

# 「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

## (説明資料)

※特記が無い場合、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。

## ①新しい時代、NHKは挑戦します。

私たちが、この経営計画で描くのは新しい公共放送NHKを創っていく3年間です。「すべては、視聴者のみなさまのために」を原点に、新しい時代、NHKは公共放送の役割を果たすため挑戦を続けます。

### [放送環境の激変]

この3年間で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、地上波と衛星波のアナログ放送がデジタル放送に完全に切り替わります。

一方でインターネットや携帯端末の技術の進歩はめざましく、放送だけでなく通信ネットワークでも同じように高画質の番組・コンテンツや多様な情報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。

視聴者のみなさまに確かな情報や番組を届け続けるために、デジタル化への移行が円滑に進むよう万全を尽くします。そして、さまざまなメディアに情報があふれる時代に、テレビを軸としながらもインターネットや携帯端末等、視聴者のみなさま一人ひとりにとって最も身近なメディアに、信頼できる確かな情報や質の高いコンテンツをきちんとお届けしていくことで公共放送としての務めを積極的に果たしていきます。

### [山積する地球規模の課題・日本の課題]

世界は、そして、日本は、多くの難しい課題に直面しています。

地球温暖化は、国々が利害を超えて解決を急がなくてはならない問題です。石油等の資源価格の急騰。持てる国と持たざる国の貧富の差の拡大。食料価格の高騰で一層深刻さを増す飢餓。2分に1人子供が命を失っているエイズ等の感染症。グローバル化が進み国境を越えて自由競争が激しさを増す中で、さまざまな矛盾が噴出しています。

お年寄りの一人暮らしや若者の孤立。介護や福祉、医療や年金など暮らしの安心にかかわる課題。ネットを使った犯罪や「だれでもよかった」という無差別の殺人。自ら命を絶つ人が10年連続で3万人を超える現実。地方分権がうたわれながら東京への一極集中が続き、人口減少や格差問題、限界集落やコミュニティの崩壊、自然や文化の消失など多くの困難な課題を抱える地域。さまざまな閉塞感が日本を覆っています。

公共放送NHKは、こうした課題に真正面から向きあい、ジャーナリズムとして、さらに積極的に問題提起をし、解決への手立てを提示していきます。

### [公共放送の使命]

本格的なデジタル時代にあっても、公共放送NHKが大切にしてきた理念や果たすべき基本的な使命は変わりません。一層重要性を増すと考えます。

公平・公正であること。

放送の自主・自律、不偏不党を貫き、表現の自由を守ること。

視聴者のみなさまに「あまねく」お届けすること。

健全な民主主義の発達に資すること。

安全と安心のため緊急報道に全力を尽くすこと。  
政治・経済からスポーツ・文化・芸術・娯楽まで豊かで多様な番組を制作すること。  
地域を記録し、地域の情報を発信し、地域を応援すること。  
海外に向けて、日本の出来事や文化を伝えること。  
新しい技術の研究・開発で先導的な役割を果たすこと。  
公共放送として継承すべきものはきちんと継承し、さらに充実させていきます。

### 〔信頼されるプロフェッショナルの育成〕

公共放送の務めを果たし続けるため、最優先で取り組む改革があります。  
相次ぐ不祥事に厳しい批判の声が数多く寄せられました。私たちは株のインサイダー取引をジャーナリズムの根幹を揺るがす倫理の問題として、極めて深刻に受け止めています。視聴者のみなさまからの信頼がなければ公共放送の仕事は成り立ちません。  
ジャーナリズムの役割を全うし、知る権利に応じていくために、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を推し進めます。一つひとつの仕事の積み重ねの中から信頼を取り戻していくことを役職員一人ひとりがすべての基本に据えます。

### 〔より大きな価値を生み出すための改革〕

放送をめぐる環境の激変に的確に対応し、世界や日本の課題に果敢に向きあい、しっかり公共放送の使命を果たして、多様なメディアに豊かな放送・サービスを展開していくため、より機動性の高い取材・制作集団をめざして大胆に改革します。  
NHKは視聴者のみなさまの受信料で支えられています。そして、これからも受信料制度の上に、公共放送としての務めを果たしていきます。私たちは、より効率的・効果的な体制で質の高い多彩な放送・サービスをお届けすることによって、視聴者のみなさまにとって受信料が生み出す価値をより高めます。そのために組織を聖域なく見直し、取材・制作の現場に経営資源をシフトします。  
改革を成し遂げるため、NHKが視聴者のみなさまにとって身近であり続けるための経営目標を明確に掲げ、組織が一丸となって実現するよう経営を変えます。

### 〔“公共の広場”の役割〕

社会から公共の意識が薄れ、人と人のつながりが失われ、公共の価値が揺らいでいるとされる時だからこそ、“公共の広場”としてのNHKの役割はさらに重要になると考えています。NHKは放送を通じて、イベントやさまざまな活動を通じて、困難な課題をともに考え、地域社会を元気にし、人と人をつないでいくメディアとして、視聴者のみなさまのお役に立ちたいと思います。そのために、みなさまと“つながる場”として、全国にある放送局の役割を重視します。

私たちはこうしたNHKの役割を踏まえて、次の3年間、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」をスローガンとして掲げます。  
そして、公共放送の役割を果たしていくために、役職員一人ひとりが新しい時代に漕ぎ出すための挑戦を続けます。

## ②経営方針:「いつでも、どこでも、もっと身近にNHK」を実現します。

私たちは、「いつでも、どこでも、もっと身近にNHK」を実現するために、完全デジタル化という大きな変化を経た5年後を見据えて、これからの3年間すべての役職員が一丸となってめざす2つの経営目標を掲げます。

### 【NHKと視聴者のみなさまをつなぐ経営2目標】

■「NHKへの接触者率」(※)は、76.9%(平成20年度)から、3年後に80%をめざします。

■「受信料の支払率」(※)は、3年後に75%まで引き上げ、5年後に78%をめざします。  
・71%(19年度末)

※「放送外の接触も含めたNHKへの接触者率」=放送だけでなく、インターネットなども含めて、一週間に5分以上NHKを「見たり」「聞いたり」した人の率  
NHK放送文化研究所が実施する「全国接触者率調査」で調べ公表します。(この調査では、「放送外の接触も含めたNHKへの接触者率」を「NHK全体リーチ」と呼んでいます)

※「受信料の支払率」=(受信契約数-未収数)/受信契約対象数

\* 視聴者のみなさまへの意見募集の際に公表した計画(案)では、受信料体系の見直し等の効果を見込み、「支払率を5年後に80%」と設定していましたが、この3か年では受信料体系の見直しを行わないことなどから、精査をした上で、「3年後75%、5年後78%」と設定しました。

視聴者のみなさまがNHKの放送・サービスに関心を持って見たり聞いたりしていただいているか。公共放送を受信料で支えたいと思っただけでいるか。

「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NHKが「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に、NHKは放送を基本に、インターネットや携帯端末、DVD等、さまざまなメディアにさらに積極的に公共放送としての確かな情報や魅力のある質の高いコンテンツをお届けしていきます。さまざまな形で放送やサービスの充実を図り、一人でも多くの方にNHKに触れていただく機会を増やし、存在感を高めていくことをめざして、「放送外の接触も含めたNHKへの接触者率」を向上させる目標を掲げます。

