

日本放送協会平成27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27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28年6月27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 佐 藤 友美子

監査委員 森 下 俊 三

## 目 次

(序文)	1
I 監査意見	2
II 付記事項	3
III 監査方法	7
IV 会長、副会長、理事の職務執行の監査	9
1 重点監査項目	
(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	9
(2) 新たなメディア環境への対応状況	11
(3) 国際発信力の強化に向けた取り組み状況	12
(4) 戦略的なグループ経営の推進に向けた取り組み状況	14
(5) 新放送センター建設に向けた検討状況	15
2 個別調査項目	
(1) 関連団体による土地取得計画事案	17
(2) NHKアイテック多額不正事案	17
3 その他の監査項目	
(1) 経営指標を測る世論調査	19
(2) 放送・技術	19
(3) 営業・視聴者対応	24
(4) 人事・組織	25
4 財政の状況	27
5 会長、副会長、理事の経費監査	27
V 経営委員会委員の職務執行の監査	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り監査を実施した。

本意見書は、協会の平成27年度（平成27年4月1日～平成28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監査内容を記載した。監査内容としては、会長、副会長、理事の職務執行の状況について、重点監査項目、個別調査項目、その他の監査項目などに関して記載し、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」、「Ⅳ 会長、副会長、理事の職務執行の監査」および「Ⅴ 経営委員会委員の職務執行の監査」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 役員の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 経営委員会は、子会社の不祥事を受けて、平成28年3月に内部統制に関する議決のうち子会社管理に関する事項を改正し、執行部は体制の一部見直しに着手した。改正された事項を含む議決の内容ならびに執行部の対応は相当であると認める。

## 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 内部統制の推進状況について

平成27年度は、協会とその関連団体の内部統制のあり方が問われる不祥事が相次いで発覚した。(株)NHKアイテック（以下「アイテック」という）での多額不正事案、さいたま放送局記者によるタクシーの私的利用事案等は、協会への視聴者・国民の信頼を大きく損なった。また、「クローズアップ現代」報道について、BPO（放送倫理・番組向上機構）から「重大な放送倫理違反があった」などの厳しい指摘を受けた。

監査委員会は、協会の内部統制体制について、平成16年の不祥事以降、一定の水準に達してきたと認識しているが、協会ならびに関連団体が、上記の不祥事等を重く受け止めて、コンプライアンス意識のさらなる徹底と日常の業務での管理レベルの一段の向上に取り組むことを強く求める。とりわけ、関連団体の内部統制体制整備については、喫緊の課題であるとの認識のもと、改正された内部統制関係議決にしたがい、協会による指導・監督を強化して、実効性のある改善策を早急に講じていくことを、監査委員会は注視していく。また、「クローズアップ現代」報道の問題を受けた再発防止策については、引き続き放送現場での定着を図り、その状況を節目ごとに評価・検証していくことを求める。

一方で、協会は、高度化するサイバー攻撃に対抗して、放送を必ず継続し、個人情報情報の漏えいを防ぐために、情報セキュリティ対策の一層の強化に乗り出した。監査委員会は、ITリスクの最新の状況について、協会が十分な情報収集に努め、グループ内への指導も含め、的確かつ臨機に対策を講じていくことを注視していく。

## 2 新たなメディア環境への対応について

協会は、放送と通信の融合の時代に「公共メディア」への進化を見据えて、インターネットを活用して多様なコンテンツを届けるとともに、4K・8Kスーパーハイビジョンの放送を実施し、2020年に世界最高水準の放送・サービスを実現することを目指している。

監査委員会は、協会が、「公共メディア」として新たにどのような放送・サービスを実施するのか、それを担う人的な体制をグループ全体でどのように整備するのか、さらには新たな放送・サービスの財源をどのように確保するのか、これらの課題について限られた時間の中で、経営の意思を統一し、視聴者・国民の理解を得ながら、適時適切に解決を図っていくことを注視していく。

## 3 国際発信力の強化について

27年度、協会は、外国人向けテレビ国際放送の充実に向けて、大型のニュース番組や討論番組を新設するとともに、調査等に基づき編成やプロモーションの改善を図った。4K映像による大型番組の国際共同制作など、番組の国際展開にも力を入れた。

監査委員会は、協会がこの1年、国際発信力の強化に相当の努力をしてきたと認識している。海外の視聴者のニーズに沿って、番組やニュースをさらに充実強化するために、関連団体も含めて効率的で安定的な取材・制作の体制をどのように構築していくのか、とりわけインターネットをどのように活用していくのか、協会の取り組みを引き続き注視していく。

