

日本放送協会平成22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22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23年6月27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 石島辰太郎

監査委員 浜田健一郎

## 目 次

(序文) .....	1
I 監査の方法およびその内容 .....	2
I-1 監査の方法 .....	2
1-2 監査の内容 .....	3
I-2-1 平成22年度重点監査項目等 .....	3
(1) 2011年の完全デジタル化及びBS2波化に向けた執行状況 .....	3
(2) リスクマネジメント委員会の執行状況及び関係部局のリスク対応の取り組み状況 .....	5
(3) 経営資源の最適配分等に資する「トータル管理」に向けた執行状況 .....	7
(4) グループ経営の取り組み状況 .....	8
(5) 東日本大震災への対応について .....	10
I-2-2 会長、副会長および理事の職務執行の状況 .....	12
(1) 経営2目標 .....	12
(2) 経営9方針 .....	13
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 .....	13
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 .....	13
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 .....	15
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 .....	17
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 .....	18
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 .....	20
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 .....	21
9) 環境経営に着実に取り組みます .....	22
10) その他 .....	23
① 財政の状況	
② 会長、副会長および理事の経費監査	
I-2-3 経営委員の職務執行の状況 .....	23
I-2-4 重要な会議への出席等 .....	24
I-2-5 個別調査 .....	24
(1) 大相撲中継放送について .....	24
(2) 大相撲取材でのコンプライアンスに関わる不適切な事案について .....	25
(3) 新会長任命に至るまでの過程について .....	25
II 監査の結果 .....	27
III 付記事項 .....	27

(序文)

日本放送協会（以下、「協会」という。）監査委員会は、放送法第23条の4により役員の職務の執行を監査するとその権限を定められている。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、放送法、協会の定款および監査委員会規程に則り、監査を実施した。

本意見書は、協会の平成22年度（自平成22年4月1日 至平成23年3月31日）業務に関する監査について記したものである。本意見書では、まず監査の方法およびその内容を記載した。このうち監査の内容については、最初に平成22年度の重点監査項目、平成20年度、21年度の意見書で継続して記した付記事項および東日本大震災の対応に関して記載している。続いて「平成21～23年度NHK経営計画」における経営2目標と経営9方針に沿って会長、副会長および理事（以下「執行部」という。）の職務執行の状況を記し、さらに経営委員の職務執行の状況、重要な会議への出席、個別調査を記載している。

それに基づく監査結果は、業務報告書、役員の職務執行、および内部統制にまとめ意見を示す。加えて、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 監査の方法およびその内容

### 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なら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および検証し、監査委員会規程第3条第2項第3号に基づき定めた重点監査項目を含む監査実施方針に従い、以下の手続により監査を行った。

内部統制の整備と運用状況について、総合リスク管理室から、常勤監査委員が定期的に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された課題や「見える化」作業で抽出された課題の対応状況等について報告を受けた。コンプライアンスに関わる事案については、総合リスク管理室から事案ごとに背景や問題点も含めた調査結果の報告を受け、理事や部局長に具体的な内容や今後の取り組みの確認を求めた。

内部監査室からは監査委員会で定期的な報告を受けたほか、月2回程度、常勤監査委員が内部監査室長等と意見交換した。このうち監査結果で改善が必要と指摘された本部部局や放送局については、その後の改善状況について内部監査室に説明を求めるとともに、必要に応じ、関係者に聞き取りを行って、背景や今後の取り組みを確認するなど、機動的かつ効果的な連携を行った。

業務運営の状況について、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、部局長等に説明を求めるとともに、常勤監査委員が全拠点局および各域内局、制作現場等を視察し、説明を求めた。

また、監査委員は重要な会議に出席して、審議や議決の状況を確認するとともに、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。

子会社等については、20年度、21年度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について」を記載したことを踏まえて、常勤監査委員が子会社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子会社等の事業運営状況や調査結果について説明を受けた。

経営委員については、経営委員会への監査委員の出席、「経営委員会委員の服務に関する準則」に関する「確認書」の提出等により職務執行を確認するとともに、特定の問題については、全委員を対象に調査を実施した。

22年度に、監査委員会の会議は計28回開催された。

22年6月19日に監査委員の岩崎芳史と小林英明が退任し、6月22日に石島辰太郎と浜田健一郎が監査委員に任命された。

## I-2 監査の内容

### I-2-1 平成22年度重点監査項目等

#### (1) 2011年の完全デジタル化及びBS2波化に向けた執行状況

監査委員会は、完全デジタル化に向けて、送信側整備による世帯カバー率は当初計画していた99.5%を達成したこと、一方、新たな難視やビル陰共聴、集合住宅、戸建て住宅のデジタル化対応など受信環境整備に課題が残っていることを確認した。BS2波化については、システムテストや運用訓練などを周到に実施していること、テレビ4波におけるBS2波の役割を明確にし一層充実した番組編成に取り組んだこと、そのための周知広報に力を入れたことなどを確認した。

