



総務省 放送を巡る諸課題に関する検討会（第13回）

ヒアリングご説明資料

平成28年12月13日

日本放送協会

ご説明項目

1. 業務のあり方
2. 受信料のあり方
3. 経営（ガバナンス）のあり方

1. 業務のあり方

常時同時配信に関する要望に至った背景、具体的ニーズ ①

1

放送と通信の融合の時代に、新しい技術を積極的に取り入れ、放送を太い幹として、放送だけでなくインターネットも積極的に活用して、より多くの人々に、多様な伝送路で公共性の高い情報や番組などのコンテンツを届けます。

「NHKビジョン2015→2020」（平成27年1月）【抜粋】

- インターネットの利用拡大など激しく変化する環境の中で、いつでもどこでも視聴者の皆様のお役に立ち、信頼される「情報の社会的基盤」としての役割を果たすことがますます重要になっている。
- 近年、テレビを持たないがインターネットには繋がっている人の存在が無視できない規模になっている。
- テレビ放送の常時同時配信に対して一定のニーズがあると理解しており、実施のための費用や権利確保などの課題について、「試験的提供」（同時配信実験）や災害時の同時配信等を通じて知見を蓄えてきている。
- テレビ放送をインターネット経由でも視聴可能にすることの意義は、大災害時などの非常時に顕著に現れるが、そうした状況で放送の同時配信を視聴してもらうためには、ふだんから同時配信を実施し、広く認知してもらっておくことが大切である。
- NHKは、今後とも「情報の社会的基盤」として、テレビを持たない人もインターネットを利用してNHKの放送番組をご覧いただけるようにしたい。

常時同時配信に関する要望に至った背景、具体的ニーズ ②

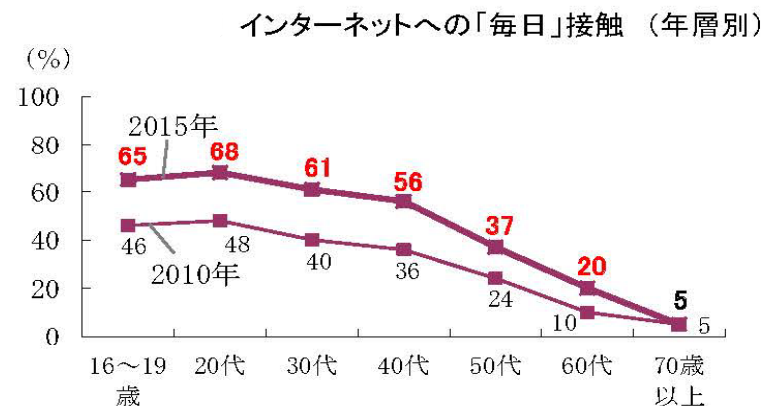
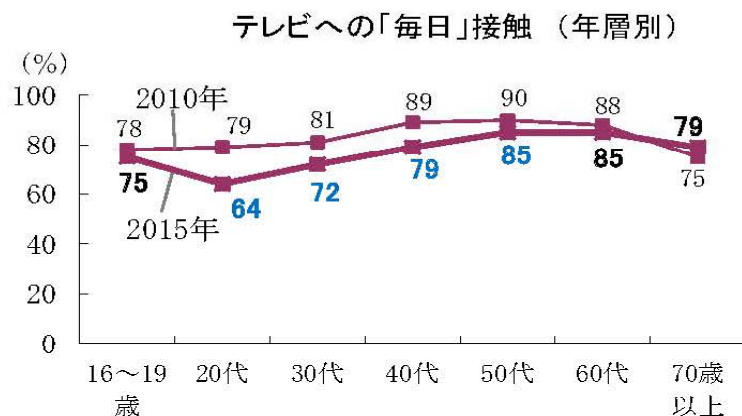
2

○ 1人暮らしでテレビを持たない人の割合 3% (2010年調査) から10% (2015年調査) に急増。



○ テレビへの毎日接触は20代で大きく減少、インターネットへの毎日接触はほぼ全世代で増加。

※テレビへの毎日接触 20代で79%⇒64%、インターネットへの毎日接触 20代で48%⇒68%



出典：NHK放送文化研究所「日本人とテレビ2015」調査

【参考：スマートフォン等の世帯保有率】

総務省「通信利用動向調査」

- ・スマートフォン
9.7% (2010年) ⇒72.0% (2015年)
- ・タブレット型端末
7.2% (2010年) ⇒33.3% (2015年)
- ・パソコン
83.4% (2010年) ⇒76.8% (2015年)

※内閣府「消費動向調査」

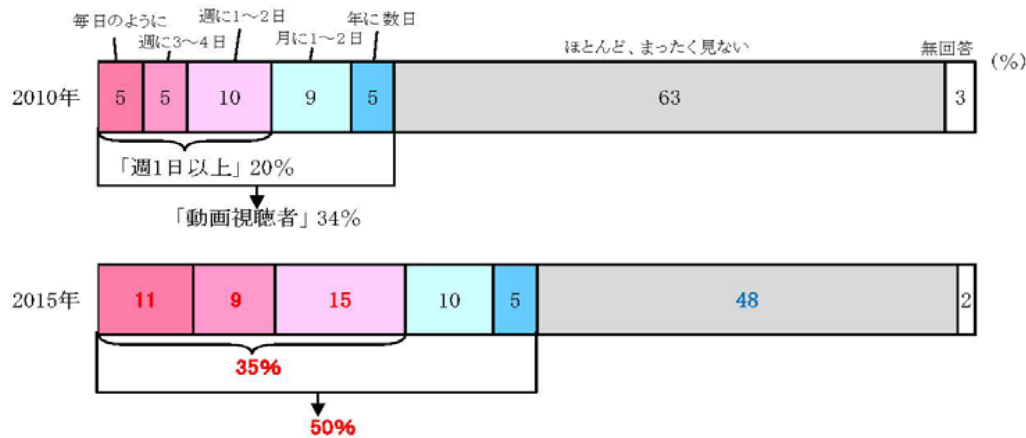
- ・カラーテレビ
99.5% (2010年) ⇒97.5% (2015年)

常時同時配信に関する要望に至った背景、具体的ニーズ ③

3

○インターネットで動画を見る人が、2010年→2015年で大幅に増加。

ネット動画視聴頻度



動画視聴頻度(男女年層別)

(%)

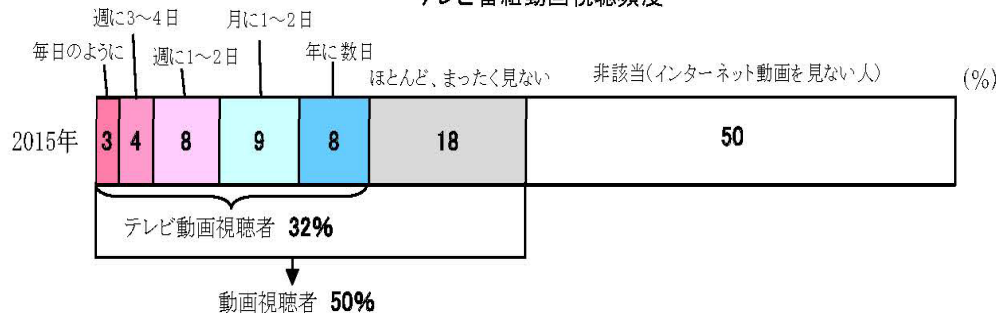
	全体	男						女					
		16~29歳	30代	40代	50代	60代	70歳以上	16~29歳	30代	40代	50代	60代	70歳以上
毎日のように	5	20	11	7	5	2	2	11	4	3	1	0	0
週に3~4日ぐらい	11	36	27	17	13	4	0	25	11	11	5	1	0
週に1~2日ぐらい	5	15	10	6	4	2	1	12	3	6	2	1	0
月に1~2日ぐらい	9	26	16	17	11	7	1	19	9	11	6	0	1
年に数日ぐらい	10	18	17	19	7	6	4	18	12	8	6	1	1
ほとんど、まったく見ない	15	19	21	27	17	13	5	26	30	15	12	6	1
無回答	3	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1
動画視聴者	34	69	58	47	37	19	13	65	41	35	19	7	6
ほとんど、まったく見ない	50	89	83	80	60	36	11	84	78	59	46	18	5
無回答	63	28	41	50	63	77	82	33	56	64	76	88	88
無回答	48	11	15	18	39	62	85	14	21	39	53	78	92
無回答	3	3	1	3	1	4	5	3	2	1	5	5	6
無回答	2	1	2	1	1	2	4	2	1	2	1	4	2

上段:2010年、下段:2015年

○インターネットでテレビ番組の動画を見る人は、全体の約3分の1。

※「週1日以上」見る人は、男16歳~29歳で41%、女16歳~29歳で35%。

テレビ番組動画視聴頻度



テレビ番組動画視聴頻度(男女年層別)

(%)

	全体	男						女					
		16~29歳	30代	40代	50代	60代	70歳以上	16~29歳	30代	40代	50代	60代	70歳以上
毎日のように	3	8	4	2	4	2	0	7	4	3	3	0	0
週に3~4日ぐらい	4	16	6	4	1	2	0	12	5	7	2	0	0
週に1~2日ぐらい	8	17	10	11	8	6	1	16	11	10	6	2	0
月に1~2日ぐらい	9	11	23	14	12	7	2	18	13	9	10	1	1
年に数日ぐらい	8	11	7	14	13	4	3	12	14	11	9	4	2
テレビ番組動画視聴者	32	63	50	45	38	21	7	65	47	39	30	7	4
ほとんど、まったく見ない	18	26	33	35	23	15	4	19	31	20	16	11	2
非該当	50	11	17	20	40	64	89	16	23	41	54	82	95

