

# 日本放送協会 理事会議事録

(平成28年11月 8日開催分)

平成28年11月25日(金)公表

<会議の名称>

理事会

<会議日時>

平成28年 11月 8日(火) 午前9時00分～9時55分

<出席者>

榑井会長、堂元副会長、木田専務理事、森永専務理事・技師長、  
今井専務理事、坂本理事、安齋理事、根本理事、松原理事、  
荒木理事、黄木理事、大橋理事  
上田監査委員

<場所>

放送センター 役員会議室

<議事>

榑井会長が開会を宣言し、議事に入った。

付議事項

## 1 審議事項

- (1) 第1271回経営委員会付議事項について
- (2) 平成29年度予算編成の考え方

## 2 報告事項

- (1) 平成28年度中間決算・中間連結決算(概要)について
- (2) 会計検査院による平成27年度決算検査報告について

- (3) 「NHKグループ経営改革」および「NHKアイテック抜本改革」の取り組み
- (4) 新佐賀放送会館の基本設計について
- (5) 新大津放送会館の基本設計について

## 議事経過

### 1 審議事項

- (1) 第1271回経営委員会付議事項について  
(経営企画局)

11月8日に開催される第1271回経営委員会に付議する事項について、審議をお願いします。

付議事項は、議決事項として「公益財団法人放送番組センターへの出捐について」、審議事項として「平成29年度予算編成の考え方」です。また、報告事項として「平成28年度中間決算・中間連結決算（概要）について」、「契約・収納活動の状況（平成28年9月末）」、その他事項として「会計検査院による平成27年度決算検査報告について」、「平成28年秋季交渉について」です。

(会 長)       ご意見等がありませんので、原案どおり決定します。

- (2) 平成29年度予算編成の考え方  
(経理局)

平成29年度予算編成の考え方について、審議をお願いします。

本件は、29年度予算編成の基本的な考え方や収支構造案等について取りまとめたものです。「NHK経営計画 2015－2017年度（以下、「経営計画」）」の最終年度として経営計画の達成に向けた事業運営を着実に実施するとともにメディア環境の変化に的確に対応していくこと、今年8月に公表した「放送センター建替基本計画」を受けて収支及び建設積立資産を見直し、収支均衡予算とすることを基本的な考え方としています。

- (1) 平成29年度予算編成の考え方  
大きな柱は次の4つです。

#### ①受信料額の引下げと営業目標の達成

受信料額を29年10月から28年度受信料収入の3%相当（地上契約部分の受信料から月額50円）の引下げを実施します。また、受信契約件数の増加や未収の削減に努め、経営計画で掲げた支払率80%の達成を目指します。

#### ②経営計画の重点事項に経営資源を重点配分

報道・コンテンツの充実、国際放送の強化、インターネット活用業務の推進など、経営計画の重点事項に経営資源を重点配分します。また、30年（2018年）のスーパーハイビジョン（4K・8K）実用放送開始に向けたコンテンツ制作力の強化、情報セキュリティの強化など、経営環境の変化にも適切に対応します。

#### ③コンテンツ制作力強化のため、業務の抜本的な見直しで経営資源のシフトを推進

業務全般にわたる見直しにより経費の削減を行い、経営資源を重点事項にシフトします。また、NHKグループ全体での経営改革による業務の抜本的な見直しを行います。

#### ④建設積立資産

建設積立資産は28年度末で放送センターの建物工事費相当分が確保できる見通しのため、29年度以降は積立てを行いません。

##### （2）平成29年度収支構造

現行の受信料額を前提とした29年度収支構造は、事業収入が受信料の増収等により28年度に対し102億円増の7,118億円、事業支出が28年度に対し84億円増の7,020億円、事業収支差金は98億円の黒字となり、この98億円を建設積立資産とする計画でした。しかし、放送センター建替の資金のめどがたち、積立ての必要がなくなったことから、受信料額を引き下げて視聴者に還元し、収支均衡予算を編成することにします。28年度受信料収入の3%相当額の引下げ時の29年度収支構造は、事業収入を28年度とほぼ同規模の7,015億円、事業支出は7,015億円とし、事業収支差金はゼロとなります。

