

新しい **NHK** らしさの追求

NHK経営計画 (2021-2023年度)

説明資料

「NHKらしさ」の基本と 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

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」として地域や文化を守り、日本の未来に貢献します。

人口・世帯数の
減少

新型コロナ等による
社会・経済状況の変化

メディア環境、
視聴者行動の変化

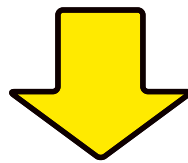
不確かであいまいな
情報の拡散

激変する経営環境

公共メディアとして、時代の変化に向き合い、視聴者・国民のみなさまの信頼に応え、合理的なコストで運営

経営資源を多様で質の高いコンテンツに集中

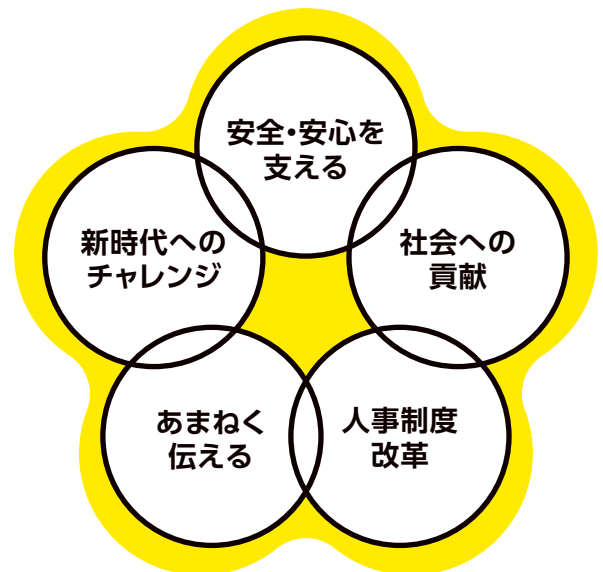
正確、公平公正で豊かな放送・サービスを、いつでもどこでも最適な媒体を通じてお届けし続ける



