

.....

日本放送協会 理事会議事録

(2023年12月19日開催分)

2024年 1月12日(金)公表

.....

<会議の名称>

理事会

<会議日時>

2023年12月19日(火) 午前10時30分～午後0時05分

<出席者>

稲葉会長、井上副会長、小池専務理事、竹村専務理事、
林専務理事、山名専務理事、根本理事、中嶋理事、
安保理事、熊埜御堂理事、山内理事、寺田理事・技師長
大草監査委員

<場所>

放送センター役員会議室

<議事>

稲葉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) NHK経営計画(2024-2026年度)(案)について
- (2) 2024年度(令和6年度)収支予算編成要綱
- (3) 2024年度(令和6年度)国内放送番組編成計画について
- (4) 2024年度(令和6年度)国際放送番組編成計画について
- (5) NHK文化センター対応策について
- (6) NHK情報公開・個人情報保護審議委員会委員の委嘱について

2 報告事項

- (1) 「報道局職員の不正な経費請求に関する第三者委員会」の答申について
- (2) 「令和4年度業務報告書」に付する総務大臣の意見について
- (3) 地方放送番組審議会委員の委嘱について
- (4) 考査報告

3 審議事項

- (7) 第1438回経営委員会付議事項について

議事経過

1 審議事項

- (1) NHK経営計画（2024－2026年度）（案）について
（経営企画局）

本日は、10月10日に了承いただいた「NHK経営計画（2024－2026年度）案」に対して、意見募集で寄せられたご意見に対する執行部の考え方、ならびに経営委員会からの「NHK経営計画（2024－2026年度）（案）修正の検討について」に対する執行部の対応をとりまとめました。

今回の意見募集においては、数多くのご意見・ご要望をいただきました。執行部としましては、ご指摘いただいた点を謙虚かつ真摯に受け止め、反映できるものは次期中期経営計画に反映させ、そして令和6年度予算・事業計画、今後の事業運営に生かしてまいりたいと考えています。

次に、経営委員会からいただいた「NHK経営計画（2024－2026年度）（案）修正の検討について」に対する執行部の対応を説明します。

1点目は、「基軸」についてです。「情報空間の参照点を提供すること」と、「信頼できる多元性確保へ貢献すること」を掲げた「基軸」について具体的な内容の説明を求めるご意見も寄せられており、視聴者・国民のみなさまに分かりやすく、違和感のない説明を補足していただきたいと思います。執行部の対応として、「今、NHKに求められていること」の

書きぶり（「基軸」について）を、視聴者にとって、より丁寧に分かりやすくするための説明を補足します。

2点目は、「コンテンツ管理」についてです。コンテンツ管理についても内容の説明を求める意見が寄せられており、視聴者・国民のみなさまにわかりやすいように、説明の内容や方法等を工夫していただきたいとありました。執行部の対応として、経営としてのコンテンツのポートフォリオ管理をより分かりやすい説明・表現に修正します。そのため、コンテンツのポートフォリオ管理のページとコンテンツ6本柱のページを入れ替えます。適切な資源管理とテクノロジーの力でコンテンツの質・量を確保する一方、受信料額を堅持します。

3点目は、「法改正対応」についてです。インターネット活用業務の必須業務化に関連する法改正が検討されている状況を踏まえ、次期経営計画案は現行制度に基づく内容であることの説明を追記していただきたいとありました。執行部側の対応として、ご指摘を踏まえ、今回の経営計画案には現行制度に基づくものであることを追記します。具体的には、表紙に「※本計画は公表日現在の放送法に基づいたものです。放送法等関係法令が改正された場合には必要に応じて見直します。」と付記します。

4点目は、「地域の多元性」確保についてです。「情報空間全体の多元性確保への貢献」について、地域向け番組の質・量を充実すべきというご意見が寄せられているため、多元性に「地域の多元性」が含まれていることを明記していただきたいとありました。執行部の対応として、ご指摘を踏まえ、多元性に「地域の多元性」が含まれていることを明記します。具体的には「地域を含むメディア産業全体の多元性確保への貢献」と記載しました。

なお、「経営委員会・監査委員会によるガバナンス」の箇所については、今後調整を予定しています。

本件が了承されれば、本日開催の第1438回経営委員会に諮ります。

（会 長） ご意見等がありませんので、原案どおり了承し、
本日開催の第1438回経営委員会に諮ります。

(2) 2024年度（令和6年度）収支予算編成要綱

（経理局）

2024年度（令和6年度）の事業計画の詳細や予算科目別の内訳のほか、主要な事項の予算額について、2023年12月4日の理事会および12月5日の経営委員会で審議された「2024年度（令和6年度）予算編成方針」（以下、「予算編成方針」）をもとに、「2024年度（令和6年度）収支予算編成要綱」として取りまとめましたので、審議をお願いします。

2024年度予算の基本的な考え方は「予算編成方針」から大きな変更はなく、中期経営計画の初年度となる2024年度は、健全な民主主義の発達に資するため、「情報空間の参照点」を提供すること、「信頼できる多元性確保」へ貢献することを基軸として経営計画に基づいた事業運営を着実に実施することなど、基本的な考え方を示しています。

事業計画の重点事項については、経営計画で掲げる「情報空間の参照点」の提供や「信頼できる多元性確保」への貢献、コンテンツ戦略6つの柱や、構造改革による経費削減、建設計画と要員計画を記載しています。

