

日本放送協会平成26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26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27年6月22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	5
IV 監査内容	7
1 重点監査項目	7
(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	7
(2) 新たなメディア環境への対応状況	8
(3) 「外国人向けテレビ国際放送」の強化に向けた取り組み状況	9
(4) 透明で戦略的なグループ経営の推進に向けた取り組み状況	11
2 個別調査（「会長のハイヤーの私的利用をめぐる経理処理」事案）	13
3 その他重要項目	15
(1) 職員の逮捕について	15
(2) 「NHK経営計画2015-2017年度」の策定について	15
(3) 2月の定例記者会見における会長発言について	16
4 会長、副会長、理事の職務執行の状況	17
(1) 「3か年の基本方針」の達成状況を測る世論調査	17
(2) 「3か年の基本方針」に基づく4つの重点目標	18
1) 「公共」	18
2) 「信頼」	20
3) 「創造・未来」	22
4) 「改革・活力」	24
(3) その他	31
1) 財政の状況	31
2) 会長、副会長、理事の経費監査	31
5 経営委員会委員の職務執行の状況	32

## (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26年度（平成26年4月1日～平成27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その内容を記載した。また、監査内容として、重点監査項目、個別調査、その他重要項目について、および「平成24～26年度NHK経営計画（以下「経営計画」という。）」に基づき、会長、副会長、理事の職務執行の状況について、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」および「Ⅳ 監査内容」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 内部統制の推進について

平成16年に発覚した不祥事から10年が経ち、当時のことを直接知らない職員が多くなる中、協会は毎年、コンプライアンス推進強化月間を設定してeラーニングや職場討議を行うなど、不祥事の教訓を風化させず、職員のコンプライアンス意識を高める努力を続けている。（「IV1（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」で詳述）

監査委員会は、多くの職員の意識は高まっており、協会内のリスクマネジメントは一定の水準に達していると認識しているが、まだ一部、内部監査で改善すべき事項を指摘される部局や放送局があるなど、管理レベルのさらなる向上が必要だと考える。また、協会だけでなく関連団体も含めたNHKグループ全体としてコンプライアンスを徹底していくことが求められる。IT機器の普及などによる新しいリスクも増える中、リスクマネジメントの一層の徹底を図る協会の取り組みを注視していく。

### 2 新たなメディア環境への対応について

協会は放送法の改正を受けてインターネット活用業務の「実施基準」を策定し、視聴者の多様なニーズに応えるため、新たなサービスを検討している。（「IV1（2）新たなメディア環境への対応状況」で詳述）

監査委員会は、協会が放送と通信の融合時代にふさわしい、どのようなサービスを開発していくか、また、インターネット業務の拡大に伴うさまざまなリスクにどのような体制で対応していくか、引き続き注視していく。さらに、8Kの技術開発や普及が、国のロードマップに沿って計画・想定のとおりに進んでいくかどうか、併せて注視していく。

### 3 「外国人向けテレビ国際放送」の強化について

外国人向けテレビ国際放送「NHKワールドTV」は、基本編成を4時間枠から6時間枠に変更し、番組数を34番組から43番組に増やした。また、国際放送局だけでなく他の部局も連携しながら積極的に制作に取り組んでいる。（「IV 1（3）『外国人向けテレビ国際放送』の強化に向けた取り組み状況」で詳述）

監査委員会は、海外の視聴者のニーズに合わせ、番組やニュースをさらに充実強化するとともに、積極的かつ集中的なプロモーション活動などにより視聴者拡大を図ることが重要だと考えている。その際、関連団体も含めた「オールNHK」体制をどのように構築するのか、また視聴者の動向をどのように把握し、それに応えていくのか、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「関連団体ガバナンス向上プロジェクト」を立ち上げ、子会社13社が内部統制の仕組みを整備するための指導・支援を行うなど、NHKグループ全体のガバナンス強化の取り組みを進めている。（「IV 1（4）透明で戦略的なグループ経営の推進に向けた取り組み状況」で詳述）

監査委員会は、関連団体も含めたNHKグループ全体でガバナンスの向上を図り、コンプライアンス意識を徹底していくことが重要であると認識している。また、協会が将来にわたって安定的に公共放送の役割を果たし、メディア環境の変化に適切に対応して豊かで質の高いコンテンツを視聴者に提供し続けるためには、NHKグループ全体で限られた経営資源をどう有効に活用していくか、グループ経営の視点に立った議論が必要であると考え。個々の関連団体の役割や協会の業務との線引きを明確にし、重複している業務の整理などを進めていくことにより、新時代のNHKグループを築きあげていけるか、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従って、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7回開催され、それに出席または資料等を査閲して、対応状況を確認した。また、総務局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。事案によっては会長から直接認識を聴取した。

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5回開催され、それに出席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、26年3月に明らかになった子会社の不正経理問題に関して行われた会長特命調査等の結果を聴取した。

