

2024年4月23日

# 2023年度 第4四半期業務報告

自 2024年 1月 1日  
至 2024年 3月31日

本書は、放送法第39条第4項(会長は3箇月に1回以上、自己の職務の執行の状況を経営委員会に報告しなければならない)に基づき、「2023年度収支予算と事業計画」の進捗を報告するもので、金融商品取引法によって上場企業等に義務付けられている四半期財務報告とは異なります。

**NHK**

# NHK 経営計画 (2021-2023年度)

## 5つの重点項目

- |               |                                     |
|---------------|-------------------------------------|
| 1. 安全・安心を支える  | 「命と暮らしを守る」報道を強化し、より強靱なネットワークを構築     |
| 2. 新時代へのチャレンジ | 最新の技術を活用し、高品質なコンテンツを合理的なコストで提供      |
| 3. あまねく伝える    | 確かな情報・サービスを一人ひとりに届け、分断化・多層化した社会をつなぐ |
| 4. 社会への貢献     | 地域の情報発信強化や日本の放送・メディア業界の発展に貢献        |
| 5. 人事制度改革     | 組織の機能を最大限発揮するための“人財”改革を推進           |

## スリムで強靱な「新しいNHK」を目指す構造改革

- ・ 保有するメディアの整理・削減
- ・ インターネット活用業務
- ・ 「受信料の価値を最大化」するためのマネジメント施策

## 計画期間中の収支と受信料の考え方

- ・ 収支見通し

## 目次

○ 2023年度の概況 .....	P. 2
○ 5つの重点項目の進捗 第4四半期.....	P. 3
○ 5つの重点項目の進捗 2023年度年間総括.....	P. 10
○ スリムで強靱な「新しいNHK」を目指す構造改革 ...	P. 11
○ 放送・サービスの状況 .....	P. 13
○ 受信契約の状況 .....	P. 19
○ 課題に対する今後の取り組み .....	P. 20
○ 経営計画(2021-2023年度) 3か年総括 .....	P. 22

# 2023年度の概況

2023年度は、放送とインターネットの連携の強化を一層進め、G7広島サミットやウクライナ情勢、イスラエルとハマスの大規模衝突など激動の国際情勢について多角的に情報を発信するなど、経営計画に掲げた「新しいNHKらしさ」に向けた施策を実行した。2024年1月に発生した能登半島地震では、テレビ・ラジオ・インターネットの特性を生かして災害関連コンテンツを届けた。豪雨や大雪など自然災害にも柔軟に対応し、視聴者・国民の関心に応えた。

受信料に関しては、2023年10月から地上契約・衛星契約の1割値下げと学生免除の拡大を実施した。「訪問だけに頼らない営業活動」の定着に向け、外部企業との連携強化に取り組んだ。4月から開始した割増金制度については、受信契約についての理解を得るため最大限努力した上で適切な対応を行った。

「改革の検証と発展」では、取材・制作力の強化、営業活動や地域放送局の体制整備を行った。2024年度からの次期中期経営計画の策定にあたっては、会長・役員間での合議に基づき、「健全な民主主義の発達に資する」ことを究極の使命とし、「情報空間の参照点を提供すること」「信頼できる多元性を確保することを基軸とする」とともに、事業支出を1,000億円削減し、2027年度の収支均衡を目指す方針を掲げた。

## 5つの重点項目／主な進捗

### ■「安全・安心を支える」

放送とインターネットの連携を強化し、能登半島地震など自然災害の際に「命と暮らしを守る」コンテンツを拡充した。ウクライナ情勢やイスラエルとハマスの大規模衝突など激動の国際情勢を多角的な視点で伝えた。

### ■「新時代へのチャレンジ」

合理的なコストに基づく高品質なコンテンツの提供に向け、2023年度は定時番組の一層の充実・定着と、NHKプラスとの連動による視聴者層の拡大に取り組んだ。

### ■「あまねく伝える」

ユニバーサルサービス向上の取り組みとして、4月の統一地方選挙で開票速報の一部に初めて同時手話通訳をつけて放送した。さらに、10月から日曜夜8時45分のニュースでも手話通訳を始めた。

### ■「社会への貢献」

NHKは国連と国内メディアによるキャンペーン「1.5℃の約束」に参加し、昨年引き続き、NHKと在京民放キー局の6局連動で特集番組を放送するなど、社会課題の解決に向けた貢献を行った。

### ■「人事制度改革」

2023年3月に開始した「改革の検証と発展」を継続し、人事制度全般の課題を検証した。2024年2月に新制度の基本的な考え方を「新人事制度要綱」として取りまとめた。

## スリムで強靱な「新しいNHK」を目指す構造改革／主な進捗

### ■「保有するメディアの整理・削減」

12月に衛星波の再編を実施し、「NHK BS」「NHK BSプレミアム4K」の2つのチャンネルをスタートさせた。再編にあたっては、放送やインターネットで幅広く周知し、視聴者の利便性を損なわないことに留意した。

### ■「インターネット活用業務」

NHKプラスの地方向け放送番組の見逃し番組配信について、6月までに、全国すべての午後6時台のニュース番組をご覧いただけるよう拡大した。

### ■「受信料の価値を最大化」するためのマネジメント改革

「訪問だけに頼らない営業活動」の定着に向けて、外部企業との連携強化に取り組んだ。4月から開始した割増金制度については、受信契約についての理解を得るため最大限努力した上で適切な対応を行った。さらに、受信契約について、10月から受信料の1割値下げと、学生免除の拡大を実施した。

# 5つの重点項目の進捗 第4四半期

1  
安全・安心  
を支える

## ■ 能登半島地震 放送とデジタルで「命と暮らしを守る」コンテンツを展開

1月1日の能登半島地震の発生直後からテレビ、ラジオ、国際放送、インターネットなどあらゆるメディアを通じて情報を伝えた。テレビでは、2日夜まで30時間近くにわたってニュースを継続した。津波からの避難を強く促す「命を守る呼びかけ」や、記者や専門家による解説を加え被害の最新状況や避難の注意点などを伝えた。インターネットでも地震や津波に関する速報の配信のほか、被害状況や避難・支援に関する情報をタイムライン形式で伝えた。また、地震関連ニュース番組のインターネット同時提供は、地域の状況を詳細に伝えるため、金沢局発の県域番組についても実施した。



【発災直後の放送より(1/1)】



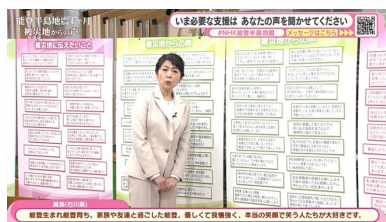
【タイムライン記事とインターネットの同時提供】

## ■ 能登半島地震 災害のフェーズに応じて多角的な視点で伝える

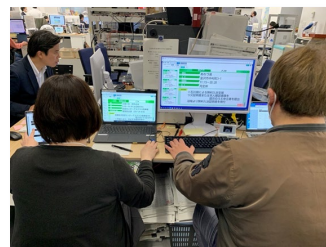
NHKスペシャルでは、5日に「最新報告 能登半島地震」を生放送で伝え、クローズアップ現代でも、9日に「緊急報告・能登半島地震」放送した。その後、時間経過とともに見えてくる災害関連死や復興への課題を伝え、地震発生から1か月のNHKスペシャルはNHKプラスで平均値の倍のアクセスを記録した。

また、被災者の現状と思いを伝えるため、名古屋局は、金沢局・富山局と連携して「能登半島地震 被災地からの声」を、1月から3月まで毎月1回、放送した。およそ1,500通のメッセージが寄せられ、「切実な思いがストレートに伝わる。」などの声をいただいた。1月の放送は、金沢地区で同時時間帯の県域番組としては今年度最高の視聴率となった。