##### （3）受信料額の引下げ」について

「放送センター建替基本計画」で想定する建物工事費は1,700億円です。一方、24年度以降、受信料等の増収や経費の抑制により4か年合計で経営計画を1,000億円上回る黒字を積立てたことにより、建設

積立資産は28年度末で1,707億円となり、現経営計画の最終年度に予定していた額を上回る建物工事費を確保できる見通しです。そこで、29年度予算において受信料額の引下げを実施し、収支均衡予算を編成することとします。よって、28年度受信料収入の3%相当額について、原則としてすべての契約者に対して引下げできるよう、地上契約部分の受信料から月額50円を引下げます。実施時期は29年10月からを予定しており、29年度の影響額は103億円を見込んでいます。

#### (4) 受信料について

29年度の予算規模は、契約件数の増加や未収削減に努めることで、28年度見込みに対して129億円の増収を見込んでいますが、引下げによる影響額103億円を反映すると、28年度予算に対し32億円増の6,790億円となります。支払率は経営計画で目標とした80%、衛星契約割合は経営計画を上回る51%を目指します。

#### (5) 建設費（設備投資）について

29年度は、30年（2018年）のスーパーハイビジョン（4K・8K）実用放送開始に向けた制作・送出設備の整備や情報セキュリティの強化、さらに地域放送会館の整備等を実施するため、28年度に対して70億円増の898億円となります。

本件が了承されれば、本日開催の第1271回経営委員会に審議事項として提出します。

なお、今後の予算編成のスケジュールについては、11月22日の経営委員会に「予算編成方針」として予算編成にあたっての具体的な考え方や収支の概要について、12月20日の経営委員会に「収支予算編成要綱」として事業計画の詳細や予算科目の内訳などをとりまとめ、それぞれ審議事項として提出したいと考えています。その後、必要があれば予算の調整を行い、総務大臣に提出する「収支予算、事業計画及び資金計画」、いわゆる予算書について、1月に経営委員会の議決を求める予定です。

(森永技師長) 受信料額の引下げ時期ですが、29年10月からの開始で大丈夫でしょうか。

(経理局) 営業システムの改修に10か月ほどかかりますので、10月からとしています。

- (松原理事) 前回の引下げの時の実績もふまえて、十分対応できると考えています。
- (黄木理事) 29年度の事業支出を5億円減らすこととしていますが、どのような内容ですか。
- (経理局) 業務全般を見直して5億円を調整したいと考えています。
- (会長) NHKは受信料で成り立つ組織であり、経営委員会からも、放送センター建替計画が決まった時点で収支を見直し、直近の予算、事業計画に直ちに反映させるように以前より求められています。その点を踏まえ、現時点で想定しうる必要な経費は見込んだ上で、収支均衡の原則に立ち返り、財政に余裕のある分は視聴者に還元することが大切だと考えます。他にご意見等がないようですので、原案どおり了承し、本日の経営委員会に諮ります。

## 2 報告事項

### (1) 平成28年度中間決算・中間連結決算（概要）について

#### (経理局)

平成28年度中間決算と中間連結決算の概要について、報告します。中間決算は、放送法に定めはありませんが、NHKにおける経営の意思決定のための情報提供を的確に行うとともに、視聴者に対し一層の透明性の向上を図ることなどを目的として実施しています。

はじめに、NHK単体の中間決算の概要を説明します。

まず、一般勘定の「事業収支」です。

事業収入は3,561億円（うち、受信料収入は3,387億円）で、受信料の業績確保に向けた着実な取り組みなどにより、予算に対して50.8%の進捗となりました。事業支出は3,298億円で、リオデジャネイロオリンピック・パラリンピック放送等、番組の充実を図る一方で効率的な業務運営に努めた結果、予算に対して47.5%の進捗となりました。以上により、28年度中間期の事業収支差金は、263億円の黒字となり、予算の80億円に対し、183億円の収支改善となりました。

続いて、協会全体の3つの勘定を合わせた「損益の状況」です。

経常事業収入（売上高）は、受信料の増収等により、前年度同期に対して90億円の増収となる3,522億円となりました。中間事業収支差金（純利益）は、前年度同期に対して7億円の増益となる264億円を確保し、増収増益となりました。

