

日本放送協会平成21年度業務報告書  
に添える監査委員会の意見書

放送法第38条第1項に基づき、日本放送協会平成21年度  
業務報告書に添える当監査委員会の意見は、次のとおりである。

平成22年6月18日

日本放送協会監査委員会

監査委員（常勤） 井原 理代

監査委員 岩崎 芳史

監査委員 小林 英明

## 目 次

(序文)	1
I 監査の方法及びその内容	2
I-1 監査の方法	2
I-2 監査の内容	3
I-2-1 21年度重点監査項目	3
(1) 内部統制体制の実効性と効率性	3
1) 定例報告	4
2) 内部統制の構築3か年総括の報告	5
3) 総合リスク管理室と内部監査室との連携	5
(2) 内部監査室との連携強化	5
1) 定例報告	5
2) 業務プロセス監査の導入と現場視察	6
(3) 関連団体に対する指導・監督の適正性	7
1) 関連団体担当理事、担当部局からの報告	7
2) 関連団体からの聞き取り	7
3) 内部監査室による関連団体の調査の報告	8
I-2-2 会長、副会長及び理事の職務執行の状況	8
(1) 経営2目標	9
(2) 経営9方針	9
1) 視聴者のみなさまの信頼を高めるため組織風土改革に全力をあげます	9
2) 日本の課題、地球規模の課題に真正面から向きあいます	11
3) 放送・通信融合時代の新サービスで、公共放送の役割を果たします	14
4) 地域を元気にするための拠点となります	16
5) 日本を、そしてアジアを、世界に伝えます	18
6) 円滑な完全デジタル化に向けて重点的に取り組みます	20
7) 構造改革を推し進め効率的な体制で受信料の価値をより大きくします	21
8) 受信料を公平に負担していただくための取り組みを強化します	23
9) 環境経営に着実に取り組みます	25
10) その他	26
①財政の状況	
②会長、副会長及び理事の経費監査	
I-2-3 経営委員の職務執行の状況	26
I-2-4 重要な会議への出席	27
I-2-5 個別調査	28
(1) 経営委員が社長の任にある会社が行政処分を受けたことについて	28
II 監査の結果	30
III 付記事項	30
(1) 協会と子会社の関係の明確化について	30
(2) 受信料収入の10%還元への対応について	31

(序文)

日本放送協会（以下、「協会」という。）監査委員会の責務は、放送法第 23 条の 4 により役員職務の執行を監査することと定められている。

経営委員会に任命された常勤経営委員 1 名、非常勤経営委員 2 名の監査委員で構成する監査委員会は、定められた責務を果たすべく、放送法、協会の定款及び監査委員会規程に則り、平成 21 年度（自平成 21 年 4 月 1 日 至平成 22 年 3 月 31 日）における重点監査項目等を定め、監査を実施した。

とりわけ 21 年度は、NHK への接触者率 3 年後 80%、受信料の支払率 3 年後 75% の経営 2 目標を定めた 3 か年経営計画の初年度にあたることから、2 目標の実現に向けた経営 9 方針に沿って監査を行った。

本意見書は、まず監査の方法及びその内容を記載し、それに基づく監査結果を、業務報告書、役員職務執行、及び内部統制にまとめ意見を示す。あわせて、監査結果に影響するものではないが、監査実施の過程で認識した付記事項を記す。

## I 監査の方法及びその内容

### I-1 監査の方法

監査委員会は、放送法第14条第1項第1号ハに掲げる事項に関する経営委員会議決の内容並びに当該議決に基づき整備されている体制（内部統制）の状況について監視及び検証し、かつ協会定款並びに監査委員会規程第3条第2項第3号に基づき、重点監査項目等を定め、監査を実施した。当該重点監査項目は、「(1) 内部統制体制の実効性と効率性を監査する。(2) 内部監査室との連携を強化するとともに内部監査の監査結果が業務に適切に反映されているかを監査する。(3) NHKの関連団体に対する指導・監督が適正に行われているかを監査する」である。

具体的な監査の方法は、以下のとおりである。平成21年度からの3か年経営計画の初年度の業務執行状況の確認のため、3か月ごとに提出された四半期業務報告を査閲し、必要に応じて会長、副会長、理事、部局長等に業務運営の状況について説明を求めるとともに、現場視察を実施した。内部監査室から事前に内部監査の方針、計画、方法の報告を、また事後には監査結果の報告を受けた。監査結果によっては、その後の改善状況について説明を求めるなど、内部監査室と機動的かつ効果的な連携を図った。総合リスク管理室からも内部統制の整備と運営状況について定期的に報告を受けた。重要な会議（経営委員会、理事会、役員会、リスクマネジメント委員会、拡大リスクマネ

