

N H K 経営計画（2021-2023年度）（案） に対する意見募集公表資料

日本放送協会

2020年8月26日

NHK経営計画(2021-2023年度)(案)の概要

1

受信料収入 減収局面へ

- 新型コロナによる社会・経済状況の激変（ニューノーマルの到来）
- 人口・世帯数の減少

媒体を越える NHKへの期待

- 新型コロナによる、NHKの基本的役割の再認識

視聴・利用環境の 変化

- 旧来の「テレビ」とは異なるコンテンツ消費
- 様々な動画・情報提供者の存在

技術革新の 加速

- 新技術を活用したサービスの高度化・効率化
- 新たな「公共メディア」としての可能性

減収局面でもコンテンツ投資を充実させ、視聴者・国民の求める多様性・質の高さを実現

“新しい「NHKらしさの追求」”

職員一人ひとりの創造性を最大限に生かせるスリムで強靱な組織

構造改革

- 「ジャンル管理」の推進
- “作り方改革”の推進
～「量から質」へ

質



コスト

- 固定的経費への軒り込み
- 間接業務のスリム化
- 営業経費の構造改革

5つの重点投資方針

安全・安心を
支える

新時代への
チャレンジ

あまねく伝える

社会への貢献

「NHKらしさ」を実現するための人事制度改革

NHK経営計画（2021-2023 年度）（案）

2020 年 8 月

キーコンセプト：新しい「NHKらしさの追求」

新型コロナウイルスの感染拡大によって、日本と世界の社会・経済環境は一変しました。それと同時に、正確な情報はもとより、学びの機会や家族で楽しめる娯楽などを、多様な伝送路を通じて広く提供するという、NHKが公共メディアとして果たす役割が再認識されました。その一方で、さまざまな動画配信サービスの登場などによって、近い将来テレビ視聴とインターネット利用時間の“逆転”が予想されるほか、人口・世帯数の減少やテレビ保有率の低下、公共に対する社会的な意識の変化、技術革新の加速化など、今後も私たちの予想を上回る速さでメディア環境・視聴者行動の変化が進むことが想定されます。

激しい変化が続く環境にあって、受信料で成り立つ「公共メディア・NHK」がめざすべき基本目標（放送法や社会的な要請を踏まえた普遍的役割・ミッション）は、**すべての人に「安全・安心」と「正確、良質で多様なコンテンツ」を届け、信頼される「情報の社会的基盤」としての役割を果たし続けること**と考えています。

この基本目標を達成するために、私たちがいま行うべきことは、これからの時代に対応した、**新しい「NHKらしさの追求」**だと考えました。2021 年度から 2023 年度までの 3 か年の中期経営計画では、**私たちが考える「NHKらしさ」***を具現化していく柱として、以下の**5つのキーフレーム**を設定し、**重点的に取り組みます**。

<公共メディア・NHK 5つのキーフレーム（重点投資先）>

- 1. 安全・安心を支える**
- 2. 新時代へのチャレンジ**
- 3. あまねく伝える**
- 4. 社会への貢献**
- 5. 「NHKらしさ」を実現するための人事制度改革**

*** 「NHKらしさ」の基本と考える公共的な価値**

▼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、文化創造に貢献。▼日本の地域コミュニティやメディア産業の維持・発展に貢献。▼日本と国際社会の相互理解に貢献。▼視聴者と強固な信頼関係を築き、視聴者への提供価値の最大化を図る。

今後の受信料収入は、長期的には減収局面が続くことは避けられないと想定しています。しかし、そうした厳しい経営環境にあっても、NHKは、視聴者・国民のみなさまが求める、**多様で質の高い「NHKらしい」充実したコンテンツを、より最適な媒体を通じ、合理的なコストで提供し続けることによって、「受信料の価値の最大化」を図る**責務があると考えています。それを実現させるために、「波」別の個別番組管理から「ジャンル」別の総合管理への転換を行って「NHKならではの」コンテンツやサービスに経営資源を最大限集中させ、衛星波の整理・削減を進めます。新しい「NHKらしさの追求」と、事業の再構築によるコスト構造の改革を同時に推進することで、**「スリムで強靱なNHK」**へと変わり、将来にわたって持続可能な業務体制のもと、視聴者・国民のみなさまに、受信料で支えられるNHKでしか創り出せない価値をしっかりと提供してまいります。

