

日本放送協会平成30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30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。

令和元年6月24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 渡邊博美

## 目 次

(序文)	1
I 監査意見	2
II 付記事項	3
III 監査方法	8
IV 会長、副会長、理事の職務執行の監査	10
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の取り組み	10
(2) 新たなメディア環境への対応状況	12
(3) 働き方改革の取り組み	13
(4) NHKグループ経営改革の取り組み	15
(5) 地域改革の取り組み	16
(6) 国際発信力の強化に向けた取り組み	18
(7) 放送センター建替に向けた取り組み	19
2 その他の監査項目	
(1) 受信料の値下げを盛り込んだ 「NHK経営計画（2018－2020年度）」の修正について	20
(2) 災害報道の取り組み	21
(3) 技術系子会社の合併について	22
(4) 編成・番組の取り組み	22
(5) 営業改革の取り組み	23
(6) 「NHK経営計画（2018－2020年度）」の進捗状況を測る 世論調査について	25
3 財政状況の確認	26
4 会長、副会長、理事の経費監査	26
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て監査を実施した。

本意見書は、協会の平成30年度（平成30年4月1日～平成31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の取り組みについて

2018年度には、個人情報を含む帳票の紛失・廃棄、職員による盗撮や服務規程に反する不適切な行為、取材音声ファイルがダウンロードできるURLの誤送信、単身赴任手当不正受給などの不祥事が起こった。

協会は、再発防止策を迅速に講じている。URL誤送信事案に対しては、ルールの強化や徹底、放送倫理の再教育などを、放送制作に関わる全職員・関連団体社員と外部プロダクションスタッフなどを対象に実施した。今後、関連システムの改善など、再発防止策の高度化を継続して行う必要がある。また、懲戒規程を厳格化する方向性を打ち出したことで、不祥事の抑止につながることを期待される。今後は厳格化の意図を反映した運用が重要であり、監査委員会はその点を注視していく。

協会が、全国の回線・システム調査を迅速に進め、新たな課題を抽出したことは評価できる。課題解決を進め、ITセキュリティのさらなる強靱化につなげることを強く望む。今後東京オリンピック・パラリンピックに際して、大規模化かつ巧妙化するサイバー攻撃に対するより強度な備えを講じるためにも、IT人材を早急に確保・育成することが不可欠である。

ガバナンス強化は、終わりのない取り組みである。NHKの役職員は、重い社会的責任に加え、高い倫理観も求められていることを再認識しなければならない。不祥事の発生に際しては、その真因を究明し、抜本的な対策を講じることが不可欠である。監査委員会は、協会が技術革新に対する感度を高め、社会の変化にも的確に対応しつつ、コンプライアンスの徹底に不断の努力を重ねていくことを期待する。

## 2 新たなメディア環境への対応状況について

2018年度は、BS4K・BS8K本放送が円滑にスタートした。2019年3月には、テレビ放送のインターネットによる常時同時配信を可能にする放送法改正案が国会に提出され、協会が目指してきた「公共メディアへの進化」を象徴するサービスの実現性が高まった。

監査委員会は、今後も協会が、魅力的なコンテンツの充実や関係各所と連携した周知活動を通じ、4K・8K放送の普及に向けて先導的な役割を果たすことを期待する。また協会は、4K・8Kを含む衛星放送のあり方について、視聴者・国民の意見を踏まえ、中長期的な視点に立って、方向性を示さなければならない。

さらに、常時同時配信の実現に向けて、協会は、運用体制の構築などスピード感を持って確実な準備を進める必要がある。経費の透明性を確保し、民放との連携を図り、視聴者・国民の理解促進に努めなくてはならない。

監査委員会は、放送と通信が融合する新たなメディア環境の中で、協会が、限られた経営資源を有効に活用し、情報の社会的基盤としての役割をいかに果たしていくのか注視する。

## 3 働き方改革の取り組みについて

2017年12月のNHKグループ働き方改革宣言の公表を機に、職員一人一人の残業時間を含めた勤務実態についてリアルタイムで捕捉できるシステムが実現し、働き方改革の進展が期待される。

今後、さらに働き方改革を進めるためには、協会が強いリーダーシップをもって業務フローを見直すとともに、NHKグループで働くすべての人たちのモチベーション維持・向上に努める必要がある。

