

案

民放事業者の経営ガバナンスに関する
アンケート調査結果

一般社団法人 日本民間放送連盟
放送計画委員会

平成 3 1 年 3 月

(目 次)

◆ 調査概要	1
1. 経営理念	2
2. 経営の目標	3
◇ ベストプラクティスⅠ（業務の効率化、多様な人材の確保・育成・活用策）	6
3. 経営ガバナンス	
① 取締役の構成	9
② 取締役会における審議の実効性確保	11
③ 適切なリスクテイクが継続的に行われ得る経営の仕組み	12
◇ ベストプラクティスⅡ（メディア環境の変化に対応した事業・施策、メディア経営戦略に関する企画・事業案が現場から経営に上がる仕組み、女性の活躍推進を含めた多様性の確保）	16
④ 社外取締役に期待する役割	19
4. コンプライアンスの徹底	
① コンプライアンスの徹底が継続的に行われ得る組織の仕組み	20
◇ ベストプラクティスⅢ（コンプライアンス教育の徹底、「ヒヤリ・ハット事例」を経営・現場全体で共有し事故を未然に防止する仕組み、主要なコンプライアンスの取り組みを子会社、関連会社の役職員に求めている内容）	24
② ESG経営の取り組み	27
◇ ベストプラクティスⅣ（自社の従業員の労働環境の向上対策、番組制作等の委託先従業員、派遣労働者の労働環境の向上対策）	29
③ 監査役の構成	31
④ 監査役が職責を果たすための仕組み	31
5. ステークホルダーとの対話・協調	34
◇ ベストプラクティスⅤ（視聴者の意見を聞く能動的な仕組み、CSR事業の推進、番組審議機関の活性化）	37
6. その他	41

調査結果

調査概要

1. 名称：民放事業者の経営ガバナンスに関するアンケート調査
2. 対象：民放連会員地上テレビ社（127社）
3. 調査時点：平成30年12月1日
4. 調査期間：平成30年12月26日～平成31年1月31日
5. 回答率：100%
6. 調査主体：放送計画委員会
7. 調査目的：民放事業者にはステークホルダー（国民・視聴者、地域社会、株主、広告主、従業員、債権者）との対話・協調を通じてメディア環境の変化に対応し、①民主主義の基盤としての社会的価値、②広告媒体としての経済的価値などの企業価値を長期的・持続的に向上させることが求められている。

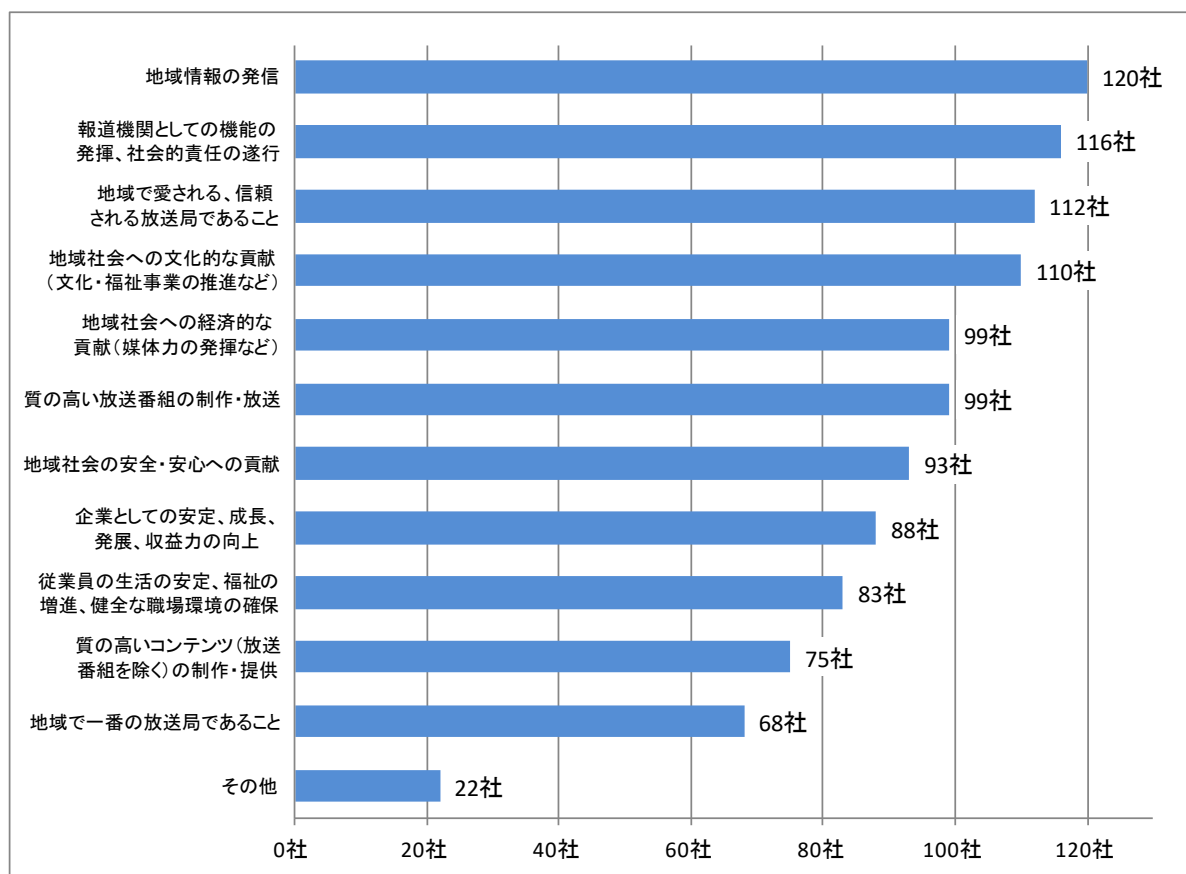
本アンケート調査では、会員社が目指す企業価値を明らかにしたうえ、その実現のための民放事業者の経営ガバナンスやコンプライアンス対策の現状を調査し、ベストプラクティスを共有することで、会員各社における「放送の価値向上・未来像の検討」の参考に供する。
8. 設問項目：①経営理念、②経営の目標、③経営ガバナンス、④コンプライアンスの徹底、⑤ステークホルダーとの対話・協調、⑥その他

1. 経営理念

経営理念・社訓・信条・行動準則などにその実現が盛り込まれている企業価値については、「地域情報の発信」（120社・94.5%）と「報道機関としての機能の発揮、社会的責任の遂行」（116社・91.3%）は9割を超え、「地域で愛される、信頼される放送局であること」（112社、88.2%）、「地域社会への文化的な貢献（文化・福祉事業の推進など）」（110社、86.6%）は8割を超えている。大半の社は地域住民の知る権利に応え、地域に貢献することを経営理念の柱に据えている。

「その他」では、「視聴者との関係性の強化」、「人類の未来に関わる環境問題への取り組み」「取引先の企業価値向上と信頼関係の構築」などの回答があった。東日本大震災の被災地の社は「震災の風化を防ぎ本格復興の一助となること」を、被爆地の社は「世界平和への貢献」をそれぞれ経営理念に掲げている。

【図1】 経営理念などに盛り込まれている企業価値の実現（複数回答可）



1	地域情報の発信	120社 (94.5%)
2	報道機関としての機能の発揮、社会的責任の遂行	116社 (91.3%)
3	地域で愛される、信頼される放送局であること	112社 (88.2%)
4	地域社会への文化的な貢献(文化・福祉事業の推進など)	110社 (86.6%)
5	地域社会への経済的な貢献(媒体力の発揮など)	99社 (78.0%)
6	質の高い放送番組の制作・放送	99社 (78.0%)
7	地域社会の安全・安心への貢献	93社 (73.2%)
8	企業としての安定、成長、発展、収益力の向上	88社 (69.3%)
9	従業員の生活の安定、福祉の増進、健全な職場環境の確保	83社 (65.4%)
10	質の高いコンテンツ(放送番組を除く)の制作・提供	75社 (59.1%)
11	地域で一番の放送局であること	68社 (53.5%)
12	その他	22社 (17.3%)

※()内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

2. 経営の目標

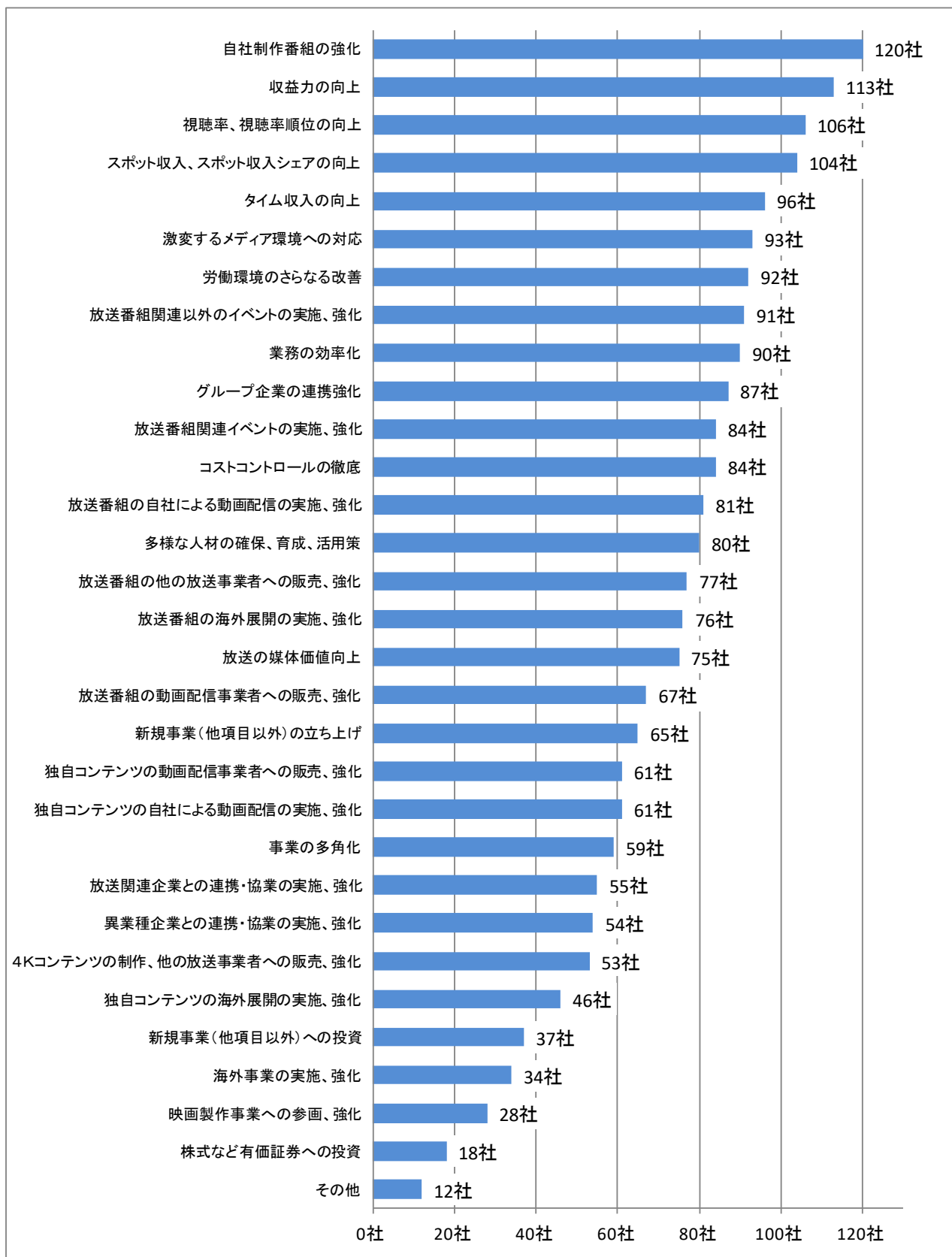
企業価値の実現に向けた中期経営計画における目標については、「自社制作番組の強化」が120社(94.5%)と最も多い。これに「収益力の向上」(113社・89.0%)など、企業利益の追求に関わる目標が8割超で続いている。「激変するメディア環境への対応」(93社・73.2%)、「労働環境のさらなる改善」(92社・72.4%)も7割を超え、多くの社が今日的な経営課題を中期経営計画に盛り込んで具体的な施策を進めている。

「放送番組関連イベントの実施、強化」(84社・66.1%)や「放送番組の自社による動画配信の実施、強化」(81社・63.8%)、「放送番組の海外展開の実施、強化」(76社・59.8%)はおよそ6割の社が中期経営計画に盛り込み、地域コンテンツの全国発信と放送事業外収入の確保に取り組んでいる。

“ひと”で成り立つ民放事業は、人材活用がとりわけ重要である。「多様な人材の確保、育成、活用策」を目標とする社は80社・63.0%である。世界的には財務諸表に現れない人材活用策や契約関係が企業価値の多くを形成するとの考え方が主流になりつつあり、人材活用のベストプラクティスを共有することが、ローカル局の経営基盤強化に役立つと考えられる。具体的には「データアナリスト、アド(広告)テクノロジーエンジニアなど新規事業領域のスペシャリストの採用」、「深夜番組やドキュメンタリー番組等の制作における若手スタッフへの機会付与」、「気象、農業、災害、火山など専門分野の研修」、「介護や育児で転勤が困難な社員を対象とした地域限定社員制度」などの取り組みがベストプラクティスになり得る。

