

# 「いつでも、どこでも、 もっと身近にNHK」

## 平成21～23年度 NHK経営計画

※特記がない場合、本計画は、公表日現在の放送法等の制度に従っています。

※本計画は、社会・経済情勢の変化等に応じ見直します。

また、放送法の規定により、各年度の計画は、予算・事業計画の国会承認をもって確定されます。

# 「いつでも、どこでも、もっと身近にNHK」

すべては視聴者のみなさまのために NHKは挑戦します。

## 〔放送環境の激変への対応〕

この3年、放送をめぐる環境は激しく変わります。

2011(平成23)年、国の政策に基づいて、地上と衛星のテレビが完全にデジタル放送に切り替わります。技術の進展はめざましく、放送だけでなく通信ネットワークでも、高画質のコンテンツが届けられるようになります。放送と通信の総合的な法制度の整備も進められています。

放送と通信が融合する本格的なデジタル時代に、放送を軸としつつ、インターネットや携帯端末等視聴者のみなさまにとって最も身近なメディアに、信頼できる情報や豊かで多様なコンテンツをお届けすることで、「いつでも、どこでも、もっと身近にNHK」をめざします。

## 〔公共放送の使命の遂行〕

さまざまなメディアに情報があふれる時代だからこそ、公平・公正であること、放送の自主・自律と不偏不党を貫くこと、健全な民主主義の発達に資することなど、公共放送として大切にしてきた理念や使命は、一層重要性を増すと考えます。

NHKは、温暖化などの地球規模の課題、社会保障、格差、地域再生などの日本の課題に正面から向きあい、解決への手立てを提示していきます。そして、社会から公共の意識が薄れ、つながりが失われているとされる中、放送やさまざまな活動を通じて、人と人、人と社会を結ぶ“公共の広場”の役割を果たしていきます。

私たちは、相次ぐ不祥事への反省を踏まえ、信頼回復に全力をあげます。高い志と倫理観をもつ公共放送の担い手のプロフェッショナルを育てる改革に取り組み、ジャーナリズムの役割を全うします。

## 〔放送充実のための構造改革の推進〕

放送環境の激変に的確に対応し、視聴者のみなさまに質の高い放送・サービスを届け続けるため、すべての部門を聖域なく見直し、放送現場に経営資源をシフトする構造改革をすすめて、取材・制作体制を強化し、豊かな創造性が発揮できる環境を育みます。

NHKは、視聴者のみなさま一人ひとりに支えていただく受信料制度の上に、本格的なデジタル時代の公共放送の務めを果たしていきます。

## 経営目標

「いつでも、どこでも、もっと身近にNHK」を実現するために  
組織が一丸となってめざします。

### ■NHKと視聴者のみなさまをつなぐ経営2目標■

- ① **NHKへの接触者率**    **3年後 80%**
- ② **受信料の支払率**        **3年後 75%    5年後 78%**

- 「NHKへの接触者率」と「受信料の支払率」は、視聴者のみなさまにとって「いつでも、どこでも、もっと身近にNHK」となっているかどうかを測る指標です。
- 本格的なデジタル時代、NHKは放送を基本としつつ、インターネットや携帯端末、DVD等 さまざまなメディアに確かな情報・より豊かなコンテンツを積極的にお届けし、NHKに触れていただく方を増やしていきます。
- 受信料の公平負担は、制度を堅持していくために取り組まなければならない極めて重要な課題です。すべての視聴者のみなさまに公平に支えていただくことをめざしつつ、平成19年度末で71%の支払率を5年後にまず78%まで高めることを目標にします。そのために信頼の回復に努め、放送サービスへの期待・満足度の向上を図り、契約・収納の体制を改革して取り組みを一層強化することで、NHKを受信料で支えていただく方を増やしていきます。

※接触者率＝NHK放送文化研究所が実施する「全国接触者率調査」の「放送外の接触も含めたNHKへの接触者率」  
⇒放送だけでなく、インターネット等を含めて、一週間に5分以上NHKを「見たり」「聞いたり」した人の率

※支払率＝(受信契約数－未収数)／受信契約対象数

# 経営9方針

経営2目標の実現に向け “NHKを変える” を実践します。

- 方針1. 視聴者のみなさまの信頼を高めるため 組織風土改革に全力をあげます。
- 方針2. 日本の課題、地球規模の課題に真正面から向きあいます。
- 方針3. 放送・通信融合時代の新サービスで公共放送の役割を果たします。
- 方針4. 地域を元気にするための拠点となります。
- 方針5. 日本を、そしてアジアを、世界に伝えます。
- 方針6. 円滑な完全デジタル化に向けて重点的に取り組みます。
- 方針7. 構造改革を推し進め 効率的な体制で 受信料の価値をより大きくします。
- 方針8. 受信料を公平に負担していただくための取り組みを強化します。
- 方針9. 環境経営に着実に取り組みます。

※進ちよく状況については、四半期ごとに経営委員会に報告するとともに、視聴者のみなさまに公表します。

※達成状況を検証し、次年度の予算・事業計画に反映させます。

# ■方針1. 視聴者のみなさまの信頼を高めるため 組織風土改革に全力をあげます。

## ○「すべては、視聴者のみなさまのために」を貫き、経営を変えます

- 経営2目標（①接触者率の向上②支払率の向上）を掲げ、役職員一丸で実現
- 組織横断的な改革推進プロジェクトを設置し、経営計画の実現のための体制を強化
- 視聴者のみなさまとの「“約束”評価」を踏まえ、計画の実行・検証・改善を徹底(※)  
⇒「NHKの組織・経営に対する信頼」の視聴者調査をもとに検証し、改革を強化
- 経営トップがテレビ番組等で経営方針・執行状況を説明、「開かれたNHK」を実現
- 視聴者のみなさまの声を経営に反映させる回路(ふれあいミーティングやコールセンター)をさらに充実

## ○一人ひとりが公共放送の担い手のプロフェッショナルになります

- コンプライアンス意識を根づかせ、確かな公共放送人・ジャーナリストを育てるため、採用や現場での徹底した人材育成・研修を強化  
ex. 公共放送人・ジャーナリストとしての適性を見極める採用手法の導入、OJTで人材育成、異業種との交流・研修、コンプライアンス・指導育成等の担当専任管理者の配置、「NHK倫理・行動憲章」の順守
- 縦割り構造の弊害を取り除き、活力のある組織を創り出すための組織・人事制度の改革を推進、組織横断的な異動を拡大し、高い専門性と広い視野の両立を図る  
ex. キャリアの複線化、部局間交流人事、放送局長の戦略的人事でマネジメント力向上、「職場環境評価」(※)で職場改革
- 職員の士気やモチベーションを高める公正な評価・処遇に向け制度の改革を実施
- IT統制を含め、リスク回避のための取り組み(内部統制)をNHK・子会社等一体で強化

(※)「“約束”評価」は、NHKの視聴者のみなさまとの“約束”を、外部委員で構成する「NHK“約束”評価委員会」が独自の測定手法により、客観的に評価。

(※)「職場環境評価」は、全職員を対象にアンケート調査を実施し、「仕事」「職場」「上司」「評価・処遇」「経営・組織」などの評価結果を業務改革などに生かす取り組み。

# 組織風土改革の取り組み

平成16年

公金不正

## 制度・システム改革

- コンプライアンス室設置
- 経理審査基準の厳格化
- 内部通報制度の新設

## 意識改革

- 「NHK倫理・行動憲章」  
・「行動指針」を策定
- 公金意識研修の強化

17年

18年

- “約束”評価委員会による評価を開始

- 全部局の業務調査
- 出張規程の厳格化
- 監査室の体制強化

- 全職員による信頼回復活動  
(のべ3万6,000人が活動)
- 全職場での対話活動

19年

20年

インサイダー取引

- “職場環境評価”による職場環境の点検

- 経営委員会の権限強化・監査委員会新設

- 報道情報システム管理強化
- 総合リスク管理室設置
- インサイダー取引防止規程を新設  
(報道情報システム利用者・報道局所属職員等の株売買原則禁止等)

- 緊急職場総討議・研修強化
- 全役員による職場対話活動
- 若手職員緊急プロジェクト提言
- 会長からの職員へのメッセージ

今後の主な取り組み

## ■ 改革推進プロジェクトを設置 (計画確定後 速やかに 始動)

平成21年度から  
着手

- ジャーナリスト適性を見極める採用
- 組織横断的人事を拡大
- 複数評価者による公正な評価制度
- コンプライアンス等担当の専任管理者配置
- 経営数値目標の共有と実現
- OJTでの人材育成の強化
- 研修強化・異業種との交流拡大
- 役員と職員のコミュニケーションの強化

