



プロトタイプ
政策研究所
Policy Research Institute

資料3-7

民放事業者の機能強化に向けて

2025年8月7日

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業

プロトタイプ政策研究所長・シニアパートナー弁護士／

慶応義塾大学大学院メディアデザイン研究科特別招聘教授

落合孝文



民放事業者のガバナンス整備が必要となる理由
～放送のこれまでの役割と、これからの役割について～



放送制度の意義とこれまでの役割

- 放送法 1 条 （目的規定）

- この法律は、次に掲げる原則に従つて、放送を公共の福祉に適合するように規律し、その健全な発達を図ることを目的とする。
 1. 放送が国民に最大限に普及されて、その効用をもたらすことを保障すること。
 2. 放送の不偏不党、真実及び自律を保障することによつて、放送による表現の自由を確保すること。
 3. 放送に携わる者の職責を明らかにすることによつて、**放送が健全な民主主義の発達に資するようにすること**。【注：発表者が下線を付した】

- 放送が果たしてきた役割（2022年8月5日「デジタル時代における放送の将来像と制度の在り方に関する取りまとめ」（以下、「第一次とりまとめ」という）16頁より）

- **生命・身体の維持のための情報（災害や健康に関する情報等）**
- 社会の多様性・自律を助けるための情報（教育情報等）
- 国民の維持のための情報（**伝統文化に係る情報等**）
- **民主主義の維持**のための情報（報道番組や社会問題のドキュメンタリー等）
- 地域社会の維持のための情報（**地域情報等**） といった様々な情報の提供

- 放送事業者は、災害情報や地域情報等の社会の基本情報の共有や、多様な価値観に対する相互理解の促進、といった社会基盤としての役割を果たしながら、健全な民主主義の発達に貢献してきた



放送をとりまく環境変化と期待される役割

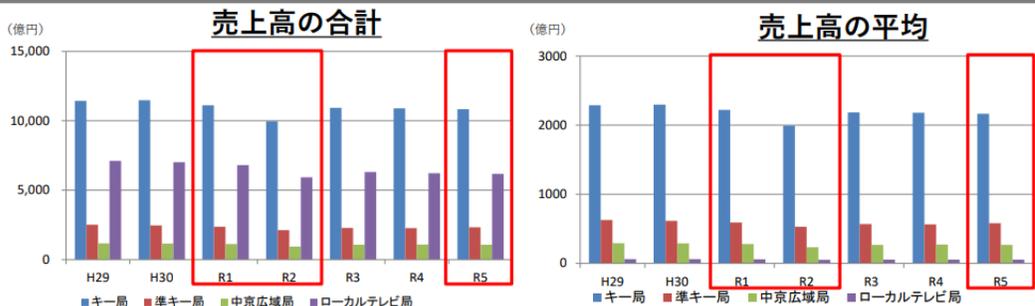
- 放送に求められる環境変化
 - ▶ 情報空間の広がりやインターネットサービスなどでの情報配信なども踏まえ、競争環境の変化も非常に大きく、その事業に対する、**事業環境・社会構造の変化を踏まえた新事業への展開が求められる**
 - ▶ **インターネット等での情報空間の拡大の中で、偽情報・誤情報も増加する中で、取材や編集に基づく信頼性の高い情報発信、社会の基本情報の共有や多様な価値観に対する相互理解の促進のために、今後も放送が果たすべき役割は大きい**
- 放送事業に求められる転換の視点 **（守りと攻めの併存）**（第一次取りまとめ19頁より）
 - ▶ 『デジタル技術を最大限活用しつつ、「守りの戦略」として放送ネットワークインフラに係るコスト負担を軽減するとともに、「攻めの戦略」としてインターネットによる配信を含めた多様な伝送手段を確保し、これらによって、良質な放送コンテンツを引き続き全国の視聴者に届け、その社会的役割を今後も持続的に維持・発展させていくこと
- 放送事業者は「国民の「知る自由」を保障し、災害情報や地域情報等の「社会の基本情報」の共有や多様な価値観に対する相互理解の促進といった社会基盤としての役割を果たしながら、健全な民主主義の発達に貢献してきた」（第一次取りまとめ19頁）が、**民主主義の維持の役割、災害時の地域住民の命を守る情報の発信拠点としての役割や、地域の文化・産業の維持・発展に向けた役割など、放送が国全体・地域のインフラとして機能することには公益性**があると考えられる



