

三位一体改革推進のため  
NHKにおいて取組が期待される事項

放送を巡る諸課題に関する検討会  
公共放送の在り方に関する検討分科会

## 目次

はじめに.....	1
第1章 業務	
1. 業務（総論）	
(1) 公共放送としての役割等.....	2
(2) 事業規模.....	4
2. 業務（各論）	
(1) 国内放送業務.....	6
①国内放送業務全般.....	6
②字幕・手話放送等.....	8
(2) 国際放送業務.....	10
(3) インターネット活用業務.....	11
①インターネット活用業務の役割及び費用.....	11
②放送法上の努力義務に係る取組.....	13
③受信機を持たない視聴希望者等への対応.....	14
(4) 放送サービス全体の進歩発達のために必要な業務.....	15
(5) 営業経費.....	16
(6) 業務委託等.....	18
(7) 受信契約手続等の電子化.....	20
第2章 受信料	
(1) 受信料の水準と在り方.....	21
(2) 受信料の公平負担.....	23
第3章 ガバナンス	
(1) 子会社等の在り方.....	24
(2) 改正放送法を踏まえたガバナンス強化.....	26
(3) 苦情・相談を踏まえた対応.....	28
参考資料.....	30

## はじめに

平成30年9月に「放送を巡る諸課題に関する検討分科会」の「第二次とりまとめ」が行われ、NHKにインターネットを通じた放送番組の常時同時配信の実施について、一定の合理性、妥当性があるとするとともに、NHKのガバナンス改革として、適切な評価・レビュー等の確保を行うことが必要とされた。

これを受け、総務省は、常時同時配信の提供を可能とするとともに、経営委員会が、意見募集を行った上で、中期経営計画を決定することなどを内容とする放送法改正案を提出し、令和元年5月に成立、令和2年1月に施行された。

中期経営計画は、放送法に基づき、令和3年4月から始まる期間から、最初に定めることとされ、NHKによれば、本年夏頃には、案を策定し、意見募集を行う予定となっている。

改正された放送法に基づく最初の中期経営計画は、計画期間の業務や受信料への基本的考え方を定め、それに基づき各年度の業務の達成や評価を行っていく上での、基礎となるものである。

特に放送を巡る視聴環境が変化し、NHKは、衛星波の整理・削減やインターネット活用業務の拡大など、業務の変革を求められている。こうした中で策定される中期経営計画は、今後のNHKの在り方を方向付ける意義を有するものとなる。

この中期経営計画の策定に当たっては、NHKの業務遂行に責任を有する会長とともに、経営の基本方針を決定していく経営委員会は、極めて大きな役割を果たすことが期待される。

特に、経営委員会には、放送法改正により、中期経営計画について、意見募集を通じ、国民・視聴者の意見も汲み取ったうえで、議決をすることとされており、積極的な役割を果たすことが求められている。

このような認識のもと、「公共放送の在り方に関する検討分科会」は、NHKの業務・受信料・ガバナンスの三位一体の改革を推進するため、今後NHKにおいて、中期経営計画の策定等にあたって取組の具体化を期待する事項についてとりまとめた。

本とりまとめが、まずはNHK及びその経営委員会における中期経営計画の検討及びその後の評価・レビューの枠組み作りの一助となることを期待したい。

本分科会としては、引き続き、NHKの取組状況を注視していくとともに、通信・放送の融合時代に向けた受信料制度の在り方などの制度的課題について、検討を進めて参りたい。

## 第1章 業務

### 1. 業務（総論）

NHKにおいては、これまでも自主的に経営計画を策定してきたところ、令和元年の放送法改正において、「中期経営計画」の策定が法定化された。

放送法改正に先立つ「放送を巡る諸課題に関する検討会第二次とりまとめ（平成30年9月）」においては、NHKは国民・視聴者が負担する受信料によって運営される特殊法人であり、その業務・受信料・ガバナンスの在り方について継続的に見直しを行うことが重要であることが指摘されており、経営計画については、計画の達成状況等について評価するとともに、必要に応じて計画の見直しを行うサイクルを回すことが求められるとしている。

こうした点を踏まえ、NHKにおいては、中期経営計画の策定に向け、以下のような点について、取組を具体化させていくことが期待される。

#### （1）公共放送としての役割等

##### ア. 現状

放送法上、基幹放送事業者に対しては、教養番組又は教育番組並びに報道番組及び娯楽番組を設けること（第106条第1項）や、災害の場合の放送を行うこと（第108条）が求められている。さらに、公共放送であるNHKに対しては、公衆の要望を満ちし、文化水準の向上に寄与するように、豊かで、良質な放送番組の放送を行うこと（第81条第1項第1号）、地方向け放送番組を有すること（同項第2号）及び我が国の優れた文化の保存並びに新たな文化の育成及び普及に役立つこと（同項第3号）等が求められている。

こうした放送法上の要請に対し、NHKは、「経営計画2012-2014」以降の経営計画において、「公共放送としての役割を達成するため、NHK独自の評価・管理方法を確立」することを掲げており、「文化の創造・発展」「世界への情報発信」「地域社会への貢献」「インターネットの活用」などを「経営14指標」として設定し、評価している。

具体的には「経営14指標」について世論調査を実施し、国民・視聴者のNHKへの「期待度」と「実現度」を把握した上で、「期待度」に「実現度」を近づけることを目指すこととしている。

##### イ. 課題

NHKが公共放送として果たすべき役割をより具体化しつつ、国民・視聴者からの期待に応えられているかを測定する分かりやすい経営上の指標を設定するとともに、国民・視聴者の期待に応えるために実施する具体的取組

