

改革アクションプラン | 11月アップデート

2025年11月10日

1. 今回のアップデートのポイント

2. 当社グループの目指す姿

3. ROE8% 達成に向けて

4. キャピタルアロケーション

4-1. キャピタルアロケーション施策アップデート

4-2. 株主還元の方方向性

4-3. 成長投資の考え方

5. 事業における重点取り組み

5-1. 事業における重点取り組みテーマ

5-2. 重点取り組みテーマごとの営業利益伸長目標

5-3. メディア・コンテンツ事業の方方向性

5-4. 放送・メディア事業の収益性強化

5-5. 都市開発・観光事業の方方向性

5-6. 両セグメントの連携で目指す提供価値

1. 今回のアップデートのポイント

ROE8%達成に向けて

目標達成時期と、その時点での事業別の利益目標を決定

ROE

2030年度に5～6%、
2033年度に8%を目指す

営業利益

メディア・コンテンツ、都市開発・観光で、2030年度にそれぞれ300億円程度、
2033年度に400億円、350億円程度を目指す

事業における重点取り組みテーマ

メディア・コンテンツ事業

放送・メディアの収益性強化とともに、
IPを軸にバリューチェーン全体での
マネタイズモデルを構築していく

都市開発・観光事業

事業・資産構成の見直しを通じ、
より資本効率の高い
ポートフォリオを実現していく

キャピタル・アロケーション

事業・アセットの再編

速やかに着手し
一部は2026年度までに実行

成長投資

今後5年間で
メディア・コンテンツに1,500億円規模、
都市開発・観光に1,000億円以上^()を予定

自己株式取得

今後1年間で
500億円の取得開始を決定
(2029年度までに2,500億円)

配当

1株当たり年間配当の下限を50円に設定
利益向上と継続的な自己株式取得により
1株当たり配当額の増加を目指す

() 既存物件の売却対価を活用した再投資分を除く新規投資枠として設計

2. 当社グループの目指す姿

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豊かな社会づくりに貢献します

－ 当社グループの強み －

メディア・放送ネットワーク

コンテンツ・制作力

場・リアル接点

人々が喜びやつながりを実感できる豊かな社会づくりに貢献

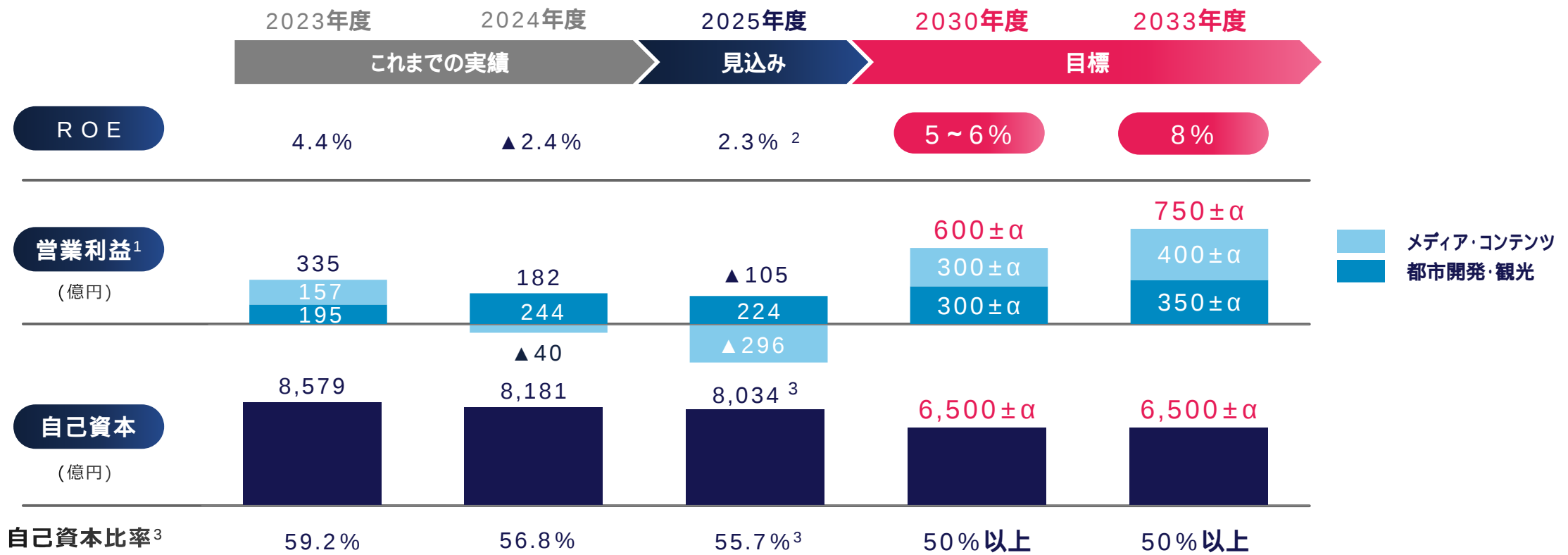
日々の生活の中に、“感動”や“喜び”、
“つながり”をもたらすアイデアとコンセプトを創出し
多様なアセットの形に具現化