上記まとめに関し、以下、実施した主な手続ごとに監査の内容を記述する。

## 1) 理事、部局長からの聞き取り

担当理事および部局長から、完全デジタル化の進捗状況と課題について、次のことを逐次聴取した。中継局整備やNHK共聴へのデジタル化導入などの送信側整備が順調に進捗していること、助成金による自主共聴へのデジタル化導入を促進していること、周知広報によりデジタル放送の魅力とアナログ放送の終了を伝えていること、また、協会固有の課題として、BSをAM変換して受信している世帯に対して、BSデジタル放送の個別受信やケーブル視聴設備のデジタル化などへの移行を働きかけていること、などである。

BS2波化については、編成、運行、データ放送などの設備整備の計画的な推進、BS2波の役割を明確にしたジャンルバランスを考慮した編集の基本計画等の策定、周知広報等の取り組みを聴取した。

## 2) 拠点局長、放送局長等からの聞き取り

完全デジタル化に向けた、放送局の取り組み状況を札幌・仙台・名古屋・大阪・広島・松山・福岡の各拠点局および域内局である帯広・山形・金沢・大津・山口・高松・北九州の各放送局で確認した。取り組みは、仕上げの段階に入り、地域固有の問題を含めた課題の解消に向け、拠点局と域内局、域内局間、放送局と総務省テレビ受信者支援センターが連携するなどして、取り組んでいることを聴取した。

テレビ受信者支援センターとの連携については、「デジサポ山形」を視察し、民生委員と協力した高齢者世帯対策、集合住宅オーナーへの働きかけ、県内35市町村での臨時相談会など、きめ細かい対策の実施状況の説明を受けた。

## (2) リスクマネジメント委員会の執行状況及び関係部局のリスク対応の取り組み状況

監査委員会は、22年度に8回行われたリスクマネジメント委員会において、本部部局および放送局での「見える化」の実施等で明らかになった課題の対応状況等が共有化されたこと、ならびに重大な課題は見出されなかったことを確認した。また子会社等でリスク抽出を実施したがその中にも重大な新規リスクは見出されなかったことを確認した。

上記まとめに関し、以下、実施した主な手続ごとに監査の内容を記述する。

### 1) 部局からの報告

総合リスク管理室から、全体管理、全社統制、リスクマネジメント、業務プロセス統制、内部監査機能の強化、IT統制推進および周知・定着に関し、それぞれの進捗状況等について報告を受けた。そのうち全体管理として、リスクマネジメント委員会における議事状況を聴取した。また、安全保障貿易管理の体制構築や協会の暴力団等への姿勢を対外的に明示するための「NHK倫理・行動憲章」「行動指針」への文言追加などについて報告を受けた。

### 2) 会長、理事からの聞き取り

22年10月に大相撲取材でのコンプライアンスに関わる不適切な事案が発覚し、これに対して、コンプライアンス・報道倫理徹底の取り組みなど再発防止策を講じていたが、23年1月になって新たな不祥事が複数発生した。

これについて担当理事から、再発防止に向けては不祥事の背景等を可能な限り情報共有化する必要があるという認識のもと、次の対応を聴取



した。リスクマネジメント委員会において役員レベルでそれぞれの事案を総括すること、部局長への情報共有サイトを利用して問題点や教訓等を共有化するようにしたこと、発生事案について各職場から具体的な再発防止策を募ったことなど、コンプライアンスへの取り組みをより効果的な方法に変えた。また、大相撲取材の事案に関してはメール・ネット利用のリスク低減とマナー向上のための施策を推進した。さらに担当理事から、不祥事発生の背景に、職場のコミュニケーション不足があげられるとの認識が示された。

会長からは、不祥事について事案を分析し事象ごとに具体的に対応していること、不祥事を起こした職員に対し厳格な処分を行うこと、また、コミュニケーションを深める場を組織的に作れないか検討している旨の取り組み状況について聴取した。

### 3) 部局からの聞き取り

内部統制体制の実効性と効率性の発揮のためには、総合リスク管理室と内部監査室の適切な連携が必須である。これまで内部統制の「見える化」に基づいて各部局で作成された資料を利用し、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業務プロセス監査の仕組みが構築されるなど、効果的運用がなされており、さらに一層、定例の連絡会等で情報の共有化を進める等連携を密にしていることを聴取した。