## 4 戦略的なグループ経営の推進について

協会は、「NHK経営計画2015-2017年度」（以下「経営計画」という）の下、グループ全体で「創造と効率を追求する、最適な組織」

を構築するため、委託業務等の実績把握（「見える化」）に取り組み、各関連団体の経営目標制度を見直すなどの改革を進めていたが、アイテックでの多額不正事案が発覚し、グループ経営改革が協会にとって、最重要の課題となっている。また、子会社の利益剰余金のあり方についても改めて検討が必要となっている。

監査委員会は、協会が、「NHKグループ経営改革の方針」（28年1月公表）および「『NHKグループ経営改革』の取り組み」（28年3月公表）にしたがって改革をどのように具体化していくのか、都度報告を求めていく。また、公共放送の使命を十全に果たしながら、メディア環境の変化に対応し豊かで質の高いコンテンツを視聴者に提供していくために、各関連団体の役割や業務を再精査し、限られた経営資源をNHKグループ全体でどのように有効に活用していくのか、内外への説明の仕方も含めて、注視していく。

## **5 新放送センター建設について**

協会は、27年6月、放送センターを現在地で建て替えることを決め、建設基本計画の策定を進めている。

監査委員会は、新放送センターの建設が、コストも含めて視聴者・国民の十分な理解のもとで進められるように、建設に至るまでの過程、具体的には入札・契約等の手続きの検討やそれをチェックする協会内の体制、さらには建設積立資産の状況と見通し等について随時報告を求め、一連の業務執行が適正に行われていくのか、注視していく。

## **6 平成28年度予算の国会審議について**

平成28年度の協会予算は、28年3月31日、国会で承認されたものの、3年連続で全会一致の承認とはならなかった。

監査委員会は、協会が、予算をめぐる国会審議および衆参両院の総務



委員会での附帯決議を重く受けとめ、今後どのように業務を遂行していくのか、注視していく。

### 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したがって、役員の仕事の執行を監査した。

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5回開催され、それに参加して、対応状況を確認した。また、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、理事や部長等に背景や今後の対応策を確認した。事案によっては会長から直接認識を聴取した。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。

IT統制の推進については、NHKグループ全体のIT統制の強化を目的として設置されたIT統制委員会が4回開催され、それに参加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、内部監査室から定期的に報告を受けたほか意見交換を行った。監査結果で改善が必要と指摘された事項については、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。

関連団体による土地取得計画事案やアイテック多額不正事案については、会長や関係役員、関係する関連団体の役員等から事実関係の聴取を行った。

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。さらに経営の諸課題などを検討することを目的に設立された、会長、副会長、理事等からなる「経営企画会議」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、大阪、福岡、札幌、広島、名古屋、松山の7地域拠点局長、および大分、宇都宮、福井、盛岡、甲府、帯広、神戸、金沢、長野、鹿児島、松江、京都の12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備えた放送設備や番組制作現場の視察等を行った。海外総支局ではヨーロッパ総局、ロンドン支局の視察を行い、業務内容等を聴取した。本部では、4Kで撮影するドラマの制作現場等を視察した。

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、27年度の業務の運営状況等について、(株)NHKアイテック、(株)NHKメディアテクノロジー、(株)NHKエデュケーショナル、(株)NHKプラネット、(株)NHKエンタープライズ、(株)NHKプロモーション、(株)NHKアート、(株)NHKグローバルメディアサービスの社長から説明を受けた。

監査委員会は28回開催された。27年5月26日に室伏きみ子が監査委員の職を辞し、同日、新たに佐藤友美子が監査委員に任命された。

## IV 会長、副会長、理事の職務執行の監査

### 1 重点監査項目

監査委員会は、27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状況」「新たなメディア環境への対応状況」「国際発信力の強化に向けた取り組み状況」「戦略的なグループ経営の推進に向けた取り組み状況」「新放送センター建設に向けた検討状況」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状況

##### ①業務の取り組み状況

協会は、各部局・放送局が自ら行うリスクマネジメントの実効性を高めるために、業務遂行上のリスクを抽出するためのチェックシートを見直し、放送局の副局長や副部長が使うリスク点検のマニュアルも改訂した。また、10月から12月のコンプライアンス推進強化月間には、全職員を対象にした職場討議やeラーニングを実施し、守るべき職員倫理や回避すべき業務上のリスクについて具体的な事例に基づいて考えさせることで、意識の向上を図った。

