

日本放送協会平成24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24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25年6月24日

日本放送協会監査委員会

監査委員（常勤） 井 原 理 代

監査委員 上 村 達 男

監査委員 渡 邊 恵 理 子

## 目 次

(序文)	1
I 監査方法およびその内容	2
I-1 監査方法	2
I-2 監査内容	4
I-2-1 監査委員会重点監査項目等	4
(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	4
(2) 地域放送局の地域サービスの充実と業務の見直し	6
(3) 最適なグループ経営の推進に向けた取り組み	8
(4) 「全体最適にむけて」の議論	9
I-2-2 会長、副会長、理事の職務執行の状況	10
(1) 新たな評価・管理方法	10
(2) 「3か年の基本方針」に基づく4つの重点目標	12
1) 「公共」	12
2) 「信頼」	15
3) 「創造・未来」	17
4) 「改革・活力」	21
(3) 視聴者のみなさまへの還元について	27
(4) その他	27
1) 財政の状況	27
2) 会長、副会長、理事の経費監査	27
I-2-3 経営委員会委員の職務執行の状況	28
II 監査意見	29
III 付記事項	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則り、監査を実施した。

本意見書は、協会の平成24年度（自平成24年4月1日 至平成25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、まず監査方法およびその内容を記載している。監査内容として、最初に監査委員会重点監査項目等について、続いて会長、副会長、理事の職務執行の状況について、「平成24～26年度NHK経営計画（以下「経営計画」という。）」に基づき記載している。さらに、経営委員会委員の職務執行の状況を記載している。

監査意見については、監査方法およびその内容に基づいて示す。加えて、監査結果に影響するものではないが、健全な事業運営の徹底のために付記事項を記す。

## I 監査方法およびその内容

### I-1 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、報告を受け説明を求め意見を表明し、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、役員職務の執行についての監査を行った。

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8回開催され、それに出席、あるいは資料等により、対応状況を確認した。また、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、総務局長から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、それに出席、あるいは資料等により、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、広報局、福井放送局の内部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・役員会に出席、あるいは資料等により確認した。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3か月ごとに提出された四半期業務報告を査閲し、会長、副会長、理事、部局長等から説明を得た。さらに札幌、仙台、名古屋、大阪、広島、松山、福岡の全7地域拠点局長、および室蘭、青森、福井、津、神戸、岡山の6地域放送局長から説明を得た。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、東京スカイツリーの放送設備、衆議院議員選挙開票速報の現場、紅白歌合戦のリハーサル等を視察した。

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」の順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求めた。(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)NHKメディアテクノロジー、(株)NHK出版(25年5月に実施)、(株)NHKビジネスクリエイト、(株)NHKアイテックの7社である。

監査委員会の会議は24回開催された。

## **I - 2 監査内容**

### **I - 2 - 1 監査委員会重点監査項目等**

監査委員会は、24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」「地域放送局の地域サービスの充実と業務の見直し」「最適なグループ経営の推進に向けた取り組み」を重点監査項目とした。

なお、協会が「改革と活力委員会」で「本部・地域・関連団体の“全体最適”にむけて（以下「全体最適にむけて」という。）」を議論していることから、「『全体最適にむけて』の議論」の項目を付け加える。

以下それぞれについて、協会の業務の取り組み状況と特にこれに関する会長、副会長、理事の発言等を記述する。

#### **（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**

内部統制の推進を図るため、4月からの役員の担当見直しでは、内部監査室、総合リスク管理室に加えて考査室を初めて一人の理事が統括する体制とした。また、会長をトップとするリスクマネジメント委員会を8回開催し、NHKグループにおけるリスクマネジメントおよびコンプライアンスの維持運営・推進に関わる基本事項などについて決定した。

総合リスク管理室では、業務プロセス統制の「業務の見える化」について、これまでの網羅的なリスク点検方式から、重点項目を主眼とするチェックシート方式に改めた。また25年度導入を目指し、海外総支局向けの独自のチェックシートを完成させた。「業務の見える化」の実施では、協会全体で対応すべき課題が提起されたが、重大な新規リスクは見出されなかった。子会社等についてもリスク抽出を実施し、その評価を行ったが、重大な新規リスクは見出されなかった。

リスクマネジメントの取り組みとして、急速に普及しつつあるソーシャルメディアについて全職員向けと子会社等向けの「ソーシャルメディ

アの私的利用に関するガイドライン」の策定、「テープ起こし等外部委託時の秘密保持契約」締結の推進などを行った。協会のコンプライアンス推進強化月間である10月から12月には、全職員必須のeラーニング研修「職場でのハラスメント」を実施するとともに、講師派遣による研修やパワハラ防止講座などは子会社等も含めて集中的に行った。また放送現場の若手に対する新たな意識啓発ツールとして、番組制作におけるトラブル防止策を伝えるDVDを作成した。

内部監査室では、「平成24～26年度中期内部監査計画」に沿い、放送局定期監査の実施を3年で一巡から原則隔年に強化し、本部、放送局、海外総支局の定期監査を43部局、不定期監査を3件実施した。内部監査の結果から、地域放送局の管理について、本部との連携強化や放送局の管理上の権限と責任の見直しの検討などを提案した。また、IT統制委員会には「放送局監査から見た情報セキュリティの課題」を報告し、組織として検討が必要な事項を提案した。

