

「NHKグループ経営改革」の取り組み

NHKアイテックにおける不正行為の構造的な原因究明を踏まえて策定した再発防止のための改革施策を、その他の子会社等にも広げ、「NHKグループ経営改革の方針」（1月12日決定）をさらに具体化して取り組みを強化する。

改革施策は、可能なものから順次着手し、スピード感を持って改革を断行していく。

1. コンプライアンス・不正防止施策の徹底

- ・ 出金管理等について、基本に立ち戻り、責任に応じた手続き・チェックを徹底
 - 【全団体で実施・継続中】
 - 出金管理点検については、28年度も継続して実施中。点検状況については、NHKの非常勤取締役、非常勤監査役などがモニタリングして、指導・監督を行っていく。
 - 関連団体リスク点検活動として、重点リスクと対応方針を9月末までに報告。年度末までに非常勤取締役、非常勤監査役などの指導・監督のもと、リスク対応を進めている。
- ・ 関連団体の評価は、NHKが求める役割達成・コンプライアンスの取り組みを重視する形に変更
 - 【28年度の関連団体評価から実施】
 - 関連団体の評価は、27年度までは、主に財務指標の増減で評価してきたが、28年度からはこれを見直し、事業計画をベースに役割達成を評価する仕組みとし、さらに効率的な業務運営やガバナンス強化への取り組みを重視することとした。
 - 経営目標の進捗状況等を四半期ごとに書面報告させて、所管部局と関連事業局で情報共有し、業務運営やガバナンス強化への取り組み状況を監督している。
- ・ 子会社等における懲戒規程およびその公表基準をNHKと同水準に
 - 【28年度に各子会社を指導】
 - 全ての子会社で、懲戒に関する就業規則と公表基準について、NHKと同水準となるよう見直した。
 - 全ての子会社で同水準とした。

2. 規律ある経営の確立

- ・ NHKアイテックの常勤監査役に外部人材を起用
アイテック以外の主要子会社についても現在人選中
→【複数の子会社で、28年度から実施】
→ アイテックを含めた子会社7社で、常勤監査役に所要の知見を有する外部人材を起用。今後、さらに拡大し、内部統制の充実を図る。
※外部人材の常勤監査役を起用した子会社7社
＝NEP、NED、GMS、NPN、MT、NBC、アイテック
- ・ 外部人材の子会社等経営陣への積極起用、NHK若手幹部のキャリアパスとしての子会社等役員任用等による取締役会の活性化・機能強化
 - * 外部人材の積極起用
→【28年度からの実施に向けて検討】
→ これまで、子会社3社で外部人材の社外取締役（非常勤）を起用してきたが、今期の定時株主総会を経て、新たに子会社2社で起用した。
今後も積極的な起用に努めていく。
※平成28年7月現在の子会社の社外取締役（非常勤） 5社8名
 - * 若手幹部の役員任用等
→【28年度からの実施に向けて検討中】
→ 6月の異動で、子会社7社の経営企画部門に若手幹部を出向させ、グループ経営の推進および経営人材の育成を図った。今後もこうした任用を拡大していく。
若手幹部の出向先（外部の常勤監査役を起用した7社と同じ）
＝NEP、NED、GMS、NPN、MT、NBC、アイテック
- ・ 子会社間、NHKと子会社等の交流人事等により、人事の固定化を排除
→【28年度からの実施に向けて検討】
→ NHKアイテックの財務部門や内部監査部門へ、他の関連団体から人材を異動させるなど、これまでにはない交流人事を実施した。
また、前項の若手幹部の出向については、それぞれの出身部門とは異なる、例えば、技術系の人材が番組制作系子会社に出向するなどの部門交流的な人事施策も実施した。

3. NHKグループ意識の醸成

- ・ NHKと子会社等の入局・入社式を合同開催
→【28年度から実施】
→ 4月にNHKと関連団体の合同入局式・入社式、合同研修をNHKホールで実施。関連団体の新採用者110名が参加。（NHKは336名）
今後も、合同入局式・入社式は継続していく。

