NHK

2021年度（令和３年度）

収支予算と事業計画の説明資料

日本放送協会

目　　次

Ⅰ．2021年度（令和３年度）予算について

1　2021年度（令和３年度）予算の基本的な考え方　1
2　事業計画の重点事項　2

Ⅱ．一般勘定

事業収支　4
資本収支　5

（事業収入）

1　受信料　6
2　その他の収入　9

（事業支出）

1　国内放送・国内放送番組等配信　10
2　国際放送・国際放送番組等配信　23
3　契約収納費　28
4　受信対策費　29
5　広報費　30
6　調査研究費　31
7　給与、退職手当・厚生費　32
8　共通管理費、減価償却費等　34

（建設費）　36

Ⅲ．有料インターネット活用業務勘定　38

Ⅳ．受託業務等勘定　39

（参考１）　東京オリンピック・パラリンピック放送・サービスの実施　16
（参考２）　北京オリンピック・パラリンピック放送・サービスの実施　17
（参考３）　サイバーセキュリティーの確保　17
（参考４）　「人にやさしい放送・サービス」の推進　20
（参考５）　事業支出のうち伝送部門に係る経費　21
（参考６）　ジャンル別の番組制作費　22
（参考７）　インターネット活用業務（２号受信料財源業務）　26
（参考８）　業務別予算　34
（参考９）　「働き方改革」を通じた創造性を発揮できる環境の確保　35
（参考10）　地域放送会館の整備　37
（参考11）　「ＮＨＫオンデマンド」のサービス　38
（参考12）　スリムで強靭な「新しいＮＨＫ」をめざす構造改革　40
（参考13）　2021年度末予定貸借対照表　41

（資料１）　2019年度貸借対照表・損益計算書（協会全体）　42
（資料２）　2019年度連結貸借対照表・連結損益計算書　44

・金額については、単位未満の端数を切り捨てて表示しています。

Ⅰ．2021年度（令和３年度）予算について

1　2021年度（令和３年度）予算の基本的な考え方

新型コロナウイルス感染症の流行を契機として急速に社会全体が変わろうとする中、ＮＨＫを取り巻く環境も大きく変化してきています。このような状況の中で、経営計画の初年度となる 2021 年度は、経営計画に基づき「新しいＮＨＫらしさの追求」を進めるとともに、構造改革を着実に実行し、スリムで強靱（じん）な「新しいＮＨＫ」へと変わることを目指します。

事業運営にあたっては、受信料で成り立つ公共メディアとして信頼される「情報の社会的基盤」の役割を果たしていくため、自主自律を堅持し、事実に基づく正確な情報を公平・公正に伝え、命と暮らしを守る報道に全力をあげます。あわせて、より強靱なネットワークを構築するとともに、多様で質の高いコンテンツを合理的なコストで、最適な媒体で届けます。また、日本を積極的に世界へ発信し、さまざまな分野で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します。開催延期となった東京オリンピック･パラリンピックは、４Ｋ・８Ｋ、インターネットを含めた新技術で魅力を伝えます。また、ユニバーサル放送・サービスの提供の充実に取り組みます。

インターネット活用業務は、実施基準に示した費用の範囲の中で、国内および国際向けコンテンツを効果的に提供するとともに、地方向け放送番組の提供も段階的に実施していきます。

ＮＨＫの主たる財源である受信料については、訪問によらない効率的な営業活動を推進し、営業経費を削減するとともに、公平負担の徹底と受信料制度の理解促進に取り組みます。

ＮＨＫグループ全体で業務の見直しやガバナンスの強化を図り、組織の効率化を進めるとともに、働く一人ひとりの創造性を最大化する人事制度改革に取り組みます。また、老朽化した東京・渋谷の放送センターや地域放送会館の建替えを着実に推進していきます。

以上の考え方に基づき、2021 年度は、構造改革を進め経費削減を図るとともに、受信料の減収や社会・経済環境の変化に対応した予算・事業計画を策定します。

2 事業計画の重点事項

ＮＨＫ経営計画（2021-2023年度）

スリムで強靭な「新しいＮＨＫ」をめざして

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、より強靭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

構造改革による経費削減

（１）スリムで強靭なＮＨＫに向けた番組経費などの見直し

（２）設備投資など固定的経費への斬り込み

（３）営業経費の構造改革

（４）管理間接業務のスリム化・高度化

（５）経常的経費の削減

建　設　計　画

（１）放送会館の整備

① 放送センター建替第Ⅰ期（情報棟）の建設工事・放送設備整備
② 地域放送会館の整備

（２）緊急報道や番組の送出・充実等のための放送番組設備の整備

① 全国取材・伝送設備等の緊急報道対応設備の整備
② 地上デジタル放送開始時に整備した地域放送局番組送出設備等の更新
③ スタジオ・中継制作設備等の番組制作設備の整備等

（３）安定的な放送・サービス継続のための設備の整備

① テレビ・ラジオ放送所等の設備の整備
② ラジオ放送所の建設等

要　員　計　画

既存業務のスクラップにより重点事項への要員シフトを進め、構造改革を実現する体制を確保（10,343人）

Ⅱ. 一　般　勘　定

事業収入については、受信料は、値下げ（2020年10月から実施）や新型コロナウイルス感染症の影響等により、前年度に対して260億円の減収を見込みます。財務収入の減等により、事業収入全体では前年度に対し304億円の減収を見込みます。

事業支出については、延期となった東京オリンピック・パラリンピックの放送実施等に取り組む一方で、構造改革による支出見直しを行い、事業支出全体では前年度に対し224億円の減少とします。

事業収支差金の不足△230億円は、財政安定のための繰越金で補てんします。

事業収支

（億円）

区分	2020年度予算	2021年度予算	増減額	率・%
事業収入	**7,204**	**6,900**	**△ 304**	**△ 4.2**
受信料	6,974	6,714	△ 260	△ 3.7
交付金収入	36	38	2	6.7
副次収入	69	62	△ 6	△ 10.1
財務収入	46	12	△ 34	△ 73.7
雑収入	22	22	–	–
特別収入	56	50	△ 5	△ 9.5
事業支出	**7,354**	**7,130**	**△ 224**	**△ 3.0**
国内放送費	3,437	3,309	△ 128	△ 3.7
国際放送費	236	228	△ 8	△ 3.4
国内放送番組等配信費	105	106	0.4	0.4
国際放送番組等配信費	21	23	2	9.2
契約収納費	641	559	△ 82	△ 12.8
受信対策費	9	8	△ 1	△ 11.4
広報費	66	64	△ 2	△ 3.2
調査研究費	89	80	△ 8	△ 9.8
給与	1,144	1,134	△ 10	△ 0.9
退職手当・厚生費	517	538	21	4.1
共通管理費	174	188	13	7.7
減価償却費	868	850	△ 18	△ 2.1
財務費	0.03	0.03	–	–
特別支出	20	17	△ 2	△ 12.0
予備費	20	20	–	–
事業収支差金	**△ 149**	**△ 230**	**△ 80**	**–**

資本収支

建設費（設備投資）等による資産の増減とその財源対応を収支で表したものです。

（億円）

区　分	2020年度予算	2021年度予算	増減額
資本収入	**1,102**	**1,118**	**16**
前期繰越金受入れ	210	230	19
減価償却資金受入れ	868	850	△ 18
資産受入れ ※1	23	38	15
建設積立資産戻入れ	0.9	※2 －	△ 0.9
資本支出	**952**	**888**	**△ 63**
建設費	952	860	△ 91
出資	－	※3 28	28
資本収支差金	**149**	**230**	**80**

※1 固定資産の除却・売却による帳簿価額の受入れ等
※2 渋谷・放送センター建替えによる建設積立資産の戻入れは行いません
※3 グループガバナンス強化のための出資に備えて予算を計上

建設積立資産と財政安定のための繰越金

財政安定のための繰越金は、230億円を事業収支差金の不足の補てんに使用します。

（億円）

区　分	2020年度末見込み	2021年度増減 取崩し	2021年度増減 繰入れ	2021年度末見込み
建設積立資産	1,693	－	－	1,693
財政安定のための繰越金	1,450	△ 230	－	1,220
		2022年4月1日予定		820

※ 受信料還元に関する勘定科目の設定を要望しています。科目が設定された後、繰越金等からその科目に繰り入れる予定です。

（事業収入）

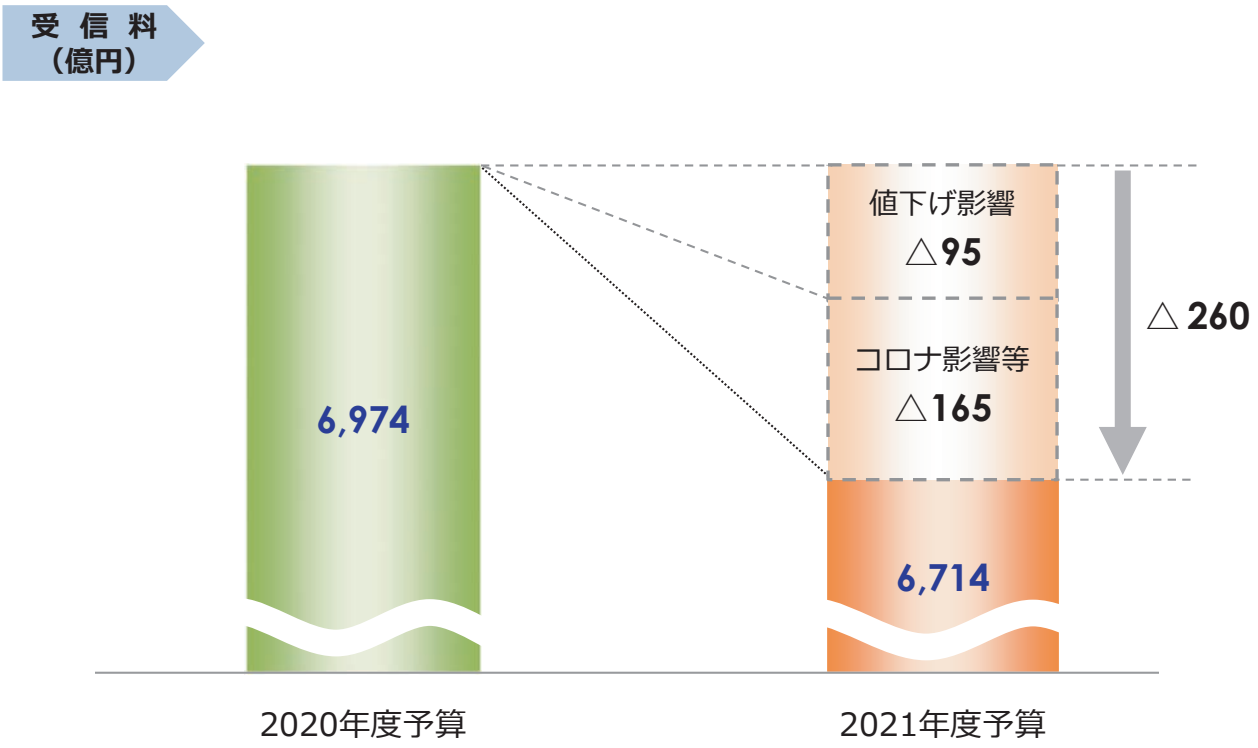
1 受信料

2021年度は、受信料の値下げ（2020年10月から実施）や新型コロナウイルス感染症の影響等による減収が想定される中、営業活動の構造改革を進め、公平負担の徹底の観点から、支払率80%台の維持と衛星契約割合の向上に取り組み、6,714億円の受信料を確保します。

（億円）

区分	2020年度予算	2021年度予算	増減額	率・%
受信料	**6,974.0**	**6,714.0**	**△ 260.0**	**△ 3.7**
基本受信料	5,020.0	4,802.2	△ 217.8	△ 4.3
衛星付加受信料	1,953.9	1,911.7	△ 42.2	△ 2.2