関連団体をめぐっては、子会社13社に続いて財団法人等9団体を対象に、内部統制体制整備のためのプロジェクトを実施して規程類の見直しや監査体制の強化を支援するとともに、各種研修の資料を提供するなどしてNHKグループ全体のコンプライアンス意識の向上を図った。

こうした活動のさなか、11月にアイテックで多額不正事案が発覚し、さいたま放送局の記者によるタクシーの不正利用も明らかになった。さらに1月には本部所属のアナウンサーによる危険ドラッグの製造・所持

も明るみに出た。

アイテックの多額不正事案については、出金管理の徹底等の緊急対策を実施する一方で、緊急調査チームによる原因の究明を踏まえて、アイテックの抜本改革とNHKグループの経営改革の施策をまとめ、各団体のリスクマネジメント活動への指導・支援を強化した。

一方、タクシーの不正利用を受けて、協会はタクシー券の使用について全国緊急調査を行い、不適切な使用をした68人から代金を返還させるとともに、タクシーの利用状況をチェックする体制を強化した。コンプライアンス統括理事は1月、全職員に対してコンプライアンスの徹底を強く求めた。協会では「公金意識と職員倫理の徹底」が改めて大きな課題となっている。

内部監査室は、定期監査として、本部10部局、地域拠点局4局、地域放送局18局、海外7総支局の監査を実施した。また子会社5社（6か所）の調査も実施し、関連団体の内部監査部門の支援にも取り組んだ。

協会は、サイバー攻撃の脅威が増しているとの認識のもと、放送継続と個人情報漏えい防止のため、協会および関連団体で業務用パソコン等の点検を実施するとともに、ネットワークを再構築するなどITシステムのセキュリティ強化を進めた。また、ITリスクに関するアンケートを実施してNHKグループ全体の意識啓発を図った。

## ②会長、理事の認識

コンプライアンス統括理事は「グループ全体の内部統制強化が最も重要かつ喫緊の課題だ。関連事業局、リスク管理室、内部監査室の3者で設けた連絡会を軸に情報共有をすすめ、子会社の監査役とも連携して、新体制発足後、直ちにグループ内のリスク抽出に着手する」との認識を示した。

情報システム・セキュリティ統括理事は「IT統制は、28年度さら

に強化する。何があっても放送を継続するための体制と対策を検討し、そのための設備整備を行っていく」との認識を示した。

会長は「協会内の内部統制には、随分取り組んで来たが、さらなる浸透を図る必要がある。また子会社に対しては、本体側の主たる責任部局を定めて、誰が責任を持つのかをはっきりさせてガバナンスの徹底を図る」との認識を示した。

## **（２）新たなメディア環境への対応状況**

### **①業務の取り組み状況**

協会は、27年4月の改正放送法の施行を踏まえて策定した「インターネット活用業務の実施基準」に基づき、テレビ放送をインターネットで配信するさまざまな取り組みを行った。災害時などに国民生活や社会全体に大きな影響を及ぼす情報を放送と同時にインターネットで提供したほか、初めての試みとして、受信契約のある約1万人を対象に4週間にわたり総合テレビジョンをインターネットで同時配信する実験（試験的提供B）や、対象者を限定せずにスポーツ中継番組を同時配信する実験（試験的提供A）を行い、視聴ニーズ、権利処理、配信システムへの負荷などの課題を検証した。また、モバイル端末に向けた「NHKニュース・防災アプリ」の開発も進めた。

4K・8Kスーパーハイビジョンの放送については、協会は、総務省の認定を受け、リオデジャネイロオリンピック開幕直前の28年8月1日から試験放送を開始することになった。協会は、試験放送開始に向けて、27年5月の技研公開で放送衛星による伝送実験を一般に公開し、9月には8Kの中継車を配備するなど設備整備を進めた。あわせてコンテンツの充実に取り組み、放送90年記念番組のNHKスペシャル「生命大躍進」や「アジア巨大遺跡」、大河ファンタジー「精霊の守り人」等で4K・8Kによる撮影・制作を行った。

協会は、放送やインターネット、録画視聴などNHKコンテンツへのさまざまな形での接触を総合的に把握し評価する手法(トータルリーチ)を開発した。

## ②会長、副会長、理事の認識

放送統括理事は「経営計画にある『2020年に世界最高水準の放送・サービスを実現する』ために、目指す放送・サービスとは何かを早急に具体化し、それを実現するプロセスを決めて着手しなければならない」との認識を示した。

