

2024年9月17日

各位

关于制定防止再发生对策的通知

小林制药株式会社（总部：大阪市、社长：山根聪），就发现本公司的红麴相关产品的部分红麴原料中可能含有非本公司预期的成份一事（以下称“本事件”），如2024年7月23日的《关于董事会根据事实验证委员会的调查报告作出的总结》所述，我们收到了事实验证委员会的关于本公司在该事件中一系列应对的调查报告书（以下称“委员会报告书”）。

本公司根据委员会报告书指出的事项，于本日决议通过了防止再发生对策，谨通知如下。

今后，公司全体将团结一致，重新审视委员会报告书指出的本公司的内部控制系统与质量管理体系的相关课题，实施全体干部职工的质量与安全相关的意识改革。与此同时，我们将通过迅速且彻底地实施本日公布的防止再发生对策，全心全意地努力重建大家对我们的信任，使大家能够放心使用本公司产品。

【防止再发生对策的概要】

本公司根据事实验证委员会通过委员会报告书提出的内容，制定了以①有关质量与安全的意识改革与体制强化、②公司治理的根本性改革、③公司全体团结一致重新创建“新小林制药”为三大支柱的具体的防止再发生对策，今后我们将推进该对策的实施。关于我们制定的具体的防止再发生对策，详情如附件《防止再发生对策》记载所示，其概要如下：

(1) 有关质量与安全的意识改革与体制强化

我们将彻底贯彻“质量与安全至上”，以推动本公司干部职工对质量与安全的意识改革。

同时，强化质量保证体制和管理体制。关于质量保证体制，我们将通过明确责任部门，改善质量管理体系，新设专职部门来进行强化。关于管理体制，我们将通过充实工厂治理体制，完善相关规则，调整业务流程，改革人事评估制度来进行强化。

(2) 公司治理的根本性改革

我们将从多个角度谋求公司治理的根本性改革。具体而言，我们将推进以下措施：摆脱依赖创始人家族的经营，重新检验机构设计，加强以外部董事为中心的董事会监督，撤除GOM（集团执行审议会），完善危机管理体制，强化风险与合规体制，改善对外交流与信息发布，结合资源作出取舍选择。

(3) 公司全体团结一致重新创建“新小林制药”

我们将实施“消除本公司所具有的同质性、确保多样性”的措施，通过实施这些措施，全体干部职工齐心协力，重新创建小林制药，从而对创建“新小林制药”不可或缺的企业文化进行改革。

今后，本公司将切实且诚实地实施防止再发生对策，本事件给广大顾客、交易方、股东与投资者造成了极大困扰与忧虑，我们对此作出深刻反省，除了防止再发生对策外，还将以为社会作出一定贡献的方式，来担负起我们的责任。

此外，本公司全体干部职工必须铭记，防止再发生对策所提出的举措并非一朝一夕之功，我们要时刻回顾今天的决心，并通过实施全体干部职工的质量与安全相关的意识改革，公司全体团结一致创建“新小林制药”。

1. 本防止再发生对策的概要

自今年3月22日公布本事件以来，查明本事件原因的工作一直在厚生劳动省、大阪市及国立医药品食品卫生研究所的主导下推进，本公司也一直在协助该原因查明工作。关于原因查明工作的进展情况，今年5月28日，厚生劳动省指出，由于青霉在红麹培养中混入并繁殖，从而产生包括软毛青霉酸在内的多种化合物，这些化合物可能引起了健康受损。

目前，查明本事件原因的工作仍在继续，本公司为了解决制造、质量方面的课题，委员会报告书中指出的课题，以及在今年8月1日发布的公告等中公布的有关应如何向当局、社会披露信息的课题等，制定了本防止再发生对策。

本防止再发生对策有以下三个支柱：

- ① 有关质量与安全的意识改革与体制强化
- ② 公司治理的根本性改革
- ③ 公司全体团结一致重新创建“新小林制药”

