

日本放送協会平成28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28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29年6月26日

日本放送協会監査委員会

監査委員（常勤） 高橋正美

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) 内部統制の推進およびリスクマネジメントへの取り組み	9
(2) グループ経営改革の取り組み	11
(3) 新たなメディア環境への取り組み	13
(4) 放送センター建て替えに向けた取り組み	15
(5) 国際発信力の強化に向けた取り組み	15
2 その他の監査項目	
(1) 災害報道の取り組み	17
(2) 編成・番組の取り組み	18
(3) オリンピック・パラリンピックの取り組み	19
(4) 営業改革の推進	21
(5) 組織改革・人材育成の取り組み	22
(6) 経営計画の達成状況をはかる世論調査について	22
3 財政状況の確認	23
4 会長、副会長、理事の経費監査	23
V 経営委員会委員の職務執行の監査	24
1 特別監査項目（会長任命のプロセス）	24
2 職務執行の監査	24

## (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  
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、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て監査を実施した。

本意見書は、協会の平成28年度（平成28年4月1日～平成29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、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 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 内部統制の推進およびリスクマネジメントへの取り組みについて

平成28年度は、地域の放送局でタクシー券の不正使用など不祥事が相次いで発覚し、協会への視聴者・国民の信頼を揺るがした。監査委員会は、協会が改めて職員全員にコンプライアンス意識を徹底させ、チェック機能や再発防止策が、日常の業務プロセスの中で確実に実行されることを強く求める。そのためにも適正な要員と業務量で職場環境を整え、職場でのコミュニケーションを大切にすることが重要である。また、受信料の契約・収納業務を委託している会社の元社員が、不正な衛星契約の手続きを行っていた事案に関しても、全国調査の結果や協会の指導の在り方を注視していく。

協会が、全部局を対象に行ったリスクの「見える化」では、抽出した重点リスクや新たな課題を、各部局が今後のリスクマネジメント活動に役立てていくことが大切である。特に適正な業務・勤務管理は、内部統制の根幹であり、協会全体にその意識が徹底され、確実に実行されることを強く求める。

NHKグループ全体での情報セキュリティの強化は、課題と対策が整理され進められている。グループ全体の内部統制推進のためのシステム整備と体制作りは、本体と関連団体が意見交換を行いながらコンセンサスをとって進めていくことが大切であり、協会の指導の在り方を注視していく。

### 2 グループ経営改革の取り組みについて

協会は、グループ全体での最適な業務体制の構築に向け、所管部局による新たな子会社管理のシステムの構築や、自主事業も含めた業務の「見え

る化」の実行、三様監査の拡充やリスク抽出活動、ITセキュリティ強化など、グループ経営改革を計画的に推進している。監査委員会は、協会が11月に策定した「グループ経営改革の検討課題」への取り組み状況について、随時、報告を求めていく。特に新サービスなど重点業務への経営資源配分や、地域支援の議論をきっかけとした本体と関連団体との連携および再編、会計検査院からも国会に報告された利益剰余金の在り方等に関して、協会がどのように取り組み、グループ全体のガバナンスを強化していくか、その進捗を注視していく。

多額不正事案が発覚したNHKアイテックでは、抜本改革の取り組みを進め、組織改革、人事制度改革、調達改革などが具体的に動き出している。こうした改革の取り組みが日常業務の中に定着していくことが重要で、引き続きその進捗を注視していく。

### **3 新たなメディア環境への取り組みについて**

協会は、平成28年8月から4K・8K試験放送を開始し、29年1月に4K・8K実用放送の基幹放送事業者として認定された。

また、インターネットによる放送番組の同時配信を、熊本地震等の災害報道や、試験的提供によりリオデジャネイロオリンピック・パラリンピックなどで実施した。

協会が、新たなメディア環境に対応してどのような放送・サービスを提供するのか、そのための技術的、組織的、財政的な基盤をグループ全体でどのように整えるのか、さらに受信料制度とその運用の在り方をどのように提言するのか、監査委員会は注視していく。限られた時間の中で、視聴者・国民の十分な理解を得て、民間放送事業者をはじめとする関係者と意思疎通を図り、迅速かつ的確に取り組んでいくことが重要であると認識している。