豊かな生活を送る“社会基盤の形成”や
人々が感動や喜びを味わい
共有できる“場”と“機会”を提供

3. ROE8%達成に向けて

2030年度にROE5～6%、2033年度にROE8%を目指す

自己資本6,500億円に対し、営業利益は
2030年度に600億円まで、2033年度に750億円まで拡大する



1. 営業利益の合計額にはその他事業、調整額も含む
2. 2025年度のROEは、2025年度の当期純利益の見込みと、2025年9月末時点での自己資本額から算出
3. 2025年度の自己資本・自己資本比率は2025年9月末現在

4-1. キャピタルアロケーション施策のアップデート



キャッシュの創出

保有資産の活用

政策保有株式

5月発表

『3年以内に1,000億円超の売却』

9月発表

- 2025年度上期で、すでに約500億円を売却
- 2027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

9月発表

- 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

今回

- 再編に速やかに着手し、一部は2026年度までに実行

現預金・有価証券

5月発表

『各資産水準を精査』

有利子負債の活用

5月発表

『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』

9月発表

- 最大で自己資本比率50%を目途に借入拡大

営業CF

5月発表

『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

■ 今回のアップデートポイント

成長投資

5月発表

『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』

9月発表

- 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

5月発表

『業績回復を前提に今後5年間で1,000億円規模の大規模な自己株式取得を想定』

9月発表

- 2029年度までの自己株式取得の目標を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

今回

- 今後1年間で500億円の取得開始を決定

株主還元

配当

5月発表

『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』

今回

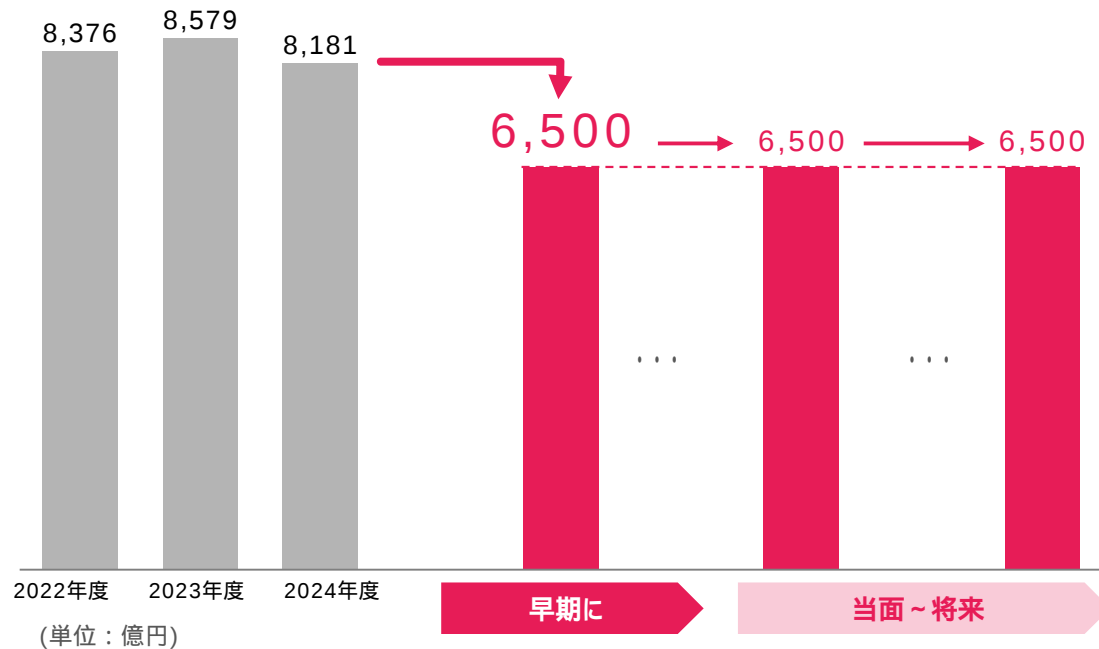
- 1株当たり年間配当の下限を50円に設定。利益向上と継続的な自己株式取得により1株当たり配当額の増加を目指す