受信料収入の推移（2020年度予算、2021年度予算）



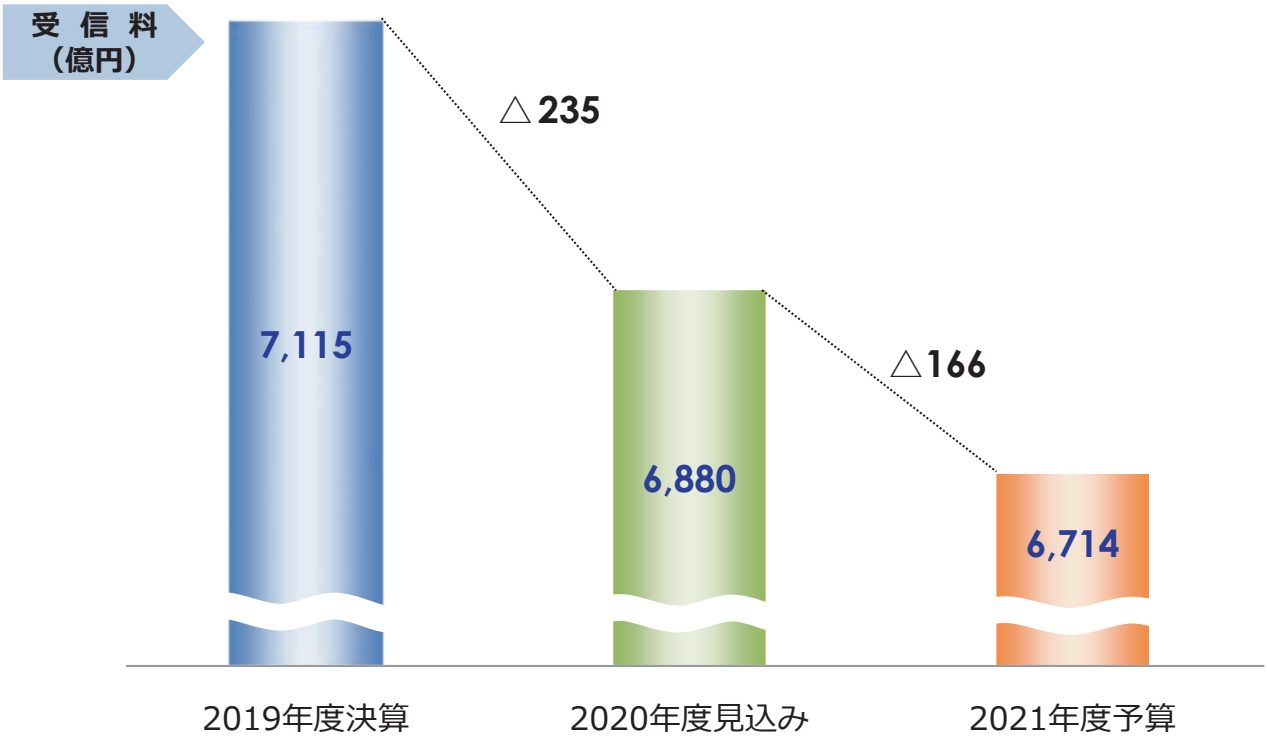
受信契約件数等の年間増減

（万件）

区　　分	2019年度 決　算	2020年度 予　算	2020年度 見込み	2021年度 予　算
支　払　数　(A) − (B)	**47**	**41**	**△ 95**	**△ 34**
年度末件数	4,140	4,181	4,045	4,011
契　約　総　数　(A)	**43**	**39**	**△ 58**	**△ 25**
年度末件数	4,212	4,251	4,154	4,129
未　収　数　(B)	**△ 4**	**△ 2**	**37**	**9**
年度末件数	72	70	109	118
衛　星　契　約　数 ※1	**62**	**55**	**△ 12**	**10**
年度末件数	2,224	2,275	2,212	2,222
支　払　率 ※2	**83%**	**84%**	**81%**	**80%**
衛　星　契　約　割　合 ※3	**53%**	**54%**	**53%**	**54%**

※1 特別契約を含みます
※2 支払率＝支払数／受信契約対象数
※3 衛星契約割合＝衛星契約数／契約総数

受信料収入の推移（2019年度決算、2020年度見込み、2021年度予算）



受信料額

（消費税込額）

契約種別	支払区分	月額	6か月前払額	12か月前払額
地上契約	口座・クレジット	1,225円	7,015円	13,650円
	継続振込等	1,275円	7,300円	14,205円
衛星契約	口座・クレジット	2,170円	12,430円	24,185円
	継続振込等	2,220円	12,715円	24,740円
特別契約※	口座・クレジット	955円	5,475円	10,650円
	継続振込等	1,005円	5,760円	11,205円

※ 自然の地形による難視聴地域または列車・船舶等の移動体で衛星放送のみ受信できる場合の契約です。

〔沖縄県〕

（消費税込額）

契約種別	支払区分	月額	6か月前払額	12か月前払額
地上契約	口座・クレジット	1,075円	6,165円	11,995円
	継続振込等	1,125円	6,450円	12,555円
衛星契約	口座・クレジット	2,020円	11,580円	22,530円
	継続振込等	2,070円	11,865円	23,090円

受信料額の割引

○受信料の複数支払いに対する負担軽減や収納コスト還元の観点から、受信料額の特例（割引）を設けています。

・多数契約一括支払に関する特例（多数一括割引）
・団体一括支払に関する特例（団体一括割引）
・同一生計支払に関する特例（家族割引）
・事業所契約に関する特例（事業所割引）

受信料の免除

○受信料の免除は、ＮＨＫの公共的使命に照らし、社会福祉や教育の分野において、放送の普及を図る目的から実施しています。

○受信料の免除については、放送法第64条第２項の規定に基づき、総務大臣の認可を受けた「日本放送協会放送受信料免除基準」により定めており、全額免除と半額免除の２つがあります。

受信料の還元

○受信料の増収や経費削減など経営努力によって生じた剰余金を還元する勘定科目の設定を要望しています。放送法および省令の規定等に基づきその科目に繰越金等から繰り入れ、還元を予定しています。

2 その他の収入

（億円）

区　分	2020年度 予　算	2021年度 予　算	増減額	率・%	備　考
副次収入	**69.0**	**62.0**	**△ 6.9**	**△ 10.1**	
番組活用収入	46.4	43.6	△ 2.7	△ 6.0	テキスト出版収入の減等
技術協力収入	3.5	3.2	△ 0.3	△ 10.2	
施設利用料等	18.9	15.1	△ 3.7	△ 20.1	受託業務等収入の減等
交付金収入	**36.0**	**38.5**	**2.4**	**6.7**	
国際放送関係交付金	35.9	35.9	－	－	
選挙放送関係交付金	0.1	2.5	2.4	1,626.1	
財務収入	**46.4**	**12.2**	**△ 34.2**	**△ 73.7**	
雑収入	**22.5**	**22.5**	**－**	**－**	
特別収入	**56.0**	**50.7**	**△ 5.3**	**△ 9.5**	

（事業支出）

1　国内放送・国内放送番組等配信

国内放送

将来にわたって視聴者のみなさまから信頼され続けるために、放送法で定められた公共放送の基本姿勢を堅持します。自主自律と不偏不党を貫き、表現の自由を守るとともに、健全な民主主義の発達に資する放送・サービスを提供します。正確な情報を公平・公正に伝え、多彩で質の高い番組を追求していきます。

新型コロナウイルス感染症の拡大と経済への深刻な影響は、依然として続いています。厳しい時代と向き合い、社会の“分断”を乗り越えるために、「共生社会」「多様性」といった視点を意識したコンテンツを届けます。

私たちの暮らしは、超大型台風に代表される世界的な異常気象、全国どこでも起きうる大地震など、大きなリスクを抱えています。視聴者のみなさまの安全・安心を支える情報を広く、深く伝えていきます。また、地域社会への貢献はＮＨＫの大きな役割です。ＮＨＫの強みである全国ネットワークを最大限に生かし、地域の発展をさまざまな形で後押しします。そして2021年度は、東京と北京という２つのオリンピック・パラリンピックの開催が予定されています。ウィズコロナを意識し、状況にあわせて最高水準の放送・サービスを構築します。

受信料で成り立つ公共メディアとして、コンテンツをジャンル別に管理することで、重複する内容の番組を整理・削減して経営資源を集中させ、質の高いコンテンツを合理的なコストで、最適な媒体を通じて提供します。

国内放送番組等配信

地上テレビ常時同時配信・見逃し番組配信サービス「ＮＨＫプラス」では、総合テレビジョンと教育テレビジョン（Ｅテレ）の番組に「いつでも、どこでも、何度でも」触れていただけるサービスを提供し、この他の放送番組の提供とあわせて、視聴機会を拡大します。また、地方向け放送番組の提供について段階的に充実を図ります。

そのほか、防災・減災、新型コロナウイルス感染症関連の情報や教育などの情報提供を強化します。

（億円）

区　分	2020年度予算	2021年度予算	増減額	率・%	備　考
国内放送費	**3,437.3**	**3,309.0**	**△ 128.2**	**△ 3.7**	
番組関係	2,729.7	2,604.3	△ 125.3	△ 4.6	全国・地域放送番組制作費、報道取材費および制作共通費等
技術関係	707.6	704.6	△ 2.9	△ 0.4	放送設備の維持運用経費、電波利用料等
国内放送番組等配信費	**105.9**	**106.3**	**0.4**	**0.4**	

●国内放送 各チャンネル・サービスのポイント

地上放送

NHK G

- 新しいＮＨＫらしさを追求する番組開発を強化
- 若者世代、現役世代をはじめとした幅広い視聴者に支持されるようプライム帯・深夜帯の番組を強化
- 東京オリンピック・パラリンピック、北京オリンピック・パラリンピック開催の機運を高める番組を編成

NHK E

- 朝をもっと楽しく！「幼児・子ども番組」の編成を見直し
- 子どもたちの学びをサポート！「学習コンテンツ」の魅力アップ

NHK R1

- 安全・安心を担う音声基幹波として、命と暮らしを守る情報を発信
- 平日夜間帯エンターテインメントゾーンの充実

NHK R2

- 生涯学習波として、多様な知的欲求に応える番組を編成
- 多文化共生社会に必要な語学番組の強化

NHK FM

- 総合音楽波として、多様で多彩な音楽・芸能ジャンルの番組を編成
- 夜間帯に新たな番組を編成

衛星放送

NHK BS1

- 「ウィズコロナの時代」に国内外の最新情報を伝える番組を強化
- 東京オリンピック・パラリンピック、北京オリンピック・パラリンピックを盛り上げる多彩な関連番組を編成

NHK BSP

- 幅広い視聴者を満足させる特集番組を週末に編成
- ターゲットを意識した夜間帯の番組編成の強化

NHK BS4K

- “超高精細映像でもっと楽しむ”ＢＳプレミアム同時放送枠の拡充
- ４Ｋの高画質と機動力を生かしたスポーツ中継、ニュース番組の拡充

NHK BS8K

- 圧倒的インパクトのある新作コンテンツを、土曜・日曜に集中編成
- 東京オリンピック・パラリンピックでは、８Ｋ中継で最高水準のスポーツ映像体験を提供

インターネット

- 地上テレビ常時同時配信の提供時間の増
- 地上テレビ見逃し番組配信のうち、地方向け放送番組提供の充実
- 防災・減災、新型コロナウイルス感染症関連や教育などの情報提供の取り組み強化

1　地上放送

総合テレビジョン

基幹波として、安全・安心を支え、正確・迅速な報道に全力をあげて取り組みます。また、公共メディアとして、公平・公正で社会の指針となるニュースや娯楽・文化・スポーツなどの多彩な番組を最新の技術を導入し、ＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）を進めながら充実させます。東京、北京の２つのオリンピック・パラリンピックでは、数多くの競技中継や関連番組を通じ、幅広い視聴者のみなさまの関心に応えます。地域の発信力をさらに高め、地域サービスの向上を図ります。また、さまざまな手法で社会的な課題の解決に取り組むキャンペーンを展開します。

・新しいＮＨＫらしさを追求する番組開発を強化
・若者世代、現役世代をはじめとした幅広い視聴者に支持されるようプライム帯・深夜帯の番組を強化
・東京オリンピック・パラリンピック、北京オリンピック・パラリンピック開催の機運を高める編成
・ＢＳ４Ｋや国際放送などで放送したさまざまな番組を編成
・放送センターのバックアップ機能や、地域情報発信の充実・強化を一層図るため、大阪拠点放送局制作の番組を拡充
・地域情報の全国発信番組を新設

大河ドラマ
青天を衝（つ）け

教育テレビジョン（Ｅ　テ　レ）

教育、福祉などの重要課題に加え、語学・教養・趣味実用など多彩な番組を編成し、教育放送として、幅広い世代の「知りたい」「学びたい」に応えます。「ＮＨＫ　ｆｏｒ　Ｓｃｈｏｏｌ」のコンテンツをさらに充実させるほか、家庭での自学自習を意識した番組を開発するなど、学びの機会を広げます。番組とインターネットの連携を強化し、子ども・若者の接触拡大を図るとともに、誰もが楽しめるユニバーサル放送・サービスをより充実させ、共生社会の実現を目指します。

・朝をもっと楽しく！「幼児・子ども番組」の編成見直し
・子どもたちの学びをサポート！「学習コンテンツ」の魅力アップ
・夜をワクワク！「感動・やすらぎ・発見」のカルチャーゾーン
・もっと世界とつながるために！「語学番組」をさらに充実

ハートネットＴＶ

ラジオ第１放送

安全・安心を担う音声基幹波として、命と暮らしを守る情報を届けます。甚大化する自然災害や新型コロナウイルス等の感染症の広がりに備えて、リスナーのみなさまが必要とする情報を的確に発信するほか、双方向性を生かしたコンテンツや地域発の話題を充実させ、幅広い世代の関心に応えます。東京、北京の２つのオリンピック・パラリンピックでは、さまざまな競技を中継でお伝えします。

・平日夜間帯エンターテインメントゾーンの充実

ラジオ第２放送

生涯学習波として、多様な知的欲求に応える番組を編成するとともに、語学番組の充実を図ります。インターネットサービスとも効果的に連携し、“いつでも”“どこでも”学べる機会を提供します。

・多文化共生社会に必要な語学番組の強化

ＦＭ放送

総合音楽波として、多様で多彩な音楽・芸能ジャンルの番組をバランスよく編成し、リスナーの期待に応えます。魅力的なパーソナリティーを起用するなど、幅広い世代に音楽に親しんでもらうことを目指します。災害など緊急時には、ラジオ第１放送とも連携して機動的な編成を行い、地域情報波として、ライフラインを中心にきめ細かな情報を提供します。

