第5章　経　営

2017年度は，取材・制作力の強化や新しいサービスに対応するための要員シフト「全体最適」を完遂する一方で，「地域改革プロジェクト」を発足させ，地域サービス充実を図るための業務体制構築を目指すなど，３か年経営計画の最終年度として，NHKグループ一体となった改革を進めた。

放送では，７月の九州北部豪雨や台風の際，インターネットを含め多様なメディアを活用して地域ごとのきめ細かい防災・減災情報を発信し，全局一丸となって「命と暮らしを守る」に取り組んだ。８月には総合テレビやBS1で“戦争と平和を考える”番組を数多く制作し，若い世代からも多くの反響があった。

NHKワールドTVでは，「地域から世界への発信大幅増」を改定の柱に据え，地域発のニュース企画や地域を舞台にした番組を重点的に編成した。

４K･８Kスーパーハイビジョンは，18年２月のピョンチャンオリンピック期間中に東京や大阪など全国５か所でパブリックビューイングを実施。11万を超える人が来場した。

インターネットの活用では，10月から４週間にわたって総合テレビとEテレでインターネットの同時配信実験を行い，見逃し番組の配信実験も同時に行った。日本民間放送連盟との共同ラジオキャンペーンも10月から18年３月まで半年間実施。民放ラジオのインターネット配信サービス「radiko」にNHKラジオも参加し，地域放送も含めた実験的配信を行った。視聴ニーズや課題の分析を進め，今後のサービス構築に生かしていく。

受信料収入は，契約総数，衛星契約ともに３年連続で年間目標を上回り，「支払率80％」「衛星契約割合51％」を確保した。12月に最高裁大法廷において，受信料制度は合憲であり，受信契約の締結は法的義務であることを認める判決が出され，司法判断が確定した。

グループ経営改革については，業務分野ごとに改革を検討し，技術分野で子会社のNHKアイテックとNHKメディアテクノロジーが経営統合に向けた基本合意に至った。18年度の予算・事業計画案の策定においては，NHKグループ全体での効率的な業務体制に向けた要員計画の検討を進めた。

18年１月に実施した重点方針の達成状況を測る世論調査では，過去調査と比較して，14の経営指標いずれについても，指標に対する視聴者の期待の大きさと実現度の差で統計的に変動しているものはなかった。

経　営　体　制

Ⅰ．経営委員会

経営委員会は，NHKの経営に関する基本方針や毎年度の予算・事業計画，番組編集の基本計画など，放送法に定められたNHKの重要事項を審議・議決する最高意思決定機関であるとともに，役員の職務の執行を監督する機関である。また，会長の任免，副会長・理事の任免の同意，会計監査人の任免などを行う。

１．構　成

17年度末の委員会の構成メンバーは次のとおり。

委員長　石原（いしはら）　進（すすむ）（九州旅客鉄道相談役）
〈2010年12月11日就任
2016年６月28日委員長就任〉

委　員（委員長職務代行者）
森下（もりした）　俊三（しゅんぞう）（阪神高速道路取締役会長）
〈2015年３月１日就任
2018年３月13日委員長職務代行者就任〉

委　員　井伊（いい）　雅子（まさこ）（一橋大学国際・公共政策大学院教授）
〈2015年３月１日就任〉

槍田（うつだ）　松瑩（しょうえい）（三井物産顧問）
〈2018年３月１日就任〉

小林（こばやし）いずみ（ANAホールディングス社外取締役）
〈2016年６月20日就任〉

佐藤友美子（さとうゆみこ）（追手門学院大学地域創造学部教授）
〈2015年３月１日就任〉

堰八（せきはち）　義博（よしひろ）（北海道銀行代表取締役会長）
〈2016年６月20日就任〉

高橋（たかはし）　正美（まさみ）（常勤／前損害保険ジャパン日本興亜代表取締役副社長執行役員）
〈2017年２月16日就任〉

中島（なかじま）　尚正（なおまさ）（海陽学園海陽中等教育学校長）
〈2013年12月11日就任〉

長谷川（はせがわ）　三千子（みちこ）（埼玉大学名誉教授）
〈2013年12月11日就任〉

村田（むらた）　晃嗣（こうじ）（同志社大学法学部教授）
〈2018年３月１日就任〉

渡邊　博美（福島ヤクルト販売代表取締役会長）
〈2016年６月20日就任〉

２．会　議

会議は23回開催され，法定議決事項について審議し，決定するとともに，その他の基本的事項についても審議，検討を行った。審議にあたっては，執行部から詳細な説明を聴取するとともに，特に重要な案件については数次にわたって審議を重ねた。18年度からの３か年の経営計画の策定にあたり，経営の重要事項について審議を重ね，新たな受信料の負担軽減策を盛り込む同計画を決定した。17年度の職務の執行状況等については，会長から四半期ごとに報告を受けた。選定監査委員からは，「経営委員会委員の服務に関する準則」の順守状況等役員の職務の執行状況について，監査結果の報告を受けた。

17年度の主な議決事項は以下のとおりである。

①「NHK経営計画2018-2020年度」
②18年度収支予算，事業計画及び資金計画
③16年度業務報告書，16年度財務諸表
④ラジオ中継放送局の設置計画
⑤18年度国内放送番組編集の基本計画および国際放送番組編集の基本計画
⑥日本放送協会放送受信規約の一部変更
⑦日本放送協会放送受信料免除基準の一部変更
⑧インターネット実施基準の一部変更
⑨17年度の経営委員会委員の報酬
⑩17年度の会長，副会長，専務理事，理事の報酬
⑪17年度の役員交際費の支出限度額
⑫退任役員の退職金
⑬16年度予算総則の適用
⑭新放送会館建設のための用地賃貸借契約および土地交換の合意書の締結
⑮非現用不動産の売却
⑯旧熊本放送会館の建物の貸与および当該業務の認可申請
⑰公益財団法人放送番組センターへの出捐
⑱NHK情報公開・個人情報保護審議委員会委員の委嘱
⑲17年度会計監査人の任命
⑳委員森下俊三の委員長職務代表者への指名
㉑委員森下俊三の監査委員の解任および委員渡邊博美の監査委員への任命
㉒理事坂本忠宣を再任し，新たに児野昭彦，菅康弘，中田裕之を理事に任命することへの同意
㉓中央放送番組審議会委員および国際放送番組審議会委員の委嘱の同意

３．その他

執行部に対する業績評価を行うにあたっては，評価・報酬部会が経営委員会内の作業部会として事前準備作業を行った。

また，経営委員会が受信者から直接意見を聴取する「視聴者のみなさまと語る会」を，名古屋，松江，京都（立命館大学），福島，熊本，高知において計６回開催した。

会議における審議状況等については，原則として毎回の会議終了後に委員長等が報道機関への説明を行うことにより，その内容が広く迅速に公開されるよう努めるとともに，会議の議事録を，各放送局等への備え置きおよびホームページへの掲載により公表した。また，併せて経営委員会活動の最新情報等をホームページに掲載した。

Ⅱ．監査委員会

１．構　成

監査委員会は，08年４月１日に設置された。監査委員会は，経営委員のうち経営委員会から任命された３人以上の監査委員で構成され，うち１人以上は常勤委員とすることになっている。

17年度末における監査委員会の構成は次のとおりであった。

高橋　正美　（2017年２月16日就任　常　勤）
佐藤　友美子　（2015年５月26日就任　非常勤）
渡邊　博美　（2018年３月13日就任　非常勤）

２．会議等

監査委員会は，経営委員を含む役員の職務の執行を監査する権限を有し，監査委員会が選定する監査委員（選定監査委員）は，役員および職員に対して，職務の執行に関する事項の報告を求めることや，NHKの業務や財産の状況を調査することができる。

監査委員会は，17年度に25回にわたって委員会を開催し，内部監査室や会計監査人から定期的に監査状況の報告を受けるなどして，内部統制システムを活用したモニタリングを行った。

また，理事会・役員会やリスクマネジメント委員会等の重要な会議に出席して業務の執行状況の把握に努め，会長との定期的な意見交換を行った。

さらに，四半期業務報告について役員および本部部局長へのヒアリングを行い，地域放送やブロック経営の現状については，地域拠点局を訪問し地域拠点局長へのヒアリングを行うとともに，必要に応じて地域放送局長へのヒアリングも行った。グループ経営に関しても，子会社を訪問して，業務の執行状況について社長へのヒアリングを行った。

経営委員の業務執行については，全委員に「経営委員会委員の服務に関する準則」の順守について確認書の提出を求めた。

監査委員会は，17年６月26日，放送法第72条第１項に基づき，協会が作成した16年度業務報告書に添える意見書を議決した。また同日，放送法第74条第１項に基づき，協会が作成した16年度財務諸表に添える意見書を議決した。

監査委員会の活動状況は，監査委員会活動結果報告書にまとめて，経営委員会に定期的に報告するとともに，ホームページの掲載により公表した。

Ⅲ．理事会

会長，副会長，専務理事および理事をもって構成する理事会は，業務執行の基本的機関として，経営委員会議決事項，同意事項のほか，会長が必要と認める事項について議論した。

会議は17年度内に43回開催した。

17年度末の会長，副会長，専務理事，理事は，次のとおりである。

会　長	上田　良一	（2017年１月25日就任）
副会長	堂元　光	（2014年２月12日就任）
専務理事	木田　幸紀	（2016年４月25日就任）
専務理事	坂本　忠宣	（2015年４月25日就任　2017年４月25日専務理事就任）
専務理事・技師長	児野　昭彦	（2017年４月25日就任）
理　事	根本　佳則	（2016年４月25日就任）
理　事	松原　洋一	（2016年４月25日就任）
理　事	荒木　裕志	（2016年４月25日就任）
理　事	黄木　紀之	（2016年４月25日就任）
理　事	大橋　一三	（2016年４月25日就任）
理　事	菅　康弘	（2017年４月25日就任）
理　事	中田　裕之	（2017年４月25日就任）

経　営　計　画

17年度は，18年度からスタートする次期３か年経営計画の策定にあたった。

次期経営計画は，20年に最高水準の放送・サービスを届けることを掲げた「NHKビジョン2015→2020」の第２ステップとして位置づけ，“公共メディア”への進化を図るための「経営の基本方針」となる。

視聴者からの意見や，「みんなの経営計画」プロジェクトで行った全職員アンケートの声などを踏まえ，さまざまな議論を重ね，策定した計画の概要は以下の通りである。

◇NHK経営計画　2018－2020年度
「大切なことを，より深く，より身近に」
～“公共メディア”のある暮らし～

世界の人々のさまざまな夢や思いが，アスリートたちの舞台に結実する「東京2020」。またとない機会に照準を定め，日本社会では意欲的な挑戦や大きな変革がさまざま生まれている。

NHKも，20年に最高水準の放送・サービスを届けることを「NHKビジョン2015→2020」で掲げ，18年には，超高精細の映像と臨場感あふれる音響で新しい体験を提供するスーパーハイビジョンの本放送を開始する。

インターネットの浸透により，情報の入手やコミュニケーションのあり方は根本的な変貌を遂げ，「いつでも，気軽に，だれとでも」さまざまな情報を取得・交換できるようになった一方で，「NHKビジョン2015→2020」で指摘した以上に，不確かな情報の拡散や，お互いの“つながり”の希薄化が深刻に受け止められ，「意見の分極化」や「社会の分断」を懸念する声もあがっている。

社会のありようが急速に変化する中でも，NHKは引き続き，広く受信料によって支えられる公共放送の基本姿勢を堅持し，憲法が定める表現の自由の保障の下で，国民の知る権利を充足し，放送法を順守しながら自主自律を貫いて，健全な民主主義の発達と文化の向上に寄与していきたいと考える。

そのために，放送を太い幹としつつ，インターネットも活用し，正確で迅速なニュースや質の高い多彩な番組をできるだけ多くの人に届けることで，以下のような「公共的価値」の実現を追求していく。

■NHKが追求する６つの「公共的価値」

①正確，公平・公正な情報で貢献
②安全で安心な暮らしに貢献
③質の高い文化の創造
④地域社会への貢献
⑤日本と国際社会の理解促進
⑥教育と福祉への貢献

NHKは，これまでも「公共的価値」の実現を追求してきた。これからも，さらなる実現度の向上をめざし，放送と通信の融合時代に，「いつでも，どこでも」視聴者のみなさまの期待にしっかりと応えられる「情報の社会的基盤」としての役割を果たしていく。

「NHKビジョン2015→2020」の第２ステップとなる18年度からの３か年経営計画では，関連団体を含めNHKグループが一丸となって「第一級のコンテンツ創造集団」を形成し，効率的で透明性の高い経営を実践しながら，全力で課題に取り組んでいく。そのためにも，時代にふさわしい働き方ができる組織へと改革を進め，魅力あふれる放送の追求とみなさまの日々の暮らしに役立つ新しいサービスの具体化に取り組み，「大切なことを，より深く，より身近に」伝える，“公共メディア”実現の礎を築いていく。

■５つの重点方針

（放送・サービス）

１．“公共メディア”への進化

①世の中の課題や最新事情，信頼できる情報を早く，深く，わかりやすく
②より安全・安心な暮らしへ　防災・減災，緊急報道，復興支援を充実
③多彩なコンテンツと最新の技術で，スペシャルな感動と体験を
④日本のいまを世界へ，世界の動きを日本へ

２．多様な地域社会への貢献

地域の魅力や課題を広く発信し，多様な地域社会に貢献

３．未来へのチャレンジ

①「東京2020」のメッセージを，最高水準の放送とサービスで
②みなさまとともに新たなサービスを創造

（マネジメント）

４．視聴者理解・公平負担を推進

みなさまの期待に応える取り組みを進め，受信料の公平負担を徹底

５．創造と効率，信頼を追求

①「働き方改革」などを通じて，創造性を発揮できる環境を確保
②グループ一体となり，効率的で透明性の高い組織運営を推進
③「信頼されるメディア」をめざし，グループでリスクマネジメントを強化