ジメント委員会、IT統制委員会)に出席し、議事録を閲覧するとともに、会長と定期的に意見交換し、職務執行に関する説明を受けた。関連団体については、「平成20年度業務報告書に添える監査委員会の意見書」の付記事項として、「協会と子会社の関係の明確化の必要性」を指摘したことを踏まえて、関連団体の社長等から業務執行の説明を受けるとともに、関連事業局や内部監査室から関連団体の事業や調査結果について説明を受けた。

経営委員については、確認書の送付等により職務執行を確認した。

21年度中、監査委員会は計30回開催された。

## I-2 監査の内容

### I-2-1 21年度重点監査項目

#### (1) 内部統制体制の実効性と効率性

経営委員会は、放送法第14条第1項第1号ハに規定する内部統制関係事項を、平成20年3月25日に議決した。議決内容は、「(1) 会長、副会長及び理事の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、(2) 会長、副会長及び理事の職務の執行に係る情報の保存及び管理に対する体制、(3) 損失の危険の管理に関する体制、(4) 会長、副会長及び理事の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制、(5) 職員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確

保するための体制、(6) 協会及びその子会社から成る集団における業務の適正を確保するための体制、(7) 経営委員会の事務局に関する体制」を定めている。

なお、21年10月27日、(6) について、総合企画室の改組により関連事業局を設置したことに伴う修正議決がなされた。

監査委員会は、内部統制に関し、平成20年度業務報告書に添える意見書の中の付記事項で「今後、『見える化』した業務の運用評価も踏まえながら、いわゆる全社統制、業務プロセス統制、IT統制、モニタリング全般にわたって、NHKの組織風土改革につながるより実効性の高い内部統制の整備に向けて、改めて検証することが必要である」と記載した。その付記事項を踏まえ、監査委員会は、上記議決内容が実施されているか、以下の監査を行った。

#### 1) 定例報告

常勤監査委員は、総合リスク管理室から月に1回程度リスクマネジメント部門の活動報告を受けるとともに、リスクマネジメント委員会に提起した課題の詳細な説明や内部統制の進捗状況について聴取した。これにより、協会と各関連団体のリスクマネジメントの進捗状況、業務プロセス統制の進捗・運用状況、IT統制推進の進捗状況、情報管理規程の整備・周知・徹底の状況、コンプライアンス活動の強化月間（平成21年10月～12月）の取り組み等について確認した。

## 2) 内部統制の構築 3 か年総括の報告

監査委員会は、総合リスク管理室から、平成21年度で内部統制の構築のための3か年計画が終了するにあたって、その総括について報告を受けた。これにより、実行計画に基づき進められてきた内部統制の実行状況、及び今後の課題として、管理会計の仕組み整備、グループ総合力の一層の充実が残ったことについて説明を受け、次期経営計画がスタートするまでの22～23年度に取り組む基本方針・行動計画を確認した。

## 3) 総合リスク管理室と内部監査室との連携

監査委員会は、総合リスク管理室及び内部監査室から、両者の連携につき説明を受けた。その結果、内部統制の「見える化」に基づいて作成された資料も利用し、各部局の業務執行状況を内部監査室がモニタリングするという仕組みが構築されており、定例の情報交換の場を生かした両者の連携により効果的運用がなされていることを確認した。

## (2) 内部監査室との連携強化

### 1) 定例報告

監査委員会は、内部監査室と有機的な連携を行い相互補完することによって、それぞれの監査の質を向上させるとともに効果的な監査を推進した。

内部監査室より本部各部局、拠点局、地域放送局、海外総支局等について、事前に監査方針、計画、方法を、事後に監査結



果の報告をそれぞれ受け、必要に応じて行われたフォロー監査についても説明を受けた。

また、内部監査室が、監査結果を監査委員会、役員会、監査実施部局に報告するだけに止まらず、協会全体に関わるリスクについては、予防措置をとることができるように全国に周知し、加えて平成21年度より各部局監査担当者が閲覧できるホームページを立ち上げ、監査情報等の情報共有化を図ることにより、効果的監査に努めていることを確認した。

## 2) 業務プロセス監査の導入と現場視察

監査委員会は、内部監査室が監査項目として適正経理に加えて、平成21年度から業務プロセス監査の全局展開を実施し、重要度が高い発見事項、改善が求められる主な事項、他部局関連事項、特記事項等の結果を報告し、監査の質の向上に努め、効果的監査に大きな貢献を果たしていることを確認した。その業務プロセス監査について事前に実施計画の説明を受け、必要に応じて常勤監査委員が現場に立ち会った。立会いを実施した放送局・海外総支局は、日付順に以下のとおりである。

- ・福岡放送局
- ・京都放送局
- ・大阪放送局
- ・ヨーロッパ総局

### (3) 関連団体に対する指導・監督の適正性

#### 1) 関連団体担当理事、担当部局からの報告

監査委員会は、関連団体運営に関して、担当理事並びに関連団体の管理部局である関連事業局に、関連団体の指導・監督の状況、子会社等の再編・統合等についての報告を求め、関連団体運営基準に準拠して各関連団体の事業が行われている状況や子会社等の再編・統合の進捗状況について確認した。

