

# 事 業 報 告

( 第 43 期 )

自 2020年4月 1日

至 2021年3月31日

株式会社NHK文化センター

## 目 次

### I. 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

### II. 株式に関する事項

### III. 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

### IV. 内部統制システム（業務の適正を確保するための体制）

## I. 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

世界中で感染拡大が続くコロナ禍において、社会全体で非接触・非対面型への行動変容が急速に進む中、度重なる緊急事態宣言発出やまん延防止等重点措置実施による休業・休講で甚大な影響を受けています。創業以来、お客様との直接対面で事業を行ってきたNHK文化センターは、「経営立て直しの構造改革」と「教室ありきの“従来型カルチャー事業”からの業態変革」を並行して進めました。

NHK関連事業局の支援をいただいて経営再建計画を立てるとともに、グループ各社と連携し、スリムで強靱な組織要員体制の構築と経費削減を強力に推進しました。不採算支社閉鎖や要員削減、業務のリモート化・システム化による効率化等、社業全般の構造改革に着手しました。またコロナ禍は全世界で当面収束せず、旅行企画による収入は見込めない状況が続くと判断し、2021年3月末に旅行業登録の廃止を東京都庁に届け出ました。

事業推進では、感染予防対策を徹底して講座再開に取り組みましたけれども、対前年度比で営業日数は▲12.9%、講座数は▲19.7%、受講者数は▲42.9%と、直接対面での教室講座運営には非常に厳しい状況が続きました。2020年5月に、感染リスクがなく非対面で学べるオンライン講座を急遽開発し、9月には組織改正でオンライン事業部を新設、教室講座とのハイブリッドで講座コンテンツを提供する「新たな学びのプラットフォーム」への業態変革に向け、社員の知恵と工夫を結集して新たな収入源開発に取り組みました。

2020年度の収支は、

営業収入： 33億1,976万円（対事業計画129.5%、対前年度▲48.3%）

営業費用： 42億6,496万円（対事業計画107.9%、対前年度▲33.0%）

営業利益： ▲9億4,520万円（対事業計画68.1%、対前年度▲1,781.4%）

という大幅な減収減益となりました。年度初めに約2か月に及ぶ緊急事態宣言発出を受け全教室で休業、営業収入がストップして資金流出が発生、2020年7月に見直した事業計画では対前年度営業収入▲60%と見通しました。2020年夏以降の慎重かつ積極的な講座企画により売上回復は10%程上回りましたが、3度目の緊急事態宣言が発出され、足踏みを余儀なくされている状況が続いています。今後各支社の黒字転換を目指し、引き続き固定費削減と売上回復施策を並行して進め、赤字を圧縮しなければなりません。

2020年12月、NHKエンタープライズから高度な専門能力を有する3人の方を出向で迎え、グループ会社が連携して新しいビジネスモデルを構築してシナジー効果を高める取り組みを支援していただいています。2021年3月に策定した「2021-2023年度経営計画」で定めた、業績回復に向けたフレームワークと工程に基づいてダウンサイズ構造改革を推進するとともに、新たな成長基盤作りとDX化を進めて業態変革の加速に取り組んでいきます。

## (2) 事業活動の内容

### ①迅速・的確なコロナ感染予防対策と初動対応を実施

- 2020年3月「NHK文化センター 新型コロナウイルス事業継続マニュアル」「NHK文化センター衛生管理方針」「ジャンル別・講座再開の指針」をただちに制定して対コロナ禍のルール整備を行い、全教室で感染予防対策を実施、従業員だけでなく、お客様や講師の皆さん全員に徹底しました。
- お客様と講師の安心・安全を最優先し、「衛生管理方針」等に基づいて、全員常時マスク着用はもとより、教室や什器・用具等の消毒清掃の徹底、「三密」を回避した教室レイアウト、サーキュレーター設置や一定間隔でのドア開けによる換気励行、講師の検温の必須化等、各種業界団体が公開している対策基準を上回る厳しい衛生管理を実施し、コロナに「感染しない」「感染させない」講座運営・教室衛生管理に努めました。
- 引き続きワクチン接種の進捗状況やコロナ変異株の感染拡大の状況に即応して、予断を持つことなく、感染予防対策を見直し・強化しています。