次に、一般勘定です。

事業収入は、受信料の減収等により前年度に対し418億円減の6,021億円を見込みます。事業支出は、将来的なコスト削減を見据えた先行投資を行う一方で、構造改革による支出見直しを行い、前年度に対して128億円減の6,591億円とします。事業収支差金は570億円の不足となり、還元目的積立金で補てんします。

資本収支は、建設費（設備投資）等による資産の増減とその財源対応を収支で示したものです。2024年度の資本支出は1,283億円で、建設費は1,272億円、出資は11億円です。この財源として、「減価償却資金受入れ」の671億円、「資産受入れ」の19億円のほか、放送センター建替建設工事（建物）に充てるため、建設積立金を取り崩し、「建設積立資産戻入れ」に308億円計上します。これ以外に、減価償却費を上回る建設費および出資に対応するため、財政安定のための繰越金を取り崩し、「前期繰越金受入れ」に284億円を計上し、収支同額とします。

建設積立資産は、2023年度末見込み額の1,552億円から放送セ

ンター建替建物工事（建物）に使用する308億円を取り崩し、2024年度末は1,244億円となる見込みです。

財政安定のための繰越金は、2023年度末は518億円となる見込みです。このうち、284億円を建設費等の不足に使用します。還元目的積立金ですが、1,920億円のうち、570億円を2024年度の事業収支差金の不足の補てんに、11億円を出資に使用します。

事業収入について、科目ごとに説明します。

受信料収入は5,810億円で、受信料の値下げ等により、429億円の減収となります。支払率は78%、衛星契約数は53%としています。

その他の収入として、副次収入は70億円、交付金収入は36.2億円、財務収入は29.5億円、雑収入は32.6億円、特別収入は42.4億円を見込んでいます。

事業支出について、科目ごとに説明します。

国内放送費・国内放送番組等配信費についてです。国内放送費用は、3,246億円で、前年度から51億円増額しています。

地上放送の番組制作費は921億円で、パリオリンピック・パラリンピックの中継の実施、柱となるコンテンツへの経営資源の集中的な配分による増等により、50億円の増としています。衛星放送の番組制作費は552億円で、衛星波1波削減等により46億円の減となります。

報道取材費は、統一地方選挙放送、G7広島サミット放送の終了などにより6億円減の221億円とします。

地域放送番組費は、4億円減の161億円としています。全国ネットワークを生かして、地域に密着したニュースや地域の課題に向き合う番組などを効率的に制作して放送します。

制作共通費等は、32億円増の422億円です。情報棟竣工に合わせ、より高度で効率的なセキュリティ強化のための基盤構築やシステム整備を行うほか、AIなど最先端のテクノロジーの活用により、コンテンツ制作の効率化・高度化を推進します。

放送・サービス維持運用経費は、34億円増の740億円です。情報棟への円滑な移行のために必要となる既存システムからのデータ移行や、クラウド活用によるワークフロー見直し等を見据えたシステム基盤の構

築を行います。これらにより将来的なコスト削減を見据えた先行投資を行っていきます。

国際放送費・国際放送番組等配信費についてです。公平・公正で確かな情報を日本の視点から発信し、平和で持続可能な世界の構築に貢献します。国際放送費は4億円減の200億円、国際放送番組等配信費は、0.8億円減の26億円で実施します。

インターネット活用業務についてです。国内インターネット活用業務では、「命と暮らしを守る」防災・減災報道等に全力で取り組むほか、パリオリンピック・パラリンピックの特設サイトでは各競技・種目の動画や番組の放送予定など、幅広い利用者の“見たい・知りたい”に応えます。また、国際インターネット活用業務では、海外事業者等を通じたインターネット配信を拡大します。全体の費用は195億円で、実施基準に示した200億円を超えない範囲で実施します。既存サービスの整理・見直し等を行い、17億円を削減したうえで、インターネット活用業務を必須業務とする改正放送法が国会で成立した場合に、2024年度内に準備を行う費用として15億円を計上しています。

契約収納費は、62億円減の429億円です。時代に即した「新たな営業アプローチ」を推進し、受信料の公平負担の徹底と営業経費の抑制に努めます。契約収納費に人件費と減価償却費を合わせた営業経費は、62億円減の544億円です。受信料収入に対する営業経費の割合である営業経費率は10%を下回る水準を維持し、9.3%です。

受信対策費は、0.1億円減の7億円です。

広報費は、視聴者対応システムの更新等を行い、2億円増の69億円となります。

番組関係、技術関係を合わせた調査研究費は、5億円減の67億円です。

給与、退職手当・厚生費についてです。給与は、要員数の減等により5億円減の1,119億円です。退職手当・厚生費は、2007年度の年金資産運用悪化に伴って発生した数理計算上の差異償却終了等による退職給付費の減等により、25億円減の391億円となります。要員数は、100人減の10,168人です。

共通管理費など、その他の事業支出科目の予算についてです。共通管理

費は、2億円減の188億円です。

経費の削減と重点項目への投資についてです。コンテンツ戦略6つの柱を資源配分の基準とした選択と集中による削減や営業経費の削減等、業務全般にわたる経費の削減等で260億円規模の原資を生み出す一方で、柱となるコンテンツや新たな営業アプローチの推進施策等に130億円規模を重点的に配分します。

