

5. 提案株主の主張及び株主提案に対する見解

会社提案及び株主提案の取締役候補者の位置付け

- 会社提案候補者11名のうち、独立社外取締役が6名であり、過半数が独立社外取締役です。
また、業務執行取締役4名（半数が女性）を候補者としています。
 - 株主提案候補者12名は、全て社外取締役候補者であり、また、提案株主からの5月8日付追加書面により、全員が「監査等委員でない取締役候補者」であることが確認されています。
- ※このため、会社提案に替えて株主提案のみを採用した場合、監査等委員である取締役や業務執行取締役が不在になり、会社法上不適法となります。

会社法上の 位置付け	取締役（監査等委員である取締役を除く）							監査等委員である取締役			
	業務執行取締役				社外取締役			社内 取締役	社外取締役		
会社提案 候補者	清水氏 (64)	若生氏 (63)	安田氏 (55)	柳氏 (54)	澤田氏 (67)	堀内氏 (65)	稲田氏 (42)	柳沢氏 (60)	森山氏 (56)	花田氏 (56)	石戸氏 (45)
株主提案 候補者	該当者なし 代表取締役を含む1名以上が必要				北尾氏 (74)	北谷氏 (70)	岡村氏 (69)	堤氏 (68)	該当者なし 監査等委員会は、3名以上で 過半数が社外取締役である必要あり		
					坂野氏 (67)	菊岡氏 (62)	福田氏 (59)	松島氏 (58)			
					近藤氏 (57)	水落氏 (55)	田中氏 (43)	西田氏 (40)			

水色は男性候補者、黄色は女性候補者、太枠は独立社外取締役候補者を示す。カッコ内は年齢（2025年6月25日時点、株主提案候補者は株主提案記載の生年月日に基づく）。

株主提案の検討のプロセス

- 当社は3月27日に役員体制の大幅な変更を公表したのにつき、更なる改革のため、社内と独立社外の新たな取締役候補の選定を進めたうえで4月30日に、代表取締役社長の金光と、独立社外取締役の3名が6月開催の定時株主総会をもって取締役を退任することを公表しました。
- 一方、提案株主からは、4月16日付で取締役選任に関する提案書を受領し、同月22日付でその一部を変更する提案の差替えを行いたい旨の書面を、また5月8日には提案内容の補足説明に関する追加書面を受領しました。
- 当社は、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ってきました。特に株主提案の候補者の方には、提案株主から提供された資料とは別に、①志望の動機、②経歴・スキル、③推薦を受けられた経緯等の書面での提出をお願いし、一部の方を除いてご提供いただきました。さらに株主提案のすべての候補者に、当社の複数の取締役（社外と社内の両方）による個別面談をお願いし、一部の方を除いて受けていただきました。
- 上記のプロセスを経ることで、株主提案の候補者の方々は、それぞれ特有の知見と実績をお持ちであり、面談を実施できた方の多くは、フジテレビの再生に強い思いをお持ちであることが確認できました。**当社取締役会として敬意と感謝の意を表します。**

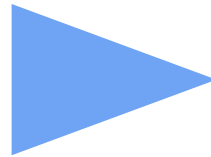
株主提案に対する反対理由

- 提案株主からは、社外取締役12名の選任を求める株主提案の前提として、株主提案書において「4つの課題」が示されています。
- 当社取締役会として、これら「4つの課題」についても真摯に検証いたしましたが、これらの指摘はいずれも、当社グループによるこれまでのガバナンス改革や改革アクションプランの公表により、既により踏み込んだ対応がなされているか、あるいは事実認識が異なるため、取締役候補者を検討する前提とすることはできない、と判断しました。

「4つの課題」に基づき
候補者を提案

提案株主が指摘する「4つの課題」

- (1) ガバナンス改革
- (2) 不動産事業のスピンオフ
- (3) 政策保有株式の解消
- (4) 放送・メディア事業の大改革



提案株主が挙げる「4つの課題」は、既に当社において対応済みであるか、事実誤認が含まれるため
取締役候補者を検討する前提とすることはできない

株主提案に対する反対理由

会社提案候補に替えて、あるいは加えて、株主提案候補を一括採用できない理由

- ・ 株主提案候補者は、全員が監査等委員でない取締役候補・社外取締役候補であることから、監査等委員である取締役や業務執行取締役が不在になり、会社法上不適法となるため。
- ・ 監査等委員でない取締役が12名となった場合、不適法とならないために会社提案の業務執行取締役や監査等委員が就任したとすると、取締役会が肥大化して「コンパクトにする」考え方に反し、当社グループが取り組むべき課題に対し柔軟で迅速な意思決定が難しくなると考えられるため。

株主提案候補を一部でも会社提案に取り入れることができない理由

- ・ 新たな経営指針である「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は、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・知見を有している会社提案の候補者で構成される取締役会がベストであると考えるため。

