2026 年 10 月 30 日

各　位

会 社名　ニデック株式会社
代表者名　代表取締役常務執行役員　南井　正之
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　ｺｰﾎﾟﾚｰﾄｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ部長　渡邉　啓太
電　　話　（075）935-6150

内部管理体制の整備及び運用状況等に関するお知らせ

当社株式は、2025 年 10 月 28 日に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。）より特別注意銘柄に指定されましたが、当該指定から１年が経過することから、別添のとおり、当社の内部管理体制の整備及び運用状況等についてお知らせいたします。

なお、当社は本日、有価証券上場規程に定められた内部管理体制確認書を東京証券取引所に提出いたしました。今後、当該確認書の内容に基づいて、東京証券取引所による審査が行われ、内部管理体制等が適切に整備され、運用されていると認められる場合には、当社株式の特別注意銘柄指定は解除されることとなります。

当社はこれまで、2026 年４月 27 日付「『改善計画・状況報告書（改訂版）』の公表に関するお知らせ」にて公表した「改善計画・状況報告書（改訂版）」（以下「改善計画・状況報告書（改訂版）」といいます。）に基づき、風土・制度・プロセスの改革に取り組んでおります。こうした改革を進める中で、当社経営陣は社員との対話を重ね、その声に真摯に耳を傾けながら、社員との信頼関係の構築に努めております。その結果、懸念や課題について率直に声をあげることができる組織風土の醸成が進むとともに、「必ず正しく」という価値観が一人ひとりに浸透しつつあります。これらに加えて、自ら考え行動することや、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、常に正しさを追求する姿勢も定着し始めており、前向きな変化が確実に現れています。

また、内部管理体制の強化や率直に声をあげることができる組織風土の醸成を通じて顕在化した疑義の一つひとつと真摯に向き合い、当社が抱える問題を幅広く収集し、丁寧に精査・調査を行った上で、必要な是正措置及び再発防止策を全力で推進しております。「改善計画・状況報告書（改訂版）」に記載した関税の未払いに端を発する一部補充調査や2026年9月4日付「調査報告書の公表及び当社の対応に関するお知らせ」にて開示しました当社による品質総点検及びその後の調査委員会による調査なども、こうした取組みの中で社員から上がってきた声が端緒となりました。もっとも組織風土の改革は短期間で成し遂げられるものではないため、こうした変化を一過性のものとせず、真に根付かせるべく、継続的かつ着実に風土改革に取り組んでまいります。

当社は、今般、株主、投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけしたことを深く反省し、全てのステークホルダーの皆様に誠実に向き合い、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ります。役職員一丸となって引き続き風土・制度・プロセスの改革を着実に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

内部管理体制の整備及び運用の状況等について

ニデック株式会社

2026 年 10 月 30 日

Ⅰ．特別注意銘柄指定となった経緯等について 5
１．事案概要 5
(1) 問題発覚の経緯 5
(2) 監査意見及びレビュー結論の不表明 6
(3) 特別注意銘柄の指定 19
(4) 第三者委員会調査結果の概要 19
(5) 不適切な会計処理の概要 19
(6) その他の事案の発覚の経緯・調査結果及び対応・改善措置 19
(7) FIR 以外の対米輸出取引等に係る追加調査 23
(8) 品質不適切行為等の疑いへの対応 25
２．原因 26
３．改善措置及びその進捗状況 30

Ⅰ．特別注意銘柄指定となった経緯等について

１．事案概要

(1) 問題発覚の経緯

①FIR 事案の発覚

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。）における貿易取引上の問題及び関税問題（「FIR 事案」といいます。）については、「改善計画・状況報告書（改訂版）」第２．１.（１）に記載のとおりです。

②テクノ事案の発覚

テクノ事案の発覚の経緯、調査方法等については、「改善計画・状況報告書（改訂版）」第２．１.（２）に記載のとおりです。

③第三者委員会の設置

「改善計画・状況報告書（改訂版）」第２．１.（３）に記載のとおりです。

④財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備

2025 年３月期の内部統制報告書については、「改善計画・状況報告書（改訂版）」第２．２に記載のとおりです。2026 年３月期の内部統制報告書においても、2026 年９月 30 日付で開示しました「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」のとおり、不適切な会計処理等に関与した役職員の適切な人事的是正措置を決定するための評価及び人事的是正措置が行われているものの、その一部が完了しておらず、全社的な内部統制に重要かつ広範な影響を及ぼす可能性があり、当社及びグループ会社の全社的な内部統制に及ぼす影響を評価することがで

きなかったことから、当連結会計年度における財務報告に係る内部統制の評価結果を表明できないと判断しました。

提出日現在においても、不適切な会計処理等に関与した役職員の評価及び人事的是正措置における会計監査人からの要請への当社による対応並びに会計監査人による監査手続等が完了しておりません。未完了の会計不正に関与した役職員の評価及び人事的是正措置につきましては、引き続き会計監査人と協議しつつ実行してまいります。

2026 年９月 30 日付で開示しました「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」に記載の開示すべき重要な不備に対して、その解消に向けた施策はすべて実施しており、引き続き施策の運用を 2027 年３月まで継続することで、2027 年３月期の内部統制の評価において開示すべき重要な不備を解消してまいります。

(2) 監査意見及びレビュー結論の不表明

2025 年３月期有価証券報告書の連結財務諸表の監査意見、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の期中レビュー報告、2026 年３月期半期報告書の要約中間連結財務諸表の期中レビュー報告書については、「改善計画・状況報告書（改訂版）」第２．３に記載のとおりです。

当社は、2026 年９月 30 日付「2026 年３月期有価証券報告書に係る監査報告書の意見不表明及び、2026 年３月期第３四半期決算短信のレビュー結論不表明並びに 2026 年３月期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、2026 年３月期有価証券報告書の連結財務諸表及び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並びに 2026 年３月期第３四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 2025 年 4 月 1 日から 2026 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＞

コーポレート・ガバナンス

連結財務諸表注記（コーポレート・ガバナンスに関する当社の是正状況について）及び 43. 追加情報「（不適切な会計処理等について）「（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、2025 年 9 月 3 日に第三者委員会を設置し、第三者委員会より 2026 年 2 月 27 日に調査報告書を受領し、同年 4 月 17 日に最終報告としての調査報告書（追補）を受領した。調査報告書において、会社及びグループ会社の多岐にわたる拠点で経営者の関与又は認識のもとにおいて、売上の早期計上、引当金の過少計上、棚卸資産の過大計上や固定資産の減損回避及びコストの資産計上といった不適切な会計処理が行われた旨が記載されている。さらに調査報告書では、会社及びグループ会社の経営者又は経理担当者が、会計監査人の同意を得るために、会計監査人に対して、不正確又は誤解を招く情報を提 供したり、関連文書を隠蔽したり、改ざんされた記録を提供したりしていたことが確認されている。なお、第三者委員会が特定した事実に基づく不適切な会計処理等は、連結財務諸表において修正されている。

また、同注記「（２）品質に関する不適切行為の疑義に対する社内調査について」に記載されているとおり、会社は、品質管理に関する不適切行為の疑義に係る調査を完了し、複数の生産拠点において試験・検査記録の偽造、不適合材料の無許可使用が識別された。さらに、同注記「（３）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

等の調査を完了し、輸入取引に関する関税の過少申告額として 94.1 百万ドル（約 14,160 百万円）（利息を含む）を識別した。これらの関連する費用、負債及び注記は連結財務諸表において修正されている。

しかしながら、連結財務諸表注記（コーポレート・ガバナンスに関する当社の是正状況について）に記載されているとおり、会社及びグループ会社において、不適切な会計処理等に関与、指示、又は認識していた、あるいは会計監査人に対して虚偽の説明を行った役職員の一部を特定し、適切な人事的是正措置を決定するための会社の評価及び人事的是正措置が行われているものの、その一部は完了していない。その結果、不適切な会計処理等に関与、指示、又は認識していた、あるいは会計監査人に対して、虚偽の説明を行った役職員の一部は、会社及びグループ会社の財務報告プロセスにおいて責任ある立場を担当している。

第三者委員会の調査報告書において識別された事項は、相当な期間にわたり統制環境に内部統制の重要な不備があることを示しており、経営者による内部統制の無効化リスクが十分に軽減されていないことを含め、財務報告に係る会社のガバナンス及び統制環境が有効に機能しているかについて、重大な懸念を生じさせている。また、この状況は、不適切な会計処理等に関与した役職員が提出した、又は当該役職員による回答又は作成、又はレビューし、会計監査人に対して提出した記録、資料及び情報等の信頼性並びに会計監査人に対する経営者からの陳述の信頼性にも影響を及ぼしている。

当監査法人は、監査の過程で、これらの不適切な会計処理等に関与した役職員から入手した情報が、経営者の陳述の監査証拠としての信頼性及び監査証拠全体の証明力に重要な影響を及ぼすと判断した。この状況は、連結財務諸表作成日時点で人事的是正措置の一部が完了しておらず、不適切な会計処理等に関与した役職員が財務報告プロセスに引き続き関与していることから、当監査法人は、会社が修正又は修正すべきと判断した不適切な会計処理等が網羅的であるかどうか、当該役職員が会社及びグループ会社の財務報告プロセスを担当した結果として経営者による内部統制の無効化リスクに起因して存在する未発見の虚偽表示が存在するかどうか、存在する場合には、その性質及び範囲が及ぼす影響について、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。

以上から、連結財務諸表注記（コーポレート・ガバナンスに関する当社の是

正状況について）に記載のとおり、不適切な会計処理等に関与した役職員の適切な人事的是正措置を決定するための会社の評価及び人事的是正措置が行われているものの、人事的是正措置の一部が完了しておらず、また、後任者についても財務報告に係る責任を引き継いだうえでその職責を適切に遂行していることが十分に確認されていないため、当監査法人は、連結財務諸表において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。

資産の減損

連結財務諸表注記 16. 非金融資産の減損に記載されているとおり、会社は、減損損失の算定にあたり概ね独立したキャッシュ・インフローを生成させるものとして識別される資産グループの最小単位（資金生成単位）を基礎としてグルーピングを行っており、企業結合で取得したのれんは、企業結合のシナジーから便益が生じると期待される資金生成単位（グループ）に配分したうえで、見積将来キャッシュ・フロー及びその他の仮定に基づき減損損失の測定を行っている。その結果、会社は当連結会計年度において減損損失 632,220 百万円を計上している。しかし、本報告書日現在、当監査法人は、一部の資金生成単位（グループ）の減損損失の計上額及び期間帰属に関連する会計上の見積りの妥当性について、十分かつ適切な監査証拠を入手できていない。

なお、IAS 第 36 号「資産の減損」において、将来キャッシュ・フロー予測は、合理的で裏付け可能な仮定に基づく算定が求められるが、「コーポレート・ガバナンス」に記載したとおり、不適切な会計処理等に関与した可能性がある役職員が当監査法人に提出した資産の減損に係る監査証拠の証明力及び経営者の陳述の信頼性に重要な影響を与えている。

また、会社は不適切な会計処理等を踏まえて、一部の資金生成単位（グループ）の非金融資産の期首残高が過大に計上されていたため、比較情報を修正再表示している。修正再表示においては、IAS 第 8 号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」において、修正前の連結財務諸表の公表が承認された時点

で入手可能であった情報に基づき、その後に判明した事実や結果を遡及的に用いることなく過年度の修正再表示を行う必要がある。具体的には、見直し後のキャッシュ・フロー予測及びその前提となる事業計画等に含まれる重要な仮定が、当該時点で入手可能であった情報を反映しており、その後に作成又は形成された情報若しくは仮定に基づくものではないことが求められる。当監査法人は、会社より、当該時点で入手可能であった情報に基づいて過年度の修正を行い、その後に判明した事実や結果を遡及的に用いていないことについて、必要な説明を十分に得られていないため、当該修正再表示について、当該時点で入手可能であった情報に基づいて算定されたものであることを裏付ける十分かつ適切な監査証拠を入手できていない。

したがって、当監査法人は、会社が計上した減損損失が、IAS 第 36 号及び IAS 第 8 号で求められる要件に従っているかどうかについて判断することができなかった。

比較情報

会社は、第三者委員会より調査報告書を入手し、これに基づき不適切な会計処理等について検討するとともに、会社による調査及び貿易取引・関税に係る調査を完了し、その結果を踏まえて比較情報の修正再表示を行っている。しかしながら、当監査法人は、「コーポレート・ガバナンス」及び「資産の減損」に記載したとおり、不適切な会計処理等に関与した役職員が会社及びグループ会社の財務報告プロセスにおいて責任ある立場を担当していることから、比較情報として表示されている 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に含まれる修正再表示された金額及び注記事項の妥当性及び網羅性について判断することができなかった。

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、「コーポレート・ガバナンス」に記載した連結財務諸表に追加の修正が必要となる可能性、「資産の減損」に記載した減損損失の計上額及び期間帰属並びに「比較情報」に記載した比較情報の開示が、連結財務諸表に及ぼし得る影響は重要かつ広範であると判断し、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。

その他の事項

過年度の連結財務諸表及び監査報告書への依拠

第三者委員会による調査及びその他の調査の結果、会社は、比較情報の期首の利益剰余金を修正しているが、2024 年 4 月 1 日から 2025 年 3 月 31 日までの連結会計年度以前に係る有価証券報告書に含まれる連結財務諸表について訂正していない。

加えて、2026 年３月期の財務諸表に係る監査報告書の意見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 2025 年 4 月 1 日から 2026 年 3 月 31 日までの第 53 期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、「意見不表明の根拠」に記載した事項の財務諸表に及ぼす可能性のある影響の重要性に鑑み、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＞

コーポレート・ガバナンス

連結財務諸表の監査報告書における意見不表明の根拠「コーポレート・ガバ

ナンス」に記載したとおり、不適切な会計処理等に関与、指示、又は認識していた、あるいは会計監査人に対して、虚偽の説明を行った役職員の一部が、会社及びグループ会社の財務報告プロセスにおいて責任ある立場を担当しており、会社が修正又は修正すべきと判断した不適切な会計処理等が網羅的であるかどうか、当該役職員が会社及びグループ会社の財務報告プロセスを担当した結果として経営者による内部統制の無効化リスクに起因して存在する未発見の虚偽表示が存在するかどうか、存在する場合には、その性質及び範囲が及ぼす影響について、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。このため、当監査法人は、財務諸表において未発見の虚偽表示がもしあるとすれば、それが財務諸表全体に及ぼす可能性のある影響が、特定の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、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。

市場価格のない関係会社株式及び関係会社出資金の評価並びに関係会社事業損失引当金注記事項（重要な会計上の見積りに関する注記）に記載されているとおり、会社は、市場価格のない関係会社株式及び関係会社出資金について、取得価額と各社の純資産金額に基づく実質価額を比較し、実質価額が取得原価の 50%超下落した場合には、実質価額まで減損処理を行っている。なお、取得価額に超過収益力等が反映されている関係会社株式については、取得時の事業計画と実績及び最新の事業計画との比較等により超過収益力等の毀損の有無を評価し、実質価額を算定している。当事業年度において、会社は、関係会社株式評価損 183,543 百万円及び関係会社出資金評価損 2,223 百万円を計上している。また、同注記事項に記載されているとおり、会社は、関係会社の財政状態を勘案し、会社が負担することとなる損失見込額を見積り、当事業年度において関係会社事業損失引当金繰入額 28,397 百万円を計上している。しかし、本報告書日現在、当監査法人は、連結財務諸表の一部の資金生成単位（グループ）に係る連結財務諸表上の資産の減損について十分かつ適切な監査証拠を入手できていないため、関係会社株式評価損、関係会社出資金評価損及び関係会社事業損失引当金繰入額の計上額、期間帰属に関する計算に適用された会計上の見積りの妥当性について、十分かつ適切な監査証拠を入手できていない。

これは、上記の会計上の見積りにおける関係会社株式及び関係会社出資金の

実質価額は、信頼可能なデータを基礎として算定が求められるが、「コーポレート・ガバナンス」に記載したとおり、不適切な会計処理等に関与した可能性がある役職員が当監査法人に提出した関係会社株式評価損、関係会社出資金評価損及び関係会社事業損失引当金繰入額の計上額に係る監査証拠の証明力及び経営者の陳述の信頼性に重要な影響を与えている。

したがって、当監査法人は、会社が計上した関係会社株式評価損、関係会社出資金評価損及び関係会社事業損失引当金繰入額の計上額、期間帰属について適切であるか判断することができなかった。

比較情報

会社は、第三者委員会より調査報告書を入手し、これに基づき不適切な会計処理等について検討し、その結果を踏まえて比較情報の修正再表示を行っている。しかしながら、当監査法人は、「コーポレート・ガバナンス」及び「市場価格のない関係会社株式及び関係会社出資金の評価及び関係会社事業損失引当金」に記載したとおり、不適切な会計処理等に関与した役職員が会社及びグループ会社の財務報告プロセスにおいて責任ある立場を担当していることから、比較情報として表示されている 2025 年 3 月期の財務諸表に含まれる修正再表示された金額及び注記事項の妥当性及び網羅性について判断することができなかった。

当監査法人は、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、「コーポレート・ガバナンス」に記載した内部統制の重要な不備、「市場価格のない関係会社株式及び関係会社出資金の評価並びに関係会社事業損失引当金」に記載した関係会社株式評価損、関係会社出資金評価損並びに関係会社事業損失引当金繰入額の計上額の前提となる重要な仮定、期間帰属及び会計処理並びに「比較情報」に記載した比較情報の開示が財務諸表に及ぼし得る影響は重要かつ広範であると判断し、未発見の虚偽表示がもしあるとすれば、それが財務諸表全体に及ぼす可能性のある影響が、特定の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、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。

その他の事項

過年度の財務諸表及び監査報告書への依拠

第三者委員会による調査及びその他の調査の結果、会社は、比較情報の期首の利益剰余金を修正しているが、2024 年 4 月 1 日から 2025 年 3 月 31 日までの事業年度以前に係る有価証券報告書に含まれる財務諸表について訂正していない。

また、2026 年３月期第３四半期の要約四半期連結財務諸表に係る期中レビュー報告書に記載された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 3 四半期連結会計期間（2025 年 10 月 1 日から 2025 年 12 月 31 日まで）及び第 3 四半期連結累計期間（2025 年 4 月 1 日から 2025 年 12 月 31 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＞

コーポレート・ガバナンス

要約四半期連結財務諸表注記７．追加情報（不適切な会計処理等について）に記載されているとおり、会社は、2025 年 9 月 3 日に第三者委員会を設置し、第三者委員会より 2026 年 2 月 27 日に調査報告書を受領し、同年 4 月 17 日に最終報告としての調査報告書（追補）を受領した。調査報告書において、会社及びグループ会社の多岐にわたる拠点で経営者の関与又は認識のもとにおいて、売上の早期計上、引当金の過少計上、棚卸資産の過大計上や固定資産の減損回避及びコストの資産計上といった不適切な会計処理が行われた旨が記載されている。さらに調査報告書では、会社及びグループ会社の経営者又は経理担当者が、会計監査人の同意を得るために、会計監査人に対して、不正確又は誤解を招く情報を提供したり、関連文書を隠蔽したり、改ざんされた記録を提供したりしていたことが確認されている。なお、第三者委員会が特定した事実に基づく不適切な会計処理等は、要約四半期連結財務諸表において修正されている。

しかしながら、要約四半期連結財務諸表注記（コーポレート・ガバナンスに関する当社の是正状況について）に記載されているとおり、会社及びグループ会社において、不適切な会計処理等に関与、指示、又は認識していた、あるいは会計監査人に対して虚偽の説明を行った役職員の一部を特定し、適切な人事的是正措置を決定するための会社の評価及び人事的是正措置が行われているものの、その一部は完了していない。その結果、不適切な会計処理等に関与、指示、又は認識していた、あるいは会計監査人に対して、虚偽の説明を行った役職員の一部は、会社及びグループ会社の財務報告プロセスにおいて責任ある立場を担当している。

第三者委員会の調査報告書において識別された事項は、相当な期間にわたり統制環境に内部統制の重要な不備があることを示しており、経営者による内部統制の無効化リスクが十分に軽減されていないことを含め、財務報告に係る会社のガバナンス及び統制環境が有効に機能しているかについて、重大な懸念を生じさせている。また、この状況は、不適切な会計処理等に関与した役職員が提出した、又は当該役職員による回答又は作成、又はレビューし、会計監査人に対して提出した記録、資料及び情報等の信頼性並びに会計監査人に対する経

営者からの陳述にも影響を及ぼしている。

当監査法人は、期中レビューの過程で、これらの不適切な会計処理等に関与した役職員から入手した情報が、経営者の陳述の証拠としての信頼性及び証拠全体の証明力に重要な影響を及ぼすと判断した。要約四半期連結財務諸表作成日時点で人事的是正措置の一部が完了しておらず、不適切な会計処理等に関与した役職員が財務報告プロセスに引き続き関与していることから、当監査法人は、会社が修正又は修正すべきと判断した不適切な会計処理等が網羅的であるかどうか、当該役職員が会社及びグループ会社の財務報告プロセスを担当した結果として経営者による内部統制の無効化リスクに起因して存在する未発見の虚偽表示が存在するかどうか、存在する場合には、その性質及び範囲が及ぼす影響について、十分かつ適切な証拠を入手することができなかった。

以上から、注記「（コーポレート・ガバナンスに関する当社の是正状況について）」に記載のとおり、不適切な会計処理等に関与した役職員の適切な人事的是正措置を決定するための会社の評価及び人事的是正措置が行われているものの、人事的是正措置の一部が完了しておらず、また、後任者についても財務報告に係る責任を引き継いだうえでその職責を適切に遂行していることが十分に確認されていないため、当監査法人は、要約四半期連結財務諸表において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全体に及ぼす可能性のある影響が、特定の要約四半期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、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。

資産の減損

要約四半期連結財政状態計算書に計上されている非金融資産は、IAS 第 36 号「資産の減損」に基づき、回収可能価額が帳簿価額より下落した場合に、減損損失を認識することが要求されている。

会社は、減損損失の算定にあたり概ね独立したキャッシュ・インフローを生成させるものとして識別される資産グループの最小単位(資金生成単位)を基礎としてグルーピングを行っており、企業結合で取得したのれんは、企業結合のシナジーから便益が生じると期待される資金生成単位（グループ）に配分し

たうえで、見積将来キャッシュ・フロー及びその他の仮定に基づき減損損失の測定を行っている。その結果、会社は当四半期連結累計期間において減損損失を計上した。しかし、本報告書日現在、当監査法人は、一部の資金生成単位（グループ）の減損損失の計上額及び期間帰属に関連する会計上の見積りの妥当性について、十分かつ適切な証拠を入手できていない。

なお、IAS 第 36 号「資産の減損」において、将来キャッシュ・フロー予測は、合理的で裏付け可能な仮定に基づく算定が求められるが、「コーポレート・ガバナンス」に記載したとおり、不適切な会計処理等に関与した可能性がある役職員が当監査法人に提出した資産の減損に係る証拠の証明力及び経営者の陳述の信頼性に重要な影響を与えている。

また、会社は不適切な会計処理等を踏まえて、一部の資金生成単位(グループ)の非金融資産の期首残高が過大に計上されていたため、比較情報を修正再表示している。修正再表示においては、IAS 第 8 号「会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬」において、修正前の連結財務諸表の公表が承認された時点で入手可能であった情報に基づき、その後に判明した事実や結果を遡及的に用いることなく過年度の修正再表示を行う必要がある。具体的には、見直し後のキャッシュ・フロー予測及びその前提となる事業計画等に含まれる重要な仮定が、当該時点で入手可能であった情報を反映しており、その後に作成又は形成された情報若しくは仮定に基づくものではないことが求められる。当監査法人は、会社より、当該時点で入手可能であった情報に基づいて過年度の修正を行い、その後に判明した事実や結果を遡及的に用いていないことについて、必要な説明を十分に得られていないため、当該修正再表示について、当該時点で入手可能であった情報に基づいて算定されたものであることを裏付ける十分かつ適切な証拠を入手できていない。

