



2025 年 10 月 31 日

各 位

会 社 名 東 邦 ホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役 社長執行役員 CEO 枝廣 弘巳
(コード番号 8129 東証プライム市場)
問合せ先 常務執行役員 経営戦略本部長 河村真
(電話 03-6838-2803)

ガバナンス強化特別委員会の最終答申受領と提言事項を踏まえた当社の対応方針について

当社は、2024 年 8 月 6 日付「ガバナンス強化特別委員会設置のお知らせ」にて公表いたしましたとおり、当社グループのコンプライアンス、リスクマネジメントを含めたガバナンス体制のより一層の強化を図るため、取締役会の諮問機関として「ガバナンス強化特別委員会」（以下、「本委員会」といいます。）を設置いたしました。

本委員会は、法律・財務・企業経営等の専門性を有する 3 名の独立した社外委員のみで構成され、2024 年 9 月から 2025 年 10 月までの間、当社グループにおける意思決定やリスク管理・監査・子会社管理のあり方、各種会議体の構成メンバーや審議内容・開催頻度、人事制度、各種規程等の現状を確認し、当社グループのガバナンス体制が実効性のある形で機能しているかを検証するとともに、過去の不祥事の再発防止を含めた当社グループのガバナンス体制全般における課題と改善策について、合計 20 回にわたり議論を重ねていただきました。

そして、この度、当社取締役会は、2025 年 10 月 9 日の取締役会において、本委員会から「ガバナンス強化特別委員会 最終答申 ～ガバナンス体制の強化および運用改善に関する答申～」(以下「最終答申」といいます。最終答申の原文を別添しております。)を受領いたしました。

最終答申を受領したことを受け、当社取締役会は、最終答申で提言された事項を着実に実行に移すため、具体的な取り組み方針を策定いたしましたので、お知らせいたします。

1. 委員会の最終答申における提言事項の概要と当社の基本方針

最終答申においては、当社グループのガバナンス体制をより実効性のあるものとするため、当社グループの組織全般に関わる幅広い観点からの検討が行われ、最終的に以下の 12 項目にわたる提言がなされました。当社は、以下の全ての提言に対し、抜本的かつ実効性のある改革を行うことを原則とし、具体的な取り組み方針を策定しております。取り組み方針の概要については、別紙「最終答申の提言事項に基づく主な当社の対応方針」も併せてご覧ください。

また、これらの改革を確実に実行するため、チーフ・ガバナンス・オフィサー（C G O）が取り組みを統括し、取締役会がその進捗を監督いたします。

1. 取締役会等の強化及び充実
2. チーフ・ガバナンス・オフィサー（ＣＧＯ）の権限の強化及び明確化
3. 相談役、顧問、アドバイザーの委嘱基準及び役割等の明確化
4. 各委員会の整理と権限及び役割の明確化
5. 子会社等に対するガバナンスの強化
6. 監査の実効化
7. 人事の客観化及び公正化
8. 契約手続の厳格化
9. 投資委員会における判断の合理化及び客観化
10. 各種規程の不断の見直しと研修の徹底及び強化
11. 不祥事対応の迅速化、適正化及び資料化
12. 実効性のある内部通報制度の確立

2. 最終答申の提言事項に基づく当社の具体的な対応方針

(1) 取締役会等の強化及び充実

最終答申においては、当社における健全な企業風土の構築のためには、取締役会において自由闊達な議論が行われることが極めて重要であることが示されました。

当社は、これまでも、社外取締役が過半数を占める取締役会の構成の重要性や、事業環境及び当社グループの戦略を踏まえた継続的なスキルマトリックスの見直しの必要性を認識し、2024年度には指名報酬委員会において中期経営計画及びその実行計画を推進するために必要なスキルを特定したうえで、スキルマトリックスの見直しを実施いたしました。また、2025年6月開催の株主総会を経て、取締役会は社内取締役4名、社外取締役5名の構成となり、社外取締役が過半数を占める体制を確立しております。さらに、同月、指名報酬委員会を社外取締役4名、社内取締役2名とし、審議内容の一層の充実化を図っております。

今後は、最終答申で示された提言も踏まえ、社外取締役が過半数を占める構成を維持するとともに、継続的なスキルマトリックスの見直しを行ってまいります。また、社外取締役の独立性について当社独自の基準を策定するとともに、社外取締役のみで構成される情報交換及び認識共有のための場を定期的に設けるなど、社外取締役間の連携を一層強化し、取締役会の監督機能及び議論の実効性向上を継続的に推進してまいります。

(2) チーフ・ガバナンス・オフィサー（ＣＧＯ）の権限の強化及び明確化

最終答申においては、当社における自由闊達な企業風土の構築のため、ＣＧＯが実効的に機能することが極めて重要であることが示されました。

当社においては、ガバナンス改革の推進責任者として、2025年6月にＣＧＯを設置いたしました。今後は、ＣＧＯの権限と責任範囲を明確にするとともに、ＣＧＯに与えるべき役割を十分に果たせる体制を構築し、グループ全体のコンプライアンス、リスクマネジメント体制の統括・実行を担うことで、実効的なガバナンス体制の構築を推進いたします。

(3) 相談役、顧問、アドバイザーの委嘱基準及び役割等の明確化

最終答申においては、当社グループの健全な発展に資する見識、知見、能力、情報等を有する者を相談役、顧問又はアドバイザー（以下「相談役等」という。）とすることの必要性自体は認められるとする一方で、その相談役等から当社グループの経営が不当又は過度に影響を受けたり、その役割に比して過大な報酬が支払われたりするようなことがあれば、当社グループのガバナンス及びコンプライアンスに問題が生じかねない旨が示されました。

最終答申を受け、当社においては、現行の顧問委嘱規程を廃止し、最終答申にて指摘された事項を踏まえた「相談役・顧問・アドバイザー委嘱規程」（仮称）を新たに制定することといたします。また、新たに制定する「相談役・顧問・アドバイザー委嘱規程」に基づき、現在委嘱している全ての相談役等との契約について見直しを実施いたします。

(4) 各委員会の整理と権限及び役割の明確化

最終答申においては、当社において法令遵守に関する類似する委員会が複数存在し、権限や責任の範囲等が重複したり曖昧になったりすることがないように、各委員会を整理し、その権限と責任を明確化することが必要であることが示されました。具体的には、グループ・コンプライアンス・リスク管理委員会をコンプライアンス委員会及びリスク管理委員会に分離することが提言されるとともに、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会及びコンプライアンス推進部の権限・役割の整理がなされました。

当社においては、コンプライアンス機能のさらなる強化を図るべく、2025年4月1日付で「コンプライアンス推進部」を新設し、内部通報制度の強化・充実に加え、全社的なコンプライアンス意識のさらなる向上に向けた研修等、様々な取り組みを実施してまいりましたが、コンプライアンス推進部においては、今後も継続してその取り組みを実施いたします。

