

改革アクションプラン

2025年5月16日



フジ・メディア・ホールディングス

1. はじめに

2. 改革アクションプラン - エグゼクティブサマリー -

3. 改革アクションプラン

3-1 人的資本経営の推進

3-2 “攻め”の事業改革

3-3 中長期的な価値創造に向けた資本の最適化

3-4 ガバナンス重視経営への転換

4. 今後の方針

1. はじめに

この度のフジテレビにおける事案により、ステークホルダーの皆様にご迷惑とご心配をおかけしておりますことを改めてお詫び申し上げます。

今回の「改革アクションプラン」は、人権・コンプライアンスへの真摯な反省から出発し、従来の「中期グループビジョン2023」に代わり、次期「中期グループビジョン」に先行する形での新たな経営指針として位置付けるものです。

当社は、人権の尊重を最優先としたうえで、人材の価値を最大限に引き出す人的資本経営を推進することで、持続的成長と企業価値の向上にむけた確固たる基盤を構築します。その上で、成長分野への資源集中や事業ポートフォリオの最適化、キャッシュの創出と戦略的な資本活用による積極投資・株主還元を推進します。さらに、役員指名プロセスの透明性・独立性向上やグループ全体のリスク管理強化などガバナンスを徹底し、経営品質の向上にも取り組みます。

当社は、「社会的責任」と「収益成長力」の両立のもと、グループ一体で新たな成長企業へと進化し、ステークホルダーの皆様と共に安心して歩み続けられる企業を目指してまいります。

2. 改革アクションプラン - エグゼクティブサマリー -

人的資本経営の推進

人的資本経営の推進	■ <u>人権ファースト</u>のもと長く安心して働ける<u>職場環境を整備</u> ■ 実践的かつ体系的な<u>研修・ガイドラインの策定と徹底</u> ■ ビジネスマインドを持った<u>人材育成・獲得、多様な人材の活躍促進</u>
フジテレビの心理的安全性確保	■ 企業風土の一新に向け、編成局・バラエティ制作局等の<u>組織を解体・再編、コーポレート機能・部門を集約・強化</u> ■ 社長直轄の<u>サステナビリティ経営委員会を設置</u> ■ <u>人権デューディリジェンス、人権教育研修</u>を継続的に実施
経営指標による実効性確保	■ 人的資本投資額、エンゲージメントスコアや従業員満足度等を<u>経営目標指標に反映</u>し、責任ある変革を確実に実現へ

“攻め”の事業改革

フジテレビ 抜本的改革・成長戦略	■ フジテレビは<u>真の「コンテンツカンパニー」への進化</u>を目指す ■ <u>事業部門の明確な分立・連携でIP価値最大化</u>へ ■ <u>IP強化・コンテンツのサプライチェーンへの戦略的投資</u>を推進 ■ <u>映画・アニメ等の増強、配信領域での投資・販路拡大</u> ■ <u>コンテンツ単位での管理体制及び投資効率をKPIとして運用</u>
事業ポートフォリオ改革	■ 収益性向上にむけた<u>非効率・不採算部門の見直し</u>、成長期待分野や競争力を有する領域への<u>経営資本の集中</u> ■ <u>生成AI等の積極活用・DX強化</u>でコンテンツ力を飛躍的に向上 ■ <u>都市開発・観光分野</u>は戦略的投資の実行により<u>継続成長を促す</u>

中長期的な価値創造に向けた資本の最適化

投資促進に向けたキャッシュ創出	■ 政策保有株式 <u>3年以内に1000億円超</u>を売却へ ■ <u>2027年度末までに純資産の15%未満</u>とし、さらなる縮減へ ■ 営業キャッシュフローの拡大に加え、柔軟な有利子負債活用も
成長投資	■ <u>人的資本投資・DX投資の拡充</u>で競争力・収益性を向上、<u>成長分野への投資・新規開拓</u>により中期的な利益拡大へ ■ <u>5年間で2500億円規模</u>を想定
資本効率の改善 株主還元の強化	■ 業績回復を前提に、<u>大規模な自己株式取得を実施</u>へ ■ <u>2029年度までに1000億円超</u>を想定 ■ 特殊要因を除き<u>連結配当性向50%目途</u>に安定的な配当実施 ■ 業績の向上及び収益性の改善により、<u>ROE8%以上</u>を目指す