#### 2) 関連団体からの聞き取り

常勤監査委員は、関連団体各社の社長等から、協会より指導・監督を受ける立場でそれをどのように受け止めているかについて、聞き取りを実施した。社長等の中からは、完全デジタル化を控え、効率的経営のために、協会との関係の明確化を求める意見が多く出された。

実施した関連団体は日付順に以下のとおりである。

- ・ (財)NHKサービスセンター
- ・ (株)NHKグローバルメディアサービス
- ・ (株)NHKビジネスクリエイト
- ・ (株)NHKエンタープライズ
- ・ (株)NHKエデュケーショナル
- ・ (株)NHKメディアテクノロジー
- ・ NHK営業サービス(株)
- ・ (株)NHKアート
- ・ (株)NHKプラネット
- ・ (株)日本国際放送

### 3) 内部監査室による関連団体の調査の報告

監査委員会は、内部監査室より関連団体8社に実施した調査について、以下のような結果報告を受けた。内部監査室は、協会からの委託取引、下請法への準拠性、リスクマネジメント・コンプライアンス徹底の取り組み、ITリスクの洗い出しとコントロール、適正経理等について調査し、その結果を踏まえて関連団体へ改善を要望すると同時に、協会の関連部局に対しても関連団体への委託取引について、業務フローの見直し、ルールの改善等の要望をした。

#### I-2-2 会長、副会長及び理事の職務執行の状況

平成21年度は、3か年経営計画の初年度にあたり、NHKへの接触者率と受信料の支払率の向上を経営2目標に位置づけるとともに、この実現に向けて経営9方針を定め、会長、副会長及び理事（以下、「執行部」という。）の業務運営が行われている。

監査委員会は、この業務運営について、四半期業務報告の査閲、執行部からの業務説明の聴取、業務実態の確認、内部監査室の監査結果の報告、懸念事項の調査、新規設備投資の確認等の方法により監査した。

以下、経営2目標と経営9方針ごとに記す。9方針に区分できないもので監査上重要なものについては、9方針以外の別項目として記載した。

## (1) 経営2目標

監査委員会は、執行部から、目標の1つであるNHKへの接触者率は平成21年11月の調査で76.8%と前年同期の調査より0.7ポイント上昇したこと、また、もう1つの目標である受信料の支払率は72.2%と年度目標を達成する一方、受信料収入は6442億円と前年度より増加したものの、予算に対しては下回る結果となった、との説明を受けた。

## (2) 経営9方針

監査委員会は、経営9方針に関して、四半期業務報告を査閲し、必要に応じて、以下のような執行部への聴取、及び現場視察により、確認を行った。

### 1) 視聴者のみなさまの信頼を高めるため組織風土改革に全力をあげます

方針1に関しては、以下の施策を掲げている。

- 「すべては、視聴者のみなさんのために」を貫き、経営を変えます
- 一人ひとりが公共放送の担い手のプロフェッショナルになります

経営計画実現のための体制の強化について、執行部が組織横断的な「改革推進プロジェクト」を設けるとともに、定期的にプロジェクトの全体会議や拠点局長が参加するブロック経営会

議を開いて、業務の推進状況の点検や課題の洗い出し等を行い、組織全体で経営課題に取り組んでいることを確認した。

また、視聴者の声を経営に反映させる回路の充実について、視聴者から寄せられた苦情や意見への対応結果を執行部が経営委員会に毎月報告していることや、常勤監査委員による視聴者コールセンターの視察、視聴者とのふれあいミーティングの開催状況についての聴取、及び和歌山県で開かれたふれあいミーティングの視察等により、確認した。

さらに、人材育成・研修の強化や組織横断的な人事異動の拡大による活力ある組織づくりについて、コンプライアンス意識の徹底と公共放送を支える基礎技能の習得に重点を置いて1か月かけて進められた新採用者研修の視察、平成21年度の人事異動で執行部が複数の職種を経験させるキャリアの複線化の異動を前年度の2倍に増やしたことなどの聴取により、確認した。

一方、IT統制を含めた内部統制強化については、関連団体を含むNHKグループ全体のIT統制強化を目的として設置されたIT統制委員会に常勤監査委員がオブザーバーとして出席し、同年度内に5回開かれた委員会で中長期ITビジョンの策定や情報セキュリティ強化に向けた取り組みなどを行っているとの説明を聞き、IT統制体制の構築や情報セキュリティ強化施策などの進捗状況について確認した。

