

改善計画書のご説明



ニデック株式会社

－ 注意事項 －

- ・本プレゼンテーション及び引き続き行われる質疑応答の際の回答には、将来に関する見通し、期待、判断、計画あるいは戦略が含まれています。
- ・この将来予測に基づく記載や発言は、為替変動、製品に対する需要変動、各種モータの開発・生産能力、関係会社の業績及びその他のリスクや不確定要素を含みます。
- ・本プレゼンテーション及び引き続き行われる質疑応答の際の回答に含まれる全ての将来的予測に基づく記載や発言は、プレゼンテーションの日に入手可能な情報に基づいており、私達は、法令に定めのある場合を除き、このような将来予測に基づく記載や発言を更新する義務を負いません。
- ・また、この記載や発言は、将来の実績を保証するものではなく、実際の結果が、私達の現在の期待とは、実体的に異なる場合があります。
- ・このような違いには、多数の要素が原因となり得ます。
- ・これらの要素やリスクについては当社の継続開示及び適時開示等の記載をご覧ください。

これまでの経緯

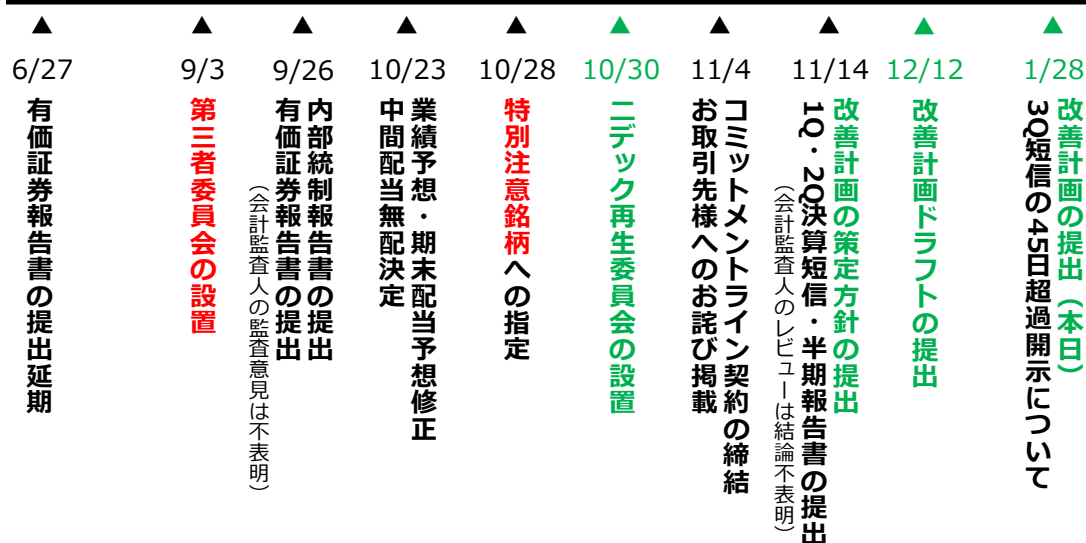
3

■これまでの出来事



2025年

2026年

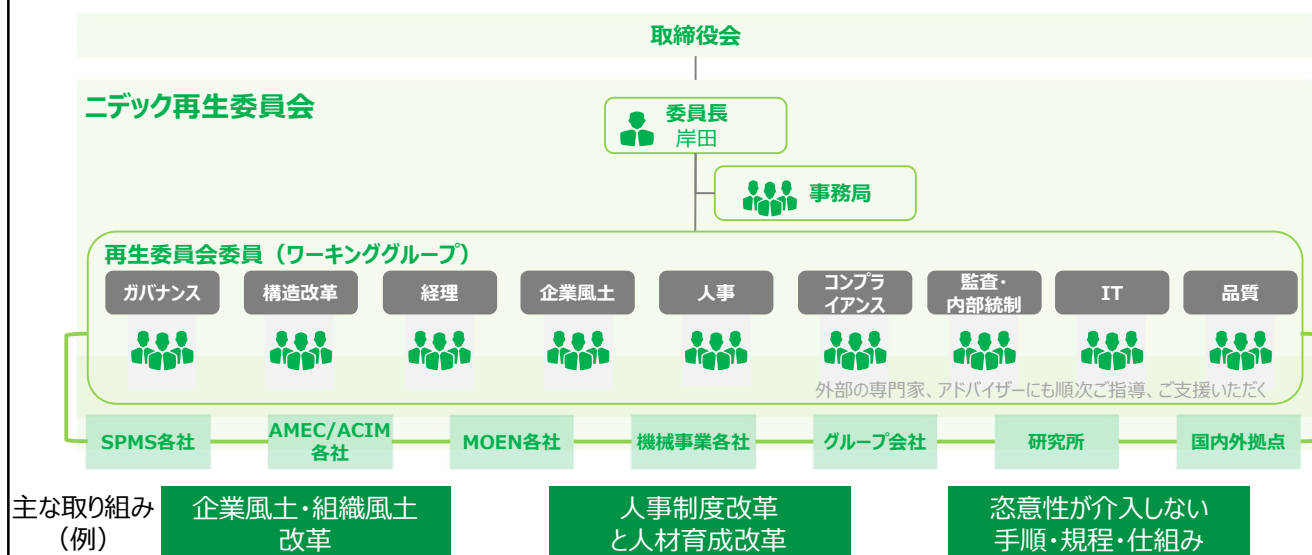


4

■当社の取り組み（‘25/10/30 ニデック再生委員会の設置）

目的

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



5

■ニデック再生委員会の活動概要

再発防止に向けた改善措置の策定・実施に早期に着手するべくニデック再生委員会を設置し、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に取り組んでいます。

再生委員会の設置



- 代表取締役社長を委員長とし、次世代を担うメンバー13名から構成
- 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を設置

ヒアリング・原因分析



