

2025 年 5 月 16 日

各 位

会社名 株式会社フジ・メディア・ホールディングス
代表者名 代表取締役社長 金光 修
(コード番号 4676 東証プライム)
問合せ先 専務取締役 清水 賢治
(TEL. 03-3570-8000)

株主提案に対する当社取締役会意見に関するお知らせ

当社は、2025 年 6 月 25 日開催予定の第 84 回定時株主総会（以下「本株主総会」といいます。）の目的事項に関し、株主提案権を行使する旨の書面を受領いたしました。これを受け 2025 年 5 月 16 日の取締役会において、当該株主提案にかかる議題及び議案（以下「本株主提案」といいます。）を本株主総会に付議し、以下の理由からこれに反対することを決議しましたので、お知らせいたします。

1. 提案株主

Nippon Active Value Fund plc

2. 本株主提案の内容

(1) 提案する議題

監査等委員でない取締役 12 名選任の件

(2) 議案の内容

別紙「株主提案の内容」に記載のとおりです。株主提案書面の該当記載を、原文のまま掲載しています。

3. 本株主提案に対する当社取締役会の意見（結論）

本株主提案に対する当社取締役会の意見は、取締役会の諮問機関である経営諮問委員会（独立社外取締役 3 名を含む取締役 5 名で構成、委員長は社外取締役）による審議・提言と、全独立社外取締役 7 名により構成される経営刷新小委員会の委員による検討を経て、当社取締役会において審議し、決議されております。その結果、取締役会としては、取締役全員一致の決議により、本株主提案に反対します。

4. 概要

(1) これまでの改革の実行状況

当社グループは、今般のフジテレビにおける事案を受けて、ガバナンス体制や人権・コンプライアンスに関する具体的な強化策などを公表し、改革を実行しています。また、「グループ人権委員会」、フジテレビ「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。そして本日、当社の今後の新たな経営指針として「改革アクションプラン」を決定し、公表いたしました。

(2) 改革アクションプラン

このプランで、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と共に、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進め、持続的成長と企業価値向上にむけた基盤の構築を図ります。その上で、成長分野への資源の集中、保有資産の活用による積極投資と株主還元の拡充、さらに、取締役会の独立性の向上や役員指名プロセスの透明化、またリスク管理強化など、ガバナンス改革を徹底してまいります。

このプランを推進するにあたり、当社取締役会は本日、次の株主総会に提案する取締役候補者を選定し、公表いたしました。

(3) 取締役候補者の選定

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、取締役会において審議を行いました。その結果、当社の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に向けた施策の推進には、会社提案の候補者11名が最適であると判断しました。

(4) 株主からの提案である監査等委員でない社外取締役候補12名

一部の候補者を除いて、当社の取締役（社外及び社内）による個別面談に応じていただきました。それぞれ特有の知見と実績をお持ちの優れた方々であり、フジテレビの再生に対して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。しかし、取締役会における真摯な検討の結果、当社取締役会で必要と考える取締役のスキルマトリックスに照らして、会社提案の候補者が最適であり、さらに、望ましい取締役会の規模を考慮すると、取締役の数を増やすことは適切ではないと判断いたしました。したがって、株主提案の候補者については、当社取締役会は反対することを決議いたしました。

(5) これからの当社及びフジテレビ

本日、会社から公表した候補者による取締役体制のもと、「改革アクションプラン」に基づき、株主の皆様、視聴者・ユーザーの皆様、広告主をはじめとするお取引先の皆様、制作関係・系列局などのパートナーの皆様、そして従業員・スタッフなどすべてのステークホルダーの皆様と連携し、大胆な変革と成長への取り組みを進めてまいります。

5. 取締役意見の理由

(1) 取締役候補の選定プロセス

当社の取締役選任は、我が国の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。指名の方針は、各人の人格及び識見等を十分考慮のうえ、当社役員としてその職務と責任を全うできる適任者を、経営諮問委員会の助言・提言を得た上で、取締役会において取締役候補者として指名するものです。なお、プロセスの過程では、今般の人権・コンプライアンスに関する事案の発生を受けて、2025年1月に取締役会の下に設置された、全独立社外取締役を構成員とする経営刷新小委員会の委員による検討も行っております。また、監査等委員である取締役の候補者については監査等委員会の同意を経たうえで、取締役会において取締役候補者を決定しております。

(2) 取締役の構成に関する考え方

取締役候補者を検討するにあたって、当社として、本株主提案の取締役候補者も含めて候補者となり得る方々との面談を実施し、また、質問状の送付・回答の受領等を行いました（なお、本株主提案の取締役候補者の一部からは、面談及び質問状の回答を拒絶されたため、これらを実施できていません。）。

その上で、取締役会の諮問を受けた経営諮問委員会が、当該面談記録や質問状への回答等の内容を確認し、真摯に検討を行った上で、取締役会に提言し、取締役会において審議の上、最終決定がなされました。また、候補者への面談は経営刷新小委員会の構成員である社外取締役も実施しています。検討・審議にあたっては、独立性や兼職数等の要件のほか、多様性を含む取締役会構成についての考え方、社外取締役に期待する役割・重視する要素も踏まえた候補者の適正性を審査しております。

このように、当社は、適正なプロセスに沿って適切な人材を選定し、企業価値向上に資する取り組みを継続しています。また、取締役会の構成については、2025年5月16日付「(開示事項の経過・変更) 代表取締役の異動並びに当社及びフジテレビの役員体制の変更について」の「経営体制の見直しの考え方」に記載の通り、以下の方針としております。

- ・ 取締役会の実効性を強化するとともに意思決定の迅速化を図るため、取締役数を減員する（2024年6月の取締役17名から、今回の取締役候補11名に）。
- ・ 取締役会の透明性・客観性を高め、ガバナンスを強化するため、当社の独立社外取締役を過半数とする（今回の取締役候補11名のうち6名が独立社外取締役）。
- ・ 取締役会の多様性を図る観点から、女性取締役比率を3割以上とする（今回の取締役候補の女性比率は45.5%）。
- ・ 取締役会の年齢面での多様性も考慮し、50歳代以下の人材の新たな起用を進め、取締役の平均年齢を大幅に引き下げる。
- ・ 新たな事業領域の開拓や業務プロセスの改革を促進するため、未来のメディアのあり方への知見やインターネット・配信関連ビジネス、事業開発・投資、企業再生、都市開発、AI・データサイエンス、グローバルビジネスや国際的な会計実務、人権・コンプライアンス、人的資本経営・HR等の経験・知見を持つ人材を新たに起用する。

(3) 常勤取締役、社外取締役の選定理由・期待する役割

当社では、各人の人格及び識見等を十分考慮のうえ、取締役として株主からの経営の負託に応え、その職務と責任を全うできる適任者で、事業等に関する高い専門性を有している者を取締役候補者として選定する方針としております。

常勤取締役（監査等委員である取締役を除く。）については、当社グループの企業文化等に精通した人材の中から経験豊富で実行力のある人材で、事業に関する高い専門性を有する者を、監査等委員である取締役については、豊富な経験・知見等を有し、当社に最適な監査を実施できる者を、候補者として指名する方針としております。また、社外取締役には、事業等に精通し公共性を重んじつつ、業務執行に対する監督機能の役割発揮が期待できる者を、候補者として指名する方針としております。その上で、フジテレビにおける事案も踏まえて、人権尊重やガバナンス向上に資する役割も期待しています。

(4) 改革アクションプラン

当社は、フジテレビで起きた人権・コンプライアンスに関する事案を受け、2023年5月に発表した向こう3か年の経営の方向性を示した「中期グループビジョン」に代わり、次期「中期グループビジョン」に先行する形での当面の経営指針として、「改革アクションプラン」を策定しました。

この「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、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と共に、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進め、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することを目指します。その上で、成長分野への資源の集中や事業ポートフォリオの強化、キャッシュの創出と戦略的な資産活用による積極投資と株主還元の拡充を推進します。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、経営への信頼の向上に取り組んでまいります。具体的なポイントは、「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再構築」「ガバナンス重視経営への転換」の4点です。

