

## NHK経営計画（2021-2023年度）（案）

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、日本や世界の先行きについて不透明感が増し、インターネットなどには不確かであり、まいた情報があふれています。また、テレビ視聴とインターネット利用時間の“逆転”が予想され、テレビ保有率が低下するなどメディア環境や視聴者行動が大きく変わろうとしています。

こうしたなかNHKは、受信料で成り立つ公共メディアとして、視聴者・国民のみなさまが求める正確かつ多様で質の高い放送・サービスを、合理的なコストで、最適な媒体で提供し続ける、これからの時代に対応した「**新しいNHKらしさの追求**」を進めます。

**既存業務を抜本的に見直して 500 億円規模の支出の削減を行い、より効率的で持続可能な組織にするとともに、放送波の整理・削減などを進めます。**

経営資源を質の高いコンテンツの制作に集中させる構造改革を徹底するなど、630 億円規模の経費を削減する一方、以下の 5 つの取り組みに 130 億円程度を重点投資することで、**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。

### <5つの重点>

1. **安全・安心を支える** - 「命と暮らしを守る」報道、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・データを活用し期待を上回るコンテンツを提供 -
3. **あまねく伝える** - 確かな情報・サービスで社会をつなぐ -
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

NHK がこれまで大切にしてきた公共的価値は、「新しいNHKらしさの追求」にあたって、しっかりと守っていきます。

### NHKが基本と考える公共的価値

▼視聴者・国民の知る権利を充足し健全な民主主義の発展（発達）に貢献▼視聴者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▼日本の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▼視聴者にとっての価値の最大化を図り、より信頼され必要とされる存在となる

受信料収入の長期的な減収傾向のなかにあっても、グループ一体となって「NHKでしか創り出せないこと」に注力するとともに、構造改革によって受信料の価値の最大化を進めます。信頼される「情報の社会的基盤」として、持続可能な開発目標（SDGs）の考え方も踏まえながら、NHKならではの全国ネットワークを生かして地域や文化を守り、次の世代も安心して豊かに暮らせる日本の未来に貢献してまいります。

## ◆5つの重点ごとの具体施策

### 1. 安全・安心を支える

#### 「命と暮らしを守る」報道を強化し、強靱なネットワークを構築

○相次ぐ大規模災害や気候変動の進行、新型コロナの世界的流行など、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、専門分野に知見を持つ取材者による信頼できるコンテンツを、放送による一斉同報と個人に的確に届けるデジタル技術を連動させ、地域の自治体やメディアとも連携しながら、きめ細かくお届けします。

○巨大災害にも十分に耐える放送・サービスの維持のため、事業継続の観点から大阪拠点放送局の機能を強化するとともに、老朽化した各地の放送会館の建て替えを計画的に進め、視聴者のみなさまに確実に情報を届けることができる強靱な体制を構築します。

### 2. 新時代へのチャレンジ

#### 最新の技術を活用し、期待を上回る高品質なコンテンツを提供

○ジャンル別管理の導入により重複する内容の番組を削減して経営資源を集中させ、見ごたえのある大型シリーズ番組など、視聴者のみなさまの期待を上回る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することで、受信料の価値の最大化を図ります。

○デジタル化が進む新時代に求められる教育・教養コンテンツを開発し、多様な伝送路でお届けすることでさまざまな人たちの暮らしや学習を幅広く支援します。

○IoT機器を活用したコンテンツ提供や、よりリアルな視聴体験ができる未来のメディア技術の研究・開発を進め、これまでにない放送・サービスの実現を目指します。

### 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

○新型コロナウイルス感染症の流行で、人と人との距離がますます離れつつある中、正確な情報をさまざまな媒体で一人ひとりに届けるだけでなく、世代や地域を超えて個人をつなぐ番組などを制作し、社会が連携するきっかけとなる役割を果たします。

