
第 99 期 事業報告

2025 年度

自 2025 年 4 月 1 日
至 2026 年 3 月 31 日

株式会社 N H K 出 版

I. 会社の現況に関する事項

1. 事業の経過及び成果

2025年度の日本経済は、実質GDP成長率で1%台前半の成長が見込まれていますが、トランプ関税や円安によるコスト高、中国との関係悪化、またイラン情勢などがリスク要因となり、不安定な状況となりました。消費者物価（生鮮食品除く）は前年度比で2.7%上昇し、企業の賃上げ率は2年連続5%台を記録したものの、物価高の影響で実質賃金の伸びは前年度比0.5%減少しました。4年連続のマイナスで、生活者の実感としては景気が回復したとは言えず、購買力の低下につながりました。

2025年の出版市場は、出版物（紙と電子）の販売金額が対前年1.6%減の1兆5,462億円となり、4年連続のマイナスで、コロナ禍前の2019年とほぼ同規模まで縮小しました。紙の出版物はついに1兆円を割っています（書籍5,939億円、雑誌3,708億円）。書籍は対前年で横ばいであったのに比べ、雑誌の凋落ぶりは著しく、対前年で10%減となりました。電子出版は電子コミック市場の成長などで右肩上がりを続けてきましたが、2025年は伸び率が鈍化し、対前年で2.7%増にとどまりました。原材料費の高騰により、紙の出版物の価格も上がっています。平均価格は、書籍新刊が対前年2.9%増の1,370円と、毎年2%台の上昇が続いています。また、配送量の減少や燃料費、ドライバー等の人件費の上昇で出版配送の運賃単価は急騰しており、販売会社や書店からは出版物のさらなる値上げを求める声もあがっています。さらに2025年6月に成立したいわゆる「トラック新法」のうち「適正原価」制度は2028年度に施行される予定で、出版輸送にかかる運賃が現在の約2倍になるという試算もあり、持続可能な出版配送のための改革が業界喫緊の課題となっています。

当社は、2024年度に増収増益の決算を計上したものの、上記のとおり出版業界を取り巻く環境が厳しいものであることに変わりはなく、2025年度は本社の移転にかかる費用が発生したこともあり、売上の確保とコストの削減に全社一丸となって取り組みました。2024-2026年度経営計画では、新たに策定した企業理念「知るよろこびを。すべての人に」の下、「コンテンツ力のさらなる強化」「出版サービスの新たな領域へ」「100年企業に向かって」という3つを経営計画の柱としています。同経営計画の2年目にあたる2025年度は、重点項目として①コンテンツ力（企画力・編集力・販促力）のさらなる強化、②強みを生かした新たな出版サービスの展開、③お客様に確実に届けるための販路の検討、④持続可能な経営基盤の構築、⑤出版の未来を担う人材の育成、⑥適正な事業運営の確保の6項を掲げ、営業利益0.15億円、当期純利益1.68億円の目標に向けて事業運営にあたりました。

NHKおよびNHK関連団体との連携は強化されています。グループ経営戦略局をはじめ、テキスト番組の委託元、編成担当、オンデマンド業務室など各部局とともに、テキストというコンテンツを通して公共放送としての総合的な価値を一層高めていく取り組みが進み始めています。また、NHKエデュケーショナル、NHKエンタープライズ

やNHK文化センター、NHKプロモーションとの協働でコンテンツを届けていく取り組みも増えています。NHKブランド向上に資するグループ一体の活動が少しずつ形になり始めており、これらは今後も継続していきます。

2025年度の業績は、売上高が11,776百万円（前期比▲1,073百万円）で、8.3%の減収となりました。このうち販売等収入は7,728百万円（前期比▲1,174百万円）、広告収入は442百万円（前期比▲84百万円）、音楽著作権等管理収入は3,606百万円（前期比+185百万円）となりました。

販売等収入の内訳は、テキストが5,179百万円（前期比▲770百万円）、書籍916百万円（前期比▲191百万円）、雑誌916百万円（前期比▲210百万円）、電子出版その他501百万円（前期比▲51百万円）。このうちテキスト電子版・電子書籍などのデジタル商材には、新たに「NHK語学テキスト音声」が加わり、447百万円（前期比+51百万円）となりました。テキストは定期外テキストの返品増、雑誌および書籍については発行延期などにより販売等収入が前期を大きく下回りました。

