資料1

放送を巡る諸課題に関する検討会
取りまとめ案起草委員会

報告書（概要）（案）

新たな時代の公共放送

平成30年6月6日

目次

「新たな時代の公共放送」全体イメージ・・・・・・・・・・・・ P2

第１章　検討の経緯・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P3

第２章　新たな時代の公共放送に向けた対応の方向性

　１　基本的な考え方・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P7

　２　ＮＨＫのインターネット活用業務の在り方の見直し・・・ P9

　３　国民・視聴者の信頼を確保するための
　　ＮＨＫのガバナンス改革・・・・・・・・・・・・・・・・・ P23

第３章　今後の進め方・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P34

「新たな時代の公共放送」全体イメージ

背　景

○　放送は、国民の知る権利を実質的に充足し、健全な民主主義の発達に寄与することを究極の目的としており、NHKと民間放送が、それぞれに役割を果たしながら放送界全体の発展に貢献してきた。

○　NHKは、言論報道の多元性や放送番組の質的水準を確保するとともに、民間放送では十分に達成されない分野の公共放送としての役割を果たしてきた。

○　インターネットサービスの高度化・多様化による視聴環境の変化に伴い、放送番組を様々な機器・場所・時間等においても視聴したいという国民・視聴者からの期待は高まっている。

インターネット時代におけるNHKの在り方

○　公共放送としてのNHKの役割・使命自体は変わるものでなく、公共的見地から、国民・視聴者にあまねく必要な情報が提供されることを確保することが必要。

○　国民・視聴者のニーズや視聴環境の変化に適確に対応して、その先導的役割を果たし、国民・視聴者の期待に応えていくことが求められる。

NHKの業務・受信料・経営の在り方は相互に密接不可分であり、一体的な改革の推進が必要

新たな時代の公共放送に向けた対応の方向性

（１）NHKのインターネット活用業務の在り方の見直し

①　常時同時配信の解禁

②　常時同時配信の解禁に伴うセーフガード措置の見直し

③　地域情報の提供、見逃し配信等、他事業者との連携・協力等の在り方

（２）国民・視聴者の信頼を確保するためのNHKのガバナンス改革

①　コンプライアンスの確保

②　情報公開による透明性の確保

③　業務やその財源となる受信料の水準・体系等についての適切な評価・レビュー等

目 次

「新たな時代の公共放送」全体イメージ

第１章　検討の経緯

第２章　新たな時代の公共放送に向けた対応の方向性

　１　基本的な考え方

　２　ＮＨＫのインターネット活用業務の在り方の見直し

　３　国民・視聴者の信頼を確保するための
　　ＮＨＫのガバナンス改革

第３章　今後の進め方

「放送を巡る諸課題に関する検討会」の公共放送に関するこれまでの議論

開催日	概　要
第1回～第9回（H27.11.2）～（H28.6.24）	**ＮＨＫ、民放（ローカル局含む）等からのヒアリング**
第10回（H28.7.22）	**第一次取りまとめ案についての議論**
（H28.7.26～8.31）	**第一次取りまとめ案についての意見募集**
第11回（H28.9.9）	**第一次取りまとめ**
第12回（H28.11.11）	**諸外国の動向等**
第13回（H28.12.13）	**ＮＨＫ、民放連、新聞協会からのヒアリング**
第14回（H28.12.26）	**ＮＨＫ、キー局、民放連からのヒアリング**
第15回（H29.5.26）	**ＮＨＫからのヒアリング**（受信料制度検討委員会の検討状況、平成28度試験的提供Ｂの結果　等）
第16回（H29.7.4）	**ＮＨＫからのヒアリング**（受信料制度検討委員会の検討状況、平成29年度試験的提供Ｂの内容、グループ経営改革　等）
第17回（H29.9.20）	**ＮＨＫからのヒアリング**（受信料制度検討委員会諮問第２号・３号答申、平成29年度試験的提供Ｂの計画概要、常時同時配信開始にあたっての基本的な考え方について　等）
第18回（H29.12.25）	**ＮＨＫからのヒアリング**（平成29年度試験的提供Ｂの計画（速報値）、最高裁大法廷判決　等）

第一次取りまとめ（平成28年9月9日）（全体イメージ）

1. 環境変化

近年、情報通信分野の技術進展、IoTを含むあらゆる分野のインターネット化の進展とともに、ライフスタイルの変化や社会経済構造の変化等の大きな環境変化が顕在化

- ブロードバンド化の進展
- スマホ・タブレット等のデバイス多様化
- ネット配信サービスの普及・多様化 等

- 視聴者ニーズの変化（いつでも、どこでも視聴）
- 若者を中心にテレビ離れ

- 人口・世帯減少や高齢化、地方経済の停滞
- 市場経済のグローバル化、外国資本参入による競争激化
- 産業構造の変化（経済のソフト化・サービス化の進展）

2. 課　　題

①新サービス・新事業の創造、経済成長への貢献
②新サービス・新事業の展開等に伴う視聴者利益保護

③視聴者ニーズや地域課題への十分な対応
④地域情報、災害情報を含む国民に必要な情報の円滑な提供

放送・通信全体の枠組みの下、視聴者視点での課題の解決が必要

3. 対応の方向性

（１）新サービスの展開

① 放送とネットとの連携等新サービスの展開の促進

② 新サービスの展開等に伴う視聴者利益保護方策の検討

③ 今後の地上テレビジョン放送の高度化に係る展開

④ 番組ネット配信と放送の関係の検討

（２）地域に必要な情報流通の確保

① 地域コンテンツ受発信のための取組推進

② 地域情報の確保

③ 地域情報の提供、地域貢献等に必要な規制改革

（３）新たな時代の公共放送

① 今後の業務の在り方
- 新たな役割（新サービスの展開、国際放送・地域情報発信の充実・強化）
- 既存業務の合理化

② 今後の受信料の在り方
- 公平負担
- 視聴者に納得感のある受信料

③ 今後の経営の在り方
- 適正な責任ある経営体制の確保
- 透明性の確保等

第一次取りまとめ（新たな時代の公共放送（概要））

公共放送としてのNHK

言論報道の多元性や放送番組の質的水準を確保するとともに、民間放送では十分に達成されない分野（過疎地や遠隔地等への確実な情報の提供、広告主等の関係から特に制作が困難な少数視聴者向け番組の制作等）の役割を果たすこと

インターネット時代におけるNHKの在り方

NHKの役割・使命自体は変わるものでなく 情報提供の在り方が多様化する中で、公共的見地から、国民・視聴者にあまねく必要な情報が提供されることを確保することが必要。

国民・視聴者のニーズや視聴環境の変化に適確に対応して、その先導的役割を果たし、国民・視聴者の期待に応えていくことが求められる。

NHKの業務の在り方

- インターネット活用業務のより一層の推進
- 国際放送・地域情報の提供等の充実・強化
- 既存業務の合理化・効率化

NHKの業務・受信料・経営の在り方は相互に密接不可分であり、一体的な改革の推進が必要

NHKの受信料の在り方

- 公平負担の徹底、業務の合理化・効率化を推進し、その利益を国民・視聴者へ適切に還元
- 視聴環境等の変化を十分に踏まえ、受信料を国民・視聴者にとって納得感のあるものに