4-2. 株主還元の方方向性

継続的な自己株式取得により自己資本をコントロール、1株当たりの価値を高め株主還元を強化

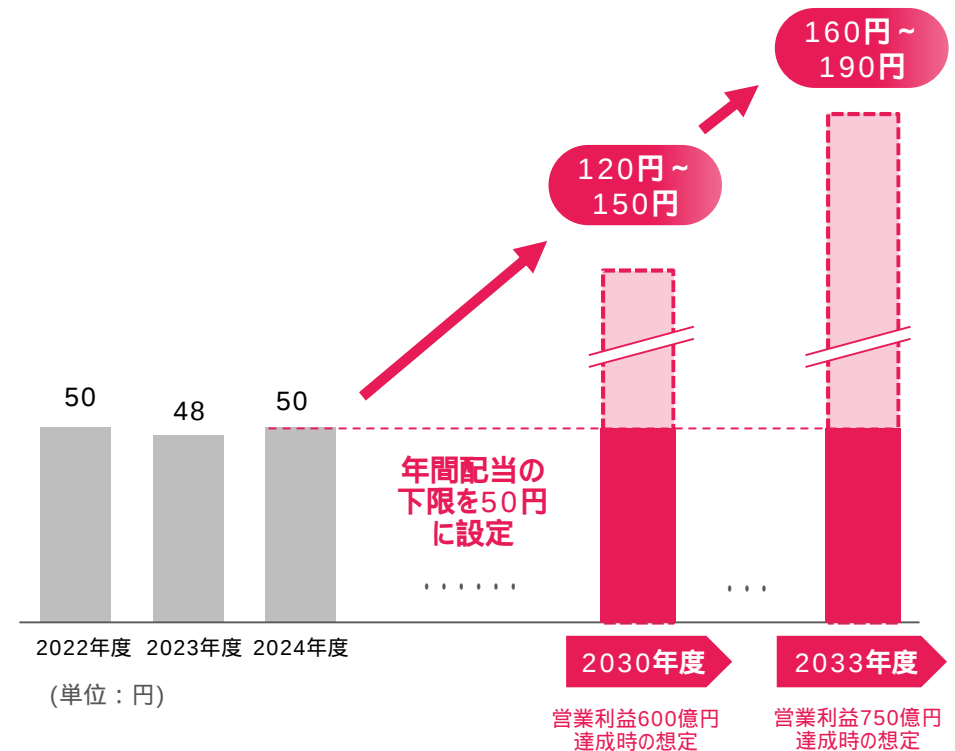
自己資本のコントロール

自己株式取得を通じて資本を圧縮し、
資本効率を意識したコントロールを継続



1株当たり配当額増加へ

1株当たり年間配当の下限を50円に設定
利益向上と継続的な自己株式取得により
1株当たり配当額の増加を目指す



4-3. 成長投資の考え方

今後5年間で総額2,500億円を投資、長期的にはさらに1,500億円の実施を検討
投資実行に際しては、ROE目標達成に資することを前提とし、モニタリング体制を強化していく