1) 「人的資本経営の推進」

当社グループの事業の価値を生み出すのは「人」であることから、当社グループにおける「人的資本経営」とは、人権の尊重を大前提としながら、その才能を最大限に発揮してもらうことで、中長期的な企業の成長や価値の向上につなげる経営の在り方です。そのために、誰もが自らの能力や個性を活かし、長く安心して働けるように、職場環境の整備や育成等に必要な投資を行っていきます。

フジテレビにおいては、人権・コンプライアンスの事案を受け、企業風土を未来に向けて刷新します。組織風土の形成に直結していた編成局やバラエティ制作局などの組織は解体・再編し、適正な業務遂行のため、コーポレート機能を強化します。社長の直下には「サステナビリティ経営委員会」を設置し、長期的な視点を経営の意思決定に反映していく仕組みを構築します。

またグループ全体で人的資本経営を推進するために、経営目標の指標に「人的資本投資額」「エンゲージメントスコア」「従業員満足度」などを反映させ、達成度を役員報酬と連動させることで、変革に対する責任を明確にします。

2) 「“攻め”の事業改革」

地上波広告収入の減少が続くフジテレビを、抜本的に改革します。あわせて、事業環境の変化を踏まえ、グループのメディア・コンテンツ事業の成長戦略を加速させると共に、事業ポートフォリオの強化も推進します。

フジテレビは広告収入が中心のメディア企業から、コンテンツから多様な収益を得ていく「コンテンツカンパニー」に進化します。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が、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。

3) 「中長期的な価値創造に向けた資本の最適化」

「キャッシュの創出」のために、保有資産・負債・営業キャッシュフローを活用します。保有資産については、「政策保有株式」を3年以内に1,000億円超を売却、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します。「有利子負債」は連結自己資本比率50%を下限に有効活用します。「営業キャッシュフロー」は、当面は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確保に努めます。

創出したキャッシュは、「成長投資」と「株主還元」に有効に活用します。「成長投資」は、5年間で2,500億円を想定します。既存事業の強化、拡大や人的資本への投資、また、DXや新規事業開発やM&A等に活用します。「株主還元」は、業績回復を前提とした自己株式の取得(2029年度までに1,000億超)と、特殊要因を除き連結配当性向50%を目途に安定性を考慮した配当を継続します。

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、経営監督機能の強化に取り組んでまいります。「指名・報酬委員会」を、独立社外取締役を過半、かつ委員長として設置します。加えて、

指名・報酬委員会は、取締役候補者選任に関する審議を行い、候補者案を取締役に答申する役割を担うとともにサクセッションプラン（後継者育成計画）の策定を行います。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ます。また、2026年6月に指名委員会等設置会社へ移行することを検討します。また、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します。

「サクセッションプラン（後継者育成計画）」は、2025年6月までに策定に着手します。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ます。また、常勤役員に「定年制」、社外役員に「在任期間制限」の規定を導入及び2025年6月に相談役・顧問制度を廃止し、特定の者に長期間権限が滞留しない仕組みを構築します。加えて、経営刷新小委員会を発展的に解消し、取締役会のもとに、独立社外取締役を中心にした「リスクポリシー委員会」を設置します。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し、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への牽制・監督機能を強化します。

（5）スキルマトリックスとその選定理由

フジテレビで起きた人権・コンプライアンスに関する事案、および後述する新たな経営の方向性である「改革アクションプラン」の遂行を念頭に、スキルマトリックスを見直しました。その選定理由は、以下の通りです。

1) 企業経営・経営戦略

持続的な企業価値向上に資するグループの経営計画の立案や経営戦略の遂行等を監督するため、本分野の知見が重要と考えています。また、環境の変化に対応した組織の見直しや企業風土の刷新を主導し、グループ全体の経営資源の最適配分を実現するためのリーダーシップも必要です。

2) 業界知見

メディア・コンテンツ事業においては、ユーザーのメディアの利用動向の変容、コンテンツやIPの多様化・グローバル化等の環境の変化に対応した事業戦略の策定には、業界に精通した専門知識と経験が求められます。都市開発・観光事業においては、不動産市況や観光客の動向等を見通しつつ、投資を進めながら資産を有効に活用し、収益性の向上を図るため、当該分野の知見を有する人材の選任が必要です。

3) 法務・コンプライアンス

事業や会社運営に関する多岐にわたる法規制を理解し、適切に対応できる知見が必要となります。また、コンプライアンスの徹底のため、関連する法制度の専門知識やその実効性向上のための仕組みへの理解が必要とされます。特に認定放送持株会社としての公共性と社会的責任の観点から、高い倫理観を持つ人材の確保が必要です。

4) 人権・サステナビリティ

人権尊重の徹底は、当社グループの経営の中心に位置づけられるものです。グループ人権方針の運用や、ハラスメント防止・人権救済メカニズムの強化、取引先、出演者への配慮等、多様なステークホルダーとの関係構築を主導できる専門性、経験を持つ人材を選任し、体制強化を図ります。また、多角的な視点からのサステナビリティ・ESG戦略の立案・実行が求められ、ステークホルダーとの信頼関係を堅持しながら企業価値の持続的向上に貢献できる能力が必要です。

5) 人事・人材開発

有能な人材の獲得や定着、活躍に向けては、インセンティブと適切な評価制度を基礎とする透明性の高い人事制度の確立が必要です。また、組織の多様性の確保のため、年齢、性別の割合を意識した組織設計が求められ、心理的安全性を確保した組織文化の醸成を通じて、企業の持続的成長を支える人的資本の強化に貢献できる知見が求められます。

6) 財務・会計

成長投資、株主還元、資金調達の検討に際し、高度な財務知識が必要です。当社グループは、投資回収期間や収益性が異なる幅広い事業から収益を獲得しており、その財務管理には、最適な資本配分と投資判断を行うための専門性が求められます。また、資本効率を意識した経営を推進するための資本政策の立案や、適切な財務指標の設定と管理を行う能力も重要となります。

7) デジタル・AI

成長領域である配信ビジネスの強化やコンテンツのデジタル展開には、最新の技術の活用が不可欠です。また、AI の活用によるコンテンツの質や業務効率の向上を推進するため、急速に進化するデジタル環境に対応し、技術革新を経営戦略に取り込める先見性と実行力を持つことが求められます

8) グローバル

コンテンツの海外展開や、インバウンド需要が旺盛な観光の強化には、グローバルな視点と多様な文化への理解が必要です。メディア・コンテンツ事業においては、国際的な配信プラットフォームを活用した海外市場への展開や、異なる文化的背景を持つお客様に受け入れられるコンテンツ開発の知見、都市開発・観光事業では、海外からの訪日観光客のニーズを理解した施設開発やサービスの充実に関する知見が求められます。

(6) 「改革アクションプラン」の遂行を念頭に置いた取締役候補の選任プロセスと候補者の妥当性

その上で、上述のプロセスに則り、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。

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 女性取締役に 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。
- ④ 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。

- ① 常勤取締役に定年制、独立社外取締役に在任期間制限を導入し、例外なく今回から適用する。
- ② 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する。
- ③ 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。

さらに、新体制では、下記ガバナンス改革を進めていきます。

- ① 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）。
- ② 経営諮問委員会に代えて、指名・報酬委員会を設置する。
- ③ 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、①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、②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審議・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。

取締役候補者（監査等委員である取締役を除く）

1) 清水 賢治氏（再任の取締役候補者（社内））

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。

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。

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。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いたしました。

2) 若生 伸子氏（新任の取締役候補者（社内））

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。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。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。

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、取締役候補者いたしました。

3) 安田 美智代氏（新任の取締役候補者（社内））

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&リゾートのM&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。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。

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、取締役候補者いたしました。

4) 柳 敦史氏（新任の取締役候補者（社内））

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経理部門をはじめとした豊富な業務経験を有しています。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。

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。

5) 澤田 貴司氏（新任の独立社外取締役候補者）

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&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。

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。

6) 堀内 勉氏（新任の独立社外取締役候補者）

日本興業銀行（現みずほFG）、Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & 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。森ビ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所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。

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。

7) 稲田 雅彦氏（新任の独立社外取締役候補者）

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&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&Aの実務経験を有しています。

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。

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&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。