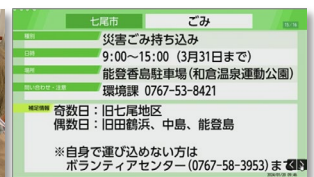
また、被災者の生活を支えるため、金沢局、富山局、新潟局で「ライフライン情報」を放送とインターネットで伝えた。このうち金沢局では発災翌日から情報発信を開始し、給水や入浴の支援など伝えた。特に土曜日18時台の平均視聴率は前月同時時間帯の3倍近くになった。



【「能登半島地震 被災地からの声」(2/2 中部地方向け)】



【ライフライン情報の制作(金沢局)】



【金沢局のライフライン情報は3月17日まで76日間伝えた】



# 5つの重点項目の進捗 第4四半期

1

安全・安心  
を支える

## ■ 視聴者の関心に迅速・丁寧に答える

1月2日、羽田空港で日本航空の旅客機と海上保安庁の航空機が衝突し炎上する事故が発生した。発生からおよそ10分後に特設ニュースを開始し、空港内の緊張感、運航再開の見通しがたかないことなどを詳細に伝えた。8日に放送したクローズアップ現代では、命を守るために乗客、乗員が取った判断や行動を独自取材で伝え高い視聴率となった。インターネットでも発生直後からリアルタイムで記事の更新を行った。1月の大雪については名神高速で発生した立ち往生区間の各地から中継で現場の状況を伝えた。また、能登半島地震の被災地にも、雪の建物への影響や、停電の可能性についての情報を提供した。



【立ち往生の区間を地図で表示】

【能登半島地震の被災地に向かう取材チームが中継】

## ■ 激動の国際情勢を多角的な視点で伝える

台湾総統選挙については、投票日にニュース7などで開票状況を伝え、さらに、サタデーウォッチ9からNHKスペシャルへと連続する番組でも、選挙の背景や今後の影響を多角的な視点で届け、同時時間帯としては高い視聴率となった。

イスラエルとハマスの大規模衝突については、問題の根源を探るため、双方の政府関係者・有識者・市民など100人以上に取材。NHKスペシャルやクローズアップ現代で複雑な政治・国際情勢を読み解く番組を放送した。

2月のウクライナ侵攻2年にあわせ市民や戦争で犠牲になった人々の遺族への取材を行いニュースで伝えた。NHKスペシャルでは、2月25日「戦場のジーニャ」でウクライナ兵たちの自撮り映像などから戦場の実態をつぶさに伝え、「戦争のひどい現実が本当によく分かった。これまでに見た戦争映画とは比較にならない大きな衝撃を受けた」などの反響をいただいた。



【NHKスペシャル「“巨龍”中国が迫る  
～台湾総統選・市民たちの選択～」(1/13総合)】



【NHKスペシャル「戦場のジーニャ  
～ウクライナ 兵士が見た“地獄”～」(2/25総合)】

# 5つの重点項目の進捗 第4四半期

2

新時代への  
チャレンジ

## ■ 必要な情報にアクセスしやすい「災害情報マップ」を提供

能登半島地震の被災者が、自分の生活に関係する情報にアクセスしやすいように、地図上で被災地の情報を届ける「災害情報マップ」をインターネットで公開した。1月6日から「避難所」や「給水所」の情報を地図上にプロットし、12日からは「道路の復旧状況」と被災地に入った職員が撮影・取材した「仮設トイレ」「給油所の情報」などを追加し、随時更新を行った。利用者はスマートフォン上の地図を指で自在に伸縮させて必要な情報にアクセスできるようになり、サイトには被災地から多くのアクセスをいただき、滞在時間も非常に長い傾向となった。今後も、マップの開発をさらに進め、「命を守る情報」を提供できるように機能の強化を行っていく。



【復旧した道路が緑色で示されている】



【給水所の場所をタップすると開設時間など情報がわかる】

【被災者の生活に役立つ情報を撮影・取材し更新】

## ■ 新たな映像体験を視聴者に提供するトライアル

視聴者により新しい映像体験を提供するため、ドラマで活用したバーチャルプロダクションを、NHKスペシャルなどの番組で活用するトライアルを行った。NHKスペシャル「古代史ミステリー」では、LEDパネルを組み合わせた巨大な「LEDウォール」に映し出す背景のCGに、カメラの位置と連動してリアルタイムで高度な合成を行う「インカメラVFX」を組み合わせ、実際のスタジオよりも広い空間を描き出した。バーチャルプロダクションの活用により、スタジオの利用範囲が広がるうえ、スタジオセットの製作・保管等の削減など環境経営の観点でも効果が期待できる。トライアルで得た知見をもとに、視聴者により良いコンテンツを提供できるように取り組みを続けていく。



【NHKスペシャル「古代史ミステリー 第1集 邪馬台国の謎に迫る」(3/17総合)】



## 5つの重点項目の進捗 第4四半期

3

あまねく  
伝える

### ■ 「人にやさしい放送・サービス」の拡充

昨年12月に放送したドラマ「デフ・ヴォイス 法廷の手話通訳士」をより多くの人たちに楽しんでもらえるよう、2月4日・11日に手話や字幕を付けて再放送した。4日には出演者や制作者と語るトークイベントを開催し、ろう者、難聴者、手話に関心のある人など600名以上が参加した。「自分も社会の一員であることができるという肯定感につながった」、「マイノリティが社会から取り残されないような取り組みをお願いしたい」といった声が寄せられた。



(尚人) “黙っている権利がある”という  
概念が分からないのだと思います



【ドラマ「デフ・ヴォイス 法廷の手話通訳士」の再放送にあたり、全国のろう学校や大学、聴覚障害関連団体へポスターやチラシを送付するなど、きめ細かい周知に努めた】

### ■ 教育現場の課題をテレビとラジオの連動で伝える

テレビとラジオの連動で、全国の小中学校で不登校が30万人に及ぶ現状と課題を多くの人に伝えた。1月27日放送のNHKスペシャル「“学校”のみらい 不登校30万人から考える」では、教育現場の課題について問題点を明らかにした上で、国の担当者、教師、専門家、若者が討議した。翌週には、NHKスペシャルに寄せられた子ども達の悩みや思いに寄り添い、専門家も交えて様々な価値観や多様な解決策を探るラジオ番組を放送した。「テレビではわからなかったことが丁寧に伝わってきた」などの反響が寄せられた。



【NHKスペシャル  
「“学校”のみらい 不登校30万人から考える」  
(1/27総合)】

【ラジオで“Nスペ”  
“学校”のみらい ～子どもたちが願う学びとは？～  
(2/3ラジオ第1)】

ラジオでNスペ  
“学校”のみらい  
～子どもたちが願う学びとは？～

# 5つの重点項目の進捗 第4四半期

3  
あまねく  
伝える

## ■ 在留外国人に、迅速できめ細かく災害情報を提供

能登半島地震では、多言語での情報の発信にも力を入れた。在留外国人に向けて、津波警報が発表されてから注意報に切り替わるまでの9時間あまりにわたって、テレビ英語放送で災害情報を伝えるとともに、Facebookでは英語や中国語など10の言語で情報を伝えた。ユーザーによる「シェア」や「コメント」などの反応の数は、通常に比べてベトナム語が58倍、ポルトガル語が21倍であった。1月12日からは、被災地の在留外国人が多く使う4つの言語（ベトナム語、ポルトガル語、中国語、インドネシア語）で、停電や断水時の対処法、自治体の多言語相談窓口の情報等を掲載した情報まとめサイトを開設した。より多くの在留外国人にサービスを届けるために、各自治体や外国人支援団体、大使館など全国約1,300団体に情報まとめサイトを周知した。



