会計検査院法第30条の3の規定に基づく報告書

「日本放送協会における関連団体の事業運営の状況に関する会計検査の結果について」

平 成 ２ ９ 年 ３ 月

会　計　検　査　院

参議院決算委員会において、平成28年5月23日、国家財政の経理及び国有財産の管理に関する調査のため、会計検査院に対し、日本放送協会における関連団体の事業運営の状況について会計検査を行い、その結果を報告するよう要請することが決定され、同日参議院議長を経て、会計検査院長に対し会計検査及びその結果の報告を求める要請がなされた。これに対して、会計検査院は、同月24日、検査官会議において本要請を受諾することを決定した。

本報告書は、上記の要請により実施した会計検査の結果について、会計検査院長から参議院議長に対して報告するものである。

平成29年3月

会計検査院

目　次

第1　検査の背景及び実施状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1
1　検査の要請の内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1
2　平成26年度決算に関する決議における内閣に対する警告の内容 ・・・・・・・・・・1
3　日本放送協会における関連団体の概要等 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2
(1) 日本放送協会の概要 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2
(2) 協会における出資・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3
ア　出資の根拠・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3
イ　出資対象事業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4
(3) 協会の関連団体の概要 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4
ア　協会の関連団体の定義 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4
イ　関連団体数の推移等 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5
ウ　27年度末現在における関連団体の概要 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・7
(4) 協会における関連団体に対する指導・監督等 ・・・・・・・・・・・・・・・・・10
ア　子会社に対して有する協会の権利 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10
イ　関連団体運営基準に定める協会の関連団体に対する指導・監督等・・・・・・11
(5) 協会における取引に関する事務手続等 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・12
(6) 協会におけるグループ経営 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・13
(7) 国会における関連団体に関する主な議論（27年3月以降） ・・・・・・・・・・・15
4　協会における不祥事等に関するこれまでの会計検査の実施状況・・・・・・・・・・16
5　検査の観点、着眼点、対象及び方法 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・17
(1) 検査の観点及び着眼点 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・17
ア　関連団体との取引の状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・18
イ　関連団体の剰余金及び協会に対する配当の状況・・・・・・・・・・・・・・18
ウ　関連団体の不適正経理の再発防止に向けた指導・監督の状況・・・・・・・・18
(2) 検査の対象及び方法 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・19

第2　検査の結果 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・20
1　関連団体との取引の状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・20

(1) 19年報告の検査の結果に対する所見に係る検査結果の概要・・・・・・・・・・・20
(2) 協会における契約の状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・21
ア　関連団体との契約の状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・21
イ　番組制作業務委託に係る契約の状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・22
(3) 関連団体の役職員の状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・23
(4) 関連団体への業務委託等の状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・25
ア　業務委託費のうち人件費の積算 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26
イ　関連団体における取引の区分経理及び営業利益率等の状況・・・・・・・・・・28
ウ　実績原価の検証 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・36
エ　協会が設定する関連団体への業務委託費の算定に適用する管理費率・・・・・39
(5) 協会における関連団体との取引による副次収入の状況・・・・・・・・・・・・・41
(6) 関連団体との取引における関係規程類　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・43
2　関連団体の剰余金及び協会に対する配当の状況・・・・・・・・・・・・・・・・・45
(1) 19年報告の検査の結果に対する所見に係る検査結果の概要・・・・・・・・・・・45
(2) 関連団体の剰余金の状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・46
ア　協会の連結決算等・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・46
イ　関連団体の利益剰余金等の状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・48
ウ　子会社の決算の状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・50
エ　関連会社の決算の状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・66
オ　関連公益法人等の決算の状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・71
(3) 協会に対する配当の状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・74
ア　子会社の配当の状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・74
イ　関連会社の配当の状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・87
(4) 子会社の利益剰余金と協会に対する配当の関連性・・・・・・・・・・・・・・・89
ア　協会による子会社の利益剰余金からの配当可能額の算定・・・・・・・・・・・89
イ　協会と子会社における営業利益、利益剰余金及び配当の状況・・・・・・・・・91
3　関連団体の不適正経理の再発防止に向けた指導・監督の状況・・・・・・・・・・93
(1) 不適正経理の再発防止に向けた関連団体の取組・・・・・・・・・・・・・・・・93
ア　関連団体における不適正経理の概要等 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・93
イ　関連団体における監査の状況 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・97

ウ　内部通報制度・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・100
(2) 不適正経理の再発防止に向けた協会の取組　・・・・・・・・・・・・・・・・・・101
ア　協会の不適正経理に係る取組 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・101
イ　関連団体の不適正経理に係る協会の取組 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・105

第3　検査の結果に対する所見　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・118
1　検査の結果の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・118
2　所見・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・128

別表・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 133

・本文及び図表中の数値は、原則として、表示単位未満を切り捨てている。
・上記のため、図表中の数値を用いて算出しても計数が一致しないものがある。

事 例 一 覧

［関連団体への業務委託において、業務に従事する要員が協会からの出向者のみとなっていたもの］
＜事例1＞ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・27

［実績原価調査の結果を、翌年度以降の業務委託費の積算等に反映していなかったもの］
＜事例2＞ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・39

［協会において子会社の目的積立金の必要性等の検証が十分に行われていないもの］
＜事例3＞ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・64

第1　検査の背景及び実施状況

1　検査の要請の内容

会計検査院は、平成28年5月23日、参議院から、国会法第105条の規定に基づき下記事項について会計検査を行いその結果を報告することを求める要請を受けた。これに対し同月24日検査官会議において、会計検査院法第30条の3の規定により検査を実施してその検査の結果を報告することを決定した。

> 一、会計検査及びその結果の報告を求める事項
>
> (一)検査の対象
>
> 　　日本放送協会
>
> (二)検査の内容
>
> 　　日本放送協会における関連団体の事業運営の状況に関する次の各事項
>
> 　　①　関連団体との取引の状況
>
> 　　②　関連団体の剰余金及び日本放送協会に対する配当の状況
>
> 　　③　関連団体の不適正経理の再発防止に向けた指導・監督の状況

2　平成26年度決算に関する決議における内閣に対する警告の内容

参議院は、28年5月23日に決算委員会において、検査を要請する旨の上記の決議を行うとともに、平成26年度決算に関して内閣に対し警告すべきものと議決し、同月25日に本会議において内閣に対し警告することに決している。

この警告決議のうち、前記検査の要請に関する項目の内容は、次のとおりである。

> 3　日本放送協会（ＮＨＫ）の相次ぐ不祥事を受けて、本院が、平成十八年六月に警告決議を行ったにもかかわらず、今般、ＮＨＫ関連団体において、新たに架空発注等の不適正経理が発覚し、再び国民・視聴者の信頼を失墜させたこと、ＮＨＫに還元すべき子会社における利益剰余金が近年逆に増加していることは、看過できない。
>
> 　政府は、ＮＨＫ関連団体における度重なる不祥事を重く受け止め、ＮＨＫによる徹底的な全容と原因の解明、国民・視聴者への適切な説明、関連団体の事業運営に対する指導、監督の強化による再発防止の徹底を行うとともに、子会社等からの適

切な還元の在り方についての検討を強く求め、国民・視聴者の信頼を回復すべきである。

3　日本放送協会における関連団体の概要等

(1) 日本放送協会の概要

日本放送協会（以下「協会」という。）は、放送法（昭和25年法律第132号）により、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して設立された法人である。

協会の運営財源は、主として、テレビジョン受信機を設置し協会と放送受信契約を締結した者が納める受信料であり、勘定別の財務諸表に加えて協会全体の財務諸表が初めて公表された20年度以降についてみると、図表0-1のとおり、27年度の協会全体の損益計算書では経常事業収入等計7002億余円のうち受信料が6739億余円と96.2%を占めている。

図表0-1　協会の運営財源

区　分			平成20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
経常事業収入		（百万円）	662,402	665,866	681,201	694,576	660,447	657,018	674,823	687,944
経常事業外収入		（百万円）	11,976	8,589	10,373	11,125	9,544	9,566	10,514	8,366
特別収入		（百万円）	1,670	4,866	1,656	4,482	808	6,013	15,185	3,987
経常事業収入等計	a	（百万円）	676,049	679,322	693,230	710,184	670,800	672,598	700,524	700,298
受信料	b	（百万円）	649,446	653,372	668,039	682,010	647,821	643,846	660,954	673,970
割合	b/a	（%）	96.0	96.1	96.3	96.0	96.5	95.7	94.3	96.2

（注）　平成23年度以前は消費税込み、24年度以降は消費税抜きである。

受信料は、郵政大臣（13年1月6日以降は総務大臣）の諮問機関である臨時放送関係法制調査会による答申（昭和39年9月）において、「受信料は、（中略）ＮＨＫの業務を行うための費用の一種の国民的な負担であつて、法律により国がＮＨＫにその徴収権を認めたものである。国がその一般的な支出に当てるために徴収する租税ではなく、国が徴収するいわゆる目的税でもない。国家機関ではない独特の法人として設けられたＮＨＫに徴収権が認められたところの、その維持運営のための「受信料」という名の特殊な負担金と解すべきである。」と示されている。

放送法において、経営委員会は、協会の経営に関する基本方針等の議決、役員の職務の執行の監督等を行うこととなっており、経営委員会の委員は、公共の福祉に関し公正な判断をすることができ、広い経験と知識を有する者のうちから、両議院の同意を得て、内閣総理大臣が任命することとなっている。また、同法において、協会の収支予算、事業計画及び資金計画について、総務大臣がこれを受理したときは、検討して意見を付し、内閣を経て国会に提出し、その承認を受けなければならないこととなっており、協会の業務報告書について、総務大臣は、これを受理したときは、意見を付すとともに監査委員会の意見書を添え、内閣を経て国会に報告しなければならないこととなっている。さらに、同法において、協会の財務諸表について、総務大臣は、これを受理したときは、内閣に提出しなければならず、内閣は、これを会計検査院の検査を経て国会に提出しなければならないこととなっており、協会の会計は、会計検査院が検査することとなっている。そして、会計検査院法において、法律により特に会計検査院の検査に付するものと定められた会計は、会計検査院の検査を必要とするものとなっており、これに基づき、会計検査院は、協会の会計の検査を行っている。

(2) 協会における出資

ア　出資の根拠

協会は、放送法第21条第1項の規定によれば、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業務を円滑に遂行するため、収支予算、事業計画及び資金計画で定めるところにより、協会の委託を受けてテレビジョン放送による外国人向け放送番組を制作することなどを主たる目的とする会社を一に限り子会社として保有しなければならないとされている。また、同法第22条の規定によれば、同法第20条第1項に定める業務（以下「必須業務」という。）又は同条第2項に定める業務（以下「任意業務」という。）を遂行するために必要がある場合には、総務大臣の認可を受けて、収支予算、事業計画及び資金計画で定めるところにより、必須業務又は任意業務に密接に関連する政令で定める事業を行う者等に出資することができるとされている。この出資は、放送法等の一部を改正する法律（昭和57年法律第60号。以下「昭和57年改正法」という。）の施行に伴いできることとなったものである。

必須業務は、協会が行うこととされている業務で、国内基幹放送を行うこと、放送及びその受信の進歩発達に必要な調査研究を行うこと、国際放送を行うことなどである。また、任意業務は、協会が行うことができる業務で、必須業務に附帯して

放送番組を周知することや放送をすることを主たる目的とする催し物を実施すること、多重放送を行おうとする者に協会の放送設備を賃貸することなどである。

イ　出資対象事業

協会の出資対象事業は、放送法第21条第1項の規定によるもののほか、放送法施行令（昭和25年政令第163号）第2条各号の規定によれば、図表0-2のとおり、「協会の委託により、放送番組を制作し、放送番組の制作に必要な装置を作成し、又は放送に必要な施設を建設し、若しくは管理する事業」等の事業とされている。

図表0-2　協会の出資対象事業の概要

放送法施行令第2条	出資対象事業
第1号	協会の委託により、放送番組を制作し、放送番組の制作に必要な装置を作成し、又は放送に必要な施設を建設し、若しくは管理する事業
第2号	協会に対し、放送番組の制作に必要な装置又は放送に必要な施設を供給する事業
第3号	放送法第2条第24号に規定する基幹放送局設備を協会の放送法第15条に規定する国内基幹放送の業務の用に供する事業
第4号	協会の委託により、又は協会と共同して、放送及びその受信の進歩発達に必要な調査研究を行う事業
第5号	協会の委託により、受信料の徴収に関する業務又は協会の業務に係る情報の処理に関する業務を行う事業
第6号	協会が放送をすることを主たる目的とする公開演奏会その他の催しを主催する事業
第7号	協会の委託により、放送の普及発達に必要な周知宣伝又は出版を行う事業
第8号	協会の委託により、放送番組の編集に必要なニュース及び情報を収集し、又はこれを協会以外の者と交換する事業
第9号	協会の委託により、放送番組及びその編集上必要な資料を基幹放送事業者（協会及び放送大学学園を除く。）又は基幹放送局提供事業者の用に供し、若しくは外国放送事業者に提供し、又は協会の調査研究の成果を一般の利用に供する事業
第10号	協会の放送番組に係る著作物について、その複製物を作成し、若しくは頒布し、又はこれを有線送信する事業（第11号及び第12号に掲げるものを除く。）
第11号	放送法第20条第2項第2号に規定する放送番組等（第12号において「放送番組等」という。）を電気通信回線を通じて一般の利用に供する事業（放送に該当するものを除く。）
第12号	放送番組等を、放送番組を電気通信回線を通じて一般の利用に供する事業を行う者に提供する事業
第13号	協会の放送設備を使用してテレビジョン多重放送を行う事業
第14号	次のいずれかに該当する業務に係る事業 イ　株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構が行う株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構法（平成27年法律第35号）第23条第1項第8号に掲げる業務であつて、同機構の委託により、協会が対象事業（同法第2条第2項に規定する対象事業をいう。）を行い、又は行おうとする事業者に対する技術者の派遣を行うもの ロ　同機構が行う同法第23条第1項第17号に掲げる業務であつて、協会の委託により、イの対象事業を行い、又は行おうとする事業者（外国放送事業者に該当するものに限る。）に対し、協会がその放送番組及びその編集上必要な資料を当該事業者に提供することについてのあつせんを行うもの ハ　同機構が行う同法第23条第1項第17号に掲げる業務であつて、機構の委託により、協会がイの対象事業を行い、又は行おうとする事業者（外国放送事業者に該当するものに限る。）の放送に従事する者の養成を行うもの

(3) 協会の関連団体の概要

ア　協会の関連団体の定義

協会は、①子会社、②関連会社（以下、子会社と関連会社とを合わせて「子会社等」という。）、③関連公益法人等の総称を関連団体としている。

協会の会計は、放送法等の一部を改正する法律（平成19年法律第136号。以下「平成19年改正法」という。）が20年4月1日に施行されたことに伴い、原則として企業会計原則によるものとするとされた。そして、子会社等の定義は、図表0-3のとおり、平成19年改正法の施行前は形式的な持株比率による基準によったものとなっていたが、平成19年改正法の施行後はガバナンス強化の一環として会社法（平成17年法律第86号）に準じた実質的な支配力又は影響力による基準によったものとなっている。

図表0-3　子会社等の定義

区　分		子会社等の定義	
		平成19年改正法の施行後	平成19年改正法の施行前
子会社等	子会社	協会がその総株主の議決権の過半数を有する株式会社その他の協会がその経営を支配している法人として総務省令で定めるもの	その総株主の議決権の過半数を協会が有する株式会社（他の株式会社の総株主の議決権の過半数を協会及び子会社又は子会社が有するときは、その株式会社は、子会社とみなす。）
	関連会社	協会又は子会社が他の会社の財務及び事業の方針の決定に対して重要な影響を与えることができる場合における当該他の会社（子会社を除く。）	協会又は子会社が他の会社の議決権の100分の20以上100分の50以下を実質的に所有し、かつ、協会が人事、資金、技術、取引等の関係を通じて財務及び営業の方針に対して重要な影響を与えることができる会社

（注）　変更箇所に下線を付している。

また、関連公益法人等の定義は、放送法施行規則（昭和25年電波監理委員会規則第10号）において、「協会の業務の一部又は協会の業務に関連する事業を行っている一般社団法人、一般財団法人その他の法人であって、協会が出資、人事、資金、技術、取引等の関係を通じて財務及び事業の方針決定を支配しているか若しくはそれに対して重要な影響を与えることができるもの（子会社を除く。）」となっている。

イ　関連団体数の推移等

協会の関連団体は、図表0-4のとおり、17年度末においては子会社21社、関連会社4社、関連公益法人等9団体、計34団体となっていたが、27年度末においては子会社13社、関連会社4社、関連公益法人等9団体、計26団体となっている。

図表0-4　関連団体数の推移等

（単位：団体）

区　分		平成17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
関連団体数（年度末）		34	34	34	32	29	27	27	27	26	26	26
子会社		21			22	17	15	13				
関連会社		4			3	6	5			4		
関連公益法人等		9										
子会社	(株)ＮＨＫエンタープライズ	(株)ＮＨＫエンタープライズ										
		(株)総合ビジョン								25年7月に合併		
	(株)ＮＨＫエデュケーショナル	(株)ＮＨＫエデュケーショナル										
	(株)ＮＨＫグローバルメディアサービス	(株)ＮＨＫ情報ネットワーク					(株)ＮＨＫグローバルメディアサービス					
		(株)日本文字放送				21年4月に合併						
	(株)日本国際放送		20年4月に設立		(株)日本国際放送							
	(株)ＮＨＫプラネット	(株)ＮＨＫきんきメディアプラン					(株)ＮＨＫプラネット					
		(株)ＮＨＫ中部ブレーンズ			20年4月に合併							
		(株)ＮＨＫちゅうごくソフトプラン										
		(株)ＮＨＫ九州メディス										
		(株)ＮＨＫ東北プランニング										
		(株)ＮＨＫ北海道ビジョン										
	(株)ＮＨＫプロモーション	(株)ＮＨＫプロモーション										
	(株)ＮＨＫアート	(株)ＮＨＫアート										
	(株)ＮＨＫメディアテクノロジー	(株)ＮＨＫテクニカルサービス			(株)ＮＨＫメディアテクノロジー							
		(株)ＮＨＫコンピューターサービス			20年4月に合併							
	(株)ＮＨＫ出版	(株)日本放送出版協会					(株)ＮＨＫ出版					
	(株)ＮＨＫビジネスクリエイト	(株)ＮＨＫ共同ビジネス					(株)ＮＨＫビジネスクリエイト					
		(株)ＮＨＫオフィス企画				21年4月に合併						
	(株)ＮＨＫアイテック	(株)ＮＨＫアイテック										
	(株)ＮＨＫ文化センター	(株)ＮＨＫ文化センター										
	ＮＨＫ営業サービス(株)	ＮＨＫ営業サービス(株)										
関連会社	(株)放送衛星システム	(株)放送衛星システム										
	NHK Cosmomedia America, Inc.	Japan Network Group, Inc.					NHK Cosmomedia America, Inc.					
		NHK Enterprises America, Inc.					22年4月に合併					
	NHK Cosmomedia (Europe) Ltd.	Japan Satellite TV (Europe) Ltd.					NHK Cosmomedia (Europe) Ltd.					
		NHK Enterprises Europe Ltd.					22年4月に合併					
	(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ				(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ							
		(株)ＮＨＫ名古屋ビルシステムズ				21年6月に清算						
関連公益法人等	(一財)ＮＨＫサービスセンター	(財)ＮＨＫサービスセンター								(一財)ＮＨＫサービスセンター		
	(一財)ＮＨＫインターナショナル	(財)ＮＨＫインターナショナル								(一財)ＮＨＫインターナショナル		
	(一財)ＮＨＫエンジニアリングシステム	(財)ＮＨＫエンジニアリングサービス								(一財)ＮＨＫエンジニアリングシステム		
	(一財)ＮＨＫ放送研修センター	(財)ＮＨＫ放送研修センター								(一財)ＮＨＫ放送研修センター		
	(学)日本放送協会学園	(学)日本放送協会学園										
	(公財)ＮＨＫ交響楽団	(財)ＮＨＫ交響楽団					(公財)ＮＨＫ交響楽団					
	(福)ＮＨＫ厚生文化事業団	(福)ＮＨＫ厚生文化事業団										
	日本放送協会健康保険組合	日本放送協会健康保険組合										
	(一財)日本放送協会共済会	(財)日本放送協会共済会									(一財)日本放送協会共済会	
区　分		平成17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度

注(1)　「株式会社」は「(株)」、「財団法人」は「(財)」、「一般財団法人」は「(一財)」、「学校法人」は「(学)」、「公益財団法人」は「(公財)」、「社会福祉法人」は「(福)」と表記している。以下、図表において同じ。

注(2)　(株)日本文字放送は、自社株式の買取りを行った結果、平成19年12月に子会社となった。

注(3)　Japan Network Group, Inc.、Japan Satellite TV (Europe) Ltd.及び(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズの3社は、平成19年改正法の施行に伴い、平成20年度から関連会社となった。

ウ　27年度末現在における関連団体の概要

協会は、放送法第72条の規定に基づき、毎事業年度の業務報告書を作成し、これに監査委員会の意見書を添え、当該事業年度経過後3か月以内に、総務大臣に提出しなければならないこととなっている。

業務報告書には、放送法施行規則第30条の規定に基づき、関連団体の概況、名称、住所、事業内容、役員の状況、職員数、協会との関係の内容等を記載することとなっている。平成27年度業務報告書に記載されるなどしている関連団体の主な事業内容を示すと、図表0-5のとおりである。

図表0-5　関連団体の主な事業内容（平成27年度）

関連団体		主な事業内容
子会社（13社）	(株)ＮＨＫエンタープライズ	協会の委託による放送番組の制作、購入、販売等
	(株)ＮＨＫエデュケーショナル	協会の委託による教育・教養番組の制作、購入等
	(株)ＮＨＫグローバルメディアサービス	協会の委託によるニュース、スポーツ番組の制作、購入等
	(株)日本国際放送	協会の委託による外国人向けテレビジョン国際放送番組の制作、送出、受信環境整備等
	(株)ＮＨＫプラネット	協会の委託による主に地域文化・社会を素材とした放送番組の制作等
	(株)ＮＨＫプロモーション	協会の放送番組に関連した催物の企画、実施等
	(株)ＮＨＫアート	協会の委託による放送番組の制作に係る美術業務等
	(株)ＮＨＫメディアテクノロジー	協会の委託による放送番組の制作に係る技術業務等
	(株)ＮＨＫ出版	協会の放送番組に係るテキストの発行等
	(株)ＮＨＫビジネスクリエイト	協会の建物、設備等の総合管理業務、協会の子会社等が入居するビルの所有、管理、運営等
	(株)ＮＨＫアイテック	協会の委託による放送設備、共同受信設備の建設、保全等
	(株)ＮＨＫ文化センター	教養、趣味、実用、健康等の各種講座の運営を通じた協会の放送番組の利用促進等
	ＮＨＫ営業サービス(株)	協会の委託による受信料関係の事務、情報処理、受信相談の受付等
関連会社（4社）	(株)放送衛星システム	放送衛星の調達、放送衛星の中継器の譲渡、リース、放送衛星の管制等
	NHK Cosmomedia America, Inc.　(注)	北米地域における衛星、ケーブルテレビ等を利用した番組供給事業等
	NHK Cosmomedia (Europe) Ltd.　(注)	欧州地域における衛星、ケーブルテレビ等を利用した番組供給事業等
	(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ	ＢＳデジタル放送の有料放送・自動表示メッセージ及びデジタル放送の番組の著作権保護等に使用する限定受信方式（Ｂ－ＣＡＳ方式）の統括的な運用・管理等
関連公益法人等（9団体）	(一財)ＮＨＫサービスセンター	協会の委託による番組情報誌の発行及び番組公開、展示、広報業務等
	(一財)ＮＨＫインターナショナル	協会の委託による外国の放送事業者等への放送番組の提供等
	(一財)ＮＨＫエンジニアリングシステム	協会の委託による協会の研究開発に基づく技術移転、特許の周知、斡旋等
	(一財)ＮＨＫ放送研修センター	協会の委託による協会職員に対する研修等
	(学)日本放送協会学園	協会の放送を利用する通信制高等学校の運営等
	(公財)ＮＨＫ交響楽団	協会の放送での利用を目的とする演奏の実施等
	(福)ＮＨＫ厚生文化事業団	障害者・高齢者福祉事業への助成等
	日本放送協会健康保険組合	健康保険法に基づく健康保険組合事業
	(一財)日本放送協会共済会	協会役職員への福利厚生事業等

（注）　協会の直接出資がない会社である。

そして、27年度末現在における協会の出資額は、図表0-6のとおり、子会社13社及び関連会社2社に対して計103億余円となっている。

図表0-6　協会の出資額等（平成27年度末現在）

子会社等		協会の出資額 （百万円）	資本金 （百万円）	比率 注(2) （%）
子会社	(株)ＮＨＫエンタープライズ	1,018	1,250	82.1
	(株)ＮＨＫエデュケーショナル	67	100	67.0
	(株)ＮＨＫグローバルメディアサービス	249	435	72.7
	(株)日本国際放送	200	390	51.2
	(株)ＮＨＫプラネット	185	358	52.1
	(株)ＮＨＫプロモーション	57	100	60.6
	(株)ＮＨＫアート	126	200	65.3
	(株)ＮＨＫメディアテクノロジー	266	380	72.9
	(株)ＮＨＫ出版	33	64	50.9
	(株)ＮＨＫビジネスクリエイト	50	205	14.2
	(株)ＮＨＫアイテック	151	300	50.3
	(株)ＮＨＫ文化センター	20	100	10.0
	ＮＨＫ営業サービス(株)	120	100	83.3
	子会社（13社）計	2,546	3,983	
関連会社	(株)放送衛星システム	7,499	15,000	49.9
	NHK Cosmomedia America, Inc.　注(1)	－	1,816	－
	NHK Cosmomedia (Europe) Ltd.　注(1)	－	1,131	－
	(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ	276	1,500	20.9
	関連会社（4社）計	7,776	19,448	
子会社等（17社）計		10,322		

注(1)　資本金は、1ドル＝112.68円、1ポンド＝161.92円（決算日為替レート）により算定している。
注(2)　比率は、協会の有する議決権の保有割合である。

また、27年度末現在における子会社等に対する協会の持株比率等は、図表0-7のとおりとなっていて、子会社のうち株式会社ＮＨＫエデュケーショナル、株式会社ＮＨＫグローバルメディアサービス、株式会社ＮＨＫプロモーション及び株式会社ＮＨＫアートの4社については、協会グループ全体の持株比率が100％（協会の実質持株比率が84.7％～90.7％）（注1）と高くなっている。一方、関連会社のうち株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズについては、協会グループ全体の持株比率が20.9％（協会の実質持株比率も同率）と低くなっている。

（注1）　協会の実質持株比率　子会社等に係る協会の持株比率に他の子会社等を通じた協会の間接保有の持株比率を加えた比率

図表0-7　子会社等に対する協会の持株比率等（平成27年度末現在）

子会社等の名称		発行可能株式総数	発行済株式総数	株主数	協会グループ全体				協会		子会社等			協会グループ外		
					持株数	持株比率	協会の実質持株比率	株主数	持株数	持株比率	持株数	持株比率	協会の間接保有の持株比率	持株数	持株比率	株主数
		（株）	（株）	（者）	（株）	（%）	（%）	（者）	（株）	（%）	（株）	（%）	（%）	（株）	（%）	（者）
子会社	(株)ＮＨＫエンタープライズ	10,000	5,894	10	5,835	98.9	92.7	9	4,843	82.1	992	16.8	10.5	59	1.0	1
	(株)ＮＨＫエデュケーショナル	8,000	2,000	7	2,000	100	90.1	7	1,340	67.0	660	33.0	23.1	－	－	－
	(株)ＮＨＫグローバルメディアサービス	16,000	5,980	8	5,980	100	90.7	8	4,350	72.7	1,630	27.2	18.0	－	－	－
	(株)日本国際放送	9,600	7,800	15	5,000	64.1	61.0	3	4,000	51.2	1,000	12.8	9.8	2,800	35.8	12
	(株)ＮＨＫプラネット	6,000	4,719	51	4,032	85.4	75.5	10	2,462	52.1	1,570	33.2	23.4	687	14.5	41
	(株)ＮＨＫプロモーション	800,000	188,000	8	188,000	100	84.7	8	114,000	60.6	74,000	39.3	24.0	－	－	－
	(株)ＮＨＫアート	800,000	387,500	10	387,500	100	84.7	10	253,400	65.3	134,100	34.6	19.3	－	－	－
	(株)ＮＨＫメディアテクノロジー	8,000	6,973	12	6,733	96.5	88.5	9	5,089	72.9	1,644	23.5	15.5	240	3.4	3
	(株)ＮＨＫ出版	2,000,000	1,296,000	44	893,280	68.9	61.5	5	660,000	50.9	233,280	18.0	10.6	402,720	31.0	39
	(株)ＮＨＫビジネスクリエイト	1,000,000	703,000	15	534,800	76.0	50.0	11	100,000	14.2	434,800	61.8	35.8	168,200	23.9	4
	(株)ＮＨＫアイテック	768,000	600,000	22	352,000	58.6	55.4	4	302,000	50.3	50,000	8.3	5.1	248,000	41.3	18
	(株)ＮＨＫ文化センター	1,600,000	400,000	13	354,000	88.5	55.4	11	40,000	10.0	314,000	78.5	45.4	46,000	11.5	2
	ＮＨＫ営業サービス(株)	4,000	2,879	8	2,850	98.9	91.9	7	2,400	83.3	450	15.6	8.5	29	1.0	1
関連会社	(株)放送衛星システム	320,000	300,000	13	149,994	49.9	49.9	1	149,994	49.9	－	－	－	150,006	50.0	12
	NHK Cosmomedia America, Inc.	3,000	2,303.6	22	918.3	39.8	30.7	4	－	－	918.3	39.8	30.7	1,385.3	60.1	18
	NHK Cosmomedia (Europe) Ltd.	15,000,000	12,256,050	29	4,660,000	38.0	29.2	4	－	－	4,660,000	38.0	29.2	7,596,050	61.9	25
	(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ　(注)	40,000	30,000	12	5,526	20.9	20.9	2	5,526	20.9	3,675	－	－	20,799	79.0	10

(注)　(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズの持株比率は、自己株式3,675株を控除した数値により算定している。

27年度末現在における子会社の株式を有する協会グループ外の株主は、図表0-8のとおりとなっている。株式会社日本国際放送は、協会の全額出資により設立された後、第三者割当てにより同会社の発行する株式を民間放送事業者等が引き受けている。株式会社ＮＨＫプラネットは、地域に密着した番組制作を行い、協会がその番組を発信することなどにより地域の活性化に貢献するために出資を募った結果、地域の企業や地方公共団体等から出資を受けている。

また、株式会社ＮＨＫ出版、株式会社ＮＨＫビジネスクリエイト、株式会社ＮＨＫアイテック、株式会社ＮＨＫ文化センターの4社は、昭和57年改正法の施行より前に設立されていた会社であり、同業の企業や取引先の企業等から出資を受けている。

図表0-8　子会社の株式を有する協会グループ外の株主（平成27年度末現在）

子会社の名称	設立年月	協会グループ外の株主
(株)ＮＨＫエンタープライズ	平成元年 6月	(株)みずほ銀行
(株)日本国際放送	平成20年 4月	丸紅(株)、伊藤忠商事(株)、住友商事(株)、日本テレビ放送網(株)、(株)東京放送ホールディングス、(株)フジ・メディア・ホールディングス、(株)テレビ朝日ホールディングス、日本マイクロソフト(株)、エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)、(株)みずほ銀行、(株)大和証券グループ本社、(株)共同テレビジョン
(株)ＮＨＫプラネット	昭和63年12月	(株)みずほ銀行、(株)三菱東京ＵＦＪ銀行、エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)、(学)君が淵学園、(株)西日本シティ銀行、(株)福岡銀行、(株)ベスト電器、(株)ふくや、東北電力(株)、(株)藤崎、京都府、兵庫県、滋賀県、京都市、神戸市、奈良市、大津市、阪急電鉄(株)、関西電力(株)、京阪電気鉄道(株)、大阪瓦斯(株)、近鉄グループホールディングス(株)、中部電力(株)、東海旅客鉄道(株)、名古屋鉄道(株)、トヨタ自動車(株)、(株)ゼンリン、(株)北洋銀行、福山通運(株)、中国電力(株)、広島ガス(株)、高山市、東邦瓦斯(株)、セイノーホールディングス(株)、ユニーグループ・ホールディングス(株)、スターキャット・ケーブルネットワーク(株)、伊藤組土建(株)、北海道電力(株)、(株)天満屋、(株)福屋、(株)広島東洋カープ
(株)ＮＨＫメディアテクノロジー	昭和59年10月	(株)みずほ銀行、(株)三井住友銀行、(株)三菱東京ＵＦＪ銀行
(株)ＮＨＫ出版　(注)	昭和 6年 4月	ＮＨＫ出版従業員持株会、ＮＨＫ出版役員等持株会、東新紙業(株)　ほか
(株)ＮＨＫビジネスクリエイト　(注)	昭和56年 2月	清和綜合建物(株)、日本土地建物(株)、(株)みずほ銀行、東新紙業(株)
(株)ＮＨＫアイテック　(注)	昭和44年 7月	ＮＨＫアイテック社員持株会、(株)日立国際電気、パナソニック システムネットワークス(株)、沖電気工業(株)、(株)東芝、日本電気(株)、日本無線(株)、(株)日立製作所、富士通(株)、三菱電機(株)、ソニー(株)、池上通信機(株)、住友電気工業(株)、日立金属(株)、古河電気工業(株)、(株)みずほ銀行、電気興業(株)、(株)日立国際八木ソリューションズ
(株)ＮＨＫ文化センター　(注)	昭和53年12月	みずほ総合研究所(株)、(株)渋谷ビデオスタジオ
ＮＨＫ営業サービス(株)	平成 2年 1月	(株)みずほ銀行

(注)　協会の直接出資前から設立されている会社である。

(4) 協会における関連団体に対する指導・監督等

ア　子会社に対して有する協会の権利

会社法において、株主は、剰余金の配当を受ける権利、株主総会における議決権等の権利を有するとされ、株主総会の決議は、定款に別段の定めがある場合を除き、議決権を行使することができる株主の議決権の過半数を有する株主が出席し、出席した当該株主の議決権の過半数をもって行うこととなっている。したがって、協会は、図表0-9のとおり、議決権の過半数を単独で有する株式会社ＮＨＫエンタープライズ、株式会社ＮＨＫエデュケーショナル、株式会社ＮＨＫグローバルメディアサービス、株式会社日本国際放送、株式会社ＮＨＫプラネット、株式会社ＮＨＫプロモーション、株式会社ＮＨＫアート、株式会社ＮＨＫメディアテクノロジー、株式会社ＮＨＫ出版、株式会社ＮＨＫアイテック及びＮＨＫ営業サービス株式会社の11社については、同法上、株主総会において取締役の選任、監査役の選任、取締役の報酬、監査役の報酬、剰余金の配当等の決議を単独で成立させることができる。

また、同法において、定款の変更、監査役の解任等の株主総会の決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の過半数を有する株主が出席し、出席した当該株主の議決権の3分の2以上に当たる多数をもって行わなければならないこととなっている。したがって、協会は、議決権の3分の2以上を単独で有する株式会社ＮＨＫエンタープライズ、株式会社ＮＨＫエデュケーショナル、株式会社ＮＨＫグローバルメディアサービス、株式会社ＮＨＫメディアテクノロジー及びＮＨＫ営業サービス株式会社の5社については、同法上、株主総会において上記の決議を単独で成立させることができる。

図表0-9　協会の子会社に対して株主として有する会社法上の権利

<table>
<tr><th colspan="3">子 会 社</th><th>株主として有する会社法上の権利</th></tr>
<tr><td colspan="3">議決権の過半数を協会単独で有する子会社</td><td rowspan="2">株主総会における取締役の選任、監査役の選任、取締役の報酬、監査役の報酬、剰余金の配当等の決議の協会単独での成立</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">(株)日本国際放送、(株)ＮＨＫプラネット、(株)ＮＨＫプロモーション、(株)ＮＨＫアート、(株)ＮＨＫ出版及び(株)ＮＨＫアイテック</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">議決権の3分の2以上を協会単独で有する子会社</td><td rowspan="2">上記の権利に加え、

株主総会における定款の変更、監査役の解任等の決議の協会単独での成立</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>(株)ＮＨＫエンタープライズ、(株)ＮＨＫエデュケーショナル、(株)ＮＨＫグローバルメディアサービス、(株)ＮＨＫメディアテクノロジー及びＮＨＫ営業サービス(株)</td></tr>
</table>

このように、協会は、子会社11社について協会単独で議決権の過半数を有し、こ

のうち5社について協会単独で議決権の3分の2以上を有すること、また、協会の実質持株比率でみれば、子会社全てについて議決権の過半数を有し、このうち上記の5社に株式会社ＮＨＫプラネット、株式会社ＮＨＫプロモーション及び株式会社ＮＨＫアートの3社を加えた8社について議決権の3分の2以上を有することになることから、株主として子会社に対して大きな影響力を有している（図表0-7参照）。

イ　関連団体運営基準に定める協会の関連団体に対する指導・監督等

協会は、4年10月、関連団体の運営に関する基本的事項を定めた関連団体運営基準（平成4年会長指示）を制定した。その後、14年3月に総務省から協会の関連団体の業務範囲、協会の業務委託等について示された「放送法第9条の2及び第9条の3に関する解釈指針（日本放送協会の子会社等の業務範囲等に関するガイドライン）」（平成14年3月8日総務省情報通信政策局長通知）において、関連団体の管理運営に関する基準の作成等を求められたことから、協会は、同年7月、内容を全面的に改正した関連団体運営基準（平成14年会長指示。以下「運営基準」という。）を制定した。

運営基準は、放送法第29条第1項の規定に基づく「協会及びその子会社から成る集団における業務の適正を確保するための体制」の整備の一環として位置付けられており、関連団体の事業目的や協会による関連団体に対する指導・監督について、次のとおり定められている。

(ｱ) 関連団体の事業目的

関連団体の事業目的は、協会の業務を補完・支援することを基本として、協会の業務の効率的推進、協会のソフト資産やノウハウの社会還元並びにこれらを通じた経費節減及び副次収入による協会への財政的寄与・視聴者負担の抑制となっている。

(ｲ) 関連団体に対する指導・監督

協会は、関連団体と締結する基本契約書において、関連団体が運営基準に定める事項を遵守することなどを約定している。そして、協会は、運営基準等に基づき、関連団体に経営意思の伝達を図るとともに、関連団体の事業運営に対して指導・監督を行うこととし、協会の内部監査部門は、関連団体に対し、関連団体の指導・監督に必要な事項について事業の報告を求め、調査を行うこととなっている。関連団体は、協会が関連団体の指導・監督を行うに当たって、報告、調査等

への協力を要請したときは、正当な理由がある場合を除いて、これに応じるものとなっている。

また、協会は、①監査法人等に委嘱し、関連団体の業務運営状況に関する調査を行い、この調査によって認められた監査法人等からの指摘事項に関し、関連団体に対し必要な指導・監督を行うこと、②監査委員会が選定する監査委員による報告徴収又は調査により、関連団体の事業運営に関し是正すべき事項が認められた場合には、速やかに関連団体に是正の実施及び事後の報告を求めること、③経営委員会が任命する会計監査人による報告徴収又は調査により、子会社の会計又は業務及び財産に関し是正すべき事項が認められた場合には、速やかに子会社に是正の実施及び報告を求めることとなっている。

(5) 協会における取引に関する事務手続等

協会は、経理に関する一般準則として経理規程（昭和32年達第55号）を定めており、関連団体を含めた外部との取引に当たっては、経理規程に基づき、図表0-10のとおり、契約の態様等に応じ、各種の規程等を定め、これに従って契約等の事務を行うこととしている。そして、協会は、調達等については、経理規程実施細則（昭和37年計決第1766号）を定め、これに基づいて行うこととしている。また、協会は、予定価格算定基準書（昭和58年経理局長指示）を定め、これに基づいて調達等の予定価格の算定を行うこととしている。同基準書において、予定価格は正常な市場価格又は正常な原価に適正利益を加えた額を基礎として定める金額とし、その積算額は市場価格方式により計算することを原則とするが、これによることを適当としないものについては、原価計算方式によるものとするとしている。

協会は、放送法第23条の規定に基づき、必須業務等について、協会が定める基準に従う場合に限り、その一部を他に委託することができることとなっている。

そして、協会は、必須業務等の委託に関する事務手続等については業務委託基準（平成元年会長指示）を制定し、適用することとしている。同基準において、業務委託の要件として、協会が協会以外の者に委託する業務は、委託することが自ら実施するよりも経済性等において有利であり、委託することにより優れた成果を得られることが十分に期待されるものでなければならないとしている。

一方、任意業務の委託については、手続に関する特段の定めはない。

また、協会は、業務委託契約要領（平成14年会長指示）を定め、これに基づいて業

務委託費の算定等を行うこととしている。同要領において、業務委託はその内容に照らして社会的に公正かつ妥当で経済的なものでなければならないとし、また、業務委託費は正常な市場価格又は正常な原価に適正利益を加えた額を基礎として定める金額とし、その算定に当たっては委託する業務内容に適合した客観的で経済性に留意した積算に努めなければならず、その積算は市場価格方式によることを原則とするが、市場価格方式によることが適当でないものについては、原価計算方式によるものとするとしている。

さらに、経理規程実施細則において、業務委託を行う場合には、別に定める「業務委託事務手続き」（平成14年経理局長指示）によるなどとしている一方、競争契約によるとき又は関連団体以外の委託先と随意契約を行うときは同実施細則の調達手続を適用するとしている。協会は、この「業務委託事務手続き」を、18年4月、業務委託事務処理手順に変更している。そして、同事務処理手順において、番組制作以外の放送関係の業務委託費の積算については同事務処理手順を適用することとしている一方、番組制作業務委託費の積算については同事務処理手順を適用せずに別に定めるところによるとしている。

図表0-10　協会における取引に関する事務手続等

規程等＼契約の態様等		業務委託以外	業務委託			
			競争契約によるとき	随意契約によるとき		
				関連団体以外	関連団体	
					番組制作以外	番組制作
基準						
	業務委託基準	－	○	○	○	○
調達手続						
	経理規程実施細則	○	○	○	－	－
	業務委託事務処理手順	－	－	－	○	○
予定価格の算定						
	予定価格算定基準書	○	○	○	－	－
	業務委託契約要領	－	○	○	○	○
	業務委託事務処理手順	－	－	－	○	－

(6) 協会におけるグループ経営

昭和57年改正法の施行以降、協会は、既に設立されていた会社に出資したり、出資して会社を新設したりしてきた。そして、出資する会社数が毎年増加していた中、協会の業務を補完・支援し、効率的に業務を進めることを目的の一つとして設立されている関連団体について、関連団体を利用した協会の商業化・肥大化の懸念が指摘されたり、国会において協会は放送法で営利目的の業務を禁止されているにもかかわらず

営利企業である子会社等を利用して商業化しているのではないかとの質疑がなされたりしていた。

そのような中、放送政策全般について検討することを目的として平成12年5月に発足した郵政省放送行政局長（13年1月6日以降は総務省情報通信政策局長）の私的研究会である放送政策研究会による第一次報告（平成13年12月）において、協会がその業務の効率化や円滑化等のために必要な範囲で出資をし、子会社等を設立すること自体は、他の特殊法人等と同様、許容されるところであるが、協会の出資対象が放送法に規定する範囲に限定されているのは、協会が受信料（協会の組織・業務を維持・管理するための特殊な負担金）を主たる財源とし、その目的及び業務が法定されているからであり、その出資が協会本来の使命の達成に資するためのものであることが求められることによるものであるとされた。また、同報告において、子会社等に関する情報公開について一層の徹底が必要との指摘もあることから、経営の透明性、アカウンタビリティへの要請にできる限り応える観点から、協会と子会社等との間の連結決算を導入するなどの措置を講ずることが適当であるとされた。

これらの議論等を踏まえて、協会は、連結決算に関する書類の作成については放送法等により義務付けられていないものの、14年度から、参考情報を提供するという目的で連結決算を導入し、開示している。

また、協会が策定した最新の経営計画である「ＮＨＫ経営計画 2015-2017年度」において、協会におけるグループ経営については、「ＮＨＫグループ全体で、将来にわたってコンテンツ制作力の強化を図り、生産性を高めるため、ＮＨＫと関連団体が一体となって、業務の抜本的な見直しを行い、経営資源の再配置を実施」等の施策が示されている。この経営計画は、経営委員会において議決されたものである。

企業集団が会社のみで構成されている場合は、一般的に、親会社は、当該集団に所属する全ての会社を一体として経営することにより、生み出される相乗効果の最大化を図っていくことになる。その相乗効果の一つとして、企業集団内における資金の移動による余剰資金の活用や不足資金の補充といった最適な資源配分が可能となることがある。また、企業集団が法人税法（昭和40年法律第34号）に定める内国法人に該当する会社のみで構成される場合は、親会社及び当該親会社との間に当該親会社による完全支配関係がある会社の全てが当該親会社を納税義務者として法人税を納めることについて国税庁長官に承認申請してその承認を受ければ、連結納税を行うことができ

る。連結納税制度の適用による利点として、連結納税を適用しているグループ各社の所得と欠損の通算が行えることなどが挙げられる。

一方、放送法に規定する協会の行う業務には、子会社等に対する融資や債務保証は含まれていない。また、協会が連結決算の対象とする子会社等は法人税を納める義務があるものの、協会は、法人税法に規定する公共法人に該当することから法人税を納める義務がないため、連結納税を行うことができない。

このように、協会は、グループ経営を行うに当たって一定の制約が課せられている。

(7) 国会における関連団体に関する主な議論（27年3月以降）

27年3月以降の国会における関連団体に関する主な議論を要約し、整理すると、図表0-11のとおりである。

図表0-11　平成27年3月以降の国会における関連団体に関する主な議論

関連団体との取引	・　協会から子会社、関連会社に随意契約により高額な金額で発注されているのではないかという疑いを持たれかねない。 ・　(株)ＮＨＫアイテックに発注するのとそれ以外のところに発注するのとどちらが有利か。
関連団体の剰余金及び協会に対する配当	・　子会社に対して協会から高い金額で随意契約により発注して、それが剰余金としてたまっているのではないかと危惧している。剰余金がたまっているのであれば還元させるべきではないか。 ・　こういう基準で配当されているのだ、剰余金はこのような形で処分されているのだということが分かるような形で今後ルールを作っていただきたい。 ・　平成19年に会計検査院から、子会社は内部留保をため込まずに協会になるべく配当の形で還元して、協会の経営改善に役立てるようにという指摘があったのに、28年度収支予算編成要綱には、土地の取得に関して、予算編成方針から39億円の配当を減額するような変更が含まれているのは、非常に重要な問題である。
関連団体の不適正経理の再発防止に向けた指導・監督	・　ガバナンス調査委員会の調査報告[注(1)]は役に立っているのか、この報告が出てから一体何をやっていたのか。報告後も関連団体の不祥事が相次いでいるが、子会社の内部統制ができていないことに問題があるのではないか。 ・　ガバナンス調査委員会等への委託について、5000万円という金額が余りにもその内容に比して高額ではないかと昨年議論があって、さらに5000万円を使って調査を行っていた。また、契約[注(2)]に係る証拠書類が提出期日までに会計検査院へ提出されていなかったのは問題ではないか。 ・　関連団体[注(3)]による土地取得について、正式な手続に入っていないからといって買受申込書を提出するときの確認書に署名捺印している。それも事後報告だった。これは、ガバナンスとしてあってはならないと思う。

注(1)　「ＮＨＫ関連団体ガバナンス調査委員会による調査」に係る報告（109、110ページ参照）
注(2)　「法律事務の委任に関する契約」及び「アドバイザリー・サービス契約」（109～112ページ参照）
注(3)　(株)ＮＨＫビジネスクリエイト（104ページ参照）

4　協会における不祥事等に関するこれまでの会計検査の実施状況

会計検査院は、18年6月に、参議院から、協会における不祥事及び関連団体の多額の余剰金について会計検査を行い、その結果を報告するよう要請され、その要請により実施した会計検査の結果について、19年9月12日に、会計検査院長から参議院議長に対して報告した（以下、この報告を「19年報告」という。）。19年報告の検査の要請の内容及び検査の結果に対する所見の概要は、次のとおりである（19年報告の検査の要請の内容及び検査の結果に対する所見は、別表1参照）。