技術統括理事は「コンテンツのデジタル化、4K・8Kという新たな時代を迎え、技術職の人間が制作や取材の現場にもっと関与していく必要がある。技術と制作・報道の現場の壁を低くして、新しいことに一歩踏み出せるように背中を押していきたい」との認識を示した。

副会長は「最も大きなテーマは、ネット時代の協会像を、どう描いていくかだ。経営計画で打ち出した『公共メディア』という概念を具体化するための制度・体制を早急に整備していきたい」との認識を示した。

会長は「ネット上でサービスを展開していくには、当然、受信料のあり方についても検討する必要がある、協会としてきちんと案を持たないといけない。これは急ぐ話でもあり、対応を指示している」との認識を示した。

## (3) 国際発信力の強化に向けた取り組み状況

### ①業務の取り組み状況

協会は、経営計画において「日本を世界に、積極的に発信」を重点目標の1つとし、初年度となる27年度、国際放送予算を225億円と前年度から約30%増額し、外国人向けテレビ国際放送「NHKワールドTV」を中心に強化を図った。

「NHKワールドTV」では4月からニュース番組「NEWSROOM TOKYO」と討論番組「GLOBAL AGENDA」という2つの大型番組をスタートさせた。10月からは地域の放送局で制作した番組を英語化して放送する定時番組「Hometown Stories」を新設し、協会の全国ネットワークも活用して、世界への発信に取り組んだ。

協会は、海外のモニターからの意見やグループインタビューなど、実際に番組がどう見られているのかを調査し、その内容を番組や編成の改善につなげた。

協会は、重点地域としている北米やアジアを中心に「NHKワールドTV」のプロモーションを行った。日本国内でも主要な国際空港で放送を視聴できるようにするなど、来日する外国人に向けたPRを行っている。

より多くの人たちに番組を見てもらうために、受信環境の整備とともに、インターネットの活用にも力を入れた。6月からはVODサービスを始め、13番組について放送後一定期間視聴できるようにした。また、テレビと接続するデジタル・メディア・プレイヤーの「Apple TV」や「Amazon Fire TV」に向けたアプリを開発し、10月から運用を始めた。

一方、協会は、国内で放送された番組の国際展開と番組の国際共同制作にも力を入れた。特に海外でニーズの高い4K番組の制作も積極的に進めた。朝の連続テレビ小説「あまちゃん」はフィリピンで、「ごちそうさん」はベトナムで、それぞれ放送された。

協会は、海外のプロデューサーにも参加してもらう公開提案会議を開催するなど、番組の企画提案段階から国際展開を意識した制作を進めた。

## ②会長、理事の認識

国際放送統括理事は「NHKの国際放送の意義を国内の視聴者に理解してもらうためにも、地域の役に立つ地域発の国際放送の充実が必要だ。



一方、地域の出来事を世界に発信することで、新しい視点のニュースが生まれる可能性もあり、国際放送と国内放送の取材・制作の連携をさらに強めていきたい」との認識を示した。

制作担当理事は「以前から自然科学番組は国際的に評価が高かったが、教育番組なども十分に世界に通用する。NHKが主催する教育番組の国際コンクール『日本賞』を各国の番組交換の場にするなど、さまざまな方策を考え、国際展開を拡大したい」との認識を示した。

会長は「外国人向けテレビ国際放送は、内容も多彩になり、充実・強化が順調に進んでいる。さらに欧米の人に興味を持ってもらえるように、グローバルな視点を大事にしていきたい」との認識を示した。

#### **（４）戦略的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**

協会は、グループ全体で創造と効率を追求する業務体制を構築するため、委託業務等の実績把握（「見える化」）を進めるとともに、より実態に即した契約見直しの試行に着手した。また関連団体の評価を、協会が求める役割の達成やコンプライアンスの徹底の取り組みを重視する形に見直し、28年度から実施することにした。

こうした中で、子会社のアイテックにおいて、多額不正事案が発覚し、協会は、グループの経営を抜本的に見直す検討・推進体制を立ち上げ、1月に「NHKグループ経営改革の方針」を決定した。3月には、経営委員会の内部統制関係議決の改正とあわせて、関連団体運営基準を見直した。さらに「経営改革の方針」を具体化するため、規律ある経営の確立や子会社等の機能の再精査・再整理などを進めるとした「『NHKグループ経営改革』の取り組み」を打ち出した。改革施策については、可能なものから順次着手している。

