2025 年 3 月 25 日

〒155-8655
東京都世田谷区代沢5-2-1
東邦ホールディングス株式会社
取締役会　御中

1 Temasek Avenue
#20-02A Millenia Tower, Singapore
3D Investment Partners Pte. Ltd.

拝啓　時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

当社は、貴社における深刻なガバナンス体制の不備を解消するために、貴社に対して、貴社の過去の不祥事に関する徹底的な調査、根本的な原因の究明及びガバナンス強化特別委員会が策定予定の再発防止策の更なる改善をスコープとした第三者委員会を設置することを要求いたします。

1. 2024 年 12 月 19 日付書簡について

当社は、貴社に対しまして、2024 年 12 月 19 日付け書簡にて、以下の①及び②といった懸念があることから、貴社社外取締役でおられます加茂谷佳明様（以下「加茂谷社外取締役」といいます。）、小谷秀仁様（以下「小谷社外取締役」といいます。）、後藤千恵様（以下「後藤社外取締役」といいます。）、ガバナンス強化特別委員会委員長の高井康行様（以下「高井委員長」といいます。）、並びに経営戦略委員会の社外有識者でおられます村山昇作様（以下「村山様」といいます。）及び松井幸郎様（以下「松井様」といいます。）との個別面談をお願いしたい旨ご連絡いたしました。

① コンプライアンス・イシューに対する貴社取締役会の対応が不十分であること

貴社におかれては、過去 3 度に亘って医療用医薬品の入札に関連した不祥事が生じておりますが、そのような中、新たに日本大学関連病院における刑事事件をきっかけとした重大なコンプライアンス・イシューが判明いたしました。

そのため、当社は、貴社におけるコンプライアンス体制に懸念を抱き、貴社取締役会に対しまして、2024 年 8 月 13 日付け「日本大学関連病院に関わる取引への対応について」（別紙 1）と題する書簡にて当該コンプライアンス・イシューについての質問をお送りいたしました。しかしながら、当該質問に対する貴社のご回答は、貴社における担当者に対して行った事情聴取のみを根拠として、同種事案は認識されておらず、問題はないと述べるのみであり、実質的な調査・検証を欠いたものといわざるを得ず、当社の懸念を払拭するには不十分といわざるを得ないものでした。さらに、2024 年 10 月 1 日には、貴社執行役員の方から、当社に対して、貴社事業への影響を懸念したものとして、日本大学関連病院に関わる取引についてのこれ以上の

指摘は控えてほしい旨のご連絡もございました。
このような貴社のご対応は、コンプライアンス・イシューの隠蔽を画策しているとしか理解することができず、取締役会の監督機能が働いていないと考えざるを得ないものです。そのため、当社は、コンプライアンス・イシューに対する貴社取締役会のご対応は不十分であると考えております。

② 貴社 CEO の選任プロセスが不透明であること
貴社は、有働敦様（以下「有働元 CEO」といいます。）のご健康にかかる問題を受けて、2024 年 6 月 27 日付けで、有働元 CEO が代表取締役 CEO から取締役となること、また、枝廣弘巳様（以下「枝廣 CEO」といいます。）が代表取締役 CFO から代表取締役 CEO 兼 CFO となることを内容とする人事を公表されました。
しかしながら、枝廣 CEO は、貴社における過去 3 件の不祥事のみならず、新たに判明した日本大学関連病院に関わる取引の当時におきましても経営の中枢におられた人物です。しかも、当該取引に係るコンプライアンス・イシューに関する報道におきましては、隠蔽の意図を伺わせるようなご回答を行われた方でもあります。そのようなコンプライアンス上の懸念がある方を CEO に指名したことは、それ自体が貴社における指名報酬委員会および取締役会の機能不全を疑わせるものにほかなりません。
そのため、当社は、貴社 CEO の選任プロセスが不透明であると考えております。

2. 各面談の結果について

当社からの上記個別面談のお願いに対しまして、貴社は、加茂谷社外取締役、小谷社外取締役及び後藤社外取締役の 3 名それぞれとの個別面談、並びに村山様及び松井様との個別面談を頑なに拒絶しておられましたが、当社が繰り返しお願いしました結果、最終的には、小谷社外取締役との個別面談、高井委員長との個別面談、社外取締役 3 名（加茂谷社外取締役、小谷社外取締役及び後藤社外取締役）との面談をご設定くださいました。

しかしながら、これら面談の結果（別紙 2 ないし別紙 4 の面談議事録）、当社は、以下のとおり、貴社のガバナンス体制の不全を確信するに至っております。

① コンプライアンス・イシューについての貴社のご対応について

- 面談においてご教示くださいました内容
  - 貴社取締役会が今般のコンプライアンス・イシューを受けて実施した主な対応策は、ガバナンス強化特別委員会の設置であること。
  - ガバナンス強化特別委員会の委員長の選任は、特定の執行役員［注：氏名の記載を省略］個人の判断によって行われたこと。
  - ガバナンス強化特別委員会は、過去に貴社において発生した具体的なコンプライアンス・イシューに対する調査機関ではなく、再発防止策の策定にフォーカスして活動していること。