#### **4 放送センター建て替えに向けた取り組みについて**

協会は8月、放送センター建替の基本計画を公表した。12月、外部の専門家で構成する技術審査委員会を設置し、29年度の業者選定に向けた募集要綱の作成を進めた。

監査委員会は、放送センター建替の進捗状況について随時、報告を求めていく。一連の業務執行が適正にかつ十分な公平性と透明性を確保して進められ、協会が確実に説明責任を果たしていくことを注視していく。

#### **5 国際発信力の強化に向けた取り組みについて**

協会は28年度、ニュース番組でアジアの情報発信を強化し、観光情報番組や大相撲のダイジェスト番組を新設するなど、国際放送の充実に取り組んだ。また、全国の放送局と連携した地域情報の発信、大型番組の国際共同制作、教育コンテンツの外国語版制作など、NHKの強みを生かして世界への情報発信や国際展開に取り組んだ。

2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて国際放送に求められる期待と役割はますます大きくなっている。海外の視聴者や訪日外国人のニーズが多様化する中で、国際放送の番組内容をさらに充実させるとともに、インターネットサービスを一層、強化することが必要である。監査委員会は、協会がどのように強化の取り組みを進めていくのか、引き続き注視していく。

#### **6 平成29年度予算の国会審議について**

平成29年度の協会予算は、29年3月31日、国会で4年ぶりに全会一致で承認された。協会は、29年1月25日に会長が交替し、ガバナンスの強化を大前提としたうえで、放送と通信の融合の大きな変革の時代に、財政、技術、組織の基盤を整え、公共メディアとして効率的・効果的な放送・サービスの提供を目指し、執行部がコンセンサスをとって経営を進め



ていくとした。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受けて、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5回開催され、出席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。

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6回開催され、出席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した。

協会による子会社管理状況については、内部統制関係議決の改正（平成28年4月1日施行）を受け、関連事業統括理事から定期的に報告を受けるとともに、子会社13社すべての社長へのヒアリングを実施し、さらに内部監査室から関連団体調査結果の説明を受けた。

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・役員会に出席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」（平成29年1月25日に「経営会議」に改変）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、松山、福岡、札幌、仙台、広島、大阪、名古屋の7地域拠点局長、および室蘭、函館、高松、熊本、横浜、前橋、旭川、山形、宮崎、和歌山、徳島の11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。海外総支局ではアメリカ総局、ワシントン支局の視察を行い、業務内容等の説明を受けた。本部では、災害対策訓練や4K・8K試験放送のテクニカルオペレーションセンター等を視察した。

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。

監査委員会を25回開催した。29年1月24日に上田良一が監査委員の職を辞し、1月25日に新たに本田勝彦が監査委員に任命された。29年2月16日に、新たに高橋正美が監査委員に任命され、同日、本田勝彦が監査委員を退任した。

## IV 会長、副会長、理事の職務執行の監査

会長、副会長、理事の職務執行については、最初に平成28年度監査実施計画に基づく重点監査項目ごとに、協会の主たる取り組み状況と、会長、副会長、理事の認識を記載する。続いて、その他の監査項目、さらに、財政の状況等を記載する。

### 1 重点監査項目

#### (1) 内部統制の推進およびリスクマネジメントへの取り組み

##### ①業務の取り組み状況

協会は、NHKグループ全体でのコンプライアンスの徹底を大きな課題とし、本部各部局および放送局で繰り返し指摘されている業務プロセス上の課題の改善や、関連団体のガバナンス強化に取り組んだ。業務プロセス上の課題の改善では、タクシーの使用要領の一部を改正して、適正使用の推進を図るとともに、全部局でリスクの「見える化」のチェックシートによる重点リスクの点検などを行い、特に勤務実態の把握など労務関連のリスクについては、全国の責任者へ改めて注意喚起を行った。

しかし、こうした活動の中で、年度の半ばから後半にかけて、地域の放送局で不祥事が相次いだ。静岡放送局副局長の窃盗容疑での逮捕、横浜放送局営業職員による着服、福島放送局記者のタクシー券の不正使用、そして山形放送局記者が強姦致傷等の容疑で逮捕されるなど、協会への信頼を揺るがす事案が立て続けに起こった。また、長崎放送局が受信料の契約・収納業務を委託している会社の元社員による、不正な衛星契約手続きも判明した。