◆5つのキープレーン（重点投資先）ごとの具体施策

1. 安全・安心を支える

視聴者・国民のみなさまの安全と安心を徹底的に守ります。

○地震や台風などの災害や新型コロナウイルス感染症などの疫病、インターネットの弊害など、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等による信頼できるコンテンツを、「NHKプラス」「NHKニュース・防災アプリ」など、放送による一斉同報とデジタル技術を効果的に連動させ、よりパーソナルな形で提供する報道・サービスを強化します。

○首都直下地震や南海トラフ地震など、巨大災害にも十分に耐える放送・サービス機能維持のため、老朽化した各地の放送会館の建て替えなどを計画的に行うとともに、事業継続の観点から拠点放送局の発信を強化し、より強靱な体制の構築を図ります。

2. 新時代へのチャレンジ

NHKならではの高品質なコンテンツ制作力・技術力の向上に努めます。

○高い専門性に裏打ちされ、深く奥行きのある「NHKらしく」見応えのある大型のシリーズ番組（自然・科学分野など）やコンテンツを、放送・デジタルそれぞれの特性に最適化しながら提供します。

○広く学びの機会につながり、日々の生活を豊かにする多彩で便利な教育・教養コンテンツを提供して、さまざまな人たちの暮らしや学習を幅広く支援します。

○3DやAR・VR、インターネットを活用したコンテンツ配信技術などを活用して、よりリアルな視聴体験をもたらす未来のメディア技術の研究・開発を進めます。

3. あまねく伝える

日本や世界のさまざまな人たちに、使いやすく多彩な情報・サービスを確実に届けます。

○ジャンル別管理の徹底による編成や、インターネット配信を含むポートフォリオ管理の最適化などにより、いっそう効率的・効果的にあまねく情報を届けます。

○AI技術を活用した音声認識字幕システムや、リアルタイムで生成する手話CGなどの最新技術を駆使して、最先端のユニバーサル・サービスなどの研究・開発を推進します。

○国際放送のコンテンツを、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内外に提供し、日本への理解促進や訪日・在留外国人に対する情報提供にいっそう資するようにします。

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します。

○人口減少が進む地域を支えるため、地域発の情報発信の割合を大幅に増やすほか、NHKが取材・分析したデータや知見などを活用していただける取り組みを進めるなど、全国ネットワークを最大限にいかし、日本の各地域の発展にさまざまな形で貢献します。

○NHKの高品質で高画質な映像制作技術を使って、日本各地に残る伝統的な文化や芸術、歴史遺産を記録して未来に伝えるなど、NHKの持つ知見・技術を広く提供します。

○日本の放送・メディア産業や人材を維持・育成する取り組みを積極的に支援します。

○上記のような取り組みを、持続可能な開発目標（SDGs）の考え方を軸として実現します。

5. 「NHKらしさ」を実現するための人事制度改革

○「NHKらしさ」を生み出す、職員一人ひとりの創造性を最大化するため、採用から退職まで、人事制度を抜本的に改革します。各現場も、マネジメント層も、プロフェッショナルとしての能力評価・登用を徹底するとともに、人材育成・開発を強化します。ダイバーシティを推進し幅広い層の人材を活かしつつ、個々人の持つ多様な力を、狭い範囲の専門性にとどめることなく、「NHK」という統合的な力に転換することを目指します。

◆保有するメディアの在り方について

在り方の検討にあたっては、多様で質の高い「NHKらしい」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と、視聴者のみなさまの利便性を損なわないことを前提とします。

◎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・BS-P・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。具体的な実施時期等については、視聴者に対する意向調査等を踏まえて検討を進め、2021年の本計画の議決の際に公表します。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、在り方の検討にあたっての前提に則って進めます。

○左旋の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らしさ」を最適に果たす媒体として、インターネットを適切に活用します。

○報道・教育コンテンツ等の個々人に最適化した情報の提供や、放送以外での需要が多い国際発信など、視聴者・国民のみなさまから求められる「NHKらしさ」を発揮する手段として最適なインターネットを適切に活用することで、受信料の価値をさらに高めます。

○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

◎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

○未契約の方を対象とした公平負担徹底の取り組みに加えて、すでに契約をいただいている方への接点強化や満足度を高める取り組みを放送とも連動して推進し、NHKの信頼向上を図ります。