「受信料の支払率」は不祥事への批判から平成17年度には70%を下回りました。受信料をお支払いいただいている方がお支払いいただけない方に対して感じる不公

平感を解消していくことは、公共放送を支える受信料制度を堅持していくために取り組まなければならないきわめて重要な課題です。

私たちは、すべての視聴者のみなさまに受信料で等しく支えていただきたいと考え契約・収納を増やしていく取り組みを続けています。

しかし、転居先の把握が難しく一時的に未契約状態になる場合やテレビを購入しても自主的に契約を申し出ていただけない場合も多く、単身世帯が増え生活時間帯も多様化するなど未契約の方やお支払いいただけない方に直接会うことが一層難しくなっています。

そのため、まず、5年後に支払率を78%まで高める目標を掲げて、すべての役職員が地道な取り組みをさらに強化していきます。

支払率の向上は、視聴者のみなさまからのNHKの組織や経営に対する信頼の回復、放送やサービスへの接触の拡大と期待感や満足度の向上、そして、受信料を公平に負担していただくための真摯（しんし）な契約・収納の取り組み等があって初めて達成できる総合的な目標です。

放送をめぐる環境が激しく変化する中で、公共放送として大切にしてきた理念を守り、基本的な使命を果たし続けていくためにも、変えるべきところは大胆に変えていくことが必要です。

私たちは、NHKと視聴者のみなさまをつなぐ2つの経営目標の実現に向けて、“NHKを変える”を実践する9つの具体的な経営方針を立てました。

### 【経営9方針】

- 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。

経営計画の進ちょく状況については、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。

経営計画の達成状況を検証し、次年度の予算・事業計画に反映させていきます。

## ■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。

視聴者のみなさまからの信頼を回復して、ジャーナリズムとしての役割を全うし、公共放送の使命を果たすために、経営の改革と公共放送の担い手の育成を柱として、NHKの組織風土の改革に全力をあげます。

まず、経営トップから変わります。「すべては、視聴者のみなさまのために」を貫く2つの経営目標を掲げ、役職員が情報を共有して、一丸となってその実現をめざします。そして、NHKの方針や業務の執行状況について、経営トップが自らのことばで視聴者のみなさまに対して説明責任を果たし、「開かれたNHK」にします。

職員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ることを宣言します。ひととき高い志と倫理観を備え、創造性を発揮することに誇りをもつ取材・制作のプロフェッショナルを育て上げる、活力ある職場環境づくりに積極的に取り組みます。

公共放送人・ジャーナリストとしての適性を採用で見極め、コンプライアンス意識を根づかせるための研修や現場での対話・育成を強化します。縦割り組織の弊害を取り除くため、組織横断的な異動やマネジメント力を高める施策などを計画的に実施することを通じて、高い専門性と広い視野の両立をめざし、活力のある組織を創っていきます。地道な取り組みを通じて、信頼される確かな公共放送の担い手を育てます。

平成16年に不祥事が発覚して以来、コンプライアンスの徹底に向けて、業務の進め方や制度・システムの見直し、研修の強化など様々な取り組みを進めました。にもかかわらず、報道の根幹を揺るがす株のインサイダー取引を起こしてしまいました。

私たちは危機感をもって、会長の諮問機関として外部有識者による「職員の株取引問題に関する第三者委員会」を設置し、事実の究明と再発防止の提言を求めました。「プロのジャーナリスト、報道機関とは何か」「公共放送の使命」についての議論を活発に行うことや意識改革をめざすコンプライアンス施策・研修の実施等10項目の提言をいただきました。それぞれの職場では信頼回復に向けて改革の議論を続けています。

会長のもとに若手職員の緊急プロジェクトチームを設けました。組織の風通しは悪くないか。育成はきちんと行われているか。職場に創造性はみなぎっているか。やる気をひきだす人事制度になっているか。不祥事が続く背景について議論しながらまとめあげた改革提案を生かし、実践していきます。

NHKは、自ら掲げる視聴者のみなさまとの“約束”がきちんと果たされているか、客観的に評価することを外部の委員で構成する「NHK“約束”評価委員会」に委ねています。視聴者調査など委員会独自の測定手法に基づいて行われる評価を踏まえて、私たちは、改革をさらに実効のあるものにしていきます。

視聴者のみなさまからのNHKの組織や経営への信頼を回復させていくため、“約束”評価委員会の視聴者調査をもとに検証しながら着実に取り組みを進めていきます。

## <具体施策>

### ○「すべては、視聴者のみなさまのために」を貫き、その声を経営に反映していきます。

- ・「ふれあいミーティング」の充実や視聴者コールセンターの対応強化などNHKと視聴者のみなさまとの直接対話を進め、率直な意見をうかがう回路をさらに充実させます。
- ・視聴者のみなさまにNHKの活動を伝えるための取り組み（広報）を強化します。

### ○責任ある経営に向けて改革します。

- ・2つの経営目標を明確に掲げ、役職員が一丸となって実現をめざします。組織横断的な改革推進プロジェクトを設置し、経営計画を確実に実現していくための体制を強化します。
- ・目標実現への過程において、業務の方針や実施結果を経営トップがテレビ番組等で説明を行うなど、さらに経営の透明性を高めます。

### ○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育成・研修等の取り組みを強化します。

- ・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方法を導入します。
- ・コンプライアンスの意識を根づかせるための勉強会やOJTなどによる人材の育成の取り組みを強化します。指導役の中堅層を地域放送局に配置し、若手の育成を強化します。
- ・研修機能を強化し、外部研修・異業種交流研修を進め、多様な経験を生かしていきます。
- ・コンプライアンス・指導育成等を担当する専任管理者を配置し体制を強化します。
- ・役職員一人ひとりが「NHK倫理・行動憲章」「行動指針」を順守し自らを厳しく律します。

### ○縦割り構造の弊害を取り除き、活力のある風通しのよい組織を創り出すため、組織・人事制度の改革を進めます。とりわけ、組織横断的な人事異動を拡大し、高い専門性と広い視野の両立を図ります。

- ・専門性を高めるために視野を広げる異動を拡大します。▽管理職前の段階で、適性を見極めた上で複数の職種を経験する異動を実施します（キャリアの複線化）。▽ミドルマネジメント層の育成に向け、部局を超えた異動を計画的に実施します。
- ・さまざまな職域を見渡したマネジメント力が求められる放送局長・副局長の人事を戦略的に行い、事業運営に生かしていきます。
- ・役職員のコミュニケーションを強化し、双方向での意思疎通を図ります。
- ・全職員を対象とした「職場環境評価」（仕事、職場、上司、評価、経営・組織などについて調査）を引き続き実施し、活力ある職場環境を作る取り組みを積極的に進めます。
- ・長時間労働の改善に取り組みます。