「その他」では、「世帯視聴率に代わる有効な視聴データの追求」、「高校放送部による番組制作などを通じた放送メディアへの関心の向上」などの回答があった。

【図2】中期経営計画の目標（複数回答可）



1	自社制作番組の強化	120社 (94.5%)
2	収益力の向上	113社 (89.0%)
3	視聴率、視聴率順位の向上	106社 (83.5%)
4	スポット収入、スポット収入シェアの向上	104社 (81.9%)
5	タイム収入の向上	96社 (75.6%)
6	激変するメディア環境への対応	93社 (73.2%)
7	労働環境のさらなる改善	92社 (72.4%)
8	放送番組関連以外のイベントの実施、強化	91社 (71.7%)
9	業務の効率化	90社 (70.9%)
10	グループ企業の連携強化	87社 (68.5%)
11	放送番組関連イベントの実施、強化	84社 (66.1%)
12	コストコントロールの徹底	84社 (66.1%)
13	放送番組の自社による動画配信の実施、強化	81社 (63.8%)
14	多様な人材の確保、育成、活用策	80社 (63.0%)
15	放送番組の他の放送事業者への販売、強化	77社 (60.6%)
16	放送番組の海外展開の実施、強化	76社 (59.8%)
17	放送の媒体価値向上	75社 (59.1%)
18	放送番組の動画配信事業者への販売、強化	67社 (52.8%)
19	新規事業(他項目以外)の立ち上げ	65社 (51.2%)
20	独自コンテンツの動画配信事業者への販売、強化	61社 (48.0%)
21	独自コンテンツの自社による動画配信の実施、強化	61社 (48.0%)
22	事業の多角化	59社 (46.5%)
23	放送関連企業との連携・協業の実施、強化	55社 (43.3%)
24	異業種(放送関連以外)企業との連携・協業の実施、強化	54社 (42.5%)
25	4Kコンテンツの制作、他の放送事業者への販売、強化	53社 (41.7%)
26	独自コンテンツの海外展開の実施、強化	46社 (36.2%)
27	新規事業(他項目以外)への投資	37社 (29.1%)
28	海外事業の実施、強化	34社 (26.8%)
29	映画製作事業への参画、強化	28社 (22.0%)
30	株式など有価証券への投資	18社 (14.2%)
31	その他	12社 (9.4%)

※()内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

※「他の放送事業者」＝地上・BS・ケーブルテレビ

※「独自コンテンツ」＝放送番組以外やニュースクリップなど放送番組の一部分

ベストプラクティス I

本アンケート調査の結果をもとに、経営ガバナンスとその成果に関する情報共有を図るため、民放テレビ事業者のベストプラクティスを取りまとめた。

企業価値向上や収益力向上などの観点から、より一層経営ガバナンスの確保に向けた取り組みを行う際の参考としてご覧いただきたい。

① 業務の効率化

(ICTサービスの導入)

- クラウドを用いたグループウェアの導入により、①スケジュール確認と業務情報の共有、②会議、打合せの効率化、③資料の同時編集、④社外からのビデオ会議参加などを行っている。
- 入館証の発行を自動システム化し、受付業務の負担軽減と来訪者の利便性向上を図った。
- ICT技術情報の収集、社内外との人材ネットワーク構築、ロードマップの策定などに取り組むためのICT推進委員会およびWGを設置し、ICT社会に適応する仕組みを整備している。
- インターネット会議システムの導入など、テレワークを支援している。
- 共用会議室にPC画面をワイヤレスで表示できるモニターを設置し、会議の効率化、ペーパーレス化を推進している。
- 制作現場にクラウド型プレビューシステムを導入した。プロデューサーがどこでも映像をチェックできるようになり、プレビュー用テープのダビング作業やプロデューサーのスケジュールによるチェック待ちがなくなった。
- RPA (Robotic Process Automation) の導入により、①視聴率日報の自動配信、②見積状況表、スポット予測表、業種別売上表、月次資料の作成などの定型業務を自動化している。
- AI委員会を立ち上げ、他社の事例などの情報を積極的に収集している。業務支援となり得る事例は積極的に調査し、導入を検討している。
- 音声データを自動でテキスト化する文字おこしシステムを報道で導入している。
- 全社員にモバイルPCを支給し、社外でも迅速な対応を可能としている。
- 報道部内が情報共有アプリによって仕事の進捗状況や日誌などを共有している。系列ネットワークで情報共有アプリを共有しているため、災害発生時などに複数の事業者間で情報を共有でき、迅速な報道対応を可能にしている。
- 管理職にセルラーモデルのタブレットを貸与し、クラウド型グループウェア内の経営・業務情報や会議資料などにいつでも、どこでも接続できるようにしている。ペーパーレス化も推進している。
- クラウド型の名刺管理ソフトを導入し、営業支援ツールとして活用している。
- AIアナウンサーやグループウェアを導入し、業務の効率化を進めている。
- 電話システムの更新によってPBX(内線電話の接続をコントロールする電話回線の交換機)をクラウド化した。固定設置電話機を大幅に削減し、タブレットやスマートフォンを内線電話化し、勤務の自由度を高める体制を整備している。

(業務上の工夫)

- 「社員氏名」を登録できる単語帳のデータを配付し、管理部門で社員のフルネームを入力する時間が大幅に削減された。
- 伝票の起票は社員が一人で行っていたが、誤入力などの差し戻しなど無駄が多かった。伝票入力の業務フローを根本から見直し、伝票入力専門のスタッフを配置して効率化を図っている。
- 機能的な標準レイアウトを導入し、デスクの配置換えや引越しのコストダウンを図った。
- 部署間の間仕切りや什器をなくし、部署を越えたコミュニケーションを重視したレイアウトにした。ミーティングテーブル、カウンター、コピーコーナーなど共有スペースを設け、コミュニケーションの活性化を図り、創造的な仕事をサポートする環境を作った。

(業務フローの見直しなど)

- 組織、体制に関する取り組みは部署単位で策定し、個人に関する取り組みも目標を設定して管理している。
- 会議の有効性を分析した内部監査の結果を受けて全社的に洗い出しを行い、会議の有効性を高め、効率化を図るための改善策を作成している。
- 各部署と委員会事務局が連携して従業員満足度調査を実施し、常にPDCAをまわすことで健全な職場環境作りを行い、社員の心と体の健康管理の検討を行う。
- 管理職を除く全社員から「業務の内容、それにかけた時間」を調査して課題を抽出し改善を促進している。
- 人事評価の項目に業務の効率化を盛り込んでいる。
- 技術、番組制作、デジタル部門などを関連会社へ業務移管した。
- 放送対象地域内のケーブルテレビ、コミュニティFM、タウン雑誌、Webメディアなどのローカルメディアと連携を深め、番組への出演や映像提供などに協力してもらい、地域に深く入り込む努力をしていることが番組制作の効率化にもつながっている。

② 多様な人材の確保・育成・活用策

(採用活動の多様化)

- 通年で障害者採用を実施している。就業経験者のみならず新卒にも門戸を開いており、採用実績がある。障害者採用においても本人の意向や資質などを総合的に判断し、能力を発揮できる部署に配属している。
- エンジニア、マーケッター経験者などの中途採用、第二新卒の採用などにより多様な人材を確保している。
- 採用の募集形態を総合職、総合職アナウンサーコース、総合職技術コース、総合職ITエンジニアコースの4種としている。特にITエンジニアコースを設け、今後力を入れるべき配信事業の強化に備えている。
- 中途採用を実施し、弁護士や社会保険労務士、公認会計士を採用してきた。
- 部署別にインターンシップを実施することで、多様な人材の確保につなげている。
- 「データアナリスト」「アド（広告）テクノロジーエンジニア」など新規事業領域のスペシャリストを採用している。
- 大学の学長や教授を通じて優秀な学生の推薦を受け、人材確保に当たっている。
- 有期契約社員を無期契約に転換し、雇用環境を改善している。

- 地場企業と連携して関東・関西圏で合同説明会を実施し、Uターン学生を獲得する取り組みをしている。
- アイデアの提案などで地域興しに貢献しているIターン者や外国人などをアドバイザー、プロデューサーとして採用し、番組作りや企画立案に参画させている。
- インターンシップの実施、地元自治体・大学主催の合同説明会への参加、キー局が主催する系列の会社説明会への参加、自地区での会社説明会の実施などで学生との接触機会を増やしている。

(教育制度の充実)

- 2018年4月に企業内大学を設置し、自律的な人材の育成を目指している。グループ会社で働く全ての人（派遣スタッフを含む）を対象とし、さまざまなビジネススキルや思考法の講座、講演会などを開催し、学びの場を提供している。
- 配属3か月後から仕事や健康、メンタル面に関する自己レポートを毎月記入させ、状況を把握している。問題がある場合は直接本人をケアするなどの対応を行い、その後フォローアップ研修を行う。
- 制作現場ではOJTを中心にジョブローテーションで経験を積ませるほか、深夜番組やドキュメンタリー番組等で若手スタッフに機会を与え、人材の育成・活用を行っている。
- 報道制作現場の社員を系列局へ研修として派遣し、人材の育成を図っている。
- 専門職大学院（高度で専門的な職業能力を養成する大学院）への入学を推奨している。会社が学費を負担し、2006年から計6名がMBAを取得している。
- 気象、農業、災害、火山などの専門分野の研修を行っている。
- 階層別、テーマ別の社外研修に総務部が指名した社員を参加させている。研修は社員の自己研鑽や、スペシャリストの育成を目的として実施している。

(その他)

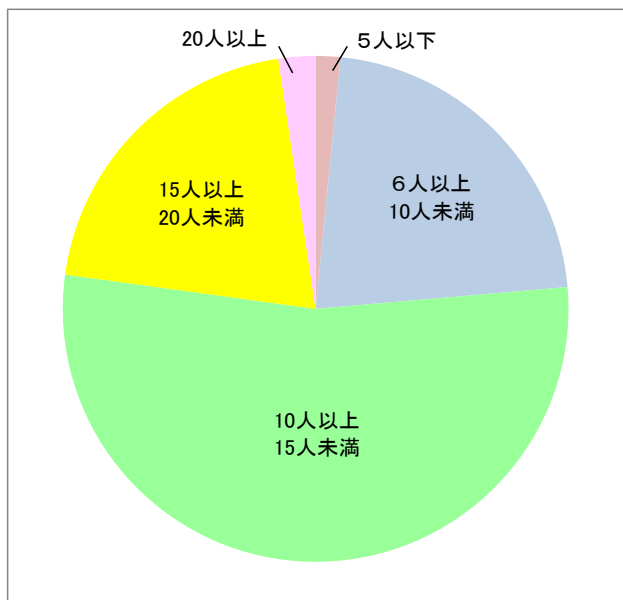
- 人事考課制度に、新しい価値を生み出す力や育成に取り組む姿勢への評価を組み込んでいる。
- グループ内の人事交流による育成策で多様な人材を確保している。
- 介護や育児によって転勤が困難な社員を対象に、一時的に転勤を免除する地域限定社員制度を設けている。

3. 経営ガバナンス

① 取締役の構成

取締役の人数については、「10人以上15人未満」が68社（53.5%）で最も多い。

【図3-1】取締役の人数



1	5人以下	2社 (1.6%)
2	6人以上10人未満	28社 (22.0%)
3	10人以上15人未満	68社 (53.5%)
4	15人以上20人未満	26社 (20.5%)
5	20人以上	3社 (2.4%)

※（ ）内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

社外取締役（会社法2条15項の規定に該当する者）を選任している社は110社（86.6%）と大半を占めている（選任していない社には、認定放送持株会社傘下の事業会社＝7社を含む）。

全取締役に占める社外取締役の割合については、「40%以上50%未満」と「50%以上60%未満」がそれぞれ26社（20.5%）で最も多く、45社（35.4%）では社外取締役が過半数を占めている。

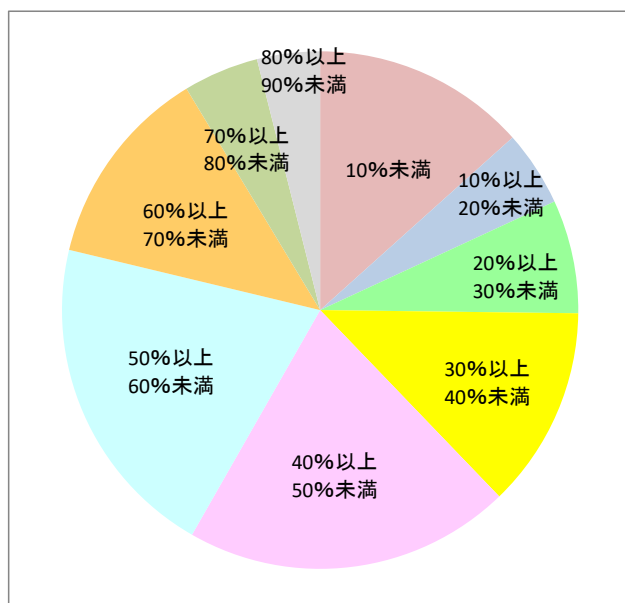
放送局の設立に際しては、多くの地元企業が株主として参画してきた経緯がある。設立後には社外取締役として民放経営に参画していることから、取締役の人数や社外取締役の選任割合は一般企業よりも高い。

社外取締役を務めるローカル局の株主は地場産業のほか地方紙、電力、銀行といった地域経済に根ざす企業が多いため、短期的な利益の追求ではなく地域の文化や地域経済への貢献といった観点から、民放経営に関わっていると考えられる。ローカル局の多くは非上場企業だが、株主はステークホルダーとして重要な役割を果たしている。

一方、業務執行取締役の割合については、「30%以上40%未満」が31社（24.4%）で最も多く、「10%未満」は5社（3.9%）、「10%以上20%未満」は7社（5.5%）と少数であった。

