

# 改革・再生にむけた取組の進捗状況について

2025年5月30日



4月30日公表「グループ改革にむけて」取組状況

(5月30日現在)

実行済みの施策を赤枠・実行にむけた準備が進んでいる施策を黄枠・株主総会後の新体制にて実行予定の施策を青枠で表示しております。

フジ・メディア・ホールディングス

グループ改革に向けて

グループ会社において人権侵害事案を決して起こさないために、グループとして抜本的なガバナンス改革・人権コンプライアンス意識の向上にむけて、以下の8つの施策を直ちに実行します。進捗状況は随時公表し、透明性をもって改革を進めます。

ガバナンス改革

改善すべき課題

不透明な役員選任プロセスを背景に、フジテレビにおいて人権・コンプライアンス意識の希薄な者が経営を担っていたこと、異議を唱えにくい組織風土が醸成されていたこと、また親会社に対して適切に報告がされなかったことは反省すべき点と認識。  
⇒役員選任プロセスを透明化し、特定の者に長期間権限が滞留しない仕組み作りが必須

1 指名・報酬委員会を設置し、指名委員会等設置会社への移行も検討

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します。報酬は、意識改革にむけた責任を明確化するためエンゲージメントスコア(後述)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。取締役会議長は独立社外取締役が務めることを可能とし※、26年6月の指名委員会等設置会社への移行を検討します。

2 役員定年制・在任期間制限規定の導入と取締役会の多様性の確保

4月に役員の定年制・在任期間制限規定を導入。6月に相談役※と顧問制度を廃止し、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。また多角的な議論を促すため、6月の新体制で取締役会の女性比率を3割以上とし、平均年齢を引き下げます。今後、女性比率は原則3割以上とします。管理職においても女性比率3割以上を目指し、若手の登用も促進していきます。

3 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し、次世代を担う経営人材を長期的かつ計画的に育成します。多様なスキルや経験を提供する育成プログラムによって、時代の変化や経営リスクに対応できる経営者を育て企業価値向上を図ります。

4 リスクポリシー委員会を設置、人権リスクなどの監督機能を強化

経営刷新小委員会を発展的に改組し、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します。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・監督機能を強化します。

委員会設置  
や定款変更  
を6月に  
実行予定

概ね  
実行済み

株主総会後  
新役員体制  
で実行

株主総会後  
新役員体制  
で実行

人権・コンプライアンス意識向上・体制強化

改善すべき課題

フジテレビにおいて、コンプライアンスに対する誤った認識があったことから、FMHとしてグループ全体で従業員の人権・コンプライアンスの重要性を再認識し、意識のさらなる向上を図る必要がある。  
⇒一層の意識改革が急務であることに加え、万一、ハラスメント事案が発生した場合に厳正に対処する体制を構築

5 グループ人権委員会が発足 継続的な人権デューデリジェンス実施

FMH社長が委員長、グループ各社の社長が委員となる「グループ人権委員会」の発足を決定しました。人権分野を専門とする外部有識者を副委員長として招聘し、①人権DDの継続的な実施、②実効性のある人権救済メカニズムの構築を進めます。また担当部門として「法務・コンプライアンス局」を4月に発足させ、機能の強化・拡大を図っていきます。

6 人権コンプライアンス意識の向上をグループ経営の最重要課題に

グループ社長会で各社のコンプライアンス事案の報告を必須化することで、事案発生時にFMHへの報告が確実に行われるようグループ内の意識を高めます。また、従業員に対し研修を義務付け、ハラスメントや人権侵害を決して許さない職場環境を整備します。

7 被害者救済のため安心して相談できる環境の整備

既設のグループ内部通報窓口や各社のハラスメント相談窓口をより利用しやすい整備し、さらに、被害者が直接弁護士に相談できる窓口を新設するなど機能充実を図ります。また、社員や取引先を含むステークホルダーとの継続的な対話や各種調査を通じて、ハラスメント事案の発生を未然に防ぎます。

8 エンゲージメントスコア向上を経営目標に組み込み、進捗状況を開示

各施策の実効性確認のためエンゲージメントスコアや従業員満足度、人権・コンプライアンスへの理解度を数値化し経営目標の指標に組み込みます。意識向上や職場改革の進捗を確認し開示するとともに、達成度を役員報酬と連動させ、目標達成にむけた取り組みを着実なものとしします。

