

日本放送協会平成23年度業務報告書
に添える監査委員会の意見書

放送法第72条第1項に基づき、日本放送協会平成23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24年6月21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 上 村 達 男

監査委員 渡 邊 恵 理 子

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
I-2 監査の内容	4
I-2-1 平成23年度重点監査項目等	4
(1) 内部統制の推進状況および関係部局のリスク対応の取り組み状況	4
(2) 最適なグループ経営の推進に向けた取り組み状況	6
(3) 効果的、効率的な営業活動の推進に向けた改革の取り組み状況	8
(4) 東日本大震災への対応と災害報道・防災対策強化の取り組み状況	10
I-2-2 会長、副会長、理事の職務執行の状況	12
(1) 経営2目標	12
(2) 経営9方針	14
(3) その他	26
I-2-3 経営委員会委員の職務執行の状況	27
II 監査の結果	28
III 付記事項	28

(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43条により役員の職務の執行を監査することと定められている。

監査委員会は、常勤1人と非常勤2人の経営委員会委員が監査委員を務めており、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23年度（自平成23年4月1日 至平成24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23年度の重点監査項目および東日本大震災へ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」（以下「経営計画」という。）における経営2目標と経営9方針に沿って会長、副会長、理事の職務執行の状況を記し、さらに経営委員会委員の職務執行の状況を記載している。

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、健全な事業運営の徹底のために付記事項を記す。

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29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、報告を受け説明を求め意見を表明し、かつ監査委員会規程第3条第2項第3号に基づき定めた監査実施方針等に従って、重要な会議に出席し、会長等からその職務の執行に関する報告を受け説明を求め、さらに現場において業務の状況を調査した。子会社等については、社長から事業の報告を受けた。以下、これらの方法に関して説明を付す。

内部統制の整備と運用については、会長を委員長とするリスクマネジメント委員会に、常勤監査委員が計6回出席し、対応状況を確認した。また、総合リスク管理室から、内部統制の推進について定期的に報告を受けるとともに、意見交換を行い、さらに内部通報制度の運用について、その対応状況の報告を受けた。コンプライアンスにかかわる事案については、事案の発生ごとに報告を受け、理事や部局長等に背景や今後の取り組みを確認し、職員に対する懲戒処分が決定された場合は、総務局長から処分の内容や理由の説明を受けた。

I T統制の推進については、NHKグループ全体のI T統制強化を目的として設置されたI T統制委員会に常勤監査委員が計5回出席し、対応状況を確認した。

内部監査については、内部監査室から監査委員会で定期的な報告を受けたほか、常勤監査委員が月2回程度意見交換した。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、必要に応じ関係者から聞き取りを行って、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。

会長、副会長、理事の職務執行の状況については、原則毎週開催され

る理事会・役員会に常勤監査委員が出席し、審議状況を確認した。また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等を視察し、説明を求めた。なお、視察先は札幌、仙台、名古屋、大阪、広島、松山、福岡の7拠点局、および旭川、福島、宇都宮、長野、松本、静岡、浜松、京都、松江、高知、長崎の11放送局・支局ならびにアメリカ総局である。加えて、法人委託事業者（受信料契約・収納業務）として、(株)セレクト〔広島局域内〕、クルーガーグループ(株)〔札幌局域内および船橋営業センター域内〕、(株)シーズコーポレーション〔天王寺営業センター域内〕の4事業所を視察した。重要な会議出席として、他に3回開催された関連団体協議会があり、さらに「平成24～26年度 NHK経営計画」（以下「次期経営計画」という。）の適正な実行に向けて設立された「改革と活力委員会」の報告を随時受けている。

経営委員会委員については、原則月2回開催される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状況を確認した。

子会社等については、常勤監査委員を中心に視察し、社長から業務の運営状況について説明を求めた。なお、視察先は、(株)NHKエンタープライズ、(株)NHKエデュケーショナル、(株)NHKグローバルメディアサービス、(株)日本国際放送、(株)NHKプラネット、(株)NHKプロモーション、(株)NHKアート、(株)NHKメディアテクノロジー、(株)NHK出版、(株)NHKビジネスクリエイト、(株)NHKアイテック、(株)NHK文化センター、NHK営業サービス(株)の全子会社13社、および関連会社のNHK Cosmomedia America, Inc.である。

監査委員会の会議は計24回開催された。24年2月29日に監査委員の石島辰太郎が、また3月27日に同浜田健一郎が退任した。3月27日、新たに上村達男、渡邊恵理子が監査委員に任命された。

I - 2 監査の内容

I - 2 - 1 平成23年度重点監査項目等

(1) 内部統制の推進状況および関係部局のリスク対応の取り組み状況

1) 業務の取り組み状況

内部統制の推進状況および関係部局のリスク対応の取り組み状況については次のとおりである。

内部統制の推進を図るため、リスクマネジメント委員会は計6回開かれた。本部部局および放送局での「業務の見える化」の実施では、協会全体で対応すべき課題等が提起されたが、重大な新規リスクは見出されなかった。子会社等についてもリスク抽出を実施し、その評価を行ったが、重大な新規リスクは見出されなかった。

