

事 業 報 告

(第 44 期)

自 2021年4月 1日

至 2022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

「2021-2023年度経営計画」の初年度である今年度は、コロナ禍により大きな打撃を受けた経営再建の柱として、「ダウンサイズ構造改革」と「新たな学びのプラットフォーム」づくりを推進し、業績回復に全社を挙げて取り組みました。

「ダウンサイズ構造改革」については、支社ごとの業績回復状況や今後の成長性を慎重に見極めたうえで、2支社を閉鎖しました。また早期希望退職制度を導入し、スリム化に伴う組織要員体制の再構築を進めました。

コロナ禍からの回復を目指した「新たな学びのプラットフォーム」づくりにおいては、感染予防対策を徹底したうえで教室講座への受講生の呼び戻しと、自宅から受講可能なオンライン講座の強化拡大を進めました。

構造改革と講座事業変革で一定の成果をあげた一方で、前年度以上の新型コロナウイルスの感染拡大により事業全般に大きな打撃を受けることとなり、前年度比では増収増益となったものの、2期連続の営業赤字となりました。

社会全体で新しい生活のありかたの模索が続くなか、カルチャー事業で人々の生活を豊かにしてきた当社もまた事業を再構築する途上にあります。3か年計画の2年目となる次年度は、今年2月に策定した「講座企画方針」のもと、改めて事業の機軸を明確にしながら、デジタル技術の進展に合わせた事業モデルの再構築、「NHKカルチャー3.0」を目指すとともに、引き続き「ダウンサイズ構造改革」を着実に実施し、業績回復を加速させます。

また、NHKグループ経営改革の理念に沿いグループ各社との連携をより一層強化するとともに、一人ひとりが講座事業を通じて創造性を最大限に発揮し、公共メディアNHKの理解促進に貢献できるよう取り組んでいきます。

(2) 事業活動の内容

<売上回復に向けた取り組み>

最大の課題であるコロナ禍からの売上回復に向け、新たな学びのプラットフォーム（成長基盤）構築の実現に積極的に取り組みました。

① オンライン講座の開発と展開

教室に通わずに全国どこからでも受けられる「オンライン講座」の開発と展開を積極的に進めました。昨年度新型コロナウイルス感染症が拡大する中手探りでスタートさせた「オンライン講座」でしたが、運営体制を整え、配信のノウハウを向上させるとともに、オンラインならではの講座企画の開発に取り組み、主に東京、大阪、京都、名古屋などの大規模支社を中心に全国でオンライン配信を展開させました。

オンライン配信ならではの海外と結ぶという新しいスタイルの講座にも挑戦しま

した。

定時講座では「藤村シシンのギリシャ神話」、「永山裕子の水彩画レッスン」、「Mrs. ベリーのコンフィチュール」、(以上東京)などの講座が好評でした。また特別配信講座として、「藪内流 口切の茶事」(京都)、「加門七海が語る!知られざる呪術の世界」(名古屋)などが高集客となりました。

② プロジェクトチームによる売上回復への取り組みの推進

売上回復を目指すための重点課題を絞りこみ、課題別に全社的なチームを編成して取り組みを推進しました。

「NHKコンテンツ開発チーム」では、NHK及びNHKグループ各社との連携を強化し、NHKグループとのシナジー効果を生む事業展開として、NHKコンテンツを活用した講座開発等に取り組みました。

「ZARD 坂井泉水の歌はこう生まれた」では、番組の未放送素材を活用するなど、NHK関連グループならではの講座づくりを追求し、今後の講座開発に有用な知見を得ることができました。また、これまで協業実績がなかった関連団体とのコラボレーション講座も実現し、シリーズ化によって持続性のある協業に発展させることができました。

その他、「PRプロジェクトチーム」「二次展開チーム」「システム改善チーム」において、企画した講座を更に効果的に展開するための課題を洗い出し、次年度へ繋げる取り組みを行いました。

③ BtoB事業の取り組み

コロナ禍で教室講座運営が制限される中「新たな学びのプラットフォーム」推進の一環として、BtoB事業の推進にも力を注ぎました。コロナ禍での新しい教育研修・教養コンテンツ需要を掘り起こし、提携講座やオンラインセミナーの開発を推進しました。

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』を実施しました。このうち、長野、盛岡、鹿児島局では感染症対策として初のオンライン開催を行いました。

<NHK受託事業 『NHK文化セミナー』(全国11会場)>

- 「大河ドラマ『青天を衝け』トークリレー」
- 「大河ドラマ『鎌倉殿の13人』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」