### ○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行います。

- ・事業計画、部局目標から、個人目標まで一貫した方針・目標管理に基づいて、複数評価者により個人の目標達成度等を的確に評価する制度を確立し、処遇に反映します

### ○IT統制を含め、リスクを最小限に抑える取り組み(内部統制)をNHKと子会社等(関連団体)が一体となって強化します。

### ○“約束”評価の一層の定着を通じ、視聴者のみなさまへの責任を果たします。

- ・視聴者のみなさまとの“約束”の実現に向けて計画の実行・検証・改善を徹底します。
- ・NHKの組織・経営に対する視聴者のみなさまの信頼を取り戻していくため、“約束”評価委員会の視聴者調査の数値を検証しながら、さらなる改革への取り組みを進めます。

組織風土改革の取り組み ⇒ 資料参照

## ■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。

公共放送NHKが、新たに総力をあげて取り組むプロジェクトが、「あすの日本」です。環境や食料、高齢化社会や格差社会、社会保障や税、安全保障など日本が直面する課題や地球規模のテーマを徹底取材し、さまざまなニュース・番組の中で「あすへのメッセージ」を打ち出していきます。

さらに、NHKの取材・制作力と豊富な映像を最大限に生かして、圧倒的なスケールと奥行きのある番組を開発します。科学や文明など世界共通の課題やテーマに最先端の映像や演出で迫り世界に発信・展開できる大型番組、全国各地の自然・暮らし・文化を記録して次の世代に遺す現代版の“新日本風土記”など日本の原点に新たな視点で迫る番組です。

NHKが「災害などの情報をいち早く正確に報道すること」への期待度は94%。平成19年度の“約束”評価調査では、緊急災害報道に極めて高い期待が示されました。NHKは、公共放送として大地震等の緊急災害報道や新型インフルエンザのパンデミック（世界的大流行）に備えるなど、安全や安心を守るための報道を充実します。そして、健全な民主主義の発展を支える報道などをさらに強化していきます。

“約束”評価調査では、「公共放送は視聴者から多様で幅広い価値を提供することが求められている」という結果も示されました。心に残るドラマや家族で楽しめるエンターテインメント番組、次代を担う子供たちや若者に向けた番組、幼児の情操を育てる番組や生涯学習に役立つ番組、アマチュアスポーツを振興するスポーツ番組、貴重な映像・音声資料を生かしたアーカイブス番組、字幕放送や解説放送、安心につながるラジオ番組など、公共放送ならではの多様で質の高い番組を充実させていきます。

衛星放送が変わります。平成23年の完全デジタル化とともに1波削減し、ハイビジョン2波に再編成した放送とすることを検討しています。「新衛星第1（新BS1）」は報道・情報番組を中心に、「新衛星第2（新BS2）」は教養・娯楽番組を中心に、高画質・高音質で地上放送とは異なる専門的な内容と独自の編成でお届けし、視聴者のみなさまの多様なニーズに応じていきます。

衛星放送は、放送と通信の融合を踏まえたサービスを開拓し先導する役割や、番組制作会社の制作への参加を広く求め、日本のコンテンツ制作力の水準を向上させる役割を新たに担っていきます。

放送・サービスのさらなる充実に向けて、視聴者のみなさまの声や評価を番組の取材・制作などに生かす手法を積極的に取り入れていきます。

### 【方針目標】

- “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」:放送文化研究所が定期的の実施している世論調査。放送を5つの指標で評価するもので、19年度は、「社会貢献」(62%)、「信頼」(61%)の評価が高く、「親しみ」(48%)が低い結果となっています。

## <具体施策>

### ○報道・ジャーナリズムを充実・強化します。

- ・報道ビッグプロジェクト「あすの日本」を設置し、環境・食料・エネルギー、社会保障、財政・税、安全保障、国際社会での日本のありようなど、日本が直面する課題・地球規模のテーマを徹底取材し、ニュースから大型企画番組まで継続して展開します。
- ・国民の生命・財産を守るため、機動力と確かな取材で対応する緊急災害報道を一層強化・充実させます。
- ・海外特派員を増員するなど、国際ニュースの報道体制を強化します。

### ○高品質で、インパクト・競争力のある多様なコンテンツを提供します。

- ・科学や文明など世界的なテーマを最新の情報と最先端の映像・演出で見せる大型コンテンツを開発します。
- ・NHKの取材・制作力と映像・技術力を最大限に生かして、日本の原点に新たな視点で迫るコンテンツを充実させます。(ドラマ「坂の上の雲」「戦争体験証言記録プロジェクト」、現代版“新日本風土記”など)

### ○幅広い視聴者層に向けて、公共放送ならではの番組・サービスをお届けします。

- ・視聴者層を明確にしたドラマ・エンターテインメント番組を開発・充実させます。
- ・厳選したスポーツ・コンテンツを提供し、アマチュアスポーツを振興します。
- ・暮らしに役立つ身近なニュース、生活情報の取材・制作を強化します。
- ・若者の視聴機会を増やすため次代を担う世代に向けたコンテンツを積極的に開発します。
- ・より利用しやすい教育コンテンツを充実させます。
- ・字幕放送、解説放送を拡充します。

### ○外部の優秀な番組制作会社との競争的共存で制作力を高め、NHKは、日本のコンテンツ制作力の質を高めるプラットフォームをめざします。

- ・NHK、子会社等(関連団体)、番組制作会社の連携・切磋琢磨の中で、企画競争等を取り入れ、相互に豊かな制作力を育てていく取り組みを進めます。
- ・NHK・子会社等以外が制作する番組の編成比率を5年間で25%にまで高めます。このうち、衛星放送は27%(平成19年度)から40%(25年度)に高めます。

### ○コンテンツ制作にあたっては、視聴者の視点を踏まえPDCAを強化し、的確に声を反映させていきます。(PDCA:Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Action(改善))

- ・全国接触者率調査「NHK全体リーチ」や放送評価調査の「親しみ」の向上を図るなど、視聴者の評価を数値化した目標を掲げ、その結果を放送・サービスのさらなる充実に反映させていきます
- ・視聴者ニーズを幅広く把握するための調査等を充実させます。

**5年間の放送サービスの概要／2011年以降の衛星放送⇒資料参照**

**新BS1,BS2の内容についての調査 ⇒ 資料参照**

### ■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。

公共放送NHKは、平成20年12月からインターネットを使った新たなサービスを開始します。視聴者のみなさまの声にお応えして、その週に見逃した番組や過去のドラマ等を有料でブロードバンド回線とつながったパソコン等で見ることができるサービス（「NHKオンデマンド」）です。このサービスを3年間でさらに拡充し、期待に応えていきます。

インターネットや携帯端末などの技術の進歩はめざましく、視聴者のメディアへの接触のあり方は大きく変化しています。特に若者は、コンテンツや情報の入手経路として携帯端末を積極的に利用しています。こうした状況を踏まえて、NHKは多様なメディアで、より利便性の高い新しいサービスを展開していきます。

