放送事業者における
ガバナンス確保に関する検討会
取りまとめ

令和８年１月 21 日

目次

１　はじめに １

２　放送事業者におけるガバナンス確保に関する取組の基本的な考え方 .. ３

（１）取組の目的 ３

（２）取組の対象 ４

（３）取組の方針 ５

（４）取組を進める際の留意事項 ８

３　ガバナンス確保に関する取組の具体的内容 11

（１）フレームワーク 11

（２）事案の未然防止（平時の取組） 11

（３）事案の発生後の対応 16

（４）フォローアップ 19

４　終わりに 21

参考資料

参考１　開催要綱

参考２　開催状況

参考３　ヒアリング資料等

１　はじめに

○　国民の共有財産である電波を用いて事業を行う放送は、公共性及び言論・報道機関として大きな社会的影響力を有し、様々なステークホルダーからの信頼を存立の基盤としている。

○　今般、民間放送事業者において、広告によって成り立つ民間放送事業の存立基盤を失いかねないばかりか、放送に対する国民の信頼を失墜させる事案が生じた。

○　この点、当該事案に関する第三者委員会の報告書は、「経営陣の人権意識が低く、人権方針について経営陣のコミットメントが不十分」、「ステークホルダーへの説明責任を全うしようという意識が決定的に欠落」、「組織の強い同質性・閉鎖性・硬直性と、人材の多様性に欠如」などと企業のガバナンスの在り方についてまで指摘するとともに、業界団体である（一社）日本民間放送連盟（民放連）からは、「民間放送全体に対する視聴者・リスナーやステークホルダーの深刻な不信を招いている」との認識が示された。

○　放送法（昭和 25 年法律第 132 号）は、放送事業者による自主自律を基本とする枠組みとしているが、これは、放送事業者に対し、自らを律する機会を保障することにより、放送法の規律が遵守されることが、放送における表現の自由を確保することとなるとの考え方に基づくものである。

○　当該事案は、こうした放送法の枠組みを揺るがすものであり、その背景には、放送の公共性や言論・報道機関としての社会的責任に対する自覚やガバナンスの欠如があったと考えられ、国民・視聴者から放送業界のガバナンスや自浄能力に対して厳しい視線が向けられていると考えられる。

○　このような状況の中、ガバナンスを確保し、時代の変化に即応して経営をアップデートしていくことは、一事業者だけにとどまる課題ではなく、放送業界全体で対応していく必要がある課題である。

○　近年、インターネット上での偽・誤情報の問題等が顕在化している中で、放送が果たすべき社会的役割は一層重みを増していると考えられるが、国民・視聴者の放送に対する信頼を回復するためには、放送事業者・業界全体において、自主自律を基本とする枠組みを維持しつつ、「健全なガバナンス」を確保するための方策を講じ、「放送に携わる者の職責」をバージョンアップし続ける仕組みが必要である。このため、「放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会」が開催され、2025（令和７）年６月から 2026（令和８）年１月まで

計８回の会合を開催してきた。本取りまとめは、本検討会での構成員その他の関係団体・省庁からの発表を受けて行った議論・検討の結果を集約し、放送が今後ともその社会的役割を果たし続けることができるよう取り組むべき事項を提言するものである。なお、本検討会においては、実効性のある提言を行う観点から、民放連との対話を重視し、毎回、民放連から検討・取組状況が発表され、それに対して構成員から意見が表明された。

○　本取りまとめで提言した取組が着実に実行されることにより、放送が国民・視聴者の期待に応えその社会的役割を維持・発展していくことを期待するものである。

２　放送事業者におけるガバナンス確保に関する取組の基本的な考え方

（１）取組の目的

放送は、「憲法が規定する表現の自由の保障の下で、国民の知る権利を実質的に充足し、健全な民主主義の発達に寄与するものとして、国民に広く普及されるべきものである」[1]とされており、また、近年、インターネット上での偽・誤情報の問題等が顕在化している中で、放送は、取材や編集に裏打ちされた信頼性の高い情報発信、「知る権利」の保障、「社会の基本情報」の共有や多様な価値観に対する相互理解の促進といった社会的役割があり、情報空間における健全性の確保の点で、放送に対する期待は増している[2]。そうした中で、広告によって成り立つ民間放送事業の存立基盤を失いかねないばかりか、放送に対する国民の信頼を失墜させる事案が生じたことを踏まえると、放送がその役割を果たし続けることができるようにするためには、放送事業者は、個別の番組内容に対して責任を負うのは勿論のこと、国民・視聴者からの信頼及び企業としての持続可能性の確保が必要であると考えられることから、放送事業者におけるガバナンス確保の目的を、以下のように整理した。

○　放送は、憲法が規定する表現の自由の保障の下、国民の知る権利を実質的に充足し、健全な民主主義の発達に寄与するものとして、国民に広く普及されるべきものである。

○　放送がこの価値を将来に亘って発揮できるよう、放送事業者は、「放送に携わる者の職責」を強く自覚し、表現の自由を享有する主体として、時代の変化に応じ、国民の知る権利に奉仕し続けることが求められる。

○　このためには、放送事業者の信頼性・放送事業の継続性が確保されなければならない。

○　このことから、放送事業者は、ガバナンス確保に関する取組について、その内容を時代の変化に応じて適時適切に更新しながら、不断に実施するべきである。

1　最高裁平成 29 年 12 月 6 日大法廷判決

2　「デジタル時代における放送の将来像と制度の在り方に関する取りまとめ」（2022 年 8 月 5 日公表）の 19 ページ等を参照。

〔構成員のこれまでの主な意見〕

・　何のためのガバナンスであるか考えることが重要。放送事業者は、個別の番組内容に対して責任を有するだけでなく、自らが信頼に値する組織であることも求められる。また、放送の多元性、多様性、地域性という価値を発揮し続けるため、情報の発信主体としての持続性が重要であり、経営基盤の確保が必要。

・　放送事業者のガバナンス確保については、社会経済一般における主体としての企業のガバナンスの問題と、国民の知る権利に奉仕する公共的なメディアである放送を担う主体としての特有のリスクに対するガバナンスや、価値の発揮に向けたガバナンスの問題の両面がある。

・　個社の自主・自律を尊重した形で、放送事業者の使命・役割の持続可能性を確保するために必要な取組を検討することが必要。

・　放送事業には、一般的な事業の役割に加えて、固有の社会的責務があり、それが報道の自由等の憲法上の観点を通じてガバナンスに反映されていくのではないか。

（２）取組の対象

２（１）の通り、放送事業者の信頼性・放送事業の継続性の確保が必要であること及び本検討会開催のきっかけとなった事案の原因が、主として放送事業者における人権尊重・コンプライアンス確保に係る問題であったことを踏まえ、本検討会が提言する、放送事業者におけるガバナンス確保に関する取組の対象を以下のように整理した[3]。

○　放送事業者におけるガバナンス確保に関する取組の対象としては、一般に会社法で株式会社に求められるようなガバナンスの確保は前提として、まずは人権尊重・コンプライアンス確保を中心とし、内部統制、財務、取引適正化等のガバナンスに含まれる幅広い事項については、他の検討の場での議論

---

[3]　ガバナンス以外の分野、例えば、個別の放送番組に係る問題については、放送事業者による自主的・自律的な取組による対応が行われている。具体的には、ＮＨＫと日本民間放送連盟が自主的に設置した第三者機関である放送倫理・番組向上機構（BPO）が、放送への苦情や放送倫理上の問題に対し、自主的に独立した第三者の立場から迅速・的確に対応し、正確な放送と放送倫理の高揚に寄与することを目的として活動している。

を踏まえて必要な措置を講ずるほか、業界団体において自主的な取組を推進するべきである[4]。

○　人権尊重・コンプライアンス確保のうち、芸能事務所・番組出演者に関するものは、本検討会の設置背景となっており、その取組の推進は極めて重要である。これらの問題については、民間放送事業者だけでなく日本放送協会（NHK）も取り組む必要があることから、この限りにおいて、NHK と民間放送の二元体制の下、放送業界全体として取り組むべきである。

〔構成員のこれまでの主な意見〕

・　ガバナンスの範囲について、人権・ハラスメントのほか、内部統制、財務リスク、サプライチェーン全体における取引適正化等、各種のリスクマネジメントを含めると広範になるが、優先的に取り組む対象を明確にすべき。

・　放送事業者や芸能事務所、番組製作会社における契約形態や取引構造に注目することが必要。

・　番組出演者との関係等におけるガバナンスは、民放だけでなく NHK にも妥当し得るものであり、民放と NHK のガバナンス体制は異なることに留意しながら、NHK についても議論が必要ではないか。

（３）取組の方針

民間放送事業者は株式会社である以上、まずは自らガバナンス確保の取組を行うのは当然のことであり、その上で、放送業界全体としての信頼性を確保するため、業界団体が積極的な役割を果たすべきであることを確認した。その中で、業界団体からは、「民放事業者の経営ガバナンスに関するアンケート調査結果」[5]も踏まえて、①民間放送ガバナンス指針の制定及び②ガバナンス強化活動（民放連定款の変更、「ガバナンス検証審議会」の設置、ガバナンス向上活動の実施）を内容とする「民間放送のコーポレート・ガバナンス強化策（案）」[6]が示され、

4　例えば、（一社）全日本テレビ番組製作社連盟からは、番組制作に関し、製作会社スタッフの労務管理上の課題、制作予算上の課題などの指摘があったところであり（第２回会合の提出資料２－４を参照）、放送コンテンツの製作取引及び製作環境の適正化に関する検証・検討会議において検討が行われる予定となっている。

5　第４回会合の資料４－１。

6　第５回会合に提出された資料５－１「民間放送のコーポレート・ガバナンス強化に関

こうした業界団体の取組姿勢に対しては、一定の評価をするとともに、さらに実効性や透明性を確保するために必要な事項の指摘を行った。

また、行政の役割については、

・特定地上基幹放送局の免許は、業務を維持するに足りる経理的基礎があることや、基幹放送普及計画に適合することその他放送の普及及び健全な発達のために適切であることなどが審査事項とされているが、ガバナンスに関しては審査事項とはなっていないこと[7]、

・放送法上、放送事業者に対する一般的な報告徴求や立入検査の規定は存在しないこと[8]

といった現状に対して、現実に、広告によって成り立つ民間放送事業の存立基盤を失いかねないようなガバナンス上の脆弱性が顕在化したことを踏まえれば、放送事業者・業界団体の取組を基本としつつ、行政としても、放送事業者の健全な事業の継続性を確保するために必要な役割を果たすことが適当であることを確認した。

以上の議論を踏まえ、放送事業者におけるガバナンス確保に関する取組の方針を以下のように整理した。

○　ガバナンス確保に関する取組の実施に当たっては、当然の前提として、表現の自由や放送事業者の自主自律を踏まえて番組編集の自由を維持するものとした上で、一義的には自主自律の下で、実効性のある取組を推進するべきである。

○　具体的には、ガバナンス確保に関する取組は、まずは事業主体である各放送事業者が推進するべきである。その取組の内容については、会社の規模、上場・非上場等の経営体制・経営状況、これらを踏まえたリスク等、各放送

する基本的考え方（案）」について、本検討会の議論を踏まえて修正の上、第6回会合に資料６－１－１として提出。

7　審査事項は電波法（昭和25年法律131号）第7条第2項及び下位法令に規定されている。

8　放送法第175条の規定により、総務大臣は放送事業者に対して資料の提出を求めることができるが、提出を求めることができる事項は、政令（放送法施行令第8条）で定めるものに限定されている。なお、その他に、重大事故の報告（放送法第113条）や設備等に関する報告及び検査（放送法第115条）に関する規定はある。

事業者の多様な状況[9]に応じて最適化し、状況変化を踏まえて適時適切に更新するべきである。

○　他方、このように放送事業者の規模等は多様であり、リソースの限られた小規模な事業者も多いこと等に鑑みると、放送業界全体としての信頼性を確保するため、業界団体が積極的に役割を果たすべきである。

○　これらの放送事業者・業界団体の取組を基本としつつ、行政としても、自主自律との適切なバランスの中で、経理的基礎に基づく経営基盤の確保や、基幹放送普及計画に基づく放送の普及・健全な発達[10]等の観点から、放送事業者の自主自律に十分配慮して番組内容等への介入にならない範囲において、放送事業者の健全な事業の継続性を確保するために必要な役割を果たすことが適当である。

〔構成員のこれまでの主な意見〕

・　表現の自由やメディアとしての信頼性の確保の観点からは、自主・自律を重んじることが重要であり、民放連や個別の放送事業者の自主的なルールにおいて、会議体やモニタリングの方法、改善プロセス等が整備される中でガバナンス確保が実現されるべき。

・　ガバナンスコードに基づく規律について、まずは自主規制とし、問題があるなら公的な仕組みということもあり得る。

・　放送事業者は、地上波のキー局から極めて小規模なラジオ局まで様々であり、各事業者のリスクに応じた自主ルールやその遵守のための枠組みを整備することが重要。

・　各社が具体的にどのような形で経営に落とし込むのかについては、各社で千差万別なのが普通ではないか。経営がリスクマッピングをきちんとしているか、コンプライアンスリスクの相対的な大きさをどう認識しているのか示すことが重要。

・　放送事業者の規模、経営状況等が多様である中、自主・自律の考え方の下で、ガバナンスの実効性をどう確保するかが重要。ガバナンスは基本的には個社の問題だが、小規模なローカル局や地域のラジオ局等については業界団体の助言や情報提供が特に求められるのではないか。

9　第3回会合の資料３－２「民放連会員社の現況」を参照。

10　放送法第91条第1項を参照。

・　放送番組の編集は、放送事業者が自らの責任において行うことを堅持することが重要だが、経営基盤の確保は、総務省による機械的基準に基づいた報告徴求、指導等の機会の確保も考慮されるべき。なお、番組内容や制作プロセスに着目するべきではない。重大なガバナンス違反は経理的基礎に大きく影響すると想定されるため、そちらで捉えていくことが可能。

・　権限濫用のリスクを適切に管理しつつ、ガバナンスの確保について必要に応じて総務省が権限を行使できる仕掛けを設けておくことには価値がある。

・　基幹放送普及計画の「放送の普及及び健全な発達のために適切であること」に関してガバナンスを見ていくというのは、一つの論点になるのではないか。

・　事業の独占性の高い企業においては、制度による規律と外部からのモニタリングが備わっているものだが、放送においては経営の自由や放送の自主自律と、事業の公益性のバランスをどう保っていくかが重要。

・　自主・自律の原則の尊重は当然の前提であるが、公益性が害される、あるいは、公共の福祉に関する問題が生じる場合には、限定的に一定の仕組みを導入することは考えられる。

・　放送の自主自律の重要性、そして、行政は見守るべきという日本民間放送連盟の意見は理解できるが、一方で、今回の事案は自主的な対応を待つだけでは不十分という状況判断が背景にある。このため、自主的な取組に全てを委ねるという結論は難しい。

・　放送業界に対する直接の規制が難しく、かつ個社の努力によるガバナンスの是正を超えたアカウンタビリティを必要とするのであれば、民放連の定款を改正し、会員社のガバナンス確保を業務に位置付けるという方針以外にはないのではないか。

（４）取組を進める際の留意事項

その他、本検討会での議論を踏まえ、放送事業者におけるガバナンス確保に関する取組を進める際の留意事項を以下のように整理した。

○　放送事業者が、時代の変化に応じ、国民の知る権利に奉仕し続けられるよう、今般明らかになったガバナンスにおける脆弱性を踏まえて、信頼性の向上、より強固な経営体制の構築や事業の継続性の強化に向けてガバナンスを確保するべく、一過性のものではなく永続的な取組を実施することが必要で

ある。

○　このガバナンス確保に関する取組には、リスク管理として事業活動におけるリスクを特定・分析して必要な措置を講ずる面と、リスク管理を行っていてもなおリスクが発現した場合の危機対応の面があり、これらの両面について並行して取り組むことが重要である。

○　取組の実施に当たっては、各放送事業者・業界団体と行政を含む関係者との間において丁寧に対話を重ねるとともに、国民・視聴者やスポンサー等において、放送の高い公益性・公共性や放送事業者の自主自律等、放送固有の文脈を踏まえた上での理解が深まるよう、十分に説明責任を果たすことが重要である。また、外部の視点から取組状況をレビューすることも重要である[11]。

○　また、不祥事等に関する情報を社内関係者の間で適時適切に共有し、各管理職等の個人ではなく組織として適切に対応するとともに、ステークホルダー等の外部関係者に対して、不祥事等の内容に応じて適切な範囲で早期に情報開示を行い、透明性を確保することで信頼性を維持することが重要である。あわせて、社内・社外において通報・相談窓口を構築し、実効的に運用することも重要である。実効的な運用を確保するためには、運用状況を随時フォローすることが必要である。

○　放送事業者は、 これらの事項に留意しながら、「放送に携わる者の職責」を現代的にアップデートする取組としてガバナンス確保に取り組み、時代の変化に応じてサプライチェーンを含む事業のリスク管理を高度化するとともに、説明責任を果たすことによって、報道機関としての信頼性・事業の継続性を確保する必要がある。

○　さらに、人権尊重、コンプライアンス確保を中心に取組を進めながら、あわせて、新たな事業への展開等、放送の将来像を念頭に置いた前向きな取組を進め、放送の社会的価値の一層の発揮を図ることが重要である。

〔構成員のこれまでの主な意見〕

・　今回の検討は、業界団体・放送事業者が当事者としてどう向き合うか、立

---

[11] 例えば、番組審議会が、体制等を踏まえて、実効的な範囲内で一定の役割を果たすことも考えられる、また、その前提として、委員選定の透明性や公平性が確保されていることが重要との意見もあった。

ち位置を見つめ直すものであり、信頼性をどう取り戻すかだけでなく、放送事業者としてのレジリエンスの強化や、攻めのガバナンスも含めて、業界団体・放送事業者等の関係者の間で継続的に対話を行うことが重要。

・　業界団体で適切に考え方を整理し、運用する際に、行政としては、業界団体の自主的な取組を尊重しながら、連携して取り組むことができればよいのではないか。

・　ガバナンス確保の取組は、今般明らかになった脆弱性を踏まえて、一過性のものではなく永続的なものとして、より強固な経営体制の確保等に向けて行われるべきではないか。

・　放送の自主・自律を旨として、一義的には業界団体・各放送事業者が自らガバナンス確保に関する取組を推進することについて、業界団体・各放送事業者は、国民・視聴者に理解されるよう、社会に対して丁寧に説明すべき。

・　実効性を確保するためには、情報コストを下げて透明性を上げることが重要であり、具体的には、（外部のステークホルダーが）必要な情報を取得できるような仕組みや、ある組織が情報を開示しない場合に、業界団体や総務省に対する相談窓口など異なるチャネルでどこかにきちんと情報が届く仕組みを構築し、これらが実効的に運用されることが重要。

・　人権・ハラスメント等の問題が発生した場合に、それを通報・相談する窓口が社内だけではなく、外部にあることが重要。

・　適切な情報開示など、透明性があり、説明責任が果たされることが信頼性確保の基盤。

・　コンプライアンスはビジネスを行う際のブレーキというよりは“稼ぎ方”の問題であり、サステナブルにビジネスを行うためには信頼が重要であることから、守りの観点よりも、ビジネスを行う際に必要な信頼をつくるのがコンプライアンスだと前向きに説明することも重要。

・　ガバナンスコードを策定するとして、何のために策定するのかが重要。情報空間には偽・誤情報が広がる中で、放送事業者には放送番組の編集責任があるが、組織自体も信頼性が必要。ローカル局の事業継続性を高め、地域情報の発信を増加させるという前向きな取組につながることが必要。

・　ガバナンスには一般的に、リスクを把握・分析して必要な措置を講ずるというリスク管理の面と、リスク管理をしているにもかかわらずリスクが発現した場合の対応の面がある。

・　民放連・各放送事業者が、放送法第１条の「放送に携わる者の職責」を現代的にバージョンアップする取組と前向きに受け止め、自主自律の下で、報道機関や表現の主体として取り組むことが重要。

３　ガバナンス確保に関する取組の具体的内容

前章で整理した基本的考え方をもとに、放送事業者、業界団体、行政において取り組むべき事項の具体的内容を以下の通り提言する。

（１）フレームワーク

○　ガバナンス確保の取組のフレームワークとして、「事案の未然防止」（平時の取組）と「事案の発生後の対応」に分けて整理するべきである。

（２）事案の未然防止（平時の取組）

○　２（３）で述べた通り、民間放送事業者は株式会社である以上、まずは自らガバナンス確保の取組を行うのは当然のことであり、放送の普及・健全な発達の観点からも、各放送事業者は、それぞれの経営の規模等に応じて十分にガバナンス確保のための体制整備を行うべきである[12]。

○　その上で、業界団体は、高い公益性・公共性を有している放送の信頼性を維持・向上させるために、放送業界全体としてガバナンス強化活動に取り組むことが必要であり、その方針を国民・視聴者に対して明確に示すとともに、業界全体の底上げに資するよう、コーポレートガバナンス・コード[13]や他の

12　第３回会合の資料３－３「職場におけるハラスメント対策について」にある通り、職場におけるハラスメントを防止するために、事業主が雇用管理上講ずべき措置が定められていることにも留意が必要。

13　例えば、「コーポレートガバナンス・コード」の基本原則２（上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文

分野におけるガバナンスコード[14]も参考として、放送事業者におけるガバナンス確保のための指針を策定するべきである。また、各放送事業者が実効性のある具体的な取組を実施することができるよう、当該指針に基づいた取組の具体例や、取組に当たって留意すべき事項を併せて示すべきである。

※　日本民間放送連盟では、本年６月、会員社の人権尊重に関する取組の参考になるよう「民間放送におけるビジネスと人権対応ガイドブック」を策定し、ビジネスと人権に関する全体像や、具体的な対応事項・留意すべき点等をまとめており、今般のガバナンス確保についても、同様の役割を果たすことが期待される。

○　なお、業界団体がガバナンス確保に関する指針や取組の具体例、留意事項を作成する際に参照すべきものを次のとおり整理した。今後、業界団体において指針等を策定・改正するに当たっては、これを参照するとともに、後述のフォローアップにおいて、有識者からの意見に配慮することを期待する。

（ｉ）人権尊重・コンプライアンス確保の徹底

（指針の例）

社内だけでなく、番組出演者、取引先等の社外との関係も含め、事業活動全般において、人権尊重・コンプライアンス確保を徹底すること。

（取組の具体例）

- **人権尊重・コンプライアンス確保に関する取締役会の役割と責任の明確化**
- **人権尊重・コンプライアンス確保に関する方針の策定**
- **社内関係者、番組出演者、取引先等の社外関係者との適切な接遇方法に関するルールの策定**

化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。）は、上場、非上場にかかわらず妥当すると考えられる。

14　例えば、スポーツ界においては、多種多様なスポーツ団体がある中で、不祥事が頻出していたことを背景として、2019（令和元）年に「スポーツ団体ガバナンスコード」が策定された（第３回会合の資料３－５を参照）。

・　事案の覚知・上層部への報告・初動等に関するルールの策定

・　策定した方針・ルールの運用状況等に関する定期的なレビューの実施、必要に応じて方針・ルールの改定

・　社員一人一人が普段の業務から留意すべき事項や、過去の事案・再発防止策等に関する研修の実施

・　社内からのみならず、社外からも通報可能な相談窓口の整備

（留意事項の例）

・　単に方針やルールを策定するだけでなく、それらが経営陣から現場の職員まで組織全体に浸透し、日頃の業務において着実に実践されることが必要である。このため、取組状況について自ら日々振り返るとともに、外部からのレビューも定期的に実施し、これらを踏まえて随時見直しながら、不断の取組を行うことが重要である。

・　番組制作現場等、放送事業者に特有の環境を自覚し、当該環境に起因するリスクを分析した上で、必要な措置を講ずることが重要である。

・　経営陣や管理職が率先して自由闊達で風通しの良い組織風土の醸成に努め、良くない情報であっても報告・相談しやすい環境を整えることにより、事案に関する情報を適時適切に把握し、迅速かつ的確な対応をできるようにすることが重要である。

・　事案発生時の対応については、個々人の能力に委ねることなく組織として的確に対応できるよう、一定のルールに基づいて対応フローを整理するなど、客観的な枠組みを整備することが重要である。

（ⅱ）適切な組織運営の実施

（指針の例）

社外取締役や監査役等が実効的に経営を監督する体制を含め、適切な経営が行われる体制を整備し、十分に機能させることによって適切な組織運営を実施すること。

（取組の具体例）

・　企業・経営陣が、人権尊重・コンプライアンス確保をはじめガバ

ナンス確保に責任を果たすことについて、コミットメントを社内外に表明

・　独立性が担保された社外取締役・監査役の選任、取締役会への出席・意見陳述等の実効的な活動

・　役員の多様性の確保

・　取締役会における自由闊達な議論による業務執行の適切な監督

・　人権尊重・コンプライアンス確保をはじめとするガバナンス確保について、人事戦略等に反映

（留意事項の例）

・　体制整備として単に人員を配置するだけでなく、それぞれが求められる役割を果たすことが必要である。特に、社外取締役や監査役が、第三者の視点から適切にモニタリングを行い、その結果を十分に反映することが重要である。

（ⅲ）透明性・信頼性の確保

（指針の例）

取引先等のみならず、国民・視聴者に対しても、積極的に情報を開示し、ステークホルダーと対話をし、信頼性を確保すること。

（取組の具体例）

・　企業理念、経営計画、役員構成、財務情報等、経営に関する情報開示

・　人権尊重・コンプライアンス確保等のガバナンス確保の取組に関する情報開示、ステークホルダーへの丁寧な説明・対話

・　事案発生時における迅速かつ的確な範囲での情報開示

（留意事項の例）

・　社内外のステークホルダーと丁寧な対話を重ねながら情報を吟味して開示し、信頼性の確保に繋げることが重要である。

（ⅳ）公共性の発揮

放送事業者は、「放送に携わる者の職責」を強く自覚し、表現の自由を享有する主体として、時代の変化に応じ、災害時における命を守る情報や地域情報の発信等を含め、国民の知る権利に奉仕し続け、健全な民主主義の発達に貢献すること。

以上のほかに、次のようなことを定めることも考えられる。

- 事業環境の変化等に応じ、随時見直しを行う。
- 各放送事業者において、事業の規模、経営体制、経営状況等を踏まえ、ガバナンスに関するリスクを特定・分析し、必要な措置を講ずるとともに、事案が発生した場合の対応について検討し、必要な措置を講ずる。
- 放送の社会的価値の一層の発揮を図るため、経営陣は、新たな事業への展開等、放送の将来像を念頭に置いた前向きな取組を進めることについて、ステークホルダーとの対話を実施する。

○ 業界団体が策定した指針に基づいて、各放送事業者は、具体的な取組を実施し、その取組状況を自ら定期的に評価するとともに、その結果を公表するべきである（アプライ・アンド・エクスプレイン方式[15]の採用）。これに当たって、業界団体は、公表事項等のフォーマットを整備するほか、各放送事業者の取組状況・評価を取りまとめて確認し、ベストプラクティスの共有や、日常的な取組に関する助言等を行うべきである。

○ なお、実効性を確保するためには特に評価が重要であるところ、自己評価が「お手盛り」にならないよう客観性を担保することが必要である。このため、各放送事業者の自己評価や業界団体の確認においては、第三者の意見を聴き、その結果を反映する仕組みを設けるべきであるほか、後述のフォローアップにおいて、有識者も交えて取組状況を確認するべきである。

○ 芸能事務所・番組出演者との関係における人権尊重・コンプライアンス確保など放送業界全体として取り組むべきものについては、各放送事業者の個別の取組に加え、必要に応じて業界団体や NHK などの関係者間で意見交換を行い、放送業界全体の底上げに資する実効性のある取組を検討すべきである[16]。

---

15 第２回会合の資料２－５「上場会社以外を対象とするガバナンス・コード」の 18 ページを参照。

16 第６回会合の資料６－２「NHK のガバナンス体制とコンプライアンス確保の取組に

○　また、放送事業者の健全な事業の継続性を確保するため、基幹放送普及計画においてガバナンス確保の体制整備に関して規定することを通じて、ガバナンス確保を促進し、放送事業者による自発的な体制整備を確認できるようにすることを検討すべきである。ただし、放送事業者の自主自律の観点から、体制整備を促進することを目的とするものであって、行政が放送事業者の個別具体的なガバナンス体制について介入することとならないよう慎重に検討することに留意するべきである。

（３）　事案の発生後の対応

○　重大な事案が発生した際は、当該事案が発生した放送事業者が自ら対応することはもとより、業界団体も必要な対応を行うべきである。例えば、当該事業者に対して、事案の内容や対応の報告を求めることや、助言を行うこと、事案の内容・性質、対応等に応じて業界団体のルールに基づいて処分を行う※こと等が考えられる。

※ 例えば、日本民間放送連盟からの除名については、オリンピック放映権や著作権処理、キー局からローカル局への番組配信のためのネット回線など、同連盟が一括して対応するスキームが利用不可能となり、事業の継続性に多大な影響を与えることから、ガバナンス確保に関するインセンティブが生じるため、一定の強度がある処分と考えられる。

○　当該事業者や業界団体の対応を見極めた上で、行政としては、放送がその社会的役割を果たし続けることができるよう、

・　収支に大幅な悪化が見込まれるなど経理的基礎が脅かされるおそれのある重大な事案の場合には、決算期ごとの事業収支の結果の報告[17]を待つことなく、経営基盤の持続可能性を確保する観点から、適時に一定の基準

ついて」において、「『出演者の人権尊重のガイドライン』を作成し、NHK…は、番組の制作にあたって、出演者の人権、人格を尊重し、安全・安心な環境の確保に努めていくという基本姿勢を示している」「主な出演者の方には、こうしたＮＨＫの考えや取り組みに一層の理解と協力を求めていくようにしようと検討」「NHK としても、ガバナンスの確保は放送業界全体の問題であると認識しており、放送業界全体の健全性確保に資するよう、取り組みを進めてまいりたい」と記載されている。

17　従前より、電波法施行規則（昭和 25 年電波監理委員会規則第 14 号）第 43 条の 2 第 2 項の規定により、基幹放送局の免許人（NHK 等を除く）は、決算期ごとに事業収支の結果を報告している。

に基づいて当該事案に関する報告の手続を設けるほか、

・　現行法においても免許への条件付与は可能とされている[18]ところ、当該事案発生後の対応状況等を踏まえて特に必要な場合には、免許時において、例えば、経理的基礎が脅かされている状況を解消するのに必要な措置についての報告や実行を求めるといった、経営基盤の持続可能性を確保する観点から条件を付す

ことについて、検討を行うべきである。

○　この際、放送の普及・健全な発達を目的とし、制裁ではなく経営基盤の持続可能性を確保するためであること、放送事業者の自主自律に十分配慮して番組内容への介入にならないよう慎重に制度設計することに留意するべきである。

〔構成員のこれまでの主な意見〕

・　ガバナンス確保のための方策は、事案の未然防止と事後対応に分けて検討すべき。

・　広告主にとって放送事業者の信頼性が重要であり、規範性のあるルールに基づいた取組が行われることで安心してビジネスを進められるよう、ガバナンスコードが策定される場合には、規範性の確保が必要。また、ガバナンスコードの策定は透明性が重要。

・　日本民間放送連盟の除名処分は、ビジネスの継続性に多大な影響があり、同連盟が定める指針に従って取組を行うインセンティブが生じることから、十分な強度があるものではないか。

・日本民間放送連盟の除名が実質的に強い不利益を伴う処分であるとすれば、除名しないでほしいという要望が強く上がってくること、自社も同じ立場になったらというような配慮が働く可能性はある。他方で専門家の発言が実質的に全てを決めるようになってもよくないし、処罰感情や評判リスクなどが行き過ぎないようなコントロール、真因に迫った再発防止の確保も重要であるため、社外専門家については発言権と専門性を備えた者が適切に事態を把

18　電波法第 104 条の 2 を参照。なお、同条第 2 項において、条件は「必要最小限度のものに限り、（中略）不当な義務を課することとならないものでなければならない」とされている。

握できる工夫が必要である。

・　日本民間放送連盟の除名処分に当たっては、視聴者に不当な不利益が生じないよう配慮することが重要。除名処分の実施が放送の普及と健全な発達にとって本当に有益かどうか慎重に判断する必要がある。

・　【再掲】　放送番組の編集は、放送事業者が自らの責任において行うことを堅持することが重要だが、経営基盤の確保は、総務省による機械的基準に基づいた報告徴求、指導等の機会の確保も考慮されるべき。なお、番組内容や制作プロセスに着目するべきではない。重大なガバナンス違反は経理的基礎に大きく影響すると想定されるため、そちらで捉えていくことが可能。

・　【再掲】自主・自律の原則の尊重は当然の前提であるが、公益性が害される、あるいは、公共の福祉に関する問題が生じる場合には、限定的に一定の仕組みを導入することは考えられる。この意味で、経理的基礎が脅かされるおそれのある重大な場合に、一定の基準に基づく報告を求めることや、事案発生後の対応状況を踏まえ、特に必要とされる場合には免許に条件を付すことは、他の業界と比較しても、憲法上の自由を踏まえた相当に抑制的な措置といえる。

・　総務省への報告の基準について、状況があまりに悪化した際に報告されても変化を促すことが難しい場合も想定されることから、早めに色々な情報が開示され、悪化する前に行動変容されることが望ましい。

・　一定の基準の具体化が重要となるため、あまり裁量が発生しないようにしつつ、公益性が真に害されるような場合には対応できるよう、バランスの取れた仕組みとすることが必要。

・　報告制度は、報告させること自体が目的ではなく、放送の経理的基礎の持続可能性を担保するための手段として、行政の介入や制裁と捉えられて萎縮効果が生じないよう、慎重に設計されるべき。また、経理的基礎が失われるおそれがある場合には改善措置を促す等、インセンティブ設計も併せて必要。

・　ガバナンスの取組について信頼を確保できる仕組みが重要であるため、審査等の外部の評価が重要になるのではないか。

・　不祥事のあったテレビ局の中では、オンブズマン機能（外部有識者によるチェック）を果たす委員会や放送倫理を考える全社集会等を定期的に開催している例があり、現状でも各局の中で、ガバナンスの実効性を確保するための仕組みを検討し、実行しているところがある。

・　有事の対応だけではなく、恒常的な取組が重要。また、監査役が会計監査に加えて事業監査も十分に行うことをはじめ、各放送事業者が自らモニタリングを行うだけでなく、業界団体においても取組状況をフォローすることが重要。

・　各放送事業者が自ら行うモニタリングについても、外部の第三者の目を入れることが重要。

・　ガバナンス確保において重視される事項は時代や環境によって変化するため、指針や取組内容を示すガイダンスについて、外部の第三者の目を入れながら継続的にアップデートすることが重要。

・　ガバナンス確保の体制整備は、放送の普及や健全な発達のための一丁目一番地の当然の取組である。このため、基幹放送普及計画において、ガバナンス上の取組を位置付けることは適当。基幹放送普及計画は基幹放送の普及とその健全な発達を目的とする中期的な方針であることから、基幹放送の健全な発達を促進するために、業務の適正性を確保するための必要な体制整備を計画に明記することは、公共性と放送の健全な発達を旨とする放送法の趣旨・目的に合致している。

（４）フォローアップ

○　先述のフレームワークの実効性について、外部からのチェック機能が働くよう、官民が連携してフォローアップする仕組みを整備し、必要に応じて取組の充実等の見直しを行うべきである。

○　例えば、フォローアップの仕組みの在り方として、以下のようなものが考えられる。

・ 有識者・業界団体・NHK・行政機関から構成される円卓会議を開催し、必要に応じて以下をテーマとした情報共有・意見交換を実施。

- **✓　業界団体のガバナンス確保のための指針**
- **✓　指針の取組状況、自己評価の概要・客観性確保の状況**
- **✓　業界団体の各放送事業者に対する助言等の活動**
- **✓　芸能事務所・番組出演者との関係における人権尊重・コンプライアンス確保など放送業界全体としての取組**
- **✓　重大な事案発生時における当該事案の対応の概要**
- **✓　これらを踏まえた取組の充実等の見直し　等**

・ **円卓会議については、透明性や実効性の確保が重要。**

〔構成員のこれまでの主な意見〕

・ 【再掲】ガバナンスの取組について信頼を確保できる仕組みが重要であるため、審査等の外部の評価が重要になるのではないか。

・ 【再掲】事業の独占性の高い企業においては、制度による規律と外部からのモニタリングが備わっているものだが、放送においては経営の自由や放送の自主自律と、事業の公益性のバランスをどう保っていくかが重要。

・ 状況に応じて必要な対応が変化するため、円卓会議で関係者が集まり継続的にフォローアップし議論していくのは重要。

・ 各放送事業者、業界団体としての日本民間放送連盟、総務省が実効性のある取組を持続的、継続的に進めていくことが重要。

４　終わりに

○　本検討会は、2025 年６月 27 日以降、構成員その他の関係団体・省庁からの発表を受け、放送事業者におけるガバナンスの具体的内容やその確保の在り方について議論してきた。

○　「１　はじめに」でも述べたように、近年、インターネット上での偽・誤情報の問題等が顕在化している中で、取材に裏打ちされた信頼性の高い情報発信や国民・視聴者の相互理解の促進といった、社会的役割が増している放送は、国民・視聴者の知る権利を担う存在である。

　放送は、言うまでもなく、自主自律が仕組みの根幹にある。放送事業者が自らの判断と責任において報道や番組制作を行うことは、民主主義社会における言論の多様性を支えるものであり、行政が関与することは適当ではない。一方で、放送は国民の共有財産である電波を用いるものであり、公共性及び言論・報道機関として大きな社会的影響力を有している性質上、国民・視聴者から信頼されるよう一定の公益性を担保する責任も伴うと考えられる。

○　このような認識のもと、本検討会は、放送の自主自律を大前提としつつ、公益性とのバランスを確保する観点から、具体的な内容の議論を深めていった。

○　放送の根幹である自主自律は、あくまで健全なガバナンスが確保されていることを前提とするものであり、何よりもまず、放送事業者自らがガバナンスに対する意識を高め、経営陣が率先してその実効性を確保していくことが必要である。加えて、業界団体が放送事業者の取組を支え、業界全体のガバナンス水準の向上に資する取組を進めることが極めて重要である。この点、業界団体である日本民間放送連盟は、2025 年 12 月 18 日の臨時総会で定款を変更し、会員各社のコーポレート・ガバナンスの確保に資する事業を新たに行うこととしており、こうした取組を通じて、業界団体が放送の信頼性を確保するために業界全体の底上げを図っていくことが期待される。放送の自主自律の維持に向け、放送事業者及び業界団体がそれぞれの責務を自覚し、真剣に取組を進め、その取組を広く社会に示すことで、国民・視聴者の信頼回復・維持に努めることが必要である。

○　そして、総務省においては、本取りまとめを踏まえ、速やかに制度改正等の必要な措置を講じてもらいたい。なお、その際、放送事業者の自主自律に十分配慮して番組内容への介入にならないよう慎重な検討が必要であることは３（３）でも述べた通りである。

○　あわせて、官民が連携してフォローアップする仕組み（円卓会議）を早急に

立ち上げ、放送事業者や業界団体の取組の実効性を継続的に高めていく仕掛けが不可欠である。本検討会の提言が実行されているにもかかわらず放送事業者のガバナンス確保の状況に改善が見られない場合には、放送の普及・健全な発達や健全な事業の継続性の確保の観点から、円卓会議において、さらに必要な対応について検討することも考えられる。

○　国民の信頼は放送の基盤であり、それを自らの手で支える努力こそが「自主自律」を真に確立する道である。自主自律を基本とする枠組みを維持できるか否かは、ひとえに放送事業者・業界団体が真剣に取り組むか否かにかかっている。放送事業者・業界団体においては、今般の取組を通じて国民・視聴者に自浄能力を示すとともに、今後とも放送の社会的役割を果たしていくことを期待する。

参考資料

目次

参考１　開催要綱. 参考-１

参考２　開催状況. 参考-５

参考３　ヒアリング資料等. 参考-８

（１）一般社団法人日本民間放送連盟（資料１－５、資料１－６、資料２－２－１、資料２－２－２、資料３－２、資料４－１、資料５－１、資料６－１－１、資料６－１－２、資料７－１、資料８－１）. 参考-９

（２）一般社団法人全日本テレビ番組製作社連盟（資料２－４、資料６－３）. 参考-128

（３）上田亮子構成員（資料２－５）. 参考-137

（４）林秀弥構成員（資料２－６）. 参考-149

（５）深水大輔構成員（資料２－７）. 参考-161

（６）厚生労働省（資料３－３）. 参考-170

（７）金融庁（資料３－４）. 参考-174

（８）境田正樹ＴＭＩ総合法律事務所パートナー弁護士（資料３－５）. . 参考-176

（９）音好宏構成員（資料３－６）. 参考-196

（10）落合孝文構成員（資料３－６）. 参考-204

（11）日本放送協会（資料６－２）. 参考-213

参考１　開催要綱

放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会

開催要綱

１　背景・目的

国民の共有財産である電波を用いて事業を行う放送は、公共性及び言論・報道機関として大きな社会的影響力を有し、様々なステークホルダーからの信頼を存立の基盤としている。

今般、民間放送事業者において、広告によって成り立つ民間放送事業の存立基盤を失いかねないばかりか、放送に対する国民の信頼を失墜させる事案が生じたが、その背景には、こうした放送の公共性や言論・報道機関としての社会的責任に対する自覚やガバナンスの欠如があると考えられる。

ガバナンスを確保し、時代の変化に即応して経営をアップデートしていくことは、一事業者だけにとどまる課題ではなく、放送業界全体で対応していく必要がある課題であることから、主に民間の地上テレビジョン放送を念頭に、放送事業者に求められるガバナンスの具体的内容やその確保のために必要な方策について検討を行う。

２　名称

本検討会は、「放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会」と称する。

３　検討項目

（１）放送事業者に求められるガバナンスの具体的内容
（２）ガバナンスの実効性確保のための具体的方策
（３）（２）の具体的方策の実施に当たり、放送事業者・業界団体・国等がそれぞれ果たすべき役割
（４）その他

４　構成及び運営

（１）本検討会の構成員は、別紙のとおりとする。
（２）本検討会には、構成員の互選により定める座長を置く。座長は本検討会を招集し、運営する。

（３）座長は、必要があると認めるときは、座長代理を指名することができる。座長代理は、座長を補佐し、座長不在のときは、座長に代わって本検討会を招集し、運営する。
（４）座長は、必要があると認めるときは、構成員以外の者の出席を求め、意見を聴くことができる。
（５）その他、本検討会の運営に必要な事項は、座長が定めるところによる。

５　議事の取扱い

（１）本検討会の会議は、原則として公開とする。ただし、公開することにより当事者又は第三者の権利及び利益並びに公共の利益を害するおそれがある場合その他座長が必要と認める場合については、非公開とする。
（２）本検討会の会議で使用した資料については、原則として総務省のホームページに掲載し、公開する。ただし、公開することにより当事者又は第三者の権利及び利益並びに公共の利益を害するおそれがある場合その他座長が必要と認める場合については、非公開とする。
（３）本検討会の会議については、原則として議事要旨を作成し、総務省のホームページに掲載し、公開する。

６　その他

本検討会の庶務は、総務省情報流通行政局放送業務課が、同局放送政策課の協力を得て行うものとする。

（別紙）

「放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会」構成員名簿

（敬称略・五十音順）

＜構成員＞

上田　亮子	京都大学経営管理大学院客員教授
落合　孝文	渥美坂井法律事務所・外国法共同事業プロトタイプ政策研究所所長・シニアパートナー弁護士
音　　好宏	上智大学文学部新聞学科教授
宍戸　常寿	東京大学大学院法学政治学研究科教授
巽　　智彦	東京大学大学院法学政治学研究科准教授
林　　秀弥	名古屋大学大学院法学研究科教授
深水　大輔	長島・大野・常松法律事務所パートナー弁護士
松井　智予	東京大学大学院法学政治学研究科教授

＜オブザーバ＞

厚生労働省

一般社団法人日本民間放送連盟

日本放送協会

一般社団法人全日本テレビ番組製作社連盟

参考２　開催状況

「放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会」開催状況

〇第１回（令和７年６月27日（金）10:00～）
⑴ 開催要綱案の確認等
⑵ 事務局等説明
⑶ 意見交換
⑷ その他

〇第２回（令和７年７月29日（火）13:00～）
⑴ ヒアリング等
⑵ 意見交換
⑶ その他

〇第３回（令和７年８月７日（木）10:00～）
⑴ ヒアリング等
⑵ 意見交換
⑶ その他

〇第４回（令和７年９月９日（火）13:00～）
⑴ 一般社団法人日本民間放送連盟からの発表
⑵ これまでの会合で出された主な意見について
⑶ 意見交換
⑷ その他

〇第５回（令和７年９月24日（水）10:00～）
⑴ 一般社団法人日本民間放送連盟からの発表
⑵ 論点整理（案）
⑶ 意見交換
⑷ その他

〇第６回（令和７年10月23日（木）13:00～）
⑴ ヒアリング等
⑵ 取りまとめ骨子（案）
⑶ 意見交換
⑷ その他

〇第７回（令和７年11月20日（木）10:00～）
⑴ ヒアリング等
⑵ 取りまとめ（案）
⑶ 意見交換
⑷ その他

〇第８回（令和８年１月21日（水）10:00～）

(1) ヒアリング等

(2) 検討会取りまとめ（案）に対する意見募集の結果

(3) 意見交換

(4) その他

参考３　ヒアリング資料等

（１）　一般社団法人日本民間放送連盟
（資料１－５、資料１－６、資料２－２－１、
資料２－２－２、資料３－２、資料４－１、
資料５－１、資料６－１－１、資料６－１－２、
資料７－１、資料８－１）

資料１－５

「放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会」（第1回）資料
一般社団法人　日本民間放送連盟

人権尊重、コンプライアンス徹底、ガバナンス確保に関する民放連の現下の取り組み

１．「民放連・緊急人権アクション」（５月２２日理事会決定）の実行

（１） 人権尊重・コンプライアンス等特別委員会の設置
（２） ジェンダー平等推進プロジェクトの設置
（３） フジテレビ同様事案に関する社内調査の実施と公表を会員全社に要請
（４）「民間放送におけるビジネスと人権対応ガイドブック」の作成と会員全社での共有・活用
（５） 民放業界全体としての人権救済メカニズムの検討
（６） 経営トップを対象とした人権に関する講演会を実施
（７） その他

● 緊急人権アクションの実行状況は、民放連ウェブサイトで情報開示をしています。
https://www.j-ba.or.jp/category/references/jba106546

（参考）民放経営トップを対象に「第1回人権に関する講演会」開催　経営層が主体的に人権方針を策定、実践を（民放online記事）
https://minpo.online/article/post-573.html

２．民放事業者のガバナンス確保の方策に関する検討

➢緊急対策委員会の内部組織として「ガバナンス対応特別プロジェクト」を６月１３日付で発足させた。会長とキー局の副会長で構成。
➢民放事業者にはメディア環境の変化やステークホルダーの求めに対し、民主主義の基盤としての社会的価値と広告媒体としての経済的価値を高めていくことが求められている。ガバナンスは個社の経営の問題であることを前提に、自主・自律的に民放事業者におけるガバナンス確保のあり方を検討する。

以　上

２０２５年6月１１日
一般社団法人　日本民間放送連盟

報 道 発 表

民放各社のフジテレビ同様事案に関する自主調査結果について

フジテレビの女性アナウンサーが業務の延長上の会合で「性暴力」による重大な人権侵害を受けた事案が明らかになったことを踏まえ、一般社団法人日本民間放送連盟〔民放連〕は４月２１日に文書で会員全社（２０７社）に対し、フジテレビと同様の事案の有無についての調査を自主的に実施・公表し、報告することを要請しました。

５月１６日（金）に公表した第１次集約分を含め、６月６日（金）までに民放連に報告があった１９８社の調査結果について、最終集約として本日ウェブサイト（ https://j-ba.or.jp/ ）で公開しました。その範囲内においては、フジテレビと同様の事案（番組出演者や出演者の関係者との会合において、「性暴力」による重大な人権侵害を起こした事案）はありませんでした。

ただし、調査において事実認定ができない回答が含まれていたとする社が２社あったほか、複数の社から、会食等で不快な思いをしたとの事案やハラスメントに関する事案が確認されたとの報告がありました。１９８社は社内調査の結果を自社のウェブサイト上で公表しています。

また、自主調査の要請とあわせて実施した、人権尊重・コンプライアンス徹底に関する各社の取り組み状況のアンケート結果も、最終結果をウェブサイトで公開しました。

この件に関する問い合わせ：民放連・役員室〔古賀・山田〕
電話　０３－５２１３－７７００

2025 年 5 月 22 日
一般社団法人日本民間放送連盟

民放連・緊急人権アクション

１．目　的

フジテレビの女性アナウンサーが業務の延長上の会合で「性暴力」による重大な人権侵害を受けた事案が発覚し、同社の対応が不十分であったことが明らかになった。この問題を契機に、民間放送全体の人権意識やコンプライアンスを疑問視する声が、視聴者・リスナーやステークホルダーの間で高まっている。

民放連は2025年度第１回理事会において、民間放送への信頼を回復するために、人権を尊重しコンプライアンスを徹底することを決議した。この決議を踏まえて、今後１年の間に、以下の取り組みを緊急かつ自主的に進める。

２．具体的取り組み

（１）人権尊重・コンプライアンス等特別委員会の設置

会長を委員長とし、副会長および専務理事を委員として「人権尊重・コンプライアンス等特別委員会」（以下、特別委員会）を設置する。特別委員会は来年６月の定時総会までを期限として、この取り組みを強力に推進する。

本特別委員会の下部機構として、特別委員会委員社のコンプライアンス担当役員などで構成する「人権尊重・コンプライアンス等特別部会」（部会長：新堀仁子・テレビ朝日取締役、以下、特別部会）を置き、外部専門家の助言を得て、実務的な検討と事業の推進を行う。

（２）ジェンダー平等推進プロジェクト（仮称）の設置

フジテレビ事案をめぐって、民放業界におけるジェンダーバイアス、ジェンダーギャップが背景にあると指摘されている。特別委員会の下部機構として、「ジェンダー平等推進プロジェクト」（仮称、座長：檜原麻希・副会長、ニッポン放送社長）を、６月中をめどに設置する。

同プロジェクトは、民放業界における男性優位の構造を改革するための提言を行うことを目的とする。本プロジェクトの委員構成は、ジェンダーバランスに配慮するとともに、テレビキー局や準キー局だけではなく、ローカル局、ラジオ局からの参加を得て、多様性を重視したものとし、外部専門家の助言を得て提言をとりまとめる。

（３）フジテレビ同様事案に関する社内調査の実施と公表を会員全社に要請

会員全社に対して、フジテレビ同様事案に関する社内調査を実施し、自主的に公表することを４月21日付で文書により要請した。各社が自主的に公表した内容を、民放連で集約して公表する（５月16日に第１次集約を公表、６月上旬に第２次集約を公表予定）。

（４）「民間放送におけるビジネスと人権対応ガイドブック」（以下、人権対応ガイドブック）の作成と会員全社での共有・活用

「人権対応ガイドブック」は、会員社が、自社ならびにグループ会社や関連会社（契約相手企業等）において人権対応の取り組みを進める際の手引きとして、▽「ビジネスと人権」に関する全体像、▽人権方針の策定、▽人権デューディリジェンス（人権ＤＤ）の実施、▽人権侵害があった場合の救済――などの具体的なプロセスなどを取りまとめたもの。総務委員会で作成を進めており、６月13日の理事会で決定する予定。会員社のコンプライアンス担当を対象とした人権対応ガイドブックの説明会を７月末までに開催し、共有、活用する。

（５）民放業界全体としての人権救済メカニズムの検討

特別委員会および特別部会において、民放業界全体の人権救済メカニズムのレビューを行う。ローカル局への支援を念頭に、業界全体での人権救済メカニズムの構築・向上策を検討し、可及的速やかに結論を得る。

（６）経営トップを対象とした人権に関する講演会を実施

経営トップを対象にした人権に関する講演会を連続して実施する。その第１回として、「人権対応ガイドブック」（仮称）の作成にあたって助言をいただいた、ビジネスと人権に関する専門家の小磯優子氏（OURS小磯社会保険労務士法人 代表社員 特定社会保険労務士）の講演会を６月13日に開催する。今後、人権をテーマにして外部専門家（例えば、ＢＰＯ関係者を想定）による講演会を開催する。

（７）その他

今後、特別委員会および特別部会で具体的な検討を行い、適切な施策があれば追加して進めていく。

３．取り組みの公表

本アクションの成果や活動は、記者会見や民放連ウェブサイトで逐次公表していくとともに、民放連のウェブマガジン「民放online」などで紹介していく。

以　上

２０２５年６月２７日
一般社団法人 日本民間放送連盟

フジテレビ事案への対応経緯

【４月】

２日	◇緊急対策委員会を開催し、フジテレビが設置した第三者委員会が３月31日に公表した調査結果と同社の対応状況について清水社長から説明を受けたうえで、①フジテレビに会長名の「厳重注意文書」を手交、②会員各社に人権尊重とコンプライアンスの徹底に関する注意喚起文書を送付、③フジテレビの「自社の役職員が民放連理事・副会長、専門委員会委員長に就任することを自粛したい」旨の申し出を了承――などの対応を決定。遠藤龍之介会長が辞任し、堀木卓也専務理事が会長職務代行者に就く。
４日	◇総務省が民放連に行った行政指導の文書を会員全社に送付し、人権尊重およびコンプライアンス徹底に関する体制などの再点検を進めるよう要請。
21日	◇会員全社に、①フジテレビ事案を踏まえた社内調査の実施と公表、②人権尊重・コンプライアンス徹底に関する取り組み状況調査――の２点を要請。

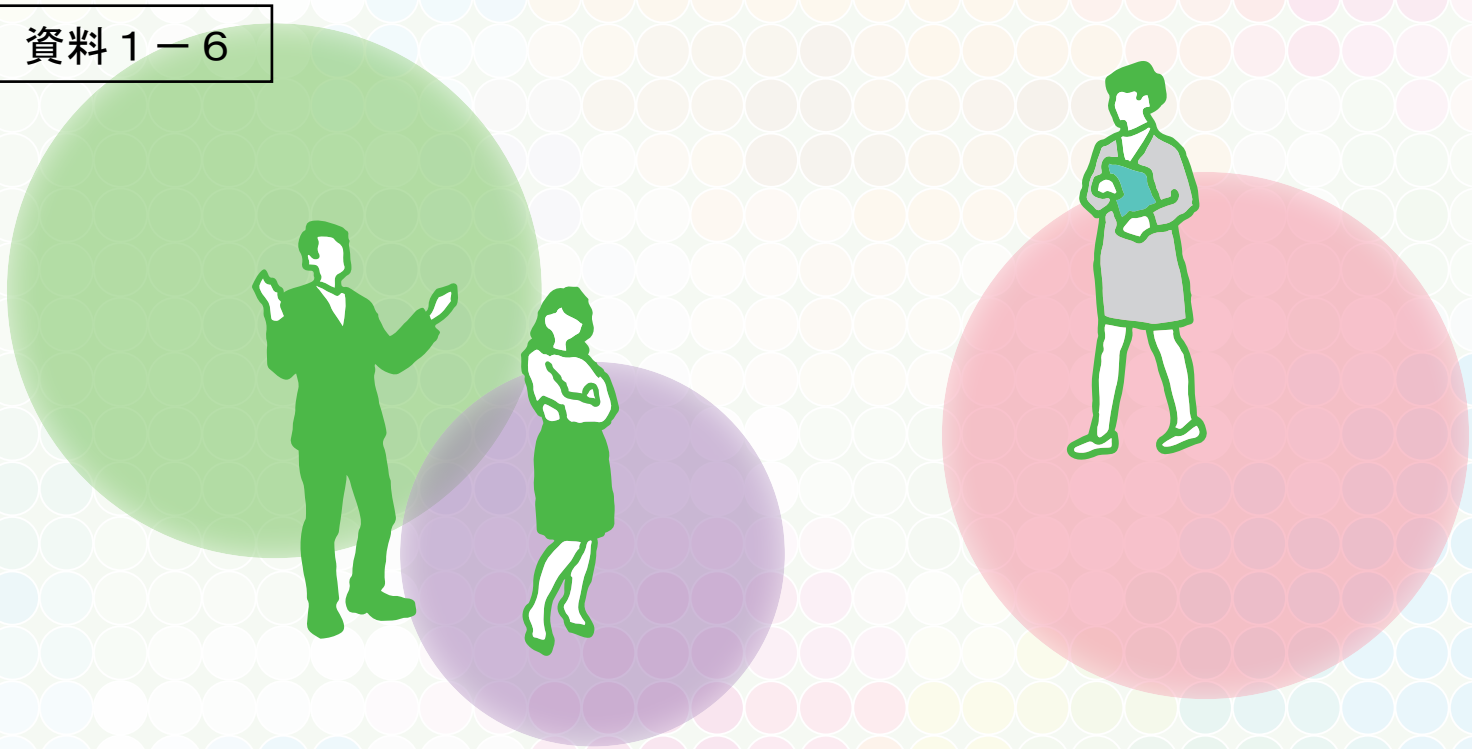
【５月】

16日	◇４月21日に会員全社へ要請した社内調査の第一次集約結果を公表。５月９日までに民放連に報告があった117社の社内調査の結果では、フジテレビと同様の事案はなし。
22日	◇臨時総会ならびに理事会の決議を経て、民放連の新会長にテレビ朝日会長の早河洋氏が就任。放送法に基づく放送の自律の精神を踏まえて、真に人権が尊重される社会の実現に向けて努力を重ねていくことを理事会で決議。 ◇上記決議を踏まえて、今後１年の間に緊急かつ自主的に進める「民放連・緊急人権アクション」を決定。内容は、①会長が委員長を務め、副会長および専務理事を委員とする「人権尊重・コンプライアンス等特別委員会」の設置（同日に第１回会合を開催）、②同特別委員会の下部機構として、人権尊重・コンプライアンス等特別部会およびジェンダー平等推進プロジェクトの設置、③フジテレビ同様事案に関する社内調査の実施と公表を会員全社に要請、④「民間放送におけるビジネスと人権対応ガイドブック」の作成と会員全社での共有・活用、⑤民放業界全体としての人権救済メカニズムの検討、⑥経営トップを対象とした人権に関する講演会の実施――など。

【６月】

11日	◇会員全社へ要請した社内調査の第二次集約結果（計198社）を公表。フジテレビと同様の事案はなし。一方、▽調査で事実認定ができない回答が含まれていた（２社）、▽会食等で不快な思いをしたとの事案やハラスメントに関する事案が確認された（複数社）――との報告があった。
13日	◇緊急対策委員会の内部に会長とキー局の副会長で構成する「ガバナンス対応特別プロジェクト」を設置（同日に第１回会合を開催）。 ◇会員協議会でフジテレビ清水社長が同社の再生・改革に向けた取り組みの進捗状況を報告。 ◇「民間放送におけるビジネスと人権対応ガイドブック」を作成。会員各社へ送付・周知。７月に会員全社に向けた説明会を開催予定。 ◇経営トップを対象とした「人権に関する講演会」を開催。小磯優子・特定社会保険労務士が「ビジネス推進の現場における人権尊重の必要性と実践方法」と題して講演。

資料１－６



民間放送におけるビジネスと人権対応
ガイドブック



2025年6月
一般社団法人 日本民間放送連盟

目　次

1　「民間放送におけるビジネスと人権対応ガイドブック」策定の目的等

1-1　目的・活用方法 ……3
1-2　民間放送各社が人権に取り組む意義 ……3
1-3　放送番組と人権 ……4

2　「ビジネスと人権」に関する全体像

2-1　「ビジネスと人権」に関する国際潮流 ……5
2-2　「ビジネスと人権」に関する日本国内の対応 ……5
(1)「ビジネスと人権」に関する行動計画(2020-2025) ……5
(2)省庁・政府機関等によるビジネスと人権関連のガイドライン ……6

3　具体的な対応事項1：全体概要の把握

3-1　原則 ……8
(1)経営陣によるコミットメント ……8
(2)潜在的な負の影響への理解を踏まえた継続的な取り組み ……8
(3)ステークホルダーとの対話 ……8
(4)優先順位の付与と深刻度の高い事項からの計画的な対応 ……9
(5)企業間の連携と協力 ……9
3-2　企業が配慮すべき人権の例 ……9

4　具体的な対応事項2：人権方針の策定

4-1　定義 …… 11
4-2　要件 …… 11
4-3　具体的なフロー …… 11
(1)自社の現状把握 …… 11
(2)人権方針案の作成 …… 12
(3)経営陣の承認 …… 13
(4)公開・周知 …… 13

5　具体的な対応事項3：人権DDの実施

5-1　定義 …… 14
5-2　要件(不可欠な構成要素) …… 15
5-3　具体的なフロー 1：人権侵害リスクの特定・評価 …… 15
(1)自社が関与している(関与し得る)ステークホルダーの特定 …… 15
(2)重大なリスクが生じ得る事業領域を特定するための情報収集(人権課題のマッピング・リスト化)… 16
(3)人権侵害リスクと自社の関わりの評価及び優先順位付け …… 18

5-4　具体的なフロー 2：人権侵害リスクの防止・軽減、取り組みの実行性の評価、結果の公表 …… 22
(1)人権侵害リスクの防止・軽減 …… 22
(2)取り組みの実効性の評価(追跡調査) …… 23
(3)結果の公表 …… 24

6　具体的な対応事項4：救済
6-1　定義 …… 25
6-2　具体例 …… 25
(1)救済の例 …… 25
(2)救済を提供する仕組みの例 …… 25

● 附属資料(人権侵害リスク特定・評価用作業シート) …… 31

■ 略語表

略語	正式名称
国連指導原則	ビジネスと人権に関する指導原則(国際連合、2011)
政府行動計画	「ビジネスと人権」に関する行動計画(2020-2025)(ビジネスと人権に関する行動計画に係る関係府省庁連絡会議、2020)
政府ガイドライン	責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン(ビジネスと人権に関する行動計画の実施に係る関係府省庁施策推進・連絡会議、2022)
実務参照資料	責任あるサプライチェーン等における人権尊重のための実務参照資料(経済産業省、2023)
人権DD	人権デュー・ディリジェンス