また、内部監査室の22年度の新たな取り組みとして、他局の改善事例を全国の現場にフィードバックし業務改善に役立ててもらうこと、ならびにコンサルティング機能の強化などを目的に全国53放送局を対象にして出前講習を実施したことを聴取した。そのうち北九州放送局での出前講習では、局長以下関係職員が出席した受講状況を視察した。

### (3) 経営資源の最適配分等に資する「トータル管理」に向けた執行状況

監査委員会は、トータル管理における、業務にヒト・モノ・カネを関連させて把握・管理し、資源配分の最適化を図ろうとする取り組みが、放送総局、営業局、建設計画で23年度の予算事業計画提案策定時に反映され、費用対効果の分かる原価管理の仕組みが進捗している状況を確認した。

今後、本格運用し、協会全体での資源配分の最適化に向けた仕組みの構築が課題であることを確認した。

上記まとめに関し、以下、実施した主な手続ごとに監査の内容を記述する。

#### 1) 部局からの報告

トータル管理展開事務局から実施計画、進捗状況、残課題ならびに次年度の活動計画について報告を受けた。業務にヒト・モノ・カネを関連させて把握・管理し、資源配分の最適化を図ろうとする取り組みが、放送総局、営業局、建設計画において23年度の予算事業計画提案策定時に反映されたことについて聴取した。

一方、グループ全体の要員管理の仕組みの構築等についてさらに検討する必要があることを聴取した。

#### 2) 会長、理事、部局長からの聞き取り

担当理事および部局長から、放送総局は、ストック系番組について、プランニング表を活用することで番組提案とヒト・モノ・カネを一体のものとして採択する仕組みを構築し、フロー系番組・報道部門について

も、プランニング表とは異なる管理手法に着手したこと、営業局では、営業施策ごとの費用対効果を営業拠点ごとに「見える化」し、それを踏まえて23年度営業活動計画策定時に、施策と資源配分のコストバランスを全体に見直したこと、建設計画では、投資計画の費用対効果を明確にした建設計画提案と設備整備後の実績評価の仕組みを整備したことを聴取した。

会長からは、トータル管理は経営判断プロセスに有効なツールであると認識しているが、実務的には簡略化等の工夫が必要であるとの見解を聴取した。

#### (4) グループ経営の取り組み状況

監査委員会は、20年度、21年度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について」を記載してきた。22年度になり、協会と子会社等の分野別の課題や分野をまたがる共通課題を協会と子会社等で検討する会議を設けるなど組織的に動き出していること、また、グループ全体の事務システム統合の基本構想が策定されるなど最適なグループ経営に向けた基盤整備の取り組みも動き出していることを確認した。

現経営計画での目標である再編・統合については、20年度に17社あった子会社を13社に削減し、22年度に目標達成したことを確認した。

上記まとめに関し、以下、実施した主な手続ごとに監査の内容を記述する。

### 1) 理事、部局長からの聞き取り

担当理事および部局長から、関連団体運営基準に準拠した子会社等の業務の運営状況とともに、子会社等の再編・統合については、現経営計画に沿って、20年度に17社あった子会社を13社に削減し目標を達成したこと等を聴取した。また、適正なグループ経営の構築の検討のため、子会社等の社長等と協会役員が参加する分野別経営者会議、子会社等の役員と協会局長が参加する分野別局長役員会議を新たに設置して、課題を整理・検討し、作業工程表を作成したとの説明を受けた。

### 2) 子会社等からの聞き取り

子会社の社長等から、協会より指導・監督を受ける立場から業務運営の状況とグループ経営における課題等について意見を聴取した。社長等からは、協会と子会社等の業務の棲み分けが必要との意見やグループ全体を見通した採用・研修などの人事施策の構築についての要望などがあつた。

実施した子会社は日付順に以下のとおりである。(株)NHKビジネスクリエイト、(株)NHKグローバルメディアサービス、(株)NHKエデュケーショナル、(株)NHKエンタープライズ、(株)NHKアート、(株)NHKプラネット、(株)日本国際放送、(株)NHKメディアテクノロジー、以上8社である。

### 3) 部局からの調査報告

内部監査室から子会社8社に対し、協会からの委託取引、外部パワーの活用、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、適正経理について調査した結果、是正が求められる事項、助言事項に区別し、ルールの見直し・再確認・運用の厳格化、業務委託契約ごとの適正な総原価の把握等について会社