### ②社業全般にわたる経費削減とスリム化による経営立て直し

- 4～5月は営業収入がない中での固定費支払により、資金繰りが急激に悪化したので、ただちに社業全般にわたる経費削減に着手して、固定費・変動費の支出を見直しました。また、政府や自治体の給付金や税金等の支払猶予制度等を活用するとともに、保有有価証券の売却などを合わせて行い、運転資金を確保しました。
- 人件費では、夏冬賞与大幅カット、時間外勤務の大幅抑制、アルバイトシフト削減・見直し、役員報酬の見直し等で▲2億7,700万円削減しました。設備費では、教室が入居しているビルオーナー等と賃貸借料や清掃費の減額交渉を行い、▲6,200万円削減しました。
- 広告宣伝を紙媒体からインターネットに全面移行、▲2億4,400万円削減しました。さらに教材や事務所消耗品の購入抑制・在庫縮減、老朽品更新見送り、ペーパーレス化推進など全社員が支出抑制に取り組みました。
- 段階的に再開した教室講座収入の増加と経費削減により、年度後半はキャッシュフローが改善し、年度末の現預金残高は10億円超まで回復、銀行借入等資金調達せずに事業運営を行うことができました。

### ③スリムで強靱な組織要員体制の構築

- コロナ禍に適応した新しい講座事業への構造改革に向け、生産性の高いスリムで強靱な組織要員体制の構築を推進しました。
- 不採算支社の見極めを急ピッチで進め、2020年9月末に八王子、松山、鳥取、福岡、2021年3月末に宇都宮、弘前、庄内、いわき、米子、大分の計10支社を閉鎖しました。地元NHK放送局と連携して、お客様、講師、自治体やマスメディア等関係機関に丁寧に説明を行って円滑に閉鎖しました。
- さらに2021年3月「早期希望退職制度」を制定、あわせてNHK関連事業局と連携してNHKグループ初の「早期希望退職運用マニュアル」を作成、2021年度から運用開始し、要員体制のスリム化に取り組んでいます。

### ④教室講座の段階的再開による収入取戻しとオンライン講座の開発

○最初の緊急事態宣言が5月に解除された支社から、段階的に教室講座を再開し、第2波の中で慎重に収入取戻しに取り組みました。対2019年度同月回復率で見ると7月の15%が9月は55%となり、その後第3波の影響を受けつつも2021年3月時点は56.7%で踏みとどまっています。感染拡大状況を見極め、感染防止対策を徹底しながら定時講座の再開を積極的に進めるとともに、プレミアム講座も順次再開しました。

○その一方、教室に来なくても学べるよう新たにオンライン講座を開発し、お客様がいつでもどこからでも学べる場を提供しました。5月9日「親子で花寿司」（京都支社）を皮切りに、東京、横浜、大阪、京都、名古屋が先導しながら全国の支社が企画に取り組んで計1,447講座実施、30,651人のお客様に受講していただきました。

○教養ジャンルの講座はオンライン展開になじみやすく、初期段階からお客様が定着しオンライン講座の大きな柱となっています。またテーマを鮮明にしてより深く学びたい・知りたいという興味関心に応える講座は訴求力が高く、集客しやすい傾向があります。NHK番組関連講座や講師自身がSNSでファンを持っている講座の集客が増加しています。年度後半はジャンル拡大に取り組み、「くらし」ジャンルが新しい柱に育つ手ごたえを感じています。