協会は、公金の着服やタクシー券の不正使用等については、各放送局のチェック体制等を再確認する緊急の全国調査を行い、それぞれの事案に関しては再発防止策の徹底を指示し、さらに、不祥事の公表に関する規程などを定めた。また、営業の委託先会社元社員の不正については、全国で長

崎と同様の不正な衛星契約がないかなどを確認する調査を行い、再発防止の取り組みを進め、適正な契約手続きの徹底を図っていくとした。

内部監査室は、定期監査として本部13部局、海外7総支局、地域拠点局3局、地域放送局21局の監査、およびシステム監査、放送センター建替業務監査を実施した。また、28年度はNHKグループのガバナンス・内部統制強化を目的として、子会社13社すべてで、自主事業も含めた業務プロセスの調査を実施した。

情報セキュリティの強化に関しては、28年度のIT統制重点活動にのっとり、高度化するサイバー攻撃への対策を進め、グループ全体のネットワーク監視や各関連団体におけるITリスクの調査などを行った。2月1日から3月18日のサイバーセキュリティ月間では、リオ五輪でのセキュリティ対策を題材にした勉強会などを実施した。

## ②会長、副会長、理事の認識

コンプライアンス統括理事は「不祥事の再発防止は対症療法だけではだめで、複雑なルールの見直しや、ICTの導入によるチェック機能の刷新など、踏み込んで取り組まなければならない。内部統制は、管理や監視が強化されるだけでなく、働き方がより良くなるということを実感してもらうことが重要だと思う」との認識を示した。

人事・労務担当理事は「労務リスクへの対応として、勤務管理をする管理職がコスト意識や人材育成の意識を高め、業務スクラップなどによる働き方改革に危機感をもって取り組んでいかなければならない」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「情報セキュリティ強化のためには、専門的なノウハウとマンパワーが必要だ。NHKグループを活用して、子会社にいる情報処理の資格を持った技術者などの人的資産を最大限有効に使っていきたい」との認識を示した。

副会長は「内部統制の仕組み、制度は整ってきたが、これからどう実効性を上げていくかが課題だ。サイバー攻撃については、実際に外国の放送局でも被害が出ており、情報セキュリティの強化は必須である。放送の継続と情報漏えい防止は、次期経営計画でも重要な柱になると思う」との認識を示した。

会長は「不正が起きると、その都度、再発防止のためにルールを改めてきたが、ルールが複雑化して、かえって徹底されにくい面も出てきた。ルールとそのチェック体制、さらには倫理教育など、不祥事を起こさせない効果的で効率的な仕組みを根本から考えていきたい」との認識を示した。

## **(2) グループ経営改革の取り組み**

### **①業務の取り組み状況**

協会は、グループ全体での最適な業務体制の構築に向け、関連団体の評価の在り方を、これまでの主に財務指標の増減で評価する仕組みから、協会が求める役割の達成や、効率的な業務運営、ガバナンス強化への取り組みなどを重視する仕組みへと見直した。また、子会社の業務の「見える化」を自主事業にまで拡大し、協会が子会社の業務全体を把握したうえで、本体および関連団体の役割分担を明確にする方針を示した。子会社等に対する指導・監督機能の強化に関しては、これまでの関連事業局等による横断的な「ヨコ」の管理に加え、各子会社を所管する部局による「タテ」の管理を明確に定め、毎月、マネジメント連絡会を開催するようにした。さらに、子会社の利益剰余金の適正な還元についても検討を進め、必要運転資金の圧縮や特例配当の考え方などを明記した新しい配当方針を定めた。

協会は11月、「グループ経営改革の検討課題」として、より効率的な連携やガバナンス強化等の4項目を策定し、これを軸にグループ経営改革を進めていく方針を打ち出した。検討課題の一つである地域支援については、関連団体のサポートの在り方に関して、全国調査とヒアリングを開始した。

協会は28年度、「関連団体リスク点検チェックシート」を新たに導入し、3月末までに、各団体で取り組んでいるリスクコントロール状況の報告が行われた。内部監査室は、子会社13社すべてで、自主事業も含めた業務プロセスの調査を実施し、2月にはその調査結果を踏まえたスキルアップ研修を実施した。また、内部監査室の専門性の高い人材を子会社に非常勤監査役として就任させ、指導監督機能を強化させた。