①是由以“质量与安全至上”为核心的意识改革，以及强化质量保证体制和管理体制构成。关于强化质量保证体制，我们将明确责任部门，改善质量管理体制，新设专职部门。关于强化管理体制，我们将通过充实工厂治理体制，完善相关规则，调整业务流程，改革人事评估制度来实现。

②是对引起本事件的旧有的公司治理进行反省，在此基础上进行根本性的改革。我们将分别推进以下措施：摆脱依赖创始人家族的经营，重新检验机构设计，加强以外部董事为中心的董事会监督，撤除GOM（集团执行审议会），完善危机管理体制，强化风险与合规体制，改善对外交流与信息发布，结合资源作出取舍选择。

③是全体员工与经营层齐心协力，对创建“新小林制药”不可或缺的企业文化进行改革。

以下，我们将阐述本防止再发生对策的具体内容。

2. 有关质量与安全的意识改革与体制强化

(1) 意识改革：“质量与安全至上”

委员会报告书中指出，本公司缺乏对健康食品安全性的意识。

对此，我们首先将有计划地对全体干部员工开展有关质量与安全的教育和培训，并且提供一个可以让干部职工讨论如何将质量与安全作为“份内事”的平台。通过这些活动，全体干部员工重新认识“让顾客放心”这一点的重要性。

其次，在最优先考虑质量与安全的企业文化中，长期脚踏实地坚持是必不可少的。这是社长应当率先执行的工作。社长作为旗手，定期发布有关质量与安全的信息。增加经营干部与从事质量维护和管理的员工进行沟通的机会，培养“质量与安全至上”的意识。

再次，本公司的事业计划中也妥善加入“质量与安全至上”的内容。具体而言就是，调整本公司的中期经营计划目标，将包括本防止再发生对策在内的有关质量与安全的措施作为中心。在这里，我们将“质量与安全至上”设定为本公司最重要的课题。本公司将从我们的中期经营计划目标中删除此前作为重要经营目标而列出的“利润连续增长”。营造一个能够为提高质量与安全进行必要投资的环境。此外，还将增加业务的“选择和集中”视角。

最后，在突发事件下，社长也要在“质量与安全至上”的意识下，发挥强有力的领导能力，迅速作出最优先考虑质量与安全的决断。

(2) 强化体制①：质量保证体制

A 明确责任部门

本公司的可靠性保证总部，是统管质量保证体制和安全管理体制，对事业部发挥牵制功能的组织。但是，如委员会报告书记载所述，在本事件中可靠性保证总部未能发挥这一作用。

因此，今后还要从体制方面实现“质量与安全至上”。为此，我们将信赖性保证总部明确定位为独立于事业部的负责质量保证体制和安全管理体制的责任部门。在此基础上，明确可靠性保证总部承担事业部、制造总部及工厂有关质量与安全性管理的流程审计工作及责任。

此外，可靠性保证总部将根据事业部、制造总部及工厂的反馈意见，为进一步提高本公司产品的质量与安全性，制定相关标准，并随时进行更新。

B 改善质量管理体制

本公司在一线（开发部门、制造总部、工厂）设置了质量相关部门，以应对所发生的质量课题。但是，由于反复进行短期的人事轮换，导致存在所属成员专业性下降的情况。例如，在事业部，开发部门的质量推进部门也承担了产品开发的支援工作，作为质量管理功能的作用变得不明确。同时，由于二线（可靠性保证总部）仅将一线运用的质量管理系统的妥当性审计作为质量审计业务的对象，因此，很难充分发挥应有的质量管理功能。

在一线的制造部门，质量管理部对OEM方实施质量管理及审计工作。另一方面，在本公司集团的工厂，由于厂长（工厂由本公司的子公司经营时，是指该子公司的社长，以下亦同）以及管理层的不同，工厂内质量管理改善工作的充分程度也存在差异，质量管理部也无法像对OEM方那样进行审计工作。关于工厂的质量审计，二线的可靠性保证总部除了对医药品等的制造进行药事审计以外，并没有规定明确的责任分工，公司整体都处于对集团内部工厂的质量审计、牵制的责任分工不够明确的状态。而且，经营层和总部的管理部门也没有充分理解这种状态，未能正确控制各组织的责任范围和职责分工。

