

日本放送協会 理事会議事録

(2021年11月24日開催分)

2021年12月10日(金)公表

<会議の名称>

理事会

<会議日時>

2021年11月24日(水) 午前10時30分～11時00分

<出席者>

前田会長、正籬副会長、松坂専務理事、板野専務理事、
角専務理事、若泉理事、松崎理事、小池理事、田中理事、林理事、
児玉理事・技師長、伊藤理事

<場所>

放送センター 役員会議室

<議事>

前田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) 技術改革の会長特命プロジェクトの設置について
- (2) 2021年度第2四半期業務報告(更新版)
- (3) 放送施設用地に関する基本合意について
- (4) 令和3年度中間財務諸表・中間連結財務諸表について

2 報告事項

- (1) 2022(令和4)年度予算編成の日程について
- (2) 考査報告
- (3) 放送センター建替業務内部監査結果報告

(4) 地方放送番組審議会委員の委嘱について

3 審議事項

(5) 第1389回経営委員会付議事項について

議事経過

1. 審議事項

(1) 技術改革の会長特命プロジェクトの設置について

(経営企画局)

経営計画に掲げる「スリムで強靱なNHKの実現」及び「新しいNHKらしさの追求」に向けて、本部・地域における技術部門の機能・役割を本体と関連団体一体で整理し、放送と通信の融合の時代にふさわしい、機能的で、スリムで強靱な体制への改革を実現するため、技術改革を会長特命プロジェクトとします。

(林理事)

会長特命プロジェクトとして、放送総局改革、視聴者総局改革、地域改革の3つの改革と、直轄プロジェクトとして社会実証とオフィス抜本改革プロジェクトなど、そこに今度は技術改革も会長特命プロジェクトになるということで、非常に多くの改革やプロジェクトが同時に進んでいることに対する職員の不安や当惑の声がかねてからあります。先だって役員定例で伊藤理事から全職員説明会をかなりの回数行うと紹介がありましたが、どれもとても大事で性格がそれぞれ違う改革やプロジェクトが同時に進んでいる中、限られた時間で全部まとめた形ですと、それを何回繰り返しても広く薄くしか説明できないままで終わるのではないかと危惧しています。各改革やプロジェクトを、スピード感を持って進め、かつ成功させるためには職員の理解以前に共感を得ることがまず大事だと考えています。例えば、私が担当する人事制度改革でも職員の理解が不可欠なため、改革の進行と同時に人事局が各部局を回って個別に詳細な説明を繰り返

し行っています。先行している人事制度改革ですらいまだ丁寧な対応が必要な中で、後から性格の異なる改革やプロジェクトが多数同時にスタートしているわけです。職員はそれぞれ自分の業務にどう影響するのか、どう貢献できるのか、個別具体的に腹に落としたいはずですが。今後の説明をテーマごとに分割したり、会議やオンラインだけで理解や共感が得られると考えずに、我々役員もできる限り機会をつくって説明に努めることは当然ですけれども、事務局を担う秘書室と経営企画局を中心に、各プロジェクトの担当者が、必要であれば各職場に出向くなど、手間を惜しまずに、真に必要な説明に心を尽くす工夫をしていただければと思います。

(児玉理事・技師長)

本部や地域放送局、関連団体を含めて総合的に技術の機能と役割を再構築していくことは、メディア環境の変化と技術革新にしっかりと対応していくために必要なことだと考えます。同じような課題認識をもって検討を進めていましたので、ほかの改革と連動する形で、会長特命プロジェクトとして進めていくことに賛同します。DXの推進やデジタル展開など、業務領域が年々拡大し、その重要性は増してきています。このような中で従来の強みや技術力はきちんと確保しつつ、既存業務のありかたを見直して、今後の業務体制の構えと方向性を示すことは職員や関連団体の社員のエンゲージメントを高めることにも繋がると考えます。中長期的な視点も含めて、公共メディアの進展に資するよう対応していきたいと思えます。

(正籬副会長) 会長特命プロジェクトが複数あるのは、放送総局改革も視聴者総局改革も、技術改革もすべて関連しているからです。放送総局だけ改革しても他が動かなかつたら、物事が一步も進まないという状態になります。複数の特