多額不正事案を受けてNHKアイテックでは、4月に発足した「経営改革プロジェクト」を中心に抜本改革の取り組みが進められ、人事制度の見直し、リスクマネジメント体制の再構築、管理職改革や地域組織の再編などを行った。

## ②会長、副会長、理事の認識

関連事業統括理事は「グループ経営改革の取り組みとして、子会社業務の『見える化』を行い、自主事業も含めて子会社がそれぞれどういう業務を担っているかをきちんと把握できたことは大きな意味があった。委託業務の適正化、効率化という面だけではなく、今後はこれをもとに本体と関連団体の役割分担の見直し、関連団体の中での業務の再分担など、グループ全体のフォーメーションを検討していきたい」との認識を示した。

地域改革プロジェクト統括理事は「グループ経営改革と地域支援は連動していて、拠点局によっては関連団体に新たな報道支援を試験的に担ってもらうよう動いている。地域のイベントや番組支援でも、関連団体の支援の在り方を模索していて、地域の事情にあわせて多様性を重視して取り組んでいきたい」との認識を示した。

副会長は「NHKグループの一体経営を進めるには、幹部クラスの人事交流を日常的に推進していくことが大切だ。互いの皮膚感覚が分かってくると、グループ経営はさらに目に見える形で動き出すと思う」との認識を示した。

会長は「NHKが新たなメディア環境に対応していくには、グループ経営の徹底が欠かせない。業務の『見える化』の取り組みを受けて、次は、業務分野ごとにNHK本体と関連団体、外部プロダクションがそれぞれどのような役割を担うかを、担当理事を中心に整理していく」との認識を示した。

### **(3) 新たなメディア環境への取り組み**

#### **①業務の取り組み状況**

協会は、平成28年8月1日から衛星による4K・8K試験放送「NHKスーパーハイビジョン」を開始した。全国の放送局に受信設備を配備し、リオデジャネイロオリンピックをはじめとして、パブリックビューイングを実施した。また、番組全編にわたって初めて8Kで国際共同制作した特別番組「ループル 永遠の美」など、4K・8Kコンテンツの開発にも取り組んだ。4K・8K実用放送に向け、総務省に対して、BS右旋で4K放送およびBS左旋で8K放送の業務認定申請を行い、1月に基幹放送事業者として認定された。

協会は、熊本地震関連など、国民生活や社会全体に大きな影響を及ぼす緊急ニュースについて、放送と同時にインターネットで提供した。6月には最新ニュースや災害・気象情報、ライブ映像などを提供する「NHKニュース・防災アプリ」をリリースした。8月のリオデジャネイロオリンピックで、インターネットによるテレビ放送同時配信を行い、また、11月から12月にかけて、総合テレビに加えてEテレで同時配信と見逃し配信の実験を実施し、視聴者ニーズの把握や配信の負荷、権利処理の課題などを検証した。ラジオ放送のインターネット同時配信「らじる★らじる」は、9月1日から新たに札幌・広島・松山・福岡を加えてすべての地域拠点局でサービスを始めた。

協会は、12月に総務省の「放送を巡る諸課題に関する検討会」で、



2019年からテレビ放送の常時同時配信を段階的に実施したい意向を表明し、民間放送事業者とともにヒアリングを受けた。一方、2月には会長の諮問機関として外部の有識者を委員とする「NHK受信料制度等検討委員会」を立ち上げ、常時同時配信の負担の在り方や、公平負担徹底の在り方、受信料体系の在り方についての議論を開始した。

## ②会長、副会長、理事の認識

技術統括理事は「技術研究は幅広にいろいろなことに取り組んでいるが、どの技術をどのようなサービスに生かすのか、経営方針として決定することが重要だ。8Kは放送だけに生かすのではなく、ふさわしい分野、例えば医療や教育、芸術などへ、NHKグループとして展開が図れるのではないか」との認識を示した。

ネット展開統括理事は「新しいサービスへの取り組みと受信料制度の在り方の検討が大きな課題である。公共メディアとして、信頼や安全・安心など視聴者の求める意識を十分把握し、様々なサービスを展開することが使命だと思っている。その前提として、受信料の財源が安定的に確保されることが重要である」との認識を示した。