5つの重点項目



700億円規模の削減

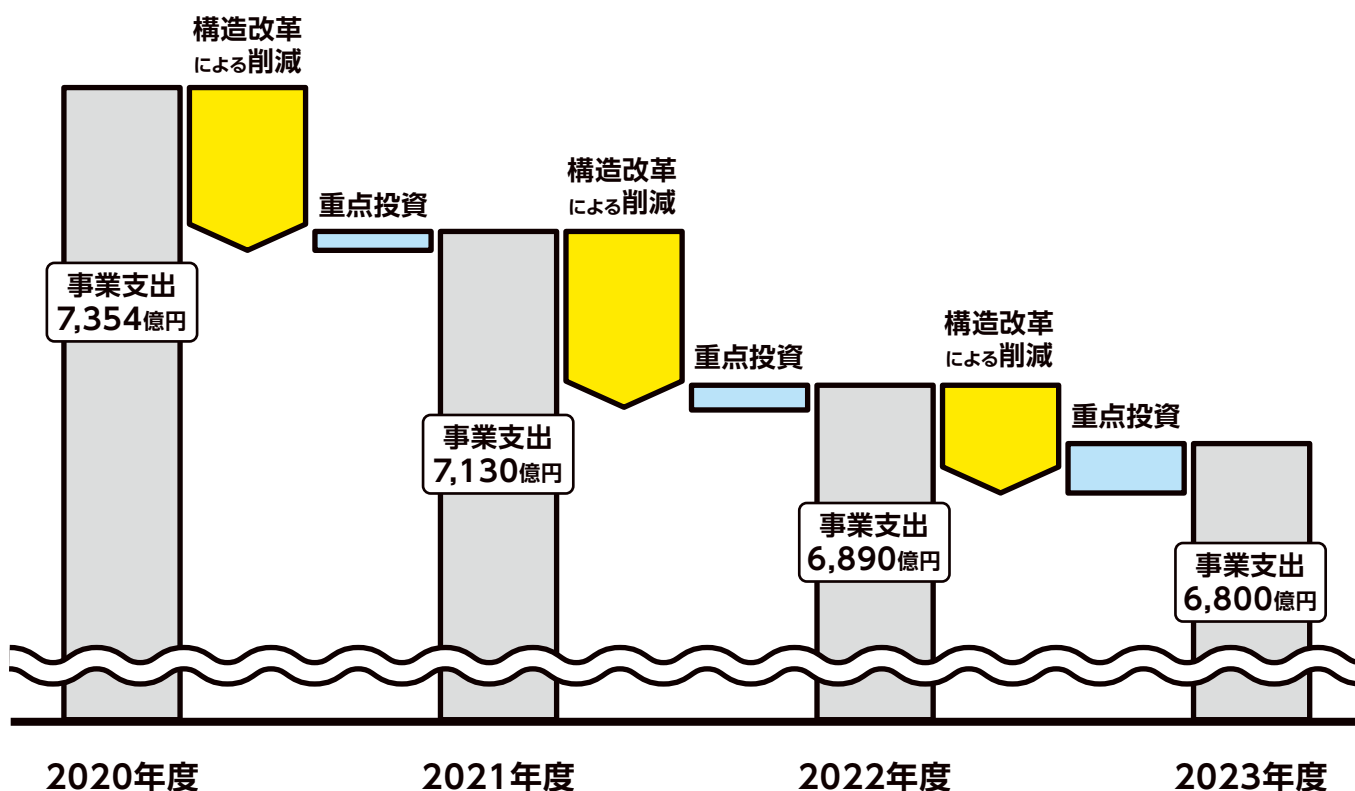


150億円程度の重点投資

「NHKでしか創り出せないこと」に注力

NHKは、受信料で成り立つ公共メディアとして、時代の変化に向き合い、視聴者・国民のみなさま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。



じん
スリムで強靱な「新しいNHK」へ

徹底した構造改革

既存業務を抜本的に見直して、より効率的で持続可能な組織へ

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ます。

ジャンル別管理により、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します。

NHK独自仕様の見直しや、設備更新の抑制など、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を進めます。

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して、営業経費を削減します。

業務の徹底した簡素化や本部機能のスリム化・高度化、AIなどを活用した業務の自動化・省力化など、管理間接業務のスリム化を進めます。

ペーパーレス推進による経費削減、テレワーク推進による出張抑制など、経常経費を徹底して削減します。

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

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

- デジタル技術を活用し、災害情報等を的確に分類して、視聴者の方々一人ひとりが必要とする情報を最適な形で届けることを目指します。
- データや情報を自動的に地図やグラフに可視化するシステム(NMAPS)をより高度化してわかりやすく伝えます。
- 国土交通省、CATV、地域FMなどと連携し、災害時にそれぞれの河川カメラやロボットカメラの映像、音声等を共有するとともに、NHKが取材した映像や情報を提供し、よりきめ細かい情報を伝えます。平常時も連携して防災・減災に関する知識やノウハウの普及・啓発を図ります。
- 首都直下地震や南海トラフ地震などの大規模災害に備え、本部の代替機能として大阪拠点放送局の体制、設備および発信力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進めます。

2. 新時代へのチャレンジ

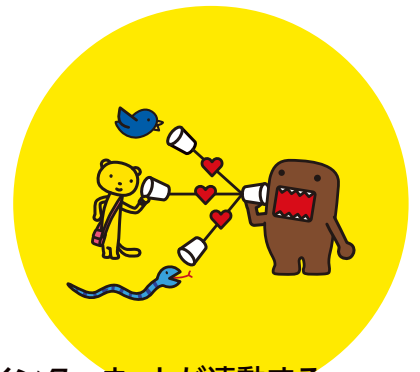
最新の技術を活用し、高品質なコンテンツを合理的なコストで提供



- 放送100年(2025年)に向けた戦略的大型企画や、国際展開も視野に入れたドラマ、世代を越えて暮らしや学びを支える教育コンテンツの開発に取り組みます。
- 世界最高水準の撮影・CG技術を駆使した自然・科学分野の大型シリーズ番組を海外メディアと共同制作するなど、独自のノウハウを生かしたNHKならではの放送・サービスを届けます。
- 文部科学省が進めるパソコン1人1台化計画、STEAM教育(科学、技術、工学、芸術、数学を統合的に学習)など、「新時代における子どもたちの学び」に対応するコンテンツを開発し、放送とインターネット(NHK for School等)で提供します。
- NHKが独自に開発したバーチャル空間上の「スタジオ」、「イベント会場」に視聴者が自分でデザインしたキャラクター(アバター)で集まり語り合うなど、“誰でも”“どこからでも”参加できる、これまでにない視聴体験を提供します。
- 国際的なスポーツイベントで、放送とデジタルを連動させた、競技の迫力と感動の瞬間を共有できる新たな演出などに取り組み、ウイズコロナ時代を踏まえた、新時代のスポーツコンテンツの開発につなげます。