監査委員会は、協会が、改正労働基準法のもとで、常に改革の点検・

検証を行い、働き方の転換をいかに図っていくかを注視していく。

#### **4 NHKグループ経営改革の取り組みについて**

全役員が参加して経営資源の最適配分などについて議論し、業務改革を進める「業務改革推進会議」が設立され、グループ全体の視点で改革の方向性が示されている。

また技術会社の合併等のグループ再編の検討、グループ管理会計に向けた見える化の深化など、グループ経営改革は一步一步進んでいる。監査委員会は、業務改革推進会議が、今後PDCA手法を活用しながら、一層の改革を進めることを期待する。

関連団体の統合・再編については、その目的を明確にし、社員・職員のモチベーションを維持・向上することが何より重要である。特に2019年4月発足の「株式会社NHKテクノロジーズ」については、地域支社を含めた社員の融和やシステムの統合、ガバナンス体制の構築など、合併後も多岐にわたる課題に取り組むことが不可欠である。

監査委員会は、協会がグループ全体の最適な資源配分と透明性の高い効率的なグループ経営の構築に意欲的に取り組み、グループガバナンスをいかに強化していくのか、関心を持って見ていく。

#### **5 地域改革の取り組みについて**

協会は、地域をテーマにして地域放送局エリアで放送される、県民向けの番組（県域番組）の増加を柱の1つとした地域サービスの充実に取り組んでいる。地域放送局から選ばれた8つのパイロット局をはじめ、全国の放送局の積極的な取り組みで、金曜日夜間の県域番組数は、全国の放送局の平均で前年度比3.3倍と飛躍的に増えた。また視聴率や世論調査などからも、地域改革の方向性が各地の人たちに支持されているという結果が出ている。

さらなるサービスの充実のためには、各放送局が各種調査をもとに地域の人たちのニーズをより詳しく分析することが重要だが、そのためには業務の効率化を進め、パワーシフトを行う必要がある。2019年度も、パイロット局での取り組みを進め、提起された課題の解決に向け検証を継続することが求められる。

全国7つのブロックを統括する拠点放送局長が、各地域で望まれるサービスを検討して実行する体制が整う中で、協会が限られた経営資源を生かし、さらなるサービスの向上をどう実現していくのか、監査委員会は大きな関心を持って見ていく。

## **6 国際発信力の強化に向けた取り組みについて**

増加している訪日・在日外国人に、災害時、安全・安心情報を速やかに伝えることは協会の重要な使命である。2018年度は、英語に続き中国語でも地震・津波の速報を、スマートフォンなどへのプッシュ通知で伝えるサービスを始めるなど、大きな前進が見られた。

協会は、2018年4月に外国人向け国際放送の名称を、認知度向上のため「NHKワールド JAPAN」に変更した。2019年1月から始めた中国語でのインターネット番組には好評意見が寄せられており、多言語による情報発信などのサービス充実にも取り組んだ。

東京オリンピック・パラリンピックを控える中で、日本の地域や文化の魅力に加え、社会・経済の動向を正確に世界へ発信し、日本への正しい理解を促進することは、協会に求められる極めて重い役割である。

協会が、国際放送の認知度のさらなる向上に努め、インターネットなどさまざまな手段や多言語での情報発信を進め、役割をしっかりと果たしていくことを監査委員会は希望する。

## **7 放送センター建替に向けた取り組みについて**

協会は、2018年4月、設計施工一括総合評価落札方式により入札を実施し、第I期設計・施工業者を選定した。引き続き、放送センター建替に関する一連の業務が、高い公平性や透明性、客観性を確保し、確実に説明責任を果たしながら進められていくことを、監査委員会は注視していく。

また、SKIPシティの具体的な活用方法の検討や、2020年に着工予定の情報棟建設の事前工事における安全管理など、建替期間中の放送・事業継続に係るさまざまな課題の検討状況やその対応について、適時報告を求めていく。

さらに監査委員会は、長期プロジェクトにおいて、マネジメントの継続性を担保する適切な管理体制が構築されているかについても注視していく。

### 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、再発防止をはじめとする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マネジメント委員会が2回開催され、出席または資料等の査閲を通じて、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、改正された内部統制関係議決（平成28年4月1日施行）にのっとり、グループ経営改革統括理事から定期的に報告を受けるとともに、子会社13社の社長および関連公益法人等9団体の理事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の査閲を通じて確認した。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。

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、大阪、札幌、福岡、仙台、松山、広島、名古屋の7拠点放送局長、および徳島、旭川、甲府、静岡、鹿児島、秋田、高知、前橋の8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、番組制作現場等の視察を行った。本部では、FIFAワールドカップロシア大会のデジタルスタジオや東京ヘリポート・NHK取材拠点、営業委託法人による訪問現場等を視察した。