※おもなオンライン講座と受講者数

都甲幸治氏「1年で学ぶ教養 文庫で読める！アメリカ文学」31人

岸見一郎氏「性格の心理学」（2講座）180人

山本芳久氏「トマス・アクィナス『神学大全』を読む」など（6講座）260人

矢口亨氏・高木恵氏他「心に刻んだあの瞬間～フィギュア取材」（2講座）2,515人

藤村シンシ氏「ギリシャ神話の文学史にせまる」など（11講座）1,211人

永山裕子氏「永山裕子の水彩技法」（3講座）625人

赤曾部麗子氏「Mrs. BERRYのコンフィチュールレッスン」197人

⑤広告宣伝のインターネット化とお客様の多世代化・多層化によるリーチ拡大

○コロナ感染が何度も波が繰り返すように拡大する中、講座開催日の変更や休講が頻発し、年4回しか発行しない新聞折込広告ではお客様に的確に講座情報をお伝えできなくなりました。そこで7月期分から新聞折込広告を全廃し、全支社でインターネット広告に移行しました。

○インターネット広告を積極的に展開することで、これまで教室を設置したことのない地域の方や、閉鎖した支社の会員の方、海外在住の方等もオンライン講座を受講するようになりました。またオンライン講座を受講なさる方は、従来のお客様と比較して、年齢で見ると50代以下の現役層・若年層、性別で見ると男性の比率が高くなっています。いつでもどこからでも学べるオンライン講座が、昼間や平日に忙しい方やインターネットに親和性の高い方々に受け入れられ始めていると見ています。

⑥新たな需要を取り込む企業提携講座の推進

○コロナ禍での企業の新しい教育研修・教養コンテンツ需要を掘り起こして、企業や団体等との提携講座やセミナーのオンライン化を推進しました。

○銀行シンクタンクとの共催で実施した「本物の教養を身につければ人生もビジネスももっと面白くなる」「新型コロナウイルス感染拡大にとまなう

契約書総点検セミナー」、元 NHK アナウンサーによる「就活のプロが伝授するオンライン面接のポイント」など、企画制作・運営・配信を一括して受託する事業や、オンラインセミナーの運営・集客・配信部分を受託した「腸から考える睡眠」「コロナ危機と政策対応」などを展開し、オンラインでの売上は、1,209 万円に達しました。

- 2021 年度に継続・発展する新規事業もあり、今後の BtoB 事業の柱に育つよう、多彩なビジネスコンテンツ・メニューの拡大を図るとともに、ホームページ等を通して顧客獲得を進めます。

#### ⑦公共メディア NHK の視聴者コミュニケーションへの貢献

- NHK 受託事業では、NHK 番組の出演者や制作者が講師となり地域の視聴者を対象に開く無料講演会「NHK 文化セミナー」を、感染症対策を徹底して9月から開始しました。売上は、3,375 万円（対前年度+1,407 万円）でした。

※おもな NHK 受託事業

『NHK 文化セミナー』（全国 9 会場、参加者 1,262 人）

「大河ドラマ『麒麟がくる』トークリレー」

「大河ドラマ『青天を衝け』トークリレー」

「『コズミックフロント☆NEXT』セミナー」

「『にっぽん百名山』セミナー」

- NHK グループ関連団体と提携して実施した事業では、新たに NHK エデュケーショナルとコンテンツ利用許諾契約を締結して、「NHK 語学講座 ニュースで英語術」と「NHK 語学講座 ハングル講座」を実施しました。語学講座の核として、2021 年度も更に拡充していきます。そのほか、「おねんどお姉さんとねんどでミニチュアクッキング」や「池上彰おとなの教養」などを NHK エンタープライズや NHK エデュケーショナル、NHK 出版と連携しオンラインで実施しました。また NHK サービスセンターからの受託で、文化センター会員へのメルマガによるマーケティング調査のサンプル抽出や管理等業務を行いました。関連団体間取引全体の売上は、1,510 万円（対前年度▲408 万円）でした。