新たに子会社等の監査（試行）を開始し、㈱NHKメディアテクノロジーとNHK営業サービス㈱などについては、業務委託元である本体部局と連動させて行うことにより、新たなリスクの発見につながった。

考査室では、放送番組考査規程を大幅に改定して権限や業務プロセスをより明確化し、リスク管理の強化を図った。また考査の対象を広げ、ロンドンオリンピックや衆議院議員選挙のインターネットサービスについても初めてモニターを実施し、評価をまとめた。

危機管理案件の発生に際しては、コンプライアンス統括理事が全職員に通達を出し再発防止の徹底を図った。また飲酒に関わる事案については、総医長が医学的見地から飲酒によるトラブルを防ぐための注意喚起も行った。

なお25年4月に決定した事項であるが、25年度組織改正で、協会のリスク管理体制の一元化を図るため、総合リスク管理室と総務局の一部の機能を統合し、新「総務局」を設置することにした。

## ②会長、理事の発言

コンプライアンス統括理事からは「平成16年に明らかになった不祥事を直接経験していない職員が全体の2割になっており、改めてコンプライアンス意識の徹底に取り組む必要がある。また新『総務局』を設置することにより、リスクを的確に把握する情報収集力、分析力、対応力などの機能を一層強化し、リスクマネジメント力の向上を図っていく」との発言があった。

会長からは「不祥事事案について予防措置を講ずるとともに、発生した事案については厳しい処分で臨む。また新『総務局』では、リスク管理の一元化と一層の強化を図る。ソフトおよびハード面で組織が厚くなり確実な管理が可能になる。リスク管理部門の独立性は担保し、情報管理も厳格に行う」との発言があった。

## (2) 地域放送局の地域サービスの充実と業務の見直し

### ①業務の取り組み状況

地域サービスの充実については、組織改正として放送局の課題に対応し支援するため、6月に経営企画局に支援体制を整備した。

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す地域発BSプレミアムドラマは、「ヤアになる日～鳥羽・答志島パラダイス～」(津放送局)や「命のあしあと」(宮崎放送局)など7本を制作し、ドラマに関連した放送やイベントも集中的に実施した。

全国の放送局では、夕方6時台のニュース・情報番組を中心に充実を図った。また、これまで県域テレビ放送サービスのなかった群馬、栃木両県でも4月1日から放送がスタートした。こうした地域向けのきめ細かい情報提供とともに、放送局のもうひとつの役割である地域情報の全国発信では、「おはよう日本」「ニュース7」「ニュースウォッチ9」などの全国放送のニュースや番組で各地の今の動きを伝え、ネットワークを

生かした放送につなげている。

全国の放送局が独自に設定した目標の達成状況を測る「放送局のちから」調査を経営企画局や放送文化研究所と連携し、43の放送局で初めて実施した。調査では、地域番組の認知度や放送局の評価などについて視聴者に尋ねた。

業務の見直しについては、組織や業務の効率的な運営や繁忙感の解消に向け、全国から18のモデル職場を選定し、抜本的見直しによる業務の「棚卸し」活動を展開した。モデル職場から寄せられた提案のうち、「部局で完結するもの」「関係部局と調整するもの」の216件について試行し、「経営レベルで検討するもの」としてあげられた業務の集約・統合や地域放送サービスのあり方などの検討を「改革と活力委員会」で進めている。業務の棚卸しの成果としては、ローカルニュースの一部ブロック放送化や視聴者対応業務の一部を本部で対応したことなどがある。今後、モデル職場で試行した取り組みとその効果について検証を行い、効果があった施策を協会全体の取り組みに発展させることにしている。

## ②会長、理事の発言

放送統括理事からは「地域サービスの充実については、災害報道や選挙報道など公共放送としての使命を果たすための放送局の体制は崩してはならない。そのうえで、地域に向き合う番組を放送していく。地域発ドラマについても地域情報の全国発信が期待され、今後も継続していく」との発言があった。

会長からは業務の見直しについて、「業務の棚卸しは体質改善のために行う。『全体最適にむけて』の議論を進め、本部・地域において地域ネットワークを生かしながら、安定的に循環可能な業務・要員体制を築いていきたい」との発言があった。

### **(3) 最適なグループ経営の推進に向けた取り組み**

#### **①業務の取り組み状況**

最適なグループ経営の推進に向けて、NHKグループのガバナンス強化を次のように図った。子会社等の23年度の経営目標達成状況および24年度の経営目標を役員会で共有し、そのうえで目標の達成度をより高めるために導入した新たな評価制度に基づき、25年度経営目標の策定に向けて子会社等と調整を行った。経営環境の変化に迅速に対応できるよう、子会社・関連会社の取締役の任期を2年から1年に短縮した。協会の経営方針を的確に子会社等に反映させていくため、関連団体運営基準の見直しに向け、外部事例の調査等を行い、基本的な考え方をまとめた。

また、グループ経営推進体制を一層強化するため、関連事業局にグループ経営推進を担当する体制を新たに整備し、放送、国際、技術、営業など分野別課題や、副次収入拡大など分野を越えた共通課題を整理し、それを踏まえ子会社等を含むグループ全体で対応策を検討した。

