

日本放送協会令和3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、日本放送協会令和3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4年6月27日

日本放送協会監査委員会

監査委員（常勤）

大 草

透



監査委員

堰 八 義 博

博



監査委員

水 尾 衣 里

里



目 次

| | |
|------------------------------|----|
| (序文) | 1 |
| I 監査意見 | 2 |
| II 監査方法 | 3 |
| III 会長、副会長、理事の職務執行の監査 | 5 |
| 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 | 5 |
| (2) 公共メディアとしての放送・サービスの取り組み | 6 |
| (3) スリムで強靱な「新しいNHK」に向けた取り組み | 8 |
| (4) NHKグループ経営改革の取り組み | 9 |
| 2 その他の監査項目 | |
| (1) 放送センター建替に向けた取り組み | 10 |
| 3 財政状況の確認 | 11 |
| 4 会長、副会長、理事の経費監査 | 11 |
| IV 経営委員会委員の職務執行の監査 | 12 |

(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、監査委員会規程および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、協会の令和3年度（令和3年4月1日～令和4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、次に監査方法、続いて会長、副会長、理事の職務執行、経営委員会委員の職務執行のそれぞれについて監査内容を記した。会長、副会長、理事の職務執行については、監査実施計画に基づく重点監査項目およびその他の監査項目などに関して記載した。監査内容は、協会の健全な事業運営の徹底のために、監査委員会の認識や見解を中心に記載した。

I 監査意見

後述の「II 監査方法」、「III 会長、副会長、理事の職務執行の監査」および「IV 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 役員の仕事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 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に出席し、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、そのつど報告を受け、理事や部局長等に発生に至る経緯や背景・原因、および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、つど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、4回開催されたITマネジメント委員会への出席または資料等の査閲、情報システム局からの定例報告などを通じて、ITリスクへの対応状況等を確認した。

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、内部統制関係議決にのっとり、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11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。

協会の財政の状況、および関連団体を含む外部との契約状況について、定期的に経理局から報告を受け、その内容を確認した。

契約・収納活動状況、訪問活動を契機とした苦情を含む意見や要望、およびリスク対応の状況について、営業局から定期的に報告を受けた。

重要業務の執行状況については、原則月2回開催された理事会・役員会に出席または資料等の査閲を通じて確認した。

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、札幌、大阪、広島、松山、名古屋、福岡、首都圏の8拠点放送局長、および金沢、富山、宇都宮、横浜、青森、神戸、山口、徳島、岐阜、北九州、沖縄の11放送局長から説明を受けた。訪問した放送局では、新放送会館や、BCP対策を見据えたサテライトオフィスやロボットカメラ設置場所、浸水が予想される地域等の視察を行った。本部では、災害対策訓練、技研ショーケース、大河ドラマ撮影スタジオ等を視察した。

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23回開催した。新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、監査委員会の開催、および放送局長へのヒアリング等は、随時テレビ会議システムを使ってリモートで実施した。

2022年6月、監査委員の高橋正美、渡邊博美が退任し、大草透、堰八義博が新たに監査委員となった。

Ⅲ 会長、副会長、理事の職務執行の監査

協会の健全な事業運営の徹底のために、「Ⅰ 監査意見」に付記する形で、監査委員会の認識・見解を中心に記載する。記載にあたっては、令和3年度業務報告書の記載内容も踏まえ、2021年度監査実施計画に基づく重点監査項目およびその他の監査項目等に即してまとめた。

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

協会がかつてない規模とスピードで構造改革を進める中、「スリムで強靱な組織」への転換を図りながら、変化に伴うさまざまなリスクに機敏に対応できる最適なリスクマネジメント体制を構築することは、協会が直面している重要な課題の一つと監査委員会は認識している。

協会や関連団体で2021（令和3）年度に発生したリスク事案からは、公共メディアに携わる者として、一人ひとりのコンプライアンス意識の浸透が十分ではないことが浮き彫りになった。コンプライアンスは、受信料で支えられる公共メディアとして、取材や番組制作をはじめとする業務の前提であることを徹底し、組織や個人の評価により反映させることも必要である。

そのためには、守るべきルールや仕組みが設けられている理由や背景を職員に理解させ、セルフマネジメント力を高めることが不可欠であり、あわせてレピュテーションリスクの最小化に向けた取り組みを期待する。特に個人情報の保護への対応は喫緊の課題であり、協会が定めたプライバシーポリシー等の組織内への浸透や体制の整備を急ぐ必要がある。

IT統制は構造改革を成功させる重要な要素であり、協会が強い覚悟で本体・グループに横串をさし、外部の専門家の知見も生かしながら、ITセキュリティを含むITガバナンス体制の一層の充実・強化を図る