#### ⑧働き方改革・業務改革を加速してコロナ禍での事業継続を強化

- 感染予防対策として社会全体でテレワークが推奨されるのを受け、2020年1月から試行していた在宅勤務を2020年3月から全社員に適用拡大し、感染拡大状況に左右されず業務確保できるようにしました。在宅勤務を円滑でセキュアに実施できる制度整備と技術基盤確保を継続的に進め、全社員の83%が在宅勤務を活用して業績回復に取り組みました。

- またリモートでの会議や打合せの実施、ペーパーレス決裁、インターネットを活用した緊急連絡体制を全社的に定着させるとともに、アルバイト管理のシステム化を推進しました。迅速・的確な経営判断を行いながら、育児・介護等を行う社員の柔軟な働き方を推進するとともに、効率的な業務運営に役立てています。

- これまで社員は教室講座しか企画・運営していなかったため、オンライン講座を質量両面で拡充するにあたり、動画収録・編集・配信等新しいスキルやノウハウが習得できる研修を計画的・継続的に実施するなど、人材育成や新しい業務遂行能力の開発に重点的に取り組みました。

- 2020年4月に施行された改正労働基準法を遵守し、対象社員全員が年次有給

休暇を5日以上取得しました。

⑨個人情報保護、情報セキュリティ強化

- 2021年2月「ハッカーフォーラム」に、「NHK文化センターの公開サイトに不正アクセスを試みた」という中国語の書き込みがありました。NHK情報システム局CSIRTからの一報を受け、ただちにアクセスを遮断するとともにログ解析を行って、情報漏洩・改ざん等はなかったことを確認しました。あらためてサーバの脆弱性診断を行い、監視体制をより一層強化しました。
- 2016年から運用してきたCRM（顧客情報システム）を廃止し、顧客情報分析を現行の業務システムに一本化することで、システム経費を削減しました。

(3) 売上高の内訳

(単位：百万円)

区 分	2020年度		2019年度		増 減	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	増減比
売上高	3,319	100.0%	6,420	100.0%	△ 3,100	△48.3%
自主業務売上高	3,259	98.2%	6,380	99.3%	△ 3,120	△48.9%
入会金	24	0.7%	54	0.8%	△ 30	△55.7%
講座収入	2,886	86.9%	5,761	89.7%	△ 2,875	△49.9%
教材収入	107	3.2%	235	3.7%	△ 127	△54.2%
提携収入	241	7.2%	328	5.1%	△87	△26.5%
NHK売上高	60	1.8%	39	0.6%	20	50.3%
受託業務収入	33	0.9%	31	0.4%	2	8.0%
その他収入	26	0.8%	8	0.1%	17	302.9%

<百万円未満切り捨て>

(4) 会員数、入会者数、受講者数、講座数の状況

区 分	2020年度	2019年度	増 減
会 員 数	15万7千人	19万0千人	△3万3千人
入 会 者 数	8千人	2万3千人	△1万5千人
受 講 者 数	31万8千人	55万7千人	△23万9千人
講 座 数	4万9千講座	6万1千講座	△1万2千講座

<千未満切り捨て>

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	2020年度 (第43期)	2019年度 (第42期)	2018年度 (第41期)	2017年度 (第40期)
売上高	千円 3,319,765	千円 6,420,013	千円 7,114,252	千円 7,320,252
経常利益	千円 △879,860	千円 126,222	千円 273,382	千円 237,060
当期純利益	千円 △995,262	千円 68,314	千円 157,211	千円 143,547
1株あたり 当期純利益	円 △2,488,00	円 170,78	円 393,02	円 358,86
総資産	千円 3,133,944	千円 4,079,037	千円 5,049,286	千円 4,810,768
純資産	千円 736,459	千円 1,712,812	千円 1,644,205	千円 1,487,018