総合リスク管理室では、リスクマネジメントの取り組みとして、暴力団排除の動きが本格化する中で、各種契約書に「暴力団排除条項」を盛り込むとともに、協会の姿勢を明確に示す「暴力団排除についての指針」を策定し、公表した。業務プロセス統制の取り組みでは、19年度からスタートした「見える化」について、リスクの洗い出しが全部局で2巡にわたって実施され、今後網羅的な業務プロセス点検から、リスクの高い業務プロセスについての重点点検へ転換することを検討している。

協会のコンプライアンス推進強化月間である10月から12月には、ソーシャルメディアに潜むリスクについてのeラーニングを全職員が受講するとともに、総合リスク管理室が中心となって外部スタッフの放送倫理意識の向上と適正なマネジメントなどについて出前研修を行った。

内部監査室は、本部・放送局・海外総支局の業務プロセスについて監査を実施し、総合評価や業務改善提案等を行った。その中で、外部スタッフが業務の増加とともに急増している放送現場で、それを管理する体制の強化等が求められることを指摘した。また、子会社8社について調査し、情報セキュリティー等については是正を求めた。

さらに、外部監査法人から内部監査についての品質評価を受け、概ね国際標準に適合しているとの評価結果を得た。あわせて、内部監査の有効性と効率性の改善に向けた提言を受けた。

松山放送局で起こった誤字幕放送については、再発防止策の周知を図るとともに、報道関係では字幕の制作業務等の現状調査を行った。

2) 会長、理事からの聞き取り

コンプライアンス統括理事から次のことを聴取した。「業務の見える化」や業務プロセス監査などの内部統制の取り組みが効果を上げ、個人的な不祥事は発生したものの、経理面や放送倫理にかかわる不祥事は見られなくなった。今後もコンプライアンス意識の定着に向けた取り組みを繰り返し徹底し、違反した場合には厳しく処分するという対応を続けていく。また「業務の見える化」においては、RCM（リスクコントロールマトリクス）の3年間の実績を踏まえて各部局のリスクマネジメント活動の自走化・活性化を進めるなど、より効果的な見直しを行っていく。

報道統括理事から次のことを聴取した。松山放送局の誤字幕放送問題については、重大な問題として受け止め、同様のことが起きないように、スタッフ管理の責任者の指名や訓練用テロップ等に打ち込む内容の再確認など、すべての放送局に再発防止策を徹底した。またこれらのことは職員だけではなく関連団体など一緒に仕事をしている外部の方にも行きわたるよう指示している。

会長からは「内部統制が機能し、時系列的に見るといい方向に向かっていると認識している。ただ16年の不祥事のとくのように痛みのあるときと違い、常に意識させ、緊張感を持たせていくことが大事だと考えている。特に初動の対応は間違うと大変なことになるので、その感覚が浸透するよう研修などで徹底していきたい」とのことを聴取した。

(2) 最適なグループ経営の推進に向けた取り組み状況

1) 業務の取り組み状況

最適なグループ経営の推進に向けた取り組み状況については次のとおりである。

協会は、グループ経営の最適化に向け、関連部局で組織するグループ経営推進事務局会議や協会の関係理事・部局長と子会社等の社長・理事長で構成する分野別経営者会議において、引き続きグループ全体の共通の課題、分野別の課題の検討を行った。その中で分野別経営者会議等で提起された課題を推進事務局会議において7つの共通テーマに整理し、検討体制や方向性を決めるなど組織的に取り組んだ。テーマの一つである副次収入拡大への対応については、関連事業局長を座長とする副次収入タスクフォースを強化し、番組活用収入を5年後の28年度を目途に倍増することを目指し、コンテンツ展開の強化や国際共同制作の拡大等による増収戦略や方針策定等の検討を進めた。NHKグループ事務系システム統合については、23年6月に子会社等を含む「事務系システム統合開発プロジェクト」を設置し、グループ標準業務モデル案と各子会社等の現状業務との差異に関する検討を進め、基本計画策定に向け取り組んでいる。シェアードサービスの導入についても「開発プロジェクト」と連携し、業務範囲や実施体制等の基本構想を24年1月にまとめ、基本計画策定に向け、子会社等と調整を進めている。またNHKグループのガバナンス強化に向け、役員会での関連団体経営目標の共有化や、子会社等の役員の任期1年化など、取り組みを進めている。今後、事務系システム統合をはじめ基盤整備を進め、最適なグループ経営を実現することが課題となっている。

2) 会長、副会長、理事からの聞き取り

関連事業統括理事から次のことを聴取した。グループ経営の推進のため、関連事業局を中心とする体制強化に加え、重要な課題については役

員会で議論する体制を整えた。また、グループ全体のガバナンスの強化に向け、子会社等の役員の任期1年化や関連団体経営目標を共有し、その進捗管理を徹底するなどの見直しを行った。

地域放送局統括理事から次のことを聴取した。NHKグループとしての地域支援については、まず放送局の業務の「棚卸し」を行い、全体の業務量と要員数の適正なあり方などを見極める必要がある。そのうえで、放送局が今後どのようなサービスを提供し、グループ全体としてどう支えるか議論していくことになる。

技術統括理事から次のことを聴取した。事務系システム統合については、子会社等の意見・要望を聞きながら作業を進め、業務モデル案と現状業務とのギャップへの対応方針について説明したが、それぞれの事情があり、システム統合の形態や経費負担など調整すべき課題も多い。