(参考資料) 放送事業が置かれる厳しい事業環境

地上系民間基幹放送事業者（テレビ放送）に係る収支の推移

6

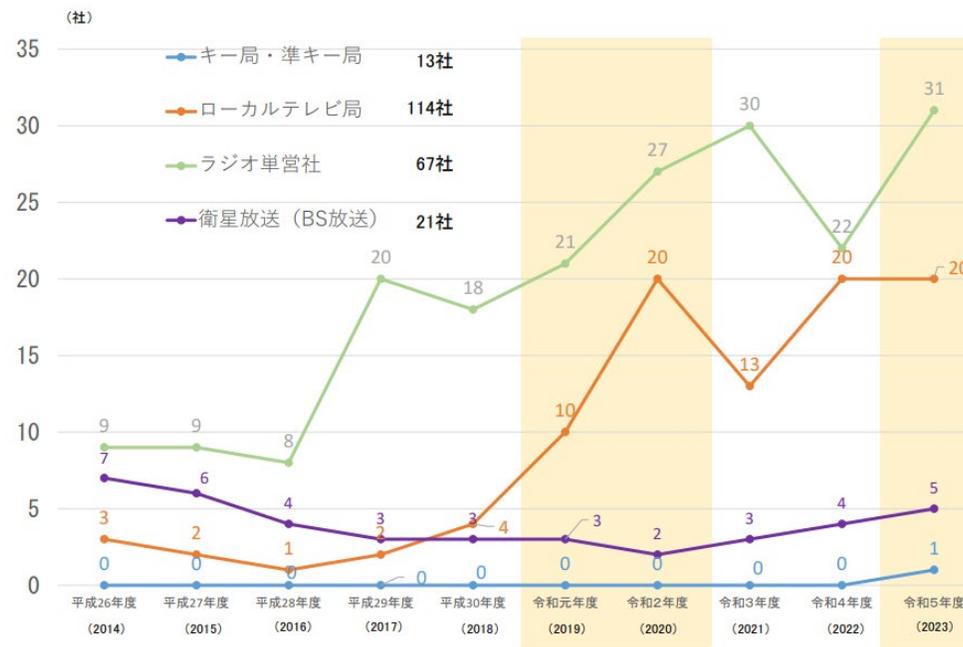


(単位：億円) () 内は1社平均

年度		H29 (2017)	H30 (2018)	R1 (2019)	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)
キー局 (5局)	売上高	11,433(2,287)	11,486(2,297)	11,110(2,222)	9,963(1,993)	10,929(2,186)	10,897(2,179)	10,831(2,166)
	営業損益	705(141)	733(147)	590(118)	525(105)	926(185)	691(138)	483(97)
準キー局 (4局)	売上高	2,508(627)	2,466(617)	2,363(591)	2,118(530)	2,275(569)	2,261(565)	2,329(582)
	営業損益	146(36)	136(34)	44(11)	53(13)	153(38)	81(20)	67(17)
中京広域局 (4局)	売上高	1,172(293)	1,160(290)	1,120(280)	934(234)	1,071(268)	1,087(272)	1,068(267)
	営業損益	96(24)	88(22)	67(17)	35(9)	113(28)	67(17)	46(12)
ローカル テレビ局 (114局)	売上高	7,107(62)	7,012(62)	6,806(60)	5,933(52)	6,304(55)	6,215(55)	6,173(54)
	営業損益	490(4)	423(4)	306(3)	166(1)	381(3)	211(2)	185(2)

