

事業報告

(第 40 期)

自 平成 29 年 4 月 1 日

至 平成 30 年 3 月 31 日

株式会社 NHK文化センター

目 次

- . 現況に関する報告事項
 - 1 . 事業の経過及びその成果
 - 2 . 資金調達等についての状況
 - 3 . 財産及び損益の状況の推移
 - 4 . 対処すべき課題
 - 5 . 当該事業年度の末日における会社の概況
 - 6 . 主要な借入先及び借入額

- . 株式に関する事項

- . 当社の役員に関する事項
 - 1 . 取締役及び監査役
 - 2 . 当年度に係る役員報酬の額

- . 業務の適正を確保するための体制

- . 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

- . 業務の適正を確保するための体制の評価

・ 現況に関する報告事項

1 . 事業の経過及びその成果

(1) 事業活動の概況

平成29年度は、「人々の心を豊かに育み生活・文化の発展に寄与すること」「NHKグループの一員としてNHKの事業活動に確かな貢献をすること」このふたつの使命を果たすべく事業を推進しました。カルチャー業界全体が厳しい経営環境にあるなか、NHK文化センターの事業体質を強化するため、講座開発の活性化と徹底した経費抑制をはじめとした改革にも取り組みました。

講座開発においては、引き続きNHKおよび関連会社との連携強化を図り、グループの総合力を活用したNHK文化センターならではの講座作りを推進するとともに、お客様に満足・納得いただける付加価値の高い訴求力のある講座の開発に力を注ぎました。

経費抑制では、講師謝礼比率の抑制をはじめ講座費用の削減等を行うとともに、不採算支社の改善・見直しを実施しました。

重点施策は以下のとおりです。

新設講座の開発に精力的に取り組み、魅力ある講座のラインナップの充実に努めました。具体的には、定時講座の新設・リニューアルを進めるとともに、短期・一日講座の開発・全国展開に力を入れました。また、新たな講師の発掘にも取り組みました。

NHKを冠したカルチャーの強みを発揮して、より多くの受講者を獲得するため、放送番組や関連各社の事業と連動した講座編成に引き続き力を入れました。また、プレミアム講座による高単価講座の開発や法人提携講座の強化にも取り組みました。

NHKグループに求められている高いレベルのリスク管理、コンプライアンス推進のため、組織改正を行い、内部監査室を新たに設置しました。また、経理規程を改正し、経理業務の本社一元化を進めました。

講師謝礼の見直しをはじめ、講座運営費の徹底した抑制に取り組みました。また加えて、賃料や教室スペースの見直しなどを行いました。

以上の取り組みの結果、平成29年度の決算は前期比減収増益となりました。売上は73億20百万円(前期比 1億円)、営業費用は71億72百万円(1億87百万円)、営業利益は1億48百万円(+87百万円)となりました。これに営業外損益を加減した経常利益は2億37百万円(+94百万円)となり、さらに、特別損益及び法人税等充当額、法人税等調整額を差し引いた当期純利益は1億43百万円(+58百万円)の黒字となりました。

(2) 事業活動の内容

< 講座事業 >

平成29年度の講座収入は66億34百万円で、前期比6,500万円の減収となりました。定時講座収入と現地講座収入による減収が大きく、合わせて1億300万円の減収です。一方、短期・一日講座では3,800万円の増収で、プレミアム講座等新設講座の開発、全国展開の成果が出たものですが、定時講座の減収をカバーするには至りませんでした。

新設講座の開発により、全国講座数は643講座増の64,652講座を展開しました。短期・一日講座は661講座増加し全国で8,518講座となりました。

高付加価値のプレミアム講座の開発には特に力を入れました。(プレミアム講座：個人ではなかなか体験できない、ハイクオリティな場所、珍しい食材等を提供する講座や、著名講師による長時間の集中講義などの講座)平成28年度から始めましたが、平成29年度には前期比119講座を増やして175講座、5,500人の受講者を獲得しました。例えば、美容家の神崎恵さんによる講座は、東京、名古屋、大阪をはじめ全国7大都市で開催し、大きな成果を上げました。