ガバナンス重視経営への転換

独立性・客観性の高い意思決定体制・プロセスの導入	■ <u>過半数が独立社外取締役の指名・報酬委員会設置</u>（6月予定） ■ 2026年6月に<u>指名委員会等設置会社への移行</u>を検討へ ■ <u>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</u>へ ■ 6月までに<u>サクセッションプランの策定</u>に着手 ■ 取締役報酬はエンゲージメントスコア等の<u>経営指標と連動</u>へ ■ 4月に<u>役員定年制・在任期間制限規定</u>を導入 ■ 6月に<u>相談役(※)・顧問制度を廃止</u>へ ※6月総会での定款変更前提
強固なリスク管理体制	■ 独立社外取締役と外部有識者で構成する<u>リスクポリシー委員会</u>を設置し、重要リスクをグループ横断で監督

「改革アクションプラン」は経営環境や業績の変化を見極めたうえで柔軟にアップデートし、準備が整い次第、より高度で実効的な次期「中期グループビジョン」として改めて公表する予定

3. 改革アクションプラン 3-1 人的資本経営の推進

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



人的資本経営の 推進

- **グループの多様な「価値」を生み出す源泉＝「人」であるという基本に立ち返り、人権ファーストのもと人的資本経営を推進**
 - ✓ **誰もが自らの能力や個性を最大限に発揮し、長く安心して働けるよう職場環境を整備**
 - ・ 人権・コンプライアンスの理解を深化させ、コンテンツ制作をはじめあらゆる業務プロセスに組み込む
 - ・ 視聴者やユーザー、広告主の皆様に信頼されるコンテンツ作りを実現
 - ✓ **実践的かつ体系的な研修及び明確なガイドラインの策定と徹底**
 - ・ 役員・社員すべてが人権・コンプライアンスを自らの行動指針として主体的に理解・実践できる組織風土を築く
 - ✓ **ビジネスマインドをもった人材の育成・獲得、多様な人材の活躍促進**
 - ・ 外部人材の積極的な採用や交流、リスキリングの促進やスキルアップ研修等の充実化

3. 改革アクションプラン 3-1 人的資本経営の推進



フジテレビの職場
における
「心理的安全性」
の確保

■ 企業風土の一新に向け、組織をダイナミックに再編

- ✓ これまでの組織風土形成に直結していた編成局やバラエティ制作局等の組織を解体・再編
- ✓ 法務、コンプライアンス、総務、人事等のコーポレート機能・部門を集約・強化

■ 社長直轄の「サステナビリティ経営委員会」を設置

- ✓ 社長を委員長、各局長を委員とする全社横断組織で、経営の意思決定に常に人権方針が反映される仕組みを構築。外部専門家を招聘し、モニタリングを強化

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



経営指標による
実効性の確認

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

- ✓ 進捗状況を継続的に可視化し、開示
- ✓ 達成度を役員報酬と連動させ、責任ある変革を確実に実現

3. 改革アクションプラン 3-2 “攻め”の事業改革 - フジテレビの成長戦略 -

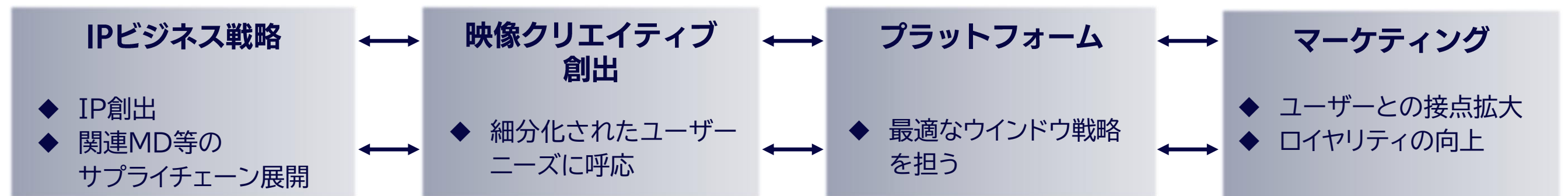
地上波広告の構造的な収益減が続くフジテレビを抜本的に改革し、メディア・コンテンツ事業の成長戦略を加速させ、新たな飛躍を実現させてまいります。併せて事業ポートフォリオ全体の改革も推進してまいります。