費用面では、発行部数の精査や生産コスト削減により販売等原価が抑制されたことなどから、売上原価9,077百万円（前期比▲657百万円）となりました。また販売費及び一般管理費は、BASE1への本社移転に伴う臨時の費用が発生するなか、一層のコスト削減に努めた結果、2,886百万（前期比▲39百万円）となりました。

コストの削減は実現できたものの、売上高が計画を大きく下回り、結果として、営業利益は▲186百万円（前期比▲376百万円）、財務収益などの営業外収益を加えた経常利益が193百万円（前期比▲170百万円）、富士資料センターの売却等に伴う特別損失も発生し、当期純利益は▲50百万円（前期比▲504百万円）となり、前期に対し減収減益の決算となりました。

部門別の概況は次のとおりです。

（１）販売等収入

①テキスト

テキストは売上高5,179百万円（前期比▲770百万円、対計画83.3%）となりました。語学テキストや家庭テキストでは実売効率で前年を上回るものがありましたが、全体としては、趣味・教養テキスト「3か月でマスターする江戸時代」（2024年12月刊）の返品が膨らんだこともあり、前期比で減収となりました。

語学テキストは番組改定に伴い、「中高生の基礎英語 in English」および「ステップアップ中国語」「ステップアップハンデル」の3テキストが休刊となり、英語8誌、多言語15誌でスタートしました。大きな売上減が懸念されましたが、発行部数を抑制し、実売率アップを目指した結果、発行部数は810万部（対前年87.5%）、売上部数は577万部（対前年90.7%）となり、実売率は71.3%（対前年+2.5ポイント）と改善しました。売上高

は2,553百万円（前期比▲177百万円、93.5%）となりました。ラジオ音声波の再編については、第4四半期以降、書店とのつながりを活用する形で「らじる★らじる」を周知するなど、グループ会社の一員として、読者・視聴者の利便性向上と理解促進に努めました。この取り組みは、重点事項として2026年度も継続します。

家庭テキストは、6誌合計で、発行部数は559万部（対前年86.6%）、売上部数は395万部（対前年93.6%）となり、実売率は70.7%（対前年+5.3ポイント）と改善しました。売上高としては1,744百万円（前期比▲30百万円）となりました。「きょうの健康」は、4月号から3月号までの合計実売部数では対目標実売部数101.8%、対前年102.5%で、6誌のうち唯一、対目標実売、対前年ともにプラスを達成しました。「きょうの料理」では、6月号（「初夏の梅仕事」「豚肉レシピ」）、8月号（「夏のシンプル和食」「夏の麺」）、9月号（「秋なす料理」）などが好調でした。4・3月号合計の実売部数では、対目標実売部数95.6%、対前年96.6%となりました。「きょうの料理ビギナーズ」は再放送3年目にあたることもあり、売上高は前期比で86.8%と、家庭テキストの中では落ち込みが大きくなりました。「すてきにハンドメイド」は、前年度から続くかぎ針編みブームをとらえ、番組が手芸のコアファンをつかんだ上に、テキストで季節にあわせたかぎ針編み作品を紹介したことで、売上高は前期比97.6%となりました。「趣味の園芸」も、表紙の印象を変えたり新たな企画を前面に打ち出したりするなど、チャレンジングな取り組みの効果が前期比99.1%、「やさいの時間」も前期比100.9%と、ほぼ前期並みの売上実績となりました。

趣味テキストは、「趣味どきっ！」の後継番組となる「明日から使える○○」「心おどる○○」で売行良好のシリーズが目立ちました。特に「明日から使える」シリーズの「プロの食材術」（5刷52,000部）、「“新”東洋医学」（4刷45,000部）、「たちまち美姿勢」（4刷48,000部）などが好調な売行きとなりました。「3か月でマスターする○○」は、通期4テーマでテキスト8点（「絵を描く」4・6月号、「アインシュタイン」7・9月号、「古代文明」10、11、12月号、「人体」1、2、3月号）を刊行し、総発行625,000部・実売430,000部となる見込みで、各号の売行きとしては良好でした。一方、2024年12月刊の「3か月でマスターする江戸時代」（発行部数230,000部）の実績が伸びず、当期に大きな返品となり、売上高は前期比で34.9%と大きく落ち込む結果となりました。

教養系テキストは、「囲碁講座」「将棋講座」は売上高がそれぞれ前期比89.5%、102.9%、「NHK俳句」「NHK短歌」はそれぞれ前期比93.5%、95.3%となりました。「100分de名著」は、新作10点、アンコール2点のラインナップで、5月「谷川俊太郎詩集」、12月「キューブラー・ロス『死ぬ瞬間』」、3月「絵本スペシャル」の3点が増刷となりましたが、売上高は前期比78.8%となりました。