## 2) 日本の課題、地球規模の課題に真正面から向きあいます

方針2に関しては、以下の施策を掲げている。

- 報道・ジャーナリズムを強化します
- 高品質で、インパクト・競争力のある大型コンテンツを提供します
- 幅広い視聴者層に公共放送ならではの多様で質の高い番組を届けます
- 衛星デジタル放送のハイビジョン2波への再編を検討し、独自編成で多様なニーズに応えます

報道・ジャーナリズムを強化するとの施策について、平成21年4月に、常勤監査委員は、報道局が取材とニュース番組制作等の拠点としているニュースセンターの視察を行い、担当者から報道情報端末を使ったニュース原稿の作成・出稿業務やニュースオーダーの作成、各ニュース項目の制作等について説明を受けるとともに、「ニュース7」の放送において、ニュース原稿の出稿から放送までの間にどのように情報が管理され、事実関係や表現がどのようにチェックされているかを確認した。

また、20年1月の報道情報端末の原稿を悪用した職員による株のインサイダー取引の発覚を受けて、再発防止策として導入されたニュース原稿の管理を徹底するシステムについて説明を求め、機密情報の管理状況を確認した。

さらに、緊急地震速報が発表されたことを想定したニュース

センターでの訓練を視察し、安全・安心を守る報道を一層強化・充実するとの目標に沿い、緊急災害報道に24時間体制で備えているとの説明を受けた。

21年9月には、日本・地球規模の課題を徹底取材するため報道局の各部から組織横断的に設けられた報道ビッグプロジェクト「あすの日本」を視察し、プロジェクト長から日本が直面する課題・地球規模のテーマをどう設定し、取材しているかについて説明を受けるとともに、地域の放送局からのメンバーも加えてテーマごとにチームを随時作って機動的に取材を行っている状況の説明を受けた。

22年3月のヨーロッパ総局の監査の際には、総局長に、ヨーロッパ、ロシア、中東、アフリカの広大な取材地域を11の総支局、21人の特派員でどうカバーしているか説明を求め、その状況を確認するとともに、21年度に新しく開設されたドバイ支局、ウィーン支局の業務の現状の説明を受けた。また、特派員が1人の支局でどう適正経理や法令遵守に取り組んでいるかとの説明を受け、報道局総務部やヨーロッパ総局の経理担当者と連携をとって対応していることを確認した。

次に、幅広い視聴者層に公共放送ならではの多様で質の高い番組を届けるとの施策について、21年12月に、大河ドラマ「龍馬伝」のスタジオ収録に立ち会い、ドラマ番組制作の新たな工夫について、制作局の担当者から説明を受けた。また全ドラマ番組のコスト管理については、3か月ごとの予算執行状況

のチェックや収録の際の工程管理を徹底していることを確認した。

同年5月には放送文化研究所を視察し、経営2目標の1つ、接触者率の全国調査の方法について担当者から説明を受け、放送に加え、放送外のインターネット等、さまざまな媒体の調査を行い、幅広い視聴者のニーズを把握しようとしていることの説明を受けた。

また、公共放送ならではの多様で質の高い番組を届けるための施策について、効果をどう測定しようとしているのか、編成局長、制作局長等に説明を求めた。その結果、放送総局において番組を評価する指標の検討などの取り組みが進んでいることを確認した。

22年3月にはラジオセンターを視察し、老朽化が進み、作業スペースが狭くなったため、22年度より設備更新計画を実施することについて担当者から説明を受けるとともに、接触者率の向上のためインターネットで聴取者からの意見や反応を広く取り入れ、番組制作に生かしている状況を確認した。

さらに、衛星デジタル放送のハイビジョン2波への再編の検討については、プロモーションのプロジェクトを設置するなどの準備作業を進めているとの説明を受けた。



### 3) 放送・通信融合時代の新サービスで、公共放送の役割を果たします

方針3に関しては、以下の施策を掲げている。

- 新サービス「NHKオンデマンド」をさらに充実します
- 「いつでも、どこでも、もっと身近に」(“3-Screens”)を実現します
- 放送・通信融合時代を先導する技術の研究・開発を推進します

新サービス「NHKオンデマンド」の充実施策について、執行部は当初、23年度の単年度黒字を目標にしていたが、厳しい経済環境等を踏まえて、21年度に中期収支見込みの見直し等の議論を行った。これを受け、常勤監査委員はオンデマンド室長から、22年2月からの「見逃し見放題パック」の値下げ等の施策で新規契約を増やし、24年度の単年度黒字を目標にしていることの説明を受けた。

次に、「いつでも、どこでも、もっと身近に」(“3-Screens”)の実現施策については、情報・コンテンツを放送だけでなく、インターネットや携帯端末など多様なメディアで届けることで、視聴者の利便性がどう高まっているのか、現場の制作・要員体制に課題がないか等の観点から次の視察及び聴取を行った。

