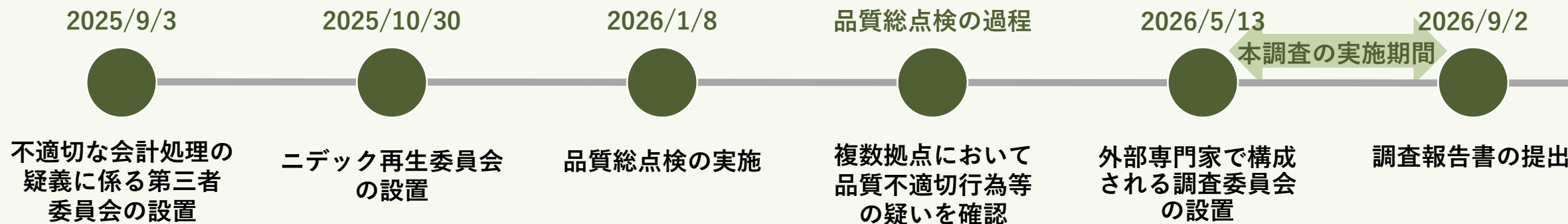


ニデックグループにおいて確認された 品質不適切行為等に関する調査報告

調査委員会

2026年9月4日

1 調査の経緯・体制



当委員会の構成

外部専門家3名：

- ・ 委員長 伊丹俊彦（WIN法律事務所、元大阪高等検察庁検事長）
- ・ 委員 幕田英雄（銀座中央法律事務所、元最高検察庁刑事部長）
- ・ 委員 河合健司（東京リベルテ法律事務所、元仙台高等裁判所長官）

事務局： 長島・大野・常松法律事務所、WIN法律事務所

※いずれも本調査の対象となる事案に関してニデックグループとの間に利害関係を有していない

2 調査の目的・対象

本調査の目的

1. 品質不適切行為等の疑いに係る事実の解明
2. 品質不適切行為等の原因の分析及び改善策の提言
3. その他、当委員会が必要と認めた事項

※目的に含まれない事項

- ≫ 対象製品のリコールの可能性並びに技術的リスク及び安全性への影響に関する評価の妥当性の検証
- ≫ ニデック及びそのグループ会社の役員の法的責任の成否に関する評価

品質不適切行為（例）

1. 顧客への申請・承認手続違反（4M変更違反）
2. 顧客仕様等への違反
3. 試験・検査の未実施
4. 試験・検査記録の改ざん
5. 試験・検査記録のねつ造
6. 評価・判定基準又は結果の不適切な変更
7. 不適合品の出荷

産地表示等不適切行為（例）

不適切な産地表示等

- ≫ 法令・規則に基づき表示すべき産地と異なる国・地域を表示、記載、説明又は証明

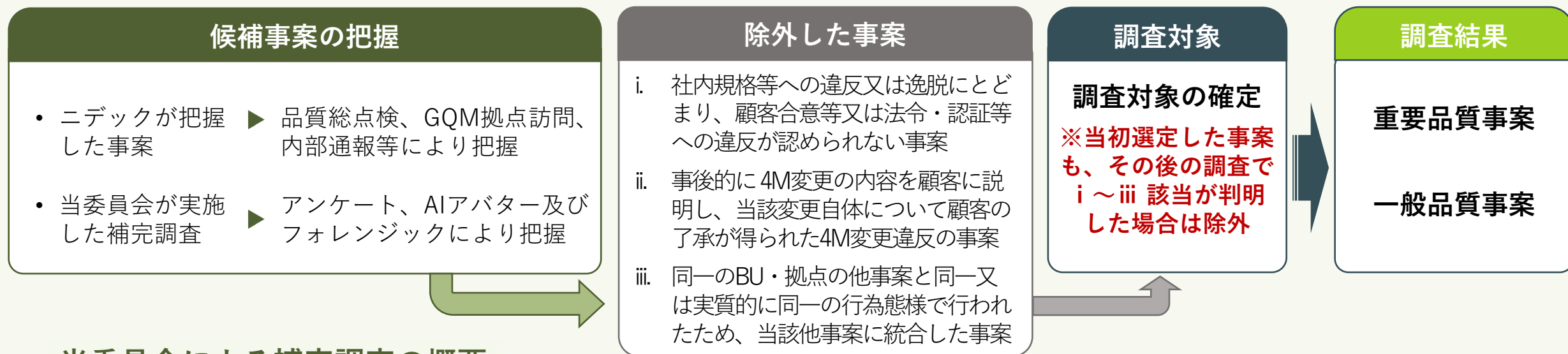
税関への不適切な申告

- ≫ 輸出入に際し、事実と異なる内容等を申告し、又は必要な申告を行わない

通関書類等における事実と異なる記載等

- ≫ 通関書類等に事実と異なる内容等を記載し、又は必要事項を記載しない

3 品質不適切行為—調査対象の選定



当委員会による補完調査の概要



アンケート調査

- 未把握の不適切行為、品質総点検への不適切な指示等及びその背景・原因を確認
- 生産・開発305拠点の全役職員97,663名を対象に実施し、89,973名が回答（回答率92.1%）
- 具体的な申告については内容及び重大性を精査し、調査が必要と判断した事案を調査対象に追加



