

日本放送協会平成25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25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26年6月23日

日本放送協会監査委員会

監査委員（常勤） 上 田 良 一

監査委員 室 伏 きみ子

監査委員 渡 邊 恵理子

目 次

(序文)	1
I 監査意見	2
II 付記事項	3
III 監査方法	5
IV 監査内容	7
1 重点監査項目	7
(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	7
(2) 「全体最適」の取り組み	8
(3) 「外国人向けテレビ国際放送」の強化に向けた取り組み	9
2 特別監査項目（会長任命のプロセス）	11
3 個別調査（「放送技術研究所の架空工事の発注」事案）	12
4 その他重要項目	13
(1) 会長発言と経営委員会委員の言動	13
(2) 子会社の不正経理	14
(3) 佐村河内守氏の関連番組	14
5 会長、副会長、理事の職務執行の状況	15
(1) 「3か年の基本方針」の達成状況を測る世論調査	15
(2) 「3か年の基本方針」に基づく4つの重点目標	16
1) 「公共」	16
2) 「信頼」	18
3) 「創造・未来」	20
4) 「改革・活力」	22
(3) その他	29
1) 財政の状況	29
2) 会長、副会長、理事の経費監査	29
6 経営委員会委員の職務執行の状況	30

(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42条で、監査委員3人以上をもって組織され、経営委員会委員の中から経営委員会が任命し、うち1人以上は常勤とすること、また放送法第43条で、役員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、現在、常勤1人と非常勤2人の監査委員で構成されており、放送法、協会の定款および監査委員会規程ならびに監査委員会監査実施要領にのっとって監査を実施した。

本意見書は、協会の平成25年度（自平成25年4月1日 至平成26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、まず監査意見を示し、次に監査結果に影響するものではないが、協会の健全な事業運営の徹底のために付記事項を、さらに監査方法およびその内容を記載した。また、監査内容として、重点監査項目、特別監査項目、個別調査、その他重要項目について、および「平成24～26年度NHK経営計画（以下「経営計画」という。）」に基づき、会長、副会長、理事の職務執行の状況について、続いて経営委員会委員の職務執行の状況について記載した。

I 監査意見

後述の「Ⅲ 監査方法」および「Ⅳ 監査内容」に基づく監査委員会の意見は次のとおりである。

- 1 事業の実施報告を記した業務報告書と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行為、または法令もしくは定款に著しく違反する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。

II 付記事項

協会の健全な事業運営の徹底のために、以下の事項について監査委員会の見解を付記する。なお、監査結果に影響するものではない。

1 戦略的なグループ経営の推進について

協会は、グループ経営をいっそう推進していくため「関連団体運営基準」の見直しを行い、10月からは事務系システムの統合および共通事務業務の集約を開始した。（「IV5（2）4）効率的なグループ経営の推進」で詳述）

また、協会は、「改革と活力委員会」で、本部・放送局・関連団体の「全体最適」の議論を行い、11月に本部および放送局の新たな要員配置案を取りまとめた。一方でグループ全体の体制については、地域の関連団体のあり方等の検討を行うに留まった。（「IV1（2）『全体最適』の取り組み」で詳述）

監査委員会は、協会が将来にわたって安定的に公共放送を維持していくためには、グループ経営の視点に基づく取り組みが不可欠であると認識している。多くの業務を関連団体に委託している現状の中で、協会は、今後、グループとしての「全体最適」の検討に早急に着手すべきである。

検討にあたっては、関連団体各々の設立経緯や現状分析等を十分に踏まえ、関連団体の役割を明確にしたうえで、これまでの経緯や役割を超えた関連団体全体のあり方の検討など、より戦略的なグループ経営の構築に取り組むことが求められる。

2 新たなメディア環境への対応について

放送と通信が連携したハイブリッドキャストは、9月に総合テレビでサービスを開始し、2月のソチオリンピックでは時差再生サービスを実施した。スーパーハイビジョンは、当初の予定が前倒しされ、2016

年の実用化試験放送、東京オリンピック・パラリンピックが開催される
2020年の本放送開始に向けた取り組みを加速した。（「IV 5（2）3」
『創造・未来』で詳述）

監査委員会は、こうした状況を踏まえつつ、視聴者の多様なニーズに
応える新たなサービスの開発を進めていくとともに、急激なメディア環
境の進展と視聴形態の変化に的確に対応していくことが重要だと認識し
ている。

3 「外国人向けテレビ国際放送」の強化について

「NHKワールドTV」は、英語ニュース「NEWSLINE」の放
送時間枠を拡大し、定時番組の3分の1を新番組とするなど、大幅な改
定を実施した。視聴可能世帯数は、25年度末で2億7,000万世帯を
超えた。また、国内外でのプロモーション活動の展開など認知度向上の
取り組み強化や、「NHKワールドTV」のライブストリーミングでの視
聴など、インターネットに関連したサービスを実施した。（「IV 1（3）『外
国人向けテレビ国際放送』の強化に向けた取り組み」で詳述）

監査委員会は、ニュースや番組の充実、受信環境整備、国内外でのプ
ロモーションの強化、インターネットの活用など、協会のテレビ国際放
送に関する取り組みは、着実に成果を上げていると認識している。

