

改革アクションプラン | 9月アップデート

2025年9月30日



フジ・メディア・ホールディングス

当社グループは、5月発表の「改革アクションプラン」に基づき、人権・コンプライアンス意識の向上とガバナンス体制の強化に加えて、事業改革と資本の最適化に向けた取り組みを実行しながら、さらなる成長に向けて具体的な検討を進めてまいりました。

「改革アクションプラン」をさらに推進していくため、今後の目指す方向性を明確にするとともに、実現に向けた各施策の規模感を拡大する方向でアップデートいたしました。

今後は、11月の第2四半期決算発表時に、更なる検討成果を反映した「改革アクションプラン」の改定版を公表いたします。また、2026年5月には次期「中期グループビジョン」を公表すべく改革の歩みを進めてまいります。

目次

1. 「改革アクションプラン」進捗報告
2. 9月アップデート -エグゼクティブサマリー -
3. 当社グループの目指す方向性
4. 当社グループが目指す事業ポートフォリオの方向性
5. ROE8%達成に向けて
6. キャピタルアロケーション施策のアップデート

1.「改革アクションプラン」進捗報告(これまでの対話と検討の推移)

当社は、2025年6月25日開催の定時株主総会により新たな経営体制が発足したのち、「改革アクションプラン」のアップデートに向けて速やかに検討に着手し、議論を尽くしてまいりました。

2025年5月 本プラン公表	■ 「改革アクションプラン」を、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」に先行する新たな経営指針として公表 ■ 「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することを目指す
2025年5-6月 対話	■ 株主・投資家の皆様へ改革アクションプランを説明（延べ59社、面談49回）
2025年6月25日 定時株主総会	■ 取締役会の刷新（独立社外取締役：過半数以下→過半数、女性比率：13.3%→45.5%） ■ 人権・サステナビリティ、デジタル・AI、不動産、グローバル、人事・人材開発など事業に精通した社外専門家を登用
2025年6-9月 対話・検討	■ 新体制で、改革アクションプランの具体化・精緻化に着手・実行（取締役会に加え社外取締役を交えた検討・議論を実施） ■ 株主・投資家の皆様との対話を精力的に実施（延べ49社、面談44回）



今回の「改革アクションプラン 9月アップデート」の公表

1.「改革アクションプラン」進捗報告



人的資本経営の推進

人権・コンプライアンス意識向上と体制強化

- 人権尊重へのさらなる意識向上と体制の充実を図るため、フジテレビのサステナビリティ経営委員会やグループ各社、グループ人権委員会において検討のうえ「**グループ人権方針**」を改定。
- グループ各社の役職員に加え、取引先などステークホルダーが直接外部弁護士に違反行為を通報・相談できる「**FMHグループ通報窓口**」運用開始。
- 「人的資本経営推進」など、非財務項目を含めた業績連動報酬の枠組みを決定。



“攻め”の事業改革

フジテレビ組織体制改革やグループの一部再編を実行

- **コンテンツ単位での投資効率最大化や、優良IP創出およびLTV最大化、国内外コンテンツ販売強化・グローバル市場販路の拡大の推進、生成AI活用、DX実現、業務フロー改革等を加速**することを目的に、フジテレビの組織を抜本的に改革。
- **高品質サービスの提供と多様化する顧客ニーズへの対応、新事業機会創出**を目的に、フジミックとFCXが合併を決定。グループの収益性向上を目指す。



価値創造に向けた資本の最適化

キャッシュ創出と成長投資で価値創造へ

- **政策保有株式の計画的売却を実行**。第1四半期に195億円、第2四半期に299億円で、27年度まで1,000億円超の目標のうち**半年間で合計約500億円を縮減**。政策保有株式の純資産に対する比率は25年3月時点の26.6%から約22%に低下。
- 広告収入回復を受け、**自己株取得の時期や規模の具体的検討を開始**。



ガバナンス重視経営への転換

経営機能強化で強固なリスク管理体制を構築

- 「**役員定年制・在任期間制限規定**」導入、「**相談役・顧問制度**」廃止。取締役女性比率45.5%に向上、平均年齢57歳に大幅低下、女性幹部役職員24.6%に上昇。
- 6月「**指名・報酬委員会**」設置。役員報酬を人的資本経営の推進などの非財務項目と連動させるとともに、株式報酬比率向上。
- 「**リスクポリシー委員会**」設置。外部有識者など委員4名体制で人権リスクをはじめとする重要な経営リスクを監督し、企業価値向上および社会やステークホルダーからの信頼回復を目指す。

