

2023年10月11日  
日本放送協会

## 「NHK経営計画(2024～2026年度)」(案)について

「NHK経営計画(2024～2026年度)」(案)について、経営委員会  
が本日から広く意見を募集します。

意見は、経営委員会HPの投稿フォームからお願いします。

(<https://www.nhk.or.jp/keiei-iinkai/iken/231011/index.html>)

募集期間は、10月11日～11月9日です。

計画(案)は、次ページ以降の添付の資料をご覧ください。

皆様からいただいた意見を参考にとりまとめ、経営委員会の議決  
後、総務大臣に提出します。

# NHK経営計画 2024-2026年度

---

(案)

- \*現時点での案であり、最終議決したものではありません。また、詳細は、各年度予算・事業計画で確定します。
- \*事業収入、支払率などは現時点での想定であり、経済状況の変化などによって見通しの変動する可能性があります。

2023年10月10日

**NHK**

# 究極の使命は、「健全な民主主義の発達に資する」こと(放送法) 今、日本の公共放送(メディア)NHKに何が求められているのか

## ◇ 災害時

- ・ 自然災害の激甚化が進み、デジタル化の負の側面でもある、社会の混乱を招くフェイクニュースが蔓延
- ➔ ひとりでも多くの命を救うため、緊急時の報道をさらに充実させる。フェイクニュースの駆逐も欠かせない。

## ◇ 平時

- ・ ロシアによるウクライナ侵攻は、「世界の健全な民主主義の発達に資する」という使命を、世界的視野で再認識させるもの
- ➔ 情報空間の健全性を確保することで平和で豊かに暮らせる社会を実現し、民主主義の発展に寄与する。

## 基軸は

- ・ 信頼できる基本的な情報を提供すること = 「**情報空間の参照点**」を提供すること
- ・ 民主主義の基盤である多角的な視点 = 「**信頼できる多元性確保**」へ貢献すること