なお、取締役会の議長を務めるのは、すべての社が「代表取締役」としている。

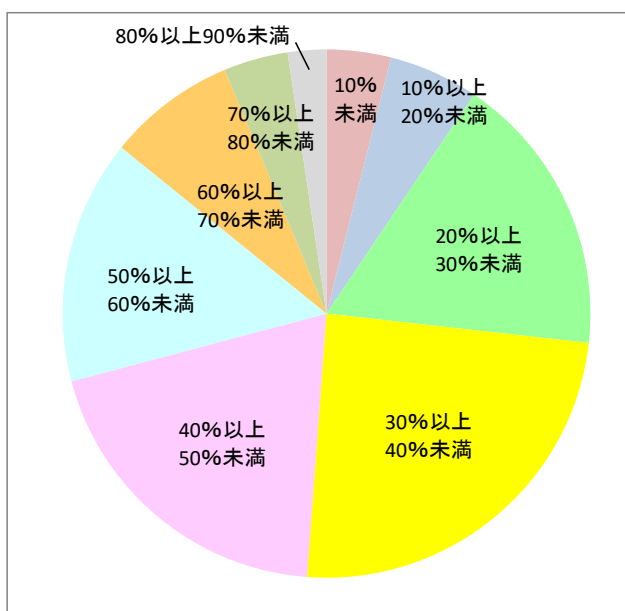
【図3-2】全取締役に占める「社外取締役（会社法2条15項の規定に該当する者）」の割合



1	10%未満	17社 (13.4%)
2	10%以上20%未満	6社 (4.7%)
3	20%以上30%未満	9社 (7.1%)
4	30%以上40%未満	16社 (12.6%)
5	40%以上50%未満	26社 (20.5%)
6	50%以上60%未満	26社 (20.5%)
7	60%以上70%未満	16社 (12.6%)
8	70%以上80%未満	6社 (4.7%)
9	80%以上90%未満	5社 (3.9%)
10	90%以上100%未満	0社 (0.0%)
11	100%	0社 (0.0%)

※()内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

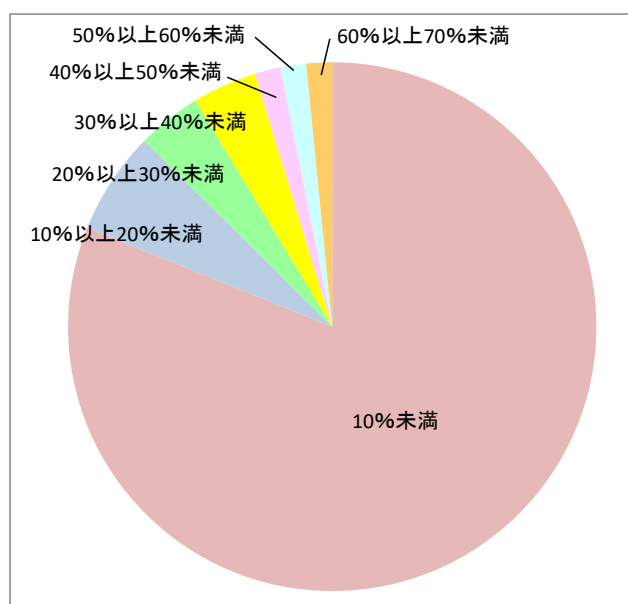
【図3-3】全取締役に占める「業務執行取締役」の割合



1	10%未満	5社 (3.9%)
2	10%以上20%未満	7社 (5.5%)
3	20%以上30%未満	22社 (17.3%)
4	30%以上40%未満	31社 (24.4%)
5	40%以上50%未満	25社 (19.7%)
6	50%以上60%未満	19社 (15.0%)
7	60%以上70%未満	10社 (7.9%)
8	70%以上80%未満	5社 (3.9%)
9	80%以上90%未満	3社 (2.4%)
10	90%以上100%未満	0社 (0.0%)
11	100%	0社 (0.0%)

※()内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

【図3-4】全取締役に占める「非業務執行取締役」の割合



1	10%未満	103社 (81.1%)
2	10%以上20%未満	8社 (6.3%)
3	20%以上30%未満	5社 (3.9%)
4	30%以上40%未満	5社 (3.9%)
5	40%以上50%未満	2社 (1.6%)
6	50%以上60%未満	2社 (1.6%)
7	60%以上70%未満	2社 (1.6%)
8	70%以上80%未満	0社 (0.0%)
9	80%以上90%未満	0社 (0.0%)
10	90%以上100%未満	0社 (0.0%)
11	100%	0社 (0.0%)

※()内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

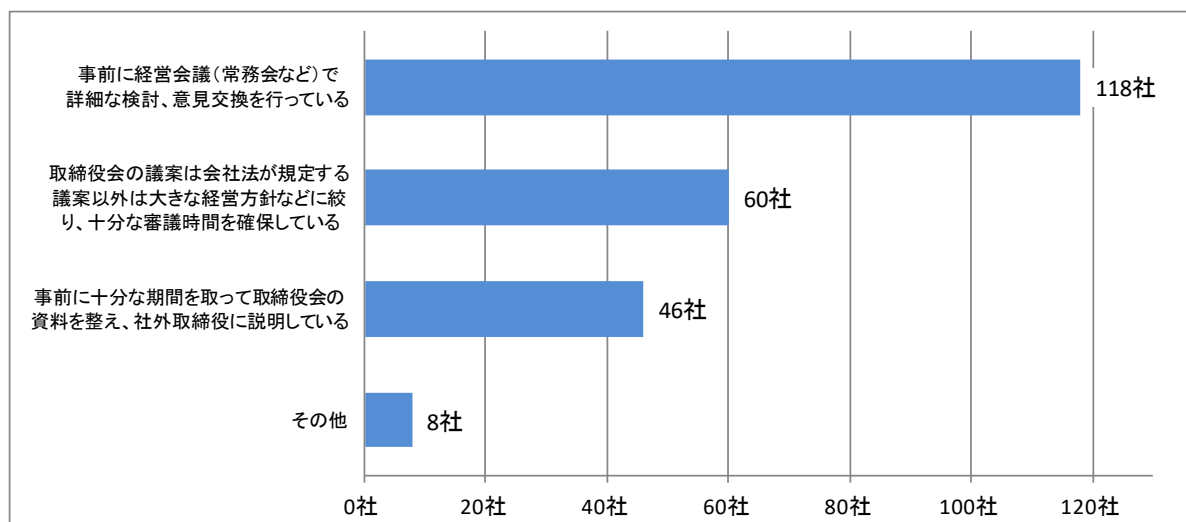
② 取締役会における審議の実効性確保

取締役会における審議の実効性を確保し迅速な経営判断を行うための取り組みについては、「事前に経営会議（常務会など）で詳細な検討、意見交換を行っている」社が118社（92.9%）と9割を超えた。

「取締役会の議案は会社法が規定する議案以外は大きな経営方針などに絞り、十分な審議時間を確保している」社は60社（47.2%）、「事前に十分な期間を取って取締役会の資料を整え、社外取締役に説明している」社は46社（36.2%）あり、取締役会における審議の実効性の確保に向けた取り組みが行われている。

「その他」では、「社外取締役、社外監査役による『社外役員懇談会』を設け、放送特有の事業内容などを説明している」、「取締役を対象とした研修会を実施している」などの回答があった。

【図4】取締役会における審議の実効性を確保し迅速な経営判断を行うための取り組み
(複数回答可)



1	事前経営会議(常務会など)で詳細な検討、意見交換を行っている	118社 (92.9%)
2	取締役会の議案は会社法が規定する議案以外は大きな経営方針などに絞り、十分な審議時間を確保している	60社 (47.2%)
3	事前に十分な期間を取って取締役会の資料を整え、社外取締役に説明している	46社 (36.2%)
4	その他	8社 (6.3%)

※()内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

③ 適切ナリスクテイクが継続的に行われ得る経営の仕組み

攻め(持続的な成長)と守り(コンプライアンスの確保)の経営ガバナンスはいずれも現場にアイデアがあり、それを経営が的確に把握して展開する、PDCAサイクルを回す仕組みこそが大切と考えられる。本アンケート調査では“攻めの民放経営”のためのメディア経営戦略を「メディア環境の変化に対応し、民放事業者としての自社の社会的価値や経済的価値などを向上させる新たな経営戦略」と定義した。

メディア経営戦略の立案、策定、実行に向けた経営ガバナンスの取り組みをみると「メディア経営戦略を担当する業務執行役員を決めている」社は68社(53.5%)、「取締役会でメディア経営戦略を定期的に議論している」社は60社(47.2%)であった。メディア経営戦略の重要性が増すなか、メディア環境の変化に対応する能力や知見を有する人材の役員登用が進んでいることがうかがえる。

「メディア環境の変化に対応するための事業展開(放送関連)を経営計画に盛り込んでいる」社は81社(63.8%)であり、放送関連以外の事業展開を盛り込む社も72社(56.7%)ある。構造変革を含む新たな事業展開を、過半数の社が追求している。

「社風や文化の異なる企業経営者を社外取締役を選任している」社は89社（70.1%）であり、71社（55.9%）は「社外取締役から助言、提案を得ている」。

少子高齢化や地域の過疎化による放送マーケットの縮小、インターネット広告や動画配信事業との競争の激化、若年層のテレビ離れなど、メディア環境の変化は激しい。先進的な会員社では、担当役員を決めて社外取締役の助言を得ながらメディア経営戦略を取締役会で定期的に議論し、事業構造の変革のために新規事業を経営計画に盛り込んで進めようとしている。「デジタル関連事業への対応強化のため、新たなビジネスモデルで起業するスタートアップ企業に強い広告会社に出資した」、「デジタルネイティブ（＝35歳以下）の視点や発想を吸い上げる社長直轄の『ミレニアル会議』を設置した」などは、経営判断と経営トップのリーダーシップによる経営ガバナンスの機能発揮の一端と考えられる。

メディア経営戦略にもとづく事例では、「ネット動画配信サービスを始め、災害時の同時送信、若年視聴層へのアプローチを試みている」、「ニュースアプリを開発し、緊急情報や鉄道情報はプッシュ配信で届け、地方でも進むネット社会の中で『公共的なメディア』として浸透し始めている」、「ライブ動画で地方産品を紹介し中国へ販売する、越境EC事業を推進している」、「知的財産権を活用した既存領域にとらわれない事業開発を行う部局を新設した」、「若年層にむけて、独自の動画配信プラットフォームや女性向け情報サイトを設けている」、「若年層を獲得するため、SNSでテレビ・ラジオの番組宣伝や事業告知を行い、放送に誘導している」、「レギュラー番組を4Kで制作し、他事業者へ販売している」といった取り組みがあげられる。攻めの経営ガバナンスの強化によってメディア経営戦略を推進することが重要であり、これらはベストプラクティスになり得る。

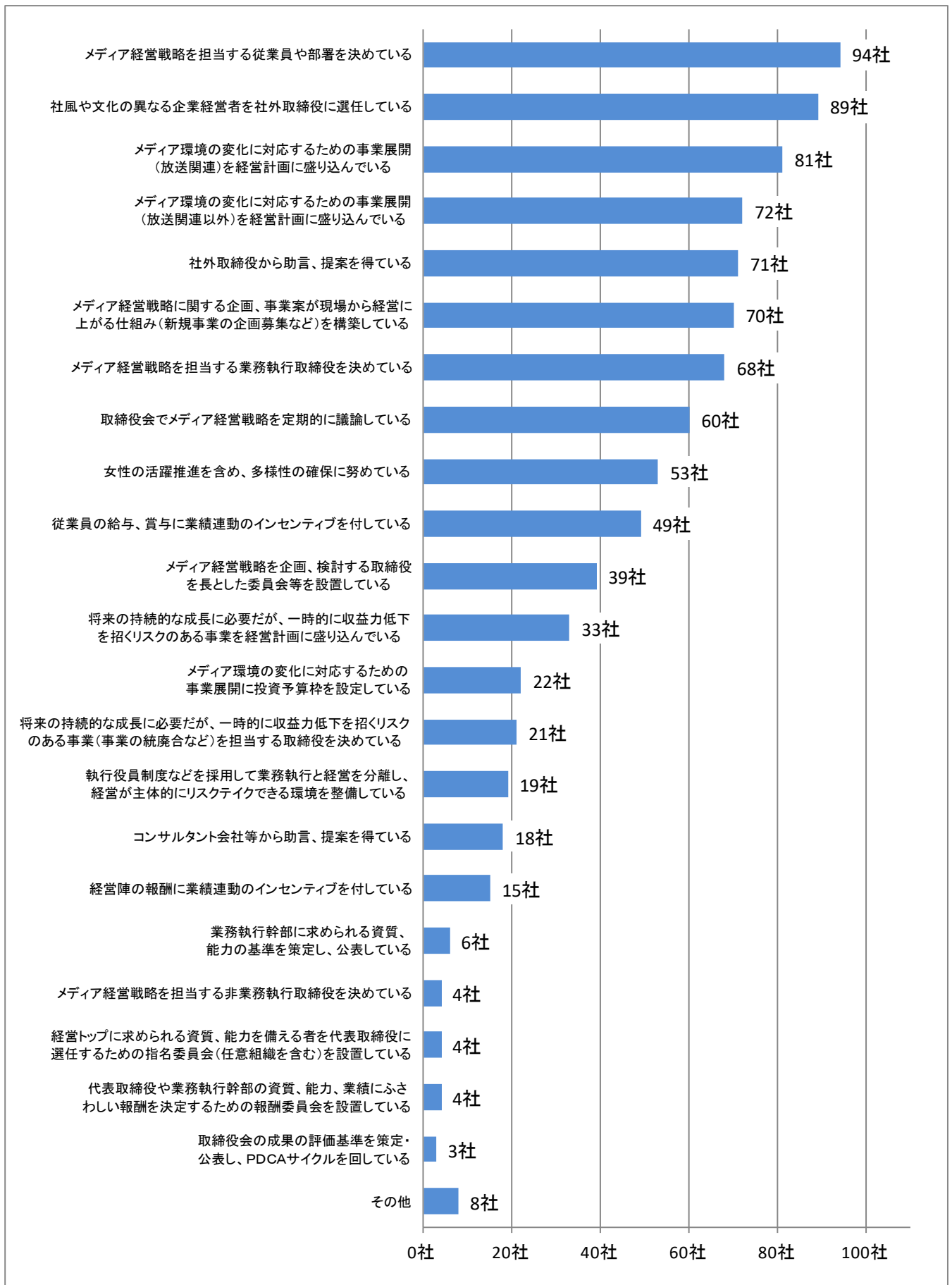
現場を巻き込んだメディア経営戦略の取り組みとしては、「メディア経営戦略を担当する従業員や部署を決めている」社は94社（74.0%）、「メディア経営戦略に関する企画、事業案が現場から経営に上がる仕組み（新規事業の企画募集など）を構築している」社は70社（55.1%）である。現場からアイデアを汲み取る取り組みが過半数の社で行われている。

