

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

2025年5月16日



目次

1. エグゼクティブ・サマリー
2. 「改革アクションプラン」
3. 当社の取締役会の構成に関する考え方
4. 会社提案の取締役候補者
5. 提案株主の主張及び株主提案に対する見解

エグゼクティブ・サマリー

- **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。
- **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。
- **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。
- **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。
- **これからの当社及びフジテレビ**：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**。

2. 「改革アクションプラン」

「改革アクションプラン」の位置づけ

今回の「改革アクションプラン」は、人権・コンプライアンスに関する事案への真摯かつ痛切な反省から出発し、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。

詳細につきましては、2025年5月16日公表の「改革アクションプラン」をご参照ください。

「改革アクションプラン」のポイント

人的資本経営の推進

人的資本経営の推進

- 人権ファーストのもと長く安心して働ける職場環境を整備
- 実践的かつ体系的な研修・ガイドラインの策定と徹底
- ビジネスマインドを持った人材育成・獲得、多様な人材の活躍促進

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組織を解体・再編、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
- 人権デューディリジェンス、人権教育研修を継続的に実施

経営指標による実効性確保

- 人的資本設備額、エンゲージメントスコアや従業員満足度等を経営目標指標に反映し、責任ある変革を確実に実現へ

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 3年以内に1,000億円超を売却へ
- 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

- 人的資本投資・DX投資の拡充で競争力・収益性を向上、成長分野への投資・新規開拓により中期的な利益拡大へ
- 5年間で2,500億円規模を想定

資本効率の改善株主還元の強化

- 業績回復を前提に、大規模な自己株式取得を実施へ
- 2029年度末までに1,000億円超を想定
- 特殊要因を除き連結配当性向50%目途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、ROE8%以上を目指す

“攻め”の事業改革

フジテレビ抜本的改革・成長戦略

- フジテレビは真の「コンテンツカンパニー」への進化を目指す
- 事業部門の明確な分立・連携でIP価値最大化へ
- IP強化・コンテンツのサプライチェーンへの戦略的投資を推進
- 映画・アニメ等の増強、配信領域での投資・販路拡大
- 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

事業ポートフォリオ改革

- 収益性向上に向けた非効率・不採算部門の見直し、成長期待分野や競争力を有する領域への経営資本の集中
- 生成AI等の積極活用・DX強化でコンテンツ力を飛躍的に向上
- 都市開発・観光分野は戦略的投資の実行により継続成長を促す

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

- 過半数が独立社外取締役の指名・報酬委員会の設置（6月予定）
- 2026年6月に指名委員会等設置会社への移行を検討へ
- 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へ
- 6月までにサクセッションプランの策定に着手
- 取締役報酬はエンゲージメントスコア等の経営指標と連動へ
- 4月に役員定年制・在任期間制限規定を導入
- 6月に相談役（※）・顧問制度を廃止へ ※6月総会での定款変更前提