見たいときに、テレビ、パソコン、携帯端末など、視聴者のみなさまが自ら選んだメディアを使ってNHKの番組・コンテンツを見られるように利用環境を整える多メディア展開（“NHK on 3-Screens”）によって、「いつでも、どこでも」に応えます。

例えば大地震の際には、テレビやラジオでの緊急災害報道とともに、もっとも身近にある携帯端末に向けても安心情報を送り続けます。

今後、放送・通信の本格融合時代に制度基盤や利用環境が整えば、例えば衛星デジタル放送と連動したインターネットや携帯端末向けのより利便性の高いサービス（放送との同時送信など）についても積極的に検討していく考えです。

こうした新たなサービスを展開することで、さまざまな年齢層の方々にとって利便性を高め、「いつでも、どこでも、もっと身近にNHK」になりたいと思います。私たちの取り組みの成果を測る目標として、テレビやラジオだけでなく、インターネットなど放送以外での接触も含めたNHKへの接触者率の向上をめざします。

情報があふれる時代だからこそ、公共放送NHKは、放送を軸にしつつ、インターネットや携帯端末など、視聴者のみなさまが選ぶそれぞれのメディアにおいて、信頼できる確かな情報・コンテンツを積極的に提供すること、そして、放送や情報のやりとりを通じて人と人、人と社会を結ぶことで、“公共の広場”の役割を果たします。

衛星放送、ハイビジョン、デジタル放送、ワンセグ、超高感度カメラ、薄型テレビ…。NHKが開発してきた技術は、新しい放送・サービスや放送文化の基盤となってきました。放送と通信が融合する新しい時代にも、スーパーハイビジョンや立体テレビ、通信と連携したダウンロードサービスなど、放送の新しい夢を実現していく最先端技術の研究・開発を強化していきます。

## 【方針目標】

- 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%
- 〔再掲〕●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%

※放送以外のメディアへの接触(「NHK放送外リーチ」)には、インターネット、携帯、録画、DVD、ビデオ、CDなどが含まれます。

## <具体施策>

### ○「NHKオンデマンド」を積極的に展開し、「もう一度見たい」に、いつでも応えます。

- ・「見逃し番組」(放送から一週間程度)「特選ライブラリー」(過去のドラマやドキュメンタリー等のアーカイブス)として放送済み番組をブロードバンド回線でパソコン等に有料で配信する動画サービス(平成20年12月から開始予定)をさらに充実させます。

### ○NHKの情報・コンテンツを放送だけでなく、インターネットや携帯端末など多様なメディアで届け、視聴者の利便性を高めるサービス(“NHK on 3-Screens”)を実現します。

- ・携帯端末へのニュース配信や緊急災害に関連した安心情報等、放送だけでなく携帯やパソコンに向けた情報提供を充実させ、報道の多メディア展開(“3-Screens”)を図ります。
- ・放送・通信の融合時代の制度基盤・利用環境の整備を踏まえて、放送・通信同時送信等の新サービスを検討します。
- ・デジタルアーカイブス「戦争体験証言・映像アーカイブス」、教育番組に連動したデジタル教材、双方向学習ができるデジタルコンテンツなど、パソコンを通じて高品質コンテンツに触れられる多メディア展開(“3-Screens”)を図ります。
- ・番組を軸としつつ、インターネットや携帯端末で人と人とをつないで、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します。

例) 子供を取り巻く環境を良くするための議論の場、アーカイブス映像を使って創造力を伸ばす「そうそうライブラリー(仮)」など

### ○放送・通信融合時代の新たなサービスを先導する技術の研究・開発を推進します。

- ・衛星放送波を使ったスーパーハイビジョンや立体テレビの実験など、高い質感・臨場感を実現する最先端技術の研究・開発を推進します。
- ・通信と連携したダウンロードサービス等、放送・通信の融合時代により利便性の高いサービスを届けていくための技術の研究・開発を推進します。
- ・新たな放送サービスの可能性を拓く人間科学や材料・デバイス等の基礎研究を強化します。
- ・海外の公共放送機関と連携した研究など、公共性の高い多様な研究・開発を進めます。
- ・より迅速で確実な緊急報道やインパクトのある質の高い番組・コンテンツの制作を支える新たな技術・手法を開発します。

### ○携帯端末向けのマルチメディア放送(デジタルラジオ)への対応は引き続き検討していきます。

2011年以降に見込まれる各メディアの役割 ⇒ 資料参照

“NHKオンデマンド”/“3-Screens”イメージ ⇒ 資料参照

## ■方針4. 地域を元気にするための拠点となります。

地域の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」であるために「放送局のちから」を充実させます。

方言をもっと大切にした放送・サービスがあってもいい。放送局のサポーターを募り、一緒にイベントを企画してもいい。地域放送の時間の長さを競うのではなく、放送局が自らの判断で地域の個性を引き出すような放送やサービスを展開し、視聴者のみなさまとの活動をさらに充実させていくことが次の3年間の目標です。

放送やイベント、放送局という場やそこで働く職員・スタッフ、そして地域のみなさまとのつながり、これらの総合力が「放送局のちから」です。それぞれの放送局は、独自の取り組みでその力を高め、互いに持ち味を競い合います。そして、それぞれの放送局長が自ら「放送局のちから」を測る指標を設けて、地域を元気にするための拠点としての活動に取り組み、放送局の存在感を高めていきます。

地域を記録し、地域に密着した情報・番組を地域に向けて発信し、ネットワークを生かして地域の課題、取り組みや魅力を全国・海外に向けて発信していきます。

地域は、格差の拡大、高齢化やコミュニティの崩壊などの深刻な課題を抱えています。一方で、人や自然や文化といった地域の資産を生かして故郷を盛り立てようという若い人たちの動きも広がりつつあります。

地域のみなさまとの積極的な交流を通じて、地域のいまをきちんと捉えて一緒に考え、共に番組やイベントをつくっていきます。このような協働を通じて、NHKは、みなさまのパートナーとして地域の再生のための拠点となる役割を果たしていきたいと考えています。

地域に根ざした放送局をめざすための取り組みを強化します。その一つとして地域から人材を採用する新たな仕組みを導入します。地域放送番組費や取材・制作者を増やして体制の充実を図ります。

放送局が「放送局のちから」を高めて、地域に貢献していくために、拠点局や本部は積極的に支援を行います。例えば、インターネットや携帯端末等に向けて放送局がそれぞれに個性のあるサービス（“3-Screens”）を柔軟に実施していくための支援もその一つです。地域拠点局は本部と地域放送局の間にあって、放送局の独自の展開を支える核の役割を果たします。

### 【方針目標】

- 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。

## ＜具体施策＞

### ○“地域を見つめる”放送やサービスを充実させ、“地域再生の拠点”の役割を果たします。

- ・それぞれの放送局が独自の取り組みを通じて、「放送局のちから」を発揮し、地域を元気にする拠点として貢献します。

「放送局のちから」は、放送やサービスの個性ある展開、放送局という場を生かしていく取り組み、放送局で働く職員やスタッフがもつ力の発揮、地域のみなさまとのつながり（協働）などの総合力です。地域の抱える課題や放送局の実情などにあわせて、それぞれの放送局が独自に重点目標を掲げて取り組みを進め、地域での存在感を高めていきます。