検査の要請の内容	検査の結果に対する所見
番組制作費等の経理の実施状況及び不祥事の再発防止に向けた体制整備の状況	協会では、現在、19年度「コンプライアンス推進のアクションプラン」に基づき、①コンプライアンス月次点検を実施して、業務管理・経理管理の徹底を図ること、②出張旅費をはじめとした経費処理のモニタリング活動を強化し、適正経理の一層の徹底を図ること、③反面調査の活用や抜き打ち監査を実施するなど監査の実効性の向上に努めることなどの不正防止機能の強化に取り組んでいるとしているが、上記の項目を確実に実施していくことが必要である。
関連団体の余剰金の状況	関連団体の利益剰余金等については、協会が直接出資している子会社は全体として財務面での健全性は高く、十分な財務上の余力が見受けられる会社もあることから、これらの子会社に対しては、今後も利益剰余金額、当座資産額等の資産状況等を勘案して特例配当を要請するなどの必要があると考えられ、ひいては、これをもって協会の財政に寄与させることが望まれる。 関連団体との取引については、協会の主たる財源が受信料であることにかんがみ、取引を通じて関連団体に過剰な利益を与えることにならないよう、次のことに努める必要がある。

	(ｱ) 取引の大半が随意契約による業務委託であることから、契約の競争性の確保を図る観点からも、一般調達への移行を含めた関連団体との業務委託の在り方を検討すること (ｲ) 委託業務従事者に指定された出向者の委託人件費相当額については、職員給与等を業務委託費として支払っているものであることから、当面、関連団体と随意契約による業務委託を継続せざるを得ない場合であっても、例えば委託業務従事者に占める出向者の割合を減少させるなどして、委託費を削減すること (ｳ) 業務委託額の妥当性の検証は、支払証拠書類等により実際に関連団体が支払った金額の確認を行うまでには至っていないことから、契約額の妥当性、透明性の確保に留意し、実績原価を確認する機会を増やすなど、関連団体の協会からの業務委託額の検証をより積極的に行うこと (ｴ) 二次使用料率は、実際に妥当なものとなっているかの判断が困難であることから、料率の設定に当たっては、今後も算定基準をより合理的なものとしていくこと (ｵ) 関係規程類の適用範囲が明確となっていないものなどが見受けられることから、関係規程の体系的な整理を推進すること

5　検査の観点、着眼点、対象及び方法

(1) 検査の観点及び着眼点

会計検査院は、19年報告に記述したとおり、協会の不正防止機能の強化に係る施策の実施状況や、関連団体に関わる事項を含めた経理全般の実施状況について、引き続き検査を実施してきたところである。

そして、27年3月以降、協会と関連団体との取引、関連団体の剰余金及び協会に対する配当、関連団体の不適正経理の再発防止に向けた指導・監督等について、国会の審議等でも取り上げられることとなった。

前記のとおり、協会の主たる運営財源である受信料は、臨時放送関係法制調査会に

よる答申において、協会の維持運営のための国民的な特殊な負担金と解すべきであると示され、また、運営基準において、関連団体の事業目的は、協会の業務を補完・支援することを基本として、協会の業務の効率的推進、協会のソフト資産やノウハウの社会還元並びにこれらを通じた経費節減及び副次収入による協会への財政的寄与・視聴者負担の抑制となっている。

そこで、会計検査院は、協会における関連団体の事業運営の状況に関する各事項について、合規性、経済性、効率性、有効性等の観点から、次のような点に着眼して検査を実施した。

ア　関連団体との取引の状況

(ｱ) 関連団体との契約について競争性のある契約方式への移行は十分に行われているか。

(ｲ) 業務委託の必要性は十分に検討されているか。

(ｳ) 委託業務に係る実績原価の検証は適切に行われているか。また、その結果は十分に活用されているか。

(ｴ) 関連団体への業務委託費の算定に適用する管理費率（管理費を算定するために業務委託原価に乗ずる率）は適切なものとなっているか。

(ｵ) 協会所有の番組等の二次使用等に伴う関連団体からの副次収入の算定方法の検証は適切に行われているか。

(ｶ) 関係規程類は適切に整備されているか。

イ　関連団体の剰余金及び協会に対する配当の状況

(ｱ) 関連団体の利益剰余金の増加の要因はどのようなものか。また、利益剰余金を適正な規模とするための協会の指導・監督は適切に行われているか。

(ｲ) 原則として関連団体の当期純利益の中から関連団体に要請する普通配当及び経営状況等を考慮するなどして同配当に加えて関連団体に要請する特例的な配当（以下「特例配当」という。）の額はどのように算定されているか。また、協会における配当要請の基準は適切なものとなっているか。

ウ　関連団体の不適正経理の再発防止に向けた指導・監督の状況

(ｱ) 協会による関連団体における経理適正化策に関する指導・監督は、協会及び関連団体においてこれまで講じられてきた経理適正化策を踏まえるなどして適切に行われているか。

(ｲ) 協会による関連団体における体制整備に関する指導・監督は、不適正経理の防止に向けた内部監査部局等が適切に整備されて、その機能が確保されるよう、適切に行われているか。

(ｳ) 協会による関連団体に対する指導・監督の一環として行われる調査は、関係規程等を遵守して適切な方法によって行われているか。

(2) 検査の対象及び方法

原則として18年度から27年度までを対象として、協会の関連団体の決算上の剰余金及びその増減に影響を与える関連団体に対する協会の業務委託、協会が関連団体から得る副次収入、関連団体から協会への配当等の状況並びに関連団体の不適正経理の再発防止に向けた協会における指導・監督の状況について検査した。

検査に当たっては、協会が関連団体に関して作成している資料、協会が関連団体から徴取している資料等の提出を受け、調査分析するとともに、協会において63人日を要して、協会本部の担当者から説明を聴取するなどして会計実地検査を行った。

第2　検査の結果

1　関連団体との取引の状況

(1) 19年報告の検査の結果に対する所見に係る検査結果の概要

関連団体との取引については、19年報告の検査の結果に対する所見において協会が努める必要があるとして記述した事項があり、今回、その事項を含めて取引の状況について幅広く検査を実施した。

このうち、19年報告における所見に係る今回の検査結果等の概要を示すと、次のとおりである。

19年報告における所見	19年報告における所見に対する協会の措置状況	19年報告における所見に係る今回の検査結果
(ｱ) 取引の大半が随意契約による業務委託であることから、契約の競争性の確保を図る観点からも、一般調達への移行を含めた関連団体との業務委託の在り方を検討すること	競争性を高めるための各種要領（制限付一般競争入札実施要領、指名競争入札実施要領）等を制定した。	関連団体との取引の大半が依然として随意契約となっていた。業務を切り出すなどして競争性のある契約への移行が可能なものが見受けられた。 （1(2)ア及びイ参照）
(ｲ) 委託業務従事者に指定された出向者の委託人件費相当額については、職員給与等を業務委託費として支払っているものであることから、当面、関連団体と随意契約による業務委託を継続せざるを得ない場合であっても、例えば委託業務従事者に占める出向者の割合を減少させるなどして、委託費を削減すること	委託業務従事者に占める出向者の割合を減少させる方法で委託費を削減はしていないが、出向者から転籍者への変更や事業の廃止等による見直しを行っている。	委託費の削減を目的として委託業務従事者に占める出向者の割合を減少させている契約はなく、出向者のみを委託業務従事者としている契約が見受けられた。 （1(4)ア参照）
(ｳ) 業務委託額の妥当性の検証は、支払証拠書類等により実際に関連団体が支払った金額の確認を行うまでには至っていないことから、契約額の妥当性、透明性の確保に留意し、実績原価を確認する機会を増やすなど、関連団体の協会からの業務委託額の検証をより積極的に行うこと	平成19年度以降、一部の契約を対象として実績原価調査を実施して業務委託額の妥当性の検証を行っている。	業務委託額の妥当性を検証するために、19年度から一部の契約を対象として実績原価調査を毎年度行っているが、同調査の結果、売上総利益率が高くなっていることを把握した契約について、業務委託費の積算等の見直しを行っていなかった。 （1(4)ウ参照）
(ｴ) 二次使用料率は、実際に妥当なものとなっているかの判断が困難であることから、料率の設定に当たっては、今後も算定基準をより合理的なものとしていくこと	二次使用料率について、1団体の1件について見直しを行った。	1団体の1件について20年度に二次使用料率を適用しない算定方式に変更しているが、二次使用料率自体を見直したものではなかった。このほかについては、見直しを行っていなかった。 （1(5)参照）
(ｵ) 関係規程類の適用範囲が明確となっていないものなどが見受けられることから、関係規程の体系的な整理を推進すること	20年4月に経理規程実施細則及び業務委託事務処理手順において、関連団体以外の委託先との随意契約手続を定めるなど関係規程類の改定を行った。	関係規程類の一部について、28年7月現在においても適用範囲が明確なものとなるよう改定していなかった（28年度中に手続を明文化する見込み）。 （1(6)参照）

(2) 協会における契約の状況

ア　関連団体との契約の状況

協会は、経理規程等において、契約相手方の選定は競争によることを原則とすることとしており、競争入札及び企画競争等を競争性のある契約であるとしている。そして、20年2月の総務省からの「特殊法人における随意契約の適正化の推進について」の協力要請も踏まえ、協会は、18年度以降の一般競争入札、随意契約等の実績を基に20年に「随意契約見直し計画」を策定して、締結した随意契約について点検・見直しを行い、可能なものから順次一般競争へ移行することとした。そこで、協会が27年度と同じ金額基準で契約方式別の集計を開始した19年度と直近3か年度（25年度から27年度までの間）の契約の状況をみると、図表1-1のとおり、関連団体以外の者との契約における競争入札は、19年度は件数で157件（関連団体以外の者との契約件数に占める割合1.7%）となっていたのに対して、27年度は2,447件（同24.0%）となっており、競争入札への移行が進んでいる。関連団体との契約における競争入札は、19年度は4件（関連団体との契約件数に占める割合0.2%）となっているのに対して、27年度は49件（同2.2%）となっており、増加しているものの、関連団体以外の者との契約に比べて、競争入札への移行が進んでいない状況となっている。そして、関連団体との契約における企画競争等は、19年度247件（関連団体との契約件数に占める割合15.7%）から27年度では315件（同14.4%）となっており件数は増加している一方、件数の割合が減少している。また、関連団体との契約に占める競争性のない随意契約の割合は、19年度の件数で83.9%、金額で92.1%から25年度は減少し、件数で77.0%、金額で88.7%となっているが、26年度以降毎年度増加していて、27年度は件数で83.2%、金額で92.7%となっている。

これについて、協会は、協会の業務を補完・支援して効率的に業務を進める目的で関連団体を設立しており、単純に競争性のある契約方式に移行するのは難しい業務も多いが、企画競争等も含めた競争性のある契約方式への移行を可能な限り進めているとしている。しかし、27年度の随意契約の中にも、関連団体に委託している建物管理業務のうち清掃業務や警備業務を切り出すなどして競争性のある契約への移行が可能なものが見受けられることから、上記の状況も踏まえて、今後とも業務内容の勘案・検証を行った上で、競争性のある契約への移行をより積極的に進めていく必要があると認められる。

図表1-1　協会における契約の状況　（単位：件、千円、％）

区分		平成19年度				25年度				26年度				27年度			
		件数		金額		件数		金額		件数		金額		件数		金額	
			割合		割合		割合		割合		割合		割合		割合		割合
関連団体		1,565	100.0	121,214,519	100.0	2,466	100.0	165,762,785	100.0	2,294	100.0	169,697,682	100.0	2,174	100.0	173,479,938	100.0
	競争入札	4	0.2	127,487	0.1	42	1.7	2,247,045	1.3	51	2.2	1,741,367	1.0	49	2.2	1,607,722	0.9
	企画競争等	247	15.7	9,365,892	7.7	524	21.2	16,412,764	9.9	418	18.2	10,984,497	6.4	315	14.4	10,994,203	6.3
	随意契約	1,314	83.9	111,721,140	92.1	1,900	77.0	147,102,975	88.7	1,825	79.5	156,971,818	92.5	1,810	83.2	160,878,012	92.7
	随意契約（番組制作業務委託）	110	7.0	75,437,055	62.2	171	6.9	104,129,000	62.8	158	6.8	112,205,194	66.1	178	8.1	116,151,735	66.9
	随意契約（番組制作業務委託以外）	1,204	76.9	36,284,085	29.9	1,729	70.1	42,973,975	25.9	1,667	72.6	44,766,624	26.3	1,632	75.0	44,726,277	25.7
関連団体以外の者		8,774	100.0	169,270,407	100.0	9,068	100.0	203,106,291	100.0	9,711	100.0	207,003,319	100.0	10,189	100.0	213,980,726	100.0
	競争入札	157	1.7	8,707,175	5.1	959	10.5	46,816,986	23.0	2,036	20.9	52,017,013	25.1	2,447	24.0	54,059,017	25.2
	企画競争等	2,902	33.0	97,107,164	57.3	2,838	31.2	102,220,155	50.3	2,813	28.9	103,104,497	49.8	2,505	24.5	105,358,840	49.2
	随意契約（番組制作業務委託以外）	5,715	65.1	63,456,068	37.4	5,271	58.1	54,069,150	26.6	4,862	50.0	51,881,807	25.0	5,237	51.3	54,562,868	25.4
計		10,339	100.0	290,484,926	100.0	11,534	100.0	368,869,077	100.0	12,005	100.0	376,701,001	100.0	12,363	100.0	387,460,664	100.0
	競争入札	161	1.5	8,834,662	3.0	1,001	8.6	49,064,032	13.3	2,087	17.3	53,758,380	14.2	2,496	20.1	55,666,740	14.3
	企画競争等	3,149	30.4	106,473,056	36.6	3,362	29.1	118,632,919	32.1	3,231	26.9	114,088,994	30.2	2,820	22.8	116,353,044	30.0
	随意契約	7,029	67.9	175,177,208	60.3	7,171	62.1	201,172,126	54.5	6,687	55.7	208,853,625	55.4	7,047	57.0	215,440,880	55.6
	随意契約（番組制作業務委託）	110	1.0	75,437,055	25.9	171	1.4	104,129,000	28.2	158	1.3	112,205,194	29.7	178	1.4	116,151,735	29.9
	随意契約（番組制作業務委託以外）	6,919	66.9	99,740,153	34.3	7,000	60.6	97,043,126	26.3	6,529	54.3	96,648,431	25.6	6,869	55.5	99,289,145	25.6

イ　番組制作業務委託に係る契約の状況

前記の関連団体との契約のうち、契約金額の割合で6割以上を占めている番組制作業務委託についてみると、公共放送にふさわしい番組としての品質管理が求められるなどのため、協会では競争入札等にはなじまないとして、従来、番組制作業務委託は全て関連団体との随意契約によるものとなっていた。

前記の総務省からの協力要請も踏まえ、協会は、可能なものから順次一般競争へ移行することとしたが、番組制作業務委託については、番組1本ごとに内容や制作手法が全て異なるという特性があることから競争になじまないため、企画提案の内容によって採否を決定する企画競争を行うこととした。そして、企画競争による番組制作業務委託については、企画競争により制作する番組の編成時間が業務委託により制作する番組の総編成時間に占める比率を25％から30％程度に高めていくことを目標として、「随意契約見直し計画」の集計から除外し、20年度から25年度までの各年度に公表した「随意契約見直し計画のフォローアップ」においても集計から除外している。なお、上記の編成時間に占める比率は、28年7月においては目標値となっていない。

25年度から27年度までの間の番組制作業務委託に係る企画競争の件数及び契約金額をみると、図表1-2のとおり、3か年度の件数は計108件、金額は計38億余円となっていて、番組制作業務委託全体に対する割合は件数で17.5％、金額で1.1％となっている。

図表1-2　番組制作業務委託に係る企画競争等の状況　（単位：件、千円、%）

区分	平成25年度				26年度				27年度				計			
	件数		金額		件数		金額		件数		金額		件数		金額	
		割合		割合		割合		割合		割合		割合		割合		割合
企画競争による番組制作業務委託	39	18.5	1,509,361	1.4	33	17.2	1,386,518	1.2	36	16.8	922,184	0.7	108	17.5	3,818,063	1.1
随意契約による番組制作業務委託	171	81.4	104,129,000	98.5	158	82.7	112,205,194	98.7	178	83.1	116,151,735	99.2	507	82.4	332,485,929	98.8
計	210	100.0	105,638,361	100.0	191	100.0	113,591,712	100.0	214	100.0	117,073,919	100.0	615	100.0	336,303,992	100.0

そして、25年度から27年度までの間に契約に至った企画競争への応募件数をみると、募集テーマ41件に対して2,837件の応募があり、1募集テーマ当たりの平均で69.1件となっている。一方、企画競争により制作した番組の編成時間が総編成時間に占める比率は27年度で1.5%程度にとどまっている。これについて、協会は、公共放送としてふさわしい社会的な意義、事実性の担保、取材上の危機管理等の要件を満たし、協会の編集基準に沿った番組制作を担保できる質の高い企画の提案は極めて限られているなどのためとしている。

放送法において放送番組編集の自由が規定されていることから、企画提案の採択の最終的な判断は番組編集権限により決定するものであるが、企画競争を推進するための取組を更に進めていくことが重要である。

(3) 関連団体の役職員の状況

27年度末における関連団体26団体の役職員数は、図表1-3のとおり、計6,531人となっている。そして、関連団体の職員に占める協会からの出向者・転籍者(注2)の割合は、子会社において3.6%から65.3%、関連会社において8.0%から32.3%、関連公益法人等において2.2%から89.8%となっている。また、関連団体の常勤役員に占める協会の出身者の割合は、子会社において57.1%から100%、関連会社において25%から50%、関連公益法人等において60%から100%となっており、この割合が100%となっている関連団体は、子会社において9社、関連公益法人等において7団体、計16団体となっている。

（注2）　出向者・転籍者　協会に身分を保有したまま協会を休職し、関連団体等において業務に従事する者を出向者、定年満了を繰り上げて協会を退職し、引き続き関連団体等に再就職する者を転籍者という。

関連団体における職員の構成をみると、27年度末は職員計6,402人のうち協会からの出向者・転籍者は計1,976人、30.8%となっており、17年度末の30.7%と比較して構成比はほとんど変わっていない状況となっている。

また、関連団体における常勤役員の構成をみると、27年度末は常勤役員計129人のうち協会の出身者は計105人、81.3%を占めており、17年度末の86.9%から僅かに減少している。このほか、関連団体は、協会や他の関連団体の職員を非常勤役員として受け入れており、27年度末で106人となっている。

なお、社長又は理事長は17年度末と同様、全て協会の出身者となっている。

図表1-3　平成17年度末及び27年度末の関連団体における役職員数　（単位：人）

	関連団体名	役職員数		常勤役員数		うち協会の出身者数		協会の出身者の占める割合		職員数		うち協会からの出向者・転籍者数		出向者		転籍者		協会からの出向者・転籍者の占める割合	
		平成17年度	27年度	17年度	27年度	17年度	27年度	17年度	27年度	17年度	27年度	17年度	27年度	17年度	27年度	17年度	27年度	17年度	27年度
子会社	(株)NHKエンタープライズ	381	520	12	13	10	9	83.3%	69.2%	369	507	182	232	83	116	99	116	49.3%	45.7%
	(株)総合ビジョン	17		4		3		75.0%		13		1		－		1		7.6%	
	(株)NHKエデュケーショナル	144	269	6	6	6	6	100.0%	100.0%	138	263	93	172	57	126	36	46	67.3%	65.3%
	(株)NHKグローバルメディアサービス		392		7		7		100.0%		385		215		90		125		55.8%
	(株)NHK情報ネットワーク	264		8		8		100.0%		256		139		48		91		54.2%	
	(株)日本文字放送	41		4		4		100.0%		37		16		－		16		43.2%	
	(株)日本国際放送		68		3		3		100.0%		65		21		10		11		32.3%
	(株)NHKプラネット		204		3		3		100.0%		201		80		46		34		39.8%
	(株)NHKきんきメディアプラン	45		5		5		100.0%		40		20		10		10		50.0%	
	(株)NHK中部プレーンズ	45		2		2		100.0%		43		10		6		4		23.2%	
	(株)NHKちゅうごくソフトプラン	18		1		1		100.0%		17		6		4		2		35.2%	
	(株)NHK九州メディス	28		1		1		100.0%		27		7		4		3		25.9%	
	(株)NHK東北プランニング	25		1		1		100.0%		24		8		3		5		33.3%	
	(株)NHK北海道ビジョン	22		1		1		100.0%		21		8		6		2		38.0%	
	(株)NHKプロモーション	49	54	5	5	5	5	100.0%	100.0%	44	49	11	13	8	9	3	4	25.0%	26.5%
	(株)NHKアート	267	255	6	6	5	4	83.3%	66.6%	261	249	8	9	－	1	8	8	3.0%	3.6%
	(株)NHKメディアテクノロジー		1,180		8		8		100.0%		1,172		458		171		287		39.0%
	(株)NHKテクニカルサービス	703		9		9		100.0%		694		316		129		187		45.5%	
	(株)NHKコンピューターサービス	218		5		5		100.0%		213		38		14		24		17.8%	
	(株)NHK出版		245		7		4		57.1%		238		21		3		18		8.8%
	(株)日本放送出版協会	299		11		7		63.6%		288		21		1		20		7.2%	
	(株)NHKビジネスクリエイト		493		6		6		100.0%		487		104		33		71		21.3%
	(株)NHK共同ビジネス	262		7		7		100.0%		255		52		8		44		20.3%	
	(株)NHKオフィス企画	128		4		4		100.0%		124		36		22		14		29.0%	
	(株)NHKアイテック	785	825	9	9	7	7	77.7%	77.7%	776	816	206	160	34	24	172	136	26.5%	19.6%
	(株)NHK文化センター	206	166	6	4	6	4	100.0%	100.0%	200	162	64	25	2	1	62	24	32.0%	15.4%
	NHK営業サービス(株)	561	804	6	5	6	5	100.0%	100.0%	555	799	117	160	35	12	82	148	21.0%	20.0%
関連会社	(株)放送衛星システム	66	76	5	5	2	2	40.0%	40.0%	61	71	30	23	17	10	13	13	49.1%	32.3%
	NHK Cosmomedia America, Inc.	15	38	1	4	1	2	100.0%	50.0%	14	34	4	4	4	4	－	－	28.5%	11.7%
	NHK Cosmomedia (Europe) Ltd.	12	29	1	4	1	2	100.0%	50.0%	11	25	3	2	3	2	－	－	27.2%	8.0%
	(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ		20		4		1		25.0%		16		3		－		3		18.7%
	(株)NHK名古屋ビルシステムズ	9		2		1		50.0%		7		3		1		2		42.8%	
関連公益法人等	(一財)NHKサービスセンター	276	237	6	5	4	3	66.6%	60.0%	270	232	109	100	21	17	88	83	40.3%	43.1%
	(一財)NHKインターナショナル	32	44	3	3	3	3	100.0%	100.0%	29	41	17	14	7	5	10	9	58.6%	34.1%
	(一財)NHKエンジニアリングシステム	47	75	4	3	4	3	100.0%	100.0%	43	72	27	46	11	18	16	28	62.7%	63.8%
	(一財)NHK放送研修センター	74	73	4	4	4	4	100.0%	100.0%	70	69	62	62	23	28	39	34	88.5%	89.8%
	(学)日本放送協会学園	139	117	5	4	3	3	60.0%	75.0%	134	113	11	6	2	1	9	5	8.2%	5.3%
	(公財)NHK交響楽団	125	135	4	2	4	2	100.0%	100.0%	121	133	3	3	3	3	－	－	2.4%	2.2%
	(福)NHK厚生文化事業団	18	16	3	2	3	2	100.0%	100.0%	15	14	7	7	1	2	6	5	46.6%	50.0%
	日本放送協会健康保険組合	78	63	2	2	2	2	100.0%	100.0%	76	61	19	14	19	9	－	5	25.0%	22.9%
	(一財)日本放送協会共済会	197	133	8	5	5	5	62.5%	100.0%	189	128	18	22	5	3	13	19	9.5%	17.1%
	計	5,596	6,531	161	129	140	105	86.9%	81.3%	5,435	6,402	1,672	1,976	591	744	1,081	1,232	30.7%	30.8%

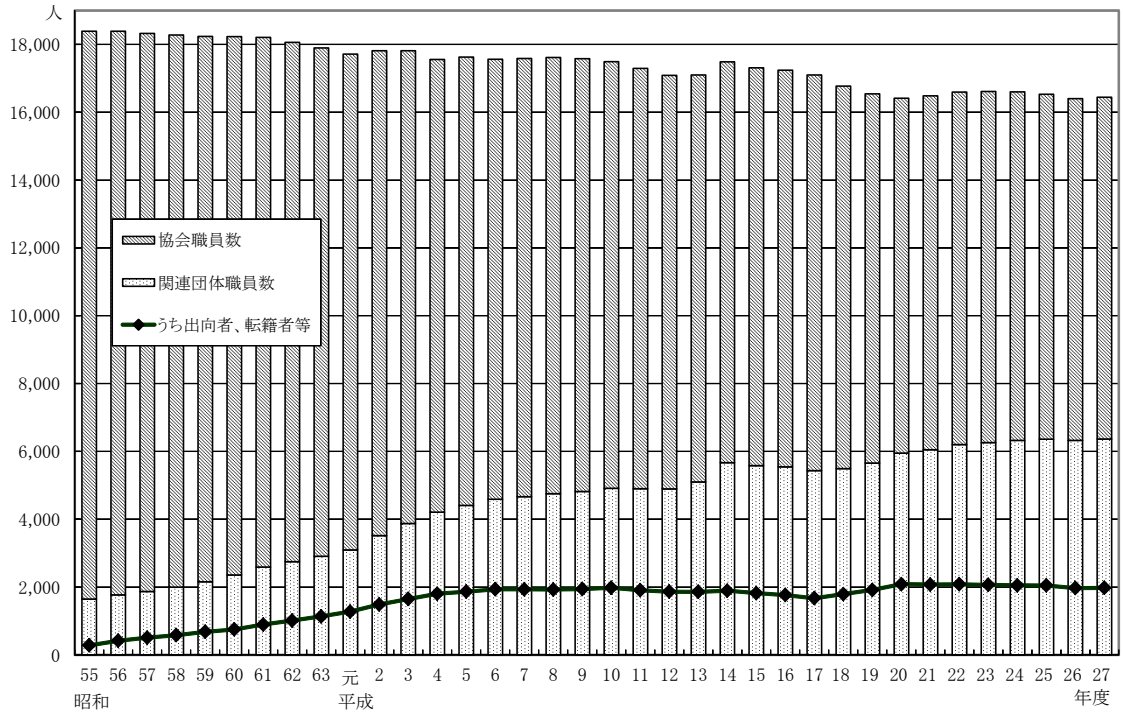
（注）関連団体の区分は平成27年度末に存続する団体の区分で整理している。

このように、関連団体は、17年度以降、職員について協会から出向者・転籍者を一貫して受け入れ、役員についても協会の出身者を17年度以降一貫して受け入れている。

昭和55年度から平成27年度までの間の関連団体及び協会の職員数の推移をみると、この間に協会の業務は、衛星放送の開始、放送の24時間化、国際放送の充実等により拡大しているが、図表1-4及び図表1-5のとおり、27年度末における関連団体の職員数は6,402人、協会の職員数は10,074人となっていて、昭和55年度末と比べて、協会にお

いて職員数は6,669人減少（平成17年度末と比べて1,590人減少）している一方、関連団体において職員数は4,755人増加（同967人増加）し、関連団体及び協会の職員数の合計は、漸減している状況となっている。

図表1-4　関連団体及び協会の年度末職員数の推移



（注）平成13年度以前は、関連会社及び福利厚生団体2団体等を除く数値である。

図表1-5　関連団体及び協会の年度末職員数の推移　（単位：人）

区分	昭和55年度(a)	60年度	平成2年度	7年度	12年度	17年度(b)	22年度	27年度(c)	17年度からの増減(c)−(b)	55年度からの増減(c)−(a)
関連団体及び協会の職員	18,390	18,233	17,817	17,587	17,088	17,099	16,630	16,476	△ 623	△ 1,914
関連団体の職員	1,647	2,357	3,516	4,669	4,896	5,435	6,236	6,402	967	4,755
協会からの出向者・転籍者	281	752	1,487	1,932	1,865	1,672	2,083	1,976	304	1,695
協会からの出向者	51	232	675	1,005	622	591	790	744	153	693
協会からの転籍者	230	520	812	927	1,243	1,081	1,293	1,232	151	1,002
プロパー職員	1,366	1,605	2,029	2,737	3,031	3,763	4,153	4,426	663	3,060
協会の職員	16,743	15,876	14,301	12,918	12,192	11,664	10,394	10,074	△ 1,590	△ 6,669

（注）平成13年度以前は、関連会社及び福利厚生団体2団体等を除く数値である。

(4) 関連団体への業務委託等の状況

協会は、関連団体への委託も含めた業務委託費の積算に当たっては、前記のとおり、原則として市場価格を基準として計算する市場価格方式によることとするが、これによることが適当でないものについては委託する業務の実施に要する費用を積み上げて計算する原価計算方式によることとしており、計算に当たっては、標準的な体制で委託する業務を実施した場合に要する費用を算出することとしている。原価計算方式における標準的な関連団体への業務委託費の積算は、人件費と物件費から成る業務委託原価、管理費、原則として管理費の算定対象とならない派遣旅費等の実費（業務実施

後に確定する実費弁償的なもの）並びに消費税及び地方消費税に相当する額から構成される。

ア　業務委託費のうち人件費の積算

番組制作以外の業務委託の人件費の積算においては、主に協会が業務委託ごとに策定する業務委託基本計画の中で、大きくは出向者、転籍者、関連団体の社員等に区分してそれぞれ要員数が計上され、それらを基に人件費が算定される。

出向者に係る人件費は、出向者ごとに当該出向者の前年度の給与支給実績額、社会保険料事業主負担額等の合計額を基に年間給与概算額を算出し、これを12で除して月額にしたものに従事月数を乗ずるなどして積算しており、毎年度末に精算することとしている。出向者に対する具体的な給与、賞与、諸手当等の支給方法をみると、協会が出向者の給与を立て替えて出向者本人に直接支給し、社会保険料事業主負担分も協会が立て替えており、協会は毎月その経費を関連団体に請求し、当該関連団体は請求額を協会に支払っている。そして、出向者の支給水準等は、当該出向者の協会在籍時と同等の水準となっており、最終的には出向者の給与等に管理費を加えた額が協会から関連団体に支払われることとなっている。

転籍者に係る人件費は、当該転籍者の協会退職時の役職区分に応じて協会が退職時の給与水準より低く設定して関連団体に通知している所定の年間給与水準を基準とし、これを12で除すなどして算出した月額の給与相当額に従事月数を乗じた額に、福利厚生費相当額を加えて積算している。関連団体の社員等の人件費は、委託する業務内容及び委託先における雇用形態に応じて、積算参考資料等の客観的資料等を基に算出した給与月額に従事月数を乗ずるなどして積算している。なお、転籍者及び関連団体の社員等に係る人件費については、出向者と違い、積算に給与相当額を使用していることから、実費精算は行わないこととなっている。

業務委託費における人件費について、会計検査院は、19年報告の所見において、「委託業務従事者に指定された出向者の委託人件費相当額については、職員給与等を業務委託費として支払っているものであることから、当面、関連団体と随意契約による業務委託を継続せざるを得ない場合であっても、例えば委託業務従事者に占める出向者の割合を減少させるなどして、委託費を削減すること」に努める必要があると記述している。そこで、業務委託のうち、関連団体との契約金額3000万円を超える随意契約における出向者の削減状況をみると、業務委託基本計画等において

前年度の実績値と比較可能な契約は25年度で70件、26年度で93件、27年度で17件の計180件あり、このうち25年度で3件、26年度で4件、27年度で3件、計10件については減少していたが、このうち6件は出向者がそのまま転籍者となるなど要員区分を見直したことによる減少であり、残り4件は当該委託業務において、事業の一部廃止に伴い業務を縮小したことによる減少であり、委託費の削減を目的として出向者の割合を減少させているものはなかった。

また、関連団体との契約金額3000万円を超える随意契約について、委託業務に従事する要員の構成をみたところ、業務委託基本計画等において業務委託費の削減につながらない出向者のみを要員としているものが、25年度で293件中4件、26年度で344件中2件、27年度で284件中3件、計9件見受けられた。これらの契約については、出向者の給与等の水準が協会職員と同水準となっていて、委託業務従事者に指定された出向者の人件費相当額については、当該出向者の給与等を業務委託費として支払っているに等しい仕組みとなっていることを踏まえると、業務委託の目的である協会の経費節減には結び付いていないと思料されることから、関連団体に業務委託する必要性を適切に検討する必要があると認められる。関連団体への業務委託において、業務に従事する要員が協会からの出向者のみとなっていたものについて、事例を示すと次のとおりである。

＜事例1＞　関連団体への業務委託において、業務に従事する要員が協会からの出向者のみとなっていたもの

協会は平成26年度に、スポーツ中継番組の実施等に関する業務を株式会社ＮＨＫグローバルメディアサービスに1億5846万余円で委託している。これは26年度中に協会が放送するスポーツ中継番組の実況及びこれに付随する取材等の業務を実施するもので、契約期間は26年4月から27年3月までとなっている。
この業務委託について、受託経費見積書、仕様書、業務委託基本計画等により契約内容を確認したところ、業務委託費の算定の基礎となる要員数を26年4月から6月までが8人、同年7月から27年3月までが9人とし、これに基づいて人件費1億3713万円、管理費959万余円、消費税等相当額1173万余円、計1億5846万余円と算定しているが、この要員は全て協会からの出向者であり、転籍者や同会社の社員は含まれていなかった。

一方、番組制作業務委託費の積算については、前記のとおり、業務委託事務処理手順において、同事務処理手順を適用せずに別に定めるところによるとしている。そして、別に定めた「平成27年度　業務委託契約手続きについて（放送関係）」において、委託額については、番組ごとに個別見積書を委託先から受領した上でその妥当性を検証するとともに、要員費単価については「スキルランク別要員単価基準（制作要員）（技術要員）」を適用することとなっている。このため、番組制作業

務委託の人件費の積算においては、出向者や転籍者が実際に従事するか否かにかかわらず、あらかじめ計上した要員数や、協会が定めた単価に基づき積算を行うことから、出向者や転籍者が従事していたとしても実費精算は行うこととなっていない。

イ　関連団体における取引の区分経理及び営業利益率等の状況

(ｱ) 協会が把握する関連団体との取引の区分経理

協会は、20年度決算から関連団体との取引の透明性の向上を図るために、協会との取引がほとんどを占めるなどしている一部の関連団体を除き、自主的な取組として関連団体に対し、協会との取引と協会以外との取引を区分経理させることとし、報告の作成及び提出を求め、それぞれの取引に係る売上高、営業利益、売上原価、販売費及び一般管理費（以下「販管費」という。）等を把握している。この区分経理に関して、23年5月24日に開催された第1144回経営委員会の議事録によれば、協会との取引における売上高に占める営業利益の割合（以下「営業利益率」という。）については、子会社の平均で3%程度に抑制することを目標にするとされていた。

区分経理に当たって、協会は、「ＮＨＫ取引とその他の取引の区分経理に関する基本方針（平成21年2月）」（以下「基本方針」という。）により、売上高、売上原価及び販管費の区分についての方針を定めている。また、区分経理の報告については作成要領を定めており、売上高及び売上原価は実際の協会との取引額と協会以外との取引額に区分したものを報告させている。販管費のうち直接計上できない人件費は、作成要領に従って業務従事割合で区分する方法、原価に算入された人件費の割合で区分する方法のいずれかを関連団体が選択して算定したものを報告させている。

そして、協会は、運営基準に基づいて行われる業務運営状況調査の一環として21年度以降毎年度、関連団体の作成する区分経理の報告が基本方針等に沿って作成されているかについて監査法人に委託して調査を行っている。業務運営状況調査は、区分経理に関する調査、運営基準の遵守に関する調査及び関連団体との取引における実績原価のサンプリング調査である実績原価調査の3項目について、協会が委託した監査法人が直接その関連団体に赴いて調査するもので、協会にその結果を報告することとなっており、この委託に係る27年度の支払額は2376万円となっている。そして、調査の結果によると、区分経理の報告については、24年度

までは計算誤りなどに対する指導を行うなどしていたが、25年度以降はおおむね基本方針等に沿って作成していたとされている。

(ｲ) 関連団体の営業利益率等の状況

協会は、前記のとおり、関連団体との取引について、透明性の向上等を目的として関連団体に対して区分経理を行わせることとしており、27年度末における全ての子会社13社、連結決算の対象としている関連会社の株式会社放送衛星システム及び協会と一定の取引が存在する関連公益法人等4団体をその対象としている。そして、関連公益法人等については損益計算書を作成せず、収支計算書を作成していることから、子会社と異なり経常収益等の区分経理を行わせている。そこで、関連団体における協会と協会以外との取引に係る営業利益率等の違いを把握することなどのために、区分経理を行わせている関連団体を子会社等と関連公益法人等とに分けて、その営業利益率等の状況をみると次のとおりとなっている。

ａ　子会社等の営業利益率等の状況

協会が区分経理を行わせている子会社等14社における27年度の売上高、営業利益及び営業利益率をみると、図表1-6のとおりとなっている。このうち売上高が544億余円の株式会社ＮＨＫエンタープライズを始めとして、売上高が比較的大きくなっている株式会社ＮＨＫエデュケーショナル、株式会社ＮＨＫグローバルメディアサービス及び株式会社ＮＨＫプラネットの番組制作を主な業務としている子会社4社（以下「番組制作系子会社」という。）の売上高に占める協会との取引額の割合をみると、おおむね70％を超えている一方、株式会社ＮＨＫ出版や株式会社ＮＨＫ文化センターは主に個人を対象とした業務を行っていることから協会との取引が1％未満となっていて、子会社等の業務内容等によって協会との取引額の割合に大きな差がある状況となっている。

27年度の子会社等の営業利益をみると、株式会社日本国際放送、株式会社ＮＨＫプラネット及びＮＨＫ営業サービス株式会社の3社は、協会以外との取引において営業損失を計上しているが、協会との取引による営業利益がその分を上回っており、全体で営業利益を計上している状況となっている。

図表1-6　平成27年度の子会社等における売上高、営業利益及び営業利益率

（単位：千円、％）

会社名	売上高					営業利益					営業利益率		
		協会との取引に係るもの		協会以外との取引に係るもの			協会との取引に係るもの		協会以外との取引に係るもの			協会との取引に係るもの	協会以外との取引に係るもの
	a	b	割合 b／a	c	割合 c／a	d	e	割合 e/d	f	割合 f/d	d/a	e/b	f/c
(株)NHKエンタープライズ	54,431,758	41,637,803	76.4	12,793,955	23.5	566,914	555,191	97.9	11,724	2.0	1.0	1.3	0.0
(株)NHKエデュケーショナル	23,571,980	18,623,563	79.0	4,948,417	20.9	900,368	865,062	96.0	35,306	3.9	3.8	4.6	0.7
(株)NHKグローバルメディアサービス	22,322,645	19,244,182	86.2	3,078,463	13.7	1,786,756	1,645,817	92.1	140,939	7.8	8.0	8.5	4.5
(株)日本国際放送	7,957,357	6,084,495	76.4	1,872,862	23.5	501,109	583,058	116.3	△ 81,949	△ 16.3	6.2	9.5	△ 4.3
(株)NHKプラネット	7,810,761	5,383,588	68.9	2,427,173	31.0	194,715	253,980	130.4	△ 59,265	△ 30.4	2.4	4.7	△ 2.4
(株)NHKプロモーション	8,285,355	956,315	11.5	7,329,040	88.4	76,911	△ 14,651	△ 19.0	91,562	119.0	0.9	△ 1.5	1.2
(株)NHKアート	16,040,284	10,128,147	63.1	5,912,137	36.8	933,600	552,712	59.2	380,888	40.7	5.8	5.4	6.4
(株)NHKメディアテクノロジー	31,725,651	23,891,124	75.3	7,834,527	24.6	972,491	309,067	31.7	663,424	68.2	3.0	1.2	8.4
(株)NHK出版	14,365,964	62,096	0.4	14,303,868	99.5	290,076	10,315	3.5	279,761	96.4	2.0	16.6	1.9
(株)NHKビジネスクリエイト	9,733,751	5,187,743	53.2	4,546,008	46.7	903,378	52,284	5.7	851,094	94.2	9.2	1.0	18.7
(株)NHKアイテック	32,737,625	18,019,754	55.0	14,717,871	44.9	225,275	1,577	0.7	223,698	99.2	0.6	0.0	1.5
(株)NHK文化センター	7,537,778	31,643	0.4	7,506,135	99.5	△ 33,182	△ 2,947	8.8	△ 30,235	91.1	△ 0.4	△ 9.3	△ 0.4
NHK営業サービス(株)	10,662,171	9,942,934	93.2	719,237	6.7	185,020	273,459	147.7	△ 88,439	△ 47.7	1.7	2.7	△ 12.2
(株)放送衛星システム	11,775,233	810,439	6.8	10,964,794	93.1	2,745,353	292,685	10.6	2,452,668	89.3	23.3	36.1	22.3
計(平均)	258,958,313	160,003,826	61.7	98,954,487	38.2	10,248,784	5,377,609	52.4	4,871,176	47.5	(4.8)	(5.7)	(3.3)

（注）　営業利益率の平均欄は、各子会社等の営業利益率の合計を子会社等数で除したものである。

子会社等における売上高に占める売上原価の割合（以下「原価率」という。）、売上高に占める販管費の割合（以下「販管費率」という。）及び営業利益率について、23年度から27年度までの間における各科目の合計値から算出すると、図表1-7のとおりとなっている。

子会社等の原価率について、財務省の法人企業統計調査（以下「統計調査」という。）における業種別、資本金別に区分した原価率と、統計調査の区分により分類した子会社等の原価率の平均とを比較すると、統計調査では情報通信業の資本金区分10億円以上の23年度から27年度までの間の合計値から算出した原価率が40.2％となっているのに対して、子会社等は77.5％と大きく上回っており、同様に算出した情報通信業の資本金区分1億円以上10億円未満が71.6％に対して89.7％、サービス業の資本金区分1億円以上10億円未満が70.4％に対して90.2％、情報通信業の資本金区分5000万円以上1億円未満が70.7％に対して74.5％と、いずれも子会社等が上回っている。一方、建設業の資本金区分1億円以上10億円未満については87.1％に対して86.8％と、子会社等が若干下回っている。

原価率について子会社等を個別にみると、株式会社ＮＨＫ文化センターが協会との取引で原価率が100％を超えている。これは、カルチャーセンター業界自

体が低迷していて売上げが上がらない一方、講師の人件費等の原価を下げにくいことなどによるものである。

子会社等の販管費率について、同様に統計調査と比較すると、統計調査では情報通信業の資本金区分10億円以上の販管費率が47.7％となっているのに対して子会社等は7.0％、同様に算出した情報通信業の資本金区分1億円以上10億円未満が23.6％に対して5.4％、サービス業の資本金区分1億円以上10億円未満が25.2％に対して6.5％と、子会社等が大きく下回っている。これは、子会社等の取引先が主に協会であるため、多額の営業費用や広告費用を通常必要としないなどによるものである。一方、情報通信業の資本金区分5000万円以上1億円未満が25.1％に対して23.8％、建設業の資本金区分1億円以上10億円未満が9.3％に対して10.3％と、おおむね同水準となっている。

販管費率について子会社等を個別にみると、株式会社ＮＨＫ出版の販管費率が全体で23.8％と統計調査から算出した情報通信業の販管費率25.1％とおおむね同水準となっているものの、他の子会社等と比較して高い傾向となっている。これは、出版不況等により売上高が減少する中、販管費等を下げる努力はしているものの限界があり、結果的に販管費率が高くなっていることなどによるものである。

そして、子会社等の原価率及び販管費率から導き出される営業利益率について、同様に統計調査と比較すると、統計調査では情報通信業の資本金区分10億円以上の営業利益率が11.9％となっているのに対して子会社等は15.3％となっており、同様に算出した情報通信業の資本金区分1億円以上10億円未満が4.7％に対して4.7％と、同水準となっている。一方、サービス業の資本金区分1億円以上10億円未満が4.2％に対して3.0％、情報通信業の資本金区分5000万円以上1億円未満が4.0％に対して1.5％、建設業の資本金区分1億円以上10億円未満が3.5％に対して2.8％と、子会社等が下回っている。

営業利益率について子会社等を個別にみると、株式会社日本国際放送の協会との取引における営業利益率が10.2％と高くなっているのは、同社が20年4月に設立されて間もないことから、業務委託費の算定に適用する管理費率について、協会は同会社の財務体質の強化のために、他の「放送番組の企画・制作、販売」を行う子会社等よりも高く設定しており、27年度においては他の子会社等

は7%としているのに対し、11%としていることなどによるものである（図表1-14参照）。また、株式会社ＮＨＫ文化センターは、協会との取引と協会以外との取引の両方において、営業利益率がマイナスとなっている。これは、前記のとおり、カルチャーセンター業界自体が低迷していることなどによるものである。また、株式会社ＮＨＫプロモーションは、協会との取引において営業損失を計上したため営業利益率がマイナスとなっている。これは、主な業務である展覧会事業等の競争が激しく採算が悪化したことなどによるものである。一方、株式会社日本国際放送、株式会社ＮＨＫプラネット及びＮＨＫ営業サービス株式会社は、協会以外との取引において営業損失を計上したため営業利益率がマイナスとなっている。これは、協会以外の取引先における事業の中止、縮小等により採算が悪化したことなどによるものである。また、関連会社である株式会社放送衛星システムの営業利益率が、全体で28.1%、協会との取引において34.3%と高くなっているのは、放送を行うために貸与している衛星中継器の利用率が近年高くなってきていて収入が増加していることなどによるものである。

このように、子会社等によって営業利益率は様々であるものの、番組制作系子会社においては、特に協会との取引における営業利益率が協会以外との取引における営業利益率より高い傾向があり、これらの子会社は協会との取引割合も高くなっている。

図表1-7　子会社等における原価率、販管費率及び営業利益率（平成23年度から27年度までの間の売上高等の合計値から算出したもの）

（単位：%）

区分／会社名	注(1) 分類	原価率				販管費率				営業利益率			
		全体	協会との取引に係るもの	協会以外との取引に係るもの	統計調査による業種別、資本金別原価率	全体	協会との取引に係るもの	協会以外との取引に係るもの	統計調査による業種別、資本金別販管費率	全体	協会との取引に係るもの	協会以外との取引に係るもの	統計調査による業種別、資本金別営業利益率
(株)NHKエンタープライズ	A	87.6	91.6	76.5	40.2	9.8	5.8	20.7	47.7	2.5	2.4	2.6	11.9
(株)NHKエデュケーショナル	B	92.2	91.3	95.4	71.6	4.2	4.2	4.4	23.6	3.4	4.4	0.0	4.7
(株)NHKグローバルメディアサービス	B	85.5	86.2	81.5	71.6	7.1	5.6	16.6	23.6	7.2	8.1	1.7	4.7
(株)日本国際放送	B	88.3	85.8	96.4	71.6	5.4	3.9	10.3	23.6	6.2	10.2	△ 6.8	4.7
(株)NHKプラネット	B	91.9	88.4	99.8	71.6	6.0	7.1	3.4	23.6	2.0	4.3	△ 3.2	4.7
(株)NHKプロモーション	C	94.6	96.5	94.4	70.4	4.2	4.2	4.2	25.2	1.0	△ 0.8	1.3	4.2
(株)NHKアート	B	90.1	90.4	89.7	71.6	4.0	3.7	4.5	23.6	5.8	5.8	5.7	4.7
(株)NHKメディアテクノロジー	B	90.3	91.7	86.0	71.6	5.8	5.7	6.1	23.6	3.8	2.4	7.8	4.7
(株)NHK出版	D	74.5	71.0	74.5	70.7	23.8	23.8	23.8	25.1	1.5	5.0	1.5	4.0
(株)NHKビジネスクリエイト	C	84.8	89.8	79.4	70.4	6.1	8.4	3.6	25.2	9.0	1.7	16.8	4.2
(株)NHKアイテック	E	86.8	88.8	85.0	87.1	10.3	11.0	9.7	9.3	2.8	0.1	5.2	3.5
(株)NHK文化センター	C	91.0	101.1	91.0	70.4	9.7	9.8	9.7	25.2	△ 0.8	△ 11.0	△ 0.7	4.2
NHK営業サービス(株)	C	90.7	89.5	98.5	70.4	6.3	6.7	3.6	25.2	2.8	3.6	△ 2.2	4.2
(株)放送衛星システム	A	67.5	61.2	68.0	40.2	4.3	4.3	4.3	47.7	28.1	34.3	27.6	11.9
平均	A	77.5	76.4	72.2	40.2	7.0	5.0	12.5	47.7	15.3	18.3	15.1	11.9
	B	89.7	88.9	91.4	71.6	5.4	5.0	7.5	23.6	4.7	5.8	0.8	4.7
	C	90.2	94.2	90.8	70.4	6.5	7.2	5.2	25.2	3.0	△ 1.6	3.8	4.2
	D	74.5	71.0	74.5	70.7	23.8	23.8	23.8	25.1	1.5	5.0	1.5	4.0
	E	86.8	88.8	85.0	87.1	10.3	11.0	9.7	9.3	2.8	0.1	5.2	3.5