②書籍

書籍は、売上高916百万円（前期比▲191百万円、対計画88.3%）となりました。

一般書では、NHK「ラジオ深夜便」の放送をベースに昭和の歴史を対話形式で解説し

た、保阪正康・村島章恵『昭和 100 年×放送 100 年 音声と写真でよみがえる昭和 戦前編／戦中・占領期編／戦後編』（全 3 巻）、自称正体不明の読書家・読書猿氏が自身のユニークな読書術を紹介する『苦手な読書が好きになる！ ゼロからの読書教室』、広島平和記念資料館に寄贈された被爆資料写真を収載した、土田ヒロミ『Hiroshima Collection』のほか、吉田肇『介護・老後で困る前に読む本 親子で備える知恵と早期の選択で未来を変える！』、NHK 番組の書籍化である『NHK スペシャル「新ジャポニズム」 世界はなぜ日本カルチャーに熱狂するのか』、『NHK につぼん百低山 吉田類の愛する低山 40 三合目』、『栗山英樹がトップ経営者から引き出した逆境を突破するための金言』などを刊行しました。

NHK「100 分 de 名著」ブックスは、若松英輔『西田幾多郎 善の研究』、武田砂鉄『ル・ボン 群衆心理』、廣野由美子『メアリー・シェリー フランケンシュタイン』、守屋淳『渋沢栄一 論語と算盤』の 4 点を刊行しました。

文芸書では、ウェブマガジン「本がひらく」連載の単行本化で、中山七里『総理にされた男 第二次内閣』、一木けい『嵐の中で踊れ』、山口祐加『自炊の風景』を刊行しました。

ドラマ関連書では、大河ドラマ「べらぼう～蔦重栄華乃夢噺～」のノベライズ第三巻、第四巻を、連続テレビ小説では「あんぱん」ノベライズ下巻を刊行しました。ドラマのノベライズ本は、ドラマ番組そのものの人気に大きく左右されること、近年は収支的にも厳しい商品が増えてきたことから、大河ドラマ「豊臣兄弟!」、連続テレビ小説「ばけげ」と「風、薫る」のノベライズ本刊行を見送りました。「べらぼう～蔦重栄華乃夢噺～」のシナリオ集は、前年に始めた電子版もリリースしました。

NHK 出版新書は 17 点を刊行しました。「哲学史入門」シリーズの第 4 巻として刊行した『哲学史入門Ⅳ～正義論、功利主義からケアの倫理まで』は、既刊の 3 点とともに書店での併売を促進することで、新刊・既刊いずれも着実に売り伸ばすことができました。また、「戦後 80 年」関連企画である、中川右介『昭和 20 年 8 月 15 日～文化人たちは玉音放送をどう聞いたか』や、スージー鈴木『日本ポップス史 1966-2023』、小林哲夫『予備校盛衰史』は早々に重版し、新書のコア読者層に確実に訴求することができました。そのほか、スラヴォイ・ジジェク『「進歩」を疑う～なぜ私たちは発展しながら自滅へ向かうのか』、島沢優子『叱らない時代の指導術～主体性を伸ばすスポーツ現場の実践』、大谷亨『中国 T i k T o k 民俗学～スマホからはじまる珍神探訪』は、書評やウェブ記事でも多く取り上げられ評判を呼びました。さらに NHK スペシャル取材班『新・戦国史～城から迫る乱世の終焉、泰平のはじまり』は、ロングセラーとして売上を伸ばす『新・古代史～グローバルヒストリーで迫る邪馬台国、ヤマト王権』に続く歴史分野の番組関連新書として刊行し、戦略的な販促を行いました。

NHK ブックスは 6 点を刊行し、重田園江『シン・アナキズム～世直し思想家列伝』は版を重ねて部数を伸ばし、平山昇『戦前日本の「聖地」ツーリズム～キリスト・日蓮・皇室』とともに、全国紙の書評に掲載され話題になりました。

翻訳書は、2025 年 7 月～2026 年 3 月に大阪・東京・名古屋で開催された「ゴッホ展」の関連書である『ヨー・ファン・ゴッホ=ボンゲル 画家ゴッホを世界に広めた女性』や、ロングセラーの元版（8 刷 23,500 部）の刊行以後の国際情勢を反映した『増補新版 イスラエル 人類史上最もやっかいな問題』（2 刷 5,500 部）など、6 点を刊行しました。2026 年 2 月に刊行した『「私」という存在の科学～ビッグバンから意識の出現まで』は、発売より間をおかず増刷が決まり、売上を伸ばしています。