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



- 医療・福祉、各地域の課題など、社会が直面する問題を取り上げ、放送とインターネットが連動するコンテンツなどを制作し、当事者、視聴者、専門家、自治体、NPOなどをつなぎ、解決の道を探る「場」、「公共空間」を提供します。
- AI技術を活用した「気象手話CG」を高度化したり、手話を付加した子ども向け番組を増やしたりするほか、視覚障害者の方に番組をより楽しんでいただくための自動解説音声の研究開発に取り組みます。
- 自治体や大学などと連携して、地域に暮らす外国人にもさまざまな情報を提供するなど、誰もが暮らしやすい共生社会の実現に貢献します。

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



- 地方の新聞社や民間放送などと協力して地域の課題を取材し、解決の道を探ります。
- 民間とも協力して、文化財の映像を、フォトグラメトリー技術（様々な方向から撮影した映像をコンピューター解析し3D化する技術）を利用して8Kで保存し、ジャイアントスクリーンに展開するなど、「見る体験」を飛躍的に向上させます。
- 自治体や研究機関などとの連携を進め、NHKが取材・分析したコンテンツやデータ素材をオープンデータ化して広く活用してもらい、防災・減災や事故防止などにつなげます。
- NHKの放送博物館を拠点に小学生向けメディアリテラシー教室を開催するほか、「プラスクロス SHIBUYA」を拠点に学生・若い社会人向けのメディアリテラシー・ワークショップの開催を目指します。

5. 人事制度改革

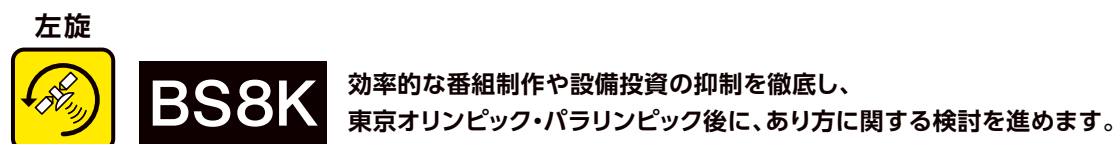
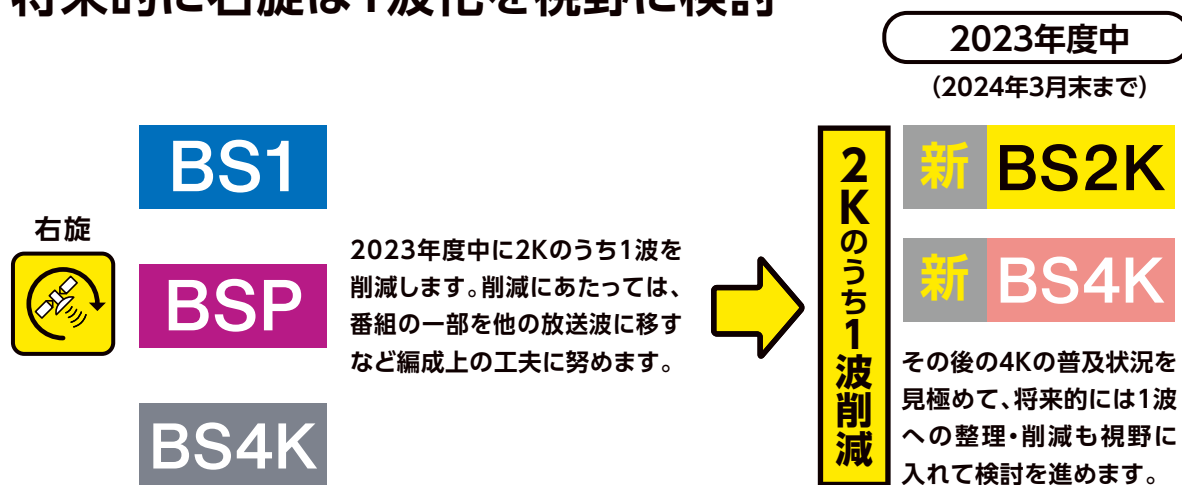
組織の機能を最大限発揮するための“人財”改革を推進