AIアバター調査

- 品質管理の実態及び組織風土上の課題を把握するため、当委員会の要請に基づきニデックが主体となって実施
- 補完的な調査が必要な16拠点の関係部門を対象に、音声又は文字によるヒアリングを実施
- 新たな品質不適切行為の疑いに係る事案を調査対象に追加



フォレンジック調査

- ニデックの役員及び執行役員による指示又は関与の有無を確認
- ニデックの現在及び過去の役員等計31名の電子メール等をレビュー
- 新たな品質不適切行為等の疑いや、役員等が具体的な指示・黙認したことを明確に示す電子メール等は確認されなかった

4 品質不適切行為—調査方法と事案の分類

調査の方法

当委員会が主体となり調査した事案

- 対象** - 重要品質基準に該当する可能性が高い事案
- 方法** - 客観資料の精査、関係者へのヒアリング・電子メール質問、拠点訪問等

ニデックが主体となり調査した事案

- 対象** - 重要品質基準に該当する可能性が低く、ニデック主体で調査を実施することが相当な事案
- 方法** - 委員会の指示に基づきニデックが主体となり調査を実施
- 委員会が調査結果・関係資料を確認し、必要に応じ追加確認

重要品質基準

- 1 組織的な関与（ニデックグループの役員又は拠点長の関与）がある事案
- 2 最終製品が海外の公的機関向けである事案
- 3 法令・認証等への違反の疑いがある事案
- 4 BU・拠点又は申告者等により、該当製品についてリコールの可能性があると評価された事案
- 5 BU・拠点又は申告者等により、該当製品に係る技術的なリスク（製品の安全性に影響を及ぼすリスク）が高いと評価された事案

重要品質事案 基準のいずれかに該当する

一般品質事案 基準のいずれにも該当しない

5 品質不適切行為—調査結果の概要（全体像）

品質不適切行為 844件

重要品質事案

60件

一般品質事案

784件

行為類型別の分布

4M変更違反	805件	95.4%
試験・検査結果の改ざん・ねつ造	22件	2.6%
検査・製造条件違反	11件	1.3%
その他	6件	0.7%

4M変更違反が805件（95.4%）

BU別の分布

NIST	585件	69.3%
NMOJ	125件	14.8%
NTMC	57件	6.8%
SPMS	24件	2.8%
ACIM	19件	2.3%
AMEC Organic	15件	1.8%
その他	19件	2.3%

NIST・NMOJ・NTMCの3BUで767件（90.9%）

6 品質不適切行為—調査結果の概要（重要品質事案）

重要品質事案
60件

行為類型別の分布

4M変更違反	28件	46.7%
試験・検査結果の改ざん・ねつ造	22件	36.7%
検査・製造条件違反	5件	8.3%
その他	5件	8.3%

全体分布より4M変更違反への集中度が低く、
他類型の割合が高い

BU別の分布

NIST	18件	30.0%
SPMS	10件	16.7%
AMEC Organic	10件	16.7%
NMOJ	8件	13.3%
NTMC	7件	11.7%
NDTC	3件	5.0%
ACIM	2件	3.3%
NPSC	1件	1.7%
NPCJ	1件	1.7%

NIST・SPMS・AMEC Organicの3BUで
38件（63.3%）

7 品質不適切行為—調査結果の概要（代表例）

重要品質事案の代表例

BU	事案の概要
小型モータ事業本部 (SPMS)	IT機器用プレス製品の出荷検査データを実際の測定値と異なる数値に書き換えた事案
車載既存事業本部 (AMEC Organic)	顧客の承認を得ることなく、不適合となった部品の一部を再利用してリワークを行った事案
ニデックモビリティ株式会社 (NMOJ)	顧客の承認なく、車載用内装部品の構成部品に再生樹脂を使用した事案
ニデックテクノモータ株式会 社 (NTMC)	含有化学物質を確認せず、顧客要求に適合する旨を連絡して製品を出荷した事案
ニデックインスツルメンツ株 式会社 (NIST)	必要な強度検査を実施せず、架空の数値を記載した検査成績表を顧客に提出した事案

8 産地表示等不適切行為—調査対象・方法

調査対象

- 1 ニデックが品質総点検等を通じて把握した産地表示等不適切行為の疑い
- 2 当委員会が補完調査を通じて把握した産地表示等不適切行為の疑い

調査方法・結果

外部法律事務所による調査が完了していた事案

方法

- 当委員会が当該調査結果を受領した上、調査内容に著しく不合理な点がないかを確認

結果

- ①小型モータ事業本部（SPMS）における正確性に疑義のある産地表示と②車載事業部（AMEC）・旧ニデックエレススにおける税関申告価額の不適切な設定の2事案。各調査の適正性に疑義を生じさせる事情は確認されなかった