<千円未満切り捨て>

## 4. 対処すべき課題

- 「2021-2023年度経営計画」の初年度として、2021年度は「ダウンサイズ構造改革」を着実に実行してスリムで強靱な組織要員体制に再構築し、赤字をさらに圧縮、黒字転換への足掛かりを作らなければなりません。
- 損益分岐点に達しない不採算支社の見極めと支社体制の見直しを継続的に実施するとともに、本社管理間接部門のスリム化、早期希望退職制度の運用開始、教室スペースの効率的運用など、聖域なき「選択と集中」で固定費削減をさらに推進します。
- 引き続き感染予防対策を徹底しながら、「教室講座とオンライン講座のハイブリッド化拡充」でさらなるお客様の受講再開促進と新規顧客獲得を進めて営業利益率を向上、新たな成長基盤としての「学びのプラットフォーム」作りに取り組みます。
- コロナ禍でもお客様に講座情報を機動的にお届けし、安心して受講できるようスマートフォンサイトの利便性とセキュリティをさらに向上させ、広告宣伝から講座申込、オンライン講座受講、受講後のお客様フォローに至るまで業務フローのDX化をさらに進めます。
- NHKおよびNHKグループ各社との連携をより一層強化、新しいビジネスモデルを構築して、企業・法人提携向けコンテンツ開発をリアルとオンラインの両面で推進しながら効果的な横展開でシナジー効果を高めるとともに、公共メディアNHKの視聴者理解促進活動に貢献します。



○広告宣伝のインターネット化、オンライン講座の普及、リモートワークの定着に的確に対応し、個人情報保護とサイバーセキュリティをさらに強化するとともに、コロナ感染拡大や非常災害発生時にも事業継続できる業務基盤作りに取り組みます。

公開サイトのサーバのペネトレーションテスト（侵入テスト）を実施して、脆弱性の総点検を行います。また導入から20年近くが経過する現行基幹システムの老朽化・陳腐化が目立つことから、収支改善後の基幹システムのあり方に関する検討を進めます。

○組織要員体制のダウンサイズを進めるにあたり、社員一人ひとりの能力開発・人材育成がますます重要になっています。オンライン講座の企画運営や新しいビジネスモデル構築に不可欠なスキルやノウハウを習得する研修やリカレント教育を、年度を通して計画的・継続的に実施します。柔軟な働き方ができる職場環境を確保しながら、NHK文化センターで働く一人ひとりが講座事業を通じて創造性を最大限に発揮できるようにします。

## 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 27教室

東京総支社ほか関東圏	9 教室
仙台総支社ほか北海道、東北圏	4 教室
名古屋総支社ほか中部圏	5 教室
大阪総支社ほか関西、四国、中国、九州圏	9 教室
(3月31日閉鎖教室は含んでいません)	

### (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 21人	△0人	41.9歳	7.2年
女子 98人	△1人	43.8歳	17.3年
計 119人 (出向者含む)	△1人	43.5歳	15.1年

(臨時従業員数及び3月31日退職者数は含んでいません)

## 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。

## II. 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 12名

### 株主一覧

(2021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 %
(株) NHKテクノロジーズ	50,000株	12.5 %
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 %
みずほ総合研究所 (株)	30,000株	7.5 %
(株) NHKアート	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 %

### Ⅲ. 当社の役員に関する事項

#### 1. 取締役及び監査役

(2021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	泉谷 八千代
常務取締役	正木 清貴
取締役 経営総務室長	辻 俊一
取締役（非常勤）・日本放送協会 関連事業局専任局長	浦林 竜太
取締役（非常勤）・㈱NHK出版 常務取締役	田中 伸一
監査役（非常勤）・日本放送協会 内部監査室専任局長	新名 研一
監査役（非常勤）	海野 正一

注1 取締役（非常勤）岡野重雄氏は2020年8月3日に退任しました。

注2 取締役（非常勤）新堀晃弘氏は2021年2月28日に退任しました。

#### 2. 当年度に係る役員報酬の額

役員区分	報酬総額 (千円)	報酬等の種類別の総額		対象となる 役員数（人）
		定額部分	変動部分	
取締役	39,519	37,248	2,271	3人
監査役	1,180	1,180	---	1人