ことを期待する。

監査委員会は、構造改革の進捗と並行して、内部統制やリスクマネジメントの実効性をさらに高めるため、本部や地域放送局に適切な管理体制が構築されているか、引き続き強い関心を持って注視していく。

(2) 公共メディアとしての放送・サービスの取り組み

視聴者の興味や関心に応えた正確な情報の提供は、公共メディアの基本的な役割だと、監査委員会は考える。

新型コロナウイルスの影響が長期化し、視聴者の関心が感染状況の動きによって変化する中で、協会が、最新の感染状況のほかワクチン接種や変異株の特徴など、その時々求められることを踏まえて正確な情報を発信していることを評価する。

地域からのきめ細かい情報発信が求められる中、協会は、夏の豪雨や地震の際に、全国向けの放送から地域放送局制作の詳細な内容の放送に切りかえ、避難の呼びかけを繰り返し行った。BCP（事業継続計画）の推進を含めて、いかなる時も地域に根ざした放送やサービスを確実に届け、一人でも多くの人の避難行動に結びつく体制の整備を継続しているか、引き続き注視していく。

ロシアによるウクライナの軍事侵攻では、SNSなどでフェイクニュースがあふれる中、さまざまな伝送路を使って正確で多角的な情報を伝えた。取材・制作にあたる職員の安全管理を十分に行いつつ、信頼できる情報を届けることを期待する。

一方で、12月放送のBS1スペシャル「河瀬直美が見つめた東京五輪」において、「裏付け取材やチェックが十分行われず、字幕の一部に誤りがあった」とする調査報告書を公表した。協会は「協会全体として深刻な問題としてうけとめ、取材者としての基本をあらためて徹底していく。再発防止策は、決して形骸化することのないよう、放送現場へ浸透

させる」という認識を示した。

2月には、一部の機器の不具合のため午後3時のニュースを放送することができない事案が発生した。正確な情報を確実に、あまねく届けることは、信頼される公共メディアであるために何より重要なことである。再発を防止する万全の対策を講じることを強く求める。

監査委員会は、多様なコンテンツで接触者率を上げ、NHKの価値を理解してもらうための取り組みについて、大きな関心を持って見ている。総合テレビではゴールデン・プライム帯（午後7時から11時まで）を番組開発ゾーンと位置づけ、若い世代向けなど、さまざまなジャンルの新番組を年間54本制作・放送した。また、新年度にむけて、曜日や時間帯ごとに生活習慣の変化に伴う視聴のされ方や視聴者層を分析したうえで、各番組の目標を明確化し、番組編成の大幅な改定を行った。公共メディアとして、より質の高いコンテンツを追求することは大切である。それに加えて、効率的な作り方、適正な働き方、視聴者起点の調査に基づく番組評価手法などをこれまで以上に取り入れて、「NHKは変わった」と視聴者に実感してもらえるよう取り組みを進めることを求める。

NHKプラスを含むインターネット活用業務については、社会実証等を通じてメディア視聴環境や視聴者ニーズを的確に捉え、質の高いコンテンツを視聴者の利便性を考えて提供することで、「情報の社会的基盤」の役割を果たしていくか、期待感をもって見ていく。

新型コロナウイルスの影響で、1年間に2つのオリンピック・パラリンピックを伝えることになった。夏の東京大会では、ほとんどの会場が無観客開催となる中、放送やインターネットを通じてすべての競技をカバーしたことや、夏と冬の大会を通じて、生放送で字幕が遅れずに表示される「ぴったり字幕」や、競技データからCGによる手話を自動生成する「手話CG実況」など、最新のデジタル技術を活用してユニバーサル

サービスを拡大・進化させたことなどを評価し、得られた知見を今後の放送・サービスのさらなる充実につなげることを期待する。

(3) スリムで強靱な「新しいNHK」に向けた取り組み

3か年経営計画に掲げる「スリムで強靱なNHKの実現」および「新しいNHKらしさの追求」に向けて、協会は会長特命プロジェクト等で本部や地域の改革を着実に進めた。報道強化、営業改革、広報改革、技術改革の基本方針等について全職員に向けて説明会を開催するとともに、改革実行に向けた抜本的な人事制度改革や大幅な体制整備を行った。番組編成では、波（チャンネル）ごとの個別番組管理を見直し、「ライフ・教養」や「ドラマ」など10のジャンル別の総合管理を開始して、内容の重複するコンテンツを整理するなど、適切な資源管理とコンテンツ強化を両立させる取り組みを進めた。監査委員会は、メディア環境が大きく変化する中、協会が公共メディアとして「情報の社会的基盤」の役割を果たしていくためには、構造改革は必要不可欠だと考える。的確な情報共有を継続することで職員のモチベーションを高め、役職員が一丸となって改革に取り組めるよう、役員が強いリーダーシップを発揮してもらいたい。職種を超えた連携やスピーディーな意思決定、合理的なコストで質の高いコンテンツを制作する取り組みが進み、視聴者からより信頼されるNHKが実現することを期待する。