したがって、当監査法人は、会社が計上した減損損失が、IAS 第 36 号及び IAS 第 8 号で求められる要件に従っているかどうかについて判断することができなかった。

比較情報

会社は、第三者委員会より調査報告書を入手し、これに基づき不適切な会計

処理等について検討するとともに、会社による調査及び貿易取引・関税に係る調査を完了し、その結果を踏まえて比較情報の修正再表示を行っている。しかしながら、当監査法人は、「コーポレート・ガバナンス」及び「資産の減損」に記載したとおり、不適切な会計処理等に関与した役職員が会社及びグループ会社の財務報告プロセスにおいて責任ある立場を担当していることから、比較情報として表示されている 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及び 2025 年 3 月期の第 3 四半期の要約四半期連結財務諸表に含まれる修正再表示された金額及び注記事項の妥当性及び網羅性について判断することができなかった。

当監査法人は、会社の当連結会計年度の第 3 四半期連結会計期間及び第 3 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、「コーポレート・ガバナンス」に記載した内部統制の重要な不備、「資産の減損」に記載した減損損失の計上額の前提となる重要な仮定、期間帰属及び会計処理並びに「比較情報」に記載した比較情報の開示が、要約四半期連結財務諸表に及ぼし得る影響は重要かつ広範であると判断し、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、特定の要約四半期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、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。

当社は、意見不表明の根拠となった事項に対する改善措置を図り、株式会社東京証券取引所による当社株式の特別注意銘柄の指定から１年が経過する 2026 年 10 月 28 日までに、2026 年３月期の有価証券報告書、2025 年３月期以前の有価証券報告書及び四半期報告書に係る訂正報告書、並びに訂正後の決算短信（以下「訂正報告書等」といいます。）を提出することを目指しておりました。しかしながら、本日現在、2026 年９月 30 日時点において対応未了となっていた事項については対応済みである一方、不適切な会計処理等に関与した役職員の特定・評価及び人事的是正措置における会計監

査人からの要請への当社による対応並びに会計監査人による監査手続等が完了していなかったため、会計監査人の意見表明のある監査報告書を添付した訂正報告書等の提出に至りませんでした。

なお、2026年９月30日以降の意見不表明の根拠となった事項に対する継続的な改善状況、当社グループの決算・監査の対応状況、会計監査人との協議状況、それらを踏まえた2026年３月期有価証券報告書の訂正報告書の提出に向けた見通しについては、2026年10月28日付「意見不表明の解消に向けた取組み状況に関するお知らせ」に記載のとおりです。

(3) 特別注意銘柄の指定

「改善計画・状況報告書（改訂版）」第２．４に記載のとおりです。

(4) 第三者委員会調査結果の概要

「改善計画・状況報告書（改訂版）」第２．５に記載のとおりです。

(5) 不適切な会計処理の概要

「改善計画・状況報告書（改訂版）」第２.６に記載のとおりです。

(6) その他の事案の発覚の経緯・調査結果及び対応・改善措置

＜エレシス事案＞

エレシス事案の発覚の経緯、調査結果等については、「改善計画・状況報告書（改訂版）」第２．１.（２）に記載のとおりです。

本事案を含む一連の貿易コンプライアンス上の問題を踏まえたグループ全体の再発防止については、後述の「ii. 貿易コンプライアンスに係る改善措置・状況」に記載のとおり、貿易コンプライアンス体制の強化、報告・情報共有体制の改善、教育・ルール整備、SOP（標準業務手順書）の整備・展開等の改善措置を実施しています。

これらのグループ全体の取組みに加え、当該事案固有の対応及び改善措置として、2026 年６月、当該事案に関係する担当部門の管理職及び貿易関連業務担当者を対象として貿易コンプライアンス研修を実施しました。また、同年７月には、当該事案で問題となった税関申告価格の算定方法・プロセスを是正するために、税関申告価格算定ガイドラインを作成・周知し、同ガイドラインに基づく運用を開始しています。

また、同年７月には担当部門、事業所等で貿易管理規程を確実に実行することを目的として選定された貿易管理委員に対する教育を実施するとともに、業務手続書のとおりの運用がなされていることを確認しました。そして、事案を受けての適切な人事処分も実施しました。

過去の取引に係る是正対応について、「改善計画・状況報告書（改訂版）」に記載したとおり、当時の調査結果に基づき一定の前提のもとで追加関税額を約 1,100 万円と概算しましたが、現在、自主申告・納付に向けて、より精緻な金額の算定を進めております。具体的には、対象となる輸出入取引について、当時のインボイスや購入・製造原価等の関連資料を１件ずつ確認し、取引実態を踏まえて、本来申告すべきであった適正な課税価格の算定を進めています。現時点において、概算額（約 1,100 万円）を算出した際に想定していた取引から大きく乖離する取引は確認されておらず、最終的な追加関税額について大幅な変動は想定しておりません。また、追加関税に係る財務影響については、既に必要な引当額（約 1,100 万円）を連結決算に反映しており、現時点では、当社グループの連結財務諸表に重要な追加的影響が生じることは想定しておりません。

今後、これらの確認結果に基づき追加関税額を確定した上で、必要な自主申告及び納付を進める予定です。なお、自主申告・納付に当たっては、輸入者である関係取引先との協議・調整や、各国・地域の法令に基づく手続を踏まえた対応が必要となります。今後、これらの手続の進捗に応じて具体的なスケジュールを整理し、適切な自主申告及び納付に向けて着実に対応してまいります。

さらに、エレシス事案発覚の契機となった内部通報に関し、通報者への聴取が十分に行われず、また、独立性・中立性のある調査が実施されなかったなど、内部通報体制の不備により早期是正の機会が失われていたという内部通報制度上の課題については、本事案固有の問題としてではなく、グループ全体の内部通報制度及び通報対応体制に係る課題として捉え、後述の改善措置（15）「内部通報制度の改善」及び（16）「通報対応体制の強化」に記載の改善措置を実施しています。

＜スイス連結子会社事案＞

スイス連結子会社事案の発覚の経緯、調査結果等については、「改善計画・状況報告書（改訂版）」第２．１.（２）に記載のとおりです。

本事案を含む一連の貿易コンプライアンス上の問題を踏まえたグループ全体の再発防止については、後述の「ii. 貿易コンプライアンスに係る改善措置・状況」に記載のとおり、貿易コンプライアンス体制の強化、教育・ルール整備、SOP（標準業務手順書）の整備・展開等の改善措置を実施しています。

これらのグループ全体の取組みに加え、当該事案固有の対応及び改善措置として、スイス連結子会社は必要な輸出許可を取得するとともに、スイス当局に対して自主申告を行っております。また、当該子会社における再発防止を目的として、同年５月、担当部門の従業員を対象として、貿易コンプライアンスの重要性や輸出許可に関する法令・社内手続の遵守について研修を実施しました。さらに、「改善計画・状況報告書（改訂版）」に記載した「一部追加対応」として、NCJ 貿易コンプライアンス室、関係する法務部門及び現地のニデックスイスの各担当者が連携し、輸

出管理上の違反又はその疑いが生じた場合の出荷保留、関係部門・関係者への報告・協議、出荷再開に向けた確認・判断等について、必要な手続及び役割分担の明確化を図りました。

具体的には、輸出管理ホールドの設定・解除や、出荷前の輸出許可・関連書類の確認に関する手続を整理し、これらを輸出管理に関する業務手続書に反映しました。これらの対応は 2026 年６月に完了し、改訂後の業務手続書に基づく運用を開始しております。

なお、本件に関して、当局から罰金等の処分は課されておりません。また、本事案の主な関与者２名のうち、１名は事案判明時には既に退職しており、もう１名については本年７月に会社都合により雇用契約を解除しました。

＜中国連結子会社事案＞

中国連結子会社事案の発覚の経緯、調査結果等については、「改善計画・状況報告書（改訂版）」第２．１.（２）に記載のとおりです。

本事案を踏まえたグループ全体のコンプライアンス体制の強化については、後述の「（９）コンプライアンス教育の充実」等に記載の改善措置を実施しています。

これらのグループ全体の取組みに加え、当該事案固有の対応、改善措置として、特定の管理職の裁量に依存した管理体制を見直しました。また、業務の属人化を防止するため、担当者のローテーション制の導入についても検討しました。しかしながら、中国では、労働契約書に定められた職務内容の変更には原則として従業員の同意が必要となることから、会社の制度として一律にローテーション制を導入することは困難であると判断しました。

このため、現地の法制度や業務実態を踏まえ、ローテーション制に代わる措置として、複数名による情報共有及び相互確認を強化することとしました。具体的には、日常的な業務連絡における関係者への電子メールの共有や、ダブルアサインの

活用等により、担当者以外の関係者も業務内容や対応状況を把握できる体制を整備し、運用を進めています。

今後も、中国地域統括会社等が主体となって、これらの取組みの運用状況を継続的に確認・モニタリングし、業務の透明性と相互牽制機能を強化することで、特定の個人に依存しない管理体制の定着を図ってまいります。加えて、同年１月には利益相反及び贈収賄に関する禁止事項を含むコンプライアンス研修を実施しており、今後も同様の研修を定期的に実施してまいります。なお、中国連結子会社事案に関与した幹部はすでに退任しております。

また、「改善計画・状況報告書（改訂版）」において言及していた、計上根拠が不明確な引当金については、内容及び計上根拠を精査した上で必要な戻入処理を実施し、会計上の是正措置を完了しております。なお、過少申告に係る個人所得税の納付は完了しており、これらの問題による当社連結財務諸表への影響は限定的です。

(7) FIR 以外の対米輸出取引等に係る追加調査

FIR 社以外における貿易コンプライアンス上の類似問題の有無等について外部専門家に委嘱して調査を行ったところ、当社グループの対米輸出において原産国表示の誤りが発見されました。これを受け、当社各拠点からの対米輸出（過去５年間）に係る主要な輸入拠点の全取引を対象として統計的サンプリング調査を実施した結果、米国への輸入申告における関税分類、原産国、通商優遇協定に基づく特恵適用及び輸入価格に関し、一部に誤りがあることが判明しました。

こうした申告誤りを受け、当社グループでは調査対象を米国における 28 の輸入拠点に拡大し、関税申告の適正性に関する調査を進めています。また、これまでの外部専門家による調査では、米国関税法を回避しようとする意図的な行為は認められておらず、当社としては、現時点において本件は故意によるものではなく、誤謬に起因す

るものと判断しております。現在実施中の調査結果についても確認の上、米国拠点に係る事案全体としての評価を整理する予定です。

このうち、主要な拠点である NIDEC MOTOR CORPORATION（以下「NMC」といいます。）、NIDEC GLOBAL APPLIANCE NORTH AMERICA（以下「NGANA」といいます。）を IOR（Importer of Record）とする輸入取引に関する追加関税については、利息を含めて 70.7 百万米ドル（約 106.7 億円）と算定され、2026 年８月に米国税関・国境警備局（以下「CBP」といいます。）への自主申告及び納付を完了しました。なお、「改善計画・状況報告書（改訂版）」に記載した 69.7 百万米ドルは、当時の調査結果に基づく見込額であり、その後の外部専門家による追加分析、調査対象期間の拡大及び利息額の精査等を踏まえ、最終的な自主申告額を 70.7 百万米ドルと算定したものです。現時点では、CBP から審査終了を通知するクロージングレターは受領しておりません。

NMC 及び NGANA 以外の 26 拠点については、財務的影響の重要性を踏まえて優先順位を付け、輸入金額の大きい５拠点を対象として統計的サンプリング調査を実施しました。その結果に基づき、財務影響額を 16.6 百万米ドル（約 25.0 億円）と算定し、2022 年３月期から 2026 年３月期までの連結決算に反映しました。NMC 及び NGANA 並びに当該５拠点を合わせた７拠点の輸入金額は、当社グループの米国輸入取引全体の約 94％を占めています。なお、この割合は、これまでに調査を実施した７拠点の輸入金額が、米国輸入取引全体に占める割合であり、取引の適正性が確認された割合を示すものではありません。

残りの 21 拠点についてもサンプル調査を進めておりますが、現時点で合理的に見積もられる財務影響については、既に必要な引当額（5.1 百万米ドル（約 7.7 億円））を 2026 年３月期の連結決算に反映しております。今後、2027 年３月期中を目途に、先行して調査を実施した５拠点及び現在調査中の 21 拠点の合計 26 拠点について調査を完了させ、追加関税額を確定した上で、米国当局への自主申告を行う予定です。なお、現在調査中の 21 拠点の輸入金額は、米国輸入取引全体の約６％に相当します。このため、現時点では、当該 21 拠点に係る追加的な財務影響は相対的に限定的であると

見込んでいます。ただし、最終的な影響額については、現在実施中の調査結果を踏まえて確定する予定です。

また、既に納付した関税については、還付を受ける可能性があります。米国において国際緊急経済権限法（IEEPA）に基づき課された関税が連邦最高裁判所により無効と判断されたことを受け、当社の一部の米国子会社において、当該関税に係る約 70 百万米ドルの還付申請手続を開始しています。なお、当該手続は現在も継続中であり、CBP による審査を経て還付の可否及び還付額が決定されることから、現時点において最終的な還付額及び還付時期は確定していません。

さらに、対米輸出取引にとどまらず、米国向け輸入取引以外のグループ内取引についても、関税リスクの有無を確認するための調査・分析を実施しております。具体的には、対象取引を整理した上で、取引内容の分析やアンケート・インタビュー等による詳細調査を行い、確認された事項について会計・税務・法務の観点から影響を分析しております。現時点で、重大な財務影響を及ぼす事案は確認されておりません。今後は、調査結果を踏まえ、必要な是正措置を順次実施してまいります。

(8) 品質不適切行為等の疑いへの対応

当社は、2025 年 10 月 30 日付で設置した「ニデック再生委員会」による内部管理体制の改善の一環として、品質管理体制及び変更管理プロセスの実態を確認し、品質面での課題の把握、必要な是正措置並びに再発防止策の検討につなげることを目的に、当社グループの生産拠点・開発拠点を対象とした品質総点検を 2026 年１月８日より開始しました。具体的には、各生産拠点における従業員へのヒアリング、工程変更・設計変更等に関する記録の照合、及び全従業員を対象とした品質管理に関する懸念の情報提供を受け付ける通報窓口（以下「品質意見箱」といいます。）の開設等を実施し、過去 2020 年にまで遡って当社グループの生産活動に関する全拠点を対象とした自主的な点検を行いました。品質総点検の結果、当社及びグループ会社が製造する一

部の製品について、お客様の確認を受けずに行われた部材・工程・設計等の変更等の不適切行為（以下「品質不適切行為等」といいます。）の疑いが判明いたしました。

複数の拠点において品質不適切行為等の疑いが報告されたことから、より詳細な事実関係の解明、原因の究明及び製品品質へのコミットメントを強化するための実効的な改善策の検討のためには、同種事案の調査に豊富な経験や専門性を有する外部専門家による客観的な調査が必要であると判断し、調査委員会を 2026 年５月 13 日付で設置いたしました。

委員長	伊丹 俊彦	WIN法律事務所 弁護士
委員	幕田 英雄	銀座中央法律事務所 弁護士
委員	河合 健司	東京リベルテ法律事務所 弁護士
組成及び設置日		2026年５月13日
委託事項		（1）品質不適切行為等の疑いに係る事実の解明 （2）原因の分析及び改善策の提言 （3）その他、調査委員会が必要と認めた事項

２．原因

「改善計画・状況報告書（改訂版）」公表までに判明した原因については、「改善計画・状況報告書（改訂版）」に記載のとおりです。

「改善計画・状況報告書（改訂版）」公表後に当社が実施した各種調査を通じて新たに判明した事項についても、追加的に原因分析を進めております。具体的には、FIR 事案を踏まえて当社グループにおける貿易コンプライアンス上の類似問題の有無を確認するため、米国における輸入取引に加え、その他のグループ内取引についても調査を実施しました。また、品質総点検等を通じて判明した品質に関する不適切行為についても、外部専門家で構成される調査委員会による調査を実施しました。これらの調査結果を踏まえ、米国関税調査において判明した申告に係る誤り及び品質問題について、それぞれの発生原因を以下のとおり整理しております。

i.　貿易コンプライアンス上の問題の発生原因

当社グループにおける貿易取引について調査・分析を行った結果、貿易コンプライアンス上の問題が一部確認されました。特に米国における関税調査では、関税分類、原産国、自由貿易協定等に基づく特恵適用及び輸入価格について、一部に申告に係る誤りが確認されました。

これらの問題の主な要因について調査・分析を行った結果、関係者の貿易管理に関する専門知識及びコンプライアンス意識が十分でなかったことに加え、各拠点における貿易管理業務の手順や責任分担が必ずしも明確かつ統一的に定められておらず、業務プロセスの標準化が十分でなかったことが確認されました。

また、貿易取引に必要な情報の収集・管理や、その正確性を確認するためのシステム及びチェック体制が十分に整備されておらず、各拠点における貿易管理業務の実施状況を継続的に確認・モニタリングする仕組みも十分ではありませんでした。米国においても、こうした状況を背景として、各拠点における貿易管理業務が個々の担当者や外部の通関業者等に依存する運用となり、申告に係る誤りを適時に検出・是正することができなかったものと認識しております。

さらに、グループ全体として、貿易管理に関する統一的な業務基準を各拠点に浸透させ、その遵守状況を本社部門が横断的に把握・監督する体制が十分ではなかったことも、これらの問題が発生した背景にあるものと認識しております。

ii.　品質不適切行為等の発生原因

調査委員会の調査結果につきましては、2026年９月４日付「調査報告書の公表及び当社の対応に関するお知らせ」にて開示したとおりであり、その概要は以下のとおりです。受領した調査報告書では、品質不適切行為として、製品の製造又は試験・検査等に用いる人（Man）、機械（Machine）、材料（Material）又は方法（Method）等についての変更（以下「４M変更」といいます。）のうち、顧客との合意等に基づき必要とされる手続を経ずに行われたもの（以下「４M変更違反」といいます。）や試験・検査結果の改ざん・ねつ造や検査・製造条件違反、規格外品・未

承認品の使用・出荷、部品・材料に関する記録の作成・管理違反が認定されており、加えて製品の産地表示等に係る不適切行為も認定がなされています。

<table>
<tr><td>調査対象範囲</td><td>当社グループ全社</td></tr>
<tr><td>調査期間</td><td>2026年５月13日から2026年９月２日</td></tr>
<tr><td>調査報告書受領日</td><td>2026年９月２日</td></tr>
<tr><td>調査結果の概要</td><td>【品質不適切行為】
合計844件（重要品質事案60件、一般品質事案784件）
■ 重要品質事案：(a)ニデックグループの役員又は拠点長の関与がある事案、(b)最終製品が海外の公的機関向けである事案、(c)法令・認証等への違反の疑いがある事案、(d)事業本部・国内グループ会社若しくは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、又は(e)事業本部・国内グループ会社若しくは拠点又は申告者等により該当製品に係る技術的リスク（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のいずれかに該当すると判断した事案を指します。なお、(d)及び(e)について、調査委員会はこれらの評価の妥当性を検証しておらず、当社が検証を行った上で、お客様に対して説明し、ご理解をいただいております。
■ 一般品質事案：品質不適切行為が認められたものの、重要品質事案の判断基準である（a）～（e）のいずれにも該当しない事案を指します。

<table>
<tr><th>事業本部・グループ会社</th><th>件数</th><th>割合</th></tr>
<tr><td>ニデックインスツルメンツ株式会社（NIST）</td><td>585</td><td>69.3%</td></tr>
<tr><td>ニデックモビリティ株式会社（NMOJ）</td><td>125</td><td>14.8%</td></tr>
<tr><td>ニデックテクノモータ株式会社（NTMC）</td><td>57</td><td>6.8%</td></tr>
<tr><td>小型モータ事業本部（SPMS）</td><td>24</td><td>2.8%</td></tr>
<tr><td>家電産業事業本部（ACIM）</td><td>19</td><td>2.3%</td></tr>
<tr><td>車載既存事業本部（AMEC Organic）</td><td>15</td><td>1.8%</td></tr>
<tr><td>モーション&エナジー事業本部（MOEN）</td><td>6</td><td>0.7%</td></tr>
<tr><td>ニデックコンポーネンツ株式会社（NCCC）</td><td>4</td><td>0.5%</td></tr>
<tr><td>ニデックドライブテクノロジー株式会社（NDTC）</td><td>4</td><td>0.5%</td></tr>
<tr><td>車載事業本部（AMEC）</td><td>3</td><td>0.4%</td></tr>
<tr><td>ニデックパワートレインシステムズ株式会社（NPSC）</td><td>1</td><td>0.1%</td></tr>
<tr><td>ニデックプレシジョン株式会社（NPCJ）</td><td>1</td><td>0.1%</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td>
<table>
<tr><th>行為類型</th><th>件数</th><th>割合</th></tr>
<tr><td>４M変更違反</td><td>805</td><td>95.4%</td></tr>
<tr><td>試験・検査結果の改ざん・ねつ造</td><td>22</td><td>2.6%</td></tr>
<tr><td>検査・製造条件違反</td><td>11</td><td>1.3%</td></tr>
<tr><td>規格外品・未承認品の使用・出荷</td><td>4</td><td>0.5%</td></tr>
<tr><td>部品・材料に関する記録の作成・管理違反</td><td>2</td><td>0.2%</td></tr>
</table>

【産地表示等不適切行為】合計６件
<table>
<tr><th>事業本部・
グループ会社</th><th>代表的な事案の概要</th></tr>
<tr><td>NDTC</td><td>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</td></tr>
<tr><td>NDTC</td><td>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</td></tr>
<tr><td>AMEC</td><td>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</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>不健全な状態を形成・定着させた構造的問題の概要</td><td>（1） 経営層―規模拡大に対応しない経営管理と実力に見合わない業績目標の設定
（2） コーポレート層―品質ガバナンスの統合、モニタリング及び横展開の不足
（3） 事業本部・グループ会社・拠点層―品質保証資源及び機能の不足と不適切な対応の正当化</td></tr>
<tr><td>改善策の提言</td><td>（1） 経営層におけるありたい姿（中長期的な視点から組織の進むべき方向性（ゴール）と品質を含む重要な価値観（プリンシプル）を共有した上で、組織学習を重視しながらチームとして質の高い意思決定を行っていく）の実現
（2） ニデックのコーポレート層におけるありたい姿（セクショナリズムや部分最適に陥ることなく、部門横断的な観点から事業部門を支援・牽制する）の実現
（3） 事業本部・グループ会社・拠点層におけるありたい姿（グループ全体における自らの役割を理解し、必要な透明性を確保しつつ健全な挑戦を続ける）の実現</td></tr>
</table>

同調査報告書では、①規模拡大に見合う経営体制の整備が遅れる一方で、事業の実態に見合わない短期的な業績目標の達成やコスト低減が強く求められていたこと、②各事業における品質リスクの把握・評価及びモニタリング並びに事業承継及び生産移管に伴う移行管理が十分ではなかったこと、③コスト低減が求められる中で品質保証に必要な人材等の資源を十分に確保できず、また、品質保証部門による独立した牽制機能が十分に機能していなかったこと等の問題が指摘されています。調査委員会からは、これらの問題が重なり合うことにより、不適切行為の発生・継続を許した組織の「不健全な状態」が形成・定着した旨の指摘を受けており、当社はこれらの指摘を厳粛に、かつ極めて重く受け止めています。