21年5月に、常勤監査委員は、過去に放送された番組映像等を保管する埼玉県川口市のNHKアーカイブスを視察し、

膨大な映像・音声の中から放送に必要なものを検索し、光回線で放送センターに直ちに伝送する体制がとられていることを確認した。また、同施設で公開ライブラリーとして6600本余りの番組を選び、視聴者が無料で見ることができるシステムを構築していることを確認した。

同年8月の衆議院議員総選挙の際には、報道局長等に、報道局・各放送局が取材した開票データをNHKオンラインの開票速報でどう伝えるのかとの説明を求め、「知りたい選挙区や比例ブロック」が選べる等のサービスを実施したことを確認した。

22年2月のバンクーバーオリンピックの際には、編成局デジタルサービス部が中心となって実施した“3-Screens”展開の作業やシステム等を視察し、バンクーバーオリンピック組織委員会が提供する競技の英語の公式データを、協会独自のノウハウで日本語にリアルタイムで変換しデータ放送で活用する等の“3-Screens”ならではの付加価値を付けた上で視聴者に伝えている状況の説明を受けた。

21年度の組織改正で、“3-Screens”を推進し、本部関連部局や各放送局の通信関連業務の技術窓口として、放送技術局メディア技術センターにクロスメディア部を設けるとともに、クロスメディア部が各拠点局に域内局の技術管理職・担当者の参加を求め、インターネット、データ放送、双方向番組などの研修を行い、スキルアップに努めているとの説明を放送技術局長から受けた。

一方、21年11月に実施した全拠点局長に対する常勤監査委員による聴取で、“3-Screens”の制作体制に要員面の課題があることを確認した。編成局長に対する21年度の業務に関する聴取では、“3-Screens”の体制整備について継続して検討が行われていること並びにその整備のためには人事・労務面等のさらなる検討が必要であることを確認した。

これを受け、担当理事等に説明を求め、拠点局、地域放送局の“3-Screens”展開を進める上で、体制の整備が必要であることを確認した。

さらに、放送・通信融合時代を先導する技術の研究・開発の推進施策について、放送技術研究所を視察し、新たな放送サービスを先導するスーパーハイビジョンや立体テレビ、人にやさしい放送の充実を目指す音声認識による字幕制作などの研究の進捗状況の説明を受けた。

#### 4) 地域を元気にするための拠点となります

方針4に関しては、以下の施策を掲げている。

- 「放送局のちから」を発揮して、個性を引き出す放送・サービスを展開します
- 地域に密着した多様なサービス実現のため、体制を強化します
- 完全デジタル化への移行をめどに群馬県、栃木県で県域テレビ放送サービスを開始することを検討します

個性を引き出す放送・サービスの展開施策について、執行部は全国53放送局が平成21年度から「放送局のちから」として1年かけて放送やイベント等で取り組む目標を掲げ、ホームページ等で公表するようにした。同年度の地域放送番組編集計画に基づき、県域や広域に向けた地域放送が行われている状況について、常勤監査委員は同年度中に13の放送局を視察した。

同年5月から7月にかけて和歌山・広島・福岡の各放送局を、同年10月には大阪・京都・奈良・高松の各放送局を視察した。このうち特に和歌山県的那智勝浦町では「NHKのど自慢」、広島県の因島では「街道てくてく旅」の全国放送番組を本部職員と一体となってそれぞれの地域から発信する状況を確認した。また京都と奈良では、従来の広域放送でなく、地上デジタル放送に対応した県域放送を見てもらうための番組編成や工夫等について説明を受けた。

22年2月には神戸・盛岡の各放送局を視察し、神戸では放送局のオープンスタジオを拠点に継続的に地域イベントを展開している状況を、また盛岡では「いわてみんなのうた」をつかって放送するなど地域と一体になった取り組みを展開している状況をそれぞれ視察し、「放送局のちから」という目標のもとでの取り組み状況を確認した。

一方、多様なサービス実現のための体制強化施策については、同年11月、札幌・仙台・名古屋・大阪・広島・松山・福岡の全拠点局で、局長に現状と課題の説明を求めた。この中で、

効率化で要員が削減されてきた企画総務の業務が、現在では本部への各種報告や視聴者対応等で大幅に増えており、現場の負担がきわめて重くなっていること、特に要員が少ない地域放送局で厳しい状況になっていることを各拠点局長に共通する認識として確認した。

## 5) 日本を、そしてアジアを、世界に伝えます

方針5に関しては、以下の施策を掲げている。

- 国際放送で、世界に向け、日本とアジアの情報発信を強化します
- さまざまなメディアを使って、効果的・効率的に世界に届けます
- 国際報道・国際放送の取材・制作体制を強化します

日本とアジアの情報発信強化施策について、平成21年5月に、外国人向けのテレビ国際放送「NHKワールドTV」のスタジオ視察を行い、国際放送局長から日本とアジアの情報を発信するための英語によるニュース制作の現状及び、今後の国際放送事業の展開について説明を受けた。