実用書は、『斉藤謠子 私の好きな 10 の服』、『昆布尚子の日々の服』が版を重ねました。

③雑誌

雑誌は、売上高 916 百万円（前期比▲210 百万円、対計画 86.2%）となりました。

大河ドラマでは『NHK大河ドラマ・ガイド べらぼう～蔦重栄華乃夢噺～ 後編』および『同 完結編』に加え、ドラマ関連書としては初の試みとなる『NHK2025 年大河ドラマ べらぼう～蔦重栄華乃夢噺～メモリアルブック』を刊行しました。また、2026 年の「豊臣兄弟！」は、3 年ぶりに戦国時代が舞台となったことで堅調な売れ行きとなり、『NHK大河ドラマ 歴史ハンドブック 豊臣兄弟！ 豊臣秀長とその時代』も版を重ねました。連続テレビ小説では、『NHKドラマ・ガイド 連続テレビ小説 あんぱん Part2』、『ばけばけ Part1』、『ばけばけ Part2』、『風、薫る Part1』の 4 点を刊行しました。「ばけばけ」関連では、ドラマの背景を深掘りしたい読者に向けて、新企画として『ドラマ人物伝 小泉八雲とセツ 「怪談」が結んだ運命のふたり』を刊行しました。

教養系ムックでは、「世界史のリテラシー」シリーズで 4 点（累計 13 点）、「学びのきほん」シリーズで 3 点の計 7 点を刊行しました。「学びのきほん」では、山本芳久『三大一神教のつながりをよむ』と鴻巣友季子『英語と日本語、どちらがう？』が増刷となりました。さらに、番組・テキストともに好評の「3 か月でマスターする〇〇」関連のムックとして、『数学「あ、わかった！」の爽快感をもういちど』、『ピアノ もっと弾きたいこの 3 曲！』、『もっと深く知る アジアから見る世界史』、『もっと深く知る 最新考古学でわかる古代文明 上』の 4 点を刊行。関連商品のラインナップを充実させ、より深く学びたい層のニーズに応えることができました。「別冊NHK100 分 de 名著」シリーズは、夏期に書店で「100 分 de 名著フェア」が開催されることを踏まえ、年度前半に 3 点を刊行し、斎藤環『集中講義 中井久夫～心の病の「豊かさ」を読む』、戸谷洋志『集中講義 三大哲学書～カント「純粹理性批判」ヘーゲル「精神現象学」ハイデガー「存在と時間」』などが版を重ねています。

家庭・実用ムックは 11 点を発行し、『市瀬悦子のパワー副菜』、『ハツ江おばあちゃんの野菜たっぷり 100 おかず』、『ハツ江おばあちゃんのムダなくおいしい！ つくりおき』、『前立腺肥大症・前立腺がん』、『かぎ針で編む 春夏糸のバッグと帽子』など、多くが増刷となりました。

語学ムックは、6 年目を迎えた『杉田敏の現代ビジネス英語』、4 年目となる『高田智子

の大人の学びなおし英会話』をはじめ、基礎英語レベル1・2それぞれに連動したムック『英文法定着ノート 基礎固め編』『総仕上げ編』の計4冊の刊行にも着手しました。

④電子出版その他

テキスト電子版は売上高 153 百万円（前期比▲4 百万円、対計画 69.4%）、電子書籍は売上高 124 百万円（前期比+1 百万円、対計画 91.7%）となりました。語学学習アプリ「ポケット語学」は売上高 77 百万円（前期比+2 百万円、対計画 79.9%）、2025 年 3 月に販売を開始した「NHK 語学テキスト音声」は売上高 65 百万円（対計画 85.5%）となりました。

（2）広告収入

広告収入は、広告売上が 435 百万円（前期比▲85 百万円、対計画 81.0%）、クロスメディア売上が 7 百万円（前期比+1 百万円、対計画 55.6%）となり、あわせて 442 百万円（前期比▲84 百万円、対計画 80.4%）となりました。紙媒体をベースとしながらも、「みんなの趣味の園芸」「デジタルマガジン」などのデジタルメディア、モニターアンケート、動画配信、イベント、抜き刷り、小冊子などを組み合わせた広告企画を提案し、既存クライアントの維持・確保に努め、休眠クライアントの掘り起こし、新規クライアントの獲得に向けた取り組みも行いました。