を明らかにして、事後的に評価し、改善につなげるP D C Aサイクルを明確化するように検討することが必要と考えられる。

#### ウ. NHKにおいて取組が期待される事項

国民・視聴者に対して公共放送として目指すサービスの在り方を明確にするため、中期経営計画において、P D C Aサイクルを活用することを念頭に、公共放送として果たすべき役割をより具体化するとともに、現在の国民・視聴者からの評価に関する指標に加え、客観的かつ具体的な経営上の指標を設定することが期待される。

例えば、「地域における必要な情報の提供」や「災害時等における正確かつ必要な情報の提供」、「若年層を含めた国民へのリーチ」等について、NHKに求められる役割を具体化し、必要に応じて指標を設定することが考えられる。

また、中期経営計画で明らかにした役割や指標については、公共放送の業務の中でも求められる経営管理のプロセスを国民・視聴者に対して可視化する観点から、事業計画において関連する具体的取組を示した上で、業務報告書等において取組結果を評価し、その評価を踏まえて翌年度の事業計画に具体的取組を記載するとともに、予算に反映させていくことなどにより、中期経営計画に基づくP D C Aサイクルを明確化することが期待される。あわせて、評価をどのような体制で行うかについても明らかにすることが期待される。

さらに、昨今の情勢も踏まえ、中期経営計画において、新型コロナウイルス感染症が業務に与える影響を明らかにしつつ、事業計画において具体的取組を明らかとし、翌年度以降の事業計画において必要な見直しを行っていくことが期待される。

## (2) 事業規模

### ア. 現状

受信料収入は、平成 20 年度から平成 30 年度にかけ、11.5%増加（平成 20 年度：6,386 億円、平成 30 年度：7,122 億円（736 億円増））している一方、NHKの事業支出は、地上波（テレビ・ラジオ）、衛星波、インターネットなど様々なメディアで放送番組等を提供することにより 10.9%増加（平成 20 年度：6,368 億円、平成 30 年度：7,060 億円（692 億円増））している。

この事業支出の増加について、NHKは、「4K・8K放送の実施に合わせた投資」、「インターネット活用業務の強化」、「国際放送の強化」、「東京オリンピック・パラリンピックに向けた対応」、「サイバーセキュリティの強化」、「いかなる事態においても放送を継続するための放送機能強化」等の社会的要請も踏まえた重点業務への対応するため、国内放送費・国際放送費が増加したことが要因としている。また、この期間中の各事業への財源の配分は、NHKが3年ごとに策定している経営計画において明らかにした、主な事業内容及び収支の見通しにのっとって行ってきたとしている。

また、NHKでは、新たな施策を行う際の原資は既存業務の廃止やコスト削減によって生み出すことを原則としているほか、毎年度の予算・事業計画案の策定に当たっては、経営計画における収支の枠組みに基づき、各部局での予算・事業計画案の作成後、経理局及び役員による検討を通じて支出を抑制する枠組みを採用しているとしている。

なお、受信料収入については、受信料額の値下げによる影響や、新型コロナウイルス感染症による営業活動への影響、世帯数の減少やテレビ保有率の低下により、長期的には減収トレンドにあるとしている。

### イ. 課題

近年、メディア及び視聴環境が変化する中、NHKも当面及び長期の受信料収入の減少を見込んでいることを踏まえれば、4K・8K放送やインターネット活用業務といった新たな業務を行う一方で、既存業務について一層の合理化や効率化を行うことにより、今後の適正な事業規模を検討することが必要であると考えられる。

また、受信料額の水準等についての国民・視聴者の理解がより深まるよう、合理化・効率化の取組及びその効果と、適正な事業規模及びその考え方についてもあらかじめ明らかとすることが望ましいと考えられる。

### ウ. NHKにおいて取組が期待される事項

NHKの業務のうち、公共放送として真に行うべきものは何かとの観点か

ら検討を行い、受信料額の水準等についての国民・視聴者の理解を深めるため、中期経営計画において、地上波（テレビ・ラジオ）・衛星波・インターネットなどのメディアごとなどに必要な事業規模及びその考え方を、業務の合理化・効率化の取組及びその見込まれる効果と併せて明確化するとともに、事業規模を適正な水準に抑えて管理するための毎年度の予算編成の考え方を具体化することが期待される。

## 2. 業務（各論）

### （1）国内放送業務

#### ① 国内放送業務全般

##### ア. 現状

平成 20 年度から平成 30 年度にかけて、事業収入は 10.4%増加（平成 20 年度：6,644 億円、平成 30 年度：7,332 億円（688 億円増））している一方、国内放送費は 25.8%増加（平成 20 年度：2,726 億円、平成 30 年度：3,428 億円（702 億円増））している。NHKでは、近年の主な増加要因を、「4K・8Kの普及促進」、「字幕放送・解説放送のサービス拡充」、「放送機能の維持継続に係るサイバーセキュリティ強化の取組」等によるものとしている。

また、昨年 12 月にNHKが提出した「4K・8K放送の普及段階を見据えた衛星放送の在り方について」において、衛星波を現在の 4 波から 3 波に整理・削減すること及び令和 2 年度中を目処に整理・削減に向けた案を策定することなどを表明していたところ、新型コロナウイルス感染症の感染拡大によるオリンピック・パラリンピック東京大会の延期を受け、これらが 4K・8K放送の普及にどのように影響するかを踏まえて、案の策定を進めるとしている。

