



2026 年 9 月 4 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

調査報告書の公表及び当社の対応に関するお知らせ

当社は、2026 年 9 月 2 日付「調査委員会の調査報告書受領に関するお知らせ」でお知らせしたとおり、同日に外部専門家で構成される調査委員会から調査報告書を受領しました。本日、当社グループ及びお客様の営業秘密の保護及び個人のプライバシーの保護等の観点から必要最小限の非開示措置の検討が終了しましたので、添付のとおり、調査委員会の調査報告書を公表いたします。

お客様をはじめ、株主、投資家など関係者の皆様には、多大なご心配とご迷惑をおかけしておりますこと、深くお詫び申し上げます。

役職員一丸となって風土・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。

記

1. 調査委員会の調査報告書の公表について

調査委員会の調査報告書（全文及び概要版）については、添付をご覧ください。

2. 調査報告書の受領を踏まえた当社の認識

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、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。品質総点検の結果、複数の拠点において不適切行為の疑いが判明したことから、外部専門家による調査委員会を 5 月 13 日付で設置し、その後、同委員会による調査に全面的に協力してまいりました。

今般、受領した調査報告書では、品質に係る不適切行為として 4M 変更違反や試験・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（以下、これら一連の行為を総称して「品質不適切行為等」といいます。）が認定されています。

また、同報告書では、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。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・定着したことが指摘されており、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。

過度な業績プレッシャーや物言えぬ風土等、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共通する当社の経営姿勢や風土に関わる課題については、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。こうした課題の解決に向け、当社は引き続き風土改革の取組みを着実かつ一層強化し、推進してまいります。

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、これらを一体として改革することで、高い倫理観で「正しい」を第一とする企業へと生まれ変わります。

具体的には、風土改革に関して、会計不正事案を踏まえて実施している施策を継続するとともに、品質第一でお客様を大切にする誇りある「モノづくり」に向けて進んでいく旨のトップメッセージの発信や経営陣及び全従業員向けの品質コンプライアンス研修を展開してまいります。

品質保証組織の権限・機能強化に向けた制度及びプロセスの改革として、グローバル品質保証規程を改訂し、各事業本部・グループ会社の品質保証責任者が出荷停止権限を有すること等を周知・徹底してまいります。また、当社グローバル品質統括部門による品質監査を実施し、これら規程の準拠状況を継続的に確認いたします。加えて、品質意見箱を常設化したほか、各事業本部・グループ会社及びその傘下グループ会社の品質保証責任者とのレポートラインを見直し、グループ内における品質コンプライアンスに関する情報が速やかに当社へ報告され、適切な対応につながる体制を再構築していきます。

3. お客様への対応

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、順次説明を実施しており、個別に対応を協議させていただいております。引き続きお客様一社一社と真摯に向き合い、責任ある対応を進めてまいります。

4. 過年度財務諸表への影響について

当社において個別事案の財務影響を評価した結果、現時点では、過年度の連結財務諸表、財務諸表に重要な影響を及ぼす事象は確認されていません。当社は、過年度の有価証券報告書等の訂正及び2026年3月期の有価証券報告書の提出を可能な限り早期に行う予定です。

5. 調査報告書を受けての人事処分について

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、適切な人事処分を実施してまいります。

6. ニデック再生に向けた今後の取組み

品質とは、当社がお客様や社会と交わした約束そのものであり、当社グループの信頼と企業価値を支える基盤です。当社は、今回の事態を招いたことを深く反省し、「モノづくり」の原点に立ち返り、品質を中心に据えた経営への転換を進めてまいります。

また、失われた信頼の回復は決して容易なものではないことを重く受け止め、調査委員会の提言を真摯に受け止め、役職員一丸となって風土・制度・プロセスの抜本的な改革を進めてまいります。

当社は、これらの改革を通じて、品質第一でお客様を大切にする誇りある「モノづくり」を取り戻し、お客様や社会からの一日も早い信頼回復に全力で取り組んでまいります。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

2026 年 9 月 2 日

ニデック株式会社御中

調査報告書（概要版）

調査委員会

委員長 伊丹 俊彦

委 員 幕田 英雄

委 員 河合 健司

1 調査の概要

(1) 調査の経緯及び目的

ニデック株式会社（以下「**ニデック**」という。）は、ニデック及びそのグループ会社（以下、併せて「**ニデックグループ**」という。）における不適切な会計処理の疑義が生じたことを受け、2025 年 9 月 3 日に第三者委員会を設置した。これと並行して、ニデックは、ステークホルダーからの信頼回復及び内部管理体制の強化を目的に、2025 年 10 月 30 日に「**ニデック再生委員会**」を設置し、2026 年 1 月 8 日から、ニデックグループの生産・開発拠点を対象とする社内調査（以下「**品質総点検**」という。）を開始した。

品質総点検を進める中で、ニデックグループの複数の拠点において、品質に係る不適切行為（以下「**品質不適切行為**」という。）¹及び製品の産地表示等に係る不適切行為（以下「**産地表示等不適切行為**」²といい、品質不適切行為と併せて「**品質不適切行為等**」という。）の疑いが確認された。そこで、ニデックは、外部専門家による客観的な調査が必要と判断し、2026 年 5 月 13 日の取締役会において、外部専門家で構成される調査委員会（以下「**当委員会**」という。）を設置した。

当委員会は、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並びに③当委員会が必要と認める事項の検討を目的として、同日から 2026 年 9 月 2 日まで調査（以下「**本調査**」という。）を実施した。

¹ 品質不適切行為とは、ニデックグループの製品の設計・開発、製造、変更管理、試験・検査、出荷若しくは顧客対応その他のプロセスに関し、適用される法令、規則、規格若しくは認証（以下「**法令・認証等**」という。）上の要求、顧客との契約その他の合意（以下「**顧客合意等**」という。）又はニデックグループの社内規格若しくは社内基準（以下「**社内規格等**」という。）に違反し、又はこれらから逸脱する行為（不作為を含む。）をいう。

² 産地表示等不適切行為とは、ニデックグループの製品の産地に関する表示、説明若しくは証明又は輸出入に際して行う税関への申告若しくはこれらに関するインボイスその他の書類の作成、提出若しくは利用に関し、適用される法令若しくは規則に違反し、又はこれらから逸脱する行為（不作為を含む。）をいう。

(2) 品質不適切行為に係る調査

ア 調査の対象及び方法

本調査では、①調査対象とする候補事案の把握、②補完調査の実施、③調査対象の選定、④調査の主体及び深度の決定という手順により、調査対象及び方法を定めた。

① 調査対象とする候補事案の把握

まず、当委員会は、(a)品質総点検³における総点検ヒアリング及び自己チェックを通じて各BU又は拠点⁴から申告された事案、(b)品質意見箱への申告のうち当委員会がニデックから調査を引き継いだ事案、(c)内部通報窓口への申告のうち品質不適切行為の疑いがあるとして当委員会が調査を引き継いだ事案、並びに(d)ニデックのグローバル品質統括本部（以下「GQM」という。）による重要拠点への訪問活動を通じて判明した事案を、調査対象の候補事案とした。

② 補完調査の実施

次に、当委員会は、上記①の経路で把握されていない事案を幅広く把握するとともに、BU・拠点・申告者等から提供された情報と実態との間に齟齬がないか等を確認するため、アンケート調査、AI アバター調査⁵及びフォレンジック調査を実施した。

アンケート調査は、305の生産・開発拠点に所属する全役職員9万7,663名を対象として実施し、8万9,973名から回答を受領した（回答率92.1%）。このうち、具体的な品質不適切行為を申告する回答⁶については、その内容及び重大性を精査し、調査が必要と判断した事案を調査対象に加えた。

また、AI アバター調査は、人間の聴取者に代わり、専用のシステム上に表示されるAI アバターが、品質不適切行為等に関する認識、品質管理の実態及び組織風土等に関する質問を提示し、対象者が音声又は文字入力により回答するものである。同調査は、16拠点を対象⁷として実施し、その結果、新たな品質不適切行為の疑いに係る事案2件を把握し、調査対象に加えた。

フォレンジック調査は、ニデックの役員及び執行役員（以下「役員等」という。）

³ 品質総点検は、主に、ニデックグループの生産・開発拠点の役職員に対するヒアリング（以下「総点検ヒアリング」という。）、工程変更・設計変更等に関する記録と顧客への報告履歴との照合（以下「自己チェック」という。）、及びニデックグループの全役職員から品質不適切行為等に関する情報提供等を受け付ける窓口（以下「品質意見箱」という。）の設置等の方法により実施された。

⁴ 「BU」とは、ニデックグループの各事業部門及びニデックのグループ会社事業管理部が管理するグループ会社をいい、「拠点」とは、各BUに属する生産・開発拠点をいう。以下同じ。

⁵ AI アバター調査は、当委員会の要請に基づき、ニデックが主体となって実施した。

⁶ 品質不適切行為等を認識している旨の回答のうち、品質不適切行為等の概要を記載する欄に具体的な内容の記載がなく、抽象的な回答にとどまるもの又は明らかに本調査の対象外となる事項のみを記載したもの等を除外し、1,999名分の回答を抽出した。

⁷ 対象拠点の選定に当たっては、品質不適切行為等の報告状況、業績目標等に関するプレッシャーが品質管理に影響を及ぼしていた可能性及び製品の特性等に照らした品質リスク等を考慮した。

による品質不適切行為等への指示又は関与の有無を確認することを主な目的として、ニデックの現在及び過去の役員等 31 名の電子メールその他の電子データを保全した上で、キーワード検索により絞り込み、抽出したデータをレビューした。もっとも、その結果、新たな品質不適切行為の疑いに係る事案は確認されず、また、役員等が具体的な品質不適切行為を指示し、又は黙認していたことを明確に示す電子メール等も確認されなかった。

③ 調査対象の選定

当委員会は、上記のプロセス等により把握した候補事案のうち、(a)社内規格等への違反又は逸脱にとどまり、顧客合意等又は法令・認証等への違反が認められない事案、(b)4M 変更違反⁸に係る事案のうち、事後的に当該変更の内容を顧客に説明し、当該変更自体について顧客の了承が得られた事案、及び(c)製品又は顧客が異なるものの、同一の BU 及び拠点において、他の事案と同一又は実質的に同一の行為態様で行われたため、当該他の事案に統合して整理した事案を除き、本調査の対象とした。調査開始後にこれらのいずれかに該当することが判明した事案についても、調査対象から除外した⁹。

④ 調査の主体及び深度の決定

当委員会は、調査対象とした各事案について、その把握経路、ニデックによる調査の進捗状況、下記イに述べる「重要品質基準」への該当可能性その他の事案の性質及び重大性を踏まえ、調査の主体及び深度を定めた。

具体的には、重要品質基準に該当する可能性が高い事案については、当委員会が主体となり、客観資料を精査し、関係者へのヒアリング又は電子メールによる質問を行ったほか、必要に応じて拠点を訪問し、現場の視察及び記録の確認等を実施した。その他の事案については、当委員会の指示に基づきニデックが事実関係を調査し、当委員会がその調査結果及び関係資料を確認して、必要に応じて追加の資料提出、事実確認又は補足調査を求めた。

イ 調査結果に基づく事案の分類

当委員会は、上記の調査により品質不適切行為が認められた事案について、行為の性質及び態様、継続期間及び反復性、対象製品及び用途、顧客の性質及び範囲、関与者の

⁸ 顧客合意等において、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) 等を変更するに当たり、顧客への事前の申請又は顧客の承認の取得その他の所定の手続を経ることが必要とされているにもかかわらず、当該手続を経ずに変更を実施することをいう。

⁹ (a) 及び (b) の事案を除外したのは、顧客対応又は費用負担が生じる可能性が相対的に低いと判断したためである。また、(c) については、関与者、発生原因又は構造的問題が共通する可能性が高く、一つの事案として調査及び分析することが合理的であることから統合した。

役職及び範囲、法的・技術的リスク、顧客・消費者への影響、事業上及び財務上の影響並びに顧客等への対応の要否及び内容等を総合的に考慮し、「重要品質事案」と「一般品質事案」に分類した。

① 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) BU 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) BU 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、重要品質事案とした（以下、(a) から(e)の項目を「**重要品質基準**」という。）。ただし、(d) 及び(e)については、これらの評価の妥当性を検証すること自体は本調査の目的に含まれず、当委員会がその評価の妥当性を判断したことを意味するものではない。

② 一般品質事案

品質不適切行為が認められたものの、重要品質基準のいずれにも該当すると判断できなかった事案を一般品質事案とした。一般品質事案は、本調査において重要品質基準への該当性が確認されなかったという限度で、重要品質事案と比較して相対的に重大性が低いものとして分類したものであり、必ずしも品質不適切行為自体が軽微であることや、追加の対応を要しないことを意味するものではない。

(3) 産地表示等不適切行為に係る調査の対象・方法

産地表示等不適切行為については、関係する顧客ごとの合意内容に加え、輸出入先の国又は地域における法令若しくは規則への適合性及び海外当局への修正申告その他の対応の要否を確認する必要がある、品質不適切行為とは確認事項及び必要な対応が異なるため、別の事案類型として調査した。

調査対象とした事案は、ニデックが品質総点検等を通じて把握した事案及び当委員会が補完調査等を通じて把握した事案である。もっとも、ニデックグループでは、品質総点検等により確認された産地表示等不適切行為について、当委員会の設置以前から、ニデック又はニデックが委託した外部法律事務所による調査が進められていた。そこで、当委員会の設置時点でニデック又は外部法律事務所による調査が完了していた事案については、その調査結果を受領し、調査内容に著しく不合理な点がないかを確認した。他方、同時点で調査が完了していなかった事案及び補完調査等を通じて新たに把握した事案については、当委員会が主体となり、客観資料の精査、関係者へのヒアリング及び電子メールアドレスのレビュー等により調査した。

2 調査結果の概要

(1) 品質不適切行為に係る事案

ア 全体像

本調査において認められた品質不適切行為は合計 844 件¹⁰（重要品質事案 60 件、一般品質事案 784 件）であり、その BU 別の分布は次のとおりである。

BU	重要品質 事案	一般品質 事案	合計
ニデックインスツルメンツ株式会社（NIST）	18	567	585
ニデックモビリティ株式会社（NMOJ）	8	117	125
ニデックテクノモータ株式会社（NTMC）	7	50	57
小型モータ事業本部（SPMS）	10	14	24
家電産業事業本部（ACIM）	2	17	19
車載既存事業本部（AMEC Organic）	10	5	15
モーション&エナジー事業本部（MOEN）	0	6	6
ニデックコンポーネンツ株式会社（NCCC）	0	4	4
ニデックドライブテクノロジー株式会社（NDTC）	3	1	4
車載事業本部（AMEC）	0	3	3
ニデックパワートレインシステムズ株式会社（NPSC）	1	0	1
ニデックプレジジョン株式会社（NPCJ）	1	0	1
全体	60	784	844

上記のとおり、事案数は NIST、NMOJ 及び NTMC の 3BU に集中し、これら 3BU で全体の約 90.9%を占めた¹¹。また、行為類型では、顧客の事前通知又は承認を経ない 4M 変更違反が 805 件であり、全体の約 95.4%を占めた。そのほか、試験・検査結果の改ざん・ねつ造が 22 件（2.6%）、検査・製造条件違反が 11 件（1.3%）、規格外品・未承認品の使用・出荷が 4 件（0.5%）、部品・材料に関する記録の作成・管理違反が 2 件（0.2%）確認された。他方、重要品質事案では、4M 変更違反に加え、試験・検査結果の改ざん・ねつ造、検査・製造条件違反及び規格外品・未承認品の使用・出荷等の割合が相対的に高かった¹²。

¹⁰ ニデックは、2026 年 5 月 13 日付け「再生に向けて」において、同日時点で「1,000 件を超える不適切行為の疑い」を確認したと公表したが、この件数は、品質総点検等で把握した品質不適切行為等の疑いに係る情報をニデックが集計したものであり、当委員会による調査対象の選定、事案の整理及び事実認定を経たものではない。これに対し、本項の件数は、上記 1(2)のとおり、一定の事案を調査対象から除外し、同一又は実質的に同一の態様による関連行為を一つの事案に統合した上で、品質不適切行為が認められた事案のみを集計したものである。このように、両者は集計主体、時点、対象及び単位が異なるため、単純には比較できない。

¹¹ もっとも、確認された全事案に占める重要品質事案の割合は、BU ごとに大きく異なる。このため、事案の総数だけから、各 BU における品質上のリスク又は問題の深刻さを評価することは適切でない。

¹² 一般品質事案では 4M 変更違反が 99.1%を占めたのに対し、重要品質事案 60 件では、4M 変更違反は 28 件

イ 重要品質事案の例

重要品質事案には、コスト削減や生産数量の確保等の事業上の要請を優先し、又は工程能力上の問題を抜本的に解決しないまま、顧客に無断で例外的な運用を続けた事案があった。例えば、AMEC Organic では、量産移行前に技術的成立性、工程能力及び必要な生産体制が十分に検証・確保されず、不適合品が滞留する中、不適合品のスクラップ量及びスクラップコストの削減のため、顧客の承認を得ずに部品の再利用等のリワークを行う運用が長期間継続した。SPMS では、製造工程が顧客との間で合意した規格を安定的に満たせない中、顧客の承認を得ずに社内判定基準を緩和し、顧客提出用の検査結果を実測値と異なる数値に修正する運用が長期間継続した。SPMS の関係部門が問題を認識した後も、顧客への報告及び恒久的な工程改善には至らず、一定の条件でデータ修正を認める社内ルールまで制定された。

また、顧客合意等への違反が判明した後も社内の技術的評価を優先して顧客へ報告しなかった事案や、必要な情報を取得・確認しないまま顧客合意等への適合を判断した事案もあった。NMOJ では、コスト削減のため、顧客合意等により使用が禁止されていた材料を顧客の承認なく使用し、発覚後も、社内の検証試験等を踏まえて品質上のリスクは低いと判断し、直ちには顧客へ報告しなかった。NTMC では、生産移管に伴う工程変更の際し、必要な含有化学物質情報を取得・確認しないまま、要求事項への適合確認が完了した旨を顧客に連絡し、製品を製造・出荷した。

さらに、従前の不適切な業務運用が、事業承継又は生産移管の際にも見直されず、移管先に引き継がれた事案もあった。例えば、NIST では、実施していない検査について規格値を満たす定型的な数値を実測値として記録し、検査済みとする検査成績表を顧客に提出する運用が継続した。品質保証部門の責任者も、移管前から少なくとも一部の検査が所定の頻度で実施されていないことを認識していたが、移管後も実施状況を確認せず、工程内検査記録の数値を転記した検査成績表を承認していた。

(2) 産地表示等不適切行為に係る事案

本調査の結果、産地表示等不適切行為が認められた事案は6件であった。このうち、2件は外部法律事務所による既存の調査結果を当委員会が事後的に検証し、3件は当委員会が調査した。残る1件は、アンケート調査等を通じて新たに把握した。

