

# ガバナンス強化・企業価値向上に向けた取り組み 及び当社の取締役候補にかかる当社取締役会意見 (追加説明資料2)

2025年6月18日



# 本資料について

本資料は、2025年5月16日付の当社取締役会意見に関連し、その後の提案株主の公表内容や報道、ステークホルダーの皆様との協議を通じて寄せられたご質問等を踏まえ、2025年5月28日に公表した追加説明資料に続いて、作成するものです。

なお、本資料に関連してこれまでに公表済みの資料については、特設サイト、または、下記をご参照いただければ幸いです。

## 【特設サイト】

本資料に関連するこれまでに公表済みの資料等を含め、当社の取り組みに関する詳細は、当社特設サイトでもご覧いただけます。  
[こちら](https://www.fujimediahd.co.jp/reform/) (https://www.fujimediahd.co.jp/reform/)、または、右のQRコードからご覧ください。



## 【ガバナンス強化・企業価値向上に向けた取り組み、当社の取締役会意見について】

- [「株主提案に対する当社取締役会の意見に関するお知らせ」](#)（5月16日公表）
- [「ガバナンス強化・企業価値向上に向けた取り組み及び当社の取締役候補にかかる当社取締役会意見」](#)（5月16日公表）
- [「キャピタルアロケーションの考え方（サマリー）」](#)（5月16日公表）
- [「中期グループビジョン2023」目標の取り下げ及び「改革アクションプラン」策定に関するお知らせ](#)（5月16日公表）
- [「改革アクションプラン」](#)（5月16日公表）
- [「ガバナンス強化・企業価値向上に向けた取り組み及び当社の取締役候補にかかる当社取締役会意見（追加説明資料）」](#)（5月28日公表）
- [「議決権行使助言会社ISS社による当社第84回定時株主総会議案に対する賛否推奨レポートについて」](#)（6月10日公表）
- **New** [「ガバナンス強化・企業価値向上に向けた取り組み及び当社の取締役候補にかかる当社取締役会意見（追加説明資料2）」](#)（**本資料**）

# 「キャピタルアロケーションの考え方」 に関するアップデート

# 1. 成長投資

- 5月16日に公表した「キャピタルアロケーションの考え方」における成長投資額2,500億円について、多くの株主の皆様より内訳についてご質問いただいております。
- 2,500億円のうちおよそ半分以上を、メディア・コンテンツ事業へ投資する方針です。特に、IPやコンテンツ関連に投資を集中させ、従来取り組めていなかったそれぞれのIPについての上流から下流まで幅広い領域を視野に入れ、収益の最大化を目指します。
- 都市開発・観光事業への投資は、新規設備投資と売却による資金回収をネットした金額を示しております。

## キャピタルアロケーションの全体像

### キャッシュの創出

#### 保有資産の活用

政策保有株式売却  
既存の現預金・有価証券

#### 有利子負債の活用

営業キャッシュフロー

### キャッシュアウト

(資本の有効活用)

#### 成長投資

5年間で  
**2,500億円**  
規模を想定

#### 株主還元

自己株式取得  
配当

## 成長投資の内訳・グロス投資額

2,500億円のうち半分以上はメディア・コンテンツ事業へ投資  
都市開発・観光事業へのグロス投資額は2,500億円より大きく

### 内訳

2,500億円

### 成長投資

メディア・コンテンツ  
事業

都市開発・観光  
事業等

### 集中投資

- ✓ キャラクタービジネスに焦点
- ✓ オリジナルIP獲得に向け原作開発に注力
- ✓ 「コンテンツ投資戦略局」新設
  
- ✓ 収益性の高い物件への入れ替えや資産効率の高いビジネスの強化等を通じて、収益性を高める

# 真の「コンテンツカンパニー」に向けた成長戦略

## 2. メディア・コンテンツ事業への投資（コンテンツ・IPビジネス戦略）

- メディア・コンテンツ事業は、コンテンツ・IP制作を中心に据え、その活用方法は放送・配信だけでなく、映画・ゲーム・舞台・グッズなどさまざまな利用方法を企画段階から想定し、投資を進めます。
- 投資が収益に貢献するようになるまでには、時間を要することが想定されますが、ヒットした際の利益は大きいものが期待できます。有力なIPが蓄積されるまでは、都市開発・観光事業の安定したキャッシュフローが重要となります。
- 中長期的な企業価値向上に向け、コンテンツ・IPのアセットを積み上げ、収益構造の変革を進めながら、都市開発・観光事業のあり方についても検討していく考えです。