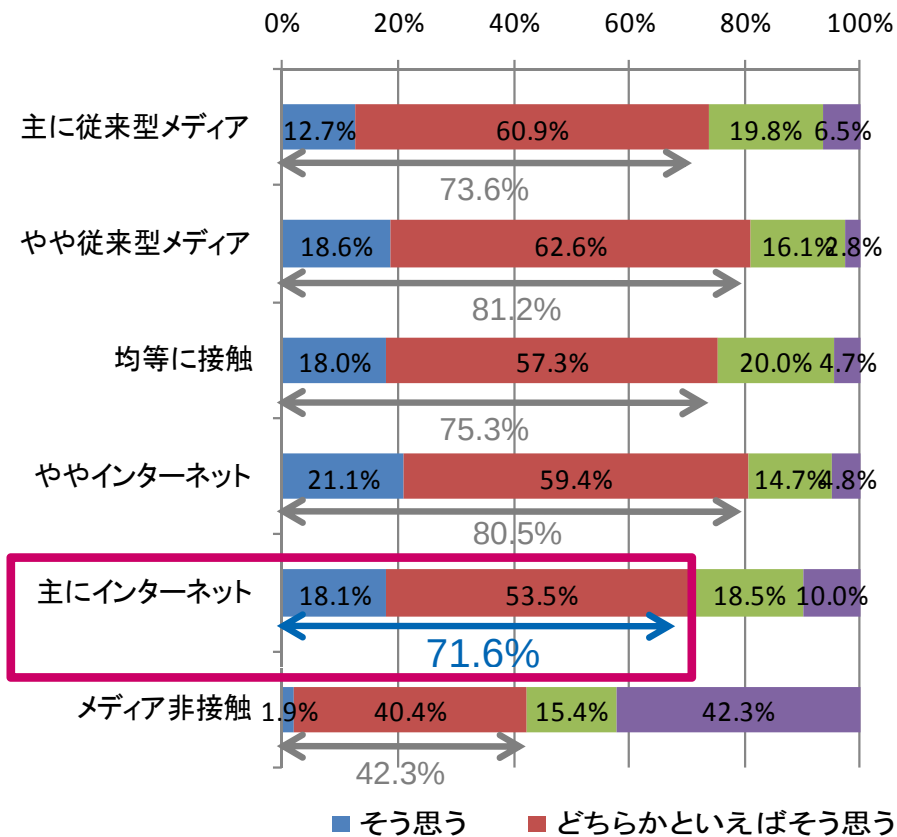
常時同時配信に関する要望に至った背景、具体的ニーズ ④

4

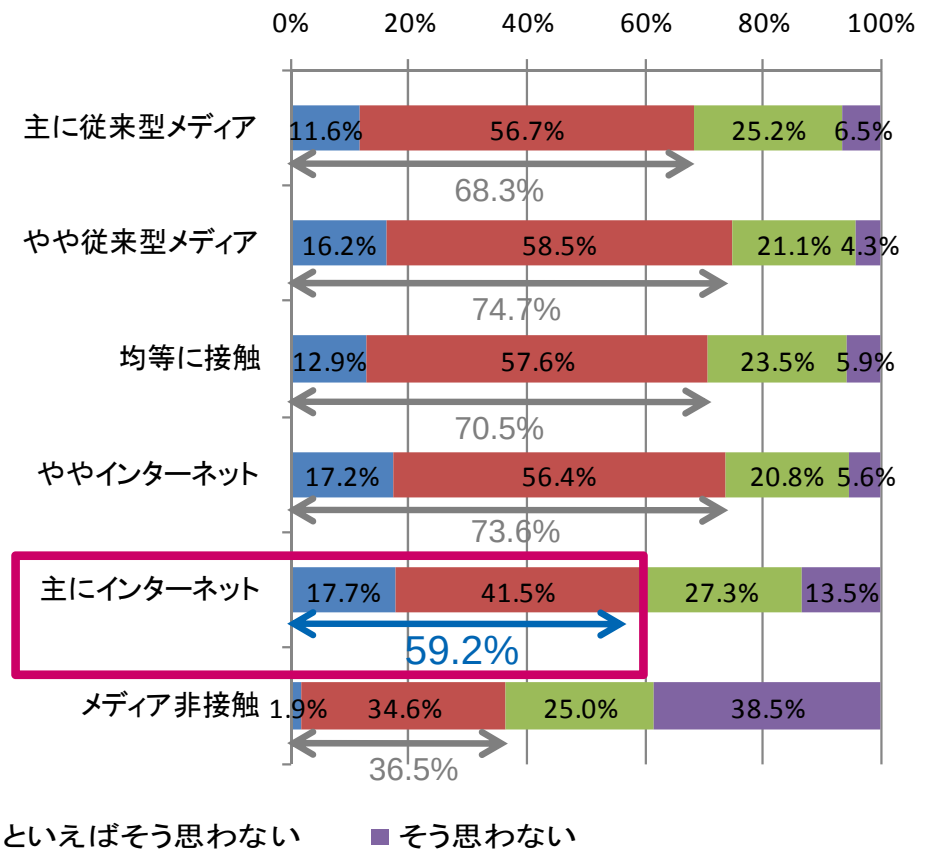
○インターネットを主な情報源としている人も、従来型メディアが果たしてきた機能である「議題設定機能」「世論認知機能」へ期待。

あなたは、どのような政治的・社会的問題が世間で重要だと思われるか知りたいと思いますか。

あなたは、世間で話題となっている政治的・社会的問題について、人々が賛成なのか反対なのか知りたいと思いますか。



■ 主にインターネットから情報を得ている人で、「議題設定機能」への期待がある人は71.6%と、他の層とほぼ同等。



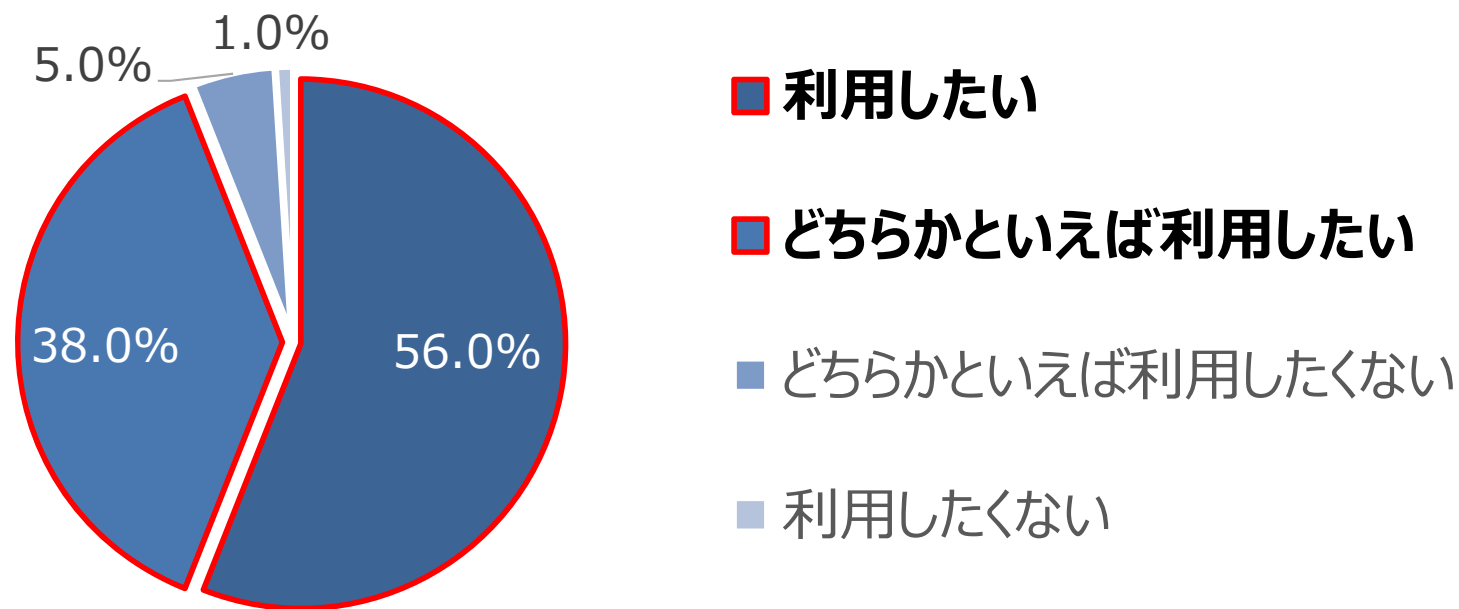
■ 主にインターネットから情報を得ている人で、「世論認知機能」への期待がある人は59.2%と、半数以上。