- ・ NHK・子会社等のNHKグループ研修を強化（NHKグループの一員、コンプライアンスの徹底等）
 - 【28年度から強化実施】
 - NHKグループの新採用者に対して、合同入社式・入局式に引き続き、合同研修を実施し、NHKグループの一員としての意識醸成を図った。
 - さらに、子会社等の従業員に対して、若手から経営幹部（役員・部長）に至る幅広い階層を対象に各研修を設定、さらに、NHK職員と子会社等の従業員の合同研修やコンプライアンス研修の実施を検討。
 - 上半期にNHKと関連団体の様々な層を対象とした研修を集中的に実施して、グループ経営やコンプライアンス徹底の浸透を図った。

4. NHKの指導監督機能の強化

- ・ 経営委員会・執行部の指導監督責任を明確化する「内部統制関係議決」、これを踏まえてNHKと子会社間を律する「関連団体運営基準」を全面改定
 - * 内部統制関係議決の改正 → 【28年3月8日 経営委員会で議決】
 - * 関連団体運営基準の改正 → 【28年3月8日 理事会で審議・決定】
 - ・ 経営委員会、監査委員会の子会社管理への監督・監査責任の明確化
 - ・ 執行部による関連団体の管理体制の強化
 - NHKと子会社等との連絡会を毎月開催、経営意思を徹底
 - 【28年4月から強化】
 - 子会社の非常勤取締役を務める部局長などや、関連事業局担当者、子会社の総務担当者を集め、5月に連絡会を開催。
 - 7月以降は、毎月1回程度開催する。
 - 7月以降、子会社マネジメント連絡会の毎月1回程度開催を定着させ、経営情報の共有等を図った。
 - 11月にNHK会長と関連団体の社長・理事長との懇談会を3グループに分けて開催し、経営意志を徹底するとともに、グループ経営について、意見交換を行った。
- 非常勤取締役連絡会・勉強会、監査役連絡会・勉強会を設置
 - 【28年3月に設置】
 - 3月に、取締役の基本的な知見の向上を目的として、「企業統治に求められる非常勤取締役の役割」をテーマに非常勤取締役連絡会を実施。
 - また、監査役の基本的な知見の向上を目的として、「監査役・監事監査の留意事項」をテーマに監査役連絡会を実施。
 - さらに、6月には、子会社13社の非常勤取締役や非常勤監査役など44名を集め、研修を実施。
 - 今後も四半期に1回程度開催する。

→ 非常勤取締役連絡会は、9月に上場企業の役員を招き、グループ会社管理の事例について、研修を実施。

監査役連絡会は、7月に、新任の外部常勤監査役や内部監査室からの非常勤監査役を含めた新体制で、今後の監査役監査の進め方をテーマに実施。8月には非常勤監査役連絡会も実施した。

○NHKの各所管部門の子会社に対する指導監督責任・位置づけの明確化、派遣する非常勤取締役の位置づけの明確化

* 所管部門の明確化 →【28年3月中に仕組みを構築】

→ 内部統制関係議決や関連団体運営基準の改正に伴い、各子会社の「タテ」管理の所管部局を明確化し、部局長が責任を持って子会社を管理する体制を構築し、NHKの指導監督機能を強化。

→ 関連事業局の職務権限を改正して、子会社管理体制の整備を強化した。所管部局の管理機能を明記した子会社管理責任者の規程と手引き（マニュアル）を策定して、理解徹底を推進した。