1 「民間放送におけるビジネスと人権対応ガイドブック」策定の目的等

1-1 目的・活用方法

「民間放送におけるビジネスと人権対応ガイドブック」(以下「人権対応ガイドブック」という。)は、一般社団法人日本民間放送連盟(以下「民放連」という。)の会員社が、自社ならびにグループ会社や関連会社(契約相手企業等)において、人権尊重に関する取り組みを進める際に参考としていただけるよう、「ビジネスと人権」に関する全体像や、具体的な取り組みのプロセスにおける留意事項をOURS小磯社会保険労務士法人の協力を得てまとめたものです。このうちプロセスについては、政府が公表しているビジネスと人権に関連するガイドライン等を踏まえ、「人権方針の策定」「人権デュー・ディリジェンスの実施」「救済」の流れに沿った内容としています。

人権対応ガイドブックに記載された事項を実施することで、人権尊重の取り組みの全てが満たされるというものではありませんが、一つのモデルとして参照いただき、自社の取り組みの振り返り、また今後の検討における基礎資料としてご活用ください。

本資料で示す企業が尊重すべき「人権」は、「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」が示す範囲に従い、「国際的に認められた人権[1]」を指しています。

なお、本資料は、民放連の会員社の大半を占めるローカル社を念頭に作成しています。自社の事業・規模等に照らしあわせてご活用ください。

1-2 民間放送各社が人権に取り組む意義

民間放送が社会から信頼されるメディアで在り続けるためには、業界全体における人権意識の更なる向上と、その意識を各社の事業活動に具体的に反映していく作業が喫緊の課題となっています。

民放連は2023年12月、大手芸能事務所元代表者による人権侵害行為に対して、民放各社の意識が希薄であったことを踏まえ、「人権の尊重」「人権侵害の防止」「メディアとしての社会的責任」の3つを柱とした「人権に関する基本姿勢」を公表し、人権尊重の重要性を再確認しました。この人権対応ガイドブックは、人権に関する基本姿勢を各社の具体的な事業活動に生かしていただくことを目的に、2024年9月から総務委員会において検討・作成を進めていたものです。

その作成途上の2024年12月に、人権感覚の欠如が重大な人権侵害を招いた事案が民放連会員社で発覚し、民間放送への視聴者・リスナー、広告主の信頼が大きく揺らぐ事態となりました。この人権対応ガイ

1 日本国憲法が保障する人権に加え、国際人権章典で表明されたもの、及び「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」に挙げられた基本的権利に関する原則を含むものを最低限の基準とすると解釈されています。「国際人権章典」は、「世界人権宣言」、「二つの国際人権規約(『経済的、社会的、文化的権利に関する国際規約』及び『市民的、政治的権利に関する国際規約』)」、ならびに「市民的、政治的権利に関する国際規約への第一及び第二選択議定書」を指します。
詳細は、以下を参照ください。
・国際連合広報センター
https://www.unic.or.jp/activities/humanrights/document/bill_of_rights/
・人権を尊重する経営のためのハンドブック(経団連)25ページ以降
https://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/2021handbook.pdf

ドブックには、この事案を踏まえた内容も加えています。

民間放送は、国民共有の財産である電波を使って、公共の福祉の増進と健全な民主主義の発展に寄与することを目的に事業を展開しています。その事業活動のなかで、人権侵害行為が行われることはあってはなりません。これまでの歩みを虚心坦懐に振り返り、視聴者・リスナー、広告主などの多くのステークホルダーの皆さまとの信頼関係を維持・回復していかなくてはなりません。

いまデジタル情報空間では偽・誤情報や誹謗中傷がうずまいています。民間放送がそれとは一線を画した価値ある存在であることを証明するためにも、事業活動の隅々まで人権尊重の理念が行き渡るように努めていく必要があります。

1-3 放送番組と人権

民間放送が制作する放送番組やコンテンツは、表現の自由を守るとともに、人権を尊重したものである必要があります。既に人権方針を定めている民放キー局などにおいても、このことは必ず触れられています。

一方、放送番組に関しては、「ビジネスと人権」がクローズアップされる以前から、「放送倫理基本綱領」「日本民間放送連盟放送基準」「日本民間放送連盟報道指針」、また各社が定める番組基準や番組制作ガイドラインなどにより、放送の自由、報道の自由とのバランスをとりながらも、人権を尊重すべきであることが謳われていました。

また、それを遵守するための仕組みとして、各社においては番組・CMの審査・考査が行われており、視聴者・リスナーから苦情を受け付ける仕組みも用意されています。放送法に定められた放送番組審議会や訂正放送制度、放送界全体で苦情を処理する機関として放送倫理・番組向上機構（BPO）の放送人権委員会も設置されています。

本資料では、こうした基準や枠組みが既に存在し、機能していることを前提として、放送番組の内容に関わる人権侵害のリスク評価や救済などに関する記載を必要最小限なものとしています。

各社が自社の事業における人権の問題を検討される際には、民間放送が発足以来、積み重ねてきた放送番組と人権に関する議論と経験の蓄積を生かし、それに加えるかたちで取り組みを進めることが大切です。このことに十分ご留意いただいた上で、本資料をご活用ください。

2 「ビジネスと人権」に関する全体像

2-1 「ビジネスと人権」に関する国際潮流

今日、社会全体における人権意識の高まりを受けて、放送業界のみならず、あらゆる企業が、事業活動全般における人権の尊重を求められています。

2011年には、国連で「ビジネスと人権に関する指導原則（以下「国連指導原則」という。）」が採択されました。国連指導原則は次の三つの柱で構成されており、国家のみではなく、企業に対しても人権の尊重を求めています。

- 人権を保護する国家の義務
- 人権を尊重する企業の責任
- 救済へのアクセス

また、国連指導原則では、各国政府に対して、「ビジネスと人権に関する国別行動計画（National Action Plan、以下「NAP」という。）」の策定を求めており、2013年のイギリスとオランダに始まり、2025年4月末時点で34か国がNAPを策定・公表しています[2]。

NAPは各国の「ビジネスと人権」に関する中長期的な政策・方針を示したものであり、多くの場合法的拘束力を持つものではありませんが、「ビジネスと人権」に関する法令や法律が制定・施行されている国もあります。特に欧州で取り組みが拡大しており、EU加盟各国においては、EU域外企業を含む一定規模の企業に定期的な人権デュー・ディリジェンス（以下「人権DD」という。）を義務化する法整備が進められています[3]。欧州市場に進出している大手製造業を中心に、日本企業も対策が求められています。

2-2 「ビジネスと人権」に関する日本国内の対応

(1)「ビジネスと人権」に関する行動計画（2020-2025）

日本政府は、日本版NAPとして、2020年10月に「『ビジネスと人権』に関する行動計画（2020-2025）（以下「政府行動計画」という。）」を策定し、公表しました。政府行動計画において、日本政府は、「政府から企業への期待表明」として、「政府は、その規模、業種等にかかわらず、日本企業が、国際的に認められた人権及び『ILO宣言』に述べられている基本的権利に関する原則を尊重し、『国連指導原則』その他の関連する国際的なスタンダードを踏まえ、人権DDのプロセスを導入すること、また、サプライチェーンにおけるものを含むステークホルダーとの対話を行うことを期待する。さらに、日本企業が効果的な苦情処理の仕

2 https://www.ohchr.org/en/special-procedures/wg-business/national-action-plans-business-and-human-rights（2025年5月1日閲覧）

3 2024年に欧州で発効されたCorporate Sustainability Due Diligence Directive（CSDDD）は、一定の売上高等の要件を満たす企業に対して、自社及び関連会社の人権及び環境のデュー・ディリジェンスの実施（悪影響の特定・予防・緩和）や開示等を義務付けています。本指令に基づき、EU加盟各国は、2027年7月までに関連する国内法を制定することが求められており、2028年以降に義務化が始まる見込みです。CSDDDの対象企業は、EUで一定の売上高があるEU域外の第三国企業を含むものとされており、EUに事業展開している日本企業も条件に合致する場合は対象となります（以上、2025年5月1日時点の情報）。詳細は以下等のJETRO（日本貿易振興機構）の記事参照。https://www.jetro.go.jp/biznews/2024/05/d9f7c26ee82b00fc.html
https://www.jetro.go.jp/biznews/2025/03/8113338f01482904.html

組みを通じて、問題解決を図ることを期待する」との見解を示すとともに、企業が人権を尊重する責任を果たすために求められることとして、以下を示しています。

ⅰ． 人権方針の策定

人権を尊重する責任を果たすというコミットメントを企業方針として発信する

ⅱ． 人権DDの実施

人権への影響を特定し、予防し、軽減し、そしてどのように対処するかについて説明するために、人権への悪影響の評価、調査結果への対処、対応の追跡調査、対処方法に関する情報発信を実施する

ⅲ． 救済メカニズムの構築

人権への悪影響を引き起こしたり、または助長を確認した場合、企業は正当な手続きを通じた救済を提供する、またはそれに協力する

(2)省庁・政府機関等によるビジネスと人権関連のガイドライン

ⅰ． 責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン[4]

政府行動計画の公表後、経済産業省と外務省が共同で「日本企業のサプライチェーンにおける人権に関する取組状況のアンケート調査」を実施しました。その後、同調査において、企業による人権尊重の取り組み促進に関して、政府によるイニシアチブを期待する声が多く上がったことから、政府は「サプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン検討会」を設置し、2022年9月に「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン(以下「政府ガイドライン」という。)」を公表しました。

政府ガイドラインでは、政府行動計画において企業に期待する事項とされている「人権方針の策定」「人権DDの実施」「救済」について、それぞれ具体的なプロセスや留意点が示されているほか、海外の「ビジネスと人権」関連法制の概要が示されています。

また、2023年5月には「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のための実務参照資料(以下「実務参照資料」という。)[5]」が公開されました。実務参照資料には、実務担当者が人権方針を策定したり、人権DDを設計したりする過程において考慮すべき事項について具体例が示されているほか、農業・漁業、インフラ、サービス業等、10のセクター[6]について、想定される人権上の課題が整理されています。また、付属の作業シートにおいて、人権侵害リスクを特定・評価する際のプロセスの一例が示されています。

4 https://www.meti.go.jp/press/2022/09/20220913003/20220913003-a.pdf
5 https://www.meti.go.jp/press/2023/04/20230404002/20230404002.html
6 農業・漁業、化学品・医薬品、林業・伐採、一般製造業、インフラ、鉱業・金属、石油・ガス、発電事業、サービス業、公益事業・廃棄物処理業の10セクター。サービス業のサブセクターの一つとして「メディア」の言及がありますが、放送業界を含むメディアに特化した情報は限定的です。作業シートも同様に放送業界においてそのまま活用することは難しいと思われますが、自社の方針やフォーマットを検討する際には有用な資料です。

ⅱ． 今企業に求められる「ビジネスと人権」への対応（法務省）[7]

法務省「今企業に求められる『ビジネスと人権』への対応」では、政府行動計画において企業に期待する事項とされている「人権方針の策定」「人権DDの実施」「救済」に関する取り組みの進め方の解説に加え、「人権に関する取組の充実／不足が（事業活動に）及ぼす主要な影響」の具体例や、「企業が配慮すべき主要な26の人権侵害リスク類型とその内容・近年の動向」が示されています。

また、同資料の概要版を用いた社内研修の実施手引き[8]も公開されています。

ⅲ． その他機関によるビジネスと人権関連のガイドライン等（参考）

- 食品企業向け人権尊重の取組のための手引き（農林水産省）[9]
- 人権を尊重する経営のためのハンドブック（日本経済団体連合会）[10]
- 「ビジネスと人権」早わかりガイド（日本貿易振興機構）[11]
- 繊維産業における責任ある企業行動ガイドライン（日本繊維産業連盟）[12]

7 https://www.moj.go.jp/content/001417137.pdf
8 https://www.moj.go.jp/content/001417140.pdf
9 https://www.maff.go.jp/j/shokusan/kokusaihan/jinkentebiki.html
10 https://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/2021handbook.pdf
11 https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/scm_hrm/pdf/202401.pdf
12 https://www.jtf-net.com/sengen.htm

3 具体的な対応事項1：全体概要の把握

この章以降は、政府等が発行している関連資料を基に、国連指導原則において企業に求められている「人権方針の策定」「人権DDの実施」「救済」について解説します。

3-1 原則

企業が人権尊重に取り組むために社内で体制を構築していくにあたっては、各種施策を進める前提として、以下を理解した上で対応を進めることが求められます[13]。

(1) 経営陣によるコミットメント

人権尊重への取り組みは、人材採用や人事労務面の対処に限らず、放送業界でいえば、編成、報道、制作、営業、事業、技術、スポーツ等、企業活動のプロセス全般において実施されるべきものです。これらの取り組みを現場レベルで進めるためには、経営層の高い人権意識が重要であり、経営層は人権方針や関連する施策が形ばかりのものにならないよう人権尊重への取り組みに関するコミットメントを明確に示すとともに、各取り組みに主体的かつ継続的に関与することが求められます。

(2) 潜在的な負の影響への理解を踏まえた継続的な取り組み

人権への潜在的な負の影響を全て解消することは困難であり、企業は、人権への負の影響は常に存在するという前提で、それらを発見し、防止・軽減するための取り組みを継続的に検討・実施するとともに、その取り組みに関する情報開示等を社内外へ実施することが求められます。また、人権への負の影響に対処する、あるいは、防止・軽減策を検討するにあたっては、社会の変化に伴い、対処すべき人権や求められる対応が変容することを認識し、多面的な視点で対応を検証するとともに、重要な事案については経営層との連携や専門家への協力を求めることも必要です。

(3)ステークホルダーとの対話

自社の事業の人権に関する課題を正しく把握するためには、ステークホルダー[14]との対話が重要です。人権侵害リスクに対処する際は当然として、課題を分析する際や制度設計を行う際も可能な限りステークホルダーとの対話が求められます。

13 責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン2.2（10ページ）

14 企業の活動により影響を受ける、あるいは、影響を受ける可能性のある利害関係者（個人及び団体）を指します。政府ガイドラインでは、ステークホルダーの例として、取引先、自社・グループ会社及び取引先の従業員、労働組合・労働者代表、消費者のほか、市民団体等の NGO、業界団体、人権擁護者、周辺住民、先住民族、投資家・株主、国や地方自治体等が挙げられています。放送業界においては、これらに加え、番組出演者（契約関係のない一般の出演者含む）や、著作権者、取材先の個人・企業、視聴者等もステークホルダーと捉えられます。

(4)優先順位の付与と深刻度の高い事項からの計画的な対応

明らかとなった全ての人権侵害リスクを防止・軽減することが人的・経済的リソースの制約により困難な場合は、より深刻度の高いものから優先して取り組むことが重要です。また、優先順位を検討する際は、企業の経営リスクや経済的リスク(人権侵害の結果生じた企業の損失の大小)ではなく、人権侵害リスク(発生した／発生し得る人権侵害の深刻度)を最も重視することが求められます。

なお、人権侵害リスクを検証する過程で、人権侵害が現に行われている事例や過去の人権侵害の被害者に対して救済が提供されていない事例が確認できた場合は、真摯に対応するとともに、速やかに救済プロセスへつなげることが重要です。

(5)企業間の連携と協力

自社と契約相手先との間で、あるいは契約相手先において、人権侵害リスクが確認された場合でも、契約相手先に人権尊重や防止・軽減の取り組みを全て委ねることはせず、協力して課題解決に向けた取り組みを進めることが重要です。また、契約相手先に対して人権尊重の取り組みを要請する際は、一方的な指示とならないよう契約相手先と十分に意見交換を行い、自社の方針等について事前に理解を得られるよう努めることが求められます。

3-2 企業が配慮すべき人権の例

人権に関する国際ルールや枠組みを踏まえ、法務省「今企業に求められる『ビジネスと人権』への対応」では、企業が配慮すべき主要な人権侵害リスクとして以下の26の類型が示されています。

各社で配慮すべき人権侵害リスクを検討する上でも参考になりますが、企業の規模や事業の性質により特に配慮すべき人権侵害リスクは異なります。記載された26類型が全ての人権侵害リスクを包含しているわけではなく、社会の変化に伴い、放送業界を含め、企業に求められる人権尊重の在り方も変化していくことも踏まえ、事業活動や提供する商品・サービスに合わせて柔軟に人権侵害リスクを検証することが重要です。

■ 参考情報①：企業が配慮すべき主要な人権侵害リスク26類型[15]

- 賃金の不足・未払い、生活賃金
- 過剰・不当な労働時間
- 安全で健康的な作業環境(労働安全衛生)
- 社会保障を受ける権利
- パワーハラスメント(パワハラ)
- セクシュアルハラスメント(セクハラ)
- マタニティハラスメント(マタハラ)／パタニティハラスメント(パタハラ)
- 介護休業等ハラスメント(ケアハラ)

15 今企業に求められる『ビジネスと人権』への対応(法務省)(19ページ)

- 強制労働
- 居住移転の自由
- 結社の自由・団体交渉権
- 外国人労働者の権利
- 児童労働・こどもの権利
- テクノロジー・AIに関する人権問題
- プライバシーの権利
- 消費者の安全と知る権利
- 差別
- ジェンダー(性的マイノリティを含む)に関する人権問題
- 表現の自由
- 先住民・地域住民の権利
- 環境・気候変動に関する人権問題
- 知的財産権
- 賄賂・腐敗
- サプライチェーン上の人権問題
- 紛争等の影響を受ける地域における人権問題
- 救済へアクセスする権利

4 具体的な対応事項2：人権方針の策定

4-1 定義

人権方針は「企業が、その人権尊重責任を果たすという企業によるコミットメント（約束）を企業の内外のステークホルダーに向けて明確に示すもの[16]」とされています。

上記の条件を満たすものであれば、人権方針という名称である必要はありませんが、対外的に人権方針に相当するものであると明確に判別可能な文書であることが求められます[17]。

4-2 要件

国連指導原則の第16条に、人権方針策定にあたっての5つの要件が示されています。各社で人権方針を検討する際も、これらの要件を満たすことが重要です。

- 企業の経営トップにより承認されていること
- 社の内外から専門的な助言を得ていること
- 従業員、取引先、及び自社の事業、製品、サービス等に直接関わる関係者に対する人権配慮への期待（自社の人権方針に即した人権配慮を関係者にも求めること）を明記すること
- 一般公開され、全ての従業員や、取引先、その他関係者に向けて周知されていること
- （人権方針が単独で存在せず、人権方針で掲げている事項が）企業全体の事業方針や手続きに反映されていること

4-3 具体的なフロー

(1) 自社の現状把握

自社の現状把握を進める際には、コンプライアンスやESG等を担当している部署のみではなく、経営層が高い人権意識をもってコミットし、人事、総務、編成、報道、制作、営業、事業、技術、スポーツ等、社内外の「人」が携わる業務に関連する多様な部署と協議し、既存の対外文書や内規、報告書等での人権の取り扱いについて確認するとともに、自社の事業が影響を与え得る人権の範囲について広く情報を収集することが求められます。

人事関連のアンケートや職場環境アンケート、ハラスメント研修のアンケート等、人権に関連する調査を実施したことがある場合、また救済窓口が既に設置されている場合は、それらを通じて明らかとなった自社の課題や、各課題のフォロー状況等を確認することが重要です。

16 責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン 2.1.1（7ページ）
17 本資料においては、便宜上「人権方針」という名称を用います

人権方針を策定する過程で初めて自社の人権侵害リスクを検討する場合は、既存の資料や文献の確認にとどまらず、人権DDを簡易的に先行して実施し、自社の重要な人権課題を明らかにした上で、人権方針の骨子を検討することも考えられます。なお、現状把握を進める際にも、関係部署間の議論や経営層のコミットメントは欠かせません。

(2)人権方針案の作成

実務参照資料には、人権方針に掲載する項目例として以下の6項目が挙げられています。自社の経営方針やサステナビリティ方針等と整合性を図りつつ、自社の姿勢を明確に示すことが重要です。

また、人権方針の策定にあたっては、例えば、意思決定の過程においてジェンダーギャップが生じないよう特定の役職や性に限定されない意見聴取の場を設ける等、多様な部署、役職、性、年齢層、属性の視点を取り入れるよう配慮することが求められます。

ⅰ. 位置づけ

企業経営における他の重要な文書と人権方針の関係を整理、検討し、両者の一貫性を担保する等、人権方針の位置づけを明確にすることが重要です。

ⅱ. 適用範囲

グループ会社に適用される人権方針とは別に自社独自の人権方針を策定する場合や、自社の人権方針をグループ会社にも広く適用する場合等においては、各人権方針の適用範囲を明確にすることが望ましいとされています。

ⅲ. 関係者に対する期待の明示

人権方針を実践するためには、社内外の関係者の協力が不可欠です。4-2.要件にあるように、人権方針では、自社の従業員、契約相手先、及び自社の事業やサービス等に直接関わる関係者に対して、「自社の人権方針に即した人権尊重の姿勢を示すことを期待する」旨、記載することが求められます。

ⅳ. 国際的に認められた人権を尊重する旨の表明

企業が尊重責任を負う「国際的に認められた人権」には、少なくとも、国際人権章典で表明された人権、及び「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」に挙げられた基本的権利に関する原則が含まれます。これらの文書や国連指導原則、あるいは、自社の活動と特に関連する国際文書の支持・尊重の意思や方法を人権方針に記載することで、社内外のステークホルダーに対して自社の人権尊重の姿勢を示すことができます。

ⅴ. 自社における重点課題

人権方針を作成する段階で、自社及び自社の事業に関わるステークホルダーの人権に関する課題について一定程度把握できている場合は、人権方針に自社の重点課題を個別に取り上げる例もあります。差別やハラスメントの禁止、適切な労働環境の整備といった事項のほか、コンテンツ制作における人権配慮の方針やメディアとしての人権尊重の考え方等、自社の特色を示すことも考えられます。ただし、自社の事業や社会状況の変化によって、自社の重点課題が変化する可能性を認識し、定期的に見直すことが重要です。

vi． 人権尊重の取り組みを実践する方法

人権方針は、公表後の自社内での定着と活動の実践が重要です。従って、人権DDや救済措置の設計といった人権方針に基づく具体的な活動や、人権方針を推進、監督する責任者等を明記することが求められます。また、活動の実践には、責任者等を明確化すると同時に、責任者が所属する部署に限らず、経営層、人事や法務、編成、制作、報道、営業、事業、技術、スポーツ等の関連部署が横断的に自社の重要な人権課題に取り組む体制を構築することが重要であり、その概要を人権方針に示すことも考えられます。

なお、実際に人権尊重の取り組みを進める際には、迅速かつ適切な範囲で情報共有ができているか、意思決定には必要な部署、関係者が参画し多様な観点をもった議論が行われているか、などを確認する姿勢が必要です。

(3)経営陣の承認

国連指導原則の第16条において、人権方針は「企業の経営トップにより承認されていること」が要件とされています。自社の経営理念を踏まえた固有の人権方針を作成し、自社の然るべき組織体で承認することで、人権方針と経営理念との一貫性を担保し、人権尊重の視点から適切な経営判断を行うことが可能となります。

(4)公開・周知

国連指導原則の第16条において、人権方針は“一般公開”と“周知”が要件とされています。策定した人権方針は、従業員や契約相手先等に周知するとともに、自社のHPなどで公開することが求められます。

また、策定した人権方針が社内に浸透しなければ、人権問題への対応や判断を誤ることに繋がりかねません。人権方針の社内周知は、イントラネットの整備や任意のオンライン研修にとどまらず、役員、従業員が定期的に受講する研修の必須テーマとする、アンケート等を通じて認知度を定期的に確認する、などにより確実な周知、啓発を図ることが重要です。

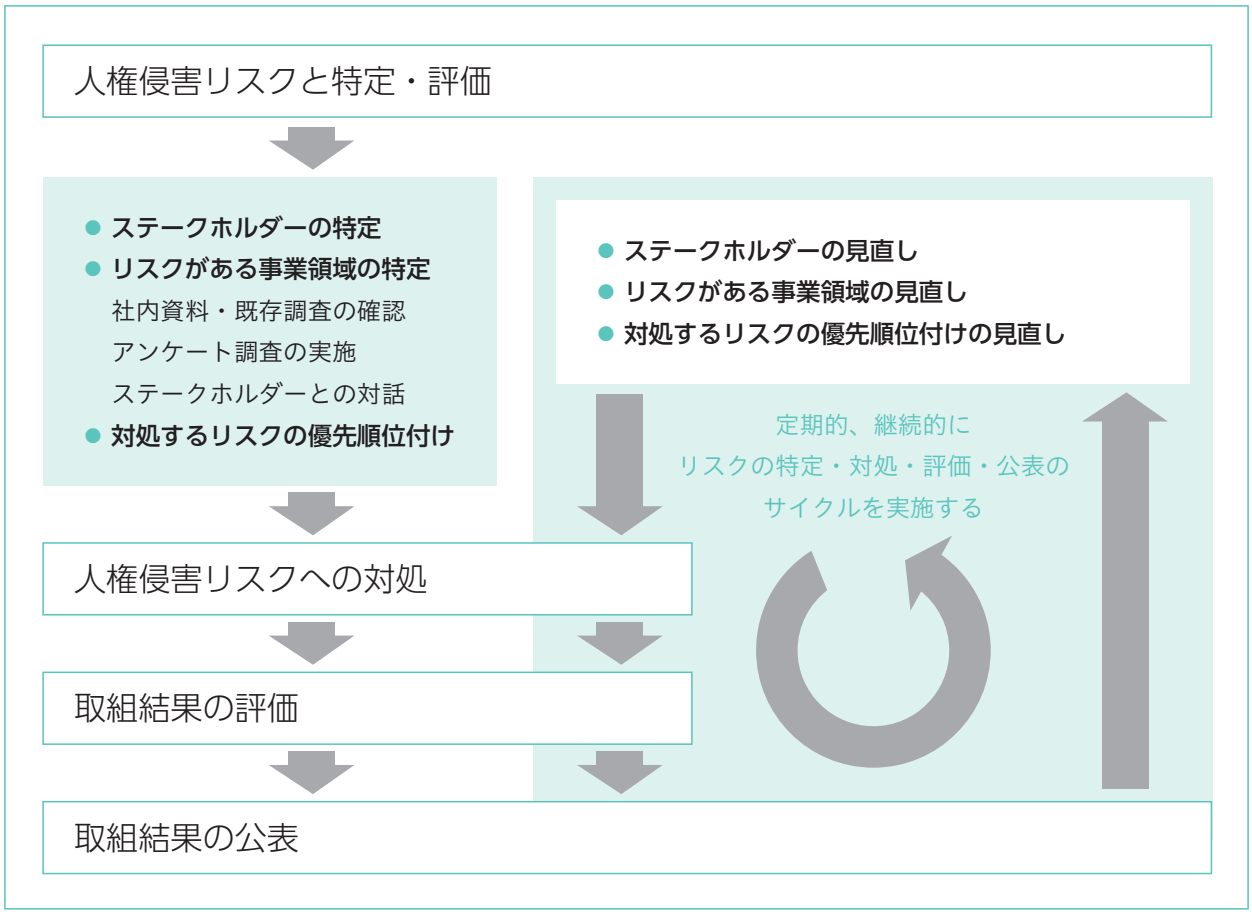
5 具体的な対応事項3：人権DDの実施

5-1 定義

人権DDは、「企業が、自社・グループ会社及びサプライヤー等における人権への負の影響を特定し、防止・軽減し、取組の実効性を評価し、どのように対処したかについて説明・情報開示していくために実施する一連の行為[18]」を指します。

人権DDは、一度実施し、情報を開示することをもって完了するものではありません。また、一度人権DDを行った結果、顕著な課題が見つからなかったからといって、自社の事業に人権侵害のリスクが存在しないという結果を担保するものでもありません。ステークホルダーとの対話を重ねながら、人権侵害リスクを特定、防止・軽減するための継続的なプロセスであることを理解し、定期的、継続的に人権DDを実施する体制を構築することが重要です。

■ 人権DDの実施プロセス（民放連作成）



18 責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン 2.1.2（7ページ）

5-2 要件（不可欠な構成要素）

国連指導原則の第18条、19条、20条、21条において、人権DD実施にあたって不可欠な構成要素が示されています。各社で人権DDを実施する際は、これらの構成要素を包含する人権DDとなることが求められます。

ⅰ． 人権への負の影響（人権侵害リスク）を特定・評価する際に意識すべき事項（第18条）

- 内部や独立した外部の人権に関する専門家の知見を活用する
- 自社の事業により影響を受けるグループや関連ステークホルダーとの協議の場を設ける

ⅱ． 人権への負の影響を防止・軽減する際に意識すべき事項（第19条）

- 人権への負の影響に対処する責任を、社内の然るべき部署・役職に定める
- 人権への負の影響に効果的に対処できるよう、社内の意思決定、予算配分、監査の手続きを定める
- 自社が人権への負の影響にどのように関与したかや、自社が人権への負の影響に対処する際の影響の範囲に応じて、適切な対処を検討する

ⅲ． 人権への負の影響に対する対応の実効性を追跡調査する際に意識すべき事項（第20条）

- 人権への負の影響が適切に対処されているかどうかを確認するため、質的・量的指標に基づく評価を実施する
- 評価において社内外からの意見（影響を受けたステークホルダーを含む）を活用する

ⅳ． 情報発信において意識すべき事項（第21条）

- 想定する対象者が情報にアクセスできる形式と頻度を確保する
- 人権への負の影響に対する取り組みが適切であったかどうかを第三者が評価するのに十分な情報を提供する
- 人権への負の影響を受けた関係者の情報を保護する

5-3 具体的なフロー 1：人権侵害リスクの特定・評価

(1) 自社が関与している（関与し得る）ステークホルダーの特定

人権DDでは、自社の役員や従業員のみではなく、自社が関与している、または関与し得るステークホルダーの人権侵害リスクを特定・評価することが求められます。

実務参照資料では、人権DDを実施するにあたり、自社が提供する製品・サービスに関連して、どのようなサプライヤー等が存在するか事前に把握できていることが望ましいとされています。また、実務参照資料の参考資料に、事業分野別、産品別、地域別に想定される人権課題が整理されており、それらを参照し、ステークホルダーを洗い出す方法も考えられます。

しかしながら、放送業界においては、自社の事業が多岐にわたり、また、番組制作や報道の現場では企業のみではなく個人とのかかわりも多く存在するため、人権DDを担当する部署が、自社のステークホルダーを網羅的に把握することは困難であることが想定されます。従って、例えば「自社内の労働環境」「報

道」「制作」「イベント運営」等、事業を幾つかの領域に分類し、人事、総務、コンプライアンス、編成、報道、制作、営業、事業、技術、スポーツ等、社内の関連部門からのヒアリングを通じて、領域ごとに自社の事業のステークホルダーを整理することも考えられます。

(2)重大なリスクが生じ得る事業領域を特定するための情報収集(人権課題のマッピング・リスト化)

自社の事業のステークホルダーを明らかにした後、自社及び自社が関わる事業の中で、人権侵害のリスクが重大な事業領域を特定します。このプロセスでは、自社の事業に関連する人権課題を多様な観点からリストアップし、課題のマッピングを行うことで、特に注目すべき事業領域を検証します。

ⅰ. リスクが生じ得る事業領域検討時の留意点1:調査手法

重大なリスクが生じ得る事業領域を特定するためには、自社及び自社が関わる全ての事業を調査することが求められますが、その準備や分析には相応の時間とコストを要します。調査を実施する際は、社内調査を先行し優先的に対応する事業領域を定めた上で段階的に調査範囲を拡大する、特に重要な課題については個別のヒアリングを含む詳細な評価を実施する等の中長期的な視点を持つことが重要です。その他、情報収集の手法例は、実務参照資料において、以下の通り整理されていますので、放送業界の実態に置き換えた上で参考としてください。

■ 参考情報②:自社に関連する人権侵害リスクの確認手法例※

方法の例	確認事項の例
社内資料 (苦情処理メカニズムに寄せられた情報を含む)に基づく確認・調査	● 苦情処理メカニズムに寄せられた人権侵害リスクの情報や、過去にサプライヤー等において人権侵害リスクが発生した情報が社内記録に残されていないかを調査し、その状況を確認するとともに同様の人権侵害リスクが再発する状況にないか確認する ● 契約書等を確認し、取引先との間で人権侵害リスクを防止する取決めがあるかを確認する
企業(経営者・管理責任者)に対する質問票調査	● サプライヤー等に質問票を送付し、返送された回答を確認する。質問票には、取引先等における人権尊重の取組体制(例:人権侵害リスクの防止・軽減や救済のための仕組み)を確認する質問項目や、人権侵害が発生していないかを確認する質問項目等を含めることが考えられる
従業員に対するアンケート・ヒアリング	● 従業員に対して、自社内外において、実際に人権侵害が発生していないか、発生後の救済措置は適切であったか等を確認する ● アンケートから人権侵害リスクが確認された場合、関係する従業員等に対してヒアリングを実施する方法も考えられる
現地調査・訪問	● 典型的な例として、現地の従業員の労働環境(安全で健康的な作業環境が提供されているかどうか)を確認する
ステークホルダーとの対話	● 自社業界や調達する原料・調達国の事情等に精通したステークホルダーと対話をして懸念を聴取する ● 実際に人権侵害リスクのあるステークホルダーから、被害の状況や人権侵害リスクについて聴取する

※実務参照資料の記載に一部加筆

ⅱ． リスクが生じ得る事業領域検討時の留意点2：既存の調査等の活用

自社内外において生じる人権侵害リスクを検討するに際し新たなアンケート調査等を検討する場合は、現状を正しく認識するためにまず既存の体制や従来の対応の適切性を検証することが重要です。人事関連のアンケートやハラスメント研修のアンケート等、過去の調査結果や、救済窓口への相談事例が確認できる場合は、それらを通じて明らかとなった課題や対応結果、課題解決に至る過程、対応が見送られた場合の判断基準等を確認してください。

従来の対応が自社の従業員等の人権上の問題に対する不安や不満を解消する手段として適切であったかの検証と新たなアンケート結果を合わせることで、実態に即したリスク分析と対応策の検討が可能となります。

ⅲ． リスクが生じ得る事業領域検討時の留意点3：自社内の人権侵害リスクの検証

企業内の人間関係等において生じ、完結するハラスメントや長時間労働、従業員への賃金未払い等、自社内の問題については、「ビジネスと人権」[19]の枠組みではなく、労働基準法、労働契約法、労働組合法、労働施策総合推進法、男女雇用機会均等法等、関係する法律を理解し、適切に対応することが求められます。

しかしながら、人権方針は自社内の従業員を対象に含むものであり、また、人権DDは自社の従業員の人権侵害リスクを網羅的に検証する貴重な機会です。自社において人権DDを実施する際は、その対象から自社内で生じる人権侵害リスクを殊更に除外することなく、自社内の人権侵害事例を改めて検証する機会にもなるよう検討してください。

ⅳ． リスクが生じ得る事業領域検討時の留意点4：自社従業員が被害者となる人権侵害リスクの検証

ステークホルダーとの関係で生じる人権侵害のリスクを検討する際は、自社の従業員が加害者となり得る人権侵害のリスクに加え、自社の従業員が人権侵害の被害者となり得ることを認識することが重要です。

2024年12月に会員社で発覚した人権侵害事案では、事案の背景の一つとして番組出演者等の取引先との不適切な会食・会合が指摘されました。取引先との会食や会合は、放送業界に限らず一般的に行われているものですが、参加者の人権意識の欠如、また参加者間に権力格差があると、ハラスメント等が生じやすい環境となります。

会食・会合に限らず、ステークホルダーとの関係においては、自社従業員の性、年齢、地位、業務内容、業務経験等により、ハラスメント等の被害を受ける可能性や深刻度に大きな違いが生じ得ます。リスクを検証する際は、自社従業員を画一的にとらえるのではなく、属性により、重大なハラスメントの被害者となるリスク、あるいは、ハラスメントの被害を社内外の相談窓口等に訴えることを躊躇するリスクが高いことを十分認識することが重要です。

19「ビジネスと人権」に関する政府ガイドラインは、“企業に求められる人権尊重の取組について、日本で事業活動を行う企業の実態に即して、具体的かつわかりやすく解説し、企業の理解の深化を助け、その取組を促進することを目的として策定”され、主に企業の「サプライチェーン」等で生じ得る人権侵害リスクへの対処が対象となっています。

■ 参考情報③：民放連会員社向け人権侵害リスク特定・評価用作業シート（リスクの特定用ワークシート）

課題のマッピング・リスト化の作業において、定められた手法やフォーマットはありませんが、民放連は、会員社が自社の課題を抽出するための参考資料として、「民放連会員社向け人権侵害リスク特定・評価用作業シート」を作成しました。

同シートは、「リスクの特定用ワークシート」、「リスクの評価・優先順位付け用ワークシート」、「リスクマッピング結果分析・報告用ワークシート」から構成されます。このうち、「リスクの特定用ワークシート」は、政府の実務参照資料及び同資料の別添資料をベースに、会員社において想定されるステークホルダーと課題を例示したマトリクスとなっています。各社の実情にあわせ、項目を追加・削除の上ご活用ください。

(3) 人権侵害リスクと自社の関わりの評価及び優先順位付け

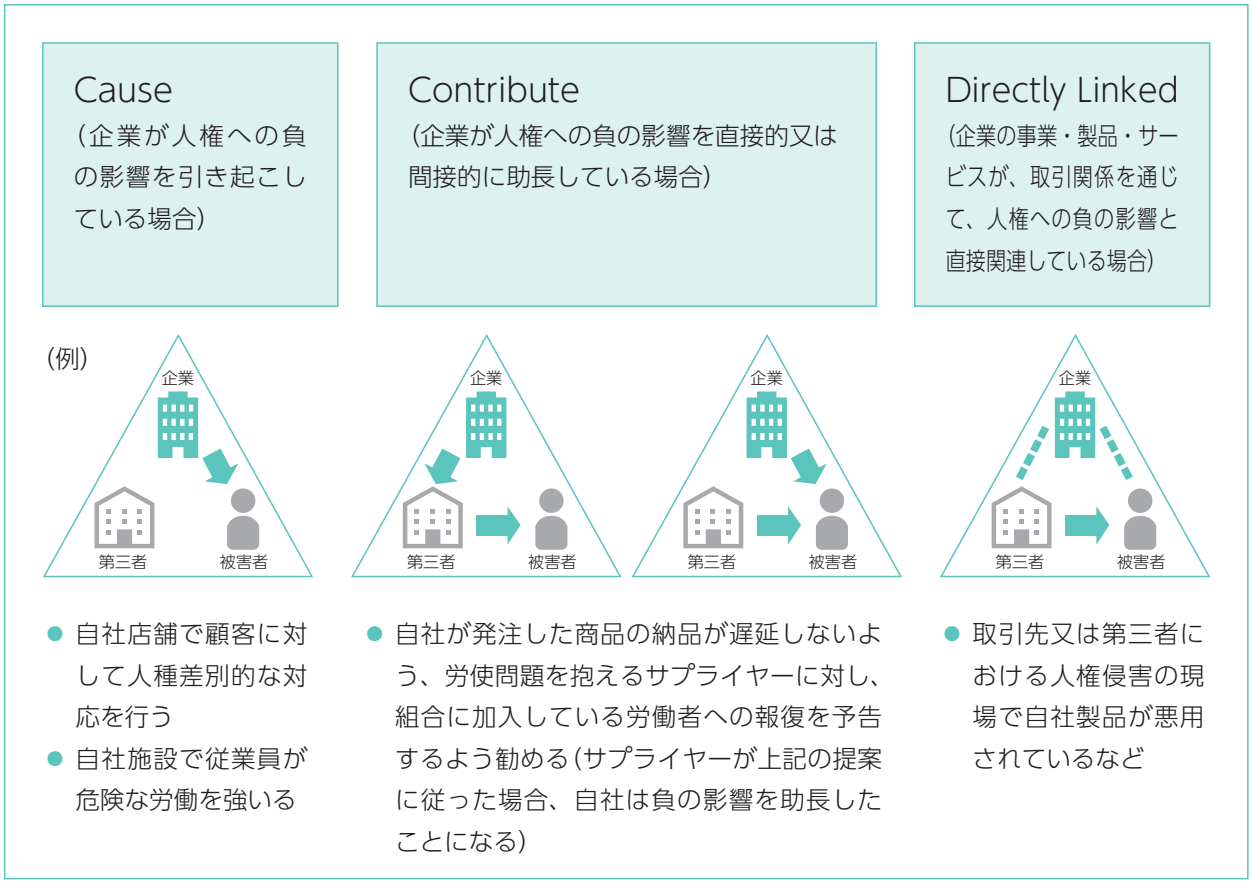
人権課題のマッピング・リスト化を通じて確認された人権侵害リスクについて、優先的に解決を進める事項を定めます。このプロセスでは、人権課題のマッピング・リスト化により明らかになった人権侵害リスクについて、「自社との関連性」及び「リスクの深刻度や発生頻度」を評価し、それらを総合的に勘案して、解決に向けて優先的に施策を講じる課題を検討します。

人権侵害リスクと企業の関連性の類型の考え方や、人権侵害リスクの優先順位付けの判断基準、それらを検証する手法（フォーマット）については、実務参照資料に掲載されています。以下では、それらを放送業界における事例を交えながら再編したものを示します。

ⅰ．　優先順位付けで考慮すべき事項１：人権侵害リスクと企業の関連性

企業が対処すべき人権侵害リスクについて、国連指導原則では、企業と人権侵害リスクの関係性を基に、以下の三類型に大別しています。判明した課題に自社がどのように関与しているかを整理し、課題へ対処するに際し自社が取り組む範囲や責任を検討することが重要です。特に、自社や契約相手先等が人権侵害を引き起こしている、あるいは助長している場合は、より主体的かつ速やかに是正措置を図る責任が生じます。

- 類型１：自社が、人権侵害の状態を引き起こす（Cause）
- 類型２：自社が、直接的、間接的に人権侵害を助長する（Contribute）
- 類型３：自社の取引関係により、人権侵害に直接関連する（Directly Linked）



出典：今企業に求められる「ビジネスと人権」への対応（詳細版）（法務省）（11ページ）

「自社が、人権侵害の状態を引き起こす（Cause）」とは、自社が人権侵害を生み出す主体（直接的な原因）となっている状態を指します。自社の従業員による契約先へのパワーハラスメントやセクシュアルハラスメント、下請け企業やフリーランスの出演者に対する賃金の不払い、取材相手への人種差別的な対応、年少者に対する深夜時間帯の労働の指示等があたります。

「自社が、直接的、間接的に人権侵害を助長する（Contribute）」とは、自社が人権侵害リスクを引き起こす主体とはならないが、自社が人権侵害を引き起こしやすくしたり、影響を拡大したりしている状態を指します。自社が契約上優位な立場にあることを利用し、条件の提示等を通じて、契約相手先の従業員等の人権侵害を助長すること等がこれに当たります。

放送業界特有の人権侵害の助長となる事例としては、番組の制作現場において、自社からの一方的かつ過度な要請（演出方法の度重なる変更、知的財産権の無償譲渡等）により、製作会社や芸能事務所に所属する役職員や番組出演者等の労働時間が過度に延長・増加する、著作権者の権利が侵害される、等があげられます。

なお、当該事項が人権侵害を「助長」しているかどうかの判断は、以下の点を考慮して検討されます[20]。

- 企業が別の企業による負の影響を促したかまたは動機付けた程度。影響発生のリスクを増大させた度合い
- 負の影響またはその可能性について知り得たかまたは知るべきであったかという程度。 予見可能性の度合い
- 企業のいずれかの活動が実際に負の影響を軽減しまたは影響発生のリスクを減少させた度合い

20 責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス（72ページ）
https://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-RBC-Japanese.pdf

「自社の取引関係により、人権侵害に直接関連する(Directly Linked)」とは、自社が人権侵害リスクを引き起こす主体ではなく、助長するような行為も行っていないが、自社の事業や製品、サービスが人権侵害リスクと関連している状態を指します。

放送業界においては、例えば、自社で制作しているアニメや映像コンテンツのグッズ製作の過程において児童労働や強制労働が生じている場合等が考えられます。また、番組出演者の言動がSNS等で意図せぬかたちで拡散され誹謗中傷の対象となる、海外や外国籍の取材相手が取材協力を理由に当該国において不当な扱いを受ける、等のリスクも放送業界特有の事例として認識する必要があります。

ⅱ. 優先順位付けで考慮すべき事項2:人権侵害リスクの深刻度と発生可能性

人権侵害リスクの優先順位を判断するにあたり、国連指導原則では、「深刻度」と「発生可能性(蓋然性)」を総合的に検証し、人権侵害リスクの影響度を判断することが重要とされています。

このうち「深刻度」は、人権侵害の規模(被害者に対する影響の大きさ)、範囲(影響が及ぶ人数・範囲)、是正不能性(負の影響を受ける前と同等の状況まで回復するに要する時間やその難易度)の三点を総合的に勘案して決定します。一方、「発生可能性」は、人権侵害が生じた事業や部門におけるその事由の頻度を検証する項目です。国連指導原則では、「発生可能性」が同程度で「深刻度」が異なる人権侵害リスクがある場合は、「深刻度」の高い課題を優先して対処すべきとされています。

各項目の評価軸については、実務参照資料において、「深刻度(規模、範囲、是正不能性)」と「発生可能性」の程度を「高度」、「中程度」、「低度」に分類する基準として、次のとおり示されています。

■ 参考情報④：「深刻度」と「発生可能性」の評価軸

深刻度 最重要要素	規模 （影響がどのくらい重大または深刻であるか）	高度	人権侵害が、個人・コミュニティの身体的、精神的、情緒的な幸福に対する重大な影響を伴っている。対象になっているコミュニティが特に脆弱な立場にあると考えられる
		中程度	人権侵害が、個人・コミュニティの身体的、精神的、情緒的な幸福に対する中程度の影響を伴っている
		低度	人権侵害が、被害者の生活に対する長期の、または実質的な影響を伴っておらず、脆弱な立場にある人々を対象としていない
	範囲 （影響を受けた人々の数）	高度	影響を受けた人々が多数であること。これには、社員、家族、または労働者、そして周囲の住民が含まれます
		中程度	影響を受けた人々が中程度の人数であること
		低度	影響を受けた人々が少数であること
	是正不能性 （影響を受けた人々について負の影響を受ける前の状況と少なくとも同一または同等の状況に回復させることができる限界）	高度	即時に措置を講じなければ、人権侵害の影響を是正できないことになる
		中程度	速やかに措置を講じなければ、人権侵害の影響を是正することができない可能性が高い
		低度	人権侵害を完全に是正するために即時に措置を講じる必要はない
発生可能性		高度	事業活動（または部門）において事由が年に数回発生しており、再び発生する可能性が非常に高い
		中程度	事業活動において事由が数回発生しており、その業界で過去にも発生している
		低度	事業活動においてその事由が発生したことはないが、その業界で過去に発生した可能性がある

出典：責任あるサプライチェーン等における人権尊重のための実務参照資料（経済産業省）（図表4：優先順位付けの判断基準の例）（14ページ）

■ 参考情報⑤：民放連会員社向け人権侵害リスク特定・評価用作業シート（リスクの評価・優先順位付け用ワークシート）

優先順位付けの作業に定められた形式や評価基準はありませんが、作業の参考となるよう「民放連会員社向け人権侵害リスク特定・評価用作業シート」内に「リスクの評価・優先順位付け」用のワークシートを用意しました。本ガイドブックと合わせ、各社の実情にあわせてご活用ください。

なお、同ワークシートは、実務参照資料の類似の資料を参考に作成しており、使用する際の手順は以下のとおりです。

- 人権課題のマッピング・リスト化の結果、明らかとなった人権侵害リスクの内容を、各人権侵害リスクが生じた主な領域（自社内、契約相手との関係等）別に各シートに転記する
- 各人権侵害リスクのステークホルダーを明記する
- 各人権侵害リスクに対する企業の関連性の類型を選択する
- 各人権侵害リスクの「深刻度（規模、範囲、是正不能性）」と「発生可能性」を評価する
- 領域ごとに、各人権侵害リスクに対する自社の関連性と深刻度、発生可能性を総合的に勘案し、優先順位を付す

5-4　具体的なフロー 2：人権侵害リスクの防止・軽減、取り組みの実行性の評価、結果の公表

（1）人権侵害リスクの防止・軽減

このプロセスでは、「人権侵害リスクの特定・評価」を通じて明らかになった課題を防止・軽減するための対策を検討します。

政府ガイドラインでは、企業の取り組むべき事項について、企業が人権侵害リスクにどのように関与しているかに応じて、以下ⅰ.～ⅲ.のとおり整理しています。これらを参考に各課題の防止・軽減策を検討してください。なお、課題が多岐にわたる場合は、5-3.（3）で検討した優先順位付けを参考に、責任主体や対応期限を明記した中長期的な防止・軽減計画の策定を検討してください。

ⅰ．　自社の活動が人権への負の影響の原因となる、またはなり得る場合

- 当該活動を確実に停止するとともに、将来同様の負の影響を引き起こしたり助長したりする活動を防止する
- 事業上、契約上または法的な理由により、負の影響を引き起こしたり助長したりする活動を直ちに停止することが難しい場合は、その活動の停止に向けた工程表を作成し、段階的にその活動を停止する

ⅱ．　自社が人権への負の影響を助長する、または助長し得る場合

- 負の影響を助長している自社の活動を停止し、かつ残存した負の影響を軽減するために自社の有する影響力を最大限行使して関係者に働きかける

ⅲ．　人権への負の影響が第三者との事業上の関係を通じて、企業の事業・製品またはサービスと直接結びつく場合

- 負の影響を引き起こしている、または助長している企業に対して、影響力を行使（改善の要請等）し、もしくは、影響力がない場合は影響力を確保・強化し、または支援（改善方法の協議や助言）することにより、負の影響を防止・軽減するよう努める

- 問題のある企業等との取引停止は負の影響自体を解消できるものではないため、問題発覚後に直ちにビジネス上の関係を停止するのではなく、サプライヤー等との関係を維持しながら負の影響を防止・軽減するよう努め、取引停止は最後の手段として適切な場合に限って実施する。ただし、契約関係の終了によって、当該人権侵害リスクの増大やさらなる人権への負の影響が発生しないか等、十分な検討が必要

ⅳ． 自社が人権への負の影響を受ける場合

他社の活動や事業が、自社の従業員等の人権への負の影響の原因となる（なり得る）、あるいは助長する（し得る）場合の対応については、政府ガイドラインに言及はありません。しかしながら、自社の従業員等の人権への負の影響を是正するため、前記iii.の場合と同様に、負の影響を引き起こしている、または助長している企業に対して、自社の影響力を行使し、負の影響を防止・軽減するよう努めることが求められます。また、実際に直接的な被害が生じている場合は、前記iii.の場合とは異なり、被害者の救済と負の影響の遮断を最優先します。

加えて、自社の従業員等が人権侵害のリスクにさらされることがないよう、契約相手先等に自社の人権方針を説明する、契約相手先等との会食、会合への参加に際しては「参加者本人の意思が尊重されているか」「各参加者が会食等に参加する業務上の理由はあるか」に十分に配意する等、自社の従業員の人権を守る姿勢を示すことが重要です。

（2）取り組みの実効性の評価（追跡調査）

政府ガイドラインでは、取り組みの実効性の評価について、「企業は、自社が人権への負の影響の特定・評価や防止・軽減等に効果的に対応してきたかどうかを評価し、その結果に基づいて継続的な改善を進める必要がある」とし、評価手法等について整理しています。

このプロセスでは、以下ⅰ．～ⅳ.を参考に、人権侵害リスクを防止・軽減するために講じた対策の結果を評価します。

ⅰ． 評価対象の選定・実施時期

評価対象の選定や実施時期は、対処すべき人権侵害リスクの優先順位付けを活用し、人権侵害リスクの深刻度が高いものを優先的に対応します。

ⅱ． 評価手法

評価の方法は、企業の事業環境や規模、対象となる人権侵害リスクの類型や深刻度等によるものの、防止・軽減策の効果を客観的に測る観点から、ヒアリングや質問票の活用、現場訪問、監査、第三者による調査等を通じて、取り組みの実施前後を比較して評価できるものとすることが求められます。特に、負の影響の深刻度が高いものや、脆弱な立場に置かれている人々に影響する人権侵害リスクについては、ヒアリングや現場訪問等により、現場の声を直接かつ重点的に収集することが重要です。

また、評価を第三者機関に委任する等、第三者の意見を聴取することで、評価の客観性を高めることも考えられます。なお、契約相手等の取り組みが不十分であると評価する際は、改善計画の作成を求める等、評価後も継続的に事態が改善の方向に向かうよう働きかけることが重要です。

ⅲ. 評価指標

評価指標については、特に定められたものはありません。可能であれば、評価事項ごとに評価対象期間と定量的な指標(労働時間、ハラスメントの相談件数、労働災害の発生件数等)を設定し、対策の前後の変化を記録することで、評価の客観性が高まります。ただし、定量的な指標を測定する都度、前提条件を完全に一致させることは困難であり、また、第三者の介入により定量的な指標が恣意的に操作される可能性がある(被害の過少報告等)ことから、定量的な指標の補完情報として、関係者へのヒアリング等により定性的な指標(対策に対する満足度等)を収集することも重要です。

ⅳ. 評価の社内プロセスへの取り込み・評価結果の活用

自社の定期的な内部監査の監査対象項目に人権尊重への取り組みの実効性を評価する項目を追加する、労働安全衛生の現場調査時にヒアリングの機会を設ける等、既存の社内プロセスに一連の評価の流れを取り込むことで、人権尊重への取り組みをより迅速かつ効率的に実施することが可能となります。

(3)結果の公表

政府ガイドラインでは、「企業は、人権を尊重する責任を果たしていることを説明することができなければならない。人権尊重の取組について情報を開示していくことは、仮に人権侵害の存在が特定された場合であっても、企業価値を減殺するものではなく、むしろ改善意欲があり透明性の高い企業として企業価値の向上に寄与するものであり、また、ステークホルダーから評価されるべきものであり、企業による積極的な取組が期待される」と、人権侵害リスクの分析や評価結果の公表の必要性を示しています。

このプロセスでは、政府ガイドラインに示されている方法に従い、一連の人権DDの結果を公表・開示します。

ⅰ. 開示内容

各企業が実際に行う情報開示の内容や範囲は、各社の判断に委ねられています[21]が、人権DDに関する基本的な情報(特定された重大な人権侵害リスクの領域や負の影響、対処に係る優先順位付けの基準、人権侵害リスクの防止・軽減に係る対応結果の概要、実効性評価に関する概要等)を含めることが重要です。

ⅱ. 開示方法

各企業は、想定する受け手が入手可能な方法により情報提供を行うことが求められます。企業のHPやサステナビリティ報告書、人権報告書等を通じて、1年に1回以上、一般向けに公開することが望ましいとされています。

負の影響を受けるまたは受けたステークホルダーに対しては、情報提供時に面談を行う等、丁寧な説明が必要です。

21 民放連では、先行して人権DDを実施している非製造業の企業の公表内容を参考に、放送業界用の人権課題マッピングと優先順位付け結果の公表資料の例として、「(放送業界の)人権侵害リスク特定・評価用作業シート」内に「リスクマッピング結果分析・報告」用ワークシートを作成しています。自社の情報発信の参考にしてください。

6 具体的な対応事項4：救済

6-1 定義

政府ガイドラインでは、「企業は、自社が人権への負の影響を引き起こし、又は、助長していることが明らかになった場合、救済を実施し、又は、救済の実施に協力すべきである」としています。

救済の種類や組み合わせは多様であり、負の影響の性質、範囲、深刻度によっても異なりますが、人権への負の影響を受けたステークホルダーに対して迅速かつ適切な救済が提供されているかという点が重要です。

6-2 具体例

(1)救済の例

政府ガイドライン等において、一般的な救済手法として次のものが例示されています。いずれの対応においても、被害者との対話を通じて適切な救済を検討することが重要です。

- 金銭的賠償
- 非金銭的賠償
- 謝罪
- 原状回復
- 自社における再発防止プロセスの構築・表明
- 契約相手先に対する再発防止の要請

(2)救済を提供する仕組みの例

人権侵害を正しく把握し、適切な救済を行うためには、人権侵害の被害を申告可能な環境や仕組みを構築することが必要です。司法的手続き(裁判)や非司法手続き(個別労働紛争解決制度、法務局での人権相談等)以外に、自社においても自社及びステークホルダーに関連する苦情や紛争に取り組む仕組み(苦情処理メカニズム)を設けることが求められます。

ⅰ. 苦情処理メカニズムに求められる8要件[22]

政府ガイドラインでは、利用者が苦情処理メカニズムの存在を認識し、信頼をもって利用することができるよう、次頁の8要件を満たすべきとしています。

これらの要件については、苦情処理メカニズム設置時に検討することに加え、自社の従業員への定期的な認識調査等を通じて各要件の利用者(利用を想定する者を含む)の認識や満足度を評価し、改善を図ることが重要です。利用者から信頼されない苦情処理メカニズムの設置は意味がありません。

22 各要件の詳細な解説は「今企業に求められる『ビジネスと人権』への対応」(法務省)等を参照してください

- 正当性：利用者から信頼される公正な運営、責任の所在の明示等
- 利用可能性：苦情処理メカニズムの存在の周知、多言語化等による利用が想定される者への適切な支援等
- 予測可能性：手続きの種類やプロセス、履行の監視方法、要する時間の明確化等
- 公平性：苦情申立人が苦情処理メカニズムを利用する際の情報や専門知識等の合理的なアクセスの確保等
- 透明性：苦情申立人に対する手続きの経過に関する十分な説明、定期的な進捗の共有等
- 権利適合性：苦情処理メカニズムの結果と救済内容の国際的に承認された人権との適合等
- 持続的な学習源：事例の分析や教訓の還元による苦情処理メカニズムの恒常的な改善等
- 対話に基づくこと：苦情処理メカニズムの制度設計や成果に対するステークホルダーとの協議・対話等

ⅱ．その他考慮すべき要件

自社に関わる全ての人が苦情処理メカニズムを安心して利用できるよう、同メカニズムの設計や運営には、多様な性、年齢層、属性が携わるよう努めてください。また、苦情処理メカニズムの利用による二次被害が生じないよう情報管理等を徹底することも重要です。

加えて、苦情処理メカニズムを正しく機能させるためには、役員、従業員の双方が高い人権意識を持つことが求められます。特に救済における意志決定は、意思決定者の高い人権意識のもと、適切な情報共有や多角的な観点により行われることが重要です。

さらに、個別の救済では、将来発生し得る類似の事案の人権侵害のリスクを防止・軽減することが難しい場合は、被害が生じている属性のデータを収集・分析し、改善策を検討することが求められます。

ⅲ．苦情処理メカニズムの具体例

- 自社内に、あるいは自社のグループ企業共通で、人権に関する苦情・相談・通報窓口を設置し、相談の受付から対処までを一括する苦情処理メカニズムを設ける
- 外部の専門家（弁護士等）に窓口を委託する
- 苦情処理の専門機関を利用する[23]

苦情処理メカニズムは、存在が公表されることで、その機能を果たすことができます。グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンとビジネスと人権ロイヤー・ネットワークが中心となり策定した「責任ある企業行動及びサプライ・チェーン推進のための対話救済ガイドライン[24]」及び「集団的な苦情処理・問題解決制度（苦情処理・問題解決センター）の整備に関するガイドライン[25]」では、個別企業の苦情処理・問題解決メカニズムや苦情処理・問題解決センターの制度構築、運営、ガバナンス等において留意すべき事項が示されています。自社で苦情処理メカニズムの整備を検討する際の参考としてください。

以上

23 一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)の「対話救済プラットフォーム」(https://jacer-bhr.org/index.html)等
24・25「責任ある企業行動及びサプライ・チェーン推進のための対話救済ガイドライン」
「集団的な苦情処理・問題解決制度（苦情処理・問題解決センター）の整備に関するガイドライン」
グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン https://www.ungcjn.org/activities/topics/detail.php?id=546
ビジネスと人権ロイヤーズネットワーク https://www.bhrlawyers.org/erguidelines

参考文献

- ビジネスと人権に関する指導原則／ Guiding Principles on Business and Human Rights（国際連合、2011）
- 「ビジネスと人権」に関する行動計画（2020-2025）（ビジネスと人権に関する行動計画に係る関係府省庁連絡会議、2020）
- 責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン（ビジネスと人権に関する行動計画の実施に係る関係府省 庁施策推進・連絡会議、2022）
- 責任あるサプライチェーン等における人権尊重のための実務参照資料（経済産業省、2023）
- 今企業に求められる「ビジネスと人権」への対応（法務省人権擁護局、2024）
- 食品企業向け人権尊重の取組のための手引き（農林水産省大臣官房新事業・食品産業部、2023）
- 労働におけるビジネスと人権チェックブック（厚生労働省、国際労働機関（ILO）、2024）
- OECD（2018）, OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct / 責任ある企業行動のための OECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス
- 「ビジネスと人権」早わかりガイド（日本貿易振興機構、2024）
- 人権を尊重する経営のためのハンドブック（一般社団法人日本経済団体連合会、2021）
- 人権デュー・ディリジェンスのためのガイダンス（手引き）（日本弁護士連合会、2015）
- 繊維産業における責任ある企業行動ガイドライン（日本繊維産業連盟、2022）
- 責任ある企業行動及びサプライ・チェーン推進のための対話救済ガイドライン（第1版）・集団的な苦情処理・問題解決制度（苦情処理・問題解決センター）の整備に関するガイドライン（責任ある企業行動及びサプライ・チェーン研究会、2019）