監査等委員である取締役候補者

8) 柳沢 恵子氏（新任の取締役候補者（社内）、監査等委員）

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。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。

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。

9) 森山 進氏（新任の独立社外取締役候補者・監査等委員）

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&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。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。

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。

10) 花田 さおり氏（新任の独立社外取締役候補者・監査等委員）

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。

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。

11) 石戸 奈々子氏（新任の独立社外取締役候補者・監査等委員）

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。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。

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。

以上より、当社取締役会は、会社提案取締役候補者を含むその陣容は規模及びスキルバランスにおいて極めて適切であると考えます。

【ご参考】会社提案の候補者のスキルマトリックス

候補者名		主な経歴	企業経営・経営戦略	業界知見	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	デジタル・AI	グローバル
監査等委員でない 取締役候補者	社内 清水 賢治 氏	当社専務取締役 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 TVer代表取締役社長	✓	✓			✓		✓	
	社内 安田 美智代 氏	フジテレビ取締役 元・当社経営企画局担当局長	✓	✓	✓					✓
	社内 柳 敦史 氏	当社経理局長 フジテレビ執行役員経理局長	✓	✓	✓			✓		
	社外 澤田 貴司 氏	セルソース(株)代表取締役社長CEO 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 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 元・(株)力ブク代表取締役	✓	✓			✓	✓	✓	✓
監査等委員である 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 元・同社経営企画局予算管理担当局長	✓	✓			✓	✓		
	社外 森山 進 氏	英国執許会計士協会フェロー 岡山大学大学院現代マネジメント学部助教授	✓		✓	✓		✓		✓
	社外 花田さおり 氏	弁護士 二井 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 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しております。)

(7) 株主提案が不適合と考える理由

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。

しかし、以下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。

まず、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。これらの指摘はいずれも、後述のとおり、当社グループによるこれまでのガバナンス改革・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。

加えて、こうした 4 つの課題に関わらず、株主提案にかかる取締役候補者についても、真摯に検討いたしました。以下の理由から反対することといたしました。

＜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ため。

＜個別候補に係る理由＞

- ・ 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に行えなかった方
- ・ 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

＜「4 つの課題」に対する当社の認識＞

1. ガバナンス改革

当社は、フジテレビの人権・コンプライアンスに関する事案を受け、その後、一切の聖域を残すことなく、不退転の覚悟と決意をもって一連の改革を進めております。そうした中、当社のガバナンスについても抜本的な見直しを図っております。そうした中、株主提案に「旧体制が経営の中枢に残るといふ、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 日付「(開示事項の経過・変更) 代表取締役の異動並びに当社及びフジテレビの役員体制の変更について」において発表の通り、代表取締役社長の金光修氏、取締役(独立社外)の島谷能成氏および齋藤清人氏ならびに取締役(監査等委員)(独立社外)の茂木 友三郎氏は、2025 年 6 月開催予定の定時株主総会終結時をもって、取締役を退任し、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。これにあわ

せて、兼任しているフジテレビの取締役又は監査役も同月開催予定の同社の定時株主総会終結時をもって退任することになりました。なお、同じく名前の挙げられている清水については、仮に清水が退任することとなれば単に業務執行の継続性の観点から当社の事業運営に大きな混乱が生じかねないだけでなく、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」を遂行し、当社グループをメディア企業からコンテンツカンパニーに進化させる上で必要なリーダーシップが不在になり、当社取締役会としては、清水が2025年6月開催予定の定時株主総会終結時をもって取締役を退任することは適切ではないと考えております。上述の通り、清水は強力なリーダーシップを発揮し、2025年1月にフジテレビで人権・コンプライアンスに関する事案が発生した後、フジテレビ代表取締役に就任し、約3か月で過去との決別、現状の変革、そして未来への刷新に動いてきました。この推進力は、今後の改革においても必須であると確信しています。

あわせて、当社は、ガバナンス改革案を決議し、公表しております。上述の通り、役員選任プロセスの透明性を確保するため当社において経営諮問委員会に代えて指名・報酬委員会を2025年6月に新たに設置するほか、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します。また、当社及びフジテレビにおいてサクセッションプラン（後継者育成計画）を策定することとしました。加えて、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・顧問制度を廃止することを決定するとともに、常勤役員の定年制及び社外役員の在任期間制限を導入しました。

これらの見直し等の通り役員体制の一段の刷新を行うこととし、代表取締役社長及び社外取締役3名が退任することとなりました。このように、引き続き当社及びフジテレビの経営としてガバナンス改革の推進、並びに企業価値向上に向けて最適な役員体制についての検討を進めており、提案株主のご指摘は当たらないものと考えます。

2. 都市開発・観光事業のスピンオフ

株主提案において、当社グループの都市開発・観光事業について、「認定放送持株会社である当社が不動産事業を保有することは適切ではありません。実際、当社は不動産事業がグループの収益を支え、放送・メディア事業がこれに甘えるという構図を長年続けてきた結果、肝心の放送・メディア事業の衰退を招きました。」との記載があり、提案株主は当社グループの都市開発・観光事業のスピンオフを求めています。まず、前提として「認定放送持株会社」は資産の50%超を放送関連資産とすることとの規制はありますが、それ以外に営む事業などに関する特段の制約はありません。また、「不動産事業がグループの収益を支え、放送・メディア事業がこれに甘えるという構図」との指摘については、2012年に当社が都市開発事業を営む株式会社サンケイビルを株式公開買付けにより完全子会社化し、以降、投資を進めるとともに、「メディアグループのデベロッパー」という特徴的な強みを生かす体制を構築してきた結果として、2012年3月期には営業利益52億だったところ、2025年3月期には244億円と大きく成長するに至り、グループ全体の大きな収益源となっていたのは事実です。具体的な成果として、この間に手掛けた豊島区役所跡地再開発においては、メディアグループのデベロッパーとしての強みを生かし、ホール事業の運営をグループの株式会社ポニーキャニオンと連携して行うことを提案し、受託できるなど、都市開発・観光事業とメディア・コンテンツ事業の連携による成長が図られています。また、2015年には当社グループとして今後の観光事業の成長を見込み、サンケイビルが観光事業を営む株式会社グランビスタ ホテル&リゾート（以下「グランビスタ」）を買収し、確実な成長を進めてまいりました。コロナ禍の間は他の観光業を営む事業者と同様に苦労しましたが、その後はインバウンドの取り込みに成功し、業績は急回復、急成長しています。サンケイビルが物件のオーナーとなり、グランビスタが運営する、という関係もその

成長に寄与しています。また、今後の一層の成長のけん引役として期待されている、2024 年 6 月に開業した神戸須磨シーワールドは、想定以上に多くのお客様にご来場いただいております。2025 年 5 月 4 日には入場者数 200 万人を突破し、今後、一層の成長が見込まれます。

このように、当社グループにおける都市開発・観光事業は、単に収益不動産への投資を行う不動産事業ではなく、観光事業とメディア・コンテンツビジネスは「エンタテインメント」という共通性があり、今後、成長著しい「体験」型リアルエンタテインメントの領域では、特に連携・シナジーが期待できます。旧神戸須磨海浜水族園の運営を神戸市から受託できたのは、こうした関係性や「メディアグループによる運営」に強い期待が寄せられた側面もあるものと考えております。

他方、「放送・メディア事業がこれに甘える」「その結果、放送・メディア事業が衰退」との指摘につきましては、当社グループの都市開発・観光事業の中核となっているサンケイビルの完全子会社化後においても、当社グループのメディア・コンテンツ事業の業績はフジテレビの放送収入以外は堅調に推移し、特にアニメや配信などの成長領域においてコンテンツで稼ぐビジネスは成長を続けてきました。すなわち、提案株主のご指摘とは異なり、事実関係としては、都市開発・観光事業が成長すると同時に、「肝心の放送・メディア事業」についてはフジテレビの放送収入以外の配信広告や、映画、アニメ、デジタル等のコンテンツ・ビジネスの成長を続けてきました。当社としましては、こうした状況を正確に捉え、上述の通り、「改革アクションプラン」を策定・実行し、フジテレビは「コンテンツカンパニー」への進化を推進します。従来のメディア単位での管理から脱却し、コンテンツ（IP）単位での管理にシフトし、IP 単位での収益の成長を加速させていきます。