常時同時配信に関する要望に至った背景、具体的ニーズ ⑤

5

○ N H K の同時配信を日常的に「利用したい」「どちらかといえば利用したい」 94%

「あなたは、今後、N H K のネット同時配信サービスが日常的に実施される場合、
N H K のネット同時配信サービスを利用したいと思いますか」



「試験的提供（同時配信）」（平成27年10月19日～11月15日実施）実験参加者へのアンケート結果より

【有効回答数4,301】

常時同時配信に関する要望に至った背景、具体的ニーズ ⑥

6

○災害時等のテレビ放送の同時配信を、平成27年度以降これまでに22回実施。

○特に訪問者数の多かった配信は、以下のとおり。

		実施日時	訪問者数
栃木県・茨城県 ・宮城県に 大雨特別警報	主に関東・東北地方を中心に発生した豪雨災害。 特に決壊した鬼怒川における自衛隊の救助活動の映像が注目を集めた。	平成27年 9月10～11日	373万人
平成28年 熊本地震関連 ニュース	熊本県と大分県で相次いで発生した地震災害。 九州地方において初の震度7の観測事例。	平成28年 4月14～18日	529万人



常時同時配信の対象として想定するサービス及びスケジュール

7

○常時同時配信を行う放送波

N H K のテレビ放送の常時同時配信の制度整備が実現すれば、

- ・開始時点においては、地上波（「総合テレビ」および「教育テレビ」）を対象とすることを想定している。
- ・衛星波については、BS1ではスポーツ中継を多く編成していることなどから、権利確保の課題等によりコンテンツの約6割がネット配信できない（フタかぶせが必要になる）と見込んでいる。現時点では常時同時配信を行える環境にないと認識しており、実施のためには環境整備が必要になる。

○地域放送（ローカル放送）

- ・各地の放送局が行うテレビ放送を、地域放送番組を含めて常時同時配信することを基本として想定している。

○進め方

- ・2020年（平成32年）の東京オリンピック・パラリンピックに際してテレビ放送の常時同時配信を実施するため、その前年、2019年（平成31年）には本格的なサービスを開始し、段階的に拡充することを想定している。具体的な進め方については今後検討していく。
- ・また、制度整備から本格的なサービス開始までの間には、実施体制の整備やシステム開発を進めつつ、多数のアクセスに備えた検証等を行うための試行的な提供を行うなどの十分な“試行期間”が必要になると考える。なお、現行制度下での「試験的提供」についても、規模の拡充等を図って、より多くの知見を蓄えていきたい。

○その他

- ・少なくとも現時点では、技術的な制約や権利確保上の課題等により「放送との同一性」を十分に確保することはできないため、その点を前提として制度整備がなされるよう要望する。
- ・制度整備が実現すれば、その制度の下で具体的なサービスの仕組みを設計する。

常時同時配信の実施に関して現時点で想定する財源

○これまで財源について研究してきたが、NHKとして現時点では次のように考えている。

- ・テレビ放送を常時インターネットで見られるようにする際には、それに要する費用の適切な負担の仕組みがあわせて整備される必要がある。その際、受信料制度を毀損しない仕組みとなることが重要である。
- ・その「適切な負担」については、NHKのテレビ放送の常時同時配信を実際に「視聴しうる環境」を作った人に負担をお願いするのが妥当と考える。
- ・単にパソコン・スマートフォン等のネット接続機器を持っているだけで負担をお願いする、ということは考えていない。
- ・また、テレビを持ち、すでに受信契約を結んでいただいている世帯の構成員には、追加負担なしで常時同時配信をご利用いただくのが妥当と考える。

○制度整備が実現すれば、その制度の下で具体的な仕組みを設計する。

常時同時配信の実施に要するコスト（試算）

- 費用の試算は、配信ビットレート、アクセス数、システム冗長性等の前提条件に応じて大きく変動する。

「総合テレビ」と「教育テレビ」の2波（地域放送を含む）を配信することを想定し、一定の条件（ビットレート＝512kbps など）の下で費用を試算した場合、配信にかかわる費用のイメージは次のとおり。（権利確保のための費用は含まない。）

- ・初期投資

全国の放送局への設備整備を数十億円程度と試算。
（符号化装置、フタかぶせ装置、運行装置改修 等）

- ・ランニングコスト

年間数十億円～百億円を下回る規模と試算。
（回線費、減価償却費 等）

- コストについては、なるべく低廉に実施できるよう、常時同時配信を巡るさまざまな取り組みや動向を見極め、利用者の声にも耳を傾けながら、さらに研究を進めていく。

業務全般に関する中長期的な展望

“公共メディア”への進化を見据えて、放送を太い幹としつつ、インターネットも積極的に活用して、より多くの人々に多様な伝送路で公共性の高い情報や番組などのコンテンツを届ける。具体的な展望については、次期経営計画策定の過程で検討し、計画としてお示しする。

激しく変化する環境の中で、求められる「情報の社会的基盤」

2020年に最高水準の放送・サービス実現をめざして

公共放送の「原点」を堅持

国際発信とインターネットによる情報発信の強化に重点

“公共メディア”への進化を見据えて

NHKビジョン 2015→2020 信頼をより確かに、 未来へつなぐ創造の力

最新技術を生かし、2020年に向けて
世界最高水準の放送・サービスの実現をめざします。

取材・制作力をさらに強化します。

放送法に則り、

正確・迅速な報道と豊かで質の高い多彩なコンテンツの充実、

国際発信の強化を図り、

放送やインターネットを通じて、

信頼される「情報の社会的基盤」の役割を果たします。

NHK経営計画 2015-2017年度 5つの重点方針

1. 判断のよりどころとなる正確な報道、豊かで多彩なコンテンツを充実

- ①「命と暮らしを守る」報道に全力を挙げ、東日本大震災からの復興を積極的に支援
- ②日本や世界の課題に向き合い、新たな手法を活用して真相に迫る報道を充実
- ③視聴者の幅広い期待に応えて、見ごたえある魅力的なコンテンツを開発・制作
- ④放送局は、地域の「安全・安心の拠点」となり、地域活性化に積極的に貢献

2. 日本を世界に、積極的に発信

- ①「信頼される国際放送」として、日本を世界に、発信を強化
- ②国際戦略を強化し、コンテンツ展開など、さまざまな分野で世界に貢献

3. 新たな可能性を開く放送・サービスを創造

- ①インターネットを活用して、より多くの人にNHKコンテンツを届ける新たなサービスを創造
- ②NHKコンテンツへの多様な接触を把握する新たな評価手法“トータルリーチ”を開発し、サービス向上に活用
- ③技術面で先導的な役割を果たし、スーパーハイビジョンの制作・活用を戦略的に推進
- ④「人にやさしい」放送・サービスの推進

4. 受信料の公平負担の徹底に向け、最大限努力

(略)

5. 創造と効率を追求する、最適な組織に改革

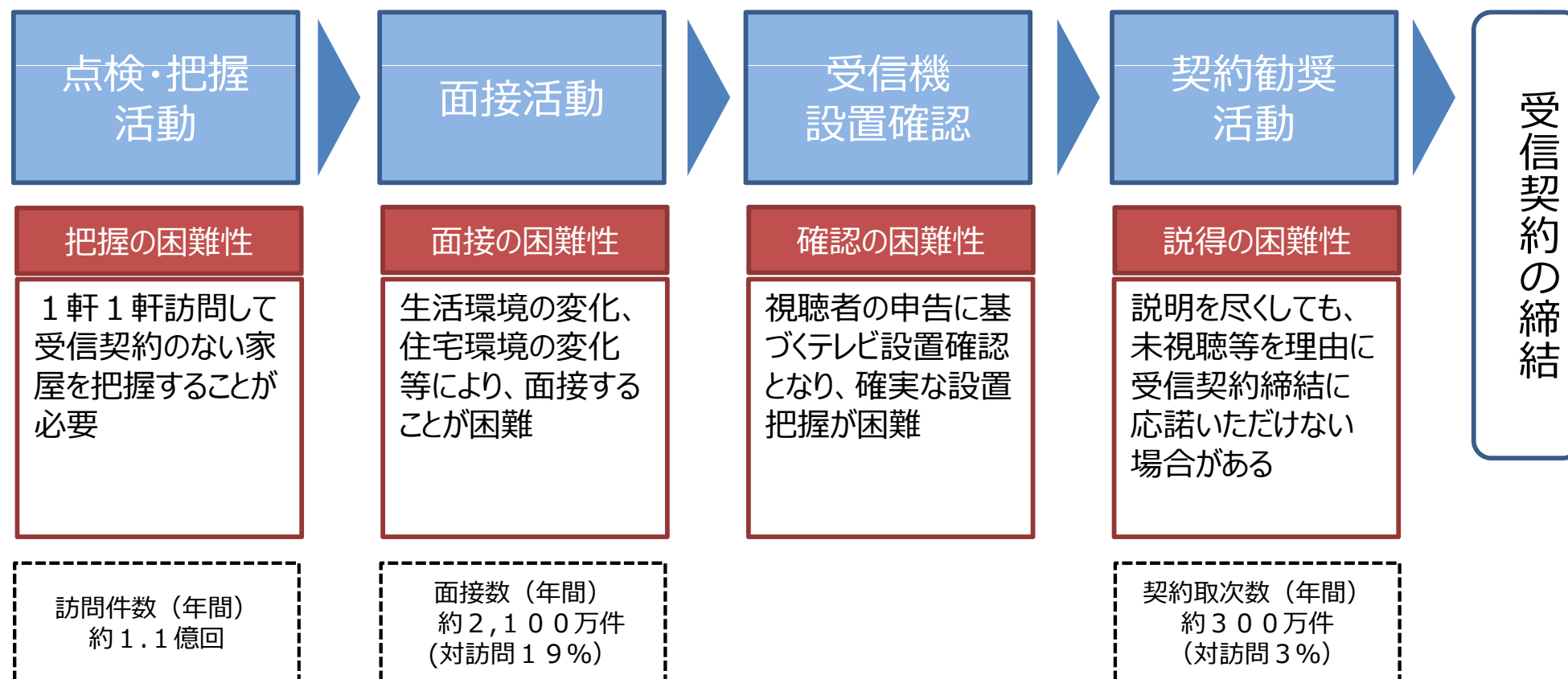
(略)

