

2026 年 1 月 28 日

各 位

会 社 名 ニデック株式会社  
代表者名 代表取締役社長執行役員 岸田 光哉  
取 引 所 東証プライム (6594)  
所 在 地 京都市南区久世殿城町 338  
問合せ先 コーポレートコミュニケーション部長 渡邊 啓太  
電 話 (075) 935-6150

### 「改善計画・状況報告書」の公表に関するお知らせ

当社は、2025 年 10 月 28 日付「東京証券取引所による特別注意銘柄の指定についてのお知らせ」にて開示しましたとおり、株式会社東京証券取引所より当社の内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められたことから、2025 年 10 月 28 日付で特別注意銘柄に指定されました。これを受けて、当社は、特別注意銘柄の指定解除に向け、2025 年 11 月 14 日付「改善計画の策定方針に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、内部管理体制等の抜本的な改善を目的として、改善計画・状況報告書（以下「改善計画書」といいます。）を作成し、本日付で株式会社東京証券取引所へ提出いたしましたのでお知らせいたします。

ただし、当社が 2025 年 9 月 3 日付で設置した第三者委員会による調査及びその他の社内調査等の一環としての外部専門家による調査が現在も継続しております。そのため、本日現在における改善計画書は、これらの調査結果を踏まえたものではなく、当社が 2025 年 10 月 30 日付で設置したニデック再生委員会による検討結果等に基づいて当社が作成したものです。当社は、第三者委員会の調査報告及びその他の社内調査報告を受けた段階で、その内容を踏まえて改善計画書の再検討・見直しを行う予定です。当社

は、内部管理体制等の改善並びにガバナンス及び組織風土の改革を実行し、その実行状況を継続的にモニタリングしてまいります。

当社の役職員一丸となってこの改善計画を実行してまいりますので、今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以 上

## 改善計画・状況報告書

ニデック株式会社

2026 年 1 月 28 日

第1 過年度決算訂正の概要等	6
第2 経緯	6
1 問題発覚の経緯	6
(1) FIR 事案の発覚	6
(2) その他の問題の発覚	9
(3) 第三者委員会の設置	10
2 財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備	11
3 監査意見及びレビュー結論の不表明	11
4 特別注意銘柄の指定	17
第3 改善措置	19
1 原因の分析	21
(1) 成長を示し続けるための過度な株価至上主義	21
(2) 短期的な利益を最優先し、目標未達を許容しない企業風土	22
(3) 元代表の意向を優先する風土	24
(4) ガバナンスの脆弱性	25
(5) 内部統制の脆弱性	26
(6) グループ会社管理体制の脆弱性	27
2 再発防止に向けた改善措置	31
I. FIR 事案に係る改善措置・状況	31
(1) コンプライアンス最優先の意識／企業風土の醸成	31
(2) 組織・体制の強化	32
(3) 手順・規程・仕組みの改善	34
(4) FIR 社における改善措置	35

(5) 人事処分 .....	36
II. 不適切な会計処理の疑義を踏まえた改善措置.....	36
(1) 中期経営計画策定プロセスの再整備 .....	38
(2) 事業計画策定プロセスの再整備（次年度_2026 年度） .....	41
(3) 予実管理プロセスの適正化 .....	42
(4) 業績評価基準の見直し .....	44
(5) 経理機能の事業部門からの独立性の確保 .....	45
(6) 会計方針の明確化と運用の適正化 .....	48
(7) 企業風土の変革 .....	50
(8) コンプライアンス教育の充実 .....	52
(9) 人事評価制度の見直し .....	54
(10) 取締役会・監査等委員会の実効性向上.....	56
(11) 執行役員指名の基準見直しと実効性の強化.....	59
(12) 役員報酬評価基準の見直しと報酬決定プロセスの実効性強化.....	61
(13) 内部監査体制の強化.....	63
(14) 内部通報制度の改善.....	66
(15) 通報対応体制の強化.....	67
(16) 懲戒の厳格化.....	68
(17) 責任の明確化.....	69
3 改善措置の実施スケジュール.....	70
第4 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識...	73

## 第1 過年度決算訂正の概要等

当社は、2025年9月3日付「第三者委員会設置のお知らせ」にて開示しましたとおり、当社及びグループ会社の一部の経営陣の関与又は認識の下で、資産性にリスクのある資産に関する評価減の時期の恣意的な調整など、連結財務諸表全体に重要な影響を及ぼす可能性のある不適切な会計処理の疑義（以下「本事案」といいます。）を認識したため、当社から独立した第三者委員会による客観性のある調査を行う必要があると判断し、日本弁護士連合会が定める「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠した第三者委員会を設置しました。

当社は、第三者委員会に対して、本事案に係る事実関係の調査、不適切な会計処理が判明した場合の影響額の算定、不適切な会計処理が判明した場合の原因の究明及び再発防止策の提言、その他、第三者委員会が必要と認めた事項の調査を委嘱しています。また、これとは別に、当社は、貿易取引上の問題及び関税や源泉所得税に係る税務問題等の社内調査を実施しています。

現時点において、第三者委員会による調査及びその他の社内調査等は継続中であるため、過年度決算の訂正の要否及びその影響額等は確定していませんが、上記の調査により過年度決算に訂正が必要と判断された場合には、速やかに必要な訂正作業に着手し、その内容を適切に開示いたします。

## 第2 経緯

### 1 問題発覚の経緯

#### （1） FIR 事案の発覚

2025年6月18日付「有価証券報告書の提出予定日の変更について」にて開示しましたとおり、当社は、当社の連結子会社で、家電・車載事業統括本部 家電産業事業本部配下のNIDEC FIR INTERNATIONAL S.R.L.（イタリア所在。以下「FIR社」といいます。）に関する貿易取引上の問題を認識し、国際貿易法及び関税法の知見を有する外部専門家に調査を依頼しました。受領した調査の状況報告に基づき、外部の専門家と

ともに、社内の更なる調査・検討を実施いたしました。その後、2025 年 6 月 26 日付「第 52 期有価証券報告書の提出期限延長に係る承認申請に関する取締役会決議についてのお知らせ」にて開示しましたとおり、当社は、FIR 社に関する貿易取引上の問題及び関税問題（以下「FIR 事案」といいます。）に関し、社内の更なる調査・検討を行うため、第 52 期有価証券報告書の提出期限の延長申請を決定し、2025 年 6 月 27 日に、2025 年 9 月 26 日を延長後の提出期限として承認を受けました。

FIR 社は、2018 年 4 月から 2023 年 9 月までの間、FIR 社のイタリア工場において、中国製の部品を用いて製造されたオープン用モータを米国に出荷し、FIR 社自身が輸入を行っていました。当該モータについては、米国の関税法及び規制に照らすと、その原産地はイタリアではなく中国とされるべきところ、FIR 社は、当該モータの原産地をイタリアと取り扱っており（以下「本件原産国表示違反」といいます。）、そのため FIR 社は、原産地が中国であるオープン用モータを米国で輸入するにあたり支払うべき追加関税を支払っていませんでした。これらの状況を FIR 社が所属する家電産業事業本部（Appliance, Commerce & Industrial Motor、以下「ACIM」といいます。）の法務・貿易管理担当者が 2022 年 2 月から 6 月にかけて発見し、輸入国である米国を所管する米州統括会社である NIDEC AMERICAS HOLDING CORPORATION（以下「NAHC」といいます。）に連絡しました。その後、NAHC が改善を促したものの、ACIM が十分な指示を行わなかったため、モータの原産地をイタリアと取り扱ったまま 2023 年 9 月まで出荷が継続されました。

また、上記の状況は、2023 年 8 月に NAHC から当社の一部の執行役員らに報告されていましたが、当該執行役員らは NAHC と ACIM との間で解決されると考えていたため、当社内での本件原産国表示違反の報告が遅れました。

FIR 社は、2023 年 9 月に、オープン用モータの生産出荷を停止し、主要部品の調達先及び製造工程の変更を実施するに至っているところ、それとほぼ同時期に、NAHC は、外部専門家に対し、本件原産国表示違反の発生理由・経緯等の調査を委託しました（以下「本件外部先行調査」といいます。）。本件外部先行調査にあたっては、欧州個人情報保護規則のクリアランスの取得手続、フォレンジック調査等に時間を要したこと

から、NAHC は、2025 年 3 月 6 日に、その報告書（以下「本件先行調査報告書」といいます。）を当社に提出しました。

当社は、本件先行調査報告書の内容を踏まえ、2025 年 3 月 31 日に会計監査人に対して本件原産国表示違反を通知しました。また、当社は、本件先行調査報告書において指摘されているものの詳細が不明とされた事項につき、社内調査（以下「本件社内調査」といいます。）を実施することとし、2025 年 4 月 14 日、社内調査委員会（以下「本件社内調査委員会」といいます。）を設置しました。当社は、本件社内調査委員会の下で調査を進めていましたが、本件社内調査の調査対象事項に関する事項のうち、本件外部先行調査の調査対象となった製品（オープン用モータ）以外に、FIR 社において原産地の誤りが存在するか否か等について、外部の専門家に調査を委託することといたしました（以下「本件外部調査」といいます。）。そして、当社は、2025 年 6 月 11 日、本件外部調査に係る調査報告書（以下「本件調査報告書」といいます。）を受領しました。

本件調査報告書において、FIR 社の 2023 年 12 月以降におけるオープン用モータの原産国（イタリア産）を決定する方法は適切であるとされたものの、FIR 社が製造するオープン用モータ以外のモータの原産国については、米国の原産国判定基準では中国産であると判定される可能性が高いことが指摘されました。これを受けて、当社は、該当製品の原産地を中国として輸入申告する場合を除き、該当製品の米国への出荷及び輸入を停止すること、また、誤りのある原産地申告につき米国税関当局への自主開示を行うことを、2025 年 6 月に FIR 社に指示しました。FIR 社は、未払いであった追加関税について米国関税庁に対して自主申告を行い、過去 5 年分に相当する関税未払額約 6.8 百万ドルを支払い、2025 年 12 月 2 日に米国関税庁より、自主申告の審査が終了（close）したとの連絡を受領しました。

本件調査報告書を確認した本件社内調査委員会は、本件調査報告書に記載の外部専門家の見解等を踏まえ、①FIR 社で発生した事象に関し、FIR 社以外における類似事象の有無及び連結財務諸表への影響の有無及び程度、②原産国表示違反についての関与者の評価、並びに③内部統制への影響について、外部専門家による助力を得ながらの



更なる社内調査が必要と判断し、現在も FIR 社以外における類似事象の有無について調査を継続しています。

## （２） その他の問題の発覚

2025 年 7 月 22 日に、当社の子会社であるニデックテクノモータ株式会社（以下「テクノ」といいます。）から、当社の監査等委員会に対し、その中国子会社であるニデックテクノモータ（浙江）有限公司において、2024 年 9 月下旬にサプライヤーからの値引きに相当する購買一時金（金額 1,000 万元、約 2 億円）に関して不適切な会計処理が行われた疑いがある（以下「テクノ事案」といいます。）との報告がありました。

これを受け、当社は、当社の監査等委員会の監督の下、テクノ事案を解明するため、社外の弁護士、公認会計士その他の外部専門家を起用してデジタルフォレンジック手続を含む社内調査を行っていました。その調査の過程で、テクノ以外の当社及びそのグループ会社においても、当社やグループ会社の一部の経営陣の関与又は認識の下で、資産性にリスクのある資産に関して評価減の時期を恣意的に検討しているとも解釈しうる、不適切な会計処理が行われていたことを疑わせる資料が複数発見されました。

かかる状況に鑑み、これまでの外部専門家を起用した当社の社内調査体制には限界があり、会社から独立した第三者委員会による客観性のある調査を行う必要があると判断し、下記（３）のとおり、日本弁護士連合会の定める「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠した第三者委員会を設置することを決定しました。

また、上記のデジタルフォレンジック手続を含む調査の過程において、ニデックエレシス株式会社（現ニデック株式会社車載事業本部インバータ事業部）において、過年度の中国への輸出取引に際して、中古品の無償取引における申告価格を正当な理由なく適正金額より低く関税申告していたことが疑われる事案（以下「エレシス事案」といいます。）が発見されました。エレシス事案については、社内調査の一環として外部専門家による追加調査が継続しています。

さらに、FIR 事案に関する調査の過程において、当社のスイス連結子会社が必要な登録をせずに輸出取引を行っていた事案について適切な対応がなされていなかった疑い（以下「スイス連結子会社事案」といいます。）が発見され、また、内部通報において、当社の中国連結子会社が過年度を含む連結会計年度に源泉所得税を意図的に過少申告していたことが疑われる事案（以下「中国連結子会社事案」といいます。）を認識したため、これらについても社内調査の一環として外部専門家による追加調査を実施しています。

### （３） 第三者委員会の設置

委員長	平尾 覚	西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 弁護士
委員	井上 寅喜	株式会社アカウンティング・アドバイザー 公認会計士
委員	白井 真	光和総合法律事務所 弁護士
組成及び設置日		2025年9月3日
委託事項		(1) 当社及びグループ会社における資産性にリスクのある資産に関する評価減の時期の恣意的な調整などの不適切な会計処理の疑義（テクノ事案含む。）に係る事実関係の調査 (2) 不適切な会計処理が判明した場合、その影響額の算定 (3) 不適切な会計処理が判明した場合、その原因の究明及び再発防止策の提言 (4) その他、第三者委員会が必要と認めた事項

テクノ事案に係る社内調査の内容は、第三者委員会がその調査の中立性及び公正性に影響を与えるものではないことを確認した上で、第三者委員会に引き継がれています。

なお、FIR 事案、エレシス事案、スイス連結子会社事案及び中国連結子会社事案は基本的に貿易取引上の問題及び関税や源泉所得税に係る税務問題であり、不適切な会計処理の疑義に関する事項ではないため、第三者委員会への委嘱の対象外であり、外部専門家の協力を得ながら社内調査を実施しています。なお、これらの事案に関して、

関与者の評価については、第三者委員会による調査結果を踏まえて必要な対応を行う予定です。

## 2 財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備

当社グループは、FIR 事案を認識しながら、問題認識後に適時にその影響を連結財務諸表に反映できませんでした。その原因は、法令違反の可能性が疑われる行為に関する情報の共有を受けた当社の役職員が、その情報について定められたルートに従って当社経営陣に対する報告を行わなかったことから、重要なリスク情報について社内に必要な協議や検討対応が行われず、早期是正の機会を失ったこと（当社の全社的な内部統制：情報と伝達）、及び当社が連結決算に反映させるべき重要なリスク情報を網羅的に収集する内部統制が適切に整備されていなかったこと（当社の経理決算プロセスに係る内部統制）にあると考えられます。

当社は、2025 年 9 月 26 日付「財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備及び内部統制報告書の評価結果不表明に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、全社的な内部統制（情報と伝達）と経理決算プロセスに係る内部統制の不備を認識したところ、これらの不備は当社の財務報告に潜在的に重要な影響を及ぼす可能性が高く、開示すべき重要な不備に該当すると判断しました。

## 3 監査意見及びレビュー結論の不表明

当社は、2025 年 9 月 26 日付「2025 年 3 月期有価証券報告書の連結財務諸表に係る監査報告書の意見不表明及び内部統制監査報告書の意見不表明に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、2025 年 3 月期有価証券報告書の連結財務諸表について監査意見を表明しない旨の監査報告書を受領しました。同報告書で指摘された意見不表明の内容は、以下のとおりです。

＜意見不表明＞

当監査法人は、金融商品取引法第 193 条の 2 第 1 項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられているニデック株式会社の 2024 年 4 月 1 日から 2025 年 3 月 31 日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、「意見不表明の根拠」に記載した事項の連結財務諸表に及ぼす可能性のある影響の重要性に鑑み、連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手することができなかったため、監査意見を表明しない。