如上所述，在一线的产品制造功能的专业性下降，以及二线模糊的质量管理及审计体制下，伴随销售增长的增产需求中，质量管理未能得到充分的改善。

今后，如上述A所述，我们将作为二线的可靠性保证总部明确定位为独立于事业的组织，确保其独立性。明确一线（开发部门、制造总部、工厂）质量与安全管理的流程审计工作及责任。另外，可靠性保证总部将作为主体，根据一线提出的反馈意见，制定并随时更新提高本公司产品质量与安全标准。

同时，对以往以培养“多面手”为目的而在短时间内开展的人事轮换方式进行调整，提高作为产品质量保证主体的一线（开发部门、制造总部、工厂）的专业性的同时，明确质量管理部门仅承担原本的质量管理职责。

另外，加强一线和二线质量管理、审计部门的双向协作，在遵守制造工序、完善卫生管理体制等事项上，采取“二线提出全公司统一标准，一线质量管理部门为达到该标准在各现场负责应对”的体制。

C 新设专职部门

如委员会报告书中所述，根据可靠性保证总部的解释，即功能性表示食品的服用者健康受损时，仅限于“因果关系明确的情况”下需向行政进行报告，本公司在本事件中，相对于进行行政报告及产品回收，更注重了查明原因。但是，行政文件中也并没有证明可靠性保证总部的该解释的明确记载，该解释是不妥当的。

一般来说，在该等重要论点相关的法律法规、指南等进行解释时，首先需尽早咨询外部专家和当局部门等。并且，法务知财部门等管理部门也应不拘于通常的业务分担而参与其中。

但是，本公司很少将此等咨询和参与等作为基本规则来实施，也未能发挥对可靠性保证总部的牵制作用。从而导致直接套用了可靠性保证总部的解释。

因此，我们将新设一个拥有适当权限和独立性的部门，专门负责对产品开发、制造相关的法规进行正确的解释。该部门从确认可靠性保证总部制定的业务资料等是否依据相关法律

法规、指南等的观点出发，同时根据需要，向外部专家进行咨询。

(3) 强化体制②：管理体制

本公司制造红麴相关产品，需大约 50 天的长期的培育期。有人指出，本事件的直接原因可能在于该培育工序，但该工序是其他产品所没有的特殊工序，本公司基本上不进行包含类似工序的产品制造。但我们对本事件进行了认真反省，发现本公司的质量与安全相关体制存在几点应进行详细调查的问题。为了不再发生与本事件同样的问题，除重新确认所有工厂目前实施的质量管理体制外，我们还将加强如下的质量与安全相关的管理体制。

A 充实工厂治理体制

委员会报告书中也指出，这是“完全放手给现场的质量管理体制”。实际上，在大阪工厂和纪之川工厂，几乎完全是由厂长和管理层来负责现场日常运营相关问题的筛选。

本公司在各工厂设置了质量管理部门，分别配备了负责人，在各厂长的指示下，进行日常生产及改善活动。另外，作为制造总部和工厂的关于质量管理的协同工作，有每季一次的工厂经营评审和月度报告等质量相关报告、每月由制造总部质量管理部主导的在所有工厂横向展开的质量问题和重要问题的共享，以及对在此基础上重点改善课题进行 PDCA 等。但是，关于日常的生产活动，除医药品等的生产线，没有进行本来应由总部等定期进行的制造现场的工序监查等的第三方角度的监查。导致形成了该工厂的厂长、管理层在改善现场质量与安全方面的问题时，可能出现偏差的体制。