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。

監査委員会を22回開催した。

## 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30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の取り組み

##### ①業務の取り組み状況

協会は2018年度、「不正を起こさせない」仕組み作りと、公共放送人としての倫理教育の充実に重点を置き、ITを活用したリスク低減の仕組み作りや、教本の配布等による倫理教育の徹底、リスク点検や育成研修ツールの充実などのリスクマネジメントに取り組んだ。

こうした中、9月から12月にかけて、北大阪営業センターの職員による個人情報を含む帳票の紛失・廃棄、報道局のチーフ・プロデューサーによる盗撮、札幌放送局のディレクターによる宗教団体「アレフ」に関する住民インタビューの音声ファイルをダウンロードできるURLの「アレフ」への誤送信、佐賀放送局長による職員の服務規程に反する不適切行為、帯広放送局の副部長による単身赴任手当の不正受給など、不祥事が相次いだ。

これらを受けて、協会は、個人情報を含む帳票の管理方法の見直し、放送用素材を扱う際のルール of 厳格化と再教育の徹底、メール送信システムの改善、単身赴任手当受給に関する緊急点検と手続きの見直しなど、個別の再発防止策に加え、全管理職に対する個別面談等を通じたコンプライアンス体制の強化、懲戒規程の厳格化に向けた制度の見直しなど、ガバナンス強化のための施策を講じた。

IT統制については、ITセキュリティ管理を強化する組織改正を実

施して、グループ全体を通じたセキュリティレベルの向上、地域放送局におけるIT管理体制の強化を図った。同時に、全国の回線・システム調査を急ピッチで進めた。また最新のセキュリティ動向や高度なスキルを習得するため国内外の専門機関や大学へ職員を派遣するなど、人材育成を進めている。

内部監査室は本部13部局、拠点放送局3局、放送局15局、海外6総支局の監査を実施した。監査結果の中で協会全体に関わる課題については、情報共有が図られ、主管部局によるさらなる調査や周知徹底につながった。

## ②会長、副会長、理事の認識

会長、副会長、担当理事は、以下のような認識を示した。

コンプライアンス統括理事：「不祥事対応の透明性をより高める体制を作るとともに、リスク管理室が不祥事の調査に基づき、協会全体につながる再発防止策の提案を行うなど、ガバナンス強化を目指したい」

人事・労務統括理事：「ハラスメントの基準を厳格に守り、不祥事の調査、処分に関わる体制の強化も考えていく」

営業統括理事：「業務フローを改革して2022年をめどに帳票類の電子化を進め、さらなるリスクの軽減を図りたい」

情報システム・セキュリティ統括理事：「詳細な全国回線・システム調査を通じ、ほぼ全貌が把握できたことは成果だ。洗い出された課題への対応は待ったなしでありスピード感を持って対応する」

副会長：「不祥事に対して迅速に対応することはいうまでもなく、信賞必罰を徹底させることが重要だ」

会長：「『築城三年落城一日』という言葉どおり、視聴者の信頼を裏切ることがあれば、諸先輩が築き上げたNHKに対する信頼はすぐに失墜し、その回復は並大抵ではない。不祥事を起こさないよう、私がNHK

グループの先頭に立ち、『コンプライアンス・ファースト』の組織風土づくりに取り組んでいく」

## （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、２０１８年１２月１日にＢＳ４Ｋ・ＢＳ８Ｋの本放送を開始した。放送の開始に向けて、２０１８年１月と５月にＢＳ４Ｋ放送用の周波数を確保する帯域再編を行い、２０１６年８月から実施してきたＢＳ４Ｋ・ＢＳ８Ｋ試験放送を２０１８年７月に終了した。さらに設備整備やコンテンツの充実などの準備を進めてきた。４Ｋ・８Ｋ放送の普及促進に向けて、総務省、「一般社団法人放送サービス高度化推進協会（Ａ－ＰＡＢ）」と連携して電器店等を対象とした講習会を実施するなど、放送を視聴するための受信方法に関する理解促進に努めた。加えて、全国を巡回するＰＲイベントや、各地の放送局での大相撲等の８Ｋ受信公開などを継続的に進めた。