3．改善措置及びその進捗状況

【改善策】には、2026 年 4 月 27 日開示の「改善計画・状況報告書（改訂版）」における改善措置の内容を記載し、【改善状況】には改善策の実施状況を記載しています。なお、【改善状況】内に記載の役職等は、各改善策を実施した当時のものであり、現在の役職等とは異なることがあります。

i.　不適切な会計処理の疑義を踏まえた改善措置・改善状況

（1）中期経営計画策定プロセスの再整備

【改善策】

当社は、「改善計画・状況報告書（改訂版）」記載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、永守氏への権限集中と同氏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、事業本部や国内グループ会社の実際の実力や事業環境等

に鑑みれば、達成することが難しい非現実的なものであり、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。加えて、第三者委員会の指摘にもあるとおり、ニデック本社の横串機能が必ずしも強くありませんでした。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、機関決定を経て、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。また、中期経営計画の策定プロセスにおいては、合理的で実現可能性のある計画の策定に至るよう、社内での有為な人材の知見を広く集約するとともに外部専門家の知見も活用していきます。

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
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）

【改善状況】

①中期経営計画策定のルールの再定義や明文化

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、2026 年６月、事業本部・国内グループ会社が、CFO・CMO・CDO・CTO 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となる中期経営計画策定規程を新設し、その後、中期経営計画策定ポリシーとして当社グループ各社への周知を完了しました。これに基づき、2026 年度より中期経営計画策定プロセスの運用を開始しています。

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、中期経営計画を自ら策定し、機関決定を経て、その実行に責任を負うことを明確化しました。また、そうした責任者を支援するチーム体制を構築、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体制を整えるとともに、当社事務局及び当社グループ全体に横串を通す機能を担う役職員が、各チーム及び実務担当者と連携して中期経営計画を検討する体制も整備しました。加えて、中期経営計画の策定に当たっては、社内での有為な人材の知見を広く集約するとともに外部専門家の知見も活用しながら進めております。

③中期経営計画策定プロセスの強化

まず、全社としての経営の方向性を定め、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、合理的な中期経営計画となるようプロセスを改めました。各事業本部・国内グループ会社が当社に対して説明責任を果たした上で機関決定（グループ経営会議・取締役会承認等）を行うことで、当社の一部の経営層による属人的・恣意的な計画の策定や変更の防止を進めております。そして、これらの施策に基づき、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進めております。具体的には、2026 年５月 13 日に当社ホームページにて公表した、事業の再編、事業ポートフォリオ見直し、グループ再編、全社 IT 基盤改革を掲げた“Re-Definition”ニデック経営改革５カ年プラン（FY26-30）（https://www.nidec.com/files/user/www-nidec-com/corporate/news/2026/0513-

05/260513-05jp.pdf)を基に、同月 29 日のグループ経営会議及び同年６月３日の取締役会において中期経営計画策定の方向性及び検討プロセスを協議し、同月中に当社経営陣、事業本部長及びグループ会社社長が参加する説明会を開催して策定プロセスを開始しました。現在は、事業特性が共通する事業をまとめた５つの事業領域（Better Life、Electrification & Energy Infrastructure、Digital Society Solutions、Advanced Manufacturing Solutions、Mobility Innovation）に設置した戦略検討チームが主体となり、トップの意向のみで計画を定めるのではなく、市場環境、自社の強み・技術要素、同一事業領域に属する会社間のシナジー等を検証しながら中期経営計画の策定を進めています。

例えばある事業での戦略議論においては、従来の売上規模の拡大と製品のフルラインナップ整備を前提とした取組みに対し、製品ごとのポートフォリオを再検討し、競争力の低い製品については選択と集中への転換を検討するなど事業の競争力を踏まえた議論を進めており、外部専門家の知見も活用し、実態や将来予測を踏まえながら、自らの意思で成長に向けた計画を検討しています。加えて、ガバナンス向上や全体最適を目的とした組織体制・経営モデルの変革という観点からも、法人の統廃合、生産事業所の最適化、販売子会社及び工場の経営管理上のコストセンター化といった施策の検討を進めております。

（２）事業計画策定プロセスの再整備

【改善策】

「改善計画・状況報告書（改訂版）」でも言及したとおり、過度な株価至上主義の下、当社の計画や目標が事業本部や国内グループ会社の実力や事業環境と乖離した非現実的なものとなっており、このことが目標達成に向けた極めて強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した。

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する方針を採用しました。2026 年度以降、当該方針を実行していきます。

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した。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 年度の各事業本部・国内グループ会社における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、チームでの議論を経て、具体的な施策にまで落とし込んだ実行計画として策定し、当社による検証の上で取締役会における承認が完了しております。加えて、（2）から（4）に記載の取組み内容を反映し、今後の事業計画策定、予実管理、事業評価を適切に運用する上での根拠文書となる事業計画管理規程を新設し、事業計画管理ポリシーとして各当社グループ会社への周知が完了しております。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
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
整備完了時期	①事業計画策定のルールの再定義：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再定義：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）

【改善状況】

①事業計画策定のルールの再定義

2026 年３月に事業計画管理規程を新設し、事業計画管理ポリシーとして当社グループ各社への周知を完了しました。これらについては 2026 年度より運用を開始しており、2027 年度の事業計画に反映される予定です。

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

2026 年１月に実施した事業計画策定プロセスの説明会において改善計画・状況報告書記載の考え方に基づく策定方針とフォーマットを説明し、各事業本部・国内グループ会社において事業計画の策定を開始しました。そして、同月末から２月初旬にかけて、各事業本部・国内グループ会社と当社との間で、策定プロセスの進捗確認並びに疑問・懸念の解消を目的とした進捗確認会を実施しました。

その後、2026 年３月に事業計画共有会を開催し、親和性のある事業ごとに外部環境や事業特性に照らした計画の合理性を相互に確認しました。これらのプロセスを経て、同月 28 日のグループ経営会議及び同月 31 日の取締役会において総連結計画を協議し、2026 年度事業計画を承認しました。

策定過程では、一部の経営層による非現実的な目標設定を改めることと、成長に向けて健全な挑戦を追求することは両立すべきであるとの議論や、保守的な計画ではなく自らの意思でチャレンジを検討する事例も報告されました。各事業の従来の実態は一様ではないことを踏まえ、2026 年度事業計画の策定においては各事業による主体的な計画策定と当社による合理性の検証を実施しました。2027 年度以降においてもこうした取組みを継続してまいります。

なお、上記プロセスにおいて、事業の実態及び外部環境を踏まえた将来見通しの再検証を行った結果、一部の事業については成長見通しの見直しや生産体制を含む構造改革の方針決定に至っており、これらを 2026 年３月期の決算に反映した結果として、同期において多額の減損損失を計上いたしました。今後も、実態に即した事業計画の策定と投資実行後のモニタリングを通じて、経営の健全性の確保に努めてまいります。

また、今後の事業計画策定、予実管理及び事業評価を適切に運用する上での根拠文書となる事業計画管理規程を 2026 年３月に新設し、事業計画管理ポリシーとして当社グループ各社への周知が完了しております。事業計画の基礎となる中期経営計画の策定が完了したのち、2027 年度の事業計画より運用します。

（３）予実管理プロセスの適正化

【改善策】

当社では、事業本部・国内グループ会社の実力や事業環境と乖離した目標・計画を前提として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、この結果、各階層において極めて強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。加

えて、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した。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が、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。

2026 年３月に新設した事業計画管理規程に基づき、2026 年度の予実管理に関する具体的なプロセスやフォーマットを含めたガイダンスを整備の上、各事業本部・国内グループ会社に対する周知を完了しており、2026 年４月実績以降は新たな運用での報告体制が整っております。

今後は、個々の事業本部・国内グループ会社が月次実績と年次計画との間の乖離理由を分析し、それ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
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）

【改善状況】

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、2026年４月実績以降は、簡易連結による月次財務実績値を中心とした新たな予実管理を開始しています。2026年４月分については同年５月29日のグループ経営会議及び同年６月３日の取締役会に、同年５月分については同年６月 24 日のグループ経営会議及び同年７月８日の取締役会に、それぞれ報告しました。

同年６月分については、原則として事業部門の財務実績値を基礎とした 2027 年３月期第１四半期実績及び第２四半期以降の見通しを、2026年10月21日のグループ経営会議に報告済みであり、同年11月５日の取締役会に報告する予定です。決算と整合した財務実績値での予実管理が可能となり次第、通常の報告サイクルで予実管理を行う予定です。

②実績分析及び対策の検討、次期計画精度向上

2026年３月に新設した事業計画管理規程に基づき、同年度の予実管理に関する具体的なプロセス及びフォーマットを含むガイダンスを整備し、各事業本部・国内グループ会社への周知を完了しました。2026年４月実績以降、上記①に記載した予実管理において、計数に加えて各事業本部・国内グループ会社による事業状況分析も報告対象とし、グループ経営会議において討議を行っています。

また、2026年９月には事業ごとに通期見通し確認会を開催し、2026年度事業計画に対する直近時点の見通し・確度及び計画策定時からの状況変化等について討議し、

その結果を取り纏めた総連結の通期見通しを同月９日のグループ経営会議及び 30 日の取締役会に報告しました。乖離理由の分析、挽回余地の検討及び計画見直し等についても、決算と整合した通常の報告サイクルにおいて、四半期予実管理会議での確認・協議を実施する予定です。

（４）事業評価基準の見直し

【改善策】

短期的な利益を最優先する当社の企業風土は、事業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事業評価が行われていました。このような事業評価基準が、極めて強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、事業評価基準に関して、以下の施策を実行しております。

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事業評価基準を、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した。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評価項目の追加

財務指標に関しては、目標達成度を主な事業評価基準とするとともに、中長期での経営改善に繋がるプロセス等の中長期視点からの指標についても事業評価項目に追加しました。2026 年３月に新設した事業計画管理規程に基づいて新たな事業評価に係るガイダンスを整備し、各事業本部・国内グループ会社に対する周知が完了しております。こうした事業評価基準の見直しにより、短期的な利益目標達成に対する極めて強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	事業評価基準の見直し
主管部署	社長室
整備対象規程	事業計画管理規程
整備完了時期	①計数項目の見直し：2026年３月 ②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）

【改善状況】

①計数項目の見直し

2026 年３月に新設した事業計画管理規程において、事業本部・グループ会社の事業評価指標を売上高、営業利益、FCF（フリーキャッシュフロー）及び ROIC（投下資本利益率）と定め、各事業本部・グループ会社が事業特性に応じて所定の範囲内で評価比重を申告し、当社による検証を経て決定する仕組みを明文化しました。これにより、利益目標達成のみ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評価項目の追加

事業計画管理規程に基づく新たな事業評価の考え方及びプロセスについて、各事業本部・国内グループ会社に対する説明会を実施しました。また、2026 年度の事業計画策定に並行し、中長期を見据えた課題と目的に対応する手段として複数の中長期重点施策を事業本部・グループ会社自身で策定し、またそれらについて 2026 年度内に到達すべきマイルストーンと評価基準についても設定しました。

決算と整合した通常の報告サイクルにおいて、（３）②に記載した予実管理会議にて売上高・営業利益に加えて FCF 及び ROIC を含む指標について協議するとともに、中長期重点施策の進捗状況について、短期的な利益目標達成のみならず中長期的な会社の成長に向けた取組みの進捗状況を確認いたします。

また、事業年度終了後には、上記①で記載した財務指標とともに中長期重点施策について通年での検証・評価を行い、グループ経営会議等への報告及び戦略上の議論に活用いたします。

（５）経理機能の事業部門からの独立性の確保

【改善策】

①経理機能の独立性の確保

当社グループでは、当社CFOや事業本部及びグループ会社のCFO自身が業績責任を負わされ、業績目標に対する強烈なプレッシャーを継続的に受けていたこともあり、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した。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 ※1）（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、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十分に担保されていない状況となっていました。

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。その一環として、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ました。また、事業本部及び国内グループ会社の経理機能を当社の経理機能の管掌下に置くとともに、人事面についても当社が関与する体制とします。具体的には、事業本部及び国内グループ会社のCFOの選解任を決定するにあたり、当社CFOが事前に内容を確認し、特に解任の場合にはその理由の妥当性を確認します。また、事業本部及び国内グループ会社の経理責任者に対する人事評価については、事業本部及び国内グループ会社CFOが評価結果及びその理由を当社CFOに報告する義務を負うものとし、当社CFOが評価の公正さと適正さを確認できる体制とします。これらの人事プロセスを通じて、CFO及び経理責任者が不当な評価や解任を受けることを防止し、経理組織が事業部門の業績目標や意向から独立して適切な会計判断を行える状態を確保することで、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。

さらに、業績が目標未達か過達かに関わらず、組織として正しい実績値を報告できる体制を担保するため、デュアルレポートラインを整備します。具体的には、事業本部及び国内グループ会社のCFOのレポートラインは、所属組織のCEO及び当社CFOとします。また、事業本部及び国内グループ会社の経理責任者のレポートラインは、所属組織のCFO及び当社経理責任者とします。

上記内容については、当社から、事業本部及び国内グループ会社各社に対して通達を発信しており、今後運用を進めてまいります。

②経理リソースの確保

2026年1月28日の改善計画書公表時点では、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名でした。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。

もっとも、当面は改善施策の実行や、現行決算対応等に人員が割かれるため、決算品質を確保するための当面の対応として、外部専門人材を活用した決算対応体制を敷いており、実際の連結決算業務も外部リソースの関与を得て進めております。これにより、当社の人員リソースのみでは対応が困難な決算実務やレビュー機能が補完され、外部の客観的知見も踏まえた決算品質の確保の実現も図られています。一方で、新卒採用を含めた人材採用等を通じた人員リソースの補強についても継続的に実施しています。また、今後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・自走化を図るとともに、並行し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。また、当社内において、適正な財務報告が資本市場との信頼関係の基盤であるという認識や、会計監査人との建設的かつ誠実な関係を維持する姿勢が十分でなかった点を踏まえ、経理部門自らが専門性と職業的懐疑心をもって行動し、不適切な判断に対しては組織内で適切に牽制機能を発揮できる意識と行動様式を確立する必要があると考えています。そのため、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。

当社は、本事案は経理部門のみの問題ではなく、全社的な財務報告に対する意識や感度の低さが背景にあったと認識しています。そのため、経理部門以外の全ての部門に対しても、本事案を踏まえて、会計不正が企業価値やステークホルダーに与える影響に加え、各部門の判断・行動が財務報告の適正性にどのように影響するかについて理解を深めることを目的として、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。

この点、2026年３月には、投資家・市場をはじめとするステークホルダーに対して誠実に対応し、適正な財務報告を行うことの重要性やコンプライアンスに対する基本姿勢を周知徹底するため、社長から全従業員に向けてトップメッセージを発信するとともに、経営幹部、経理業務に従事する役職員、購買・生産管理部門及び営業部門に従事する役職員約 12,000 名を対象に、投資家・市場に対する誠実な姿勢の徹底、適

正な財務報告の確保及びコンプライアンスに対する理解と意識の向上を目的としたe-ラーニング研修を実施しました。具体的には、会計不正に至った背景及びその社会的影響について理解を深めるとともに、実際に発生した会計不正事案を題材として、現場において認識すべき会計上・決算上のリスクの兆候や、それらを把握した場合に求められる適切な行動の在り方について、ケーススタディ形式で学習しました。これは第三者委員会から提言のあった投資家・市場に対する誠実さの徹底に資するものと判断しています。

④経理ガバナンスの強化

当社には、300 社を超えるグループ会社全てに対するチェック機能が十分でなかったという課題があったと認識しています。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。

また、グループ会社の決算において生じ得るリスク情報について、各グループ会社から当社へ報告する新たなプロセスを 2026 年３月期末決算より構築しました。これにより、各社が抱える重要な会計上・決算上の減損等のリスク情報を当社において一元的に把握・管理することが可能となります。そして、事業管理機能を担う経営管理部が、この新たなプロセスを通じて集約されたリスク情報に関して、事業環境の変化や財務データ等を統合的に分析し、当初の事業計画や投資計画が現場の実情に基づいた実現可能性の高いものとなっていたかどうかを適切に評価するとともに、経理税務部とも情報連携を図ります。さらに、重要な会計上・決算上のリスク情報については、当社 CFO が、経営会議及び取締役会に適時に共有します。加えて、当社 CFO が、グループ横断的な観点からの分析・対応を行い、当社・事業本部・国内グループ会社の各 CFO と定期的なミーティングを実施することにより横串機能の強化も図っていきます。この点、グループ全体としての統一的な運用方針を明確化しているため今後運用を進めてまいります。

また、投資家・市場に対して誠実な財務報告を行う前提として、会計監査人に対して適正かつ透明性のある情報提供を行うことが不可欠であることに鑑み、重要な会計上・決算上のリスク情報を適切なタイミングで会計監査人とも共有してまいります。これにより、監査上の重要な判断に影響を与え得る情報が網羅的かつ遅滞なく会計監査人に伝達される体制を確保します。

その結果、当社グループ全体の経理ガバナンスを一層高度化し、不適切な会計処理の未然防止及び早期是正につなげていきます。

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※2	業務分掌規程、経理規程、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）

※１．「改善計画・状況報告書（改訂版）」では「NIdec global Accounting Policy manual」と記載しておりましたが、2026年６月末に「Nidec global Accounting Policy」に名称変更しております。

※２．「改善計画・状況報告書（改訂版）」では人材開発規程も整備対象規程として記載しておりましたが、人材育成に関する事項をグループ経理規程に記載したため人材開発規程は整備対象規程の対象外となりました。

【改善状況】

①経理機能の独立性の確保

不適切な会計処理の発生を防止するため、経理機能の事業部門からの独立性を確保し、正しい会計処理を行うことを最優先とする体制の整備を進めました。その一環として、当社は、2026年２月に事業本部及び国内グループ会社に対し、経理機能と事業管理機能の役割を明確化するため、業務分掌規程や職務記述書の見直し及び

改訂を行うよう通知しました。これを受け、事業本部及び国内グループ会社各社は、業務分掌規程や職務記述書を改訂し、2026 年４月以降は、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ています。また、事業本部及び国内グループ会社の経理機能を当社の経理機能の管掌下に置くとともに、人事面についても当社が関与する体制としました。具体的には、事業本部及び国内グループ会社の CEO が CFO の選解任を決定する場合は、当社 CFO が事前にその内容を確認することとしました。当社 CFO は原則として選解任そのものを行いませんが、選解任の理由が経理機能の独立性を阻害することを目的とすると判断した場合には、当該選解任案に対して異議を申し立てることとしています。また、事業本部及び国内グループ会社の経理責任者に対する人事評価については、事業本部及び国内グループ会社の CFO が評価結果及びその理由を当社 CFO に報告する義務を負うものとし、当社 CFO が評価の公正さと適正さを確認できる体制としました。これらの人事プロセスの変更は 2026 年４月に事業本部及び国内グループ会社各社に対して通知しています。当該プロセスを通じて、CFO 及び経理責任者が不当な評価や解任を受けることを防止し、経理組織が事業部門の業績目標や意向から独立して適切な会計判断を行える状態を確保することで、経理部門が事業部門と一体となって利益目標の達成を目指すという従前の構造を解消し、第２線のディフェンスラインとして適切に牽制機能を発揮することを目指しています。

さらに、業績が目標未達か過達かに関わらず、組織として正しい実績値を報告できる体制を担保するため、デュアルレポートラインを 2026 年４月に整備しました。具体的には、事業本部及び国内グループ会社の CFO のレポートラインは、所属組織の CEO 及び当社 CFO としました。また、事業本部及び国内グループ会社の経理責任者のレポートラインは、所属組織の CFO 及び当社経理責任者としました。

上記内容については、当社から、事業本部及び国内グループ会社各社に対してデュアルレポートに関するインストラクションを展開し、経理機能の独立性を確保する体制として運用の定着を図っています。本体制の整備により、当社 CFO 及び当社

経理責任者と、事業本部及び国内グループ会社各社の CFO 及び経理責任者との間で、直接的なコミュニケーションが定常的に図られるようになりました。特に、事業本部及び国内グループ会社各社の CFO 及び経理責任者は、月 1 回の業務報告を通じて、それぞれが管掌する業務の運営状況、認識している課題及び重要な論点等を当社 CFO 及び当社経理責任者に直接報告し、必要な助言及び支援を受けるとともに、今後の対応方針等について相互に意見交換を行っています。これにより、業績の達成状況にかかわらず正しい実績値を率直に報告・共有できる環境が醸成されつつあり、経理機能の独立性確保にとどまらず、適正な会計処理を尊重する組織風土の改善にも寄与しているものと認識しています。

なお、経理機能の独立性の確保状況を内部監査項目に追加し、内部監査を通じてモニタリングすることとしており、2026 年度下期に内部監査を実施する予定です。

②経理リソースの確保

2026 年 1 月 28 日付の「改善計画・状況報告書」公表時点では、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 名でした。2026 年 10 月末時点においては、経理税務部は管理職の異動、育児休業の取得や今後の働き方への意向を踏まえた退職等により 3 名が減少した結果、40 名（うち連結会計グループは 14 名）となりましたが、経営管理部は 14 名であり「改善計画・状況報告書」公表時点から変更ありません。連結会計グループの人員数についても「改善計画・状況報告書」公表時点から増加しておらず、必要な人員リソースの確保は、引き続き途上にあります。採用市場において、連結決算や国際会計基準に関する専門性を有する人材の確保には一定の期間を要することに加え、現行決算対応及び改善施策の実行にも人員を要することから、短期間で必要人数を全て確保することは困難な状況です。そのため、引き続き、新卒及び中途採用に加え、他部門からの配置転換等を通じて、連結会計グループの人員体制の補強を進めてまいります。なお、他部門からの配置転換については、2026 年 10 月末までに、経理税務部の単体会計グループへの配置転換を 1 名実施しました。現時

点では、連結会計グループへの配置転換に先行して、単体決算業務を通じて必要な会計実務の習得を進めている段階です。今後は、本人の経験、専門性及び各グループの業務負荷を踏まえ、連結会計グループへの配置転換も含めた配置の見直しを検討します。

こうした採用及び配置転換による人員体制の補強には一定の期間を要することから、「改善計画・状況報告書」に記載したとおり、当面の間、決算品質を確保するための措置として、外部専門人材を活用した決算対応体制を敷いており、実際の連結決算業務も外部リソースの関与を得て進めています。あわせて、現行決算対応及び改善施策の実行等に多くの連結決算人員が割かれる中、比較的引継ぎが容易な業務については経理税務部内の他グループ及び経営管理部からの協力を得るとともに、連結決算の実務経験を有する事業部やグループ会社への出向者等による支援も活用することで、組織全体としての決算対応力の底上げを図っています。このように、当社の人員リソースのみでは対応が困難な決算実務やレビュー機能を補完し、外部の客観的知見も踏まえた決算品質の確保の実現も図っております。なお、決算品質を確保するためにこれまでの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ています。

上記のとおり、社内人員の増強は途上にあるものの、外部リソースの活用を含めた現行体制により、決算・開示を所定の期限内に完了するために必要な人員数及び専門性は確保されており、経理人員の量的十分性は確保できています。

一方で、外部専門人材への依存を直ちに解消できる段階には至っておらず、内製化・自走化については今後の課題となっています。現時点では、外部専門人材が決算実務に関与する中で、社内の経理人材が必要な知識及びノウハウを習得する形で人材育成を進めています。今後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、外部リソースの関与範囲を段階的に縮小しつつ内製化・自走化を図るとともに、並行して経理業務の集約化・効率化の施策を実行します。