NHKの経営の在り方

- 国民・視聴者に信頼される公共放送
- NHK及びNHKグループ全体として、ガバナンスの改善や経営の透明性を確保

目 次

「新たな時代の公共放送」全体イメージ

第１章　検討の経緯

第２章　新たな時代の公共放送に向けた対応の方向性

　１　基本的な考え方

　２　ＮＨＫのインターネット活用業務の在り方の見直し

　３　国民・視聴者の信頼を確保するための
　　ＮＨＫのガバナンス改革

第３章　今後の進め方

基本的な考え方

○　放送は、国民の知る権利を実質的に充足し、健全な民主主義の発達に寄与することを究極の目的としており、我が国においては、NHKと民間放送が、それぞれに役割を果たしながら放送界全体の発展に貢献してきた。

○　NHKについては、言論報道の多元性や放送番組の質的水準を確保するとともに、民間放送では十分に達成されない分野の役割を果たす、といった点に公共放送としての存在意義が求められてきた。

○　インターネットサービスの高度化・多様化による視聴環境の変化に伴い、放送番組を様々な機器・場所・時間等においても視聴したいという国民・視聴者からの期待は高まっている。

○　公共放送としてのNHKの役割・使命は、インターネット時代においても変わるものではなく、情報提供の在り方が多様化する中で、公共的見地から、国民・視聴者にあまねく必要な情報が提供されることを確保することが必要である。

○　したがって、NHKは、国民・視聴者のニーズや視聴環境の変化に適確に対応して、その先導的役割を果たし、国民・視聴者の期待に応えていくことが求められている。

○　そのため、NHKのインターネット活用業務の在り方を見直し、常時同時配信の解禁することが考えられる。その場合、それに伴う現行のセーフガード措置の見直し、地域情報の提供、見逃し配信等、他事業者等との連携・協力等について、必要な措置を講じる必要がある。

○　一方、NHKによる公共放送に対する期待は、NHKに対する国民・視聴者の信頼を基盤とするものであり、NHKが今後も公共放送として国民・視聴者の期待に応えていくためには、NHKに対する国民・視聴者の信頼が確保される必要があり、そのため、コンプライアンスの確保、情報公開による透明性の確保、業務やその財源となる受信料の水準・体系及び適正なガバナンスの確保等についての適切な評価・レビュー等の在り方について見直しを行い、NHKのガバナンス改革を行うことが必要である。

目次

「新たな時代の公共放送」全体イメージ

第１章　検討の経緯

第２章　新たな時代の公共放送に向けた対応の方向性

　１　基本的な考え方

　２　ＮＨＫのインターネット活用業務の在り方の見直し

　３　国民・視聴者の信頼を確保するための
　　ＮＨＫのガバナンス改革

第３章　今後の進め方

NHKインターネット活用業務に関する制度の全体像

現　状

○　NHKによるインターネット活用業務は任意業務（放送法第20条第２項）として位置づけられている。

○　インターネット活用業務の実施に当たっては、事前に実施基準を策定し、総務大臣の認可を受け、同基準に基づき、毎年定める実施計画により、実施。（ただし、**国内テレビ放送の全ての番組の同時配信（常時同時配信）は、法律上不可**）

放送法

必須業務（放送法第20条第１項）

任意業務（放送法第20条第２項）

第１号　中継国際放送

第２号　放送番組等のインターネットによる一般への提供【BtoC業務】　※国内テレビ放送の全ての番組の同時配信（常時同時配信）は不可。

第３号　放送番組等のインターネット配信事業者等への提供【BtoB業務】　※国内テレビ放送の全ての番組の同時配信（常時同時配信）は不可。

第４号　外国放送事業者への放送番組等の提供

第５号　テレビジョン放送による外国人向け協会国際衛星放送の放送番組及びその編集上必要な資料を放送事業者に提供する業務

第６号　必須業務に附帯する業務

第７号　多重放送事業者への放送設備の賃貸

第８号　委託による調査研究、技術援助及び放送従事者の養成

第９号　放送及びその受信の進歩発達に特に必要な業務

受託業務等（放送法第20条第３項）

実施基準（総務大臣認可）

○インターネット活用業務の対象業務の内容を規定

・第２号　受信料財源業務／有料業務

・第３号　受信料財源業務／有料業務

○共通的事項

・実施計画の策定・公表（各事業年度開始前）

・実施状況に関する資料の作成・公表（各事業年度終了後）　等

実施計画（毎年度策定）

○当該事業年度において実施するインターネット活用業務の対象業務の内容・費用等を規定

・第２号　受信料財源業務／有料業務

・第３号　受信料財源業務／有料業務

NHKインターネット活用業務の概要

NHKは、自ら定める実施基準（平成29年９月総務大臣認可）に基づき、以下のインターネット活用業務を実施。

<table>
<tr><th>業務</th><th>具体的な内容</th><th>財源</th></tr>
<tr><td rowspan="4">ＢｔｏＣ（利用者向け）業務

【法第20条第２項第２号】</td><td>
○　放送番組の配信
<table>
<tr><th></th><th></th><th>放送前番組</th><th>放送中番組</th><th>既放送番組</th></tr>
<tr><td>国内放送</td><td>テレビ</td><td>○</td><td>○（災害情報等）
※全ての番組の同時配信は×</td><td>○【NHK for School】</td></tr>
<tr><td></td><td>ラジオ</td><td>○</td><td>○【らじる☆らじる】</td><td>○【らじる☆らじる】</td></tr>
<tr><td>国際放送</td><td>テレビ</td><td>○</td><td>○【NHK ワールド JAPAN】</td><td>○【NHKワールド JAPAN】</td></tr>
<tr><td></td><td>ラジオ</td><td>○</td><td>○【NHKワールド JAPAN】</td><td>○【NHKワールド JAPAN】</td></tr>
</table>
（注）○×は制度上の提供の可否。放送前番組は制度上提供可能だが実績なし。
上記以外に、国内テレビジョン放送の放送番組の放送時間内における時差再生による提供（ハイブリッドキャストサービス）が行われている。
</td><td rowspan="3">・受信料財源により無料で実施
・実施費用は受信料収入の２．５％（H30年度予算ベースで１７４億円）を上限。
（H30年度実施計画では156億円）</td></tr>
<tr><td>○　理解増進情報（放送番組の周知・広報のための提供等）の配信　【NHKオンライン】
・　放送番組紹介、リアルタイムカメラやオリンピック等の放送対象外競技のライブストリーミング、ニュースクリップ等</td></tr>
<tr><td>○　国内テレビジョン放送の放送番組の試験的な同時配信
・　スポーツイベントの「単発」での提供（試験的提供A）、放送番組「帯」での提供（試験的提供B）、４K試験放送の提供（試験的提供C）</td></tr>
<tr><td>○　NHKオンデマンドサービス（NOD）
・　見逃し番組、ニュース番組、特選ライブラリー等の既放送番組の提供</td><td>・有料で実施
（H30年度収支予算ベースでは19億円）</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ＢｔｏＢ（事業者向け）業務