株主提案に対する反対理由

個別候補にかかる理由

- ・ 面談及び質問状への回答を拒絶され、当社の選考プロセスを十分行えなかった方
- ・ 提案株主からの独立性に疑問があり、独立社外取締役としての資格に疑義がある方
- ・ 会社提案の取締役候補者と知見・経験等において重複が生じる方
- ・ 持株会社の社外取締役としての監督の視点よりも、個別企業の業務執行に関心が高いと思われる方

以上の理由から
取締役会としては
株主提案に反対いたします

提案株主が指摘する「4つの課題」に対する認識

- 提案株主が指摘する「4つの課題」は既に当社において対応済み、もしくは、事実誤認が含まれます
当社の取締役候補者を検討するにあたっての基礎とすることはできません。



提案株主

(1) ガバナンス改革

旧体制が
引き継がれる

対応済

- ・ 旧体制からの決別を宣言
清水以外の全ての取締役は既に退任済、または6月開催の株主総会をもって退任
- ・ 常勤役員の定年制、社外役員の在任期間上限を導入
相談役・顧問制度を廃止して権限が滞留しない制度を整備

(2) 不動産事業の スピンオフ

不動産保有は
放送事業の甘えを招く

事実
誤認

- ・ 単なる不動産賃貸業ではなく、開発事業・観光事業に進出
営業利益は2012年3月期の52億円から、2025年3月期に244億円へと大きく成長
- ・ メディア・コンテンツ事業と連携したライブエンタテインメントを付加価値とし大型開発を受注
唯一無二の強みを持つメディア系デベロッパー
- ・ グランビスタホテル&リゾートを買収し、インバウンド需要を取り込み、成長を加速

(3) 政策保有株式の 解消

政策保有株式の解消
を進めるべき

対応済

- ・ 2019年3月から2025年3月期までに、約770億円縮減
- ・ 2027年度末までに1,000億円超を売却し、純資産の15%以下へ、さらなる縮減を目指す
2025年4月に、既に約192億円の売却を実施
- ・ 政策保有株式は2,163億円（2024年3月期 有価証券報告書）
うち上場株式は2,055億円（株主提案は「3,000億」と記載）

(4) フジテレビ放送・ メディア事業の大改革

早期退職制度で
50代の社員を
流出させた

事実
誤認

- ・ 逆ピラミッドであった社員の年齢構成を改善し、制作等で若手の活躍する機会が増加
結果としてドラマ「silent」やバラエティ「新しいカギ」等、ヒット作の創出へ
- ・ 「楽しくなければテレビじゃない」から脱却し、公共性をもって社会に貢献できる企業として
コンテンツの企画制作力を軸にしたビジネスモデルへの転換を目指す方針を公表
- ・ 制作会社や出演者の皆様は当社の重要な「パートナー」、長期的な信頼関係を堅持

提案株主の指摘（１）「ガバナンス改革」

- 株主提案には「旧体制が経営の中枢に残るという、何も変わらないというメッセージを公表」との趣旨の記載がありますが、当社は３月２７日に**10名の取締役の退任を含む役員体制の大幅な変更を公表**したのに続き、更なる改革のため社内と独立社外の新たな取締役候補の選定を進め、４月３０日には、当社専務取締役の清水以外の全ての取締役が６月開催の定時株主総会をもって取締役を退任することを公表しました。
- また、同日、ガバナンスの改革に向けた抜本的な施策を公表しました。役員選任プロセスの透明性を確保し、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、下記の取り組みを導入しております。

主なガバナンス改革の取り組み

当社専務取締役の**清水以外の全ての取締役は退任予定**

役員選任プロセスの透明性を確保するため**指名・報酬委員会を新たに設置**

特定の者に長期間権限が滞留しない仕組みを構築

- ✓ 常勤役員の定年制及び社外役員の在任期間上限を導入
- ✓ 相談役・顧問制度を廃止
- ✓ 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を予定
- ✓ サクセッションプラン（後継者育成計画）策定を決定

【ご参考】人権・コンプライアンスに関する強化策

- 2025年3月31日付の「人権・コンプライアンスに関する対応の強化策について」において、下記の強化策を公表し、実施しております。

1. 取締役会・グループ社長会等におけるコンプライアンス事案の報告必須化

2. 「グループ人権委員会」の新設

- ✓ 当社代表取締役社長を委員長、グループ各社社長を委員とする「グループ人権委員会」を新設し、副委員長に外部の人権分野の有識者を招聘する
- ✓ 第三者の視点を取り入れた客観的な自己評価を実施し、さらに人権デューディリジェンスを継続的に実施して結果を公表していく

3. 人権・コンプライアンスの推進のための組織体制の強化

- ✓ コンプライアンス推進室・法務部を統合し「法務・コンプライアンス局」に移行・機能強化
- ✓ 社外から人権・コンプライアンスの知見経験のある専門家・職務経験者を採用する