- ダイバーシティを推進し、NHKで働く人々がそれぞれの力を発揮できる環境を整えます。
- 高い専門性を持つ多様な人材・地域人材の採用を強化します。
- 「新しいNHKらしさの追求」を支える経営マネジメント人材、高度専門人材を育成します。
- リモートワークを推進するなど、新たな働き方を構築します。

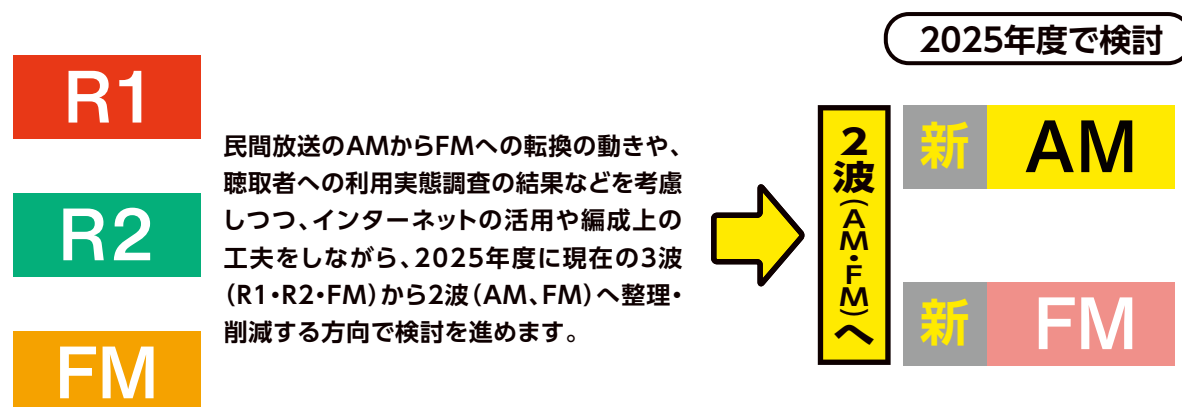
保有するメディアの整理・削減

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



音声波は、2波 (AM・FM) への整理・削減に向けて検討



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

海外向けコンテンツの発信強化について

2021年度以降、利便性が高く低コストなインターネット配信の活用をさらに進め、より効果的・効率的な送信網への転換を目指します。

テレビについては、各地域でインターネット配信を行う海外事業者との連携を強化し、放送に比べて低いコストで視聴可能世帯を増やす取り組みを進めます。

ラジオも、利用者が減少している短波から、インターネット経由での配信等に移行することによって、聴取者の増加を目指します。

地方向け放送番組の提供について

大阪拠点放送局をはじめとする各拠点放送局で放送している地方向け番組を中心に、地域放送局で放送した番組の一部もインターネット配信します。また、各拠点放送局や地域放送局で放送したニュース番組の一部を試行的に配信します。

これらを通じて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の配信を充実させていきます。

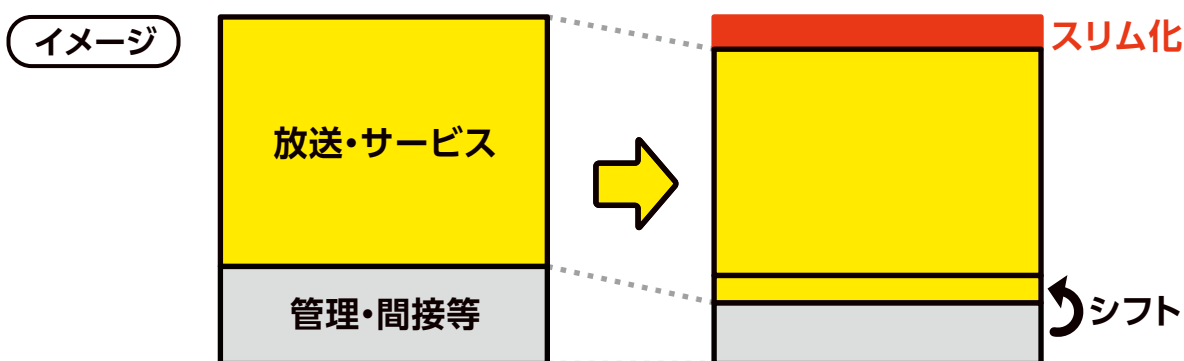
費用を抑制的に管理する具体的な仕組みについて

インターネット活用業務を含め、IT関連投資の適正性を評価する仕組みを検討するチームを立ち上げ、外部専門家の知見も活用して、ITガバナンスを強化する手引きの整備を進めます。