また、最終答申を受け、既に、2025年10月にグループ・コンプライアンス・リスク管理委員会をコンプライアンス委員会とリスク管理委員会に再編した上で、各委員会の権限と役割を明確化し、CGOをそれぞれの委員長に任命しております。

(5) 子会社等に対するガバナンスの強化

最終答申においては、当社グループにおいて、グループの拡大に伴い子会社等が増加していることを受け、子会社等の管理体制として、ガバナンス基準等の統一、子会社管理を担う専門部署等の設置、財務会計システムの統一、当社と同様のコンプライアンスルールの全子会社等への適用、及び当社から子会社に対する財務・経理の専門人材の派遣の必要性が示されました。

当社においては、中間答申を受けて、既に、2025年4月1日に「関係会社管理部」を新たに設置し、子会社等に対するガバナンスの強化のための施策を推進しているところです。また、当社の関係会社管理部、財務・経理部門、当社子会社である東邦薬品株式会社の監査役から子会社等に対する派遣役員を選任しており、当社グループにおける経営方針・経営戦略の浸透、財務・事業状況の適時適切な把握等を実施しております。

今後は、当社において子会社等における調剤薬局事業の管理を担う調剤薬局事業担当の役員を任命するとともに、当社が各子会社の財務状況を一元的に把握できるシステムの構築を進めてまいります。

(6) 監査の実効化

最終答申では、当社グループにおける実効性のある監査の必要性が示されました。

当社グループにおいては、既に 2025 年 4 月に新たなグループ監査室長のもとグループ監査室の体制を見直し、独立性と専門性の強化に着手しております。

今後は、内部監査部門の独立性と専門性を強化し、人財の確保に努めるとともに、人財育成として教育機会の拡充を継続的に推進いたします。また、監査の質の向上を図るとともに、監査の実効性を確保するため、監査で指摘された事項の改善状況を厳格に追跡・検証するフォローアップ体制を構築いたします。

(7) 人事の客観化及び公正化

最終答申では、社員の実力が客観的かつ公正に評価され、社員が信頼できる人事制度の重要性が示されました。

これまで当社においては、中期経営計画・実行計画の重要施策の 1 つである「人的資本の価値最大化」の実現に向け、人財が主体的に活躍できる環境整備の取り組みを推進してまいりました。具体的には、目標管理制度の刷新と成果に基づくより公平・公正な評価制度及び報酬制度の構築を進めております。2025 年 2 月には全従業員を対象とするエンゲージメントサーベイを実施し、同年 7 月よりエンゲージメントサーベイで把握した課題を踏まえ、経営トップ自らが現場の従業員と直接対話するタウンホールミーティングを実施しております。また、同年 4 月には人事部長を外部より招聘し、新たな人事部長の下、これらの取り組みを推進しております。

今後も、企業風土改革を推進するため、目標管理制度の刷新と成果に基づくより公平・公正な評価制度及び報酬制度の構築を推進し、透明性の高い人事運営を徹底することで、従業員のエンゲージメントを高め、一人ひとりが主体性を発揮できるよう促すことを通じて経営戦略を実現いたします。

(8) 契約手続の厳格化

最終答申においては、契約締結手続の厳格化を図ることの重要性が述べられ、特に新規の契約先に関する具体的な審査事項が示されました。

当社ではこれまで、契約締結までの審査プロセスの可視化・文書化を図ってまいりました。具体的には、新規取引の開始時においては、社内ワークフローシステムを活用し、本社コーポレート部門において、企業調査、反社チェック、財務チェックなどの必要な調査を実施しております。また、継続取引先においても、取引継続上リスクの高い業種や事業継続上重要な取引先などを中心として、定期的なリスクチェックを実施しております。

今後も、これらの施策を含む厳格な運用を継続的に実施いたします。

(9) 投資委員会における判断の合理化及び客観化

最終答申においては、投資委員会における判断のあり方を見直し、その判断が経済的合理性のみに基づいて行われることについて制度的担保を設けることが必要であることが示されました。

当社においては、今後、投資案件の客観的かつ合理的な判断を担保するため、投資委員会のあり方や投資基準が適切であるかを検証したうえで、投資委員会規程を見直し、より明確な投資基準、採算性評価基準の策定、及び事後検証の運用ルール具体化を進めてまいります。

(10) 各種規程の不断の見直しと研修の徹底及び強化

最終答申において、違法行為等を未然に防止するためには、役職員がどのような行為が違法となるかを熟知することが必要であり、そのためには適切な規程の策定、及びそれに基づく実効性のある研修の徹底が必要であることが示されました。

当社においては、2年前に、座学を中心にした研修内容の「認知的理解」に加えて、反対動機の醸成を企図して、自分ごととして捉える「情緒的共感」に配慮した研修プログラムに進化させるとともに、定期的なメールマガジンの発行を実施しております。また、事業展開において影響のある法改正や社会の要請の変化を捉え、当社規程類の見直し強化を図っております。

今後も、コンプライアンス関連の規程を時代の変化に合わせて不断に見直すとともに、最終答申での指摘を踏まえ、「認知的理解」と「情緒的共感」を促す研修を継続的に実施し、従業員一人ひとりのコンプライアンス意識を定着させてまいります。

(11) 不祥事対応の迅速化、適正化及び資料化

最終答申においては、不祥事が発生した場合の対応の重要性が述べられ、不祥事による各種リスクを最小化するために、その発生及び再発防止策を適時適切に開示することが肝要であることが示されました。

当社においては、今後、万が一の不祥事発生時を想定し、初動対応、情報収集、事実認定、公表に至るまでのプロセスを明確化した危機管理マニュアルを策定し、迅速かつ適正な対応が取れる体制を整備いたします。

(12) 実効性のある内部通報制度の確立

最終答申においては、違法行為等の未然防止、早期発見、早期対処のために実効性のある内部通報制度を確立することが必要である旨が示されました。

当社においては、これまでに、内部通報制度の体制強化・充実を行い、従前から存在するグループ各社における内部通報体制に加えて、広く当社グループの役職員や取引先が利用可能な通報窓口を設置いたしました。また、社内窓口として2025年4月1日付で新設したコンプライアンス推進部を、社外の通報窓口として外部弁護士を置くことといたしました。さらに、全役職員に対して、制度の概要や重要性、利用方法に関する研修を実施しております。

今後とも、外部専門家による窓口の継続的な運用、通報者保護及び制度の周知を徹底することで、内部通報制度に対する信頼性を高め、不正の抑止および早期発見に繋げてまいります。