具体的には「社内起業プロジェクトの企画を募集し、提案者が新事業に携わるための異動制度の構築」、「放送・通信融合に関するビジネス展開を検討する委員会の設置」、「グループ会社の若手社員を対象とした『2030ミーティング』における、2030年の自社や放送を取り巻く環境を見据えた検討」などの取り組みはベストプラクティスになり得る。

「将来の持続的な成長に必要なだが、一時的に収益力低下を招くリスクのある事業（事業の統廃合など）を経営計画に盛り込んでいる」社は33社（26.0%）に留まったが、メディア環境の変化に対応して事業の再構築に取り組む危機感がうかがえる。

「女性の活躍推進を含め、多様性の確保に努めている」社は53社（41.7%）であった。

【図5】適切なリスクテイクが継続的に行われ得る経営の仕組み（複数回答可）



1	メディア経営戦略を担当する従業員や部署を決めている	94社 (74.0%)
2	社風や文化の異なる企業経営者を社外取締役を選任している	89社 (70.1%)
3	メディア環境の変化に対応するための事業展開(放送関連)を経営計画に盛り込んでいる	81社 (63.8%)
4	メディア環境の変化に対応するための事業展開(放送関連以外)を経営計画に盛り込んでいる	72社 (56.7%)
5	社外取締役から助言、提案を得ている	71社 (55.9%)
6	メディア経営戦略に関する企画、事業案が現場から経営に上がる仕組み(新規事業の企画募集など)を構築している	70社 (55.1%)
7	メディア経営戦略を担当する業務執行取締役を決めている	68社 (53.5%)
8	取締役会でメディア経営戦略を定期的に議論している	60社 (47.2%)
9	女性の活躍推進を含め、多様性の確保に努めている	53社 (41.7%)
10	従業員の給与、賞与に業績連動のインセンティブを付している	49社 (38.6%)
11	メディア経営戦略を企画、検討する取締役を長とした委員会等を設置している	39社 (30.7%)
12	将来の持続的な成長に必要なだが、一時的に収益力低下を招くリスクのある事業を経営計画に盛り込んでいる	33社 (26.0%)
13	メディア環境の変化に対応するための事業展開に投資予算枠を設定している	22社 (17.3%)
14	将来の持続的な成長に必要なだが、一時的に収益力低下を招くリスクのある事業(事業の統廃合など)を担当する取締役を決めている	21社 (16.5%)
15	執行役員制度などを採用して業務執行と経営を分離し、経営が主体的にリスクテイクできる環境を整備している	19社 (15.0%)
16	コンサルタント会社等から助言、提案を得ている	18社 (14.2%)
17	経営陣の報酬に業績連動のインセンティブを付している	15社 (11.8%)
18	業務執行幹部に求められる資質、能力の基準を策定し、公表している	6社 (4.7%)
19	メディア経営戦略を担当する非業務執行取締役を決めている	4社 (3.1%)
20	経営トップに求められる資質、能力を備える者を代表取締役に選任するための指名委員会(任意組織を含む)を設置している	4社 (3.1%)
21	代表取締役や業務執行幹部の資質、能力、業績にふさわしい報酬を決定するための報酬委員会を設置している	4社 (3.1%)
22	取締役会の成果の評価基準を策定・公表し、PDCAサイクルを回している	3社 (2.4%)
23	その他	8社 (6.3%)

※()内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

※「メディア経営戦略」＝メディア環境の変化に対応し、民放事業者としての自社の社会的価値や経済的価値などを向上させる新たな経営戦略

※「業績連動のインセンティブ」＝ストックオプション制度、業績連動型報酬制度の導入など

① メディア環境の変化（少子高齢化や地域の加速による放送マーケットの縮小、インターネット広告や動画配信事業との競争の激化、若年層のテレビ離れなど）に対応した事業・施策

（メディア価値向上策）

- 大学と自社によるバーチャルシンクタンクを立ち上げ、若者の発想を取り込んだ企画を計画している。

（新規事業の開発）

- ライブ動画で地方産品を紹介し、商品を中国へ販売する越境EC事業を推進している。
- 子会社と動画制作ビジネスを立ち上げ、地方公共団体、企業、教育機関などに企画・提案を行っている。
- 知的財産権を活用した既存の領域にとらわれない事業開発を行うための部局を新設し、新たな収益源を生み出そうとしている。
- 地域の産品をアジアなどの海外で販売する地域商社を設立した。

（通信を用いた施策）

- ネット動画配信サービスを始め、災害時の同時送信、若年視聴層へのアプローチを試みている。
- 地域の報道機関としてニュースアプリを開発し、地域ニュースや全国、海外のニュースを配信している。ダウンロード数は37,000を超えた。緊急情報や鉄道情報はプッシュ配信で届けており、ネット社会の中で地方における「公共的なメディア」として浸透し始めている。
- ハイブリッドキャストを利用して、地域の祭りを4Kでライブ配信した。
- 地域の自然や震災からの復興の様子を360°カメラで撮影し、VRコンテンツとして独自の動画配信アプリやホームページで配信している。
- テレビ離れしている若年層にむけて、独自の動画配信プラットフォームや女性向け情報サイトを設けている。
- ICT技術を活用した動画投稿システムなどの開発、販売を行っている。
- 若年層を獲得するため、SNSでテレビ・ラジオの番組宣伝や事業告知を行い、放送に誘導している。

（地域外への情報発信）

- レギュラー番組を4Kで制作し、他事業者へ販売している。

（他事業者との連携）

- 地域の民放事業者と地域放送の意義をアピールする合同キャンペーンを実施した。

② メディア経営戦略に関する企画・事業案が現場から経営に上がる仕組み

（事業企画の提案制度）

- 研究開発、新規事業に関する提案制度を導入し、事業案が現場から経営に上がる仕組みを構築した。
- 新規事業の提案制度で社員の創意工夫を称揚している。採用の可否に関わらず参加賞が

あり、特に優秀な提案には報奨金が贈られる。

- 社内起業プロジェクトの企画を募集している。採用された場合は提案者が新事業に携われるよう異動できる制度を構築している。

(組織体制の整備)

- インターネットに関わる諸課題は既存の部署単独では対処できないとの認識から、専門部署を新設し、現場から経営に提案が直接上がる枠組みを構築した。
- インターネット配信など経営戦略上の重要課題に応じた検討プロジェクトを組成し、既存部署を越えて機動的な経営サポートを行っている。議論の形骸化を防ぎ迅速な意思決定ができるよう、メンバーは少人数に限定している。
- デジタルネイティブと称される35歳以下の若手社員たちの視点や発想を吸い上げることを目的として、社長直轄の「ミレニアル会議」を設置している。
- 一般社員で構成する開発委員会、その上位組織に役員・局長で構成する会議体を設置し、新ビジネス・事業企画の検討と上申を行っている。
- インターネット活用・コンテンツ開発・放送番組や素材のマルチユース展開を推進するため、自社の価値向上施策と事業化展開の両面から検討を行う委員会を設置している。委員会は全社横断的なメンバーで構成し、検討内容を経営に提案できるスキームを構築している。
- 放送・通信融合に関するビジネス展開を検討する委員会を設置し、下部組織にアプリ開発などの小委員会を設け、事業の内容や展開方針、事業化案などを検討している。
- 経営戦略室に新規事業提案をサポートする受付窓口を設置している。新規事業提案は部長会議で審議し、経営戦略会議を経て常務会上に上申するスキームになっている。部長会議で提案を差し戻された場合でも、練り直せば「可能性がある」と判断した提案については、再提案できるよう受付窓口がアドバイスなどを行っている。
- グループ会社の若手社員を対象にした「2030ミーティング」を実施している。2030年の自社や放送を取り巻く環境を見据え、取り組むべきことを考えている。

③ 女性の活躍推進を含めた多様性の確保

(女性の活躍推進)

- 女性活躍推進法に基づく行動計画に沿って、管理職に占める女性の割合を引き上げている。
- 制作現場の登用は性差ではなく取材力、企画力で判断している。
- 女性管理職を育成するための研修プログラムを毎年実施している。
- 社内プロジェクトや委員会に、必ず女性社員を入れることにしている。

(育児支援制度の充実)

- 育児中の社員の働く環境をサポートするため、他企業と共同で企業内保育施設を設置した。
- 仕事と育児の両立を支援するため、育児休暇や短時間勤務などについて法令を上回る支援を行っている。
- 出産、育児期の社員を対象とした復職支援プログラムを作成している。
- 仕事と育児の両立を支援するため、育児関連の情報を集約し規程や申請方法、法的な支援やこれまでの体験談などをまとめたガイドブックを発行している。

- 企業提携保育園の活用、テレワークの制度を設け、出産後の女性社員の復職を支援している。
- キャリア・リターン制度を設け、育児や配偶者の転勤などで退職した社員に復職の機会を提供している。
- 育児などで休職している社員が会社のイントラネットに接続し、会社の情報を収集できるようにしている。
- 育児休業や時短勤務の期間延長や退職した社員の復職制度の創設など、制度の拡充に取り組んでいる。

(多様な人材の確保)

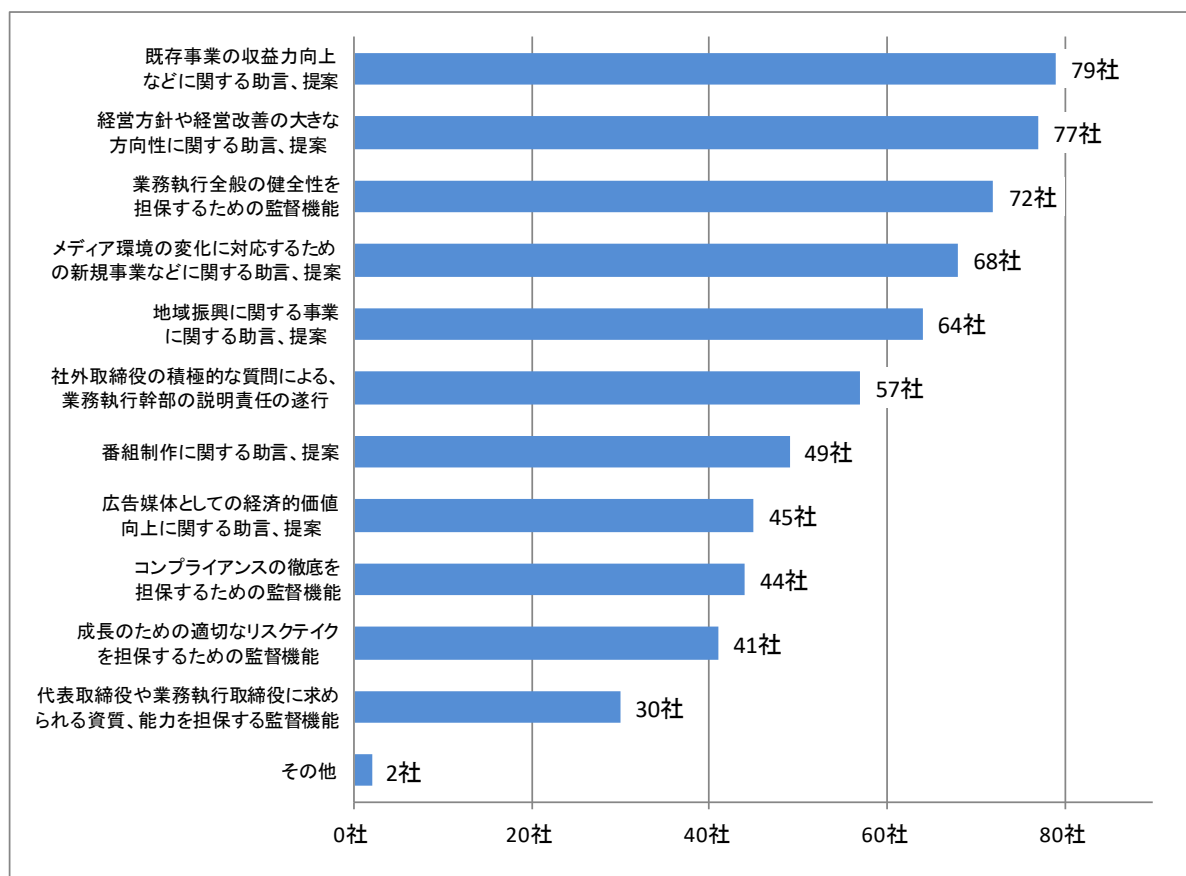
- 以前は家庭の事情（配偶者の転勤、育児、介護など以外）で就業できなくなる社員は退職するしかなかったが、現在は一定の条件の下で休職できる制度を拡充している。
- 派遣社員や子会社社員を正社員に登用する制度を拡充し、様々な雇用形態の従業員に対してキャリアアップの可能性や選択肢を提供している。
- 有期雇用の従業員を正社員に登用する制度を設け、会社の発展に欠かせない人材の確保を図っている。正社員の採用条件の1つに国籍を設けていたが、当該条件を削除した。