次に「資産・負債等の状況」です。

資産合計は1兆574億円で、前年度末に比べて210億円増加しています。負債合計は3,430億円で、前年度末に比べ53億円減少しています。純資産合計は7,144億円で、中間事業収支差金が264億円発生したことにより増加しました。その結果、自己資本比率は67.6%と、前年度末に比べ1.2ポイント上回っており、健全な財政状態を維持しています。

続いて、中間連結決算の概要を説明します。連結の範囲は、連結子会社13社と、持分法適用会社1社です。

まず、「損益の状況」です。

連結における経常事業収入（売上高）は3,801億円となり、NHKの受信料の増収等により、前年度同期に比べて99億円の増収となりました。中間事業収支差金（純利益）は、前年度同期に比べてマイナス35億円の減益となる219億円となり、増収減益となりました。

連単倍率は、経常事業収入で1.08倍とNHK本体の比重が高い率となっています。中間事業収支差金では0.83倍と数値が小さくなっていますが、これは子会社が今期、大型配当を実施したことによるものです。

経常事業収入（売上高）の内訳ですが、NHKは3,498億円で、受信料の増収等により、前年度同期に比べて87億円の増収となりました。一方、子会社全体については、大型展覧会事業の実施等により303億円となり、前年度同期に比べて11億円の増収となっています。

資産・負債等の状況ですが、28年度中間期末の資産合計は1兆1,742億円となり、前年度末とほぼ同規模を維持しています。自己資本比率は67.1%と、前年度末に比べ1.2ポイント上昇しており、連結においても健全な財政状態を維持しています。

この内容は、本日開催の第1271回経営委員会に報告します。なお、NHK単体・連結の中間財務諸表と独立監査人の中間監査報告書については、11月22日の理事会で審議のうえ、同日開催の第1272回経営委員会に報告します。

(2) 会計検査院による平成27年度決算検査報告について  
(経理局)

会計検査院による平成27年度決算検査が終了し、会計検査院から「検査報告」が内閣総理大臣に提出されました。NHKに関しては、指摘事項はありませんでした。

27年度業務についての検査状況は、財務諸表および関連書類の書面検査にあたって、1,299件、3万5,623枚の証拠書類を、計算証明規則に基づき提出しました。また、27年11月から28年7月の期間に、本部(3回)および14局所が実地検査を受けました。実地検査を実施した人員は延べ355人日になります。

この内容は、本日開催の第1271回経営委員会に報告します。

(3) 「NHKグループ経営改革」および「NHKアイテック抜本改革」  
の取り組み  
(関連事業局)

「NHKグループ経営改革」および「NHKアイテック抜本改革」の取り組みの進捗状況について報告します。

まず、「『NHKグループ経営改革』の取り組み」は、平成28年1月12日の理事会で決定された「NHKグループ経営改革の方針」に基づき、3月16日の理事会で決定されたものです。アイテックにおける不正行為の構造的な原因究明を踏まえて策定した再発防止のための改革施策について、その他の子会社等にも範囲を広げ、可能なものから順次着手し、スピード感をもって改革を断行しています。前回、7月26日の理事会での報告から進捗した項目を中心に説明します。

(1) コンプライアンス・不正防止施策の徹底

28年度末までに、非常勤取締役、非常勤監査役などの指導・監督のもと、関連団体リスク点検活動やリスク対応を進めています。

四半期ごとに経営目標の進捗状況等を所管部局と関連事業局で情報共有し、業務運営やガバナンス強化への取り組み状況を監督しています。

懲戒規程およびその公表基準については、すべての子会社でNHKと同水準としました。

### (3) NHKグループ意識の醸成

NHKグループ研修の強化については、上半期にNHKと関連団体のさまざまな層を対象とした研修を集中的に実施し、グループ経営やコンプライアンス徹底の浸透を図りました。

### (4) NHKの指導監督機能の強化

NHKと子会社等との子会社マネジメント連絡会については、月1回程度の開催を定着させて、経営情報の共有を図りました。11月には、NHK会長と関連団体の社長・理事長との懇談会を実施し、経営意思を徹底するとともに、グループ経営について意見交換を行いました。