2. 9月アップデート - エグゼクティブサマリー -

当社グループの 目指す方向性

- 当社グループは、エンゲージメントが高くオリジナリティに満ちたコンテンツや体験の場を創出することで、人々が喜びやつながりを実感できる社会づくりに貢献します。
- その実現に向けた**生活者・ユーザー視点での実行プロセス**を明示するとともに、**IP創出・獲得やM&A、機能統合や事業整理、アセットの売却、新規事業開発・成長投資**など**注力すべき領域を明確化**します。

事業ポートフォリオの 方向性

- 当社グループの事業領域を、「**着実に利益を上げていく領域(安定収益領域)**」と、「**ボラティリティは高いものの高収益・高成長が期待できる領域(新規・成長ドライバー領域)**」に整理します。
- グループ全体で**リスクコントロールしながら高い収益性と成長の実現を目指**します。

ROE8%達成 に向けて

- 収益性の低い事業や部門の**整理・再編**に加え、保有するアセットについて**収益性と資本効率の観点から整理・売却**を検討します。
- 創出資金を活用し、**成長性の高い事業領域への積極投資**や**自己資本圧縮**をより大胆に行い、将来的には**営業利益750億円程度、自己資本6,500億円程度の姿を実現**することで、**ROE8%の達成**を目指します。

キャピタルアロケーション アップデート

- **政策保有株式**：27年度までのできるだけ早期に合計1,000億円超を売却、その後も縮減を継続
- **事業・アセット**：収益モデルの変革、収益性の底上げに向け、事業の整理・保有アセットの一部売却へ
- **成長投資**：5年間で2,500億円規模、長期的には累計4,000億円規模の投資枠を検討
- **自己株式取得**：29年度までの自己株式取得の目標を1,000億円超から2,500億円規模に引き上げ