副会長から次のことを聴取した。関連団体は運営基準で業務範囲が規定されており、グループ全体で広義の公共放送事業を行っていると言える。今後も意思疎通を図り、グループの一体感を強めるため、協会と関連団体の双方向で人事交流を活発に進める必要がある。

会長からは「関連団体が設定した共通目標、独自目標を基に評価することにした。任期1年化とあわせガバナンスを効かせていく。事務系システム統合については、グループ経営の基盤として整備するが、まず各関連団体の事情に考慮した対応を取り、あわせて統合の最終形に向けてのスケジュールを明確にすることを指示した」とのことを聴取した。

3) 子会社社長からの聞き取り

全子会社13社の社長から、事務系システム統合の課題や地域支援のあり方、副次収入の拡大、監査機能の強化等について意見を聴取した。社長からは、協会と子会社、子会社間の業務の棲み分けと連携を求める意見や、事務系システムの統合に向けては十分な事前協議を行ったうえで計画を進めてほしい等の要望があった。

(3) 効果的、効率的な営業活動の推進に向けた改革の取り組み状況

1) 業務の取り組み状況

効果的、効率的な営業活動の推進に向けた改革の取り組み状況については次のとおりである。

これまでの訪問集金廃止後の営業改革として、新たな委託契約収納員体制の構築により、要員の削減、未契約・未収者対策業務へのパワーシフト、法人委託の拡大等に取り組んできた。23年7月には営業改革の高度化のために、副会長を委員長とする「営業改革推進委員会」が設置された。受信料の公平負担と営業経費抑制に向け、業務体制の再構築、民事手続きの強化、契約・収納手法の開発、各種法人・団体等との連携の4つの改革を進めることとなった。

23年度末には、委託契約収納員は約4,400人になり、一人当たりの取次数の向上を図りながら、3年間で約1,000人削減した。一方、公開競争入札等による法人委託の実施地区は79（約670万世帯）となった。法人委託の拡大については、大都市圏の営業センターでは公開競争入札による法人化が進み業績は向上しているが、大都市圏以外の放送局では委託できる法人の確保が難しい状況である。法人委託の安定的な運用には、育成のための時間が必要となっている。未収者への民事手続きについては、全国で支払督促の申立てを830件実施し、支払督促等が確定してもなお支払いに応じなかった契約者に対して、強制執行の申立てを11件実施した。また、未契約の個人世帯に対して、初めて民事訴訟を5件提起した。

24年度からは、営業経費については新たなトータル管理手法として、各放送局・営業センターに、目標を達成するために必要な要員数を基に算出した予算枠が配分されることとなり、業績と経費の両面からの管理を行うことが課題となっている。また、受信料収入の増収を目指す「プロジェクト810」については、全部局をあげて取り組んでいく。

2) 会長、副会長、理事からの聞き取り

営業統括理事から次のことを聴取した。「経営計画」の3か年で営業改革に全力で取り組んできた結果、契約総数増加・衛星契約増加とともに一定の業績を確保し、支払率は75%を達成することができ、受信料収入についても安定的に増えている。今後も大都市圏を中心に、さらなる法人委託の拡大を図り、営業拠点の再編等を行い、営業経費の削減に取り組んでいく。

副会長から次のことを聴取した。「営業改革推進委員会」は全協会的なプロジェクトとして体制が確立され、改革の検討は順調に進んでおり、今後は具体的成果に結びつけていく必要がある。法人委託を拡大するにあたっては、法人も多様化し、マネジメント業務も含めて包括的な委託となることから、リスク管理に留意する必要がある。「都道府県別の営業経費関係データ」については、さまざまな分析をすることができるようになり、放送やイベントと連携した効果的な対策が可能になる。

会長からは「営業改革には協会全体の意識改革が必要で、営業部門だけでなく、他の部門の職員も自分の仕事が営業と結びついているという認識を持って仕事に取り組む必要があり、意識改革は着実に進んでいる」とのことを聴取した。

3) 現場視察

法人委託事業者の事務所では、担当する放送局・営業センターから業務運営状況の説明を受け、法人の代表者からは、協会の営業活動に取り組む中で、会社としての方針や課題について聴取した。今後さらなる拡大に向けては、委託契約収納員と同様に業績の管理だけでなく、リスク管理も課題となっている。

(4) 東日本大震災への対応と災害報道・防災対策強化の取り組み状況

1) 業務の取り組み状況

東日本大震災への対応と災害報道・防災対策強化の取り組み状況については次のとおりである。

会長、副会長、理事が東日本大震災に関する情報や関係各局の対応についての情報を共有するための「役員連絡会」が引き続き定期的に開かれるとともに、局組織の臨時職制として「東日本大震災プロジェクト事務局」を設置するなど、全局体制で被災地の現状・課題を伝え支援する番組の制作等の取り組みを行った。特に、震災1年にあたっては、総合テレビで前日の3月10日から11日にかけて延べ約12時間にわたって宮城県石巻市を拠点に、被災地の現状や全国からの支援の声を伝えたほか、教育テレビ(Eテレ)・BS1・BSプレミアム・ラジオ第1でも、震災関連番組を放送した。