・夜間帯に新たな番組を編成

全国放送番組費〔地上放送〕の内訳

（億円）

区分	2020年度予算	2021年度予算	増減額	率・%	備考
地上放送	**900.9**	**839.6**	**△ 61.3**	**△ 6.8**	
総合テレビジョン	653.7	595.5	△ 58.2	△ 8.9	番組のジャンル管理による制作総量の抑制および東京オリンピック・パラリンピック実施経費の見直しによる減等
教育テレビジョン（Ｅテレ）	209.4	208.8	△ 0.6	△ 0.3	
音声放送	37.7	35.2	△ 2.4	△ 6.5	

2　衛星放送

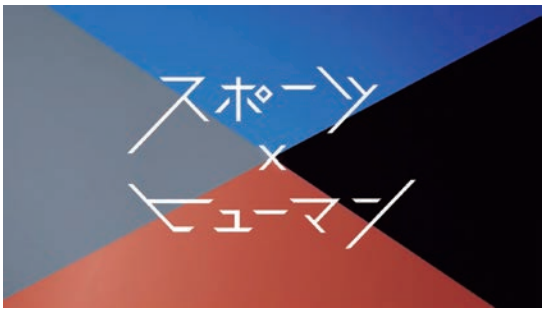
ＢＳ１

“ライブ感あふれる情報チャンネル”として、「スポーツ」「国際」「ドキュメンタリー」「地域」の４分野を軸に、刻々と変化する視聴者のみなさまの関心にしっかりと応えていきます。

ウィズコロナの時代に大きく変わりつつある世界や人々の動きを、正確かつ多角的に伝えるニュースやドキュメンタリーを編成します。東京、北京の２つのオリンピック・パラリンピックに向け魅力的な関連番組を編成するとともに、スポーツを通した共生社会を目指す番組にも注力します。

また、地域関連番組にも力を入れ、豊かな日本の魅力を発信するとともに、地域固有の課題を広く伝えます。

・「ウィズコロナの時代」に国内外の最新情報を伝える番組を強化
・東京オリンピック・パラリンピック、北京オリンピック・パラリンピックを盛り上げる多彩な関連番組を編成
・地域からの情報発信を強化



スポーツ×ヒューマン

ＢＳプレミアム

個性と見応えを追求した多彩な知的エンターテインメント番組を提供します。宇宙や大自然、芸術、ドラマ、歴史、趣味など、さまざまなジャンルの番組で“スケール感”“本場”“一流”“最前線”にこだわり、格別な満足感を得られるチャンネルを目指します。

・幅広い視聴者を満足させる特集番組を週末に編成
・ターゲットを意識した夜間帯の編成の強化
・日曜の朝、大人の視聴者の期待に応える番組を編成
・アーカイブス番組を有効活用した編成
・地域の魅力を発信する時間帯の編成
・衛星波の整理・削減に向けた４Ｋ一体制作のさらなる推進、ＢＳ４Ｋ同時放送枠の拡充

にっぽん縦断　こころ旅　～とうちゃこ～

ＢＳ４Ｋ

４Ｋの機動力と高画質の魅力を生かした幅広いジャンルの番組を提供し、超高精細映像チャンネルの先導的な役割を果たします。またＢＳプレミアムと番組編成の一体化を進めます。

東京オリンピック・パラリンピック期間中は、競技中継などを通して４Ｋの魅力を伝えていきます。

・“超高精細映像でもっと楽しむ”
　ＢＳプレミアム同時放送枠の拡充
・４Ｋの高画質と機動力を生かしたスポーツ中継、
　ニュース番組を放送

ヒューマニエンス　４０億年のたくらみ

ＢＳ８Ｋ

新しい視聴体験に挑戦する世界最先端のメディアとして、未知なる映像文化を切り開く番組を提供します。また、未来に残すべき文化財や芸術を最高水準の映像で記録し、社会貢献の役割を果たします。東京オリンピック・パラリンピックでは、８Ｋ独自制作でその特性を生かした臨場感あふれる中継を行い、最高水準の放送の実現に寄与します。

・圧倒的インパクトのある８Ｋクオリティーの新作コンテンツを、土曜・日曜に集中編成
・東京オリンピック・パラリンピックでは、８Ｋ中継で最高水準のスポーツ映像体験を提供
・世界最高の映像クオリティーで撮影した番組をテーマ別に編成

国宝へようこそ

全国放送番組費〔衛星放送〕の内訳　（億円）

区　分	2020年度予算	2021年度予算	増減額	率・%	備　考
衛星放送	**808.7**	**729.2**	**△ 79.5**	**△ 9.8**	
ＢＳ１	367.7	336.8	△ 30.8	△ 8.4	番組のジャンル管理による制作総量の抑制および東京オリンピック・パラリンピック実施経費の見直しによる減等
ＢＳプレミアム	277.0	247.6	△ 29.3	△ 10.6	
ＢＳ４Ｋ	130.4	121.6	△ 8.8	△ 6.8	
ＢＳ８Ｋ	33.5	23.0	△ 10.4	△ 31.3	

参考１

東京オリンピック・パラリンピック放送・サービスの実施

放送・サービス全体像

１年の延期を経て開催される大会の意義を伝えます

数多くの競技中継・関連番組を通じ、新型コロナウイルス感染症の拡大による史上初めての１年延期を経て開催される大会の意義を伝えます。臨場感あふれるＢＳ４Ｋ・ＢＳ８Ｋ放送や、中継映像のネット配信なども駆使し、視聴者の関心に応えます。

オリンピック・パラリンピック　聖火リレー

日本全国をめぐる聖火リレーで、地域の魅力を発信

大会のみならず、日本全国をめぐる聖火リレーを通じ、日本の魅力を世界に発信します。

ユニバーサル放送・サービス

障害や言語の壁を越えて人々をつなぎ、「共生社会」の扉を開く

- **ユニバーサル番組**
  - ・障害のある人もない人も、子どももお年寄りも、誰もが一緒にオリンピック・パラリンピックの興奮や感動を共有できる番組を放送
- **ロボット実況・字幕**
  - ・リアルタイムに配信される競技データを利用して実況テキストを自動的に生成し、字幕と合成音声による実況を競技映像につけてライブ配信する「ロボット実況・字幕」を実施

手話ＣＧ

- **手話ＣＧ**
  - ・手話のアニメーション「手話ＣＧ（コンピューターグラフィックス）」の技術を活用し、オリンピック・パラリンピックの競技をわかりやすく伝えるコンテンツを提供

（億円）

区　　分 （金額は再掲）	2021年度 予　算	備　　考
東京オリンピック・パラリンピック関連経費	**218**	
オリンピック放送	100	地上波・衛星波（４Ｋ・８Ｋ含む）の競技中継、２０２０特設サイトなどインターネット展開等
パラリンピック放送	40	地上波・衛星波（４Ｋ・８Ｋ含む）の競技中継、ロボット実況・手話ＣＧなどのユニバーサルサービス等
大会期間中の関連番組・聖火リレー・イベント等	40	オリンピック・パラリンピックのデイリーハイライト番組、聖火リレーライブストリーミングなどインターネット展開等
大会への期待を高める定時・特集番組、大会を支えるロジスティクス等	38	大会を盛り上げる定時・特集番組や地域放送展開、ロジスティクス関連業務、中継拠点整備等

上記経費のうち180億円は引当金を取り崩して充当

参考2　北京オリンピック・パラリンピック放送・サービスの実施

北京オリンピック・パラリンピックでは、臨場感あふれる中継に加え、デジタルサービスを提供します。

（億円）

区　　分 （金額は再掲）	2021年度 予　算	備　　考
総　　額	**33**	
オリンピック放送	24	開催期間　2022年2月4日～2月20日
パラリンピック放送	4	開催期間　2022年3月4日～3月13日
デジタルサービス	3	インターネット、データ放送等

参考3　サイバーセキュリティーの確保

東京オリンピック・パラリンピックをはじめとする放送・サービスの維持継続・情報漏えい防止のため、サイバーセキュリティー対策を強化します。また、リモートワーク推進にともなう情報漏えい防止やセキュリティー体制・機能の確保などにも取り組みます。

（億円）

区　　分 （金額は再掲）	2020年度 予　算	2021年度 予　算	増減額	率・%	備　　考
国内放送費等	**41.8**	**43.0**	**1.2**	**2.9**	サイバーセキュリティーの確保に係る経費
建　設　費	**2.4**	**3.6**	**1.1**	***47.3***	情報システムのセキュリティー設備更新経費等

3　報道取材

相次ぐ大規模災害や深刻化する環境問題、新型コロナウイルス感染症の世界的流行など、さまざまな脅威から一人ひとりの「命と暮らしを守る」ため、安全・安心を支える情報を広く、深く伝えていきます。正確で公平・公正な情報を伝え、判断のよりどころとなる「情報の社会的基盤」の役割を果たします。

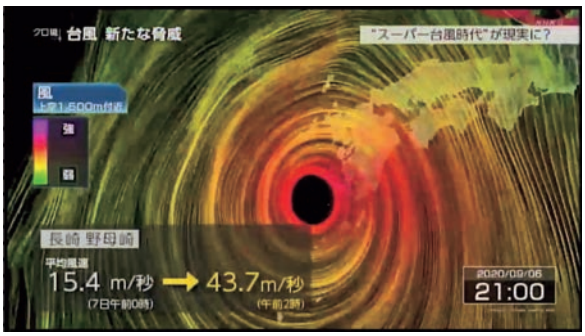
1　「命と暮らしを守る」報道を強化し、安全で安心な暮らしに貢献

- 全国ロボットカメラや地域の報道取材体制の整備を図るなど、防災・減災報道に向けた体制を強化
- 大規模災害が発生した際には、全国の放送局と本部が連携して被災地に必要な情報を届ける体制を確保し、状況に応じてテレビとラジオ、インターネットの伝送路を使って的確な情報を発信
- コロナ禍や災害、地震などを継続的に深く取材し、さまざまな視点で課題を見つめ、防災・減災につながる情報を提供
- 大規模災害発生時でも確実に放送・サービスをお届けするため、東京・渋谷の放送センターの代替として、大阪拠点放送局の機能を強化

2　正確で公平・公正な情報を伝え、「情報の社会的基盤」の役割を果たす

- インターネットを活用した情報収集や、データジャーナリズムなどの調査報道の手法も取り入れながら、さまざまな手法で、正確かつ多角的に情報を伝える
- 国内外のネットワークを最大限に活用して、地域の課題や世界の情勢等を広く、深く伝える

非常災害時における緊急報道および防災・減災報道



ビッグデータや統計データ等を多角的に分析・視覚化し、調査報道や減災報道に活用

（億円）

区　　分	2020年度 予　算	2021年度 予　算	増減額	率・%	備　　考
報　道　取　材　費	**231.1**	**239.6**	**8.5**	***3.7***	
国　内　取　材	192.2	204.7	12.4	6.5	防災・減災報道の強化、データジャーナリズムの強化、衆議院議員選挙放送実施による増等
海　外　取　材	38.8	34.9	△　3.9	△ 10.1	アメリカ大統領選挙放送の終了による減等

4　地域放送

地域情報の全国への発信を増やすとともに、地域の課題を取り上げ、全国ネットワークを最大限に活用して情報を共有することで解決につなげるなど、各地域の発展にさまざまな形で貢献します。

全国ネットワークを最大限に生かし、地域発信を強化

- 全国各地の放送局は地域の人の視点で、暮らしに役立つ情報や関心の高いテーマ・課題などを積極的に取り上げ、地域社会に貢献
- 今に息づく伝統文化、たくましく生きる人々の暮らしなど“地域の今”を全国に広く発信
- 地域の安全・安心の拠点となるとともに、雇用、教育、医療、福祉、農業などの分野で地域が抱える課題と向き合う
- 地域に密着したニュースや情報番組、きめ細かい生活情報番組などを放送
- それぞれの地域の事情や特性に合わせて、戦略的かつ効果的な資源配分によって限られた予算の中で地域放送を充実

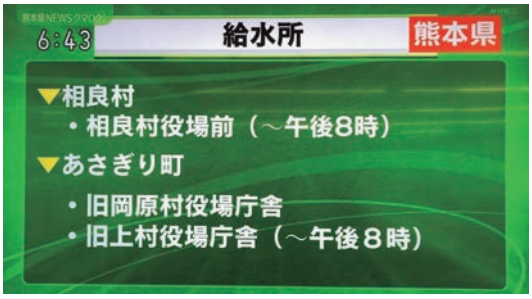
地域放送時間（１日あたり計画値）

総合テレビジョン	３時間程度 ※
ラジオ第１放送	２時間30分程度
ＦＭ放送	１時間20分程度

※2020年度に比べ30分程度増加

金曜夜間の地域放送番組

地域の課題に向き合う
放送・キャンペーン展開



災害時のライフライン放送

（億円）

区　　分	2020年度 予　算	2021年度 予　算	増減額	率・%	備　　考
地域放送番組費	**157.8**	**156.0**	**△　1.8**	**△　1.2**	

参考４　「人にやさしい放送・サービス」の推進

高齢者や障害のある人など、だれもが快適に情報を入手できるよう、長期計画に基づき「人にやさしい放送・サービス」の充実に努めます。ニュース等の生字幕放送については、地域放送も含めて引き続き取り組みます。

