

当社グループにおける ガバナンスのさらなる向上に向けて

2024年4月8日

阪急阪神ホールディングス株式会社

9042 <https://www.hankyu-hanshin.co.jp/>

トップコミットメント

このたびの宝塚歌劇団宙組生のご逝去を受け、ご遺族の皆様にご心より深くお詫び申し上げます。
また、お客様や投資家・株主の皆様をはじめ、多くの皆様にご迷惑・ご心配をお掛けしておりますことを、重ねて心よりお詫び申し上げます。

宝塚歌劇団は、創設以来110年にわたり、良質な舞台を通じて、多くの皆様に“夢”と“感動”をお届けすべく取り組んでまいりました。しかしながら、近年のエンタテインメント事業の発展と成長に伴い、興行数や公演回数
の最大化を図る一方で公演スケジュールが過密になっていくとともに、舞台の高度化や複雑化に伴って組織全体の負担が増大していく中で、現場の負担を軽減・サポートする体制が整備できていませんでした。さらに、そのような状況にある現場の意見に耳を傾け、改善につなげる仕組みや環境整備も十分ではありませんでした。

こうしたことを背景に、大変痛ましい出来事を発生させてしまい、また持株会社である当社も、劇団に対する適切な管理を怠り、実効性のあるガバナンス体制を構築できていなかったことについて、責任を痛感しており、極めて重く受け止めております。

宝塚歌劇の魅力の源泉は、まずは劇団員をはじめ、舞台づくりに関わる“人”にあると考えています。それぞれが、心身ともに健全な状況で持てる能力を最大限発揮し、最高のパフォーマンスをお届けすることで、舞台を通じてお客様に“夢”と“感動”を提供することにつながります。

今一度こうした基本に立ち返り、伝統という言葉で現実を目を背けるのではなく、絶えず適切な形に変えていく姿勢が重要であるということ肝に銘じて、改めて、一人ひとりの活躍を大切に、宝塚歌劇に携わる誰もが安心してより良い舞台づくりに専念できるよう、様々な取組を進めてまいります。

当社としても、これまで以上に「一人ひとりの活躍」に向けた意識を強く持ちながら、宝塚歌劇団の取組をあらゆる面から支援するとともに、二度とこうした問題を発生させないよう、モニタリング体制を整えます。また、これらに加えて、グループ全体のガバナンス体制を再検証し、リスク管理体制をより強化します。

失った信頼を取り戻し、皆様に“新しい”宝塚歌劇団に生まれ変わったと認めていただけるよう、そして再び皆様にご愛顧いただけるよう、当社グループが一体となって、これから一步一步着実に、かつ全力で取り組んでまいりますので、皆様におかれましては、今後ともご支援を賜りますよう、何とぞよろしくお願い申し上げます。

阪急阪神ホールディングス株式会社
代表取締役社長 嶋田 泰夫



宝塚歌劇団の事案を受けた当社の対応（サマリー）

■当社における検討プロセス

- ・宝塚歌劇団の事案の発生を受けて、持株会社である当社としても、その要因の検証や再発防止策の検討等を行い、リスク管理委員会を経て取締役会で審議した。

■主な要因

【宝塚歌劇団】

- ・観劇需要の拡大に対応するため、興行数や公演回数数の最大化に努めてきたが、公演スケジュールの過密化や舞台の高度化・複雑化に伴って、組織全体の負荷が増大し、現場の負担も増加の一途を辿る中で、そうした負担を軽減する措置や現場をサポートする体制の整備が追いつかず、現場の声に耳を傾け、改善に繋げる仕組み・環境整備等も十分ではなかった。
- ・その結果、「現場任せ」の運営となり、劇団員をはじめとする出演者やスタッフは、時間的にも精神的にも追い詰められた状況におかれていたが、かかる状態を劇団は放置するとともに、行き過ぎた指導・叱責がハラスメントに該当する可能性や、互いに尊重しあう関係のあり方について考えるような教育・研修の機会も十分に設けてこなかった。

【当社（阪急阪神ホールディングス）】

- ・独自の伝統・文化に基づく舞台芸術を遂行する劇団の組織特性から、他のグループ各社と同様の管理手法が適さず、結果的に、ガバナンスの面での関与度が低くなり、実効性のあるガバナンス体制が構築できていなかった。
- ・また、事業の特性に応じた形での「一人ひとりの活躍」に向けた取組が不十分であった。
- ・その結果、本事案に至るまでに状況を把握することができず、劇団への必要な指導や支援ができていなかった。