東日本大震災の報道は、英国王立テレビ協会のテレビ・ジャーナリズム賞を受賞した一方で、報道局・アナウンス室を中心に発災直後の放送の徹底的な検証等を行い、津波警報が発表された場合に、より迅速で確実な避難を促すための呼びかけ文の見直し等を行った。

「次期経営計画」で、「いかなる災害時でも対応できる放送設備と体制の強化」を目標に掲げ、首都直下地震などにより、東京の放送センターが被災した場合のバックアップや東海・東南海・南海地震に備えた整備を進めるとしている。

2) 会長、理事からの聞き取り

報道統括理事から次のことを聴取した。東日本大震災は引き続き放送で取り上げていかなければならない重要項目である。大震災を受けて強化する災害報道の取材・制作体制がふだんから有効に機能するよう検討していく。

放送設備整備担当理事から次のことを聴取した。東京の放送センターの機能バックアップに向けた取り組みについては、大阪放送局から切れ目なく24時間体制で放送を出し続けられるよう体制などを整備していく。

会長からは「東日本大震災では公共放送としての役割を果たせた。放送機能が維持されていなければ、NHKは大きな批判を受けていただろう。その観点で不足のところがなかったかどうか検証し、機能を強化したい」とのことを聴取した。

3) 現場視察

23年10月、仙台放送局では、局長から仙台局として地域とともに震災からの復興に取り組んでいるとの説明を受けた。また、被災地の宮城県石巻市と女川町では、この地域の取材を担当する記者から、それぞれの地域の現状・課題について説明を受けた。

11月、福島放送局では、局長から東日本大震災と福島第一原発事故の被害や今も影響を受け続けている状況の中で、福島局としてのさまざまな対応について説明を受けた。福島県内から4日間にわたって放送された「あさいち」の福島キャラバンのうち、福島市の果樹園からの生放送の現場を視察し、番組などを通じて東北を支援する取り組みを確認した。

12月、高知放送局では、南海・東南海地震が発生した場合、県の想定では高知放送局の局舎そのものが浸水エリアに入ると予測されており、それに備えて浸水エリア外にサテライト拠点を確保し、緊急時に状況をどう伝えていくかについて検討しており、その取り組み状況を確認した。

24年2月、福岡放送局では、「九州・沖縄／中国ブロック合同非常災害対策総合訓練」を視察し、重大な原発事故の際に取材・放送をどのように継続していくかを検証して、万一の事態に備えていることを確認した。

I - 2 - 2 会長、副会長、理事の職務執行の状況

会長、副会長、理事の職務執行の状況について、「経営計画」における経営2目標と経営9方針に沿い、I - 1で記述した監査の方法により監査した。その監査内容の主たるものは以下のとおりであるが、必要に応じ、監査方法についても付している。

(1) 経営2目標

1) NHKへの接触者率

「経営計画」の経営目標として、NHKへの接触者率（放送外の接触も含め1週間に5分以上NHKを「見たり」「聞いたり」した人の率）を3年後に80%とすることを目指した。朝の8時台の「連続テレビ小説」、「あさイチ」などで女性視聴者層が広がり、女性30代・女性40代で増加傾向が見られたが、23年6月の接触者率調査では、76.6%、11月の調査では、76.7%で、目標に届いていない。その理由に関して以下のことを聴取した。

編成統括理事からは、BS民放をはじめとしたチャンネル数の増加などテレビを取り巻く環境の変化や、若年層のみならず中高年層のテレビ視聴に対する意識の変化などが届かなかった理由として考えられる。「次期経営計画」では、公共放送として役割を達成するための新たな評価・管理方法を確立したいとの認識が示された。

制作統括理事からは、接触者率の拡大を目指しながら公共放送のミッションに添えていくため、新しい演出を取り入れるなどさまざまな番組の開発を試みたが、視聴者層の拡大にまでは至らなかった。素材を大切にしたい本物志向の番組を制作していくことが接触者率の拡大につながっていくとの認識が示された。

報道統括理事からは、民放との競争の激化、ネットなど放送外のメディアとの競争の中で接触者率が下がってきていたが、さまざまな取り組

みで下げ止まった。今後、情報の深さやクオリティーの高さを目指し、視聴者の支持を高めていくことが必要との認識が示された。

広報業務統括理事からは、経営2目標は視聴者視点で信頼を取り戻すための役職員運動で、NHKに多く接触いただき受信料の支払率を上げていくということだった。確かに接触者率は目標に及んでいないが受信料支払率は目標に達しており、その結果受信料収入が過去最高になったことは、ある意味信頼を得ているものと考えているとの認識が示された。

会長からは「単一の数値目標を掲げ、全職員がさまざまなツールを使って接触者率の拡大に取り組んだ結果、安定的な数値で推移した。しかし、数字への取り組みのみが強調された部分もあった。そのため、次期経営計画では、大きな目標の下に接触者率も一つの指標として取り込んだ協会独自の評価・管理方法を導入して、職員が迷いなく業務が進められ、公共放送としての役割を果たしていけるようにしていきたい」とのことを聴取した。

2) 受信料の支払率

経営目標として受信料の支払率を3年後75%（支払率＝支払数／受信契約対象数＜17年国勢調査をもとに推計＞）とすることを目指した。23年度末に75.2%となり、目標を達成した。