放送統括理事は「地元日本で開催される東京オリンピック・パラリンピックは、視聴者ニーズに応え、世界最高水準のサービスを提供していくことが求められる。放送とデジタルが緊密に連携したサービスのベストミックスの在り方を模索していく」との認識を示した。

副会長は「ネット時代にあっても協会が追求すべきは公共性である。公共メディアになっても、災害に加え教育や地域が大事であることには変わりはない」との認識を示した。

会長は「公共メディアとして、4K・8Kとインターネットサービスを具体的にどういう形で取り込んでいくかは最大の経営課題の一つである。その財政的基盤である受信料制度がどうあればよいのかということとあ

わせて、こうした課題にしっかり対応していく」との認識を示した。

#### **(4) 放送センター建て替えに向けた取り組み**

##### **①業務の取り組み状況**

協会は、東京・渋谷の放送センターを2020年から現在の敷地で順次建て替え、あわせて3つの建物を2036年までに建設するとした基本計画を、8月、経営委員会の了承を受けて公表した。

協会は、基本計画に沿って、29年度の業者選定に向けた募集要綱の作成を進めており、業者募集の準備段階から業者決定までの過程において、より高い透明性と公平性を確保するため、外部の専門家で構成する技術審査委員会を設置した。さらに、内部監査室において新たに監査法人も含めた専門チームを編成し、建替業務に関する中長期の監査方針を作成して、放送センター建替業務の監査を開始した。

##### **②会長、理事の認識**

新放送センター業務統括理事は「建替業務については、業者募集に向けた作業と、工事期間中の事業継続など現在地での建て替えに伴う諸課題の検討が大きな柱である。このプロジェクトを完遂させるために、業者選定における公平性・公正性の確保といったリスクマネジメントを適切に行い、透明性を高くして説明責任を果たしていく」との認識を示した。

会長は「今後、業者選定という重要なプロセスを迎える中で、リスクマネジメントには特に細心の注意を払う。事業継続の課題にもいろいろな工夫をしながら取り組んでいく」との認識を示した。

#### **(5) 国際発信力の強化に向けた取り組み**

##### **①業務の取り組み状況**

協会は28年度、東京オリンピック・パラリンピックを4年後に控え海

外発信の強化を進める中で、ニュースの充実、国内放送とのさらなる連携、日本への関心を高める番組編成などを重点に国際放送の刷新に取り組んだ。

外国人向けテレビ国際放送「NHKワールドTV」では、基幹ニュース「NHK NEWSLINE」で「Eye on Asia」のコーナーを新設してアジアの情報発信を強化し、「NEWSROOM TOKYO」でキャスターがアメリカ大統領選挙をワシントンから中継で伝えるなど、ニュース番組の充実を図った。

熊本地震から半年となる10月には、九州の各放送局と連携して現地から復興への取り組みなどを伝えたほか、28年度に地域の放送局が国内で放送したニュース企画など332本を英語化して発信し、地域情報の海外発信強化に取り組んだ。

訪日外国人が増える中で実用的な観光情報番組「J-Trip Plan」や、海外でも人気が高い大相撲のダイジェスト番組「GRAND SUMO Highlights」を新たにスタートさせた。

また、協会は国際放送の一層の普及を図るため、シンガポールやインドネシア、アメリカで、番組のトークショーなどのプロモーション活動を実施したほか、放送後にインターネットで一定期間視聴できる「ビデオ・オン・デマンド」で提供する番組を28番組に倍増した。

さらに、協会は国際展開も積極的に進め、NHKスペシャル「大アマゾン」「ディープ・オーシャン」「戦艦武蔵の最期」などの大型番組の国際共同制作を行ったほか、ベトナムでは、子会社の日本国際放送とNHKエデュケーショナルが協力して、Eテレの幼児番組「いないいないばあっ！」の現地語版を制作して放送した。

## ②会長、理事の認識

国際放送統括理事は「海外から日本の地方への関心が高まっており、地域情報の発信をさらに強化するとともに、コンテンツの多言語化やSNS

による発信も充実させていく。訪日外国人のさらなる増加が見込まれる中、滞在中に災害などから身を守ってもらうための情報伝達も必要だ」との認識を示した。

会長は「国際放送は、流すだけでなく、実際に見てもらわなくてはいけない。インターネットも利用してもらえるように、NHKワールドTVのアプリやオンデマンドサービスについて、もっと知ってもらうプロモーション活動に力を入れていきたい」との認識を示した。