3. おわりに

当社グループは、ガバナンス強化特別委員会からの最終答申を、企業風土を刷新し、持続的な成長を実現するための重要な提言として受け止めております。今後は、C G O統括の下で上記取り組みを進めてまいります。

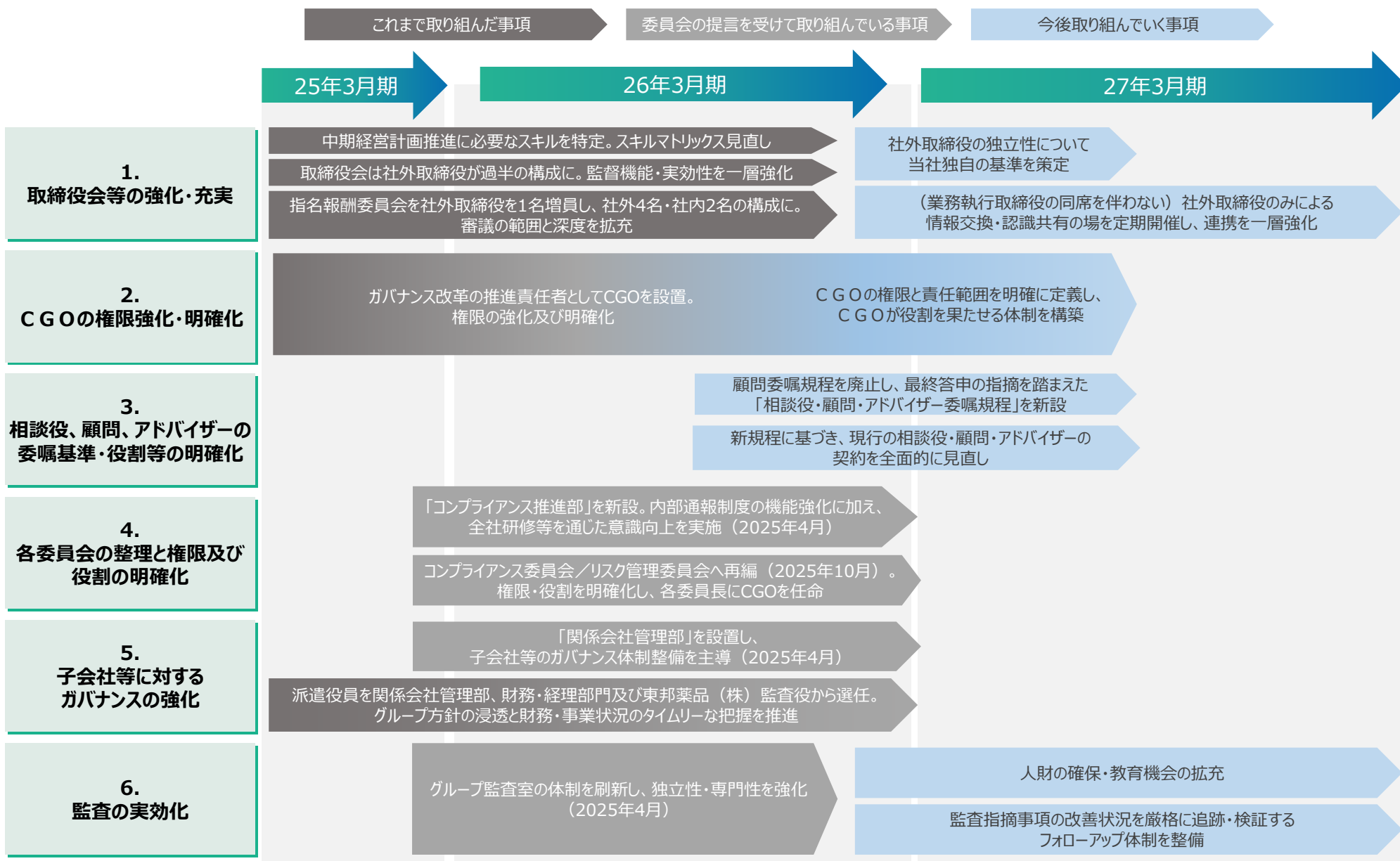
本対応方針に基づき、さらなるコンプライアンスの徹底とガバナンス体制の強化に向けて、役職員一同、引き続き真摯かつ着実に取り組むことを通じて、株主の皆様をはじめとする全てのステークホルダーの皆様の信頼にお応えし、企業価値の持続的な向上を実現してまいります。