グループ経営の重要な課題である協会への財政貢献では、子会社からの配当額が年度目標の15.9億円を上回る19.3億円となった。一方、副次収入の年度目標は達成できなかったが、増収に向け番組の国際展開やアニメ・キャラクター事業の新たな仕組みの検討など、副次収入タスクフォースを中心に取り組んだ。

グループ経営の基盤整備となる事務系システム統合とシェアードサービスの導入については、NHKグループ内で推進会議等を開催し、25年10月の第1フェーズ運用開始に向け、準備を進めている。

#### **②会長、理事の発言**

関連事業統括理事からは「24年度でグループ全体のガバナンス強化の仕組みはできた。課題となっている副次収入拡大に向けては、国際展開の強化など新たな施策に取り組む。関連団体運営基準の見直しやインフラの整備などを踏まえ、グループ体制の見直しなど子会社等のあるべ

き姿を検討していく」との発言があった。

会長からは「ガバナンスは強化するが、子会社が自主事業を拡大するためにはある程度の自由度も必要となる。さまざまな制約の中で子会社の自由度をどう高められるかも検討したい」との発言があった。

### ③子会社社長からの主な意見

子会社7社の社長から、各社の業務の取り組み状況や協会と子会社の役割分担の考え方、ガバナンス強化への対応などについて聴取し、次のような意見を得た。グループ経営については、将来ビジョンを示したうえで早急に子会社等を含めて議論することや、ガバナンス強化は必要だが機動的な業務展開が可能な仕組みは担保してほしいこと等である。

## (4)「全体最適にむけて」の議論

### ①業務の取り組み状況

「改革と活力委員会」の中で、将来にわたり公共放送としての機能を果たすため、9月から「全体最適にむけて」の議論を行い、本部・放送局の重点業務、子会社等の役割と課題などを検討している。

### ②会長、副会長の発言

副会長からは「NHKは世界の代表的なメディア企業と同じ土俵で勝負しなければならない。そのためのパワーを生み出すには『全体最適にむけて』の議論が重要であり、その上でふさわしい人材を必要なところに優先的に配置していく」との発言があった。

会長からは「職員を増やせる環境にない中で、直面する課題にどう組織やパワーを適応させていくか、そのキーワードは『新しい時代への転換』である。この理念を共有し、仕事のしかたを前向きに変えていきたい」との発言があった。

## I-2-2 会長、副会長、理事の職務執行の状況

会長、副会長、理事の職務執行全般については、最初に「経営計画」で導入した協会独自の「新たな評価・管理方法」に基づく調査結果とその活用、および特にこれに関する会長、理事の発言を記述する。

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会長、副会長、理事の認識を記述し、加えて各目標の小項目ごとに監査で確認した内容を記述する。

さらに、「経営計画」に掲げた「視聴者のみなさまへの還元について」の実施状況を記述する。あわせて「その他」として、財政の状況等を記述する。

### (1) 新たな評価・管理方法

#### ① 評価・管理方法による調査結果

協会は新たな評価・管理方法として、視聴者の期待を把握し、それに対応していくため、「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、それぞれについて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行った。

この世論調査を半期ごと（7月・1月）に実施し、24年1月に実施した事前調査も含めて結果を分析した。3回の調査結果の推移を見ると、「公平・公正」「正確・迅速な情報提供」「さまざまなメディアでの情報提供」で、期待度と実現度の差が縮まり改善が見られるなど、ほぼ全ての指標で期待度・実現度がともに上昇した。特に「公平・公正」では、24年1月の調査で5.0ポイントだった期待度と実現度の差が、7月に1.3、25年1月には0.2へと縮まり、1年間で大きく改善した。また、「公平・公正」「正確・迅速な情報提供」は、25年1月の調査では期待度が80%を超え視聴者の期待が高かった。一方で「受信料の公平負担」「新規性・創造性」などは、期待度と実現度の差が大きく、縮小に向け引き続き努力していく。

## ② 評価・管理方法の活用

放送部門では、評価・管理方法で得られた調査結果や放送に求められる多様な価値を評価する指標などの分析によって、「3か年の基本方針」の中での各番組の役割が確認できるようになった。25年度の番組改定にあたっては、これらの評価などを踏まえ、「3か年の基本方針」の実現を目指す取り組みを行った。

営業部門では、この調査結果に加え、新規契約と同時に口座振替を取り次いだ割合などの質的指標も活用し、収入増に向けて取り組んだ。また、営業経費の抑制をこれまで以上に重視する施策も導入した結果、営業経費率は予算値を下回る11.4%となり、過去最も低い数値となった。

国際放送、技術・デジタル関係、視聴者関係等の分野においても、この調査結果に加え、インターネット調査等の結果を業務に生かしている。

今後は14の指標において、すでに期待度や実現度が高い指標は、維持・安定を目指すとともに、期待度は低くても公共放送の役割や使命として重要な指標は、質の向上を図ることなどにより、実現度の向上に努めていく。

## ③ 会長、理事の発言

経営企画統括理事からは「調査結果の分析は、会長以下役員から現場まで組織全体を貫くマネジメントに生かされ、対応すべき課題も把握できる仕組みになっている。視聴者に対して客観的な数値を用い、公共放送の使命を果たしているかどうかを説明することができる」との発言があった。

編成担当理事からは「25年度の番組改定においては、調査結果などから今後どのような番組に取り組むべきかを把握したうえで、各チャンネルの基本方針や重点項目を設定でき、新番組の制作にも反映させることができた。次の改定に向けて、さらに有効に機能させていく」との発言があった。