ニュースの放送枠や視聴可能世帯数など量的拡大は一定の水準に達し
ており、今後改めて質的充実と認知度向上を図っていくことが重要であ
る。そのためにも、人員の確保と㈱日本国際放送との連携により、さら
なる国際発信の強化に取り組んでいくことが必要である。

Ⅲ 監査方法

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および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、役員の職務の執行を監査した。

監査委員会の監査方法は、以下のとおりである。

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が7回開催され、それに参加し、または資料等を査閲して、対応状況を確認した。また、総務局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った。コンプライアンスに関わる事案が発生した場合には、その都度報告を受け、理事や部局長等に背景や今後の対応策を確認した。職員に対する懲戒処分が決定された場合は、処分の内容や理由の説明を受けた。事案によっては会長から直接認識を聴取した。

I T統制の推進については、NHKグループ全体のI T統制の強化を目的として設置されたI T統制委員会が5回開催され、それに参加し、または資料等を査閲して、対応状況を確認した。

内部監査の状況については、内部監査室から監査委員会で定期的に報告を受けたほか意見交換を行った。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聴取し、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。加えて、放送技術研究所の架空工事の発注を受けて行われた会長特命監査の実施状況を視察した。

重要業務の執行状況については、原則毎週開催される理事会・役員会に参加し、または資料等を査閲して確認した。その他の重要な会議とし

ては、2回開催された関連団体協議会に出席した。さらに「経営計画」および事業計画の着実な実施に必要な事項を検討することを目的に設立された、会長、副会長、理事からなる「改革と活力委員会」の議論の状況について、経営企画局長から随時報告を受けた。

また協会が作成した四半期業務報告書および業務報告書を査閲し、会長、副会長、理事、部局長等から説明を受けた。さらに仙台、名古屋、大阪、広島、福岡の5地域拠点局長、および北見、秋田、さいたま、岐阜、奈良、鳥取、高松、徳島の8地域放送局長から説明を受けた。訪問した放送局では非常時に対応した放送設備、番組制作現場の視察等を行った。本部では、参議院議員選挙開票速報の現場、紅白歌合戦のリハーサル、ソチオリンピック・パラリンピックの制作スタジオ等を視察した。

経営委員会委員の職務執行の状況の確認については、原則月2回開催される経営委員会への出席、「経営委員会委員の服務に関する準則」の遵守に関し全委員から提出された「確認書」等により行った。

子会社については、次の各社の社長から業務の運営状況について説明を受けた。(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12社である。

監査委員会の会議は27回開催された。

IV 監査内容

1 重点監査項目

監査委員会は、25年度の監査実施計画において、「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」「『全体最適』の取り組み」「『外国人向けテレビ国際放送』の強化に向けた取り組み」を重点監査項目とした。

以下それぞれについて、協会の業務の取り組み状況と、これに関する会長、副会長、理事の認識を記載する。

(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

①業務の取り組み状況

協会は、リスク管理体制の一元化と内部統制の強化を図るため、6月の組織改正で、総合リスク管理室と総務局の一部および情報システム局の一部を統合し、新「総務局」を設置した。この新「総務局」は、全国の放送局に対する幅広いリスク管理の支援も行っている。

総合リスク管理室は、引き続き、チェックシート方式によるリスクの「見える化」を進めた。チェックシートには内部監査結果などから浮かび上がった最新の重点課題を反映させた。また、リスクマネジメント支援ツールとして、「パワハラ防止」や「ソーシャルメディアに潜むリスク」についてDVDを作成し、全部局に配付して注意喚起を図った。さらに、平成16年に明らかになった不祥事による影響を直接経験していない職員が増えてきたことから、過去の不祥事と改めて向き合いコンプライアンス意識を徹底する内容のeラーニングを、全職員を対象に行った。

また、総合リスク管理室は、放送技術研究所の架空工事の発注および子会社の(株)NHK出版の不正経理に関して調査を行い、事実関係の解明にあたった。

総務・地域部は、災害対策ハンドブックの改訂、燃料や資材の備蓄、新型インフルエンザ対策など、全国の放送局のリスク管理を支援する窓口として機能している。

内部監査室は、本部、放送局、海外総支局の定期監査を44部局、不定期監査を2件実施した。業務委託元である本体部局と連動して、6つの子会社の監査（試行）も行った。また、内部監査で指摘した案件が繰り返されることを防ぐため、部局長等が他の部局の内部監査結果の詳細をイントラネット上で閲覧し、情報を共有化して活用できるようにした。

内部監査室と総合リスク管理室は、定期的に情報を交換し、最新の案件について認識を共有した。放送技術研究所の架空工事の発注に関しては、総合リスク管理室の調査で判明した事実と問題点を踏まえ、内部監査室が会長特命監査を行った。

②会長、理事の認識

コンプライアンス統括理事は「総合リスク管理室と総務局を一体化したことによって放送局とのコミュニケーションが円滑になり、放送局のリスク管理の支援が充実した」との認識を示した。

会長は「内部統制にとって重要な透明性をより確保するためにも、どこで、誰が、何をしているかが明確になるよう、コミュニケーションを密に行い、報告体制を確立しておくことが重要だ」との認識を示した。

（２）「全体最適」の取り組み

①業務の取り組み状況

協会は、将来にわたって公共放送としての機能を果たすため、24年度から「改革と活力委員会」で「全体最適」の議論を行ってきた。この中で、本部および放送局の業務のあり方を見直し、新サービスや制作・取材力の強化等に対応する新たな要員配置案を11月に取りまとめ、職