27年1月の会長のハイヤー私的利用については、会長や関係役職員等から経理処理などに関する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」及び「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。さらに福岡、広島、札幌、仙台、大阪、名古屋、松山の7地域拠点局長、および沖縄、千葉、新潟、北九州、岡山、長崎、佐賀、釧路、富山、福島、大津、水戸、静岡の13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、番組制作現場の視察等を行った。海外総支局ではアジア総局、ソウル支局、中国総局の視察を行い、業務内容等を聴取した。本部では、世界公共放送研究者会議、報道局のインターネット関連業務、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、26年度の業務の運営状況等について、(株)日本国際放送、(株)NHK出版、(株)NHKプラネットの社長から説明を受けた。

監査委員会の会議は27回開催された。27年2月28日に監査委員の渡邊恵理子が退任し、3月10日、新たに森下俊三が監査委員に任命された。なお27年度に入り、5月26日に監査委員の室伏きみ子が退任し、同日、佐藤友美子が監査委員に任命された。

## IV 監査内容

### 1 重点監査項目

監査委員会は、26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」「『外国人向けテレビ国際放送』の強化に向けた取り組み状況」「透明で戦略的なグループ経営の推進に向けた取り組み状況」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、理事等の認識を記載する。

#### (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

総合リスク管理室は、リスクマネジメントの向上を図るため、業務上の重要なチェック項目をまとめた「リスクチェックシート」、「リスク点検マニュアル」を新たに作成し、地域放送局のリスク管理の中心となる副局長と企画総務副部長等に配付した。また、外部業者と関わる際の注意点と行動規範をガイドラインとしてまとめ、役職員に周知した。毎年実施している「リスクの見える化」では、「適正経理」および「職員倫理・コンプライアンス意識」を新規重点項目として、全国の全部局から課題リストを回収し、分析・精査して課題解決を図った。

10～12月のコンプライアンス推進強化月間には、「職員倫理」「公金意識」を重点テーマとして、全職員が職場討議とeラーニングを行うよう指示した。さらに、協会と関連団体で働く職員・社員、スタッフなどを対象にITリスクに関するアンケート調査を行って、情報セキュリティの課題を洗い出した。このコンプライアンス推進強化月間のさなかに、飲酒運転など2件の不祥事が起きたため、コンプライアンス統括理

事から全職員に、自らを律して責任ある行動をとるよう緊急の指示が出された。

内部監査室は、定期監査として、本部14部局、地域拠点局3局、地域放送局24局、海外7総支局の監査を実施した。また、平成26年3月に公表された子会社の不正経理に関連して、子会社13社に対して会長特命調査を行った。（「IV1（4）「透明で戦略的なグループ経営の推進に向けた取り組み状況」で詳述）

さらに、内部監査室、総合リスク管理室、関連事業局などが立ち上げた「関連団体ガバナンス向上プロジェクト」は子会社13社が内部統制の仕組みを整備するための助言を行うなど、NHKグループ全体のガバナンス強化の取り組みを進めた。

## ② 会長、理事の認識

コンプライアンス統括理事は「6月に規程を変え、総合リスク管理室と内部監査室の連携を強化した。総合リスク管理室が調査したことを内部監査室が監査に生かし、内部監査で指摘されたことに注目してリスク管理を行うなど、組織的な連携ができている」との認識を示した。

会長は「内部統制に関して、適正経理については関連団体も含めて対応が進んできた。問題は、内部の情報が漏れることだ。これを変えないと本当の意味でのNHKのガバナンスは保てない」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に向けて、新たなインターネットサービスの実施のため、視聴者等から寄せられた意見も踏まえたインターネット活用業務の「実施基準」を策定し、2月に総務大臣の認可を得た。併せて、インターネット業務関連の組織改正を実施するなどの

準備を進め、“放送の同時再送信”を試験的に行うことなど、具体的なサービス内容を盛り込んだ「実施計画」やガイドラインを策定した。

ハイブリッドキャストについて、協会は、後半期から総合テレビジョンに加えて教育テレビジョンとBS1、BSプレミアムでもサービスを開始し、内容を充実させた。また、「ハイライト視聴」や「マルチビュー」を試行した。

8Kスーパーハイビジョンについて、9月に公表された国のロードマップを踏まえ、協会は、「FIFAワールドカップ」等に際して国内外でパブリックビューイングを行うとともに、8Kの魅力を発揮するコンテンツを開拓した。国内外で規格化・標準化を積極的に推進し、制作から送出に至る8K機材の研究開発・整備を精力的に進めた。さらに、放送外の活用として、世界で初めて8Kで脳外科顕微鏡手術を撮影し、医療関係者から高い評価を得た。

## ②会長、理事の認識

経営企画統括理事は“放送の同時再送信”の試験的提供については、メディア企画室を中心にプロジェクトを設置して、本格運用に向けた検証課題を整理している。作業は順調に進んでいる」との認識を示した。