2. 受信料のあり方

契約収納活動における困難性

■ 契約収納活動には、「把握・面接・確認・説得」の4つの困難性がある

契約収納活動と困難性



契約収納活動の困難性の軽減に向けて、現行制度内で実施可能な様々な施策に取り組んでいる

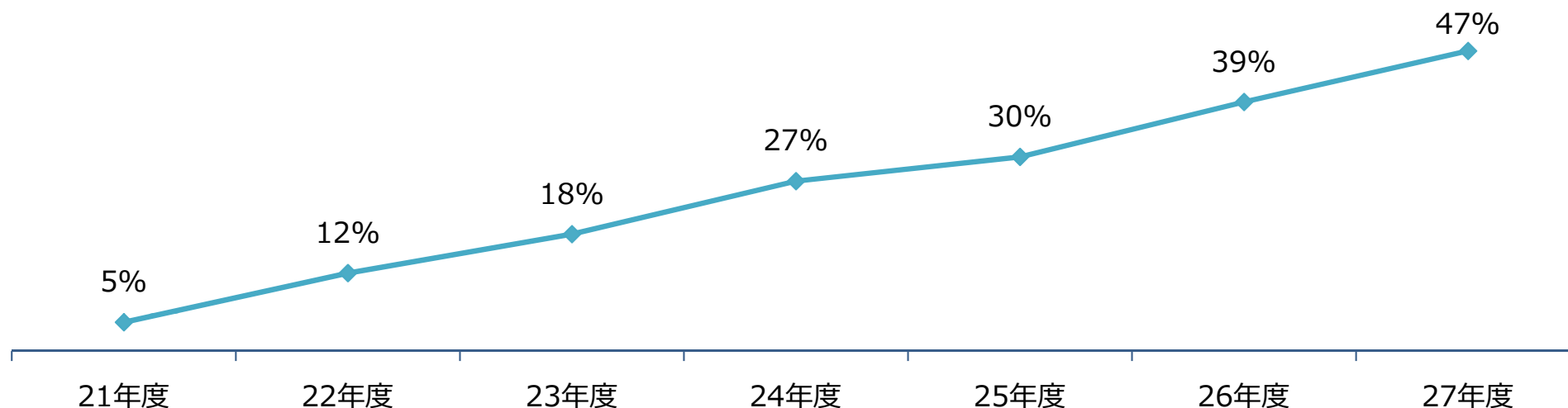
法人委託の拡大

- 公開競争入札等により、法人委託を拡大し、訪問活動を強化・効率化

法人委託のメリット

- 法人における雇用形態が社員等のため、業務に従事する要員（特に若年層）の確保が比較的容易であり、必要な体制を整備できる <地域スタッフの場合は委託契約>
- 公開競争入札等により経費の削減が期待できる

