

阪急阪神ホールディングスグループにおけるガバナンス体制の強化に向けた取組について

阪急阪神ホールディングス株式会社(以下「当社」といいます)では、宝塚歌劇団の改革も含めて、阪急阪神ホールディングスグループ(以下「当社グループ」といいます)全体のガバナンス体制の一層の強化に向けた検討を進めてまいりました。この度、主要な中核会社において新たに社外出身の取締役・監査役を選任するとともに、宝塚歌劇団については株式会社化によってガバナンス体制を強化し、当社グループ全体でリスク管理の実効性と経営の透明性のさらなる向上を図るための体制を整えることといたしましたのでお知らせいたします。

概要については、次のとおりです。

1. 当社グループにおけるガバナンス体制の強化に向けた取組

主要な中核会社における社外出身の取締役・監査役の選任

当社グループでは、都市交通・不動産・エンタテインメントなどの多様な事業を営んでおり、グループ経営の観点から、持株会社である当社の取締役会などの会議体で、各事業に関する重要な事項を承認・報告しております(ガバナンス体制の強化に向けた現在の取組については **ご参考** の1をご覧ください)。近年、事業環境が急速に変化する中で、各事業の業容が拡大するとともに、専門性も高まってきていることから、経営の透明性を図りつつ、より適切かつ効果的に事業を運営していくためには、持株会社である当社における審議だけでなく、事業会社において、社外の視点や専門的な観点からの気付きや助言も得ながら、その特性に応じて経営を進めていく必要性がより高まっておりました。また、当社グループでは、海外不動産など成長市場への進出を積極的に図っており、こうした新たな分野でのリスクを適切に管理していくためにも、具体的な戦略や施策を決定する事業会社において、多面的かつ複層的なチェックが重要となっています。

そこで、より実質的な議論や意見交換等を行うことを通じて各事業におけるリスク管理の実効性を高め、当社グループ全体のガバナンス体制の強化を図るため、事業の推進役を担う主要な中核会社において、社外出身の取締役・監査役を選任することといたしました。

具体的には、既に計3名の社外出身の取締役・監査役を選任している阪神電気鉄道株式会社はもとより、阪急電鉄株式会社では、既に選任している社外出身の監査役に加えて、新たに社外出身の取締役を複数人選任するとともに、阪急阪神不動産株式会社においても、社外出身の取締役・監査役を複数人選任することとします(具体的な人選については、決定し次第、改めてお知らせします)。

特に阪急電鉄株式会社においては、これらの体制構築を通じてグループ会社に対する監視・監督機能を一層強化し、同社の100%子会社として新たに設立する株式会社宝塚歌劇団(後述)に対するガバナンスの実効性も高めてまいります。

2. 宝塚歌劇団におけるガバナンス体制の強化及び改革の取組

前述の当社グループにおけるガバナンス体制の強化に向けた取組の一環として、宝塚歌劇団を2025年7月をめどに阪急電鉄株式会社が100%出資する「株式会社」として法人化したうえで、内部統制システムを強化しつつ、取締役の過半数を社外出身者とする事で、透明性が高く、ガバナンスの効いた組織を構築します。加えて、劇団員の人事制度・雇用関係等の見直しを実施し、宝塚歌劇団の運営に携わるすべての関係者が、安心してより良い舞台づくりに精進できる環境の整備を進めます。

(1) 宝塚歌劇団の法人化(株式会社化)

- ・宝塚歌劇団の改革の実効性をさらに高めるべく、2025年7月をめどに「宝塚歌劇団」を法人化(株式会社化)いたします。
- ・法人化にあたり、事業部門(第1線)・管理部門(第2線)・内部監査部門(第3線)による複層的なリスク管理体制のもとでの組織運営を通じてガバナンスを確保する、いわゆる「3線モデル」を整備いたします。
- ・上記の3線モデル全体を監督すべく、法人化後の宝塚歌劇団の取締役は、過半数を社外出身者いたします。