注(1)　「分類」欄は統計調査における区分により分類したものであり、Ａは情報通信業の資本金区分10億円以上、Ｂは情報通信業の資本金区分1億円以上10億円未満、Ｃはサービス業の資本金区分1億円以上10億円未満、Ｄは情報通信業の資本金区分5000万円以上1億円未満、Ｅは建設業の資本金区分1億円以上10億円未満である。

注(2)　統計調査による業種別、資本金別営業利益率等は、平成23年度から27年度までの間の売上高等の合計値から算出している。

23年度から27年度までの間の協会との取引における子会社等の原価率、販管費率及び営業利益率の推移をみると図表1-8のとおりとなっている。23年度の営業利益率の平均が2.7%と他の年度より低くなっているのは、東日本大震災の影響や地上デジタル放送関係の業務が終了するなどしたためである。そして、各指標の関係をみると、営業利益率の平均が23年度2.7%から27年度5.7%に上がっているのは、原価率の平均が23年度89.6%から27年度86.5%に下がっていることもその一因であると思料される。また、例えば、株式会社ＮＨＫメディアテクノロジーにおいて営業利益率が23年度3.6%から27年度1.2%に下がっているのは、原価率にほとんど変化がみられないことから、販管費率が23年度4.7%から27年度6.7%に上がっていることが、その一因であると思料される。

図表1-8　子会社等における原価率、販管費率及び営業利益率の推移　（単位：%）

区分 / 会社名	協会との取引に係るもの														
	原価率					販管費率					営業利益率				
	平成23	24	25	26	27	23	24	25	26	27	23	24	25	26	27
(株)NHKエンタープライズ	91.6	91.4	90.9	91.2	92.8	5.7	5.7	6.1	5.8	5.8	2.5	2.7	2.8	2.9	1.3
(株)NHKエデュケーショナル	92.6	91.7	90.8	91.0	90.6	3.9	4.0	4.1	4.3	4.6	3.4	4.2	5.0	4.6	4.6
(株)NHKグローバルメディアサービス	87.9	87.1	84.6	85.2	86.2	5.0	5.7	5.9	6.3	5.2	6.9	7.0	9.4	8.4	8.5
(株)日本国際放送	83.7	85.1	86.3	86.4	86.6	5.2	5.0	3.0	3.0	3.8	11.0	9.8	10.6	10.4	9.5
(株)NHKプラネット	89.3	90.7	87.0	86.8	88.7	8.2	7.5	6.8	6.4	6.5	2.4	1.7	6.0	6.6	4.7
(株)NHKプロモーション	94.7	97.2	96.7	96.1	97.6	5.0	5.0	3.9	3.6	3.9	0.1	△ 2.3	△ 0.6	0.2	△ 1.5
(株)NHKアート	91.6	89.5	90.4	90.2	90.4	3.2	3.2	4.0	3.9	4.0	5.1	7.2	5.4	5.8	5.4
(株)NHKメディアテクノロジー	91.5	91.8	91.7	91.7	91.9	4.7	4.8	5.3	6.6	6.7	3.6	3.3	2.8	1.5	1.2
(株)NHK出版	85.6	66.4	67.2	68.0	59.0	23.9	23.1	23.9	23.8	24.3	△ 9.5	10.3	8.8	8.1	16.6
(株)NHKビジネスクリエイト	92.0	88.5	89.5	88.8	90.2	6.7	9.5	8.5	8.3	8.6	1.1	1.9	1.8	2.8	1.0
(株)NHKアイテック	95.0	87.5	88.1	86.6	88.4	13.5	12.0	8.6	10.5	11.5	△ 8.6	0.4	3.2	2.8	0.0
(株)NHK文化センター	104.8	104.0	97.9	97.0	100.2	10.7	9.7	9.8	9.2	9.0	△ 15.5	△ 13.8	△ 7.7	△ 6.3	△ 9.3
NHK営業サービス(株)	88.7	88.1	90.4	90.6	90.1	5.1	7.4	7.3	7.0	7.1	6.1	4.4	2.2	2.3	2.7
(株)放送衛星システム	65.6	59.4	59.5	58.9	59.4	4.7	4.1	4.2	4.0	4.4	29.6	36.3	36.1	37.0	36.1
平均	89.6	87.0	86.5	86.3	86.5	7.5	7.6	7.2	7.3	7.5	2.7	5.2	6.1	6.2	5.7

協会が区分経理を行わせていない関連会社について、原価率、販管費率及び営業利益率を23年度から27年度までの間の各科目の合計値から算出し、国内関連会社と海外関連会社とに分けてみると、図表1-9及び図表1-10のとおりとなっている。

協会が区分経理を行わせていない国内関連会社は株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズの1社であり、その営業利益率等をみると、図表1-9のとおり、統計調査において同会社の業務が該当する情報通信業のうち資本金区分10億円以上のものの23年度から27年度までの間の合計値から算出した各数値と比較して、原価率は88.9%と高く、販管費率は7.7%、営業利益率は3.2%と低くなっており、子会社等とおおむね同じ傾向となっている。特に販管費率については、統計調査の47.7%よりも大幅に低くなっている。これは、主に取り扱っているＢ－ＣＡＳカードがテレビ等の機器に付属するものであるため特段営業活動の必要がないという同会社の業態がその要因の一つであると思料される。

図表1-9　協会が区分経理を行わせていない国内関連会社における原価率、販管費率及び営業利益率（平成23年度から27年度までの間の売上高等の合計値から算出したもの）

（単位：%）

区分 / 会社名	原価率	統計調査による業種別、資本金別原価率	販管費率	統計調査による業種別、資本金別販管費率	営業利益率	統計調査による業種別、資本金別営業利益率
(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ	88.9	40.2	7.7	47.7	3.2	11.9

（注）　統計調査による業種別、資本金別による営業利益率等は、平成23年度から27年度までの間の売上高等の合計値から算出している。

協会が区分経理を行わせていない海外関連会社2社の営業利益率等をみると、図表1-10のとおり、原価率は59.6%及び71.9%となっており、海外関連会社を除く子会社等の原価率の平均77.5%と比較して低くなっている。また、販管費率は31.2%及び27.2%となっており、海外関連会社を除く子会社等の販管費率の平均7.0%と比較して高くなっている。さらに、営業利益率については、NHK Cosmomedia (Europe) Ltd.は0.8%となっており、NHK Cosmomedia America, Inc.の8.9%と比較して低くなっている。これは、個人契約者の減少や、当時の為替レートの影響によるものである。

図表1-10　協会が区分経理を行わせていない海外関連会社における原価率、販管費率及び営業利益率（平成23年度から27年度までの間の売上高等の合計値から算出したもの）（単位:%）

区分 / 会社名	原価率	販管費率	営業利益率
NHK Cosmomedia America, Inc.	59.6	31.2	8.9
NHK Cosmomedia (Europe) Ltd.	71.9	27.2	0.8

b　関連公益法人等における経常利益率

関連公益法人等のうち、協会が区分経理を行わせている一般財団法人は4団体あり、これらの団体について、経常利益率を23年度から27年度までの間の各科目の合計値から算出すると、図表1-11のとおり、協会との取引に係るものは5.2%となっている。団体ごとにみると、経常利益率は4団体の全てで協会との取引に係るものが協会以外との取引に係るものを上回っている。

図表1-11　関連公益法人等における経常利益率(平成23年度から27年度までの間の売上高等の合計値から算出したもの)

(単位:%)

区分 / 会社名	経常利益率		
	全体	協会との取引に係るもの	協会以外との取引に係るもの
(一財)NHKサービスセンター　注(1)	1.7	2.1	1.1
(一財)NHKインターナショナル　注(2)	2.2	10.6	△ 6.0
(一財)NHKエンジニアリングシステム　注(3)	5.2	5.2	5.1
(一財)NHK放送研修センター 注(4)	1.4	3.2	△ 3.5
平均	2.6	5.2	△ 0.8

注(1)　(一財)ＮＨＫサービスセンターは、平成25年4月1日に(財)ＮＨＫサービスセンターから移行した。
注(2)　(一財)ＮＨＫインターナショナルは、平成25年4月1日に(財)ＮＨＫインターナショナルから移行した。
注(3)　(一財)ＮＨＫエンジニアリングシステムは、平成25年4月1日に(財)ＮＨＫエンジニアリングサービスから移行した。
注(4)　(一財)ＮＨＫ放送研修センターは、平成25年4月1日に(財)ＮＨＫ放送研修センターから移行した。

ウ　実績原価の検証

協会は、従来、契約額の妥当性等の検証に関して、業務委託以外の契約については、必要に応じて実績原価の分析を行うことを予定価格算定基準書において定める一方、関連団体との業務委託の契約については、関連団体が実際に要した経費について、契約上精算条項が付された経費を除き、必要に応じて、見積書、契約書等で確認するにとどまっており、実際に関連団体が支払った金額の確認をするなどの実績原価の分析を行うまでには至っていなかった。

そして、会計検査院は、19年報告の所見において、「業務委託額の妥当性の検証は、支払証拠書類等により実際に関連団体が支払った金額の確認を行うまでには至っていないことから、契約額の妥当性、透明性の確保に留意し、実績原価を確認する機会を増やすなど、関連団体の協会からの業務委託額の検証をより積極的に行うこと」に努める必要があると記述していることから、その後の実績原価調査の実施及び検証の状況をみたところ、次のとおりとなっていた。

協会は、19年度以降、毎年度、運営基準に基づき、前記業務運営状況調査の一環として、実績原価調査のために委託の担当部局が独自に抽出した委託業務について、当該業務の委託先である関連団体に実績原価調査票（以下「調査票」という。）の作成及び提出を求め、提出を受けた調査票に基づく調査を監査法人に委託している。監査法人は、順次、関連団体に赴いて実績原価調査を行い、調査票の記載内容につ

いて、証ひょう、帳簿等を参照し、売上高、売上原価、売上総利益等の記載と照合するなどの方法により確認し、その結果を協会に報告している。そして、同様の調査方式となった21年度以降の実績原価調査の実施状況及び27年度の実績原価調査の結果をみると、図表1-12及び図表1-13のとおりとなっている。

27年度の実績原価調査の実施件数は21件となっているが、実施件数は21年度の101件から減少傾向となっており、契約件数に対する実績原価調査の実施率は21年度の7.2%から27年度の1.1%となっている。これは、特に21年度から24年度までの間は一つの業務について複数の実績原価調査に切り分けて実施しているため調査実施件数が多くなっていることなどによるものである。一方、実績原価調査の実施金額は、選定する業務によって増減しており、その傾向は一定していない状況となっている。

27年度の実績原価調査の結果をみると、売上高に占める売上総利益の割合（以下「売上総利益率」という。）はマイナス7.7%から31.2%と選定する業務によって大きな差がある状況となっている。また、27年度は、委託業務のうち番組制作について、関連団体に調査票の作成を求めておらず、実績原価調査が行われていない状況となっている。この理由について協会は、番組制作については、番組自体の改編等があり比較が難しく、実績原価の反映に時間が掛かり、活用しにくいためであるなどとしている。しかし、番組制作は、業務委託において大きな割合を占めていることから、特に継続して制作されている番組等のように比較が可能なものについて調査を行うとともに、他の番組についても牽（けん）制効果を高めるためにも適宜調査を行う必要があると認められる。

そして、関連団体ごとの実績原価調査の実施状況をみると、毎年度実施している関連団体が8団体ある一方、1度も実施していない関連団体が4団体見受けられた。これは協会との取引の件数、金額等によって実施件数に差が出ていると考えられるが、取引の規模が比較的小さい関連団体についても、可能な限り実績原価の把握に努める必要があると認められる。

図表1-12　実績原価調査の実施状況　（単位:件、億円）

調査実施年度	平成21年度		22年度		23年度		24年度		25年度		26年度		27年度	
区分	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
契約	1,385	1276	1,213	1301	1,335	1363	1,411	1369	1,781	1402	1,900	1471	1,825	1569
実績原価調査を実施	101	282	84	282	59	258	61	290	37	206	30	192	21	214
うち番組制作業務委託	47	38	33	55	27	65	20	37	19	39	12	36	－	－
実施率	7.2%	22.1%	6.9%	21.6%	4.4%	18.9%	4.3%	21.1%	2.0%	14.6%	1.5%	13.0%	1.1%	13.6%
関連団体内訳	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
(株)NHKエンタープライズ	25	18.7	5	3.2	5	10.3	5	12.7	4	8.8	4	3.2	2	26.8
(株)NHKエデュケーショナル	8	4.7	8	4.9	7	17.3	7	9.6	3	5.7	3	1.1	－	－
(株)NHKグローバルメディアサービス	8	14.8	16	41.1	10	27.1	7	35.8	3	5.4	2	2.7	3	19.6
(株)日本国際放送	2	1.4	2	3.4	5	7.6	3	5.3	2	5.3	3	29.7	1	3.1
(株)NHKプラネット	4	1.1	3	2.9	－	－	2	0.3	2	4.1	－	－	－	－
(株)NHKプロモーション	1	4.9	1	4.6	1	0.5	1	5.7	－	－	1	6.7	－	－
(株)NHKアート	4	14.1	3	5.4	2	5.1	3	6.0	4	10.4	－	－	－	－
(株)NHKメディアテクノロジー	9	36.3	9	21.5	3	7.6	1	1.2	1	5.2	1	2.0	2	2.2
(株)NHK出版	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
(株)NHKビジネスクリエイト	8	23.7	5	12.6	7	17.0	6	22.5	4	17.8	5	15.1	4	14.4
(株)NHKアイテック	9	23.2	9	27.9	2	10.7	5	14.2	2	18.2	1	14.8	3	35.3
(株)NHK文化センター	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
NHK営業サービス(株)	7	81.6	6	86.4	5	96.2	6	118.1	4	100.5	3	93.9	3	94.5
(株)放送衛星システム	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
(一財)NHKサービスセンター	9	41.3	11	54.7	7	45.8	8	44.8	6	20.0	5	13.6	－	－
(一財)NHKインターナショナル	2	3.7	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
(一財)NHKエンジニアリングシステム	4	4.5	5	4.8	4	4.1	6	5.3	2	4.0	2	9.3	2	9.7
(一財)NHK放送研修センター	1	8.1	1	8.5	1	8.6	1	7.9	－	－	－	－	1	8.8

（注）　平成21年度の(株)ＮＨＫエンタープライズの数値には、(株)総合ビジョンの分を含めている。

図表1-13　平成27年度実績原価調査21件の調査結果（単位：千円、%）

区分	売上高 a	売上原価	売上総利益 b	売上総利益率 b/a
調査1	2,457,492	2,298,321	159,170	6.4
調査2	26,000	22,519	3,480	13.3
調査3	1,555,549	1,069,130	486,418	31.2
調査4	153,123	133,926	19,197	12.5
調査5	110,221	95,086	15,134	13.7
調査6	296,114	223,577	72,537	24.4
調査7	105,671	107,781	△ 2,110	△ 1.9
調査8	101,248	109,097	△ 7,848	△ 7.7
調査9	462,715	415,870	46,845	10.1
調査10	211,400	200,345	11,054	5.2
調査11	382,222	369,829	12,392	3.2
調査12	277,435	264,524	12,911	4.6
調査13	1,220,540	1,204,230	16,309	1.3
調査14	623,914	585,200	38,713	6.2
調査15	1,429,718	1,222,993	206,725	14.4
調査16	3,065,438	2,860,896	204,541	6.6
調査17	5,326,436	4,818,094	508,341	9.5
調査18	362,970	291,561	71,409	19.6
調査19	779,807	737,342	42,465	5.4
調査20	127,199	120,384	6,815	5.3
調査21	817,389	642,592	174,796	21.3
21調査 全体	19,892,611	17,793,309	2,099,301	10.5

（注）　金額は、消費税抜きである。

実績原価調査を行った翌年度にも同じ内容の契約を締結していて比較が可能な契約で、1件3000万円を超える契約は24年度実施の24件、25年度実施の16件、26年度実施の19件となっている。協会は、売上総利益率と、協会が業務委託費の算定に適用している管理費率（原則として7%及び11%）とを比較するなどして実績原価調査の結果を次回の契約に反映させることを検討するとしていることなどから、上記各契約のうち、実績原価調査の結果、売上総利益率が管理費率を大きく上回る20%以上となっている24年度実施1件（売上総利益率34.0%）、25年度実施1件（同29.9%）、

26年度実施3件（同21.4％、29.9％及び30.0％）について調査実施の翌年度の契約をみたところ、いずれも業務委託費の積算等の見直しが行われていない状況となっていた。

実績原価調査の結果、売上総利益率が高くなっていることを把握したにもかかわらず、調査実施の翌年度以降の同じ契約において、業務委託費の積算等の見直しを行っていなかったものについて、事例を示すと次のとおりである。

＜事例2＞　実績原価調査の結果を、翌年度以降の業務委託費の積算等に反映していなかったもの

協会は、平成24年度に実施した気象情報の制作・送出に係る業務委託契約を1億3006万余円で株式会社ＮＨＫグローバルメディアサービスと締結している。そして、この契約について、25年度に実績原価調査を行っており、その結果、売上高1億2430万余円、売上原価8704万余円、売上総利益3726万余円となっており、売上総利益率は29.9％と他の契約と比較して高くなっていた。しかし、26年度の同じ契約においても従来の積算等の見直しを行っていなかったため、引き続き高い売上総利益率になっていると思料される。

このように、業務委託額の妥当性の検証は、19年度以降、実績原価調査として一部の契約について監査法人への委託により実施しているものの、実績原価調査の対象とする契約の選定について、調査の必要性を十分に検討した上で適切に選定を行う必要があると認められる。また、実施した調査の結果が業務委託費の積算等の見直しに結び付いていないものもあることから、協会から関連団体への業務委託額について、実績原価の確認の結果を適切に反映し、業務委託額の削減等に努める必要があると認められる。

エ　協会が設定する関連団体への業務委託費の算定に適用する管理費率

業務委託費のうち管理費は、関連団体の営業活動や経営管理に必要な販管費と適正な利益の二つの要素から成り、業務委託原価に管理費率を乗じて算定される。協会から関連団体に随意契約により業務委託を行うに当たって、関連団体において営業活動を通常必要としないことなどから、協会は、関連団体への業務委託費の算定に適用する管理費率について、関連団体以外の者に適用する管理費率よりも低く設定するとしている。そして、協会は、管理費率について、原則として、「放送番組の企画・制作、販売」分野の業務を行う関連団体は7％、「業務支援」分野の業務を行う関連団体は11％とすることとしている。関連団体への業務委託費の算定に適用した管理費率をみると、図表1-14のとおりとなっていて、おおむねこの考え方に従って設定されている。なお、関連団体のうち株式会社日本国際放送については、「放送番組の企画・制作、販売」分野の業務を行う子会社であるが、前記のとおり

20年4月に設立されて間もないことから、協会は、財務体質の強化が図られるまで管理費率を高く設定するとしており、27年度においても11％と7％よりも高く設定している。

協会は、「番組制作の企画・制作、販売」分野の業務を行う関連団体については自ら企画を立案して業務を行うことから、自助努力による経費節減の余地が大きいとして管理費率を7％と低く設定し、「業務支援」分野の業務を行う関連団体についてはあらかじめ決められた仕様に基づき業務を行うことから自助努力による経費節減の余地が小さいとして11％と高く設定している。そして、協会は、管理費率について各関連団体の経営状況を検証し、必要に応じて見直すとしているが、一部を除き長期間にわたって見直されておらず、協会が27年度における管理費率を設定した根拠は明らかでない状況となっている。このため、関連団体の経営状況を定期的に検証するなどして、必要に応じて管理費率を見直す必要があると認められる。

図表1-14　関連団体への業務委託費の算定に適用した管理費率　（単位：%）

	団体名＼年度	平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
子会社	(株)ＮＨＫエンタープライズ									→ 7	7
	(株)ＮＨＫエンタープライズ（存続会社）	7	7	7	7	7	7	7	7		
	(株)総合ビジョン	7	7	7	7	7	7	7	7		
	(株)ＮＨＫエデュケーショナル	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	(株)ＮＨＫグローバルメディアサービス				→ 7	7	7	7	7	7	7
	(株)ＮＨＫ情報ネットワーク（存続会社）	7	7	7							
	(株)日本文字放送	11	11	11							
	(株)日本国際放送			11	13	13	13	11	11	11	11
	(株)ＮＨＫプラネット			→ 9	9	9	9	9	9	9	9
	(株)ＮＨＫきんきメディアプラン（存続会社）	9	9								
	(株)ＮＨＫ中部プレーンズ	9	9								
	(株)ＮＨＫちゅうごくソフトプラン	9	9								
	(株)ＮＨＫ九州メディス	9	9								
	(株)ＮＨＫ東北プランニング	9	9								
	(株)ＮＨＫ北海道ビジョン	9	9								
	(株)ＮＨＫプロモーション	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	(株)ＮＨＫアート	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	(株)ＮＨＫメディアテクノロジー			→ 8	8	7	7	7	7	7	7
	(株)ＮＨＫテクニカルサービス（存続会社）	7	7								
	(株)ＮＨＫコンピューターサービス	11	11								
	(株)ＮＨＫ出版	7	－	7	7	－	－	－	－	－	－
	(株)ＮＨＫビジネスクリエイト				→ 11	11	11	11	11	11	11
	(株)ＮＨＫ共同ビジネス（存続会社）	11	11	11							
	(株)ＮＨＫオフィス企画	11	11	11							
	(株)ＮＨＫアイテック	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	(株)ＮＨＫ文化センター	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	ＮＨＫ営業サービス(株)	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
関連会社	(株)放送衛星システム	11	－	－	－	－	－	－	－	－	－
	NHK Cosmomedia America, Inc.			－	－	－	－	－	－	－	－
	NHK Cosmomedia (Europe) Ltd.			－	－	－	－	－	－	－	－
	(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ			－	－	－	－	－	－	－	－
	(株)ＮＨＫ名古屋ビルシステムズ	11	11	11	11						
関連公益法人等	(一財)ＮＨＫサービスセンター	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	(一財)ＮＨＫインターナショナル	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	(一財)ＮＨＫエンジニアリングシステム	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	(一財)ＮＨＫ放送研修センター	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	(学)日本放送協会学園	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
	(公財)ＮＨＫ交響楽団	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
	(福)ＮＨＫ厚生文化事業団	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－

（注）　「－」は当該年度に関連団体への業務委託がないものである。

(5) 協会における関連団体との取引による副次収入の状況

協会は、協会業務の補完・支援としての番組ビデオ、テキスト等の販売、協会の番組の二次使用、番組に関連したイベントの実施、協会の設備・施設の活用等により副次収入を得ている。そして、27年度の副次収入額についてみると、図表1-15のとおり80億余円となっており、うち関連団体からの収入は56億余円、70.7%となっている。また、17年度から27年度までの間の協会における副次収入をみると、関連団体との取引による副次収入は56億余円から73億余円の間で推移していて、協会における副次収入全体の7割から8割を占めている。また、この関連団体との取引による副次収入は、協会における収入全体（27年度6868億余円）の1%程度となっている。

図表1-15　協会における副次収入　（単位:百万円、%）

年　　度		平成17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
副 次 収 入	a	8,933	8,868	9,202	8,824	8,415	8,569	8,092	7,593	7,794	7,911	8,046
うち関連団体からの収入	b	7,099	6,883	7,380	7,091	6,936	6,941	6,697	5,970	6,292	6,148	5,696
比　率	b/a	79.4	77.6	80.1	80.3	82.4	81.0	82.7	78.6	80.7	77.7	70.7

（注）金額は、平成23年度以前は消費税込み、24年度以降は消費税抜きである。

23年度から27年度までの間の関連団体からの副次収入の内訳をみると、図表1-16のとおりとなっていて、27年度については副次収入56億余円のうち、番組関係副次収入は45億余円、技術協力収入約0.9億円、施設利用料収入等10億余円となっている。このうち番組関係副次収入は、放送番組の多角的活用による収入で、協会の所有する番組、素材、音楽等を提供したケーブルテレビ等の放送事業者から徴収したり、ＤＶＤ等の市販用商品として二次展開する際に利用者から徴収したりする二次使用料収入や、様々な二次展開に必要な権利についての許諾権を番組ごとに一つにまとめて関連団体に付与し、その権利料として徴収するメディアミックス収入、有料イベントにおいて利益が生じた際に徴収する催物関係収入等がある。また、技術協力収入は技術支援や特許料等によるものであり、施設利用料収入は施設の賃貸料等によるものである。23年度から27年度までの間の副次収入の内訳の推移をみると、番組関係副次収入については43億余円から50億余円の間で推移していて安定した収入となっている一方、技術協力収入は23年度の7億余円から27年度の約0.9億円と毎年減少している。これは、主に地上デジタル放送関係の特許実施料が減少したことなどによるものである。

図表1-16　関連団体からの副次収入の内訳　（単位：百万円）

年　度		平成23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
計		6,697	5,970	6,292	6,148	5,696
番組関係副次収入		4,899	4,353	5,032	4,984	4,583
	二次使用料	2,182	2,046	2,266	2,357	2,317
	メディアミックス収入	1,958	1,100	1,557	1,511	1,229
	催物関係収入等	132	185	166	102	60
	テキスト出版収入	626	1,020	1,041	1,012	975
技術協力収入		764	644	302	153	98
施設利用料収入等		1,032	972	957	1,011	1,014

（注）金額は、平成23年度以前は消費税込み、24年度以降は消費税抜きである。

副次収入について、会計検査院は、19年報告の所見において、「二次使用料率は、実際に妥当なものとなっているかの判断が困難であることから、料率の設定に当たっては、今後も算定基準をより合理的なものとしていくこと」に努める必要があると記

述している。二次使用料率は、関連団体が協会所有の番組等を提供した対価として外部の利用者から徴収した額等を基準として、協会の収入とする二次使用料を算定する際に乗ずる料率であり、二次使用の形態、権利確認や番組複製等の事務処理費用等を考慮して定めるものである。そこで、19年度以降の算定基準における二次使用料率の見直しの状況について検査したところ、二次使用料率に基づいて番組等を提供した対価の一部を協会に納付させて残りを当該業務に係る経費に充当するという方式から、番組等を提供した対価を全て協会に納付させて業務委託に要する経費を協会から別途支払う方式としている例が20年度に1団体について1件見受けられたものの、二次使用料率自体の見直しを行っていたものはなかった。協会は、二次使用料について、二次使用料率をケーブルテレビ事業者等の番組の提供先や提供媒体等ごとに定めるなどして算定しているが、関連団体における二次使用に係る収支状況を確認しているわけではなく、実際に二次使用料の算定方法が妥当なものとなっているかの判断は依然として困難な状況である。

協会は、副次収入について、番組等の素材の加工工程をほとんど伴わず、業務工程がある程度確立されているものは二次使用料率に基づく方式から、業務委託に要する経費を別途支払う方式に可能な限り移行したとしているが、二次使用料率に基づき二次使用料を算定するものが依然として大半であり、その二次使用料ごとの収支状況を確認していないことなどから、二次使用料の算定方法の検証を可能な限り進める必要があると認められる。

(6) 関連団体との取引における関係規程類

会計検査院は、19年報告において、任意業務の委託に関する手続については業務委託基準の適用範囲に含まれておらず、同基準の趣旨を尊重して実施することとしていて、業務委託の手続の一部が明文化されていなかったり、「業務委託事務手続き」において、実質的に関連団体と随意契約を行うことを前提としたものとなっていたりしていたことなどから、関係規程を体系的に整理する必要があると記述している。

これらの関係規程類の見直しの状況について検査したところ、「業務委託事務手続き」（18年4月以降は「業務委託事務処理手順」）やその上位規程である経理規程実施細則を20年4月に、業務委託に係る事務手続等が関連団体と随意契約を行うことを前提としたものとはならないよう改定していた。

しかし、任意業務の委託に関する事務手続等については、28年7月現在においても、

業務委託基準の適用範囲に含まれておらず、委託に関する他の関係規程類においても明文化されていない状況となっていることから、関係規程類を速やかに定めて適切に運用する必要があると認められる。これについて、協会は、任意業務の委託に関する手続を28年度中に明文化する予定であるとしている。

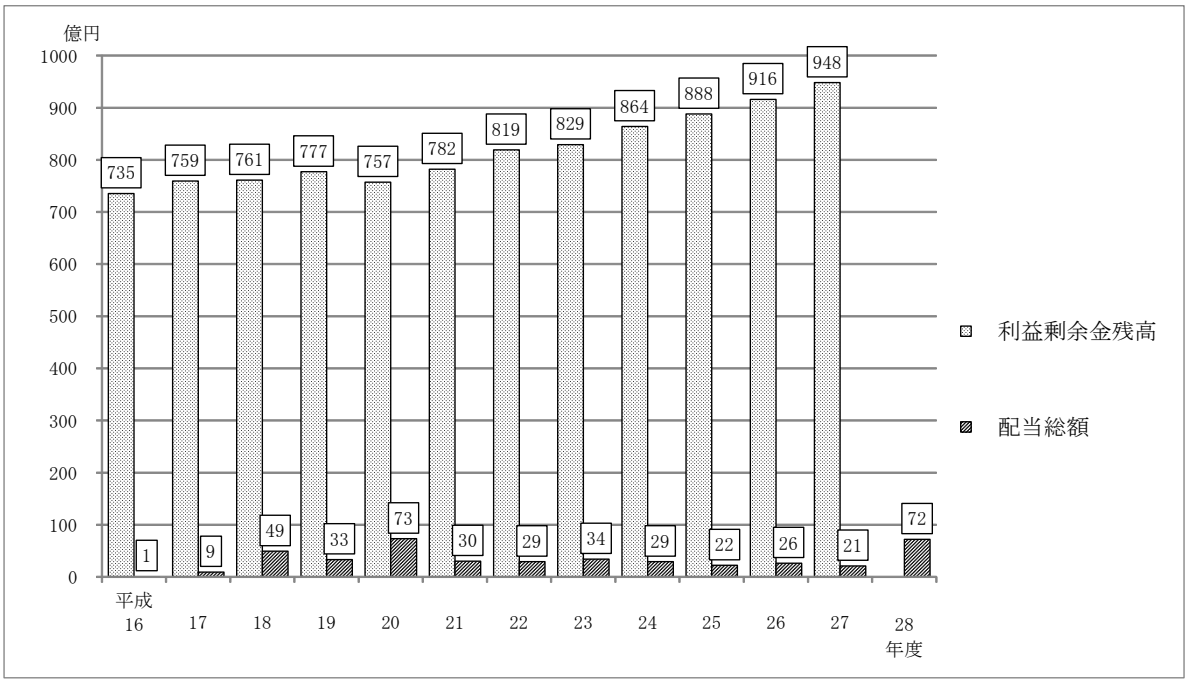
2　関連団体の剰余金及び協会に対する配当の状況

(1) 19年報告の検査の結果に対する所見に係る検査結果の概要

関連団体の剰余金及び協会に対する配当について、会計検査院は、19年報告の所見において、「協会が直接出資している子会社は全体として財務面での健全性は高く、十分な財務上の余力が見受けられる会社もあることから、これらの子会社に対しては、今後も利益剰余金額、当座資産額等の資産状況等を勘案して特例配当を要請するなどの必要があると考えられ、ひいては、これをもって協会の財政に寄与させることが望まれる。」と記述している。

これに対して、協会は、子会社の配当について、財務上の余力をそれぞれの会社ごとに検証した上で、協会の財政に寄与するよう、大型配当を含めて、引き続き要請していきたいとしたが、19年報告の前後以降の子会社の利益剰余金残高及び配当総額（普通配当と特例配当を合計した額。以下同じ。）の推移をみると、図表2-1のとおりとなっており、利益剰余金残高は、21年度末まではおおむね横ばい、22年度末以降は増加傾向となっていて、27年度末で948億余円となっている。また、配当総額は、20年度に実施された73億余円の配当の後は、同年度の半分以下で推移している状況が続いていたが、28年度の配当で、20年度と同程度の規模の72億余円の配当が実施されている。

図表2-1　子会社の利益剰余金残高及び配当総額の推移



注(1)　年度の表示は、「利益剰余金残高」は当該年度末を示し、「配当総額」は配当実施年度を示している。
注(2)　平成16年当時は関連会社であったが、後に子会社と合併するなどした(株)日本文字放送及び(株)総合ビジョンを含めている。

(2) 関連団体の剰余金の状況

ア　協会の連結決算等

前記のとおり、協会は、14年度から、参考情報を提供するという目的で連結決算を導入し、開示している。

そして、27年度の連結決算においては、子会社13社全て及び関連会社のうち持分法(注3)を適用している会社である株式会社放送衛星システムの計14社がその対象とされている。協会の27年度における連結決算及び単体決算をみると、図表2-2のとおり、当期事業収支差金は連結決算では318億余円（親会社に帰属する当期事業収支差金）、単体決算では289億余円となっており、連結決算の対象とされている子会社の協会グループ全体への利益の貢献度をみる指標である連単倍率は1.1倍となっている。

また、27年度の連結決算において持分法の適用対象としていない関連会社であるNHK Cosmomedia America, Inc.、NHK Cosmomedia (Europe) Ltd.及び株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズの3社について、協会は、当期事業収支差金（持分に見合う額）及び利益剰余金（持分に見合う額）からみて、持分法の適用対象から除いても連結財務諸表に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体として重要性がないとしている。

（注3）　持分法　投資会社が被投資会社の資本及び損益のうち投資会社に帰属する部分の変動に応じて、その投資の額を連結決算日ごとに修正する方法

図表2-2　協会の連結決算、単体決算及び連単倍率（平成27年度）　（単位：百万円、倍）

科目等	連結決算 (a)	単体決算 (b)	連単倍率 (a)/(b)
貸借対照表			
資産合計	1,161,768	1,036,354	1.1
流動資産合計	406,589	322,900	1.2
固定資産合計	592,461	550,736	1.0
特定資産合計	162,717	162,717	1.0
負債合計	379,011	348,395	1.0
流動負債合計	232,619	217,324	1.0
固定負債合計	146,392	131,070	1.1
純資産合計	782,756	687,959	1.1
損益計算書			
経常事業収支			
経常事業収入	754,777	687,944	1.0
経常事業支出	728,298	669,001	1.0
経常事業収支差金	26,479	18,942	1.3
経常事業外収支			
経常事業外収入	7,984	8,366	0.9
経常事業外支出	118	0	157.9
経常事業外収支差金	7,866	8,365	0.9
経常収支差金	34,346	27,308	1.2
特別収支			
特別収入	4,137	3,987	1.0
特別支出	2,509	2,364	1.0
税金等調整前当期事業収支差金	35,973	28,931	
法人税、住民税及び事業税	2,820		
法人税等調整額	747		
当期事業収支差金	32,406	28,931	
非支配株主に帰属する当期事業収支差金	510		
親会社に帰属する当期事業収支差金	31,895	28,931	1.1

イ　関連団体の利益剰余金等の状況

関連団体の27年度末における剰余金の状況をみるために、便宜的に、剰余金に相当する額として、子会社等については利益剰余金の額を、また、関連公益法人等については一般正味財産期末残高等をみたところ、図表2-3のとおりとなっており、このうち、協会が、財務や事業の方針を示して支配できる範囲としており、協会の連結決算において利益剰余金を合算している子会社13社の27年度末における利益剰余金は計948億余円となっている。また、協会が、株主として影響を与えることはできても財務や事業の方針は支配できる範囲としておらず、協会の連結決算において利益剰余金を合算していない関連会社4社の同年度末における利益剰余金は計150億余円となっている。さらに、協会が財務及び事業の方針決定を支配している又はそれに対して重要な影響を与えることができる関連公益法人等8団体（団体全体の貸借対照表が作成されないなど、他の関連団体とは作成する決算書類が異なるなどのため剰余金に相当する額を集計することが困難である日本放送協会健康保険組合を除く。）の一般正味財産期末残高等は計153億余円となっている。

そして、子会社が27年度決算に基づき28年度に実施した配当総額は計72億余円となっており、このうち協会の受取額は計51億余円、また、関連会社が27年度決算に基づき28年度に実施した配当総額は計5億余円となっており、このうち協会の受取額は計2億余円となっている。

図表2-3　関連団体の平成27年度決算等の状況

（単位：百万円）

区分 / 会社名	利益剰余金	平成27年度決算に基づく配当総額	うち協会の受取額
(株)NHKエンタープライズ	15,313	2,180	1,791
(株)NHKエデュケーショナル	6,390	1,333	893
(株)NHKグローバルメディアサービス	10,107	2,250	1,636
(株)日本国際放送	1,130	－	－
(株)NHKプラネット	2,290	56	29
(株)NHKプロモーション	1,392	25	15
(株)NHKアート	4,340	582	380
(株)NHKメディアテクノロジー	10,405	373	272
(株)NHK出版	14,351	7	3
(株)NHKビジネスクリエイト	9,291	298	42
(株)NHKアイテック	15,395	24	12
(株)NHK文化センター	1,043	－	－
NHK営業サービス(株)	3,438	83	69
子会社計	94,892	7,216	5,148
(株)放送衛星システム	12,823	510	254
NHK Cosmomedia America, Inc.　注(1)	641	77	－
NHK Cosmomedia (Europe) Ltd.　注(1)	△17	9	－
(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ	1,635	－	－
関連会社計	15,081	597	254

（単位：百万円）

区分 / 団体名	剰余金に相当する額
(一財)NHKサービスセンター　注(2)	4,763
(一財)NHKインターナショナル　注(2)	1,575
(一財)NHKエンジニアリングシステム　注(2)	1,167
(一財)NHK放送研修センター　注(2)	962
(学)日本放送協会学園　注(3)	363
(公財)NHK交響楽団　注(2)	1,028
(福)NHK厚生文化事業団　注(3)	148
日本放送協会健康保険組合	
(一財)日本放送協会共済会　注(2)	5,373
関連公益法人等計	15,382

注(1)　海外関連会社の数値は、1ドル＝112.68円、1ポンド＝161.92円（決算日為替レート）により換算したものである。
注(2)　「剰余金に相当する額」欄は、一般正味財産期末残高である。
注(3)　「剰余金に相当する額」欄は、流動資産から流動負債等を差し引いたものである。

関連団体のうち子会社13社について、18年度から27年度までの間の各年度の利益剰余金、配当等の推移をみると、図表2-4のとおりとなっている。各年度の当期純利益は、44億余円から69億余円の間で推移している中で、19年度決算に基づき20年度に実施した配当は、73億余円と最も多額であったため、20年度末の利益剰余金が前年度末に比べて19億余円減少しているのに対して、近年は、配当実施額が減少し、任意積立金の積立てが増加していることにより利益剰余金が増加する傾向となっている。

図表2-4　子会社の利益剰余金、配当等の推移

（単位：百万円）

区分 / 年度	平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
前期末利益剰余金(a)	75,935	76,159	77,732	75,757	78,240	81,994	82,980	86,452	88,868	91,633
当期配当実施額	4,984	3,353	7,381	3,020	2,953	3,461	2,926	2,201	2,679	2,145
当期純利益	5,238	4,971	6,028	6,003	6,708	4,458	6,398	6,965	6,197	5,402
当期末利益剰余金(b)	76,159	77,732	75,757	78,240	81,994	82,980	86,452	88,868	91,633	94,892
利益準備金	666	760	827	856	863	867	870	858	863	867
任意積立金	55,032	65,163	62,772	64,941	68,390	71,641	72,680	75,129	79,549	81,598
繰越利益剰余金	20,460	11,808	12,157	12,442	12,740	10,471	12,901	12,880	11,220	12,425
利益剰余金増減額(b)－(a)	224	1,572	△ 1,975	2,482	3,754	985	3,472	2,416	2,764	3,259

（注）　平成18年度当時は関連会社であったが、後に子会社と合併するなどした(株)日本文字放送及び(株)総合ビジョンを含めている。

ウ　子会社の決算の状況

(ｱ) 27年度末の総資産、自己資本等の状況

子会社の27年度末の総資産、自己資本等の状況を会社別にみると、図表2-5のとおり、子会社13社の総資産は計1590億余円、自己資本は計990億余円、自己資本比率（総資産に占める自己資本の割合）は、平均で59.2％となっており、株式会社ＮＨＫ文化センターが26.7％と低率になっているものの、残りの12社は経営が安定し倒産しにくい企業の自己資本比率の目安とされている40％を、うち11社は50％を超えていて、全体として財務面での健全性は高いと思料される。

また、統計調査において、協会の子会社の業務が該当する情報通信業、サービス業及び建設業の27年度決算期における自己資本比率をみると、情報通信業の資本金額10億円以上の平均は61.1％、同1億円以上10億円未満の平均は55.7％、同5000万円以上1億円未満の平均は47.8％、サービス業の資本金額1億円以上10億円未満の平均は37.2％、建設業の資本金額1億円以上10億円未満の平均は41.2％であることから、この数値と業種、資本金額がそれぞれ該当する各会社の自己資本比率とを比較すると、10社は各会社の自己資本比率が平均を上回っていて、多くの子会社で財務面での健全性が損なわれている状況にはないと思料される。

さらに、自己資本の一部である利益剰余金額及び利益剰余金の総資産に対する割合をみると、利益剰余金額は計948億余円、同割合の平均は55.5％となっており、13社中11社が40％以上、うち5社は60％以上となっていて、多くの子会社において、十分な財務上の余力があると思料される。

そして、すぐに現金化できる当座資産額及び当座資産と短期の流動負債との比率であり、100％以上が支払安定性の目安とされる当座比率をみると、当座資産額は計969億余円、当座比率の平均は239.6％となっていて、13社中、株式会社ＮＨＫ文化センターを除く12社が100％以上、うち7社は200％を超えている。

したがって、それぞれの子会社に係る経営方針にもよるが、利益剰余金額、当座資産額等の資産状況等から、子会社の中には十分な財務上の余力がある会社が見受けられ、利益剰余金が今後の新規投資等に向けられないのであれば、子会社において一定以上の規模での配当が十分可能な状態であると思料される。

図表2-5　子会社の平成27年度決算における会社別の総資産、自己資本等の状況

（単位：百万円、%）

会社名	総資産	自己資本			自己資本比率			利益剰余金の総資産に対する割合	注(2) 当座資産	流動負債	当座比率
			うち資本金	うち利益剰余金		統計調査による業種別、資本金別自己資本比率	注(1) 分類				
	(a)	(b)	(c)	(d)	(b)/(a)			(d)/(a)	(e)	(f)	(e)/(f)
(株)NHKエンタープライズ	26,519	16,550	1,250.0	15,313	62.4	61.1	A	57.7	16,574	8,002	207.1
(株)NHKエデュケーショナル	10,411	6,495	100.0	6,390	62.3	55.7	B	61.3	6,814	3,535	192.7
(株)NHKグローバルメディアサービス	14,064	10,584	435.0	10,107	75.2	55.7	B	71.8	11,488	2,670	430.2
(株)日本国際放送	3,109	1,520	390.0	1,130	48.8	55.7	B	36.3	2,448	1,563	156.5
(株)NHKプラネット	3,988	2,625	358.5	2,290	65.8	55.7	B	57.4	3,314	1,001	330.7
(株)NHKプロモーション	2,857	1,497	100.0	1,392	52.4	37.2	C	48.7	1,937	1,129	171.5
(株)NHKアート	8,262	4,540	200.0	4,340	54.9	55.7	B	52.5	6,585	2,131	308.9
(株)NHKメディアテクノロジー	19,068	10,811	380.0	10,405	56.6	55.7	B	54.5	8,947	5,136	174.1
(株)NHK出版	18,962	14,416	64.8	14,351	76.0	47.8	D	75.6	8,310	2,370	350.4
(株)NHKビジネスクリエイト	14,971	9,496	205.0	9,291	63.4	37.2	C	62.0	3,047	1,592	191.3
(株)NHKアイテック	26,796	15,713	300.0	15,395	58.6	41.2	E	57.4	20,831	8,313	250.5
(株)NHK文化センター	4,597	1,230	100.0	1,043	26.7	37.2	C	22.7	2,855	2,899	98.4
NHK営業サービス(株)	5,400	3,588	100.0	3,438	66.4	37.2	C	63.6	3,764	1,492	252.2
計(平均)	159,009	99,073	3,983.3	94,892	(59.2)			(55.5)	96,919	41,839	(239.6)

注(1)　「分類」欄は統計調査における区分により分類したものであり、Ａは情報通信業の資本金区分10億円以上、Ｂは情報通信業の資本金区分1億円以上10億円未満、Ｃはサービス業の資本金区分1億円以上10億円未満、Ｄは情報通信業の資本金区分5000万円以上1億円未満、Ｅは建設業の資本金区分1億円以上10億円未満である。

注(2)　当座資産の数値は、流動資産のうち、現金、預金、受取手形、売掛金、有価証券等を合計したものから貸倒引当金等を控除したものである。

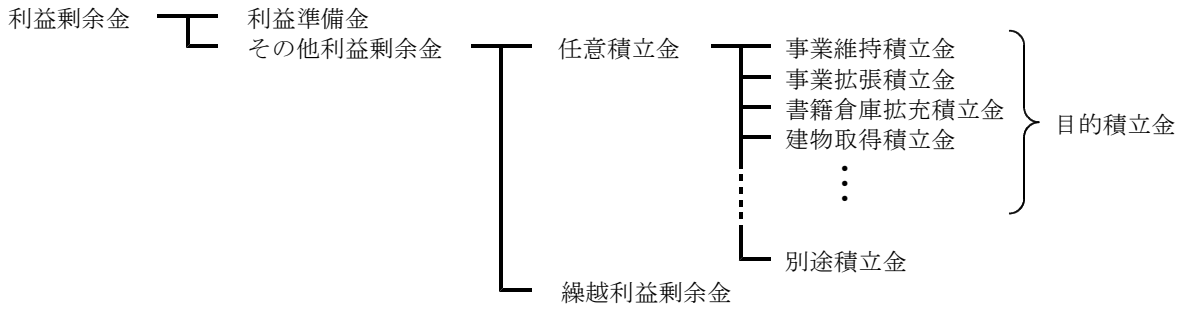
注(3)　自己資本比率、利益剰余金の総資産に対する割合及び当座比率の平均欄は、各子会社のそれぞれの値の合計を子会社数で除したものである。

さらに、このうち子会社の利益剰余金について、その経理上の区分は図表2-6のとおりであり、その27年度決算における内訳をみると、図表2-7のとおりとなっていて、27年度決算においては、任意積立金と繰越利益剰余金を合わせたその他利益剰余金計940億余円が利益剰余金全体の99.0%を占めている。そして、任意積立金の大半は目的積立金であり、そのうち事業維持積立金計658億余円が利益剰余金全体の69.3%を占めている。

この事業維持積立金は、子会社の事業に不可欠な資産と処分可能な資産とを明確に区分することにより純資産の構成を明らかにするために、19年度に子会社が協会の指示により、従前積み立てられていた別途積立金を取り崩して事業に不可欠な資産に対応する利益剰余金として組み替えることにより新設したものである。

また、繰越利益剰余金は利益剰余金全体の13.0%の計124億余円となっている。

図表2-6　子会社における利益剰余金の区分



図表2-7　子会社の平成27年度決算における利益剰余金の内訳　（単位：百万円）

会社名	利益剰余金						
		利益準備金	その他利益剰余金				繰越利益剰余金
				任意積立金			
				目的積立金		別途積立金	
					うち事業維持積立金		
(株)NHKエンタープライズ	15,313	312	15,000	14,300	11,300	－	700
(株)NHKエデュケーショナル	6,390	25	6,365	5,718	5,718	－	647
(株)NHKグローバルメディアサービス	10,107	108	9,998	6,000	4,000	－	3,998
(株)日本国際放送	1,130	－	1,130	－	－	－	1,130
(株)NHKプラネット	2,290	37	2,252	1,017	1,017	180	1,054
(株)NHKプロモーション	1,392	20	1,372	1,000	1,000	－	372
(株)NHKアート	4,340	50	4,290	3,430	3,430	－	860
(株)NHKメディアテクノロジー	10,405	95	10,310	9,050	7,550	－	1,260
(株)NHK出版	14,351	16	14,335	12,928	9,500	－	1,407
(株)NHKビジネスクリエイト	9,291	51	9,240	8,660	5,200	－	580
(株)NHKアイテック	15,395	75	15,320	15,000	13,100	200	120
(株)NHK文化センター	1,043	38	1,005	1,420	1,420	－	△ 415
NHK営業サービス(株)	3,438	37	3,401	2,630	2,600	64	706
計	94,892	867	94,024	81,154	65,836	444	12,425
構成比(%)	100.0	0.9	99.0	85.5	69.3	0.4	13.0