- 国内外のグループ役職員等に対してヒアリング（背景確認）等を実施
- これらのヒアリング結果に基づき、原因を分析

施策立案・策定



- 原因分析に基づき、再発防止に向けた改善措置を立案・策定
- 2025年11月以降、月2～3回の頻度でニデック再生委員会を開催して内容を確認

実行・モニタリング



- 再発防止に向けた改善措置の実行
- 確実な定着に向けて、各施策の進捗をモニタリング

6

改善計画書

7

■改善計画書の骨子



社内の議論から導いた様々な課題



改善計画

事案や疑義を重く受け止めた、自律的
改善措置と進捗状況

当社としての原因分析

1. 成長を示し続けるための過度な株価至上主義
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
3. 元代表の意向を優先する風土
4. ガバナンスの脆弱性
5. 内部統制の脆弱性
6. グループ会社管理体制の脆弱性

I. FIR事案に係る改善措置・状況

II. 不適切な会計処理の疑義を踏まえた改善措置

- A) 計画策定・業績管理に関する施策
- B) 経理機能・会計方針に関する施策
- C) 企業風土に関する施策
- D) ガバナンスに関する施策
- E) 内部監査・内部通報・懲戒に関する施策
- F) 責任の明確化

調査は進行中であり、改善計画は“疑義が事実であると仮定した「構造的原因」の先行分析”です。

8

■ 具体的改善措置の柱

Ⅱ. 不適切な会計処理の疑義を踏まえた改善措置

A) 計画策定・業績管理

- ボトムアップ型計画と中長期評価の導入
- ✓ ボトムアップを中心にした計画策定および中長期的な成長に資する業績評価基準の採用
- ✓ 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の抑止

B) 経理機能・会計方針

- 経理組織の独立化と統一運用
- ✓ 事業部門からの経理機能の独立性確保
- ✓ グループ会計方針の明確化と、全社的な厳格運用の徹底
- ✓ 正しい会計処理の遂行を最優先事項と定義