法人による世帯カバー率の推移

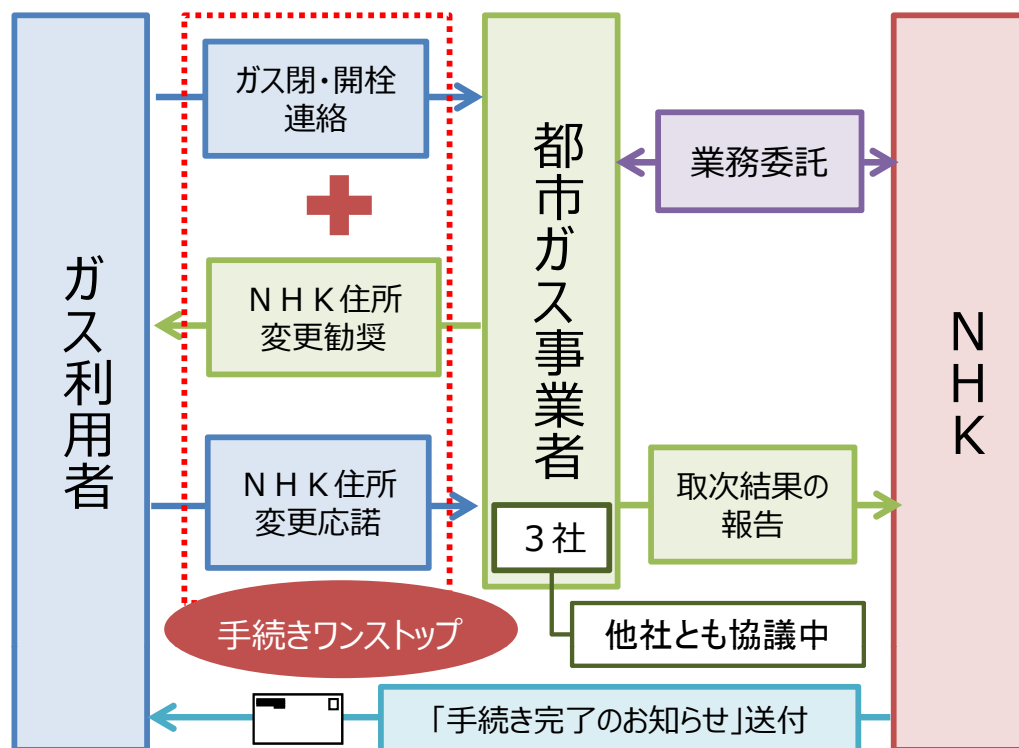


※住民基本台帳法に基づき実施。契約者の移動把握を目的とする場合のみ申請可能。（未契約者の把握はできない）

都市ガス事業者との連携強化

- ガス利用者からのガス事業者コールセンターやインターネット窓口への閉・開栓連絡時において、NHK受信契約の住所変更届出を勧奨・取次

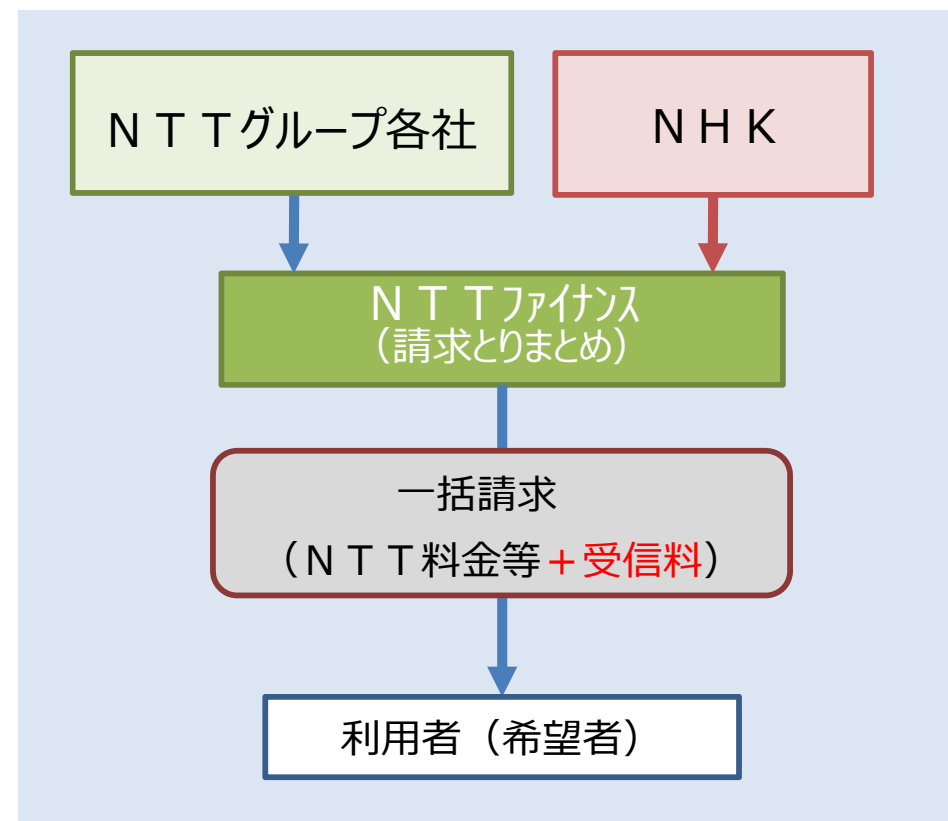
ガス事業者による住所変更取次イメージ



通信事業者との連携強化

- 利用希望者に対し、N T Tグループ各社等の請求に受信料を追加し一括請求

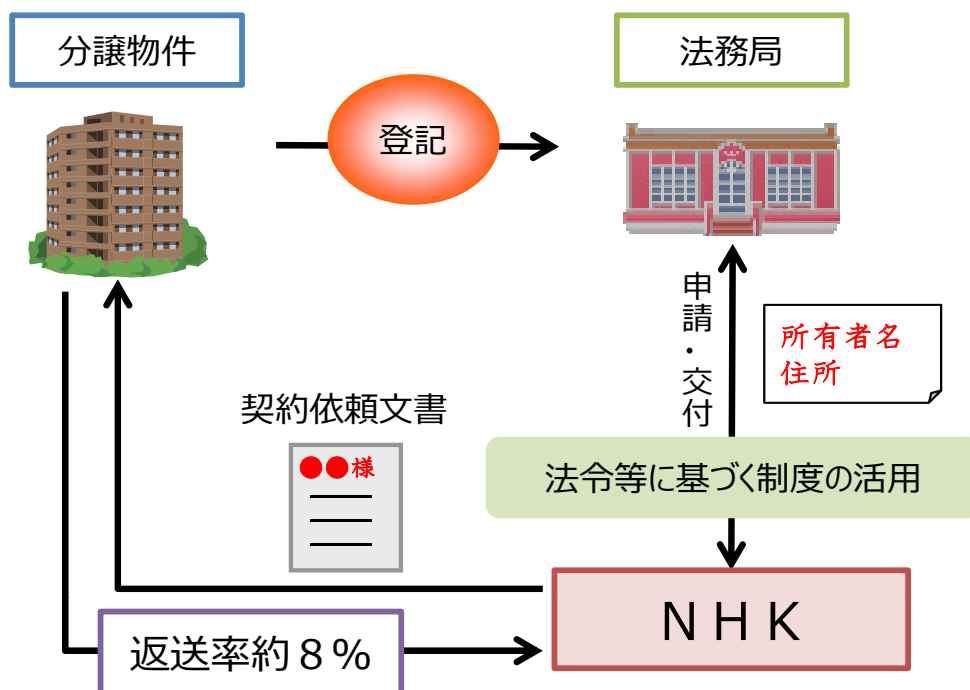
N T Tによる受信料一括請求イメージ



不動産登記を活用したダイヤル外メール対策

- 法令等に基づく制度を活用し、分譲物件において、契約が確認できない居室分について、法務局に不動産登記情報（所有者名）を申請
- 取得した所有者名を付して、契約依頼文書を郵送

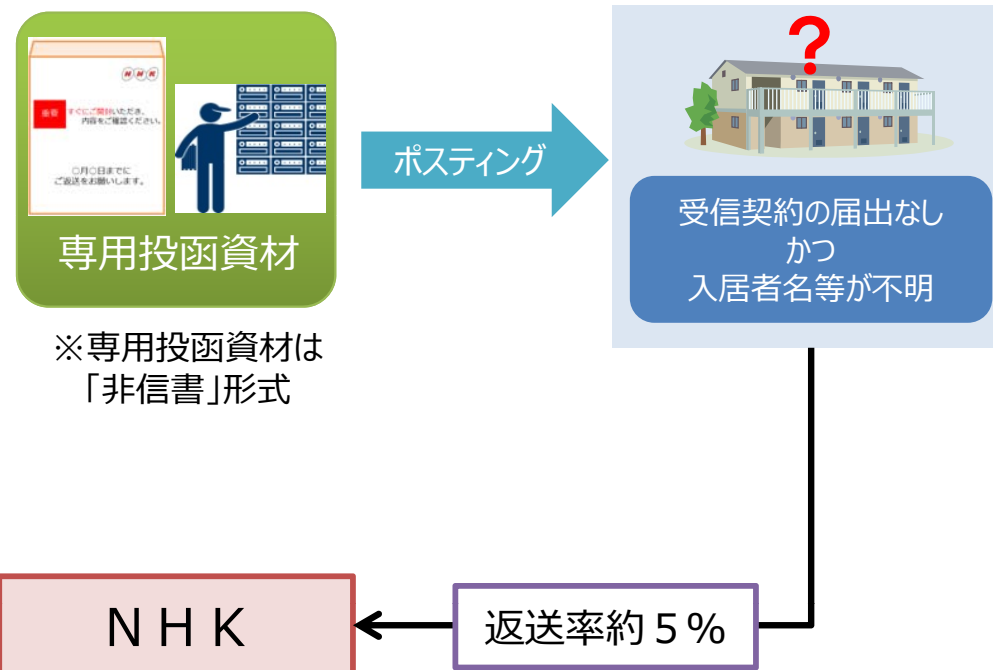
不動産登記情報活用イメージ



専用投函資材によるポスティング対策

- 受信契約が確認できず、また入居者名等も不明な家屋に対し、契約書等を同封した専用投函資材を配布

ポスティング対策イメージ



CATV事業者・電器店等との連携

- CATV事業者および電器店・量販店等に対し、サービス加入者や受信機購入者からの受信契約取次業務等を委託

業務委託先事業者

CATV
事業者ケーブルテレビ加入者からの受信契約
取次・受信料収納とりまとめ業務

約350施設

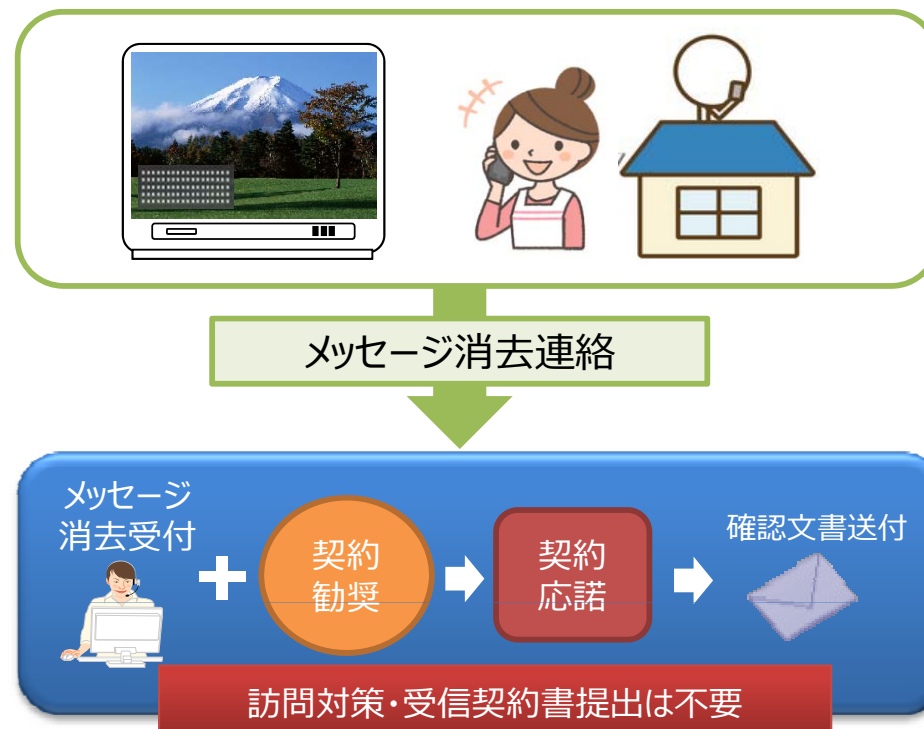
電器店・
量販店衛星受信機器購入者からの受信契
約取次業務

約2万店舗

CASメッセージの活用

- 衛星放送の画面に表示し、受信機設置の連絡を促がすCASメッセージの消去受付時（電話）において、衛星契約を勧奨・取次
- 衛星契約をお届けいただいた方に対し、NHKから確認文書を送付