非常勤取締役連絡会については、9月に上場企業の役員を招いて、グループ会社管理事例の研修を実施しました。監査役連絡会については、7月に新任の外部常勤監査役や内部監査室からの非常勤監査役を含めた新体制で実施し、今後の監査役監査の進め方をテーマに実施しました。8月には非常勤監査役連絡会も実施しました。

NHKの各所管部門の子会社に対する指導監督責任・位置づけの明確化、派遣する非常勤取締役の位置づけの明確化については、関連事業局の職務権限を改正して子会社管理体制の整備を強化し、所管部局の管理機能を明記した子会社管理責任者の規程と手引きを策定しました。

また、6～9月に非常勤取締役に財務会計・内部統制・マネジメント等に関する外部セミナーを複数受講させてスキルアップを図るなどの研修を実施しました。

主要子会社に配置した常勤監査役については、9月に関連事業局が活動状況の確認や内部統制強化のフォローを行いました。主要子会社には内部統制報告の進捗状況を四半期ごとに報告させており、チェックリストは監査役監査資料としても活用し、実施状況を確認していきます。

また、子会社におけるコンプライアンスやリスク管理の規程についても全ての子会社でNHKと同水準としました。

NHKの内部監査組織による調査については、上半期に5社で実施し、年度末までにすべての子会社を順次調査します。

NHKと子会社等の経営企画部門の連携強化については、出向している若手幹部との連絡会を毎月開催し、子会社運営状況を把握しているほか、業務委託に関する研修やグループ経営課題の討議も実施しました。

NHKの内部監査組織による子会社内部監査の指導・支援については、



7月に内部監査連絡会を開催して28年度調査の進め方や各社の現状を共有し、9月にはNHKの内部監査室の調査に子会社の内部監査部門が参加しています。NHKから派遣している非常勤監査役は、常勤監査役とも連携して、全ての子会社で監査計画を策定し、対応を進めています。

#### (5) 構造改革の断行（グループ会社に必須の機能の再精査・再整理）

NHKの各機能に照らして子会社等の各業務を精査し、統合・廃止も視野に再整理することについては、所管部局が中心となり委託業務の「見える化」を推進しています。NHKと委託取引のある13の子会社と4つの財団法人を対象にデータを収集し、分析を進めており、課題のある委託取引については各団体と協議のうえ、見直し方針を策定して29年度の業務委託契約に反映させていきます。

自主事業についても委託業務と同様にデータを収集し、所管部局と子会社全般を所掌する部局である関連事業局が連携して分析し、特に、団体間で重複している一部の自主事業については、再整理に向けての準備を進めています。

#### (6) NHKと子会社との取引の透明性・適正性の確保等

全ての委託業務を対象とした委託業務の「見える化」で収集・分析したデータをもとに、より効率的で質の高い業務運営を遂行するための見直し方針をたて、29年度の子会社等との委託契約に反映させていきます。

また、子会社の利益剰余金の適正な還元のあり方等の検討については、29年度についても、特別配当を含めた大型配当を要請していきます。配当性向についても見直しを行い、配当規模を確保していきます。

さらに、グループ全体の情報セキュリティ強化や、スーパーハイビジョン、デジタル関連への投資など、放送・サービスの充実に貢献することにより、NHKグループとして視聴者に還元できる施策を実施するよう指導していく方針です。

