

NHK



豊かで安心、たしかな未来へ

平成24～26年度 NHK経営計画

平成23年10月
日本放送協会

目次

■ 公共放送の原点に立って	4
■ 経営計画の策定にあたって	6
■ 3か年の基本方針	8
■ 4つの重点目標	9
1. 「公共」	
安全・安心を守るなど公共放送の機能を強化するとともに、東日本大震災からの復興を支援します	10
2. 「信頼」	
世界に通用する質の高い番組や、日本、そして地域の発展につながる放送・サービスを充実させます	14
3. 「創造・未来」	
放送と通信の融合時代にふさわしい、さまざまな伝送路を利用した新たなサービスを充実させます	18
4. 「改革・活力」	
① 効率的な経営を行い、公共放送の価値を最大に高めます	22
② 受信料を公平に負担していただくため、営業改革と受信料制度の理解促進に努めます	24
③ 放送・サービスの質を向上させるため、活力ある職場づくりをすすめます	26
■ 達成状況の評価・管理	27
■ 視聴者のみなさまへの還元について	28
■ 収支計画	30

公共放送の原点に立って



NHK会長
松本正之

日本はいま、先を見通せない時代の中にあります。こうした中、視聴者・国民のみなさまが豊かで安心して暮らせるために、公共放送として努力していきたいという思いを込めて、平成24～26年度NHK経営計画「豊かで安心、たしかな未来へ」をまとめました。

計画の検討にあたり基本姿勢としたのは、「公共放送の原点に立ち返る」ということです。あらゆる企業は、仕事をする上での共通の価値観、行動の指針を集約した経営の理念に基づいて事業を運営し、お客様や社会に貢献しています。NHKは、放送やサービスを通じて社会に貢献していますが、その運営にあたっては、全ての組織や役職員に共通の理念、価値観が必要です。

NHKの場合、企業の経営理念にあたるものは「放送法」に明記され、「公共の福祉のために」「あまねく」「豊かで良い放送」「不偏不党」「公平・公正」など、求められる価値観や行動指針が法の中に示されています。私たちは、その意味をかみしめ、自覚し、常にその原点に立たなければなりません。

この理念に沿って行動することによって視聴者のみなさまからの信頼を得られるのであり、逆にその原点を外せば、信頼を失いNHKの役割そのものを問われることになるからです。

NHKの放送の品質やサービス、そして役職員の行動は、視聴者のみなさまから常に厳しい目で見られています。このことを肝に銘じ、視聴者のみなさまの期待に応え、受信料に値する放送・サービスをお届けしなくてはなりません。

一方、公共放送に対する新たなニーズや期待、大きく変わりつつあるメディア環境など、多様に変化する世の中に的確に対応していくことも重要です。守るべき原点を大切に、変革に果敢にチャレンジしていく。こうした形で公共放送の役割を透明性をもって果たし続けることが、これからのNHKが進むべき道だと考えます。

そして、これらの公共放送としての役割を果たすため、NHKの努力や達成度を評価する仕組みを確立し、基本方針、重点目標、現場管理を一貫させます。

視聴者のみなさまからの信頼を高め、NHKが必要とされる存在であり続けるために、役職員が一丸となってこの経営計画の達成をめざしてまいります。

平成23年10月

豊かで安心、たしかな未来へ

平成24～26年度 NHK経営計画

※特記がない場合、本計画は、公表日現在の放送法等の制度に従っています。

※本計画は、社会・経済情勢の変化等に応じ見直します。

また、放送法の規定により、各年度の計画は、収支予算・事業計画の国会承認をもって確定されます。

経営計画の策定にあたって

公共放送NHKをとりまく環境は、めまぐるしく変化しています。

平成23年3月に発生した東日本大震災は、公共放送の役割とその重要性を改めて認識させるものとなりました。自然災害の脅威と常に向き合う日本において、国民の安全・安心を守ることは、公共放送の最も重要な使命の一つです。

いま日本は、経済の長期低迷、急速に進む少子高齢化、都市と地域の格差拡大、国際的地位の低下など、先を見通せない不確実な時代の中にあります。

日本が抱える課題や地球規模の課題に真正面から取り組み、国民や視聴者の判断のよりどころとなるニュースや番組をお届けする公共放送への期待は、ますます高まっています。

メディア環境も大きく変化しています。平成23年度の完全デジタル移行を経て、放送は新しい時代を迎えました。

放送と通信の融合が進み、さまざまな端末を通して、多種多様なコンテンツを誰もが自由に利用できるようになりました。最新の技術を活用して利便性を高め、信頼される高品質のコンテンツをお届けすることも、新しい時代の公共放送に求められる責務です。

こうした環境変化をふまえ、NHKは、公共放送が果たすべき使命の達成に全力で努めます。公共の福祉や社会の健全な発展に資すること、国民の生命・財産を守ることなど、公共放送の機能を強化します。

公平・公正、自主・自律、不偏不党を貫き、視聴者のみなさまから信頼され、社会の発展につながる放送、そして、文化の創造に貢献し未来を切り開く新たなサービスの可能性を追求していきます。

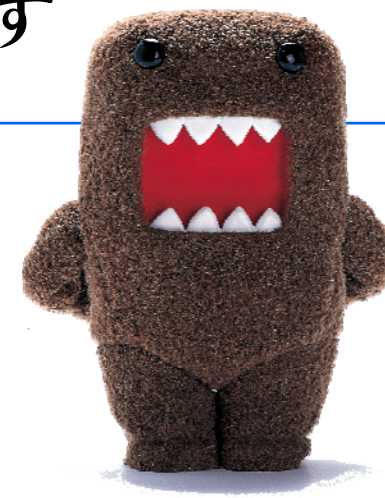
公共放送を支えているのは、視聴者のみなさまに負担していただいている受信料です。受信料制度に対する理解を深め、公平負担に向け一層の努力を続けます。そして、公共放送の価値を最大に高めるため透明性ある経営改革を進めていきます。