因此，今后将以聚焦质量的方式，由制造总部的质量管理部对各工厂实施定期监查。此外还将建立确保由公司外部的第三方进行检查的机制。

另外，本公司在日本国内有 8 家、在海外有 4 家工厂，而负责统筹各工厂的工厂统筹部的实际情况是，只有一名统筹部长作为指挥节点，部长下面没有配备发挥工厂统筹功能所需的员工。导致工厂统筹部不具备根据各工厂的实际情况进行细致的指导，实现 PDCA 循环的完善体制。

因此，为了发挥工厂统筹功能，我们将新设“工厂产品制造推进部（暂称）”，配备必要的员工。以期在此基础上，进一步加强对各工厂的每条生产线和工厂整体经营的问题筛选和问题详查功能。另外，为使各工厂的问题更容易显现出来，将加强各工厂的管理人员与现场员工之间、总公司制造本部与各工厂之间的沟通。

在卫生管理方面，存在如下问题，即，如果法律法规等规定了相关标准，则遵守运用该标准，如果法律法规等没有相应规定，则各工厂参照与开发部门的协商结果或同类别的受委托生产方等的行业标准，自行负责设置和运用标准，制造总部未能对该等标准和运用进行整体统筹管理。

因此，今后将针对每个产品类别制定统括性的卫生管理标准，充实卫生管理方面的培训，以进一步提高工厂及其设备的卫生环境的维护管理水平。

B 完善相关规则

如委员会报告书中所述，发生健康受损时本公司的公司内部规则存在互相矛盾之处，公司内部规则的解释也存在未得到系统性整理的情况。

因此，我们要完善将与产品类别相对应的法律法规、各种指南的内容一元化的公司内部规则，建立通俗易懂的公司内部规则体系。

另外，为了正确理解和适用质量与安全相关的公司内部规则，需在全体干部职工中形成质量与安全相关的共同认识。关于这一点，本公司虽然有规定本公司质量与安全方针的“质量保证方针”，但以往没有采取充分的措施推广该“质量保证方针”。

今后，全体干部职工要在早上会上共同诵读该“质量保证方针”等，在日常工作中自觉贯彻，

大力推广。

另外，为了使制造、研究、质量部门能够站在同一立场推进质量提升活动，将另行制定新的把“质量保证方针”的内容融入到具体行动准则中的“产品制造质量行动方针”。

C 调整业务流程

(a) 开发部门与工厂的相互合作

与以往相比，本公司的开发部门和工厂之间相互共享发生的问题并进行回顾的流程，逐渐难以有效地发挥其作用。也就是说，关于从开发部门移交到工厂的制造工序，即使开发部门发现了问题，也很少有机会与工厂共享。另一方面，工厂发生的问题中，有的起因于开发部门的部分模糊的规格设定等，但开发部门也没有掌握这种情况。其结果导致制造工序的问题得不到根本性解决。

因此，今后将定期召开开发部门与工厂之间就制造工序中的问题进行探讨的“量产化调整会议（暂称）”，创造机会使开发部门与工厂相互共享问题和见解，随时调整、改善现有的制造工序。制造总部长和开发部门长必须出席该会议，建立两部门相互合作的体制，以实现集体知识和技术的集中，营造所有部门都能真挚地面对工厂制造现场问题的“质量与安全至上”的组织文化。

同时，对于现有产品，将成立由开发部门和制造总部组成的跨部门质量提升小组。由此推进工厂的问题的提炼及追溯到设计阶段的改善活动。

(b) 提升新技术领域的制造管理与维护管理等

红麴相关事业是本公司从其他公司收购的业务。因此，在红麴相关产品的生产线，原本本公司就缺乏充分的与培养相关的技术。最终导致形成了依赖于从事业转让方转移至本公司的一线技术人员进行制造管理的体制。