（億円）

区　分（金額は再掲）	2020年度予算	2021年度予算	増減額	率・%	備　考
総　額	**30.5**	**31.1**	**0.6**	**2.0**	
字幕放送	24.2	24.7	0.5	2.1	字幕付与番組の拡充
解説放送	3.4	3.5	0.1	2.9	解説付与番組の拡充
手話番組	2.7	2.7	－	－	

放送時間（計画）

（本部・地上波計　１週あたり　再放送含む）

区　分	2020年度	2021年度	増　減	備　考
字幕放送	243時間58分	251時間37分	7時間39分	
解説放送	48時間53分	50時間29分	1時間36分	
手話番組	4時間00分	4時間00分	－	

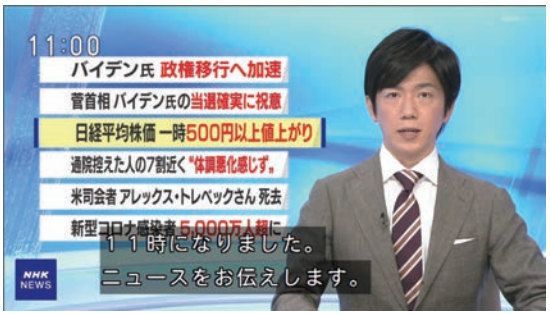
衛星放送については、字幕放送301時間03分、解説放送34時間03分です。

《ユニバーサルサービス》

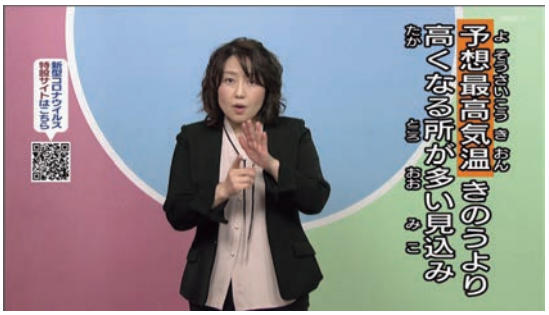
ロボット実況・字幕や手話ＣＧなどユニバーサルサービスを推進し、あらゆる人がともに楽しめる共生社会の実現に貢献します。

（億円）

区　分（金額は再掲）	2021年度予算	備　考
総　額	**2.4**	
ロボット実況・字幕	0.8	東京オリンピック・パラリンピックにおけるロボット実況・字幕サービス
手話ＣＧ	1.6	気象情報の手話ＣＧ、東京オリンピック・パラリンピックの競技をわかりやすく伝える手話ＣＧ



ニュースの字幕放送



ＮＨＫ手話ニュース

5　制作共通費等

制作共通費等は、番組制作や正確な放送を支えるシステムの開発・運用経費や、権利者団体と包括的に契約している音楽の共通著作権費、素材伝送用の回線料のほか、映像等資料のアーカイブス化経費、番組審議会の開催、番組の公開・催物の経費等です。

（億円）

区　　分	2020年度予　算	2021年度予　算	増減額	率・%	備　　考
制作共通費・共通著作権費・素材伝送回線料等	**399.8**	**395.9**	**△ 3.9**	**△ 1.0**	国内・海外素材回線料の契約見直しによる減等
編成企画費・番組利用促進費	**231.0**	**243.8**	**12.7**	**5.5**	視聴データ集計・分析の拡充による増等

6　放送・サービス維持運用

放送・サービス維持運用経費は、視聴者のみなさまに良質で安定した放送・サービスをあまねくお届けするために必要となる技術設備の運用経費です。放送所施設・共同受信施設のメンテナンス経費や電力料、放送回線料、放送衛星の利用料、番組の制作や送出に係る設備の運用経費等です。

（億円）

区　　分	2020年度予　算	2021年度予　算	増減額	率・%	備　　考
放送・サービス維持運用経費	**707.6**	**704.6**	**△ 2.9**	**△ 0.4**	
放送所施設・共同受信施設運用費	135.6	136.0	0.3	0.3	放送所施設運用費の増等
放送会館施設運用費等	571.9	568.6	△ 3.3	△ 0.6	放送設備補修費の減等

参考5　事業支出のうち伝送部門に係る経費

ＮＨＫから視聴者のみなさまのご家庭等への、番組の送信に係る経費です。

（億円）

区　　分（金額は再掲）	2020年度予　算	2021年度予　算	増減額	率・%	備　　考
伝送部門に係る経費	**391.7**	**398.0**	**6.3**	**1.6**	
物件費	210.4	209.5	△ 0.9	△ 0.4	中継放送所の維持経費、電波利用料、放送衛星利用料等
人件費	19.2	19.3	0.1	0.6	
減価償却費	162.0	169.2	7.1	4.4	

参考６　ジャンル別の番組制作費

地上波、衛星波のテレビ全国放送定時番組について番組制作費の目安をジャンル別に示したものです。

区　　分	１本あたりの制作費の目安	主な番組名等
教育・次世代	2.5～12.0百万円	「みんなＤＥどーもくん！」「おかあさんといっしょ」「にほんごであそぼ」
福祉	3.0～ 4.3百万円	「ハートネットＴＶ」「ろうを生きる 難聴を生きる」「ＮＨＫみんなの手話」
ライフ・教養	0.7～21.9百万円	「ダーウィンが来た！」「日曜美術館」「まいにちスクスク」
趣味・実用	0.6～ 4.2百万円	「１００分ｄｅ名著」「趣味どきっ！」「まる得マガジン」
ドラマ	13.5～79.0百万円	「大河ドラマ」「ＢＳ時代劇」「連続テレビ小説」
エンターテインメント・音楽	2.2～35.4百万円	「新・ＢＳ日本のうた」「チコちゃんに叱られる！」「バラエティー生活笑百科」
伝統芸能・クラシック	3.1～ 8.1百万円	「古典芸能への招待」「クラシック倶楽部」「○○○○の演芸図鑑」

・金額は、直接制作費（出演料・著作権料・放送権料・美術費・回線料等）のほか、人件費、機材費も含む経費です。
・上記ジャンルのほか、「ニュース（解説）」ジャンルにおいては、取材・制作費が複数の番組に共通するため１本ごとの目安がありません。また、「スポーツ」「アニメ・映画」ジャンルについては、制作費の中で放送権料の占める割合が大きく、守秘義務上の問題があるため、公表することができません。

「新しいＮＨＫらしさ」を追求するため、「波」別の個別番組管理から、より全体をふかんできる「ジャンル」別の総合管理へ転換します。番組を「ニュース（解説）」「スポーツ」「教育・次世代」「福祉」「ライフ・教養」「趣味・実用」「ドラマ」「エンターテインメント・音楽」「伝統芸能・クラシック」「アニメ・映画」という10のジャンルでわかりやすく分類し、ジャンルごとに適切な資源管理を行いながら、視聴者のみなさまにお届けする放送・サービスの価値を最大化します。

2 国際放送・国際放送番組等配信

ＮＨＫの国際放送は、日本発の公共メディアとして正確で公平・公正な情報を、日本の見方やアジアの視点を交えて発信していきます。 国内外の外国人や在外邦人に向けて、新型コロナウイルス感染症関連の情報をきめ細かく伝えるとともに、災害時などでは、多様な発信経路で多言語による安全・安心を支える情報を迅速に届けます。また、海外向けコンテンツを、放送だけでなくインターネット配信も活用して、きめ細かく、効率的・効果的に世界に発信します。

●ＮＨＫの国際放送と海外発信

ＮＨＫワールド ＪＡＰＡＮ

テレビ（英語）
・ニュース・情報番組等を放送（１日24時間）
※ＪＩＢ（日本国際放送）独自番組を含む
※およそ160の国と地域の約３億8,000万世帯で受信可能
（2020年10月末）

ラジオ（17言語）
・日本のニュースや話題を発信（１日のべ40時間23分程度）
※短波に加え、海外中継局の中波・ＦＭ波および衛星を利用

インターネット
・「ＮＨＫワールド ＪＡＰＡＮ」の放送番組の同時配信と既放送番組の配信

在外邦人向けサービス

ＮＨＫワールド・プレミアム
・在外邦人向けテレビ国際放送（１日およそ５時間）
ニュースを中心にノンスクランブル放送
・テレビ番組配信（１日およそ19時間）
ドラマ、子ども番組等を配信

ＮＨＫワールド・ラジオ日本
・在外邦人に最新のニュース・番組、安全・安心を支える情報を提供（１日24時間）

インターネット
・「ＮＨＫワールド・プレミアム」の一部放送番組の配信開始

（億円）

区　　分	2020年度予算	2021年度予算	増減額	率・%	備　　考
国際放送費	**236.4**	**228.4**	**△ 8.0**	**△ 3.4**	
テレビジョン国際放送	203.1	196.8	△ 6.2	△ 3.1	
ラジオ国際放送	33.3	31.5	△ 1.8	△ 5.4	
国際放送番組等配信費	**21.8**	**23.8**	**2.0**	**9.2**	

テレビジョン国際放送

ＮＨＫワールド　ＪＡＰＡＮ（英語・外国人向け放送）

「ＮＨＫワールド ＪＡＰＡＮ」の外国人向けテレビ国際放送では、ニュースと番組の両面で、新型コロナウイルス感染症による危機を乗り越えるための手がかりとなる情報を伝えます。また、日本の文化・地域の魅力を積極的に世界に発信していきます。

- **「ウィズコロナ」時代を生きるための手がかりを提示**
  - ・新型コロナウイルス感染症による危機を乗り越えてともに生きていく世界を目指し、解決のヒントとなるような番組を充実
  - ・持続可能な開発目標（ＳＤＧｓ）を念頭に新たな社会を目指す番組を充実

コロナ禍における課題や困難を乗り越えるために求められる「兆し＝Signs」を描く

- **多様な発信経路で正確なニュースを発信**
  - ・メディアの公平性が世界で問われる中、正確で信頼される情報を発信
  - ・毎正時のニュースでは、日本の見方やアジアからの視点で世界の出来事を伝える
  - ・新設したニューヨークスタジオから日本の深夜時間帯にも最新の情報を伝えるとともに、多彩な番組を届ける

日本の見方やアジアからの視点で世界の出来事を伝える

- **日本の魅力をあらためて発信**
  - ・日本の文化を伝える番組や、多様な地域の魅力に迫る番組、医療分野をはじめコロナ禍の世界に貢献している技術を紹介する番組など、日本の魅力を発信
- **良質なソフトを国内・国際で相互に活用**
  - ・国際放送の独自番組の国内展開や、国内放送番組の英語化をより積極的に進め、経営資源の効果的・効率的な活用を目指す
- **受信環境整備およびプロモーション活動の推進**
  - ・利便性の向上と視聴機会拡大に向けて、インターネット配信を強化
  - ・地方自治体や公共交通機関と連携し、災害時等の訪日・在留外国人向け情報発信を強化
  - ・国内のホテル・旅館に対し、客室テレビへのＮＨＫワールド ＪＡＰＡＮの導入を勧奨
  - ・番組交換や上映会などコンテンツの多様な国際展開

ＮＨＫワールド・プレミアム（日本語・在外邦人向け放送）

- **日本の最新の動きや課題を発信**
  - ・新型コロナウイルス感染症によるさまざまな影響や延期された東京オリンピック・パラリンピックの動きなど、日本の最新状況や課題を伝える
- **海外の日本人の安全と安心を支える**
  - ・海外の日本人に影響のある事件・事故や災害が発生した際には、正確な情報を日本語ですみやかに届け、安全と安心を支える

ラジオ国際放送

ＮＨＫワールド　ＪＡＰＡＮ（17言語・外国人向け放送）

- **ニュースを中心とした番組の充実**
  - ・災害や有事の際は、国内ラジオ第２放送とも連携しながら最新のニュースを的確・迅速に伝える
  - ・海外の放送局へ番組提供を継続し、東京オリンピック・パラリンピックで世界からの関心が高まる日本の情報を広く発信

- **インターネットとの連動を強化**
  - ・タイ語・ベトナム語において動画サービスと連動したニュースを増設
  - ・短波を中心とした伝送経路に加え、現地の受信環境に応じた多角的な発信に取り組み、聴取者にとっての利便性向上を目指す

ＮＨＫワールド・ラジオ日本（日本語・在外邦人向け放送）

- **最新のニュース・番組、安全・安心を支える情報の提供**
  - ・国内のニュースや情報番組、スポーツ中継、音楽番組など多彩な番組を放送
  - ・災害や大きな事件・事故の際は最新のニュースを国内と同時に伝えるほか、海外安全情報を発信

１日の放送時間

合　計	64時間23分程度
日本語 17言語	24時間00分 40時間23分程度

使用言語 18言語

日本語　英 語　アラビア語　ベンガル語　ビルマ語
中国語　フランス語　ヒンディー語　インドネシア語
ハングル　ペルシャ語　ポルトガル語　ロシア語　スペイン語
スワヒリ語　タイ語　ウルドゥー語　ベトナム語

（億円）

区　　分	2020年度 予　算	2021年度 予　算	増減額	率・%	備　　考
国　際　放　送　費	**236.4**	**228.4**	**△　8.0**	**△　3.4**	
テレビジョン国際放送	**203.1**	**196.8**	**△　6.2**	**△　3.1**	
番　組　制　作　費	132.8	129.9	△　2.8	△　2.1	効率的な番組制作による減等
受 信 環 境 整 備 等	70.2	66.8	△　3.4	△　4.9	既存送信網の見直しによる減等
ラ ジ オ 国 際 放 送	**33.3**	**31.5**	**△　1.8**	**△　5.4**	既存送信網の見直しによる減等