#### ＜意見不表明の根拠＞

連結財務諸表注記（第三者委員会による調査及びその他の社内調査等について）「1. 第三者委員会による調査について」に記載されているとおり、会社は、会社及びグループ会社の経営陣の関与又は認識の下で、資産性にリスクのある資産に関する評価減の時期の恣意的な調整などの連結財務諸表全体に重要な影響を及ぼす可能性のある不適切な会計処理の疑義を認識したため、会社から独立した第三者委員会による客観性のある調査を行う必要があると判断し、2025 年 9 月 3 日に第三者委員会を設置した。会社は、第三者委員会に対して、不適切な会計処理の疑義に係る事実関係の調査、不適切な会計処理が判明した場合の影響額の算定、不適切な会計処理が判明した場合の原因の究明及び再発防止策の提言、その他、第三者委員会が必要と認めた事項の調査を委嘱している。

また、連結財務諸表注記（第三者委員会による調査及びその他の社内調査等について）「2. その他の社内調査等について」に記載されているとおり、会社は、貿易取引及び関税に係る諸問題等の社内調査等を実施している。

会社は、第三者委員会による調査及びその他の社内調査等は継続中であり、調査により虚偽表示が識別された場合には、連結財務諸表に重要かつ広範な影響を及ぼす可能性があるが、その影響を反映させる場合における連結財務諸表項目及び金額並びに注記が明らかでないため連結財務諸表には反映

していない旨を、連結財務諸表注記（第三者委員会による調査及びその他の社内調査等について）に記載している。

当監査法人は、連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手することができておらず、かつ、未発見の虚偽表示がもしあるとすれば、それが連結財務諸表全体に及ぼす可能性のある影響が、特定の連結財務諸表項目及び注記に限定されず、重要かつ広範であると判断し、その結果、連結財務諸表に修正が必要かどうかについて判断することができなかった。

加えて、当社は、2025年11月14日付「2026年3月期第1四半期決算短信のレビュー結論不表明のお知らせ」にて開示しましたとおり、2026年3月期第1四半期決算短信の要約四半期連結財務諸表について結論を表明しない旨の期中レビュー報告書を受領しました。同報告書で指摘された期中レビューにおける結論不表明の内容は、以下のとおりです。

#### <結論の不表明>

当監査法人は、四半期決算短信の「添付資料」に掲げられているニデック株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の第1四半期連結会計期間（2025年4月1日から2025年6月30日まで）及び第1四半期連結累計期間（2025年4月1日から2025年6月30日まで）に係る要約四半期連結財務諸表、すなわち、要約四半期連結財政状態計算書、要約四半期連結損益計算書、要約四半期連結包括利益計算書、要約四半期連結持分変動計算書、要約四半期連結キャッシュ・フロー計算書及び要約四半期連結財務諸表に関する注記について期中レビューを行った。

当監査法人が実施した期中レビューにおいて、上記の要約四半期連結財務諸表が、「結論の不表明の根拠」に記載した事項の要約四半期連結財務諸表に及ぼす可能性のある影響の重要性に鑑み、株式会社東京証券取引所の四半期財務諸表等の作成基準第5条第2項（ただし、四半期財務諸表等の作成基準第5条第5項に定める記載の省略が適用されている。）に準拠して作成されていないと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかったかどうかについての結論を表明しない。

#### ＜結論の不表明の根拠＞

要約四半期連結財務諸表に関する注記（第三者委員会による調査及びその他の社内調査等について）「（１）第三者委員会による調査について」に記載されているとおり、会社は、会社及びグループ会社の経営陣の関与又は認識の下で、資産性にリスクのある資産に関する評価減の時期の恣意的な調整などの連結財務諸表全体に重要な影響を及ぼす可能性のある不適切な会計処理の疑義を認識したため、会社から独立した第三者委員会による客観性のある調査を行う必要があると判断し、2025年9月3日に第三者委員会を設置した。会社は、第三者委員会に対して、不適切な会計処理の疑義に係る事実関係の調査、不適切な会計処理が判明した場合の影響額の算定、不適切な会計処理が判明した場合の原因の究明及び再発防止策の提言、その他、第三者委員会が必要と認めた事項の調査を委嘱している。

また、要約四半期連結財務諸表に関する注記（第三者委員会による調査及びその他の社内調査等について）「（２）その他の社内調査等について」に記載されているとおり、会社は、貿易取引及び関税に係る諸問題等の社内調査等を実施している。

さらに、要約四半期連結財務諸表に関する注記（第三者委員会による調査及びその他の社内調査等について）「（３）その他」に記載されているとおり、会社は、要約四半期連結財務諸表において、AMEC セグメントに帰属する非金融資産に係る減損損失及び契約損失引当金を計上し、MOEN セグメントに帰属する仕入先からの求償請求の和解に伴う債務を営業債務及びその他の債務に計上しているが、当該減損損失、契約損失引当金、営業債務及びその他の債務の金額、計上時期及び注記の不適切な調整の有無について、AMEC セグメントの EV トラクションモータ関連事業と MOEN セグメントに係る事案については、会社は 2025 年 11 月上旬に第三者委員会に情報を共有し、第三者委員会による調査範囲に含まれることを確認し、AMEC セグメントの車載インバータ事業に係る事案については、今後、第三者委員会による調査範囲に含まれる可能性がある。したがって、第三者委員会による調査により、金額、計上時期及び注記に虚偽表示が識別される可能性がある。

会社は、第三者委員会による調査及びその他の社内調査等は継続中であり、調査により虚偽表示が識別された場合には、要約四半期連結財務諸表に重要かつ広範な影響を及ぼす可能性があるが、その影響を反映させる場合における要約四半期連結財務諸表項目及び金額並びに注記が明らかでないため要約四半期連結財務諸表には反映していない旨を、要約四半期連結財務諸表に関する注記（第三者委員会による調査及びその他の社内調査等について）に記載している。

当監査法人は、会社の当連結会計年度の第1四半期連結会計期間及び第1四半期連結累計期間に係る要約四半期連結財務諸表に対して、結論の表明の基礎となる証拠を入手することができておらず、かつ、未発見の虚偽表示がもしあるとすれば、それが要約四半期連結財務諸表に及ぼす可能性のある影響が、重要かつ広範であると判断し、その結果、要約四半期連結財務諸表に修正が必要かどうかについて判断することができなかった。

なお、当監査法人は、前連結会計年度に係る連結財務諸表に対して監査意見を表明していない。

また、当社は、2025年11月14日付「2026年3月期半期報告書のレビュー結論不表明のお知らせ」にて開示しましたとおり、2026年3月期半期報告書の要約中間連結財務諸表について結論を表明しない旨の期中レビュー報告書を受領しました。同報告書で指摘された期中レビューにおける結論不表明の内容は、以下のとおりです。

#### ＜結論の不表明＞

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、「経理の状況」に掲げられているニデック株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の中間連結会計期間（2025年4月1日から2025年9月30日まで）に係る要約中間連結財務諸表、すなわち、要約中間連結財政状態計算書、要約中間連結損益計算書、要約中間連結包括利益計算書、要約中間連結持分変動計算書、要約中間連結キャッシュ・フロー計算書及び要約中間連結財務諸表注記について期中レビューを行った。

当監査法人が実施した期中レビューにおいて、上記の要約中間連結財務諸表が、「結論の不表明の根拠」に記載した事項の要約中間連結財務諸表に及

ばす可能性のある影響の重要性に鑑み、ニデック株式会社及び連結子会社の2025年9月30日現在の財政状態並びに同日をもって終了する中間連結会計期間の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を適正に表示していないと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかったかどうかについての結論を表明しない。

#### <結論の不表明の根拠>

要約中間連結財務諸表注記（第三者委員会による調査及びその他の社内調査等について）「（１）第三者委員会による調査について」に記載されているとおり、会社は、会社及びグループ会社の経営陣の関与又は認識の下で、資産性にリスクのある資産に関する評価減の時期の恣意的な調整などの連結財務諸表全体に重要な影響を及ぼす可能性のある不適切な会計処理の疑義を認識したため、会社から独立した第三者委員会による客観性のある調査を行う必要があると判断し、2025年9月3日に第三者委員会を設置した。会社は、第三者委員会に対して、不適切な会計処理の疑義に係る事実関係の調査、不適切な会計処理が判明した場合の影響額の算定、不適切な会計処理が判明した場合の原因の究明及び再発防止策の提言、その他、第三者委員会が必要と認めた事項の調査を委嘱している。

また、要約中間連結財務諸表注記（第三者委員会による調査及びその他の社内調査等について）「（２）その他の社内調査等について」に記載されているとおり、会社は、貿易取引及び関税に係る諸問題等の社内調査等を実施している。

さらに、要約中間連結財務諸表注記（第三者委員会による調査及びその他の社内調査等について）「（３）その他」に記載されているとおり、会社は、要約中間連結財務諸表において、AMEC セグメントに帰属する非金融資産に係る減損損失及び契約損失引当金を計上し、MOEN セグメントに帰属する仕入先からの求償請求の和解に伴う債務を営業債務及びその他の債務に計上しているが、当該減損損失、契約損失引当金、営業債務及びその他の債務の金額、計上時期及び注記の不適切な調整の有無について、AMEC セグメントのEV トラクションモータ関連事業と MOEN セグメントに係る事案については、



会社は 2025 年 1 1 月上旬に第三者委員会に情報を共有し、第三者委員会による調査範囲に含まれることを確認し、AMEC セグメントの車載インバータ事業に係る事案については、今後、第三者委員会による調査範囲に含まれる可能性がある。したがって、第三者委員会による調査により、金額、計上時期及び注記に虚偽表示が識別される可能性がある。

会社は、第三者委員会による調査及びその他の社内調査等は継続中であり、調査により虚偽表示が識別された場合には、要約中間連結財務諸表に重要かつ広範な影響を及ぼす可能性があるが、その影響を反映させる場合における要約中間連結財務諸表項目及び金額並びに注記が明らかでないため要約中間連結財務諸表には反映していない旨を、要約中間連結財務諸表注記（第三者委員会による調査及びその他の社内調査等について）に記載している。

当監査法人は、会社の当連結会計年度の中間連結会計期間に係る要約中間連結財務諸表に対して、結論の表明の基礎となる証拠を入手することができず、かつ、未発見の虚偽表示がもしあるとすれば、それが要約中間連結財務諸表に及ぼす可能性のある影響が、重要かつ広範であると判断し、その結果、要約中間連結財務諸表に修正が必要かどうかについて判断することができなかった。

なお、当監査法人は、前連結会計年度に係る連結財務諸表に対して監査意見を表明していない。

#### 4 特別注意銘柄の指定

2025 年 10 月 28 日付「東京証券取引所による特別注意銘柄の指定についてのお知らせ」にて開示しましたとおり、当社株式は、株式会社東京証券取引所（以下「東京証券取引所」といいます。）から、投資者が適切な投資判断を行うにあたっての前提となる有価証券報告書の財務諸表等に添付される監査報告書の監査意見が意見不表明であり、当社の内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められることから、2025 年 10 月 28 日付で特別注意銘柄に指定されました。

なお、特別注意銘柄指定の理由の詳細として、東京証券取引所より、「同有価証券報告書について、提出期限を約3か月延長したにもかかわらず「意見の表明をしない」旨が記載された監査報告書を添付して提出しており、過年度決算訂正のおそれも含め、適正な決算内容を開示できていない状態が継続している」ことや、「最初の問題の発覚以降、調査の追加を繰り返す事態となっており、相応の期間が経過した現時点においても第三者委員会の調査等の終了時期が不明なままで、決算スケジュールがいつ頃正常な状態に回復するのかの見通しを投資者に対して示せていない」こと、「第三者委員会の調査が完了していない現時点においても、既に全社的な内部統制（情報と伝達）と経理決算プロセスに係る内部統制の不備が検出されており、同社の財務報告に潜在的に重要な影響を及ぼす可能性が高いと考えられることから開示すべき重要な不備に該当すると同社が判断している」ことを指摘されています。

### 第3 改善措置

上記第2に記載しているとおり、当社グループにおいて、本事案並びに貿易取引上の問題及び関税や源泉所得税に係る税務問題が生じたため、2025年3月期の有価証券報告書の監査意見不表明、2026年3月期第一四半期決算短信、及び2026年3月期半期報告書のレビュー結論の不表明と、意見及び結論の不表明が続いており、過年度決算訂正のおそれも含め、適正な決算内容を開示できていない状態が継続しています。また、最初の問題が発覚して以降、調査を繰り返す事態となっていることに加え、2025年9月3日の第三者委員会設置以降も、本事案に係る第三者委員会の調査が完了しておらず、決算スケジュールが正常な状態になっていません。さらに、少なくともFIR事案において、全社的な内部統制（情報と伝達）と経理決算プロセスに開示すべき重要な不備が存在しています。

現在、当社が明確に目指している方向性は、高い倫理観で「正しい」を最優先とする企業へと生まれ変わることです。また、一人ひとりが自律的に考え、行動するリーダーを育成します。加えて、誰もが積極的に意見を出し合い、互いに確認し合いながら、常に正しさを追求し続ける組織へと変革します。

この方向性の実現に向けて、第三者委員会の設置後には、取締役会及び代表取締役社長執行役員（以下「社長」といいます。）よりトップメッセージが発信され、社長からは「コンプライアンス最優先の考え方が不可欠であること」や「従業員と共に心を揃えて本当に正しいことをやり抜いていくこと」が示されるとともに、率直に声をあげることが促されました。

加えて、社長によるグループ会社への訪問や意見箱の設置により、現場から声が上がり始めています。さらに、2025年11月から、第三者委員会の管理・監督の下で、大部分のグループ会社の2020年3月期から2026年3月期の第1四半期までの会計処理の適切性を調査する会計自己点検（以下「会計自己点検」といいます。）を実施しています。

これらの取組みに加え、当社では、2025 年 11 月 4 日付「当社のお取引先の皆様へ」にて公表のとおり、再発防止に向けた改善措置の策定・実施に早期に取り組むとともに、高い倫理観で「正しい」を最優先に実践できる企業として再生を図るため、ニデック再生委員会を設置しました。ニデック再生委員会は、社長を委員長とし、次世代を担う当社メンバーを委員とした 13 名で構成されています。ニデック再生委員会は、その傘下に当社・グループ会社の役職員で構成された複数のワーキンググループ（以下「WG」といいます。具体的には、ガバナンス WG、構造改革 WG、経理 WG、企業風土 WG、人事 WG、コンプライアンス WG、監査・内部統制 WG、IT WG 及び品質 WG）を設置しています。これら WG では、外部アドバイザーの助言を受けつつ、第三者委員会による調査を阻害しないよう細心の注意を払いながらも、選定されたニデック再生委員会の委員のみならず当社・グループ会社から幅広く役職員の声を収集し、当社グループが抱える問題点や再生に向けた施策を日々検討しています。また、これらの WG での議論を踏まえ、2025 年 11 月以降、月 2～3 回の頻度で、委員長及び委員に加え、常勤監査等委員 2 名もオブザーバーとして参加するニデック再生委員会を開催しています。

ニデック再生委員会は、本書の日付現在までに、社外取締役 7 名を含む当社事業に関わる取締役及び執行役員を中心とした 26 名に加えて、国内外の当社グループ役職員（以下「対象者」といいます。）に対してヒアリングを実施しました。これらのヒアリングは、第三者委員会による調査に影響を与えないようにする観点から、本事業に係る具体的な事実関係を当社として独自に確認するものではなく、当社が認識した不適切な会計処理の疑義が事実であったならば、その根本的な原因はどこにあると考えられるかについて、当社グループ役職員の多様な声を収集するために実施したものです。