○公平負担の徹底を図りつつ、営業経費の変動的費用の圧縮につながる営業手法の検討を進めます。

◎NHKグループ全体で「NHKらしさ」を一体として追求できるよう、ガバナンスを強化

○NHK本体の改革とともに、NHK関連団体の機能を純化し、「量から質へ」をめざしてより合理的なコストを意識し、生産性を向上させます。

○グループ方針の実効性を担保するため、NHK本体の統括機能を刷新してグループの意思統一を徹底し、より大きなシナジー・価値を生み出します。そして、この観点から関連団体のフォーメーションを見直します。

◎老朽化した放送センターの建て替えなどに向けた、より効率的な設備整備の在り方の検討

○情報棟の稼働開始（2025年予定）に向けて、設備のシンプル化・集約化・クラウド化を推進するなど、新放送センターを中心に効率的な設備整備を実行します。

◎中期経営計画の進捗状況の評価・管理

○中期経営計画の進捗管理・予算管理においては、客観的なデータに基づき、継続的に修正・改善を行うことで目標達成をめざす仕組みを明確化し、改革を持続する組織文化を醸成します。また、代表的な指標等は公表し、説明責任を果たします。

◆計画期間中の収支と受信料の考え方

○収支の見通しについて

2019年10月と2020年10月の受信料の値下げ等の還元に加えて、世帯数の減少・テレビ保有率の低下により、受信料収入は長期的な減収トレンドにあります。そうした厳しい経営環境を見据えて、事業支出を大幅に削減しながら、「NHKらしさ」を追求して「受信料の価値の最大化」を果たし続けるためには、「スリムで強靱なNHK」へと変わる必要があります。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ていくために、経営資源の最適配分による予算編成への見直しなどに取り組みます。（なお、協会が行う業務の種類及び内容等に関しては、別添の「NHK経営計画における受信料及び収支の見通しの算定根拠等（案）」において記載。）

事業収入は、計画期間の初年度となる2021年度は、2020年度に実施した受信料値下げが通期で影響することに加え、新型コロナウイルス感染症に関する受信料の免除、訪問活動の制限や経済情勢悪化に伴う契約件数の減少等の影響により、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。

事業支出は、上記の考え方のもと、2022年度までに、2020年度予算比で400億円を超える支出の削減を行って、6,000億円台の規模に抑えます。一方で、「NHKらしい」多様で質の高いコンテンツの制作に充てる経費など、5つのキーフレームに基づく重点投資先にはきちんと投資し、メリハリをつけて対応します。また、新放送センター情報棟の整備や地域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。

受信料水準は、以上の事業収入と事業支出の考え方に基づき、現行の料額を維持することとします。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。新型コロナウイルス感染拡大防止や営業経費の抑制のため、訪問によらない営業活動を推進するなど、効率的・効果的な営業活動に取り組みます。また、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、公平負担のいっそうの徹底と営業経費のさらなる抑制を図るため、居住情報の利活用などの新たな制度の導入を求めるとともに、自主自律や公平公正を担保しつつ、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。

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。

(別添)

N H K 経営計画における受信料及び収支の見通しの算定根拠等（案）

本資料は、放送法施行規則第 18 条第 2 項にもとづき、N H K 経営計画（2021－23 年度）における受信料及び収支の見通しの算定根拠等を説明するものである。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る。

● 事業収入について

(単位:億円)

区 分 \ 年 度	2020 予算	2021	2022	2023
事 業 収 入	7,204	6,900	6,900	6,900
うち受信料収入	6,974	6,700	6,700	6,700

- ✓受信料については、2020 年度に実施した受信料値下げが通期で影響することに加え、新型コロナウイルス感染症に関する受信料の免除、訪問活動の制限や経済情勢悪化に伴う契約件数の減少等の影響により、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る。
- ✓極めて困難な事業環境ではあるが、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、従前の規模を見込んでいる。
- ✓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、2022 年度、2023 年度については、2021 年度の水準の維持を想定している。