【法第20条第２項第３号】</td><td>○　災害等の緊急時における情報提供等、公益上特に意義がある場合の事業者への提供
・　災害情報等のインターネット配信事業者への提供（Yahoo!への口永良部島噴火関連ニュース（平成27年実施））</td><td>・受信料財源により無料で実施
・実施費用は１億円程度を上限。（H30年度実施計画では0.1億円）</td></tr>
<tr><td>○　国内放送の既放送番組等を他の事業者への提供
・　Hulu、Netflix等への既放送番組の提供（連続テレビ小説、大河ドラマ等）</td><td>・有料で実施
（H30年度収支予算ベースでは2億円）</td></tr>
</table>

（参考）NHKが実施している利用者向けインターネットサービスの概要

無料配信

①らじる★らじる

ラジオ放送（第1、第2、FM）のインターネット同時配信（平成23年9月からサービス開始。）

※第1、FMは8地域の地域放送番組を配信。

②NHKワールド・オンライン

外国人向け国際放送（テレビ・ラジオ）のインターネット同時配信等。

③災害情報等の同時提供

災害情報等をインターネット同時配信。

（例）平成28年熊本地震、
平成29年7月九州北部豪雨、
北朝鮮ミサイル発射、
衆議院選挙開票速報　等

④ハイブリッドキャストサービス

放送と通信が連携した新たなサービスを提供

24時間いつでも見られる暮らしに役立つコンテンツを充実
（気象、ビジネス、スポーツ、料理等）

大相撲中継などで早戻しサービスを実施

⑤試験的な番組同時配信の検証実験

放送番組の「帯」、「単発」及び4K試験放送のインターネット同時配信を、試験的に実施

◆実施時期・内容

「帯」
○H27年度　総合（7時～23時）
○H28年度　総合・教育（7時～23時）
○H29年度　総合・教育（5時～25時）

「単発」
○H27年度
「NHK杯フィギュア」、「天皇杯サッカー選手権大会」
「日本ラグビーフットボール選手権大会」
○H28年度　「リオオリンピック」
○H29年度　「ピョンチャンオリンピック」

※4K試験放送の配信も実施

有料配信

⑥NHKオンデマンド

放送済の番組を有料でインターネット配信。
年間延べ約1万本の番組を提供。

（参考）NHK「ヒアリングご説明資料」

サービス開始時の基本的な考え方

- 常時同時配信は放送の補完と位置付ける。
- 受信契約世帯の構成員は、追加負担なく利用できるようにする。
- 受信契約が確認できない場合は、メッセージ付き画面などの視聴にとどめる。
  なお、災害時など広く情報を提供する必要がある際には、利用可能とする。
- 2020年の東京オリンピック・パラリンピックを常時同時配信により伝えることができるよう、2019年度にサービスを開始する。
- 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」）を配信する。
- 地域放送番組の配信については、コストや運用体制の面から、段階的に拡充し、
  その際、地域制限を行う。
- 見逃し配信については、ＮＯＤとの関係を整理した上で、試験的提供の結果や
  他局のサービスなど市場への影響等も踏まえて、一定期間の視聴をめざす。
- 常時同時配信にかかる費用は総額の上限を定めて運用する。

（出典）放送を巡る諸課題に関する検討会（第17回）資料（平成29年9月20日）

①インターネット同時配信のニーズ・必要性

現　状

○　国内テレビ放送の**全ての番組の同時配信（常時同時配信）は不可**。
○　国内テレビ放送の同時配信は、災害時等の情報提供のほか、平成27年度から試験的提供として実施している。

放送を巡る諸課題に関する検討会第一次取りまとめ概要（抜粋）

○　国民・視聴者のニーズに対応し、新サービスの開発、導入、普及に向けた先導的役割や、より円滑・確実な情報提供手段の確保等の視点から、インターネット活用業務の在り方の検討が必要。

NHKが要望しているサービス開始時の基本的な考え方（放送を巡る諸課題に関する検討会（第17回））

- 常時同時配信は放送の補完と位置付ける。
- 2020年の東京オリンピック・パラリンピックを常時同時配信により伝えることができるよう、2019年度にサービスを開始する。

①インターネット同時配信のニーズ・必要性

対応の方向性

○ ネット配信サービスなどのインターネットサービスが一層高度化・多様化し、視聴環境が大きく変化しており、NHKが過去3年に渡って実施した同時配信の試験的提供や国内外の各種データ、調査等を踏まえると、常時同時配信についての国民・視聴者のニーズは一定程度顕在化しているものと判断される。

○ このような状況の中で、NHKが国民・視聴者に必要とされる情報を豊かで、かつ、良い放送番組として届ける役割を、引き続き果たしていくため、NHKの放送番組を様々な機器・場所・時間等において視聴したいという視聴者の期待に応える手段として、NHKが放送の補完として、インターネットを最大限活用すること、具体的には、常時同時配信を実施することについては、一定の合理性、妥当性があると認められる。

ただし、常時同時配信を行うに当たっても、NHKの目的や受信料制度の趣旨に沿ったものとなっているかについて、国民・視聴者や他事業者などの関係者に明らかにしつつ、絶えず検証していくことが求められる。

（参考）

（参考１）NHK「ヒアリングご説明資料」（抜粋）（放送を巡る諸課題に関する検討会（第１８回）資料（平成29年12月25日））・・ 報告書参考資料P2～5

（参考２）電通総研「放送のネット同時配信の受容性に関する調査」（抜粋）（情報通信審議会 情報通信政策部会　放送コンテンツの製作・流通の促進等に関する検討委員会（第9回）資料（平成29年10月10日））・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 報告書参考資料P6，７

（参考３）諸外国における放送事業者によるネット同時配信への取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 報告書参考資料P8

（参考４）諸外国の公共放送のインターネット配信の状況・・・ 報告書参考資料P9

②NHKのインターネット同時配信の放送法上の位置付け及びNHKの目的・受信料制度の趣旨との関係等

現　状

○　NHKによるインターネット活用業務は任意業務（放送法第20条第２項）として位置づけられている。
○　現行の放送法には、総務大臣が認可する実施基準の規定事項、認可基準、認可にあたっての電監審への諮問のほか、変更勧告及び取り消し、３年ごとの評価、インターネット活用業務のうち有料業務の区分経理についての規定がある。
○　NHKのインターネット活用業務実施基準で受信料財源業務の費用は受信料収入の２．５％を上限としている。

放送を巡る諸課題に関する検討会第一次取りまとめ概要（抜粋）

○　これまでの取組状況も踏まえつつ、以下のような点について、構成員から指摘があったことを踏まえ、引き続き検討が必要。

・　インターネット活用業務について、公共放送としての先導的役割や受信料財源による業務であることに鑑み、受信料財源による業務範囲等について適切な規律を確保するとともに、インターネットによる円滑な番組提供に向けた技術や権利処理等に関する課題や解決方策についての民間放送事業者等との共有や協力、公正競争確保の仕組の構築等を行っていくことを条件とした上で、放送番組の同時配信、見逃し配信、アーカイブ提供、スマートテレビ等を活用した放送通信連携サービスの本格的実施を行うべきではないか