また、情報発信強化を図るため、「NHKワールドTV」で特派員や現地リポーター等の英語レポートや中継への出演を増やしているとの報告を受けた。22年3月に実施したロンドン支局長への聴取では、支局スタッフも含めて英語レポートの制作

を積極的に行っている状況を確認した。

同年8月の衆議院議員総選挙の際には、国際放送局が初めて完全な独自編成で延べ3時間50分にわたり放送した開票特集番組が、海外メディアにもリアルタイムで配信された状況の説明を受けた。

次に、さまざまなメディアを使って、効果的・効率的に世界に届けるとの施策については、国際放送局長から「NHKワールドTV」受信可能世帯が、21年度の目標通りに拡大したこと、海外における国際放送の視聴状況に関する把握手法の開発に取り組み、放送内容の改善につなげているとの説明を受けた。

一方で、「NHKワールドTV」を中心に業務が急速に拡大したことで、外部パワーの比率が極端に高くなっており、管理面での制作現場の負担が重いことを確認した。常勤監査委員は、副会長に対する21年度の業務に関する聴取で、国際放送局の制作現場の管理面の課題を認識し、課題の解決を指示したことを確認した。

また、22年1月には、外国人向けのテレビ国際放送を実施する子会社「日本国際放送」の業務について社長から説明を受け、経済環境の変化等から独自番組のスポンサー獲得が難しいことなど、自主事業の財政面の課題を確認した。

## 6) 円滑な完全デジタル化に向けて重点的に取り組めます

方針6に関しては、以下の施策を掲げている。

- 地上テレビ放送の完全デジタル化に向けて、送信設備等の整備をさらに計画的に進めます
- デジタル化により電波が届かなくなる地域への新たな難視聴対策等、受信環境整備については、国や民放等と協力しながら、公共放送が負担すべき範囲を見定めつつ、追加経費を計上します
- 視聴者のみなさまがデジタル放送のメリットを享受できるよう対策を進めます

平成23年7月の地上テレビ放送の完全デジタル化に向けて、執行部は、21年度、606局のデジタル中継局を開局し、1531か所のNHK共聴施設にデジタル導入を実施したほか、自主共聴のデジタル化改修、ケーブルテレビへの移行などについて技術支援・助成金申請手続きの支援、受信障害対策共聴や集合住宅共聴のデジタル化推進への協力を実施した。さらに、放送局の整備体制強化に努めるとともに、共同受信施設等への経費助成業務の一部を変更し、自主共聴等のデジタル導入を一層促進する体制を整えた。

こうした送信・受信業務の進捗状況及び今後の見通しについて技術局長に説明を求め、技術要員の重点配置により整備体制を強化していること、デジタル中継局及びNHK共聴施設のデ

デジタル導入等がおおむね計画通り進められていることを確認した。

また、22年2月に完全デジタル化の課題を確認するため、常勤監査委員は、神戸放送局と盛岡放送局を視察した。局長等から説明を受け、限られた要員と予算の中で、民放が相乗りしない中継局をケーブルテレビへ移行するための地元視聴者・自治体のとりまとめや自主共聴のデジタル化改修のための煩雑な手続き支援など、地域で地上テレビ放送の完全デジタル化に努めていることを確認した。

一方、地上デジタルテレビ放送のカバー率を一層高めるため、個別課題の解消に向けた取り組みを強化していくことが必要であることも確認した。

## 7) 構造改革を推し進め効率的な体制で受信料の価値をより大きくします

方針7に関しては、以下の施策を掲げている。

- 構造改革を推し進め、受信料の価値がより大きくなるように  
取材・制作の現場に経営資源をシフトします
- 支出は、強化すべき項目に重点配分しつつ、一定のシーリング内で抑制します
- NHK企業年金の財政安定化に向け、確定拠出型年金制度の導入も含め制度改革の検討に着手します
- NHKグループ全体で最適な経営をめざします



- NHKと子会社等の取り引きの改革を進め、競争を拡大します
- 転籍制度の運用を見直します
- “3-Screens”展開等を積極的に進め、受信料外収入の拡大に努めます

放送充実のための経営資源のシフトについて、本部の報道や番組制作、海外総支局、地域の取材・制作などの要員体制を強化したことを担当理事からの説明により確認した。

支出については、バンクーバーオリンピック、年始の特集番組、コンテンツの多メディア展開などへの重点的な配分を実施し、放送の充実を図ったことの説明を受けた。

企業年金の制度改革について、平成22年4月1日より確定拠出型年金制度の一部導入を実施するため、「職員の給与等の支給の基準」の一部改正を決定したことの報告を受けた。

グループ経営の最適化について、報道分野の関連団体2社及び業務支援分野の関連団体2社の合併後の状況並びに海外関係分野の関連団体の統合決定や関連公益法人の公益認定等の状況の説明を執行部から受け、子会社等の再編・統合の進捗状況について確認した。