此外，由于未能在红麴相关产品的生产线配置充分资源，因而也未能有效培养技术人员，导致依赖于特定一线技术人员的状态一直持续。

基于对上述问题的反省，今后为了能够实施持续性的质量确认与质量提升措施，我们将重新研究进入新技术领域和扩大业务时的健全的 PMI 方式。此外，在进行充分投资、致力于培养人才的同时，根据需要采纳外部专家意见，并着重加强投产后的产品制造管理与质量维护管理的体制。

(c) 加强产品检验

在红麴相关产品的生产线，经过了确认出厂时有效成份莫纳可林 K 含量的工序。但是，并无确认红麴原材料中是否含有非预期成份的流程，最终导致此次未能发现含有非预期成份。

因此，应根据产品特性实施多次检验等，引入确认制造的产品中是否含有规格成份以外的成份的流程等，加强产品检验。

D 改革人事评估制度

本公司以往的人事评估制度，除销售额、利润、削减成本等业绩外，同时还重视开发品类数量、库存与断货等日常业务的成效。此外，关于制造部门的质量相关的指标，在运作上是对事故件数和销毁成本等的结果设置目标值，而未将针对其改善和预防工序的评估指标设定为全公司的评估项目。因此，导致了相较于产品供应工作和降低成本等业务，针对质量改善的举措与改善提议被忽视的情况。

今后，为了正确评估切实履行质量与安全相关的日常业务的情况，将引入以为质量与安全作贡献的工作为评估对象的评估制度。

具体而言，我们将重视将质量与安全上的问题防患于未然的工作。包括此项在内，我们将改革评估制度，对于短期业绩不易体现但有利于质量与安全的脚踏实地的工作，要提高其评估权重。

3. 公司治理的根本性改革

(1) 摆脱依赖创始人家族的经营

本公司自创始以来，一直由创始人家族担任社长。但是，如今年 7 月 23 日的新闻发布《关于代表董事变动以及主动返还部分董事报酬的通知》，为了向公司内外表明对本事件进行反省，彻底实施体制改革重新出发的决心，首次由创始人家族以外的人员担任了新社长。

今后，本公司将摆脱对创始人家族的依赖。首先，将以新社长为旗手推进以“质量与安全至上”为经营宗旨的经营决策。

(2) 重新检验机构设计

本公司将回顾本事件，重新验证作为公司治理之基础的机构设计在今后是否依然合理。具体而言，本公司为设置监事会的公司，但从加强公司治理的角度，如果判断将公司转为设置审计等委员会的公司等更为适当，则将推进相关讨论。

此外，为了在继续保持董事会过半数为外部董事的结构的前提下，在提升企业价值同时获得更具实效性的监督功能，我们将深入探讨最佳的董事会结构及健全的技能矩阵。具体而言，我们将探讨聘请质量、医药与食品领域具有丰富经验与专业性技术的人才，以及聘请能够进一步加强内部控制的人才担任董事。

(3) 加强由董事会进行的监督

A 加强由外部董事进行的监督

为了确保董事会的实效性，将由外部董事担任一直以来由会长担任的董事会主席。为使这一举措永久化，将实施所需的公司章程变更。

在此基础上，在由外部董事担任的董事会主席的领导下，对本防止再发生对策进行监督。同时还将设定有助于加强公司治理的议程。

另外，对于内部控制系统与风险管理系统的实效性，也将加强由外部董事进行的监督。作为其方法之一，通过强化外部董事和监事协作机制的方式，加强风险信息等的共享。

B 董事会与执行团队的定期会议

本事件尽管也是一个重大的风险因素，但在自首例病例报告起到与外部董事进行信息共享的约 2 个月内，在外部董事无法认知风险因素的情况下公司内部就应对进行了协商。

基于就这一问题的反省，我们将确保向董事会适时适当提供信息。具体而言，即使是在难以判断是否需要报告的阶段也将广泛地向董事会共享信息。此外，为了使董事会与执行团队紧密沟通，将举行董事会与执行团队的定期会议。