○AI技術などを駆使した最先端のユニバーサル・サービスの提供を拡充します。

○訪日・在留外国人に対し、災害情報や生活に必要な情報などを、放送だけでなく、インターネット配信を効果的に活用してきめ細かく提供します。

### 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

○地域情報の全国・海外への発信を大幅に増やすとともに、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。

○4K・8Kの技術を使って、日本各地に残る伝統的な文化や芸術、歴史遺産などを記録して未来に伝えるなど、NHKグループの持つ知見・技術を広く提供します。

○民放との二元体制を堅持し、培ってきた放送文化の発展のため、NHKが開発した技術や知見の共有など、放送・メディア業界の未来を支える取り組みを進めます。

### 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

○NHKで働く一人ひとりの創造性を最大化し、正確で質の高い放送・サービスを維持していくため、人事制度を抜本的に改革します。ダイバーシティを推進し、地域に根差す人材をこれまで以上に生かして人材の多様性を担保しつつ、個々人の持つ力を狭い範囲の専門性にとどめることなく、「新しいNHKらしさの追求」を進める“人財”を育成します。

## ◆スリムで強靱な「新しいNHK」をめざす構造改革

### ◎保有するメディアの在り方について

視聴者のみなさまの利便性を損なわないことと、多様で質の高いコンテンツを、合理的なコストにより最適な媒体（地上波・衛星波・インターネット）で提供するという観点を前提に、放送波の整理・削減に取り組みます。

#### 衛星波の整理・削減を段階的に実施し、将来的には右旋の1波化に向けて検討を進めます

○右旋の3波（BS1・BSP・BS4K）は、コンテンツをより効果的に届ける再設計を計画期間内に行い、公共メディアとしての価値を維持しつつ、2波（4K・2K）への整理・削減を実施します。将来的には、4Kの普及など変化するメディア環境を見極め、1波への整理・削減に向けてさらなる検討を進めます。

○BS8Kについては、効率的な番組制作や設備投資の抑制を徹底し、東京オリンピック・パラリンピック後に、在り方に関する検討を進めます。

#### 音声波は、2波（AM・FM）への整理・削減に向けた検討を進めます

○音声波については、民間放送のAM放送からFM放送への転換の動きや聴取者の意向などを考慮しつつ、さらなるインターネットの活用を前提に現在の3波（R1・R2・FM）から2波（AM・FM）への整理・削減に向けた検討を行い、計画期間内に具体案を示します。

### ◎インターネット活用業務について

#### NHKのコンテンツにいつでもどこでも触れられるようインターネットを適切に活用します

○日本への理解促進のため、放送以外での需要が多い国際向けコンテンツをインターネット配信も含め効果的に提供します。

○地域向け放送番組の提供については、必要な設備整備を行い、段階的に進めます。

○インターネット活用業務実施費用の抑制的な管理に資する体制を整備します。

### ◎「受信料の価値を最大化」するためのマネジメント施策

#### より効率的な業務体制の確立と、設備整備の在り方の見直し

○経営資源を放送・サービスにより集中させるため、NHKグループの業務全般にわたって徹底した見直しや組織の効率化を進めます。

○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て替えを進める一方、設備のシンプル化・集約化・クラウド化を推進し、効率的な設備整備を実行します。

#### 支払率向上と視聴者の満足度をともに高める営業・視聴者コミュニケーション改革

○ウィズコロナ時代にあわせて訪問によらない効率的な営業活動を推進し、経費を削減するとともに、放送と通信の融合時代に適合した受信料制度の在り方に関する研究を進めます。

○すでに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とってより必要とされるNHKとなるために努力を重ねます。

#### グループ全体で「NHKらしさ」を追求できるよう、ガバナンスを強化

○NHK関連団体の機能を整理し、より合理的なコストを追求し、生産性を向上させます。

○グループの意思統一を徹底し、相乗効果を高めるため、NHK本体の統括機能を見直し、持株会社の導入を視野に、ガバナンスの強化と効率性の追求を進めます。

#### 中期経営計画の進捗状況の評価・管理

○決算と業績の評価を重視し、客観的なデータに基づいて継続的に改善を行うことで目標達成をめざす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、業務の適正性を確保します。