# 今、目指すべきコンテンツの6つの柱 それぞれに目標を持って、視聴者・国民の「公共的価値」を実現

① デジタルと放送が連携して 災害時になくてはならない命綱に

② “フェイク”の時代だからこそ 顔の見える信頼のジャーナリズム

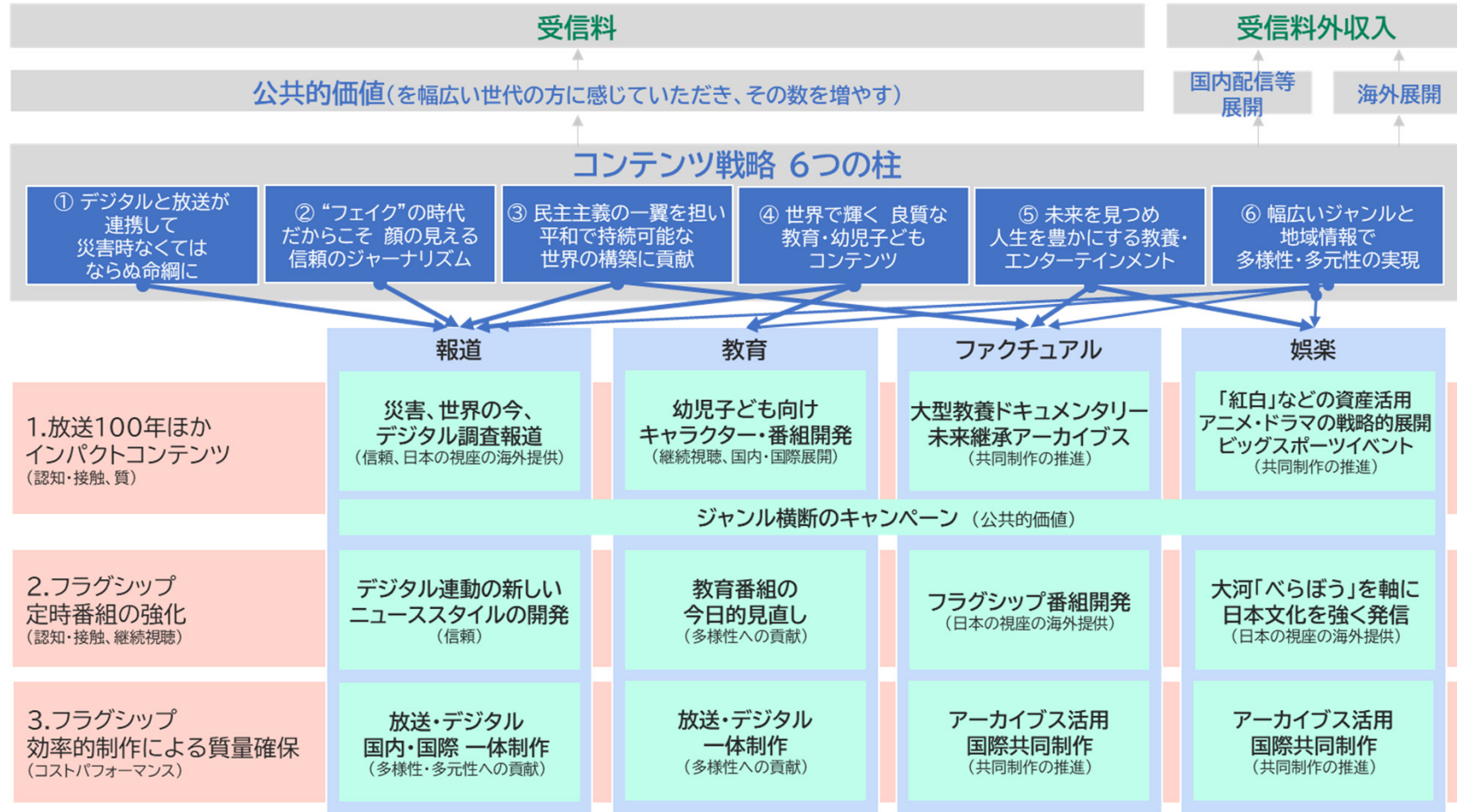
③ 民主主義の一翼を担い 平和で持続可能な世界の構築に貢献

④ 世界で輝く 良質な教育・幼児子どもコンテンツ

⑤ 未来を見つめ 人生を豊かにする教養・エンターテインメント

⑥ 幅広いジャンルと地域情報で多様性・多元性の実現

# 適切な資源管理とテクノロジーの力で、コンテンツの“質・量”を確保 厳しいインフレ、財政状況のなかでも、1割値下げした受信料額を堅持



放送、デジタル、展開。すべてはコンテンツ起点で考える

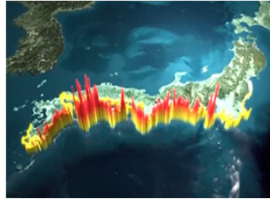
～メディアは削減し、コンテンツに集中(衛星、ラジオを整理) / 先端テクノロジーの活用でコンテンツ制作環境を高度化～

# 緊急報道から大型国際コンテンツまで ～多様なコンテンツで公共的価値を創造～

## ① デジタルと放送が連携して 災害時になくてはならない命綱に

自然災害の頻発・激甚化に対し、強みや特性を生かして「命と暮らしを守る」報道を深化

- ・「災害デジタルマップ」の展開
- ・ データジャーナリズムの進化
- ・「情報棟」新システムの有効活用



## ② “フェイク”の時代だからこそ 顔の見える信頼のジャーナリズム

フェイクニュース・フィルターバブル等の課題に、世界の報道機関等と連携して対応

- ・取材過程の見える報道の展開
- ・他の報道機関とも連携



## ③ 民主主義の一翼を担い 平和で持続可能な世界の構築に貢献

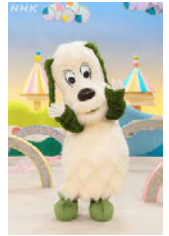
情報空間の健全性を確保し、持続可能な社会を目指す

- ・世界の今を正しく理解するための情報の多様性
- ・「安全保障」「SDGs」「脱炭素」など世界的課題の解決

## ④ 世界で輝く 良質な教育・幼児子どもコンテンツ

子どもから大人まで世代に合わせた学びに役立つ教育コンテンツを開発

- ・Eテレの今日的役割を明確化
- ・新キャラクターを開発し  
グローバル展開への挑戦



## ⑤ 未来を見つめ 人生を豊かにする 教養・エンターテインメント

放送100年を迎えたメディアとして、アーカイブスも活用して“人間の未来”を後押し

- ・大型教養ドキュメント展開
- ・大河「べらぼう」を軸に、日本文化を強く発信
- ・NHKが保有する映像資産を最大限活用



## ⑥ 幅広いジャンルと地域情報で多様性・多元性の実現

これぞNHKという人気定時番組の開発

- ・ユニバーサルサービスの強化
- ・全国ネットワークを生かした効率的で質の高いコンテンツ

# 地域からグローバルまで

～民主主義の健全な発展に貢献～

## ◇地域

- 厳しい財政状況のなかでも、価値の源泉である、取材・制作の基盤的資源へ投資
- 災害対応、地域取材を基軸に、一律化することなく、それぞれの地域に合った形態でサービスを展開していく

(参考)経年実施の「地域指標調査」から

- 各地の地域問題に対する意識は、ここ数年で「風水害」「安全保障」「教育」などが相対的に上昇
- ➔ **NHKの地域サービスへの期待は、災害対応と地域取材が核**

## ◇国際発信(フロー)

- 戦略的に強化してきたニュース・情報発信を、今日的な問題・関心のもと、再強化
  - 視聴環境の変化に合わせ、デジタルもフル活用
- ➔ **分断、民主主義の危機が進むなか、国際発信を再強化し「日本の視座」を発信**