技術統括理事は「インターネット活用業務のために、各部局でバラバラになっていた設備の運用を放送技術局に集めて、一元的に管理する体制を整えた」との認識を示した。

会長は「4K・8Kは、国のロードマップに沿って、2016年に試験放送、2018年に実用放送を開始するという目標に向かって粛々と進んでいる」との認識を示した。

## (3)「外国人向けテレビ国際放送」の強化に向けた取り組み状況

### ①業務の取り組み状況

外国人向けテレビ国際放送「NHKワールドTV」は、基本編成を4時間×6回から、6時間×4回に変更し、番組数を34番組から43番組に増やした。「歌舞伎」や「日本映画」、「日本の国際貢献」などを紹介する新しい分野の番組を始めた。英語ニュース「NEWSLINE」では、日本の各界を代表する人たちの声を伝えたほか、過激派組織ISによる日本人質事件、東日本大震災から4年が過ぎた被災地の状況、香港の民主化デモなど、日本やアジアに関するニュースを厚く伝えた。さらに、アメリカ東部標準時の午後8時台に「ドキュメンタリーゾーン」を配置するなど、ターゲットとする視聴者がより見やすくなる「ゾーン編成」を試行的に始めた。

また協会内の連携を強め、地域放送局などからの国際発信を増やすとともに、27年度の番組改定にあたっては、初めて国内放送と一緒に提案募集を行い、協会全体で放送内容の充実・強化に取り組んでいる。

「NHKワールドTV」は、シンガポール最大手の通信会社のIPTVでも放送が始まり、世界の2億8,000万世帯で視聴できるようになった。国内でも最大手のケーブルテレビ局で放送が始まるなど、提供先が25局に増えた。

またインターネットの活用にも力を入れ、「NHKワールドTV」をライブストリーミングで視聴できるアプリのダウンロード数は260万件を超えた。

協会は、より多くの人たちに「NHKワールドTV」を見てもらえるよう、世界各地で開催されるイベントでプロモーション活動を行った。イベントへの出展は1年間で20回を超え、前年度の3倍になった。

## ②会長、理事の認識

国際放送統括理事は「中国をはじめとするアジアの情報を『NHKワールド』の視点で世界に発信していく。これが一番興味と関心を持って

もらえるテーマではないかと思う。視聴者からのフィードバックをきちんと積み重ねながら進めていく」との認識を示した。

会長は「報道局や地域放送局との協力など、面白い形ができてきた。地方で制作した番組や地方を紹介する番組も、オリンピックに向けて積極的に国際放送で出していきたい」との認識を示した。

### ③(株)日本国際放送社長の認識

(株)日本国際放送の社長は「協会の新たな経営計画と歩調を合わせつつ、国際放送の中核を担う会社として、これまで蓄積したノウハウを生かし、推進役をきちんと果たしていきたい」との認識を示した。

## (4) 透明で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

26年3月、子会社における不正経理が明らかになったことを受けて、会長特命により内部監査室が子会社13社に対して調査を行った。その結果、他に類似の不正行為は確認されなかった。また外部の弁護士による「NHK関連団体ガバナンス調査委員会」は、8月にNHKの関連団体に対する管理・監督機能の強化などの提言を行った。

協会は、グループ全体のガバナンス強化に向けて「関連団体ガバナンス向上プロジェクト」を発足させ、関係部局が連携して子会社のガバナンスと内部統制の状況を把握し、規程類の整備などを指導・支援した。また、関連団体の監査役や内部監査部門の社員等を対象にセミナーを開催すること等により、各社の取締役・監査役機能の強化、内部監査体制の確立に向けたサポートを行った。

協会は、効率的なグループ経営を推進するために、関連団体との基本契約を改定するとともに、グループガバナンスの強化に向けて子会社等の経営目標制度を見直した。

グループ経営の基盤整備となる事務系システムの統合については、4月から子会社の一部で経理機能の運用を開始し、順次、他の子会社に拡大した。

## ②会長、理事の認識

関連事業統括理事は「関連団体自身の内部監査組織やモニタリング体制が整備された。関連団体への協会の支援を強化するため、連絡会も設置した。グループ全体の内部統制や内部監査が効果的に機能していくよう、引き続き改善を図っていくことが必要だ」との認識を示した。

会長は「グループ経営については、まず大きな絵を描いて、再編も含めて議論していく。最低1年はかかるが、具体的な検討に着手したい」との認識を示した。

## 2 個別調査（「会長のハイヤーの私的利用をめぐる経理処理」事案）

監査委員会は「会長のハイヤーの私的利用をめぐる経理処理」事案について、放送法第44条に基づく調査を行った。

会長が平成27年1月2日に私用目的で利用したハイヤーの代金（約5万円）が他のハイヤー代金と区別せずに経理処理され、2月27日に協会から支払われた。なお会長は、当初から当該ハイヤー代金を自ら負担する意向を示しており、3月10日にその金額全額を協会に償還した。