	想定領域	想定投資額 (～2029年度)
メディア・コンテンツ事業	[放送・メディア] ■ 収益性向上に向けたAI・DX投資 (次世代映像制作技術・ツール 等) [IP・コンテンツビジネス] ■ IP開発の強化 (キャラクターIP・原作開発、コンテンツ投資 等) ■ ディストリビューション強化 (グローバル展開加速、オウンドメディア強化 等) ■ 多角展開によるビジネス領域の拡大 (グッズMD、LBE、ファンダム・コミュニティ領域 等) M&Aも選択肢として規模の大きい投資も行う	1,500億円 規模
都市開発・観光事業	■ 資本効率の向上に資するポートフォリオの構築 財務健全性を維持した上で投資を実施	1,000億円 ^() ～

() 既存物件の売却対価を活用した再投資分を除く新規投資額

5-1. 事業における重点取り組みテーマ

メディア・コンテンツ事業

テレビ放送の 収益改善

- 放送メディア事業のコンテンツの広告価値・顧客価値の向上に取り組むことで収益を拡大する。データを活用した番組コンテンツ評価の導入等により**投資判断の質を高め、利益率の向上を目指す**
- テレビ広告市場が縮小しても収益を確保するため、DX・AIの企画・制作への活用、制作プロセスの**効率化**に加え、**セグメント全体での機能再編による体制強化**を図る

コンテンツビジネス の拡大

- IPのバリューチェーン全体を事業領域ととらえ、**新規開拓・M&A等の投資を推進**
- 収益の源泉となる**オリジナルIPの創出体制を強化**。販路の拡大・グローバル展開を強化

都市開発・観光事業

ポートフォリオ 見直しによる 資本効率の向上

- 戦略的なアセットマネジメントを通じ、より**資本効率を高めるポートフォリオを目指す**
- 新タイプのホテル・リゾート開発やIP・コンテンツを活用した**付加価値・体験価値向上を推進**
資本効率の向上に資する**非保有型のオペレーション事業**も強化

特徴のある 新規領域の拡大

- **体験型エンターテインメント（LBE: Location Based Entertainment）等**、
IP・コンテンツを活用した**新規領域の開拓を検討**