④ 社外取締役に期待する役割

企業価値の実現に向けた社外取締役に期待する役割については、「既存事業の収益力向上などに関する助言、提案」(79社・62.2%)と「経営方針や経営改善の大きな方向性に関する助言、提案」(77社・60.6%)が6割を超えた。「業務執行全般の健全性を担保するための監督機能」は72社(56.7%)である。

前述のとおり、社外取締役に務めるローカル局の株主は地域経済に根ざす企業が多い。そのため、過半数の社は社外取締役に「地域振興に関する事業に関する助言、提案」(64社・50.4%)を期待している。

【図6】社外取締役に期待する役割（複数回答可）



1	既存事業の収益力向上などに関する助言、提案	79社 (62.2%)
2	経営方針や経営改善の大きな方向性に関する助言、提案	77社 (60.6%)
3	業務執行全般の健全性を担保するための監督機能	72社 (56.7%)
4	メディア環境の変化に対応するための新規事業などに関する助言、提案	68社 (53.5%)
5	地域振興に関する事業に関する助言、提案	64社 (50.4%)
6	社外取締役の積極的な質問による、業務執行幹部の説明責任の遂行	57社 (44.9%)
7	番組制作に関する助言、提案	49社 (38.6%)
8	広告媒体としての経済的価値向上に関する助言、提案	45社 (35.4%)
9	コンプライアンスの徹底を担保するための監督機能	44社 (34.6%)
10	成長のための適切なリスクテイクを担保するための監督機能	41社 (32.3%)
11	代表取締役や業務執行取締役に求められる資質、能力を担保する監督機能	30社 (23.6%)
12	その他	2社 (1.6%)

※ ()内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

4. コンプライアンスの徹底

① コンプライアンスの徹底が継続的に行われ得る組織の仕組み

コンプライアンスの徹底が継続的に行われ得る組織の仕組みについては、「視聴者等の個人情報保護対策を講じている」(113社・89.0%)、「サイバーセキュリティ対策(放送設備のための対策を除く)を講じている」(113社・89.0%)、「ハラスメント(セクハラ、パワハラなど)の防止を図るための明文規定がある」(112社・88.2%)などが8割を超え、社会全体が抱える今日的な経営リスクに対し、大半の民放テレビ事業者は構造的な対策や明文規定を設けて取り組みを進めている。「コンプライアンス教育の徹底を図っている(研修会の開催、社内報などによる周知・啓蒙など)」社は89社(70.1%)である。

コンプライアンスの徹底には経営の明確な意思と適切な関与が必要である。「取締役のもとにコンプライアンス、リスクマネジメントなどの内部統制に関する委員会を設置している」社は82社(64.6%)となっている。「毎年度の内部統制システムの実行計画と実施結果を取締役に報告し、承認を得ている」、「社内イントラネットのトップページに社長による『ハラスメント追放宣言』を掲示し、浸透・定着を図っている」などの取り組みも行われている。

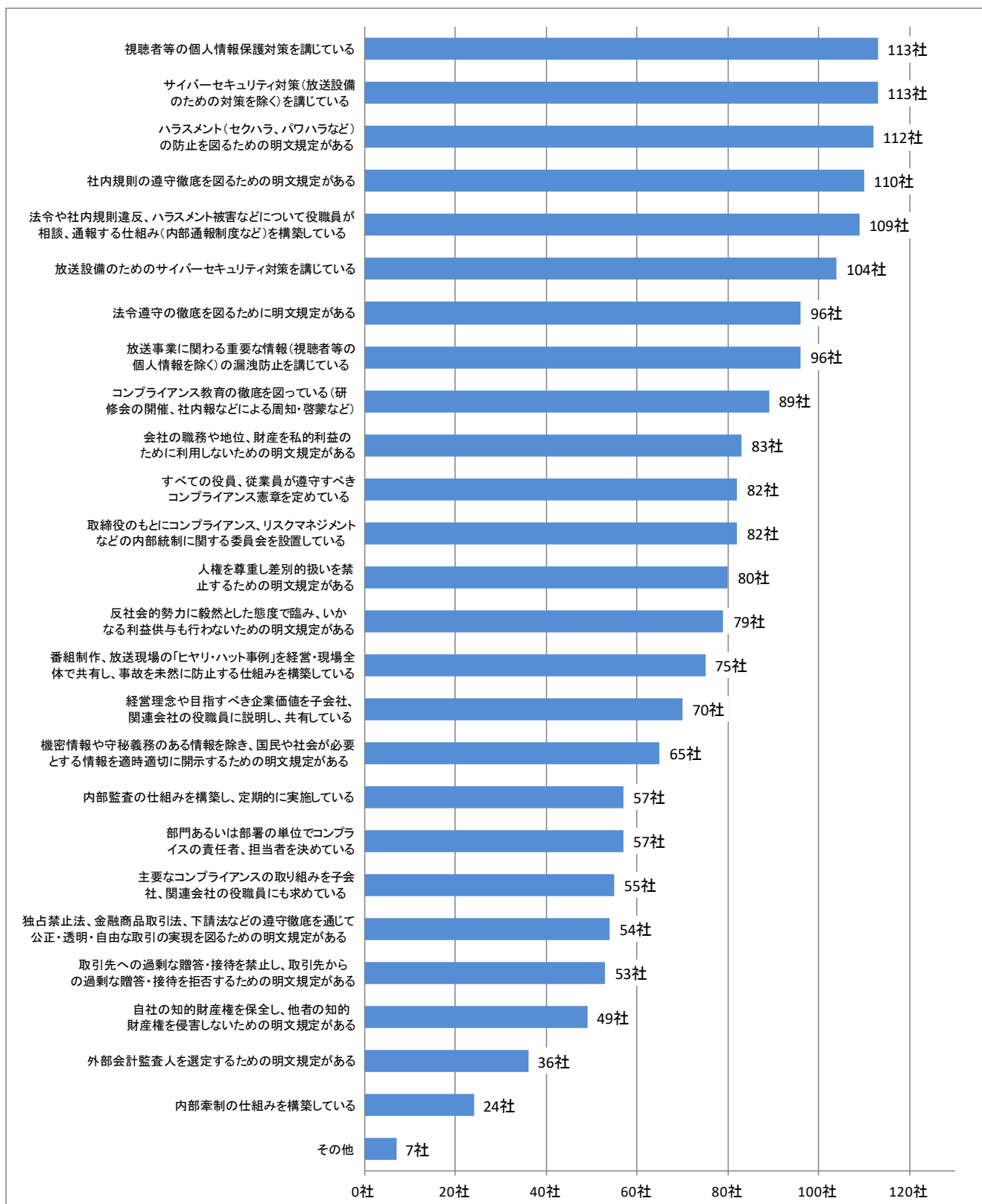
“攻めの経営ガバナンス”同様、“守りの経営ガバナンス”のアイデアも現場にあり、事故に繋がる「ヒヤリ、ハット」を会員社で共有する仕組みがベストプラクティスになり得る。「番組制作、放送現場の『ヒヤリ・ハット事例』を経営・現場全体で共有し、事故を未然に防止する仕組みを構築している」社は75社(59.1%)となり、各社でさまざまな工夫が凝らされている。具体的には「月1回、最近のトラブルやヒヤリ・ハット事例などをま

とめたメールを全社員と全常駐スタッフに送信し、社内イントラネットに掲載、「法務の担当部署が定例会議で現場と最新事例を共有し、再発防止のポイントを指摘」、「放送用語に関する横断的な組織を設置し、制作・放送現場における留意事例などを共有」、「社有車にドライブレコーダーを設置して運転傾向などの報告書をまとめるサービスを利用。報告書で社員研修を行い、危険運転を客観的に認識させている」、「ヒヤリ・ハット事例を社内一斉配信システムで関連会社にも共有している」などの取り組みがベストプラクティスになり得る。

「その他」では、「放送倫理向上委員会を年2回開催。放送倫理に関わる自社、他社の事例などについて意見交換し、倫理観・危機管理意識の共有に努めている」、「毎年度の内部統制システムの実行計画と実施結果を取締役に報告し承認を得ている」、「業務プロセスの文書化を通じて業務別のリスクの洗い出しを行っている」などの回答があった。

グループ経営の重要性が指摘されるなか、「主要なコンプライアンスの取り組みを子会社、関連会社の役職員にも求めている」社は55社（43.3%）であった。

【図7】コンプライアンスの徹底が継続的に行われ得る組織の仕組み（複数回答可）



1	視聴者等の個人情報保護対策を講じている	113社 (89.0%)
2	サイバーセキュリティ対策(放送設備のための対策を除く)を講じている	113社 (89.0%)
3	ハラスメント(セクハラ、パワハラなど)の防止を図るための明文規定がある	112社 (88.2%)
4	社内規則の遵守徹底を図るための明文規定がある	110社 (86.6%)
5	法令や社内規則違反、ハラスメント被害などについて役職員が相談、通報する仕組み(内部通報制度など)を構築している	109社 (85.8%)
6	放送設備のためのサイバーセキュリティ対策を講じている	104社 (81.9%)
7	法令遵守の徹底を図るために明文規定がある	96社 (75.6%)
8	放送事業に関わる重要な情報(視聴者等の個人情報を除く)の漏洩防止を講じている	96社 (75.6%)
9	コンプライアンス教育の徹底を図っている(研修会の開催、社内報などによる周知・啓蒙など)	89社 (70.1%)
10	会社の職務や地位、財産を私的利益のために利用しないための明文規定がある	83社 (65.4%)
11	すべての役員、従業員が遵守すべきコンプライアンス憲章を定めている	82社 (64.6%)
12	取締役のもとにコンプライアンス、リスクマネジメントなどの内部統制に関する委員会を設置している	82社 (64.6%)
13	人権を尊重し差別的扱いを禁止するための明文規定がある	80社 (63.0%)
14	反社会的勢力に毅然とした態度で臨み、いかなる利益供与も行わないための明文規定がある	79社 (62.2%)
15	番組制作、放送現場の「ヒヤリ・ハット事例」を経営・現場全体で共有し、事故を未然に防止する仕組みを構築している	75社 (59.1%)
16	経営理念や目指すべき企業価値を子会社、関連会社の役職員に説明し、共有している	70社 (55.1%)
17	機密情報や守秘義務のある情報を除き、国民や社会が必要とする情報を適時適切に開示するための明文規定がある	65社 (51.2%)
18	内部監査の仕組みを構築し、定期的実施している	57社 (44.9%)
19	部門あるいは部署の単位でコンプライアンスの責任者、担当者を決めている	57社 (44.9%)
20	主要なコンプライアンスの取り組みを子会社、関連会社の役職員にも求めている	55社 (43.3%)
21	独占禁止法、金融商品取引法、下請法などの遵守徹底を通じて公正・透明・自由な取引の実現を図るための明文規定がある	54社 (42.5%)
22	取引先への過剰な贈答・接待を禁止し、取引先からの過剰な贈答・接待を拒否するための明文規定がある	53社 (41.7%)
23	自社の知的財産権を保全し、他者の知的財産権を侵害しないための明文規定がある	49社 (38.6%)
24	外部会計監査人を選定するための明文規定がある	36社 (28.3%)
25	内部牽制の仕組み(特定従業員に権限が集中することを防止する措置など)を構築している	24社 (18.9%)
26	その他	7社 (5.5%)

※()内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

① コンプライアンス教育の徹底

(組織体制の整備)

- ハラスメントや不正に対する窓口を明確化し、全社員に周知している。訴えなどの届け出があった場合は、担当者が調査を行ったうえでコンプライアンス委員会を開催するなど、適切な対応を取る体制を構築している。
- コンプライアンス推進室を設置し、放送倫理の遵守、企業倫理向上への取り組みを強化している。

(全社的な情報共有)

- 社内イントラネットのトップページに社長による「ハラスメント追放宣言」を掲示し、コンプライアンスの浸透・定着を図っている。
- コンプライアンス推進室が法務知識、制作現場のQ&A、BPOの審理動向など、幅広いテーマを扱う情報紙を発刊している。

(研修の実施)

- 全ての役職員に階層別のコンプライアンス研修を実施している。コンプライアンス・マニュアルの周知徹底を図り、コンプライアンス・ホットライン等の社内相談・報告体制、解決までの流れなどを詳細に説明している。
- 役員を含め全社的なハラスメント防止研修を実施し、受講率99%を達成した。各階層別人事研修の中にもハラスメント防止の項目を取り入れ、内部・外部相談窓口で社員やスタッフの声を聴いている。
- グループ会社向けの研修を行っている。
- 全職員を対象にインサイダー取引防止研修や情報セキュリティ研修を毎年実施している。
- 役員、従業員、グループ会社等を対象とした「放送人研修会」を半期ごとに開催している。
- 研修会を実施し参加できなかった社員は総務部員立会いのもと、研修の様様を収録したDVDを視聴させ最後の1人まで研修を徹底している。
- 全社コンプライアンス研修会を曜日や時間帯、本社と東京支社ごとに何度も開き、幅広いスタッフの参加を実現している。
- eラーニングによるコンプライアンス研修を全社員・スタッフ向けに最低年1回実施している。
- 全社員を対象とした研修会を開催し、下請代金支払遅延等防止法の遵守を呼びかけている。

② 「ヒヤリ・ハット事例」を経営・現場全体で共有し、事故を未然に防止する仕組み

(全社的な情報共有)