産地表示等不適切行為に係る事案には、製造工程又は製造地の変更後に必要な産地判定を見直さず、製品表示、通関書類又は産地証明書に正確性に疑義のある産地を記載したもの、及び税関申告価額を不適切に設定したもの等が含まれる。その背景は一様では

(46.7%)であり、試験・検査結果の改ざん・ねつ造が22件(36.7%)、検査・製造条件違反が5件(8.3%)、規格外品・未承認品の使用・出荷が3件(5.0%)、部品・材料に関する記録の作成・管理違反が2件(3.3%)であった。

なく、産地・通関に関する知識、部門間の責任分担、産地の判定及び表示に関する明文化された統一的な基準又は製造工程等の変更を産地判定及び通関実務の確認へ接続する業務フローの不足によるものがあった。

3 構造的問題の分析—不健全な状態が形成・定着した理由

(1) 本件で問題となる「不健全な状態」

本調査で確認された品質不適切行為等は、行為態様、発生経緯、継続期間及び関与者の範囲が多様であり、その原因も一様ではない。もっとも、その多くは、役職員が直接的な自己利益を得るために行ったものではなく、業績、コスト低減や納期を含む様々な業務プロセス上のプレッシャーの中で、不適切な判断が積み重なった結果、継続して行われるようになったものであった。

このような行為は、個々の関与者の知識、経験又は規範意識だけに原因を求め、当該関与者を処分するだけでは是正できない。企業は、組織、制度及びプロセスが複雑に関連し、その中でヒトが協働するシステムであり、不正や不適切行為のリスクも、システム全体のリスクとして分析・対処する必要がある。そこで、当委員会は、役職員の判断・行動に影響し、不適切な取扱いの発生・継続を許した組織の状態を「不健全な状態」と捉えた。その上で、こうした状態の形成・定着を招いた事業運営、組織体制、管理及び各種制度の在り方を「構造的問題」と位置付け、構造的問題が不健全な状態を形成・定着させるメカニズムを分析した。

本件で認められた「不健全な状態」は、まず、BU・拠点層において、業績目標の達成、コスト低減、納期遵守、供給継続等のプレッシャーの下、顧客合意等又は法令・認証等の遵守や品質保証プロセスの一部が業績目標達成の要請に劣後する状態であった。その結果、品質不適切行為等は、製造現場や品質保証部門の役職員にとって「（業績目標の達成やコスト低減のためには）仕方がない」「（この程度であれば）問題ない」と受け止められ、透明性の低下と相俟って業務の一環として反復・継続し、ときに後任者や移管先にも承継される状態が定着していた。

他方、ニデックのコーポレート層は、事業領域の拡大に伴ってグループ全体の透明性が低下し、BU・拠点層が非常に強い業績プレッシャーと厳格なコスト管理の下に置かれていたにもかかわらず、その拡大に見合う体制の整備が十分に行われなかったため、各BU・拠点の受注、製造及び品質保証の実態を十分に把握できていなかった。このため、品質不適切行為等の兆候及び具体的なリスクを早期に捉え、その内容及び程度に応じたモニタリングを行い、その結果を品質保証体制の強化及びリスク管理プロセスの改善に反映する機能が十分に働いていなかった。

こうした状態は、グループの急速な規模拡大に見合う経営体制を整備せず、短期的な

業績目標の達成及びコスト低減を強く求め続けた経営層の姿勢により、形成・定着したものと考えられる。経営層は、永守氏によるマイクロマネジメントを中心とする経営体制を維持する一方で、ガバナンスに必要な透明性を確保し、各 BU・拠点の実態を把握するための体制を十分に整備しないまま、トップダウンで設定した目標の無理や矛盾を BU・拠点に負わせてきた。

以下では、このような「不健全な状態」の形成・定着を招いた構造的問題を、経営層、コーポレート層及び BU・拠点層の各レイヤーに分けて整理する。

(2) 不健全な状態を形成・定着させた構造的問題

ア 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

ニデックグループは、M&A を通じて 354 社のグループ会社（2025 年 9 月末時点）、31 か国に 305 の生産・開発拠点（2026 年 6 月時点）を擁する規模へと急速に拡大した。これに伴い、経営判断に必要な情報を収集、集約、分析及び検証する負担（情報コスト）は大きく増加したが、その一方、グループの規模及び複雑性の拡大に見合うガバナンス体制の強化、管理スパンを意識した組織設計及び品質保証プロセスの統合は十分に進まなかった。グループの規模拡大後も、永守氏への権限集中とマイクロマネジメントを基礎とする経営体制が続き、事業及び現場の実態を把握するための透明性が確保されにくい状態となった。

事業計画では、各 BU が市場環境及び事業の実力を踏まえて提出した計画値とは別に、連結全体として達成すべき利益水準から算出したガイドラインが示され、その差を埋めることが求められた。事業ごとの収益構造が異なるにもかかわらず、一律の利益率又は改善幅が示され、BU から達成困難との意見が示されても、十分に反映されることはなかった。目標は月次、日次等へ細分化され、未達が見込まれる BU では、厳しい叱責を伴い、時には深夜に及ぶこともある会議が高頻度で開催されるなど、厳しい業績管理が行われた。当委員会が実施したアンケート調査でも、品質不適切行為等の原因として「社内の納期、売上、収益又はコスト削減へのプレッシャー」を挙げた者は全回答者の 31.9%を占め、品質不適切行為等を認識していると回答した者の 37.8%に上った。

本調査では、永守氏をはじめとするニデックの経営層が業績目標達成を目的とする品質不適切行為等を指示し、又はこれに関与した事実は確認されておらず、上記の経営管理が全ての品質不適切行為等の直接原因となったわけではない。しかし、少なくとも一部の BU・拠点において、高い業績目標と短周期の業績管理は、合理化及び削減を促す一方、変更手続、検査、顧客対応及び品質問題の是正に必要な時間、人員及び設備を制約する方向に作用した。現場が目標の非現実性又は悪い情報を率直に伝えるにできれば、経営層も事業の実力及び品質リスクを正確に把握できず、目標又は資源配分を見直す契機

を失う。この相互作用が、不健全な状態の形成・定着に影響した。

イ 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

ニデックグループでは、M&A 後、業績管理の仕組みと 3Q6S¹³等は買収先へ展開された一方、少なくとも一部の BU では、顧客合意等又は法令・認証等の把握・展開、4M 変更申請の要否判断、検査・記録及び品質問題の報告について、BU 内で共通して適用される責任分担及び手続が十分に整備されていなかった。また、事業承継及び生産移管に際し、設備・人員に加えて、顧客合意等及び法令・認証等、変更履歴、検査方法、産地判定、未解決問題並びに従前の業務運用を棚卸しし、その適否を再検証する移行管理も不十分であった。その結果、不適切な検査運用が移管先に引き継がれ、工程能力不足が解消されないまま量産が継続する事案や、移管先で不適切な産地表示が行われる事案等が生じた。

2023 年の GQM 設置後、品質に関するグループ共通の規程及び報告体制の整備は進められたものの、BU・拠点ごとの品質コンプライアンスリスクを体系的に評価し、品質情報及び監査によりモニタリングする仕組みは十分でなかった。個別事案について顧客対応、処分、研修又は規程の周知が行われても、その原因及び統制上の弱点を抽出し、同種リスクを有する他の BU・拠点を共通の方法及び証跡により点検し、効果を検証する横展開へ十分につながらない場合があった。GQM 及び内部監査部門等が、BU・拠点内で是正されない運用を発見して継続を遮断する機能も十分ではなかった。

ウ BU・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

少なくとも一部の BU・拠点では、業績目標と実力値との差額が、材料費、固定費、人件費、F コスト、生産性及び設備投資等の多数の合理化・削減施策へ割り付けられた。材料、部品、仕入先、設備、工程条件又は製造場所の変更が増えるほど、顧客への通知・承認、影響製品の特定制定、検査及び記録管理の業務は増える一方、品質保証部門を含む間接人員、設備投資及び業務時間も削減の対象となった。その結果、増加する品質保証業務に必要な資源を十分に確保できず、顧客手続及び根本的な是正が後回しにされやすい状況が生じた。

また、一部の BU・拠点では、受注及び生産数量の確保が重視され、技術的成立性、工程能力並びに必要な人員・設備・検査体制について十分な見通しが立たないまま量産へ移行した。その結果、量産後に顕在化した不良又は工程能力不足が、顧客の承認を得ないリワーク、社内特採その他の拠点内の対応によって処理された。さらに、変更後の材

¹³ 「3Q6S」とは、Quality Worker（良い社員）、Quality Company（良い会社）及び Quality Products（良い製品）の「3Q」と、整理、整頓、清潔、清掃、作法及び躰の「6S」を組み合わせた、ニデックグループの現場改善活動をいう。

料又は工程が技術的に同等であることや、製品の機能又は安全性に直ちに問題がないことなどの社内評価が、顧客への通知・承認申請、検査又は正確な報告を省略する理由として用いられた。

品質保証部門は、本来、事業部門から独立して顧客合意等及び法令・認証等への適合性を確認し、必要に応じて製造・出荷を停止し、上位組織に報告すべき立場にある。しかし、一部の事案では、品質保証部門がデータ修正、架空数値の転記又は顧客への不報告に関与し、事業部門の判断を迫認していた。その背景には、一部の BU・拠点において、品質保証部門が拠点長又は事業責任者の指揮監督下に置かれる一方、拠点における品質判断を上位品質部門が独立して検証する仕組みや、同部門へ直接報告する経路が十分に整備されていなかったことがある。さらに、問題を報告すれば、製造・出荷の停止、廃棄、追加投資、顧客対応及び損失計上が必要となり、業績管理の責任を担う経営幹部等から厳しい叱責又は責任追及を受けるほか、報告者自身が問題解決を担わされるとの認識も、役職員が報告をためらう要因となっていた。

(3) 各 BU の特色を踏まえた分析

上記の構造的問題は、全ての BU に一様に存在したものではなく、各 BU の事業環境及び組織上の特色に応じて異なる形で現れ、その程度も一様ではなかった。

まず、一部の BU では、事業上の要請が優先され、工程能力又は量産体制上の問題を組織横断的に解決する機能が十分に働かないまま、問題が拠点内で処理されていた。例えば、SPMS では、各工場がプロフィットセンターとして業績目標の達成を求められていたが、工場内で解消できない工程能力上の問題又は顧客規格との不一致を、SPMS 全体として解決するための技術・品質機能が十分に働かなかった。また、AMEC Organic では、自動車業界の厳格な品質・変更管理が求められる中、一部の海外拠点で受注及び生産数量の確保並びにスクラップコストの削減が優先され、量産移行時の工程成立性の検証及び必要な技術・品質支援が不十分なまま、顧客承認のないリワーク等が行われた。

さらに、一部の BU では、規格改訂、事業承継又は生産移管等に伴い、業務の前提情報及び従前の業務運用を棚卸しし、その適否を再検証する仕組みが十分に機能していなかった。例えば、NDTC では、規格、製品仕様その他の業務の前提情報を、規格改訂、生産移管又は販売権譲渡等に応じて更新し、部門横断で検証する仕組みが不足していた。また、NIST では、多様な事業を抱え、事業承継及び生産移管も重なる中、業績目標の達成に向けて多数の合理化・変更が進められた一方、顧客別の変更手続、実際の材料・工程・原記録及び承継された業務運用を横断的に検証する機能が不足し、不適切な運用が移管後も引き継がれた。

このほか、顧客合意等及び法令・認証等を業務に正確に反映し、その遵守を品質保証部門が独立して確認する仕組みが十分でない BU もみられた。例えば、NMOJ では、主要

な設計変更等に関する部門横断の審査及び早期報告の仕組みが一定程度機能していた一方、工程上の変更、補給部品及び一部の海外拠点には同じ水準の統制が及ばず、品質保証部門による独立した確認も十分ではなかった。また、NTMC では、多数の製品及び顧客を抱え、合理化に伴う変更が増加する中、顧客ごとの変更要件の把握・展開が担当者の知識又は個別管理に依存し、品質保証資源もこれに追いついていなかった。

(4) 小括

以上のとおり、構造的問題の現れ方及びその影響の程度は、各 BU・拠点の事業環境及び組織上の特色に応じて異なっていた。もっとも、本件で認められた「不健全な状態」は、各 BU・拠点に固有の事情のみから生じたものではない。経営層においては、規模拡大に見合う経営体制の整備が遅れる一方で、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。また、コーポレート層においては、現場の実態や品質リスクの把握、モニタリング及び横展開が十分ではなく、BU・拠点層においても、品質保証に必要な技術・品質人材や独立した牽制機能が十分に確保されていなかった。こうした問題が重なり合うことにより、本件の「不健全な状態」が形成され、定着していった。

その結果、顧客合意等又は法令・認証等との不一致や工程能力上の問題は組織的に解決されることなく、各拠点における例外的な運用によって処理されるようになった。そして、顧客合意等及び法令・認証等の遵守や品質保証プロセスの一部を事業上の要請に劣後させる判断が許容され、不適切な取扱いが日常業務の一部として反復され、承継されていったものと考えられる。

4 改善策の提言—不健全な状態から「ありたい姿」への転換

(1) 基本的な考え方

上記 3 の構造的問題に対応するためには、個別事案の是正・解決にとどまらず、経営管理、組織、制度及び業務運用等を総合的に改め、「不健全な状態」を「ありたい姿」へと転換していく必要がある。「ありたい姿」とは、①経営層が、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い、②コーポレート部門が、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・牽制し、③BU・拠点が、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組織である。

こうした「ありたい姿」を実現するため、役職員の価値観、判断及び行動に働きかけるソフト面の施策と、経営管理、組織、権限、手続、情報基盤、モニタリング及び監査を整備するハード面の施策とを、相互に整合させて並行して実施すること、既に実施し

ている施策についてはそれを継続していくことが必要である。両者は相互に排他的なものではなく、各レイヤーの役割に応じて一体として設計・実施すべきである。また、施策の効果は、制度の導入又は研修の実施だけでなく、役職員の判断及び日常の業務運用が実際に変化したかによって評価されなければならない。

(2) 経営層における「ありたい姿」の実現

ニデックの経営層に期待される「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。

ア ソフト面の施策

- 長期的な視点や進むべき方向性（ゴール）、重要な価値観（プリンシプル）の言語化

経営層は、長期的な視点に立って、ニデックグループの在り方や進むべき方向性（ゴール）を示し、そこから導かれる重要な価値観（プリンシプル）を自ら共有・実践する必要がある。Re-Definition 宣言及びパーパスの策定は、この方向に沿う取組として引き続き推進することが期待される。

- 「品質」に対する姿勢、考え方の議論

経営層は、品質上必要な停止措置、報告又は顧客対応を経営幹部が支持することを、具体的な場面に即して示す必要がある。最高品質責任者（Chief Quality Officer。以下「CQO」という。）は、顧客承認が量産日程に間に合わない場合、検査結果が規格を外れた場合又は法令・認証等上の不適合が疑われる場合等には、事実及び原記録を保全し、必要な停止措置、組織内報告及び顧客等への対応につなげることを継続的に発信する必要がある。また、経営幹部及び管理職は、発信内容と実際の判断及び言動を整合させ、品質上適切な停止措置、報告又は顧客対応の判断を支持し、必要な資源を提供するとともに、判断の具体例及び改善を要する事案を共有することが必要である。さらに、発信後の経営判断、管理職の応答、報告後の支援及び報告者の処遇が実際に変化したかを検証することが望ましい。

- 組織学習の重視

経営層が問題を「学習の種」と捉え、問題を報告した役職員を叱責し、又は直ちに責任追及するのではなく、問題の早期認知及び早期共有を促す姿勢を明確にする必要がある。そのためには、会議その他のコミュニケーションの場における心理的安全性を確保し、異質又はネガティブな情報を歓迎するとともに、経営層が聴く技術を高める必要がある。また、経営幹部は、事実関係又は影響が未確定の段階でも報告を受け止め、関係

部門から必要な支援を提供するなど、報告後の対応を組織として引き取り、問題を共有することにより組織学習のプロセスが進むことを、役職員が具体的な経験を通じて信頼できるようにする必要がある。併せて、報告を受けた管理職の応答、報告後の支援及び報告者の処遇を継続的に確認し、問題を抱え込ませる言動又は不利益取扱いが認められた場合には、指導、評価及び処分に適切に反映することが重要である。さらに、認知資産の多様性を確保し、異なる立場及び専門性からの意見を意思決定へ反映する仕組みを整えることが望ましい。GQM、法務・コンプライアンス部門及び人事部門は、本調査で確認された品質不適切行為や現場で判断に迷うような事例を用いたケース討議型研修等を継続的に実施する必要がある。そして、当該研修の内容が行動に反映されているかを検証することも検討に値する。加えて、経営層と現場の対話を強化し、事業部門との信頼関係を回復する必要がある。

イ ハード面の施策

● 事業環境や事業の実力に裏付けられた業績目標の策定と事業ポートフォリオの継続的な見直し

業績目標は、その根拠、達成手段、責任主体、必要資源及び品質リスクを検証した上で策定し、達成手段のない削減目標を各費目へ機械的に配賦しないことが必要である。新たな中期計画の策定に当たっては、各 BU・グループ会社が実力及び品質リスクに裏付けられた計画を策定し、本社がその実現可能性及び必要資源を検証・支援する仕組みを組み込む必要がある。計画策定能力又は支援機能に不足がある場合には、必要な人材の配置・育成又は外部専門家の活用を行うことが期待される。併せて、事業ポートフォリオ及び管理可能な子会社・拠点数を含む組織編成を再考することも必要となる。

● 前提条件の変化に応じた業績目標及び事業計画の見直し

達成手段及び必要資源の検証を経ない期中の目標上積みを避け、需要の急変、生産移管、顧客承認の遅延又は重大な品質問題等により前提条件が変化した場合には、業績目標、納期、受注計画及び重要業績評価指標（以下「KPI」という。）を適時に見直す必要がある。また、品質上必要な停止措置又は是正による損失を、機械的に未達額として取り扱うのではなく、その原因及び対応の妥当性を踏まえて計画へ反映することが必要である。

● 問題の把握及び解決につながる業績会議への転換

一部の業績会議では、目標未達に対する責任追及や追加施策の積上げに偏り、未達の構造的要因や必要な資源について十分な議論に至らない場合があった。今後は、業績会議を、計画との差異の原因を分析し、必要な目標・KPI の補正、資源の追加等の対応の決定、又は事業計画の見直しにつなげる場として運営する必要がある。また、日次・週

次の情報は問題の早期発見及び必要な支援・判断のために用い、報告・相談を萎縮させる言動を許容せず、従前の行動様式が再現されていないか継続的に確認する必要がある。

● F コストその他の経営管理指標の適正な利用

利益率、F コスト、在庫及び納期等の指標が、品質問題又は損失の認識・報告を遅らせていないか継続的に検証する必要がある。特に、F コストについては、一律の削減を求めるのではなく、その定義及び集計方法を整え、品質上の問題や工程の弱点を把握して必要な改善につなげるための管理情報として活用するとともに、問題の早期発見・報告に伴い顕在化した費用を不利益に評価しないことが必要である。