## ■方針2. 日本の課題、地球規模の課題に真正面から向きあいます。

### ○ 報道・ジャーナリズムを強化します

- 「あすの日本」プロジェクトで、日本・地球規模の課題を徹底取材
- 緊急災害報道等、安全・安心を守る報道を一層強化・充実
- 暮らしに役立つ生活情報の取材・制作を強化し発信

### ○ 高品質で、インパクト・競争力のある大型コンテンツを提供します

- 最先端の映像・演出で見せる大型番組、日本の原点に新たな視点で迫る番組

### ○ 幅広い視聴者層に公共放送ならではの多様で質の高い番組を届けます

- エンターテインメント、教育、スポーツ、アーカイブス、字幕放送、ラジオ番組等を充実
- 若者の視聴機会を増やすためのコンテンツを積極的に開発

### ○ 衛星デジタル放送のハイビジョン2波への再編を検討し、独自編成で多様なニーズに応えます

- 放送・通信の融合を踏まえたサービスを開拓・先導
- 番組制作会社の制作拡大で、日本のコンテンツ制作力向上に貢献  
⇒NHK・子会社等以外が制作する番組の編成比率を衛星2波で40%程度、テレビ4波で25%程度まで高める(5年間で)

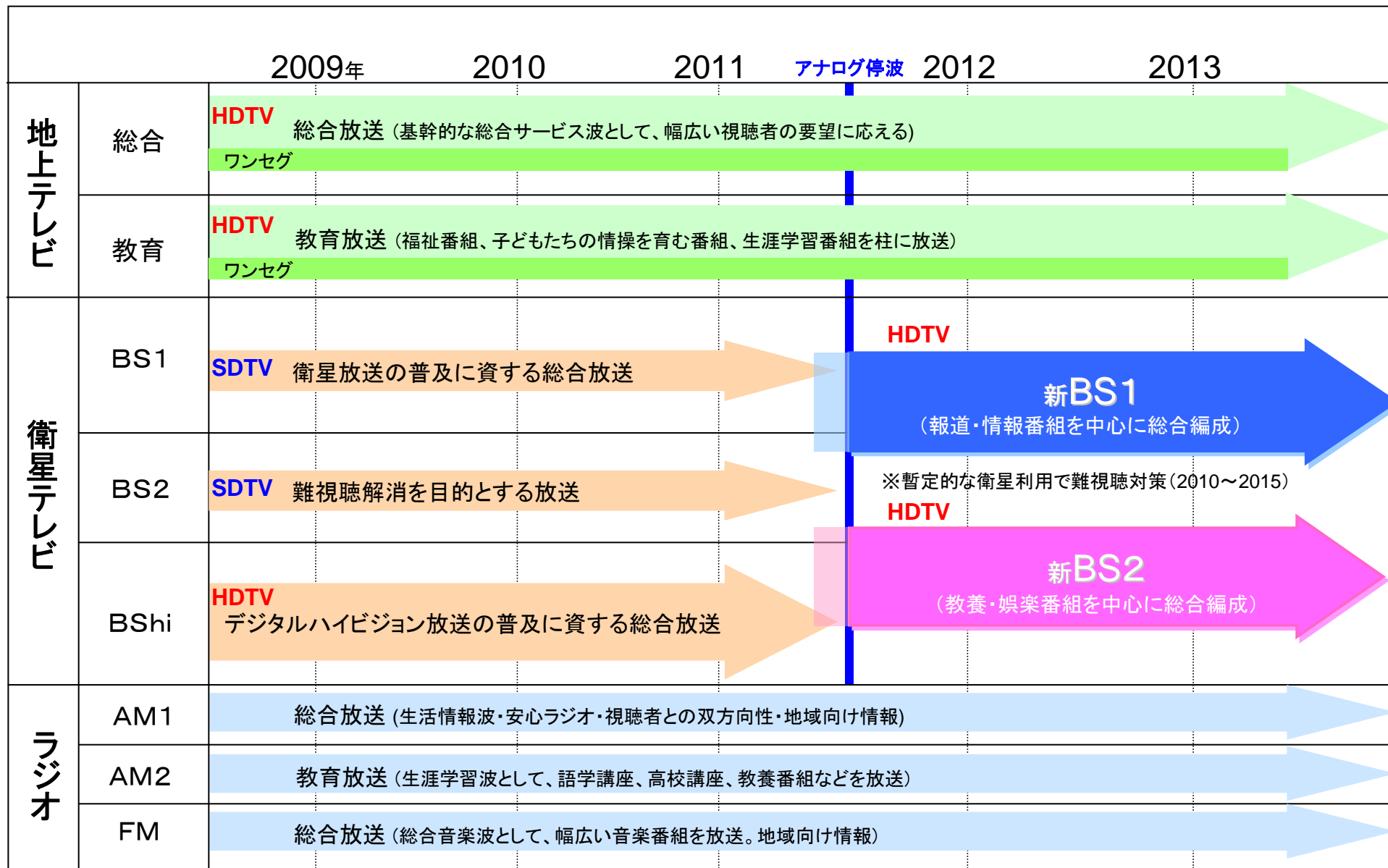
#### 〔目標〕

- “約束”評価における緊急災害報道への期待度・実現度を高い水準で維持します。  
・期待度 94% 実現度 85% (平成19年度)
- 放送評価調査(※)における5つの指標(信頼・満足・親しみ・独自性・社会貢献)の評価の改善をめざし、特に「親しみ」を50%以上に向上させます。 ・「親しみ」48% (19年度平均)

(※)放送評価調査: NHK放送文化研究所が定期的実施している、NHKの放送に関する世論調査。「社会貢献」(62%)、「信頼」(61%)の評価が高い。



# 5年間に見込まれる放送サービスの概要



※HDTV ハイビジョンテレビ SDTV 標準画質テレビ

## ■ 新たなサービスコンセプト

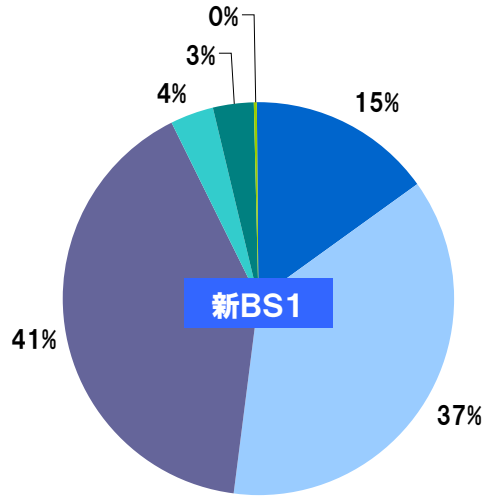
区分	新BS1	新BS2
コンセプト	報道・情報番組を中心とする総合編成	教養・娯楽番組を中心とする総合編成
具体的な番組例	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ 国内外のニュース</li> <li>▼ ドキュメンタリー</li> <li>▼ スポーツ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ 自然・紀行・文化・伝統芸能</li> <li>▼ ドラマ・映画・アニメ</li> <li>▼ 音楽・エンターテインメント</li> </ul>

## ■ 完全デジタル時代の新たな役割

①日本のコンテンツ制作力向上への貢献	<p>▼外部への開かれた制作体制で、番組制作会社のコンテンツを拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企画競争などの施策を実施し、NHKおよび子会社等が制作するもの以外のコンテンツの放送を平成25年までに衛星放送全体の40%程度に拡大(平成19年度:27%)</li> <li>・ 特に新BS2は、企画競争および外部制作者の制作参加による番組を半分以上放送することを目標</li> </ul>
②先導的役割の発揮	<p>▼放送・通信融合サービスの開発や新たな演出手法の開発</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ワンセグ独自サービスや携帯インターネットとの連携</li> <li>・ 動画データベースと連動するオンデマンドサービスの検討</li> <li>・ 放送と通信の同時送信の検討</li> <li>・ 3次元映像表現効果など、新たな演出手法を活用したコンテンツ制作</li> </ul> <p>▼最新デジタル技術の活用 (広帯域伝送路の確保が必要)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ スーパーハイビジョン(超高精細度映像)放送の開発</li> <li>・ 放送波を活用した高速ダウンロードサービスの開発</li> </ul>