3. 当社グループの目指す方向性

目指す方向性

実行プロセス

主な施策・コンセプト

当社グループは、エンゲージメントが高くオリジナリティに満ちたコンテンツや体験の場を創出することで、人々が喜びやつながりを実感できる社会づくりに貢献します。



国内外のパートナーとともに、日々の生活の中に、感動や喜び、つながりをもたらすアイデアとコンセプトを創出します。

生活者・ユーザー視点で創出したアイデアやコンセプトを、コンテンツ、サービス、多様なアセットの形に具現化します。

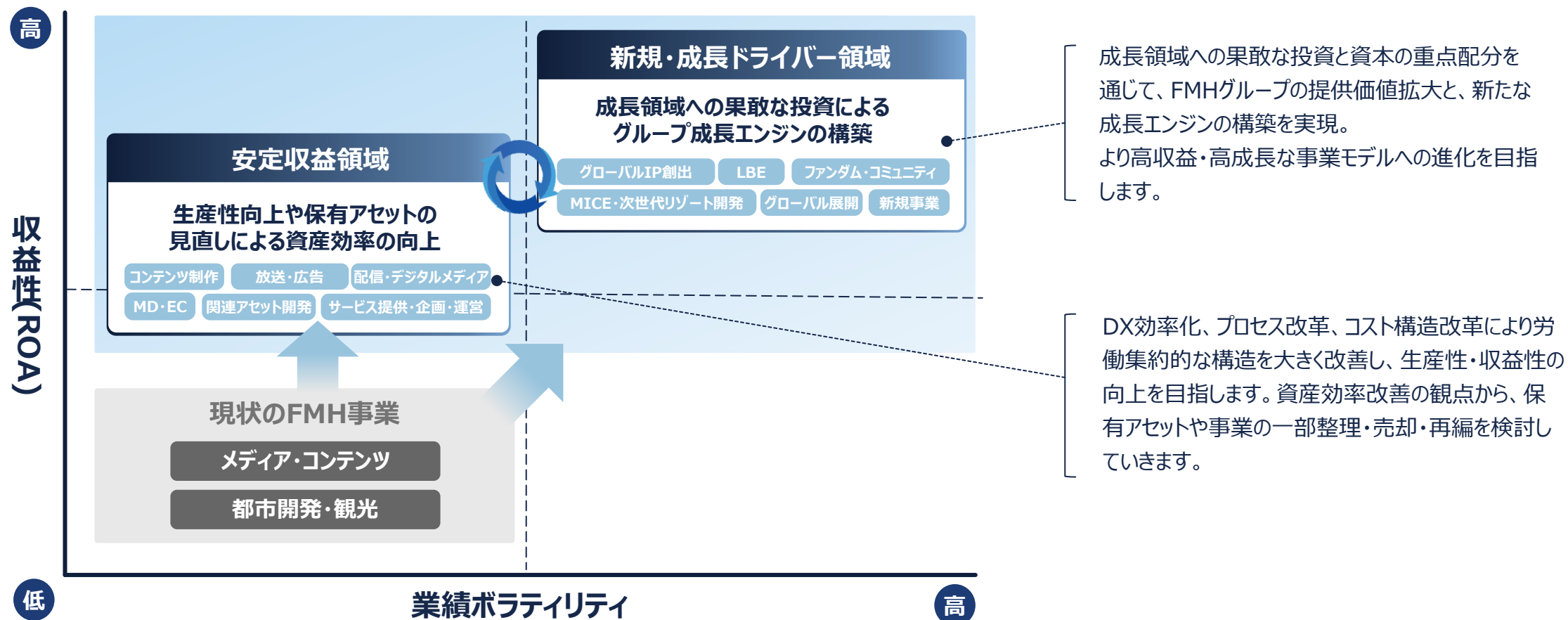
国内外の生活者・ユーザーに、コンテンツやサービス、アセットをお届けし、豊かな生活を送れる社会基盤の形成に寄与します。

人々が感動や喜びを味わい、共有できる場と機会を提供します。誰もが幸せを感じかけがえない時を過ごせる社会づくりに貢献します。

IP創出・獲得強化、M&A		DX効率化、機能統合、事業整理、アセット売却、M&A			新規事業開発・成長投資、M&A	
グローバルIP創出・生活者やパートナー企業との共創	ライフスタイルデザイン・タウンマネジメント設計	映像・音声コンテンツ制作 (実写・アニメ・映画・ニュース・スポーツ・音楽ほか)	放送・広告	配信・デジタルメディア	ファンダム・コミュニティ	
			MD・EC	グローバル展開	LBE(※)・ライブエンタテインメント ※LBE: Location Based Entertainment	
都市開発・観光関連アセット開発			MICE・次世代リゾート開発			
都市開発・観光関連サービス提供・企画・運営 (レジャー・リゾート・ライフスタイル・オペレーション)						