このように、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、フジテレビにおいて配信・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、当社の都市開発・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、エンター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。ただ、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。また、この変革を推し進めることができる監督体制を、当社提案の社外取締役陣に揃えています。

3. 政策保有株式の解消

株主提案において「当社が保有する 3,000 億円の政策保有株式の解消を一気に進め、これにより得た資金をフジテレビの放送・メディア事業の改革のために使い」との記載があります。事実関係としましては、有価証券報告書に記載の政策保有株式（2024 年 3 月期）は 2,163 億円、そのうち上場株式は 2,055 億円です。当社は、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、意義が薄れた政策保有株式の売却を進めてまいりました。2019 年 3 月から 2025 年 3 月期までの 7 年間で約 770 億円の縮減を図るとともに、2025 年 4 月 30 日付「特別利益（投資有価証券売却益）の計上に関するお知らせ」の通り、2025 年度に入り早々に 2 銘柄で投資有価証券売却額 約 192 億円となる売却を実施しています。また、政策保有株式については、3 年以内に 1,000 億円超の売却を実行、2027 年度末までに純資産の 15%未満とし、さらに縮減を目指す計画を本日公表しております。得られたキャッシュは上述の通り、当面はフジテレビの業績推移を見つつ、成長投資と株主還元に向けられていく方針です。

当社としては、このように政策保有株式の売却を着実に進めており、株主の皆様のご期待に一層沿えるよう、上述の通りさまざまな変革を一層推進して参ります。

4. フジテレビの放送・メディア事業の大改革

株主提案で「2022年に視聴率低迷を理由に早期退職制度を実施し、50代の製作能力に優れた多くの社員たちを流出してしまいました」との指摘がありますが、これは当該施策の狙いやその後の実際の効果を正確にご理解いただけていない内容となっております。2021年11月25日付「当社連結子会社における「ネクストキャリア支援希望退職制度」に関するお知らせ」において発表した通り、本施策は「経営計画における人事政策の一環として、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」として実施しました。この施策により、逆ピラミッドであった社員の年齢構成を改善し、若手が制作の責任を担う主力としての成長機会を得ることができ、実際に、若手制作者の成長の実現と結果としてドラマ「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たと考えられます。あわせて、人員構成の見直しを図ったことにより、当社としてはむしろ、株主提案にある「積極的に有能な人材を獲得し、また若手を育成し、自由に面白いものを創れる環境を整える」ことができたものと考えております。

また、提案株主からは、「広告スポンサーの意向を気にしながらの番組制作となり、ますます均質化した面白くない番組ばかりとなっています」との指摘もなされておりますが、当社グループにおいて、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、「楽しくなければテレビじゃない」から脱却し、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。

また、提案株主からのご指摘には「制作会社を単なる下請けとしてみるのではなく、共創パートナーとして関係を進化させます」とありますが、これはすでに当社と制作会社はこのような関係にあるものと理解しております。その証左として、2025年1月30日付で制作会社の業界団体の一つである一般社団法人全日本テレビ番組製作社連盟（ATP）よりフジテレビに向けて発出された「ATPからの要望書」に「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制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。」とご記載いただいております。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。系列局も同様に重要なパートナーであります。制作力を生かすことはもちろんながら、全国ネットで番組を放送でき、全国に報道網をおいて取材できるのは系列局があつてこそです。原則として、系列局は独立した企業であります。その維持・発展には協力が必要であると考えています。このように、弊社の事業は、制作会社・ご出演者の皆様、系列局・広告会社の皆様など様々なパートナーの皆様との良好な関係の上に成り立っており、重要で永続的なパートナーであると認識しております。そして、株主提案にある「コンテンツの収益化」は、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。

以上の通り、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。これらの指摘はいずれも、フジテレビの人権・コンプライアンスに関する事案を受けての当社グループによるガバナンス改革・改革アクションプランにより、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、当社取締役会は、本株主提案における提案株主側候補者12名の選任に反対します。

当社といたしましては、当社及びフジテレビが、本日公表した候補者による取締役体制のもと「改革アクションプラン」に基づき、株主の皆様、視聴者・ユーザーの皆様、広告主をはじめとするお取引先の皆様、制作関係、系列局などのパートナー、そして従業員・スタッフなどのすべてのステークホルダーの皆様と連携し、大胆な変革と成長への取り組みを進めてまいります。

以 上

株主提案の内容

(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ており、5月8日に受領した書面に記載の提案内容・理由を原文のまま記載しております。)

変更内容：

取締役候補者 James B. Rosenwald III 氏を取下げ、水落一隆氏を新たに取締役候補者として提案します。変更後の提案は以下の通りです。

第1 提案する議題

1 監査等委員でない取締役12名選任の件

第2 議案の要領及び提案の理由

1 監査等委員でない取締役12名選任の件

(1) 議案の要領

以下の12名を監査等委員でない取締役として選任する。

1. 北尾吉孝
2. 北谷賢司
3. 岡村宏太郎
4. 堤伸輔
5. 坂野尚子
6. 菊岡稔
7. 福田淳
8. 松島恵美
9. 近藤太香巳
10. 水落一隆
11. 田中溪
12. 西田真澄

(2) 提案の理由

フジテレビ「らしさ」の復活を。「面白くなければテレビじゃない」

1980年当時42歳で編成局長だった日枝久氏が掲げた「楽しくなければテレビじゃない」のキャッチフレーズで、全日・プライム・ゴールデン三冠を達成したフジテレビの黄金期。テレビに「イノベーションを起こす」という情熱にあふれた時代でした。

あれから40年に亘る日枝氏の長期政権が続き、フジテレビは衰退していきました。

2024年の視聴率は、テレビ朝日、日本テレビ、TBSに置き去りにされており、その低迷ぶりは際立っています。今、ようやく日枝体制が終焉を迎え、フジテレビは生まれ変わるチャンスを得ました。

私たち当社フジ・メディア・ホールディングスの株主は、日枝体制の残滓を一掃し、フジテレビの大変革を力強く推進する経営者たちを当社に送りたいと思います。

当社の課題は4つあります。

1. ガバナンス改革

一つ目はガバナンス改革です。40年に亘る日枝体制が続いた結果、当社は時代の変化に対応し、数少ない民放キー局を抱えるグループでありながら、日本の未来のメディア産業を担うという力強い経営者を迎えることができませんでした。それどころか、日枝氏の顔色を窺う社内の経営陣と日枝氏の知己である社外の経営陣によるずさんな経営によって、プライム市場上場会社であるという立場を無視し、PBR0.3倍という上場会社の経営者としては極めて恥ずかしい状態を継続してきました。経営陣の実力が問われた今回の騒動においても、その乏しい経営能力が露呈し、結果売上高90%減という未曾有の危機を招きました。私たちは当社の株主として、この機会に、プライム市場上場会社として、いわば当然のガバナンス体制を整備する必要があると考えています。ところが、2025年3月27日に発表された当社および株式会社フジテレビジョン（「フジテレビ」）の新経営体制では、相変わらず親会社である当社と子会社であるフジテレビに同じ取締役が名を連ね、かつ、日枝体制の残滓である金光氏、清水氏、茂木氏、島谷氏、齋藤氏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してしまいました。正直理解に苦しみます。そこで、私たちは外部から有力な取締役候補を招聘し、当社のガバナンス体制の変革を行うことを託すことにしました。

2. 不動産事業のスピンオフ

二つ目は、不動産事業の切り離しです。当社は認定放送持株会社として、放送法により外資規制がかかり、一人の株主による株式保有の集中が制限されるなど、株主によるガバナンスが効かないぬるま湯の環境に置かれてきました。百歩譲って、国の政策により公共性のある放送会社として株主によるガバナンスが一定程度制限されるとしても、不動産事業までもが関係のない放送法で守られる理由はありません。放送事業と不動産事業は明らかに相互に関連性のない事業であり、認定放送持株会社である当社が不動産事業を保有することは適切ではありません。実際、当社は不動産事業がグループの収益を支え、放送・メディア事業がこれに甘えるという構図を長年続けてきた結果、肝心の放送・メディア事業の衰退を招きました。不動産事業を直ちに税制適格スピンオフすることで、放送・メディア事業から切り離れた形で当社の株主が不動産事業の株主となることによって、それぞれの事業がより厳しい環境で成長できるようにすることが必要です。最近ではサッポロホールディングスも株主からの強い要請もあり不動産事業を切り離すことを表明しています。私たちが提案する当社の取締役候補者には、不動産事業のエキスパートも含まれています。