◇経営計画の達成状況の評価・管理

経営方針の実現に向け，経営指標と新たに開発する指標によって，説明責任を果たすマネジメントを推進。

・経営計画の進捗とNHKが追求する６つの「公共的価値」の実現の進捗については，14の経営指標に対する視聴者のみなさまの期待度と，それに対するNHKの実現度で，達成度を評価する。
・NHKが生み出した価値を図るVFM*（Value for Money）は１以上を確保する。
・効率的な事業運営の取り組みを定期的に示すとともに，放送・サービスについては，これまでの質的･量的評価の手法に加え，より多くの方々に享受していただける状態を確認する方法などを開発して運用する。
・「地域社会への貢献」については，経営指標に加え，地域に関する評価指標の調査も活用する。
・「日本と国際社会の理解促進」については，NHK国際放送の取り組みによる，日本への理解促進の状況などを多角的に把握・評価する。

*VFM（Value for Money）＝NHKが生み出した価値額（視聴者の支払意思額の合計 ※）／NHKの事業支出額（決算）

※視聴者の支払意思額の合計＝地上放送および衛星放送に対する支払意思額×契約数の合算

■14の経営指標

NHKは毎年１月と７月に世論調査を行い，NHKの役割を表す14項目の経営指標それぞれに対する期待度と実現度を尋ねることで，経営計画の進捗や経営計画で掲げる６つの「公共的価値」の実現の進捗を把握・評価していく。

①公平・公正
②正確・迅速な情報提供
③多角的論点の提示
④記録・伝承
⑤文化の創造・発展
⑥多様性をふまえた編成
⑦新規性・創造性

⑧世界への情報発信
⑨地域社会への貢献
⑩教育・福祉・人にやさしい放送
⑪インターネットの活用
⑫放送技術の発展
⑬受信料制度の理解促進
⑭受信料の公平負担

■受信料の負担軽減策について

18-20年度の収支計画については，経営環境の変化や財源の状況などを考慮しながら，総合的な観点から検討を進めた。そして，受信料収入の増加と業務全般にわたる経費の削減によって一定の財源を確保し，４K･８Kの本放送や東京オリンピック・パラリンピックなどの放送・サービスの充実を図るとともに，受信料体系の見直しを行うこととした。

受信料体系の見直しにあたっては，「受信料制度等検討委員会」の答申内容やNHKに寄せられた視聴者のみなさまの声などを踏まえ，受信料の免除対象の拡大など，以下の４つの負担軽減策（３か年で170億円規模）を実施する。

１．社会福祉施設への免除拡大
２．奨学金受給対象などの学生への免除
３．多数支払いにおける割引
４．設置月の無料化

受信料額については，18-20年度の収支計画の中では据え置くこととした。

今後も効率的な事業運営に努め，視聴者のみなさまから頂く受信料の価値を一層高めていきたいと考えている。

（受信料体系の見直しは，日本放送協会放送受信規約，日本放送協会放送受信料免除基準の総務大臣認可，および各年度における予算の国会承認など，所要の手続きを経て決定して実施する。）

◇収支計画

■受信料をはじめとする収入の増加を確保

・支払率・衛星契約割合を毎年度１ポイント向上させて，受信料の増収を確保する。
・19，20年度に関連団体からの特別配当を実施する。

■経営計画の重点事項などへの財源配分と経費の削減

・「４K･８Kスーパーハイビジョン」，「インターネットサービス」，「東京オリンピック・パラリンピックの放送」，「地域放送」などの重点事項に財源を重点的に配分する。
・業務全般にわたる経費の削減を徹底し，生み出した財源を重点事項などに充てるとともに，その他の経常経費については極力抑制する。
・財政安定のための繰越金は，４K･８Kなどの建設費（設備投資）に計画的に使用する。

■受信料の負担軽減策の実施

・収入の増加と経費の削減により，３か年で170億円規模の受信料の負担軽減策を実施する。

（一般勘定）　（億円）

区　分	2017年度	2018年度	増減	2019年度	増減	2020年度	増減
事業収入	7,118	7,168	50	7,225	57	7,316	91
うち受信料収入	6,892	6,995	103	7,028	33	7,108	80
事業支出	7,020	7,128	108	7,225	97	7,316	91
事業収支差金	98	40	△57	0	△40	0	0
建設積立資産	1,707	1,707	△0.5	1,694	△13	1,665	△29
財政安定のための繰越金	924	767	△156	635	△132	606	△29

内部統制とコンプライアンスの推進

視聴者の信頼に応える公共放送を実現していくため，NHKグループ全体のコンプライアンス徹底とリスクマネジメント強化に引き続き取り組んだ。

内部統制の体制としては，社会状況を踏まえつつ業務の適正性を確保するための仕組みを整えており，会長を委員長とするリスクマネジメント委員会では，NHKグループ全体の危機管理事案の調査・対応機能明確化のため，「リスクマネジメント規程」等を改正した。

各職場の業務プロセスにおけるリスク抽出と評価・改善を行う「見える化」では，職場で確実な点検・対応が必要な項目を重点リスクとして抽出し，各職場で自律的にリスクマネジメントに取り組む体制の定着に努めた。

コンプライアンスの推進については，職員研修の機会に業務管理のポイントやリスク事例を具体的に示しながら意識啓発に努めた。また，10～12月をコンプライアンス推進強化月間とし，全国各職場で働き方改革や適正経理など業務管理に関わる事例を基に討議を行った。また，強化月間中には，全職員を対象にeラーニングを実施し，「NHK倫理・行動憲章」「行動指針」の確認と誓約を行った。また，職員による受信料着服や営業の個人情報紛失が起きたことを受け，問題点を検証し，再発防止策を策定した。

NHKグループ全体の内部統制の機能強化とコンプライアンス推進のため，支援指導に当たる関

係部局との連携を強化し改革を進めた。各団体が「関連団体リスク点検チェックシート」を用いてNHKグループ全体に影響を及ぼすリスクを自ら抽出しNHKに提出するという取り組みにより，団体ごとのリスク管理の状況を確認した。

IT統制の推進については，企業をねらったサイバー攻撃による被害の深刻化を踏まえ，情報システムのセキュリティー強化を図るとともに，NHKグループ全体のIT管理レベルの向上に努めた。また，NHKと関連団体のITリスク調査を実施するとともに，ITリテラシーの向上と意識啓発に努めた。

インターネットサービス

Ⅰ．NHKオンライン

NHKの，インターネットのいわば「顔」として1995年に開設された「NHKオンライン（パソコン版）」は，17年春に大幅なリニューアルを行った。タブレットでも使いやすいようにデザインを一新させ，これから放送する番組の情報量も充実させた。

NHKオンラインの主なサービス内容は，ニュース，気象情報をはじめ，テレビ・ラジオの番組表，番組の見どころや放送予定を掲載した各番組サイト，イベント案内，会員サービス，受信契約の受け付け，経営情報，問い合わせ窓口，視覚障害者向けの読み上げソフト用サイトなどである。

また，より多くの人にNHKの番組やサービスを理解してもらうため，外部ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）を活用している。また，緊急時の災害情報などをいつでもどこでもアクセスしてもらえるように，NHKオンラインはインターネットを使った放送の同時提供の入り口にもなっている。

Ⅱ．安全・安心情報の拡充

災害時に市区町村が配信する避難指示・避難勧告などの情報をデータ放送やホームページに掲載するサービスを12年１月から開始している。配信する自治体の数が増えるのに伴い，17年度は45の放送局にサービスを拡大した。

Ⅲ．NHKデータオンライン

NHKでは，データ放送の画面を入り口としたサービス「NHKデータオンライン」を提供している。このサービスは，受信機のインターネット接続機能を利用しており，放送波によるデータ放送では実現しにくい大容量のコンテンツを提供するものである。17年度は，『連続テレビ小説』や『大河ドラマ』などで豊富な画像や詳しい番組情報を提供した。

NHKオンデマンド

１．NHKオンデマンドとは

08年12月１日にスタートした，NHKが有料で国内向けにサービスを提供するビデオ・オン・デマンド（VOD）サービスである。NHKが放送した放送番組等を，インターネットを通じて，パソコンやスマートフォン，タブレットではDVD並みの画質で配信。15年度より一部の番組でHD画質での配信を開始し，その割合を拡大している。また，CATVやIPTVでは，HD画質を中心に，一部では４K画質でも配信している。

２．サービスの背景

放送と通信の融合が進む中，07年12月に放送法が改正された。同法第９条（現第20条）第２項第２号およびその業務の基準等に基づき，本サービスは，営利を目的としないことや，NHKの受信料を財源とする業務とNHKオンデマンドの業務を別会計にすることなどの条件付きで，電波ではなくインターネットを利用して，放送番組等を一般向けに配信するサービスとして始まった。

３．サービスの内容

サービスは，「見逃し番組」サービスと「特選ライブラリー」サービスの２種類がある。

「見逃し番組」サービスは，NHKの４つのチャンネル（総合，Eテレ，BS1，BSプレミアム）で放送した定時番組や特集番組から選んだ番組等を，放送後２週間程度（一部番組では１～３週間程度のあらかじめ定めた期間）配信する（例外的に数か月間の見逃し配信の例もあり）。

ニュース番組は，『おはよう日本』『正午のニュース』『ニュース７』『ニュースウオッチ９』の４番組を，放送後１週間「見逃し見放題パック」で配信する。

一方，「特選ライブラリー」サービスは，過去に放送されNHKアーカイブスに保存されているNHKの豊富な映像資産の中から，厳選された番

組等を配信する。10年４月から，「見逃し番組」で配信した後に引き続いて「特選ライブラリー」で１年間配信するサービスを開始し，放送中の『大河ドラマ』や『連続テレビ小説』などを第１話から視聴することも可能となった。

なお，本サービスの提供態様には，NHKが利用者のPC，スマートフォン，タブレット向けに直接提供する形態（直接提供型）と，第三者が実施する動画配信サービスの機能を介してPC，スマートフォン，タブレットのほかCATVやIPTV向けにも提供する形態（プラットフォーム経由型）との２種類がある。

４．視聴に必要な設備

NHKオンデマンドを視聴する場合は，インターネットへの接続環境が必要である（一部，CATV経由での利用も可能）。

直接提供型では，配信形式としてFlash Videoを使用しているが，12年４月よりiOS端末への配信形式にも対応し，さらに幅広いOS，ブラウザから利用できるようになった。

プラットフォーム経由型は，「アクトビラ　ビデオ」「J:COMオンデマンド」「ひかりTVビデオサービス」「ビデオマーケット」「GYAO！ストア」「みるプラス」「music.jp」「U-NEXT」。なお，プラットフォーム経由型の場合は，それぞれのサービス運営会社と利用契約が必要となる。

５．提供料金と支払い方法

NHKオンデマンドを直接提供型で視聴する際には，会員登録が必要である。登録は無料だが，実際にコンテンツを視聴する際には課金が発生する（無料配信番組を除く）。

コンテンツは単品で購入でき，１本当たり100～200円（税別）である。購入した番組は，番組ごとに決められている期間内で何度でも視聴できる。ニュース番組は単品での購入はできない。

“月額見放題”の視聴も可能で，「見逃し番組」とニュース番組が見放題となる「見逃し見放題パック」と，「特選ライブラリー」が見放題となる「特選見放題パック」を，それぞれ月額900円（税別）で提供している。

支払い方法は，クレジットカード，Yahoo！ウォレット，NETCASH，モバイルSuica，Suicaインターネットサービス，ドコモケータイ払い，auかんたん決済，楽天ペイ決済がある。

なお，プラットフォーム経由型の場合は，利用者への課金は各社の支払い方法に基づいて行う。

６．利用状況

NHKオンデマンドの直接提供型の登録会員数は，18年３月末現在223万人と前年度末比11％増加した。

17年度はさまざまな番組で関連動画を配信。さらに『連続テレビ小説』の第１週（６話分）を無料配信し，過去の『大河ドラマ』や名作ドラマを１か月ずつ無料配信する取り組みも通年で実施した。ピョンチャン五輪では，190本・300時間を配信し，直接提供で約8.3万件の視聴があった。パラリンピックでも，27本・49時間の無料配信を行った。このほか，見逃し配信では『第68回NHK紅白歌合戦』，『大河ドラマ』「西郷どん」などが視聴数の上位となった。特選配信では『土曜時代ドラマ』「アシガール」が年間ランキングの上位12位までを独占した。

利用者の男女比は，男性65.6％，女性34.4％と前年度（男性66.8％，女性33.2％）に比べ，若干，女性の割合が増えた。男女別年齢構成比は，男性は40代（25.6％）が最も多く，次いで50代（23.0％），30代（18.7％），女性は40代（28.3％）が最も多く，次いで30代（26.7％），50代（16.2％）であった。

配信番組の強化とサービス向上に向けて，「見逃し配信」については定時配信の拡充や特集番組の積極的な配信に努め，年間約6,000本を配信した。「特選配信」では，これまでほとんどなかった特集番組のシームレス配信や，『連続テレビ小説』「こころ」「花子とアン」，『大河ドラマ』「翔ぶが如く」，ワンセグドラマ「野田ともうします。」などドラマの配信も開始し，ラインアップの充実に努めた。特選配信の本数は，３月末で約6,000本。

７．今後の課題

常時同時配信実現への動きが活発化していく中，現在の利用者へのサービスを低下させることのないように引き続きニーズや利用環境の多様化，技術の進歩に的確に対応し，サービスの普及と利用促進，利便性の向上を図っていく。

経　営　管　理

Ⅰ．内部監査

17年度は「平成27～29年度中期内部監査計画」および「平成29年度内部監査計画」に基づいて，監査を行った。

定期監査は，本部は13部局，地域拠点局は４局，

放送局は14局で実施した。また，海外総支局は４総支局で実地監査，２支局で書面監査を実施した。

監査の手法は，業務遂行の過程で想定されるリスクへのコントロールが適切に管理・運用されているかを確認する「業務プロセス監査」により実施し，特に，効率的な事業運営の推進状況や大規模災害時の放送継続，タクシー利用，勤務管理の状況，外部パワーの適正な管理，情報セキュリティー対策の実施状況，的確で透明性のある経理処理などを重点として取り組んだ。

このほか，システム監査と放送センター建替業務監査をそれぞれ１回実施した。また，関連団体調査は関連公益法人等９団体と子会社１支社を対象に実施し，内部統制の取り組み状況や協会からの受託業務，自主事業の遂行状況，経理業務をはじめとする各業務プロセスに係るコントロールの状況などについて調査した。