これらの内容につきましては **別紙1** をご覧ください。

(2) 宝塚歌劇団における人事制度・雇用関係の見直し

- ・すべての劇団員が心身とも健全な状態で最大限に力を発揮しながら、持続的に成長し活躍できる環境を構築すべく、宝塚歌劇団の特性もふまえて、演技者との契約を雇用契約に移行し、労働時間の管理方法を変更します。
- ・演出助手等に適用する労働時間制度を見直します。
- ・住宅補助手当等の福利厚生制度を拡充することなどを通じて、すべての劇団員が健やかに安心してより良い舞台づくりに精進できる環境整備に努めてまいります。

これらの内容につきましては **別紙2** をご覧ください。

私たちは、当社グループにおけるガバナンスの一層の向上に向けて努力を重ねるとともに、宝塚歌劇を新しい時代に相応しい形へと発展させるべく、今後も全力で改革に取り組んでまいります。

以上

【添付資料】

別紙1 宝塚歌劇団の法人化(株式会社化)に向けた考え方について

別紙2 宝塚歌劇団における人事制度・雇用関係の見直しについて

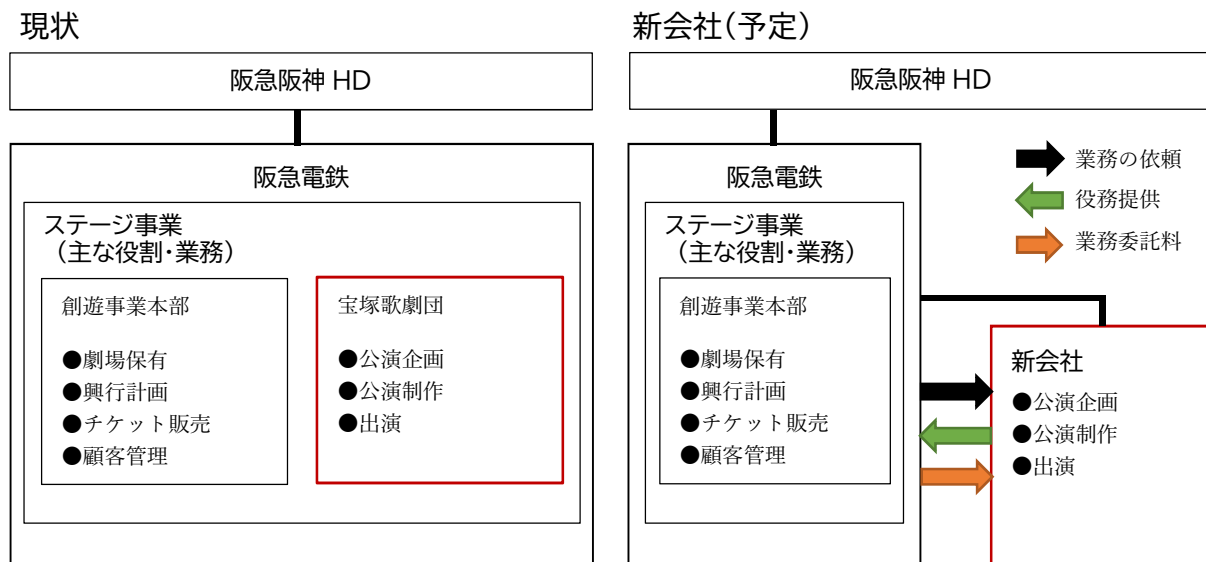
- ご参考**
- ・阪急阪神ホールディングスグループにおけるガバナンス体制の強化に向けた取組(実施済)
 - ・阪急阪神ホールディングスグループにおける新たなガバナンス体制のイメージ(宝塚歌劇団を含む)
 - ・宝塚歌劇における改革の取組

宝塚歌劇団の法人化(株式会社化)に向けた考え方について

1. 株式会社への移行

現在の組織形態を見直し、会社法に基づいた法人形態であり、同法に従った機関設計や運営等が求められる株式会社に移行し、より透明性が高いガバナンス体制を実現します。

2. 株式会社化後の宝塚歌劇団の位置付けのイメージ



■新会社の概要(予定)