## ◇国際展開(ストック)

- 各国で浸透するOTT\*ほか、コンテンツの流通革命に合わせ、戦略的に制作・展開の可能性を探る  
→ 結果、副次収入増等にも貢献
  - 米国ハリウッドなどとの本格協業による社会派ドラマ
  - 黎明期の名作も含めた“NHKアニメ”の多面展開等
- ➔ **世界各国で多様な消費をされるコンテンツ市場で、「日本の視座」を発信**

\*インターネットを通じて提供されるコンテンツ配信サービス

# 情報空間全体の多元性確保へ貢献

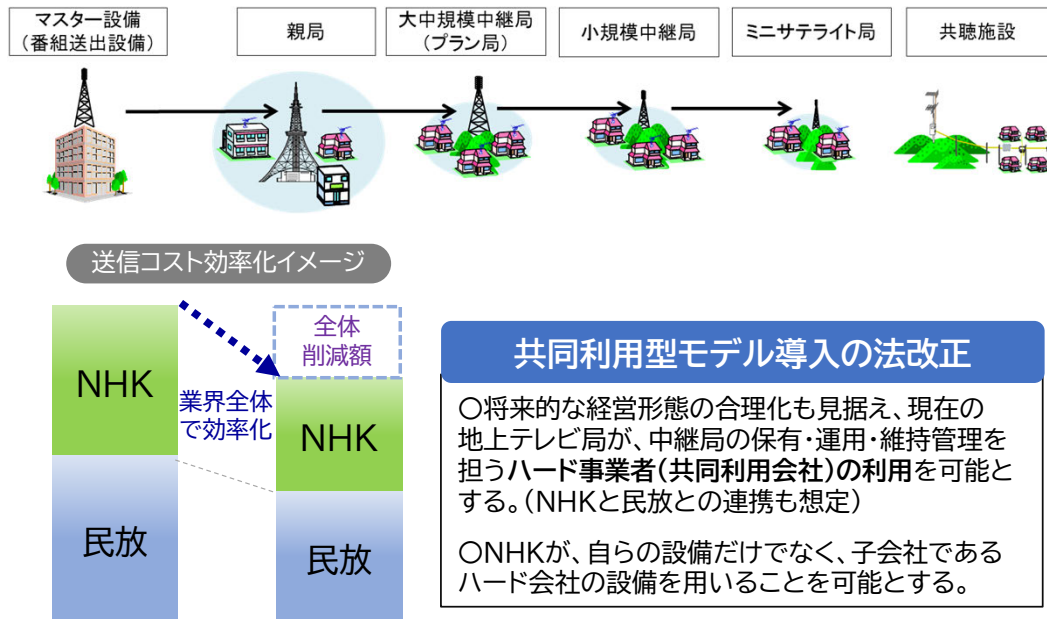
## ○ 基幹となる二元体制維持

(予算規模:600億円\*)~将来の受信料負担の軽減に貢献~

## ◇ ネットワーク効率化に向けた取り組み

(共同利用型モデルの導入、持続可能な代替手段の検討等)

- ・経済合理性を大前提に、民放と協調して積極的に対応していく



\*現経営計画において、当中期経営計画期間に支出するものとして算定し、経営委員会が議決したものの。

## ○ メディア産業全体のために

(予算規模:100億円\*)

## ◇ 情報空間の健全性確保への貢献

(外部連携による取り組み)

