

2026年4月27日

各 位

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

「改善計画・状況報告書（改訂版）」の公表に関するお知らせ

当社は、2026年1月28日付「『改善計画・状況報告書』の公表に関するお知らせ」にてお知らせのとおり、特別注意銘柄の指定解除に向け、内部管理体制等の抜本的な改善を目的として、改善計画・状況報告書（以下「改善計画書」といいます。）を作成し、2026年1月28日付で株式会社東京証券取引所へ提出しておりました。

その後、当社は改善計画書に基づいて是正措置の整備・運用に取り組んできましたが、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（以下「第三者委員会の調査報告書」と総称します。）並びにその他の社内調査結果を踏まえて、改善計画の再検討・見直しを実施しました。これらの内容と本日までの是正措置の進捗状況を反映した改善計画書（改訂版）を作成し、本日付で株式会社東京証券取引所へ提出いたしましたので、お知らせいたします。なお、2026年1月28日付改善計画書からの主な改訂内容は別紙にてまとめて記載しております。

当社は、内部管理体制等の改善並びにガバナンス及び組織風土の改革を実行し、その実行状況を継続的にモニタリングしてまいります。当社の役職員一丸となってこの改善計画（改訂版）を実行してまいりますので、今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

以 上

改善計画・状況報告書（改訂版）

ニデック株式会社

2026年4月27日

第1 過年度決算訂正の概要等.....	6
1 第三者委員会の調査報告書で判明した連結財務諸表への影響額.....	6
(1) 論点別の影響額	6
(2) セグメント別の影響額	7
2 社内調査結果で判明した連結財務諸表への影響額.....	9
(1) 追加関税による影響額	9
(2) その他の社内調査に関する影響額	9
第2 経緯.....	10
1 問題発覚の経緯.....	10
(1) FIR 事案の発覚.....	10
(2) その他の問題の発覚	12
(3) 第三者委員会の設置	15
2 財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備.....	16
3 監査意見及びレビュー結論の不表明.....	17
4 特別注意銘柄の指定.....	23
5 第三者委員会調査結果の概要.....	24
6 不適切な会計処理の概要.....	25
第3 改善措置.....	26
1 原因の分析.....	28
(1) 成長を示し続けるための過度な株価至上主義	28
(2) 短期的な利益を最優先し、目標未達を許容しない企業風土	30
(3) 永守氏への権限集中と同氏の意向を優先する風土	31
(4) ガバナンスの脆弱性	33

(5)	内部統制の脆弱性	35
(6)	グループ会社管理体制の脆弱性	37
2	再発防止に向けた改善措置.....	39
I.	FIR 事案に係る改善措置・状況	39
(1)	コンプライアンス最優先の意識／企業風土の醸成	40
(2)	組織・体制の強化	41
(3)	手順・規程・仕組みの改善	42
(4)	FIR 社における改善措置	44
(5)	人事処分	45
II.	不適切な会計処理の疑義を踏まえた改善措置.....	46
(1)	中期経営計画策定プロセスの再整備	48
(2)	事業計画策定プロセスの再整備	50
(3)	予実管理プロセスの適正化	52
(4)	事業評価基準の見直し	54
(5)	経理機能の事業部門からの独立性の確保	55
(6)	会計方針の明確化と運用の適正化	60
(7)	企業風土の変革	62
(8)	グループガバナンス体制の再構築	66
(9)	コンプライアンス教育の充実	68
(10)	人事評価制度の見直し.....	70
(11)	取締役会・監査等委員会の実効性向上.....	72
(12)	執行役員指名の基準見直しと実効性の強化.....	78
(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.....	80

(14)	内部監査体制の強化.....	82
(15)	内部通報制度の改善.....	86
(16)	通報対応体制の強化.....	88
(17)	懲戒の厳格化.....	89
(18)	責任の明確化.....	91
3	改善措置の実施スケジュール.....	92
第4	不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響を踏まえて.....	96

第1 過年度決算訂正の概要等

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

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

第三者委員会の調査報告書及び社内調査結果で判明した連結財務諸表への影響額については以下のとおりです。なお、現時点において、当社は、第三者委員会の調査報告書及びその他の社内調査等の結果を踏まえて過年度の連結財務諸表及び財務諸表に与える影響額を確認中であるため、過年度決算への影響額等は確定していませんが、確定し次第、内容を適切に開示いたします。

1 第三者委員会の調査報告書で判明した連結財務諸表への影響額

第三者委員会の調査報告書記載のとおり、各年度の連結財務諸表への論点別及びセグメント別の影響額は以下のとおりです。

(1) 論点別の影響額

各年度の連結財務諸表の当期利益に与える論点別の影響額をまとめると以下のとおりです。なお、各年度の当期利益の累積影響（合計）は、2025年度第1四半期末の連結財務諸表の純資産に与える影響額です。

(単位：億円)

	期間損益影響							2025年度 Q1末 累計影響 (合計)
	2019 年度 以前	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度 Q1※	
(1) 棚卸資産								
評価損の計上回避	▲55	▲22	▲4	▲98	▲99	29	▲28	▲277
棚卸資産の過大計上	▲29	▲15	▲24	12	▲4	14	▲22	▲68
その他	▲21	8	6	5	▲12	1	▲7	▲20
(2) 固定資産								
減損回避	▲130	▲60	▲2	▲45	▲155	▲402	231	▲563
費用の資産計上	▲20	▲18	▲13	▲32	▲59	▲54	▲15	▲211
その他	▲8	1	▲14	▲17	37	▲12	▲5	▲18
(3) 引当金・負債								
引当金・負債の過少計上	▲53	0	2	▲22	▲15	▲473	347	▲214
その他	▲12	▲1	1	▲4	0	▲7	▲4	▲27
(4) 売上債権								
売上債権の過大計上 (架空売上の計上・売上の早期計上)	▲24	▲10	▲56	▲10	▲8	2	▲2	▲108
貸倒引当金の過少計上	▲8	3	▲2	0	▲3	▲22	▲3	▲35
その他	▲14	▲19	▲6	31	▲9	▲4	▲5	▲26
(5) その他								
その他	▲13	2	▲23	16	19	▲27	▲14	▲40
合計	▲387	▲131	▲135	▲164	▲308	▲955	473	▲1,607

※Q1：第1四半期

(2) セグメント別の影響額

各年度の連結財務諸表の売上高・営業利益・当期利益に与えるセグメント別の影響額をまとめると以下のとおりです。なお、各年度の当期利益の累積影響（合計）は、2025年度第1四半期末の連結財務諸表の純資産に与える影響額です。

(単位：億円)

	期間損益影響							2025年度 Q1末 累計影響 (合計)
	2019 年度 以前	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度 Q1※	
1. 小型モータ事業 (SPMS)								
売上高	▲8	0	▲4	7	▲2	1	0	▲6
営業利益	▲13	▲15	▲37	9	15	24	▲5	▲22
当期利益	▲12	▲13	▲30	10	14	22	▲5	▲14
2. 車載事業(AMEC)								
売上高	▲34	2	▲8	0	▲2	▲2	0	▲44
営業利益	▲107	▲15	▲30	▲149	▲244	▲769	561	▲753
当期利益	▲97	▲14	▲22	▲137	▲253	▲760	560	▲723
3. モーション&エ ナジー事業(MOEN)								
売上高	0	0	0	0	▲4	▲3	▲8	▲15
営業利益	▲3	▲2	▲8	▲4	0	▲44	▲13	▲74
当期利益	▲4	▲2	▲12	▲1	▲1	▲29	▲32	▲81
4. 家電産業事業 (ACIM)								
売上高	0	0	▲30	2	▲1	2	▲2	▲29
営業利益	▲13	▲11	▲42	▲23	▲18	▲37	▲2	▲146
当期利益	▲13	▲11	▲42	▲25	▲16	▲40	12	▲135
5. 機械事業								
売上高	▲33	▲38	▲4	84	▲11	▲17	4	▲15
営業利益	▲30	▲63	▲14	37	27	▲84	▲41	▲168
当期利益	▲26	▲58	▲12	27	42	▲102	▲42	▲171
6. グループ会社事 業								
売上高	▲89	▲31	▲49	▲56	▲7	13	▲3	▲222
営業利益	▲235	▲34	▲2	▲61	▲99	▲50	▲21	▲502
当期利益	▲233	▲33	▲17	▲38	▲94	▲48	▲20	▲483
7. その他								
売上高	-	-	-	-	-	-	-	-
営業利益	-	-	-	-	1	0	0	1
当期利益	-	-	-	-	0	0	0	0
合計								
売上高	▲164	▲67	▲95	37	▲27	▲6	▲9	▲331
営業利益	▲401	▲140	▲133	▲191	▲318	▲960	479	▲1,664