協会と子会社等との取り引きの改革について、執行部より次のような説明を受けた。番組制作関連については、番組委託の透明性・適正性を向上させるため、21年度も引き続き企画競

争番組の提案募集の取り組みを強化するとともに、協会・子会社等以外が制作する番組の編成比率拡大に取り組んでいる。また、番組制作関連以外については、契約の透明性・公正性を向上させるために競争の拡大化に向けて、地上デジタルテレビ中継所の送信設備整備工事や共同受信施設への地上デジタル導入工事等で競争契約を実施した。

転籍制度の見直しについては、高齢者雇用安定法への対応、関連団体プロパー職員のモラルアップと人材育成の観点から、従来の運用を見直し、転籍数を縮減する方針への変更について、執行部より説明を受けた。

## 8) 受信料を公平に負担していただくための取り組みを強化します

方針8に関しては、以下の施策を掲げている。

- 受信料の公平負担の取り組み強化で5年後支払率78%をめざします
- 効率化を進め、5年後に営業経費率10%を実現します
- 今後、完全デジタル化への移行を見定めつつ、受信料の公平負担への取り組みを徹底し、構造改革を進めることで、収支差金を生み出す努力を続け、平成24年度から、受信料収入の10%の還元を実行します

受信料の公平負担の取り組み強化について、執行部は5年後

の支払率78%をめざし、訪問集金の廃止を受けて地域スタッフの活動を契約・未収対策にシフトさせるとしている。

毎月、常勤監査委員は、契約収納活動の状況について説明を受け、年度目標に対比させた収納状況を確認した。平成21年度は厳しい経済情勢を反映して、年度当初の受信料の収納額が前年度に比べて減収となったのに対し執行部が実施した、同年6月から10項目の追加施策の内容並びに施策の効果等について説明を求めた。

同年5月には東京の上野営業センターを視察し、夕方から夜にかけて地域スタッフの営業活動に同行し、単身世帯の増加等で面接が難しくなっている営業活動の現状を確認した。同年11月には各拠点局長からブロックごとの営業活動の説明を受けた。

さらに、5年後支払率78%の達成に向けて法人委託による外部パワーの活用を進めている全国の現状について22年2月に営業局から説明を受けた。それを踏まえ、法人委託を行っている神戸放送局阪神営業センターを視察し、法人委託による営業活動が個人情報保護等を徹底する研修を行ったうえで導入されている状況の説明を受けるとともに、実際に阪神営業センターから委託を受けて契約活動の業務を行なっている大阪の会社を視察し、その状況を確認した。

21年度の契約・収納活動の結果について、支払率は72.2%と年度目標を達成する一方、受信料収入は6442億

円と前年度より増加したものの、予算に対しては下回る結果となったことを確認した。営業経費率については、収納額を確保するために追加施策を実施したことから同年度末で11.9%となり、年度目標11.5%を達成することができなかった。

## 9) 環境経営に着実に取り組みます

方針9に関しては、以下の施策を掲げている。

- 放送やイベントで環境問題を継続的かつ重点的に取り上げます
- 目標値を定め、自ら排出するCO<sub>2</sub>や事業系廃棄物の削減に取り組みます

環境経営の施策として、執行部は、平成20年に「NHK環境自主行動計画」及び20年度～24年度のアクションプランを策定し、アナログ教育放送の停波時間拡大、放送センター・放送局への太陽光発電システム導入、省エネ型設備の導入による消費電力量の削減、低燃費車・低公害車の導入などに取り組んでいる。

そのうち、太陽光発電システムの導入状況について説明を求め、導入効果と今後の整備計画を確認した。また、アナログ停波時間の拡大や省エネ型設備の導入、日常的な節電活動などによる消費電力量削減、及び環境経営を進める上での課題について説明を受けた。

## 10) その他

### ①財政の状況

監査委員会は、財政の状況について、毎月、経理局から説明を受け、その状況を継続的に確認した。

四半期業務報告及び決算報告の査閲により、予算・事業計画の執行の推移の状況を確認した。

### ②会長、副会長及び理事の経費監査

監査委員会は、会長、副会長及び理事の役員交際費、出張旅費等の経費について監査を実施した。その結果、経費処理の手続きは適正であると判断した。

## I-2-3 経営委員の職務執行の状況

監査委員会は、経営委員の職務執行の状況について、各監査委員による経営委員会への出席、経営委員への確認書、経営委員会経費確認等の方法により次のように監査した。

各監査委員は、原則として月2回開かれる経営委員会に出席し、経営委員として職務執行すると同時に、監査委員として経営委員の職務執行を監査した。

また、「経営委員への確認書」を送付し、半期に一度「経営委員会委員の服務に関する準則」に基づき、行動したことを確認した。併せて、下期は「経営委員への質問」を送付し、平成21年度の職務の執行状況について質問した。質問の概要は、以下のとおりである。