魅力ある講座の企画開発を推進する取り組みのひとつとして、広域に展開できる一流講師の発掘を目的とする「講師紹介アンケート」を実施しました。

放送番組を活用した講座については、NHKおよびNHKグループ各社との連携強化の結果、受講者は前期比5,379人増の33,643人となり、目標としていた31,500人を達成することができました。

「おはよう日本」の高瀬アナウンサー・和久田アナウンサー、「ブラタモリ」の近江アナウンサーなど、各番組に出演しているアナウンサー、キャスターによる講座を開催しました。また、放送番組に出演する講師たちの講座は毎回好評で、講座の多くが満席となりました。大河ドラマ「おんな城主 直虎」や朝ドラ「わろてんか」の出演者、関係者のほか、「超入門！落語THE MOVIE」「アスリートの魂」などの番組制作者、出演者による講座など、普段はなかなか聞くことのできない制作の苦労や工夫についての話が好評でした。受講者の多くが熱心な番組視聴者ということもあり、満足度の高い内容となるとともに、若い世代の参加者も目立ち、顧客層の開拓にもつながりました。番組関連の講座は、同業他社にはないNHK文化センターならではのコンテンツである上、番組広報にも貢献できるため、今後も引き続き様々なジャンルの番組関連講座を開催していく予定です。

NHKグループ各社の事業と連動した講座企画にも積極的に取り組みました。

NHKエデュケーショナルとの連携では「すてきにハンドメイド」の司会・洋輔さんによる講座を東京本部と名古屋で開催しました。関連事務局に支援を

いただいた「100分de名著」講座も、引き続き青山教室で開講しています。

NHK出版との連携では、食品や化粧品メーカーとの提携を中心に講座開発し、「きょうの料理」テキストタイアップ講座や講座の書籍化など様々な可能性も探りました。

NHKエンタープライズ、NHKエデュケーショナルと連携した「日本健康マスター検定」の受験対策セミナーも引き続き開催しています。

< NHK受託業務 >

NHK受託業務の「NHK公開セミナー」は、講演会やトークショー形式で広く一般の視聴者を対象に開催するイベントです。全国16会場で開催し、来場者数は前期を250人上回る4,850人となりました。

大河ドラマ「西郷どん」、NHKスペシャル「人体」「深海」BSプレミアム「コズミックフロント」といった大型番組に関連した従来のものに加え、「あさいち」や「プラタモリ」といった人気番組も初めて取り上げました。

< 法人提携事業 / 企業協賛イベント >

法人提携事業での収入は、前期比 160万円の1,700万円となりました。昨年度はパナソニック株式会社との大型提携がありましたが、今年度はそれがなくなり微減となりました。

企業協賛イベントでは、ちふれ化粧品の協賛でメイクアップ講座や、アデランスとの協賛でアンチエイジング講座など、健康医療、美容、食品を中心に多彩な講座を広域的に開催しました。

さらに霞会館など3法人の委託により各界の著名人を迎えての講演会「霞ヶ関文化サロン」を3回、霞が関ビルで開催しました。

このほか株式会社スズケン（青山教室、名古屋教室、梅田教室）、株式会社オムロン（京都教室）、JR東日本（東日本各教室）などの企業と共催講座を継続して実施しました。

< 旅行講座 >

「旅」をテーマにした講座を厳選したタブロイド“旅座”を年2回発行し、旅行関連の講座拡大を図りました。宿泊を伴い地域の文化に触れながら教養を深める旅行講座や、ひとつのテーマに沿った現地講座などで、前期比18本増の48本、企画料収入は、121万円増の313万円となりました。より魅力的な“旅座”の展開へ向けて今後刷新を図っていく予定です。

< 国際交流祭 >

国際交流祭は、日本の文化・伝統芸能の分野で活躍されているNHK文化センターの講師・受講者を中心に、現地の人々に日本の伝統文化を紹介し、交流を図ることを目的に開催するイベントです。

今年度は第31回国際交流祭をミャンマーで11月25日、26日の2日間

開催し、現地来場者はのべ1,350名でした。しかし、日本からの参加者が年々減少しており、今回も予定を大きく下回る45名で先細りの傾向が見られました。

文化国際交流の場として長年継続してきたイベントですが、一定の役割を果たしたと判断し、今回をもって終了することとしました。

< 広告宣伝 >

メールで講座案内を送りホームページでの申し込みへ誘導するEDMの活用を進めました。この結果、電話等による一般受付に先行してホームページでの受付を行う教室は16教室となり、Web申込数は年間72,894件、前期比25%増加し、全申込み数の12.0%となりました。