・人件費、減価償却費を含めた2021年度の国際放送に係る経費は284.1億円（テレビジョン226.0億円、ラジオ58.0億円）です。なお、国からの国際放送関係交付金は35.9億円（テレビジョン26.2億円、ラジオ9.7億円）です。

参考７　インターネット活用業務（２号受信料財源業務）

環境の変化や技術の進歩発達に適時・適切に対応しながら、信頼される「情報の社会的基盤」としての役割を果たしていくために、放送番組と、理解増進情報の提供を行います。インターネットならではの特性を生かして、「いつでも、どこでも」利用できる多種多様な情報を発信していきます。ＮＨＫプラス、ＮＨＫオンライン等により、放送番組等を広く一般に向けて提供します。

実施にあたっては、東京オリンピック・パラリンピックに係る費用を含めて、実施基準に示した年額200億円を超えない範囲で、費用を抑制的に管理します。2021年度は191億円で実施する計画です。

国内インターネット活用業務

ＮＨＫプラスのサービス充実

2021年度は、地上テレビ常時同時配信の提供時間を増やし、１日に19時間程度提供します。

また、放送法上の努力義務に係る取り組みとして、地方向け放送番組の提供を行うよう努めます。2021年度は、本部と大阪拠点放送局に整備した配信設備を使って、南関東エリア以外の地域で放送された地方向け放送番組の一部の見逃し配信を行います。

効率的な配信方法を検証しながら段階的に地方向け放送番組提供の充実を図っていきます。

防災・減災、新型コロナウイルス感染症関連や教育などの情報提供の取り組み強化

ニュース・解説番組のウェブサイト、アプリケーションを通じて、信頼される正確な情報を公平・公正に伝え、人々の判断のよりどころとなり、健全な民主主義の発達に寄与します。「命と暮らしを守る」防災・減災情報や新型コロナウイルス感染症関連の情報の提供に全力で取り組み、安全・安心な暮らしに貢献します。

教育番組関連サービスでは、ウィズコロナの時代、学校だけでなく家庭学習でも役立てられるコンテンツを提供することで、時間と場所にとらわれず、すべての子どもたちの学びの機会の確保に貢献することを目指します。

地上テレビ常時同時配信・見逃し番組配信
「ＮＨＫプラス」

スマートフォン・タブレット端末を対象にした
公式アプリ　「ＮＨＫ ニュース・防災」

国際インターネット活用業務

ユーザー視点にたったサービスの充実

ウェブサイトやアプリケーションでの機能性・操作性向上を図りながら、より一層使いやすいインターネットサービスを目指します。特に災害発生時での英語および多言語による情報発信を強化します。また、テレビ接続型端末向けアプリケーションでのサービスを拡充します。

ＳＮＳを活用した発信を強化

日々のニュースに加え、生活や防災に役立つショート動画や、多彩なコンテンツの魅力をＳＮＳで発信し、ＮＨＫワールド ＪＡＰＡＮの認知および信頼度の向上を図ります。

多言語によるサービスの強化

ＡＩによる自動翻訳をライブストリーミングにおける多言語生字幕に利用するなど、最新技術も活用しながら、より多くの方にＮＨＫの豊富なコンテンツを提供します。

ＡＩによる自動翻訳機能を利用した多言語生字幕

在外邦人向けコンテンツの発信強化

在外邦人の安全・安心を守るため、インターネットでの情報発信の拡充を目指します。

国内および国際インターネット活用業務に係る費用（２号受信料財源業務） （億円）

区分（金額は再掲）	国内インターネット活用業務	常時同時配信等業務	ニュース災害情報の発信等	東京オリンピック・パラリンピック	国際インターネット活用業務
国内放送番組等配信費	121.2	43.1	63.1	14.9	－
国際放送番組等配信費	－	－	－	－	23.7
共通管理費等	2.4	0.8	1.2	0.3	0.4
人件費	28.2	4.5	22.6	0.9	3.4
減価償却費	11.4	5.4	5.9	0.05	0.1
合計	**163.4**	**54.0**	**93.0**	**16.3**	**27.7**
	191.1				
費用の上限	**200.0**				

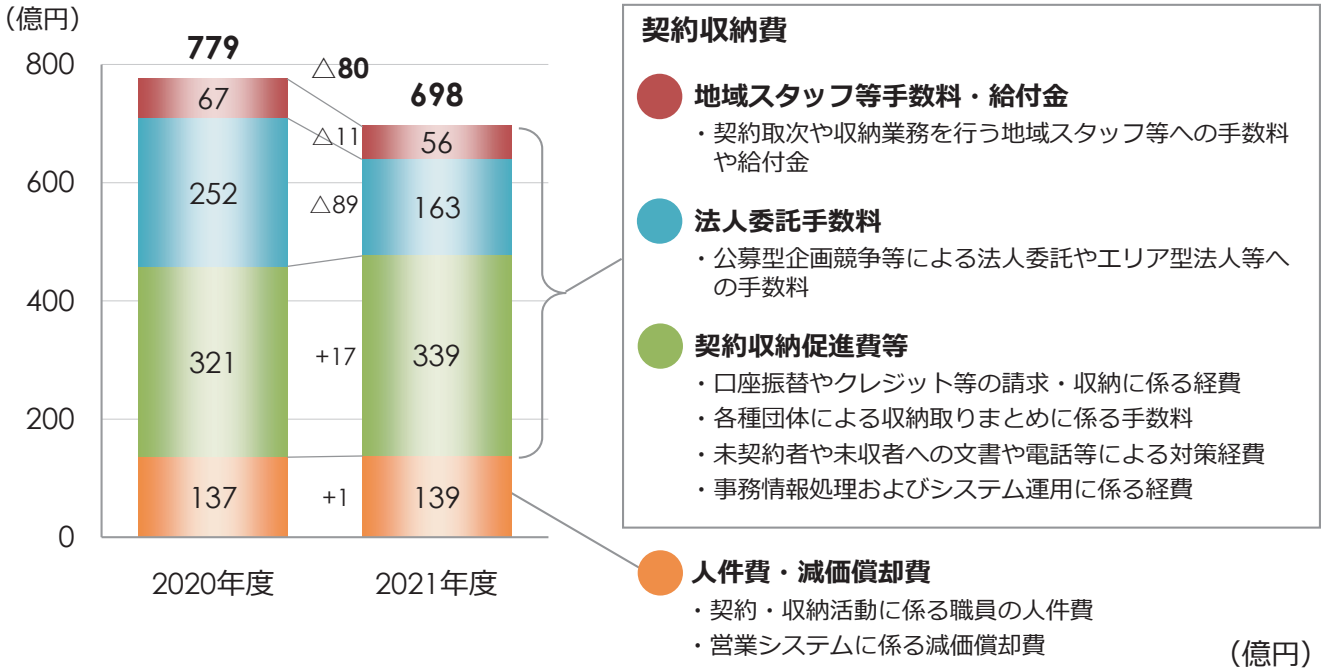
注1　上記のほか、特に公益上の意義があると認める場合に、インターネット配信事業者に放送番組等を提供することがある（３号受信料財源業務0.1億円）
2　東京オリンピック・パラリンピックに係る費用14.9億円は、引当金を取り崩して充当

3 契約収納費

受信料の公平負担・経費削減の両立に向け、現行の「巡回訪問営業」から「訪問によらない営業」へ業務モデルを転換するなど、契約・収納活動の抜本的な構造改革に着手します。

1 営業経費（受信契約および受信料の収納に係る経費の総額）

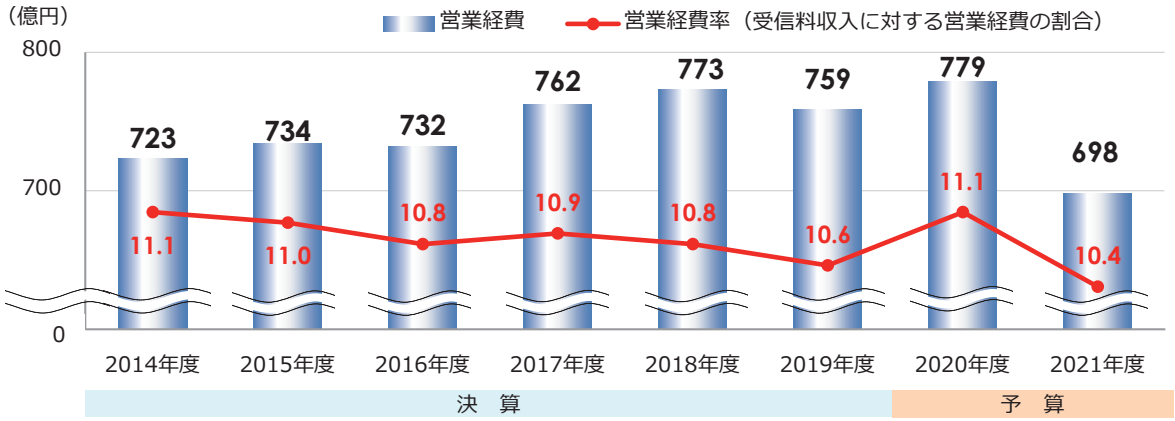
訪問要員に係る経費の大幅な削減等により、2020年度より80億円を削減します。



（億円）

区分（金額は再掲）	2020年度予算	2021年度予算	増減額	率・%	備考
営業経費	**779.4**	**698.7**	**△ 80.6**	**△ 10.3**	
契約収納費	641.9	559.6	△ 82.2	△ 12.8	
人件費	126.3	127.3	0.9	0.8	契約・収納活動に係る職員の人件費
減価償却費	11.1	11.7	0.6	5.6	営業システムに係る減価償却費

（参考）営業経費と営業経費率の推移



2 受信料の公平負担・経費削減の両立に向け、契約・収納活動の抜本的な構造改革に着手

- 現行の「巡回訪問営業」から「訪問によらない営業」への業務モデルの転換
  - ・外部企業等とのさらなる連携
  - ・ＤＸを推進し、新たな契約・収納手法を開発
  - ・情報活用の高度化に取り組み、効率的・効果的な契約・収納活動を推進

地域スタッフと法人委託の状況（予算での計画値）

区　　分	2020年度	2021年度	増　減
地　域　ス　タ　ッ　フ	840 人	857 人	17 人
公募型企画競争等による法人委託（指定地域の契約・収納業務全般と職員が行う業務の一部を委託）	192 地区（2,326万世帯）	117 地区（1,439万世帯）	△ 75 地区（△ 887万世帯）
エ　リ　ア　型　法　人　委　託（小規模な地域の契約・収納業務を委託）	320 地区（1,488万世帯）	2021年度中に終了予定	

契約収納費

（億円）

区　　分	2020年度予算	2021年度予算	増減額	率・%	備　　考
契　約　収　納　費	**641.9**	**559.6**	**△ 82.2**	**△ 12.8**	
地域スタッフ等手数料・給付金	67.6	56.4	△ 11.1	△ 16.5	地域スタッフ体制の見直しによる減等
法人委託手数料	252.6	163.6	△ 89.0	△ 35.2	業務モデルの転換に伴う法人委託手数料の減
契約収納促進費	148.9	156.4	7.5	5.1	外部企業等との連携など、訪問によらない施策経費の増等
契約収納業務運営費（請求・収納や事務情報処理等に係る経費）	172.7	183.0	10.3	6.0	業務モデルの転換に伴う関連経費の増、口座振替等の収納に係る手数料の増等

4 受信対策費

受信に関する技術相談への対応や各地域の放送電波の受信状況の調査など、視聴者のみなさまに、より良い電波環境で放送を視聴していただくための取り組みを行います。

（億円）

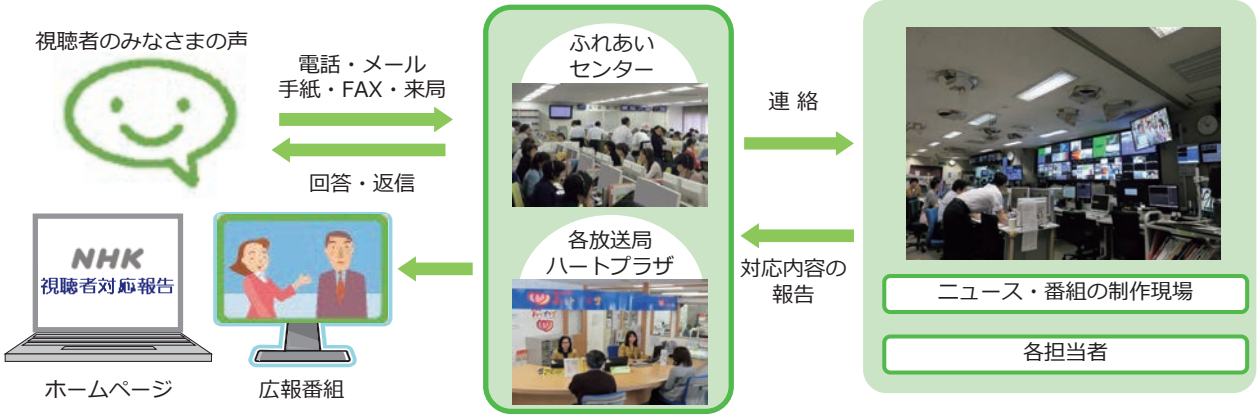
区　　分	2020年度予算	2021年度予算	増減額	率・%	備　　考
受　信　対　策　費	**9.8**	**8.6**	**△ 1.1**	**△ 11.4**	

