

NHK経営計画 (2024-2026年度) <2025年1月修正>

説明資料

※本計画<2025年1月修正>は、公表日現在で公布されている放送法等関係法令(一部未施行)に基づいたものです。
改正された場合には必要に応じて見直します。

※収支、支払率などは公表日現在での想定であり、経済状況の変化などによって見通し変動する可能性があります。

NHK

Copyright NHK (Japan Broadcasting Corporation). All rights reserved.

01 今、NHKに求められていること

究極の使命 「健全な民主主義の発達に資する」こと

「情報空間の参照点」の提供

「信頼できる多元性確保」への貢献

02 今、NHKが目指すべきこと

03 緊急報道から大型国際コンテンツまで
～多様なコンテンツによる公共的価値の創造～
(コンテンツ戦略 6つの柱)

地域からグローバルまで

04 情報空間全体の
多元性確保への貢献

05 事業構造改革と新規領域創造

3か年の収支見通し

06 「信頼」されるNHKの組織運営へ

究極の使命は、「健全な民主主義の発達に資する」こと(放送法第1条)

今、日本の公共放送(メディア)NHKに何が求められているのか

公共放送(メディア)をとりまく環境が大きく変化しています。

自然災害の激甚化が進むなか、視聴者・国民のみなさまの命と暮らしを守る緊急報道の重要性はこれまで以上に増えています。また、デジタル化の加速は社会の利便性を高めた一方、フェイクニュースのまん延で社会の混乱を招くなど、負の側面が課題となっています。“正確で信頼できる情報”への期待は、一層高まっています。

世界では、ロシアによるウクライナ侵攻をめぐって、政府から独立して公平公正な報道等を行い、「健全な民主主義の発達に資する」という公共放送の役割が再認識されています。

公共放送であるNHKも、情報空間の健全性を確保することで、平和で豊かに暮らせる社会を実現し、民主主義の発展に寄与することが求められています。

こうした経営環境の中で、NHKは次の3か年において、2つの基軸をもとに公共放送の役割を果たしていきます。

ひとつは「情報空間の参照点」を提供することです。インターネット上で不確かな情報があふれるなか、視聴者・国民のみなさまにとっての“よりどころ”となる、正確で信頼できる社会の基本的な情報を提供したいと考えています。

もうひとつは「信頼できる多元性確保」に貢献することです。民主主義の基盤である多角的な視点を確保するために、情報空間において、伝統メディアが競い合いそれぞれの信頼性を高めることに寄与したいと考えています。

「情報空間の参照点」の提供

信頼できる基本的な情報を提供すること

「信頼できる多元性確保」への貢献

民主主義の基盤である多角的な視点

- NHKの放送番組をテレビ等の放送の受信設備を設置しない者に対しても継続的かつ安定的に提供するため、インターネットを通じて放送番組等の配信を行う業務をNHKの必須業務とする
- 民間放送事業者が行う放送の難視聴解消措置に対するNHKの協力義務を強化する

NHKの放送番組等の配信に係る業務の必須業務化

(1) 必須業務の範囲

NHKの放送番組を放送の受信設備を設置しない者に対しても継続的かつ安定的に提供するため、原則として全ての放送番組について、下記①及び②をNHKの必須業務とするとともに、NHKの放送番組の内容がその視聴の環境に適した形態で提供されることに対する公衆の要望等を満たすため、放送番組の全部又は一部について、下記③をNHKの必須業務とする。

- ① 同時配信を行うこと
- ② 見逃し配信を行うこと
- ③ 番組関連情報※の配信を行うこと

※ 放送番組と密接な関連を有する情報であって、放送番組の編集上必要な資料によるもの

(2) 番組関連情報の配信

NHKが番組関連情報の配信を行う業務を自らの判断と責任において適正に遂行するため、NHKに対して下記①～③に適合する業務規程の策定、公表等を義務付けるとともに、その実施状況を定期的に評価すること等を義務付ける。

- ① 公衆の要望を満たすもの
- ② 公衆の生命又は身体の安全を確保するもの
- ③ 民間放送事業者等が行うネット配信等との公正な競争の確保に支障を生じないもの