赤字社数（地上テレビ・ラジオ・BS事業者）の推移

8



(出典) デジタル時代における放送制度の在り方に関する検討会総務省提出資料（資料33-2）
https://www.soumu.go.jp/main_content/001013801.pdf

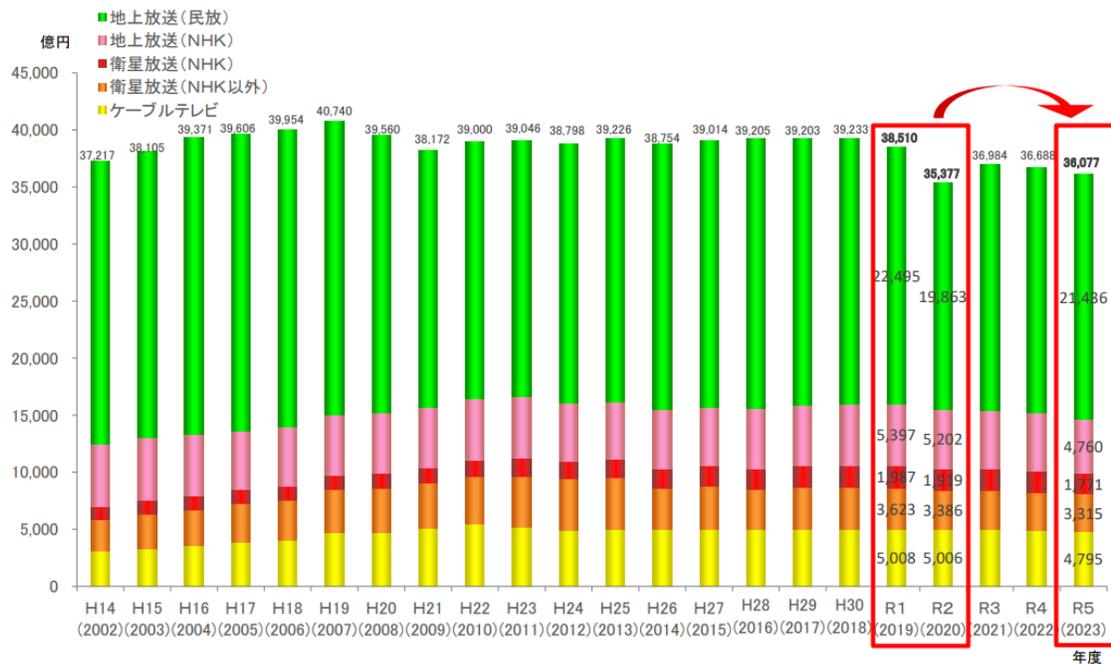


(参考資料) インターネットの拡大と事業環境の変化

プロトタイプ
政策研究所
Policy Research Institute

放送の市場規模の推移

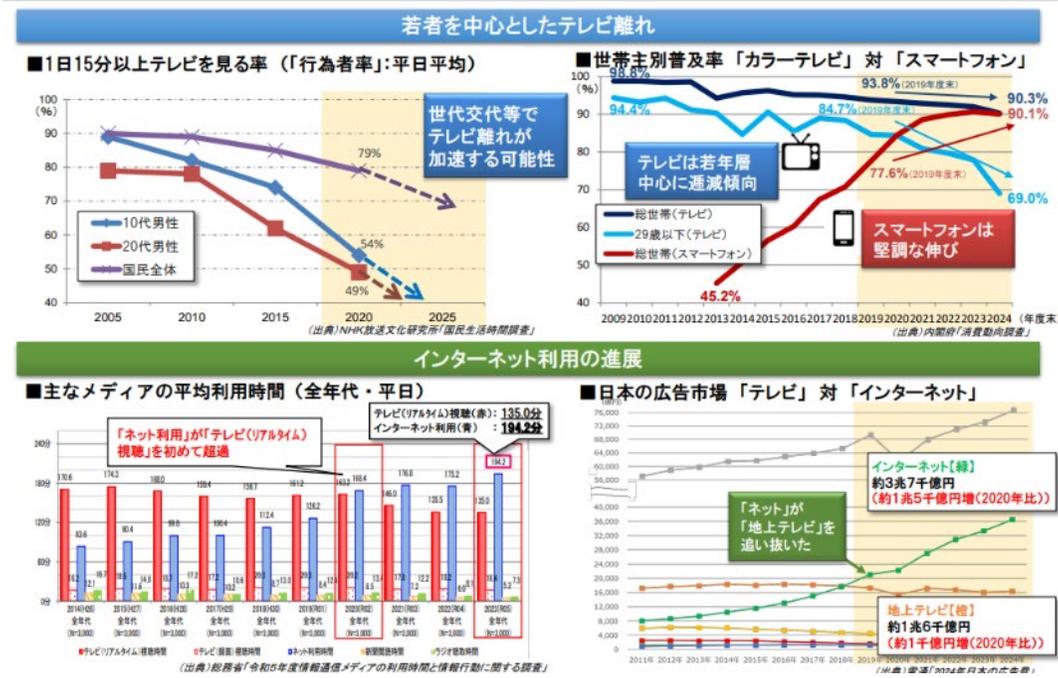
4



(出典) デジタル時代における放送制度の在り方に関する検討会総務省提出資料 (資料33-2)
https://www.soumu.go.jp/main_content/001013801.pdf

放送を巡る社会環境の変化

9

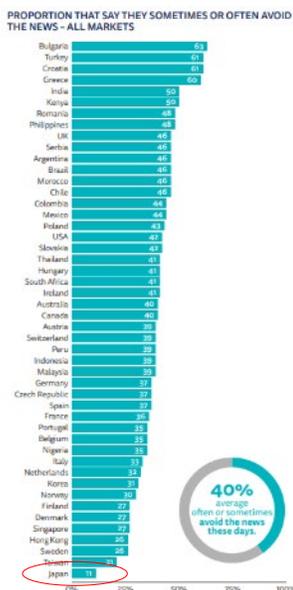




メディアの信頼性への不祥事の影響

- ロイター・デジタルニュースリポート2025では、SNSの伸長だけでなく、**伝統メディアにおける重要なスキャンダルが信頼性の低下に寄与していること**が指摘されている

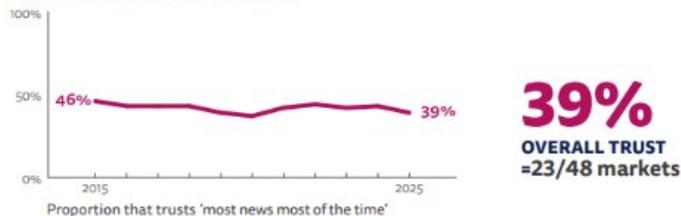
➤ 人権侵害・重大な法令違反などの**コンプライアンス違反**は、広告収入の大幅減少による**安定的な経営基盤の喪失**に加え、日本では諸外国と比較しても依然信頼性を保っている放送等の**伝統メディアの情報源としての信頼性喪失**にも繋がりをうる



TRUST

The rising influence of social media and a major scandal in traditional media seem to have contributed to the drop in trust levels, especially among the younger group - the very generation the media struggle to reach. While traditional media aim to uphold impartiality and objectivity, political commentators and influencers criticise them for holding back the truth, and maintain they are the ones providing unbiased news.

OVERALL TRUST SCORE 2015-25



Measure of press freedom from NGO Reporters Without Borders based on expert assessment. More at rsf.org

PUBLIC OPINION ON BRAND TRUST

Only the brands listed were included in the survey. It should not be treated as a list of the most or least trusted brands, as it is not exhaustive.