NHK本体とグループの体制についてです。情報空間の多元性確保の基幹となる二元体制維持に向けて、放送ネットワーク効率化のための共同利用型モデルの導入を視野に、準備会社の設立を検討します。

建設費についてです。内訳は、予算編成方針から変更はありません。放送センターの建替えは、来年秋ごろに情報棟の建物が竣工します。地域放送会館は、高知サブステーションを整備します。川口東棟の建設工事は、放送番組設備の整備に含まれております。

有料インターネット活用業務勘定についてです。事業収入は、4億円増収の56億円、事業支出は、23億円増の55億円、事業収支差金は、9千万円の黒字を見込んでいます。事業収支差金9千万円は一般勘定の副次収入に繰り入れます。2024年度は、配信本数の増加や配信番組の分野拡大を通じて映像資産の還元を積極的に進めるほか、サイトの利便性を高める改修を行い利用者サービスの向上に取り組むなど、より多くの方にNHKの映像資産を活用いただけるよう努めます。

受託業務等勘定についてです。事業収入は12億円、事業支出は10億円、事業収支差金は2億円で、事業収支差金2億円は、一般勘定の副次収入に繰り入れます。

本件が決定されれば、本日開催の第1438回経営委員会に諮ります。その後、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月に審議・議決を求める予定です。

(会 長) ご意見等がありませんので、原案どおり了承し、
本日開催の第1438回経営委員会に諮ります。

(3) 2024年度（令和6年度）国内放送番組編成計画について

(メディア戦略本部)

2024年度(令和6年度)国内放送番組編成計画について、審議をお願いします。

「2024年度(令和6年度)国内放送番組編成計画(案)」は、「2024年度(令和6年度)国内放送番組編集の基本計画」に基づき、放送番組時刻表や編成計画の要点、新設番組等の概要、種別ごとの定時放送時間および比率、地域向け放送時間、補完放送等の放送計画、インターネット活用業務をまとめたものです。実施は、2024年4月1日月曜日からです。

各波の編成計画の要点については、次のとおりです。

総合テレビジョンは、公共メディアの基幹波として、暮らしの安全を支える「信頼できる情報」の担い手としての役割を果たし、正確かつ公平・公正な社会の指針となるニュースや、文化・娯楽・スポーツなどの多彩な番組を編成します。また、さまざまな手法で社会的な課題解決に取り組み、公共的価値を高めていきます。

教育テレビジョン(Eテレ)は、子どもから大人までの学びを支援するチャンネルとして、幅広い世代に向けた教育、福祉、教養、趣味、実用など、多彩な番組を編成します。番組と配信コンテンツの連携を大事にして、視聴者のライフスタイルに寄り添い多様な形で学びの機会を提供します。また、誰もが楽しめるユニバーサル放送・サービスをより充実させます。

NHKBSは、多彩な驚きと感動に出会えるテーマパーク的チャンネルとして、自然、紀行、歴史、ドラマなど個性あふれるエンターテインメント、多彩でエキサイティングなスポーツ、世界の「いま」を迅速に多角的に伝える国際情報など、これまでのBSプレミアムとBS1の魅力を凝縮したバラエティー豊かな番組を編成します。

NHKBSプレミアム4Kは、本物感・臨場感あふれる映像文化の殿堂として、自然、紀行、歴史、芸術、ドラマ、生中継など、超高精細映像の特徴を生かした見ごたえのあるコンテンツを多彩に取りそろえます。また、NHKが保有する貴重な映像資産を4Kリマスター技術でよみがえらせて、新たな価値を付加したアーカイブス番組として編成します。

BS8Kは、世界最先端の映像メディアチャンネルとして、貴重な文化

財や優れた芸術、ダイナミックな自然など、視聴者にとって新しい映像体験となるような多彩なジャンルの特集番組を編成します。また、最高水準の8K映像での記録を放送以外の手段でも提供して、社会貢献の役割を果たします。

ラジオ第1放送は、安全・安心を担う音声基幹波として、命と暮らしを守る情報をいち早く届けます。また、多様なジャンルの番組をバランスよく提供し、さまざまな世代のリスナーに支持されるよう編成します。

ラジオ第2放送は、いつでもどこでも学べる生涯学習波として、多様な知的欲求に応える番組を編成するとともに、語学番組の充実、インターネットサービスとの効果的な連携を図り、利用しやすい形で学びの機会を提供します。

FM放送は、リスナーの興味・関心に深く応える専門チャンネルとして、音楽・芸能や文化・教養に加え、音声波再編を見すえて教育番組を編成します。また、災害などの緊急時には、ラジオ第1放送とも連携して機動的な編成を行います。

本件が決定されれば、2024年1月23日開催の経営委員会に報告し、その後、中央放送番組審議会および地方放送番組審議会で報告します。

(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) 2024年度（令和6年度）国際放送番組編成計画について
(国際放送局)

2024年度（令和6年度）国際放送番組編成計画について、審議をお願いします。

「2024年度（令和6年度）国際放送番組編成計画（案）」は、「2024年度（令和6年度）国際放送番組編集の基本計画」に基づき、放送番組時刻表、編成計画の要点、新設番組等の概要、放送時間と部門別定時放送時間および比率などをまとめたものです。実施は、2024年4月1日月曜日からです。