営業統括理事からは、23年度は、経済状況の悪化等により、受信料の全額免除が18万件発生したことに加えて、東日本大震災やアナログ放送終了に伴う解約等が、あわせて21.7万件発生するなど、営業活動を取り巻く環境が非常に厳しい状況であったが、契約取次活動の強化や契約・収納業務の法人委託化の促進、未収者・未契約者への民事手続きの実施といった改革を着実に推進したことが目標達成につながったとの認識が示された。

(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

「経営計画」実現のため、課題解決に組織横断的に取り組む改革推進プロジェクトや会長、副会長、理事および拠点局長からなるブロック経営会議を有効に機能させ、計画の推進と経営改革に取り組んだ。

「開かれたNHK」を実現するため、会長、副会長、理事が広報番組「NHKとおきサンデー」に12回出演し、経営方針や業務執行状況等を伝えたほか、同番組で全国の放送局の取り組みを32回放送した。

視聴者の声を経営に反映させる取り組みとして、インターネットを利用した視聴者サービス「NHKネットクラブ」の充実を図り、会員数は23年度末で178万人となり目標145万人を上回った。また、ふれあいセンターでは電話対応窓口を増席し、外部応答率を3月期89.8%まで向上させ、「つながりやすいコールセンター」を実現させた。

協会の事業運営に対する客観的な評価を得るため、会長の諮問機関として設置された「視聴者視点によるNHK評価委員会」は、24年6月に23年度の評価結果および3年間の活動を総括する報告書を会長に提出することとなっている。協会は評価結果や委員会の提言を業務改善に生かすことにしている。

○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

コンプライアンス意識を根づかせ、確かな公共放送人・ジャーナリストを育てるため、集合研修に加え、現場での徹底した育成・研修などの取り組みを強化した。また、マネジメント層の能力強化を図るため、「トップマネジメント研修」を新設し、業務管理、経営マインド等のスキルアップと意識転換を促した。さらに、職員の視野を広げるため、他企業との人事交流や他企業との合同研修への参加など組織風土改革につながる異業種交流を活発に進めた。

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

○報道・ジャーナリズムを強化します

東日本大震災では、全局的な応援体制を継続し、1年を通じて被災地の取材・番組制作に取り組んだ。

高い報道倫理意識を持ったジャーナリストを養成するために、外部から講師を招いた研修会や報道を支える人材育成のため独自のプログラムによる研修を実施した。

○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

東日本大震災関連の大型シリーズをはじめ、「世界初中継 宇宙の渚」やスペシャルドラマ「坂の上の雲」等が放送された。

放送番組コンクールでの受賞が多数にのぼり、国内では19のコンクールで延べ82の番組が、国際では29のコンクールで延べ67の番組が受賞した。このうち、NHKスペシャル「奇跡の生還 ～スクープ チリ鉱山事故の真実～」が2011年国際エミー賞を受賞したほか、モンテカルロ・テレビ祭で、ドラマスペシャル「心の糸」がAMADE/ユネスコ賞を受賞した。

○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

23年度の「国内放送番組編集の基本計画」において、テレビ4波の役割の明確化が編集の重点事項とされた。

NHKの放送に対する視聴者の評価を把握する放送評価調査では、「信頼」について肯定的にとらえている人の割合は年度平均が67%で、前年度を1ポイント上回ったほか、「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55%となり、前年度を2ポイント上回るとともに、目標の50%以上を達成した。

教育テレビ（Eテレ）では、幼児を対象にした番組の充実を図ったほか、10代の視聴者層を拡大するため、「Rの法則」などが新設された。

パソコンやスマートフォンでも聴取できるインターネットサービス「らじる★らじる」がスタートしたラジオでは、若年層をターゲットにした番組の開発と放送に取り組んだ。

○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月に、SDTV2波（BS1、BS2）とHDTV1波（BS hi）のあわせて3波からHDTV2波（BS1、BSプレミアム）に再編された。

BS1は、スポーツと国際情報を柱とする番組の改定を行った。中でもサッカー女子ワールドカップ決勝は視聴率がBS史上初の10%超えを記録した。

BSプレミアムは、「紀行」「自然」「美術」「歴史」「宇宙」「音楽」「シアター」の7つの分野にこだわった本物志向の教養・娯楽チャンネルを目指して、「BS歴史館」や「ワイルドライフ」などの定時番組の定着・浸透に取り組むとともに特集番組で新しい視聴者層の獲得に取り組んだ。

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

見逃し番組では、世の中の動きやニーズの高まりに対応したタイムリーな配信により多くの視聴数を獲得するとともに、特選番組では、歴史・科学・ドラマなどの人気のジャンルでコンテンツ相互の連携を深める特集企画を展開するなど新たな試みを実施し視聴数を伸ばした。その結果、23年度の視聴料収入は前年度比87%増の約10.3億円となった。

今後マルチデバイス化や課金決済方法の拡大などを行うとともに、今夏のロンドン五輪など吸引力のあるコンテンツを活用しながら、25年度の単年度黒字達成に向け取り組んでいく。

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

協会の公式ホームページである「NHKオンライン」では、23年度アクセス数が前年度と比較して3割以上増加した。その中で6月から全面的にリニューアルしたニュースサイト「NHK NEWS WEB」は、アクセス数が1日平均350万ページビュー前後とリニューアル前の1.5倍となった。こうしたニュースや番組コンテンツの積極的な“3-Screens”展開の推進の結果、放送外リーチは23年6月の調査で26.7%、11月には27.9%となり、目標の25%を上回った。