- 起こってしまった放送事故の報告書を速やかにまとめ、経営会議を通じて事故原因と改善策を現場全体に共有している。系列会議などで得た事例を持ち帰り、広く伝える取り組みを構築している。
- 技術局は番組制作時のリスクマネジメントに関するマニュアルを作成し、安全意識や事故が起きた時の対応などを共有している。

- 月1回、最近のトラブルやヒヤリ・ハット事例などをまとめたメールを全社員と全常駐スタッフに送信するとともに、社内イントラネットに掲載している。
- 総務部では車両事故が発生した際に、事故が発生した直後の幹部会で報告を行っている。安全運転管理協議会の研修内容と合わせて、事故について説明している。

(部署の連携)

- 技術安全委員会が2か月に1度、本社内の巡視を行いスプリンクラーの周囲に障害物がないか、消火器の有無などをチェックしている。
- 法務の担当部署が定例会議で現場と最新事例を共有し、再発防止のポイントを指摘している。グループ経営会議、監査役会、リスク管理コンプライアンス委員会に対しても事例と傾向、再発防止策の履行状況を定期的に報告、検証している。
- 年に2回、各部署からヒヤリ・ハット事例と再発防止策を集約し経営陣に報告している。

(組織体制の整備)

- グループ会社も含めた各部門の責任者で構成するリスク管理委員会を設置し、グループ全体で同じような事案の再発防止を目指している。
- コンプライアンスの諸課題に関する社内の会議体を整理・統合し、情報共有と再発防止の強化を図っている。これらの会議体は常に連携し、役員にも報告される体制となっている。
- 放送用語に関する横断的な組織を設置し、制作・放送現場における留意事例や用語に関する注意点を共有している。
- 社有車にドライブレコーダーを設置して、運転の傾向などを報告書にまとめてもらう損害保険会社のサービスを利用している。報告書を用いて社員研修を行い、危険な運転を客観的に認識させている。
- 放送事故の報告を業務用ソフトによってワークフロー化している。事故が発生した後、速やかに関係部署で情報を共有できる体制を構築している。

③ 「主要なコンプライアンスの取り組みを子会社、関連会社の役職員に求めている」の内容

(組織体制の整備)

- 社長、役員級で構成するコンプライアンス委員会にグループ会社の役員、部長級で構成するコンプライアンス責任者会議の担当者が参画し、グループ全体でコンプライアンスの情報共有および意識の醸成を図っている。
- 連結子会社にコンプライアンス担当者を配置し、連結子会社内部でハラスメント、不正等が発生した場合に、一義的に対処する窓口を明確化し、必要に応じ当社と連携しながら、遺漏なく適切に対応できる体制を構築している。
- グループ会社管理規定を策定し、基本方針、承認事項、報告事項、会議の開催、業務監査などの細則を定めている。

(子会社、関連会社との連携)

- 親会社（ホールディングス）にコンプライアンス事務局を置き、各社のコンプライアンス担当者、担当役員が出席する各会議を開催している。会議ではコンプライアンスに関連する情報共有やベストプラクティスの紹介などを行い、優れた取り組みを行った社に褒賞

を授与する制度がある。

- グループ各社のコンプライアンス担当役員と実務担当責任者が一堂に会する責任者会議を年に数回実施している。
- 毎月、各部局の考査責任者を集めて考査コンプライアンス責任者会議を開催し、最新の考査情報を全社的に共有している。会議には関連会社の管理職の出席を義務付けている。

（研修の実施）

- 関連会社職員の入社時にコンプライアンス憲章と内部通報制度を周知する研修を実施している。
- 社内のコンプライアンス研修を子会社にも開放している。子会社の社長に要請し、できる限り多くの参加を促している。

（横断的な情報共有）

- ヒヤリ・ハット事例を社内一斉配信システムで関連会社にも共有している。
- グループ行動規範および内部通報窓口を記載した冊子を子会社の全従業員に配付し、従業員の受領印を得て周知している。子会社の取締役・監査役には、同行動規範を遵守する旨の「誓約書」の提出を求めている。

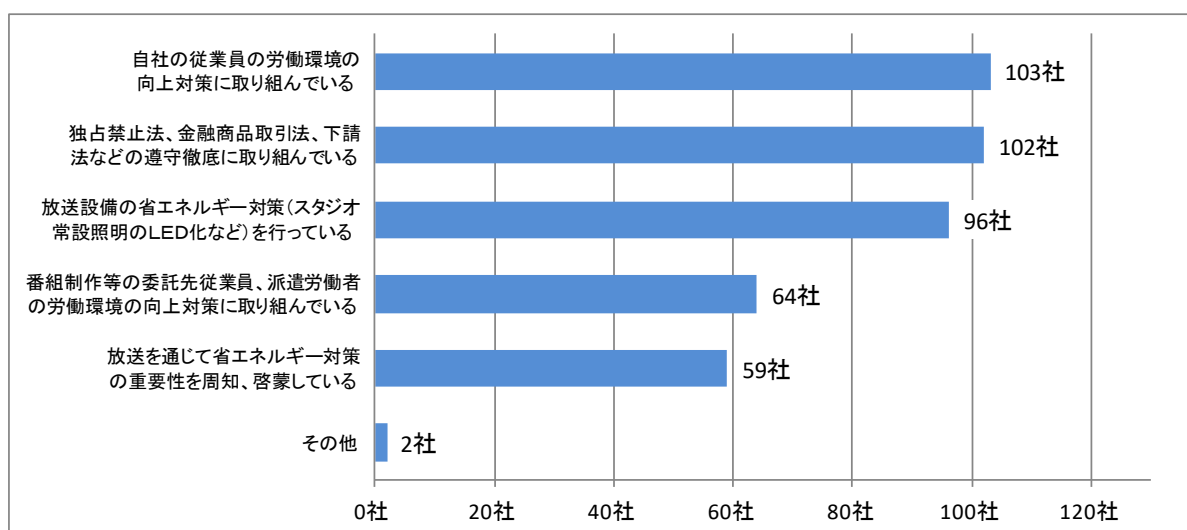
② ESG経営の取り組み

民放事業者の企業価値を長期的・持続的に向上させるためのESG（環境＝Environment、社会＝Social、ガバナンス＝Governance）経営については、「自社の従業員の労働環境の向上対策に取り組んでいる」社は103社（81.1%）であり、「番組制作等の委託先従業員、派遣労働者の労働環境の向上対策に取り組んでいる」社も64社（50.4%）と半数を超えている。放送番組の制作はオンエア（放送日時＝締切）に向けて作品としてのクオリティを追求し、最新情報などを盛り込みながら一気に仕上げるため、報道や制作の現場では不可避免的に時間外労働が生じる。番組制作に関わるすべての労働者の健康を守るための「働き方改革」の推進は民放経営の最優先課題であり、ベストプラクティスを共有することは民放事業者の企業価値向上に有効と考えられる。

具体的には「指揮・命令者が業務開始・終了を明確に指示し、不必要な待機時間を減らしている」、「社内の全部長と人事部が話し合い、問題点や要望を可能な限り人事制度に反映している」、「社屋移転にあわせ近距離転居奨励金を支給。通勤負担の軽減、BCP対策に成果があった」、「地元の食材などを使った定食を安価に提供し、社員食堂を充実させている」、「外部スタッフと社員に差をつけず有給休暇の取得奨励などを図っている」、「制作部では派遣元と合意し、派遣労働者の練度による昇給制度を導入している」などの取り組みがベストプラクティスになり得る。

環境についても「放送設備の省エネルギー対策（スタジオ常設照明のLED化など）を行っている」社は96社（75.6%）であり、59社（46.5%）は民放事業の強みを生かし「放送を通じて省エネルギー対策の重要性を周知、啓蒙している」。

【図8】 ESG経営の取り組み（複数回答可）



1	自社の従業員労働環境の向上対策に取り組んでいる	103社 (81.1%)
2	独占禁止法、金融商品取引法、下請法などの遵守徹底に取り組んでいる	102社 (80.3%)
3	放送設備の省エネルギー対策(スタジオ常設照明のLED化など)を行っている	96社 (75.6%)
4	番組制作等の委託先従業員、派遣労働者の労働環境の向上対策に取り組んでいる	64社 (50.4%)
5	放送を通じて省エネルギー対策の重要性を周知、啓蒙している	59社 (46.5%)
6	その他	2社 (1.6%)

※()内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

① 自社の従業員の労働環境の向上対策

(働き方改革の推進)

- 指揮・命令者が業務開始・終了を明確に指示し、不必要な待機時間を減らしている。
- 一定時刻に部署内アナウンスを放送し、帰宅を促進している部署がある。
- 効果の高い休憩取得のため、簡易ベッド等を増設している。
- 休暇の取得を奨励している。労務部が労働時間の変化などに対する全社的な注意喚起を行い、勤務と休暇のメリハリを常態化し効率的な働き方を促進している。
- 労働時間の管理を厳格に行っている。
- 社内の全部長と人事部が話し合いの場を持ち、問題点や要望を可能な限り人事制度に反映している。
- 部長と番組プロデューサーがスタッフの勤務表をダブルチェックすることで、制作部門における労務管理を徹底している。
- 深夜会議の廃止、会議の1時間化、定型業務の外部委託、スタッフの増員などによる労働時間の削減、残業時間過多のスタッフの作業量の調整や休日の強制取得を行っている。
- 毎週社員が労働時間と予測月間労働時間を所属長に報告し、過重労働を防ぐ施策を講じている。
- 2018年度から年5日のリフレッシュ年休計画取得制度を導入している。
- 出退勤時間を裁量で決める、フレックスタイム制度を導入している。
- 「有休連続取得支援金制度」を新設した。1年に1回、年次有給休暇を連続3日以上取得した社員に対して1万円を支給し、ワークライフバランス推進に向けた休暇取得促進を図っている。
- 自己申告の勤務表と入退館の管理システムの記録との齟齬がないか勤務状況をチェックしている。

(業務上の工夫)

- 社員の健康増進のため社内の喫煙室を減らした。空きスペースは休憩室やロッカー、打合せ室へ転用している。
- 社屋移転にあわせ、近距離転居奨励金を支給した。全社員の約1割から申請があり、通勤負担の削減、BCP対策に成果があった。
- 人事異動時にオフィスのレイアウトを更新し、間仕切りの撤去による見通しの確保や管内の空調を適正にコントロールできるようにするといった配慮をしている。
- 常駐スタッフルームの確保、VTRを1本制作するためのロケ編集時間の目安を設定することによって制作時間の抑制を図っている番組もある。
- 連続休暇取得奨励金、ラッキーライダーなどを導入し、休日の取得を奨励している。
- 特殊事情などで勤務が多忙を極める局の業務に、退職したOB、OGを活用し、現役社員の負担軽減を図っている。
- 時間外労働は事前申請と事後報告を徹底し、時間外労働の状況を上司が正確に把握している。また、特定の社員に労働負荷がかかっている場合は労働負荷を平準化するよう努めている。

(福利厚生制度の充実)

- 企業内診療所、インフルエンザ・風疹抗体検査などの施策で健康管理の推進を行っている。
- 社員個人に対し、誕生日に産業医との面談を実施している。健康面や職場環境の悩みをフォローし、より円滑に日常業務に励むことができるように努めている。
- 健康経営の観点から医務室を常設し、保健師を常駐させている。さらに、産業医、精神科医、臨床心理士との面談機会を設けるなど、労働者に対する心身の健康維持施策を実施している。
- 毎年、30歳以上の社員には1日人間ドックを受診させ、診断結果を産業医が確認している。
- 地元の食材などを使った作りたての定食を安価で提供するなど、街中の食堂をイメージして社員食堂を充実させている。

② 番組制作等の委託先従業員、派遣労働者の労働環境の向上対策

(働き方改革の推進)

- 番組制作の外部スタッフにも社員と同様の勤務・労働時間管理を行い、派遣元の36協定に抵触しないようにしている。
- 外部スタッフと社員に差をつけず有給休暇の取得、労働時間の削減、労働環境の向上を図っている。
- 子会社と共に働き方改革に取り組んでいくため、グループ単位で施策の検討を始めようとしている。

(業務上の工夫)

- 社屋1階のロビーに「コミュニケーション・パーク」を設置し、外部スタッフの休憩、ソロワーク、昼食などに幅広く利用できるようにしている。

(福利厚生制度の充実)

- 社内食堂を開放している。
- 企業内診療所での応急処置などの健康管理策を行っている。
- 社員と同様に制作部全体での計画的な育成、勉強会への参加、自社主催のコンサートや演劇、試写会へ参加できる福利厚生制度を用意している。
- 外部スタッフがインフルエンザの予防接種を無料で受けられる施策を実施。
- 外部スタッフに社内の飲食店で使用できる食券を定期的に配布している。

(待遇改善)

- 制作部では派遣会社と合意し、常駐している外部スタッフに練度による昇給制度を導入している。
- 番組制作費における人件費を増額し派遣ADの単価増や人数増を行い、業務分担を推し進めて働き方対策を行っている。
- 人材確保のため、発注金額の増額や人員増に努めるなど、派遣元と協力してスタッフの待遇改善に努めている。
- 正社員と同様に派遣労働者の時間外労働の削減に取り組んでいる。時給のアップ、時給から月給への転換による収入の安定によって労働環境を整え、時間外労働の削減による派遣労働者の収入減を補填している。