（3）音楽著作権等管理収入

音楽著作権管理収入は、3,580 百万円（前期比+198 百万円、対計画 116.2%）で、2020 年度の売上高を超えて過去最高を記録しました。Mrs. GREEN APPLE の「ダーリン」は、当社管理楽曲として 2 曲目となる日本レコード大賞を受賞し、サブスクリプション再生回数は 2 億 5,800 万回と年間 1 位を記録。また年間のカラオケランキング（オリコン）でもトップとなり、2025 年度当社管理楽曲の楽曲別売上ランキングでも首位となりました。海外著作権収入も、昨年の 47 百万円から 40 百万円の増収となりました。

著作権管理収入は、26 百万円（前期比▲13 百万円、対計画 65.0%）となりました。海外版権では、中国との一時取引停止や大型案件がなかったことなどが影響し、対計画で 57.4%。国内版権は、文庫化権料、映画化ロイヤリティ、電子コミックロイヤリティなどで対計画 58.0%、メディアミックス窓口収入は対計画 32.5%でした。

2. 対処すべき課題

2024 年度の増収増益決算から一転し、2025 年度は販売等収入が前期比で▲1,174 百万円と大幅な減収となり、▲186 百万円の営業損失を計上しました。要因としては、2024 年度に売上を支えていたテキスト「3 か月でマスターする○○」の販売数量が落ち着いたこ

とに加え、2024 年 12 月刊の「3 か月でマスターする江戸時代」の大部数発行により、期中に想定外の返品が膨らんだこと、また雑誌や書籍の売上が伸び悩んだことがあります。

売上原価、販売費及び一般管理費については、適正な発行部数の設定や全社的なコスト削減意識の醸成で改善が図られています。一方で、出版業界を取り巻く環境は厳しく、用紙代、印刷・製本代が 2025 年度比で 5～6%上昇すること、また「トラック新法」の影響で輸送配送コストが倍増するという試算もあり、製作と販売にかかる費用増は避けられない状況となっています。これらを克服し、2026 年度事業計画の営業利益 45 百万円を達成するためには、売上の回復と原価率の抑制が必要となります。

2026 年度事業計画では、「コンテンツ力（企画力・編集力・販促力）のさらなる強化」と「コンテンツの多様な展開」を掲げ、当社の基幹商品である放送番組テキストや番組関連の書籍・雑誌などのコンテンツの質を向上させることを主軸としつつ、当社独自のオリジナル・コンテンツを開発し、紙版・電子版だけでなく、権利展開事業による売上を伸ばさせます。2025 年度好調に推移した音楽著作権事業も、管理楽曲の使用拡大を図り、収益の多角化を進めます。

また、2026 年度は新座流通センター業務を完全に外部移管し（5 月）、新販売管理システムの稼働が予定されており（8 月）、これらによる業務フローの見直しと効率化でコストの削減を図ります。当社は 2031 年に創立 100 周年を迎えます。2026 年度に策定する 2027～2029 年度経営計画では、「100 年企業」に向けての方針を明確に打ち出していきます。

2025 年 12 月、当社の物流拠点である「NHK出版 流通センター」（埼玉県新座市）における不祥事を公表し、関係者を懲戒処分しました。運送業務の委託先が出版物を輸送するトラックの台数を水増しして報告し、2023 年度以降、少なくとも約 700 万円を不正に請求していた疑いがあり、担当部長と副部長（ともに役職名は当時）は架空請求を疑わせる事実を認識していながら看過していました。また、担当部長は、2019 年度から 2021 年度にかけて発注した流通センターの複数回の修繕工事にあたり、同委託先の社員の依頼で特定の業者が選定されるよう便宜を図り、同社員から見返りとして現金約 93 万円を受け取っていました。副部長は、2022 年度から 2023 年度にかけて、同じ社員に当社の内部情報を繰り返し漏洩していました。本社から離れた流通センターにおける業務管理が不十分であり、外部との契約・支払いに係る業務フローの見直し、社員のコンプライアンス意識向上など、再発防止策の徹底とガバナンス強化に取り組んでいます。

3. 重要な設備投資の状況

当期において実施した設備投資の総額は 519 百万円となりました。建設仮勘定、建物付属設備、工具器具備品は主に本社移転に伴うもので、内容は以下のとおりです。

(単位：百万円)