続いて、「『NHKアイテック抜本改革』の取り組み」について、3月以降の取り組みの進捗状況を説明します。

#### (1) 事案発覚後、ただちに着手した再発防止のための緊急対策

平成27年12月以降、支社の支払い処理においても、本社が見積書、工事報告書、請求書等に問題がないことを確認した上で、支払い処理を

行っています。

購買先の管理は、実体確認や利害関係人の調査などを行った上で、リストへ登録し、過去3年間取引実績のないデータを削除しました。

また、証ひょうの紛失、改ざんにつながりやすい管理を改め、ISOに準拠した物件別にファイリングすることとし、全国で統一しました。

さらに、4月26日の臨時株主総会で、常勤監査役に所要の知見を有する外部人材（公認会計士）の起用を決定しました。

## (2) 徹底調査

7月にリスク管理部門を新たに創設し、協力会社との交際の点検など、不正行為の撲滅を目指す「業務総点検」を継続して実施しています。

## (3) 抜本改革

4月26日の臨時株主総会で、社長以下、新たな取締役5名を選任しました。同日、社長を委員長とする「経営改革プロジェクト」を発足。具体的な改革施策を策定・実行しています。会議にはNHK関連事業局の非常勤取締役や技術局の担当者も出席しています。

また、常勤監査役は、アイテック社内の重要な会議に出席し、取締役の執行状況を確認するほか、「経営改革プロジェクト」の遂行状況の監視・検証、内部監査および自己点検活動の実施状況の確認、内部統制システム改善状況の監査などを行っています。

さらに、5～7月には全社員を対象に「再発防止研修」を実施して、直接的原因と再発防止策の理解に努めました。

「NHKの指導監督機能の強化」としては、取締役の基本的な知見の向上を目的として非常勤取締役連絡会を、監査役の基本的な知見の向上を目的として監査役連絡会をそれぞれ実施しています。

内部統制報告制度（金融商品取引法）の実施基準を参考に、内部統制の整備状況、運用状況を確認、評価することにし、「リスク点検チェックシート」、「内部統制チェックリスト」をNHKに提出し、アイテックの取締役会で報告を行いました。

また、NHKの技術局を所管部局として明確化し、部局長が責任を持って子会社を管理する体制を構築し、毎月1回、NHK技術局長とアイテックの取締役などが出席するマネジメント連絡会を開催し、「経営改革進捗状況」、「再発防止取り組み結果」などを報告しています。10月からはNHKの各地域拠点局においてもアイテック支社との連絡会を開

き、受注状況などの情報共有を図っています。

アイテックの「経営改革プロジェクト」が実施した改革についてです。

「人事施策改革」として、社員が地元業者と癒着するリスクを避けるため、「人事本部」を設置し、ガバナンス強化に向けた要員配置、中長期要員戦略などを策定します。

「管理職改革」として、管理職のうち決定権を持つ職位に就く者を大幅に絞り込み、決定権者を明確にしました。

「リスクマネジメント改革」として、アイテックの内部監査室の体制を強化し、7月から専従4名・兼務4名の体制としました。

また、独立したリスク管理部門を創設し、弁護士を駐在させ、内部統制推進への法務的提案や各種契約書等のリーガルチェックなどを行っています。

「調達改革」についてです。これまで、各事業所の担当者が調達を実施していましたが、現場と調達部門を分離することで、地元業者との癒着リスクを排除し、透明性を確保する体制を構築するため、7月に本社に調達部門を設置しました。要領書、マニュアルなどを整備し、10月から本社、11月からは支社が本格的に調達業務を開始しています。

「組織改正」として、7月に各事業を統括する経営企画部を強化し、「人事本部」「総務・リスク管理部」など、内部統制強化のための組織を設置しました。

「地域組織の再編」として、10月に事業所再編を実施し、57あった地域組織を34に整理・統合しました。

「事業の精査・仕分け」として、アイテックの事業目的とミッションを再定義し、適わない業務は段階的に縮小・撤退し、適正規模と安定運営をめざす検討を進めています。

さらに、社長を委員長とする「取引リスク評価委員会」を設置し、受注前の段階でリスクの高い業務、NHKグループとして適切ではない業務をチェックし、受注を見合わせる体制を整えました。

(会長) 内部統制の実施状況の報告は、アイテック以外の関連団体でも実施しているんですね。

(黄木理事) 他の関連団体でも実施しています。

#### (4) 新佐賀放送会館の基本設計について

##### (技術局)

新佐賀放送会館については、平成27年10月6日の理事会、および10月13日の第1246回経営委員会で整備方針・概要の決定を受けて、基本設計を進めてきましたが、このたび、設計の概要がまとまりましたので、報告します。