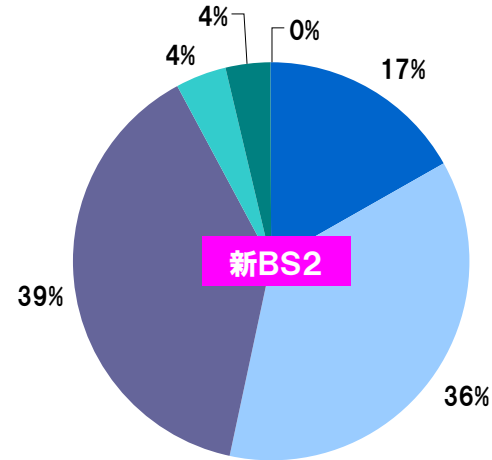
# 新BS1・新BS2の内容についての調査

## ① チャンネルコンセプトに魅力を感じる方は50%超、感じない方は10%未満



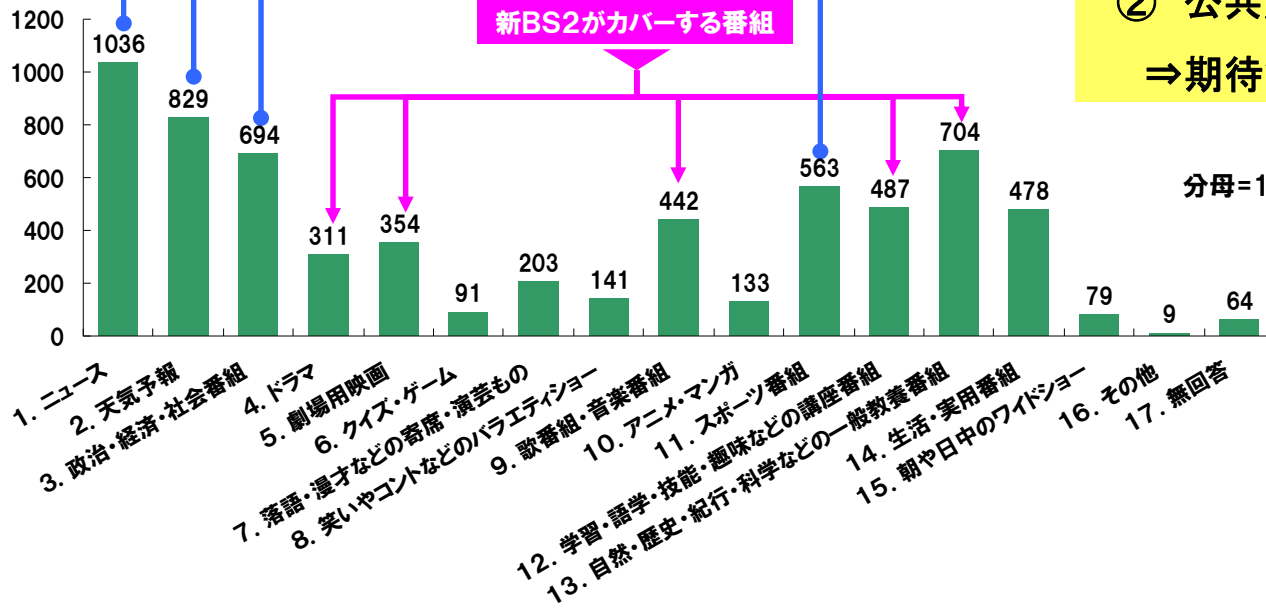
分母=444(既視聴者+未視聴者全体のうち、コンセプトを重視する方)

- 1. 魅力を感じる
- 2. どちらかといえば魅力を感じる
- 3. どちらともいえない
- 4. どちらかといえば魅力を感じない
- 5. 魅力を感じない
- 6. 無回答



### 新BS1がカバーする番組

### 新BS2がカバーする番組



## ② 公共放送NHKにふさわしいジャンルを調査 ⇒期待されるジャンルを網羅する編成プラン

分母=1,361(既視聴者+未視聴者)

### 【調査概要】

調査時期:平成20年6月6日(金)~6月22日(日)  
 調査対象:全国16歳以上の個人3,000人  
 調査方法:訪問留置き(配付回収法)  
 有効回答:1,361人(45.4%)  
 抽出法:層化三段階無作為抽出法(エリアサンプリング)  
 調査実施:社団法人・中央調査社

## ■方針3. 放送・通信融合時代の新サービスで、公共放送の役割を果たします。

### ○ 新サービス「NHKオンデマンド」(20年12月開始予定)をさらに充実します

- 「見逃し番組」、「特選ライブラリー」(過去のドラマ等)をインターネットで有料配信する動画サービスを拡大・充実

### ○ 「いつでも、どこでも、もっと身近に」(“3-Screens”)を実現します

- さまざまな年齢層の視聴者のみなさまが、テレビ、パソコン、携帯端末等自ら選んだメディアで、いつでも、どこでも、NHKの信頼できる確かな情報・コンテンツを見られる利用環境を整備

ex. 緊急災害報道と連携し、携帯端末に安心情報を提供

ex. 教育番組に連動したデジタル教材や、双方向学習ができるデジタルコンテンツ 等

- さまざまなメディアで人と人、人と社会を結ぶ“公共の広場”の役割を果たす

ex. インターネットや携帯で視聴者のみなさまが安心して情報発信、意見交換できるネット広場を提供

### ○ 放送・通信融合時代を先導する技術の研究・開発を推進します

- 衛星放送を使ったスーパーハイビジョンや高速ダウンロードサービス等の開発をめざす
- 新たな放送技術につながる人間科学や材料・デバイス等の基礎研究を強化

#### 〔目標〕

- 一週間に5分以上 放送以外のNHKのメディアに接触した人の率の向上を図ります。

(全国接触者率調査「NHK放送外リーチ」) 19.4%(20年6月) → 25%

- 一週間に5分以上 NHKを「見たり」「聞いたり」した人の率の向上を図ります。

(「NHK全体リーチ」) 76.9% → 80%

# 2011年以降に見込まれる各メディアの役割

メディア		コンセプト、サービス
放送	総合テレビ	基幹的な総合サービス波として多彩な編成（地域放送含む）
	教育テレビ	教育専門チャンネルとして教育・教養番組を編成
	新BS1	報道・情報番組に重点 速報性の高いコンテンツと海外情報を編成
	新BS2	教養・娯楽番組に重点 高品質コンテンツを多彩に編成
	ラジオ第1	生活情報波 安心ラジオ 視聴者との双方向性（地域放送含む）
	ラジオ第2	生涯教育波
	FM	優れた音質を生かした総合音楽波（地域放送含む）
パソコン	NHKオンライン	番組の丸ごと提供・一部提供（学校教育・福祉番組等） 項目ニュース 番組関連情報 災害関連情報、選挙情報、外国人向け情報等
	NHKオンデマンド	「特選ライブラリー」サービス（アーカイブス番組） 「見逃し番組」サービス（放送後1週間程度、ニュース番組含む）
携帯端末	ワンセグ独自	語学等の実用番組、若者向け情報番組、ニュース等
	NHKケータイ	ニュース・番組関連情報、双方向番組での利用等
	モバイル新サービス	サービス事業者向けのコンテンツ提供等
パッケージ	書籍・DVD等	NHKのコンテンツを他の事業者等を通じて様々な形で社会に還元



## NHKオンデマンド

NHKが放送した番組を、ブロードバンド回線等を通じて、パソコンや高機能TV等に有料で配信するVOD(ビデオ・オン・デマンド)サービスです。

**「見逃し番組」サービス**  
(放送後1週間程度の番組を配信)

NHKのテレビで放送している番組の中から「大河ドラマ」など毎日10～15番組とニュース5番組を放送後1週間程度配信するサービス

**「特選ライブラリー」サービス**  
(NHKの映像資産を配信)

過去に放送したドラマ番組、「映像の世紀」や「NHKスペシャル」等の大型ドキュメンタリー番組など、NHKの映像資産(アーカイブス番組)を配信するサービス

※開発中の画面です

## ○緊急災害の場合

テレビ



パソコン



携帯端末



確かな情報・コンテンツを  
それぞれのメディアの利用形態に  
ふさわしい形で提供

“公共の広場”の役割を果たす

- ・最新の地震情報をキャッチ
- ・避難場所や医療機関の情報等を確認

- ・直近のニュースや関連情報を検索
- ・自ら情報を発信

## ■方針4. 地域を元気にするための拠点となります。

### ○「放送局のちから」を発揮して、個性を引き出す放送・サービスを展開します

- 放送局は地域の拠点として、独自の取り組みで地域での存在感の向上を図る
- 地域を見つめ、地域とともに考える報道を強化
- ネットワークを生かし、地域の課題を全国、海外へ発信
- インターネットや携帯端末等に向け、地域情報を届ける
- “つながる場”として地域のみなさまと積極交流。共に創る「参加型」コンテンツを展開