(ｲ) 当期純利益等の推移

18年度から27年度までの間の子会社の当期純利益、利益剰余金等の推移を分析する前提として、子会社の資本金額、従業員数及び売上高の推移から当該期間における会社規模の推移をみると、それぞれ図表2-8、図表2-9及び図表2-10のとおりとなっていて、資本金額に大きな変化はみられないものの、関連団体に対する協会からの業務委託件数や出向者及び転籍者の受入れ人数が増加していることもあり、子会社全体の従業員数は18年度末の計4,478人から27年度末には計5,393人に、売上高は18年度の計2160億余円から27年度には計2471億余円に増加していて、子会社全体の規模は増大している状況となっている。

図表2-8　子会社の資本金額の推移　（単位：百万円）

会社名＼年度	平成18年度末	19年度末	20年度末	21年度末	22年度末	23年度末	24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
(株)NHKエンタープライズ	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
(株)総合ビジョン　注(1)	200	200	200	200	200	200	200			
(株)NHKエデュケーショナル	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
(株)NHKグローバルメディアサービス				435	435	435	435	435	435	435
(株)NHK情報ネットワーク	300	300	300							
(株)日本文字放送　注(2)	400	400	161							
(株)日本国際放送　注(3)			390	390	390	390	390	390	390	390
(株)NHKプラネット			358	358	358	358	358	358	358	358
(株)NHKきんきメディアプラン	100	100								
(株)NHK中部ブレーンズ	58	58								
(株)NHKちゅうごくソフトプラン	50	50								
(株)NHK九州メディス	50	50								
(株)NHK東北プランニング	50	50								
(株)NHK北海道ビジョン	50	50								
(株)NHKプロモーション	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
(株)NHKアート	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
(株)NHKメディアテクノロジー			380	380	380	380	380	380	380	380
(株)NHKテクニカルサービス	300	300								
(株)NHKコンピューターサービス	80	80								
(株)NHK出版　注(4)	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
(株)NHKビジネスクリエイト				205	205	205	205	205	205	205
(株)NHK共同ビジネス	155	155	155							
(株)NHKオフィス企画	50	50	50							
(株)NHKアイテック	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
(株)NHK文化センター	200	200	200	200	200	200	100	100	100	100
NHK営業サービス(株)	150	150	150	150	150	150	150	150	100	100
計	4,208	4,208	4,359	4,333	4,333	4,333	4,233	4,033	3,983	3,983

注(1)　(株)総合ビジョンは、関連会社であり、平成25年7月1日に(株)ＮＨＫエンタープライズを存続会社として合併した。
注(2)　(株)日本文字放送は、平成19年12月までは関連会社であり、(株)ＮＨＫ情報ネットワークは21年4月1日に存続会社として同会社を合併し、社名を(株)ＮＨＫグローバルメディアサービスとした。
注(3)　(株)日本国際放送は、平成20年4月4日に設立された。
注(4)　(株)ＮＨＫ出版の平成22年までの社名は、(株)日本放送出版協会である。

図表2-9　子会社の従業員数の推移

（単位：人）

会社名＼年度	平成18年度末	19年度末	20年度末	21年度末	22年度末	23年度末	24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
(株)NHKエンタープライズ	412	432	449	449	480	498	497	505	497	507
(株)総合ビジョン　注(1)	14	13	12	15	12	12	12			
(株)NHKエデュケーショナル	182	195	208	210	231	242	244	248	255	263
(株)NHKグローバルメディアサービス				329	345	348	369	377	380	385
(株)NHK情報ネットワーク	265	281	292							
(株)日本文字放送　注(2)	37	37	35							
(株)日本国際放送　注(3)			34	33	39	46	58	63	60	65
(株)NHKプラネット			195	200	208	209	209	194	196	201
(株)NHKきんきメディアプラン	41	44								
(株)NHK中部ブレーンズ	42	41								
(株)NHKちゅうごくソフトプラン	16	19								
(株)NHK九州メディス	27	29								
(株)NHK東北プランニング	18	19								
(株)NHK北海道ビジョン	18	22								
(株)NHKプロモーション	42	47	48	47	49	50	51	50	50	49
(株)NHKアート	245	240	234	226	223	222	226	237	250	249
(株)NHKメディアテクノロジー			1,107	1,107	1,118	1,119	1,107	1,116	1,110	1,172
(株)NHKテクニカルサービス	737	783								
(株)NHKコンピューターサービス	210	226								
(株)NHK出版　注(4)	292	296	295	296	286	269	250	244	243	238
(株)NHKビジネスクリエイト				429	430	435	448	464	475	487
(株)NHK共同ビジネス	251	260	262							
(株)NHKオフィス企画	128	151	167							
(株)NHKアイテック	755	742	769	788	783	754	768	788	803	816
(株)NHK文化センター	197	190	194	201	199	190	182	174	167	162
NHK営業サービス(株)	549	569	621	687	788	836	884	896	863	799
計	4,478	4,636	4,922	5,017	5,191	5,230	5,305	5,356	5,349	5,393

注(1)　(株)総合ビジョンは、関連会社であり、平成25年7月1日に(株)ＮＨＫエンタープライズを存続会社として合併した。
注(2)　(株)日本文字放送は、平成19年12月までは関連会社であり、(株)ＮＨＫ情報ネットワークは21年4月1日に存続会社として同社を合併し、社名を(株)ＮＨＫグローバルメディアサービスとした。
注(3)　(株)日本国際放送は、平成20年4月4日に設立された。
注(4)　(株)ＮＨＫ出版の平成22年までの社名は、(株)日本放送出版協会である。

図表2-10　子会社の売上高の推移

（単位：百万円）

会社名＼年度	平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHKエンタープライズ	43,085	44,039	46,542	45,448	51,375	52,881	51,141	53,839	53,736	54,431
(株)総合ビジョン　注(1)	2,076	2,150	2,910	2,166	1,892	1,842	1,795			
(株)NHKエデュケーショナル	14,869	18,204	19,957	20,245	21,485	21,403	21,127	22,872	23,251	23,571
(株)NHKグローバルメディアサービス				16,770	18,635	20,453	21,230	22,752	22,740	22,322
(株)NHK情報ネットワーク	16,625	14,940	15,230							
(株)日本文字放送　注(2)	1,733	1,801	1,601							
(株)日本国際放送　注(3)			763	2,509	3,937	4,574	4,985	5,650	6,582	7,957
(株)NHKプラネット			8,088	7,691	8,253	7,759	6,482	6,867	7,042	7,810
(株)NHKきんきメディアプラン	2,838	3,064								
(株)NHK中部ブレーンズ	2,087	1,657								
(株)NHKちゅうごくソフトプラン	636	553								
(株)NHK九州メディス	698	539								
(株)NHK東北プランニング	429	605								
(株)NHK北海道ビジョン	670	616								
(株)NHKプロモーション　注(4)	5,150	6,796	5,903	4,964	5,986	6,919	6,591	7,828	8,692	8,285
(株)NHKアート	13,193	14,144	14,919	14,741	14,332	14,713	15,166	15,311	15,526	16,040
(株)NHKメディアテクノロジー			26,280	27,570	27,055	27,017	29,789	31,212	31,045	31,725
(株)NHKテクニカルサービス	16,865	17,448								
(株)NHKコンピューターサービス	5,737	7,311								
(株)NHK出版　注(5)	22,349	21,234	21,439	20,308	18,697	17,289	17,104	16,220	15,431	14,365
(株)NHKビジネスクリエイト				9,875	9,836	9,286	9,198	9,386	9,954	9,733
(株)NHK共同ビジネス	6,115	5,939	6,192							
(株)NHKオフィス企画	2,857	3,279	4,202							
(株)NHKアイテック	40,460	38,903	45,774	52,536	52,277	41,297	37,983	47,685	37,122	32,737
(株)NHK文化センター	9,796	9,599	9,545	9,432	9,323	8,419	8,342	8,087	7,775	7,537
NHK営業サービス(株)	7,782	7,825	8,526	10,097	12,731	17,167	13,396	11,694	11,012	10,662
計	216,062	220,656	237,880	244,359	255,818	251,025	244,336	259,410	249,913	247,183

注(1)　(株)総合ビジョンは、関連会社であり、平成25年7月1日に(株)ＮＨＫエンタープライズを存続会社として合併した。
注(2)　(株)日本文字放送は、平成19年12月までは関連会社であり、(株)ＮＨＫ情報ネットワークは21年4月1日に存続会社として同社を合併し、社名を(株)ＮＨＫグローバルメディアサービスとした。
注(3)　(株)日本国際放送は、平成20年4月4日に設立された。
注(4)　(株)ＮＨＫプロモーションの平成18年度から21年度までの数値は消費税込みである。
注(5)　(株)ＮＨＫ出版の平成22年までの社名は、(株)日本放送出版協会である。

子会社の当期純利益について、18年度から27年度までの間の推移をみると、図表2-11のとおり、一部の子会社において、赤字となっている年度があり、また、年度により当期純利益の増減はあるものの、27年度は、子会社13社のうち、9社が10か年度連続で黒字となるなどして子会社全体で計54億余円となっている。子会社全体の当期純利益は、直近10年間で計44億余円から計69億余円で推移しているが、増減の要因として、当期純利益が最も多額となっている25年度は、東京スカイツリーの受信対策業務や番組制作及びシステム設計開発の受託増加により売上高が増加した影響等によるものであり、最も少額となっている23年度は、子会社2社において東日本大震災の影響により赤字となったことなどの影響によるものである。

図表2-11　子会社の当期純利益の推移　（単位：百万円）

会社名＼年度	平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHKエンタープライズ	1,120	709	645	594	2,110	844	1,162	1,341	785	460
(株)総合ビジョン　注(1)	79	101	156	74	43	58	13			
(株)NHKエデュケーショナル	527	580	427	338	412	387	441	554	494	623
(株)NHKグローバルメディアサービス				553	402	739	844	1,249	1,271	1,285
(株)NHK情報ネットワーク	762	887	329							
(株)日本文字放送　注(2)	208	270	176							
(株)日本国際放送　注(3)			△ 125	△ 16	79	138	231	149	286	386
(株)NHKプラネット			78	117	57	54	△ 7	118	122	115
(株)NHKきんきメディアプラン	75	106								
(株)NHK中部ブレーンズ	31	11								
(株)NHKちゅうごくソフトプラン	19	3								
(株)NHK九州メディス	20	7								
(株)NHK東北プランニング	8	5								
(株)NHK北海道ビジョン	17	23								
(株)NHKプロモーション　注(4)	121	82	189	12	42	85	87	90	28	51
(株)NHKアート	266	334	452	413	321	273	668	573	609	653
(株)NHKメディアテクノロジー			547	546	546	447	852	960	745	733
(株)NHKテクニカルサービス	567	598								
(株)NHKコンピューターサービス	99	130								
(株)NHK出版　注(5)	100	△ 657	652	190	△ 308	△ 610	666	818	585	324
(株)NHKビジネスクリエイト				324	156	498	534	519	551	578
(株)NHK共同ビジネス	406	431	419							
(株)NHKオフィス企画	98	110	42							
(株)NHKアイテック	301	798	1,758	2,501	2,530	1,098	748	618	613	46
(株)NHK文化センター	82	46	3	26	△ 138	△ 259	20	△ 115	11	△ 24
NHK営業サービス(株)	323	389	274	323	451	701	133	88	90	166
計	5,238	4,971	6,028	6,003	6,708	4,458	6,398	6,965	6,197	5,402

注(1)　(株)総合ビジョンは、関連会社であり、平成25年7月1日に(株)ＮＨＫエンタープライズを存続会社として合併した。
注(2)　(株)日本文字放送は、平成19年12月までは関連会社であり、(株)ＮＨＫ情報ネットワークは21年4月1日に存続会社として同社を合併し、社名を(株)ＮＨＫグローバルメディアサービスとした。
注(3)　(株)日本国際放送は、平成20年4月4日に設立された。
注(4)　(株)ＮＨＫプロモーションの平成18年度から21年度までの数値は消費税込みである。
注(5)　(株)ＮＨＫ出版の平成22年までの社名は、(株)日本放送出版協会である。

(ｳ) 利益剰余金の推移

子会社の利益剰余金について、18年度から27年度までの間の推移をみると、図表2-12のとおり、子会社全体で、21年度末まではおおむね横ばい、22年度末以降は増加傾向となっていて、18年度末の計761億余円が27年度末は計948億余円となっている。

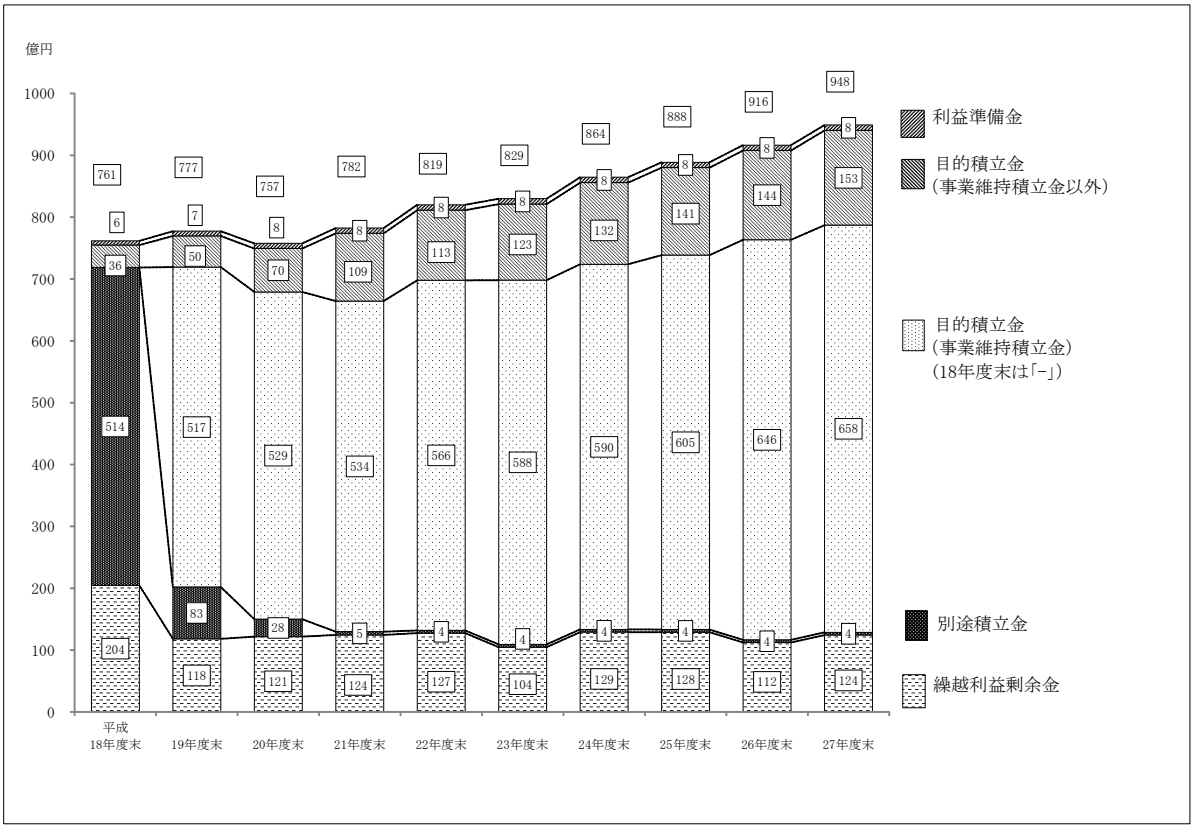
図表2-12　子会社の利益剰余金の推移　（単位：百万円）

会社名＼年度	平成18年度末	19年度末	20年度末	21年度末	22年度末	23年度末	24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
(株)NHKエンタープライズ	14,131	14,504	12,402	12,371	14,072	14,028	14,565	15,069	15,264	15,313
(株)総合ビジョン　注(1)	868	959	1,106	1,170	1,204	1,253	1,257			
(株)NHKエデュケーショナル	4,542	4,963	4,387	4,577	4,871	5,049	5,255	5,644	5,939	6,390
(株)NHKグローバルメディアサービス				7,296	7,304	7,703	7,989	8,638	9,302	10,107
(株)NHK情報ネットワーク	7,881	8,539	7,058							
(株)日本文字放送　注(2)	832	1,103	668							
(株)日本国際放送　注(3)			△ 125	△ 141	△ 62	76	307	457	743	1,130
(株)NHKプラネット			1,938	2,030	2,047	2,066	2,035	2,142	2,217	2,290
(株)NHKきんきメディアプラン	804	896								
(株)NHK中部プレーンズ	254	257								
(株)NHKちゅうごくソフトプラン	100	99								
(株)NHK九州メディス	223	225								
(株)NHK東北プランニング	318	318								
(株)NHK北海道ビジョン	85	101								
(株)NHKプロモーション	1,358	1,388	1,561	1,338	1,376	1,446	1,474	1,424	1,387	1,392
(株)NHKアート	815	1,150	1,592	1,986	2,268	2,481	3,070	3,357	3,827	4,340
(株)NHKメディアテクノロジー			8,752	9,107	9,171	9,235	9,880	10,385	9,990	10,405
(株)NHKテクニカルサービス	6,866	7,216								
(株)NHKコンピューターサービス	1,509	1,558								
(株)NHK出版　注(4)	12,855	12,190	12,834	13,017	12,701	12,079	12,737	13,548	14,038	14,351
(株)NHKビジネスクリエイト				7,552	7,589	7,876	8,207	8,537	8,905	9,291
(株)NHK共同ビジネス	5,245	5,487	5,755							
(株)NHKオフィス企画	1,619	1,677	1,626							
(株)NHKアイテック	11,546	10,550	12,029	13,511	14,842	14,981	15,129	15,357	15,641	15,395
(株)NHK文化センター	1,543	1,538	1,528	1,554	1,411	1,152	1,172	1,057	1,068	1,043
NHK営業サービス(株)	2,756	3,005	2,639	2,866	3,195	3,548	3,369	3,249	3,305	3,438
計	76,159	77,732	75,757	78,240	81,994	82,980	86,452	88,868	91,633	94,892

注(1)　(株)総合ビジョンは、関連会社であり、平成25年7月1日に(株)ＮＨＫエンタープライズを存続会社として合併した。
注(2)　(株)日本文字放送は、平成19年12月までは関連会社であり、(株)ＮＨＫ情報ネットワークは21年4月1日に存続会社として同社を合併し、社名を(株)ＮＨＫグローバルメディアサービスとした。
注(3)　(株)日本国際放送は、平成20年4月4日に設立された。
注(4)　(株)ＮＨＫ出版の平成22年までの社名は、(株)日本放送出版協会である。

また、各年度末の子会社の利益剰余金の内訳の推移をみると、図表2-13のとおりとなっていて、利益剰余金のうち、利益準備金は各年度末ともに少額で推移しており、また、繰越利益剰余金は、19年度末以降、各年度末時点でおおむね横ばいとなっている。そして、事業維持積立金は、19年度末以降、毎年増加しており、各年度末とも利益剰余金全体の7割程度を占めている。

図表2-13　子会社の利益剰余金の内訳の推移



子会社の利益剰余金のうち、繰越利益剰余金について18年度から27年度までの間の推移をみると、図表2-14のとおり、18年度末には計204億余円であったが、19年度に事業維持積立金が新設されるなど利益剰余金の構成が大きく組み替えられたため、19年度末には計118億余円に大きく減少し、それ以降は年度によって増減はあるものの、計104億余円から計129億余円の間で推移し、27年度末には計124億余円とおおむね横ばいとなっている。

図表2-14　子会社の繰越利益剰余金の推移　（単位：百万円）

会社名＼年度	平成18年度末	19年度末	20年度末	21年度末	22年度末	23年度末	24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
(株)NHKエンタープライズ	4,848	1,192	1,589	1,258	2,960	1,416	1,652	1,456	1,152	700
(株)総合ビジョン　注(1)	861	851	997	1,060	1,093	1,141	1,144			
(株)NHKエデュケーショナル	1,017	609	494	384	478	456	612	651	596	647
(株)NHKグローバルメディアサービス				1,189	1,195	1,594	1,880	2,529	3,193	3,998
(株)NHK情報ネットワーク	1,806	2,464	983							
(株)日本文字放送　注(2)	526	797	362							
(株)日本国際放送　注(3)			△ 125	△ 141	△ 62	76	307	457	743	1,130
(株)NHKプラネット			724	813	826	843	810	915	986	1,054
(株)NHKきんきメディアプラン	151	241								
(株)NHK中部ブレーンズ	253	255								
(株)NHKちゅうごくソフトプラン	100	70								
(株)NHK九州メディス	31	33								
(株)NHK東北プランニング	16	16								
(株)NHK北海道ビジョン	64	70								
(株)NHKプロモーション	1,042	368	541	318	356	426	454	404	367	372
(株)NHKアート	355	690	812	776	688	641	1,040	767	807	860
(株)NHKメディアテクノロジー			1,057	1,112	776	690	1,035	1,240	845	1,260
(株)NHKテクニカルサービス	1,437	1,181								
(株)NHKコンピューターサービス	507	151								
(株)NHK出版　注(4)	1,303	39	1,285	1,329	454	231	1,491	2,302	1,093	1,407
(株)NHKビジネスクリエイト				742	158	505	536	525	554	580
(株)NHK共同ビジネス	1,559	748	717							
(株)NHKオフィス企画	855	403	54							
(株)NHKアイテック	3,251	975	1,854	2,536	2,567	1,106	754	682	666	120
(株)NHK文化センター	141	81	69	95	△ 47	△ 307	△ 286	△ 401	△ 390	△ 415
NHK営業サービス(株)	329	564	737	964	1,293	1,646	1,467	1,347	603	706
計	20,460	11,808	12,157	12,442	12,740	10,471	12,901	12,880	11,220	12,425

注(1)　(株)総合ビジョンは、関連会社であり、平成25年7月1日に(株)ＮＨＫエンタープライズを存続会社として合併した。
注(2)　(株)日本文字放送は、平成19年12月までは関連会社であり、(株)ＮＨＫ情報ネットワークは21年4月1日に存続会社として同社を合併し、社名を(株)ＮＨＫグローバルメディアサービスとした。
注(3)　(株)日本国際放送は、平成20年4月4日に設立された。
注(4)　(株)ＮＨＫ出版の平成22年までの社名は、(株)日本放送出版協会である。

(ｴ) 任意積立金の状況

a　目的積立金のうち事業維持積立金の状況

前記のとおり、事業維持積立金は、子会社の事業に不可欠な資産と処分可能な資産とを明確に区分することにより純資産の構成を明らかにするために、19年度に新設されたものである。そして、子会社の事業に不可欠な資産には、事業運営上不可欠な固定資産等のほか、協会が、子会社に対する融資や債務保証を行うことが放送法では認められないため、子会社自ら又は他から確保することが必要とされる運転資金も含まれている。

事業維持積立金の積立額について、18年度から27年度までの間の推移をみると、図表2-15のとおりとなっていて、19年度末に当時の子会社18社及び関連会社1社の計19社で計517億余円が積み立てられていた。そして、20年度以降も各子会社で積増しが行われ、27年度末で株式会社日本国際放送を除く子会社12社で計658億余円が積み立てられている。

図表2-15　子会社の事業維持積立金の積立額の推移　（単位：百万円）

会社名＼年度	平成18年度末	19年度末	20年度末	21年度末	22年度末	23年度末	24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
(株)NHKエンタープライズ	－	8,000	9,500	8,500	9,800	10,800	10,800	10,800	11,300	11,300
(株)総合ビジョン　注(1)	－	100	100	100	100	100	100			
(株)NHKエデュケーショナル	－	4,329	3,868	4,168	4,368	4,468	4,568	4,918	5,318	5,718
(株)NHKグローバルメディアサービス				4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
(株)NHK情報ネットワーク	－	4,000	4,000							
(株)日本文字放送　注(2)	－	－	－							
(株)日本国際放送　注(3)			－	－	－	－	－	－	－	－
(株)NHKプラネット			1,017	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017
(株)NHKきんきメディアプラン	－	650								
(株)NHK中部プレーンズ	－	－								
(株)NHKちゅうごくソフトプラン	－	28								
(株)NHK九州メディス	－	190								
(株)NHK東北プランニング	－	120								
(株)NHK北海道ビジョン	－	29								
(株)NHKプロモーション	－	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
(株)NHKアート	－	410	730	1,160	1,530	1,790	1,980	2,540	2,970	3,430
(株)NHKメディアテクノロジー			6,200	6,400	6,800	6,950	7,250	7,550	7,550	7,550
(株)NHKテクニカルサービス	－	5,000								
(株)NHKコンピューターサービス	－	1,000								
(株)NHK出版　注(4)	－	9,800	9,200	9,200	9,200	8,800	7,800	7,800	9,500	9,500
(株)NHKビジネスクリエイト				5,070	5,070	5,050	5,100	5,200	5,200	5,200
(株)NHK共同ビジネス	－	4,400	4,400							
(株)NHKオフィス企画	－	450	670							
(株)NHKアイテック	－	9,000	9,000	9,600	10,500	11,700	12,200	12,500	12,800	13,100
(株)NHK文化センター	－	1,420	1,420	1,420	1,420	1,420	1,420	1,420	1,420	1,420
NHK営業サービス(株)	－	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	2,600	2,600
計	－	51,727	52,906	53,436	56,606	58,896	59,036	60,546	64,676	65,836

注(1)　(株)総合ビジョンは、関連会社であり、平成25年7月1日に(株)ＮＨＫエンタープライズを存続会社として合併した。
注(2)　(株)日本文字放送は、平成19年12月までは関連会社であり、(株)ＮＨＫ情報ネットワークは21年4月1日に存続会社として同社を合併し、社名を(株)ＮＨＫグローバルメディアサービスとした。
注(3)　(株)日本国際放送は、平成20年4月4日に設立された。
注(4)　(株)ＮＨＫ出版の平成22年までの社名は、(株)日本放送出版協会である。

協会が各子会社に対して示している事業維持積立金の要積立額の算定方法は、おおむね次のとおりである。すなわち、事業維持積立金の要積立額は、維持すべき資本の額から資本金、資本剰余金及び利益準備金の合計を差し引いた額とされ、維持すべき資本の額とは、次の①から③までを足し合わせた額とされている。

① 最低保有資金（原則として、1月当たりの現金支出費用の3か月分）

② 有形・無形固定資産の簿価

③ 政策保有株式等（協会グループ会社間の持ち合い株式等）

事業維持積立金の要積立額 ＝ 維持すべき資本の額 － （資本金 ＋ 資本剰余金 ＋ 利益準備金）

維持すべき資本の額 ＝ ①最低保有資金 ＋ ②有形・無形固定資産の簿価 ＋ ③政策保有株式等

維持すべき資本の額のうち、①の最低保有資金が子会社全体でみると3分の2程度を占めている。そして、この最低保有資金とは、必要運転資金のことであるとされ、原則として1月当たりの現金支出費用の3か月分とされているが、協会及び協会グループ内の会社との取引が大半で協会等からの入金をすぐに支払に充てることが可能である子会社の場合には、1か月分の支払額相当分とされていたり、契約により資金の受入れが長期になることが多い子会社の場合には、4か月分の支払額相当分とされていたりなどしていて、協会は、子会社の実態に応じた運用を認めている。

原則として1月当たりの現金支出費用の3か月分とする最低保有資金の算定方法については、おおむね損益計算書上の年間の営業費用から減価償却費を控除した額に12分の3を乗じて算定している。そして、この最低保有資金は、売上げに係る取引先からの資金の受入れが3か月の間全く行われないことを想定し、その間の支払に必要となる運転資金の全てを保有するという考え方に基づき算定しているとしている。

しかし、各子会社の事業は、資金を毎月継続して安定的に収入として受け入

れることが見込まれる協会との取引も多く、取引先からの資金の受入れが全く行われないことは考えにくいことから、この算定方法は、資金の受払の実際の状況を考慮したものとはなっていないと思料される。また、子会社から協会に報告される最低保有資金の額について、根拠が明確に示されずに報告されているため、協会において検証することが困難となっているものが13社のうち5社(注4)見受けられた。

子会社の事業維持積立金が増加していることが利益剰余金全体の増加につながっていることから、適正な配当を実施させる点からは、事業維持積立金の額が妥当であることが重要である。

しかし、前記のとおり、各子会社の最低保有資金は必ずしも真に必要な額が報告されていないと思料されることなどから、協会は、子会社が行う事業維持積立金の算定の基礎となる最低保有資金の額の根拠を明確にさせ、子会社から協会への報告に基づいて検証を十分に行うなどして、最低保有資金の額の適正化を図り、適正な配当を実施させる点から、子会社の事業維持積立金の必要以上の増加を抑制する必要があると認められる。

(注4)　5社　株式会社ＮＨＫエンタープライズ、株式会社ＮＨＫプロモーション、株式会社ＮＨＫメディアテクノロジー、株式会社ＮＨＫ出版、株式会社ＮＨＫ文化センター

b　事業維持積立金以外の目的積立金の状況

子会社13社のうち7社が27年度末の貸借対照表の純資産の部の利益剰余金の内訳科目として、事業維持積立金以外の目的積立金を計上している。これら7社における目的積立金の名称と金額は図表2-16のとおりであり、27年度末には、子会社7社で、計22の積立金が積み立てられていて、その総額は、計153億円となっている。これは、事業維持積立金が新設されるなど利益剰余金の構成が大きく組み替えられた直後の19年度末の計9の積立金計50億余円に比べて3倍程度の規模となっている。

図表2-16　子会社の平成27年度末における事業維持積立金以外の目的積立金の状況

会社名		平成27年度末				(参考)19年度末
			積立金名	積立金残高(百万円)	同額が留保され続けている年数(年)	
(株)NHKエンタープライズ	積立金の数	6	事業基盤整備積立金	500	5	－
			権利取得資金積立金	500	3	
			事務系システム統合積立金	800	4	
			次世代放送推進積立金	500	2	
			ロケ施設整備積立金	200	2	
			国際展開推進積立金	500	－	
	金額計(百万円)			3,000		－
(株)NHKグローバルメディアサービス 注(1)	積立金の数	2	事業拡張積立金	1,500	4	－
			システム統合準備積立金	500	4	
	金額計(百万円)			2,000		－
(株)NHKメディアテクノロジー　注(2)	積立金の数	2	事業拡張積立金	1,300	7	2
			プログラム積立金	200	5	
	金額計(百万円)			1,500		1,300
(株)NHK出版　注(3)	積立金の数	6	配当準備積立金	110	8以上	3
			資料センター拡充積立金	700	8以上	
			書籍倉庫拡充積立金	1,500	8以上	
			顧客対応高度化積立金	400	5	
			電子出版事業開発積立金	300	5	
			コンテンツ管理システム構築積立金	400	3	
	金額計(百万円)			3,410		2,310
(株)NHKビジネスクリエイト　注(4)	積立金の数	4	設備拡充積立金	850	6	3
			建物取得積立金	1,620	－	
			建物修繕積立金	890	2	
			新規事業積立金	100	3	
	金額計(百万円)			3,460		1,112
(株)NHKアイテック	積立金の数	1	事業基盤整備積立金	1,900	4	1
	金額計(百万円)			1,900		300
NHK営業サービス(株)	積立金の数	1	事業基盤整備積立金	30	－	－
	金額計(百万円)			30		－
計	積立金の数	22				9
	金額計(百万円)			15,300		5,022

注(1)　(株)ＮＨＫグローバルメディアサービスの19年度末は、(株)ＮＨＫ情報ネットワークの数値である。
注(2)　(株)ＮＨＫメディアテクノロジーの19年度末は、(株)ＮＨＫテクニカルサービスと(株)ＮＨＫコンピューターサービスを合算した数値である。
注(3)　(株)ＮＨＫ出版の19年度末の社名は、(株)日本放送出版協会である。また、買換資産圧縮積立金は除いている。
注(4)　(株)ＮＨＫビジネスクリエイトの19年度末は、(株)ＮＨＫ共同ビジネスと(株)ＮＨＫオフィス企画を合算した数値である。

しかし、過去には当初の目的を達成するなどしたとして取り崩した目的積立金があった一方で、27年度末で積み立てられている目的積立金は、目的に係る具体的な計画等が明確にされておらず、その目的が具体化される見込みのないまま積み立てられるなどしてから同額が留保され続けているものが見受けられ、8年以上同額が留保され続けているものが3積立金、7年、6年のものがそれぞれ

1積立金、5年のものが4積立金計上されている状況となっている。協会は、目的積立金が新設される場合には事前に報告を受けるなどしているが、その後、具体的な投資計画に基づくなどして、目的積立金の必要性や要積立額の妥当性の検証が十分に行われていない積立金が見受けられる状況となっていた。

協会において子会社の目的積立金の必要性等の検証が十分に行われていないものについて、事例を示すと次のとおりである。

＜事例3＞協会において子会社の目的積立金の必要性等の検証が十分に行われていないもの

株式会社ＮＨＫ出版（平成22年12月31日以前は、株式会社日本放送出版協会）は、27年度末において、計6の目的積立金計34億余円を積み立てている。協会は、このうち、書籍倉庫拡充積立金（積立額15億円）は、昭和46年にしゅん工した流通センター（取得価額11億余円、減価償却累計額11億余円）の建て替え資金として、また、資料センター拡充積立金（積立額7億円）は、59年にしゅん工した資料センター（取得価額8億余円、減価償却累計額6億余円）の老朽化及び拡充のための建て替え資金としてそれぞれ積み立てられているものであると把握しているとしている。上記の書籍倉庫拡充積立金は52年度決算利益処分において積立てが開始され、平成7年度決算利益処分において27年度末と同額の15億円となっており、また、資料センター拡充積立金は13年度決算の利益処分において27年度末と同額の7億円が積み立てられている。

しかし、その後、これらの積立金の積立額の変動はなく20年間又は14年間留保され続けていて、28年7月の会計実地検査の時点において、協会は、それぞれの具体的な計画等を把握できておらず、当該積立金について、投資計画等に基づくなどして、目的積立金の必要性や要積立額の妥当性の検証が十分に行われていない状況となっていた。

したがって、協会は、目的積立金の必要性等が適切に検証できるよう、子会社に対して、投資計画等を適切に定めさせたり、必要性の乏しい目的積立金については取り崩して配当財源に充てるなどの活用方法を検討させたりするよう指導する必要があると認められる。

c　別途積立金の状況

子会社の任意積立金のうち、使途を特定しないで積み立てられた別途積立金について、18年度から27年度までの間の推移をみると、図表2-17のとおりとなっていて、27年度末に、子会社3社で計4億余円が積み立てられている。

図表2-17　子会社の別途積立金残高の推移　（単位：百万円）

会社名＼年度	平成18年度末	19年度末	20年度末	21年度末	22年度末	23年度末	24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
(株)NHKエンタープライズ	9,000	5,000	－	－	－	－	－	－	－	－
(株)総合ビジョン　注(1)	－	－	－	－	－	－	－			
(株)NHKエデュケーショナル	3,500	－	－	－	－	－	－	－	－	－
(株)NHKグローバルメディアサービス				－	－	－	－	－	－	－
(株)NHK情報ネットワーク	6,000	2,000	2,000							
(株)日本文字放送　注(2)	300	300	300							
(株)日本国際放送　注(3)			－	－	－	－	－	－	－	－
(株)NHKプラネット			180	180	180	180	180	180	180	180
(株)NHKきんきメディアプラン	650	－								
(株)NHK中部プレーンズ	－	－								
(株)NHKちゅうごくソフトプラン	－	－								
(株)NHK九州メディス	190	－								
(株)NHK東北プランニング	300	180								
(株)NHK北海道ビジョン	20	－								
(株)NHKプロモーション	300	－	－	－	－	－	－	－	－	－
(株)NHKアート	370	－	－	－	－	－	－	－	－	－
(株)NHKメディアテクノロジー			100	100	－	－	－	－	－	－
(株)NHKテクニカルサービス	5,420	－								
(株)NHKコンピューターサービス	500	100								
(株)NHK出版　注(4)	9,200	－	－	－	－	－	－	－	－	－
(株)NHKビジネスクリエイト				－	－	－	－	－	－	－
(株)NHK共同ビジネス	3,650	－	－							
(株)NHKオフィス企画	－	－	－							
(株)NHKアイテック	8,220	200	200	200	200	200	200	200	200	200
(株)NHK文化センター	1,370	－	－	－	－	－	－	－	－	－
NHK営業サービス(株)	2,410	610	64	64	64	64	64	64	64	64
計	51,400	8,390	2,844	544	444	444	444	444	444	444

注(1)　(株)総合ビジョンは、関連会社であり、平成25年7月1日に(株)ＮＨＫエンタープライズを存続会社として合併した。
注(2)　(株)日本文字放送は、平成19年12月までは関連会社であり、(株)ＮＨＫ情報ネットワークは21年4月1日に存続会社として同社を合併し、社名を(株)ＮＨＫグローバルメディアサービスとした。
注(3)　(株)日本国際放送は、平成20年4月4日に設立された。
注(4)　(株)ＮＨＫ出版の平成22年までの社名は、(株)日本放送出版協会である。

子会社は、19年度に事業維持積立金を設定し、その際に、事業に不可欠な資産に対応する利益剰余金を事業維持積立金とするなどしたが、27年度末において3社に積み立てられている別途積立金は、ＮＨＫ営業サービス株式会社が19年度末決算の際に、主として配当の財源とするために取り崩した分を除いては、18年度までに積み立てられていた別途積立金の残高と19年度に積み立てた事業維持積立金の開差分がそのまま別途積立金として残されているものである。

したがって、協会は、子会社3社に対して、別途積立金について、取り崩して配当財源に充てるなどの活用方法を検討するよう指導する必要があると認められる。

（子会社ごとの利益剰余金等の状況については別表2を参照）

エ　関連会社の決算の状況

27年度末における協会の関連会社4社のうち、NHK Cosmomedia America, Inc.及びNHK Cosmomedia (Europe) Ltd.の2社は、いずれも株式会社ＮＨＫエンタープライズの海外子会社であること、また、協会の直接出資がなく協会への配当も行われないことから、国内企業の経営指標による分析や配当に関する分析等になじまないため、分析はこれらの2社を除いた株式会社放送衛星システム及び株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズの2社（以下「関連会社2社」という。）について行うこととした。

なお、関連会社であった株式会社日本文字放送及び株式会社総合ビジョンについては、株式会社日本文字放送は自社株式の買取りを行い19年12月に子会社となったこと、株式会社総合ビジョンは25年7月に株式会社ＮＨＫエンタープライズを存続会社として合併したことから、前記子会社の決算の状況の中で記述している。

また、株式会社ＮＨＫ名古屋ビルシステムズについては、21年6月に解散していること及び総資産規模も20年度末において1億余円であり、全体への影響も大きくないと思料されることから、今回の分析の対象から除いている。

(ｱ) 27年度末の総資産、自己資本等の状況

27年度末の関連会社2社の総資産、自己資本等の状況を会社別にみると、図表2-18のとおり、株式会社放送衛星システムは総資産592億余円、自己資本267億余円、自己資本比率45.1％、株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは同39億余円、同28億余円、同72.1％となっていて、関連会社2社とも自己資本比率は、経営が安定し倒産しにくい企業の自己資本比率の目安とされている40％以上となっていて、財務面での健全性は高いと思料される。

また、自己資本の一部である利益剰余金額及び利益剰余金の総資産に対する割合をみると、株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは16億余円、41.8％となっていて、十分な財務上の余力があると思料される。

そして、当座資産額及び当座比率をみると、株式会社放送衛星システムは90億余円、164.5％、株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは25億余円、367.7％となっていて、関連会社2社とも当座比率は、支払安定性の目安とされる100％を超えている。

したがって、配当を実施していない株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは、会社の経営方針にもよるが、近年は毎年度、配当を実施している株式会社放送衛星システムと同様に、利益剰余金額、当座資産額等の資産状況等から、十分な財務上の余力があり、利益剰余金が今後の新規投資等に向けられないのであれば、配当が十分可能であると思料される。

図表2-18　関連会社2社の平成27年度決算における会社別の総資産、自己資本等の状況

（単位：百万円、％）

会社名	総資産	自己資本			自己資本比率	利益剰余金の総資産に対する割合	注(1) 当座資産	流動負債	当座比率
			うち資本金	うち利益剰余金					
	(a)	(b)	(c)	(d)	(b)/(a)	(d)/(a)	(e)	(f)	(e)/(f)
(株)放送衛星システム	59,232	26,740	15,000	12,823	45.1	21.6	9,027	5,487	164.5
(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ	3,911	2,821	1,500	1,635	72.1	41.8	2,567	698	367.7
計(平均)	63,144	29,561	16,500	14,458	(58.6)	(31.7)	11,594	6,185	(266.1)

注(1)　当座資産の数値は、流動資産のうち、現金、預金、受取手形、売掛金及び有価証券を合計したものから貸倒引当金を控除したものである。

注(2)　自己資本比率、利益剰余金の総資産に対する割合及び当座比率の平均欄は、関連会社2社のそれぞれの値の合計を関連会社数で除したものである。

さらに、このうち利益剰余金について内訳をみると、図表2-19のとおり、任意積立金が計上されている子会社の場合とは異なり、繰越利益剰余金が利益剰余金全体の98%を占めている状況となっている。

図表2-19　関連会社2社の平成27年度決算における利益剰余金の内訳　（単位：百万円）

会社名	利益剰余金						
		利益準備金	その他利益剰余金				繰越利益剰余金
				任意積立金			
				目的積立金		別途積立金	
					うち事業維持積立金		
(株)放送衛星システム	12,823	247	12,575	－	－	－	12,575
(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ	1,635	－	1,635	－	－	－	1,635
計	14,458	247	14,211	－	－	－	14,211
構成比(%)	100.0	1.7	98.2	－	－	－	98.2

(ｲ) 当期純利益等の推移

関連会社2社の18年度（株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは20年度。以下、エ(ｲ)及び(ｳ)において同じ。）から27年度までの間の当期純利益、利益剰余金等の推移を分析する前提として、関連会社2社の資本金額、従業員数及び売上高の推移から当該期間における会社規模の推移をみると、それぞれ図表2-20、図表2-21及び図表2-22のとおりとなっていて、資本金額に変化はみられないものの、27年度末の従業員数は関連会社2社とも18年度末（株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは20年度末）に比べて増加している。また、売上高については、株式会社放送衛星システムは増加傾向となっていて、株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは22年度まで増加傾向であったが23年度以降減少傾向となっている。

図表2-20　関連会社2社の資本金額の推移　（単位：百万円）

会社名＼年度	平成18年度末	19年度末	20年度末	21年度末	22年度末	23年度末	24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
(株)放送衛星システム	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ (注)			1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
計	15,000	15,000	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500

（注）（株）ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは、平成19年改正法の施行に伴い、平成20年度から関連会社となった。

図表2-21　関連会社2社の従業員数の推移　（単位:人）

会社名＼年度	平成18年度末	19年度末	20年度末	21年度末	22年度末	23年度末	24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
(株)放送衛星システム	61	56	57	60	66	66	67	65	69	71
(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ (注)			13	14	14	15	16	17	17	16
計	61	56	70	74	80	81	83	82	86	87

（注）（株）ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは、平成19年改正法の施行に伴い、平成20年度から関連会社となった。

図表2-22　関連会社2社の売上高の推移　（単位：百万円）

会社名＼年度	平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)放送衛星システム	7,095	7,442	8,954	9,034	10,214	10,250	13,002	13,010	13,012	11,775
(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ (注)			9,825	14,236	20,832	13,032	5,769	6,462	5,925	4,722
計	7,095	7,442	18,779	23,271	31,047	23,282	18,771	19,473	18,938	16,497

（注）（株）ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは、平成19年改正法の施行に伴い、平成20年度から関連会社となった。

関連会社2社の当期純利益について、18年度から27年度までの間の推移をみると、図表2-23のとおり、株式会社放送衛星システムは10か年度連続で黒字となっており、また、株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは、赤字となっている年度があり、当期純利益の増減はあるものの、黒字となっている年度が多くなっている。

図表2-23　関連会社2社の当期純利益の推移　（単位：百万円）

会社名＼年度	平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)放送衛星システム	645	870	663	1,032	1,194	594	1,863	1,876	2,040	1,193
(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ (注)			△ 52	120	177	470	91	107	10	△ 63
計	645	870	611	1,152	1,371	1,065	1,955	1,983	2,050	1,129

（注）（株）ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは、平成19年改正法の施行に伴い、平成20年度から関連会社となった。

(ｳ) 利益剰余金の推移

関連会社2社の利益剰余金について、18年度から27年度までの間の推移をみると、図表2-24のとおり、関連会社2社とも増加傾向となっており、株式会社放送衛星システムは、18年度末の39億余円から27年度末には128億余円に増加しており、また、株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは、20年度末の5億余円から27年度末には16億余円に増加している。

図表2-24　関連会社2社の利益剰余金の推移　（単位：百万円）

会社名＼年度	平成18年度末	19年度末	20年度末	21年度末	22年度末	23年度末	24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
(株)放送衛星システム	3,969	4,839	5,503	6,535	7,472	7,769	9,483	10,579	12,139	12,823
(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ (注)			562	682	859	1,330	1,421	1,529	1,539	1,635
計	3,969	4,839	6,065	7,218	8,331	9,099	10,905	12,108	13,679	14,458

(注)　(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは、平成19年改正法の施行に伴い、平成20年度から関連会社となった。

関連会社2社の利益剰余金のうち、繰越利益剰余金について18年度から27年度までの間の推移をみると、図表2-25のとおりとなっている。前記のとおり、関連会社2社は、繰越利益剰余金が利益剰余金の全て又は大半を占めているため、利益剰余金と同様の傾向となっており、関連会社2社とも増加傾向となっている。株式会社放送衛星システムは、18年度末の39億余円から27年度末には125億余円に増加しており、また、株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは、20年度末の5億余円から27年度末には16億余円に増加している。

図表2-25　関連会社2社の繰越利益剰余金の推移　（単位：百万円）

会社名＼年度	平成18年度末	19年度末	20年度末	21年度末	22年度末	23年度末	24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
(株)放送衛星システム	3,969	4,839	5,503	6,535	7,446	7,713	9,412	10,430	11,943	12,575
(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ (注)			562	682	859	1,330	1,421	1,529	1,539	1,635
計	3,969	4,839	6,065	7,218	8,305	9,044	10,834	11,960	13,482	14,211

(注)　(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは、平成19年改正法の施行に伴い、平成20年度から関連会社となった。

（関連会社ごとの利益剰余金等の状況については別表2を参照）

オ　関連公益法人等の決算の状況

協会の関連公益法人等には、公益法人会計基準を採用している一般財団法人5団体及び公益財団法人1団体、学校法人会計基準を採用している学校法人1団体並びに社会福祉法人会計基準を採用している社会福祉法人1団体がある。そして、関連公益法人等の18年度から27年度までの間の一般正味財産等の推移を分析する前提として、関連公益法人等の従業員数の推移から当該期間における団体規模の推移をみると、図表2-26のとおりとなっていて、18年度と比べて27年度が増加している団体が4団体、減少している団体が4団体あるが、関連公益法人等全体では、おおむね横ばいとなっている。

図表2-26　関連公益法人等の従業員数の推移　（単位：人）

団体名＼年度	平成18年度末	19年度末	20年度末	21年度末	22年度末	23年度末	24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
(一財)NHKサービスセンター　注(1)	279	284	274	275	252	238	231	236	231	232
(一財)NHKインターナショナル　注(2)	29	28	27	27	27	43	51	42	42	41
(一財)NHKエンジニアリングシステム　注(3)	41	49	58	57	57	55	58	77	74	72
(一財)NHK放送研修センター　注(4)	64	67	70	71	70	72	68	70	68	69
(学)日本放送協会学園	131	131	127	125	119	127	137	129	118	113
(公財)NHK交響楽団　注(5)	126	134	133	130	135	138	134	135	135	133
(福)NHK厚生文化事業団	15	15	15	16	16	18	18	13	12	14
(一財)日本放送協会共済会　注(6)	182	174	169	166	162	159	150	130	131	128
計	867	882	873	867	838	850	847	832	811	802

注(1)　(一財)ＮＨＫサービスセンターは、平成25年4月1日に(財)ＮＨＫサービスセンターから移行した。
注(2)　(一財)ＮＨＫインターナショナルは、平成25年4月1日に(財)ＮＨＫインターナショナルから移行した。
注(3)　(一財)ＮＨＫエンジニアリングシステムは、平成25年4月1日に(財)ＮＨＫエンジニアリングサービスから移行した。
注(4)　(一財)ＮＨＫ放送研修センターは、平成25年4月1日に(財)ＮＨＫ放送研修センターから移行した。
注(5)　(公財)ＮＨＫ交響楽団は、平成22年4月1日に(財)ＮＨＫ交響楽団から移行した。
注(6)　(一財)日本放送協会共済会は、平成25年10月1日に(財)日本放送協会共済会から移行した。