● 責任、権限及び KPI の整合並びにコストセンター化の検討

利益責任をどの組織に負わせるかについては、経営管理上の問題として検討する必要がある。責任、権限及び KPI の不整合を是正する選択肢として、事業部に連結収益責任を、工場及び販売会社にそれぞれの実行責任を負わせるコストセンター化は検討に値する。これを採用する場合には、それぞれの責任に対応する権限、資源及び KPI を一体として再設計し、品質上の判断については品質保証部門の独立した判断権限を確保し、CQO・GQM が収益責任から独立した見解を示す仕組みを整備する必要がある。また、限定的な試行を通じて、利益プレッシャーの他の指標への転嫁や意思決定の集約による承認の滞留等を検証・修正し、内部監査部門が独立して評価することが必要である。

● 重大な品質リスクに関する経営報告及び事業上の対応

CQO 及び GQM は、重大な品質リスクに関する報告の基準、期限及び必要情報を明確にする必要がある。経営幹部は、必要な対応を速やかに判断し、責任者、期限及び完了基準を定め、必要な支援及び有効性確認まで行う必要がある。また、複数のグループ会社に関係する場合には、必要に応じてグループ横断の調整責任者及び窓口を定めることが望ましい。GQM は、重大事案について、報告からは是正完了までの経過を記録し、経営幹部及び取締役会へ定期的に報告する必要がある。さらに、経営幹部は、各 BU・拠点による必要資源の評価及び第 2 線による品質コンプライアンスリスクの評価を踏まえ、資源を配分し、それができない場合には、業績目標及び事業範囲を見直す必要がある。加えて、重大な品質リスクを解消できない事業については、追加投資、受注制限又は事業撤退を含む対応を検討する必要がある。

● 経営幹部の評価及び取締役会等による監督・監査

経営幹部及び BU 責任者の評価等には、顧客合意等及び法令・認証等の遵守、問題の早期報告、適切な停止措置、顧客等への対応、是正の完了並びに人材及び事業基盤の整備を反映し、品質上適切な判断を評価する一方、不適切な行為又は監督については処遇等に適切に反映する必要がある。取締役会は、CQO 及び GQM から、重大な品質リスク、未

解決事項、同種事案の反復、是正の遅延及び資源不足について、内部監査部門からは第 1 線及び第 2 線による管理に関する独立した評価について報告を受け、目標、事業計画、資源配分及び重大事案対応を監督し、監査等委員会は、品質に関する内部統制を含む取締役の職務執行を監査する必要がある。

(3) コーポレート層における「ありたい姿」の実現

ニデックのコーポレート層の指向する「ありたい姿」とは、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）を経営層とコーポレート層が共有しつつ、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。

ア ソフト面の施策

- 全体最適を重視する価値観の共有

品質不適切行為等は、品質保証プロセスだけの問題ではなく、グループ全体のガバナンス上の無理・矛盾が品質分野に現れたものとして捉える必要がある。コーポレート各部門は、全体最適を重視する価値観を共有し、事業の実態把握、専門的支援及びリスクに応じた牽制を自らの役割として担う必要がある。

- 第 2 線及び第 3 線の役割の明確化並びに連携

CQO 並びに第 2 線及び第 3 線の各部門は、それぞれの責任、権限、連携先及び報告先を明確にし、必要な専門性を確保する必要がある。第 2 線各部門は、品質問題の兆候、相談・通報、顧客苦情、調査事案及び是正状況を共有し、事案ごとの役割を明らかにするとともに、自らの支援及び牽制も振り返る必要がある。内部監査部門との間でも必要な情報を共有する一方、内部監査部門は個別事案の対応方針の決定に関与せず、独立性を維持する必要がある。

イ ハード面の施策

- 部門横断の連携並びに独立性及び資源の確保

部門横断の連携を促す評価、協議及び情報共有の仕組みを整えることが強く期待される。また、第 2 線及び第 3 線に必要な独立性、権限、直接の報告経路、人員、予算及び専門性を確保し、品質リスク及び業務量に応じた専門人材と地域的な支援・監督機能を整備する必要がある。地域ごとの品質機能を活用する場合には、対象地域に関する知見、GQM との機能上の報告関係並びに事業部門からの独立性を確保することが望ましい。

- 品質情報の一元管理及び報告経路の整備

GQM は、重大事案の組織内報告基準、報告事項及び期限を定め、全 BU・拠点から GQM

までの報告経路を可視化する必要がある。組織内報告と顧客等への対応の判断とを区別し、後者は各法人が負う契約上及び法令上の責任に基づいて判断する必要がある。品質事案は案件単位で一元管理し、調査、顧客対応、是正及びその有効性確認まで追跡するとともに、通常の報告経路を介さない相談・報告経路並びに匿名性、非報復及び申告者へのフィードバックの機会を確保する必要がある。

- 調査、是正、横展開及び周知・教育への反映

品質不適切行為等の疑いに対しては、その性質及び重要性に応じた調査体制を設け、必要に応じて独立した社内チーム又は外部専門家を用いる必要がある。内部監査部門は原則として調査主体とせず、例外的に関与させる場合には、その後の独立評価との役割分担を明確にする必要がある。調査後は、原因及び統制上の弱点を踏まえて同種リスクを証拠により横断的に点検し、一定期間経過後の業務運用まで確認するとともに、得られた教訓を共通規程、監査、品質会議及び研修へ反映する必要がある。

- リスク評価及び内部監査

製品・顧客の特性、法令・認証等、変更頻度、承認滞留、過去の事案、M&A・生産移管、品質保証体制及び資源不足等を踏まえ、BU・拠点ごとの品質コンプライアンスリスクを定期的に評価し、リスクに応じて支援・牽制の重点を定める必要がある。事案件数が少ないことを直ちに低リスクとせず、報告遅延、相談件数の不自然な少なさ、暫定措置の長期化及び同種事案の反復も考慮することが重要である。内部監査部門は、原記録、実際の工程及びシステム上の履歴まで確認し、第1線及び第2線の管理を独立して評価する必要がある。

- M&A、事業承継及び生産移管における品質統合

M&Aでは、事前調査の段階から品質、技術及び法令遵守を統合の対象とし、買収前に確認できない事項を残存リスクとして管理する必要がある。事業承継及び生産移管等の際しても、顧客合意等及び法令・認証等、変更履歴、検査方法、表示・通商上の判断、未解決問題並びに従前の業務運用を確認する必要がある。また、GQMは統合・移管後の管理状況を再点検し、内部監査部門は全社的な統合プロセスを独立して検証する必要がある。

(4) BU・拠点層における「ありたい姿」の実現

BU・拠点層において実現すべき「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。

ア ソフト面の施策

● ゴール及びプリンシプルの業務への具体化

各 BU・拠点は、ゴール、プリンシプル及び「品質」に対する姿勢や考え方を役職員へ浸透させる必要がある。「品質」を品質保証部門だけの問題とせず、各部門が、自らの業務運営に反映し、納期、コスト又は生産継続と品質上の要求が衝突する場面における判断を具体化する必要がある。また、拠点長及び管理職は、これらを自らの行動で体現し、事実関係又は影響が未確定であっても必要な初動を指示した上で、報告者に対応を委ねるのではなく、問題を組織として引き取る必要がある。

● 役割及びリスクに応じた教育並びに組織学習

本調査で確認された事案を用いたケース討議を研修に取り入れ、一般の従業員には記録保全及び報告を、営業、設計・開発、調達及び生産技術の担当者には顧客合意等及び法令・認証等の確認並びに変更手続を、品質保証担当者には独立した停止措置及び上申を、管理職には報告受領後の初動対応及び報告者への支援を重点的に教育する必要がある。また、新たな事案等を踏まえて教育内容を継続的に更新し、実際の報告・相談行動への反映を確認する必要がある。品質会議についても、エスカレーション事案、原因分析及び是正の成否を共有し、組織的な学習の場とする必要がある。

イ ハード面の施策

● 顧客合意等の把握・更新及び業務への展開

各 BU・グループ会社の責任者は、製品及び顧客ごとに顧客合意等及び法令・認証等を把握・更新する責任者を定め、その根拠、適用範囲、改訂日及び承認証跡を追跡できる状態とする必要がある。また、要求事項を設計、部品表（BOM）、部品・仕入先、製造拠点、工程、検査、表示及び貿易書類と対応付けて関係部門へ展開し、変更に応じて実際の業務との整合性を継続的に確認する必要がある。

● 受注・開発・量産移行及び事業承継時の確認

受注から生産開始までの各段階に部門横断の審査を設け、顧客合意等及び法令・認証等、技術的成立性、工程能力、検査方法、必要資源並びに未解決事項を確認し、必要な条件を満たさない場合には次の段階へ移行させない仕組みを整備する必要がある。条件付き移行をする場合でも、責任者、期限、暫定措置及び顧客との協議状況を明確にする必要がある。また、事業承継及び生産移管等に際しても、顧客合意等及び法令・認証等、変更履歴、検査方法、未解決問題並びに従前の業務運用を棚卸しし、その適合性及び実現可能性を再確認する必要がある。

- **変更・例外管理並びに検査・品質データの完全性**

4M 変更、特採、リワーク、再試験及び生産移管その他例外的な対応について役割及び決裁権限を明確にし、品質保証部門が顧客手続の要否を独立して確認する必要がある。必要な顧客承認が得られるまで変更品を量産又は出荷へ移さず、暫定措置は期限及び恒久対策を含めて一元管理し、反復・更新する場合には恒久対策又は顧客との協議へ移行する必要がある。また、検査結果及び原記録を正確に保存し、品質保証部門が検査の実施事実並びに再測定、転記及び補正の理由・権限を定期的に確認する必要がある。

- **不一致判明時の初動、報告及び顧客等への対応**

顧客合意等若しくは法令・認証等との不一致又はその疑いを把握した場合には、実測値、原記録及び対象製品を保全し、必要な初動措置を講じる必要がある。関係部門は、顧客等への対応を判断してその過程を記録し、社内の技術的評価を顧客等が判断すべき手続に代替させてはならない。初動措置を講じた後は、対象範囲の特定、原因分析、是正措置及び改善策を、責任者、期限及び完了基準を定めて管理し、同種事案の反復又は恒久対策の遅延は上位組織へ自動的に引き上げる仕組みを設ける必要がある。

- **品質保証部門の独立性及び必要な資源の確保**

品質保証責任者には、量産の保留、製造・出荷の停止措置、製品の隔離及び上位品質組織への直接報告を行うための独立性及び権限を付与する必要がある。また、変更件数、顧客・製品数、法令・認証等及び工程の複雑さを踏まえ、品質保証、技術、法令・認証等、通商及び情報システムに必要な資源を定期的に評価する必要がある。拠点内で解消できない技術上の問題についてはBU本部又は本社が支援することが望ましく、必要な資源を確保できない場合には、受注量、納期、生産配置又は事業範囲を見直すための経営判断へ引き上げる必要がある。また、ニデックの経営幹部及び CQO は、現行制度の効果を検証し、CQO・GQM への機能上の直接報告経路を設ける対象並びに品質保証責任者の選任、評価及び異動に GQM が関与する範囲及び方法を決定する必要がある。

- **報告及び是正を支える人事評価及び懲戒制度**

人事評価には、問題の早期報告、適切な停止措置・上申、顧客等への対応、是正の完了及び部下の報告を支援した行動を反映し、品質上適切な判断による短期業績の悪化を不利益に評価しないことが必要である。懲戒については、品質不適切行為等の認識の有無・程度、行為の経緯、影響の重大性、役職・監督責任、自己申告・調査協力、報告・調査の妨害等を考慮する共通原則を設け、管理職による黙認、不報告又は重大な監督上の不作為にも適用する必要がある。

(5) 改善策全体の実施管理及び実効性の検証

● 全体計画及び実施責任の明確化

不健全な状態は、業績目標、資源配分、顧客合意等及び法令・認証等の管理、品質保証部門の独立性、組織内報告並びに品質ガバナンスが相互に作用して形成されたものである。このため、各改善策を個別に実施するのではなく、ソフト面とハード面の施策を相互に整合させ、短期・中期・長期の時間軸を踏まえて、一体的かつ並行して実施する必要がある。また、経営層は、改善策全体を自ら主導し、統括責任者及び事務局を設置するとともに、改革プログラムの推進にコミットする姿勢を示し続ける必要がある。

● 業務運用の変化に基づく実効性の検証

改善策の実効性は、規程制定、研修及び監査等の活動量だけでなく、役職員の判断及び業務運用の変化によって評価する必要がある。また、相談又は報告の増加を直ちに状態の悪化と評価せず、内容、初動及び是正との関係を分析することが必要である。さらに、モニタリングを通じて新たな課題が確認された場合、GQM 及び事務局は、その内容を分析し、改善策の追加又は見直しの可否を判断する必要がある。

● 独立した評価及び継続的な見直し

ニデックは、問題が早期に把握・報告され、必要な停止措置、顧客等への対応及び根本的な是正が組織として選択され、そこで得られた教訓が他の製品及び拠点へ展開される状態が定着したか否かをはじめ、外部の第三者によるフィードバックも受けながら、「ありたい姿」の実現に向けた改善策の効果を継続的に検証する必要がある。

以 上

2026 年 9 月 2 日

ニデック株式会社 御中

調 査 報 告 書

(公表版)

調査委員会

委員長 伊丹 俊彦

委 員 幕田 英雄

委 員 河合 健司

目 次

第 1	調査の概要	1
1	調査の経緯	1
2	調査の目的	2
3	調査の期間	2
4	調査の体制	2
5	調査の対象	3
(1)	品質不適切行為に係る事案	3
(2)	産地表示等不適切行為に係る事案	10
6	調査の方法	12
(1)	品質不適切行為の疑いに係る事案の調査	12
(2)	産地表示等不適切行為の疑いに係る事案の調査	14
(3)	補完調査	14
7	本調査に関する留保事項	18
第 2	ニデックグループの概要	20
1	事業の概要	20
2	沿革及び経営上の特徴	21
(1)	創業及びモータ事業の成長（1973 年から 1988 年まで）	21
(2)	海外生産体制の形成及び M&A による事業領域の拡大 （1989 年から 2005 年まで）	22
(3)	収益改善施策、M&A の再開及び事業本部制への移行 （2006 年から 2014 年まで）	23
(4)	中期戦略の策定及び事業ポートフォリオの転換（2015 年以降）	24
(5)	永守氏の経営手法を基礎として形成された経営上の特徴	26
3	組織の概要	28
(1)	グループ及び BU の構成	28
(2)	主要な機関	34
(3)	役員等	35
(4)	主要な会議体	36
(5)	本社コーポレート部門	37
第 3	ニデックグループの品質コンプライアンス体制	39
1	リスク管理体制	39
(1)	一般的なリスク管理体制	39
(2)	品質コンプライアンスリスクの評価・管理	41

2	コンプライアンス体制	43
(1)	一般的なコンプライアンス体制	43
(2)	品質保証・品質コンプライアンス体制	45
3	教育・研修	50
(1)	コンプライアンス部による教育・研修	50
(2)	GQM による教育・研修	51
4	疑義発生時の報告、調査及び是正のための体制	52
(1)	GQM 及び CQO に対する報告体制	52
(2)	内部通報窓口	53
(3)	懲戒処分	53
(4)	品質総点検	54
5	モニタリング及び内部監査	56
(1)	経営管理監査部による内部監査	56
(2)	GQM によるモニタリング	56
第 4	調査結果の全体像	57
1	品質不適切行為に係る事案	57
(1)	全体の分布	57
(2)	重要品質事案の分布	61
(3)	一般品質事案の分布	63
2	産地表示等不適切行為に係る事案	65
(1)	外部法律事務所による調査が完了していた事案	66
(2)	当委員会が調査を実施した事案	66
第 5	個別事案に係る判明事実	67
1	重要品質事案の代表例	67
(1)	SPMS の検査結果改ざん事案	68
(2)	AMEC Organic の無断リワーク事案	70
(3)	NMOJ の再生樹脂無断使用事案	72
(4)	NTMC の含有化学物質未確認事案	73
(5)	NIST の検査結果ねつ造事案	75
2	産地表示等不適切行為に係る事案の代表例	78
第 6	構造的問題の分析—なぜ複数の BU・拠点において相当数の品質不適切行為等が発生し、発見・報告・是正されない状態が形成・定着したのか	79
1	「不健全な状態」への着目	79
2	本件で問題となる「不健全な状態」	80
3	不健全な状態の形成・定着に至った構造的問題の分析	81
(1)	経営層における構造的問題の分析	81

(2)	コーポレート層における構造的問題の分析.....	89
(3)	BU・拠点層における不健全な状態の形成・定着に至った構造的問題の分析..	95
(4)	各 BU の事業・組織上の特色を踏まえた分析.....	102
4	総括.....	119
第7	改善策の提言—不健全な状態から「ありたい姿」への転換.....	121
1	基本的な考え方.....	121
(1)	改善策の目的	121
(2)	「ありたい姿」を実現するための経営及び組織運営.....	121
(3)	改善策の設計、実施及び検証.....	122
2	経営層におけるありたい姿の実現.....	123
(1)	ありたい姿	123
(2)	ソフト面の施策	124
(3)	ハード面の施策	128
3	ニデックのコーポレート層におけるありたい姿の実現	135
(1)	ありたい姿	135
(2)	ソフト面の施策	136
(3)	ハード面の施策	138
4	BU・拠点層におけるありたい姿の実現.....	142
(1)	ありたい姿	142
(2)	ソフト面の施策	143
(3)	ハード面の施策	145
5	改善策全体の実施管理及び実効性の検証	150
(1)	全体計画及び実施責任の明確化.....	151
(2)	業務運用の変化を捉える指標・データを活用したモニタリング.....	151
(3)	独立した評価及び継続的な見直し.....	152
第8	結語.....	153
	改善策の提言一覧.....	154

