

2023年1月10日

1 月会長記者会見要旨

発表項目① 経営計画の修正、収支予算・事業計画の議決について

(前田会長)受信料の1割値下げや衛星波の一波削減を盛り込んだ現在の中期経営計画の修正案が、本日の経営委員会で議決されました。今回の修正にあたっては、スリムで強靱な新しいNHKへの変革を目指す方針はそのままにして、感染症の拡大やウクライナ情勢など新たな課題を踏まえて5つの重点項目のうち、特に「安全・安心を支える」「あまねく伝える」の内容をさらに強化するなど、これからも受信料で成り立つ公共メディアとして時代の変化に正面から向き合い、視聴者、国民の皆様の信頼にしっかりと応えていきたいと考えております。これまでスリムで強靱な新しいNHKへと生まれ変わるために、あらゆる分野での改革に取り組んできました。ジャンル別管理の推進による作り方改革、営業の抜本改革、グループ経営改革、人事制度改革など一連の改革は着実に成果が出ていると実感しております。NHKの業務、受信料、ガバナンスのいわゆる三位一体改革の総仕上げの年として、地上、衛星料金の受信料1割値下げ、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の学生免除の拡大、それに継続振込料金の口座クレジット料金との一本化も実施します。世界的な規模で物価高が続く中、少しでも視聴者の負担軽減に繋がればという思いで、計画策定時にお約束をしていた内容からさらに一步踏み込んだ還元策としました。この結果、2023年度の事業収入は半年間の値下げにより当初の計画より440億円下方修正します。また2024年度以降も収入が大きく減少することとなり、最終的には事業規模は6000億円を下回る形で全体のスリム化も進む予定です。今回の経営計画の修正を反映させた2023年度予算では、スリムで強靱な新しいNHKを目指す構造改革をさらに強化して進めてまいります。正確な情報、命と暮らしを守る情報を公平公正に伝え、多様で質の高いコンテンツを視聴者の皆様にお届けしながら、番組の質の維持を大前提にして衛星波の一波削減を着実に実施するとともに、2023年10月から受信料の値下げを円滑に実施していくこととしています。また日本を積極的に世界へ発信し、国際社会との相互理解を促進するとともに、地域の課題や情報を広く発信して地域の発展に貢献する取り組みなども進めていきます。不確かな情報があふれるデジタルの情報空間において、

質が高く、信頼度が高い公共的なコンテンツやサービスが今後ますます求められてきます。公共メディアであるNHKが果たすべき社会的役割は、一層高まってくると考えております。なお、こうした要請にしっかりと応えられるように構造改革を行い、スリムで強靱な新しいNHKを作りあげていきたいと思っております。

(記者)制作費の削減の内訳を見ると、そんなに減っていないが。
(前田会長)そうですね。単純に番組の制作費を減らすのが目的ではありませんので。今回のやり方は、クオリティを上げたいと。前から申し上げております通り、あまりに多くの番組を作り過ぎていて、率直に言って本当にそれで質が完全に保たれているのかと、やや心配な面があったわけです。そういう意味では、クオリティを上げることが大前提ですからコストを下げるのが目的ということではありません。クオリティをどうやってあげるかということが必要です。それからジャンル別にしたのも、従来は波ごとに重複したりしていましたので、そこはジャンル別にしました。それからジャンル別の制作費の標準的なコストも開示しましたので、これはちょっと特殊ないろいろな問題があり、ストレートにそのまま出せないところはありますが、見ていただくと、そんなに無駄づかいしているということではないと思うんですね。一個一個、その範囲の中で作っているということでもあります。そういう意味で作り方を変えて、それから番組のクオリティをちゃんと保つということが重点になります。それから波を削減、衛星波を削減しますけど、単純に波削減だけでコストがどんどん下がるということではないんです。むしろ番組を作るコストを下げるというのが一番効いてくるわけですね。その中で質を保つという、結構難しい課題に挑戦していますので、これは結果を見ていただきたいと思っております。