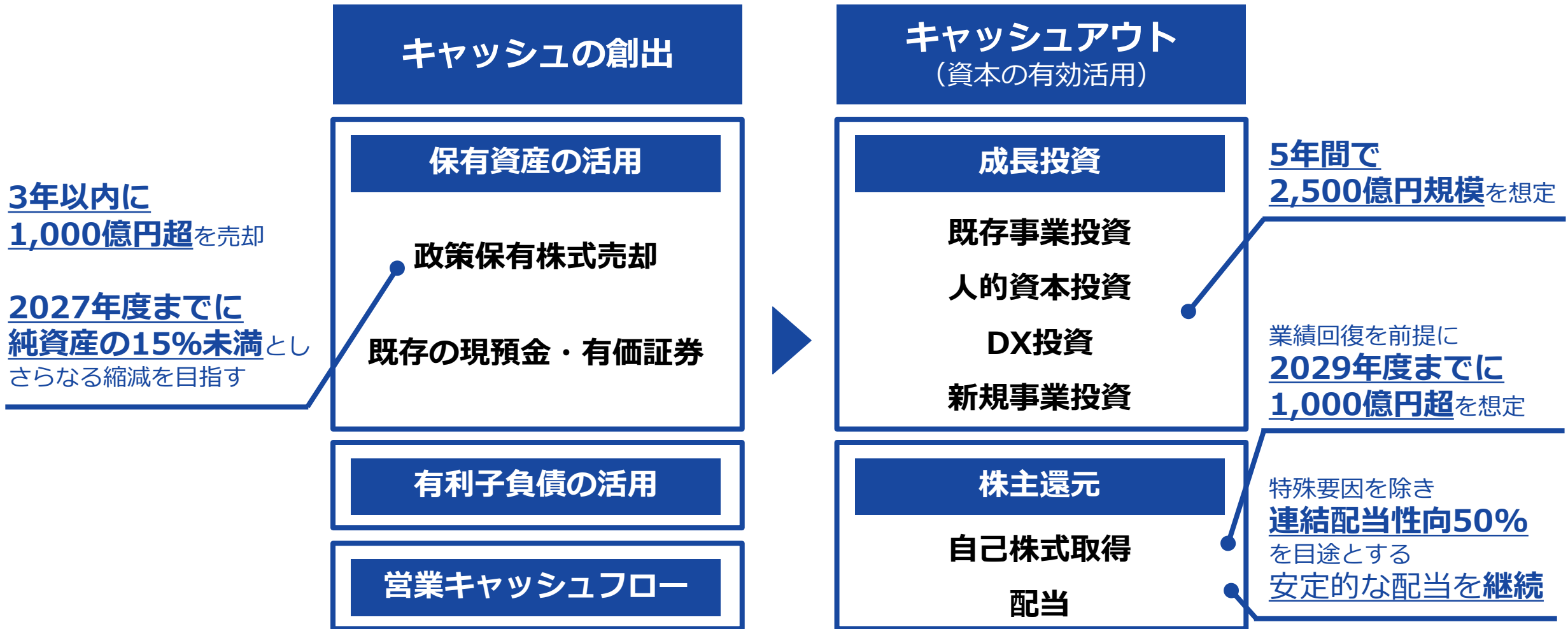
強固なリスク管理体制

- 独立社外取締役と外部有識者で構成するリスクポリシー委員会を設置し、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」は経営指標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

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の上昇および企業価値向上に繋げる



3. 当社の取締役会の構成に関する考え方

取締役候補者の選任プロセス

- 当社の取締役選任は、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。
- 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。

取締役会における取締役候補者の選定・検討開始

「経営諮問委員会」による審議
(独立社外取締役3名及び社内取締役2名で構成)

「経営刷新小委員会」による検討
(全独立社外取締役7名で構成)

取締役会における審議・最終決定

取締役会の構成に関する考え方

- 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。

取締役数を減員し
コンパクトに

- ✓ 取締役17名※から、今回の取締役候補11名に ※2024年6月の取締役数
- ✓ 取締役会の実効性を強化・意思決定の迅速化

過半数を
独立社外取締役に

- ✓ 客観性・独立性を強化
- ✓ 今回の取締役候補11名のうち6名が独立社外取締役

女性取締役比率3割以上
平均年齢引き下げ

- ✓ 取締役会の多様性の確保
- ✓ 今回の取締役候補の女性比率は45.5%
- ✓ 50歳代以下の人材の起用を進め、平均年齢を大幅に引き下げ

新たな事業領域の開拓や
業務プロセスの改革促進

- ✓ 未来のメディアのあり方、インターネット・配信関連、AI・データサイエンス
- ✓ 企業再生、グローバルビジネス、都市の魅力の創出
- ✓ 人権・コンプライアンス、人的資本経営・HR、国際的な会計実務等の経験・知見を持つ人材を新たに起用

スキルマトリックスとその選定理由（１）

- フジテレビで発生した人権・コンプライアンスに関する事案、およびそれを受けて新たに策定した経営の方向性を示す「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これまでのものから見直しました。
- 「改革アクションプラン」の推進に必須の「法務・コンプライアンス」「人権・サステナビリティ」、また「人的資本経営」に不可欠な「人事・人材開発」、そして、未来に向けた新領域として「デジタル・AI」「グローバル」など、必要なスキルセットを全面的に見直し、取締役候補に期待される役割を明確化しました。

スキルマトリックス項目

選定理由

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。

スキルマトリックスとその選定理由（２）

スキルマトリックス項目		選定理由
New	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。
New	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。
New	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。
New	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。

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。
 - 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。
 - 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。
 - 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。
 - 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。

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。
 - 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。
 - ③2026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・ 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	当社財経局長 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 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)カブク代表取締役	✓	✓		✓	✓	✓	✓
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	英国勅許会計士協会フェロー 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 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 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	・ 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といたしました。
2	若生 伸子 氏 新任	・ 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、取締役候補といたしました。
3	安田 美智代 氏 新任	・ 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、取締役候補といたしました。
4	柳 敦史 氏 新任	・ 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財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。

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	澤田 貴司 氏 新任 社外取締役 独立役員	- 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 社外取締役 独立役員	- 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。 - 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 社外取締役 独立役員	- 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

番号	氏名	選任理由
8	柳沢 恵子 氏 新任	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 社外取締役 独立役員	- 英米系多国籍企業ブライス・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 社外取締役 独立役員	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 社外取締役 独立役員	- 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。