(7) 一般財団法人及び公益財団法人の一般正味財産の状況

一般財団法人5団体及び公益財団法人1団体について、便宜的に、一般正味財産を剰余金に相当する額としてその期末残高及び当期一般正味財産増減額の18年度から27年度までの間の推移をみると、図表2-27のとおりとなっている。一般正味財産期末残高は、18年度末の計112億余円から27年度末には計148億余円に増加しており、27年度末は、18年度末と比べて全ての団体で増加している。また、当期一般正味財産増減額は、27年度は計約2300万円の増加となっており、18年度以降はいずれの法人も減少となっている年度があり、年度により増加額の幅はあるものの、増加している年度が多い状況となっている。

図表2-27　一般正味財産期末残高及び当期一般正味財産増減額の推移　（単位：百万円）

団体名、区分 ＼ 年度		平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(一財)NHKサービスセンター 注(1)、注(2)	当期一般正味財産増減額	270	71	△ 183	△ 110	156	92	289	148	99	△ 32
	一般正味財産期末残高	3,763	3,835	3,652	3,542	3,698	3,790	4,080	4,229	4,329	4,763
(一財)NHKインターナショナル 注(3)	当期一般正味財産増減額	9	76	159	72	209	11	6	△ 8	6	70
	一般正味財産期末残高	970	1,046	1,206	1,279	1,489	1,500	1,507	1,499	1,505	1,575
(一財)NHKエンジニアリングシステム 注(4)	当期一般正味財産増減額	38	△ 16	61	80	△ 136	△ 37	117	49	62	82
	一般正味財産期末残高	903	886	948	1,029	893	855	973	1,022	1,085	1,167
(一財)NHK放送研修センター 注(5)	当期一般正味財産増減額	44	20	3	5	△ 9	△ 23	41	39	38	18
	一般正味財産期末残高	826	847	851	856	847	824	866	905	943	962
(公財)NHK交響楽団 注(6)、注(7)、注(8)	当期一般正味財産増減額	△ 34	32	117	125	137	76	59	△ 4	56	88
	一般正味財産期末残高	338	370	487	613	751	828	887	882	939	1,028
(一財)日本放送協会共済会 注(9)、注(10)、注(11)	当期一般正味財産増減額	77	98	130	660	△0	33	△ 323	△ 804	1,636	△ 204
	一般正味財産期末残高	4,411	4,510	4,641	5,301	5,300	5,334	5,010	4,206	5,578	5,373
計	当期一般正味財産増減額	405	283	289	834	357	154	191	△ 580	1,899	23
	一般正味財産期末残高	11,214	11,498	11,788	12,622	12,980	13,134	13,325	12,745	14,381	14,870

注(1)　(一財)ＮＨＫサービスセンターは、平成25年4月1日に(財)ＮＨＫサービスセンターから移行した。
注(2)　(一財)ＮＨＫサービスセンターの平成27年度の一般正味財産期末残高には、27年度の当期一般正味財産増減額のほかに「合併による一般正味財産増加額」466百万円が含まれる。
注(3)　(一財)ＮＨＫインターナショナルは、平成25年4月1日に(財)ＮＨＫインターナショナルから移行した。
注(4)　(一財)ＮＨＫエンジニアリングシステムは、平成25年4月1日に(財)ＮＨＫエンジニアリングサービスから移行した。
注(5)　(一財)ＮＨＫ放送研修センターは、平成25年4月1日に(財)ＮＨＫ放送研修センターから移行した。
注(6)　(公財)ＮＨＫ交響楽団は、平成22年4月1日に(財)ＮＨＫ交響楽団から移行した。
注(7)　(公財)ＮＨＫ交響楽団の平成18年度の当期一般正味財産増減額の数値は、「正味財産増加（減少）額」である。
注(8)　(公財)ＮＨＫ交響楽団の平成18年度の一般正味財産期末残高の数値は、正味財産の額から基本金の額を差し引いたものである。
注(9)　(一財)日本放送協会共済会は、平成25年10月1日に(財)日本放送協会共済会から移行した。
注(10)　(一財)日本放送協会共済会の平成25年度の当期一般正味財産増減額の数値は、移行前の(財)日本放送協会共済会との合算である。
注(11)　(一財)日本放送協会共済会の平成26年度の一般正味財産期末残高には、26年度の当期一般正味財産増減額のほかに「退職給付会計基準適用に伴う調整額」△264百万円が含まれる。

(ｲ) 学校法人及び社会福祉法人の流動資産等の状況

学校法人及び社会福祉法人は、一般財団法人及び公益財団法人とは適用される会計基準が違うため、学校法人1団体及び社会福祉法人1団体について、便宜的に、流動資産から流動負債等を差し引いた額を剰余金に相当する額として、年度末残高の18年度から27年度までの間の推移をみると、図表2-28のとおりとなっている。学校法人日本放送協会学園は、27年度末の流動資産が11億余円、流動負債等が7億余円となっていて、流動資産及び流動負債等ともに減少傾向になっており、流動資産から流動負債等を差し引いた額は27年度末3億余円となっていて、おおむね減少傾向になっている。また、社会福祉法人ＮＨＫ厚生文化事業団は、27年度末の流動資産が1億余円、流動負債が約2900万円となっていて、流動資産及び流動負債ともに年度により増減があるものの、おおむね横ばいとなっており、流動資産から流動負債を差し引いた額は27年度末1億余円となっていて、1億余円から2億余円の間で推移し、おおむね横ばいとなっている。

図表2-28　学校法人及び社会福祉法人の流動資産から流動負債等を差し引いた額の推移

（単位：百万円）

団体名、区分 ＼ 年度		平成18年度末	19年度末	20年度末	21年度末	22年度末	23年度末	24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
(学)日本放送協会学園	流動資産(a)	3,053	2,704	2,734	2,694	2,063	1,860	1,527	1,420	1,324	1,127
	流動負債等(注)(b)	1,889	1,616	1,717	1,616	1,378	1,313	1,182	1,065	921	763
	(a)－(b)	1,164	1,087	1,017	1,077	684	546	345	354	403	363
(福)NHK厚生文化事業団	流動資産(c)	155	168	227	231	293	187	253	174	167	177
	流動負債(d)	23	29	27	31	27	28	25	25	24	29
	(c)－(d)	132	139	200	199	266	159	227	149	143	148
計	流動資産(a)＋(c)	3,209	2,872	2,962	2,925	2,357	2,048	1,781	1,594	1,492	1,305
	流動負債等(b)＋(d)	1,912	1,645	1,744	1,647	1,406	1,342	1,207	1,090	945	792
	(a)＋(c)－((b)＋(d))	1,296	1,226	1,218	1,277	951	705	573	504	546	512

(注)　(学)日本放送協会学園の流動負債等の数値は、流動負債に長期未払金を加えたものである。

(3) 協会に対する配当の状況

ア　子会社の配当の状況

(ｱ) 配当の指針等の変遷

協会は、16年度決算に基づく配当までは、子会社の財務体質の健全化を図ることなどを目的として、売上高に対する協会との取引における協会の支払額の割合が高い子会社については配当を求める対象から除外していたこともあり、全体として利益に比べて配当を抑制し、利益を内部に留保させてきた。しかし、協会は、企業の一般的な増配傾向、不祥事に伴う受信料収入の減少による協会の厳しい財政状況、子会社に一定の財務体力がついてきたことなどから、17年に、配当を抑制する施策を転換し、協会が直接出資する子会社には、原則として、毎期、当該期純利益又は当該期末資本金のそれぞれに所定の率を乗じた額のうち高額なものを下限として配当を求めることとした。

そして、その後、関連団体の剰余金増加に対する社会的関心が高まるなどしていたことから、19年12月に、原則として、配当額は当該期純利益の35％相当額を下限とすることなどを定めた新しい配当の指針を制定した。

これらの協会の配当の指針等の変遷は、図表2-29のとおりである。

図表2-29　協会の配当の指針等の変遷

名称	内容
配当ガイドライン（平成9年4月）	1　関連団体（株式会社）の配当の実施は、自主業務の着実な展開を前提とし、ＮＨＫからの収入の割合（ＮＨＫ取引率）を基準とする。 ①　当期の売上高に占めるＮＨＫからの収入割合が50％以下を目標とするが、当面経過措置として70％以下とする。 2　あわせて、健全な財務体質の指標として、当期利益の有無と一般企業でも用いられている財務諸表の数値を基準とする。 ②　当期利益が、過去3期以上出ている ③　前期および当期の売上高経常利益率2.5％以上 ④　当期および当期末の自己資本比率が3.0％以上 ⑤　当期および当期末の流動比率が120％以上 3　配当にあたっては、①を前提とした上で、②～⑤を参考にして総合的に判断する。
配当の指針（17年9月）	1　ＮＨＫ関連団体の配当については、関連団体運営基準第11条（13）に基づき、当該関連団体とＮＨＫとの間で事前に協議を行い、財務状況、事業計画、株主構成などを勘案したうえで、実施、規模等を決することとする。 2　ＮＨＫが直接出資している子会社（以下、直接出資子会社）については、配当に関する事前の協議にあたっての基本姿勢を以下のとおりと定める。 （配当の実施） (1) 原則として毎期、配当を行う。 （配当の規模） (2) 配当総額は、原則として、次の各号で計算した金額のうち高額のものを下限とする。 ①　当該期純利益の20％相当額 ②　当該期末資本金の5％相当額 ※　各号の数値は、平成20年度までに実施する配当に適用し、以降は、その時点の経済状況等を勘案して見直しを行う。 （その他） (3) 配当の実施、配当の規模は、上記(1)、(2)を原則としつつも、直接出資子会社またはＮＨＫの財政その他の事情により、事前に協議する中で、その規模について、無配を含み増減することがある。 3　本指針は、平成18年4月1日から適用する。

名称	内容
配当の指針（19年12月）	1　ＮＨＫ関連団体の配当については、関連団体運営基準第11条（13）に基づき、当該関連団体とＮＨＫとの間で事前に協議を行い、財務状況、事業計画、株主構成などを勘案したうえで、実施、規模等を決することとする。 2　ＮＨＫが直接出資している子会社（以下、直接出資子会社）については、配当に関する事前の協議にあたっての基本姿勢を以下のとおりと定める。 （配当の実施） (1) 原則として毎期、配当を行う。 （配当の規模） (2) 配当額は、原則として、次のとおりとする。 ①　当該期純利益の35％相当額を下限とする。 ②　当該期純利益が、年度当初に作成する事業計画上の当期純利益と比較して、これを上回る場合、その超過分は全額を配当に充てる。 ③　ただし、中間期において、事業計画上の利益を大幅に超過することが想定される場合には、協会と協議の上、事業計画の修正を行うことがある。 （その他） (3) 配当の実施、配当の規模は、上記(1)、(2)を原則としつつも、直接出資子会社またはＮＨＫの財政その他の事情により、事前に協議する中で、その規模について、無配を含み増減することがある。 (4) 平成21年度以降に実施する配当に適用し、以降、経済状況等に大きく変化があった場合には、随時見直しを行う。 3　本指針は、平成21年4月1日から適用する。

(ｲ) 配当を受ける際の子会社との協議

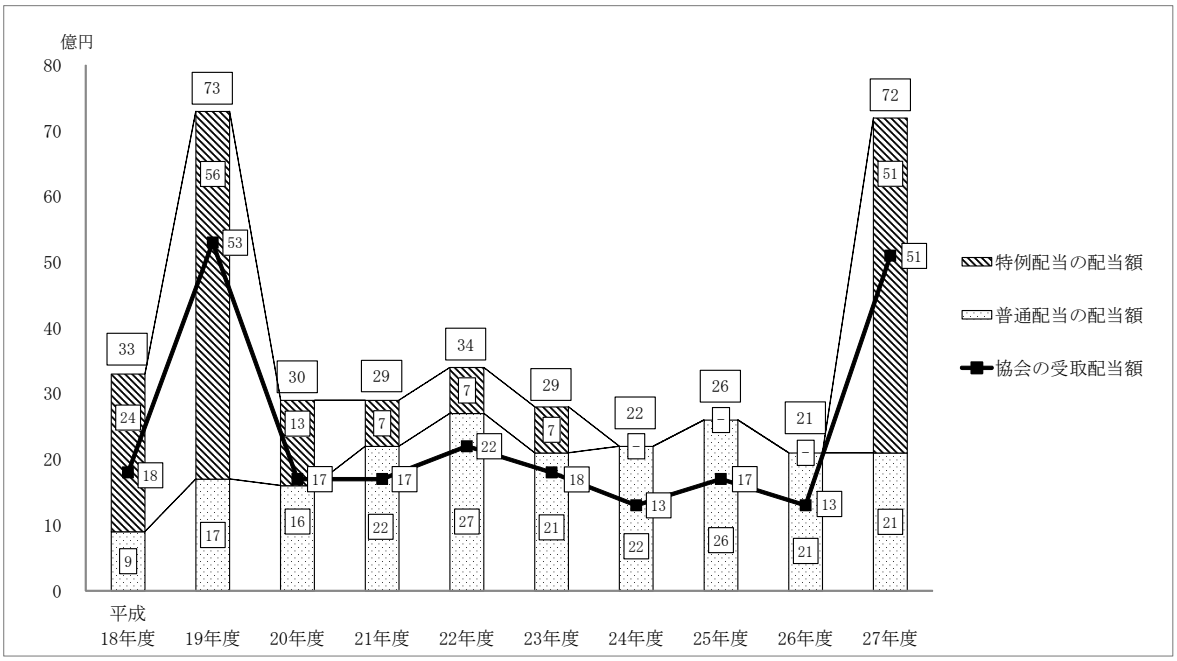
子会社の配当については、運営基準に基づき、協会と子会社との間で事前に協議を行うこととなっており、その際に、財務状況、事業計画、株主構成等を勘案した上で、配当の有無、規模等を協議することとなっている。そして、この配当に関する事前協議は、例年、12月に当該年度の決算見込みの提出を子会社から受けた後に行われている。

(ｳ) 配当の状況と協会の受取額の推移

子会社の18年度から27年度までの間の決算に基づく普通配当及び特例配当の配当額の推移並びに配当総額の推移をみると、図表2-30及び図表2-31のとおりとなっている。18年度決算に基づく配当は配当総額で計33億余円となっており、さらに、19年度決算に基づく配当は配当総額では計73億余円に上り、27年度決算に基づく配当までの間の中では最も多額となっている。その後、23年度決算に基づく配当まで計30億円前後で推移し、24年度決算に基づく配当から26年度決算に基づく配当までは、特例配当を実施しなかったこともあって配当の規模が縮小して計20億円台で推移している。

そして、27年度決算に基づく配当においては、利益剰余金が多額になるなどしたため、協会が子会社4社に対して計51億余円の特例配当を要請し、特例配当を実施しない子会社に対しては、配当の指針に基づく配当額の配当性向（当期純利益に対する配当金の割合）の下限を、当該期純利益の35％相当額から50％相当額に特例的に引き上げて要請したため、28年度における子会社からの配当総額が計72億余円に大きく増加している。

図表2-30　子会社全体の普通配当及び特例配当の配当額の推移



（注）　年度の表示は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。

図表2-31　子会社の配当総額の推移

（単位：百万円）

会社名＼決算年度	平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHKエンタープライズ	336	2,748	626	408	888	625	504	589	412	2,180
(株)総合ビジョン　注(2)	10	10	10	10	10	10	－			
(株)NHKエデュケーショナル	158	1,003	149	118	209	235	165	200	173	1,333
(株)NHKグローバルメディアサービス				394	340	559	296	608	480	2,250
(株)NHK情報ネットワーク	229	1,810	315							
(株)日本文字放送　注(3)	－	－	121							
(株)日本国際放送　注(4)			－	－	－	－	－	－	－	－
(株)NHKプラネット			25	40	23	23	11	47	42	56
(株)NHKきんきメディアプラン	15	37								
(株)NHK中部ブレーンズ	5	2								
(株)NHKちゅうごくソフトプラン	2	2								
(株)NHK九州メディス	2	2								
(株)NHK東北プランニング	2	2								
(株)NHK北海道ビジョン	5	2								
(株)NHKプロモーション	51	16	236	4	14	60	15	65	9	25
(株)NHKアート	－	10	20	40	60	80	100	140	140	582
(株)NHKメディアテクノロジー			191	482	384	207	455	475	317	373
(株)NHKテクニカルサービス	249	567								
(株)NHKコンピューターサービス	49	32								
(株)NHK出版　注(5)	7	7	7	7	11	7	7	7	11	7
(株)NHKビジネスクリエイト				119	210	203	189	182	193	298
(株)NHK共同ビジネス	189	151	147							
(株)NHKオフィス企画	52	39	54							
(株)NHKアイテック	1,794	279	1,020	1,200	960	600	390	330	330	24
(株)NHK文化センター	52	14	－	5	－	－	－	－	－	－
NHK営業サービス(株)	140	640	96	122	348	312	66	33	33	83
計	3,353	7,381	3,020	2,953	3,461	2,926	2,201	2,679	2,145	7,216

注(1)　年度の表示は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。
注(2)　(株)総合ビジョンは、関連会社であり、平成25年7月1日に(株)ＮＨＫエンタープライズを存続会社として合併した。
注(3)　(株)日本文字放送は、平成19年12月までは関連会社であり、(株)ＮＨＫ情報ネットワークは21年4月1日に存続会社として同社を合併し、社名を(株)ＮＨＫグローバルメディアサービスとした。
注(4)　(株)日本国際放送は、平成20年4月4日に設立された。
注(5)　(株)ＮＨＫ出版の平成22年までの社名は、(株)日本放送出版協会である。

また、これらの配当のうち、持株比率に基づく協会の受取配当額の推移は、図表2-32のとおりとなっていて、27年度決算に基づく配当は計51億余円となっている。そして、最も多い額は19年度決算に基づく配当で計53億余円、最も少ない額は26年度決算に基づく配当で計13億余円となっている。

図表2-32　協会の子会社からの受取配当額の推移　（単位：百万円）

会社名＼決算年度	平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHKエンタープライズ	271	2,218	505	329	717	505	406	484	339	1,791
(株)総合ビジョン　注(2)	－	－	－	－	－	－	－			
(株)NHKエデュケーショナル	106	672	99	79	140	157	110	134	115	893
(株)NHKグローバルメディアサービス				262	226	371	197	442	349	1,636
(株)NHK情報ネットワーク	160	1,264	220							
(株)日本文字放送　注(3)	－	－	36							
(株)日本国際放送　注(4)			－	－	－	－	－	－	－	－
(株)NHKプラネット			13	20	12	12	6	24	22	29
(株)NHKきんきメディアプラン	7	19								
(株)NHK中部プレーンズ	3	1								
(株)NHKちゅうごくソフトプラン	1	1								
(株)NHK九州メディス	1	1								
(株)NHK東北プランニング	1	1								
(株)NHK北海道ビジョン	2	1								
(株)NHKプロモーション	29	9	134	2	8	34	8	39	6	15
(株)NHKアート	－	6	12	25	38	50	63	91	91	380
(株)NHKメディアテクノロジー			135	340	270	146	321	335	231	272
(株)NHKテクニカルサービス	174	397								
(株)NHKコンピューターサービス	35	22								
(株)NHK出版　注(5)	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3
(株)NHKビジネスクリエイト				17	30	29	27	26	27	42
(株)NHK共同ビジネス	24	19	19							
(株)NHKオフィス企画	10	7	12							
(株)NHKアイテック	902	140	513	604	483	302	196	166	166	12
(株)NHK文化センター	5	1	－	0	－	－	－	－	－	－
NHK営業サービス(株)	112	512	76	98	278	250	53	27	28	69
計	1,853	5,302	1,782	1,784	2,211	1,863	1,394	1,776	1,383	5,148

注(1)　年度の表示は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。
注(2)　(株)総合ビジョンは、関連会社であり、平成25年7月1日に(株)ＮＨＫエンタープライズを存続会社として合併した。
注(3)　(株)日本文字放送は、平成19年12月までは関連会社であり、(株)ＮＨＫ情報ネットワークは21年4月1日に存続会社として同社を合併し、社名を(株)ＮＨＫグローバルメディアサービスとした。
注(4)　(株)日本国際放送は、平成20年4月4日に設立された。
注(5)　(株)ＮＨＫ出版の平成22年までの社名は、(株)日本放送出版協会である。

(ｴ) 普通配当の状況

a　普通配当の配当額の推移

子会社の18年度から27年度までの間の決算に基づく普通配当の配当額の推移をみると、図表2-33のとおりとなっていて、配当の指針が19年12月に改められたことを契機に、19年度決算に基づく配当は増加している。そして、21年度決算に基づく配当からは、配当額が計20億円を超える状況が続いていて、27年度決算に基づく配当では計21億余円となっている。

普通配当の配当額について、協会は、配当の指針2(3)に基づき、子会社と事前に協議する中で、配当の指針2(2)に基づいて算定される配当額より減額した規模で配当を実施する場合があるとしており、配当額は、20年度決算に基づく配当から26年度決算に基づく配当までの7年間で、5会社において、計12件、計28億余円が減額されている状況となっている。

図表2-33　子会社の普通配当の配当額の推移　（単位：百万円）

会社名＼決算年度	平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHKエンタープライズ	224	248	226	208	*738*	295	504	589	412	180
(株)総合ビジョン　注(2)	10	10	10	10	10	10	－			
(株)NHKエデュケーショナル	105	203	*38*	118	144	135	*165*	*200*	173	333
(株)NHKグローバルメディアサービス				194	140	259	*296*	608	*480*	450
(株)NHK情報ネットワーク	152	310	115							
(株)日本文字放送　注(3)	－	－	37							
(株)日本国際放送　注(4)			－	－	－	－	－	－	－	－
(株)NHKプラネット			25	40	23	23	11	47	42	56
(株)NHKきんきメディアプラン	5	37								
(株)NHK中部プレーンズ	2	2								
(株)NHKちゅうごくソフトプラン	2	2								
(株)NHK九州メディス	2	2								
(株)NHK東北プランニング	2	2								
(株)NHK北海道ビジョン	2	2								
(株)NHKプロモーション	24	16	66	4	14	60	*15*	65	*9*	25
(株)NHKアート	－	10	20	40	60	80	100	140	140	282
(株)NHKメディアテクノロジー			191	191	384	207	455	475	317	373
(株)NHKテクニカルサービス	113	209								
(株)NHKコンピューターサービス	19	32								
(株)NHK出版　注(5)	7	7	7	7	11	7	7	7	11	7
(株)NHKビジネスクリエイト				119	56	203	189	182	193	298
(株)NHK共同ビジネス	81	151	147							
(株)NHKオフィス企画	19	39	21							
(株)NHKアイテック	60	279	*620*	*1,200*	*960*	*600*	390	330	330	24
(株)NHK文化センター	16	14	－	5	－	－	－	－	－	－
NHK営業サービス(株)	64	140	96	113	157	312	66	33	33	83
計	917	1,722	1,622	2,253	2,702	2,196	2,201	2,679	2,145	2,116

注(1)　年度の表示は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。
注(2)　(株)総合ビジョンは、関連会社であり、平成25年7月1日に(株)ＮＨＫエンタープライズを存続会社として合併した。
注(3)　(株)日本文字放送は、平成19年12月までは関連会社であり、(株)ＮＨＫ情報ネットワークは21年4月1日に存続会社として同社を合併し、社名を(株)ＮＨＫグローバルメディアサービスとした。
注(4)　(株)日本国際放送は、平成20年4月4日に設立された。
注(5)　(株)ＮＨＫ出版の平成22年までの社名は、(株)日本放送出版協会である。
注(6)　斜体字は、配当の指針2(3)に基づき子会社との事前協議を経るなどした結果、配当の指針2(2)に基づいて算定される配当額より減額した額で配当を実施したものである。

b　配当性向の推移

子会社が実施した18年度から27年度までの間の決算に基づく普通配当の配当性向の推移をみると、図表2-34のとおりとなっていて、配当の指針に基づいて配当が実施されているため、20年度決算に基づく配当以降は、配当性向の下限である当該期純利益の35％以上の配当がおおむね実施されている。

なお、各年度において配当性向の下限である当該期純利益の35％を超えて配当を実施している子会社が見受けられるのは、配当の指針2(2)②において、当該期純利益が、年度当初に作成する事業計画上の当期純利益と比較して、これを上回る場合、その超過分は全額を配当に充てると定められており、子会社の業績が年度当初に作成する事業計画上の当期純利益と比較して上回る場合が多いことによると思料される。

図表2-34　子会社の普通配当の配当性向の推移　（単位：％）

会社名＼決算年度	平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHKエンタープライズ	20.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	43.3	43.9	52.5	39.2
(株)総合ビジョン　注(2)	12.5	9.8	6.3	13.4	22.8	16.9	－			
(株)NHKエデュケーショナル	20.0	35.0	8.8	35.0	34.8	34.9	37.3	36.0	34.9	53.3
(株)NHKグローバルメディアサービス				35.0	35.0	35.0	35.0	48.6	37.7	35.0
(株)NHK情報ネットワーク	19.9	35.0	35.0							
(株)日本文字放送　注(3)	－	－	21.2							
(株)日本国際放送　注(4)			－	－	－	－	－	－	－	－
(株)NHKプラネット			33.2	34.0	41.3	43.3	－	39.8	34.7	49.0
(株)NHKきんきメディアプラン	6.6	35.0								
(株)NHK中部プレーンズ	9.4	24.8								
(株)NHKちゅうごくソフトプラン	12.7	65.3								
(株)NHK九州メディス	12.1	34.9								
(株)NHK東北プランニング	30.2	45.1								
(株)NHK北海道ビジョン	14.2	10.8								
(株)NHKプロモーション	20.0	20.2	34.8	34.6	34.8	70.4	17.1	73.0	34.7	49.8
(株)NHKアート	－	2.9	4.4	9.6	18.6	29.2	14.9	24.4	22.9	43.1
(株)NHKメディアテクノロジー			34.9	35.0	70.2	46.4	53.4	49.4	42.6	50.9
(株)NHKテクニカルサービス	20.0	35.0								
(株)NHKコンピューターサービス	19.9	24.5								
(株)NHK出版　注(5)	7.7	－	1.1	4.0	－	－	1.1	0.9	1.9	2.3
(株)NHKビジネスクリエイト				36.8	36.4	40.8	35.5	35.1	35.0	51.6
(株)NHK共同ビジネス	20.0	35.1	35.0							
(株)NHKオフィス企画	20.0	35.4	50.3							
(株)NHKアイテック	20.0	35.0	35.2	47.9	37.9	54.6	52.1	53.3	53.7	51.9
(株)NHK文化センター	19.9	29.8	－	19.7	－	－	－	－	－	－
NHK営業サービス(株)	19.9	36.1	35.0	34.9	35.0	44.5	49.7	38.0	37.7	50.0
子会社13社全体	17.5	34.6	26.9	37.5	40.2	49.2	34.4	38.4	34.6	39.1

注(1)　年度の表示は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。
注(2)　(株)総合ビジョンは、関連会社であり、平成25年7月1日に(株)ＮＨＫエンタープライズを存続会社として合併した。
注(3)　(株)日本文字放送は、平成19年12月までは関連会社であり、(株)ＮＨＫ情報ネットワークは21年4月1日に存続会社として同社を合併し、社名を(株)ＮＨＫグローバルメディアサービスとした。
注(4)　(株)日本国際放送は、平成20年4月4日に設立された。
注(5)　(株)ＮＨＫ出版の平成22年までの社名は、(株)日本放送出版協会である。

c　配当の指針における原則を適用していない子会社の状況

配当の指針2(3)では、「直接出資子会社またはＮＨＫの財政その他の事情により、事前に協議する中で、その規模について、無配を含み増減する」ことを認めており、協会によれば、この規定を適用して、配当の規模について原則を適用していない子会社が、26年度決算に基づく配当の時点において、図表2-35のとおり13社中5社ある。なお、この5社の中には、27年度決算に基づく配当において配当の指針における原則を適用して配当した子会社がある。

図表2-35　平成26年度決算に基づく配当において配当の指針における原則を適用していない子会社の状況

分類	会社名	状況
無配としているもの	(株)日本国際放送	平成19年改正法の施行に伴い、平成20年4月4日に新たに設立された会社であり、国際展開など、今後の事業発展のため、資本蓄積を優先させるとして無配としている。 なお、27年度決算に基づく配当においても同様としている。
	(株)ＮＨＫ文化センター	26年度決算の当期純利益は黒字となっているものの、営業利益は25年度決算に引き続き赤字となっているため、無配としている。 なお、27年度決算に基づく配当においては、当期純利益も営業利益も赤字となっているため、引き続き、無配としている。
1株当たりの配当額を1、2年単位の定額にして配当を実施しているもの	(株)ＮＨＫプラネット	20年4月に(株)ＮＨＫきんきメディアプラン、(株)ＮＨＫ中部ブレーンズ、(株)ＮＨＫちゅうごくソフトプラン、(株)ＮＨＫ九州メディス、(株)ＮＨＫ東北プランニング及び(株)ＮＨＫ北海道ビジョンの6社が合併したものであり、27年度末においても地方株主が多く、可能な限り安定的な配当を行う方針としているため、1、2年単位で額の見直しを実施しつつ定額を配当することで、安定的な配当を実施している。 なお、27年度決算に基づく配当においては、配当の指針における原則を適用して、配当を実施している。
1株当たりの配当額を定めて安定的な配当を実施しているもの	(株)ＮＨＫ出版	個人株主が多いことを考慮して、配当の指針の基準額の配当は行わず、安定的な配当を実施している。 なお、27年度決算に基づく配当においても同様としている。
配当の指針の基準以下の配当を実施しているもの	(株)ＮＨＫアート	他の子会社と比べて自己資本の蓄積が十分でないことから、配当の指針の基準以下の配当としている。 なお、27年度決算に基づく配当においては、配当の指針における原則を適用した普通配当に加えて、3億円の特例配当を実施している。

(ｵ) 特例配当の状況

a　特例配当の配当額の推移

協会は、子会社の17年度決算に基づく配当から、一部の子会社に対して特例配当を要請しており、これを受けて当該子会社は特例配当を実施している。17年度から27年度までの間の配当額の推移は図表2-36のとおりである。

特例配当は、17年度当時の不祥事に伴う受信料収入の減少による協会の厳しい財政状況に鑑みるなどして、普通配当とは別に、経営・資金面で比較的安定している子会社に対して、配当の指針に定めた規模以上の特例的な配当の実施による協会への財政貢献に向けた協力を協会が求めたことにより、子会社の17年度決算に基づく配当において初めて実施された。

特例配当は、当初の17年度決算に基づく配当から19年度決算に基づく配当までの3か年度は、各団体の当該期純利益にかかわらず、16年度末株主資本の一定額を分配する考え方に基づいて、協会が子会社に要請して実施された。具体的には、子会社の16年度の事業規模（売上げ）が100億円を上回り、16年度末の貸借対照表により、資金面で一定規模以上の余裕があると考えられ、株主構成等において協会グループ外の株主が多いなどの特別の事情を有していない子会社を対象として、当該3か年度の間に、合わせて、16年度末株主資本（利益処分後）の15％を目途として実施するとされた。そして、実際にはこの3か年度で当初に見込んだ対象子会社数（当時）の4社を上回る14社において、当初の特例配当の配当見込額計57億余円を上回る計120億余円が配当された。

その後の20年度決算に基づく配当から22年度決算に基づく配当までの3か年度は、19年に策定された21年度以降の配当施策の中で、「配当の指針における普通配当とは別に、経営・資金両面で比較的安定している団体においては、特例的な大型配当を20～22年度の3か年のうちに各社最低1回は、実施する」こととされ、また、協会の「平成21年度～23年度　ＮＨＫ経営計画」の収支計画において、子会社の配当総額は各年度25億円と示されたため、これに沿って普通配当だけでは不足する分を補う形で特例配当が実施され、この3か年度で計28億余円が配当された。

特例配当は、更に23年度決算に基づく配当において、計7億余円が配当され、17年度決算に基づく配当から23年度決算に基づく配当までの7か年度の間に実施

された分を合わせると、計156億余円が各子会社から配当された。

そして、24年度決算に基づく配当以降は、子会社の資本政策の見直しなどが考慮されたこともあるが、協会は、子会社に対して特例配当の要請を行っておらず、子会社の特例配当は26年度決算に基づく配当までの3か年度は実施されなかった。

その後、27年度決算に基づく配当において、協会は、4年ぶりに子会社4社に対して普通配当とは別に計51億円の特例配当を要請し、このうち38億余円を持株比率に基づく協会受領分として受け取った。

図表2-36　子会社の特例配当の配当額の推移　（単位：百万円）

会社名＼決算年度	平成17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
	株主資本の一定額を分配する考え方			配当総額が「NHK経営計画」に明示				特例配当なし			
(株)NHKエンタープライズ	2,390	112	2,500	400	200	150	330	－	－	－	2,000
(株)総合ビジョン　注(2)	－	－	－	－	－	－	－	－			
(株)NHKエデュケーショナル	390	52	800	111	－	65	100	－	－	－	1,000
(株)NHKグローバルメディアサービス					200	200	300	－	－	－	1,800
(株)NHK情報ネットワーク	1,200	76	1,500	200							
(株)日本文字放送　注(3)	－	－	－	84							
(株)日本国際放送　注(4)				－	－	－	－	－	－	－	－
(株)NHKプラネット				－	－	－	－	－	－	－	－
(株)NHKきんきメディアプラン	－	10	－								
(株)NHK中部ブレーンズ	－	2	－								
(株)NHKちゅうごくソフトプラン	－	－	－								
(株)NHK九州メディス	－	－	－								
(株)NHK東北プランニング	－	－	－								
(株)NHK北海道ビジョン	－	2	－								
(株)NHKプロモーション	－	27	－	170	－	－	－	－	－	－	－
(株)NHKアート	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	300
(株)NHKメディアテクノロジー				－	291	－	－	－	－	－	－
(株)NHKテクニカルサービス	－	135	358								
(株)NHKコンピューターサービス	－	29	－								
(株)NHK出版　注(5)	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
(株)NHKビジネスクリエイト					－	154	－	－	－	－	－
(株)NHK共同ビジネス	－	108	－	－							
(株)NHKオフィス企画	－	32	－	33							
(株)NHKアイテック	－	1,733	－	400	－	－	－	－	－	－	－
(株)NHK文化センター	－	35	－	－	－	－	－	－	－	－	－
NHK営業サービス(株)	－	76	500	－	9	190	－	－	－	－	－
計	3,980	2,435	5,658	1,398	700	759	730	－	－	－	5,100

注(1)　年度の表示は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。
注(2)　(株)総合ビジョンは、関連会社であり、平成25年7月1日に(株)ＮＨＫエンタープライズを存続会社として合併した。
注(3)　(株)日本文字放送は、平成19年12月までは関連会社であり、(株)ＮＨＫ情報ネットワークは21年4月1日に存続会社として同社を合併し、社名を(株)ＮＨＫグローバルメディアサービスとした。
注(4)　(株)日本国際放送は、平成20年4月4日に設立された。
注(5)　(株)ＮＨＫ出版の平成22年までの社名は、(株)日本放送出版協会である。

b　子会社の資本政策の見直し

協会は、25、26両年度に、子会社の資本政策の見直しを実施している。これは、子会社の株主構成を見直し、協会及び協会グループの持株比率を上昇させることにより、意思決定を迅速化するとともに協会の影響力を強化し、協会グループ経営の充実を図ることや、将来の配当による資金の協会グループ外への流出を抑制し配当政策の自由度を高めることを目的とするものである。

見直しの内容は、次のとおりとなっている。

① 子会社において、協会グループ外の株主が保有している自社株式を取得し、その消却を行う。

② それにより、協会グループ外の株主の持株比率を圧縮し、新たな出資を行うことなく、協会及び協会グループの持株比率を上昇させる。

そして、子会社13社のうち、協会グループ外の株主が多いなど固有の事情がある株式会社日本国際放送及び株式会社ＮＨＫ出版並びに25年度以降の資本政策の見直しを検討する際に既に株式が協会グループの100％保有となっていた株式会社ＮＨＫエデュケーショナルの3社を除く10社が見直しの検討対象とされた。検討の結果、図表2-37のとおり、最終的に子会社6社が2か年度をかけて協会グループ外の株主が所有するそれぞれの自社株式を買い取ることになった。

なお、子会社の資本政策の見直しについては、27年度以降は実施されていないものの、協会は、子会社による自社株式の買取りの検討を引き続き行っているとしている。

図表2-37　子会社における自社株式の取得状況　（単位：百万円、％）

会社名	実施年度	買取総額	協会グループ持株比率	
			子会社の資本政策の見直し前	子会社の資本政策の見直し後
(株)NHKエンタープライズ	平成25	334	97.2	99.0
(株)NHKグローバルメディアサービス		969	91.4	100.0
(株)NHKプロモーション		124	94.0	100.0
(株)NHKアート		186	96.9	100.0
NHK営業サービス(株)		141	95.0	99.0
計		1,756		
(株)NHKメディアテクノロジー	26	454	93.3	96.6
計		454		
合計		2,210		

（注）　持株比率の数値は、四捨五入して表示している。

c　協会の24年度決算に基づく配当以降の特例配当の要請に関する方針

24、25両年度決算に基づく配当（配当実施は25、26両年度）において、子会社に対して特例配当を要請しなかったことについて、協会は、前記のとおり、子会社が自社株式を買い取ることに優先的に剰余金を使わせたことなど、子会社の資本政策の見直しの状況を考慮したことによるとしている。また、26年度決算に基づく配当（配当実施は27年度）において、子会社に対して特例配当の要請を行わなかったことについて、協会は、従来、関連団体の事業所が複数のビルに分散していることから、関連団体が放送センターの近隣に共同でビルを借りる又は購入するなどの構想が協会内であり、一方、当時はまだ協会本部が所在する放送センターの建て替え場所の検討途中であり、この決定までは、利益剰余金の規模を小さくすることになる特例配当の要請について消極的に判断したことによるとしている。

しかし、26年度決算に基づく配当において、協会が特例配当の要請を行わなかった判断は、23年度決算に基づく配当以降、協会において、特例配当についての定めや経営計画の中で具体的な配当額を示すことがなくなった状況の中で、子会社による明確な投資計画が示されないまま、具体的な目的に係る目的積立金として積み立てるなどすることなく行われたものである。主たる運営財源が受信料である協会は、特例配当の要請の判断に当たっては、事前に具体的な投資計画を明確にした上で、より一層透明性が確保できるよう留意することが必要であったと思料される。

したがって、協会は、普通配当の要請を行うことに加えて、特例配当の要請の要否の決定方法、配当額の算定方法の考え方を定めることなどにより、透明性を確保した上で、適切な特例配当の要請を行うことを検討する必要があると認められる。

（子会社ごとの配当額等の状況については別表2を参照）

イ　関連会社の配当の状況

(ｱ) 配当を受ける際の関連会社との協議

関連会社の配当については、運営基準に基づき、協会と関連会社との間で事前に協議を行うこととなっており、事前協議の際には、協会は、他の株主の意向を尊重しつつ行うこととなっている。

(ｲ) 配当の状況と協会の受取額の推移

関連会社2社の18年度（株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは20年度。以下、イ(ｳ)において同じ。）から27年度までの間の決算に基づく配当額の推移をみると、図表2-38のとおり、株式会社放送衛星システムは、27年度決算に基づく配当において、5億余円の配当を実施しており、21年度決算に基づく配当以降、毎年度配当を実施している。一方、株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは20年度以降配当を実施していない状況となっている。

図表2-38　関連会社2社の配当額の推移　（単位：百万円）

会社名＼決算年度	平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)放送衛星システム	－	－	－	258	297	150	780	480	510	510
(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ 注(2)			－	－	－	－	－	－	－	－

注(1)　年度の表示は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。
注(2)　(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは、平成19年改正法の施行に伴い、平成20年度から関連会社となった。

また、この配当のうち、持株比率に基づく協会の受取配当額の推移は、図表2-39のとおりとなっていて、27年度決算に基づく配当では2億余円となっている。そして、最も多い額は24年度決算に基づく配当で3億余円、最も少ない額は23年度決算に基づく配当で約7400万円となっている。

図表2-39　協会の関連会社2社からの受取配当額の推移　（単位：百万円）

会社名＼決算年度	平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)放送衛星システム	－	－	－	128	148	74	389	239	254	254
(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ 注(2)			－	－	－	－	－	－	－	－

注(1)　年度の表示は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。
注(2)　(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは、平成19年改正法の施行に伴い、平成20年度から関連会社となった。

(ｳ) 配当性向の推移

関連会社2社が18年度から27年度までの間に実施した配当性向の推移をみると、図表2-40のとおりとなっていて、21年度決算に基づく配当以降、配当を実施している株式会社放送衛星システムは、27年度決算に基づく配当では42.7%となっていて、24.8%から42.7%の間で配当性向が推移している。

図表2-40　関連会社2社の配当性向の推移　（単位：%）

会社名＼決算年度	平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)放送衛星システム	－	－	－	24.9	24.8	25.2	41.8	25.5	24.9	42.7
(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ 注(2)			－	－	－	－	－	－	－	－

注(1)　年度の表示は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。
注(2)　(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは、平成19年改正法の施行に伴い、平成20年度から関連会社となった。

関連会社の配当については、前記配当の指針等の対象が、協会が直接出資している子会社に限定されているため、現状は関連会社から示された配当額を受け取っている状況となっている。

これについて、協会は、関連会社に対しては、子会社の場合とは異なり、持株比率に基づく協会グループ単独での議決権を有していないため、他の株主の意向を尊重しつつ積極的に配当の要請を行っていないとしている。さらに、協会は、株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズに対して配当の要請を行っていないことについて、同会社は、新しい放送コンテンツ保護管理（新ＣＡＳ）への移行の取組の影響を受けており、協会の判断だけでの対応が困難であるとしている。

（関連会社ごとの配当額等の状況については別表2を参照）

(4) 子会社の利益剰余金と協会に対する配当の関連性

前記のとおり、協会は、24、25両年度決算に基づく配当では、子会社の資本政策の見直しなどのために特例配当の要請を行わなかったとしているものの、24年度決算に基づく配当以降、3か年度にわたって特例配当の要請を行っておらず、その結果、子会社が特例配当を実施していないことなどが、近年の子会社の利益剰余金増加の一因となっていると思料される。このような状況を踏まえ、協会において積極的に配当の要請を行っていくためには、子会社の利益剰余金からの配当可能額を適切に算定することが重要である。

ア　協会による子会社の利益剰余金からの配当可能額の算定

協会から子会社に対して特例配当の要請を行うに当たり、その前提となる子会社の利益剰余金からの配当可能額の算定に関する協会の考え方はおおむね次のとおりである。

(ｱ) 24年度決算に基づく配当の要請時における協会の配当可能額の算定の考え方

協会は、25年5月23日の衆議院総務委員会で、子会社の剰余金のうち配当可能額については57億円程度と考えている旨の答弁を行っている。この57億円は、24年度決算に基づく配当の要請時において、23年度決算に基づく配当後の利益剰余金788億余円から事業維持積立金等の目的積立金及び利益準備金を差し引いたものであり、子会社の全体額を合算して算定しているものである。協会は、この考え方にのっとって、同様の算定をすると、28年度決算に基づく配当の要請時における配当可能額（28年度決算の当期純利益は考慮していない。）は72億余円になるとしている。

配当可能額	＝	配当後剰余金	－	事業維持積立金	－	事業維持積立金以外の目的積立金	－	利益準備金

(ｲ) 27年度決算に基づく配当の要請時における協会の配当可能額の算定の考え方

協会は、27年度決算に基づく配当の要請時において、より多額の利益剰余金を配当に充てるために、上記の算定方法とは別に、便宜的に、おおむね次の方法により算定している。すなわち、子会社ごとに配当後の剰余金の額から売上高（直

近3か年度の平均の1.5か月分）を必要運転資金として差し引き、更に有形固定資産、無形固定資産、差入保証金、資金運用目的でない有価証券、繰延税金資産等(注5)を差し引き、長期借入金を加えた額を算定式に基づき算定した上で、最後に現金預金の残高、将来の投資予定等を考慮して配当可能額を算定したとしている。

（注5）　繰延税金資産　　企業会計上の収益又は費用と課税所得計算上の益金又は損金の認識時点の相違等により、貸借対照表に計上されている資産及び負債の金額と課税所得計算上の資産及び負債の額との間に差異がある場合において、当該差異が、解消するときにその期の課税所得を減額させる効果を持つときは、原則として当該差異に係る法人税等相当額が繰延税金資産として、貸借対照表に計上される。

現金預金の残高等を考慮する前の配当可能額 ＝ 配当後剰余金 － 必要運転資金（注） － 有形固定資産 － 無形固定資産 － 差入保証金 － 有価証券 － 繰延税金資産等 ＋ 長期借入金

（注）　直近3か年の売上高平均の1.5か月分

これによると、必要運転資金について、前記事業維持積立金の要積立額の算定においては原則として3か月分で算定していたものを1.5か月分にしたり、事業維持積立金以外の目的積立金について考慮しなくなったりしたことになり、27年度決算に基づく配当の要請時における配当可能額は、現金預金残高等の状況を考慮する前の計算で子会社13社のうち9社で計294億余円となるとしている。また、同様の算定方法で、28年度決算に基づく配当の要請時における配当可能額（28年度決算の当期純利益は考慮していない。）を算定すると、前記25年の国会答弁時における算定の方法で算定した場合の72億余円を大きく上回る10社、計269億余円になる。

なお、上記のとおり、27年度決算に基づく配当の要請時における特例配当の配当可能額の算定では、9社、計294億余円となるとしているが、実際の特例配当の要請は、4社、計51億余円となっている。これは、各子会社の状況を考慮して、1か年度でその全額を特例配当として要請するのではなく、2、3か年度に平準化して配当の要請を行うこととしたもの、子会社の現金預金の状況を考慮して配当の要請を見合わせたもの、子会社における不祥事の発生による影響を考慮して配当

の要請を見合わせたもの及び協会グループ外への資金の流出抑制を考慮して配当の要請を抑制したものがあることによるものである。

このように、配当可能額の算定について、協会はより多額の配当可能額となるような方法に改めるなどして、より積極的に特例配当を求める姿勢に改善した結果、前記のとおり、27年度決算に基づく配当は、子会社の配当総額が過去最大規模の72億余円となっている。そして、この算定方法は、27年度決算に基づく配当要請時においては、配当の指針を改正するなどすることなく便宜的に採られたものであり、協会内において確立しているものではないことから、一時的な配当要請の増額にとどまり、再び、利益剰余金が増加して、これを財源として配当が可能であるにもかかわらず配当額が減少することのないよう、協会は、目的積立金の必要性等に留意しつつ、今後も引き続き、積極的な配当要請につながる算定方法を採っていくことが重要である。

イ　協会と子会社における営業利益、利益剰余金及び配当の状況

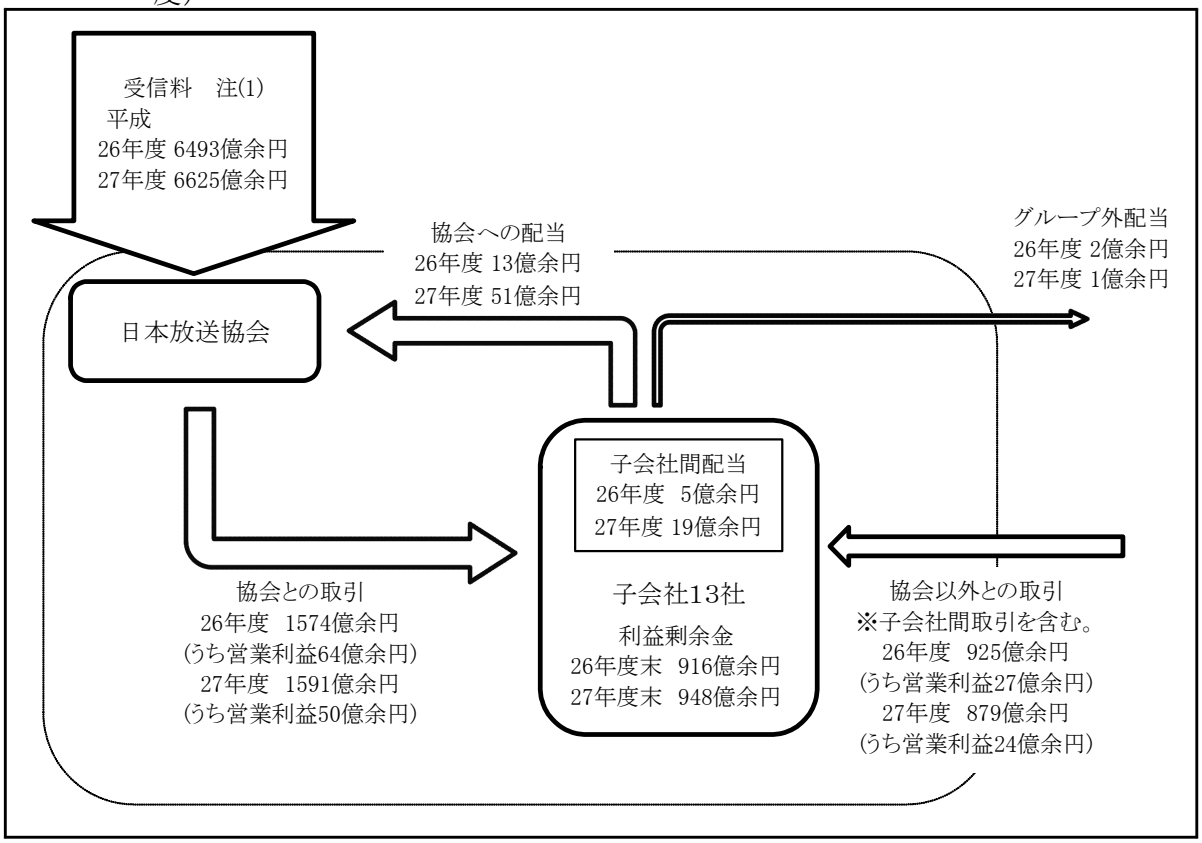
26年度決算及び27年度決算について、協会と子会社における営業利益、利益剰余金及び配当の状況をみると、図表2-41のとおり、26年度決算の子会社が協会との取引において計上した営業利益は計64億余円、同年度末の子会社の利益剰余金は計916億余円、同年度決算に基づく協会への配当総額は計13億余円となっており、また、27年度決算の子会社が協会との取引において計上した営業利益は計50億余円、同年度末の子会社の利益剰余金は計948億余円、同年度決算に基づく協会への配当総額は計51億余円となっている。