* 研修強化 →【28年3月から実施】

→ 非常勤取締役や非常勤監査役の連絡会や勉強会のほかに、6月の人事異動に伴う講師を招聘しての研修や、外部の役員向けセミナーの受講を必須化するなど強化。

→ 6～9月に、非常勤取締役に財務会計、内部統制、マネジメント等に関する外部セミナーを複数受講させ、スキルアップを図った。

10月には、取締役の業務執行に関する知識をメーリングリストで周知した。

○主要子会社に常勤監査役を配置

→ アイテックを含めた子会社7社で、常勤監査役に所要の知見を有する外部人材を起用。今後、さらに拡大し、内部統制の充実を図る。

→ 9月に関連事業局が新任常勤監査役の訪問ヒアリングを実施し、活動状況の確認や内部統制強化のフォローを行なった。

・主要子会社に内部統制運用状況の報告義務づけ

→【3月から制度ルールを検討、28年度事業から適用】

→ 内部統制報告制度(金融商品取引法)の実施基準を参考に、内部統制の整備状況、運用状況を各団体で確認、評価することを周知。

確認にあたっては、全社的內部統制のチェックリスト活用や、「関連団体リスク点検」と称する、業務プロセスのウォークスルーを実施することを指示している。

- ※ウォークスルー：取引開始から支払が終了するまでの流れを、伝票や証憑などを通じて確認する作業
- 内部統制報告は、四半期ごとに進捗状況を報告させている。チェックリストは、監査役監査資料としても活用し、実施状況を確認していく。

- ・ 子会社のコンプライアンスやリスク管理の規程をNHKと同水準で確立
 - 【3月から指導を強化】
 - リスクマネジメント規程については、NHKと同水準となっている。
また、コンプライアンス規程については、9月末までに全ての子会社でNHKと同水準となる。
 - 全ての子会社で同水準とした。
- ・ NHK本体の内部監査組織の調査（監査）権限の明確化・調査の実施
 - 【28年度計画で子会社13社の調査を予定】
 - 経営委員会の内部統制関係議決の改正で、子会社の調査に関する事項が明記された。
これまで子会社の調査は、三年で一巡としていたが、28年度は全ての子会社（13社）を一年間で調査。
NHKが委託した業務以外についても調査対象としている。
 - 上半期までに、5社（うち1社は、地方の3支社を個別実施）で実施し、年度末までに全ての子会社で順次調査を行なっていく。
また、関連事業局リスク担当者等が、事前確認や事後の改善事項の対応フォローを行っている。
- ・ NHKと子会社等の経営企画部門の連携強化
 - 【28年度から検討・実施】
 - 6月の異動で、子会社7社の経営企画部門に、若手幹部を出向させ、グループ経営の推進および経営人材の育成を図った。今後、こうした任用を拡大していく。
6月から月に一度、若手幹部を集め、非常勤取締役を交え、連絡会を開催している。
 - 出向している若手幹部との連絡会を毎月開催し、子会社運営状況の把握に努めた。また、業務委託に関する研修やグループ経営課題の討議を実施した。

- ・子会社全般の管理のあり方を検討、経営計画に掲げる「創造と効率を追求する、最適な組織に改革」に相応しいグループ経営・管理機能を検討・強化
 - 【28年度から検討・実施】
 - 子会社各々の事業を所管する本体の夕テの部局と、子会社全般を所掌するヨコの部局である関連事業局が連携し、NHKの基本方針の周知や効率的な業務運営の指導監督等にあたることとし、実施をはじめたところ。

- ・「関連団体運営基準」改定に基づき、NHKと各子会社等との「基本契約」の見直し
 - 【3月実施】
 - 「関連団体運営基準」の改定にあわせて、子会社等に改正の内容と趣旨を説明し、基本契約を結び直した。

- ・NHK内部監査組織による、子会社内部監査の指導・支援
 - 【28年度から指導・支援をさらに強化】
 - これまで関連団体の内部監査担当者を集め、監査に関する知見を高めたり、内部監査関係の規程類の整備・作成の支援を実施。
今後、本体の内部監査室が調査に入る際に、子会社の内部監査部門と連携し、監査の知見をさらに高めてもらうような施策を講じていく予定。
 - 7月に内部監査連絡会を開催し、28年度調査の進め方や各社の現状を共有した。9月には、NHKの内部監査室の調査に、子会社の内部監査部門が参加。