また、当社は、最終答申を踏まえて強化されたガバナンス体制を基礎として、当社の企業価値を中長期的に向上させるための施策の検討・実施に積極的に取り組んでまいります。

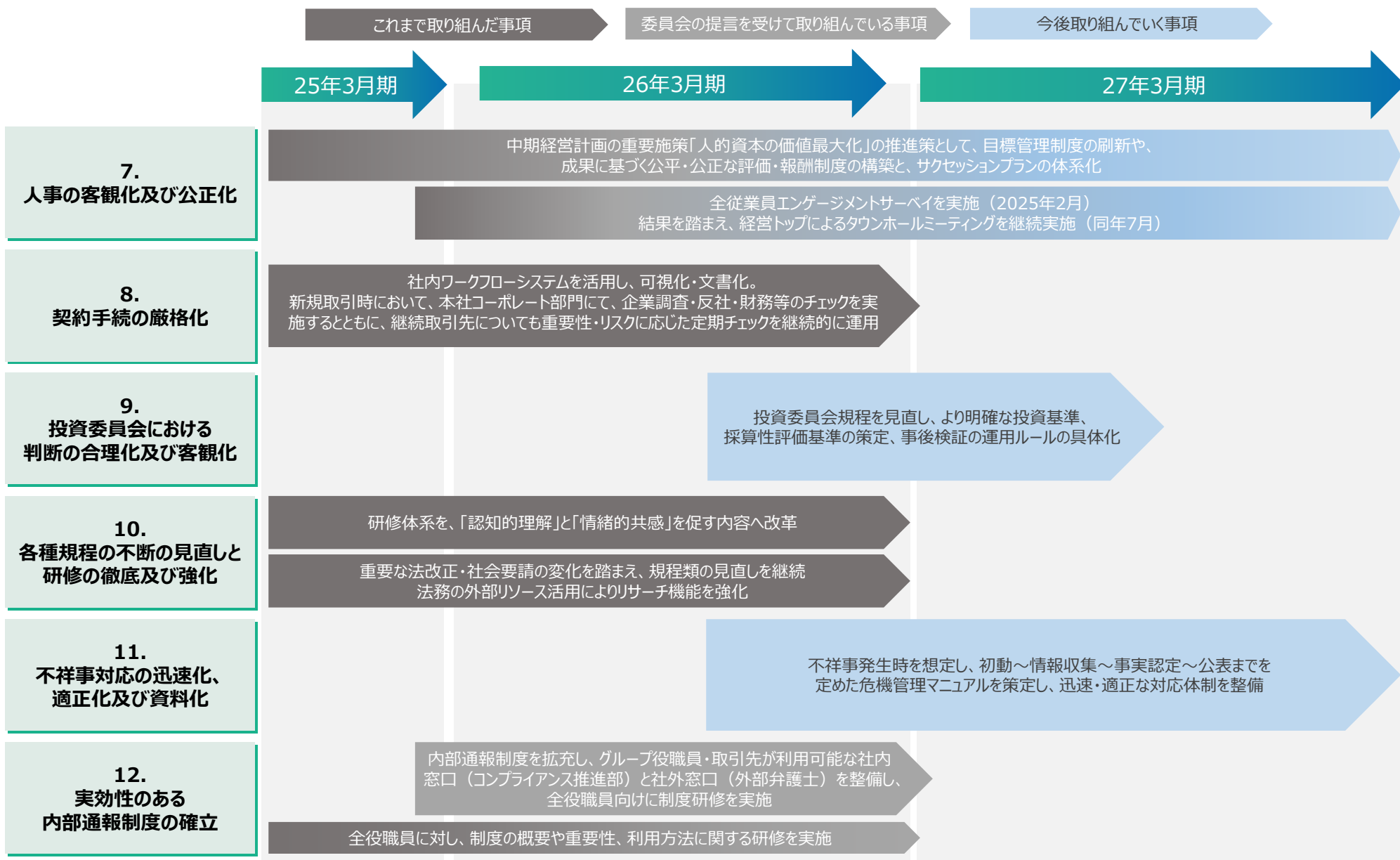
以上

最終答申の提言事項に基づく主な当社の対応方針（1/2）

別紙



最終答申の提言事項に基づく当社の対応方針（2/2）



2025年10月9日

東邦ホールディングス株式会社
取締役会 御中

ガバナンス強化特別委員会 最終答申
～ガバナンス体制の強化および運用改善に関する答申～

ガバナンス強化特別委員会

委員長 高井 康行

委員 小谷 秀仁

委員 後藤 千恵

ガバナンス強化特別委員会は、東邦ホールディングス株式会社取締役会から諮問を受け、東邦ホールディングス株式会社グループのガバナンス体制及びコンプライアンス体制の強化に向けて、令和6年9月から令和7年10月まで合計20回にわたり検討を続け、今般、所要の検討を終えることとなった。その間、その時点での検討結果あるいは令和7年2月の中間答申を踏まえ、これまで、逐次的に多くの施策が講じられているところであるが、それらの施策も含め、改めて「最終答申」として検討結果を報告する。

I ガバナンス強化特別委員会の目的等

1 ガバナンス強化特別委員会（以下「本委員会」という。）は、ガバナンス強化を目的とする委員会であり、過去に起きた不祥事を調査して関係者の責任を追及すること等を目的とするいわゆる調査委員会ではない。しかし、本委員会は、その不祥事発生を踏まえて、二度と同様の不祥事が発生することのない体制・制度を確立するために設けられたものであるから、その目的に必要な範囲でその背景等を考究し、そこから教訓を汲み取ることが求められていると考える。その不祥事とは次の事案をいう。

① 平成28年ころ、東邦薬品株式会社（以下「東邦薬品」という。）は、私立大学が設立した関連会社の関係者らが形成した同大学が運営する病院へ医療用医薬品を納入する商流に加わったが、その案件は、旧経営者がその関連会社関係者らから持ちかけられて積極的かつ主導的に推し進めたものであった。東邦薬品は、その商流に加わるに当たり、同関係者らから高率な値引きを要求されたが、最終的には同病院に対する1年間の売上の2%を値引きすることで決着した。その際、東邦薬品は、同関係者らから値引き分の1%を同関係者らと関係の深い株式会社A（以下「A社」という。）に支払うよう要求され、これを承諾した。ただ、その案件は、もともと旧経営者が推し進めたものだったことから、A社との契約は、東邦薬品ではなく旧経営者が代表取締役を務めていた東邦ホールディングス株式会社（以下「ホールディングス」という。）が当事者となって締結され、同病院に対する1年間の売上の1%相当額がホールディングスからA社にコンサルティング委託契約に基づく報酬として支払われるようになった。

その後、令和2年ころ、同関係者らがその大学との関係で背任罪の嫌疑を受けて当局の捜査対象となり、その捜査の過程で、上記ホールディ

ングスからA社への支払について担当者等が当局の事情聴取を受ける事態となり、また、A社に業務実態のないことも明らかとなった（以下、これを「医薬品納入関連事案」という。）。

- ② 東邦薬品においては、平成28年6月及び平成30年6月に独立行政法人地域医療機能推進機構が実施した医療用医薬品の入札について、九州東邦株式会社（以下「九州東邦」という。）においては、平成28年7月、翌29年7月及び令和元年7月に国立病院機構が実施した医療用医薬品の入札について、いわゆる談合行為があった。前者の行為については令和元年11月、後者の行為については令和3年11月に、それぞれ、公正取引委員会の立入り調査を受けた。その結果、東邦薬品は令和4年に、九州東邦は令和5年に、それぞれ、公正取引委員会から排除措置命令及び課徴金納付命令を受けたほか、東邦薬品については、令和2年に法人及び社員が独占禁止法違反で公訴提起され、令和3年に有罪判決が確定した（社員については執行猶予。以下、これを「入札談合事案」という。）。なお、ホールディングスにおいては、東邦薬品への立入り調査を契機として、令和2年7月3日、①「グループ・コンプライアンス・リスク管理委員会」の委員長に代表取締役を充ててその機能を強化すること、②グループ子会社に対する法令遵守体制整備の周知・徹底、③コンプライアンス研修の充実、社内通報窓口への通報の周知・徹底を骨子とするコンプライアンス強化策を発表し、同年12月16日に、上記①ないし③の具体的な取組み状況を公表している。

2 医薬品納入関連事案について

(1) 法令違反の有無（背任罪の成否）

理論的には、仮に、同関係者側に値引き分2%を全額大学側に帰属させるべき任務があるとしたときに、そのうち1%相当分をA社に支払わせれば、同関係者側に大学側との関係において背任が成立することになる。そ

して、東邦薬品側が同関係者側に大学側との関係で背任が成立するという
ことを知りながら、A社に1%相当額を支払ったのであれば、東邦薬品側
にも背任の共犯が成立することになる。当局が、そのような見立てで東邦
薬品側を事情聴取したであろうことは想定するに難くない。しかし、東邦
薬品側にはそのような認識は全くなかったのであるから、東邦薬品側に背
任の共犯が成立することはない、当局が事情聴取に止めたことからその
ことが優に窺える（なお、この件については、同関係者側も公訴提起され
ていない。）。