※在留外国人向けサイト「がいこくごのニュースと防災情報」から ※英語の生活情報サイト「USEFUL INFO」から

【Facebookで速報  
多言語で津波の危険が迫っていることを伝え避難を呼びかけた  
(NHKワールド JAPANベトナム語アカウント)】

【外国語、ひらがなや片仮名を使って災害情報をわかりやすく】



# 5つの重点項目の進捗 第4四半期

## 4 社会への 貢献

### ■ 地域の具体的な情報で避難を呼びかけ

能登半島地震発生の際、アナウンサーは「今すぐ高いところに逃げる事」など、強い口調で避難を呼びかけた。なかでも金沢局からは「輪島の方は、一本松公園や蓬莱山公園(ほうらいざん)など高いところへあがってください」など、具体的な地名をあわせて伝えた。この背景にはNHKが2018年から、地域住民、行政担当者や専門家とともに全国各地の調査を行い、災害時に避難を促す「地域版 命をまもる呼びかけ」を作成していたことがある。今回の能登半島地震に際しても、輪島市で調査した結果を活用した。視聴者からは「思考が停止している中、ハッとさせられて避難した」という声が寄せられた一方、「強い言葉、大きな声で呼びかけることはやめ、落ち着いた声で対応してほしい」など様々な意見が寄せられた。



【NHK金沢放送局からの放送(1/1) 避難場所を具体的な地名で伝えた】



【輪島市の調査(2020年1月) 高台への避難路を確認】

### ■ コンテンツの魅力や最新技術を体験していただくイベントを開催

NHKのコンテンツの魅力や、最新技術の映像や音響を視聴者に体験していただくイベント「超体験 NHKフェス in SHIBUYA」を、3月にNHKホールをはじめ、渋谷の街中、5会場で開催した。災害で浸水した街を仮想現実で体感できる防災AR、番組美術セットの廃材を使ったワークショップなどを実施した。3月16日からの5日間で4万人超が来場し、「たくさんの番組の情報が見れてよかった」「子どもも大人も楽しめた」などの声が寄せられた。



【人気コンテンツの公開放送や、最新技術の展示・体験コーナー】

## 5つの重点項目の進捗 第4四半期

5

人事制度  
改革

### ■ 新人事制度の基本的な考え方を取りまとめ

各部局の意見を取り入れながら新人事制度の詳細設計を進め、2月に新制度の基本的な考え方を「新人事制度要綱」として取りまとめた。3月には職員へ新人事制度のポイントの周知・説明を行ったほか、合議により昇進・昇格・異動案を検討する仕組みを開始した。2024年度夏期の集中異動にあわせた新制度の導入を目指して準備を進めていく。

# 5つの重点項目 2023年度年間総括

## ■「安全・安心を支える」

地震や台風、水害など続発する大規模災害については、放送とインターネットを連動させ、正確な情報を迅速に伝えた。放送にあたっては特設ニュースなど柔軟な編成で対応したほか、最新のデータに基づいた「リアルタイム解説」などNHKが開発した技術を活用し、災害情報の可視化に取り組んだ。「G7広島サミット」については放送に加えニュース記事や動画を配信し多角的な視点で伝えた。ウクライナ情勢やイスラエルとハマスの大規模衝突については、戦況や邦人退避、各国の動向など刻々と変わる情勢を詳しく報道したほか、対立激化の背景を探るNHKスペシャルなどの番組を放送し、視聴者の関心に応えた。

## ■「新時代へのチャレンジ」

合理的なコストに基づく高品質なコンテンツの提供に向け、2023年度は定時番組の一層の充実・定着と、NHKプラスとの連動による視聴者層の拡大に取り組んだ。総合テレビは「チコちゃんに叱られる！」が60歳以上のシニア層、「Venue101」が現役世代によく見られた。また、大河ドラマ「光る君へ」は第1話のNHKプラス視聴数がNHKのドラマで歴代最高を記録したほか、ドラマ10「正直不動産2」、夜ドラ「作りたい女と食べたい女 シーズン2」も、ともにNHKプラスの視聴数がシリーズ最高となった。Eテレは視聴者の世代や生活スタイルを意識した編成を行い、「先人たちの底力 知恵泉」が安定して60歳以上の視聴者を獲得した。

## ■「あまねく伝える」

子どもや若者の幸せについて考えるプロジェクト「君の声が聴きたい」は、5月におよそ50の関連番組を放送し、若者たちの「幸福度」を高めるための取り組みや課題を伝えた。ユニバーサルサービス向上については、4月の統一地方選挙で開票速報の一部に初めて同時手話通訳を実施したほか、10月から日曜夜8時45分のニュースでも手話通訳を始めた。訪日・在留外国人に向けては、能登半島地震などに外国語での情報提供を行ったほか、増加する外国人の水難事故の防止に向け、英語テレビ番組の放送を行った。

## ■「社会への貢献」

NHKは国連と国内メディアによるキャンペーン「1.5℃の約束」に参加し、昨年に引き続き、NHKと在京民放キー局の6局連動で温暖化防止アクションを訴えるオリジナル動画や特集番組を放送するなど、社会課題の解決に向けた貢献を行った。また、2025年の「放送開始100年」を見据え、NHKのアーカイブスを視聴者に還元する取り組みも進め、新番組「天然素材NHK」(総合)や「伊集院光の百年ラヂオ」(FM)を放送した。

## ■「人事制度改革」

「改革の検証と発展」にもとづき、人事制度全般の課題を検証した。これまでのシニア施策の方針を転換し、職員が定年満了後も65歳まで能力を発揮できるように制度・運用を抜本的に見直すこととした。また、「公平・公正」を大原則に、プロフェッショナル(専門性+組織力)を重視することを新人事制度の基本線に据えることとし、2月、新制度の基本的な考え方を「新人事制度要綱」として取りまとめた。



# スリムで強靱な 「新しいNHK」を目指す構造改革

## 保有するメディアの整理・削減

### ■ 衛星波再編の実施と能登半島地震への対応

能登半島地震では、インフラが寸断されたことなどから「地上波放送が見られない」という被災者の声が多く寄せられた。被災地に迅速・正確な情報を届けるため、1月9日から、BSプレミアムを放送していたBS103チャンネルを活用して、金沢局の地域向けニュースや全国ニュースの放送を開始した。さらに、1月12日から総合テレビのほぼすべての番組を視聴できるようにした。BSプレミアムの放送の業務は3月31日で終了したが、4月以降は同じBS103チャンネルで、地上波放送の受信対策として、放送法第8条に規定する「臨時かつ一時の目的のための放送」（臨時災害放送）を行えるよう総務大臣に認定申請を行い、認可された。

## インターネット活用業務

### ■ インターネットサービスをより使いやすく

ニュース番組の字幕は放送では音声よりも遅れて表示される。NHKプラスの同時配信でも同様だったが、今年の1月から、「おはよう日本」、「ニュース7」、「ニュースウオッチ9」などの主な全国ニュース番組で、字幕を音声とほぼ同じタイミングで表示するように改善した。

## 「受信料の価値を最大化」するためのマネジメント施策

### ■ 時代に即した「新たな営業アプローチ」と営業経費の削減

インターネットでのデジタル広告やNHKホームページ「受信料の窓口」などのデジタル接点、オウンドメディアなどを通じて、受信料制度の意義や公共放送の役割を丁寧に説明する活動を行った。また、引越シーズンに向けて、不動産会社や電力・ガスなどの公益企業など、外部企業との連携を強化していくとともに、特別あて所配達郵便等の各種施策を実施することで、契約の届け出と受信料の支払いの促進に取り組んだ。

2024年度は次期経営計画の初年度となるが、時代に即した「新たな営業アプローチ」を確立するため、デジタル・書面・対面など、複数の施策を組み合わせ、NHKの公共的価値に共感し、納得して受信料をお支払いいただける方を増やしていく取り組みを進めていく。また、各種施策の効果を高めるとともに、固定的経費の削減に取り組み、業績の確保と経費の抑制の両立を図っていく。

### ■ グループ全体での「新しいNHKらしさの追求」に向けた体制構築

中間持株会社「NHKメディアホールディングス」は、傘下5社の管理部門の効率化やスリム化に取り組むとともに、内部監査の一元化や内部統制の整備状況の評価などのガバナンス強化を進めた。4つの一般財団法人を統合し4月に発足した「NHK財団」は、財団統合の効果を生かして、管理部門を集約し、NHKグループの社会貢献事業を展開した。