ニデック再生委員会は、これらのヒアリング結果に基づき、不適切な会計処理・内部統制の不備に繋がる可能性のある共通項目を議論し、原因の分析及びその分析に基づいた再発防止に向けた改善措置を策定しました。

ただし、現在、第三者委員会による調査及びその他の社内調査等の一環としての外部専門家による調査が継続し、事実関係の調査、原因の究明が行われており、当社は、これらの調査に全面的に協力しています。今後、これらの調査において、不適切な会計処理等が判明した場合、当該不適切な会計処理等に係る具体的な事実関係に基づいて究明された原因、及び第三者委員会等の再発防止策の提言を踏まえて、改めて原因分析を行った上で再発防止策の内容を見直します。加えて、それらの調査により過年度決算等の訂正が必要と判断された場合には、速やかに必要な訂正作業を行った上で、適正な決算内容の開示を行います。

## 1 原因の分析

### (1) 成長を示し続けるための過度な株価至上主義

ヒアリングにおいて、対象者から以下の趣旨の指摘が多数ありました。

- 元グローバルグループ代表（2025年12月19日付で辞任。現名誉会長。以下「元代表」といいます。）が株価を非常に重視しており、株価や株式時価総額の水準を維持・向上することを過度に重視する傾向が強かった。
- 当社の一部の経営陣から各事業本部・国内グループ会社に対して一日に数回も進捗管理や目標数値達成に向けた確認の打合せを要求することもあった。

これらの指摘を踏まえて、以下のとおり、「成長を示し続けるための過度な株価至上主義」が、本事案の原因になったと分析しています。

当社においては、元代表のものの考え方や行動の仕方をまとめた冊子「挑戦への道」にもある「3K（高成長、高収益、高株価）」を常に成立させることが経営の基本姿勢になっており、その指標として株価が重要視されていました。また、2018年以降の社長後継候補者選任においても、株価が「経営者の成績表」としてより強調され、経営の指標とされてきました。株価が従前よりも低迷するようになると、株価回復を目指して、社内の利益目標（公表される業績予想とは異なります。）は市場からの期待を意識した基準によりトップダウンで設定されるようになり、その達

成のために、当社の一部の経営陣が事業本部・国内グループ会社それぞれの利益目標を割り当て、これらの利益目標が公表される事業計画の基礎となるという仕組みがより強化されるようになりました。このようにして定められた利益目標は、目標を設定された側では、実際の事業環境等に基づけば達成困難なものと受け止められることもありました。また、一度決定された利益目標についても、全社的な企業業績を上方修正するため加算されることも、個別の事業本部・国内グループ会社における達成状況によっては個別に利益目標が加算されることもあり、さらに達成困難な目標が設定されたと受け止められることもありました。

さらに、利益目標を達成するために当社の一部の経営陣による過度な業績管理も行われてきました。目標の達成に向けた月次の確認に加え、目標が未達成になる可能性がある場合、一日に数回、繰り返し会議が実施され、日次の進捗管理や目標数値達成に向けた確認が行われました。そして、一日の会議のうちの最後の回は深夜に設定され、目標達成の目途を立てることができるまで厳しく対策の立案を求められるなど、過度なマイクロマネジメントが行われることもありました。また、目標が未達となった事業の幹部は直接口頭又はメール等で名指しで非難されることもありました。

このように、トップダウンによって決定された利益目標について、過度なマイクロマネジメントを通じて達成を求められる状況下で、当社経営陣-各グループ会社経営陣-各グループ会社内といった各階層において、目標達成に向けた厳しいプレッシャーが生じていたと考えられます。

## (2) 短期的な利益を最優先し、目標未達を許容しない企業風土

ヒアリングにおいて、対象者から以下の趣旨の指摘が多数ありました。

- 短期間に業績をあげるように頻繁に求められた。
- 短期的な業績に強く結びついた執行役員人事である。
- 執行役員の任期が短いことから、短期で業績を出すことが求められる。

これらの指摘を踏まえて、以下のとおり、「短期的な利益を最優先し、目標未達を許容しない企業風土」が、本事案の原因となったと分析しています。

当社の一部の経営陣は、株価を向上させるため、会社の将来の成長性をビジョンとして示す一方で、足元の業績進捗を見せ続けることに注力していました。

当社においては、上記（１）の当社の一部の経営陣から各事業本部・国内グループ会社経営陣に対する過度なマイクロマネジメントによる指導方法が各階層に連鎖していく中で、各事業本部・国内グループ会社経営陣や、従業員が意見を述べにくい、あるいは述べられない状況を生み、短期的な利益を最優先し、目標を未達とさせないための思考がベースとなった行動様式・企業風土が醸成されてきたと考えられます。

当社グループの価値観（Value）として、元代表の人生哲学であり、また、経営哲学でもある三大精神が掲げられています。その三大精神の一つである「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」は、自らの強いコミットメントを示す理念ですが、これらのエピソードをまとめた「挑戦への道」の朝の輪読、朝礼等の場面での元代表からの訓示等を通じて、「利益を上げた者が最も評価される」というメッセージが繰り返し共有されました。さらに、目標とする営業利益に対する達成割合に偏重した事業の業績評価制度や、特に当社執行役員を対象とした、運用上業績を重視し、行動面の軽視につながる人事評価制度が、従業員の価値観、行動様式、思考様式に影響を与えていました。これらの価値観、行動様式、思考様式の下で、目先の利益目標達成を優先してしまうという短期的な利益最優先の意識が醸成されていたものと考えられます。

また、当社においては、上記（１）のとおりの目標未達の報告をした者は関係者の前で過度に厳しく指導されることがあり、こうした指導が各階層に連鎖され、目標未達を許容しない風土や、もの言えぬ風土が醸成されたものと考えられます。

加えて、通報対応体制におけるリソース等の不足により、コンプライアンス違反に係る調査が遅延又は不十分となることがあったことや、関係者の処分についても、ビジネス面への影響を優先した、一貫性のない処分と受け止められることがあったことから、従業員の間には、問題提起や問題に対する懲戒処分が適切に取り扱われないとの認識が生まれ、結果として、もの言えぬ風土の醸成を助長させたものと考えられます。

### (3) 元代表の意向を優先する風土

ヒアリングにおいて、対象者から以下の趣旨の指摘が多数ありました。

- 元代表の意思を周囲の幹部が忖度していた。
- 元代表の承認を得ようとする文化であり、元代表に承認してもらうためにどうするかということに意識が向いていた。

これらの指摘に鑑みると、周囲が元代表に権限が集中していると感じたことにより、「元代表の意向を優先する風土」が、ガバナンスや内部統制の脆弱性の原因となって、本事案を生じさせる事態につながったと分析しています。当社においては、創業者として当社を築き上げ、カリスマ経営者として認識されている元代表に権限が集中していると周囲は見做しており、役職員は元代表の判断に依存し、また元代表の意向を優先する傾向にありました。具体的には、当社規程上、グループ会社の規模、業績状況、国内か海外か、決裁金額等により承認者が異なっていたものの、当社にある事業本部の車載事業本部、小型モータ事業本部及び機械事業本部、並びに国内グループ会社に関する権限は元代表に集中しており、また、制度上も、元代表が国内グループ会社における執行役員人事の最終決定権や稟議決裁権限を有していました。こうした状況を踏まえ、周囲が元代表に権限が集中していると認識していたことから、元代表の意向に沿うような事業計画や投資計画が立案され、当該計画に沿わない進捗報告は許されない傾向にありました。また、各事業本部・



国内グループ会社の取締役会付議事案に関しても元代表の承認を得ることが事実上求められる等、元代表に依存する体制が作られてしまっていたと考えられます。

そのため、元代表の意向であると考えられた方針等については必ずしも牽制が効いた状態で判断がなされていなかった可能性があります。

例えば、当社で成長の柱として位置づけられた一部の事業においては、将来の需要拡大を見越して大型投資を行う「待ち受け戦略」が実施されてきました。これらは垂直統合に向けた設備投資や工場建設を含み、元代表の意向を踏まえた全量受注の方針が実行されていました。また、当社の M&A は元代表及び一部の執行役員が主に担当していたため、当社における他の役職員に情報が適時に共有されず、結果として他の役職員がその内容を十分に検討できる状況にはありませんでした。これらの投資に関しては、投資回収計画や事業ポートフォリオに基づく分析、リスク管理が不十分となっていたり、提供されていた情報が不足していたことにより牽制機能が十分に機能していなかった可能性があります。

#### (4) ガバナンスの脆弱性

ヒアリングにおいて、対象者から以下の趣旨の指摘がありました。

- 事業に通じていない場合、社外取締役が事業リスクを適切に識別するのは困難である。
- 業務執行取締役・執行役員や担当部門から十分なリスク情報や事業実態に関する情報、議論の状況が取締役会に共有されていなかった。

これらの指摘を踏まえて、以下のとおり、「ガバナンスの脆弱性」が、本事案の原因となったと分析しています。

過度な株価至上主義を背景として極めて高い目標設定が元代表及び一部の執行役員から強く求められたこと、また目標未達を許容しない企業風土を背景として、過去には、高い目標をあたかも達成しているかのような月初速報値が「月次業績」として取締役会に報告される慣行がありました。しかしながら、四半期での財務実績

値との乖離があまりにも頻繁に生じ、取締役の混乱を招く懸念があったことから、2023 年 1 月以降は四半期での財務実績値のみを取締役に報告するルールとなり、それ以降は月次での業績に関する情報は取締役に報告されていませんでした。また、執行側で把握されたコンプライアンス違反等の重要なリスク情報についても、取締役会への報告は十分には行われていませんでした。以上のように事業の実態に関する情報やリスク情報が不足している状況において、取締役会が監督機能を十分に発揮できない状況となっていた可能性があります。

また、取締役会の構成について、社外取締役は学識経験者や行政出身者を中心に選任されており、上場企業の経営経験者や会計の専門家が含まれていなかったことから、執行側に対しより多角的な視点からリスクの確認・指摘を行えるような、多様な専門性を有する陣容とする余地があるといえます。

#### (5) 内部統制の脆弱性

ヒアリングにおいて、対象者から以下の趣旨の指摘が多数ありました。

- 内部監査が行き届いていない拠点がある。
- 業績会議では、事業本部・国内グループ会社の（第 2 線である経理部門を所管する）CFO が業績を厳しく追及されていた。

これらの指摘を踏まえて、以下のとおり、「内部統制の脆弱性」が、本事案の原因となったと分析しています。

本来、内部統制の実効性を確保するためには、各ラインの役割と独立性を明確にしつつ、実効性の高いガバナンスを実現するスリーラインディフェンス体制を構築する必要があります。第 2 線である経理部門は、第 1 線である事業部門から独立した立場を保持し、第 1 線の活動を牽制・支援する役割を果たすことが期待され、第 3 線である内部監査は、独立した立場で、内部統制の有効性をモニタリングすることが期待されています。

この点、当社グループでは、多くの経理部門と事業部門が連携して、利益目標達成を共通目標としており、これにより当社及びグループ会社の経理部門にも短期的な利益最優先の意識が侵食し、経理部門の第2線のディフェンスラインの実効性を弱めていた可能性があります。

加えて、FIR 事案においても、法令違反の可能性が疑われる行為に関する情報の共有を受けた当社の役職員が、その情報について定められたルートに従って当社経営陣に対する報告を行わなかったことから、重要なリスク情報について社内に必要な協議や検討対応が行われず、早期是正の機会が失われました（当社の全社的な内部統制：情報と伝達）。また、当社が連結決算に反映させるべき重要なリスク情報を網羅的に収集する内部統制も適切に整備されていませんでした（当社の経理決算プロセスに係る内部統制）。

また、第3線に関しても、当社経営管理監査部によるモニタリングが十分にいきわたっていない法人もあり、各法人をグループとして管理するための内部監査体制が十分に構築されている状況にはありませんでした。このような状況は、FIR 事案においても該当するものでした。

#### （6） グループ会社管理体制の脆弱性

ヒアリングにおいて、対象者から以下の趣旨の指摘が多数ありました。

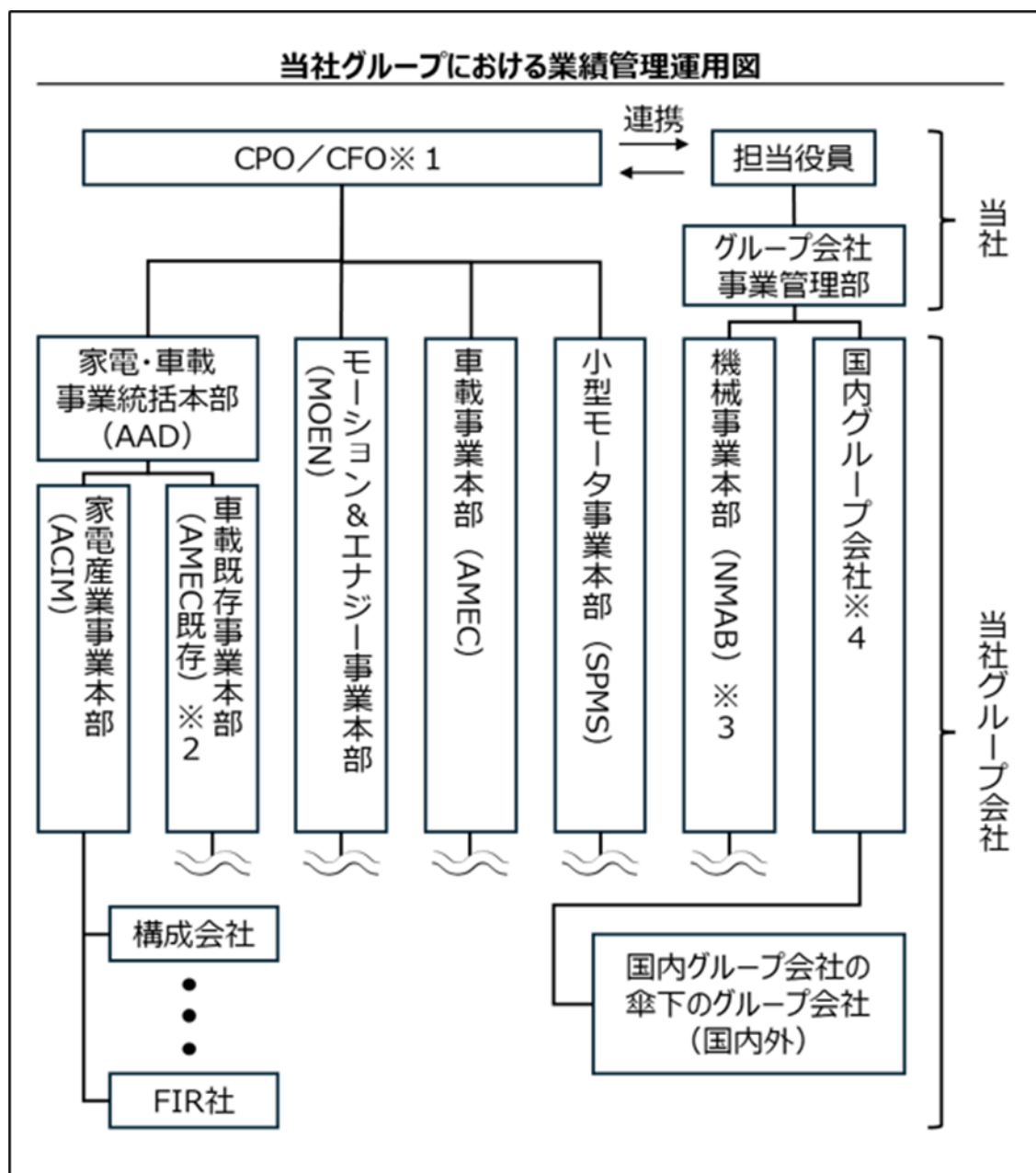
- グループ会社の数に対して、仕組みが追い付いていない。
- 買収企業に対して、統合作業より業績管理が先行している。