(3) 受信契約

受信料の公平負担を確保するため、テレビ等の放送の受信設備を設置した者と同等の受信環境にある者として、NHKが必須業務として行う放送番組等の配信の受信を開始した者をNHKとの受信契約の締結義務の対象とする。

民間放送事業者が行う放送の難視聴解消措置に対するNHKの協力義務の強化

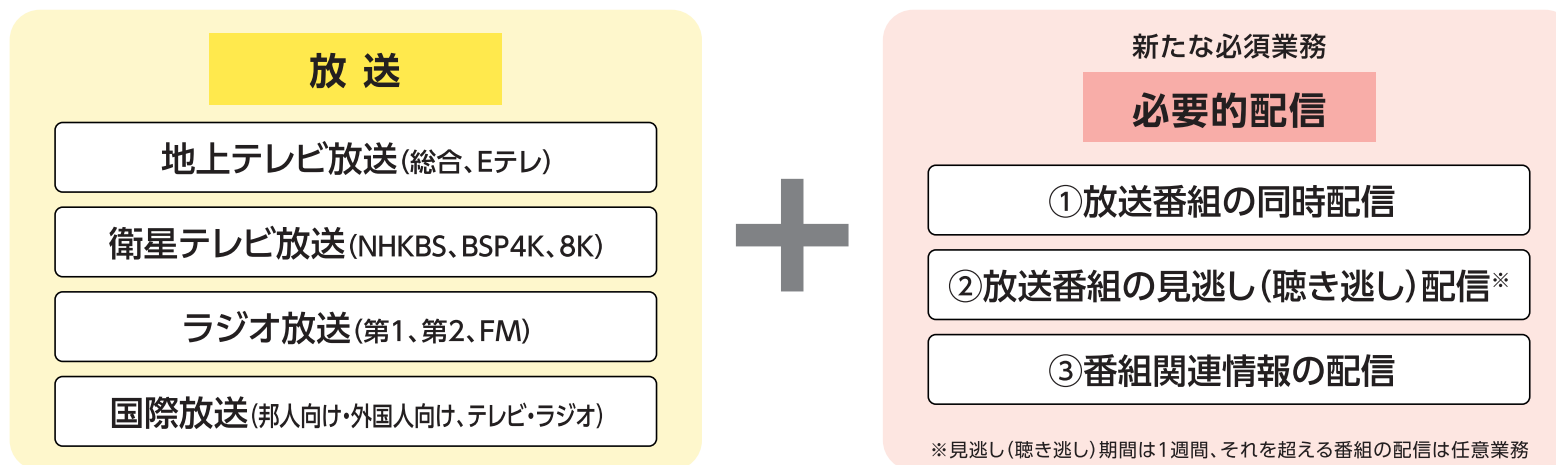
NHKによる放送全体の発展に貢献するプラットフォームとしての役割を果たす観点から、NHKに対し、民間放送事業者から中継局の共同利用等の難視聴解消措置についてNHKとの協力に関する協議の求めがあった場合に当該協議に応じることを義務付ける。

出典：総務省「放送法の一部を改正する法律案の概要」（NHKで一部加工）

基本的な考え方

- NHKは、インターネット上においても、正確で信頼できる、社会の基本的な情報を発信し、健全な民主主義の発達に資するという、公共的な役割を果たしていく
- 必須業務化は、任意業務だったNHKのインターネットによるサービスが、放送と同じ情報内容や同じ価値を提供し、受信料を頂くという、これまでより高い位置づけになることと受け止めている。視聴者・国民のみなさまの期待に応えられるよう、より高い水準のサービスの提供を目指していく