注1 使用人兼務取締役の使用人給与部分を含む。

注2 非常勤取締役2人、非常勤監査役1人に対しては、報酬は支払っていない。

### Ⅳ. 内部統制システム（業務の適正を確保するための体制）

#### <内部統制の整備状況>

当社は、NHKグループの一員として、法令・定款に適合し、適正かつ効率的な業務遂行を通じて企業価値の向上を図り健全な企業統治を継続するため、取締役会において内部統制システム（業務の適正を確保するための体制）に係る基本方針を決議しており、その運用状況を確認の上、継続的な改善と強化に努めています。基本方針の要旨は以下のとおりです。

#### 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（コンプライアンス）

- (1) コンプライアンスを全役職員の業務遂行における最重要課題として位置づけ、取締役および社員・嘱託・スタッフ・派遣社員等の全役職員の行動規範として「NHK文化センター倫理・行動憲章」と「NHK文化センター行動指針」を制定

し、周知の上運用の徹底を図ります。

- (2) コンプライアンスを徹底するために、予防・改善措置、内部通報制度などを定める「コンプライアンス規程」「コンプライアンス通報制度規程」等の社内規程を整備し、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て、全社的に法令遵守が確保される体制を構築します。
- (3) 取締役会の監督機能を有効に発揮するため、「NHK文化センター取締役会規則」を定め、社外取締役を含む取締役間の意思疎通を図り相互に職務執行を監視することにより法令・定款違反行為を未然に防止します。
- (4) 監査役の監査により取締役および使用人の業務執行における法令・定款等の遵守状況をモニタリングして評価します。
- (5) 執行役員については、「執行役員制度規程」を制定・遵守し、職務執行の法令・定款への適合を確保します。
- (6) コンプライアンスの研修、社内報などによる啓発および個人面談による指導・助言などにより全役職員のコンプライアンス意識向上に努めます。

## 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

(情報の管理・保存)

- (1) 「文書管理規程」等の関連規程を制定し、情報の保存および管理を適切に行います。
- (2) 「株主総会」「取締役会」「役員会」の議事録をはじめ重要文書は、「文書管理規程」に基づき適切かつ確実に保存・保管します。
- (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」および関連の実施要領、ガイドライン等を作成します。「電磁的記録および情報資産に関する情報セキュリティ対策基準」「個人情報等の重要情報が記録された記録媒体等の紛失・盗難時の対応細則」「ソーシャルメディアポリシー・ガイドライン」を策定して、情報セキュリティの強化施策を整備しています。取締役および社員・嘱託・スタッフ・派遣社員等の全役職員を対象とする情報管理の対策を継続的に実施します。

## 3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制（リスクマネジメント）

- (1) 「リスクマネジメント規程」等の関連規程を整備し、当社の事業に伴うリスクを特定することにより、リスクの低減および危機の未然防止に努めます。BCP（事業継続計画）を策定し、重大な危機が発生した場合の即応体制を整備します。
- (2) 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十分な注意を払います。また、様々な情報漏えいリスクに対応できるよう、情報漏えい賠償責任保険に加入します。
- (3) 社長をリスク管理統括責任者とするリスクマネジメント委員会を設置し、リスクの予防的管理と危機管理を柱とする全社的なリスク管理体制を構築します。
- (4) 役職員のリスク管理に対する意識向上とリスク管理の技能強化のため、研修、個別指導等の施策を継続して行います。
- (5) ハラスメント防止に関する規程を制定して方針を明確化し、NHK文化センターで働くすべての人に周知するとともに啓蒙を強化し、相談体制を整備します。
- (6) コロナ禍における感染防止対策と事業継続に必要な規程・マニュアル等を直ちに整備するとともに、迅速的確なリスクマネジメントを行う業務プロセスを構

築して、刻々と変化する状況に的確に適応できるようにしました。

#### 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

(効率的な職務遂行)