## ②会長、理事の認識

関連事業統括理事は「子会社の管理に対する協会の関与を強化していく。各子会社を所管する部局長を指定するほか、協会が派遣する非常勤取締役や監査役に対する研修を充実することで、自らの職務の重要性を認識させたい」との認識を示した。

会長は「子会社にどのような機能を持たせ、どのような業務を行わせるのか、ゼロベースで検討を進めている。グループ経営改革の進捗状況については、経営委員会にもその都度報告し、課題を共有しながら、一体となって実行していきたい」との認識を示した。

### (5) 新放送センター建設に向けた検討状況

#### ①業務の取り組み状況

6月、放送センターの現在地での建て替えが経営委員会で議決された。これを受けて、建設基本計画の策定に向けて放送機能や視聴者対応機能、セキュリティ確保などの課題ごとに設けたワーキンググループが検討を深めるとともに、若手職員のプロジェクトが新放送センターのコンセプトを提言した。また建設工事における入札や契約の方式などの諸手続きについて、客観的・中立的な立場から助言してもらうために、外部の専門家で構成する委員会を設置した。

建設積立資産の平成27年度末の残高は、前年度末より278億円増えて1,627億円となっている。

## ②会長、理事の認識

新放送センター業務統括理事は「今後の入札・契約の方法の決定や業者の選定にあたっては、外部の専門家の意見をよく聴くとともに、節目節目で視聴者・国民に対する説明の機会を設け、事業の透明性を確保していく」との認識を示した。

会長は「新放送センターの検討は順調に進んでおり、若い人たちのアイデアも取り入れ、新たなメディア環境への対応とセットで考えていく。資金についても、何とか借金をしない方向で建設を進めていきたい」との認識を示した。

## 2 個別調査項目

監査委員会は、関連団体による土地取得計画事案およびNHKアイテック多額不正事案について、放送法第44条に基づく調査を行った。

### (1) 関連団体による土地取得計画事案

協会の子会社である㈱NHKビジネスクリエイトは、複数の協会の関連団体が入居する建物を建設する目的で、協会の了解を得て、東京・渋谷の3,000平方メートルを超える土地の取得に向けて、11月、仲介業者を通じ売主に買受申込書を提出し、優先交渉権を得た。しかし12月に入り、協会は計画を撤回し、㈱NHKビジネスクリエイトもこれを断念した。

監査委員会は、この件に関して調査を行い、協会・関連団体の手続きが法令や協会内の規程に違反したとは認められず、計画の撤回によって協会・関連団体に違約金等の金銭的損失が生じていないとする調査結果を経営委員会に報告した。一方、一連の手続きの中で、重要な事項について関係役職員や関連団体幹部の間で十分な意思統一が図られていなかったこと等を指摘した。(平成27年12月22日付「監査委員会活動結果報告書」)

### (2) NHKアイテック多額不正事案

協会の子会社である㈱NHKアイテックにおいて、社員2名が、平成21年から放送関連施設の工事や業務を実体のない会社に発注するなどの方法で、会社の金を不正に着服した疑いがあることが、国税局の税務調査によって11月に判明した。アイテックでは、4月にも出張旅費等の不適切経理で社員やその上司を懲戒処分をしていた。

協会は、28年2月に2人の着服額が約2億円に上ることなど不正行

為の全容と、協会の責任や長年見逃された原因、再発防止策等を報告書にまとめ、経営委員会に報告した。そして会長以下の執行部役員全員が役員報酬の一部を自主返納した。

監査委員会は、独自に調査を行い、その結果を経営委員会に報告した。報告ではアイテックの管理に関し、会長、副会長、理事に職務上の義務違反があったとまでは認められないとした。その一方で、被害総額がきわめて大きい違反行為が長年にわたり継続してきたことや、アイテックの内部統制システムの運用に不備があったこと等に鑑みると、結果として、協会による、より強力かつ積極的な管理が必要であったことは否めないと指摘した。そして子会社等関連団体の管理の具体的な改善策について、体制と権限、実行時期を明確にする工程表を策定し、早期にかつ確実に実行するよう求めた。(平成28年3月7日付「監査委員会活動結果報告書」)