これらの指摘を踏まえて、以下のとおり、「グループ会社管理体制の脆弱性」が、本事案の原因となったと分析しています。

当社は国内外において多くの M&A を実行して事業を拡大してきました。もっとも、買収後の管理体制は、当社グループ内のどこが担当する買収か、買収先が日本国内か海外か等の事情により異なり、統一的な管理体制となっていないませんでした。

具体的には、日本国内における買収先（国内グループ会社）は、業績管理を含めて当社グループ会社事業管理部が管理を行う一方、国内グループ会社による海外における買収先は、当該国内グループ会社が管理を行い、当社事業本部が担当する買収先企業は、国内であるか海外であるかを問わず、当該事業本部が直接管理を行ってきました。このように、買収先によって管理の所管部署が異なり、管理のレベルや手法も所管部署に委ねられていたため、当社グループとして標準的なグループ管理体制を構築することができていませんでした。

当社グループは当社 CPO／CFO が家電・車載事業統括本部（Appliances & Automotive Division、以下「AAD」といいます。）、MOEN、車載事業本部（Automotive Motor & Electronic Control、以下「AMEC」といいます。）及び小型モータ事業本部（Small Platform Motor & Solutions、以下「SPMS」といいます。）の業績管理を行い、グループ会社事業管理部が機械事業本部（NIDEC Machinery & Automation Business、以下「NMAB」といいます。）及び国内グループ会社の業績管理を行い、下図のとおり運用しています。



※1：CPO（Chief Performance Officer：最高業績管理責任者）、CFO（Chief Financial Officer：最高財務責任者）

※2：車載既存事業本部（AMEC既存）及びその構成会社は、2024年10月まで当社に直接業績報告を行っていました。

※3：NMABはニデックドライブテクノロジー株式会社、ニデックマシンツール株式会社、ニデックオーケー株式会社、株式会社TAKISAWA、PAMA S.p.A.、等をはじめとした国内外のグループ会社を束ねる事業本部です。従来は国内グループ会社の構成会社であったため、NMAB設置後も引き続きグループ会社事業管理部による業績管理下にあります。

※4：国内グループ会社は、ニデックアドバンステクノロジー株式会社、ニデックアドバンスドモータ株式会社、ニデックインストルメンツ株式会社、ニデックグローバルサービス株式会社、ニデックコンポーネンツ株式会社、ニデックテク

ノモータ株式会社、ニデックパワートレインシステムズ株式会社、ニデックプレ  
シジョン株式会社、ニデックモビリティ株式会社を指し、グループ会社事業管理  
部による業績管理下にあります。

また、当社は、これらの買収先を買収した後において、買収先の経営陣及び従業員が主体的に経営を継続する自主経営体制を構築することができるようにすることを重視してきました。そのため、当社から、買収に伴って当社のグループ会社になった会社に対する、コーポレート機能の統合に向けた役員等の派遣は、最低限にとどまる結果となりました。とりわけ、家電産業事業本部（現 ACIM 及び MOEN）発足の足掛かりとなった、Emerson Electric Co. から Motors & Controls 事業（現ニデックモータ株式会社）の買収以降は、海外に本部機能を有する事業本部による自主経営に委ねていました。また、業績管理以外には、当社の元代表を含む最高経営幹部が直接現地に定期的に訪問し、経営手法を語り、事業把握を行うにとどまり、買収先の事業や管理体制をグループとして管理するための施策を十分に行っていませんでした。この Motors & Controls 事業の買収の際の例のように、買収先に対して、当社コーポレート部門からのコントロールを十分に働かせることのないグループ会社管理を行ってきた結果、買収先を管理する体制が当社側に十分に構築されないままグループ会社が拡大し、業績管理以外の管理機能を担える人材も当社側では不足する結果を招来しました。

## 2 再発防止に向けた改善措置

### I. FIR 事案に係る改善措置・状況

FIR 事案では、重要なリスク情報に関して、情報と伝達に係る全社的な内部統制及び経理決算プロセスに係る内部統制に不備があったことから、以下のとおり再発防止策を策定しており、順次実施しています。

#### (1) コンプライアンス最優先の意識／企業風土の醸成

##### ① 当社取締役会から当社グループ内に対する明確なメッセージの発信

2025 年 9 月 26 日付で当社取締役会からコンプライアンス違反に対する厳格な姿勢と迅速な対応方針を中核とするコンプライアンス最優先の明確なメッセージを発信しており、また、当社社長からグローバル幹部に対して、コンプライアンス最優先を企業文化として根付かせることを経営の最優先課題とすること、全役職員が高い倫理観、誠実性を持って自律的に行動することの明確なメッセージを継続的に発信しています。

##### ② 人事処分を通じたコンプライアンスを最優先にした対応の必要性の周知徹底

第三者委員会による調査結果及びその他の社内調査結果も踏まえて、適切な人事処分を実施し、その内容を従業員にも公表することで、コンプライアンスを最優先にした対応の必要性の周知徹底を図ります。

##### ③ 法務コンプライアンス部門の機能強化

内部通報対応及び調査については、法務コンプライアンス部門において、2025 年 7 月 1 日付で CL0（Chief Legal Officer：最高法務責任者）と、同年 10 月 1 日付で部長クラスに、それぞれ新たに社内弁護士を配置し、専門知識を活用して対応できる体制を整備しました。

改善措置	コンプライアンス最優先の意識／企業風土の醸成
主管部署	①取締役会

	②人事部 ③コンプライアンス部
整備対象規程	①－ ②－ ③組織図
整備完了時期	①当社取締役会から当社グループ内に対する明確なメッセージの発信：2025年9月 ②人事処分を通じたコンプライアンスを最優先にした対応の必要性の周知徹底：第三者委員会による調査結果及びその他の社内調査結果受領後 ③法務コンプライアンス部門の機能強化：2025年10月
運用開始時期	①当社取締役会から当社グループ内に対する明確なメッセージの発信：2025年9月 ②人事処分を通じたコンプライアンスを最優先にした対応の必要性の周知徹底：第三者委員会による調査結果及びその他の社内調査結果受領後 ③法務コンプライアンス部門の機能強化：2025年10月
周知徹底方法	①メール、社内ポータル ②社内通達 ③社内通達
実施頻度	－
モニタリング状況	－
原因項番(参照先)	(2)

## (2) 組織・体制の強化

### ① 貿易コンプライアンス体制の強化

従来、当社グループのグローバル貿易管理体制としては、法務コンプライアンス部傘下に貿易管理室が設置されており、グローバル貿易管理に関する情報の収集及び関係者への展開・共有や当社及び当社グループ各社に対するグローバル貿易管理に関する必要な事項の指導等を担っていました。

また、当社管轄以外においては、ACIM 管轄と、NAHC 管轄において、それぞれ貿易コンプライアンス担当者が分かれて配置されていました。しかし、貿易管理室による全体統括機能は十分に機能しておらず、また、各管轄間の役割分担も不明確で、情報共有も不十分となっていました。そこで、2025年12月1日付で、関税専門家（WCO(世界税関機構)勤務経験者）を当社貿易コンプライアンス室長（貿易管理室



を改組)として任命するとともに、貿易規制分野の進展状況を統括する専門家及び有識者からなるグローバル貿易戦略チームを設置しました。また、米国に係るすべての貿易手続について、米国関税の専門家が複数所在する NAHC 法務部が主体となって一元的に管理し、米国におけるトレードコンプライアンスに関する権限も NAHC に付与しました。

## ② グローバルコンプライアンス体制の強化

CL0 (Chief Legal Officer : 最高法務責任者) の役職を設けて専門的知見と経験を有する人物を配置するとともに、北米にコンプライアンス専門家を配置しました。2025 年 10 月から各地域のコンプライアンスオフィサーと隔週で会議を実施し、重要性の高い地域における通報案件の調査状況や課題の共有等を行っており、リスク情報の共有と即応能力の向上を図っています。

改善措置	組織・体制の強化
主管部署	①貿易コンプライアンス室 ②コンプライアンス部
整備対象規程	①グローバル貿易管理基本規程 ②-
整備完了時期	①貿易コンプライアンス体制の強化：2025年12月 ②グローバルコンプライアンス体制の強化：2025年10月
運用開始時期	①貿易コンプライアンス体制の強化：2025年12月 ②グローバルコンプライアンス体制の強化：2025年10月
周知徹底方法	①社内ポータル ②社内ポータル
実施頻度	①年 1 回 ②隔週
モニタリング状況	①グローバル貿易管理委員会への活動報告 ②CL0/CC0への活動報告
原因項番(参照先)	(6)

### (3) 手順・規程・仕組みの改善

#### ① 当社グループの報告体制の改善

FIR 事案では情報伝達の停滞が生じましたが、今後は同様の情報伝達の停滞を防ぐため、下記を規程で明文化します。

- (i) 各地域法務コンプライアンスオフィサー及び当社法務コンプライアンス部門が重要なリスク情報を把握した場合は、直接当社の最高コンプライアンス責任者（CCO）に報告すること。
- (ii) 各地域法務コンプライアンスオフィサーが法令違反行為及び法令違反のおそれがある行為を認識した場合は、当社法務コンプライアンス部門に報告すること。

#### ② 当社グループの法務コンプライアンス部門間の情報共有

海外の法務コンプライアンス担当者と定期的な情報共有の場を設け、その情報を当社の法務コンプライアンス部門内の主要メンバー間で共有します。具体的には、法務コンプライアンス部門が各地域法務担当者より、月次で訴訟案件に関するリスク情報の報告を受け、法務コンプライアンス部門内にて共有します。

#### ③ 内部統制の適切な整備

四半期決算ごとに行う経理部門から法務コンプライアンス部門に対するリスク情報の問い合わせは、従来は当社単体のみでしたが、これをグローバルベースに拡大し、経理部門が認識している重要なリスク情報が網羅的であるかどうかを確かめるプロセスを導入します。また、その前提として法務コンプライアンス部門の取り扱うリスク情報として訴訟案件や内部通報に関する情報がありますが、上記②記載の法務コンプライアンス部門が各地域法務担当者から月次で報告を受ける訴訟案件に関するリスク情報について、一覧性のあるデータベースを構築してリスク分析も実施するようにし、その情報を経理部門に共有できるように取り組んでいます。さらに、内部通報に関する情報についても、通報者特定につながり得る情報を削除、編集等し、閲覧権者を限定した上で、経理部門に共有するように取り組んでいます。

改善措置	手順・規程・仕組みの改善
主管部署	①リスク管理室 ②法務部 ③経理税務部／コンプライアンス部／法務部
整備対象規程	①ニデックグループコンプライアンス規程 ②－ ③－
整備完了時期	①当社グループの報告体制の改善：2026年2月 ②当社グループの法務コンプライアンス部門間の情報共有：2025年12月 ③内部統制の適切な整備：2025年12月
運用開始時期	①当社グループの報告体制の改善：2026年3月 ②当社グループの法務コンプライアンス部門間の情報共有：2026年1月 ③内部統制の適切な整備：2026年1月
周知徹底方法	①社内通達 ②－ ③－
実施頻度	①－ ②毎月 ③四半期毎
モニタリング状況	①－ ②－ ③内部監査での確認
原因項番(参照先)	(5)

#### (4) FIR 社における改善措置

FIR 事案が発生した FIR 社においては、上記の当社グループ全体の改善措置（特に上記（1）①及び②によるコンプライアンス最優先の意識の徹底並びに上記（2）①の米国に係る貿易手続の NAHC の一元管理）に加えて、以下の再発防止策を策定し、順次実行します。

##### ① 体系的な研修教育体制

従前、体系的な教育研修体制が整えられていなかったところ、米国関税法遵守の周知徹底のため、米国関税専門の弁護士に委託して、貿易コンプライアンスの専門研修を継続的に実施します。

## ② 原産国表示判定に係る内部統制

FIR 社において、米国輸出に関する原産国表示判定に関する内部統制が適切に整備されていなかったため、これらの内部統制を整備し運用します。

改善措置	FIR社における改善措置
主管部署	①貿易コンプライアンス室 ②経営管理監査部
整備対象規程	①- ②-
整備完了時期	①体系的な研修教育体制：2026年1月（FIR社以外を含む） ②原産国表示判定に係る内部統制：2026年3月
運用開始時期	①体系的な研修教育体制：2026年2月（FIR社以外を含む） ②原産国表示判定に係る内部統制：2026年4月
周知徹底方法	①社内ポータル ②社内ポータル
実施頻度	①年1回以上（FIR社以外を含む） ②-
モニタリング状況	①受講者等の確認 ②AAD内部統制室によるSOX評価
原因項番(参照先)	(5)

## (5) 人事処分

第三者委員会による調査結果及びその他の社内調査結果も踏まえて、下記Ⅱ(17)のとおり責任の明確化を行い、適切な人事処分を実施します。

## II. 不適切な会計処理の疑義を踏まえた改善措置

本事案は、上記1の原因分析で挙げた6つの構造的・複合的な要因等が重なり合って生じた可能性があると考えています。これらの原因を踏まえて、以下の観点から施策を策定しました。

### 【計画策定・業績管理の観点】

中期経営計画、次年度事業計画の策定プロセスを見直し、トップダウンの目標設定ではなく、個々の事業本部・国内グループ会社が主体的にその特性・環境を基にした計画の策定を行います。当社は各事業本部・国内グループ会社と連携してその計画の検証を行った後、機関決定を行うプロセスへ変更します。予実管理は事業部門の判断を伴わない財務会計数値による経営管理へと変更し、外部環境や内部要因の理由により変化があった場合には、挽回余地の検討のみならず、期中見直しを含めた検討を行います。加えて、業績評価基準には営業利益額に偏った財務指標だけでなく、中長期的な会社の成長に資する目標を含む非財務指標も盛り込みます。この事業評価基準をベースとして、執行役員・従業員の評価基準を定めることにより、短期目標達成だけが目標とならない仕組みを作ります。

#### 【経理機能・会計方針の観点】

経理機能の事業部門からの独立性を確保するために、経理機能と経営戦略実行のモニタリング等を担う事業管理機能を分化し、事業本部・国内グループ会社の経理機能の管掌と人事権を当社経理機能に移管します。その上で、経理機能の意識改革研修・教育等を継続的に実施し第2線のディフェンスラインの意識を高めます。また、グループ会計方針を見直し、全グループ会社への展開を徹底します。

#### 【企業風土の観点】

企業風土の変革は経営層、幹部層、従業員層のすべてにおいて求められることから、あらゆる観点からの改善策を徹底します。企業風土の変革を推進する新組織（Culture Transformation Lab）を設置し、従業員からの意見を経営に伝達し、施策反映していく体制を構築することで、率直な意見表明や問題提起が可能な企業風土の醸成を図ります。また、階層ごとのコンプライアンス教育の充実化を通じて、コンプライアンスが事業活動の大前提であるとの意識を醸成します。加えて、従業員の人事制度においては、将来につながる成果（仕組み・プロセス、人