(記者)新しいBSの2Kと4Kは、ある程度、サイマル率が高くなるということか。

(前田会長)経過期間中は色々な手当が要ります。4Kはそれほど普及していませんので、視聴者の方の利便性を損なわないような手当が要りますので、一気にコストが下がるということでもありません。丁寧に移行しないと、利用者の方の使い勝手が悪くなり、契約が減ってしまいますと何のためにやっていのか分からないということになります。そのあたりは、十分配慮しながらやらせていただきたいと思っております。や

はり大前提は質を下げないことです。今ある番組で、よい番組をなくすとか、そういうことでもありません。どうしても誤解されやすいので、そこは十分丁寧に説明していきたいと思います。

(記者)現実的には、番組のクオリティを維持するためには、番組の数を減らすしかないのではないか。

(前田会長)そこはやはり、番組の絶対量は減らさないと。どんどん増やして質を保つには、人も増やさなければなりません。今、本体だけで1万人ちょっとですが、子会社も入れてやっても、まだ足りないぐらいの番組を作っているわけです。それが現実で、そこを改善しなければ、継続的にいい番組は作れないのです。ただコストをカットするのであれば、制作費を安くして、そのかわり質はあまり問わない、何でもいから作れ、とすれば簡単なのですが、それでは公共放送として自分の首を締めます。ただ、質を上げるのは、ものすごく難しいんです。例えば、品質管理をする時に8割まで品質を管理するのと、99パーセントまで管理するのでは、原価コストが、ものすごく変わります。80パーセントまでは普通にいきますが、99.9パーセント完璧なものを作るには、コストは多分めちゃくちゃ上がっていきますよね。それでは過剰品質なので、許容できるところまで落としていいよと。そこは具体的にこのレベルまでで良いという基準を内部で作るしかないんです。どうしてもやはり皆プロですから、ものすごく一生懸命やりたいんですね。でも、やればやるほどコストがかかります。だから、ここはどうしても矛盾するんです。品質で大丈夫なところよりさらに落とすと本当に質が落ちてしまうので非常に難しいですが、そこはさっきの80パーセントと99パーセントまで追求するその差のところですよ。そこが一番重要だと私は思っています。

その他質問

(記者)前田会長は1月24日で任期を終え、会見は最後になる。この3年間を振り返って感想は。

(前田会長)私はあまり過去を振り返らない主義なものですから。あっという間に3年過ぎたなという感じがします。過去の会長が様々な改革をされましたが、任期が3年に限られている中で改革するのは、非常に難しいなと感じました。結局、一番重たい改革は、本格的に着手ができなくて大きな課題が残ってしまう。私も引き継いだ時、やっぱりこれは結構重たいのがいっぱいあるなと、どこから手をつけようかと、

実はちょっと悩みました。就任したときは、前の中期経営計画の最後の年度で、それを新たに次の計画につなぐ時に、今までずっと右肩上がりで伸びる計画をスリムで強靱にするということは相当至難のわざだと、これをやるためにどうしたらいいかというのを考えました。ここは実はNHKの中でもいろいろな改革の検討はしていて、材料は山ほどあったんです。ただ実際には、業務量がどんどん増えましたので、そこに手つけるよりも、とにかく仕事をこなす方を最優先してきて、直前にオリンピックもあり、伸びきった状態の中で次の中期経営計画を作りましたので、職員の方にはちょっと戸惑いがあったと思います。やっぱりスリムで強靱にしないと、これから先はないと私は確信しましたので、今まで誰も手を付けなかったところに全部着手しようと考えました。そういう改革のやり方も会長一人でとてもできるものではありませんので、それぞれの改革について、かなりの部分で公募して手をあげてもらい、やりたい方に集まってもらい、基本的には3か月で結論を出して実践に移すというやり方をずっと続けてきました。一番重たいのは人事制度改革で、それから、営業の改革、これらはものすごく重たかつ抜本的な改革になりました。いろんな改革をずっとやってきまして、最後は組織改革もおこないました。いろんな意味で、今までのNHKの非常に強烈な縦型、年功序列型のところを縦と横と両方組み合わせ、フラットな組織にしました。フラットにして意思決定を早くしないと世の中についていけないと思います。それから、もう1つデジタルの部分ですね。やっぱり率直に言って、NHKは相当出遅れたと思います。どうしても放送を中心でやってきましたので、放送のおまけみたいな形でデジタルを発信するという形になっていました。今やデジタルファーストの時代になりましたので、視聴者の方が望まれる手段で映像を見るわけですから、こちらから「テレビで見てよ」というのはちょっと言い過ぎで、好みが皆さんありますので。そちらに合わせないと情報が届かないという現実があるわけですから、そこも大胆なシフトをしました。そういう意味で、3年間ずっと走りっぱなしで来ました。私はNHKの職員は非常に能力も高いし、やる気もあるし、私は十分皆さんが納得してやっていただいたと思っております。あとは次の稲葉会長に是非精神を引き継いでもらいたいというのが私の気持ちです。