以上を考慮すれば、A社への支払は、法令違反を構成するものではない
（背任罪の共犯が成立するものではない。）ことは明らかである。

(2) コンプライアンス上の問題の有無

コンプライアンスの基本は「李下に冠を正さず、瓜田に履を納れず」に
ある。要するに、コンプライアンスの根幹は、法令あるいは社会倫理に触
れるような行為をしないことは当然のこととして、それらに触れるのでは
ないかと疑われるような行為も回避するというところにある。その観点か
ら見れば、A社への支払は、当局に疑いを抱かせたということ自体におい
てコンプライアンス上の問題があったと考えざるを得ない。

ことに、事後的に判明したことであったとしても、業務実態のないA社
への支払であったことについてはコンプライアンス上の問題があることは
明らかと考える。同関係者側の斡旋により継続的に相当額の売上、利益が
得られることになったことに対する報酬、今後も売上に協力してもらいた
いという趣旨で、同関係者側に一定額の支払をすることにはそれなりの理
由、必要性が認められるが、そうであれば、その支払原因と整合性のある
契約が締結されるべきであるところ、実際に締結されたコンサルティング
委託契約ではその整合性が明確ではない。その意味でも、A社への支払は
コンプライアンス上の問題がある。

(3) ガバナンス上の問題の有無

適切妥当な意思決定をする仕組みであるガバナンスの観点から見ると、会社には、ある事柄について最終的意思決定がなされるまでの過程において、多様な視点からの多様な意見が反映され、不適切あるいは不当な意思決定は事前に回避される仕組みがなければならない。

しかるところ、医薬品納入関連事案においては、前記のように法令違反ではないがコンプライアンス上は問題があるA社への支払が、同関係者側から求められるまま進められたのであるから、ガバナンス上の問題があることは明らかである。

(4) ガバナンス及びコンプライアンス上の問題がある支払が発生した原因ないし背景

この案件は下から積み上げられたものではなく、当時の東邦ホールディングス株式会社グループ（以下「東邦グループ」という。）において極めて強い影響力と発言力を有していた経営者によって当初から主導的に押し進められていたものであったことに鑑みると、この案件については、そもそも、その意思に抗して途中から引き返すという選択肢はほとんどないと考えられていたことが、この事案発生の原因ないし背景となっているであろうことは容易に推察することができる。加えて、同関係者側からの要求どおり値引き分2%のうち1%をA社へ支払えば、当局から前記のような見立てを受けるおそれがあることに対する認識が十分でなかったこともその背景になっていると考えられる。

(5) この事案から汲み取るべきこと

以上の考察を前提とすると、企業が健全に発展するためにはガバナンス及びコンプライアンスの確立が必要であるところ、それらが確立しているというためには、上長に対しても異論を自由に唱えることができる企業風土の形成、業容拡大のみにとらわれず、その先に潜んでいるかもしれない

危険を早期に察知し、それを直言することを職責とする役職者の存在が不可欠ということになる。

3 入札談合事案について

公的な入札につき談合行為をすることが違法であることは社会常識としてよい。東邦薬品でも、この事案が発生する以前から独占禁止法遵守規程を設けるとともに、定期的に研修を実施して談合に関与しないよう指導教育していたのであるから、社員においても入札談合が違法行為であることは十二分に認識していたものと考えられる。問題は、それにもかかわらず、なぜ、談合行為が繰り返されたのかということに尽きる。その背景として、入札談合は一個人あるいは一社によってなされるものではなく、慣行的に、同一の業界の複数社が意を通じて行うものであることから、一個人あるいは一社の決意でこれを回避することはそもそも難しいこと、動機においても、談合行為に参加する社員が個人的利益を追求するというよりも、会社の利益を維持するところにあるため、個人的利益を追求する犯罪に比べると反対動機（その行為を思いとどまらせる動機）の形成が弱くなることがあることは間違いない。それを踏まえると、その根絶のために、経営側がこれまで以上に明確で訴求力の強いメッセージ（例えば、談合行為は会社の長期的利益に反するものであり、目先の利益を失ってもいいから違法行為はするななど）を発出するとともに、全社員が、それが経営側の真意であると受け止められるような措置を講じることが求められていると考える。

II 求められる具体的施策

前記両事案は、いずれも、概ね5年ほど前に生じたものであり、その後、経営体制も替わって、自由闊達な企業風土への転換が図られつつあること、研修内容も反対動機形成に寄与するものに改善され、内部通報制度の活用が奨励されたりするなど相応の改善策が講じられつつあることは評価されるべきところ

ろである。しかし、長年にわたって形成された企業風土を短期間に完全に転換することは難しい。自由闊達な企業風土への転換を成し遂げ、二度と上記のような事案が発生しないような組織とするためには、以下の具体的施策が求められていると考える。

第1 取締役会等の強化及び充実

企業風土を転換するためには、ホールディングスの全役職員が固く、かつ、持続する決意を持って臨むことが不可欠であるが、中でも、取締役会の果たすべき責任は重大である。そして、東邦グループに自由闊達な企業風土を根付かせるためには、まずもって、取締役会が自由闊達な雰囲気溢れ、各役員の思うところが何の気兼ねもなく開陳できる場でなければならないと考える。現経営体制になってから、取締役会での議論が活発になりつつあるところであるが、今後、これが企業風土として定着していくことが望ましい。その観点から、以下の施策が有益と考える。

- 1 代表取締役自身がガバナンス及びコンプライアンスを最重視し、自らが専断的にならないよう自覚自省するとともに、常に、反対意見、少数意見の表明を促し、これを適切に評価するように心がける。
- 2 取締役会に投資部門、財務部門、法律部門の専門家を役員として加える。
- 3 取締役の担当分野を明確にし、その分野における責任を持たせる。
- 4 取締役会での議論を活発かつ有益なものにするために、社内取締役と社外取締役の比率を再考する。
- 5 社外取締役が的確な意見、判断を表明できるよう社内情報を十分に提供する。
- 6 社外取締役の独立性を強化する。
- 7 意思決定過程の透明化、明確化のため、重要な意思決定は、すべて、制度上設けられている意思決定過程を経て行われるようにし、制度上設けられて

いない個人的なサークル等において事実上の決定が行われ、制度上の意思決定機関が形骸化することがないようにする。どうしても、その事実上の意思決定の場が必要であれば、それを制度化して、その権限と責任の範囲を明確にする。