職員の士気を高め、活力ある職場をつくり上げることで、放送・サービスの質をさらに向上させます。

次の3か年、NHKは「公共」「信頼」「創造・未来」「改革・活力」の4つの目標を掲げてこうした課題に重点的に取り組み、豊かで安心できる社会、たしかな未来の実現に貢献し、視聴者のみなさまの期待に応えていきます。

3か年の基本方針

信頼される公共放送として、
放送機能の強化と放送・サービスのさらなる充実を図り、
豊かで安心できる社会の実現と
新しい時代の文化の創造に貢献します



4つの重点目標

1.「公共」

安全・安心を守るなど公共放送の機能を強化するとともに、東日本大震災からの復興を支援します

2.「信頼」

世界に通用する質の高い番組や、日本、そして地域の発展につながる放送・サービスを充実させます

3.「創造・未来」

放送と通信の融合時代にふさわしい、さまざまな伝送路を利用した新たなサービスを充実させます

4.「改革・活力」

- ① 効率的な経営を行い、公共放送の価値を最大に高めます
- ② 受信料を公平に負担していただくため、営業改革と受信料制度の理解促進に努めます
- ③ 放送・サービスの質を向上させるため、活力ある職場づくりをすすめます

4つの重点目標

1. 「公共」 安全・安心を守るなど公共放送の機能を強化するとともに、東日本大震災からの復興を支援します

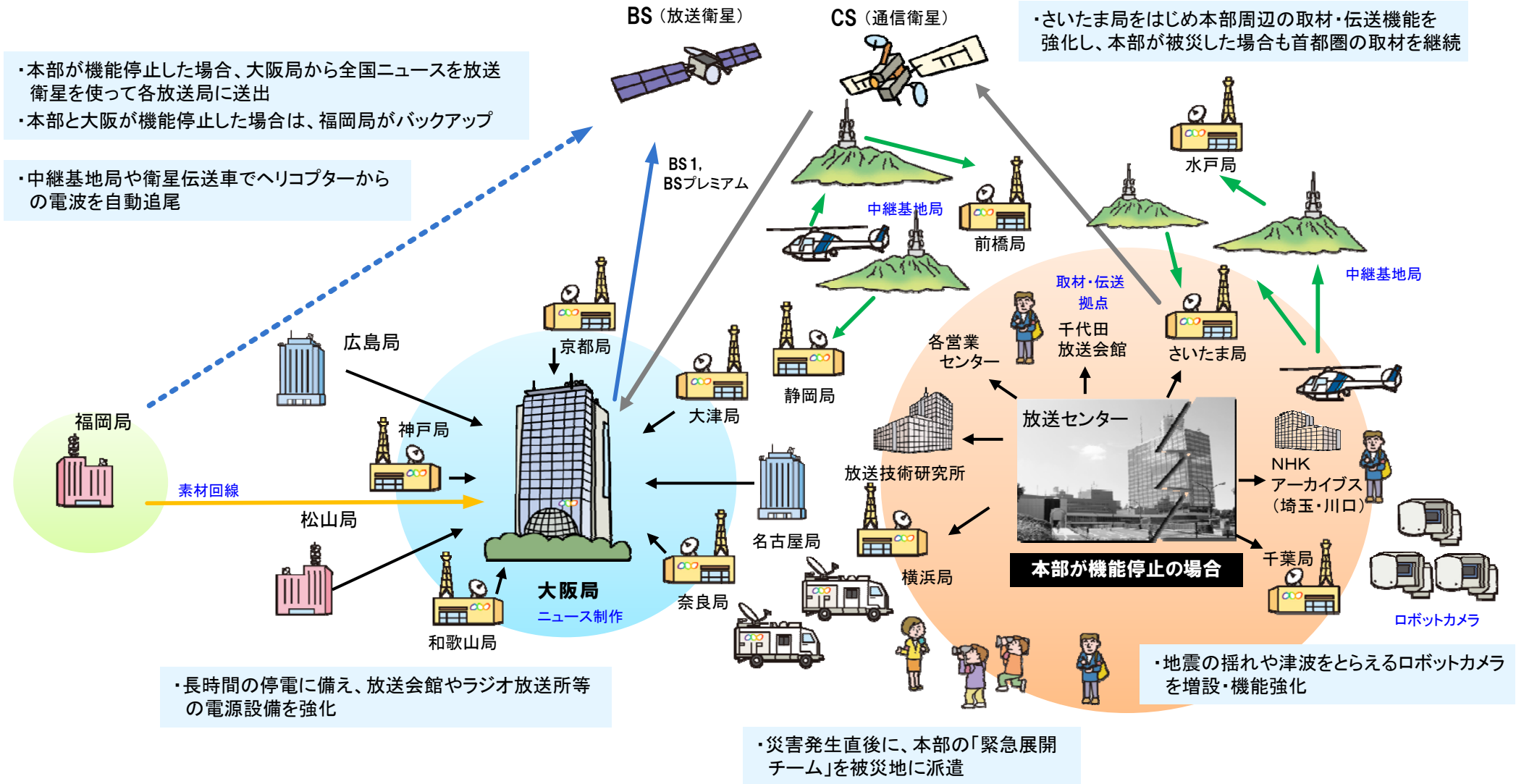
■ いかなる災害時にも対応できる放送設備と体制の強化

- 首都直下地震や首都圏大停電等に備え、本部のバックアップ機能を大阪局等に整備するとともに、首都圏周辺における取材・伝送拠点を分散配置
- 災害対応強化のための報道・制作体制を充実
- 東海・東南海・南海地震等への対応を中心とした全国の取材・伝送機能、放送会館・放送所の電源設備、地震の揺れや津波をとらえるロボットカメラ等の増設や機能強化
- 大災害時にも放送の中核機能を維持するため、新放送センターの整備に向けた準備を開始