経理業務の集約化・効率化に関しては、まず、EPM ツールを活用した連結経営管理システムの刷新を進めています。具体的には、従来は複数のシステムに分散して

いた財務情報を集約し、全グループ会社の財務情報、事業別の財務情報等を可視化するための共通プラットフォームの構築を進めています。これにより、第一に、グループ全体の財務情報を単一の基盤上で可視化し、報告の網羅性及び正確性の向上を目指しています。第二に、連結財務数値を基礎とした月次実績の把握を可能とし、月次ベースでの予実管理を通じた業績モニタリングの高度化の実現も企図しています。第三に、戦略的事業単位別の財務数値を可視化し、業績把握及び経営判断に資する情報基盤の整備も目指しています。当該システム刷新を通じて、決算・連結業務の効率化と経営管理情報の充実を同時に進めてまいります。また、基幹システムについても、グループ全体に分散している業務プロセス、データ及びシステムの標準化に向けた刷新の検討を開始しています。

シェアード化やアウトソーシング化の検討については、現時点では具体的な対象業務、移管時期の決定には至っておらず、現行決算対応及び改善施策の実行への対応を優先していることから、詳細な制度設計には着手していません。今後、業務プロセスの標準化及びシステム刷新の進捗を踏まえ、定型化・集約化が可能な業務を識別した上で、費用対効果、品質、内部統制及び人材育成への影響を考慮して検討します。また、グループ再編によるグループ会社数の減少を通じた管理機能全般の負荷軽減については、公表済の“Re-Definition”ニデック経営改革５カ年プラン（FY26-30）において、事業の再編の一環として法人統廃合を実施する方針を示しています。そのため、今後、当該方針に基づく再編の進捗を踏まえて、具体的な実行計画の策定を進めてまいります。

経理人材のキャリア形成及び離職防止に対する対応としては、前述のとおり、他部門から単体会計グループへの配置転換を１名実施しており、配置転換を通じた人材確保及び育成に着手しています。また、現行決算対応及び改善施策の実行に伴う業務負荷を踏まえ、足元の業務負荷が落ち着いた段階で、通常の決算業務に必要な人員体制、業務分担及び業務負荷の状況を改めて検証します。その結果を踏まえ、業務の標準化・効率化や適切な人員配置を進め、決算品質の確保と働きやすい職場環境の整備の両立を図ってまいります。

さらに、経理部員のキャリアパスの体系化、定期的なローテーション制度及び公募による配置転換などの施策については、今後１～２年程度かけて、経理部門に求められる専門性、各職位に期待する役割及び業務経験を整理した上で、単体会計、連結会計、税務及び事業管理等の間での異動も含めたキャリア形成の仕組みを検討します。

③経理に関する意識改革・教育

経理部門及びその他の部門に対する意識改革・教育を実施しています。2026 年３月には、投資家・市場をはじめとするステークホルダーに対して誠実に対応し、適正な財務報告を行うことの重要性やコンプライアンスに対する基本姿勢を周知徹底するため、社長から全従業員に向けてトップメッセージを発信するとともに、経営幹部、経理業務に従事する役職員、購買・生産管理部門及び営業部門に従事する役職員約 12,000 名を対象に、投資家・市場に対する誠実な姿勢の徹底、適正な財務報告の確保及びコンプライアンスに対する理解と意識の向上を目的とした e-ラーニング研修を実施しました。具体的には、会計不正に至った背景及びその社会的影響について理解を深めるとともに、実際に発生した会計不正事案を題材として、現場において認識すべき会計上・決算上のリスクの兆候や、それらを把握した場合に求められる適切な行動の在り方について、ケーススタディ形式で学習しました。これは第三者委員会から提言のあった投資家・市場に対する誠実さの徹底に資するものと判断しています。

また、2026 年９月には、会計不正の再発防止に向けて、当社グループの経理部門に従事する従業員を対象とした e-ラーニング研修を実施しました。本研修は、会計不正事案及び再発防止策に対する理解を深めるとともに、経理人材として求められる行動原則を周知・浸透させ、経理部門として適正な決算及び財務報告を担保することを目的としたものです。単なる知識習得にとどまらず、経理従事者一人ひとりが果たすべき役割を理解し、日々の決算・財務報告業務において適切な判断と行動を実践できるよう、意識付けを図りました。

これらの研修は、一過性の取組みにとどめることなく、今後も継続的かつ反復的に実施していく方針であり、次回は2027年２月頃の実施を予定しています。こうした継続的な取組みを通じて、当社グループの経理部門をはじめとする全社の財務報告に対する意識及び感度を持続的に高め、会計不正の再発防止に資する研修としての実効性の確保に万全を期してまいります。

④経理ガバナンスの強化

当社・事業本部・国内グループ会社、その傘下会社の間では、会計自己点検（第三者委員会の管理・監督の下、大部分のグループ会社における 2020 年３月期から2026年３月期第１四半期までの会計処理の適切性を調査する取組み）の経験により、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ます。こうした関係性を活かし、経理ガバナンスの強化を図るため、NIAPの展開等の各種施策（詳細は（５）経理機能の事業部門からの独立性の確保、（６）会計方針の明確化と運用の適正化参照）を着実に実行しています。

また、2026年３月期末決算より、各グループ会社の決算において生じ得るリスク情報を当社経理税務部へ報告するプロセスを新たに構築したことにより、減損リスクをはじめとする各社の重要な会計上・決算上のリスク情報を、当社において一元的に把握・管理することが可能となりました。そして、事業管理機能を担う経営管理部が、この新たなプロセスを通じて集約されたリスク情報に関して、事業環境の変化や財務データ等を統合的に分析し、当初の事業計画や投資計画が現場の実情に基づいた実現可能性の高いものとなっていたかどうかを適切に評価するとともに、経理税務部とも情報連携を図っています。さらに、重要な会計上・決算上のリスク情報については、当社CFOが、グループ経営会議及び取締役会に適時に共有する体制としており、2026年３月期末及び2027年３月期第１四半期に関する重要な会計上・決算上のリスク情報については、2026年８月 26 日開催のグループ経営会議において共有しています。加えて、当社CFOが、グループ横断的な観点からの分析・対応を行い、当社・事業本部・国内グループ会社の各CFO・経理責任者・事業管理責

任者と定期的（年に３回程度）なミーティングを実施することにより横串機能の強化も図っていきます。直近では、2026 年４月にミーティングを実施し、当該プロセスの趣旨を共有しており、2026 年 12 月上旬に開催を予定しているミーティングにおいて、重要な会計上・決算上のリスク情報及び再発防止策の運用状況等について共有・確認を行う予定です。

次に、投資家・市場に対して誠実な財務報告を行う前提として、会計監査人に対して適正かつ透明性のある情報提供を行うことが不可欠であることに鑑み、重要な会計上・決算上のリスク情報を適切なタイミングで会計監査人とも共有する運用としており、2026 年３月期末及び 2027 年３月期第１四半期の状況も決算期間中に適宜共有しています。これにより、監査上の重要な判断に影響を与え得る情報が網羅的かつ遅滞なく会計監査人に伝達される体制を確保しています。

なお、2026 年９月 30 日に提出した 2026 年３月期の有価証券報告書に記載のとおり、同報告書の提出時点では、次の２点が課題となっていました。１点目は、不適切な会計処理等に関与した役職員について、人事的是正措置を決定するための評価及び人事的是正措置が行われていたものの、その一部が完了していなかったことです。２点目は、後任者が財務報告に係る責任を引き継いだ上でその職責を適切に遂行していることが、十分に確認できていなかったことです。これらの課題への対応状況については、2026 年 10 月 28 日付「意見不表明の解消に向けた取組み状況に関するお知らせ」に記載のとおりです。

当社は、引き続き、これらの課題への対応を進めるとともに、当社グループ全体の経理ガバナンスの高度化、不適切な会計処理の未然防止及び早期是正の実効性向上を図ってまいります。

また、経理ガバナンスの状況を内部監査項目に追加し、内部監査を通じてモニタリングすることとしており、2026 年度下期に内部監査を実施する予定です。

（６）会計方針の明確化と運用の適正化

【改善策】

①グループ会計方針の見直し、例外申請の廃止

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を規定しています。しかし、NIAP 上において、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 が拡大解釈されたり、逸脱した解釈がされたりす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。）がありました。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の直前、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おらず、経理人員の不足が常態化する中での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りました。

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、事業実態に応じて具体的に判断を行う際に必要なルールを NIAP に反映させるため、グループ会社を対象とした事業実態のヒアリングを進めています。なお、NIAP の運用形骸化の要因となっていた例外申請は 2026 年３月期末決算から廃止しました。

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、全ての事業本部・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NIAPO（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点に鑑み、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
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）

※「改善計画・状況報告書（改訂版）」では人事部も主管部署として記載しておりましたが、経理税務部のみが主管することとなったため、人事部は主管部署から外れております。

【改善状況】

①グループ会計方針の見直し、例外申請の廃止

グループ会計方針の見直しについては､本事案及び各事業の実態に基づき 2026 年６月に実施しました。具体的には、従前は必ずしも明確でなかった会計処理の判断基準について、2026 年３月以降、事業本部及び国内グループ会社各社との間で複数回にわたるコミュニケーションを実施し、事業実態に即した具体的なガイダンスを追加することにより、判断指針の明確化を図っています。また、NIAP の運用形骸化の要因となっていた例外申請は 2026 年３月期末決算から廃止しており、例外申請を認めない運用を継続しています。

なお、NIAP に準拠しない会計処理を検出するため、当社経理部門は、後述の「④事業本部・国内グループ会社に対するレビュー」に記載した決算上のリスク情報のレビュープロセスを通じて、各グループ会社から報告される会計論点及び対応状況を確認しています。あわせて、各グループ会社とのコミュニケーションを通じて、当該論点に係る会計処理及び判断内容を確認しています。今後も、当社経理部門が NIAP の運用状況を継続的に確認し､必要に応じてガイダンスの整備や改訂を行うことにより､会計処理のばらつき､不適切な拡大解釈及び NIAP からの逸脱の防止を徹底します。

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っています。具体的には、事業本部・国内グループ会社の CFO 及び経理

責任者に対して 2026 年６月に実施した説明会や全ての事業本部・国内グループ会社に対して 2026 年６月及び７月に発出した通達を通じて改訂後の NIAP を展開するとともに、社内情報基盤（社内ポータルサイト）上にも掲載することで、経理部門に限らず広く関係者への浸透を図っています。特にグローバルの経理メンバーに対する説明会の実施に当たっては、従来のような通訳を介した説明にとどまらず、経理税務部の責任者が日本語及び英語を用いて直接説明を行い質疑応答にも対応しました。これにより、NIAP 改訂の趣旨や具体的な判断基準、実務上の留意事項をより正確に伝達し、NIAP のより一層の理解促進及び浸透を図りました。

また、四半期決算ごとに当社経理税務部からレポーティングパッケージ提出会社に対して発出している決算上のトピックスや留意事項に関する通達においても、NIAP に基づく処理の徹底を継続的に周知しています。直近では、2026 年９月に 2027 年３月期第２四半期決算に向けた通達を発出しており、NIAP の周知徹底を図っております。なお、レポーティングパッケージ提出会社がサブ連結（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）の親会社である場合は、サブ連結親会社がサブ連結子会社へ展開するようにしています。

これらの取組みを継続することにより、グループ全体としての会計処理の一貫性の確保を図っています。

③グループ会計方針の準拠性の宣誓

2027 年３月期第１四半期より、各グループ会社がレポーティングパッケージ提出前に NIAP への準拠性を確認・宣誓するプロセスを導入し、運用しています。具体的には、本事案における会計自己点検の結果等に基づき作成した主要な会計論点のチェックリストを用いて、事業本部・国内グループ会社の経理責任者が NIAP への準拠状況を確認の上、宣誓する運用としています。なお、「改善計画・状況報告書（改訂版）」では経理担当者と上長が NIAP への準拠性を宣誓することとしていましたが、運用の具体化に当たり、レポーティングパッケージの作成について最終的な責任を負

う各経理責任者が、NIAP への準拠状況を確認の上、宣誓する運用としました。

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四半期ごと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に対する監督の強化を図っています。「改善計画・状況報告書（改訂版）」では、企業規模の重要性等に応じてレビューのタイミング・頻度・深度を設定する予定でしたが、運用の具体化に当たり、企業規模による区分は行わず、レポーティングパッケージ提出会社全体を対象に、決算上のリスク情報及び重要な会計判断を明文化した文書を四半期ごとに確認することとしました。

レビュー対象には、レポーティングパッケージ提出会社に加え、サブ連結の単位に含まれる子会社も含めており、グループ全体をカバーすることとしています。本レビューでは、NIAP の正しい理解のもと、各グループ会社から当社経理税務部に報告される決算上のリスク情報が適時に連携され、会計上の対応状況や会計監査人との協議状況が継続的にモニタリングされる体制を通じて、決算品質の向上及び本社の監督機能の強化を図ることを目的としています。

具体的には、各四半期の決算期末前と決算期中において、各グループ会社から報告される決算上のリスク情報の提出状況や記載内容を確認し、不備があれば各拠点に個別に連絡の上、必要に応じて更新・再提出を依頼しており、2026 年３月期末決算から運用を開始しています。さらに、各四半期の決算後に各拠点における重要な会計判断を明文化した文書を収集し、必要項目が適切に記載されているかをモニタリングします。本手続は 2026 年 12 月から運用を開始する予定です。

（７）企業風土の変革

【改善策】

第三者委員会の調査報告書にもあるとおり、当社グループでは永守氏へ権限が集中

していました。また、永守氏の当社内での影響は極めて大きく、永守氏から発せられる理念や心構えが全社員に浸透しやすい環境にありました。永守氏の理念が表現されたポスターが当社の拠点に数多く掲示されていたり、「挑戦への道」の朝の輪読が実施される等、全社員は、日常的に永守氏の理念や心構えに触れ続ける状態にありました。こうした社内環境の中、永守氏の理念や心構えと相反する意見の表明や永守氏の理念や心構えに対する異議の申立ては抑制され、もの言えぬ風土が組成されていったものと考えています。

第三者委員会の設置後、当社としても上記の状況に対しては課題認識を持ち、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トップから呼びかけています。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おいても、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。今後も、各社・各拠点・従業員と協力しながら、新たな組織風土の創出、意見収集を通じた実態把握、改善施策の実行等を進めるため、以下の施策を実施します。

①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行われ、また、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、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従業員からの意見が処理されてしまうケースがありました。例えば、就業体系や評価制度等は、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、就業体系や評価制度の見直しが提言された場合であっても、人事部が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し、提案・上申自体を控えていた事例がありました。また、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、上申されない事例がありました。このように、従前、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のみ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や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１日より、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を務めた人物が専任でチームリーダを務める新組織（Culture Transformation Lab）を設立しました。新組織の設立により、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。

Culture Transformation Labの設立以来、CEOやCHROとの定例会、グループ各社との定例会、親睦会やグループ各社の労働組合等との定例会を設け、意見収集を開始しています。また、Culture Transformation Labにて検討している施策は社内ポータルサイト「NiDEPO」にて公開し、検討状況や対応の方向性を順次更新するとともに、それを共有することで、社員から寄せられた意見への対応状況を社員が把握できるようにし、社員からの意見の取扱手続の透明性の向上を図っています。

②階層別企業風土研修の実施

これまでの当社の企業風土には、創業者である永守氏の掲げる経営理念が大きな影響を与えてきました。永守氏の掲げる経営理念は、永守氏の強いリーダーシップのもとに社員を結集・結束させるためには有効に機能してきましたが、「挑戦への道」の朝の輪読、朝礼等の場面での永守氏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、結果として、利益を上げることが何よりも優先される風土が組織内に根付く要因ともなったことは否定できません。

永守氏の掲げる経営理念の影響を見直すべく、当社では「挑戦への道」の朝の輪読を廃止し、永守氏の価値観や意向が強く反映された社内の掲示物（ポスター等）についても、国内外全拠点で、撤去を実施しました。これは第三者委員会から提言のあった「『永守氏の会社』からの脱皮」に向けた一歩となろうかとは思います。

その上で、今後の当社の進むべき方向性及び新組織 Culture Transformation Lab を中心とした企業風土改革の取組みに関する社員の理解を促進し、当社のあるべき姿の土台となる「正しい姿」の共通認識を浸透させ、行動変容につなげることを目的として、国内外主要グループ会社の役員・管理職を対象とした研修を実施します。

なお、研修内容には企業風土の変革に関する経営層のメッセージや、社内外を問わず誠実に行動すること等「正しい姿」として社員一人ひとりに求められる行動、「もの言える風土」となるために必要な条件と、それに向けて Culture Transformation Lab が実施する施策がどのようなものであるか等を含める予定です。

上記の施策を通じて、管理職層には、自身の行動や組織構造・運営の在り方がもの言えぬ風土の醸成に与える影響を理解し、その改善に向けて、部下やメンバーの発言を促し、課題提起を受け止め、必要な対応につなげるマネジメントを実践できる状態となることを目指します。また、役員層は、企業風土改革を経営課題の重要項目として認識し、自ら率先して望ましい行動を示し、実践することに加え、従業員からの意見を真摯に受け止め、適切な対応ができるようなメッセージ発信、体制整備等を継続的に実施できる状態となることを目指します。

③社員との対話機会の創出

これまで述べてきたとおり、当社は、強いトップダウンによる意思の疎通を行っていたことで、一部社員の間にもの言えぬ風土が広がっていました。加えて、互いの意見を共有する場や、組織風土について考え・議論する機会が十分に設けられていませんでした。これを変革するための組織として発足した Culture Transformation Lab の存在を当社のみならず国内外の各拠点にも周知させ、また Culture Transformation Lab に意見を発信するための場を設けるため、主要拠点ワークショップ及び拠点インタビュー、経営層が参加するタウンホールミーティング等を通じたコミュニケーションを実施します。

なお、ワークショップ及び拠点インタビューは、当社の抱える企業風土上の課題、あるべき姿、施策案について現地社員から直接意見を収集し、企業風土変革のための具体的な施策検討につなげることを目的としています。あわせて、参加者間で意見を共有し相互理解を深める場を整備するとともに、企業風土について考え、望ましい姿や行動について意見交換・議論できる仕組みを整備しました。2026 年４月末時点で、国内本社を含む国内６社、海外 10 社においてワークショップ及び拠点

インタビューを実施しておりますが、今後も継続して実施し、社員のダイレクトな意見の収集に努めて参ります。

また、企業風土の変革のためには、経営層によるコミットメントが不可欠だと考えています。そこで、経営層自らが国内外の各拠点を訪問し、自らの変革の意思を伝えるとともに、現場社員の生の声に耳を傾けるタウンホールミーティングを実施します。

なお、タウンホールミーティングにおいて経営層に寄せられた意見を収集し、ワークショップで収集した意見と同様に、施策の検討につなげます。施策の内容に応じてCEO・CHROとの定例会の機会を活用し、適宜承認を得ることで迅速な意思決定を図り、関係部門の協力を得ながら実現に向けた取組みを推進します。

また、施策の検討・実施状況については、ポータルサイト「NiDEPO」に定期的に掲載することで、意見がどのように検討・反映されているかを把握できるようにします。

改善措置	企業風土の変革
主管部署	Culture Transformation Lab
整備対象規程	-
整備完了時期	①企業風土改革を推進する新組織の設立：2026年２月 ②階層別企業風土研修の実施：2026年６月 ③社員との対話機会の創出：2026年２月
運用開始時期	①企業風土改革を推進する新組織の設立：2026年２月 ②階層別企業風土研修の実施：2026年７月 ③社員との対話機会の創出：2026年２月
周知徹底方法	①社内イントラ・HPへの掲載・現地訪問 ②社内イントラ ③現地訪問
実施頻度	①- ②- ③月２-３回程度
モニタリング状況	-
原因項番(参照先)	（２）

【改善状況】

①企業風土改革を推進する新組織の設立

Culture Transformation Lab の設立以来、CEO や CHRO との定例会、グループ各社との定例会、親睦会やグループ各社の労働組合等との定例会を設け、意見収集を進めています。2026 年 10 月末時点で、CEO との定例会は月１回で累計７回、CHRO との定例会は週１回で累計 28 回、グループ各社との定例会は月１回で累計７回、親睦会との定例会は月１回で累計５回、グループ各社の労働組合等との定例会も定期的に実施し、累計５回実施しました※。

今後も、これらの各種会議体を定例的に開催し、従業員から寄せられた意見を継続的に収集・審議するとともに、経営層への確実な伝達と迅速な意思決定を通じて、施策への反映を進めてまいります。

※グループ各社との定例会に関して、2026 年２月の Lab 発足後、会議体の設計や関係者との調整期間を経て、同年４月から定例会を開始したため、同年 10 月末時点での実施回数は７回となります。また、親睦会との定例会は、親睦会組織の入れ替え・引継ぎ期間があったことから第１回開催が 2026 年６月となったため、同年 10 月末時点での実施回数は５回となります。

②階層別企業風土研修の実施

企業風土改革の取組みに関する社員の理解を促進し、当社のあるべき姿の土台となる「正しい姿」の共通認識を浸透させ、行動変容につなげることを目的として、当初対象としていた役員・管理職に加え、一般社員（従業員層）まで対象を広げたオンライン研修を、2026 年７月 30 日に国内外主要グループ会社に向けて展開しました。

一般社員（従業員層）に対しては、本研修を通じて、まずは日常の小さな違和感に気づいて発信すること等、小さなことでも意見を表明し、自分でできることを少しずつ増やし、上司や同僚等とのコミュニケーションを増やせる状態となることを

期待しています。

③社員との対話機会の創出

2026 年 10 月末時点で、国内本社を含む国内 14 社、海外 37 社において、主要拠点においてワークショップ及び拠点インタビューを実施しました。今後も、グループ会社の本社機能のみならず、生産拠点や営業拠点等を含め、年間 60 拠点程度の訪問を継続し、社員のダイレクトな意見の収集に努めてまいります。また、2026 年 10 月末時点で、社長によるタウンホールミーティングを国内外で延べ 23 拠点にて実施しました。なお、タウンホールミーティングにおいて経営層に寄せられた意見も、ワークショップ等で収集した意見と同様に、施策の検討につなげています。なお、この取組みは新社長に交代しても変わらず継続していきます。

④経営層による行動変革

「改善計画・状況報告書（改訂版）」に記載した上記①から③の活動の他にも、当社では企業風土変革に必要と認めた施策を実施しています。当社経営層と社員それぞれによる行動変革施策の実施状況は、本④及び下記⑤のとおりです。

第三者委員会の設置後、社長から全従業員に向けたトップメッセージを継続的に発信し、率直に意見を表明することを呼びかけています。こうした継続的に発信されるメッセージが従業員により伝わりやすくなるよう、毎月実施している全体会同において経営層のメッセージを発信する際には、資料の投影のみならず登壇者の表情がわかる映像を映し、内容によっては社長のみならず担当役員自らが登壇して従業員に直接説明するよう、運用を変更しました。



2025年11月の全体会同配信映像



2026年9月の全体会同配信映像

図　全体会同におけるメッセージ発信方法の工夫

なお、全体会同で社長等のメッセージを伝達することは前社長から新社長に引き継がれています。９月 30 日に臨時全体会同において、10 月１日の新社長就任にあたって、新社長から、前社長の「正しくやる」という方針を引き継いだ上で、今後の経営方針を示し、社員との直接的な対話も行いつつ、企業価値向上と社会貢献を実現することを伝えました。