営業統括理事からは「調査結果に加え質的指標をより明確にしたことで、各放送局・営業センターがさらに高い目標を目指すようになった。新たに導入した営業経費を重視する施策との相乗効果で、高い業績を収めることができた」との発言があった。

会長からは「公共放送が視聴者の意見に基づく評価・管理方法を導入したことは大きな意義がある。客観的な評価を得て、NHKがよって立つ座標軸は正しいことがわかる。視聴者から信頼されていることが確認できれば、組織としても思い切ったことができる。14の指標などで高い数値が出れば、職員にとっても自信になり好循環をもたらす」との発言があった。

## **(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**

「公共」に関わる組織として、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、「ライフライン放送プロジェクト」や「ラジオの機能強化検討会」など、分野ごとに立ち上げられた10のプロジェクトを連携させる「災害体制整備推進委員会」を設置した。この委員会で各プロジェクトにおける取り組み状況や課題を共有し、放送設備の充実と体制の強化を図った。

また、東日本大震災に協会が一体となって対応するため、震災直後から行っている役員連絡会を引き続き定期的を開催し、放送をはじめとする被災地支援の取り組みや原発事故等に関連する情報を共有している。

災害体制整備担当理事からは、委員会を中心に災害対策の機能強化を進めているが、首都直下地震や南海トラフ巨大地震以外でも被害想定を見直す自治体があり、こうした動きにも機動的に対応していくとの認識が示された。

会長からは、東日本大震災後の機能強化をできるかぎり前倒しすることで、安全・安心を守るという公共放送の使命を職員が改めて強く意識し、業務に取り組んでいるとの認識が示された。

## ○いかなる災害時にも対応できる放送設備と体制の強化

首都直下地震で本部の放送機能が失われた場合の代替機能を担う大阪放送局では、CS受信設備を4系統から10系統に増設した。また、南海トラフ巨大地震などの大災害を想定して、新たに全国の26か所にロボットカメラを設置したほか、津波によって放送会館が浸水するおそれがある高知放送局と津放送局では、高い場所に取材・伝送の拠点となるサブステーションを整備した。

また、大規模災害時のきめ細かい情報提供のための体制整備も行った。安否情報については、報道機関や携帯電話会社などに集まる情報を一つにまとめて検索・確認できるインターネットのサイト「J - a n p i」の共同運用を、10月から開始した。ライフライン情報については、取材した情報を一元的に管理・共有して放送やインターネットなどで展開するシステムを整備し、本部に加え放送局でも訓練を実施した。ラジオの機能強化については、ラジオ第1で仙台放送局と盛岡放送局が新たに地域放送番組を始めたほか、25年度には名古屋放送局や福岡放送局などでも番組を新設することになった。

## ○地域の安全・安心に役立つ情報提供

高まる防災・減災への関心に応えるため、全国の放送局では、地域の安全・安心に役立つニュースや番組の充実強化に取り組んだ。九州北部豪雨や、各地を襲った台風による被害、影響などについて、ニュースとともに逆L字スーパーやデータ放送、ホームページで地域向けの災害・避難情報や生活情報をきめ細かく伝えた。

津波警報の伝え方については、東日本大震災後に強い口調で避難を呼びかける表現に見直し、12月に宮城県で津波警報が出された際に初めてこの表現を用いて放送した。放送後に被災地の視聴者の意見などを参考に改めて表現を検討した結果、津波から命を守るには避難を促すことを最優先することとし、この強い口調による呼びかけを続けながら検証していくことにしている。

また気象庁が津波警報の発表方法や表現を大幅に変更したことに伴い、「見て、聞いて、すぐ分かる」ようにテレビ画面の表示などを見直し、変更点についてはスポット等で視聴者に周知した。

さらに、国土交通省や自治体から提供される河川水位・雨量情報を全国の放送局のホームページに災害時に自動表示するシステムを整備した。

## ○東日本大震災を検証し復興を支援する番組

被災地に向き合い復興を支える報道に引き続き取り組み、NHKスペシャルは、年間を通して「シリーズ東日本大震災」を放送し、復興の課題や防災・減災について検証した。震災から2年となる3月には、「“いのちの記録”を未来へ～震災ビッグデータ～」 「3.11あの日から2年 メルトダウン 原子炉“冷却”の死角」など9本のNHKスペシャルを集中的に放送し、1年間に放送した震災関連番組は900本を超えた。

東日本大震災に関連する番組では、震災直後の緊急ニュースがニュース部門で初めて国際エミー賞を受賞したほか、福島第一原子力発電所の事故について徹底検証し真相に迫ったNHKスペシャル「メルトダウン連鎖の真相」が文化庁芸術祭大賞を受賞した。

## ○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ウェブサイト「東日本大震災アーカイブス」は内容を大幅に拡充し、公開した証言者は249人、災害や

復興のニュース映像が554本に達した。このサイトを使った防災に関する勉強会やイベントが開かれるなどサイトの活用が広がっている。

## 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

「信頼」に関わる仕組みとして、「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」が高い水準を維持し、「信頼」に貢献している。

編成担当理事からは、指標を用いることによって個別の番組においても「3か年の基本方針」の下での番組の位置付けや役割を確認でき、制作にも反映させて質の向上を図ることができるとの認識が示された。