■当社グループにおける再発防止に向けた取組

「一人ひとりの活躍」に向けた取組のさらなる推進

- ・各事業の特性に応じた形で、相談窓口の整備やハラスメント調査・研修等の施策を実施するとともに、外部の専門家の助言を得ながら「ビジネスと人権」を意識した施策のPDCAサイクルをさらに推進することなどにより、当社グループの事業活動に関係する人権リスクを防止・軽減し、適切な救済を提供すべく徹底的に取り組んでいく。

宝塚歌劇団に対するガバナンス機能の強化

- ・宝塚歌劇団に対して、改革が着実に実行されるようサポートするとともに、組織としての特性に合ったガバナンス体制を構築し、グループのガバナンスの実効性を高める。

リスク管理体制の強化

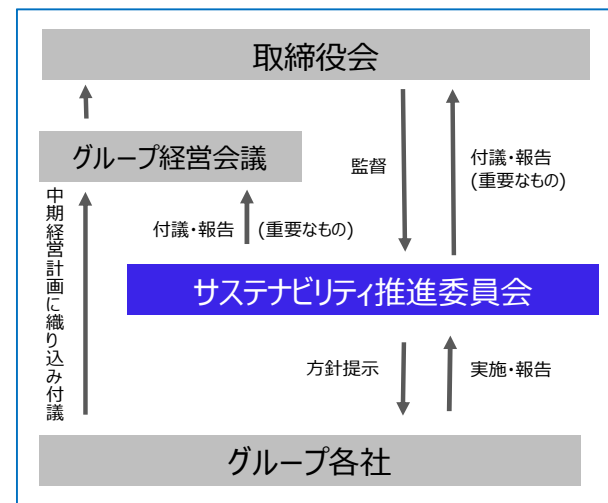
- ・リスク管理の専門部署（リスクマネジメント推進室）を設置し、当社の主導のもと、グループ全体で想定される経営上のリスクを幅広く適切に管理していく。

阪急阪神ホールディングスグループにおける現在のガバナンス体制

■ サステナブル経営の推進体制

- ・当社グループは、グループ経営理念のもと、「サステナビリティ宣言」を策定し、サステナブル経営の推進に向けて、サステナビリティ推進委員会を設置している。同委員会における審議内容は、グループ経営会議に付議されるとともに、取締役会にも報告してその監督を受けている。

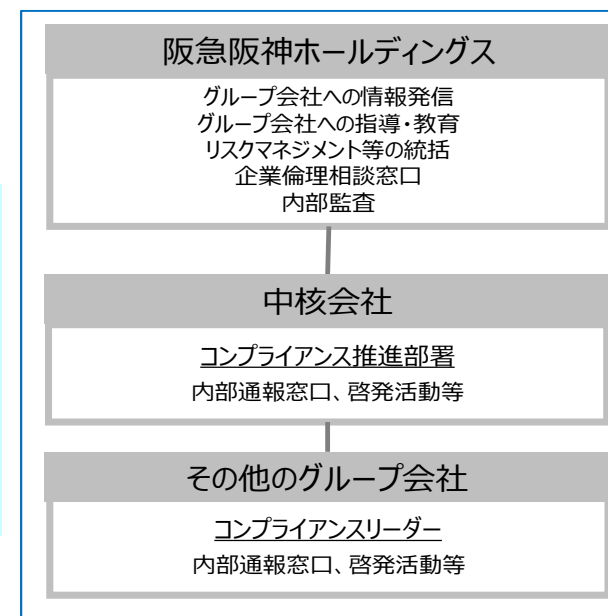
<サステナビリティ推進体制図>



■ コンプライアンス体制

- ・「サステナビリティ宣言」では、重要テーマの一つとして「ガバナンスの充実」を掲げており、コンプライアンスの徹底は、その実現に向けた取組の一つとして掲げている。
- ・コンプライアンス経営を推進するため、当社及び中核会社にコンプライアンス推進部署を設置し、次の施策等を通じて、グループ全体でコンプライアンスの推進に努めている。