商号	株式会社宝塚歌劇団	株主構成	阪急電鉄100%
本店所在地	兵庫県宝塚市栄町1-1-57	業務内容	宝塚歌劇公演の企画制作、出演に関する業務など
資本金	100百万円	設立日	2025年4月1日 ※2025年7月をめどに会社分割により阪急電鉄から宝塚歌劇団の事業を承継する予定。

3. 3線モデルの構築

宝塚歌劇団の法人化にあたり、複層的なリスク管理を十分に機能させるべく、「3線モデル」を整備し、劇団運営のさらなる適正化を図ります。

- ・演技者や制作スタッフを含む公演企画、制作などの実務を担う「事業部門(第1線)」と、総務・人事・経理などを担う「管理部門(第2線)」についてそれぞれ体制を強化し、役割分担を明確にします。
- ・劇団の運営を客観的に評価するため、「内部監査部門(第3線)」を設置します。

さらに、新会社の取締役の過半数を社外出身者とし、透明性を確保するとともに、客観的な視点を伴った経営の監督機能の強化を図ることにより、ガバナンス機能をさらに向上させてまいります。

以上

宝塚歌劇団における人事制度・雇用関係の見直しについて

宝塚歌劇団においては、劇団員が健やかに安心してより良い舞台づくりに精進できる環境の整備を目指しております。その実現に向け、以下のとおり、宝塚歌劇団における特性もふまえた上で、人事制度・雇用関係の見直しを行います。

1. 演技者の雇用契約への移行

- ・現在は入団5年目までは雇用契約、6年目以降はタレント契約（業務委託契約）としていますが、2025年3月より、6年目以降の演技者についても雇用契約とします（専科所属者は引き続きタレント契約とします）。
- ・上記に伴い、現行の報酬体系をベースに給与体系を再整備します。

2. 演出助手・プロデューサー補の労働時間制度の見直し

- ・演出助手・プロデューサー補への裁量労働制の適用を見直し、勤務実態に即して適切に労働時間管理を行います。

3. 労働時間の解釈及び管理方法の変更

- ・これまでは公式稽古以外の自主的な稽古については労働時間として扱っておりませんでした。2025年3月以降は、自己研鑽のためのものを除き、参加が必要となる稽古については一定の管理の下で労働時間として扱います。
- ・施設内にタイムレコーダーを設置し、客観的指標に基づく労働時間管理を行います。

<ご参考(その他の取組)>

- ・住宅補助手当や食費補助など福利厚生制度を拡充します(2025年1月～)

宝塚歌劇を新しい時代に相応しい形へと絶えず進化させ、将来にわたって“夢”と“感動”を提供し続けられるよう、引き続き宝塚歌劇団及び阪急電鉄、阪急阪神ホールディングスが一体となって、全力で改革に取り組んでまいります。

以上

1. 阪急阪神ホールディングスグループにおけるガバナンス体制の強化に向けた取組（実施済）

当社グループでは、リスク管理体制の強化に向けた取組や、「一人ひとりの活躍」に向けた取組にも注力しており、グループ全体でこれらに全力で取り組むことで様々な問題の発生を防止できる組織づくりを進め、実効性の高いガバナンス体制の確立を図っています。

(1) リスク管理体制の強化

2024年4月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、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しています。

(2) 一人ひとりの活躍に向けた取組

当社グループでは、一人ひとりの活躍に向けて、次のとおり、グループ全体において「ビジネスと人権」に関する取組をさらに強化しています。

・PDCA サイクルのさらなる推進

「ビジネスと人権」の視点を意識し、人権デュー・ディリジェンスを通じて、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・負の影響の軽減に向けた取組を進めています。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ます。