このうち営業利益について、協会は、子会社の利益剰余金の増加につながる面があることから、子会社が協会との取引において計上する利益が適正なものとなるよう留意しているとしている。一方、配当については、協会は、前記のとおり、26年度決算に基づく配当（27年度に実施）までの3年間に特例配当を要請しなかったことなどのため、子会社の利益剰余金が27年度末で計948億余円と多額に上ったことから、27年度決算に基づく配当において、単年度で計72億余円（このうち協会の受取額は計51億余円）に上る配当の要請をまとめて行うことになった。

したがって、協会は、子会社の利益剰余金の過度な増加につながることがないよう、子会社との取引に際して、引き続き、子会社が協会との取引において計上する利益に留意するとともに、毎年度、子会社の利益剰余金の状況を把握し、利益剰余

金の適切な規模について検証し、特例配当を要請するなど、子会社の利益剰余金額を適切な規模とするための指導・監督を適切に実施していく必要があると認められる。

図表2-41　協会と子会社における営業利益、利益剰余金及び配当の状況（平成26、27両年度）



注(1)　受信料は、未収受信料欠損償却費を控除した金額である。
注(2)　配当額は、平成26、27両年度決算に基づく配当額であり、配当が実施されたのはそれぞれ翌年度である。

3　関連団体の不適正経理の再発防止に向けた指導・監督の状況

(1) 不適正経理の再発防止に向けた関連団体の取組

ア　関連団体における不適正経理の概要等

協会は、放送法において協会及びその子会社から成る集団における業務の適正を確保するための体制を整備することとなっており、協会における不適正経理の再発防止に向けた取組を実施するだけでなく、関連団体における不適正経理についても、その再発防止に向けた取組として種々の経理適正化策及び体制整備に関する指導・監督を行っている。そして、関連団体は、近年相次いだ不適正経理の発覚を受けて、それぞれの団体において、協会の指導・監督等に基づき、種々の取組を行っている。28年12月末において協会が把握している関連団体における不適正経理の概要等は、図表3-1のとおりとなっている。

図表3-1　関連団体における不適正経理の概要等

<table>
<tr><td colspan="7">事案①　フィギュアスケート競技大会の経費の横領</td></tr>
<tr><td colspan="2">関連団体の名称</td><td>発覚年月</td><td>不適正経理期間</td><td>損害額</td><td>損害金の種類</td><td>処分</td></tr>
<tr><td colspan="2">(一財)ＮＨＫサービスセンター</td><td>平成18年7月</td><td>14年4月
～17年6月</td><td>394万余円</td><td>入場料収入</td><td>免職処分</td></tr>
<tr><td>概　要</td><td colspan="6">(財)ＮＨＫサービスセンター（25年4月1日以降は(一財)ＮＨＫサービスセンター。以下同じ。）の職員が、(財)日本スケート連盟から業務委託された自主事業であるＮＨＫ杯国際フィギュアスケート競技大会の出納業務において、入場券の売上げを過少申告するなどして、横領していた。
本事案は、外部からの問合せがあったことを受けて、同人が上司に横領を自白したことによって発覚した。損害額については、28年12月末において、全て弁済済みである。</td></tr>
<tr><td>発生原因</td><td colspan="6">経理の審査体制が十分でなかったことなど</td></tr>
<tr><td rowspan="3">経理適正化策・体制整備</td><td colspan="6">協会は、次の措置を講じた。
・関連団体における経費の請求及び支払に関する業務総点検の実施
・経理適正化策の実施状況に関する再点検の実施</td></tr>
<tr><td colspan="6">(財)ＮＨＫサービスセンターは、18年8月に次の措置を講じており、28年12月末においても継続している。
・経費の請求に関する審査の強化（交際費・打合せ費の要件の厳格化、入出金の記録に係る管理の強化等）
・不適正経理が発生した部署における改革（承認手続厳格化、入場券の売上げに係る第三者の管理等）
・出納業務に関する受託の停止</td></tr>
<tr><td colspan="6">他の関連団体は、業務総点検の結果を踏まえて、次の措置を講じた。
・出張時の宿泊費や運賃に関する証ひょうの提出
・出張後の報告と経費の請求との整合についての確認の徹底
・入場券等の売上げに係る現金についての第三者による確認の徹底</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="7">事案②　売上げの架空計上等の不適切な会計処理</td></tr>
<tr><td colspan="2">関連団体の名称</td><td>発覚年月</td><td>不適正経理期間</td><td>損害額
（特別損失額）</td><td>損害金の種類</td><td>処　分</td></tr>
<tr><td colspan="2">(株)ＮＨＫビジネスクリエイト</td><td>平成22年6月</td><td>21年3月
～22年3月</td><td>2億7414万余円</td><td>売上金等</td><td>懲戒解雇</td></tr>
<tr><td>概　要</td><td colspan="6">(株)ＮＨＫビジネスクリエイト（21年4月1日に(株)ＮＨＫ共同ビジネスと(株)ＮＨＫオフィス企画が合併して設立）の営業部長と外部顧問が、自主事業である印刷関連のプロジェクトについて、見込計上や二重計上という手口による架空売上の計上を行っていた。また、実際の取引における見積書、納品書、請求書等の経理書類が整備されておらず、勝手な値引きによって未収金が確定できない状態となっていた。
本事案は、22年6月に(株)ＮＨＫビジネスクリエイトの経理部が多額の未回収売掛金を発見し、外部委員による適正化委員会が組織され、その調査によって架空計上等が発覚した。(株)ＮＨＫビジネスクリエイトは、22年度の決算においてこの事態に係る2億7414万余円を特別損失として処理したが、二重計上された費目や証ひょうが欠落した費目が多く、損害額の詳細は確定できなかった。このため、損害額については、当事者に対して弁済を求めていないが、損害額のうち460万円を当事者が補填している。</td></tr>
<tr><td>発生原因</td><td colspan="6">役員の営利事業に対する知識・経験不足、売上計上・請求手続・与信管理及び債権管理・案件進捗管理に係る内部統制上の不備・欠陥、管理会計・内部監査の未実施</td></tr>
<tr><td rowspan="3">経理適正化策・体制整備</td><td colspan="6">協会は、(株)ＮＨＫビジネスクリエイトに対して、コンプライアンス意識の向上のための研修について助言した。また、ＮＨＫ関連団体ガバナンス調査委員会による緊急調査を実施した。</td></tr>
<tr><td colspan="6">(株)ＮＨＫビジネスクリエイトは、24年7月に次の措置を講じており、28年12月末においても継続している。
・適正化委員会の設置。その答申を受けた業務改革及び新販売管理システムの導入
・経理処理の全過程に係る監査法人による検証及び評価
・経営情報の評価体制の改善
・リスク管理部の設置
・内部監査部局の設置</td></tr>
<tr><td colspan="6">他の関連団体は、与信管理・債権管理規程の整備等を行った。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="7">事案③　架空の校正業務の発注等による不正請求</td></tr>
<tr><td colspan="2">関連団体の名称</td><td>発覚年月</td><td>不適正経理期間</td><td>損害額</td><td>損害金の種類</td><td>処　分</td></tr>
<tr><td colspan="2">(株)ＮＨＫ出版</td><td>平成25年12月</td><td>15年1月
～25年12月</td><td>1359万余円</td><td>校正料等</td><td>懲戒免職</td></tr>
<tr><td>概　要</td><td colspan="6">(株)ＮＨＫ出版（22年12月31日までは(株)日本放送出版協会）の放送・学芸図書編集部の編集長が、自主事業である書籍の編集について、自分の親族に書籍の校正業務を発注したように装って、(株)ＮＨＫ出版に計907万余円を支払わせていた。907万余円のうち、341万円は架空の校正業務に係る経費であり、566万余円は発注の必要がない業務に係る経費であった。また、同編集長は、私的な飲食に係る経費を請求したり、虚偽の領収書を用いて不正に請求したり、出張に際して特急券を払い戻したりして着服しており、これらの不正請求の総額は451万余円に上った。
本事案は、25年12月に内部通報によって発覚した。損害額については、28年12月末において、845万円が弁済済みであり、残額514万余円は35年までに弁済する予定となっている。</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="6"></td></tr>
</table>

発生原因	業務発注過程、経費等の支払等に係る内部統制上の不備・欠陥、管理職による管理・監督機能の脆弱性、内部監査の未実施
経理適正化策・体制整備	協会は、ＮＨＫ関連団体ガバナンス調査委員会等による特命調査を実施した。
	(株)ＮＨＫ出版は、26年3月に次の措置を講じており、28年12月末においても継続している。 ・外部人材を含む業務適正化委員会を設置（類似の事案の有無の確認及び内部統制の現状把握） ・経費請求手続の改善（打合せの事前決裁、出張後の特急券の提出等） ・校正料の支払及び制作体制の改善（校正業務に係る契約書、成果物等の複数チェックの徹底等） ・内部監査の導入
	他の関連団体は、ＮＨＫ関連団体ガバナンス調査委員会の提言を受けて開始した関連団体ガバナンス向上プロジェクトによる規程の整備等を行った。

事案④　旅費・交際費の不正請求					
関連団体の名称	発覚年月	不適正経理期間	損害額	損害金の種類	処　分
(株)ＮＨＫアイテック	平成27年2月	25年4月 ～26年12月	244万余円	旅費、交際費	諭旨退職

概　要	(株)ＮＨＫアイテックの社員1名が、26年6月から10月までの間に、自主事業である難視聴対策の営業業務に係る出張15件について、実際には出張に行かなかったにもかかわらず、27年2月まで出張申請の取消処理を遅延し、旅費合わせて121万余円を戻入しないまま着服していた。また、25、26両年度に、飲食の参加人数や利用日付を偽るなどして実際の利用と異なる請求を行い、交際費122万余円を着服していた。 本事案は、27年2月に(株)ＮＨＫアイテック社内の経理チェックによって出張旅費の精算の遅れが判明し、他の経費についても調査したところ、不適切な処理が発覚した。損害額については、28年12月末において、全額が弁済済みである。
発生原因	承認行為を行った管理職が、承認行為に必要とされる証ひょうの内容や存在の有無を確認していなかったこと
経理適正化策・体制整備	協会は、本事案等を踏まえて、28年7月に関連団体に対して「国内出張旅費の請求・支給事務手続きの指針」を発出した。
	(株)ＮＨＫアイテックは、27年4月以降に次の措置を講じており、28年12月末においても継続している。 ・旅費規程の改定（旅費は事後精算とした。） ・システムの改修（同一日における複数の出張の防止、精算遅延を警告する機能の付加） ・交際費システムの補完による事前申請の厳格化 ・公金に対する意識に関する研修の実施 ・常勤監査役の設置
	他の関連団体は、協会の指導に基づき、28年7月に、出張旅費について事前の申請及び事後の支払を義務付けた。

<table>
<tr><td colspan="6">事案⑤　工事代金等の着服</td></tr>
<tr><td colspan="2">関連団体の名称</td><td>発覚年月</td><td>不適正経理期間</td><td>損害額</td><td>損害金の種類</td><td>処　分</td></tr>
<tr><td colspan="2">(株)ＮＨＫアイテック</td><td>平成27年11月</td><td>21年10月
～27年10月</td><td>1億9802万余円</td><td>工事費、外注費</td><td>懲戒解雇</td></tr>
<tr><td>概　要</td><td colspan="5">(株)ＮＨＫアイテックの社員2名が、そのうち1名を役員として設立した実体のない会社に対する架空の工事や業務の小口発注を繰り返すなどの手口で、21年10月から27年10月までの間に、協会からの受託業務2件及び自主事業521件に係る外注費1億9802万余円を着服していた。
本事案は、27年11月、東京国税局の税務調査の過程で発覚した。損害額については、28年12月末において、1億2000万円が弁済済みである。協会は、残額7802万余円について、刑事告訴の動向をみながら損害賠償請求を行うことを検討するとしている。</td></tr>
<tr><td>発生原因</td><td colspan="5">職場全体のコンプライアンス意識が低かったこと、上司の承認行為等に関するルールが形骸化していたこと、調達契約に係るシステム設計に不備があったことなど</td></tr>
<tr><td rowspan="3">経理適正化策・体制整備</td><td colspan="5">協会は、総合リスク管理室、内部監査室及び関連事業局による緊急調査チームを設置し、調査の結果を「ＮＨＫアイテック多額不正事案調査報告書」として報告し公表した（調査結果等については図表3-9調査④を参照）。また、「ＮＨＫアイテック抜本改革の取り組み」として、次の措置を講ずるなどした。
・取引先に関する管理状況の緊急点検の要請
・協会の会長及び全関連団体の社長等にコンプライアンス徹底の指示
・出金管理に関する点検の指示
・経理関係システムに関するアンケート調査
・交際費、会議費、外部業者への発注・支払、勤務管理についての調査</td></tr>
<tr><td colspan="5">(株)ＮＨＫアイテックは、27年12月以降に次の措置を講じており、28年12月末においても継続している。
・経営陣の刷新
・常勤監査役に外部人材を起用
・本社による証ひょう確認の徹底
・取引リスク評価委員会の設置
・取引先に関する実態調査
・過去3年間取引実績のないデータを削除するなど、取引先データの整理
・調達部門の新設
・外注や調達に関する見積書等の証ひょうに係るファイリングの推進
・就業規則の改正</td></tr>
<tr><td colspan="5">他の関連団体は、協会の指示により、出金管理の点検等を実施した。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="6">事案⑥　取引先に便宜を図り見返りを受領</td></tr>
<tr><td colspan="2">関連団体の名称</td><td>発覚年月</td><td>不適正経理期間</td><td>損害額</td><td>損害金の種類</td><td>処　分</td></tr>
<tr><td colspan="2">(株)ＮＨＫアイテック</td><td>平成27年12月</td><td>21年8月
～27年12月</td><td>1687万余円</td><td>外注費</td><td>懲戒解雇</td></tr>
<tr><td>概　要</td><td colspan="5">(株)ＮＨＫアイテック九州支社の副部長が、21年8月から27年12月までの間に、支社の取引先が本社の自主事業である受信対策業務の2次下請に入れるように口利きをしたり、本社に無断で、この取引先に、合わせて1687万余円の支払を行ったりするなどし、見返りとして925万円を受け取っていた。
本事案は、(株)ＮＨＫアイテックの多額不正事案（上記の事案⑤）を受けて設置された</td></tr>
</table>

	協会の緊急調査チームが調査を行う中で、同人が上司と支社長に対して不正について告白したことによって発覚した。損害額のうち弁済することとされた574万余円については、28年12月末において、50万余円が弁済済みである。
発生原因	起案者本人が承認行為を行えるようになっていたことなど
経理適正化策・体制整備	協会による事案⑤に対する措置には、本事案に対する措置も含まれる。
	(株)ＮＨＫアイテックは、27年12月以降に次の措置を講じており、28年12月末においても継続している。 ・本社による証ひょう確認の徹底（事案⑤と同様） ・調達部門の新設（同） ・起案者本人による承認の禁止

上記不適正経理のうち、事案④の旅費の領得については、株式会社ＮＨＫアイテックにおいて、旅費の支払について証ひょう等による事後的な確認が十分でなかったために発生したものであるが、協会においては過去の不適正経理を受けて既に19年12月に出張旅費は原則事後精算とすることと定めており、それ以降、同様の不適正経理は発覚していないことから、経理適正化策として一定の効果はあったものと思料される。したがって、協会が、協会においては過去の不適正経理を受けて既に講じていた措置について、関連団体においても同様の取扱いとするよう十分に指導・監督を行っていなかったことが、上記の不適正経理が生じた一因であったとも考えられることから、協会は、協会及び関連団体において共通する業務に関する経理適正化策については、業務に応じて共通して適用するなどしていく必要があると認められる。

また、前記不適正経理のほとんどは、協会からの委託事業ではない関連団体の自主事業において生じた事態であり、協会からの委託事業に比べて協会の指導・監督が及びにくかったことも背景となっていたと思料される。したがって、前記のとおり、協会は、運営基準に基づき、関連団体の事業運営に対して指導・監督を行うこととされ、指導・監督の対象は協会からの委託事業に限られていないことから、協会は、関連団体の自主事業を含めた事業全般を対象として不適正経理の再発防止に向けた指導・監督を更に徹底していく必要があると認められる。

イ　関連団体における監査の状況

(ｱ) 内部監査部局の設置及び内部監査結果の活用の状況

関連団体26団体における内部監査部局の設置状況を確認したところ、25年12月の株式会社ＮＨＫ出版における不適正経理（前記の事案③）の発覚を受けて協会

がＮＨＫ関連団体ガバナンス調査委員会による委託調査等を行う直前の26年3月末時点では、内部監査部局を設置していた団体は、ＮＨＫ営業サービス株式会社のみとなっていた。また、同調査の実施直後の同年7月末時点では、新たに内部監査部局を設置した団体は株式会社ＮＨＫエンタープライズ、株式会社ＮＨＫアート、株式会社ビジネスクリエイト及び一般財団法人ＮＨＫサービスセンターの4団体となっていた。

そして、28年12月末時点では、図表3-2のとおり、株式会社ＮＨＫプラネットを除く子会社12社において、内部監査部局又は社長直属の内部監査担当者を設置している状況となっていた。また、12社のうち、内部監査部局の担当者が他部局との兼務である株式会社日本国際放送、株式会社ＮＨＫアート、株式会社ＮＨＫメディアテクノロジー及び株式会社ＮＨＫ文化センターを除く8社において、専従の職員を配置している。株式会社ＮＨＫプラネットについては、29年度頃を目途に設置の可否を含めて検討するとしている。一方、関連公益法人等9団体は、理事会の議決により内部監査規程は定めているものの、内部監査部局を設置している団体は一般財団法人ＮＨＫサービスセンター及び一般財団法人日本放送協会共済会の2団体となっていた。協会は、関連団体の内部監査部局の整備について従来指導を行っているものの、人員等の問題から全ての関連団体において内部監査部局を設置するのは難しいとしている。

関連団体における不適正経理の概要等（図表3-1）と関連団体の内部監査部局の設置状況（図表3-2）との関連性をみると、一般財団法人ＮＨＫサービスセンターの事案（前記の事案①）、株式会社ＮＨＫビジネスクリエイトの事案（同②）、株式会社ＮＨＫ出版の事案（同③）及び株式会社ＮＨＫアイテックにおける旅費・交際費の不正請求の事案（同④）については、いずれも不適正経理が発覚した時点において内部監査部局は設置されていなかった。一方、株式会社ＮＨＫアイテックにおける工事代金等の着服の事案（同⑤）及び取引先に便宜を図り見返りを受領していた事案（同⑥）については、内部監査部局が設置された後にも不適正経理に係る行為が続いていたばかりか、協会の緊急調査チームによる「ＮＨＫアイテック多額不正事案調査報告書」によれば、内部監査部局を設置する以前から「経理監査」として実施していた社内調査において社内の経理手続の不備が繰り返し指摘されていたものの、会社の担当取締役が社内調査の結果を十分に活用

しなかったことなどから、改善が進まないまま、東京国税局の税務調査で指摘されるまで不適正経理を発見することができていなかったなどとされている。

したがって、不適正経理の再発防止及び早期発見に向けて、内部監査部局が設置されていない株式会社ＮＨＫプラネット及び関連公益法人等7団体に対しては、内部監査の機能が確保されるよう、協会が内部監査室による調査等を通じて積極的に指導・監督するとともに、全ての関連団体に対して、内部監査の結果を十分に活用するよう、積極的に指導・監督を続けていく必要があると認められる。

図表3-2　関連団体の内部監査部局の設置状況（平成28年12月末時点）

団体名		内部監査部局の名称等	設置年			担当者数(人)		
			平成25年	26年	27年	専従	委託	兼務
子会社	(株)ＮＨＫエンタープライズ	内部監査・リスク監理室		○	○	1	－	2
	(株)ＮＨＫエデュケーショナル	内部監査部			○	1	2	4
	(株)ＮＨＫグローバルメディアサービス	内部監査室			○	1	1	2
	(株)日本国際放送	社長直属の兼務者			○	－	－	2
	(株)ＮＨＫプラネット	－				－	－	－
	(株)ＮＨＫプロモーション	社長直属の専従者			○	1	－	－
	(株)ＮＨＫアート	内部監査室		○	○	－	－	5
	(株)ＮＨＫメディアテクノロジー	内部監査委員会			○	－	－	9
	(株)ＮＨＫ出版	内部監査部		○	○	1	1	2
	(株)ＮＨＫビジネスクリエイト	リスク統括室　内部監査部		○	○	2	－	2
	(株)ＮＨＫアイテック	内部監査室			○	2	－	3
	(株)ＮＨＫ文化センター	社長の命により監査責任者が担当			○	－	－	11
	ＮＨＫ営業サービス(株)	業務監査室	○	○	○	7	－	－
関連会社	(株)放送衛星システム	不明（注）						
	NHK Cosmomedia America, Inc.	不明（注）						
	NHK Cosmomedia (Europe) Ltd.	不明（注）						
	(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ	不明（注）						
関連公益法人等	(一財)ＮＨＫサービスセンター	内部監査室		○	○	1	－	1
	(一財)ＮＨＫインターナショナル	－				－	－	－
	(一財)ＮＨＫエンジニアリングシステム	－				－	－	－
	(一財)ＮＨＫ放送研修センター	－				－	－	－
	(学)日本放送協会学園	－				－	－	－
	(公財)ＮＨＫ交響楽団	－				－	－	－
	(福)ＮＨＫ厚生文化事業団	－				－	－	－
	日本放送協会健康保険組合	－				－	－	－
	(一財)日本放送協会共済会	監査・リスク管理			○	1	－	15

（注）　関連会社における内部監査部局の設置状況について協会に問い合わせたところ、株式の保有数が過半数に満たないため、詳細な情報提供を求めておらず、不明であるとの回答があった。

(ｲ) 監事又は監査役による監査及び監査法人による監査の状況

関連団体のうち、海外の法人であり、現地の法律において監事又は監査役の設置が義務付けられていないことから外部の監査法人に依頼して監査を行っているNHK Cosmomedia America, Inc.及びNHK Cosmomedia (Europe) Ltd.の2団体を除く全ての団体において、毎年度の決算等について、監事又は監査役による監査が行われている。

また、監事又は監査役による監査に加えて、株式会社ＮＨＫエンタープライズ、株式会社放送衛星システム及び株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズにおいては会社法によって、学校法人日本放送協会学園においては私立学校振興助成法（昭和50年法律第61号）によって、それぞれ外部の監査法人等を会計監査人とする監査が義務付けられている。これらの監査について27年度の実施状況を確認したところ、上記の4団体において関係法に基づく監査が行われていた。なお、協会によると、株式会社ＮＨＫエンタープライズ以外の子会社12社のうち、株式会社ＮＨＫプラネット、株式会社ＮＨＫプロモーション及び株式会社ＮＨＫ文化センターを除く9社については、監査法人による任意の監査を実施しているとしている。

前記不適正経理の中には、上記の監事又は監査役による監査及び監査法人による監査を通じて発見されたものはないが、監査を通じて内部統制の強化を図ることは不適正経理の再発防止に資することから、協会は、関連団体における監事又は監査役による監査及び監査法人による監査について引き続き実施状況の把握及び必要に応じた指導・監督に努める必要があると認められる。

ウ　内部通報制度

協会は、25年10月に、従来は協会、関連団体それぞれで定めていた内部通報制度に関する規程を統合して、新たに「ＮＨＫグループ通報制度規程」を定めた。これにより、関連団体における通報者は、団体内及び外部の法律事務所に設けられていた二つの通報窓口に加えて、協会の総合リスク管理室（28年3月以降はリスク管理室。以下「リスク管理室」という。）に設けられた通報窓口に通報することができるようになり、リスク管理室は、通報された内容が個別の関連団体における問題か、協会グループ全体における問題かについて判断した上で更なる事実調査等の対応をすることとなった。また、公益通報者保護法（平成16年法律第122号）の趣旨を踏まえ

て、通報者の範囲は関連団体の業務委託先にまで拡大された。さらに、関連団体は、自団体における内部通報制度の運用の概況についてリスク管理室に報告することとなった。

16年度から27年度までの間の内部通報件数の推移は、図表3-3のとおりである。協会によると、27年度の通報件数23件のうち4件については、調査の結果、問題があったとしてリスク管理室が当該部局又は関連団体に対して問題の解決に向けた指導をしたとしている。前記の株式会社ＮＨＫ出版における不適正経理は、内部通報により発覚したものである。なお、協会によると、23年度から25年度にかけて通報件数が増加しているのは、パワーハラスメントに関する通報が増加したことによるものであり、パワーハラスメントに関する通報窓口が人事局に移管された26年6月以降、通報件数が減少しているとしている。

図表3-3　内部通報件数の推移　（単位：件）

区分＼年度	平成16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
協会又は関連団体の通報窓口への通報件数	16	12	22	22	16	18	13	32	38	28	19	21
外部の法律事務所への通報件数	1	2	0	1	10	8	3	8	4	12	6	2
計	17	14	22	23	26	26	16	40	42	40	25	23
うち協会の会計経理に関するもの	6	3	8	5	3	3	0	0	4	1	3	2
うち関連団体の会計経理に関するもの	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	3

(2) 不適正経理の再発防止に向けた協会の取組

ア　協会の不適正経理に係る取組

(ｱ) 19年報告に掲記した協会の不適正経理に係る経理適正化策

16年7月以降、協会において相次いで発覚した不適正経理を受けて、受信契約者による受信料の不払いが急増するなどの事態が生じた。そのような事態を背景として、前記のとおり、会計検査院は、参議院から協会における不適正経理等について会計検査を行い、その結果を報告するよう要請され、その要請により実施した会計検査の結果について19年報告として参議院議長に対して報告した。

上記の会計検査を行った時点までに、協会は、相次ぐ不適正経理を受けて、不適正経理が発覚した部局における緊急業務調査や同調査を踏まえた全部局を対象とする業務調査を行うなどするとともに、種々の経理適正化策を講じており、19年報告に掲記した不適正経理に係る協会の経費の種類別の主な経理適正化策は、

図表3-4のとおりである。これらの経理適正化策は継続して行われているが、旅費や自動車料については、最近、新たに不適正経理が発覚しており、更なる経理適正化策が講じられている。

図表3-4　19年報告に掲記した不適正経理に係る協会の経費の種類別の主な経理適正化策

<table>
<tr><th>経費の種類</th><th colspan="2">経　理　適　正　化　策</th></tr>
<tr><td>放送料</td><td colspan="2">・委嘱業務に係る審査委員会の事前審査・承認
・代理請求の制度廃止
・請求者以外の者による証ひょうの照合・確認</td></tr>
<tr><td>打合せ・
会議費</td><td colspan="2">・経費による部内者の飲食禁止
・経費による関連団体との飲食の原則禁止
・打合せを必要最小限とするための要件の厳格化</td></tr>
<tr><td>旅費</td><td colspan="2">・出張報告書への宿泊施設の領収書添付
・航空機・特急利用時における搭乗券の半券・使用済み特急券の添付
・出張旅費の原則事後精算</td></tr>
<tr><td>自動車料</td><td colspan="2">・タクシーの使用は必要不可欠な場合のみとすること</td></tr>
<tr><td>謝礼</td><td colspan="2">・ビール券等の購入時にも商品券購入伺票により起票
・券面総額1万円以上については受領書を徴収
・贈呈後の業務確認を部長が実施
・ビール券も受払簿等により在庫管理</td></tr>
<tr><td>役務費等</td><td colspan="2">・一定額以上の美術業務の発注に係る美術業務審査会による審査
・業務内容については担当者だけでなく上司・経理担当も把握すること</td></tr>
<tr><td>固定資産、
備品等</td><td colspan="2">・固定資産、備品等の管理、盗難・紛失時の対応等について定める「経理規程」及び「経理事務手続き」を周知徹底</td></tr>
<tr><td>現金・預金</td><td colspan="2">・現金の残高確認、保管等について定める「経理事務手続き」を周知徹底</td></tr>
<tr><td rowspan="2">その他</td><td colspan="2">・経理審査を担当する管理職を不正支出が発生した部局に配置
・経理局財務部（審査）を経理局中央審査センターとして独立等</td></tr>
<tr><td>各部局における
独自の取組</td><td>・部局独自のイントラネットによる業務状況の共有化
・庶務担当管理職の増員による二重確認の実施
・適正経理委員会の設置
・手書きの領収書に係る業者への事実確認の照会
・タクシー使用に係るタクシー会社への事実確認の照会</td></tr>
</table>

(ｲ) 協会の不適正経理に係る体制整備

20年4月に、ガバナンスの向上等を目的として、平成19年改正法が施行され、協会に役員（経営委員会の委員、会長、副会長及び理事）の職務の執行を監査する監査委員会を置くこととされたほか、「協会及びその子会社から成る集団における業務の適正を確保するための体制」等についても経営委員会の議決事項とされた。これに伴い、協会は、経営委員会による「内部統制関係議決」（平成20年4月1日）に基づいて従来のコンプライアンスに関する組織を改組してリスクマネジメ

ント委員会及び同委員会の事務局としての業務及び協会グループのリスクマネジメントに関わる業務を専門的に遂行するための組織としてリスク管理室を20年4月に設置するなど、協会におけるガバナンス、内部統制等を抜本的に見直して、協会における不適正経理の再発防止に向けた体制整備を行った。監査委員会及びリスクマネジメント委員会の概要は、次のとおりである。

a　監査委員会

平成19年改正法の施行に伴い、従来の監事制度が廃止され、新たに監査委員会が設置された。放送法によれば、監査委員会は、経営委員会が任命した3人以上の経営委員会の委員によって組織され、そのうち少なくとも1人以上は常勤としなければならないとされている。そして、監査委員会の主な責務は、協会の役員の職務の執行を監査することであり、役員の職務の執行を監査するため必要があるときは、協会の子会社に対して事業の報告を求め、又はその子会社の業務及び財産の状況の調査をすることができるとされている。

監査委員会の会合は、1か年度におおむね25回から30回程度開催され、その活動結果は定期的に経営委員会に報告されている。監査委員会の毎年度の主な活動内容は、協会が作成する業務報告書及び財務諸表に添える意見書を作成することのほか、理事会等の重要な会議への監査委員の出席を通じて協会の業務の執行状況の把握に努めたり、会長と意見交換を行ったりすることなどである。監査委員会は、放送法第39条第5項の規定によれば、監査委員会の職務の執行の状況を経営委員会に報告しなければならないとされており、この規定に基づき監査委員会は、27年度に、6件の定例報告に加えて、関連団体における土地取得計画及び株式会社ＮＨＫアイテックにおける不適正経理についてそれぞれ実施した個別調査の結果を報告している。このうち、関連団体における土地取得計画に係る調査の概要は、図表3-5のとおりである。

図表3-5　関連団体における土地取得計画に係る監査委員会の調査の概要

事項	摘　要
調査に至る経緯	協会の子会社である(株)ＮＨＫビジネスクリエイトは、平成27年11月13日に、他の複数の関連団体9社とともに入居することを目的とした建物を建設するために、協会と協議した上で、渋谷区に所在する約3,400平方メートルの土地の取得に向けて、土地の売主に対して、土地を約350億円で購入するなどとする買受申込書を提出し、売主から優先交渉権の内定を得た。その後、協会の会長及び理事は、関連団体に対して、土地の共同購入を検討するよう要請した。そして、買受申込書の提出に際しては、購入を確認する旨の覚書が、協会の理事2名と同会社社長の3名の署名捺印により作成されていた。協会は、同年12月になって、経営委員会において、本件取引についての説明を行ったが、協会及び関連団体における意思決定が適正な手続によるものであったかなどについて議論があり、報道にも大きく取り上げられたことなどから、購入に係る正式な手続に入ることを取りやめることを決定して、同会社も土地取得を断念した。 監査委員会は、本件土地取引に係る売買契約が締結され実行された場合には相当額の支出が必要になる一方で、上記買受申込書の提出に至るまでの手続に不明な点があることなどから、会長以下の役職員及び関連団体の幹部から聴取するなどして調査を実施した。
調査報告書の内容	監査委員会は、経営委員会に提出した調査報告書において、一連の手続について、違約金等の支払義務も生じておらず金銭的な損失はないこと、協会が定めた関連団体運営基準に定める事前協議の規定に違反したとは認められないこと及び協会が(株)ＮＨＫビジネスクリエイトに対して債務保証をしたとは認められないことから放送法に違反したとは認められないことなどを確認した。しかし、土地の購入価格等の契約条件の検討が十分でなかったほか、本件における土地取得及び建物建設については、関連団体に係る利益剰余金の扱いも含めて、協会及び関連団体の間で十分な意思統一を図りつつ、適時適切に経営委員会に報告し、必要に応じて議決を求めるべきであったとして、会長以下の役職員に対して、今後の同様の重要案件については、より慎重な対応を求めている。

b　リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント委員会は、協会グループ全体におけるリスクマネジメントの維持運営・推進に関わる事項、コンプライアンス推進活動の方針、リスク（協会の定義によれば、「協会又は協会グループの使命達成にマイナスの影響を与え、適正な業務の遂行を阻害する結果をもたらすもの」とされる。）としてリスク管理室が識別した事項等について審議するなどした上で、協会グループに横断的に存在するリスクに対する評価の決定、関連団体に対する指示等を行っている。

(ｳ) 19年報告以降に発覚した協会における不適正経理に対する経理適正化策

協会は、上記のとおり、不適正経理の再発防止のための種々の経理適正化策を講じたり、平成19年改正法の施行に伴う体制整備を行ったりしているが、これら

の取組にもかかわらず、19年報告以降も不適正経理が発覚している（別表3参照）。

19年報告以降に発覚した不適正経理を受けて協会内部における会計経理について協会が講じた経理適正化策は、図表3-6のとおりである。このうち、旅費及び自動車料については、図表3-4に示したように、過去に不適正経理を踏まえて経理適正化策を講じたものであるが、証ひょうの確認等の手続に関する定めが十分でなかったこと、一部の部局で所要の審査・確認を実施していなかったことなどにより、更なる不適正経理が生じたことを受けて、更に厳格な手続等を定めるなどしている状況であった。

図表3-6　19年報告以降に発覚した不適正経理に対して協会が講じた経理適正化策

発覚年	不適正経理の概要	経費の種類	経理適正化策
平成20年	他のスタッフによるホテル宿泊の領収書を提出するなどし、当該ホテルに宿泊したように偽装して旅費を領得	宿泊料	・宿泊者名を明記した領収書の提出
25年	虚偽の見積書に基づく契約を締結させ、架空の工事に係る代金を領得	技術調査研究費	・複数チェックの徹底 ・継続かつ類似した契約の調査 ・経理部門における実地検査
25年	正規運賃と往復割引運賃等の航空券の差額に係る旅費を領得	旅費	・航空機搭乗券の種別と証ひょうとの照合
27年	業務用タクシー券の乗降場所等を虚偽記載して私的に使用	自動車料	・タクシー乗車券の管理について、統括責任者を新たに置くことなどによる管理の強化 ・各放送局等で定期的にタクシー乗車券の使用状況の点検を行うことなどによるチェック体制の強化
28年	勤務実態がないのに休日出勤を申請するなどして給与手当を不正に受給	給与手当	・日常の勤務管理について、管理職会等を通じて再徹底

このように、協会は、不適正経理が発覚するたびに、種々の経理適正化策を講じ、また、平成19年改正法の施行に伴い不適正経理の再発防止等のための体制整備を行ってきたにもかかわらず、不適正経理が依然として生じていることから、協会は、日常における経理適正化策の運用の徹底を図るとともに、調査を継続している不適正経理の事態についてはその解明に努め、これまで講じてきた経理適正化策を適切に見直すなどして充実させていくことが重要である。

イ　関連団体の不適正経理に係る協会の取組

協会は、関連団体の事業運営に対する指導・監督について、監査委員会、リスクマネジメント委員会、リスク管理室、内部監査室、関連事業局等が関連団体に対し

て行う調査や、日常の業務上の情報交換、指示等を通じて行っているとしている。また、協会は、平成14年度決算から、法律において義務付けられてはいないものの任意で連結財務諸表を作成しており、協会の会計監査を行う監査法人（新日本有限責任監査法人）に連結財務諸表に対する会計監査も行わせている。当該監査法人は、一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して協会の財務諸表に対する監査と同様の手順により、監査の過程において、必要に応じて関連団体に赴いて事実確認等を行っている。

協会は、関連団体の行う業務がそれぞれ大きく異なることから、協会が導入した全ての経理適正化策を画一的に全ての関連団体に導入することはできないとしているが、関連団体における不適正経理の発覚を受けて、関連団体に対して、経理適正化の徹底のため、経費の支払に関する請求を承認する担当者と支出を承認する担当者によるクロスチェックを強化することなどを指示している。関連団体における不適正経理の再発防止に関連する協会の主な取組は、図表3-7のとおりである。

図表3-7　関連団体における不適正経理の再発防止に関連する協会の主な取組

事　項	実施時期	摘　要
監査委員会による監査、調査等	平成20年4月～継続	監査委員会は、毎年度、監査委員会監査実施方針及び監査実施計画を策定して、これに基づいて協会の監査を行っている。そして、23年度以降の監査実施計画においては、関連団体に関して「内部統制の推進状況及び関係部局のリスク対応の取り組み状況」を重点監査事項の一つとして掲げている。また、子会社の社長から業務の運営状況等の聴取を、23年度に13団体、24年度に7団体、25年度に12団体、26年度に3団体、27年度に9団体においてそれぞれ行っている。
監査法人による業務運営状況調査	17年～継続	協会は、運営基準に基づき、監査法人に委嘱して関連団体の業務運営状況を調査しており、27年度には関連団体の業務範囲、事業活動における遵守事項、協会に対する事前協議・事前説明の状況の3点の調査を委嘱している。調査は、各関連団体について、当該監査法人所属の公認会計士が数名、2日程度訪問して、各種書面の点検や関係者への聴取するなどして行われている。その結果、「重要な資産の取得に関する事前協議漏れ」があったとして、1項目、1件の検出事項の報告があり、これを受けて協会は、当該団体に対して今後協議漏れのないよう指導していた。
関連団体事業活動審査委員会	14年7月～継続	協会は、運営基準及び関連団体事業活動審査委員会規程に基づき、関連団体事業活動審査委員会を設置して、関連団体の事業活動に関する外部からの意見、苦情等を受け付け、関連団体の事業活動の適正性を審査することとなっている。 協会は、副会長を委員長とし、関連事業局担当理事、経営企画局長、関連事業局長及び経理局長のほか、会長の委嘱による外部委員（弁護士1名、公認会計士1名）を委員とする関連団体事業活動審査委員会を18年4月から28年4月までの間に20回開催しているが、28年12月末まで意見、苦情等を受け付けた実績がないことから、関連事業に関して意見交換のみを行っている。
内部監査室による調査	20年9月～継続	毎年度、関連団体の調査を実施 ※詳細は「3(2)イ(ｱ)」を参照
緊急調査	26年3月～8月	ＮＨＫ関連団体ガバナンス調査委員会による調査を実施 ※詳細は「3(2)イ(ｲ)」を参照
	26年4月～5月	内部監査室による調査を実施　※詳細は「3(2)イ(ｲ)」を参照
	26年4月～7月	アドバイザリー・サービス契約に基づく調査を実施 ※詳細は「3(2)イ(ｲ)」を参照
	27年11月～28年2月	(株)ＮＨＫアイテックにおける不適正経理の緊急調査を実施 ※詳細は「3(2)イ(ｲ)」を参照
関連団体ガバナンス向上プロジェクト	26年9月～27年3月	子会社におけるガバナンスと内部統制の向上を図り、コンプライアンス徹底の体制を構築することなどを目的として、協会の担当者が子会社に対して個別訪問を行うなどして指導を行った。 ※詳細は「3(2)イ(ｳ)」を参照
ＮＨＫグループ経営改革	28年3月～継続	関連団体における不適正経理等を受けて、協会グループにおけるコンプライアンスの徹底、協会の指導・監督機能の強化等に向けた取組を行っている。 ※詳細は「3(2)イ(ｴ)」を参照

上記協会の取組のうち、主なものについて記述すると、次のとおりである。

(ｱ) 内部監査室による調査

内部監査室は、運営基準に基づく指導・監督に必要な事項についての調査を20年度から27年度までの間に子会社13社及び関連公益法人等5団体に対して行っている。内部監査室による調査の実績は図表3-8のとおりとなっており、毎年度、延べ4団体から8団体に対して調査を行っている。

この調査は、「適正経理」や「前回指摘した事項の改善状況」等を調査項目として、内部監査室の職員が関連団体に赴いて、協会内部における内部監査と同様に、関係資料等を直接確認する方法により行われており、協会は、上記の項目を調査した結果、大きな問題点はなかったとしている。協会は、26年度まで、調査の対象を協会からの委託事業としており、関連団体の自主事業については調査の対象としていなかった。しかし、前記のとおり図表3-1に記載した関連団体における不適正経理はそのほとんどが自主事業において生じていることから、内部監査室が自主事業についても十分に調査を行っていれば、不適正経理の防止又は早期の発見につながっていた可能性がある。協会は、27年4月以降は関連団体の自主事業についても内部監査室の調査の対象としているが、上記を踏まえて、自主事業も含めた関連団体の事業全般を対象として適切に調査等を行うなどして、是正すべき事項が認められた場合には、速やかに是正させるとともに、事後の報告を求めるなどしていくことが重要である。

図表3-8　内部監査室による調査の実績

区分＼年度	平成20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
調査対象延べ関連団体数（団体）	4	8	8	8	8	6	7	6
実施延べ人日数（人日）	36	121	164	171	139	103	66	100

(ｲ) 緊急調査

関連団体における不適正経理が相次いで発覚したことを受けて、協会は、外部委託によって、又は協会内の複数の部局から成る緊急調査チームを編成することなどによって、関連団体に対する複数回の緊急調査を実施している。これらの調査の概要は、図表3-9のとおりである。

図表3-9　緊急調査の概要

調査①　ＮＨＫ関連団体ガバナンス調査委員会による調査		
調査の主体	Ａ法律事務所の弁護士	
契約名	法律事務の委任に関する契約	
契約日	平成26年3月20日	
支払金額	5622万余円	
調査期間	26年3月24日から同年8月25日まで	
調査・検証事項	・(株)ＮＨＫビジネスクリエイトにおいて22年6月に発覚した架空売上計上事件の検証 ・(株)ＮＨＫ出版において25年12月に発覚した架空外注費計上事件の検証 ・協会の関連団体における不祥事の再発防止策の提言	
調査結果	関連団体に共通して認められた問題点	・関連団体における内部統制の不備・欠陥 ・関連団体が行う自主事業に対する協会の管理・監督機能の脆弱性 ・営利事業（子会社の場合）を経営するという自覚の欠如 ・一般財団法人において十分な内部統制を整備することなく、子会社（株式会社）と同様の収益事業が行われていること
	共通の問題点の改善措置	・関連団体における内部統制の整備 ・関連団体が行う自主事業に対する協会の管理・監督機能の強化 ・営利事業（子会社の場合）を経営するという自覚の喚起
協会の対応	調査の結果を踏まえて、協会は、関連団体ガバナンス向上プロジェクトを実施して、関連団体において内部統制の整備を行った。	

調査②　内部監査室による調査	
調査の主体	内部監査室
調査期間	平成26年4月3日から同年5月31日まで
調査・検証事項	(株)ＮＨＫ出版における判明している不適正経理以外の不適正経理の有無等に関する調査
調査結果	・不適正経理は確認されなかった。 ・不適正経理を抑止するための制度は整備されていたが、十分に機能していなかった。
協会の対応	調査①と同様

調査③　アドバイザリー・サービス契約に基づく調査	
調査の主体	内部監査室及びＢ監査法人
契約名	アドバイザリー・サービス契約
契約日	平成26年4月10日
支払金額	5346万円
調査期間	26年4月14日から同年7月31日まで
調査・検証事項	内部監査室が行う、(株)ＮＨＫ出版を除く子会社12社において(株)ＮＨＫ出版の不適正経理と類似の事態の発見等のための調査に関するアドバイザリー業務（内部監査室による調査に参加して業務を行うもの）
調査結果	アドバイザリー・サービス契約に基づく調査の結果は公表されていないが、協会から聴取したところ、次のような事項が報告されていた。 ・外部支払850件、経費支払2,947件、財務会計（売上等）1,716件の伝票を調査したところ、(株)ＮＨＫ出版の不適正経理と類似の事態は確認されなかった。 ・各社から内部統制上の軽微な課題は検出されたが、内部統制が欠落し、不正のリスクが顕在化している事態はなかった。
協会の対応	調査①と同様

調査④　(株)ＮＨＫアイテックにおける不適正経理の緊急調査	
調査の主体	協会のリスク管理室、内部監査室、関連事業局、技術局、経理局等の職員による緊急調査チーム（当初12名、最終的には50名）
調査期間	平成27年11月17日から28年2月9日まで
調査・検証事項	事案の規模・内部統制上の重要性に鑑み、協会が、指導監督上の責任に基づき、事案の解明、発生原因及び長期に見過ごされた理由の究明、並びに関係者の責任関係を明らかにすること
調査結果	28年2月9日に経営委員会に提出された「ＮＨＫアイテック多額不正事案調査報告書」によると、(株)ＮＨＫアイテックは、同会社の監査役及び外部の会計監査人による監査を受けており、社内に内部監査室やリスクマネジメント委員会を設置するなど、内部統制の制度は整備していたものの、その運用において多くの不備があり、事態の発生を見逃すことになったとしている。
協会の対応	上記の調査結果を受けて、協会は事態の深刻さに鑑みて、会長を初めとする役員の報酬を一部返上させるなどし、また、28年3月16日付けで、「ＮＨＫアイテック抜本改革の取り組み」として、同会社の経営陣を刷新し、改革プロジェクト及びリスク評価委員会を設置させること、常勤監査役に外部人材を起用させること、役職員の研修等を強化させること、協会の指導監督機能を強化することなどを決定した。

上記の調査は、いずれも関連団体における不適正経理の発覚を受けて、不適正経理の再発防止に向けた取組として、事態の把握、発生原因の究明、類似の事態の発見等のために協会が自主的に実施したものであり、不適正経理の再発防止に向けた取組の一環として必要なものであったと思料される。一方、調査③のアドバイザリー・サービス契約に基づく調査においては、株式会社ＮＨＫアイテックも調査の対象としていたのに、調査の範囲が株式会社ＮＨＫ出版における不適正経理と類似の事態を発見することなどに限られていたため、株式会社ＮＨＫアイテックにおける工事代金等の着服の事案（前記の事案⑤）を発見できず、その約1年後に実施された東京国税局の税務調査で発覚する結果となった。

また、調査①のＮＨＫ関連団体ガバナンス調査委員会による調査及び調査③のアドバイザリー・サービス契約に基づく調査については、図表3-10のとおり、会計検査院が検査したところ、調査に係る契約及び当該契約に関する支出について不透明な点が見受けられたり、計算証明規則（昭和27年会計検査院規則第3号）等に基づく証拠書類の提出漏れが生じたりしていた。協会は、いずれの事態についても所要の対応策を講じたなどとしているが、今後、関連団体に関する調査等を行う際には、調査に係る契約及び当該契約に関する支出について不透明な点が生