◇実施業務

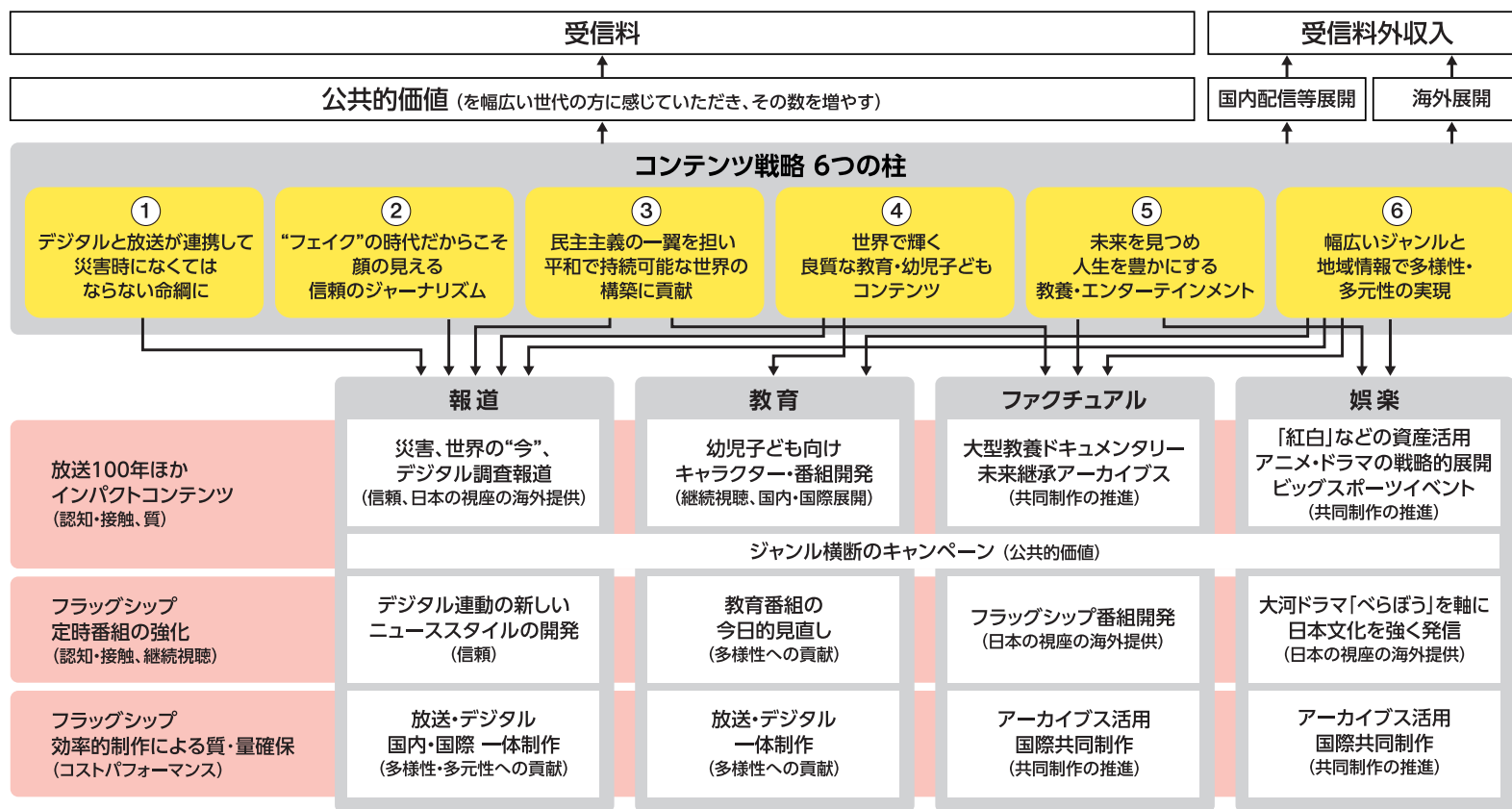


※①同時・②見逃しの対象はNHKが放送する放送番組全てであるが、権利者から配信の許諾を得ることができなかったものなど、配信をしないことについて「やむを得ない理由があるもの」は除く。また、本計画<2025年1月修正>は、衛星放送等の放送番組の配信の実施が「配信の実施のためなお準備又は検討を要するもの」として総務大臣に指定されることにより猶予されることを前提に策定している

必須業務化に伴い、NHKが果たしていくこと(基本的な考え方)は大きく2点

- ① 放送経由でも、ネット経由でも、同等の、変わらない、同一の価値、同一の受益をもたらすこと
- ② ネット経由でのみ受信している場合にも、放送経由で受信している場合と同様の費用負担をお願いすること