- ガバナンス強化特別委員会は、具体的なコンプライアンス・イシューについて新たな調査は行うことなく、貴社内における報告と委員の方の知見をもとに、貴社の企業風土にあった企業統治の体制を検討していること。
- 再発防止策が実際に実行されるかについての検証は、ガバナンス強化特別委員会のスコープの範囲外であり、再発防止策の実行ないしその監督は、貴社取締役会に一任されていること。
- 現時点において、貴社が、ガバナンス強化特別委員会の最終報告書を開示する予定はないこと。

- 面談の結果を受けて当社が有している問題意識
  - 貴社においてコンプライアンス・イシューが多発していた現状に鑑みれば、ガバナンス強化特別委員会の設置は経営上の重大事項であるにもかかわらず、ガバナンス強化特別委員会委員長の選任プロセスが、特定の執行役員個人の判断によって進められており、人選プロセス自体の妥当性に疑義がある。
  - 貴社におけるコンプライアンス・イシューの重大性やそれが幾度となく生じていることに鑑みれば、貴社から独立した外部者による類似案件の有無について抜本的な調査を行うことが必要である。そして、当社は貴社から過去のコンプライアンス・イシューについて社内調査を実施した旨の説明を受けていた。それにもかかわらず、ガバナンス強化特別委員会は、新たな調査を行っていないことから、貴社において再度コンプライアンス・イシューが生じる懸念がある。
  - ガバナンス強化特別委員会のスコープは、「再発防止策の策定」に留まっている。また、貴社で過去に発生した具体的な不祥事やコンプライアンス・イシューに対する調査・原因究明や類似問題の有無の網羅的な検証とそれに基づく本質的な原因の特定という土台を築かないまま、委員の知見によるコンプライアンス・イシューの類型化に基づく検討に終始するものであり、貴社に特有の個別具体的なコンプライアンス上の問題が見過ごされるおそれがあることから、そのスコープの妥当性について疑義がある。
  - 再発防止策の実行ないしその監督は取締役会に一任されていることから、ガバナンス強化特別委員会が策定した再発防止策が実際に機能するものであるかについても疑義がある。
  - ガバナンス体制の整備は企業価値の根幹をなす重要な事柄であるにもかかわらず、ガバナンス強化特別委員会の最終報告書が開示される予定がなく、十分な透明性が確保されないことについての懸念がある。

② 貴社 CEO の選任プロセスについて

- 面談においてご教示くださいました内容
  - 貴社取締役会規程に従い、枝廣 CEO が有働元 CEO の後任となったこと。
  - 枝廣 CEO を CEO に選任する過程において、外部の人材紹介会社を登用するなどの広範な候補者の選任プロセスは実施されておらず、他の CEO 候補者との比較・検討も行われなかったこと。

- 枝廣 CEO の CEO としての適格性について、日大問題、JCHO 問題などのコンプライアンス・イシューを踏まえた具体的な検証はされなかったこと。

- 面談の結果を受けて当社が有している問題意識
  - 「指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針」において、CEO の後継者選任においては、最も優れた後継者を選ぶという観点から、外部の人材紹介会社などを登用して外部からの招聘を検討することを含めて、幅広く CEO 候補者を集めたうえで、経営トップとして最も適した人選を行うべきとされている。それにもかかわらず、そのような選抜のための活動や貴社にとって最も優れた後継者であるかといった資質に関する検討が一切行われないまま、枝廣 CEO を後任 CEO に選任している。このように、枝廣 CEO が CEO に選任された選任プロセスは、適切な選任プロセスから大きく乖離しているものと思われることから、枝廣 CEO が貴社 CEO として適任であるか疑義がある。
  - 枝廣 CEO は、過去 3 件のカルテル・談合事件及び日本大学関連病院に関わる取引の当時において経営の中枢にいた方であり、過去の不祥事における中心的人物である懸念がある。それにもかかわらず、CEO の選任プロセスにおいてその点が一切考慮されていないことは、枝廣 CEO を貴社 CEO に選任したプロセスが適切な選任プロセスから大きく乖離したものであると解されることから、枝廣 CEO が貴社 CEO として適任であるか疑義がある。
  - 貴社は資本配分を含めた抜本的な経営改善が求められており、その実施のためには、CEO 職と CFO 職のそれぞれが膨大な作業等を行うよう求められることが想定される。そのような中、枝廣 CEO が CEO 職と CFO 職を兼任することは、現実的に不可能といわざるを得ず、抜本的な経営改善がなされるかにつき疑義がある。

3. <u>コンプライアンス・イシューに対する適切な対応の重要性について</u>

近年、製薬業界では医薬品卸売業者の選別が進んでおり、貴社を含む業界の大手 4 社との取引から、1 社ないし 2 社との取引に限定するケースが相次いでいます。貴社を含む業界の大手 4 社につきましては、医療機関へのディストリビューションチャネルや、関連するサービスなどでの差別化が困難であることから、製薬会社との取引を維持・獲得するためには、コンプライアンス上の問題がないことが極めて重要な要素となりつつあります。