ずることのないよう、規程等を遵守し、その経費の支出に際しては、事後的に十分に検証できるような方法で行うなどとする対応策について継続的に取り組んでいくとともに、証拠書類の提出漏れが生ずることのないよう、継続的に取り組んでいく必要があると認められる。

図表3-10　関連団体の調査に係る契約に関する会計検査により判明した状況及び協会の対応

契約	会計検査院の会計検査により判明した状況	協会の対応
NHK関連団体ガバナンス調査委員会による調査に係る契約	協会は、会長自らが承認して契約したものであることなどを理由として、契約書以外の書類を作成しておらず、また、見積書等を全く徴していなかったため、随意契約の理由、契約金額の根拠等の契約締結までの決定過程の妥当性について、事後的に十分に検証することができず、透明性が十分に確保されていない状況となっていた。	会計検査院の検査を受けて、協会は、平成27年9月に経理規程実施細則を改正するなどして、次のような措置を講じている。 ① 本件契約のように会長が承認して契約するような場合であっても、その契約締結時の決定過程の妥当性が事後的に十分に検証できるような書類を作成し保存することを含めて、契約締結に至るまでに必要な一連の手続を行うとともに、随意契約の理由等の契約締結に至るまでの決定過程に関する書類を作成し適切に保存すること ② 業務従事時間により報酬が算定される契約における業務の履行確認の方法として、日付ごとの業務従事時間の内訳、具体的な業務内容等の実績を十分に確認することができ、履行確認の妥当性が事後的に十分に検証できるような情報が記載された資料の提出を契約先に求めて検査すること ③ ①及び②について周知徹底を図ること
	本件契約の支払に当たって、協会は、毎月提出される職階ごとの日別の業務従事時間を記載した業務実施報告書に基づき業務従事時間を確認したとしているが、同報告書には職階ごとに複数の業務従事者に係る業務従事時間を合算した時間数しか記載されておらず、各業務従事者の日別の業務従事時間数については事後的に確認できない状況となっていた。	
	実費として請求されている時間外作業に係る費用等について、業務従事時間等が記載された資料に弁護士等の日付ごとの業務従事時間の内訳、具体的な業務内容等が記載されていないなどのため、実際の業務従事時間が十分に確認できない状況となっていた。	
アドバイザリー・サービス契約	本件調査に係る契約の締結に際して、担当部局である内部監査室は、B監査法人に対する最終的な支払総額を1732万余円と見積もって予算を確保し、調査後に一括して支払うこととしていたが、会長から徹底した調査を行うよう指示があったことなどから、当初の想定よりも業務量が大幅に増加した結果、最終的な支払額は5346万円と、予算額を大幅に上回る状況となっていた。 内部監査室は、当初計画どおりの定期監査を実施しつつ、監査に係る支出の見直しや抑制を図り、調査費用の一部に係る予算を確保していた。	協会は、内部監査室において、契約を締結する際に業務量を過少に見積もっていたことが原因であるとしているが、予算を上回った分については経理局が経理規程実施細則に基づき適切に予算の措置を行っており、予算上の問題はないとしている。

上記の2契約に共通の事項	協会は、計算証明規則の規定により会計検査院が定めた「日本放送協会の計算証明に関する指定」（平成12年9月22日付け12検第477号）等に基づき、計算書として毎月の総合合計残高試算表を、1件5000万円を超える工事又は1件3000万円を超える財産の購入その他の契約に関する契約書、その附属書類等の証拠書類を添えて、翌月末日までに会計検査院に到達するように提出しなければならないこととなっている。 しかし、前記のＮＨＫ関連団体ガバナンス調査委員会による調査に係る26年3月20日締結の「法律事務の委任に関する契約」及び同年4月10日締結の「アドバイザリー・サービス契約」の証拠書類については、いずれも単価契約であったことなどから、支払実績に応じた提出が必要であることを失念するなどしていたため期限までに提出しておらず、前者については26年7月31日の提出期限に対して提出は27年6月26日、後者については26年10月31日の提出期限に対して提出は28年2月29日となっていた。	協会は、今後同様の事態が発生しないよう、改善策として次のような取扱いとする措置を講じている。 ① 経理担当部局において、毎月、各部局の支払伝票の累計データを集計し、支払先ごとに3000万円を超える契約をリストアップし、証拠書類と照合すること ② 時間報酬による単価契約については、新たに発注実績の集計システムを開発し、契約締結時の発注見込額が3000万円以下の全件について、毎月、発注実績を集計して確認すること ③ 証拠書類の提出に関して、提出する書類の把握・報告について注意喚起すること

(ｳ) 関連団体ガバナンス向上プロジェクト

協会は、26年9月から27年3月にかけて、前記ＮＨＫ関連団体ガバナンス調査委員会の報告書及び協会の関連部局による調査の結果に基づき、関連団体のガバナンス及び内部統制の向上並びにコンプライアンスの徹底に向けた体制を構築するため、関連団体ガバナンス向上プロジェクトを実施した。同プロジェクトは、協会の専務理事2名、関連事業局3名、内部監査室2名、リスク管理室4名、秘書室1名、計12名の人員により行われた。

同プロジェクトにおいて、協会は、子会社13社に対して個別訪問を2回ずつ行い、経営幹部との面談、規程等の確認等を通じてガバナンス及び内部統制の有効性等を検証するなどして、その結果を各子会社と共有するなどした。

また、協会は、子会社に対して個別に助言等を行い、監査役監査規程、リスクマネジメント規程、コンプライアンス規程等のひな形を示して、規程類の整備を支援した。

その整備状況について確認したところ、27年6月までに全ての子会社が上記のひな形に準じて規程を定めていた。

さらに、協会の内部監査室と関連事業局は、連携して、協会と関連団体の内部監査部局の職員が意見交換等を行う内部監査連絡会等を通じて関連団体における

内部監査体制の構築に向けて内部監査関係の規程類を整備させるなどの支援を行った。その結果、図表3-2のとおり、多くの関連団体においては内部監査部局の設置が進んでいるものの、一部の団体においては内部監査部局が設置されておらず、引き続き協会の積極的な指導・監督が必要な状況となっている。

なお、関連団体ガバナンス向上プロジェクトの結果は報告書として27年6月に経営委員会に提出されており、当該報告書によれば、全ての子会社においてガバナンスと内部統制の向上に向けた体制整備が行われており、内部監査体制の構築が進んでいるなどとされたほか、協会において、子会社職員への研修の充実、非常勤職員の派遣、内部監査室による子会社調査の拡充等により子会社に対する管理監督機能を更に強化していくなどとされている。

また、同プロジェクトの終了後、27年6月に、協会は、引き続き「財団法人等ガバナンス向上プロジェクト」を実施し、関連公益法人等9団体について、ガバナンス及び内部統制の向上を図り、コンプライアンスの徹底に向けた体制を構築するとして、同年12月まで活動しており、その結果、全ての団体において内部監査規程が整備されるなどした。

(ｴ) ＮＨＫグループ経営改革

協会は、27年11月に発覚した株式会社ＮＨＫアイテックの不適正経理等を踏まえるなどして、協会グループ全体としての経営を抜本的に見直すとして、28年1月に「ＮＨＫグループ経営改革の方針」を公表し、同年3月には同方針を更に具体化した「「ＮＨＫグループ経営改革」の取り組み」を公表した。協会は、ＮＨＫグループ経営改革として、コンプライアンス・不正防止施策の徹底、規律ある経営の確立、協会グループ意識の醸成、協会の指導・監督機能の強化等の改革施策に取り組んでいくとしており、協会の指導・監督機能の強化の一環として、前記の内部統制関係議決を同年4月に改正している。この改正により新たに定められた事項のうち、主なものを示すと、図表3-11のとおりである。また、この改正に合わせて運営基準も改正され、内部統制関係議決の各事項に対応して各条文の変更・追加が行われた。

「ＮＨＫグループ経営改革」は28年に開始されたばかりであり、同年12月末において、いまだ完了しておらず、その結果について検証するには時期尚早であるが、協会及び関連団体における不適正経理の再発防止に向けて、協会が適切に実

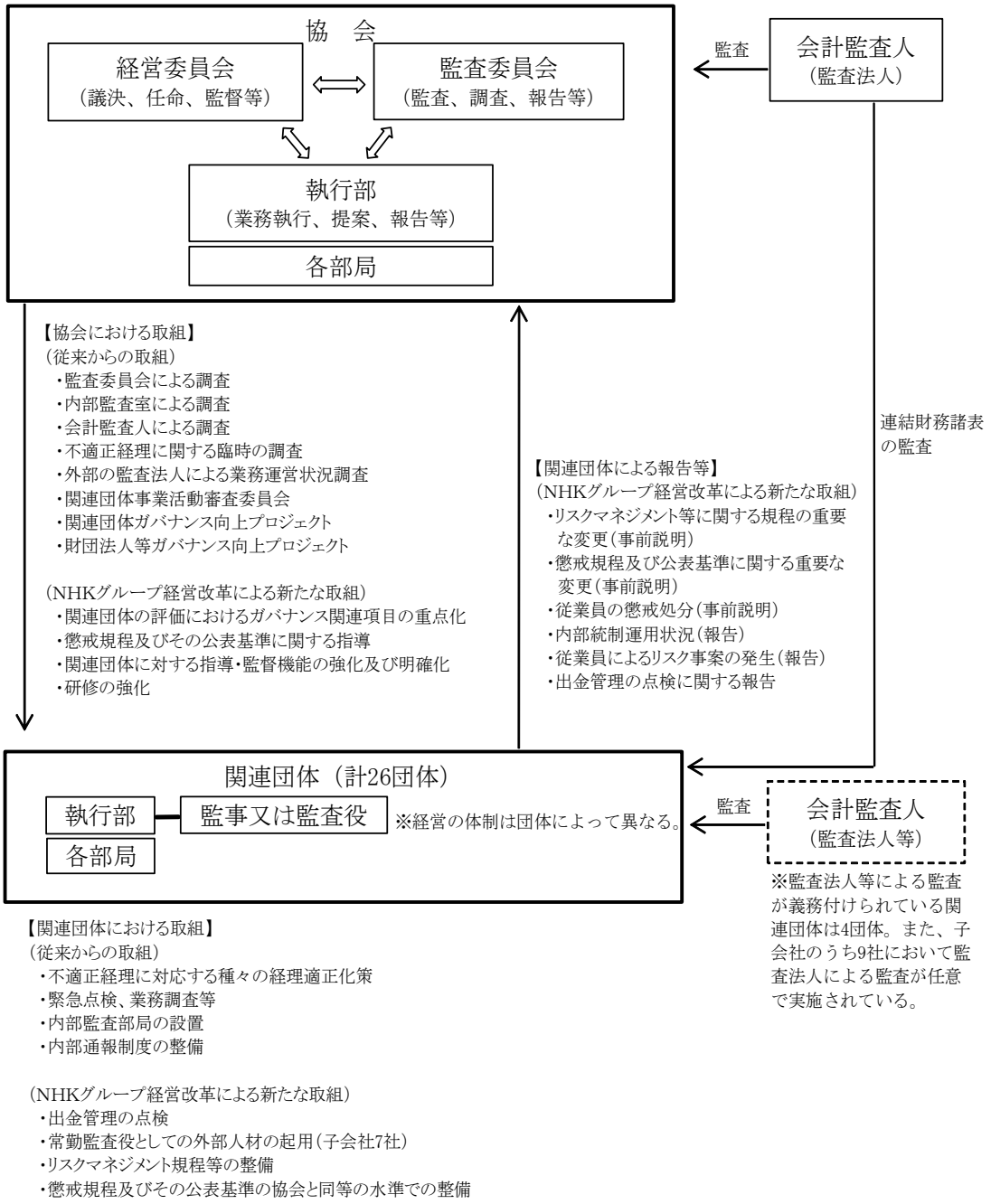
施していくことが重要である。

図表3-11　平成28年4月改正の内部統制関係議決において新たに定められた主な事項

区　分	事　項
協会グループにおける体制整備に関するもの	・会長は、協会及びその子会社から成る集団における業務の適正を確保するため、子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の協会への報告に関する体制、子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制、子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制、並びに子会社の取締役等及び使用人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を整備する。 ・会長は、子会社の損失の危険の管理に関する体制並びに子会社の取締役等及び使用人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について、協会における体制と同水準の体制を整備させる。 ・会長は、子会社に、整備した体制の運用状況について報告させ、その概要を把握するように努め、また、必要に応じ、子会社に対し適時適切に改善を指導する。
協会による関連団体に対する指導・監督に関するもの	・協会の内部監査組織は、子会社の管理に必要なときは子会社の財務・業務の状況を調査することとし、これに関する規程を整備する。 ・会長は、各子会社の事業を所管する協会の部門を指定し、子会社の業務の適正を確保するために必要な管理を行う。 ・会長は、協会の職員を子会社（公益法人を除く）の非常勤監査役へ就任させ、また、子会社のうち会長が定める子会社については、所要の知見を有する者をその常勤監査役へ就任させる。 ・会長は、子会社の運営に関する共通の基準（「関連団体運営基準」）を策定し、その確実な運用を図る。なお、同運営基準には、協会と子会社との取引の適正性の評価及び公表について定めを置く。
協会におけるガバナンスに関するもの	・会長は、監査委員会が選定する監査委員に対して、定期的に子会社の管理の状況を報告する。 ・会長、副会長及び理事は、子会社の業務に関し、協会に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときは、放送法に基づき、直ちに当該事実を監査委員会が選定する監査委員に報告する。 ・放送法が定める監査委員会又は監査委員による経営委員会に対する報告には、協会による子会社の管理の状況が含まれるものとする。 ・経営委員会は、放送法に基づき、子会社の管理に関する、会長、副会長及び理事の職務の執行を監督する。

協会グループにおけるガバナンス及び関連団体の不適正経理の再発防止に向けた取組の概要を示すと図表3-12のとおりとなっており、協会及び関連団体は、協会グループ全体としてガバナンスの向上等を図っていくための体制を整備するとともに、種々の取組を行っているところである。

図表3-12　協会グループにおけるガバナンス及び関連団体の不適正経理の再発防止に向けた取組の概要（平成28年12月末時点）



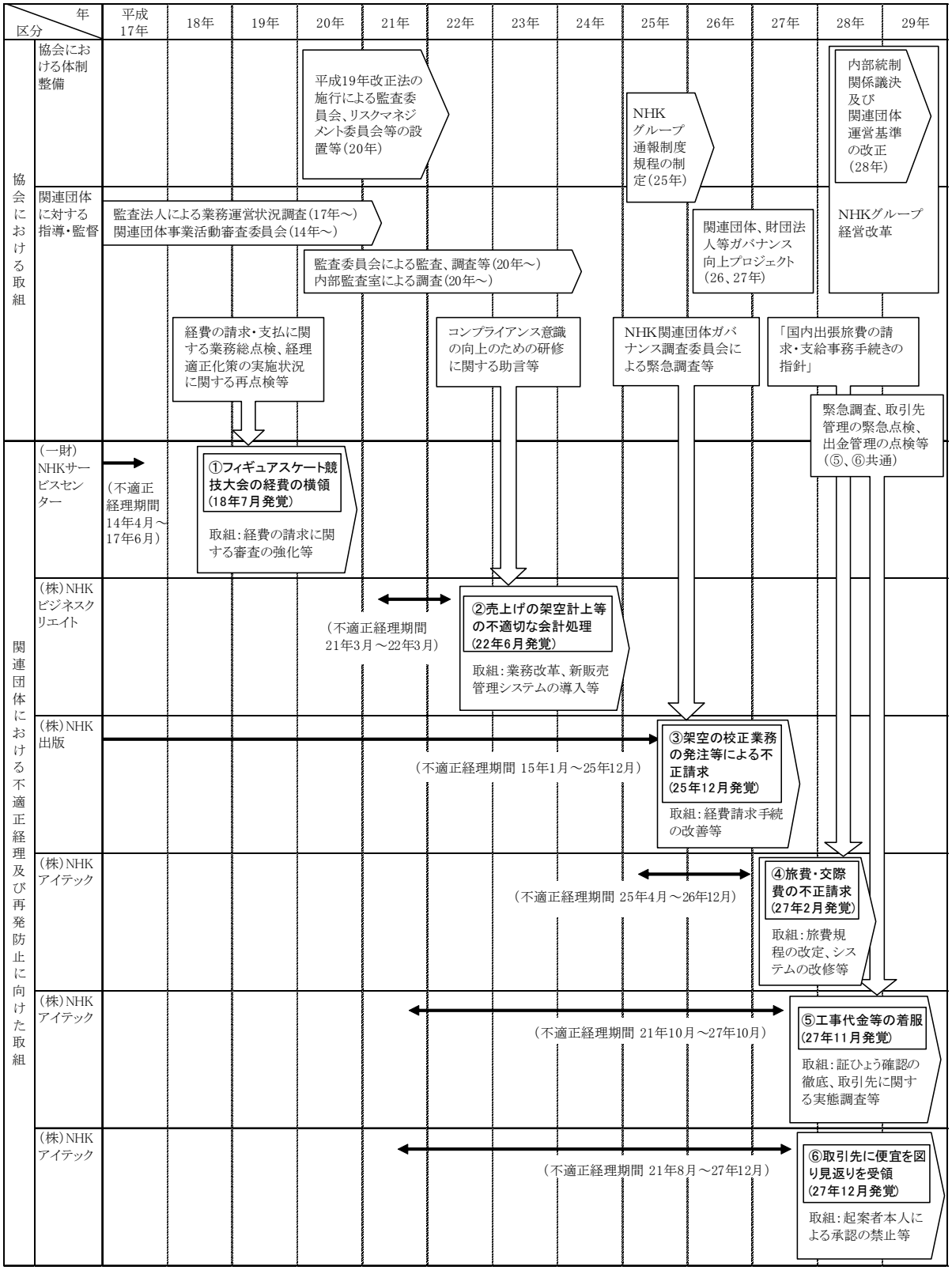
しかし、関連団体における不適正経理の発生並びに協会及び関連団体における主な取組の状況をみると、図表3-13のとおり、関連団体における不適正経理の再発防止に向けた協会の取組は、内部監査室による調査等の従来行われていたもののほかは、おおむね株式会社ＮＨＫ出版における不適正経理が発覚した25年以降に開始されており、関連団体においても経理適正化策を実施したり体制整備を進めたりしたが、それにもかかわら

ず、不適正経理は依然として生じている。

このため、協会においても不適正経理が依然として生じていて不適正経理の再発防止に向けた体制整備が十分とはいえないものの、体制整備が協会の水準に達していない関連団体においては、協会グループの中で体制整備が進んでいる協会を基準として、それぞれの事業の規模や内容に応じた体制整備を引き続き実施していくことが重要であると認められる。

したがって、今後、協会においては、関連団体における不適正経理の再発防止に向けた体制整備について、関連団体ごとに事業の規模や内容が異なることから一律に進めることは難しいものの、事業の規模や内容の違いを踏まえつつ、可能な限り協会と同水準で実施されるよう、関連団体に対する指導・監督を更に徹底していく必要があると認められる。

図表3-13　関連団体における不適正経理の発生並びに協会及び関連団体における主な取組の状況



第3　検査の結果に対する所見

1　検査の結果の概要

協会における関連団体の事業運営の状況に関する各事項について、合規性、経済性、効率性、有効性等の観点から、①関連団体との取引の状況について、関連団体との契約について競争性のある契約方式への移行は十分に行われているか、業務委託の必要性は十分検討されているか、委託業務に係る実績原価の検証は適切に行われているか、また、その結果は十分に活用されているか、関連団体への業務委託費の算定に適用する管理費率は適切なものとなっているか、協会所有の番組等の二次使用等に伴う関連団体からの副次収入の算定方法の検証は適切に行われているか、関係規程類は適切に整備されているか、②関連団体の剰余金及び協会に対する配当の状況について、関連団体の利益剰余金の増加の要因はどのようなものか、また、利益剰余金を適正な規模とするための協会の指導・監督は適切に行われているか、普通配当及び特例配当の額はどのように算定されているか、また、協会における配当要請の基準は適切なものとなっているか、③関連団体の不適正経理の再発防止に向けた指導・監督の状況について、協会による関連団体における経理適正化策に関する指導・監督は、協会及び関連団体においてこれまで講じられてきた経理適正化策を踏まえるなどして適切に行われているか、協会による関連団体における体制整備に関する指導・監督は、不適正経理の防止に向けた内部監査部局等が適切に整備されて、その機能が確保されるよう、適切に行われているか、協会による関連団体に対する指導・監督の一環として行われる調査は、関係規程等を遵守して適切な方法によって行われているかなどの点に着眼して検査を実施した。

検査の結果の概要は、次のとおりである。

(1) 関連団体との取引の状況

ア　19年報告の検査の結果に対する所見に係る検査結果の概要

協会は、競争性を高めるための各種要領等を制定したものの関連団体との取引の大半が随意契約となっていたり、委託費の削減を目的として委託業務従事者に占める出向者の割合を減少させている契約はなかったり、業務委託額の妥当性を検証するために19年度から一部の契約を対象として実績原価調査を毎年度行っているものの業務委託費の積算等の見直しを行っていなかったり、二次使用料率について20年度に二次使用料率を適用しない算定方式に1団体について1件変更したほかは見直しを行っていなかったり、関係規程類の一部について28年7月現在においてもその適用

範囲が明確なものとなるよう改定していなかったりしていた（20ページ参照）。

イ　協会における契約の状況

(ｱ) 関連団体との契約に占める競争性のない随意契約の割合は、26年度以降増加していて、27年度は件数で83.2%、金額で92.7%となっている。また、27年度の随意契約の中にも、競争性のある契約への移行が可能なものが見受けられる（21、22ページ参照）。

(ｲ) 25年度から27年度までの3か年度の番組制作業務委託に係る企画競争の件数は計108件、契約金額は計38億余円となっていて、番組制作業務委託全体に対する割合は件数で17.5%、金額で1.1%となっている。そして、企画競争により制作した番組の編成時間が総編成時間に占める比率は27年度で1.5%程度にとどまっている（22、23ページ参照）。

ウ　関連団体の役職員の状況

(ｱ) 27年度末における関連団体26団体の役職員数は、計6,531人となっている。そして、常勤役員に占める協会の出身者の割合が100%となっている関連団体は、子会社において9社、関連公益法人等において7団体、計16団体となっている。なお、社長又は理事長は、17年度末と同様、全て協会の出身者となっている（23、24ページ参照）。

(ｲ) 27年度末における関連団体の職員数は6,402人、協会の職員数は10,074人となっていて、昭和55年度末と比べて、協会において職員数は6,669人減少（平成17年度末と比べて1,590人減少）している一方、関連団体において職員数は4,755人増加（同967人増加）している（24、25ページ参照）。

エ　関連団体への業務委託等の状況

(ｱ) 関連団体との随意契約における出向者の削減状況をみると、25年度で70件中3件、26年度で93件中4件、27年度で17件中3件、計10件について出向者が減少していたが、このうち6件は出向者がそのまま転籍者となるなど要員区分を見直したことによる減少であり、残り4件は当該委託業務において事業の一部廃止に伴い業務を縮小したことによる減少であり、委託費の削減を目的として出向者の割合を減少させているものはなかった。また、委託業務に従事する要員の構成をみたところ、出向者のみを要員としているものが、25年度で293件中4件、26年度で344件中2件、27年度で284件中3件、計9件見受けられた（25～28ページ参照）。

(ｲ) 協会は、20年度決算から、関連団体に対し、協会との取引と協会以外との取引を区分経理させることとし、それぞれの取引に係る売上高、営業利益、売上原価、販管費等を把握している（28、29ページ参照）。

(ｳ) 協会が区分経理を行わせている子会社等14社における27年度の売上高に占める協会との取引額の割合をみると、番組制作系子会社はおおむね70％を超えている。また、子会社等の原価率について、業種別、資本金別の区分により分類して23年度から27年度までの間の平均を算出すると、74.5％から90.2％となっており、販管費率は5.4％から23.8％となっている。同様に営業利益率については、1.5％から15.3％となっている（29～35ページ参照）。

(ｴ) 協会が区分経理を行わせている一般財団法人4団体について、23年度から27年度までの間の経常利益率の平均を算出すると、協会との取引に係るものは5.2％となっている（35、36ページ参照）。

(ｵ) 27年度の実績原価調査21件の結果をみると、売上総利益率はマイナス7.7％から31.2％と選定する業務によって大きな差があり、委託業務のうち番組制作については、関連団体に調査票の作成を求めておらず、実績原価調査が行われていない状況となっている。そして、実績原価調査を毎年度実施している関連団体が8団体ある一方、1度も実施していない関連団体が4団体見受けられた。また、実績原価調査を行った翌年度にも同じ内容の契約を締結していて比較が可能な契約のうち、売上総利益率が管理費率を大きく上回る20％以上となっている24年度実施1件、25年度実施1件、26年度実施3件について調査実施の翌年度の契約をみたところ、業務委託費の積算等の見直しが行われていない状況となっていた（36～39ページ参照）。

(ｶ) 協会は、管理費率について各関連団体の経営状況を検証し、必要に応じて見直すとしているが、一部を除き長期間にわたって見直されておらず、協会が27年度における管理費率を設定した根拠は明らかでない状況となっている（39～41ページ参照）。

オ　協会における関連団体との取引による副次収入の状況

(ｱ) 17年度から27年度までの間の協会における関連団体からの副次収入は56億余円から73億余円の間で推移していて、協会における副次収入全体の7割から8割を占めており、27年度については関連団体からの副次収入56億余円のうち、番組関係

副次収入は45億余円となっている（41、42ページ参照）。

(ｲ) 協会において、二次使用料率自体の見直しを行っていたものはなく、二次使用料について、実際にその算定方法が妥当なものとなっているかの判断は依然として困難な状況である（42、43ページ参照）。

カ　関連団体との取引における関係規程類

任意業務の委託に関する事務手続等については、28年7月現在においても業務委託基準の適用範囲に含まれておらず、委託に関する他の関係規程類においても明文化されていない状況となっている（43、44ページ参照）。

(2) 関連団体の剰余金及び協会に対する配当の状況

ア　19年報告の検査の結果に対する所見に係る検査結果の概要

19年報告の前後以降の子会社の利益剰余金残高及び配当総額の推移をみると、利益剰余金残高は、21年度末まではおおむね横ばい、22年度末以降は増加傾向となっていて、27年度末で948億余円となっており、配当総額は、20年度に実施された73億余円の配当の後は、同年度の半分以下で推移している状況が続いていたが、28年度の配当で、72億余円の配当が実施されている（45ページ参照）。

イ　関連団体の剰余金の状況

(ｱ) 関連団体の27年度末における剰余金に相当する額をみると、子会社13社の利益剰余金は計948億余円、関連会社4社の利益剰余金は計150億余円、日本放送協会健康保険組合を除く関連公益法人等8団体の一般正味財産期末残高等は計153億余円となっている。そして、27年度決算に基づき28年度に実施した配当総額は、子会社が計72億余円（うち協会の受取額計51億余円）、関連会社が計5億余円（同計2億余円）となっている（46～49ページ参照）。

(ｲ) 子会社の27年度末の総資産、自己資本等の状況をみると、子会社13社の総資産は計1590億余円、自己資本は計990億余円、自己資本比率は平均で59.2％、当座比率は平均で239.6％となっていて、子会社の中には十分な財務上の余力がある会社が見受けられた。また、27年度決算における子会社の利益剰余金の内訳をみると、任意積立金の大半である目的積立金のうち事業維持積立金計658億余円が利益剰余金全体の69.3％を占めている（50～52ページ参照）。

(ｳ) 子会社の当期純利益は、直近10年間で計44億余円から計69億余円で推移していて、27年度は、子会社13社のうち9社が10か年度連続で黒字となるなどして子会社

全体で計54億余円となっている（53～56ページ参照）。

(ｴ) 子会社の利益剰余金は、子会社全体で、21年度末まではおおむね横ばい、22年度末以降は増加傾向となっていて、18年度末の計761億余円が27年度末は計948億余円となっている（57～59ページ参照）。

(ｵ) 子会社の事業維持積立金の積立額の推移をみると、19年度末に計517億余円が積み立てられており、20年度以降も積増しが行われ、27年度末で計658億余円が積み立てられている。事業維持積立金の要積立額についてみると、各子会社の最低保有資金の算定方法が資金の受払の実際の状況を考慮したものとなっていないと思料されたり、子会社から協会に報告される最低保有資金の額について根拠が明確に示されずに報告されているため、協会において検証することが困難となっているものが見受けられたりした（60～62ページ参照）。

(ｶ) 27年度末には子会社13社のうち7社が事業維持積立金以外の目的積立金を計22計上し、その総額は計153億円となっていて、19年度末の計9の積立金計50億余円に比べて3倍程度の規模となっている。また、27年度末で積み立てられている目的積立金は、目的に係る具体的な計画等が明確にされておらず、その目的が具体化される見込みのないまま積み立てられるなどしてから同額が留保され続けているものが見受けられ、8年以上同額が留保され続けているものが3積立金計上されている状況となっている。協会は、目的積立金が新設される場合には事前に報告を受けるなどしているが、その後、具体的な投資計画に基づくなどして、目的積立金の必要性や要積立額の妥当性の検証が十分に行われていない積立金が見受けられる状況となっていた（62～64ページ参照）。

(ｷ) 27年度末において子会社3社に積み立てられている別途積立金計4億余円は、一部を除き、18年度までに積み立てられていた別途積立金の残高と19年度に積み立てた事業維持積立金の開差分がそのまま別途積立金として残されているものである（65ページ参照）。

(ｸ) 関連会社2社の27年度末の自己資本比率及び当座比率をみると、株式会社放送衛星システムは45.1％及び164.5％、株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは72.1％及び367.7％となっていることなどから、配当を実施していない株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは、近年は毎年度、配当を実施している株式会社放送衛星システムと同様に、十分な財務上の余力が

あり、利益剰余金が今後の新規投資等に向けられないのであれば、配当が十分可能であると思料される（66～68ページ参照）。

(ｹ) 関連会社2社の当期純利益の推移をみると、株式会社放送衛星システムは10か年度連続で黒字となっており、株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは黒字となっている年度が多くなっている。また、利益剰余金の推移をみると、株式会社放送衛星システムは18年度末の39億余円から27年度末には128億余円に、株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは20年度末の5億余円から27年度末には16億余円にそれぞれ増加している（68～70ページ参照）。

(ｺ) 一般財団法人5団体及び公益財団法人1団体の一般正味財産の期末残高の推移をみると、18年度末の計112億余円から27年度末には計148億余円に増加している（71、72ページ参照）。

(ｻ) 学校法人1団体及び社会福祉法人1団体の流動資産から流動負債等を差し引いた額の推移をみると、学校法人日本放送協会学園はおおむね減少傾向に、社会福祉法人ＮＨＫ厚生文化事業団はおおむね横ばいとなっている（73ページ参照）。

ウ　協会に対する配当の状況

(ｱ) 協会は、17年に、協会が直接出資する子会社には、原則として、毎期、当該期純利益又は当該期末資本金のそれぞれに所定の率を乗じた額のうち高額なものを下限として配当を求めることとした。その後、19年12月に、原則として、配当額は当該期純利益の35％相当額を下限とすることなどを定めた新しい配当の指針を制定した（74～76ページ参照）。

(ｲ) 子会社の配当については、運営基準に基づき、協会と子会社との間で事前に協議を行うこととなっており、その際に、財務状況、事業計画、株主構成等を勘案した上で、配当の有無、規模等を協議することとなっている（76ページ参照）。

(ｳ) 子会社の配当額をみると、18年度決算に基づく配当は配当総額で計33億余円、19年度決算に基づく配当は配当総額で計73億余円となっており、その後、23年度決算に基づく配当までは計30億円前後、24年度決算に基づく配当から26年度決算に基づく配当までは、配当の規模が縮小して計20億円台で推移している。そして、27年度決算に基づく配当においては、計72億余円に大きく増加している。これらの配当のうち、持株比率に基づく協会の受取配当額は、19年度決算に基づく配当が計53億余円と最も多く、26年度決算に基づく配当が計13億余円と最も少なくな

っている（77～79ページ参照）。

(ｴ) 子会社における普通配当の配当額は、21年度決算に基づく配当からは計20億円を超える状況が続いていて、27年度決算に基づく配当は計21億余円となっている。そして、普通配当の配当性向をみると、20年度決算に基づく配当以降は、配当性向の下限である当該期純利益の35％以上の配当がおおむね実施されている（80～82ページ参照）。

(ｵ) 子会社の特例配当については、17年度決算に基づく配当から23年度決算に基づく配当までの7か年度の間に実施された分を合わせると、計156億余円が各子会社から配当された。そして、24年度決算に基づく配当以降は、協会は、子会社に対して特例配当の要請を行っておらず、子会社の特例配当は26年度決算に基づく配当までの3か年度は実施されていなかった。その後、27年度決算に基づく配当において、協会は、4年ぶりに子会社4社に対して計51億円の特例配当を要請し、このうち38億余円を持株比率に基づく協会受領分として受け取った（83、84ページ参照）。

(ｶ) 24、25両年度決算に基づく配当（配当実施は25、26両年度）において、子会社に対して特例配当を要請しなかったことについて、協会は、子会社が自社株式を買い取ることに優先的に剰余金を使わせたことなど、子会社の資本政策の見直しの状況を考慮したことによるとしている。また、26年度決算に基づく配当（配当実施は27年度）において、子会社に対して特例配当の要請を行わなかったことについて、協会は、従来、関連団体の事業所が複数のビルに分散していることから、関連団体が放送センターの近隣に共同でビルを購入するなどの構想が協会内であり、一方、当時はまだ協会本部が所在する放送センターの建て替え場所の検討途中であり、この決定までは、利益剰余金の規模を小さくすることになる特例配当の要請について消極的に判断したことによるとしている。

　しかし、この判断は、23年度決算に基づく配当以降、協会において、特例配当についての定めや経営計画の中で具体的な配当額を示すことがなくなった状況の中で、子会社による明確な投資計画が示されないまま、具体的な目的に係る目的積立金として積み立てるなどすることなく行われたものである（85、86ページ参照）。

(ｷ) 関連会社の配当については、運営基準に基づき、協会と関連会社との間で事前

に協議を行うこととなっており、その際には、協会は、他の株主の意向を尊重しつつ行うこととなっている。そして、関連会社2社の配当額をみると、株式会社放送衛星システムは、21年度決算に基づく配当以降、毎年度配当を実施している一方、株式会社ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは20年度以降配当を実施していない状況となっている。また、関連会社の配当については、配当の指針等の対象が、協会が直接出資している子会社に限定されているため、現状は関連会社から示された配当額を受け取っている状況となっている（87、88ページ参照）。

エ　子会社の利益剰余金と協会に対する配当の関連性

(ｱ) 協会は、24年度決算に基づく配当以降、3か年度にわたって特例配当の要請を行っておらず、その結果、子会社が特例配当を実施していないことなどが、近年の子会社の利益剰余金増加の一因となっていると思料される（89ページ参照）。

(ｲ) 協会によると、27年度決算に基づく配当の要請時における配当可能額は、必要運転資金について、事業維持積立金の要積立額の算定においては原則として3か月分で算定していたものを1.5か月分にしたり、事業維持積立金以外の目的積立金について考慮しなくなったりしたことにより、現金預金残高等の状況を考慮する前の計算で子会社13社のうち9社で計294億余円となるとしている。また、同様の算定方法で、28年度決算に基づく配当の要請時における配当可能額を算定すると、25年の国会答弁時における算定の方法で算定した場合の72億余円を大きく上回る10社、計269億余円になる。このように、配当可能額の算定について、協会はより多額の配当可能額となるような方法に改めるなどした（89～91ページ参照）。

(ｳ) 協会は、26年度決算に基づく配当までの3年間に特例配当を要請しなかったことなどのため、27年度末で計948億余円に上った子会社の利益剰余金から、27年度決算に基づく配当において、単年度で計72億余円（このうち協会の受取額は計51億余円）に上る配当の要請をまとめて行うことになった（91、92ページ参照）。

(3) 関連団体の不適正経理の再発防止に向けた指導・監督の状況

ア　不適正経理の再発防止に向けた関連団体の取組

(ｱ) 関連団体は、近年相次いだ不適正経理の発覚を受けて、それぞれの団体において、協会の指導・監督等に基づき、種々の取組を行っている。そして、協会が把握している関連団体における不適正経理のうち、旅費の領得については、株式会

社ＮＨＫアイテックにおいて、証ひょう等による事後的な確認が十分でなかったために発生したものであるが、協会においては過去の不適正経理を受けて旅費を原則事後精算とすることと定めて以降、同様の不適正経理は発覚していない。

また、不適正経理のほとんどは関連団体の自主事業において生じた事態である（93～97ページ参照）。

(ｲ) 関連団体26団体における内部監査部局の設置状況を確認したところ、28年12月末時点では、株式会社ＮＨＫプラネットを除く子会社12社において、内部監査部局又は社長直属の内部監査担当者を設置している状況となっていた。一方、関連公益法人等9団体において、内部監査部局を設置している団体は一般財団法人ＮＨＫサービスセンター及び一般財団法人日本放送協会共済会の2団体となっていた。関連団体における不適正経理の概要等と関連団体の内部監査部局の設置状況との関連性をみると、不適正経理が発覚した時点において内部監査部局が設置されていなかったり、内部監査部局が設置された後にも不適正経理に係る行為が続いていたばかりか、会社の担当取締役が社内調査の結果を十分に活用しなかったことなどから、改善が進まないまま、東京国税局の税務調査で指摘されるまで不適正経理を発見することができていなかったりしていた。

また、海外の法人2団体を除く全ての団体において、毎年度の決算等について、監事又は監査役による監査が行われていた。そして、4団体では、監事又は監査役による監査に加えて、関係法に基づき外部の監査法人等を会計監査人とする監査が義務付けられており、27年度の実施状況を確認したところ、当該4団体において監査が行われていた（97～100ページ参照）。

(ｳ) 協会は、25年10月に、新たに「ＮＨＫグループ通報制度規程」を定めた。これにより、リスク管理室は、通報された内容が個別の関連団体における問題か、協会グループ全体における問題かについて判断した上で更なる事実調査等の対応をすることとなった（100、101ページ参照）。

イ　不適正経理の再発防止に向けた協会の取組

(ｱ) 協会の不適正経理に係る取組

16年以降に協会の不適正経理が相次いで発覚し、20年4月に、ガバナンスの向上等を目的として、平成19年改正法が施行され、協会に役員の職務の執行を監査する監査委員会を置くこととされたほか、協会は、経営委員会による「内部統制関

係議決」に基づいて従来のコンプライアンスに関する組織を改組してリスクマネジメント委員会及びリスク管理室を設置するなど、協会における不適正経理の再発防止に向けた体制整備を行った。

これらの取組にもかかわらず、19年報告以降も不適正経理が発覚しており、このうち、旅費及び自動車料については、過去に不適正経理を踏まえて経理適正化策を講じたものであるが、更に厳格な手続等を定めるなどしている状況であった。

このように、協会は、不適正経理が発覚するたびに、種々の経理適正化策を講じ、また、平成19年改正法の施行に伴い不適正経理の再発防止等のための体制整備を行ってきたにもかかわらず、不適正経理が依然として生じている（101～105ページ参照）。

(ｲ) 関連団体の不適正経理に係る協会の取組

協会は、関連団体の事業運営に対する指導・監督について、監査委員会、リスクマネジメント委員会、リスク管理室、内部監査室、関連事業局等が関連団体に対して行う調査や日常の業務上の情報交換、指示等を通じて行っているとしている。また、協会は、協会と子会社等との連結財務諸表を作成しており、協会の会計監査を行う監査法人に連結財務諸表に対する会計監査も行わせている。

また、協会は、関連団体における不適正経理の再発防止のため次のような取組を行っている（105～107ページ参照）。

a　内部監査室は、運営基準に基づく指導・監督に必要な事項についての調査を20年度から27年度までの間に子会社13社及び関連公益法人等5団体に対して行っているが、調査の対象は、協会からの委託事業としており、26年度までは関連団体の自主事業については調査の対象としていなかった（108ページ参照）。

b　協会は、関連団体における不適正経理の発覚を受けて緊急調査チームを編成し、自主的に関連団体に対する調査を実施している。このうち、ＮＨＫ関連団体ガバナンス調査委員会による調査及びアドバイザリー・サービス契約に基づく調査において、調査に係る契約及び当該契約に関する支出について不透明な点が見受けられたり、計算証明規則等に基づく証拠書類の提出漏れが生じたりしていた（108～112ページ参照）。

c　協会は、26年9月から27年3月にかけて、関連団体ガバナンス向上プロジェクトを実施し、子会社に対して個別に助言等を行い、規程類のひな形を示してそ

の整備を支援した。そして、全ての子会社が、27年6月までに、上記のひな形に準じて規程を定めていた。また、協会の内部監査室と関連事業局は、連携して、内部監査連絡会等を通じて関連団体における内部監査体制の構築に向けて内部監査関係の規程類を整備させるなどの支援を行ったが、一部の団体においては内部監査部局が設置されていない（112、113ページ参照）。

d　協会は、27年11月に発覚した株式会社ＮＨＫアイテックの不適正経理等を踏まえるなどして、28年3月に「「ＮＨＫグループ経営改革」の取り組み」を公表したり、協会の指導・監督機能の強化の一環として、同年4月に内部統制関係議決の改正を行ったりしている（113、114ページ参照）。

関連団体における不適正経理の発生並びに協会及び関連団体における主な取組の状況をみると、協会の取組はおおむね25年以降に開始されており、関連団体においても経理適正化策を実施したり体制整備を進めたりしたが、それにもかかわらず、不適正経理は依然として生じている（114～117ページ参照）。

2　所見

関連団体との取引を含めた協会の取引に充てられる資金の主たる財源は受信料であり、この受信料は、臨時放送関係法制調査会による答申において、特殊な負担金と解すべきであると示されている。また、運営基準において、関連団体の事業目的は、協会の業務を補完・支援することを基本として、協会の業務の効率的推進、協会のソフト資産やノウハウの社会還元並びにこれらを通じた経費節減及び副次収入による協会への財政的寄与・視聴者負担の抑制となっている。さらに、運営基準において、協会は、関連団体の事業運営に対して基本契約等に基づき指導・監督を行うこととされている。

また、関連団体の利益剰余金については、会計検査院が19年報告の報告を行った後も、子会社の利益剰余金が増加しており、27年度末には計948億余円となっている。

ついては、協会において、今回の会計検査院の検査の結果を踏まえて、次のような点に留意して、関連団体の事業運営に対する指導・監督を適切に実施する必要があると認められる。

(1) 関連団体との取引

ア　関連団体との契約については、関連団体は協会の業務を補完・支援して効率的に業務を進める目的で設立されており、単純に競争性のある契約方式に移行するのは難しい業務も多いが、業務を切り出すなどして競争性のある契約への移行が可能な

ものが見受けられることから、今後とも業務内容の勘案・検証を行った上で、競争性のある契約への移行をより積極的に進めていくこと

イ　協会が関連団体に業務委託を行っているものの中には、委託業務従事者に指定された出向者の人件費相当額については、当該出向者の給与等を業務委託費として支払っているに等しい仕組みとなっていることを踏まえると、経費節減には結び付いていないと思料されるものが見受けられることから、関連団体へ業務委託する必要性を適切に検討すること

ウ　業務委託額の妥当性の検証は、実績原価調査の対象とする契約について調査の必要性を十分に検討した上で適切に選定を行うほか、その実施した調査の結果が業務委託費の積算等の見直しに結び付いていないものもあることから、実績原価の確認の結果を適切に反映し、業務委託額の削減等に努めること

エ　関連団体への業務委託費の算定に用いる管理費率については、一部を除き長期間にわたって見直されておらず、管理費率を設定した根拠が明らかでないことから、関連団体の経営状況を定期的に検証するなどして、必要に応じて管理費率を見直すこと

オ　副次収入のうち二次使用料については、その算定方法が妥当なものとなっているかの判断は依然として困難な状況であることから、二次使用料の算定方法の検証を可能な限り進めていくこと

カ　関連団体との取引における関係規程類については、任意業務の委託に関する事務手続等が業務委託基準の適用範囲に含まれておらず、委託に関する他の関係規程類においても明文化されていない状況となっていることから、関係規程類を速やかに定めて適切に運用すること

(2) 関連団体の剰余金及び協会に対する配当

ア　子会社の事業維持積立金が増加していることが利益剰余金全体の増加につながっているため、適正な配当を実施させる点からは、事業維持積立金の額が妥当であることが重要であることから、子会社が行う事業維持積立金の算定の基礎となる最低保有資金の額の根拠を明確にさせ、子会社から協会への報告に基づいて検証を十分に行うなどして、最低保有資金の額の適正化を図り、子会社の事業維持積立金の必要以上の増加を抑制すること

イ　子会社の目的積立金の必要性等が適切に検証できるよう、子会社に対して、投資

計画等を適切に定めさせたり、必要性の乏しい目的積立金及び別途積立金について、取り崩して配当財源に充てるなどの活用方法を検討させたりするよう指導すること

ウ　普通配当の要請を行うことに加えて、特例配当の要請の要否の決定方法、配当額の算定方法の考え方を定めることなどにより、透明性を確保した上で、適切な特例配当の要請を行うことを検討すること。また、子会社の利益剰余金の過度な増加につながることがないよう、子会社との取引に際して、引き続き、子会社が協会との取引において計上する利益に留意するとともに、毎年度、子会社の利益剰余金の状況を把握し、利益剰余金の適切な規模について検証し、特例配当を要請するなど、子会社の利益剰余金額を適切な規模とするための指導・監督を適切に実施していくこと

(3) 関連団体の不適正経理の再発防止に向けた指導・監督

ア　協会及び関連団体において共通する業務に関する経理適正化策については業務に応じて共通して適用するなどし、関連団体の自主事業を含めた事業全般を対象として、関連団体に対する指導・監督を更に徹底していくこと

イ　関連団体の内部監査の機能が確保され、その結果が十分に活用されるよう積極的に指導・監督するとともに、関連団体における監事又は監査役による監査及び監査法人による監査について引き続き実施状況の把握及び必要に応じた指導・監督に努めること、また、関連団体における不適正経理の再発防止に向けた体制整備について、事業の規模や内容の違いを踏まえつつ可能な限り協会と同水準で実施されるよう、関連団体に対する指導・監督を更に徹底していくこと

ウ　今後、関連団体に関する調査等を行う際には、調査に係る契約及び当該契約に関する支出について不透明な点が生ずることのないよう、規程等を遵守し、その経費の支出に際しては、事後的に十分に検証できるような方法で行うなどとする対応策について継続的に取り組んでいくこと、また、計算証明規則等に基づき証拠書類を遺漏なく提出すること

以上のとおり報告する。

会計検査院としては、協会の関連団体との取引の状況、関連団体の剰余金及び協会に対する配当の状況、関連団体の不適正経理の再発防止に向けた各種施策の状況について

検査していくとともに、協会における関連団体の事業運営に対する指導・監督が適切に行われているかについて、今後も引き続き検査していくこととする。

別 表 目 次

別表1　19年報告の検査の要請の内容及び検査の結果に対する所見・・・・・・・・・・133
別表2　子会社等ごとの利益剰余金、配当額等の状況・・・・・・・・・・・・・・・・138
別表3　19年報告以降に発覚した協会における不適正経理・・・・・・・・・・・・・・151

別表1　19年報告の検査の要請の内容及び検査の結果に対する所見

(1) 検査の要請の内容

一、会計検査及びその結果の報告を求める事項

(一)検査の対象

日本放送協会

(二)検査の内容

日本放送協会における不祥事についての次の各事項

① 番組制作費等の経理の実施状況

② 不祥事の再発防止に向けた体制整備の状況

③ 関連団体の余剰金の状況

(2) 検査の結果に対する所見

① 番組制作費等の経理の実施状況及び不祥事の再発防止に向けた体制整備の状況

協会では、16年7月に芸能番組担当チーフ・プロデューサーによる番組制作費不正支出問題が発覚したことに端を発して、相次いで不祥事が発覚したことにより、国民・視聴者の信頼を大きく失墜させ、受信料不払い急増など受信料制度の根幹を揺るがしかねない事態を招いた。

会計検査院では平成15年度決算検査報告に「職員の不正行為による損害が生じたもの」を掲記しており、これらの不正行為の発生原因は、①職員において適正な会計経理に対する認識が欠如していたこと、②番組制作の業務実態を的確に把握した上での経理審査が行われていなかったことなどにあると認められるとしたところである。

協会では、16年9月に会長を長とする「コンプライアンス推進委員会」を設置し、職員の倫理に関する基本理念を定めて、職員研修をはじめ職員啓蒙活動の強化に取り組むなどして、不正行為の再発防止に努めてきたとしており、会計検査院においても、協会における再発防止策の実施状況等について注視してきたところである。