(記者)今ネットしか見ない若者も出てきている中、受信料制度自体の見直しについてはどう考えているか。

(前田会長)受信料制度も時代に合わせる必要があると思います。ただ、

簡単に変えられるものでもないものですから、視聴者の方に納得していただく形で変えるしかないと思っております。確かに、若い方はあんまりテレビを見ないですけども、見たくないって言っているわけではないんです。ただ、テレビの画面にじっと張り付いて見ませんよ、テレビファーストじゃないよと。要するに、手段として今はスマホで見ますよという、それだけなんですよね。ずっと先々そうかというそれはどうか分からないです。少なくとも今の若い方のかなりの方々は、スマホで見られるので十分だと。これは、新聞でも同じですよ。新聞を読まなくなっているんですよ。やっぱり日本文化を伝える意味で、新聞はものすごく重要ですし、文字文化も重要です。映像を好む若い人には、それに応えられるような手段を提供するしかないと思います。料金体系は結果の話ですから、スマホだけで見ている人から受信料を取った方がいいとか、そういうことにいきなり飛びつくのはやめた方がいいと思います。今のところは、テレビを持っている人が受信料を払っていたというシステムで、約 8 割の方が払っていただいているわけですから、このシステムは崩壊したわけではありません。ただ、時代がずっと進んで、そのまま維持できるかというそれはちょっと分からないですよ。それに相応しい受信料を皆さんに納得していただいた形にするということではないですかね。ですから、これかこれかという選択は、ちょっとまだ早いのではないかなと思います。

(記者)総合受信料については。

(前田会長)機が熟したら、私は総合受信料のほうが良いと思います。今でも、ラジオは受信料をいただいでいませが、コストはかかっていますので、変といえば変なんですよね。ですから、普通に考えると総合受信料の方がいいんですけど、そこもちゃんと議論してやらないと、NHKだけの論理でこうしたいと言っても通らないと、私は思っています。

(記者)一期 3 年でやるのはなかなか難しいという話があったが、やり残したことや、もし、もう 3 年あったらやりたかったことなどがあれば。
(前田会長)最初、人事制度を見た途端に、あまりに古すぎて、年功序列がきき過ぎて、こんなモデルはどこにもないというのは直感で分かったのですが、「これに手をつけるとどういうことになるかな」と当然思いますよね。ただただ新しいものに変えただけで、かえって職員が不安になると逆効果ですので、「これは結構難題だな」と思いました。ただ一番の中心の部分に触らないで周辺だけ改革してもたぶん直ら