### ■ リスクマネジメントの取り組み

12月に公表した報道局職員による不正な経費請求に関する調査報告書に基づいて、再発防止策を実行した。3月、経費による打合せの適切な経理処理に関する内規を改定し、経理部門のチェック機能を強化したほか、定期的に会計データを集計・分析し、異常な取引を検知する体制を構築した。

# スリムで強靱な 「新しいNHK」を目指す構造改革

## ■ 「経営計画の進捗状況」の評価・管理の明確化

2023年度に実施した視聴者起点に基づく目標の設定や評価の考え方を深めるかたちで、2024年度の組織ごとの目標を設定した。組織の成果や業績に関する目標に加え、経営資源を効果的に配分する目標や、公共放送としての業務執行を堅実・確実に実施する目標を設定することによって、組織運営の改善や協会全体の経営マネジメントの高度化を進めていく。

## 「計画期間中の収支と受信料の考え方」

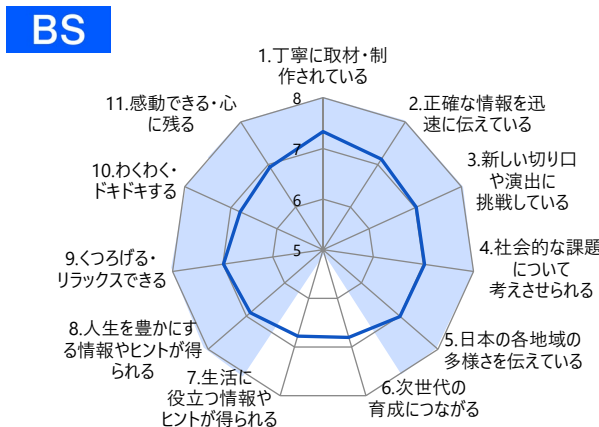
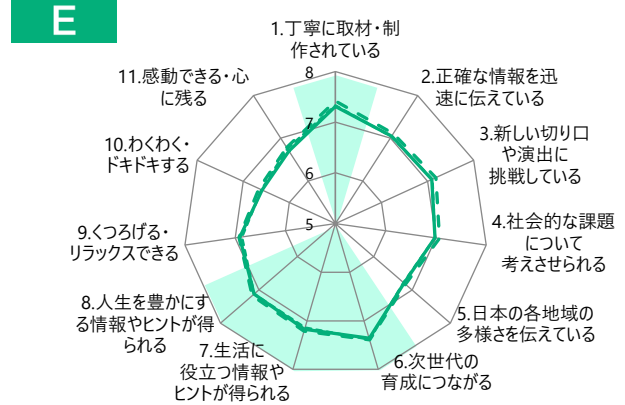
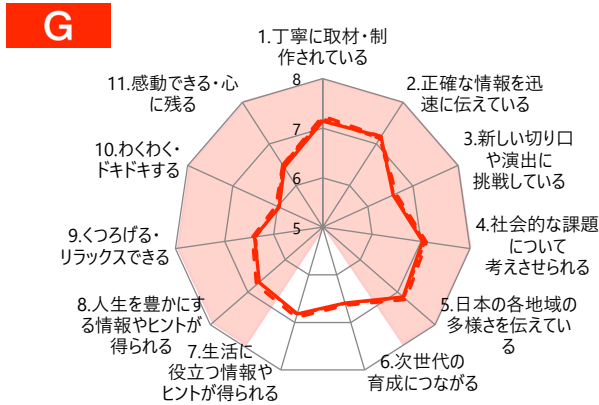
### ■ NHK経営計画(2024-2026年度)を公表

NHK経営計画(2024-2026年度)について、10月11日から11月9日まで意見募集を行なった。その中でいただいたご意見も参考に、執行部ならびに経営委員会でさらなる検討を深めた。その結果、自然災害の激甚化、ロシアによるウクライナ侵攻などの社会状況、フェイクニュースの蔓延といった社会状況を踏まえ、「健全な民主主義の発達に資する」ことを究極の使命として、「情報空間の参照点を提供すること」「信頼できる多元性確保へ貢献すること」を基軸とするとした。NHK経営計画(2024-2026年度)は、2024年度予算・事業計画とあわせて1月9日の経営委員会で議決され、公表した。

# 放送・サービス(国内放送・インターネット)の状況

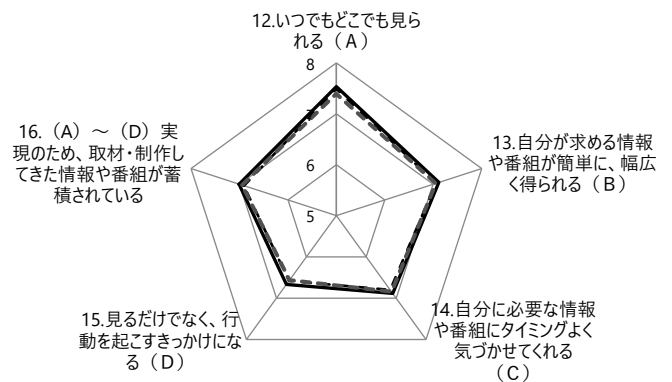
## 波別 質的指標の評価

(色を塗った部分は、各波が特に意識する領域)



12月1日に「BS1」「BSプレミアム」「BS4K」の3波を、「NHK BS」「NHK BSプレミアム4K」の2波に再編しました。  
「NHK BS」としての「質的指標の評価」は、2024年3月のみです。次期四半期業務報告から、「NHK BSプレミアム4K」も掲載予定です。

## インターネット



—— 2024年3月    - - - - 2023年12月    - - - - - 2023年3月

放送の11指標・インターネットサービスの5指標は、各チャンネルとインターネットの質に対する視聴者調査による評価。年4回、インターネットで調査を行い、結果を10点満点で、レーダーチャートで表示。(前期および前年同期と比較して、統計的に評価が高まった指標を青丸、低くなった指標を赤丸で表記。今回はなし。)母数は各チャンネル等に月に1回でもリアルタイムか、録画再生で接触した人(インターネットは、インターネットサービス利用者)出所)2024年3月トータルリーチ調査(web調査 全国20-70代)



## 波別 量的指標の評価

### 接触者率(%)

G			E			BS		
前年同期	前期	今期	前年同期	前期	今期	前年同期	前期	今期
65.2	63.5	64.8	40.2	37.0	38.9	-	23.8	24.1

リアルタイムまたは録画視聴(放送から7日間以内)の接触者率(1分以上)。出所)ビデオリサーチ(全国)  
「NHK BS」の「前期」は、2023年12月(12/4~12/31)  
次期四半期業務報告から「NHK BSプレミアム4K」の接触者率も掲載予定です。

### 個人視聴率(%)

	G			E			BS		
	前年同期	前期	今期	前年同期	前期	今期	前年同期	前期	今期
6:00-24:00	3.0	2.9	3.1	0.5	0.4	0.5	-	0.5	0.5
6:00-10:00	3.9	3.9	3.9	0.8	0.7	0.7	-	0.6	0.6
19:00-22:00	5.2	5.0	5.3	0.5	0.4	0.5	-	0.7	0.7
19:00-23:00	4.6	4.5	4.8	0.5	0.4	0.5	-	0.6	0.6

リアルタイムまたは録画視聴(放送から7日間以内)の視聴率。出所)ビデオリサーチ(全国)  
個人視聴率は、世帯内の4歳以上を対象に、何人がテレビを視聴したかを示す割合。  
「NHK BS」の「前期」は、2023年12月(12/4~12/31)  
次期四半期業務報告から「NHK BSプレミアム4K」の個人視聴率も掲載予定です。

### インターネット全体(NHKオンラインの量)

接触者率	14.2% (13.8%)	訪問UB数	3133.9万 (2894.0万)
------	------------------	-------	----------------------