命プロジェクトがあることで職員に戸惑いがあるのは事実かと思えます。ただ、全体として放送と通信の融合の中で、縦割りを排して組織をより活性化し、職員一人一人が新しい時代に立ち向かっていくという改革を進めるためのものです。その点を色んな機会で丁寧に説明していくことが重要だと思えますので、努めていきたいと思えます。

(伊藤理事) 全職員に腹落ちさせることが非常に重要だと認識していますので、来月以降さらに丁寧に説明を繰り返し行っていきたいと思えます。実務のところでの変化がこれから各職場で起きていきます。そのところが変化の実感という意味で大事なところで、改革を実行しながら、説明をしながら、という2つのことが同時並行で進んでいくことが重要と考えています。どう変わっていくのかという具体的なイメージがないまま説明だけをしていても難しいと思えます。人事制度改革が先行して進んでいるように、改革の実行と説明とを組み合わせる丁寧なやり方をしていく、そのような進めかたをできればと思っています。

(松坂専務理事) 想定以上に技術の進展が早いので、これまでの放送技術で行こうと思っていたら、2～3年先はガラッと変わっていたということがあると思えます。技術の進展の動向をしっかり掴みながら、先を見据えて早めに対応をしてもらいたいと思えます。

(田中理事) 特命プロジェクト、直轄プロジェクトなどさまざまな業務が経営企画局に集中しています。関連されるプロジェクトでかなり集中的に検討されていくことになると思えますので、担当者の業務負荷などに目配りして、軽重つけながら進めるように、リスク管理の視点からお願いしたいと思えます。

(会 長) 本件については私が指示したものです。

技術については、NHKが非常に先端的で強いところもありますが、放送にやや偏り過ぎていると思います。全体が広がっている中で、これではせっかくの優位性が保てないということもあり、一回見直そうと思っています。色々と懸念材料が表明されましたが、本改革は、ゼロから検討をするわけではなく、常に問題意識を持っており、方向性も既に出しており、具体的にどう進めるかという話です。NHKは今やらないと、10年たってから改革しても間に合わないと思います。世の中の環境がこれだけ変わっているので、今ある英知をすべて新しい改革に向けて、今、決意させることが重要です。忙しいとは全然思っていません。この改革で誰かを巻き込みたいと言っているわけではありません。ゼロからやろうと言っているわけでもありません。既にあることをしっかりと方向付けするために特命プロジェクトにしたということです。改革が乱立しているとの指摘がありました。全体をまとめて改革することはできません。全体に問題があるわけですから、それぞれ問題があるところを分けて改革するしかできません。逆に言うと、全体改革しようとしても何もできないということになります。私も2年間やってきましたが、色々なことも見ながら、具体的な提案をしながらやるのが改革であり、単なる提言では意味がないのと同じです。何もしなければ何も変わりません。そこがNHKに欠けていると思っています。このタイミングでやらないと、二度とタイミングは来ないと思っています。

(会 長) ほかにご意見等がありませんので、原案どおり決定します。

(2) 2021年度第2四半期業務報告(更新版)

(経営企画局)

放送法第39条第4項に定める会長の職務の執行状況を取りまとめた「2021年度第2四半期業務報告」(注)については、10月26日開催の理事会で審議、決定され、同日の第1387回経営委員会で報告しています。このたび、11月15日に開催された中央放送番組審議会での意見を反映させた更新版を取りまとめましたので、審議をお願いします。

本件が決定されれば、本日開催の第1389回経営委員会に報告事項として提出します。

(会長) ご意見等がありませんので、原案どおり決定し、本日開催の第1389回経営委員会に報告します。

注：「2021年度第2四半期業務報告」は、NHKのウェブサイト「NHKオンライン」の「経営に関する情報」に掲載しています。

(3) 放送施設用地に関する基本合意について

(放送センター建替本部)

NHK川口施設(仮称)の用地取得の基本合意締結について、審議をお願いします。

放送センターからの機能分散を徹底するため、川口施設の整備を計画しているSKI PシティB街区の残余の土地も取得し、スタジオなど放送に関わる施設の整備を目指します。

NHK川口施設の土地については、2018年12月の基本合意で、NHKの所有するC街区(約2.4㎡)と埼玉県と川口市が所有するB街区の一部(約2.2万㎡)の交換により取得することとしておりました。今回、残余の1.1万㎡と合計で約3.3万㎡の土地の取得を進めます。なお、差額部分は精算することとします。