メッセージ活用イメージ

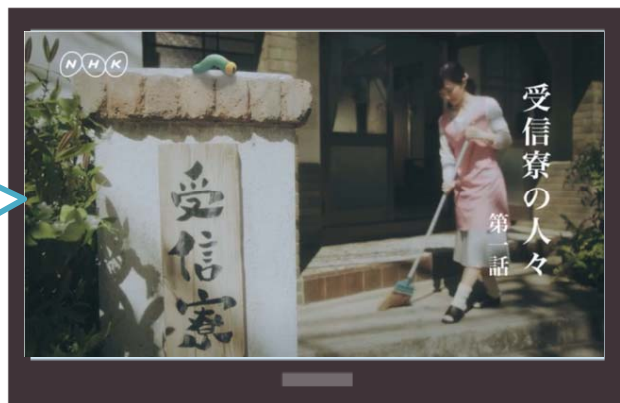


NHKへの理解促進活動

- 公共放送の役割や受信料制度等についてご説明するスポット放送やパンフレット配付等を実施

公共放送PRスポット「受信寮の人々」

親しみやすいドラマ仕立てのスポットで受信料制度を身近に感じてもらえるような広報活動を実施



「災害報道」や「放送技術の開発」など公共放送としての取り組みをわかりやすく説明

理解促進用パンフレット

若年層への取り組み事例

- NHKとの接触機会の低下等の課題がある若年層に対する取り組みを強化

番組等と連動した理解促進活動

- 大学を会場とした番組関連トークショーの実施（静岡局）
- 地域の学生が出演するフレッシューズ向けスポットの制作（長野局）



「とと姉ちゃん」プレミアムトークを大学で開催（静岡局）

効果的な契約勧奨活動の実施

- 大学生協等と連携した受信契約勧奨活動
- 入学式等でのブース出展、パンフレットの配布

民事手続きの実施

- 公共放送の役割や受信料制度の意義などについて誠心誠意ご説明してもなお、ご契約やお支払いいただけない場合、民事手続きを実施

支払督促

対象

受信契約者のうち、お支払いが滞っている方

導入年度

平成18年度～

累計申立数

(27年度末) 8,033件

民事訴訟

対象

受信契約の締結に応じていただけない方

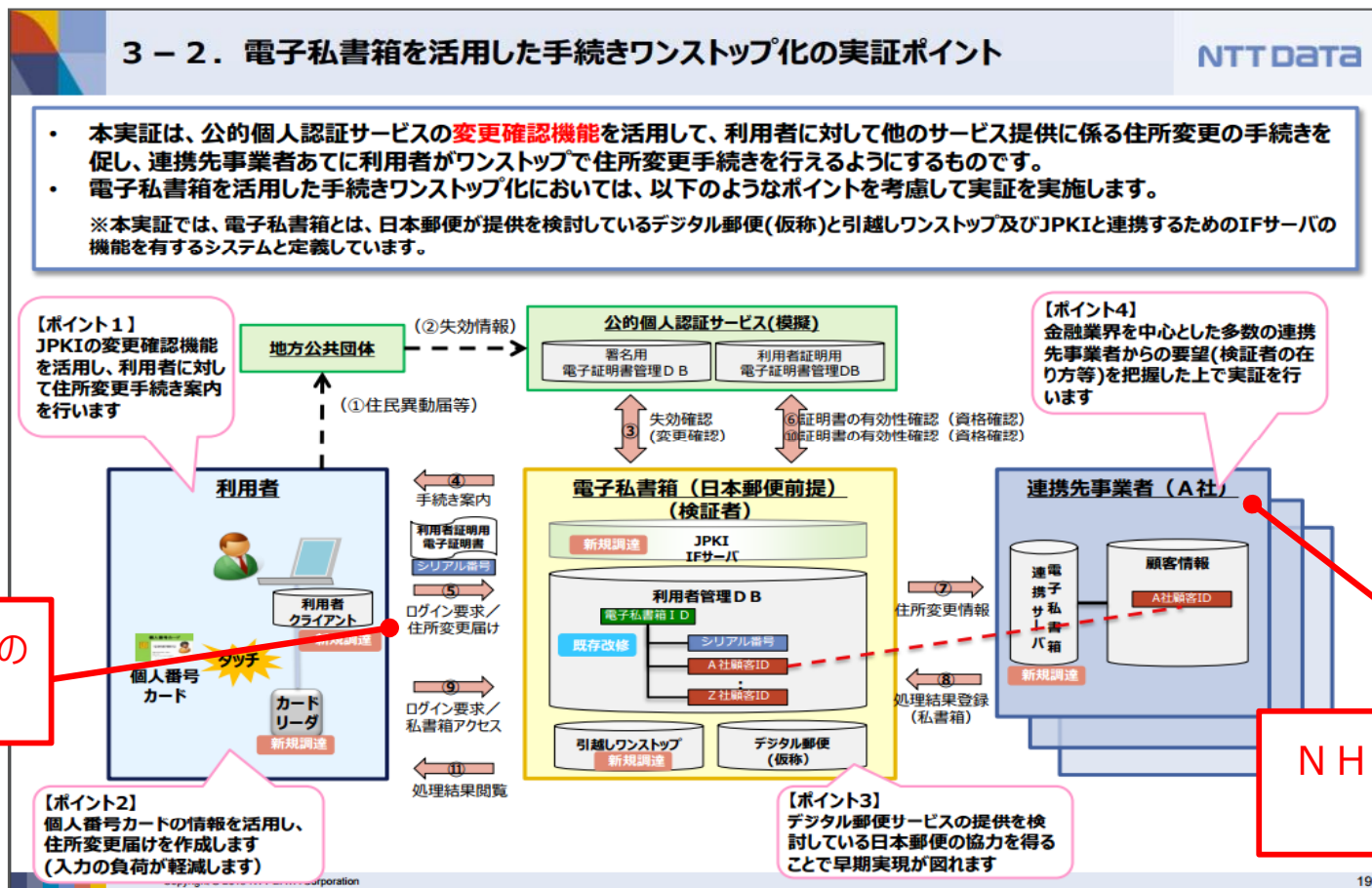
導入年度

平成21年度～

累計申立数

(27年度末) 178件

「ICT街づくり推進会議 共通ID利活用ワーキンググループ」において平成26年度に実施された「電子私書箱を活用した手続きワンストップ化」の実証事業に、NHKも「連携先事業者」の1つとして参加



出典：総務省 ICT街づくり推進会議 共通ID利活用ワーキンググループ（第6回資料）

- 電子私書箱を活用した引越し手続きワンストップ化の実現に向けて、NHKとしても今後も引き続き積極的に協力していく
- 把握・面接の困難性の軽減につながると考えられるが、①利用者の自主申出による仕組みであること、②対象が契約者のみであること（未契約者の把握等は不可）から、効果は限定的とならざるを得ない

活動の困難性の大幅な軽減に向けて（研究事例）

諸外国の公共放送と同様に、居住情報の確認や受信機を設置していないことを申告していただく仕組みについて、視聴者・国民の理解を得ることを前提として、契約収納活動で活用することが法的に可能となれば、活動の困難性を大きく軽減させることが可能



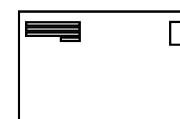
居住情報の確認

確認情報 氏名・住所のみ

【海外公共放送の事例】
(イギリス)
郵便局住所ファイル
(フランス)
住民税の住所ファイル等
(ドイツ)
住民票登録データ
(イタリア)
電気供給契約者データ等



契約確認DM



- ・受信機設置の場合、契約の締結を勧奨
- ・未設置の場合、申告をしていただく依頼



契約または申告がない場合
(複数回実施)



設置推定

【海外公共放送の事例】
(イタリア、フランス)



効果

契約収納活動における困難性について、大幅に軽減させることが可能

確認対象	契約の届出のない住所※
目的	契約確認のみ

※法に基づき適正に契約を締結していただいている方の情報は確認しない

【参考】イタリア公共放送における制度改革

イタリアの公共放送 R A I においては、2016年からの法改正を含む受信料制度の改革により、支払率の大幅な向上（受信料収入の大幅な増）が図られる見通し

制度改革 以前

- 受信料の支払率は70%～75%
- 〔
 - ・テレビ保有世帯率は97%
 - ・テレビ受信機を保有している場合は受信料の支払いが必要〕



制度改革 (2016年7月)

- 法律に次の内容を規定
 - ✓ テレビ未設置を申告しないかぎり、テレビ所有を推定（設置推定）
 - ✓ 設置申告内容の確認を目的とした居住情報等へのアクセスが可能（居住情報の確認）
 - ✓ 未設置申告に虚偽があった場合の罰則導入
 - ✓ 電力料金とあわせて受信料を徴収
- 制度改革による増収を見込み、受信料を113ユーロから100ユーロに値下げ



改革効果 (2016年11月現在)

- 支払率の大幅な向上が確認され、受信料収入も当初の想定を大きく上回る20億ユーロを超える見通し
- 正式な数字については、2017年1月発表予定

視聴者・国民への還元策

○「還元」の方策としては、さまざまな形が考えられる。

- 受信料の水準について、一般論としては、中長期的な見通しを踏まえて適時適切に見直していくことが必要だと考えます。
- 当面の経営課題として、4 K・8 Kスーパーハイビジョンの実用放送を控え、多額の設備投資が必要となることもあり、その費用を確保することも非常に重要なことだと考えています。
- 今後の人口減少などへの受信料額の対応は、経営の効率化を引き続き行いながら、長期的な視点で検討を重ねていく必要があると考えています。

※第9回（平成28年6月24日）追加ヒアリングご説明資料【抜粋】

受信料全般に関する中長期的な展望

支払率の向上に向けてさらに取り組みを強化し研究を進めながら、平成30年度以降も着実に支払率の向上を図っていく。

具体的な展望については、次期経営計画策定の過程で検討し、計画としてお示しする。

重点方針 4. 受信料の公平負担の徹底に向け、最大限努力

- 受信料の公平負担の徹底に向け、受信契約対象世帯数の伸びが鈍化するなど厳しい状況の中で、全局体制で受信料制度の理解促進に取り組み、営業改革を徹底し、過去最高の支払率の達成に努めます。
- 視聴者のみなさまとの結びつきを一層強化し、意見を適切に事業運営に反映させます。

【重点事項と主な施策】

① 営業改革を一層推進し、過去最高の支払率を目標に最大限努力

- 2017（平成29）年度末に、過去最高の「支払率80%」「衛星契約割合50%」の達成をめざす
- 支払率の低い大都市圏などに重点を置いた新たな営業対策を推進
- 法人委託の拡大など、より効率的な営業体制・手法に向けた改革を徹底
- 全局体制で受信料制度の理解促進活動を実施
- 放送と通信の連携など、メディア環境や放送・サービス展開を踏まえて、受信料制度のあり方を研究

3. 経営(ガバナンス)のあり方

運営の透明性の向上に関する取り組み

事業活動や財務内容などについて、放送法等で公表を義務付けられているものに加え、放送番組編集等に関する自主性・自律性を確保しつつ、自主的な取り組みとして積極的に公開。

