。  
経営諮問委員会に代えて、指名・報酬委員会を設置する。  
2026年6月を想定して、指名委員会等設置会社への移行を検討する。
- 選定に際しては、会社提案と株主提案の取締役候補者の全員について、  
等しく、当社の選任プロセスに則った慎重かつ真摯な検討を行いました。  
特に株主提案についてはすべての候補者の方に、  
提案株主から提供された資料とは別に、志望の動機や経歴・スキル等の詳細を書面で  
ご提出いただくこと  
当社の複数の取締役（社外と社内の両方）による個別面談を受けていただくことをお願いし、  
一部の方を除き対応していただきました。
- こうしたプロセスを実施したうえで、独立社外取締役3名と社内取締役2名で構成される  
経営諮問委員会による検討・提言と、経営刷新小委員会の委員による検討を経て、  
取締役会において審議を行いました。

**その結果、成長戦略と資本政策の遂行、  
並びにガバナンス体制とコンプライアンス体制の強化を推進するには、  
スキルマトリックスに照らして  
会社提案の候補者11名による体制が最適であると判断しました。**

# 会社提案の取締役候補者

|                    |    |          | 企業経営・<br>経営戦略                              | 業界知見 | 法務・<br>コンプライ<br>アンス | 人権・<br>サステナビ<br>リティ | 人事・<br>人材開発 | 財務・会計 | デジタル<br>・AI | グローバル |
|--------------------|----|----------|--|------|---------------------|---------------------|-------------|-------|-------------|-------|
| 候補者名               |    | 主な経歴     |  |      |                     |                     |             |       |             |       |
| 監査等委員でない<br>取締役候補者 | 社内 | 清水 賢治 氏  | 当社専務取締役<br>フジテレビ代表取締役社長                    | ✓    | ✓                   | ✓                   | ✓           | ✓     | ✓           |       |
|                    | 社内 | 若生 伸子 氏  | フジテレビ取締役<br>TVer代表取締役社長                    | ✓    | ✓                   |                     |             | ✓     | ✓           |       |
|                    | 社内 | 安田 美智代 氏 | フジテレビ取締役<br>元・当社経営企画局担当局長                  | ✓    | ✓                   | ✓                   |             |       |             | ✓     |
|                    | 社内 | 柳 敦史 氏   | 当社財経局長<br>フジテレビ執行役員財経局長                    | ✓    | ✓                   | ✓                   |             |       | ✓           |       |
|                    | 社外 | 澤田 貴司 氏  | セルソース(株)代表取締役社長CEO<br>元・(株)ファミリーマート代表取締役社長 | ✓    |                     | ✓                   |             | ✓     | ✓           | ✓     |
|                    | 社外 | 堀内 勉 氏   | 多摩大学サステナビリティ経営研究所所長<br>元・森ビル(株)専務取締役CFO    | ✓    | ✓                   | ✓                   | ✓           | ✓     | ✓           | ✓     |
|                    | 社外 | 稲田 雅彦 氏  | エミウム(株)代表取締役<br>元・(株)カブク代表取締役              | ✓    | ✓                   |                     |             | ✓     | ✓           | ✓     |
| 監査等委員である<br>取締役候補者 | 社内 | 柳沢 恵子 氏  | フジテレビ人事局上席HRアドバイザー<br>元・同社経営企画局予算管理担当局長    | ✓    | ✓                   |                     |             | ✓     | ✓           |       |
|                    | 社外 | 森山 進 氏   | 英国勅許会計士協会フェロー<br>椋山女学園大学現代マネジメント学部特命教授     | ✓    |                     | ✓                   | ✓           |       | ✓           | ✓     |
|                    | 社外 | 花田さおり 氏  | 弁護士<br>二弁 全ての性の平等に関する委員会副委員長               |      |                     | ✓                   | ✓           |       |             | ✓     |
|                    | 社外 | 石戸 奈々子 氏 | 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科<br>教授 NPO法人CANVAS理事長  |      | ✓                   |                     | ✓           | ✓     | ✓           |       |