会長からは、NHKにとって最も大切なことは信頼であり、放送やイベントなど視聴者との接点で公共放送としての役割を果たし、NHKへの信頼を得ていくとの認識が示された。

### ○確かなニュースや多様で質の高い番組

ロンドンオリンピックの放送時間は、地上波が総合テレビとEテレで計274時間、BS1は計357時間となり、ともに過去最長となった。現地との時差があるため注目された競技の多くが深夜から早朝に集中したが、地上波の平均視聴率は9.2%で幅広い年齢層によく見られた。女子サッカーの最高視聴率は30%を超えた。

政権の枠組みが焦点になった12月の衆議院議員選挙では、衆議院の解散から投開票まで一つのミスもなく正確・迅速な選挙報道を行った。

目まぐるしく動く国内外の情勢に関しては、安倍政権の誕生や安全保障に関わる北朝鮮のミサイル発射などのニュースのほか、アメリカ、韓国の大統領選挙や中国共産党大会に関するニュースでは、対日関係への影響などを多角的に伝えた。

放送番組のコンクールでは、国内の19のコンクールで延べ79本の番組が、国際の23のコンクールで延べ49本が受賞した。

ビデオリサーチの接触者率（個人）は、波の役割を明確にした番組編成などにより、BS1、BSプレミアムともに24年度の平均が前年度に比べて順調に伸びた。

## ○地域の再生、地域の活性化への貢献

前述の「監査委員会重点監査項目等」の「(2) 地域放送局の地域サービスの充実と業務の見直し」記載のとおりである。

## ○国際発信力の強化

外国人向けテレビ国際放送「NHKワールドTV」は、新たにニューヨークやミャンマーなどで24時間放送が始まり、一部の時間帯のみ視聴可能な世帯を含め世界の約2億5,000万世帯で視聴できるようになった。

英語ニュース「NEWSLINE」の早朝の放送時間を拡大し、25年2月から平日の毎正時の放送を30分間としたほか、番組内にバンコクから生放送で伝えるコーナーを新設し、アジア情報の発信強化に取り組んでいる。

「NHKワールドTV」の重要な課題である認知度の向上を図るため、国内外で開かれる国際会議の機会をとらえた集中的なプロモーションなどを展開した。

国際放送をめぐるっては、関係機関の協力による番組の充実や財源の確

保などが課題となっている。25年度に見直しが予定されている、子会社の㈱日本国際放送の事業のあり方とあわせて検討が必要になっている。

## ○国際展開によるNHKのブランド力の向上

国際共同制作番組は、NHKスペシャル「MEGAQUAKE II 巨大地震」「知られざる大英博物館」など計139本を制作した。10年にわたる長期取材によって、深海に生息するダイオウイカの姿を世界で初めて動画で撮影したNHKスペシャル「世界初撮影！深海の超巨大イカ」は、フランスやアメリカなど世界各国で放送され、NHKのブランド力の向上に貢献した。

### 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

「創造・未来」に関する組織として、NHKグループのインターネット展開や新たなメディアでのサービスを総合的に推進することを目的に、副会長を委員長とする「メディア企画委員会」が発足し、事務局機能を担うメディア企画室を新設した。委員会では、放送通信連携サービスのハイブリッドキャストなど、部局横断的な課題を共有・整理して、将来に向けた基本戦略を検討している。また、副会長を委員長とする「スーパーハイビジョン推進プロジェクト」では、コンテンツ制作、機器開発などの開発ロードマップの検討を進めている。

技術統括理事からは、ハイブリッドキャストとスーパーハイビジョンの2つは「創造・未来」の柱で、ハイブリッドキャストについては普及にはずみをつけるためコンテンツの開発が最も大切であり、スーパーハイビジョンについては実用化に向け開発を大幅にスピードアップさせていくとの認識が示された。

制作担当理事からは、ハイブリッドキャストは視聴者が主体となる全く新しいサービスであり、その特性を生かして従来の発想にとらわれないコンテンツを開発する必要があるとの認識が示された。

会長からは、スーパーハイビジョンやハイブリッドキャストへの道筋は、ロンドンオリンピックなどを経て大きく変わり、特に究極の高精細映像であるスーパーハイビジョンは、未来を見据えながら番組開発を確実に進める必要があるとの認識が示された。

## ○放送と通信が融合した新たなサービスの提供と開発

4月からネットを活用して視聴者の声を番組内で紹介する新しいスタイルのニュース番組「NEWS WEB 24」が開始され、番組中に寄せられたツイッターコメント数は1日あたり約3,600件と、ネット世代を中心に評価を得た。

ロンドンオリンピックでは、インターネット特設サイトを開設して、テレビで中継しない競技のライブストリーミングに初めて本格的に取り組み、期間中に計913時間40分のネット配信を行い、視聴者の多様な要望に応えた。特設サイトには、期間中3億3,900万余りのアクセスがあり、アンケート調査では75%以上の視聴者が満足と評価した。

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、利用者アンケートで感想を聞いたところ「音質がよい」が56%で最も多く、満足度は「とても満足」と「まあ満足」を合わせて92%と高かった。「らじる★らじる」は新たに、25年5月から近畿、中京、宮城向けの地域番組の配信を開始することになった。