NHKが要望しているサービス開始時の基本的な考え方（放送を巡る諸課題に関する検討会（第17回））

- 常時同時配信は放送の補完と位置付ける。
- 受信契約世帯の構成員は、追加負担なく利用できるようにする。
- 受信契約が確認できない場合は、メッセージ付き画面などの視聴にとどめる。
  なお、災害時など広く情報を提供する必要がある際には、利用可能とする。
- 常時同時配信にかかる費用は総額の上限を定めて運用する。

②NHKのインターネット同時配信の放送法上の位置付け及びNHKの目的・受信料制度の趣旨との関係等

対応の方向性

○ ①で述べたとおり、NHKの放送番組を様々な機器・場所・時間等において視聴したいという視聴者の期待に応える手段として、NHKが放送の補完として、インターネットを最大限活用すること、具体的には、常時同時配信を実施することについては、一定の合理性、妥当性があると認められるが、NHKが、テレビ受信者が負担する受信料により現行の放送を実施する目的で運営されていること、常時同時配信は、NHKが全ての放送番組をインターネットで配信する業務であり、費用や運用等の面から見ても今までのインターネット活用業務と比較して規模が大きく、NHKの業務の中でも質的にも量的にも重要度が高い位置付けのものとなることを踏まえると、NHKが常時同時配信を実施するに当たっては、NHKの目的や受信料制度の趣旨に沿って適切に実施されることを確保することが極めて重要である。

○ こういった観点から、現行法で定められている実施基準の認可や有料業務の区分経理等のセーフガード措置に関し、受信契約者との公平性の確保等の観点から実施基準の認可の在り方、現行ではNHKが実施基準に従って自主的に策定・公表している実施計画の位置付け、実施基準に基づいて行われる業務についての事後チェックの仕組み、受信料財源で行われるインターネット活用業務についての会計上の透明性の確保の在り方等について、見直すことを検討すべきである。

③地域情報の提供

現 状

○ 放送法では、放送については、NHKは全国向けの放送番組のほか、地方向けの放送番組を有するようにすることとされている。また、放送法では放送対象地域制度が採られており、放送は同地域毎に実施されている。

放送を巡る諸課題に関する検討会第一次取りまとめ概要（抜粋）

○ 地域情報発信について、地域コミュニティの維持・活性化という観点から、これまでの状況を踏まえ、地域コンテンツの充実・強化を図るとともに、海外に展開していくための取組を行っていくことが適当。

NHKが要望しているサービス開始時の基本的な考え方（放送を巡る諸課題に関する検討会（第17回））

➢ 地域放送番組の配信については、コストや運用体制の面から、段階的に拡充し、その際、地域制限を行う。

対応の方向性

○ 常時同時配信において、地域放送番組を当該地域に配信することは、放送法が、NHKの目的として、あまねく日本全国に良質な放送番組を提供することを規定しており、同法第81条第１項第２号が、NHKに地方向けの放送番組の提供を求めていること、常時同時配信は放送の補完として行われるものであることを踏まえると、NHKに求められるものであると考えられる。

○ その際、地域制限を行うことについては、現行の放送が放送対象地域毎に行われており、NHKの常時同時配信は、放送の補完として実施されるものであることを踏まえれば、一定の合理性があると考えられる。

（参考）

（参考５）NHKの地域放送の実施状況・・ 報告書参考資料P10

（参考６）NHKの地域放送のインターネット配信の実施状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 報告書参考資料P11

④見逃し配信等

現　状

○　現在、NHKの見逃し配信については、NHKオンデマンド（NOD）の一環として基本的に有料で提供されている。なお、インターネット配信業務のうち、有料業務については、区分経理することが求められている。

○　主な諸外国の公共放送においては、同時配信と見逃し配信を併せて無料で提供している。

○　平成28年度からの試験的提供においては、見逃し配信も併せて提供されている。

放送を巡る諸課題に関する検討会第一次取りまとめ概要（抜粋）

○　これまでの取組状況も踏まえつつ、以下のような点について、構成員から指摘があったことを踏まえ、引き続き検討が必要。

・　海外の公共放送の動向等も踏まえ、見逃し配信サービス等について、受信料財源業務と有料業務の区分の在り方を見直すべきではないか

NHKが要望しているサービス開始時の基本的な考え方（放送を巡る諸課題に関する検討会（第17回））

➢　見逃し配信については、NODとの関係を整理した上で、試験的提供の結果や他局のサービスなど市場への影響等も踏まえて、一定期間の視聴をめざす。

➢　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」）を配信する。

④見逃し配信等

対応の方向性

○ NHKが、常時同時配信と併せ、一定期間の見逃し配信を提供することは、視聴環境の変化に応じて、様々な機器・場所・時間等においても視聴したいという国民・視聴者のニーズに対応するものであり、一定の合理性があると考えられる。

○ ただし、その実施に際しては、現在有料で見逃し配信を提供しているNHKオンデマンドサービスとのサービス面、財務面での整合性等について、まずは、NHKにおいて適切に検討の上、一定の結論を得る必要がある。

（参考）

（参考4）諸外国の公共放送のインターネット配信の状況・・ 報告書参考資料 P9
（参考7）NHKオンデマンドのサービス内容及び放送番組等有料配信業務勘定の事業収支の推移・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 報告書参考資料 P12

⑤他事業者との連携・協力等

現　状

○　平成29年度にNHK・民放連の共同ラジオキャンペーンの一環として、民放ラジオ局が共同で運営する「radiko」でNHKのラジオの実験的配信を実施。
○　NHKの常時同時配信を認めるに当たって、サービスやインフラの協働等の観点から、他の放送事業者との連携・協力を要望する意見が出されている。
○　「放送法第20条第2項第2号及び第3号の業務の実施基準の認可に係る審査ガイドライン」において、市場の競争を阻害しないかといった観点からも審査することとされている。

放送を巡る諸課題に関する検討会第一次取りまとめ概要（抜粋）

○　これまでの取組状況も踏まえつつ、以下のような点について、構成員から指摘があったことを踏まえ、引き続き検討が必要。

・　インターネット活用業務について、公共放送としての先導的役割や受信料財源による業務であることに鑑み、受信料財源による業務範囲等について適切な規律を確保するとともに、インターネットによる円滑な番組提供に向けた技術や権利処理等に関する課題や解決方策についての民間放送事業者等との共有や協力、公正競争確保の仕組の構築等を行っていくことを条件とした上で、放送番組の同時配信、見逃し配信、アーカイブ提供、スマートテレビ等を活用した放送通信連携サービスの本格的実施を行うべきではないか

（参考）平成30年NHK上田会長年頭挨拶要旨（平成30年1月4日）（抜粋）

➢　NHKと民放連の共同ラジオキャンペーンでは、民放ラジオ局が共同で運営する「radiko」で、去年10月からNHKラジオを実験的に配信しています。この試みの一番の受益者はリスナーであり、国民の皆さんであると思います。視聴者、ユーザー本位の姿勢は、今後インターネットの活用を広げていく上で、大いに示唆に富むものだったと思います。