C) 企業風土

- コンプライアンスを基盤とした風通しの良い風土の醸成
- ✓ 人事評価制度の見直しおよび教育の充実
- ✓ コンプライアンスを事業活動の大前提とする意識のグループ全体への浸透
- ✓ 率直な意見表明や問題提起が可能な企業風土の醸成（Culture Transformation Labの設置）

D) ガバナンス

- ガバナンスの実効性向上と、中長期視点に基づく役員評価制度の刷新
- ✓ 取締役会および監査等委員会の実効性向上への取り組み
- ✓ 執行役員の指名基準および役員の報酬評価基準の見直し

E) 内部監査・内部通報・懲戒

- 内部監査・通報体制の厳格化を通じた、自律的な正力の確立
- ✓ 内部監査・内部通報・懲戒の厳格化
- ✓ コンプライアンス違反を発見・是正する体制の強化

F) 責任の明確化

- 適切な人事処分
- ✓ 第三者委員会および社内調査の結果に基づく責任の明確化
- ✓ 対象者への適切な人事処分の実施

疑義の段階といえども、弊社の至らなさをゆえに生じた組織の脆弱性を重く受け止め、決して疎かにいたしません。『必ず正しくやる』という価値観を、単なる精神論に留めることなく、実効性のある仕組みとして再構築し、信頼回復に努めてまいります。

9

■ A) 計画策定・業績管理 詳細

💡 当社の認識課題

- トップダウンによる利益目標設定が先行し、経営と現場の間に実現可能性に関する大きな認識差が生じていた。
- 短期利益の追求に傾倒し、過度な業績管理と頻繁な会議により、各階層に厳しいプレッシャーが生じていた。

📈 改善の方向性

- ボトムアップでの計画策定や中長期的な会社の成長に資する業績評価基準を採用することで、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。

📋 具体的な改善措置

（１）中期経営計画策定プロセスの再整備

例：ボトムアップ型の中期経営計画策定プロセス・体制整備

（２）事業計画策定プロセスの再整備

（次年度_2026年度）

例：事業特性を踏まえた事業計画策定プロセス・体制整備

（３）予実管理プロセスの適正化

例：日次業績報告の廃止、期待値から実績値を中心とした業績判断への移行

（４）業績評価基準の見直し

例：CFやBSを含めた多面的な評価基準への見直しや非財務指標に関する業績評価基準の新設

10

■B) 経理機能・会計方針 詳細

💡 当社の認識課題

- 経理部門が事業部門と一体となって利益目標達成を目指す構造になっており、牽制が十分機能していなかった。
- グループ会計方針の解釈・運用にばらつきが生じており、会計処理に係る個別対応が常態化していた。

📈 改善の方向性

- 経理機能の事業部門からの独立性を確保するとともに、グループ会計方針の明確化とグループ全体での会計方針の厳格な運用を徹底し、正しい会計処理を行うことを最優先事項とする。

📋 具体的な改善措置

(5) 経理機能の事業部門からの独立性の確保

例：経理機能と事業管理機能の分化、事業本部・グループ会社の経理機能の管掌・人事権を本社経理機能に移管

(6) 会計方針の明確化と運用の適正化

例：例外申請の廃止、事業本部・グループ会社に対する定期的なレビュー実施

■ 具体的改善措置の柱

Ⅱ. 不適切な会計処理の疑義を踏まえた改善措置

A) 計画策定・業績管理

- ボトムアップ型計画と中長期評価の導入
- ✓ ボトムアップを中心とした計画策定および中長期的な成長に資する業績評価基準の採用
- ✓ 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の抑止

D) ガバナンス

- ガバナンスの実効性向上と、中長期視点に基づく役員評価制度の刷新
- ✓ 取締役会および監査等委員会の実効性向上への取り組み
- ✓ 執行役員の指名基準および役員の報酬評価基準の見直し