### ○ 地域に密着した多様なサービス実現のため、体制を強化します

- 地域放送番組費、取材・制作者を拡充
- 地域から人材を採用する新たな仕組みを導入、職種を越えたスキルの共有化で人材育成を強化
- 拠点局が域内の経営資源をマネジメント。本部のサポート体制を整備

### ○ 完全デジタル化への移行をめぐり 群馬県、栃木県で県域テレビ放送サービスを開始することを検討します

〔目標〕 ●それぞれの“放送局のちから”をはかる具体的な指標を 各局長が設定し その向上に努めます。

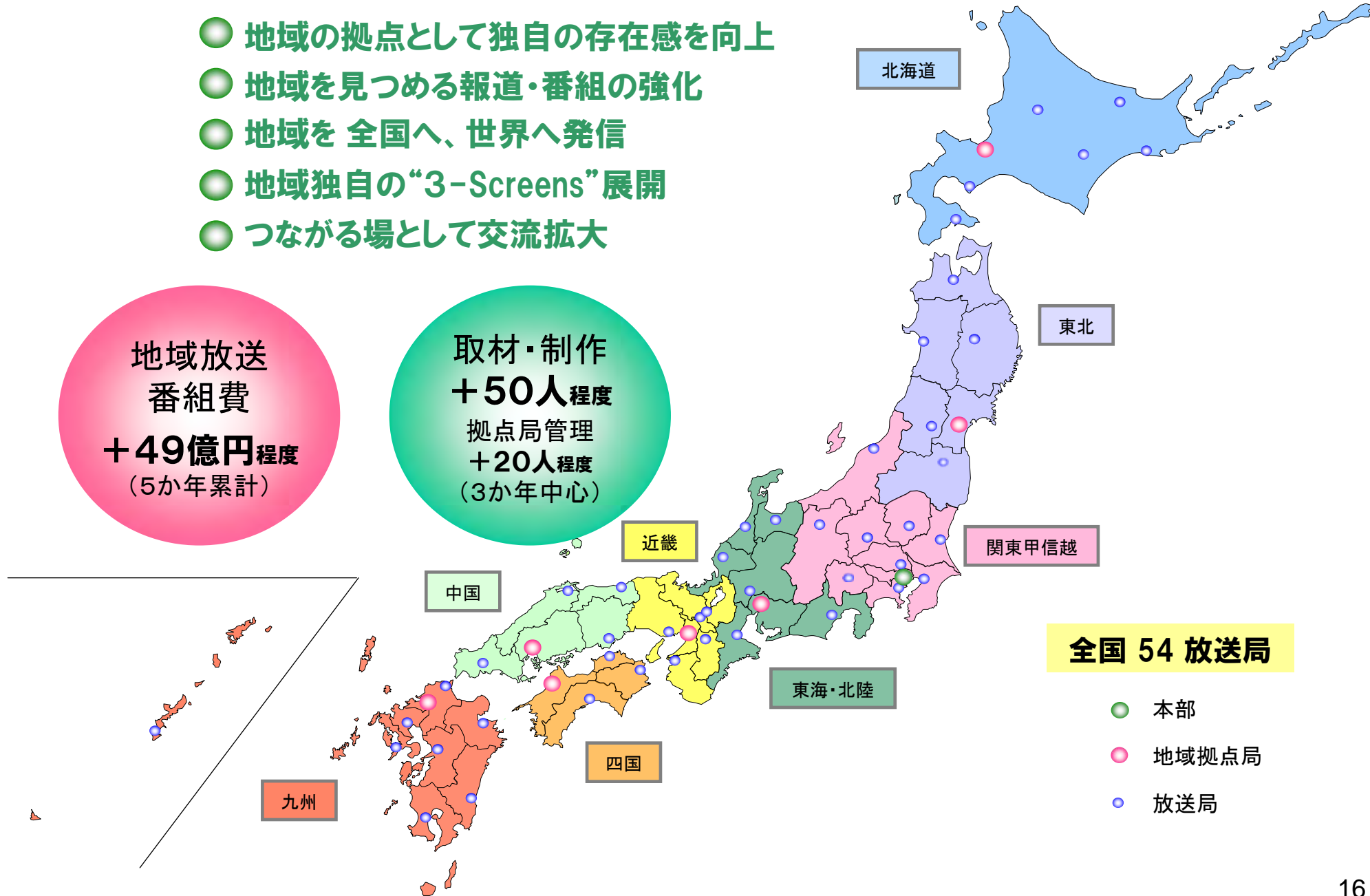


# 地域を元気にするための拠点

- 地域の拠点として独自の存在感を向上
- 地域を見つめる報道・番組の強化
- 地域を全国へ、世界へ発信
- 地域独自の“3-Screens”展開
- つながる場として交流拡大

地域放送  
番組費  
**+49億円程度**  
(5か年累計)

取材・制作  
**+50人程度**  
拠点局管理  
**+20人程度**  
(3か年中心)



全国 54 放送局

- 本部
- 地域拠点局
- 放送局

## ■方針5. 日本を、そしてアジアを、世界に伝えます。

### ○ 国際放送で、世界に向け、日本とアジアの情報発信を強化します

- 外国人向け24時間英語放送(「NHKワールドTV」)で、全世界に向けて発信強化  
ex. 英語独自番組の充実、日本・アジアの経済情報、日本の課題・政策・文化を積極発信
- NHKは、新設した子会社「(株)日本国際放送」に番組制作・送出等を委託  
「(株)日本国際放送」は、独自業務として、民間のノウハウや協力を得ながらコンテンツ充実を図る
- 海外にいる日本人向けには、「NHKワールド・プレミアム」により、1日5時間程度、スクランブルを解除してニュース等を放送

### ○ さまざまなメディアを使って、効果的・効率的に世界に届けます

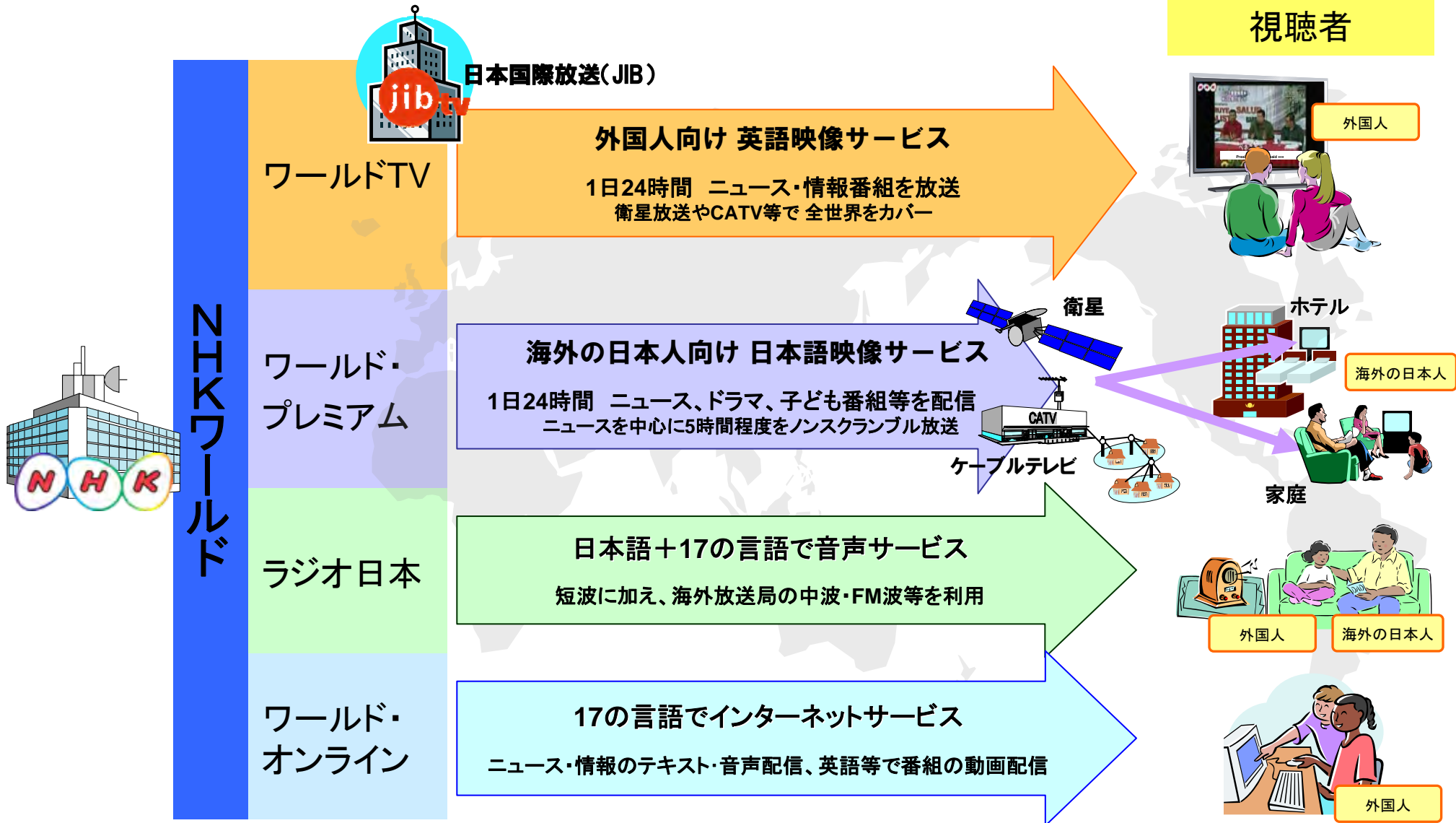
- 各国で直接受信しやすい衛星やインターネット技術を生かして、受信可能世帯を拡大
- インターネットでの24時間の英語ニュース配信や中国語などの動画配信