8 取締役会の責任において、各級社内会議等で反対意見、少数意見の提案を促し、これを適正に評価することを徹底する。

9 指名報酬委員会の独立性を強化すると共に社外取締役の意見が十分に反映されるようにする。

第2 チーフ・ガバナンス・オフィサー（ＣＧＯ）の権限の強化及び明確化

自由闊達な企業風土の形成のためには、今般新しく設けられたチーフ・ガバナンス・オフィサー（ＣＧＯ）が有効に機能することが死活的に重要である。営利企業が利益追求を第一目標とするべきことは当然であるが、その利益追求活動が各種法令及び社会的倫理に則って行われなければならないこともまた当然である。しかし、ややもすると利益追求に熱心になる余り、法令遵守、社会的倫理遵守が軽視される場面がないわけではない。したがって、企業活動が健全になされるためには、常に、法令遵守、社会的倫理遵守の視点から企業活動を見つめ、その企業活動に潜む各種の危険を可能な限り早期に察知し警鐘を鳴らすことによって企業の存続あるいは利益を守ることを職責とする立場が必要であり、今般設けられたＣＧＯがその職責を果たすことが望ましい。その観点から、次の役割がＣＧＯに与えられるとともに、ＣＧＯがその役割を十分に果たすことができるだけの体制が構築されなければならない。

(1) グループ全体のガバナンスの統括

① グループ全体のガバナンス体制の全体的な設計、構築、維持、改善を主導すること。

② 法務、リスクマネジメント、コンプライアンス、内部監査、財務、広報、人事などガバナンスに関連する各部門や委員会と連携し、その状況を把握すること。

(2) 法令遵守の推進及び監督

企業活動が関連法令、社内規程、倫理規範などに則って行われるようにコンプライアンス体制を構築、強化し、監督すること。

(3) ガバナンス及びコンプライアンスに重大な問題ないし不祥事が発生したときの対処を統括すること。

(4) グループ内にある少数意見を汲み上げることにより自由闊達な企業風土の形成に資すること。

(5) ガバナンス関連情報につき適時適切に開示する体制を構築し、その監督をすること。

(6) ガバナンス上問題のある事象に関する内部通報を受理し、それに適宜適切に対応すること。

(7) 本答申の施策を推進し、その進捗状況を監督すること。

第3 相談役、顧問、アドバイザーの委嘱基準及び役割等の明確化

東邦グループの健全な発展に資する見識、知見、能力、情報等を有する有為な人物を相談役、顧問あるいはアドバイザー（以下「相談役等」という。）とすることの必要性は認められるところである。しかし、その相談役等から東邦グループの経営が不当あるいは過度に影響を受けたり、その役割に比して過大な報酬が支払われたりするようなことがあれば、東邦グループのガバナンス及びコンプライアンスに問題が生じかねない。これらの負の側面を防止するためには、それぞれの委嘱基準、役割、具体的職務内容、任期等が明確化されていなければならないが、現行の顧問委嘱規程や運用を見ると、これらがいずれも曖昧である上、各部署においても統一されていない。そこで、

現行の顧問委嘱規程を廃止し、新たに、相談役等の委嘱基準、委嘱手続、権限ないし役割を明確に定める委嘱規程を設けることとし、その規程には、少なくとも、次の事項が含まなければならないものとする。その上で、現在委嘱しているすべての相談役・顧問・アドバイザーとの契約についても、新委嘱規程に則り、速やかに見直される必要がある。ただし、弁護士、公認会計士、税理士等専門職を顧問とする場合はこれまでの例による。

- (1) 相談役・顧問・アドバイザーについて、それぞれの定義、役割を明確化した上、その役割と業務内容を一致させるとともに、対外的にそれぞれの役割と異なる名称を使用することを禁止すること。
- (2) 相談役等の委嘱基準については、①情実を容れないこと、②その人物の有する見識、知見、能力、情報等を具体的かつ客観的に評価すること、③東邦グループの健全な発展にどのように寄与するものかを具体的に検討すること、④公務員、準公務員、みなし公務員、医療関係者、病院関係者等であった者については、その人選によって、公的機関及び医療関係機関との癒着あるいは利益相反が疑われるおそれがないものとする、⑤報酬内容は公正な市場価格に基づいて決定されること。
- (3) 相談役等としての委嘱決定は、相談役及び顧問については取締役会、アドバイザーについてはホールディングス法務部門、役員、グループCEOを含めた社内稟議において行うこと。
- (4) グループ会社の代表取締役、会長、社長であった者は、相談役等には就かないことを原則とし、例外的に、指名報酬委員会が東邦グループの発展のためにはその人物の持つ見識、知見、情報等が余人をもっては代えがたいものと認めたときに限り、その人物を相談役あるいは顧問とすること。
- (5) アドバイザーについては、特定かつ具体的案件についての委嘱に限るものとし、それ以外の包括的な内容の委嘱は期間の長短にかかわらず禁止すること。

- (6) アドバイザーへの報酬の支払は、文章、録音データ、提出された成果物等の記録を確認した後に行うものとし、その報酬算定の根拠資料は、ホールディングスにおいて保存しなければならないこと。
- (7) 相談役、顧問の任期は1年とし、任期制限を設けること。
- (8) 任期の自動更新を廃止し、上記(3)に定めた機関及び手続により、契約期間満了の都度、実績、必要性、報酬額等を審議した上で更新の可否を判断すること。
- (9) 相談役及び顧問は、執行役員の求めに応じて助言、提言するものであること。
- (10) 相談役、顧問、アドバイザーは、原則的には社内の意思決定を行う会議、経営委員会等の委員会には出席しないものとし、例外的に、当該会議、委員会から求められたときに限り、助言し、参考意見を述べる目的でのみ出席し、指名を受けて発言するものであること。

第4 各委員会の整理と権限及び役割の明確化

組織主義の原則に従って、迅速かつ的確な意思決定をするためには、各層の決定権者に必要な情報が迅速かつ的確に上げられ、それに基づいてなされた決定事項が迅速かつ適切に下部に伝達されて実施されることが必要である。そのためには、類似の委員会が複数存在して権限や責任の範囲等が重複したり曖昧になったりすることがないように、各委員会を整理し、その権限と責任を明確化することが必要である。

1 グループ・コンプライアンス・リスク管理委員会

コンプライアンスとリスクとは次元を異にする概念であり、コンプライアンス遵守とリスク管理を同一の委員会で担うのは本来的に無理がある。そこで、コンプライアンス委員会とリスク管理委員会とに分け、それぞれの目的に特化し、効率的かつ実効的にそれぞれの役割を果たすことができる体制に

する。

2 コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会の委員長はC G Oとし、その権限・役割は、①コンプライアンスに関する基本方針、規程の策定、②コンプライアンス推進状況の確認、③コンプライアンス違反に関する対応策及び再発防止策の審議、策定、④コンプライアンス推進部の監督、⑤内部通報制度の運用状況等の取締役会への定期的報告等を主なものとする。