員への周知を図った。将来に向けた最適な業務体制を構築するため、この新たな要員配置案に基づき、26年度の組織改正および要員配置計画の策定を行った。

②会長、副会長、理事の認識

経営企画統括理事は「『全体最適』について、関連団体のあり方と役割の再検討が残っている。地域における役割分担を含めて、引き続き検討を進めていきたい」との認識を示した。

副会長は「すでに『全体最適』は実行段階にあり、このまま計画どおり実施することが基本である。推移を見て成果を検証し、不都合が生じた場合は必要な修正を行う」との認識を示した。

会長は「『全体最適』は、基本的にはこれまでの議論を踏まえて粛々とやっていく。ただ、前例にとらわれ過ぎて、必要のない仕事も続けているのではないか。こうしたことには見直しが必要だ」との認識を示した。

(3)「外国人向けテレビ国際放送」の強化に向けた取り組み

①業務の取り組み状況

外国人向けテレビ国際放送「NHKワールドTV」は、ロサンゼルスやサンフランシスコなど、アメリカの主要都市で24時間放送が始まり、24年度より3,170万世帯多い、世界の約2億7,742万世帯で視聴できるようになった。また、日本国内でもケーブルテレビ等を通じて番組提供を進め、158万世帯で視聴できるようになった。

英語ニュース「NEWSLINE」は、平日の24時間と祝日の一部時間帯の放送を毎正時から30分間に拡大強化した。アジア情報の発信については、平日は毎日、バンコクの拠点からアジア関連のニュースやリポートを中継で放送しているほか、中国の特集コーナーの回数も増やして充実・強化に取り組んでいる。

インターネットの活用については、国際放送局内に専門のグループを配置して体制を強化するとともに、「NEWSLINE」の専用ホームページを新設するなど充実を図った。また「NHKワールドTV」をライブストリーミングで視聴できる無料アプリを整備し、ダウンロード数は220万件を超えた。

「NHKワールドTV」の課題である認知度向上の取り組みとしては、海外で開かれた日本文化を紹介するイベント会場で、番組の公開収録と連動したPRを行ったほか、日本を発着する国際線の機内で番組紹介用のPRスポットを放映するなどの活動を展開した。また、日本国内の視聴者にも「NHKワールドTV」について理解してもらうため、PRスポットを制作して総合テレビなどで放送し周知を図った。

考査室は、ニュースと番組の質の向上を図るため、テレビ国際放送の考査を10月から開始した。

②会長、理事の認識

国際放送統括理事は「ニュース・番組ともに量的拡大を推し進めてきたが、今後は量の拡大から質の充実に転換し、優れた内容のコンテンツを安定的に制作・放送していく必要がある」との認識を示した。

会長は「視聴可能世帯数は2億7,000万を超えたが、実際に見ている人は少ない。次のステップはどうしたら見てもらえるか、マーケティングやリサーチにしっかり取り組んでいくことが重要だ」との認識を示した。

③㈱日本国際放送社長の認識

㈱日本国際放送の社長は「日本の魅力を世界に発信する国際展開に積極的に取り組んでいきたい。日常的に世界各国のメディアと接触して情報を得ているので、NHKと協力してプロモーション活動を展開していきたい」との認識を示した。

2 特別監査項目（会長任命のプロセス）

監査委員会は、25年度の監査実施計画において、会長任命のプロセスにおける、放送法および経営委員会規程、「経営委員会委員の服務に関する準則」等の遵守に関する監査を特別監査項目とした。

7月23日の経営委員会において、会長任命に係る指名部会を立ち上げ、任命手続き等を定める指名部会規則および内規の確認・検討を開始して、手続きを整備したうえで、11月までに次期会長の資格要件の決定等を行った。

指名部会は12月10日に松本正之会長（当時）を次期会長候補者の一人とすることを決定したが、本人から辞退する旨の意思表示がなされた。13日に複数の候補者の中から靱井勝人氏を最終候補者に選定した。20日に開催した第11回指名部会で同氏に質疑を行い、直後の経営委員会において次期会長に任命することを全員一致で決定した。

監査委員会は、活動結果報告で「会長任命にあたっては、所定の手続きに従って、真摯に行われたものと認識している」と経営委員会に報告した。

3 個別調査（「放送技術研究所の架空工事の発注」事案）

監査委員会は、「放送技術研究所の架空工事の発注」事案について、放送法第44条に基づく調査を行った。

放送技術研究所の元主任研究員が架空の工事を発注し、約279万円を音響機器会社に不正に支払ったこと、また過去3回、この業者から百数十万円相当の物品を受け取っていたことが10月に判明した。監査委員会は10月22日、会長に対し、放送技術研究所におけるコンプライアンス・公金意識の徹底に向けたこれまでの取り組みの検証と、これを踏まえた協会としての再発防止策を報告することを申し入れ、内部調査を行った総合リスク管理室から本事案の内容および協会の対応について、会長特命監査を行った内部監査室からその結果について、それぞれ報告を受けた。また会長および担当する理事へのヒアリングを実施するなど、所要の事実確認等を行った。