(単位：億円)

	期間損益影響							2025年度 Q1末 累計影響 (合計)
	2019 年度 以前	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度 Q1※	
当期利益	▲385	▲131	▲135	▲164	▲308	▲957	473	▲1,607

※Q1：第1四半期

2 社内調査結果で判明した連結財務諸表への影響額

(1) 追加関税による影響額

下記第2.1(1)のとおり、FIR事案に関して未払関税を支払い、また、類似問題に関して追加関税を支払う見込みです。連結財務諸表への影響は以下のとおりです。なお、FIR社以外のグループ会社における追加関税の支払いに関して、以下の影響額に加えて、総額21億円の利子を支払う見込みであり、年度別の影響額は現在精査中です。

(単位：億円)

	期間損益影響						累計影響 (合計)
	2020 年度以前	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度	
FIR社 (利子含む)	1	2	4	2	1	0	10
FIR社以外	-	9	18	16	22	25	90

(2) その他の社内調査に関する影響額

その他の社内調査による影響額につきましては、下記第2.1(2)において、調査結果と合わせて、連結財務諸表への影響を記載しています。

第2 経緯

1 問題発覚の経緯

(1) FIR 事案の発覚

2025年6月18日付「有価証券報告書の提出予定日の変更について」にて開示しましたとおり、当社は、当社の連結子会社で、家電・車載事業統括本部 家電産業事業本部配下のNIDEC FIR INTERNATIONAL S.R.L.（イタリア所在。以下「FIR社」といいます。）に関する貿易取引上の問題を認識し、国際貿易法及び関税法の知見を有する外部専門家に調査を依頼しました。受領した調査の状況報告に基づき、外部の専門家とともに、社内の更なる調査・検討を実施しました。その後、2025年6月26日付「第52期有価証券報告書の提出期限延長に係る承認申請に関する取締役会決議についてのお知らせ」にて開示しましたとおり、当社は、FIR社に関する貿易取引上の問題及び関税問題（「FIR事案」といいます。）に関し、社内の更なる調査・検討を行うため、第52期有価証券報告書の提出期限の延長申請を決定し、2025年6月27日に、2025年9月26日を延長後の提出期限として承認を受けました。

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

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

FIR社は、2023年9月に、オープン用モータの生産出荷を停止し、主要部品の調達先及び製造工程の変更を実施するに至っているところ、それとほぼ同時期に、NAHCは、外部専門家に対し、本件原産国表示違反の発生理由・経緯等の調査を委託しました（以下「本件外部先行調査」といいます。）。本件外部先行調査にあたっては、欧州個人情報保護規則のクリアランスの取得手続、フォレンジック調査等に時間を要したことから、NAHCは、2025年3月6日に、その報告書（以下「本件先行調査報告書」といいます。）を当社に提出しました。

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

本件調査報告書において、FIR社の2023年12月以降におけるオープン用モータの原産国（イタリア産）を決定する方法は適切であるとされたものの、FIR社が製造するオープン用モータ以外のモータの原産国については、米国の原産国判定基準では中国産であると判定される可能性が高いことが指摘されました。これを受けて、当社は、該当製品の原産地を中国として輸入申告する場合を除き、該当製品の米国への出荷及び輸入を停止すること、また、誤りのある原産地申告につき米国税関当局への自主開

示を行うことを、2025年6月にFIR社に指示しました。FIR社は、未払いであった追加関税について米国関税庁に対して自主申告を行い、過去5年分に相当する関税未払額約6.8百万ドルを支払い、2025年12月2日に米国関税庁より、自主申告の審査が終了(close)したとの連絡を受領しました。

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地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、原産地国、通商優遇協定に基づく特惠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。これらについては、外部専門家の支援のもと実施した社内調査に基づき、関係者の貿易知識やコンプライアンス意識が十分でなかったことに加え、業務の標準化やシステムが十分に整備されていなかったことから、結果として誤りが発生しました。そのため、本件は故意によるものではなく、誤謬である可能性が高いと暫定的に判断しております。一部補充調査が継続しているものの、調査は概ね完了しており、今後実施すべき改善措置の検討も進めております。具体的には、原産地国判定・関税分類及び自由貿易協定に係るガイドラインの整備、輸出入取引に関する業務プロセスの見直し、並びに従業員に対する貿易コンプライアンス研修の実施を進めてまいります。

また、申告誤りに伴う追加関税額は、利息を含めて69.7百万ドル（約111.4億円）となる見込みです。当該金額については、第三者委員会の調査結果に基づく過年度決算の訂正とは別個の事項として財務数値に適切に反映するとともに、自主申告の手続きを進めてまいります。

(2) その他の問題の発覚

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

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

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

<エレシス事案>

また、上記のデジタルフォレンジック手続を含む調査の過程において、ニデックエレシス株式会社（現ニデック株式会社車載事業本部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（以下「エレシス事案」といいます。）が発見されました。

エレシス事案については、社内調査の結果、中国へ輸出した一部の試験部材について、税関申告価格が合理的根拠なく設定されていた可能性が高いことが確認されました。また、税関申告価格が恣意的に調整された事例等も認められました。

これらは主として担当部門における通関実務に対する知識不足、税関申告価格の算定プロセスの不備に起因するものです。加えて、輸出入業務に係る管理体制が十分に

整備されておらず、安全保障貿易管理以外の貿易コンプライアンスについては専門的な知見を有する部門や相談先が存在しなかったこと、また税関申告価格の算定に関する明確なマニュアルやガイドラインが整備されていなかったことも、適切な判断・対応を困難にした要因として挙げられます。これらの問題に対しては、通関実務に対する研修機会を作ることで従業員の知識の向上を図ると共に、税関申告価格の算定プロセスの標準化、明確なルールの策定、及びそれらが適切に実行、運用されているかモニタリングする体制を構築するなどの是正措置を講じてまいります。また、必要に応じ適切な人事処分を行ってまいります。

エレス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ことも認められました。そのため、下記第3 II.

(15) 記載のとおり、内部通報制度の改善を図ります。

なお、調査結果を踏まえ、関係当局に対して自主的に申告を行うとともに、概算で約1,100万円の追加関税を支払う予定です。影響額を踏まえると、当社連結業績への影響は限定的であると見込んでいます。

<スイス連結子会社事案>

さらに、FIR 事案に関する調査の過程において、当社のスイス連結子会社が必要な登録をせずに輸出取引を行っていた事案について適切な対応がなされていなかった疑い（以下「スイス連結子会社事案」といいます。）が発見されたため、社内調査の一環として外部専門家による追加調査を実施しました。

スイス連結子会社事案については、社内調査の結果、一部製品（取引額は最大で約23,600ユーロ（約430万円））が必要な輸出許可を取得せずにスイスから輸出されていたことが確認されました。これらは主として輸出許可制度に対する認識不足と、貿易コンプライアンス体制が十分ではなかったことに起因するものであり、意図的に行われたとの証拠は確認されませんでした。改善措置として、従業員に対して貿易コンプライアンス規制の重要性、デュアルユース貨物の取扱いに関連する研修を開催すると