■ 地域の安全・安心に役立つ情報提供

- 全国の放送局のホームページを「地域の安全・安心のポータルサイト」と位置づけ、地域の災害情報、避難情報、生活安全情報等をきめ細かく提供
- 自治体等と連携し、地域に密着した災害・防災情報等を充実
- 災害発生時におけるラジオ放送等、音声メディアの強化を検討

本部のバックアップ機能整備、ロボットカメラの機能強化



4つの重点目標

1. 「公共」 安全・安心を守るなど公共放送の機能を強化するとともに、東日本大震災からの復興を支援します

■ 東日本大震災を検証し復興を支援する番組

- 大震災や原子力発電所事故の教訓、復興への課題の検証、予想される大災害の科学的分析、過去の大災害の検証等、将来の防災・減災に役立つ番組を制作
- 被災地応援キャンペーンを展開し、復興に役立つニュース・番組の強化や被災地でのイベント開催等、被災地の方々を元気づける取り組みを充実

■ 災害の映像・証言を歴史的資料として記録し保存・活用

- 地震や風水害等、さまざまな災害の映像や復興の記録をアーカイブス化して、放送やインターネットを通じて広く公開し、日本だけでなく世界の防災・減災に貢献
- 被災者の証言をもとにした番組制作を通して、証言を体系的に記録しデータベース化

災害映像・被災者の証言等を体系的にアーカイブ化、 放送やインターネットで広く公開して、防災・減災に貢献

災害の映像素材を整理



全国の放送局が取材した数万本の
映像素材にメタデータを付けて整理

被災者の証言を記録



番組制作を通して、体系的に被災者の証言を記録

災害映像・証言等のデータベース構築と活用

NHKアーカイブス(埼玉・川口)



映像・証言のデータベースを構築



映像や証言を活用して災害を分析し、
防災・減災につなげる番組を制作



ホームページなどで広く公開

4つの重点目標

2. 「信頼」 世界に通用する質の高い番組や、日本、そして地域の発展につながる放送・サービスを充実させます

■ 確かなニュースや多様で質の高い番組

- 正確な情報を迅速に伝えるニュース・報道番組をさらに強化
- 日本が直面するさまざまな課題、激動する国際情勢等を深く掘り下げる調査報道や科学・文明などをテーマにした大型シリーズ番組を開発
- 幅広い視聴者層を意識したコンテンツを開発
- 多様で質の高いコンテンツ制作を支える、創造性豊かな人材を育成

■ 地域の再生、地域の活性化への貢献

- 地域を舞台にした地域発ドラマや公開番組等を充実
- 放送と連動したイベントやインターネット展開を推進
- 放送局の経営資源を集中させ、総力で地域密着の情報を提供
- 全国の放送局間で、取材した映像を自由に交換できる「映像ファイル交換ネットワーク」の構築を進め、多様で深みのある地域放送をめざす
- 地域番組の字幕放送を拡大、データ放送を充実