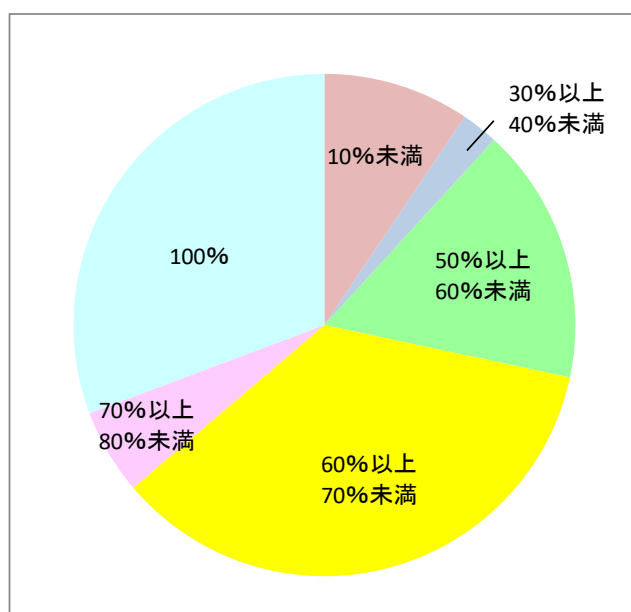
③ 監査役の構成

監査役は、すべての社が選任している。

社外監査役(会社法2条16項の規定に該当する者)を選任している社は、115社(90.6%)と大半を占めている(社外監査役を選任していない社には、認定放送持株会社傘下の事業会社=6社を含む)。

全監査役に占める社外監査役の割合については、「60%以上70%未満」が45社(35.4%)で最も多く、「100%」が39社(30.7%)、「50%以上60%未満」が21社(16.5%)と続いている。

【図9】全監査役に占める「社外監査役」の割合



1	10%未満	12社 (9.4%)
2	10%以上20%未満	0社 (0.0%)
3	20%以上30%未満	0社 (0.0%)
4	30%以上40%未満	3社 (2.4%)
5	40%以上50%未満	0社 (0.0%)
6	50%以上60%未満	21社 (16.5%)
7	60%以上70%未満	45社 (35.4%)
8	70%以上80%未満	7社 (5.5%)
9	80%以上90%未満	0社 (0.0%)
10	90%以上100%未満	0社 (0.0%)
11	100%	39社 (30.7%)

※()内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

④ 監査役が職責を果たすための仕組み

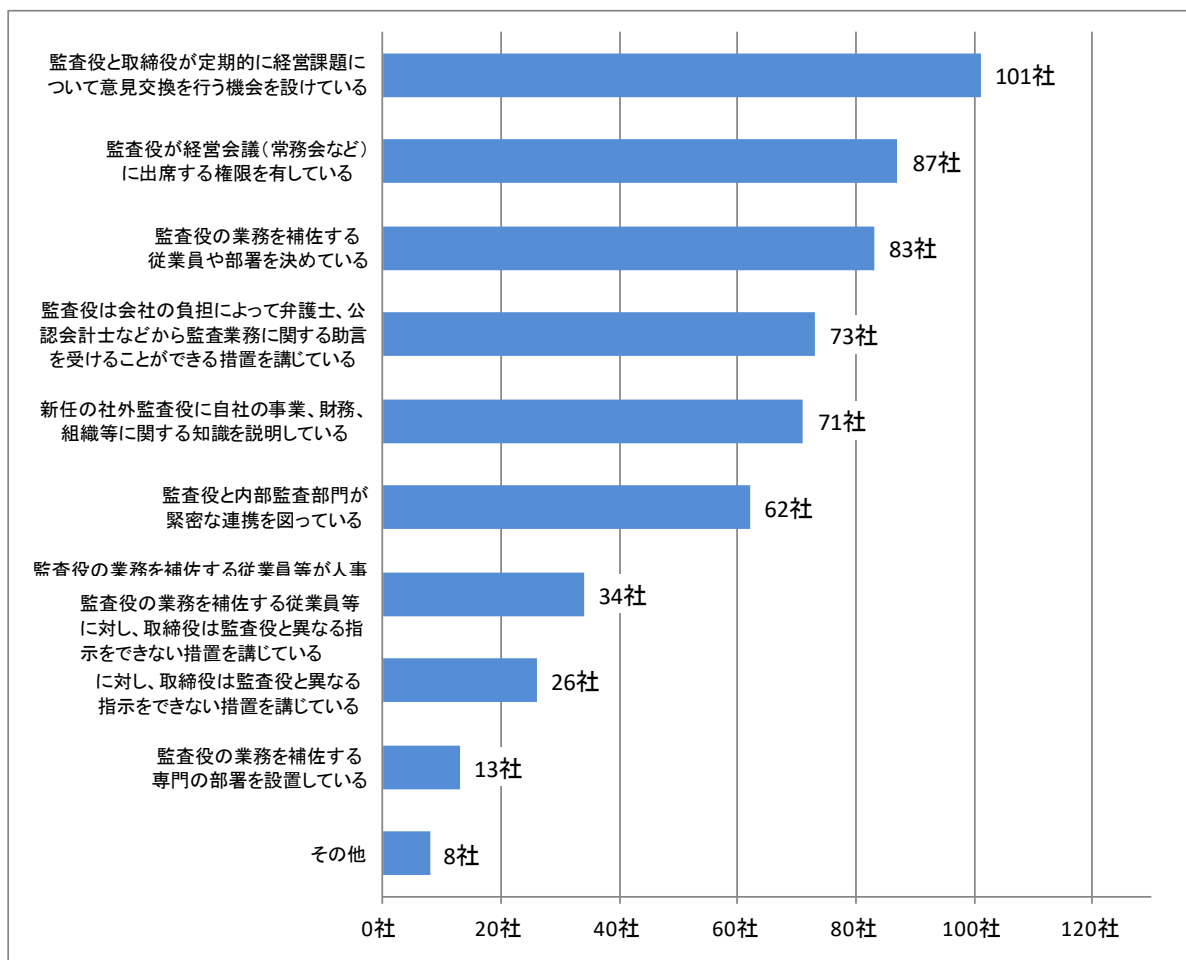
監査役が職責を果たすための仕組みについては、「監査役と取締役が定期的に経営課題について意見交換を行う機会を設けている」社が101社(79.5%)、「監査役が経営会議(常務会など)に出席する権限を有している」社が87社(68.5%)となり、取締役との情報共有や意見交換が重視されている。

「監査役業務を補佐する従業員や部署を決めている」社は83社(65.4%)、「監査役は会社の負担によって弁護士、公認会計士などから監査業務に関する助言を受けることができる措置を講じている」社は73社(57.5%)あり、およそ6割の社は監査役が職責を果たすために必要となる人的、経済的資源を担保する仕組みを構築している。

一方、「監査役業務を補佐する専門の部署を設置している」社は13社(10.2%)と少ない。

「その他」では、「常勤監査役の監査活動を報告する『監査役月報』を月1回非常勤監査役と会計監査人に送り、監査内容を共有している」、「認定放送持株会社の完全子会社であるため監査役会は廃止しているが、『監査役協議会』を原則として毎月開催している」などの回答があった。

【図10】 監査役が職責を果たすための仕組み（複数回答可）



1	監査役と取締役が定期的に経営課題について意見交換を行う機会を設けている	101社 (79.5%)
2	監査役が経営会議(常務会など)に出席する権限を有している	87社 (68.5%)
3	監査役の業務を補佐する従業員や部署を決めている	83社 (65.4%)
4	監査役は会社の負担によって弁護士、公認会計士などから監査業務に関する助言を受けることができる措置を講じている	73社 (57.5%)
5	新任の社外監査役に自社の事業、財務、組織等に関する知識を説明している	71社 (55.9%)
6	監査役と内部監査部門が緊密な連携(内部監査部門や会計監査人からの報告、監査協議会の開催など)を図っている	62社 (48.8%)
7	監査役の業務を補佐する従業員等が人事考課、異動、懲戒などで不利益な取り扱いを受けないようにする措置(監査役の同意あるいは報告・了承を必要とするなど)を講じている	34社 (26.8%)
8	監査役の業務を補佐する従業員等に対し、取締役は監査役と異なる指示をできない措置(指揮命令権の監査役への帰属など)を講じている	26社 (20.5%)
9	監査役の業務を補佐する専門の部署を設置している	13社 (10.2%)
10	その他	8社 (6.3%)

※()内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

5. ステークホルダーとの対話・協調

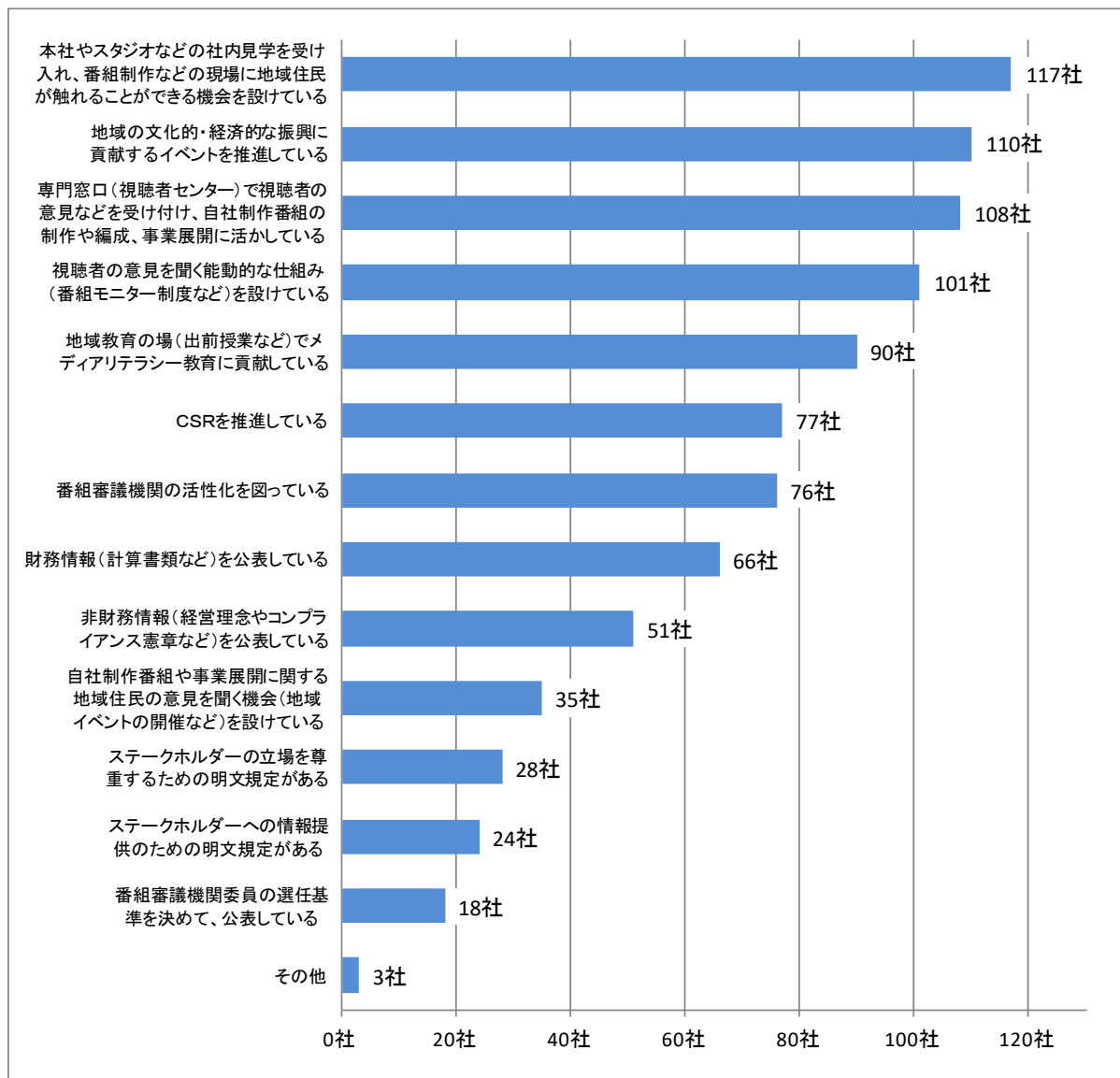
国民・視聴者、地域社会（ステークホルダー）との対話・協調を図るために講じている施策については、「本社やスタジオなどの社内見学を受け入れ、番組制作などの現場に地域住民が触れることができる機会を設けている」社が117社（92.1%）、「地域の文化的・経済的な振興に貢献するイベント（展覧会、コンサート、催事の開催など）を推進している」社が110社（86.6%）あり、およそ9割の社が視聴者である地域住民との交流を通じて民放事業への理解の醸成に努め、地域に根ざすローカル局の社会的価値の実現を目指している。

「専門窓口（視聴者センター）で視聴者の意見などを受け付け、自社制作番組の制作や編成、事業展開に活かしている」社は108社（85.0%）、「視聴者の意見を聞く能動的な仕組み（番組モニター制度など）を設けている」社は101社（79.5%）となり、国民・視聴者の意見を積極的に受け付け、番組の制作・編成に繋げている。「地域教育の場（出前授業）でメディアリテラシー教育に貢献している」社は90社（70.9%）である。

「番組審議機関の活性化を図っている」社は76社（59.8%）であった。具体的には「年1回はメディア環境の変化に即したテーマを設定し、今後のテレビのあるべき姿を議論している」、「委員に編成、営業状況を定期的に報告し、自社で起きたトラブル案件なども明らかにすることで民放事業者としての透明性確保に努めている」、「委員の若返りを図り、テレビに対する視聴者の幅広い考え方が吸収できるようになった」、「意見が分かれると思われる番組も議題にして活発な議論を引き出し、質の高い番組制作に資するように努めている」、「天気コーナー担当者による気象、災害情報のフォロー体制など番組制作の舞台裏を説明し、単なる番組合評で終わらない運営を試みている」、「番組審議だけでなく災害放送の取り組みなども報告し、意見交換している」、「1年間の批評番組を対象に全委員の投票で『番組審議会賞』と『優秀賞』を決めている」などの取り組みがベストプラクティスになり得る。