- ・オリジネーター・プロファイル技術研究組合への参加
- ・Trusted News Initiativeへの参加 等



ORIGINATOR PROFILE CIP

trusted news  
initiative



## ◇ 外部との協調・連携

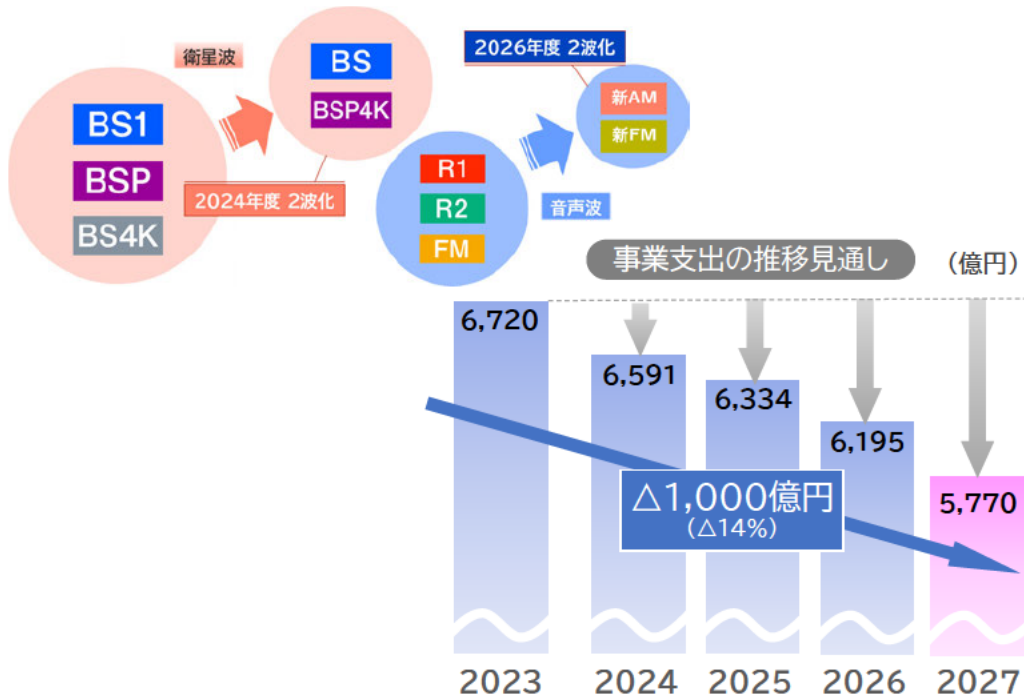
- ・“共存共栄”のための外部制作比率の確保(衛星)
- ・取引について、より透明化・公正性の確保を推進(人権とビジネスの観点も含めて)
- ・業界全体の底上げの取り組み 等



# 事業構造改革と新規領域創造を同時に進める経営改革

## ◇事業支出改革

- コンテンツの総量削減、設備投資の大幅削減等により、収支改善（△1,000億円削減の実現）
- コンテンツDXの推進、クラウド時代のワークフロー見直し等で実現
- メディアの整理・削減（衛星1波・音声1波を削減）



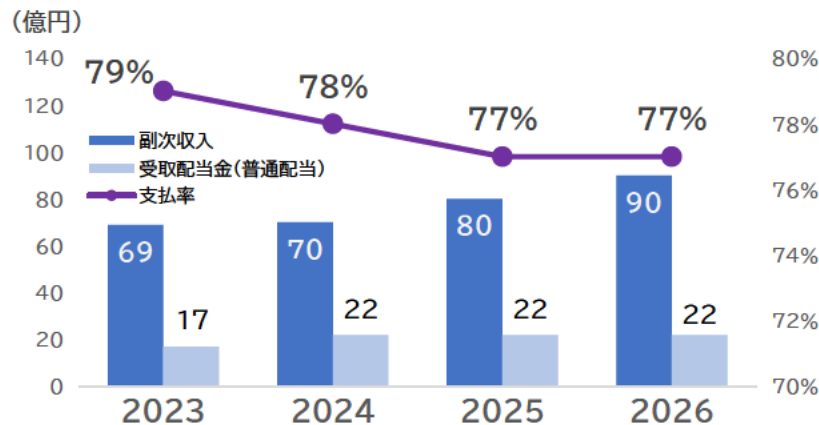
## ◇受信料収入

- 公平負担の徹底を図るため、視聴者との接点（デジタル・書面・対面・外部団体等）を開発・拡大し、契約申出・支払の利便性やNHKへの理解を高める、時代に即した「新たな営業アプローチ」を推進

➡支払率は現在の水準を維持する

## ◇副次収入等、受信料外収入の拡大検討

- コンテンツの流通革命に合わせ戦略的に制作・展開 → 海外展開等の効果としての副次収入増を期待
- 関連団体からの受取配当金増加



# (参考) 3か年の収支見通し

## ◇3か年の収支について

- 2023年10月に値下げを行った受信料額を堅持し、減収となる中、事業規模を段階的に縮小しながら、2027年度の収支均衡をめざす
- インフレ影響などに伴うコスト増も、仕様の見直し等経営努力(資本収支差金等も含む)により吸収する
- 事業収支差金はいずれの年度もマイナスとなるが、収支差額(不足)を還元原資から補填する形で、計画的に対応・解消していく

### (収入)

- 受信料の公平負担の徹底を図り、受信料収入を確保するとともに、副次収入・財務収入の増など財源の多様化を図る

### (支出)

- 構造改革を進めて経常経費を削減するほか、設備投資を抜本的に見直し、生み出した財源を重点事項等に振り向けていく

## ◇収支計画(事業収支)

区分 (億円)	2024年度		2025年度		2026年度	
		増減		増減		増減
事業収入	6,021	△ 419	5,934	△ 87	5,945	11
うち受信料	5,810	△ 430	5,730	△ 80	5,655	△ 75
事業支出	6,591	△ 129	6,334	△ 257	6,195	△ 139
事業収支差金	△ 570	△ 290	△ 400	170	△ 250	150
還元原資による補填	570	—	400	—	250	—

- インフレ下であっても、修正経営計画の“約束”を果たし、収支均衡・値下げした料額を堅持する(経営計画期間の支出全体に対し、積立金等を含めた収入全体を一致させる)
- 受信料体系の変更は実施しない