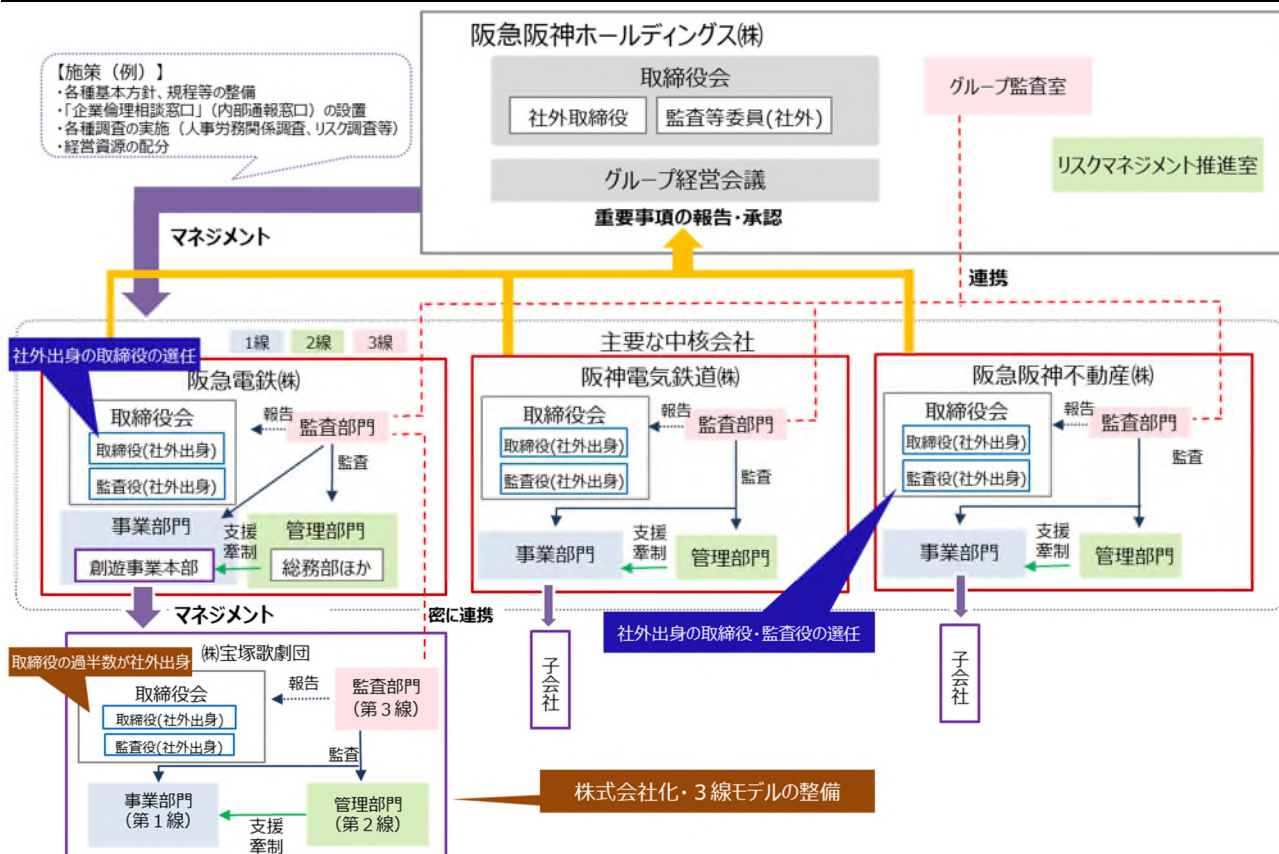
・取締役会による監督及び内部監査部門によるモニタリングの強化

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、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とともに、内部監査部門の重点監査項目に掲げ、内部監査部門によるモニタリングを徹底・強化しています。

※人権デュー・ディリジェンスについては、「阪急阪神ホールディングスグループ 統合報告書」P91をご覧ください。

<https://www.hankyu-hanshin.co.jp/ir/library/integratedreports/>

2. 阪急阪神ホールディングスグループにおける新たなガバナンス体制のイメージ（宝塚歌劇団を含む）



3. 宝塚歌劇における改革の取組 (2025年1月14日更新時点・最新)