ともに、輸出管理関連業務の標準化、文書化を図ることで業務リスクを低減するなどの措置を講じてまいります。

なお、スイス連結子会社は、スイス当局に対して自主申告を完了しておりましたが、一部追加対応が必要であることが判明したため、適切に対応してまいります。今後、罰金等の支払いを命じられるリスクはあるものの、取引金額は最大で約 23,600 ユーロ(約 430 万円)であることを踏まえると、当社連結業績への影響は限定的です。

<中国連結子会社事案>

また、内部通報において、当社の中国連結子会社が過年度を含む連結会計年度に源泉所得税を意図的に過少申告していたことが疑われる事案（以下「中国連結子会社事案」といいます。）を認識しました。

中国連結子会社事案については、社内調査の結果、従業員（管理職）が、源泉所得税を意図的に過少申告していたこと、及び根拠不明の引当金計上も判明しました。これらは主として社内のコンプライアンス遵守に関する意識が低いこと、管理職の職権行使に対する牽制、監督体制が十分ではないこと、業務のローテーション制度が無いことなどに起因するものであり、今後、特定の管理職の裁量に依存した管理体制を見直すと共に、業務の属人化を排除すべく、担当者のローテーション制の導入、及び従業員に対するコンプライアンス研修の強化などの是正措置を講じてまいります。なお、中国連結子会社事案に関与した従業員は既に退職しているため、人事処分は行っておりません。

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。

(3) 第三者委員会の設置

委員長	平尾 覚	西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 弁護士
委員	井上 寅喜	株式会社アカウンティング・アドバイザー 公認会計士
委員	白井 真	光和総合法律事務所 弁護士
組成及び設置日		2025年9月3日

委託事項	(1) 当社及びグループ会社における資産性にリスクのある資産に関する評価減の時期の恣意的な調整などの不適切な会計処理の疑義（テクノ事案含む。）に係る事実関係の調査 (2) 不適切な会計処理が判明した場合、その影響額の算定 (3) 不適切な会計処理が判明した場合、その原因の究明及び再発防止策の提言 (4) その他、第三者委員会が必要と認めた事項
------	---

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

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

2 財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備

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

当社は、2025年9月26日付「財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備及び内部統制報告書の評価結果不表明に関するお知らせ」にて開示しましたとおり、全社的な内部統制（情報と伝達）と経理決算プロセスに係る内部統制の不備を認識した

ところ、これらの不備は当社の財務報告に潜在的に重要な影響を及ぼす可能性が高く、開示すべき重要な不備に該当すると判断しました。

3 監査意見及びレビュー結論の不表明

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

<意見不表明>

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

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

<意見不表明の根拠>

連結財務諸表注記（第三者委員会による調査及びその他の社内調査等について）「1. 第三者委員会による調査について」に記載されているとおり、会社は、会社及びグループ会社の経営陣の関与又は認識の下で、資産性にリスクのある資産に関する評価減の時期の恣意的な調整などの連結財務諸表全体に重要な影響を及ぼす可能性のある不適切な会計処理の疑義を認識したため、会社から独立した第三者委員会による客観性のある調査を行う必要があ

ると判断し、2025年9月3日に第三者委員会を設置した。会社は、第三者委員会に対して、不適切な会計処理の疑義に係る事実関係の調査、不適切な会計処理が判明した場合の影響額の算定、不適切な会計処理が判明した場合の原因の究明及び再発防止策の提言、その他、第三者委員会が必要と認めた事項の調査を委嘱している。

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

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

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

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

<結論の不表明>

当監査法人は、四半期決算短信の「添付資料」に掲げられているニデック株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の第1四半期連結会計期間（2025年4月1日から2025年6月30日まで）及び第1四

半期連結累計期間（2025年4月1日から2025年6月30日まで）に係る要約四半期連結財務諸表、すなわち、要約四半期連結財政状態計算書、要約四半期連結損益計算書、要約四半期連結包括利益計算書、要約四半期連結持分変動計算書、要約四半期連結キャッシュ・フロー計算書及び要約四半期連結財務諸表に関する注記について期中レビューを行った。

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

<結論の不表明の根拠>

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

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

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

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

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

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

また、当社は、2025 年 11 月 14 日付「2026 年 3 月期半期報告書のレビュー結論不表明のお知らせ」にて開示しましたとおり、2026 年 3 月期半期報告書の要約中間連結財

務諸表について結論を表明しない旨の期中レビュー報告書を受領しました。同報告書で指摘された期中レビューにおける結論不表明の内容は、以下のとおりです。

<結論の不表明>

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

当監査法人が実施した期中レビューにおいて、上記の要約中間連結財務諸表が、「結論の不表明の根拠」に記載した事項の要約中間連結財務諸表に及ぼす可能性のある影響の重要性に鑑み、ニデック株式会社及び連結子会社の2025年9月30日現在の財政状態並びに同日をもって終了する中間連結会計期間の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を適正に表示していないと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかったかどうかについての結論を表明しない。

<結論の不表明の根拠>

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

判明した場合の原因の究明及び再発防止策の提言、その他、第三者委員会が必要と認めた事項の調査を委嘱している。

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

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

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

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

の結果、要約中間連結財務諸表に修正が必要かどうかについて判断することができなかった。

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

4 特別注意銘柄の指定

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

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

5 第三者委員会調査結果の概要

第三者委員会が実施した本事案に関する調査について、当社は、2026年2月27日及び4月17日に第三者委員会の調査報告書を受領しました。調査の結果、当社グループの多岐にわたる拠点で多数の会計不正が発見されました。調査結果の概要は以下のとおりです。なお、調査結果の詳細につきましては、2026年3月3日付及び4月17日付で開示した第三者委員会の調査報告書をご覧ください。

調査対象期間	2020年度から2025年度第1四半期 ただし原因を究明するため当第三者委員会が必要と認めた場合、その内容に応じて2020年度より前に遡って調査を実施。
調査対象範囲	当社グループ全社
調査期間	2025年9月3日から2026年4月17日
調査報告書受領日	2026年2月27日、4月17日
第三者委員会による原因分析の概要	<ol style="list-style-type: none"> 1 過度な業績プレッシャー(永守氏の経営理念の破綻) 2 永守氏の絶対性 3 牽制機能の不全 <ol style="list-style-type: none"> (1) 経理部門について (2) 経営管理監査部について (3) 法務コンプライアンス部について (4) 監査等委員会(監査役会)について <ol style="list-style-type: none"> ア 常勤の監査等委員(監査役)について イ 社外の監査等委員(監査役)について ウ 社外役員の多様性について 4 会計監査人に対する不誠実さ=投資家・市場に対する不誠実さ
第三者委員会による再発防止提言の内容	2026年1月28日付改善計画書における改善措置に対する所見及び以下の事項 <ol style="list-style-type: none"> (1) 「永守氏の会社」からの脱皮 (2) 社外取締役の機能強化 (3) 投資家・市場に対する誠実さの徹底

また、第三者委員会の調査報告書記載のとおり、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（以下「特命監査」といいます。）をしていたことが明らかになりました。ただし、特命監査に関しては、当該従業員が退職済みでヒアリング要請にも応答がなかったとのことであり、第三者委員会の調査報告書に示された事実以外は明らかにはありませんでした。

6 不適切な会計処理の概要

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」及び同年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」にて公表したとおり、当社グループの多岐にわたる拠点で多数の会計不正が発見されました。発見された会計不正の内容も、将来の使用見込み及び販売見込みが極めて低く、資産性がない原材料及び製品等に資産性が認められると偽って、棚卸資産の評価損を計上しなかった事案、固定資産に関する減損テストの前提とされた売上計画の中に、実現確度が低い案件を含め、減損を回避した事案、付随費用として固定資産に計上することが適切ではない人件費を固定資産に計上し、減価償却を通じて費用化することにより、費用計上時期を先延ばしにしていた事案、当社グループの連結決算に際して、子会社が単体財務諸表で計上していた政府補助金の返還等に係る引当金を、連結財務諸表において不正に戻し入れていた事案、本来収益計上が許されない性質の補助金であるにもかかわらず、その性質を偽り収益計上した事案、不良債権の貸倒引当金を適切に計上しなかった事案など多岐に及んでいました。