NHKオンデマンドについては、スマートフォン向けに新しいサービスを開始したことなどにより、会員数や購入数は増加傾向を維持している。視聴料収入は前年度比137.5%の13.5億円となったが、24年度予算23.6億円には及ばなかった。単年度黒字の達成を25年度から27年度に見直したが、これを実現するためには、依然伸び悩んでい

る認知度の向上や経費の削減などが課題となっている。

### ○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

メディア企画委員会は、グループ全体のインターネットへの展開状況について調査し、「NHKオンライン」「NHKネットクラブ」「NHKオンデマンド」「関連団体サービス」の関係を含め課題の整理を行った。また利用者への番組やテキストの情報配信などを目的に、メールアドレスを登録してもらった語学番組オンラインサービスの認証システムを試行的に導入し、課題の検証を開始した。

ハイブリッドキャストは技術仕様が25年3月末に規格化され、これからのテレビ視聴の新たなあり方として期待されている。25年度からのサービス開始に向け、コンテンツの開発に力を注いでいる。

### ○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は、ロンドンオリンピックで実施したパブリックビューイングを国内外の約23万人が視聴し、これまでにない高精細な映像と臨場感あるマルチチャンネル音声が高く評価された。また、放送技術研究所が研究開発を進めているスーパーハイビジョンの映像規格が国連の専門機関で採択され、8月に国際規格として承認された。

スーパーハイビジョンの実用化に向けては、IT技術の急激な進展や総務省が立ち上げた「放送サービスの高度化に関する検討会」の検討状況を踏まえ、当初計画されていた2020年の実用化試験放送を前倒しし、2016年のリオデジャネイロオリンピックで行うことにした。

生きたダイオウイカを撮影した「深海用超高感度ハイビジョンカメラ」や、シンクロナイズドスイミングの新しい映像表現に用いた水面合成カメラ「ツインズカム」など、世界に先駆けて開発した特殊なカメラにより、今まで見ることはできなかった映像の撮影に成功し反響を呼んだ。

## ○人にやさしい放送・サービスの拡充

字幕放送については、ロンドンオリンピックで総合テレビ230時間の放送のうち67%、パラリンピックでは全ての番組で放送した。幼児向け番組でも「おかあさんといっしょ」などで10月から字幕を付与し、障害のある保護者などから子供と一緒に番組が楽しめるようになったという声が届いている。また、大阪放送局と名古屋放送局では設備を整備し、25年3月から一部のローカルニュースで字幕放送を始めており、今後他の地域のローカルニュースにも拡充していく計画である。

放送技術研究所では、日本で暮らす外国人や子供のため、ニュース原稿をやさしい日本語に書き換えるシステムの機能を向上させ「NEWS WEB EASY」のサービスをNHKオンラインで4月から始めた。

## ○テレビ放送の完全デジタル移行後の課題への取り組み

群馬県、栃木県の県域放送の開始にあたっては、関東広域と県域の放送を識別するため、両県のネットワークIDの変更が必要だったが、周知期間を要することなどから暫定的に関東広域のままとしていた。これを10月末に群馬県、25年1月末に栃木県でそれぞれ変更した。群馬県の変更ではシステムトラブルなどにより視聴者対応に時間を要したが、栃木県の変更では態勢を整えて大きな混乱もなく対応を完了した。

東京タワーから東京スカイツリーへの送信機能の移転にあたっては、対象エリア内の一部で受信障害が想定された。各種調査や対策を実施するため、在京民放キー局と共同で「東京スカイツリー移行推進センター」を設置し、試験電波による受信確認テストを12月末より開始した。25年5月末の切り替えに向け、事前対策と周知広報を徐々に強化しながら、円滑に切り替えられるよう対策を進めた。

衛星セーフティネット利用世帯の恒久対策として、新たな送信所の建設を行うなどにより、25年3月末までに約7万世帯の対策を完了した。

残り約7万世帯は、衛星セーフティネットの運用が終了する27年3月までに対策する必要がある、自治体や総務省テレビ受信者支援センターと連携して恒久対策を推進していく。

#### **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**

「改革・活力」に関わる組織として、「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「改革と活力委員会」を設置し、29回開催した。ここでは先にあげた「全体最適にむけて」の他に、「経営計画」の達成状況の検証や組織改正の検討など、早急に解決すべき重要な経営課題について議論した。

また、公共放送を将来に向かって安定的に持続発展させていくため、職員の給与制度改革に取り組んだ。

人事・労務・総務統括理事からは、新たな給与制度は管理職が適正な評価・考課を行うことが最大のポイントであり、これを実現するため、体制面では25年度に総務局から人事労務関係を分離させ、人事局を新設し強化するとの認識が示された。

会長からは、自らの力で人事・給与制度の改正を行うなど改革の成果は上がっており、こうした理念を職員全体で共有することが一番大切であるとの認識が示された。

##### **○経営計画の達成に向けた評価・管理**

前述の「(1) 新たな評価・管理方法」記載のとおりである。

##### **○効率的なNHKの業務体制の構築**

要員の見直しについては、3か年で280人程度を純減するとした「経営計画」に沿って、24年度は80人を純減し、25年度は100人を

純減する計画を策定した。

職員の給与制度については、公共放送を将来に向かって安定的に持続発展させていくため、人件費の抑制が急務であるという考えから、管理職の基本年俸および一般職の基本給・賞与をそれぞれ5年間で10%程度引き下げることにした。あわせて、能力主義を一層徹底させ高いマネジメント能力を持つ職員を昇進させる管理職登用資格試験と、ワークライフバランスの視点や地域志向を重視しつつ地域水準を意識した給与とする地域職員制度が新設される。