3 コンプライアンス推進部

コンプライアンス推進部の権限・役割は、①内部通報制度の運用、②コンプライアンスに関する研修の企画、実施、③コンプライアンス委員会の事務局機能を主なものとする。

4 リスク管理委員会

リスク管理委員会の委員長はC G Oとし、その権限・役割は、①各種リスクの洗い出し、評価、優先順位付け、②洗い出された各種リスクへの対応策の策定、③リスク関連委員会（サステナビリティ推進委員会・共創未来グループ災害等対策委員会・コンプライアンス委員会・投資委員会・情報セキュリティ委員会等）の活動状況の把握及び助言・指導、④リスク関連委員会の各規程、マニュアル類に関し、見直しの必要性の有無の判断・指示（共創未来グループ災害対策等マニュアルについては早急な見直しが必要と考えられる。）等を主なものとする。

第5 子会社等に対するガバナンスの強化

東邦グループにおいては、業容の拡大にともない子会社等も増えているところ、その子会社等に対し十分なガバナンスを効かせるため、以下の体制の構築が急務と思料される。

1 ガバナンス基準等の統一を図ること。

東邦グループを拡大するに際し吸収合併した企業のPMI（Post Merger Integration）が不完全のまま推移し、調剤薬局事業を中心に統合前の経営者が従前と同様独自の経営を継続している状況があるなど、東邦グループの事業拡大の速度にコンプライアンス体制・ガバナンス体制の整備が追いついていない状況が見られるので、早急に東邦グループ全体で統一されたガバナンス規程・基準を策定し、ガバナンス基準の統一を図るとともに、各子会社や部署の権限・責任を明確化する必要がある。

2 子会社管理を担う専門部署等を設けること。

子会社を管理・把握する専門部署が欠如しており、グループガバナンスが十分に効いているとはいえない状況であるため、ホールディングス内に次の部署を新設すること。

- ① 子会社管理を担う専門部署
- ② 子会社担当取締役または執行役員
- ③ 調剤薬局事業担当の取締役または執行役員

3 財務会計システムを統一すること。

財務会計システムが統一されておらず、ホールディングスが各子会社の財務状況を一元的に把握できていない状況があるので、東邦グループ全体で財務会計システムを統一し、ホールディングスが子会社の財務状況を一元的に把握できる体制を整備する。

4 ホールディングスと同様のコンプライアンスルールを全子会社に適用すること。

5 ホールディングスから子会社に対して財務・経理に強い人材を派遣すること。

第6 監査の実効化

監査の本来の目的は事後的に違法・不正・不当な行為を発見することでは

なく、それらの行為を事前に抑止することにある。そのためには、予定調和のような監査ではなく、実効性のある監査が行われなければならない。その観点から、次の施策が必要と考えられる。

- 1 会計監査・業務監査の充実強化のため、テーマ監査や抜き打ち調査、また監査役への教育機会の提供を行う。
- 2 内部監査部門の人員を拡充し、現場の運営状況を定期的に監査する。
- 3 監査のリソース不足については、外部からの人材採用や、監査部門で経験を積んだ人は将来的にコンプライアンスを担う人材になりうるという観点から、若手で優秀な人材を監査部門に登用するなど監査部門の人事の位置付けの見直しを検討する。
- 4 監査で指摘された事項について、次の監査で再び指摘されるケースがあるので、監査指摘事項については、その後の改善状況を確認する制度を新設する。

第7 人事の客観化及び公正化

人事には、往々にして情実が絡んだり、特定の人物の好悪の感情が反映されたりすることがあるが、社員の実力が情実を交えず客観的かつ公正に評価され、それぞれに相応しい立場が与えられるかどうか、そして、社員が会社の人事のあり方を信頼しているかどうかは、組織の消長に直結する。その観点から、次のような制度を導入することが求められる。

- (1) 城の石垣が様々な形の石で構成されているように、組織が健全に発展するためには、多種多様な人材が必要とされる。社員の能力を一つの角度からだけではなく出来る限り多様な角度から評価できる制度にすること。
- (2) 捨てる神あれば拾う神あり、という言葉があるように、人の評価は評価する人間によって様々に変わる。社員を上司の目だけではなく、出来る限り多くの目で見て評価できる制度にすること。その観点からは、経営上層

部が直接社員に接する機会を出来る限り多くすることが望まれる。

- (3) 社員の能力を的確に評価するためには、評価する側にもそれなりの能力が求められるのであるから、評価者の能力を向上させる仕組みを導入すること。
- (4) 社員が能力を涵養し、これを発揮できる機会を公平に得られる制度にすること。
- (5) 上司に直言できるかどうか、部下の直言を正しく評価できるかどうか、評価対象とする制度にすること。
- (6) 人事方針の転換を社員の目に見える形にするために、今までのしがらみがなく有能な人材を外部から招聘して人事を担当させること。

第8 契約手続の厳格化

医薬品納入関連事案を踏まえれば、契約手続が厳格化されるべきは当然であり、少なくとも、新規の先との契約については、次の事項を確認することを制度化すべきものと考えられる。

- ① 契約先に実体があること。
- ② 契約先が当該契約を締結するに相応しい実績を有すること。
- ③ 契約内容に合理性、相当性があること。
- ④ 契約先（個人の場合は当該個人、法人の場合は全役員）及び契約過程に反社会的人物・組織が関係していないこと。
- ⑤ 契約内容の履行状況。

第9 投資委員会における判断の合理化及び客観化

一般論として、専断的経営の下では、会社資産の不合理的あるいは恣意的な利用が発生しがちなことについては過去にいくつも例がある。その轍を踏まないため、この機会に投資委員会における判断のあり方を見直し、その判断

が経済的合理性のみに基づいて行われることについて制度的担保を設けることが必要である。その観点から、投資委員会規程を抜本的に見直し、次の事項を含む新規程を設けるべきものと考えられる。

- (1) 厳格かつ合理的な投資・撤退基準を含むものであること。
- (2) 当該投資案件と委員及び提案者との間に利害関係、人間関係等がないことを明確化し、恣意的ないし情實的判断が入り込む余地をなくすものであること。
- (3) 投資した案件の推移を管理する責任者を置くものであること。

第10 各種規程の不断の見直しと研修の徹底及び強化

違法行為等を未然に防止するためには、役員、職員がどのような行為が違法となるかについて熟知することが必要であり、そのためには適切な規程の策定、それに基づく実効性のある研修の徹底が必須となる。そして、その規程は、社会状況の変化、法令の改正、新法の制定、新たな裁判例等を反映するため不断に見直しが行われなければならない。また、従前から、独占禁止法、贈収賄に関する研修は実施されてきているが、医薬品納入関連事案に鑑みると、その範囲を拡大することも求められる。その観点からは、以下の施策が喫緊の課題と考えられる。