- ・NHKから派遣する非常勤監査役には、専門性のある内部監査室から適材を配置
 - 【28年度から実施】
 - 子会社の非常勤監査役には、これまで関連事業局の職員が就任していたが、平成28年度の子会社の定時株主総会以降は、内部監査室からノウハウや経験を持った専門性のある人材を非常勤監査役に就任させることとした。
なお、非常勤監査役に対する研修や監査役連絡会等は、引き続き、継続していく。
 - 8月に非常勤監査役連絡会を開催して、各社の情報共有を図った。また、取締役会、役員会、リスクマネジメント委員会等に出席し、助言や意見も表明している。常勤監査役とも連携して、全ての子会社で監査計画を策定し、監査対応を進めている。

5. 構造改革の断行（グループ会社に必須の機能の再精査・再整理）

○NHKと関連団体が一体となって、「創造と効率を追求する、最適な組織」をめざし、推進体制を整備して、子会社等の業務の統合・廃止も視野に構造改革を断行

- ・NHKの各機能に照らして子会社等の各業務を「見える化」し、精査して、統合・廃止も視野に再整理
 - 【28年度から本格検討を開始→29年度「事業計画」への反映】
 - 27年度に行った“委託の見える化”を、28年度はさらに拡大し、一層の効率化を図る。タテの所管部局とともに、夏以降、各業務の精査を開始する。
 - タテの所管部局が中心となり“委託の見える化”を推進。NHKと委託取引のある子会社(13)と、財団法人(4)を対象に、データを収集し、分析を進めている。
 - 課題のある委託取引については、各団体と協議のうえ、見直し方針を策定し、29年度の業務委託契約に反映させる。

- ・“自主事業”についても同様に、精査し、再整理
 - 【28年度から本格検討開始】
 - “委託の見える化”にあわせて、“自主事業”についても同様に精査し、再整理を進める。
 - “委託の見える化”と同様に、自主事業についてもデータを収集し、本体のタテの部局と、子会社全般を所掌するヨコの部局である関連事業局が連携し、分析を進めている。特に、団体間で重複している一部の自主事業については、再整理に向けての準備を進めている。

- ・関連団体の組織のあり方を抜本的に検討
 - 【委託業務・自主事業の精査等を踏まえ、28年度から検討に着手】
 - グループ内での重複業務を洗い出し、それを今後整理していくために、管理会計のルールの一統化などを進め、特に一部自主事業の統廃合を含め、さらなる効率的なグループ経営を目指す。

6. NHKと子会社との取引の透明性・適正性の確保 等

- ・委託業務の適正化のさらなる推進
 - 【27年度からの取り組みを、28年度さらに推進】
 - これまで、NHK本体から委託している業務について、“業務の見える化”を通じて、コストや要員を把握・精査し、効率的で質の高い業務運営を求めてきた。28年度は、“業務の見える化”を一層推進する。
 - 全ての委託業務を対象とした“委託の見える化”で収集・分析したデータをもとに、より効率的で質の高い業務運営を遂行するための見直し方針をたて、29年度の子会社等との委託契約に反映させる。

- ・ 子会社の利益剰余金の適正な“還元”のあり方等の検討
 - 【28年3月から検討を開始】
 - 子会社の利益剰余金については、引き続き配当を求めていくとともに、グループ全体の情報セキュリティ強化や、スーパーハイビジョン、デジタル関連への投資など、放送サービスの充実に貢献するような施策を実施するよう指導していく。
 - 来年度についても、特別配当を含めた大型配当を要請していく。配当性向についても見直しを行って配当規模を確保していく。
さらに、放送・サービスの充実に貢献するような施策や、情報セキュリティ強化などへの投資を計画し、実行する。