なお、4K対応テレビ及び4Kテレビの累計出荷台数は増加しており、2 年間でおよそ 2 倍（平成 30 年 3 月：408 万台、令和 2 年 3 月：889 万台）となっている。

##### イ. 課題

国内放送費の伸びが事業収入の伸びを上回っているが、今後の事業構造を見直し、合理化・効率化に向け取り組むことが必要と考えられる。

特に、衛星波の削減については、時期や方法などを具体化するとともに、今後の衛星放送の在り方に関する中期的な方針を示すことも考えられる。

##### ウ. NHKにおいて取組が期待される事項

公共放送としての社会的使命を果たす上での、地上波（テレビ・ラジオ）・衛星波それぞれのチャンネルの必要性や役割を明らかにすることが期待される。その上で、近年、国内放送費の伸びが事業収入の伸びを上回っていることを踏まえ、国内放送業務を合理的かつ効率的に実施するための取組内容を、中期経営計画において具体化することが期待される。

特に、衛星波の削減については、オリンピック・パラリンピック東京大会の延期を踏まえて、改めて、その削減時期及び方法を中期経営計画等の中で明らかにするとともに、衛星放送の各チャンネルの位置付けについて見直

すなど、今後の衛星放送の在り方に関する中期的な方針を具体化することが期待される。

また、地方創生などの観点から、それぞれの地域ならではの魅力の紹介や地域の活性化に寄与する放送番組の一層の充実に向けた取組を、中期経営計画において具体化することが期待される。

以上を踏まえ、必要な投資を実施しつつも、NHKが公共放送として真に行うべきものは何かという観点から、これまでの予算編成の在り方を見直し、その結果を踏まえた予算編成の考え方を中期経営計画において具体化することが期待される。

## ② 字幕・手話放送等

### ア. 現状

放送法上、NHKを含む放送事業者は、視覚・聴覚障害者が放送番組を受受できるようにするための字幕放送・解説放送等のユニバーサル・サービスに配慮した放送番組をできる限り多く設けるようにしなければならないとされている。

これを踏まえ、総務省が平成30年2月に策定した「放送分野における情報アクセシビリティに関する指針」において、字幕放送・解説放送・手話放送の普及目標を以下のとおり設定しているところ、平成30年度におけるNHKの取組状況は以下のとおりである。

- ・字幕放送：(目標) 字幕付与可能な全ての放送番組(教育放送については、できる限り目標に近づくよう字幕付与)  
(実績) 総合：97.4%、教育：86.3%
- ・解説放送：(目標) 2027年度までに「権利処理上の理由等により解説を付与することが出来ない放送番組を除く全ての放送番組」のうち15%以上(教育放送については、2027年度までに対象の放送番組の20%以上に解説付与)  
(実績) 総合：16.4%、教育：19.8%
- ・手話放送：(目標) 総合・教育：2027年度までに平均15分/週以上  
(実績) 総合：8分/週、教育：4時間7分/週

また、平成30年度から令和2年度にかけて、地域放送番組について、生放送の音声からAIを活用して自動的に字幕を作成し、インターネット配信する実験を実施している。

### イ. 課題

字幕放送、解説放送及び手話放送について、総務省が策定した普及目標や公共放送としての社会的使命を踏まえ、拡充に努めることが必要ではないか。特に、地域放送局において一層の充実に努めることが必要と考えられる。

また、これまで実施してきた研究成果(音声認識による字幕制作システムの研究、新たな解説放送サービスの実現に向けた研究等)の早期の実用化や通信・放送の融合時代を見据え、字幕・手話放送等の充実に向けた更なる研究推進について、具体化することが必要と考えられる。

### ウ. NHKにおいて取組が期待される事項

字幕放送、解説放送及び手話放送について、総務省が策定した普及目標や公共放送としての社会的使命を踏まえ、年度ごとの目標を中期経営計画にお

いて具体化することが期待される。

また、地域放送局における一層の充実に向けた取組を、中期経営計画において具体化することが期待される。

さらに、これまで実施してきた研究成果の早期の実用化や、通信・放送の融合時代を見据え、字幕・手話放送等の充実に向けた更なる研究推進について、いつまでにどのような取組を行うのかを具体化することが期待される。

## (2) 国際放送業務

### ア. 現状

NHKによる国際放送は、放送法上、義務付けられた業務（第20条第1項第4号）であるが、国際放送費については、平成20年度から平成30年度にかけて額及び事業支出に占める割合の双方が増加傾向にある。（平成20年度：106億円（1.66%）、平成30年：251億円（3.56%））

現在、NHKは、外国人向けの国際放送として、国際放送業務（NHKワールドJAPAN）を提供しており、年に2回、国際放送の取組状況の把握・評価のために「国際戦略調査」を実施し、国際放送に接した者の日本についての理解度を中心に、認知度、リーチなども測定している。同調査においては、北米・アジアを重点地域としているところ、北米、アジアのすべてにおいて、「NHKワールドJAPAN」の接触者の方が非接触者よりも日本への理解度が高くなっている。また、認知率及びリーチについては、アジアにおいては一定の水準となっているが、北米においては相対的に低い水準にとどまっている。

### イ. 課題

国際放送を一層効果的かつ積極的に推進するため、世界各地のニーズや視聴実態を踏まえた具体的取組を示していくことも考えられる。

また、NHKの国際放送が世界の国際放送の中で占める位置付けが分かるような具体的指標を設定することも考えられる。

### ウ. NHKにおいて取組が期待される事項

中期経営計画において、国際放送において果たすべき役割やその達成状況を評価するための認知率やリーチなどの指標を明らかにしつつ、毎年度の事業計画において具体的取組を示し、業務報告書等において指標に基づき取組結果を評価した上で、翌年度の事業計画において評価を踏まえた具体的取組を記載していくことなどにより、PDCAサイクルを明確化することが期待される。