第3 改善措置

上記第2に記載しているとおり、当社グループにおいて、本事案並びに貿易取引上の問題及び関税や源泉所得税に係る税務問題が生じたため、2025年3月期の有価証券報告書の監査意見不表明、2026年3月期第1四半期決算短信、及び2026年3月期半期報告書のレビュー結論の不表明と、意見及び結論の不表明が続き、また、2026年3月期第3四半期決算短信は開示できておらず、現時点においても、適正な決算内容を開示できていない状態が継続しています。

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

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

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

これらの取組みに加え、当社では、2025年11月4日付「当社のお取引先の皆様へ」にて公表のとおり、再発防止に向けた改善措置の策定・実施に早期に取り組むとともに、高い倫理観で「正しい」を最優先に実践できる企業として再生を図るため、ニデック再生委員会を設置しました。ニデック再生委員会は、社長を委員長とし、次世代を担う当社メンバーを委員とした13名で構成されています。

ニデック再生委員会は、その傘下に当社・グループ会社の役職員で構成された複数のワーキンググループ（以下「WG」といいます。具体的には、ガバナンスWG、構造改革WG、経理WG、企業風土WG、人事WG、コンプライアンスWG、監査・内部統制WG、ITWG及び品質WG）を設置しました。これらWGでは、外部アドバイザーの助言を受けつつ、第三者委員会による調査を阻害しないよう細心の注意を払いながらも、選定されたニデック再生委員会の委員のみならず当社・グループ会社から幅広く役職員の声を収集し、当社グループが抱える問題点や再生に向けた施策について、日々検討を行いました。また、これらのWGでの議論を踏まえ、2025年11月から2026年4月までの間、月2～3回の頻度で、委員長及び委員に加え、常勤監査等委員2名もオブザーバーとして参加するニデック再生委員会を開催しました。ニデック再生委員会は、2026年1月28日付「『改善計画・状況報告書』の公表に関するお知らせ」の公表までに、社外取締役7名を含む当社事業に関わる取締役及び執行役員を中心とした26名に加えて、国内外の当社グループ役職員（以下「対象者」といいます。）に対してヒアリングを実施しました。これらのヒアリングは、第三者委員会による調査に影響を与えないようにする観点から、本事案に係る具体的な事実関係を当社として独自に確認するものではなく、当社が認識した不適切な会計処理の疑義が事実であったならば、その根本的な原因はどこにあると考えられるかについて、当社グループ役職員の多様な声を収集するために第三者委員会から了承を得て実施したものです。

ニデック再生委員会は、これらのヒアリング結果に基づき改善計画を策定した後、2026年2月27日及び4月17日に受領した第三者委員会の調査報告書の内容を踏まえて、不適切な会計処理・内部統制の不備に繋がる原因を再検討し、原因の分析及びその分析に基づいた再発防止に向けた改善措置の改訂版を策定しました。

また、2026年1月28日付で東京証券取引所へ改善計画書を提出して以降、再発防止に向けた各種改善措置の導入・実行に取り組んでいます。これらの進捗管理と推進支援は各主管部門及び施策推進事務局が担い、継続的な連携とモニタリングを通じて、グループ全役職員が一丸となって再発防止の徹底に努めています。

1 原因の分析

2026年2月27日付「第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」及び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」にてお知らせした第三者委員会の調査報告書における事実関係や原因分析を踏まえ、2026年1月28日付「『改善計画・状況報告書』の公表に関するお知らせ」にて公表した原因分析の内容を見直しました。

(1) 成長を示し続けるための過度な株価至上主義

ヒアリングにおいて、対象者から以下の趣旨の指摘が多数ありました。

- 元グローバルグループ代表である永守重信氏（2025年12月19日付でグローバルグループ代表を辞任し、同日付で名誉会長に就任しましたが2026年2月26日付で名誉会長を辞任しています。以下「永守氏」といいます。）が株価を非常に重視しており、株価や株式時価総額の水準を維持・向上することを過度に重視する傾向が強かった。
- 当社の一部の経営陣から各事業本部・国内グループ会社に対して一日に数回も進捗管理や目標数値達成に向けた確認の打合せを要求することもあった。

これらの指摘や第三者委員会の調査報告書の内容を踏まえて、以下のとおり、「成長を示し続けるための過度な株価至上主義」が、本事案の原因になったと分析しています。

当社においては、永守氏のものの考え方や行動の仕方をまとめた冊子「挑戦への道」にもある「3K（高成長、高収益、高株価）」を常に成立させることが経営の基本姿勢になっており、その指標として株価が重要視されていました。また、2018年以降の社長後継候補者選びにおいても、株価が「経営者の成績表」としてより強調され、経営の指標とされてきました。株価が従前よりも低迷するようになると、株価回復を目指して、社内の利益目標（公表される業績予想とは異なります。）は市場からの期待を意識した基準によりトップダウンで設定されるようになり、その達成のために、当社の一部の経営陣が事業本部・国内グループ会社にそれぞれの利益

目標を割り当て、これらの利益目標が公表される事業計画の基礎となるという仕組みがより強化されるようになりました。このように、利益目標は、各事業の実力を踏まえて設定されていたわけではなく、「投資家目線で考えると業績はどうあるべきか。」を基準に設定されていたことから、「非現実的」で達成困難なものとなっていることもありました。また、一度決定された利益目標についても、全社的な企業業績を上方修正するため加算されることも、個別の事業本部・国内グループ会社における達成状況によっては個別に利益目標が加算されることもあり、さらに達成困難な目標が設定されることもありました。このような利益目標達成のために、棚卸資産の評価損や固定資産の減損等の費用や損失の計上を避けようとした結果、社内で「負の遺産」と呼ばれるリスクのある資産が生じ、その中には会計上計上すべき損失が適切な時期に計上されていない資産も含まれていました。この負の遺産の費用及び損失処理については、セルフファンディング（社内用語であり、その処理によって発生する損失を収益でカバーした上で業績目標を達成すること）による処理や一定金額以上の営業利益の確保を前提とした処理が求められており、より目標を達成困難なものとしていました。

さらに、利益目標を達成するために当社の一部の経営陣による過度な業績管理も行われてきました。目標の達成に向けた月次の確認に加え、目標が未達成になる可能性がある場合、一日に数回、繰り返し会議が実施され、日次の進捗管理や目標数値達成に向けた確認が行われました。そして、一日の会議のうちの最後の回は深夜に設定され、目標達成の目途を立てることができるまで厳しく対策の立案を求められるなど、過度なマイクロマネジメントが行われることもありました。決算期末終了後であっても例外ではなく、営業利益の速報値が見込みよりも悪かった場合には、決算締切りまでに数値を積み上げるよう指示がなされ、目標が未達となった事業の幹部は直接口頭又はメール等で名指しで非難されることもありました。このように、トップダウンによって決定された達成困難な利益目標について、過度なマイクロマネジメントを通じて達成を求められる状況下で、当社経営陣-各グループ会社経営陣

-各グループ会社内といった各階層において、目標達成に向けた厳しいプレッシャーが生じていました。

(2) 短期的な利益を最優先し、目標未達を許容しない企業風土

ヒアリングにおいて、対象者から以下の趣旨の指摘が多数ありました。

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

これらの指摘や第三者委員会の調査報告書の内容を踏まえて、以下のとおり、「短期的な利益を最優先し、目標未達を許容しない企業風土」が、本事案の原因となったと分析しています。

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

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

当社グループの価値観(Value)として、永守氏の人生哲学であり、また、経営哲学でもある三大精神が掲げられています。その三大精神の一つである「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」は、自らの強いコミットメントを示す理念ですが、これらのエピソードをまとめた「挑戦への道」の朝の輪読、朝礼等の場面での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ました。さらに、目標とする営業利益に対する達成割合に偏重した事業の業績評価制度や、特に当社執行役員を対象とした、運用上業績を重視し、行動面の軽視につながる人事評価制度が、従業員の価値観、行動様式、思考様式に影響を与えていました。これらの価値観、行動様式、思考様式の下で、目先の利益目標達