ないなど。やっぱり民放さんと比べて圧倒的に縦がきつい、新聞社と比べても縦がきつすぎて、これを直さないとなんかNHKの良さは出ないと私は思ったので、一番重たくて、今まで誰も触らなかったことから手をつけました。ただ、ほかのところは、みなさんも問題意識を持っていたので、「やろう」といえば、皆さんよく分かってくれたということです。ですから、3年で、ほぼ色んな改革の方向は全部出しました。技術を含めて全部出しましたので、あとは具体的にどうするのかというのは次の方がやっていただけだと思います。方向は示したので、そんなに複雑骨折にはなっていないと思います。ということで、もう3年で失礼しますということです。私はお正月で、もう78ですからね。ちよっとなんぼなんでも、もう勘弁してと。

(記者)例えば、任期が3年ではなくて4年の方がいいのではないかと、もう1年あれば、人事制度をもう少し定着させる余裕があったと感じるか。

(前田会長)やっぱり大きな改革は、安定するまでに最低5年ぐらいかかるんですよ。ただ、方向をしっかりとやらないと永遠に安定しません。制度は本当に抜本的に変えました。これは、1年に1回ぐらい大きな異動を3回か4回やらないと変わらず、ドンっといっぺんにやりますと混乱だけが起こります。ですから、そこはあまり心配していません。時間が必要ですからね。私がいなくても、制度を作れば運用の問題ですから、十分いけると私は思っております。

(記者)番組やサービスの新しいNHKらしさとして、前田会長が目指すところや思い描くものというのは。

(前田会長)NHKと民放の関係は二元体制ですよ。ロジックも違います。ただ公共放送は一つしかないですよ。一つしかない組織体は、常にいろんな問題を抱えています。いろんな過去の日本の企業の例を見ても、一つしかないところの、ある意味では宿命みたいなものがあります。だからNHKの職員にとっても非常に辛いところがあると思います。常に自問自答しながら番組を作らなければいけないわけですね。これが民放さんですと、「隣の局に負けない」となるのですが、NHKは戦かう相手、公共放送がほかにはないんです。これは、悪くすると完全に自己中心的になりやすいですよ。この難しさを職員は分かっていますので。ですから、観念的にNHKらしさを追求しろというのではなく、毎日の仕事のやり方そのものがNHKらしさの追求で、これでよかったのか

とずっと考えてほしいということです。例えばスポーツの中継をするのも、NHKは民放とどう違うのか、同じ事をやっていたら何もNHKらしくないじゃないか、何が違うんだと。みんな作っている人は分かってはいるんですけど、そこをどうしてもちょっと忘れてしまうんですよね。そこは絶対忘れてはいけません。やっぱり日々の実践がNHKらしさの実践ですから。どこかに観念的にこういうのがあって、「これをやったらNHKらしさができます」なんてものはないんです。要するに毎日の実績がNHKらしさかどうかということを目問目答すると。時代の要請でたぶん変わるとは思いますが、それを含めてやっていただくということです。だから、らしさの定義はしないほうがいいと言っているんですよ。原点に戻りますと、放送法でも民主主義の発展に資すると言いますが、資するとはどういうことかということ、やっぱり多様性を尊重するということです。民主主義の反対は独裁ですから、多様性を尊重することは、多くの価値観をちゃんと評価することです。このところを日々の番組作りで実践できているかと。中立とか公平と言うのは簡単ですが、僕は完全に中立な番組というのは、難しいと思うんですよ。でも、実際に作ってみて、本当に公平だったかというのは、常に目問目答しないと行けないんです。完璧なんて絶対にならぬので、ひょっとしたら偏るかもしれない。その時は、「本当にこれでよかったの？」と常に考えてもらいたい。それしか正解はならぬですよ。いろいろ、過去に番組でご迷惑をおかけしましたが、あれもやっぱりそういう目問目答が足りなかつたのではないかと私は考えています。「本当にこれでよかったの？」「単に字幕を間違えたということではないんじゃないの？」と。ですから、結構きつい仕事を 24 時間やっているわけで、そこはNHKのちょっと気の毒なところを理理解していただきたい。民放さんは競争相手がいますので、徹底的に競争相手を分析すればいいのですが、NHKは自分で分析するしかない。それでどうしても都合のいいことばかり分析したくなるんです。それは自分の論理ですよ。こんなことをやっていると、たぶん公共放送として受け入れられなくなるというのが私の一番の心配で、そこについて職員の皆さんはものすごく真剣に考えているというのはよくわかりました。ただ、やっぱり結果で、ちょっとでも変なことになると直ちに怒られる、それはそうでしょう。それが公共放送の使命なんですからと。僕はそういう具合に職員にも伝えていますが、そのとおりだと思います。ですから是非温かく見ていただきたい。あんまりNHKばかり責めないでいただければと思います。