### ○ 国際報道・国際放送の取材・制作体制を強化します

- 海外特派員を増強。アジア・中東の拠点を整備

- 〔目標〕
- 国際放送「NHKワールドTV」の視聴可能世帯数を約1億5,000万世帯に増やします。(21年度から5年間で)  
・3,750万世帯(平成20年9月現在)
  - 国際放送のインターネットのホームページなどへのアクセス数を5年後に年間1億ページビューまで増やします。  
・2,500万ページビュー(19年度)
  - カバー率、認知度、接触者率等をもとに、国際放送がどのように視聴されているかを把握する手法を開発し、サービスの展開に生かします。

# NHKの海外に向けた情報発信



## ■方針6. 円滑な完全デジタル化に向けて 重点的に取り組みます。

### ○ 地上テレビ放送の完全デジタル化に向けて、送信設備等の整備を さらに 計画的に進めます

- 平成21年度からの3か年で、デジタル中継局や放送局内の設備のデジタル化対応等、必要な施設・設備に、さらに建設費 906億円、事業費 249億円、(計 1,155億円)を見込み、重点投資

### ○ デジタル化により電波が届かなくなる地域への新たな難視聴対策等、受信環境整備については、国や民放等と協力しながら、公共放送が負担すべき範囲を見定めつつ、追加の経費を計上します

- デジタル化で電波が受信できなくなる地域の新たな難視聴対策や混信対策、アナログ放送終了に向けた対策に、現段階で見込まれる経費を計上 (3か年で 約660億円)

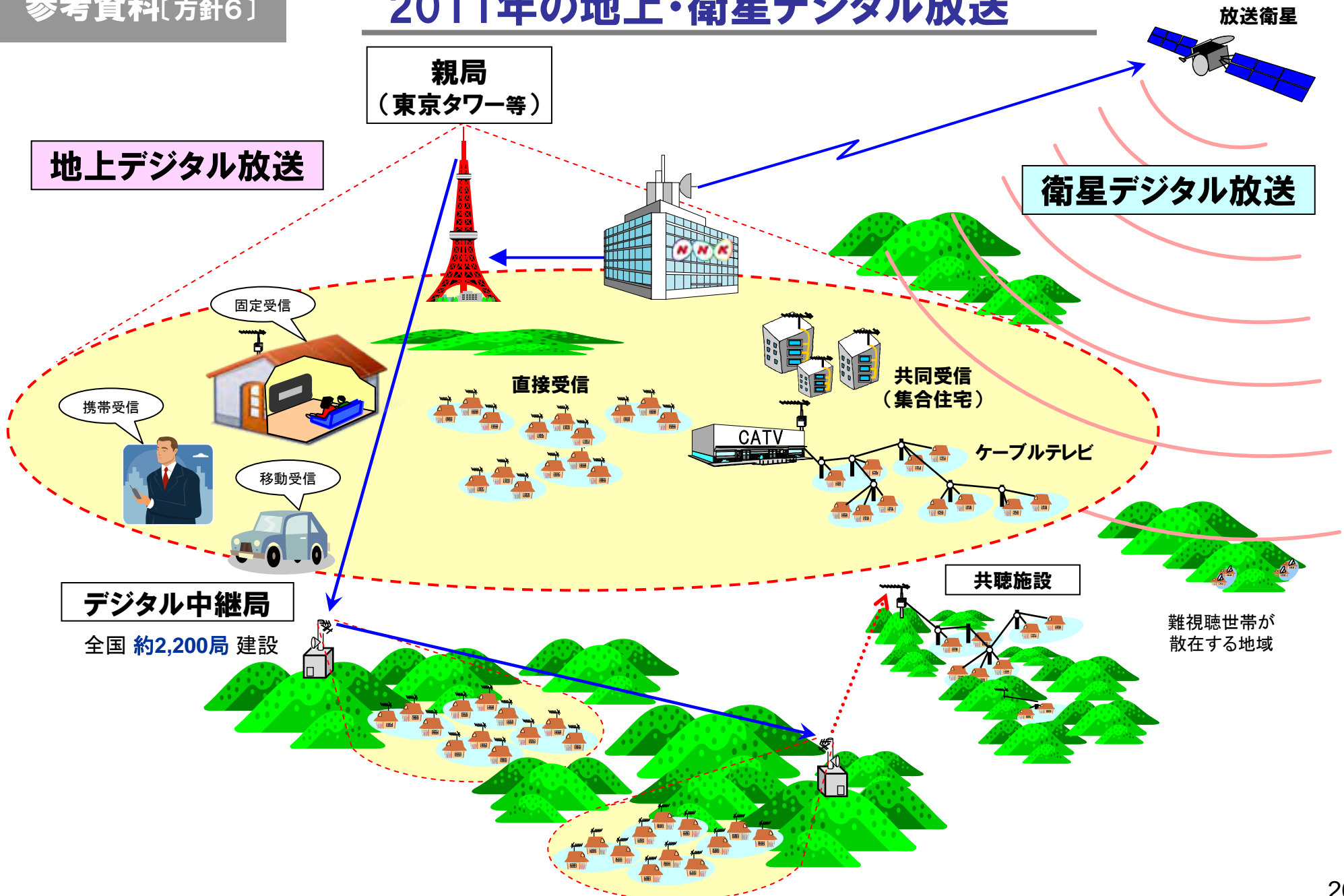
### ○ 視聴者のみなさまが デジタル放送のメリットを享受できるよう 対策を進めます

- 全国約50か所の「総務省テレビ受信者支援センター」に協力、デジタル相談に対応
- アナログ放送終了に向けて、番組等を通じた周知広報活動を強化
- “人にやさしい技術”の研究・開発をさらに推進

〔目標〕 ●地上放送の完全デジタル化に向けて、デジタル中継局を建設・整備します。  
〔平成20年度末〕 〔22年末〕  
約800局 (カバー率 96%) → 約2,200局 (98%)

「暫定的な衛星利用による難視聴地域対策」などにより カバー率100%をめざします。

# 2011年の地上・衛星デジタル放送



## ■方針7. 構造改革を推し進め 効率的な体制で受信料の価値をより大きくします。

### ○ 構造改革を推し進め、受信料の価値がより大きくなるように 取材・制作の現場に 経営資源をシフトします

- 人員は、業務の将来設計や子会社等を含めた今後の展開を踏まえ 全部門を聖域なく見直す一方で、完全デジタル化に対応した放送サービスの充実やコンプライアンス体制の強化等にシフト
- 放送部門は、地域や海外を含む報道取材・制作体制を強化
- 技術部門は、子会社等との分業や外部パワー活用等を進める
- 営業部門は、地域スタッフ対応業務のスリム化等を進める
- 事務部門は、事務処理共通業務の一元化等を進める

⇒ 3年で 400人程度削減・300人程度増員配置、 5年で 650人程度削減・400人程度増員配置の見通し

### ○ 支出は、強化すべき項目に重点配分しつつ、一定のシーリング内で抑制します

- デジタル化移行、報道体制強化、地域の放送とサービス充実、国際放送強化等に重点配分
- 「国内放送費」(デジタル移行等除く)・「建設費」は一定のシーリングを設ける