<スリムで強靱な業務体制の構築への取り組み>

① 業務体制の改変およびスリム化

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組織改正を行いました。これまでの総支社体制を見直し、コンパクトで機動的な体制づくりとして「推進本部」を設け、本社および全国の支社間の連携を強化しました。

また、前年度の支社閉鎖および「早期希望退職制度」の運用による「早期退職募集」を実施したことにより、要員体制のスリム化が進み、要員の効果的な配置を進め一定の成果を得ることができました。

さらに、前年度に続き業績の回復状況などを見ながら閉鎖支社の検討を行い、今年度は採算の見込が困難と判断した、横浜、福山の2支社及び、高松支社の2分室を閉鎖しました。講座のオンライン化への移行などを含め、受講生や講師の皆様にご丁寧に説明を行い、円滑に閉鎖しました。

② 不断の経費削減と経営の立て直し

相次ぐ緊急事態宣言等の発出により教室講座運営が制限され、厳しい経営状況に置かれる中、前年度に続き社業全般にわたる経費削減を行いました。諸経費の抑制と必要な投資を見極め、縮小基調から成長基調への転換を目指して、集中と選択を行いました。

③ 働き方改革・職場環境への配慮

運用開始から2年目となるリモートワークは、対象者の拡大など制度内容を緩和し、柔軟な活用を推進しました。コロナ感染拡大防止や感染疑いによる出勤制限などにおいては、リモートワークを活用することで、事業の円滑な継続を実施することができました。

また、オンライン講座の推進に伴い、安定的な配信に向けての技術力向上のための研修や、著作権に関する研修を実施するとともに、アルバイトでも活用できる運営マニュアルやトラブルシューティングを作成して、アルバイトによるサポート体制の確立と、新しい業務に対するリスク低減に取り組みました。

④ リスクマネジメント・コンプライアンスの推進

役員会メンバーを委員とするリスクマネジメント委員会を開催し、業務上のリスク抽出とリスクに関する課題解決に取り組みました。今年度は稟議規程を新たに制定し、業績回復のため注力している新規事業開発や法人契約などの決裁過程の透明性を確保し、存在するリスクの低減に努めることとしました。

今年度のコンプライアンス推進の取り組みでは、適切な労務管理を重点事項とし、休暇の必要性、時間外勤務の考え方など職場環境や労務上のコンプライアンス意識の向上を図りました。

⑤ 個人情報保護・セキュリティ強化

膨大に保有している個人情報を漏えいさせないため、WAF(*)や、ベンダーによりサーバー監視を強化し、サイバー攻撃に対する防御や脆弱性の点検を実施しました。また、改正個人情報保護法を遵守し、プライバシーポリシーの改定、個人情報保護関連規程を改定するとともに、個人情報の適切な管理を推進しています。

(*)Web Application Firewallの略

(3) 売上高の内訳

(単位：百万円)

区 分	2021年度		2020年度		増減額	前期比
	金額	構成比	金額	構成比	金額	
売上高	3,772	100.0%	3,319	100.0%	453	113.6%
自主業務売上高	3,747	99.3%	3,259	98.2%	487	115.0%
NHK売上高	25	0.7%	60	1.8%	△34	42.1%

<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	2021年度	2020年度	増 減
会 員 数	12万4千人	15万7千人	△3万3千人
入会者数	8千人	8千人	0千人
受講者数	31万2千人	31万8千人	△6千人
講 座 数	4万3千講座	4万9千講座	△6千講座

<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	2021年度 (第44期)	2020年度 (第43期)	2019年度 (第42期)	2018年度 (第41期)
売上高	千円 3,772,863	千円 3,319,765	千円 6,420,013	千円 7,114,252
経常利益	千円 △400,142	千円 △879,860	千円 126,222	千円 273,382
当期純利益	千円 91,880	千円 △995,262	千円 68,314	千円 157,211
1株あたり 当期純利益	円 229.70	円 △2,488.00	円 170.78	円 393.02
総資産	千円 2,966,562	千円 3,133,944	千円 4,079,037	千円 5,049,286
純資産	千円 828,340	千円 736,459	千円 1,712,812	千円 1,644,205

<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2年目として「売上回復」を更に進めて「営業利益黒字化」を目指すとともに、効率的な体制の構築・業務の効率化を図ります。

○主力商品である「講座企画」を、教室、オンライン、ハイブリッド、BtoBのそれぞれにおいて「質・量」ともに向上させるために、社員ひとりひとりが「講座企画方針」を念頭に、新しい講座企画開発を積極的に行えるよう、能力開発や人材育成による意識改革が必要です。