認知率やリーチなどの指標に関しては、世界の国際放送に占めるNHKの位置付けも分かるように調査し、参考として併せて示すことも考えられる。

### (3) インターネット活用業務

#### ① インターネット活用業務の役割及び費用

##### ア. 現状

インターネット活用業務については、NHKが定める実施基準において、「放送を補完してその効果・効用を高め、または国民共有の財産であるこれらの放送番組等を広く国民に還元するなど、(放送) 法第 15 条の目的を達成するために実施する」ことが基本原則とされている。

その費用については、令和元年 11 月に総務省が公表した「NHKインターネット活用業務実施基準の変更案の認可申請の取扱いに関する総務省の基本的考え方」(以下「総務省の基本的考え方」という。)においては、

- ・同時配信や見逃し番組配信等の業務は、受信料を財源としてNHKが行う「任意業務」であり、その費用と効果が見合うものとなるよう効率的な実施が求められること
- ・令和 2 年度には、事業収支差金の赤字が見込まれており、インターネット活用業務の費用の拡大は、NHK全体の収支の悪化が懸念されること等を背景として、NHKが実施するインターネット活用業務の費用の上限について、一時的に発生する費用を除いて「受信料収入の 2.5%」を維持することが望ましいとしている。

また、外部専門家の知見を活用する等、早急にインターネット活用業務の効率性を検証する仕組みを検討し、導入することが望ましいと考えられている。

令和元年 12 月にNHKが公表した「NHKインターネット活用業務実施基準の変更案の認可申請の取扱いに関する総務省の基本的考え方」に関する日本放送協会の検討結果について(以下「NHK回答」という。)においては、インターネット活用業務の「費用の抑制的管理のための具体的な仕組み」について、「IT関連の経費抑制に精通した専門家など外部の知見などを参考に、実現に向けて次期中期経営計画で示すことを目指す」としている。

「総務省の基本的考え方」及び「NHK回答」を踏まえ、令和元年 12 月に、NHKからインターネット活用業務の費用上限について、一時的に発生する費用等を除き「受信料収入の 2.5%」とすることなどを内容とする「インターネット活用業務実施基準」の認可申請があり、総務大臣は令和 2 年 1 月にこれを認可した。

##### イ. 課題

NHKは、通信・放送融合時代におけるインターネット活用業務の役割について明確化するとともに、当該業務の費用を抑制する具体的な仕組みを明

らかとし、早期に導入するなど、費用抑制の取組を具体化しつつ、必要な事業規模を明らかとすることが必要であると考えられる。

#### ウ. NHKにおいて取組が期待される事項

インターネット活用業務については、果たすべき役割を明らかとした上で、利用状況及びユーザの評価などに基づく具体的なニーズも踏まえ、必要な事業規模及びその考え方や、既存業務の合理化・効率化に向けた取組及びその見込まれる効果について、中期経営計画において具体化に取り組むことが期待される。

また、インターネット活用業務の費用の管理について、「NHK回答」においてNHKが示しているとおり、

- ・ I T関連の経費抑制に精通した専門家などの外部の知見を参考とする仕組みを中期経営計画の中で具体化し、早期導入することや、
- ・ そうした仕組みを予算の作成や、執行、今後の中期経営計画の検討の段階で活用すること

に取り組むことが期待される。

## ② 放送法上の努力義務に係る取組

### ア. 現状

令和元年5月に成立した改正放送法においては、NHKのインターネット活用業務の実施に当たり、

- ・地方向け放送番組の提供に努めること
- ・他の放送事業者との協力を努めること

との努力義務を課している（第20条第14項）。

このうち、「地方向け放送番組の提供」については、NHK回答の中で、「2021年度以降の拠点放送局における設備整備の計画、サービスの内容、実施時期等」を、中期経営計画の中で具体化させることとしている。

また、「他の放送事業者との協力」については、総務省が、インターネット活用業務実施基準の認可に際して、「NHKがインターネット活用業務の実施により得た知見等の成果について、民間事業者等との共有に努めること」「他の放送事業者の要望に応じ、必要な協議の場を設けること」を条件に付している。

現在、NHKは、他の放送事業者との連携・協調のための取組として、民間放送事業者がインターネットを通じて番組配信を行うTVerやradikoにおいても、番組配信を実施している。

### イ. 課題

地域情報の発信の重要性に鑑み、地方向け放送番組の提供の計画について、具体化することが必要であると考えられる。

他の放送事業者との協力の更なる推進について、民間放送事業者とも協議の上、具体化していくことが必要であると考えられる。

### ウ. NHKにおいて取組が期待される事項

インターネットを通じた地方向け放送番組の提供について、費用を効率的・効果的なものとなるよう精査した上で、令和3年度以降の拠点放送局における設備整備の計画、サービスの内容、実施時期等を中期経営計画において具体化することが期待される。

インターネット配信に関する他の放送事業者との連携・協調について、権利処理や配信基盤等のNHKと民間放送事業者共通の課題について適切に意見交換を行うとともに、他の放送事業者の要望に応じ、連携・協調の取組を具体化しつつ、毎年度のインターネット活用業務実施計画において、その内容を明らかにすることで更なる連携・協調につなげることが期待される。