### ○ NHK企業年金の財政安定化に向け、確定拠出型年金制度の導入も含め 制度改革の検討に着手します

## ○ NHKグループ全体で最適な経営をめざします

- NHKと子会社等、子会社等相互の業務の仕分けを行い、重複業務を整理して、子会社等の位置づけを明確にする。それにより、一部の子会社の非子会社化をめざすとともに、計画的に再編・統合する。当面、5年間で、現在の子会社17社を、12～13社に削減することをめざす
- 関連公益法人については、真に公益性の高い団体に限定し、必要最小限の体制に再編

## ○ NHKと子会社等の取り引きの改革を進め、競争を拡大します

- 番組制作関連については、子会社等と番組制作会社の競争を推進するため 企画提案段階からの競争を導入  
⇒委託番組の25～30%程度をめざす(5年で)
- 番組制作関連以外については、競争契約の導入を一層推進  
⇒公共放送として必要な視聴者対応や番組との連動性を考慮しながら、業務の性質が許す限り競争的手法を導入し、5年後に40%超(平成19年度ベース)を競争化することをめざす
- 取り引きの合理性、適正性を確保するため、子会社とNHKとの取り引き、子会社とNHK以外との取り引きの経理区分を明確にして、透明性を向上

## ○ 転籍制度の運用を見直します

- NHKでの専門能力の活用や子会社等の再編・統合等を踏まえ、計画的に転籍を縮減  
⇒57歳での早期退職による子会社等への転籍を3年で100人程度、5年で250人程度縮減の見通し

## ○ “3-Screens”展開等を積極的に進め、受信料外収入の拡大に努めます

〔目標〕 ●“約束”評価における「コストに見合う成果」(VFM)を向上させます。

・1.57 (平成17年度) ・1.66 (19年度)

## 「コストに見合う成果」 (VFM: Value for Money)

$$\text{VFM} = \frac{\text{NHKが生み出した価値額(視聴者の支払意思額の合計*)}}{\text{NHKの事業支出額(決算)}}$$

\*「視聴者の支払意思額の合計」=地上放送および衛星放送に対する支払意思額×契約数の合算

▽第三者委員会である“約束”評価委員会が調査を実施

▼平成19年度では、視聴者一人あたりの「支払意思額」は、「地上放送」(総合・教育・ラジオ第1・ラジオ第2・FM)が月額1,814円(受信料の地上契約は月額1,345円)、「衛星放送」(衛星第1・衛星第2・ハイビジョン)が月額1,269円(衛星付加受信料月額945円)支払意思額の合計が10,273億円、事業支出額が6,182億円となっています。

17年度

$$\text{VFM} = \frac{9,888\text{億円}}{6,300\text{億円}} = 1.57$$

19年度

$$\text{VFM} = \frac{10,273\text{億円}}{6,182\text{億円}} = 1.66$$

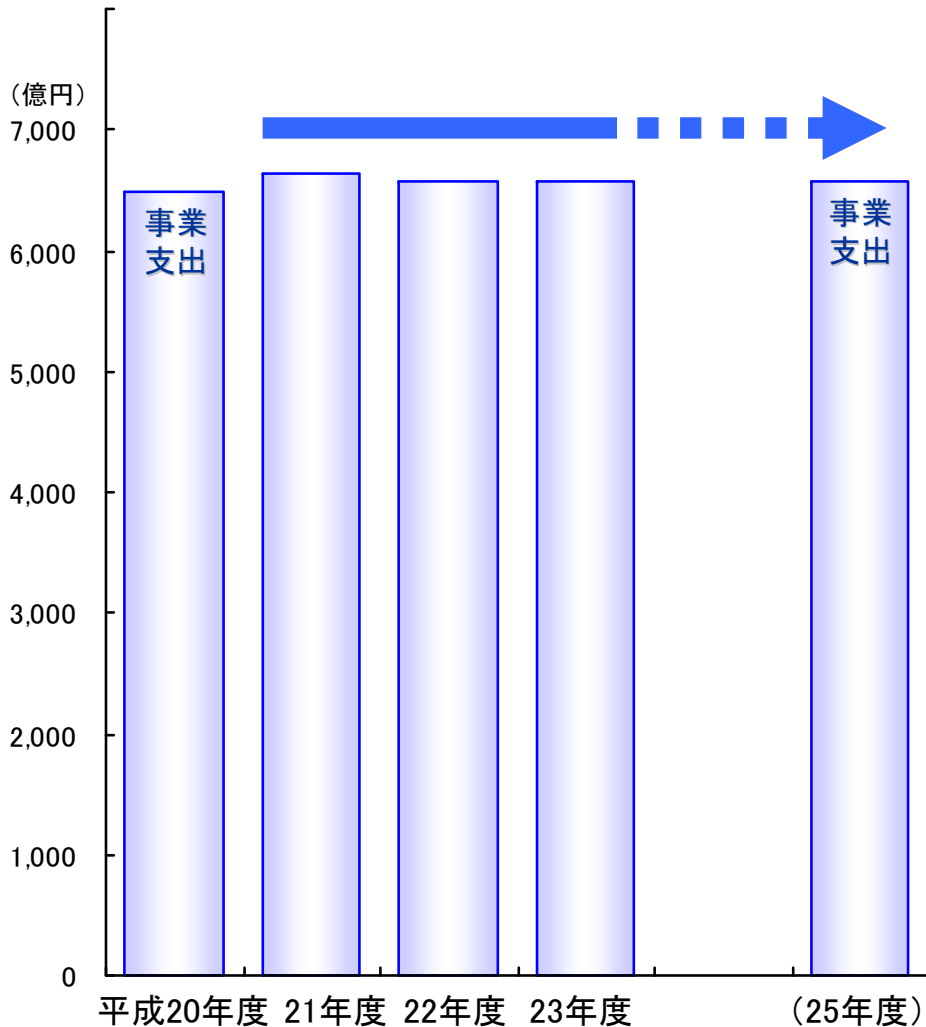


# 放送の充実のための経営資源のシフト

(※地上デジタル追加経費を含まず)

