

# NHK 経営計画

(2021-2023年度)

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いまいな情報があふれています。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ます。

NHKは、受信料で成り立つ公共メディアとして、こうした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ます。経営資源をNHKならではの多様で質の高いコンテンツの取材・制作に集中させ、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」を進めます。

これに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ります。経費を700億円規模で削減する一方、150億円程度を以下の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ます。

## 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

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

- ▼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

受信料が長期的な減収傾向となることが予測されるなかであっても、NHKと関連団体が一体となって「NHKでしか創り出せないこと」に注力するとともに、効率的な経営を徹底し、受信料の価値の最大化を進めます。全国津々浦々にネットワークを持つ、信頼される「情報の社会的基盤」として、SDGs（国連が定めた持続可能な開発目標）の考え方も踏まえながら、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つの重点項目の具体施策

## 1. 安全・安心を支える

### 「命と暮らしを守る」報道を強化し、より強靱なネットワークを構築

- 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、専門知識を生かした取材に基づく信頼できるコンテンツを、放送とインターネットを連動させてこれまで以上にきめ細かくお届けします。地域の自治体やメディアとの連携も充実させ、日頃からの災害への備えの強化に貢献します。
- 大規模災害の発生時でも確実に放送・サービスをお届けするため、東京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、いかなる時も確かな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、高品質なコンテンツを合理的なコストで提供

- コンテンツを報道やドラマといった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、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します。
- 最新の映像技術を活用して、デジタル化が進むこれからの社会に求められる教育・教養コンテンツを開発し、さまざまな世代の人たちの暮らしや学習を幅広く支援します。
- 出演者と視聴者が同じ仮想空間に参加できる「バーチャル・プラットフォーム」など、空間拡張技術を活用した、これまでにない視聴体験ができる技術の研究開発を進めます。

## 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なか、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。NHKが取材した情報やデータを公共財として広く活用していただくため、オープン化の取り組みを進めます。
- 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・技術を広く社会に提供します。
- 民間放送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”改革を推進

- 人事制度を抜本的に改革し、NHKで働く一人ひとりの創造性を最大化します。多様な人々がそれぞれの働き方で力を発揮できるよう、ダイバーシティを推進するとともに、地域に根ざす人材がいっそう活躍する環境を整えつつ、「新しいNHKらしさの追求」を実現する“人財”を育成します。

# 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

放送波の整理・削減にあたっては、現在提供しているコンテンツに対するニーズを踏まえ、視聴者のみなさまの利便性を損なわないことに留意しながら進めます。

### 衛星波は2Kのうち1波を削減、将来的に右旋は1波化を視野に検討

- 衛星波のうち、右旋の3波（BS1・BSP・BS4K）の見直しを行い、2023年度中に2Kのうち1波を削減します。削減にあたっては、番組の一部を他の放送波に移すなど編成上の工夫に努めます。さらに、将来的には4Kの普及状況を見極めて、1波への整理・削減も視野に入れて検討を進めます。
- 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、あ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・削減に向けて検討

- 音声波については、民間放送のAMからFMへの転換の動きや聴取者への利用実態調査の結果などを考慮しつつ、インターネットの活用や編成上の工夫をしながら、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を進めます。

## インターネット活用業務

### 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

- 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て、きめ細かく、効率的・効果的に世界に発信します。
- インターネットでの地方向け放送番組の提供は、必要な設備を整備し、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向けた体制を整備します。

## 「受信料の価値を最大化」するためのマネジメント施策

### 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靱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、目標達成につなが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。



# 計画期間中の収支と受信料の考え方

## 収支見直し

受信料が長期的な減収傾向となることが予測されるなか、経営資源を放送・サービスに集中させ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るため、構造改革による支出規模の圧縮に取り組みます。

**事業収入** 2021年度は、2020年度に実施した値下げ（2018年度から順次実施した奨学金受給学生への免除など）をあわせて年間400億円規模の還元が通年で影響することや、新型コロナウイルス感染症の影響などにより、2020年度予算比で約300億円の減収を想定しています。本経営計画期間中は厳しい経済状況が継続することを想定し、2022年度と2023年度についても毎年10億円程度の減収を想定しています。

**事業支出** 構造改革を断行して550億円規模の支出削減を行い、2023年度には支出を6,800億円規模に抑えます。3年間で700億円規模（2020年度予算比）の削減を行う一方で、150億円程度を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（大災害時の事業維持などに必要な額は確保）を充当することにより対応します。

(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	6,890	△10	6,880	△10
うち受信料収入	6,974	6,714	△260	6,700	△14	6,690	△10
事業支出	7,354	7,130	△224	6,890	△240	6,800	△90
事業収支差金	△149	△230	△80	0	230	80	80