定義語一覧

定義語	意義	初出箇所
ニデック	ニデック株式会社	第 1 の 1
ニデックグループ	ニデック及びそのグループ会社	第 1 の 1
会計調査報告書	2025 年 9 月 3 日に設置された第三者委員会が 2026 年 4 月 17 日にニデックへ提出した、不適切な会計処理の疑義に係る調査報告書の最終版	第 1 の 1
品質総点検	ニデックグループの生産及び開発拠点を対象として、2026 年 1 月 8 日にニデックが開始した社内調査	第 1 の 1
役職員	ニデックグループの役員及び従業員	第 1 の 1
総点検ヒアリング	品質総点検の一環として、各生産及び開発拠点到所属する関係者に対して実施されたヒアリング	第 1 の 1
自己チェック	品質総点検の一環として実施された工程変更・設計変更等に関する記録と顧客への報告履歴との照合	第 1 の 1
品質意見箱	品質総点検の一環として設置されたニデックグループの全役職員から品質不適切行為等に関する情報提供等を受け付ける窓口	第 1 の 1
品質不適切行為	品質に係る不適切行為。具体的には、製品の設計、開発、製造、変更管理、試験、検査、出荷、顧客対応等に関し、法令・認証等、顧客合意等又は社内規格等に違反し、又はこれらから逸脱する行為（不作為を含む。）	第 1 の 1 及び同 5(1) ア
産地表示等不適切行為	製品の産地表示等に係る不適切行為。具体的には、製品の産地に関する表示、説明若しくは証明又は輸出入に関し、て行う税関への申告若しくはこれらに関連する通関書類等の作成、提出若しくは利用に関し、法令若しくは規則に違反し、又はこれらから逸脱する行為（不作為を含む。）	第 1 の 1 及び同 5(2) ア
品質不適切行為等	品質不適切行為及び産地表示等不適切行為の総称	第 1 の 1
当委員会	2026 年 5 月 13 日にニデックが設置した、外部専門家で構成される調査委員会	第 1 の 1
本調査	ニデックが当委員会に委託した、品質不適切行為等に関する調査	第 1 の 1
BU	ニデックグループの各事業部門及びグループ会社事業管理部の管理対象であるグループ会社	第 1 の 2
拠点	各 BU に属する生産又は開発拠点	第 1 の 2
本調査期間	2026 年 5 月 13 日から同年 9 月 2 日まで	第 1 の 3

定義語	意義	初出箇所
法令・認証等	法令、規則、規格又は認証	第 1 の 5(1)ア
顧客合意等	顧客との契約その他の合意	第 1 の 5(1)ア
社内規格等	社内規格又は社内基準	第 1 の 5(1)ア
4M 変更違反	顧客合意等において、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) 等を変更するに当たり、顧客に対する事前の申請又は顧客の承認の取得その他の所定の手続を経ることが必要とされているにもかかわらず、当該手続を経ずに変更を実施すること	第 1 の 5(1)ア
特採	所定の要求事項又は合否判定基準に適合しない製品について、所定の承認を得た上で例外的に使用又は出荷を認める取扱い	第 1 の 5(1)ア
内部通報窓口	ニデックグローバル・コンプライアンス・ホットライン	第 1 の 5(1)イ(ア)
GQM	ニデックのグローバル品質統括本部	第 1 の 5(1)イ(ア)
GQM 拠点訪問活動	GQM が本調査期間中に実施した重要拠点への訪問活動	第 1 の 5(1)イ(ア)
補完調査	本調査のうち、本アンケート調査、本 AI アバター調査及び本フォレンジック調査	第 1 の 5(1)イ(イ)
本アンケート調査	本調査の一環として、生産又は開発拠点に所属する全役職員を対象に品質不適切行為等に関する認識等を尋ねた調査	第 1 の 5(1)イ(イ)
本 AI アバター調査	本調査の一環として、生産又は開発拠点に所属する従業員の一部を対象に AI アバターを用いて品質不適切行為等に関する認識等を聴取した調査	第 1 の 5(1)イ(イ)
役員等	役員及び執行役員	第 1 の 5(1)イ(イ)
本フォレンジック調査	本調査の一環として、役員等及び過去に役員等の地位にあった者の中から選定した一部の者を対象に各人の電子メール等の検索及びレビューを行った調査	第 1 の 5(1)イ(イ)

定義語	意義	初出箇所
重要品質基準	品質不適切行為に係る事案の重大性を評価するために定めた 5 項目の基準	第 1 の 5(1) ウ(ア)
重要品質事案	本調査の結果、重要品質基準のいずれかに該当すると判断された品質不適切行為に係る事案	第 1 の 5(1) ウ(ア)
一般品質事案	本調査の結果、品質不適切行為の存在が認定された事案のうち、重要品質基準のいずれにも該当すると判断できなかった事案	第 1 の 5(1) ウ(イ)
産地表示等	製品の産地に関する表示、説明又は証明	第 1 の 5(2) ア
通関書類等	輸出入に際して行う税関への申告又はこれに係るインボイスその他の書類	第 1 の 5(2) ア
永守氏	永守重信氏	第 1 の 6(1) ア(イ)
現在	本報告書の提出日である 2026 年 9 月 2 日	第 1 の 7
Torin 社	Torin Corporation	第 2 の 2(1)
トーソク社	株式会社トーソク	第 2 の 2(2)
コパル社	株式会社コパル	第 2 の 2(2)
コパル電子社	コパル電子株式会社	第 2 の 2(2)
三協精機製作所	株式会社三協精機製作所	第 2 の 2(2)
WPR	2009 年 1 月に開始された WPR (W Profit Ratio) プロジェクト	第 2 の 2(3)
Emerson 社	Emerson Electric Co.	第 2 の 2(3)
Whirlpool 社	Whirlpool Corporation	第 2 の 2(4)
Embraco グループ	Embraco Industria de Compressores e Soluções em Refrigeração Ltda. を含む企業グループ	第 2 の 2(4)
OAE 社	オムロンオートモーティブエレクトロニクス株式会社	第 2 の 2(4)

定義語	意義	初出箇所
三菱重工工機社	三菱重工工作機械株式会社	第 2 の 2(4)
OKK 社	OKK 株式会社	第 2 の 2(4)
PAMA 社	PAMA S. p. A.	第 2 の 2(4)
TAKISAWA 社	株式会社 TAKISAWA	第 2 の 2(4)
日本サーボ社	日本サーボ株式会社	第 2 の 2(5)
QMS	品質マネジメントシステム (Quality Management System)	第 2 の 2(5)
旧ニデックエレシス	ニデックエレシス株式会社	第 2 の 3(1)ウ
芝浦製作所	株式会社芝浦製作所	第 2 の 3(1)キ
安川電機製作所	株式会社安川電機製作所	第 2 の 3(1)キ
CEO	最高経営責任者 (Chief Executive Officer)	第 2 の 3(3)ア
CTO	最高技術責任者 (Chief Technology Officer)	第 2 の 3(3)イ
CCO	最高コンプライアンス責任者 (Chief Compliance Officer)	第 2 の 3(3)イ
CQO	最高品質責任者 (Chief Quality Officer)	第 2 の 3(3)イ
岸田氏	岸田光哉氏	第 2 の 3(5)
CFO	最高財務責任者 (Chief Financial Officer)	第 2 の 3(5)
品質コンプライアンス	製品の品質に関わる業務において、法令・認証等、顧客合意等及び社内規格等を遵守すること	第 3
品質コンプライアンスリスク	品質コンプライアンス違反が生じるリスク	第 3 の 1

定義語	意義	初出箇所
KRI	リスクの評価及び管理のために設定された重要リスク指標	第3の1(1)
GQM 規程	国内外の拠点に適用されるグローバル品質保証基本規程	第3の2(2)イ(ア)
ハンドブック	「ニデックグループコンプライアンス行動規範」の内容を解説する「ニデックコンプライアンスハンドブック」	第3の3(1)
「再生に向けて」	ニデックが2026年5月13日に公表した「再生に向けて」	第4の1
本件製品 (第5の1(1)のみ)	小型モータ事業本部 (SPMS) に属する会社の工場が製造する IT 機器用のプレス製品	第5の1(1)ア
本件会社 (第5の1(1)のみ)	小型モータ事業本部 (SPMS) に属しており、本件製品を製造している会社	第5の1(1)ア
本件工場 (第5の1(1)のみ)	本件製品を製造している本件会社の工場	第5の1(1)ア
本件顧客 (第5の1(1)のみ)	本件製品の販売先である顧客	第5の1(1)ア
本件規格 (第5の1(1)のみ)	本件製品について本件顧客との間で合意した規格	第5の1(1)イ(ア)
本件不適切行為 (第5の1(1)のみ)	本件規格より緩やかな社内基準による特採及び顧客提出用の出荷検査データの改ざん	第5の1(1)イ(ア)
本件会議 (第5の1(1)のみ)	2020年3月に海外工場で生じた複数のデータ問題への対応を検討した複数回の会議	第5の1(1)イ(イ)
SPC 管理規定	「SPC 管理規定 (補則) 顧客報告における特例処置」と題する社内ルール	第5の1(1)イ(イ)
本件製品 (第5の1(2)のみ)	車載既存事業本部 (AMEC Organic) に属する会社が製造する車載用モータ及びその構成部品	第5の1(2)ア
本件工場 (第5の1(2)のみ)	車載既存事業本部 (AMEC Organic) に属しており、本件製品を製造している海外の製造拠点	第5の1(2)ア
本件顧客 (第5の1(2)のみ)	本件製品の顧客である複数の車載部品メーカー	第5の1(2)ア
PPAP	生産部品承認プロセス (Production Part Approval Process)	第5の1(2)イ
本件不適切行為 (第5の1(2)のみ)	本件顧客の事前承認を得ずに行った不適合品又はその構成部品のリワーク	第5の1(2)イ

定義語	意義	初出箇所
本件製品 (第 5 の 1(3)のみ)	NMOJ の海外拠点が製造する車載用内装部品を構成する樹脂製部品	第 5 の 1(3)ア
本件工場 (第 5 の 1(3)のみ)	本件製品を製造する NMOJ の海外拠点	第 5 の 1(3)ア
本件顧客 (第 5 の 1(3)のみ)	本件製品の顧客である自動車メーカー等	第 5 の 1(3)ア
本件不適切行為 (第 5 の 1(3)のみ)	本件顧客の承認を得ず、本件製品に使用する樹脂に再生樹脂を 15%配合した行為	第 5 の 1(3)イ
本件製品 (第 5 の 1(4)のみ)	NTMC が製造する産業機器用モータ	第 5 の 1(4)ア
本件顧客 (第 5 の 1(4)のみ)	本件製品の顧客である産業機器を製造する会社	第 5 の 1(4)ア
含有化学物質情報	部品のサプライヤーから取得する含有化学物質に関する分析データ等	第 5 の 1(4)イ(ア)
本件不適切行為 (第 5 の 1(4)のみ)	必要な含有化学物質情報に基づく確認を行わず、顧客要求に適合している旨を連絡して本件製品を製造及び出荷した行為	第 5 の 1(4)イ(イ)
本件製品 (第 5 の 1(5)のみ)	NIST の国内拠点が製造するカシメ固定した部品	第 5 の 1(5)ア
本件検査 (第 5 の 1(5)のみ)	本件製品の「抜け強度」及び「トルク強度」の検査	第 5 の 1(5)イ(ア)
本件運用 (第 5 の 1(5)のみ)	少なくともトルク強度の検査を製造ロットごとに実施せず、通常時には定型的な数値を記入する運用	第 5 の 1(5)イ(ア)
本件不適切行為 (第 5 の 1(5)のみ)	本件検査の不実施及び検査結果のねつ造	第 5 の 1(5)イ(イ)

第1 調査の概要

1 調査の経緯

ニデック株式会社（以下「**ニデック**」という。）は、ニデック及びそのグループ会社（以下、併せて「**ニデックグループ**」という。）において不適切な会計処理の疑義が生じたことを受け、2025年9月3日、当該疑義に係る事実関係の調査、影響額の算定、原因の究明及び再発防止策の提言等を行うため、第三者委員会を設置した。同委員会は、当該疑義について調査を実施し、2026年4月17日、ニデックに対して調査報告書の最終版（以下「**会計調査報告書**」という。）を提出した。

ニデックは、上記第三者委員会による調査と並行して、ステークホルダーからの信頼を早期に回復するとともに、ニデックグループの内部管理体制を強化するため、2025年10月30日に「**ニデック再生委員会**」を設置し、体制の改善を進めてきた。その一環として、ニデックは、2026年1月8日、ニデックグループの品質管理体制等の実態を確認して品質面の課題の有無及び内容を把握し、必要な是正措置等を検討することを目的として、ニデックグループの生産及び開発拠点を対象とした社内調査（以下「**品質総点検**」という。）¹を開始した。品質総点検を進める中で、ニデックグループの複数の拠点において、品質に係る不適切行為（以下「**品質不適切行為**」という。）及び製品の産地表示等に係る不適切行為（以下「**産地表示等不適切行為**」といい、品質不適切行為と併せて「**品質不適切行為等**」という。）²の疑いが確認された。

これを受け、ニデックは、品質不適切行為等の疑いに関する事実関係の解明、原因の究明及び製品品質へのコミットメントの強化に向けた実効的な改善策の検討等のためには、同種事案の調査に豊富な経験及び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、2026年5月13日開催の取締役会において、外部専門家で構成される調査委員会（以下「**当委員会**」という。）の設置を決議した。

同日、ニデックは、当委員会に対し、下記2に掲げる事項を目的として、下記5に記載する事項を対象とする調査（以下「**本調査**」という。）を委託した。

¹ 品質総点検は、ニデックグループの役員及び従業員（以下「**役職員**」という。）のうち各生産及び開発拠点到所属する関係者に対するヒアリング（以下「**総点検ヒアリング**」という。）、工程変更・設計変更等に関する記録と顧客への報告履歴との照合（以下「**自己チェック**」という。）、並びにニデックグループの全役職員から品質不適切行為等に関する情報提供等を受け付ける窓口（以下「**品質意見箱**」という。）の設置等の方法によって実施された。

² 本報告書における「品質不適切行為」及び「産地表示等不適切行為」の意義については、下記5(1)ア及び同(2)ア参照

2 調査の目的

本調査の目的は、以下のとおりである。

- ① ニデックグループにおける品質不適切行為等の疑いに係る事実の解明
- ② 品質不適切行為等の原因の分析及び改善策の提言
- ③ その他、当委員会が必要と認めた事項

なお、当委員会は、下記 5(1)ウ(ア)に定義する重要品質事案を選定するに当たり、ニデックグループにおける各事業本部及びニデックのグループ会社事業管理部の管理対象であるグループ会社（Business Unit。以下「BU」という。）³又は各 BU に属する生産若しくは開発拠点（以下「拠点」という。）から申告された該当製品のリコールの可能性並びに技術的リスク及び安全性への影響に関する評価を考慮したが、これらの評価の妥当性を検証すること自体は、本調査の目的に含まれない。

3 調査の期間

本調査の期間は、2026 年 5 月 13 日から 2026 年 9 月 2 日までである（以下「**本調査期間**」という。）。

4 調査の体制

当委員会の構成は、以下のとおりである。

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

当委員会は、本調査の実施を補助させるため、長島・大野・常松法律事務所、WIN 法律事務所に所属する弁護士その他の専門家を調査補助者として、これらの者により事務局を構成した。

また、当委員会は、①アンケート調査（下記 6(3)ア）の実施のために株式会社マクロミルを、②アンケート調査結果の分析業務及び企業風土の検証等のために NO&T Data Lab 株式会社を、③アンケート調査結果の分析業務及び AI アバターによるヒアリング調査（下記 6(3)イ）の実施のために株式会社 FRONTEO を、それぞれ外部事業者

³ BU の対象については、下記第 2 の 3(1)参照

として起用した。

上記の委員3名、事務局を構成する調査補助者及び外部事業者は、いずれも本調査の対象となる事案に関してニデックグループとの間に利害関係を有していない。また、当委員会は、本調査の内容及び方法、事実認定、原因分析並びに改善策の提言について独自に判断し、十分な専門性及び客観性を確保した調査を実施した。その一方で、ニデックグループにおける決算への影響の早期把握、内部管理体制の迅速な整備及び品質不適切行為等の対象製品に関する適時・適切な顧客対応を可能とする観点から、当委員会は、これらの対応に必要な範囲で、ニデックに調査の進捗状況等を共有した。

5 調査の対象

本調査の対象となる事案⁴は、品質不適切行為が疑われる事案及び産地表示等不適切行為が疑われる事案に大別される。以下では、この区分に従い、品質不適切行為及び産地表示等不適切行為の意義等に触れた上で、それぞれの調査対象を説明する。

(1) 品質不適切行為に係る事案

ア 品質不適切行為の意義

本報告書において「**品質不適切行為**」とは、ニデックグループの製品の設計、開発、製造、変更管理、試験、検査、出荷若しくは顧客対応その他のプロセスに関し、適用される法令、規則、規格若しくは認証（以下「**法令・認証等**」という。）上の要求、顧客との契約その他の合意（以下「**顧客合意等**」という。）又はニデックグループの社内規格若しくは社内基準（以下「**社内規格等**」という。）に違反し、又はこれらから逸脱する行為（不作為を含む。）をいう。

品質不適切行為には、例えば以下の行為が含まれるが、これらに限られない。

- ・ **顧客への申請・承認手続違反**：顧客合意等において、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)等を変更するに当たり、顧客に対する事前の申請又は顧客の承認の取得その他の所定の手続を経ることが必要とされているにもかかわらず、当該手続を経ずに変更を実施すること（以下「**4M 変更違反**」という。）
- ・ **顧客仕様等への違反**：顧客合意等に定められた仕様、要求事項その他の条件に違反すること（工場、材料、部品、機械、製造工程、試験・検査方法、

⁴ ここにいう「事案」は、本調査において調査、評価及び集計の単位として整理した一連の事実関係を指す。下記イ(ア)のとおり、複数の行為を一つの事案として整理している場合がある。

試験・検査機器の設定、試験・検査者の資格その他の設計、製造、試験・検査又は納入に関する条件等への違反を含む。)

- ・ **試験・検査の未実施**：顧客合意等により実施することが求められている試験・検査の全部又は一部を、顧客の同意を得ずに実施せず、又は提出することが求められている試験報告書、検査成績書その他の試験・検査結果を提出しないこと
- ・ **試験・検査記録の改ざん**：試験・検査結果、測定値、品質監査記録その他の品質記録について、実際とは異なる数値・内容に書き換えること
- ・ **試験・検査記録のねつ造**：実際には全部又は一部を実施していない試験・検査について、あたかも実施したかのように試験・検査結果、測定値その他の品質記録を作成すること
- ・ **評価・判定基準又は結果の不適切な変更**：顧客合意等に定められた評価方法若しくは合否判定基準を、適切な根拠若しくは必要な承認なく緩和若しくは変更し、又は本来不合格とすべき製品を、適切な根拠若しくは必要な承認なく、特別採用（以下「**特採**」という。）⁵その他の方法により合格品若しくは出荷可能な製品として取り扱うこと
- ・ **不適合品の出荷**：本来、隔離、廃棄、再検査又は是正等を行うべき不適合品について、適切な手続を経ることなく出荷、流用又は使用すること

品質不適切行為には、故意によるものだけでなく、過失によるものも含まれ⁶、当該行為によって実際に製品の品質、安全性、性能又は信頼性への影響が生じたか否かを問わない。ただし、製品に不具合又は不良が生じたという事実のみをもって品質不適切行為に該当するものではなく、法令・認証等における要求、顧客合意等若しくは社内規格等への違反又はこれらからの逸脱があることを要する。