### ③ 受信機を持たない視聴希望者等への対応

#### ア. 現状

総合テレビ及びEテレの放送番組の同時配信及び見逃し番組配信サービスである「NHKプラス」は、スマートフォンやタブレット、パソコンなどの端末を通じて提供されている。「NHKプラス」の提供に当たっては、放送受信契約の締結が確認できない者に対しては、同時配信の画面上に受信契約を確認するためのメッセージを表示するとともに、見逃し番組配信については利用できないこととしている。

令和2年5月末時点での「NHKプラス」の利用登録の申請数は73万件で、その内、59万件のID登録が完了しているが、IDの登録については、当分の間、対象を世帯の受信契約のみとしており、事業所の受信契約は対象外となっている。

また、NHKの有料のインターネット配信業務（NHKオンデマンド）においては、衛星放送の一部番組も含む見逃し番組配信が提供されており、登録会員数は令和2年3月末で約272万人となっている。

#### イ. 課題

受信設備を有しておらず、受信契約を締結する対象とならない者や事業所等について、同時配信や見逃し番組配信の視聴ニーズを踏まえつつ、受信料制度の趣旨や提供に要する費用も勘案した上で、今後の提供の在り方を検討することが必要であると考えられる。

#### ウ. NHKにおいて取組が期待される事項

受信機を持たない者等、現在、「NHKプラス」の提供対象となっていない者への同時配信・見逃し番組配信サービス提供については、「NHKプラス」や「NHKオンデマンド」の普及状況や評価に加え、提供対象となっていない者のニーズについても評価し、十分なニーズが認められると判断される場合には、受信料制度の趣旨や提供に要する費用も勘案した上で、検討することが期待される。

#### (4) 放送サービス全体の進歩発達のために必要な業務

##### ア. 現状

NHKは、放送法上、放送及びその受信の進歩発達に必要な業務を行うこととされており、公共放送として先導的役割を果たすことが期待されている。

平成30年度には、空間表現メディア（AR／VR）の研究や、8K番組を効率的に制作するための技術の開発、インターネットを活用して簡単かつ快適に番組を視聴できる技術（動画配信システム等）の研究を行った。

##### イ. 課題

通信・放送の融合時代を見据えた放送サービス全体の進歩・発達のために取り組むべき業務やその社会的還元の在り方について検討することが必要と考えられる。

##### ウ. NHKにおいて取組が期待される事項

通信・放送の融合時代を見据えた放送サービス全体の進歩・発達のために、公共放送の社会的使命を踏まえ、取り組む業務やその社会的還元の考え方について、中期経営計画において具体化することが期待される。

## (5) 営業経費

### ア. 現状

営業経費は、平成 17 年度には受信料収入の 13.6% (819 億) を占めており、直近数年間は 10% 超で横ばいに推移し、平成 30 年度には受信料収入の 10.8% (773 億円) となっている。

また、平成 30 年度における営業経費について、平成 27 年度と比較すると、営業経費全体 (平成 27 年度 : 734 億円、平成 30 年度 : 773 億円、(5.3% 増)) のうち、契約収納促進費等 (平成 27 年度 : 264 億円、平成 30 年度 : 300 億円 (13.6% 増)) は、地域スタッフ及び法人への委託手数料 (平成 27 年度 : 327 億円、平成 30 年度 : 344 億円 (5.2% 増)) より大きく増加している。

さらに、NHK における営業経費は、諸外国 (英国 (147 億円、2.7%)、仏国 (31 億円、1.0%)、独国 (217 億円、2.2%)) と比べても高水準となっている。この点について、NHK は、諸外国では、公共放送機関が居住に関する情報を活用できる仕組みや、受信機の未設置申告制度等の制度整備がなされており、訪問活動等が原則不要であることが、その原因であると分析している。

このような状況を踏まえ、NHK では、営業経費の抑制のため、訪問によらない契約・収納活動への転換を推進している。訪問によらない取次は、平成 20 年度は取次全体の 38% (110 万件) であったところ、平成 30 年度には取次全体の 50% (178 万件) と増加している。しかしながら、新規の受信契約の取次については、訪問によらない取次の割合は 41% (90 万件) に留まっており、NHK は、訪問による取次が不可欠であるとしている。

### イ. 課題

営業経費の効率化・合理化については、予算に付する大臣意見等において、繰り返し指摘されてきたところ、営業経費が高止まりしている現状について、改めて分析・検討を進め、構造的な手当ても含めた一層の効率化・合理化のための手法を、具体的に明らかにすることも考えられる。

### ウ. NHK において取組が期待される事項

営業経費が高止まりしている現状を踏まえ、現在 NHK が実施している公平負担徹底のための取組や経費抑制のための施策について、定量的・定性的に分析・検証を行った上で、中期経営計画において、更なる効率化・合理化に向けた客観的かつ具体的な経営上の指標を設定することが期待される。

また、中期経営計画で設定した指標について、毎年度の事業計画において具体的取組を示し、その年度の業務報告書等において指標に基づき取組結果を評価し、更に翌年度の事業計画において前年度の評価を踏まえた具体的取組を記

載していくことなどにより、中期経営計画に基づくPDCAサイクルを明確化することが期待される。

加えて、契約・収納活動経費について、NHKにおいて変動的費用と分類している「未契約者・未収者対応等に係る費用」に限らず、固定的費用と分類している「請求・収納、管理に係る費用」についても、情報処理システムの抜本的な見直しや、事務処理の更なる効率化などを検討し、経費を抑制することが期待される。