協会が要望しているテレビ放送のインターネットでの常時同時配信について、２０１８年９月に開催された総務省の「放送を巡る諸課題に関する検討会」で、「国民・視聴者の理解が得られることを前提に、一定の合理性、妥当性があると認められる」とする「第二次取りまとめ」が行われた。２０１９年３月には、常時同時配信を可能とする「放送法改正案」が国会に提出された。

このほか、２０１７年に開始した、民放ラジオ局が参加するインターネット配信プラットフォーム「radiko（ラジコ）」を經由してNHKのラジオ番組を配信する実験的な取り組みについて、２０１８年４月から対象を全国に拡大した。２０１９年３月に、４月から正式なサービスとして提供することを公表した。

協会は、東京オリンピック・パラリンピックが開かれる２０２０年に

最高水準の放送・サービスを実現することを目指し、4K・8Kによる競技中継に向けた技術開発や、AIやインターネットなどを活用したサービスの開発と業務フローの構築を進めている。また、聖火リレー中継や関連番組に全局体制で取り組み、公共メディアとしての役割をしっかりと果たすとしている。

## ②会長、副会長、理事の認識

会長、副会長、担当理事は、以下のような認識を示した。

放送統括理事：「4K・8K放送が魅力あるチャンネルだと感じてもらえるよう、スポーツ・音楽・ドキュメンタリーなど、より幅広い分野でコンテンツを提供していく」

技術統括理事：「8K放送を視聴するためには、まず受信環境をしっかりと整える必要がある。8K放送の受信方法について関係各所と連携して技術的なサポートを丁寧に行う」

経営企画統括理事：「常時同時配信の年度内の実施に対応するためには、実務を急がなくてはならない。一つ一つ丁寧に課題を解決していくために知恵を絞り、最適な解を導き出していく」

副会長：「常時同時配信の便利さやすばらしさを視聴者に評価して頂くことが何よりも大切だ」

会長：「4K・8K放送の新しい価値を提供できるよう、普及促進に向けて先導的役割を果たしていく。また常時同時配信については、2019年度中の開始を目指して、システムの整備や利用者の認証方法の検討などの準備を加速する」

## （3）働き方改革の取り組み

### ①業務の取り組み状況

NHKグループ働き方改革宣言の実現に向け、全役員等が参加する

「働き方改革推進委員会」で、改革の進捗状況を確認・共有し、全局体制で取り組みを進めた。2019年4月の改正労働基準法施行を見据えて、36協定などの見直しや、システムの改修、全職員への説明会を実施した。NHKグループ一体として対応するため、全ての職員・社員を対象とした働き方改革の進捗を点検・検証するアンケートを実施し、分析結果を基に、NHKと関連団体それぞれの職場ごとに状況を確認し、職場環境の改善につなげている。

また、渋谷労働基準監督署からの指導を踏まえた、記者の専門業務型裁量労働制の一部見直しを行い、2018年4月から運用を開始した。労使で検証を行い、健康確保を重視した勤務管理を推進しており、その結果、前年度に比べ、勤務時間や休暇取得が改善している。

創造と効率を追求する持続可能な業務体制構築のため、ディレクターを一体的に運用する事務局を設置し準備を進めたほか、制作局の再編などの組織改正を決定した。

働き方改革の具体策として、業務改革とスクラップを着実に進めるため、モバイルワーク推進や、RPA（ロボットによる定型業務自動化）導入、番組制作における遠隔試写システムの導入試行、サテライトオフィスの本格導入などを進めた。

記者の泊まり業務の拠点局エリアでの広域運用や、大阪放送局による各局への遠隔映像編集支援、職場独自の働き方改革や人材育成等に関するガイドラインの作成など、NHKと関連団体それぞれの職場でも取り組みを進めた。

また、「育児との両立 活躍支援セミナー」など、ダイバーシティ推進に資する研修・勉強会などを実施し、多様な人材の活躍に向けた取り組みを推進した。2020年度に10%以上を目指している女性管理職割合は、2018年度に8.7%となり、前年度から0.7ポイント上昇した。

## ②会長、理事の認識

会長、担当理事は、以下のような認識を示した。

報道担当理事：「きめ細かい勤務管理など、働き方改革は進んでいる。一方、モチベーションの維持向上を図るために、人に向き合って取材をするなどの本来業務に集中できる環境づくりを進めたい」

制作担当理事：「収録時間の見える化など、働き方改革は進んでいる。改革には各部局の連携が欠かせず、今後AIなどのテクノロジーも使い、放送サービスの質を落とさず効率化を進めたい」