また、28年末に導入した「顧客情報管理システム」(CRM)でのデータ検索を使用し、お客様の属性や嗜好に応じた講座案内の発信を青山、横浜、徳島の3支社で試行しました。主に休眠会員や会員証期限切れの方にダイレクトメールを送りました。長く文化センターから遠ざかっていたお客様から反応があり、一定数の復帰がありました。今後は複数講座受講者、長期受講者、支払い上位者などを対象に高価格のプレミアム講座の案内を試行し、効果測定を行う予定です。

引き続き顧客データを有効に活用し、時代にあった広告宣伝施策のありかたを追求していきます。

< リスク管理・コンプライアンス推進 >

NHKグループ全体に求められるリスク管理、コンプライアンス推進体制強化へ向け、組織改正で内部監査室を新たに設置しました。年度内で12支社の監査を行い、各支社での業務執行が、法令・定款および諸規定、ならびに経営方針や事業計画に準拠して行われているか、また効率的・効果的な業務運営がなされているか等を確認しています。

7月には経理規程を改正し、経理業務における権限の明確化や購買(調達)手続き、外部取引先への支払基準等を整備しました。またあわせて、伝票の審査・決定を本社経理部に一元化し、経理審査・決定の適正性を向上させるとともに、支社の業務負担の軽減を目指しました。新しい運用を進めながら、課題を把握して業務クオリティの向上を図っていきます。

< 不採算支社の改善・見直し >

支社の収支状況や地域の実情を踏まえ、北九州支社を平成29年9月末に閉鎖、京橋支社を平成30年3月末に大阪総支社へ統合しました。これにより全国の支社数は45支社となりました。

また7月に、庄内支社をNHK鶴岡支局内から市内商店街へ移転しました。

(3) 売上高の内訳

「売上高」全体につきましては、次のとおりです。

(単位:百万円)

区 分	平成29年度		平成28年度		増 減	
	金 額	構成比	金 額	構成比	金 額	増減比
売 上 高	7,320	100.0%	7,420	100.0%	100	1.4%
自主業務売上高	7,293	99.6%	7,389	99.6%	96	1.3%
入 会 金	82	1.1%	79	1.1%	3	4.2%
講 座 収 入	6,634	90.6%	6,699	90.3%	65	1.0%
教 材 収 入	277	3.8%	284	3.8%	7	2.7%
提 携 収 入	299	4.1%	325	4.4%	26	8.0%
N H K 売 上 高	27	0.4%	31	0.4%	4	12.9%
受託業務収入	26	0.4%	30	0.4%	4	13.3%
その他の収入	1	0.0%	1	0.0%	0	-

<百万円未満切捨て>

(4) 会員数、入会者数、受講者数、講座数の状況

平成29年度末における会員数、入会者数、受講者数、講座数については、次のとおりです。

区 分	平成29年度	平成28年度	増 減
会 員 数	20万7千人	21万2千人	5千人
入 会 者 数	2万9千人	2万8千人	1千人
受 講 者 数	60万5千人	61万3千人	8千人
講 座 数	6万4千講座	6万4千講座	0千講座

<千未満切り捨て>

対法人への営業活動などにより新規入会者数は1千人増加しましたが、会員数は前期比5千人減少しています。一方、講座開発に注力したこともあり、講座数は増減なしですが、受講者数は8千人の減少となりました。年々、1講座あたりの受講者数が減少しています。

2. 資金調達等についての状況

(1) 資金調達

当社は自己資金の範囲内で活動しており、資金調達は行っておりません。

(2) 設備投資

当事業年度において重要な設備投資はありません。

3. 財産および損益の状況の推移

区 分	平成26年度 (第37期)	平成27年度 (第38期)	平成28年度 (第39期)	平成29年度 (第40期)
売 上 高	千円 7,775,347	千円 7,537,778	千円 7,420,663	千円 7,320,252
経 常 利 益	千円 44,289	千円 10,544	千円 142,820	千円 237,060
当期純利益	千円 11,136	千円 24,482	千円 85,281	千円 143,547
1株あたり 当期純利益	円 27.84	円 -	円 213.20	円 358.86
総 資 産	千円 4,749,292	千円 4,597,261	千円 4,705,634	千円 4,810,768
純 資 産	千円 1,261,082	千円 1,230,584	千円 1,344,325	千円 1,487,018