## **2 その他の監査項目**

### **(1) 災害報道の取り組み**

協会は、4月に震度7を2度観測した熊本地震で、東日本大震災の教訓を踏まえて命と暮らしを守るための情報を確実に届けるため、インターネットによるニュースの同時配信を実施し、初めて地域拠点局のテレビ放送や地域の放送局のラジオ放送も提供した。緊急報道に備えて整備を進めてきたインターネット回線を使ったIP中継で、本震の発生から11分後には現地の映像を流すなど、これまで以上に迅速に状況を伝えた。病院の受け入れ状況や給水所などのライフライン情報については、一部を東京で電話取材して原稿を作成する遠隔支援を初めて実施した。この地震で熊本県南阿蘇村の中継放送所が被災し復旧困難となったが、東日本大震災の教訓を踏まえた機能強化で配備した非常用送信車で放送を確保した。さらに、子会社や民間放送事業者とともに仮設送信所を開設して放送を継続した。熊本地震では、ピーク時は1日で600人以上となった全国からの応援者の把握で課題が浮かび上がり、協会は的確な安全管理や効率的な業務支援を行うための要員情報システムや電子地図システムの開発を進めた。

また、8月に観測史上初めて東北地方太平洋側に上陸した台風10号では、夜間でも災害状況を確認できる高感度カメラを活用したり、IP映像をクラウド上で各放送局が同時に受信できる「Live-Uマルチポイント」も

活用したりして、防災・減災報道を展開した。台風10号の際の高齢者施設での避難をめぐる課題などを教訓に、協会は視聴者が災害の危険性を自分のこととして受け止められるよう、よりきめ細かな防災・減災報道の伝え方について検討を進めている。

協会は28年度、インターネット上に公開されている災害や事故に関する情報を自動的に感知し、ニュースの現場に通知する「一報覚知システム」の運用を始めるなど、緊急報道への備えを強化した。

報道担当理事は「災害時に市町村の単位で危ないと呼びかけるだけでは被害は防げない。危険が迫っている場所は詳しい『字』（あざ）まで伝えるなど災害報道の手法を改善していく。災害時にスマートフォンなどで情報を得る人が増えており、インターネットによるきめ細かい情報発信も一層、強化していく」との認識を示した。

## （2）編成・番組の取り組み

協会は28年度、より身近で信頼できるメディアへの発展と、将来の公共メディアへの進化を見据え、挑戦と改革を進めるとして番組の制作・編成に取り組んだ。

総合テレビは平日夜間で大規模な番組改定を行った。その結果、演歌からJ-POPまで多彩な歌手が出演する「うたコン」や、1週完結にリニューアルした「鶴瓶の家族に乾杯」など、新設したり拡充、移設したりした番組の多くで世帯視聴率が前年を上回った。しかし、課題としていた現役世代の視聴率は、60歳以上との違いが依然として残された。

協会は、伊勢志摩サミットやオバマ大統領の広島訪問を現地の中継を交えて放送するなど、視聴者の関心が高い出来事の特設ニュースで伝えた。

また、NHKスペシャル「私は家族を殺した“介護殺人”当事者たちの告白」、「調査報告 相模原・障害者殺人事件」、「見えない“貧困”～未来を奪われる子供たち～」など、日本社会の課題に迫る番組を放送した。

さらに、イギリスのEU離脱の是非を問う国民投票やアメリカ大統領選挙について、世界情勢の動向と今後の日本に及ぼす影響を考える特集番組を編成した。

ラジオでは「震災6年 福島避難者迫られる決断」の特別番組を編成したほか、「NHKジャーナル」でリスナーの関心が高いがん治療について特集シリーズを組んだ。

インターネットサービスでは、相模原市の障害者殺傷事件の犠牲者19人のエピソードを紹介する特設サイト「19のいのち」を設けたほか、さまざまな番組の魅力をネット動画のコンテンツで若い世代に向けてSNSなどで発信する「1.5チャンネル」を開始するなど、ニュースや番組と連動したネットによる情報発信を強化した。