2021年度以降に本格的な評価態勢を構築するための検討作業を開始するとともに、今後実施するインターネット活用業務の一部について費用の抑制的な管理を試行的に進めていきます。

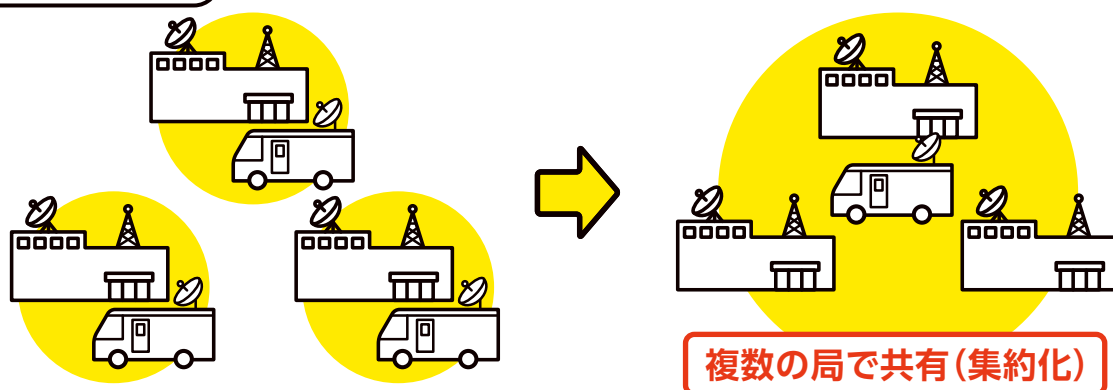
効率的な業務体制の確立と 保有設備の削減について

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、経営資源を「放送・サービス」に集中させながらスリム化を進めます。



設備のシンプル化、集約化、クラウド化を推進して、保有する設備の削減を進め、設備投資規模の抑制に取り組んでいきます。

集約化イメージ



会館の建替えについて

建替え中の放送会館

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、宮崎など

今後は建替えのありかたを見直して、より地域に合った放送会館へ。

訪問によらない営業活動の推進

これまでの「巡回訪問営業」から、「訪問によらない営業」へ、業務モデルを転換します。視聴者のみなさまとのさまざまな接点を活用して、公共放送の役割や受信料制度の意義を丁寧にご説明するとともに公平負担の徹底に取り組みます。



受信料額

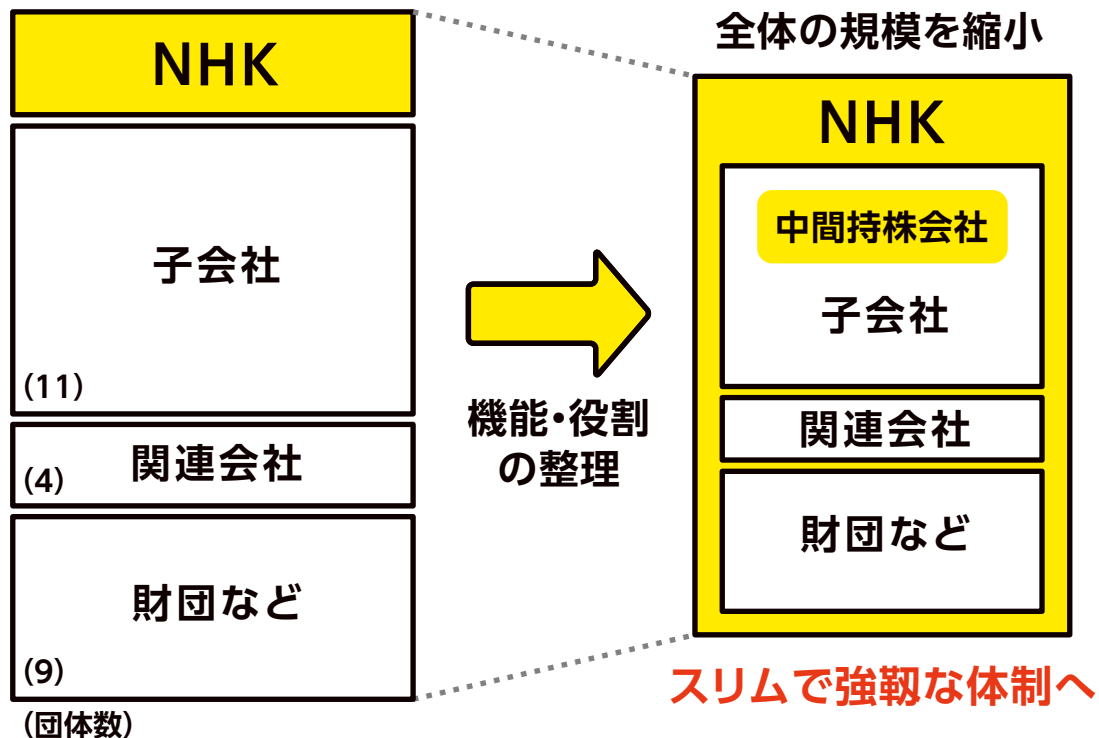
契約種別	支払方法	2か月払額	6か月前払額	12か月前払額
衛星契約	□座振替 クレジットカード等継続払	4,340円	12,430円	24,185円
	継続振込等	4,440円	12,715円	24,740円
地上契約	□座振替 クレジットカード等継続払	2,450円	7,015円	13,650円
	継続振込等	2,550円	7,300円	14,205円