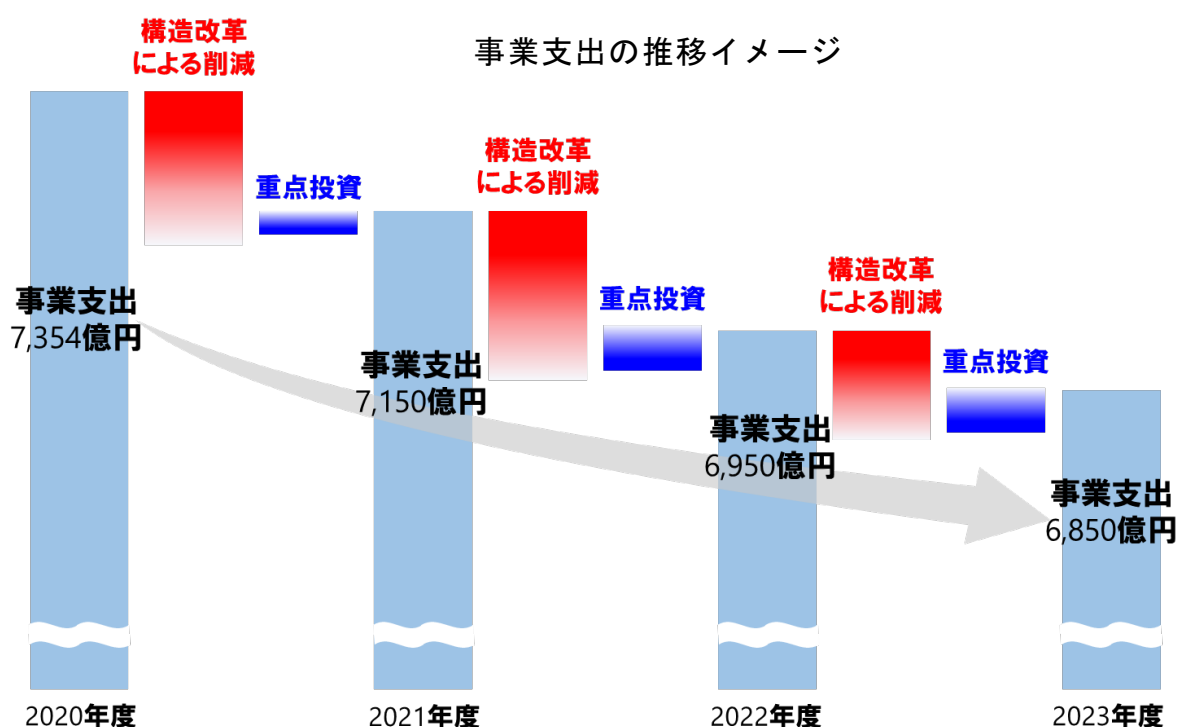
● 事業支出について

(単位:億円)

区 分 \ 年 度	2020 予算	2021	2022	2023
事 業 支 出	7,354	7,150	6,950	6,850

- ✓長期的な減収トレンドにあっても、「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、“作り方改革”の推進、固定的経費への斬り込み、営業経費の改革などの構造改革を集中的に実施することで、3か年で630億円程度の支出削減を行う。
- ✓一方で、視聴者・国民のみなさまから強い要望をいただく、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、130億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NHK」を実現していく。

※なお、社会貢献など、法的要請も含め求められる後発事象については、計画期間内であっても、収支の改善する範囲において別途対応していく。



① 構造改革について

削減規模 630億円程度

(参考:令和2年度予算の総合テレビの支出(全国放送番組費〔地上放送〕)
は約653億円)

(1) 「“作り方改革”の推進」

- ✓コンテンツ制作はNHK本体を中心とし、競争力を高めつつ制作の総量を削減し、あわせて番組委託費を見直す。
- ✓制作工程の標準化や効率化を進め、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。

(2) 「高品質コンテンツの横断活用」

- ✓国際放送番組は国内放送番組との一体制作をいっそう推進し、番組委託を効率化する。また、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、これまで放送を主体とし、視聴可能世帯の拡大に取り組んできたが、これを転換してインターネット配信の活用を進める。

➡ 削減規模 ((1)+(2)) 300億円超

(参考:令和2年度予算のBSプレミアムの支出(全国放送番組費〔衛星放送〕)は約277億円)

(3) 「固定的経費への斬り込み」

- ✓スポーツ放送権料などの絞り込み、NHK独自の仕様や現場部門からの要求に沿った、これまでの設備投資のあり方を見直し、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進める。

➡ 削減規模 150億円超

(4) 「営業経費の構造改革」

- ✓外部委託法人の集約化や委託費の見直し、訪問要員の削減などを進める。

➡ 削減規模 80億円程度

(5) 「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、A I などを利用した事務の自動化・省力化、そして今後、業務委託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 30 億円程度