## ◆計画期間中の収支と受信料の考え方

### ◎収支の見直しについて

新型コロナウイルス感染症の影響、世帯数の減少やテレビ保有数の低下などにより、受信料収入は長期的な減収傾向にあります。構造改革を通じて支出規模を圧縮しつつ、サービス水準を高めて視聴者のみなさまのニーズに応え、受信料の価値の最大化を図っていくために経営資源の最適配分をより重視するなど、支出構造の見直しに取り組みます。

**事業収入**：2021年度は、2020年度予算比で300億円前後の大幅な減収を想定しています。現時点では、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた今後の社会・経済状況を見通すことが難しいため、2022年度と2023年度については、2021年度の水準を維持することを想定しています。

**事業支出**：構造改革を断行し、**2022年度までに支出を6,000億円台の規模に抑えます**。3年間で**630億円規模（2020年度予算比）の削減**を行う一方で、**130億円程度を5つの取り組みに重点投資**します。新放送センター情報棟の整備や各地の放送会館の建て替えなどは、建設積立資産を充てるとともに、財政安定のための繰越金を充当することにより対応します。

**受信料水準**：以上の事業収入と事業支出の考え方に基づき、現行の受信料体系のもと、「総括原価方式」の考え方を基本に料額を設定することとします。より質の高い「NHKらしい」コンテンツをお届けし、「受信料の価値の最大化」を図ります。

(億円)

区 分	2020年度 予算	2021年度		2022年度		2023年度	
			増減		増減		増減
事業収入	7,204	6,900	△304	6,900	-	6,900	-
うち受信料収入	6,974	6,700	△274	6,700	-	6,700	-
事業支出	7,354	7,150	△204	6,950	△200	6,850	△100
事業収支差金	△149	△250	△101	△50	200	50	100

※財政安定のための繰越金は、適正な水準での維持に努めます。

### ◎受信料について

視聴者のみなさまに支えられる受信料制度について、あらゆる接点を通じて丁寧に説明するなど、ご理解をいただくための活動に取り組みます。公平負担の徹底の観点から、▼支払率は80%台を維持するとともに、▼衛星契約割合を引き続き向上させ、公共放送・公共メディアの運営に必要な受信料収入を確保します。また、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求めます。▼事業の効率的運営などにより事業収支差金に剰余が生まれた際、視聴者のみなさまへ受信料を還元する原資として積み立てるため、新たな科目の設置に向け検討を進めます。

事業収入、支払率などは現時点での想定であり、新型コロナウイルス感染症のさらなる感染拡大など、今後の社会・経済状況の変化などによっては見通しが変動する可能性があります。

#### 放送法第71条の2第2項第1号・第3号に規定された事項について

本計画における、放送法第71条の2第2項第1号および第3号に規定された記載事項は、以下のとおりである。

##### 第1号 中期経営計画の期間

2021年度から2023年度まで（2021年4月1日から2024年3月31日）の3か年とする。

##### 第3号 協会が行う業務の種類及び内容

- (1) 国内放送として、テレビジョン放送（総合テレビジョン、教育テレビジョン、BS1、BSプレミアム、BS4K、BS8K）、中波放送（第1放送、第2放送）、超短波放送（FM放送）を実施する。
- (2) 国際放送として、邦人向け、外国人向けテレビジョン放送、ラジオ放送を実施する。
- (3) インターネット活用業務として、総務大臣の認可を受けた実施基準に基づき、放送番組、理解増進情報を提供する。
- (4) 調査研究として、放送番組及び放送技術の両分野にわたって調査研究活動を行う。
- (5) 上記のほか、放送法第20条第2項（上記(3)を除く）及び第3項の業務を実施する。