(参考) 修正経営計画策定時の想定(2023年1月)

(億円)

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
事業収入	6,440	5,900	5,900	5,900	5,900
うち受信料	6,240	5,700	5,700	5,700	5,700
事業支出	6,720	6,470	6,300	6,150	5,900
事業収支差金	△ 280	△ 570	△ 400	△ 250	—

# 「信頼」がすべての源 視聴者・国民から「信頼」されるNHKの組織運営へ

## ○「信頼」をつくり出す現場マネジメント

### ◇高い専門性に基づく現場力の強化

- 一人ひとりをプロフェッショナルとして尊重し、専門性を伸長する人事ポリシーの徹底  
（「人事制度改革」の「検証と発展」）
- ダイバーシティ確保も含め、多様な価値を生み出せる人材を育成する
- 専門性を発揮できる“内制力”を保持し、情報空間全体に「信頼」できる情報を提供することを支える
  - ・今日的な観点から基本に立ち戻った育成等の徹底
  - ・高い水準の専門性を維持・強化できる仕組みの構築 等

## ○ 経営マネジメント

～説明可能・アカウンタブルな経営の徹底～

### ◇全体方針 ～グループ全体を通じて～

- 経営の意思決定プロセスを明確化し、透明性向上を図る
- ルール順守を徹底する組織風土の定着
- 多様な理念、目標を多面的に提示し、PDCAを回していく
- ◇ 経営委員会・監査委員会によるガバナンス
  - 内部統制強化の一環として、すべての稟議書の査閲など監査委員会の機能充実を図る
  - 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・検討する定期的な会議体を設置

***NHK***

## NHK経営計画(2024-2026年度)における 受信料及び収支の見通しの算定根拠（案）

本資料は現時点(2023年10月)での想定であり、今後の社会・経済状況の変化などによっては見通しの変動する可能性がある。

### ■ 事業収入について

(億円)

区 分	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
事業収入	6,440	6,021	5,934	5,945	[5,770]
うち受信料収入*	6,240	5,810	5,730	5,655	[5,590]

\*還元実施期間の業務に係る支出の予想額と同額になるように計算した受信料収入の予想額

- 受信料については、2023年10月に値下げした受信料額を堅持する。  
受信料値下げの通年化及びその後の契約減少の影響により、2024年度以降も減収となることを想定している。
- 公平負担の徹底の観点から、訪問だけに頼らない営業活動を確立し、2024年度から2026年度の3年間で、支払率の維持に向けた道筋を作り、公共放送(メディア)の運営に必要な受信料収入を確保する。
- 受信料以外の収入としては、コンテンツ展開や保有する施設などの有効活用による副次収入、関連団体からの配当金などによる財務収入等を想定し、財源の多様化を図る。
- 受信料収入を含む事業収入は、2025年度に6,000億円を下回る想定で、受信料の減収を財務収入の増などでカバーしながら、安定した業務運営を図っていく。2027年度以降も、一定の減収を想定しているが、事業支出の縮減により対応する。

## ■ 事業支出について

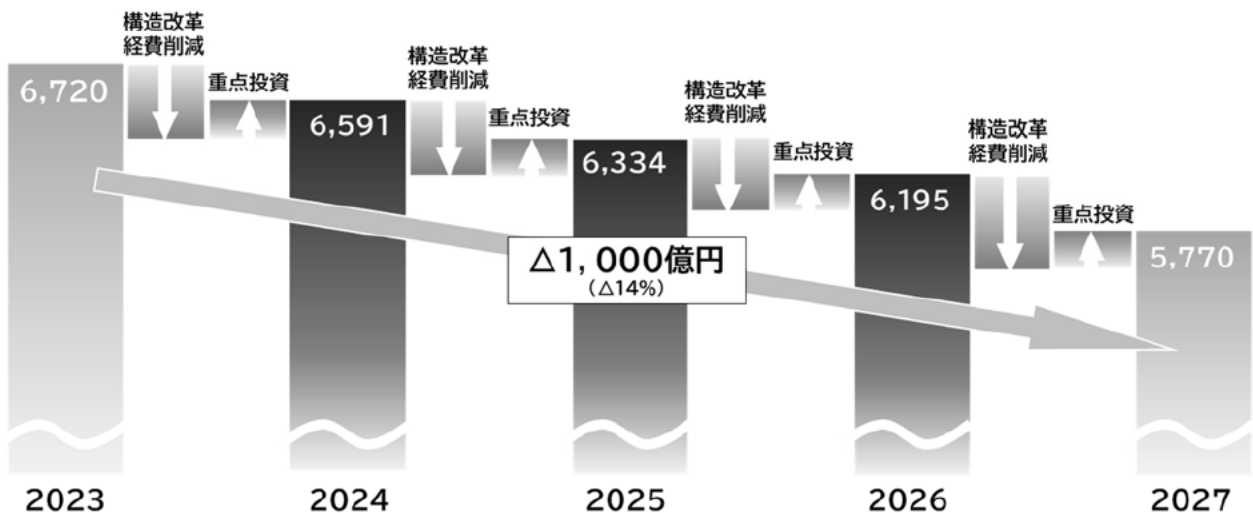
(億円)