※料額には消費税を含みます

※沖縄県は料額が異なります

NHK本体とグループの一体改革

「新しいNHKらしさの追求」に向けて機能・役割を見直し、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、ガバナンス強化を進めます。

「中間持株会社」設置のねらい

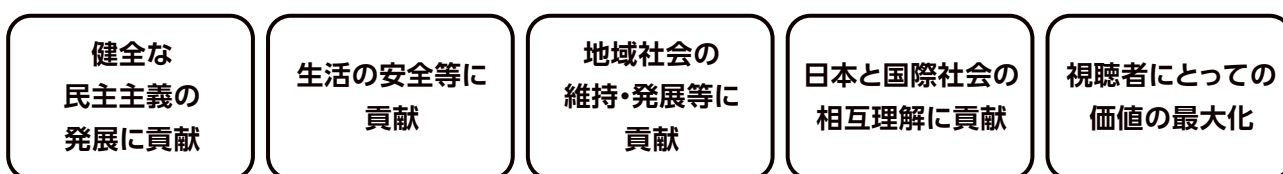
1. 子会社に対するガバナンス強化
2. グループ全体のスリム化
3. 業務効率化とコスト削減
4. 迅速なグループ改革の実現

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

- 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が基本と考える公共的価値(不変)



新しいNHKらしさの追求
スリムで強靱な「新しいNHK」への変革



放送・サービス	地域	国際	視聴者 コミュニケーション
各業務の決算値(実際の削減コスト+5つの重点への投資額・成果等)			
公共メディア全体の多様さ	地域放送・サービス全体の質	国際放送全体の質	視聴者コミュニケーション活動全体の質
コンテンツ全体で実現する公平・公正等の質	各県の地域放送・サービスの質・量など	各国における日本の理解度など	各視聴者コミュニケーション活動の質・量など
全コンテンツの質・量など			営業活動の質・量など

各業務ごとに、「成果」とそれに投資した経営資源を確認できる客観的な指標を整理し、四半期ごとに改革・改善の進捗管理を行い、目標達成につなげるマネジメントの実施を目指します。

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、日本の未来に貢献

未来へ17 action

地球のミライ

よりよい未来へ向けて、SDGsの17の目標を、「知ってもらい」、テーマの大切さに「気づいてもらい」、そして、何か「行動を起こす」きっかけになることを目指します。

公共メディアとして、環境、教育、福祉をはじめ、日本や世界が直面するさまざまな課題を取り上げ、放送・インターネット・イベントなどを通じて情報をお届けし、視聴者のみなさまとともに課題解決の道を考えます。