- サステナビリティ大全（西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 編、2025）商事法務
- 「ビジネスと人権」基本から実践まで（塚田智弘、2024）商事法務
- すべての企業人のためのビジネスと人権入門（羽生田慶介、2022）日経BP
- 新興国ビジネスと人権リスク（海野みづえ、2014）現代人分社

人権侵害リスク特定・評価用作業シート

1. 本作業シートは以下で構成されています
   (1)リスク特定用ワークシート
   (2)リスクの評価・優先順位付け用ワークシート
   (3)リスクマッピング結果分析・報告用ワークシート

2. 各社の事情にあわせ、項目を追加・削除してご活用ください

3. データ上で作業いただくことを前提に作成しています
   本作業シートのデータ(Microsoft Excel)は民放連ウェブサイトから取得してください

民放連ウェブサイト https://j-ba.or.jp/

シート利用時の留意点
・本シートは、自社の事業に関わる人権侵害リスクを網羅的に確認、把握するためのシートです。
・自社にて過去に対処した事例やステークホルダーへの情報収集結果を基に、「想定される課題」と「想定されるステークホルダー」の組み合わせごとに、各セルにリスクの所在の有無（○・△・×、あり・なし、高・中・低等）とリスクの概要を記載してください。
・「想定される課題」は、政府のガイドライン等を参考に例を挙げていますが、事業の性質等により追加・削除してください。また、各想定される課題の具体的な人権侵害の例については、チェックリスト等を参照してください。
・「想定されるステークホルダー」は、放送事業及び放送関連企業が有する放送以外の事業に携わる企業や個人の例を挙げていますが、各社の事業規模や内容により大きく異なりますので、自社の実情に即した形に追加・削除してください。
・放送業界において特に人権上のリスクが高いと考えられる「想定される課題」と「想定されるステークホルダー」の組み合わせについては、セルを緑色にしています。

1．自社の従業員や役員間で生じる人権侵害リスクの例①（ハラスメント）

想定されるステークホルダー	想定される課題							
	パワーハラスメント		セクシュアルハラスメント		妊娠・出産・介護のハラスメント		カスタマーハラスメント	
	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要
自社内の従業員・役員間	（例）あり	・（例）ドラマ制作現場におけるプロデューサーからのアシスタントディレクターに対する度を超えた高圧的な指示	（例）あり	・（例）営業局の女性社員に対する、同局の男性社員からの業務とは無関係の酒席への同席の指示				対象外
備考（特にリスクの高い部署・属性等）	・（例）制作局の社員		・（例）営業局の女性社員					

2．自社とステークホルダーの間、あるいはステークホルダー間で生じる人権侵害リスクの例①（ハラスメント）

想定されるステークホルダー	主に関連する事業領域					想定される課題							
						パワーハラスメント		セクシュアルハラスメント		妊娠・出産・介護のハラスメント		カスタマーハラスメント	
	番組制作（国内）	番組制作（海外）	報道	コンテンツの二次利用	放送事業以外の事業	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要
制作会社・協力会社（国内）	○		○	○		（例）あり	【自社従業員が"加害者"となる事例】 ・（例）制作会社に対する非常識な納期の強要 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		対象外
制作会社・協力会社（海外）		○					【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		対象外
技術者・専門人材の派遣会社	○	○	○				【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		対象外
技術者・専門人材の育成会社	○		○				【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が加害者】 【自社従業員が被害者】 【ステークホルダー間】		【自社従業員が加害者】 【自社従業員が被害者】 【ステークホルダー間】		対象外

芸能事務所	○	○	○	○			【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が加害者】 【自社従業員が被害者】 【ステークホルダー間】		対象外
番組出演者個人（芸能事務所所属）	○	○					【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が加害者】 【自社従業員が被害者】		対象外
番組出演者個人（一般人）	○	○					【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が加害者】 【自社従業員が被害者】		対象外
取材先の個人	○	○	○				【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が加害者】 【自社従業員が被害者】		【自社従業員が加害者】 【自社従業員が被害者】		対象外
著作権者（作家、脚本家等）	○		○	○			【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		対象外
著作権の使用者（出版社、音楽事務所等）	○		○	○			【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		対象外
広告会社	○	○	○	○			【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		対象外
その他放送関連事業者 （例：撮影スタジオ運営業者、ロケバス等車両管理業者、通訳、コーディネーターなど）	○	○	○				【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		
放送外関連事業者 （例：ビル等運営・管理業者、など）					○		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		
視聴者・リスナー	○	○	○	○			対象外		対象外		対象外		【自社従業員が"被害者"となる事例】
［ステークホルダー名(追加分)］													

［ステークホルダー名(追加分）］													
［ステークホルダー名(追加分）］													
［ステークホルダー名(追加分）］													

1．自社の従業員や役員間で生じる人権侵害リスクの例②（労働時間、賃金、労働環境）

	想定される課題							
想定されるステークホルダー	「労働時間」の問題（長時間労働等）		「賃金」の問題（賃金や契約金額、対価の不払い等）		「労働環境」の問題（労働契約、非正規雇用、外国人労働者等）		［他の課題（追加分）］	
	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要
自社内の従業員・役員間								
備考（特にリスクの高い部署・属性等）								

2．自社とステークホルダーの間、あるいはステークホルダー間で生じる人権侵害リスクの例②（労働時間、賃金、労働環境）

	主に関連する事業領域					想定される課題							
想定されるステークホルダー	番組制作（国内）	番組制作（海外）	報道	コンテンツの二次利用	放送事業以外の事業	「労働時間」の問題（長時間労働等）		「賃金」の問題（賃金や契約金額、対価の不払い等）		「労働環境」の問題（労働契約、非正規雇用、外国人労働者等）		［他の課題（追加分）］	
						リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要
制作会社・協力会社（国内）	○		○	○			【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
制作会社・協力会社（海外）		○					【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
技術者・専門人材の派遣会社	○	○	○				【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
技術者・専門人材の育成会社	○		○				【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
芸能事務所	○	○	○	○			【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
番組出演者個人（芸能事務所所属）	○	○					【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
番組出演者個人（一般人）	○	○					【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
取材先の個人	○	○	○				【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
著作権者（作家、脚本家等）	○		○	○			【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】

著作権の使用者（出版社、音楽事務所等）	○		○	○			【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】	
広告会社	○	○	○	○			【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】	
その他放送関連事業者 （例：撮影スタジオ運営業者、ロケバス等車両管理業者、通訳、コーディネーターなど）	○	○	○				【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】	
放送外関連事業者 （例：ビル等運営・管理業者、など）					○		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】	
視聴者・リスナー	○	○	○	○			対象外		対象外		対象外		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】	
［ステークホルダー名(追加分）］														
［ステークホルダー名(追加分）］														
［ステークホルダー名(追加分）］														
［ステークホルダー名(追加分）］														

3．自社の従業員や役員間で生じる人権侵害リスクの例③（ILO中核的労働基準5分野）

想定されるステークホルダー	想定される課題									
	児童労働		強制労働		結社の自由と団体交渉		差別		労働安全衛生	
	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要
自社内の従業員・役員間										
備考（特にリスクの高い部署・属性等）										

4．自社とステークホルダーの間、あるいはステークホルダー間で生じる人権侵害リスクの例（③ILO中核的労働基準5分野）

想定されるステークホルダー	主に関連する事業領域					想定される課題								
						児童労働		強制労働		結社の自由と団体交渉		差別		労働安全衛生
	番組制作（国内）	番組制作（海外）	放送・報道	コンテンツの二次利用	放送事業以外の事業	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要	リスクの所在	リスクの概要
制作会社・協力会社（国内）	○		○	○			【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
制作会社・協力会社（海外）		○					【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
技術者・専門人材の派遣会社	○	○	○				【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
技術者・専門人材の育成会社	○		○				【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
芸能事務所	○	○	○	○			【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
番組出演者個人（芸能事務所所属）	○	○					【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
番組出演者個人（一般人）	○	○					【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
取材先の個人	○	○	○				【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】

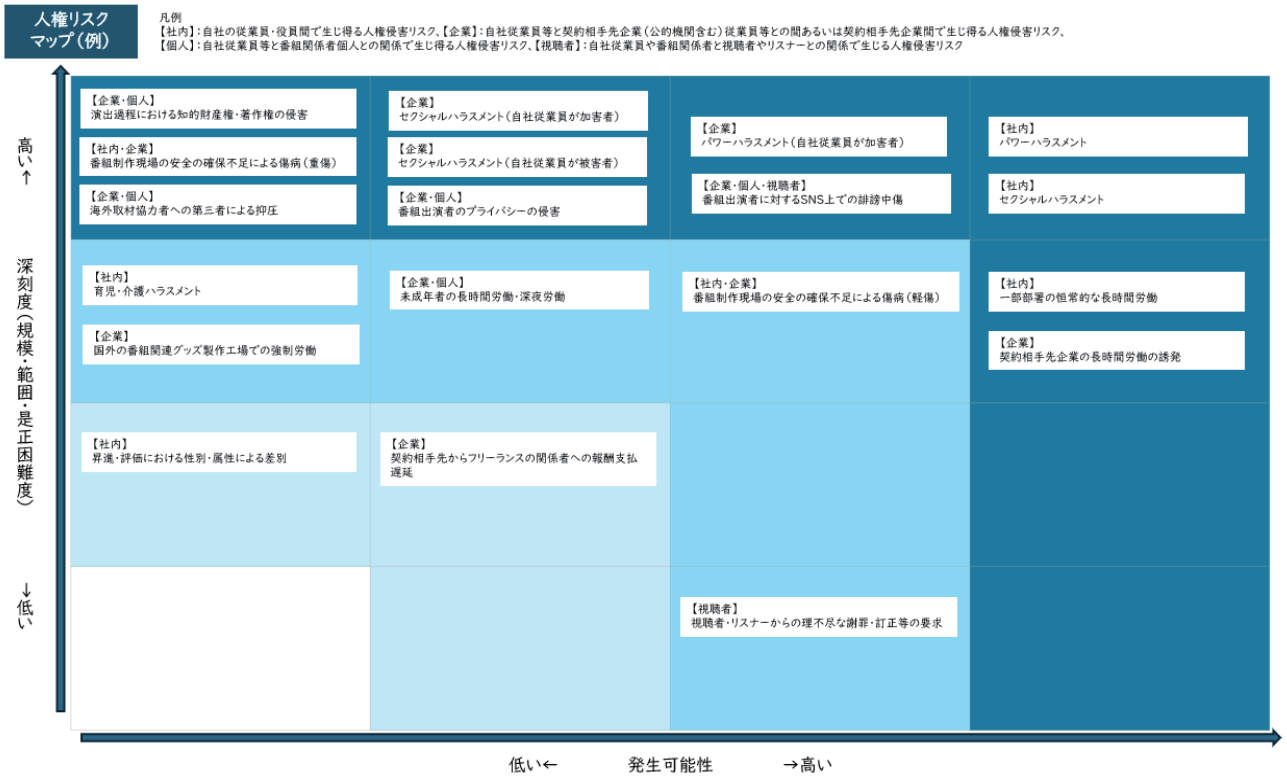
著作権者（作家、脚本家等）	○		○	○			【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
著作権の使用者（出版社、音楽事務所等）	○		○	○			【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
広告会社	○	○	○	○			【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
その他放送関連事業者 （例：撮影スタジオ運営業者、ロケバス等車両管理業者、通訳、コーディネーターなど）	○	○	○				【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
放送外関連事業者 （例：ビル等運営・管理業者、など）					○		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】		【自社従業員が"加害者"となる事例】 【自社従業員が"被害者"となる事例】 【ステークホルダー間の事例】
視聴者・リスナー	○	○	○	○			対象外		対象外		対象外		対象外		対象外
［ステークホルダー名(追加分）］															
［ステークホルダー名(追加分）］															
［ステークホルダー名(追加分）］															
［ステークホルダー名(追加分）］															

シート利用時の留意点
・本シートは、「①リスクの特定」シートにて確認された人権侵害リスクと自社とのかかわりを評価するためのシートです。
・また、確認された人権侵害リスクについて、全てを同時期に対応することが困難な場合に備え、各リスクの優先順位を記載する欄を設けています。
・リスクに対する自社のかかわりの評価の考え方や優先順位付けの例については、資料本紙を参照してください。

以下で示している評価（低、中、高の評価、優先順位）は一例です。
実際に類似のリスクが明らかとなった場合は、そのリスクの実態に合わせ評価をしてください。

人権侵害リスクが懸念されるステークホルダー		主な領域（社内／契約相手との関係／第三者との関係等）	人権侵害リスクの具体的な内容（典型的なパターン等）		自社との関係性 A. 引き起こしている（Cause）関連「大」 B. 助長している（Contribute）関連「中」 C. 直接関連している（Directly Linked）関連「小」 D. どれにも当てはまらない	深刻度（高・中・低の3段階評価）			発生可能性（高・中・低の3段階評価）	自社の対処優先順位
						規模（事象の深刻性）	範囲（影響数）	是正困難度		
例	自社の従業員	自社内	差別	社員の採用において、特定の性別に対して、評価点を意図的に増減させた	A. 引き起こしている（Cause）	中	中	中	中	中
例	制作会社（国内）	契約相手との関係	長時間労働	○○の制作現場において、自社の従業員による演出の度重なる変更により、○○社（制作会社）の従業員の深夜を含む長時間労働が常態化していた	B. 助長している（Contribute）	高	中	高	高	高
例	番組出演者（事務所所属）	契約相手との関係	労働安全	○○の制作現場において、適切な安全対策が施されなかった結果、セットの一部が崩壊し番組出演者一名が軽傷を負った	A. 引き起こしている（Cause）	中	低	高	中	中
例	番組出演者個人	契約相手との関係	出演者への誹謗中傷	ドキュメンタリー番組において、出演者の住所が記載された郵送物がそのまま放送され、出演者のプライバシーが侵害された	A. 引き起こしている（Cause）	高	高	高	中	高
例	番組出演者個人	第三者との関係	出演者への誹謗中傷	番組において、出演者の発言がSNS等で拡散された結果、出演者個人に対する誹謗中傷が集中した	C. 直接関連している（Directly Linked）	高	高	高	中	高
例	グッズ制作会社	契約相手との関係	児童労働	アニメ〇〇のグッズを製造している〇〇国の〇〇社の工場において、児童労働がなされている疑いが現地の報道にて確認された（ただし自社のグッズとは異なる生産ライン）	C. 直接関連している（Directly Linked）	高	中	中	中	中
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

注：以下は一例です。参考としてご参照いただき、自社の実情に合わせて編集してください。





資料２－２－１

民放事業者の経営ガバナンスに関する
アンケート調査結果

一般社団法人 日本民間放送連盟
放送計画委員会

平成３１年３月

（目　　次）

◆　調査概要‥‥‥

調 査 結 果

調査概要

１．名　　称：民放事業者の経営ガバナンスに関するアンケート調査

２．対　　象：民放連会員地上テレビ社（127社）

３．調査時点：平成30年12月１日

４．調査期間：平成30年12月26日～平成31年１月31日

５．回 答 率：100％

６．調査主体：放送計画委員会

７．調査目的：民放事業者にはステークホルダー（国民・視聴者、地域社会、株主、広告主、従業員、債権者）との対話・協調を通じてメディア環境の変化に対応し、①民主主義の基盤としての社会的価値、②広告媒体としての経済的価値などの企業価値を長期的･持続的に向上させることが求められている。

本アンケート調査では、会員社が目指す企業価値を明らかにしたうえ、その実現のための民放事業者の経営ガバナンスやコンプライアンス対策の現状を調査し、ベストプラクティスを共有することで、会員各社における「放送の価値向上・未来像の検討」の参考に供する。

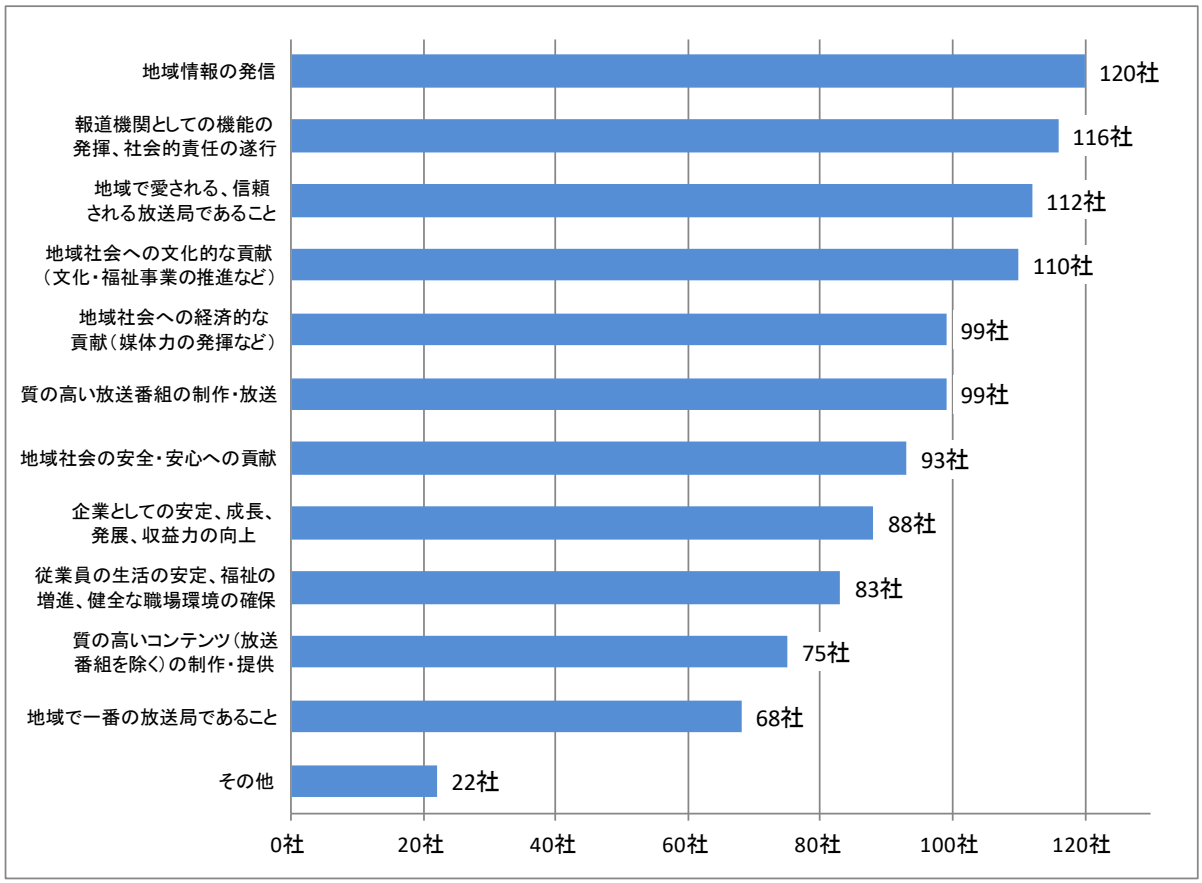
８．設問項目：①経営理念、②経営の目標、③経営ガバナンス、④コンプライアンスの徹底、⑤ステークホルダーとの対話・協調、⑥その他

１．経営理念

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

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

【図１】経営理念などに盛り込まれている企業価値の実現（複数回答可）



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

※(　)内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

２.経営の目標

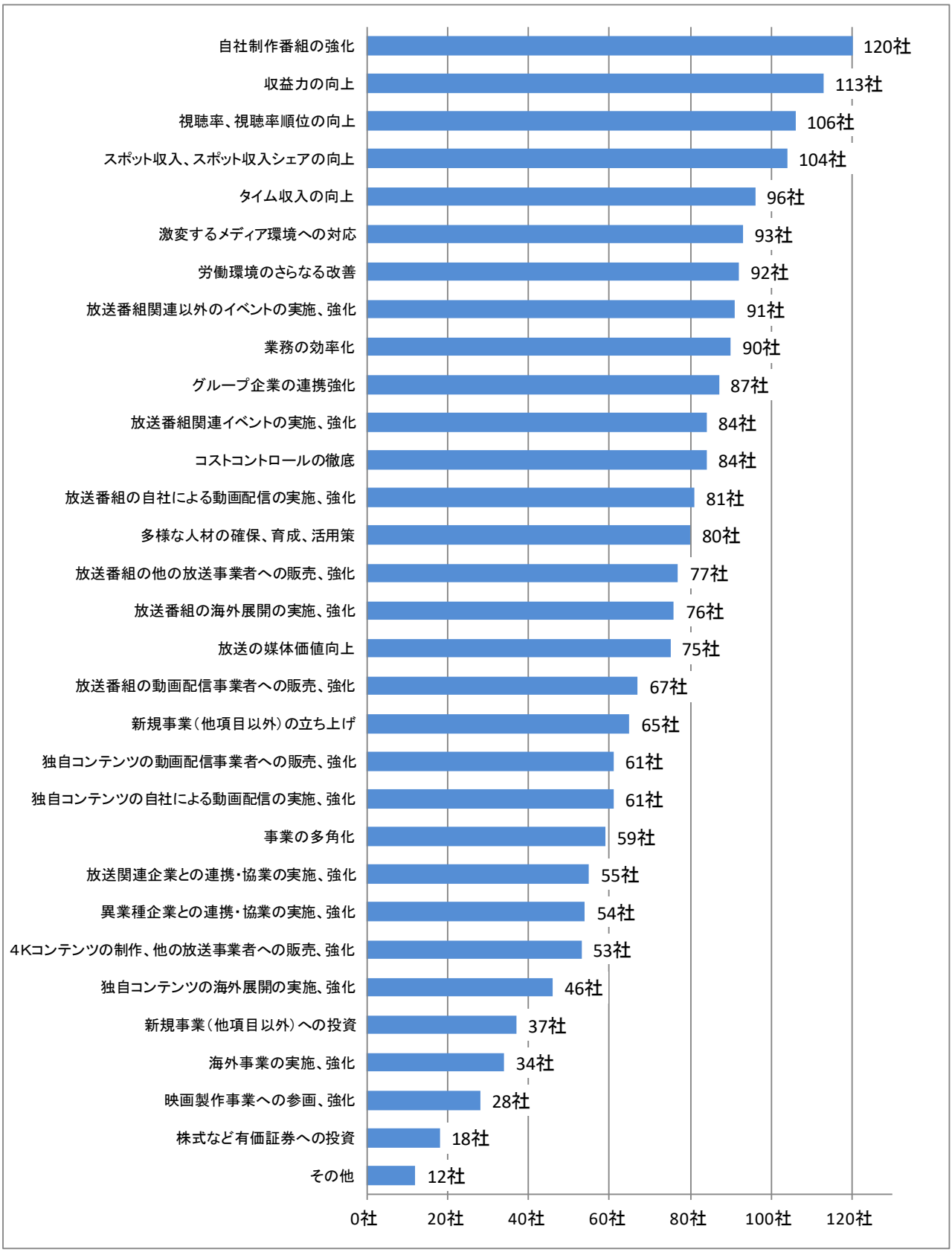
企業価値の実現に向けた中期経営計画における目標については、「自社制作番組の強化」が120社（94.5%）と最も多い。これに「収益力の向上」（113社・89.0%）など、企業利益の追求に関わる目標が８割超で続いている。「激変するメディア環境への対応」（93社・73.2%）、「労働環境のさらなる改善」（92社・72.4%）も７割を超え、多くの社が今日的な経営課題を中期経営計画に盛り込んで具体的な施策を進めている。

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

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

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

【図２】中期経営計画の目標（複数回答可）



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

※（ ）内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

※「他の放送事業者」＝地上・BS・ケーブルテレビ

※「独自コンテンツ」＝放送番組以外やニュースクリップなど放送番組の一部分

ベストプラクティスⅠ

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

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

① 業務の効率化

（ＩＣＴサービスの導入）

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

（業務上の工夫）

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

（業務フローの見直しなど）

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

② 多様な人材の確保・育成・活用策

（採用活動の多様化）

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

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

（教育制度の充実）

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

（その他）

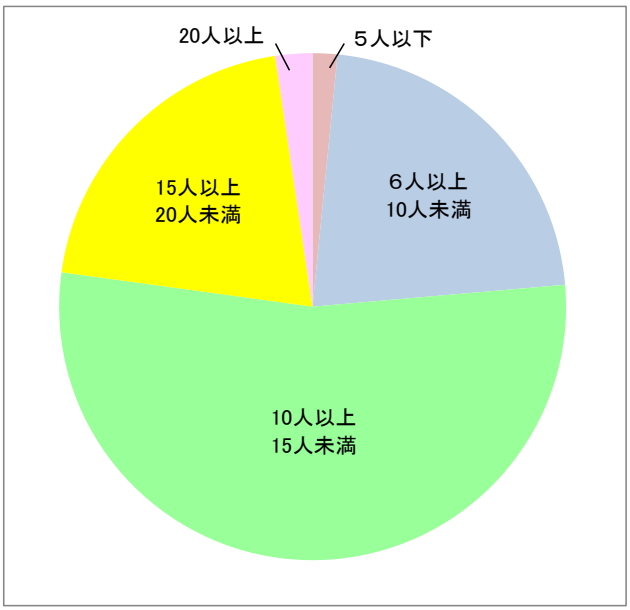
- 人事考課制度に、新しい価値を生み出す力や育成に取り組む姿勢への評価を組み込んでいる。
- グループ内の人事交流による育成策で多様な人材を確保している。
- 介護や育児によって転勤が困難な社員を対象に、一時的に転勤を免除する地域限定社員制度を設けている。

３.経営ガバナンス

① 取締役の構成

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

【図３－１】取締役の人数



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

※(　)内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

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

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

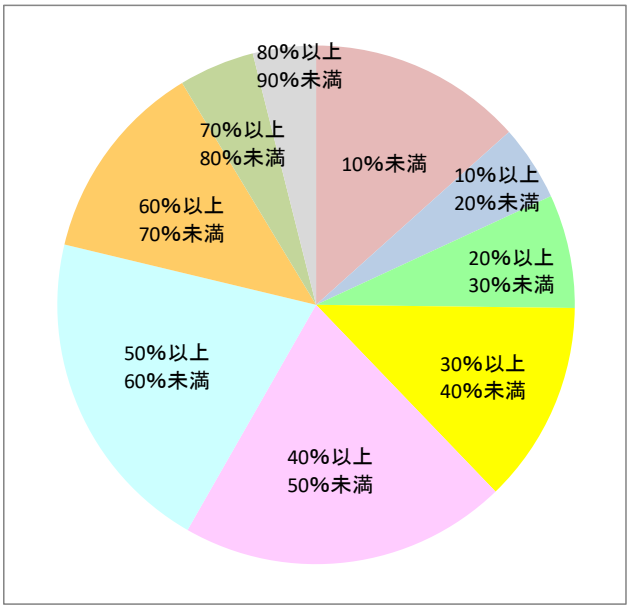
放送局の設立に際しては、多くの地元企業が株主として参画してきた経緯がある。設立後には社外取締役として民放経営に参画していることから、取締役の人数や社外取締役の選任割合は一般企業よりも高い。

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

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

なお、取締役会の議長を務めるのは、すべての社が「代表取締役」としている。

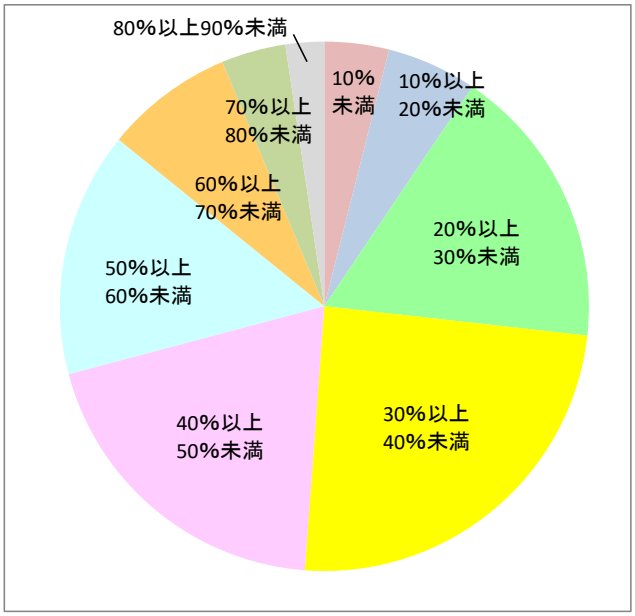
【図３－２】全取締役に占める「社外取締役（会社法２条15項の規定に該当する者）」の割合



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

※（ ）内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

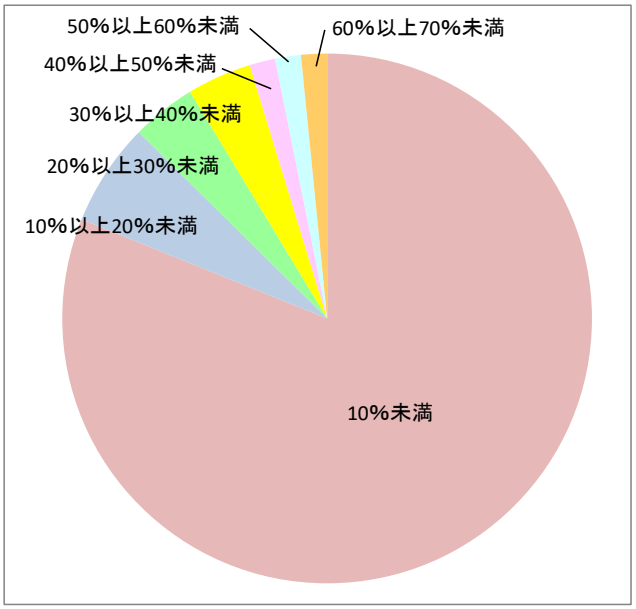
【図３－３】全取締役に占める「業務執行取締役」の割合



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

※（ ）内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

【図３－４】全取締役に占める「非業務執行取締役」の割合



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

※(　)内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

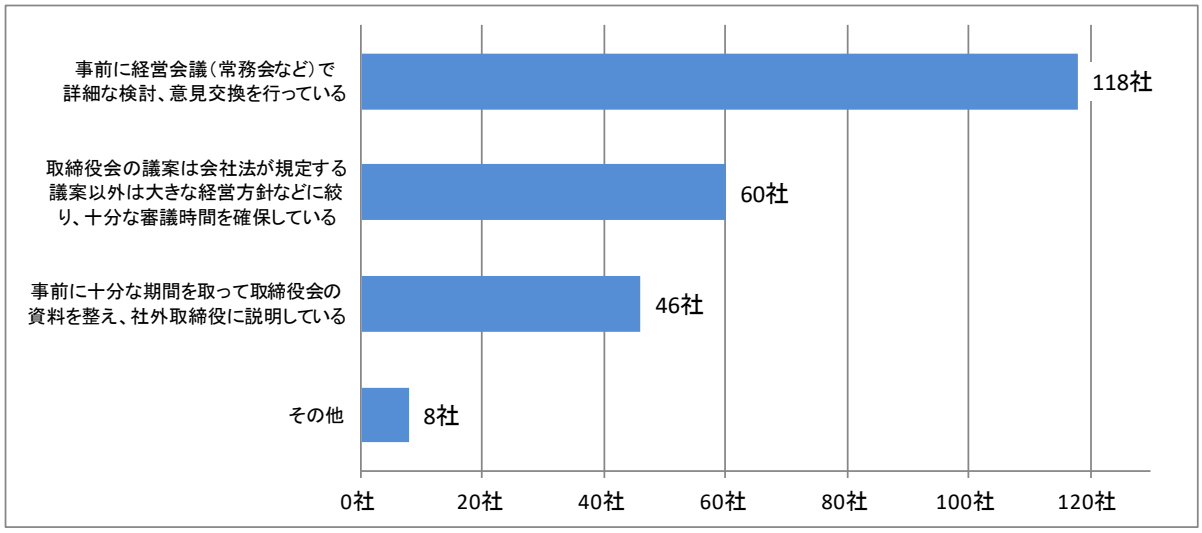
② 取締役会における審議の実効性確保

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

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

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

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



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

※（ ）内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

③ 適切なリスクテイクが継続的に行われ得る経営の仕組み

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

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

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

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

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

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

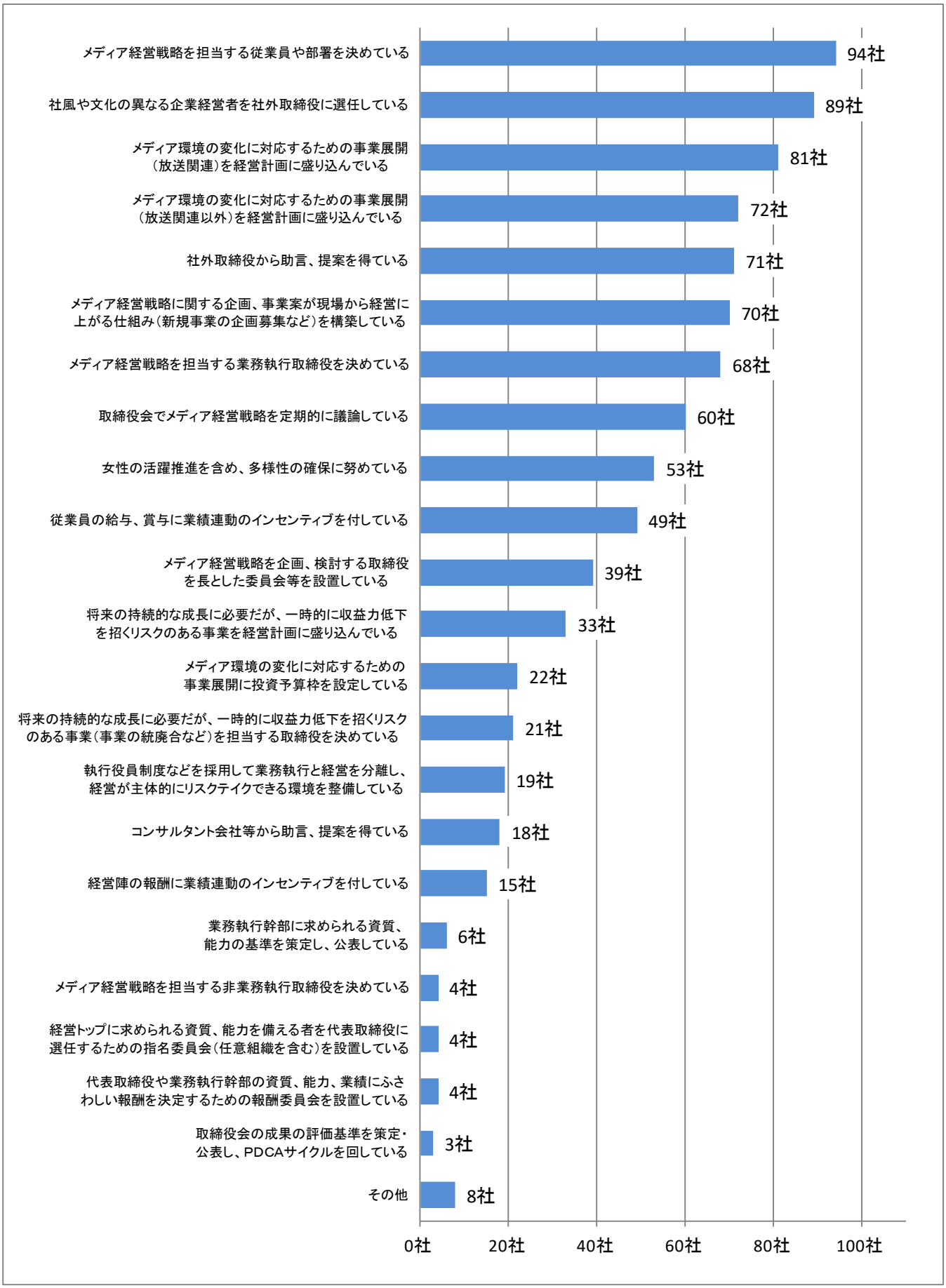
現場を巻き込んだメディア経営戦略の取り組みとしては、「メディア経営戦略を担当する従業員や部署を決めている」社は94社（74.0％）、「メディア経営戦略に関する企画、事業案が現場から経営に上がる仕組み（新規事業の企画募集など）を構築している」社は70社（55.1％）である。現場からアイデアを汲み取る取り組みが過半数の社で行われている。

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

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

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

【図５】適切なリスクテイクが継続的に行われ得る経営の仕組み（複数回答可）



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

※(　)内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

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

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

ベストプラクティスⅡ

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

（メディア価値向上策）

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

（新規事業の開発）

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

（通信を用いた施策）

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

（地域外への情報発信）

- レギュラー番組を４Ｋで制作し、他事業者へ販売している。

（他事業者との連携）

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

② メディア経営戦略に関する企画・事業案が現場から経営に上がる仕組み

（事業企画の提案制度）

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

あり、特に優秀な提案には報奨金が贈られる。
- 社内起業プロジェクトの企画を募集している。採用された場合は提案者が新事業に携われるよう異動できる制度を構築している。

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

③ 女性の活躍推進を含めた多様性の確保

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

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

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

（多様な人材の確保）

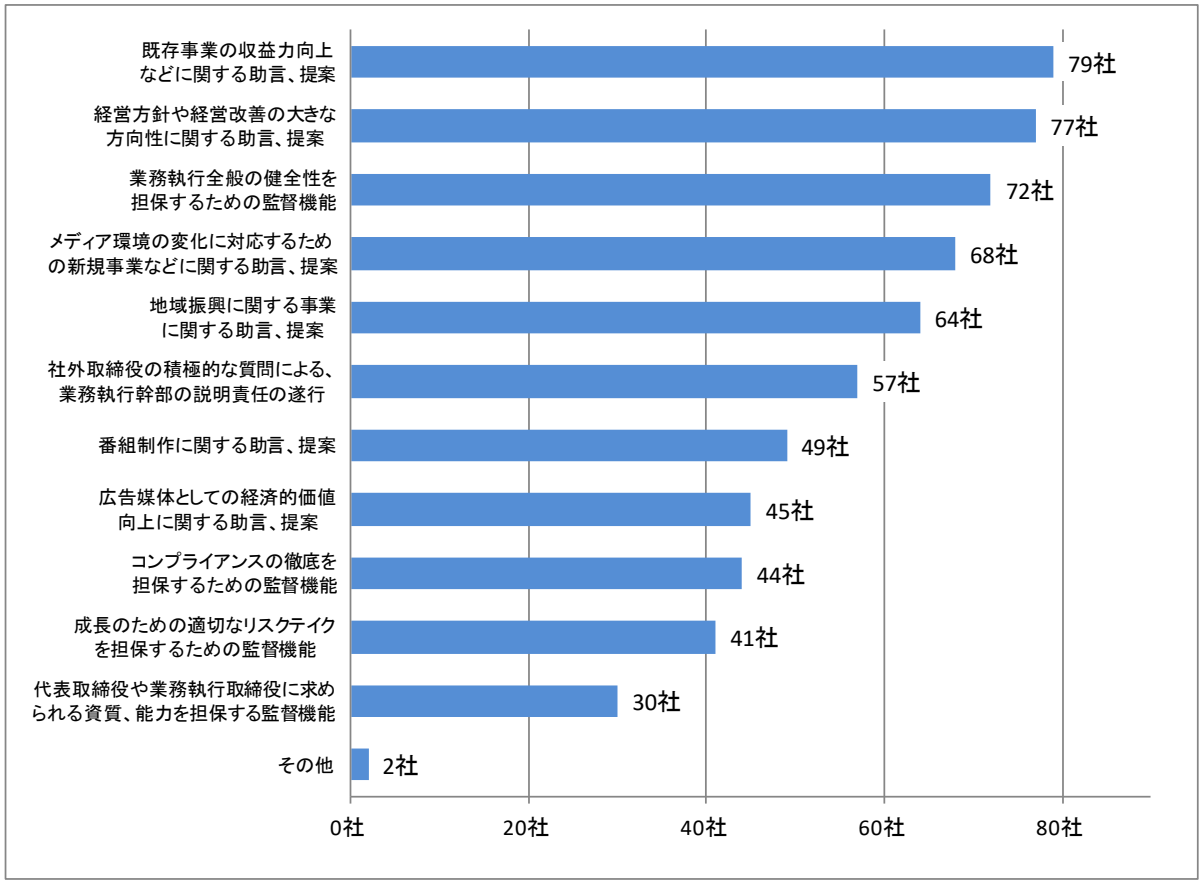
● 以前は家庭の事情（配偶者の転勤、育児、介護など以外）で就業できなくなる社員は退職するしかなかったが、現在は一定の条件の下で休職できる制度を拡充している。
● 派遣社員や子会社社員を正社員に登用する制度を拡充し、様々な雇用形態の従業員に対してキャリアアップの可能性や選択肢を提供している。
● 有期雇用の従業員を正社員に登用する制度を設け、会社の発展に欠かせない人材の確保を図っている。正社員の採用条件の１つに国籍を設けていたが、当該条件を削除した。

④ 社外取締役に期待する役割

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

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

【図６】社外取締役に期待する役割（複数回答可）



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

※( )内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

4．コンプライアンスの徹底

① コンプライアンスの徹底が継続的に行われ得る組織の仕組み

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

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

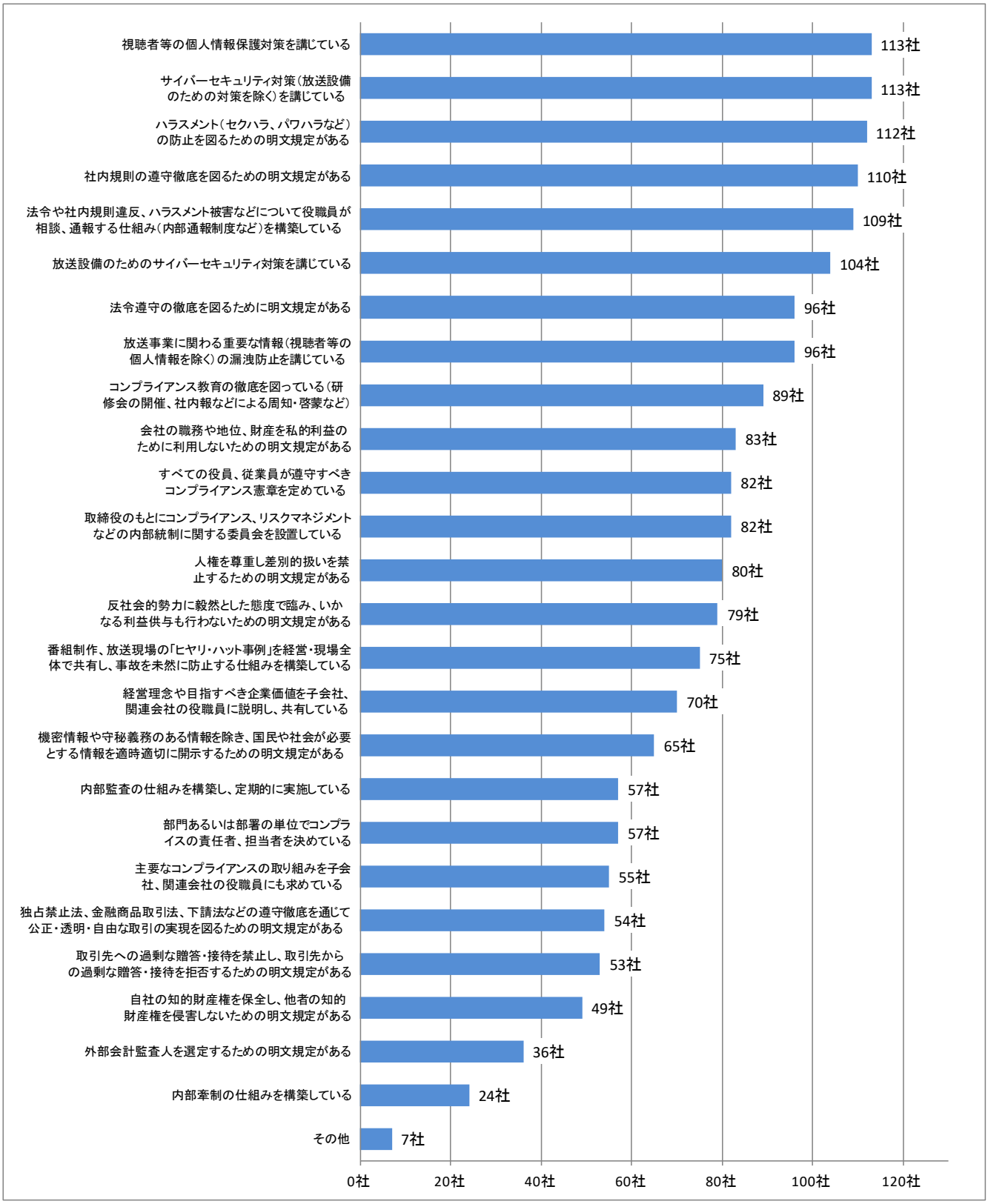
“攻めの経営ガバナンス”同様、“守りの経営ガバナンス”のアイデアも現場にあり、事故に繋がる「ヒヤリ、ハット」を会員社で共有する仕組みがベストプラクティスになり得る。「番組制作、放送現場の『ヒヤリ・ハット事例』を経営・現場全体で共有し、事故を未然に防止する仕組みを構築している」社は75社（59.1%）となり、各社でさまざまな工夫が凝らされている。具体的には「月１回、最近のトラブルやヒヤリ・ハット事例などをま

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

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

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

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



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

※（ ）内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

ベストプラクティスⅢ

① コンプライアンス教育の徹底

（組織体制の整備）

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

（全社的な情報共有）

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

（研修の実施）

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

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

（全社的な情報共有）

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

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

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

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

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

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

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

を授与する制度がある。

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

（研修の実施）

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

（横断的な情報共有）

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

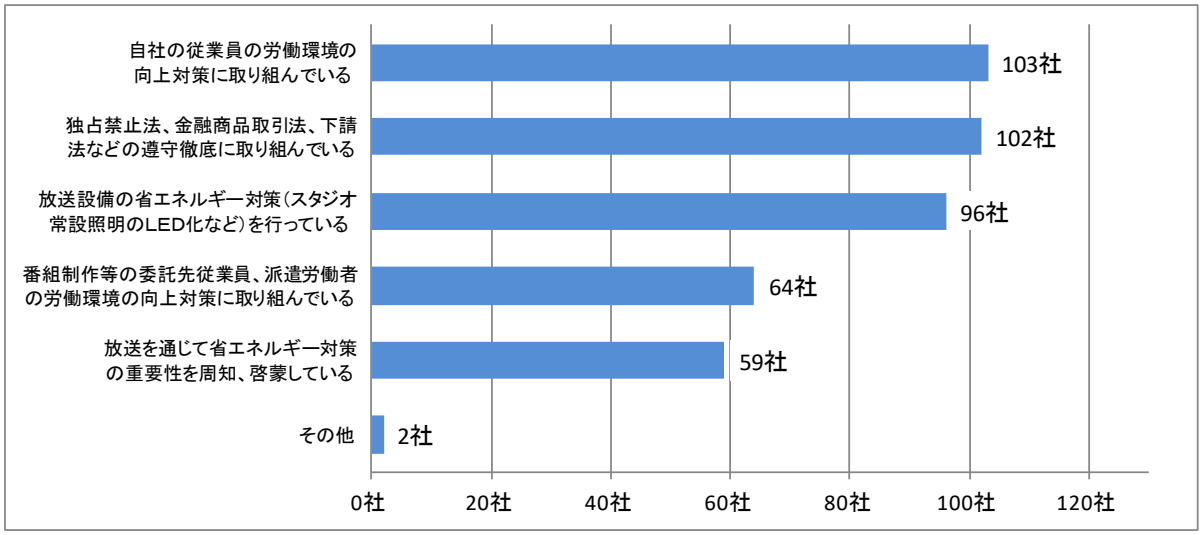
② ＥＳＧ経営の取り組み

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

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

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

【図８】ＥＳＧ経営の取り組み（複数回答可）



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

※(　)内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

ベストプラクティスⅣ

① 自社の従業員の労働環境の向上対策

（働き方改革の推進）

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

（業務上の工夫）

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

（福利厚生制度の充実）

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

② 番組制作等の委託先従業員、派遣労働者の労働環境の向上対策

（働き方改革の推進）

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

（業務上の工夫）

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

（福利厚生制度の充実）

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

（待遇改善）

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

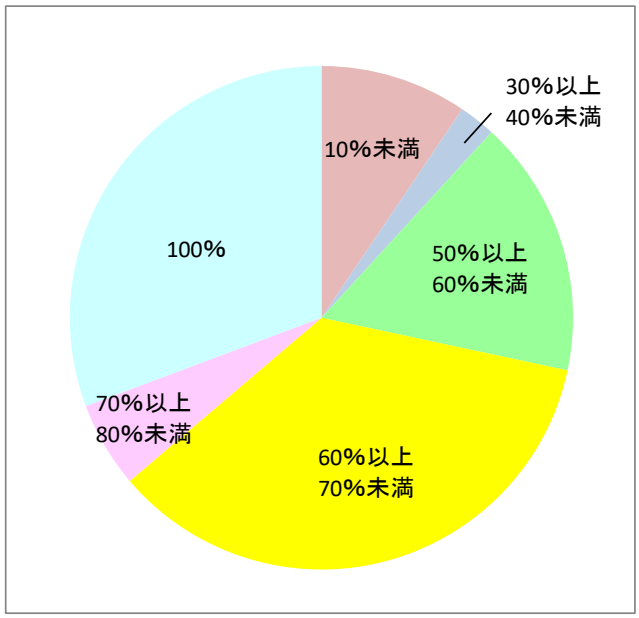
③ 監査役の構成

監査役は、すべての社が選任している。

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

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

【図９】全監査役に占める「社外監査役」の割合



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

※（ ）内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

④ 監査役が職責を果たすための仕組み

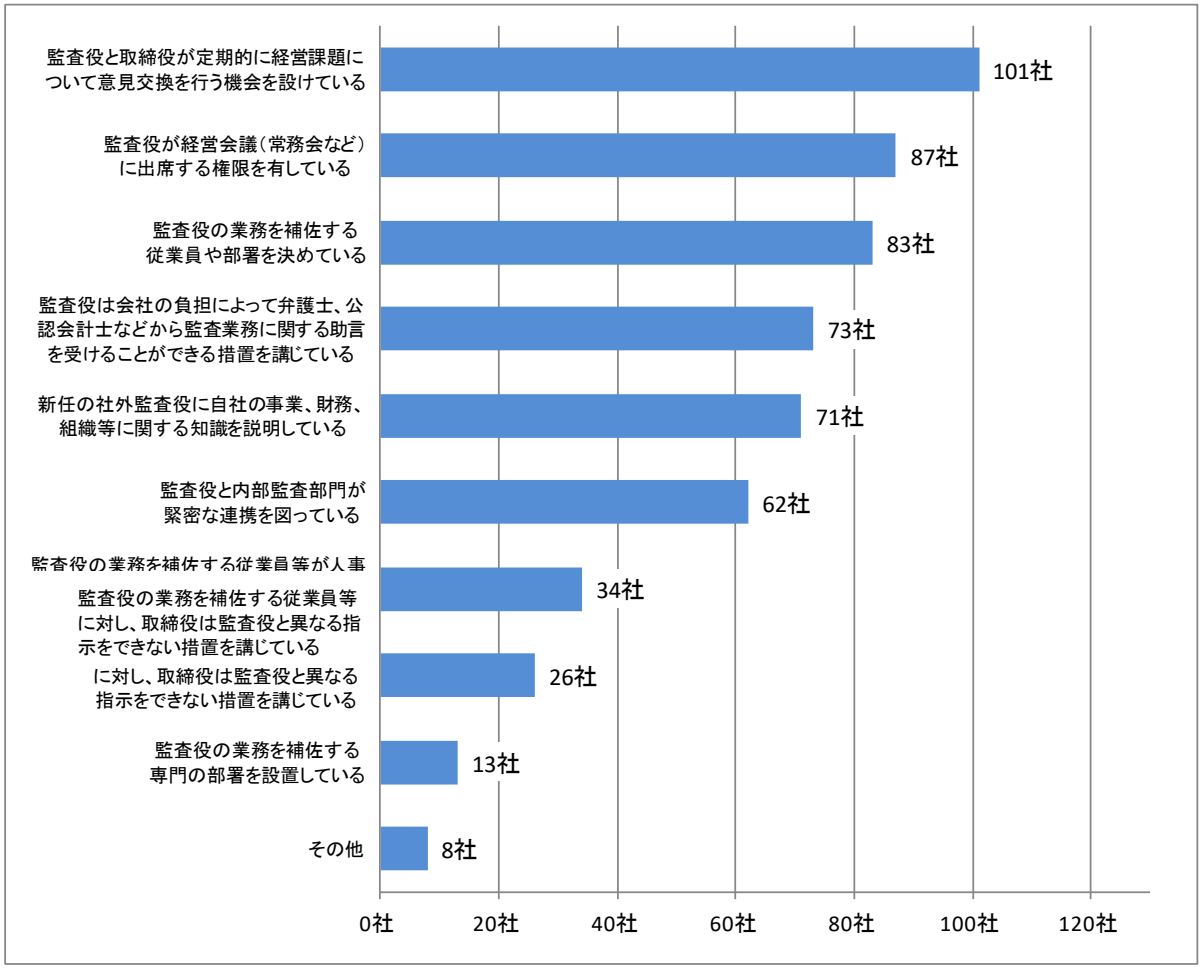
監査役が職責を果たすための仕組みについては、「監査役と取締役が定期的に経営課題について意見交換を行う機会を設けている」社が101社（79.5%）、「監査役が経営会議（常務会など）に出席する権限を有している」社が87社（68.5%）となり、取締役との情報共有や意見交換が重視されている。

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

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

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

【図10】監査役が職責を果たすための仕組み（複数回答可）



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

※(　)内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

５.ステークホルダーとの対話・協調

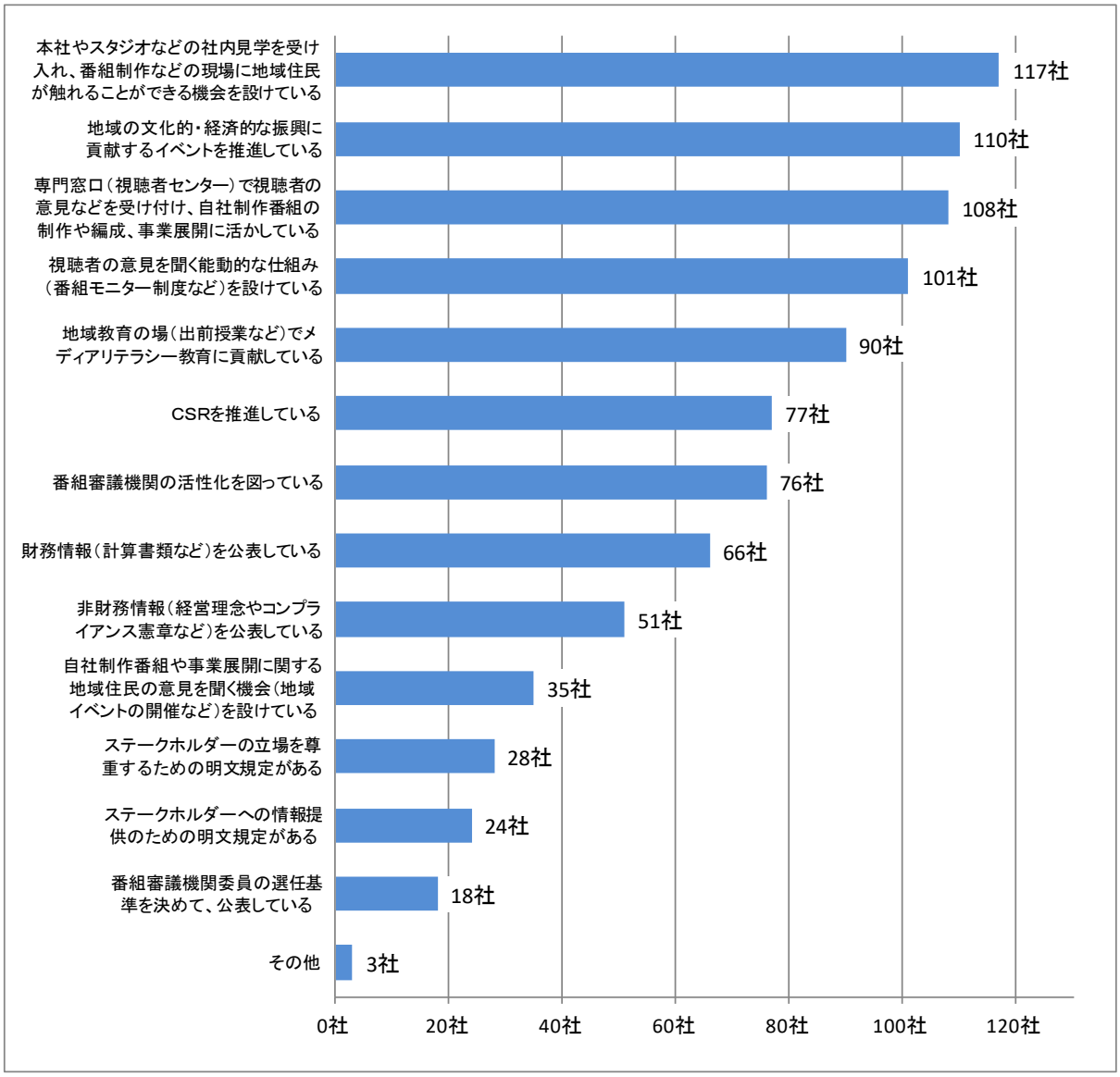
国民・視聴者、地域社会（ステークホルダー）との対話・協調を図るために講じている施策については、「本社やスタジオなどの社内見学を受け入れ、番組制作などの現場に地域住民が触れることができる機会を設けている」社が117社（92.1%）、「地域の文化的・経済的な振興に貢献するイベント（展覧会、コンサート、催事の開催など）を推進している」社が110社（86.6%）あり、およそ９割の社が視聴者である地域住民との交流を通じて民放事業への理解の醸成に努め、地域に根ざすローカル局の社会的価値の実現を目指している。

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

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

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

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



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

※(　)内は民放連会員地上テレビ社127社に占める各項目の割合

ベストプラクティスⅤ

① 視聴者の意見を聞く能動的な仕組み

（効果的な業務運営）

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

（障害者からの意見聴取）

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

（視聴者意見への対応）

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

② ＣＳＲ事業の推進

（環境対策）

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

（社会貢献活動）

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

（教育活動）

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

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

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

（教育活動）

- 大学で地域メディア論の寄附講座を行っている。

（海外交流）

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

③ 番組審議機関の活性化

（番組審議機関の取り組み）

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

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

（系列ネットワークの取り組み）

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

６.その他

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

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

以　上

資料２－２－２

「放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会」（第2回）資料
一般社団法人　日本民間放送連盟

人権尊重、コンプライアンス徹底、ガバナンス確保に関する
民放連の現下の取り組み

１．「民放連・緊急人権アクション」（５月２２日理事会決定）の実行

➢会員全社を対象に、人権尊重・コンプライアンスに関するアンケート調査を実施中。「人権方針の策定」「人権デューディリジェンスの実施」「救済メカニズムの構築」「カスタマーハラスメント対策」の状況を聞く。

➢アンケート結果を踏まえ、民放業界全体として取り得る方策を検討する。

２．民放事業者のガバナンス確保の方策に関する検討（７月１７日理事会報告）

➢会員社共通のガバナンス上の課題と対応策を検討し、民放連として各社のガバナンス向上の指針となる資料を作成する。

➢指針となる資料の作成に向け会員各社の実情を把握するため、会員全社を対象に経営ガバナンスに関するアンケート調査を実施中。設問は2019年に実施したアンケートを大幅にリバイスし、「経営理念と目標、リスク分析」「経営ガバナンス」「企業情報の開示」「ステークホルダーとの対話・協調」の状況を聞く。

➢「ガバナンス対応特別プロジェクト」の下部組織として「ガバナンス対応特別部会」を設置する。アンケート結果を踏まえ、指針となる資料の作成に向けた実務的な検討を行う。

以　上

資料3－2

民放連会員社の現況

2025年8月7日

一般社団法人　日本民間放送連盟

民放連会員社の現況

1

民放連会員社は正会員204社、準会員3社。

2025年8月7日現在

正会員	204社	
準会員	3社	
計	**207社**	
＜地上放送＞	194社	
ラジオ単営社	67社	（中波16社、短波1社、FM 50社）
テレビ単営社	96社	
AM･テレビ兼営社	31社	
＜衛星放送＞	13社	
計	**207社**	