以上の結果、本事案が最先端の技術研究に関係していたことから、元主任研究員の判断が優先され、本来、複数人で行うべき購買依頼票等の起票および納品時の検査・検収手続きが、第三者によるチェックを受けることなく、すべて一人で実施されていたこと等が判明した。

監査委員会は、報告された再発防止策について、既に開始または予定されているさまざまな施策を、今後、速やかに実効性あるものとして機能させていくこと、また公共放送人として有すべき高い倫理観を前提に、適正な利害関係者との接触に関するガイドラインを策定すべきなどの意見を付し、協会の対応を注視していくことを経営委員会に報告した。

なお、元主任研究員と音響機器会社元社長は、2月に詐欺容疑で逮捕され、3月に起訴された。

4 その他重要項目

(1) 会長発言と経営委員会委員の言動

1月25日の就任記者会見における会長発言に関し、1月28日、経営委員長が「議論が複数ある事項について個人的見解を述べたことは、公共放送のトップとしての立場を軽んじた」ものであり、改めて自分のおかれた立場を十分に理解すること、および「不偏不党、公平・公正の理念をあらためてご認識いただき、放送法の趣旨にのっとり、覚悟を持って運営の手腕を発揮し、職務を遂行」することを申し入れた。また、2月12日の会長発言に関し、2月25日の経営委員会において委員長が、会長が再度、誤解を招く発言をしたことについて、「ご自身の置かれた立場に対する理解が不十分である」として、改めて公共放送のトップとしての自覚を求め、また、一刻も早い事態の収拾に向けて取り組むことを要請した。さらに、3月11日、経営委員会は、その総意として、「経営委員長から二度にわたり注意を行わざるを得なかったことについては、誠に遺憾である」こと、および「経営委員会は、一刻も早い事態の収拾に向けて、自らの責任を自覚した上で、真摯な議論に基づく自律的な運営を引き続き行い、監視、監督機能を十分に果たしていく」との申し合わせを行い、会長に伝えた。

会長は、反省の言葉とともに、業務執行にあたっては放送法を遵守すると明言している。

監査委員会は、以上のとおり経営委員会が継続して真摯に取り組んでいることを踏まえ、今後の推移と対応を注視していくこととする。

また、経営委員会委員の言動に関し、2月12日、経営委員会は、委員全員により、「経営委員としての職務以外の場において、自らの思想信条に基づいて行動すること自体は妨げられるものではないと認識している。また、経営委員会は、『経営委員会委員の服務に関する準則』をみずから定めており、経営委員はこの準則を遵守する義務を負っている。経営委員会において、経営委員一人ひとりが、この準則にのっとり、公共

放送の使命と社会的責任を深く自覚するとともに、一定の節度をもって行動していく」ことを申し合わせた。

監査委員会は、今後の推移を注視していくこととする。

(2) 子会社の不正経理

子会社の㈱NHK出版は、編集長が架空の校正業務の発注などにより900万円あまりを同社に不正に支払わせるとともに、同人が不適切な経費の請求により450万円あまりを㈱NHK出版から受け取っていたことを3月6日に発表した。また、同日付けでこの編集長を懲戒免職にし、上司の編集局長など4人を減給などの処分にした。

また、同じく子会社の㈱NHKビジネスクリエイトで、営業部長が売り上げを水増し計上する経理上の不正処理があり、22年度決算で特別損失を計上していたことが報道された。

会長はこのような不祥事について遺憾の意を表し、㈱NHK出版に対しては、内部監査室が会長特命による調査を行うと発表した。また、関連団体の不祥事が相次いで明らかになったことを受け、会長直属の調査委員会を設置した。

監査委員会は、内部監査室および調査委員会の調査の経緯を注視するとともに、その結果を踏まえて必要な対応を行っていく。

(3) 佐村河内守氏の関連番組

NHKスペシャルなどの番組やニュースで全ろうの作曲家として紹介した佐村河内守氏の作品が、別の人物によるものであること等が判明した。関係部局は、取材の過程で事実関係が把握できなかった原因等について調査し、再発防止策も併せて3月16日に報告書を公表し、同日、放送でも視聴者に説明した。

監査委員会は、今後は取材・制作過程で十分な事実関係の把握に努めることを期待し、再発防止への協会の取り組みを注視していく。

5 会長、副会長、理事の職務執行の状況

会長、副会長、理事の職務執行については、最初に、「経営計画」で導入した評価・管理方法としての「『3か年の基本方針』の達成状況を測る世論調査」と理事の認識を記載する。

次に、「経営計画」における「『3か年の基本方針』に基づく4つの重点目標」ごとに協会の主たる取り組み状況と副会長、理事の認識を記載し、加えて各目標の小項目ごとに監査で確認した内容を記載する。

さらに、「その他」として、財政の状況等を記載する。

(1) 「3か年の基本方針」の達成状況を測る世論調査

協会は、「3か年の基本方針」に示した公共放送の使命・役割について14の指標を設け、それぞれに関してNHKに対する期待度と実現度を視聴者に尋ねる世論調査を半期ごと（7月・1月）に実施している。これまで24年7月から26年1月までの計4回調査が行われた。

この4回の調査の結果を見ると、「公平・公正」「正確・迅速な情報提供」「記録・伝承」「文化の創造・発展」「多様性をふまえた編成」「地域社会の発展」「人にやさしい放送」は、視聴者の期待が恒常的に高く、実現度も比較的高い値で推移している。