成を優先してしまうという短期的な利益最優先の意識が醸成されていったものと考えられます。

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

加えて、後述する（５）内部統制の脆弱性に示すとおり、第２線のディフェンスライン（経理部門や法務・コンプライアンス部門、人事部門など）や第３線のディフェンスライン（内部監査部門）が問題を把握しながらも適切な対応を講じなかったことも、もの言えぬ風土の現れであり、また、それがかかる風土の醸成を一層助長させることになったと考えられます。これらの不適切な対応に加えて、通報対応体制におけるリソース等の不足により、コンプライアンス違反に係る調査が遅延又は不十分となることがあったことや、関係者の処分についても、ビジネス面への影響を優先した、一貫性のない処分と受け止められることがあったことから、従業員の間には、問題提起や問題に対する懲戒処分が適切に取り扱われないとの認識が生まれ、結果として、もの言えぬ風土の醸成を助長させたものと考えられます。

また、短期的な利益が最優先され、目標未達を許容しない風土の中で、会計監査人に不正確又はミスリーディングな情報を与え、都合の良い意見を引き出すことで目標を達成しようとする事例が多くあり、当社において投資家・市場に対する誠実さに欠ける意識が生じていたものと考えられます。

（３） 永守氏への権限集中と同氏の意向を優先する風土

ヒアリングにおいて、対象者から以下の趣旨の指摘が多数ありました。

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

これらの指摘や第三者委員会の調査報告書の内容に鑑みると、永守氏に権限が集中し、また、「永守氏の意向を優先する風土」が存在したため、ガバナンスや内部統制の脆弱性を招き、本事案を生じさせる事態につながったと分析しています。当社においては、創業者として当社を築き上げ、カリスマ経営者として認識されていた永守氏に権限が集中しており、役職員は永守氏の判断に依存し、また永守氏の意向を優先する傾向にありました。具体的には、当社規程上、グループ会社の規模、業績状況、国内か海外か、決裁金額等により承認者が異なっていたものの、当社にある事業本部の車載事業本部、小型モータ事業本部及び機械事業本部、並びに国内グループ会社に関する権限は永守氏に集中しており、また、制度上も、永守氏が国内グループ会社における執行役員人事の最終決定権や報酬決定権、稟議決裁権限を有していました。また、永守氏の代表取締役会長就任後も代表取締役社長らに与えられた決裁権限は限定的であり、依然として人事権や報酬決定権をはじめとする権限を永守氏が有している状況が続いていました。

また、永守氏はしばしばそれらの権限に基づいて、当社グループの経営幹部にプレッシャーをかけており、実際に当社グループの経営幹部が、業績未達の責任を取って降格されることや当社からの退出を余儀なくされることを繰り返していました。こうした状況を踏まえ、永守氏の意向に沿うような事業計画や投資計画が立案され、当該計画に沿わない進捗報告は許されない傾向にありました。また、各事業本部・国内グループ会社の取締役会付議事案に関しても永守氏の承認を得ることが事実上求められる等、永守氏に依存する体制が作られていました。

そのため、永守氏の意向であると考えられた方針等については必ずしも牽制が効いた状態で判断がなされていませんでした。

例えば、負の遺産の問題を解消するための取組みは、2016年末頃からの資産健全化プロジェクト、2022年第4四半期からの構造改革等、断続的に行われてはきたものの、永守氏の意向を踏まえ、一定の利益水準の確保やその後のV字回復が前提とされたり、セルフファンディングではない別枠での負の遺産の処理計画が永守氏か

ら却下されるなどしたため、抜本的な対策を取ることができず、結果として負の遺産が適切に処理されない状況が継続しました。

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

(4) ガバナンスの脆弱性

ヒアリングにおいて、対象者から以下の趣旨の指摘がありました。

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

これらの指摘や第三者委員会の調査報告書の内容を踏まえて、以下のとおり、「ガバナンスの脆弱性」が、本事案の原因となったと分析しています。

過度な株価至上主義を背景として極めて高い目標設定が永守氏及び一部の執行役員から強く求められたこと、また目標未達を許容しない企業風土を背景として、過去には、高い目標をあたかも達成しているかのような月初速報値が「月次業績」として取締役会に報告される慣行がありました。しかしながら、四半期での財務実績値との乖離があまりにも頻繁に生じ、取締役の混乱を招く懸念があったことから、2023 年 1 月以降は四半期での財務実績値のみを取締役に報告するルールとなり、それ以降は月次での業績に関する情報は取締役会に報告されていませんでした。ま

た、執行側で把握されたコンプライアンス違反等の重要なリスク情報についても、取締役会への報告は十分には行われていませんでした。以上のように事業の実態に関する情報やリスク情報が不足している状況において、取締役会が監督機能を十分に発揮できない状況となっていた可能性があります。

第三者委員会の調査報告書によると、当社グループで発生した会計不正事案については、その主要な事案の概要等が監査等委員会（監査役会）で報告されていましたが、その報告は概括的なものであり、原因背景について深く議論をするまでには至っていませんでした。また、会計不正事案の根本原因が当社からの業績プレッシャーにあるという経営管理監査部や常勤の監査等委員（監査役）の問題意識は社外役員には伝えられておらず、第三者委員会がヒアリングを行った社外役員は、いずれも拠点特有の事情で生じた会計不正事案であるとしか捉えていませんでした。また、第三者委員会がヒアリングした社外の監査等委員（監査役）は、いずれも、業績プレッシャーが健全の域を超えるものではないと認識しており、その実態を把握していませんでした。

また、過去実施されていた特命監査の結果は永守氏及び一部の執行役員の間でのみ共有されていました。

加えて、会計監査人が監査等委員会（監査役会）に監査基準等で求められる定期的な報告を実施し、経営管理監査部は監査等委員会（監査役会）に出席する等、それぞれの活動状況等について説明をする機会は設けられていましたが、これら三者が集まって互いの活動状況や問題意識を共有する場が設けられておらず、また、社外役員同士が率直な意見交換を行う機会も設けられていなかったことも情報提供の不足に繋がりました。

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

(5) 内部統制の脆弱性

ヒアリングにおいて、対象者から以下の趣旨の指摘が多数ありました。

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

これらの指摘や第三者委員会の調査報告書の内容を踏まえて、以下のとおり、「内部統制の脆弱性」が、本事案の原因となったと分析しています。

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

この点、当社グループでは、多くのCFOやその傘下である経理部門が業績達成の責任を負わされており、第2線のディフェンスラインとして機能する環境に置かれていませんでした。なお、2019年に発生した会計不正事案に係る調査の結果、当社の経理部門に独立性の点で問題があり、対事業部との関係で十分な権限を行使できていなかったという点を踏まえ、経理部門のレポーティングラインと事業部門のとりわけ業績管理に関するレポーティングラインとを分離し、子会社のCFOは当社のCFOのレポーティングライン上に位置付ける体制を検討しましたが、人材不足を主な理由として実現には至りませんでした。

また、法務・コンプライアンス部門においては、内部通報対応や社内向けのコンプライアンスセミナー、会計不正事案の調査等を通じて、当社から事業本部や国内グループ会社に対して、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把握していましたが、(3)で挙げた「永守氏への権限集中と同氏の意向を優先する風土」により、永守氏の経営スタイルを否定することを躊躇し、根本的

な問題に切り込めなかったり、そこへの問題意識を持つことができていなかったりしたため、牽制としての機能を十分に果たすことができていませんでした。人事部門においても退職者ヒアリング等を通じて、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把握していましたが、法務・コンプライアンス部門と同様の理由から、牽制や改善に向けた取組みを十分に行うことができていませんでした。