民放テレビネットワーク

2

	JNN（28社）	NNN（30社）	FNN（28社）	ANN（26社）	TXN（6社）	独立協（13社）
北海道	北海道放送	札幌テレビ放送	北海道文化放送	北海道テレビ放送	テレビ北海道	
青森	青森テレビ	青森放送		青森朝日放送		
岩手	IBC岩手放送	テレビ岩手	岩手めんこいテレビ	岩手朝日テレビ		
宮城	東北放送	宮城テレビ放送	仙台放送	東日本放送		
秋田		秋田放送	秋田テレビ	秋田朝日放送		
山形	テレビユー山形	山形放送	さくらんぼテレビジョン	山形テレビ		
福島	テレビユー福島	福島中央テレビ	福島テレビ	福島放送		
東京	TBSテレビ	日本テレビ放送網	フジテレビジョン	テレビ朝日	テレビ東京	東京メトロポリタンテレビジョン
群馬						群馬テレビ
栃木						とちぎテレビ
茨城						
埼玉						テレビ埼玉
千葉						千葉テレビ放送
神奈川						テレビ神奈川
新潟	新潟放送	テレビ新潟放送網	NST新潟総合テレビ	新潟テレビ21		
長野	信越放送	テレビ信州	長野放送	長野朝日放送		
山梨	テレビ山梨	山梨放送				
静岡	静岡放送	静岡第一テレビ	テレビ静岡	静岡朝日テレビ		
富山	チューリップテレビ	北日本放送	富山テレビ放送			
石川	北陸放送	テレビ金沢	石川テレビ放送	北陸朝日放送		
福井		福井放送	福井テレビジョン放送	福井放送		
愛知	CBCテレビ	中京テレビ放送	東海テレビ放送	名古屋テレビ放送	テレビ愛知	
岐阜						岐阜放送
三重						三重テレビ放送
大阪	毎日放送	読売テレビ放送	関西テレビ放送	朝日放送テレビ	テレビ大阪	
滋賀						びわ湖放送
京都						京都放送
奈良						奈良テレビ放送
兵庫						サンテレビジョン
和歌山						テレビ和歌山
鳥取	山陰放送	日本海テレビ				
島根			TSKさんいん中央テレビ			
岡山	RSK山陽放送		岡山放送		テレビせとうち	
香川		西日本放送		瀬戸内海放送		
徳島		四国放送				
愛媛	あいテレビ	南海放送	テレビ愛媛	愛媛朝日テレビ		
高知	テレビ高知	高知放送	高知さんさんテレビ			
広島	中国放送	広島テレビ放送	テレビ新広島	広島ホームテレビ		
山口	テレビ山口	山口放送		山口朝日放送		
福岡	RKB毎日放送	福岡放送	テレビ西日本	九州朝日放送	TVQ九州放送	
佐賀			サガテレビ			
長崎	長崎放送	長崎国際テレビ	テレビ長崎	長崎文化放送		
熊本	熊本放送	熊本県民テレビ	テレビ熊本	熊本朝日放送		
大分	大分放送	テレビ大分	テレビ大分	大分朝日放送		
宮崎	宮崎放送	テレビ宮崎	テレビ宮崎	テレビ宮崎		
鹿児島	南日本放送	鹿児島読売テレビ	鹿児島テレビ放送	鹿児島放送		
沖縄	琉球放送		沖縄テレビ放送	琉球朝日放送		

2025年8月7日現在

民間放送の上場に関する状況

3

＜東証プライム（7社）＞

TBSHD、日本テレビHD、テレビ朝日HD、フジ・メディアHD、テレビ東京HD、WOWOW、朝日放送グループHD

＜東証スタンダード（2社）＞

BSNメディアHD、日本BS放送

＜その他（2社）＞

中部日本放送（名証プレミア）、RKB毎日HD（福証）

上場会社　計11社

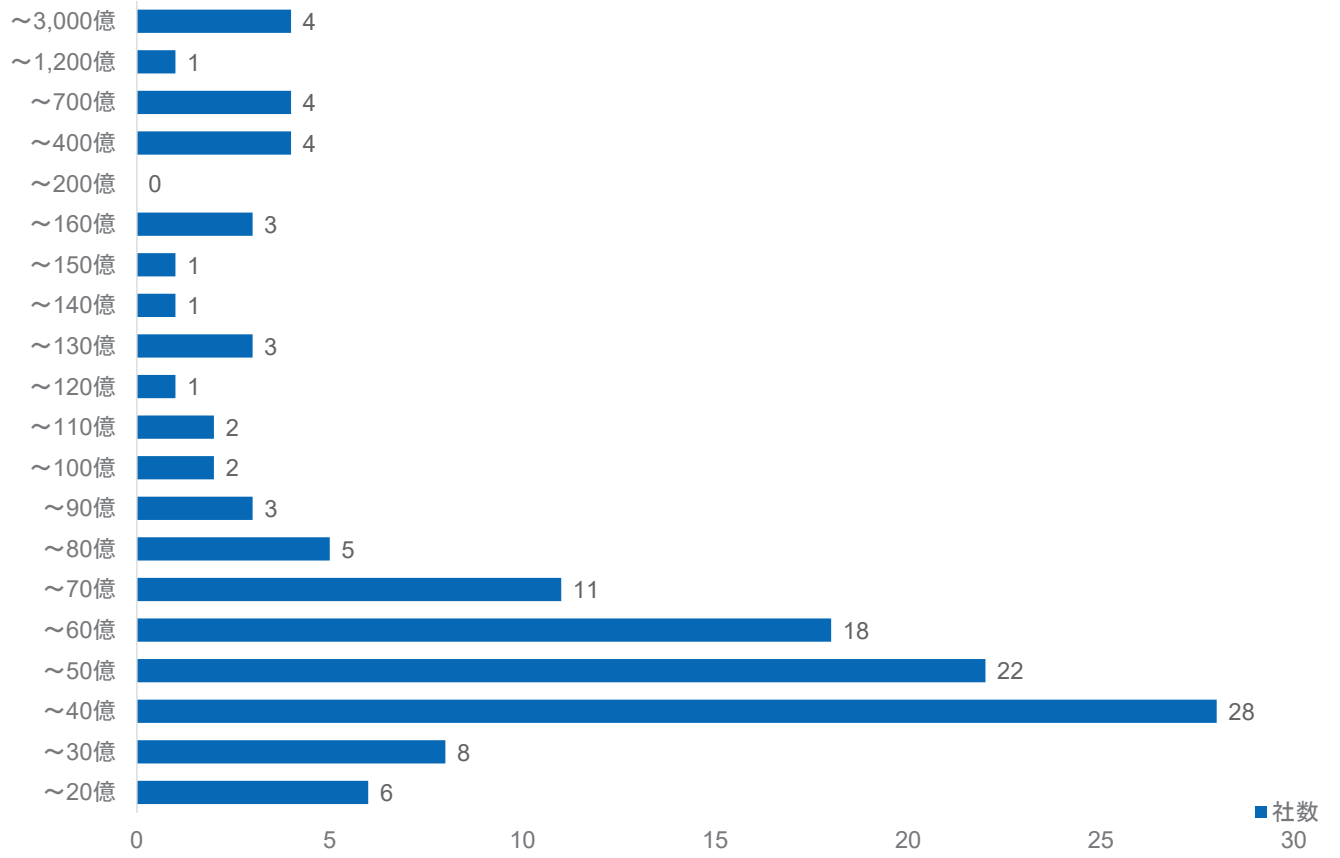
注）民放事業者の上場は親会社である認定放送持株会社（ＨＤ）が上場するケースが多い。
民放連の会員資格は「基幹放送事業者」であるため、ＷＯＷＯＷ、日本ＢＳ放送以外は会員社ではなく、ＨＤ傘下の各放送事業会社が会員となっている。

＜参考：認定放送持株会社で非上場（4社）＞

MBSメディアHD、RSKHD、KBCグループHD、読売中京FSHD

地上テレビ社（127社）の売り上げ規模の分布

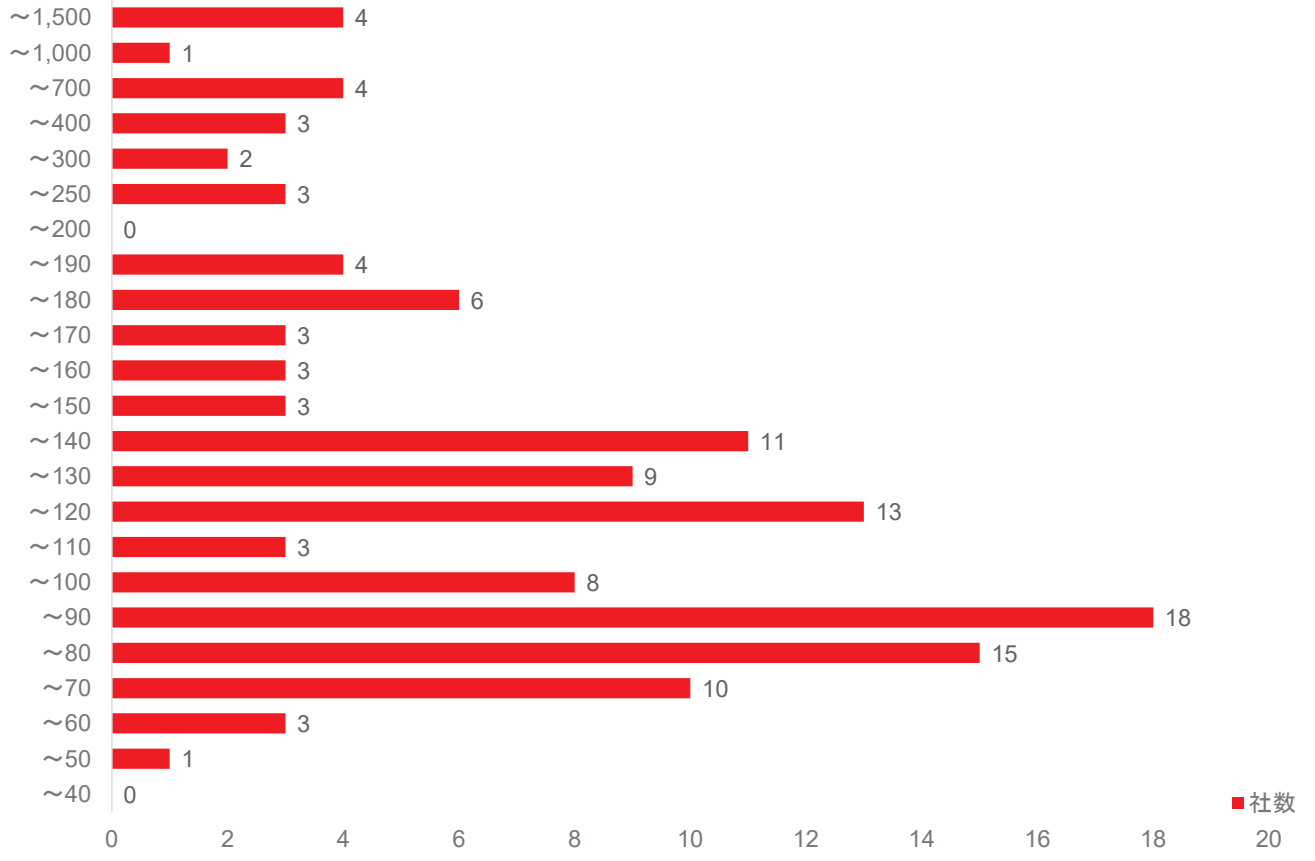
4



民放連調べ、データは2024年度、単位は円

地上テレビ社（127社）の従業員数の分布

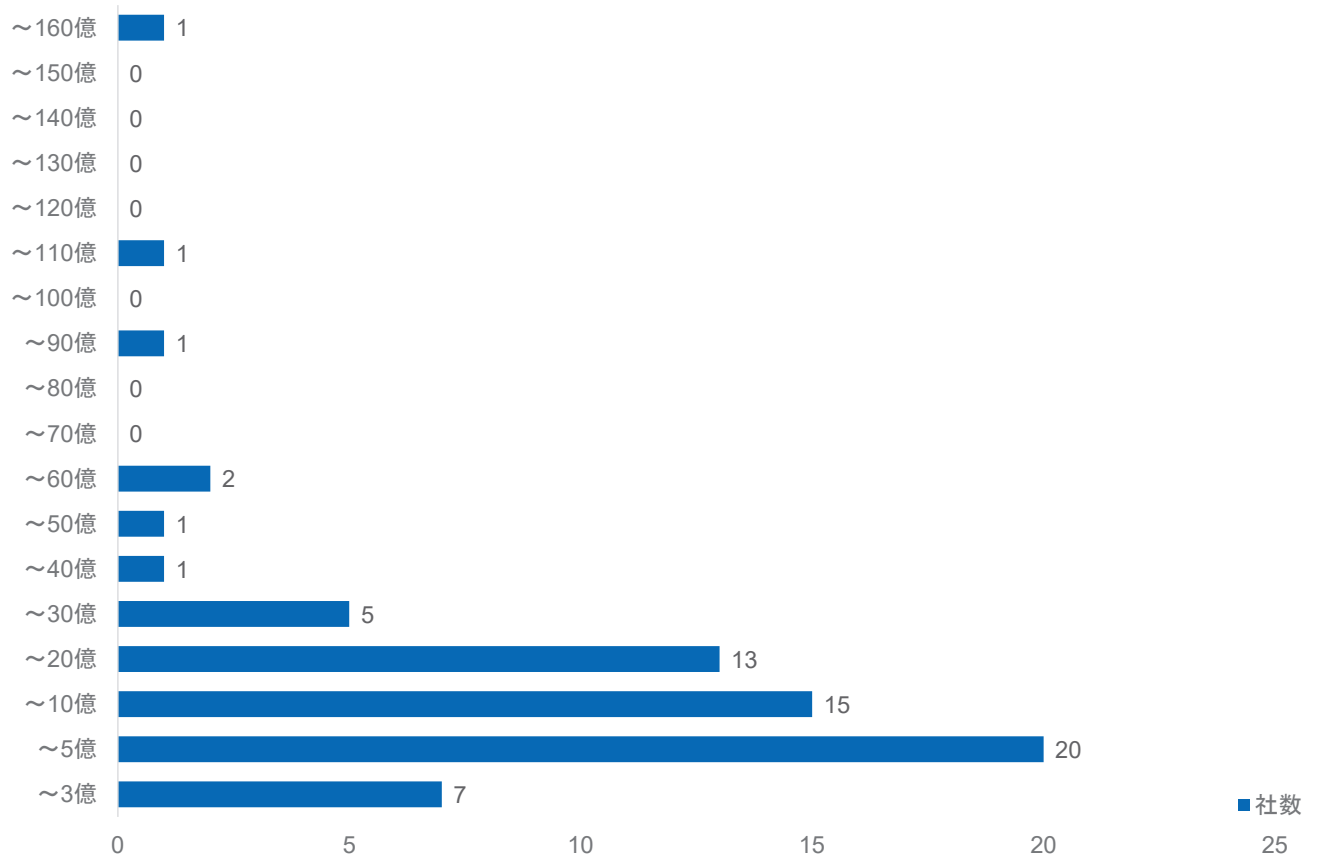
5



民放連調べ、データは2024年度期末、単位は人

ラジオ単営社（67社）の売り上げ規模の分布

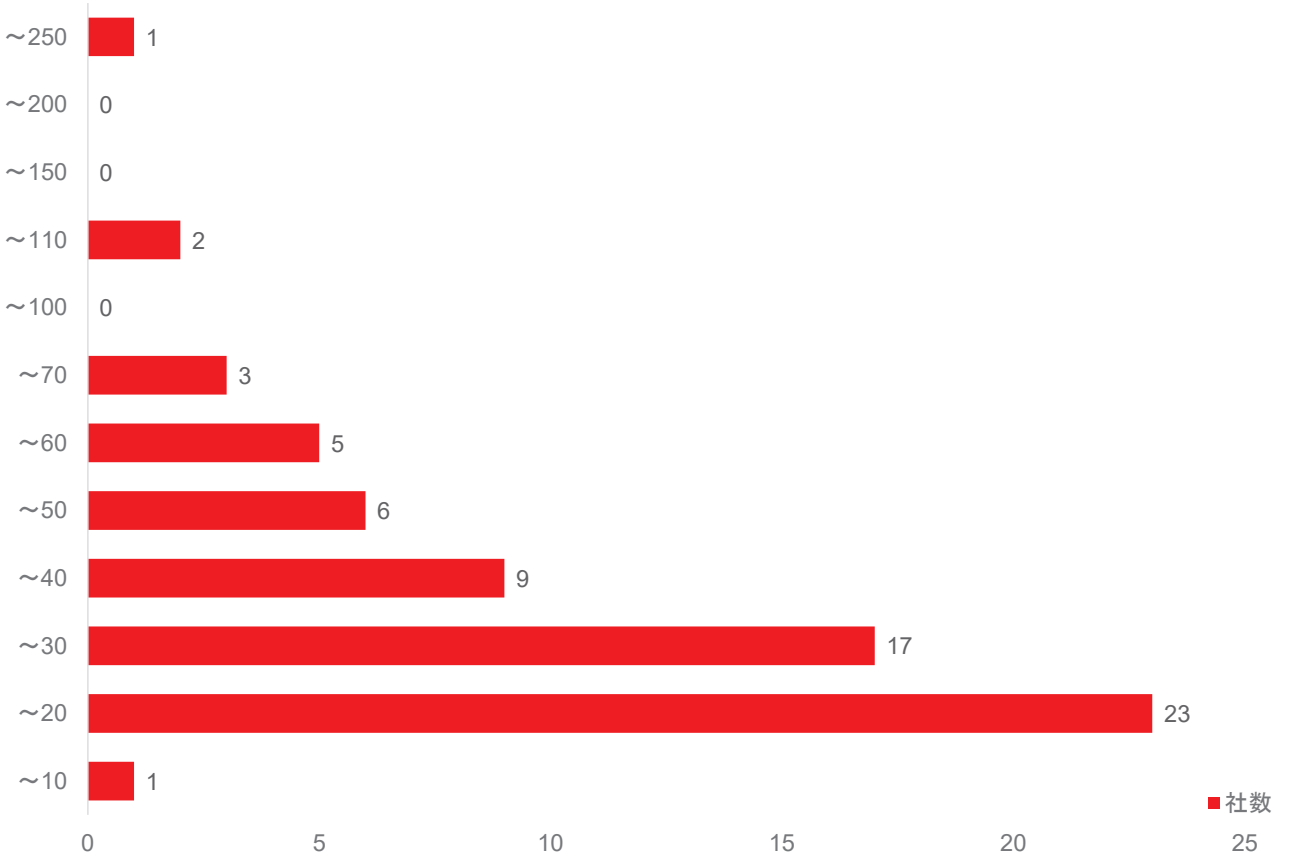
6



民放連調べ、データは2024年度、単位は円

ラジオ単営社（67社）の従業員数の分布

7



民放連調べ、データは2024年度期末、単位は人

資料４－１

日本民間放送連盟

「民放事業者の経営ガバナンスに関するアンケート調査」
調査結果概要

2025年９月

一般社団法人　日本民間放送連盟

民放事業者の経営ガバナンスに関するアンケート調査（全体像）

- ■ 回答社数：　民放連会員全社（207社）
- ■ 調査時点：　2025年７月１日（火）
- ■ 調査期間：　2025年７月18日（金）～８月５日（火）
- ■ 調査主体：　民放連・ガバナンス対応特別プロジェクト（主査：早河洋・民放連会長）
- ■ 調査目的：　ガバナンスが個社の経営の問題であることを前提に、自主・自律的に民放事業者におけるガバナンス確保の在り方を検討する一環として、会員各社における関係する取り組みの現状把握のために実施。
- ■ 調査項目：　（１）　経営理念と目標、リスク分析
  （２）　経営ガバナンス
  （３）　企業情報の開示
  （４）　ステークホルダーとの対話・協調

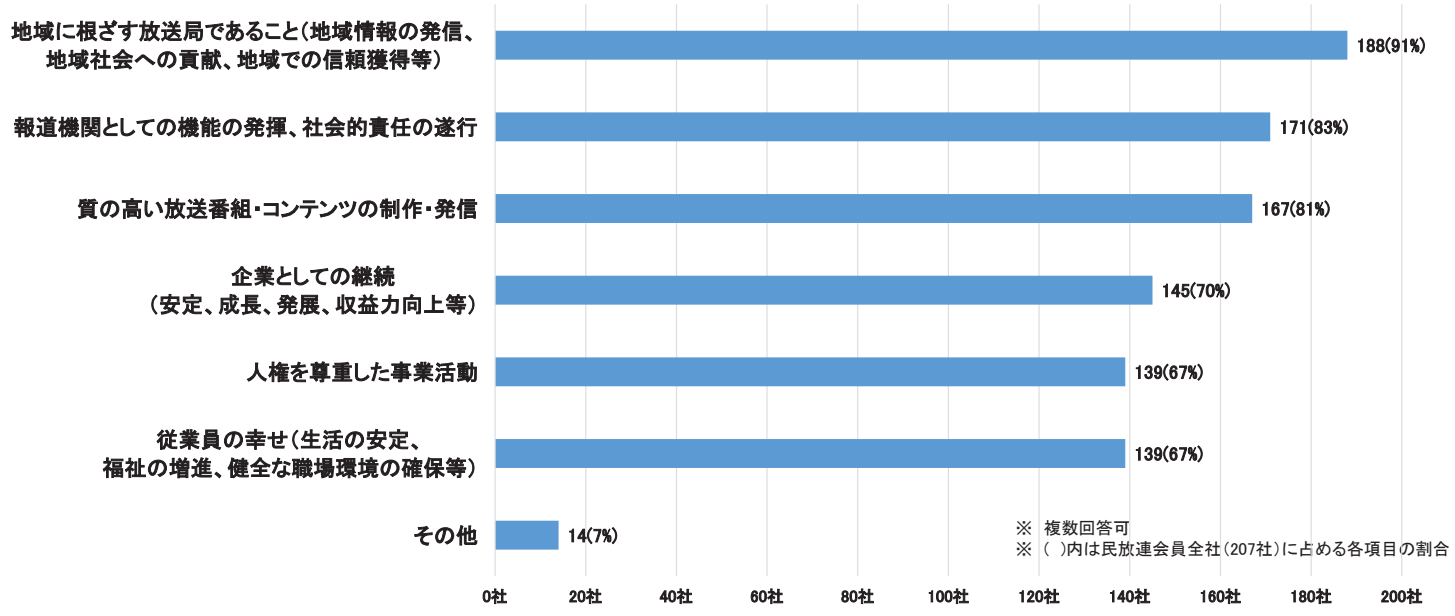
（1） 経営理念と目標、リスク分析

経営理念などに盛り込まれている企業価値の実現

3

■「地域に根ざし、地域社会に貢献する放送局」であることや、「報道機関としての社会的責任」を大多数の民放事業者が自覚し、経営理念の柱としている。

■「人権を尊重した事業活動」を、多くの民放事業者が重視している。

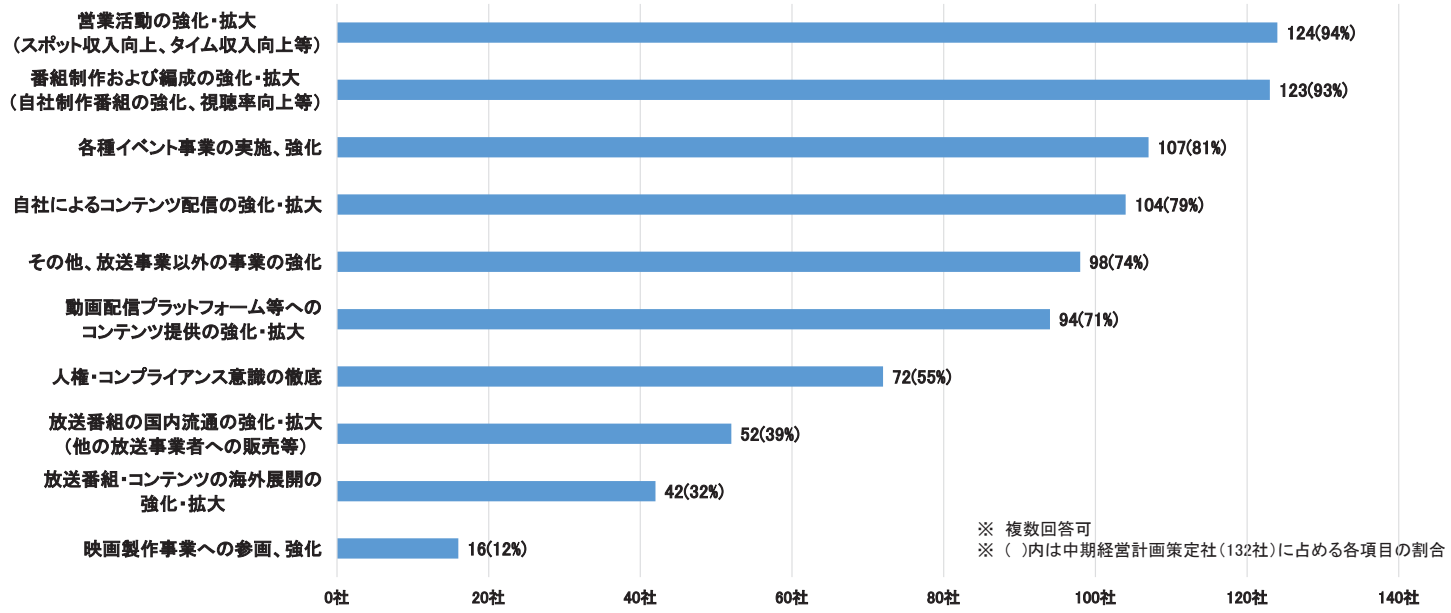


※ 複数回答可
※（ ）内は民放連会員全社（207社）に占める各項目の割合

中期経営計画の目標

4

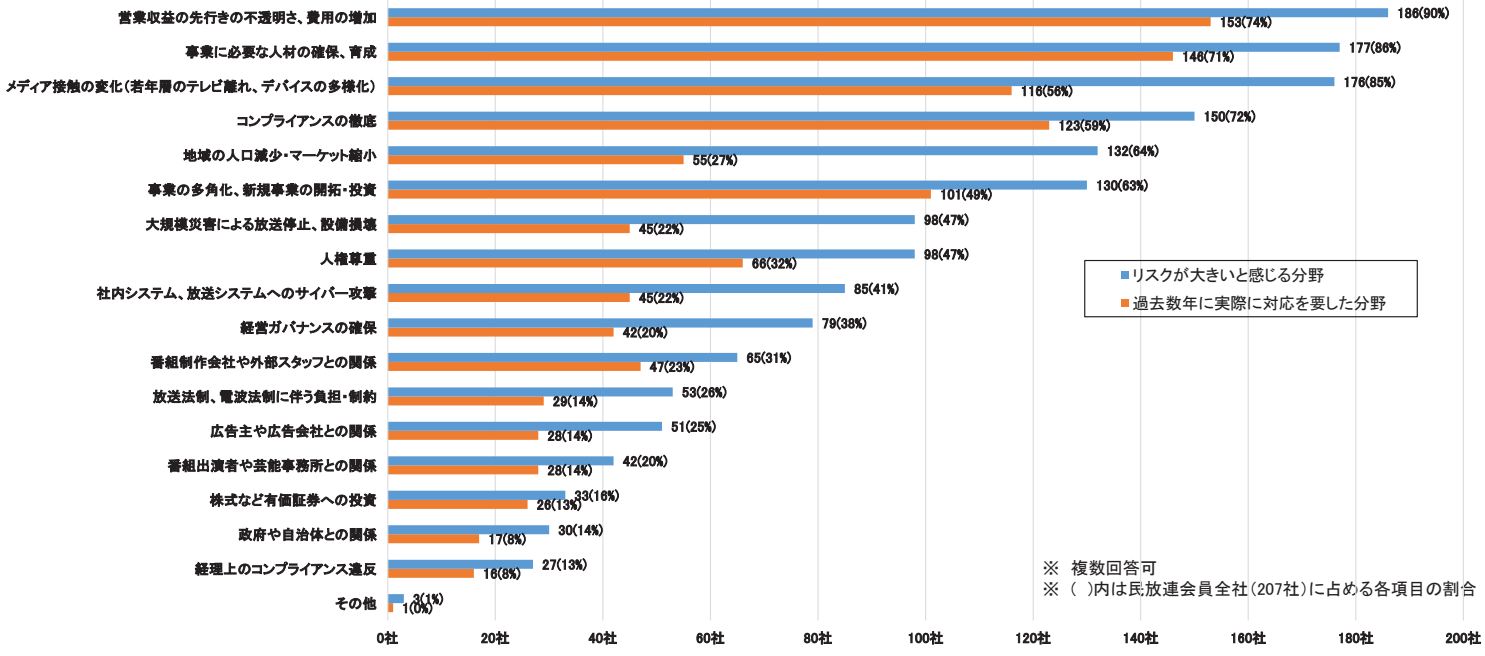
■ 民間企業の中期経営計画として、当然ながら、営業活動や番組制作、編成など、収益拡大のための施策を中心に据えている一方で、昨今の社会的要請や経営環境の変化を自覚し、「人権・コンプライアンス意識の徹底」を重視する社が増えている。



企業経営におけるリスク

5

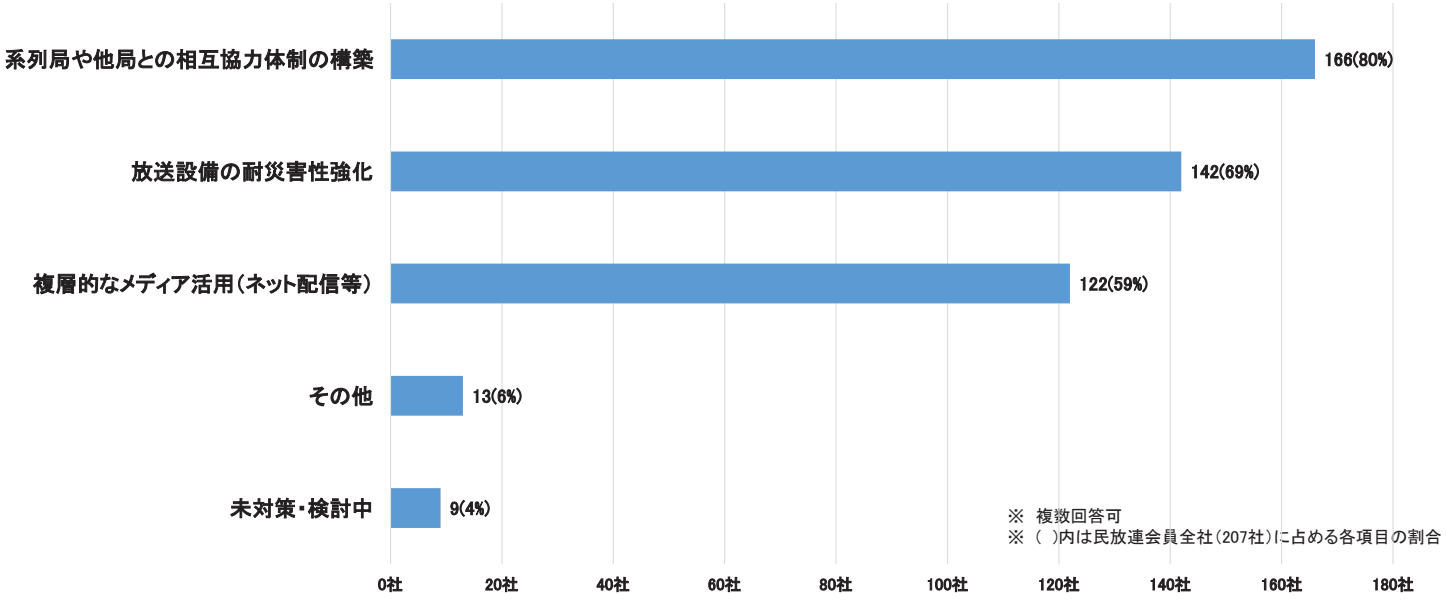
■ 企業経営のリスクと想定される17の項目について、各社の認識と実際の対応状況を尋ねたところ、「営業収益の先行き」「人材確保」「メディア接触の変化」「コンプライアンス徹底」などが上位を占めた。



民放事業者特有のリスクへの対策

■ 民放事業者特有のリスクを8項目示して、各社の対策状況を集計した。
■ ①広域大規模災害のリスク対策としては、「系列局や他局との相互協力体制の構築」が主眼。

①広域大規模災害時の放送停止、設備損壊

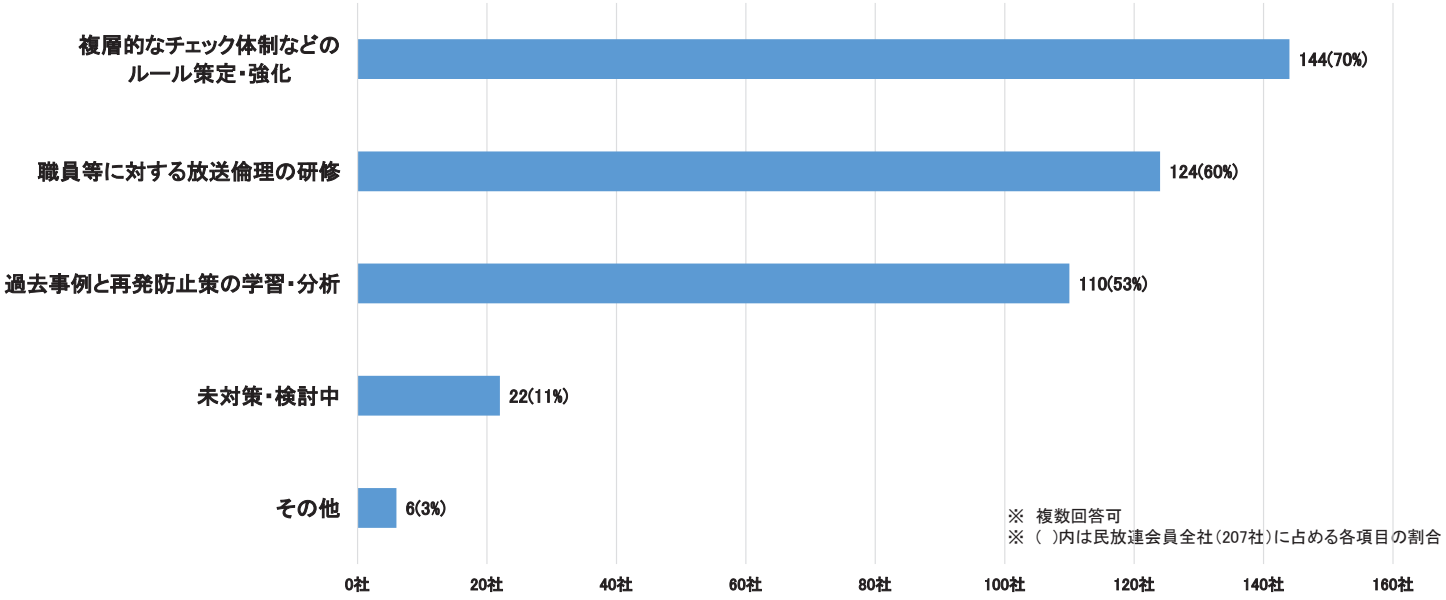


※ 複数回答可
※（ ）内は民放連会員全社（207社）に占める各項目の割合

民放事業者特有のリスクへの対策

■ ②不適切な番組編集、過剰演出のリスク対策としては、「放送倫理の研修」や「過去事例と再発防止策の学習・分析」に加えて、「複層的なチェック強化などのルール策定・強化」を講じている。

②不適切な番組編集、過剰演出等

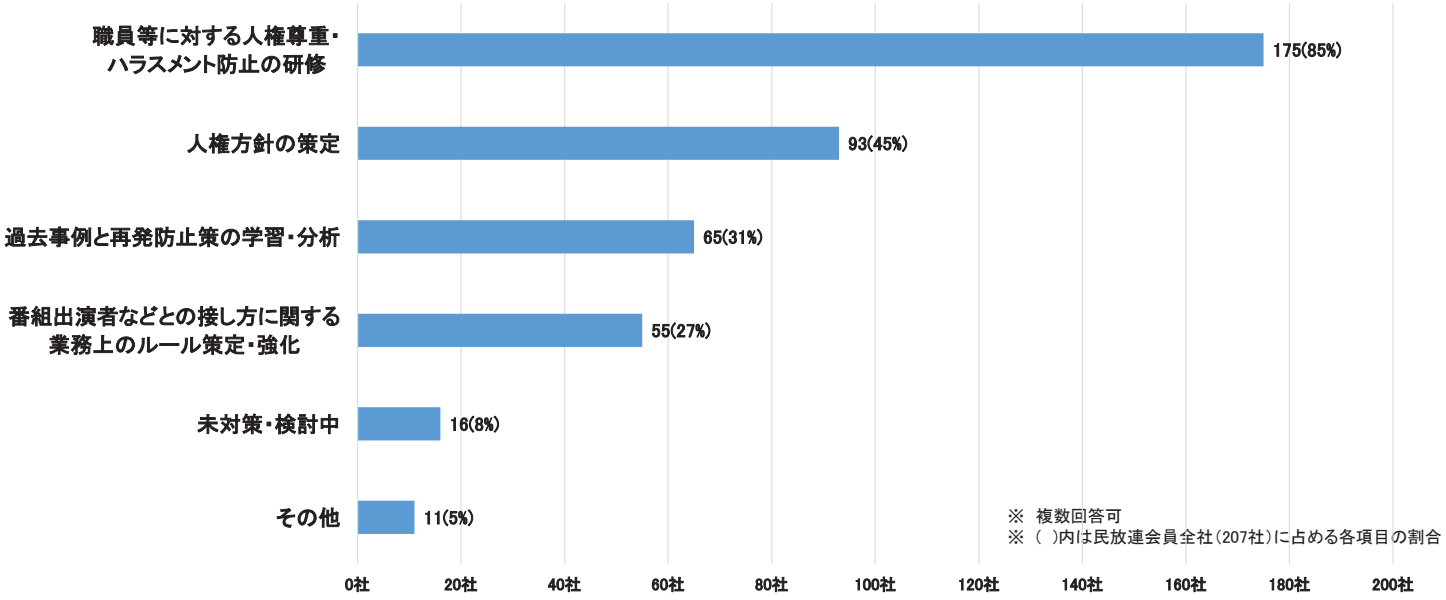


※ 複数回答可
※（ ）内は民放連会員全社（207社）に占める各項目の割合

民放事業者特有のリスクへの対策

■ ③番組出演者等の取引先に関係するリスク対策としては、研修は9割近くの社が実施、人権方針は5割近くの社が策定している。今後、人権方針の策定や、業務上のルール策定・強化について、より一層の対応が期待される。

③番組出演者や芸能事務所など取引先に関係する人権侵害やハラスメント

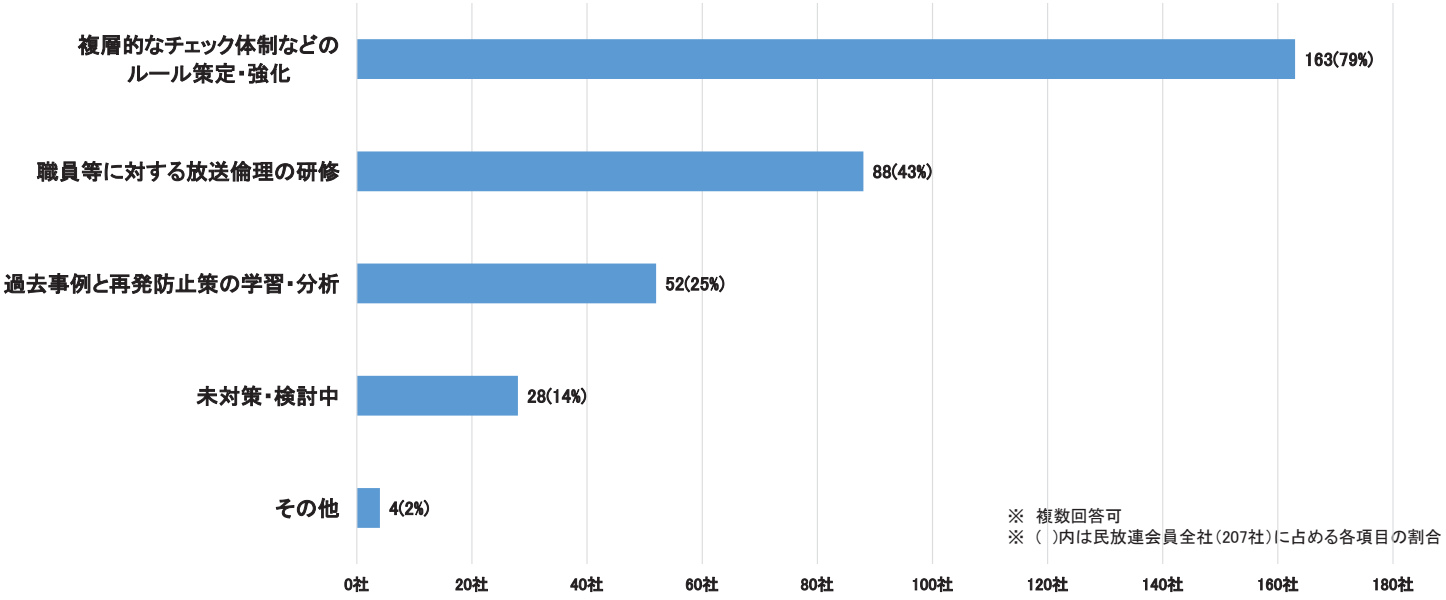


※ 複数回答可
※ ( )内は民放連会員全社(207社)に占める各項目の割合

民放事業者特有のリスクへの対策

■ ④番組関連の経理的不正行為のリスク対策としては、「複層的なチェック体制などのルール策定・強化」を8割近くの社が講じている。研修も多くの社が実施している。

④番組に関係する金銭的な不正行為(不正経理、インサイダー取引等)

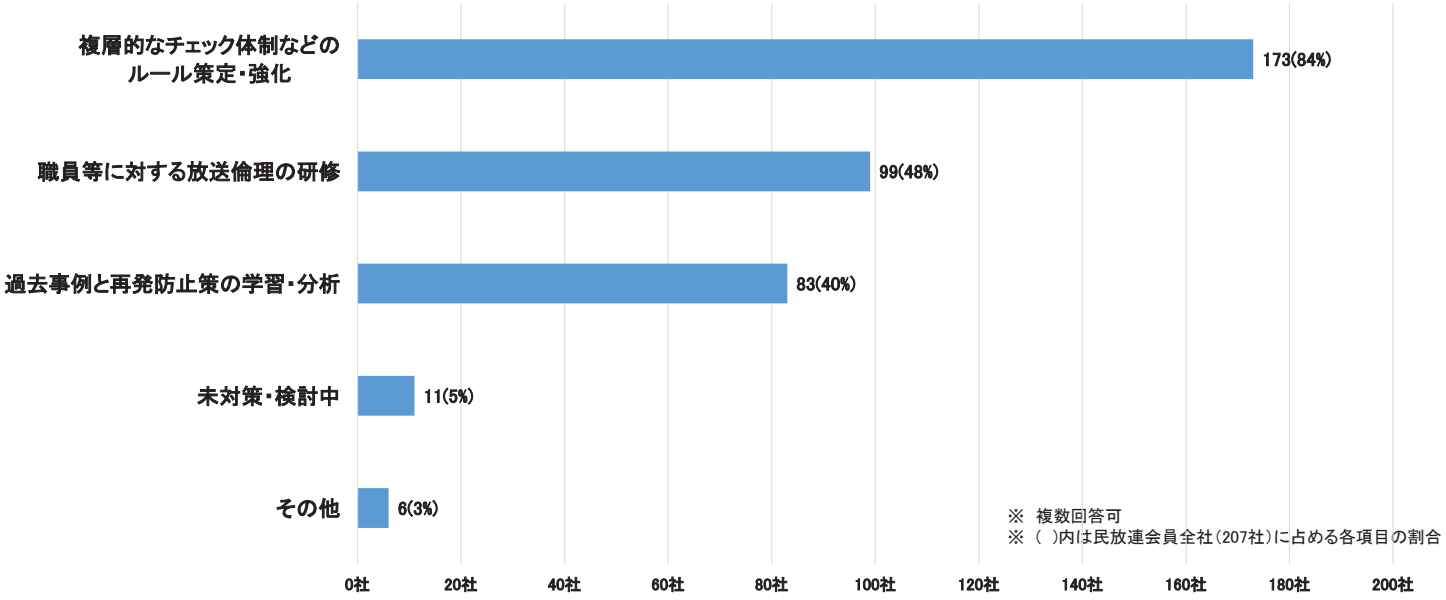


※ 複数回答可
※ ( )内は民放連会員全社(207社)に占める各項目の割合

民放事業者特有のリスクへの対策

■ ⑤営業・CM関係の不正行為のリスク対策としては、「複層的なチェック体制などのルール策定・強化」を8割以上の社が講じている。研修や学習・分析の取り組みも多くの社が実施している。

⑤営業・CMに関係する不正行為

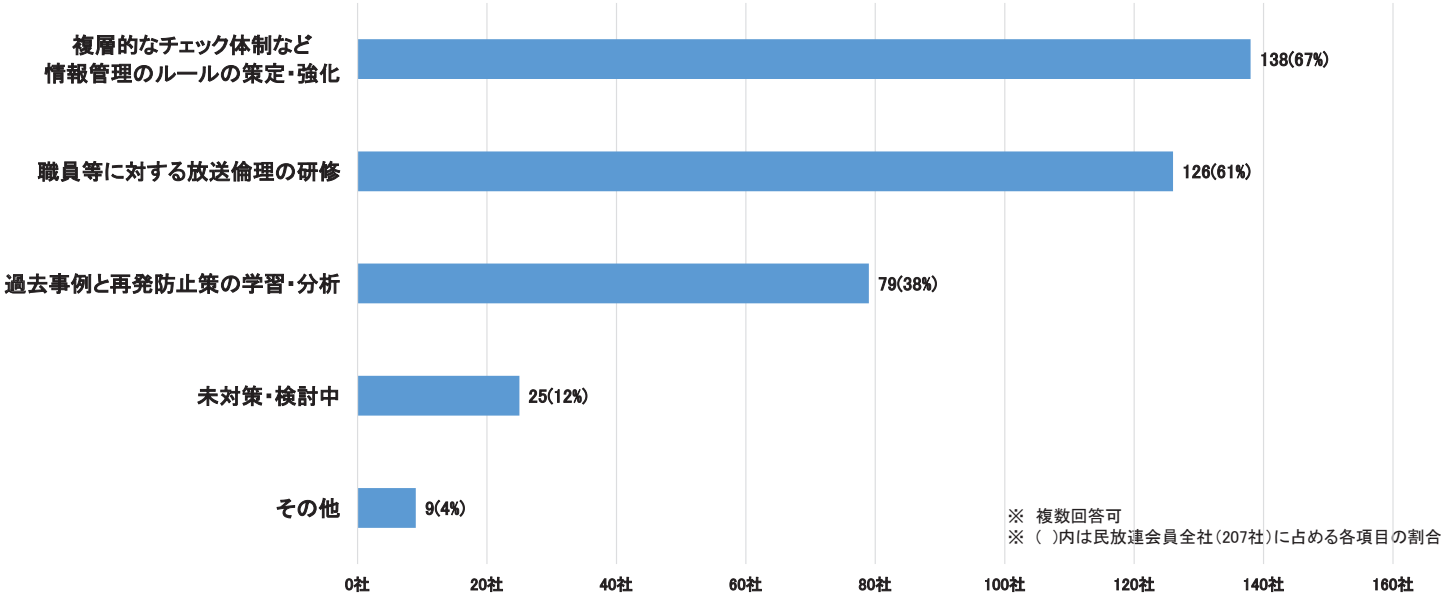


※ 複数回答可
※（ ）内は民放連会員全社（207社）に占める各項目の割合

民放事業者特有のリスクへの対策

■ ⑥取材・制作で入手した情報漏洩・不正利用のリスク対策としては、「複層的なチェック体制など情報管理のルールの策定・強化」を7割近くの社が講じている。研修や学習・分析の取り組みも多くの社が実施している。

⑥報道取材・番組制作過程で入手した情報の漏洩、不正利用

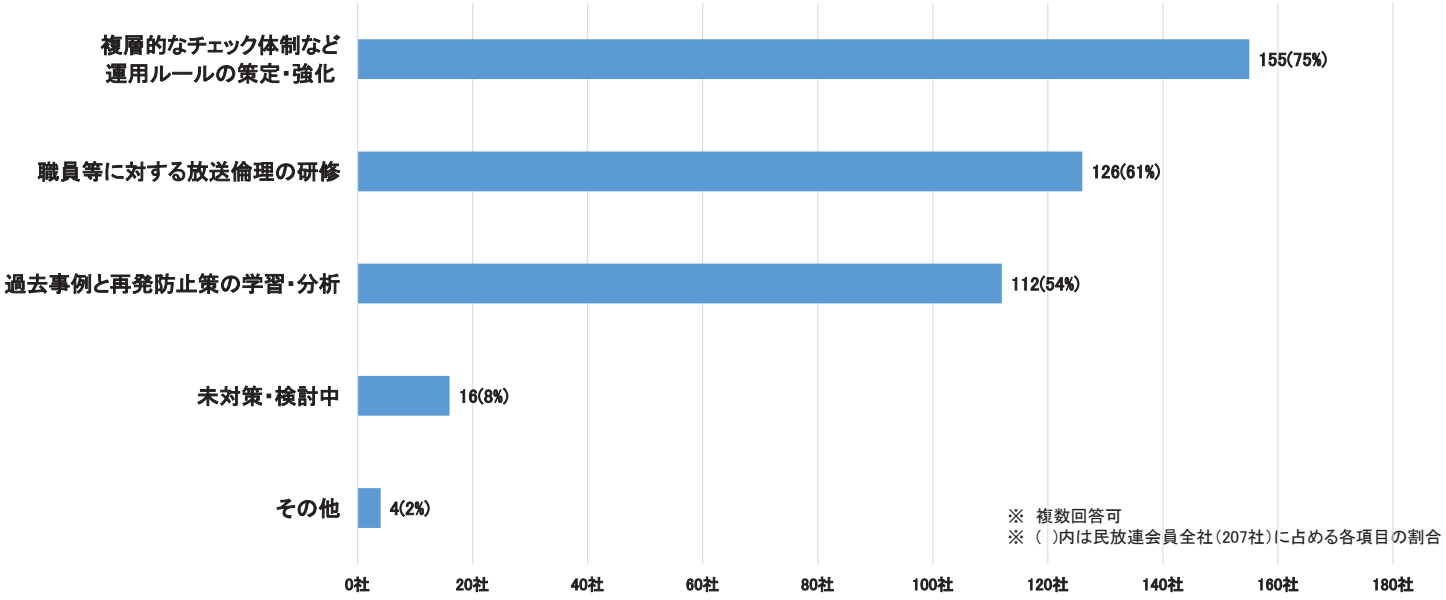


※ 複数回答可
※（ ）内は民放連会員全社（207社）に占める各項目の割合

民放事業者特有のリスクへの対策

■ ⑦放送における誤報、名誉毀損、人権侵害のリスク対策としては、「複層的なチェック体制など運用ルールの策定・強化」を8割近くの社が講じている。研修や学習・分析の取り組みも多くの社が実施している。

⑦放送における誤報、名誉毀損、人権侵害

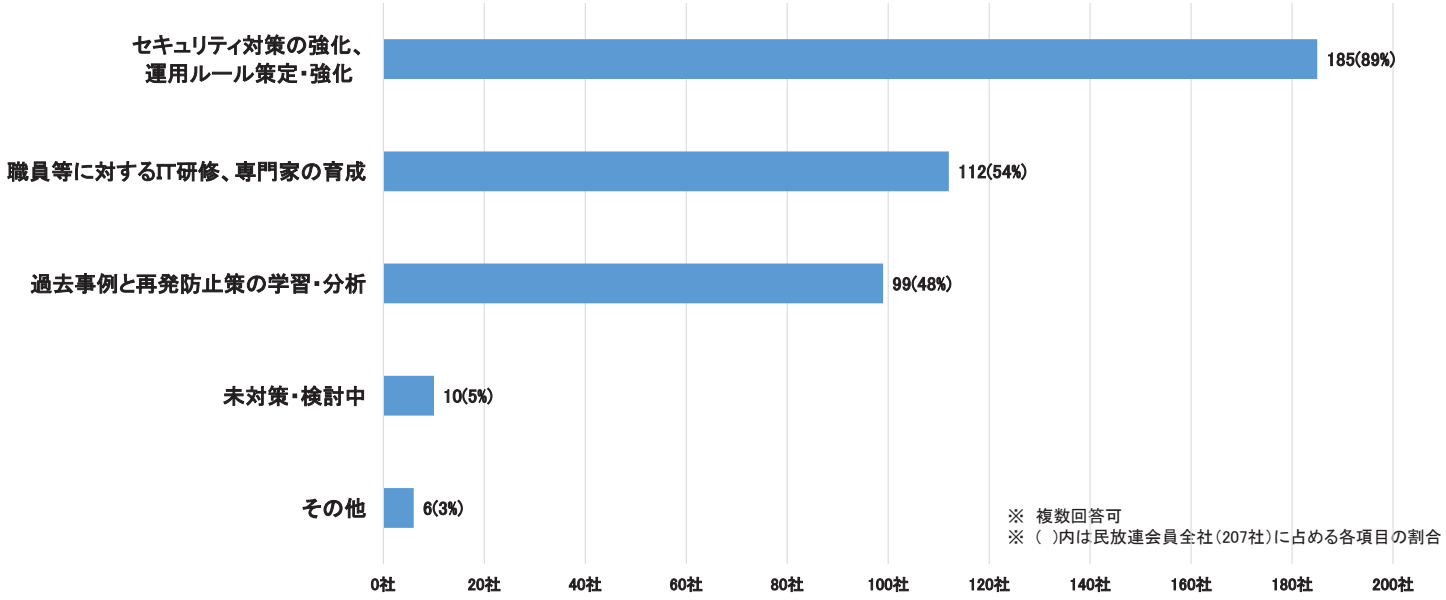


※ 複数回答可
※（ ）内は民放連会員全社（207社）に占める各項目の割合

民放事業者特有のリスクへの対策

■ ⑧サイバーセキュリティ対策の強化、運用ルールの策定・強化は、ほとんどの社が取り組んでいる。

⑧サイバー攻撃や人為的ミスによる個人情報漏洩やシステム停止



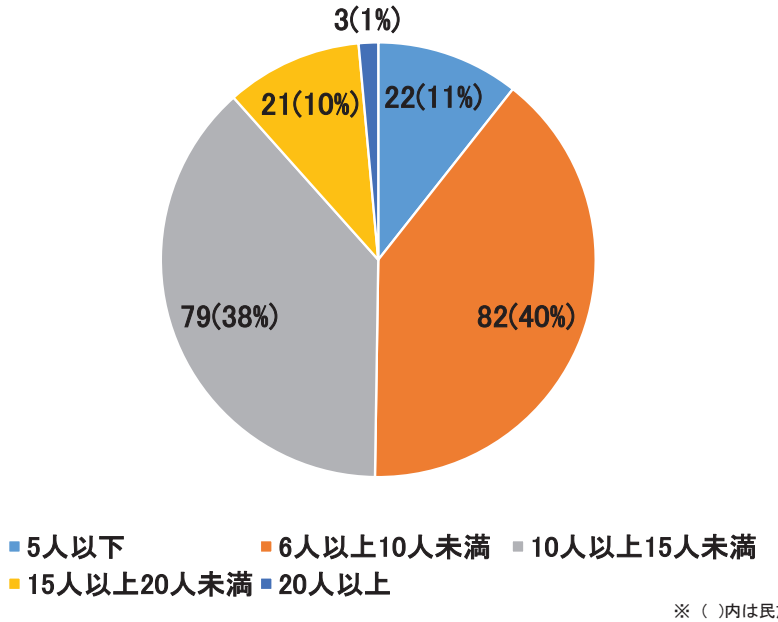
※ 複数回答可
※（ ）内は民放連会員全社（207社）に占める各項目の割合

（2） 経営ガバナンス

取締役の人数

15

■ 取締役の人数は、「6～9人」または「10～14人」の社が多く、あわせて8割近くを占める。
■ 女性が代表取締役を務める社は6社（3%）、女性の取締役が1名以上選任されている社は74社（36%）。

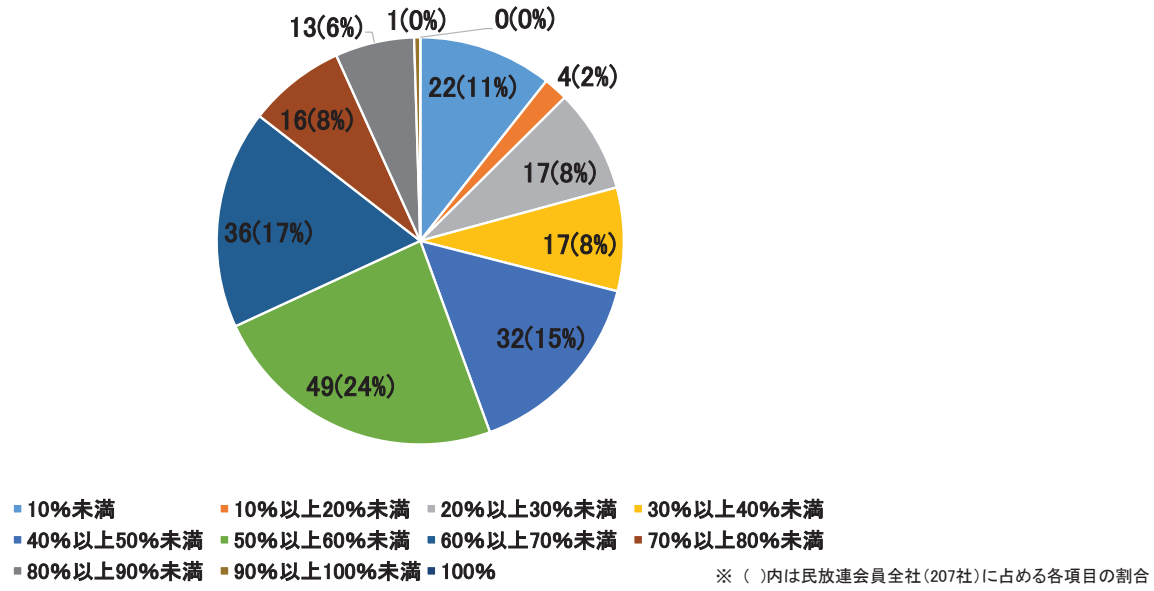


※（ ）内は民放連会員全社（207社）に占める各項目の割合

社外取締役の割合

16

■ 全取締役に占める社外取締役の割合を集計したところ、20%未満の社は全体の13%であり、「50%以上60%未満」の社が最も多い。
■ 一部の例外を除いて社外取締役を選任し、客観性を保つ工夫が行われている。

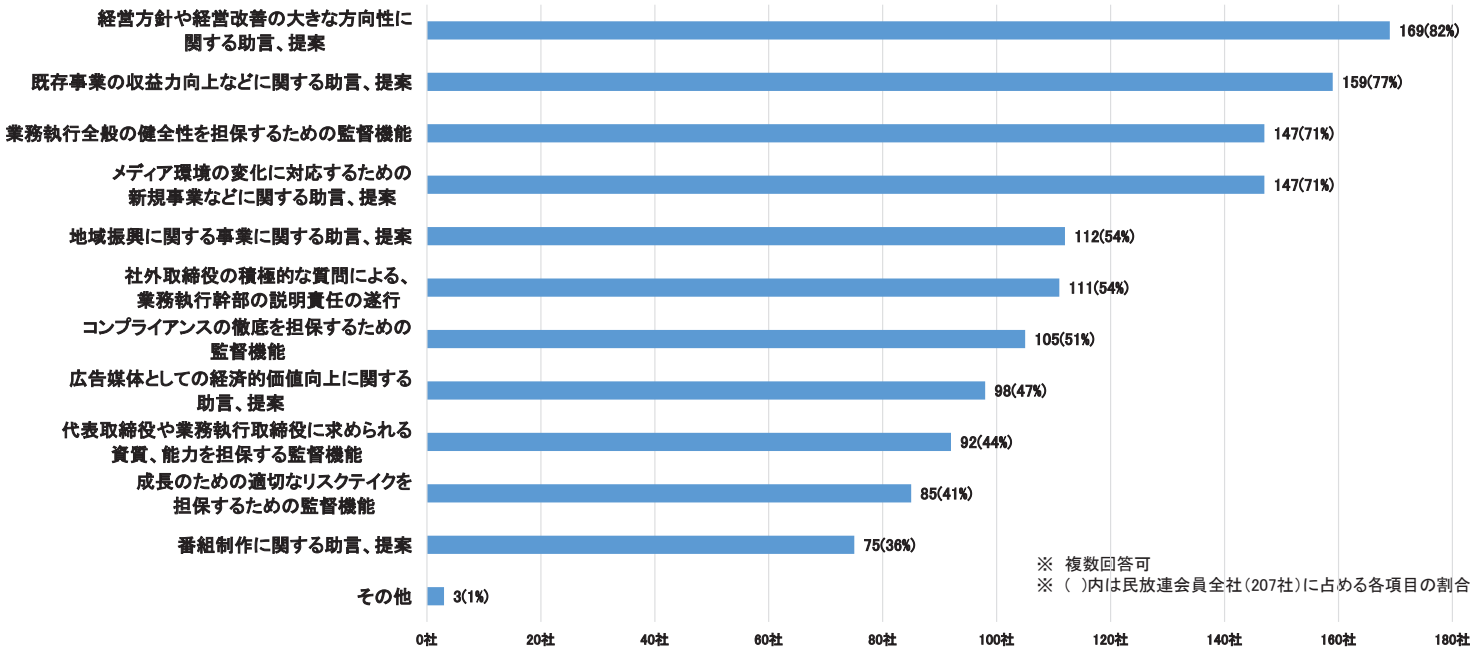


※（ ）内は民放連会員全社（207社）に占める各項目の割合

社外取締役に期待する役割

17

■「経営方針や経営改善の大きな方向性に関する助言、提案」が8割以上で最も多い。
■ 半数以上の社は社外取締役に「コンプライアンスの徹底を担保するための監督機能」を期待している。