材強化) や正しい行動に基づく評価を処遇へ反映することを明確にし、人事制度面からの風土改革を行います。

#### 【ガバナンスの観点】

コーポレートガバナンスの強化として、取締役会における中期計画及び事業計画並びにそれぞれの進捗に関する審議・報告の機会を明確に設定するとともに、重要リスク情報の共有体制を整備することで監督機能の強化を行います。また、監査等委員会の実効性向上のために、内部監査結果の報告や執行役員との意見交換の強化、三様監査による意見交換を新しく実施します。加えて、取締役会の構成の要件を明確化し、より幅広い視点から監督機能を発揮することができる取締役会の陣容とします。また、執行役員については適格性確認のための指名基準の見直しと中長期の観点を踏まえた上での報酬評価基準の見直しを行い、短期的な利益最優先の意識を是正します。

#### 【内部監査・内部通報・懲戒の観点】

内部監査については、社長への報告に加え、監査等委員会への定期的な報告を行い、三様監査を含め、監査等委員会へグループガバナンスの観点で対応が必要なリスクを適時に報告、第3線のディフェンスラインを強化することに繋がります。また、従来の会計領域の業務監査及び内部統制に限定された監査領域を拡大し、グループ全体のガバナンスを俯瞰的に検証します。また、内部通報制度に関しても適切に機能しているかを客観的に検証し、その有効性を高めます。

加えて、内部通報制度の改善や通報対応体制の強化を通じて、報告義務者が報告を躊躇しない環境を整備するとともに、コンプライアンス違反やハラスメントに対する懲戒基準の厳格化やその運用プロセスの透明化を図ります。

### (1) 中期経営計画策定プロセスの再整備

当社は、上記1(1)のとおり過度な株価至上主義に陥っていたと考えられ、株価回復のために、市場からの期待を上回ることを強く意識した会社の将来の成長性をビジ

ョンとして示しており、中期経営計画策定においても、ビジョンに基づいた利益目標額や利益率をトップダウンで設定していました。短期的な利益を最優先する企業風土や元代表の意向を優先する風土も相まって、その達成のために当社が、事業本部・国内グループ会社にそれぞれの利益目標を割り当て、これらが事業計画の策定の基礎となっていました。このようにして定められた利益目標は、設定された側が、実際の事業環境等に基づけば達成困難と認識することもあるものとなり、当社の計画や目標の合理性・実現可能性について当社の一部の経営陣と各事業本部・国内グループ会社経営陣との認識が乖離していました。これらの状況を踏まえ、以下の施策を実行してまいります。

#### ① 中期経営計画策定のルールの再定義や明文化

事業本部・国内グループ会社は、一律のトップダウンによる目標設定ではなく、全社としての経営の方向性の下で、各事業の特性、事業環境を適切に認識し、それに基づいた計画を策定します。また、当社は、短期的な利益追求に偏重せず、中長期的な視点での競争力強化と事業成長を実現することを目指し、研究開発など具体的な実効性を伴う戦略を明確に示すべく、事業本部・国内グループ会社が、CFO、CMO（Chief Marketing Officer：最高マーケティング責任者）はもちろん、CDO（Chief Digital Officer：最高デジタル責任者）、CTO（Chief Technology Officer：最高技術責任者）といった当社グループ全体に横串を通す機能を担う役職員とも連携し、計画の立案及び検証を行うことを含め、成長を実現するための中期経営計画の実現可能性を高めるルールを再定義・明文化します。

#### ② 中期経営計画検討体制（チーム制）の構築

個々の事業本部・国内グループ会社における責任者が、トップダウンで設定された目標の達成に責任を負うのではなく、中期経営計画を自ら策定し、その実行に責任を負うことを明確化します。また、そうした責任者を支援するチーム体制を構築し、チームによる十分な議論を経た上で個々の事業本部・国内グループ会社が計画を策定するようにします。同時に、規程に則り編成される当社事務局や

当社グループ全体に横串を通す機能を担う役職員が、個々の事業本部・国内グループ会社のチームや実務担当者レベルとも連携し、数値確認、要因分析、戦略・施策の検証と討議を実施します。これにより、当社が個々の事業本部・国内グループ会社の計画を検証・承認し、資源配分とモニタリングを行う役割を担うこと、個々の事業本部・国内グループ会社が主体的に計画を策定する役割を担うことを明確にします。

### ③ 中期経営計画策定プロセスの強化

まず、中期経営計画の上位に位置する全社としての経営の方向性を定めた後に、かかる方向性に基づき、個々の事業本部・国内グループ会社の業績責任を担うチームで十分な戦略議論を行い、挑戦する価値のある合理的な中期経営計画に練り上げます。事業本部・国内グループ会社が、当社に対して説明責任を果たし、会社方針としてあるべき姿となるよう調整を実施し、計画の機関決定（経営会議・取締役会承認等）を行うことで、トップダウンによる属人的・恣意的な計画の策定や変更を防止します。そして、これらの施策を整備した後、事業戦略に基づいた実効性のある中期経営計画を定義されたルールに則って策定するため、2026年度において、既に策定済の2027年度までの計画の見直しと2028年度以降の計画の策定を実施します。

改善措置	中期経営計画策定プロセスの再整備
主管部署	社長室
整備対象規程	中期経営計画策定規程又は要領
整備完了時期	①中期経営計画策定のルールの再定義や明文化：2026年6月 ②中期経営計画検討体制（チーム制）構築：2026年6月 ③中期経営計画策定プロセスの強化：2026年6月
運用開始時期	①中期経営計画策定のルールの再定義や明文化：2026年7月 ②中期経営計画検討体制（チーム制）構築：2026年7月 ③中期経営計画策定プロセスの強化：2026年7月
周知徹底方法	規程・フォーマットの説明及び、各事業本部・国内グループ会社との対話により理解をあわせる
実施頻度	－
モニタリング状況	－
原因項番(参照先)	(1)



## (2) 事業計画策定プロセスの再整備（次年度\_2026年度）

上記（1）でも言及したとおり、過度な株価至上主義の下、当社の一部の経営陣と事業本部・国内グループ会社経営陣との間では、当社の計画や目標の合理性・実現可能性についての認識が乖離しており、このことが目標達成に向けた厳しいプレッシャーの背景となっていたことを踏まえ、以下の施策を実行してまいります。

### ① 事業計画策定のルールの再定義

個々の事業本部・国内グループ会社は、トップダウンにより与えられた目標に基づいて事業計画を策定するのではなく、中期経営計画策定プロセスに則り、各事業体の事業の特性や市況の変化も考慮して検証・策定された戦略や計数を基礎としつつ、直近の外部環境・内部リソースの変化も踏まえ、翌年度の事業計画を、具体的な施策にまで落とし込んだ実行計画として策定します。

例えば、当年度末時点の受注残により次年度の売上計画がほぼ見通せる事業と、月次の市況や顧客製品の売上高により次年度の売上計画が大きく変化する事業があるところ、翌年度の事業計画の策定に際しては、こうした事業特性の違いを考慮することを重視します。

また、市況変動や競合の状況等の外部環境の分析、新製品計画や市場開拓活動計画に基づく成長、投下リソース（投資計画/研究開発計画/人員）などを計画策定時に明記することをルール化し、事業計画に織り込んでいきます。

これらの改善により計画の合理性・実現可能性を高め、ステークホルダーへの説明責任をより適切に果たせる計画策定方法へ移行します。なお、期中での計画の変更時は、環境変化や戦略・施策の実効性等を確認の上、合理的な議論を経て行うこととします。

## ② 事業計画検討体制（チーム制）の構築及びプロセスの強化

中期経営計画策定と同様に、個々の事業本部・国内グループ会社において、事業計画策定の責任者を明確化するとともに、責任者を支援するチーム体制を構築し、チームによる十分な議論を経た上で事業計画を策定します。あわせて、事業本部・国内グループ会社が当社に対して説明責任を果たし、会社方針としてあるべき姿となるよう調整を実施し、計画の機関決定（経営会議・取締役会承認等）を行うことで、トップダウンによる属人的・恣意的な計画の策定や変更を防止します。なお、2026年度の事業計画については、直近の外部環境・内部リソースの変化も踏まえて、具体的な施策にまで落とし込んだ実行計画として策定を既に開始しています。また、(2)から(4)に記載の取り組み内容を事業計画管理規程として整備を進めています。さらに、事業計画の基礎となる中期経営計画プロセスの策定を2026年7月以降に開始し、2027年度の事業計画より運用します。

改善措置	事業計画策定プロセスの再整備（次年度_2026年度）
主管部署	社長室／経営管理部／グローバル営業統括本部
整備対象規程	事業計画管理規程又は要領
整備完了時期	①事業計画策定のルールの新定義：2026年3月 ②事業計画検討体制（チーム制）構築及びプロセスの強化：2026年3月
運用開始時期	①事業計画策定のルールの新定義：2026年3月 ②事業計画検討体制（チーム制）構築及びプロセスの強化：2026年3月
周知徹底方法	規程・フォーマットの説明及び、各事業本部・国内グループ会社との対話により理解をあわせる
実施頻度	－
モニタリング状況	－
原因項番(参照先)	(1)

## (3) 予実管理プロセスの適正化

当社では、当社の一部の経営陣と各事業本部・国内グループ会社経営陣との間で合理性・実現可能性について認識に乖離がある目標・計画に基づき予実管理に関する過度なマイクロマネジメントが行われてきましたが、この結果、各階層において厳しい

プレッシャーが生じ、短期的な利益最優先の意識、目標未達を許容しない企業風土が醸成されたと考えられることから、予実管理に関して、以下の施策を実行してまいります。

#### ① 予実管理における業績管理値の変更

事業部門の判断を伴う月次見込値を日次で報告する管理体制及び業績会議を2025年9月末に廃止し、翌月以降の事業運営を検討の中心とする体制に移行しました。今後は、事業部門の判断を伴わない財務会計数値による経営管理、すなわち月次見込値を不確かな期待値から、経営管理上必要な範囲の連結修正（簡易連結）による月次財務実績値を中心とした業績判断に移行する体制を整備します。見込値については当月分に加えて、これまで合理的な検証と報告を行うことができていなかった当四半期、翌四半期、年度ベースでの状況把握を行います。目標達成指示のためではなく、事業状況の把握をし、将来の的確な経営判断と、当社の横串機能を担う役職員と連携して、業績向上へ活用することを目的とします。

#### ② 実績分析及び対策の検討、次期計画精度向上

これまでは、月次実績と年次計画の乖離があった場合には、未達額を翌月・翌四半期等の計画値に加算する、あるいは事業本部・国内グループ会社間での計画値を配分し直すといった見直しを行っており、未達理由の分析や改善のための施策の妥当性検証を行った上での必要に応じた適正な計画値への修正を実施していませんでした。

今後は、個々の事業本部・国内グループ会社がその理由を分析し、その乖離が外部環境変化に由来するのか、内部要因の変化に由来するのかといった原因を検証した上で、当該事業本部・国内グループ会社での挽回余地の検討のみならず、当社も交えて、計画自体の期中見直しや、他の事業領域への資源配分によるポートフォリオの最適化など実行可能な施策の検討を行います。加えて、実績及び外部環境を踏まえて次期計画策定に必要な修正を反映します。これにより、当社経営陣と事業本

部・国内グループ会社経営陣が共通認識を持ちながら、計画の合理性・実現可能性を高める運用を行います。

改善措置	予実管理プロセスの適正化
主管部署	社長室／経営管理部／グローバル営業統括本部
整備対象規程	事業計画管理規程又は要領
整備完了時期	①予実管理における業績管理値の変更：2026年3月 ②実績分析及び対策の検討、次期計画精度向上：2026年3月
運用開始時期	①予実管理における業績管理値の変更：2026年4月 ②実績分析及び対策の検討、次期計画精度向上：2026年4月
周知徹底方法	規程・フォーマットの説明及び、各事業本部・国内グループ会社との対話により理解をあわせる
実施頻度	-
モニタリング状況	-
原因項番(参照先)	(1)

#### (4) 業績評価基準の見直し

短期的な利益を最優先する当社の企業風土は、事業の業績評価の項目や管理対象にも浸透しており、目標とする営業利益に対する達成割合に偏重した業績評価が行われていました。このような業績評価基準が、厳しいプレッシャーを生じさせ、短期的な利益を最優先する意識をさらに強めるという関係になっていたと考えられるため、業績評価基準に関して、以下の施策を実行してまいります。

##### ① 計数項目の見直し

経営の質を高めるため、現状の営業利益額に偏った業績評価基準を、キャッシュフローやバランスシートを含めた多面的な評価基準へと改めます。これにより、利益目標達成に対する過度に厳しいプレッシャーが生じることを抑止します。

##### ② 非財務指標評価項目の追加

財務指標に関しては、目標達成度を主な業績評価基準とするとともに、プロセスといった非財務指標に関しても業績評価基準を設けます。この点、達成度が業績評価基準となった場合、計画自体を引き下げようとするモチベーションが働く可能性

があるため、計画のチャレンジ度合いなども考慮するようにします。こうした業績評価基準の改訂により、短期的な利益目標達成に対する過度に厳しいプレッシャーが生じることを抑止するとともに、中長期的な会社の成長に資する管理へ移行します。

改善措置	業績評価基準の見直し
主管部署	社長室
整備対象規程	事業計画管理規程又は要領
整備完了時期	①計数項目の見直し：2026年3月 ②非財務指標評価項目の追加：2026年3月
運用開始時期	①計数項目の見直し：2026年4月 ②非財務指標評価項目の追加：2026年4月
周知徹底方法	規程の説明及び、各事業本部・国内グループ会社との対話により理解をあわせる
実施頻度	－
モニタリング状況	－
原因項番(参照先)	(1) (2)

#### (5) 経理機能の事業部門からの独立性の確保

##### ① 経理機能の独立性の確保

当社グループでは、経理部門が財務数値を作成する過程において、事業部門から会計基準の許容範囲内で目標利益達成に資する会計処理の方法について相談を受けることがあり、事業部門だけでなく経理部門においても恣意的な会計処理を検討する誘因が生じています。本来、経理部門は事業部門から独立してグループ会計方針（NIdec global Accounting Policy manual）（2017年のIFRS導入に伴い規程化され、グループ全社への展開・運用が行われているグループ会計方針です。以下「NIAP」といいます。）に従い会計処理を行う必要がありますが、多くの経理部門と事業部門が連携して利益目標の達成を目指す結果、経理部門が事業部門から影響を受け、事業部門の意向に沿う形でNIAPの拡大解釈を行ったり、NIAPから逸脱する会計処理を許容したりしてしまうことにより、第2線のディフェンスラインの実効性が担保されていなかった可能性があります。

当該課題を踏まえ、不適切な会計処理の発生を防止すべく、今後は、経理機能の事業部門からの独立性を確保することで、正しい会計処理を行うことを最優先事項としていきます。具体的には、当社の経理担当役員の下、適切な制度決算を担う経理機能と経営戦略実行のモニタリング等を担う事業管理機能に分化し、事業本部・国内グループ会社の経理機能は当社の経理機能の管掌下に置くとともに人事権も経理担当役員が持つこととします。これにより、当社グループの多くの経理部門が事業部門と連携して利益目標の達成を目指すという構造を解消します。

## ② 経理リソースの確保

現在、当社の経理機能を担う経理税務部は43名（うち連結会計グループは14名）、事業管理機能を担う経営管理部は14名です。活発なM&Aにより300社を超えるグループ会社が存在していますが、当社における経理機能はそれに伴う増員がなされておらず、また、繁忙期の業務負荷の増大による長時間労働や将来のキャリアの不安等を主な要因とした中堅層の高い離職率により人材の質も十分に確保されていないことから、経理人員の量的・質的な不足が常態化しています。これに対応するため、特に経理税務部の連結会計グループの人員リソースの補強を行います。具体的には、事業本部・国内グループ会社も含めた配置転換等により当社連結会計グループの人員を5～6名程度増員します。これにより当社から事業本部・国内グループ会社への牽制を強化し決算業務における質の確保に努めます。さらに、決算品質を確保するために過度な決算早期開示を廃止し、レビュー／チェックの時間を十分に確保することを優先します。