協会は、10月から録画再生での視聴を示す「タイムシフト視聴率」や、リアルタイムと録画再生のいずれかでの視聴を示す「総合視聴率」を利用して、番組の視聴動向の把握を進めた。

番組担当理事は「必ずしもすべての番組で現役世代の獲得を目指すのではなく、番組ごとにターゲットの年代を定めて内容を工夫することも大切だ。若い世代にはSNSの『1.5チャンネル』などの取り組みに接触してもらい、NHKのテレビを見てもらうきっかけを作りたい」との認識を示した。

放送統括理事は「若い世代がテレビを見なくなっているが、映像コンテンツそのものに関心がなくなっているわけではない。いつでも好きな時にコンテンツに触れられるようにするなど、若い世代に向けた見せ方を根本的に考えていく必要がある」との認識を示した。

### **(3) オリンピック・パラリンピックの取り組み**

協会は、リオデジャネイロオリンピック・パラリンピックで、過去最大規模のデジタルサービスを展開し、4K・8K放送のノウハウを蓄積する

とともに、2020年の東京大会での放送・サービスの課題を検証した。

オリンピックでは、海外でのオペレーションとしてはこれまでで最も多い約370人の職員を現地に派遣した。デジタルサービスでは、テレビの放送を同時にインターネットで配信する「試験的提供A」を競泳や卓球などの決勝種目を中心に実施した。中継放送していない競技の映像をインターネットで提供する「ライブストリーミング配信」は、ロンドン大会の3倍近い2,500時間あまりを提供した。競技のハイライト場面をコンパクトにまとめた「ハイライト動画」は、タイトルを興味を引くよう工夫し、YouTubeのNHK公式チャンネルでも配信して若い年齢層にもよく見られた。また、8K中継車2台を現地に派遣して合計72時間制作し、スーパーハイビジョンの試験放送で中継、もしくは録画で放送した。

一方、パラリンピックでは初めて競技の中継放送を行い、テレビの放送時間は合計133時間と前回のロンドン大会の約3倍になった。また、Eテレでは、障害がある人たちに向けて、字幕や解説音声に加えて手話を付けたユニバーサル放送を行った。

協会は、10月に「2020東京オリンピック・パラリンピック実施本部」を発足させ、実施本部の役割や東京大会への課題などについて地域拠点局で説明会を開き、大会に向けた取り組みについての情報共有を図った。

BS1では週末にオリンピック・パラリンピックゾーンを新設し、出場を目指す選手や支える人たちを紹介する「東京オリパラ団」などの番組を開始した。

実施本部長を務める放送統括理事は「東京大会ではスーパーハイビジョンを生かして放送を高度化するとともに、インターネットサービスを一層充実させて、いつでもどこでも見たい映像や知りたい競技情報を提供していく。パラリンピックでは競技の魅力を伝えるとともに、障害者との共生社会への理解を深める多様な放送・サービスを展開したい」との認識を示した。

#### (4) 営業改革の推進

協会は、受信料の公平負担の徹底に向け、29年度末に「支払率80%」「衛星契約割合50%」とする目標を掲げ、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確実な収納に取り組んだ。

より効果的・効率的な営業活動を推進するために、法人への委託を積極的に進め、28年度末の法人委託による世帯カバー率は大都市圏で64%、取次に占める割合も大都市圏で79%となった。

また、「訪問によらない契約・収納手法の開発」に引き続き取り組み、ガス事業者との連携強化による住所変更取次や、郵便局の情報に基づく転居者への文書送付、電話料金等との一括支払いなどの拡大を図った。

支払率80%を目指して、全局体制で取り組んでいる「ターゲット80」活動では、大都市圏対策として東京都荒川区で「NHKコミュニティー・スクールin南千住」を開催したほか、東京を中心に首都圏を掘り下げる情報番組「TOKYOディープ！」や地域ドラマなど、放送番組やイベントなどと連動した営業活動を展開した。

契約総数の増加は52万件、衛星契約の増加は69万件となり、いずれも年度目標を達成した。28年度末の支払率は79%となり、27年度末に比べ2ポイント上昇した。衛星契約割合は50%となり、1年前倒しで目標値に到達した。受信料収入額は6,769億円で、営業経費率は10.8%（前年度比0.2ポイント減）となった。