4. 対処すべき課題

定時講座、短期・一日講座ともに講座数の増加に取り組んだ1年でしたが、講座収入の減少に歯止めがかけられませんでした。今後、魅力ある講座をいかに増加・拡大させるかが最大の課題です。

魅力ある講座を開発・展開するには、全支社のネットワークとNHKグループとの連携をこれまで以上に強化しなければなりません。平成30年度には、東名阪をはじめとした地域間の連携を強化し、良質な講座を迅速に広域展開できるよう、本社・総支社・支社が一体となって事業を推進する体制を構築します。

また、体制整備にあわせて、講座開発力のある人材、経営能力のある人材の育成に努めます。魅力的な講座を開発する力、経営の視点で優れた教室運営を行う力の育成に努めていきます。

「2018 - 2020経営計画」ならびに平成30年度事業計画は、この考え方を基本に策定しています。“NHK文化センターの未来を拓く”をテーマとして事業を推進していきます。カルチャー事業を通じて人々の心を育み、生活・文化の発展に寄与するとともに、NHKグループの一員としてNHKの事業活動に確かな貢献ができるよう努めていきます。

5. 当該事業年度の末日における会社の概況

(1) 教室の状況 45教室

東京本部ほか関東、北海道圏 16教室 仙台総支社ほか東北圏 8教室
 大阪総支社ほか関西、四国圏 8教室 名古屋総支社ほか中部圏 6教室
 広島総支社ほか中国圏 4教室 福岡総支社ほか九州圏 3教室

(2) 従業員の状況

従業員数	前期末比増減	平均年齢	平均勤続年数
男子 32人 女子 113人	2人 9人	53.1歳 41.8歳	7.3年 15.7年
計 145人	11人	44.3歳	13.8年

出向者数	前期末比増減	平均年齢	平均勤続年数
男子 2人 女子 -	1人 -	54.0歳 -	1.7年 -
計 2人	1人	54.0歳	1.7年

(臨時従業員数及び3月31日退職者数は含んでおりません)

6. 主要な借入先及び借入額

借入先及び借入額は、該当がありません。

. 株式に関する事項

株式の状況

- ・ 会社が発行する株式の総数 1,600,000株
- ・ 発行済株式の総数 400,000株
- ・ 当期末株主数 13名

株主一覧

(平成 30 年 3 月 31 日現在)

株 主 名	持株数	議決権比率
(株)NHK出版	80,000 株	20.0 %
日本放送協会	40,000 株	10.0 %
(株)NHKビジネスクリエイト	38,000 株	9.5 %
(株)NHKエンタープライズ	34,800 株	8.7 %
(株)NHKエデュケーショナル	33,600 株	8.4 %
(株)NHKアイテック	30,000 株	7.5 %
みずほ総合研究所(株)	30,000 株	7.5 %
(株)NHKアート	20,000 株	5.0 %
(株)NHKメディアテクノロジー	20,000 株	5.0 %
NHK 営業サービス(株)	20,000 株	5.0 %
(株)NHKグローバルメディアサービス	19,600 株	4.9 %
(株)NHKプロモーション	18,000 株	4.5 %
(株)渋谷ビデオスタジオ	16,000 株	4.0 %

・ 当社の役員に関する事項

1 . 取締役及び監査役

(平成 30 年 3 月 31 日現在)

会社における地位及び担当または主な職業	氏 名
代表取締役社長	竹 村 範 之
常務取締役 講座推進本部長	三 原 渡
取締役 講座推進本部東京本部長	正 木 清 貴
取締役 (非常勤) ・ 日本放送協会 関連事業局副部長	木 内 康 司
取締役 (非常勤) ・ (株)NHK出版 代表取締役社長	森 永 公 紀
監査役 (非常勤) ・ 日本放送協会 内部監査室企画部長	太 田 浩 一 朗
監査役 (非常勤) ・ 日本放送協会 秘書室特別主幹	海 野 正 一