もともと、当面は改善施策の実行、第三者委員会による調査や社内調査への対応、現行決算対応等に人員が割かれるため、外部専門人材の起用や人材採用等により人員リソースを補強し、1～2年程度かけて外部専門人材の指導による経理人材の育成も踏まえ徐々に内製化・自走化を図ります。

並行して1～2年程度かけて経理業務の集約化・効率化の施策を実行します。具体的には、現行システムの改修や新たにEPMツールの導入を含め経理業務プロセスの改

革を実行するとともに、シェアード化やアウトソーシング化を含め検討し、グループ再編によるグループ会社数減少に伴う管理機能全般の負荷軽減も図ります。加えて、将来のキャリア不安に対しては、経理部員のキャリアパスを提示し、将来のキャリアを踏まえたローテーションや公募による配置転換などの施策を実行することにより中堅層の離職防止に努めます。

### ③ 経理に関する意識改革・教育

機能の分化という組織体制の見直しに加えて、当社・事業本部・国内グループ会社の経理部門が専門的な会計知識を有する独立した第2線のディフェンスラインとして意識を高めることが適切な決算業務を行うために最も重要と認識しています。経理部門の意識改革研修等を継続的に実施することにより、当社・事業本部・国内グループ会社の経理部門のメンバーが自ら意識を変え、互いに高め合い、誇りを持てるようになることを目指します。

さらに、経理部門以外のすべての部門に対して、本事案を踏まえて、再発防止のための意識改革を含めた教育研修を行い、周知徹底します。

具体的には、階層別の研修、中途採用者に対する入社研修、継続的な研修として例えばeラーニング等のコンテンツを活用し当社グループ内で展開します。

### ④ 経理ガバナンスの強化

300社を超えるグループ会社すべてに対するチェック機能が十分でなかったという課題を認識しています。会計自己点検の経験により、当社・事業本部・国内グループ会社、その傘下会社が効率的・効果的にコミュニケーションを図る関係性が構築されつつあり、今後NIAPの展開等の施策を確実に実行してまいります。

改善措置	経理機能の事業部門からの独立性の確保
主管部署	経理税務部、経営管理部、人事部
整備対象規程	業務分掌規程、経理規程、人材開発規程、関係会社管理規程
整備完了時期	①経理機能の独立性の確保：2026年3月 ②経理リソースの確保：2026年3月

	③経理に関する意識改革・教育：2026年3月 ④経理ガバナンスの強化：2026年4月
運用開始時期	①経理機能の独立性の確保：2026年4月 ②経理リソースの確保：2026年4月 ③経理に関する意識改革・教育：2026年4月 ④経理ガバナンスの強化：2026年5月
周知徹底方法	規程新設・変更、社内通達、社内ポータル
実施頻度	決算ごと＋随時
モニタリング状況	-
原因項番(参照先)	(4) (5) (6)

## (6) 会計方針の明確化と運用の適正化

### ① グループ会計方針の見直し、例外申請の廃止

当社では、当社グループ会計方針である NIAP は IFRS に準拠したルールや定義に加えて一部会計処理にかかる指針や例外処理が規定されていますが、必ずしも事業特性を踏まえた具体的な判断基準の記載が十分でないことから、NIAP を拡大解釈されたり、逸脱した NIAP の解釈が行われる余地がありました。具体的には、NIAP の記載のみから一義的には判断しかねる会計処理について、選択した会計処理方針を承認してもらうよう経理部門に申請する仕組み（以下「例外申請」といいます。）があります。こうした現況に対しては、例外申請の承認プロセスを当社経理担当役員の承認に集約するなどの改善が一応図られてはいつつも、過去には例外申請自体が漏れ、当社経理担当役員による承認のない会計処理方針によって会計処理がなされているケースや、例外申請が決算締め直前、さらには決算締め後に挙がってくるケースも散見されました。また、個別の会計処理ルールを通達として展開しながら NIAP に反映させていないケースもありました。このように、従前、会計処理に係る個別対応が常態化し、NIAP や通達の運用が形骸化している状況にありました。

加えて、M&A で取得したグループ会社に対しても NIAP を展開しているものの、十分に浸透させることができていない可能性があり、経理人員の不足が常態化する中で過度な早期決算開示への圧力により、レポーティングパッケージ（連結決算システ



ムにて各社財務情報を収集するための各社が入力する報告フォーム) のレビューや是正も不十分であったおそれがあります。

これらの課題に鑑み、まず、本事案を踏まえた課題の収集・分析を進め、ルールや定義を明確化するなど NIAP 自体の見直しを進めます。また、事業実態に応じた具体的な判断に必要なルールを NIAP に反映させることとし、NIAP の運用形骸化の要因となっていた例外申請を廃止します。

## ② グループ会計方針の展開

M&A で取得したグループ会社を含めた全グループ会社に対して NIAP の内容の周知徹底を図ります。具体的には、すべての事業本部・国内グループ会社に対して、通達等で改訂後の NIAP を展開するとともに、当社経理部門メンバーが使用しているイントラネットである NIAP0 (NIdec Accounting POrtal) にも展開します。

その上で、今後も四半期決算ごとのトピックスや決算における留意事項を伝える通達を事業本部・国内グループ会社に発出する際には、NIAP の厳格な運用を指導します。

## ③ グループ会計方針の準拠性の宣誓

レポーティングパッケージのレビューや是正が不十分であった可能性に鑑み、レポーティングパッケージ提出前に、本事案における会計自己点検の結果等に基づき当社経理部門が特定した会計論点のチェックリストを作成・利用して、事業本部・国内グループ会社の経理担当者と上長が NIAP への準拠性を宣誓する仕組みを導入します。

## ④ 事業本部・国内グループ会社に対するレビュー

各グループ会社が適切に決算を行っているかを当社経理部門が定期的にレビューすることにより、事業本部・国内グループ会社の経理部門の監督を強化します。実務的には、レビューの対象単位を事業本部の単位又はサブ連結（子会社グループで連結決算をした上でレポーティングパッケージに入力し報告）の単位とすることも含め、効率的な実施を予定しています。各グループ会社に対するレビューは、企業規模の重要性や本事案における本事案の実態などを踏まえてカテゴライズを行った上で、タイミング・頻度や手続の深度を決定します。

改善措置	会計方針の明確化と運用の適正化
主管部署	経理税務部、人事部
整備対象規程	経理規程
整備完了時期	①グループ会計方針の見直し、例外申請の廃止：2026年6月 (ただし、例外申請の廃止は2026年3月) ②グループ会計方針の展開：2026年6月 ③グループ会計方針の準拠性の宣誓：2026年6月 ④事業本部・国内グループ会社に対するレビュー：2026年8月
運用開始時期	①グループ会計方針の見直し、例外申請の廃止：2026年7月 (ただし、例外申請の廃止は2026年4月) ②グループ会計方針の展開：2026年7月 ③グループ会計方針の準拠性の宣誓：2026年7月 ④事業本部・国内グループ会社に対するレビュー：2026年9月
周知徹底方法	社内ポータル、グローバル会議、グループ会社訪問／説明
実施頻度	決算ごと＋随時
モニタリング状況	－
原因項番(参照先)	(4) (5) (6)

## (7) 企業風土の変革

本事案を受け、第三者委員会の設置後である2025年9月16日には、社長よりトップメッセージが発信され、「コンプライアンス最優先の考え方が不可欠であること」や「従業員と共に心を揃えて本当に正しいことをやり抜いていくこと」を示すとともに、率直に声をあげることが促されました。さらに、同年11月19日にも社長から全従業員に向けたトップメッセージが発信され、「従業員が働きやすく、誇りを持てる会社にするために、自ら考えて実行する主人公になる」として、役員にも相談してほしい旨が示されるなど、意見の表明を継続的に呼びかける姿勢が示されました。あわせて、従前より実施してきた当社及び国内グループ会社の労働組合等社員代表組織と当社人事部との会合にて、国内グループ会社を含めた幅広い意見の収集を行いました。

今後、これらの取り組みを一過性の対応にとどめることなく、継続的に意見を受け止める仕組みを構築するとともに、具体的な施策や行動へと確実につなげていく必要があります。そこで、以下の施策を実施します。

## 企業風土改革を推進する新組織の設立

これまで企業風土改革に関する施策及び従業員意見の収集は、当社の社員代表組織である親睦会を通じて取りまとめられ、人事部が関係部門との連携や経営陣への付議を担っていました。しかし、従業員からの意見に対して十分な論点整理や関係部門を交えた検討を行う前段階で、適切な検討プロセスを経ずに判断してしまう状況がありました。例えば、就業体系や評価制度等に関しては、一部の経営陣の専権事項とされ、これが人事部内における暗黙の了解となっていました。その結果、従業員からの意見として、これらの見直しが提言された場合であっても、経営陣に最終的に受け入れられない可能性が高いと判断され、提案・上申自体を控える行動につながっていた事例がありました。加えて、従業員の福利厚生制度の拡充や快適な職場環境の整備に関する提案についても、コストが増加し、業績を圧迫する施策は認められないことを理由に関係部門長等から却下され、上申できない事例がありました。このように、従業員からの意見の実現に向けた検討・報告が十分になされていない状況が生じていました。

これらの課題は、特定部門の対応姿勢に起因するものではなく、従業員意見の取り扱いに関する役割分担及び意思決定の枠組みが十分に制度化されていなかったことに加え、上位者の意向を優先し、意見の上申を控える行動が生じやすい「もの言えぬ風土」が要因であったと考えられます。そこで、企業風土改革を戦略的かつ機動的に推進し、意思決定プロセスの透明性と迅速性の向上のため、2026年2月より、CHRO（Chief Human Resource Officer：最高人事責任者）直下にグループ会社にて製品開発・人事責任を担ってきた人物を組織長とし、共に若手の親睦会本部会長が専任でチームリーダを務める新組織（Culture Transformation Lab）を設置します。新組織の

設置により、従業員からの意見を確実に経営層へ伝達するとともに、迅速な意思決定を得て施策へ反映し、継続的かつ安定的に実行する体制を構築します。

改善措置	企業風土の変革
主管部署	Culture Transformation Lab
整備対象規程	業務分掌規程
整備完了時期	企業風土改革を推進する新組織の設立：2026年2月
運用開始時期	企業風土改革を推進する新組織の設立：2026年2月
周知徹底方法	社内イントラ・HPへの掲載
実施頻度	-
モニタリング状況	-
原因項番(参照先)	(2)

#### (8) コンプライアンス教育の充実

当社では、厳しいプレッシャーの中で、一部の役職員がグループ会社へ利益必達に向けた過度な指示を行い、それを繰り返し受けたグループ会社の役職員が短期的な利益目標達成を最優先してしまうという企業風土が醸成されてきたと考えられることから、コンプライアンスは事業活動の大前提であり最優先であるという意識を醸成させることが重要であるため、以下の施策を実行してまいります。

##### ① 入社時・定期研修におけるコンプライアンス教育の充実

従来に入社時研修においては会社の成長に向けた考え方や社内業務を遂行する上で求められる当社独自の作法に関する教育が重視されており、また、新卒新入社員入社時には対面でコンプライアンス研修が実施されていたものの、新任マネジメント層向け研修においてはパワーポイント資料に音声吹き込んだ資料の聴講のみが実施されていたにとどまり、さらに、中途入社者に対してはコンプライアンス研修自体が実施されていませんでした。

そこで、2026年1月より、毎月入社する中途入社社員に対し、対面又はオンラインでのコンプライアンス研修を実施しています。加えて、2026年度の新任マネジメント層向け研修においても対面又はオンラインでのコンプライアンス研修を実施します。

なお、研修内容には、取締役会及び社長メッセージの伝達、ニデックグループのグローバルコンプライアンス体制、規程類及び制度の説明（贈収賄禁止、内部通報制度、貿易管理を含みます。）、ニデック内の不適切な過去事例の紹介（不適切会計、ハラスメント等）、企業風土改革等今後の取り組みの紹介等を含み、ニデックグループのコンプライアンス体制等に対する理解を深めるとともに、コンプライアンス遵守を自分事として考える意識を醸成させ、絶対にコンプライアンス違反を犯さない、犯させないことを狙いとします。

また、当社執行役員及び国内グループ会社役員に対しては、毎年２月頃に実施している集合研修の場を活用し、コンプライアンス最優先の意識醸成ができるようコンプライアンスの周知・徹底を行っていきます。2025年度の集合研修（2026年２月10日実施予定）においてはFIR事案の調査を委託した国際貿易法及び関税法の専門家による、FIR事案を踏まえたコンプライアンス研修を行うことを予定しています。

## ② 本事案の周知

本事案における経緯、原因、教訓等を従業員に周知し、本事案を題材としたコンプライアンス教育を実施します。

改善措置	コンプライアンス教育の充実
主管部署	コンプライアンス部
整備対象規程	－
整備完了時期	①入社時・定期研修におけるコンプライアンス教育の充実：2026年３月 ②本事案の周知：第三者委員会報告書受領後反映
運用開始時期	①入社時・定期研修におけるコンプライアンス教育の充実：2026年４月 ②本事案の周知：第三者委員会報告書受領後反映
周知徹底方法	①社内イントラ ②本事案を題材としたコンプライアンス教育
実施頻度	①入社時・定期研修におけるコンプライアンス教育の充実：定期研修は年１回以上 ②本事案の周知：上記入社時研修・定期研修に取り込み
モニタリング状況	－
原因項番(参照先)	(２)

## (9) 人事評価制度の見直し

当社では、実力・実績主義の徹底と常に緊張感のある強い会社・組織を作っていくことを狙いとして、2020年に従業員の人事評価制度の改定を行いました。改定前においては、個人目標に対する達成度（成果）を評価する「業績評価」とNidec Way 行動基準に基づく期待行動の実行度を評価する「Nidec Way 行動評価」が別の評価項目でしたが、これらを一本化した「総合評価」として、組織への貢献度を総合的に評価する制度に変更し、同じ達成度であってもより組織業績への貢献を評価する仕組みに変更がなされることとなりました。また、厳格な相対評価分布規制の中で高評価・低評価を付けることを必須とし、高評価者と低評価者の賞与額を部長クラスでは最大で5倍の差を付けるなど、格差が大きい処遇を実施しており、当社グループの日本法人にも同様の制度を段階的に導入していました。加えて、「利益を上げた者が最も評価される」というメッセージを繰り返し共有していた一方で、評価者への人事評価制度に関する研修が不十分であり、評価者の人事評価制度に対する理解不足から適切な運用がなされていない状況に陥っていました。これらにより、短期的な利益を最優先する企業風土が強化され、業績偏重の意識が助長されたと考えています。

そこで、短期的な利益最優先の意識を是正し、「正しい」を常に優先する意識・企業風土を根付かせることを目的として、人事評価制度の観点から、以下の施策を実行します。

### ① 業績以外の目標設定と評価の徹底

現在の評価項目である「短期的な成果」「将来につながる成果（仕組み・プロセス）」「将来につながる成果（人材強化）」にコンプライアンス観点での評価項目を追加し、コンプライアンスの観点から正しい行動をとるための目標設定を徹底します。

人事評価に関して、現行制度における厳格な相対評価分布規制や格差が大きい処遇により短期的な成果創出を助長していた制度についても段階的に見直しを行い、短期的な目標達成に加え、長期的な組織の成長や人材育成を促すことができる制度へと改善していきます。

## ② 制度理解向上施策の実施

人事評価制度に関する理解促進のため、評価の観点や目標設定方法を整理したハンドブックを改訂し、適正な人事評価の運用が徹底されるよう、評価者及び被評価者を対象とした研修（目標設定研修を含みます。）を実施します。