- ・地域を見つめ、地域とともに考える報道・番組を強化します。
- ・地域に密着した情報を、地域向けに発信します。
- ・ネットワークを生かし、地域の課題・出来事などの全国、海外への発信を強化します。
- ・それぞれの放送局の個性を生かして、インターネット、データ放送、携帯端末等への多面的な展開（“3-Screens”）でサービスを充実します（災害・避難情報の提供等）。
- ・視聴者と共に創る「参加型」コンテンツを積極的に展開します。

### ○視聴者のみなさまとつながる回路を充実させ、地域社会との協働をすすめ“文化拠点”として貢献します。

- ・地域の課題に向きあうイベントや地域文化を発信する活動等、視聴者のみなさまとのふれあいの場を充実させます。
- ・放送局を地域の活動や交流の場として活用していただく取り組みを進めます。
- ・イベント等への視聴者のみなさまの参画を図ります。
- ・若者や子供等、若い世代との接触を高めるための施策を進めます。

### ○地域放送・サービスの充実に向けて地域放送局の体制を充実するとともに、本部と拠点局の支援体制を強化します。

- ・地域放送・サービスの強化を図るため、全体として、地域放送の番組費を増やし、取材・制作者を増やします。
- ・地域から人材を採用する「地域限定職員制度」の導入、職員の職種を越えたスキルの共有化、地域の子会社等の活用等によって地域放送局の体制を強化します。
- ・拠点局は域内の地域経営資源のマネジメントを行い、放送局の業務支援を強化します。
- ・本部に総合的な地域サポート体制を整備します。

### ○地上放送のデジタル化のメリットを生かして、完全デジタル化への移行をめぐり、群馬県、栃木県の県域テレビ放送サービスを開始する方向で検討を行います。

（※南関東＝神奈川県、千葉県、埼玉県における県域放送については、視聴者のみなさまの要望や視聴実態などを勘案しつつ、平成23年以降、検討していく方針です。）

**地域を元気にする拠点 ⇒ 資料参照**

## ■方針5. 日本を、そしてアジアを、世界に伝えます。

国際放送が変わります。平成20年10月からテレビ国際放送「NHKワールドTV」は100%英語でのニュース・情報チャンネルになります。

放送法の改正により、国際放送は「外国人向け」と「海外にいる日本人向け」に分けられました。NHKは、外国人向けのテレビ国際放送を実施する子会社「(株)日本国際放送」を設けて、放送の充実に取り組み、日本を伝え、アジアの情報を積極的に発信する拠点の役割を果たします。

国境を超えて情報が飛び交う中で、信頼できる確かな情報とメッセージを発信し、国と国、市民と市民の相互理解を深めていくことは公共放送NHKの使命です。

外国人向けのテレビ放送「NHKワールドTV」では、24時間毎正時に英語ニュースを放送し、英語の独自番組の拡大や海外特派員による英語レポート等で強化を図ります。NHKは、報道機関として、日本・アジア・世界の政治・経済等の最新情報を届け、日本の課題や政策、伝統文化や美しい自然風土、アニメやファッションなど、日本とアジアのいまを広く世界に伝えていきます。

それとともに、放送を直接受信しやすい衛星の使用やインターネット技術（ブロードバンド）などの活用で、NHKの国際放送を視聴できる世帯を世界で増やしていくための環境整備を続けます。

海外にいる日本人に向けての日本語でのサービスは、「NHKワールド・プレミアム」で行います。平成20年10月からは、スクランブルを1日5時間程度解除して放送し、ニュース・情報番組を伝えます。

70年余りの伝統があるラジオ国際放送「NHKワールド・ラジオ日本」は、日本語と17の外国語で短波等を使って世界に向けて放送を続けます。現地の受信事情を踏まえて、より効率的で受信しやすい環境整備に取り組みます。

さらに、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等の動画配信など、新しい伝送路も活用して発信を強化します。

テレビで、ラジオで、そしてインターネットで世界とつながり、国際放送でも「いつでも、どこでも、もっと身近にNHK」をめざします。

### 【方針目標】

- 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（平成21年度から5年間で）。・3,750万世帯(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。

## <具体施策>

### ○報道機関として、世界に向けて日本とアジアの情報発信を強化するため、外国人向けの英語によるテレビ国際放送を充実し、その実施体制を整備・強化します。

- ・外国人向けのテレビ国際放送「NHKワールドTV」は、海外に向けて日本やアジアの情報を発信するため、外国人向けのコンテンツを強化し、信頼の高いメディアとしての評価の確立をめざします。
- ・平成21年2月に編成を一新し、24時間英語によるニュース・番組の情報チャンネルとして強化し、英語独自番組の充実や特派員による英語レポート等による情報発信を強化します。
- ・NHKは、新設した子会社「(株)日本国際放送」に、外国人向け国際放送の番組制作・送出業務等を委託し、効率的に放送実施体制の強化を図ります。
- ・「(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、コンテンツの充実を図ります。

### ○英語のテレビ国際放送を届ける視聴者層を明確に意識して番組の充実に努めます。

- ・多様な情報を自ら積極的に求め世界の動きを読みながら判断を行う知識層やオピニオンリーダー、そして、これまで日本やアジアの情報に触れる機会が乏しかった若者を意識して番組の充実に努めます。
- ・国際放送の視聴実態を把握する手法を開発し、サービスの展開に生かしていきます。

### ○海外にいる日本人向けのサービスは「NHKワールド・プレミアム」で行います。

- ・海外で暮らす日本人や日本人の旅行者に向けた、日本語での国際放送のサービスは、「NHKワールド・プレミアム」を通じて行います。
- ・「NHKワールド・プレミアム」は、海外のCATV等に、NHKが制作したニュースや娯楽番組等を24時間提供する配信サービスです。海外で暮らす日本人は、加入しているCATVなどを通じて、日本語の番組を視聴することができます。  
また、「NHKワールド・プレミアム」は、これまで、24時間スクランブルをかけて配信してきましたが、パラボラアンテナで直接受信して視聴する方に向けて、日本語のニュース・情報番組をお届けするため、1日5時間程度スクランブルを解除して放送します。

### ○様々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(ブロードバンド)を活用し、効果的・効率的に広く世界に届けます。世界で「NHKワールドTV」が受信可能になる世帯を約1億5,000万世帯に増やします(平成25年度)。
- ・インターネットで24時間英語ニュース配信や中国語等での動画配信等を行います。

### ○特派員の増員や海外拠点整備など、国際報道や国際放送の取材・制作体制を強化します。

- ・アジアの取材・制作体制を強化するため、アジアを中心に海外特派員を増員します。
- ・アジア・中東の拠点の発信機能などを整備します。

NHKの海外に向けた情報発信 ⇒ 資料参照

## ■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。

視聴者のみなさまにあまねく放送をお届けすることは、公共放送としての基本的な使命です。

2011年（平成23年）、放送をめぐる環境は激変します。

地上テレビ放送は、衛星放送とともにデジタル化され、テレビは完全なデジタル時代になります。デジタル化の技術によって、高画質・高音質の放送に加えて、地域に密着した情報を伝えるデータ放送や双方向サービスなど、さまざまなサービスや利便性の向上の可能性が広がります。