適切な資源管理とテクノロジーの力で、コンテンツの“質・量”を確保
世界的インフレ、厳しい財政状況のなかでも、1割値下げした受信料額を堅持



放送、デジタル、展開。すべてはコンテンツ起点で考える
～メディア(波)は削減し、コンテンツに集中(衛星、ラジオを整理) / 先端テクノロジーの活用でコンテンツ制作環境を高度化～

コンテンツ戦略 6つの柱

それぞれに目標を持って、視聴者・国民の「公共的価値」を実現

① デジタルと放送が連携して
災害時になくはない命綱に

② “フェイク”の時代だからこそ
顔の見える信頼のジャーナリズム

③ 民主主義の一翼を担い
平和で持続可能な世界の構築に貢献

④ 世界で輝く
良質な教育・幼児子どもコンテンツ

⑤ 未来を見つめ 人生を豊かにする
教養・エンターテインメント

⑥ 幅広いジャンルと地域情報で
多様性・多元性の実現

03 コンテンツ戦略 6つの柱

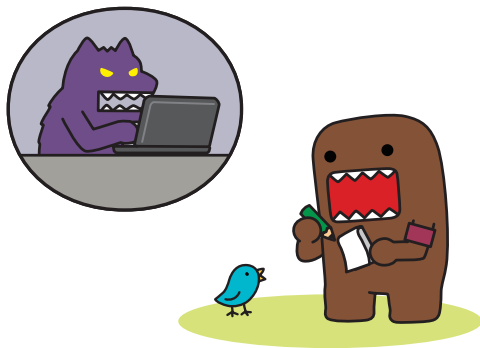
① デジタルと放送が連携して 災害時になくならない命綱に



自然災害の頻発・激甚化に対し、強みや特性を生かして「命と暮らしを守る」報道を深化

- 「災害情報マップ」の展開
- データジャーナリズムの進化
- 「情報棟」新システムの有効活用

② “フェイク”の時代だからこそ 顔の見える信頼のジャーナリズム



フェイクニュース、フィルターバブル等の課題に世界の報道機関等と連携して対応

- 取材過程の見える報道の展開
- 他の報道機関とも連携

03 コンテンツ戦略 6つの柱

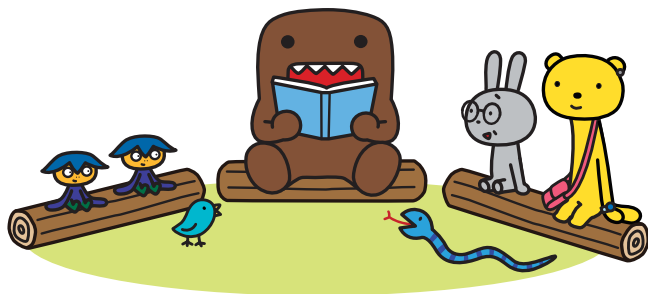
③ 民主主義の一翼を担い 平和で持続可能な世界の構築に貢献



情報空間の健全性を確保し、持続可能な社会を目指す

- 世界の“今”を正しく理解するための情報の多様性
- 「安全保障」「SDGs」「脱炭素」など世界的課題の解決

④ 世界で輝く 良質な教育・幼児子どもコンテンツ



子どもから大人まで
世代に合わせた学びに役立つ教育コンテンツを開発

- Eテレの今日的役割を明確化
- 新キャラクターを開発しグローバル展開への挑戦

03 コンテンツ戦略 6つの柱

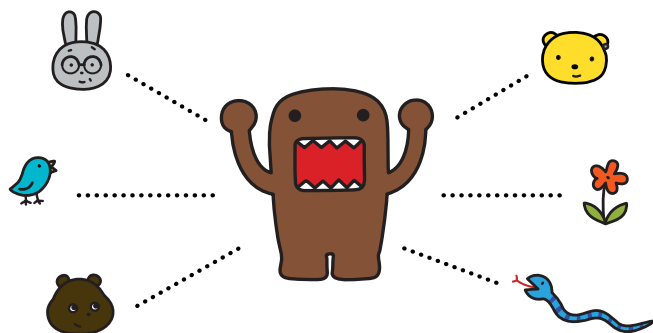
⑤ 未来を見つめ 人生を豊かにする 教養・エンターテインメント



放送100年を迎えたメディアとして
アーカイブスも活用して“人間の未来”を後押し

- 大型教養ドキュメンタリーの展開
- 大河ドラマ「べらぼう」を軸に、日本文化を強く発信
- NHKが保有する映像資産を最大限活用

⑥ 幅広いジャンルと地域情報で 多様性・多元性の実現



これぞNHKという人気定時番組の開発

- ユニバーサルサービスの強化