<コンプライアンス体制概念図>



<主な施策>

- ・グループ経営理念及び各種の基本方針や規程の整備
- ・「企業倫理相談窓口」（内部通報窓口）の設置
 - ※ グループの役職員及び取引先が利用可能
 - ※ 内部相談受付窓口に加えて、外部の弁護士を窓口とする外部相談受付窓口も設置
- ・「コンプライアンスの手引き」の配付や各種研修・啓発活動の実施
- ・当社取締役会によるモニタリング

一人ひとりの活躍に向けたこれまでの主な取組①

当社グループでは、従業員一人ひとりの活躍に向けて、多様な個性や能力を最大限に発揮できる企業風土を醸成するため、次のとおり、様々な取組を推進してきた。

■ 人材戦略の策定

- ・長期ビジョンの実現に向けて、その原動力となる従業員一人ひとりの活躍を図るべく、「高いエンゲージメントを有する人材づくり」「新たな価値創造に資する多様な人材を確保」「当社グループのDXを牽引・推進する人材を確保」を内容とする人材戦略を策定し、「従業員満足度」を継続的に高めることを目指している。

■ ダイバーシティ&インクルージョンの推進

- ・「女性管理職比率」「女性新規採用者比率」「男性育児休業等取得率」「障がい者雇用率」をグループ共通の非財務KPIとして定め、多様な人材が活躍できる環境の整備を推進している。

■ 健康経営の推進

- ・「健康経営推進委員会」を設置しているほか、「特定保健指導実施率」や「喫煙率」をグループ共通の非財務KPIとして定めるなど、グループ横断的に健康経営を推進している。

■ 適切な就業環境の確保に向けた取組

人権方針の策定・周知啓発

- ・2011年に「人権の尊重に関する基本理念及び基本方針」を策定。2023年4月には、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、内容を改定した。
- ・人権の尊重に関する基本理念・基本方針について、グループの全役職員に配付する「コンプライアンスの手引き」等を通じて周知を図っているほか、グループ各社の経営トップと当社の全管理職を対象とした人権啓発研修を毎年実施するなど、人権啓発に取り組んでいる。

一人ひとりの活躍に向けたこれまでの主な取組②

■適切な就業環境の確保に向けた取組

PDCAサイクルの実施

- ① トップメッセージの発信・防止計画の策定
 - ・当社社長及びグループ各社のトップからハラスメント防止メッセージをグループ従業員に発信するとともに、2020年度から毎年、グループ各社がハラスメント防止対策計画を策定し、それに沿った取組を計画的に実施している。
- ② 調査の実施
 - ・国内連結子会社（宝塚歌劇団を含む。）を対象に、「人事労務関係調査」（年1回書面・2年ごとに訪問調査）や「36協定遵守状況調査」（毎月）を実施し、労働関連法令の遵守状況等を確認している。
 - ・加えて、2022年度には、全連結子会社（宝塚歌劇団を含む。）に対し、チェックリスト（ILO（国際労働機関）が定める中核的労働基準等に関する概括的な事項について、専門家の助言を踏まえて、当社が独自に作成したもの）により状況を確認している。
 - ⇒ ただし、宝塚歌劇団に対しては、調査の結果を受けて、組織の特性を踏まえた形で実態をさらに深く把握するための踏み込んだ取組までは行っていなかった。
- ③ 職場環境に関するアンケートの実施
 - ・グループ各社の従業員を対象に「職場環境に関するアンケート」（広くハラスメントに関する設問を設定）を隔年で実施。アンケート結果は、各社におけるハラスメント防止対策の立案に活用している。
 - ⇒ ただし、宝塚歌劇団に対しては、上記の特性を踏まえた形でアンケートの仕様を変更すべきところ、対応ができておらず、同団の劇団員をアンケートの対象外としていた。

■相談・救済の窓口の設置

- ・次の窓口を当社及び国内事業会社（宝塚歌劇団を含む。）に設置し、企業倫理やハラスメント等に関する相談体制を整備している。なお、窓口相談のあった事案については、事実関係等を確認のうえ適切に対処するとともに、企業倫理相談窓口の運用状況について、毎年取締役会及び監査等委員会に報告している。