3. 政策保有株式の解消

三つ目は、当社が未だに大量に保有する政策保有株式の解消を急ピッチで進めることです。政策保有株式は、会社と親密な関係にある企業との間で相互に株式を持ち合い、互いの株主総会において経営陣のサポーターになってもらうことで、他の株主の意見を弱体化することを目的としています。同時に、そのような目的で政策保有株式を大量に保有するために多額の資金を使うことになり、その資金を本業に使えないという資本効率の観点からも大変問題のある悪しき慣習で、これが30年来の日本の株式市場の低迷を招いた原因の一つと言えます。政府も政策保有株式の解消を早急に進めるよう指導しているところです。これまで当社の日枝体制を長年支えてきたのは当社の株主でもあります。来る6月の当社の株主総会で、当社の親密企業である株主がどのような判断をするのか、多くの方々が注目しています。私たちは、これまでの当社の経営陣による生ぬるい対応と決別し、当社が保有する3000億円の政策保有株式の解消を一気に進め、これにより得た資金をフジテレビの放送・メディア事業の改革のために使い、余剰資金を株主に還元することのできる取締役候補者を提案しています。

4. フジテレビの放送・メディア事業の大改革

最後に、四つ目は、フジテレビの放送・メディア事業の大改革です。

まず、フジテレビの最大の武器とすべきはコンテンツ制作能力です。

フジテレビは、2022年に視聴率低迷を理由に早期退職制度を実施し、50代の製作能力に優れた多くの社員たちを流出してしまいました。その結果は、制作能力が下がり、ドラマなどの作品の質が低下し、視聴率が下がるという悪循環が起きました。

また、テレビ広告収入に頼る結果、広告スポンサーの意向を気にしながらの番組制作となり、ますます均質化した面白くない番組ばかりとなっています。

今フジテレビは原点に立ち返り、コンテンツ制作能力を大幅に強化する必要があります。

積極的に有能な人材を獲得し、また若手を育成し、自由に面白いものを創れる環境を整える必要があります。

制作会社との関係も見直す必要があります。制作会社を単なる下請けとしてみるのではなく、共創パートナーとして関係を進化させます。アイデアを出し合い、共に面白いものを創るという活気に満ちた現場を作ります。地方局との関係改善も重要です。準キー局枠を上げ、地方局の制作能力も活かし、番組制作の多角化を行います。

次に、コンテンツの収益化です。テレビ広告収入に頼る時代は終わりました。制作したコンテンツはテレビに流すだけではありません。SVODプラットフォームとの提携・統合も視野に入れ、流通レートを拡大していきます。中途半端なプラットフォームを作るのではなく、FODについても抜本的見直しが必要です。グローバルプラットフォームとも提携し、国内だけでなく、海外にも流通させることに力を入れていきます。

また、当社グループ（フジテレビのみならず、ポニーキャニオンやフジパシフィックを含む）がすでに保有しているコンテンツも重要な事業資産です。これらを積極的に活用し、収益を上げていきます。

ほかにも、時代の変化に合わせた柔軟かつ斬新なコンテンツの制作・流通について、外部からも積極的に知見を集め、再びイノベーションを起こしていく。フジテレビは生まれ変わります。

「面白くなければテレビじゃない」

私たちはフジテレビの放送・メディア事業の大改革を強いリーダーシップをもって推進できる当社の取締役候補者を提案します。

なお、当社の取締役がそのままフジテレビの取締役になるわけではありません。親会社である当社の取締役会は、子会社であるフジテレビの経営陣を外部から招聘することも可能です。当社の取締役会が、フジテレビの大改革を行うのにふさわしいフジテレビの経営陣を招聘してくれることを期待しています。

(3) 候補者の番号、氏名、略歴等

1. 北尾吉孝（きたお よしたか） 1951 年 1 月 21 日生	
■略歴、地位、担当及び担当並びに重要な兼職の状況	
1974 年 4 月	野村證券株式会社入社
1989 年 11 月	ワッサーズ・ペレラ・インターナショナル社（ロンドン）常務取締役
1991 年 6 月	野村企業情報株式会社取締役
1992 年 6 月	野村證券株式会社事業法人三部長
1995 年 6 月	ソフトバンク株式会社（現ソフトバンクグループ株式会社）常務取締役
1999 年 3 月	ソフトバンク・ファイナンス株式会社（現ソフトバンク株式会社）代表取締役
1999 年 7 月	SBI ホールディングス株式会社代表取締役社長
2000 年 6 月	ソフトバンク株式会社（現ソフトバンクグループ株式会社）取締役
2001 年 11 月	ソフトバンク・ファイナンス株式会社（現ソフトバンク株式会社）代表取締役 CEO
2003 年 6 月	SBI ホールディングス株式会社代表取締役執行役員 CEO
2004 年 7 月	イー・トレード証券株式会社（現株式会社 SBI 証券）取締役会長
2005 年 6 月	SBI ベンチャーズ株式会社（現 SBI インベストメント株式会社）代表取締役執行役員 CEO
2005 年 10 月	財団法人 SBI 子ども希望財団（現公益財団法人 SBI 子ども希望財団）理事（現任）
2006 年 11 月	社会福祉法人慈徳院理事長（現任）
2007 年 6 月	SBI VEN HOLDINGS PTE. LTD. 取締役（現任）
2007 年 12 月	学校法人 SBI 大学理事長（現任）
2008 年 4 月	SBI アラプロモ株式会社（現 SBI ファーマ株式会社）代表取締役執行役員 CEO
2008 年 7 月	SBI リクイディティ・マーケット株式会社取締役会長（現任）
2010 年 10 月	株式会社 SBI 証券代表取締役会長（現任）
2011 年 2 月	SBI ジャパンネクスト証券株式会社（現ジャパンネクスト証券株式会社）取締役（現任）
2012 年 6 月	SBI ホールディングス株式会社代表取締役執行役員社長
2012 年 7 月	モーニングスター株式会社（現 SBI グローバルアセットマネジメント株式会社）取締役（現任）
2012 年 7 月	SBI Hong Kong Holdings Co., Limited 代表取締役（現任）
2013 年 5 月	SBI インベストメント株式会社代表取締役執行役員会長
2014 年 6 月	SBI ファイナンシャルサービスーズ株式会社取締役会長
2014 年 6 月	SBI キャピタルマネジメント株式会社取締役会長
2015 年 11 月	SBI グローバルアセットマネジメント株式会社（現 SBI アセットマネジメントグループ株式会社）代表取締役会長
2016 年 4 月	SBI ALA Hong Kong Co., Limited（現 SBI ALA Pharma Co., Limited）取締役
2016 年 6 月	SBI ファーマ株式会社代表取締役執行役員社長（現任）
2016 年 11 月	SBI バーチャル・カレンシーズ株式会社（現 SBI VC トレード株式会社）代表