5-2. 重点取り組みテーマごとの営業利益伸長目標

2030年度までにテレビ放送の収益改善に加え、コンテンツビジネスの拡大や都市開発・観光事業のさらなる成長で**営業利益600億円を目指す**

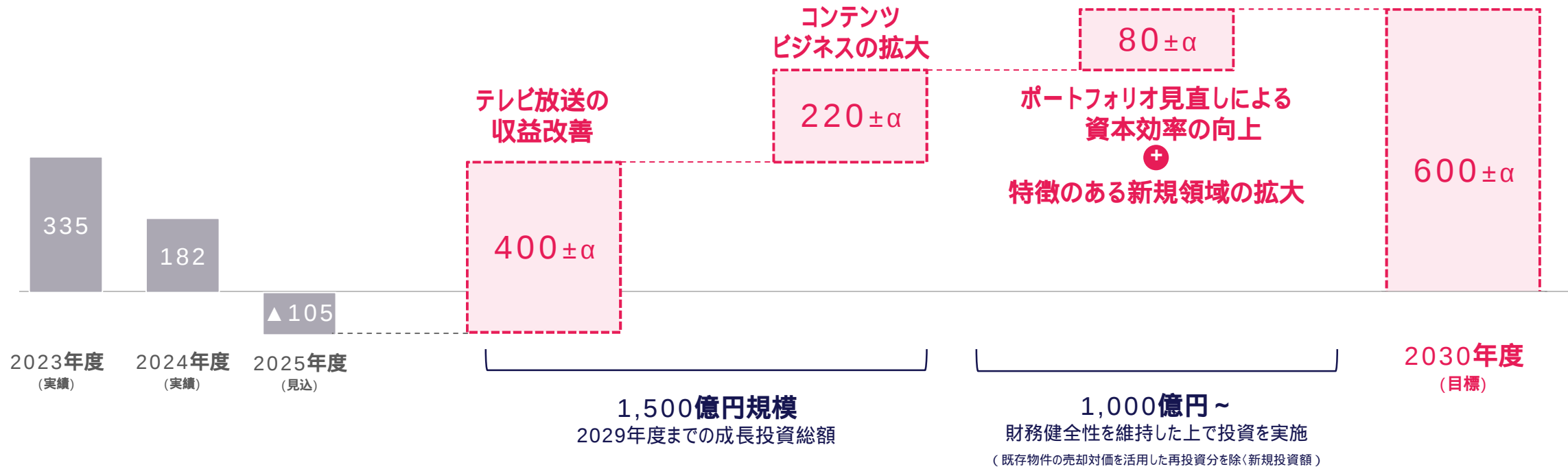
実績・見込

利益伸長目標

(単位：億円)