⇒ 宝塚歌劇団の劇団員もこれらの窓口で相談することは可能であり、劇団員による相談の実績もあった。

窓口名	企業倫理相談窓口（社内・社外※1）	ハラスメント相談窓口（社内）
対象者	グループ従業員・取引先従業員	グループ従業員
件数（2022年度）	69件（※2）	71件

※1 社外窓口：外部の弁護士事務所に設置

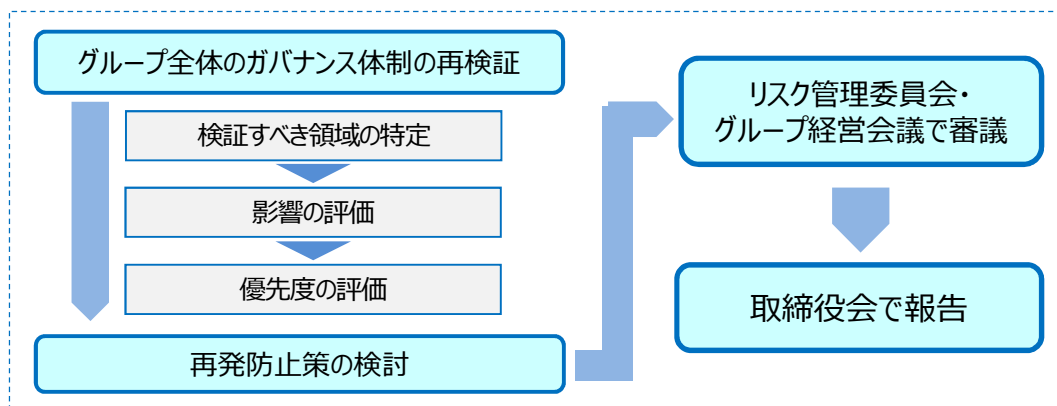
※2 ハラスメント・人権侵害事案以外の法令・社内規程違反行為の相談も含む件数

再発防止に向けた検討プロセス

■ 当社における課題認識

- ・宝塚歌劇団で発生した事案を受け、当社は、同団から、事実関係や対応状況、再発防止策等の報告を受けてきた。
- ・一方で、「宝塚歌劇」は、グループを代表するブランドの一つであり、当社も、宝塚歌劇団で発生した事案については非常に重く受け止めており、グループ全体を統括している立場として、発生を防げなかった原因の検証や再発防止策の検討等を行ってきた。

■ 当社グループにおける検討プロセス



- ・左記のプロセスでは、当社グループのリスク管理を統括する総務部をはじめ関係部署が連携して検討を進めるとともに、各種会議体において、対応状況等の報告や再発防止策に関する議論等を継続的に行ってきた。
- ・取締役会においては、社外取締役から、劇団員の心理的安全性の確保や当社のモニタリング体制のさらなる整備方等についての提言を受けており、こうした内容も踏まえて再発防止策を検討した。

■ 検証結果

- ・当社グループでは、持続可能な社会の実現に向け、2020年5月に「阪急阪神ホールディングスグループ サステナビリティ宣言」を策定。重要テーマの一つである「一人ひとりの活躍」に向けた取組を進める中で、「ビジネスと人権」を意識し、バリューチェーン全体を対象とした体系的な取組に拡張しつつあった。
- ・ただ、宝塚歌劇団については、舞台芸術を追求する組織の特性を踏まえ、より良い舞台づくりのために活動時間が長時間に及ぶ傾向にある状況などを勘案し、実効性のある対策・手法を検討する必要があったが、グループとしてのガバナンスの面において実質的に関与の度合いが低く、十分な取組を行うことができていなかった。
- ・こうしたことから、再発防止に向けては、「ビジネスと人権」の枠組みに沿った取組をさらに推進するとともに、宝塚歌劇団に対するガバナンス体制やグループ全体のリスク管理体制を見直すべきとの結論に達した（次頁以降参照）。

一人ひとりの活躍に向けた今後の取組

- ・前述のとおり、当社グループでは、一人ひとりの活躍に向けて一定の取組を推進してきた。ただ、宝塚歌劇団においては、その組織特性を踏まえた形で展開を図るべきであったところ、十分にできておらず、その結果、効果的なリスク防止・軽減の対策やリスクが発現した際の救済が十分には提供できていなかった。
- ・今後は、これまでの取組を見直したうえで、「ビジネスと人権」に関する取組をさらに強化していく。