なお、B街区の土地は2021年3月にすべて川口市が取得済みであるため、今回の合意はNHKと川口市の2者で行います。本件が決定されれば、本日開催の第1389回経営委員会に報告します。

(会長) ご意見等がありませんので、原案どおり決定します。

(4) 令和3年度中間財務諸表・中間連結財務諸表について
(経理局)

令和3年度中間財務諸表・中間連結財務諸表(注)を取りまとめましたので、審議をお願いします。

はじめに、NHK単体の概要を説明します。

「事業収支」についてです。

一般勘定の事業収入は、値下げの影響による受信料の減収等により、前年度中間期比131億円減の3,522億円となりました。事業支出は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により国内放送費が減少したほか、営業活動の構造改革に伴う契約収納費の削減等により、前年度中間期比99億円減の3,104億円となりました。これにより、中間決算時点での事業収支差金は、前年度中間期比32億円減の417億円となります。

受信契約件数について、契約総数は中間実績で0.2万件的減少、衛星契約数は1.1万件的増加、未収数は6.5万件的減少です。また、支払率は81.2%、衛星契約割合は53.0%となっています。

「単体決算の概要」についてです。

経常事業収入は、3,543億円となり、前年度中間期に対して、101億円の減収となりました。経常事業支出は、139億円減の3,127億円です。

協会全体の「資産・負債・純資産の状況」についてです。

資産合計は、前年度末と比べ71億円減少し1兆2,609億円となりました。負債合計は4,023億円となり、純資産合計は8,585億円で、中間事業収支差金が427億円発生したことによる増となっています。次に連結決算の概要を説明します。

「損益の状況」についてです。

NHKの連結決算は、NHK本体の規模が大きいため、NHK単体の決算の状況がそのまま反映される傾向となります。経常事業収入(売上高)は3,746億円で、前年度中間期と比べて60億円の減収となっています。中間事業収支差金(純利益)は、前年度中間期と比べて16億円減の418億円となり、連結ベースでも減収減益となっています。

なお、昨年、ほとんどの連結子会社は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で大幅な減収減益となっておりましたが、今年は若干の増収に推

移しています。

本件が決定されれば、本日開催の第1389回経営委員会に報告します。

(会長) ご意見等がありませんので、原案どおり決定します。

注：令和3年度中間財務諸表・中間連結財務諸表の内容は、NHKのウェブサイト「NHKオンライン」の「経営に関する情報」に掲載しています。

2. 報告事項

(1) 2022（令和4）年度予算編成の日程について

(経理局)

2022（令和4）年度予算編成の日程について、報告します。

2022（令和4）年度予算編成方針は、12月7日に理事会での審議および経営委員会での審議を予定しています。

2022年度（令和4）年度収支予算編成要綱は、12月21日に理事会での審議および経営委員会での審議を予定しています。

令和4年度収支予算、事業計画及び資金計画については、本件の議決に先立ちインターネット活用業務実施計画の議決が必要となるため、未定となっています。

本件は、本日開催の第1389経営委員会に報告します。

(2) 考査報告

(考査室)

2021年10月4日から11月16日までの間に放送した、ニュースと番組等について考査した内容を報告します。

この期間に、国内放送番組では、ニュース17項目と番組86本、国際放送番組では、ニュース3項目と番組3本の考査を実施しました。

ニュースの主な項目として、衆院選での自民絶対安定多数確保などがありました。開票速報番組の冒頭で伝えた、自民と立民の最終獲得議席の予測の範囲と結果にずれが生じるなど課題がありました。

番組について、リスク面では広告・宣伝の観点から2つの番組につい

て懸念を伝えています。また、事前考査を行った大河ドラマ「青天を衝け」（総合・11月7日放送）の中で、国旗の向きについて国旗考査者から間違いの指摘がありました。制作担当者が放送前に国旗考査者への確認を怠ったことが原因です。この誤りから得られる教訓を制作現場で広く共有していきます。

地域番組では、福井商業高校チアリーダー部がコロナ禍で苦境に陥った人々や団体をチアダンスで元気づけた「チアアップふくい ～前を向いた人たちへの思い～」（総合・福井県域・9月11日放送）などを考査しました。