## 受信料を2023年度に値下げの方針

- こうした支出の削減に加えて、さらなるコストの圧縮を進め、新放送センターの建設計画の抜本的な見直しや経営努力によって生み出した剰余金を積み立てる仕組みの導入なども行い、還元の原資として事業規模の一割にあたる700億円程度を確保します。そのうえで、新型コロナウイルス感染症の影響や放送法改正の動き、訪問によらない新たな営業施策の進捗などを見極めながら、具体的な方法などを検討し、衛星波の削減を行う2023年度に受信料の値下げを行う方針です。また、衛星付加受信料の見直しを含めた総合的な受信料のあり方について導入に向けた検討を進めます。値下げの詳細の決定にあわせて、本経営計画の修正を行います。
- 受信料制度について、あらゆる機会を通じて視聴者のみなさまに丁寧にご説明し、ご理解いただくための活動を強化します。公平負担の徹底の観点から、支払率80%台の維持に努めるとともに衛星契約割合を向上させ、運営に必要な受信料収入を確保します。

(受信料額【月額：地上契約1,225円、衛星契約2,170円(口座・クレジット)】(消費税含む)※沖縄県は料額が異なる)

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。

# NHK経営計画(2021-2023 年度)における 収支の見通しの算定根拠

本資料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の変動する可能性がある。

## ■ 事業収入について

区 分	(億円)			
	2020 年度 (予算)	2021 年度	2022 年度	2023 年度
事業収入	7,204	6,900	6,890	6,880
うち受信料収入	6,974	6,714	6,700	6,690

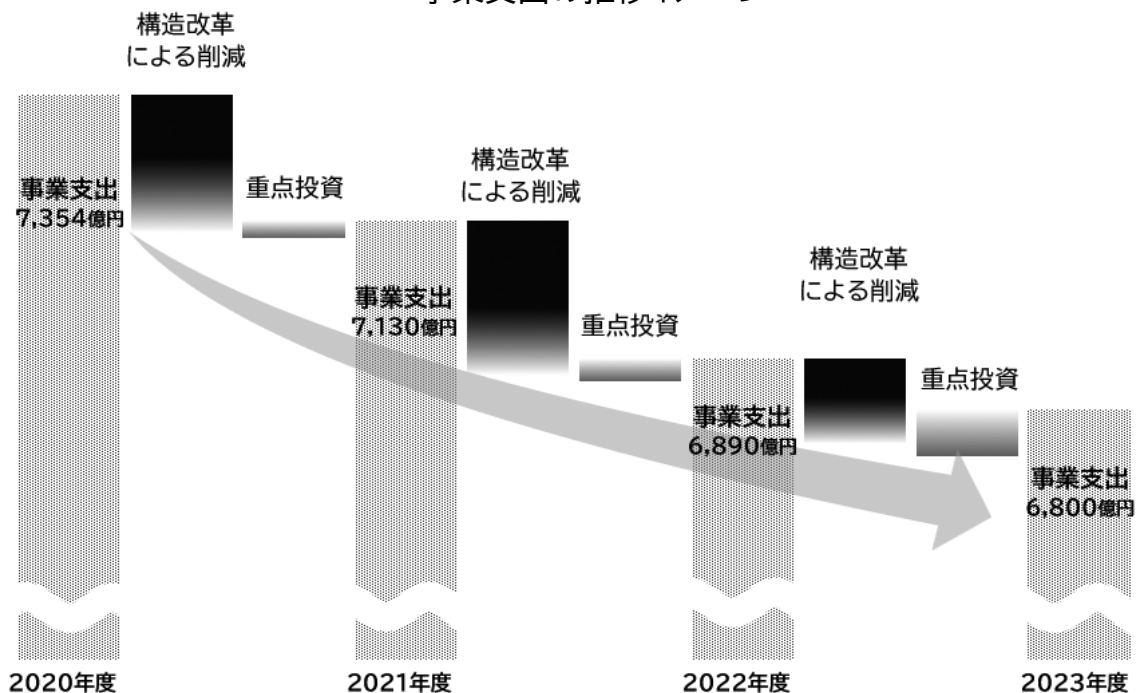
- 受信料については、2020 年度に実施した値下げ(2018 年度から順次実施した奨学金受給学生への免除などとあわせて年間 400 億円規模の還元)が通年で影響することや、新型コロナウイルス感染症の影響などにより、2021 年度は、2020 年度予算比で 260 億円規模の大幅な減収を想定している。
- 公平負担の徹底の観点から、▼支払率 80%台の維持に努めるとともに、▼衛星契約割合を向上させ、公共放送・公共メディアの運営に必要な受信料収入を確保する。
- 受信料以外の収入としては、番組や技術に関するノウハウの多角的活用や保有する施設などの有効活用による副次収入、関連団体からの配当金などによる財務収入などについて、経済状況の悪化などを踏まえ、2021 年度は、2020 年度予算比で 50 億円弱の減収を見込んでいる。
- 受信料収入を含む事業収入は、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・経済状況を厳しく見込むこととし、2022 年度と 2023 年度についても、毎年 10 億円程度の減収を想定している。