＜NHKがインターネットで公開している主な経営情報等＞

*は放送法で公表が義務づけられているもの

経 営	・定款 ・経営委員会議事録* ・理事会議事録 ・NHK経営計画 ・収支予算、事業計画及び資金計画 ・四半期業務報告 ・業務報告書、監査委員会の意見書* ・財務諸表、監査委員会の意見書、監査報告書* ・連結財務諸表、監査報告書 ・役職員の服務準則* ・役職員の報酬・給与等の支給基準 ・放送局の目標（全国の放送局が掲げる年度毎の目標と重点的に取り組むポイント） 等
関連団体 (子会社等)	・関連団体運営基準 ・NHKと関連団体との取引一覧表（毎年度） ・子会社・関連会社の役員一覧 ・関連団体による財政貢献（子会社からの配当額、副次収入額） ・外部監査法人による「関連団体業務運営状況調査」の結果 ・関連団体事業活動審査委員会の活動結果 ・NHKグループネット（関連団体各社の会社情報にリンク）
契約・業務委託	・経理規程 ・契約情報の公表（競争入札・企画競争等・随意契約） ・随意契約の適正化（随意契約見直し計画、フォローアップ、NHKと外部（関連団体を含む）との契約の状況） ・業務委託基準 ・業務委託契約要領 ・番組制作の委託取引に関する自主基準
放 送	・番組基準* ・NHK放送ガイドライン2011 ・放送番組審議会議事概要* ・放送番組編集の基本計画・編成計画 ・放送法第20条第2項第2号および第3号の業務の基準 ・NHKインターネットガイドライン ・インターネットサービス実施計画 ・インターネット活用業務審査評価委員会の実施状況 等
受信料	・放送受信規約 ・放送受信料免除基準 ・受信料の推計世帯支払率（全国・都道府県別） 等
その他	・情報公開の実施状況 ・情報公開基準・規程 ・視聴者対応報告 ・NHK視聴者ふれあい報告書 等

- ・子会社等に関して、NHKの「業務報告書」において、事業概要や従業員数、NHKの出資比率、取引額等を記載しているほか、子会社、関連会社からの外部出資先のうち 議決権保有割合3%以上の会社についても記載している。
- ・子会社等自身では、法で定められた開示事項（決算公告、会計監査人の監査（大会社）、決算書の据え置き（公益法人等））に加え、ホームページ上で経営情報（会社概要、役員の状況、株主構成、財務情報等）の掲載や事業報告書等で役員報酬の総額を公開している。

- ・NHK情報公開制度の基準では、情報提供の範囲を「NHKの事業活動全般にわたる情報（子会社等に関する情報を含む）」と定め、子会社等に関する情報についても提供することを明記している。
- ・子会社等に関する情報開示の求めがあった場合、NHKが保有する文書については、当該子会社等の権利、競争上の地位その他事業の遂行を妨げるおそれのない限りは開示することとしている。

※第8回（平成28年6月6日）ヒアリングご説明資料【抜粋】

NHKの経営指標・管理指標

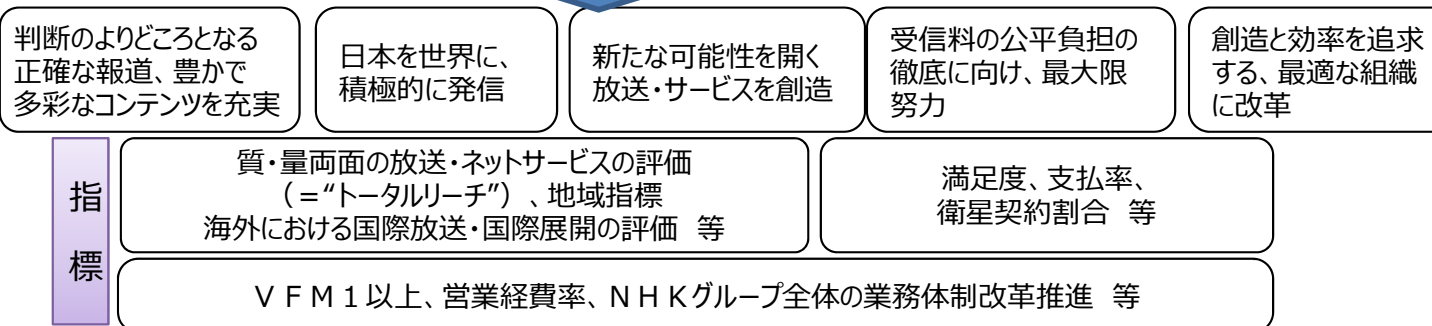
- NHKビジョンで掲げる目標を、視聴者からの「14指標」評価で確認し、進捗管理
- 「5つの重点方針」の各目標を達成することで、「14指標」が高められ、NHKビジョンの達成につながる
- ビジョンから各施策まで一貫した形で目標の達成を目指す

NHKビジョン

NHKビジョン 2015→2020
信頼をより確かに、未来へつなぐ創造の力

NHK経営計画
2015-2017年度

5つの
重点方針



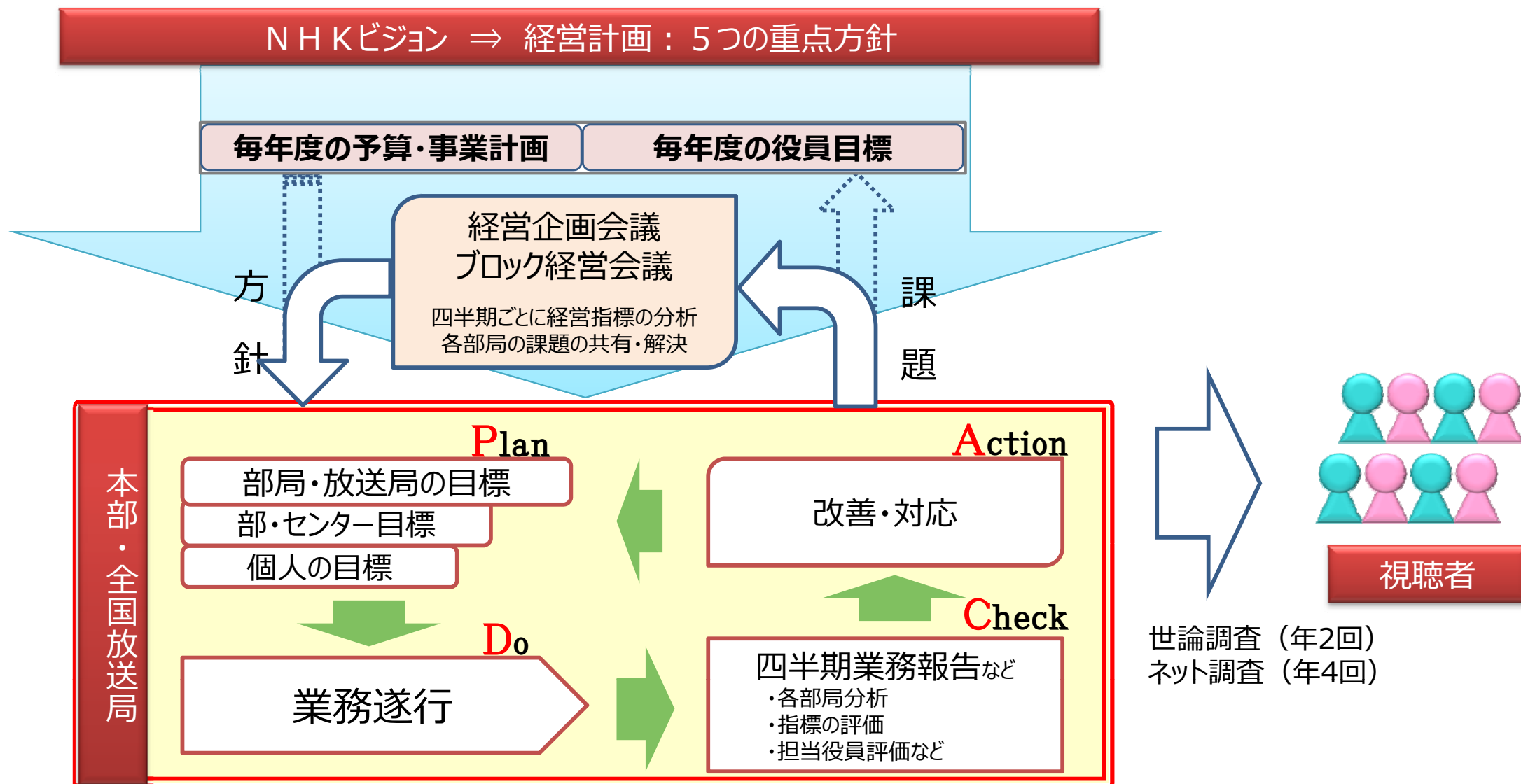
計画の達成度を評価

14
の
指標

- ① 公平・公正
- ② 正確・迅速な情報提供
- ③ 多角的論点の提示
- ④ 記録・伝承
- ⑤ 文化の創造・発展
- ⑥ 多様性をふまえた編成
- ⑦ 新規性・創造性
- ⑧ 世界への情報発信
- ⑨ 地域社会への貢献
- ⑩ 人にやさしい放送
- ⑪ インターネットの活用
- ⑫ 放送技術の発展
- ⑬ 受信料制度の理解促進
- ⑭ 受信料の公平負担