内部監査の結果は，会長，監査委員会等に報告したほか，各部局に指摘事項の対応状況の報告を求め，監査実施後の改善状況を確認した。

また，地域放送局の監査結果の概要は，全国の監査窓口責任者等へ内部監査ウェブシステムによりフィードバックし，業務管理上の課題について情報の共有化を図り，具体的な業務点検・改善と意識改革を促進することに努めた。

Ⅱ．職　員

１．組織改正

17年度の組織改正では，「新しい放送・サービスの実現に向けた体制の整備」として，報道局の業務体制の再編，報道局・放送技術局の業務体制の再編，および技術局の業務体制の再編を実施した。また，「最適な組織の構築に向けた体制の整備」として，経理局の業務体制の再編，技術局・放送技術局の業務体制の再編，営業拠点の再編，および考査業務体制の再編を実施した。

営業拠点の再編については，７月に姫路支局にある営業拠点機能を神戸局に集約し，18年２月に浜松支局にある営業拠点機能を静岡局に集約した。

考査業務体制の再編については，福岡局，松山局の考査業務を本部・考査室に集約した。

このほか，４K･８K本放送の開始に向けた組織改正，働き方改革の推進に向けた組織改正を実施した。

○４K･８K本放送の開始に向けた組織改正

18年12月に開始が予定されている４K･８K本放送の開始に向けて，コンテンツ制作を推進し，普及推進・プロモーションを強化する体制を整備する組織改正を10月に実施した。メディア企画室は廃止し，編成局，経営企画局に業務を移行したほか，制作局の業務体制を整備した。

○働き方改革の推進に向けた組織改正

「NHKグループ　働き方改革宣言」を実現するため，協会全体の取り組みの立案や各部局の取り組みのサポート等を行う「働き方改革推進室」を人事局内に位置づける組織改正を18年１月に実施した。

２．要員数

17年度の要員数は，１万303人である。80年度から要員削減を実施してきており，17年度までの減員数は6,617人（79年度比39.1%純減）である。

３．人材育成

重要な経営課題である人材育成については，以下の５つの方針に沿って実施した。

①公共放送を支えるプロフェッショナルの育成とマネジメント能力の強化
②新たな経営課題に即した専門知識・専門能力の伸長
③NHKグループ全体の総合力を強化
④ダイバーシティ推進と多様な働き方に向けた意識の改革
⑤コンプライアンス意識の徹底

職員の研修については，公共放送の使命，職員倫理・公金意識といった公共放送人としての倫理徹底を図るコンプライアンス研修の強化を行った。また，多様な働き方の実現のための研修など，経営課題に即した研修を継続して実施した。グループ経営強化に向けた「グループ新管理職研修」のほか，Sグレードの専門性伸張を目指した「Sグレードデザイン思考」，シニア層の定年後のキャリアを考える機会として「定年退職準備セミナー」をそれぞれ新設した。

４．健康・安全衛生管理

法令順守の徹底に努めるとともに，総合安全活動の推進，全職員への定期健康診断，特別健康診断の実施など，確実な取り組みを推進した。

また，長時間労働に伴う健康障害防止のための産業医面接指導勧奨者の拡大や健康確保休暇の付与など，健康確保のための取り組みを強化した。

メンタルヘルスケアについては，産業医との連

携により，講習会の開催，各種研修等への講師派遣，法令に基づくストレスチェックの実施など，メンタル不調の予防と発生時の早期かつ適切な対応が可能な体制づくりに継続して取り組んだ。

５．働き方改革とWLB・ダイバーシティ推進

17年10月，首都圏放送センターの佐戸未和記者の過労死認定（14年）を公表，また，17年12月には「NHKグループ　働き方改革宣言」を公表した。12年度から取り組む働き方改革を加速するためには，NHKグループ全体が共通理念の下，さらに踏み込んだ取り組みが必要である，という判断によるものである。業務に携わるすべての人の健康を最優先に考え，慣行を打破して働き方を抜本的に見直す取り組みを，グループが一丸となり進めた。

多様な人材が能力を発揮できる組織づくりに向け，在宅勤務の導入，事業所内保育施設の確保，女性の積極登用など，ダイバーシティーやWLBを推進する取り組みを進めている。協会では15年に「改正次世代育成支援対策推進法」（15年４月施行）に基づく特例認定（通称：プラチナくるみん認定）を受けている。また，16年４月施行の「女性活躍推進法」に基づき「行動計画」を公表，20年の女性管理職の割合を10％以上にするという目標を設定し，実現に向け具体的な取り組みを展開した。

６．部内広報

17年度，局内広報誌『ネットワークNHK』は９回発行。働き方改革，熊本地震，経営計画（2018-2020年度），上田会長インタビューなど，公共的組織として取り組むべき幅広い課題について取り上げた。

『日本放送協会報』は，人事発令などの号外のほか，本冊47号を発行し，業務の動きを週単位で伝え，通算で4,390号となった。

７．NHK内の情報共有

NHK内の情報共有基盤として運用しているポータルサイト「NPORT」では，部局イントラホームページの移行やライブラリーの活用などをより一層進め，情報伝達の円滑化とともに業務の効率化の取り組みを進めた。

Ⅲ．情報システム

17年度は，高度化・巧妙化するサイバー攻撃に対するNHKグループ全体の放送・サービスの継続を含めた情報セキュリティーの強化と組織的セキュリティー体制の構築に取り組むとともに，効率的な経営や働き方改革等に資する情報システムの開発整備・運用を推進した。

１．IT統制

NHKグループ全体のIT統制を統括する「IT統制委員会」を年間４回開催し，サイバー攻撃に対するNHKグループの監視体制の強化や放送継続のための強化施策，IT管理レベル向上のための部局システムのクラウド化の推進，IT関連規程の見直しなどについて報告・審議し，ITリスクの低減に向けた取り組みを推進した。また，全国研修や社内誌による周知および専門機関への国内派遣などにより，情報セキュリティーに関するリテラシー向上と人材育成を図った。NHKグループ全体の情報セキュリティーの状況把握を目的として，役員会にてサイバー攻撃等の情報を毎月報告する取り組みも実施した。

２．システム開発・整備・運用

①放送系システム

番組提案，権利処理，制作設備管理，編成，送出の各業務機能を一元化した放送系システムは，安定運用に努めるとともに，サイバー攻撃に対するセキュリティー強化策を行った。

②視聴者・営業系システム

コールセンターシステムは，安定運用に向けてサーバー等各種設備更新を継続して実施した。また，16年度からのセキュリティー強化策を推進した。

NHKネットクラブは，セキュリティー強化や会員数増加に向けた性能強化整備を行った。

営業系システムは，営業施策を支援するシステムの改善と一部のホストコンピューターの更新を実施するとともに，業務の継続性を強化するバックアップ機能の整備を進めた。より効率的な営業体制の構築に向けて営業拠点集約に対応した。セキュリティーにおいては強化策を推進した。

③事務系システム

総務・経理業務の統合的な処理と，経営への情報提供を担う事務系システムは，職員制度の改正や法制度変更に対応した機能整備を実施した。また，システムのさらなる安定運用を行うため，ソ

フトウエアのバージョンアップとともにサーバー等の機器の構成変更と更新を行った。現行の事務系システムの更新に向けて，働き方改革や業務改革に資するシステム要件の検討にも着手した。

④クラウド技術を利用したシステム

セキュリティー強化および，コストとスペース削減のためにクラウド技術を使い，多くの部局システムを集約する共通基盤への移行を行っている。また，多様な働き方に向けて，クラウド技術を利用したメールシステムやコミュニケーションツールの導入検討も行った。

⑤情報セキュリティー強化

17年度は，20年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて重要社会基盤事業者の情報セキュリティー強化対策が一層求められる一年となった。18年度NHK予算審議においても，17年度に引き続き総務大臣意見や附帯決議にサイバーセキュリティー確保の言及がされるなど，放送の機能保証が強く求められた。

重要社会基盤事業者の第４次行動計画に基づき，機能保証のための第２回のリスクアセスメントを７～10月にかけて実施するなど，現状の分析を行った。また，放送業界の連携活動も，ICT-ISACや放送CEPTORを中心に活発になった。NHKは放送CEPTORの事務局を民放と共同運営するとともに，NISC（内閣サイバーセキュリティセンター）やJPCERTなど外部の専門機関との連携強化を図り，迅速な情報共有と対策実施の体制を一層強固なものとした。専門機関で実施する人材育成プログラムなども活用し，情報セキュリティーに的確に対応する人材育成も推進した。

NHK内のネットワーク・セキュリティー強化としては重要システムの保護管理や監視の強化等を引き続き行った。また，回線やシステムの構成管理のための全局的な体制構築にも着手した。

関連団体については，ネットワーク・セキュリティー強化策の推進，各システムの状況確認と対策を支援し，NHKグループ全体のIT管理レベル向上に努めた。

財　　政

Ⅰ．2017年度決算

17年度は，「NHK経営計画2015-2017年度」を踏まえ，経営目標の達成に向けて事業計画を着実に実施するとともに，業務全般にわたり適正かつ効率的な運営を図った。

その結果，収支決算（一般勘定）では，事業収支差金は229億9,321万円となり，この全額を翌年度以降の財政安定のための財源として繰り越すこととした。

１．資産，負債および純資産

協会全体の17年度末の資産，負債及び純資産の状況を財産目録と貸借対照表で見ると，資産総額１兆1,370億3,008万円に対し，負債総額は3,978億7,842万円であり，純資産総額は7,391億5,166万円であった。

２．損益およびキャッシュ・フロー

協会全体の17年度中の損益の状況を損益計算書で見ると，経常事業収入7,177億3,207万円に対し，経常事業支出は7,094億5,942万円で，差し引き経常事業収支差金は82億7,264万円であり，これに経常事業外収支差金144億235万円を加えた経常収支差金は226億7,499万円である。これに特別収入23億3,183万円を加え，特別支出20億5,062万円を差し引いた当期事業収支差金は229億5,620万円であり，当期事業収支差金は事業収支剰余金である。

次に，協会全体の17年度中のキャッシュ・フローの状況をキャッシュ・フロー計算書で見ると，事業活動によるキャッシュ・フローは1,075億5,587万円であり，投資活動によるキャッシュ・フローは△894億5,237万円，財務活動によるキャッシュ・フローは△９億9,809万円である。現金及び現金同等物の残高は，年度当初は428億7,790万円であったが，171億541万円増加し，年度末では599億8,331万円となっている。

３．収支決算

一般勘定では，事業収入は7,202億7,906万円で，予算に対し，48億7,957万円の超過となった。これは，前々年度以前受信料の増加や固定資産売却益の増加等によるものである。事業支出は6,972億8,584万円で，82億7,467万円の予算残となった。これは，効率的な業務運営に努め，経費の削減に取り組んだこと等によるものである。事業収支差金は229億9,321万円となり，全額を翌年度以降の財政安定のため繰り越すこととした。

前期繰越金受入れ，減価償却資金受入れ等の資本収入は893億7,987万円，建設費による資本支出は893億7,987万円であった。

これにより，翌年度以降の財政安定のための繰越金は，前年度末957億8,001万円から，建設費に使用した128億9,973万円を差し引き，当年度発生

した229億9,321万円を加え，年度末において1,058億7,349万円となった。

放送番組等有料配信業務勘定では，事業収入は20億8,479万円で，予算に対し，１億9,154万円の不足となった。事業支出は21億2,179万円で，１億3,644万円の予算残となった。事業収支差金は△3,700万円となり，欠損金として繰り越す。また，資本収入及び資本支出は1,670万円であった。

受託業務等勘定では，事業収入は14億4,469万円で，予算に対し，1,372万円の超過となった。事業支出は12億1,758万円で，314万円の予算残となった。事業収支差金は２億2,710万円となり，この全額を一般勘定の副次収入へ繰り入れた。

４．重要な会計方針

財務諸表の作成にあたっての重要な会計方針は，次のとおりである。

①有価証券の評価基準及び評価方法

満期保有目的の債券は，償却原価法（定額法）によっている。子会社及び関連会社株式とその他有価証券（時価のないもの）は，移動平均法に基づく原価法によっている。

②番組勘定

個別法に基づく原価法によっている。なお，放送を実施する可能性が低下したものについては，帳簿価額を切り下げている。

③固定資産の減価償却の方法

有形固定資産（リース資産を除く）のうち，「建物」「構築物」については，定額法によっている。「機械及び装置」「車両及び運搬具」「器具」については，定率法によっている。

無形固定資産（リース資産を除く）は定額法によっている。リース資産のうち，所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産については，リース期間を耐用年数とし，残存価額を零とする定額法によっている。

④引当金の計上基準

未収受信料欠損引当金は，当年度末の受信料未収額のうち，翌年度における収納不能見込額を実績率により計上している。

退職給付引当金は，職員の退職給付に備えるため，当年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき，当年度末において必要と認められる額を計上している。

・退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり，退職給付見込額を当年度末までの期間に帰属させる方法については，期間定額基準によっている。

・数理計算上の差異・過去勤務費用及び会計基準変更時差異の費用処理方法

過去勤務費用は，その発生時の職員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（５年）による定額法により費用処理している。

数理計算上の差異は，各年度の発生時における職員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として15年）による定額法により按分（あんぶん）した額をそれぞれ発生の翌年度から費用処理している。

会計基準変更時差異は，一定の年数（15年）による定額法により費用処理している。

役員退任引当金は，役員退任手当の支出に備えるため，内規に基づく年度末要支給額を計上している。

国際催事放送権料引当金は，スポーツ大会等国際的な催事に関する放送権料の支払いに備えるため，開催地決定時より放送実施までの期間に放送権料の合理的見積額を計上している。なお，当該科目は，「企業会計原則注解　注18」における引当金とは異なり，放送法施行規則の規定により特別に認められた引当金である。

東京オリンピック・パラリンピック関連費用引当金は，20年に開催される東京オリンピック競技大会及び東京パラリンピック競技大会に関する放送に要する費用（放送権料を除く。）の支払いに備えるため，15年度より放送実施までの期間に放送に要する費用の合理的見積額を計上している。なお，当該科目は，「企業会計原則注解　注18」における引当金とは異なり，放送法施行規則の規定により特別に認められた引当金である。

⑤消費税等の会計処理

消費税及び地方消費税の会計処理は，税抜方式によっている。

⑥固定資産の減損会計

固定資産の減損会計については，放送法施行規則の規定により，「固定資産の減損に係る独立行政法人会計基準」によっている。

⑦キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

手許現金，随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり，かつ，価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から３か月以内に償還期限の到来する短期投資からなっている。