地上テレビ放送のアナログからデジタルへの転換は、有限な資源としての電波をより有効に使うために国の政策として行われます。

NHKは、デジタル化に対応するため、これまで放送局内の設備や機材、送信設備等のデジタル化整備を進めてきました。この3か年で、さらに計画的に施設・設備のデジタル化を進めていきます。

例えば、デジタルの電波を確実に送信して視聴者のみなさまにお届けするために、平成22年末までに2,200を超えるデジタル中継局を建設する必要があります。

そのためにこれからの3年間、デジタル化以外の投資を極力抑制して、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最優先で取り組みます。

アナログからデジタルへの完全移行は、アナログのテレビ放送をご覧いただいている視聴者のみなさまにとって、きわめて大きな環境の変化となります。

間近に迫る完全デジタル化に万全を期すためには、当初必要であると想定していた施策に加えて新たな施策の必要性が高まっています。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て対応します。

現在アナログ放送をご覧の視聴者のみなさまがデジタル放送をご覧いただける環境整備を進めるため、国や民放等と協力しつつ、デジタル化についての相談やアナログ放送終了等に向けての周知広報活動に力を注ぎます。

難視聴地域については、国などが検討している「暫定的な衛星利用による難視聴地域対策」にのっとり、衛星を利用してカバーしていきます。

デジタル機器を使いこなせる人と使いこなせない人の間の格差（デジタルデバイド）が拡大しつつあります。デジタル化が進む中で視聴者のみなさまに不安が広がらないように、そしてデジタル技術の恩恵をあまねくお届けできるように、例えば高齢者や障害のある人にも使いやすい操作端末の開発など、“人にやさしい技術”の研究・開発

を積極的に進めます。

**【方針目標】**

●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。

**<具体施策>**

○地上テレビ放送の完全デジタル化に全力を尽くすため、放送局内設備や送信のための施設・設備のデジタル化整備をさらに計画的に実施していきます。

- ・平成 21 年度から 3 か年で、放送局内設備のデジタル化対応やデジタル中継局の建設等、必要な施設・設備のデジタル化整備等に、建設費 906 億円、事業費 249 億円（計 1,155 億円）を見込み、さらに計画的に整備を進めます。
- ・放送局内の設備、送信施設・設備等のデジタル化の推進のため、これまでの投資額を含め平成 25 年度までに、建設費 4,000 億円、事業費 465 億円（総額 4,465 億円）を見込んでいます。

○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などに、現段階で見込まれる経費(3か年で約 660 億円)を計上します。

○国の補助事業により設置される「総務省テレビ受信者支援センター」の活動に協力し、視聴者のみなさまからのデジタル相談などに的確に答えていきます。

- ・平成 21 年 4 月までに全国の都道府県約 50 か所に開設予定の「総務省テレビ受信者支援センター」に人材を派遣し受信相談等のノウハウを提供するなど、最大限の協力を行います。
- ・自主共聴・ビル陰共聴・集合住宅共聴などをデジタルに改修するための技術的な指導や視聴者からの受信相談、難視調査などを実施します。

○アナログ放送の終了に向けて、番組等を通して丁寧な周知広報活動を実施し、デジタル放送の普及・促進活動を積極的に進めます。

○デジタルデバイドなどによる情報の格差が生じないように、“人にやさしい技術”の研究・開発を進めます。

- ・例) 操作しやすいリモコンの開発、視覚障害のある人向けの触覚ディスプレイ、高齢者にも聞き取りやすい話速変換技術など

2011年の地上・衛星デジタル放送⇒ 資料参照

## ■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。

### 〔1. 放送やサービスの充実に向けた構造改革〕

公共放送NHKは、視聴者のみなさまにとって受信料の価値がより大きくなるように不断の改革を推し進めます。それは、期待し満足していただける質の高い番組・コンテンツの取材・制作やサービスを、より効率的・効果的な体制で実施していくためのさまざまな改革です。

3か年計画で掲げる放送・サービスの充実には取材・制作体制の強化が必要です。体制強化は、人員の配置を放送・サービスを向上させる取材・制作の現場にシフトする形でおこないます。

すべての部門をそれぞれの業務の将来設計や子会社等（関連団体）も含めた今後の展開を踏まえて聖域なく見直し、そうして生み出される人員を緊急報道、国際報道、地域の放送・サービス、コンプライアンス体制の強化に充てます。

本格的なデジタル時代に質の高い放送・サービスを充実させるための構造改革です。

不祥事に端を発した受信料の減収のもと平成18年度からの3か年で全職員の10%にあたる1200人を削減しました。このことは取材・制作の現場にも大きな影響をもたらしました。これを踏まえて、次の3か年は人員のシフトという方法で放送現場の体制強化を図ります。

支出については、地上放送の完全デジタル化、報道体制の強化、多メディアへの展開（“3-Screens”）や地域放送などの強化すべき項目に重点配分します。一方で、放送設備や放送会館の建設などに充てる投資には一定のシーリングを導入して、経費を抑制していきます。番組制作のための一部の設備についても、自前で持たず外部リソース化を進めます。受信料の契約・収納にかかる経費は毎年度削減します。

### 〔2. 子会社等(関連団体)の改革〕

子会社等の改革に積極的に取り組みます。

子会社等は、NHKの業務を補完・支援するために設立されています。業務をより効率的・効果的に遂行して経費の節減を図ることや副次収入によって財政的な寄与をすることで視聴者のみなさまの負担を抑制することなどを主な目的として運営されてきました。

一方で、子会社等の数やNHKと子会社等の取り引きのあり方などについて、改革の必要性が指摘されてきました。

経営基盤の強化等を図るため、子会社等の再編を進め、平成20年度には、地域に6社あった制作系の子会社等を統合し、技術系の子会社等の統合も進めました。

子会社等については、NHKとの間や子会社等の間での業務の仕分けをさらに徹底し、子会社等の位置づけを明確にして、再編や統合を計画的に進めることで、子会社等の数を大幅に削減します。それとともに子会社等の機能強化を図り、NHKグループ全体として最適な経営をめざします。

NHKと子会社等の取り引きの透明性を高めるための改革を進めます。そのひとつが、競争の拡大です。番組制作関連では、子会社等と番組制作会社の競争を推進するため、企画提案段階での競争を導入します。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していきます。

また、子会社等は、本格的なデジタル時代のNHKのメディア展開を踏まえて、“3-Screens”展開などを積極的に進めることなどを通じて、受信料外収入の拡大に努めます。

こうした改革を進めることで、NHKグループ全体として、本格的なデジタル時代に、より効率的で機動的な体制で対応していく力を高め、放送文化の向上に貢献します。

.....