資産の種類	取得価額	備 考
有形固定資産 建設仮勘定	131	音声スタジオ設計ほか
有形固定資産 建物付属設備	146	本社屋内装・空調・電気設備ほか
有形固定資産 工具器具備品	49	本社屋什器・パソコンほか
無形固定資産 ソフトウェア	16	ポケット語学機能改善ほか
無形固定資産 ソフトウェア仮勘定	176	新基幹システム開発ほか
計	519	

4. 重要な資金調達の状況

前記の設備投資については、自己資金によって賄っています。

5. 事業譲渡・吸収分割または新設分割の状況

該当事項はございません。

6. 事業譲受の状況

該当事項はございません。

7. 吸収合併・分割による他の法人等の事業に関する権利義務の承継の状況

該当事項はございません。

8. 他の会社の株式その他の持分または新株予約権等の取得の状況

該当事項はございません。

9. 財産及び損益の状況の推移

(単位：千円)

区 分	第 97 期 (2024 年 3 月期)	第 98 期 (2025 年 3 月期)	第 99 期 (2026 年 3 月期)
売上高	12,344,865	12,850,507	11,776,881
営業利益	▲685,289	190,137	▲186,418
経常利益	▲542,079	363,968	193,018
当期純利益	▲447,200	454,115	▲50,458
1 株当たり純資産額	238,669,552 円 68 銭	245,536,259 円 27 銭	240,099,364 円 75 銭
1 株当たり当期純利益	▲6,775,769 円 74 銭	6,880,544 円 74 銭	▲764,525 円 53 銭

総資産	20,561,663	20,930,965	20,390,260
純資産	15,752,190	16,205,393	15,846,558

10. 主要な事業内容

事業	主要な製品・業務内容
出版物の編集・発行・販売	・日本放送協会編集または監修の放送テキスト・教材の編集・発行・販売 ・日本放送協会の放送に関する出版物の編集・発行・販売 ・上記のほか放送または出版文化の向上に資する出版物の編集・発行・販売
音楽出版事業	・音楽作品の出版販売及びその著作権の受託管理または取得
電子出版事業	・電子書籍、オーディオブック、電子辞書コンテンツの製作・販売
その他の事業	・美術品の販売ならびに美術品の複製品の製作・販売、著作権の管理

11. 主要な事業所等

名称	所在地
本店	東京都渋谷区
大阪事務所	大阪府大阪市北区

12. 従業員の状況

従業員数	前期末比増減数
209 名	1 名減

(注) 従業員数（出向者を含む）は就業人員であり、臨時従業員数は含まれていません。

13. 重要な親会社及び子会社の状況

(1) 親会社との関係

当社は、親会社である日本放送協会が 66 株を保有する完全子会社となっています。
親会社より番組テキストを主とした出版物の製作・販売を受託しています。

(2) 重要な子会社の状況

該当事項はございません。

(3) 親会社等との間の取引に関する事項

当社は親会社との取引について、当社及び株主の利益が損なわれることがないよう、親会社と締結した基本契約並びに個別契約に基づき、「社会的に公正かつ妥当な」金額となるよう留意して実施しております。取締役会は、これらの取引が合理的な判断に基づき、公正かつ適正に決定されており、当社及び株主の利益を害するものではない

いと判断しております。

1 4. 主要な借入先と借入額

該当事項はございません。

II.会社の株式に関する事項

1. 発行可能株式総数 100 株
2. 発行済株式総数 66 株
3. 株主数 1 名
4. 大株主の状況

株主名	持株数	持株比率
日本放送協会	66 株	100%

III.会社の役員に関する事項

1. 取締役及び監査役の氏名等

地 位	担 当	氏 名	他の法人の代表状況等 又は重要な兼職の状況
代表取締役社長		江口 貴之	(株)NHK ビジネスクリエイト 取締役
取締役	経営企画局長	原島 渉	
取締役	編集局長	大場 胆	
取締役	マーケティング局長	坂口 一生	
取締役（非常勤）		大治 啓	NHK グループ経営戦略局専任局長
監査役		須田 俊明	
監査役（非常勤）	社外監査役	佐藤 孝夫	佐藤孝夫会計事務所・公認会計士
監査役（非常勤）		尾久 一郎	NHK 内部監査室長

（注）当期中および当期末から本事業報告書作成時までの取締役および監査役の異動は次のとおりです。

（1）取締役

2025 年 6 月 27 日開催の定時株主総会（書面）の決議によって、江口貴之氏、原島渉氏、大場胆氏、坂口一生氏、大治啓氏が取締役に就任し、田中洋氏、森山真彦氏が退任しました。同日開催の取締役会において江口貴之氏が代表取締役社長に選定されました。