この件に関して、監査委員会では関係者に聴取を行って事実関係を確認し、以下のような意見を付して経営委員会に報告した。

- (1) 監査委員会は、会長が、私用目的であっても、その立場上必要な、身柄の安全、情報管理および所在確認のために、協会が手配するハイヤーの利用を必要とする場合があることを否定するものではないが、視聴者からの受信料で成り立つNHKのトップである会長や、会長を支える秘書室等には、高い倫理観と説明責任が求められていることを常に意識して行動すべきであると考えている。協会は、会長のハイヤー・タクシー利用の在り方を検討する必要がある。
- (2) 秘書室は、会長の私用目的によるハイヤー利用にもかかわらず、利用代金の支払時期・方法等の検討・確認を怠り、ハイヤー会社からの直接請求などの手続きを検討もせず、業務目的のハイヤー乗車票を安易に起票した。さらに、監査委員が事実関係の確認のための聴取を行った時点でもまだ自主的な支払手続きを開始しておらず、秘書室の本件に対する対応は不十分であった。また、秘書室の業務を統括する副会長も、監督責任を果たすことが出来ていなかった。



(3) さらに会長も、自身の支払いが終了していないことについて、適宜、注意を喚起し、必要に応じ適切な指示を出すべきであった。

経営委員会は、監査委員会の報告を了解し、「報告書の中にある通り、関係者があらためてコンプライアンス意識を徹底し、協会が再発防止策を着実に遂行していくことを求めてまいります」という見解を公表した。

会長は、「公私の区別に疑いが持たれる事態を招いたことについては、心よりおわびいたします。監査委員会の指摘事項を謙虚に受け止め、再発防止に努めます」とのコメントを出した。

なお協会は、27年4月、再発防止策を立てる一方、ハイヤーの手配や事務処理にかかわった秘書室職員や秘書室長、副会長を厳重注意や訓告の処分とした。

また、経営委員会は、会長が自身の支払いが終了していないことについて、適宜注意を喚起し、必要に応じて適切な指示を出すことを怠ったとして、厳重注意とした。

### 3 その他重要項目

#### (1) 職員の逮捕について

11月28日、協会職員が乗用車を運転中に交通事故を起こし、酒気帯び運転の疑いで逮捕された。また、12月3日には、別の職員が17歳の少女から現金3万円余りを盗んだとして、窃盗の疑いで逮捕された。2つの事件に関して、会長が視聴者に対して陳謝するとともに、コンプライアンス統括理事から全職員に向けて、自らを律して責任ある行動をとるよう指示が出された。

監査委員会は、会長に対して遺憾の意を表明し、改めてコンプライアンスの徹底を要請した。

#### (2) 「NHK経営計画2015-2017年度」の策定について

協会は、新たな経営計画の策定に向け、7月以降、経営委員会と執行部との間で意見交換を重ね、1月に経営委員会において全会一致で議決して公表した。2020年に最高水準の放送・サービスを実現するという「NHKビジョン」を掲げたうえで、この3か年では、特に「国際発信の強化」「インターネットの積極的活用」「NHKグループ全体の業務体制改革」などに取り組むこととしている。

計画の議決と同時に、経営委員会の総意として、「同時再送信」の本格運用に向けた課題解決を図ることなど、5項目にわたる経営委員長見解が執行部に対して表明された。

計画が議決されたことを受け、協会は、計画を全職員に周知するとともに、工程表の策定や27年度からの円滑な実施に向けた準備を行った。

監査委員会は、計画の実現に向けた協会の取り組みを注視していく。

### **(3) 2月の定例記者会見における会長発言について**

記者会見における戦後70年関連番組に関する会長の発言を受けて、経営委員長は、会長にその真意をたずねた。その結果、経営委員会は「会長の真意は理解したものの、発言が誤解を招くようなものであったこと、それに関連して協会を取り巻く状況が混乱していることは大変残念だ」として、会長以下執行部に対し、一刻も早く事態を収拾し、平成27年度予算・事業計画が国会で全会一致での承認を得られるよう、最大限の努力をすることを委員会の総意として申し入れた。

なお、予算案の審議では、結果として全会一致での承認は得られなかった。

## 4 会長、副会長、理事の職務執行の状況

会長、副会長、理事の職務執行については、最初に、「経営計画」で導入した評価・管理方法としての「『3か年の基本方針』の達成状況を測る世論調査」と理事の認識を記載する。

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

さらに、「その他」として、財政の状況等を記載する。

### (1) 「3か年の基本方針」の達成状況を測る世論調査

協会は、「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、それぞれに関して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半期ごと（7月・1月）に実施してきた。この3か年の間（24～26年度）、計6回調査が行われた。

3年間の調査結果を見ると、多くの指標において期待度が高まり、さらに実現度がそれよりも増加することで期待度と実現度の差が縮小した。14指標の平均では、24年1月の14.6が、27年1月の14.2に改善した。個別の指標では、特に「公平・公正」「社会的課題の共有」「さまざまなメディアでの情報提供」の期待度と実現度の差が改善した。一方、「受信料制度の理解促進」については、増加した期待度の実現度が追い付かず、その差が拡大した。