NHKオンラインの「訪問UB(ユニークブラウザ)数」は、各ドメイン(nhk.or.jp、nhk.jp、NHKプラス)のサイト・アプリへの訪問UB数の累計(毎週の四半期平均)。下段( )は、前期の結果。NHKオンラインは、NHKワールド JAPANオンラインを含む。  
出所)接触者率:2024年3月 トータルリーチ調査(web調査 20-70代 全国)、訪問UB数:Adobe Analytics

### (参考)その他のサービス

NHKプラス	視聴UB数	ID登録数	NHK WORLD - JAPAN ONLINE	訪問UB数	
	216.8万 (183.7万)	約504.2万		178.3万 (96.8万)	
らじる★らじる	聴取UB数	接触者率	NHK オンデマンド	登録会員数	接触者率
	98.4万 (96.5万)	8.2% (9.0%)		約342.0万人	4.6% (5.4%)

「視聴(聴取)UB数」は、各動画・音声コンテンツを視聴(聴取)したUB数(毎週の四半期平均)。下段( )は、前期の結果。  
NHKプラスは3月末ID登録数。NHKオンデマンドは外部提供事業者を除く3月末会員数。出所)接触者率:2024年3月 トータルリーチ調査(web調査 20-70代 全国)、視聴UB数:NPAA Suite、聴取UB数・訪問UB数:Adobe Analytics

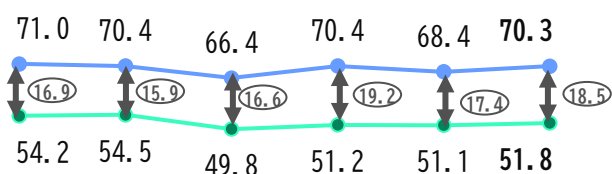
## 編成の多様性やコンテンツ全体の質への評価～1月世論調査結果～

経営計画では、「多様で質の高いコンテンツ」「正確、公平公正で、豊かな放送・サービス」を視聴者に届けることを約束している。これを受けて、放送・サービス全体で多様性を実現できているか、正確、公平公正で、豊かなサービスを提供できているか、半期ごと(7月・1月)の世論調査で把握し、改善に取り組む。

### 多様性をふまえた編成

Q.特定のジャンルにかたよらず、全体に調和のとれた放送をすることについて、現在のNHKにどの程度期待するか。また、NHKはどの程度実現していると考えるか。

● 期待度  
● 実現度

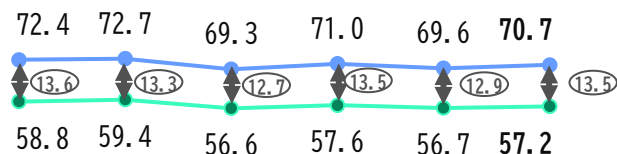


21年2Q 21年4Q 22年2Q 22年4Q 23年2Q 23年4Q

### 公平公正など放送・サービス全体の質

※NHKの放送・サービス全体について、以下の項目に関して期待度・実現度をたずね、それらの数値を平均化。

- ①公平・公正②正確・迅速な情報提供③多角的論点の提示
- ④記録・伝承⑤文化の創造・発展⑥新規性・創造性
- ⑦国際社会への理解促進⑧地域情報の全国発信
- ⑨教育・福祉・人にやさしい放送
- ⑩インターネットの活用⑪放送技術の発展



21年2Q 21年4Q 22年2Q 22年4Q 23年2Q 23年4Q

全国の16歳以上の男女個人3,600人を対象に、1月9日～2月19日に世論調査を実施(うち、能登半島地震のため5地点×12人で調査中止)。世論調査は層化2段階無作為抽出法で抽出し郵送調査法で実施。有効回答数は1,818件(有効回答率50.5%)。

各指標の設問に対し、「期待している」と「どちらかという期待している」と回答した人の割合を「期待度」、「実現している」と「どちらかという実現している」と回答した人の割合を「実現度」とする。

過去調査と比較し、期待度・実現度が前期比・前年同期比ともに統計的に増加したものを ▲ で示し、統計的に減少したものを ▼ で示す。

期待・実現差が前期比・前年同期比ともに統計的に縮まったものを ● で示し、統計的に広がったものを ○ で示す(今期はなし)。

### 今期の評価

放送接触者率は、総合テレビ・Eテレともに前期比で増加、NHKBSは前期並みとなった。総合テレビの増加要因としては、「能登半島地震」や「羽田空港事故」などのニュースや「正直不動産2」「光る君へ」「プラタモリ」といった番組がけん引したと分析している。

Eテレは、センバツ高校野球をはじめ、藤井聡太解説の「将棋トーナメント」や定番のクラシック番組などEテレらしい番組がよく見られたことで増加した。BSは「大相撲中継」や「プレミアムシネマ」といった番組によって再編後の接触者率を維持している。

インターネットの接触者率は「能登半島地震」を伝えたニュースサイトへの訪問増によって増加。NHKプラスについては、ID登録者数が今四半期で40万伸び504万となった。視聴UB数をみてもID登録以上に週次のUBが上回り、登録するだけでなくNHKプラスを視聴する方の割合が増えていると分析している。

質的指標の評価については、前期・前年同期ともに維持、すべての項目で安定している。

## 年間の評価

2023年度は、総合テレビのドラマ10「正直不動産2」や「チコちゃんに叱られる!」、「Venue101」をはじめ夜間帯の定時番組が幅広い層に見られ、「あさイチ」を中心とした朝帯はテレビ全体の視聴が減少する中、前年を上回る視聴率となった。「紅白歌合戦」などNHKプラスの視聴数が過去最多となる番組も複数生まれ、放送とデジタルであらたな視聴者を獲得した。

また、大谷選手が活躍したMLBや、慶応高校が107年ぶりに優勝した夏の甲子園、サッカーやラグビーW杯などスポーツ中継が高視聴率となり、新型コロナウイルスが5類に移行後、家族や友人とリアルタイムで同じ時間を過ごすテレビならではの楽しみを提供することができた。

12月のBS再編については、波が減少したにも関わらず接触者率が大きく低下することがなく順調なスタートを切ったとみている。BS再編の周知広報によってNHKBSプレミアム4Kの視聴数が増加し、紅白歌合戦では4Kで推計100万人以上に視聴していただいた。今後も、丁寧な周知活動を含め新たなコンテンツの価値を発信していくよう努めていく。

「能登半島地震」では、テレビやNHKプラスだけでなくラジオやニュースのウェブサイトやアプリへの訪問が大幅に増加。放送・デジタルのトータルの週次接触者率が年度最多となり、災害時になくてはならない命綱としての公共メディアの役割を果たした。

## 3か年の世論調査の評価 2021年7月と2024年1月調査の比較

2021年7月調査と比較して、「多様性を踏まえた編成」は、期待度は概ね横ばいで推移したが、実現度が低下したため、期待・実現差はやや拡大した。また、「公平公正など放送・サービス全体の質」は、期待度・実現度ともにやや低下し、期待・実現差は概ね横ばいで推移した。

次期中期経営計画では、「情報空間の参照点」の提供、「信頼できる多元性確保」への貢献、という2つの基軸をもとに公共放送の役割を果たしていく。NHKが公共放送の役割を果たしているかどうかについては、引き続き世論調査を実施し、視聴者・国民の皆さまからの期待に対し、NHKがそれに応えられているかを受けとめたうえで、改善に向けた取り組みを行う。

中央放送番組審議会の意見 ※5月20日の審議会後に更新予定



# 放送・サービス(国際放送)の状況

経営計画では、日本への理解促進のため、海外向けコンテンツを、衛星放送だけでなくインターネット配信も活用し、きめ細かく、効率的・効果的に世界に発信するとしている。

国際戦略調査(第2・4四半期に実施)では、世界各地の人々に、「国際放送(インターネットでの配信含む)を通して、日本への理解を促進できているか」調査している。

また、1月に実施した世論調査では、国内の視聴者に対して、「日本の情報を世界に発信し、日本についての理解を促進することに関するNHKへの期待度・実現度」を聴取した。