イ 調査対象の選定方法

当委員会は、品質不適切行為の疑いに係る事案について、ニデックが本調査の開始前又は本調査期間中に実施した社内調査等を通じて把握したものと、当委員会が本調査を通じて新たに把握したものとに区分して調査対象を選定した。

⁵ 一般に、特採とは、所定の要求事項又は合否判定基準に適合しない製品について、不適合の内容及びその影響を評価し、所定の権限者の承認を得た上で、例外的に使用又は出荷を認める取扱いをいう。特採によって当該製品が当然に所定の要求事項又は合否判定基準に適合することになるものではなく、顧客合意等により顧客の承認が必要とされる場合には、当該承認を得る必要がある。

⁶ ただし、検査成績書の単純な転記ミスその他これに類する軽微な記載上の誤りについては、試験・検査が適切に実施され、その結果及び適合性の判定にも誤りがない限り、文書作成上の誤りにとどまるため、本調査では品質不適切行為に含めていない。

(ア) ニデックが社内調査等を通じて把握した事案

当委員会は、まず、以下の各経路を通じてニデックが本調査の開始前又は本調査期間中に把握した事案を調査対象の候補とした。

- ① ニデックが 2026 年 1 月 8 日から実施した品質総点検のうち、総点検ヒアリング及び自己チェックを通じて、各 BU 又は拠点から申告された品質不適切行為の疑いに係る事案
- ② 品質総点検の一環として設置された品質意見箱を通じて、ニデックグループの役職員から申告された品質不適切行為の疑いに係る事案⁷のうち、当委員会がニデックから調査を引き継ぐこととした事案⁸
- ③ ニデックが設置する「ニデックグローバル・コンプライアンス・ホットライン」(以下「内部通報窓口」という。)⁹に申告された品質不適切行為の疑いがある事案のうち、当委員会がニデックから調査を引き継ぐこととした事案¹⁰
- ④ ニデックのグローバル品質統括本部(以下「GQM」という。)が本調査期間中に実施した重要拠点への訪問活動(以下「GQM 拠点訪問活動」という。)¹¹を通じて、品質不適切行為の疑いが判明した事案

その上で、これらの候補事案のうち、以下の(i)から(iii)までのいずれにも該当しないものを、本調査の対象とした。

- (i) 社内規格等への違反又は逸脱にとどまり、顧客合意等又は法令・認証等への違反が認められない事案

⁷ 上記①に係る各 BU からの報告内容は「マスターファイル」と題する一覧表に、上記②に係る各申告者からの申告内容は「事案端緒リスト」と題する一覧表に、それぞれニデックが集約した。両一覧表は本調査期間中に随時更新されており、当委員会は、ニデックから最終的に受領した 2026 年 7 月 29 日付けのマスターファイル及び同年 8 月 3 日時点の事案端緒リストに掲載された事案を、調査対象の候補とした。

⁸ 品質意見箱に申告された事案の中には、当委員会に「事案端緒リスト」が共有された時点でニデックによる社内調査が既に完了していたものがあつた。このため、当委員会は、社内調査が未着手であつた事案又は着手済みであっても実質的な調査が行われていなかった事案のうち、申告者と連絡を取ることができないこと等により当委員会による調査が困難と判断したものを除き、ニデックから調査を引き継いだ。

⁹ 内部通報窓口については、下記第 3 の 4(2)参照。なお、これは品質総点検の一環として設置された品質意見箱とは異なる窓口である。

¹⁰ 内部通報窓口は、品質不適切行為に限らず各種の申告を受け付けている。このため、同窓口で申告された事案のうち、品質不適切行為の疑いに関するものと認められる事案から、申告者と連絡を取ることができないこと等により当委員会による調査が困難と判断した事案を除いたものを、当委員会が引き継いだ。

¹¹ GQM は、本調査と並行して、品質不適切行為に関する役職員の認識、各拠点における品質管理の実態及び組織風土上の課題等を把握するため、ニデックグループにおける一部の拠点を訪問し、役職員に対するヒアリングを実施した。訪問対象拠点は、品質不適切行為の報告状況、業績目標等に関するプレッシャーが品質管理に影響を及ぼしていた可能性及び各拠点が取り扱う製品の品質リスク等を考慮して GQM により選定された。

- (ii) 4M 変更違反に係る事案のうち、事後的に¹²当該変更の内容を顧客に説明し、当該変更自体について顧客の了承が得られた事案
- (iii) 製品又は顧客が異なるものの、同一の BU 及び拠点において、他の事案と同一又は実質的に同一の行為態様で行われたため、当該他の事案に統合して整理した事案

上記(i)から(iii)までのいずれかに該当する事案を調査対象から除外した理由は、次のとおりである。

まず、上記(i)について、社内規格等への違反又は逸脱にとどまり、顧客合意等又は法令・認証等への違反を伴わない行為については、顧客対応に伴う費用負担その他の財務上の影響が生じる可能性は相対的に低いと考えられることから、本調査の対象から除外することとした¹³。

次に、上記(ii)について、顧客が当該変更の内容を認識した上で当該変更自体を事後的に了承している場合には、変更実施時に事前の申請又は承認を得なかったことによる手続上の契約違反が必ずしも遡って解消されるものではないものの、顧客から当該変更自体を理由として契約上の責任を追及され、追加的な顧客対応又は費用負担が生じる可能性は相対的に低いと考えられることから、本調査の対象から除外することとした。

さらに、上記(iii)について、同一の BU 及び拠点において同一又は実質的に同一の態様で行われた品質不適切行為は、その対象となる顧客又は製品が異なる場合であっても、関与した役職員若しくは部門、発生原因又は組織上の構造的問題が共通する可能性が高く、原因分析及び改善策の検討の観点から、一つの事案として一体的に調査及び分析することが合理的であると判断した。そのため、相互に関連する事案を一つの事案に統合し、統合前の各事案を独立した事案としては取り扱わないこととした。

なお、当初、調査対象として選定した事案についても、その後の調査により、上記(i)から(iii)のいずれかに該当することが判明した場合には調査対象から除外した。

(イ) 当委員会が本調査を通じて把握した事案

上記(ア)の方法による調査対象の選定は、多数の候補事案の中から、本調査

¹² 本調査期間中に顧客の了承が得られたことが確認された場合も含む。

¹³ もっとも、社内規格等を遵守することは、コンプライアンス及び企業内秩序の維持の観点から重要である。したがって、社内規格等への違反又は逸脱に係る事案を調査対象に含めなかったことは、ニデックグループにおいて、当該違反又は逸脱について事実確認を行い、必要な是正措置を講ずる必要がないことを意味するものではない。

の目的に照らして更なる事実確認を行うべき事案を抽出するための初期的な判定として行ったものである。このため、当委員会は、上記(ア)の選定段階では、調査の効率性を確保する観点から、主として BU 若しくは拠点、通報者又は GQM から提供された情報に基づいて各事案を調査対象とするかどうかを判定しており、調査対象から除外した個々の事案について、その基礎となった情報の正確性を逐一検証したものではない¹⁴。このような調査上の限界を補完するため、当委員会は、本調査の一環として、以下に掲げる各調査（以下「**補完調査**」という。）を実施した。これにより、上記(ア)の経路では把握されていない事案を幅広く把握するとともに、同(ア)の各経路を通じて提供された情報と実態との間に齟齬がないかを確認することを試みた¹⁵。

- ① ニデックグループの生産又は開発拠点に所属する全役職員を対象として、品質不適切行為等に関する認識等を尋ねるアンケート調査（以下「**本アンケート調査**」という。）
- ② ニデックグループの生産又は開発拠点に所属する従業員の一部を対象として、AI アバターを用いて品質不適切行為等に関する認識等を聴取するヒアリング調査（以下「**本 AI アバター調査**」という。）
- ③ ニデックの役員及び執行役員（以下「**役員等**」という。）並びに過去に役員等の地位にあった者の中から選定した一部の者を対象として、各人の電子メール等の検索及びレビューを行う調査（以下「**本フォレンジック調査**」という。）

これらの補完調査を通じて得られた情報に基づく調査対象の選定方法は、次のとおりである。

まず、上記①の本アンケート調査では、回答者に対し、品質不適切行為等を認識しているかを尋ね、これを認識している旨を回答した者には、その具体的な内容の記載を求めた。その結果、下記 6(3) アのとおり、極めて多数の申告が寄せられ、その中には、既に把握されていた事案と重複するもの、工程改善に関する提案、品質とは関係のない不適切行為に関するもの及び内容が抽象的で具体的な評価が困難なもの等も含まれていた。そこで、当委員会は、各申告の具体的な内容を確認した上で、行為の性質及び態様、関与者の役職及び範囲、法令・認証等への違反の可能性、製品の安全性を含む技術的リスク、顧客・消費者への影響並びに事業上及び財務上の影響等を総合的に考慮し、調査の必要

¹⁴ 例えば、品質総点検において、社内規格等への違反又は逸脱にとどまり、顧客合意等又は法令・認証等への違反を伴わない事案である旨を BU 又は拠点から申告された場合、当委員会は、当該事案について、顧客合意等又は法令・認証等への違反の有無を逐一検証したものではない。

¹⁵ 補完調査の概要及び方法については、下記 6(3) を参照

があると判断した事案を調査対象に加えた。

次に、上記②の本 AI アバター調査において品質不適切行為の疑いを示す回答が得られた場合には、既に判明している品質不適切行為との重複の有無を確認した上、重複しないものを調査対象に加えた。

なお、本フォレンジック調査の結果、新たな品質不適切行為の疑いに係る事案は確認されなかった。

以上に加え、当委員会が調査対象である品質不適切行為の疑いについてヒアリングその他の調査を進める過程で、当該行為とは別の品質不適切行為の疑いを把握することがあった。この場合、当委員会は、新たに把握した疑いに係る事案も調査対象に追加した。

ウ 調査結果に基づく事案の分類

上記イの方法により調査対象として選定した品質不適切行為の疑いに係る事案について調査を行った結果、下記第 4 及び第 5 に記載するとおり、多数の事案において品質不適切行為が認められた。そこで、当委員会は、ニデックグループ全体における品質不適切行為の状況を把握するとともに、その中からニデックグループ又はそのステークホルダーに及ぼし得る影響が大きい事案や、ガバナンス上の重大な問題を示す事案を明らかにするため、各事案の重大性を評価することとした。

もともと、ニデックグループの製品及び事業は多岐にわたり、各事案の性質、背景及び生じ得る影響も様々であることから、事案の重大性を単一の指標によって一律に判断することは困難である。そこで、当委員会は、行為の性質及び態様、継続期間及び反復性、対象となる製品及びその用途、最終顧客を含む顧客の性質及び範囲、関係者の役職及び範囲、法令・認証等又は顧客合意等への違反の内容及びこれに伴う法的リスク、製品に関する技術的リスク、顧客・消費者への影響、事業上及び財務上の影響、並びに顧客等への対応の要否及び内容等を総合的に考慮し、以下のとおり、品質不適切行為に係る事案を「重要品質事案」と「一般品質事案」に分類した。

(ア) 重要品質事案

当委員会は、上記の考え方にに基づき、以下の①から⑤までの項目を、事案の重大性を評価するための基準（以下「**重要品質基準**」という。）として定めた。その上で、本調査の結果、重要品質基準のいずれかに該当すると判断した品質不適切行為に係る事案を「**重要品質事案**」と整理した。

- ① 組織的な関与（ニデックグループの役員又は拠点長の関与）がある事案
- ② 最終製品が海外の公的機関向けである事案
- ③ 法令・認証等への違反の疑いがある事案
- ④ BU 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
- ⑤ BU 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なリスク（製品の安全性に影響を及ぼすリスク）が高いと評価された事案

上記①から⑤までを重要品質基準として定めた理由は、次のとおりである。

まず、上記①について、役員又は拠点長が品質不適切行為に関与している場合には、当該行為が一部の従業員による単発的な行為にとどまらず、ニデックグループ全体又は当該 BU 若しくは拠点におけるガバナンス、管理監督及び内部統制上の問題を背景として行われている可能性がある。こうした事案については、直接的な財務上の影響の大小にかかわらず、原因を究明し、改善を図る必要性が高いことから、重要品質事案に含めることとした。

次に、上記②について、最終製品が海外の公的機関向けである場合、当該公的機関での調達において求められる品質上、契約上又は法令上の要求への不適合により、製品の是正、交換その他の顧客対応が必要となり、又は今後の取引に影響が生じる可能性がある。加えて、海外の公的機関における調達に関連する品質不適切行為について、仕様への適合性、試験結果その他の重要な事項に関し、内容が虚偽であることを認識しながら申告し、又は情報を故意に隠匿した場合等には、民事上の損害賠償や刑事罰の対象となる可能性がある。このように、最終製品が海外の公的機関向けである場合、事業上及び財務上の影響が大きくなるおそれがあることから、重要品質事案に含めることとした。

また、上記③について、製品又はその製造工程に関する国内外の法令・認証等への違反の疑いがある場合には、行政上の措置、認証の停止若しくは取消し、製品の出荷若しくは販売の停止、顧客対応その他の措置が必要となり、事業上及び財務上の影響が大きくなる可能性があることから、重要品質事案に含めることとした。

さらに、上記④について、リコールの可能性があると評価された場合には、製品の回収、点検、修理若しくは交換又は顧客への補償その他の対応により、多額の費用負担が生じる可能性があることから、重要品質事案に含めることとした。

最後に、上記⑤について、製品の技術的リスクが高いと評価された場合には、その機能若しくは信頼性に重大な影響が生じ、又は人の生命、身体若しくは財

産に被害が及ぶ可能性があり、大規模な顧客対応及び費用負担につながるおそれがあることから、重要品質事案に含めることとした。

なお、上記④及び⑤に関しては、上記２のとおり、リコールの可能性並びに技術的リスク及び安全性への影響に関する評価の妥当性を検証することは、本調査の目的に含まれない。このため、当委員会は、BU 若しくは拠点又は申告者等がリコールの可能性があると評価した事案を上記④に、技術的リスクが高いと評価した事案を上記⑤に、それぞれ該当するものとして取り扱った。これは、当委員会がこれらの評価の妥当性を判断したことを意味するものではない。

(イ) 一般品質事案

当委員会は、本調査の結果、品質不適切行為の存在が認定された事案のうち、重要品質基準のいずれにも該当すると判断できなかったものを「**一般品質事案**」と整理した。

一般品質事案は、本調査において重要品質基準への該当性が確認されなかったという限度で、重要品質事案と比較して相対的に重大性が低いものとして分類したものであり、必ずしも品質不適切行為自体が軽微であることや、追加の対応を要しないことを意味するものではない。したがって、一般品質事案についても、各事案の内容及び本調査の結果に応じ、ニデックグループにおいて必要な追加調査及び原因分析を行い、顧客対応その他の是正措置を講ずることが求められる。

(2) 産地表示等不適切行為に係る事案

ア 産地表示等不適切行為の意義

本報告書において「**産地表示等不適切行為**」とは、ニデックグループの製品の産地に関する表示、説明若しくは証明（以下「**産地表示等**」という。）又は輸出入に際して行う税関への申告若しくはこれらに係るインボイスその他の書類（以下「**通関書類等**」という。）の作成、提出若しくは利用に関し、適用される法令若しくは規則に違反し、又はこれらから逸脱する行為（不作為を含む。）をいう。

産地表示等不適切行為には、例えば以下の行為が含まれるが、これらに限られない。

- ・ **不適切な産地表示等**：適用される法令若しくは規則に基づき表示、説明若

しくは証明すべき産地と異なる国又は地域を、製品、包装、ラベル若しくは通関書類等に表示若しくは記載し、又は顧客その他の関係者に説明若しくは証明すること

- ・ **税関への不適切な申告**：輸出入に際し、産地、品名、関税分類、課税価格、数量その他の申告事項について、事実と異なる内容又は適用される法令若しくは規則に適合しない内容を税関に申告し、又は必要な申告を行わないこと
- ・ **通関書類等における事実と異なる記載等**：通関書類等において、事実と異なる内容若しくは適用される法令若しくは規則に適合しない内容を記載すること、必要な事項を記載しないこと、又はこれらの態様により作成若しくは変更された通関書類等を提出若しくは利用すること

産地表示等不適切行為には、故意によるものだけでなく、過失によるものも含まれ¹⁶、当該行為によって実際に関税の追徴、行政上の措置、顧客対応その他の影響が生じたか否かを問わない。

イ 調査対象の選定方法

当委員会は、①ニデックが品質総点検等を通じて把握した産地表示等不適切行為の疑いに係る事案及び②当委員会が補完調査を通じて把握した産地表示等不適切行為の疑いに係る事案を調査対象とした。

産地表示等不適切行為が疑われる事案については、事案に応じて、関係する顧客ごとに合意内容等を個別に確認することに加え、輸出入先の国又は地域における法令若しくは規則への適合性を確認し、海外の税関その他の規制当局に対する修正申告、説明、資料提出その他の対応の要否及び内容を検討する必要がある。このように、調査において確認すべき事項及び必要となる対応が品質不適切行為に係る事案とは異なること等から、当委員会は、両者を区別して調査対象を選定した。

¹⁶ 産地表示等、税関への申告又は通関書類等については、適用法令によっては、故意がなくても、表示若しくは申告の訂正、関税の追徴、貨物の留置若しくは輸入不許可その他の措置の対象となることがある。そのため、本調査では、故意による産地の偽装に限らず、過失による転記又は入力誤り等に起因する正確性に疑義のある産地表示等、税関への誤申告若しくは申告漏れ、又は通関書類等の誤記も、産地表示等不適切行為に含めることとした。なお、この分類は、必ずしも当該行為について刑事責任その他の法的責任が成立することを意味するものではなく、法的責任の有無及び内容は、適用法令上の要件に従って個別に判断されることに留意されたい。

6 調査の方法

(1) 品質不適切行為の疑いに係る事案の調査

当委員会は、上記 5(1)イの方法により調査対象とした品質不適切行為の疑いに係る事案について、把握の経路、申告内容の具体性、ニデックによる調査の進捗状況、重要品質基準への該当可能性その他の事案の性質及び重大性を踏まえ、調査主体並びに調査の範囲及び深度を定めた。

ア 当委員会が主体となって実施した調査

当委員会は、調査対象とした品質不適切行為の疑いに係る事案のうち、BU 若しくは拠点又は申告者等から提供された情報その他の事情に照らして上記 5(1)ウ(ア)の重要品質基準に該当する可能性が高いと考えられる事案については、当委員会が直接事実関係を確認する必要があると判断し、主に以下の方法により調査を実施した。

(ア) 客観資料の精査

当委員会は、本調査に当たり、ニデックグループの組織図、役職員の経歴書、各種社内規程、経営会議その他の社内会議の議事録及び配布資料、製品に関する資料、顧客との契約書、品質協定、納入仕様書、図面、仕様書その他の顧客要求を示す資料、作業標準、検査記録、試験データ、変更申請、品質保証に関する社内文書、電子メールその他のコミュニケーション並びに当委員会の要請に基づきニデックグループが作成した資料を収集し、その内容を精査した。