別に要望したとの報告を受けた。

## (5) 東日本大震災への対応について

監査委員会は、協会が東日本大震災に際して公共放送の使命を果たすため、地震発生から3月末までに震災報道として総合テレビで約428時間、安否情報として教育テレビで約57時間放送したのをはじめ、インターネットを活用した情報提供等総力を挙げた取り組みを行ったことを確認した。また、会長、副会長および全理事が出席する大震災対策本部（役員連絡会）が発生直後から毎日2回定時に開かれ、組織的な取り組みが行われたことを確認した。

上記まとめに関し、以下、実施した主な手続ごとに監査の内容を記述する。

### 1) 本部ニュースセンター等の視察

本部ニュースセンターで、24時間切れ目のない体制で取材・放送にあたり、被災地域からの情報や地上およびヘリコプターからの映像などを整理・選択しながら組織を挙げて放送にあたっている状況を視察した。また、国際放送局では、海外からも関心が非常に高い震災関連の情報を国際放送できめ細かく伝えている状況を視察するとともに、今回の震災での特別措置として、日本で暮らす外国人のために、総合テレビの英語音声のついていない時間帯のニュースの副音声として、テレビ国際放送の英語音声を放送したことについての説明を受けた。

### 2) 大震災対策本部（役員連絡会）への出席

会長、副会長および全理事が出席する大震災対策本部（役員連絡会）が地震発生直後から毎日2回定時に開かれ、各理事からの現況報告、

課題検討ならびに会長指示等により以下のような組織的な取り組みが行われたことを常勤監査委員が会議へ出席して確認した。

震災関連の放送時間は、地震発生から3月末までの総合テレビでのニュース・番組の総放送時間が約428時間で、阪神・淡路大震災の時には1か月で約273時間だったのを大きく上回り、また教育テレビでの安否情報が約57時間だった。

インターネットを活用した情報提供にもいろいろな取り組みがあった。特別措置として、総合テレビのライブストリーミングを3月25日まで実施、「ユーストリーム」「ニコニコ生放送」「ヤフー」の3つに配信・提供した。

仙台・盛岡・福島・青森・水戸等の各放送局では、地震発生以降、ライフライン、避難所、原子力発電所などのきめ細かい地域情報を、総合テレビ・ラジオ第1やパソコン、携帯電話、データ放送等で提供した。

放送機能の維持に関しては、東北を中心に大規模な停電等が発生したが、燃料確保を行っての自家発電などで各放送局とも放送を継続した。また、避難所にいる人たちの情報確保のため、テレビを設置したり、ラジオを配布したりした。

応援派遣は、本部、放送局およびグループの子会社等から最大600人を超す規模で行った。応援派遣のとりまとめや物資の調達・輸送などを行うため、東京の本部にロジスティクスプロジェクトを設置し、被災地域の各放送局の放送機能維持を支えた。

### 3) 会長、理事からの聞き取り

大震災の対応にあたって、会長から、選択と集中の観点からパワーを集中して対応すること、指揮命令系統を明確化して情報の共有化を図ること、報道については憶測を入れず事実を的確に伝える姿勢で臨むことを指示したことを聴取した。

大震災による完全デジタル化への影響について、戸建て住宅のデジタル対応のテレマーケティング調査が2か月近くにわたり中断したが、遅れを取り戻すべく作業を再開したこと、東北3県のアナログ放送終了の延期の対応はあるが、東北3県以外では計画に沿って準備が進められているとの説明を担当理事から受けた。

また、大震災による受信料の収納活動への影響については、甚大な被害を受けた地域について、受信料の引き落とし等の請求を一旦止め、受信料の災害免除の対象を特定する作業を応援の職員も加わって行ったこと、また営業業績にどの程度の影響が出るか、注意深く見ていく必要があるとの説明を担当理事から受けた。

## I-2-2 会長、副会長および理事の職務執行の状況

「平成21～23年度NHK経営計画」における経営2目標と経営9方針に沿い、執行部の職務執行の状況について、以下、目標、方針ごとに、I-1で記述した手続により得た主な監査の内容を記述する。

### (1) 経営2目標

目標の1つである接触者率は、22年6月の調査で全体リーチが74.5%、放送外リーチが20.9%、11月の調査では、それぞれ74.9%と21.2%だった。全体リーチは前年と同程度で、統計的な有意差はなかったが、放送外リーチは6月調査、11月調査とも、前年同月に比べ有意に増加した。

もう1つの目標である受信料の支払率は、73.6%と年度目標の73.4%を上回るとともに、受信料収入は6,598億円と前年度より155億円増加し、予算に対しても47億円上回る結果となった。なお、現経営計画での22年度受信料収入6,640億円には42億円下回っている。