編成計画の要点についてです。

「NHKワールドJAPAN」のテレビジョン国際放送（英語による外国人向け放送）についてです。日本の視点やアジアの立地を生かしたニュ

ースや、専門性を生かした深い解説を強化し、世界の視聴者の理解を助ける情報を提供するとともに、国際放送のフラグシップとなるドキュメンタリー枠を新設して調査報道番組も充実させ、グローバルな課題に向き合います。また、気候変動や高齢化社会などグローバルな課題について日本の先進的な取り組みを発信し持続可能な社会の構築に寄与し、インバウンドの復活を受け、日本の地域や文化の魅力・価値を掘り下げます。

さらに、企画段階からの一体化制作など国内番組との連携を強化、NHKスペシャルなどドキュメンタリー番組の英語化の拡充、VODやSNS・外部プラットフォームなどへの展開を強化し、効果的・効率的に提供します。加えて、訪日・在留外国人の安全・安心を支える情報発信や、多様性を支え相互理解を促進するコンテンツを強化します。

「NHKワールドJAPAN」のラジオ国際放送（17言語による外国人向け放送）についてです。インターネット配信、現地ラジオ局での再送信、短波、衛星放送など、地域の特性に合わせて最適な手段で情報を発信します。また、テレビ英語放送のコンテンツをマルチ展開衛星放送のほか、インターネットでも配信し、スマートスピーカーなどを通して広く提供します。

「NHKワールドJAPAN」のインターネットサービスについてです。ニュースや特集企画のデジタル発信を拡充し、VODの多彩なラインナップをさらに充実させます。AI自動翻訳を活用した多言語コンテンツの強化や、公式ウェブサイトのデザイン刷新と操作性を向上します。また、非常時の情報に加え日常の防災・暮らしに役立つ情報の発信や、自治体などと連携し、地域社会参加や共生を支える情報を提供します。さらに、ニュース・情報を各プラットフォームの特性に合わせて発信、若年層の認知向上と新規ユーザー開拓につなげます。

「NHKワールド・プレミアム」（テレビジョン国際放送の日本語による在外邦人向け放送）についてです。ニュースを中心に、最新情報を国内と同時に発信し、日本各地の魅力を再発見できる番組を提供します。また、国内外の自然災害や大きな事件・事故などの発生時には、日本語のライフラインとして、必要な情報を正確かつ迅速に提供します。

「NHKワールド・ラジオ日本」（ラジオ国際放送の日本語による在外

邦人向け放送) についてです。国内のニュースや情報番組、スポーツ中継など日本の情報を発信し、大規模な災害や事件・事故の際は、国内と同時に最新ニュースを速報で伝えます。

本件が決定されれば、2024年1月23日開催の経営委員会に報告し、その後、国際放送番組審議会で報告します。

(会 長) ご意見等がありませんので、原案どおり決定します。

(5) NHK文化センター対応策について

(熊埜御堂理事)

最初に一言申し上げます。NHK文化センターは、今期2023年度末を含めまして4期連続で営業赤字の見込みです。早急な対応が必要という事でさまざまな議論を重ねてまいりましたが、NHKグループ、主にNHKメディアホールディングス、そしてNHKエンタープライズ(以下、NEP)による財政支援・人的支援を行い、再建を実施したいと考えています。これから、現状と対応策についてご説明いたします。

また、本日は、NHK文化センターの浦林社長とNEPの有吉社長が陪席されています。

(グループ経営戦略局)

NHK文化センターへの、NHKグループによる財政支援・人的支援等の対応策について審議をお願いします。

NHK文化センターはコロナ禍で業績が大幅に悪化し、4期連続で営業赤字の見込みです。利益剰余金は2022年度末で3億5,000万円と財政基盤が弱く、早期に事業収支改善の対策を図りたいと考えています。

経営再建の柱は2つです。1つ目は固定費の圧縮、2つ目はニーズにあったビジネスへの転換です。固定費の圧縮では、支社の賃料と人件費を減らし徹底した効率経営により赤字の解消を図ります。固定費圧縮の課題は、NHK文化センターの手持ち資金では、支社閉鎖のコストを負担できず、支社閉鎖ができないことです。

ニーズにあったビジネスへの転換は、B to Bの講演会やイベント、オ

ンライン講座の強化などです。教室講座も顧客が完全に離れている状況ではなく、番組連携などで魅力的な講座を増やすことで収益が改善する余地はあると考えています。ビジネスモデル転換の課題は、NHK文化センター単体では、新たな事業展開を行うノウハウ、スキルが不足していることです。

今後の方針案として、NHKグループ、具体的にはNHKメディアホールディングスとNEPによる財政支援・人的支援を行い、再建を目指すこととしたいと考えております。

グループによる支援の柱です。まず、財政支援については教室の閉鎖と縮小に必要な経費をグループの融資で賄い、8年から9年で返済する計画です。次に、人材支援では文化センターの役員2人を交代させます。また、NHKメディアホールディングスとNEPから新たに役員を送り、さらにNEPの役員に、グループ支援担当を設置します。徹底した経営効率化により、まずは赤字の解消を確実に実現します。そのうえで、グループの強力な支援のもとで事業の構造転換を進め、経営再建を推進します。

再建計画の収支では、2024年度中に、固定費や要員削減など経営の効率化を推進し黒字化を確実に実現いたします。2024年度の営業利益は黒字を見込んでおります。収支の算定では、既存業務については今年度からの伸び率を0と想定をしています。

(NHK文化センター 浦林社長)