## 2. メディア・コンテンツ事業への投資（配信・グローバル）

### ● フジテレビにおける配信プラットフォーム向けコンテンツ販売

販売コンテンツの種類を増やしたことが、デジタル事業収入や海外番販事業収入の成長につながっています。これまでは映画やアニメを中心に販売していましたが、2024年7月より7月クールドラマを皮切りに、豊富なコンテンツの中からグローバル市場に適したドラマ・バラエティなどの新作・旧作コンテンツを厳選し、世界190の国と地域に向けて配信を開始しました。さらにオリジナルコンテンツの企画・制作にも着手し、グローバル市場にコンテンツを届けることで、地上波を超えた新たな市場を開拓していくことも検討しています。

【ご参考】「フジテレビ作品をNetflixでグローバルに配信」（2024年6月28日） <https://www.fujimediahd.co.jp/pdf/8r0p6jd8hRU1ozcc.pdf>

### ● FOD

有料会員数は順調に成長しています。

2022年11月に100万人を突破後、約1年9か月後の2024年8月には50万人増の150万人となり、今なお増加基調です。この約3年間、フジテレビの大ヒットドラマを毎月5タイトルずつ新たに配信するなどアーカイブコンテンツも有効に活用し、女性層を中心に幅広く会員数を増やしています。FODオリジナルバラエティ番組の人気や、夏の『めざましライブ』生配信などが奏功しています。

【ご参考】「FOD 有料会員数が150万人を突破！～1年9か月で50万人増！～」(2024年9月2日) <https://www.fujimediahd.co.jp/pdf/6qs7uTL7IY9jey5p.pdf>

### ● グローバル展開

フジテレビは、海外への番組販売やリメイク権販売、フォーマット権販売を積極的に行ってきました。近年はスカイバウンド（アメリカ）、ビリビリ（中国）、カカオエンターテインメント（韓国）、GMMスタジオ（タイ）など様々な海外のエンターテインメント企業との協業も進めており、グローバル戦略を鮮明に打ち出しています。

### 3. 都市開発・観光事業への投資

- 都市開発・観光事業は、当社グループ入りして以降成長を続け、メディア・コンテンツ事業と連携したライブエンターテインメントを付加価値として大型開発を受注するなど、「メディア系デベロッパー」として、唯一無二の強みを発揮しています。
- Hareza池袋内にある未来型ライブ劇場「harevutai（ハレヴタイ）」を当社メディア・コンテンツ事業セグメントの株式会社ポニーキャニオンが運営したり、「神戸須磨シーワールド」の企画立案や運営は、「メディア・コンテンツ」及び「都市開発・観光」の両事業を営む当社グループならではの取組です。

都市開発・観光事業は、メディア・コンテンツ事業と連携し、唯一無二の強みを発揮

#### 事例①「Hareza池袋」の受注



#### 事例②「須磨海浜水族園・海浜公園再整備事業」の受注



# 【ご参考】 事例詳細

## 事例①「Hareza池袋」

- サンケイビルを含む「Hareza池袋」共同事業者は、プロのアーティストから一般区民まで、全員が楽しめるエンターテインメント空間を提案しました。
- 「Hareza池袋」のステージのひとつ「harevutai」は、その企画・運営にFMHグループのポニーキャニオンと連携しています。オープニングイベントはグループ企業が連携し、大いに盛り上がりました。



### Hareza池袋

「Hareza池袋」の詳細は[こちら](#)からご覧いただけます。

- 世界が注目するサブカルチャーの拠点・池袋の特性を活かしながら、安心・安全かつ、人々を魅了する都市づくり「国際・アートカルチャー都市構想」のシンボルプロジェクトとして、旧庁舎と豊島公会堂の跡地活用事業を計画。
- さらに、隣接するとしま区民センター、中池袋公園といった文化施設と周辺道路の整備を含め、東京建物株式会社、株式会社サンケイビルと共同事業者、豊島区がこれらの同時一体的完成を目指した官民連携プロジェクト、それが「Hareza池袋」です。

## 事例②「須磨海浜水族園・海浜公園再整備事業」の受注

- 開業後の神戸須磨海浜リゾートパークは、予想を上回る賑わいを見せています。
- 中でも「神戸須磨シーワールド」の年間パスポートの販売の好調さが目立ち、これは地元の人が公園だけでなく施設全体を散歩がてら楽しみたいと考えている証しだと考えております。
- 開業から約11カ月後の2025年5月4日に、来館者数200万人を達成しております。