表１　財産目録
（協会全体）

2018年３月31日現在

科目	内訳 摘要		内訳 金額	合計
			千円	千円
（資産の部）				
流動資産				376,007,992
現金及び預金				79,383,318
	現金		325,514	
	預金	定期預金ほか	79,057,803	
受信料未収金				5,736,815
	受信料未収金		18,415,815	
	未収受信料欠損引当金	受信料未収金の収納不能見込額	△ 12,679,000	
有価証券				269,199,091
		国債	1,000,000	
		政府保証債	6,899,504	
		非政府保証債	12,499,916	
		地方債	9,999,797	
		事業債	21,299,872	
		譲渡性預金	217,500,000	
番組勘定		未放送の番組に係る経費ほか		9,437,640
前払費用		賃借料ほか		1,616,880
未収金		国際放送関係交付金ほか		7,996,600
その他の流動資産				2,637,647
	仮払金	仮払消費税ほか	2,617,204	
	その他の流動資産	立替金ほか	20,442	
固定資産				590,265,453
有形固定資産				444,056,565
建物				160,067,893
	建物	放送会館，放送所ほか	357,917,978	
	減価償却累計額		△197,850,084	
構築物				63,743,945
	構築物	空中線設備ほか	167,876,128	
	減価償却累計額		△104,132,182	
機械及び装置				150,178,316
	機械及び装置	放送設備ほか	753,072,712	
	減価償却累計額		△602,894,396	
車両及び運搬具				1,676,620
	車両及び運搬具	中継車ほか	9,826,529	
	減価償却累計額		△ 8,149,909	
器具				2,999,948
	器具	事務用器具ほか	9,141,115	
	減価償却累計額		△ 6,141,166	
土地		放送会館敷地，放送所敷地ほか		48,203,146
建設仮勘定		放送設備ほか		17,186,695
無形固定資産				16,764,944
無形固定資産				16,764,944
	施設利用権	国際放送送信設備利用権ほか	2,014,091	
	ソフトウェア		13,838,729	
	ソフトウェア仮勘定		871,346	
	その他の無形固定資産	地上権	40,777	

科目	内訳 摘要		内訳 金額	合計
			千円	千円
出資その他の資産				129,443,943
長期保有有価証券				96,728,131
		国債	5,994,747	
		政府保証債	7,592,180	
		非政府保証債	11,642,134	
		地方債	7,999,099	
		事業債	63,499,970	
出資				10,775,932
	関係会社出資	㈱NHKエンタープライズほか	10,322,032	
	その他の出資	㈱海外通信・放送・郵便事業支援機構ほか	453,900	
長期前払費用		放送所敷地賃借料ほか		92,211
前払年金費用				18,475,601
その他の出資その他の資産				3,372,066
	差入保証金	賃借保証金ほか	3,078,486	
	その他の資産	建設協力金ほか	293,580	
特定資産				170,756,635
建設積立資産		建設資金積立金		170,756,635
		国債	200,000	
		政府保証債	11,900,000	
		非政府保証債	79,056,635	
		地方債	14,300,000	
		事業債	65,300,000	
資産合計				1,137,030,081
（負債の部）				
流動負債				247,073,176
未払金		番組制作経費，設備整備経費ほか		72,588,272
未払費用				27,795,243
	契約収納事務費		5,800,949	
	その他の未払費用	電力料，回線料ほか	21,994,293	
未払消費税等				2,625,164
受信料前受金		翌年度分受信料の収納額		141,104,682
短期リース債務				877,327
その他の流動負債				2,082,485
	前受収益	素材活用提供料ほか	163,398	
	預り金	社会保険料ほか	1,919,086	
固定負債				150,805,245
退職給付引当金				117,337,312
役員退任引当金				126,140
国際催事放送権料引当金				21,108,059
東京オリンピック・パラリンピック関連費用引当金				9,000,000
長期リース債務				1,189,919
その他の固定負債		PCB廃棄物処理経費ほか		2,043,814
負債合計				397,878,421

表２　貸借対照表

（協会全体）　　2018年３月31日現在

科目	内訳	金額	構成比	科目	内訳	金額	構成比
	千円	千円	%		千円	千円	%
（資産の部）				（負債の部）			
流動資産				流動負債			
現金及び預金		79,383,318		未払金		72,588,272	
受信料未収金	18,415,815			未払費用		27,795,243	
未収受信料	△ 12,679,000	5,736,815		未払消費税等		2,625,164	
欠損引当金				受信料前受金		141,104,682	
有価証券		269,199,091		短期リース債務		877,327	
番組勘定		9,437,640		その他の流動負債		2,082,485	
前払費用		1,616,880		流動負債合計		247,073,176	21.7
未収金		7,996,600					
その他の流動資産		2,637,647		固定負債			
流動資産合計		376,007,992	33.1	退職給付引当金		117,337,312	
				役員退任引当金		126,140	
固定資産				国際催事放送権料引当金		21,108,059	
有形固定資産				東京オリンピック・パラリンピック関連費用引当金		9,000,000	
建物	357,917,978						
減価償却累計額	△197,850,084	160,067,893		長期リース債務		1,189,919	
構築物	167,876,128			その他の固定負債		2,043,814	
減価償却累計額	△104,132,182	63,743,945		固定負債合計		150,805,245	13.3
機械及び装置	753,072,712			負債合計		397,878,421	35.0
減価償却累計額	△602,894,396	150,178,316					
車両及び運搬具	9,826,529			（純資産の部）			
減価償却累計額	△ 8,149,909	1,676,620		資本			
器具	9,141,115			承継資本		163,375	
減価償却累計額	△ 6,141,166	2,999,948		固定資産充当資本		469,725,362	
土地		48,203,146		剰余金		269,262,922	
建設仮勘定		17,186,695		建設積立金		170,756,635	
有形固定資産合計		444,056,565	39.0	繰越剰余金		98,506,287	
無形固定資産				純資産合計		739,151,660	65.0
無形固定資産		16,764,944		負債純資産合計		1,137,030,081	100.0
無形固定資産合計		16,764,944	1.5				
出資その他の資産							
長期保有有価証券		96,728,131					
出資		10,775,932					
関係会社出資	10,322,032						
その他の出資	453,900						
長期前払費用		92,211					
前払年金費用		18,475,601					
その他の出資		3,372,066					
その他の資産							
出資その他の資産合計		129,443,943	11.4				
固定資産合計		590,265,453	51.9				
特定資産							
建設積立資産		170,756,635					
特定資産合計		170,756,635	15.0				
資産合計		1,137,030,081	100.0				

表３　損益計算書

2017年４月１日から2018年３月31日まで

（協会全体）

（単位　千円）

科目		金額	
経常事業収支	経常事業収入		717,732,076
	受信料	703,416,787	
	交付金収入	3,765,180	
	放送番組等有料配信業務収入	2,084,771	
	副次収入	7,020,647	
	受託業務等収入	1,444,690	
	経常事業支出		709,459,427
	国内放送費	328,549,035	
	国際放送費	24,271,293	
	放送番組等有料配信費	1,801,612	
	受託業務等費	114,869	
	契約収納費	62,212,895	
	受信対策費	887,011	
	広報費	5,701,188	
	調査研究費	9,425,641	
	給与	110,428,125	
	退職手当・厚生費	65,370,230	
	共通管理費	14,353,319	
	減価償却費	74,234,454	
	未収受信料欠損償却費	12,109,750	
	経常事業収支差金		8,272,648
経常事業外収支	経常事業外収入		14,403,101
	財務収入	7,735,417	
	雑収入	6,667,683	
	経常事業外支出		750
	財務費	750	
	経常事業外収支差金		14,402,351
経常収支差金			22,674,999
特別収支	特別収入		2,331,838
	固定資産売却益	2,206,295	
	固定資産受贈益	512	
	その他の特別収入	125,030	
	特別支出		2,050,628
	固定資産売却損	14,268	
	固定資産除却損	1,935,732	
	その他の特別支出	100,626	
当期事業収支差金			22,956,209

当期事業収支差金		22,956,209
事業収支剰余金	22,956,209	

表４　資本等変動計算書

2017年４月１日から2018年３月31日まで

（協会全体）

（単位　千円）

科目	資本				純資産合計
	承継資本	固定資産充当資本	剰余金		
			建設積立金	繰越剰余金	
前期末残高	163,375	456,825,629	162,717,535	96,488,910	716,195,450
当期変動額					
資本支出充当	－	12,899,733	－	△ 12,899,733	－
当期事業収支差金	－	－	－	22,956,209	22,956,209
建設積立金繰入れ	－	－	8,039,100	△ 8,039,100	－
当期変動額合計	－	12,899,733	8,039,100	2,017,376	22,956,209
当期末残高	163,375	469,725,362	170,756,635	98,506,287	739,151,660

表５　キャッシュ・フロー計算書

2017年４月１日から2018年３月31日まで

（協会全体）　（単位　千円）

区　　分	金　　額
Ⅰ　事業活動によるキャッシュ・フロー	
当期事業収支差金	22,956,209
減価償却費	74,268,819
退職給付引当金の増減額	11,998,002
前払年金費用の増減額	△ 4,325,530
役員退任引当金の増減額	1,760
未収受信料欠損引当金の増減額	330,000
国際催事放送権料引当金の増減額	△ 7,669,538
東京オリンピック・パラリンピック関連費用引当金の増減額	3,000,000
受取利息及び受取配当金	△ 7,649,662
固定資産売却益	△ 2,206,295
固定資産受贈益	△ 512
固定資産除却損	1,935,732
固定資産売却損	14,268
受信料未収金の増減額	△ 11,287
番組勘定の増減額	△ 220,041
前払費用の増減額	△ 60,602
未収金の増減額	437,668
未払金の増減額	11,440,493
未払消費税等の増減額	△ 2,302,398
受信料前受金の増減額	4,136,150
その他	1,482,640
事業活動によるキャッシュ・フロー	107,555,877
Ⅱ　投資活動によるキャッシュ・フロー	
定期預金の預入による支出	△ 230,300,000
定期預金の払戻による収入	226,800,000
有価証券の取得による支出	△ 499,500,000
有価証券の売却・償還による収入	534,000,000
固定資産の取得による支出	△ 80,667,572
固定資産の売却による収入	2,418,818
長期保有有価証券の取得による支出	△ 49,900,000
差入保証金の増減額	△ 7,392
利息及び配当金の受取額	7,703,775
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 89,452,370
Ⅲ　財務活動によるキャッシュ・フロー	
リース債務返済による支出	△ 998,093
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 998,093
Ⅳ　現金及び現金同等物の増減額	17,105,413
Ⅴ　現金及び現金同等物の期首残高	42,877,905
Ⅵ　現金及び現金同等物の期末残高	59,983,318

表６　収入支出決算表
（一般勘定）
事業収支

2017年度

款・項	予算額 当初額 (1)	予算総則に基づく増減額(2) 第４条 第１項流用	第６条 予備費	第７条 増収振当て	第10条 交付金	増減額計	合計 (1)+(2)　(3)	決算額 (4)	予算残額 (3)−(4)
	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円
事業収入	711,840,163	−	−	3,350,000	209,324	3,559,324	715,399,487	720,279,065	△ 4,879,578
受信料	689,296,636	−	−	2,000,000	−	2,000,000	691,296,636	691,307,036	△ 10,400
交付金収入	3,561,353	−	−	−	209,324	209,324	3,770,677	3,765,180	5,497
副次収入	7,500,586	−	−	−	−	−	7,500,586	8,471,929	△ 971,343
財務収入	7,638,588	−	−	−	−	−	7,638,588	7,735,417	△ 96,829
雑収入	2,500,000	−	−	1,350,000	−	1,350,000	3,850,000	6,667,662	△ 2,817,662
特別収入	1,343,000	−	−	−	−	−	1,343,000	2,331,838	△ 988,838
事業支出	702,001,196	−	−	3,350,000	209,324	3,559,324	705,560,520	697,285,849	8,274,670
国内放送費	324,230,746	2,550,000	1,750,290	−	139,214	4,439,504	328,670,250	328,549,035	121,214
国際放送費	25,651,213	△1,520,000	269,056	−	−	△1,250,944	24,400,269	24,271,293	128,975
契約収納費	58,875,352	−	−	3,350,000	−	3,350,000	62,225,352	62,212,895	12,456
受信対策費	1,051,317	△ 150,000	−	−	−	△ 150,000	901,317	887,011	14,305
広報費	5,726,558	−	−	−	−	−	5,726,558	5,679,606	46,951
調査研究費	10,166,427	△ 710,000	−	−	−	△ 710,000	9,456,427	9,425,641	30,785
給与	116,448,929	−	−	−	48,389	48,389	116,497,318	110,342,022	6,155,295
退職手当・厚生費	65,844,958	−	−	−	21,721	21,721	65,866,679	65,323,268	543,410
共通管理費	13,922,946	450,000	−	−	−	450,000	14,372,946	14,325,942	47,003
減価償却費	74,400,000	−	−	−	−	−	74,400,000	74,217,754	182,245
財務費	3,750	−	−	−	−	−	3,750	750	3,000
特別支出	2,679,000	△ 620,000	−	−	−	△ 620,000	2,059,000	2,050,628	8,371
予備費	3,000,000	−	△2,019,346	−	−	△2,019,346	980,654	−	980,654
事業収支差金	9,838,967	−	−	−	−	−	9,838,967	22,993,215	△13,154,248

注１　事業収支差金の処分の内訳

翌年度以降の財政安定のための繰越金	9,838,967	−	−	−	−	−	9,838,967	22,993,215	△13,154,248

注２　収入支出決算表における受信料は，未収受信料欠損償却費を控除した金額であります。

資本収支

款・項	予算額 当初額 (1)	予算総則に基づく増減額(2) 第５条第２項 繰越	増減額計	合計 (1)+(2)　(3)	決算額 (4)	繰越額 (5)	予算残額 (3)−(4)−(5)
	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円
資本収入	89,800,000	717,415	717,415	90,517,415	89,379,879	114,773	1,022,762
前期繰越金受入れ	12,500,000	717,415	717,415	13,217,415	12,899,733	114,773	202,908
減価償却資金受入れ	74,400,000	−	−	74,400,000	74,217,754	−	182,245
資産受入れ	2,900,000	−	−	2,900,000	2,262,392	−	637,607
資本支出	89,800,000	717,415	717,415	90,517,415	89,379,879	114,773	1,022,762
建設費	89,800,000	717,415	717,415	90,517,415	89,379,879	114,773	1,022,762
資本収支差金	−	−	−	−	−	−	−