協会は、構造改革を支える経営資源管理DX（デジタルトランスフォーメーション）として、新ERP（経営資源管理システム）の開発・導入を進めた。複数の機能ごとに最適な製品を組み合わせたシステム構成で、製品の標準機能を最大限活用し、当初予定より開発コストの削減を目指すとしている。監査委員会に助言を行った専門家は、さまざまな領域にまたがる新ERPの開発は難易度が高いと指摘している。経営層がしっかりコミットすることで関係部門に横串をさし、遅滞なくシステム

が開発され協会のDXが着実に進展するのか、開発の進捗や課題の確認を通じて見ていく。

訪問によらない営業活動に移行するための取り組みとして、協会は7月から日本郵便との連携により「特別あて所配達郵便」による試行を開始し、32都道府県を対象に実施した。また、協会がこれまで取り組んできた安全・安心を支えるための事例をSNSやポータルサイトのデジタル広告を活用して紹介するなど、新たな手法によりNHKの放送・サービスや受信料制度の理解促進を図った。受信契約に関する手続き等の利便性向上のため、受信契約時等に受信契約者の電話番号および電子メールアドレスの届け出を求める日本放送協会放送受信規約の変更が2022年2月に総務大臣の認可を得て、4月に施行された。訪問によらない営業活動への移行を確実に進めるとともに、協会の公共的価値をより実感してもらえようコンテンツが強化され、さまざまな取り組みについて実効的に周知広報がなされていくか、監査委員会は引き続き注視していく。

(4) NHKグループ経営改革の取り組み

協会は関連団体の社長や役員に出向者を配置し若返りを図るとともに、財団統合を見据え複数の関連公益法人理事長を1人で兼任させるなど、役員体制を大幅に見直し、グループガバナンスを強化した。会長から子会社等のトップに対して特命事項が通知され、その実現に向けたアクションプランが作成された。子会社で採用した社員のグループ経営人財育成施策も始まった。監査委員会は、人事施策等によりNHK本体がガバナンスをきかせながらグループの一体化が進んでいくのか、また各団体の強みを生かした連携や業務の見直しなどにつながっていくのか、関心を持って見ていく。

協会は1月、NHKグループの5財団が統合基本合意書を締結し、

2023年4月の統合に向けて協議を開始したことを公表した。監査委員会は、この統合を契機に財団による社会貢献の取り組みについて視聴者・国民の理解を促進し、NHKグループ全体でのブランド価値向上に努めることを期待する。また、財団統合や中間持株会社の設置検討を進めるうえで、財務基盤が異なる大小さまざまな関連団体間でのシステム連携や人事施策などが、グループ一体化を進める観点から適正に行われているのか、強い関心を持って見ていく。

9月にNHK学園で判明した「生徒指導要録の所在不明」の事案や12月にNHKグローバルメディアサービスで発覚した旅行チケットの不正払い戻し事案に対しては、このような事案が繰り返されることのないよう、協会と関連団体が一丸となりグループガバナンスをより一層強化するとともに、再発防止の実効性と継続性が確保されるよう、NHKグループの全員が高い倫理観をもって業務に取り組むことを監査委員会は強く求める。

2 その他の監査項目

(1) 放送センター建替に向けた取り組み

監査委員会は、2016年に基本計画を公表した放送センター建替に関する業務について、高い公平性や透明性、客観性を確保しつつ説明責任を果たしていくことが重要であるという認識のもと、一連の業務を注視し続けている。5月に開始された情報棟建設工事、技術の進化や新しい働き方を踏まえた建替計画の見直し、および埼玉県川口市に整備する「NHK川口施設（仮称）」についても引き続き高い関心を持って見ていく。

建替にあたっては、適切なコスト管理のもと、放送機能やコンテンツの品質が確実に維持されることが欠かせない。部門ごとの論理を優先させることなく協会の持つ総合力を結集しやすい職場環境、および働きや

すい職場環境の構築が進むことを強く求める。また、長期プロジェクトであるため、マネジメントの継続性が適切に担保され続けているか、放送センター建替が終了するまで監査委員会は注視していく。

3 財政状況の確認

財政の状況について、定期的に経理局から報告を受け、一般勘定および特別勘定であるNHKオンデマンドの予算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、定期的に営業局から説明を受け、受信料収納額や受信契約の状況などについて継続的に実情を確認した。

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。

IV 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」、および経費監査により確認した。

また、NHK情報公開・個人情報保護審議委員会の答申に対する経営委員会の対応の検討にあたっては、弁護士の意見を踏まえた監査委員会の見解を経営委員会で適宜表明した。

経費監査については打合せ費、会議費、出張旅費、自動車料等の経費について実施した。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