多様で質の高い番組の制作

NHKスペシャル

世界に通用する大型シリーズ



シリーズ 原発危機



宇宙の渚



もうひとつの大英博物館

BS1



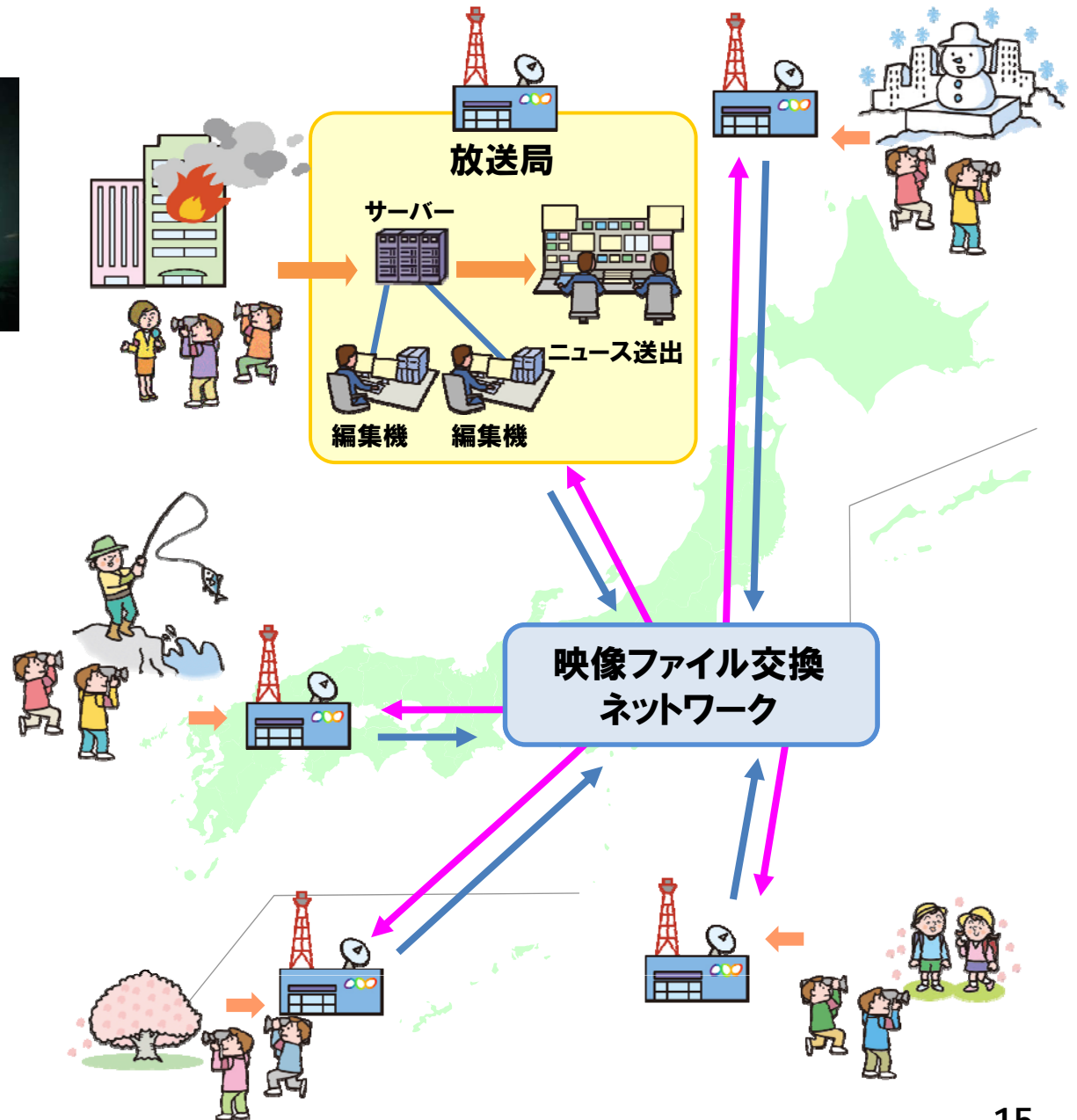
国際情報、スポーツを中心に
ライブ感あふれる番組を展開

BSプレミアム



紀行・自然・音楽など娯楽・教養番組
を多彩に展開

全国の取材ネットワーク活用



4つの重点目標

2. 「信頼」 世界に通用する質の高い番組や、日本、そして地域の発展につながる放送・サービスを充実させます

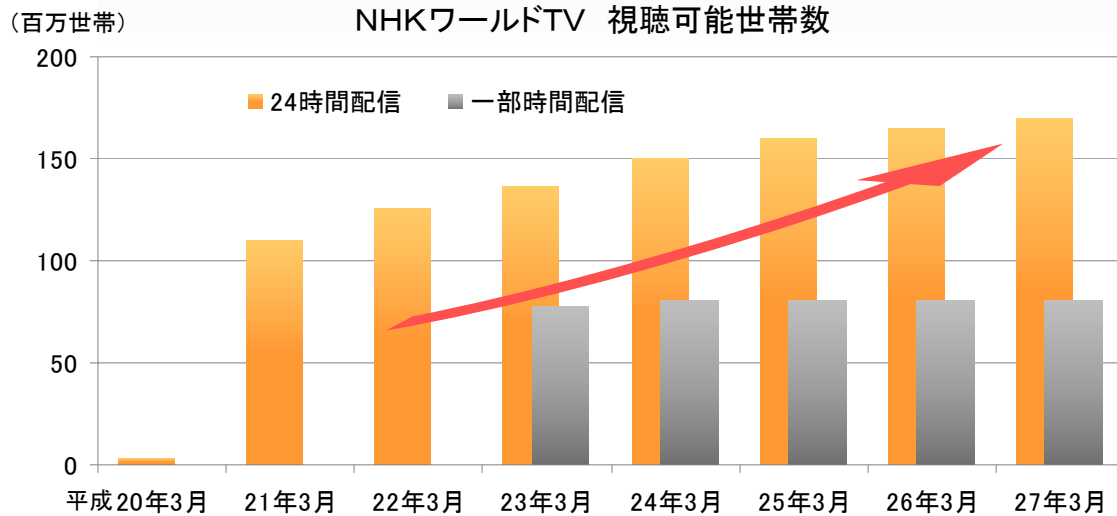
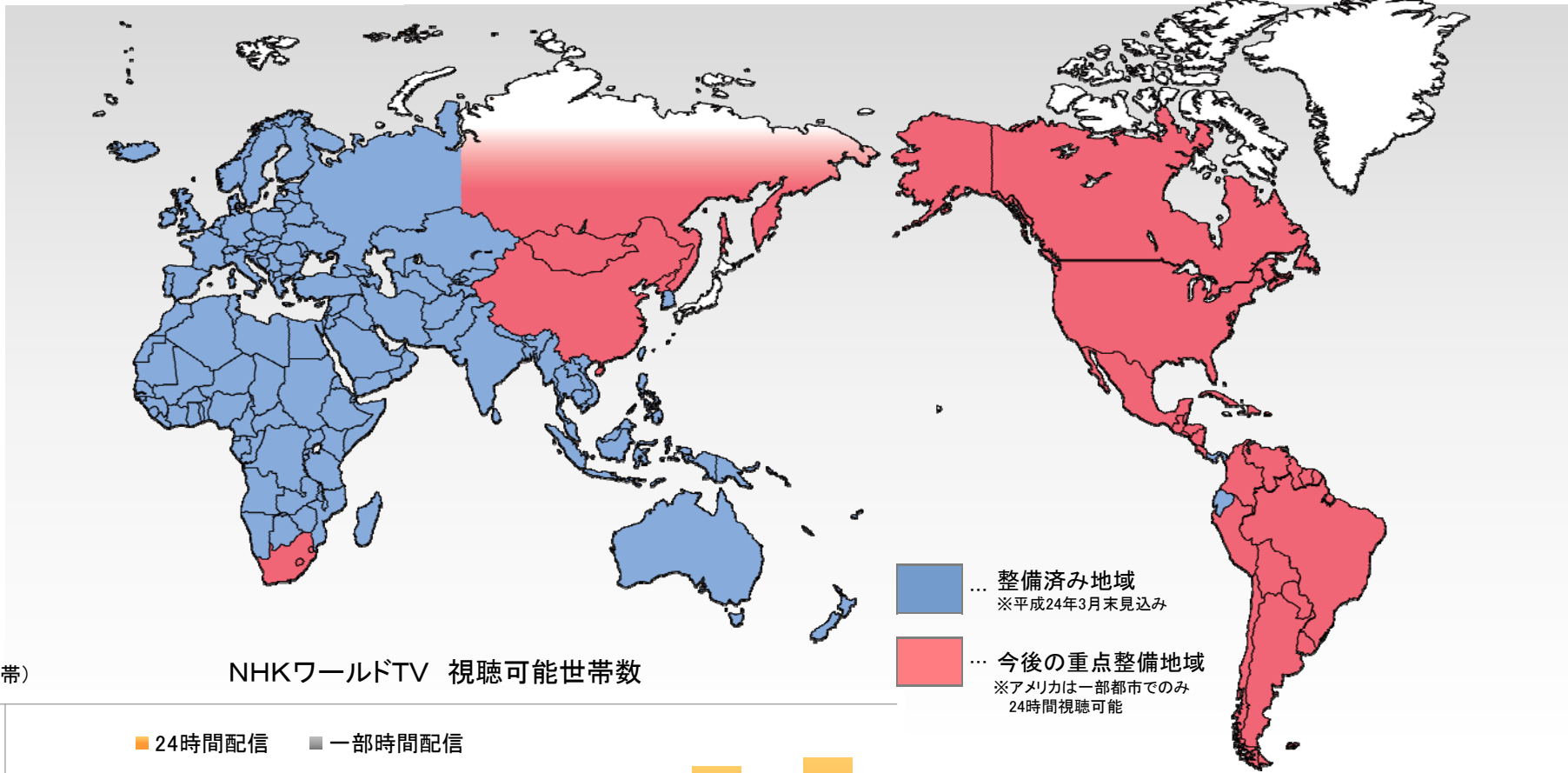
■ 国際発信力の強化