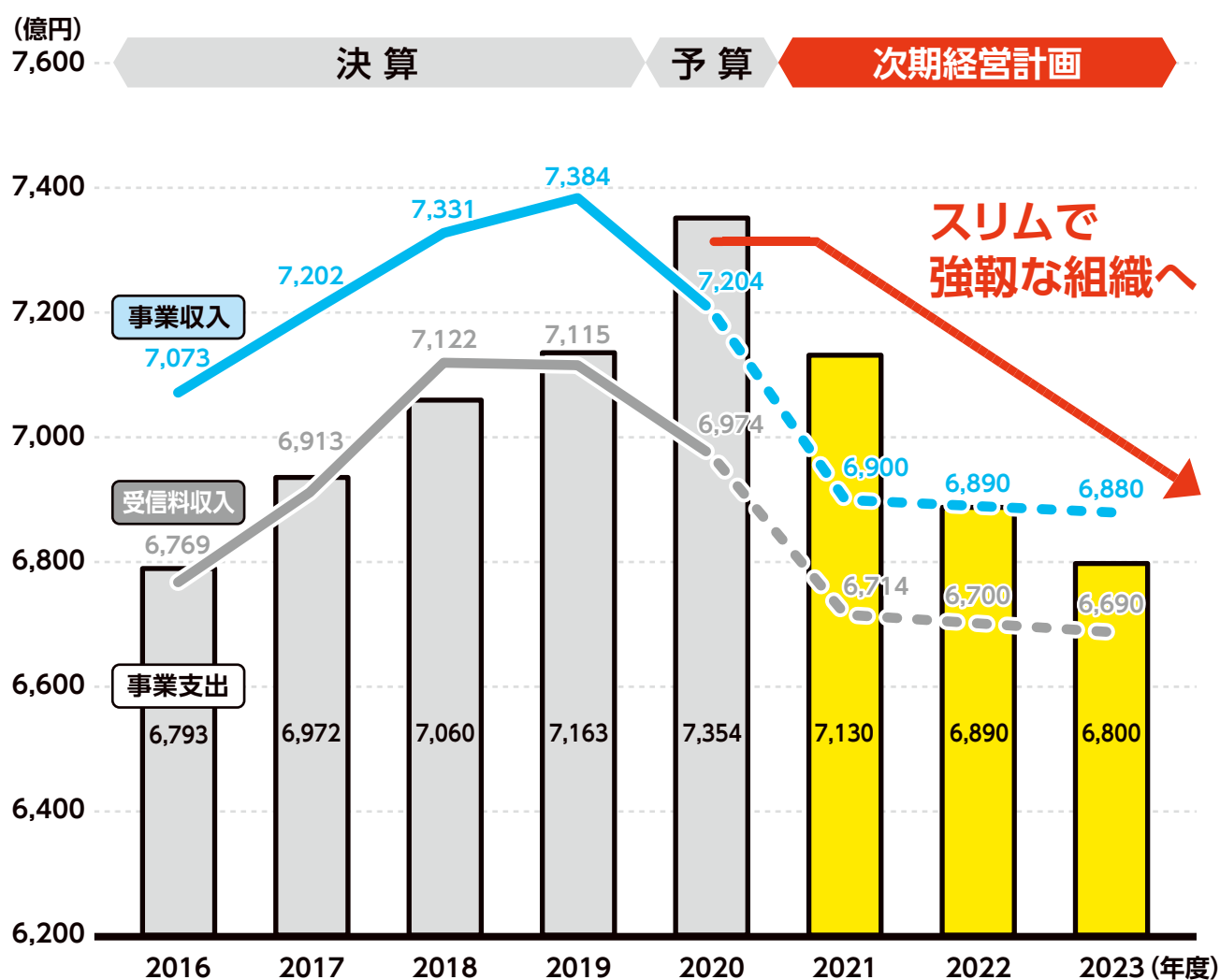
2021年はSDGsをテーマにキャンペーンを展開し、NHKスペシャル「2030 未来への分岐点」シリーズ、ウェブサイト「みんなでプラス 地球のミライ」、世界同時アンケートなど、多様なコンテンツを提供します。

Co2排出量の大幅削減を目標に掲げ、グリーン電力の購入などの新たな施策によって環境経営を推進するほか、ダイバーシティ(多様性)をより重視する人事制度改革など、持続可能な組織の実現に向けた取り組みを進めます。