人事・労務統括理事：「休みを取ってメリハリをつけるという意識は浸透してきた。働き方改革を一層進めるためには、働き方の文化から変えていく必要がある」

会長：「現場から出される知恵や創意工夫を取り入れて、働き方を変えていく。公共放送をともに支える大切な仲間を失うことが二度と起きないように、役職員が一丸となって働き方改革に取り組んでいく」

## （４）NHK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、「公共メディアへの進化」を目指して中長期の展望を持ちながら、NHKグループが一体となって業務改革を推進するため、全役員が参加する「業務改革推進会議」を2018年4月に発足させた。この会議が軸となり、放送、視聴者の理解促進、管理部門の高度化などについての課題を洗い出し、改革の方向性を決めるとともに、事務系の次期基幹システム導入の基本方針を決定した。こうした改革の一環として、2019年度の予算・事業計画、要員計画、組織改正を一体で検討し、策定した。

関連団体の再編については、技術分野では、株式会社NHKメディア

テクノロジーと株式会社NHKアイテックが合併契約を締結し、2019年2月の株主総会を経て、4月1日に「株式会社NHKテクノロジーズ」としてスタートすることになった。また番組制作分野では、株式会社NHKエンタープライズと株式会社NHKプラネットが、地域サービスの強化などを目的とする経営統合に向けて基本合意した。

協会は、グループのガバナンス強化を図るため、内部監査室による関連団体調査を8か所で行った。また、子会社での内部監査部門の新設を指導し、団体間の内部監査支援（シェアードサービス）の整備などを行った。

さらに、これまで売上高や営業利益率などを指標に設定していた関連団体の数値目標について、各団体の役割に応じて個別に指標を設定するなど、経営目標設定のあり方を見直した。また、一般公益財団をはじめとする関連公益法人等9団体の使命をより明確化する議論を進めた。

## ②会長、理事の認識

会長、担当理事は、以下のような認識を示した。

グループ経営改革統括理事：「グループ全体で業務の効率化を図り、生み出したパワーを別の事業に振り向けていきたい。またグループガバナンスは、制度が整ってきたので今後実効性を高めていく」

会長：「NHKと関連団体の役割分担を明確にし、創造と効率を追求する業務体制の構築をグループ全体で進め、限りある経営資源の最適配置に向けた検討を重ねることで、グループ経営改革をさらに実効性のあるものにしたい」

## （５）地域改革の取り組み

### ①業務の取り組み状況

協会は2018年度、パイロット局を中心に、地域サービス充実に向

けた取り組みと課題の検証を行った。

その結果、地域の各放送局で金曜日夜間の県域番組数が増えた。地域の人たちと一緒に番組を企画・制作・放送するイベント、「ディレクソン」も全国11の放送局で実施された。各地で民間放送局、新聞社等と協会が連携した番組制作なども行われた。また、県域番組が地域の人たちにどう見られ、評価されているかの分析を強化し番組内容の改善につなげたほか、イベントなどのサービス拡充も進んだ。これらについては、本部や拠点放送局が予算や人的な支援を行ったほか、各放送局の新たな取り組みに関する情報共有も図られた。

2018年度の総括として、協会は、多くの局の県域放送の視聴率などは、拠点局エリアで一律に放送されている番組よりも上回っており、県域放送の強化は、視聴者に受け入れられていると考えられる、としている。

地域改革をさらに推進するため、協会は2019年度に拠点放送局と域内放送局の関係を明確にする組織改正を行い、拠点放送局長がブロック内の経営資源の適正な配分などを通じて、地域の実情に応じたサービスの強化を目指すことにしている。

また関連団体では、株式会社NHKグローバルメディアサービスが、地域での報道業務の支援を目的に、北海道支社を設立して業務を始めたほか、東北支社でも業務の拡充を行った。

## ②会長、理事の認識

会長、担当理事は、以下のような認識を示した。

地域改革統括理事：「地域改革を持続可能な体制にするためには、拠点放送局長が、ブロック内の予算や人事などの経営資源を適正に配分する体制を作ることが必要だ。番組の本数は増えたので、持続可能な体制にすること、番組の質を上げることを目指したい」

会長：「地域が抱える課題を掘り下げて伝えるなど、地域に寄り添った放送・サービスの取り組みをもう一段上げ、放送の充実をはじめ、イベントや視聴者コミュニケーション、地域放送局のネットワークの活用などを進めていきたい」