- 全国ネットワークを生かした効率的で質の高いコンテンツ

地域

- 厳しい財政状況のなかでも、価値の源泉である、取材・制作の基盤的資源へ投資
- 災害対応、地域取材を基軸に、一律化することなく、それぞれの地域に合った形態でサービスを展開していく

(参考) 経年実施の「地域指標調査」から
各地の地域問題に対する意識は、ここ数年で「風水害」「安全保障」「教育」などが相対的に上昇

➔NHKの地域サービスへの期待は、災害対応と地域取材が核



国際

国際発信(フロー)

- 戦略的に強化してきたニュース・情報発信を、今日的な問題・関心のもと、再強化
- 視聴環境の変化に合わせ、デジタルもフル活用
- “質的充実”とともに、リスク管理の向上を図り、ガバナンスを強化*

➔分断、民主主義の危機が進むなか、
国際発信を再強化し「日本の視座」を発信

※「ラジオ国際放送問題への対応について」(2024年9月10日)より

国際展開(ストック)

- 各国で浸透するOTT^{*}ほか、コンテンツの流通革命に合わせ、戦略的に制作・展開の可能性を探る
→結果、副次収入増等にも貢献
- 米国ハリウッド等との本格協業による社会派ドラマ
- 黎明期^{れいめいき}の名作も含めた“NHKアニメ”の多面展開等

➔世界各国で多様な消費をされるコンテンツ市場で、
「日本の視座」を発信

※インターネットを通じて提供されるコンテンツ配信サービス

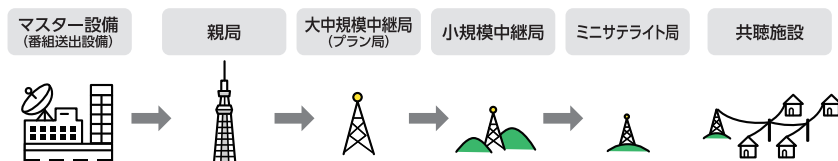
基幹となる二元体制維持

(予算規模:600億円^{*})～将来の受信料負担の軽減に貢献～

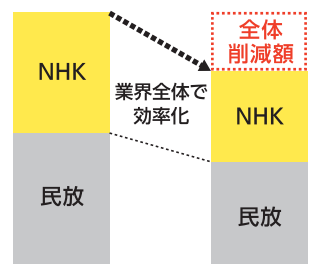
ネットワーク効率化に向けた取り組み

(共同利用型モデルの導入、持続可能な代替手段の検討等)

- 経済合理性を大前提に、民放と協調して、放送ネットワーク維持に積極的に対応していく



送信コスト効率化イメージ



共同利用型モデル導入の法改正

- 将来的な経営形態の合理化も見据え、現在の地上テレビ局が、中継局の保有・運用・維持管理を担うハード事業者(共同利用会社)の利用を可能とする。(NHKと民放との連携も想定)
- NHKが、自らの設備だけでなく、子会社であるハード会社の設備を用いることを可能とする。

※「NHK経営計画(2021-2023年度)※2023年1月修正」において、当中期経営計画期間に支出するものとして算定し、経営委員会が議決したもの

➔ 視聴者のみなさまの将来負担の軽減につながる先行支出として、多元性確保のために確保した積立金は、2025年度以降の予算・事業計画で用途を明確にしていく

メディア産業全体のために

(予算規模:100億円^{*})～地域を含むメディア産業全体の多元性確保に貢献～

情報空間の健全性確保への貢献

(外部連携による取り組み)