### 須磨海浜公園 神戸須磨シーワールド

「神戸須磨シーワールド」公式サイトは[こちら](#)からご覧いただけます。  
(プロモーションムービーは[こちら](#))

- **神戸須磨シーワールド**  
『つながる』エデュテインメント水族館として西日本唯一シャチパフォーマンスが楽しめる。
- **神戸須磨シーワールドホテル**  
『海の夢をみる休日。』がテーマの“海への旅にいざなう価値体験型ホテル”。全客室がオーシャンビューで、水槽付のプレミアムルームも備えている。
- **須磨海浜公園**  
シーワールド及びシーワールドホテルのほか飲食・物販施設や遊具・広場のある公園。

# よくあるご質問（FAQ）

（※次ページ以降のNewと記載の質問及び回答の青字部分は、5月28日公表資料に今回新たに加えた箇所であることをお示ししております。）

Q 「改革アクションプラン」以外にこれまで複数の取り組みが公表されていると思うが、改めて今どんな取り組みがあり、今回の改革アクションプランはどのような位置づけになるのか。

- A
- フジテレビでは、2025年2月に「再生・改革プロジェクト本部」を設置して以降、ガバナンス体制・人権・コンプライアンスに関する対応の強化策、フジテレビ再生・改革に向けた具体的強化策などを公表し、改革を実行しています。
  - また、当社は「グループ人権委員会」、フジテレビは「サステナビリティ経営委員会」を新たに立ち上げ、改革を確実に遂行するための体制を整備してまいりました。いずれも外部専門家を招き、客観的に活動を継続的に見ていただける仕組みを構築しています。
  - 「改革アクションプラン」は、これらの取り組みを踏まえた、次期「中期グループビジョン」に先行する形での当社の新たな経営指針として位置付けております。

Q 提案株主様から不動産事業のスピンオフを提案されていたが、会社としてどう考えているか。

- A
- 都市開発・観光事業は、当社グループ入りして以降成長を続けてきました。
  - メディア・コンテンツ事業と連携したライブエンターテインメントを付加価値として大型開発を受注するなど、「メディア系デベロッパー」として、唯一無二の強みを発揮しています。
  - 単に同事業をスピンオフすることが最適とは考えておりません。
  - 加えて、今後のメディア・コンテンツ事業は、コンテンツ・IP制作を中心に据え、放送・配信だけでなく、映画・ゲーム・舞台・グッズなど様々な利用方法を想定した集中投資を検討していきます。
  - 投資が収益に貢献するようになるまでには、時間を要することが想定されますが、ヒットした際の利益は大きいものが期待できます。そのような思い切った方針転換のもと、有力なIPが蓄積されるまでは、都市開発・観光事業の安定したキャッシュフローが重要となります。
  - 中長期的な企業価値向上に向け、コンテンツ・IPのアセットを積み上げ、収益構造の変革を進めながら、都市開発・観光事業のあり方についても検討していく考えです。

**Q** **New** 成長投資5年間で2,500億円の内訳は。

- A**
- 2,500億円のうち半分以上はメディア・コンテンツ事業へ投資することを検討しております。
  - 特に、IPやコンテンツ関連に投資を集中させ、従来取り組めていなかったそれぞれのIPについての上流から下流まで幅広い領域を視野に入れ、収益の最大化を目指します。
  - なお、都市開発・観光事業への投資は、新規設備投資と売却による資金回収をネットした金額を示しております。

**Q** 政策保有株式1,000億円削減について。

- A**
- 資本収益性を高め、資産配分の最適化を図るため、過去7年間で約770億円、2025年度の4月には192億円の売却、と着実な縮減を進めております。
  - 3年以内に1,000億を売却し、2027年度末までに純資産の15%未満として、更に縮減していく方針です。

**Q** ROE 8%について。

- A**
- 資産配分の見直しと戦略的活用により、成長投資及び株主還元を拡大します。
  - それによる業績の向上及び資本収益性の改善により、ROE8%以上の達成を目指します。

**Q** 次期「中期グループビジョン」へと深化させるタイミングは。

- A**
- 一定の業績回復が確認できたあと、できる限り早期に中期的な経営方針をお示ししたいと考えております。

**Q New 候補者をどのように見つけたのか。独立性に問題はないのか。**

- A
- 候補者の選定にあたっては、幅広いステークホルダーの声を聞き、推薦をいただきました。具体的には、様々な機関投資家、様々な団体、広告スポンサーの皆様に対して当社のガバナンスに対して何が必要かを聞き、そこでお名前をあげていただいた方をリストアップいたしました。
  - その中から、当社が出した改革アクションプランを実現するのに最適な候補者を経営諮問委員会、経営刷新小委員会での議論を経て、最終的に取締役会で決定しております。
  - 候補者のご経歴からも分かります通り、極めて独立性の高い方となっております。