水色は男性候補者、黄色は女性候補者を示す。

# 監査等委員でない取締役（社内取締役）候補者

| 番号 | 氏名             | 選任理由  |
|----|----------------|---|
| 1  | 清水 賢治 氏        | <ul style="list-style-type: none"><li>・ フジテレビにおいて今般の事案が発生した後、フジテレビの代表取締役社長に就任し、再生・改革プロジェクトの陣頭指揮を執っています。人権尊重・コンプライアンスの推進策を策定し実行するとともに、特定の者に長期間権限が滞留しない仕組みを構築するため、相談役や顧問制度の廃止、定年制の厳格化などのガバナンスの強化を進めるなど聖域なき改革を進めています。</li><li>・ 過去にはフジテレビの編成・映画事業等に従事し、フジテレビアニメの代表作である「ちびまる子ちゃん」「ドラゴンボール」「ワンピース」などを手掛けたほか、総合メディア開発部門でコンテンツによるマネタイズを強力に推進しました。</li><li>・ 現在は、当社の専務取締役として経営企画・広報IRを担当し、経営戦略の立案等を牽引しています。</li><li>・ 同氏は強いリーダーシップと豊富なメディア・コンテンツに関する経営の知見を有しており、当社グループの新たな経営指針である「改革アクションプラン」の遂行において必要不可欠な人材であり、さらなる貢献が期待されることから、当社代表取締役社長候補として取締役候補者といたしました。</li></ul> |
| 2  | 若生 伸子 氏<br>新任  | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 株式会社TVerにおいては、代表取締役社長として急成長を遂げるデジタル配信広告分野で事業拡大に尽力し、大きな成果をあげています。</li><li>・ フジテレビ営業局在籍時は、地上波広告営業に長年従事し、豊富なセールス実績や広告会社、広告主との強固な関係の構築とともにメディア・コンテンツビジネスに関する深い知見を培いました。</li><li>・ また、フジテレビ広報局長、ブランディング室長を歴任し、フジテレビの企業価値向上に資する提言を行ってきました。</li><li>・ 成長分野であるデジタル領域に関する豊富な知見、セールス経験、幅広い人脈ネットワークによる貢献が期待されることから、取締役候補といたしました。</li></ul>   |
| 3  | 安田 美智代 氏<br>新任 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 当社経営企画局担当局長として、FMHグループ各社の経営管理、業務支援等の業務を統括しており、これまで、グランビスタ ホテル&amp;リゾートのM&amp;A、制作技術会社の統合など事業構造改革に携わりました。また、海外ファンドへの戦略的投資を成功させ、フジ・スタートアップ・ベンチャーズでは、テクノロジー領域を中心とするベンチャー企業への投資活動を牽引し、次世代事業の創出に尽力しております。</li><li>・ フジテレビ報道局在籍時は、米国ロサンゼルス郡地方検察局での研修を経て司法クラブにて裁判取材を統括し法制度への知見を深めた他、ニューヨーク支局駐在中に経験した米国同時多発テロ、東日本大震災など多くの取材実績を有し、グローバル視点や報道機関としての責任の観点で後進育成に従事しました。</li><li>・ 業界のみならず、法務・コンプライアンス分野への知見、グローバル視点、投資分野にわたる経験から、取締役候補といたしました。</li></ul>  |
| 4  | 柳 敦史 氏<br>新任   | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 会計・財務・税務分野における専門的知識と当社およびフジテレビ財務部門をはじめとした豊富な業務経験を有しています。</li><li>・ 本年1月のフジテレビにおける事案の発生後、財務的視点から経営の透明性、社内コンプライアンス体制の強化に積極的に取り組み、意見・提言等を行い、社内改革・コンプライアンス意識の向上に努めています。</li><li>・ 経理・財務分野、資金調達管理・運用に関する豊富な経験とコンプライアンスの知見から、当社のビジネスの成長及び資本収益性の向上とともに、当社のガバナンスの充実と健全な経営基盤の確立への貢献が期待されることから、取締役候補といたしました。</li></ul>  |