- 海外の取材・送出拠点の増設や放送時間の拡大で24時間英語ニュースを充実
- 日本に対する理解を深めるため、全国各地の優れたコンテンツを積極的に世界に発信
- 受信可能地域の拡大と重点地域での受信環境整備を進め、認知度や接触を向上
- (株)日本国際放送の役割を含め実施体制のあり方を検討し、「NHKワールドTV」を充実強化
- 大震災から復興する日本の姿をテレビ、ラジオ、インターネットを通じて多角的に発信

■ 国際展開によるNHKのブランド力の向上

- 海外マーケットを意識した企画開発や外国語による制作等、新たな手法を取り入れたコンテンツの制作・放送・展開を行い、NHKの国際的なブランド力を向上
- 海外放送機関と連携し、高度な制作力・技術力を生かしたインパクトのある大型番組を制作

NHKワールドTVをより広く視聴していただくために



4つの重点目標

3. 「創造・未来」 放送と通信の融合時代にふさわしい、さまざまな伝送路を利用した新たなサービスを充実させます

■ 放送と通信が融合した新たなサービスの提供と開発

- 放送を軸に、インターネットの双方向機能等を活用したニュース・コンテンツの開発をさらに強化し、変化するメディア環境に対応した新たな公共放送の役割を果たす
- テレビ、パソコン、携帯、タブレット端末等さまざまなメディアを連携させてNHKの情報やコンテンツを届けるサービスの提供や研究開発を推進
- 有料動画サービス「NHKオンデマンド」の魅力を高めて利用者を拡大し、平成25年度に単年度黒字化をめざす
- ロンドンオリンピック（2012年）や、サッカーの2014 FIFA ワールドカップ等の機会をとらえ、新たなサービスの実験的な実施を検討

■ 新たなメディア環境に対応する技術とサービス基盤の確立

- 放送と通信を融合した情報やコンテンツを提供するため、内外のメディア環境の動向をふまえ、新たな技術・サービス基盤を整備
- サービスの設計や展開の方針を総合的に企画立案する組織を整備するとともに、コンテンツに付随したデジタルデータ等を活用する基盤を整備

放送と通信が融合した新たなサービスの提供と開発

インターネットを活用した
ニュース・コンテンツの開発強化



地域ニュースのネット配信



スマートフォン向け番組アプリ

NHKオンデマンドの
サービス充実・利便性向上



さまざまなメディアを
連携させたサービス開発



番組
番組
連動
コンテンツ



番組との連動

放送の一齐同報性と、個別の要求に応える通信の特徴を生かし、豊かな放送サービスを実現



テレビ・パソコン・タブレット・スマートフォン
など多様な端末を連携させた利用

4つの重点目標

3. 「創造・未来」 放送と通信の融合時代にふさわしい、さまざまな伝送路を利用した新たなサービスを充実させます

■ 次世代の超高臨場感放送システムの開発

- 多数のカメラを組み合わせたスポーツ番組等の立体表現技術や、高度なCG映像の合成技術など、映像表現の可能性を広げる技術開発を推進
- スーパーハイビジョンの実用化に向けた研究開発やコンテンツの制作を推進

■ 人にやさしい放送・サービスの拡充

- 生番組の字幕放送を拡充するとともに、自動字幕や手話CG、話速変換装置などの新技術を活用し、あらゆる視聴者が利用しやすいユニバーサルサービスを充実
- 日本に住んでいる外国人の方に向け、ニュース原稿を平易な日本語に変換する技術や、放送と通信の融合技術を活用した多言語による字幕放送などの技術を開発