Brand	Trust	Neither	Don't Trust
Asahi Shimbun	41%	39%	20%
Fuji TV News	36%	36%	29%
Local newspaper	47%	39%	13%
Mainichi Shimbun	40%	43%	17%
NHK News (public broadcaster)	54%	31%	15%
Nikkei	48%	39%	13%
Nippon TV News	45%	38%	17%
Sankei Shimbun	39%	43%	18%
TBS News	46%	37%	17%
TV Asahi News	45%	37%	18%
TV Tokyo News	45%	40%	15%
Weekly Bunshun	25%	39%	35%
Weekly Shincho	25%	46%	29%
Yahoo! News	43%	40%	17%
Yomiuri Shimbun	42%	41%	17%

Q6. brand trust. How trustworthy would you say news from the following brands is? Please use the scale below, where 0 is 'not at all trustworthy' and 10 is 'completely trustworthy'. Details: 6-10 coded as 'Trust', 5 coded as 'Neither', 0-4 coded as 'Don't trust'. Those that haven't heard of each brand were excluded. Whether respondents consider a brand trustworthy is their subjective judgement, and the scores are aggregates of public opinion, not an objective assessment of underlying trustworthiness.

(出典) ロイター・デジタルニュースリポート2025・27頁 (左図) 及び145頁 (右図)

https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2025-06/Digital_News-Report_2025.pdf



プロトタイプ
政策研究所
Policy Research Institute

ガバナンスが求められる内容と、その整備の視点



放送事業者の経営基盤の整備、持続可能性の確保①

- 情報を拡散するためのプラットフォームやSNSなどのサービス提供は進む一方で、放送事業者のような取材・編集に関する信頼できる主体の勃興は遅れている側面がある
 - 放送事業者の経営環境の厳しさは今後も増していく中で、放送事業者の取材・編集等の業務を経た**質が確保されたコンテンツの提供を継続できる**かは重要な課題
 - 事業の継続性確保のためには、**経営基盤の健全性確保は基礎的な対応**として重要
 - コンテンツの発信確保の観点では、**番組制作力の維持・向上のための人材戦略や経営戦略の策定**も重要（ローカル局の規模・業務内容等を考慮して、系列等での協力や、外注・連携先も含めての戦略を策定していくことも考えられる）
- (参考) 2023年6月16日規制改革実施計画Ⅱ・3(13)③
 - コーポレートガバナンスについては、放送事業者が社会的な役割と責任を負っていることに鑑み、地域における放送番組の質を高められるよう、番組制作力の維持・向上のための人材戦略や経営戦略の策定の恣意等も含めたコーポレートガバナンスの強化について、上記の制度見直しの状況を踏まえて、検討する。また、放送事業者を取り巻く経営環境の厳しさが増していることを踏まえて総務省が放送法等の権限に基づき行う免許や業務の認定等の審査の機会において、放送事業者の経営の持続可能性の確認を行うことなどを含めて、放送事業者の経営基盤強化に向けた取組を進める。