- オリジネーター・プロファイル技術研究組合への参加
- Trusted News Initiativeへの参加 等

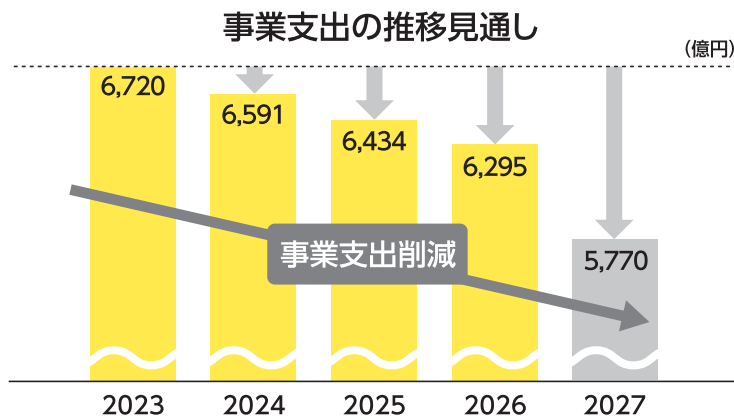
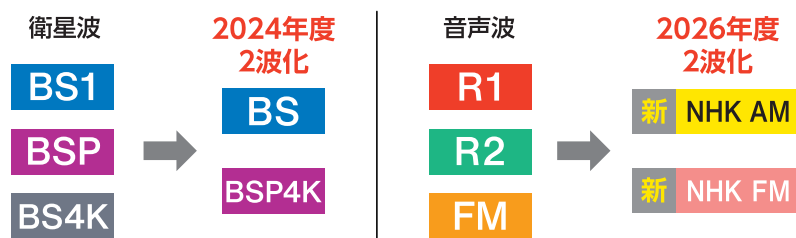


外部との協調・連携

- “共存共栄”のための外部制作比率の確保(衛星)
- 取引について、より透明化し、公正性の確保を推進(人権とビジネスの観点も含めて)
- 業界全体の底上げの取り組み 等

事業支出改革

- コンテンツの総量削減、設備投資の大幅削減等により、収支改善（事業支出削減の実現）
- コンテンツDXの推進、クラウド時代のワークフロー見直し等で実現
- メディアの整理・削減（衛星1波・音声1波を削減）
衛星波は2024年3月末に、音声波は2026年3月末に再編R2で放送している教育番組（語学番組等）は原則FMで放送



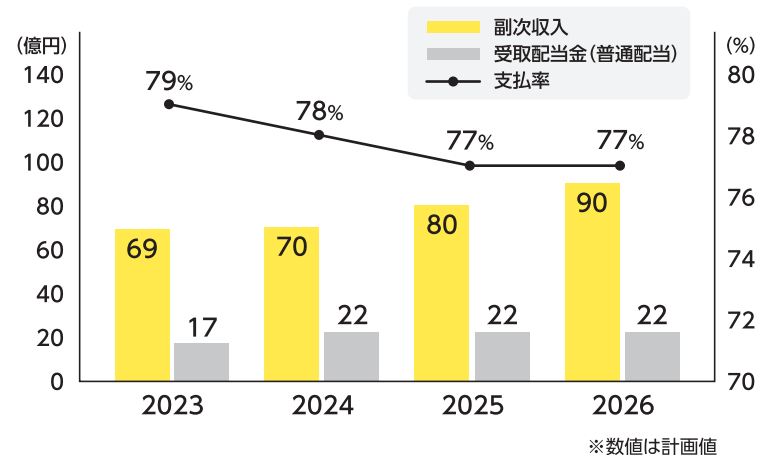
受信料収入

- 公平負担の徹底を図るため、視聴者との接点（デジタル・書面・対面・外部団体等）を開発・拡大し、契約申し出・支払いの利便性やNHKへの理解を高める、時代に即した「新たな営業アプローチ」を推進

➔ 支払率は現在の水準を維持する

副次収入等、受信料外収入の拡大検討

- コンテンツの流通革命に合わせ戦略的に制作・展開
→ 海外展開等の効果としての副次収入増を図る
- 関連団体からの受取配当金増加



3か年の収支見通し

- 2023年10月に値下げを行った受信料額を堅持し、減収となるなか、事業支出を段階的に削減しながら、2027年度の収支均衡を目指す
- コスト増は、構造改革の推進や仕様の見直しなど経営努力(資本収支差金等も含む)により吸収する
- 事業収支差金はいずれの年度もマイナスとなるが、収支差額(不足)を還元原資^{ほてん}から補填^{ほてん}する形で、計画的に対応・解消していく
- 「新たな営業アプローチ」の推進による受信料収入の改善等を反映し、当初の収支計画にそれぞれ100億円ずつ加算して、価格転嫁やインフレ対応などにあてる