(2) 監査役

2025 年 6 月 27 日開催の定時株主総会（書面）において、佐藤孝夫氏が任期満了となり、再任しました。

2. 当該事業年度に係る会社役員の報酬等の額

役員区分	報酬の総額	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 (社外役員を除く)	58,380 千円	52,560 千円	5,820 千円	5 人
監査役 (社外役員を除く)	12,600 千円	12,600 千円	—	1 人
社外役員	4,800 千円	4,800 千円	—	1 人
合計	75,780 千円	69,960 千円	5,820 千円	

(注) 当事業年度末の人員数は、取締役 5 人、監査役 3 人です。取締役の森山真彦氏、大治啓氏、監査役の尾久一朗氏は無報酬です。

IV. 業務の適正を確保するための体制及び運用状況

1. 業務の適正を確保するための体制

当社は、『会社法』の規定（第 362 条 4 項 6 号）に従い、当社の業務の適正を確保するため、「内部統制システムの整備に関する基本方針」として以下のとおり決議しております。

(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 法令・定款・「株式会社NHK出版 倫理・行動憲章」「行動指針」の遵守、「通報制度」の整備による違反行為等の早期発見と是正
- ② 職務分掌・職務権限に基づく「内部統制図」と「内部統制計画」の策定と確実な実施
- ③ 「株式会社NHK出版 取締役会規程」に則り取締役会を定例・随時に開催し、取締役間の意思疎通と職務執行の相互監督による法令・定款違反行為の未然防止
- ④ 「取締役会規程」「役員会運営規程」等の遵守による社長、常勤役員等の職務執行の法令・定款への適合性確保、監査役の「会計監査」および「業務監査」による取締役の職務執行の監督
- ⑤ 一切の反社会的勢力との関係を遮断するため、各種契約書等への排除条項の明記等の社員等への周知徹底

(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 重要な意思決定に係わる会議議事録および書類の作成・適切かつ確実な保存保管と閲覧環境の整備

②「文書管理規程」に基づく適正な文書管理（電磁的記録を含む）

（３）損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ①「リスクマネジメント委員会」による遺漏のないリスク管理体制の構築
- ②「情報管理規程」に基づく個人情報・企業秘密管理と情報セキュリティの強化
- ③「債権管理規程」に基づく債権の日常管理
- ④「与信管理規程」に基づく主要取引先への取引信用保険付保と売掛債権の確実な回収

（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「職制」・「職務分掌・職務権限」に基づく権限事項と分掌事項の明確化
- ②取締役会で付議する重要事項の「役員会」での事前審議
- ③「中期経営計画」および「単年度事業計画」の策定と計画的かつ効率的な事業運営

（５）会社ならびに親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

- ①NHKグループの一員として、適切で社会と調和のとれた活動を心がけ、豊かで多様な放送文化、出版文化の創造に貢献
- ②「関連団体運営基準」に基づきNHKとの必要な事項の協議、連絡および報告の実施
- ③NHKが実施する業務運営状況に関する調査への対応
- ④NHKグループの方針に沿ったリスクマネジメント、コンプライアンス施策の推進と規程整備
- ⑤NHKグループのITマネジメント方針に沿った取り組みの実施

（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監査役の求めに応じて任命する監査役補助者の人事に関する全監査役の同意
- ②監査役の求めに応じて任命する監査役補助者の取締役からの独立性の確保

（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取締役及び使用人の監査役への報告義務
- ②監査役の必要に応じて行う取締役及び使用人への報告要請
- ③監査役に報告をした者に対する不利益取り扱いの禁止

２．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リスクマネジメント委員会、役員会の開催により、各種計画・方針や個別施策等を審議

するとともに、懸念事項・案件の情報共有とトラブルの未然防止に努めています。

- ②コンプライアンス・リスク管理・ハラスメント関連の研修、労務・勤務管理、適正経理の研修の充実に努めています。
- ③内部監査部を設置し、監査役やNHK内部監査室と連携をとりながら、内部統制の実施状況を中心にPDCAを検証し、改善に努めています。
- ④取適法、フリーランス法遵守に関しては、経理部と業務審査グループによる「業務審査検討プロジェクト」を原則毎月開催し、取適法、フリーランス法遵守を含めた伝票審査上の問題点の共有と解決策の検討を進め、審査レベルの向上を図るとともに、年に複数回の社内説明会を行っています。
- ⑤2025年8月に流通センターにおける不正事案が発覚し、事案についての詳細な調査を行いました。12月に記者ブリーフィング、ホームページでの公表のほか、社員への説明会を行いました。12月には10名からなる内部統制強化プロジェクトを立ち上げて、支払い実態調査、再発防止策の検討を行い、1月には外部の弁護士2名、公認会計士1名による内部調査委員会を立ち上げ、合同会社デロイト トーマツの支援のもと、約3か月間をかけ、社内アンケートの実施、類似事案の調査、原因究明と再発防止策の検討を行いました。新たに不正として対応すべき事案は確認されなかったため、調査報告書の完成、再発防止策の骨子の作成をもって活動を終了しました。役員会で進捗を管理しながら再発防止策を順次、実施していきます。