経営企画統括理事は「経営計画の4つの重点目標については、おおむね達成できたと総括している。14の経営指標による評価管理手法も確立することができた。視聴者の期待や新しいメディアの動きなど、大きな方向性をつかんで対応することは非常に大事だ」との認識を示した。

## **(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**

協会は首都直下地震や南海トラフ巨大地震を想定し、いかなる災害時にも対応できるよう、3か年で計画した機能強化のための設備整備を完了した。7月には協会の災害対策の基本となる災害対策規程を約50年ぶりに全面改正し、あらゆる災害時に、より迅速・的確に対処するため、災害時と平常時に取り組むべき対策を明記した。

26年度は広島市での大規模土砂災害や御嶽山の噴火災害などさまざまな自然災害が発生したが、インターネット回線を利用したIP中継など新たな技術も活用しながら、防災・減災報道に取り組んだ。また東日本大震災を検証する番組や、復興に向かう被災地の姿を継続して伝えた。

報道担当理事は「災害など緊急報道では、インターネットも活用して迅速に情報の提供をしている。視聴者から『何かあればNHK』と信頼を得ており、こうした信頼を維持できるように新しい技術も取り入れて対応していきたい。機能強化にも引き続き取り組んでいく」との認識を示した。

### **○いかなる災害時にも対応できる放送設備と体制の強化**

協会は、首都直下地震などで東京の放送センターが機能停止した場合に備えた設備整備を進め、大阪放送局から24時間、放送衛星を使って全国に放送できる設備が完成した。さらに大阪放送局のバックアップ設備を福岡放送局に設置した。さいたま放送局の報道別館には、非常用インターネットニュース制作設備を整えた。こうした設備整備とあわせて、いざという時に適切に対応できるように、運用・実施体制の強化も進めた。

協会は、迅速でわかりやすい災害報道のために、新しい技術を活用し

ている。インターネット回線を活用した I P 中継装置を全国に配備し、10月の台風19号の報道では、全国35か所から I P 中継によって、各地の状況を伝えた。また気象データ等を映像化する「高度情報利用報道システム (NMAPS)」により、台風の際に中心から離れていても風雨が強まる場所があることを視覚的にわかりやすく伝え、警戒を呼びかけた。この他、ソーシャルメディア上でのやりとりから、情報を素早くキャッチする「S o L T (ソーシャル・リスニング・チーム)」を24時間態勢で運用し、さまざまな報道に活用した。

### ○地域の安全・安心に役立つ情報提供

協会は、8月に広島市で起きた大規模土砂災害で、ヘリコプターからの映像などにより被害の情報をいち早く伝えるとともに、全国からの応援態勢を組んで、1か月にわたって生活情報を伝えた。9月の御嶽山噴火においても、被害状況とともに火山活動に関する情報をL字放送などできめ細かく伝えた。協会は放送だけでなく、データ放送やインターネットを活用して、防災・減災のための情報を提供している。

自治体が発信する防災情報を配信する「Lアラート (公共情報コモンズ)」の情報を迅速に利用できるように設備と運用方法を改めた。また、全国の放送局にL字放送の専用端末を置くとともに、L字放送の情報をデータ放送やホームページでも活用できる仕組みを作り、さまざまな方法で迅速に情報提供できるようにした。

### ○東日本大震災を検証し復興を支援する番組

協会は26年度、東日本大震災を検証する番組や復興に向かう被災地の姿を伝える番組354本を放送した。NHKスペシャルでは、被災地の今を描き続けるシリーズ「東日本大震災」、災害のメカニズムに迫る「巨大災害 MEGA DISASTER 地球大変動の衝撃」、原発事故の原

因を究明する「メルトダウン」、福島第一原子力発電所の廃炉までを見据えた「廃炉への道」など25本を放送した。地域の放送局を中心に、日頃から被災者に寄り添ったニュース・番組を放送し続けるとともに、9月1日の「防災の日」や東日本大震災から4年の節目には、関連の番組を集中的に放送した。

また復興に取り組む人々を応援する「公開復興サポート」を福島県や茨城県で開催し、のべ18番組を公開収録した。

阪神・淡路大震災から20年になる1月17日には、長時間生放送番組「あの日を胸に“生きる”」を放送した。NHKスペシャルのシリーズやドキュメンタリードラマも放送した。

## ○災害の映像・証言を歴史的資料として記録し保存・活用

公開ホームページのサイト「東日本大震災アーカイブス」に登録された映像は、証言者が500人、ニュースが800本を超えた。1日の平均アクセス数は3,310ページビューと、前年度より3割増えた。

## 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

総合テレビジョンでは朝の連続テレビ小説を中心に視聴率が向上した。教育テレビジョンは教養番組と子どもや若い世代に向けた番組を充実させた。BS1とBSプレミアムでも新番組や大型の特集番組を配置して、視聴者層の拡大を図った。番組の質を評価する10指標では、「丁寧取材制作」が高い水準で維持されている。ただ接触者率はBS1、BSプレミアムが前年度と同程度、総合と教育でわずかに下がった。