■ テレビ放送の完全デジタル移行後の課題への取り組み

- 衛星セーフティネットの終了に向けた新たな難視聴や混信への対策、デジタル化後の周波数再編や、東京タワーから東京スカイツリーへの送信機能の移転等を着実に実施
- 群馬県、栃木県で県域テレビ放送サービスの開始をめざす
- データ放送や双方向機能、マルチ編成など、デジタル放送ならではのサービスを充実

スーパーハイビジョン



スーパーハイビジョンの展示



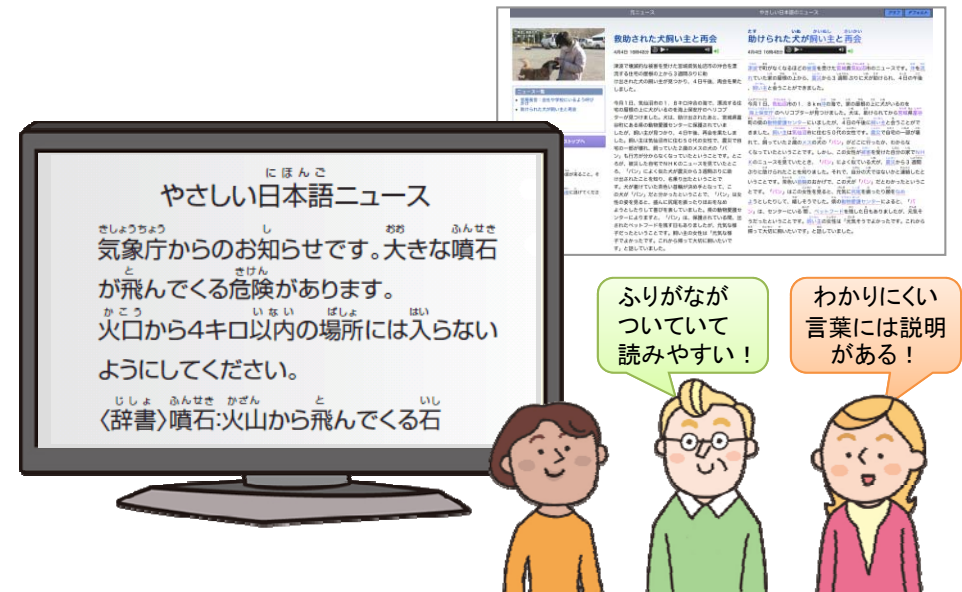
世界初の直視型85インチ液晶ディスプレイ

- ・ロンドンオリンピック(2012年)等、スポーツコンテンツを中心に高精細度画質を生かした多様なコンテンツを開発
- ・機材の小型化等、実用化に向けた開発を推進

人にやさしい放送・サービス



CG(コンピューターグラフィックス)による手話



ニュース原稿を平易な日本語に変換

4.「改革・活力」① 効率的な経営を行い、公共放送の価値を最大に高めます

■ 経営計画の達成に向けた評価・管理

- 公共放送としての役割を達成するため、NHK独自の評価・管理方法を確立
- 「基本方針」「4つの重点目標」「現場管理」を一貫して管理するしくみを確立

■ 効率的なNHKの業務体制の構築

- 業務の棚卸し等によりNHKの要員の見直しを行い（3か年で280人程度減）、給与費の抑制に努める
- 全国の放送局のマネジメントに関する体制を整備するとともに、放送局の業務の見直しを進める

■ 効率的なグループ経営の推進

- 子会社等の経営目標管理を徹底し、NHKグループとしてのガバナンスを強化
- 子会社等の位置づけを明確にし、重複業務の整理や業務の仕分けを推進
- 事務系システム統合を進め、より効率的・効果的なNHKグループの業務体制を構築
- 競争力あるコンテンツの開発・展開、国際共同制作の強化などにより、子会社等からの副次収入を拡大

■ 視聴者のみなさまとの結びつき

- みなさまに支えられる公共放送として、視聴者のニーズに迅速・柔軟に対応できるよう「NHKふれあいセンター」や「NHKネットクラブ」など、視聴者とNHKをつなぐ仕組みをさらに強化

■ 環境経営

- 環境問題やエネルギー問題を取り上げるニュース・番組の制作、イベント等を実施
- CO₂の削減目標を定め、放送会館・放送所や放送機器の省エネ化、自然エネルギーの導入を推進するとともに、廃棄物の削減等を推進