4. 当社グループが目指す事業ポートフォリオの方向性

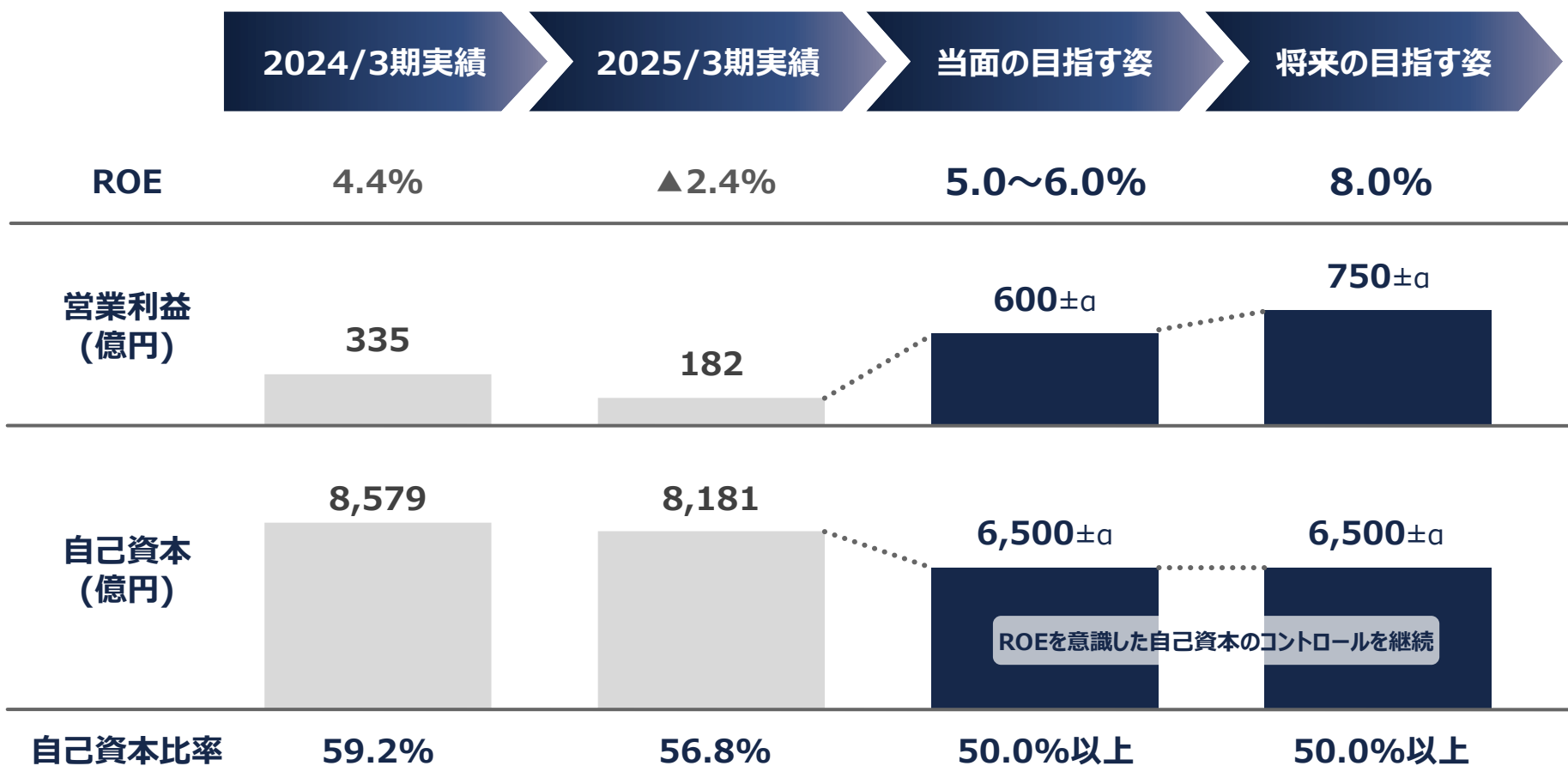
当社グループの事業領域を、「着実に利益を上げていく領域(安定収益領域)」と、「ボラティリティは高いものの高収益・高成長が期待できる領域(新規・成長ドライバー領域)」に整理いたします。そして、グループ全体でリスクコントロールしながら高い収益性と成長の実現を目指します。



※本資料における図形のサイズは、実際の事業規模や収益比率等を表すものではありません

5. ROE8%達成に向けて

資本効率と財務健全性を考慮して自己資本を圧縮するとともに、
IP・コンテンツ創出や保有する無形資産の有効活用、構造改革や新規・成長領域への積極投資等を通じ、利益水準を底上げ



6. キャピタルアロケーション施策のアップデート

黒字：2025年5月公表時の開示内容、 青字：本資料におけるアップデート内容

キャッシュの創出		
保有資産の活用	政策保有株式	『3年以内に1,000億円超の売却』 ■ 25年度上期で、すでに約500億円を売却 ■ 27年度までのできるだけ早期に 合計1,000億円超を売却、その後も縮減を継続
	事業・アセット	■ 収益モデルの変革、収益性の底上げに向け 事業の整理・保有アセットの一部売却
	現預金・有価証券	『各資産水準を精査』
	有利子負債の活用	『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』 ■ 最大で自己資本比率50%を目途に借入拡大
	営業CF	『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CF確保』



キャッシュの活用		
株主還元	成長投資 (人的資本投資・DX投資・事業投資)	『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2,500億円規模を想定』 ■ さらに長期的には累計で4,000億円規模の成長 投資枠を検討
	自己株式取得	『業績回復を前提に29年度までに1,000億円超の大 規模な自己株式取得を想定』 ■ 29年度までの自己株取得の目標を2,500億円 規模に拡大 ■ その後も自己株式取得等を通して、自己資本を適 切な水準にコントロールしていく
	配当	『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』



フジ・メディア・ホールディングス