**Q New 候補者を選ぶ際に重視したポイントは何か。**

- A
- 社内取締役については、以前は中核子会社であるフジテレビの現場経験者が重要視されてきましたが、監督機能の強化、不祥事案を受けたガバナンスの刷新という意図のもと、今回はコーポレート分野の経験と知見を持つ人物を重視しました。そのうえで、他社で経営を経験した人や経営を長くサポートした経験豊富な人を選んでおります。
  - 社外取締役には、グループ全体の監督強化も重視し、さまざまな知見がある人を選んでおります。都市開発・観光事業の監督強化の観点で、その分野の経験者を加えました。また、これまでのメディア・コンテンツ事業の利益率の低さを打破するため、社外から新しい視点、多様な経営に基く厳しい経営目線を持った方も選出いたしました。企業経営以外にも、今回は人権・サステナビリティや人事・人材開発といった領域を重視し、加えてデジタル・AI、グローバルといった新規領域に適性がある人材も重視しております。
  - このように「改革アクションプラン」の遂行に必要なスキルをバランスよくを持った人物を選び、取締役会全体としても社内外で偏りのない組成を意識し、選定しております。

**Q New 新任社内取締役は不祥事と関係あるか。**

- A ● 第三者の弁護士による調査を実施し、社内取締役候補について今回の不祥事に直接的・間接的に関与がないことを確認しております。

**Q New 候補者を選ぶ際に重視したポイントは何か。**

- A ● 今回の取締役候補の検討や「改革アクションプラン」など今後の経営方針の決定に当たり、日枝氏はもとより特定の人物の考えが反映された事実は、一切ございません。
- 取締役候補者に関しては、コーポレートガバナンス・コードを踏まえたプロセスに則り、当社取締役会が必要と考えるスキルマトリックスに照らして、全ての独立社外取締役の検討を経て取締役会で審議し選定しました。
- 今後の経営方針である「改革アクションプラン」についても、2025年1月以降、延べ66社の機関投資家・株主の皆様との対話機会を積極的に確保し、皆様からのご意見を経営に活かすと同時に、当社の状況や今後の方針等について真摯に説明してまいりましたが、そうしたステークホルダーの皆様との対話の活動を通じて、様々なご意見を反映させて当社取締役会において策定されたものです。
- 客観的事実として、日枝氏は既にフジテレビの取締役は退任し、ホールディングスからの退任も決定しておりますし、ガバナンス改革も断行しております。また、これまでも記者会見の場でもお伝えしているとおり、一切事前相談などは行っていません。客観的に見ても、何等かの影響があるとのことご主張は明白な誤りです。

Q 提案株主からは「一度も協議に応じていない」という声もありますが、事実か。

- A
- 当社は、株主提案提出以降、メール・電話・オフライン/オンライン面談等を含め計60回以上のやりとりを通じて提案株主様と真摯に対話を重ねてきたと認識しております。
  - なお、提案株主様とのこれまでの対話等の経緯詳細は、「[ガバナンス強化・企業価値向上に向けた取り組み及び当社の取締役候補にかかる当社取締役会意見（追加説明資料）](#)」（5月28日公表）の2ページをご参照ください。

Q 提案株主様から株主提案の候補者について「真摯な検討がなされていない」という声もあるが、どのようなプロセスで検討を行ったのか。

- A
- 取締役選任は、コーポレートガバナンス・コードに則った選任プロセスに沿って行われます。
  - 当社は、応じていただけなかった一部の候補者を除いて、当社の取締役（社外及び社内）が個別に面談をさせていただいた上で、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、全ての独立社外取締役による検討を経て、取締役会において真摯に検討を行いました。
  - 取締役候補の選定に際しては、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っております。
  - また、4月16日付の株主様からの提案には、法的な観点から複数の問題点がございましたが、「[ガバナンス強化・企業価値向上に向けた取り組み及び当社の取締役候補にかかる当社取締役会意見（追加説明資料）](#)」（5月28日公表）の2ページに記載のとおり、当社との対話を通じた変更等により適法な株主提案として受理し、6月開催の定時株主総会において上程する予定です。