なおアイテックにおいては、着服した社員2人を懲戒解雇するとともに、社長以下取締役5人が辞職し、新経営陣の下で再発防止策が実行に移されることになった。

### 3 その他の監査項目

#### (1) 経営指標を測る世論調査

協会は、平成24年度から14項目の経営指標を設け、それぞれの期待度と実現度を測る世論調査を実施してきた。27年度からは新たな経営計画にあわせて経営指標を修正し、調査を継続している。28年1月に実施した調査では、過去の調査と比較して期待度と実現度の差が統計的に変動した指標はなかったが、協会は「正確・迅速な情報提供」には改善傾向が、「公平・公正」と「多角的論点の提示」には悪化傾向が見られるとしている。

経営企画統括理事は「協会に対する評価は、どの程度番組を視聴しているかと関係している。見てもらえなければ評価もしてもらえない。インターネットの利用が広がる中で、協会のインターネットサービスをきちんと国民に届くものにすることが重要な経営課題だ」との認識を示した。

#### (2) 放送・技術

##### 1) 災害報道と機能強化

協会は、経営計画において、人々の命と暮らしを守ることを公共放送の最も重要な使命と位置づけている。5月の鹿児島県口永良部島の噴火、9月の関東・東北豪雨など災害が相次いだが、全国ネットワークを生かすとともに、インターネットを活用したIP中継など新しい技術も使って、迅速に状況を伝え、防災・減災報道に取り組んだ。

ロボットカメラの設置と電源強化を進め、本部と地域拠点局には緊急時に展開するカメラを整備するなど、全国に約700あるロボットカメラを災害時により有効に活用できるよう運用を見直した。

協会は、東京・渋谷の放送センターから放送ができなくなった場合に備えて整備してきた施設・設備の運用体制を強化し、緊急報道訓練を繰

り返して、いかなる災害時でも放送・サービスを継続できるように取り組んだ。

また、AMラジオが聞こえにくい地域や津波による放送所の浸水被害が想定される地域に、FM波による補完中継局12局を整備した。

3月には東日本大震災から5年となり、ニュースや特集番組で震災と原発事故を検証し、被災地の現状と課題を集中的に伝えた。

報道担当理事は「中継車などがなくてもインターネットを活用すれば現場から迅速に中継を行うことができる。全国の報道関係者にスマートフォンを貸与し、緊急の中継や映像の伝送ができるようにすると同時に、それらを速やかに放送につなげる体制を整備した」との認識を示した。

## 2) 報道の充実・強化

報道では、安全保障関連法をめぐる動きやパリの同時多発テロ事件等視聴者の関心が高い国内外のニュースを、識者の意見等も交えて多角的に伝えた。

報道担当理事は「報道のあり方についてさまざまな議論のあった1年だったが、特定の見方を『正しい』と伝えるのではなく、多角的な見方を伝えることが公共放送の使命だと思う。職員にもその旨を話している」との認識を示した。

協会は、少子高齢化や育児、介護など社会の課題を深く掘り下げる番組を制作・放送した。NHKスペシャル「老人漂流社会」で高齢化社会の課題を伝える一方、「認知症キャンペーン」として、認知症についての最新の知見や介護者の悩みの解決につながる情報を提供した。

ニュース・報道番組では、さまざまな新しい技術・手法の活用を進めた。「S o L T (ソーシャルリスニングチーム)」はソーシャルメディア上でのやりとりから、事故や災害の情報を素早くキャッチしている。視聴者が撮影した映像を投稿してもらう「NHKスクープBOX」、気象等

のビッグデータを映像化する「NMAPS(高度情報利用報道システム)」、さらには最新のバーチャルリアリティ技術なども活用されている。

### 3) 番組制作と編成

27年度は戦後70年、放送開始90年となる節目の年であった。NHKスペシャルでは、シリーズ「戦後70年 ニッポンの肖像」など戦後の歩みを振り返る番組や、戦争と平和を考える番組を放送した。このうち「沖縄戦 全記録」は新聞協会賞を受賞した。教育テレビジョンでも「戦後史証言プロジェクト 日本人は何をめざしてきたのか」等を放送し、多角的な視点から戦後70年を伝えた。

放送90年記念番組としてはNHKスペシャル「生命大躍進」、「新・映像の世紀」を放送した。また4K制作のドラマ「精霊の守り人」の放送も始まった。

27年度の番組改定では、編成上の課題であった総合テレビジョンの土曜夜間に「ブラタモリ」などの番組を置き、一定の成果を上げた。また「あさが来た」が2001年以降の朝の連続テレビ小説で最高の平均世帯視聴率を記録するなど、朝の時間帯が好調であった。しかし、NHK放送文化研究所が6月に行った世論調査では、総合テレビジョンの週間接触者率(1週間に5分以上視聴した人の割合)が56.8%と、この20年で最も低い数字となった。協会は、視聴者の意向や生活実態等を調査しながら、より多くの人に番組を見てもらえるよう、28年度には平日夜間を中心に大幅に番組編成を改めることを決めた。