評価実施後、適正な人事評価運用が行われているかを継続的に確認するため、アンケート等を活用したモニタリングの仕組みを構築します。また、その結果を踏まえ、必要に応じて制度や運用方法の改善策を検討・実施します。

また評価結果を踏まえ、ある従業員につきコンプライアンス違反、倫理観に欠けた言動などが顕在化した場合は、当該情報を当該従業員の配置・登用における判断の材料とする、当該従業員に対する教育研修の機会を設ける、関連する人事制度を見直す等の対応を実施します。

改善措置	人事評価制度の見直し
主管部署	人事部
整備対象規程	人事評価規程
整備完了時期	①業績以外の目標設定と評価の徹底：2026年3月 ②制度理解向上施策の実施：2026年3月
運用開始時期	①業績以外の目標設定と評価の徹底：2026年4月 ②制度理解向上施策の実施：2026年4月
周知徹底方法	社内通知・人事評価研修
実施頻度	①- ②年2回：評価実施前（4月・10月）
モニタリング状況	評価結果を踏まえ人事部が確認
原因項番(参照先)	(2)

## (10) 取締役会・監査等委員会の実効性向上

当社では、元代表の周囲の幹部社員が元代表の権限を過大に認識するところがあり、重要な意思決定において元代表の意向を優先してリスク情報を十分に取締役会に伝えない事例が見られるなど、取締役会等の監督機関に悪影響が及ぶ場面が見られました。2024年4月以降、元代表から社長へ分権・権限委譲を進めるとともに、指名委員会及び報酬委員会においても委員から元代表を除き、社外取締役が委員長として審議を主導しています。2025年12月に元代表が退任し、名誉会長となったことを踏まえ、名誉会長の職務権限については、当社職務権限規程において「取締役会又は執行役員からの求めに応じ、創業精神の伝承やニデックグループの企業価値向上に寄与する活動を行う」と規定し、経営には関与しないこととしています。なお、元代表は、退任後、当社グループにおけるいずれの会議体にも出席しておらず、取締役会議長も社長が担う体制に変更がなされています。

また、事業計画の進捗状況や重要なリスク情報等が取締役会や監査等委員会に十分に報告されなかったことが確認されています。

さらに、社外取締役においても、学識経験者や行政出身者が中心となっており、上場企業経営経験者や会計専門家を含む多様な専門性を背景としたより多角的な視点からの検討ができる構成を採用する余地があります。以上のように、当社は、取締役会及び監査等委員会による牽制が十分に機能していたとは言い難く、ガバナンスが脆弱であったと言える状況にあったことを踏まえ、以下の施策を実行してまいります。

### ① 業績目標の妥当性に対する取締役会の監督の実効性向上

取締役会規程では「年度事業計画の編成」が取締役会への付議事項として定められているものの、実際には策定時に事業計画が取締役会に付議されないこともあり、このため、目標設定の妥当性を取締役会として確認・審議することができていませんでした。

今後は、事業計画の策定時には、取締役会が、執行側に目標設定プロセスや目標達成の実現可能性等について報告を求めるとともに、目標設定の妥当性を含め



審議を行うことを徹底します。また、事業計画の進捗状況を取締役会が定期的にフォローアップし、目標の見直しの可否等を審議することとします。

具体的には、事業計画の策定及び計画の進捗状況のフォローアップのための審議を盛り込んだ「取締役会審議スケジュール」を取締役会の承認のもとに策定し、これに従い事業計画に関する審議を取締役会にて行うことを予定しています。

## ② 重要リスク情報共有体制の整備と監督機能の強化

取締役会規程には、不正行為・コンプライアンス違反等の重要なリスク情報の取締役会への報告義務が、「経営上重要な訴訟」「経営上重要な紛争」を除いて明確には定められておらず、重要なリスク情報が、取締役会において十分に報告されず、結果として十分に審議もされてきませんでした。例えば、リスク管理委員会やコンプライアンス委員会から取締役会への報告は、それぞれ年1回行われていますが、活動方針や活動内容などの概括的な報告のみにとどまり、リスク情報に関する具体的な審議は実施されてきませんでした。

今後は、取締役会に報告すべき重要なリスク情報の定義や報告要否判断の基準を明確に定めるとともに、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会及び最高コンプライアンス責任者（CCO）が把握したリスク情報の中で、取締役会に報告すべき重要なリスク情報が検出された場合には、当該重要なリスク情報を取締役会へ報告することを取締役会規程に定め、重要なリスク情報が取締役会に確実に報告される体制を構築します。

## ③ 監査等委員会の実効性向上

経営管理監査部から監査等委員会への情報提供については、J-SOXに関する内部監査結果の報告（年1回）や重要事項（個別に指示した特別調査の結果報告など）に関する都度の報告が行われるにとどまっていました。また、会計監査人とは年度監査結果の講評など定期的なミーティングを行っており、監査等委員会と経営管理監査部とのコミュニケーションや経営管理監査部と会計監査人とのコミ

コミュニケーションは行われていたものの、監査等委員会・経営管理監査部・会計監査人と三者が一堂に会した定期的なコミュニケーションは十分には行われていませんでした。

今後は、経営管理監査部から監査等委員会への内部監査結果（監査実施内容・結果の概要、主な発見事項等）の定期的な報告（年2回）、監査等委員会・経営管理監査部・会計監査人の三者による統制上の課題の共有等を目的とした定期的な意見交換会（年2回）を行います。また、監査等委員会監査（業務監査）の一環として業務執行取締役及び執行役員との意見交換の強化を図り、事業リスクを監査等委員会が把握する機会を拡充いたします。

#### ④ 取締役の専門性の多様化による監督機能の強化

当社の社外取締役は、従前、学識経験者、行政出身者及び弁護士から構成されており、上場企業の経営経験者や会計の専門家からは選任されていませんでした。この点、達成困難な目標設定に関連するリスクや、会計不正のリスク等をより深く認識するためには、経営経験者や会計専門家を含む多様な専門性を持つ社外取締役を迎え入れることが望ましいと考えられます。また、社内取締役についても管理系の担当執行役員が選任されておらず、リスク管理面からの問題提起を十分に行うことができていなかった可能性があります。

今後は、より幅広い視点から監督機能を発揮することができる取締役会の陣容とするため、取締役会の構成の要件を明確化し、当該要件に基づく候補選定を進めます。取締役会の構成の要件として、社外取締役については、上場企業の経営経験者や会計専門家等を含む多様な専門性を有する人材の選任を検討すること、また、社内取締役については、管理系担当である執行役員、例えばCFO等の取締役への登用を検討することを含みます。

改善措置	取締役会・監査等委員会の実効性向上
主管部署	総務・サステナビリティ推進部、経営管理監査部
整備対象規程	取締役会規程、リスク管理規程、危機管理規程、内部監査規程他
整備完了時期	①業績目標の妥当性に対する取締役会の監督の実効性向上：

	2026年3月 ②重要リスク情報共有体制の整備と監督機能の強化：2026年4月 ③監査等委員会の実効性向上：2026年6月 ④取締役の専門性の多様化による監督機能の向上：2026年6月
運用開始時期	①業績目標の妥当性に対する取締役会の監督の実効性向上：2026年4月 ②重要リスク情報共有体制の整備と監督機能の強化：2026年5月 ③監査等委員会の実効性向上：2026年7月 ④取締役の専門性の多様化による監督機能の向上：2026年7月
周知徹底方法	規程等の改訂内容は、社内通達、関係部門の責任者から部門内での周知、トップマネジメントからのメッセージ発信 取締役会の運用変更の内容は、取締役会での報告実施
実施頻度	-
モニタリング状況	取締役会実効性評価、監査等委員会実効性評価で運用確認
原因項番(参照先)	(1) (2) (3) (4)

#### (1 1) 執行役員指名の基準見直しと実効性の強化

成長を示し続けるための過度な株価至上主義や、短期的な利益を最優先し、目標未達を許容しない企業風土の変革を実現することに加えて、上記(1 0)の取締役会による監督の実効性を向上させるためには、取締役による監督の対象である業務執行の中核となる執行役員の適格性を確保することが重要となります。また、グループガバナンス体制強化として当社社長が直接のレポート先となるAADの事業統括本部長とMOEN、AMEC、SPMS及びNMABの事業本部長（以下「グローバル経営幹部」といいます。）並びに、国内グループ会社のCEOの適格性を確保することも必要です。これらを踏まえ、以下の施策を実行します。

##### ① 選任基準の見直し・解任基準の策定

従来、当社の執行役員の選任には社外に公開している選任基準に加え、一部社外には非公開としている選任基準（従業員の行動指針を示すNidec Wayの体現、過去からの実績や経験値等）も併用していました。しかし、いずれも過去実績を

中心とした定性的な基準であり、解任基準も明文化されていませんでした。加えて、社長を除く執行役員の選任基準については、コンプライアンスの観点が明確に定められておらず、過去からの実績や経験値がより重視される内容となっていました。さらに、これらの選任基準の適用範囲は、当社と委任契約を結ぶ執行役員のみ限定されており、当社グループ全体共通の選任基準が策定されていませんでした。

そこで、執行役員の選任基準を、当社グローバル経営幹部及び国内グループ会社 CEO にグローバルかつ統一的に適用される選任基準へとアップデートします。具体的には、倫理観とコンプライアンス、全社ガバナンスの体制構築・強化、中長期的な経営戦略、組織と人材強化等の観点を選任基準に盛り込み、当社グローバル経営幹部及び国内グループ会社 CEO を適用対象とするよう、適用範囲の拡大を行います。また、執行役員の解任基準も策定し、選任基準を満たさない事象が生じた場合や当社グループが考える企業倫理や法令に反する事象が生じた場合には解任の審議を行えるようにします。

## ② 執行役員選任プロセスの実効性向上

現状、当社執行役員を指名する指名委員会を開催するにあたり、指名委員会参加者に対して指名候補者の事前説明を行っていますが、指名候補者に関する情報は経歴等限定的な情報にとどまり、指名候補者の適性を十分に理解・検証するための情報が不足していました。また、指名委員会の審議対象範囲は当社の取締役及び一部執行役員（社長・副社長等）に限定されており、その他の当社執行役員の選任については、指名委員会は報告を受けるに留まっていました。さらに、国内グループ会社の CEO の選任については、各社のプロセスで実施しており、当社グループ全体としての選任プロセスの実効性が十分に担保できていませんでした。

そこで、今後は、選任基準を新しく定めることに加え、指名候補者に関する社内情報や外部アセスメントの結果等の多角的な情報を事前に指名委員会と共有することとします。また、執行役員を選任する際には早期の段階から面談や指名候補者

との交流の機会を増やすことで、指名委員会による評価のプロセスを透明化し、客観性を確保します。さらに、当社グループ全体の観点からモニタリング対象を拡大し、グローバル統一の選任基準に基づいて選任されているかどうかを、グローバル経営幹部においては指名委員会で、主要な国内グループ会社の CEO は当社人事部門が確認することで、全体として執行役員選任プロセスの透明性と一貫性を確保します。

改善措置	執行役員指名の基準見直しと実効性の強化
主管部署	人事部
整備対象規程	指名委員会規程、執行役員規程
整備完了時期	①選任基準の見直し・解任基準の策定：2026年5月 ②執行役員選任プロセスの実効性向上：2026年5月
運用開始時期	①選任基準の見直し・解任基準の策定：2026年6月 ②執行役員選任プロセスの実効性向上：2026年6月
周知徹底方法	外部（有価証券報告書など）、内部（社内ポータルなど）
実施頻度	①年1回以上：執行役員体制の改選時、及び新規執行役員登用、解任を検討する事案が発生した時 ②年1回以上：執行役員選任審議に必要な情報を随時提供
モニタリング状況	①年1回以上の指名委員会にて、選任基準をもとに候補者を選任できているか妥当性を確認 ②年1回取締役会の実効性評価で指名委員会の実効性を確認
原因項番(参照先)	(4)

## （１２） 役員報酬評価基準の見直しと報酬決定プロセスの実効性強化

当社では、「利益を上げた者が最も評価される」というメッセージが繰り返し共有されるとともに、役員報酬の評価基準においても単年度の業績を重視しており、短期的な業績達成を最優先する企業風土が醸成されてきました。上記を是正するため、当社の執行役員及びグローバル経営幹部、国内グループ会社の CEO の役員報酬について以下の施策を実行します。

### ① 役員報酬評価基準の見直し

現状の役員報酬制度では、STI（短期インセンティブ）は単年度売上、単年度利益、個別評価を基準としており、LTI（長期インセンティブ）についても単年度売

上、単年度利益、ESG 外部評価が中心的な基準となっています。そのため、中長期的な視点やコンプライアンス、全体最適といった非財務要素が役員報酬評価に十分に反映されておらず、短期業績への偏重が顕著となっています。

そこで、役員報酬評価基準の再設計を行い、中長期的な視点や全体最適、コンプライアンスなどの非財務要素を反映することを含めた新たな役員報酬評価基準を策定し、プロセスや中長期の観点への意識付けを行います。また、役員報酬評価基準をグローバルに統一されたものとし、適用範囲を拡大することで、当社グループ全体における報酬体系の一貫性を確保します。

## ② 報酬決定プロセスに関する実効性の向上課題と対応策

従前、当社の報酬委員会においては、報酬委員に対して必要な情報が十分に提供されておらず、深い審議が行えないまま形式的な承認プロセスとして報酬決定が行われていました。また、報酬委員会の審議対象範囲は当社取締役と執行役員に限られており、当社グループ全体としての役員報酬に対する透明性と統制が不十分な状況でした。

そこで、報酬決定プロセスの透明性と報酬決定プロセスへの統制の実効性を高めるため、報酬委員（社外取締役）の関与を強化する仕組みを構築します。報酬決定に必要な会社の状況や市場動向などの情報を適時適切に報酬委員に提供し、これらの情報を受けた報酬委員が主体的に質疑・判断できる環境を整えることで、報酬委員会での議論の質を向上させます。さらに、当社グループ全体の観点からモニタリング対象を拡大し、新たに策定するグローバル統一の役員報酬評価基準をもとに報酬決定がされているかどうか、グローバル経営幹部は報酬委員会において、国内グループ会社の CEO は当社人事部門において報酬決定の妥当性を確認することで、当社グループ全体における役員報酬決定の透明性と一貫性を確保します。

改善措置	役員報酬評価基準の見直しと報酬決定プロセスの実効性強化
主管部署	人事部
整備対象規程	役員報酬規程
整備完了時期	①役員報酬評価基準の見直し：2026年5月 ②報酬決定プロセスに関する実効性の向上課題と対応策：

	2026年 5 月
運用開始時期	①役員報酬評価基準の見直し：2026年 6 月 ②報酬決定プロセスに関する実効性の向上課題と対応策：2026年 6 月
周知徹底方法	外部（有価証券報告書など）、内部（社内ポータルなど）
実施頻度	①年 1 回以上：執行役員の報酬決定時 ②年 1 回以上：執行役員選任審議に必要な情報を随時提供
モニタリング状況	①年 1 回以上の報酬委員会にて、報酬評価基準をもとに執行役員の報酬額・決定プロセスの妥当性を確認 ②年 1 回取締役会の実効性評価で報酬委員会の実効性を確認
原因項番(参照先)	( 2 )

### （１３） 内部監査体制の強化

当社グループの法人数は 300 社を超え、当社内部監査によるモニタリングが十分にいきわたっていない法人も数多くあります。具体的には、毎年の内部監査の対象となる法人数が十分でなく、また、内部監査の対象となった法人についても、各法人が有するリスクに対して必要な対応を十分な深度をもって履行できていない状況にありました。その結果、各法人をグループとして管理するための内部監査体制が十分に構築されているとはいえない状況でした。