１）前期繰越金　95,780,013千円
２）2017年度使用額　△ 12,899,733千円（建設費充当）
３）2017年度発生額　22,993,215千円（事業収支差金）
後期繰越金（１＋２＋３）　105,873,496千円

（放送番組等有料配信業務勘定）

事業収支

款	項	予算額 当初額 (1)	予算総則に基づく増減額(2) 第４条第１項流用	予算総則に基づく増減額(2) 増減額計	合計 (1)+(2)　(3)	決算額 (4)	予算残額 (3)−(4)
		千円	千円	千円	千円	千円	千円
事業収入		2,276,337	−	−	2,276,337	2,084,791	191,545
	放送番組等有料配信業務収入	2,276,337	−	−	2,276,337	2,084,771	191,565
	雑収入	−	−	−	−	20	△ 20
事業支出		2,258,241	−	−	2,258,241	2,121,797	136,443
	放送番組等有料配信費	2,039,338	−	−	2,039,338	1,921,069	118,268
	広報費	27,055	−	−	27,055	21,581	5,473
	給与	90,785	△ 100	△ 100	90,685	86,102	4,582
	退職手当・厚生費	46,903	100	100	47,003	46,962	40
	共通管理費	37,459	−	−	37,459	29,380	8,078
	減価償却費	16,701	−	−	16,701	16,700	0
事業収支差金		18,096	−	−	18,096	△ 37,005	55,101

注　事業収支差金△37,005千円を含む17年度末の繰越不足△7,367,208千円については，一般勘定からの短期借入金等をもって補てんしております。

資本収支

款	項	予算額 当初額 (1)	予算総則に基づく増減額 (2)	合計 (1)+(2)　(3)	決算額 (4)	予算残額 (3)−(4)
		千円	千円	千円	千円	千円
資本収入		16,701	−	16,701	16,700	0
	減価償却資金受入れ	16,701	−	16,701	16,700	0
資本支出		16,701	−	16,701	16,700	0
	建設費	16,701	−	16,701	16,700	0
資本収支差金		−	−	−	−	−

（受託業務等勘定）

事業収支

款	項	予算額 当初額 (1)	予算総則に基づく増減額(2) 第7条増収振当て	予算総則に基づく増減額(2) 増減額計	合計 (1)+(2)　(3)	決算額 (4)	予算残額 (3)−(4)
		千円	千円	千円	千円	千円	千円
事業収入		1,307,966	123,000	123,000	1,430,966	1,444,690	△ 13,724
	受託業務等収入	1,307,966	123,000	123,000	1,430,966	1,444,690	△ 13,724
事業支出		1,097,735	123,000	123,000	1,220,735	1,217,589	3,145
	受託業務等費	1,097,735	123,000	123,000	1,220,735	1,217,589	3,145
事業収支差金		210,231	−	−	210,231	227,100	△ 16,869

注　事業収支差金227,100千円は，一般勘定へ繰り入れております。

Ⅱ．2018年度予算

2018（平成30）年度収支予算，事業計画及び資金計画は，18年１月16日総務大臣に提出され，内閣を経て２月９日国会に提出され，３月23日衆議院，３月30日参議院でそれぞれ承認された。

１．計画概説

経営計画の初年度となる平成30年度は，４K･８Kスーパーハイビジョンの本放送開始や放送と通信の融合のさらなる進展などメディア環境の変化に対応し，経営計画に基づいた事業運営を着実に実施して，公共メディアの実現に向けて取り組む。

事業運営にあたっては，自主自律を堅持し，放送を太い幹としつつインターネットも活用して，正確な情報を公平・公正に伝え，命と暮らしを守る報道に全力を挙げるとともに，多彩で質の高いコンテンツを充実する。また，積極的な国際発信により日本と国際社会の相互理解を促進するとともに，放送・サービスを通じて地域社会に貢献する。さらに，４K･８Kスーパーハイビジョンの本放送を開始し，普及に努めるとともに，最新の技術を活用した放送・サービスの創造に積極的に取り組む。あわせて，人にやさしい放送・サービスの充実に取り組む。

協会の主たる財源である受信料については，公平負担の徹底に向け，受信料制度の理解促進と営業改革をさらに推進し，支払率の向上を図る。なお，平成30年度より，受信料の免除対象の拡大による負担軽減策を実施する。

関連団体を含めたグループ一体で創造的で効率的な経営を推進するとともに，時代にふさわしい働き方ができる組織へと改革を進める。また，東京･渋谷の放送センターの建替えを着実に進める。

（１）緊急報道や番組充実のための設備及び４K･８Kスーパーハイビジョン設備を整備するとともに，大規模災害時等においても安定的な放送･サービスを継続するための設備整備等を行う。

（２）国内放送は，公共放送の基本を堅持し，その使命を果たすために，正確で公平・公正な情報を迅速に伝え，安全で安心な暮らしに貢献するとともに，東日本大震災や熊本地震等による被災地の復興を継続して支援する。幅広い世代の期待にこたえる多彩な番組を編成して，豊かで質の高い放送を実現するとともに，地域の特性や視聴者の関心に応じた放送・サービスを充実し，地域社会に貢献する。

また，教育放送及び障害者や高齢者に向けた放送の充実を図るとともに，2018FIFAワールドカップロシアの放送を実施する。このほか，東京オリンピック・パラリンピックに向けた番組を放送し，あわせて放送の実施に向けた準備を取り進める。

さらに，４K･８Kスーパーハイビジョンの本放送を平成30年12月より開始する。

（３）国際放送は，自主自律の編集権を堅持し，外国人向け放送及び邦人向け放送として，正確で客観的なニュースや幅広い分野の番組を多様な媒体を通じて発信するなど，海外発信強化に取り組み，国際社会の日本に対する理解を促進する。

（４）受信料の公平負担の徹底に向けて，契約収納活動を強化するとともに，受信料制度の理解促進を図り，支払率の向上及び受信料収入の確保に努める。あわせて，効率的かつ効果的な業務運営を行う。

なお，受信料の負担軽減策として，社会福祉施設への免除の拡大及び奨学金受給対象等の学生への免除を実施する。

（５）調査研究については，新たな放送・サービスの創造に資する放送技術の研究開発を行うとともに，放送番組・サービスの向上に寄与する調査研究の推進により，その成果を放送に生かし，また，広く一般に公開して，放送文化の発展に資する。

（６）放送番組等を電気通信回線を通じて，有料で一般の利用に直接供する業務等については，コンテンツの充実や利便性の向上を図る。

（７）会館施設等の一般供用，賃貸及び放送番組の受託制作等については，協会業務の円滑な遂行に支障のない範囲内において実施する。

（８）NHKグループ一体で，より創造的で効率的な体制の確立に向けて，働き方改革や透明性の高い組織運営，リスクマネジメントの強化等を推進する。

２．建設計画

建設計画については，新放送・衛星放送施設の整備に212億8,000万円，テレビジョン放送網及びラジオ放送網の整備に172億円，放送会館の整備に56億6,000万円，放送番組設備の整備に454億5,000万円，研究施設の整備等に127億1,000万円，総額1,023億円をもって施行する。

（１）新放送・衛星放送施設整備計画

４K･８Kスーパーハイビジョンの本放送開始や

東京オリンピック・パラリンピックに向けた４K･８Kスーパーハイビジョン設備の整備を行うとともに，衛星テレビジョン放送の送出設備など衛星放送設備を更新する。

これらに要する経費は，212億8,000万円である。

（２）テレビジョン放送網整備計画

テレビジョン放送の受信状況の改善のための設備を整備するとともに，老朽の著しいテレビジョン放送設備の更新等を行う。また，地震や停電等に備え，放送所の電源設備等の機能を強化する。

これらに要する経費は，102億6,000万円である。

（３）ラジオ放送網整備計画

外国電波による混信等の受信状況を改善するための中波放送局の建設及びFM放送局の建設調査を行うとともに，老朽の著しいラジオ放送設備の更新等を行う。また，災害に備えた中波放送局の建設を行うほか，地震や停電等に備え，放送所の電源設備等の機能を強化する。

これらに要する経費は，69億4,000万円である。

（４）放送会館整備計画

金沢放送会館の整備を完了する。また，奈良，札幌，大津及び佐賀の放送会館の整備等を進める。放送センターの建替えについては，第１期工事の設計に着手する。

これらに要する経費は，56億6,000万円である。

（５）放送番組設備整備計画

緊急報道対応設備や番組の充実のための設備を整備する。また，老朽の著しい放送番組設備の更新等を行うほか，安定的な放送・サービスを継続するための設備を整備する。

これらに要する経費は，454億5,000万円である。

（６）研究施設，一般施設整備計画

新しい放送技術の開発のための研究設備を整備するほか，局舎設備等の整備を行う。

これらに要する経費は，92億7,000万円である。

（７）建設管理

建設計画の施行に共通して要する経費は，34億4,000万円である。

３．事業運営計画

（１）国内放送

ア　番組関係

（ア）地上テレビジョン放送

総合テレビジョンは，人々の命と暮らしを守るための正確で迅速な報道に全力を挙げて取り組むとともに，公平・公正で社会の指針となるニュース・番組や文化，教養，娯楽等の多彩な番組を充実し，幅広い世代の接触の拡大に取り組む。さらに，国際的に高い評価を得られる高品質な番組を制作するとともに，国際放送との連携を進める。放送時間は，１日24時間を基本とする。

教育テレビジョンは，教育，福祉等の重要課題に加え，語学，教養，趣味実用など多彩な番組を編成し，幅広い世代の知的関心にこたえる。また，番組とインターネットとの連携の充実により，子供や若者の視聴拡大を図るとともに，人々の暮らしに役立ち，豊かにする放送を目指す。このほか，定時のマルチ編成を行う。放送時間は，１日20時間を基本とする。

（イ）衛星テレビジョン放送

BS1は，臨場感あふれる情報チャンネルとして，国際・経済情報，スポーツ，ドキュメンタリーの各分野の充実を図る。東京オリンピック・パラリンピック関連番組を幅広く編成し，視聴者の関心にこたえるほか，世界や日本の今と向き合う番組を強化する。このほか，マルチ編成を活用した放送を実施する。放送時間は，１日24時間を基本とする。

BSプレミアムは，本物志向のエンターテインメントチャンネルとして，大型番組の充実を図るとともに，他にはない良質な娯楽や深い感動のある多彩な番組を編成する。放送時間は，１日24時間を基本とする。

４K･８Kスーパーハイビジョン試験放送では，本放送開始に向けてスーパーハイビジョンならではのコンテンツ開発と技術検証に努める。このほか，一部の放送時間帯で４Kによるマルチ編成を行う。放送時間は，１日７時間を基本とし，平成30年７月23日までに終了する。

４K本放送は，平成30年12月から１日18時間を基本とした放送を開始し，地上波及び衛星波の中からドラマ，自然，紀行，スポーツ等の多彩なコンテンツを選んで一体制作した番組を放送するとともに，機動力と高画質の魅力を生かした番組を放送し，超高精細度テレビジョン放送の先導的な役割を果たす。

８K本放送は，平成30年12月から１日12時間10分を基本とした放送を開始し，芸術，音楽，エンターテインメント等の分野から圧倒的な映像と音響にこだわった番組等を編成する。

（ウ）ラジオ放送

ラジオ第１放送は，安全・安心を担う音声基幹波として，ニュース番組と地域の生活情報番組を拡大して，災害等の緊急時に命を守り，暮らしに役立つ情報を伝える。また，多彩な番組展開と地域に根ざした放送やインターネットとの連携を生

かした番組等で幅広い世代の期待にこたえる。放送時間は，１日24時間を基本とする。

ラジオ第２放送は，生涯学習波として，語学番組や学校放送番組等の教育番組，教養番組等で多様な知的欲求にこたえる番組を編成するとともに，東京オリンピック・パラリンピックに向けた語学番組の充実を図る。また，インターネットとの連携によりいつでもどこでも学べる機会を提供する。放送時間は，１日19時間を基本とする。

FM放送は，総合音楽波として，様々なジャンルの音楽番組や古典芸能など多彩な番組を編成し，多様な聴取者の期待にこたえる。また，災害等の緊急時には，ライフライン情報を提供し，地域情報波としてきめ細かな情報を伝える。放送時間は，１日24時間を基本とする。

また，ラジオ第１放送，ラジオ第２放送及びFM放送の放送番組を放送と同時にインターネットを通じて提供するサービスを実施し，いつでもどこでも様々な放送を聴取できる環境を提供する。

（エ）地域放送

地域放送は，地域に密着したニュースや情報番組，きめ細かな生活情報番組，地域の課題と向き合う番組等を放送するとともに，地域の魅力を全国に向けて発信する。また，大規模災害時には，きめ細かな情報を提供して人々の命と暮らしを守る。地域放送の放送時間は，総合テレビジョンで１日２時間30分，ラジオ第１放送で１日２時間30分，FM放送で１日１時間20分を基本とする。

（オ）補完放送

データ放送は，総合テレビジョン，教育テレビジョン，BS1，BSプレミアム，４K本放送及び８K本放送の各波で実施し，安全・安心情報を充実するとともに，各波の特色に合わせたコンテンツを展開する。このほか，インターネットを活用したデータ放送サービスを実施する。

テレビジョン放送による聴覚障害者や高齢者向けの字幕放送については，放送時間を拡大し，サービスの充実を図る。また，主として視覚障害者向けの解説放送，ステレオ放送及び２か国語放送をテレビジョン放送の一部の番組で行う。

ワンセグ（主に携帯・移動端末向けサービス）は，総合テレビジョン及び教育テレビジョンで実施し，同じ内容の番組を同時に放送することを基本とする。ワンセグのデータ放送では，地域ごとのニュース・気象情報や番組関連情報等を提供する。

（カ）インターネットの活用

インターネットによるサービスについては，人々の命と暮らしを守るためのニュースや防災情報を充実するとともに，深い番組理解につながるコンテンツや放送した番組等の提供，放送番組の周知を行う。