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。**

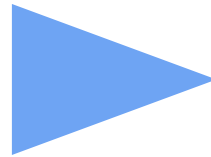
株主提案に対する反対理由

- 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

- ・ 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。

Appendix. 会社提案の取締役候補者略歴等

取締役候補者①（監査等委員でない取締役）

清水 賢治（しみず けんじ）

生年月日

1961年1月3日

所有する当社の株式数

21,244株

重要な兼職の状況

(株)フジテレビジョン代表取締役社長

(株)ニッポン放送取締役

(株)ビーエスフジ監査役

(株)ポニーキャニオン監査役

(株)WOWOW取締役

(株)スカパー J S A Tホールディングス取締役

東映アニメーション(株)取締役

再任

■ 略歴および当社における地位

1983年4月	当社入社
2012年6月	(株)フジテレビジョン総合メディア開発メディア推進局長
2013年6月	同社総合開発局長
2014年6月	同社執行役員総合開発局長
2017年7月	当社執行役員常務 (株)フジテレビジョン執行役員常務経営企画局長
2019年6月	当社取締役 (株)フジテレビジョン取締役
2021年6月	当社常務取締役 (株)フジテレビジョン常務取締役
2022年6月	当社専務取締役（現任）
2025年1月	(株)フジテレビジョン代表取締役社長（現任）

取締役候補者②（監査等委員でない取締役）

若生 伸子（わこう のぶこ）

生年月日

1961年10月19日

所有する当社の株式数

22,809株

重要な兼職の状況

(株)TVer代表取締役社長

(株)フジテレビジョン取締役

新任

■ 略歴および当社における地位

1987年4月	当社入社
2009年6月	(株)フジテレビジョン営業局ローカル営業部長
2017年7月	同社企業広報室長
2018年4月	同社編成局広報センター広報局長
2018年6月	同社執行役員編成局広報センター広報局長
2019年7月	同社執行役員広報局長 兼企業広報室長兼ブランディング室長
2021年7月	同社執行役員事業局ビジネス開発担当
2022年6月	同社執行役員 (株)TVer代表取締役社長（現任）
2025年3月	(株)フジテレビジョン取締役（現任）

取締役候補者③（監査等委員でない取締役）

安田 美智代 (やすだ みちよ)

生年月日

1970年3月17日

所有する当社の株式数

2,700株

重要な兼職の状況

(株)フジテレビジョン取締役

新任

■ 略歴および当社における地位

1992年4月	当社入社
2001年7月	(株)フジテレビジョン報道局外信部ニューヨーク支局
2021年7月	当社経営企画局グループ経営推進部長
2022年6月	当社経営企画局局次長グループ経営推進統括兼特命担当
2024年4月	(株)フジテレビジョン経営企画局局次長上席グループ 連携推進統括兼特命担当
2024年7月	当社経営企画局グループ経営推進担当局長 兼開発企画統括
2025年3月	(株)フジテレビジョン取締役（ 現任 ）

取締役候補者④（監査等委員でない取締役）

柳 敦史（やなぎ あつし）

生年月日

1971年3月29日

所有する当社の株式数

1,449株

重要な兼職の状況

新任

■ 略歴および当社における地位

2008年4月	(株)フジテレビジョン入社
2017年7月	同社財経局経理部長
2021年3月	同社財経局経理部局次長職兼部長
2022年6月	同社財経局長
2024年6月	当社財経局長（ 現任 ）
2025年6月	(株)フジテレビジョン執行役員財経局長（ 現任 ）

取締役候補者⑤（監査等委員でない取締役）

澤田 貴司（さわだ たかし）

新任

社外取締役

独立役員

生年月日

1957年7月12日

所有する当社の株式数

0株

重要な兼職の状況

セルソース(株)代表取締役社長CEO

(株)ロッテベンチャーズ・ジャパン取締役

■ 略歴および当社における地位

1981年4月	伊藤忠商事(株)入社
1998年11月	(株)ファーストリテイリング取締役副社長
2003年2月	(株)KIACON設立 代表取締役社長
2005年10月	(株)リヴアップ設立 代表取締役社長CEO
2016年4月	同社代表取締役会長
2016年9月	(株)ファミリーマート代表取締役社長
2022年3月	(株)ロッテベンチャーズ・ジャパン 代表取締役会長
2022年6月	(株)ヘイ（現STORES(株)）取締役（ 現任 ）
2024年1月	セルソース(株)代表取締役社長CEO（ 現任 ）
2024年1月	(株)ロッテベンチャーズ・ジャパン取締役（ 現任 ）