Q 株主提案に反対することを退任予定の取締役が中心となっている取締役会で決定するのは疑問、との一部の声について。

- A
- 当社は、株主提案の候補者と（一部拒否された方を除く）、当社の取締役（社外及び社内）による個別の面談をさせていただいた上で、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、全ての独立社外取締役による検討を経て、取締役会において真摯に検討を行い、決議いたしました。
  - 取締役候補の選定に際しては、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っております。
  - なお、株主提案を受けた場合、取締役会は、その内容を真摯に検討すべき立場にあります。その結果、会社法上、株主提案に対する取締役会の意見があるときは、その意見の内容を株主総会参考書類に記載する必要があります。

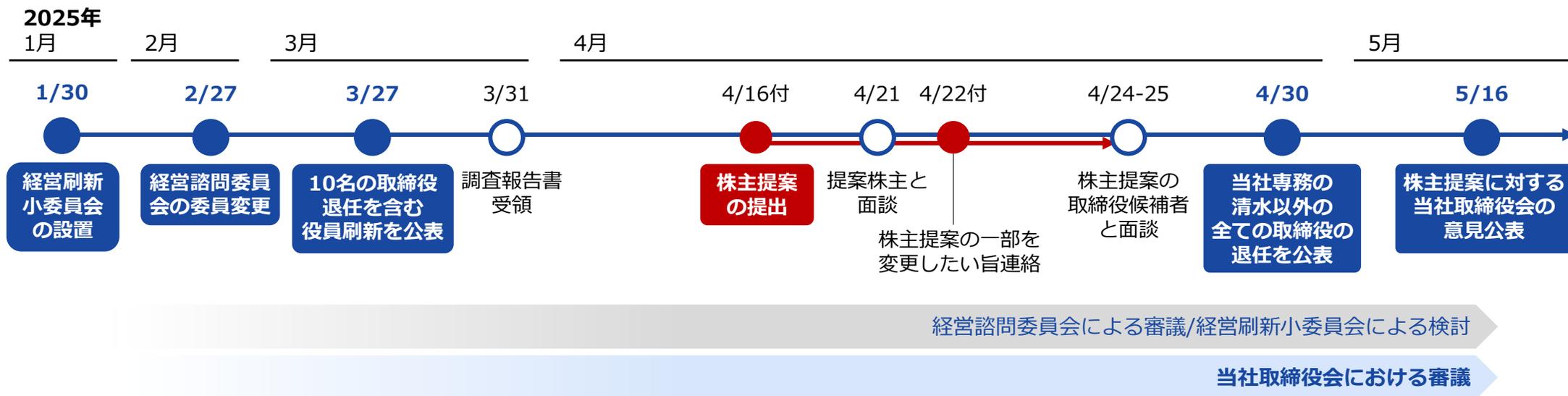
Q **New** 提案株主から「オールスターチーム」を作るべきとの発言があるが、どう考えるか。

- A
- 取締役会として真摯に検討してきたのは、いかに取締役会全体として有効に機能して、最適なバランスでチームとして「改革アクションプラン」の遂行、そして適切な経営判断・経営監督を行っていけるかということです。
  - 「改革アクションプラン」でお示した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、この4つの柱の施策を着実に実行・実現していくためには、会社提案の11名の取締役会構成が最適と判断しております。

# 【ご参考】取締役候補の選定プロセス及び経緯等

- 当社は、今般のフジテレビにおける事案を受け、2025年2月頃より当社及びフジテレビの経営陣の刷新にかかる検討を進め、3月27日に役員体制の大幅な変更を公表しました。また、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、当社専務取締役の清水以外の全ての取締役は、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。
- なお、その間、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、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い、5月16日に当社の取締役候補者を公表いたしました。

## 当社及びフジテレビの経営体制の検討（2025年2月以降、継続して検討し続けてきた）



## 免責事項

- 本資料は、当社定時株主総会の議案に関して、株主の皆さまに、当社又は第三者による議決権の代理行使を勧誘するものではありません。
- 本資料に記載の当社由来の情報以外の情報は、公に利用可能な情報に基づき作成されております。しかしながら、当社は、当該情報の正確性、確実性、完全性について保証するものではなく、当該情報に基づく判断について、何らの責任を負うものではありません。
- 本資料は、当社のビジネス・業界の動向に関する当社の現時点の計画、見積もり、見込み及び予測に基づく将来見通しについても言及しております。当該将来の見通しは、様々なリスクや不確実性の影響を受けます。
- 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報、及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