また、「『永守氏の会社』からの脱皮」を実現し、新たな経営体制の下で当社グループの変革を着実に推進するため、CEO を中心として、今後の改革の方向性及び当社グループが目指すべき姿を示す「Re-Definition 宣言」を策定し、2026 年４月１日に社内に発表しました。策定した内容をグローバル全体で共有し、その背景や目的の共通理解を醸成するための動画を作成し、同日の全体会同において全役職員へ説明しました。また、その内容の継続的な浸透を図るため、動画を社内ポータルサイト「NiDEPO」への掲載に加え、国内外の各拠点及びグループ会社へメールで展開しました。



図　2026 年４月に策定した Re-Definition 宣言

策定した Re-Definition 宣言を受けて、当社の今後の方向性の共有及び Re-Definition 宣言の浸透等を目的とした役員合宿を 2026 年４月に開催しました。本合宿には海外拠点の役員含む、当社の役員が全員参加し、グローバルな視点も踏まえながら、当社グループの目指すべき姿や今後の企業風土変革の進め方等について、活発な議論を行いました。

なお、上記「Re-Definition 宣言」は、再生に向けたスタートを切るために私たちが意識すべき事項を明文化したものであり、今後、当社の社会的存在意義や全社員共通の価値観としてパーパス・バリューを定めるべく検討を進めており、2026 年度中の策定を目指しています。

⑤社員による行動変革

社員から収集した意見を反映した施策も実施しています。例えば、社員間のコミュニケーションにおける心理的負荷を軽減し、相互に意見を述べやすい職場環境を醸成することを目的として、役職や立場にかかわらず「さん」付けで呼び合う取組みを推進しました。

また、従業員の声に従って働く環境の整備を推進することで、当社グループの細部にまで浸透していた短期利益やコスト削減を最優先する価値観からの脱却を図るとともに、会社が一人ひとりを大切にし、その声を尊重する姿勢を具体的な形で示しています。併せて、社員同士の自然な交流やコミュニケーションが生まれやすい職場環境づくりを進めています。

さらに、社員間のつながりを一層強固にし、日常のコミュニケーションを活性化させることを目的として、会社として感謝を伝える機会を設ける「感謝ウィーク」を実施しました。普段は感謝を伝える機会が少ないなかで、会社が主体的にその場を用意することで、社員間のつながりを深め、普段のコミュニケーションのあり方そのものを変えていきたいとの狙いによるものです。その結果、多くの感謝のメッセージが寄せられ、社員からは「普段はなかなか伝える機会がなかったため、良い取組みだった」との声も寄せられました。



図　感謝ウィークで本社社員から寄せられた感謝メッセージ

⑥本社各部門・グループ会社・グローバル各社での活動

上記①から⑤の活動は当社の各部門やグループ会社、グローバルの各社にも少しずつ広がっており、当社では、その状況を社内外に示しています。

Culture Transformation Lab による活動と並行して、当社の各部門及びグループ会社においても、それぞれの職場の課題に応じた改善活動が始まっています。当社総務部では、社員から寄せられた意見を踏まえ、執務室内で軽食を購入できるサービスを導入しました。

当社の小型モータ事業本部並びに国内グループ会社であるニデックプレシジョンやニデックドライブテクノロジー等では、Culture Transformation Lab とは別に、企業風土変革を推進するため、それぞれの組織や職場が抱える課題を踏まえた施策を主体的に検討し、実行する取組みが始まっています。これらの取組みと

Culture Transformation Lab は適宜連携し、情報連携等を通じて相互の施策推進を加速させています。

こうした取組みを受けて、「これまで接する機会の少なかった役員が現場に足を運び、直接対話してくれるようになったことで、会社が変わろうとしていることを実感するようになった」との声も寄せられています。

変革の動きは、国内にとどまらずグローバルにも広がり始めています。これまで各地域・拠点を中心に運営されてきた人事機能について、グローバルで相互に連携する取組みを進めています。その一環として、各地域・拠点の人事担当者が一堂に会し、相互理解を深めるとともに、今後のグローバルな連携強化に向けて意見交換を行うイベントを開催しました。あわせて、Culture Transformation Lab がこうしたグローバルに連携する人事機能との結びつきを一層強めることにより、各国の人事機能と歩調を合わせ、人事領域における企業風土変革を力強く推進してまいります。

また、本事案を教訓として、各拠点においても自主的な取組みが進められています。例えば、車載事業本部傘下のニデック自動車モータ（浙江）では、改善計画・状況報告書を中国語に翻訳した上で、本事案を自拠点にも関わる課題として捉え、その内容を共有しました。

この他にも、小型モータ事業本部傘下のニデックフィリピンでは、Re-Definition 宣言を受けて、利益偏重から脱却し、正しさと品質を前面に打ち出した拠点方針を策定し、当該会社の全体朝礼で共有した上で、各部への展開を依頼しました。

⑦実施状況の透明性確保

Culture Transformation Lab にて検討し、各部門・各グループ会社で実施している施策は、社内ポータルサイト「NiDEPO」にて公開し、検討状況や対応の方向性を順次更新しています。これにより、社員から寄せられた意見への対応状況を社員自身が把握できるようにし、社員からの意見の取扱手続の透明性の向上を図っていま

す。当社の企業風土変革に関する施策で、NiDEPO に公開している施策は 2026 年 10 月末時点で 32 個あり、施策として実施済み又は実施中のものが 23 個、検討中のものが 6 個、現時点では検討を停止しているものが 3 個あります。

■Activity

●企業風土変革施策一覧　（更新：2026/10/26）

Labでは、意見箱に寄せられた声や独自の検討をもとに、関係部門とともにさまざまな施策の実現を進めています。Labで取り組むもの、関係部門が取り組むものなど、それぞれの役割に応じた形で推進しています。各施策の内容・進捗や、全社展開を見据えたLab内実験の状況を随時発信します。

▼全体施策

	対象範囲	施策名	ステータス	進捗	開始	完了予定
実施施策	Gr会社	社内の呼称（役員も含めた「さん」付け等）の統一	完了		2026/02	2026/04
		社内掲示物の対応・ポスターの新規作成	完了		2026/02	2026/04
		役員面談の実施・情報発信	実施中		2026/02	
		Lab説明動画の展開	実施中		2026/04	
		Lab活動内容の発信	実施中		2026/02	
		企業風土変化状況調査（ES等）	実施中	グローバル人事にてサーベイ実施中	2026/10	2026/11
		1on1ヒアリング	実施中	9月スタート	2026/09	
		企業風土研修	完了		2026/07	2026/07
	本社	本社19F シュレッダー導入	完了		2026/05	2026/05
		ウォーターサーバー設置（各フロア展開検討）	実施中	本社ビルにて、11,12月で2回に分けて各階に設置予定	2026/06	2026/12
		・試験導入（19F）	完了			
		・各フロアへの展開	実施中	各フロアへの納入待ち（11月・12月分納予定）	2026/10	2026/12
		本社休憩室（12F）リニューアル	実施中		2026/06	
		・テーブルの対面席の増設	完了		2026/06	2026/06
		・立ちスペース追加	完了		2026/06	2026/06
		・観葉植物導入	完了		2026/06	2026/07
		・WiFi導入	完了		2026/07	2026/08
		・ごみ箱交換（匂い対策）	完了		2026/07	2026/09
		・ディフューザー導入（匂い対策）	完了	本格導入完了	2026/08	2026/10
		・サイネージ導入（情報発信）	完了		2026/08	2026/09
		・サイネージアップデート	検討中	事業紹介等の動画の入れ替え	2026/10	2026/11
		・コーヒー無料化	実施中	12階カップ式自販機にて一部無料化（10/15開始）	2026/09	2026/10
		感謝ウィーク（NCJ対象）	完了		2026/07	2026/07
		食堂改革	検討中			
		・本社11階 電子レンジ導入	実施見送り	食堂事業者備品の破損事例があるため推奨しないとの食堂事業者からのコメントにより、見送りを決定	2026/10	2026/11
		サンクスカードの導入	検討停止中			
		大崎オフィス共用部へのWifi導入	検討中		2026/10	
		カジュアル推奨デーの実施	検討中	人事部発出の勤務服ルールの再周知と実践に向けた企画を検討中	2026/10	2026/12
	Lab内実験	週報廃止に向けた代替策の検討	検討停止中			
		NGワード/推奨ワード検討	検討中			
		Lab合宿によるチームビルディング	完了		2026/06	2026/06
		バッドニュースファースト	検討停止中			
		Googleアカウントのアイコン設定	実施中	個人の顔が見えるよう、アカウントアイコンに顔写真を設定	2026/10	2026/10
		Lab活動発信の工夫	検討中	12階休憩室にLab活動冊子を設置予定	2026/10	2026/10

図　NiDEPO で公開している

Culture Transformation Lab の企業風土変革取組施策一覧

さらに、改革の状況や今後の取組み、その進捗を社外のステークホルダーに対しても継続的かつ透明性をもって発信することを目的として、2026 年 7 月 9 日に「Nidec Journal」を立ち上げました。同媒体を通じて改革の進捗や具体的な取組みを継続的に発信することにより、当社グループへの理解の促進及び信頼の回復・向上につなげてまいります。



図　2026 年 7 月に立ち上げた Nidec Journal

このように、当社グループでは、企業風土変革に向けた各種取組みを進めており、現時点では限定的ながらも、その変化を実感する社員の声や具体的な事例が徐々に現れ始めています。

一部の社員からは、「会社が取り組んでいることが以前よりも見えるようになり、身近なところでも変化が起き始めていることから、今後の変革に期待している」との声が寄せられています。

もっとも、企業風土変革に向けた各種施策を進める中で、一部の役職員には意識や行動の変化が見られるものの、こうした変化が役職員全体に十分に浸透し、定着した状況には至っていません。ワークショップ等では、「Culture Transformation

Lab が活動していることは認識しているものの、自分たちの職場や会社が変わったとは感じられない」との声も寄せられています。現時点で生じている変化は、一部の職場や社員が変化の兆しを感じ始めた段階にとどまり、現場において具体的な変化を実感できていない社員も依然として多いものと認識しています。

当社は、今回の不祥事を風化させないためにも、特別注意銘柄指定を受けた 10 月 28 日を「Forward」と定め、これに続く 1 週間、会計及び品質の両面における不祥事の風化防止と、各部門が自らの職場において取り組むべき活動を主体的に考える機会を提供します。本取組みを通じて、経営層からのメッセージの発信にとどまらず、現場の社員自らが本事案を振り返り、自部門の課題と改善に向けた具体的な行動を検討・実践することで、企業風土変革を一過性のものとせず、日々の業務や職場に根づかせていくことを目指します。

当社グループの企業風土変革は、いまだ始まったばかりであるという認識の下、社員の意識や職場の実態を定量的に把握するため、2026 年 10 月からエンゲージメントサーベイを開始しています。エンゲージメントサーベイについては、これまで各社が個別に実施していた事例はあったものの、グループ全体でグローバルに統一して実施するのは、今回が初めての取組みです。

今後は、同サーベイの結果を分析し、明らかとなった課題に対応する改善活動を立案するとともに、引き続き社員から寄せられる声を具体的な施策につなげ、その進捗及び結果を社員に示してまいります。

当社グループは、経営層が率先して変革の姿勢を示すとともに、社員一人ひとりが自ら考え、行動することを促し、経営層と社員の双方から企業風土改革に向けた取組みを着実に進めてまいります。また、これらの取組みを一過性のものとすることなく、各施策の実施状況や効果を継続的に検証し、その結果を踏まえて必要な見直しや改善を重ねてまいります。こうした取組みを継続的に積み重ねることで、社員一人ひとりの意識や行動の変化につなげるとともに、それらを組織全体に定着させ、当社グループ全体の企業風土の変革を推進してまいります。

（8）グループガバナンス体制の再構築

【改善策】

従前、当社においては、当社グループの傘下にある会社を、監督の観点から、網羅的かつ包括的・体系的に把握できる体制が構築されていませんでした。また、事業本部や国内グループ会社、これらの傘下にある組織や法人を監督する上での基本原則も明文化されていませんでした。

この結果、事業本部や国内グループ会社による傘下法人に対する管理責任が曖昧となり、第２線部門（当社及び各地域において管理機能を提供する組織）による横串的な監督が弱く、グループ会社ごとで統制の水準や手続にもばらつきや抜け漏れ等が見られるようになっていました。

このように、当社グループにおけるグループガバナンスが体系的に整備されず、ゆえに十分に機能していなかった実態を踏まえ、グループガバナンス体制の再構築を企図して、以下の施策を実行してまいります。

グループガバナンスポリシーの策定・展開

当社では、上述のとおり、事業本部や国内グループ会社、これらの傘下にある組織や法人を監督する基本原則が明文化されていませんでした。

今後は、当社グループ全体に適用するグループガバナンスの考え方を示した基本原則として、グループガバナンスポリシーを策定し、グループ全体に展開・周知します。具体的には、以下のような観点を含むグループガバナンスポリシーの策定・展開を行います。

- 事業本部や国内グループ会社が、その傘下組織・法人に対して管理・監督の責任を負うこと。
- 第２線部門（当社及び各地域において管理機能を提供する組織）は、事業本部や国内グループ会社、その傘下組織・法人に対し、適正な業務を行うために必要な一定水準での監督・牽制機能を導入する責任・権限を有すること。
- 事業本部や国内グループ会社及びその傘下組織・法人は、重要な意思決定等においては、別に定める当社事前承認・事後報告のルールを遵守すること。

改善措置	グループガバナンス体制の再構築

主管部署	社長室
整備対象規程	グループガバナンスポリシー
整備完了時期	グループガバナンスポリシーの策定・展開：2026年６月
運用開始時期	グループガバナンスポリシーの策定・展開：2026年７月
周知徹底方法	グループガバナンスポリシーを通達、各組織・法人において周知
実施頻度	－
モニタリング状況	グループガバナンスポリシーの周知結果（各組織・法人の会議体での報告内容等）
原因項番(参照先)	（５）（６）

【改善状況】

2026 年４月に当社グループ全体に適用するグループガバナンスの考え方を示した基本原則としてグループガバナンスポリシーを策定し、グループ全体に展開・周知しました。

また、2026 年４月にグループグローバル基準の稟議事項決裁者一覧を策定し、当社グループ内の各法人で行われる一定金額以上の重要な投資・費用支出については事前に当社の承認を得るルールを明確にしました。

グループガバナンスポリシー等の当社グループの全法人に周知すべき規程等（以下「グループポリシー」と総称します。）については、通達で各法人に伝達するだけでなく、グループ各社からアクセス可能な社内ポータルサイト「NiDEPO」に掲載するとともに、それぞれの規程を策定・発出する主管部門が中心となって説明会・説明動画配信等の周知活動を行いました。また各法人で規程等の周知を担当する役員・管理職から、グループポリシーの周知の必要性を理解した旨の確認（アンケートへの回答）を行い、当社グループの全法人にグループポリシーが周知されるように促しております。

なお、各グループポリシーについて行った説明会・動画配信等の周知の概要は以下のとおりです。

#	グループポリシー名称	周知方法	対象	実施時期
1	事業計画管理ポリシー	説明会	事業本部・国内グループ会社の経営層・	2026年１月15日(経営層向け)、

			計画策定実務者	同年１月 19～23 日（実務者向け）
2	中期経営計画策定ポリシー	説明会（事業領域向け）、説明資料配付	事業本部・国内グループ会社の中期経営計画策定実務者	2026年６月10日(説明会）、 同年７月 15 日（説明資料配付）
3	グローバル貿易管理基本規程	各社人事部が対象者に説明資料を周知	各社の貿易管理関係者、コンプライアンス責任者・推進者	2026年３月３日(グループコンプライアンス連絡会）、 同年５月 12 日前後（各社人事部による周知）
4	ニデックグローバル法務規程	グループコンプライアンス連絡会（国内グループ会社）、若しくは地域コンプライアンスオフィサー経由（海外グループ会社）で説明資料を周知	各社のコンプライアンス責任者・推進者	2026年３月３日(グループコンプライアンス連絡会)
5	ニデックグローバルコンプライアンス規程	グループコンプライアンス連絡会（国内グループ会社）、若しくは地域コンプライアンスオフィサー経由（海外グループ会社）で説明資料を周知	各社のコンプライアンス責任者・推進者	2026年３月３日(グループコンプライアンス連絡会)
6	グループガバナンスポリシー	動画配信、説明資料をメール配布	グループ全従業員	2026年５月８日
7	グループポリシー(稟議規程)・NCJ稟議事項決裁者一覧	説明会、説明資料配付	各事業本部稟議事務局、国内グループ会社CFO・総務部長	2026年２月４日、同年３月 25 日、26日、30日(SPMS/AMEC稟議事務局、AAD/MOEN幹部・駐在員、国内グループ会社CFO・総務部長) 同年５月 21 日にメールにて再周知
8	グループ経理規程	説明会(事業本部・国内グループ会社向け)、説明会録画の共有（その他の各グループ会社向け)、説明資料配付	各事業本部・各社のCFO及び経理責任者	2026年６月２日(事業本部・国内グループ会社向け説明会。その他のグループ会社へは録画を共有)
9	ニデックグローバルリスク管理基本方針	説明会、動画配信、説明資料配付	各事業本部・国内グループ会社のリスク管理室	2026 年５月～６月にかけて計 14 回実施
10	グローバル品質保証基本規程（機械事業編、部品事業編）	規程及び説明資料のメール配付、説明会の実施	各事業本部及び国内グループ会社の品質保証責任者	2026年８月７日(品質会議での方針説明)、同年９月 15 日（海外の品質保証

				責任者向け説明会）、同年９月17日（国内の品質保証責任者向け説明会）

（９）コンプライアンス教育の充実

【改善策】

当社では、過度なプレッシャーの下、一部の役職員がグループ会社へ利益必達に向けた厳しい指示を行い、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

従来の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はいたものの、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を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、中途入社者向けの研修内容には、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 日に実施済）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実施し、対象者 112 名中全員が受講しました。

②グループ全体へのコンプライアンス教育の徹底と本事案の継続的な周知

これまでの会計不正に関連するグループ会社を含めた各部門での不適切な行為の再発を防止することを目的として、2026 年３月には、経営幹部、経理業務に従事する役職員、購買・生産管理部門及び営業部門に従事する役職員約 12,000 名を対象に、投資家・市場に対する誠実な姿勢の徹底、適正な財務報告の確保及びコンプライアンスに対する理解と意識の向上を目的として、e-ラーニング研修を、実際に発生した会計不正事案を題材として実施しました。

また、グループ全体でのコンプライアンス意識の継続的な維持を目的として、2026 年７月頃以降、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オンラインで実施することを計画しています。これは第三者委員会から提言のあった投資家・市場に対する誠実さの徹底にも資するものと判断しています。

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グループ全体へのコンプライアンス教育の徹底と本事案の継続的な周知：2026年７月
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グループ全体へのコンプライアンス教育の徹底と本事案の継続的な周知：2026年７月
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グループ全体へのコンプライアンス教育の徹底と本事案の継続的な周知：グループ全体へのオンライン研修に取り込み
モニタリング状況	－
原因項番(参照先)	（２）

【改善状況】

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

改善計画で予定していた新任マネジメント層向け研修について、管理職の期待役割を正しく理解し、マネジメントの実践的な土台を形成することを目的とした一連の研修プログラムを実施し、その一環として、2026 年６月に、新規昇格者を対象とするコンプライアンス研修をオンラインで実施しました。

当該コンプライアンス研修では、自身の担当業務を遂行するだけではなく会社全体・部門全体がどのような状況にあるのかを理解した上で、自身のチームが何をすべきなのかや、チームが機能するためのコミュニケーションの重要性等、コンプライアンスの観点で管理職に期待される役割や、管理職として特に気を付けるべき重要なトピックスを学び、管理職としてのコンプライアンス意識の向上を図りました。

②グループ全体へのコンプライアンス教育の徹底と本事案の継続的な周知

グループ全体でのコンプライアンス意識の継続的な維持を目的として、2026 年７月に、グループの全役職員を対象として、本事案における経緯、原因、教訓等を役職員に周知し、本事案を題材としたコンプライアンス教育を e-ラーニングで実施しました。

（１０）人事評価制度の見直し

【改善策】

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、コンプライアンスの観点から、管理職の目標設定項目として「組織マネジメント（人材育成・能力開発・組織開発）」を追加して、４月から運用開始をしております。これにより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するとともに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可能性のある現行制度についても段階的に見直しを進めています。2027 年度には新しく策定予定としているパーパス、バリューに沿った行動評価を追加し、社員が「働き続けたい」と思えるよう、社員と組織の成長につながる評価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 2026 年４月１日に改訂しました。また、適正な人事評価の運用が徹底されるよう、当社の全従業員を対象とした説明会を同年３月に実施し、４月に管理職向けの目標設定研修を実施しました。さらに、国内グループ各社においても、従業員向け説明会を実施するとともに、管理職向けの目標設定研修を４月に実施しています。

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した。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・登用における判断材料とするほか、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）

【改善状況】

① 業績以外の目標設定と評価の徹底

人事評価制度の見直しに関しては、人事評価規程及びハンドブックの改訂、管理職の目標設定項目の見直しを 2026 年４月に実施したことに加え、2027 年度には、新たに策定予定のパーパス・バリューに沿った行動評価の追加を予定しており、具体的な行動評価の内容については、今後策定するパーパス・バリューを踏まえて検討します。

また、人材情報の一元管理並びに人事評価及び従業員育成の強化に向けて、グローバル人事システムの導入を決定し、導入準備を進めており、日本地域においては 2028 年の４月稼働を予定しています。さらに、厳格な相対評価分布規制については、分布率自体は変更せず、各評価の人数構成が逆転しない範囲で、各組織の状況に応

じた評価分布を認める運用に見直しました。処遇格差の大きい制度についても段階的な見直しを実施しており、当社においては、部長クラスで最大５倍であった賞与の処遇格差を今期夏季賞与では最大４倍に縮小し、さらに次回の冬季賞与では最大３倍に縮小する予定です。

②制度理解向上施策の実施

適正な人事評価の運用の徹底に向けて、2026 年３月に当社の全従業員向け説明会を実施するとともに、評価者に対しては、４月に目標設定研修を、９月に評価者研修を実施しました。また、国内グループ各社においても、従業員向け説明及び評価者向けに同様の研修を４月と９月に実施しています。４月の目標設定研修、９月の評価者研修では、適切な目標設定の考え方や評価制度の趣旨、公平・公明・公正な評価の実施方法に加え、評価者として求められる役割や評価結果のフィードバックについて取り上げました。あわせて、管理職層の目標設定時に必須としたコンプライアンスに関する目標についても研修内容に含め、業績面のみならずコンプライアンスを重視し、常に正しいことを優先して判断・行動することを求める内容としています。さらに、当社の管理職には近年実施できていなかった階層別研修を実施し、管理職としての役割の再認識や、人材育成、組織運営に対する意識向上を図りました。部長クラスでは「組織風土診断」を活用して自組織の課題分析と職場実践計画の策定を行い、グループリーダー、チームリーダークラスでは「リーダーシップ診断」を通じて自身の強みや課題を把握し、組織運営や人材育成に関する実践的な内容としています。

また、適正な人事評価運用が行われているかを継続的にモニタリングするため、2026 年５月から６月にかけて、グループ会社における評価シートを対象に、今期の目標設定方針に沿った目標設定が行われているかをサンプリングベースで確認し、必要に応じて修正を行いました。あわせて、グループ各社の管理職の目標設定内容やウェイト配分についても確認を実施し、グループで定める方針との整合性が確保されているかを検証するとともに、適切な運用がなされていない従業員に対しては