4つの重点目標

4. 「改革・活力」 ② 受信料を公平に負担していただくため、営業改革と受信料制度の理解促進に努めます

■ 支払率、収納率の向上

- 3年間で支払率（支払数／有料契約対象数）を3ポイント向上（支払数193万件増加）
- 収納率（収納数／有料契約数）は3年後97%

■ 公平負担と営業経費抑制に向けた4つの営業改革

（1）効率的な業務体制の構築

- 公開競争入札等による外部委託化を拡大
- 一層効率的な業務体制の構築に向けて営業拠点を再編

（2）民事手続きの強化

- 事業所、世帯に対する未契約訴訟の拡大と支払督促を着実に実施
- 未収状況に応じた効果的な文書督促を実施

（3）契約・収納手法の開発

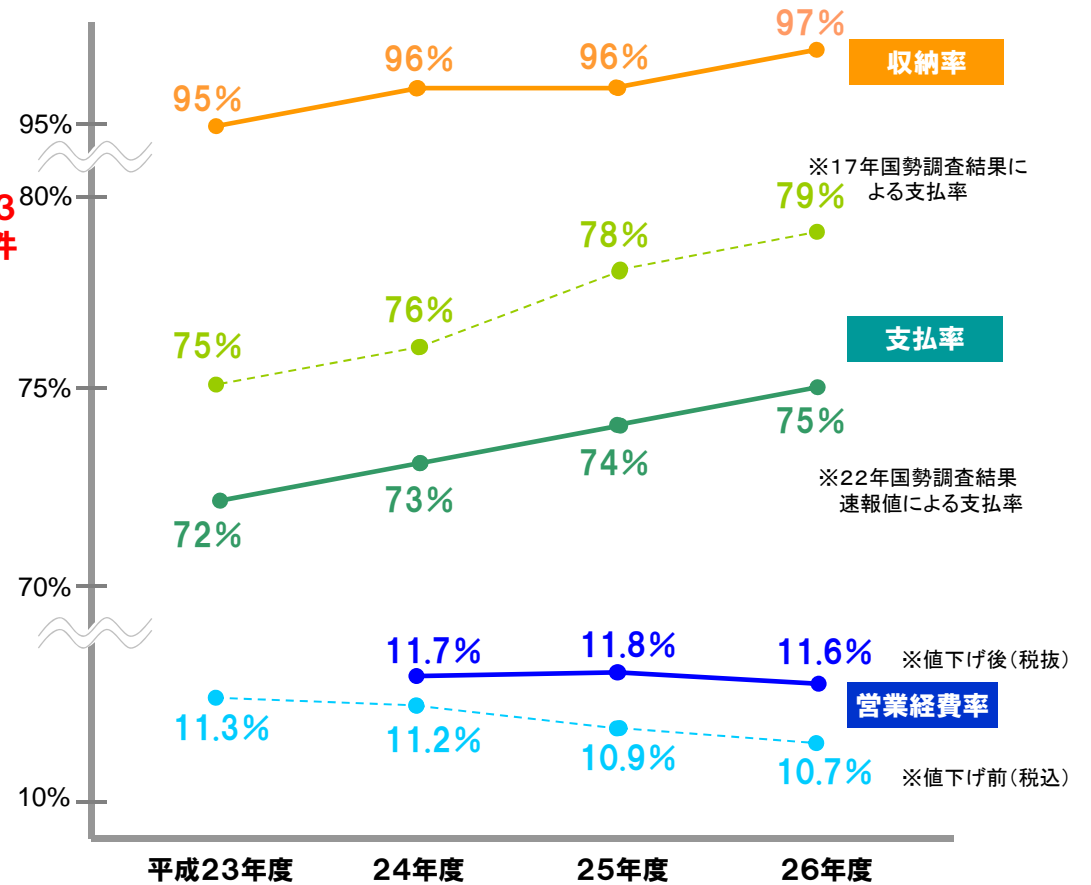
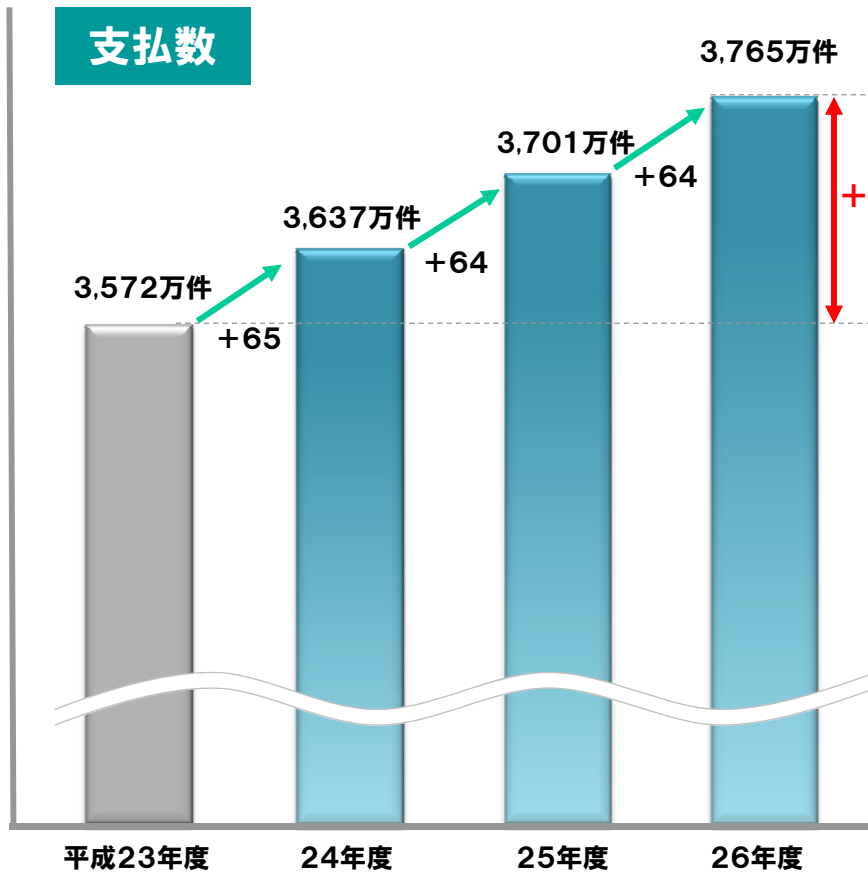
- 受信機設置情報、住所変更情報を活用した利便性の高い届出方法を検討
- 訪問によらない効率的な未回収プロセスを検討

（4）各種法人・団体等との連携

- 公益企業等との連携強化による効率的な契約・収納活動を検討
- 事業所契約の増加に向けた業界団体等との連携強化

■ 受信料制度の理解促進

- ホームページ、イベントなども活用した多面的PR展開
- 受信料体系のあり方を引き続き検討



	平成23年度 見込み
契約総数 (年間増加件数)	3,751万件 (+20万件)
未収削減	△25万件
支払数 (年間増加件数)	3,572万件 (+45万件)
衛星契約 (年間増加件数)	1,603万件 (+60万件)
営業経費	757億円*