新サービスへの取り組み強化策として、NHKグループの総体としてのメディア戦略の検討等を一層推進していくため、24年度の組織改正で「メディア企画室」を新設することとした。また、放送・通信融合時代における新サービス充実に向けて拠点局に要員を配置し体制の強化を図ることとしている。

○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

放送技術研究所が中心となって、放送通信連携サービス「ハイブリッドキャスト」、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「インテグラル立体テレビ」、人にやさしい放送の充実を目指す字幕・手話CG制作技術などの研究・開発に取り組んでいる。「ハイブリッドキャスト」は、協会内外の連携を深め、実用化を目指している。「スーパーハイビジョン」は、常設ディスプレイをNHKスタジオパークに整備し視聴環境を整えるとともに、制作技術のノウハウ蓄積に努めている。さらに、ロンドン五輪でパブリックビューイングを行うための準備を進めている。

23年11月には、協会による直接衛星放送の開始と、それに向けた長年の研究開発が「IEEEマイルストーン」に認定された。

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

地域を元気にする拠点となるため、各放送局が重点目標を「放送局のちから」として掲げ、地域貢献を目指し、独自の取り組みを展開するとともに、各拠点局を中心に地域の实情に応じたブロック経営に取り組んだ。

各放送局では地域の課題や魅力を取り上げた特集番組の制作や、地元と連携した地域発ドラマの制作などにより、地域との結びつきを深めた。東日本大震災発生以降、被災地の放送局だけでなく、本部・全国の放送局が復旧・復興への力となる放送、イベント等を積極的に展開した。被災地の子どもたちに元気を届ける被災地応援イベントキャラバンは67会場74公演実施され、約12,000人が参加した。また、地域の安全・安心情報の提供や新番組、イベント情報を各放送局のホームページに掲載するなど積極的な“3-Screens”展開にも取り組んだ。

○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・サービス強化支援のための充実予算12億円を拠点局に配付したほか、地域放送充実のための取材・制作要員と拠点局管理機能強化のための管理要員を増員した。また、関東甲信越の取材・制作については、首都圏放送センターが拠点的な機能を持ち、緊急時を含め支援を行っている。このほか、東日本大震災関連の取材・制作体制強化のため仙台、盛岡、福島の被災地3局に13人の要員増強を行った。

一方、放送局の要員の年令的偏りや“3-Screens”展開のための組織・要員体制の整備など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、関係者と協議を進めるとともに技術的課題に対応し、24年4月から県域放送を開始することとなった。前橋局、宇都宮局では、ニュースデスクを増員し、取材体制を強化した。夕方6時台の県域放送時間を中心に、地元視聴者の関心の高い、地域に密着したニュースや生活情報を伝えていく。放送開始に向けてイベント、ホームページ等を活用して積極的な広報活動を展開した。

今後、関東広域と県域の放送を識別するために、ネットワークIDの変更が課題となっている。

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

「NHKワールドTV」で日本やアジアのニュースなどを24時間毎正時に英語で発信する「NEWSLINE」の情報強化を図るため、23年7月に「海外発信プロジェクト」が発足した。

これにより、「NEWSLINE」を担当する国際放送局と日本での取材などを担当する報道局との連携が強化され、日本の政治や経済、文化などの英語レポートや海外総支局からの英語レポートが大幅に増えた。

「NEWSLINE」には、福島第一原発事故のコーナーと震災復興に向けて活動する人を取り上げるコーナーを設け、東日本大震災の放送で高まった認知度を生かす取り組みを行っている。

○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」の24時間受信視聴可能世帯は、ロシアや北欧、バルト3国での放送開始などによって1億5400万世帯になり、年度末目標を達成した。

インターネットを通じたサービスでは、「NHKワールド・オンライン」

のアクセス数が約1億4000万ページビューとなり、年度目標を達成した。

「NHKワールド ラジオ日本」は、発展途上国を中心に中波・FM波での中継放送拡充に取り組み、聴取可能人口は23年度末4億人を超え、年度目標を達成した。

○国際報道・国際放送の取材・制作体制を強化します

アメリカ総局で海外の取材・制作体制を現地で確認し、総局長から、激化する国際報道・放送での競争に勝ち抜くために、グローバルな視点で情報発信できる人材を育成する必要があることや大規模な事件事故が発生した際、限られた要員や放送機材でも迅速に初動対応ができるよう、ふだんから訓練を実施して体制の強化に努めていることを聴取した。

また「NEWSLINE」拡充のため、ニューヨークの制作・送出拠点の整備の一環としてアメリカ総局のスタジオなどの施設の利用が検討され、26年度中の本格運用を視野に検討が進められていることを確認した。

NHKの取材拠点として、ニューヨーク証券取引所ではNHK専用のカメラを使用して中継が出来る設備が整備されているほか、国連では日本の放送局としては唯一の特設スタジオを設置し、いつでも中継ができる体制をとりながら取材が行われている現状を確認した。

関連会社のNHK Cosmopedia America, Inc. 社長から、東日本大震災1年にあわせて、北米向け日本語放送「テレビジャパン」で、震災の特番を自主制作で放送する計画を進めていることを聴取し、放送に至ったことを確認した。