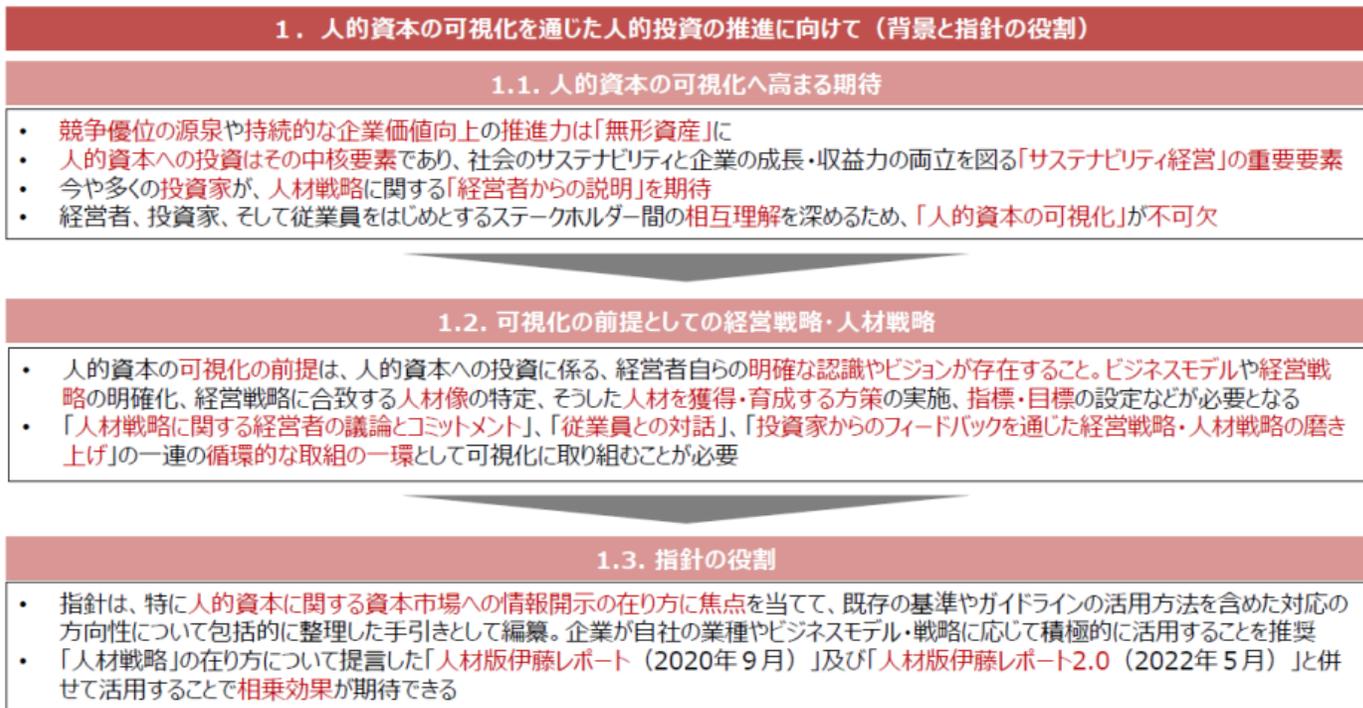
放送事業者の経営基盤の整備、持続可能性の確保②

- 「放送は、憲法が規定する表現の自由の保障の下で、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もの」（最高裁平成 29 年 12 月 6 日大法廷判決）であり、放送の憲法的価値を踏まえ、自主自律を基本とする枠組みの下で、**放送事業者が自らの責任において放送番組の編集を行う点は堅持することが重要**
- 一方で、放送の計画的な普及（基幹放送普及計画の整備等）は総務大臣にも委ねられている側面（放送法91条1項）もあり、**経営基盤の確保に関しては、総務省に機械的基準に基づいての一定の報告徴求、指導等の機会の確保も考慮されるべきではないか**（総務省の裁量の限定が重要。具体的な基準は林構成員発表が参考になるが、ハード・ソフト分離も許容することを踏まえ、電波法のみでカバーできるか検証が必要）
 - 放送事業者の放送事業においては、広告収入が大きな割合を占めるが、人権侵害・重大な法令違反は、この広告減少に繋がる可能性があり、広告収入を通じた財務健全性が既存されるとも考えられる
 - なお、既に議論されている、地域等のステークホルダーへの情報開示も十分に進められるべきである
- 放送事業者の競争力の源泉である番組制作能力の維持向上のために、**民放連の支援も得ながら、放送事業者の規模・事業内容を踏まえて、自主的に経営・人事戦略の策定と検証が進められていくことが望ましい**
- 総務省の関与は、機械的な基準設定による最低限の経営基盤確保に係る内容（最低限の守りのガバナンス）に留め、**経営・人事戦略の策定（攻めのガバナンス）や、放送事業者がその業態に応じた信頼確保に資するコンプライアンス確保などの具体的な内容（守りのガバナンスの詳細）の整備は、民放連に委ね、総務省と民放連との対話を介して高度化が図られるべきではないか**