## ■ 事業支出について

(億円)				
区 分	2020年度 (予算)	2021年度	2022年度	2023年度
事業支出	7,354	7,130	6,890	6,800

- 受信料が長期的な減収傾向となることが予測されるなかであっても、「新しいNHKらしさ」を追求し、コンテンツ投資を充実させ、視聴者・国民のみなさまの求める多様性・質の高さ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の見直し、設備投資など固定的経費への軒り込みなどの構造改革を集中的に実施することで、3年間で 700 億円規模(2020 年度予算比)の経費の削減を行う。
- 一方で、視聴者・国民のみなさまから強い要望をいただき、安全・安心を支える放送・サービスや最先端のユニバーサル・サービスなどの領域に、150 億円程度を重点投資する。
- 質の高いコンテンツの提供と合理的なコストの両輪を徹底し、2022 年度以降、事業規模は 7,000 億円を下回り、6,000 億円台の規模に抑えて、スリムで強靱な「新しいNHK」を実現していく。

事業支出の推移イメージ



## ① 構造改革について

### 削減規模： 700億円程度

#### (1) 「スリムで強靱なNHKに向けた番組経費などの見直し」

- NHKならではのコンテンツ制作に経営資源を集中させるため、制作の総量を削減し、それぞれのコンテンツの質を高める。
- コンテンツを報道やドラマといったジャンル別に管理することで、重複する内容の番組の見直しや、番組コストの査定を徹底する。
- 制作工程の標準化・効率化や、東京オリンピック・パラリンピックで実施する放送・サービスの縮小などによる、制作経費の見直しなどに取り組む。
- 国内放送番組と国際放送番組との一体制作を推進するなど、高品質コンテンツの横断活用をいっそう強化し、地域放送番組の全国放送・国際放送への展開も進める。
- 国際放送は、放送だけでなく、インターネット配信の活用を進め、より効率的・効果的に視聴可能世帯の拡大を図る。

➡ 削減規模 300億円超

#### (2) 「設備投資など固定的経費への軒り込み」

- NHK独自の仕様の見直しや、設備更新の抑制など、これまでの設備投資のあり方を改めるとともに、シンプル化・集約化・クラウド化によるシステムの効率化などを図る。
- スポーツ放送権料などの絞り込みを進める。

➡ 削減規模 150億円超

#### (3) 「営業経費の構造改革」

- 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移行するため、外部委託法人などへの委託費の見直し、訪問要員の削減などを進める。これらの取り組みにより、営業経費率は10%を下回ることを目指す。

➡ 削減規模 120億円程度

#### (4) 「管理間接業務のスリム化・高度化」

- 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、業務が縮小していくことや定年延長を前提とした職員採用の規模の見直しなどを進める。

➡ 削減規模 40億円程度

#### (5) 「経常的経費の削減」

- ペーパーレス推進による経費削減、テレワークの推進による出張旅費の抑制、備品・消耗品の購入見直しなど、経常的な経費の削減に取り組む。

➡ 削減規模 40億円程度

## ② 重点投資について

### 投資規模：150億円程度

#### (1) 「安全・安心を支える」

- 専門知識を生かした取材に基づく信頼できるコンテンツを、放送とインターネットを連動させてこれまで以上にきめ細かく届ける。
- 地域の自治体やメディアとの連携を充実させることにより、日頃からの災害への備えの強化に貢献する。
- 大規模災害の発生時でも確実に放送・サービスを届けるために、東京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する。

➡ 投資規模 20億円程度 (参考:令和2年度予算の報道取材費(国内取材)は約192億円)

#### (2) 「新時代へのチャレンジ」

- 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や、これからの社会に求められる教育・教養コンテンツを開発し、さまざまな世代の人たちの暮らしや学習を幅広く支援する取り組みを進める。

#### (3) 「あまねく伝える」

- I. 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なか、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す。

➡ 投資規模((2)+(3)I)50億円程度

- II. 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することや、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、きめ細かく提供することに取り組む。

➡ 投資規模((3)II)40億円程度

(参考:令和2年度予算の「人にやさしい放送・サービス」は約30億円)

#### (4) 「社会への貢献」

- NHKが取材した情報やデータを公共財として広く活用していただく取り組みや、放送・メディア業界の未来を支える取り組みを進める。

➡ 投資規模 5億円程度

#### (5) 「人事制度改革」

- NHKで働く一人ひとりの創造性を最大化するための環境を整備し、「新しいNHKらしさの追求」を実現する“人財”を育成する。

➡ 投資規模 10億円程度

#### (6) その他

- 訪問によらない効率的な営業活動の施策として、インターネットを活用した契約・収納活動の推進や他企業との連携強化などを進める。
- 業務改革をシステム面で支えるデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進し、新型コロナウイルスの感染拡大防止とともに働き方改革も含めたりモートワークの環境を整備する。

➡ 投資規模 20億円程度