外部法律事務所による調査が完了していなかった事案

方法

- 当委員会が主体となり、客観資料の精査、関係者に対するヒアリング及び電子メールアドレスのレビュー等の方法により調査を実施

結果

- 当委員会が主体となって調査を実施した産地表示等不適切行為に係る事案の代表例は次頁のとおり

9 産地表示等不適切行為—結果の概要

当委員会が主体となって調査を実施した産地表示等不適切行為に係る事案の代表例

BU	事案の概要
ニデックドライブ テクノロジー株式会社 (NDTC)	海外で主要工程を経た機械部品について、銘板に「Japan」と表示し、一部のインボイス等に産地を日本と記載した事案
ニデックドライブ テクノロジー株式会社 (NDTC)	計測製品について、製品ラベル及びインボイスに正確性に疑義のある産地を記載した事案
車載事業部(AMEC)	工程の一部を他国へ移管した後も産地判定を見直さず、日本原産とするサプライヤー証明書を提出した事案

10 構造的問題の分析—不健全な状態が形成・定着した理由

経営層

事業及び現場の実態を把握するための透明性を確保しないまま、トップダウンで設定した目標の無理や矛盾をBU・拠点に負わせる状態

コーポレート層

各BU・拠点の受注、製造及び品質保証の実態を十分に把握せず、モニタリング、体制強化及びリスク管理プロセスの改善を行う機能が十分に働いていない状態

BU・拠点層

業績目標の達成、コスト低減、納期遵守、供給継続等のプレッシャーの下、顧客要求等の遵守や品質保証プロセスの一部が事業上の要請に劣後する状態

不健全な状態

形成・定着に至った構造的問題

- グループの規模が拡大していく中で、永守氏への権限集中とマイクロマネジメントを基礎とする経営体制を維持し、グループの急速な規模拡大に見合う体制を整備しなかった
- 事業の実力・実態に見合わない利益目標を設定し、短期的な業績目標の達成及びコスト低減を強く求め続けた
- リソース不足により主体性を弱め、部分最適の姿勢となりがち
- BU内で共通して適用される責任分担及び手続を十分に整備せず、事業承継及び生産移管の移行管理が不十分であった
- BU・拠点ごとの品質コンプライアンスリスクについて、実態に即したリスク評価とモニタリングが不十分であった
- 利益目標と実力値との差により、品質保証業務に必要な資源を十分に確保できなかった
- 受注・生産数量の確保が重視され、量産移行前の検証が不十分であった
- 品質保証部門の独立性が不十分であった

※上記の構造的問題は、全てのBUに一樣に存在したものではなく、各BUの事業環境及び組織上の特色に応じて異なる形で現れ、その程度も一樣ではない

11 不健全な状態から「ありたい姿」への転換と改善策

経営層

ありたい姿

中長期的な視点から組織の在り方及び進むべき方向性（ゴール）を再定義し、品質への姿勢を含む重要な価値観（プリンシプル）を共有・実践するとともに、継続的な組織学習を重視し、個人ではなくチームとして質の高い意思決定を行う姿

コーポレート層

ゴールとプリンシプルを経営層と共有しつつ、セクショナリズムや部分最適ではなく、全体最適の実現に向けて主体性を持って部門横断的に事業部門をサポートする姿

BU・拠点層

プリンシプルを事業部門の各役職員が共有しつつ、ゴールにおける自らの位置付けとガバナンスに必要な透明性確保の重要性を理解し、高い目標の実現に向けて健全な挑戦を続ける姿

ソフト面

- 長期的なゴールとプリンシプルの共有
- チームとしての意思決定
- 事業部門との対話を通じた組織学習の促進

- 全体最適を重視する価値観の共有
- 第2線・第3線の役割の明確化及び連携（問題への組織的対応の強化）

- 共有したゴール及びプリンシプルの実践
- 品質保証部門以外の部門における品質の重要性共有

ハード面

- ゴール・プリンシプルの言語化
- 事業の実力及び品質リスクに裏付けられた計画の策定
- 組織学習・情報コストの低減を重視した体制・インセンティブ設計

- 主体的な実態把握と部門横断の連携を促す人事制度改革
- 人的・物的資源の強化
- 品質情報の一元管理を含む情報システムの構築

- 顧客合意等の把握・更新及び業務への展開、変更・例外管理及び品質データの完全性等
- 受注・量産移行及び事業承継時の確認

改善策全体の実施管理及び実効性の検証

役職員の価値観、判断及び行動に働きかける

経営管理、組織、権限、手続、情報基盤、モニタリング及び監査を整備する