当社では、宝塚歌劇団及び阪急電鉄株式会社とともに、相互に連携して宝塚歌劇の改革に取り組んでおり、その進捗状況は以下のとおりです。

この改革の取組の進捗状況は、宝塚歌劇公式ホームページ(下記 URL)でもご覧いただけます。

◆宝塚歌劇公式ホームページ『宝塚歌劇における改革の取組について』

<https://kageki.hankyu.co.jp/kaikaku/index.html>

(1) 興行計画の見直し(興行数・公演回数の削減)

興行計画を見直し、より安心・安全な環境下で、一層充実した舞台をお届けできる体制を整備します。

① 年間9興行から8興行体制への変更【2024年1月より実施済】

公演間のインターバル(東京宝塚劇場公演の千秋楽から次の宝塚大劇場公演の稽古開始までの間隔)を約2週間延ばすことで、出演者の体調の維持管理に努めています。

② 1週間あたりの公演数を10回から9回に変更【2024年1月より実施済】

昨今の振付や音楽等の高度化に伴う出演者やスタッフの負担を軽減しています。

(2) 組織的なマネジメントやサポートを強化するための体制・システムの整備

現場のサポートやケアを行う体制・仕組みを強化し、出演者やスタッフ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します。

① 稽古スケジュールの見直し

興行計画の見直しと併せて、稽古期間を延長し、舞台稽古の日数を増やします。稽古の進行にあたっては、劇団員や演出家、スタッフが対話をしながら、より良い舞台をお届けできる環境づくりに努めております。出演者同士の指導についてもスタッフが今まで以上に積極的にサポートするなど、稽古の進行について合理化を図っています。

② 新人公演の実施日程・運営方法の見直し

・宝塚大劇場の新人公演の実施日を従前から1週間遅らせる(初日から18営業日→23営業日目安)とともに、本公演の準備に集中できるよう、新人公演の稽古開始日を本公演初日後の休演日翌日からとします。【2024年7月雪組宝塚大劇場公演より実施済】

・出演者が担当していた一部業務(稽古準備等)を各セクションのスタッフに振り分けるなど出演者の負担を軽減しています。【2024年1月雪組東京宝塚劇場新人公演より実施済】

③ 活動時間管理の強化【2024年4月より実施済】

劇団施設への入退館時間の管理を強化すべく、宝塚大劇場楽屋口にセキュリティゲートを設置し、入退館時間を記録するとともに、入館時間を遅らせ、退館時間を早めることで在館可能時間を短縮しました。変更後の在館可能時間を遵守しながら稽古・制作を進行しております。

④ 劇団員の心身の健康管理体制の強化

・常設カウンセリングルームの開設【2023年11月より実施済】

公認心理師、シニア産業カウンセラー等の専門資格を有するカウンセラー2名が週3日駐在し、劇団員のメンタル面のサポートに努めています。従来は電話、メールにより予約を受け付けておりましたが、より安心して相談ができるよう、2024年8月よりWEBでの予約受付を開始しました。

・専門医への相談ルートの拡充【2023年10月より実施済】

・診療所医師の勤務時間拡大【2024年1月より実施済】

・常駐医師の増員【2024年6月より実施済】

・出演者用食堂のリニューアル及び出演者の利用無償化【2025年1月より実施】

身体のコンドیشن向上の必要性が高い出演者の健康増進を目的として、宝塚大劇場にある出演者用食堂をリニューアルし、管理栄養士監修のもとで健康志向の食材を用いたメニューを提供するとともに、出演者の利用を無償化します。

- ⑤ 現場の問題を把握し、意見を吸い上げる仕組みの強化
- ・劇団専用の外部相談窓口の開設【2024年2月より実施済】
相談窓口担当の弁護士(おもに女性弁護士)に相談でき、内容に応じて事実関係を確認・調査できる体制を整えています。
 - ・各種相談窓口(既存相談窓口を含む)の周知徹底【2024年2月より実施済】
2024年2月以降、全劇団員に向けて都度周知しており、継続して利用を促進しています。
 - ・職場環境(心理的安全性^{*})に関する匿名アンケートの実施
【2024年1月～3月(第1回)、同年11月～12月(第2回)に実施済】
これまでのアンケート結果を踏まえ、上記各種相談窓口に加えて、日常的な対話やヒアリングを通じて、現場の声を受け止め、話し合いを重ねながら改革・改善を続けております。引き続き、劇団員が心理的安全性を十分に確保できるよう、継続的な状況把握に努めてまいります。
^{*}健全に意見を交わし、生産的でより高い成果を生み出すことに注力できるチームや組織の状態
- ⑥ 内部監査体制の強化【2024年4月より実施済】
阪急電鉄の内部監査部に宝塚歌劇団担当を配置し、定期的に業務監査を行う体制を整備しました。客観的な視座に立ち、必要な業務監査、指導、助言を行うと共に、劇団内の主要な会議にも参加しております。