放送と通信を連携させたハイブリッドキャストについては，常時利用できる暮らしに役立つコンテンツや地上及び衛星のテレビジョン放送各波の番組連動コンテンツを提供する。

なお，インターネットサービスは，協会の定めたインターネット実施基準に基づき公表する実施計画にのっとり実施する。

（キ）放送番組の提供等

放送番組の提供については，国内外の放送事業者等への提供を通じて，協会が保有する映像資産等の多角的展開を行い，多様な媒体及び伝送路を活用した社会還元や海外への情報提供を行う。

放送番組の利用については，番組の効果的な編成に合わせ，学校教育の場や生涯学習活動への利用促進を図る。

これら番組関係に要する経費は，番組制作に2,489億3,740万４千円，番組の編成企画等に249億5,156万７千円で，総額2,738億8,897万１千円である。

イ　技術関係

放送施設の運用維持については，良好な電波送信の安定確保に努めるとともに，設備の効率的な保守運用を図る。

これら技術関係に要する経費は，総額685億8,965万９千円である。

以上により，国内放送費総額は，3,424億7,863万円となる。

（２）国際放送

国際放送は，公平・公正で信頼できるニュースや多様で良質な番組を様々な媒体を通じて海外へ発信し，世界の視聴者の期待にこたえる。なお，外国人向け放送の名称を「NHKワールドJAPAN」に変更し，日本発の公共メディアであることを広く世界に伝える。

外国人向けテレビジョン国際放送では，日本各地やアジアからの情報発信を強化するなど，ニュース及び番組の一層の充実を図る。また，2020年に向けて海外の視聴者の関心にこたえる番組などを充実するとともに，国内放送と連携して，NHKならではの良質な番組を積極的に海外へ発信する。あわせて，受信環境の整備を行い，簡易な設備で放送の受信が可能となる地域を拡大するとともに，ハイビジョン放送を推進する。放送時

間は，１日23時間以上を基本とする。

日本語による邦人向けテレビジョン国際放送では，ニュース・情報番組を通じて，１日５時間程度，海外の日本人が必要とする国内外の最新情報を提供する。また，大規模な自然災害や事件・事故等の緊急事態が発生した場合は，迅速に国内ニュースの同時放送を行い，的確な情報の提供に万全を期す。さらに，北米及び欧州向けの放送をそれぞれ１日５時間程度実施する。

このほか，邦人に向けて海外の放送事業者等への放送番組の提供を行う。

ラジオ国際放送では，日本及び世界の最新の動向や幅広い情報を伝えるニュース・番組の充実を図るとともに，短波に加え，中波やFM波など地域の特性に応じた多様な手段で伝える。放送時間は，外国人向け放送と邦人向け放送を合わせて，１日64時間30分とする。

このほか，海外の放送事業者等への放送番組の提供を行う。

インターネットによるサービスについては，英語によるニュース発信を強化するとともに，訪日外国人向けに役立つ情報や日本国内の災害情報等を提供する。また，放送との同時配信に加えて，番組の見逃しサービスを中心とするビデオオンデマンドサービスについては，多言語化を推進する。このほか，ソーシャルネットワーキングサービスを活用した情報発信を積極的に行う。

これらに要する経費は，総額260億171万３千円となる。

（３）契約収納

受信料の公平負担の徹底に向けて，効率的な契約・収納手法を開発・実施するとともに，支払率の低い大都市圏に重点を置いた対策等の契約収納活動を強化する。さらに，受信料制度の理解促進を図り，支払率の向上及び受信料収入の確保に努める。

なお，受信料の負担軽減策として，社会福祉施設への免除の拡大及び奨学金受給対象等の学生への免除を実施する。

これらに要する経費は，総額628億7,457万円となる。

（４）受信対策

良好な受信環境の確保に向けて，受信相談への対応や最新の放送技術情報の提供等，視聴者への受信サービス活動を展開する。

これらに要する経費は，総額11億542万円となる。

（５）広　報

視聴者との結び付きを一層強化し，多様な意見を効率的かつ効果的に把握して，放送・サービス等の事業運営に適切に反映させる。また，公共放送や受信料制度への理解促進に向けて，多様で効果的な広報活動を推進する。

これらに要する経費は，総額61億7,173万２千円となる。

（６）調査研究

放送技術の研究については，スーパーハイビジョンのさらなる進化に向けた研究開発を行う。また，放送と通信の連携サービス等新たなメディア環境に対応する技術の研究開発等を行う。

放送番組の研究については，社会・政治・生活に関する世論調査やコンテンツへの多様な接触を把握する評価手法を用いた調査・検証を進めるなど，放送・サービスの向上に寄与する調査研究を行う。

これらに要する経費は，総額91億6,943万６千円となる。

（７）給　与

給与については，適正な水準の維持を図る。また，全国ネットワークを含む公共放送の役割を果たすための要員体制を構築する。

これに要する経費は，総額1,164億4,892万９千円となる。

（８）退職手当及び福利厚生

退職手当及び福利厚生については，退職給付費の減等により，総額492億9,729万３千円となる。

（９）共通管理

共通管理については，事務システム経費の増等により，総額147億2,405万２千円となる。

（10）放送番組等有料配信業務

放送番組等を電気通信回線を通じて，有料で一般の利用に直接供するサービスについては，コンテンツの充実や利便性の向上等により，利用者の拡大を目指す。

このほか，放送番組を電気通信回線を通じて一般の利用に供する事業を行う者に，放送番組等を有料で提供する。

これらに係る収入は22億2,526万１千円，支出は21億9,879万８千円である。

（11）受託業務等

受託業務等については，会館施設等の一般供用，賃貸及び放送番組の受託制作等を行う。

これらに係る収入は14億616万４千円，支出は11億7,811万８千円である。

（12）創造と効率，信頼を追求

NHKグループ一体で，より創造的で効率的な体制の確立に向けて，長時間労働の抑制やダイバーシティー施策等の働き方改革に取り組むほか，環境にやさしい経営を推進する。

また，受信料の価値をさらに高める質の高い放送・サービスを提供できる体制を構築するとともに，経営指標等を活用してNHKの公共的な役割と経営計画の達成状況を分かりやすく視聴者に説明するなど，効率的で透明性の高い組織運営を推進する。

さらに，放送・サービスの維持継続や情報漏えい防止を目的としたサイバーセキュリティーを強化するとともに，コンプライアンスの徹底やリスク対策の強化に取り組む。

表７　2018年度収支予算

（一般勘定）

（事業収支）　（単位　千円）

款	項	金額
事業収入		716,862,578
	受信料	699,597,562
	交付金収入	3,565,662
	副次収入	7,571,497
	財務収入	3,563,857
	雑収入	2,320,000
	特別収入	244,000
事業支出		712,802,525
	国内放送費	342,478,630
	国際放送費	26,001,713
	契約収納費	62,874,570
	受信対策費	1,105,420
	広報費	6,171,732
	調査研究費	9,169,436
	給与	116,448,929
	退職手当・厚生費	49,297,293
	共通管理費	14,724,052
	減価償却費	80,300,000
	財務費	3,750
	特別支出	2,227,000
	予備費	2,000,000
事業収支差金		4,060,053

事業収支差金の内訳　（単位　千円）

資本支出充当（建設費）	4,060,053

（資本収支）　（単位　千円）

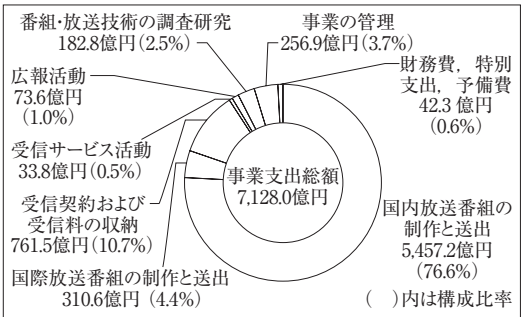
款	項	金額
資本収入		102,300,000
	事業収支差金受入れ	4,060,053
	前期繰越金受入れ	15,638,947
	減価償却資金受入れ	80,300,000
	資産受入れ	2,251,000
	建設積立資産戻入れ	50,000
資本支出		102,300,000
	建設費	102,300,000
資本収支差金		－

（参考）建設積立資産および財政安定のための繰越金の状況

（単位　千円）

区分	年度末見込み
建設積立資産	170,706,635
財政安定のための繰越金	76,762,618

（参考）事業支出の業務別予算



（注）事業支出の業務別予算は，各業務別の物件費に，人件費と減価償却費を要員・施設に応じて配分したもの。

（参考）チャンネル別予算　（単位　億円）

区分	金額	構成比率（%）
総額	5,767	100
総合テレビジョン	2,851	49.4
教育テレビジョン（Eテレ）	637	11.1
BS1	820	14.2
BSプレミアム	536	9.3
4K本放送	209	3.6
8K本放送	47	0.8
スーパーハイビジョン試験放送	62	1.1
ラジオ第1放送	170	3.0
ラジオ第2放送	50	0.9
FM放送	71	1.2
テレビジョン国際放送	246	4.3
ラジオ国際放送	64	1.1

（注）チャンネル別予算とは，業務別予算のうち，国内・国際放送番組の制作と送出に係る経費をNHKのチャンネルごとに配賦（はいふ）し，試算したものである。

（参考）事業支出のうち伝送部門に係る経費　（単位　億円）

区分	金額
伝送部門に係る経費	374
物件費	197
人件費	18
減価償却費	159

（放送番組等有料配信業務勘定）

（事業収支）　（単位　千円）

款	項	金額
事業収入		2,225,261
	放送番組等有料配信業務収入	2,225,261
事業支出		2,198,798
	放送番組等有料配信費	1,995,469
	広報費	21,295
	給与	90,785
	退職手当・厚生費	33,885
	共通管理費	40,663
	減価償却費	16,701
事業収支差金		26,463

（資本収支）　（単位　千円）

款	項	金　額
資本収入		16,701
	減価償却資金受入れ	16,701
資本支出		16,701
	建設費	16,701
資本収支差金		－

事業収支差金2,646万３千円については，一般勘定からの短期借入金の返還に充てる。これを含む平成30年度末の繰越不足△72億8,564万３千円については，一般勘定からの短期借入金等をもって補てんする。

（受託業務等勘定）
（事業収支）　（単位　千円）

款	項	金　額
事業収入		1,406,164
	受託業務等収入	1,406,164
事業支出		1,178,118
	受託業務等費	1,178,118
事業収支差金		228,046

事業収支差金２億2,804万６千円については，一般勘定の副次収入に繰り入れる。

Ⅲ．NHK予算の国会審議

総務大臣の意見

日本放送協会（以下「協会」という。）には，公共の福祉のために，あまねく日本全国において受信できるように豊かで，かつ，良い放送番組を放送する等，放送法で定められている業務を着実に遂行することを通じて，公共放送の担い手としての社会的使命を果たしていくことが求められている。

協会の平成30年度収支予算，事業計画及び資金計画（以下「収支予算等」という。）については，前年度収支予算を上回る事業収入により，事業収支差金の黒字を確保し，国民・視聴者の信頼と多様な要望に応える質の高い番組の提供，国際放送の充実等による海外情報発信の強化，我が国の経済成長の牽引力として期待される４K･８K等の先導的なサービスの推進，インターネットを活用した新たなサービスの創造，大規模災害等に備えた公共放送の機能の強靱化等に取り組むこととしており，おおむね妥当なものと認められる。

ただし，繰越金の現状や平成31年度以降も引き続き見込まれる事業収入の増加等を踏まえると，全体の収支構造が妥当なものと認められるか否かについて改めて検討することが適当であり，具体的には，既存業務全体の見直しや受信料額の引下げの可能性を含めた受信料の在り方について，検討を行うことを求める。

また，放送を巡る社会環境は，今後大きく変化することが想定されており，単に従来の延長線上の取組だけでは，中期的には，協会が公共放送の担い手としての役割を十分に果たすことができないのではないかと考える。そこで，協会の在り方について，国民各層や関係者の意見も幅広く聞きながら，「業務」･「受信料」･「ガバナンス」の三位一体で改革を進める検討を，引き続き実施することを求める。

また，平成25年に首都圏放送センターの記者が過労で亡くなられたことを重く受け止め，二度と働き過ぎによって尊い命が失われることのないよう，徹底した取組を強く求める。

なお，収支予算等の実施に当たっては，協会は自らの経営が国民・視聴者の受信料によって支えられていることを十分に自覚し，業務の合理化・効率化に向けたたゆまぬ改善の努力を行うとともに，国民・視聴者に対する説明責任を果たしていくことが必要である。

また，特に下記の点について配意すべきである。

１　国内放送番組の充実

○　放送番組の編集に当たっては，公共放送の担い手としての社会的使命を認識し，国民の生命と財産を守る正確で迅速な報道の確保や国民・視聴者の信頼と多様な要望に応える質の高い番組の提供等を行うとともに，我が国の文化の向上に寄与すること。

○　国民各層の中で意見が対立している問題については，できるだけ多くの角度から論点を明らかにする等，放送法の趣旨を十分に踏まえ，自らの番組基準に基づく正確かつ公正な報道を行うことにより，国民・視聴者の負託に的確に応えること。

○　地方創生の観点から，地域の関係者と連携することにより，地方の魅力の紹介及び地域経済の活性化に寄与するコンテンツの充実及び国内外に向けた積極的発信に一層努めること。

○　字幕放送，解説放送及び手話放送について，「放送分野における情報アクセシビリティに関する指針」（平成30年２月）を踏まえ，拡充を図ること。特に，地域放送局における大規模災害時等の字幕放送，ニーズが高い番組での解説放送等の一層の充実を図るとともに，手話放送の充実に取り組むこと。また，音声認識による字幕制作システムの研究，音声ガイドの自動生成システムの研究，日本語の文章を手話CGに翻訳する技術の研究等，

放送サービスの高度化に向けた研究を一層推進すること。

2　国際放送の充実等による総合的な海外情報発信の強化

○　我が国の重要な政策及び国際問題に対する公的見解並びに我が国の経済・社会・地域及び文化の動向や実情を正しく伝えることがこれまで以上に重要になっていることを踏まえ，我が国に対する正しい認識・理解・関心を培い，普及させるとともに，国際交流・親善の増進，経済交流の発展，地方創生の推進等に資するよう国際放送のより一層の充実・強化を図ること。