## (2) 経営9方針

### 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

#### ○「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

視聴者の声を経営に反映させる回路の充実については、これまで放送・営業・受信相談で別々だったシステムの基盤を一つに統合強化する新システムを22年10月に導入し、「NHKふれあいセンター」（名称は11月から）としてスタートさせ、視聴者対応の強化を図っている。

経営計画実現のための体制の強化については、組織横断の「改革推進プロジェクト」や「ブロック経営会議」を通じて、目標達成状況の点検や課題解決に向けた新たな取り組みにつなげている。

IT統制については、中長期ITビジョンの工程として、21年度に策定した中長期ITビジョンの4方針を踏まえNHKグループ全体を視野に入れた将来の方向性を具体的に示した。その中で、NHKグループ全体の事務業務の効率性向上や透明性の確保等のため、事務系システム統合の取り組みが進んでいる。

#### ○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

大相撲を巡る不適切な取材の事案を受け、コンプライアンス意識を根付かせ、確かな公共放送人・ジャーナリストを育てるために報道局が設置した「記者教育改革チーム」の検討結果をまとめた。その結果を受け、外部講師の積極的な導入や階層別研修の中で報道倫理について討議する場を設けるなど記者教育の抜本的な見直しと再構築を行っている。

### 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

#### ○報道・ジャーナリズムを強化します

東日本大震災では、地震発生直後から総力を挙げて報道に取り組んだ。



今後も震災がもたらした多くの課題を見据えた長期的な報道を続けていく。

22年7月の参議院議員選挙では、正確・迅速な当確判定とともに見やすく豊富な情報を伝える開票速報を行ったほか、インターネットと携帯の双方のサイトに特設ページを開設した。

#### ○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

多くの番組が、モンテカルロテレビ祭、バンフテレビ祭、イタリア賞、ABU賞、日本賞等の著名な国際コンクールで受賞を果たしたほか、放送文化基金賞、文化庁芸術祭等の国内コンクールでも受賞するなど、高い評価を受けた。

#### ○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

放送評価調査の「親しみ」について肯定的にとらえている人の割合は年度平均で53%となり、目標の「50%以上」を達成した。

朝8時台の番組改定で、朝の連続テレビ小説を8時に移設し、それに続く新番組「あさイチ」は、とりわけ40代から60代の女性の視聴者が伸びている。

ラジオでは番組のホームページを充実させ、ニュースのポッドキャストリングサービスを行うなど聴取者の拡大を図っている。

質の高い番組作りのために、質に関わる項目を数値化して、視聴率などと組み合わせる新しい番組評価の仕組みを検討している。

#### ○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

衛星デジタル放送は、23年4月から2波による放送となったが、

これに備える目的で22年度は、衛星放送の魅力を改めて伝えるための編成にした。

また22年12月には、新チャンネル名（新BS1は「BS1」、新BS2は「BSプレミアム」）とそれぞれのロゴを発表し、一層のBSプロモーションに取り組んだ。23年3月に発生した東日本大震災により、放送によるBS2波化直前の周知が予定通りにできず、4月以降もプロモーションを行うこととなった。

### 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 ○新サービス「NHKオンデマンド」をさらに充実します

サービスの拡大のため、単品販売での中心価格帯の引き下げ、「見逃し番組」の配信期間延長、「シームレス配信」、「特選見放題パック」などを実施し、年間視聴料収入は前年度の約2倍、5.5億円となった。しかし、当初目標には届かず、単年度黒字の達成は1年延ばして25年度とした。

### ○「いつでも、どこでも、もっと身近に」（“3-Screens”）を実現します

東日本大震災では、地震発生直後よりインターネットでの情報提供に積極的に取り組み、避難者名簿検索サービス、総合テレビ・ラジオ第1のライブストリーミング等を実施した。参議院議員選挙の開票速報では、パソコン、携帯電話、データ放送でも最新情報を提供した。

大型企画開発センターでは、センター内に“3-Screens”担当者を置き、番組とインターネットを一体で展開する体制にした。また編成局が外部のサイトにNHKスポットの配信を行ったところパソコン向けで23年1月の視聴回数が約220万回に上り、制作局が「プロフェッショナル」で実施したツイッターではフォロワー数が22年度末で約3万人に上る状況になった。

放送局については、放送技術局クロスメディア部が中心となって、研修やクロスメディア教科書の作成・配付などを実施し、データ放送やインターネットに対する技術力の向上に努め、双方向番組の充実や各地の音楽コンクールのライブストリーミングなどを推進した。