## (6) 業務委託等

### ア. 現状

NHK回答においては、事業規模の見直し、とりわけ、業務委託や施設・設備の整備の在り方などを見直すこととしている。

業務委託については、NHKは、業務委託基準において、業務の専門性、特殊性等から他に委託先がない場合等やむを得ない場合を除き、競争契約を原則とすることとしている。

しかしながら、NHKによる子会社等への業務委託の金額及び受信料収入に対する比率は増加しており（平成30年度の子会社等との取引総額は1,992億円（受信料収入の28.0%）、そのうち随意契約の占める割合が高止まりしている（平成30年度には子会社等との取引総額のうち92.5%が随意契約））。

また、平成30年度のNHKと子会社等及び一般事業者との取引額は5,305億円であり、そのうち「番組関係」として1,358億円が随意契約で業務委託されている。

なお、NHKの子会社における随意契約を含めたNHKとの取引の営業利益率は、平成26年度4.2%、平成30年度2.9%と減少している一方、NHK以外との取引の営業利益率は、平成26年度2.8%、平成30年度5.8%と増加している。

NHKでは、効率性と透明性の向上に資する取組として、業務委託の際の見積に対する事前の査定や、子会社の決算後に収支実績の確認を実施しているとしている。

施設・設備の整備について、NHKは、毎年度、地方放送会館、放送番組設備や放送網設備の整備を実施しているほか、放送センターの建替えや、4K・8Kに向けた設備の整備を実施しており、平成30年度の建設費は998億円となっている。

### イ. 課題

業務委託や施設・設備の整備の在り方などを検証し、事業支出の削減を具体化することが必要と考えられる。

### ウ. NHKにおいて取組が期待される事項

業務委託について、子会社等との随意契約の割合が高止まりしていることを踏まえ、番組制作とその他一般取引、子会社等と子会社等以外を分けて、それぞれ業務委託の在り方を精査・検討し、競争契約のより一層の推進のために必要な取組を中期経営計画の中で具体化することが期待される。その上で、その取組がどの程度、事業支出の削減につながるかを定性的・定量的に分析・検証

し、業務報告書等において示すことが期待される。

特に、番組制作では、原則として価格による競争が行われていないことから、これを改めて見直し、「企画競争」方式の更なる拡充など、競争性を高めるための具体的な取組を検討し、その取組状況を明らかにすることが期待される。

加えて、施設・設備の整備の在り方について、これまでに整備されたシステムを含む設備の性能や保守の実態等を分析・検証し、事業支出削減に向けた取組内容を検討した上で、その取組を中期経営計画等において具体化することが期待される。

## (7) 受信契約手続等の電子化

### ア. 現状

受信契約者が住所を変更し、インターネットで住所変更を行った場合、NHKは変更先の住所に書面を送付し、本人による届出であることの確認を実施している。

また、「NHKプラス」の登録が受信契約者本人により行われたことの確認は、契約住所に確認コードを記載したはがきを送付すること等で実施している。

### イ. 課題

受信契約者の住所変更登録や「NHKプラス」への登録等について、マイナンバーカードの活用等、電子化の推進による手続の簡素化を検討することが必要であると考えられる。

### ウ. NHKにおいて取組が期待される事項

受信契約等における本人確認手続の電子化は、視聴者の利便性向上に資するものと考えられることから、費用対効果も考慮しつつ、具体化することが期待される。

## 第2章 受信料

### (1) 受信料の水準と在り方

#### ア. 現状

我が国における世帯数は、令和5年の5,419万世帯をピークに減少に転じると推計されている。また、テレビの世帯保有率は、平成20年から平成30年の10年間で98.9%から95.1%へ減少している。特に29歳以下のテレビ世帯保有率は85%～90%程度まで減少している状況であり、各メディアの平均利用時間調査において、10代・20代では、平日のインターネット利用時間がテレビ視聴時間を上回っている。

世帯数の減少やテレビ保有率の低下に加え、受信料値下げの影響や、新型コロナウイルス感染症による営業活動への影響を考慮し、NHKは受信料収入について、長期的には減収トレンドにあるとしている。

NHKは、受信料額を算定するに当たっては、事業運営に必要な総経費に対して繰越金の使用分を含む総収入が見合うことを基本とするとともに、受信料額は、長期間にわたって安定した金額であることが望ましいことから、3～5年程度の期間で収入全体が見合うよう設定することとしている。

なお、令和元年12月には、衛星波について、現在の4波から3波に整理・削減に向けた案の策定を表明しているほか、令和2年4月には、NHKの放送番組のインターネットを通じた同時配信・見逃し番組配信を開始するなど、NHKの事業は近年変化している。

#### イ. 課題

受信料の水準は、一層の合理化・効率化に取り組んだ上で必要となる事業規模に見合う形で、適正に算定することが必要であると考えられる。

特に衛星付加受信料の在り方については、NHKが令和2年度中に策定予定の衛星波を現在の4波から3波に整理・削減する案を踏まえつつ、見直しを検討することが必要であると考えられる。その際には、いわゆる「受動受信」問題の影響を考慮することも必要であると考えられる。

また、人口減や若者のテレビ離れや有料の動画配信サービスの成長を含む視聴環境及び視聴形態の変化などを見据えた事業構造の見直しに対応した受信料の体系及び水準の見直しを具体化することについて、検討することも必要であると考えられる。

#### ウ. NHKにおいて取組が期待される事項

中期経営計画においては、第1章1(2)で述べた必要な事業規模に加え、

繰越金の使用見通しを明らかとした上で、受信料の水準及び体系を明らかとすることが期待される。

また、令和2年度中に策定される衛星波の整理・削減に向けた案を踏まえ、削減時期及び方法並びに事業支出の見通しを明らかとしつつ、今後の衛星付加受信料の在り方について、検討することが期待される。