提案株主の指摘（２）「不動産事業のスピンオフ」

提案株主

不動産事業の
収益に甘え
放送・メディア
事業の衰退を
招いた

- 株主提案には当社の都市開発・観光事業に関して下記の記載がありますが、**指摘は当てはまらない**と考えております。
- メディア・コンテンツ事業は、テレビ広告市場の環境変化に対応するため、フジテレビでは配信・ライツ・映画・アニメなど**コンテンツ関連ビジネスの成長**を図ると共に、**グループ各社のコンテンツ関連ビジネスの業績向上**を促してきました。
- 一方、都市開発・観光事業は単なる不動産賃貸業ではなく、メディアグループの特徴を活かしたデベロッパーとして付加価値を高める開発事業に進出したほか、エンタテインメント性の強い観光事業を組み合わせることで高い成長を実現してきました。
- しかし、現状のフジテレビはテレビ広告市場縮小の影響を強く受けており、課題があると認識しています。
今後は「改革アクションプラン」で示した通り、**コンテンツの企画制作力を軸にした事業モデルへの転換**を急ぎ、収益性の高い体質への変革を図ります。

提案株主の指摘（3） 「政策保有株式の解消」

- 政策保有株式については、従来から取締役会においてその保有意義の見直しを行い、2019年3月から2025年3月期までの7年間で約770億円を縮減し、2025年4月に約192億円の売却を実施いたしました。
- また、2027年度末までの3年以内に1,000億円超を売却、純資産の15%未満とし、さらなる縮減を目指します。
- 得られたキャッシュは成長投資と株主還元に向けられていく方針です。

これまで

過去7年間で

770億円縮減

これから

2027年度末まで（3年以内）に

1,000億円超売却を計画

成長投資・株主還元へ振り向ける

提案株主の指摘（４）「フジテレビの放送・メディア事業の大改革」

- 株主提案においては、フジテレビの放送・メディア事業に関して下記の指摘がありますが、いずれの指摘も当てはまらないと考えております。

提案株主

有能な人材を獲得し
若手を育成し、
自由で面白いものを
創れる環境を整える

スポンサー意向を
気にして均質化した
面白くない番組ばかり



フジ・メディア・ホールディングス

**視聴者・ユーザーのため
に、社会から求めら
れるコンテンツを創っ
ていきます**

**広告主様の期待を
社会的な要請と受けとめ
多様な価値観を包摂する
社会に向けてコンテ
ンツを提供します**

- ・単に「自由で面白いもの」を偏重するのではなく、「楽しくなければテレビじゃない」の本質であった、視聴者・ユーザーのためにコンテンツを創っていく、社会から求められる企業であり続けることを目指します。
- ・人材獲得や若手育成の重要性は改めて言うまでもありません。フジテレビでは2021年度に、いわゆる逆ピラミッドであった社員の年齢構成の偏り等を踏まえ50代社員のセカンドキャリアの支援及び今後の選択肢の追加として、「ネクストキャリア支援希望退職制度」を実施しました。こうした施策を通じて若手が制作の責任を担う機会が増加し、結果として若手制作者の成長の実現とドラマ「silent」やバラエティ「新しいカギ」などのヒット作の創出につながっているものと考えております。
- ・外部からの有能な人材の獲得を増やしているほか、若手がチャレンジできる機会を作り成長を促すなど、クリエイティブの環境整備を行っています。
- ・当社は、広告主様から寄せられる期待は社会全体からの要請と捉えています。広告主の皆様は、社会の多様な価値観を大切にする番組を期待しておられます。
- ・従って当社は、人権尊重やコンプライアンスの遵守を大前提に、視聴者・ユーザーの皆様の多様なニーズを反映した幅広いコンテンツの制作を目指し、社会のご期待に応えてまいります。

提案株主の指摘（４）「フジテレビの放送・メディア事業の大改革」

- 株主提案においては、フジテレビの放送・メディア事業に関して下記の指摘がありますが、いずれの指摘も当てはまらないと考えております。



提案株主

制作会社を単なる
下請けとしてみている

制作会社・ご出演者の
皆様、系列局・広告会社
の皆様は、重要で永続
的なパートナー

- ・ 当社の事業は、様々なパートナーの皆様との良好な関係の上に成立しています。
- ・ 制作会社の団体であるATP様が今年1月にフジテレビに向けて発出された要望書には「ATP40 年の歩みを振り返れば、フジテレビの番組から日本のコンテンツ産業を支える製作会社の多くのトップクリエイターを輩出できた事は私たちの誇りでもあります。」とご記載いただきました。心から感謝を申し上げますと共に、築き上げてきた関係を一層発展させていけるよう努めてまいります。

テレビに流すだけ
でなくコンテンツの
収益化、海外にも流通

多彩なコンテンツから
多様な販路で収益を
あげていくビジネス
モデルへ転換します

- ・ ご指摘の通り、広告配信・有料配信・グローバルプラットフォーム等を通じた番組コンテンツの提供を拡大する方針です。ただそれだけではなく、コンテンツをIP（知的財産）として活用する事業機会を拡げるため、対象とする市場と商品のラインナップを拡張していきます。
- ・ テレビ局は創業以来、「メディア単位」で事業機会を増やしてきました。これを「コンテンツ単位」に発想を転換することで、強みを持つコンテンツを基軸に多様な収益機会を得ていく事業構造へと進化を図ります。