今年度以降、新型コロナウイルスの感染拡大が落ち着きを見せ、その中で赤字幅を縮めることはできましたが、やはり3年間続いたコロナ禍の影響による落ち込みは非常に大きく、今年度も赤字決算の見込みであります。4期連続の赤字ということで、皆様に多大なご心配をおかけしていることを本当に申し訳なく思っております。今後、社員一丸となって早期の黒字化、そして経営安定化に向けて臨んでまいりたいと思います。

(NEP 有吉社長)

NEPとしては人的支援、そして財政支援、それに加えて弊社がもつ人脈、知見、番組連動のさまざまなノウハウをNHK文化センターの新しい講座事業の開発や新規事業に生かせるよう協力体制をしっかりと取っていきたいと思っております。そのため、現在の取締役の担務にグループ

支援をしっかりと明記し、新たに付け加えることで協力体制を整備いたします。いずれもスピード感が一番大事だと思っておりますので、ご承認いただけましたら迅速に対応いたします。よろしくお願いいたします。

(安保理事) N E Pから人的支援、財政支援を行うことでグループ経営において、さまざまなノウハウが共有されながら進められるということは非常に良いと思います。経営の建て直しを目指す上で考え得るリスクを最小化し、社員の力を最大限引き出すこと、これは極めて重要ですのでグループ経営戦略局がしっかり伴走していくことを期待しています。

(グループ 経営戦略局) 経営層が変わるということで、混乱のないようグループ経営戦略局がきちんと伴走します。全国に事業所がありますので、丁寧に支援していきたいと考えております。

(根本理事) まず、財政支援はどのような形で行うのか教えてください。また、収支計画を見ると営業収入が大幅に減少する一方で、営業利益は相当な増加を見込んでいますが、どういう認識を持っているか確認させてください。

(グループ 経営戦略局) 財政支援につきましては具体的にご説明したとおり、融資をするということで計画しております。2点目の営業利益の考え方については、私たちも楽観的な見方をしてきているわけではありません。非常に厳しい状況の中で、お示したような売り上げと営業利益は確保したいという思いを含めて見込みを立てております。

(熊埜御堂理事) 現在は固定費が非常に高い収益構造になっておりますので、固定費を圧縮する施策だけでも営業利益が出る形に持っていきたいと考えています。

(大草監査委員) 監査委員として申し上げます。只今のご説明で、「B to Bの講演会やイベント、オンライン講座の強化、番組連携などで魅力的な講座を増やすことで収益が改善する余地はある」とのことでしたので、マーケティングおよび営業をしっかりやっていただきたいと思います。

(小池専務理事) 新聞社をはじめ、他社が展開している同業種の文化センターなど、業界全体としての動向やトレンドはどういうところにあるのでしょうか。

(グループ 経営戦略局) 長期的な10年20年スパンでは、やや低落傾向という見方ができますけれども、一方でここ5年ぐらいはそこまで急激に落ち込んでいるわけでもありません。収支改善が見込めず、事業から撤退するケースもありますが全体としてはほぼ横ばいです。つまり、文化センターで学びたいと考えるお客様はまだ全国各地にいと見込んでいます。直接教室に来ていただく方に加えて、日本全国に住んでいる方にオンラインでもお届けするなど、サービスの提供方法を見直していきたいと考えています。

(竹村専務理事) 業界全体のトレンドとして教室数を少し減らしていく中で、見通しについて確認させてください。

(グループ 経営戦略局) 教室を減らしていくということになりますので、現時点から比べれば減収を見込まざるをえないと考えております。しかし、教室の稼働率はまだ改善の余地があると分析しておりまして、教室が減ることによる受講者の減少率をできる限り抑えるというのが基本的な考え方です。

(竹村専務理事) 既存業務の伸びをゼロと想定しつつ稼働率を上げるということですか。

(グループ 経営戦略局) この伸び率をゼロというのは、さらに新しいお客様を開拓するということが必須の課題であることは十分承知していますが、一旦ゼロで置いたときに、きちんと収支が合うのかというような試算を我々として実施したということです。

(竹村専務理事) ゼロというのは稼働率を一定程度上げなくても、ゼロを維持できますか。

(グループ 経営戦略局) 会場がお客様規模に合っていないことが1つの課題ですので、このゼロという想定の前に、大きな教室については面積を大きく落とします。落とすことで稼働率を上げるわけです。教室の面積を小さくし、お客様の数はそれほど落ちないように講座の魅力を保持して展開していくことで、稼働率を上げていくということです。

(竹村専務理事) 稼働率を上げるということですね。

(中嶋理事) グループでNHK文化センターの再建を支援するということについては賛成です。私から2点あります。

1点目はNEPの体力を奪いすぎないかということ。NEPにはこれから海外戦略も含めてNHKのグループのリーディングカンパニーとしてかなり大きな役割を担ってもらわなければいけない部分があります。そのためには、教室の面積を減らすとか閉鎖するといった固定費の削減を徹底し、経営効率化を継続的に行っていただきたい。

もう1点は、資金の提供によるNHKに対する配当への

影響について伺います。

(グループ 経営戦略局) 1点目については、ご意見として承りました。私たちもNEPの体力を奪いすぎないことに一番配慮し検討しているところです。これからも十分注意したいと思います。