3か年の収支見込みについて

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

新型コロナウイルス感染症の影響や放送法改正の動きなどを見極めながらさらなるコスト削減を進め、2023年度には受信料の値下げを行う方針です。

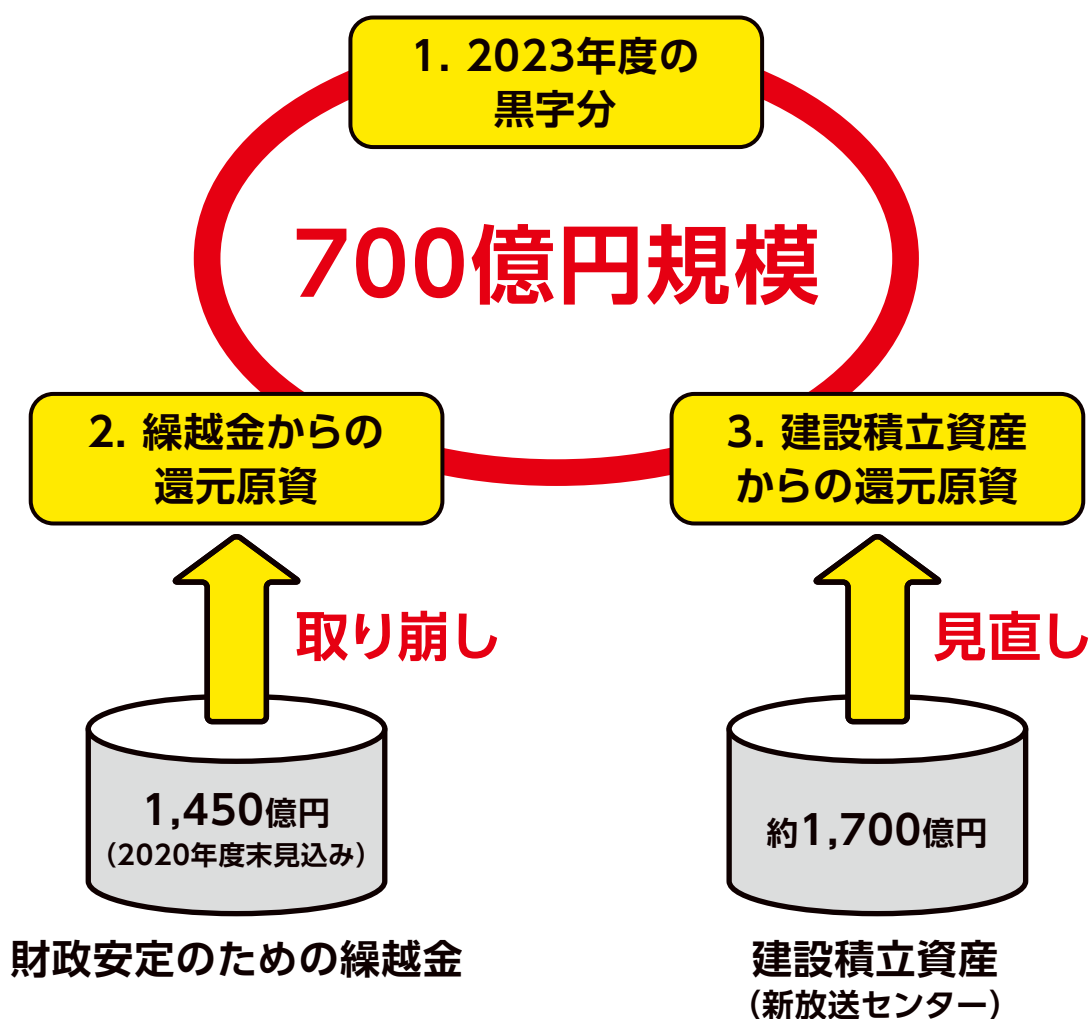


受信料を2023年度に値下げの方針

還元の原資は以下の取り組みによって生み出していきます。

1. さらなるコスト圧縮による2023年度の黒字
2. 財政安定のための繰越金の取り崩し
3. 新放送センターの建設計画の抜本的な見直し

以上の3点をあわせて、700億円程度を確保します。



具体的な還元の方法については、

- 新型コロナウイルス感染症の社会経済への影響
- 割増金など放送法の改正による契約・収納活動への効果
- 訪問によらない営業活動への移行の状況

の推移や、収支の状況などを見極めながら検討を進めます。