## **（６）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、認知度向上を目指して、外国人向け国際放送の名称変更を行ったほか、訪日外国人への浸透も図るため、国内ホテルにテレビ国際放送を視聴できる設備導入の勧奨を進めた。

訪日・在日外国人が増える中で、災害時の外国人向け安全・安心情報提供の強化を進めた。7月の西日本豪雨災害では、特別警報の発令を英語でスマートフォンなどへのプッシュ通知で伝えたほか、11月からは地震・津波の速報を中国語でもプッシュ通知を始めた。

アジア発の情報発信にも力を入れ、韓国・北朝鮮の首脳会談、2度にわたる米朝首脳会談について、現地中継を交えて長時間報道番組で伝えた。また日本各地の魅力を海外に発信するため、4月は関西、10月は四国など4回にわたり、外国人に人気の観光地などから中継を含めた地域キャラバンを行った。

多言語化も推進し、従来の英語での国際放送に加えて、中国語でニュースや番組をインターネットで配信するサービスを始めた。

NHK番組などの国際展開を図るため、子会社の株式会社日本国際放送が日本の政府系ファンドなどと出資して、2018年4月にミャンマーに制作会社を設立した。協会からも職員を派遣して番組の制作を行うなど、ミャンマーでの放送文化の発展に寄与した。

### **②会長、理事の認識**

会長、担当理事は、以下のような認識を示した。

国際放送統括理事：「今後は、多様な視点の価値観を伝えるとともに、実験としてA Iを使ってリアルタイムでタイ語やベトナム語の字幕をつけるなど、さらなる多言語化を進めていきたい」

会長：「日本発の国際放送をアピールするため、2018年4月に名称を『NHKワールド JAPAN』に改め、世界の視聴者の関心に応える多彩なコンテンツを発信した。さらに多言語化を進めるとともに、私が会長を務めるABU（アジア太平洋放送連合）などの国際会議の場も活用して、NHKのプレゼンスを高めていきたい」

## （7）放送センター建替に向けた取り組み

### ①業務の取り組み状況

協会は2018年4月、第I期設計・施工業者の選定について、入札を実施した。その結果、竹中工務店・久米設計 設計施工共同企業体が落札し、経営委員会の議決を経て、契約を締結した。2019年中に基本設計を完了すべく、共同企業体との打ち合わせを重ねた。また、工事期間中の放送・事業を円滑に継続するための具体的な対応計画や、スタジオなど代替施設の確保策について検討を続けた。

NHKおよび川口市、埼玉県の三者は、さいたま新産業拠点SKIPシティの土地交換について合意し、2019年3月に基本協定を交わした。協会は、放送センター建替期間中の代替機能確保などにとって重要な施設の一つとなるSKIPシティを効果的に活用するため、具体的な施設内容について検討を続けている。

また、内部監査室は、外部の専門家を加えた体制で放送センター建替業務の監査を行い、「管理レベルは適正である」と理事会で報告した。

### ②会長、理事の認識

会長、担当理事は、以下のような認識を示した。

新放送センター業務統括理事：「情報棟建設開始まで1年余り、基本設計と詳細設計の策定を計画に沿って進めていく。設備整備や、建替期間中の代替機能については、最新の技術なども踏まえて検討していく」

会長：「情報棟は2025年中の運用開始を目指しており、概ね基本計画のスケジュールに沿って進んでいる。引き続き、公平性、透明性、客観性を確保しながら取り組んでいきたい」

## 2 その他の監査項目

### (1) 受信料の値下げを盛り込んだ「NHK経営計画（2018－2020年度）」の修正について

協会は2018年度、「NHK経営計画（2018－2020年度）」の初年度として、「公共メディアへの進化」をはじめとする5つの重点方針の達成を目指し、さまざまな施策を推進した。

また協会は11月、「NHK経営計画（2018－2020年度）」について、受信料の値下げを盛り込んだ修正を行い、公表した。計画を上回る収入を確保できる見通しとなっていること、4K・8K本放送対応など大型の支出に対する備えに一定程度のめどが立ったことなどを受け、中長期的な収支の見通しを見極めた上で、収支相償の原則にのっとり、視聴者に還元するとしている。値下げは、すべて実施すると2018年度の受信料収入見込みの4.5%程度の規模で、2019年度と2020年度の2段階で行い、既に一部実施している負担軽減策と合わせて、6%相当の還元を実施したい、とした。