## 国際戦略調査の結果(調査地域7か国9都市平均)

		2021		2022		2023	
		2Q	4Q	2Q	4Q	2Q	4Q
四半期リーチ率※1	放送リーチ者	10.2	9.2	9.8	9.0	9.9	10.2
	配信リーチ者	14.0	13.7	14.9	13.4	11.7	11.8
	四半期リーチ者	16.6	15.9	17.0	15.5	14.6	14.7
日本の理解度※2	放送リーチ者	88.0	87.0	87.2	86.6	84.9	85.3
	配信リーチ者	87.7	87.9	88.1	87.2	86.9	87.1
	非四半期リーチ者	48.8	48.9	49.0	47.9	48.1	48.3
	四半期リーチ者	86.5	85.9	86.4	85.4	84.3	84.9

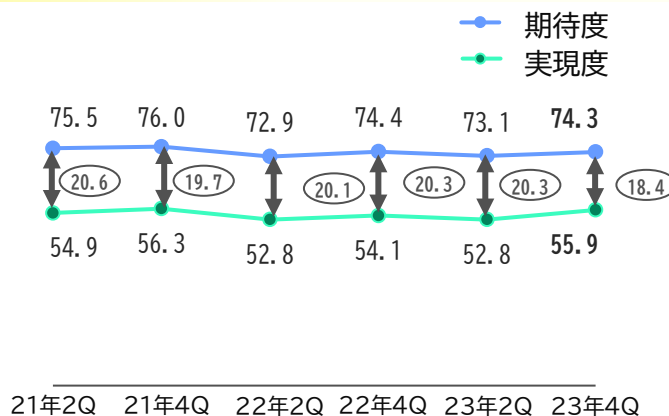
四半期の間に国際放送を見た人と、見ていない人とは、日本への理解度に有意差が生じている

○は前期、前年同期と比較してともに有意に増加した項目、○は前期、前年同期と比較してともに有意に減少した項目(今期はなし)  
 ※1:四半期リーチ者はNHKのテレビ、ウェブサイト・アプリ、ラジオのほか、外部プラットフォーム(動画等投稿サイト、SNS等)での視聴者を指す  
 また、2023年度2Qより、動画等投稿サイト、SNSはNHKアカウントでの視聴者に限定して集計  
 ※2:「日本の理解度」は「日本全般」、「国民性」、「政治面」、「経済面」、「文化面」の5指標の平均値  
 出所)2024年1月11日～2024年2月12日実施のインターネット調査結果。調査範囲(7か国9都市):ワシントンDC:1,023 ニューヨーク市:1,024  
 ロサンゼルス:1,028 タイ:1,857 インドネシア:1,874 シンガポール:1,850 ベトナム:528 イギリス:1,847 フランス:1,842

## 世界への情報発信についての評価～1月世論調査結果～

Q. 政治、経済、社会、文化など、さまざまな分野で日本の情報を発信し、日本への理解を促進することについて、現在のNHKにどの程度期待するか。また、NHKは、どの程度実現していると思うか。

全国の16歳以上の男女個人3,600人を対象に、1月9日～2月19日に世論調査を実施(うち、能登半島地震のため5地点×12人で調査中止)。世論調査は層化2段階無作為抽出法で抽出し郵送調査法で実施。有効回答数は1,818件(有効回答率50.5%)。前期および前年同期と比較して統計的に変化したものに矢印を記載(今期はなし)。



### 年間の評価

第2・4四半期に実施した国際戦略調査では、NHKの国際放送に接触した「リーチ者」は、接触していない「非リーチ者」よりも日本に対する理解度が統計的に高く、NHKの国際放送が日本に対する理解に貢献していることが確認された。2023年度は中期経営計画に基づき、衛星放送などを縮小し、コスト面で有利なデジタルシフトを一層進めたが、リーチ者の中での「放送リーチ者」と「配信リーチ者」の理解度は同等の水準を維持している。第4四半期では、第2四半期に減少したタイとベトナムの「リーチ率」(リーチ者の割合)がともに増加した。特にタイでは、「放送リーチ率」が前年同期・前期に比べて統計的に有意に増加しており、能登半島地震などのニュースの視聴が増えたことが影響していると考えられる。また国内の世論調査(1月実施)におけるNHKの「世界への情報発信」の評価は、期待度・実現度ともに前期にくらべて増加した。

# 放送・サービス(国際放送)の状況

## 3か年の国際戦略調査と世論調査の評価

3か年で6回実施した国際戦略調査では、NHKの国際放送に接触した「リーチ者」は、接触していない「非リーチ者」よりも日本に対する理解度が統計的に高く、高水準を維持していることから、NHKの国際放送が日本に対する理解に継続して貢献していることが確認された。また、リーチ率(リーチ者の割合)は、「配信リーチ者」の定義を2023年度から変更したため単純比較はできないものの、これまでの水準をおおむね維持している。次期中期経営計画においても、日本の姿や正確な情報を世界に向けて積極的に発信していくことが日本に対する理解促進につながるという考え方のもと、視聴環境の変化に合わせ、デジタルもフル活用しながら、ニュース・情報発信を強化し、「日本の視座」を世界へ発信していく。

国内の視聴者の評価については、NHKが行う「世界への情報発信」に関する世論調査で、期待度・実現度ともに、3年前の水準をおおむね維持している。引き続き国内におけるNHKの国際放送についての認知や評価の向上にも努めていく。

# 受信契約の状況

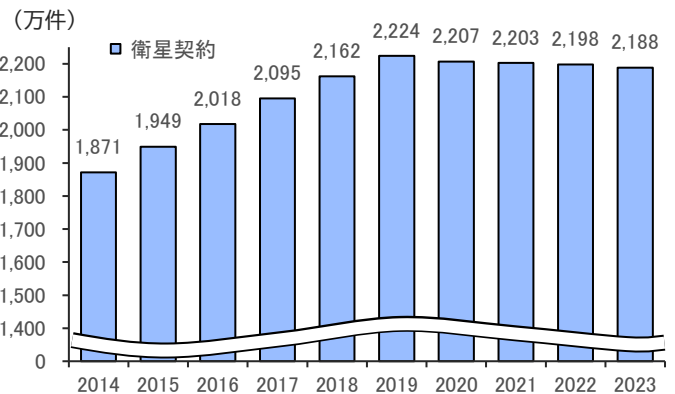
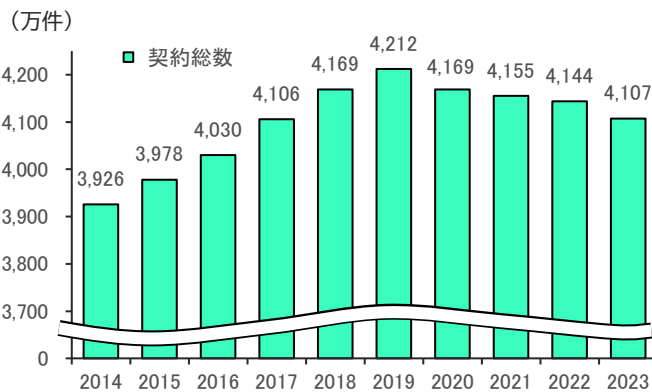
## 受信契約の状況(3月末)

(単位 万件)

契約増加件数	2022年度			2023年度			現在数
	年間目標	年度末		年間目標	年度末		
		実績	計画差		実績	計画差	
契約総数	△10	△10.7	△0.7	△58	△36.9	21.1	4,107
衛星契約*	4	△4.5	△8.5	△13	△10.1	2.9	2,188