“3-Screens”の制作体制に関しては、本部では編成局デジタルサービス部と放送技術局クロスメディア部が連携して業務にあたり、放送局ではホームページとデータ放送の担当者を一体化したり、拠点局が専門性の高い外部要員を確保し必要に応じて域内局の支援に当てたりするなどの工夫をしている。しかし、知識を持った職員・外部要員の確保や管理体制が十分ではなく、戦略的・組織的な体制の構築が課題となっている。

#### ○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

放送技術研究所公開や番組技術展で、「ハイブリッドキャスト」など放送通信連携サービス、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字幕・手話CG制作技術、新しい表示・記録デバイス開発などの研究成果を発表・展示した。

#### 4) 地域を元気にするための拠点となります

#### ○「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

札幌・仙台・名古屋・大阪・広島・松山・福岡の各拠点局と、帯広・山形・金沢・大津・山口・高松・北九州の各域内局で、地域での存在感を高めるための取り組み状況を確認した。拠点局では、それぞれの地域特性を踏まえたブロックとしての取り組みが遂行され、域内局では、地域の抱える個別課題に向き合うため、地域の特徴や文化を積極的に取

り入れた番組やイベント等多様な展開を図った。

#### ○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

地域放送番組費は前年度より5億円増やし、計画通りに進捗している。地域の取材・制作体制の強化を図るため10局に1人ずつ増員し、また、管理機能強化のため、5拠点局に1人ずつ増員した。一方、地域独自の取り組み・成果を表わす指標の検討や、企画総務の体制整備が課題となっている。

「エリア職員」については、秋に実施した試行を踏まえ、24年度定期採用での活動を開始した。今後“エリアという専門性”が持てるよう、どう育成していくかが課題となっている。

#### ○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

群馬県、栃木県での県域テレビ放送サービスについては、技術的課題の検討や関係者への説明等を行ってきたが、最終的に24年4月の開始を目指して準備を進めることとした。

### 5) 日本を、そしてアジアを、世界に伝えます

#### ○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

情報発信強化の取り組みとして、戦後初めて国連事務総長と駐日米大使が参列して国際的にも注目された8月6日の広島の平和記念式典を、「NHKワールドTV」で中継したほか、ロイターやAPTV等に映像サマリーを提供した。参議院議員選挙の際には、国際放送局が独自編成で放送した開票特集番組について海外メディアにもリアルタイムで配信、また大晦日には「ゆく年くる年」を英語で初めて中継するなどした。

加えて、「NHKワールドTV」のメイン番組「NEWSLINE」で、

日本時間午後6時台にバンコクにあるアジア総局のスタジオから伝えていたニュースを一層充実させるため、放送時間を23年4月から、その日のニュースがほぼ出揃う日本時間午後9時台に変更することに決めた。

#### ○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

「NHKワールドTV」24時間視聴可能世帯が、22年度は目標の1億3,000万世帯を上回るペースで拡大し、約1億3,655万世帯に達した。

インターネットでは、「NHKワールド・オンライン」へのアクセス数が、東日本大震災で急増したこともあり、22年度は累計のアクセス数が約9,900万ページビューに達し、目標の8,500万を大幅に上回った。

#### ○国際報道・国際放送の取材・制作体制を強化します

ワシントン・ロンドン・香港で視聴者意向調査を行い、その結果を「NEWSLINE」の演出などに反映させようとするなど番組充実への取り組みを行った。

一方で、「NHKワールドTV」での業務の拡大等にともない、管理体制をより整備することが課題となっている。

また、外国人向けのテレビ国際放送を実施する(株)日本国際放送について、経済環境が厳しい中、独自番組のスポンサー獲得が引き続き課題となっている。

#### 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

##### ○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

中継局は、ロードマップに掲載された2,070局を計画通り22年

12月末までに整備した。NHK共聴は、23年3月末までにデジタル化導入、ケーブルテレビへの移行、暫定的な衛星セーフティネットの利用などにより、99.8%の施設のデジタル化対応を完了した。残り13施設は、東日本大震災の影響により、工事が実施できない状況になっている。自主共聴は、23年3月末までに約90%の施設のデジタル化対応を完了した。残り約10%は、ケーブルへの移行予定や改修工事中の施設となっている。

○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

新たな難視対策として、中継局整備、自主共聴新設、高性能アンテナ設置などを進めている。ビル陰共聴は改修経費の助成や電器店による勧奨に対する助成などの施策を進め、集合住宅はテレビ受信者支援センターを中心とした訪問活動、戸建て住宅はテレマーケティング調査結果の活用により、デジタル化を推進している。