### ○効率的なグループ経営の推進

前述の「監査委員会重点監査項目等」の「(3)最適なグループ経営の推進に向けた取り組み」記載のとおりである。

### ○視聴者のみなさまとの結びつき

視聴者の多様な意向を収集するNHKふれあいセンターでは、業務に迅速・的確に反映させるため、電話対応窓口を増席するなど体制を強化した。その結果、外部応答率が85.8%となり、前年度と比べて12ポイント上昇した。

NHKネットクラブについては、衛星契約をしている会員向けにさまざまな特典を用意した「プレミアム(BS)会員」を4月から新設するなど拡充を図った。25年3月末の会員数は221万人となり、目標の220万人を上回った。公開番組・イベントについては、「NHKのど自慢」や「NHK被災地応援イベントキャラバン」など全国で2,218本を実施し、約1,310万人が参加した。会場で実施したアンケートでは、「満足」「やや満足」と回答した人が82.5%となり、目標の80%を上回った。

## ○環境経営

菖蒲久喜ラジオ放送所にメガソーラー（2,000kW）を整備し、日中の最大発電時にはこの放送所に必要なすべての電力を供給できるようになった。甲府新放送会館を含め5つの放送局に太陽光発電パネルを設置し、24年度末時点で放送局の総発電容量は385kWとなった。

環境自主行動計画（24年度までにエネルギー消費原単位を18年度比で12%改善）に基づく改善は、アナログ放送設備の除却などにより有形固定資産が減少したため、23年度末で0.5%にとどまった。一方、東京都のCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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、24年度末で11%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

営業改革に関わる組織として設置された全協会的なプロジェクト「営業改革推進委員会」で、営業活動、理解促進、営業指標の3項目を柱に改革に取り組んだ。10月からの受信料値下げの影響を少なくするため、契約の取り次ぎ計画を前倒しで推進して収入確保に努めるとともに、公開番組・イベント等の機会を捉えた理解促進活動「プロジェクト810」に取り組んだ。

視聴者事業担当理事からは、「プロジェクト810」が成功した要因の一つは、視聴者事業局と編成局が中心となった本部戦略会議が機能し、営業サイドの要望に対して放送サイドが的確な支援を行うなど、組織を越えた連携によるものであるとの認識が示された。

副会長からは、「営業の高度化」をキーワードに営業活動の改革を進めるとともに、法人委託への移行拡大によって法人と地域スタッフとの競争が活性化され、業績は一段と伸びたとの認識が示された。

## ○支払率、収納率の向上

24年度末の支払率（支払数／有料契約対象数）は73.1％、収納率（収納数／有料契約数）は95.9％となった。

受信料収入の24年度決算額は6,387億円となり、予算額に対して118億円の増となった。値下げによる減収の影響は、前年度比93億円の見込みが13億円になった。

## ○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

24年度末現在、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は、34地区で441万世帯（前年度末25地区315万世帯）となり、「衛星契約取次」と「支払再開」の目標を達成した。また、小規模な地域を担当するエリア型法人委託は、113社で172地区（前年度末54社92地区）となった。

### ■民事手続きの強化

支払督促の申立ては1,639件実施し、申立てを開始した18年度以降の累計は4,060件となった。そのうち解決済み（支払済・分割支払中等）は3,255件となった。

未契約訴訟は世帯に対して47件、事業所に対して4件提起した。

### ■契約・収納手法の開発

公共機関への調査等による住所変更届等の省略や、放送受信契約書の書面提出の省略について、それぞれ運用を開始し、訪問によらない効率的な営業活動を推進した。さらにインターネットを利用した新たな支払い方法や、公共料金との共同徴収などの検討を進めている。

## ■各種法人・団体等との連携

郵便局への転居届とNHKへの住所変更届が一度にできる用紙をより簡便な様式に改善し、届け出数は4.7万件と前年度に比べて2.7万件増加した。また、事業所契約の増加に向け、ホテル・旅館事業者の5団体との連携を一層強化し、取りまとめ件数の増加を図った。

## ○受信料制度の理解促進

契約・収納活動の説明性・信頼性の向上につなげるため、初めて「都道府県別推計世帯支払率（23年度末）」を9月に公表した。今後、都道府県別の状況や課題を踏まえながら支払率の向上を目指し、より効果的、効率的な契約・収納活動を進めることとしている。

10月からの受信料の値下げを周知するため、内容を説明するスポットやミニ番組などを8月から集中的に展開した。10月以降も値下げに関する問い合わせが多く寄せられたため、引き続きPRを行うとともに、NHKオンラインに受信料の精算額などが確認できるページを設けた。

「プロジェクト810」を中心に、連続テレビ小説「梅ちゃん先生」と連動したイベントや、「NHKのど自慢」など全国放送番組の参加者に対して、受信料制度への理解促進活動を積極的に展開した。