○　特に，テレビ国際放送である「NHKワールドJAPAN」については，引き続き，国際放送子会社の強化，外国で視聴されるための視点や技能を備えた優れた人材の育成・確保等を通じた効果的な実施体制の確立，多言語化も含めたニュース番組や我が国及び地域の実情や魅力を伝える番組の充実，それを踏まえたインターネットの活用，海外事業者との連携等による国内外の受信環境の整備等の取組を，世界各地のニーズや視聴実態をよく把握しつつ効果的かつ積極的に推進すること。その際，これらの取組の成果となる認知度等について，世界の国際放送の中で協会の占める位置が分かるような具体的指標を設定し，PDCAサイクルの強化に努めること。

○　訪日観光客の増加，先端技術・サービスや日本各地の産品等への需要拡大等，地方創生，経済成長及び国際社会における我が国のプレゼンス向上に資するため，株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構の活用も含めた放送コンテンツの戦略的かつ積極的な海外展開等を通じ，総合的な海外情報発信の強化に努めること。

3　４K･８K放送の積極的推進及びインターネット活用業務に関する関係者間連携等

○　４K･８K放送については，BSによる試験放送の着実な実施，他の放送事業者による再放送やパブリックビューイング等の活用による視聴機会の拡大等，平成30年12月に予定される実用放送の円滑な開始に向けた取組を引き続き進めること。

また，実用放送の早期かつ円滑な普及に向けては，「４K･８K放送推進連絡協議会」での議論を踏まえ，他の放送事業者，受信機メーカー等の関連団体・事業者との連携の下，視聴可能受信機やサービス内容に関する国民・視聴者への情報提供，左旋円偏波の受信環境の整備を適切に行うことにより，公共放送の担い手としての先導的役割を果たすこと。

○　地上デジタル放送日本方式の国際展開については，採用国において専門家派遣を含む技術支援の要望が引き続きあることから，これまでの寄与も踏まえ，引き続き，採用国における円滑なデジタル放送への移行に向けた取組等を実施すること。

○　インターネット活用業務については，将来の環境変化を踏まえ，何よりも国民・視聴者のニーズに応えるサービスとする必要があるところ，我が国の放送サービス向上の観点から，インターネット同時配信に関する試験的提供を含め，その成果の分析等を踏まえた公共放送の担い手としての実施のニーズや意義の明確化，民間放送事業者等の関係者間での共有や相互連携等に努めること。また，災害情報の多元的な伝達手段確保の観点から，災害報道のインターネット同時配信の充実に引き続き努めること。また，「NHKオンデマンド」についても，併せて，今後のサービスの在り方について検討するとともに，引き続き，収支の一層の改善に努めること。

○　４K･８K放送及びインターネット活用業務の実施に当たっては，視聴者利益を拡大する観点から総合的に取り組むこと。その際，関係者の意見を十分に踏まえつつ，サービスの高度化の積極的推進や医療，教育等放送以外の分野での利活用・国際展開等への寄与とともに，国民・視聴者が安心して利用できるようにするための環境整備に努めること。

4　経営改革の推進

○　平成29年には，職員による受信料着服やタクシー券不正使用，委託法人社員による不正な契約手続，個人情報が記載された受信料関係帳票の委託先での紛失等の不祥事が相次いで明らかになった。これらの不祥事は，受信料収入によって成り立つ協会に対する国民・視聴者の信頼を著しく損なうものであると言わざるを得ない。再発防止に向け，ガバナンスの強化とコンプライアンスの徹底に組織を挙げて全力で取り組むとともに，受信料に係る契約・収納等業務全般，協会全体の個人情報保護対策に関し，総点検を行った上で，抜本的な再発防止策を講じること。

○　子会社の業務範囲の適正化等，子会社の在り

方をゼロベースで見直す抜本的な改革については，引き続き取組を加速し，早急に結論を得ること。なお，子会社の利益剰余金の協会への適正な還元については，子会社からの配当の拡大について，引き続き検討を行うこと。

○　女性職員の採用及び役員（経営委員を除く。以下同じ。）・管理職への登用を積極的に拡大するとともに，特に役員・管理職への登用拡大については，自らが定めた「行動計画」（平成28年３月15日）に記載している「平成32年の女性管理職の割合を10％以上にする」という目標達成に向けた取組を確実に実施していくことに加え，ワークライフバランスに関する取組の一層の充実，女性の活躍に関する情報の積極的な公表等，女性の活躍に向けた取組を更に加速させること。

○　平成25年７月に首都圏放送センターの記者が長時間労働による過労で亡くなられたことを重く受け止め，二度と働き過ぎによって尊い命が失われることのないよう，適正な労務管理や不断の「働き方改革」に徹底して取り組むこと。とりわけ，「働き方改革」は政府の重要課題でもあり，協会においても最重要事項の一つと捉え，経営委員会，監査委員会，執行部がそれぞれの役割を適切に果たしながら推進できるよう，ガバナンスの点検・強化に真摯に取り組むこと。

○　協会の経営は国民・視聴者の受信料によって支えられていることから，コスト意識を持ち要員数の削減も視野に入れた業務の合理化・効率化，経営・業務に係る情報公開の推進，調達に係る取引の透明化・経費削減，関連団体への業務委託についての競争性の向上等透明性・適正性の向上，外部制作事業者の活用等，従来指摘してきた事項についても，引き続き取組の徹底を図ること。

○　４K･８K放送の普及段階を見据えた衛星放送の在り方等，既存の業務全体の見直しについて，公共放送の担い手として真に適当なものであるか，国民各層や関係事業者の意見も幅広く聞きながら早急に検討を進め，遅くとも2021年度からの経営計画に反映させるべく速やかに結論を得ること。

５　受信料の公平負担に向けた取組等

○　受信料の公平負担に向けて，「NHK経営計画2018-2020年度」に掲げる支払率の毎年度１％向上を達成できるよう，未契約者及び未払者対策を着実に実施すること。

○　上記の対策についての現状分析と課題の整理を十分に行うとともに，受信料の公平負担の確保に必要な施策等について検討すること。また，上記の対策に要する営業経費については，不断の見直しを行い，徹底した節減に努めること。

○　平成29年12月６日，最高裁判所において放送法第64条第１項の規定が合憲である旨の判決がなされた際，協会の財政的基盤を安定的に確保するためには，協会が，国民・視聴者に対し，放送法に定められた協会の目的，業務内容等を説明するなどして，受信契約の締結に理解が得られるように努め，これに応じて受信契約を締結する国民・視聴者に支えられて運営されていくことが望ましい旨判示されたところであり，受信契約の勧奨等に際しては，公共放送の役割や受信料制度の意義も含めて丁寧な説明を行い，国民・視聴者の理解を得るよう努めること。

○　受信料については，国民・視聴者にとって納得感のあるものとしていく必要があり，受信料の公平負担を徹底するほか，業務の合理化・効率化を進め，その利益を国民・視聴者に適切に還元していくといった取組が求められるところ，平成29年度末には924億円の財政安定のための繰越金を有する見込みであること，「NHK経営計画2018-2020年度」では事業収入が３年間で198億円増加する計画となっていること，及び近年は事業収支差金が年度当初の計画を大幅に上回る状況が続いていることを踏まえ，上記「４経営改革の推進」で示した既存業務全体についての見直しを進め，受信料額の引下げの可能性を含め，将来の環境変化にも対応できるよう，受信料の在り方について検討すること。

６　東日本大震災等からの復興への貢献と公共放送の機能の強靱化等

○　東日本大震災から７年を経る中，震災被害の風化を防ぐ観点からも，平成28年４月に発生した熊本地震等も含め，復興状況を伝えるニュースや番組の充実等を通じて，引き続き，風評被害払拭への取組を含め，被災地の復興への取組を支援すること。また，福島原発事故に関連して引き続き必要となる地上デジタル放送の受信環境整備等に適切に取り組むこと。

○　緊急報道対応設備の整備等を通じて，引き続き，首都直下地震や南海トラフ地震等の大規

模災害に備えた公共放送の機能の強靱化を図ること。

○　サイバーセキュリティ基本法に定める重要社会基盤事業者として，引き続き，サイバーセキュリティの確保に取り組むこと。

7　放送センター建替

○　放送センターの建替については，その経費が受信料により賄われることを十分認識し，平成28年８月に策定・公表した「基本計画」の合理性・妥当性等，国民・視聴者の理解が得られるよう，説明を尽くすこと。また，設計業者，施工業者の選定に当たっては，客観性・透明性を十分に確保すること。

○　地方からの情報発信，地方創生への貢献の観点から，あるいは，災害時のバックアップ機能の充実の観点から，機能の地方分散についても積極的に検討すること。

衆議院総務委員会の附帯決議

政府及び日本放送協会は，次の各項の実施に努めるべきである。

一　協会は，平成二十五年に首都圏放送センターの記者が過労で亡くなられた事実を重く受け止め，協会の業務に携わる者の命と健康を最優先とし，長時間労働による被害を二度と起こさないよう，全力で取り組むこと。

二　協会は，NHK及びNHKグループの職員による一連の不祥事に対し，国民・視聴者から厳しい批判が寄せられていることを踏まえ，協会一体となって綱紀を粛正しコンプライアンスを徹底した運営を行うことで，信頼回復に努めること。また，子会社を含むグループ全体としての経営改革に組織を挙げて迅速かつ確実に取り組むこと。

三　協会は，放送番組の編集に当たっては，事実に基づく放送に強い責任を自覚し，かつ政治的公平性を保ち，我が国の公共放送としての社会的使命を果たすこと。また，寄せられる様々な意見に対し，必要に応じ自律的に調査し，その結果を速やかに公表し，国民・視聴者に開かれた公共放送として信任を得られるよう努めること。

四　政府は，日本国憲法で保障された表現の自由，放送法に定める放送の自律性に鑑み，協会を含めた放送事業者の番組編集について，引き続き自主・自律性を尊重すること。また，経営委員の任命に当たっては，社会に対する重大な職務の公共性を認識し，公正な判断をすることができる経験と見識を有する者を，教育，文化等の各分野及び全国各地方が公平に代表されることを考慮して幅広く選任するよう努めること。

五　経営委員会は，協会の経営に関する重要事項を決定する権限と責任を有する最高意思決定機関であることを深く認識し，監督権限を行使すること。役員に不適切な行為がある場合，又は，公共放送の倫理観にもとる行為がある場合には，監査委員会と十分連携しながら再発防止の観点から厳格に対処すること。

六　協会は，その運営が受信料を財源としていることを踏まえ，国民・視聴者に対し，情報を十分に開示し，説明を尽くすこと。また，そのために，経営委員会及び理事会等における意思決定過程や，財政運営上の規律，不祥事に伴う処分，子会社等の運営の状況，調達に係る取引等を合理的に跡付け，又は検証することができるよう，議事録の適切な作成・管理に努めること。

七　協会は，放送センターの建替えに際し，受信料を財源としていることを踏まえ，透明性を確保するとともに，建設費の大幅な増大が生じないよう万全を期すこと。

八　協会は，昨年十二月の最高裁判決にも鑑み，公共放送の存在意義及び受信料制度に対する国民・視聴者の理解の促進や信頼感の醸成に協会一体となって，一層努めること。また，受信契約の締結に際しては，視聴者の理解を得ながら適正に行われるべきことを，職員及び業務委託先に指導し，周知徹底すること。なお，繰越金の現状や今後の事業収支の状況を踏まえ，国民・視聴者の理解を得られる受信料の在り方について，受信料額の引き下げの可能性も含めて，業務やガバナンスの在り方と併せて検討すること。

九　政府は，インターネット常時同時配信を含む協会の業務の在り方については，民間放送事業者等の見解に十分留意しつつ，受信料制度及びガバナンスの在り方とともに丁寧に検討を進めること。

また，協会は，インターネット常時同時配信等通信分野での業務について，国民・視聴者のニーズや動向を的確に把握し，国民・視聴者に対する情報提供や関係者間での情報共有及び連携を図り，通信分野での協会の在り方について，できるだけ明確にその姿勢を示すよう努めること。

十　協会は，国際放送については，我が国の経済・社会・文化等の動向を正しく伝え，我が国に対する理解を促進するよう努めること。また，番組内容の充実，国内外における国際放送の認知度の向上等に努めること。

十一　協会は，自然災害が相次いでいる現状に鑑

み，地震災害，風水害，雪害等，いかなる災害時にも放送・サービスが継続され，正しい情報が国民に伝達されるよう，地方局と連携し，放送設備と体制の強化を図ること。
十二　協会は，本年開始される４K･８K実用放送の整備に当たっては，過剰投資，多重投資とならないよう十分な計画性を持って実施すること。併せて，４K･８K放送普及後の衛星放送のあり方についても，検討すること。
十三　協会は，サイバーセキュリティ基本法に定める重要社会基盤事業者であること及び2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けてサイバー攻撃の脅威が高まっていることに鑑み，関係機関と緊密な連携を図り，サイバーセキュリティの確保に取り組むこと。