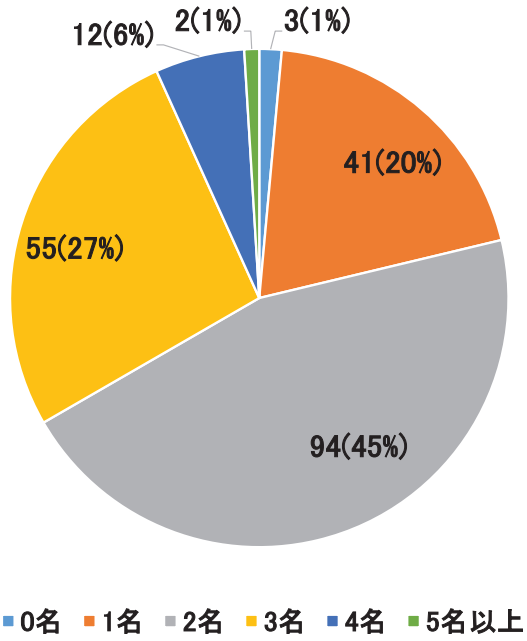


※ 複数回答可
※（ ）内は民放連会員全社（207社）に占める各項目の割合

監査役の人数

18

■ 一部の例外を除いて監査役を選任しており、8割近くの社が複数名を選任している。

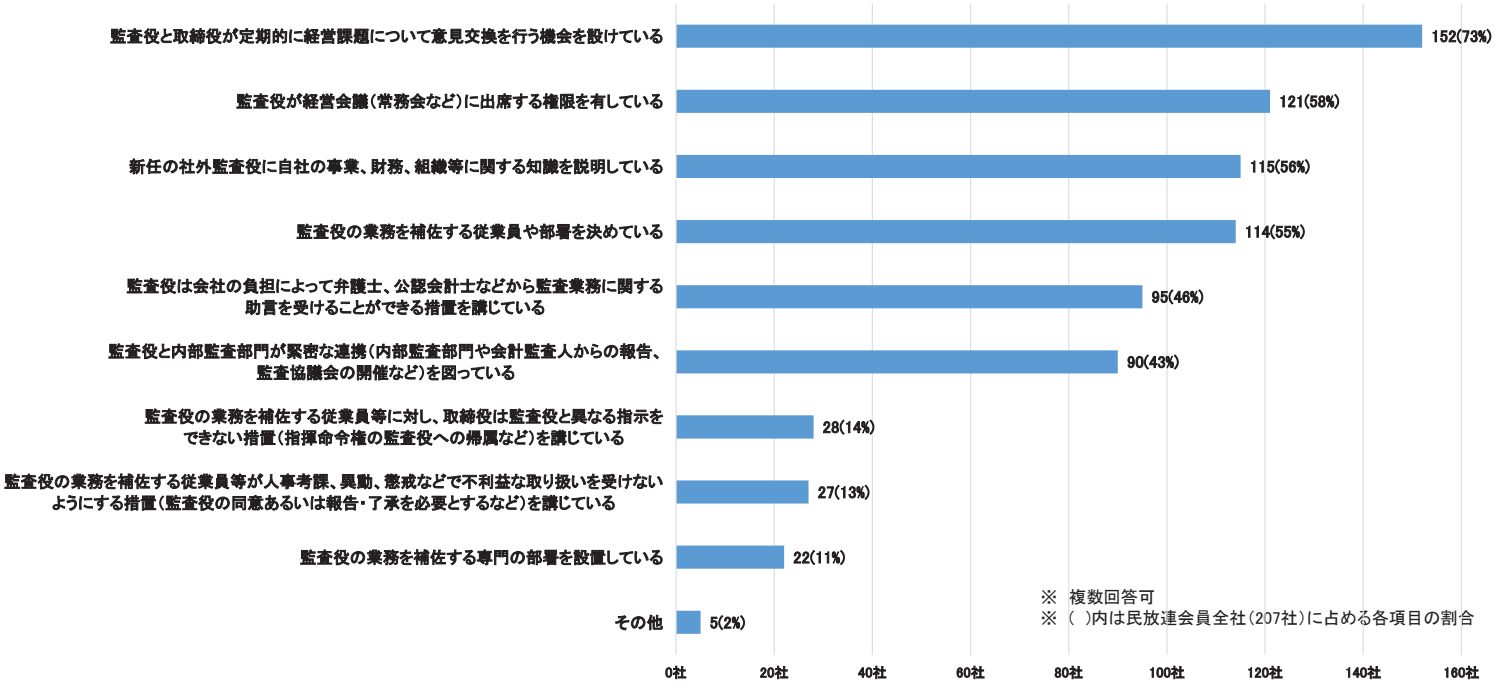


※（ ）内は民放連会員全社（207社）に占める各項目の割合

監査役が職責を果たすための仕組みの構築

19

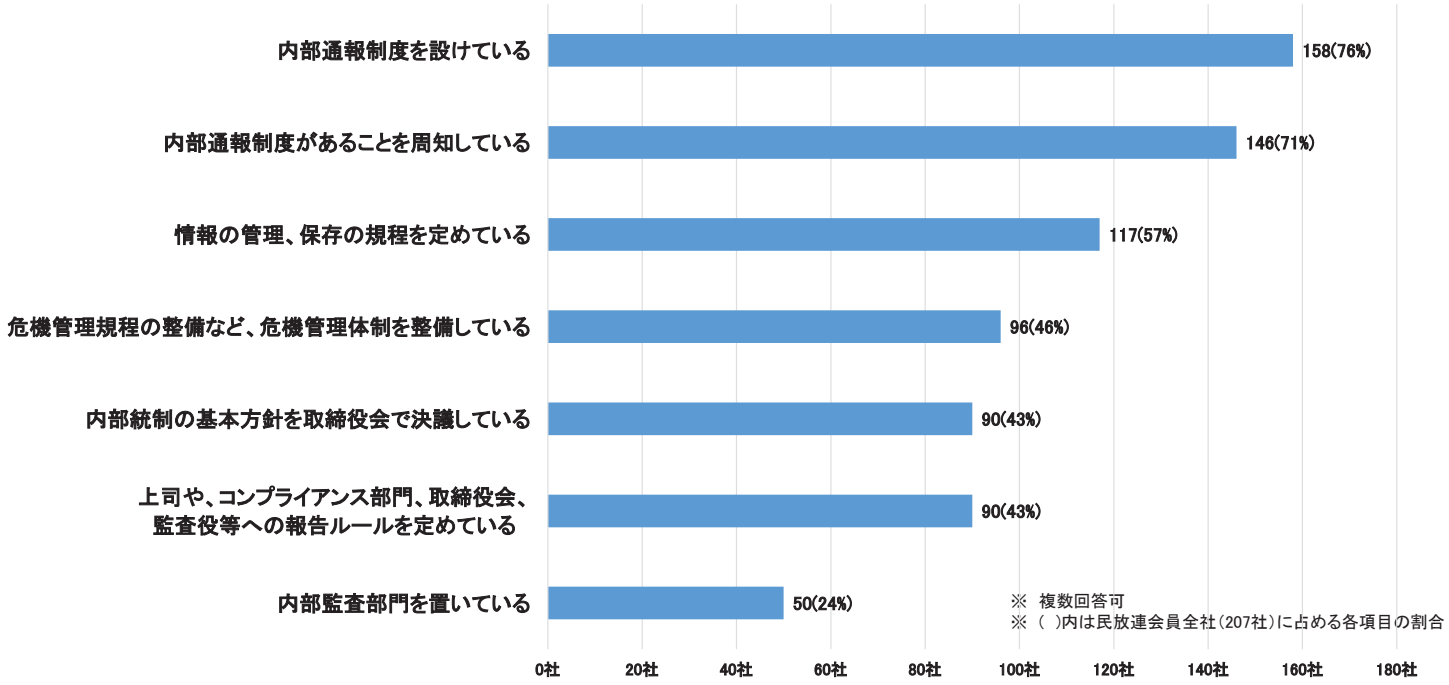
■「監査役と取締役が定期的に経営課題について意見交換を行う機会を設けている」が7割以上で最も多い。



※ 複数回答可
※（ ）内は民放連会員全社（207社）に占める各項目の割合

内部統制の構築

■ 多数の社が内部通報制度を設け、それを周知している。



※ 複数回答可
※（ ）内は民放連会員全社（207社）に占める各項目の割合

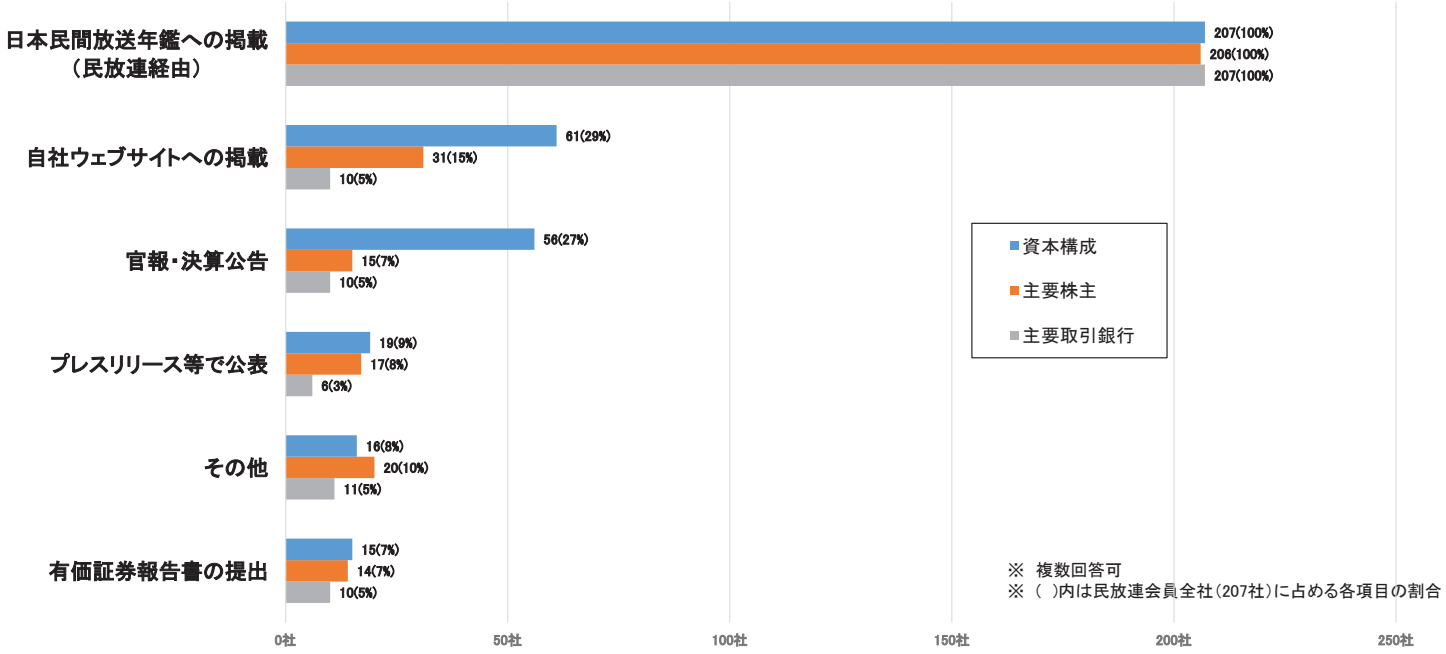
日本民間放送連盟

（3） 企業情報の開示

企業情報の開示方法

22

■ 計9項目の企業情報について各社の開示方法を集計し、3項目ずつまとめて記載。
■ ①資本構成、②主要株主、③主要取引銀行のいずれの項目も、民放年鑑（民放連経由）への掲載がほぼ100%である。

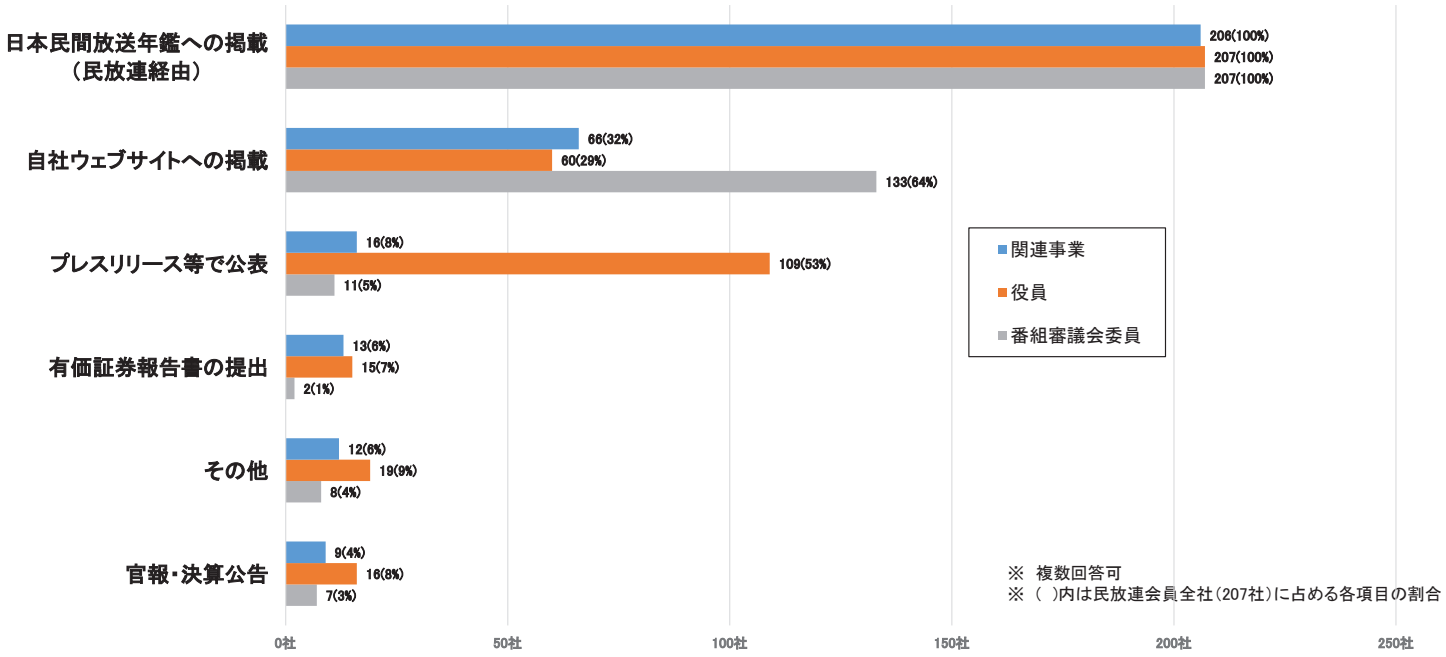


※ 複数回答可
※（ ）内は民放連会員全社（207社）に占める各項目の割合

企業情報の開示方法

23

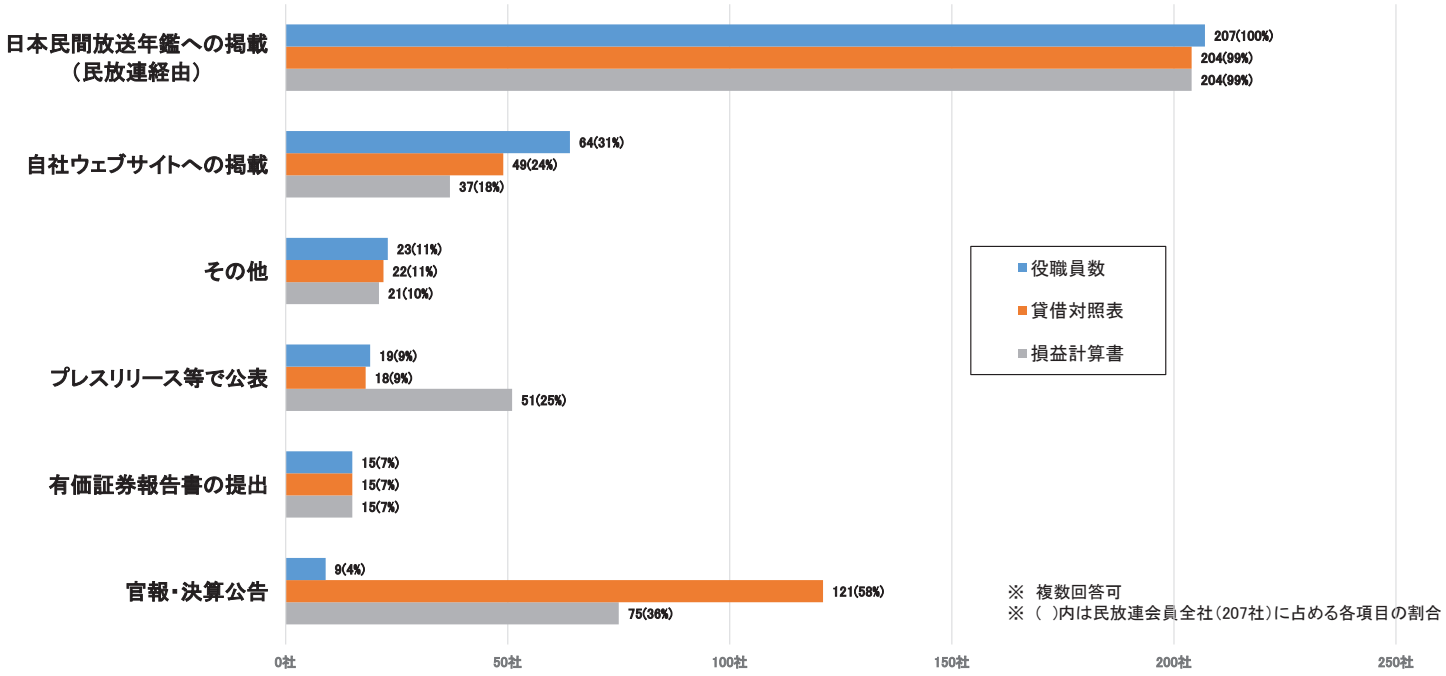
■ ④関連事業（有無を含む）、⑤役員、⑥番組審議会委員のいずれの項目も、民放年鑑（民放連経由）への掲載がほぼ100%である。



※ 複数回答可
※（ ）内は民放連会員全社（207社）に占める各項目の割合

企業情報の開示方法

■ ⑦役職員数、⑧貸借対照表、⑨損益計算書のいずれの項目も、民放年鑑（民放連経由）への掲載がほぼ100%である。



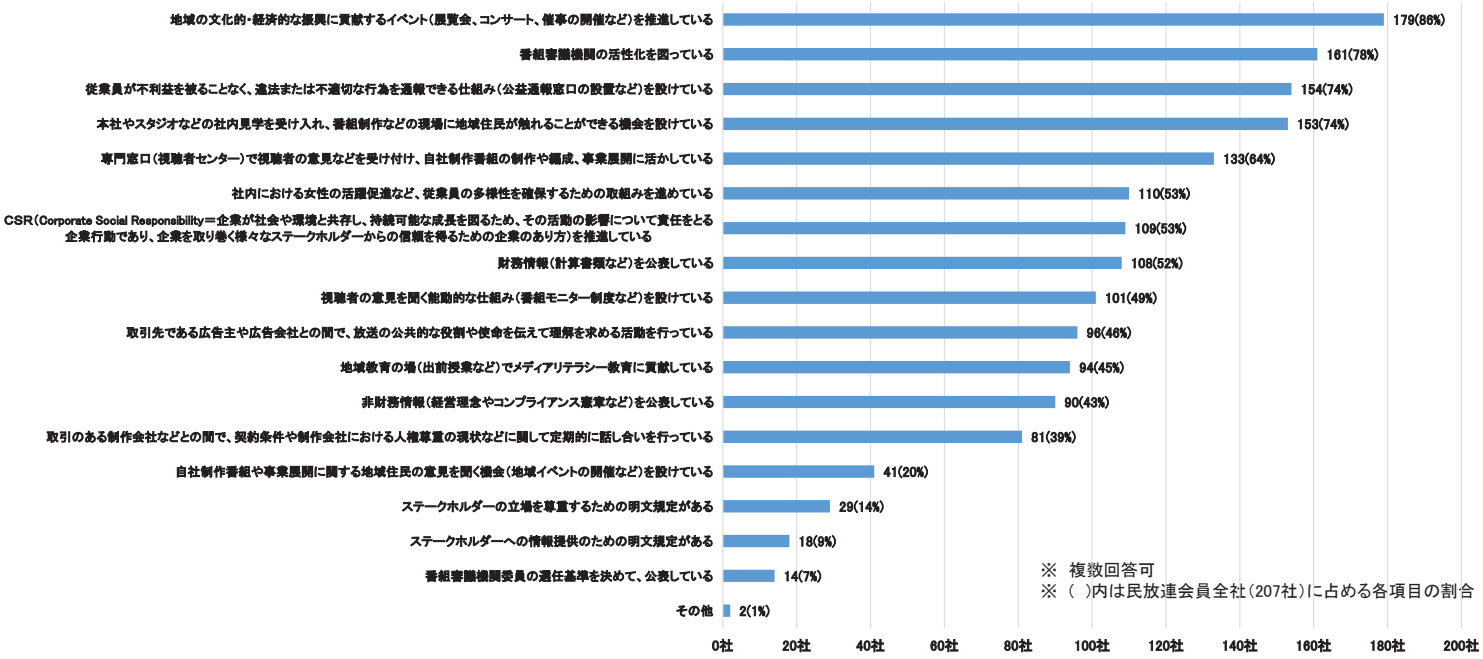
※ 複数回答可
※（ ）内は民放連会員全社（207社）に占める各項目の割合

日本民間放送連盟

（4） ステークホルダーとの対話・協調

ステークホルダーとの対話・協調を図るための施策

■ さまざまな施策が講じられている中で、「地域の文化的・経済的な振興に貢献するイベントを推進している」社が9割近くあり、最も多い。



※ 複数回答可
※（ ）内は民放連会員全社（207社）に占める各項目の割合

日本民間放送連盟

参考資料

（「放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会」第3回会合（8月7日開催）民放連説明資料（資料3－2） 抜粋）

民放連会員社の現況

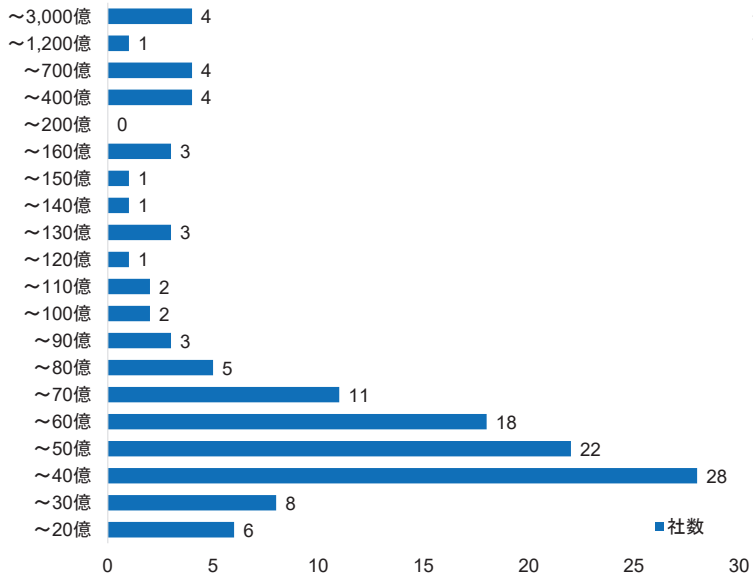
民放連会員社は正会員204社、準会員3社。

2025年8月7日現在

正会員	204社	
準会員	3社	
計	**207社**	
＜地上放送＞	194社	
ラジオ単営社	67社	（中波16社、短波1社、FM 50社）
テレビ単営社	96社	
AM・テレビ兼営社	31社	
＜衛星放送＞	13社	
計	**207社**	

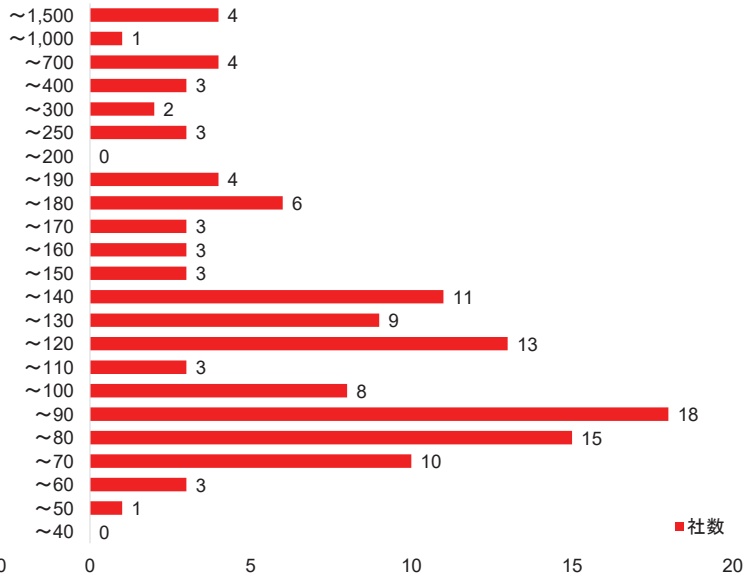
地上テレビ社（127社）の売り上げ規模・従業員数の分布

売り上げ規模



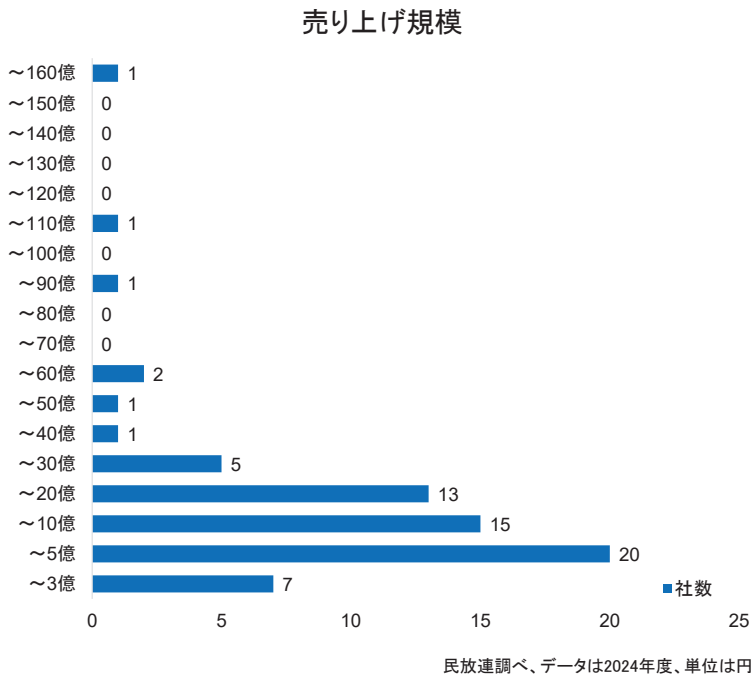
民放連調べ、データは2024年度、単位は円

従業員数

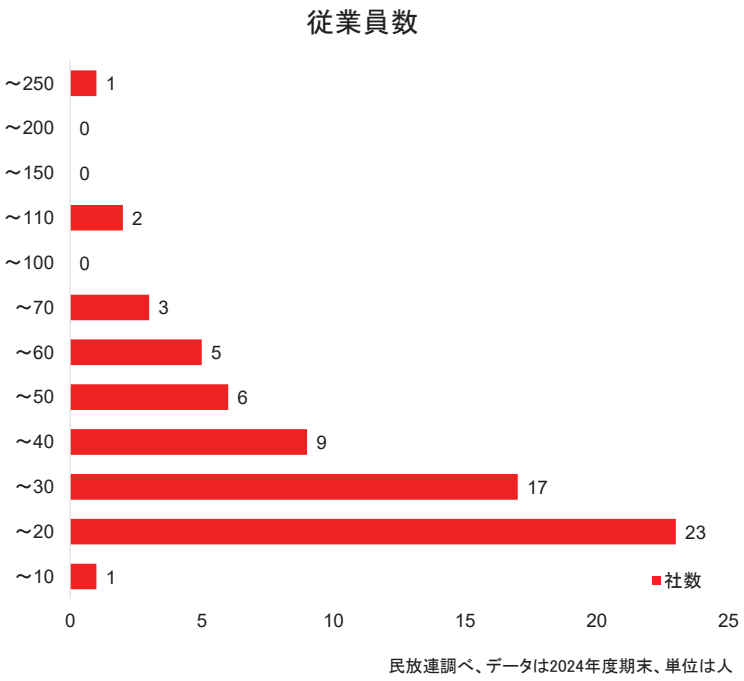


民放連調べ、データは2024年度期末、単位は人

ラジオ単営社（67社）の売り上げ規模・従業員数の分布



民放連調べ、データは2024年度、単位は円



民放連調べ、データは2024年度期末、単位は人

資料5－1

2025年９月18日
日本民間放送連盟

民間放送のコーポレート・ガバナンス強化に関する基本的考え方（案）

高い公共性の発揮が求められる民間放送には、公正で透明な事業運営が不可欠である。民放連は、会員各社がより信頼される存在になることを目指して「民間放送ガバナンス指針」（仮称）を制定し、それを踏まえたガバナンス強化活動を実施する。

１．「民間放送ガバナンス指針」（仮称、案）の制定

「民間放送ガバナンス指針」（仮称、案）

＜基本理念＞

民放連放送基準は「民間放送は、公共の福祉、文化の向上、産業と経済の繁栄に役立ち、平和な社会の実現に寄与することを使命」（前文）と定めている。その職責を確実に果たすためには、放送の自主自律を堅持しつつ、人権尊重の徹底、法令や社会規範の遵守など、社会から信頼されるガバナンスを確立することが不可欠である。

民放連会員社は以下の基本原則に則り、自ら体制等を整え、社会に説明する責任を果たしていくこととする。

＜基本原則＞

1. 公共性の発揮
   (1) 国民共有の財産である電波を預かって事業を展開していることを自覚し、公共の福祉の実現に寄与する。
   (2) 公正な報道を旨として、知る権利にこたえて健全な民主主義の発展に貢献する。
   (3) 放送法で求められている災害放送や視聴覚障害者向け放送を実施する。
   (4) 民間放送は、地域ジャーナリズムの担い手、地域の情報・文化センターとしての機能を果たす。
2. 人権尊重の徹底
   (1) 事業活動全般において人権尊重を徹底する。
   (2) 人権が尊重される社内体制を構築して、継続的に改善を行う。
3. 法令や社会規範の遵守
   (1) 高い公共性が期待される放送事業者として、法令や社会規範を遵守する。

(2) 役員・社員は高い倫理観と職業意識を養い、公正で透明な事業活動を行う。

4. 透明性の向上

(1) 社会全体がステークホルダーであるという放送事業の性格を踏まえて、企業経営にかかわる諸情報（企業理念、役員の構成、基本的な財務情報など）の積極的な開示を行い、透明性を向上する。

(2) 自律が独善に陥らないように、幅広いステークホルダー（視聴者・リスナー、広告主、取引先、従業員、地域社会など）との対話の回路を強化する。

5. 適切な経営体制の確立

(1) 取締役会は、株主からの負託にこたえて、関係者との取引関係も含めて適切な事業運営が行われるように業務執行を監督する。直接の業務執行を行わない社外取締役や監査役の役割は、特に重要である。

(2) ガバナンス不全が疑われる重大な事案が発生した場合に、会員社の代表者は情報開示に努めるとともに、信頼回復に向けた施策を積極的に講じる。

＜モニタリング＞

会員社は、「民間放送ガバナンス指針」（仮称）の適用状況を自主的に点検し、毎年１回公表する。民放連は各社の開示状況を集約して公表する。

公表する事項や方法は、会員社が取締役会の決議を経たうえで、会社の規模に応じて自主的に決定する。ただし、基本原則「４．透明性の向上」にもとづく、経営情報の開示については民放連がフォーマットを作成して、各社はそれに基づいて情報の開示を行う。

民放連は公表に関して、会員社からの問い合わせに応じるなどサポートを行う。

（●年●月●日　制定）

２．ガバナンス強化活動

（１）民放連定款の変更

民放連が行う「事業」を定めた定款第４条を変更し、会員社のコーポレート・ガバナンス向上にかかわる活動を実施することを明確にする。

（２）「ガバナンス検証審議会」（仮称）の設置

会員社のガバナンスの向上を支援するとともに、会員社のガバナンス不全が民間放送全体の信頼を傷つけるような事態に備えて、外部専門家を議長とする「ガバナンス検証審議会」（仮称、以下、審議会）を2026年●月に新設する。審議会は外部専門家３名、会長、副会長６名（在京キー局代表者、ラジオ委員長）、専務理事をメンバーとする。

審議会は、民間放送全体に影響を及ぼすおそれのあるガバナンス上の重大な不祥事が会員社に発生した場合、当該社に対して事案に関する報告を求めるとともに、原因究明や再発防止に対する助言を行い、是正措置の策定を求める。

なお、民間放送全体のガバナンスの向上を日常的に図るために、審議会に下部機構を置くことを検討する。

（3）ガバナンス向上活動の実施

民放連としてガバナンス向上活動を実施する。具体的な取り組みを以下に例示する。

① ガバナンス指針（仮称）の適用状況に関するモニタリング。

② 会員社のガバナンス強化に関するベストプラクティス例を定例的に調査し、公表する。

③ 人権尊重、法令遵守体制の構築にあたって有用な資料を作成し、また役員や社員を対象にした研修を実施する。

④ 各社の取締役、監査役を対象としたガバナンスに関する研修等を実施する。

⑤ 民放連としてガバナンスに関する外部専門家と契約し、日常的なガバナンス向上活動に関する会員社への助言を行う相談窓口を設ける。

以 上

資料6－1－1

2025年●月●日

一般社団法人日本民間放送連盟

民間放送のコーポレート・ガバナンス強化策（案）

高い公共性の発揮が求められる民間放送には、公正で透明な事業運営が不可欠である。一般社団法人日本民間放送連盟（民放連）は、会員各社がより信頼される存在になることを目指して「民間放送ガバナンス指針」を制定し、それを踏まえたガバナンス強化活動を実施する。

1.「民間放送ガバナンス指針」の制定

「民間放送ガバナンス指針」（案）

＜基本理念＞

民間放送は、公共の福祉、文化の向上、産業と経済の繁栄に役立ち、平和な社会の実現に寄与することを使命としている。また、知る権利にこたえて健全な民主主義の発展に資することが民間放送の重要な職責である。この使命や職責を確実に果たすためには、放送の自主自律を堅持しつつ、人権尊重の徹底、法令や社会規範の遵守など、社会から信頼されるガバナンスを確立することが不可欠である。

民放連会員社は、民間放送の持続可能性を高めるために、以下の基本原則に則り、自ら体制等を整え、社会に説明する責任を果たしていくこととする。なお、社会の価値観や事業環境の変化などに応じて、本指針の見直しを随時行う。

＜基本原則＞

1. 公共性の発揮
   (1) 国民共有の財産である電波を預かって事業を展開していることを自覚し、公共の福祉の実現に寄与する。
   (2) 公正な報道を旨として、知る権利にこたえて健全な民主主義の発展に貢献する。
   (3) 放送法で求められている災害放送や視聴覚障害者向け放送を実施する。
   (4) 地域ジャーナリズムの担い手、地域の情報・文化センターとしての機能を果たす。
2. 人権尊重の徹底
   (1) 事業活動全般において人権尊重を徹底する。
   (2) 人権が尊重される社内体制を構築して、継続的に改善を行う。

3. 法令や社会規範の遵守

(1) 高い公共性が期待される放送事業者として、法令や社会規範を遵守する。

(2) 役員・社員は高い倫理観と職業意識を養い、公正で透明な事業活動を行う。

4. 透明性の向上

(1) 社会全体がステークホルダーであるという放送事業の性格を踏まえて、企業経営にかかわる諸情報（企業理念、役員の構成、基本的な財務情報など）の積極的な開示を行い、透明性を向上する。

(2) 自律が独善に陥らないように、幅広いステークホルダー（視聴者・リスナー、広告主、取引先、従業員、地域社会など）との対話の回路を強化する。

5. 適切な経営体制の確立

(1) 取締役会は、株主からの負託にこたえて、関係者との取引関係も含めて適切な事業運営が行われるように業務執行を監督する。直接の業務執行を行わない社外取締役や監査役の役割は、特に重要である。

(2) 会員社の代表者は、本指針適用の責任を担う。また、ガバナンス不全が疑われる重大な事案が発生した場合には、必要な情報開示を行いながら、信頼回復に向けた施策を積極的に講じる。

＜モニタリング＞

会員社は、本指針の適用状況を自主的に点検し、毎年１回公表する。民放連は各社の開示状況を集約して公表する。

公表する事項や方法は、会員社が取締役会の決議を経たうえで自主的に決定する。ただし、基本原則「４．透明性の向上」にもとづく、経営情報の開示については民放連がフォーマットを作成して、各社はそれに基づいて情報の開示を行う。

民放連は公表に関して、会員社からの問い合わせに応じるなどサポートを行う。

（2026年１月22日制定を予定）

２．ガバナンス強化活動

（１）民放連定款の変更

民放連が行う「事業」を定めた定款第４条を変更し、会員社のコーポレート・ガバナンス向上にかかわる活動を実施することを明確にする。

（２）「ガバナンス検証審議会」の設置

会員社のガバナンスの向上を支援するとともに、会員社のガバナンス不全が民間放送全体

の信頼を傷つけるような事態に備えて、外部専門家を議長とする「ガバナンス検証審議会」（以下、審議会）を2025年度末までに新設する。審議会は外部専門家３名、会長、副会長６名（在京キー局代表者、ラジオ委員長)、専務理事をメンバーとする。

審議会は、民間放送全体に影響を及ぼすおそれのあるガバナンス上の重大な不祥事が会員社に発生した場合、当該社に対して事案に関する報告を求めるとともに、原因究明や再発防止に対する助言を行い、是正措置の策定を求める。審議会は、ガバナンス不全の程度、当該社の対応の妥当性、民放連としての処分等の必要性などについて審議し、その結果を理事会に報告する。理事会はこれを尊重して対応を決定する。審議会の開催状況は公表する。

（３）ガバナンス向上活動の実施

民放連は、審議会の意見や助言を踏まえて、日常的なガバナンス向上活動を実施する。具体的な取り組みを以下に例示する。

① 会員社のガバナンス指針の適用状況に関する集約と開示。
② 会員社がガバナンス指針を適用する際に参考となる資料の作成。
③ 会員社のガバナンス強化に関するベストプラクティス例を定例的に調査・共有し、公表する。
④ 人権尊重、法令遵守体制の構築にあたって有用な資料を作成し、また役員や社員を対象にした研修を実施する。
⑤ 各社の取締役、監査役を対象としたガバナンスに関する研修等を実施する。
⑥ 民放連としてガバナンスに関する外部専門家と契約し、日常的なガバナンス向上活動に関する会員社への助言を行う相談窓口を設ける。

以　上

資料6－1－2

2025年10月23日

「放送事業者のガバナンス確保に関する論点整理（案）」（9月24日）
に対する民放連の意見

- 民放連は今年6月以降、会員社のガバナンス向上に関する検討を本格化するとともに、本検討会にはオブザーバーとして参画した。検討の進捗状況を毎回説明し、構成員の方々の意見を民放連の検討に反映させるなど有意義な意見交換を重ねてきた。
- 「表現の自由や、放送事業者の自主自律を踏まえ、番組編集の自由を維持することは当然の前提とした上で、ガバナンスについても、一義的には自主自律の下で、実効性を確保する取り組みを行うこととしてはどうか」（論点整理案5ページ）との指摘は、放送事業者の自主自律を原則とする放送法の趣旨と合致している。本検討会の取りまとめは、この指摘の趣旨を十分に踏まえることが前提になると考える。
- 民放各社と民放連が始めようとしている自主的な取り組みを、行政は、まずは見守っていただきたい。取り組みの実効性を指摘する意見があることは十分認識しており、民放各社と民放連は危機意識を持ってガバナンス向上・強化に取り組む考えである。
- 本検討会では放送事業者の自主的な取り組みを尊重する一方、行政の関与をどう考えるかも論点となっている。論点整理（案）は「番組内容等への介入にならない範囲において、必要に応じて適切に関与する」（同5ページ、9ページ）としているが、民放連は、民放事業者のガバナンス強化における行政の関与は望ましくないと考える。放送法や放送制度において、「ガバナンス」に関する直接的な規定は存在せず、恣意的な行政判断に繋がる懸念が大きいと言わざるを得ない。また、「番組内容等への介入にならない範囲」との記述があるが、経営の在り方は番組編集に影響を及ぼすものであり、「介入」が起こる懸念は拭えないと考える。
- 特に論点整理案9ページ記載の行政の関与のあり方に関する論点については、具体的な説明が必要だ。▽「経理的基礎に基づく経営基盤の確保の観点から設定する一定の基準に基づいて」とは、どのような事案を対象に、いかなる基準を用いて関与するのか、▽「免許に付す条件」とはどのような内容が想定されるのか、▽「業界団体と連携して対応する」とはどのような形態を指すのか、などである。また、論点整理（案）には記載がなかったが、本検討会で構成員から指摘があった「免許期間の短縮」は不利益処分の性格を帯びたものであることから、「制裁ではなく事業の継続性を目的」との記述に照らして、行政の関与の手法からは除かれたと推察するが、その認識でよいかも明らかにしてほしい。
- 官民が連携したフォローアップについての記載があるが、放送事業者の自主自律を侵すような取り組みにならないことを前提に検討を進めていただきたい。

以　上

資料7－1

「放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会」（第7回）資料
一般社団法人　日本民間放送連盟

「民間放送のコーポレート・ガバナンス強化策」の決定および今後の対応について

➢ 10月23日開催の本検討会で民放連が説明した「民間放送のコーポレート・ガバナンス強化策」は、11月6日開催の民放連理事会で承認され、同日の会員協議会（会員社の代表者が出席）で報告された。

➢ 同強化策に基づき、民放連は本年度末までに「民間放送ガバナンス指針」を制定し、外部専門家を議長とする「ガバナンス検証審議会」を設置する。

➢ 会員各社が「民間放送ガバナンス指針」の自社への適用状況を社会全体に開示していくうえで参考とする「ガイダンス」や、適用状況や企業情報の開示にあたっての「フォーマット」を作成中で、指針の制定にあわせて策定する。

➢ 「ガバナンス検証審議会」は各社のガバナンスの向上を支援するとともに、民間放送全体に影響を及ぼすおそれのあるガバナンス上の重大な不祥事が会員社に発生した場合に、当該社のガバナンス不全の程度や対応の妥当性、民間放送全体への影響、民放連としての処分の必要性などを審議する。

➢ 民放連が上記の活動をはじめ会員各社のコーポレート・ガバナンスの確保に資する事業を行うことを明確にするため、11月6日の理事会で定款変更案（別紙）を決定した。12月18日の臨時総会に付議し、決議の上、同日施行する予定。

以　上

【別紙】

2025年11月６日

定款変更（案）

変更案　※下線部が変更点	現　　行
（事　業） 第４条 この法人は、前条の目的を達成するため、次に掲げる事業を行う。 (1) 放送倫理の確立とその高揚 (2) 会員相互の連絡と共通問題の処理 (3) 会員の適切なガバナンスの確保に資する事業 (4) 放送の番組、技術及び経営などの調査並びに研究 (5) 放送事業に関する諸問題に関し、国会、関係官庁、その他との連絡 (6) テレビジョン中継回線の運用に関する業務 (7) 著作権法施行令第３条による記録保存所の業務 (8) 放送事業に関する啓もう及び宣伝 (9) 機関紙及び資料の発行 (10) 会員及びその関係者の福祉、親ぼく及び融和に必要な事業 (11) その他前条の目的達成のため必要と認めた事業	（事　業） 第４条 この法人は、前条の目的を達成するため、次に掲げる事業を行う。 (1) 放送倫理の確立とその高揚 (2) 会員相互の連絡と共通問題の処理 (3) 放送の番組、技術及び経営などの調査並びに研究 (4) 放送事業に関する諸問題に関し、国会、関係官庁、その他との連絡 (5) テレビジョン中継回線の運用に関する業務 (6) 著作権法施行令第３条による記録保存所の業務 (7) 放送事業に関する啓もう及び宣伝 (8) 機関紙及び資料の発行 (9) 会員及びその関係者の福祉、親ぼく及び融和に必要な事業 (10) その他前条の目的達成のため必要と認めた事業
（除　名） 第９条　会員が次のいずれかに該当するに至ったときは、総会の決議によって当該会員を除名することができる。 (1)　この定款に違反したとき。 (2)　この法人の名誉を傷つけ、又は目的に反する行為をしたとき。 (3)　放送倫理、民間放送事業等に関して、民間放送全体に対する信頼等を著しく毀損したと認めるとき。 (4)　会費の納入を３か月以上怠ったとき。 (5)　その他除名すべき正当な事由があるとき。	（除　名） 第９条　会員が次のいずれかに該当するに至ったときは、総会の決議によって当該会員を除名することができる。 (1)　この定款に違反したとき。 (2)　この法人の名誉を傷つけ、又は目的に反する行為をしたとき。 (3)　会費の納入を３か月以上怠ったとき。 (4)　その他除名すべき正当な事由があるとき。

変更案　※下線部が変更点	現　　行
（会員の処分） 第11条　会員が放送倫理、民間放送事業等に関して、この法人又は民間放送全体に対する信頼等を毀損したと認めるときは、理事会の決議によって会員活動を制限することができる。 ２　前項の規定は、法人法第４８条第２項の趣旨に反しないものとする。 ３　会員活動の制限の期間は、１２か月以内とする。	（会員の処分） 第11条　会員が放送倫理、民間放送事業等に関して、この法人又は民間放送に対する信頼等を毀損したと認めるときは、理事会の決議によって会員活動を制限することができる。 ２　前項の規定は、法人法第４８条第２項の趣旨に反しないものとする。 ３　会員活動の制限の期間は、１２か月以内とする。

以　上

資料8－1

غ كا ؤ
إ ي

غ ؤ نج

غ ؤ ث

غمي ذ غ
ذ غ غ ؤ غمي
ئ ى لحي ؤ غمي
لأ

غ لأ

غ خ ت
نج غ عمم چ

غ

غ ي ت
غ غ
چ غ ؤ نج
غمي

ؤ محخ إ غ غ إ

ژ خ غ
ؤ ط عمم ط غ
غ
ت غ

ژ خ غ غ
ؤ

① 当該事案が民間放送全体に対する社会的な信頼を大きく失墜させているか。
② 当該社の社会的信頼が失墜することにより、広告主、広告会社等のステークホルダーとの取引に重大な影響が出ているか。
③ 当該事案について、当該社がどのような事案の調査や再発防止策の策定などの対応を行っているか。

➢ 同審議会が会員社の除名や処分が必要との審議結果をとりまとめた場合には、緊急対策委員会はこれを尊重して、理事会に処分等を提案する。

以 上

2025 年 12 月
（一社）日本民間放送連盟

総務省「放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会」取りまとめ（案）に対する民放連意見

①　取りまとめ案全体の評価（該当箇所：全体）

・　民放事業者のガバナンスのあり方をテーマとする有識者会議を総務省が設置するのは異例のことであり、事業者団体の民放連がオブザーバーとして参加し、毎回民放連の考えや取り組みの進捗状況を説明するというこれまでにない展開でした。
・　この報告書を貫く考え方は「・・・すべき」と放送事業者に行為を強いるものではなく、放送事業者の個々の取り組みを尊重した上で、必要に応じて業界団体、行政がそれを後押ししていくというものであったと受け止めています。
・　適切なガバナンスの確保は、各民放事業者が健全な経営により事業を発展させていく上で必要不可欠なものであり、「一義的には自主自律の下で、実効性のある取組を推進するべき」との指摘のとおり、まず事業主体である各民放事業者が、民間放送の使命や職責を果たすことを大前提として、自らの責任において取り組むべきものと考えます。
・　そのうえで民放連は、会員社の経営の在り方や規模が多様であることを踏まえ、民放業界全体としての信頼性を確保するため、「民間放送ガバナンス指針」の制定、会員の適切なガバナンスの確保を後押しするための定款変更、会員社の日常のガバナンス支援に加え重大事案発生時に対応策を検討する「ガバナンス検証審議会」の新設などを柱とする新たな取り組みを進めていくことを決意しました。
・　ガバナンス確保の積極的かつ業界横断的な取り組みは放送業界にあっては新たなチャレンジであり、民放各社と民放連は本検討会の取りまとめを参考に、試行錯誤を繰り返しながら、時代状況や環境変化に応じて適時適切にガバナンス確保の取り組みを続けていく考えです。また一連の取り組みに当たっては透明性の確保が極めて重要であると認識しております。

②　民放事業者・民放連に求められるもの（該当箇所：３「ガバナンス確保に関する取組の具体的内容」全般）

・　本取りまとめ案では、放送事業者、民放連が取り組むべき具体的事項が提言されています。12 ページ以降の「（ⅰ）人権尊重・コンプライアンス確保の徹底」「（ⅱ）適切な組織運営の実施」「（ⅲ）透明性・信頼性の確保」「（ⅳ）公共性の発揮」については、それぞれ「（指針の例）」「（取組の具体例）」「（留意事項の例）」とあるようにあくまでも一つの例示であり、本提言を一定の参考に、各民放事業者や民放連が適切なガバナンスの確保に関する取り組みを自主自律の下で進めることが求められていると理解しています。

③　行政の関与（該当箇所：３（３）事案の発生後の対応）

・　重大事案が発生した際の対応について放送事業者、民放連が必要な対応を取るのが基本であり、行政のかかわりは必要最小限にとどめるべきと考えます。行政における一定の基準に基づく報告の義務付けや免許への条件付与については、いたずらに対象が広がることがないように、特に報告を義務付ける際の“一定の基準”については、恣意的な運用が図られないよう厳密な制度設計が不可欠です。

④ 芸能事務所・番組出演者との関係（該当箇所：３（２）事案の未然防止（平時の取組））

・　芸能事務所や番組出演者との関係における人権尊重・コンプライアンス確保などの取り組みについては、各民放事業者が個々の判断で人権方針などを定めて対応しています。

・　また民放連では、大手芸能事務所の元代表者による人権侵害行為に対して会員各局の意識が希薄だったことを踏まえ、2023 年 12 月に「人権の尊重」「人権侵害の防止」「メディアとしての社会的責任」の３つを柱とした「人権に関する基本姿勢」を公表しました。これを具体的な事業活動に生かすため、2025 年６月に「民間放送におけるビジネスと人権対応ガイドブック」を策定するなど、人権尊重の徹底に向けた取り組みを進めています。

・　また、社内・社外における通報・相談窓口の整備、運用強化にも取り組んでいく所存です。

⑤ フォローアップ（該当箇所：３（４）フォローアップ）

・　本取りまとめ案で例示されている「円卓会議」については、実質的に各民放事業者や民放連の取り組みに対する指導・監督機関となるのではなく、民放業界のガバナンスに関する取り組みに対する有益な助言を行う枠組みと認識しております。適切なガバナンスの確保は、各民放事業者が自らの責任で取り組むべきものであり、民放連がフォローアップの取り組みに参画する場合は、「一義的には自主自律の下で、実効性のある取組を推進するべき」との本取りまとめ案の精神を最大限尊重した枠組みであることが前提と考えます。

以　上

（２）　一般社団法人全日本テレビ番組製作社連盟
（資料２－４、資料６－３）

資料2－4

総務省

放送事業者における
ガバナンス確保に関する検討会

ATP説明資料
2025年7月29日
発表：ATP理事・広報推進座長　荻原伸之

目　次

1. ATPからの要望書
2.「テレビジョンの信頼回復に向けて」 声明文
3. フジテレビ再生・改革プロジェクト本部との対話
4. ガバナンス確保に関する検討会に期待すること

〇参考資料①要望書（https://www.atp.or.jp/rights/pdf/request 20250130.pdf）
〇参考利用②声明文（https://www.atp.or.jp/rights/pdf/statement 20250212.pdf）
〇参考資料③フジテレビとの対話（https://www.atp.or.jp/rights/pdf/statement 20250403.pdf）
〇参考資料④ATP経営情報アンケート（https://atp-survey.com/）

2025年1月30日(ATPプレスリリース)

1. ATPからの要望書

業界全体として信頼回復に取り組むべき重要課題であると認識し、㈱フジテレビジョン代表取締役社長あてに要望書を送付。番組中止や広告差し替えなどの事態に対して、会員社から寄せられた声を集約。納品済み番組の緊急再編集、取材先のキャンセルによる内容変更など、その影響は製作会社だけでなく撮影・編集などの協力会社にも及び、零細企業も多いATP会員社にとって番組終了は強く経営を圧迫することを説明。

以下の4項目について特段の配慮を求めた。

① **レギュラー番組の通常予算や本数の確保。**
② **局の都合による休止や仕様変更にともなう作業への対価の補償。**
③ **予算一律カットを行わず双方で適正な製作取引を目指す。**
④ **編成見通しを早期提示。**

2月12日、フジテレビからは、

「ご要望として頂いた4つの項目に関しましても、独占禁止法や下請代金支払遅延等防止法等の関係法令を適正に遵守した上で、誠実に顧慮し真摯に対応してまいります。」との回答が届いた。

2025年2月12日(ATPプレスリリース)

2.「テレビジョンの信頼回復に向けて」 声明文をリリース

フジの回答に対し、昨年、会員社の営業利益・経常利益はともに平均10%以上減となり、製作会社を取り巻く状況は厳しさを増している。番組予算削減の流れは数年止まる気配もなく、二次展開収入につながる著作権確保も困難な状況。一方で、コンテンツ産業は日本の基幹産業として位置づけられ、さらなる国際競争力も求められている。番組製作会社にはこれまで以上に大きな期待が寄せられている今、関係各方面に向けてATPは以下の声明を発表した。

① **放送コンテンツの製作取引適正化に関するガイドラインを遵守する。**
(事前協議・著作権の帰属・適切な取引価格の設定・フリーランス新法対応など)

② **制作現場から、あらゆる差別やハラスメントを撲滅する。**
(放送局・代理店・出演者・スタッフが関わるすべての場面で)

③ **各局ガイドラインや適切な働き方にもとづいた良質なコンテンツ製作をめざす。**
放送局のイコールパートナーとして、テレビ業界の信頼回復に取り組むこと、
共に切磋琢磨できる環境のなかでこそ、良質なコンテンツ製作が可能だとした。

2025年4月3日（ATPプレスリリース）

3. フジテレビ再生・改革プロジェクト本部との対話

「再発防止にむけて製作会社と対話の機会を持ちたい」との申し入れを受け、
次のような論点を中心に率直な意見交換の場を設けた。

・人権事案の再発防止について様々に忌憚なく意見交換を行った。
・ハラスメント撲滅に向けてさらに具体的な措置（通報窓口の周知徹底）を提案。
・編成、制作局の人事が硬直化している事への具申。
・事案の影響で製作会社への不利益が出ないよう再度配慮を求める。
・制作の主体が製作会社である点を踏まえ、今後も適切な制作取引をめざす。

4. <ガバナンス確保に関する検討会に期待すること>

〇労務管理上の課題

業務委託の番組制作では、製作会社のスタッフへの業務指示は当該製作会社のプロデューサーが担うのが本来の形だが、放送局職員のプロデューサー/総合演出から現場スタッフに業務命令が直接下されるケースがある。急な内容変更によるリサーチ/編集などで深夜・徹夜作業に及んでも、製作会社の上長（プロデューサー）が把握できない。結果的に生じた、休日・深夜勤務手当など過重労働への負担を製作会社だけが負わざるを得ない。サプライチェーン全体での現場スタッフの健全で適切な労務管理という観点からも放送局におけるコンプライアンス遵守を徹底していただきたい。

〇制作予算上の課題

この数年、制作予算は減少傾向にあり、放送局の都合（予算削減など）だけで番組予算が一律カットされるような場合には、番組内容などの仕様を見直すことが不可欠。製作会社だけが一方的に負担を強いられるような取引は、下請法等に違反するおそれがあることから、放送局内で適切にチェック機能を果たす体制の整備が必要。

〇製作会社がイコールパートナーであることの再認識

ATPでは定期的に放送局を訪問、「働き方や予算上の課題（価格転嫁や管理費）」について申し入れを続け、下請法や製作取引適正化ガイドラインに沿った適切な協議の場を求めています。そうした課題も含め、製作会社がイコールパートナーであることを、局内でも周知徹底した上で、コンプライアンス遵守が徹底されていることを定期的に確認するよう要望いたします。

資料6－3

2025 年 10 月 23 日

放送事業者における
ガバナンス確保に関する検討会　御中

全日本テレビ番組製作社連盟（ATP）としての意見

民間放送の自主自立を前提とした検討会でのガバナンス確保に向けた様々な提言は、ATP 加盟社にとっても重大な関心事となっています。
これまで ATP は放送事業者との協議を通じて、様々な制作現場の改善要望を伝えてきました。しかし、その協議ではご理解頂いた内容が制作現場の社員に十分に周知されず、結果として改善につながらないケースも少なくありません。
ATP としては、今回の取りまとめや指針が放送局の経営トップだけでなく、製作会社と直接向き合う社員への周知を徹底し、ご理解頂く事で制作環境が改善に向かう事を願っています。

特に民放連様が策定中の「民間放送ガバナンス指針」に示された、「透明性の向上」や「適切な経営体制の確立」は、製作会社が期待を寄せている基本原則です。芸能事務所を含んだ関係者との取引関係の適切化が取締役会の監督下に置かれることにも注目しています。

残念ながら、制作現場には今も「現場は現場」「視聴率第一主義」といった意識がまだ残っていると言わざるを得ません。例えば、視聴率アップが期待される出演者の予定を優先することにより、突然収録日が放送日に近くなり、制作スケジュールの極端な短縮を強いられることがあります。放送日が迫る中、スタッフの勤務時間が急増し、深夜残業が発生します。超過した人件費に対して補填はなく、製作会社が捻出することが常態化しています。このような昔ながらの意識が残っていることにより、様々な問題が生まれていると考えられます。

検討会での取りまとめを放送局の社員の皆様にも周知いただくことで、番組制作のより良い環境が生まれる事を願ってやみません。
ATP では、検討会の取りまとめを加盟社に報告し、放送局のイコールパートナーとしての責務を果たす所存です。引き続きのご指導、ご高配をお願い申し上げます。

以上

（３）　上田亮子構成員
（資料２－５）

資料２－５

総務省
「放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会（第２回）」

上場会社以外を対象とする ガバナンス・コード

2025年7月29日
京都大学経営管理大学院
客員教授　上田亮子

目次

1. 監査法人のガバナンス・コード
「監査法人の組織的な運営に関する原則」

2. 非公開会社のガバナンス・コード
「ウェイツ・コーポレート・ガバナンス原則」

©Ryoko Ueda

１．監査法人のガバナンス・コード「監査法人の組織的な運営に関する原則」

©Ryoko Ueda

監査法人ガバナンス・コード策定の背景

- 日本を代表する大企業における不祥事を契機
  - 東芝の不正会計問題（2015年発覚）等
- コーポレート・ガバナンス先進企業として知られる企業における不祥事は、コーポレート・ガバナンス改革を経済再生における柱とする政策実現に対して、大きな問題を提起
- 日本の資本市場の信頼性確保のため、監査法人の品質を向上させる必要性
  - 監査法人は、資本市場のゲートキーパーとしてインフラストラクチャーを担う役割

©Ryoko Ueda

監査法人ガバナンス・コード策定の経緯

- 策定の経緯
  - 2015年10月、東芝の不正会計問題等を踏まえて、金融庁において「会計監査の在り方に関する懇談会」が設置され、会計監査の信頼性確保の議論が進む
    - 「『会計監査の在り方に関する懇談会』提言―会計監査の信頼性確保のために―」（2016年3月28日）において、監査法人のガバナンス・コード策定を提言
  - 2016年12月「「監査法人の組織的な運営に関する原則」（監査法人のガバナンス・コード）（案）」の策定
    - 2016年12月～2013年1月にパブコメの実施
    - 2017年3月31日「監査法人の組織的な運営に関する原則」（監査法人のガバナンス・コード）公表
- その後、、
  - 2022年10月、監査の高度化（サステナビリティ、グローバル）、大手監査法人から準大手・中小監査法人への拡大を踏まえて、コード改訂作業を開始
    - 2022年12月～2023年1月にパブコメの実施
    - 2023年3月、改訂コード公表

©Ryoko Ueda

監査法人のガバナンスコード　5原則

【監査法人が果たすべき役割】

原則１

監査法人は、会計監査を通じて企業の財務情報の信頼性を確保し、資本市場の参加者等の保護を図り、もって国民経済の健全な発展に寄与する公益的な役割を有している。これを果たすため、監査法人は、法人の構成員による自由闊達な議論と相互啓発を促し、その能力を十分に発揮させ、会計監査の品質を組織として持続的に向上させるべきである。

【組織体制】

原則２

監査法人は、会計監査の品質の持続的な向上に向けた法人船体の組織的な運営を実現するため、実効的に経営（マネジメント）機能を発揮すべきである。

原則３

監査法人は、監査法人の経営から独立した立場で経営機能の実効性を監督・評価し、それを通じて、経営の実効性の発揮を支援する機能を確保すべきである。

©Ryoko Ueda

監査法人のガバナンスコード　5原則

【業務運営】
原則４
監査法人は、規模・特性等を踏まえ、組織的な運営を実効的に行うための業務体制を整備すべきである。また、人材の育成・確保を強化し、法人内及び被監査会社との間において会計監査の品質の向上に向けた意見交換や議論を積極的に行うべきである。

【透明性の確保】
原則５
監査法人は、本原則の適用状況などについて、資本市場の参加者等が適切に評価できるよう、十分な透明性を確保すべきである。また、組織的な運営の改善に向け、法人の取組みに対する内外の評価を活用すべきである。

出所：https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230324/02.pdf

©Ryoko Ueda

監査法人のガバナンスコードの概要

- 構成
  - 5つの「原則」の下に、「考え方」が説明され、それぞれ複数の「指針」が定められている
- 適用方法：「コンプライ・オア・エクスプレイン」
  - 原則を実施するか、実施しない場合には、その理由を説明する
- モニタリング
  - 自主規制機関である日本公認会計士協会、独立行政機関である公認会計士・監査審査会、行政機関である金融庁によるモニタリング構造
- 情報開示
  - 原則5（透明性の確保）に基づく情報開示の要請
  - 多くの監査法人は、「透明性報告書」（公認会計士法施行規則に基づく）において、コードへの対応状況を開示

©Ryoko Ueda

監査法人のガバナンス・コードによる効果

- 大手監査法人
  - 当初の監査法人のガバナンス・コードは、大手監査法人を主要な対象としていた
  - ガバナンス・コードの受入れやモニタリングを通じた、品質向上への取組みにより、大手監査法人におけるガバナンス、監査品質は大きく向上
  - 他方では、品質確保の観点から監査先を選別する動きも
- 準大手監査法人、中小監査法人
  - 大手監査法人から準大手監査法人、中小監査法人による監査人の異動が多く、重要なプレーヤーとなりつつある
  - 監査法人のガバナンス・コードを受入れは完全ではなく、品質管理も課題が多い
  - 2024年の監査法人のガバナンス・コード改訂においては、準大手監査法人・中小監査法人の品質向上、ガバナンスの確保は主な論点
  - 当局検査においても課題が多い状況