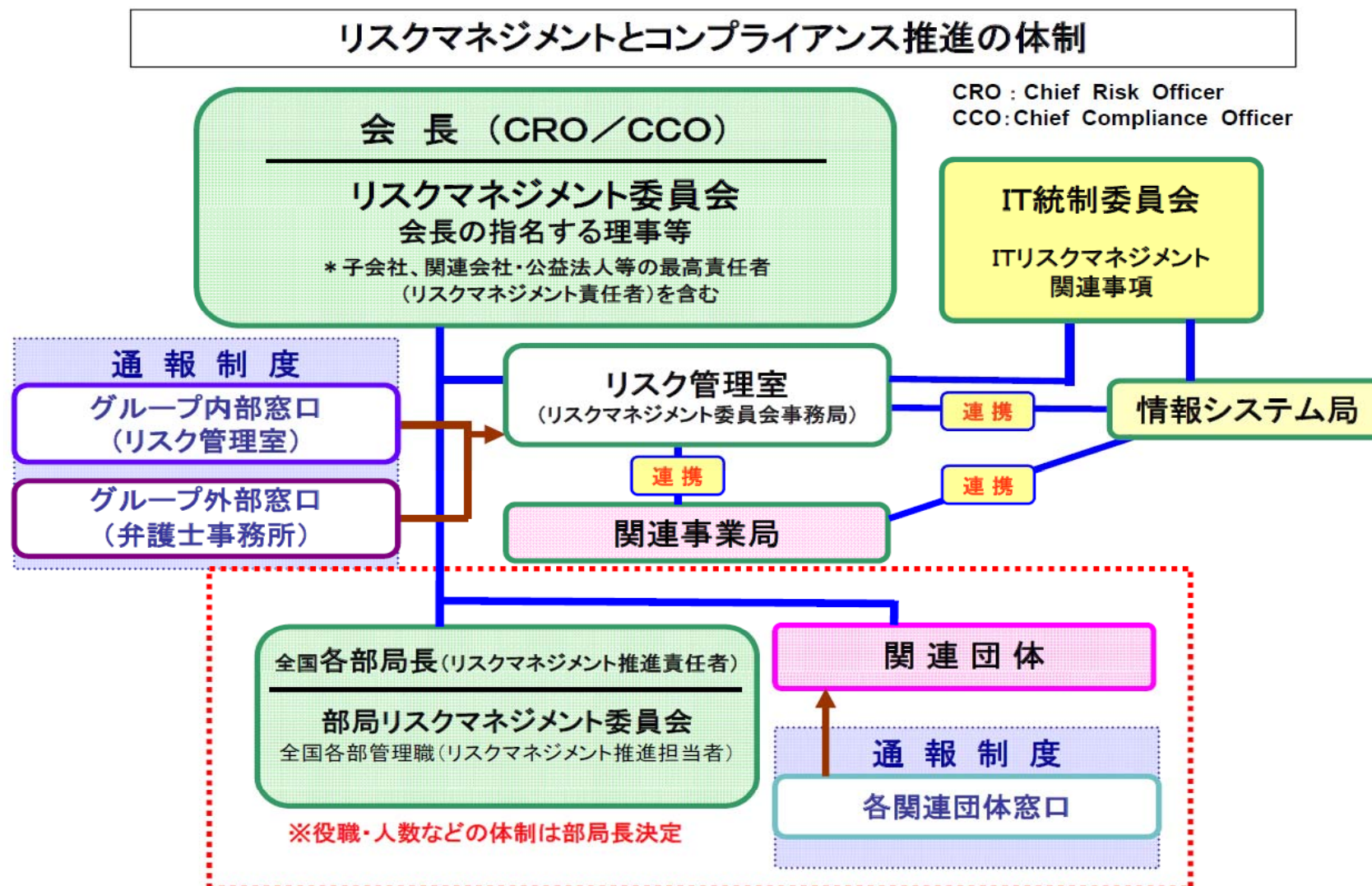
計画のPDCA

- 執行部が四半期毎に自己評価を行い、経営企画会議等で課題、改善方針を共有。経営委員会に報告し、指摘を受ける
- 各部局の自律的なPDCAが核となり、大きな方針・課題を経営レベルで共有・判断していく仕組み



不祥事の再発防止に向けた取り組み ①

経営委員会の内部統制関係議決に基づき、リスクマネジメントとコンプライアンス推進の体制を整備し、取り組みを進めている。



不祥事の再発防止に向けた取り組み ②

内部統制関係議決

(放送法第29条第1項第1号八に規定する事項の経営委員会議決〔最終改正平成28年3月8日〕) 【抜粋】

- (1) 会長、副会長及び理事の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制 (コンプライアンス体制)
 - 3 コンプライアンスの最高責任者**CCO (Chief Compliance Officer)** を会長とする。
 - 4 会長は、コンプライアンスの維持運営及び推進に関する方針や重要事項を審議する機関として**リスクマネジメント委員会**を設置し、これを統括するとともに、コンプライアンスに関する業務を専門的に遂行する総合リスク管理組織を設置する。
- (3) 損失の危険の管理に関する体制 (リスクマネジメント体制)
 - 1 リスクマネジメントの最高責任者**CRO (Chief Risk Officer)** を会長とする。
 - 2 会長は、リスクマネジメントに関する方針や重要事項を審議する機関として**リスクマネジメント委員会**を設置し、これを統括するとともに、リスクマネジメントに関する業務を専門的に遂行する総合リスク管理組織を設置する。
 - 3 会長の下、上記(3)2の組織は、リスク要因の継続的把握とリスクの予防、並びにリスクが顕在化した場合の損失を極小化するために必要な施策を立案、推進する。
- (5) 職員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
 - 1 職員の職務の適切な執行を確保するため、これらの職員の職務に専念する義務その他の服務に関する準則を定め、それを遵守させる。
 - 2 「NHK倫理・行動憲章」「行動指針」を定め、継続的な研修などを通じて、会長、副会長及び理事並びに職員に遵守させる。
 - 5 会長は、内部通報制度を活用することにより、問題の早期発見と適切な対応を行う。

不祥事の再発防止に向けた取り組み ③

子会社の不祥事等を契機に、平成28年1月に「NHKグループ経営改革の方針」を策定し、取り組みを進めている。

項 目（課題）	主な施策
1. コンプライアンス・不正防止施策の徹底	・出金管理等について、手続き・チェックを徹底（28年度システム改善、点検活動の継続等） ・28年度経営目標制度に、ガバナンスへの取り組みの評価項目を導入 ・子会社等における懲戒規程とその公表基準をNHKと同水準に見直し
2. 規律ある経営の確立	・子会社等の経営陣への外部人材の起用 （子会社7社の常勤監査役に公認会計士を起用／子会社5社に社外取締役（非常勤）就任） ・NHK本体の若手幹部の出自
3. NHKグループ意識の醸成	・NHKと子会社等の入局・入社式を合同開催 ・NHK・子会社等のNHKグループ研修を強化（NHKグループの一員、コンプライアンスの徹底等）
4. NHKの指導監督機能の強化	・「内部統制関係議決」改正を踏まえ、NHKと子会社間を律する「関連団体運営基準」を改定 （改定の概要） ・経営委員会、監査委員会の子会社管理への監督・監査責任の明確化 ・執行部による関連団体の管理体制の強化 ・NHKと子会社等との連絡会を毎月開催、経営意思を徹底 ・非常勤取締役連絡・勉強会、監査役連絡・勉強会を設置 ・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 ・主要子会社に内部統制運用状況の報告義務づけ ・子会社のコンプライアンスやリスク管理の規程をNHKと同水準で確立 ・NHK本体の内部監査組織の調査（監査）権限の明確化・調査の実施 ・NHKと子会社等の経営企画部門の連携強化 ・子会社全般の管理のあり方を検討、相応しいグループ経営・管理機能を検討・強化 ・「関連団体運営基準」改定に基づき、NHKと各子会社等との「基本契約」を見直し ・NHK内部監査組織による子会社内部監査の指導・支援
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への委託業務・自主事業を精査し、統合・廃止も視野に再整理 ・上記精査等を踏まえて、関連団体の組織のあり方を抜本的に検討
6. NHKと子会社との取引の透明 性・適正性の確保 等	・委託業務の適正化の推進 ・子会社の利益剰余金の適正な“還元”のあり方等の検討

運営の透明性の向上等に関する意見

(適正な責任ある経営体制の確保)

- N H K の経営体制について検討される場合には、放送の二元体制の下での公共放送機関として、番組編集等に関する自主性・自律性を確保しつつ、豊かでかつ良い放送番組を放送するという N H K の使命達成を確保できるようにするという視点を踏まえた議論が行われることを要望します。

(受信料水準、事業収入支出の規模、支出の適正性について適時適切に評価・レビューを行う仕組みの構築)

- 公共放送事業体である N H K の支出の適正性等の確保のあり方について検討される際には、番組編集等に関する自主性・自律性の確保のためには事業運営の自主性・独立性が不可欠であることについて十分配慮し、慎重に取り扱われるよう要望します。

第一次取りまとめ（案）に対する N H K 意見（平成28年8月31日提出）【抜粋】

業務運営全般に関する中長期的な展望

公共放送としての説明責任を果たすマネジメントを徹底し、NHKグループの総合力、コンテンツ制作力の強化に向けて、本体と関連団体の構造改革を進め、創造性と一層の効率的運営を追求する。

具体的な展望については、次期経営計画策定の過程で検討し、計画としてお示しする。

重点方針 5. 創造と効率を追求する、最適な組織に改革

- 本体と関連団体の構造改革を進め、豊かな放送・サービスを創り出すNHKグループの総合力、コンテンツ制作力の強化に向けて、経営資源を重点的に再配置し、創造性と一層の効率的運営を追求します。

【重点事項と主な施策】

- ⑤ 経営計画を着実に達成するため、目標・指標管理を強化
 - 5つの重点方針の実現に向けて、経営指標などにより、公共放送としての説明責任を果たすマネジメントを徹底
 - 四半期ごとに経営計画の進捗や達成状況を報告