注 1 取締役 遠藤景子氏は平成 29 年 6 月 23 日に退任いたしました。

注 2 取締役 橋本明久氏は平成 29 年 6 月 23 日に退任いたしました。

注 3 取締役 (非常勤) 後藤宏彦氏は平成 29 年 6 月 23 日に退任いたしました。

注 4 取締役 (非常勤) 小泉公二氏は平成 29 年 6 月 23 日に退任いたしました。

2. 当年度に係る役員報酬の額

当事業年度における当社の取締役に対する報酬等の内容は、以下のとおりです。

対象者	人数	報酬の額
取締役	5名	35百万円

注1 報酬等の額には使用人兼務取締役の使用人給与(17百万円)は含まれておりません。

. 業務の適正を確保するための体制

当社の業務の適正を確保するための体制の整備について、取締役会で決議した内容は次のとおりです。

1. 取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
 - (1) 当社取締役および社員・嘱託・スタッフ・派遣社員を対象とした行動規範「NHK文化センター倫理・行動憲章」を制定し、これらの遵守を図る。また、コンプライアンスを確保するため、「コンプライアンス規程」を定め、社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、全社的に法令遵守が確保される体制をとる。取締役および使用人のコンプライアンスの徹底を図るため、コンプライアンスに関する「コンプライアンス通報制度規程」「通報窓口」などを社内効果的に周知し、適宜、法令等の遵守状況を把握する。講座の講師に対しては、「講師委嘱規程」に受講者に関する情報の取り扱い条項を設け、講師委嘱契約・更新時に法令遵守の徹底を図る。
 - (2) 取締役会については、「NHK文化センター取締役会規則」が定められ、その適切な運営を確保し、定例で開催するほか、必要に応じて随時開催し、取締役間の意思疎通を図るとともに相互に業務執行を監督し、法令・定款違反行為を未然に防止する。万一、取締役が他の取締役の法令・定款違反行為を発見した場合は直ちに監査役および取締役会に報告するなどして、その徹底を図る。
 - (3) 執行役員については、「執行役員制度規程」を遵守し、職務執行の法令・定款への適合を確保する。また、監査役は、取締役の職務執行、経営機能に対する監督強化を図る。
 - (4) コンプライアンス関連の研修、社内報などによる啓発に努め、全社的な法令遵守の一層の推進を図る。

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- (1) 「文書管理規程」の整備によって、資料等の扱いを明文化し、取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に適正を期す。
- (2) 「株主総会議事録」・「取締役会議事録」、および常勤取締役ほかで毎週開催される「役員会議事録」については、「文書管理規程」に基づいて適切かつ確実に保存・保管し、「役員会議事録」については、取締役および監査役が常に閲覧可能な状態に置く。
- (3) 情報セキュリティの徹底を図るため、「情報セキュリティ規程および実施要領」を制定するとともに、「情報システム利用者ガイドライン」を作成し、取締役・社員・嘱託・スタッフ・派遣社員を対象に情報管理の徹底を図る。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1) 当社は、当社の業務の執行に係るリスクとして、投資的リスク、法令違反に繋がるリスク、企業機密への不正アクセス・漏えい等情報セキュリティ的リスクなどを認識し、対応マニュアル等を整備する。また、公共放送NHKグループの一員として公金の扱いについては特に厳正を期し、社会的な指弾を受けることのないよう注意を払う。また、様々な情報漏えいリスクにも対応できるよう、情報漏えい賠償責任保険の補償内容の充実を図る。
- (2) リスク管理統括責任者を社長とし、リスク管理体制の整備・運用にあたる。
- (3) 危機管理と予防的管理についての体制を充実させ、研修等を含め、損失の危機の管理について全社的な認識の向上を図る。

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 職務分掌に関する諸規程を定め、取締役および各部門の所管と権限を明確にし、経営に関する意思決定および職務執行を効率的かつ適正に行う。
- (2) 重要な意思決定については、取締役会や役員会などにより多面的に検討し、慎重に決定する仕組みを設ける。
- (3) 計画的かつ効率的に事業を運営するため、年度事業計画を策定し、各支社ごとの計画値を設定し、これらに基づいた業績管理を行う。
- (4) さらに効率的に業務を執行するために、内部統制との関係を考慮しつつ、案件に応じた職務権限の委譲を検討する。