- (1) 組織、業務分掌、権限等に関する社内規程を定め、常勤取締役および各部門の所管業務と権限を明確にし、経営に関する意思決定と職務執行を効率的かつ適正に行う体制を整えます。
- (2) 取締役会による重要な意思決定および職務執行の監視監督に基づき、役員会等の各種会議体における適切な審議を行うことにより業務執行における意思決定の効率化と適正化を実現します。
- (3) 中期経営計画および年度事業計画を策定し、支社ごとの目標を設定して業務を遂行します。業績を適宜把握し計画の進捗状況を検証して適切な施策を実行します。

#### 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

(グループガバナンス)

- (1) 当社はNHKの関連団体です。NHKは「関連団体運営基準」を制定しています。この基準は子会社等関連団体の事業が適切に行われることを目的として、関連団体の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を定めているものです。
- (2) NHK職員が当社の非常勤取締役に就任し、当社の経営に参画します。またNHK職員の監査役が行う監査業務に対して適切な対応を行うものとします。
- (3) NHK内部監査室による調査、NHK関連事業局の委嘱による監査法人調査が行われ、必要な指導・監督がなされます。
- (4) NHKのグループ共通のリスク管理体制およびグループ共通の内部通報制度に基づき、NHKグループの一員としての当社の業務運営の適正性を確保しリスクマネジメントを徹底します。

#### 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（監査役の人助）

- (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します。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します。
- (2) 監査役の人助は、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します。

#### 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（監査役への報告）

- (1) 取締役および使用人は、重大な法令・定款違反および不正行為の事実、または会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事実を知ったときには、速やかに監査役に報告します。
- (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ます。

- (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、これを周知徹底します。

#### <内部統制の運用状況>

### 8. 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

#### (1) コンプライアンス

- ①全役職員に対して「NHK文化センター倫理・行動憲章」と「NHK文化センター行動指針」を社内イントラページに掲載して常時閲覧できるようにし、研修の際に周知徹底を図っています。
- ②取締役会において、非常勤取締役・非常勤監査役を含め全役員に対しコンプライアンス関連の必要な報告を適時的確に行っています。また、常勤取締役および経営幹部による役員会を原則月2回開催し、コンプライアンス関連の情報を共有しています。
- ③監査役2名は、取締役会および役員会等の重要会議に出席し、適宜意見を表明しています。
- ④2020年10月～2021年1月の4か月間を「コンプライアンス推進強化月間」とし、コンプライアンスに係る「ITリスク」「個人情報管理」「共有フォルダアクセス権限」等の課題を取り上げ、周知・啓蒙活動を集中的に実施し、全役職員へのコンプライアンス意識の浸透・徹底・向上を図りました。

#### (2) 情報の管理・保存

- ①意思決定過程を適切に検証できるように株主総会、取締役会等の議事録を速やかに作成し、適切に保管しています。
- ②業務遂行に関する情報は、本社および支社の責任者が内容の重要度に応じて取扱いを決定し、効率的な業務遂行と適切な情報共有に努めています。
- ③会社情報の詐取・破壊等を目論むサイバー攻撃への対応は、システム上の対策実施に加えて全役職員への教育を継続的に行い、NHKの支援と外部専門機関の活用により効果的な対策に取り組んでいます。

#### (3) リスクマネジメント

- ①NHKグループ共通のリスクチェックシートを活用して当社のリスク抽出を行い、主要なリスクを特定して対応策を実施するとともに、取締役会、役員会に報告し認識の共有を行っています。
- ②社長を委員長とするリスクマネジメント委員会を定期的開催し、非常勤監査役も出席して、NHK関連団体に共通の課題や当社の事業推進に必要な対策を検討しています。個別のリスク案件は関連規程に基づき本社の管理部門が検討を行ったうえで決裁者の承認を得ています。リスクマネジメント委員会では、リスク案件の報告・審議・対策指示とともに、継続的なリスク抽出を行って、全社的に情報共有しています。個別案件の検討・対策にあたっては、弁護士、公認会計士、税理士、社会保険労務士等の専門家のチェックとアドバイスを得て実行しています。
- ③当社が保有している膨大な個人情報を適切に管理するため、情報セキュリティ推進委員会を定期的開催し、情報セキュリティ向上に関する施策の検討と認識の共有を行っています。審議内容についてはリスクマネジメント委員