一方、「社会的課題の共有」「新規性・創造性」「世界への情報発信」「さまざまなメディアでの情報提供」「放送技術の発展」「受信料制度の理解促進」「受信料の公平負担」は、期待度は低めの値だが、公共放送の役割として重要・不可欠なものである。

各指標の期待度と実現度は毎回上下動を繰り返しているが、直近の調査では、多くの指標で期待度と実現度が最も高くなっている。

経営企画統括理事は「14指標の世論調査も4回実施し、傾向が分析できるようになった。経年変化やトレンドを見ていくことが重要で、視聴者の公共放送に対する評価を対外的に説明できるようになった」との認識を示した。

(2)「3か年の基本方針」に基づく4つの重点目標

1)「公共」

安全・安心を守るなど公共放送の機能を強化するとともに、東日本大震災からの復興を支援します

首都直下地震や南海トラフ巨大地震など、いかなる災害時にも公共放送の機能を果たすため、「災害体制整備推進委員会」が、組織横断で連携する役割を担っている。この委員会では、「大規模災害報道検討会」「ライフライン放送プロジェクト」など、分野ごとに設置している検討会やプロジェクトにおける業務の進捗状況と課題を共有し、大規模災害に備える放送設備の充実と体制の強化を図っている。

また、震災直後から開いてきた「東日本大震災役員連絡会」を25年度も継続し、放送をはじめとする被災地支援の取り組みや機能強化等に関する情報を共有した。

放送統括理事は「東日本大震災に関連する番組やニュースの充実は、今の経営計画のトップに掲げている。これからもNHKの使命として放送していかなければならない」との認識を示した。

災害体制整備担当理事は「東日本大震災以降、報道部門だけでなく、職員が総力で災害報道にあたるという意識が高くなっている。それに見合った体制の整備と充実を図っていく必要がある」との認識を示した。

○いかなる災害時にも対応できる放送設備と体制の強化

協会は、首都直下地震等で放送センターが機能停止した際の代替機能の強化を進めた。大阪放送局では、全国に向けてニュースを制作・送出するための新たな設備や全国のロボットカメラの映像を一覧できるモニタリングシステムなど、主要なバックアップ機能がほぼ整った。また、さいたま放送局では、報道別館を新設してラジオの簡易制作・送出設備を整備し、12月以降、定期的に全国ニュースを送出している。

外部からの電源供給が止まった際にも、原発や津波の状況をロボットカメラで捉えることができるように、愛媛県伊方町や新潟県柏崎市など9か所で、自然エネルギーや燃料電池等による電源設備の強化を進めた。

また、災害報道に的確に対応するため、本部および放送局で災害対策ハンドブックの抜本的な改訂を行った。

○地域の安全・安心に役立つ情報提供

7月から8月にかけての山口、島根、秋田、岩手各県の記録的な大雨や、10月に伊豆大島を襲った台風、2月の山梨県などの記録的な大雪等の災害が相次ぎ、特設ニュースやデータ放送等で早い段階からきめ細かい情報を伝え、被害を少しでも減らすための「減災」報道に取り組んだ。また、取材した情報を一元管理し、放送、データ放送、ホームページ等に効率的に利用するシステムの全国運用を始め、安全・安心に役立つ情報提供の体制強化を図った。

気象庁の「特別警報」の運用開始にあわせて新たなマニュアルを作り、9月に京都・滋賀・福井の3府県で初めて「特別警報」が発令された際には、より強い警戒を呼びかけた。

○東日本大震災を検証し復興を支援する番組

NHKスペシャルでは、巨大地震の被害予測と予知の可能性に最新科学で迫った「MEGAQUAKEⅢ 巨大地震」、企業の経済活動や個人の動きなど膨大なデータ分析から震災の実態を明らかにする「震災ビッグデータ」など、27本の震災・原発関連番組を放送した。

2年目となった「明日へ—支えあおう—」を毎週放送し、被災地の現状や復興への道のりを伝えた。

震災関連の番組のうち、宮城県女川町に実在するコミュニティーFM局を舞台に被災地のいまを描いた特集ドラマ「ラジオ」が、文化庁芸術

祭テレビ・ドラマ部門で大賞を受賞した。

○災害の映像・証言を歴史的資料として記録し保存・活用

被災者の証言や復興の軌跡を伝える公開ホームページ「東日本大震災アーカイブス」の動画は、証言者が398人、災害や復興のニュース映像が710本となった。新たに「防災・減災を学ぶ」特集ページを公開し、学校の授業や地域のワークショップなどで活用されている。

2)「信頼」

世界に通用する質の高い番組や、日本、そして地域の発展につながる放送・サービスを充実させます

協会が「3か年の基本方針」に示した公共放送の使命・役割の達成状況を測るために設けた14の指標に対応させ、放送部門では映像4波の質を測る10指標を設定して、チャンネルごとの役割・強みを視聴者の評価により数値化した。その分析によれば、この10指標のうち「丁寧な取材・制作」「正確・迅速」が引き続き高い水準を維持し、「信頼」に貢献している。

編成担当理事は「放送の10指標の質的評価は、現場の感覚とも一致している。2年目になって、より現場に浸透しており、経営目標に貢献する質の高い番組制作に活用できている」との認識を示した。