協会は、取材・制作の基本となる「放送ガイドライン」について、東日本大震災などを受けての災害報道の新たな取り組みや、ソーシャルメ

ディアを利用した取材が不可欠になるといった環境の変化などを踏まえ、内容の見直しを行った。

放送統括理事は「NHKの放送への接触が徐々に低下してきている傾向に歯止めをかけたい。質の高い番組制作はできているので、もっと見てもらえるよう努力しなければならない」との認識を示した。

編成担当理事は「メディア環境が変化する中、録画視聴やインターネット関連サービスの利用を含めた視聴者の動向を総合的に把握する仕組み作りを進める必要がある」との認識を示した。

### ○確かなニュースや多様で質の高い番組

6月から7月にかけて開催された「FIFAワールドカップ」ブラジル大会では、総合テレビジョンで32試合を中継、BS1で全64試合を中継もしくは録画で放送した。総合で放送した日本代表初戦の世帯視聴率は46.6%（関東地区 ビデオリサーチ調べ）だった。

12月の衆議院議員選挙では、有権者の判断に資するよう、課題や争点を伝え、投開票日には開票速報番組でいち早く選挙結果を伝えた。

総合テレビジョンでは、朝の連続テレビ小説「花子とアン」が、過去10年で最高の平均視聴率22.6%を記録し、「マッサン」もよく見られた。「おはよう日本」や「あさイチ」も好調で、午前の平均視聴率が向上した。「LIFE!～人生に捧げるコント～」、「超絶 凄ワザ!」は幅広い世代に視聴された。

NHKスペシャルでは「“認知症800万人”時代 行方不明者1万人」が大きな反響を呼んだ。自閉症の青年を取り上げた特集番組「君が僕の息子について教えてくれたこと」は、文化庁芸術祭で大賞を受賞した。

### ○地域の再生、地域の活性化への貢献

地域の放送局が制作し、全国に発信する地域発ドラマは、「さぬきうど



ん融資課」(高松放送局)、「鶉飼いに恋した夏」(京都放送局)など6本が制作された。地域発ドラマをはじめ、大河ドラマや連続テレビ小説の舞台となった地域では、放送と連動したイベントが行われた。

また「うまい!」、「ドキュメント72時間」などの番組で、各地の放送局から地域の魅力を全国に伝えた。さらにさまざまな情報を国際放送で世界に向けて発信した。

### ○国際発信力の強化

前述の「IV 1 (3)『外国人向けテレビ国際放送』の強化に向けた取り組み状況」に記載のとおりである。

### ○国際展開によるNHKのブランド力の向上

協会は「人体 ミクロの大冒険」、「ホットスポット 最後の楽園」シリーズなど大型自然番組のほか、エンターテインメント番組や教育番組などでも国際共同制作を行い、幅広いジャンルで国際展開を強化した。海外から経験豊かなプロデューサーを招いた「国際展開ドキュメンタリー公開提案会議」の開催などによって、番組の企画段階から国際展開を意識した取り組みが進んでいる。

協会は、BBCとの初の本格的な4K共同制作番組「ワイルドジャパン」の制作を進めるなど、国際展開番組の4K化を積極的に図っている。

### 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**

協会は、27年4月の改正放送法の施行に向け、放送と通信の融合時代にふさわしい新たなサービスを実施する体制を強化するため、1月にインターネット業務に関わる組織改正を実施した。放送関係者などから

なる総務省主催の「4K・8Kロードマップに関するフォローアップ会合」を踏まえて、協会は、オールジャパン体制で、2016年に8Kの試験放送を、2018年までに実用放送を開始し、東京オリンピック・パラリンピックの開催年である2020年に本格普及をめざす取り組みを積極的に行った。

協会は、国と放送事業者で構成される協議会などと連携して、地上デジタル放送の難視聴地域に対する恒久対策を完了させた。

制作担当理事は「細密な映像の4K・8Kでドラマなどの制作を始めている。少しずつノウハウを蓄積してソフトを増やしていきたい」との認識を示した。

技術統括理事は「アナログ放送を止めた時にあった難視聴世帯27万の対策を終えた。受信者に向き合い、しっかり取り組んだことが、この3年間の大きな成果である」との認識を示した。

## ○放送と通信が融合した新たなサービスの提供と開発

前述の「IV 1（2）新たなメディア環境への対応状況」に記載のとおりである。

## ○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

協会では、制作・送出業務を効率的に行うため、ビデオテープを使わないファイルベースシステムへの移行を進めている。10月からは放送センターでのドラマ番組の制作をすべてファイルベースで行い、スタジオ収録から送出まで一貫してネットワーク経由で作業ができる新しい業務フローを構築した。12月の衆議院議員選挙の政見・経歴放送でも、収録から送出まで初めてファイルベースで実施した。また、名古屋放送局、岐阜放送局でもファイルベース化に着手し、運用を開始した。