## 事業支出

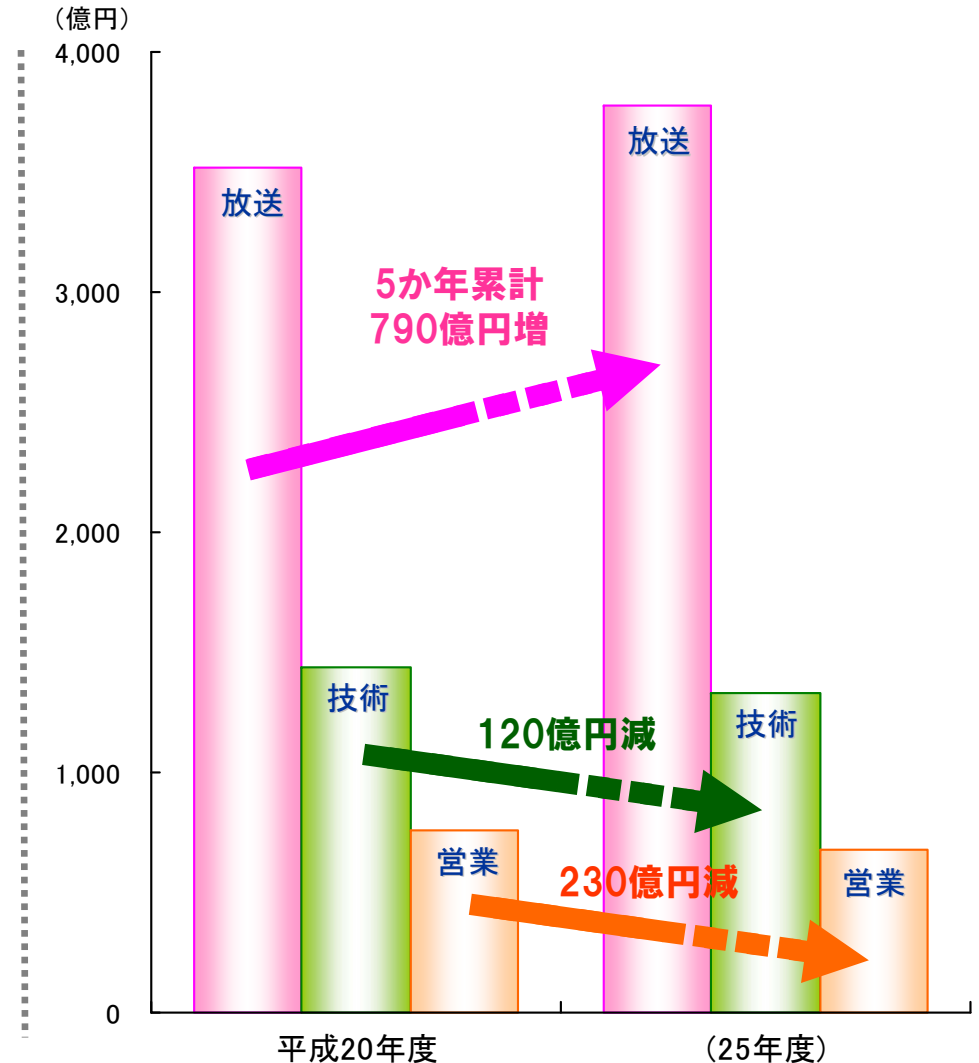
- 事業支出総額は平成20年度水準で抑制



## 部門別の支出

- 放送に重点配分する一方、技術、営業は経費圧縮

※人件費・減価償却費を含むトータルコスト



## ■方針8. 受信料を公平に負担していただくための取り組みを強化します。

### ○ 受信料の公平負担の取り組み強化で 5年後 支払率78%をめざします

- 訪問集金の廃止にともない、地域スタッフの活動を契約・未収対策にシフト
- 事業所割引や業界団体取りまとめなどを活用
- 未契約者への民事手続きを進め、未収者に対する支払督促を全国展開
- 衛星デジタル放送の受信確認メッセージの活用を強化

### ○ 効率化を進め、5年後に営業経費率10%を実現します

- 地域スタッフを3年で1,000人程度削減(4,400人に)
- 契約・収納業務の公開競争入札等で外部委託化を進め、地域スタッフ体制を改革

### ○ 今後、完全デジタル化への移行を見定めつつ、受信料の公平負担への取り組みを徹底し、構造改革を進めることで、収支差金を生み出す努力を続け、平成24年度から、受信料収入の10%の還元を実行します。

〔目標〕 ●営業経費率を 5年後(平成25年度)に 10%に縮減します。

・12.4% (19年度)

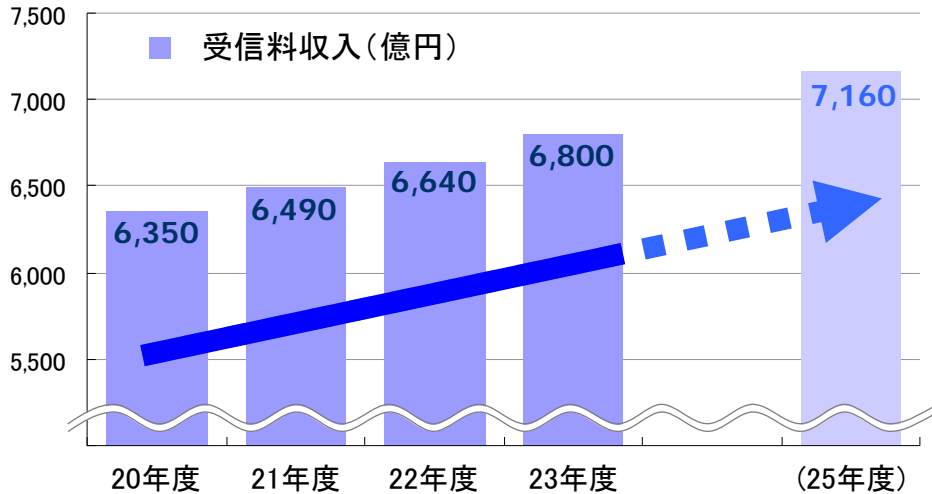
●受信料の支払率の向上をめざします。

71% (19年度末) → 75% (23年度末) → 78% (25年度末)

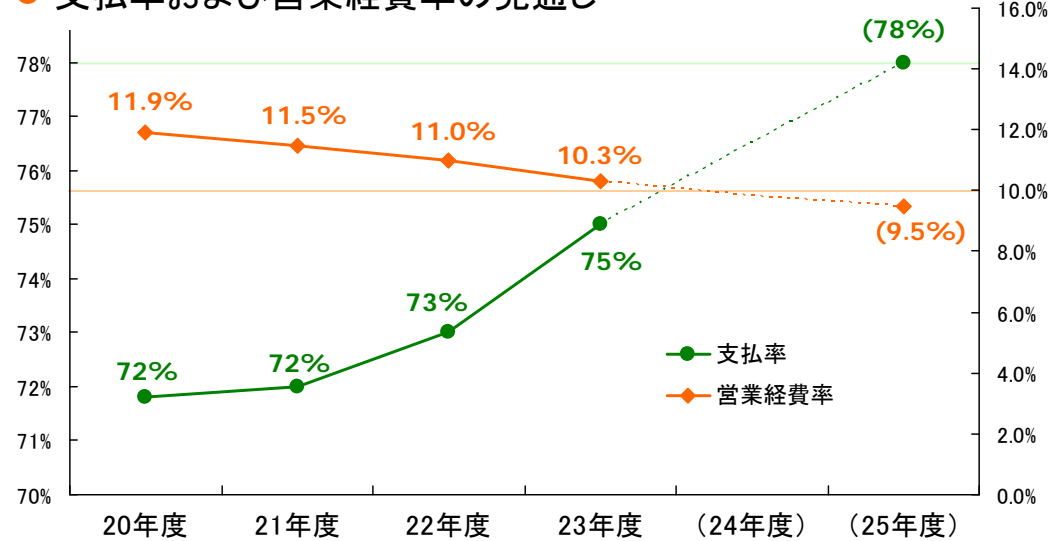
# 支払率と営業経費率

- 構造改革により、営業経費を抑えつつ、支払率の向上(78%)を図り、7,000億円を超える受信料収入を確保

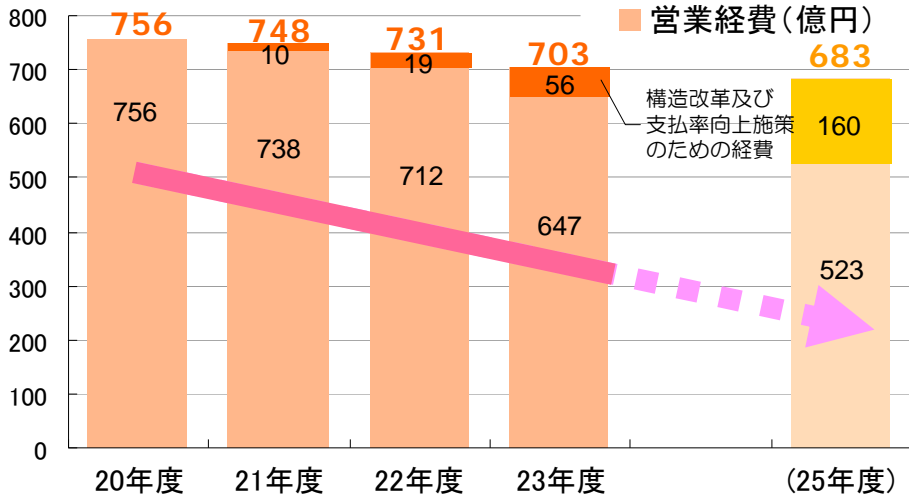
## ■ 受信料収入



## ● 支払率および営業経費率の見通し



## ■ 営業経費



## ● 受信契約の増加・未収削減(年間増減)

区分	20年度	21年度	22年度	23年度
契約総数の増加	25万件	30万件	35万件	45万件
衛星契約の増加	45万件	60万件	60万件	60万件
未収削減	△30万件	△25万件	△25万件	△25万件

## ● 受信契約・支払数の見通し(年度末)

契約総数	3,665万件	3,695万件	3,730万件	3,775万件
衛星契約	1,379万件	1,439万件	1,499万件	1,559万件
支払数	3,427万件	3,482万件	3,542万件	3,612万件
支払率	72%	72%	73%	75%

## ■方針9. 環境経営に着実に取り組みます。

- 放送やイベントで環境問題を継続的かつ重点的に取り上げます
- 目標値を定め、自ら排出するCO<sub>2</sub>や事業系廃棄物の削減に取り組みます
  - 「NHK環境自主行動計画」(平成20年度からの5か年計画)の数値目標に基づき削減を推進
  - アナログ教育テレビ、ラジオ第2放送の深夜放送休止時間を拡大
    - デジタル教育テレビについても、深夜放送休止時間の拡大を検討
    - 総合テレビ、ラジオ第1放送、衛星放送は 緊急災害報道24時間即応体制
  - 省エネ型の放送設備の開発・導入、渋谷放送センターや新放送会館の省エネ化
  - 中継車やロケに使用する車両に低公害車を積極的に導入