(参考資料) 人的資本可視化指針

人的資本可視化指針 エグゼクティブサマリー



(出典) 内閣府規制改革推進会議2022年12月9日スタートアップイノベーションWG事務局提出資料 (資料3)



(参考資料) デジタル時代における放送の将来像と制度の在り方に関する取りまとめ (第2次) 第4章・1抜粋

- 民間放送事業者にあつては、非上場会社が少なくなく、一律に株式会社東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードの対象となるわけではないが、その社会的役割に鑑み、各放送事業者・地域の事情を勘案しつつ、**自主的に経営の透明性を高めていくことは重要である。**その上で、各放送事業者が積極的に果たそうとしている社会的役割を明らかにするとともに、**そのために必要な財源・体制を自主的に開示することなどを通じて、その存立の基盤である地域社会の理解を得つつ、経営基盤の強化を図り、**社会的な付託に応えていくことが期待される。
- 放送事業者は、地域情報の発信主体としての持続可能性という観点から、**発信する地域情報の向上に資する情報や、人的資本や地域社会への貢献といった放送事業者ならではの役割との関係で指標とすべき情報を検討し、活用していくことも考えられる。**
- 放送による広告収入が減少している中で、**インターネット配信による収入、地域のステークホルダーとの協働等による収入確保といった業務改革に取り組むことや以上に述べた取組についてのベストプラクティスを共有することも有益**であると考えられる。



放送事業者の放送・情報配信業務の信頼性確保と増加

・ガバナンス整備の視点

- ▶ 放送事業者の信頼性確保の観点でも、人権侵害・重大な法令違反の防止等のコンプライアンス確保は重要になるが、**メディアとしての信頼性確保は自主自律の観点を重んじ、民放連が定めるルールを、民放連及び個別の放送事業者が自主ルール（上田構成員発表のウェイツ・コーポレート・ガバナンス原則にならい、Apply and Explainとすることも想定される）の民間での遵守確保の枠組み（会議体の整備、モニタリング方法、改善プロセス等）を整備する中で実現されるべき**と考えられる
 - ✓ 放送事業者において地方公共団体から出資・委託等を受ける場合のように、ステークホルダーとの利益相反関係が課題になり得ることも踏まえた整理がなされることが期待される
- ▶ 具体的な自主ルール整備や遵守確保の枠組みとの関係では、深水構成員の発表での科学的知見を踏まえた構成の反映も重要（次頁にて発表者も考察を行った）
 - ▶ 各放送事業者の経営戦略の一部に組み込まれるよう、**マルチステークホルダーを意識しての民放連等での十分な議論と経営層、現場のそれぞれへの浸透が重要**
 - ▶ 単に制裁を整備するのではなく、会社組織や役職員の積極的な評価に繋がる仕組みの組み合わせ等のインセンティブと、隠蔽・調査協力拒否などを防止するためのディスインセンティブを組み合わせることが重要
- ▶ 民放事業者においては、情報の配信方法（地上波、衛星、ラジオ、）、系列内での立場（キー局、準キー局、ローカル局、独立局）、上場有無、事業規模、事業環境等に大きな差異があることを踏まえ、その**事業者に応じた対応ができるよう、自主ルールそのものや、その遵守の枠組が整備されることが必要**となる
- ▶ 従前の議論もなされている、情報発信の質・量の増加のための情報公開、事業戦略等の開示により、放送事業者の行動の透明性が図られることは、その信頼性確保の観点でも重要