※ 衛星契約とは衛星系および地上系によるテレビジョン放送の受信についての放送受信契約

## 契約数の推移



## 支払率・衛星契約割合

支払率			衛星契約割合		
前年度末	3月末	年度内増減	前年度末	3月末	年度内増減
79%	79%	0	53.0%	53.3%	+0.3

※2023年度末支払率は、2024年度予算編成時に見込んだ受信契約対象数を基に算出した速報値となっている。今後、各種統計資料の公表を踏まえ、受信契約対象数を見直し、2023年度決算にあわせて公表予定。

## 契約取次の状況

(単位 万件)

総数取次数			衛星取次数		
年間計画	3月末	達成率	年間計画	3月末	達成率
197	197	100.2%	116	105	90.8%

※実績は速報値

## 今期の評価

契約総数は、年間の目標数58万件の減少に対して36.9万件の減少、衛星契約は、年間の目標数13万件の減少に対して10.1万件の減少となり、ともに目標を上回った。支払率は79%となり、前年度末の支払率を維持した。衛星契約割合は53.3%となり、前年度末を0.3ポイント上回った。契約取次は総数取次数が100.2%、衛星取次数が90.8%の達成率となった。

2023年度は、デジタル接点の拡大や外部企業との連携強化、特別あて所配達郵便等の活用など、受信契約の届け出と受信料の支払いの促進に取り組み、年間計画を達成することができた。2024年度も、デジタル・書面・対面など複数の施策を組み合わせ、NHKの公共的価値に共感し、納得して受信料をお支払いいただく方を増やしていき、受信料の公平負担と営業経費の抑制に向けて引き続き取り組んでいく。



# 課題に対する今後の取り組み

## ■ 多様性を意識した番組制作の拡大を目指して

「誰もが“ありのままの自分”で生きられる社会」をめざして、NHKは2020年から「#BeyondGenderジェンダーをこえて」プロジェクトを開始し、ジェンダーをめぐる課題と解決の手がかりとなる情報を番組横断で継続的に伝えてきた。今年度は、国連が定める「国際女性デー」(3月8日)にあわせ、定時番組や特集番組が連携して女性の生き方や健康に関するコンテンツを届けた。さらに、民放とも連携しキャンペーンも実施し、ジェンダーをめぐる課題と解決の手がかりにつながる情報を放送とデジタルで幅広く発信した。

さらに、多様な視聴者のニーズに応えるコンテンツを提供する取り組みの一環として、2021年からイギリス・BBCが立ち上げた「50:50 (フィフティ・フィフティ)」というプロジェクトに日本のテレビ局として唯一参加している。出演者に占める女性・男性の割合を計測することで、ジェンダーバランスを意識したコンテンツの制作を目的に、「大河ドラマ」や「おはよう日本」など12の番組が参加している。取材のテーマやドラマの題材を検討する初期段階から多様性を意識することで、結果として取り上げるテーマやエピソードが多様になり、女性の出演者の新規開拓にもつながっている。来年度からは、地域放送局として初めて札幌局が参加する予定で、今後、全国の放送局や、様々な分野の番組にも広げることで、多様性のある社会の実現に向けて貢献していく。

## ■ カーボンニュートラルの実現に向けて

持続可能な社会の実現に貢献していくため、NHKにおける「CO2削減目標」を改定した。

2020年度に策定した目標は、「2025年度末までにCO2を25%削減する」であったが、地球温暖化対策推進法に2050年までのカーボンニュートラルの実現が位置付けられたことを受け、2024年度以降の新たな目標として、世界共通の目標である「2050年までのカーボンニュートラル実現をめざす」ことに加え、「2030年度末までにCO2排出量を50%削減する」ことを掲げた。

目標の達成に向けて、照明のLED化、省エネ型設備や電気自動車の導入などによる使用エネルギーの削減をはじめ、太陽光パネル設置の推進、環境に配慮した新たな制作手法の開発などの施策を検討し、着実に実行に移していく。



経営計画(2021-2023年度)  
**3か年総括**

---

# 中期経営計画(2021-2023年度)の総括

## ● 基本的な考え方

新型コロナウイルス感染症の世界的流行や、相次ぐ大規模災害、経済格差の拡大など、日本と世界の社会・経済の先行きについて不透明感が増し、インターネットには不確かでありまちな情報が溢れる一方、若者を中心にテレビの保有率が低下し、幅広い世代でインターネットの利用時間が増えて、テレビの視聴時間との“逆転”が予想されるなど、メディア環境や視聴者行動が大きく変化している。

こうした中で、中期経営計画(2021-2023年度)は、受信料で成り立つ公共放送として、時代の変化に向き合い、視聴者・国民のみなさまからの信頼に応えるとともに、合理的なコストでの運営に努め、経営資源をNHKならではの多様で質の高い放送・サービスに集中させ、正確、公平公正で、豊かな放送・サービスをいつでもどこでも最適な媒体を通じてお届けし続ける、「新しいNHKらしさの追求」を進めることを掲げた。

あわせて、既存業務を抜本的に見直し、放送波を整理・削減するとともに、550億円規模の支出削減を行い、効率的で持続可能な組織に変わる。経費を700億円規模で削減する一方、150億円程度を5つの取り組みに重点投資し、スリムで強靱な「新しいNHK」となることを目指した。

## ● NHKが基本と考える公共的価値

NHKが基本と考える公共的価値として、以下の5点を掲げた。

- 不偏不党、自主自律を堅持、正確で公平公正な情報を発信し、知る権利を充足して、健全な民主主義の発展に貢献
- 一人ひとりの生活の安全、豊かさ、教育、福祉、文化創造に貢献
- 地域社会やメディア業界の維持・発展に貢献
- 日本と国際社会の相互理解に貢献
- NHKの価値の最大化を図り、視聴者・国民のみなさまから信頼され必要とされる存在となる

## ● 中期経営計画の修正

2021年度と2022年度の2年間で、業務・受信料・ガバナンスのいわゆる「三位一体改革」が順調に進捗したことを踏まえ、2022年(令和4年)10月11日の経営委員会に、衛星波の削減や受信料の1割値下げを盛り込んだ経営計画の修正を提案し、大筋で了承された。経営委員会による意見募集の後、2023年(令和5年)1月の経営委員会で経営計画の修正が議決された。

修正した経営計画では、新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢等の影響により、放送を取り巻く環境変化が加速し、新たに課題が発生し深刻化していることを受け、▼“安全・安心”の追求と、▼“あまねく”の追求の2つの重点項目をさらに強化することとした。また、強化する重点項目については、徹底した構造改革により原資を確保したうえで、さらに80億円規模の追加削減に取り組むこととした。



# 経営計画(2021-2023年度)の総括

## 5つの重点項目／3か年総括

### ■「安全・安心を支える」

新型コロナウイルスへの対応に関しては、感染拡大と誤情報の懸念が広がるなか、放送とインターネットで正確な情報を発信するとともに、医療現場の最新状況、社会・経済への影響、感染対策などの情報を丁寧に伝えた。ロシアによるウクライナへの侵攻に対しては、ニュースや「NHKスペシャル」等の報道番組で多角的に伝えたほか、国際放送のインターネット配信でウクライナ語の字幕を付与した。災害報道については、「地域主導」「ローカル放送最優先」の方針に基づいて放送を実施したほか、「NHK全国ハザードマップ」の提供やAIによるアナウンスを活用したラジオの情報提供など、最新の技術も活用して必要な情報を視聴者に届けた。

### ■「新時代へのチャレンジ」

コロナ禍により1年延期し、無観客で実施された東京オリンピック・パラリンピックでは、放送とインターネット特設サイトですべての競技を伝え、過去最長の放送時間となった。「新しいNHKらしさの追求」を目指し、番組改定にあたって、リアルタイムでの放送に加え、録画、NHKプラスでの見られ方などを分析・検証し、コンテンツの定着や改善を図った。さらに「NHKスペシャル」での人工知能を活用した戦時中の日記や手記の分析、ニュースの「AI自動要約技術」の実用化、大河ドラマ「どうする家康」でのバーチャルプロダクションによる新しい撮影技術の導入など、最新のデジタル技術を活用しコンテンツの質の向上に取り組んだ。