〔目標〕 ●エネルギー効率を測る指標(※)を基準年(平成18年度)比で、24年度には12%改善し、CO<sub>2</sub>の排出抑制に取り組みます。

(※)エネルギー消費原単位=CO<sub>2</sub>総排出量/有形固定資産総額

# 収支計画

(平成21～23年度)

# 収支計画（平成21～23年度）

## 収入

○受信料の公平負担に向けた取り組みを強化し、受信料外収入の拡大にも努め、平成23年度の事業収入は、20年度に対して約450億円増の7,027億円を見込みます。

## 支出

○経営資源を報道体制の強化、多メディアへの展開、地域放送の充実等に重点配分します。

○構造改革を進め、技術・営業等の経費を圧縮するとともに、国内放送費（デジタル移行関連経費等を除く）等は一定のシーリングの中で効率化を進めます。

これにより、事業支出は、3年間ほぼ横ばいで、23年度は6,569億円に抑制します。

## 収支差

○受信料収入の増加と構造改革（経営資源のシフト）等による支出抑制で、デジタル追加経費の計上前では、各年度、収支差金を確保します。



## デジタル追加経費と最終的な収支

○デジタル化により電波が届かなくなる地域への新たな難視聴対策等、受信環境整備については、国や民放等と協力しながら、公共放送が負担すべき範囲を見定めつつ、追加の経費を計上します。


○その結果、最終的な収支は、3か年のうち、21、22年度については赤字を見込まざるをえません。

○繰越金は、今後のデジタル化への支出や経済変動などのリスクに備えるものとしします。

# 収支計画

## ■ 事業収支

(単位 億円)

区 分	20年度 (予算)	21年度		22年度		23年度	
			増減額		増減額		増減額
事業収入	6,575	6,697	122	6,852	155	7,027	175
受信料	6,350	6,490	140	6,640	150	6,800	160
その他の収入*	224	207	△ 17	212	5	227	15
事業支出	6,472	6,628	156	6,568	△ 60	6,569	1
事業収支差金	102	69	—	284	—	458	—
債務償還充当	33	26	—	13	—	62	—
収支過不足	68	43	—	271	—	396	—
* 21～23年度の子会社の配当総額は各年度25億円 (NHKの受取配当金は12～17億円)		<div style="border: 2px solid orange; padding: 5px; display: inline-block;">地上デジタル追加経費を計上</div> 					
地上デジタル追加経費	0	100	—	290	—	270	—
収支過不足	68	△ 57	—	△ 19	—	126	—
繰越金残高	993	894	△ 99	829	△ 65	955	126

※繰越金のうち 21年度42億円、22年度46億円を建設費に充当

## ■ 設備投資

(単位 億円)

建設費	769	802	33	790	△ 12	750	△ 40
-----	-----	-----	----	-----	------	-----	------

## 今後の受信料体系の見直しについての考え方

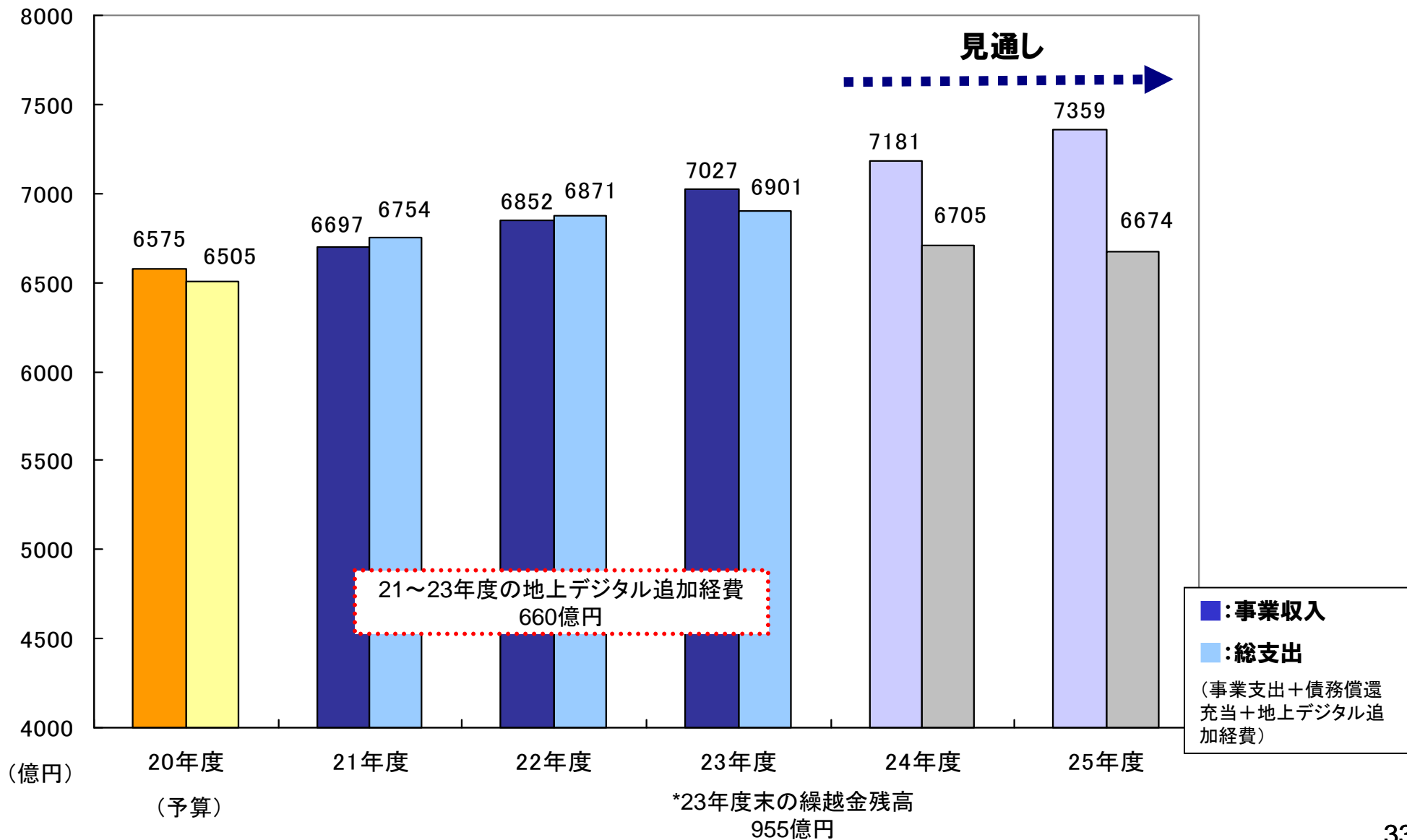
- この経営計画の策定にあたって、平成21年度から3年間の収支の状況を踏まえて、公共放送の使命をきちんと果たしつつ、業務の一層の効率的な運営などを進める改革努力により、収支差金を生み出し、これを視聴者のみなさまの負担の軽減に充てたいと考えました。
- しかし、2011(平成23)年7月の地上テレビ放送の完全デジタル化を間近に控えて、調査などが進むにつれて、デジタル化によって電波が受信できなくなる地域への新たな難視聴対策や混信対策などがさらに必要であることがわかってきました。
- 完全デジタル化は、国家的なプロジェクトであり、有限な電波を有効に使うための国の政策です。視聴者のみなさまには、デジタル化が拓く可能性を最大限に享受していただきたいと考えます。そのため、公共放送として負担すべき範囲を見定めつつ、追加経費を計上する必要があると判断しました。
- 今回の3か年計画で、すべての部門を聖域なく見直し、構造改革によって収支差金を生み出す努力を行いました。新たに必要となる追加経費(3か年で約660億円)を計上することから、平成21、22年度について、収支は赤字を見込まざるを得ない状況です。
- このため、収支の状況、さらに、デジタル化などにともなう今後のリスクや厳しさを増す経済情勢などを総合的に勘案して、平成23年度までに受信料の引き下げを行うことは困難であると判断しました。



- 本経営計画は、収支計画は3か年で示していますが、その基本構想はデジタル化後も睨み5か年を見通すものとなっています。
- 平成21年度から本計画において掲げた施策を着実に遂行することで、平成24年度から受信料収入の10%を視聴者のみなさまに還元できる収支構造を構築します。
- 具体的な還元方法はいくつか考えられることから平成21年度から受信料体系全体の総合的な検討に着手し、最適な方法を決定して、視聴者のみなさまにお示しし、平成24年度から受信料収入の10%の還元を実行します。

なにとぞご理解いただきますようお願いいたします。

# 今後の収支



*N H K*