5 広　報　費

視聴者のみなさまとの結びつきを強化し、その声を適切に事業運営に反映させていきます。「視聴者のみなさまにより信頼され、より必要とされるＮＨＫ」を目指し、理解促進活動をより積極的に展開します。

1 視聴者のみなさまとの結びつきを強化

- 視聴者のみなさまの声を適切に放送・サービスなどの事業運営に反映させる仕組みの強化
  - ・ＮＨＫふれあいセンターにおける迅速・的確な意向集約と視聴者満足度の向上
  - ・ＮＨＫハートプラザにおける視聴者のみなさまとの双方向のコミュニケーションの推進



2 公共メディア・受信料制度への理解促進

- 公共メディアの存在意義や受信料制度への理解を一層深めていただくための積極的な広報展開
  - ・経営方針や執行状況などの経営情報、全国の各放送局での取り組みなどの情報発信を強化
  - ・放送を活用した周知活動に加え、放送以外の媒体も積極的に活用した効果的・多面的なＰＲ展開
  - ・ＮＨＫプラスクロスＳＨＩＢＵＹＡや全国の各放送局等におけるさまざまな展示やイベント、公開番組を通して公共メディアに対する理解促進を図る機会を充実

ＮＨＫプラスクロスＳＨＩＢＵＹＡ

（億円）

区　　分	2020年度予　算	2021年度予　算	増減額	率・%	備　　考
広　　報　　費	**66.8**	**64.7**	**△　2.1**	**△　3.2**	
視聴者意向収集費	46.6	49.0	2.3	5.1	視聴者対応システム経費の増等
広　報　推　進　費	20.0	15.5	△　4.5	△ 22.5	スタジオパーク閉館による減等
放送番組等配信広報費	0.1	0.1	－	－	ＮＨＫプラスのＰＲ経費

6 調査研究費

メディア環境が大きく変化する中、公共メディアとしてより豊かな放送文化の創造に資する調査研究や新たな放送・サービスの創造に資する研究開発に取り組みます。

1 視聴者の信頼と期待に応えるための調査研究の推進

- 東京オリンピック・パラリンピックに関する世論調査、コロナ禍による生活スタイルや価値観の意識変化など、社会・政治・生活に関する世論調査や研究の実施
- 地域における放送・サービス等の取り組みを測り評価する「地域指標」の調査を実施し、地域社会への貢献に寄与
- ニュースや番組等での公表、研究発表、出版物刊行等を通した成果の社会還元

2 新たな放送・サービスの創造に資する研究開発の推進

- 空間に自然な立体映像を表示する裸眼視聴可能な３次元テレビやＡＲ（拡張現実）・ＶＲ（仮想現実）による新しいサービスの研究開発
- インターネットやＩｏＴ（インターネット オブ シングス）機器などの最新のＩＴ技術を活用したテレビと各種サービスの連携など、放送と通信の連携サービスの深化を目指した研究開発
- 障害のある方、高齢者、外国人等あらゆる視聴者のみなさまが楽しむことができる「人にやさしい放送・サービス」のための研究開発
- 薄くて持ち運びが容易な大画面フレキシブルディスプレーの実現に向けた研究開発
- 放送ネットワークや受信状況等の各種技術調査の実施

３次元映像

裸眼視聴可能で疲労の少ない
空間像再生型３次元映像技術

手話ＣＧ

聴覚に障害のある方に向けた
気象情報の手話ＣＧ自動生成技術

大画面フレキシブルディスプレー

軽量で持ち運びが容易な
大画面フレキシブルディスプレーの研究

（億円）

区　分	2020年度予算	2021年度予算	増減額	率・%	備　考
調査研究費	**89.3**	**80.6**	**△ 8.7**	**△ 9.8**	
番組関係	14.3	12.8	△ 1.4	△ 10.1	国民生活時間調査の終了による減等
技術関係	75.0	67.7	△ 7.3	△ 9.7	スーパーハイビジョンに関する研究費の減等

7 給与、退職手当・厚生費

業務改革を一層推進し、引き続き適正化に努めます。

（億円）

区　分	2020年度 予算	2021年度 予算	増減額	率・%	備　考
給与	**1,144.4**	**1,134.4**	**△ 10.0**	**△ 0.9**	
役員報酬	3.9	3.9	－	－	経営委員や会長、副会長等の役員の報酬
職員給与	1,140.5	1,130.5	△ 10.0	△ 0.9	業務改革の推進等による減
退職手当・厚生費	**517.2**	**538.3**	**21.1**	**4.1**	
退職手当	302.1	324.1	21.9	7.3	退職給付費の増等
厚生保健費	215.0	214.2	△ 0.8	△ 0.4	福利厚生費の減等

要員計画（協会全体）

2020年度要員数	2021年度要員数	増　減
10,343人	10,343人	－

要員構成

		2020年度	2019年度
平均年齢		41.3歳	41.2歳
平均勤続年数		17.6年	17.5年
性別構成	男性	80.1%	81.4%
	女性	19.9%	18.6%

経営委員の報酬（2020年度）

区　分	報酬（年額）
委員長（非常勤）	619万円
委員長代行（非常勤）	557万円
委員（非常勤）	495万円
監査委員兼任委員（非常勤）	681万円
委員（常勤）	2,206万円

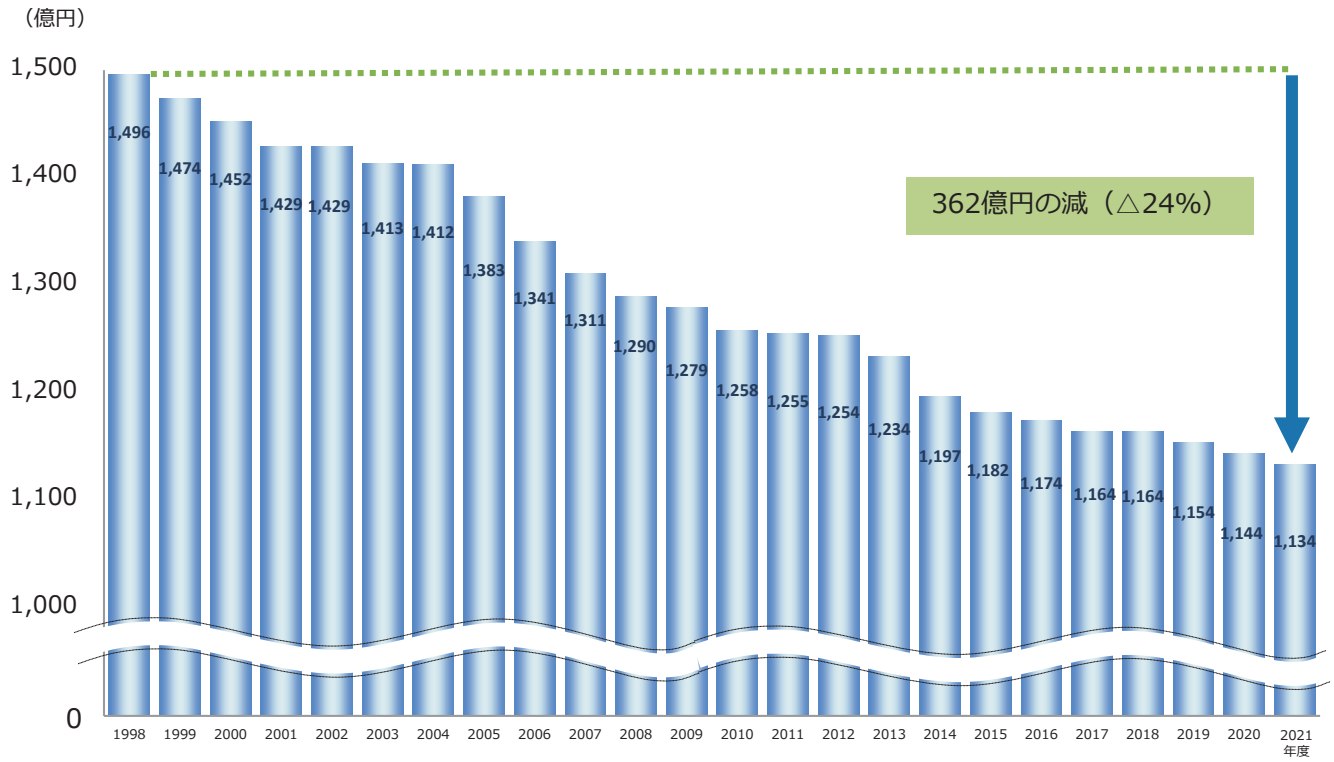
会長、副会長等の報酬（2020年度）

区　分	報酬（年額）
会長	3,092万円
副会長	2,690万円
専務理事	2,360万円
理事	2,206万円

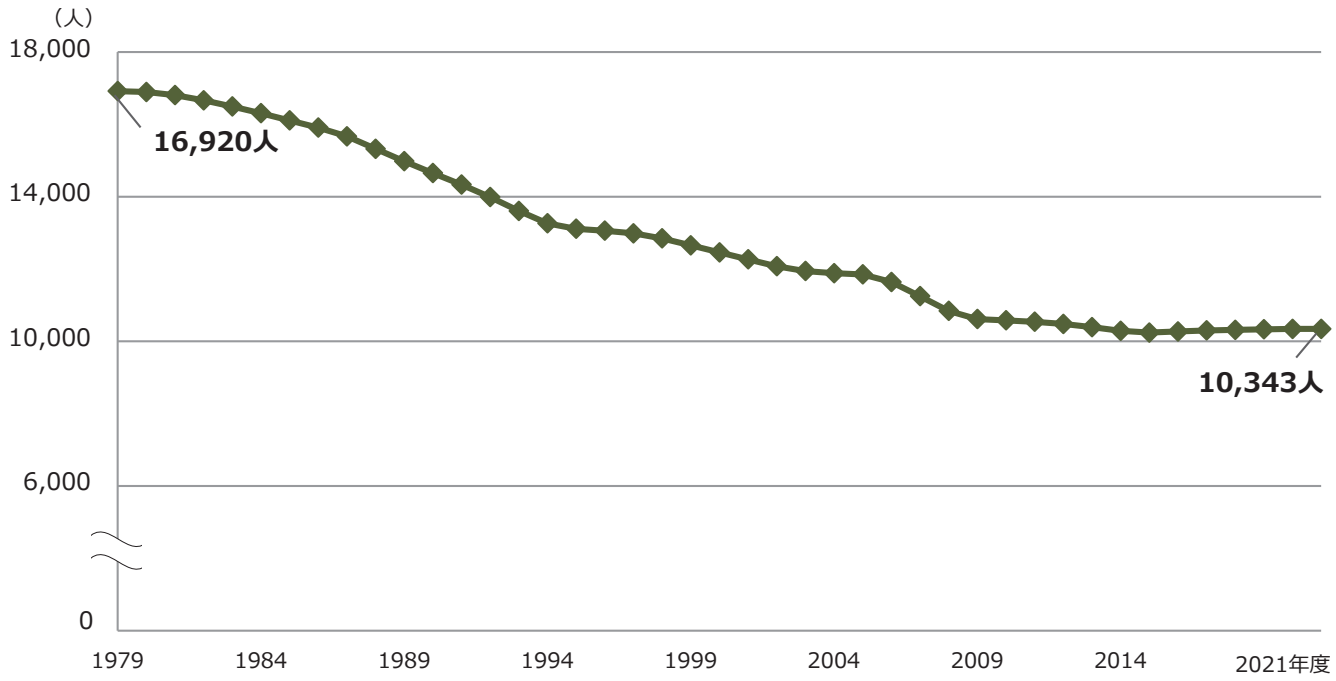
2021年度の経営委員の報酬、会長、副会長等の報酬については、経営委員会の議決により決定します。