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

第3線のディフェンスラインに関しても、当社の内部監査部門である経営管理監査部は、当社グループにおいて会計不正が頻発する根本原因が当社からの強い業績プレッシャーにあることを認識していましたが、しかし、あえてその問題に踏み込まず、決算スケジュールを遅延させないことを優先し、調査範囲を拡大させるような深掘り調査を回避していましたが、また、強い業績プレッシャーの存在を窺わせる記載をヒアリング議事録から削除するなどし、事実を矮小化した調査報告書を作成しており、牽制としての機能を十分に果たせていませんでした。これらの背景には、永守氏がどこよりも早く決算発表をすることを信条としていたことや誰もが非現実的であると受け止める目標を掲げ、それを達成してみせるという永守氏の経営スタイルを否定することへのおそれがあったと考えます。

また、当社経営管理監査部によるモニタリングが十分にいきわたっていない法人もあり、各法人をグループとして管理するための内部監査体制が十分に構築されている状況にはありませんでした。また、FIR 事案に関する重要なリスク情報の収集に対する内部監査も十分に行われていませんでした。

(6) グループ会社管理体制の脆弱性

ヒアリングにおいて、対象者から以下の趣旨の指摘が多数ありました。

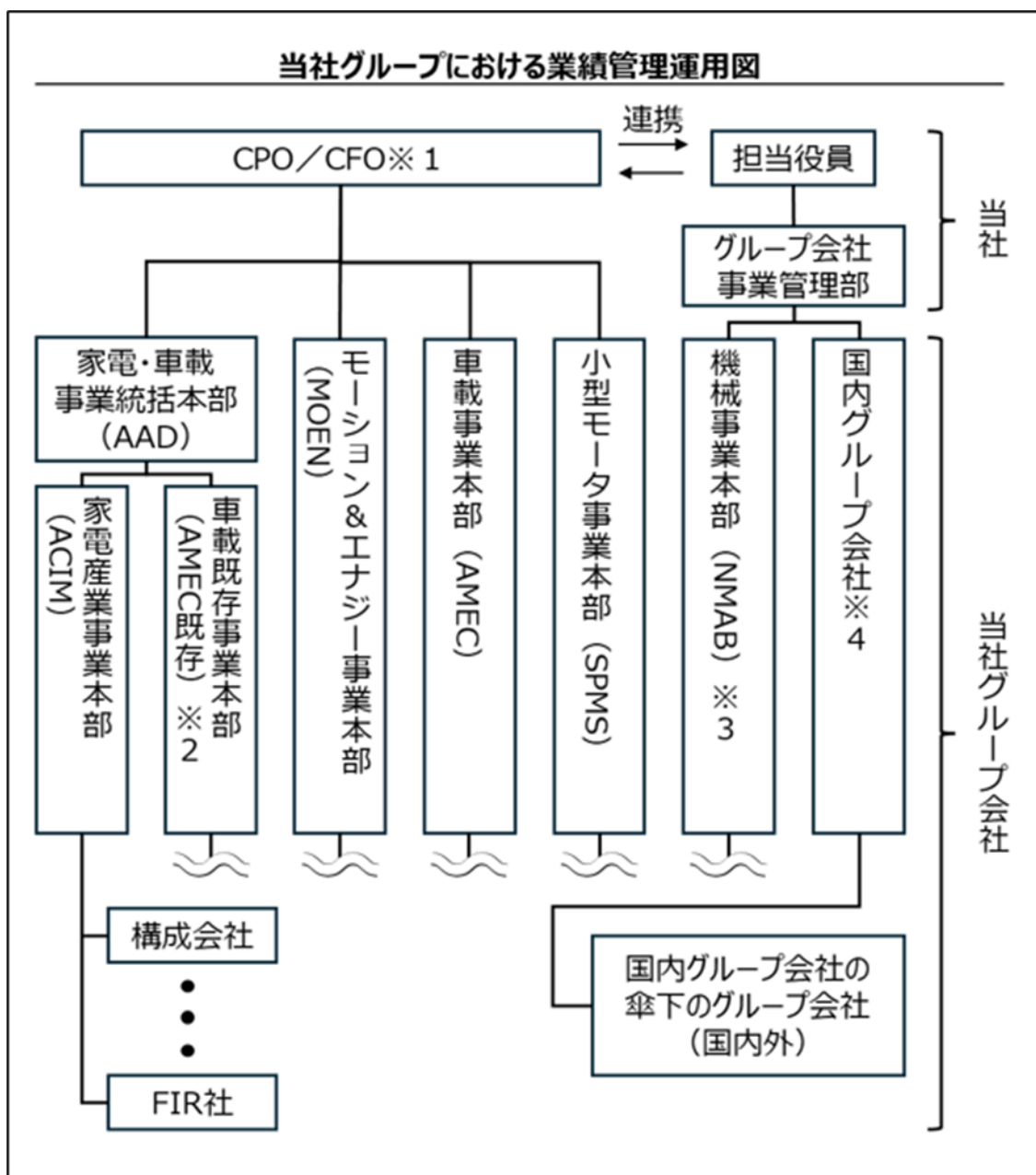
- グループ会社の数に対して、仕組みが追いついていない。
- 買収企業に対して、統合作業より業績管理が先行している。

これらの指摘や第三者委員会の調査報告書の内容を踏まえて、以下のとおり、「グループ会社管理体制の脆弱性」が、本事案の原因となったと分析しています。

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

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

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



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

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

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

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

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

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

2 再発防止に向けた改善措置

I. FIR 事案に係る改善措置・状況

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

(1) コンプライアンス最優先の意識／企業風土の醸成

① 当社取締役会から当社グループ内に対する明確なメッセージの発信

2025年9月26日付で当社取締役会からコンプライアンス違反に対する厳格な姿勢と迅速な対応方針を中核とするコンプライアンス最優先の明確なメッセージを発信しており、また、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)

(2) 組織・体制の強化

① 貿易コンプライアンス体制の強化

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

また、当社管轄以外においては、ACIM 管轄と、NAHC 管轄において、それぞれ貿易コンプライアンス担当者が分かれて配置されていました。しかし、貿易管理室による全体統括機能は十分に機能しておらず、また、各管轄間の役割分担も不明確で、情報共有も不十分となっていました。そこで、2025年12月1日付で、関税専門家（WCO(世界税関機構)勤務経験者）を当社貿易コンプライアンス室長（貿易管理室を改組）として任命するとともに、貿易規制分野の進展状況を統括する専門家及び有識者からなるグローバル貿易戦略チームを設置しました。また、米国に係る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

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

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

(3) 手順・規程・仕組みの改善

① 当社グループの報告体制の改善

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

- (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 (CC0) 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行っています。

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)

(4) FIR 社における改善措置

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

① 体系的な研修教育体制

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

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)

(5) 人事処分

第三者委員会による調査結果及びその他の社内調査結果も踏まえて、下記Ⅱ（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。

II. 不適切な会計処理の疑義を踏まえた改善措置

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

【計画策定・業績管理の観点】

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

【経理機能・会計方針の観点】

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

【企業風土の観点】

企業風土の変革は経営層、幹部層、従業員層の全てにおいて求められることから、あらゆる観点からの改善策を徹底します。2026年2月1日付で、企業風土の変革を推進する新組織（Culture Transformation Lab）を設立しました。今後、こ

の Culture Transformation Lab の下、従業員からの意見を経営に伝達し、施策反映していく体制を構築することで、率直な意見表明や問題提起が可能な企業風土の醸成を図ります。また、階層ごとのコンプライアンス教育の充実化を通じて、コンプライアンスが事業活動の大前提であるとの意識を醸成します。加えて、従業員の人事制度においては、将来につながる成果（仕組み・プロセス、人材強化）や正しい行動に基づく評価を処遇へ反映することを明確にし、人事制度面からの風土改革を行います。