# 監査等委員でない取締役（社外取締役）候補者

| 番号 | 氏名                                 | 選任理由   |
|----|------------------------------------|--|
| 5  | <b>澤田 貴司 氏</b><br>新任 社外取締役<br>独立役員 | <ul style="list-style-type: none"><li>伊藤忠商事にて米国セブン-イレブンの買収・再建を手掛けた後、ファーストリテイリングに入社し、「フリース」ブームをけん引、同社副社長を歴任。その後、小売業特化の企業再生会社キアコンおよび経営支援会社リヴァンプを創業し、経営企画、マーケティング戦略、クリエイティブ支援等で実績を上げました。また、ファミリーマート代表取締役としてユニーとのM&amp;Aを推進。さらに、ロッテベンチャーズ代表、セルソース株式会社代表取締役（再生医療分野）等、多様な企業経営に従事。</li><li>このように、企業再生や事業拡大に関する豊富な経験と幅広い知見を有しており、企業経営、法務、人事、財務・会計領域において、当社の企業風土改革を含めた成長への貢献が期待されることから、取締役候補といたしました。</li></ul>  |
| 6  | <b>堀内 勉 氏</b><br>新任 社外取締役<br>独立役員  | <ul style="list-style-type: none"><li>日本興業銀行（現みずほFG）、Paul, Weiss, Rifkind, Wharton &amp; Garrison法律事務所、ゴールドマン・サックス証券会社など、金融機関や法律事務所での勤務・研修を経験した後、森ビルへ転職。</li><li>森ヒルズリート投資法人の執行役員及び運用会社の社長、森ビルの専務取締役CFO等を歴任し、退任後は複数企業の社外取締役や団体の理事・評議員・顧問を務めています。さらに、これまでの豊富な経験を教育の場にも活かすべく、多摩大学大学院経営情報学研究科教授や同大学サステナビリティ経営研究所所長等を務めています。</li><li>このようなキャリアを通じて培われた、都市開発・観光事業に不可欠なデベロッパーとしての業界知見をはじめ、企業経営、法務、コンプライアンス、サステナビリティ、財務・会計領域における豊富な知見を活かした貢献が期待されることから、取締役候補といたしました。</li></ul>  |
| 7  | <b>稲田 雅彦 氏</b><br>新任 社外取締役<br>独立役員 | <ul style="list-style-type: none"><li>東京大学大学院において人工知能（AI）を研究後、大手広告会社においてデジタルメディア、AI・ビッグデータ事業の立ち上げに従事。その後、2013年に製造業のデジタル化・AI化を推進する株式会社カブクを創業し、大手メーカーへのM&amp;Aを通じて事業拡大を実現、同社の売却に成功しました。その後シリコンバレーおよび東京を拠点とするベンチャーキャピタル、DNX Venturesにおいて、AI・IoT等を中心としたスタートアップ投資に従事しています。これらの経験を通じて、AI分野の専門知識に加え、起業やM&amp;Aの実務経験を有しています。</li><li>現在は、DNX Venturesにおいて投資先支援やDDサポートを行うVenture Advisorを行い、2020年11月には国立大学法人東京科学大学・大学認定ベンチャーであるエミウム株式会社を設立し、歯科医療分野向けのDX・AIソリューション事業を手掛けています。</li><li>このようにデジタル・AI分野における高い専門性に加え、起業、M&amp;A、スタートアップ投資を通じて培った企業経営、法務、財務・会計、グローバル領域に関する豊富な知見を有しており、当社グループの今後の成長への貢献が期待されることから、取締役候補者といたしました。</li></ul> |