このような傾向は、現状では、外資系の製薬会社において顕著ですが、国内系の製薬会社においても、同様の動きが生ずるものと予想されます。

したがって、貴社において、具体的なコンプライアンス・イシューの懸念が存在しているにもかかわらず、類似案件の有無を含めた過去の不祥事に対する包括的かつ抜本的な調査とこれによる本質的な原因の特定、そして、これらを踏まえた再発防止策を適切に講じないことは、今後の製薬会社との取引の継続に疑義を生じさせるものであり、中長期的な企業価値の向上を妨げ、さらには企業価値の毀損をもたらすおそれがあるものであると解されます。

以上から、当社は、貴社の企業価値の最大化を図るために、貴社におけるコンプライアンス・イシューに対する適切な取組みが必要不可欠であると確信しております。

4. 第三者委員会の必要性について

重大な不祥事に対しては、会社から独立した第三者委員会を設置し、徹底した調査を行うことが信頼回復のための最善策であり、過去の事例からも、そのことは実証されています。

例えば、スイスに本拠地を置く大手製薬企業であるノバルティスの日本法人による治験データに関する不祥事については、独立した第三者調査委員会を設置し公正中立な立場から客観的な調査を行ったことにより、経営陣が刷新されるとともに再発防止策が徹底され、社会的信頼を回復することに成功しました。

他方で、第三者委員会を設置しなかった企業においては、不祥事に関する調査の信頼性に疑問が残り、現にさらなる不祥事が発覚して、企業価値の大幅な毀損を招いた事例が少なくありません。

貴社においても不祥事が繰り返されており、当社が把握しているだけでも、2003 年の宮城県価格カルテル事件、2016 年の JCHO 談合事件、2016 年の NHO 談合事件といった問題が生じております。加えて、日本大学関連病院に関する刑事事件を契機として、貴社が不適切な資金の流れに関与していたことが明らかになっています。

これまで貴社は、発覚した不祥事に対し、社内調査のみを実施してきましたが、社内調査は、第三者委員の調査と異なり、調査者が企業等から独立していないことから、徹底的な調査がなされないおそれがあります。貴社においても、社内調査しか実施しなかった結果として、不祥事が繰り返されているように思われます。そして、社内調査の結果を所与の前提としている現在のガバナンス強化特別委員会の取組みも、社内調査と同様の問題を有しているものと考えられ、貴社における過去の不祥事対応と同様の過ちを繰り返しているように思われます。

特に、本委員会は、主として再発防止策の策定に焦点を当てており、ヒアリングやデジタルフォレンジック調査などを用いた類似事例の網羅的な検証を行っておりません。そのため、その実効性には疑義があり、そのため、ガバナンス強化特別委員会の取組みによっては根本的な問題の解決にはならないことが懸念されます。

このような懸念があるにもかかわらず、現在の取組みを続ければ、その後、新たに不祥事が生じた場合には、貴社の企業価値への深刻な悪影響は避けられず、かかる取組みに終始したことによる責任も問題とならざるを得ないものと考えております。

貴社が過去からの悪習を断ち切り、ステークホルダーの信頼を回復するためには、経営陣から完全に独立した立場からの網羅的な調査を行うことが不可欠であり、当社は、これこそが株主や取引先といった貴社のステークホルダーからの信頼を取り戻す唯一の道であると確信しています。

5. 当社からのご要望

以上のとおり、当社は、貴社に対し、経営陣から完全に独立した立場からの網羅的な調査を行うことが不可欠であると考えております。そのため、貴社におかれましては、日本弁護士連合会が公表する「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準ずる第三者委員会を設置して、以下の事項をスコープとした調査を行うことを要望いたします。

① 過去 3 度に亘る医療用医薬品の入札に関連した不祥事、及び、日本大学関連病院における刑事事件をきっかけとして判明した不祥事、それぞれに類似する不祥事が過去存在していないかの徹底的な調査

② 根本的な原因の特定

③ ガバナンス強化特別委員会が策定予定の再発防止策の更なる改善

つきましては、お忙しい中大変恐縮ですが、2025 年 4 月 8 日までに、上記の当社の要望に関する貴社の方針についてご回答をお願いいたします。

以上につき、ご検討くださいますようどうぞ宜しくお願い申し上げます。

敬具

別紙 1　2024 年 8 月 13 日付「日本大学関連病院に関わる取引への対応について」
［注：本別紙は本プレスリリースにおいて別紙 2 として添付しております。］

別紙２　面談議事録（小谷社外取締役）
［注：本別紙の添付は省略いたします。］

別紙３　面談議事録（高井委員長）
［注：本別紙の添付は省略いたします。］

別紙４　面談議事録（後藤社外取締役・加茂谷社外取締役・小谷社外取締役）
［注：本別紙の添付は省略いたします。］