	取締役
2017 年 9 月	慶應義塾大学環境情報学部訪問教授（現任）
2017 年 10 月	SBI クリプトカレンシーホールディングス株式会社（現 SBI デジタルアセットホールディングス株式会社）代表取締役社長
2018 年 6 月	SBI ファイナンシャルサービシーズ株式会社代表取締役会長
2018 年 6 月	SBI ホールディングス株式会社代表取締役社長
2018 年 7 月	SBI ネオファイナンシャルサービシーズ株式会社代表取締役
2019 年 6 月	SBI グローバルアセットマネジメント株式会社（現 SBI アセットマネジメントグループ株式会社）代表取締役社長
2020 年 6 月	SBI デジタルアセットホールディングス株式会社代表取締役会長
2020 年 8 月	地方創生パートナーズ株式会社代表取締役社長（現任）
2021 年 6 月	SBI ファイナンシャルサービシーズ株式会社取締役会長（現任）
2022 年 1 月	SBI キャピタルマネジメント株式会社代表取締役社長（現任）
2022 年 2 月	SBI インベストメント株式会社代表取締役執行役員会長兼社長（現任）
2022 年 4 月	一般社団法人日本デジタル空間経済連盟代表理事（現任）
2022 年 7 月	SBI ホールディングス株式会社代表取締役会長兼社長（現任）
2023 年 6 月	SBI アセットマネジメントグループ株式会社取締役会長（現任）
2023 年 9 月	SBI ALA ファーマ株式会社代表取締役（現任）
	＜重要な兼職の状況＞ SBI ホールディングス株式会社代表取締役会長兼社長
■所有する FMH 社の株式の数：2000 株	
■取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等 北尾吉孝氏は、日本を代表する経営者の一人です。同氏は、2005 年堀江貴文氏率いるライブドアによるニッポン放送株式の買収を通じたフジテレビジョン（フジテレビ）の買収事案において、フジテレビ側のホワイトナイトとなり、ライブドアによるフジテレビの買収を阻止しました。しかし、同氏は、現在では当時フジテレビ側のホワイトナイトをやるべきではなかったと考えています。その後、当社は放送メディアという公共性の高い事業を営む上場会社でありながら、日枝久氏による 40 年に亘る当社の長期支配が続いて、ガバナンス不全を招き、メディア事業として進化を遂げることなく、当社の企業価値の実体は不動産という状態を創出させた上、コンプライアンス意識が著しく欠如した企業風土を醸成してきました。北尾吉孝氏は、近時メディア・IT・金融を融合した生態系の創出に向けた事業構想を公表していますが、奇しくもこの構想が当社グループ、ひいては日本のメディア業界全般の進化に役立つのではないかと考えています。同氏の豊富な経営経験、発想力、事業展開力及びリーダーシップにより、当社のガバナンス改革、不動産事業分離、メディア事業改革を強く推進することができるものと期待し、社外取締役候補者といたしました。	
■特別利害関係の有無 該当ありません。	

2. 北谷 賢司（きたたに けんじ） 1955 年 3 月 2 日生	
■略歴、地位、担当及び担当並びに重要な兼職の状況	
1980 年 9 月	米国ワシントン州立大学コミュニケーション学部助教授
1982 年 9 月	米国インディアナ大学テレコミュニケーション学部助教授、同テレコミュニケーション経営研究所副所長
1988 年 6 月	TBS メディア総研株式会社取締役、米国 Media Research Institute of TBS, Inc. 取締役社長
1992 年 4 月	株式会社東京ドーム取締役、米国 Tokyo Dome Enterprises Corporation 取締役社長、米国 Tokyo Dome International Corporation 取締役社長
2001 年 4 月	ソニー株式会社（現：ソニーグループ株式会社）執行役員、Sony Corporation of America エグゼクティブ・バイス・プレジデント
2005 年 8 月	米国ワシントン州立大学コミュニケーション学部レスター・スミス 名誉教授
2010 年 1 月	金沢工業大学虎ノ門大学院教授（現任）
2010 年 4 月	金沢工業大学コンテンツ&テクノロジー融合研究所所長（現任）
2010 年 6 月	ブロードメディア株式会社監査役
2011 年 7 月	Avex International Holdings Ltd. 代表取締役社長
2014 年 4 月	一般社団法人ロケーション・エンタテインメント学会理事兼副会長
2017 年 9 月	米国 Anschutz Entertainment Group エグゼクティブ・バイス・プレジデント・アジア担当兼日本担当エグゼクティブ・ディレクター
2021 年 6 月	株式会社 InterFM897 取締役（現任）
2022 年 1 月	三菱商事都市開発株式会社顧問（現任）
2022 年 6 月	株式会社エフエム東京顧問（現任）
2023 年 10 月	DAZN Japan Investment 合同会社チェアマン（現任）
2024 年 6 月	ブロードメディア株式会社取締役監査等委員（現任）
2024 年 7 月	株式会社ワーナー・ミュージック・ジャパン会長（現任）
	<重要な兼職の状況> 金沢工業大学虎ノ門大学院教授 金沢工業大学コンテンツ&テクノロジー融合研究所所長 DAZN Japan Investment 合同会社チェアマン 株式会社ワーナー・ミュージック・ジャパン会長
■所有する FMH 社の株式の数：0 株	
■取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等 北谷賢司氏は、長年にわたり国内及び海外のメディア関連事業に深く携わり、研究職も重ねてきており、メディア事業に関する日本の代表的権威です。当社グループのメディア事業改革に関し、その豊富な知見と経験を大いに活かしていただけると判断し、社外取締役候補者といたしました。	
■特別利害関係の有無 該当ありません。	

3. 岡村宏太郎（おかむら こうたろう） 1955 年 11 月 11 日生	
■略歴、地位、担当及び担当並びに重要な兼職の状況	
1979 年 4 月	株式会社住友銀行（現株式会社三井住友銀行）
1990 年 9 月	モルガン信託銀行株式会社（現 JP モルガン・アセット・マネジメント株式会社）
1995 年 8 月	JP モルガン証券株式会社投資銀行本部
2004 年 4 月	JP モルガン・チェース銀行在日代表東京支店長
2009 年 9 月	トムソン・ロイター・マーケティング株式会社代表取締役社長
2012 年 9 月	ソシエテジェネラル証券顧問
2019 年 7 月	IFM Investors シニア・アドバイザー
2024 年 3 月	サッポロホールディングス株式会社社外取締役（現任）
	＜重要な兼職の状況＞ サッポロホールディングス株式会社社外取締役
■所有する FMH 社の株式の数：0 株	
■取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等 岡村宏太郎氏は、投資銀行業務、資産運用業務等を長年に亘り経験しており、資本市場や企業戦略に精通した金融の専門家です。約 20 年勤務した JP モルガン・チェースでは銀行の在日代表を、総合情報企業トムソンロイター社（市場データ部門の LSFG への売却前）では日本法人の代表取締役社長をそれぞれ務め、業績の大幅な向上、新商品・新規事業の展開を達成したのみならず、女性の幹部登用、子育て支援を含む社員の福利厚生の改善、コンプライアンス違反事例への断固とした対応等を実現しています。コーポレートガバナンスについては長年にわたり日本コーポレート・ガバナンス・ネットワークの会員として講演を含む活動を手掛けてきています。さらに 2023 年以來サッポロホールディングス株式会社の社外取締役として、同社の事業戦略、不動産事業のオフバランス化や政策投資株式等について、ROE/ROIC に基づく資本規律の観点と資本市場や企業戦略の知識・経験を活用して執行側取締役に助言を行っています。メディア事業に関しては、トムソンロイター日本法人の一部門で約 100 名のジャーナリストから構成されていたロイター通信東京支局を本社の編集最高責任者と協同経営していた経験があり、日本のメディア業界にも知見があります。当社経営の改革、進展に貴重で有効な提言を行い、コーポレートガバナンスの強化に大いに貢献できる人材と考えることから、社外取締役候補者いたしました。	
■特別利害関係の有無 該当ありません。	

4. 堤伸輔（つつみ しんすけ） 1956 年 10 月 31 日生	
■略歴、地位、担当及び担当並びに重要な兼職の状況	
1990 年 3 月	株式会社新潮社「フォーサイト」副編集長
2004 年 6 月	株式会社新潮社「フォーサイト」編集長
2009 年 6 月	株式会社新潮社出版部編集委員
2018 年 10 月	BS-TBS「報道 1930」レギュラー解説者（現任）
2022 年 7 月	合同会社 Office Starry Night 代表社員（現任）
	＜重要な兼職の状況＞ なし
■所有する FMH 社の株式の数：0 株	
■取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等 堤伸輔氏は、出版社である新潮社に 40 年余り勤務し、書籍・雑誌の編集に携わり、新聞社、テレビ・ラジオ局、出版他社などの役員・社員と、執筆者と編集者の関係として数多く仕事し、メディア業界の事情に横断的に通じています。さらに、2014 年よりテレビの報道番組の解説者・コメンテーターとして、BS-TBS（「週刊報道 LIFE」、「報道 1930」）、TBS（「news23」、「あさチャン！」）、テレビ朝日（「羽鳥慎一モーニングショー」）などにレギュラー/ゲストで出演し、この 10 年余りで放送業界の事情や課題についても深く理解するに至っています。放送・出版・新聞のメディア各業界がなすべき事業改革について、長年の経験に基づく知見を有しています。 また、新潮社の国際情報誌「フォーサイト（Foresight）」の副編集長・編集長を計約 16 年務め、日本及び欧米・アジアの企業ガバナンスに関する記事を数多く編集・掲載する過程で、ジャーナリストとしてガバナンスが企業の命運を左右する事例を数多く報じ、時代に即した企業ガバナンスのあり方を研究・追究してきています。 これらの豊富な知見・経験を当社のガバナンス改革及びメディア事業改革に活かしていただけると判断し、社外取締役候補者といたしました。	
■特別利害関係の有無 該当ありません。	