取締役候補者⑥（監査等委員でない取締役）

堀内 勉（ほりうち つとむ）

新任

社外取締役

独立役員

生年月日

1960年5月19日

所有する当社の株式数

300株

重要な兼職の状況

■ 略歴および当社における地位

1984年4月	(株)日本興業銀行入社
1998年4月	ゴールドマン・サックス証券(株)入社
2005年3月	森ビル・インベストメントマネジメント(株) 代表取締役社長
2008年7月	森ビル(株) 専務取締役CFO
2011年6月	森ビル(株) 取締役専務執行役員CFO
2017年2月	(株)LIFULL Investment 社外取締役
2018年6月	多摩大学社会的投資研究所 教授・副所長
2021年4月	(株)ボルテックス執行役員 CCO
2022年2月	(一社) 100年企業戦略研究所 代表理事・所長 (現任)
2022年4月	(株)ボルテックス 取締役会長 (現任)
2023年4月	多摩大学大学院経営情報学研究科 教授 (現任) 多摩大学サステナビリティ経営研究所 所長 (現任)

取締役候補者⑦（監査等委員でない取締役）

稲田 雅彦（いなだ まさひこ）

新任

社外取締役

独立役員

生年月日

1982年11月18日

所有する当社の株式数

0株

重要な兼職の状況

エミウム(株)代表取締役

(株)フジテレビジョン取締役

■ 略歴および当社における地位

2009年4月	(株)博報堂入社
2013年6月	(株)カブク設立、代表取締役
2018年11月	同社取締役会長
2019年7月	DNX Ventures Investment Vice President
2020年11月	エミウム(株)設立 代表取締役（ 現任 ）
2025年3月	(株)フジテレビジョン取締役（ 現任 ）

柳沢 恵子（やなぎさわ けいこ）

生年月日
1965年2月9日

所有する当社の株式数
13,500株

重要な兼職の状況

新任

■ 略歴および当社における地位

1987年4月	当社入社
2013年6月	フジテレビ経営管理局経営管理室部長
2016年6月	同社経営管理局経営管理室長
2017年7月	同社経営企画局経営管理担当局長
2018年6月	同社経営企画局予算管理担当局長
2021年3月	同社経営企画局局長職予算管理担当
2021年7月	同社人事局局長職兼局長補佐
2024年4月	同社人事局局次長統括
2025年3月	同社人事局上席HRアドバイザー（現任）

取締役候補者⑨（監査等委員である取締役候補者）

森山 進（もりやま すすむ）

新任

社外取締役

独立役員

生年月日

1968年7月15日

所有する当社の株式数

700株

重要な兼職の状況

英国勅許会計士協会 フェロー

(株)フジテレビジョン取締役

■ 略歴および当社における地位

2000年7月	PwCブリュッセル事務所 ディレクター
2005年10月	PwC Central&Eastern Europe パートナー
2007年4月	英国勅許会計士協会 フェロー（現任）
2019年7月	PwC Central&Eastern Europe国際市場 部門地域統括パートナー
2025年3月	(株)フジテレビジョン取締役（現任）
2025年4月	学校法人椋山女学園特命教授（現任）

取締役候補者⑩（監査等委員である取締役候補者）

花田 さおり（はなだ さおり）

新任

社外取締役

独立役員

生年月日

1968年12月9日

所有する当社の株式数

0株

重要な兼職の状況

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 パートナー

■ 略歴および当社における地位

2000年4月	森田総合法律事務所入所
2007年5月	渥美・臼井法律事務所（現 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業）入所
2014年1月	同所パートナー（ 現任 ）
2022年4月	学校法人公益通報対応委員会 委員（ 現任 ）
2023年4月	第二東京弁護士会 全ての性の平等に関する委員会副委員長（ 現任 ）

取締役候補者⑪（監査等委員である取締役候補者）

石戸 奈々子（いしど ななこ）

新任

社外取締役

独立役員

生年月日

1979年7月7日

所有する当社の株式数

0株

重要な兼職の状況

慶應義塾大学大学院メディアデザイン 研究科教授

(株)松屋 社外取締役

(株)フジテレビジョン取締役

■ 略歴および当社における地位

2002年4月	マサチューセッツ工科大学メディアラボ Visiting Scholar
2002年11月	NPO法人CANVAS設立 現理事長
2018年4月	慶應義塾大学大学院メディアデザイン 研究科教授（現任）
2018年5月	（一社）超教育協会設立 現理事長
2021年6月	iU 情報経営イノベーション専門職大学 iU B Lab所長・特任教授（現任）
2022年5月	(株)松屋 社外取締役（現任）
2025年3月	(株)フジテレビジョン取締役（現任）

免責事項

- Nippon Active Value Fund plcの株主提案に関する当社取締役会の意見を説明し明確にすることを意図しております。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。