給与（予算）の推移

● 2021年度の給与はピークの1998年度予算に対して362億円の減（△24%）



要員数の推移



8 共通管理費、減価償却費等

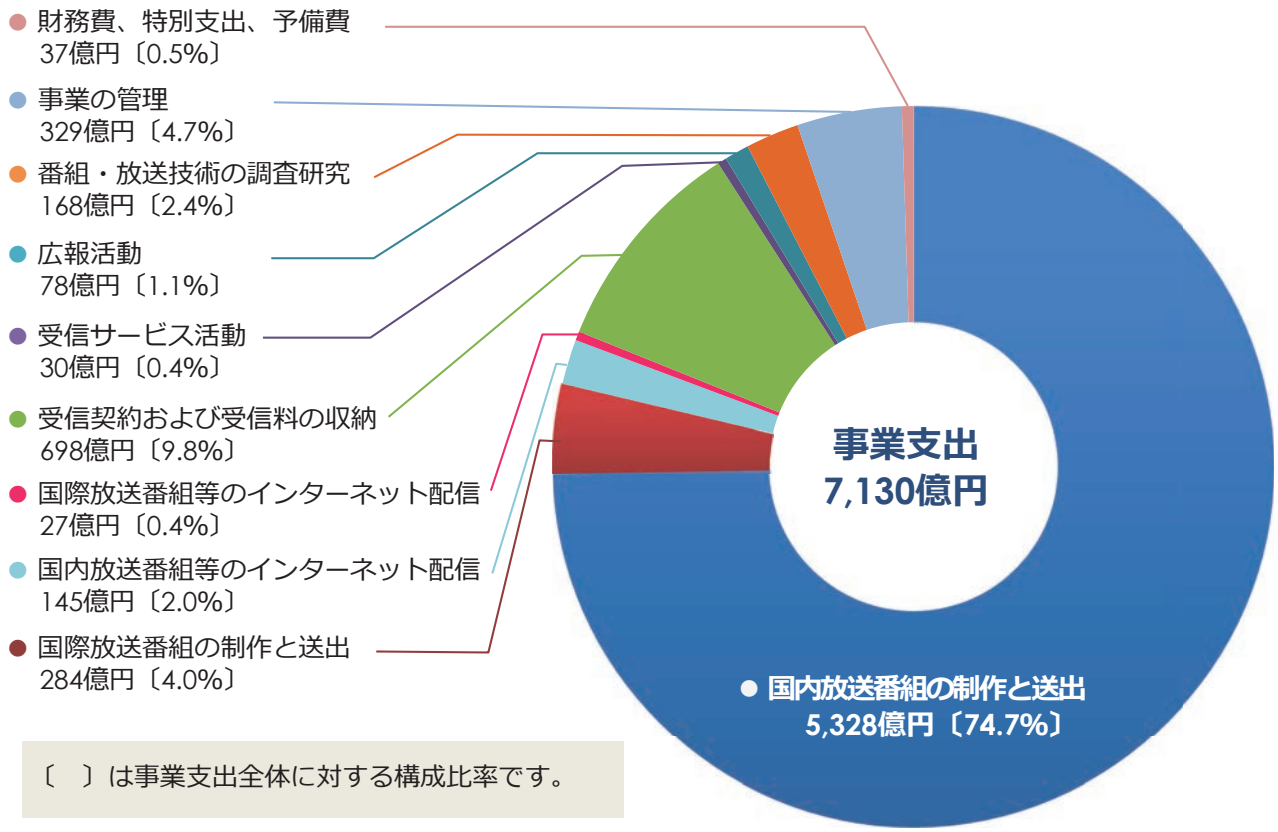
（億円）

区　　分	2020年度予　算	2021年度予　算	増減額	率・%	備　　考
共通管理費	**174.8**	**188.3**	**13.4**	**7.7**	
施設管理費	68.6	68.3	△ 0.3	△ 0.5	地域放送会館移転経費の減等
事務管理費	72.3	88.4	16.1	22.3	人事制度改革およびリモートワークの推進によるシステム経費の増等
その他管理費	33.8	31.4	△ 2.3	△ 7.0	既存研修や採用関連経費の見直しによる減等
減価償却費	**868.0**	**850.0**	**△ 18.0**	**△ 2.1**	
財務費	**0.03**	**0.03**	**－**	**－**	
特別支出	**20.0**	**17.6**	**△ 2.3**	**△ 12.0**	
予備費	**20.0**	**20.0**	**－**	**－**	

参考8　業務別予算

業務別予算

※業務ごとの経費（物件費）に、人件費と減価償却費を要員・施設に応じて配分したもの



〔　〕は事業支出全体に対する構成比率です。

参考９　「働き方改革」を通じた創造性を発揮できる環境の確保

ＮＨＫグループ一体で、より創造的で効率的な体制の確立に向けて、「働き方改革」を進めるとともに、「信頼されるメディア」をめざす組織運営を実践することで、視聴者のみなさまから頂く受信料の価値を一層高めます。

- 「ＮＨＫグループ　働き方改革宣言」を実現するとともに、一人ひとりが能力を最大限発揮し、活力ある組織に向けて取り組みを強化

「ＮＨＫグループ　働き方改革宣言」（2017年12月７日公表）

ＮＨＫグループは、業務に携わるすべての人の健康を最優先に考えます
これまでの慣行を打破して、働き方を抜本的に見直します

１．長時間労働に頼らない組織風土をつくります
２．業務の改革やスクラップを進め、効率的な働き方を追求します
３．ワーク・ライフ・バランスの充実により人間力を高めます
４．多様な人材がいきいきと活躍できる職場を実現します
５．改革の取り組みを点検・検証し、常に改善を続けます

新型コロナウイルス感染症の流行を踏まえた「新たなワークスタイル」の取り組み

・新たな価値・サービスの創造に向けて挑戦
・新たなステージで業務の進め方を変革
・新たなワークスタイルを支えるリモートワーク環境を整備
・「個」を活かし「職場」の魅力を向上
・新たなワークスタイルのマネジメントを実践

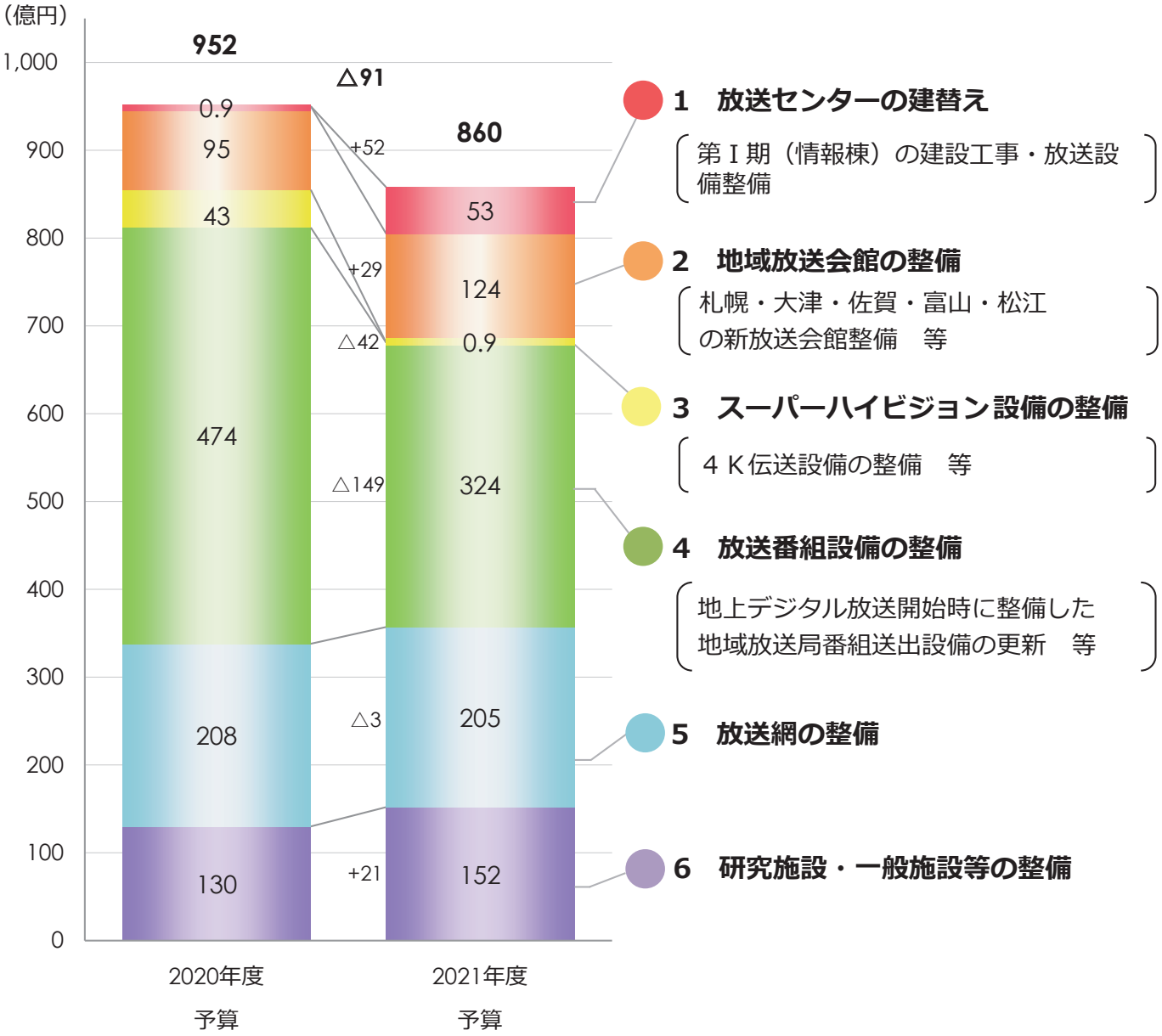
・４年目に入った「ＮＨＫグループ　働き方改革宣言」のもと、「新たなワークスタイル」の実現に向けた取り組みを推進

・リモートによる取材、試写、編集、収録など、ＡＩやＩＴを活用し、取材・制作での創造性と効率性を追求

・在宅勤務やサテライトオフィスの活用、リモートワーク推進により、多様な働き方を浸透

（建 設 費）

2021年度は、放送センター建替第Ⅰ期（情報棟）の整備、地域放送会館の整備に重点的に取り組むとともに、緊急報道や番組の送出・充実等のための放送番組設備の整備および安定的な放送・サービス継続に必要な放送網の整備を行います。



（億円）

区　　分	2020年度予　算	2021年度予　算	増減額	率・%	備　　考
建　　設　　費	**952.6**	**860.9**	**△　91.7**	**△　9.6**	８Kスーパーハイビジョン設備整備の減等

1 放送センターの建替え　53.2億円

- 放送センター建替第Ｉ期（情報棟）の建設工事
- 情報基盤の整備

情報棟外観イメージ

2 地域放送会館の整備　124.8億円

- 札幌放送会館、大津放送会館（2021年度運用開始予定）
  佐賀放送会館、富山放送会館、松江放送会館（2022年度運用開始予定）
  等

札幌放送会館

3 スーパーハイビジョン設備の整備　0.9億円

- ４Ｋ伝送設備の整備等

4 放送番組設備の整備　324.6億円

- 全国取材・伝送設備やニュース送出設備など緊急報道対応設備の整備
- スタジオ設備等の番組制作・送出設備の整備
- 衛星放送設備の更新
- 会館電源・空調設備の更新等

地域放送局番組送出設備

5 放送網の整備　205.0億円

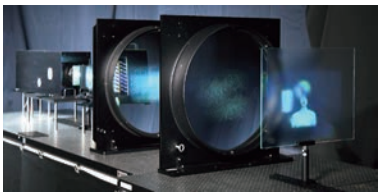
- テレビ放送所設備等の整備
- ラジオ放送所の建設および放送所設備の整備等

テレビ放送所

ラジオ放送所

6 研究施設・一般施設等の整備　152.1億円

- ３次元テレビやＡＲ・ＶＲ等の研究開発のための設備整備
- 情報システムのソフトウェア開発
- 自動車・一般機器の整備等


３次元テレビの研究

参考10　地域放送会館の整備

築40年を経過するなど、老朽化の著しい放送会館を中心に建替えを推進します。

- 現在、整備を進めている放送会館
  ・札幌、大津、佐賀、富山、松江、高知、津
- 建替えを検討している放送会館
  ・函館、青森、盛岡、山形、福井、岐阜、和歌山、鳥取、高松、松山、長崎、宮崎　等

Ⅲ．有料インターネット活用業務勘定

（放送法20条２項２号・３号、73条２項１号）

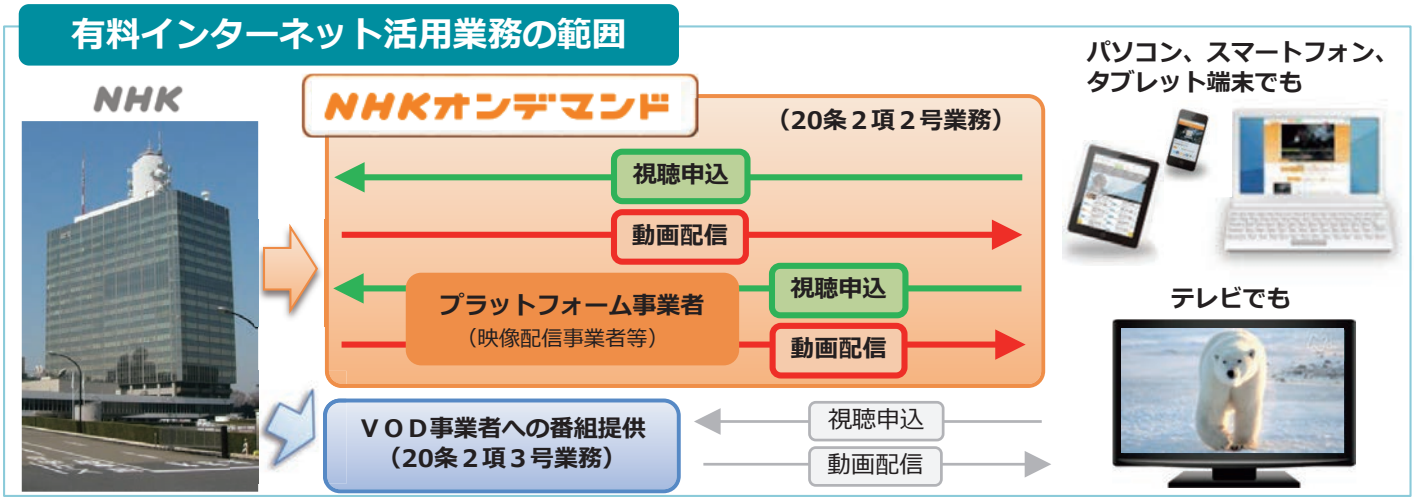
有料インターネット活用業務勘定とは、ＮＨＫが放送した番組等をパソコンやスマートフォン、タブレット端末、高機能テレビ等にインターネットを通じて、一般の利用者に有料で配信するＮＨＫオンデマンドの業務（20条２項２号）と、ビデオ・オン・デマンド（ＶＯＤ）事業者へ番組等を有料で提供する業務（20条２項３号）に係る勘定です。