一方、BSをAM変換して受信している世帯については、BSデジタル放送の個別受信やケーブル視聴設備のデジタル化などへの移行の働きかけを行っている。

○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

デジタル受信機の普及、県外受信、アンテナ振り向け、特殊アンテナ使用など地域固有の課題が残っており、独自スポットの放送、イベントによる周知広報、テレビ受信者支援センターとの連携などにより、その解消に取り組んでいる。

## 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

### ○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

技術・営業・事務の体制見直しにより71人を減員し、放送体制強化として31人増員した。放送体制の強化では、本部取材・制作体制の強化、海外総支局の強化、地域放送の充実などの要員体制の強化を進めた。

### ○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

視聴者のニーズにきめ細かくこたえる情報番組の充実・強化など放送部門に重点配分を実施した。それにあたっては、継続番組について制作過程ごとにかかる予算と要員費を示したプランニング表を導入し、番組ごとのトータル管理を促進した。また、支出については厳格な予算管理のもとで執行している。

### ○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

22年4月より確定拠出型年金制度の一部導入が開始された。

### ○NHKグループ全体で最適な経営をめざします

子会社等の再編・統合については、現経営計画に沿って20年度に17社あった子会社を13社に削減し、目標を達成した。

### ○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

番組制作関連では、番組委託の透明性・適正性を向上させるため、引き続き企画競争番組の提案募集の取り組みを強化し、22年度の新し

い試みとして開発番組の公募も実施したが、委託番組に占める企画競争番組の比率は目標と比べ低い状況となっている。

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、会館等の清掃業務、外構警備業務、廃棄物処理作業等で競争契約を実施した。

#### ○転籍制度の運用を見直します

22年度も118人と、21年度に引き続き110人程度とし、計画どおり縮減している。

#### ○“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

22年度の副次収入は、映像・音声パッケージ商品の売上減や自治体等からのイベント受託減、出版不況などの影響で、子会社等の売上が伸びず、年度目標の105億円を下回り、85億円となった。

#### 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

##### ○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

受信料の公平負担の取り組み強化について、5年後の支払率78%をめざし、22年10月からの新しい委託契約収納員体制による一層のパワーシフトの実施・定着、契約収納全般を扱う法人委託の運用の拡大、衛星未契約者に対する契約案内メッセージの再表示の実施等、営業改革を進めている。

地域の営業活動では、積極的な法人委託への移行など、それぞれの地域事情の中で営業業績を上げている。



また、支払いが滞っている契約者への支払い督促の申し立てについては、22年度末までに全都道府県で実施したほか、未契約者に対しても事業所について民事訴訟を提起し、世帯についても実施予告を行ない、その結果、契約と支払いに結びついた。

それらの取り組みにより、支払率は73.6%となり、73.4%の年度目標を達成した。一方、営業経費率は11.9%となり、年度目標11.4%を達成できなかった。

○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

会長からの聞き取りで、現経営計画の経緯を重く受け止め、執行部で案を作成して経営委員会に諮っていききたいとの見解が示された。

## 9) 環境経営に着実に取り組みます

○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

21年度に引き続き「地球エコ 環境キャンペーン」に取り組んだ。6月と10月に環境特集番組「SAVE THE FUTURE」、6月に「いきものピンチ！SOS生物多様性」を放送した。また、4月に環境情報専門の動画サイト「NHKエコチャンネル」を立ち上げ、環境問題への関心を高めた。

○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

「アクションプラン」の実行により、環境自主行動計画に基づく24年度目標（エネルギー消費原単位を18年度比で12%改善）および東

京都のCO<sub>2</sub>排出総量削減義務への対応における第1次削減期間の目標（16～18年度のCO<sub>2</sub>排出量の平均を基準とし、22～26年で8%改善）は実現可能な見通しである。

## 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、中間決算報告および決算報告の査閲により、予算・事業計画の執行の状況を確認した。

### ②会長、副会長および理事の経費監査

監査委員会は、執行部の役員交際費、宿泊費、自動車料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、経営委員会への出席、服務準則に関する「確認書」の経営委員からの提出、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。

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、経営委員から半期に一度「確認書」の提出を求め、服務準則に基づき行動したことを確認した。

さらに、経営委員会の予算の執行状況、出張旅費、打合会議費、自動車料等の経費について監査を実施した。その結果、経費処理の手続は適

正であると判断した。

加えて、会長任命に至るまでの過程についての調査を行い、後述する個別調査の結果を得た。

#### I - 2 - 4 重要な会議への出席等

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・議決状況の適法性を確認した。また、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。