人事部門から是正を促すなど、運用の徹底を図りました。さらに、2026 年 12 月には目標設定及び評価面談に関するアンケートを実施し、評価制度の趣旨に沿った評価運用がなされているかを確認するとともに、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。

（１１）取締役会・監査等委員会の実効性向上

【改善策】

当社では、永守氏へ権限が集中していたことから、重要な意思決定において永守氏の意向を優先して重要なリスク情報や事業計画の進捗状況が十分に取締役会や監査等委員会に伝えられていなかった事例が確認されるなど、永守氏への権限集中が取締役会等の監督機能に悪影響を及ぼす場面が見られました。

社外取締役の構成を省みても、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行える構成とは必ずしもなっていませんでした。

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する体制にあったとは言い難く、むしろガバナンスが脆弱であったと指摘でき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。

なお、永守氏は、2025 年 12 月に代表取締役を退任した後、2026 年２月には名誉会長も辞任し、当社の一切の役職から離れました。今後、永守氏は当社の経営に一切関与いたしません。今後、当社としても、永守氏に対しては、あくまで一株主として他の株主と平等な対応を行っていく方針です。

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ました。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。

第三者委員会の調査報告書において指摘されているとおり、社外取締役が個別事業の詳細や事業計画そのものの妥当性を判断することには、一定の限界がありま

す。他方で、事業計画の策定プロセスを社外取締役の目に触れさせること自体が、トップダウンによる著しく達成困難な目標設定・計画策定に対する、一定の抑止力として有効に機能し得ると考えます。

今後は、事業計画や業績目標については、取締役会が、計画の根拠となる前提条件の合理性、リスク認識の妥当性、及び目標設定に向けた検討プロセスの健全性に焦点を当てた監督を行うこととし、業績目標の妥当性に対する監督機能の実効性向上を図ってまいります。

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、目標の見直しの要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、2026年３月に取締役会規程を改訂し、事業計画に関連する取締役会付議事項を整理するとともに、「取締役会審議スケジュール」を取締役会の承認のもとで策定し、事業計画に係る審議を取締役会にて行う仕組みを整備しました。

さらに、社外取締役から、事業計画の策定にあたって取締役会に提供される情報が抽象的なものにとどまっているため、より具体的な情報の提供を充実させるべきであるとの意見があったことを踏まえ、今後、事業計画の策定に際して取締役会において審議するにあたっては、単なる数値計画の提示にとどまらず、（ア）事業計画の前提条件、（イ）事業戦略の柱となる成長シナリオ、（ウ）事業計画のブレを生む不確実性の情報等について、検討プロセスも含めて明示的な説明を執行側に求めることとします。この取組みは、社外取締役に入る情報の質を向上させることにつながり、第三者委員会から提言のあった「社外取締役の機能強化」に資すると考えます。

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、従前、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、社外取締役を含む取締役会に十分に報告されず、結果として十分な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回行われていましたが、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。

取締役会に提供される情報の質も重要であると認識しておりますが、従前、社外取締役が質の高い情報に触れる機会、例えば、第２線・第３線部門からの課題の共有を受ける機会や、現場担当者レベルの従業員との意見交換の機会を、十分確保することができていませんでした。

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、リスク管理規程と危機管理規程を見直します。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。

また、第三者委員会からの提言を踏まえ、第２線・第３線部門が把握した重要リスク情報については、社外取締役が第２線・第３線部門と定期的に意見交換を行う場において社外取締役に共有し、実質的な議論の促進を図ります。関連して、予実管理・実績分析や経理部門（CFO ライン）で識別される重要リスク情報についても、経営会議や取締役会に報告される仕組みを整備します。

さらに、第三者委員会や社外取締役から、執行側との意見交換の機会を充実させることの重要性について指摘を受けていることを踏まえ、社外取締役が、当社の抱えるリスクや課題の実態をより具体的に把握できるよう、社外取締役と現場従業員等との間で意見交換を行う機会を設けるなど、社外取締役が必要とする情報を適時に入手しやすくなる環境の充実も進めます。

取締役会の監督機能強化と並行して、経営会議のあり方も見直します。経営会議は、今後、重要な事業リスクや経営課題を網羅的に議論する場とします。また、社外取締役から、経営会議で議論されたリスクについて取締役会と共有することが重要であり、そうした共有が取締役会のモニタリング機能の充実にとって有用である、との意見があったことも踏まえ、経営会議における議論の結果を、取締役会にも共有し、執行の透明性と規律を高めます。なお、監査等委員がオブザーバーとして経営会議に出席できる運用を徹底し、執行側の審議状況や重要リスク情報を直接把握できる機会として活用します。

これらの取組みにより社外取締役に入る情報の質を向上させることは、第三者委員会から提言のあった「社外取締役の機能強化」に資すると考えます。

加えて、これらの重要なリスク情報等について社外取締役の間で認識を合わせ、監督の実効性を向上させることを目的として、社外取締役のみの意見交換の機会を定期的に設けることとしました。

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、従前、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ュニケーションが行われてはいたものの、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４回：直近では、2026 年４月 22 日開催の監査等委員会にて報告実施済）、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４回：直近では、2026 年４月 22 日に実施済）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（２月７日に CLO、直近では、2026 年４月４日に CFO 代行との意見交換を実施済）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します。特に、監査等委員会と経営管理監査部・会計監査人の三者による意見交換会の開催は、監査等委員を務める社外取締役が社内外の監督・牽制機能と連携できる体制の整備につながり、第三者委員会から提言のあった「社外取締役の機能強化」に資すると考えます。

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ません

でした。

そこで、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、指名委員会において、取締役会の構成の要件を明確化しました。具体的な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、が含まれています。今後は、当該要件に基づく候補選定を進めます。

⑤社外取締役をサポートする体制の拡充

社外取締役が必要とする情報を適時に入手し、要点を踏まえて判断できる環境を整備する観点から、経営会議で議論される経営課題や重要リスク情報を吟味し、取締役会に確実に共有することができるよう、取締役会事務局の機能を強化します。

また、社外取締役に対する支援機能の一環として、社外取締役から外部専門家の起用を要望された場合、取締役会事務局が外部専門家へのアクセス等の窓口を担うことなど、環境整備を進めます。

なお、社外取締役からは、このような取締役会事務局の強化等の環境整備に加え、社外取締役就任時の執行側からの情報提供・レクチャー（過去の重大な不祥事案及び現に抱えている重要リスク案件や、当社の内部統制の状況等に関する情報提供等）を実施することについて提言がありました。これを受けて当社では、社外取締役就任時のサポートとして、このような情報提供を執行側から行うことについて検討を進めてまいります。これらの取組みにより社外取締役が活動する上で必要なサポートを提供することで、第三者委員会から提言のあった「社外取締役の機能強化」に資すると考えます。

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５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強化：2026年６月 ⑤社外取締役をサポートする体制の拡充：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強化：2026年７月 ⑤社外取締役をサポートする体制の拡充：2026年７月
周知徹底方法	社内のポータルサイトに改定後の規程を掲載。 リスク管理規程、危機管理規程は、社内説明会を実施
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）

【改善状況】

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

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、2026 年３月に取締役会規程を改訂し、事業計画に関連する取締役会付議事項を整理するとともに、「取締役会審議スケジュール」を取締役会の承認のもとで策定し、事業計画に係る審議を取締役会にて行う仕組みを整備しました。

これらに基づき、2026 年度事業計画を３月 31 日の取締役会に付議し、審議・決議しております。当該取締役会審議においては、経営リスクの織り込みや、各事業からのボトムアップの情報を中心に策定した計画に対する評価などが審議されました。

2026 年度事業計画策定に関する執行側から取締役会への説明には、以下が含まれました。

- 与えられた目標ではなく、各事業本部・国内グループ会社が自ら目標を設定し、各事業が抱えるリスクや、季節性も加味して計画策定したこと
- 中東紛争等、説明実施時点では影響を見通すことが困難なリスクや、検討予定である事業構造転換や拠点再編等の影響の中には織り込めていないものもあるため、期中に影響・リスクを見極め、必要に応じ見通し／計画を見直すこと

- あるべき会計処理を適用した前提のもと現実的な損益計画を策定したこと
- 短期利益追求ではなく、中長期視点での経営課題への取組みについても目標設定すること（中長期施策には『成長市場へのシフト』、『高付加価値化・非価格競争化』などを含む）

事業計画の進捗状況のフォローアップについては、2026 年４月分については同年５月 29 日のグループ経営会議及び同年６月３日の取締役会に、同年５月分については同年６月 24 日のグループ経営会議及び同年７月８日の取締役会に、それぞれ報告しました。

同年６月分については、原則として事業部門の財務実績値を基礎とした 2027 年３月期第１四半期実績及び第２四半期以降の見通しを、同年 10 月 21 日のグループ経営会議に報告し、同年 11 月５日の取締役会に報告する予定です。決算と整合した財務実績値での予実管理が可能となり次第、通常の報告サイクルで予実管理を行う予定です。

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月にリスク管理規程と危機管理規程を見直し、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ました。また 2026 年３月に取締役会規程を改訂し、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した。

当社のリスク管理においては、各リスク事象（計 55 区分）の性質に基づき、担当役員を割り当てており、リスク発生時には担当役員が対応・報告等を主導することとしております。会計不正、品質不適切行為、関税問題等の足下の重大リスク事案

に関しては、それぞれ個別に対応体制を敷いており、担当する各役員がリスクの状況、対応方針、対応状況について経営層・取締役会に報告しております。

これに対しリスク管理委員会は、リスクへの対応における全社横断的な調整・連携促進機能としての役割を担っております。リスク管理委員会事務局（リスク管理室）が部門横断での連携促進・取り纏めや取締役会への総括報告を行うことを想定しております。

また前述の担当役員の報告ルートを補完する形で、管掌が曖昧となり対応者が不在となってしまうようなリスクの発生を検知した場合には、リスク管理委員会が主体的に取締役会に報告することとしております。

さらにリスク管理委員会事務局（リスク管理室）では、担当役員からのエスカレーションが適切に実施できる環境を整備・提供する活動も実施しています。

加えてリスク管理委員会は、全社横断的な重要なリスクへの対応状況のモニタリング、傾向分析、管理体制の評価・提言の役割も担っており、今年度中に取締役会への報告予定をしております。

なお提出日までの期間においては、重要なリスクやインシデントの取締役会への報告は、上述のとおり担当役員から行われており、リスク管理委員会・コンプライアンス委員会からの重要リスク情報の該当案件の報告はありませんでした。

また、第２線・第３線部門が把握した課題や重要リスク情報の共有を図るための、本社管理部門の部門長と社外取締役との意見交換会については、新取締役会体制の下、臨時取締役会の開催数増加や重要議題の付議件数・審議時間の増加などに伴い、開催日の日程確保が困難となっており、当初計画どおりの開催には至れておりません。一方で、取締役会事前説明会の際に、起案部門である第２線部門の部門長から社外取締役に課題認識を共有しているほか、監査等委員会による第２線・第３線部門の部門長へのヒアリング（下表）を行うなど、第２線・第３線部門が把握した課題を社外取締役に共有する取組みは一定程度行われております。

日付 （2026 年）	部門名	ヒアリング対象者

5月27日	経営管理部	担当役員、部長
7月9日	総務・サステナビリティ推進部	部長、グループリーダー
7月10日	経営管理監査部	部長
7月15日	Culture Transformation Lab	チーフ、リーダー
7月23日	人事部	部長、グループリーダー
8月19日	コーポレートコミュニケーション部	部長
8月20日	グループ会社事業管理部	部長、グループリーダー
8月24日	コンプライアンス部	担当役員、グループリーダー
8月26日	財務部	部長、グループリーダー
10月6日	社長室	担当役員、担当部長
10月7日	グローバル品質統括本部	担当役員、部長
	経理税務部	部長

なお、総務・サステナビリティ推進部、法務部、情報システム部、経営管理監査部の部門長を対象とした第1回の意見交換会を2026年10月29日に実施しました。このような意見交換会は、引き続き原則として四半期に一度程度の頻度で継続的に実施していく予定です。

さらに、経理部門（CFOライン）で確認した重要リスク情報の状況について、2026年8月 26 日にグループ経営会議への報告を行いました。今後も四半期ごとに報告する予定です。

2026年10月1日にCulture Transformation Lab及び一部の国内グループ会社の組合代表と社外取締役との間で意見交換を行い、Culture Transformation Labが各現場訪問時に収集した課題やリスクに関する情報を社外取締役に共有しました。今後も社外取締役と現場従業員の意見交換会を開催するにあたり、候補とすべき拠点等についても議論されました。

グループ経営会議を重要な事業リスクや経営課題を幅広く議論する場としたことから、グループ経営会議における議論の結果は取締役会にも共有しています。直近では、2026年7月8日開催の取締役会において、執行側報告事項としてリスク案件（台湾子会社におけるランサムウェア被害、特定事業に係る事業リスク）について報告を行いました。またグループ経営会議の議事録を取締役全員に共有ドライブを通じて共有することにより、グループ経営会議で議論されたリスクを取締役が把握することが可能になっています。なお、監査等委員はオブザーバーとしてグルー

プ経営会議に毎回出席しており、執行側の審議状況や重要リスク情報を直接把握できる機会として活用しております。

加えて、社外取締役のみの意見交換を定時取締役会終了後にランチミーティングとして実施しております。

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４回：2026 年４月 22 日・７月 22 日・10 月 21 日開催の監査等委員会にて報告実施済）、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４回：2026 年４月 22 日・７月 22 日に実施済）を行っています。

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ました（2026 年２月７日・５月８日・８月４日に CLO、４月４日・７月８日・10 月１日に CFO 代行、６月３日・９月３日に CEO との意見交換を実施済）。

④取締役の専門性の多様化による監督機能の強化

2026 年５月９日の指名委員会において、「取締役に求める専門性と経験」を示すスキルマトリクスを見直し、これに基づき選任取締役候補者案を決定し、同年５月 13 日の取締役会にて答申報告しました。具体的には、社外取締役については、経営経験者や会計専門家を含む多様な専門性を充足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、コンプライアンス及びリスク管理面からの問題提起を十分に行うため管理系担当である執行役員の取締役への登用を検討することが含まれています。

上記、指名委員会の答申に基づき取締役会にて選任取締役候補者を決定し、2026 年６月開催の定時株主総会において提案した結果、当社が提案した全ての取締役候補の

選任が承認されています。新たな取締役会の構成については、2026 年５月 27 日付「第 53 期定時株主総会招集ご通知」及び同年６月 18 日付「第 53 期定時株主総会決議ご通知」記載のとおりです。

具体的には、定時株主総会終了時点において、社外取締役は８名から 10 名、社内取締役は１名から３名にそれぞれ増員しました。新任社外取締役には、上場企業の経営経験者３名及び会計専門家（監査法人出身者）１名が含まれ、それ以外にも機関投資家出身者や法律専門家など多様な人材を選任しました。また新任社内取締役のうち１名は、コンプライアンス、人事、総務等の管理部門を管掌する執行役員から登用しております。

⑤社外取締役をサポートする体制の拡充

取締役会事務局の機能を強化するため、2026 年６月１日付で取締役会室を新設しました。

また、社外取締役から外部専門家を活用する場合の窓口を担うことを取締役会室の業務分掌として明記しました。一例として、取締役監査等委員から日本監査役協会への加盟・研修受講の要望があった際に、取締役会室が窓口として対応し、協会加盟等の橋渡しをしました。

加えて、先の定時株主総会で選任された社外取締役就任時のサポートとして、2026 年６月以降、執行側から以下のとおり情報提供を行いました。

実施日	時間	情報提供内容
2026 年６月９日	２時間	会社・組織概要、当社が抱える課題とその対策進捗、定時株主総会、経営改革５カ年プラン
2026 年７月２日	１時間	第三者委員会報告について
2026 年７月 30 日	１時間	「改善計画・状況報告書（改訂版）」について
2026 年８月５日	２時間	事業内容（AMEC TRM/INV、SPMS）
2026 年８月 28 日	１時間	品質問題に関する「調査委員会」委員からの調査結果概要説明
2026 年９月３日	２時間	事業内容（AAD、NPe、MOEN、AeroSpace）
2026 年９月 24 日	１時間	事業内容（機械事業本部）
2026 年９月 25 日	１時間	経営改革５カ年プラン、パーパスの検討状況
2026 年 10 月８日	録画配信	事業内容（NMOJ）
2026 年 10 月 30 日	録画配信	事業内容（NIST）

2026年11月５日（予定）	録画配信	事業内容（NTMC）
2026年11月中（予定）	録画配信	事業内容（NAMC）

（１２）執行役員指名の基準見直しと実効性の強化

【改善策】

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（１１）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）を併用していました。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に限定されており、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、執行役員の要件として、高い倫理観とコンプライアンス意識、組織構築と人材育成を通じたリーダーシップ、将来を見据えた戦略立案・実行等の観点を追加し、当社グローバル経営幹部及び国内グループ会社 CEO にも適用されるよう、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不正の行為又は法令もしくは定款などの社内規程に違反する重大な事実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とどまっていました。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、指名委員会において議論を重ね、選任基準を新しく策定したことに加え、指名候補者に関するコンプライアンスチェック、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。この点、４月選任の当社執行役員については先行して外部アセスメントを実施しております。また、指名委員である社外取締役から、指名委員会と指名候補者との面談等の機会を充実させる必要がある旨の指摘があったことも踏まえ、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）

【改善状況】

①選任基準の見直し・解任基準の策定

「改善計画・状況報告書（改訂版）」の公表時までに整備し、運用を開始しました。

②執行役員選任プロセスの実効性向上

指名委員会では、より客観的かつ透明性の高い選任プロセスの構築に向けて、新たな選任基準を 2026 年４月に策定しました。なお、その策定に先立って 2026 年４月選任時の執行役員候補者については、外部アセスメントを実施しております。また、今後も指名候補者に関するコンプライアンスチェック結果、社内における評価・実績情報、外部アセスメント結果等を体系的に指名委員会へ提供し、より多面的な観点から選任判断を行う体制を整備していきます。さらに、指名委員である社外取締役から、指名委員会と指名候補者との面談等の機会を充実させる必要がある旨の指摘があったことも踏まえ、執行役員を選任する際には早期の段階から候補者との面談を実施しています。なお、2026 年９月 29 日付で社長執行役員として選定した現社長についても本プロセスを実施しております。加えて、取締役会の事前説明会での事案説明や、拠点訪問時にはランチミーティングなど、候補者との接点を充実させることで、候補者に対する理解を深める運用としています。

（１３）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

【改善策】

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、STI では単年度の売上及び営業利益及び FCF（フリーキャッシュフロー）に加えて、2026 年度は特注解除要件を非財務要素として反映した新たな役員報酬評価基準を同年３月に策定し、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した。例えば、2026 年１月から①の役員報酬評価基準等については報酬委員会で議論を重ね、検討を継続してきています。今後はさらに報酬決定に必要な会社の状況やポジション別の役員報酬のベンチマークデータといった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）

【改善状況】

①役員報酬評価基準の見直し

役員報酬評価基準の見直しについては、役員報酬評価基準の再設計を行い、STI では単年度の売上及び営業利益及び FCF に加えて、2026 年度は内部管理体制の視点からの要素も組み込んだ新たな役員報酬評価基準を同年３月に策定し、プロセスや中長期の観点への意識付けを行っています。また、当社グループ全体における報酬体系の一貫性を確保するために、2026 年４月に役員報酬評価基準をグローバルに統一し、適用範囲を拡大しました。今後は、これらの施策の運用状況や有効性を検証するとともに、事業環境や経営課題の変化も踏まえながら、最適な報酬制度のあり方について継続的に検討し、必要に応じて見直しを行ってまいります。なお、LTI については現行の制度が 2024 年度から 2026 年度までの３事業年度を対象とする制度となっていることから、2027 年度以降の見直しを予定しています。それに向けて現

在は、指標とすべきKPIや課題について報酬委員会で議論を行っております。

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

報酬委員会については、2026年度に入ってから、新たな報酬委員会規程のもとで４月から10月までに計６回開催しました。

報酬委員会では、検討対象となる候補者の状況に応じてポジション別の役員報酬のベンチマーク情報を比較し適正水準を検討しました。また、国内グループ会社のCEOの報酬額案を当社人事部門に集約し、グループ全体で新たに規定した統一基準を用いて算定されていることを確認し、報酬委員会への報告を行い、議事録に残すことによって実効性強化と透明性確保を図りました。

なお、国内グループ会社の執行役員報酬の検討・決定についても、グループ全体で新たに規定した統一基準を用いて算定した報酬額案を当社人事部門から各社に提示し、各社が報酬基準に基づいて妥当性を検討しています。検討の際に必要に応じて各社が報酬額を調整して当社に報告し、当社人事部門による過去の報酬実績との比較や各社が調整した理由等の確認を経て各社の役員会でそれぞれ決定しました。

（１４）内部監査体制の強化

【改善策】

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おり、人

数構成としては、内部統制グループ 16 名、内部監査グループ 12 名となっています（経営管理監査部は、監査等委員のサポートも行っているところ、かかる監査等委員のサポートを含めた経営管理監査部が担当する業務を行うのに十分な人数とはいえません。この点、社外取締役からも内部監査人員の増強の重要性に対して指摘を受けています。）。このうち、内部監査グループは、監査対象となる法人の選定基準に基づいて毎年監査計画を策定・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いました。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した。

そして、従前は、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。もっとも、内部監査グループからの報告は社長宛に行われるのみで、内部監査グループから監査等委員会への報告は不定期な重要事項（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。

さらに、経営管理監査部による一部の監査で、永守氏の意向に沿うよう、決算スケジュールに間に合わせることを最優先とした監査が行われていたことが確認されており、また、当社グループ内で発覚した会計不正事案の調査を経営管理監査部が行った際、関係者のヒアリングでは過度な業績プレッシャーの存在が実際には語られていたにもかかわらず、その点が削除されたヒアリング議事録が作成されていた、といった例も確認されています。

加えて、第三者委員会の調査報告書でも指摘があったように、過去には永守氏の指示により正規の内部監査とは異なる特命監査が行われていましたが、その結果は、経営管理監査部にも、監査等委員会(監査役会)や外部の会計監査人にも共有されていませんでした。

このように、従前、内部監査の独立性、監査品質及び情報共有体制において当社の内部監査は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（１１）③に記載のとおり、四半期に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。また、経営管理監査部と監査等委員会との間の定期的な情報連携を通じ、経営管理監査部の独立性が担保されている環境になっていることを監査等委員会が確認できるようにし、過去に行われていた特命監査のような位置付け不明な活動や監査におけるヒアリング議事録の一部が削除されるといった不適切な内部監査活動が二度と行われないよう体制を構築してまいります。

さらに、（１１）③に記載のとおり、三様監査による監査機能の向上を図るため、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四半期に１回開催することとしたところ、2026 年４月に実施しました。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げます。

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ています。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を規程に明記し、当該規程に沿った運用を開始しております。

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、外部からの採用活動を既に開始しているほか、現在生じている人材不足については、外部専門家への委託も並行して行っております。この結果、内部監査グループの人員は当初の 12 名から 20 名程度へと拡大しております。

また、経営管理監査部内に企画管理グループを新設しており、内部監査の高度化及び監査の品質管理強化を図っています。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、主に各業務主管部門（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）します。具体的には、事業計画の策定、内部通報制度（ホットライン）、人事評価制度、コンプライアンス対応に係る整備・運用状況に対する業務主管部門（第２線）によるモニタリングのモニタリングを実施しています。

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）

【改善状況】

①監査等委員会との連携による独立性の強化

四半期に１回以上、経営管理監査部から監査等委員会への報告を開始しており、2026 年は、４月、７月及び 10 月に報告の場を設けました。具体的には、経営管理監査部より監査等委員会に対して、当年度の内部監査計画及び期中までに実施した内部監査結果の報告を行っています。