当社の経営管理監査部は、財務報告に係る内部統制評価を実施する内部統制グループと、会計領域の業務監査を実施する内部監査グループから構成されています。人員構成として、内部統制グループは 16 名、内部監査グループは 12 名となっています。このうち、内部監査グループは、毎年監査対象となる法人を選ぶための選定基準に基づいて監査計画を策定・立案しています。この選定基準には、重要課題の有無、売上規模、経営者の長期間交代がないこと、業容変動が大きいこと、今まで内部監査を未実施であること等が含まれており、これらの基準を総合的に勘案して監査対象の法人を決定してきました。その結果、毎年約 60 の法人が監査対象として選定されており、これらの法人に対して、経営管理監査部長も含めた事前レビュー会を開催し、監査の重点領域の確認を行った上で、会計領域の業務監査を実施しています。

しかし、従前、内部統制グループから監査等委員会に対し、財務報告に係る内部統制評価結果に関して年に一度報告を行っていましたが、内部監査グループからは社長への報告を行うのみで、監査等委員会への報告は不定期的な重要事項（監査等委員会から指示を受けた調査事項等）の報告以外は行われていませんでした。その結果、必要なリスク情報が監査等委員会に上程されておらず、グループガバナンスの観点で必要なリスク対応や経営管理監査部への指示命令が十分に行われていませんでした。

このように、当社の内部監査が十分に機能していなかったことを踏まえ、内部監査体制を強化するため、以下の施策を実行してまいります。

#### ① 監査等委員会との連携による独立性の強化

これまで内部監査の結果については、監査等委員会への不定期的な重要事項の報告以外は社長への報告にとどまっていたため、今後は社長に加えて、監査等委員会への定期的な報告を行うこととします。具体的には、上記（１０）③に記載の通り、半期に１回以上、監査等委員会への報告を実施することで、監査等委員会と内部監査を担う経営管理監査部が定期的に情報連携できる機会を作ります。さらに、（１０）③に記載の通り、監査等委員会、経営管理監査部、外部の会計監査人との連絡会を半期に１回開催することで三様監査による監査機能の向上を図ります。これらにより、監査等委員会にグループガバナンスの観点で対応が必要なリスクを適時に報告できるようになり、それらのリスクに対応する施策の検討及び経営管理監査部への指示命令を監査等委員会が適時適切に行える体制が整うことで、モニタリング機能として期待される第３線のディフェンスラインを強化することに繋がります。

また、このようなレポーティング体制を実質的なものとするため、人事権の一部を監査等委員会が掌握することで、経営管理監査部の独立性を強化します。具体的には、経営管理監査部長の採用及び異動にあたっては、監査等委員会の事前同意を必要とすることにします。



## ② 内部監査の対象法人の拡大と監査品質の向上

従前、当社では、内部監査人員が十分に確保されていなかったことに鑑み、今後は、新規採用及び配置転換により内部監査人員の増強を図り、毎年の監査対象の法人数を増やし、十分な内部監査が実施できる内部監査体制を構築することといたします。具体的には、外部専門家への委託も含めて、内部監査グループの人員を現状の12名から20名～30名程度の体制に拡大させる方針です。

また、経営管理監査部内に企画管理グループを新設し、内部監査の高度化及び監査の品質管理強化を行います。これにより内部監査の対象法人の拡大と監査品質の向上を図ります。

さらに、従来の会計領域の業務監査及び内部統制に限定されていた監査領域を拡大し、グループ全体のガバナンスを俯瞰的に検証します。経営管理監査部は独立した「第3線」の立場を堅持し、業務執行プロセスへ直接介入するのではなく、各業務主管部門（第2線）が行う自律的なモニタリング活動が適切に機能しているかを客観的に検証（モニタリングのモニタリング）することにします。具体的には、内部通報制度（ホットライン）の運用状況に対するモニタリング等を実施することを検討します。

改善措置	内部監査体制の強化
主管部署	経営管理監査部
整備対象規程	監査等委員会規程、内部監査規程
整備完了時期	①監査等委員会との連携による独立性の強化：2026年6月 ②内部監査の対象法人の拡大と監査品質の向上：2026年6月
運用開始時期	①監査等委員会との連携による独立性の強化：2026年7月 ②内部監査の対象法人の拡大と監査品質の向上：2026年7月
周知徹底方法	社内通達
実施頻度	－
モニタリング状況	監査等委員会における改善状況確認
原因項番(参照先)	(5) (6)

#### (14) 内部通報制度の改善

当社において短期的な利益を最優先する企業風土が醸成されてしまったこと、グループ会社管理体制に脆弱性があること等を踏まえ、通常のレポーティングラインでは報告義務者が報告を躊躇してしまったり、報告遅延や未報告が生じてしまったりすることとならないよう、実効的なバイパスルートを構築するという観点から、以下の施策により内部通報制度を改善・強化してまいります。

##### ① 内部通報制度の見直し・従業員への周知

内部通報制度の実効性向上を目的としたコンプライアンス関連規程を見直し、通報者保護の観点から従業員からの信頼性を確保した設計とした上で、コンプライアンス違反の疑義についてすべての役職員に通報義務を課すとともに、同義務の違反者に対して懲戒処分を科す可能性があることを明確にしました。また、トップメッセージ及び研修の組合せとともに、各社で掲載すべき内部通報制度に関するポスターを再配布し、改めて掲載を指示します。

##### ② グループ会社独自の窓口運用状況の把握・グループ会社の対応状況の確認

当社と共通する窓口に加え、一部の国内グループ会社及びその傘下のグループ会社においては、グループ会社独自で持つ内部通報窓口や各種相談窓口が存在しています。そこで、当社は、国内グループ会社及びその傘下のグループ会社独自の窓口の整備状況を把握するとともに、運用状況についてもヒアリングを行い、今後は、国内グループ会社及びその傘下のグループ会社における通報状況や調査進捗状況を確認します。これにより、グループ会社各社における通報案件に係る情報が定期的に本社に集約されるようにします。

改善措置	内部通報制度の改善
主管部署	コンプライアンス部
整備対象規程	ニデックグループコンプライアンス規程
整備完了時期	①内部通報制度の改善:2025年12月 ②グループ会社独自の窓口運用状況の把握・グループ会社の

	対応状況の確認:2026年3月
運用開始時期	①内部通報制度の改善:2025年12月 ②グループ会社独自の窓口運用状況の把握・グループ会社の対応状況の確認:2026年4月
周知徹底方法	社内通達、メール
実施頻度	-
モニタリング状況	①- ②四半期に一度、各社より案件リストを本社に収集する
原因項番(参照先)	(2) (6)

### (15) 通報対応体制の強化

当社は、当社グループ全社を対象として、全ての取締役・執行役員・従業員が利用できる内部通報窓口、外部の第三者窓口及び主に欧米拠点の取締役・執行役員・従業員が利用できる外部業者の運営する内部通報窓口を設置しています。それらの窓口を通じて日本・米州・中国・欧州・東南アジアの地域コンプライアンスオフィサーが通報を受領し、当社のコンプライアンス部と連携のうえ、調査と是正を行っています。しかし、調査体制におけるリソース・専門性等が不足することにより、コンプライアンス違反に係る調査が不十分となったり、グループ会社従業員を中心に内部通報は十分に対応してもらえないものだという認識が共有され、もの言えぬ風土醸成の一因となったと考えられます。そこで、以下の施策により通報対応体制の強化を行います。

#### ① 通報対応担当者向けのマニュアル整備

内部通報を受けた後に調査対応を行う担当者等が利用することを目的としたマニュアルの整備を行います。具体的には、法令要求事項の記載に留まらず、調査を行うための実務に資する情報として事案発覚、事実解明、是正までの担当者が必要となる業務内容や要領の文書化を行います。また本社コンプライアンス部内の教育以外にも、地域コンプライアンスオフィサー及び各法人に配置しているコンプライアンス責任者・推進者への展開を行い、当社グループ全体での調査業務を向上していきます。

#### ② 調査体制の拡充

上記調査において、当社及びグループ会社内の調査対応リソース不足や専門性不足により十分な調査が適時に実施されないという事態が生じないように、調査業務に専門性のある外部の弁護士事務所等と提携を行い、徹底した事実解明と是正を行える体制を構築します。

改善措置	通報対応体制の強化
主管部署	コンプライアンス部
整備対象規程	-
整備完了時期	①通報対応担当者向けのマニュアル整備:2026年3月 ②調査体制の拡充:2026年4月
運用開始時期	①通報対応担当者向けのマニュアル整備:2026年3月 ②調査体制の拡充:2026年4月
周知徹底方法	メール、部門内教育
実施頻度	-
モニタリング状況	-
原因項番(参照先)	(2)

#### (16) 懲戒の厳格化

現在、懲戒規程における懲戒基準の一部が不明確である、又は、厳格性を欠く状態にあるため、懲戒に関する判断の一貫性が損なわれている可能性があります。また、懲罰委員会開催前の事前協議など、運用プロセスが不透明になっています。加えて、懲戒処分結果の公表が不十分であることもあり、コンプライアンス意識の低下を招いたり、通報しても結局懲戒されないのであれば通報自体意味がない、との意識が醸成され、結果として、もの言えぬ風土の醸成を助長することとなっていると考えられます。そこで、懲戒を厳格化するために以下の施策を実行します。

#### 懲戒基準・運用プロセスの厳格化

当社及び国内グループ会社を対象に、懲戒内容と処分の関係を明確にすることで、懲戒に関して一貫性のある判断が行えるようにします。また、一部の懲戒基準を厳格化し、事前協議を禁止するなど、透明性を高めた運用プロセスに

変更します。上記の内容については、社内ポータルでの案内に加えて、メールでの案内も行うとともに、拠点及び各社への説明会を実施し、周知徹底を図ります。

その後、当社及び国内グループ会社で、懲戒処分の内容とその結果に関する情報を共有し、互いに再発防止の意識向上に努めます。

さらに当社グループの執行役員・管理職を対象に、発生した懲戒事案を題材とした研修を年1回実施し、コンプライアンス意識の更なる醸成に努めます。

改善措置	懲戒の厳格化
主管部署	人事部
整備対象規程	懲戒規程、就業規則、執行役員規程
整備完了時期	懲戒基準・運用プロセスの厳格化：2026年4月
運用開始時期	懲戒基準・運用プロセスの厳格化：2026年5月
周知徹底方法	社内ポータル、メール、拠点及び各社への説明会、執行役員・管理職向けコンプライアンス研修
実施頻度	－
モニタリング状況	－
原因項番(参照先)	(2)

#### (17) 責任の明確化

当社は、本事案並びに貿易取引上の問題及び関税や源泉所得税に係る税務問題及び課税問題が生じていることを踏まえて、責任の所在を明確化することが不可欠であると考えています。当社は、第三者委員会による調査結果等を踏まえ、事実関係を精査し、責任の所在を明確にします。責任の認められる者については、適切な措置を実施の上、透明性のある対応を社内外に報告することで、ガバナンス強化とコンプライアンスの徹底を図ります。

### 3 改善措置の実施スケジュール

→：検討・整備、⇒：実施・運用

改善措置項目	2026年									
	1月以前	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
<b>I. FIR事案に係る改善措置・状況</b>										
(1) コンプライアンス最優先の意識／企業風土の醸成										
①当社取締役会から当社グループ内に対する明確なメッセージの発信	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②人事処分を通じたコンプライアンスを最優先にした対応の必要性の周知徹底	(第三者委員会による調査結果及びその他の社内調査結果受領後に実施)									
③法務コンプライアンス部門の機能強化	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 組織・体制の強化										
①貿易コンプライアンス体制の強化	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②グローバルコンプライアンス体制の強化	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) 手順・規程・仕組みの改善										
①当社グループの報告体制の改善	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②当社グループの法務コンプライアンス部門間の情報共有	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③内部統制の適切な整備	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(4) FIR社における改善措置										
①体系的な研修教育体制	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②原産国表示判定に係る内部統制	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(5) 人事処分	(第三者委員会による調査結果及びその他の社内調査結果受領後に実施)									
<b>II. 不適切な会計処理の疑義を踏まえた改善措置</b>										
(1) 中期経営計画策定プロセスの再整備										
①中期経営計画策定のルールの再定義や明文化	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
②中期経営計画検討体制（チーム制）の構築	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
③中期経営計画策定プロセスの強化	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 事業計画策定プロセスの再整備（次年度_2026年度）										

改善措置項目	2026年									
	1月以前	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
①事業計画策定のルールの再定義	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②事業計画検討体制（チーム制）の構築及びプロセスの強化	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
（３）予実管理プロセスの適正化										
①予実管理における業績管理値の変更	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②実績分析及び対策の検討、次期計画精度向上	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
（４）業績評価基準の見直し										
①計数項目の見直し	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②非財務指標評価項目の追加	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
（５）経理機能の事業部門からの独立性の確保										
①経理機能の独立性の確保	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②経理リソースの確保	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③経理に関する意識改革・教育	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
④経理ガバナンスの強化	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
（６）会計方針の明確化と運用の適正化										
①グループ会計方針の見直し、例外申請の廃止	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
②グループ会計方針の展開	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
③グループ会計方針の準拠性の宣誓	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
④事業本部・国内グループ会社に対するレビュー	→	→	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒
（７）企業風土の変革										
企業風土改革を推進する新組織の設立	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
（８）コンプライアンス教育の充実										
①入社時・定期研修におけるコンプライアンス教育の充実	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②本事案の周知	（第三者委員会による調査結果受領後に実施）									
（９）人事評価制度の見直し										
①業績以外の目標設定と評価の徹底	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②制度理解向上施策の実施	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
（１０）取締役会・監査等委員会の実効性向上										
①業績目標の妥当性に対する取締役会の監督の実効性向上	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②重要リスク情報共有体制の整備と監督機能の強化	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

改善措置項目	2026年									
	1月以前	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
③監査等委員会の実効性向上	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
④取締役の専門性の多様化による監督機能の強化	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
(1 1) 執行役員指名の基準見直しと実効性の強化										
①選任基準の見直し・解任基準の策定	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②執行役員選任プロセスの実効性向上	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(1 2) 役員報酬評価基準の見直しと報酬決定プロセスの実効性強化										
①役員報酬評価基準の見直し	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②報酬決定プロセスに関する実効性の向上課題と対応策	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(1 3) 内部監査体制の強化										
①監査等委員会との連携による独立性の強化	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
②内部監査の対象法人の拡大と監査品質の向上	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
(1 4) 内部通報制度の改善										
①内部通報制度の見直し・従業員への周知	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②グループ会社独自の窓口運用状況の把握・グループ会社の対応状況の確認	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(1 5) 通報対応体制の強化										
①通報対応担当者向けのマニュアル整備	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②調査体制の拡充	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(1 6) 懲戒の厳格化										
懲戒基準・運用プロセスの厳格化	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(1 7) 責任の明確化	(第三者委員会による調査結果及びその他の社内調査結果受領後に実施)									



#### 第4 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

当社及びグループ会社では、2025年9月3日付「第三者委員会設置のお知らせ」に記載のとおり、不適切な会計処理が行われていたことを疑わせる資料が複数発見されたことから、当社から独立した客観性のある調査を行うべく、日本弁護士連合会の定める「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠した第三者委員会に調査を依頼しております。現在、第三者委員会による調査が継続中ではありますが、当社では、1日でも早く信頼を取り戻すべく、2025年10月30日付でニデック再生委員会を設置し、当社が高い倫理観で「正しい」を最優先に実践できる企業として再生するべく、ガバナンスや組織風土の改革といった取り組みに着手しております。

以上