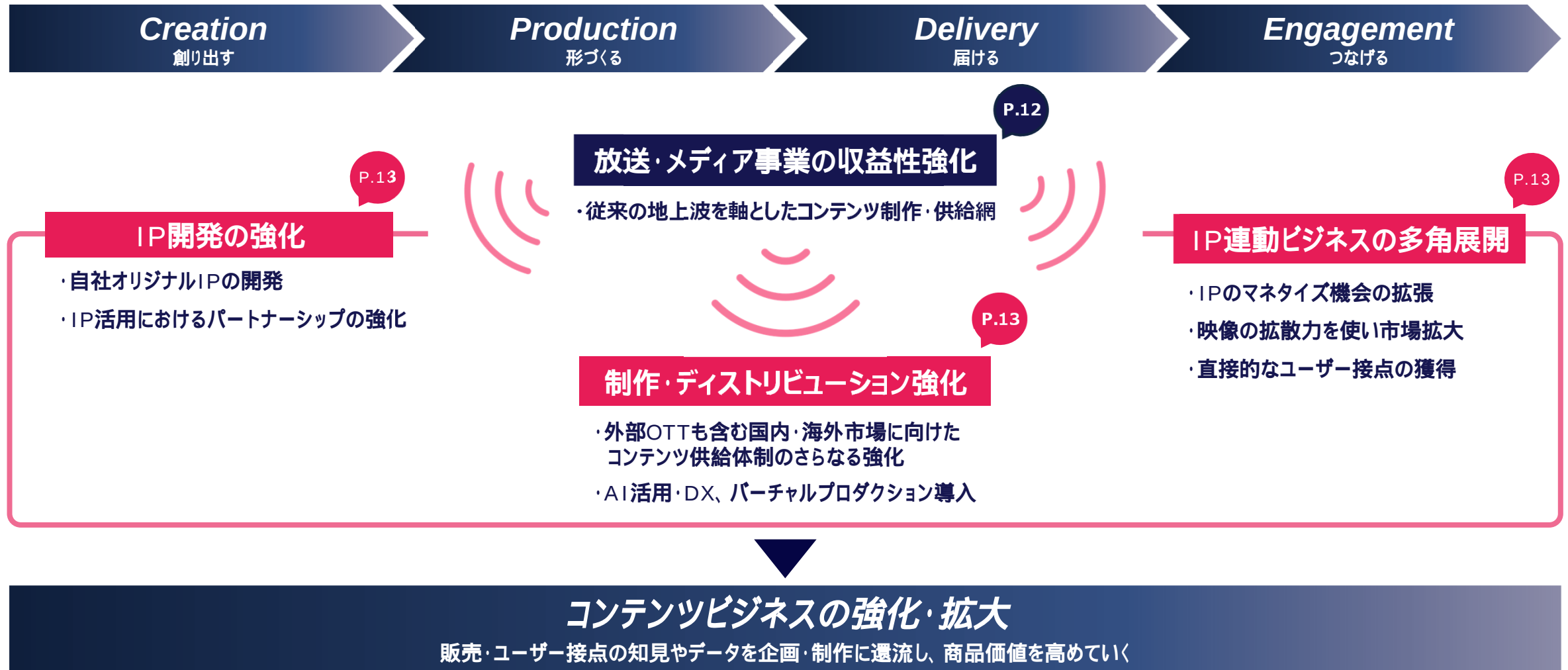
メディア・コンテンツ事業

都市開発・観光事業



5-3. メディア・コンテンツ事業の方向性

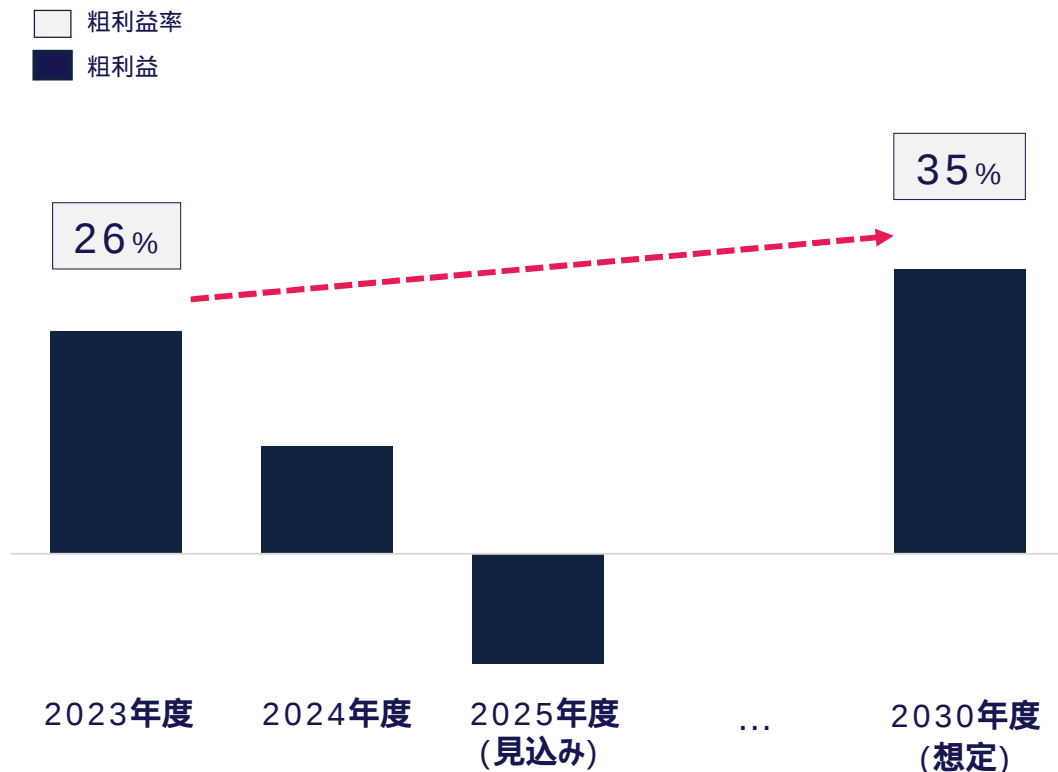
「地上波」を前提とした事業モデルから脱却し、当社の培ってきた豊富なアーカイブ資産・コンテンツ制作力も活かしつつ、**IPを軸にバリューチェーン全体でマネタイズ機会を拡張**



5-4. 放送・メディア事業の収益性強化

マーケット全体が成熟し市場規模が漸減する中でも、**収益拡大・利益率向上を目指す**

フジテレビ「放送・メディア」粗利益



収益拡大・利益率向上の取り組み方針

コンテンツ 価値向上

- 放送メディア事業のコンテンツの広告価値・顧客価値の向上に取り組むことで収益を拡大
- データを活用した番組コンテンツ評価の導入等により投資判断の質を高め、利益率の向上を目指す

人的資本 経営推進

- 人的資本経営を継続的に推進し、社外の専門家の検証のもと明確な進捗と成果を可視化し、お客様からの信頼を向上
- お客様価値に焦点をあてたりブランディングを検討。人材の最適配置やリスキリング、専門人材の採用により持続可能な業務遂行体制を確立

放送事業 強靱化

- AI活用・DX、バーチャルプロダクション導入等により、一連の制作プロセスを強化・効率化し、利益創出力を底上げ
- セグメント全体での機能再編による体制強化を図る