○NHKグループの強みを活かした「講座企画」をより発展させるため、引き続きNHK及びNHKグループ各社との連携を強化し、グループ協業のシナジー効果を高めるとともに、NHKのタッチポイント拡大に取り組み、お客様に喜んでいただける講座の開発を進めていきます。

○商品である「講座」を確実にお客様へ届けられるよう、顧客視点を大切に営業・マーケティング機能を強化させていきます。

○お客様が安心して受講していただける環境を第一に、新型コロナウイルス感染拡大防止のみならず、非常災害発生時の対策や個人情報保護とサイバーセキュリティを強化し、安全安心な環境の提供に取り組みます。

○コンプライアンスの遵守に努め、規程・マニュアル類は随時見直しを行い、内部統制を適切に機能させ、社会から信頼される健全な企業経営に引き続き努めてまいります。

5. 当該事業年度の末日における会社の概況

(1) 支社の状況

25支社 ※ 3月31日閉鎖支社は含んでいません

東京総支社管内（関東、北海道、東北）	12支社
名古屋総支社管内（中部）	5支社
大阪総支社管内（関西、四国、中国、九州）	8支社

(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 18人	△3人	39.8歳	8.0年
女子 83人	△15人	43.5歳	16.9年
計 101人 (出向者含む)	△18人	42.9歳	15.5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>

(2022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 %
みずほリサーチ&テクノロジーズ (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

(2022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	田中 剛志
取締役	木村 功二
取締役	吉田 隆浩
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)・(株)NHK出版 常務取締役	小林 玉樹
監査役(非常勤)・日本放送協会 内部監査室専任局長	須藤 朋昌
監査役(非常勤)・(株)NHKエンタープライズ 監査役	海野 正一

注1 代表取締役社長 泉谷八千代氏は2021年4月27日に退任しました。

注2 常務取締役 正木清貴氏、取締役 辻俊一氏、取締役(非常勤) 田中伸一氏、監査役(非常勤) 新名研一氏は、2021年6月29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(千円)		対象となる 役員数
		定額部分	変動部分	
取締役	46,353	35,853	10,500	6人
監査役	600	600	-	1人

注1 使用人兼務取締役の使用人給与部分を含みます。

注2 非常勤取締役2人、非常勤監査役1人に対しては、報酬は支払っていません。

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、2016年11月16日の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

- (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「通報規程」「通報窓口」などを社内に効果的に周知し、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、eラーニング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全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・漏洩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、IT化が進む中でのいかなるリスクにも対応できるよう、IT業務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、損失の危険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. 会社ならびにその親会社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- (1) 当社の親会社にあたるNHKの子会社等の事業が適切に行われることを目的として制定した「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監査を実施し、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の監査委員が当社に対し営業の報告を求め、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は、全国民の基盤に立つ公共放送の機関として、不偏不党の立場を守って、放送による言論と表現の自由を確保し、豊かで、良い放送を行うことを目的とした法人である。

また、放送法により、NHKに対する公共的規制は、国民の代表である国会を中心として行われ、毎年度の予算・事業計画は国会での承認を要している。

NHKには、経営方針その他その業務の運営に関する重要事項を決定する権限と責任を有する経営委員会が設置され、会長等による業務の執行と監督の機能が明確に分離され、適正なガバナンスが確保されており、業務の実施にあたっては、「NHK倫理・行動憲章」の策定、「内部通報窓口・外部通報窓口」の整備などにより、適正が確保されていると理解している。

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と当該使用人の取締役からの独立性に関する事項

(1) 監査役の職務を補助する部を経営総務室総務部とする。

(2) 監査役より監査業務に必要な命令を受けた総務部員は、その命令に関して、取締役、総務部長等の指揮命令を受けない。

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、当社および当社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。

<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

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、2名の監査役も出席し、重要事項の審議・決議を行っています。また、監査役は、取締役会のほか、役員会等の重要会議に出席するとともに、取締役から業務執行の状況について直接聴取を行い、業務執行の状況や内部統制、コンプライアンスに関する問題点を監視する体制を整備していて、経営監視機能の強化および向上を図っています。

コンプライアンスに関する取り組み状況では、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、コンプライアンスやリスクマネジメントに関する報告

や決定が行われています。また、全役員、社員等を対象とした研修活動も定期的
に実施してコンプライアンスの徹底を図っています。当社の内部監査部門では、年
度ごとの内部監査計画に基づき内部監査を実施しています。

<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。

上記の評価の結果、2022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。