委員会開催  
組織改編を  
実行

複数回実行  
精度向上  
フェーズ  
移行

実現に向け  
調整中

経営目標指標  
検討中  
新体制で  
実行

- ・サクセッションプラン(後継者育成計画)は、6月に設置予定の指名・報酬委員会を中心に検討を本格化させます。
- ・リスクポリシー委員会も6月以降、新社外取締役と協議の上、迅速に体制を整えてまいります。

# すでに**実行済み**の施策

4月30日に人権侵害を決して起こさないグループ改革のために、抜本的なガバナンス改革、人権・コンプライアンス意識の向上にむけて8つの施策を公表しました。  
これまでに実行した施策は次のとおりです。

1

## 役員定年制・在任期間制限規定の導入と取締役会の多様性の確保

4月30日の取締役会において常勤役員の定年制と在任期間制限規定を導入し、今回の取締役候補から適用しました。また、5月16日発表の新役員人事において、3月27日発表の体制で36.4%の女性比率が45.5%に上昇し、平均年齢も61.6歳から57.0歳になりました。

2

## グループ人権委員会が発足 継続的な人権デューディリジェンス実施

5月13日に第1回グループ人権委員会を開催しました。外部から有識者を招聘するとしていた「副委員長」には、取締役会の監督や人権デューディリジェンスの分野で深い知見を持つ寺原真希子弁護士が就任し、定期的な開催を通じて、取り組みを力強く推進していきます。また、担当部局を4月30日に法務・コンプライアンス局として拡充し、機能を強化しました。

3

## 人権コンプライアンス意識の向上をグループ経営の最重要課題に

5月13日に開催したグループ社長会において、グループ各社における人権施策の運用等に関して、現場での実践状況を含めた具体的な意見交換を行いました。引き続き、制度や仕組みの整備にとどまらず、研修などを通じて意識を改革し、実際に機能することを重視した施策を実行してまいります。

# 実行にむけ準備中の施策

以下の施策については担当部局で実現にむけた準備、または協力事業者の選定にむけた検討を行っております。

1

## 指名・報酬委員会を設置し、指名委員会等設置会社への移行も検討

6月末の定時株主総会後の指名・報酬委員会設置にむけて準備を行っています。  
また、取締役会議長を独立社外取締役が務めることを可能にするため、定時株主総会での定款変更決議に向けて準備を進めております。

2

## 被害者救済のため安心して相談できる環境の整備

法務・コンプライアンス局において、当社のグループ人権方針の理念に基づいた苦情処理メカニズム（グリーンバンスメカニズム）として機能する外部相談窓口の設置について、専門家と検討作業を行っています。またグループ各社のステークホルダーからの外部相談体制をまとめたポータルサイトの立ち上げなどの検討も併せて行っています。

3

## エンゲージメントスコア向上を経営目標に組み込み、進捗状況を開示

ダイバーシティへの理解度やエンゲージメントを図る調査機関の検討を行っています。経営目標への各指標の組み込み、役員報酬との連動につきましては、指名・報酬委員会設置後に、具体的な検討を進めることにしています。

# 改革アクションプランについて

当社は5月16日に「改革アクションプラン」を公表しました。

## 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

- 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

- 人的資本投資額、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

### “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

- 収益性向上にむけた非効率・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

### 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2500億円規模を想定

#### 資本効率の改善 株主還元強化

- 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

### 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の詳細につきましては、当社ホームページをご参照下さい。

<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/46760/ad79dfad/617f/4961/acc9/d3d49619c02e/140120250516556407.pdf>



# ステークホルダーの反応

## 投資家の反応

- ・人権・コンプライアンスに対する強化策は、十分な内容と考えている。今後これを組織全体で熱量をもって継続して実行していくことは大変だと思うが、期待している。

（改革アクションプランを受けて）

- ・ガバナンス重視経営への転換や攻めの事業改革など、大変意欲的な改革案を示しており、今後の進捗に注目している。

- ・ガバナンス面で、非常に大きな変革が示されたことはポジティブに捉えている。広告主が戻ってくるのを注目している。

- ・ガバナンスを強化し、バランスシートを改善しながら成長と株主還元を行う動きは、市場から高く評価されるだろう。

- ・資本収益性の高い目標（ROE8%以上）を目指すという姿勢には、挑戦する意欲が感じられる。

## 金融機関の反応

- ・4月30日公表の改革案はやるべきことは網羅されていると思う。

- ・「再生・改革に向けた8つの具体的強化策及び進捗状況」はアナウンス室に対する対応などは具体性があり評価出来る。

- ・社としての打ち出しは固まったと思う。何をもって変わったと思ってもらえるかは非常に難しい問題。一人一人の社員が変わる必要がある。再生・改革に伴走するので頑張りたい。