# 監査等委員である取締役候補者

| 番号 | 氏名                           | 選任理由   |
|----|------------------------------|--|
| 8  | 柳沢 恵子 氏<br>新任                | <ul style="list-style-type: none"> <li>2007年より、メディア業界内でも先駆けて展開していたフジテレビのライツビジネス・MDビジネスを推進。その後は、フジテレビ全社の予算実績管理を担当、広告市況が縮小傾向にある環境下でも、予算コントロールを通じてデジタル領域や配信ビジネス等の成長を促進しました。</li> <li>さらに人事部門へ異動後は、扱う資産を「人」へとシフトし、社員が安全かつ安心して長く働ける環境づくりに注力。人事制度改革や社内大学の立ち上げをリードし、人的資本経営の基盤構築に大きく貢献しています。</li> <li>このような経験から、今後当社が推進するライツビジネスに関する専門知識に加え、全社的な予算管理、さらに人的資本など非財務要素を財務的成果へと結びつける仕組みづくりにおける豊富な知見を有しています。これらの知見を活かした貢献が期待されることから、取締役候補といたしました。</li> </ul>  |
| 9  | 森山 進 氏<br>新任 社外取締役<br>独立役員   | <ul style="list-style-type: none"> <li>英米系多国籍企業プライス・ウォーターハウス（現PwC）のロンドン本部で新卒入社し、英国勅許会計士登録後、EU本部のあるベルギー王国ブリュッセルや中欧・東欧の新興欧州諸国など、ヨーロッパを拠点に30年以上にわたり、会計・税務・法務・M&amp;A・リスク管理等を含む包括的なコンサルティング業務に従事。このうち17年間はエクイティ・パートナーを務め、国際的なビジネス環境における豊富なアドバイザー並びにマネジメント経験を有しています。</li> <li>また、異文化コミュニケーション等の分野における著書も数多く上梓しており、且つ帰国後も東証プライム企業常勤顧問や大学教授などを務め、財務・会計分野にとどまらず、領域横断的に活動されています。</li> <li>今後、当社グループが成長領域と位置付けるグローバルビジネスの推進にあたり、国際的視座は当社にとって重要です。ガバナンスやサステナビリティ等の分野で世界基準を発展させてきたヨーロッパにおけるマネジメント経験を通じて培った知見とスキルを活かした貢献が期待されることから、取締役候補といたしました。</li> </ul> |
| 10 | 花田 さおり 氏<br>新任 社外取締役<br>独立役員 | <ul style="list-style-type: none"> <li>2000年に弁護士登録後、独禁法違反事件対応、ハラスメント対応及び不正調査をはじめとする企業法務に注力しています。2012年には米国ニューヨーク州弁護士を登録し、活動領域をグローバルに拡大しています。2015年4月からは第二東京弁護士会 両性の平等に関する委員会（現・全ての性の平等に関する委員会）の副委員長を務め、2019年4月からは3年間にわたり同委員会委員長として、セクシュアル・ハラスメントや保育の問題を取り上げ、現在も司法におけるジェンダー・バイアスやポジティブ・アクションの課題に積極的に取り組んでいます。</li> <li>このようなキャリアを通じて培った人権・サステナビリティ、法務・コンプライアンス、グローバル領域における豊富な知見を活かし、人権尊重を最優先としつつ、人的資本経営の推進に貢献できることが期待されるため、取締役候補といたしました。</li> </ul>   |
| 11 | 石戸 奈々子 氏<br>新任 社外取締役<br>独立役員 | <ul style="list-style-type: none"> <li>マサチューセッツ工科大学メディアラボにおいて、Visiting Scholarとして「子どもとメディア」などをテーマに研究を行った後、こどもたちの創造力・表現力を育むワークショップやデジタル教育を推進するNPO法人CANVASを設立しました。</li> <li>その後、慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授として、新たなメディアの在り方やデジタルコンテンツの創造・活用に取り組んでいます。また、総務省情報通信審議会委員やNHK中央放送番組審議会委員なども歴任し、メディア業界に対する深い見識を有しています。</li> <li>こうしたキャリアを通じて培われた業界知見に加え、人権・サステナビリティ、人事・人材開発、デジタル・AI領域における豊富な知見を活かした貢献が期待されることから、取締役候補といたしました。</li> </ul>   |