会に報告するとともに、重要案件については役員会に報告しています。

- ④情報セキュリティ確保の根幹となる基幹システムの業務委託先には原則月1回業務報告書を提出させ、運用状況に関する報告会を行っています。
  - ⑤社長を本部長とする新型コロナウイルス感染症対策本部を設置し、状況に即応しながら感染防止対策を決定して全支社で実施するとともに、業務体制確保やキャッシュフロー改善、支出削減など事業継続に必要な施策を迅速に推進しました。
- (4) 効率的な職務遂行
- ①経営目標を効率的に達成するため、常勤取締役および各組織の長の分掌と権限を定めて業務を遂行しており、役員会、支社長会議等において随時報告がなされています。
  - ②役員会を原則月2回開催し、個別事業の提案をはじめ重要な案件につき多角的な議論を行って決定し実行しています。
  - ③中期経営計画および単年度事業計画を策定しており、四半期ごとの進捗状況を取締役会および役員会に報告しています。進捗にあわせた取組みを継続的に実行し事業計画の達成に繋げています。
- (5) グループガバナンス
- ①当社の経営は、NHK「関連団体運営基準」を遵守して行われており、関連団体業務を所管するNHK関連事業局と緊密な連携をとっています。
  - ②NHK職員の非常勤取締役および非常勤監査役は、取締役会等において当社の経営につき適切な指導・監督を行っています。
  - ③NHK内部監査室の調査および関連事業局委嘱の監査法人調査結果に基づき、当社は必要な改善を速やかに行い、NHKの関連部局と連携してグループガバナンスの向上に努めています。
  - ④当社は、「NHKグループ会議」等の各種会議を通じてNHKと情報共有を行い、グループとしてのガバナンスの向上を図っています。
  - ⑤放送法改正で定められた情報公開項目を遵守し、NHKグループ全体の調整をふまえて、当社のホームページで公開しています。
- (6) 監査役の補助人
- ①監査役2名は、取締役会、役員会等の重要会議に出席して意見を述べるほか、監査法人、社長はじめ常勤取締役、従業員などの関係者と意思疎通を図り会社経営の実態把握に努めています。監査役の要望に基づき本社の社員が補助業務を遂行しています。
  - ②監査役の要請による業務を担当する社員は、取締役等の指揮命令を受けていません。
- (7) 監査役への報告
- ①監査役は、社長はじめ常勤取締役と必要に応じて意見交換を行っており、当社の経営の重要事項に関して情報を共有しています。
  - ②監査役の監査に必要な環境は整備されており、監査役は、監査法人および当社の内部監査室などの関係者との密接な連携により、実効的な監査を行っています。

#### (8) 内部監査の実施

- ①当社の内部監査室による内部監査を、第223回取締役会（2020年5月27日開催）で議決した内部監査計画に基づき、9支社で実施しました。法令等の順守・適正経理・講座運営管理・勤務管理・外部パワー管理・IT管理・危機管理などについて、コロナ禍によりリモートによる調査で確認しました。
- ②内部監査の結果については社長に報告するとともに、役員会および取締役会で報告し、全社的な情報共有を図っています。

#### <内部統制の評価>

#### 9. 業務の適正を確保するための体制の評価

当社の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うえで、必要な対応の実施状況につき評価を行いました。2020年度は特に時々刻々と変化するコロナ禍において、内部統制の整備・運用がどのように機能し改善されたかについて、具体的に確認・評価を行いました。

上記の評価の結果、2021年3月31日時点における当社の内部統制は、概ね有効であると判断しました。