©Ryoko Ueda

監査法人のモニタリングの仕組み

日本公認会計士協会 → 公認会計士・監査審査会 → 金融庁
（自主規制機関）　　（独立行政機関）　　（行政機関）

- 自主規制機関である日本公認会計士協会の「品質管理レビュー」の結果を踏まえて、
- 公認会計士監査・審査会が審査・検査を実施し、総合評価（5段階）
- 総合評価の結果に基づいて、審査会から金融庁に対して処分勧告を実施
- 金融庁長官による処分

©Ryoko Ueda

監査法人のモニタリング：行政機関と自主規制機関

	公認会計士・監査審査会	日本公認会計士協会
位置づけ	独立行政機関	自主規制機関
設置法	公認会計士法	公認会計士法
役割	金融庁に置かれる合議制の機関	全国で唯一の公認会計士の団体
モニタリング	• 「品質管理レビュー」に対する審査及び検査 • 公認会計士等に対する懲戒処分等の調査審議	• 品質管理レビュー • 上場会社等監査人登録制度　等
ガバナンス・コードとの関係	• 審査会のモニタリング基本方針・計画と整合性があり、審査会の検査項目にも反映 • 審査会検査を通じて、監査法人がコードに基づく運営や品質管理体制を整備しているかを検証、必要に応じて処分改善	• ガバナンス・コードの原則・指針は、協会のレビュー項目に組込まれる • コードの適用状況を監査法人ごとに確認 • 監査法人は「透明性報告書」においてコードの取組み状況を開示

©Ryoko Ueda

2．非公開会社ガバナンス・コード「ウェイツ・コーポレート・ガバナンス原則」

©Ryoko Ueda

ウェイツ・コーポレート・ガバナンス原則策定の背景

- 大規模非公開会社の経営破綻
  - 百貨店BHS（British Home Stores）（2016年破綻）
  - 建設会社Carillion（2018年破綻）
- 社会的インパクトの大きな大規模非公開会社の経営破綻が、政治も巻き込んだ社会問題化
  - 雇用の喪失（両社とも英国内で1万人を超える労働者を雇用）
  - 金融機関への影響
  - 公共インフラ事業への影響
  - 年金債務、下請けへの未払金等の問題
  - 監査法人の信頼性に対する疑義

©Ryoko Ueda

ウェイツ・コーポレート・ガバナンス原則策定の経緯

- 大規模非公開会社の破綻は社会的インパクトが大きいことから、政府主導で、コーポレート・ガバナンス強化を進めた
  - 英国ビジネス・エネルギー・産業戦略省（BEIS）のグレッグ・クラーク初代大臣の指示で合同会議を設置
  - コーポレートガバナンス・コードを担当する独立行政機関であるFRC（英国財務報告評議会）を事務局
  - 委員長には建設会社Wates（非公開会社）のジェームズ・ウェイツ氏を任命
- 2018年1月に合同会議を設置、パブコメを経て、2018年12月に「大規模非公開企業に対するウェイツ・コーポレート・ガバナンス原則」を公表

©Ryoko Ueda

ウェイツ・コーポレート・ガバナンス原則

原則1 目的とリーダーシップ
実効的な取締役会は、会社の目的を促進し、価値、戦略および文化が目的と一致することを保証する。

原則2 取締役会の構成
実効的な取締役会の構成には、個々の取締役が価値ある貢献を行うのに十分な能力を有することとともに、実効的な取締役会議長および技能、バックグラウンド、経験および知識のバランスが求められる。取締役会の規模は、事業の規模や複雑性によるべきである。

原則3 取締役の責任
取締役会は、その説明責任および委託事項について明確に理解をするべきである。その方針および手続きは、実効的な意思決定および独立性のある挑戦を支えるべきである。

©Ryoko Ueda

ウェイツ・コーポレート・ガバナンス原則

原則4 機会とリスク
取締役会は、価値を創出し保全するための機会を特定し、リスクの特定と軽減に対する監督を行うことにより、会社の長期的な成功を促進するべきである。

原則5 報酬
取締役会は、会社の他の者の報酬および条件を考慮しつつ、会社のサステナブルな長期的成長と一致する経営者報酬の仕組みを促進するべきである。

原則6 ステークホルダーとの関係およびエンゲージメント
取締役会は、従業員を含む主要なステークホルダーとの有意義なエンゲージメントを監督し、意思決定に際してその議論を配慮する責任を負っている。取締役会は、会社の目的に基づいて、良好なステークホルダーとの関係を育成する責任がある。

©Ryoko Ueda

非公開会社の特質を踏まえたアプローチ

- 非公開会社の多様性を踏まえた画一的アプローチの排除
  - 上場会社のコーポレート・ガバナンス確保は少数株主保護という明確な政策目的があるが、非公開会社は経営体制、株主構成等の会社の基本構造の多様性が大きい
  - コーポレート・ガバナンスのあり方について画一的（One-size-fits-all）なアプローチは不適切
- 非公開会社でも共通の目的
  - ステークホルダー（従業員、取引先等）の保護
  - とくに、社会的・経済的インパクトが大きい場合、公益性がある場合等の配慮
  - 情報開示を通じた透明性の確保
- 自主性の尊重
  - ウェイツ・コーポレート・ガバナンス原則はハイレベルなベストプラクティスを提供
  - 非公開者会社の多様性を踏まえて、具体的な取組みは各会社の判断に委ねる
  - 原則の趣旨を共有しつつも、具体的手法は各社が独自に考えることが可能とされ、多くの会社が適用しやすい柔軟な内容を設計

©Ryoko Ueda

ウェイツ・コーポレート・ガバナンス原則の概要

- 構成
  - ６つの「原則」の下に、「ガイダンス」としてより詳しい説明がされる
- 適用方法：「アプライ・アンド・エクスプレイン」
  - 原則を採用するとともに、どのように受け入れたかを説明
  - 全ての原則を採用することが求められるが、具体的な実施方法は各社の自主性を尊重する
  - ステークホルダー保護のため、その内容を開示する
- モニタリング
  - 情報開示に基づいてステークホルダーが評価を行うことを通じて、実効性を確保
- 情報開示
  - “The Companies (Miscellaneous Reporting) Regulations”（2018）に該当する場合には、コーポレート・ガバナンス・ステートメントの開示が求められる

©Ryoko Ueda

非公開会社のコーポレート・ガバナンスに関する情報開示義務

- 2019 年1 月1 日以降に開始される会計年度に関わる会社報告から、一定規模以上の会社に対して、コーポレート・ガバナンス・ステートメントの作成を義務付け
  “The Companies (Miscellaneous Reporting) Regulations”（2018）
  - なお、以前より上場会社に対してはコーポレートガバナンス・コードが適用され、年次報告書等における情報開示が求められてきた
- 開示義務の適用対象
  - 公開会社・非公開会社にかかわらず対象とされる
  - 以下の条件のいずれかあるいは両方に該当する会社
    - 従業員が2,000 名超
    - 売上高が2 億ポンド、および貸借対照表の金額が20 億ポンド超

©Ryoko Ueda

参考：2018 年会社（雑報告）規則

26.
(1) 取締役報告書は、以下の内容を述べるステートメント（コーポレート・ガバナンスの取組みに関するステートメント）を含むべきである。

(a) 会計年度中に会社が適用したコーポレートガバナンス・コード

(b) 前号(a)において報告されたコーポレートガバナンス・コードの適用方法

(c) 前号(a)において報告されたコーポレートガバナンス・コードからの逸脱がある場合に、該当項　目およびその逸脱理由

(2) 会社が会計年度中にコーポレートガバナンス・コードを適用しない場合には、コーポレート・ガバナンスの取組みに関するステートメントにおいて、その決定理由を説明し、当該年度にどのようなコーポレート・ガバナンスの取組みが行われたかを説明するべきである。

出所：“The Companies (Miscellaneous Reporting) Regulations”（2018）

©Ryoko Ueda

参考文献

- 上田亮子「資本市場のインフラとしての監査法人の機能強化ー監査法人ガバナンス・コードの改訂ー」（金融・資本市場リサーチvol.10）
- 上田亮子「大規模非公開会社のコーポレート・ガバナンスー英国における取組みとわが国への示唆ー」（金融・資本市場リサーチvol.12）

©Ryoko Ueda

（４）　林秀弥構成員
（資料２－６）

資料２－６

放送事業者におけるガバナンス向上に向けた具体的提案

－番組審議会と総務省の役割－

2025年7月29日：総務省・放送事業者におけるガバナンス検討会
名古屋大学大学院法学研究科・教授
shuya.hayashi@law.nagoya-u.ac.jp
https://researchmap.jp/read_shuyahayashi
林　秀弥

はじめに

議論の射程と整理、基本的視座

議論の射程と整理

- ガバナンスの外延について、整理が必要。本報告では、人権侵害・ハラスメント事案に対するガバナンスと、不正経理・裏金問題への対応といった財務ガバナンス（2パターン）をさしあたり念頭に置く。

- ガバナンスの議論は、各放送事業者の自主自律を基本とする枠組みの重要性を維持しつつ、問題の「未然防止」と、問題が起きた後の「事後対応」に分けて、議論する必要があるのではないか。
  →本報告でもこの「事前」・「事後」を念頭に議論を進める。
  →「未然防止」、「事後対応」の各段階で、放送内容への介入の口実として使われないような配慮は必要。

基本的視座：東証・コーポレートガバナンス・コード

- Comply or Explain

【基本原則2】

「上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。」

→これは、上場、非上場にかかわらず、放送業界においても等しく妥当する原則ではないか。

番組審議会

ガバナンス強化のために番審の果たす役割

番審の機能を生かしてはどうか

- 放送局の番組審議会（番審）は、従来の番組内容審議に加え、番組制作過程における人権デューデリジェンスの諮問機関としての役割を一部担いうる存在となり得るのではないか。特に不適正行為（ハラスメント等）や制作過程の構造的慣行に対するチェック機能を強化するために、番審が果たす役割があるのではないか。
- 例えばフジで問題となった、有力取引先と従業員との間で生じた人権侵害事案については、番審によるチェックが機能しうるのではないか。はからずも当該事案で問題となった、番組制作の一連の過程においてタレント等の不適切行為を誘引・助長しかねない慣行の存在は、一部でタレント等に依存した番組にならざるを得ない状況が見られる（見られた）ことが背景にある。特定のタレントに依存した番組制作構造は、キー局だけでなくローカル局でもみられるところ。各社が自主的に設けた番組基準やコンプライアンスガイドラインが標榜する人権保護等が守られているかについて、民放連加盟各社の番審においても部分的に検証することは可能ではないか。

放送法6条6項

「6　放送事業者は、審議機関からの答申又は意見を放送番組に反映させるようにするため審議機関の機能の活用に努めるとともに、総務省令で定めるところにより、次の各号に掲げる事項を公表しなければならない。

一　審議機関が放送事業者の諮問に応じてした答申又は放送事業者に対して述べた意見の内容その他審議機関の議事の概要

二　第四項の規定により講じた措置の内容」

→放送法は番審の機能の活用を期待しており、かつ議論の公表を求めているのは、透明性に基づく（視聴者等）第三者チェックの観点を考慮したからこそ。このことから同項は、ガバナンス上重要な規定ともいえる。

ローカル局への配慮

- 番審にガバナンス機能の一翼を担わせるという議論に対しては、feasibility（実効性）を考える必要。東・名・阪の局はともかく、それ以外の局（ローカル局）の番審で可能かどうかは検証する必要がある。ローカル局の番審機能の強化について、民放連のさらなるサポートを期待してはどうか。

→「放送の価値向上・未来像に関する民放連の施策」に関する第3回中間報告（2019年12月19日）で「放送番組審議会の活動内容の見える化」が謳われていたこと、そしてそれを受けて、「番組審議会ポータルサイト」が開設されたことにも注目したい。こうした過去の取り組みを、今回のCX事案を一つの契機として、さらに拡大・深化させることが期待される。

免許付与後のモニタリング

免許付与後の対応

- 電波法6条2項7号に規定する特定地上基幹放送局に該当する放送局（放送する無線局）は、免許を得るに当たっては、同法7条2項3号に基づいて「当該業務を維持するに足りる経理的基礎」があることが審査される。免許の有効期間中（5年間）に経理的基礎が失われるに至った場合であっても直ちに免許が取り消されるものではないが、免許を付与した総務省（総務大臣）としては、（「免許を出して終わり」ではなく）、免許期間中定期的に、放送事業者から当該要件に関する必要な事項について、当該経理的基礎に対する影響の有無に関してモニタリングが必要※ではないか。

※現在でも、基幹放送局の免許人は、決算期ごとに「事業収支の結果」の報告をしなければならないが（電波法施行規則43条の2第2項）、この事業収支の結果の報告とは別に、追加のモニタリング・メカニズムが必要である。

免許付与後のモニタリング

- 電波法には、総務大臣が放送事業者または無線局の免許人に対して、業務や経理に関する報告を求めたり※、立入検査を行ったりする権限を直接規定した条文は現行では存在しないところ、総務大臣は、無線局の免許人（放送法2条22号に規定する放送を行うものに限る。）について、当該免許人がガバナンス上の不備に起因する特別損失または固定資産等の減損処理を行った等、当該業務を維持するに足りる経理的基礎を著しく損うおそれがあると認めるに足りる相当の理由があるときは、当該経理的基礎の毀損の可能性の観点から、当該業務運営に関する適切性についての確認が必要であるとして、当該免許人に対し、当該業務の執行状況、経理の状況その他必要な事項について、期限を定めて報告を求めることとしてはどうか（ただしこのことが、番組介入の口実に使われる可能性のないように留意する必要あり）。

※電波法81条は「総務大臣は、無線通信の秩序の維持その他無線局の適正な運用を確保するため必要があると認めるときは、免許人等に対し、無線局に関し報告を求めることができる」と規定するが、これは主に干渉防止の観点である。

報告の根拠は、基本は電波法制で

（電波法追加条文イメージ）

「特定地上基幹放送局の免許人は、総務省令で定める一定の財務的指標に基づき、当該業務を維持するに足りる経理的基礎を著しく損うおそれがあると認められるときは、総務省令で定めるところにより、経理の状況及び当該業務の実施状況を総務大臣に報告しなければならない。」。

→「当該業務を維持するに足りる経理的基礎を著しく損うおそれがあると認められるとき」について、一定の閾値※を設けて、再免許の期間までに、その中間段階として、総務大臣が放送事業者に対して報告を求める権限を電波法に規定してはどうか（→あくまで要件（閾値）を充足した場合は機械的に報告してもらうというイメージ）。

※具体的な閾値は総務省令（電波法施行規則）に落とし、運用の柔軟性を持たせた方がよい。

（電波法で規定する理由）

- 経理的ガバナンス問題への中間的介入手段として報告徴求を規定する場合には「放送法」よりも「電波法」に位置づけることが制度上（電波法上の無線局免許制度）合理的。
- （放送内容や編集権への介入の口実に使われないよう）あくまで放送事業を維持する「経理的基盤」に着目した制度と位置付けることが現行制度とも整合的。
- ただし、報告徴求の根拠規定を電波法で規定することについては、ハード・ソフト一致の事業者であれば問題ないが、（制度的には存在しうる）ソフト事業者においては、同様の問題が発生した場合に、電波法では対処できない。このため、ハード・ソフト分離も想定した現行制度では、何らか放送法でも対処せざるを得ない可能性もあることに留意が必要。

【参考】: 電気通信事業法166条（報告及び検査）

- 総務大臣は、この法律の施行に必要な限度において、電気通信事業者、第三号事業を営む者若しくは媒介等業務受託者に対し、その事業に関し報告をさせ、又はその職員に、電気通信事業者、第三号事業を営む者若しくは媒介等業務受託者の営業所、事務所その他の事業場に立ち入り、電気通信設備（電気通信事業者又は第三号事業を営む者の事業場に立ち入る場合に限る。）、帳簿、書類その他の物件を検査させることができる。

→同様の規定は電波法にはない。

閾値について

- 例えば、特定地上基幹放送局の免許人がガバナンス上の不備に起因する重大な特別損失または固定資産等の減損処理を行った旨の事実が判明した場合が考えられる。

→行政の恣意的発動を避ける観点からも、「定量的基準」に基づき、それに抵触すれば「機械的に発動」されることが重要。

- ただし、以下に留意する必要

①単なる会計処理としての「特別損失」や「減損処理」は、企業の経営活動において一定の頻度で発生し得る。

②減損等の会計処理が「不適切な意思決定や内部統制の欠如」と因果関係をもって結びついていることが必要。

③行政による過剰介入とのリスクを避けるためにも、その損失が業務の継続性や経理的基礎に対する重大な影響を与える蓋然性があるかどうか※に基づき、報告徴求の要否を判断すべき。

※(i)当該特損・減損等の「規模・性質」、(ii)当該特損・減損等の「発生原因」（ガバナンス上の不備に起因するものか）、(iii)今後の放送事業の継続性への影響

免許の付与時の担保措置

免許付与時の条件設定、免許期間の短縮

15

免許付与時の条件について

- 免許付与という行政行為には、「附款」を付けることができると解すべきである。公共用物の使用許可には、附款が付されるのが通常であるから、免許付与の行政行為の附款として、一定の条件を付与することはできる。現に、電波法104条の2において、「予備免許、免許、許可又は第二十七条の二十一第一項の登録には、条件又は期限を付することができる。」と規定されているところ。
- 携帯電話用の周波数割当てにおいては「競争に伴う経営環境の変化が生じた場合においても、設備投資及び安定的なサービス提供のために必要となる資金の確保その他財務の健全性の確保に努めること」※を課したことがあったのは記憶に新しいところ。

（楽天モバイルに対する5G用周波数の割当て（令和3年4月14日）

審査の結果、楽天モバイルに対して、1.7GHz帯（東名阪以外）の周波数を指定して、4月14日に開設計画の認定を行った。

認定に当たっては、開設指針の趣旨等を踏まえ、当該条件が付された。

16

【参考】Broadcasting Act 1990（英）

Section 4 General licence conditions.

- (1)A licence may include—(a)such conditions as appear to OFCOM to be appropriate having regard to any duties which are or may be imposed on them, or on the licence holder, by or under this Act [the Broadcasting Act 1996 or the Communications Act 2003];
- A licence may in particular include conditions requiring the licence holder—
- (a)to comply with any direction given by OFCOM as to such matters as are specified in the licence

(5)[t]he holder of any licence—(a)is required by virtue of any condition contained in the licence to provide OFCOM with any information,

→イギリスでは放送事業者に対して免許の際「条件」を付与することが明定されており、かつ免許を付与された放送事業者は当該免許条件に基づき、OFCOMに対し情報を提供すべき義務を負う。

条件遵守のモニタリングと（再）免許期間の短縮

【案1】

- （再）免許の際、条件が付された放送局は、定期的に（毎年、半期、あるいは四半期ごとに）、当該条件の遵守状況について報告義務を求めてはどうか。
- 条件が遵守されていないと認めるに足りる事情が生じたときは、（再）免許期間を短縮（例えば5年から3年に）することも立法論的に考えられるのではないか（再免許申請の審査において、直前の免許期間全体における遵守状況を勘案して再免許期間を決定する趣旨）。

→免許または認定の取消しというような一足飛びに最終段階に至る措置でなく、まずは、段階的不利益処分（例えば、電波法76条2項の無線局の運用の一時停止、制限等のような処分もありうるが、それよりも免許期間の短縮のほうが実務的に有効であると思われる）により、違反状態の是正を間接的に強制する措置も効果的であると思われる。

条件遵守のモニタリングと（再）免許期間の短縮

【案2】

- 免許の際、定期報告を課すこととし免許期間を当初は5年間とするものの、免許の条件として、定期報告の内容が芳しくなければ、途中で免許期間を短縮する旨の条件を付すこともあり得る。

※【案1】→①遵守状況について、免許期間中に定期的に報告を課し、②再免許申請の審査において、直前の免許期間全体における遵守状況を勘案して再免許期間を決定する。

【案2】→ ①遵守状況について、免許期間中に定期的に報告を課すという点では【案1】と同様であるが、①の段階で定期報告の内容が芳しくない場合にあらかじめ免許期間を短縮する旨の条件もつけておくというもの。

【参考】フジテレビに対する外資規制違反事案の時の対応

- 株式会社フジテレビジョンは、2008年10月1日に会社分割を行い、存続会社として株式会社フジ・メディア・ホールディングスに名称を変更し、認定放送持株会社となったが、その後、同社において、2012年から2014年までの間、一時的に外資規制に抵触する事実があったものの現在は治癒されているという事実が令和3年3月から5月にかけて判明した。これについて当時、総務省は認定取消しの対象とはしない旨発表した。
- 当該事案については、認定放送持株会社に関する規定が適用され、外資規制違反状態になれば、認定を取り消さなければならない。認定が取り消された場合、子会社である放送事業会社が開設する放送局の免許については、マスメディア集中排除原則に違反する状態になると考えられ、電波法76条4項5号（特定地上基幹放送局の免許人が7条2項4号ロに適合しなくなったとき）に基づき、免許を取り消すことができる。

→当時、最終段階としての認定取消ししか手段がなかったことが問題。当該事案を受けて、その後の放送法改正において取消猶予措置が導入された（放送法166条2項から5項まで）

参考文献

- 宍戸常寿「番組審議会と活用のあり方」月刊民放2018年9月号4頁

- 林　秀弥「電波法に基づく周波数再編のあり方」名古屋大学法政論集245号193頁（2012年）

- 林　秀弥「放送法等の外資規制をめぐる諸問題」民放連研究所客員研究員会編『デジタル変革時代の放送メディア』第3章所収63頁（2022年）

御清聴ありがとうございました。

（５）　深水大輔構成員
（資料２－７）


NAGASHIMA OHNO & TSUNEMATSU
資料２－７
組織風土の戦略的デザインと
コンプライアンス・プログラム
弁護士　深水大輔
総務省 放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会
2025.7
©2025 Daisuke Fukamizu


Ⅰ. ガバナンスの“質”を問う必要性
©2025 Daisuke Fukamizu

1．日本のガバナンス・コンプライアンス実務の課題

ガバナンス・コンプライアンス実務の課題

日本では法執行が相対的に少ないため、ガバナンスの質を問われず、外形を整えるのが最適となってしまう外部環境が存在
ありたい姿やゴールを明確化せず、企業が置かれた状況に照らして効果的・効率的な施策であるのかを十分に検証しないまま増え続ける(それ自体が目的化された)ガバナンス・コンプライアンス活動を頑張っていることが多い

質を問われず、外形を整えるのが最適な外部環境

- 法執行やそのインパクトが相対的に少なく、ガバナンスの**質を問われることが少ない**ため、**形式のみを整えるのが最適となってしまう**外部環境が存在
- **内部統制システム構築義務**：**経営判断ルール**が適用され、善管注意義務違反となるのは例外的（「知らなかった」で済んでしまう）
- **日本の執行環境は情報コストの低減を促すインセンティブを十分に提供しない ※評判による制裁の限界**
- **4～6年程度のCEOの在任期間**や**3年程度の中期経営計画**は経営者や企画部門の視野をその範囲に限定

オーバーコンプライアンス

- **ゼロリスク**を実現しようとする一見正しい“**正論**”
- ガバナンスによって実現したい“**ありたい姿**”や“**ゴール**”が明確化されていない
- 現場はコンプライアンスの物語に**腹落ち**していない（**フィクション**）
- **効果を検証しない**ので、**やることばかり増えていく（うまくやめられない）**



©2025 Daisuke Fukamizu

2．ガバナンス・コンプライアンスの“質”を問う

内発的動機付けに基づく自治

ガバナンスの質を問い、組織やヒトの認知・学習等に関する専門的知見を活用してTry & Learn を繰り返すことにより、ありたい姿の実現に向けてガバナンスの“質”にこだわるという姿勢が求められている

内発的動機付けに基づく“**自治**”

- 企業のガバナンスを「**企業のありたい姿の実現に向けた自治の仕組みとその運用**」と捉え直す
- **Have to**（**外発的動機付け**）から **Want to**（**内発的動機付け**）へ
- **Compliance** から **Integrity** へ
- “**自治**”としてのガバナンス

ガバナンスや施策の**ゴール（ありたい姿）**を明確化し、**効果を検証**する

- **ありたい姿（ゴール）**の明確化
- **システム**とその**目的**への着目：コンプライアンス・プログラムの目的
- **ソフト（物語の共有）とハード（物語を支える仕組み）**の**Holistic**かつ**整合的**なアプローチ
- 仮説＆検証の**組織学習プロセス**を基軸とした**Evidence-Based Governance**





©2025 Daisuke Fukamizu

3． Evidence-Based Governance

Evidence-Based Governance

ありたい姿の実現に向けてガバナンスの質にこだわれば、情報コストを低減し、健全なリスクテイクと対外的・対内的な信頼の醸成を促し、エンゲージメントを向上させることが可能（経営の質の向上）
企業がEvidence-Based Governanceを実践することにインセンティブをかけるのがグローバル・トレンドでもあり、高額な制裁を回避することも可能となる

高い情報コストとオーバーコンプライアンスのコスト

- 現場から正確な情報がタイムリーに上がってこないこと（**情報コストの増大**）に伴い、**スピード感のある適切な経営判断・意思決定ができないリスクとコスト**は無視すべきでない（**コンプライアンス違反**はこのリスクが高くなっている**兆候**と捉えるべき）
- **実効的でないガバナンス・コンプライアンスに伴う無駄なコスト（オーバー・コンプライアンスのコスト）**も甚大
- **テクノロジーの活用**による継続的な評価、長期的なコスト軽減とモチベーションの向上



エンゲージメントの向上＆情報コストの低減⇒経営の質の向上

- **情報コストを下げる**ことに伴う**経営判断・意思決定プロセスの質の向上、健全なリスクテイクの促進、エンゲージメントの向上**には**大きなベネフィット**
- **Evidence**に基づいて**Good Corporate Citizen**であることを示すことができれば、**執行リスクを下げる**とともに、**高額な制裁を回避**することが可能

©2025 Daisuke Fukamizu

Ⅱ．実効的なガバナンスと組織風土の戦略的デザイン

©2025 Daisuke Fukamizu

1．実効的なガバナンス・コンプライアンスとは？

ガバナンスの実効性

ガバナンスを**システムの問題**と捉え、データに基づいて目的を実現しているか否かを問う
ありたい姿の実現に向けて組織内の**人の価値観・行動様式**に良い影響をもたらしているか
ありたい姿の実現に向けて**ハード面とソフト面の両方から整合的に働きかける**アプローチ

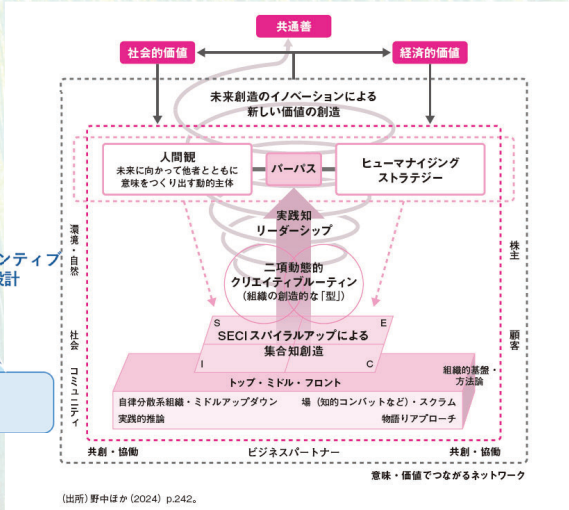
システム思考の必要性

- 企業をシステムと捉える必要性
- システム思考
- インセンティブ設計
- ゲーム理論

ソフト面と“実効性”

- 企業はシステムだが、**ヒトが働くシステム**
- ヒトの価値観・行動様式をありたい姿に向けてデザインできているか（実効性）
- ゲーム理論における**信念（belief）**の形成
- 心理学・脳科学・行動経済学との接続
- **物語（narrative）**の重要性





（出所）野中ほか（2024）p.242。

【SOURCE】：野中ほか，「二項動態経営」(2024) p242.

©2025 Daisuke Fukamizu

2．ガバナンス/組織風土を科学的に考える：組織風土の戦略的デザイン

組織風土

ガバナンス/組織風土の問題を科学的に捉え、**Holisticな分析**を行い、**実証的なアプローチ**を通じて均衡としての組織風土を戦略的にありたい姿にデザインしていく

組織風土（文化）の解像度を上げる

- **組織風土**：その組織を取り巻く外部環境や当該組織内部の様々な制度、組織としての経験等が再帰的なシグナルとなる形で組織内で**均衡**ないし定着するに至った価値観や行動様式（**Focal Pointとしての組織風土**）
- **経路依存性**（Path Dependence）
- 組織内の様々なレイヤーにおける**サブカルチャー**の存在



Holisticな分析と実証的アプローチによる効果検証

外部要因

国・地域や事業環境・規制環境・競争環境　等

内部要因

パーパス/経営理念、経営陣の姿勢、人事制度（とその運用）、心理的安全性、教育制度（とその運用）、モニタリング、内部通報制度、組織構造、意思決定プロセス、懲戒制度、責任の取らせ方（失敗への反応）、社内規程、目標設定・目標管理、成功体験及び失敗体験　等

- 経営陣の**強力**かつ**長期間**の**コミットメント**
- **Holistic**なアプローチと**システム思考**の必要性
- **効果検証**の視点：**データ分析・実証的アプローチ**の活用

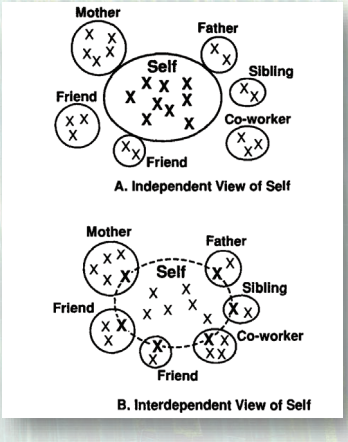
©2025 Daisuke Fukamizu

【参考１】ヒトの認知・学習プロセスへの着目

認知・学習　**組織のヒトの価値感・行動様式を戦略的にデザインしようとするならば、ヒトの認知・学習メカニズムを踏まえることが必要**

ヒトの認知・学習メカニズム（二重過程理論）

System 1	System 2
Intuitive, Automatic, Effortless	Reflective, Controlled, Effortful



- **System 1：**本能・情動・直感・無意識・世界に関する抽象的モデル
- **System 2：**理性・計算・論理・意識的
- **学習**：System 1による**情動のコード化**とSystem 2による**カリブレーション**というダイナミックなフィードバック・ループ
- System 1とSystem 2の使い方には**文化差**があり、**日本の文化的特徴**も踏まえ、System 1としての**ヒトの信念（世界についての内的モデル）**をどうありたい姿に近づけるかを考える必要がある
  - 相互独立的自己観と相互協調的自己観
  - 日本の契約観と組織観

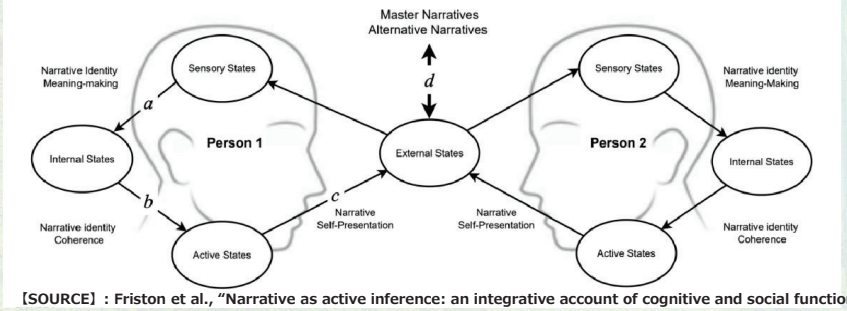
【SOURCE】：Markus and Kitayama, “Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation” （1991）

©2025 Daisuke Fukamizu

【参考２】なぜ物語（ナラティブ）が重要なのか：マスターナラティブとしての組織風土

ヒトは物語で考え、学ぶ　**ヒトは物語（ナラティブ）で考え、意識的にも無意識的にも学び、適応する**
組織の提供するマスターナラティブをどのようにデザインするかが重要

- **能動的推論（active inference）：**能は予測誤差の最小化を効率的に行う形で情報処理を行っている
- **物語（narrative）：**ナラティブは様々な出来事や、その相互関連性（特に時間的順序や因果構造）を表現することができ、人間が主体的かつ集団的に推論や予測を立て、共有し、修正する能力を向上させる
- **マスターナラティブ：**思考、信念、価値感、行動を導く文化的に共有された物語。マスターナラティブはある環境下における世界の見方を提供。メンバー間の参照後の同期化等を通じ、帰属と社会的統合を促進する。構成員の大半は、マスターナラティブをそれと意識することなく効果的に受け入れ、内面化する。この事実は、日常の選択、行動、出来事について努力して内省する必要性を軽減し、適応を促進する。マスターナラティブの変更（**オルタナティブナラティブ**への移行）は通常容易ではない





【SOURCE】：Friston et al., “Narrative as active inference: an integrative account of cognitive and social functions in adaptation” （2024）

©2025 Daisuke Fukamizu

Ⅲ．ありたい姿の実現を意識した コンプライアンス・プログラムの整備と実践

©2025 Daisuke Fukamizu

1．ありたい姿（ゴール）を意識したコンプライアンス・プログラムの整備

コンプライアンス・プログラム

ありたい姿の実現に向けた組織づくり（組織風土のデザイン）とコンプライアンス・プログラムの整備は整合的に行われるべき（コンプライアンスリスクの管理という視点から光を当てたときに説明できる仕組みと運用が整っているかが評価される）

コンプライアンス・プログラムとは？

- **コンプライアンス・プログラム**：組織内における不正行為の抑止と摘発の助けとなる統制を確立するための**リスク管理のパッケージ**であり、**ダイナミックなシステム**である。実効的なコンプライアンス・プログラムの存在は、問題の最終的な解決を決定する際に米国司法省が考慮する主要な要素の一つ（深水 2022）
- 米国では、「効果的なコンプライアンス・プログラム」を有しているとみなされた企業は、違反が発生した場合でも、不正行為として告発されなかったり、**罰金の最大95%まで減額されたりする**ことがある。」(Soltes 2018a)
- コンプライアンス・プログラムは、一つシステムである以上、その評価においては当該システムの目的を考える必要がある：**予防**、**発見**、**調査**、**是正**

コンプライアンス・プログラムの整備と組織風土のデザインの関係

- 組織風土づくりとコンプライアンス・プログラムの整備は**ありたい姿の実現に向けて整合的に行われるべき**もの
- コンプライアンス・プログラムの評価は、これまで述べてきたガバナンスや組織風土づくりについて、**コンプライアンスリスクの管理という視点から光を当てたときに説明できる仕組みと運用が整っているか**、という問題
- 組織風土づくりとコンプライアンス・プログラムの両方の専門的知見を統合することには大きなメリットがある

SOURCE: Eugene Soltes, Designing a Compliance Program at AB InBev (2018a)
SOURCE: 深水「グローバル・インベスティゲーションの実務 第2回 秘匿特権とコンプライアンス・プログラム」（ビジネス法務2022.12）

©2025 Daisuke Fukamizu

2. コンプライアンス・プログラムの整備と評価
- Evaluation of Corporate Compliance Programs -

コンプライアンス・プログラムの整備と実践

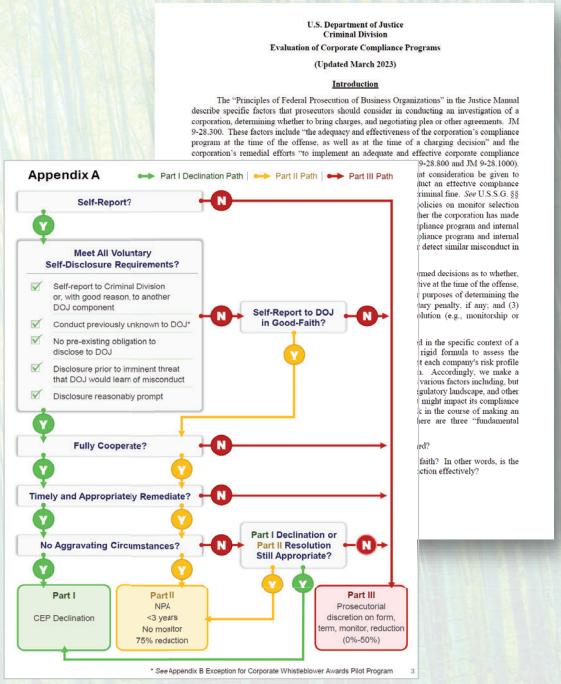
- **リスクアセスメント**とそれに基づく方針決定
- 方針の**実行**
  - 組織・ルール/手続・インセンティブ設計・コミュニケーション
- **モニタリング**と**エンフォースメント**
- フィードバックを踏まえた**改善**

※ 各プロセスにおける**テクノロジーの活用**

コンプライアンス・プログラムの評価

1. **企業のコンプライアンス・プログラムは適切にデザインされているか**
2. **当該コンプライアンス・プログラムは真摯かつ誠実に適用されているか？ 言い換えれば、プログラムが効果的に機能するための十分なリソースと権限を与えられているか？**
3. **当該コンプライアンス・プログラムは実際に機能しているか？**

- **自主的な報告（Voluntary-Self Disclosure）**の重視


U.S. Department of Justice
Criminal Division

Evaluation of Corporate Compliance Programs

(Updated March 2023)

Introduction

The "Principles of Federal Prosecution of Business Organizations" in the Justice Manual describe specific factors that prosecutors should consider in conducting an investigation of a corporation, determining whether to bring charges, and negotiating plea or other agreements. JM 9-28.300. These factors include "the adequacy and effectiveness of the corporation's compliance program at the time of the offense, as well as at the time of a charging decision" and the corporation's remedial efforts "to implement an adequate and effective corporate compliance

SOURCE: DOJ Criminal Division, Evaluation of Corporate Compliance Programs (Last updated 2024. 9)
SOURCE: Eugene Soltes, Evaluating the Effectiveness of Corporate Compliance Programs; Establishing a Model for Prosecutors, Courts, and Firms (2018b)

©2025 Daisuke Fukamizu

Memo

©2025 Daisuke Fukamizu


NAGASHIMA OHNO & TSUNEMATSU
Thank you.
daisuke_fukamizu@noandt.com
©2025 Daisuke Fukamizu

（６）　厚生労働省
（資料３－３）

資料３－３

厚生労働省 ひと、くらし、みらいのために Ministry of Health, Labour and Welfare

職場におけるハラスメント対策について

厚生労働省　雇用環境・均等局　雇用機会均等課長

岡野　智晃

Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan

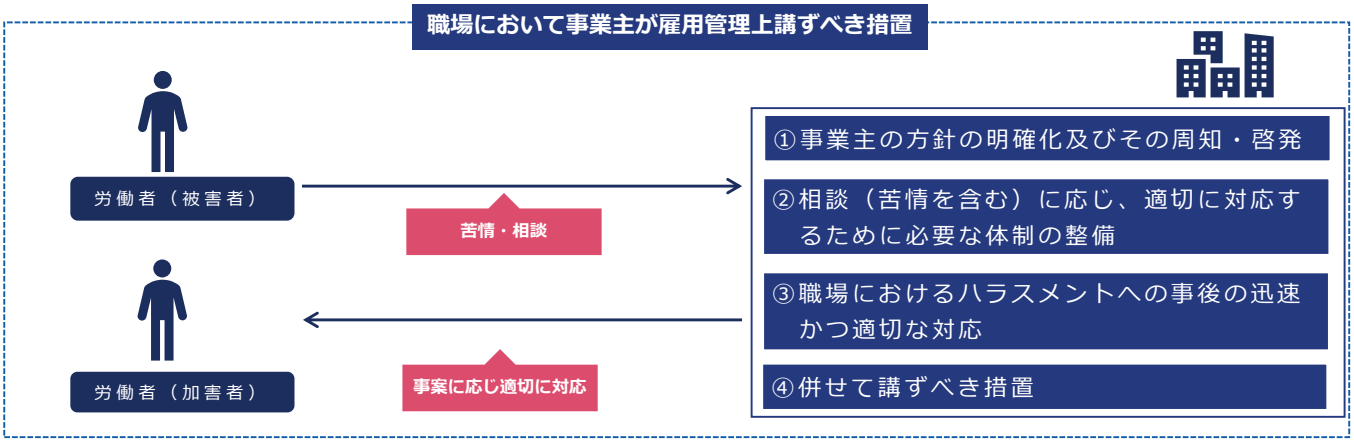
ハラスメント法制

	雇用管理上の措置義務	法制化した年
セクシュアルハラスメント	○ **男女雇用機会均等法** 第11条　事業主は、職場において行われる性的な言動に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動により当該労働者の就業環境が害されることのないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。	平成９年改正： 事業主の配慮義務 ↓ 平成18年改正： 事業主の措置義務
妊娠･出産等に関するハラスメント	○ **男女雇用機会均等法** 第15条　事業主は、職場において行われるその雇用する女性労働者に対する当該女性労働者が妊娠したこと、出産したこと、労働基準法第65条第１項の規定による休業を請求し、又は同項若しくは同条第２項の規定による休業をしたことその他の妊娠又は出産に関する事由であつて厚生労働省令で定めるものに関する言動により当該女性労働者の就業環境が害されることのないよう、当該女性労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。	平成28年改正： 事業主の措置義務
育児･介護休業等に関するハラスメント	○ **育児･介護休業法** 第25条　事業主は、職場において行われるその雇用する労働者に対する育児休業、介護休業その他の子の養育又は家族の介護に関する厚生労働省令で定める制度又は措置の利用に関する言動により当該労働者の就業環境が害されることのないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。	平成28年改正： 事業主の措置義務
パワーハラスメント	○ **労働施策総合推進法** 第31条　事業主は、職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であつて、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する労働者の就業環境が害されることのないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。	令和元年改正： 事業主の措置義務
カスタマーハラスメント	○ **労働施策総合推進法** 第33条　事業主は、職場において行われる顧客、取引の相手方、施設の利用者その他の当該事業主の行う事業に関係を有する者（次条第五項において「顧客等」という。）の言動であつて、その雇用する労働者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えたもの（以下この項及び次条第一項において「顧客等言動」という。）により当該労働者の就業環境が害されることのないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備、労働者の就業環境を害する当該顧客等言動への対応の実効性を確保するために必要なその抑止のための措置その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。	令和７年改正： 事業主の措置義務 ※施行日は法律の公布の日から起算して１年６ヶ月以内で政令で定める日
求職者等に対するセクシュアルハラスメント	○ **男女雇用機会均等法** 第13条　事業主は、求職者その他これに類する者として厚生労働省令で定めるもの（以下この項及び次項並びに次条において「求職者等」という。）によるその求職活動その他求職者等の職業の選択に資する活動（以下この項及び同条第一項において「求職活動等」という。）において行われる当該事業主が雇用する労働者による性的な言動により当該求職者等の求職活動等が阻害されることのないよう、当該求職者等からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。	令和７年改正： 事業主の措置義務 ※施行日は法律の公布の日から起算して１年６ヶ月以内で政令で定める日

※男女雇用機会均等法及び労働施策総合推進法の条番号は、「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律等の一部を改正する法律（令和７年法律第63号）」による改正後のもの（施行日は法律の公布の日から起算して１年６ヶ月以内で政令で定める日）

職場におけるハラスメントについて事業主が雇用管理上講ずべき措置

○　職場におけるハラスメントを防止するために、事業主が雇用管理上講ずべき措置が指針において定められており、実際に事案が発生した場合、事業主は雇用管理上の措置義務に基づき適切に対応しなければならない。



事業主が雇用管理上講ずべき措置の主な内容

①事業主の方針の明確化及びその周知・啓発：ハラスメントの内容、ハラスメントを行ってはならない旨の方針の明確化、管理監督者を含む労働者への周知啓発。行為者については、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等に規定し、管理監督者を含む労働者に周知・啓発。

②相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備：相談窓口の周知。発生のおそれがある場合やハラスメントに該当するか否か微妙な場合であっても、広く相談に対応。

③職場におけるハラスメントへの事後の迅速かつ適切な対応：事実関係を迅速かつ正確に確認。事実関係の確認後は、速やかに被害者に対する配慮のための措置とともに、行為者に対する措置を適切に対応する。再発防止に向けた措置を講ずる。

④併せて講ずべき措置：プライバシーを保護するために必要な措置を講じ、労働者に周知。事業主に相談したこと等を理由として、解雇その他不利益な取扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発をする。

（根拠法）
○セクシュアルハラスメント、妊娠・出産等に関するハラスメント：男女雇用機会均等法　○育児休業・介護休業等に関するハラスメント：育児・介護休業法
○パワーハラスメント：労働施策総合推進法

※　カスタマーハラスメント（労働施策総合推進法）、求職者等に対するセクシュアルハラスメント（男女雇用機会均等法）についても、令和７年６月の改正により、事業主に雇用管理上の措置を義務付け。措置の具体的な内容は、今後指針において示される予定。（施行日は法律の公布の日から起算して１年６ヶ月以内で政令で定める日）

労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律等の一部を改正する法律の概要（令和７年法律第63号、令和７年６月11日公布）

改正の趣旨

多様な労働者が活躍できる就業環境の整備を図るため、ハラスメント対策の強化、女性活躍推進法の有効期限の延長を含む女性活躍の推進、治療と仕事の両立支援の推進等の措置を講ずる。

改正の概要

１．ハラスメント対策の強化【労働施策総合推進法、男女雇用機会均等法】

①　カスタマーハラスメント（※）を防止するため、事業主に雇用管理上必要な措置を義務付け、国が指針を示すとともに、カスタマーハラスメントに起因する問題に関する国、事業主、労働者及び顧客等の責務を明確化する。

※　職場において行われる顧客、取引の相手方、施設の利用者その他の当該事業主の行う事業に関係を有する者の言動であって、その雇用する労働者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えたものにより当該労働者の就業環境を害すること

②　求職者等に対するセクシュアルハラスメントを防止するため、事業主に雇用管理上必要な措置を義務付け、国が指針を示すとともに、求職者等に対するセクシュアルハラスメントに起因する問題に関する国、事業主及び労働者の責務を明確化する。

③　職場におけるハラスメントを行ってはならないことについて国民の規範意識を醸成するために、啓発活動を行う国の責務を定める。

２．女性活躍の推進【女性活躍推進法】

①　男女間賃金差異及び女性管理職比率の情報公表を、常時雇用する労働者の数が101人以上の一般事業主及び特定事業主に義務付ける。

②　女性活躍推進法の有効期限（令和８年３月31日まで）を令和18年３月31日まで、10年間延長する。

③　女性の職業生活における活躍の推進に当たっては、女性の健康上の特性に配慮して行われるべき旨を、基本原則において明確化する。

④　政府が策定する女性活躍の推進に関する基本方針の記載事項の一つに、ハラスメント対策を位置付ける。

⑤　女性活躍の推進に関する取組が特に優良な事業主に対する特例認定制度（プラチナえるぼし）の認定要件に、求職者等に対するセクシュアルハラスメント防止に係る措置の内容を公表していることを追加する。

⑥　特定事業主行動計画に係る手続の効率化を図る。

３．治療と仕事の両立支援の推進【労働施策総合推進法】

○　事業主に対し、職場における治療と就業の両立を促進するため必要な措置を講じる努力義務を課すとともに、当該措置の適切・有効な実施を図るための指針の根拠規定を整備する。

等

施行期日

公布の日から起算して１年６月以内で政令で定める日　（ただし、１③及び２②から④までは公布日、２①及び⑥並びに３は令和８年４月１日）

ハラスメント対策の強化 【労働施策総合推進法、男女雇用機会均等法】

改正の趣旨

・ 職場におけるハラスメントは、労働者の尊厳や人格を傷付け、職場環境を悪化させる、あってはならないもの。
・ これまでも順次対策の強化が図られてきたが、都道府県労働局へのハラスメントに係る相談件数は依然高止まりしているほか、近年、カスタマーハラスメントや、求職者等に対するセクシュアルハラスメントが社会的に問題となっている。

⇒ **更なるハラスメント対策の強化を通じて、全ての労働者が活躍することのできる就業環境の実現を図る。**

見直し内容

① カスタマーハラスメント対策の強化（労働施策総合推進法） **施行日：公布日（R7.6.11)から1年6月以内の政令で定める日**

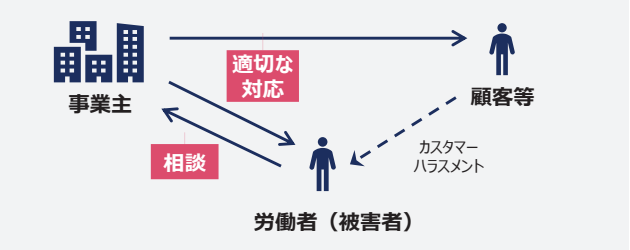
○ **カスタマーハラスメントを防止するため、事業主に雇用管理上必要な措置を義務付け**、措置の具体的な内容については国が指針を定めることとする。

《カスタマーハラスメントとは》

(1) 職場において行われる、顧客、取引の相手方、施設の利用者その他の当該事業主の行う事業に関係を有する者の言動であって、
(2) その雇用する労働者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えたものにより、
(3) 当該労働者の就業環境を害すること

《具体的な措置の内容》

(1) 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発
(2) 相談体制の整備・周知
(3) カスタマーハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応、抑止のための措置 等



※ 厚生労働大臣（都道府県労働局）は、事業主に対して、助言、指導、勧告等を行うことができる。

○ カスタマーハラスメントを行ってはならないこと等に対する関心と理解を深めることや、他の事業主が雇用する労働者に対する言動に注意を払うよう努めること等を、**国、事業主、労働者及び顧客等の責務として明確化**する。

5

ハラスメント対策総合情報サイト「あかるい職場応援団」

https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/



6

（７）　金融庁
（資料３－４）

資料３－４

説明資料

2025年８月７日
金融庁

金融業界における自主規制機関や業界団体の取組の例

○　証券業界では、金融商品取引法に基づく**自主規制機関として日本証券業協会が設立**（内閣総理大臣が認可）されており、同協会が、同法に基づいて**自主規制ルールの制定や証券会社等に対する監査、処分を実施**。

【最近の日本証券業協会による処分の例】
2025. 2 ：外務員登録取消し等（顧客からの資金の詐取）　　2024.12：過怠金の賦課3,000 万円等（国債の相場操縦）
2024.12：外務員登録取消し等（顧客からの資金の詐取）　　2024. 9 ：過怠金の賦課計５億円等（銀証間の不適切な情報共有等）

○　全国銀行協会、生命保険協会、日本損害保険協会は各業法に基づく自主規制機関ではなく、**会員や資格者に対する処分権限はないが、業界内の行動規範・自主ガイドラインの策定や資格試験の実施を担っている**。

【各協会が策定したガイドライン等の例】
保険募集人の体制整備に関するガイドライン（2015.11、生命保険協会）※随時改訂
政策保有株式に係るガイドライン（2024.9、日本損害保険協会）

	日本証券業協会	全国銀行協会	生命保険協会	日本損害保険協会
根拠法令	金融商品取引法	―	―	―
目的	金融商品取引業の健全な発展及び投資者の保護。	銀行の健全な発展、経済成長と国民生活の繁栄に寄与。	生保業の健全な発達と信頼性維持、国民生活向上に寄与。	損保業の健全な発展と信頼性向上、安心安全な社会形成に寄与。
役職員数	約370名	約260名	約280名	約330名
主な事業	・自主規制ルールの制定、監査の実施、処分（過怠金の賦課、外務員登録取消等）の発動 ・外務員登録及び資格試験の実施	・ガイドライン等の策定 ・決済システム等の企画・運営	・ガイドライン等の策定 ・試験等の実施（生命保険募集人）	・ガイドライン等の策定 ・試験等の実施（損害保険募集人等）
	・金融知識の普及、啓発　・調査研究、広報　・政府への意見表明　・相談、苦情対応、あっせん（注４）			
地方支局数	９地区協会	49協会	50地方事務室	８支部
会員数	474協会員	241会員	41社	31社

（注１）金融業界における法に基づく自主規制機関等としては、日本証券業協会のほか、日本貸金業協会、日本金融サービス仲介業協会等が存在。
（注２）各協会は、銀行法等の業法に基づく指定紛争解決機関として、顧客からの相談、苦情対応やあっせんに対応。
（注３）全国銀行協会のみ「会員数」に「地方支局数」を含む。（注４）2025年７月１日時点の公表情報に基づく。

（８）　境田正樹　ＴＭＩ総合法律事務所
パートナー弁護士
（資料３－５）

スポーツ団体ガバナンスコード

境田　正樹（さかいだ　まさき）

TMI総合法律事務所　パートナー 弁護士

2025年８月７日

自己紹介



境田　正樹(さかいだ　まさき)

TMI総合法律事務所　パートナー 弁護士

E-mail : msakaida@tmi.gr.jp
URL : https://www.tmi.gr.jp/people/m-sakaida.html

2010年 4月　独立行政法人　国立がん研究センター理事長特任補佐
2011年 8月　国立大学法人東北大学　医学部　客員教授
2012年 1月　内閣官房　医療イノベーション推進室 室長顧問
2015年 4月　国立大学法人東京大学理事
2015年 4月　Bリーグ理事
2015年 8月　内閣官房政策参与
2016年 6月　日本バスケットボール協会理事
2019年 6月　日本ラグビーフットボール協会理事
2023年 2月　内閣府「経済安全保障分野におけるセキュリティ・クリアランス制度等に関する有識者会議」委員
2023年 6月　国立研究開発法人理化学研究所　理事長特別補佐就任
2024年 9月　国立大学法人東北大学運営方針会議委員　座長代理

企業のコンプライアンスおよび内部統制対応、スポーツやヘルスケア・医療分野のDX戦略、国立大学法人や独立行政法人およびスポーツ団体・組織のガバナンス構築、防衛・経済安全保障政策などを専門とし、これまでも政府のスポーツ政策や医療・ヘルスケア政策、独立行政法人改革、新型コロナウィルス対策にかかる法律の制定や政策の立案にも関わってきた。理化学研究所理事長特別補佐、東北大学客員教授、スポーツ審議会委員、元内閣官房政策参与、元東京大学理事、元国立がん研究センター理事長特任補佐、元大阪大学招聘教授。

【著書・論文】
「経済安全保障分野におけるセキュリティ・クリアランス制度の見通し ―有識者会議最終とりまとめを受けて」NBL　2023年3月1日号(商事法務)
「わかる経済安全保障」2023年9月(金融財政事情研究会)　他多数

弁護士　小塩康祐



- ✓ 私立市川高校(ラグビー部)
- ✓ 早稲田大学政治経済学部(ラグビー部)
- ✓ TMI総合法律事務所
- ✓ Nottingham Trent University Law School (スポーツ法)
- ✓ IOC(国際オリンピック委員会)、IPC(国際パラリンピック委員会)、WR(World Rugby)、RFU(イングランドラグビー協会)等勤務

スポーツ庁、JSC(日本スポーツ振興センター)、JOC(日本オリンピック委員会)、JSPO(日本スポーツ協会)、JPSA(日本パラスポーツ協会)、UNIVAS(大学スポーツ協会)をはじめ、スポーツ団体を中心に法務サポート

本日のアジェンダ

1. スポーツ団体ガバナンスコード
2. 適合性審査

1.スポーツ団体ガバナンスコード

従来の日本スポーツ界の課題

・閉鎖的、排他的な体質
・選手の権利を守る、という意識の低さ
・上の者の言うことに、下の者は有無を言わず従うべき、という封建的な体質
・不透明な組織運営
・スポーツ団体におけるマネジメント人材の不足
・スポーツ団体におけるガバナンスの意識の欠如
・派閥や学閥間の主導権争い
・一握りの人材が長期にわたって支配を継続、低い人材流動性

スポーツ基本法

2011年6月24日公布

前文	スポーツを通じて幸福で豊かな生活を営むことは、全ての人々の権利
第２条	スポーツは、これを通じて幸福で豊かな生活を営むことが人々の権利である
第５条１項	スポーツ団体は、スポーツの普及及び競技水準の向上に果たすべき重要な役割に鑑み、基本理念にのっとり、スポーツを行う者の権利保護、心身の健康の保持増進及び安全の確保に配慮しつつ、スポーツの推進に主体的に取り組むよう努めるものとする。
第５条２項	スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成するよう努めるものとする。
第５条３項	スポーツ団体は、スポーツに関する紛争について、迅速かつ適正な解決に努めるものとする。
第７条	国、独立行政法人、地方公共団体、学校、スポーツ団体及び民間事業者その他の関係者は、基本理念の実現を図るため、相互に連携を図りながら協働するよう努めなければならない。

スポーツ基本法施行後の取組み

（１）スポーツ基本法施行後も、スポーツ界では暴力問題が頻発
- 2012年　桜宮高校男子バスケットボール部員体罰事件
- 2013年　公益財団法人全日本柔道連盟女子強化指定選手暴力告発事件

（２）日本スポーツ振興センター法改正（2013年）→　「被害者相談窓口、第三者調査制度」
- 検討ポイント　①被害者保護の立場　②駆け込みやすいよう窓口を複数設置
③スポーツ団体との連携、④相談・通報を受ける窓口の独立性と守秘義務確保
⑤事実認定と原因究明にあたる調査機関の中立性・専門性の確保、⑥NFに対する勧告権限の付与、⑦NFの調査協力義務の確保、⑧JSAAへの不服申立ての確保

（３）文部科学省「処分基準等ガイドライン作成WG」（座長：境田正樹）（2013年）

①「処分基準等ガイドライン」
- 処分内容の決定の仕方（罪刑法定主義、平等原則、相当性原則、適正手続）
- 処分の種類（戒告、譴責、登録資格停止、登録はく奪）
- 行為類型ごとの処分の標準例

②「スポーツ団体における処分手続きモデル規程」
- 通報相談窓口
- 守秘義務、不利益取扱いの禁止
- 処分審査の際の告知聴聞の機会、弁明の機会の付与
- 不服申し立ての機会（JSAA含む）

（４）文部科学省「スポーツ団体におけるフェアプレーガイドライン」（2014年）

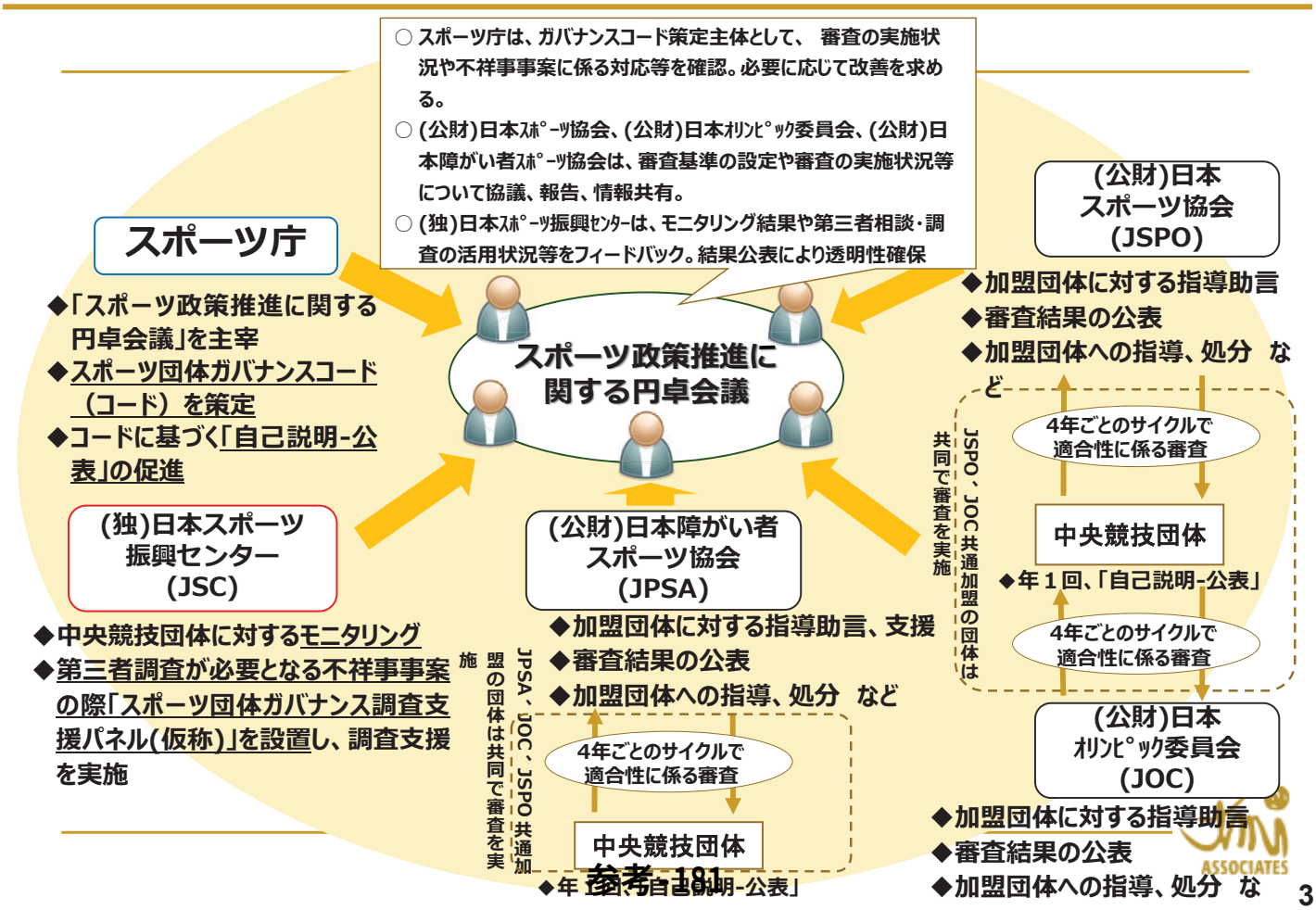
（５）その後もスポーツ界では不祥事頻出（日大アメフト部タックル事件、日本体操協会、日本水泳連盟、日本レスリング協会、日本ボクシング連盟　等）