一方で、ふれあいセンターに寄せられる訪問要員に関するお客様からのご意見が増加し、委託先会社の元社員による不正な衛星契約手続きも発生した。協会は、全国で同様の不正な契約手続きがないか調査を行うとともに、訪問要員のお客様対応の品質向上に取り組んでいる。

営業統括理事は「28年度は受信契約数が4,000万件に、衛星契約数が2,000万件に到達するなど、計画を上回る業績を確保し、大きな節目の年になった。一方で、訪問要員の確保と法人委託の質の向上が課題



であり、指導・育成に重点的に取り組んでいく」との認識を示した。

### **(5) 組織改革・人材育成の取り組み**

協会は、「取材・制作力の強化」「新サービス対応」と、東京オリンピック・パラリンピックに備えて、約200人の要員シフトを行う29年度要員計画を策定した。組織改正では「放送センター建替本部」「2020東京オリンピック・パラリンピック実施本部」を設置した。

また、人材育成では、海外企業インターンシップ派遣や指導・管理職層を対象とする部外研修派遣を新設するなど、マネジメント人材の育成を推進した。

協会は、ダイバーシティ推進に向けて在宅勤務制度や事業所内保育施設の安定運用を図るとともに、「育児休業復職支援セミナー」及び「働き方に制約のある職員の指導・育成術研修」を新設した。28年度の女性管理職の割合は7.3%で、前年度から1.2ポイント上昇した。

人事・労務統括理事は「働き方改革では、記者勤務について裁量労働制の導入を決めるなど、この1年さまざまな取り組みを行ってきた。29年度は、新たな取り組み『働き方チャレンジ』を開始し、休暇取得日数などの数値目標達成に向けて取り組んでいく」との認識を示した。

### **(6) 経営計画の達成状況をはかる世論調査について**

協会は、経営計画の重点方針の達成状況をはかる14の経営指標を設け、半期ごとに世論調査を実施している。14の指標それぞれについて、NHKに対する視聴者の期待度と実現度を尋ね、期待度を実現度をできるだけ近づけることを目標に事業運営を進めている。

平成29年1月に実施した調査では、28年1月の調査に比べ、「公平・公正」「正確・迅速な情報提供」「多角的論点の提示」「記録・伝承」「文化の創造・発展」「多様性をふまえた編成」「新規性・創造性」の7つの指標

において、視聴者のNHKに対する期待度の大きさは変わらないまま実現度の評価が上昇し、期待度と実現度の差が縮小した。調査時期には、アメリカ大統領選挙関連や各地に被害をもたらした大雪など、視聴者の関心が高いニュースがあった。

協会は、NHKの放送やサービスに接し、内容を知ってもらうことが、NHKに対する視聴者の期待度を実現度を近づけることにつながると受けとめており、公共放送としての役割を果たしていくことで評価の維持向上に努めたいとしている。

経営企画統括理事は「14の指標の調査結果では、今回特に『公平・公正』『正確・迅速な情報提供』『多角的論点の提示』などの期待度と実現度の差が縮まっており、協会のニュースを含めたコンテンツの力が視聴者に届いていると受けとめている。そうした点をデジタルサービスにも展開し、視聴者の期待に応えていきたい」との認識を示した。

### **3 財政状況の確認**

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。

### **4 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**

### **1 特別監査項目（会長任命のプロセス）**

監査委員会は、平成28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。

経営委員会は、会長が平成29年1月に任期満了を迎えることから、平成28年7月26日に会長任命に関する指名部会を立ち上げた。指名部会は、8月に会長任命にかかる内規を確認し、5項目からなる次期会長の資格要件を10月11日に決定した。10月25日に靱井勝人会長（当時）から協会の業務状況の説明を受け、11月8日に最終候補者選考の手続きおよび経営委員会での会長任命の議決の手続きを確認し、11月22日に靱井会長の業績評価について任期中の事実関係を確認した。12月6日に、指名部会で靱井会長の業績評価およびその他の被推薦者について審議し、次期会長の最終候補者として上田良一氏を決定した。同日、経営委員会は、全会一致で上田氏を次期会長に任命することを決定し、公表した。

会長任命の経緯は、指名部会の議事録（第1回から第9回）として12月23日に公表された。

監査委員会は、次期会長の任命プロセスが、所定の手続きに従った適正なものだったと認識している。

### **2 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