区 分	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
事業支出	(6,720)	6,591	6,334	6,195	[5,770]

- 受信料が長期的な減収傾向となることが想定される中であっても、信頼できる基本的な情報を提供し、「信頼できる多元性確保」に貢献する役割を果たすため、視聴者・国民の「公共的価値」を実現するための支出を行う。
- そのため、番組経費や営業経費への斬り込みはもちろん、放送波の削減を含め、業務全般の大胆な見直しを行い、設備投資についても大幅に削減するなど、構造改革を断行し、2027年度までに1,300億円規模(2023年度予算比)の経費削減を行う。
- 一方で、放送100年にふさわしい高品質コンテンツの創出やテクノロジーを活用したワークフロー改革などの領域に、300億円程度を重点投資する。そのために“選択と集中”を図り、コンテンツ価値の最大化を図る。
- 事業収支差金はいずれの年度もマイナスとなるが、収支差額(不足)を還元原資(還元目的積立金)から補填し、解消する。事業規模を段階的に縮小しながら、2027年度の収支均衡を目指し、構造改革を推進していく。

(事業支出の推移イメージ)

(億円)



## ① 構造改革について

### 削減規模： 1,300億円程度

#### (1) 「“コンテンツ戦略6つの柱”を資源配分の基準とした“選択と集中”」

- コンテンツの総量削減など“選択と集中”により、コンテンツの質を高める資源配分を実施
- コンテンツDXの推進による業務体制の抜本的な見直しにより、コストを削減  
放送・デジタル制作体制の一体化や AI、IP、仮想化などのテクノロジーの進化によるワークフローの改革と効率化を推進
- 衛星波及び音声波の整理・削減によって、コストを圧縮
- 国際放送については、放送網の一部を放送からOTTにシフト
- 既存のデジタルコンテンツの整理・見直し など

➡ 削減規模 600億円程度

#### (2) 「設備投資など固定的経費への斬り込み」

- 事業収入等に見合った設備投資とするため、設備投資額にキャップシーリングを設定し、規模を抑制
- 仕様・スペックの見直しに加え、設備・システムの整備計画見直しを行い、設備投資額の削減を図り、あわせてプライシングの推進によりコストの適正化を図る
- AI、IP、仮想化などの最新テクノロジーを生かせる設備整備へのシフト など

➡ 削減規模 500 億円程度

#### (3) 「営業経費の削減や管理間接業務のスリム化・高度化」

- 巡回型訪問廃止後の活動定着を図りつつ、丁寧な営業アプローチと業績確保の両立により経費を抑制する
- 関連団体への業務委託について、抜本的な見直しを行い、NHKグループ外での業務遂行が合理的なものについて競争契約への移行を図る
- 業務の徹底した簡素化や本部機能のスリム化・高度化、AIなどを利用した事務の自動化・省力化などを推進 など

➡ 削減規模 100億円程度

#### (4) 「経常的経費の削減」

- 備品・消耗品の購入見直しやリモートワークの推進による出張旅費の抑制など、経常的な経費の削減に取り組む など

➡ 削減規模 100 億円程度

## ② 重点投資について

### 投資規模： 300億円程度

#### (1) コンテンツ

適切な資源管理と、テクノロジーの力で“質・量”を確保

- コンテンツの生産総量、強化の重点と整理縮小の観点から、メリハリあるジャンル管理の深化を進め、柱となるコンテンツに経営資源を集中的に配分する
- リアルタイムの被害情報や土砂災害・浸水等の危険度情報、ハザードマップ、アーカイブス映像などを重ねる「災害デジタルマップ」を放送展開する
- 災害・気象データ等を一元的に収集・管理し、媒体に合わせて最適化して発信する運用体制を構築
- 世界で輝くことを目指す新しい幼児子ども向け番組の開発トライアルを推進
- 幅広い世代に支持されるとともに、OTT・国内外展開も見据えた高品質なドキュメンタリー、ドラマやエンターテインメント番組等を開発
- 過去の有力な番組を主要時間帯で戦略的に編成し活用する、新たなアーカイブス利用番組の開発
- AI による音声認識・音声合成技術の品質・精度を高め、業務効率化に寄与するシステムを整備
- ネット空間に氾濫する様々なフェイク情報やフェイク画像・映像をいち早く検知するフェイク検知ツールの開発・検証、活用手法を確立する
- ネット上でも、NHK が培ってきた「価値判断」を活かした総合編成的な機能を取り入れるなど

➡ 投資規模 200億円程度

#### (2) 営業活動 その他

- 特別あて所配達郵便、対面アプローチを拡充・強化することで、施策効果の最大化を図る
- 「信頼」される NHK を実現するためのマネジメント改革、ガバナンス強化 など