受信料の価値をより大きくするための取り組みの成果を測る指標として、「NHK“約束”評価委員会」が公表する「コストに見合う成果（VFM：Value for Money）」という指標があります。

質の高いコンテンツを生み出す取材・制作現場の活力を保ちながら、全体のコストを抑えて、視聴者のみなさまがNHKの放送やサービスに感じる価値をより大きくしていくことで、「コストに見合う成果」を向上させていきたいと考えています。

**【方針目標】**

●“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)＝「NHKが生み出した価値額」／「事業支出額」

\*「NHKが生み出した価値額」は、視聴者のみなさまが「NHKの放送・サービスにこれくらいの額を払ってもいい」という「支払意思額(WTP:Willingness to Pay)」の合計です。

イギリスの公共放送BBCもこの考え方を用いています。

“約束”評価委員会の独自調査による試算では、平成19年度の視聴者一人あたりの「地上放送」(総合テレビ・教育テレビ・ラジオ第1放送・ラジオ第2放送・FM放送)のWTPは月額1,814円(受信料地上契約は月額1,345円)。「衛星放送」(衛星第1・衛星第2・衛星ハイビジョン)のWTPは月額1,269円(衛星付加受信料月額945円)です。

\*視聴者のみなさまの「支払意思総額」(「NHKが生み出した価値額」)÷「事業支出額」は平成19年度は、10,273(億円)÷6,182(億円)=1.66 となっています。

## <具体施策>

### [ 1. 放送やサービスの充実に向けた構造改革 ]

#### ○本格的なデジタル時代に、質の高い多様で競争力のあるコンテンツを生むため、取材・制作現場へ、その他の部門から人員をシフトします。

- ・人員は、業務の将来設計や子会社等（関連団体）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します。

⇒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

- ・放送部門は、報道取材・制作体制を強化します。「あすの日本」プロジェクト等の中長期テーマ取材の充実、生活情報専門グループの新設、地域の放送・サービスの充実、海外特派員の増員、調査報道・緊急災害報道の強化に取り組みます。
- ・技術部門は、子会社等との分業や外部パワーの活用等をすすめ、取材・制作の強化を支える技術力を確保しつつ、よりコンパクトな体制に移行します。  
制作設備の一部の外部リソース化を行います。
- ・営業部門は、地域スタッフ対応業務のスリム化や事務情報処理業務の関連団体への委託を進めよりコンパクトな体制にします。
- ・事務部門は、事務処理共通業務の一元化等を進めます。

#### ○支出については、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効率化を図ります。

- ・地上放送の完全デジタル化への円滑な移行、報道体制の強化、多メディアへの展開（“3-Screens”）、地域の放送やサービスの充実、国際放送の強化等に重点配分します。
- ・「国内放送費」（デジタル移行関連や不可避免的に経費がかかる著作権契約費等を除く）、「建設費」等は一定のシーリング内で効率化を進めます。

#### ○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てします。

#### ○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。

### [ 2. 子会社等(関連団体)の改革 ]

#### ○グループ経営の最適化をめざして、子会社等(関連団体)の改革を推し進めます。

- ・グループ経営の最適化をめざし、NHKと子会社等、子会社等間の業務の仕分けを徹底し、重複業務を整理して、子会社等の位置づけを明確にします。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・統合を進めます。

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します。

⇒平成21年度には、NHK情報ネットワークと日本文字放送を統合、

NHK共同ビジネスとNHKオフィス企画を統合する予定

- ・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します。

#### ○NHKと子会社等の取り引きの透明性を高めるため、改革を進め、競争を拡大します。

- ・競争の拡大については、番組制作関連では、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します。  
5年で委託番組の25～30%程度をめざします。
- ・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していきます。  
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します。
- ・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、透明性を向上させます。

#### ○NHKから子会社等への転籍制度の運用を見直します。

- ・NHKでの専門能力の活用、子会社等の再編・統合や競争化の拡大等を踏まえて、転籍を計画的に縮減します。  
57歳での早期退職による子会社等への転籍は、3年で100人程度、5年で250人程度縮減します。  
⇒見直しを行う前では、5年間で770人程度の転籍を見込んでいますが、250人程度の転籍の縮減を行うことで、見直し後では520人程度が子会社等に転籍する計画です。

#### ○受信料外収入の拡大に努め、視聴者のみなさまの負担の抑制につなげます。

- ・“3-Screens”等に関連したデジタル新事業の展開等を踏まえ、受信料外収入の拡大をめざします。

「コストに見合う成果」(VFM) ⇒ 資料参照

放送の充実のための経営資源のシフト ⇒ 資料参照

## ■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。

NHKは、本格的なデジタル時代も、受信料制度の上に公共放送の務めを果たしていきます。

受信料の公平負担は、制度を堅持していくためのきわめて重要な課題です。制度への理解を深めてもらい、受信契約をきちんと結んでいただき、受信料で公平に支えていただくための取り組みを、役職員一人ひとりがさらに推し進めていきます。

すべての視聴者のみなさま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、まずは、23年度末に75%、25年度末に78%まで高めます。

お支払いいただいていない方の多くは、転居にともなって一時的に未契約の状態になっている方や、単身世帯の増加、生活時間帯の多様化、オートロックマンションの増加等によって訪問しても直接お会いできない方ですが、自ら受信契約を申し出ていただくことが少ないのが実態です。

こうした状況に的確に対応して支払率の向上を図るため、営業改革を推し進めます。

平成20年10月に訪問集金を廃止しました。これまで集金のために戸別訪問を行ってきた地域スタッフの半数程度を未契約者やお支払いいただけない方の対応に充て、そのための訪問活動を強化します。

さらに、インターネットの会員サービスの充実や公益企業との連携で、受信料の手続きがいつでも簡単にできるよう利便性の向上を図ります。引っ越しの際に転居先のお届けがない場合は、住民票の除票の活用等により、転居先でも引き続きお支払いいただく取り組みをすすめます。

受信機の普及が続いている衛星放送については、効果的・効率的に契約を増やしていくことが課題です。衛星契約については、衛星デジタル放送のメッセージ機能の活用を強化し、受信契約を申し出ていただけるよう働きかけを強めます。

こうした取り組みを重ね、制度を理解していただくための働きかけを尽くしても、受信契約をしていただけない世帯や事業所には、民事手続きの活用を進めます。また、契約はあるものの支払いが滞っている方には支払督促を全国に拡大して実施します。

受信料の確実な契約・収納を、より少ない営業経費で行うことは、改革の大きなテーマです。営業経費のおよそ6割を占めている職員と地域スタッフ等の人的経費を削減するため、訪問集金の廃止等による地域スタッフの体制の改革等に取り組めます。契約・収納活動をより効率的で効果的に行うために必要な改革に重点的に経費の再配分を行いつつ、営業にかかる経費を毎年度削減し、営業経費率を抑制します。