さらには、世帯数の減少やテレビ保有率の低下といった環境変化による将来的な受信料収入への影響について見通しを明らかとし、中長期的な事業構造と受信料の水準及び体系を含む在り方を、経営委員会も含めて前広に具体的な検討をすることが期待される。

## (2) 受信料の公平負担

### ア. 現状

受信料の支払率は、平成 30 年度末時点で 82%（令和元年度末時点で 83% の見込み）となっているが、都道府県別に見ると、都市部で低くなっているなど、地域差が大きい。

衛星契約については、平成元年 8 月の衛星放送の本放送・有料化以来、契約数は増加（平成元年 121 万件、平成 10 年 946 万件、平成 20 年 1,400 万件、令和元年 2,270 万件）しており、契約総数に占める割合は、平成 30 年度末時点で 52%（令和元年度末時点で 53% の見込み）となっている。

また、NHK では契約・収納活動として訪問巡回を行っており、その年間訪問件数は約 1.4 億回（平成 30 年度実績）であるが、面接率（面接数／訪問数）は 16%、契約数（取次数／訪問数）は 2% に留まっている。NHK では、このような事情も踏まえ、郵便転居届と複写式になっている住所変更届の備付けやガス・電力事業者等による住所変更取次など、「訪問によらない活動」を推進している。

そのほか、公平負担の徹底のための取組として、NHK では、未契約者への民事手続や未収者に対する支払督促を実施している。

### イ. 課題

受信料の公平負担を徹底するために、効率性に留意しつつ、受信料の支払率向上に向けた方策を検討することが必要と考えられる。

### ウ. NHK において取組が期待される事項

受信料の公平負担のより一層の徹底に向けて、今後の社会・経済状況や営業を取り巻く環境の変化等を踏まえ、効率性に留意しつつ、引き続き、受信料支払率の目標を中期経営計画の中で示すことが期待される。

また、訪問活動による面接率や契約率が低く、今後一層の悪化も想定されることなどを踏まえ、公平負担の徹底に向けた課題を定性的・定量的に分析・検証し、優先順位をつけて整理した上で、中期経営計画において、課題ごとの対策を具体化するとともに、それらの取組を評価する客観的かつ具体的な経営上の指標を設定することが期待される。

その上で、中期経営計画で設定した指標について、毎年度の事業計画において具体的取組を示し、業務報告書等において指標に基づき取組結果を評価し、更に翌年度の事業計画において前年度の評価を踏まえた具体的取組を記載していくことなどにより、中期経営計画に基づく PDCA サイクルを明確化することが期待される。

## 第3章 ガバナンス

### (1) 子会社等の在り方

#### ア. 現状

NHKでは、関連団体について、NHKグループの一員として、NHKの業務を補完・支援することを基本として、(1) NHKの業務の効率的推進、(2) NHKのソフト資産やノウハウの社会還元、(3) 副次収入によるNHK財政への寄与を事業の目的とするものとしている。

また、NHK回答において、「各子会社や各関連公益法人等の役割や業務内容などを精査して既存業務を見直すとともに、更なる経営統合も視野に入れてグループ経営改革を推し進めることを次期中期経営計画に反映させることを目指す」としている。

子会社等の在り方については、これまで、「放送政策研究会（平成13年）」や「通信・放送の在り方に関する懇談会（平成18年）」などにおいて、子会社の整理・統合を含む、子会社等の在り方に関する指摘がなされてきた。

近年では、令和元年4月、技術系子会社の「NHKアイテック」と「NHKメディアテクノロジー」が合併した。また、令和2年4月、制作系子会社の「NHKエンタープライズ」と「NHKプラネット」が合併した（子会社の数は、平成12年度の38社から11社に減少）。

このほか、平成30年度末時点の子会社13社における利益剰余金は、計964億円となっており、令和元年度に、計71億円（そのうち、NHK受取額は46億円）の配当を実施した。なお、NHKでは、「子会社の配当方針」を関連団体運営基準に明記し、公表している。

監査委員会では、関連団体運営基準に基づき内部統制の整備及び運用の状況等を点検する関連団体調査の結果について、執行部から報告を受けているほか、執行部の担当理事と子会社等の監査役・監事の情報共有のための連絡会に常勤監査委員がオブザーバーとして参加する等の取組を行っている。

#### イ. 課題

NHK本体で何を行い、子会社等で何を行うのかについて、役割分担を示すことを検討するとともに、子会社等の更なる経営統合等に関する計画を具体化することが必要と考えられる。また、既存の子会社等の存在意義について、競争環境に与える影響も考慮し、整理について検討することが考えられる。

#### ウ. NHKにおいて取組が期待される事項

NHKグループ全体の役割分担をゼロベースで見直し、NHK本体と子会社

等の役割分担を明確化した上で、中期経営計画において、子会社等ごとのNHKグループ全体における位置づけや役割を明確にし、更なる経営統合も念頭に置きつつ、グループ経営改革に向けた取組を具体化するとともに、業務報告書等において、取組内容を評価した結果を示すことが期待される。

また、子会社等の業務の適正性を確保するため、監査委員会が、民間企業の取組事例<sup>1</sup>も必要に応じて参考とし、外部有識者による委員会とも連携するなど、これまで以上にイニシアティブを発揮して、NHKとの随意契約を含む子会社等の業務の管理に関する執行部の取組を検証し、その検証結果を踏まえて改善を行う体制を、中期経営計画の中で具体化することが期待される。