フジテレビの 抜本的改革・成長戦略

■ フジテレビは真の「コンテンツカンパニー」への進化によりグループを力強く牽引する中核エンジンへ

- ✓ 事業部門の明確な分立と戦略的連携により、既存IPの価値最大化、新たなIPの創出サイクルを実現



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

3. 改革アクションプラン 3-2 “攻め”の事業改革 - 事業ポートフォリオ改革 -



事業ポートフォリオ 改革

- 収益性向上にむけ、非効率および不採算部門を見直し
 - ✓ 不採算部門・事業・資産等を精査し構造改革を断行
 - ✓ グループでより効率的な制作体制を構築、制作能力の強化を図る
- 中長期的な成長が期待できる分野や競争力を有するビジネス領域に経営資本を集中的に投下
 - ✓ コンテンツIP開発・取得、配信関連ビジネスへも注力
 - ✓ 海外を含め販路を拡大
 - ✓ 市場性を加味して中期的な投資対象および投資額を検討
- 生成AIをはじめ先端技術の積極活用・DX強化により、グループのコンテンツ制作力・開発力・展開力を飛躍的に向上
 - ✓ 映像エフェクトの高度化、コンテンツ価値の多角的なデータ解析やマーケティング強化、プロセス効率化を実現へ
- 都市開発・観光分野では戦略的な投資を実行し、継続的な成長を促す
 - ✓ 財務健全性に配慮しつつ、多様なアセットへの投資を継続し、観光分野では旺盛なインバウンド需要を取り込み、成長を加速

3. 改革アクションプラン 3-3 ①中長期的な価値創造に向けた資本の最適化

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



投資促進に向けた
キャッシュの創出

- 政策保有株式については、**3年以内に1000億円超を売却へ**
2027年度末までに純資産の15%未満とし、さらなる縮減を目指す
- メディア・コンテンツ事業での事業収益性の改善や構造改革、運転資金の見直しなどにより営業キャッシュフローの増加を目指すとともに、有利子負債の活用についても財務健全性を確保しつつ柔軟に検討



業績回復と
さらなる成長のための投資

- 風土改革に向けた環境整備、人材強化などの**人的資本投資**
- 働き方の効率化及びデジタル化に向けた**DX投資の拡充**
- IPコンテンツ事業、プラットフォーム事業、都市開発事業、観光事業など成長が見込まれる分野への**集中的な投資や新規領域開拓を行い、中長期的な利益の拡大を目指す**
- **5年間で2500億円規模の投資を想定**

> 競争力・収益性の向上



資本効率の改善
株主還元の強化

- 業績回復を前提に、**大規模な自己株式取得を実施へ**
2029年度までに1000億円超の自己株式取得を想定
- 特殊要因を除き**連結配当性向50%を目途とする安定した高い水準の配当を実施**



業績の向上及び資本収益性の改善により、ROE8%以上の達成を目指す

3. 改革アクションプラン 3-3 ②キャピタルアロケーションの考え方

バランスシートの見直しと戦略的活用により成長投資および株主還元を推進
⇒ROE8%以上の達成を目指し、PBRの上昇に繋げる



キャッシュの創出

【政策保有株式】

- ・ 3年以内に1000億円超の売却を実行
- ・ 2027年度末までに純資産の15%未満へ

【既存の現預金・有価証券】

- ・ 各資産水準を精査

【有利子負債】

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

【営業キャッシュフロー】

- ・ フジテレビの広告収入の回復と、既存事業の利益率改善等により一定の営業キャッシュフローを確保
- ・ 具体的な金額を精査

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

既存事業投資（強化・拡大）

人的資本投資

DX投資

新規事業投資（開発・M&A）

株主還元

自己株式取得

配当

【成長投資】

- ・ 資本コストを意識し、成長分野の拡大、既存事業の強化、新規事業の開拓等に注力
- ・ 多様な人材の定着・育成、デジタル化を推進
- ・ 5年間で2500億円規模を想定