此外，为了在突发事件时也能迅速向董事会与监事会共享信息，将完善信息共享的规则。目前为止，由风险管理部与管理部的各部长协商，将月度报告选出的重要风险之中其紧急程度及重要程度高的风险经经营会议后，逐次向董事会报告。但是，今后，不论紧急程度与重要程度如何，均将由经营会议代替风险管理部负责选定重要风险，并每月与董事会共享信息。

并且，在建立此类机制的同时，从平时起在全公司贯彻落实“越是坏消息越要率先迅速报告（Bad News First）”，实施这两项措施的“两手抓”。

C 向监事适时共享信息

GOM的固定成员中还包括全职监事，全职监事也参与了本事件的协商。但是，最终却未能实现尽早公布及回收。

因此，为了使监事有效实施审计，还将力争加强包括执行团队向监事及监事会的信息共享在内的沟通。

(4) 撤除 GOM

委员会报告书也指出，在处理本事件时，实际上GOM（集团执行审议会）处于功能失效的状态。这起因于出席GOM的执行董事认为，本事件可以在每周召开一次的GOM应对，不可否认风险意识低。

GOM之所以未有效发挥作用，主要是因为出席会议的人数众多，已不再是“讨论的场所”，而变为了“听取”责任部门人员报告的场所。实际上，GOM的讨论并没有从本质上改变可靠性保证本部或事业部人员所报告的本事件的应对方针。

因此，我们将撤除GOM。

此外，作为本公司集团的执行部的能够影响经营的最终决策机构，将新设由社长及少数执行董事构成的“经营执行会议”。另外，作为获得来自各部门的信息共享，并从多样化的角度来讨论课题的场所，将设置由执行董事、部分统筹部长以及管理部门的部长构成的“集团协商会”。

通过上述措施精简决策机构，从而提高风险敏感度，提高决策的质量和速度。

(5) 危机管理体制的完善

A 以社长为负责人的应对体制

如前文（4）所述，本事件主要由GOM负责商讨对策，并未通过设置对策会议组织进行自上而下且迅速有效的应对。

其原因之一是，规定设置危机管理总部事项的现行危机管理规程的主要目的是应对地震灾害等，并不适合用以进行产品的回收和公布等判断。

因此，我们将完善必要的规程，以便在如本事件这样严重有损本公司产品服用者健康的事件突发时，能够召开以社长作为负责人的质量与安全相关的紧急会议。

B 预想到突发情况的风险管理体制

本公司尚未充分建立依据质量风险重要程度的应对体制。

因此，我们将在风险管理部的指挥下，通过梳理全公司风险以及对依据重要程度所进行的应对情况进行确认，以求调整假设具体突发事件应对方案的风险管理体制。

C 有突发事件时的公司内部信息共享体制

本事件中，尽管有必要在注意保护个人信息和内部信息管理的同时，迅速且适当地共享公司内部信息，但正如委员会报告书所指出的，对公司内部信息系统的灵活运用不够充分。

因此，我们将探讨在上述质量与安全相关的紧急会议的指挥下，对突发事件进行不同于平时的、以质量与安全为最优先的信息共享机制。

(6) 风险与合规体制的强化

A 治理推进会议的调整

为了加强对质量问题、乃至风险与合规方面问题的防范，我们将对监督本公司集团内部控制及合规举措的“治理推进会议”的目的予以调整。此外，为了能够及时应对风险，我们还将考虑增加会议的召开频率。

B 以诚实为行动准则的组织运营

正如委员会报告书所述，本公司没有系统整理表示为功能性食品的产品在发生健康受损时的行政报告和产品回收的解释。这可能是导致本事件的应对不够迅速和顺利的原因之一。

因此，即使存在规则中没有明确规定的问题，我们也要不断追究“何为正确”、“自己的行为是否能让家人和朋友感到自豪”，推进“诚信经营”，即以诚信为行动准则的组织运营。

另外，我们将设置推进诚信经营的专职部门。不仅从形式上，更要从质的层面有效推进风险与合规的举措。

(7) 对外交流与信息发布的改善

除了本事件公布延迟外，此后本公司的信息公开方式、行政应对、与员工的沟通等方面都存在需改善的问题。

像本事件这样的突发事件必须迅速进行必要的行政报告。不仅如此，今后，在进行行政报告后也要与行政部门之间保持密切的沟通，及时且适当地传达信息，努力应对指示。另外，为使顾客能够安心，我们也将不断地发布必要信息。