NHKは2020年に最高水準の放送・サービスを届けることを経営目標に掲げています。テレビ放送の常時同時配信もその1つと考えています。ただ、ネット配信については、権利処理をはじめ、配信にかかる負荷やコストなど、NHK・民放に共通する課題が少なくありません。“放送の二元体制“を維持しながら、相互にメリットをもたらす連携が実現できれば望ましいと考えています。

⑤他事業者との連携・協力等

対応の方向性

○ 放送は、国民の知る権利を実質的に充足し、健全な民主主義の発達に寄与することを究極の目的としており、NHKと民間放送が、それぞれに役割を果たしながら放送界全体の発展に貢献してきた。

○ 公共放送であるNHKは、放送法で、我が国の放送及びその受信の進歩発達に必要な業務を行うことが目的とされており、放送界全体のための先導的役割を果たすことがNHKの目的として求められている。

○ 上記の趣旨に鑑みて、NHKが常時同時配信により放送番組の提供を行うに当たっても、サービスやインフラなどの面において、他事業者と出来る限りの連携・協力を行うことは、NHKに求められるものであると考えられる。

○ また、公正な競争の確保については、現行のNHKのインターネット活用業務の実施基準の認可に係る審査ガイドラインにおいても、市場の競争を阻害しないかという点が勘案されるものとされており、常時同時配信を行うにあたっても、市場の競争を阻害しないことが確保される必要がある。

（参考）

（参考８）ラジオの同時配信に係るNHKと民放の協力・・・ 報告書参考資料P13

（参考９）電通総研「放送のネット同時配信の受容性に関する調査」（抜粋）（情報通信審議会 情報通信政策部会　放送コンテンツの製作・流通の促進等に関する検討委員会（第9回）資料（平成29年10月10日））・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 報告書参考資料P14

（参考10）情報通信審議会 中間答申（平成29年７月20日）（視聴環境の変化に対応した放送コンテンツの製作・流通の促進方策の在り方）【概要】・・ 報告書参考資料P15

（参考11）放送法第20条第２項及び第３号の業務の実施基準の認可に係る審査ガイドライン（抜粋）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 報告書参考資料P16

目次

「新たな時代の公共放送」全体イメージ

第１章　検討の経緯

第２章　新たな時代の公共放送に向けた対応の方向性

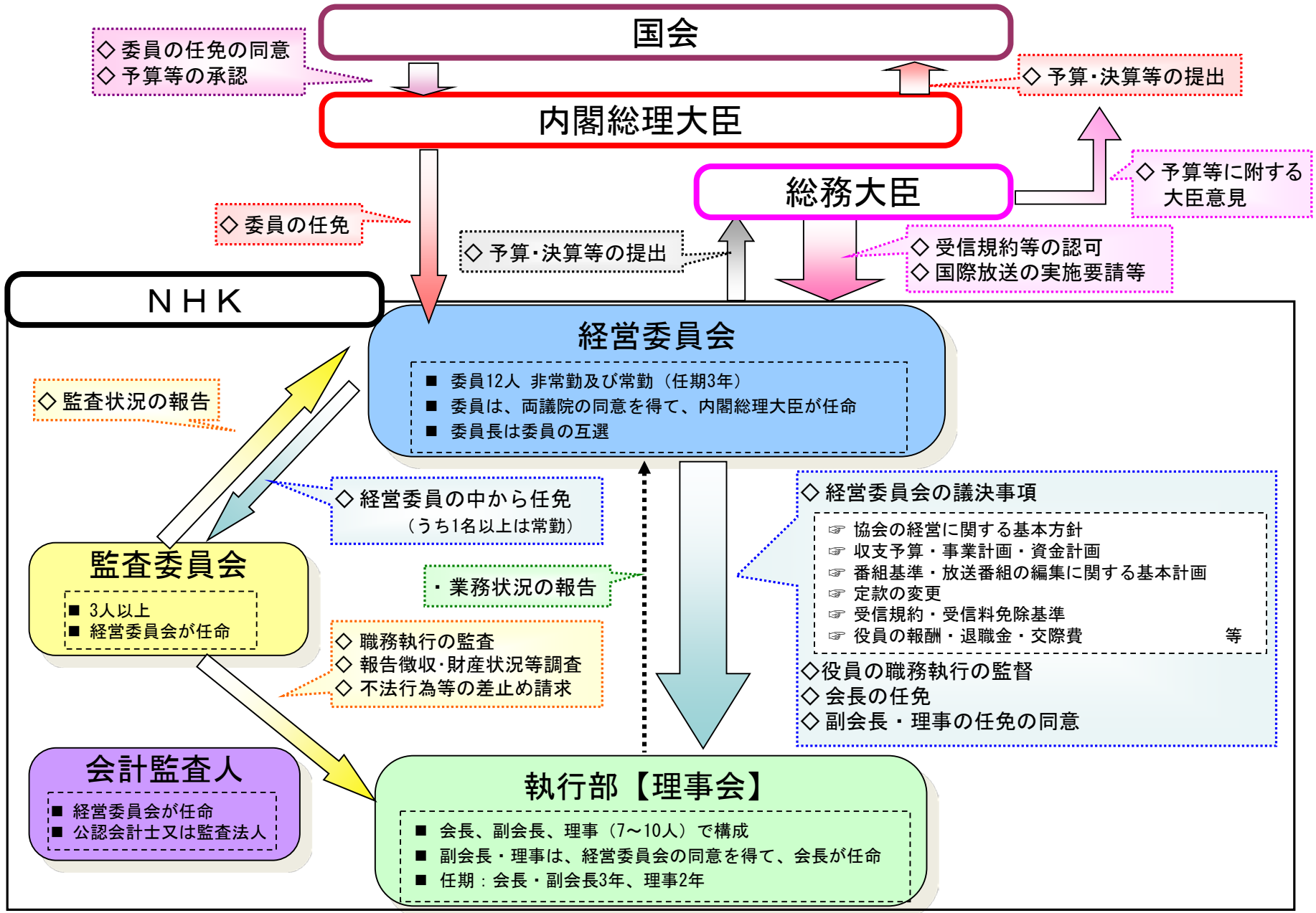
　１　基本的な考え方

　２　ＮＨＫのインターネット活用業務の在り方の見直し

　３　国民・視聴者の信頼を確保するための
　　ＮＨＫのガバナンス改革

第３章　今後の進め方

NHKの運営の仕組み


国会
◇ 委員の任免の同意
◇ 予算等の承認
◇ 予算・決算等の提出
内閣総理大臣
総務大臣
◇ 予算等に附する大臣意見
◇ 委員の任免
◇ 予算・決算等の提出
◇ 受信規約等の認可
◇ 国際放送の実施要請等
ＮＨＫ
経営委員会
■ 委員12人 非常勤及び常勤（任期3年）
■ 委員は、両議院の同意を得て、内閣総理大臣が任命
■ 委員長は委員の互選
◇ 監査状況の報告
◇ 経営委員の中から任免
（うち1名以上は常勤）
◇ 経営委員会の議決事項
☞ 協会の経営に関する基本方針
☞ 収支予算・事業計画・資金計画
☞ 番組基準・放送番組の編集に関する基本計画
☞ 定款の変更
☞ 受信規約・受信料免除基準
☞ 役員の報酬・退職金・交際費 等
◇役員の職務執行の監督
◇ 会長の任免
◇ 副会長・理事の任免の同意
監査委員会
■ 3人以上
■ 経営委員会が任命
・業務状況の報告
◇ 職務執行の監査
◇ 報告徴収・財産状況等調査
◇ 不法行為等の差止め請求
会計監査人
■ 経営委員会が任命
■ 公認会計士又は監査法人
執行部【理事会】
■ 会長、副会長、理事（7～10人）で構成
■ 副会長・理事は、経営委員会の同意を得て、会長が任命
■ 任期：会長・副会長3年、理事2年