【ガバナンスの観点】

コーポレートガバナンスの強化として、取締役会における中期計画及び事業計画並びにそれぞれの進捗に関する審議・報告の機会を明確に設定するとともに、重要リスク情報の共有体制を整備することで監督機能の強化を行います。また、事業計画の策定プロセスを社外取締役の目に触れさせたり、第2線・第3線部門が把握した重要リスク情報を、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で社外取締役に共有することにより、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体制を整える等、社外取締役へ十分な情報を提供する環境の充実を図ります。さらに、監査等委員会の実効性向上のために、内部監査結果の報告や執行役員との意見交換の強化、三様監査による意見交換を新しく実施します。加えて、取締役会の構成の要件を明確化し、より幅広い視点から監督機能を発揮することができる取締役会の陣容とします。また、執行役員については適格性確認のための指名基準の見直しと中長期の観点を踏まえた上での報酬評価基準の見直しを行い、短期的な利益最優先の意識を是正します。

【内部監査・内部通報・懲戒の観点】

内部監査については、社長への報告に加え、監査等委員会への定期的な報告を行い、三様監査を含め、監査等委員会へグループガバナンスの観点で対応が必要なリスクを適時に報告し、第3線のディフェンスラインを強化することに繋がま

す。また、従来の会計領域の業務監査及び内部統制に限定された監査領域を拡大し、グループ全体のガバナンスを俯瞰的に検証します。また、内部通報制度に関しても適切に機能しているかを客観的に検証し、その有効性を高めます。

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

(1) 中期経営計画策定プロセスの再整備

当社は、上記1(1)のとおり過度な株価至上主義に陥っていたと考えられ、株価回復のために、市場からの期待を上回ることを強く意識した会社の将来の成長性をビジョンとして示しており、中期経営計画策定においても、ビジョンに基づいた利益目標額や利益率をトップダウンで設定していました。短期的な利益を最優先する企業風土や、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)

(2) 事業計画策定プロセスの再整備

上記(1)でも言及したとおり、過度な株価至上主義の下、当社の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)

(3) 予実管理プロセスの適正化

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おります。

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。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)

(4) 事業評価基準の見直し

短期的な利益を最優先する当社の企業風土は、事業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)

(5) 経理機能の事業部門からの独立性の確保

① 経理機能の独立性の確保

当社グループでは、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 manual) (2017 年の IFRS 導入に伴い規程化され、グループ全社への展開・運用が行われているグループ会計方針です。以下「NIAP」といいます。) に従い会計処理を行う必要がありますが、多くの経理部門と事業部門が連携して利益目標の達成を目指す結果、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。

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

(6) 会計方針の明確化と運用の適正化

① グループ会計方針の見直し、例外申請の廃止

当社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、レポートパッケージ（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 NIAPortal (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、人事部
整備対象規程	経理規程
整備完了時期	①グループ会計方針の見直し、例外申請の廃止：2026年6月 (ただし、例外申請の廃止は2026年3月) ②グループ会計方針の展開：2026年6月 ③グループ会計方針の準拠性の宣誓：2026年6月 ④事業本部・国内グループ会社に対するレビュー：2026年8月
運用開始時期	①グループ会計方針の見直し、例外申請の廃止：2026年7月 (ただし、例外申請の廃止は2026年4月)

	②グループ会計方針の展開：2026年7月 ③グループ会計方針の準拠性の宣誓：2026年7月 ④事業本部・国内グループ会社に対するレビュー：2026年9月
周知徹底方法	社内ポータル、グローバル会議、グループ会社訪問／説明
実施頻度	決算ごと＋随時
モニタリング状況	-
原因項番(参照先)	(4) (5) (6)

(7) 企業風土の変革

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ーを務める新組織（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が。

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)

(8) グループガバナンス体制の再構築

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)

(9) コンプライアンス教育の充実

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

従来の上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)

(10) 人事評価制度の見直し

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

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

① 業績以外の目標設定と評価の徹底

現在の評価項目である「短期的な成果」「将来につながる成果（仕組み・プロセス）」「将来につながる成果（人材強化）」に、コンプライアンスの観点から、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)

(1 1) 取締役会・監査等委員会の実効性向上

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、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、目標の見直しの可否等を審議することとします。

具体的には、事業計画の策定及び計画の進捗状況のフォローアップのため、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)

(1 2) 執行役員指名の基準見直しと実効性の強化

成長を示し続けるための過度な株価至上主義や、短期的な利益を最優先し、目標未達を許容しない企業風土の変革を実現することに加えて、上記(1 1)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で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りました。さらに、これらの選任基準の適用範囲は、当社と委任契約を結ぶ執行役

員のみ限定されており、当社グループ全体共通の選任基準が策定されていませんでした。

そこで、執行役員の選任基準を、当社グローバル経営幹部及び国内グループ会社 CEO にグローバルかつ統一的に適用される選任基準へとアップデートします。具体的には、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)

(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

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)

(14) 内部監査体制の強化

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

当社の経営管理監査部は、財務報告に係る内部統制評価を実施する内部統制グループと、会計領域の業務監査を実施する内部監査グループから構成されており、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ぬ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がります。

また、このようなレポート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)

(15) 内部通報制度の改善

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が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の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)

(16) 通報対応体制の強化

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、従業員の間には、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に、調査業務に専門性のある外部の弁護士事務所等と提携を行い、徹底した事実解明と是正を行える体制を構築しました。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)

(17) 懲戒の厳格化

現在、懲戒規程における懲戒基準の一部が不明確である、又は、厳格性を欠く状態にあるため、懲戒に関する判断の一貫性が損なわれている可能性があります。また、懲罰委員会開催前の事前協議など、運用プロセスが不透明になっていることに加えて、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)

(18) 責任の明確化

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調査・検討を行います。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)	

3 改善措置の実施スケジュール

→: 検討・整備、⇒: 実施・運用

改善措置項目	2026年									
	1月以前	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
I. FIR事案に係る改善措置・状況										
(1) コンプライアンス最優先の意識/企業風土の醸成										
①当社取締役会から当社グループ内に対する明確なメッセージの発信	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②人事処分を通じたコンプライアンスを最優先にした対応の必要性の周知徹底	第三者委員会による調査結果及びその他の社内調査結果を踏まえ、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を実施します									
③法務・コンプライアンス部門の機能強化	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 組織・体制の強化										
①貿易コンプライアンス体制の強化	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

改善措置項目	2026年									
	1 月 以 前	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月
②グローバルコンプライアンス体制の強化	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) 手順・規程・仕組みの改善										
①当社グループの報告体制の改善	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②当社グループの法務・コンプライアンス部門間の情報共有	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③内部統制の適切な整備	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(4) FIR社における改善措置										
①体系的な研修教育体制	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②原産国表示判定に係る内部統制	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(5) 人事処分	第三者委員会による調査結果及びその他の社内調査結果を踏まえ、適切な人事処分を実施します									
II. 不適切な会計処理の疑義を踏まえた改善措置										
(1) 中期経営計画策定プロセスの再整備										
①中期経営計画策定のルールの再定義や明文化	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
②中期経営計画検討体制（チーム制）の構築	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
③中期経営計画策定プロセスの強化	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
(2) 事業計画策定プロセスの再整備										
①事業計画策定のルールの再定義	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②事業計画検討体制（チーム制）の構築及びプロセスの強化	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(3) 予実管理プロセスの適正化										
①予実管理における業績管理値の変更	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②実績分析及び対策の検討、次期計画精度向上	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(4) 事業評価基準の見直し										
①計数項目の見直し	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②評価項目の追加	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(5) 経理機能の事業部門からの独立性の確保										
①経理機能の独立性の確保	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②経理リソースの確保	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③経理に関する意識改革・教育	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
④経理ガバナンスの強化	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