【株主還元】

- ・ 業績回復を前提に大規模な自己株式取得を実施へ
- ・ 2029年度までに1000億円規模を想定
- ・ 特殊要因を除き、連結配当性向50%を目途とする安定的な配当を継続

3. 改革アクションプラン 3-4 ガバナンス重視経営への転換

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

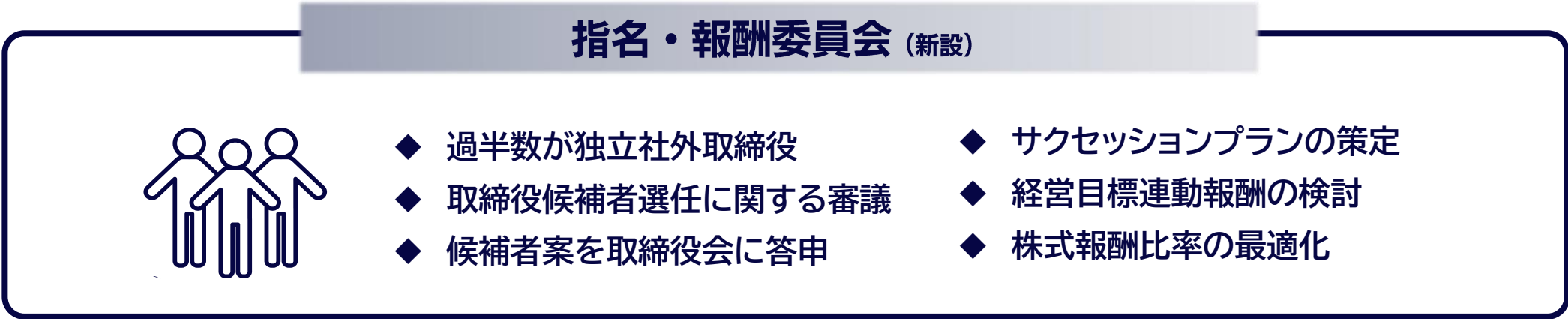


独立社外取締役
過半数による
「指名・報酬委員会」
設置

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

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

■ 取締役会議長を独立社外取締役が務めることができるよう定款を変更する



より実効的なガバナンスの在り方として、2026年6月に**指名委員会等設置会社への移行を検討**

3. 改革アクションプラン 3-4 ガバナンス重視経営への転換



サクセッションプラン (後継者育成計画) の策定

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

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



役員定年制・ 在任期間制限規定の導入

■ 4月に常勤役員の定年制・社外役員の在任期間制限規定を導入

■ 6月に相談役(※)・顧問制度を廃止

- ✓ 特定の者に長期間権限が滞留しない仕組みを構築

※6月の定時株主総会での定款変更を前提



リスクポリシー委員会 の設置

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

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

4. 今後の方針

今回公表いたしました「改革アクションプラン」については、当社グループ一丸となり、確実かつ力強く推進してまいります。進捗状況については、社会やステークホルダーの皆様への責任として、タイムリーかつ積極的に開示し、経営の透明性を徹底してまいります。

今後は、フジテレビの広告収入の回復動向をはじめ、経営環境や業績の変化をしっかりと見極めた上で「改革アクションプラン」を柔軟にアップデートし、より高度で実効的な次期「中期グループビジョン」へと進化させます。準備が整い次第、その内容を改めて公表し、グループ全体で機動的に取り組んでいきます。

次期「中期グループビジョン」においては、中長期的な企業価値の最大化にむけ、早期の業績回復と継続的な成長を実現すべく、変革と果敢な挑戦をさらに加速してまいります。