○確かなニュースや多様で質の高い番組

7月の参議院議員選挙では、事前報道から開票速報番組まで、正確・迅速な選挙報道を実施した。この選挙からインターネットによる選挙運動が解禁され、選挙戦略の変化、有権者の判断への影響などについて、ビッグデータを分析し掘り下げて伝えた。

2月のソチオリンピックのテレビ放送時間は、地上波が前回のバンク

ーバー大会を30時間余り上回る201時間、BS1が306時間となった。競技の中継が深夜から早朝に集中したため、録画で伝える見逃しゾーンを午前中に設け、注目のフィギュアスケート男子シングル・フリーの視聴率は20%を超えた。パラリンピックは、冬の大会で初めて開会式を地上波ですべて中継した。

連続テレビ小説「あまちゃん」は、社会現象ともいえる評判を呼び、被災地の観光振興などの役割も果たした。

報道関係では、独自の調査報道の体制強化を図り、国の重要文化財の所在不明問題や精子提供サイト問題などを伝えた。

放送番組のコンクールでは、国内の37のコンクールで延べ119本、国際の19のコンクールで延べ42本の番組が受賞した。

ビデオリサーチの接触者率（個人）は、BSプレミアムが順調に伸びた一方で、総合テレビの低下傾向が課題となっている。

○地域の再生、地域の活性化への貢献

6月の富士山の世界文化遺産登録にあわせて、甲府放送局と静岡放送局は、富士山の魅力や環境保全の課題をNHKスペシャルなどの特集番組で伝えた。

地域の文化や暮らしなどを全国に伝え、地域の発展につなげることを目指して各放送局が制作する地域発BSプレミアムドラマは、「狸な家族」（徳島放送局）や「木曾オリオン」（長野放送局）など24年度を4本上回る11本となり、ドラマの放送に合わせて番組の広報活動や関連イベントを展開した。

○国際発信力の強化

前述の「IV1 重点監査項目」の「(3)『外国人向けテレビ国際放送』の強化に向けた取り組み」に記載のとおりである。

○国際展開によるNHKのブランド力の向上

NHKスペシャル「深海の巨大生物」がドイツ、イギリス、東南アジア各国などで放送されて高い視聴率を獲得し、国際市場でのNHKの評価を高めた。国際共同制作は、「宇宙生中継 彗星爆発 太陽系の謎」や「和食 千年の味のミステリー」など45本を制作した。

3)「創造・未来」

放送と通信の融合時代にふさわしい、さまざまな伝送路を利用した新たなサービスを充実させます

協会は、スーパーハイビジョンやハイブリッドキャストなど放送の高度化や、インターネットの基本戦略の策定に向けて体制を強化するため、4月に従来の組織を統合・再編し、新「メディア企画室」を設置した。また、協会が設立に協力した一般社団法人「次世代放送推進フォーラム」は、オールジャパン体制で次世代放送サービスの早期実現を目指している。

技術統括理事は「スーパーハイビジョンは、2020年の本放送、さらには新放送センター建設を見据えて、段階的に設備整備を進める。ハイブリッドキャストは、外部の力も活用して魅力あるコンテンツを開発し、普及につなげていく」との認識を示した。

制作担当理事は「ハイブリッドキャストは、将来的にはさまざまな可能性を持っている。要員に限りはあるが、視聴者にとって魅力的なサービスをどれくらい提供できるか検討していきたい」との認識を示した。

○放送と通信が融合した新たなサービスの提供と開発

ハイブリッドキャストでは、ニュース、気象、スポーツなどのインターネット経由の情報をテレビ画面上で組み合わせて表示するサービスを総合テレビで9月から開始した。さらに12月からスマートフォンなどセカンドスクリーンを使って番組に参加するサービスを開始し、2月の

ソチオリンピックでは時差再生サービスを実施した。

ラジオのインターネット同時配信サービス「らじる★らじる」では、大阪・名古屋・仙台放送局の地域放送番組の配信を5月から新たに開始した。スマートフォン向けアプリのダウンロード数は、3月末で累計309万件となり、24年度の1.5倍に増加した。

NHKオンデマンドでは、連続テレビ小説、NHKスペシャルなど人気のコンテンツを数多く配信し、登録会員数が増加した。この結果、視聴料収入は前年度比36%増の18.4億円となり、権利処理費や広報費の効率化など経費抑制の効果もあってサービス開始から5年で初の単年度黒字となった。

○新たなメディア環境に対応する技術とサービス基盤の確立

本部では、番組制作の業務フローを効率化するために、映像・音声素材をファイル化して取り扱う「番組系ファイルベースシステム」を構築した。9月からは、このシステムを使用して番組送出を開始し、3月末には、ほぼすべての番組をファイル化して放送している。

○次世代の超高臨場感放送システムの開発

スーパーハイビジョンについては、2016年の実用化試験放送と、東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年の本放送開始に向けた技術開発を推進した。また高画質を生かしたドラマなどの番組開発も行った。

紅白歌合戦やソチオリンピックなど、国内外でパブリックビューイングを実施し、多くの視聴者に魅力をPRした。映画や放送の関係者に対しては、国際映画祭やABU（アジア太平洋放送連合）の総会などでスーパーハイビジョンのコンテンツを上映し、取り組みを紹介した。