➡ 投資規模 100億円程度



## ■ その他

### I. 「受信料額」

- インフレ下であっても、NHK 経営計画(2021-2023年度)の“約束”を果たし、収支均衡・値下げした料額を堅持する  
(経営計画期間の支出全体に対し、積立金等を含めた収入全体を一致させる)

(2023年10月以降)

種 別	支払方法	月 額
地上契約	口座・クレジット	1,100 円
	継続振込等	
衛星契約	口座・クレジット	1,950 円
	継続振込等	

### ➡ 還元規模 1,220 億円程度

※受信料値下げに際して充当する還元の原資は2023年度を含め総額 1,500 億円

### II. 「視聴者のみなさまの将来負担の軽減につながる先行支出について」

- ネットワークコスト削減等、視聴者の将来負担の軽減につながる先行支出  
民間放送事業者との放送ネットワークの効率的運用、ソフトウェア化対応研究等、改正放送法の協力努力義務に係る支出…総額 600 億円
- 日本のコンテンツ産業全体の視点から、公共的コンテンツの創造・展開の強化に係る支出…総額 100 億円

### ➡ 還元規模 700 億円程度\*

### III. 「災害時等の持続可能性を担保する、財政安定のための繰越金」

### ➡ 少なくとも 500 億円程度必要

\* 改正放送法(第 73 条の 2 第 5 項)にもとづき、当中期経営計画期間において「支出の予想額」に充当するものとして算定し、経営委員会が議決したもの。詳細は、関係各所との協議を経て、各年度予算・事業計画で確定する。

## NHK経営計画(2024-2026年度)(案)

### ◇ 究極の使命は、「健全な民主主義の発達に資する」こと(放送法)

今、日本の公共放送(メディア)NHKに何が求められているのか

#### ◇ 災害時

- ・ 自然災害の激甚化が進み、デジタル化の負の側面でもある、社会の混乱を招くフェイクニュースが蔓延
- ➔ ひとりでも多くの命を救うため、緊急時の報道をさらに充実させる。フェイクニュースの駆逐も欠かせない。

#### ◇ 平時

- ・ ロシアによるウクライナ侵攻は、「世界の健全な民主主義の発達に資する」という使命を、世界的視野で再認識させるもの
- ➔ 情報空間の健全性を確保することで平和で豊かに暮らせる社会を実現し、民主主義の発展に寄与する。

#### ➔ 基軸は

- ・ 信頼できる基本的な情報を提供すること = 「**情報空間の参照点**」を提供すること
- ・ 民主主義の基盤である、多角的な視点 = 「**信頼できる多元性確保**」へ貢献すること

### ◇ 今、目指すべきコンテンツの6つの柱 ~目標を持って視聴者・国民の「公共的価値」を実現~

① デジタルと放送が連携して 災害時になくてはならない命綱に

② “フェイク”の時代だからこそ 顔の見える信頼のジャーナリズム

③ 民主主義の一翼を担い 平和で持続可能な世界の構築に貢献

④ 世界で輝く 良質な教育・幼児子どもコンテンツ

⑤ 未来を見つめ 人生を豊かにする教養・エンターテインメント

⑥ 幅広いジャンルと地域情報で多様性・多元性の実現

メディアは削減し、コンテンツに集中:放送、デジタル、展開。すべてはコンテンツ起点

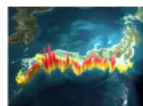
適切な資源管理とテクノロジーの力で、“質・量”を確保/先端テクノロジーの活用でコンテンツ制作環境を高度化  
 厳しいインフレ、財政状況のなかでも、1割値下げした受信料額を堅持