B) 経理機能・会計方針

- 経理組織の独立化と統一運用
- ✓ 事業部門からの経理機能の独立性確保
- ✓ グループ会計方針の明確化と、全社的な厳格運用の徹底
- ✓ 正しい会計処理の遂行を最優先事項と定義

E) 内部監査・内部通報・懲戒

- 内部監査・通報体制の厳格化を通じた、自律的な是正力の確立
- ✓ 内部監査・内部通報・懲戒の厳格化
- ✓ コンプライアンス違反を発見・是正する体制の強化

C) 企業風土

- コンプライアンスを基盤とした風通しの良い風土の醸成
- ✓ 人事評価制度の見直しおよび教育の充実
- ✓ コンプライアンスを事業活動の大前提とする意識のグループ全体への浸透
- ✓ 率直な意見表明や問題提起が可能な企業風土の醸成（Culture Transformation Labの設置）

F) 責任の明確化

- 適切な人事処分
- ✓ 第三者委員会および社内調査の結果に基づく責任の明確化
- ✓ 対象者への適切な人事処分の実施

疑義の段階といえども、弊社の至らなさをゆえに生じた組織の脆弱性を重く受け止め、決して疎かにいたしません。『必ず正しくやる』という価値観を、単なる精神論に留めることなく、実効性のある仕組みとして再構築し、信頼回復に努めてまいる所存です。

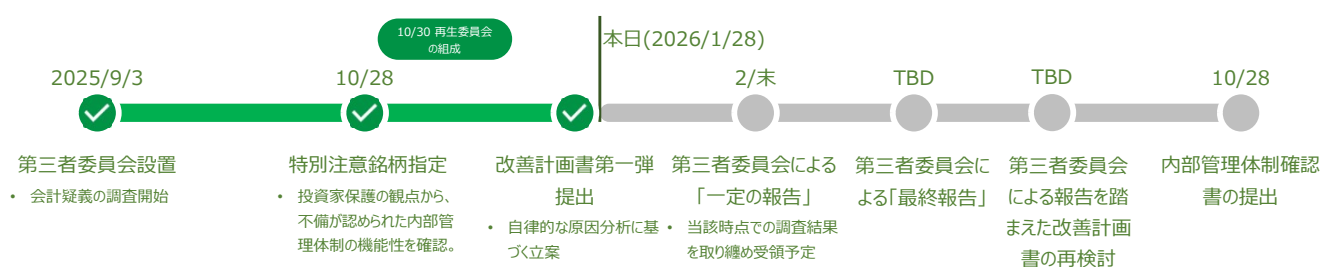
今後のスケジュール

13

■今後のスケジュール



徹底した真相究明のため、第三者委員会の調査には全面的に協力しております。



■ マイルストーンと状況

マイルストーン	状況
第三者委員会の報告書	第三者委員会報告を2段階で実施予定。①2月末：原因分析及び再発防止策の提言を含め、その時点における一定の調査結果の報告、②後日：最終的な影響額の算定の結果等の報告。
3Q決算短信の開示日	第三者委員会の調査継続に伴い、2026年3月期第3四半期決算短信の開示遅延（45日超）。

14

いかなる状況下においても、お客様・サプライヤー様とのお取引を停滞させることなく、誠心誠意継続してまいります。

事業の概況

- 受注状況：受注は堅調に推移しており、生産計画への大きな変更はありません。
- 稼働状況：生産拠点は正常に稼働しており、供給能力を維持しております。
- 資金繰り：借入枠の確保や手元資金の状況に懸念はなく、事業運営に支障はありません。

今後公表される第三者委員会の調査報告を真摯に受け止め、その結果を反映した更なる改善策を速やかに実行してまいります。

一連の取り組みを通じ、内部管理体制の健全化と実効性の向上を図り、指定解除に向けた改善事項の確実な実行と運用の徹底に全社一丸となって取り組み、一日も早い信頼回復に努めてまいります。

質疑応答