○人にやさしい放送・サービスの拡充

7月の参議院議員選挙では、比例代表選挙の政見放送に初めて字幕を付与したほか、「NHKのど自慢」や平日午後2時と3時のニュースで生字幕放送を開始した。地域放送においても25年3月に開始した大阪放送局に続き、4月から名古屋放送局、9月から福岡放送局、1月から仙台放送局で一部のローカルニュースに生字幕を付与した。

放送技術研究所は、将来の手話サービスを充実させるために、気象に関する言葉を手話CGで表示し、その分かりやすさを評価してもらうホームページを9月から公開した。

○テレビ放送の完全デジタル移行後の課題への取り組み

地上デジタル放送の難視聴地域に対しては、新たな送信所の建設や高性能アンテナの設置などにより、3月末までに6.7万世帯の対策が完了した。残る1.3万世帯は、衛星セーフティネットの運用が終了する27年3月末までに、総務省や自治体等と連携して恒久対策を推進していく。

東京タワーから東京スカイツリーへの地上デジタル放送の送信所移転にあたっては、在京民放5社と共同で事前周知を行い、5月31日に切り替えを実施した。受信障害が発生した世帯には対策工事を実施し、6月末までにほぼ終了したが、対象となった世帯数は想定よりも多くなり、対策費は当初の予算を上回った。

4)「改革・活力」

①効率的な経営を行い、公共放送の価値を最大に高めます

協会は、人的資源の最大活用を進めるため、組織改正で労務部門と人事部門を一体とした「人事局」を設置した。また、NHKグループのガバナンス強化に向け、関連団体運営基準を改正した。

関連事業統括理事は「効率的なグループ経営を推進するため、子会社へのガバナンスの強化に着手し、運営基準の改正を行った。また事務系システムの統合を開始し、将来はこれにより関連団体と一体となった経営資源の管理ができるようになる」との認識を示した。

○経営計画の達成に向けた評価・管理

前述の「(1)『3か年の基本方針』の達成状況を測る世論調査」に記載のとおりである。

○効率的なNHKの業務体制の構築

協会は、3か年で280人程度を削減するとした「経営計画」に沿って、25年度は100人を純減した。給与については、基本賃金の10%を目安に、おおむね5年で引き下げる制度改革を実施した。

○効率的なグループ経営の推進

協会は、効率的なグループ経営を推進するために関連団体運営基準を改正し、関連団体との間で事前に協議する経営の重要事項やグループガバナンスの基本事項などを見直した。

また、(株)NHKエンタープライズが(株)総合ビジョンを合併し、アニメ事業を一体化した。

副次収入のうち、番組活用収入とテキスト権料は、番組関連グッズの伸びや、合併効果によるアニメ・キャラクター展開の広がりなどにより、9年ぶりに前年度を上回り、50億円を超えた。

グループ経営の基盤整備となる事務系システム統合の第1フェーズとして、10月に人事・諸届け領域の運用を開始した。

○視聴者のみなさまとの結びつき

視聴者からの問い合わせや意見に対応するNHKふれあいセンターでは、電話の応答率と対応の質の向上に努めた結果、応答率は90.4%となり、前年度と比べて4.6ポイント上昇した。

NHKネットクラブについては、語学番組の視聴者向け独自サービス「マイ語学」を4月から開始するなどコンテンツの拡充を図り、会員数は71万人増加して3月末で292万人となった。

公開番組・イベントについては、「NHKのど自慢」や「震災から3年“明日へ”コンサート」など全国で1,960本を実施し、約1,024万人が参加した。公開番組・イベントの会場で実施した参加者満足度を測るアンケートでは、「満足」「やや満足」と回答した人が83.1%となり、目標の80%を上回った。

○環境経営

菫蒲久喜ラジオ放送所のメガソーラー(2,000kW)は、25年度の発電量がおおよそ280万kWhに達し、CO₂を1,550t削減した。本部ニュースセンターではスタジオ照明のLED化工事が12月に完了し、更新前と比較しておおよそ70%の照明用の消費電力を削減した。

NHK環境経営のアクションプランとして、環境経営目標(CO₂排出量を有形固定資産額で割ったCO₂排出原単位を23年度比で24年度は1%改善)については、省エネ設備導入や節電継続などにより、24年度末で目標を上回る5.9%改善となった。また、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年度で平均8%改善)に対する改善は、25年度末で12%以上となる見通しである。

②受信料を公平に負担していただくため、営業改革と受信料制度の理解促進に努めます

全協会プロジェクト「営業改革推進委員会」は、受信料制度への理解促進等を図る「プロジェクト810」、より効率的な営業活動を推進する「営業活動の高度化」、都道府県別推計世帯支払率の公表等を行う「営業指標の説明性向上」という3つの柱に基づき、活動を実施した。公開番組やイベントなどの機会を捉えた、受信料制度への理解促進キャンペーン等を全局体制で展開するとともに、「効率的な業務体制の構築」や「各種法人・団体等との連携」など、公平負担と経費抑制に向けた4つの営業改革を推進した。

視聴者事業担当理事は「『プロジェクト810』は、営業を先頭に放送から技術・事務に至るまで、いわば『全員野球』ともいうべき組織を超えた連携を図る意識改革の運動論だと考えている。ケーブルテレビや大学生対策等については継続的な取り組みとなっており、確実に進化している」との認識を示した。