なお、当委員会が収集した資料は、ニデックグループ又は関係者に現存し、これらの者から任意に提供されたものに限られる。

(イ) 関係者に対するヒアリング及び電子メールによる質問

当委員会は、ニデックグループの役職員その他関係者 155 名に対し、延べ 189 回のヒアリングを実施した。なお、ヒアリングの対象者には、ニデックの元代表取締役会長である永守重信氏（以下「永守氏」という。）を含む退職者が含まれる。

ヒアリングは、対面又は Teams 会議若しくは Zoom ミーティングを用いたオンラインの方法により実施した。日本語以外を主たる使用言語とする者につい

ては、可能な限り本人の使用言語によるヒアリングを実施した。調査期間内に当該言語を使用する聴取者又は通訳者を確保することが困難な場合には、本人の使用言語による質問状を電子メールで送付し、その回答を確認した。下記(3)ア(ウ)のとおり、本アンケート調査の申告者の一部についても、申告内容に応じ、電子メールによる質問を実施した。

なお、ヒアリングを打診した者の中には、ヒアリングには応じず、電子メールによる質問及び回答のやり取りにのみ応じた者がいた。また、ヒアリングを打診したものの、本報告書作成時点までに応答がなく、当委員会が接触できなかった者もいた。当委員会は、このような場合には、関係資料及び他の関係者からの聴取等により、可能な範囲で事実関係を確認した。もともと、必要な事実確認を完了できなかった事案については、ニデックグループにおいて、本報告書の提出後も追加の事実確認を行うとともに、今後の是正活動において申告内容を適切に考慮することが求められる。

(ウ) 各拠点への訪問等

当委員会は、品質不適切行為に係る事実関係及び品質管理の実態を確認するため、必要に応じ、関係する一部の拠点を訪問した上、関係者に対するヒアリング、拠点到保管されている記録の確認並びに関連する製造及び検査の現場の視察等を行った。

イ 当委員会の指示に基づきニデックが主体となって実施した調査

調査対象とした品質不適切行為の疑いに係る事案のうち、BU 若しくは拠点又は申告者等から提供された情報その他の事情に照らし、上記 5(1) ウ(ア)の重要品質基準に該当する可能性が低く、ニデックが主体となって調査することが相当であると当委員会が判断した事案については、当委員会の指示に基づき、ニデックが主体となって調査を実施した。具体的には、当委員会は、ニデックに対し、当該事案が確認された拠点において、少なくとも次の事項を確認し、その結果を報告するよう求めた。

- ① 品質不適切行為の概要
- ② 対象となる製品群並びに製品の概要及び用途
- ③ 品質不適切行為の関与者
- ④ BU 又は拠点が考える品質不適切行為の原因

当委員会は、ニデックから上記事項を含む各事案の調査結果及び関係資料の提供を受け、その内容を確認した。また、必要に応じ、ニデックに対して追加の資料提出、事実確認又は補足調査を求めた。もともと、当委員会は、ニデックが主体となって調査した全ての事案について、同一の調査を独自に再実施し、又は全ての事実関係を逐一検証したものではない。

(2) 産地表示等不適切行為の疑いに係る事案の調査

上記 5(2) のとおり、ニデックグループでは、品質総点検等を契機として産地表示等不適切行為に係る事案が確認されており、当委員会の設置以前から、ニデック又はニデックが委託した外部法律事務所による調査が進められていた。そこで、当委員会の設置時点で当該調査が完了していた事案については、当委員会が当該調査結果を受領した上、調査内容に著しく不合理な点がないかを確認した。他方、同時点で調査が完了していなかった事案については、当委員会が主体となり、客観資料の精査、関係者に対するヒアリング及び電子メールデータのレビュー等の方法により調査を実施した。また、本アンケート調査その他の補完調査を通じて新たに把握した産地表示等不適切行為の疑いに係る事案についても、同様の方法により必要な事実確認を行った。

(3) 補完調査

ア 本アンケート調査

(ア) 目的、対象及び実施期間

当委員会は、主として、品質総点検及び内部通報窓口を通じて把握されていない品質不適切行為等の有無及び内容を確認するとともに、品質総点検が適切に実施されたかを確認するため、本アンケート調査を実施した。また、品質不適切行為等の原因及び背景を分析し、改善策を検討するため、企業風土、職場におけるコミュニケーション及びコンプライアンス意識等についても質問した。

本アンケート調査は、ニデックグループの生産・開発拠点 305 拠点に所属する全役職員 9 万 7,663 名¹⁷を対象とし、原則として過去 5 年間における品質不適切行為等への関与又は認識の有無、品質総点検における回答への指示若しくは誘導、妨害その他の不適切な対応の有無、品質不適切行為等の背景及び原因、

¹⁷ 当該人数は、各 BU 又は拠点から報告された対象者数に基づく。

企業風土並びにコンプライアンス意識等について、当委員会が作成した質問票への回答を求めた。

本アンケート調査の回答期間は、当初、2026年6月18日から同月29日までであったが、その後の回収状況等に鑑み、回答期限を同年7月8日まで延長した。さらに、一部のBUから回答期間の再延長を希望する旨の申出があったため、同月15日から同月17日までの間、再度回答を受け付けた。

(イ) 実施方法

本アンケート調査は、対象者が専用のウェブサイトアクセスして回答する方法により実施し、電子メールで配信されたリンクからアクセスする方法と、配布された紙面に記載されたQRコードからアクセスする方法を併用した。日本語以外の言語を使用する対象者については、ニデックから提供された情報に基づき、当該対象者の使用言語による質問票を用いた¹⁸。

本アンケート調査は、当委員会に対する顕名の方式を採用したが、回答者が同意しない限り、回答者個人を特定する情報をニデックグループに提供しないことを明示し、情報提供に関する同意の有無を回答者が選択できる仕組みとした。

また、当委員会は、対象者による率直な申告及びその後の調査への協力を確保するため、ニデックとの協議の上、本アンケート調査の実施に際し、誠実に申告して調査に協力した場合には、その協力が処分に当たり有利に斟酌され得る一方、申告しなかった品質不適切行為等への関与が後に判明した場合又は調査妨害行為が認められた場合には、厳正な処分の対象となり得る旨を対象者に説明した。

(ウ) 回答状況及び追加調査

当委員会は、上記(ア)の回答期間を通じて、対象者8万9,973名から回答を受領した（回答率92.1%）。

当委員会は、本アンケート調査に寄せられた回答のうち、品質不適切行為等の原因及び背景、企業風土、職場におけるコミュニケーション並びにコンプライアンス意識等に関する回答については、その内容を分析し、他の調査結果と併せて、原因分析及び改善策の検討に用いた。

¹⁸ 具体的には、日本語のほか、英語、中国語（繁体字及び簡体字）、韓国語、イタリア語、クメール語、スペイン語、セルビア語、タイ語、ドイツ語、ハンガリー語、フランス語、ベトナム語、ポーランド語、ポルトガル語及びミャンマー語の質問票を用いた。

品質不適切行為等に係る申告については、品質不適切行為等を認識している旨の回答のうち、品質不適切行為等の概要を記載する欄に具体的な内容の記載がなく、抽象的な回答にとどまるもの又は明らかに本調査の対象外となる事項のみを記載したもの等を除外し、1,999名分の回答を抽出した。また、本アンケート調査では、品質不適切行為等そのものに関する質問に加え、品質総点検における回答について、指示、誘導、妨害その他の不適切な対応が行われていなかったかについても質問した。当委員会は、このような対応があった旨の回答のうち、当該対応の概要を記載する欄に具体的な内容の記載がなく、抽象的な回答にとどまるもの又は明らかに本調査の対象外となる事項のみを記載したもの等を除外し、78名分の回答を抽出した。

その上で、当委員会は、上記5(1)イ(イ)のとおり、上記1,999名分の回答について、行為の性質及び態様、関与者の役職及び範囲、法令・認証等への違反の可能性、製品の安全性を含む技術的リスク、顧客・消費者への影響並びに事業上及び財務上の影響等を総合的に考慮し、追加の事実確認の必要性及び緊急性を精査した。また、上記78名分の回答についても、申告された対応の内容及び態様、関与者の役職及び範囲並びに品質総点検への影響等を考慮し、追加の事実確認の必要性及び緊急性を精査した。

その結果、追加の事実確認が必要と判断した回答については、回答者に対するヒアリング又は電子メールによる質問状の送付により事実確認を行った。その際、限られた調査期間内で効率的に事実確認を進めるため、回答者を特定し得る情報をニデックに共有することに同意した回答者については、当委員会の要請に基づきニデックが事実確認を行い、当委員会がその結果を分析した。他方、当該情報の共有に同意しなかった回答者については、匿名性を確保するため、当委員会が直接事実確認を行った。追加の事実確認により品質不適切行為等に係る事案を把握した場合には、上記(1)に記載した方法により調査した。他方、品質総点検における回答に関する指示、誘導、妨害その他の不適切な対応については、追加の事実確認を行った範囲では、そのような対応が行われたと認めるに足りる事実の確認されなかった。

イ 本 AI アバター調査

当委員会は、個別事案の調査のみでは把握することが困難な、品質不適切行為等に関する役職員の認識、各拠点における品質管理の実態及び組織風土上の課題を幅広く把握し、原因分析及び改善策の検討に用いるため、当委員会の要請に基づき、ニデックが主体となって、本 AI アバター調査を実施した。

本 AI アバター調査は、人間の聴取者に代わり、専用のシステム上に表示され

る AI アバターが、品質不適切行為等に関する認識、品質管理の実態及び組織風土等に関する質問を提示し、対象者が音声又は文字入力により回答するものである。対象者は、ニデックの担当者その他の聴取者と直接対面することなく、質問に回答することができる仕組みとなっている。

対象拠点の選定に当たっては、品質不適切行為等の報告状況、業績目標等に関するプレッシャーが品質管理に影響を及ぼしていた可能性及び各拠点が扱う製品の特性等に照らした品質リスクを主な観点として、拠点ごとの調査の必要性及び優先度を整理した。その上で、これらの観点に照らして訪問による調査の必要性が特に高い拠点を GQM 拠点訪問活動の対象とし、その対象とならなかった拠点のうち、補完的な調査を行う必要があると考えられた 16 拠点を、本 AI アバター調査の対象とした。

その上で、各対象拠点を所管する BU は、当該拠点の①品質保証・品質管理、②設計・開発・技術、③製造・生産管理、④購買・調達及び⑤営業の各部門から、それぞれ 5 名から 10 名程度を無作為に選定し、本 AI アバター調査の対象者とした。

本 AI アバター調査において品質不適切行為等の疑いを示す回答が得られたものについては、ニデックにおいて、既に把握されていた事案との重複の有無を確認し、重複するものを除外した。その結果、新たな品質不適切行為の疑いに係る事案 2 件を把握し、調査対象に加えた。

ウ 本フォレンジック調査

当委員会は、ニデックの役員又は執行役員による品質不適切行為等への指示又は関与の有無を確認することを主な目的として、以下の合計 31 名を本フォレンジック調査の対象とした。

- ① ニデックにおける現職の役員等¹⁹：22 名
- ② 品質総点検対象期間中の BU のトップ（事業本部長・責任者）：8 名（上記①と重複している者を除く。）
- ③ 永守氏：1 名

これらの対象者については、いずれも、電子メールその他の電子データを保全した上で、キーワード検索により絞り込み、抽出したデータをレビューした。もっとも、その結果、新たな品質不適切行為等の疑いに係る事案は確認されず、ま

¹⁹ ただし、本フォレンジック調査は、業務執行に関与する役員又は執行役員による関与等の有無を確認することを主眼としたため、社外役員は対象としていない。

た、役員等が具体的な品質不適切行為等を指示し、又は黙認していたことを明確に示す電子メール等も確認されなかった。

7 本調査に関する留保事項

本調査は法的強制力を伴わない任意の調査であり、資料の収集、ヒアリングその他の調査は、ニデックグループ及びその関係者による任意の協力を前提としている。このため、上記 6(1) ア(イ)のとおり、当委員会がヒアリングを打診したものの、ヒアリングには応じず、電子メールによる質問及び回答のやり取りにとどまった者もあり、これらの者については、口頭で回答の趣旨を確認し、その内容に応じて追加質問を行うことに一定の制約があった。さらに、電子メールによる質問への回答を求めたものの、現在²⁰までに応答がなく、当委員会が接触できなかった者については、供述を得ることができなかった。

また、ニデックグループは世界各地に多数の生産・開発拠点を有し、調査対象となり得る事案が極めて多数かつ広範に及ぶ一方、調査に充てることのできる期間には限りがあった。このため、当委員会は、上記 5(1) イ及び 6(1) のとおり、各事案の把握経路及び内容等を踏まえて調査対象を選定し、その性質及び重大性に応じて、調査主体並びに調査の範囲及び深度を定めた。もっとも、上記 5(1) イ(ア)の経路で把握した事案に係る調査対象の選定は、主として BU 若しくは拠点、通報者又は GQM から提供された情報に基づくものであり、当委員会は、除外した個々の事案について、当該情報の正確性を逐一検証したものではない。当委員会は、この限界を補完するため、上記 6(3) の補完調査を実施したが、これらも所定の対象範囲及び抽出方法に基づくものであり、ニデックグループにおける全ての品質不適切行為等の疑いを網羅的に把握したものではない。

以上を踏まえ、本報告書は、その作成時点までに当委員会が収集した資料及び情報に基づくものであり、当委員会が収集していない重要な資料が存在すること、提供を受けた資料若しくは情報又はヒアリング等により得られた供述に誤り若しくは欠落があることその他の新たな事実が判明した場合には、本報告書の記載を修正する必要が生じ得ることに留意が必要である。また、本報告書の内容は、裁判所、監督官庁その他の第三者が将来行う事実認定又は法的評価と一致することを保証するものではない。

なお、当委員会は、本報告書の公表版の作成に当たり、調査結果に含まれる取引先情報、営業秘密その他の秘密情報を保護し、ニデックグループ、その取引先その他の関係者の正当な利益を害することを避けるため、当委員会の判断において、顧客、製品、拠点その他の関係者又は対象を直接又は間接に特定し得る情報を抽象化するなど、

²⁰ 本報告書の提出日である 2026 年 9 月 2 日を指す。以下同じ。

必要な加工を行った。もっとも、これらの加工は、調査結果の理解に必要な事実関係及び評価の実質を損なわない範囲で行ったものであり、公表版は、当委員会の調査結果を歪曲し、又はその重要な内容を不当に省略するものではない。

第2 ニデックグループの概要

本章では、本調査により判明した品質不適切行為等及びその原因を理解するための前提として、ニデックグループの事業の特性、成長及び拡大の経緯並びに組織及び管理構造を、必要な範囲で概説する。

1 事業の概要

ニデックグループは、合計 354 社²¹の国内外のグループ会社により構成され、自動車、家電・商業設備、産業機器、エネルギー、データストレージ、工作機械、半導体製造・検査装置等の異なる市場において、精密小型モータ、車載用モータ、家電・商業・産業用モータ、機械装置、電子・光学部品等の多様な製品を取り扱っている。

ニデックグループは、事業特性及び市場特性に応じて複数の BU を中心とする事業運営体制を採用している。現在のニデックグループにおける主要な BU は、小型モータ事業本部（SPMS）、車載事業本部（AMEC）、家電・車載事業統括本部（AAD）、モーション&エネルギー事業本部（MOEN）及び機械事業本部（NMAB）である（BU の詳細については、下記 3(1)を参照）²²。

また、ニデックは、2021 年以降、①AI 社会を支える事業、②サステナブル・インフラとエネルギーを支える事業、③産業の生産効率化を支える事業、④より良い生活（Better Life）を支える事業、及び⑤モビリティイノベーションを支える事業の「事業 5 本柱」（Five Business Pillars）を成長戦略の中核に位置付けている。これらは BU を横断する注力事業領域であり、各 BU の事業は、その一又は複数にまたがっている。

このような事業構成に加え、対象とする市場、顧客、販売地域及び製造拠点も多岐にわたることから、製品に適用される法令・認証等、顧客固有の品質要求、製品に内在する安全上及び技術上のリスク並びに取引慣行は、事業、製品、顧客、用途、地域及び拠点ごとに異なる。したがって、各製品については、直接の取引先との契約、仕様書、図面、検査基準等のみならず、当該製品が組み込まれる最終製品の用途及び販売地域に応じて適用される法令、規格及び認証並びに設計、材料、製造方法等の変更に関する顧客の事前承認手続にも対応する必要がある。

また、事業及び製品によっては、製品の設計、部品の調達、製造、試験・検査、販売及び顧客対応を複数の法人又は拠点が分担し、その商流に複数のグループ会社に関

²¹ 2025 年 9 月末時点

²² SPMS は Small Precision Motor Solutions、AMEC は Automotive Motors & Electronic Controls、AAD は Appliance Automotive Division、MOEN は Motion & Energy、NMAB は Nidec Machine Tool & Automation Business Unit の略称である。このように、ニデックグループでは、BU、法人及び拠点について、英字による略称が用いられることがある。本報告書においても、記載の便宜上、個別に定義することなく、ニデックグループ内で用いられている略称により BU、法人又は拠点を示すことがある。

与する場合がある。このような場合、品質問題が発生した際には、対象となる製品、製造拠点、顧客、地域、期間及び適用される要求事項を、関係する法人及び拠点をまたいで特定し、確認する必要がある。

2 沿革及び経営上の特徴

(1) 創業及びモータ事業の成長（1973 年から 1988 年まで）

ニデックは、1973 年 7 月 23 日、永守氏及び創業メンバーの計 4 名により、資本金 2,000 万円の「日本電産株式会社」として設立された。同年 8 月には桂工場を新設し、精密小型 AC モータ²³の製造及び販売を開始した。創業期の営業では、少量の注文又は技術的に困難な要望についても試作に応じ、可能な限り納期を短縮し、顧客を頻繁に訪問することが重視された。しかし、実績を重視する日本企業の文化や第 1 次石油危機による日本経済の低迷の影響を受け、国内での営業活動は想定していたほどの効果を挙げるができなかった。そこで、同年 12 月には米国で顧客開拓を開始し、Minnesota Mining and Manufacturing Company（現 3M Company）向けの試作品の製作を経て、翌 1974 年 7 月に同社から 1,000 台を受注した。1976 年 4 月には米国に米国日本電産株式会社（現 NIDEC AMERICA CORPORATION）を設立し、現地在庫から顧客へ直接納入する体制を整えた。

1979 年には、HDD 用スピンドルモータ²⁴の製造及び販売を開始し、その後、FDD 用ブラシレス DC モータ²⁵の事業にも進出した。もともと、1983 年には、価格競争が激化した FDD 用ブラシレス DC モータから撤退し、HDD 用スピンドルモータに経営資源を集中した。以後、HDD 市場の小型化、高容量化及び主要顧客からの需要増加に対応して製品開発及び生産設備の拡充を進め、HDD 用スピンドルモータ事業はニデックの成長を牽引する事業となった。1984 年 2 月には、米国 Torin Corporation（以下「Torin 社」という。）から軸流ファン部門を買収し、初めての M&A によりファン事業²⁶を本格化した。