(2) 情報の保存及び管理

- ①「文書管理規程」に文書管理の基本的な事項を定めるとともに、情報公開等に資するものとしています。
- ②文書の保存・保管にあたっては、保存年限を法令の定めを基本とする「文書（電磁的記録を含む）保存年限表」に定め、適正な管理に努めています。
- ③NHKグループ全体のセキュリティポリシー向上の方針に従い、セキュリティテストのスコアを維持向上するとともに、個人情報をはじめとした機密情報等のクラウドストレージへの移行完了後も必要に応じてIT環境の整備に努めました。

(3) リスク管理

- ①リスクマネジメント委員会は、当社の事業に関するリスク全般を俯瞰し、その評価と管理方法の妥当性について定期的に検証しています。リスクマネジメント委員会は原則毎月開催し、各種リスクに関して識別・分析・評価・対応を行っています。2025年度に扱った主な項目は、2025年度の与信管理取引先及び与信限度額の設定に関する決議、2025年度内部統制計画の決議、2025年度関連団体リスクマネジメント実施計画・結果報告の決議、取引信用保険の更新に関する報告などであり、その内容については、役員会、取締役会で報告されています。

- ②リスク点検の質的向上と組織マネジメント力の強化を図る観点から、毎年NHKグループで行う「関連団体リスク点検活動」を実施しています。主な取り組みである 2025 年度「リスクマネジメント実施計画」では、重要リスクとして「コンプライアンス（下請け管理）」「社屋本移転」「情報セキュリティ・個人情報」の 3 項目、さらに重点リスクとして「コンプライアンスに関わるリスク（適正経理・金銭不正リスク）」を抽出し、リスク低減に向けて対応を行いました。また、6 月に社内 8 部署、9 月に 12 部署でリスクチャートおよびRCMの作成を行いました。
- ③与信管理は、与信管理取引先および与信限度額の変更を必要に応じて適宜見直しを行うことにより、その精度を高めています。2025 年 5 月に 2025 年度の与信管理取引先及び与信限度額の設定を行い、9 月に与信管理取引先の見直しを行いました。与信管理対象取引先の債権残高は、毎月役員会で報告されています。
- ④労働時間・休暇取得については、適正勤務点検票による月 2 回のチェックを継続しています。
- ⑤9 月の新ERP（ジョブカン勤怠）導入に合わせ、全社員・スタッフおよび勤務管理者を対象に、勤務管理に関する研修を 8～9 月に実施し、労働時間の管理・把握、休暇取得促進、勤務管理の実務上のポイント等について共有しました。

（4）事業活動

- ①「事業計画」の策定にあたっては、役員会や役員討議等で課題の多角的な検討を行い、事業目標の達成により確実な営業利益の確保を図っています。
- ②NHKとの「子会社マネジメント連絡会」を原則毎月開催し、課題についての議論と相互の情報共有を図っています。

（5）監査役監査体制

- ①各監査役が監査方針に基づき、当社の監査を実行しました。
- ②監査役間における討議のほか、内部監査部と定期的に打ち合わせを行い、相互連携を図りました。さらに、役員会やリスクマネジメント委員会に出席して助言を行うことにより、監査の実効性と効率性の向上に努めています。
- ③親会社であるNHKの常勤の監査委員から当社の監査状況についてのヒアリングを受けたほか、必要がある場合には適宜情報交換を行っています。

3. 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、整備状況及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、2026 年 3 月 31 日時点における当社の内部統制は、全項目有効であると判断しました。

(注) 本事業報告に記載の金額は、単位表示未満の端数を切り捨て、比率は四捨五入して表示しています。

事業報告の附属明細書

2025 年度においては、会社法施行規則第 128 条に規定する附属明細書に記載すべき「事業報告の内容を補足する重要な事項」が存在しないため、作成しておりません。