営業統括理事は「営業改革は、地域スタッフの少数精鋭化とともに法人委託の拡大が進むなど順調に進捗している。今後は訪問によらない営業活動にも力を入れ、営業経費の削減に努めたい」との認識を示した。

副会長は「営業活動の高度化のひとつとして、移動世帯の把握について郵便局との連携を進めている。今後もさまざまな施策を組み合わせた営業活動に取り組みたい」との認識を示した。

○支払率、収納率の向上

25年度末の支払率（支払数／有料契約対象数）は74.5%、収納率（収納数／有料契約数）は96.4%となった。なお契約総数の増加は、58.3万件となり、32年ぶりに年間増加数が50万件を超えた。

受信料収入の決算額は6,345億円となり、予算額に対して124億

円の増となった。24年10月からの値下げの通年化による減収影響があったものの、「プロジェクト810」の取り組みや営業活動の強化などにより、24年度決算額に対して42億円の減収に留まった。

○公平負担と営業経費抑制に向けた4つの営業改革

■効率的な業務体制の構築

公開競争入札で契約・収納業務を委託した法人による業務実施地区は、25年度末現在で50地区694万世帯（前年度末34地区441万世帯）となった。また、小規模な地域を担当するエリア型法人委託は、162社で236地区（前年度末113社172地区）となった。

■民事手続きの強化

支払督促の申立ては1,513件実施し、申立てを開始した18年度以降の累計は5,573件となった。そのうち解決済み（支払済・分割支払中等）は4,595件となった。

未契約訴訟は、世帯に対して44件、事業所に対して5件提起し、23年度からの累計は107件となった。そのうち解決済みは85件（世帯77件・事業所8件）となった。

■契約・収納手法の開発

協会は、訪問によらない効率的な契約・収納手法の開発に引き続き取り組んだ。「公共機関への調査等による住所変更等の届け出の省略」による25年度の取次数は2.4万件となった。電話による受信確認メッセージ消去受付時に実施している「書面による放送受信契約書の提出の省略」による取次数は2.0万件となった。また請求書の様式変更などによる「訪問によらない未回収」の試行を一部地域で開始した。

■各種法人・団体等との連携

郵便局転居届とNHK住所変更届の一括記入用紙の活用については、有効返送数が5.5万件と前年度に比べて43%増加した。10月から開始した電話料金等との一括支払いによる届け出数は、年度末までに4.4万件となった。

○受信料制度の理解促進

協会が5月に公表した24年度末の「都道府県別推計世帯支払率」は、47都道府県すべてにおいて前年度より向上した。

「プロジェクト810」では、公共放送の使命と役割を伝えるミニ番組「ここに、公共放送」、新社会人や大学生など若い世代を対象にした「春の新生活応援キャンペーン」で、NHKや受信料制度に対する理解促進活動を展開した。また、大河ドラマや連続テレビ小説、ソチオリンピックなどの機会を捉えて放送と連動したイベントを企画・実施したほか、スタジオ見学や講演会などにより、ケーブルテレビ事業者等との連携強化を図った。

③放送・サービスの質を向上させるため、活力ある職場づくりをすすめます

協会は、ワーク・ライフ・バランス推進事務局を新設し、職員の働き方の見直しにつながる施策の検討を始めた。また、新考課制度や管理職登用資格試験を導入した。

地域放送局では、編成・事業・総務・経理を一体化するなど、効率的に運用する管理部門改革が進められている。

人事・労務統括理事は「新考課制度や管理職登用資格試験を定着させることが、25年度から実施している給与制度改革および職員制度改革の実効性を高めていくことになる」との認識を示した。

○公共放送を担う人材の確保と育成

職員採用のホームページを刷新し、調査報道やドラマ制作の舞台裏、若手職員の座談会などのコンテンツを通して、仕事の内容を分かりやすく紹介した。

また、将来を見据えた学生のキャリア形成の施策として、8月と9月に「NHK報道記者インターンシップ」を初めて実施した。

職員の研修については、コンプライアンスや公金意識の徹底を図るための研修を継続するとともに、グループ経営の視点から子会社等との合同研修を実施した。

○士気の向上と職場の活性化

協会は、ワーク・ライフ・バランス推進施策の一つとして、10月から半年間、在宅勤務制度の試行を実施し、新たな勤務ルールやシステムの運用などに関する課題の検証に着手した。

新たな職員制度の一環として、職員一人ひとりに対して期待する役割を明確にしたうえで評価する仕組みを導入した。また、管理者としてのマネジメント適正をより客観的に審査するため、管理職登用資格試験を初めて実施した。

職員の視野を広げ、スキルアップを促すための海外派遣、国内派遣、異業種交流などに78人を派遣した。

(3) その他

監査委員会は、「財政の状況」を確認し、「会長、副会長、理事の経費監査」を実施した。

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。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。

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。

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、経費処理の手続きは適正であることを確認した。

6 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は、原則月2回開催される経営委員会への出席と、「経営委員会委員の服務に関する準則」の遵守に関し全委員から提出された「確認書」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、経費処理の手続きは適正であることを確認した。

経営委員会は、5月に「『外国人向けテレビ国際放送』の強化に関する諮問委員会」からの答申を受け、6月に改革の方向性について意見を表明した。

以上