* 23年度営業経費については予算値

	24年度 計画	25年度 計画	26年度 計画
契約総数 (年間増加件数)	3,796万件 (+45万件)	3,844万件 (+48万件)	3,895万件 (+51万件)
未収削減	△20万件	△16万件	△13万件
支払数 (年間増加件数)	3,637万件 (+65万件)	3,701万件 (+64万件)	3,765万件 (+64万件)
衛星契約 (年間増加件数)	1,675万件 (+72万件)	1,744万件 (+69万件)	1,812万件 (+68万件)
営業経費	736億円**	736億円	736億円

** 24年度以降の営業経費については税抜額

4つの重点目標

4. 「改革・活力」 ③放送・サービスの質を向上させるため、活力ある職場づくりをすすめます

■ 公共放送を担う人材の確保と育成

- 公共放送を支える高い使命感を備えた人材を確保するため、より積極的で広範な採用活動を展開
- コンプライアンス意識の醸成や、マネジメント力強化のための人材育成施策をさらに充実

■ 士気の向上と職場の活性化

- 評価、人材配置の一層の適正化をめざした施策を推進
- 海外の放送機関等への派遣や、異業種交流等、職員の意欲を高め、放送の充実とスキルアップに資する研修を拡充
- ワークライフバランスの実現に向けた新たな施策を試行

達成状況の評価・管理

◇ 公共放送としての役割を達成するため、NHK独自の評価・管理方法を確立します

◇ 「基本方針」「4つの重点目標」「現場管理」を一貫させるマネジメントを確立します

- 「基本方針」の進捗については、視聴者の期待度と、それに対するNHKの実現度で、公共放送としての役割の達成度を評価します
- 「4つの重点目標」は、それぞれの期待度に対する実現度に加え、質的指標、接触者率、視聴率、支払率、収納率、VFM*（コストに見合う成果）等で評価します
- 放送番組審議会の意見を参考にして、放送の質的評価を補います
- 「基本方針」「重点目標」の進捗状況は、放送法に基づき、会長が経営委員会に報告します

$$* \text{VFM(Value for Money)} = \frac{\text{NHKが生み出した価値額（視聴者の支払意思額の合計）}}{\text{NHKの事業支出額（決算）}}$$

※視聴者の支払意思額の合計＝地上放送および衛星放送に対する支払意思額×契約数の合算

視聴者のみなさまへの還元について

- NHKは視聴者のみなさまに、「平成21～23年度NHK経営計画」で、平成24年度からの受信料収入の還元をお約束しました。その後、長引く不況によって、受信料の全額免除が増加するなど収入が伸び悩んだことに加え、平成23年3月11日には未曾有の被害をもたらした東日本大震災が発生し、NHKを取り巻く環境が大きく変わりました。こうした状況の変化を考慮しながら、受信料収入の還元について、総合的な観点から検討を進めました。
- 還元とは、現在および将来にわたって、幅広く視聴者のみなさまの受益となることと考えました。そのための財源については、受信料収入の増収、デジタル化移行のための経費の減少分、さらに業務の見直しによる削減の努力により、生み出しました。
- 還元策の検討にあたっては、東日本大震災をふまえ、いかなる災害が発生しても公共放送の機能が發揮できるよう、国民の安全・安心を守るための情報をいち早く正確にお伝えする強化策が必要不可欠です。このため、財源の一部を使わざるをえないと判断しました。
- そのうえで、残りの財源はすべて、受信料額の値下げにあてることを決めました。受信料額の値下げは、ラジオの受信料を廃止しテレビ受信機だけを対象にした受信料体系に移行した昭和43年以降では、初めてのことです。
- 今回の値下げによって、受信料収入が大きく減り、収支の状況は厳しくなりますが、効率的な運営と経費の抑制にいつそう努め、公共放送としての使命を果たし、視聴者のみなさまの期待と信頼に、これまでに以上に応えてまいります。

還元の内容

① 受信料の値下げ（平成24年10月より実施）※

- 口座・クレジット支払 月額 △120円(年間 △1,440円) 地上契約の月額受信料の8.9%
- 継続振込支払 月額 △ 70円(年間 △ 840円)

*いずれも每期(2か月)払いの場合

② 大震災をふまえた緊急に必要な機能強化

- 番組設備の機能強化
- 放送網設備の機能強化

※ 受信料額および受信料体系の改定は、日本放送協会放送受信規約、日本放送協会放送受信料免除基準の総務大臣認可、および各年度における予算の国会承認等、所要の手続きを経て決定して実施します



収支計画

事業収支（一般勘定）

従来「税込方式」としてきた消費税の会計処理について、平成24年度から「税抜方式」に変更します。

【消費税抜】

(億円)

区 分	24年度	25年度	26年度		
			増減	増減	
事業収入	6,489	6,451	△ 38	6,549	98
うち受信料	6,269	6,179	△ 90	6,305	126
事業支出	6,489	6,498	9	6,539	41
事業収支差金	0	△ 47	△ 47	10	57
建設積立金（資産）	※ 400	400	0	400	0
財政安定のための繰越金	789	769	△ 20	771	2

※新放送センターの建設積立金として、「財政安定のための繰越金」から400億円を組み替えます。

(参考) 事業収支(一般勘定)

従来と同じ「税込方式」とした場合の事業収支

【消費税込】

(億円)

区 分	23年度予算	24年度		25年度		26年度	
			増減		増減		増減
事業収入	6,926	6,808	△ 118	6,765	△ 43	6,870	105
うち受信料	6,680	6,582	△ 98	6,487	△ 95	6,619	132
事業支出	6,886	6,808	△ 78	6,812	4	6,860	48
事業収支差金	40	0	△ 40	△ 47	△ 47	10	57

NHK