国際放送では、衆院選のニュース項目や、醤油の伝統と革新を伝える「Trails to Oishi Tokyo Soy sauce @home」などを考査しました。

次に、モニターフィードバック指標についてです。モニターフィードバック指標とは、番組モニターの数値評価から番組の質・満足度を分析する指標です。10月から新たな評価項目「今後も見続けたいと思えるか」「まれに見る良い番組だったか」を設け、これらの指標を通して、「NHKならではの型」「視聴率型」の2つの番組の型が見えてきました。「ならではの型」はE TV特集など、「考えさせられたか」の指標が高い傾向があり、「視聴率型」はサラメシなど「くつろぎ・楽しさ」の指標が高い傾向があります。これら2つの型の特徴を両立した番組もありました。また、新番組を目指す開発番組についても、モニターフィードバック指標による分析を行いました。

考査の結果、これら一連のニュース・番組は、放送法、国内番組基準、国際番組基準等に照らし、一部課題はあったものの、おおむね妥当であったと判断します。

（小池理事） 衆院選で議席予測にずれが生じたことについては、担当役員として重く受け止めています。現在、担当部署にて原因の分析と出口調査のありかたを含めた改善策を検討しており、来年1月に取りまとめたいと思っています。

（会長） 今回、考査手法が色々改善されて、新番組の評価も出してもらいました。私が見ている限り、きちんとデータ

に表れているなという感じがしました。2つの分析、E TV特集とサラメシについては、確かにそのような傾向があると思います。見る人の興味が異なります。「ならでは型」はNHKの強みで、これがないとNHKらしさがありません。もう一つ、そうは言っても「視聴率型」の「くつろぎ・楽しさ」も重要な要素となります。要するに切り口が違うので、そこは混同せず、全部中途半端にならないようにしてほしいと思います。この考査の手法を、番組を制作する際の参考にしてもらいたいと思います。

(3) 放送センター建替業務内部監査結果報告 (内部監査室)

放送センター建替業務の内部監査結果について、報告します。

2021年4月1日から2021年9月17日に行われた放送センター建替業務について、監査方針に基づき、2021年9月13日から9月17日に実地監査を実施しました。監査対象は、放送センター建替本部です。主な監査項目は、第I期工事の実施設計、契約額変更および施工に関する検討・管理状況、関係官庁の許認可や近隣説明などの対外対応の管理状況などです。

監査の結果、いずれの項目についても適正に建替業務が執り行われており、総合評価(※)は「S」、管理レベルは「適正」であることを確認しました。

※総合評価は、S、A～Eの6段階で実施

(4) 地方放送番組審議会委員の委嘱について (正籬副会長)

地方放送番組審議会委員の委嘱について、報告します。

中国地方の薬師寺明子氏(美作大学生生活科学部社会福祉学科准教授)、平野真理香氏(有限会社平野屋 営業本部長)、伊澤大介氏(有限会社森の国 代表取締役社長)、原田尚美氏(やまぐちシードル代表)に、2021年12月1日付で新規委嘱します。

また、中国地方の榊原陽子氏（株式会社マザーリーフ代表取締役）、安彦恵里香氏（Social Book Cafe ハチドリ舎店主）に、同日付で再委嘱します。

なお、中国地方の古市了一氏（株式会社ふるいち代表取締役）、鷺見寛幸氏（大山町教育委員会教育長）、松島匡史氏（株式会社瀬戸内ジャムズガーデン代表取締役）、北海道地方の村田博氏（株式会社村田商店代表取締役）は、任期満了により2021年11月30日付で退任されます。

本件は、本日開催の第1389回経営委員会に報告します。

3 審議事項

（5）第1389回経営委員会付議事項について （経営企画局）

本日開催の第1389回経営委員会の付議事項について、審議をお願いします。

付議事項は、報告事項として、「令和3年度中間財務諸表・中間連結財務諸表について」「2022（令和4）年度予算編成の日程について」「放送施設用地に関する基本合意について」「2021年度第2四半期業務報告（更新版）」および「地方放送番組審議会委員の委嘱について」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。

以上で付議事項を終了した。

上記のとおり確認した。

2021年12月 7日

会 長 前 田 晃 伸