(6) 「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 30 億円程度

② 重点投資について

投資規模 130 億円程度

(1) 「安全・安心を支える」

- ✓ 専門分野に知見を持つ取材者等による信頼できるコンテンツを、放送による一斉同報とデジタル技術を効果的に連動させ、よりパーソナルな形で提供する報道・サービスを強化する。
- ✓ 平常時の視聴者コミュニケーションを通じて地域の防災力強化に貢献し、災害時にはデジタルを最大限活用したきめ細かな情報提供を行うことによって、平常時から発災・復興支援まで、一人ひとりの要請に応えられる放送・サービスの実現を進める。

➡ 投資規模 10 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」

- ✓ 大型のシリーズ番組やコンテンツを、放送・デジタルそれぞれの特性に最適化しながら提供することや、多彩で便利な教育・教養コンテンツを提供して、さまざまな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. 番組のジャンル別管理の徹底による編成や、インターネット配信を含むポートフォリオ管理の最適化などにより、すべての人にあまねく情報を届ける取り組みなどを進める。

➡ 投資規模 ((2)+(3) I) 50 億円程度

II. 最先端のユニバーサル・サービスなどの研究・開発を推進し、インターネット配信を効果的に活用した、多言語による国際発信などを、訪日・在留外国人も含めてきめ細かく提供する。

➡ 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が持つ高品質・高画質の映像制作技術を使って、各地の伝統文化、歴史遺産を記録して未来に伝える取り組みや、放送・メディア産業や人材を維持・育成する取り組みを支援する。

➡ 投資規模 5 億円程度

(5) 「人事制度改革」

✓ 「NHKらしさ」を生み出す、職員一人ひとりの創造性や専門性を高めるための取り組みなど、人材育成・開発を強化する。

➡ 投資規模 10 億円程度

(6) その他

✓ 受信料について、公平負担のいっそうの徹底と、営業経費のさらなる抑制を図るため、訪問によらない活動の強化など効率的・効果的な営業改革に取り組む。

➡ 投資規模 10 億円程度

● 受信料について

- ✓ 上記のとおり、構造改革を通じて支出規模を圧縮しつつ、視聴者・国民のみなさまのニーズに積極的に応えていくために重点投資を行い、「受信料の価値の最大化」を図る。
一方、さまざまな災害などに備える財政安定のための繰越金を一定規模で堅持することに努め、3か年の収支に基づき、受信料水準については、現行の料額を維持する。

● インターネット活用業務に係る事項について

2019年12月8日、総務省に提出した「NHKインターネット活用業務実施基準の変更案の認可申請の取扱いに関する総務省の基本的な考え方」に関するNHKの検討結果において、インターネット活用業務に関して、

- ・地方向け放送番組の提供について、2021年度以降の拠点放送局における設備整備の計画、サービスの内容、実施時期等は、次期中期経営計画の中で具体化させる
 - ・費用の抑制的管理のための具体的な仕組みについて、IT関連の経費抑制に精通した専門家など外部の知見などを参考に、実現に向けて次期中期経営計画で示すことを目指す
- とした事項についての考え方は、以下のとおりである。

① 地方向け放送番組の提供について

- ✓ 3か年の計画期間中に、拠点放送局において地方向け放送番組の提供に必要な設備の整備を行う。具体的な計画等については2021年の本計画の議決の際に示す。

② 費用の抑制的管理のための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や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管理を試行的に進めていく。

● 放送法第71条の2に係る事項について

○協会が行う主な業務の種類及び内容

(1) 国内放送

テレビジョンにおいて、地上放送で、総合テレビジョン及び教育テレビジョンの放送を実施する。衛星放送では、高精細度テレビジョン放送としてBS1及びBSプレミアムの放送を実施するとともに、超高精細度テレビジョン放送としてBS4K及びBS8Kの放送を実施する。ラジオにおいて、アナログ方式により第1放送、第2放送、FM放送を実施する。

地上放送及び衛星放送において、ステレオ放送、2か国語放送、解説放送、字幕放送、データ放送を実施する。地上放送のデータ放送では、主に携帯型受信機に向けたサービス「ワンセグ」を実施する。

(2) 国際放送

テレビジョン国際放送については、衛星を使用して、邦人向け放送及び外国人向け放送を実施する。ラジオ国際放送については、短波・中波・超短波放送を実施するとともに、衛星による放送を実施する。

(3) インターネット活用業務

総務大臣の認可を受けた実施基準に基づき、インターネットを活用して放送番組等（放送番組及び理解増進情報）を提供する。

(4) 調査研究

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) その他

このほか、放送法20条2項（上記(3)を除く）及び3項の業務を実施する。