事業収支

（億円）

区分	2020年度 予算	2021年度 予算	増減額
事業収入	**12**	**36**	**23**
放送番組等有料配信収入	12	36	23
事業支出	**13**	**22**	**8**
放送番組等有料配信費	11	20	8
広報費	0.2	0.2	–
給与	0.8	0.8	△ 0.00
退職手当・厚生費	0.3	0.3	0.02
共通管理費	0.2	0.3	0.1
事業収支差金	**△ 0.9**	**14**	**15**

有料インターネット活用業務の範囲



参考11　「ＮＨＫオンデマンド」のサービス

単　品　利用料金：100円～300円（消費税込み 110円～330円）

ＮＨＫで放送している人気番組を放送から２週間程度、また、過去の名作ドラマや大型ドキュメンタリーも一定期間、番組ごとの課金でご覧いただけます。

まるごと見放題パック　利用料金：月額 900円（消費税込み 990円）

単品リストに入っている8,000本以上の番組を、配信期間中いつでも何本でもご覧いただけます。

Ⅳ. 受託業務等勘定

（放送法20条３項、73条２項２号）

受託業務等勘定とは、本来の業務に支障のない範囲で協会資産や番組制作のノウハウ等を有効活用する業務に係る勘定で、区分経理を実施しています。

副次収入の増加を図り、視聴者のみなさまの負担増を抑制することを目的としています。

１号業務…協会の保有する施設・設備の供用 等
２号業務…映像ソフトの制作 等

事業収支

（億円）

区　　分	2020年度 予　算	2021年度 予　算	増減額	率・%	備　　考
事　業　収　入	**13**	**10**	**△　3**	**△ 27.3**	
１号業務収入	13	9	△　3	△ 28.7	協会の保有する施設・設備の供用等
２号業務収入	0.5	0.6	0.04	7.7	映像ソフトの制作等
事　業　支　出	**11**	**8**	**△　3**	**△ 27.7**	
受託業務等費	11	8	△　3	△ 27.7	受託業務の実施に係る直接経費、人件費、減価償却費等
事業収支差金	**2**	**1**	**△ 0.5**	**－**	

事業収支差金１億円については、一般勘定の副次収入に繰り入れます。

参考12

スリムで強靭な「新しいＮＨＫ」をめざす構造改革

「受信料の価値を最大化」するためのマネジメント施策

● 効率的な業務体制の確立と保有設備の削減

・経営資源を放送・サービスに集中させるため、管理間接部門を削減するなど、グループ全体で業務や要員などの全面的な見直しを行い、合理的なコストによる効率的な業務体制を確立させます。

・老朽化した東京・渋谷の放送センターや各地の放送会館の建替えを進める一方、設備のシンプル化・集約化・クラウド化を推進して保有設備の削減を進めます。

● 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

・ポストコロナ時代を見据え、訪問によらない効率的な営業活動への移行で経費を削減するとともに、営業経費のさらなる抑制を図るため、新たな制度の導入を国に求めていきます。

・契約いただいているみなさまとの結びつきの強化や、満足度を高める取り組みを推進し、視聴者のみなさまにより信頼され、より必要とされるＮＨＫとなるために努力を重ねます。

● 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

・ＮＨＫの関連団体については、「新しいＮＨＫらしさの追求」に向けて機能・役割を見直し、子会社をはじめとした全体の規模を縮小するとともに団体の数を削減してスリムで強靭な体制を構築します。

・子会社については、改革をよりスピーディーに進めるため、中間持株会社の導入を視野に業務・要員の効率化や管理機能の集約など、ガバナンスの強化を進めます。

・財団については、社会貢献事業を強化するため業務のあり方を見直し、2023年度の統合に向けて検討を進めます。

● 経営計画の進捗状況の評価・管理の明確化

・決算と業績の評価を重視し、客観的なデータに基づいて改革・改善の進捗管理を行い、目標達成につなげる仕組みを明確化します。代表的な指標等は公表し、説明責任を果たします。

・ＮＨＫグループ全体として、経営委員会が定めた「内部統制関係議決」に基づき整備した体制（「関連団体運営基準」等）を適切に運用し、コンプライアンスの徹底など業務の適正性を確保します。

子会社等系統図

（2020年12月現在）

日　本　放　送　協　会

子会社（11団体）

(株)ＮＨＫエンタープライズ
(株)ＮＨＫエデュケーショナル
(株)ＮＨＫグローバルメディアサービス
(株)日本国際放送
(株)ＮＨＫプロモーション
(株)ＮＨＫアート
(株)ＮＨＫテクノロジーズ
(株)ＮＨＫ出版
(株)ＮＨＫビジネスクリエイト
(株)ＮＨＫ文化センター
ＮＨＫ営業サービス(株)

関連公益法人等（９団体）

(一財)ＮＨＫサービスセンター
(一財)ＮＨＫインターナショナル
(一財)ＮＨＫエンジニアリングシステム
(一財)ＮＨＫ放送研修センター
(学) ＮＨＫ学園
(公財)ＮＨＫ交響楽団
(福)ＮＨＫ厚生文化事業団

〈福利厚生団体〉
日本放送協会健康保険組合
(一財)日本放送協会共済会

関連会社（４団体）

(株)放送衛星システム
NHK Cosmomedia America, Inc.
NHK Cosmomedia (Europe) Ltd.
(株)ビーエス・コンディショナルアクセスシステムズ

計　24団体

1998年度の65団体から
再編・統合を進めてきた

参考13

2021年度末予定貸借対照表

（協 会 全 体）

（億円）

区　　分	2020年度末	2021年度末	増減額
資　　産	**12,592**	**12,127**	**△ 465**
流動資産	4,668	4,191	△ 476
（現金預金・有価証券）	（4,345）	（3,919）	（△ 425）
（受信料未収金）	（57）	（55）	（△ 1）
（その他の流動資産）	（266）	（216）	（△ 49）
固定資産	6,231	6,242	11
（有形・無形固定資産）	（4,981）	（4,953）	（△ 28）
（長期保有有価証券）	（909）	（929）	（19）
（出資等）	（340）	（359）	（19）
特定資産	1,693	1,693	－
建設積立資産	1,693	1,693	－
資産合計	**12,592**	**12,127**	**△ 465**
負　　債	**4,447**	**4,198**	**△ 249**
流動負債	2,649	2,405	△ 244
（東京オリンピック・パラリンピック関連費用引当金）	（180）	（－）	（△ 180）
（受信料前受金）	（1,442）	（1,419）	（△ 23）
（その他の流動負債）	（1,027）	（986）	（△ 41）
固定負債	1,797	1,792	△ 4
（退職給付引当金）	（1,295）	（1,334）	（39）
（国際催事放送権料引当金）	（444）	（424）	（△ 19）
（その他の固定負債）	（57）	（33）	（△ 24）
純資産	**(64.7%) 8,145**	**(65.4%) 7,929**	**△ 215**
承継資本・固定資産充当資本	5,069	5,069	－
剰余金	3,075	2,859	△ 215
（建設積立金）	（1,693）	（1,693）	（－）
（繰越剰余金）	（1,382）	（※ 1,166）	（△ 215）
負債・純資産合計	**12,592**	**12,127**	**△ 465**

（　　）内は、自己資本比率を表します。

※ 有料インターネット活用業務勘定の繰越欠損金△53億円を含みます

資料１

2019年度貸借対照表・損益計算書（協会全体）

比較貸借対照表

（億円）

区分	2018年度末	2019年度末	増減額
流動資産	4,113	4,224	110
現金預金・有価証券	3,808	3,909	101
受信料未収金	56	56	0.1
その他の流動資産	248	257	9
固定資産	6,119	6,250	130
有形・無形固定資産	4,775	4,894	118
長期保有有価証券	994	993	△ 0.7
その他の固定資産	349	361	12
特定資産	1,707	1,694	△ 13
建設積立資産	1,707	1,694	△ 13
資産合計	11,940	12,168	228
流動負債	2,645	2,501	△ 144
未払金・未払費用	1,124	919	△ 204
受信料前受金	1,457	1,477	20
その他の流動負債	64	103	38
固定負債	1,628	1,777	149
退職給付引当金	1,214	1,255	40
国際催事放送権料引当金	262	333	71
東京オリンピック・パラリンピック関連費用引当金	120	150	30
その他の固定負債	31	38	6
負債合計	4,274	4,278	4
承継資本・固定資産充当資本	4,827	4,982	155
剰余金	2,838	2,907	68
建設積立金	1,707	1,694	△ 13
繰越剰余金	1,131	1,213	81
純資産合計	7,666	7,890	223
負債・純資産合計	11,940	12,168	228

比較損益計算書

（億円）

区分		2018年度	2019年度	増減額
経常事業収支	経常事業収入	7,372	7,372	△ 0.1
	受信料	7,235	7,231	△ 4
	副次収入等	137	140	3
	経常事業支出	7,172	7,279	107
	国内放送費等	6,251	6,322	71
	減価償却費	807	840	33
	未収受信料欠損償却費	113	115	2
	経常事業収支差金	200	93	△ 107
経常事業外収支	経常事業外収入	93	130	36
	経常事業外支出	0.2	−	△ 0.2
	経常事業外収支差金	93	130	37
経常収支差金		294	224	△ 70
特別収支	特別収入	2	24	22
	特別支出	21	24	2
当期事業収支差金		274	223	△ 50

資料２

2019年度連結貸借対照表・連結損益計算書

比較連結貸借対照表

（億円）

区分	2018年度末	2019年度末	増減額
流動資産	4,860	4,933	73
（現金預金・有価証券）	（4,335）	（4,412）	（77）
受信料未収金	56	56	0.1
受取手形及び売掛金	157	146	△ 10
棚卸資産	199	197	△ 1
その他の流動資産	111	120	8
固定資産	6,629	6,759	129
（有形・無形固定資産）	（4,907）	（5,023）	（115）
長期保有有価証券	1,298	1,303	4
繰延税金資産	108	106	△ 2
その他の固定資産	315	325	10
特定資産	1,707	1,694	△ 13
建設積立資産	1,707	1,694	△ 13
資産合計	13,197	13,387	189
流動負債	2,744	2,597	△ 147
（支払手形及び買掛金）	（194）	（178）	（△ 15）
未払金・未払費用	878	712	△ 165
受信料前受金	1,457	1,477	20
その他の流動負債	215	228	13
固定負債	1,806	1,946	140
（退職給付引当金）	（1,378）	（1,410）	（31）
国際催事放送権料引当金	262	333	71
東京オリンピック・パラリンピック関連費用引当金	120	150	30
その他の固定負債	45	53	7
負債合計	4,551	4,544	△ 6
資本	8,535	8,760	224
（承継資本・固定資産充当資本）	（4,827）	（4,982）	（155）
連結剰余金	3,708	3,777	69
評価換算差額等・非支配株主持分	111	82	△ 28
純資産合計	8,646	8,842	195
負債・純資産合計	13,197	13,387	189

比較連結損益計算書

（億円）

区分		2018年度	2019年度	増減額
経常事業収支	経常事業収入	8,010	7,963	△ 47
	受信料	7,235	7,231	△ 4
	その他の経常事業収入	775	731	△ 43
	経常事業支出	7,717	7,785	67
	放送事業運営費	6,865	6,977	112
	未収受信料欠損償却費	113	115	2
	その他の経常事業支出	739	692	△ 47
	経常事業収支差金	292	177	△ 115
経常事業外収支	経常事業外収入	76	98	22
	経常事業外支出	1	1	△ 0.4
	経常事業外収支差金	74	97	22
経常収支差金		367	274	△ 92
特別収支	特別収入	2	33	31
	特別支出	22	42	19
税金等調整前当期事業収支差金		347	266	△ 81
法人税、住民税及び事業税		39	32	△ 6
法人税等調整額		△ 5	1	7
当期事業収支差金		313	231	△ 81
非支配株主に帰属する当期事業収支差金		9	4	△ 5
親会社に帰属する当期事業収支差金		304	227	△ 76

【連結の範囲】
・連結子会社(12社)…… ㈱ＮＨＫエンタープライズ、㈱ＮＨＫエデュケーショナル、㈱ＮＨＫグローバルメディアサービス、
㈱日本国際放送、㈱ＮＨＫプラネット、㈱ＮＨＫプロモーション、 ㈱ＮＨＫアート、
㈱ＮＨＫテクノロジーズ、㈱ＮＨＫ出版、㈱ＮＨＫビジネスクリエイト、
㈱ＮＨＫ文化センター、ＮＨＫ営業サービス㈱
・持分法適用会社(１社)… ㈱放送衛星システム

日本放送協会　〒150-8001 東京都渋谷区神南 2-2-1

予算や決算に関する詳しい資料はＮＨＫのホームページ
「ＮＨＫオンライン」の「経営に関する情報」からご覧いただけます。
https://www.nhk.or.jp/info/pr/

VEGETABLE OIL INK