改善措置項目	2026年									
	1月以前	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
(6) 会計方針の明確化と運用の適正化										
①グループ会計方針の見直し、例外申請の廃止	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
②グループ会計方針の展開	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
③グループ会計方針の準拠性の宣誓	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
④事業本部・国内グループ会社に対するレビュー	→	→	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒
(7) 企業風土の変革										
①企業風土改革を推進する新組織の設立	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②階層別企業風土研修の実施	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
③社員との対話機会の創出	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(8) グループガバナンス体制の再構築										
グループガバナンスポリシーの策定・展開	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
(9) コンプライアンス教育の充実										
①入社時・定期研修におけるコンプライアンス教育の充実	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②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	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
(10) 人事評価制度の見直し										
①業績以外の目標設定と評価の徹底	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②制度理解向上施策の実施	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(11) 取締役会・監査等委員会の実効性向上										
①業績目標の妥当性に対する取締役会の監督の実効性向上	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②重要リスク情報共有体制の整備と監督機能の強化	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③監査等委員会の実効性向上	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
④取締役の専門性の多様化による監督機能の強化	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
⑤社外取締役をサポートする体制の拡充	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
(12) 執行役員指名の基準見直しと実効性の強化										
①選任基準の見直し・解任基準の策定	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②執行役員選任プロセスの実効性向上	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(13) 役員報酬評価基準の見直しと報										

改善措置項目	2026年									
	1 月 以 前	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月
報酬決定プロセスの実効性強化										
①役員報酬評価基準の見直し	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②報酬決定プロセスに関する実効性の向上課題と対応策	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(14) 内部監査体制の強化										
①監査等委員会との連携による独立性の強化	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
②内部監査の対象法人の拡大と監査品質の向上	→	→	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒
(15) 内部通報制度の改善										
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	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
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	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
③適切な通報対応に向けた情報連携	→	→	→	→	→	→	→	→	→	⇒
(16) 通報対応体制の強化										
①通報対応担当者向けのマニュアル整備と教育	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
②調査体制の拡充	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(17) 懲戒の厳格化										
懲戒基準・運用プロセスの厳格化	→	→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
(18) 責任の明確化	第三者委員会による調査結果及びその他の社内調査結果を踏まえ、人事処分を実施しました。引き続き役員責任調査委員会の報告・提言に基づき必要な処分を実施します									

第4 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響を踏まえて

当社及びグループ会社では、2025年9月3日付「第三者委員会設置のお知らせ」に記載のとおり、不適切な会計処理が行われていたことを疑わせる資料が複数発見されたことに端を発し、当社から独立した客観性のある調査を行うべく、日本弁護士連合会の定める「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠した第三者委員会に依頼して調査を行ってまいりましたが、この度、2026年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」においてお知らせしたとおり、当該第三者委員会による調査が完了しました。

当社としましては、第三者委員会の調査報告書を厳粛に受け止め、第三者委員会より受けたご指摘やご示唆も踏まえて、従前内部管理体制等の抜本的な改善を目的として作成しておりました改善計画の再検討・見直しを実施しました。これら再検討・見直しの内容と本日までの改善措置の進捗状況を反映したものが、この改善計画書（改訂版）となります。

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、役職員一丸となってこの改善計画（改訂版）を実行していくとともに、その実施状況を継続的にモニタリングし、内部管理体制等の改善並びにガバナンス及び組織風土の改革を断行していく所存です。

当社は、一日も早く皆様からの信頼を回復できますよう改善計画を遂行し、その推進に全力で努めてまいりますので、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう重ねてお願い申し上げます。

以上

(別紙)

改善計画・状況報告書（改訂版）の主な改訂内容

2026年1月28日付 改善計画・状況報告書の構成	2026年4月27日付 改善計画・状況報告書（改訂版）の主な改訂内容
第1 過年度決算訂正の概要等	第三者委員会の調査報告書及び社内調査結果で判明した連結財務諸表への影響額を追記しました。
第2 経緯	第三者委員会の調査報告書を踏まえて『5 第三者委員会調査結果の概要』、『6 不適切な会計処理の概要』を追記しました。
1 問題発覚の経緯 (1) FIR事案の発覚 (2) その他の問題の発覚 (3) 第三者委員会の設置	第三者委員会調査及び各社内調査の調査結果概要を事案ごとに追記しました。
2 財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備	—
3 監査意見及びレビュー結論の不表明	—
4 特別注意銘柄の指定	—
第3 改善措置	—
1 原因の分析 (1) 成長を示し続けるための過度な株価至上主義 (2) 短期的な利益を最優先し、目標未達を許容しない企業風土 (3) 元代表の意向を優先する風土 (4) ガバナンスの脆弱性 (5) 内部統制の脆弱性 (6) グループ会社管理体制の脆弱性	第三者委員会の調査報告書の「原因分析」における各項目を以下のとおり反映しました。 ・「1 過度な業績プレッシャー（永守氏の経営理念の破綻）」を「（1）成長を示し続けるための過度な株価至上主義」と「（2）短期的な利益を最優先し、目標未達を許容しない企業風土」に反映しました。 ・「2 永守氏の絶対性」を「（3）永守氏への権限集中と同氏の意向を優先する風土」に反映しました。 ・「3 牽制機能の不全」の（1）～（3）について、「（5）内部統制の脆弱性」と「（6）グループ会社管理体制の脆弱性」に反映しました。 ・「3 牽制機能の不全」の（4）について、「（4）ガバナンスの脆弱性」に反映しました。 ・「4 会計監査人に対する不誠実さ＝投資家・市場に対する不誠実さ」について、「（2）短期的な利益を最優先し、目標未達を許容しない企業風土」に反映しました。
2 再発防止に向けた改善措置	再発防止に向けた活動内容を更新しました。
I FIR事案に係る改善措置・状況 (1) コンプライアンス最優先の意識／企業風土の醸成 (2) 組織・体制の強化	提出日時点での各施策の進捗状況を追記しました。

2026年1月28日付 改善計画・状況報告書の構成	2026年4月27日付 改善計画・状況報告書(改訂版)の主な改訂内容
(3) 手順・規程・仕組みの改善 (4) FIR社における改善措置 (5) 人事処分	
II 不適切な会計処理の疑義を踏まえた改善措置 (1) 中期経営計画策定プロセスの再整備 (2) 事業計画策定プロセスの再整備 (3) 予実管理プロセスの適正化 (4) 業績評価基準の見直し (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 (7) 企業風土の変革 (8) コンプライアンス教育の充実 (9) 人事評価制度の見直し (10) 取締役会・監査等委員会の実効性向上 (11) 執行役員指名の基準見直しと実効性の強化 (12) 役員報酬評価基準の見直しと報酬決定プロセスの実効性強化 (13) 内部監査体制の強化 (14) 内部通報制度の改善 (15) 通報対応体制の強化 (16) 懲戒の厳格化 (17) 責任の明確化	提出日時点での各施策の進捗状況及び以下の施策を追記しました。 ・「(1) 中期経営計画策定プロセスの再整備」において、社内での有為な人材の知見を集約し、外部専門家の知見も活用していく旨を追記しました。 ・「(5) 経理機能の事業部門からの独立性の確保」において、デュアルレポートラインの整備や投資家・市場に対する誠実な姿勢の徹底に向けたトップメッセージの発信及びコンプライアンス研修の実施、リスク情報報告プロセスの構築及び横串機能の強化、会計監査人との情報共有強化を追記しました。 ・「(7) 企業風土の変革」において、「②階層別企業風土研修の実施」及び「③社員との対話機会の創出」を追記しました。 ・「(8) グループガバナンス体制の再構築」を追記しました。 ・「(9) コンプライアンス教育の充実」において、グループ全体へのコンプライアンス教育の実施を追記しました。 ・「(11) 取締役会・監査等委員会の実効性向上」において、取締役会への情報共有や経営会議のあり方の見直し、社外取締役との意見交換の仕組みの整備等を追記するほか、「⑤社外取締役をサポートする体制の拡充」を追記しました。 ・「(15) 内部通報制度の改善」において、「③適切な通報対応に向けた情報連携」を追記しました。 ・「(16) 通報対応体制の強化」において、通報対応担当者向け研修の実施を追記しました。 ・「(18) 責任の明確化」において、役員責任調査委員会の設置と第三者委員会の調査報告書等を受けての人事対応を追記しました。
3 改善措置の実施スケジュール	上記の施策追記を踏まえ、スケジュールを更新しました。
第4 不適切な情報開示等が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識	第三者委員会の調査報告書を踏まえ、更新しました。