5. 坂野尚子（ばんの なおこ） 1957 年 11 月 9 日生	
■略歴、地位、担当及び担当並びに重要な兼職の状況	
1980 年 4 月	株式会社フジテレビジョン解説放送室レポーター（後、編成局アナウンサー）
1985 年 3 月	Fujisankei Communications International, Inc. ニューヨーク特派員
1989 年 8 月	KPMG ピートマーウィックコンサルティング シニアコンサルタント
1993 年 2 月	KPMG ECI ディレクター
1994 年 1 月	株式会社キャリア戦略研究所 代表取締役
1996 年 1 月	株式会社ザ・クイック（現 ノンストレス）代表取締役社長（現任）
2017 年 5 月	経済産業省 産業構造審議会委員（現任）
	<重要な兼職の状況> 株式会社ノンストレス 代表取締役社長 経済産業省 産業構造審議会委員
■所有する FMH 社の株式の数：0 株	
■取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等 坂野尚子氏は、当社子会社フジテレビジョンにて、今回の不祥事の発端であった被害者と同じ職種の経験と、コロンビア大学経営学部修士課程（MBA）を経て創業及び人的資本を活かした 30 年に亘る経営経験を有しており、当社においてコンプライアンス、ガバナンス改革、事業再生、次世代テレビ・メディア事業のビジョン構築に関して、フジテレビジョン再生にかける情熱と豊富な知見と経験を活かしていただけると判断し、社外取締役候補者といたしました。	
■特別利害関係の有無 該当ありません。	

6. 菊岡稔（きくおか みのる） 1962 年 9 月 8 日生	
■略歴、地位、担当及び担当並びに重要な兼職の状況	
1986 年 4 月	株式会社日本興業銀行（現株式会社みずほフィナンシャルグループ）資本市場部
2000 年 5 月	メリルリンチ証券投資銀行部門ディレクター
2004 年 9 月	日東電工株式会社経営企画部部長兼 Nitto Americas 社副社長
2006 年 4 月	日東電工株式会社メンブレン専業部長兼米 Hydranautics 社 CEO
2011 年 7 月	日東電工株式会社経営統括部門理事
2014 年 10 月	日本電産株式会社（現ニデック株式会社）常務執行役員
2019 年 5 月	株式会社ジャパンディスプレイ 常務執行役員 CFO
2019 年 9 月	株式会社ジャパンディスプレイ代表取締役社長兼 CEO
2020 年 8 月	株式会社ジャパンディスプレイ代表執行役社長兼 CEO
2021 年 1 月	いちごアセットマネジメント株式会社シニアアドバイザー
2022 年 3 月	アステラス製薬株式会社専務担当役員 CFO
2023 年 4 月	いちごアセットマネジメント株式会社シニアアドバイザー
2024 年 6 月	参天製薬株式会社社外取締役（現任）
	<重要な兼職の状況> 参天製薬株式会社社外取締役
■所有する FMH 社の株式の数：0 株	
■取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等 菊岡稔氏は、キャリアの前半は主として日本興業銀行、メリルリンチ証券において金融市場・資本市場・M&A・会社分割等の事業再編に深く携わり、後半は事業会社にて事業経営、CFO 等の重責を担ってきました。また Harvard Law School を卒業し NY 州弁護士資格も有しております。とりわけジャパンディスプレイ時代には事業低迷、入社以前の不正会計問題という二重苦の中、社長として事業改善とガバナンス改革の双方を陣頭指揮し、第三者委員会の設置、指名委員会等設置会社への移行等の施策を順次実行しました。さらにはアステラス製薬の CFO として政策保有株の解消、財務リストラ等にも取り組みました。同氏はかかる豊富な事業マネジメントや金融・法務等の専門的知見に基づき、当社としての急務であるガバナンス改革、それと密接に関連するシナジーのないメディア・不動産事業の再編、事業改善、政策保有株式売却等のバランスシート改善、財務規律の徹底等を牽引することが期待されます。且つこれらの施策を戦略的・論理的な考えに基づき、従業員をも含めた当社の全てのステークホルダーに納得感のある形で進め、実行可能性の高い改革を牽引することが期待できることから、社外取締役候補者としたしました。	
■特別利害関係の有無 該当ありません。	

7. 福田淳（ふくだ あつし） 1965 年 7 月 26 日生	
■略歴、地位、担当及び担当並びに重要な兼職の状況	
1998 年 1 月	株式会社ソニー・ピクチャーズエンタテインメント バイスプレデント
2007 年 4 月	株式会社ソニー・デジタル・エンタテインメント代表取締役社長
2017 年 9 月	株式会社スピーディ代表取締役社長（現任）
2018 年 7 月	Speedy Gallery, Inc. CEO（米国サンタモニカ）CEO（現任）
2018 年 9 月	Speedy Euro OÜ（エストニアタリン）CEO（現任）
2023 年 12 月	株式会社 STARTO ENTERTAINMENT 社代表取締役 CEO（現任）
	<重要な兼職の状況> 株式会社スピーディ代表取締役社長 株式会社 STARTO ENTERTAINMENT 代表取締役 CEO
■所有する FMH 社の株式の数：0 株	
■取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等 福田淳氏は、これまでに 20 業種以上の新規事業を立ち上げ、その全てを黒字化する経営手腕を持ち、世界での事業展開に豊富な経験を有する実業家です。困難な状況においても、その柔軟な思考力と行動力で事業を立て直す力を有しており、メディア事業にも精通しているため、当社グループの再生、メディア事業の改革のため、その豊富な知見と経験を活かしていただけると判断し、社外取締役候補者いたしました。	
■特別利害関係の有無 福田淳氏が代表取締役を務める株式会社 STARTO ENTERTAINMENT と当社の中核子会社株式会社フジテレビジョンとの間には取引関係がありますが、2024 年度における取引額は株式会社フジテレビジョンの売上高の 1%未満です。	

8. 松島恵美（まつしま えみ） 1966 年 11 月 1 日生	
■略歴、地位、担当及び担当並びに重要な兼職の状況	
1993 年 9 月	Davis & Gilbert 法律事務所（ニューヨーク）入所
1994 年 1 月	ニューヨーク州弁護士登録
1999 年 4 月	第二東京弁護士会登録 濱田松本法律事務所入所
2001 年 3 月	ソニー株式会社 法務部
2005 年 4 月	株式会社ソニー・ピクチャーズエンタテインメント ジェネラル・カウンセラー
2008 年 1 月	骨董通り法律事務所 共同経営弁護士
2014 年 10 月	学校法人沖縄科学技術大学院大学学園 ジェネラル・カウンセラー
2017 年 1 月	沖縄弁護士会登録
2020 年 8 月	弁護士法人開法律事務所 客員弁護士（現任）
2021 年 3 月	公立大学法人名桜大学 倫理委員会 外部専門家委員（現任）
2022 年 4 月	学校法人金沢工業大学 コンテンツ&テクノロジー融合研究所 客員教授（現任）
	<重要な兼職の状況> なし
■所有する FMH 社の株式の数：0 株	
■取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等 松島恵美氏は、25 年以上にわたり、エンタテインメント・メディア企業における法務実務に携わっており、放送・メディア業界の実務に精通しています。また、組織内弁護士としての経験も豊富で、ハラスメント対応を含めたコンプライアンス、ガバナンス及びリスクマネジメント分野における専門的知見を有しています。そのため、当社のコンプライアンス及びガバナンスの強化について、実務に根差した専門的知見を提供することができます。さらに、かかる見識に基づき、当社の取締役会において、経営陣による業務執行が企業価値や株主価値の最大化に向けて適切に行われているか、経営陣から独立した立場としての経営監督責任を果たすことが期待できることから、社外取締役候補者いたしました。	
■特別利害関係の有無 該当ありません。	