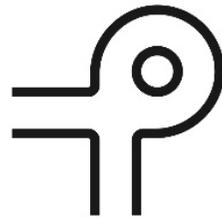
ガバナンス構築の着眼点

- 以下のような視点を持って、ガバナンス向上の取組を整備することが重要ではないか
 - 各放送事業者が自らの組織風土や事業環境を洗い出して、各放送事業者の置かれた状況、今後の各放送事業者が求められる**社会的役割を理解し、ガバナンスに関する課題を認識する**
 - 放送事業者の役割としては、一般的には、経営基盤強化・事業継続性確保、情報発信者の信頼性向上、放送・配信事業による情報発信の質・量の増加などが重要とも思われるが、各事業者の事業内容や事業環境を踏まえ、**各放送事業者がそれぞれ目標設定を行い、ガバナンスの向上もこれらの各放送事業者の役割を果たすための活動としていく**
 - このような目標を果たしていくために、**定性的なストーリーを作って共有していく**ことも有用。各放送事業者者の根本的なミッションに照らして、重要な取り組みであることを役職員が十分に認識する。また、定性的な目標と併せて、**定量的に計測可能な目標を設定して、効果検証をしていくことも重要**
 - 各放送事業者のデジタル業務への転換を見据えて、視聴データ等も含めた**データガバナンスの整備や、データを利用した意思決定**やコンプライアンス・プログラムの実施評価のための環境も整備する
 - 定性・定量の**目標達成の状況を評価しながら、社内でのガバナンス強化のプログラムの内容を調整**していく。目標達成がなされ、社内でもガバナンス向上の考え方が浸透したような場合には、ガバナンスプログラムをアップデートしていくことが重要。**プログラムの一部を打ち切ったり、変更したりすることで、メリハリをつけて本来実施すべき事業に時間を割けるようにすることも重要**（ガバナンスは手段であり、目的ではない）
 - コンプライアンス・プログラムが過剰に細かい箒の上げ下げとなってしまうことや、過度にリスクゼロを目指してしまうことで、**役職員のモチベーションを下げるものにならないようにすることが重要**
 - **目標達成のためのストーリーや自社の社会的役割を役職員間で共有されることを推奨**することが重要。**隠蔽・非協力的な行為に対しては、十分に抑止効果が働くよう、賞罰に関する仕組みも適切に組み合わせる**（人事評価・予算設定・賞罰なども組み合わせ、個人・組織が、自ら自発的にガバナンス向上の取組を行っていくことを促すための仕組みづくりを考えることも重要）



攻めと守りのガバナンスの融合のために

- 人権侵害や重大な法令違反は、放送事業者の事業の継続可能性、信頼性がある事業者としての地位を毀損することに繋がる。しかし、100%の防止が難しい場合もあることを踏まえ（このことは放送事業者に限らない）、**事業内容等に応じて十分な社内等での体制整備と情報開示を行った場合には、その後の情報開示や適切な改善を行っていくことを評価される仕組みとしていくことも重要**
- 放送事業者の配信事業等の新たな事業への展開や、放送事業の社会的価値の発揮に繋がる形にしていくべく、やらされるガバナンスとはならないことが必要である。このために**ガバナンスの目的が共有されることや、前向きな議論との組み合わせも必要**
 - 最終的には、放送事業者の持続的な放送業務で培った価値の発揮に繋がるようビジネスモデルの転換が求められるものであり、民放連等を中心にビジネスモデルの転換に繋がるベストプラクティス共有・業界内での業態変化の受け入れに繋がる仕組み、同時に進められることが期待される
 - 細かい確認作業が増え、作業負担だけが増える形にならないよう、総務省との関係での報告基準と具体的な対応や、民放連自主ルールでの原則の設定の仕方や運用方法にも留意が必要
- 放送の将来像を念頭に、放送データ、著作権処理、プロモーション等の前向きに繋がる議論がされているが、今回の自主ルール整備に併せて、現代のプラットフォーム・インターネット配信者との競争関係も考慮して、**放送事業者が過度に自主規制を行っている点があれば、見直しを行って、放送データ等の論点とも同様に、放送規制を受けずに配信を行う事業者との関係での、放送事業者の競争力確保も図っていくことが必要**



プロトタイプ
政策研究所
Policy Research Institute