2点目についてですが、これから詳細を詰めますが、NHK本体に対する配当やそれから特別配当として想定している金額に影響しない範囲で融資可能だと算定しています。

(会 長) 今の中嶋理事の発言は、非常に重要です。支援される側のNHK文化センターはこれで上手く行くでしょう。一方で我々は支援する側のNEPの経営についてもきちんと見ていく立場にあります。NEPの支援の内容にも問題がないか、NEPの本来業務に支障を来さないかをきちんと考えなければならないと思います。

例えば、貸出債券をどうやって保全するか、返ってこなかったら誰がそれらを損立てるのかです。そもそもNEPが支援することで、そういう大きなリスクを抱えるけれど、しかしもっと大きなプラスのベネフィットがあるからここで支援するという論理構成が必要です。やはり、NEPとして支援することのプラスの意味をもう少し明確におっしゃっていただきたいと思います。それがないと完全に議論し尽くしたことになる。

(熊埜御堂理事) NEPは、もちろん一方的に与えるだけではなく、自分たちが今現在、さまざまな外部からの仕事の依頼に全部に応えきれていない状況があります。今受けているものでNHK文化センターのノウハウを生かすことができるものは、NHK文化センターに渡していくことによって、NEPは新しい事業・分野にあるいは規模の少し大きな事業

に進出していくということが可能になります。また、NHK文化センターはB to C事業をやっている貴重なグループの1つですが、そのノウハウを使いNEPがもつあるいはグループがもつさまざまなサービス・コンテンツに触れていただく機会にも繋げるといことです。最大限活用して、NEP自体も新規事業の開拓と、持っているノウハウの拡散、流通販路の拡大というところで、NHK文化センターと一緒にやっていただきたいと期待しています。

(井上副会長) NEPにとっての今回の支援の意味合いを、有吉社長から改めて説明をお願いします。

(有吉社長) 文化センターから出向でNEPに来ていただき、既存業務を支援してもらいつつ、生まれた余力で新しい仕事にシフトし新規事業展開などの底上げに繋げていきたいと考えています。また文化センターのノウハウや全国基盤のメリットを生かしシナジー効果を生み出したいと思っています。

(会 長) ここまでの説明を受けて、みなさんはこの支援策に賛同できるでしょうか。私は個人的にはNHK文化センター支援のために、NEPやNHKメディアホールディングスが大きな負担をかかえ続けてまで支援をする必要があるのか、まだ疑問があります。今回支援することによるメリットを考慮し、負担できるという今の有吉社長の説明であれば良いと思うのですが、この先、再建が上手くいかどうか分からない中で、再建するまでNEPが大きな負担をかかえ続けるのは果たしてとるべき戦略でしょうか。そのあたりを確認して、NHK文化センターの再建を見守るとするのが良いと思います。

(井上副会長) 今回のNHK文化センターの方針についてはいくつものも選択肢があり、ここに至るまで、会長も含めてさまざまな議論をしてきました。そもそもここまでの一番苦しいところに至るまでの段階で、もう少し早く手を打てなかったのかという思いはあります。最終的に、こういった形で向こう1年間、支援を含めたNHK文化センターの固定費の削減、それから新しい事業形態への成功をとにかく見たうえで判断したいと思っています。

そのために、これからはできるだけ短い間隔で進捗状況を報告してほしいと思います。それは固定費の削減、つまり教室の整理や人員整理が予定どおり進んでいるか、あるいは予定以上に進めることはできないのかといった点です。また、最終的には新しい事業展開が今の世の中のニーズに合っていないければ、新しいビジネス形態を作り出すことができません。これは先ほど有吉社長が言われたスピード感が非常に大事なところだと思います。そういった点も含めて1か月おき、あるいは3か月おきに我々にも進捗状況を報告した上で進めていってほしいと思います。その前提で今回の方針については賛同したいと考えます。

(会 長) 井上副会長の発言はそのとおりだと思います。そのような条件付きでこの支援策を承認したいと思いますが、ご異議ありませんでしょうか。

ご意見等がありませんので、原案どおり決定します。引き続き、NHK文化センターには再建に向けて頑張ってもらいたいと思います。NEPは最低限の支援はしていきますが、過度にNEPに頼るといようなことないようNHK文化センター自身の再建がうまくいくよう私たちも見守りたいと思います。折に触れてその状況につ

いて報告してください。

(6) NHK情報公開・個人情報保護審議委員会委員の委嘱について
(NHK情報公開・個人情報保護審議委員会事務局)

NHK情報公開・個人情報保護審議委員会委員の委嘱について、審議をお願いします。

木村 琢磨氏（千葉大学大学院 社会科学研究院 教授）に、2024年1月1日付で新規委嘱したいと思います。任期は2年です。

なお、藤原 静雄氏（中央大学大学院 教授）は、12月31日付で退任されます。

本件が了承されれば、本日開催の第1438回経営委員会に諮ります。

(会 長) ご意見等がありませんので、原案どおり了承し、本日開催の第1438回経営委員会に諮ります。

2 報告事項

(1) 「報道局職員の不正な経費請求に関する第三者委員会」の答申について

(リスクマネジメント室)

今年7月に発覚した、報道局記者（懲戒免職で退職）による、不正な経費請求事案（以下、発覚事案）については、取材源の秘匿を損なうという報道機関の根幹のリスクを抑えつつ、かつ、受信料という公金を扱うNHKとしての説明責任を果たすことを基本方針としました。