5. 当社ならびにNHKグループにおける業務の適正を確保するための体制

- (1) NHK子会社等の事業が適切に行われることを目的とした「関連団体運営基準」により、事業運営およびこれに対するNHKの指導・監督等に関する基本的事項が定められており、当社も該当している。

- (2) NHKは、「関連団体運営基準」に関する事項およびNHKが指定する事項について、監査法人等に委嘱して関連団体の業務運営状況に関する調査を実施し、監査法人等の報告に基づき、関連団体に対し必要な指導・監督を行っており、当社も該当している。
- (3) NHKから当社の監査役に選任されている者が当社に対し事業の報告を求め、または業務および財産の状況を調査する場合には、当社は、適切な対応を行う。
- (4) NHKの「リスクマネジメント規程」に基づき、リスクの発生防止に係る管理体制を整備し、NHKおよびNHKグループの業務の円滑な運営の確保を図る。
- (5) 「NHKグループ通報制度規程」に規定された「NHKグループ通報制度」「関連団体コンプライアンス通報制度」に基づき法令違反・内部規程違反等の不正行為等についての通報制度を整備するとともに、NHKグループに係るリスクについては、リスクマネジメント責任者は直ちにNHKのリスク管理室に対して通報の内容等を報告する。

6. 監査役がその補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制、当該使用人の取締役からの独立性に関する事項および当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- (1) 監査役からの求めがあった場合には、監査役の職務を補助する使用人として、当社社員から監査役補助者を任命する。監査役補助者の任命、解任、人事異動、人事評価等については、監査役の同意を得た上で決定する。
- (2) 監査役補助者は、当社業務を兼務することができるが、監査役より監査業務に必要な命令を受けた場合は、その命令に関して、取締役の指揮命令を受けないものとする。

7. 取締役および使用人が監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制および監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (1) 取締役または使用人は、法定の事項に加え、当社およびNHKグループに重大な影響を及ぼす事項の内容を、監査役にその都度報告するものとする。
- (2) 監査役は、いつでも必要に応じて、取締役および使用人に対して報告を求めることができる。
- (3) 当社は、監査役に報告をした者に対して、その報告を行ったことを理由として不利益な扱いを行うことを禁止し、これを周知徹底する。

・業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社の取締役会は、取締役5名（うち、非常勤取締役2名）で構成されていて、非常勤監査役2名も出席し、業務執行取締役から業務執行状況の報告が行われる

とともに重要事項の審議・決議を行っています。また、非常勤取締役および非常勤監査役に対する付議事項の事前説明を徹底し、審議の充実を図っています。

非常勤監査役は、取締役会のほか、毎週一回開催する役員会や適宜開催するリスクマネジメント委員会にも出席して、情報の共有を図っています。

社長を委員長とするリスクマネジメント委員会を開催し、全社的な内部統制の整備状況および運用状況についての確認・評価を実施するとともに、リスク点検活動で抽出した重点リスクの対応方針の決定および対応状況の評価を実施しました。

コンプライアンス推進については、11月～1月を「コンプライアンス推進強化月間」に設定し、情報セキュリティ、個人情報保護、リスクへの対応について啓蒙活動を展開しました。

ガバナンスの整備・コンプライアンスの取り組み強化のため、内部監査室を新設しました。内部監査計画に基づき、法令等の順守・適正経理・IT管理・危機管理などについて内部監査を12支社で実施しました。

・業務の適正を確保するための体制の評価

全社的な内部統制について、「統制環境」「リスクの評価と対応」「統制活動」「情報と伝達」「モニタリング」「ITへの対応」という6つの観点から、整備状況および運用状況の有効性を評価しました。また、業務上重要なリスクを抽出した上で、必要な対応(内部統制)が実施されていることを評価しました。

評価の結果、平成30年3月31日時点における当社の内部統制は、「社内各部の職務権限の明確化が必要」との評価を除き、概ね有効であると判断しました。