これを踏まえたNHKの2019年度予算は、国会で全会一致で承認された。

会長は、以下のような認識を示した。

会長：「受信料の値下げと負担軽減策を合わせた還元策の円滑な実施に

努めるとともに、将来にわたって効率的・効果的で持続可能な業務体制を構築するため、既存業務の見直し、新サービスなどへの経営資源のシフトなど、抜本的な業務改革を進めていく」

## （２）災害報道の取り組み

2018年度は、7月の西日本豪雨災害や、9月の北海道地震、台風21号・24号の日本への上陸など、被害が甚大で広域にわたる自然災害が相次いだ。

協会は、災害発生のおそれがある時に、住民の避難を促すため、地域放送局による地域向けのきめ細かい情報発信を強化し、「命と暮らしを守る」防災・減災報道に取り組んだ。各放送局の判断で、より柔軟に県域放送で避難や大雨・土砂災害などの情報を伝えられるようにしたほか、本部からの支援も行った。

災害発生のおそれなど切迫した状況を詳しく伝えるとともに、被災者には具体的で役立つ生活情報を伝えるため、テレビのL字表示やデータ放送、ラジオ、インターネット、スマートフォンなど、さまざまな手段で正確・迅速な情報発信を行った。

訪日・在日外国人に向けた安全・安心情報の発信にも力を入れた。295万戸が停電した北海道地震では、国内でもインターネットで視聴できる「NHKワールド JAPAN」で19時間以上にわたって英語での災害報道を行ったほか、ラジオ第2放送でも、通常の番組を休止してテレビ国際放送のニュース音声を同時に放送した。台風24号の災害報道では、外国人に向けた英語ニュースのホームページに誘導する二次元バーコードを総合テレビで表示した。

協会は、東日本大震災を受けて放送設備の機能強化を進めてきており、約57時間停電が続いた北海道地震の際には、道内の放送局や中継局などで、自家発電用の燃料タンクの増量や燃料確保の仕組みが効果を上げ、

放送を継続した。

担当理事は、以下のような認識を示した。

報道担当理事：「『命と暮らしを守る』災害報道で重要なのは、身近な河川の名前などディテールの情報を伝えることだ。そのためにも国土交通省地方整備局や地域の防災士とも連携し、地域放送を強化したい」

技術統括理事：「東日本大震災を教訓として、災害時の放送継続に向けた取り組みをしっかりと進めてきた結果が功を奏した。今後もIP技術と衛星伝送を組み合わせた災害に強い伝送方法などを検討したい」

### **（３）技術系子会社の合併について**

2018年12月、株式会社NHKメディアテクノロジーと株式会社NHKアイテックが合併契約を締結し、2019年4月1日に「株式会社NHKテクノロジーズ」としてスタートすることになった。同社は、放送番組制作、送受信技術から、インターネット活用業務、ITセキュリティまで幅広く対応する「総合技術会社」を目指している。

協会と新会社は「統合検証委員会」を設置し、今後地域における統合効果や合併後の事業収支等について、検証を続けていくことにしている。

担当理事は、以下のような認識を示した。

技術統括理事：「技術子会社の合併の第一段階は順調に進んだ。今後新しい業務領域へのパワーシフトを円滑に進めるなど、統合効果を出していきたい」

### **（４）編成・番組の取り組み**

協会が、幅広い世代、特に現役世代や若い世代の接触を増やすための改善に努めた結果、総合テレビで接触者率（1週間で5分以上視聴した人の割合）の年度平均が9年ぶりに前年度に比べて増加した。新番組「チョコちゃんに叱られる！」が再放送を含めて幅広い視聴者を獲得した。

また「NET BUZZ」「テngoちゃん」などインターネットと連動した番組を新設し、NHKに対する接触が低い層への訴求を図った。

東京オリンピック・パラリンピックに向けて「聖火のキセキ」、「武井壮のプラススポーツ真剣勝負」、「増田明美のキキスギ？」などの定時番組を新設したほか、＜NHK＞2020応援ソング「パプリカ」を、放送、イベント、インターネットなどさまざまなメディアで発信し、動画配信では2018年度末時点で関連動画の再生回数が9,000万回を超えた。

協会は、公共メディアのあり方について議論を進めると同時に、インターネットも含めた多様なメディアでコンテンツを視聴者に届けるための体制整備の検討を始めた。さらに、番組ジャンルごとの役割を評価する新しい指標の導入に向けて準備を進めた。