間接費 効率化

- バックオフィス業務の効率化・DX推進や、間接コストの最適化など、多面的なコスト項目を対象に削減を推進

【参考】コンテンツビジネスにおける注力事業領域の例

Creation

創り出す

Production

形づくる

Delivery

届ける

Engagement

つなげる

IP開発の強化

マンガ・小説

- ▶ 自社メディア/Webメディア等を活かし、原作IPを生み出す仕組みを強化

ウェブトゥーン

3Dアニメーション・ショート動画

VTuber/ヒットIP

- ▶ 市場は急成長中。生成AIや音声合成等を用いて、新たなコンテンツ形態を開発し体験を提供

制作・ディストリビューション強化

映画

- ▶ 制作ライン拡充に加え、放送・配信とも連動したコンテンツ展開、グローバルコンテンツ開発を推進

映像制作/映像制作ツール

- ▶ バーチャルプロダクションや生成AIの活用推進、CGアセットの蓄積など、次世代ワークフローへ段階的に移行

オウンドメディア(FOD/TVer等)

グローバルコンテンツ展開

- ▶ 成長する映像流通チャネルを強化し、コンテンツ収益と展開力を拡大

デジタルメディア

- ▶ 映像だけでなく、多面的な供給チャネルを確立し、ユーザー接点を拡張

IP連動ビジネスの多角展開

グッズMD

- ▶ コンテンツ市場における最大規模の収益領域であり、映像コンテンツによる国内外での拡散力も活用し、IPとプロダクトとともに収益拡大を狙う

イベント・ライブ

- ▶ グループ各社で実績あり。「企画規模拡大」と「イベント制作効率化」に向けた連携体制を強化。スポーツビジネスを含むライブエンタテインメント事業を展開

L B E

ファンダム・コミュニティ

- ▶ 拡大するファンエコノミー市場において、デジタル・リアルの双方の接点を拡充し、多面的なファン体験の提供を目指す

5-5. 都市開発・観光事業の方向性

事業・資産構成の継続的な見直しを通じ、より資本効率の高いポートフォリオへ

資本効率の向上に
資するポートフォリオ
マネジメント



- 収益性を意識して物件のポートフォリオ管理を厳格化
(アセットを常に見直しつつ戦略的なマネジメントを行う)
- 市況に対応して、投資規模が小さく、販売までのリードタイムが短い再生事業を強化

ホテル・リゾート
事業の拡大



- 保有アセットの再開発による価値向上/スモールラグジュアリー領域の推進
- IP・コンテンツを活用した施設の付加価値・体験価値の向上を推進
- 資本効率の向上に資する非保有型のオペレーション事業も強化

特徴のある
新領域の開拓



- メディア・コンテンツ事業との連携により、コンテンツ/キャラクターの世界観が体感できる体験型エンターテインメント(LBE)の展開を検討
- IP・コンテンツを活かしたリアル体験や周辺施設との連動を通じ、エリア全体の価値向上を目指していく

5-6. 両セグメントの連携で目指す提供価値

「リアル」の場を通じて、「体験」、「つながり」、「共創」の価値を創出する



コンテンツ×リアルでの新たな“体験価値”の創造

- グループ内のリソース（コンテンツ制作力、イベント制作力、スポーツビジネス等）を活用し、多様なIP・コンテンツの“体験価値”を創出
- メディアを通じて発信した世界観を、イベント・展示・ホテル・商業施設・LBE等のリアル空間で再現し、ファン体験の拡張・深化を実現

「場」を通じたファンダム・コミュニティ(“つながり”)の形成

- ポップアップ・体験施設等を通じたコンテンツの“発信装置”化
- ファン同士の交流や、地域社会と連動したコミュニティ形成も含め、デジタル・リアルを横断したファン経済圏を拡張

グループ内外のクリエイター・パートナーとの“共創”拠点の拡大

- パートナー企業・スタートアップ・教育機関・自治体など多様な主体と連携し、“開かれた共創基盤”を形成
- 多様な知見や強みをもつグループ会社同士のつながりを活かし新しい価値を創出する