協会は6月、「2020東京オリンピック・パラリンピック準備室」を設置した。準備室は関連部局と連携し、インターネットや4K・8Kを活用した世界最高水準の放送・サービスが実現できるよう、実施計画案の検討を進めた。



放送統括理事は「放送現場では、視聴者の動向を調査しながら、番組の開発に取り組んだ。編成の枠の定着をはかりつつ、若い人たちにも見てもらえる魅力ある番組を作ることが重要だ」との認識を示した。

制作担当理事は「より多くの人、特に現役世代の人たちに番組を見てもらうために内容や演出を考え、一部は第4四半期にチャレンジして、効果を上げることができた。28年度以降も継続していく」との認識を示した。

#### 4) 地域の放送局の取り組み

全国の放送局では、地域の「安全・安心の拠点」として、災害時に防災・減災報道にあたった。あわせて今後の大規模災害に備えて設備整備を進め、訓練も実施している。また災害時に有効とされるラジオ放送に普段から親しんでもらおうと、ラジオ第1放送に生放送の地域番組を新設した放送局もあるなど、多様な方法で情報が提供できるように取り組みを進めた。

協会は、ビデオテープからデータファイルによる取材・制作・送出に順次切り替えている。27年度には、名古屋、札幌、仙台、広島、福岡の管内で報道系の映像ファイル交換の運用が始まり、これによって各放送局では、本部や他の放送局が取材した映像素材を活用しやすくなった。

各地の放送局は、ニュースや情報を地域放送で伝えるとともに、地域の魅力を全国に発信し、さらには国際放送で世界に伝えた。地域の放送局が制作する「地域発ドラマ」も、仙台放送局の「独眼竜 花嫁道中」、札幌放送局の「農業女子“はらぺ娘”」などがBSプレミアムで放送された。

協会は27年度から、協会の地域社会への貢献について都道府県ごとに測定する地域指標調査を導入した。こうしたデータを活用しながら、協会全体で地域サービスの向上に努めた。

## 5) 「クローズアップ現代」問題

26年5月に放送した「クローズアップ現代 追跡 “出家詐欺” ～狙われる宗教法人～」について、協会は4月に調査委員会を設置して調査し、事実関係の誤りや裏付け取材の不足、過剰な演出があったとする報告書を公表し、視聴者に謝罪した。

BPO（放送倫理・番組向上機構）の放送倫理検証委員会と放送人権委員会からも「重大な放送倫理違反があった」などと指摘された。

協会は、本部の放送関係部局と全国の放送局、関連団体で緊急の討議・勉強会を開催し、事実に基づいて正確に放送するという報道の基本について徹底を図った。そして匿名インタビューの必要性や妥当性を確認するチェックシートを放送現場に導入するとともに、番組を直接担当していなくても、高い専門性を持つ職員を試写に加える「複眼的試写」を活用するなど、さまざまな再発防止策に取り組んだ。

調査委員会の委員長を務めた副会長は「間違った事実関係を前提に取材・制作が進められ、上司もチェックできなかったことが一番の問題だ。放送現場に再発防止策を徹底させる一方で、委縮することがあってはならないことも伝えている」との認識を示した。

## 6) 人にやさしい放送・サービスの拡充

協会は、国が定める「視聴覚障害者向け放送普及行政の指針」に基づいて、字幕放送等を実施した。計画的に字幕付与に取り組み、総合テレビジョンでは字幕番組の割合が目標値を4ポイントあまり上回る93.8%となった。また松山放送局や札幌放送局にニュース字幕設備を整備し、全ての地域拠点局で地域向けニュースへの字幕の付与が可能となった。

### (3) 営業・視聴者対応

#### 1) 営業改革の推進と公平負担の徹底

協会は、「受信料の公平負担の徹底に向け、最大限努力」を経営計画の重点方針に掲げ、営業改革を推進するとともに、受信契約の増加と受信料の収納に取り組んだ。

より効果的・効率的な営業活動を推進するために「法人委託の拡大」を進め、小規模な地域において業務を委託する「エリア型法人委託」の業務実施地区は、年度末で356地区（前年度比99地区増）となった。また、より広範な地域を対象とした公開競争入札で業務を委託する法人による業務実施地区は、年度末で81地区（前年度比11地区増）となった。