### ■「あまねく伝える」

ユニバーサルサービスの拡充については、「天気・防災 手話CG」の試験提供、すべての国会中継での字幕放送の実施、統一地方選挙の開票速報(一部)や日曜夜8時45分の総合テレビのニュースの手話通訳の実施などに取り組んだ。定時番組と特集番組が連携して実施したキャンペーン「君の声が聴きたい」プロジェクトでは、若い世代のさまざまな不安や悩みに向き合い、若者を取り巻く社会課題の解決を目指した。訪日・在留外国人に向けては、気象庁が発表する地震情報や津波警報・注意報を11言語で速報するサービスをインターネットで開始したほか、ラジオ第2による9言語の外国語ニュースの放送や、防災をテーマにした英語テレビ番組などを制作した。

### ■「社会への貢献」

地域情報の発信強化に関しては、大阪局から全国向けに放送する「列島ニュース」「ニュースきん5時」の新設や、地域放送局が放送する午後6時台の地域向けニュースのNHKプラスの配信を開始した。インターネット上の偽情報・誤情報への対策については、安全なインターネット環境の提供を目指す技術研究組合の参画や、標準化団体への加入、国際的なメディアネットワークの加盟を行った。また、日本のメディアと国連によるキャンペーン「1.5℃の約束」に参加し、民放と共同で特集番組を制作するなど、気候変動対策への呼びかけを行った。

### ■「人事制度改革」

職員の能力を最大限に引き出すことを目指し、採用から退職までのあらゆる領域で改革を実行し、地域職員・デジタル職員の拡充、ダイバーシティの促進、実践的な研修の拡充などを行った。2023年度は「改革の検証と発展」を進め、「公平・公正」な人事制度の構築・運用や、NHKの使命達成を支えるプロフェSSIONALを尊重・評価することを軸に、人事制度・施策の基本方針を策定した。

# 経営計画(2021-2023年度)の総括

## スリムで強靱な「新しいNHK」を目指す構造改革／3か年総括

### ■ 保有するメディアの整理・削減

- ◆ 限られた経営資源を質の高いコンテンツに集中させ、経営計画に掲げたスリムで強靱な「新しいNHK」を実現するためには、放送波を整理・削減することでコンテンツの総量を絞り、それぞれの質を上げていくことが必要である。このため、衛星波(BS1、BSプレミアム、BS4K)については、2023年12月1日より衛星波を「新BS2K(仮称)」※1、「新BS4K(仮称)」※2の2波に再編した。
- ◆ 音声波については、「2025年度に現在の3波(R1・R2・FM)から2波(AM・FM)へ整理・削減する方向で検討」に向け、聴取者への利用実態調査を2回にわたり実施した。

※1 現在の「NHK BS」 ※2 現在の「NHK BSプレミアム4K」

### ■ 「インターネット活用業務」

- ◆ 「NHKプラス」における地方向け放送番組の配信について、2021年3月に「ご当地プラス」として開始した見逃し番組配信の拡充を進め、2023年6月までに各地域で放送しているすべての午後6時台のニュース番組の配信を始めた。
- ◆ 放送と通信の融合が進むなか、インターネットを通じて番組や情報を届ける意義や役割を検証するため、テレビを日常的に利用しない人などを対象にした「社会実証」を2期にわたって実施した。
- ◆ 海外におけるインターネット配信の普及にあわせ、外国人向けテレビ放送「NHKワールドJAPAN」について、アジアなど一部地域で現地事業者を通じた配信を開始した。また在外邦人向けテレビサービス「NHKワールド・プレミアム」は、公式サイトでニュース番組などの海外向け配信を開始したほか、ヨーロッパ地域などの配信事業者への提供を開始した。

### ■ 「受信料の価値を最大化」するためのマネジメント改革

#### 【効率的な業務体制の確立と保有設備の削減】

- ◆ 構造改革により550億円規模の支出削減を行い、2023年度に支出を6800億円規模に抑えるという計画について、達成できる見通しとなった。
- ◆ 本部のコンテンツ部門や視聴者部門、全国各地の放送局で大規模な組織改正を行い、限られた経営資源を機動的・効率的に管理・運用し、より視聴者視点に立った放送・サービスを届けていく体制を整備した。
- ◆ 老朽化した渋谷の放送センター建替は、第Ⅰ期工事が順調に進捗し、2024年秋に完成予定である。第Ⅱ期以降の工事については、受信料の値下げや今後の放送・サービスのあり方、最新技術を活用した効率的な番組制作手法の開発などを念頭に、今後予想される厳しい財政状況も見据え、適切な規模・コストで実現すべく検討を進めている。

# 経営計画(2021-2023年度)の総括

## スリムで強靱な「新しいNHK」を目指す構造改革／3か年総括

### ■「受信料の価値を最大化」するためのマネジメント改革

#### 【営業経費の削減と視聴者の満足度を高める視聴者コミュニケーション改革】

- ◆「三位一体改革」の総仕上げとして、一連の構造改革や経営努力の成果を視聴者に還元するため、2023年10月から、衛星契約・地上契約ともに受信料の1割値下げを実施した。その結果、衛星契約は最大で年間3,240円(月額270円)、地上契約は年間2,100円(月額175円)の値下げとなった。また、経済的に厳しい環境にある一人暮らしの学生の負担軽減を図るため、被扶養の学生を対象に学生免除の対象を拡大した。
- ◆2023年度は東京・大阪の8世帯に対し、放送受信契約の締結と受信料および割増金の支払いを求める民事訴訟を提起した。割増金制度の運用にあたっては、まずは受信契約についての理解を得るため最大限努力するとともに、個別の事情を総合的に勘案して判断するなど、引き続き適正な運用に努めていく。
- ◆訪問営業を主体とする営業活動から、「新たな営業アプローチ」への転換を進めるため、2020年度から段階的に縮小してきた従来の巡回訪問型の営業活動を2023年度末で完全に終了した。「新たな営業アプローチ」の確立には、多くの方にNHKの放送・サービスに触れていただき、公共的価値に共感して、NHKを必要だと感じていただくことが重要となる。デジタル・書面・対面など、複数の施策を組み合わせることによって、受信料制度の意義や公共放送の役割を丁寧にご説明し、納得して受信料をお支払いいただける方を増やしていく。

#### 【グループ全体での「新しいNHKらしさの追求」に向けた体制構築とガバナンスの強化】

- ◆関連団体への業務委託費、子会社の役員の削減を実施したほか、NHKグループ子会社の業務の効率化を図り、ガバナンス強化、経営管理の高度化の推進を目的に、中間持株会社「NHKメディアホールディングス」を2022年12月に設立し、「NHKエンタープライズ」など制作系子会社5社を傘下に一体運営を開始した。
- ◆業務の効率化とコスト削減を図るため、「NHKサービスセンター」など4つの財団の専門性を生かしながら統合し、一般財団法人「NHK財団」を2023年4月に設立した。公益財団法人「NHK交響楽団」は「NHK財団」の子法人となった。
- ◆この結果、関連団体数は22団体となり、過去最大だった65団体と比べて約3分の1にまで削減した。

#### 【経営計画の進捗状況の評価・管理の明確化】

- ◆不適切な調達手続きの再発防止策として、理事会や稟議にかける議案の審査を一元化することや、法的リスクを含めた多面的観点からチェックすることなど、2023年11月からあらたな意思決定プロセスを実行した。
- ◆目標管理制度を刷新し、部局目標の達成状況を視聴者起点に基づく指標により測定し、役員による合議を踏まえて評価を実施した。各部局の業務内容を多角的な視点から精査し、業績や成果の見える化を進めた。
- ◆グループ経営においては、中間持株会社「NHKメディアホールディングス」が傘下子会社の内部監査・法務相談の一元化や、ITセキュリティ対策など、業務の効率化やガバナンス強化を進めた。