参議院総務委員会の附帯決議

政府及び日本放送協会は，公共放送の使命を全うし，国民・視聴者の信頼に応えることができるよう，次の事項についてその実現に努めるべきである。
一，政府は，日本国憲法で保障された表現の自由，放送法に定める放送の自律性を尊重し，協会を含めた放送事業者の番組編集における自主・自律性が保障されるように放送法を運用すること。
また，経営委員の任命に当たっては，その職務の公共性を認識し，公正な判断をすることができる経験と見識を有する者を，全国，各分野を考慮して幅広く選任するよう努めること。
二，協会は，公共放送としての社会的使命を認識し，国民･視聴者の多様な要望に応えるとともに，放送の不偏不党，真実及び自律を確保すること。
また，放送番組の編集に当たっては，公正を保持し，事実を客観的かつ正確，公平に伝え，真実に迫るための最善の努力を不断に行うとともに，意見が分かれている問題については，できる限り多くの角度から論点を明らかにするなど，放送法の原則を遵守すること。
三，経営委員会は，協会の経営に関する最高意思決定機関として重い職責を担っていることを再確認し，役員の職務執行に対して一層実効ある監督を行うことなどにより，国民・視聴者の負託に応えること。
また，監査委員会は，放送法に基づく調査権限を適切に行使し，役員に不適切な行為がある場合，又は，公共放送の倫理観にもとる行為がある場合には，経営委員会と十分に連携しながら，時宜を失することなく厳格に対処すること。
四，協会は，平成二十五年に首都圏放送センターの記者が過労で亡くなられた事実を重く受け止め，協会の業務に携わる者の命と健康を最優先とし，適正な労務管理，業務・組織の見直し等を徹底的に行うことにより，長時間労働による被害を二度と起こさぬよう全力で取り組むとともに，その取組状況等を協会内外に広く丁寧に周知すること。
五，協会は，関連団体を含め不祥事が頻発していることに対し，国民・視聴者から厳しい批判が寄せられていることを踏まえ，公共放送を担う者としての役職員の倫理観を高め，綱紀の粛正，コンプライアンスの徹底，再発防止策の確実な実施等を組織一体となって行うことにより，信頼回復に全力を尽くすとともに，その取組状況等を国民・視聴者に丁寧に説明すること。
六，協会は，平成二十九年十二月の最高裁判決も踏まえ，公共放送の存在意義や受信料制度に対する国民の理解を促進し，協会に対する信頼感の醸成に組織一体となって取り組むとともに，受信契約の締結は視聴者の理解を得た適正なものでなければならないことを認識した上で，公平負担の観点から，受信料支払率の向上に努めること。
七，協会は，その運営が受信料によって支えられており，国民・視聴者に適切に利益を還元していくことの重要性に鑑み，繰越金の現状や今後の事業収支の見通し等を踏まえ，協会の収支構造及び受信料体系の在り方について，不断の見直しを行うこと。
また，国民・視聴者に対するサービスの低下や職員の負担の増大を招かないよう配慮しつつ，より効率的な体制の確立に向けた取組を推進するとともに，放送センターの建替については，建設費の大幅な増大が生じないよう万全を期すこと。
八，協会は，経営委員会や理事会等における意思決定に至る過程はもとより，財政運営上の規律，不祥事に伴う処分，子会社等の運営状況，調達に係る取引，放送センターの建替基本計画の遂行状況等について，議事録を適切に作成・管理するとともに，情報の開示・説明を十分に行うことにより，国民･視聴者に対する説明責任を果たすこと。
また，国民・視聴者から寄せられる様々な意見に対し，必要に応じ自律的に調査し，その結果を速やかに公表することにより，国民・視聴者からの信頼の維持に努めること。
九，政府及び協会は，インターネット常時同時配信を含む協会の業務の在り方について，国民・視聴者や民間放送事業者等の見解を幅広く聞きなが

ら，受信料制度及びガバナンスの在り方とともに丁寧に検討を進めること。

また，協会は，当該検討に当たっては，協会の業務に対する国民・視聴者のニーズや動向を的確に把握し，関係者間での情報共有及び連携を図り，広く情報提供を行うとともに，インターネット常時同時配信等の通信分野における協会の在り方について，できるだけ明確かつ具体的にその将来像を示すよう努めること。

十，協会は，我が国の経済・社会・文化等の動向を正しく伝えることの重要性を踏まえ，我が国に対する理解が促進されるよう，国際放送の一層の充実を図ること。特に，外国人向けテレビ国際放送については，番組内容の充実，国内外における国際放送の認知度の向上等に努めること。

十一，協会は，本院からの要請に基づく平成二十九年三月の会計検査院の報告等を踏まえ，グループとしてのガバナンスを強化し，子会社等からの適切な還元を図るとともに，重複業務の整理等を推進し，透明性の高い効率的なグループ経営の構築に向けて，迅速かつ確実に取り組むこと。

十二，協会は，東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年を見据えた４K･８K放送の整備及び普及促進に当たっては，過剰投資，多重投資とならないよう十分な計画性を持って行うこと。

また，４K･８K放送の普及段階を見据えた衛星放送の在り方について，国民・視聴者や関係事業者の意見を幅広く聞きながら，検討を進めること。

十三，協会は，障がい者，高齢者に対し，十分な情報アクセス機会を確保し，デジタル・ディバイドを解消するため，字幕放送，解説放送，手話放送の一層の充実等を図ること。

十四，協会は，首都直下地震や南海トラフ地震等に備え，本部等の機能や運用・実施体制の強化を図るとともに，自然災害からの復興に資する報道を充実し，併せて，災害の記録の保存・活用に努めること。

十五，協会は，サイバーセキュリティ基本法に定める重要社会基盤事業者であること及び東京オリンピック・パラリンピックに向けてサイバー攻撃の脅威が高まっていることに鑑み，関係機関と緊密な連携を図り，サイバーセキュリティの確保に取り組むこと。

右決議する。

国　際　協　力

Ⅰ．外国放送機関との協力

１．協力協定・協力覚書・ニュース素材交換覚書

NHKは，外国の放送機関などとの間で，友好・協力関係促進を目的として，「協力協定」を結んでいる。

番組・ニュース素材提供，取材・制作協力，衛星伝送協力，共同制作推進など，放送の全般的な分野での相互協力を定めた内容が一般的で，これを簡略化した「協力覚書」を結ぶこともある。

また，一部の機関とは，ニュース取材における協力や，相互のニュース素材を交換できることを文書で取り決めた「ニュース素材交換覚書」を結んでいる。

17年度末現在で，これら協力協定・協力覚書・ニュース素材交換覚書を締結している外国放送機関は48の国と地域の67機関である。（⇒p.665）

２．外国放送事業者への取材協力

NHKは，外国放送機関との相互協力の一環として，取材制作協力を積極的に行っている。

協力協定，ニュース取材への協力，海外総支局との関係等を考慮し，依頼に応じて編集・方式変換・衛星伝送や，カメラ，スタジオ，中継車など設備・機材の貸し出し，要員の協力・あっせんを行っている。

17年度の実施件数は，７か国・10放送機関に対して，およそ10件の対応を行った。

11月５～７日トランプ米国大統領訪日時，NHKインターナショナルは，NHKの関係部局と協力して２国間の映像素材交換を担当した。都内のホテルに設置された米国代表メディアの取材拠点とNHKの間に，送りと受け各１系統のIPネットワークによるHD映像回線を構築し，NHK担当者とともに数多くの映像素材を交換した。

スポーツ関連では，11月10～12日大阪市で開催された「NHK杯国際フィギュアスケート競技大会」で，欧州放送連合（EBU）へのホスト映像配信対応を実施した。また，ライツホルダーである米NBCの現地取材のサポートとして，会場での電源設備の供給や，テープ素材のファイル交換作業等を実施した。

このほかにも各種問い合わせや依頼が来てお

り，調整および対応の検討を実施した。

３．海外派遣による国際協力

17年度は，関連団体とも連携するなどして延べ人数で長期（１年以上）１人，短期（１年未満）41人，８か国に計42人の海外派遣を行った。

このうち，国際協力機構（JICA）ベースによる短期派遣は34人，日･ASEAN統合基金（JAIF）ベースによる短期派遣は７人である。（⇒p.673）

長期派遣は次のとおりである。

①マレーシア

アジア太平洋放送連合（ABU）事務局に番組局長を引き続き派遣中である。

４．海外受託研修

17年度は，国際協力機構（JICA）などからの要請に基づき，アジア，アフリカ，中南米の国々など10か国25人を対象に実施した。

海外受託研修（2017年度）

地域		研修コース／国名	番組制作	放送技術	管理	計
アジア	1	ブータン		1		1
	2	モルディブ	2	2		4
	3	パキスタン	2			2
	4	フィリピン	1	1		2
	5	スリランカ	3	2		5
アフリカ	6	ボツワナ	2	2		4
中南米	7	ボリビア		1		1
	8	ブラジル	1	1		2
	9	エクアドル		1		1
	10	ペルー	1	2		3
合計			12	13		25

（注）

１．海外受託研修は61年度から開始し，17年度末までに合計146の国と地域，3,296人について実施した。

２．海外受託研修は，主として独立行政法人国際協力機構（JICA）からの委託により実施している。

17年度については，「地上デジタルテレビ放送の番組制作-ISDB-Tの運用-」「地上デジタルテレビ放送の番組制作」を実施した。

Ⅱ．外国放送機関との定期協議

１．中国国家新聞出版ラジオ映画テレビ総局

NHKは84年10月，当時の中国ラジオ映画テレビ省（13年３月，中国国家新聞出版ラジオ映画テレビ総局に改組）との間で協力協定を締結。両者が包括的な協力を検討するため，毎年度初頭（４月）に定期協力委員会を東京と北京で相互に開催している。中国側からは国家新聞出版ラジオ映画テレビ総局傘下のCCTV，中央人民ラジオ，中国国際放送局が参加して，これまでに27回開いたが，13年度以降，中断となっている。

２．KBS（韓国放送公社）

NHKは韓国KBSと相互協力のための会議を68年以来続けている。

第37回日韓放送協力会議は17年11月30日に東京で開催された。全体会議に続いて，制作・報道，技術，国際交流の３つの分科会に分かれ会議が行われた。制作・報道の協力体制や，４K･８Kスーパーハイビジョンや国際放送に関する情報交換など，さまざまな提案が議論され，29項目について合意した。

災　害　対　策

首都直下地震や南海トラフ巨大地震などに備え，いかなる時にも放送・サービスを継続するため，本部や放送局の機能や運用・実施体制の強化に取り組んだ。

首都直下地震などで渋谷の放送センターから放送できなくなった場合には，大阪局から放送衛星（BS）等を通じて全国放送と国際放送を，さいたま報道別館から首都圏向けのラジオ放送を，それぞれ行うなどとしている。各施設で訓練を実施し，運用の習熟に努めた。また，放送センターに模擬災害対策本部を設置し，各部局が対応状況を報告し，情報を集約する訓練を実施した。

南海トラフ巨大地震を想定した訓練を行った。津波被害に備え整備した高台の取材・制作拠点から情報発信を行うなど，確認された課題の解決に取り組んだ。

環　境　経　営

「2015-2017年度　NHK経営計画」の重点目標として，放送やイベントを通じて環境問題に関するさまざまな情報の提供に努め，かつ，省エネルギーや省資源など環境に配慮した業務運営に取り組んだ。

また，さまざまな環境データについては，「エネルギーの使用の合理化に関する法律」に基づき

定期報告書を経済産業省および総務省に提出している。また，東京都の「都民の健康と安全を確保する環境に関する条例」に基づき，特定温室効果ガス排出量算定報告書と，地球温暖化対策計画書を提出した。環境経営の取り組みについては，NHKホームページ（NHKオンライン）で公開した。

１．省エネルギー・省資源の推進

Eテレの深夜放送休止時間帯の停波は東名阪，拠点局エリアに加え，県域局にも範囲を拡大している。

職場の省エネ･省資源活動として，17年度も「オフィスの節電」と「コピー用紙の削減」に取り組んだ。節電対策として，省エネ型の設備や機材の開発・導入とともに，居室や廊下の消灯や分灯を実施。空調については夏季の居室温度を28℃に設定しクールビズを推進している。放送センターでは，天井灯に従来型より消費電力の少ないLED灯や冷陰極管蛍光灯を導入，廊下等共用部分の減灯，エレベーターの一部の夜間休日休止を継続実施している。全国の放送局においてもLED灯の導入や放送会館ごとの放送設備，空調設備，電灯コンセントなど系統別の電力使用状況が把握できる「省エネ管理システム」を活用し節電に努めている。

また，放送センター，全国の放送局で「17年度末までに，オフィス部門で使用される電力を13年度使用量よりマイナス９％」を目標に節電に取り組み，これを達成した。

コピー用紙使用量については，IT機器を活用したペーパーレス会議の推進や裏紙再利用･両面･集約印刷等で削減に努めた。

２．太陽光発電の整備

新放送会館の建設にあたって，外気冷房や太陽光発電などの自然エネルギーを利用するとともに，既存の放送会館でも太陽光発電設備の整備を08年度から進めており，44の地方放送会館に合計434kW，放送センターに240kW，菖蒲久喜ラジオ放送所に2,000kWの設備を整備している。

３．環境報告書

環境保全への取り組みを総合的に掲載した「NHK環境報告書2017」を作成し，NHKホームページ（NHKオンライン）で公開した。

放送センター建替検討状況

１．検討組織

現在の放送センターは65年の東館完成から半世紀余りが経過し，老朽・狭あい化および機能の陳腐化が著しい。このため09年11月，会長指示により新放送センター建設検討委員会を設置して，放送センター建替に向けた課題の整理を開始した。10年５月に中間報告，同年11月に最終報告を行った。新放送センター建設には相当の期間を要することが予想されるため，解決すべき課題を早期に洗い出して方向性を固めていくことが提案され，11年６月の組織改正時に専任の検討体制として「新放送センター建設検討事務局」を発足させた。16年６月の組織改正時に「放送センター建替本部」となり，建替に向けた準備を本格化した。

２．建設用地の検討

建設用地について選定を進めてきたが，15年６月９日の経営委員会において，放送開始100周年を迎える25年の一部運用開始を目標に現在地で建て替えることが議決された。現在地は地盤が強固な上，都内主要箇所へのアクセスが便利で，NHKの使命である防災・減災報道の拠点としてふさわしい場所であること，また，敷地が8.3ヘクタールあり一体整備が可能で，災害発生時にオールNHKで業務に取り組む体制を作りやすく，新サービスを展開するうえでも報道や制作など部門を超えた知恵やパワーを結集することができることなどが，主な理由である。

３．建替基本計画の公表

現在地での建替を決定したことを受けて，局内に７つのワーキンググループと２つの分科会を作り，新しい放送センターの施設配置や機能・規模について検討を重ねた。検討結果を基に，建替にあたっての基本方針を示す放送センター建替基本計画を取りまとめ，16年８月30日の経営委員会で了承を得て公表した。基本計画を取りまとめるにあたっては，15年12月に外部の専門家から成る放送センター建替工事に関する専門家委員会を設置し，入札・契約方式を中心に建替計画全般について助言を得た。

４．設計施工業者の募集

業者募集の準備段階から業者決定までの過程に

おいて透明性と公平性を確保するため，16年12月に外部の専門家で構成する技術審査委員会を設置し，「募集要綱の内容の審議」および「技術提案等の審査及び評価」を諮問した。業者募集にあたっては，放送を継続しながら建替を進めるという現在地整備の課題を解決しながら，コストを抑えるよう努める必要があるため，基本設計の段階から施工会社の技術力が活用できる設計施工一括総合評価落札方式を採用した。17年６月27日に経営委員会の了承を得て設計施工業者募集の公告を行い，４グループの設計施工共同企業体が応募した。