为了有效进行该等工作，我们将对研究开发部门和质量保证部门进行组织编制，以进一步提高专业性，建立起能够及时获得、汇总并发布必要信息的体制。

(8) 结合资源的取舍选择

本公司在扩大 M&A、开发新事业、全球扩张、SDGs 应对等各种事业和活动的过程中，就各项工作的优先次序和必要的资源分配等情况，很少在全公司予以讨论。

而对于已经开始的事业，即使在事业无法扩大甚至已经陷入赤字的情况下，我们也无法做出撤资或缩小事业规模的决断，即一直在进行所谓的加法经营。

这导致我们不得不将有限的资源分配给众多事业。其中，在利润连续增长这一目标下，向新产品开发和成本削减等有助于利润增长的活动分配了较多资源。

与之相反，对于制定和修改指南与规则、预防性的质量管理业务，或为了对生产一线进行保养和维护管理而对设备进行更新等，这些难以立即看到对事业的扩大有帮助的项目上，其投资往往被推迟。

在这样资源不足的情况下，生产现场的员工承受着巨大的负担却仍在进行产品生产。

今后，经营层将严肃对待这些课题，在制定业务组合战略的同时，将重视质量和安全，确保适当的人员。并且通过决定停止一部分事业、设置优先次序的方法，对于前述的遵守法律法规与质量管理体系等这些虽不直接与利益挂钩但却构成公司核心的活动进行充分的投资。

4. 公司全体团结一致重新创建“新小林制药”

本公司长期以来维持着家族经营。因此，在基于创业者强大向心力的指示和指导下，多数干部职工倾向于考虑创业者的意图开展工作。

这种情况容易产生顺从压力，虽然 GOM 在初期曾出现过多种多样的意见，但决策最终还是考虑了创业者的意图而做出的。

本事件中，在相继出现健康受损报告的阶段，我们理应提出更为强烈的质疑和异议。但是，社长并未对可靠性保证总部和事业部的负责人所报告的本事件的应对方针提出强烈异议，

结果与会者也没有对此提出质疑和异议，就这样形成了集体共识。

本事件的情况决不能再次发生。为此，我们将调整与上述创业者之间的关系，采取措施消除同质性，强化多样性。具体为在录用、分配和评估方面，确保多样化的人才，并向各部门进行分配，培养更多能够重视和尊重多样性的干部人才。

另外，我们有着绝不能让本事件风化的强烈决心。我们将公布本事件的“3月22日”定为“质量安全日（暂称）”，回顾与本事件相关的社会上的呼声、原因及本公司的应对措施等。每年，我们都会开展有助于培育和加强“质量与安全至上”文化的举措。

小林制药的员工都是怀着强烈意志，并具有行动力的人才。这些人才和经营层将以健全的企业精神团结一致，怀着“质量与安全至上”的意识，为社会做出贡献，为恢复社会信任而努力。

5. 总结

关于本事件的公布延迟到今年3月22日的问题，本公司在对质量与安全的意识、现有的机制方面存在不足。另外，在该过程中，也未能向顾客及公司内部及时且适当地发布和共享信息。而且在3月22日之后的信息公开方式、行政应对、与员工的沟通等方面都存在需改善的问题。我们对此进行了深刻的反思。

我们将迅速着手且彻底实施本防止再发生对策。其中，与本公司的组织变更（新设部门等）相关的政策将以2025年1月以后为目标予以实施。

本公司在此保证，将切实推进本防止再发生对策，成为真正能够为顾客和社会做出贡献的全新的公司。