さらに、三様監査による監査機能の向上を図るため、監査等委員会、経営管理監査部、及び外部の会計監査人との連絡会を四半期に１回開催することとし、2026 年

は、４月及び７月に実施しました。具体的には、監査等委員会、経営管理監査部、及び外部の会計監査人よりそれぞれの監査計画のご説明や情報共有の在り方等を協議し、３者間による監査機能の向上に努めております。

②内部監査の対象法人の拡大と監査品質の向上

外部からの採用活動を通じて、2026 年４月以降、新たに５名が内部監査人員に加わっております。

また、2026 年４月に経営管理監査部内に新設した企画管理グループにおいて、各内部監査項目のチェックリストの作成や監査調書の共通化を図っています。さらに内部監査の高度化に向け、従来属人的であったリスク評価の客観化・標準化を目的として、監査計画段階にグループ会社を対象としたリスクスコア算出等を行うデータ分析ツールの機能の実装を推進しております。加えて、監査状況の可視化及び関連データの一元管理に向け、IT システムを含むツールの導入検討に着手しており、機能の整理や活用可能性の検討を行っています。

2026 年度の内部監査については、同年９月末時点で、32 法人の往査を行っており、10 月以降に追加で 48 法人に往査する予定です。また、2027 年度及び 2028 年度はそれぞれ 120 法人に往査することで、概ね３年で全てのグループ会社に対して往査を伴う内部監査を完了させる計画としています。さらに、内部監査での発見事項は定期的に経営管理監査部でフォローアップし、必要に応じて本社業務主管部門とも連携の上、グループ全体のガバナンス改善を促します。これに加えて、2026 年５月より、「改善計画・状況報告書（改訂版）」に記載した改善施策を中心に会計以外の業務領域に対する内部監査を開始しています。これは、業務主管部門（第２線）によるモニタリングを「第３線」としてモニタリングすることを目的としており、「改善計画・状況報告書（改訂版）」に記載した改善施策を中心に、当年度より以下の施策を内部監査項目として追加しています。

■ 事業計画に係る体制整備、策定プロセス及び承認プロセス

■ 予算実績管理差異分析プロセス

■ 経理機能の独立性及び経理ガバナンス

■ 企業風土改革の推進プロセス

■ 危機管理対応に係る体制整備及びレポートライン

■ 規程新設・改訂プロセス

■ コンプライアンス（貿易コンプライアンス含む）の体制整備

■ コンプライアンス研修の実施状況

■ 当社及び国内グループ会社に対する人事評価制度の改訂プロセス

■ 当社及び国内グループ会社に対する執行役員選任プロセス

■ 当社及び国内グループ会社に対する役員報酬決定プロセス

■ 内部通報に係る調査体制の整備、マニュアル整備、及びレポートライン

■ グローバル品質保証基本規程への準拠状況を確認する品質監査プロセス

（１５）内部通報制度の改善

【改善策】

当社は、ニデックグループ全社及びニデックグループが株式の 50%超を保有する子会社や合弁会社で勤務する全ての役員、正規社員、アソシエイト社員、パート社員、派遣社員、契約社員、その他の有期雇用社員、並びに、研修生、就職希望者、株主、販売業者、サプライヤー、下請事業者等、業務上の関係において、法令、行動規範又はニデックグループのポリシーに違反を示す情報を入手した者、さらに、ニデックグループ各社を退職後１年以内の者が利用できる内部通報窓口と、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。日本・米国・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は、これらの窓口を通じて通報を受領し、当社のコンプライアンス部と連携の上、調査と是正を行っています。

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たり、報告遅延や未報告が生じてしまったりすることがないよう、実効的なバイパスルートを構築・運用するという観点から、当該内部通報制度の改善、及び周知徹底を行います。加えて第三者委員会から、内部通報の対応に当たっていた法務コンプライアンス部が、永守氏やグループ会社担当の執行役員による過度な業績プレッシャーが会計不正の原因であることを認識しつつ、自身の退社に繋がりかねない永守氏の経営スタイルの否定への躊躇から、当該業績プレッシャーの存在を特段指摘しなかった点や、グループ会社担当の執行役員が国内グループ会社に強い業績プレッシャーをかけている事実に問題意識を持つことができなかった者すらいた点を指摘されています。今後は、指摘を受けたような事象が生じることのないよう、監査等委員会との連携強化により外部の客観的な視点を取り入れてまいります。

①グローバル共通の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を向上させるために、コンプライアンス関連規程を見直し、コンプライアンス違反の疑義について全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、通報制度に対する認知度を向上させ、臆することなく通報制度を利用することができるよう、各種コンプライアンス関連の研修の際に通報者保護を含む内部通報制度について周知を徹底するとともに、グループ各社に内部通報制度に関するポスターを再配布し、各社にて掲示を行いました。

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

グローバル共通の内部通報制度に加え、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が、従来はそれらの窓口の整備・運用状況が明確に把握していませんでした。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・運用状況についてヒアリングを行い、現状を把握するとともに、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が適時に報告されるための報告基準を策定しました。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適時に当社に集約されることとなります。

③適切な通報対応に向けた情報連携

内部通報に関する監査等委員会との連携に関しては、従前、半期に一度監査等委員

会へ内部通報の状況について報告が行われていたのみで、必ずしも緊密な情報共有がなされていたわけではありませんでした。そこで、2025 年 10 月より、CLO 及び CCO の合議において、重要性が高く、即時報告が必要と判断された通報案件については、監査等委員会に即時報告を行うように運用を変更しています。また、当社の内部通報におけるリスク基準において一定の基準以上のリスクに該当する案件に関しては、四半期に一度、監査等委員会に定例報告を行うこととしております。このように監査等委員会との連携強化を図り、内部通報対応に社外監査等委員の外部からの客観的な視点を取り入れることで、内部通報対応の質を向上させるとともに、窓口業務の適切性を担保します。

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	ニデックグローバルコンプライアンス規程
整備完了時期	①グローバル共通の内部通報制度の見直し・従業員への周知: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 ③適切な通報対応に向けた情報連携:2026年10月※
運用開始時期	①グローバル共通の内部通報制度の見直し・従業員への周知: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 ③適切な通報対応に向けた情報連携:2026年10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当社に収集する ③検討中
原因項番(参照先)	（２）（６）

※「改善計画・状況報告書（改訂版）」では 2026 年 10 月と記載しておりましたが、正しくは 2025 年 10 月となります。

【改善状況】

①グローバル共通の内部通報制度の見直し・従業員への周知

グローバルで実施した内部通報制度を周知するポスターの掲示や、各種研修（2026年４月：新入社員研修、５月：貿易コンプライアンス研修、６月：新任管理職研修、７月：グループコンプライアンス研修）での内部通報制度や通報者保護に関する教育の実施により制度の認知度が向上した結果、2026年第１四半期の内部通報の件数は、前年同期と比較して93件増加し、141件となりました。なお、増加の要因には、社長メッセージの発信や意見箱の設置等の複数の施策の影響があると考えられます。今後も引き続き、研修等の場を通じて制度の浸透を図ってまいります。

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

国内グループ会社及びその傘下のグループ会社からの通報状況や調査進捗状況の報告について、2026年４月から運用を開始し、同年７月及び10月には、四半期に一度の定期報告をグループ各社から受領して適時適切な対応がなされているかについてモニタリングを行っています。７月に実施した2026年度第１四半期において報告を受けた内部通報は30件で、直ちに本社からの介入が必要な通報案件はありませんでした。

③適切な通報対応に向けた情報連携

当社コンプライアンス部では、監査等委員会への内部通報に関する報告を2025年10月から2026年８月にかけて、計４回実施しました。さらに、常勤監査等委員に対しては、内部通報の状況を月次で報告する運用を2026年７月から開始しました。

（１６）通報対応体制の強化

【改善策】

従前の調査体制におけるリソースや専門性等の不足に起因して、コンプライアンス違反に係る調査が不十分となったり、遅延が生じたりした結果、グループ会社従業員を中心として、従業員の間に、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、もの言えぬ風土がより促進されたと考えられます。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と教育

通報対応における質のばらつきをなくすため、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した。具体的には、法令要求事項の記載にとどまらず、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した。また、作成したマニュアルを当社コンプライアンス部以外にも、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・推進者へ展開し、並行して、内容理解を深めるための研修を 2026 年４月に実施しています。さらに、内部通報対応時に直面する判断に迷う場合の対応について、外部専門家から具体的なケースを交えて学ぶ研修を行い、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、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した。社内外から寄せられる情報につきましては、引き続き幅広く収集し、丁寧に精査・調査を行うとともに、状況に応じて迅速かつ適切に対応してまいります。また、財務上の影響が見込まれる事項については、必要な財務上の対応を含め、より一層信頼性の高い体制の構築に努めてまいります。

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と教育:2026年４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と教育:2026年４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）

【改善状況】

①通報対応担当者向けのマニュアル整備と教育

2026 年 7 月に、国内グループ会社の通報対応担当者を対象として、内部通報対応時に直面する判断に迷う場合の対応について外部専門家から具体的なケースを交えて学ぶオンライン研修を行いました。以降も同様の教育を継続していきます。

②調査体制の拡充

「改善計画・状況報告書（改訂版）」の公表時までに整備し、運用を開始しました。

（１７）懲戒の厳格化

【改善策】

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ることに加えて、業績目標達成に向けた過度なプレッシャーがかけられている事実を通報窓口以外からの情報（退職者面談等）により把握しても、問題提起や関係部署への連携ができず、懲戒処分を通じて牽制や改善につなげることができなかった事案もありました。さらに、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。さらに、退職者面談等の内部通報窓口以外の場で得られた情報を基に関係部署との連携や調査・懲戒に至る仕組みを策定します。

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回受講することを必須とし、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）

※「改善計画・状況報告書（改訂版）」では懲罰委員会と記載しておりましたが、正しくは懲戒委員会となります。

【改善状況】

懲戒基準・運用プロセスの厳格化

懲戒基準の厳格化、運用プロセスの変更については、2026 年４月に、社員向け説明資料を作成し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、周知徹底を図りました。さらに、退職者面談等の内部通報窓口以外の場で得られた情報を基に関係部署との連携や調査・懲戒に至る仕組みを策定し 2026 年５月より運用を開始しています。

現在は、当社及び国内グループ会社との間で、懲戒委員会にかかった事案の内容について当社人事部とコンプライアンス部に報告することとし、情報共有することによって公平・公正な処分と再発防止の意識向上に努めています。

懲戒処分結果の従業員に対する公表は、各社で幅広く適時性を持って行うことができる通達等の手段を用いております。また、発生した懲戒事案を題材とした研修については、各年度において年１回受講することを必須とし、2026 年度は、当初予定していた執行役員・管理職を対象とした研修から対象範囲を広げ、当社グループ全従業員を対象にしたコンプライアンス研修の一環として７月に実施しました。

（１８）責任の明確化

【改善策】

当社は、2026 年３月 13 日付で取締役会及び監査等委員会の決議により、外部専門家のみで構成される「役員責任調査委員会」を設置しました。

設置の目的		第三者委員会の調査報告書で明らかにされた一連の会計不正問題に関し、調査報告書を踏まえ、同委員会による調査の対象期間である2020年度から2025年度第１四半期までの間に取締役、監査役又は執行役員であった者（以下「調査対象者」といいます。）において、その職務執行に関して任務懈怠責任があったか否かを含め法的責任の有無について、当社が適切かつ公正な判断を行うため、調査・検討の上で、報告、提言を行うことを目的とする。
委員長	菊地 伸	弁護士（外苑法律事務所）
委員	松山 遙	弁護士（日比谷パーク法律事務所）
委員	秋葉 賢一	教授・公認会計士（早稲田大学 商学学術院 大学院会計研究科）
調査対象範囲		2020年度から2025年度第１四半期までの間に取締役（監査等委員を含む）、監査役及び執行役員であった者

当社グループにおける一連の会計不正問題に関し、当社の現旧の取締役、監査役又は執行役員において、その職務執行に関して任務懈怠責任があったか否かを含め法的責任の有無について、当該対象者と利害関係を有しない外部の専門家で構成される役員責任調査委員会にて現在も調査・検討を行っております。当社は、役員責任調査委員会の報告・提言に基づき、損害賠償請求その他法的措置を行う

べきか判断する予定です。これらの対応を通じて、当社はガバナンス体制の抜本的強化及びコンプライアンスの徹底を図り、信頼回復に向けた取組みを着実に進めてまいります。また、執行役員より下の階層の職員及び当社グループ会社の役職員についても、必要な処分を実施してまいります。

(第三者委員会の調査報告書等を受けての人事対応)

2026 年３月３日付「第三者委員会の調査報告書の公表及び当社の対応に関するお知らせ」に記載のとおり、多岐にわたる拠点で多数の会計不正が長期にわたり行われてきたことが判明したことを受け、当社元取締役会長 小部博志、当社元副社長執行役員（小型モータ事業本部長、グループ会社担当） 北尾宜久、当社元常務執行役員（最高財務責任者） 佐村彰宣、当社元顧問（機械事業本部長） 西本達也が全ての役職について 2026 年３月３日をもって辞任しました。また、2026 年３月２日付で業務を停止した当社元専務執行役員（家電・車載事業統括本部長） Valter Taranzano（バルター タランザーノ）については、４月 17 日付「第三者委員会の調査報告書（最終報告）の受領及び当社の対応に関するお知らせ」に記載のとおり、３月 23 日をもって退任しています。

また、取締役及び執行役員の報酬を以下のとおり自主返上しています。

代表取締役社長執行役員（CEO）	月額基本報酬額の100%（内部管理体制確認書提出まで） なお、2026年10月末に内部管理体制確認書を提出予定
専務執行役員	月額基本報酬額の50%（４ヶ月）
常務執行役員	
執行役員	
取締役(監査等委員)	月額基本報酬額の30%（４ヶ月）
社外取締役	
社外取締役(監査等委員)	

【改善状況】

執行役員より下の階層の職員及び当社グループ会社の役職員については、事実に基づき、厳正な処分を実施しています。また、前代表取締役社長執行役員の岸田光哉氏については、今般の多額の減損損失及び財務報告に関し必ずしも適切とは言いかねる言動があったことが確認されたこと等を踏まえ、2026 年９月 29 日付

で辞任しました。
後任には、指名委員会での審議を経て、取締役会の決議により戒田理夫を社長執行役員に選定しました。これに伴い、岸田氏の報酬の自主返上期間は2026年３月から同年９月までの７ヶ月間となりました。

また、2026年10月16日に役員責任調査委員会より調査報告書を受領しました。役員責任調査委員会は、以下の者について、会社法に基づく損害賠償責任又は執行役員としての義務違反に基づく損害賠償責任が認められると考える（ただし、その損害の範囲については、寄与度に応じて判断されるべきである。）旨結論付けています。

- 永守重信氏・小部博志氏・佐藤明氏・吉本浩之氏・関潤氏・岸田光哉氏：会社法423条１項に基づく損害賠償責任
- 村上和也氏・落合裕之氏：会社法423条１項に基づく損害賠償責任
- 旧執行役員１名(当社元CFO（2022年５月から2026年３月まで）)：民法644条・415条１項又は執行役員規程に基づく損害賠償責任

当社は、これまで実施された第三者委員会及び役員責任調査委員会による調査並びに当社監査等委員会が実施した監査の結果に基づき、複数の取締役等において、その職務執行に関して法令に違反する事実があったものと認め、2026年10月27日付「当社元役員に対する損害賠償請求訴訟の提起について」にて開示しましたとおり、当該取締役等に対する損害賠償請求を提起することを決定いたしました。

役員責任調査委員会が責任を認めた取締役等については、全員既に退任しております。

なお、村上和也氏(元CLO)は、2026年10月16日付で辞任しております。

当社は、同氏の辞任を受け、同氏がCLOとして関与した改善措置の実効性への影響について検討した結果、職務分掌並びに各領域における機能上の分掌及び補完関係を踏まえ、その影響は限定的であると評価しております。役員責任調査委員会はCLO就任前の同氏の職務に関して任務懈怠を認定しており、当該役員責任調査委員会

による評価をもって、異なる職位及び異なる期間における同氏の全ての職務遂行の信頼性が当然に否定されるものではございません。また、後任として、2026年10月27日付でCLO代行を任命し、元CLOが担っていた改善措置上の役割についても継続して遂行する体制としております。これらを踏まえ、同氏の職務が改善措置の実効性に与える影響は限定的であると評価しております。

なお、任命したCLO代行は、ニューヨーク州弁護士資格を有し、法律に関する高度な専門的知見を有するとともに、事業会社において法務・コンプライアンスを担当する役員を務めた経験を有するなど、グローバルな企業法務及びコンプライアンスに関する豊富な経験と高い見識を有していることから、当該職務を遂行する上で適格であると判断しております。

ii. 貿易コンプライアンスに係る改善措置・状況

（1）コンプライアンス最優先の意識／企業風土の醸成

【改善策】

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、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。第三者委員会の調査報告書受領の翌日である2026年３月４日や新年度開始日の４月１日には、社長より全役職員に対して正しさを最優先にすること等のメッセージを映像で配信しました。

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CLO（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）

【改善状況】

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

2026年７月に実施したグループ全役職員向けコンプライアンス研修において、コンプライアンスの重要性について映像でメッセージを発信しました。

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、厳正な人事処分を進めております。その内容は通達によって従業員に公表しており、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っています。

③法務・コンプライアンス部門の機能強化

「改善計画・状況報告書（改訂版）」の公表時までに整備し、運用を開始しました。

（2）組織・体制の強化

【改善策】

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、米国に係る全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

CLO（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 ②CLO／CCOへの活動報告
原因項番(参照先)	（６）

【改善状況】

①貿易コンプライアンス体制の強化

2026 年 10 月 1 日付で、貿易コンプライアンス室をコンプライアンス部から独立させ、同室長から CLO に直接レポートさせるとともに、関税・税関の分野に幅広い知識・経験を有する者を同室長として任命しました。

②グローバルコンプライアンス体制の強化

当社コンプライアンス部と各地域のコンプライアンスオフィサーとの会議を、2025 年 10 月から 2026 年９月にかけて計 38 回実施しました。主なアジェンダは各地域における内部通報対応状況の確認、コンプライアンス関連施策に関する情報連携（規程の改訂、当社で策定した対応マニュアルの共有、全従業員向け研修の進捗確認等）などです。また、CLO 及び CCO（Chief Compliance Officer：最高コンプラ

イアンス責任者）に対しては、週報や隔週のコンプライアンス部内会議でリスク情報を共有しており、グローバルで通報案件や課題に迅速に対応できるように体制を強化しております。

（３）手順・規程・仕組みの改善

【改善策】

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した。

(i) 各地域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ています。加えて、訴訟案件に限らずコンプライアンス等に関する幅広い課題や対応方針をグループ全体で共有するため、2026 年４月から、法務部門、コンプライアンス部門、及びトレードコンプライアンス部門のリーダーが参加するグローバル会議を対面及びオンラインで定期的に開催しています。

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

セスを導入しました。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）

※「改善計画・状況報告書（改訂版）」では、規程名を「ニデックグループコンプライアンス規程」と記載しておりましたが、「ニデックグローバルコンプライアンス規程」に変更しております。

【改善状況】

①当社グループの報告体制の改善

「改善計画・状況報告書（改訂版）」の公表時までに整備し、運用を開始しました。

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

訴訟案件に関するリスク情報の報告については、直近では７月に第１四半期末時点の訴訟情報を各地域法務担当者から収集し、法務部内で共有しました。2026 年４月に実施されたグローバル会議では、CLO や主要地域の地域コンプライアンスオフィサー、主要国の法務部門の責任者等が参加し、３日間にわたって各部門の活動内容や活動実績、事業部紹介等の情報共有や、今後解決すべき課題、施策にかかる協議を行いました。

③内部統制の適切な整備

2026 年７月には、当社法務部が各地域法務担当者から 2027 年３月期第１四半期末時点の訴訟情報を収集し、480 件の訴訟案件を当社経理部門に共有しました。共有を受けた当社経理部門は、請求金額、訴訟の進捗状況、発生可能性その他の重要性を踏まえ、重要な案件については、必要な引当金等が適切に計上されているか又は連結財務諸表上、開示が必要な案件が無いかを個別に確認しています。さらに、内部通報に関する情報についても、当社コンプライアンス部が 2026 年１月から 10 月にかけて、四半期に１度以上の頻度で情報共有を実施し、内部通報案件を当社経理部門に共有しました。

（４）FIR 社における改善措置

【改善策】

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ています。

具体的には、事案発覚直後の 2025 年７月に FIR 社の調達部門や物流部門等を対象として再発防止を目的とした教育を実施しました。また、2026 年３月には、最新の米国関税制度の修得を目的とした研修を貿易コンプライアンスに関わる部門を対象として実施しました。

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を開始しております。具体的には、ニデックグループ・グローバル貿易管理規程第 10 条を新たに規定し、米国向け貨物の原産国判定において、NAHC 法務部との連携、及び外部の貿易管理専門家との協議を必須とするプロセスを整備しました。これにより、最新の法令や重要な部品・BOM（部品構成表）の変更を適時に反映し、専門的知見に基づいた正確な原産国判定を継続的に行う体制を構築しております。

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ニデックグループ・グローバル貿易管理規程
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）

【改善状況】

①体系的な研修教育体制

FIR 社を含むグループ全体の取組みとして、2026 年５月には、貿易に関与する役職員を対象として、違反事例を通じたリスクの理解と社内の運用体制及び相談・報告ルートの周知を図り、現場での適切な判断と行動の定着を目的とした e-ラーニング研修を実施しました。

加えて、同月に、貿易管理に関する遵守事項を業務プロセス別に一覧化したマニュアルや、注意すべき事項をまとめたハンドブックを展開し、社内ポータルに掲載しました。

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を開始しております。具体的には、グローバル貿易管理基本規程第 10 条を新たに規定し、米国向け貨物の原産国判定において、NAHC 法務部との連携、及び外部の貿易管理専門家との協議を必須とするプロセスを整備しました。実際に FIR におけるブラシレスモーターの原産国判定で NAHC 法務部と連携し、外部の貿易管理専門家からの助言をもらった事例があります。これにより、最新の法令や重要な部品・BOM（部品構成表）の変更を適時に反映し、専門的知見に基づいた正確な原産国判定を継続的に行う体制を構築しております。

（５）FIR 事案の調査等を踏まえた貿易コンプライアンスに係る追加改善措置

これまでの調査結果を踏まえ、貿易コンプライアンスに関する知識・意識の向上に加え、経営層がその重要性やリスクを十分に理解した上で、各拠点における貿易管理業務の標準化及び実際の業務プロセスへの定着を図ることが重要であると認識しております。

この認識のもと、各拠点の経営層に対し、貿易コンプライアンスの重要性を改めて説明し、問題の概要及びその重要性について理解の浸透を図りました。その上で、従業員に対する教育・周知、実務上の共通ルールの整備、コンプライアンスの重要性に関する継続的な発信に加え、各拠点の実際の業務プロセスを確認した上で SOP（標準業務手順書）の整備・展開を進めるなど、経営層の理解・関与から、従業員への教育・ルール整備、実務への定着までを一連の取組みとして推進しております。

これらの取組みを通じて、個々の担当者の知識・経験のみに依存することなく、グループ各社において適切な貿易管理業務が継続的に実施される体制の構築を目指し、以下の改善措置を順次実施しております。