スポーツ団体ガバナンスコード策定の経緯

2018年6月15日	●スポーツ庁長官が「インテグリティ確保に関するメッセージ」を発信。 各競技団体や大学等の関係者に対して、アスリートや指導者に対する教育・研修の強化等を要請。
2018年6月25日	●超党派スポーツ議員連盟スポーツ・インテグリティの体制整備の在り方の検討に関するプロジェクトチーム（座長：遠藤利明議員）が「スポーツ・インテグリティの体制整備の在り方に関する緊急提言」を取りまとめ。
2018年11月30日	●超党派スポーツ議員連盟スポーツ・インテグリティの体制整備の在り方の検討に関するプロジェクトチーム（アドバイザリーボード座長：境田正樹）が、「スポーツインテグリティ確保のための提言」を取りまとめ。主な内容は以下の通り。 ・「スポーツ団体ガバナンスコード」（以下、ガバナンスコードという）の策定 ・ガバナンスコードの適合性審査の実施主体→統括団体 ・スポーツ政策推進に関する円卓会議（仮称）の設置
2019年6月10日	●スポーツ審議会総会（スポーツインテグリティ部会：座長代理：境田正樹） ・スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞ について答申 →スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞の策定・公表
2019年8月27日	●スポーツ団体ガバナンスコード＜一般スポーツ団体向け＞について答申 →スポーツ団体ガバナンスコード＜一般スポーツ団体向け＞の策定・公表
2023年9月29日	●スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞の改定
2023年11月30日	●スポーツ団体ガバナンスコード＜一般スポーツ団体向け＞の改定

中央競技団体のガバナンス強化のための新たな仕組み（スポーツ庁資料）

＜「スポーツ政策の推進に関する円卓会議」の第１回会合（平成30年12月20日）において今後の取組事項を合意＞



諸外国におけるスポーツ団体に対する認証の仕組みについて

		日本	イギリス	フランス	ドイツ	アメリカ	オーストラリア	カナダ
指針・政策	国	—	—	(○) スポーツ法典	—	○ 連邦法	—	○ ｽﾎﾟｰﾂｶﾅﾀﾞが規定した認定要件
	政府関係機関	—	○ ｽﾎﾟｰﾂｶｳﾝｼﾙ統一基準に基づく審査基準	—	—	—	○ ASC規定	—
	統括団体	(○) 加盟規定	—	—	(○) DOSB加盟規定	○ USOC付属定款	—	—
認証主体	国	—	—	(○)	—	—	—	○ ｽﾎﾟｰﾂｶﾅﾀﾞ
	政府関係機関	—	○ UK認定会議	—	—	—	○ ASC	—
	統括団体	(○) 加盟審査	—	—	(○) DOSB加盟審査	○ USOC	—	—
認証の対象		NF National Federations	NGB National Governing Body	Federations sportives	Spitzen-verbände 各種競技ごとの統括団体	NGB National Governing Body	NSO National Sporting Organization	NSO National Sporting Organization
ガバナンスコード準拠		(×)	○	(×)	(○)	×	○	○
不認証の場合の財政的支援	国	—	—	(×)	(×) 連邦、州、地方自治体	—	—	×
	政府関係機関	(×)	×	—	—	—	×	—
	統括団体	(×)	—	—	(×)	× USOCは連邦政府の財政支援に頼らず運営	—	—

※（括弧）は、定期的な認証が行われていないことを示す
※ フランスは、助成金の受給資格について4年ごとの認証が行われている模様

UKコードの概要

○スポーツイングランド及びUKスポーツは、実施される投資の種類及び規模により、投資を３つのTierに分類することによるUKコードの段階的なアプローチを採用。
○スポーツイングランド及びUKスポーツは、投資及び団体の環境を考慮し、最も適切であると判断するTierに分類。

分類	Tier 1	Tier 2	Tier 3
認定要件	7要件を充足	Tier 1より厳格だが、Tier3までは求めない	58要件を充足

Tier1　義務的要件（7要件）

1. 団体は適切に設立され、明確な目的を有し、メンバー制の場合は受入体制が包摂的であり、団体へのアクセスが可能である。
2. 運営委員会が定期的に会議を持ち、決定内容が記録されている。
3. 利益相反が認識され、議長によって対処され、記録されている。運営委員会の委員のうち最低3名が、無関係であるか、同居の関係にない者である。
4. 運営委員会の委員の選出に当たり、団体は、委員として必要とされる技能の有無及び多様性を判断する。
5. 委員は定期的に改選されるものとする。任期は9年を超えないことを目標とする。
6. 団体は銀行口座を保有し、銀行口座からの預金引き出しに当たっては2名の署名を要する。
7. 年次財務報告書が作成され、財務責任者（財務部長等）とは独立して精査され、メンバーに公表され、いつでも資金の使途を説明できる。

UKコードの5原則

1. **構造**（団体は、明確かつ適切なガバナンス構造を有する。）
2. **人材**（団体は、多様性等を有する人々を採用し、雇用する。）
3. **コミュニケーション**（団体は、利害関係者と効果的に連携し、説明責任を負う。）
4. **基準及び行動**（団体は、定期的かつ効果的な評価を行う。）
5. **規程及び手続**（団体は、適切な管理及び危機管理手続を備える。）

Tier3（58要件）

１．構造（26要件）
役員会／カウンシル／役員会の規模及び構成／任期の制限／議長／独立した非上級役員／役員会の行動／会議／役員会の委員会
２．人材（13要件）
多様性／役員会の募集／新規役員の就任／報酬
３．コミュニケーション（5要件）
４．基準及び行動（6要件）
役員会の発展／インテグリティ／利益相反
５．規程及び手続（8要件）
法律順守及び管理／財務管理／財務戦略／リスク管理及び内部統制

オーストラリア原則の概要

1．スポーツの組織構成

1.1　競技種目の水平的統括を伴う競技のあらゆる形態（年少者からハイパフォーマンスまで）に関する単一の競技統括団体
1.2　競技団体が連邦レベルの組織を持つ場合、競技の利益を最大限に高めるために、団体内のあらゆる組織が結束していることを示し、競技統括団体が定める戦略的方針を厳守しなければならない。
1.3　競技統括団体は、保証有限責任会社として設立されなければならない。

2．役員会の構成及び運営

2.1　最大任期に達した役員を交替させながら、任期をずらす役員交替制度
2.2　役員の欠員に対してメンバーが投票を行い、役員を指名する指名委員会
2.3　監査・リスク委員会（最低1名の外部の独立した公認会計士を含める）
2.4　役員会が選任する議長
2.5　外部機関を関与させる役員会の年次業績評価プロセス
2.6　ジェンダーバランスのとれた役員会
2.7　選任されたか、指名されたかを問わず、すべての役員の独立性を確保する。
2.8　競技統括団体の戦略的目標を達成するための役員会の適切なスキルミックス（多職種協働）（適切なスキルミックスを獲得するため役員会が少数の役員を任命する能力を含む）
2.9　役員会最高経営責任者の退任後（3年間）の指名禁止
2.10 利害の衝突の記録義務
2.11 年5回以上の役員会会議

3．競技の透明性、報告及びインテグリティ（高潔性）

3.1　競技統括団体は、企業法の要件を満たす年次報告書を発行する。
3.2　競技統括団体は、国内の事業体に関する情報に加え、毎年、連結国内財務諸表をASCに報告する。
3.3　競技統括団体は、翌会計年度の詳細な運営予算を含む、明確かつ測定可能な目標を伴う周期的な3か年戦略的計画を採用
する。
3.4　上級運営担当者の報酬及び関連費用を含む競技団体の運営費の開示
3.5　競技統括団体は、ASCが要請するすべての情報を速やかに提供する。
3.6　競技統括団体は、アンチドーピング、スポーツ科学の手順、八百長行為に関するASCのインテグリティのための措置に署名する。
3.7　財務及びハイパフォーマンスに関する報告義務

カナダガイドの概要

1 公開性

競技団体は、公開性、透明性及び責任の維持のため、メンバーコミュニティー（アスリート、コーチ、役員、ボランティア、運営者等）に対し、適用される文書、方針、ルール及び規則のすべてを事前にかつ明確に、分かりやすい言葉で提示しているか。

2 メンバーの責任

競技団体は、紛争を回避する努力として、競技コミュニティーに含まれるすべてのメンバーに対し、責任をもって関連する文書及び方針のすべてを読み、理解することを促しているか。また、新しい変更を常に把握し、方針に不明確な点、不備又は欠陥がある場合には直ちに報告することを促しているか。

3 意思決定

競技団体は、競技団体の意思決定権限がどのようなものか、意思決定のために競技団体がどのような基準を用いるのかということを、メンバーコミュニティーに対し、事前に、平易な分かりやすい言葉で提示しているか。

4 制限及びペナルティ

競技団体は、競技コミュニティーのメンバーが、許容される行動の限界及び違反に適用される可能性のあるペナルティを認識するよう努力しているか。

5 透明性

競技団体は、競技コミュニティーのメンバーに影響が及ぶ決定を競技団体が行う場合に、決定及び決定に用いた基準の説明において、平易な言葉を使用しているか。また、遅滞なく決定を発表しているか。

6 公正性

競技団体は、競技コミュニティーのメンバーに関して偏りのない決定を行う努力をしているか。また、決定と決定者に関して、利益相反がないこと、さらに外見上においても利益相反に見えないようにすることを徹底しているか。

7 不服申立て手続

競技団体は、競技コミュニティーのメンバーに対し、競技団体が行った決定に対する異議及び／又は不服申立てを行うための内部的な体制を提供しているか。また、異議／不服を申し立てるためにとるべき手順を平易な言葉を使って明確にしているか。

8 紛争解決

競技団体は、競技団体のメンバーコミュニティーのためのすべての契約の中に、内部的な仕組みでは紛争が解決されない場合の代替的紛争解決条項を定めているか。競技団体は、独立の代替的紛争解決（ADR）による解決をメンバーに知らせ、当該解決へのアクセスを促進しているか。

9 コミュニケーション

競技団体内の紛争を減らす継続的な努力において、競技団体は、これに影響する問題に関し、コミュニティー内の意見を求める公開の場を提供しているか。

10 改善への道のり

競技団体は、競技団体の役員会その他の機関に対し、方針、ルール、手続及び基準の改善と合理化につながる、さらには紛争を低減するのと同時に公開性、透明性及び責任の促進につながる可能性のある事項に関し、定期的な提案（メンバーコミュニティーによる提案を含む。）を行っているか。

11 根本原因への対処

競技団体のメンバーコミュニティーから苦情及び不服の申立てがあった場合、将来の不服を減少させるために、苦情の根本原因の特定及び対処をどのように改善できるか。

12 紛争に関するリソースの利用

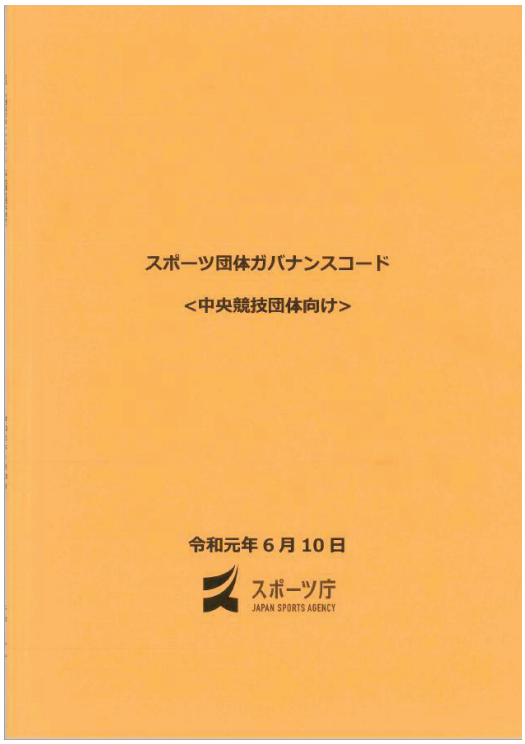
メンバーコミュニティー（アスリート、コーチ、役員、ボランティア、運営者等）が関係する紛争を発生前に予防するため、及び紛争が発生した場合の支援を受けるため、競技団体が利用できる既存のスポーツ紛争防止・解決サービスを利用したか。

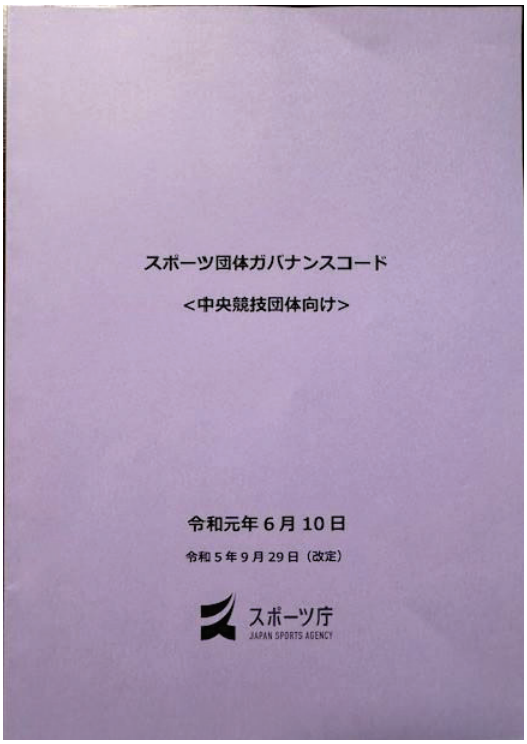
スポーツ界で問題となった主な事案の分類と対応するガバナンスコード（案）の原則（1）

類型	内容・具体例	原則
①NF等の**役員による強権的・独善的運営**により不祥事が生じた場合	一部役員による強権的・独善的運営に対して会議体等を通じた是正が図られず、不祥事が生じた類型 ○会長の強権的・独善的運営を背景として、助成金の不正配分や審判員への心理的圧力による自主性の 阻害、不当な会員の除名処分など様々な不祥事が生じた事案 [H30、日本ボクシング連盟]	原則2(役員等の多様性の確保、理事の年齢制限、再任回数の上限)
②ＮＦ等の**会議体運営に問題**があった場合（内部対立、役員改選問題）	役員間等の内部対立、役員改選をめぐるトラブルなどＮＦ等の意思決定や会議体運営に問題があった類型 ○評議員会における役員選任の結果をめぐり当該連盟内で紛争が発生し、役員交代が行われない状態が生じた事案 [H25、日本アイスホッケー連盟] ○理事会決議で制定された賞罰規程に基づき社員の資格停止処分を受けた社員は社員総会での議決権の行使ができないという、一般法人法違反が生じた事案 [H25、日本テコンドー協会]	原則3(組織運営等の規程の整備)
③ＮＦ等の**具体的業務運営に問題**があった場合（内部ルール違反）	ＮＦ等の具体的業務運営において、運営規程がない、又は運営規程に違反していた類型 ○理事会の決議を経ず、業務執行理事会の決議により女子日本代表監督を解任したことについて、定款等の規程に違反し、取り消されるべきとされた事案 [H26、日本ホッケー協会] ○告知聴聞や総会決議を経ずに会員の除名処分が行われた事案 [H29、日本ボクシング連盟]	原則3(組織運営等の規程の整備)
④ＮＦ等において**組織内犯罪**が行われた場合（不正経理等）	ＮＦ等内において犯罪、刑事事件が起きた類型 ○業者との癒着による経費の水増し請求、理事への報酬規程にない手当の支給などが判明し、会長及び専務理事が背任罪に問われた事案 [H18、日本スケート連盟]	原則3(組織運営等の規程の整備) 原則4,5(ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽ委員会･ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽ教育) 原則6(法務会計の体制構築)
⑤ＮＦ等の**内部において暴力、ハラスメントなどコンプライアンス上の問題**があった場合	ＮＦ等の内部において、組織の構造的な問題等に関わる暴力、ハラスメント等があった類型 ○女子代表チーム監督による慢性的な暴力行為、パワーハラスメントが発覚した事案 [H25、全日本柔道連盟] ○女子強化委員長によるコーチ、選手へのパワーハラスメントが発覚した事案 [H30、日本レスリング協会]	原則4,5(ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽ委員会･ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽ教育)
⑦ＮＦ等に所属する**選手等がコンプライアンス違反**の行為を行った場合	スポーツ団体の役職員、選手・指導者が法令や規則に違反する行為を行った類型 ○選手が違法カジノ店で賭博をしていたことが発覚した事案 [H28、日本バドミントン協会] ○選手が、他の選手がドーピング検査で陽性となるよう、飲み物に薬物を混入させた事案 [H29、日本カヌー連盟] ○アジア大会に参加した男子選手が日本代表選手団の公式ウエアを着て歓楽街に赴き、違法である買春行為に及んだ事案 [H30、日本バスケットボール協会]	原則4,5(ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽ委員会･ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽ教育)

スポーツ界で問題となった主な事案の分類と対応するガバナンスコード（案）の原則（2）

類型	内容・具体例	原則
⑧ＮＦ等の**会計処理に問題**があった場合（不適切経理）	上記③の類型に含まれるものの、日本のＮＦ等で頻発している会計処理に関する類型 ○代表理事の主導による簿外資金の存在、代表理事個人の財布と法人の会計の未区分等から、公益目的事業を適正に実施し得るだけの経理的基礎の不備を指摘された事案 [H26、全日本テコンドー協会] ○JSCからの再委託事業において、実際に支出した費用と異なる金額の領収書をコーチ・選手に作成させ、実費よりも高額な再委託費を受けていたことが発覚した事案 [H26、日本フェンシング協会] ○会長の指示により、アスリート助成金の交付対象である選手に、他の選手への不正な配分を行わせた事案 [H30、日本ボクシング連盟]	原則6(法務会計の体制構築)
⑨ＮＦ等の**情報公開に問題**があった場合（情報隠蔽、説明責任の不履行）	ＮＦ等の情報公開に問題があった類型 ○使用する球の仕様を変更したことや仕様上の欠陥が生じた球が使用されていたことについて、選手等に対する説明や公表が行われていなかった問題[H25、日本野球機構] ○国際大会への選手のエントリー手続を失念していたことについて、問い合わせた選手に対して虚偽の説明をした上、他の選手には速やかな連絡を行わず、公表もしていなかったことが発覚した事案 [H29、日本バレーボール協会]	原則7(情報開示)
⑩NF等における**通報制度の不備、運用上の問題**があった場合	ＮＦ等の通報制度の不備、運用上の問題があり、迅速かつ適切な対応がなされなかった類型 ○第三者委員会による調査が必要になったような不祥事事案では、選手によるマスコミ等への告発、SNSを通じた告発が行われるなど、NF等の通報制度が有効に機能していた（又はその利用促進、周知等が十分に図られていた）とは考えにくい事案が多く見受けられた。	原則9(通報制度)
⑪ＮＦ等の**懲罰、紛争解決に問題**があった場合（ルール不備、適用の問題点）	ＮＦ等の懲罰、紛争解決方法に問題があった類型 ○ドーピング規定違反としてなされた選手への懲戒処分について、日本アンチドーピング機構（JADA）各チードクター等が規定違反に当たらないとの見解を示す中、懲戒処分の見直しが行われず、選手が多額の費用を負担してスポーツ仲裁裁判所（CAS）に提訴し、当該処分が取り消されるまで１年以上の時間を要した事案 [H19、日本プロサッカーリーグ]	原則10(懲罰制度) 原則11(紛争解決制度)
⑫ＮＦ等の**危機管理に問題**があった場合	ＮＦ等のトラブルが発生した場合に、その危機管理に問題があった類型 ○力士暴行士事件について、事件から3か月経った後に独自調査を行わないことを表明し、社会的な批判を受けるに至った事案 [H20、日本相撲協会] ○女子代表チーム監督による慢性的な暴力行為やパワーハラスメントについて、問題が発覚した後も当該監督を続投させ、選手によるJOCへの告発が報道されるまで3か月以上公表せず、社会的な批判を受けるに至った事案 [H25、全日本柔道連盟]	原則12(危機管理体制)
⑬**地方組織（都道府県協会・連盟）等においてコンプライアンス上の問題**があった場合	地方組織において不適切な経理処理等の組織運営上の問題が生じたり、指導現場において暴力行為等が生じたりした類型 ○地方組織等はNFに比して人的・財政的基盤はより脆弱であり、公的支援に係る不適切な経理処理等の問題が生じている場合がある。また、各地域の指導現場において、暴力行為が生じている場合がある。	原則13（地方組織等に対する指導助言、支援）





スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞について

【全体の構成】

第１章　中央競技団体（NF）における適正なガバナンスの確保について

１．なぜNFにおけるガバナンスの確保が求められるのか

○スポーツ基本法やNFの特徴等を踏まえて、ガバナンスの確保が求められる背景等について記載

2. NFのガバナンス確保に向けた新たな仕組みについて

○　「スポーツ政策の推進に関する円卓会議」の位置付け、統括団体によるガバナンスコードへの適合性審査の実施等、NFのガバナンス確保に向けた新たな仕組みについて記載

3. ガバナンスコードの役割と自己説明の在り方について

第２章　スポーツ団体ガバナンスコードの規定及び解説

13の原則について、「求められる理由」、「補足説明」（規定ごとに用語の定義や実際に取り組む上で参考となる補足説明）を記載

第３章　セルフチェックリスト

○ 規定ごとに、「…しているか。」といった形で、NFが遵守状況をセルフチェックできる内容を記載

【ガバナンスコードの各規定】

原則１ 組織運営等に関する基本計画を策定し公表すべきである。

(1) 組織運営に関する中長期基本計画を策定し公表すること

(2) 組織運営の強化に関する人材の採用及び育成に関する計画を策定し公表すること

(3) 財務の健全性確保に関する計画を策定し公表すること

原則２ 適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである。

(1) 組織の役員等の構成における多様性の確保を図ること

① 外部理事(※1)の目標割合（25%以上）及び女性理事の目標割合（40%以上）を設定するとともに、その達成に向けた具体的な方策を講じること

② 評議員会を置くNFにおいては、外部評議員、女性評議員の目標割合を設定するとともに、その達成に向けた具体的方策を講じること

③ アスリート委員会(※2)を設置し、その意見を組織運営に反映させるための具体的な方策を講じること

(2) 理事会を適切な規模とし、実効性の確保を図ること

(3) 役員等の新陳代謝を図る仕組みを設けること

① 理事の就任時の年齢に制限を設けること

② 理事の在任期間が原則として10年を超えないよう再任回数の上限を設けること

(4) 役員候補者選考委員会を設置し、構成員に有識者を配置すること

※1 外部理事とは、**最初の就任時点**で、以下ア）～ウ）の**いずれにも該当しない者**のことを指す。

ア）当該団体と下記の緊密な関係がある者

- NFの役職員又は評議員であった
- NFと加盟、所属関係等にある都道府県協会等の役職者である
- NFの役員又は幹部職員の親族（4親等以内）である

イ）当該競技における我が国の代表選手として国際大会への出場経験がある又は強化指定を受けたことがあるなど、特に高い競技実績を有している者

ウ）指導するチーム又は個人が全国レベルの大会で入賞するなど、当該競技の指導者として特に高い指導実績を有している者

原則3 組織運営等に必要な規程を整備すべきである。

(1) NF及びその役職員その他構成員が適用対象となる法令を遵守するために必要な規程を整備すること

(2) その他組織運営に必要な規程を整備すること

(3) 代表選手の公平かつ合理的な選考に関する規程その他選手の権利保護に関する規程を整備すること

(4) 審判員の公平かつ合理的な選考に関する規程を整備すること

原則4 コンプライアンス委員会を設置すべきである。

(1) コンプライアンス委員会を設置し運営すること

(2) コンプライアンス委員会の構成員に弁護士、公認会計士、学識経験者等の有識者を配置すること

※ コンプライアンス委員会の基本的な権限事項としては、コンプライアンス強化に係る方針や計画の策定及びその推進、実施状況の点検、リスクの把握等が考えられる。そのほか、コンプライアンス教育の企画・実施、コンプライアンス違反事案に係る調査、裁定委員会等への処分申請等を権限事項とすることも考えられる。

原則5 コンプライアンス強化のための教育を実施すべきである。

(1) NF役職員向けのコンプライアンス教育を実施すること

(2) 選手及び指導者向けのコンプライアンス教育を実施すること

(3) 審判員向けのコンプライアンス教育を実施すること

原則6 法務、会計等の体制を構築すべきである。

(1) 法律、税務、会計等の専門家のサポートを日常的に受けることができる体制を構築すること

(2) 財務・経理の処理を適切に行い、公正な会計原則を遵守すること

(3) 国庫補助金等の利用に関し、適正な使用のために求められる法令、ガイドライン等を遵守すること

原則7 適切な情報開示をすべきである。

(1) 財務情報等について、法令に基づく開示を行うこと

(2) 法令に基づく開示以外の情報開示(※)も主体的に行うこと

① 選手選考基準を含む選手選考に関する情報を開示すること

② ガバナンスコードの遵守状況に関する情報等を開示すること

原則8 利益相反を適切に管理すべきである。

(1) 役職員、選手、指導者等の関連当事者とNFとの間に生じ得る利益相反を適切に管理すること

(2) 利益相反ポリシーを作成すること

原則9 通報制度を構築すべきである。

(1) 通報制度を設けること

① 通報窓口をNF関係者等に周知すること

② 通報窓口の担当者に、相談内容に関する守秘義務を課すこと

③ 通報窓口を利用したことを理由として、相談者に対する不利益な取扱いを行うことを禁止すること

(2) 通報制度の運用体制は、弁護士、公認会計士、学識経験者等の有識者を中心に整備すること

原則10 懲罰制度を構築すべきである。

(1) 懲罰制度における禁止行為、処分対象者、処分の内容及び処分に至るまでの手続を定め、周知すること

(2) 処分審査を行う者は、中立性及び専門性を有すること

原則11 選手、指導者等との間の紛争の迅速かつ適正な解決に取り組むべきである。

(1) NFにおける懲罰や紛争について、日本スポーツ仲裁機構を利用できるよう自動応諾条項などを定めること

(2)不服申立てが可能であることを処分対象者に通知すること

原則12 危機管理及び不祥事対応体制を構築すべきである。

(1) 有事のための危機管理体制を事前に構築し、危機管理マニュアルを策定すること

(2) 不祥事が発生した場合は、事実調査、原因究明、責任者の処分及び再発防止策の提言について検討するための調査体制を速やかに構築すること

(3) 危機管理及び不祥事対応として外部調査委員会を設置する場合、当該調査委員会は、独立性・中立性・専門性を有する外部有識者（弁護士、公認会計士、学識経験者等）により構成すること

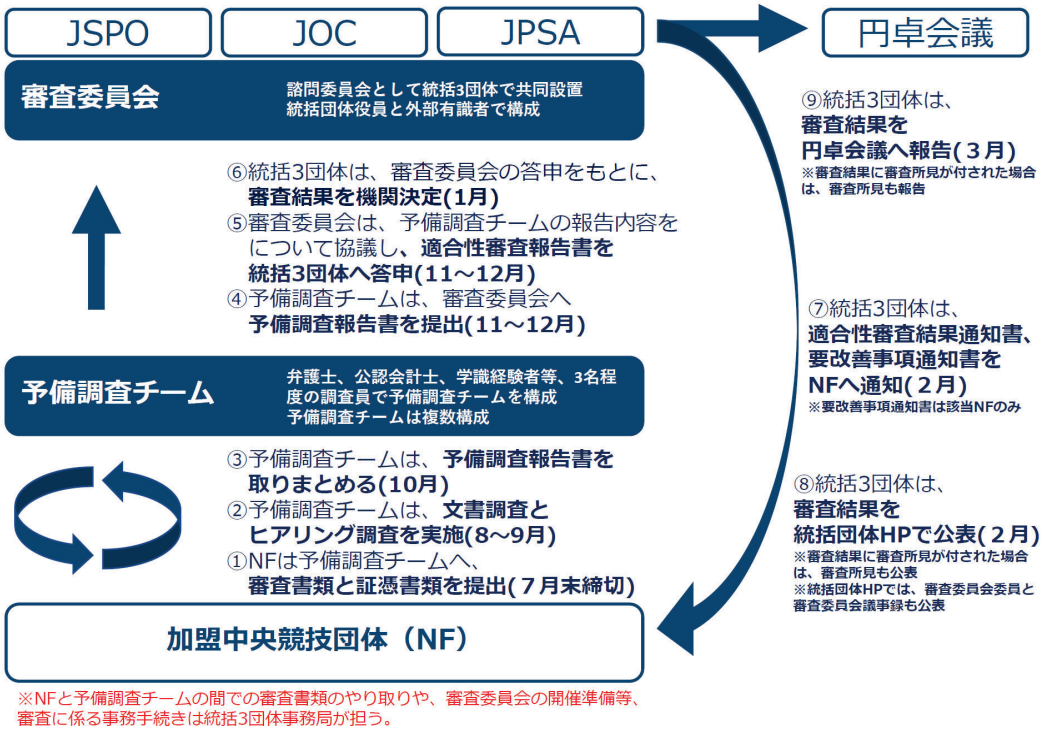
原則13 地方組織等に対するガバナンスの確保、コンプライアンスの強化等に係る指導、助言及び支援を行うべきである。

(1) 加盟規程の整備等により地方組織等との間の権限関係を明確にするとともに、地方組織等の組織運営及び業務執行について適切な指導、助言及び支援を行うこと

(2) 地方組織等の運営者に対する情報提供や研修会の実施等による支援を行うこと

2.適合性審査

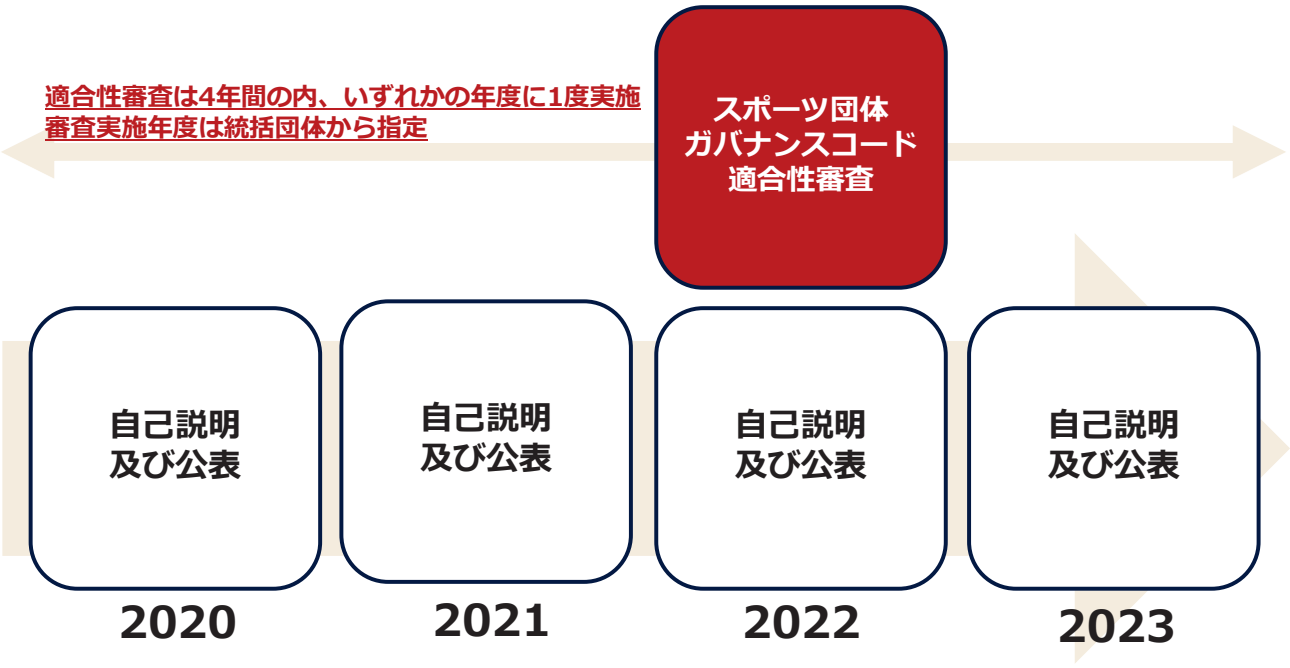
スポーツ団体ガバナンスコード適合性審査　スキーム図



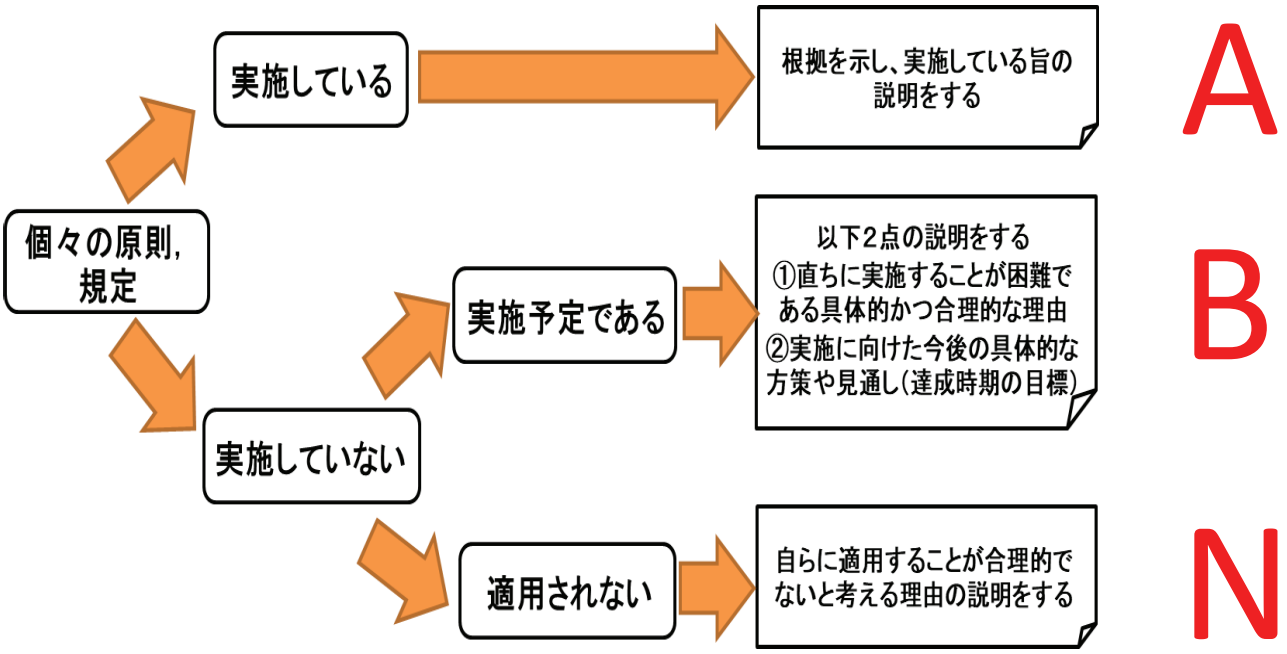
※NFと予備調査チームの間での審査書類のやり取りや、審査委員会の開催準備等、審査に係る事務手続きは統括3団体事務局が担う。

25

「適合性審査」と「自己説明及び公表」の関係図



☆「ガバナンスコード適合性審査」は2020年に開始し、2024年度から2周目。
☆ 適合性審査は４年に１度実施される。
☆「自己説明及び公表」は毎年１０月末まで



審査項目への評価（運用規則より）

（審査項目への評価）

第７条　審査委員会は、ＮＦ向けコードの規定及び審査基準に基づき、各審査項目に対し、以下の評価を決定する。

（１）Ａ：当該審査項目におけるＮＦ向けコードの規定を**十分に遵守している**と認められる

（２）Ｂ：当該審査項目におけるＮＦ向けコードの規定を**十分には遵守していないものの、直ちに遵守することが困難である具体的かつ合理的な理由を説明し、遵守に向けた今後の具体的な方策や見通しについて説明している**と認められる。

（３）Ｎ：当該審査項目を**自らに適用することが合理的でないと考える、合理的な自己説明を行っている**と認められる。

（４）Ｆ：前３号のいずれの評価にも当てはまらない。

総合評価（運用規則より）

（総合評価）

第８条　審査委員会は、各審査項目への評価に基づき、
以下の総合評価を決定する。

（１）適　合：全ての審査項目への評価に対して、**Ｆが付されていない。**

（２）不適合：全ての審査項目への評価に対して、**Ｆが一つ以上付されている。**

２　審査対象団体が審査書類及び規程等の証憑書類を提出しない場合、
審査委員会は、当該団体の総合評価を不適合とする。

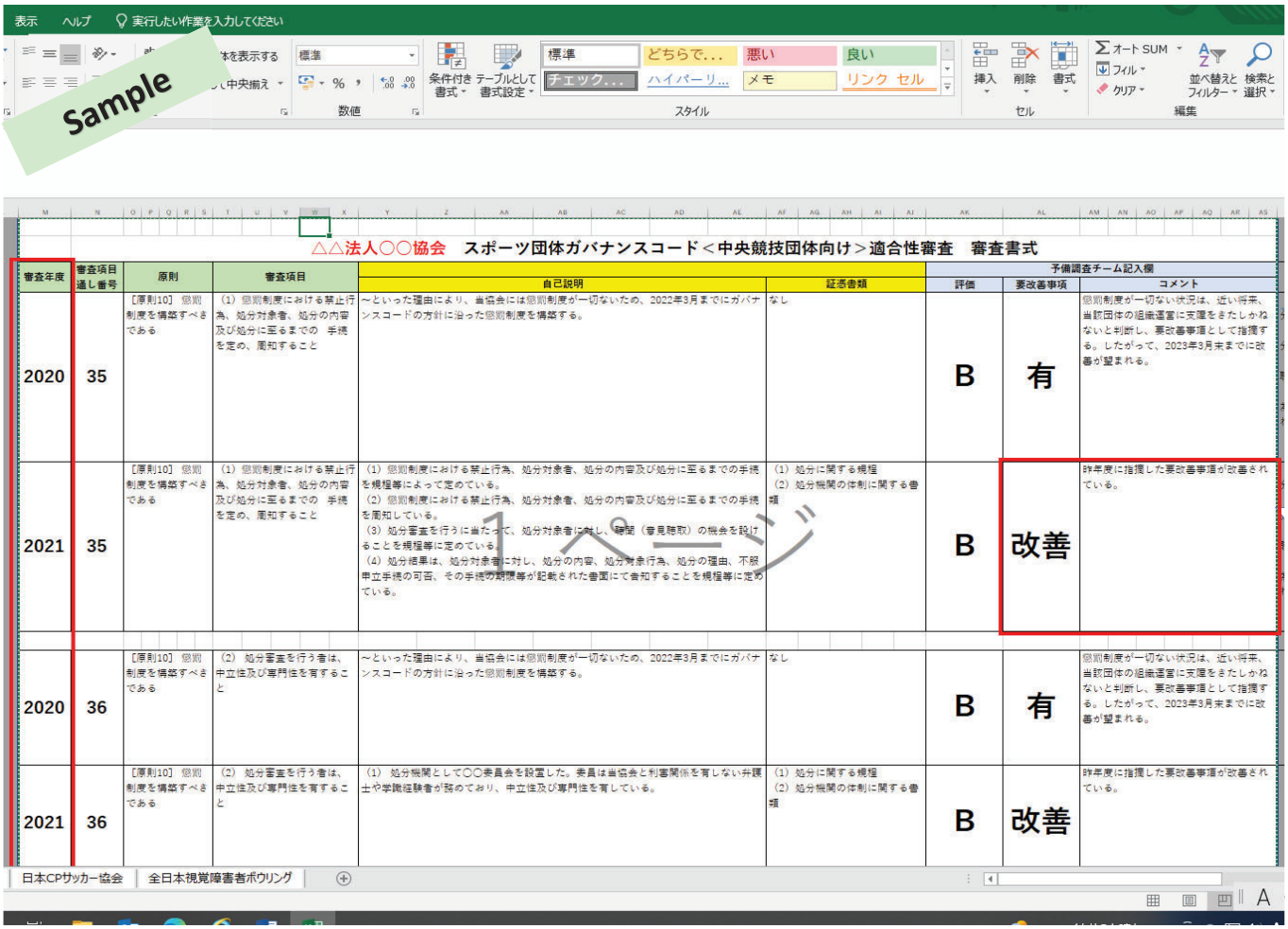
フォローアップ

審査結果が「不適合」となった団体、または「要改善事項」（近い将来、組織運営に支障を与える可能性のある事項）が指摘された団体は、当該審査の翌年度に、統括三団体による「フォローアップ」を受ける。

- **不適合の場合　　：再審査**
- **要改善事項が指摘された場合：改善報告**

（重要）

不適合の場合、翌年度の競技力向上助成金が申請できず、要改善事項が改善されない場合、フォローアップを受けた翌年度の競技力向上助成金が20%減額となる。



31

令和6年度スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞適合性審査
審査結果及び所見一覧【概要版】

No.	団体名	審査結果	審査所見	
1	公益社団法人日本トライアスロン連合	適合	＜好事例＞ ・審査項目1、4、42、43	＜要改善事項＞ ・審査項目9
2	公益財団法人日本陸上競技連盟	適合	＜好事例＞ ・審査項目1、42、43	＜要改善事項＞ ・審査項目5、33、35
3	公益財団法人日本水泳連盟	適合	＜好事例＞ ・審査項目1～3、39、42	－
4	公益財団法人日本サッカー協会	適合	＜好事例＞ ・審査項目42	－
5	公益財団法人日本テニス協会	適合	＜好事例＞ ・審査項目6	－
6	公益社団法人日本ボクシング連盟	適合	該当なし	
7	公益財団法人日本自転車競技連盟	適合	該当なし	
8	公益社団法人日本フェンシング協会	適合	－	＜要改善事項＞ ・審査項目2、20、35
9	公益財団法人全日本柔道連盟	適合	＜好事例＞ ・審査項目4、5	－
10	公益社団法人日本ライフル射撃協会	適合	＜好事例＞ ・審査項目1	＜要改善事項＞ ・審査項目17、35、37、39
11	公益財団法人全日本剣道連盟	適合	＜好事例＞ ・審査項目1～4、18	－
12	公益財団法人日本野球連盟	適合	該当なし	
13	公益社団法人日本綱引連盟	適合	－	＜要改善事項＞ ・審査項目20、36
14	公益社団法人日本グラウンド・ゴルフ協会	適合	－	＜要改善事項＞ ・審査項目9

32

令和6年度スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞適合性審査
審査結果及び所見一覧【詳細版】

No.	団体名	審査所見
1	公益社団法人日本トライアスロン連合	＜好事例＞ ・審査項目1 強化と普及を同じ価値ととらえ、地域加盟団体ごとで自律した普及活動を推進するための指針となる充実した中長期計画を策定している。策定にあたっては、外部コンサルタント会社を入れた上で、理事、専門委員会、登録会員へのヒアリングを行うなど幅広い意見聴取を行い、毎年、普及を軸に達成目標と現状の課題を精査し、効果を検証しながら進めている。このことは、ガバナンス強化の好事例である。 ・審査項目4 女性理事の割合が40%（14名/35名）と目標を達成している（外部理事の割合は20%（7名/35名））。 女性及び外部有識者の登用は、IF/AFの方針から1990年代から推進してきており、ガバナンスコードの制定に関わらず、組織として自発的に取り組む方針としていることは、ガバナンス強化の好事例である。 ・審査項目42、43 各都道府県にコンプライアンス担当者を1名配置し、NFコンプライアンス委員会との連携を緊密化し、PF内でのコンプライアンス教育関連の促進を図っている。具体的には、年次にて各都道府県のコンプライアンス担当者及びNFにコンプライアンス委員が参加する「コンプライアンス連携推進会議」を開催し、研修、事例紹介や情報共有の場としている。このことは、ガバナンス強化の好事例である。 ＜要改善事項＞ ・審査項目9 役員選任規程において、連続して10年を超えて在任することができない原則に対する例外が定められているものの、例外に該当する場合であっても1期または2期に限る旨の限定がないため、その修正が必要である。なお、実際に在任年数が14年を超えている理事が4名いる。 また、10年の最長期間に達した者について、再び再任されるまでに必要な経過期間（少なくとも任期2期分）の定めがなされていないため、この点においても規程の修正が必要である。 したがって、2025年12月末までに改善が望まれる。 審査基準：（1）理事が原則として10年を超えて在任することのないよう、再任回数の上限を設けている。 （2）最長期間に達した者については，再び選任されるまでに必要な経過期間（少なくとも任期２期分）を合わせて定めている。

2	公益財団法人日本陸上競技連盟	＜好事例＞ ・審査項目1 プロジェクトチームを立ち上げ、事務局においても全職員でディスカッションを重ね、新たな中長期計画を策定したことは、ガバナンス強化の好事例である。 ・審査項目42 加盟団体や地域陸上競技協会の運営支援を目的として、実施事業に対し地域活性化助成金を交付し、地方組織等の組織運営及び業務執行に対する支援を行っていることは、ガバナンス強化の好事例である。 ・審査項目43 月２回のペースで、加盟団体や評議員等の幅広い関係者に情報発信をしており、情報共有が丁寧にされているという点は、ガバナンス強化の好事例である。 ＜要改善事項＞ ・審査項目5 1 巡目の適合性審査に引き続き審査基準(1)(2)を満たしていない状況は、近い将来、当該団体の組織運営に支障をきたしかねないと判断し、要改善事項として指摘する。 したがって、2025年12月末までに改善が望まれる。 審査基準：（1）外部評議員の目標割合を設定するとともに、その達成に向けた具体的な方策を講じている。 （2）女性評議員の目標割合を設定するとともに、その達成に向けた具体的な方策を講じている。 ・審査項目33 1 巡目の適合性審査に引き続き審査基準(2)(3)(4)を満たすような規程がない状況は、近い将来、当該団体の組織運営に支障をきたしかねないと判断し、要改善事項として指摘する。 したがって、2025年12月末までに改善が望まれる。 審査基準：（2）通報窓口の担当者に相談内容に関する守秘義務を課している。 （3）通報者を特定し得る情報や通報内容に関する情報の取扱いについて一定の規定を設け、情報管理を徹底している。 （4）通報窓口を利用したことを理由として、相談者に対する不利益な取扱いを行うことを禁止している。 ・審査項目35 1 巡目の適合性審査に引き続き審査基準(4)を満たしていない状況は、近い将来、当該団体の組織運営に支障をきたしかねないと判断し、要改善事項として指摘する。 したがって、2025年12月末までに改善が望まれる。 審査基準：（4）処分結果は、処分対象者に対し、処分の内容、処分対象行為、処分の理由、不服申立手続の可否、その手続の期限等が記載された書面にて告知することを規程等に定めている。

3	公益財団法人日本水泳連盟	＜好事例＞ ・審査項目1～3 充実した内容の中期計画が策定されている。また、策定にあたっては、連盟関係者（強化、普及、運営等の各委員会）、選手（引退したOB・OG含む）、指導者、審判などから幅広く意見を募り、連盟の不変の理念・使命・行動指針を明文化している。 さらに、年度ごとに進捗報告を作成してウェブサイトで公表するなどの形骸化防止策がとられている。このことは、ガバナンス強化の好事例である。 また、人材の採用・育成に関しては、組織基盤の強化を目標に掲げ、「内部統制の強化」、「マーケティング事業の組織化」、「データベースの再構築」を施策として計画し、そのために、幅広い分野からの人材登用や若手を中心とした人材計画を計画、公表していることも、ガバナンス強化の好事例である。 ・審査項目39 「危機管理に関するガイドライン」を策定し、危機管理フローやアクションリストを図式化し、視覚的に分かりやすい内容としているほか、補足説明として危機管理対応のポイントをまとめている。また、別途「水泳日本代表選手団危機管理マニュアル」を策定し、主に事件や災害発生時の安全対策や対応をまとめている。これらのことは、ガバナンス強化の好事例である。 ・審査項目42 地方組織の法人化推進のために、法人化が完了した加盟団体に対し（登記手続き等の費用補填として）、一律100万円の助成金を交付している。その結果、全加盟団体の法人化が完了している。このことは、ガバナンス強化の好事例である。
4	公益財団法人日本サッカー協会	＜好事例＞ ・審査項目42 事務局内に「47FA・加盟団体・普及推進部」を設け、組織運営・業務執行について現地訪問を含め適切な指導、助言を行っている。このような取り組みで補助金制度を設け財政的な支援を行っている。このような取り組みは、他の NF の模範となり得るガバナンス強化の好事例である。
5	公益財団法人日本テニス協会	＜好事例＞ ・審査項目6 高度の競技経験を有するアスリート及び元アスリートが積極的に意見を述べる機会となっており、かつ、理事を通じた意見の反映の機会が確保されていることは、ガバナンス強化の好事例である。
6	公益社団法人日本ボクシング連盟	該当なし
7	公益財団法人日本自転車競技連盟	該当なし

令和6年度スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞適合性審査
審査結果及び所見一覧【詳細版】

No.	団体名	審査所見
8	公益社団法人日本フェンシング協会	＜要改善事項＞ ・審査項目2 1 巡目の適合性審査に引き続き審査基準(1)(2)(3)を満たしていない状況は、近い将来、当該団体の組織運営に支障をきたしかねないと判断し、要改善事項として指摘する。 したがって、2025年12月末までに改善が望まれる。 審査基準：（1）人材の採用及び育成に関する計画を策定している。 （2）組織運営の強化に関する人材の採用及び育成に関する計画を公表している。 （3）計画策定に当たり、役職員や構成員から幅広く意見を募っている。 ・審査項目20 1 巡目の適合性審査に引き続き審査基準(2)を満たしていない状況は、近い将来、当該団体の組織運営に支障をきたしかねないと判断し、要改善事項として指摘する。 したがって、2025年12月末までに改善が望まれる。 審査基準：（2）コンプライアンス委員会がその機能を十分に発揮できるよう、その役割や権限事項を明確に定め、コンプライアンス強化に係る方針や計画の策定及びその推進、実施状況の点検、リスクの把握等を組織的、継続的に実践している。 ・審査項目35 1 巡目の適合性審査に引き続き審査基準(4)を満たしていない状況は、近い将来、当該団体の組織運営に支障をきたしかねないと判断し、要改善事項として指摘する。 したがって、2025年12月末までに改善が望まれる。 審査基準：（4）処分結果は、処分対象者に対し、処分の内容、処分対象行為、処分の理由、不服申立手続の可否、その手続の期限等が記載された書面にて告知することを規程等に定めている。
9	公益財団法人全日本柔道連盟	＜好事例＞ ・審査項目4、5 女性役員比率向上のための施策として「柔道における女性活躍推進プラン」を策定し、目標達成のための具体的取組について策定・周知を行っている。こうした取り組みは他団体の模範となる好事例である。

10	公益社団法人日本ライフル射撃協会	＜好事例＞ ・審査項目1 中長期基本計画「JRSF 将来構想」の策定にあたって、個別に意見を聴取するのではなく、役職員や構成員から幅広く構成したプロジェクトチームを編成し、意向を反映していることは、ガバナンス強化の好事例である。 ＜要改善事項＞ ・審査項目17 1 巡目の適合性審査に引き続き審査基準(2)を満たしていない状況は、近い将来、当該団体の組織運営に支障をきたしかねないと判断し、要改善事項として指摘する。 したがって、2025年12月末までに改善が望まれる。 審査基準：（2）選手の権利保護に関する規程を整備している。 ・審査項目35 1 巡目の適合性審査に引き続き審査基準(4)を満たしていない状況は、近い将来、当該団体の組織運営に支障をきたしかねないと判断し、要改善事項として指摘する。 したがって、2025年12月末までに改善が望まれる。 審査基準：（4）処分結果は、処分対象者に対し、処分の内容、処分対象行為、処分の理由、不服申立手続の可否、その手続の期限等が記載された書面にて告知することを規程等に定めている。 ・審査項目37 1 巡目の適合性審査に引き続き審査基準(2)を満たしていない状況は、近い将来、当該団体の組織運営に支障をきたしかねないと判断し、要改善事項として指摘する。 したがって、2025年12月末までに改善が望まれる。 審査基準：（2）自動応諾条項の対象事項には、懲罰等の不利益処分に対する不服申立に限らず、代表選手の選考を含むNFのあらゆる決定を広く対象に含んでいる。 ・審査項目39 1 巡目の適合性審査に引き続き審査基準(2)を満たしていない状況は、近い将来、当該団体の組織運営に支障をきたしかねないと判断し、要改善事項として指摘する。 したがって、2025年12月末までに改善が望まれる。 審査基準：（2）危機管理マニュアルを策定している。

11	公益財団法人全日本剣道連盟	＜好事例＞ ・審査項目1～3 充実した内容の中期計画が策定されている。具体的には、組織全体の中長期計画の下に、各専門委員会が個別に各専門分野ごとの中長期計画を策定している。また、年度ごとに事業計画の達成状況を確認するなどの形骸化防止策がとられている。これらのことは、ガバナンス強化の好事例である。 ・審査項目2 5年間分の中期計画を策定するのみならず、人材育成に関しては、各職員の部門・主業務と年齢層とをマッピングした「全剣連事務局人材マップ」を作成していることは、ガバナンス強化の好事例である。 ・審査項目3 5年間分の収支計画を策定し、事業のために必要となる費用とそのための収益源確保について団体として検討を行い、令和6年度には、次回世界大会及び普及の拡充等の将来に備えるために、「特定費用準備資金」を新設するなど、財務の健全性確保のために収支計画を活用していることは、ガバナンス強化の好事例である。 ・審査項目4 地域及び組織を含めた女性理事増員案を作成し、地方組織を巻き込むことにより、中長期的に女性理事割合の向上に取り組んでいることは、ガバナンス強化の好事例である。 ・審査項目18 『剣道審判員選考規則』を制定し、審判員の合理的な選考を行っていることは、ガバナンス強化の好事例である。 ・選考方法は、まず試合審判委員会が、剣道審判法中央講習会で認定された者から、審判員候補者名簿を作成する。 ・その後、剣道審判員選考委員会が開催され、過去の審判履歴、人物等を総合的に評価し、審判員を選考している。 ・剣道審判員選考委員会は、副会長、常任理事で構成され『剣道審判員選考委員会名簿』を公表している。
12	公益財団法人日本野球連盟	該当なし
13	公益社団法人日本綱引連盟	＜要改善事項＞ ・審査項目20 1 巡目の適合性審査に引き続き審査基準(1)(3)を満たしていない状況は、近い将来、当該団体の組織運営に支障をきたしかねないと判断し、要改善事項として指摘する。 したがって、2025年12月末までに改善が望まれる。 審査基準：（1）コンプライアンス委員会が設置され、少なくとも年1回以上、定期的に開催している。 （3）コンプライアンス委員会の構成員に、少なくとも１名以上は女性委員を配置している。 ・審査項目36 1 巡目の適合性審査に引き続き審査基準(1)を満たしていない状況は、近い将来、当該団体の組織運営に支障をきたしかねないと判断し、要改善事項として指摘する。 したがって、2025年12月末までに改善が望まれる。 審査基準：（1）処分審査を行う者は、中立性及び専門性を有している。
14	公益社団法人日本グラウンド・ゴルフ協会	＜要改善事項＞ ・審査項目9 1 巡目の適合性審査に引き続き審査基準(1)を満たしていない状況は、役員等の新陳代謝を図るという当原則の趣旨を損なう恐れがあるため、要改善事項として指摘する。 したがって、2025年12月末までに改善が望まれる。 審査基準：（1）理事が原則として10年を超えて在任することのないよう、再任回数の上限を設けている。

（９）　音好宏構成員
（資料３－６）

資料３－６

放送のガバナンスに関する検討会

民放テレビ局のガバナンスを考えるために

２０２５年８月７日
音好宏（OTO Yoshihiro)
上智大学新聞学科

0.放送局のガバナンスは、一般的な営利企業と同じなのか

■ 公共性、公益性が求められる免許事業

■ 言論機関として認知
憲法21条　表現の自由
放送法　　放送事業者の自主・自律を謳う

→ ex.災害時に、採算性を度外視してでも人命、安心安全を優先
→ 西側先進諸国の中でも、日本社会は放送の公益性、公共性への期待は高い。

1.日本の民放テレビ事業の特色

1951年　民放ラジオ放送の開始
　　9.1　中部日本放送（CBC)、新日本放送（MBS)
1953年　民放テレビ放送の開始
　　8.28　日本テレビ放送網　　1955.4. 1 TBSテレビ

■県域が基本（県域免許）だが、関東／中京／近畿は広域圏として認められる
■1970年代以降新聞資本の電波出資の整理により、新聞／テレビの資本系列化
■民放ネットワークの形成
　日本テレビ系、TBS系、フジ系、テレビ朝日系、テレビ東京系、独立U局系

民放テレビ局の事業規模には大きな差

■民放テレビの売り上げの半分が、在京キー局
　ex.2023年度　民放テレビ局の総売上 2兆1436億円 （総務省）
　　テレビ局127社(内ラテ兼営31社）
　　在京キー5社で50.5%、在阪5社で10.9%、その他の社で38.6%
■社員1000名を越えるのは、在京キー局のみ　→基本は中小企業
■系列制作会社の存在　位置づけが局によって異なる
■監査役の人数、常勤/非常勤、出身も、これまでの経緯等で異なる

⇒放送業界としてガバナンスを効かせる環境をどう整備するか。

3.放送局のガバナンスをどう効かせるか
～　人権DDを例に

■2023年5月　民放連　放送基準の大改訂

→背景には、人権意識の高まり　国連人権委、G7、日本政府…

2023.3.1　TBSHD　「TBS グループ人権方針」

「TBS グループサステナブル調達ガイドライン」

11.30　FMHは「フジ・メディア・ホールディングス グループ人権方針」を発表

⇒フジ第三者委員会報告書によれば、2023.6に事案発生。8月に経営幹部に報告。

4.不祥事にどう向きあうか

関西テレビの事例

2007.1　「発掘あるある大事典2」

外部調査委員会（熊崎勝彦委員長）による調査→2007.3報告書公表

→局と芸能プロダクション、局と制作会社（孫請け等）の関係

再生委員会　再生に向けての方策検討

活性化委員会　→オンブズカンテレ委員会（年3回/外部有識者3名）

1)オンブズマン機能　2)内部的自由(制作者の良心の保障）

3)「オンブズ・カンテレ委員会特選賞」の選奨

東海テレビの事例

2011年8月　不適切テロップ問題発生

→調査委員会にて、原因の究明と再発防止策の提示

→再生委員会にて組織の見直し

・コンプライアンス推進局の新設

→コンプライアンス委員会、コンプライアンス責任者会議

・「オンブズ東海」の設置

・8月4日を「放送倫理を考える日」と定め、全社集会開催

・放送人研修会の開催

…

6



Section 01　コンプライアンス順守の取り組み

東海テレビでは、2011年の「びーかんテレビ不適切テロップ問題」を機に、コンプライアンスに力を入れるようになり、今年で15年目を迎えました。社内外から受け止めたアラームを東海テレビの日々の活動・業務に反映させるとともに、トラブル事案の共有、放送倫理教育、放送人研修などの取り組みを行っています。ここではその一例をご紹介します。

信頼される会社を目指して

東海テレビの「人権とコンプライアンス」

2011年8月4日に起こした「びーかんテレビ不適切テロップ問題」の反省のもと、東海テレビでは翌年1月に「コンプライアンス推進局」を立ち上げ、様々な取り組みを行ってきました。

まず、問題を起こした8月4日を「放送倫理を考える日」に定め、毎年この日に合わせて、東海テレビグループの役員・従業員および協力会社スタッフを含む全従業者を対象に「全社集会」を開催。この他、放送に携わる私たちが備えるべき知識をアップデートする「放送人研修会」を年2回実施しています。研修会では毎回、放送をめぐるタイムリーなテーマを取り上げ、これまでに27回を数えました。

またグループ会社を含む役員や局長クラスによる「コンプライアンス委員会」に加えて、ライン部長会員が参加する「コンプライアンス責任者会議」を2013年に設け、階層別に問題意識を共有するための会議体を運営しています。さらに放送局としては三番目となる第三者のオンブズマン組織「オンブズ東海」を稼働させ、東海テレビが手掛ける番組やイベントなどの取り組みについて、外部の目からチェックおよび論評をいただいています。

この他、内部通報制度「ヘルプライン東海」も設置、「ハラスメントゼロ」「放送倫理違反ゼロ」「心理的安全性100％」を目指し、東海テレビで働くすべての方が安心して働くことができる職場づくりに力を入れています。

東海テレビでは、今後も従業者一人ひとりがすべての人たちの人権を尊重し、高いコンプライアンス意識に基づく企業活動を行える組織・人材づくりに努めます。その上で、良質なコンテンツやイベント等を通じ、地域に貢献し、最も信頼されるテレビ局を目指してまいります。

〈東海テレビ・コンプライアンス体制〉

放送倫理を考える全社集会　コンプライアンス推進部　伊藤 雅章

テーマは「人権問題」

「放送倫理を考える全社集会」は、私たち一人ひとりが「放送倫理」について今一度考え直すとともに、当時の問題を風化させないようにすることを目的に開催しています。今回のテーマは「人権問題」としました。冒頭、小島浩資社長は「時がたっても私たちは語り継ぎ、将来の後輩たちに引き継いでいかねばならない。ミスが起きたときは迅速に対応することが大切」とのメッセージを伝えました。続いて各部局からの報告では「顔写真取り違えを二度と繰り返さないために」「ジェンダーの視点から見た報道」「ことばのアップデート」「誰もが平等に楽しめるイベントを～障害者差別解消法改正に伴い～」など、合計8名が発表しました。
最後に社外アドバイザーで上智大学教授の音好宏さんからは「東海テレビはこの13年、毎年全社集会という形で繰り返し取り組んでいることが非常に大きな財産になっている」と語りました。
参加者からは「各部署の取り組みについて、時代とともにアップデートが必要であることがわかり有意義だった」「他メディアとコンテンツを競い合う中、全社集会を継続していくことは私たちの力になる」などの感想が寄せられました。
視聴者の方々から信頼されるテレビ局になるために、近道はありません。びーかんテレビ問題を「一病息災」としていけるように、これからも「放送倫理を考える全社集会」を大切にしていきたいと思います。