NHKの概要

① 目的等

・目的【放送法第１５条】

協会は、公共の福祉のために、あまねく日本全国において受信できるように豊かで、かつ、良い放送番組による国内基幹放送（略）を行うとともに、放送及びその受信の進歩発達に必要な業務を行い、あわせて国際放送及び協会国際衛星放送を行うことを目的とする。

・番組編集・放送に当たっての特則【放送法第８１条第１項】

一　豊かで、かつ、良い放送番組の放送を行うことによつて公衆の要望を満たすとともに文化水準の向上に寄与するように、最大の努力を払うこと。

二　全国向けの放送番組のほか、地方向けの放送番組を有するようにすること。

三　我が国の過去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ようにすること。

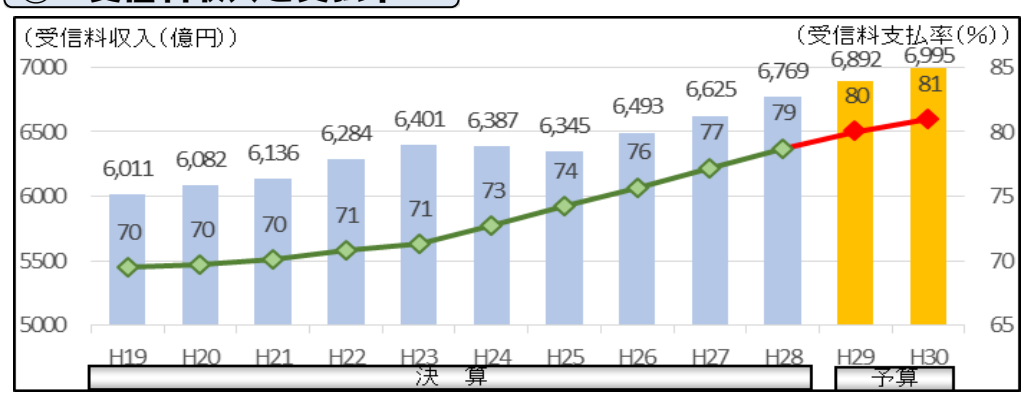
② 組　織

経営委員会（１２名）

理事会（会長、副会長、理事（１０名））

・国内：放送センター他53放送局、14支局
　海外：４総局
・職員数　10,303人（H29年度）

④ 受信料収入と支払率



注1）H24から消費税の会計処理について税抜方式に変更したため、H23までの受信料収入については、税込額の数値から税抜額を試算したもの。
注2）H24年10月より、月額120円の受信料値下げを実施。
注3）H26年4月からの消費税引上げに伴い、受信料額を変更。

③ 業　務

国内放送

■ **テレビジョン放送**
地上２波（総合・教育）
衛星２波（ＢＳ１・ＢＳプレミアム）
※　平成30年12月、ＢＳ４Ｋ・８Ｋ本放送が開始予定

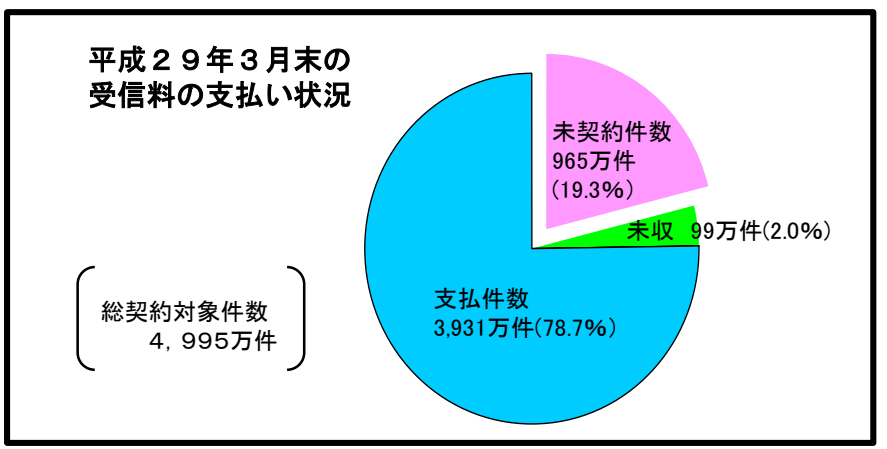
■ **ラジオ放送３波**
第１（ＡＭ）・第２（ＡＭ）・ＦＭ

国際放送

■ **テレビジョン放送（衛星）**
外国人向け英語放送「ＮＨＫワールドＪＡＰＡＮ」
邦人向け日本語放送「ＮＨＫワールド・プレミアム」

■ **ラジオ放送（地上（短波・中波・ＦＭ）、衛星）**
外国人向け放送（１７言語）「ＮＨＫワールドＪＡＰＡＮ」
邦人向け日本語放送「ＮＨＫワールド・ラジオ日本」

※これらの他、放送及びその受信の進歩発達に必要な技術開発や、インターネット活用業務などを実施。



①コンプライアンスの確保

現　状

平成16年以降、NHKの職員による不正支出を始めとする相次ぐ不祥事が続発していたこと等を踏まえ、平成19年には、監査機能の強化等を図り、NHKの業務が適切に行われることを確保することを目的として、役職員の職務の適切な執行を確保するため、服務に関する準則を自ら定め、公表することとしたが、その具体的な内容については、言論報道機関たるNHKの自律性に委ねることとした。

放送を巡る諸課題に関する検討会第一次取りまとめ概要（抜粋）

○　NHKの放送事業者としての番組編集等に関する自主性・自律性を確保しつつ、受信料で運営される特殊法人として、しっかりとしたコスト意識をもって、効率的・効果的な取組を行うことが当然に必要。また、NHKが公共放送として、国民・視聴者の信頼を得ていくためにも、NHK本体及び子会社等を含むNHKグループ全体として、他の放送事業者のみならず一般企業以上にガバナンスが実効的に確保されることが必要であり、そのための経営体制を構築することが重要。

○　こうした観点から、NHK本体及び子会社等を含むNHKグループ全体のガバナンス体制の確立に向け、具体的には、以下のような点について、構成員から指摘があったことを踏まえ、引き続き検討していくことが必要。