①貿易コンプライアンスに関する e-ラーニング研修の実施

2026 年５月に、違反事例に関する相談・報告ルートを改めて周知するとともに、貿易に関与する役職員を対象として、貿易コンプライアンスに関する e-ラーニング研修を実施しました。これにより、貿易管理に携わる役職員に対し、遵守すべき基本事項の理解を改めて促すとともに、違反又はその懸念を認識した場合に適切に相談・報告することの重要性について周知徹底を図りました。

②「関税対応マニュアル」及び「関税対応ハンドブック」の整備・展開

2026 年５月には、原産国判定、関税分類及び自由貿易協定に関する業務について、貿易管理上の遵守事項を業務プロセス別に整理した「関税対応マニュアル」及び実務上注意すべき事項を取り纏めた「関税対応ハンドブック」を新たに作成し、関係

者へ展開しました。これにより、従来、各拠点や担当者の知識・経験に依存する部分があった貿易管理業務について、実務において参照すべき共通ルールを明確化し、業務の標準化に向けた取組みを進めています。

③コンプライアンスの重要性についての継続的な発信

2026 年７月に実施したグループ全役職員を対象とするコンプライアンス研修において、改めてコンプライアンスの重要性について映像メッセージを発信しました。貿易管理に直接携わる従業員に対する専門的な教育に加え、グループの全役職員に対してコンプライアンスを事業活動の前提として徹底することの重要性を改めて発信することで、グループ全体におけるコンプライアンス意識の一層の浸透を図っています。

④SOP（標準業務手順書）の整備・展開

上記の教育・ルール整備にとどまらず、各拠点の実際の業務プロセスにおいて貿易コンプライアンスの実効性を確保するため、貿易コンプライアンス室やグローバルサプライチェーン統括本部を中心とする本社部門が主体となって各拠点の貿易管理プロセスを確認し、把握した課題の是正及び SOP（標準業務手順書）の整備・展開・定着に取り組んでいます。

特に米国においては、一連の関税調査を過去の申告誤り及び財務影響を確認するための調査にとどめず、貿易管理体制そのものを改善する機会と位置付け、本社の貿易管理担当者が現地担当者及び関係部門と一体となり、実際の輸入取引及び業務プロセスの確認、必要な情報の収集・検証並びに判明した課題の是正を進めています。

こうした本社・現地一体での取組みを通じ、現地担当者が実際の取引に即して関税分類、原産国判定等の判断・対応を行うことで、現地における実務対応力の向上を図っています。また、実際の業務プロセスを通じて把握した課題や改善事項を蓄

積し、各拠点の実態を踏まえたSOPの整備及び実効的な運用に向けて活用しています。また、これまでの調査を通じて、関税分類に関するSOPの整備、必要な技術情報の標準化、内部統制及び研修の強化が必要であることを確認しており、これらを踏まえた対応を進めています。

現在、米国を含む各グループ拠点において、SOP の策定・整備は完了しており、当該SOPに基づく業務プロセスの展開・定着を進めるとともに、各拠点における実際の運用状況の確認及び把握した課題の是正に取り組んでいます。今後は、各拠点での取組みや米国で得られた知見・ノウハウをグループ内で横展開するとともに、SOP に沿った業務が実際に行われているかを継続的に確認してまいります。また、こうした運用状況の確認を通じて把握した課題や、各事業・拠点の取引形態、業務プロセスその他の特性を踏まえ、共通して遵守すべき基本的な手順を維持しつつ、必要に応じてSOPの内容を改訂・充実させることで、実務の実態に応じた業務手順の標準化と定着化を進めます。

⑤システム・管理基盤の整備

一連の関税問題の背景には、貿易取引に必要な情報を適切に収集・管理し、その正確性を確保するためのシステムやチェック体制が十分に整備されていなかった点が、問題の一つであったと認識しています。

従前は、コスト削減を優先する中で、グローバルに拡大・複雑化するサプライチェーンを適切に管理するために必要なシステム・IT 基盤への投資が十分ではなく、原産国、品目分類、BOM、関税評価等の情報について、各拠点・担当者による個別管理や手作業に依存する部分が残っていました。実際、これまでの米国における調査においても、過去のBOMをシステム上で保持できていないケースや、必要な資料を迅速に提示できないケースなど、情報・記録管理上の課題が確認されています。これらの課題に対し、取締役（CSCO：Chief Supply Chain Officer）が中心となり、

サプライチェーン管理と貿易コンプライアンスを一体的に強化する観点から、必要なシステム投資を行うとともに、管理基盤の整備・強化を進めてまいります。

具体的なシステムの導入に当たっては、その前提として、各拠点で異なる業務プロセス、管理項目、判断・承認ルール等を標準化し、システム化すべき対象や要件を明確にすることが必要であり、現在は、実効性のあるシステム導入に向けた基盤整備として、SOP 等の整備・展開を通じた業務プロセスの標準化とその定着を優先的に進めています。

今後は、現在進めている業務標準化を基礎として、貿易関連データの一元管理、原産国・品目分類等の判定情報の管理、承認・エスカレーション、モニタリング等について、システム化の対象及び優先順位を整理した上で、必要な投資を行いながら、システム・IT 基盤の整備を段階的に進めてまいります。そのために必要なシステム投資については、今年度の予算を確保しており、現在進めている業務プロセスの標準化・定着化を踏まえ、次年度からシステム要件の具体化及び構築に順次着手してまいります。

改善措置	FIR事案の調査等を踏まえた貿易コンプライアンスに係る追加改善措置
主管部署	貿易コンプライアンス室／グローバルサプライチェーン統括本部
整備対象規程	―
整備完了時期	① 貿易コンプライアンスに関する e-ラーニング研修の実施：2026 年５月 ② 「関税対応マニュアル」及び「関税対応ハンドブック」の整備・展開：2026 年５月 ③ コンプライアンスの重要性についての継続的な発信：2026 年７月 ④ SOP（標準業務手順書）の整備・展開：2026 年７月 ⑤ システム・管理基盤の整備：―
運用開始時期	① 貿易コンプライアンスに関する e-ラーニング研修の実施：2026 年５月 ② 「関税対応マニュアル」及び「関税対応ハンドブック」の整備・展開：2026 年５月

	③ コンプライアンスの重要性についての継続的な発信：2026年７月 ④ SOP（標準業務手順書）の整備・展開：2026 年７月 ⑤ システム・管理基盤の整備：－
周知徹底方法	① 社内ポータル ② 社内ポータル／社内通達 ③ 社内ポータル ④ 社内ポータル ⑤ －
実施頻度	－
モニタリング状況	① － ② － ③ － ④ グローバル貿易管理委員会への活動報告 ⑤ －
原因項番(参照先)	２ i

（６）人事処分

【改善策】

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（１８）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。

【改善状況】

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、FIR 社に関する責任の明確化を行い、既に主要な責任者は解雇もしくは辞任にて４名が退職しております。その他の対象者に対しては、2026 年９月に処分通知を発出しました。

iii.　品質不適切行為等に係る改善措置・状況

当社は、2026年９月４日付「調査報告書の公表及び当社の対応に関するお知らせ」にて開示した調査報告書の指摘・提言等を厳粛に、かつ極めて重く受け止めています。

今回の品質不適切行為等の背景として認められた過度な業績プレッシャーやもの言えぬ風土等の当社の経営姿勢や風土に関わる課題については、第三者委員会の調査により判明した一連の会計不正の原因とも共通するものであり、個別事象として捉えるのではなく、当社の再生に向けて一体として向き合うべき根本的な課題であると認識しております。これら課題の解決に向け、当社は引き続き風土改革の取組みを着実に推進するとともに、品質コンプライアンス風土の醸成・定着も進めてまいりました。また、こうした共通の課題に加え、品質保証固有の制度及びプロセスに関する課題も認識しており、品質保証組織による監督・牽制強化を通じて改善に取り組んでまいりました。

（１）品質コンプライアンス風土の醸成・定着に向けた改善措置

①品質コンプライアンスに関するトップメッセージの発信

品質コンプライアンス風土を醸成するために、2026年７月から９月にかけて全従業員に対してCQO（Chief Quality Officer：最高品質責任者） Re-Definition宣言として、品質第一でお客様を大切にする誇りあるものづくりに向けて進んでいく旨のメッセージを発信しました。また、2026年９月７日の全体会同においても、CEO・CCO・CSCO（Chief Supply Chain Officer：最高サプライチェーン責任者）による再発防止・信頼回復に向けたメッセージを全従業員向けに発信しました。

②品質意見箱の常設

品質総点検の一環で設置した品質意見箱を調査委員会の調査終了以降も常設することとしました。また、投書受付後の調査対応において、担当者ごとの判断や対

応の属人化を防止するため、調査担当者等が活用する品質意見箱マニュアルを整備しました。

③品質コンプライアンス研修の展開

2026 年９月に、調査報告書からの学びを踏まえて、ありたい姿の実現に向けた組織風土の創り方を理解し、経営幹部として各社で取り組むことを目的として、当社経営陣や事業本部長、グループ会社社長を対象に外部弁護士を講師とした品質コンプライアンス研修を実施しました。

加えて、2026 年９月に全従業員を対象に、品質コンプライアンスに係る研修を展開し、今回発覚した４M 変更違反や試験・検査データ改ざん・ねつ造等が品質コンプライアンス違反行為であることを改めて示すとともに、そのような事態を見聞きした際には然るべきレポートラインに報告することや品質意見箱に投書することを周知しました。また、品質確保が品質保証部門や製造部門、開発部門などのものづくりに関わる部門のみならず、管理部門を含む１人ひとりの従業員の責任であることを認識し、それぞれの立場で品質確保に取り組む重要性についても周知し、品質コンプライアンス風土の醸成・定着に取り組んでいます。

④品質会議の運営見直し

2025 年 11 月以降、事業本部・グループ会社の品質保証責任者が参加する品質会議についても、報告中心の運営形式から現地開催など双方向での議論を重視する運営形式へと見直しております。品質問題の早期発見と未然防止に関する実効的な議論の場として、2026 年８月７日に開催しており、今後も四半期ごとに継続的に開催してまいります。

改善措置	品質コンプライアンス風土の醸成・定着に向けた改善措置
主管部署	グローバル品質統括本部
整備対象規程	－

整備完了時期	①品質コンプライアンスに関するトップメッセージの発信：2026 年９月 ②品質意見箱の常設：2026 年９月 ③品質コンプライアンス研修の展開：2026 年９月 ④品質会議の運営見直し：2026 年９月
運用開始時期	①品質コンプライアンスに関するトップメッセージの発信：2026 年７月 ②品質意見箱の常設：2026 年９月 ③品質コンプライアンス研修の展開：2026 年 10 月 ④品質会議の運営見直し：2026 年９月
周知徹底方法	①メール、社内ポータル ②メール、社内ポータル、ポスター、品質コンプライアンス研修 ③社内ポータル ④-
実施頻度	①年１回 ②- ③年１回 ④四半期毎
モニタリング状況	-
原因項番(参照先)	２ⅱ

（２）品質保証組織による監督・牽制強化に向けた改善措置

①品質保証組織の独立性及び統制の強化

2026 年９月にグローバル品質保証基本規程を改訂し、品質保証責任者の独立性の確保及び４M 変更・検査プロセスに対する品質保証部門の統制強化を図りました。具体的には、各事業本部・グループ会社の品質保証責任者が製造・営業等の他部門から独立して出荷停止を判断できる権限を明確化するとともに、４M 変更実施前において顧客との合意において求められる顧客への申請が実施されていることや製品・部品・製造工程の検査があらかじめ定められた検査基準、判定規格及び検査手順に従って実施されていることについて品質保証部門が確認すること等を規定しました。

また、2025 年４月から品質ガバナンスの強化を目的に、国内の事業本部・グループ会社の品質保証責任者個人の目標設定とその一次評価のうち 30%を CQO が行う

ものとしていました。今後、更なる品質保証組織による監督・牽制強化に向け、この比率を 50%に引き上げるとともに海外の事業本部・グループ会社の品質保証責任者も対象とすることとします。加えて、事業本部・グループ会社が管轄する拠点の品質保証責任者においても従来は当該拠点の事業責任者が人事評価を 100%担っていましたが、今後はそのうちの 50%を管轄する事業本部・グループ会社の品質保証責任者が担うこととすることで、グループ全体の品質保証組織の独立性強化を図ってまいります。

②品質エスカレーションルール及びレポートラインの見直し

CQO 及び当社グローバル品質統括本部と各事業本部・グループ会社及び拠点の品質保証責任者との間において、４M 変更違反や品質データの改ざん等といった重要品質問題に関して定めた報告基準（以下「品質エスカレーションルール」といいます。）について、従来明記されていなかった拠点から当該拠点を管轄する事業本部・グループ会社への報告を 2026 年９月に改訂したグローバル品質保証基本規程に明記したほか、法令違反や認証取消についても品質エスカレーションの対象に加えました。

また、これまで一部の海外の事業本部や拠点における重要品質問題に関する情報が当社に報告されていない懸念があったため、各事業本部・グループ会社の品質保証責任者に対して品質保証担当組織を有する管轄対象の拠点や当該拠点とのレポートラインの有無を改めて確認・整備しました。

これらの品質エスカレーションルール及びレポートラインの見直しにより、当社グループ内における重要品質問題に関する情報が速やかに当社へ報告・対処される体制を再構築しています。

③品質監査の実施

2026年９月に品質監査計画を策定し、2026年10月から当社グローバル品質統括本部による品質監査を実施しています。調査委員会が認定した事案件数の多い事業本部・グループ会社及び拠点を優先的に往査し、グローバル品質保証基本規程への準拠状況を確認することで、グループ全体への浸透・定着を推進しています。また、品質監査の結果を経営管理監査部に共有するほか、経営管理監査部による品質監査への第３線としてのモニタリングを実施してまいります。

改善措置	品質保証組織による監督・牽制強化に向けた改善措置
主管部署	グローバル品質統括本部
整備対象規程	グローバル品質保証基本規程、品質監査手順書、品質監査計画
整備完了時期	①品質保証組織の独立性及び統制の強化：2026年９月 ②品質エスカレーションルール及びレポートラインの見直し：2026年９月 ③品質監査の実施：2026年９月
運用開始時期	①品質保証組織の独立性及び統制の強化：2026年10月 ②品質エスカレーションルール及びレポートラインの見直し：2026年10月 ③品質監査の実施：2026年10月
周知徹底方法	①品質保証責任者への説明会、社内ポータル ②品質保証責任者への説明会、社内ポータル ③品質保証責任者への説明会
実施頻度	①- ②- ③毎年
モニタリング状況	①グローバル品質統括本部による品質監査 ②グローバル品質統括本部による品質監査 ③経営管理監査部によるモニタリング
原因項番(参照先)	２ⅱ

（３）品質不適切行為等への今後の対応について

品質不適切行為等が判明した製品に関係するお客様に対しては、順次説明の上、個別に対応を協議させていただいており、現時点において、当社グループの財政状態及び経営成績に重要な影響を及ぼす事象は確認されていません。また、今後、調査委員会の調査において明らかにされた事実関係に基づき、厳正な人事処分を実施してまいります。

さらに、今回の品質不適切行為等を組織・業務・マネジメントを含めた全社的な課題として捉え、継続的に改善を進化させるための集中討議を複数回実施し、中長期的な再発防止策の検討を進めております。より本質的なレベルで品質不適切行為等を「起こさない」「見逃さない」「繰り返さない」組織へ進化するという共通命題の下で、経営層、コーポレート層及び事業本部・グループ会社・拠点層の各層における「ありたい姿」に関する調査委員会の提言を踏まえた検討を進めております。

集中討議の開催実績		
開催回数	開催日	参加者
第１回	2026年 ８月７日	国内の事業本部・グループ会社の品質保証責任者
第２回	2026年 ８月21日	グローバル品質統括本部、グローバルサプライチェーン統括本部、グローバル営業統括本部、総務・サステナビリティ推進部、人事部、情報システム部、法務部、コンプライアンス部、経営管理監査部、生産技術研究所、Culture Transformation Lab、社長室、取締役会室、貿易コンプライアンス室、事業本部・国内グループ会社のメンバー
第３回	2026年 ９月11日	グローバル品質統括本部、グローバルサプライチェーン統括本部、グローバル営業統括本部、総務・サステナビリティ推進部、人事部、情報システム部、法務部、コンプライアンス部、経営管理監査部、Culture Transformation Lab、社長室、取締役会室、貿易コンプライアンス室、事業本部・国内グループ会社のメンバー

【経営層における「ありたい姿」に向けた提言への対応】

当社経営層の「ありたい姿」は、短期的な視点のみならず、中長期の時間軸の視点を有し、組織の在り方と進むべき方向性（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）を共有しつつ、継続的な組織学習を行うことを重視しながら、個人ではなく、チームとして質の高い意思決定を行う姿であるという調査委員会からの提言に対しては、（１）①品質コンプライアンスに関するトップメッセージの発信や（１）③品質コンプライアンス研修の展開の一環で実施した経営層向け研修で対応しております。今後、これら施策の継続的な運用改善に加え、当社グループが掲げる品質方針である「顧客至上に徹し、お客様の満足する製品、サービスを提供する」及び「品質第一主義で、全世界に通用する製品づくりに全力をあげる」、並びに今回の品質不適切行為等を踏まえて発信したCQO Re-Definition

宣言の内容を踏まえ、品質に関するゴール・プリンシプルを策定し、グローバル共通の認識として浸透・定着を図ってまいります。さらに、「品質不適切行為への継続的な対応に関する社内外への発信」、「品質 KPI の見直し・モニタリング」、「品質コンプライアンスリスク観点での拠点評価」、「コストセンター化に向けた責任・権限・KPI の見直し」等を中長期的な施策として検討してまいります。

【コーポレート層における「ありたい姿」に向けた提言への対応】

当社コーポレート層の「ありたい姿」は、進むべき方向性（ゴール） と品質を含む重要な価値観（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であるという提言に対しては、（１）③品質コンプライアンス研修の展開の一環で実施した全従業員向け研修、（１）④品質会議の運営見直し、（２）③品質監査の実施で対応しております。今後、これら施策の継続的な運用改善に加え、「品質保証人員の可視化・補充・拡充」、「法令・規格情報管理体制の構築」、「品質監査におけるグローバル品質統括本部と経営管理監査部の連携」等を中長期的な施策として検討してまいります。

【事業本部・グループ会社・拠点層における「ありたい姿」に向けた提言への対応】

事業本部・グループ会社・拠点層の「ありたい姿」は、品質を含む重要な価値観（プリンシプル）を事業部門の役職員それぞれが共有しつつ、進むべき方向性（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た上、高い目標の実現に向けて健全な挑戦を続ける姿であるという提言に対しては、（１）②品質意見箱の常設や（１）③品質コンプライアンス研修の展開の一環で実施した全従業員向け研修、（１）④品質会議の運営見直し、（２）①品質保証組織の独立性及び統制の強化、②品質エスカレーションルール及びレポートラインの見直し、③品質監査の実施で対応しております。これら施策の継続的な運用改善に加え、「４M 変更管理体制の強化」、「設計・開発プロセスの適正化・透明化」、「風化させない仕組みの構築」等を中長期的な施策として検討してまいります。

【改善策全体の実施管理及び実効性の検証】

今後、これら改善策の実施管理及び実効性の検証を担う組織を明確化するとともに、その実施状況及び実効性のモニタリング・評価、継続的な見直し、経営状況を踏まえた追加施策の検討等を行ってまいります。

これらの風土・制度・プロセスの抜本的な改革を役職員一丸となって進めることで、社内論理よりもお客様を第一に考え、モノづくりへの誇りを持ち、品質を最優先とした運営への変革に全力で取り組んでまいります。

略語・用語集

項番	用語	定義
1	第三者委員会	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を受け、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」に準拠して設置された委員会。2025年９月３日付で設置。
2	役員責任調査委員会	第三者委員会の調査報告書で明らかにされた一連の会計不正問題に関し、同報告書を踏まえ、調査対象期間である2020年度から2025年度第１四半期までの間に取締役、監査役又は執行役員であった者において、その職務執行に関して任務懈怠責任があったか否かを含め法的責任の有無について、当社が適切かつ公正な判断を行うため、調査・検討の上で、報告、提言を行うことを目的として設置された委員会。2026年３月13日付で設置
3	調査委員会	詳細な事実関係の解明及び原因の究明のための客観的な調査を行うとともに、その結果に基づく製品品質へのコミットメントを強化するための実効的な再発防止策の提言を受けることを目的として、同種事案の調査に豊富な経験や専門性を有する外部専門家から構成された委員会。2026年５月13日付で設置
4	第三者委員会の調査報告書	2026年２月27日及び４月17日に第三者委員会より受領した調査報告書の総称
5	改善計画・状況報告書（改訂版）	2026年４月27日付「『改善計画・状況報告書（改訂版）』の公表に関するお知らせ」にて公表した「改善計画・状況報告書（改訂版）」
6	FIR社	ニデックの連結子会社で、家電・車載事業統括本部家電産業事業本部配下の、イタリア所在のNIDEC FIR INTERNATIONAL S.R.L.
7	FIR事案	FIR社に関する貿易取引上の問題及び関税問題
8	テクノ事案	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ことが疑われる事案
9	エレシス事案	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トラクション事業部）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
10	スイス連結子会社事案	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

		ていなかったことが疑われる事案
11	中国連結子会社事案	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
12	ACIM	家電産業事業本部
13	NAHC	NIDEC AMERICAS HOLDING CORPORATION
14	NMC	NIDEC MOTOR CORPORATION
15	NGANA	NIDEC GLOBAL APPLIANCE NORTH AMERICA
16	NCJ	ニデック株式会社
17	NDTC	ニデックドライブテクノロジー株式会社
18	AMEC	車載事業本部
19	TRM/INV	トラクション/インバーター事業部
20	SPMS	小型モータ事業本部
21	AAD	家電・車載事業統括本部
22	NPe	NIDEC PSA EMOTORS SAS
23	MOEN	モーション&エナジー事業本部
24	AeroSpace	NIDEC AEROSPACE LLC
25	NMOJ	ニデックモビリティ株式会社
26	NIST	ニデックインスツルメンツ株式会社
27	NTMC	ニデックテクノモータ株式会社
28	NATC	ニデックアドバンステクノロジー株式会社
29	NPSC	ニデックパワートレインシステムズ株式会社
30	NAMC	ニデックアドバンスドモータ株式会社
31	社長	代表取締役社長執行役員
32	永守氏	元グローバルグループ代表の永守重信氏
33	特命監査	2011年頃から2020年６月にかけて経営管理監査部に所属する特定の従業員が、当時社長であった永守重信氏の特命を受けて、会計不正が疑われる事案の調査
34	会計自己点検	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調査
35	NIAP	グループ会計方針「Nidec global Accounting Policy」。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
36	例外申請	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
37	グループポリシー	グループガバナンスポリシー等の当社グループの全

		法人に周知すべき規程等の総称
38	グローバル経営幹部	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
39	調査対象者	役員責任調査委員会の調査対象期間である2020年度から2025年度第１四半期までの間に、取締役、監査役または執行役員であった者
40	品質意見箱	全従業員を対象とした品質管理に関する懸念の情報提供を受け付ける通報窓口
41	品質不適切行為等	お客様の確認を受けずに行われた部材・工程・設計等の変更等の不適切行為
42	４M変更	製品の製造又は試験・検査等に用いる人（Man）、機械（Machine）、材料（Material）又は方法（Method）等についての変更
43	４M変更違反	顧客との合意等に基づき必要とされる手続を経ずに４M変更を行うこと
44	品質エスカレーションルール	CQO及び当社グローバル品質統括本部と各事業本部・グループ会社及び拠点の品質保証責任者との間において、４M変更違反や品質データの改ざん等といった重要品質問題に関して定めた報告基準