担当理事は、以下のような認識を示した。

制作担当理事：「『チョコちゃんに叱られる！』のヒットに加え『沼にハマってきいてみた』など若い人たち向けの番組もよく見られた。今後働き方改革を進めながら、放送サービスの質を高めていきたい」

放送統括理事：「総合テレビの接触者率が拡大し、さまざまな番組の工夫が良い形で花開いた。良質のコンテンツの充実が何より重要であり、接触者率をさらに上げていきたい」

## （5）営業改革の取り組み

「NHK経営計画（2018－2020年度）」で掲げた2018年度目標「支払率81%」「衛星契約割合52%」に向けて、営業改革の推進、受信契約の増加と受信料の確実な収納に取り組んだ。契約総数の増加は63万件、衛星契約の増加は67万件となり、いずれも年度目標を上回った。2018年度末の支払率は82%、衛星契約割合52%となり、3か年経営計画の2018年度目標を達成した。受信料収入額は7,1

22億円（前年度比209億円増）で、営業経費率は10.8%（前年度比0.1ポイント減）となった。

3か年経営計画で掲げた4つの負担軽減策のうち、2018年度は、4月から「社会福祉施設への免除拡大」と2019年2月から「奨学金受給対象等の別住居の学生への免除」を開始した。開始にあたっては、広く視聴者から意見募集を行い、対象者に向けての周知や事前受け付けを行った。

より効率的・効果的な営業活動を推進するために、法人への委託拡大に努め、2018年度末の法人委託による世帯カバー率は大都市圏で72%、取次に占める割合も大都市圏で86%となった。また、訪問要員のお客様対応の品質向上に向けて、全訪問要員を対象にした講習会の実施や、訪問要員の課題に応じた育成活動を行い、クレーム等の発生抑止に取り組んだ。その結果、2019年3月の全国のお客様面接数、約183万件に対するクレームの発生率が0.13%程度となり、前年同月に比べて件数で690件（2割程度）減少するなど、成果が出ている。

また、ガス事業者や不動産会社等との連携強化による取次拡大を図るなど、「訪問によらない契約・収納手法の開発」に引き続き取り組んだ。2018年度「訪問によらない取次」割合は48%まで向上した。

一方で、2017年度に起きた職員による受信料の着服などを受けて、営業職員による契約・収納業務における現金取り扱いを一部業務を除いて廃止したり、営業システムにおけるチェック機能強化と権限等の分離徹底を行うなど、10項目の抜本的な再発防止策を策定・公表し、2018年4月から本格的に取り組んでいる。

担当理事は、以下のような認識を示した。

営業統括理事：「全局・全営業センターで初めて全目標を達成した。法人委託改革の成果も出てきており、引き続き安定的な業績を確保できる体制づくりと、『訪問によらない契約・収納手法の開発』などの営業改革

を進めていく」

## **（６）「NHK経営計画（２０１８－２０２０年度）」の進捗状況を測る世論調査について**

協会は、視聴者のNHKに対する期待を的確に把握し、NHK全体で応えていくことを目指し、「公平・公正」「正確・迅速な情報提供」など、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。NHKに対する期待度と実現度を尋ね、経営計画の進捗を把握・評価している。期待度をさらに高め、その期待度を実現度をできるだけ近づけることを目指し、事業運営や業務改革を進めている。

2019年1月に実施した調査では、14の指標のうち「放送技術の発展」に関する指標が、2018年1月と7月に実施した調査に比べ、期待度と実現度の差が統計的に改善した。また、「正確・迅速な情報提供」と「多角的論点の提示」の2指標の期待度が80%を超え、期待度と実現度の差が最も小さい指標は「多角的論点の提示」で2.7ポイント、次いで「公平・公正」で2.9ポイントであった。

このほか、2018年7月から放送技術の経営計画への貢献度を把握するため、経営14指標と相関の高い「技術5指標」を新たに設け、世論調査を実施した。特に「防災・減災、緊急報道」の指標は8割を超える評価を得た。

担当理事は、以下のような認識を示した。

経営企画統括理事：「『放送技術の発展』の指標が改善した。これは、放送の視聴や、4K・8K放送のPR等を通じて取り組みが評価され経営指標の改善につながったと考えている」

技術統括理事：「新しい技術5指標などを通して、技術業務がどのように経営に貢献しているのかをしっかりと示したい。また、研究・開発など放送技術に対する視聴者の理解促進をさらに進めたい」

### **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**

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、「経営委員会委員のサービスに関する準則」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