しかし、18年4月に新たな架空出張の事態が発生したことは、それまでに実施し

てきた経理適正化策等の再発防止に向けた取組が不十分であることが判明したものであると認められた。

ア　今般、会計検査院は、番組制作費等の経理の実施状況について、15部局において、不正経理や不適切経理が行われていた放送料等の各経費を対象として、会計実地検査を行った。検査は、経理適正化策が執られた前後の15年度から18年度までの間に支払われたものの中から、主として同一の者が複数回にわたり起票しているもの、チーフ・プロデューサー以上の職員が起票しているものなどを抽出して、会計実地検査の時点で各部局に保存されていた書類を照合したり、関係者から業務実態を聴取したりするなどの方法により行った。

その結果、会計検査院が今回検査した範囲では、現時点で特に架空請求や架空出張等の不正な事態は見受けられなかった。

また、協会が実施した全部局業務調査等の各調査についても、検査した15部局における調査内容について、業務調査報告書等の書類や関係者から調査実態を聴取するなどの方法により検査を実施した。さらに、不祥事の再発防止に向けた体制整備の状況について、15部局における経理の実施状況の検査の過程で放送料や旅費等の各費目ごとの経理適正化策の遵守状況を検査するとともに、経理審査担当管理職員や監査室の職員等の関係者から、各費目に共通する経理適正化策の遂行状況を聴取するなどの方法により検査を行った。

その結果、会計検査院が今回検査した範囲では、上記の協会が実施した各調査結果に、現時点で特に不備な点があるとは認められず、経理適正化策についても、現時点で特に不適切な事態は見受けられなかったが、委嘱業務の事前審査の徹底を更に図る必要があるものも見受けられた。

イ　協会では、現在、19年度「コンプライアンス推進のアクションプラン」に基づき、①コンプライアンス月次点検を実施して、業務管理・経理管理の徹底を図ること、②出張旅費をはじめとした経費処理のモニタリング活動を強化し、適正経理の一層の徹底を図ること、③反面調査の活用や抜き打ち監査を実施するなど監査の実効性の向上に努めることなどの不正防止機能の強化に取り組んでいるとしているが、上記の項目を確実に実施していくことが必要である。

会計検査院としては、今後とも、協会における不正防止機能の強化に係る施策の

実施状況や、番組制作費等経理全般の実施状況について、引き続き検査していくこととする。

② 関連団体の余剰金の状況

協会は、昭和57年の放送法改正により、協会の出資範囲が拡大されて以降、順次、自ら出資して子会社を新設するとともに関連団体に対する業務委託を年々拡大するなどしていった。そして、協会の関連団体数は、平成9年の放送法施行規則の改正等の結果、10年度末現在で計65団体に上るに至った。一方、昭和57年の放送法改正以降これまでの間、関連団体や関連団体に対する業務委託の在り方等に関して、法令等の改正や様々な提言等がなされてきている。そして、協会は、平成11年度以降、関連団体の統廃合を進め、17年度末現在では、子会社21社、関連会社4社、関連公益法人等9団体、計34団体となっている。

ア 会計検査院は、今般、協会の関連団体の余剰金の状況について検査を実施した。

17年度末現在、日本放送協会健康保険組合を除く関連団体33団体の利益剰余金等の総額は886億余円に上っており、このうち、子会社21社の利益剰余金の合計は759億余円、関連会社4社の利益剰余金の合計は48億余円、関連公益法人8法人の内部留保額の合計は79億余円となっていた。

これら関連団体の利益剰余金の状況に関して、関連団体の決算の状況、協会と関連団体との取引の状況等をみると、次のとおりであった。

(ア) 協会が直接出資している子会社19社の17年度決算の状況をみると、営業利益率の平均は、おおむね標準的な水準と思料されるが、自己資本比率及び総資産に対する利益剰余金の割合の平均は、いずれも50%を超えているなど、子会社19社は、全体として財務面での健全性が高いと認められた。一方、19社の当座比率の平均も200%を超えていて、これらのことから、子会社の中には十分な財務上の余力がある会社が見受けられた。

協会は、子会社の配当に関する考え方について、16年度決算に基づく配当までは、子会社の健全な財務体質を図ることなどを目的として、利益に比して配当を抑制していたが、17年9月に、これまでの配当に関する考え方を転換し、17年度決算に基づく配当から、新たな考え方によることとした結果、子会社19

社の17年度決算に基づく配当49億余円は、前年度に比べ総額で40億余円、配当性向で14倍の大幅な伸びとなっていた。これは、協会が3社に対して要請した特例配当計39億余円によるもので、特例配当を実施した子会社3社の18年度末利益剰余金の合計は、前年度末に比べ20億余円減少していた。そして、子会社19社の18年度末利益剰余金の総額は744億余円となっていて、わずかではあるが前年度末に比べ約3300万円、0.04％減少していた。

(ｲ) 協会と関連団体との取引状況等については、取引の大半は、協会職員の削減に伴い協会職員とともに業務が関連団体へ移行した経緯があることなどから、随意契約による業務委託がほとんどとなっていた。そして、関連団体との業務委託契約は、委託業務従事者に占める出向者の割合を減少させて委託人件費を削減している事例が見受けられるものの、現在の協会の積算基準では、委託業務従事者に指定された出向者の人件費は協会職員と同等の水準であることから、当該出向者の人件費相当額については、職員給与等を業務委託費として支払っているものとなっていた。

関連団体との取引に関して、協会における業務委託額の妥当性の検証は、必要に応じて、見積書等を確認するにとどまり、支払証拠書類等により実際に関連団体が支払った金額の確認を行うまでには至っていなかった。

協会が関連団体から収納する副次収入のうち、二次使用料収入は、外部の利用者が関連団体に支払った額から当該関連団体における事務処理費用等を考慮し、これを控除した額となっているが、二次使用料率の適用条件が多岐にわたっており、個々の適用条件ごとの収支状況を確認できないことなどから、控除に適用する二次使用料率が実際に妥当なものとなっているかの判断は困難であると思料された。

関連団体を含めた外部との取引等に当たって適用される規程類は、その適用範囲が明確となっていないものなどが見受けられた。

イ　関連団体の利益剰余金等については、協会が直接出資している子会社は全体として財務面での健全性は高く、十分な財務上の余力が見受けられる会社もあることから、これらの子会社に対しては、今後も利益剰余金額、当座資産額等の資産状況等を勘案して特例配当を要請するなどの必要があると考えられ、ひいては、これをもって協会の財政に寄与させることが望まれる。

関連団体との取引については、協会の主たる財源が受信料であることにかんがみ、取引を通じて関連団体に過剰な利益を与えることにならないよう、次のことに努める必要がある。

(ｱ) 取引の大半が随意契約による業務委託であることから、契約の競争性の確保を図る観点からも、一般調達への移行を含めた関連団体との業務委託の在り方を検討すること

(ｲ) 委託業務従事者に指定された出向者の委託人件費相当額については、職員給与等を業務委託費として支払っているものであることから、当面、関連団体と随意契約による業務委託を継続せざるを得ない場合であっても、例えば委託業務従事者に占める出向者の割合を減少させるなどして、委託費を削減すること

(ｳ) 業務委託額の妥当性の検証は、支払証拠書類等により実際に関連団体が支払った金額の確認を行うまでには至っていないことから、契約額の妥当性、透明性の確保に留意し、実績原価を確認する機会を増やすなど、関連団体の協会からの業務委託額の検証をより積極的に行うこと

(ｴ) 二次使用料率は、実際に妥当なものとなっているかの判断が困難であることから、料率の設定に当たっては、今後も算定基準をより合理的なものとしていくこと

(ｵ) 関係規程類の適用範囲が明確となっていないものなどが見受けられることから、関係規程の体系的な整理を推進すること

会計検査院としては、協会の子会社の配当及び関連団体の利益剰余金等の状況について検査していくとともに、協会の関連団体との契約及び協会の副次収入の収納、並びにこれらに係る協会の積算、確認体制、検証の状況について、今後も多角的な観点から、引き続き検査していくこととする。

別表2　子会社等ごとの利益剰余金、配当額等の状況

利益剰余金額、当座資産額等の資産状況等から、子会社等の中には十分な財務上の余力がある会社が見受けられるところであるが、利益剰余金額、自己資本比率、当座資産額等について、子会社等ごとに平成18年度末から27年度末までの推移等により更に詳細にみる必要がある。そして、これらの利益剰余金額等の推移と当該期間における当期純利益及び配当額との関連性をみるために、子会社等ごとにこれらの数値を一覧にして別表として示すと次のとおりである。

会社名	(株)ＮＨＫエンタープライズ（子会社）

(株)ＮＨＫエンタープライズの利益剰余金、配当額等の推移

(単位:百万円)

会社名	区分		平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHK エンタープライズ	当期純利益		1,120	709	645	594	2,110	844	1,162	1,341	785	460
	利益剰余金		14,131	14,504	12,402	12,371	14,072	14,028	14,565	15,069	15,264	15,313
	当座資産		15,991	13,468	13,389	11,969	13,493	15,207	16,384	15,003	15,922	16,574
		現金及び預金	7,794	5,437	4,748	4,720	5,009	5,870	6,277	6,983	8,173	6,411
		受取手形	723	277	476	303	265	147	33	17	49	34
		売掛金	7,513	7,184	7,699	6,344	7,824	9,027	9,545	8,065	7,735	9,938
		有価証券	−	599	501	604	401	200	603	−	−	200
		貸倒引当金	△ 40	△ 31	△ 35	△ 2	△ 7	△ 38	△ 74	△ 63	△ 36	△ 10
	自己資本比率		65.5%	69.8%	60.3%	62.9%	65.0%	61.6%	60.7%	62.1%	63.2%	62.4%
	普通配当配当性向		20.0%	35.0%	35.0%	35.0%	35.0%	35.0%	43.3%	43.9%	52.5%	39.2%
	配当総額	普通配当	224	248	226	208	738	295	504	589	412	180
		特例配当	112	2,500	400	200	150	330	−	−	−	2,000
		計	336	2,748	626	408	888	625	504	589	412	2,180
(株)総合ビジョン	当期純利益		79	101	156	74	43	58	13			
	利益剰余金		868	959	1,106	1,170	1,204	1,253	1,257			
	当座資産		1,144	1,089	1,410	1,296	1,178	1,376	1,497			
		現金及び預金	799	953	1,296	1,108	1,098	1,272	1,359			
		売掛金	344	136	114	196	79	104	138			
		貸倒引当金	−	−	−	△ 9	−	−	−			
	自己資本比率		66.1%	68.2%	68.4%	69.7%	74.7%	72.0%	71.0%			
	普通配当配当性向		12.5%	9.8%	6.3%	13.4%	22.8%	16.9%	−			
	配当総額	普通配当	10	10	10	10	10	10	−			
		特例配当	−	−	−	−	−	−	−			
		計	10	10	10	10	10	10	−			

注(1)　年度の表示は、「利益剰余金」は、当該年度末を示し、「普通配当配当性向」及び「配当総額」は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。
注(2)　(株)総合ビジョンは、関連会社であり、平成25年7月1日に(株)NHKエンタープライズを存続会社として合併した。

利益剰余金、配当額等の状況

- 当期純利益は、年度により額の増減があるものの、毎年度黒字となっている。特に、(株)国際メディア・コーポレーションとの合併による特別利益の計上等により平成22年度の利益が大きくなっている。
- 利益剰余金は、おおむね増加傾向となっているが、大型の特例配当が実施された年度には、減少又は横ばいとなっている。
- 当座資産は、119億余円から165億余円の間で推移しており、大きな変動はみられない。
- 配当状況は、普通配当に加えて、特例配当を10か年度のうち7か年度で実施している。普通配当の配当性向は、おおむね配当の指針の下限に定められた35％以上で推移している。
- 自己資本比率は、毎年度60％以上となっており、自己資本比率からは、財務上、健全であると思料される。

会社名	(株)ＮＨＫエデュケーショナル（子会社）

(株)ＮＨＫエデュケーショナルの利益剰余金、配当額等の推移

（単位：百万円）

会社名	区分		平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHK エデュケーショナル	当期純利益		527	580	427	338	412	387	441	554	494	623
	利益剰余金		4,542	4,963	4,387	4,577	4,871	5,049	5,255	5,644	5,939	6,390
	当座資産		5,387	5,239	5,376	5,113	4,777	5,423	5,570	6,206	5,976	6,814
		現金及び預金	3,047	2,304	2,204	2,208	2,524	2,902	3,473	3,767	3,751	4,298
		売掛金	2,350	2,949	3,187	2,905	2,252	2,520	2,096	2,438	2,224	2,516
		貸倒引当金	△ 10	△ 15	△ 15	－	－	－	－	－	－	－
	自己資本比率		61.9%	66.1%	59.4%	60.6%	65.0%	62.7%	63.7%	62.5%	65.7%	62.3%
	普通配当配当性向		20.0%	35.0%	8.8%	35.0%	34.8%	34.9%	37.3%	36.0%	34.9%	53.3%
	配当総額	普通配当	105	203	38	118	144	135	165	200	173	333
		特例配当	52	800	111	－	65	100	－	－	－	1,000
		計	158	1,003	149	118	209	235	165	200	173	1,333

（注）　年度の表示は、「利益剰余金」は、当該年度末を示し、「普通配当配当性向」及び「配当総額」は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。

利益剰余金、配当額等の状況

・当期純利益は、年度により額の増減があるものの、毎年度黒字となっている。
・利益剰余金は、おおむね増加傾向となっているが、大型の特例配当が実施された年度には減少している。
・当座資産は、47億余円から68億余円の間で推移しており、大きな変動はみられない。
・配当状況は、普通配当に加えて、特例配当を10か年度のうち6か年度で実施している。普通配当の配当性向は、おおむね配当の指針の下限に定められた35％前後で推移している。なお、平成20年度決算に基づく普通配当の配当性向が8.8％と低くなっていることについて、協会は、特例配当と合わせて35％の配当性向となるようにしたとしている。
・自己資本比率は、おおむね毎年度60％以上となっており、自己資本比率からは、財務上、健全であると思料される。

会社名	(株)ＮＨＫグローバルメディアサービス（子会社）

(株)ＮＨＫグローバルメディアサービスの利益剰余金、配当額等の推移

（単位：百万円）

会社名	区分		平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHKグローバルメディアサービス	当期純利益					553	402	739	844	1,249	1,271	1,285
	利益剰余金					7,296	7,304	7,703	7,989	8,638	9,302	10,107
	当座資産					5,574	5,510	6,623	7,885	8,850	10,624	11,488
		現金及び預金				2,557	2,909	4,097	4,722	6,082	7,346	8,962
		受取手形				－	－	－	－	2	－	－
		売掛金				2,962	2,038	2,167	2,363	2,565	2,477	2,428
		有価証券				58	565	364	804	200	803	100
		貸倒引当金				△ 4	△ 2	△ 5	△ 5	△ 0	△ 2	△ 2
	自己資本比率					71.2%	73.1%	71.7%	73.3%	69.5%	72.2%	75.2%
	普通配当配当性向					35.0%	35.0%	35.0%	35.0%	48.6%	37.7%	35.0%
	配当総額	普通配当				194	140	259	296	608	480	450
		特例配当				200	200	300	－	－	－	1,800
		計				394	340	559	296	608	480	2,250
(株)NHK情報ネットワーク	当期純利益		762	887	329							
	利益剰余金		7,881	8,539	7,058							
	当座資産		4,461	5,668	4,482							
		現金及び預金	2,325	2,219	2,258							
		受取手形	0	－	－							
		売掛金	1,579	2,688	2,179							
		有価証券	559	762	44							
		貸倒引当金	△ 3	△ 1	△ 0							
	自己資本比率		76.3%	75.5%	71.3%							
	普通配当配当性向		19.9%	35.0%	35.0%							
	配当総額	普通配当	152	310	115							
		特例配当	76	1,500	200							
		計	229	1,810	315							
(株)日本文字放送	当期純利益		208	270	176							
	利益剰余金		832	1,103	668							
	当座資産		1,255	824	968							
		現金及び預金	1,032	579	684							
		売掛金	222	244	283							
	自己資本比率		79.3%	72.0%	69.5%							
	普通配当配当性向		－	－	21.2%							
	配当総額	普通配当	－	－	37							
		特例配当	－	－	84							
		計	－	－	121							

注(1)　年度の表示は、「利益剰余金」は、当該年度末を示し、「普通配当配当性向」及び「配当総額」は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。

注(2)　(株)日本文字放送は、平成19年12月までは関連会社であり、(株)NHK情報ネットワークは21年4月1日に存続会社として同会社を合併し、社名を(株)NHKグローバルメディアサービスとした。

利益剰余金、配当額等の状況

・当期純利益は、年度により額の増減があるものの、毎年度黒字となっている。

・利益剰余金は、おおむね増加傾向となっているが、大型の特例配当が実施された年度には減少している。

・当座資産は、平成21年度末の55億余円から27年度末には114億余円になっており、増加傾向にある。

・配当状況は、普通配当に加えて、特例配当を10か年度のうち7か年度で実施している。普通配当の配当性向は、おおむね配当の指針の下限に定められた35％以上で推移している。

・自己資本比率は、おおむね毎年度70％以上となっており、自己資本比率からは、財務上、健全であると思料される。

会社名	(株)日本国際放送（子会社）

(株)日本国際放送の利益剰余金、配当額等の推移

（単位：百万円）

会社名	区分		平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)日本国際放送	当期純利益				△ 125	△ 16	79	138	231	149	286	386
	利益剰余金				△ 125	△ 141	△ 62	76	307	457	743	1,130
	当座資産				354	378	794	1,234	1,279	1,343	2,002	2,448
		現金及び預金			61	26	291	524	571	358	908	591
		受取手形			－	－	－	2	3	2	1	1
		売掛金			292	352	504	707	704	983	1,093	1,857
		貸倒引当金			－	－	△ 1	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0
	自己資本比率				55.7%	42.7%	30.9%	31.2%	44.2%	47.9%	46.8%	48.8%
	普通配当配当性向				－	－	－	－	－	－	－	－
	配当総額	普通配当			－	－	－	－	－	－	－	－
		特例配当			－	－	－	－	－	－	－	－
		計			－	－	－	－	－	－	－	－

注(1)　年度の表示は、「利益剰余金」は、当該年度末を示し、「普通配当配当性向」及び「配当総額」は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。
注(2)　(株)日本国際放送は、平成20年4月4日に設立された。

利益剰余金、配当額等の状況

・当会社は平成20年4月に設立され、当期純利益は、設立当初は赤字であった。そのため、利益剰余金も設立当初は、マイナスとなっている状況であった。22年度からは黒字に転換し、その後、当期純利益は、おおむね毎年度増加している。そして、23年度末からは利益剰余金もプラスに転換し、その後は増加している状況となっている。
・当座資産は、20年度末の3億余円から27年度末には24億余円になっており、増加傾向にある。
・配当状況は、設立当初から無配当となっている。
・自己資本比率は、22年度に30.9%まで低下したが、27年度には48.8%まで上昇している。
・持株比率は、27年度末時点で協会グループが64.1%、協会グループ外株主が35.8%となっている。

会社名	(株)ＮＨＫプラネット（子会社）

(株)ＮＨＫプラネットの利益剰余金、配当額等の推移

（単位：百万円）

会社名	区分		平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHKプラネット	当期純利益				78	117	57	54	△ 7	118	122	115
	利益剰余金				1,938	2,030	2,047	2,066	2,035	2,142	2,217	2,290
	当座資産				2,653	2,787	2,625	2,887	2,866	3,100	3,160	3,314
		現金及び預金			1,878	1,837	1,806	1,709	1,849	2,211	2,135	2,223
		受取手形			－	6	－	－	－	－	1	3
		売掛金			775	947	826	1,180	1,017	889	1,023	1,087
		貸倒引当金			△0	△ 4	△ 7	△ 2	△ 1	△0	△0	△0
	自己資本比率				66.4%	65.5%	65.4%	66.8%	64.2%	65.5%	65.6%	65.8%
	普通配当配当性向				33.2%	34.0%	41.3%	43.3%	－	39.8%	34.7%	49.0%
	配当総額	普通配当			25	40	23	23	11	47	42	56
		特例配当			－	－	－	－	－	－	－	－
		計			25	40	23	23	11	47	42	56
(株)NHKきんきメディアプラン	当期純利益		75	106								
	利益剰余金		804	896								
	当座資産		1,148	1,342								
		現金及び預金	896	1,117								
		売掛金	255	225								
		貸倒引当金	△ 3	△ 1								
	自己資本比率		72.5%	64.0%								
	普通配当配当性向		6.6%	35.0%								
	配当総額	普通配当	5	37								
		特例配当	10	－								
		計	15	37								
(株)NHK中部ブレーンズ	当期純利益		31	11								
	利益剰余金		254	257								
	当座資産		449	480								
		現金及び預金	224	231								
		売掛金	226	251								
		貸倒引当金	△ 1	△ 1								
	自己資本比率		56.3%	50.5%								
	普通配当配当性向		9.4%	24.8%								
	配当総額	普通配当	2	2								
		特例配当	2	－								
		計	5	2								
(株)NHKちゅうごくソフトプラン	当期純利益		19	3								
	利益剰余金		100	99								
	当座資産		213	207								
		現金及び預金	53	142								
		受取手形	69	－								
		売掛金	90	64								
	自己資本比率		59.8%	46.8%								
	普通配当配当性向		12.7%	65.3%								
	配当総額	普通配当	2	2								
		特例配当	－	－								
		計	2	2								

（単位：百万円）

会社名	区分		平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHK九州メディス	当期純利益		20	7								
	利益剰余金		223	225								
	当座資産		350	303								
		現金及び預金	283	280								
		売掛金	67	22								
		貸倒引当金	△0	△0								
	自己資本比率		74.3%	78.2%								
	普通配当配当性向		12.1%	34.9%								
	配当総額	普通配当	2	2								
		特例配当	－	－								
		計	2	2								
(株)NHK東北プランニング	当期純利益		8	5								
	利益剰余金		318	318								
	当座資産		147	171								
		現金及び預金	95	115								
		売掛金	52	55								
		貸倒引当金	△0	△0								
	自己資本比率		89.9%	83.9%								
	普通配当配当性向		30.2%	45.1%								
	配当総額	普通配当	2	2								
		特例配当	－	－								
		計	2	2								
(株)NHK北海道ビジョン	当期純利益		17	23								
	利益剰余金		85	101								
	当座資産		148	170								
		現金及び預金	130	162								
		売掛金	18	7								
		貸倒引当金	△0	△0								
	自己資本比率		77.7%	74.5%								
	普通配当配当性向		14.2%	10.8%								
	配当総額	普通配当	2	2								
		特例配当	2	－								
		計	5	2								

（注） 年度の表示は、「利益剰余金」は、当該年度末を示し、「普通配当配当性向」及び「配当総額」は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。

利益剰余金、配当額等の状況

・当期純利益は、平成24年度に赤字があるものの、他の年度は黒字となっている。
・利益剰余金は、おおむね増加傾向となっている。
・当座資産は、20年度末の26億余円から27年度末には33億余円になっており、増加傾向にある。
・配当状況は、普通配当に加えて、特例配当を10か年度のうち1か年度で実施している。普通配当の配当性向は、おおむね配当の指針の下限に定められた35％前後で推移している。
・自己資本比率は、合併後は毎年度60％以上となっており、自己資本比率からは、財務上、健全であると思料される。

会社名	(株)ＮＨＫプロモーション（子会社）

(株)ＮＨＫプロモーションの利益剰余金、配当額等の推移

（単位：百万円）

会社名	区分		平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHK プロモーション	当期純利益		121	82	189	12	42	85	87	90	28	51
	利益剰余金		1,358	1,388	1,561	1,338	1,376	1,446	1,474	1,424	1,387	1,392
	当座資産		2,121	2,847	2,136	2,127	1,690	2,637	2,120	1,837	2,163	1,937
		現金及び預金	1,119	1,767	1,457	1,040	792	1,589	352	845	852	256
		受取手形	－	－	－	1	11	－	1	－	－	－
		売掛金	1,054	1,176	773	1,090	890	1,056	1,782	998	1,314	1,682
		貸倒引当金	△ 52	△ 96	△ 94	△ 5	△ 3	△ 8	△ 15	△ 6	△ 3	△ 1
	自己資本比率		56.6%	44.0%	63.0%	51.9%	62.2%	45.0%	52.6%	55.6%	51.6%	52.4%
	普通配当配当性向		20.0%	20.2%	34.8%	34.6%	34.8%	70.4%	17.1%	73.0%	34.7%	49.8%
	配当総額	普通配当	24	16	66	4	14	60	15	65	9	25
		特例配当	27	－	170	－	－	－	－	－	－	－
		計	51	16	236	4	14	60	15	65	9	25

(注)　年度の表示は、「利益剰余金」は、当該年度末を示し、「普通配当配当性向」及び「配当総額」は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。

利益剰余金、配当額等の状況

・当期純利益は、年度により額の増減があるものの、毎年度黒字となっている。
・利益剰余金は、おおむね増加傾向となっているが、大型の特例配当が実施された年度には減少している。
・当座資産は、16億余円から28億余円の間で推移しており、大きな変動はみられない。
・配当状況は、普通配当に加えて、特例配当を10か年度のうち2か年度で実施している。普通配当の配当性向は、年度によってばらつきがあり、高率となっている平成23、25両年度決算に基づく配当では、配当の指針に基づき、当該期純利益が、年度当初に作成する事業計画上の当期純利益と比較して、これを上回る場合、その超過分は全額を配当に充てたためであり、逆に低率となっている24年度決算に基づく配当では、協会は、自社株買いのためとしている。
・自己資本比率は、44.0％から63.0％の間で推移しており、自己資本比率からは、財務上、健全であると思料される。

会社名	(株)ＮＨＫアート（子会社）

(株)ＮＨＫアートの利益剰余金、配当額等の推移

（単位：百万円）

会社名	区分		平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHKアート	当期純利益		266	334	452	413	321	273	668	573	609	653
	利益剰余金		815	1,150	1,592	1,986	2,268	2,481	3,070	3,357	3,827	4,340
	当座資産		4,240	4,183	4,248	4,806	4,992	5,768	6,138	5,904	6,115	6,585
		現金及び預金	1,193	1,528	1,638	2,348	2,649	3,046	3,271	3,289	3,860	4,068
		受取手形	－	－	－	－	－	－	－	－	5	22
		売掛金	3,046	2,655	2,610	2,457	2,342	2,725	2,870	2,616	2,251	2,494
		貸倒引当金	－	△0	－	－	－	△ 3	△ 3	△ 1	△0	△0
	自己資本比率		17.6%	23.6%	31.3%	35.1%	39.1%	37.8%	43.6%	49.2%	51.7%	54.9%
	普通配当配当性向		－	2.9%	4.4%	9.6%	18.6%	29.2%	14.9%	24.4%	22.9%	43.1%
	配当総額	普通配当	－	10	20	40	60	80	100	140	140	282
		特例配当	－	－	－	－	－	－	－	－	－	300
		計	－	10	20	40	60	80	100	140	140	582

(注)　年度の表示は、「利益剰余金」は、当該年度末を示し、「普通配当配当性向」及び「配当総額」は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。

利益剰余金、配当額等の状況

・当期純利益は、年度により額の増減があるものの、毎年度黒字となっている。
・利益剰余金は、毎年度増加している。
・当座資産は、平成18年度末の42億余円から27年度末には65億余円になっており、増加傾向にある。
・配当状況は、19年度決算に基づく配当から普通配当が実施されており、普通配当に加えて、特例配当を10か年度のうち1か年度で実施している。普通配当の配当性向は、おおむね上昇傾向となっている。
・自己資本比率は、上昇傾向となっており、近年は50％以上となっており、自己資本比率からは、財務上、健全であると思料される。

会社名	(株)ＮＨＫメディアテクノロジー（子会社）

(株)ＮＨＫメディアテクノロジーの利益剰余金、配当額等の推移

（単位：百万円）

会社名	区分		平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHK メディアテクノロジー	当期純利益				547	546	546	447	852	960	745	733
	利益剰余金				8,752	9,107	9,171	9,235	9,880	10,385	9,990	10,405
	当座資産				8,267	8,190	7,273	7,650	8,686	9,187	9,381	8,947
		現金及び預金			1,246	1,708	1,966	1,941	1,292	1,625	1,466	2,786
		受取手形			－	1	3	0	－	－	0	－
		売掛金			4,898	4,566	3,585	3,302	5,362	5,088	5,280	4,327
		有価証券			2,125	1,928	1,730	2,431	2,033	2,474	2,634	1,834
		貸倒引当金			△ 2	△ 15	△ 12	△ 26	△ 1	△0	△0	△0
	自己資本比率				57.3%	58.5%	60.0%	57.5%	57.0%	57.3%	54.9%	56.6%
	普通配当配当性向				34.9%	35.0%	70.2%	46.4%	53.4%	49.4%	42.6%	50.9%
	配当総額	普通配当			191	191	384	207	455	475	317	373
		特例配当			－	291	－	－	－	－	－	－
		計			191	482	384	207	455	475	317	373
(株)NHKテクニカルサービス	当期純利益		567	598								
	利益剰余金		6,866	7,216								
	当座資産		5,768	5,167								
		現金及び預金	965	542								
		売掛金	1,697	1,958								
		有価証券	3,106	2,666								
		貸倒引当金	△0	△0								
	自己資本比率		63.1%	65.6%								
	普通配当配当性向		20.0%	35.0%								
	配当総額	普通配当	113	209								
		特例配当	135	358								
		計	249	567								
(株)NHKコンピューターサービス	当期純利益		99	130								
	利益剰余金		1,509	1,558								
	当座資産		2,960	3,005								
		現金及び預金	1,435	1,361								
		売掛金	1,524	1,643								
	自己資本比率		44.6%	45.4%								
	普通配当配当性向		19.9%	24.5%								
	配当総額	普通配当	19	32								
		特例配当	29	－								
		計	49	32								

（注）　年度の表示は、「利益剰余金」は、当該年度末を示し、「普通配当配当性向」及び「配当総額」は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。

利益剰余金、配当額等の状況

・当期純利益は、年度により額の増減があるものの、毎年度黒字となっている。
・利益剰余金は、おおむね増加傾向となっている。
・当座資産は、72億余円から93億余円の間で推移しており、大きな変動はみられない。
・配当状況は、普通配当に加えて、特例配当を10か年度のうち3か年度で実施している。普通配当の配当性向は、おおむね配当の指針の下限に定められた35％を超える50％前後で推移しているが、これは、配当の指針に基づき、当該期純利益が、年度当初に作成する事業計画上の当期純利益と比較して、これを上回る場合、その超過分は全額を配当に充てたためである。
・自己資本比率は、合併後は毎年度50％以上となっており、自己資本比率からは、財務上、健全であると思料される。

会社名	(株)ＮＨＫ出版（子会社）

(株)ＮＨＫ出版の利益剰余金、配当額等の推移

（単位：百万円）

会社名	区分		平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHK出版	当期純利益		100	△ 657	652	190	△ 308	△ 610	666	818	585	324
	利益剰余金		12,855	12,190	12,834	13,017	12,701	12,079	12,737	13,548	14,038	14,351
	当座資産		12,857	12,074	12,996	13,472	12,683	11,116	10,052	8,357	7,385	8,310
		現金及び預金	4,832	5,478	6,865	7,545	7,142	5,582	4,988	4,460	3,923	4,566
		受取手形	340	349	396	371	361	296	223	53	50	50
		電子記録債権	－	－	－	－	－	－	－	220	231	195
		売掛金	8,053	6,386	5,762	5,498	5,006	5,239	5,119	3,645	3,388	3,134
		返品債権特別勘定	△ 355	△ 332	△ 322	△ 328	△ 576	△ 275	△ 263	△ 216	△ 205	△ 209
		有価証券	－	200	300	400	800	300	－	200	－	600
		貸倒引当金	△ 14	△ 6	△ 5	△ 15	△ 49	△ 26	△ 15	△ 6	△ 2	△ 28
	自己資本比率		61.7%	65.0%	66.0%	67.1%	67.6%	66.0%	66.7%	71.2%	73.4%	76.0%
	普通配当配当性向		7.7%	－	1.1%	4.0%	－	－	1.1%	0.9%	1.9%	2.3%
	配当総額	普通配当	7	7	7	7	11	7	7	7	11	7
		特例配当	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
		計	7	7	7	7	11	7	7	7	11	7

注(1)　年度の表示は、「利益剰余金」は、当該年度末を示し、「普通配当配当性向」及び「配当総額」は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。
注(2)　(株)NHK出版の平成22年までの社名は、(株)日本放送出版協会である。

利益剰余金、配当額等の状況

・当期純利益は、10か年度のうち7か年度が黒字、3か年度が赤字となっているが、直近の4か年度は黒字が続いている。
・利益剰余金は、平成24年度末まではおおむね横ばいで推移していたが、25年度末以降は増加傾向となっている。
・当座資産は、18年度末の128億余円から27年度末には83億余円になっており、減少傾向にある。
・配当状況は、普通配当のみ実施しており、この10か年度では特例配当を実施していない。普通配当の配当性向は、配当の指針の下限に定められた35%に達していない低率で推移している。
・自己資本比率は、毎年度60%以上、特に、近年は70%以上となっており、自己資本比率からは、財務上、健全であると思料される。
・持株比率は、27年度末時点で協会グループが68.9%、協会グループ外株主が31.0%となっている。

会社名	(株)ＮＨＫビジネスクリエイト（子会社）

(株)ＮＨＫビジネスクリエイトの利益剰余金、配当額等の推移

（単位：百万円）

会社名	区分		平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHK ビジネスクリエイト	当期純利益					324	156	498	534	519	551	578
	利益剰余金					7,552	7,589	7,876	8,207	8,537	8,905	9,291
	当座資産					3,534	2,824	3,242	3,359	2,674	3,451	3,047
		現金及び預金				2,104	2,076	2,535	2,495	1,867	2,316	2,267
		受取手形				4	1	－	－	－	－	－
		売掛金				1,056	750	711	717	707	925	729
		有価証券				373	－	－	150	99	209	50
		貸倒引当金				△ 4	△ 4	△ 4	△ 3	△0	△0	△0
	自己資本比率					54.3%	55.1%	55.9%	57.7%	59.7%	59.4%	63.4%
	普通配当配当性向					36.8%	36.4%	40.8%	35.5%	35.1%	35.0%	51.6%
	配当総額	普通配当				119	56	203	189	182	193	298
		特例配当				―	154	－	－	－	－	－
		計				119	210	203	189	182	193	298
(株)NHK 共同ビジネス	当期純利益		406	431	419							
	利益剰余金		5,245	5,487	5,755							
	当座資産		1,917	1,783	2,190							
		現金及び預金	1,551	1,504	1,849							
		売掛金	366	279	340							
		貸倒引当金	△0	△0	△0							
	自己資本比率		52.3%	54.6%	55.9%							
	普通配当配当性向		20.0%	35.1%	35.0%							
	配当総額	普通配当	81	151	147							
		特例配当	108	－	－							
		計	189	151	147							
(株)NHK オフィス企画	当期純利益		98	110	42							
	利益剰余金		1,619	1,677	1,626							
	当座資産		731	759	1,413							
		現金及び預金	175	175	477							
		受取手形	5	5	5							
		売掛金	442	522	757							
		有価証券	110	59	179							
		貸倒引当金	△ 3	△ 4	△ 6							
	自己資本比率		74.1%	71.9%	68.2%							
	普通配当配当性向		20.0%	35.4%	50.3%							
	配当総額	普通配当	19	39	21							
		特例配当	32	－	33							
		計	52	39	54							

（注）　年度の表示は、「利益剰余金」は、当該年度末を示し、「普通配当配当性向」及び「配当総額」は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。

利益剰余金、配当額等の状況

・当期純利益は、年度により額の増減があるものの、毎年度黒字となっている。
・利益剰余金は、おおむね毎年度増加している。
・当座資産は、26億余円から35億余円の間で推移しており、大きな変動はみられない。
・配当状況は、普通配当に加えて、特例配当を10か年度のうち3か年度で実施している。普通配当の配当性向は、おおむね配当の指針の下限に定められた35％前後で推移している。
・自己資本比率は、毎年度50％以上となっており、自己資本比率からは、財務上、健全であると思料される。

会社名	(株)ＮＨＫアイテック（子会社）

(株)ＮＨＫアイテックの利益剰余金、配当額等の推移

（単位：百万円）

会社名	区分		平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHKアイテック	当期純利益		301	798	1,758	2,501	2,530	1,098	748	618	613	46
	利益剰余金		11,546	10,550	12,029	13,511	14,842	14,981	15,129	15,357	15,641	15,395
	当座資産		18,050	18,119	17,741	20,371	22,065	21,453	22,459	22,179	21,898	20,831
		現金及び預金	5,500	4,544	5,954	7,921	8,181	7,621	9,479	10,596	10,479	10,945
		受取手形	157	423	967	1,000	432	153	59	26	63	90
		売掛金	11,220	12,878	10,543	11,063	13,281	13,494	12,449	11,511	11,288	9,615
		有価証券	1,198	300	300	399	199	199	500	99	99	199
		貸倒引当金	△ 27	△ 27	△ 23	△ 12	△ 30	△ 16	△ 28	△ 54	△ 32	△ 19
	自己資本比率		48.4%	44.9%	47.1%	48.4%	51.1%	54.8%	54.5%	55.2%	56.8%	58.6%
	普通配当配当性向		20.0%	35.0%	35.2%	47.9%	37.9%	54.6%	52.1%	53.3%	53.7%	51.9%
	配当総額	普通配当	60	279	620	1,200	960	600	390	330	330	24
		特例配当	1,733	－	400	－	－	－	－	－	－	－
		計	1,794	279	1,020	1,200	960	600	390	330	330	24

（注）　年度の表示は、「利益剰余金」は、当該年度末を示し、「普通配当配当性向」及び「配当総額」は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。

利益剰余金、配当額等の状況

・当期純利益は、年度により額の増減があるものの、毎年度黒字となっている。特に、地上テレビジョン放送のデジタル化関連工事等により平成21、22両年度の利益が大きくなっている。
・利益剰余金は、おおむね増加傾向となっているが、大型の特例配当が実施された年度には減少している。
・当座資産は、177億余円から224億余円の間で推移しており、大きな変動はみられない。
・配当状況は、普通配当に加えて、特例配当を10か年度のうち2か年度で実施している。普通配当の配当性向は、おおむね配当の指針の下限に定められた35％を超える50％前後で推移しているが、これは、配当の指針に基づき、当該期純利益が、年度当初に作成する事業計画上の当期純利益と比較して、これを上回る場合、その超過分は全額を配当に充てたためである。
・自己資本比率は、毎年度40％以上となっており、自己資本比率からは、財務上、健全であると思料される。
・持株比率は、27年度末時点で協会グループが58.6％、協会グループ外株主が41.3％となっている。

会社名	(株)ＮＨＫ文化センター（子会社）

(株)ＮＨＫ文化センターの利益剰余金、配当額等の推移

（単位：百万円）

会社名	区分		平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)NHK文化センター	当期純利益		82	46	3	26	△ 138	△ 259	20	△ 115	11	△ 24
	利益剰余金		1,543	1,538	1,528	1,554	1,411	1,152	1,172	1,057	1,068	1,043
	当座資産		3,253	3,198	3,007	3,134	2,771	2,980	2,756	2,853	2,913	2,855
		現金及び預金	2,793	2,733	2,480	2,532	2,237	2,225	2,029	2,011	2,180	2,107
		売掛金	460	465	527	602	533	704	726	742	732	747
		有価証券	－	－	－	－	－	50	－	99	－	－
	自己資本比率		31.1%	31.3%	31.4%	31.4%	32.2%	26.3%	28.2%	26.0%	26.5%	26.7%
	普通配当配当性向		19.9%	29.8%	－	19.7%	－	－	－	－	－	－
	配当総額	普通配当	16	14	－	5	－	－	－	－	－	－
		特例配当	35	－	－	－	－	－	－	－	－	－
		計	52	14	－	5	－	－	－	－	－	－

（注）　年度の表示は、「利益剰余金」は、当該年度末を示し、「普通配当配当性向」及び「配当総額」は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。

利益剰余金、配当額等の状況

・当期純利益は、直近10か年度のうち4か年度は赤字となっており、おおむね毎年度黒字となっている他の子会社とは異なる。このため、利益剰余金はおおむね減少傾向となっている。
・当座資産は、平成18年度末の32億余円から27年度末には28億余円になっており、減少傾向にある。
・配当状況は、過去に普通配当及び特例配当を実施した年度があるが、最近の6か年度は無配当となっている。
・自己資本比率は、30％台から20％台に低下している。

会社名	ＮＨＫ営業サービス(株)（子会社）

ＮＨＫ営業サービス(株)の利益剰余金、配当額等の推移

（単位：百万円）

会社名	区分		平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
NHK 営業サービス(株)	当期純利益		323	389	274	323	451	701	133	88	90	166
	利益剰余金		2,756	3,005	2,639	2,866	3,195	3,548	3,369	3,249	3,305	3,438
	当座資産		3,079	3,279	2,750	3,221	5,617	5,957	6,115	4,374	8,543	3,764
		現金及び預金	2,198	2,380	1,755	1,173	1,646	2,745	2,216	2,619	2,615	2,547
		売掛金	880	899	995	2,047	3,971	3,211	3,898	1,755	5,927	1,216
	自己資本比率		73.8%	75.5%	70.7%	67.3%	48.1%	30.5%	28.7%	32.1%	33.4%	66.4%
	普通配当配当性向		19.9%	36.1%	35.0%	34.9%	35.0%	44.5%	49.7%	38.0%	37.7%	50.0%
	配当総額	普通配当	64	140	96	113	157	312	66	33	33	83
		特例配当	76	500	－	9	190	－	－	－	－	－
		計	140	640	96	122	348	312	66	33	33	83

（注）　年度の表示は、「利益剰余金」は、当該年度末を示し、「普通配当配当性向」及び「配当総額」は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。

利益剰余金、配当額等の状況

・当期純利益は、年度により額の増減があるものの、毎年度黒字となっている。
・利益剰余金は、おおむね増加傾向となっているが、大型の特例配当が実施された年度には減少している。
・当座資産は、年度により大幅な増減があるが、27億余円から85億余円の間で推移している。
・配当状況は、普通配当に加えて、特例配当を10か年度のうち4か年度で実施している。普通配当の配当性向は、おおむね配当の指針の下限に定められた35％以上で推移している。
・自己資本比率は、平成23年度から26年度までは、一時的に低下したが、27年度末では、66.4％となっており、自己資本比率からは、財務上、健全であると思料される。

会社名	(株)放送衛星システム（関連会社）

(株)放送衛星システムの利益剰余金、配当額等の推移

（単位：百万円）

会社名	区分		平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)放送衛星システム	当期純利益		645	870	663	1,032	1,194	594	1,863	1,876	2,040	1,193
	利益剰余金		3,969	4,839	5,503	6,535	7,472	7,769	9,483	10,579	12,139	12,823
	当座資産		12,964	8,605	6,862	10,326	9,434	10,653	11,656	11,036	14,856	9,027
		現金及び預金	10,575	7,693	6,343	9,651	8,702	9,678	10,680	10,059	13,240	5,634
		売掛金	1,710	914	520	677	733	977	977	978	1,014	894
		有価証券	700	－	－	－	－	－	－	－	602	2,500
		貸倒引当金	△ 21	△ 2	△ 2	△ 2	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1
	自己資本比率		47.2%	51.1%	44.7%	38.6%	34.6%	33.6%	35.9%	39.5%	42.2%	45.1%
	配当性向		－	－	－	24.9%	24.8%	25.2%	41.8%	25.5%	24.9%	42.7%
	配当額		－	－	－	258	297	150	780	480	510	510

（注）　年度の表示は、「利益剰余金」は、当該年度末を示し、「配当性向」及び「配当額」は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。

利益剰余金、配当額等の状況

・当期純利益は、年度により額の増減があるものの、毎年度黒字となっている。
・利益剰余金は、毎年度増加している。
・当座資産は、年度により大幅な増減があるが、68億余円から148億余円の間で推移している。
・配当状況は、平成21年度決算に基づく配当から配当が実施されており、配当性向は、24％から42％の間で推移している。
・自己資本比率は、40％前後で推移していたが、近年は40％以上となっており、自己資本比率からは、財務上、健全であると思料される。

会社名	(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ（関連会社）

(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズの利益剰余金、配当額等の推移

（単位：百万円）

会社名	区分	平成18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ	当期純利益			△ 52	120	177	470	91	107	10	△ 63
	利益剰余金			562	682	859	1,330	1,421	1,529	1,539	1,635
	当座資産			2,717	3,552	4,120	3,723	3,243	2,444	2,546	2,567
	現金及び預金			1,730	1,226	846	2,853	2,480	1,626	1,894	2,008
	売掛金			987	2,326	3,277	870	763	817	652	560
	貸倒引当金			△0	△0	△ 3	△0	△0	－	△0	△0
	自己資本比率			69.6%	55.5%	51.4%	69.9%	62.6%	64.7%	69.1%	72.1%
	配当性向			－	－	－	－	－	－	－	－
	配当額			－	－	－	－	－	－	－	－

注(1)　年度の表示は、「利益剰余金」は、当該年度末を示し、「配当性向」及び「配当額」は、配当算定の基となった決算年度であり、配当実施は翌年度である。

注(2)　(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズは、平成19年改正法の施行に伴い、平成20年度から関連会社となった。

利益剰余金、配当額等の状況

・当期純利益は、平成20、27両年度に赤字があるものの、他の年度は黒字となっている。
・利益剰余金は、毎年度増加している。
・当座資産は、24億余円から41億余円の間で推移しており、大きな変動はみられない。
・配当状況は、この期間においては無配当となっている。
・自己資本比率は、毎年度50％以上となっており、自己資本比率からは、財務上、健全であると思料される。

別表3　19年報告以降に発覚した協会における不適正経理

概　要	不適正経理期間等	
①　本部職員による宿泊料の領得 本部において、職員1名が、出張の際に自宅に宿泊したにもかかわらず、同行したスタッフによるホテル宿泊の領収書を提出するなどし、当該ホテルに宿泊したように偽装して宿泊料を領得していた。	不適正経理期間	平成18年及び19年
	部局の名称	本部
	損害額	63万余円
	損害金の種類	宿泊料
	処分	懲戒免職
②　放送技術研究所の主任研究員による架空工事に係る代金の領得 放送技術研究所において、主任研究員1名が、音響設備に係る補修工事等の発注依頼先を選定する際に、音響機器輸入販売会社の役員1名と共謀し、虚偽の見積書を作成させるなどして、契約担当部門に同会社との契約を締結させていた。そして、工事が実施されていないにもかかわらず同会社が工事を行ったように装ったり、契約額を水増ししたりするなどして、工事代金を領得していた。	不適正経理期間	17年～24年
	部局の名称	放送技術研究所
	損害額	689万余円
	損害金の種類	技術調査研究費
	処分	懲戒免職
③　旭川、釧路両放送局職員による旅費の領得 旭川、釧路両放送局において、職員1名が、旅費を請求する際に、一旦購入した往復割引運賃等の航空券をキャンセルしてより割安な航空券を購入するなどして、航空運賃の差額に係る旅費を領得していた。	不適正経理期間	18年～25年
	部局の名称	釧路、旭川両放送局
	損害額	155万余円
	損害金の種類	旅費
	処分	停職
④　さいたま放送局記者による業務用タクシー券の不正使用 埼玉放送局において、記者3名が、業務用タクシー券の乗降場所等を虚偽記載して業務に使用しているように見せかけるなどして、旅行時の移動等のために私的に使用していた。	不適正経理期間	26年及び27年
	部局の名称	さいたま放送局
	損害額	49万余円
	損害金の種類	自動車料
	処分	諭旨免職、停職等
⑤　本部職員による手当等の不正受給 本部において、職員1名が、1年あまりの間、勤務実態がないのに休日出勤を申請するなど不正な勤務処理を行って、手当等を不正に受給していた。	不適正経理期間	27年及び28年
	部局の名称	本部
	損害額	26万余円
	損害金の種類	給与、手当
	処分	停職
⑥　横浜放送局職員による受信料返戻金の着服 横浜放送局において、職員1名が、受信契約を解約した元契約者の個人情報を悪用し、受信料返戻金が発生したように装うなどして、受信料返戻金を自分の銀行口座に振り込ませていた。	不適正経理期間	27年及び28年
	部局の名称	横浜放送局
	損害額	51万余円
	損害金の種類	受信料
	処分	なし（本人死亡）
⑦　福島放送局記者による業務用タクシー券の不正使用等 福島放送局において、記者1名が、緊急性がなくタクシーの使用が認められないにもかかわらず、業務用タクシー券の乗降場所等を虚偽記載してタクシーを使用していた。また、勤務していないにもかかわらず勤務したものとして申請し、早朝・深夜の手当を不正に受給していた。	不適正経理期間	27年及び28年
	部局の名称	福島放送局
	損害額	24万余円
	損害金の種類	自動車料、手当
	処分	停職