この方針の下、第三者委員会を設置し、NHKから調査方針・分析等について、客観的評価を求めつつ調査を実施しました。今般、NHKの調査報告がまとまり、第三者委員会から答申を受けましたので、本日、調査報告書、エグゼクティブサマリー、答申書を公表することとしています。なお、本調査報告書における事実認定は、取材源の秘匿への配慮等が必要な中で実施した調査の結果に基づくものであり、別の資料等が存在し、新たな事実関係が発覚した場合には、適宜適切に対処していきます。

NHKによる調査報告書について説明します。

まず、全数調査の概要です。調査対象期間の約7年間における「出演・取材等交渉費」に関する全ての経理データ・関連帳票データを電子データ化（22,000件以上のデータを集約）、スクリーニングテスト等で不正判定を行い、疑いのある申請者を抽出しました。加えて、アンケート調査・ホットライン設置を行い、広く不正について情報を募り、データからのみでは関知できない不正の可能性に対応しました。

次に、調査結果です。発覚事案については、410件・約789万円を不正と認定しました。この他、疑いのある申請者から、2名の不正行為を発見しました。参加者数や参加者名について事実と異なる記載をして申請したケースです。

次に、原因分析です。真の原因は、部局の裁量と、組織としての統制をバランスさせた体制を構築する責任が果たされていなかったという構造問題にあるとしています。取材源の秘匿を守りつつ、不正な請求等を排除する体制を構築すべきところ、取材現場の裁量にゆだねて組織としての統制をかけず、不正の抑止を専ら記者個人の職業倫理に依拠することになっていました。結果、本来のルールから逸脱した実務運用が個々の記者に可能となり、発覚事案ほか、裁量を悪用した不正事案が発生したと考えることが適当だとしています。

次に、再発防止についてです。真の原因を踏まえ、取材源の秘匿と、取材の自由の確保には配慮しつつ、これまでは自己完結であった現業管理に、牽制関係、透明性等の観点から改善策を構築することを提言しています。具体的には、現業部門の管理活動の強化、管理部門からの照会権限の強化を再発防止策として掲げています。加えて、組織風土にもまつわる問題でもありますので、受信料という公金を使用するという大前提のもと、取材についての基礎的な倫理の徹底等、NHK報道としての立ち位置、原点を再確認する指導、研修等を強化することを掲げています。

次に、今後についてです。発覚事案については、当人は、当初より弁済すべきものは全額弁済するとの姿勢を示しています。今後、全額を弁済させる方針です。全数調査で発見された不正についても、金額を確定し、戻入が必要なケースでは戻入させる方針です。

最後に、第三者委員会の見解を報告します。

第三者委員会は、次のような観点について、検討過程、報告書の検討を行い、「妥当である」という結論を頂いています。

全数調査の手続きの妥当性については、「データ化、抽出方式等の手法は合理的であり、かつ、最終的に不正懸念者に、ヒアリングの機会を与えた上で不正の有無を判定したもので、妥当と考えられる。」としています。原因分析の妥当性については、「個々の事案だけに着目するのではなく、報道局の各出稿部部長に与えられた部局の裁量と、組織としての統制をバランスさせた体制構築責任が果たされておらず、本来のルールから逸脱した実務運用が個々の記者に可能となってしまう構造問題まで迫っており、妥当と考えられる。」としています。再発防止策の妥当性については、「取材源の秘匿等の報道機関としての重要な価値を確保しつつ、管理部門による牽制、経費申請状況の透明化による牽制等を導入することで、適切に構造問題に対処したものとなっており、妥当と考えられる。」としています。答申にあたっての、第三者委員会コメントとして「近時NHKでは、取材情報の漏えいほか、報道機関としての課題が指摘されている。取材現場における基本倫理の徹底を行い、風土改革を行うことが必要である。」、「根気強く、かつ執拗に、十分な取材を行い、独立公正な編集を行った上で、国民の知る権利に資する報道を行うことが、公共放送たるNHKに一番強く期待されていることだと考える。受信料財源に基づき運営される公共放送として、記者に与えられた裁量と組織による統制の間の緊張関係が緩まないよう、牽制関係を適切に構築・運営し続けることが求められる。そしてこれこそが、取材の自由に大きな社会的価値が認められ、取材源の秘匿権が認められる所以でもある」としています。

(中嶋理事) 報道担当として深くお詫び申し上げます。取材源の秘匿を悪用した公金の不正はあってはならないことです。それを組織として防げなかったこと、そしてNHKの信頼を大きく損ねたことについて、大変申し訳なく思っています。また、調査報告書の「構造的な問題」という指摘を重く受け止めています。このような不正行為が二度と起きないように努め、信頼回復に全力で取り組みます。あわ

せて、取材活動もゆるがせにはいけないと考えています。

(小池専務理事) 私は、発覚事案が行われていた期間に、報道局長を務めていました。管理監督責任を十分に果たすことができず、発覚事案を防げなかったことを重く受け止めています。大変申し訳ありませんでした。

(根本理事) 私も、2020年4月から2021年5月まで、報道局長を務めていました。この間、こうした不正行為が起きない体制を構築することについて、十分に職責を果たせず、結果的にNHKの信頼を損なうような事態になってしまいました。大変責任を痛感しています。申し訳ありませんでした。

(大草監査委員) 監査委員として申し上げます。エグゼクティブサマリーにも記載されているとおり、現業部門はもちろんのこと、リスクマネジメント室や内部監査室の機能についても強化し、再発防止策にしっかりと取り組んでいただきたいと思います。