放送倫理を考える全社集会の様子

コンプライアンス委員会

「コンプライアンス委員会」は、役員・局長・グループ会社役員などをメンバーとし、半年に1回開催しています。
社内のコンプライアンス及び情報セキュリティに関する案件について、コンプライアンス責任者会議と連携しながら、役員、局長等が情報共有及び対応策を協議し、グループ全体で方針を決める場としています。委員会には顧問弁護士の参加を仰ぎ、この1年では「フリーランス新法」や「中居正広と女性のトラブルをめぐるフジテレビの対応について」などが議題となりました。会社幹部が率先垂範して、コンプライアンスを意識する重要な機会に位置付けています。

コンプライアンス責任者会議

東海テレビでは各部の所属長全員を「コンプライアンス責任者」に任命し、所属部署内でのコンプライアンスや放送倫理意識の浸透に対する責任を担ってもらっています。毎年4回開催している「コンプライアンス責任者会議」では、グループ会社の担当者も加え、法令順守や放送倫理、情報セキュリティなどに関わる事例について、注意喚起する場を設けています。各部で発生したトラブルやヒヤリ・ハット事例とその対応の共有のほか、BPO事案などについても時間を割いて議論を深め、会議の結果は各部署内で周知を図ってもらっています。全従業員が放送に携わる「放送人」として、コンプライアンスを意識しながら業務にあたれるようこの会議を運用しています。

3　4

7

みんな活躍プロジェクトについて

2025年4月～ スタート

2023年にスタートした女性活躍推進チームがバージョンアップ
女性だけでなく“全従業員”を対象にしたチームとして2025年に始動。
多様性を意識したメンバーで構成　現在12名で活動中

目的

全ての従業員が安心して能力を発揮できる様、職場環境を改善し
多様性(Diversity)公平性(Equity)包摂性(Inclusion)の意識が
組織文化に根付くことを目的に活動し、組織の持続的な成長に寄与する

テーマ

東海テレビに入って良かった！
～誰もが能力を発揮できる働きやすい職場へ～

みんな活躍プロジェクトについて

課題

・職場環境の改善　・ライフワークバランス　・多様性の尊重
・従業員の相互理解　コミュニケーション機会の創出　・モチベーション向上など

施策

3つのチームに分け、全社員の働きやすい環境作りにアプローチ

アンケート	研修会	イベント
現状を把握し課題を抽出 →従業員へフィードバック アンケート結果は、人事やコンプライアンス推進部など当該部と連携し、職場環境の改善に繋げる	良好な企業風土醸成のための講習会 DEI・コミュニケーション・相互理解を深める研修会 社外のゲストスピーカーを招き、従業員全体に有意義な会へ	従業員のモチベーションアップ 部局の垣根を越えた従業員のコミュニケーションや相互理解を深める機会の創出

5.不祥事をきっかけにしなくても

■名古屋テレビ　オンブズ6

「メ～テレには、視聴者から寄せられた人権侵害や報道被害に関する問い合わせや苦情、批判に対して迅速に対応し、報道・制作の現場等に意見を述べるための第三者機関「オンブズ6」があります。「オンブズ6」は、視聴者の皆様からの苦情に対応するだけでなく、人権侵害や報道被害に関し第三者の立場で放送に目を光らせ、被害が生じた場合は、社会通念や放送基準、各種法令に基づいてオンブズ的機能を果たしています」（メ～テレ　HPより）

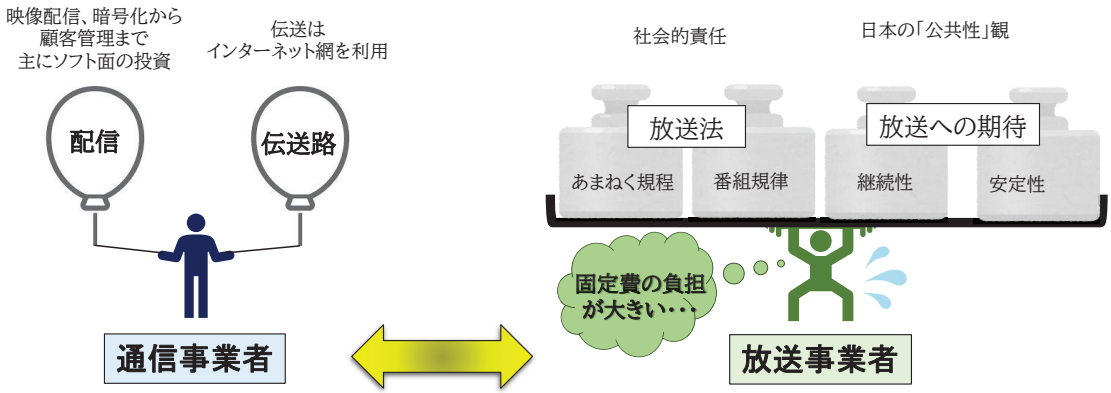
3名の委員（メディア研究者/在名弁護士/在名財界人）

■北海道テレビ　CSRレポート

10

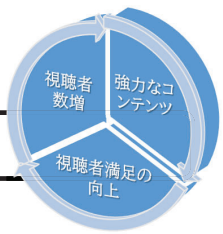
放送の大きな固定負担

固定費の概要



コンテンツへの投資

固定費を抱えつつ、コンテンツ投資に



11

6.民放局にどうガバナンスを効かせていくか

■放送に携わる者の人権意識・コンプラ意識の向上
→社会状況への感度を高め、職業倫理として意識向上

■放送事業者としてガバナンスを行使
→企業組織として機関決定、公表（人権DD、CSRレポート…）

■業界団体としての民放連への期待
→会員社との情報共有（ベストプラクティス）、対応の助言、
会長/理事会による指導 … 強制力はないが強く響くはず

ご清聴ありがとうございました。

(10)　落合孝文構成員
（資料３－７）

資料3－7

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

民放事業者の機能強化に向けて

2025年8月7日
渥美坂井法律事務所・外国法共同事業
プロトタイプ政策研究所長・シニアパートナー弁護士／
慶応義塾大学大学院メディアデザイン研究科特別招聘教授
落合孝文

ⓒAtsumi & Sakai
Policy Research Institute

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

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

ⓒAtsumi & Sakai
Policy Research Institute

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

放送制度の意義とこれまでの役割

- 放送法１条　（目的規定）
  - この法律は、次に掲げる原則に従つて、放送を公共の福祉に適合するように規律し、その健全な発達を図ることを目的とする。
    1. 放送が国民に最大限に普及されて、その効用をもたらすことを保障すること。
    2. 放送の不偏不党、真実及び自律を保障することによつて、放送による表現の自由を確保すること。
    3. 放送に携わる者の職責を明らかにすることによつて、**放送が健全な民主主義の発達に資するようにすること**。【注：発表者が下線を付した】
- 放送が果たしてきた役割（2022年8月5日「デジタル時代における放送の将来像と制度の在り方に関する取りまとめ」（以下、「第一次とりまとめ」という）16頁より）
  - **生命・身体の維持のための情報（災害や健康に関する情報等）**
  - 社会の多様性・自律を助けるための情報（教育情報等）
  - 国民の維持のための情報（**伝統文化に係る情報等**）
  - **民主主義の維持**のための情報（報道番組や社会問題のドキュメンタリー等）
  - 地域社会の維持のための情報（**地域情報等**）　といった様々な情報の提供
- 放送事業者は、災害情報や地域情報等の社会の基本情報の共有や、多様な価値観に対する相互理解の促進、といった社会基盤としての役割を果たしながら、健全な民主主義の発達に貢献してきた

ⓒAtsumi & Sakai
Policy Research Institute

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

放送をとりまく環境変化と期待される役割

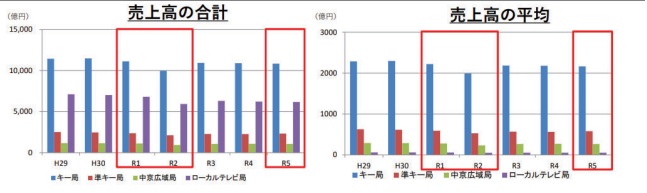
- 放送に求められる環境変化
  - 情報空間の広がりやインターネットサービスなどでの情報配信なども踏まえ、競争環境の変化も非常に大きく、その事業に対する、**事業環境・社会構造の変化を踏まえた新事業への展開が求められる**
  - **インターネット等での情報空間の拡大の中で、**偽情報・誤情報も増加する中で、取材や編集に基づく信頼性の高い情報発信、社会の基本情報の共有や多様な価値観に対する相互理解の促進のために、**今後も放送が果たすべき役割は大きい**
- 放送事業に求められる転換の視点**（守りと攻めの併存）**（第一次取りまとめ19頁より）
  - 『デジタル技術を最大限活用しつつ、「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

ⓒAtsumi & Sakai
Policy Research Institute

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

（参考資料）放送事業が置かれる厳しい事業環境

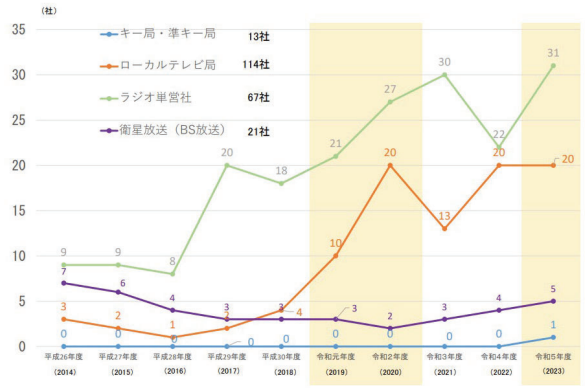
地上系民間基幹放送事業者（テレビ放送）に係る収支の推移 6



（単位：億円）（ ）内は1社平均

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

赤字社数（地上テレビ・ラジオ・ＢＳ事業者）の推移 8



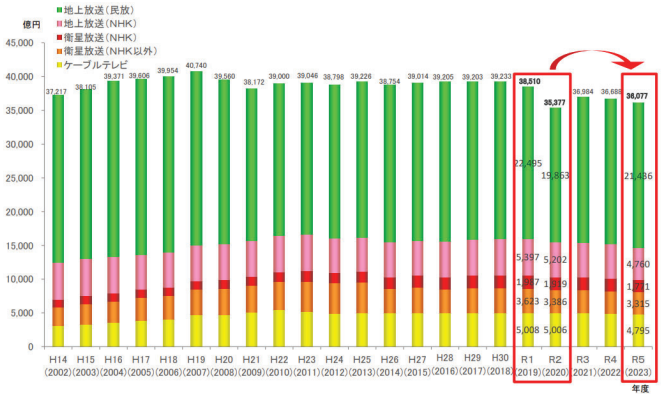
（出典）デジタル時代における放送制度の在り方に関する検討会総務省提出資料（資料33-2）
https://www.soumu.go.jp/main_content/001013801.pdf

©Atsumi & Sakai
Policy Research Institute

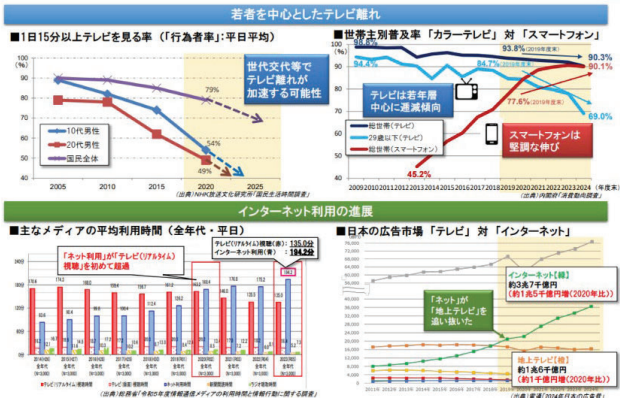
プロトタイプ
政策研究所
Policy Research Institute

（参考資料）インターネットの拡大と事業環境の変化

放送の市場規模の推移 4



放送を巡る社会環境の変化 9

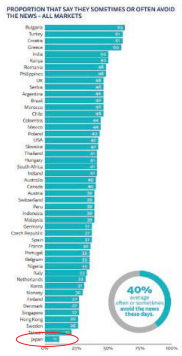


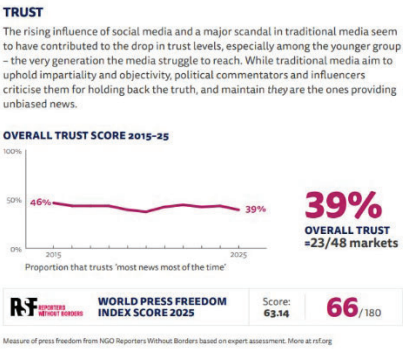
（出典）デジタル時代における放送制度の在り方に関する検討会総務省提出資料（資料33-2）
https://www.soumu.go.jp/main_content/001013801.pdf

©Atsumi & Sakai
Policy Research Institute

メディアの信頼性への不祥事の影響

- ロイター・デジタルニュースリポート2025では、SNSの伸長だけでなく、**伝統メディアにおける重要なスキャンダルが信頼性の低下に寄与**していることが指摘されている
  - ➢ 人権侵害・重大な法令違反などの**コンプライアンス違反は**、広告収入の大幅減少による**安定的な経営基盤の喪失に加え**、日本では諸外国と比較しても依然信頼性を保っている放送等の**伝統メディアの情報源としての信頼性喪失にも繋がりうる**







（出典）ロイター・デジタルニュースリポート2025・27頁（左図）及び145頁（右図）
https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2025-06/Digital_News-Report_2025.pdf

©Atsumi & Sakai
Policy Research Institute

ガバナンスが求められる内容と、その整備の視点

©Atsumi & Sakai
Policy Research Institute

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

放送事業者の経営基盤の整備、持続可能性の確保①

- 情報を拡散するためのプラットフォームやSNSなどのサービス提供は進む一方で、放送事業者のような取材・編集に関する信頼できる主体の勃興は遅れている側面がある
  - 放送事業者の経営環境の厳しさは今後も増していく中で、放送事業者の取材・編集等の業務を経た**質が確保されたコンテンツの提供を継続できる**かは重要な課題
  - 事業の継続性確保のためには、**経営基盤の健全性確保は基礎的な対応**として重要
  - コンテンツの発信確保の観点では、**番組制作力の維持・向上のための人材戦略や経営戦略の策定**も重要（ローカル局の規模・業務内容等を考慮して、系列等での協力や、外注・連携先も含めての戦略を策定していくことも考えられる）

- （参考）2023年6月16日規制改革実施計画Ⅱ・3(13)③
  - コーポレートガバナンスについては、放送事業者が社会的な役割と責任を負っていることに鑑み、地域における放送番組の質を高められるよう、番組制作力の維持・向上のための人材戦略や経営戦略の策定の慫慂等も含めたコーポレートガバナンスの強化について、上記の制度見直しの状況を踏まえて、検討する。また、放送事業者を取り巻く経営環境の厳しさが増していることを踏まえて総務省が放送法等の権限に基づき行う免許や業務の認定等の審査の機会において、放送事業者の経営の持続可能性の確認を行うことなどを含めて、放送事業者の経営基盤強化に向けた取組を進める。

ⓒAtsumi & Sakai
Policy Research Institute

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

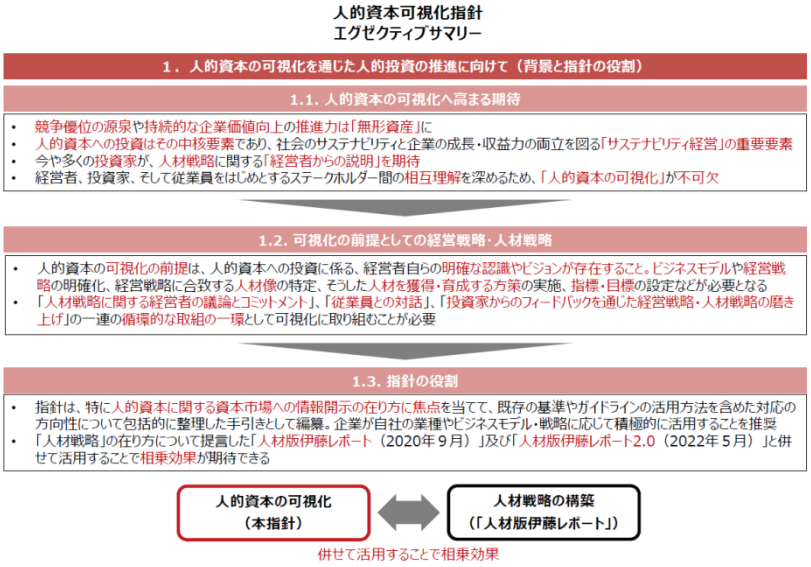
放送事業者の経営基盤の整備、持続可能性の確保②

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

ⓒAtsumi & Sakai
Policy Research Institute

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

（参考資料）人的資本可視化指針



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

©Atsumi & Sakai
Policy Research Institute

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

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

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

©Atsumi & Sakai
Policy Research Institute

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

放送事業者の放送・情報配信業務の信頼性確保と増加

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

ⓒAtsumi & Sakai
Policy Research Institute

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

ガバナンス構築の着眼点

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

ⓒAtsumi & Sakai
Policy Research Institute

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

攻めと守りのガバナンスの融合のために

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

ⓒAtsumi & Sakai
Policy Research Institute

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

（11）　日本放送協会
（資料６－２）

総務省「放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会」
第6回会合　ご説明資料

資料6－2

NHKのガバナンス体制と コンプライアンス確保の取組について

日本放送協会

NHK

本日のご説明内容

NHK

(1)NHKの経営体制

(2)ガバナンス強化　最近の動き

(3)リスクマネジメント体制

(4)リスクマネジメントおよびコンプライアンス活動方針

(5)倫理・行動憲章／行動指針

(6)放送ガイドライン

(7)暴力団等の排除

(8)出演者の人権尊重のガイドライン

(9)まとめ(おわりに)

（1）NHKの経営体制

NHKのガバナンスは、放送法の規定に基づき、経営委員会、監査委員会、執行部がそれぞれの職責を果たしている

■ 経営委員会

- 委員　12人（一部常勤）　衆参両議院の同意を得て、内閣総理大臣が任命　委員長は委員の互選
- 職務　内部統制、中期経営計画、予算など協会の重要事項の議決と、役員の職務の執行の監督
- 放送法や同法に基づく命令に別段の定めがある場合を除き、個別の放送番組の編集その他の協会の業務を執行することができない
- 会長は3か月に1回以上、職務の遂行状況、苦情その他の意見及びその処理の結果の概要の経営委員会への報告義務

※経営委員会事務局が職務執行を補佐

■ 監査委員会

- 委員　3人以上（うち1人以上は常勤）　経営委員の中から経営委員が任命
- 経営委員を含む役員の職務の執行を監査
- 役員や職員に職務執行に関する事項の報告を求めることやNHKの業務や財産の状況を調査することができる
- 定期的に監査委員会を開催し、NHKの業務について報告を受け、必要があれば調査し、経営委員会に報告

※監査委員会事務局が職務執行を補佐

■ 執行部

- 会長、副会長、理事7～10人　会長は経営委員会が任命　副会長・理事は経営委員会の同意を得て会長が任命
- 会長は、協会を代表し、経営委員会の定めるところに従い、業務を総理

（1）NHKの経営体制

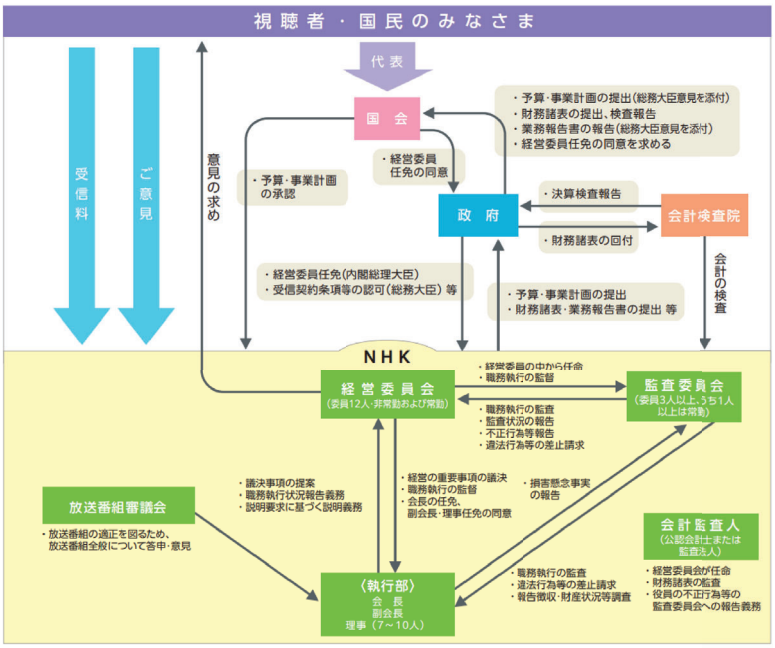
収支予算、事業計画及び資金計画（予算）

- NHKは、経営委員会の議決を得た予算に中期経営計画を添え、総務大臣に提出
- 総務大臣は、意見を付し、中期経営計画を添え、内閣を経て国会に提出
- 国会は、提出された予算を審議し、承認

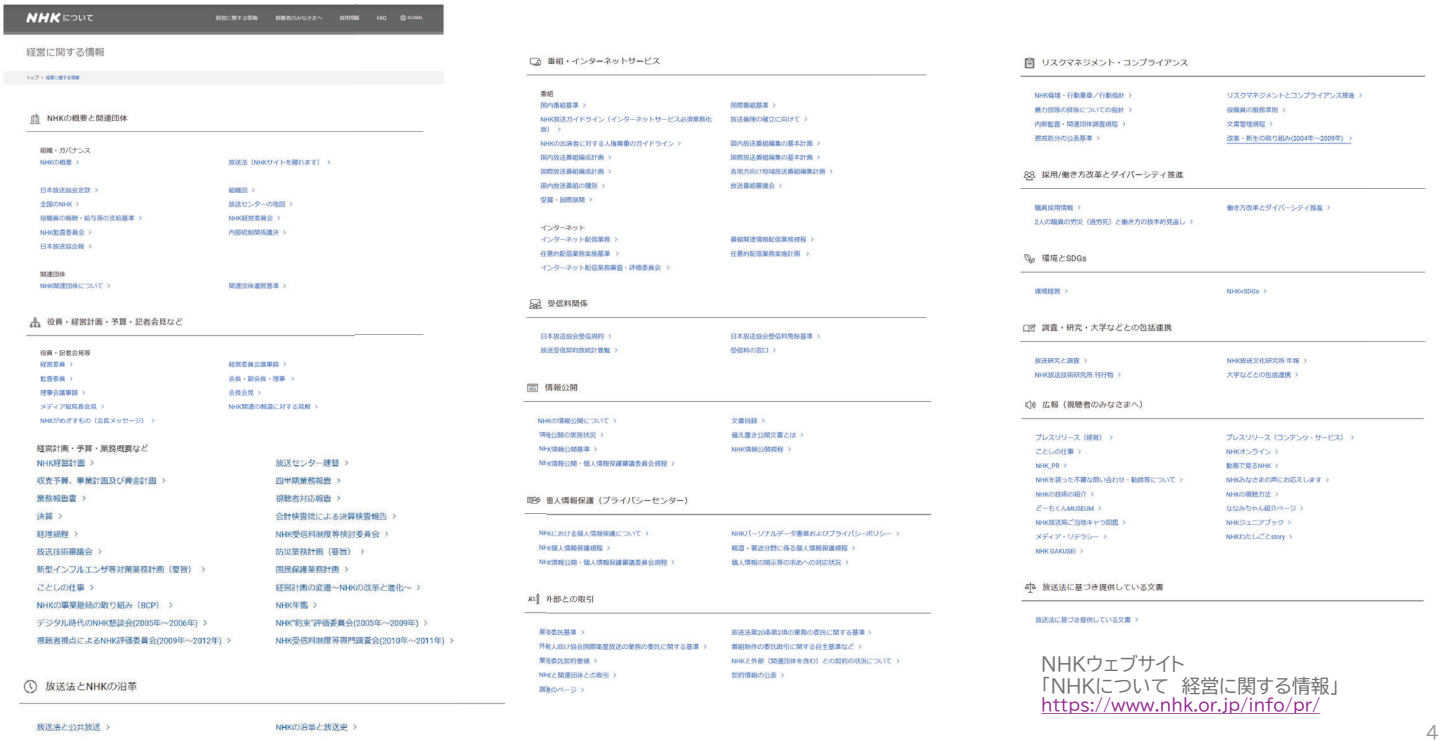
財務諸表（決算）

- NHKは、経営委員会の議決を得た財務諸表を作成し、監査委員会及び会計監査人の意見書を添え、総務大臣に提出
- 総務大臣は、内閣に提出
- 内閣は、会計検査院の検査を経て国会に提出

予算・決算をはじめとする組織・業務・財務・評価及び監査・関連団体等に関する情報は、ウェブサイト等で閲覧可能



(1)NHKの経営体制　＜参考＞経営情報の公開



NHKウェブサイト
「NHKについて　経営に関する情報」
https://www.nhk.or.jp/info/pr/

(2)ガバナンス強化　最近の動き

■ 2007年法改正

- 経営委員会の監督機能の強化
  - 執行部に対する監督権限を明記
  - 「経営の基本方針」や「コンプライアンス体制」の決定を議決事項に追加
  - 執行部からの職務報告を義務化　等
- 経営委員の一部常勤化
- 国民に開かれた経営の確保(経営委員会による受信者意見聴取、執行部による受信者苦情対応、協会の情報公開を制度化等)
- 監査部門の強化(監査委員会による監査制度の導入、外部監査(会計監査人による監査)の義務付け等)

■ 2019年法改正

- コンプライアンス確保(会社法制に倣った規定の整備)
  - 経営委員会がNHKグループの内部統制に関し議決すべき事項を具体的に規定
  - 役員(経営委員・執行部)のNHKに対する忠実義務を規定
  - 監査委員会のチェック機能強化(役員の責任追及権の付与等)　等
- 情報公開による透明性の確保(NHKグループに関する情報提供の義務付け等)
- 透明で計画的なガバナンスの確保(中期経営計画の作成・公表・収支予算等への添付、パブコメ手続等)

■ 執行部の意思決定プロセスの見直し(2023年)

- 議案審査の一元化
- 多面的観点からのチェック
- リスク軽重に応じた審議プロセスの設定
- 意思決定プロセスの透明化と責任の明確化

■ 「ガバナンス協議会」の設置(2024年)

- NHK経営計画(2024-2026 年度)に掲げ、2024年6月に設置
- ＜目的＞経営委員会によるガバナンス強化に向けて、協会・関連団体の運営、業務、財産に関する重要な内容に対し、とくに「ガバナンス」の観点から、経営委員会が、執行部と審議・検討することを主目的とするとともに、経営委員会がより幅広く意見を集め、多元性の確保など、ガバナンスに生かす取り組みを強化することを含む

（2）ガバナンス強化　最近の動き　＜参考＞内部統制関係議決（一部）

NHK

（平成２０年　３月２５日議決）
（平成２０年　４月　１日施行）
（平成２１年１０月２７日議決）
（平成２１年１１月　１日施行）
（平成２３年　６月２８日議決）
（平成２３年　６月３０日施行）
（平成２５年　５月１４日議決）
（平成２５年　５月１４日施行）
（平成２８年　３月　８日議決）
（平成２８年　４月　１日施行）
（２０１９年１２月２４日議決）
（２０２０年　１月　１日施行）
（２０２２年　９月１３日議決）
（２０２２年１０月　１日施行）
（２０２４年　３月２６日議決）
（２０２４年　４月　１日施行）
（２０２５年１０月１４日議決）
（２０２５年１０月１４日施行）

内部統制関係議決

放送法第２９条第１項第１号ロ及び放送法施行規則第１７条に規定する事項の経営委員会議決

一　監査委員会の職務を補助すべき職員及び専門的知識を有する者その他の者に関する事項

１　監査委員会の職務執行を補佐する機能として、監査委員会事務局を置く。
２　この組織は、監査委員会の指揮命令に従い、自ら、あるいは関連部署と連携して、監査の対象となる事項の調査・分析・報告を行う。
３　この組織には、監査委員会の職務執行を補佐するのに必要な専門的知識及び能力を有する職員が適切な員数で配置される。
４　監査委員会は、必要な専門的知識を有する外部の専門家を活用することができる。

二　前号の職員の会長、副会長及び理事からの独立性に関する事項

会長は、監査委員会事務局の所属職員の人事異動・評価について、監査委員会の事前同意を得る。

三　監査委員会の職務を補助すべき職員に対する指示の実効性の確保に関する事項

監査委員会事務局の所属職員は、監査委員会又は監査委員より指揮命令された業務に関して会長、副会長及び理事の指揮命令を受けない。

放送法第２９条第１項第１号ハに規定する事項の経営委員会議決

(1)　会長、副会長及び理事の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制　（コンプライアンス体制）

１　会長・副会長及び理事の職務の適切な執行を確保するため、これらの役員の職務専念義務、忠実義務その他の服務に関する準則を定める。
２　「NHK倫理・行動憲章」「行動指針」を定め、継続的な研修などを通じて、会長、副会長及び理事並びに職員に遵守させる。
３　コンプライアンスの最高責任者CCO（Chief Compliance Officer）を会長とする。
４　会長は、コンプライアンスの維持運営及び推進に関する方針や重要事項を審議する機関としてリスクマネジメント委員会を設置し、これを統括するとともに、コンプライアンスに関する業務を専門的に遂行するリスク管理組織を設置する。
５　経営委員会は、定期的に会長から職務の執行の状況の報告を受ける。
６　監査委員会は、定期的に会長、副会長及び理事へのヒアリングを行うとともに、内部監査組織から監査結果の報告、上記(1)４の組織からリスクマネジメントの活動状況の報告を受ける。
７　監査委員は、協会に著しい損害を及ぼすおそれのある事実について、放送法に基づき、会長、副会長及び理事から、直ちに、当該事実の報告を受ける。
８　会長は、内部通報制度を整備し、内部通報の内容について、監査委員会に報告する。

(2)　会長、副会長及び理事の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

会長は、その職務の執行に係る文書その他の情報につき、保存及び管理に関する規程を整備し、適切に保存及び管理を行う。
以下の文書については、永久保存とする。
①　会長による決裁
②　会長の職務執行を補佐する理事会の議事録及び資料、その他会長、副会長及び理事で構成する会議体の資料

(3)　協会の損失の危険の管理に関する体制（リスクマネジメント体制）

１　リスクマネジメントの最高責任者CRO（Chief Risk Officer）を会長とする。
２　会長は、リスクマネジメントに関する方針や重要事項を審議する機関としてリスクマネジメント委員会を設置し、これを統括するとともに、リスクマネジメントに関する業務を専門的に遂行するリスク管理組織を設置する。
３　会長の下、上記(3)２の組織は、リスク要因の継続的把握とリスクの予防、並びにリスクが顕在化した場合の損失を極小化するために必要な施策を立案、推進する。

放送法第２９条第１項第１号ニに規定する事項の経営委員会議決

１　本議決は、「放送法第２９条第１項第１号ハに規定する事項の経営委員会議決」（６）の「協会及びその子会社から成る集団の業務の適正を確保するための体制」に類するものとして、関連会社及び関連公益法人等についても同様の事項を定めるものである。

２　「関連会社」とは、放送法施行規則第３０条第１項第１１号イに規定する関連会社をいう。「関連公益法人等」とは、放送法施行規則第３０条第１項第１１号ロに規定する関連公益法人等をいう。

３　関連会社の業務範囲
①　協会から放送法第２２条第３号の規定による出資を受けた関連会社のうち、協会又は子会社の議決権保有割合が３分の１を超える関連会社の場合の業務範囲については、「放送法第２９条第１項第１号ハに規定する事項の経営委員会議決」(6) ２㋑を準用する。
②　協会から放送法第２２条第３号の規定による出資を受けた関連会社のうち、協会又は子会社の議決権保有割合が３分の１以下ではあるが、協会が人事、資金、技術、取引等を通じてその業務の方針に重要な影響を与えることができる場合の業務範囲については、上記①に準じ、協会の使命に照らして適正な範囲の事業を営むものとする。

４　関連会社及び関連公益法人等への業務委託
「放送法第２９条第１項第１号ハに規定する事項の経営委員会議決」(6) ２㋑を準用する。

５　関連会社及び関連公益法人等の組織、業務、財務に関する基礎的な情報の提供
「放送法第２９条第１項第１号ハに規定する事項の経営委員会議決」(6) ２㋒を準用する。

６　関連団体運営基準の策定並びに関連会社及び関連公益法人等との基本契約の締結
①　「放送法第２９条第１項第１号ハに規定する事項の経営委員会議決」（６）３に規定する「関連団体運営基準」には、本議決の２、３、４、５の内容を含めることとし、子会社だけでなく、関連会社及び関連公益法人等の運営に関する共通の基準を兼ねる。
②　会長は、関連会社及び関連公益法人等との基本契約の締結については、「関連団体運営基準」に定める。

NHKウェブサイト「内部統制関係議決」https://www.nhk.or.jp/info/pr/naibu tousei/naibu tousei.pdf

（2）ガバナンス強化　＜参考資料＞

NHK

NHKガバナンス強化に関するこれまでの主な制度改正（概要）

8

昭和34年３月　放送法の一部を改正する法律（昭和34年法律第30号）の公布
→ 経営委員会構成員から会長の除外、経営委員の増員（8人から12人）等の規定の整備

昭和57年６月　放送法の一部を改正する法律（昭和57年法律第60号）の公布
→ NHKの業務に密接に関連する政令で定める事業を行う者に対する出資を可能とする規定等の整備

昭和63年５月　放送法及び電波法の一部を改正する法律（昭和63年法律第29号）の公布
→ NHKの理事・監事の任期を３年から２年への見直し、業務報告書・財務諸表への監事意見添付等の規定の整備

平成元年６月　放送法及び電波法の一部を改正する法律（平成元年法律第55号）の公布
→ NHKの業務の委託に関する規定や監事の子会社に対する営業の報告に係る調査権限の規定等の整備

平成18年６月　通信・放送の在り方に関する政府与党合意
→ NHKのガバナンス強化に向けた経営委員会の改革案の提示

平成19年12月　放送法等の一部を改正する法律（平成19年法律第136号）の公布
→ NHKのガバナンスを強化するため、経営委員会について、監督権限の明確化、一部委員の常勤化、議決事項の見直し等を行うとともに、監査委員会の設置、外部監査の導入等を措置

平成28年９月　「放送を巡る諸課題に関する検討会」第一次取りまとめ
→ NHKの業務・受信料・経営の在り方の一体的な改革の必要性について提言

平成30年９月　「放送を巡る諸課題に関する検討会」第二次取りまとめ
→ NHKのガバナンス改革として、コンプライアンスの確保、情報公開による透明性の確保、適切な評価・レビュー等の確保を提言

令和元年６月　放送法の一部を改正する法律（令和元年法律第23号）の公布
→ NHKグループの内部統制等コンプライアンスの確保に係る制度の充実、透明性の確保のための情報公開に係る制度の整備、及び中期経営計画の策定・公表に関する制度の整備

令和元年９月　「日本放送協会の子会社等の事業運営の在り方に関するガイドライン」の策定
→ NHK子会社等の事業運営の効率性・適正性・透明性確保のため、放送法関連規定の解釈等を提示

令和３年１月　「公共放送の在り方に関する検討分科会」とりまとめ
→ 中間持株会社制の導入等について提言

令和４年６月　電波法及び放送法の一部を改正する法律（令和４年法律第63号）の公布
→ NHKの中間持株会社への出資に関する制度等の整備

出典：
総務省「デジタル時代における放送制度の在り方に関する検討会・公共放送ワーキンググループ（第17回）」事務局資料（2023年12月26日）

https://www.soumu.go.jp/main content/000920154.pdf

(3)リスクマネジメント体制

NHK

■ リスクマネジメント委員会

- 会長がCRO(Chief Risk Officer)およびCCO(Chief Compliance Officer)を務め、NHKおよびNHKグループのリスクマネジメントとコンプライアンスを統括
- 活動の基本となる「リスクマネジメント委員会」は、会長を委員長、副会長を委員長代行とし、全理事で構成
- 委員会では、ＮＨＫグループにおけるリスクの評価や防止、発生事案への対処、ＮＨＫ職員や関連団体職員・社員の遵守事項に関する周知や啓蒙、リスクマネジメント体制の基本方針等を審議
- 委員会の実務や事務局はリスクマネジメント室が担う

■ リスクマネジメント室

- コンプライアンスおよびリスクマネジメントに関する業務を専門的に遂行
- 職員が自ら律する意識改革・組織文化の改革を推進

(3)リスクマネジメント体制

NHK

■ リスクマネジメント推進会議

- 各部局に部局長をリスクマネジメント推進責任者とする「リスクマネジメント推進会議」を設置
- 部局のリスクの抽出や対処方針の決定、発生事案への対応等、リスクマネジメントとコンプライアンスの確保に必要な事項を検討し実施
- 関連団体においては、各団体の代表者がリスクマネジメント推進責任者として、団体のリスクマネジメントを統括

■ 内部通報

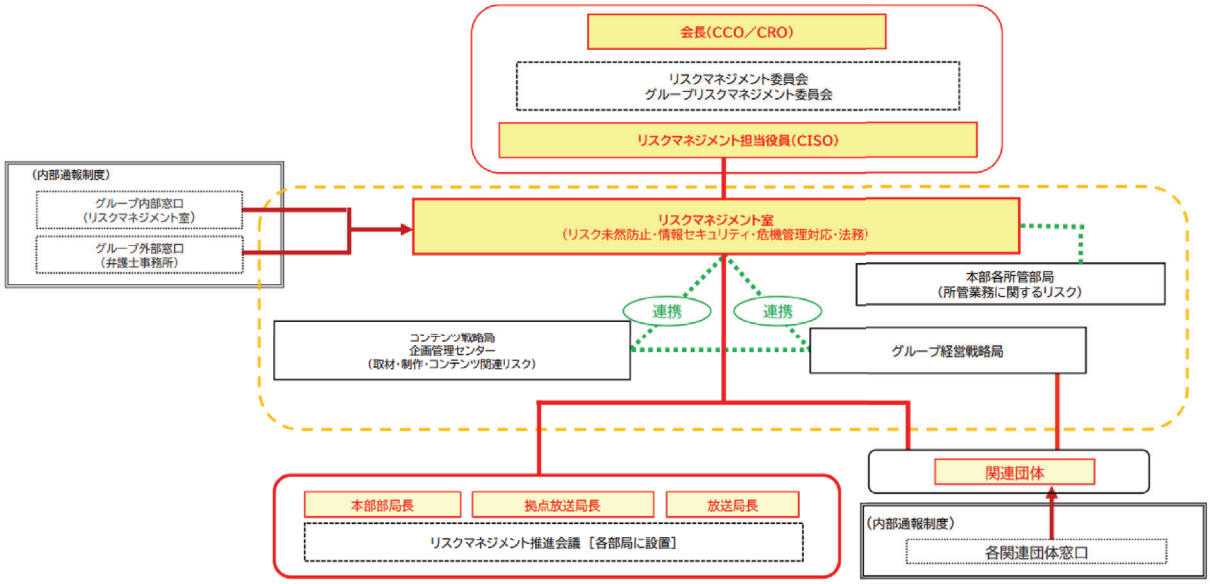
- 内部通報制度を規程に定め、法令や内規などに違反する事実がある場合はもちろん、違反が生じようとしていると思われる場合も通報を受け付け
- NHKの役職員やスタッフ、業務委託の受託者、関連団体の従業員等のほか、1年以内にNHKグループの業務に従事していた人からの通報も受けつける
- 発生した危機管理案件は、リスクマネジメント室と関係部局が連携して適切に対応

2024年度	
内部窓口	37件
外部窓口	11件

※内部通報は、NHKグループ通報内部窓口(リスクマネジメント室内)とNHKグループ通報外部窓口(弁護士事務所)により受け付けている

(3)リスクマネジメント体制

■ NHKのコンプライアンスとリスクマネジメント体制



(4)リスクマネジメント及びコンプライアンス活動方針

■ リスクマネジメント及びコンプライアンス活動方針

2025年4月1日
リスクマネジメント委員会

2025年度 リスクマネジメント及び コンプライアンス活動方針

NHKは、視聴者のみなさまに信頼される公共放送(メディア)であるために、「NHK倫理・行動憲章」を順守し、「行動指針」に則り、業務におけるリスクに適切な対応をします。2025年度は下記のリスクに重点的に取り組みます。

協会全体で取り組む共通リスクマネジメント方針

◆公共放送(メディア)の業務執行を堅実・確実に行い、NHKの「公共的価値」を高め、視聴者・国民により信頼されるNHKとなります。
・全役職員は、ともに公共放送(メディア)に働く者として、お互いに目配りをしながら、リスク未然防止およびコンプライアンス順守を徹底する。
・役員は、所掌する業務におけるリスクマネジメントに率先して取り組む。
・部局長は、直接業務を執行する立場として、業務プロセス上の"潜在的なリスク"に常に留意し、業務を確実に遂行する。

1. コンプライアンスに関わるリスク

◆「NHK倫理・行動憲章」「行動指針」の内容を理解、順守し、職務を誠実に遂行します。
◆受信料の重みを認識し、適正な経理処理の徹底ならびに効率的な業務運営を行います。

2. コンテンツ・サービスの信頼性と品質に関わるリスク

◆全ての職員が「放送ガイドライン」を順守します。
◆複眼的試写など取材・制作の過程でのチェック機能を強化し、コンテンツの品質を一層向上させます。
◆インターネットの必須業務化を踏まえ、新たなリスクに適切に対応します。

3. 情報セキュリティ・個人情報の取り扱いに関わるリスク

◆情報セキュリティ体制を強化し、効率的・効果的にリスクをコントロールします。
◆個人情報保護・プライバシーに対する意識を高め、個人情報・個人データを適切に取り扱います。
◆ランサムウェアやサプライチェーンリスクへの対応など、最新動向を踏まえたサイバー攻撃への対策を一層強化します。

4. 長時間労働・勤務管理に関わるリスク

◆過労死の問題を風化させることなく、より一人ひとりに向き合ったマネジメント・勤務管理・健康確保により、リスクの高い働き方を抑制し、長時間労働に頼らない組織風土へと変革を図ります。
◆勤務に関する制度や運用面の理解度を高め、適切な勤務管理を行います。

5. ハラスメント・職場環境に関わるリスク

◆多様な人材が力を発揮できる環境に向け、職場全体でハラスメントの防止と心理的安全性を高めます。
◆相談しやすい窓口の構築・周知と職場・人間関係づくりにより、相談への適切な対応を行います。

- 全部局の業務グループごとに、向き合うべきリスクを選択し、どんなリスクがあるのか、リスク解消や問題発生を防ぐためにどんな方策が必要かを話し合い、年間を通してPDCAを回している

（5）倫理・行動憲章／行動指針

NHK

■ 倫理・行動憲章／行動指針

- 2004年に制定し、直近の改定は2025年4月
- 「倫理・行動憲章」は、NHKの使命と目的を達成するために、職員一人ひとりの道しるべとなる基本理念
- 「行動指針」は、行動憲章に基づき、倫理基準・行動規範をより具体的に記し、NHK役職員として行動すべき内容を示したもの
- 激変する社会状況やメディア環境の中、公共放送に求められる役割、視聴者本位の業務遂行について改めて示すとともに、人権の尊重に対する姿勢をより明確に打ち出し、業務に携わるすべての人の健康の確保、お互いを尊重し、多様な価値観を認め合う職場を目指すことを明記
- すべての役職員は、年に1回以上、e-ラーニングなどを通して、倫理・行動憲章と行動指針を学び直し、遵守することを誓約

※「NHK倫理・行動憲章」「行動指針」は、NHKウェブサイトで公表

https://www.nhk.or.jp/info/pr/guideline/

（5）倫理・行動憲章／行動指針

NHK

倫理・行動憲章（全文）

NHKは、自主自律を堅持し、健全な民主主義の発展と文化の向上に役立つ、正確で信頼できる情報、豊かで良質な番組・コンテンツを、あまねく視聴者のみなさまにお届けすることを使命としています。
私たちは、その使命と社会的責任を深く自覚し、次のことを行動の基本に掲げ、誠実に、視聴者本位で職務を遂行します。

○ 公共放送の使命を貫きます。
○ 視聴者のみなさまの声に耳を傾け、受信料制度の理解促進に努めるとともに、公金意識を徹底します。
○ 人権を第一に考え、公私において、法令を遵守するとともに、高い倫理観に基づく、責任ある行動をとります。
○ 業務に携わるすべての人の健康を大切にし、多様な価値観を認め合います。

◇ 私たち全役職員は、本憲章を遵守し、その徹底を図ります。また、互いの目配りに努め、不適切な行為には毅然（きぜん）として対応し、必要に応じて上司、または通報窓口等に連絡・相談します。
◇ 会長・役員および各組織の長は、本憲章の遵守・徹底の責任者として、そのリーダーシップをとるとともに、本憲章に反する事態が発生したときは、迅速に調査と原因究明にあたり、再発防止策を講じ、視聴者への説明責任を果たします。
◇ 本憲章に反する行為には、規程等に基づき、厳正に対処します。

（5）倫理・行動憲章／行動指針

NHK

行動指針（4項目のうちの1項目を例として抜粋）

○人権を第一に考え、公私において、法令を遵守するとともに、高い倫理観に基づく、責任ある行動をとります。

◆人権尊重の意識を高め、いかなる人権侵害も許しません。
◆法令・社会のルール、内部規程を十分に理解し、遵守を徹底するとともに、社会の良識に基づき、責任と自覚をもって行動します。
◆職務上知ることのできた情報を、インサイダー取引等、個人の利益のために利用せず、退職後も含め、情報漏えいを行いません。
◆情報セキュリティを確保するとともに、機密情報や個人情報を厳重に管理し、漏えいさせません。
◆社会の秩序や安全に脅威を与える団体や個人からの、不当な要求には一切応じず、常に毅然(きぜん)とした態度で臨みます。
◆不正な金品などの授受は行いません。
◆地球環境に与える影響に配慮して行動し、持続可能な社会の発展に貢献することを目指します。

（6）放送ガイドライン

NHK

■ 放送ガイドライン

- 1997年に策定し、直近の改訂は2025年10月
  （今回の改訂は5回目、前回の改訂は2020年2月）
- NHK職員やNHKの放送に携わるすべての者が取材や番組制作を行う上での判断の指針
- 18の章と資料編で構成

【放送ガイドライン　2025改訂版　目次】

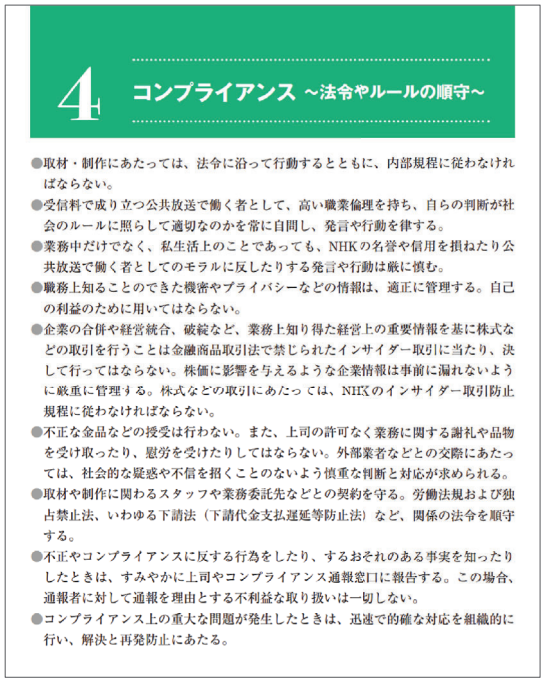
第1章　自主・自律の堅持
第2章　放送・配信の基本的な姿勢
第3章　インターネットを通じた放送番組などの発信
第4章　コンプライアンス　～法令やルールの順守～
第5章　取材・制作の基本ルール
第6章　表現
第7章　情報と宣伝・広告
第8章　著作権
第9章　利用者情報の取り扱い
第10章　国際放送
第11章　事件・事故
第12章　災害・非常事態
第13章　暮らしと社会
第14章　政治・選挙・経済
第15章　国際・海外取材
第16章　取材・制作の委託
第17章　厳正な経理処理
第18章　誠意ある対応

※「NHK放送ガイドライン2025」は、NHKウェブサイトで公表
https://www.nhk.or.jp/info/pr/bc-guideline/

(6)放送ガイドライン

NHK

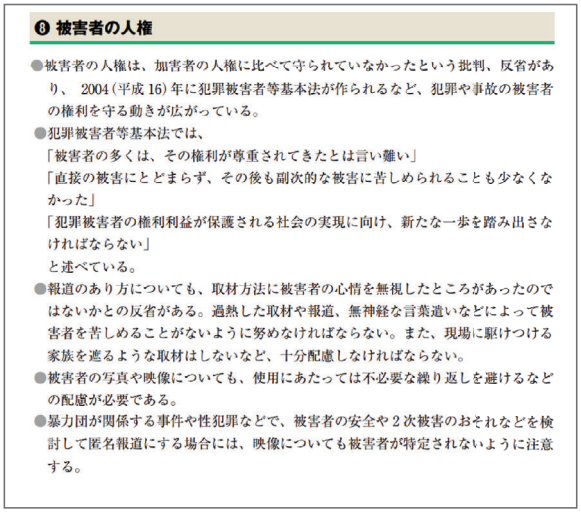
第4章　コンプライアンス　～法令やルールの順守～



4 コンプライアンス ～法令やルールの順守～

●取材・制作にあたっては、法令に沿って行動するとともに、内部規程に従わなければならない。
●受信料で成り立つ公共放送で働く者として、高い職業倫理を持ち、自らの判断が社会のルールに照らして適切なのかを常に自問し、発言や行動を律する。
●業務中だけでなく、私生活上のことであっても、NHKの名誉や信用を損ねたり公共放送で働く者としてのモラルに反したりする発言や行動は厳に慎む。
●職務上知ることのできた機密やプライバシーなどの情報は、適正に管理する。自己の利益のために用いてはならない。
●企業の合併や経営統合、破綻など、業務上知り得た経営上の重要情報を基に株式などの取引を行うことは金融商品取引法で禁じられたインサイダー取引に当たり、決して行ってはならない。株価に影響を与えるような企業情報は事前に漏れないように厳重に管理する。株式などの取引にあたっては、NHKのインサイダー取引防止規程に従わなければならない。
●不正な金品などの授受は行わない。また、上司の許可なく業務に関する謝礼や品物を受け取ったり、慰労を受けたりしてはならない。外部業者などとの交際にあたっては、社会的な疑惑や不信を招くことのないよう慎重な判断と対応が求められる。
●取材や制作に関わるスタッフや業務委託先などとの契約を守る。労働法規および独占禁止法、いわゆる下請法（下請代金支払遅延等防止法）など、関係の法令を順守する。
●不正やコンプライアンスに反する行為をしたり、するおそれのある事実を知ったりしたときは、すみやかに上司やコンプライアンス通報窓口に報告する。この場合、通報者に対して通報を理由とする不利益な取り扱いは一切しない。
●コンプライアンス上の重大な問題が発生したときは、迅速で的確な対応を組織的に行い、解決と再発防止にあたる。

第11章　事件・事故(一部を例として抜粋)



❽ 被害者の人権

●被害者の人権は、加害者の人権に比べて守られていなかったという批判、反省があり、 2004(平成16)年に犯罪被害者等基本法が作られるなど、犯罪や事故の被害者の権利を守る動きが広がっている。
●犯罪被害者等基本法では、
「被害者の多くは、その権利が尊重されてきたとは言い難い」
「直接の被害にとどまらず、その後も副次的な被害に苦しめられることも少なくなかった」
「犯罪被害者の権利利益が保護される社会の実現に向け、新たな一歩を踏み出さなければならない」
と述べている。
●報道のあり方についても、取材方法に被害者の心情を無視したところがあったのではないかとの反省がある。過熱した取材や報道、無神経な言葉遣いなどによって被害者を苦しめることがないように努めなければならない。また、現場に駆けつける家族を遮るような取材はしないなど、十分配慮しなければならない。
●被害者の写真や映像についても、使用にあたっては不必要な繰り返しを避けるなどの配慮が必要である。
●暴力団が関係する事件や性犯罪などで、被害者の安全や２次被害のおそれなどを検討して匿名報道にする場合には、映像についても被害者が特定されないように注意する。

(7)暴力団等の排除

NHK

■ 出演契約における暴力団等の排除についての指針

➢ 2011年に策定

NHKは、これまでも、暴力団等社会の秩序や安全に脅威を与える団体や個人に対しては、不当な要求に応じず、常に毅然とした態度で臨んできたところですが、暴力団等排除の社会的な動向に鑑み、出演契約における暴力団関係者の取り扱いについて、次のとおり指針を定めます。

1. この指針は、次の各号の一つに該当するとNHKが判断した出演者、または、出演者が所属する企業・団体(当該企業・団体の役員、従業員等を含みます)を対象とします。
(1)暴力団、暴力団員・準構成員、暴力団関係企業、特殊知能暴力集団その他これらに準ずる者(以下「暴力団等」といいます)、または暴力団等に協力し、もしくは暴力団等を利用するなど暴力団等と密接な関わりを有する者
(2)自ら、または、第三者を利用して、暴力的な要求行為、法的責任を超える過剰な要求行為、詐術・脅迫的行為、業務妨害行為その他これらに準じる行為を行った者

2. NHKは、前項に該当するおそれがあると認めたときは、期日を定めて、報告書の提出を求めることがあります。この場合、該当するおそれがない旨を合理的に判断できるまでの相当の間、NHKは出演契約上の義務の履行を停止することがあります。

3. NHKは第1項に該当する者について、その出演または出演契約の履行が、暴力団等の活動を助長し、または、暴力団等の組織運営に寄与するおそれがあると判断した場合は、出演契約を何らの催告なく、直ちに解除することがあります。

(8)出演者の人権尊重のガイドライン

NHK

■ NHKの出演者に対する人権尊重のガイドライン

- NHKでは、ジャニー喜多川氏の性加害問題を契機に、出演者の起用にあたって、所属事務所の人権を尊重する姿勢を考慮することとし、そのためのガイドラインを作成。NHKおよび関連団体は、番組の制作にあたって、出演者の人権、人格を尊重し、安全・安心な環境の確保に努めていくという基本姿勢を示し、2024年度から主な事務所に賛同を求めている

【NHKの出演者に対する人権尊重のガイドライン】(全文)

- 人権、人格を尊重し、コンテンツ制作のあらゆる段階で、誰もが十分に能力を発揮できる規律ある制作現場を目指します。出演者に対する性的搾取、性的虐待を排除し、悪質な嫌がらせや差別的または攻撃的な行動を認めません。
- 制作現場において、人種、民族、国籍、宗教、障害、政治的思想、性別、年齢、ジェンダーなどいかなる理由による差別も認めません。
- 強制労働など人権を侵害する労働慣行は認めません。
- 子どもの人権を尊重し、児童労働や児童虐待を認めません。未成年の出演者については、労働基準法など関係法令・法規を順守します。
- 出演者1人ひとりの心身の健康に配慮し、安心・安全な環境の確保に努めます。
- NHKおよび関連団体のすべての役職員は、出演者の人権を尊重します。

(8)出演者の人権尊重のガイドライン

NHK

- この人権尊重のガイドラインを、来年度の番組に出演していただく主な出演者の方の所属事務所にお示しをして、こうしたNHKの考えや取り組みに一層の理解と協力を求めていくようにしようと、組織的に考えています。
- このガイドラインは、基本的にはNHKと関連団体の全役職員が順守すべきものとして作成したものですが、番組制作の現場で、このガイドラインに反する行為は認めないということを謳っていますので、仮に出演者側がこれに反するような事態を起こした場合には、必要に応じて出演を見合わせるといった厳しい対応をとるという意思表示でもあります。
- 私はかねてから申し上げている通り、放送業界特有の問題として、番組制作にあたっては、出演者や取材先などと放送局側の職員・スタッフとの間に、ある種の上下関係が存在していて、その中でどうやって適切な関係性を維持していくかという課題が常に存在していると考えています。ご存知の通り業界では、そういった関係性のあり方が改めて問われるような事案も起きています。今後、主な出演者の方の所属事務所に対して、NHKの人権尊重のガイドラインに賛同を求めることで、NHKとしてはそうした点を非常に重視しているということをご理解いただいて、不適切な事案の発生防止や事態の改善につなげていければと考えています。
- 最終的にはこうした取り組みが大きく広がって、放送業界全体の健全性確保につながっていくといいのではないかと考えています。

(2025年10月16日 稲葉延雄会長 10月定例記者会見より)

（9）まとめ（おわりに）

- NHKのガバナンスの仕組みは、放送法等でNHK固有の規定がなされ、規律されている
- これら法令の定めや「内部統制関係議決」等を遵守するとともに、「倫理・行動憲章／行動指針」を定め、全役職員が遵守を誓約するなど、協会自身による取り組みも推進
- 会長がCRO（Chief Risk Officer）およびCCO（Chief Compliance Officer）を務め、NHKおよびNHKグループのリスクマネジメントとコンプライアンスを統括するとともに、リスクマネジメント室がそれらに関する業務を専門的に遂行
- 各組織が適切に連携し、リスクマネジメントとコンプライアンスの実効性を確保
- 放送分野においても、「放送ガイドライン」を策定し、NHKの放送に携わるすべての者が取材や番組制作を行う上での判断の指針としている
- 「出演者の人権尊重のガイドライン」を作成し、NHKおよび関連団体は、番組の制作にあたって、出演者の人権、人格を尊重し、安全・安心な環境の確保に努めていくという基本姿勢を示している
- 来年度の番組に出演していただく主な出演者の方には、こうしたNHKの考えや取り組みに一層の理解と協力を求めていくようにしようと検討している
- ガバナンスの仕組みは民放とNHKで異なるが、NHKとしても、ガバナンスの確保は放送業界全体の問題であると認識しており、放送業界全体の健全性確保に資するよう、取り組みを進めてまいりたい

NHK

放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会 取りまとめ　概要

○　放送事業者におけるガバナンス確保に関する検討会は、民間放送事業者において、広告によって成り立つ民間放送事業の存立基盤を失いかねないばかりか、放送に対する国民の信頼を失墜させる事案が生じたことを踏まえ、2025年6月から2026年１月までに８回開催（2026年１月21日取りまとめ公表）。

○　放送事業者が「放送に携わる者の職責」を現代的にアップデートし続け、放送が今後とも社会的役割を果たし続けることができるよう、**ガバナンス確保に関する取組として、基本的な考え方（目的、対象、方針）**及び**具体的内容（事案の未然防止、事案の発生後の対応、フォローアップ）について、提言。**

ガバナンス確保に関する取組の基本的な考え方

取組の目的・対象

- 放送は、時代の変化に応じ、**国民の知る権利に奉仕し続けることが必要。**このためには、**放送事業者の信頼性・事業の継続性の確保**が必要。
- 放送事業者は、一般の株式会社に求められるガバナンスの確保は前提として、**人権尊重・コンプライアンス確保を中心とした取組を不断に実施。**
- このうち、芸能事務所・番組出演者に関するものは、**NHKと民間放送の二元体制の下、放送業界全体として取組。**
- さらに、**新たな事業への展開等、放送の将来像を念頭に置いた前向きな取組**を進め、**放送の社会的価値の一層の発揮**を図ることが重要。

取組の方針

- ガバナンス確保は、番組編集の自由の維持は当然の前提とした上で、**一義的には自主自律の下で、実効性のある取組を推進。**
- まずは**事業主体である各放送事業者が推進。**加えて、**業界団体は、**放送業界全体としての**信頼性を確保するため**に**積極的に役割を遂行。**
- **行政としても**、現実に民放事業の存立基盤が失われかねない脆弱性が顕在化したことを踏まえれば、自主自律に十分配慮して番組内容への介入にならない範囲で、**放送事業者の健全な事業の継続性を確保するために必要な役割を果たすことが適当。**

ガバナンス確保に関する取組の具体的内容

放送事業者・業界団体の取組

【事案の未然防止（平時の取組）】

- **各放送事業者はガバナンス確保のための体制整備を実施。**
- **業界団体は、業界全体を底上げし信頼性を確保するため、ガバナンス確保のための指針を策定**し、**取組の具体例、留意事項や、**公表事項の**フォーマットを提示。**
- **各放送事業者は、指針の取組状況を自ら定期的に評価し、結果を公表。**
  業界団体は、各放送事業者の**取組状況や評価の取りまとめ・確認、ベストプラクティスの共有、助言等**を実施。
- **自己評価に客観性を担保する**ため、**第三者の意見を聴き、その結果を反映する仕組みが必要。**

【事案の発生後の対応】

- 事案の発生した**放送事業者が自ら対応するとともに、業界団体も対応**※。
  ※例えば、事案の内容や対応の報告を求めることや、助言を行うこと、事案の内容・性質、対応等に応じて業界団体のルールに基づいて処分を行うこと等

行政の役割

【事案の未然防止（平時の取組）】

- **基幹放送普及計画**を通じて、**ガバナンス確保を促し、放送事業者による自発的な体制整備を確認**することを検討。
  自主自律の観点から、体制整備の促進が目的であり、放送事業者の個別具体的なガバナンス体制への介入にならないよう慎重に検討することに留意。

【事案の発生後の対応】

- 事業者・業界団体の対応を見極めた上で、インターネット上での偽・誤情報の問題等が顕在化している中で、放送が信頼性の高い情報発信などの社会的役割を果たし続けることができるよう、以下の事項について検討。その際、制裁ではなく**経営基盤の持続可能性を確保するため**であること、**番組内容への介入にならないよう慎重に制度設計**することに留意。

☞ **経理的基礎が脅かされるおそれのある重大な事案の場合における、適時に一定の基準に基づく報告の手続きを設けること、**

☞**特に必要な場合には、免許時に条件を付すこと**
（例：経理的基礎が脅かされている状況の解消に必要な措置の報告や実行を求める）

フォローアップ　**外部からのチェック機能**が働くよう、**官民が連携してフォローアップする仕組みを整備。実効性を確認**しつつ、必要に応じて**取組の充実**等の見直し。