9. 近藤太香巳（こんどう たかみ） 1967 年 11 月 1 日生	
■略歴、地位、担当及び担当並びに重要な兼職の状況	
1987 年 5 月	日本電機通信創業
1991 年 2 月	株式会社 NEXYZ. Group 代表取締役社長
2010 年 10 月	株式会社 Nexyz. BB（現株式会社 NEXYZ.）代表取締役社長
2014 年 12 月	株式会社 NEXYZ. Group 代表取締役社長兼グループ代表（現任）
	<重要な兼職の状況> 株式会社 NEXYZ. Group 代表取締役社長兼グループ代表
■所有する FMH 社の株式の数：0 株	
■取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等 近藤太香巳氏は、NEXYZ. グループの代表として、メディア・プロモーション事業を展開しており、メディア業界に精通しています。中小企業や自治体が定額料金で著名タレントの写真や動画を使用したプロモーション活動ができるようにする画期的な事業も展開しています。株主提案理由で使わせていただいた「面白くなければテレビじゃない」のキャッチコピーは同氏の発案です。同氏の潜在的なニーズを見極める力と柔軟な発想力は、従来の枠組みにとらわれない、当社のメディア事業の改革を推進する原動力になることを期待し、社外取締役候補者といたしました。	
■特別利害関係の有無 該当ありません。	

10. 水落一隆（みずおち かずたか） 1970 年 3 月 15 日生	
■略歴、地位、担当及び担当並びに重要な兼職の状況	
1997 年 4 月	東京青山法律事務所（現ベーカー&マッケンジー法律事務所）
2002 年 8 月	Baker & McKenzie Chicago
2006 年 1 月	ベーカー&マッケンジー法律事務所パートナー
2018 年 7 月	日比谷中田法律事務所パートナー（現任）
2020 年 2 月	Rising Sun Management Ltd. President（現任）
	<重要な兼職の状況> Rising Sun Management Ltd. President 日比谷中田法律事務所パートナー
■所有する FMH 社の株式の数：0 株	
■取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等 水落一隆氏は、国内海外案件を幅広く扱う M&A 専門弁護士として 25 年以上の経験があり、かつ Rising Sun Management の社長として、Nippon Active Value Fund 及び NAVF Select を通じて、日本の株式市場での投資運用を行い、エンゲージメント活動を通じて数多くの日本企業の経営者と対話を続けています。同氏の豊富な国際弁護士としての経験と資本市場を通じて多くの日本企業の経営改革を推進してきた経験は、当社のガバナンス改革・不動産事業分離・政策保有株式の解消をいずれも推進する原動力になるものと期待し、当社の社外取締役候補者といたしました。	
■特別利害関係の有無 該当ありません。	

11. 田中 溪（たなか けい） 1982年5月14日生	
■略歴、地位、担当及び担当並びに重要な兼職の状況	
2006年4月	株式会社グローバルエージェンツ 代表取締役
2007年4月	ゴールドマン・サックス証券株式会社
2010年12月	株式会社シンプレクス・インベストメント・アドバイザーズ 取締役
2019年12月	ゴールドマン・サックス証券株式会社 マネージング・ディレクター
2023年9月	ゴールドマン・サックス証券株式会社 アセットウェルスマネジメント部門 共同統括就任
2023年9月	エスジェイアールピーホールディングス株式会社 取締役
2024年9月	ワイエフ・キャピタル・ジャパン株式会社 日本不動産投資責任者
2025年1月	Alpha Advisory 株式会社 日本不動産投資責任者（現任）
2025年3月	株式会社 CROSS FM アドバイザー（現任）
2025年4月	株式会社ケップルグループ 社外取締役（現任）
	＜重要な兼職の状況＞ Alpha Advisory 株式会社 日本不動産投資責任者
■所有する FMH 社の株式の数：0 株	
■取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等	
田中溪氏は、ラジオ局のアドバイザーを務め、自身もラジオパーソナリティとして活動する中、メディア事業のトレンドなどにも精通しています。また、長年に亘る国内外における豊富な不動産投資の経験、プライベートエクイティ投資を通じた会社経営、事業再生の実績があり、特に不動産事業を含む複数事業を営む会社から、ノンコア資産・事業の分離による経営効率化の経験があり、当社による不動産事業の分離において、その知見と経験を大いに活かしていただけると判断し、社外取締役候補者いたしました。	
■特別利害関係の有無	
該当ありません。	

12. 西田 真澄 (にしだ ますみ) 1985 年 1 月 31 日生	
■略歴、地位、担当及び担当並びに重要な兼職の状況	
2008 年 11 月	日興シティグループ証券 (現シティグループ証券) クレジット・トレーディング部
2014 年 12 月	Citigroup Global Markets Inc (New York) Distressed Debt Trading
2021 年 5 月	ダルトン・アドバイザー株式会社
2022 年 10 月	Hikari Acquisition 代表取締役 (現任)
2023 年 1 月	ダルトン・アドバイザー株式会社 マネージング・ディレクター (現任)
2023 年 1 月	Dalton Investments, Inc. Partner (現任)
2023 年 8 月	Rising Sun Management Ltd. Partner and Head of Research (現任)
	<重要な兼職の状況> Dalton Investments, Inc. Partner ダルトン・アドバイザー株式会社 マネージング・ディレクター Rising Sun Management Ltd. Partner and Head of Research
■所有する FMH 社の株式の数: 0 株	
■取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要等 西田真澄氏は、Citigroup Global Markets において東京及びニューヨークの拠点で投資及び資本市場業務に従事した経験を有しております。東京では社債トレーダーとして不良債権となった企業の社債・デリバティブ売買に携わりました。その後、シティグループのニューヨーク本社に転籍し、米国の不良債権トレーディング部門のアナリストとして、TMT (テクノロジー・メディア・テレコム)、石油・ガス、ヘルスケア、小売業など幅広いセクターのクレジット分析・投資判断に従事しました。その後、Dalton Investments に参画し、同社およびNippon Active Value Fund のために日本企業に対する積極的なエンゲージメント活動を展開しています。ポートフォリオ企業に対して、ガバナンスの改善、資本効率の向上、非公開化を含む戦略的な企業変革の提案・実行支援を行ってきました。加えて、InterFM にて「Investor's Sunday」という番組を通じ、資本市場や経営に関する議論を広く一般に届けるなど、資本市場の健全な発展にも貢献しています。 また、当社に対しては、これまでに複数の書簡やコメントを通じてガバナンスの課題を指摘し、その改革の必要性を一貫して訴えてまいりました。 西田真澄氏は、豊富な投資経験と高度な金融専門知識を背景に、当社のターンアラウンド、資本構成や事業ポートフォリオの最適化といった重要経営課題に対して、具体的かつ実行力のある戦略的な提言を行うことが期待できることから、当社社外取締役候補者といたしました。	
■特別利害関係の有無 該当ありません。	

(注)

(1) 北尾吉孝氏、北谷賢司氏、岡村宏太郎氏、堤伸輔氏、坂野尚子氏、菊岡稔氏、福田淳氏、松島恵美氏、近藤太香巳氏、水落一隆氏、田中溪氏及び西田真澄氏は、社外取締役候補です。

(2) 北尾吉孝氏、北谷賢司氏、岡村宏太郎氏、堤伸輔氏、坂野尚子氏、菊岡稔氏、福田淳氏、松島恵美氏、近藤太香巳氏、水落一隆氏、田中溪氏及び西田真澄氏が社外取締役に選任された場合、同氏らとの間で責任限定契約を締結する予定です。なお、当該契約に基づく賠償責任限度額は、法令が定める最低責任限度額といたします。

以上