1985 年には、「品質第一主義の生産・出荷体制」を基本方針として掲げるとともに、同年 1 月から 1987 年 5 月まで、経営費の 30%削減、生産性の 30%向上及び仕入コストの 30%削減を目標とする「チャレンジ 30 作戦」を実施した。1986 年 6 月に

²³ AC モータは、交流電源によって駆動するモータである。

²⁴ HDD (Hard Disk Drive) は、磁気ディスクにデータを記録する記憶装置であり、HDD 用スピンドルモータは、その内部で磁気ディスクを高速かつ安定的に回転させるモータである。

²⁵ FDD (Floppy Disk Drive) は、フロッピーディスクに記録されたデータの読取り及び書込みを行う装置である。ブラシレス DC モータは、機械的な接点であるブラシを用いず、電子回路によって回転を制御する直流モータである。

²⁶ 軸流ファンは、羽根の回転軸方向に空気を流すファンであり、電子機器、空調機器及び産業機器等の冷却用途に用いられる。

は、Quality Worker (良い社員)、Quality Company (良い会社) 及び Quality Products (良い製品) を意味する「3Q」と、整理、整頓、清潔、清掃、作法及び躰を意味する「6S」を組み合わせた「3Q6S 運動」を全社的に開始し、各事業所に推進委員会及び事務局を設置した。続いて、1987 年 6 月から同年 12 月まで、1 ドル 120 円の為替水準の下で経常利益率 12%を確保することを目標とする「チャレンジ 120 作戦」を実施した。さらに、1988 年 1 月から 1990 年 5 月までは、全てのコスト及び不良品をそれぞれ従前の 3 分の 2 に削減することを目標とする「チャレンジ 2/3 作戦」を実施した。

1988 年 11 月、ニデックは、大阪証券取引所市場第 2 部及び京都証券取引所に株式を上場した。

(2) 海外生産体制の形成及び M&A による事業領域の拡大 (1989 年から 2005 年まで)

ニデックは、1989 年、HDD 用スピンドルモータ事業の競合企業であった信濃特機株式会社を買収し、その再建に着手した。同社の買収及び再建を通じて、技術、製品及び販路の獲得に要する時間を短縮するという M&A の利点を認識し、以後、M&A を継続的に活用するようになった。買収先の再建に当たっては、原則として経営陣を交代させず、従業員を解雇せず、事務所及び工場の整理整頓、出勤率の向上並びに経営陣及び従業員の意識改革を進める手法が採られた。

顧客の生産拠点の海外移転及び量産需要に対応するため、1990 年 8 月には、米国 Seagate Technology, Inc. 及び International Business Machines Corporation (IBM) からの要請を受け、タイに HDD 用スピンドルモータの生産法人であるタイ日本電産株式会社 (現 NIDEC ELECTRONICS (THAILAND) CO. LTD. (NET)) を設立した。同法人は、ニデックが海外で現地法人を設立し、工場を一から立ち上げた最初の例であった。1991 年 4 月には、品質管理部及び中央研究所を新設するとともに、峰山及び滋賀の各工場を事業所へ改組し、独立採算による事業所制を導入した。1992 年 2 月には、中国・大連に日本電産 (大連) 有限公司 (現 NIDEC MOTOR (DALIAN) LIMITED (NCDA)) を設立し、1993 年 12 月には峰山事業所がニデックグループで初めて ISO 9002 認証を取得した。

1990 年代には、優れた駆動系その他の要素技術を有し、かつ、当該技術によって継続的に収益を確保できる企業を主な対象として M&A を実施した。1995 年から 2000 年までの間には、1997 年の株式会社トーソク (以下「**トーソク社**」という。現ニデックパワートレインシステムズ株式会社 (NPSC))、1998 年の株式会社コパル (以下「**コパル社**」という。現ニデックプレジジョン株式会社 (NPCJ)) 及びコパル電子株式会社 (以下「**コパル電子社**」という。現ニデックコンポーネンツ株式会社 (NCCC)) への資本参加を含む M&A 等を計 16 件実施した。また、1996 年以降、グループ合同

入社式、グループ会社研修会及びグループ会社間の人材交流を順次開始した。1997年には、永守氏のものの考え方及び行動の仕方をまとめた『挑戦への道』を刊行した。

生産拠点については、1995年12月に、フィリピンにフィリピン日本電産株式会社（現NIDEC PHILIPPINES CORPORATION (NCFL)）を設立した。2002年4月には、中国・平湖に日本電産（浙江）有限公司（現NIDEC MOTOR (ZHEJIANG) CORPORATION (NCCP)）を、同年6月には、中国・東莞に日本電産（東莞）有限公司（現NIDEC MOTOR (DONGGUAN) CORPORATION (NCDD)）をそれぞれ設立した。2005年10月には、ベトナムにベトナム日本電産株式会社（現NIDEC VIETNAM CORPORATION (NCVH)）を設立した。2003年に資本参加した株式会社三協精機製作所（以下「三協精機製作所」という。現ニデックインスツルメンツ株式会社 (NIST)）の再建では、3Q6Sの徹底、出勤率の向上、経費削減及び購買力の強化等を実施した。これらのM&A及び海外展開を通じ、ニデックの事業領域は、HDD用スピンドルモータを中心とする精密小型モータ関連事業から、車載部品、電子・光学部品、減速機及びプレス機等へと拡大し、開発、生産、部品加工、販売及び技術サービスの各機能を複数の国、法人及び拠点に配置する体制が形成された。

(3) 収益改善施策、M&Aの再開及び事業本部制への移行（2006年から2014年まで）

ニデックは、2006年6月、M&Aの専門部署として企業戦略室を設置し、製品ラインアップの強化、既存事業の競争力強化及び関連事業の成長力強化を目的として、国内外の企業を継続的にグループへ取り込んだ。2007年度には、2008年度の営業利益1,000億円の達成に向け、2007年度及び2008年度の2年間で第1四半期から第8四半期までに区分して事業計画を策定し、24か月にわたり進捗を確認する「Q8計画」を実施した。同計画には、Fコスト等の利益減少要因への対応、社員の生産性の向上、特に間接部門コストの抜本的な見直し、並びに部品及び設備の内製化による付加価値の向上が含まれ、売上高が伸びない場合にも利益を確保できる体制の形成が目標とされた。

Fコストは、不良及び品質上の問題に伴って発生する損失を金額で把握するための管理指標であり、不良品の廃却費及び手直し費等の社内で発生する損失のほか、返品、顧客からの求償及びペナルティ等の社外で発生する損失が含まれる。もっとも、その具体的な集計範囲及び管理単位は、時期、BU、会社及び工場によって異なっていた。また、GQMの設置前から、一部のBU、会社又は工場では、それぞれの管理単位でFコストの削減目標を設定していた。

リーマン・ショック後の2009年1月には、「WPR (W Profit Ratio)」プロジェクト（以下「WPR」という。）を開始した。WPRでは、売上高がピーク時の半分となっ

でも黒字を維持し、75%まで回復すれば従前の利益率を確保し、ピーク時まで回復すれば従前の2倍の利益率を達成することが目標とされた。永守氏は、その経営思想及び具体的な改善手法をまとめたマニュアル²⁷を作成し、国内外の全管理職へ配布した。国内外の工場、営業所及び事務所では、このマニュアルを用いて収益構造の見直しが進められ、その後も収益環境が悪化した局面においてWPRの手法が用いられた。

2010年には、米国Emerson Electric Co.（以下「Emerson社」という。）のMotors & Controls事業を買収し、Nidec Motor Corporation（NMCA）を設立して、家電・商業・産業用モータ事業を拡大した。2012年4月には、それまで事業所単位で管理していた事業部門を取扱製品及び市場別に管理する事業本部制へ改め、FDBM事業本部、汎用モータ事業本部、家電産業事業本部及び車載事業本部の4事業本部を発足させた²⁸。同年10月には、2010年に策定した「Vision 2015」における2015年度の売上高目標を2兆円から1兆2,000億円へ見直す一方、営業利益率15%を目標として、売上高の拡大に加えて利益率及び財務体質の改善を重視する中期戦略へ改めた。これと並行して「WPRパート2」及び「24カ月計画」を開始し、「24カ月計画」は2013年度から2014年度まで実施された。2013年には、グローバルビジネス統括本部及びグローバル事業戦略室を設置し、グループ一体化営業、グループ集中購買、生産技術の革新、間接材購買及び物流戦略の見直しを進めるとともに、グローバル5極²⁹経営管理体制の構築を推進した。

このようなニデックグループの自律成長やM&Aなどにより業績が向上したことで、2014年度には連結売上高が1兆円に達した。

（4） 中期戦略の策定及び事業ポートフォリオの転換（2015年以降）

ニデックは、2015年1月、国籍、言語、文化及び価値観の異なるグループの役職員が共通して実践すべき行動指針として「Nidec Way」を制定した。地域別の経営管理体制については、2012年1月に中国の地域統括会社である日本電産（上海）管理有限公司（NMSC）が始動し、2014年10月に米州の地域統括会社であるNidec Americas Holding Corporation（NAHC）が始動したほか、2015年3月には欧州・中東・アフリカを担当する地域統括会社であるNidec Europe B.V.（NEUN）の再編手

²⁷ WPRのマニュアルには、WPRの実践を通じて得られた改善事例が順次追加され、当初800項目だった事例は1年足らずで数万項目に達し、マニュアルの厚さも5倍になった。

²⁸ FDBM事業本部は現在の小型モータ事業本部（SPMS）、車載事業本部は現在の車載事業本部（AMEC）に概ね対応する。また、汎用モータ事業本部及び家電産業事業本部については、その後の組織再編を経て、現在は主としてモーション&エナジー事業本部（MOEN）及び家電・車載事業統括本部（AAD）に包含されている。

²⁹ 5極とは日本、中国、アジア、アメリカ、EMEA（Europe, the Middle East and Africa:ヨーロッパ、中東及びアフリカ）の5地域を管理する地域統括会社のことを指す。

続が完了した。ニデックは、これらの地域統括会社を中核とするグローバル5極経営管理体制の整備を進め、地域統括会社に、各地域におけるガバナンス、コンプライアンス及び内部統制の強化、経営効率の向上並びに買収後の統合支援を担わせた。

このような中、永守氏は、2015年1月に実施された2014年度第3四半期の決算説明会において、2030年度に連結売上高10兆円を目指すことを表明し、その後も2015年4月の社内報で2030年度にニデックを10兆円企業にすると宣言するなど、2030年度に売上高10兆円を実現するという目標を継続的に公言してきた。また、2015年4月にニデックが公表した「Vision 2020」では、2020年度の連結売上高2兆円、連結営業利益率15%以上及びROE18%以上を目標として掲げた。2016年にはグループのブランドを「Nidec」に統一する方針を決定し、2017年1月にコーポレートブランドロゴを統一した。

2019年には、Whirlpool Corporation（以下「**Whirlpool 社**」という。）からコンプレッサー事業³⁰を取得してEmbraco Industria de Compressores e Soluções em Refrigeração Ltda.（現Nidec Global Appliance Brasil Ltda.（NGAB））を含むEmbracoグループ各社（以下「**Embraco グループ**」という。）をニデックグループに加えるとともに、オムロンオートモーティブエレクトロニクス株式会社（以下「**OAE 社**」という。現ニデックモビリティ株式会社（NMOJ））を買収し、家電・商業・産業用モータ事業及び車載部品事業を拡大した。

このように事業ポートフォリオの拡大を進める中、ニデックは、2018年の米中貿易摩擦による世界経済の不安定化の影響等を受け、2019年1月、同年10月及び2020年1月の3回にわたって業績予想を下方修正した。さらに、2019年末以降に拡大した新型コロナウイルス感染症に伴う長期的な世界経済の低迷に備え、2020年4月には「WPR4」を発動し、収益性の改善と生産性2倍の達成を目指し、全役職員が危機感を持って困難な局面に立ち向かう体制の構築を急いだ。こうした取組等により、連結売上高は2020年度に再び増加に転じた。

2021年4月には、100年を超えて成長し続ける企業を目指すため、新企業理念を制定した。新企業理念は、従前の社是、三大精神に代表される価値観、行動規範及び行動指針を承継し、これに使命及び目指す姿を加えたものであった。また、同年7月に公表した「Vision 2025」では、2030年度の連結売上高10兆円を見据え、2025年度の連結売上高4兆円、従業員一人当たりの売上高及び営業利益の倍増（2020年度比）並びにROIC15%以上等を目標として掲げた。さらに、同年には三菱重工工作機械株式会社（以下「**三菱重工工機社**」という。現ニデックマシンツール株式会社（NMTJ））をグループに加え、工作機械事業を拡大した。

2022年2月にはOKK株式会社（以下「**OKK 社**」という。現ニデックオーケーケー株式会社（NOKJ））をグループに加え、同年4月には、家電産業事業本部を家電産業

³⁰ 主として家庭用・業務用冷蔵庫向けコンプレッサーの開発、製造及び販売を行う事業である。

事業本部（ACIM）及びモーション&エナジー事業本部（MOEN）に分割した。2023 年 1 月には GQM を設置し、同年 2 月に PAMA S. p. A.（以下「**PAMA 社**」という。（PAMA）³¹⁾）をグループに加えた。これらの事業ポートフォリオの転換が順調に進んだ結果、2022 年度には連結売上高が 2 兆円に達した。

2023 年 4 月 1 日には商号を「ニデック株式会社」へ変更するとともに、工作機械事業を行うグループ会社を一括して管理する機械事業本部（NMAB）を設置し、同年 11 月には株式会社 TAKISAWA（以下「**TAKISAWA 社**」という。（NTKS）³²⁾）をグループに加えた。また、2025 年 1 月 1 日付けで、家電・車載事業統括本部（AAD）の下に家電産業事業本部（ACIM）及び車載既存事業本部（AMEC Organic）を置き³³⁾、車載既存事業を AAD へ移管した。

(5) 永守氏の経営手法を基礎として形成された経営上の特徴

以上の沿革を通じ、永守氏の経営手法は、経営理念及び行動指針、全社的な改善活動、事業計画及び業績管理の手法並びに買収先の再建及び統合の方法として、ニデックグループへ展開されてきた。

経営理念及び行動規範の面では、ニデックは、創業以来、「情熱、熱意、執念」、「知的ハードワーキング」及び「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」という永守氏の「三大精神」の下で、迅速な行動、困難な目標への挑戦及び目標を達成するまで取り組む姿勢を重視してきた。創業期の営業において、少量の注文又は技術的に困難な要望にも試作で応じ、納期を短縮し、顧客を継続的に訪問したことは、このような姿勢を具体的な行動として示すものであった。三大精神に示された考え方は、その後、永守氏が執筆した『挑戦への道』にまとめられ、さらに、ニデックグループの行動指針である「Nidec Way」では、高い目標の設定、顧客の背景及び期待の把握、結果に対する責任並びに目標達成まで諦めない姿勢に加え、事実の確認及び管理サイクルの反復、合理的な業務遂行及び生産性の向上、継続的な改善、他者及び多様性の尊重、協働、コンプライアンス並びに社会的責任が示された。

収益管理及び改善活動の面では、高い数値目標を設定した上で、その達成手段を経費、仕入コスト、生産性、不良品、F コスト、間接部門コスト並びに部品及び設備の内製化等の具体的な項目へ展開する手法が用いられてきた。「チャレンジ 30 作戦」、「チャレンジ 120 作戦」及び「チャレンジ 2/3 作戦」では、削減率又は利益率を明示して全社的な活動を実施し、「Q8 計画」及び「24 カ月計画」では、2 年間の計画を四半期単位に区分して進捗を確認した。また、WPR では、売上高の減少に応

³¹⁾ PAMA 社については、現在も社名は変更されておらず、ニデック内の略称は「PAMA」とされている。

³²⁾ TAKISAWA 社については、現在も社名は変更されておらず、ニデック内の略称は「NTKS」とされている。

³³⁾ ACIM は Appliance, Commercial & Industrial Motors、AMEC Organic は Automotive Motors & Electronic Controls Organic の略称である。

じた利益率の段階的な目標を設定し、その経営思想及び具体的な改善手法をマニュアル化した。品質についても、1985年に「品質第一主義の生産・出荷体制」を掲げ、3Q6S運動では良い社員及び良い会社と良い製品を一体として位置付け、「Q8計画」ではFコストを利益減少要因の一つとして管理した。

施策の展開方法の面では、永守氏が改善方針及び目標を自ら示し、現場の状況を確認した上で、具体的な実施方法に落とし込むことが重視された。例えば、2007年に子会社化した日本サーボ株式会社（以下「日本サーボ社」という。現ニデックアドバンストモータ株式会社（NAMC））の再建では、永守氏が毎週同社を訪問して従業員と対話し、各職場の状況を確認した上で対策を立案した。また、WPRでは、永守氏が改善手法をまとめたマニュアルを作成して全管理職へ配布した。『挑戦への道』は、2016年頃から英語、中国語、タイ語及びベトナム語に翻訳され、国内外の拠点における統一研修の教材として用いられた。このように、経営理念及び数値目標は、研修、マニュアル、職場確認及び改善活動を通じて、各事業所及びグループ会社の業務へ展開された。

M&A及び買収後の再建・統合の面では、技術、製品及び販路を自社のみで構築するために要する時間を短縮する手段としてM&Aが活用された。買収後は、原則として経営陣を交代させず、従業員を解雇せず、3Q6S運動、出勤率の向上、経費削減、購買力の強化並びに経営陣及び従業員の意識改革によって再建を進める方法が採られた。その後、グループ合同入社式、研修、人材交流、『挑戦への道』、「Nidec Way」及びブランドの統一を通じて、共通の価値観及び行動指針をグループ会社へ展開した。また、中国、米州並びに欧州・中東・アフリカ等の地域統括会社には、各地域におけるガバナンス、コンプライアンス及び内部統制の強化並びに買収後の統合支援を担わせた。

事業管理体制の面では、1991年に独立採算による事業所制を導入して各事業所の自主運営を進めた後、2012年には取扱製品及び市場別の事業本部制へ移行し、2013年以降は上記(3)のとおりグローバル5極経営管理体制の構築を推進した。その後も、事業ポートフォリオの転換及びM&Aによる事業領域の拡大に応じて、事業本部及び事業統括本部の新設、分割及び再編が行われた。グループ共通の経営理念、行動指針及び業績管理手法が展開される一方、各BU、グループ会社及び製造拠点は、それぞれ異なる沿革、製品、市場、顧客要求、認証規格及び業務基盤を有していた。こうした事業運営の下で、2023年1月のGQM設置前の品質保証及び品質マネジメントシステム（Quality Management System（以下「QMS」という。））は、主として各BU、グループ会社及び製造拠点を中心に運営されていた。