常勤監査委員は、原則として毎週開かれる理事会および役員会に出席し、執行部の職務執行、審議状況を確認した。また、会長を委員長として副会長、全理事を委員とするリスクマネジメント委員会、子会社等の社長等を含む拡大リスクマネジメント委員会、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統制委員会および2011年完全デジタル移行委員会に出席し、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) 大相撲中継放送について

22年7月の大相撲名古屋場所の中継に関し、野球賭博問題が表面化して暴力団との関係が指摘されたことからNHKは名古屋場所の中継を中止した。監査委員会は、「異例中の異例」とした執行部の放送中止の対応を確認するため、会長に対し報告を求める申し入れを7月13日に行った。それ以降、大相撲中継の中止と再開に至る経緯、ならびに大相撲中継の放送権料に関して、会長や放送担当理事に聞き取りを実施するとともに、担当部局に説明を求め、関係する書類・資料を査閲するなどの調査を実施した。

その結果、中止に至る経緯や大相撲中継の放送権料の契約のプロセス、さらには放送権料の決定に関する執行部の基本的な考え方と今後の取り組みの方針を確認して、経営委員会に報告した。

## **(2) 大相撲取材でのコンプライアンスに関わる不適切な事案について**

名古屋場所開催前の大相撲の野球賭博をめぐる一連の取材で、当時の報道局報道番組センタースポーツ部の記者が取材先であった親方に対し、警察の捜査情報に関する内容をメールで送っていたことが22年10月に表面化した。監査委員会は会長に対し、背景にまで迫る事実関係の解明とそれを踏まえた再発防止策を報告するよう10月12日に申し入れた。それ以降、調査にあたった総合リスク管理室に事実関係の説明を求めるとともに、会長や担当理事に聞き取りを実施した。

その結果、事実関係については総合リスク管理室を中心に執行部が可能な限りの調査をしたと認識して調査結果を受け入れるとしたうえで、問題の背景に日常業務における現場での記者教育の不足やコミュニケーションの不十分さ、さらにはメール取材の一般化とそれにとともなうリスクの実態を指摘し、執行部の対策を注視していくことを経営委員会に報告した。

## **(3) 新会長任命に至るまでの過程について**

経営委員会は、23年1月24日に任期満了となった福地茂雄会長の後継の会長として、松本正之氏を任命した。この任命に至るまでの過程における情報管理のあり方が問題となったことから、監査委員会は、経営委員の服務準則に関する確認を行うとともに、経営委員会・経営委員として認識すべき問題・課題を検証し、今後の改善のあり方に資するための調査を弁護士を補助者として2月に実施した。

その結果、調査対象とした6つの事象に関し、経営委員が取材に直接

対応した事実は認められなかった。しかし、情報管理上の改善が望まれる点があるとして、①外部に対する情報伝達についての経営委員共通認識の醸成②重要事項の外部伝達に関し、複数経営委員が立会うなどの方法論の策定③経営委員会内部での必要な情報共有化ルール of 策定④経営委員間の情報交換ルート、伝達ルールの確立、以上4点の改善事項を含む調査結果を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法およ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または法令も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議決の内容ならびに当該議決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) 最適なグループ経営の推進について

20年度の付記事項において、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、21年度の付記事項においては、執行部の取り組みの進捗状況は緩やかで組織的な検討に至っていない旨を記載した。22年度になり、分野別の課題や分野をまたがる共通課題を協会と子会社等で検討する会議を設けるなど組織的な推進体制が動き出しており、また23年度早々には、グループ全体の事務システム統合の基本構想が策定されるなど、最適なグループ経営に向けた基盤整備の取り組みも動き出している。

しかし、目指すべきグループ経営の理念については必ずしも明確ではない。今後、これらの動き出している取り組みの一層の推進とともに、公共放送NHKの果たすべき役割のもと、グループ経営の理念を明確化し具体化を進めていくことが必要である。

## (2) 放送・通信融合時代の“3-Screens”展開について

放送と通信が融合する時代において、多様なメディアを使った新しいサービスが求められている。その中で、NHKは“3-Screens”展開に取り組み、東日本大震災ではインターネットを活用しきめ細かな安否情報や生活情報等の提供を積極的に行った。また、NHKが年2回実施している全国接触者率調査の結果によれば、放送リーチは伸び悩んでいるものの、放送外リーチは若い世代を取り込み着実に目標の達成に向け数値を伸ばしている。

しかし、こうした“3-Screens”展開のための組織・要員体制は必ずしも十分ではない。通常時はもとより非常時にはなおさら求められる“3-Screens”展開のため、人材の育成施策や組織のあり方等を戦略的に検討し整備することが必要である。

以上