子会社の㈱日本国際放送は、外国人向けのテレビ国際放送の番組制作等を行っているが、25年度に予定されている事業のあり方の見直しに向け検討が必要になっている。

6) 円滑な完全デジタル化に向けて重点的に取り組めます

○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

地上テレビ放送の完全デジタル化は、7月24日をもって全国一斉にアナログ放送を終了し、デジタル放送に移行する予定であったが、東日本大震災の影響により、岩手、宮城、福島の3県を除く対応となった。3県については、24年3月31日にアナログ放送を終了した。

7月24日までに、総合テレビ2,126局・教育テレビ2,111局の放送所整備、NHK共聴7,789施設のデジタル化整備などを行い、加えて24年3月31日までに、総合19局・教育21局の放送所整備、NHK共聴5施設のデジタル化整備などを行い、アナログ放送終了に臨んだ。

7月24日には、3県を除いた全国の放送所（総合2,991局、教育2,919局）、24年3月31日には、3県の放送所（総合269局、教育269局）のアナログ放送の電波を停止し、デジタル放送への移行を完了した。

今後は、衛星セーフティネット利用世帯の恒久対策が大きな課題となっている。

○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

受信環境整備は、国や民放等と連携し、追加経費を有効に活用して、円滑に進めた。

新たな難視聴対策として、中継局整備、自主共聴新設、高性能アンテナ設置、ケーブルテレビへの移行などを推進した。あわせて、衛星セーフティネットへ移行した地区の恒久対策も一部実施した。ビル陰共聴は改修経費の助成や電器店と連携した普及勧奨活動などの施策、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、地上放送のデジタル化を推進した。

B SをA M変換して受信している世帯については、B S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た。

○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

テレビ受信者支援センターとの連携などにより地域固有の課題解消に努めたほか、アナログ放送終了の独自スポットやイベント、24時間告知スーパー、コールセンターでの問い合わせ対応などにより周知を進め、円滑なデジタル移行を実現した。また、デジタル放送の魅力やテレビの操作方法などの周知にも努め、デジタル放送の理解・浸透を推進した。

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

○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・事務部門の体制や業務の見直しにより61人を減員し、ニュース・番組制作体制整備等の強化として21人を増員した。

これまでの要員の効率化中心の取り組みだけではなく、給与制度改革等についての検討が課題となっている。

○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

完全デジタル化への円滑な移行、報道体制の強化、多メディアへの展開等、強化すべき項目に支出を重点配分するとともに、国内放送費、建設費について、一定のシーリング内で抑制を図った。

○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が、引き続き、退職給付債務の積立不足に関する検討が課題となっている。

○NHKグループ全体で最適な経営をめざします

前述の「平成23年度重点監査項目等」の「(2)最適なグループ経営の推進に向けた取り組み状況」のとおりである。

なお、関連公益法人については、一般財団法人への移行に向け、準備が進んでいる。各団体ともすでに移行後の新定款案作成に着手しており、検討段階から実務段階になった。

○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

番組制作関連の企画競争は、23年度20回と前年度の1.5倍の企画公募を実施したものの、番組提案を採択し制作を委託したのは36本であり、企画競争番組の比率は1.1%であった。

番組制作関連以外の子会社等との取引における競争契約率は、目標としていた40%を22年度末に達成した。

○転籍制度の運用を見直します

子会社等への転籍については、3年間で100人程度縮減するとした「経営計画」の目標に対して、106人を縮減した。転籍者合計は3年間で364人となった。

○“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

副次収入については、連続テレビ小説「カーネーション」、BS時代劇「テンペスト」、「みいつけた！」等の大型の番組二次展開が進められたが、番組テキスト等の販売不振や震災の影響で子会社等の売上が伸びず、年度目標の93億円を下回り、80億円となった。

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

委託契約収納員体制の構築による未契約・未収者対策業務へのパワーシフト、法人委託の拡大、未収者・未契約者への民事手続きの拡大等の営業改革の推進により、23年度末の支払率は75.2%となり、3年後目標としていた75%を達成した。

受信料収入は6,725億円と過去最高額を確保し、前年度より127億円増加したが、リーマン・ショック以降の経済状況の悪化による受信料の全額免除世帯の増加、東日本大震災やアナログ放送終了に伴う放送受信契約の災害免除や解約等により、「経営計画」での23年度受信料収入計画値6,800億円は達成できなかった。

○効率化を進め、5年後に営業経費率10%を実現します

営業経費については、前述の「平成23年度重点監査項目等」の「(3)効果的、効率的な営業活動の推進に向けた改革の取り組み状況」により、11.7%と過去最も低い経費率となったが、23年度目標10.3%は達成できなかった。営業経費を制度維持経費（未契約対策のための訪問活動等の経費）と収納・管理経費（口座・クレジット支払に伴う振替手数料やシステムの管理費等）に分けて分析し、取り組むべき課題が明確になってきた。また、制度維持経費については、訪問中心による受信契約の取次から、契約・収納手法の開発、各種法人・団体等との連携の検討を進め、さらなる削減を図ることが課題となっている。