## ○次世代の超高臨場感放送システムの開発

前述の「IV 1 (2) 新たなメディア環境への対応状況」に記載のとおりである。

## ○人にやさしい放送・サービスの拡充

協会は、国が定める字幕拡充計画に基づいて、字幕放送を実施した。聴覚障害者から要望のあった教育テレビジョン「NHK高校講座」の字幕放送を4月から開始したほか、衆議院議員選挙の開票速報などの生放送番組でも字幕放送を実施した。ニュース原稿から字幕を生成する新しいニュース字幕送出システムを全国に先駆けて広島放送局に配備し、3月から運用を開始した。

## ○テレビ放送の完全デジタル移行後の課題への取り組み

地上デジタル放送の難視聴地域に対する恒久対策について、協会は、国と放送事業者で構成される「全国地上デジタル放送推進協議会」や「総務省テレビ受信者支援センター（デジサポ）」と連携して対応した。その結果、全ての対策が完了し、衛星放送を使って地上放送を補完する「衛星セーフティネット」は、予定通り3月31日に終了した。

## 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

協会は、新たな経営計画の策定に関わる議論や番組改定の大きな方針など、経営課題についての役員の率直な意見交換の場として「経営企画会議」を新設した。また、将来にわたってNHKが公共放送としての使命を果たすための最適な資源配分を行う「全体最適」に向けた改革に着手した。

人事・労務統括理事は「『全体最適』の考え方に基づいて、適正な要員

配置を行った。要員体制の構造的な“歪み”はほぼ是正できたものと考えているが、引き続き安定的な循環体制の構築に向け『全体最適』による見直しを進めていく」との認識を示した。

関連事業統括理事は「『全体最適』を進める意味で、グループ内における役割分担が重要だ。業務実態をよく把握し、戦略的に本体が担うべき業務を明確にする必要がある」との認識を示した。

### ○経営計画の達成に向けた評価・管理

前述の「IV 4（1）『3か年の基本方針』の達成状況を測る世論調査」に記載のとおりである。

### ○効率的なNHKの業務体制の構築

協会は、100人を純減する26年度の要員計画を実行し、3か年で280人程度要員を削減する計画を達成した。また、29年度までに新規の重点業務などに要員を配置する「全体最適」の業務体制の改革に着手した。

### ○効率的なグループ経営の推進

前述の「IV 1（4）透明で戦略的なグループ経営の推進に向けた取り組み状況」に記載のとおりである。

### ○視聴者のみなさまとの結びつき

視聴者からの問い合わせや意見に対応するNHKふれあいセンターでは、電話の応答率と対応の質の向上に努めた。応答率は88.3%となり、過去最高を記録した前年度と比べて、やや下がった。

NHKネットクラブについては、語学番組や健康番組に関する視聴者向け独自サービス「マイ語学」「マイ健康」などコンテンツの拡充を図り、

会員数は59万人増加して3月末で352万人となった。

公開番組・イベントについては、「NHKのだ自慢」や特別展「台北 故宮博物院」など全国で1,831本を実施し、約921万人が参加した。公開番組・イベントの会場で実施した参加者満足度を測るアンケートでは、「満足」「やや満足」と回答した人が83.6%となり、目標の80%を上回った。

## ○環境経営

協会は、経営計画に基づくアクションプランに沿って環境経営の各種施策を実施した。東京都条例によるCO<sub>2</sub>削減義務について、対象となる放送センターと放送技術研究所での26年度のCO<sub>2</sub>削減の実績は削減義務量を大きく上回る見込みである。また、環境経営活動として、電力使用量（オフィス部門）とコピー用紙の削減目標を設定し、職員の意識改革に取り組んでいる。26年度は、電力使用量とコピー用紙ともに削減目標を達成することはできなかった。

## 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

全協会プロジェクトである「営業改革推進委員会」は、受信料制度への理解促進等を図る「プロジェクト810」、より効率的な営業活動を推進する「営業活動の高度化」、都道府県別推計世帯支払率の公表等を行う「営業指標の説明性向上」という3つの柱に基づき、活動を実施した。公開番組やイベントなどの機会を捉えた、受信料制度への理解促進キャンペーン等を全局体制で展開するとともに、「効率的な業務体制の構築」や「各種法人・団体等との連携」など、公平負担と経費抑制に向けた4つの営業改革を推進した。

営業統括理事は「受信料の値下げに伴う減収を乗り越えて、増収を確

保した。これは、効率的な業務体制の構築や民事手続きの強化など営業改革を着実に実施したこと、さらには『プロジェクト810』として、放送と連動して全局的に受信料制度への理解促進活動を展開したことによるものだ」との認識を示した。

副会長は「法人委託の拡大や営業拠点の再編、外部との連携強化等の営業改革を着実に実施してきた。引き続き、さまざまな取り組みを戦略的に展開することで、効果的な大都市対策を進め、支払率の一層の向上を図っていく」との認識を示した。

## ○支払率、収納率の向上

26年度末の支払率（支払数／有料契約対象数）は76%、収納率（収納数／有料契約数）は97%となった。契約総数の増加は、52.6万件となり、2年連続で年間増加数が50万件を超えた。