### ◆ 緊急報道から大型国際コンテンツまで ~多様なコンテンツで公共的価値を創造~

#### ① デジタルと放送が連携して 災害時になくてはならない命綱に

自然災害の頻発・激甚化に対し、強みや特性を生かして「命と暮らしを守る」報道を深化

- ・ 「災害デジタルマップ」の展開
- ・ データジャーナリズムの進化
- ・ 「情報棟」新システムの有効活用



#### ② “フェイク”の時代だからこそ 顔の見える信頼のジャーナリズム

フェイクニュース・フィルターバブル等の課題に、世界の報道機関等と連携して対応

- ・ 取材過程の見える報道の展開
- ・ 他の報道機関とも連携



#### ③ 民主主義の一翼を担い 平和で持続可能な世界の構築に貢献

情報空間の健全性を確保し、持続可能な社会を目指す

- ・ 世界の今を正しく理解するための情報の多様性
- ・ 「安全保障」「SDGs」「脱炭素」など世界的課題の解決

#### ④ 世界で輝く 良質な教育・幼児子どもコンテンツ

子どもから大人まで世代に合わせた学びに役立つ教育コンテンツを開発

- ・ Eテレの今日的役割を明確化
- ・ 新キャラクターを開発しグローバル展開への挑戦



#### ⑤ 未来を見つめ 人生を豊かにする 教養・エンターテインメント

放送100年を迎えたメディアとして、アーカイブスも活用して“人間の未来”を後押し

- ・ 大型教養ドキュメント展開
- ・ 大河「べらぼう」を軸に、日本文化を強く発信
- ・ NHKが保有する映像資産を最大限活用



#### ⑥ 幅広いジャンルと地域情報で多様性・多元性の実現

これぞNHKという人気定番組の開発

- ・ ユニバーサルサービスの強化
- ・ 全国ネットワークを生かした効率的で質の高いコンテンツ

◆ 地域からグローバルまで ～民主主義の健全な発展に貢献～

<p>◇地域</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・厳しい財政状況のなかでも、価値の源泉である、取材・制作の基盤的資源へ投資</li> <li>・災害対応、地域取材を基軸に、一律化することなく、それぞれの地域に合った形態でサービスを展開していく</li> </ul> <p>(参考)経年実施の「地域指標調査」から</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各地の地域問題に対する意識は、ここ数年で「風水害」「安全保障」「教育」などが相対的に上昇</li> </ul> <p>→ NHKの地域サービスへの期待は、災害対応と地域取材が核</p>	<p>◇国際発信(フロー)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略的に強化してきたニュース・情報発信を、今日的な問題・関心のもと、再強化</li> <li>・視聴環境の変化に合わせ、デジタルもフル活用</li> </ul> <p>→ 分断、民主主義の危機が進むなか、国際発信を再強化し「日本の視座」を発信</p> <p>◇国際展開(ストック)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各国で浸透するOTT*ほか、コンテンツの流通革命に合わせ、戦略的に制作・展開の可能性を探る</li> </ul> <p>→ 世界各国で多様な消費をされるコンテンツ市場で、「日本の視座」を発信</p> <p><small>*インターネットを通じて提供されるコンテンツ配信サービス</small></p>
--	---

◇ 情報空間全体の多元性確保へ貢献

- ◆ 基幹となる二元体制維持(予算規模:600億円) ～将来の受信料負担の軽減に貢献～
  - ・ネットワーク効率化に向けた取り組み(共同利用型モデルの導入、持続可能な代替手段の検討等)
  - ・経済合理性を大前提に、民放と協調して積極的に対応
- ◆ メディア産業全体のために(予算規模:100億円)
  - ・情報空間の健全性確保への貢献:オリジネーター・プロファイル技術研究組合への参加等
  - ・“共存共栄”のための外部制作比率確保(衛星)、業界全体の底上げの取り組み
  - ・取引について、より透明化・公正性の確保を推進(人権とビジネスの観点も含めて) 等

◇ 事業構造改革と新規領域創造を同時に進める経営改革

<p>◇事業支出改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンテンツの総量削減、設備投資の大幅削減等により、収支改善(△1,000億円削減の実現)</li> <li>・コンテンツDXの推進、クラウド時代のワークフロー見直し等で実現</li> <li>・メディアの整理・削減(衛星1波・音声1波を削減)</li> </ul>	<p>◇受信料収入</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公平負担の徹底を図るため、視聴者との接点(デジタル・書面・対面・外部団体等)を開発・拡大し、契約申出・支払の利便性やNHKへの理解を高める、時代に即した「新たな営業アプローチ」を推進</li> <li>→ 支払率は現在の水準を維持する</li> </ul> <p>◇副次収入等、受信料外収入の拡大検討</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンテンツの流通革命に合わせ戦略的に制作・展開 → 海外展開等の効果としての副次収入増を期待</li> <li>・関連団体からの受取配当金増加</li> </ul>
---	---

◇ 収支計画(事業収支)

(2027年度で収支均衡)

区分 (億円)	2024年度		2025年度		2026年度	
		増減		増減		増減
事業収入	6,021	△ 419	5,934	△ 87	5,945	11
うち受信料	5,810	△ 430	5,730	△ 80	5,655	△ 75
事業支出	6,591	△ 129	6,334	△ 257	6,195	△ 139
事業収支差金	△ 570	△ 290	△ 400	170	△ 250	150
還元原資による補填	570	—	400	—	250	—

→ インフレ下であっても、修正経営計画の“約束”を果たし、収支均衡・値下げした料額を堅持

◇ 「信頼」がすべての源。視聴者・国民から「信頼」されるNHKの組織運営へ

- ◆ 「信頼」をつくり出す現場マネジメント ～現場力の強化～
- ◆ 経営マネジメント ～説明可能・アカウンタブルな経営の徹底～
  - ・経営の意思決定プロセスの明確化、透明性向上
  - ・内部統制強化の一環として、すべての稟議書の査閲など監査委員会の機能充実を図る
  - ・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・検討する定期的な会議体を設置