1 規程の見直しを進めること。

現行の「贈賄及び腐敗行為防止規程」、「独占禁止法遵守規程」を早急に見直し、前者については刑法の贈収賄規定を正確に反映したものに改善し、後者については入札談合等の行為は会社の長期的利益に反するものであることをより明確にするものに改善すること

2 財産犯に関する研修を強化すること。

従来、東邦グループでは、独占禁止法、贈収賄等についての研修は実施され、どのような行為が入札談合や贈賄に該当するかについては一応の理解がな

されているものと思われる。しかし、会社の経営に関して生起する違法行為の中で一般的に前例が多いのは背任罪・横領等の財産犯で、中でも背任罪については役員その他経営上層部が巻き込まれた例が多い。これまでの研修実績を見ると、これら背任罪等財産犯についての研修が不足していると認められる。ことに背任罪は構成要件が抽象的で、該当性判断が難しい。したがって、今後の研修においては、独占禁止法や刑法の賄賂罪だけではなく、背任罪を中心とする財産犯についても十分な研修を実施し、各人がその該当性の有無を的確に判断できるようにすることが不可欠である。

3 反対動機が形成される研修内容への改善を進めること。

入札談合事案が示すように、違法行為は、当該行為が違法であることを認識させるだけで防止できるものではない。違法行為を防止するためには、当該行為が違法であることを認識させるだけではなく、その行為を思いとどまらせるだけの反対動機が形成されるようにしなければならない。従って、今後の研修においては、単に当該行為が違法であることを周知徹底するだけではなく、反対動機形成に繋がる事項（例えば、違法行為が発覚したときに行方者、関係者、組織が被る精神的、肉体的、経済的、社会的不利益の深刻さを十分に自覚させるものなど。）についても、十分に認識させることが不可欠である。この点については、現在では研修内容が改善され、反対動機の形成が促される内容のものとなっているが、今後、さらにその方向を充実させていく必要がある。

4 対象を特定した特別研修を定期的の実施すること。

社員全般を対象とする研修のほかに、防止しようとする対象事案（例えば、入札談合、背任等）が発生しやすい環境にある部署に属する社員を対象にした特別研修を実施し、より深くかつ徹底的に違法行為、コンプライアンス違反行為防止に向けた会社の意思を浸透させる必要がある。

第 11 不祥事対応の迅速化、適正化及び資料化

不祥事を起こしてはならないことはもちろんだが、残念ながら完全に不祥事の発生を根絶することは難しい。そこで、不祥事を起こさないことにもまして、不祥事が発生したときの対応が重要となる。過去には、不祥事対応を誤って存続できなくなった会社もある。不祥事による各種リスクを最小化するためには、その発生及び再発防止策を適時適切に開示する以外にないと理解しなければならない。その観点からは、次の施策が求められる。

1 不祥事に対処する部署を明確化すること。

予め不祥事対応の部署を定め、その権限と責任を明らかにしておくことにより、対応の迅速化、最適化を図る。

2 不祥事対応マニュアルを策定すること。

予め対応マニュアルを定めておくことにより、対応の迅速化、適正化を図る。

3 開示基準を明確化すること。

事案の内容、程度等に基づいて予め開示基準を定めておくことにより、開示の可否判断が恣意的になることを防止する。

4 不祥事事例及びその対応を資料化すること。

不祥事発生の原因、背景、対応過程と結果、策定された再発防止策等を資料化し、それを社内研修等で活用することにより、過去の不祥事の忘却、風化を防ぎ、常に問題意識を持って業務に従事することができるようにする。

第 12 実効性のある内部通報制度の確立

前記二事案発生当時の内部通報制度は、顕名であること、通報先が社内部門あるいは顧問弁護士とされていることなどから、その実効性が十分ではないものと考えられる。実効性のある内部通報制度は、それが存在するだけで違法行為等を抑止する効果があり、仮に、その抑止が破れて実際に違法行為

等が行われたときには、早期発見、早期対処を可能にする。それを考えると、内部通報制度は、違法行為等の未然防止、早期発見、早期対処のための最後の砦と評価することができる。そこで、内部通報制度を実効化するためには、少なくとも以下の仕組みとすることが必要と考える。

- ① 匿名通報を原則とすること。
- ② 社外にも通報窓口を設けること。
- ③ 通報者へのリニエンシー制度および報奨制度を導入すること。
- ④ コンプライアンス専門部署（コンプライアンス推進部）を新設し、内部通報制度の管理・運営を行うこと。
- ⑤ 内部通報制度の信頼性と迅速な対応を強化するため、コンプライアンス担当取締役または執行役員を任命すること。
- ⑥ 通報制度の運用方法をポスター等で広く周知し、従業員の理解促進を図ること。

終わりに

中国の古典に「天子に争臣七人あれば無道と雖もその天下を失わず」とある。直言、諫言をする臣下が七名あれば、その国は安泰だという意味だが、これは言外に、天子がその直言、諫言を聞き容れるということを前提にしている。実際の歴史を見れば、天子が直言、諫言を聞き容れずに滅んだ国、処罰を怖れて直言、諫言をする者がいなくなって滅んだ国はいくらでもある。今の時代においても、上司の不興を買うことを怖れず直言できる部下、部下の直言を正しく評価して受け容れるべきは受け容れる度量の大きな上司は少ない。しかし、東邦グループが健全かつ永続的に発展するためには、そのような部下の直言が歓迎され、適切に評価される自由闊達な風土が形成され、その風土の上に柔軟で強靱な企業統治が確立されることが不可欠である。ただ、残念なことに、そのような企業風土は容

易なことでは醸成されない。本答申において求められている施策の中には、既に実施されているものがあるが、今後ともその方向性を維持して企業風土の転換を成し遂げるためには、現経営層の不退転の決意が求められる。その観点からは、自由闊達な企業風土の必要性を身をもって経験あるいは体験した役員の果たすべき役割と責任は大きいものがある。一方、例え、現経営層が不退転の決意をしたとしても、その決意が全社員に信頼されなければ、風土は変わらない。現経営層の決意が全社員から信頼されるかどうかは、本答申が今後どこまで実現されるか、ことに、新設されたＣＧＯが真摯な少数意見や反対意見の存在を適切に経営に反映するなど、その「炭鉱のカナリヤ」としての役割を全うし、全社員にこれまでの風土が変わりつつあると実感させられるかどうか、新しい内部通報制度が有効に機能し、通報者の納得できる結果を出すことができるかどうかにかかっていると考えている。

本答申が、東邦グループの健全かつ永続的发展に僅かでも寄与できることを願ってやまない。

以上