(記者)紅白歌合戦について感想は。

(前田会長)私も紅白についてはかなり厳しくいろんな注文をつけました。過去無観客だった時代もありましたが、今回NHKホールに戻ってやっと開けました。そこで私がお願いしたのは、やはり本来歌番組なので本当の意味で歌をしっかりと届けるというのが第一ではないかと。司会の方でもっている番組ではないので、やはり生で本当に良い歌をちゃんと届ける、私はそれが原点だと言い続けています。ただ、やはり年代別で好みが違いますので、一部の層の方だけ満足する番組は難しい。今回、「LOVE & PEACE」というテーマは悪くなかったと思います。加山雄三さんが最後に出ていただいて、本当にこれで最後だということですから、そういう意味では紅白を評価していただいたと。それで、審査員も黒柳徹子さんが素朴なああいう感想を言っていたいただきました。僕らの年代からみるとよいですが、若い人からそれは知らないよとか言われたら困るので、本当に難しいと思います。今回色々なことをやって従来と違った形でアプローチをして、NHKプラスでも見られるなどいろいろな形で違った数字になっています。非常に長く続いてマンネリ化しやすい番組をちゃんと生かさないとやはりNHKらしさは出ない。この歌番組は何が違うのかと言われたら、ちょっと長くやっていることだけでは寂しいと思います。でも本当に現場の方はいろいろ苦労してもらったと思います。審査員の方もいろんな方を集めていただきましたし、それはそれでひとつのやり方として少し評価していただきたいです。

(記者)スリムで強靱なNHKに向けて、この3年間の改革で強靱になったのはどの部分か。

(前田会長)私は強靱になったと思います、すごく粘り強く仕事をするという意味で。もともとNHKは強靱な体質ですが、スリムで強靱、その両方を兼ね備えるのはものすごく難しい。でもそうしないと持続可能性がなくなるということです。良い番組をずっと作り続けるのは、自分で自分を鍛えないといけない非常にきつい仕事だと思います。相当精神力が強くないともたない業種だと思うので、そのためには休む時はしっかり休む。ただ長時間労働だけだと持続可能性がないので、そういう意味で働き過ぎを少しやめた方がいいというメッセージを伝えました。だから強靱さに関して言うと、もともと強靱だから心配していないが、ただ、自分が強靱だからといって他の人にも同じように強靱に

なれ、というのはやめなさいと。幅のある年代の人が働いている職場ですので、ただ年をとっているだけで上から下にこれやれ、というのはやめたほうがいい。そういう意味で組織をフラット化したということを職員は分かってくれていると思います。

(記者)大河ドラマ「どうする家康」への期待は。

(前田会長)初回を見ましたが、かなり新しい技術を使ってバーチャルのスタジオを含めて今までと違った作り方になっていると感じました。バーチャルを使うというのは、立ち上がりはコストがかかりますが、再利用できるので将来的にはコストが下がります。そして、その技術を一般の方にも公開できるような部分も含めて、価値ある挑戦だと思っています。従来大河とちょっと違う作り方ですので、逆に違和感がある方もいらっしゃると思いますが、私はこれもひとつのトライではないかということで見てみたいなという感じはしました。初回なので、ちょっと色んなことを盛り込み過ぎている感じはありましたが、あとは「どうする家康」は良いですが、「どうするNHK」と言われないようにしないとけないなと、そういう番組だけはつくらないでほしいなということでございます。

(以上)