・　一般の法人の役員について法律上課されている善管注意義務や忠実義務などの法的責任について、NHKの役員についても明確にするべきではないか

①コンプライアンスの確保

対応の方向性

○　公共放送であるNHKは、国民・視聴者の信頼を基盤とするものであるため、一般企業以上にコンプライアンスの確保が重要であり、NHK本体及び子会社等を含むNHKグループ全体でのコンプライアンスの確保が求められるが、実際には、NHK本体や子会社等のNHKグループにおいて、引き続き多くの不祥事が発生している状況が継続している。

○　一般の会社や独立行政法人等の法人は、法律上忠実義務など役員の法人に対する責任が明確化されているが、NHKについては、そのような責任は法律上明確化されていない。

○　したがって、NHKの役員がコンプライアンスを確保することも含めた経営上の監督責任を適切に果たすことを確保するため、NHKの役員のNHKに対する責任についても、言論報道機関であることに配慮しつつ、法律上明確化することについて検討すべきである。

○　また、コンプライアンスを確保するためには、経営委員会の監督や監査委員・監査委員会の監査等による事後チェック等を充実させる必要があり、専門家等による経営委員会や監査委員・監査委員会のサポート体制を充実させるなど、事後チェック体制の在り方等についても検討すべきである。

○　上記のような方策とともに、国民・視聴者の信頼を確保するため、受信料の横領や個人情報の漏洩などの様々な不祥事の防止のための抜本的な方策について、外部の専門家等の意見も聞きつつ検討すべきである。

②情報公開による透明性の確保

現　状

○　NHKの情報公開の仕組みとしては、基本的にはNHKが定める規定（情報公開基準、関連団体運営基準等）に基づいて、放送法に定められたものを除き、NHKが自主的に行っている。

○　連結決算については、NHKが定める関連団体運営基準等に基づいて、NHKが自主的に作成し、公開を行っている。

放送を巡る諸課題に関する検討会第一次取りまとめ概要（抜粋）

○　国民・視聴者からの受信料で成り立っていることから、いわば国民・視聴者の代わりに経営を担っていることを強く自覚し、広く国民・視聴者に開かれた法人運営を行っていくことが必要。

○　そのためには、理事会における議事録や連結決算の公表の制度化など、意思決定等の透明性の向上等、グループ全体の組織や運営情報等に係る積極的な情報公開の推進を図っていくことについて、構成員から指摘があったことを踏まえ、引き続き検討が必要。

②情報公開による透明性の確保

対応の方向性

○　NHKは、国民・視聴者からの受信料で成り立っていることから、広く国民・視聴者に開かれた法人運営を行っていくことが必要であり、NHKと国民・視聴者とのコミュニケーションを確保する観点から、情報公開を進めていくことが必要である。

○　NHKの情報公開の仕組みについて、平成12年に特殊法人等の情報公開制度の整備充実について検討された際には、NHKは、政府の諸活動としての放送を行わせるために設立させた法人ではないと理解されたため、政府の国民に対する説明責任が全うされるようにすることを目的とする独立行政法人等情報公開法の対象法人とはしないが、受信契約強制によって受信料を支払う立場にある受信者に対し、関連事業に対する出資等の状況を含め、その財務及び業務運営の実態を一層明らかにし、受信者からの情報入手の要請に応えることができる仕組みを構築することが重要であり、政府とNHKは、子会社等との連結を含む財務及び業務運営の実態についての情報提供制度や求めに応じて情報を開示する制度の整備について検討することが求められるとされた。

○　これを踏まえ、現在、NHKは、情報公開に関して、自主的に規定を定め運用しているが、国会等を含む各方面から、相次ぐ不祥事等を踏まえ、国民・視聴者の信頼回復に向け、国民・視聴者に対し、情報を十分に開示し、説明を尽くすべきであるとの指摘がなされている。また、今後、常時同時配信や4K・8K放送といった新たな業務の開始が予定されていることを考えると、これまで以上に情報公開による透明性の確保が求められる。

○　また、NHKの業務は、実質的には子会社等も含めたNHKグループ全体で、基本的には受信料財源により実施されていることを踏まえれば、子会社等を含めたNHKグループ全体の情報についても透明性の確保が必要であり、子会社等に関する情報提供や情報開示の在り方についても見直す必要がある。

○　以上を踏まえると、言論報道機関という性質に配慮しつつも、NHKグループについての情報公開の水準を向上させるため、独立行政法人等情報公開法も参考に（注）、NHKグループに関する一般的な財務及び業務運営の実態等に関する情報提供や情報開示の根拠を明確化するなど、NHKの情報公開による透明性の確保に関する仕組みについて検討すべきである。

（注）独立行政法人等情報公開法では、第２・３章で、法人文書の開示等について定めているほか、第22条で、法人に関する一般的な財務及び業務運営の実態等に関する情報提供等について定めている（次頁参照）。

○　その際には、現在、NHKグループの連結決算については、NHKが自主的に作成し公開しているが、その会計基準や公開の在り方などについて、NHK本体の会計基準や公開の在り方も含めて専門家等も交えて透明性のある在り方で議論を行うとともに、連結決算の公開の制度化など透明性の確保の在り方について検討すべきである。

○　また、平成27年の土地取得計画事案を契機として、国会等でも、経営委員会や理事会等における意思決定に至る過程について国民・視聴者に対する説明責任を十分果たすことが求められるとの指摘がなされており、上記のような一般的な情報公開の仕組みと併せて、現在NHKが自主的に作成・公開しているNHKの理事会の議事録の内容を充実させるなど、意思決定プロセスの透明性の確保の在り方についても検討する必要がある。

②情報公開による透明性の確保

（参考）
〇独立行政法人等の保有する情報の公開に関する法律（平成十三年法律第百四十号）
第22条　独立行政法人等は、政令で定めるところにより、その保有する次に掲げる情報であって政令で定めるものを記録した文書、図画又は電磁的記録を作成し、適時に、かつ、国民が利用しやすい方法により提供するものとする。
一　当該独立行政法人等の組織、業務及び財務に関する基礎的な情報
二　当該独立行政法人等の組織、業務及び財務についての評価及び監査に関する情報
三　当該独立行政法人等の出資又は拠出に係る法人その他の政令で定める法人に関する基礎的な情報
２　前項の規定によるもののほか、独立行政法人等は、その諸活動についての国民の理解を深めるため、その保有する情報の提供に関する施策の充実に努めるものとする。

（参考）

（参考12）NHK「ヒアリングご説明資料」（抜粋）（放送を巡る諸課題に関する検討会（第８回）資料（平成28年６月６日））・・ 報告書参考資料P18

（参考13）特殊法人等の情報公開制度の整備充実に関する意見（平成12年７月27日特殊法人情報公開検討委員会（委員長：塩野宏東亜大学通信制大学院教授））（関連部分抜粋）・・ 報告書参考資料P19

（参考14）NHKの情報公開に関する国会決議・・ 報告書参考資料P20

③業務やその財源となる受信料の水準・体系等についての適切な評価・レビュー等

現　状

○　NHKの業務や受信料の在り方については、NHKが自主的に定期的（現在は3年ごと）に経営計画を策定し、放送法第29条第1項第1号イに基づく経営委員会の議決を経て、公表している。