■ PDCAサイクルのさらなる推進

● グループ全体の取組

- ・「ビジネスと人権」の視点をさらに意識し、グループ全体において、人権デュー・ディリジェンスを通じて、職種を問わず、人権リスクの洗出しと優先順位付けをしたうえで、人権侵害の防止・負の影響の軽減の取組を進めていく。取組にあたっては、社外の視点を重視し、大学教授やNGO等の外部の専門家と対話しながら進めていく。
- ・ハラスメントに関しては、これまでどおり研修を継続的に実施するほか、取組の実効性をモニタリングするため、引き続き「職場環境に関するアンケート」を実施し職場の現状を把握するとともに、各社と連携のうえ、今後の対策の検討・実施につなげる。

● 宝塚歌劇団の取組

- ・興行計画や稽古スケジュールの見直しと併せて、活動時間管理の強化や、劇団員の心身の健康管理体制の強化など、現場のサポートやケアを行う体制・仕組みを強化し、劇団員が良好なコンディションのもと活動に打ち込める環境を整備する。
- ・現場の問題を把握し、意見を吸い上げる仕組みを強化するため、各種相談窓口の利用促進を図るとともに、職場環境（心理的安全性等）を把握するための調査を実施する（調査結果については、当社もモニタリングする）。

■ 相談・救済の窓口の再周知等

- ・現状の窓口について、グループ内に再度周知するとともに、特に宝塚歌劇団については、劇団員がより相談しやすい環境を整えるため、宝塚歌劇団専用の外部の相談窓口を設置し、その運用状況を当社や阪急電鉄が監督・モニタリングする。

■ 取締役会による監督及び内部監査部門によるモニタリングの強化

- ・当社グループにおける「ビジネスと人権」の枠組みに沿った取組について、（これまでも適宜取締役会等への報告や内部監査部門のモニタリングを行ってきたものの）改めて定期的にサステナビリティ推進委員会及び取締役会に報告することとし、グループトップの監督のもと、グループ全体でこうした取組を推進する。
- ・また、内部監査部門の重点監査項目に掲げ、関係部門とグループ会社における上記の取組状況について、内部監査部門によるモニタリングを徹底・強化する。

ガバナンス体制の強化に向けた取組

■ 宝塚歌劇団に対するガバナンス機能の強化

- ・宝塚歌劇団の特性に則した形で、当社グループのガバナンス強化に向けた体制や取組を整え直す。
- ・こうすることにより、宝塚歌劇団についても、当社グループのコンプライアンス体制やリスク管理体制の中で、適切にマネジメントを行い、当社の同団に対するガバナンス機能をさらに強化することができる。
- ・また、当社や阪急電鉄からさらなる人材の派遣等を通じて宝塚歌劇団のマネジメント体制を拡充するほか、当社や阪急電鉄の監査部門の監査を強化することで、牽制機能の実効性を確保するとともに、当社として、継続的にモニタリングを行っていく。

■ アドバイザリーボードの設置

- ・阪急電鉄において、外部の専門家で構成されるアドバイザリーボードを設置する。
- ・アドバイザリーボードからは、宝塚歌劇団について、外部の視点から様々な提言を受けるとし、それらを今後の取組に活かしていく。
※ アドバイザリーボードには、ガバナンスや内部統制、法律関連、組織風土改革や心理的安全性、演劇制作など、様々な専門分野の方々が参画

■ リスク管理体制の強化

- ・当社グループのリスク管理体制については、リスク管理を担当する部署の統括のもと、各事業部門がリスクの想定・分析を行ってきたが、これらのリスクの網羅性や評価については、十分に検証できていなかった。
- ・そこで、潜在的なリスクの有無の確認や、リスクの評価に対する客観的な検証等を通じて、グループ全体のリスク管理の統括機能を強化するため、当社にリスク管理の専門部署（リスクマネジメント推進室）を設置し、当社の主導のもと、グループ全体で想定される経営上のリスクを幅広く適切に管理することとする。
- ・なお、こうして選定・評価されたリスクやその対応策の妥当性については、リスク管理委員会で審議のうえ、定期的に当社取締役会において報告・議論を行う。

前頁までに記載の取組も含めて、
当社におけるこうした取組の進捗状況等については、今後も継続的に情報を公開していく。