NHKは、より公平で合理的な受信料体系にする改革に取り組んできました。

平成 20 年度には、「訪問集金の廃止」「事業所割引の導入」「家族割引の拡大」「障害者の方に対する受信料免除の適用範囲の拡大」を実施します。

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。

(※受信料の引き下げについては、後述の「今後の受信料体系の見直しについての考え方」で、詳しく説明しています。)

#### 【方針目標】

●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)

〔再掲〕●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)

※営業経費率＝受信料収入に対する受信契約と収納にかかる経費の比率

※支払率＝(受信契約数－未収数)／受信契約対象数

### <具体施策>

○受信料を公平に負担していただくための取り組みをさらに強化し、支払率を向上させます。

- ・訪問集金の廃止にともなって、訪問集金に従事していた地域スタッフの一部を契約や未収（契約はあってもお支払が滞っている方）対策に充て、戸別訪問を強化して、受信契約の増加・未収の削減に取り組みます。
- ・事業所割引や業界団体による取りまとめなどを活用した取り組みを進めます。
- ・未契約の世帯や事業所への民事手続きの活用を進めます。契約はあってもお支払いが滞っている方に対する支払督促を全国展開します。
- ・衛星デジタル放送の受信確認メッセージ（画面に「BS設置の連絡のお願い」を表示）の活用を強化します。受信機を設置した時からのメッセージの表示や、メッセージ消去の連絡後ご契約いただけない方に対してメッセージの再表示を行います。

○営業経費率を5年後には 10%に抑えるため、抜本的な営業改革を通じて、契約・収納活動の効率化を進めます。

- ・訪問集金の廃止により、地域スタッフを3年間で1,000人程度削減します。
- ・契約・収納業務の公開競争入札等により効率的な外部委託をすすめ、地域スタッフの体制を改革します。

支払率と営業経費率 ⇒ 資料参照

## ■方針9. 環境経営に着実に取り組みます。

地球温暖化が進む中で、環境問題はきわめて深刻な課題です。温暖化ガスの具体的な排出規制につながる京都議定書の第1約束期間に入り、環境への取り組みは待ったなしの状況です。公共放送としてNHKは、これまでも温暖化問題を考える番組やイベントを通じて省資源や省エネルギーなど環境キャンペーンに取り組んできました。

次の3か年も、これまで以上に積極的に放送やイベントで地球温暖化やさまざまな環境問題を継続的かつ重点的に取り上げ、視聴者のみなさまに関心をもっていただけるよう取り組みを強化していきます。

NHKは自ら排出するCO<sub>2</sub>や事業系廃棄物の削減に積極的に取り組みます。平成20年度を初年度とする「NHK環境自主行動計画」の数値目標に基づき具体的なアクションプランを作り、CO<sub>2</sub>の排出量を削減します。

NHKの使用エネルギーの9割を占める電力の使用量を抑制するため、アナログの教育テレビやラジオ第2放送は深夜の放送休止時間を拡大します。公共放送として視聴者のみなさまの安全・安心にかかわる緊急災害報道に万全を期すために、総合テレビ、ラジオ第1放送や衛星放送等は24時間即応体制を取る必要があり電波を止めることはできません。公共放送として放送できちんと使命を果たしていくこととCO<sub>2</sub>削減の両立を図っていきたいと考えています。

オフィス部門での省エネやリサイクルの徹底に引き続き取り組むほか、省エネ型の放送設備を開発し導入を図り、太陽光発電システムや中継車・ロケ用の車両に低公害車を導入する等の取り組みを推し進めます。

NHKは、環境問題を経営の重要課題と位置づけ、放送等を通じての取り組みと自らのCO<sub>2</sub>排出量削減を通じて、社会的な責任を果たしていきます。

### 【方針目標】

- エネルギー効率を測る指標(※)を基準年(平成18年度)比で平成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

※平成20年度を初年度とし、24年度を最終年度とする5か年計画「NHK環境自主行動計画」で掲げた数値目標です。

## <具体施策>

- 公共放送として、放送や事業を通じて環境問題に継続的かつ重点的に取り組みます。
- NHKは、数値目標を定めて、自らが排出するCO<sub>2</sub>や事業系廃棄物の削減に積極的に取り組みます。
  - ・「NHK環境自主行動計画」に基づき具体的なアクションプラン・目標を設けて、事業所（放送センター、放送会館、中継所等）から出るCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組みます。
  - ・アナログ教育テレビ、ラジオ第2放送の深夜の放送休止時間を拡大し、電波を止めて、CO<sub>2</sub>の削減に取り組みます。  
デジタル教育テレビについても、深夜の放送休止時間の拡大の実施に向けて検討を進めます。
  - ・省エネ型の放送設備の研究・開発に積極的に取り組み、導入を進めます。
  - ・渋谷の放送センターでの太陽光パネルの設置、オフィス家電製品の削減・節電、新たに建設する放送会館の省エネルギー化を進めます。
  - ・中継車やロケに使用する車両に積極的に低公害車を導入します。

# 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（“3-Screens”）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）等による支出の抑制で、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)							
地上デジタル追加経費を計上							
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 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 5 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。

### ③一丸となって、約束を果たします。

私たちは、この経営計画で視聴者のみなさまとの約束として2つの大きな経営目標とそれを具体化する9つの経営方針を掲げました。

これからの3年、メディアをめぐる激しい変化の中で、頼りになる確かな公共放送NHKであるために、役職員が一丸となって約束を果たします。

「NHKのドラマを見て、勇気をもらいました」

「NHKのドキュメンタリーを見て、もう少し頑張ってみようと思いました」

「NHKのニュースを見て、自分にできることはないか考えました」

こんなことばをこれからも視聴者のみなさまからもらえるよう、公共放送としての役割をしっかりと果たしていきます。

「いつでも、どこでも、もっと身近にNHK」をめざして、新しい挑戦を積み重ねる中で、視聴者のみなさまから「あってよかった」と心から言ってもらえるNHKでありたい。

それが、新しいデジタルの時代に歩みだすNHKの決意です。

## 参考資料

- 組織風土改革の取り組み〔方針1〕
- 5年間に見込まれる放送サービスの概要〔方針2〕
- 2011年以降に見込まれる衛星放送の概要〔方針2〕
- 新BS1・新BS2の内容についての調査〔方針2〕
- 2011年以降に見込まれる各メディアの役割〔方針3〕
- NHKオンデマンド〔方針3〕
- 「いつでも、どこでも、もっと身近に」(“3-Screens”)〔方針3〕
- 地域を元気にするための拠点〔方針4〕
- NHKの海外に向けた情報発信〔方針5〕
- 2011年の地上・衛星デジタル放送〔方針6〕
- 「コストに見合う成果」(VFM)〔方針7〕
- 放送の充実のための経営資源のシフト〔方針7〕
- 支払率と営業経費率〔方針8〕
  
- 今後の収支

※参考資料は、経営計画本編「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」に掲載しています。

※ NHKのホームページ「NHKオンライン」の「NHK経営情報」  
「平成21～23年度NHK経営計画」に、議決に至る経緯等の資料を掲載しています。  
<http://www3.nhk.or.jp/pr/keiei/plan/index.html>

**N H K**