○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。

23年度に入って、「次期経営計画」に関する検討が本格的に行われ、受信料収入の10%還元については、執行部が経営委員会に還元案を示

して意見を求める形で検討が重ねられた。

その結果、景気低迷や東日本大震災による受信料収入の減少は「経営計画」の「社会・経済情勢の変化に応じて見直す」とした事項に該当すると判断し、また東日本大震災を踏まえて、東京の放送センターのバックアップ機能の強化等を視聴者への還元策として実施することになった。そのうえで、残りの財源はすべて受信料の値下げにあてることとし、受信料収入の7%相当に当たる「口座・クレジット支払で月額△120円（地上契約の月額受信料の8.9%）、継続振込支払で月額△70円」の値下げが24年10月より実施されることが「次期経営計画」に盛り込まれ、「次期経営計画」は10月25日に開かれた経営委員会において議決された。

会長からは、「受信料の値下げは、前計画の中であらかじめ与えられた条件を踏まえて経営委員会と限界まで議論した。執行部と経営委員会で最終的な結論を出して次期経営計画にまとめ、それを予算にして国会でも承認を受けた。あとは収入が減る分をどこまで補うことができるか、実行あるのみと考えている」とのことを聴取した。

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

番組では、「NHKスペシャル」「クローズアップ現代」や「BS世界のドキュメンタリー」などで環境問題やエネルギー問題を取り上げ、環境問題等への関心を高めた。イベントでは、NHK環境キャンペーン「ECOパーク2011 見直そう！くらし 見つめよう！あした」を開催し、節電の大切さを考える企画を実施した。環境情報の動画サイト「NHKエコチャンネル」では、「原子力とエネルギーについて考える動画集」や「節電映像館」をオープンし、内容を充実させた。

○目標値を定め、自ら排出するCO₂や事業系廃棄物の削減に取り組みます

東日本大震災に起因する深刻な電力不足により発令された電力使用制限令15%削減に対応するため、それを上回る20%削減を目標に掲げ、7月1日から9月9日までの間、大規模な節電に取り組んだ。東京電力管内、東北電力管内のあわせて6施設が電力制限の対象となったが、施設合計で期間平均30%以上の削減を達成した。

東京の放送センターと全国の放送局に「省エネ管理システム」を整備し、電力量の使用状況を把握し、「見える化」によって省エネを推進している。また、太陽光発電システムを整備し、クリーンエネルギーの利用を推進している。23年度末の太陽光発電システム容量の全国合計は、564.98kWとなった。

環境自主行動計画（24年度までにエネルギー消費原単位を18年度比で12%改善）に基づく改善は、22年度末6%となった。一方、東京都のCO₂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CO₂排出量の平均を基準とし、22～26年度で8%改善）に対する改善は、23年度末8%以上となる見通しである。

（3）その他

1）財政の状況

財政の状況について、原則として毎月、経理局から説明を受け、予算の執行状況を継続的に確認した。

四半期業務報告、連結を含めた中間決算報告および決算報告の査閲により、予算・事業計画の執行状況を確認した。

また、契約・収納活動状況について、毎月、営業局から説明を受け、受信料収入等について、継続的に内容を確認した。

2) 会長、副会長、理事の経費監査

会長、副会長、理事の役員交際費、出張旅費、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ことを確認した。

I - 2 - 3 経営委員会委員の職務執行の状況

経営委員会委員の職務執行の状況について、原則月2回開催される経営委員会への監査委員の出席、および「経営委員会委員の服務に関する準則」に関する「確認書」の提出等により確認した。

また、経営委員会の打合費、会議費、出張旅費、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ことを確認した。

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 内部統制に関する経営委員会の議決の内容および当該議決に基づき整備されている体制、ならびに執行について特に指摘すべき事項は認められない。

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 評価・管理方法の確立と活用について

「経営計画」では、経営2目標としてそれぞれ単一の数値目標を掲げることで、組織全体に行きわたる役職員運動として機能した。しかし、単一の目標であったため、公共放送の役割を達成するための目標としては課題を残した。

「次期経営計画」では、これまでの経営2目標も踏まえ、視聴者の期待度とそれに対するNHKの実現度を測定することを基軸とするNHK独自の評価・管理方法を構築し、「基本方針」「4つの重点目標」「現場管理」を一貫させるマネジメントを確立するとしている。そのため、放送関係や営業関係等の指標として、多面的で包括的な評価の仕組みづくりが進んでいる。

監査委員会としては、こうした方法の導入は、NHKが視聴者の期待

に依って公共放送の役割を達成するために、不可欠な取り組みと認識している。今後この方法が、経営層から現場の担当者まで、それぞれの業務フローの中にどう組み込まれ、透明性・客観性・納得性を高めるものとして確立し活用されていくか注視していく。

2 放送と通信の融合時代におけるさらなる取り組みについて

放送と通信の融合が進む中、これまでNHKとして、ニュースや番組コンテンツの積極的な“3-Screens”展開や放送技術研究所が中心となった放送通信連携サービス「ハイブリッドキャスト」の開発、組織・要員体制の整備等、さまざまな取り組みを行ってきた。

その上に立ち、これからさらに進展する放送と通信の融合時代において、公共放送NHKの果たすべき役割のもと、今後のあるべき姿を明確に描くことが緊要の課題となっている。そのため、制度のあり方も含め、各国の動きも参考にしながら経営委員会と執行部で連携し検討していく必要がある。

以上