放送を巡る諸課題に関する検討会第一次取りまとめ概要（抜粋）

○NHKでは各種指標を導入し、成果の評価・管理を行っているところ。今後はこうした取組を更に進め、よりきめの細かい分析や、どのような指標をどのように業務に生かしているのかについて体系だった説明を行うことが必要。

○さらに、管理会計の導入、他の同様の業務を行っている事業者の業務比較等に基づく評価・改善システムの導入、あるいは評価結果や当該結果の業務への反映状況に関する情報の公表・提供などの取組について検討することが適当。

○番組編集等に当たっての自主性・自律性を確保しつつ、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として適正な経営を確保する観点から、受信料水準や業務の規模等について客観的に評価が行われることが重要であり、そのための仕組の構築が必要。

○具体的には、受信料収入の適切性、あるいは番組制作費等の支出の規模等の適切性について、専門性を有する第三者によるチェック等の仕組の構築等について、構成員から指摘があったことを踏まえ、引き続き検討していくことが必要。

○こうした観点から、NHK本体及び子会社等を含むNHKグループ全体のガバナンス体制の確立に向け、具体的には、以下のような点について、構成員から指摘があったことを踏まえ、引き続き検討していくことが必要。

- 経営に係る外部専門家からの視点をNHKの経営・業務運営に適切に反映する仕組を構築すべきではないか
- ガバナンスにおけるチェックアンドバランスを確保する観点から、現在、重要事項の審議機関とされている理事会を議決機関化し、併せて外部理事を任用すべきではないか、また、これに伴い経営委員会と執行部・理事会の役割分担を見直すべきではないか

○また、法人の業務運営のPDCAサイクルを回していくことが、自律的な業務の改善につながるものであることから、第三者によるチェック等により業績評価を行い、その結果を経営・業務運営に適切に反映していく仕組の構築についても、構成員から指摘があったことを踏まえ、引き続き検討が必要。

③業務やその財源となる受信料の水準・体系等についての適切な評価・レビュー等

対応の方向性

○　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として、その業務やその財源となる受信料水準・体系等が適切なものであることが常に確保される必要があり、業務やその財源となる受信料水準・体系及び適正なガバナンスの確保の在り方等について、継続的に見直しが行われることが重要である。

○　現在、NHKの業務やその財源となる受信料水準・体系等については、NHKの自主的な取組として、定期的に経営計画を策定し、経営委員会が議決しているが、NHKがどのような業務をどのような規模で行うべきか、そのためには費用がどれほどかかるのか、その費用について国民・視聴者にどのような受信料水準・体系で負担を求めるべきか、受信料収入の向上等に伴い受信料を国民・視聴者にどのように還元すべきか等の点について、国民・視聴者に対し、案や積算等の根拠を示して透明性のある形で議論が行われて、納得感が得られる結論が示されているとは必ずしも言えないと考えられる。

○　そのため、NHKが中期的な経営計画を作成するに当たって、 NHKは、上記のような点を含む経営計画の案を、積算等のその根拠とともに、国民・視聴者に対し示し、広く意見を求めるとともに、経営計画の策定に当たっては、経営委員会は、経営計画の議決に当たって、その意見を踏まえて議論を行うこととするといった、プロセスの透明性を確保するための制度的な仕組みについて検討すべきである。

○　また、計画策定後には、計画が適正に実施されたかどうかだけではなく、計画自体の適正性についても評価・レビューがなされる必要があり、計画の達成状況等について適切に評価・レビューを行うとともに、必要に応じて計画の見直しを行うというサイクルを適切に回すことが併せて求められる。また、毎事業年度の収支予算や事業計画の策定プロセスにおいても、そのような見直しを適切に行うことが必要である。

○　さらに、このような計画の策定・見直しや、評価・レビューが適切に行われることを確保するためには、その主体となるべき経営委員会を専門家等によりサポートする体制の充実についても検討すべきである。

③業務やその財源となる受信料の水準・体系等についての適切な評価・レビュー等

（参考）

（参考15）NHKの決算の状況（昭和25年度以降）・・・ 報告書参考資料P21

（参考16）NHKの予算・決算（平成22年度以降）・・・ 報告書参考資料P22

（参考17）受信料体系及び受信料額（月額）の推移・・・ 報告書参考資料P23

（参考18）NHK経営計画の経緯（平成２年以降）・・ 報告書参考資料P24

目 次

「新たな時代の公共放送」全体イメージ

第１章　検討の経緯

第２章　新たな時代の公共放送に向けた対応の方向性

　１　基本的な考え方

　２　ＮＨＫのインターネット活用業務の在り方の見直し

　３　国民・視聴者の信頼を確保するための
　　ＮＨＫのガバナンス改革

第３章　今後の進め方

今後の進め方

○　放送は、国民の知る権利を実質的に充足し、健全な民主主義の発達に寄与することを究極の目的としており、我が国においては、NHKと民間放送が、それぞれに役割を果たしながら放送界全体の発展に貢献してきた。

　昨今のインターネットサービスの高度化・多様化による視聴環境の変化に伴い、NHKが国民・視聴者に必要とされる情報を届ける役割を引き続き果たしていく観点から、NHKが放送の補完として、インターネットを最大限活用すること、具体的には、常時同時配信を実施することについては、国民・視聴者の納得が得られることを前提に、一定の合理性、妥当性があると認められる。

　ただし、NHKが、受信料により現行の放送を実施する目的で運営されていること等を踏まえると、NHKの常時同時配信が、NHKの目的や受信料制度の趣旨に沿って適切に実施されること、NHKに対する国民・視聴者の信頼が確保されていることが必要不可欠である。

○　総務省においては、上記の観点から、前章の「新たな時代の公共放送に向けた対応の方向性」の実現に向けて、NHKの常時同時配信の解禁、これに伴うセーフガード措置の見直し、地域情報の提供や他事業者等との連携・協力等に関する措置といったNHKのインターネット活用業務の在り方の見直し、コンプライアンスの確保、情報公開による透明性の確保、業務やその財源となる受信料の水準・体系及び適正なガバナンスの確保の在り方等についての適切な評価・レビュー等といった国民・視聴者の信頼を確保するためのNHKのガバナンス改革について、制度面等について具体的な検討を行うべきである。

○　また、NHKにおいては、これに併せて、前章の「新たな時代の公共放送に向けた対応の方向性」を実現するために、自ら、国民・視聴者や他事業者などの関係者の意見を幅広く聞きながら、地域情報の提供、見逃し配信等、他事業者との連携・協力等の具体的な在り方を含めた、常時同時配信を含む今後のインターネット活用業務の具体的な在り方の検討を行うとともに、コンプライアンスの確保の具体的な仕組み、情報公開の具体的な内容・仕組み、業務やその財源となる受信料の水準・体系及び適正なガバナンスの確保の在り方等についての適切な評価・レビュー等の具体的な仕組みの見直しを行い、これらの仕組み等を踏まえて、既存業務を含む業務全体の見直し、受信料の体系・水準等の受信料の在り方の見直し、子会社の在り方の抜本的な改革等を行うことが強く求められる。