なお、「番組審議機関委員の選任基準を決めて、公表している」社は18社（14.2%）に留まるが、「委員の多様性を維持する観点から細かい選任基準は定めず、放送エリア内の各界から選任している」、「選任基準は公表していないが、委員の氏名、職業などをホームページで公表している」、「選任基準は設けていないが年齢、性別、肩書にこだわらず、良識のある人物で番組制作に役立つ意見をもらえる委員を選ぶようにしている」、「一般家庭の事情をよく知る主婦も選任している」などの考え方が寄せられた。

【図11】 国民・視聴者、地域社会（ステークホルダー）との対話・協調を図るために講じている施策（複数回答可）



1	本社やスタジオなどの社内見学を受け入れ、番組制作などの現場に地域住民が触れることができる機会を設けている	117社 (92.1%)
2	地域の文化的・経済的な振興に貢献するイベント(展覧会、コンサート、催事の開催など)を推進している	110社 (86.6%)
3	専門窓口(視聴者センター)で視聴者の意見などを受け付け、自社制作番組の制作や編成、事業展開に活かしている	108社 (85.0%)
4	視聴者の意見を聞く能動的な仕組み(番組モニター制度など)を設けている	101社 (79.5%)
5	地域教育の場(出前授業など)でメディアリテラシー教育に貢献している	90社 (70.9%)
6	CSR(Corporate Social Responsibility=企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方)を推進している	77社 (60.6%)
7	番組審議機関の活性化を図っている	76社 (59.8%)
8	財務情報(計算書類など)を公表している	66社 (52.0%)
9	非財務情報(経営理念やコンプライアンス憲章など)を公表している	51社 (40.2%)
10	自社制作番組や事業展開に関する地域住民の意見を聞く機会(地域イベントの開催など)を設けている	35社 (27.6%)
11	ステークホルダーの立場を尊重するための明文規定がある	28社 (22.0%)
12	ステークホルダーへの情報提供のための明文規定がある	24社 (18.9%)
13	番組審議機関委員の選任基準を決めて、公表している	18社 (14.2%)
14	その他	3社 (2.4%)

※()内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

① 視聴者の意見を聞く能動的な仕組み

(効果的な業務運営)

- 視聴者センターを設置し、定期的に番組モニターを行う制度を設けている。
- 年間50番組をモニターしてもらい、意見をまとめた冊子を作成して社内に配付している。10番組については番組制作者がモニターから生の声を聞き、意見交換する場を設け、番組制作に役立っている。
- 毎月指定した2番組を視聴してもらい、感想を書面で提出してもらっている。本年度からモニターに対して家族にも感想を求めることを勧め、記入欄を設けている。
- 年1回モニター全員を社へ招き、スタジオ見学を行っている。編成担当者がモニターから放送一般に関する意見を聴く場としても活用している。
- 番組モニターのレポートによる客観的な番組批評や視聴者へのグループインタビューによる番組内容・番組イメージなどに対する意見交換を行っている。
- 番組中のCMについても意見・感想をもらっている。モニター番組はすべて番組審議委員会にも開示している。
- 「番組社外モニター」制度を設け、テレビ番組の質を向上させている。モニターは公募して、年齢・性別の偏りが無いよう10人を選出している。毎月2本程度の番組を視聴し、7問程度の設問に回答してもらっている。モニターの意見は「番組モニター報告書」として社内にメールで配信している。さらに、ダイジェスト版を社内のイントラネットに掲示して社員以外のスタッフとも情報を共有している。
- 大学生への番組アンケートを実施して、テレビ離れしている若者の意見を聴取し、制作に活かしている。

(障害者からの意見聴取)

- 障害者7人に在宅の番組モニター業務を嘱託契約し、その意見や感想を日報にしている。その他にも社外モニターを6人と契約し、指定した番組のリポートを月報としてまとめている。
- 視覚障害のある障害者雇用の社員が解説放送をモニターしている。実際に障害のある立場から解説放送の制作現場にフィードバックを行っている。

(視聴者意見への対応)

- 広報局視聴者センターが電話オペレーターおよびメール投稿によって視聴者の意見を受け付けている。
- 年間を通じ、担当部署で視聴者の声を電話やホームページの投稿で受け付けている。近年はツイッターでの反響を自主的にチェックして、現場へフィードバックしている。
- 視聴者から寄せられる間違いへの指摘はすぐに現場へ報告する。視聴者の声は日報、週報にまとめ、役員以下社員スタッフにメールで送付している。月報は番組審議会委員にも提出し、3か月に1度、視聴者意見の主たるものを審議会内で報告している。
- 視聴者センターを設置し、視聴者から寄せられる間違いなどの指摘に対して、速やかに現場に連絡する体制をとっている。
- 視聴者の声を社内LANなどで全社員が閲覧できるようにしている。視聴者の声を月報にまとめて番組審議会にも提出している。

② CSR事業の推進

(環境対策)

- 「ゴーヤ大作戦」と称し、自社の正面通路に緑のカーテンを作る地球温暖化対策を行っている。
- 環境問題や地域の自然に関する取り組みとして、動物園や水族館等と共同で「生きもの地球学校」を開催した。
- 湖の清掃活動を実施している。
- 放送対象地域内の森づくりを中心とする環境啓蒙活動を行っている。

(社会貢献活動)

- 公益財団法人を通じて、手話スクールの運営と手話の普及事業、角膜移植・再生医療への助成、聴覚障害児の学校への助成等の取り組みを実施している。
- 24時間テレビの募金を福祉・環境保護・災害復興などの支援に役立てる活動を40年以上実施している。
- 社会福祉法人を通じた福祉活動やチャリティイベントの開催を恒常的に行っている。大規模災害の発生時には、募金活動による災害支援を実施している。
- 放送を通じた社会課題の解決を自社のCSRのスタンスと考え、「持続可能な開発目標(SDGs)」をテーマにしたミニ番組を放送している。
- 熊本地震の際は被災者のニーズを把握して支援するという観点で情報収集を行い、「娯楽が欲しい、テレビが見たい」という被災者の声を聴き、避難所にテレビを運び設置した。
- 地区の児童福祉施設支援を目的としたチャリティ募金を毎年実施している。
- 地域の親子向けに、メディアリテラシー向上や子ども達の夢を育てる応援活動として、①親子ワークショップ、②出張絵本ライブ、③出張授業、④こども絵画展、⑤社内見学会等を開催している。
- 若い女性に乳がんに関する正しい知識を、40代以降の女性にがん検診を勧める取り組みを、番組、イベント、HPなどで展開している。
- メディアの利点を生かし児童虐待防止といった社会課題解決イベントなどを社内横断組織で実施している。
- 毎月1回、障害者支援施設の職員、スタッフが作るパンを社内で直接販売してもらうなど、地域社会とのコミュニケーション活動を展開している。
- 財団法人を通じて、地域の芸術、文化、スポーツ活動の支援に関する事業を行っている。
- 県民の食生活の改善や健康に関する番組やイベント啓蒙活動を行っている。
- 地域の福祉活動や社会貢献活動における業績が著しい個人および団体、身体障害を克服して自立に努め社会活動へ積極的に参加している人などを顕彰する活動に取り組んでいる。
- 自然災害の発生時にボランティア活動を行う社員に対して特別有給休暇が付与できるよう就業規則を改定した。会社として社会貢献への活動を後押しする枠組みを新設した。
- 放送対象地域内で環境保護活動に取り組む個人・団体を顕彰している。
- 基金を運営し、県内の高齢者の福祉の推進および高齢者の社会への貢献活動の助成支援をしている。

(教育活動)

- 仕事観の醸成や職業体験の機会提供は、子供たちが未来を生きる力を育むとともに、経

済の活性化や社会の持続性にもつながると考え、学生を受け入れる「校外学習」や学校に出向いて特別授業を行う「出前授業」などの次世代育成に取り組んでいる。

- 放送エリアの中学生に番組審議会のルールに則り自社番組について審議してもらうほか、担当者がテレビの仕事をレクチャーするイベントを実施している。
- 放送エリアの小・中学生、高校生を対象とした社内見学を行っている。自社ホームページ上でのアナウンサーによる読み聞かせのほか、出張授業などを行っている。
- 放送エリアの小・中学生、高校生を対象とした社内見学を行っている。
- 中・高校生を対象にネット上のフェイクニュースにどう対応するかを学び体験するニュースリテラシー講座を実施している。講座では座学だけでなく、グループワークを通して中高生がニュースの真偽を見極める能力を高めている。
- 地元の放送局として放送局に親しんでもらうため、年に2回体験型テレビ局見学会を実施している。
- 小学5年生の社会科の単元「情報とくらしのかかわり」における「放送局の働き」について理解を深めてもらうため、番組制作経験の豊富な社員が近畿各地の小学校に出向いて授業を行う出張授業を実施している。
- 市の事業である障がい者就業体験実習を受け入れている。
- 大学と連携して、「報道制作・事業・広報を体験し、それをもとにローカル局の果す役割を授業で発表する」プロジェクト実践演習の受け入れを行っている。

(教育活動)

- 大学で地域メディア論の寄附講座を行っている。

(海外交流)

- 人材育成と日中交流を目的に中国の放送、メディア分野の大学に育英研修制度を創設している。
- アジアの国と地域を対象とした15分以内の短編映像コンテストを開催し、映像を通じたアジアのネットワーク作りに貢献している。
- 地元地方公共団体では、友好都市である中国・広州市、韓国・釜山広域市の大学生を対象とした「インターンシップ交流事業」が実施されており、自社でも両都市から学生を受け入れている。

③ 番組審議機関の活性化

(番組審議機関の取り組み)

- 特定の番組を合評するだけでなく、年2回ほど放送全般を課題に審議している。委員に日頃から意識してテレビを視聴してもらうようにし、放送番組の向上・適正を図るための意見をもらっている。
- 年1回はメディア環境の変化に即したテーマを設定し、テレビが現在置かれている状況を理解してもらい今後のテレビのあるべき姿を議論してもらっている。
- 社内イントラネットで番組審議会の議事録のダイジェスト版を公開している。
- 委員に編成、営業状況を定期的に報告し、自社で起きたトラブル案件なども明らかにすることで放送局としての透明性の確保に努めている。
- 高齢者の比率が高かった委員の若返りを図り、テレビに対する視聴者の幅広い考え方が吸収できるようになった。

- 良質だと思われる番組だけでなく、意見が分かれると思われる番組も議題にすることで活発な議論を引き出し、質の高い番組制作に資するようにしている。
- 委員には番組に対する視聴者の意見を集めた視聴者センターレポートの月報を資料として提出しており、番組審議会の議論の中で視聴者の意見が引用されることがある。
- ニュース番組の解説コーナーなど番組制作の舞台裏の説明、天気担当者による気象・災害情報のフォロー体制の解説など、単なる番組合評で終わらない方法を試みている。
- 委員の男女比が半々になるよう委嘱している。ジェンダー論の視点からの指摘が増えた。
- 番組の審議だけでなく、現場担当者が大災害への取り組みについて報告を行い、意見交換を行っている。
- 2018年は自然災害が多く台風や水害、地震に見舞われた。大きな災害の度に番組審議会に報道体制を報告し、委員から意見を得た。1月の番組審議会でも防災特集の番組を審議した。地上放送の重要な役割であるエリアの減災・防災、災害後の生活情報などの充実策を考えることも番組審議会の活性化だと考えている。
- 放送制度や放送事業に関する変更などがあった場合に、担当部局が詳細な説明・報告を行い、委員と意見交換を行っている。
- 視聴者センターに寄せられた意見をまとめた冊子を配付して、その対応を報告している。
- 委員長から「放送局の外部機関である番組審議会の機能強化と活性化が必要であり、番組審議以外に委員が自由に意見・質問を行う時間を設けるべき」との提案があり、放送一般に関する意見・質問を受けている。
- 外部の有識者に情報を共有してもらい、意見交換を行う場を1年に2回ほど設けている。委員の視野を広げる施策として行っている。
- 1年間の批評番組を対象に、全委員の投票で「番組審議会賞」と「優秀賞」を決める賞典制度を行っている。制作現場のモチベーションを上げ、番組制作が活性化することを狙っている。
- 地域における防災、災害後の情報発信のあり方などを活発に議論している。
- 番組の合評のほか、社業の報告、視聴率の動向、視聴者への対応、編成、放送業界の動向などを説明し、議論を促している。

(系列ネットワークの取り組み)

- 全国番組審議会担当者会議を年1回開催し、系列局の担当者と情報共有、意見交換している。
- 自社の制作番組だけでなく、全国ネットやブロックネットの番組も課題番組としている。その際には課題番組の担当者を派遣してもらい、審議の活性化を図っている。

6. その他

その他、民放事業者の経営ガバナンスやコンプライアンスの徹底などに関して、次のような課題があげられた。

- 子会社、関連会社が複数かつ多業種になるなか、すべてのグループ会社における経営ガバナンスとコンプライアンスの徹底
- 外部スタッフを含めたコンプライアンスの徹底
- 制作現場の仕事と働き方改革関連の法令遵守の両立、チェック機能の強化
- コンプライアンスの徹底に関する社内ツールや情報の更新、社員への浸透
- 放送事業収入の低減傾向への対策
- ハラスメントやジェンダーに関する時代の変化に即応したコンプライアンス意識の啓蒙
- 非上場会社が多い民放事業者におけるガバナンスの構築と情報公開のあり方
- 企業として時代に対応して変化していくべき施策と、民間放送として時代に流されず守るべき価値観の両立

以 上