従来から継続して、ホテル・旅館の事業者団体、不動産会社等に契約取次を委託する「各種法人・団体との連携強化」を図るとともに、受信料未払い者に対する支払督促の申立てや未契約訴訟の提起など「民事手続きの強化」を行った。郵便局の情報に基づく転居者への文書送付や電話料金等との一括支払いの利用拡大など「訪問によらない効率的な契約・収納手法の開発」にも引き続き取り組んだ。

協会は、29年度末に支払率（支払数／有料契約対象数）80%をめざす公平負担徹底の取り組みとして「ターゲット80」活動を開始し、課題となっている大都市圏対策等として、放送番組などと連携した営業対策を全局体制で展開した。27年度は、「TOKYOディープ！」や「地域発ドラマ」などの地域支援番組253本を放送し、大学セミナーなどの営業連動イベント134本を実施した。

27年度末の支払率は77%となり、26年度末に比べ1ポイント向上した。契約総数の増加は、52.3万件となり、3年連続で50万件を超えた。衛星契約の増加は、78.0万件となり、衛星契約割合は49%と順調に向上している。

受信料収入の決算額は6,625億円となり、予算額に対して16億円、26年度決算額に対して131億円の増となった。営業経費率は、訪問

要員経費の抑制に努めた結果、11.0%（前年度比0.1ポイント減）となった。

営業統括理事は「営業改革を着実に進めるとともに『ターゲット80』の各種施策を全局的に展開したことで、計画を上回る業績を確保することができた。引き続き、営業改革の柱である委託先の法人に対する指導・育成を強化し、安定的な業績確保に努めたい」との認識を示した。

## 2) 視聴者との結びつきの強化

協会は、公共放送の理解促進を図るため、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」や受信料制度の意義を分かりやすく解説するミニ番組「受信寮の人々」を制作し、若者に親和性の高い番組の前後などに集中的に放送した。

また「NHKのど自慢」や特別展「始皇帝と大兵馬俑」など、年間で1,811本の公開番組・イベントを実施し、およそ879万人の参加者があった。

視聴者からの意見や問い合わせを受けるふれあいセンターに、デジタルサービスに関する意向を把握する「デジタル班」を新たに設けるなど、視聴者の多様な意向を把握するよう努めた。ふれあいセンターや各放送局の視聴者対応窓口等に電話やメールなどで寄せられた視聴者からの意見・問い合わせ総数は年間で392万件であった。

## (4) 人事・組織

### 1) 経営資源の重点再配置

協会は、「創造と効率を追求する、最適な組織に改革」を経営計画の重点方針に掲げ、「全体最適」の29年度の完遂に向けて、業務体制改革に取り組んだ。

6月の管理職異動に合わせ、東京オリンピック・パラリンピックの放送・サービスの実施に向けた組織整備等を行うとともに、「取材・制作力の強化」や「新サービスへの対応」などに要員を再配置した。

人事・労務統括理事は「『全体最適』は、協会の業務を将来にわたって維持するために経営資源の選択と集中を図る取り組みであり、着実に進捗している。職員に改めてその目的を理解してもらい、考え方を浸透させていきたい」との認識を示した。

## 2) 人材の確保・育成

職員採用では、面接機会を増やす等の工夫により、ジャーナリストとしての適性を見極め、東京オリンピック・パラリンピックの対応も見据えた人材の確保に努めた。また、採用機会の増加を図るため、2月からキャリア人材の「通年採用」を開始した。

高度な専門性を備えた人材を育成するため、海外の放送機関・大学への派遣や異業種交流研修など、多様な施策を実施した。

## 3) 女性の積極登用とワーク・ライフ・バランス

協会は、具体的な目標を掲げて女性の管理職への登用を進め、27年度の定期異動で女性管理職の割合は6.1%(前年度比0.9ポイント増)となった。

また男性・女性を問わず、ワーク・ライフ・バランスや多様性を尊重する働き方を推進し、NHKグループの事業所内保育施設の運用開始、介護サポートデスクの設置、在宅勤務制度の全国導入などを行った。

#### **4 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。

#### **5 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。

#### **V 経営委員会委員の職務執行の監査**

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、経営委員会の打合せ費、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。

以上