新放送会館の敷地面積は3,715㎡です。延べ床面積は5,223㎡で、地上4階の建物です。建物の高さは約22m、鉄塔の高さは地上約70mになります。建設地はJR佐賀駅から約1.6km程度の市街地で、東西方向に走る幅員約11mの貫通道路と南北方向に走る幅員約11mの中央通り、幅員約8mの県庁前通りの3つの主要道路に面しています。佐賀城にも近く、周辺には県警や県庁など、官庁施設も多い場所です。

建物の主な特徴は、次の4点です。

1点目は、「市民の交流拠点となる開かれた放送会館」です。佐賀城や県の公園など、隣接する施設や周辺環境になじむ落ち着いたデザインを基本としています。また、1階のハートプラザは南側のガラス張りから明るい日が差し込む開放的な大空間とし、大型のスーパーハイビジョンモニターと22.2chスピーカーを設置する予定です。

2点目は、「災害に強い放送会館」です。建物は免震構造で、浸水対策として、正面入口、通用口、業務用車両庫入口から床の高さを地上高1mに上げています。また、業務用車両は西と南の二方向に出入りが可能となっています。

3点目は、「風通しの良い“オールワンフロア”の放送会館」です。1階のハートプラザと汎用スタジオ、汎用スペースは通常シャッターで仕切られていますが、開放することにより一体利用も可能です。また、2階は柱の少ない大空間とし、柔軟なレイアウト変更に対応します。

4点目は、「周辺景観と調和する環境にやさしい放送会館」です。2階フロア北側は隣接する病院に配慮し、居室を配置せず、窓をなくしています。また、自然換気、地中熱利用、太陽光発電も行う予定です。

今後のスケジュールについては、今回の基本設計を基に詳細設計を行い、29年8月に着工し、31年2月に建物を完成させる予定です。

#### (5) 新大津放送会館の基本設計について

## (技術局)

新大津放送会館については、平成27年10月6日の理事会、および10月13日の第1246回経営委員会で整備方針・概要の決定を受けて、基本設計を進めてきましたが、このたび、設計の概要がまとまりましたので、報告します。

新放送会館の敷地面積は4,232㎡です。延べ床面積は4,453㎡で、地上3階の建物です。建物の高さは約23m、鉄塔の高さは地上約74mになります。建設地はJR大津駅から徒歩5分の場所で、県庁の前に位置します。幅員約4mの旧東海道と幅員約6.5mの県庁前大路、幅員約9mの市道の3つの主要道路に面しています。旧東海道は、国指定重要無形文化財である「大津祭り」で曳（ひき）山の巡行ルートにもなっています。

建物の主な特徴は、次の4点です。

1点目は、「災害に強い放送局」です。建物は免震構造で、建設位置は地盤面の高い南側に寄せて配置します。業務用車両の出入り口は三方向を確保します。また、非常時のトイレ用水や排水槽も確保します。

2点目は、「地域に開かれた放送局」です。周辺の歴史ある景観を守るため、石垣や格子、県産木材などを使用した特色ある外観で、鉄塔は琵琶湖に浮かぶ帆かけ舟をモチーフにしています。また、周辺住宅への配慮から、3階を奥に下げて建物のボリューム感を軽減しました。1階のハートプラザは、中心部分にオープンスタジオスペースを設けてイベント等で活用する予定で、大型スーパーハイビジョンモニターと22.2chスピーカーを設置します。この空間は移動間仕切りと暗幕によりシアターとしての利用も可能です。

3点目は、「環境にやさしい放送局」です。自然採光・換気システムや太陽光発電を導入します。

4点目は、「機能的・効率的な放送局」です。1階東側をハートプラザやテラスとして視聴者への開放ゾーンとしてまとめるなど、業務用ゾーンとは明確に分け、セキュリティを確保しています。また、2階フロアはニューススタジオを中心に、東側に放送センターと企画編成部を一体整備することで大空間での効率よい制作体制を可能にします。

今後のスケジュールについては、今回の基本設計を基に詳細設計を行い、29年9月に着工し、31年3月に建物を完成させる予定です。

以上で付議事項を終了した。

上記のとおり確認した。

平成28年11月21日

会 長 靱 井 勝 人