- ・ 経営委員会が定めた「3か年経営計画」の21年度検証ポイントについて
- ・ 「3か年経営計画」にある受信料収入の10%還元への対応について
- ・ 経営委員会の議事運営について

上期の、「経営委員への確認書」に記載された意見については、監査委員会活動結果報告書（平成21年12月22日付）において経営委員会へ報告をした。下期は、「経営委員への質問」に記載された回答等について、監査委員会活動結果報告書（平成22年6月8日付）で経営委員会に報告をした。

加えて、経営委員会の旅費、会議費等について監査を実施した。その結果、経費処理の手続きは適正であると判断した。

#### I-2-4 重要な会議への出席

各監査委員は、原則として月2回開かれる経営委員会に出席し、経営委員の職務執行、審議状況の適法性を確認した。監査委員会では、その議事録を閲覧し、適正な手続きがとられていることを確認した。

また、監査委員会は、会長から、協会の業務運営とその職務執行について定期的に説明を受け、意見を交換した。

さらに、常勤監査委員は、原則として毎週開かれる理事会及び役員会に出席し、執行部の職務執行、審議状況を確認した。

加えて、原則として月に1回開催される会長を委員長として

副会長及び理事を委員とするリスクマネジメント委員会、及び関連団体を含むNHKグループ全体のIT統制強化を目的として設置されたIT統制委員会に出席し、審議状況を確認した。

#### I-2-5 個別調査

監査委員会は、特に調査が必要と判断した以下の個別調査を行った。

##### (1) 経営委員が社長の任にある会社が行政処分を受けたことについて

国土交通省は、経営委員が社長を務める会社が特定航空貨物利用運送事業者として必要な品名の確認及び保安検査を怠ったまま、危険物（花火）を航空貨物として搭載し、輸送したこと、また、事業認可を得ていないにも関わらず北九州―東京間の航空輸送を行ったことについて、平成21年9月1日に、特定航空貨物利用運送事業者としての認定効力停止及び航空貨物保安対策の改善を指示した。

また、同月4日には適正な業務体制の確立と運用区間を守ることの事業改善命令等の行政処分を行った。

これについて監査委員会は「経営委員会委員の服務に関する準則」の遵守の観点から、この委員に説明を求めた。

その結果、「改善施策の取り組みを鑑みれば、今回の行政処分に関する事案をもって直ちにNHKの信用を失墜させる等『経営委員会委員の服務に関する準則』に反する明白かつ重大な行

為があったとは認められない」また「今回のような事案については、経営委員会において事実関係の把握や服務準則との関連を十分に審議することが必要と考える」との結論をまとめ、監査委員会活動結果報告書（平成21年12月8日付）で経営委員会に報告した。



## II 監査の結果

監査委員会は上記の監査の方針、方法及びその内容に基づき、次のとおり意見を示す。

1. 事業の実施報告を記した業務報告書は、協会の状況との間に重大な齟齬は認められない。
2. 役員職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められない。
3. 放送法第14条第1項第1号ハに基づく経営委員会の内部統制に関する決議の内容、及び当該決議に基づき整備されている体制は、相当であると認める。

## III 付記事項

監査の結果に影響するものではないが、健全な事業運営の徹底のために、以下の事項を付記する。

### (1) 協会と子会社の関係の明確化について

「平成20年度業務報告書に添える監査委員会の意見書」では付記事項として、経営計画で定められている、NHKグループ全体による最適な経営にむけ、協会と子会社の関係を明確にする必要がある旨を記載した。

これに関し、監査委員会は、会長、副会長及び全理事に説明を求め、あわせて関連団体のうち10社の社長等から説明を受けた。その結果等に照らすと、会長は21年9月に、2人の理事を指名し、NHKグループのあり方に関する課題等の整理を

指示したが、執行部のこの問題に関する取り組みの進捗状況は緩やかであり、組織的な検討には至っていない。

早急にグループのあり方に関する課題等の整理を進めた上で、協会と子会社の関係を明確にし、最適なグループ経営を目指して総合的な施策を講じることが必要である。

## （２）受信料収入の１０％還元への対応について

経営計画で、受信料の公平負担への取り組みを徹底し、構造改革を進めることで、平成２４年度から受信料収入の１０％還元を実行することが定められている。本計画に対し１年目を終了した２１年度末時点において、受信料収入については計画を下回っている。

これに関し、監査委員会は、会長、副会長及び全理事に説明を求め、あわせて全経営委員に書面で質問し回答を得た。その結果等に照らすと、これら役員の間で、上記還元についての認識の違いがみられた。

上記還元は経営計画で決定したものであり、視聴者への約束であることを踏まえて、それをどのように実行するのか、鋭意検討を進めることが必要である。

以上