受信料収入の決算額は6,493億円となり、予算額に対して65億円の増となった。「プロジェクト810」の取り組みや営業活動の強化等により、受信料値下げによる影響が生じた25年度決算額に対して148億円の増収となった。

## ○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

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地区は、26年度末現在で70地区1,073万世帯（前年度末50地区694万世帯）となった。小規模な地域を担当するエリア型法人委託は、169社で257地区（前年度末162社236地区）となった。

また、26年度中に6か所（大阪府内1か所、北海道内4か所、東京都内1か所）の営業拠点を集約した。

## ■ 民事手続きの強化

支払督促の申立ては1,313件実施し、申立てを開始した18年度以降の累計は6,886件となった。そのうち解決済み（支払済・分割支払中等）は5,863件となった。

未契約訴訟は、世帯に対して37件、事業所に対して2件提起し、23年度からの累計は146件となった。そのうち解決済みは120件（世帯111件、事業所9件）となった。

## ■ 契約・収納手法の開発

協会は、訪問によらない効率的な契約・収納手法の開発に引き続き取り組んだ。「公共機関への調査等による住所変更等の届け出の省略」による26年度の取次数は2.9万件となった。電話による受信確認メッセージ消去受付時に実施している「書面による放送受信契約書の提出の省略」による取次数は2.7万件となった。

## ■ 各種法人・団体等との連携

郵便局転居届とNHK住所変更届の一括記入用紙の活用については、有効返送数が5.2万件と前年度に比べて減少した。25年度から開始した電話料金等との一括支払いによる届け出数は、年間で9.5万件増え、年度末までに13.7万件となった。

## ○ 受信料制度の理解促進

協会が5月に公表した25年度末の「都道府県別推計世帯支払率」は、47都道府県すべてにおいて前年度より向上した。

「プロジェクト810」では、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、新社会人・大学生など若い世代を対象にした「春の新生活応援キャンペーン」等で、受信料制度や公共放送の役割

に対する理解促進活動を展開した。また、大河ドラマや連続テレビ小説、「FIFAワールドカップ」などの機会を捉えて、放送と連動したイベントを展開したほか、全国ケーブルテレビキャラバンやBS番組の活用などにより、ケーブルテレビ事業者等との連携強化を図った。

### **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**

職員制度について、協会は、評価・人材配置の一層の適正化を目指して、専任職制度を廃止し、地域職員制度を新設した。また、ワーク・ライフ・バランス推進のために在宅勤務制度を導入した。大学生の公共放送への理解を深めるために放送現場を体験してもらうインターンシップ制度を拡大した。

人事・労務統括理事は「『職員制度』『評価制度』『給与制度』で大規模な改革を実施した。専任職制度を廃止し、地域職員制度の新設を行ったほか、給与に関しては基本賃金の引き下げを着実に実行した。職員にも、より効率的に働こうという意識が浸透しつつある」との認識を示した。

### **○公共放送を担う人材の確保と育成**

公共放送を支える多様で意欲ある人材の確保のため、周知活動に力を入れるとともに、「公共放送人」としての資質と適性を見極めるべく、職種ごとに工夫を凝らした選考方法を取り入れた。また地域に根ざし、地域に貢献する「地域職員」の採用選考をスタートさせた。

大学生の公共放送への理解を深めるために放送現場を体験してもらう取り組み（インターンシップ）を、取材職に加え、ディレクター、放送管理の職種にも拡大し、実施した。

職員の研修については、コンプライアンスや公金意識の徹底を図るための研修を継続するとともに、グループ経営を推進する視点から、子会



社等との合同研修を実施した。

## ○士気の向上と職場の活性化

協会は、新たな評価制度の定着・浸透に向け、「考課者向けハンドブック」「育成・成長プラン」の内容を改定し、職員に配付するとともに、考課者研修を行った。また管理職登用資格試験の結果に基づいた管理職任用を初めて実施した。

ワーク・ライフ・バランスの推進のため、在宅勤務制度を1月から制作局と報道局で先行導入した。

女性の積極登用を進めるため、女性の管理職割合を引き上げる数値目標を設定するとともに、育児や介護のために休職しても、キャリアアップの妨げにならないよう、人事考課を見直した。

国際感覚を兼ね備えて組織全体をマネジメントできる人材を育成するため、職員を海外のビジネススクールに派遣する施策を新たに導入した。この制度も含め海外派遣、国内派遣、異業種交流などに派遣した職員数は59人となった。

### **(3) その他**

監査委員会は、「財政の状況」を確認し、「会長、副会長、理事の経費監査」を実施した。

#### **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。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。

#### **2) 会長、副会長、理事の経費監査**

監査委員会は、「IV 2 個別調査」記載のとおり、会長が私用目的で利用したハイヤー代金の経理処理について、調査を行い、経営委員会に報告した。それ以外の、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、別途監査を実施し、経費処理の手続きは適正であることを確認した。

## 5 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