また、世帯の移動が多い春に、NHKオンラインのトップページに住所変更手続きのバナーを設け、インターネットによる住所変更手続き拡大キャンペーンを推進した。

## 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

活力ある職場づくりに関わる仕組みとして、全職員が自らの職場環境を評価し、課題の共有と改善を目的とする職場環境調査を19年度から

実施しており、今回の調査結果では、総合満足度は引き続き良好な水準を維持している。

地域放送局のマネジメント力強化をめざして、パイロット局を7局選定し、企画総務と編成・事業の一体化運用の取り組みを推進した。また在宅勤務制度については、人事局と本部現場部局による検討プロジェクトで25年度下半期の試行に向けた準備を進めている。

会長からは、仕事には「特定の分野を掘り下げる仕事」と「汎用的な仕事」の二つがあるが、若手については地域放送局で幅広く汎用的な仕事ができるよう育成し、「新しい時代への転換」につなげていきたいとの認識が示された。

## ○公共放送を担う人材の確保と育成

公共放送を担う人材を確保するため、採用のホームページを全面刷新し、仕事の内容を具体的に紹介する動画や、東日本大震災でのNHKの対応を時系列で紹介する動画を掲載するなど、コンテンツの充実を図った。あわせてスマートフォンやソーシャルメディアなどへの本格的な対応を行った。また首都圏だけでなく、それ以外の地域でも積極的に学校や外部団体主催の説明会に参加するなど、全国のネットワークを生かした採用周知活動を展開した。

マネジメント力向上のため組織全体の課題をテーマにした中堅層の研修を強化したほか、協会と子会社等の中堅社員によるグループ交流研修を始めるなど人材育成に努めた。

## ○士気の向上と職場の活性化

職員の視野を広げ、スキルアップを促す施策の一環として、海外の大学・研究機関への派遣や異業種交流などに、放送・技術・管理の幅広い職種で計63人を派遣し、目標の50人を上回った。

在宅勤務制度については、プロジェクトにおいて在宅に適した業務内容の検討や、運用上の課題などを抽出・整理し、試行ルール案を作成した。

### **(3) 視聴者のみなさまへの還元について**

視聴者のみなさまへの還元として、「経営計画」に掲げた「受信料の値下げ」および「大震災をふまえた緊急に必要な機能強化」を実施した。

### **(4) その他**

#### **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。

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。

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。

#### **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。

### **I - 2 - 3 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」の順守に関し全委員から提出された「確認書」等により行った。

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、12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」の設置を決定し、25年5月に「これからの外国人向けテレビ国際放送の在り方について」の答申を受け、経営委員会としての意見を会長に提出することにした。

## II 監査意見

監査委員会は上記の監査方法およびその内容に基づき監査した結果、役員職務執行は、放送法等の制度に従っている「経営計画」に則っており、放送法に照らし適正であると認める。

加えて、次のとおり意見を示す。

- 1 事業の実施報告を記した業務報告書は、協会の状況との間に重大な齟齬は認められない。
- 2 役員職務執行に関する不正の行為または法令もしくは定款に違反する重大な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。

### Ⅲ 付記事項

監査結果に影響するものではないが、健全な事業運営の徹底のために、以下の事項を付記する。

#### 1 グループ経営のより戦略的な構築について

グループ経営について、効率的な経営の一層の推進のために、24年度には、子会社等の経営目標の管理と評価・共有化が進められ、また、関連団体運営基準の見直しを検討するなど、ガバナンス強化に向けた取り組みが行われた。25年10月からは事務系システムの統合とシェアードサービスの運用が開始されることになっており、グループ全体の経営資源を効率的に管理する環境が整う。

あわせて「全体最適にむけて」の議論では、将来にわたり公共放送としての機能を果たすため、本部・放送局・子会社等の役割と課題などについての検討が進んでいる。

監査委員会は、グループ経営は公共放送としての機能を果たすために不可欠な基盤であることを、協会と各々の設立経緯や役割の異なる子会社等双方が共通認識として持つことが重要だと考える。そのうえで、新たなビジネスモデルの開発やこれまでの経緯や役割を超えた子会社等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さらなる取り組みについて

新たなメディア環境への取り組みとして、放送通信連携サービスのハイブリッドキャストでは、25年度からのサービス開始に向け番組開発を進めている。また、スーパーハイビジョンでは、実用化試験放送を当初の予定から4年前倒しして、2016年のリオデジャネイロオリンピックで実施することを目指して取り組んでいる。

さらに総務省の「放送サービスの高度化に関する検討会」が発足し、次世代放送について、オールジャパンの体制での議論が始まるなど、メディア環境の進展に対応する取り組みがさまざまな形で進んでいる。

視聴者に次世代放送の利便性の高いサービスと高度化したサービスを提供するため、今後は、ハイブリッドキャストやスーパーハイビジョンの取り組みとともに、放送と通信のさらなる連携のための制度のあり方などについて、「『放送と通信の融合』に関する経営委員会の意見（平成25年2月1日公表）」も生かしながら検討していくことが求められる。

### **3 新たな職員制度の有効な運用について**

協会は、公共放送を将来に向かって安定的に持続発展させていくため、給与制度の見直しと管理職登用資格試験の新設など、努力や成果を一層反映させる職員制度の導入を決定した。

この制度の有効な運用には、職員のモチベーションを低下させないための「公平性」や「納得性」などを有する評価の仕組みが不可欠である。多様性が求められる公共放送において、どのような要素を重視し評価すべきなのかなど、多面的な検討による仕組みづくりが求められる。

以上