(安保理事) リスクマネジメント室と内部監査室の担当として、これから内部統制の強化をしっかりと取り組んでいかなければならないと考えています。報告で挙げられている再発防止策について、着実に取り組んでいく所存です。

(竹村専務理事) 経理担当として、再発防止策にしっかりと取り組んでいきます。

(会長) ご議論いただいたことを踏まえて、再発防止策に取り組んでいきたいと思っております。それではこの件は、この内

容で経営委員会に報告します。

(2) 「令和4年度業務報告書」に付する総務大臣の意見について
(経営企画局)

令和5年6月に総務大臣に提出したNHKの「令和4年度業務報告書」は、総務大臣の意見が付され、12月8日の閣議を経て、国会に報告されました。この総務大臣の意見の内容について報告します。

意見では、「契約収納費の縮減等、業務の効率化に取り組んだ点は評価できるものであり、今後ともこうした取組を継続するとともに、より精緻な収支予算の編成にも努めることが望まれる。」、「こうしたデジタル時代において、協会は、放送コンテンツのプラットフォームとして放送番組の流通を支え、民間放送事業者との二元体制を基本とする我が国の放送全体の発展に貢献していく役割を担うとともに、メディアの多元性にも配慮しつつ、放送という手段に加え、インターネットを通じて放送番組を国民・視聴者に提供することが求められる。」、「協会の在り方については、国民各層や関係者の意見も幅広く聞きながら、既存業務の見直しに聖域なく徹底的に取り組む等、『業務』・『受信料』・『ガバナンス』を一体的に改革することに不断に取り組むことが求められる。『NHK経営計画(2021-2023年度)』及び『NHK経営計画(2021-2023年度)』(2023年1月修正)(以下『今期中期経営計画』という。)並びに『NHK経営計画(2024-2026年度)』(以下『次期中期経営計画』という。)に沿って、更なる改革を進めることを期待する。」、「特に、受信料の水準については、令和5年10月から、地上契約と衛星契約の双方において従前から1割以上引き下げられたことを評価する。」、「還元目的積立金制度に基づいて、当該積立金を次期中期経営計画期間中の受信料の値下げの原資として、国民・視聴者に還元することが望まれる。」としています。

その上で、「令和4年度に協会が実施した業務について、協会の令和4年度収支予算等に付した総務大臣の意見の主な項目に照らして特記すべき事項」として、「国内放送番組の充実」、「国際放送の充実等による総合的な海外情報発信の強化」、「インターネット活用業務の適切な実施」、

「経営改革の推進」、「受信料の公平負担の徹底に向けた取組等」、「大規模災害からの復旧・復興への貢献と公共放送の機能の強靱化等」および「放送センター建替等」の7項目にわたり記述しています。

この内容は、本日開催の第1438回経営委員会に報告します。

(3) 地方放送番組審議会委員の委嘱について

(山名専務理事)

地方放送番組審議会委員の委嘱について、報告します。

中部地方の正門 律子氏(株式会社クレース・プランナーズ 代表取締役社長)に、2024年1月1日付で新規委嘱します。

また、北海道地方の笹森 琴絵氏(酪農学園大学 農食環境学群特任准教授)、四国地方の上月 康則氏(徳島大学環境防災研究副センター長)、前本 千恵氏(三浦工業株式会社ミウラート・ヴィレッジ(三浦美術館)学芸員)に、2024年1月1日付で再委嘱します。

本件は、本日開催の第1438回経営委員会に報告します。

(4) 考査報告

(考査室)

2023年12月13日までに放送した、ニュースと番組等について考査した内容を報告します。

ニュースでは、国内ニュース14項目、国際ニュース3項目、番組では、全中番組12本、地域番組6本、国際番組1本、事前考査67本の考査を実施しました。

ニュースの主な項目では、北朝鮮が軍事偵察衛星の打ち上げに成功したこと、宝塚歌劇団の劇団員の女性が死亡した問題で歌劇団が調査報告書を公表したことなどがありました。

全中番組では、クローズアップ現代「シリーズ#働き方を考える 職場の死をなくすには ～働き方改革の“ひずみ”～」(総合 11月15日)、Dearにつぼん「夢を育てる不動産」(総合 11月26日)などを考査しました。

地域番組では、「はじまりの魂、心に宿して～四国カルスト開拓民と孫

の1年～」(総合 四国ブロック 11月10日)、東海 ドまんなか!
「ハロー!ネイバーズ あなたと一緒に話したい」(総合 東海ブロック
11月10日)などを考査しました。また、複数の番組で事前考査を実施
しました。

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、妥当であったと判断します。

3 審議事項

(7) 第1438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1438回 経営委員会の付議事項について、ご審議をお
願いします。

付議事項は、議決事項として「NHK情報公開・個人情報保護審議委員
会委員の委嘱について」、審議事項は2件、「NHK経営計画(2024
-2026年度)(案)について」、「2024年度(令和6年度)収支
予算編成要綱」です。

報告事項は3件、「『令和4年度業務報告書』に付する総務大臣の意見
について」、「2023年秋季交渉の結果について」、および「地方放送
番組審議会委員の委嘱について」です。

その他事項として「総務省 デジタル時代における放送制度の在り方
に関する検討会『公共放送ワーキンググループ』等について」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。

2024年 1月 9日

会 長 稲 葉 延 雄