その上で、毎年度の監査委員会の意見書等において、これらの検証結果を可能な限り具体的に示すとともに、その検証結果を踏まえた取組やその評価を業務報告書等において示すことが期待される。

---

<sup>1</sup> 一例として「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（経済産業省。令和元年6月28日）

## (2) 改正放送法を踏まえたガバナンス強化

### ア. 現状

令和元年5月に成立した改正放送法において、NHKの経営委員会及び監査委員会の役割の強化（第29条、第43条）、経営の透明性の確保に向けた中期経営計画の作成の法定化（第71条の2）及び情報公開の充実（第84条の2）等のガバナンス強化が盛り込まれ、同年9月にそれを受けた改正省令が制定された。

また、令和元年9月には「日本放送協会の子会社等の事業運営の在り方に関するガイドライン」が策定され、子会社等への業務委託に関する法令解釈の明確化が行われた。

このように法令及びガイドラインが整備されたことを受け、NHKでは、経営委員会が議決した新たな「内部統制関係議決」に基づく内部統制体制の整備や経営委員会・監査委員会の体制整備、NHK及び子会社等に関する情報のオンライン公開、「子会社の配当方針」について整理等の対応がなされている。

このほか、子会社等の事業活動については、法改正以前から「関連団体事業活動審査委員会」において、子会社等への業務委託については「入札契約委員会」において、その適正性を審査している。

法令及びガイドラインが整備されたことを受け、「関連団体事業活動審査委員会」については、有識者の増員や審査対象の拡大を行ったほか、監査委員会では、「関連団体事業活動審査委員会」及び「入札契約委員会」において外部有識者から出された意見やそれを受けた対応策について、執行部から報告を受ける仕組みを構築した。

### イ. 課題

改正放送法等を受けたガバナンス強化に適切に取り組めるよう、経営委員会、監査委員会それぞれにおける適切な実施体制の整備を検討することが必要であると考えられる。

このほか、改正放送法等を受けた「内部統制関係議決」や「子会社の配当方針」等について、今後はこれらの趣旨を踏まえ、ガバナンス強化に適切に取り組んでいくことが必要であると考えられる。

### ウ. NHKにおいて取組が期待される事項

経営委員会及び監査委員会は、改正放送法において職務執行の監督及び監査において、より大きな役割を果たすことが期待されていることから、必要に応じ、具体的事項の監査に外部専門家を活用するとともに、今後の実際の

業務状況を踏まえ、体制整備を検討することが期待される。

また、経営委員会は、中期経営計画に基づき、業務報告書等における取組状況の評価を踏まえて、毎年度の事業計画及び収支予算等が適切に作成されるかなど、PDCAサイクルが機能しているか検証し、必要に応じ、見直しを求めることなどにより、積極的に役割を果たすことが期待される。

このほか、NHKにおいては、特により大きな役割を果たすことが期待されている経営委員会や監査委員会も含め、改正放送法の情報公開の努力義務に基づき、一層の透明性向上を図るため、積極的に情報公開の充実に努めることなどが期待される。

### (3) 苦情・相談を踏まえた対応

#### ア. 現状

NHKは、放送法上、苦情その他の意見について、適切かつ迅速に処理しなければならないこととされており（第27条）、その結果は、経営委員会にも報告することとされている（第39条第4項）。

NHKには、平成30年度に、約385万件の意見・問合せが寄せられた。そのうち、意向種別では、問合せが約279万件（72%）、意見・要望が約56万件（15%）等となっており、意向内容別では、受信料関係が約215万件（56%）、放送関係が約111万件（29%）等となっている。

また、NHKふれあいセンターには、平成30年度に、契約・収納業務における訪問員の説明や訪問時間に対する苦情等が約3万7千件寄せられている。

なお、意見・問合せの件数については、平成20年度は約460万件、平成25年度は約394万件、平成30年度は約385万件と、減少傾向にある。

NHKでは、視聴者からの意見・問合せを踏まえた業務改善の例を、報告書にまとめ、ホームページ等で公開するほか、訪問員に対して、訪問マナーやコンプライアンス等に関する講習会の開催や、現地での顧客対応指導を行うとともに、国民生活センター等と意見交換を実施している。

#### イ. 課題

視聴者から寄せられた苦情等を分析・検証した上で、抜本的な対策を講じることを可能とする仕組みを検討することが必要と考えられる。また、受信料の契約・収納業務の適正性を確保するため、委託先の業務の実態を適切に把握し、必要に応じて是正を指導するなど、その業務の適正性を確保するための体制について、不断に点検及び見直しを行うことが必要と考えられる。

#### ウ. NHKにおいて取組が期待される事項

視聴者から寄せられた苦情その他の意見に関する取組について、中期経営計画において適切に位置づけることが期待される。その上で、苦情その他の意見について、国民生活センター等との意見交換も踏まえ、適切かつ迅速に対応されることを確保し、経営に活かすことができるよう、これまで以上に具体的に役員に伝わる仕組みを構築することが期待される。

特に苦情については、その分析結果を踏まえ、削減に向けた抜本的な取組を具体化することが期待される。また、毎年度の業務報告書等において、取組内容を評価するとともに、評価結果をどのように対外的に公表できるかを検討することが期待される。

さらに、訪問員等への苦情等が多数寄せられており、受信料の契約・収納業

務の適正性を確保する必要があるため、その体制について、苦情等を踏まえた点検・見直しの考え方を、中期経営計画等において具体化することが期待される。