(収 入) 受信料の公平負担の徹底を図り、受信料収入を確保するとともに、副次収入・財務収入の増など財源の多様化を図る

(支 出) 構造改革を進めて経常経費を削減するほか、設備投資を抜本的に見直し、生み出した財源を重点事項等に振り向けていく

収支計画(事業収支)

(億円)

区分	2024年度		2025年度		2026年度	
		増減		増減		増減
事業収入	6,021	△418	6,034	13	6,045	11
うち受信料	5,810	△429	5,800	△10	5,725	△75
事業支出	6,591	△128	6,434	△157	6,295	△139
事業収支差金	△570	△290	△400	170	△250	150
還元原資による補填 ^{ほてん}	570	—	400	—	250	—

(参考)
「NHK経営計画(2021-2023年度)※2023年1月修正」策定時の想定 (億円)

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
事業収入	6,440	5,900	5,900	5,900	5,900
うち受信料	6,240	5,700	5,700	5,700	5,700
事業支出	6,720	6,470	6,300	6,150	5,900
事業収支差金	△280	△570	△400	△250	—

- インフレ下であっても、「NHK経営計画(2021-2023年度)※2023年1月修正」の“約束”を果たし、収支均衡・値下げした受信料額を堅持する (当中期経営計画期間の支出全体に対し、積立金等を含めた収入全体を一致させる)
- 放送法改正(2025年10月施行)による影響も反映

受信料の体系及び水準

- テレビを設置せず、インターネット配信のみを利用する場合の受信料額(いわゆるネットのみ受信料)は、地上契約と同額とする
- 契約種別も、新たな契約種別を設けず、地上契約として取り扱う
- 既にテレビを設置して地上契約・衛星契約を結んでいただいているみなさまにはインターネットのサービスについて追加の負担を求めない

受信料額

(消費税込額) (円)

契約種別	月額	6か月前払	12か月前払
地上契約	1,100	6,309	12,276
衛星契約	1,950	11,186	21,765
特別契約	860	4,934	9,599

(沖縄県)

(消費税込額) (円)

契約種別	月額	6か月前払	12か月前払
地上契約	965	5,539	10,778
衛星契約	1,815	10,416	20,267

※本計画<2025年1月修正>は、衛星放送等の放送番組の配信の実施が「配信の実施のためなお準備又は検討を要するもの」として総務大臣に指定されることにより猶予されることを前提に策定している

「信頼」をつくり出す現場マネジメント

高い専門性に基づく現場力の強化

- 一人ひとりをプロフェッショナルとして尊重し、専門性を伸長する人事ポリシーの徹底（「人事制度改革」の「検証と発展」）
- ダイバーシティ確保も含め、多様な価値を生み出せる人材を育成する
- 専門性を発揮できる“内制力”を保持し、情報空間全体に「信頼」できる情報を提供することを支える
 - ・ 今日的な観点から基本に立ち戻った育成等の徹底
 - ・ 高い水準の専門性を維持・強化できる仕組みの構築 等

経営マネジメント ～説明可能・アカウンタブルな経営の徹底～

全体方針 ～グループ全体を通じて～

- 経営の意思決定プロセスを明確化し、透明性向上を図る
- ルール順守を徹底する組織風土の定着
- 多様な理念、目標を多面的に提示し、PDCAを回していく

経営委員会・監査委員会によるガバナンス

- 内部統制強化の一環として、すべての稟議書の^{りんぎしょ}査閲など監査委員会の機能充実を図る
- 協会・関連団体の運営、業務、財産に関する重要な内容に対し、とくに「ガバナンス」の観点から、経営委員会が、執行部と審議・検討する定期的な会議体「ガバナンス協議会」を設置・運営
- 経営委員会がより幅広く意見を集め、多元性の確保など、ガバナンスに生かす取り組みを強化

NHK