(3) 劇団員及び関係者の意識改革・行動変容を促す取組

常に時代に合わせてルールや指導方法を見直し、不断の意識改革を図りながら、独自の舞台芸術をお届けするため培ってきた舞台上での技術やノウハウ、振る舞いを伝承してまいります。

- ① 慣習・しきたり・指導方法の見直し【2024年1月以降、順次実施中】
情報伝達の方法やタイミング、備品の使用可否など、時代にそぐわないものや必要以上に制限するルールを廃止・変更しています。今後も効率化できる方法を検討しながら、適宜アップデートしていきます。
- ② 匿名で投稿できる意見箱の設置【2023年12月より実施済】
劇団施設内に2か所及び専用WEBフォームを設置し、要望事項に対して劇団員の代表や関係先と協議の上、順次改善を実施しています。設置以降、多数の意見が寄せられており、それぞれの意見に対して真摯に協議・対応を重ねております。これまで6度にわたって、劇団員の代表から劇団員宛に進捗を書面にて報告しておりますが、引き続き各意見に真摯に向き合い、関係各所と協議の上、順次改善に努めてまいります。
- ③ 出演者・スタッフの役割分担の見直し
- ・稽古用小道具の準備や段取りに関する役割の見直し【2024年1月以降、順次実施中】
出演者による稽古用小道具の製作を廃止し、スタッフが購入して保管のうえ、各組で共有しています。さらなる効率化を図るべく、稽古用小道具の保管場所や管理方法の適切化について検討を進めております。
 - ・ITツールの導入【2025年1月以降、順次実施中】
情報・データ共有の円滑化を図るべく、コミュニケーションツールやデータ共有ソフトを搭載したタブレット端末の配付について、検討・準備を進めてきました。2025年1月より、タブレット端末をはじめとする各種ITツール・システムの導入に関する説明会を行い、順次運用を開始します。
 - ・稽古場運営業務の見直しに向けた検討【2024年7月より実施中】
一般演劇の制作に携わっている外部スタッフに参画いただき、稽古場運営業務における現状の課題と解決策について助言をいただきました。いただいた助言をもとに稽古場運営の在り方や役割分担について検討を進めています。引き続き、業務の円滑化・効率化を図り、出演者やスタッフの負担を軽減します。

④ 人材育成の強化【2023年12月以降、順次実施中】

ハラスメント研修、リスペクト研修、コーチング研修など各種研修を拡充しています。今後は定期的に出演者やスタッフを対象としたハラスメント研修を実施する予定としており、そのほかの研修やキャリアサポートについても検討しています。これまでに、出演者を対象に全組でハラスメント研修を実施したほか、全スタッフを対象に動画視聴によるハラスメント研修を実施しています。加えて、マネージャー職以上を対象に、ハラスメント相談窓口研修(相談員としての言動や対応を学ぶ研修)を順次実施しています。

(4) 劇団員が働きやすい労働環境づくり

上記に加え、一部手当の増額やベースアップ(2024年4月)、二次商品への出演料の増額(2024年11月)等を実施し、2025年1月からは主に若年層への支援施策の一環として住宅補助手当を導入するなど、各種労働条件・労働環境の改善に取り組んでいます。劇団員が安心してより良い舞台づくりに専念できるよう、今後もさらなる労働環境の改善に努めてまいります。

引き続き、各取組の実施状況などを踏まえ、適宜必要な施策の実施や実施済の取組の見直しを進めてまいります。

以上