3 組織の概要

(1) グループ及びBUの構成

ア 全体像

上記2(3)のとおり、ニデックは、グループの規模及び事業領域の拡大を受けて、2012年4月に事業本部制を導入し、以後、事業ポートフォリオの変化、M&Aによる事業の取得及び組織再編等に伴い、事業本部の新設、分離、統合及び所管変更を行ってきた。

こうした沿革を経て、現在、ニデックには、上記1のとおり、大別して、小型モータ事業本部（SPMS）、車載事業本部（AMEC）、家電・車載事業統括本部（AAD）、モーション&エナジー事業本部（MOEN）及び機械事業本部（NMAB）の五つの事業本部³⁴が置かれている。各事業本部は、所管事業に関する方針及び事業計画の策定、業績及び投資の管理並びに開発、生産及び販売等の事業運営を統括している。

各事業本部の傘下には、その所管する事業に応じて、事業部、ビジネスプラットフォーム、統括部その他の事業単位が置かれ、さらに、これらの事業単位の傘下には、国内外のグループ会社並びに製造、開発及び販売の各拠点が配置されている。こうした事業単位は、事業本部ごとにその種類、名称及び階層が異なる。

また、ニデックでは、事業本部を通じた管理とは別に、一定のグループ会社を管理する組織として、グループ会社事業管理部³⁵を置いている。グループ会社事業管理部は、その管理対象となるグループ会社について、短期・長期の経営計画の立案に対する指導及び助言、月次・年次の業績及び決算の分析及び上申、投資案件の精査及び意見具申、グループ会社間の協力強化並びにM&Aに関する業務等を所管している。

このように、ニデックにおける事業管理の体系は、事業本部を通じた管理とグループ会社事業管理部を通じた管理とが併存し、各事業本部の傘下に置かれる事業単位の種類及び階層も一様ではないなど、複雑なものとなっている。ニデックでは、こうした事業管理の体系を構成する各事業本部及びグループ会社事業管理部の管理対象となる各グループ会社を、事業管理上の単位として「BU」と呼称している。「BU」は、ニデックの職制上の正式な組織名称ではないが、本報告書では、ニデックにおける呼称に倣い、これらを「BU」と表記する。また、各BUの傘下に

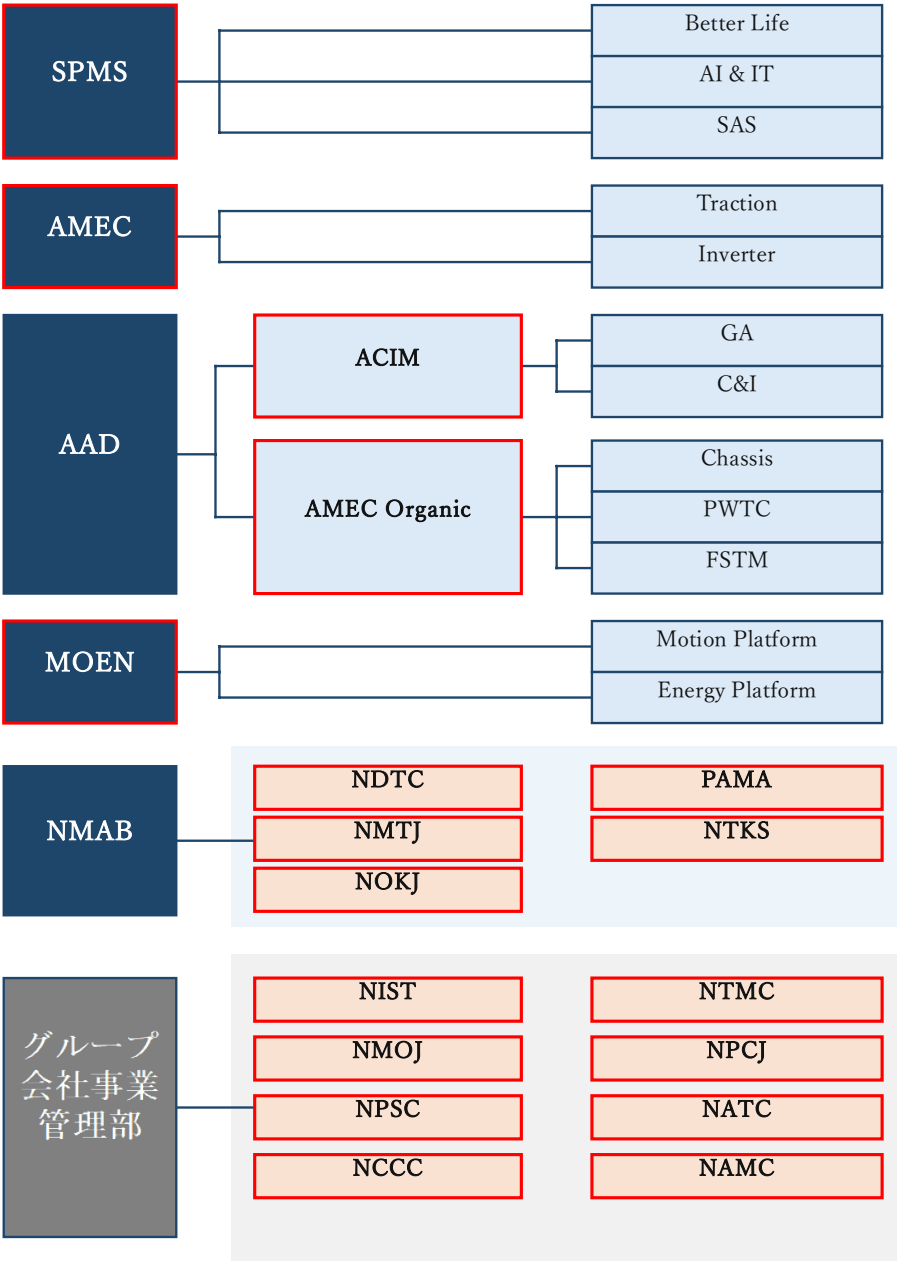
³⁴ 事業統括本部を含む。以下同じ。

³⁵ ニデックは、国内グループ会社の管理等を担当する部署として、1997年7月に関係会社管理部を設置し、関係会社管理部は、2016年10月にグループ会社管理部へと名称を変更した。グループ会社管理部は、その後、グループ会社事業部、グループ業績管理部、グループ会社事業管理部へと名称を変更し、現在はグループ会社事業管理部が国内の子会社等15社及びその傘下の子会社の管理等を所管している。

置かれ、又は各 BU の所管事業を事業内容、製品若しくは地域等に応じて細分化した下位の事業上又は集計上の単位は、ニデックにおいて「Sub BU」と呼称されることがあり、本報告書でもこの呼称を用いる。

以上のニデックグループ及び BU の構成を図示すると、図 1 のとおりとなる。本報告書においては、図中の赤枠で囲った事業単位を「BU」として取り扱う。

図 1 ニデックグループの概略図



以下では、上記の事業本部及びグループ会社事業管理部について、それぞれ概説する。

イ 小型モータ事業本部（SPMS）

上記 2(1) 及び(2) のとおり、SPMS は、創業以来の精密小型モータ事業及び HDD 用スピンドルモータ事業を基礎とし、タイ、中国、フィリピン及びベトナム等に形成された海外生産体制を含む事業組織である。

SPMS は、HDD 用スピンドルモータのほか、ファンモータ、電動二輪車用モータ、ドローン用モータ、OA 機器・家電・通信機器用モータその他の小型モータ並びにその応用製品を取り扱っている。また、近年は、AI サーバー等に用いられる水冷モジュールその他のサーマルソリューションにも事業領域を拡大している。2026 年 6 月 1 日付けの組織再編により、従来の精密小型モータ事業部は廃止され、その機能を承継する Sub BU として Better Life 事業部、AI&IT 事業部及び SAS 事業部が設置された³⁶。

ウ 車載事業本部（AMEC）

上記 2(4) のとおり、従来の AMEC が所管していた車載既存事業（AMEC Organic）は、2025 年 1 月 1 日付けで AAD へ移管された。また、同年 5 月 1 日付けで、ニデックモビリティ株式会社（NMOJ）がニデックエレシス株式会社（以下「旧ニデックエレシス」という。）から承継したインバーター事業がニデックへ移管され、AMEC は、トラクションモータ事業及びインバーター事業を所管する組織となった。

AMEC は、電気自動車等の駆動力を発生させるトラクションモータ、インバーター及びこれらを減速機と一体化した E-Axle 等を取り扱っている³⁷。なお、2022 年当時の AMEC を含むニデックグループの「車載」製品事業では、同年度において、E-Axle 等の増収により、売上高は前年度比 24.4%増の 5,196 億 54 百万円となった。一方で、営業損益については、EV トラクションモータ関連事業を中心に、固定費の大幅な削減など、収益性の改善を目的とした約 541 億円の構造改革費用を計上した結果、422 億 91 百万円の損失となった³⁸。

³⁶ 本報告書では、SPMS を一つの BU として扱い、その Sub BU である Better Life 事業部、AI&IT 事業部及び SAS 事業部をそれぞれ独立した BU としては扱わない。

³⁷ 本報告書では、AMEC を一つの BU として扱い、その Sub BU であるトラクション事業部及びインバーター事業部をそれぞれ独立した BU としては扱わない。

³⁸ ニデックの 2022 年度有価証券報告書 45 頁参照。

エ 家電・車載事業統括本部（AAD）

上記 2(4) のとおり、AAD は、家電・商業・産業用モータ事業と車載既存事業との一体的な運営を目的として、2025 年 1 月 1 日付けで設置された。これにより、AAD の傘下には、家電産業事業本部 (ACIM) 及び車載既存事業本部 (AMEC Organic) が置かれている³⁹。

（ア）家電産業事業本部（ACIM）

上記 2(3) 及び(4) のとおり、ACIM は、2010 年に取得した Emerson 社の Motors & Controls 事業及び 2019 年に取得した Embraco グループのコンプレッサー事業を含む家電・商業・産業用モータ事業を基礎とする。2022 年 4 月に従来の家電産業事業本部が ACIM 及び MOEN に分割された後、ACIM は、2025 年 1 月 1 日付けで AAD の傘下に置かれた。

ACIM は、家電用モータ、空調用モータ、冷蔵・冷凍用コンプレッサー、コンデンシングユニット、商業・産業用モータ及び電子ドライブ等を取り扱っている。ACIM の Sub BU としては、家電・商業設備向け事業を中心とする Global Appliance (GA) 及び商業・産業向け事業を中心とする Commercial & Industrial (C&I) が置かれている⁴⁰。

（イ）車載既存事業本部（AMEC Organic）

上記 2(4) のとおり、AMEC Organic は、従来 AMEC が所管していた車載既存事業を 2025 年 1 月 1 日付けで AAD へ移管したことに伴い、AAD の傘下に置かれた事業本部である。正式な和文名称は車載既存事業本部であり、ニデックグループ内では「AMEC 既存」、「AMEC Organic」などと呼ばれることがある。

AMEC Organic は、電動パワーステアリング及びブレーキ用モータ、車載用アクチュエーター、オイルポンプ及びウォーターポンプ、ベルトスタータージェネレーターその他の車載用モータ・制御製品を取り扱っている。その Sub BU として、Chassis、Powertrain & Comfort 並びに Fluid Systems & Thermal Management が置かれている⁴¹。

³⁹ 本報告書では、AAD 自体を独立した BU としては扱わない。

⁴⁰ 本報告書では、ACIM を一つの BU として扱い、その Sub BU である GA 及び C&I をそれぞれ独立した BU としては扱わない。

⁴¹ 本報告書では、AMEC Organic を一つの BU として扱い、その Sub BU である Chassis、Powertrain & Comfort 並びに Fluid Systems & Thermal Management をそれぞれ独立した BU としては扱わない。

オ モーション&エネルギー事業本部 (MOEN)

上記 2(4)のとおり、MOEN は、従来の家電産業事業本部が取り扱っていた事業のうち、産業用モータ、ドライブ、発電及びエネルギー関連事業を分離し、2022 年 4 月に設置された。

MOEN は、中・大型モータ、サーボモータ、発電機、ドライブ、産業オートメーション、エレベーター用機器、車両電動化関連製品、蓄電システムその他のエネルギー関連設備を取り扱っている。MOEN の Sub BU としては、Motion Platform 及び Energy Platform が置かれている。社内資料及び調査対象拠点一覧では、これらに関連する事業区分として、Automation、Drives、Elevator、Conversion、Power、Traction、Nidec Energy 及び NPe 等の名称も用いられている。これらの区分には、事業組織、製品カテゴリー及び法人を単位とするものが混在している

⁴²。

カ 機械事業本部 (NMAB)

上記 2(4)のとおり、NMAB は、三菱重工工機社、OKK 社、PAMA 社及び TAKISAWA 社等のグループ加入を経て、機械事業を営むグループ会社を一括して管理するため、2023 年 4 月に設置された。

NMAB は、主として、ニデックドライブテクノロジー株式会社 (NDTC)、ニデックマシンツール株式会社 (NMTJ)、ニデックオーケー株式会社 (NOKJ)、PAMA 社 (PAMA) 及び TAKISAWA 社 (NTKS) の 5 社を統括している。これらの会社は、減速機、プレス機器、歯車加工機、マシニングセンター、旋盤、中ぐり盤その他の工作機械及びその周辺装置を取り扱っている⁴³。

キ グループ会社事業管理部

ニデックは、事業本部及び事業統括本部による管理とは別に、一定のグループ会社の経営管理を担う組織として、グループ会社事業管理部を置いている。同部の前身は 1997 年 7 月に設置された関係会社管理部であり、その後、グループ会社管理部、グループ会社事業部及びグループ業績管理部等への改組を経て、2024 年 5 月に現在のグループ会社事業管理部が設置された。

⁴² 本報告書では、MOEN を一つの BU として扱い、その Sub BU である Motion Platform 及び Energy Platform をそれぞれ独立した BU としては扱わない。

⁴³ 本報告書では、NMAB 自体を一つの BU として集計するのではなく、原則として、NDTC、NMTJ、NOKJ、PAMA 及び NTKS をそれぞれ一つの BU として扱う。各社の内部に置かれる事業部又は製品別の事業区分は、独立した BU としては扱わない。

グループ会社事業管理部の管理対象となる主なグループ会社は、表 1 のとおりである。また、NMAB の傘下にあるグループ会社 5 社（NDTC、NMTJ、NOKJ、PAMA 及び NTKS）も、同時に同部の管理対象となっている⁴⁴。

表 1 グループ会社事業管理部の管理対象会社

会社（略称）	主な事業・製品等
ニデックドライブテクノロジー株式会社（NDTC）	NMAB 傘下のグループ会社。減速機、プレス機器その他の機械装置を取り扱う。
ニデックマシンツール株式会社（NMTJ）	NMAB 傘下のグループ会社。三菱重工工機社を前身とし、歯車加工機その他の工作機械及びその周辺装置を取り扱う。
ニデックオーケーケー株式会社（NOKJ）	NMAB 傘下のグループ会社。OKK 社を前身とし、マシニングセンターその他の工作機械及びその周辺装置を取り扱う。
PAMA 社（PAMA）	NMAB 傘下のグループ会社。中ぐり盤その他の大型工作機械及びその周辺装置を取り扱う。
TAKISAWA 社（NTKS）	NMAB 傘下のグループ会社。旋盤その他の工作機械及びその周辺装置を取り扱う。
ニデックインスツルメント株式会社（NIST）	2003 年にニデックが資本参加した三協精機製作所を前身とし、小型モータ及びモータ駆動ユニット、カードリーダー、液晶ガラス・半導体ウエハー搬送用ロボット、精密成形部品及びオルゴールムーブメント等を取り扱う。
ニデックテクノモータ株式会社（NTMC）	株式会社芝浦製作所（以下「芝浦製作所」という。）の中小型モータ事業及び株式会社安川電機製作所（以下「安川電機製作所」という。）のモータ事業を承継した会社を基礎とし、空調用、家電用及び産業用の中小型モータ並びにその応用製品を取り扱う。
ニデックモビリティ株式会社（NMOJ）	OAE 社を前身とし、2019 年にニデックグループへ加入した。ボディ系電子制御ユニット、スイッチ、センサー及び電動パワーステアリング用電子制御ユニット等を取り扱う。
ニデックプレジジョン株式会社（NPCJ）	1998 年にニデックが資本参加したコパル社を前身とし、光学機器、光学系モジュール、各種モータ、精密部品及び金型、FA・ソリューション機器並びに医療機器等を取り扱う。

⁴⁴ 本報告書では、原則として、グループ会社事業管理部の管理対象となるこれらのグループ会社をそれぞれ一つの BU として扱う。各社の内部に置かれる事業部又は製品別の事業区分は、独立した BU としては扱わない。

会社（略称）	主な事業・製品等
ニデックパワート レインシステムズ 株式会社（NPSC）	1997 年にニデックが資本参加したトーソク社を前身とし、自動変速機用コントロールバルブ、電動オイルポンプその他の自動車部品及び計測機器を取り扱う。
ニデックアドバン テクノロジー株 式会社（NATC）	旧ニデックリード株式会社を母体とし、半導体パッケージ及びプリント基板の検査装置、検査用治具、光学式外観検査装置その他の自動計測機器を取り扱う。
ニデックコンポー ネンツ株式会社 （NCCC）	1998 年にニデックが資本参加したコパル電子社を前身とし、スイッチ、トリマポテンショメーター、各種センサー、エンコーダー、小型精密モータ、ポリゴンミラー及びファン等を取り扱う。
ニデックアドバン スモータ株式会 社（NAMC）	日本サーボ社を前身とし、2007 年にニデックグループへ加入した。ブラシレス DC モータ、ステッピングモータ、ファン・ブロワー及びセンサー等を取り扱う。

(2) 主要な機関

ニデックは、株主総会、取締役会、監査等委員会及び会計監査人を置く監査等委員会設置会社である。また、取締役会の任意の諮問機関として、指名委員会及び報酬委員会を設置している。

取締役会は、経営の基本方針その他の重要事項について意思決定を行うとともに、取締役の職務執行を監督する。ニデックは、定款の定めに基づき、法令上取締役会の専決事項とされる事項を除き、取締役会の決議により、重要な業務執行の決定の全部又は一部を取締役に委任することができる。現在、取締役会の監督機能のさらなる強化を目的として、取締役会議長は代表取締役社長から社外取締役に變更されている。

監査等委員会は、監査等委員である取締役により構成され、取締役の職務執行の監査及び監査報告の作成、会計監査人の選任及び解任等に関する議案の内容の決定並びに監査等委員でない取締役の選任、解任及び報酬等に関する意見の決定等を行う。監査等委員会は、その決議により、監査等委員の中から常勤の監査等委員を選定することができる。

指名委員会は、取締役及び執行役員等の選任方針及び選任基準、候補者案並びに社長をはじめとする重要ポジションのサクセッションプラン等について審議し、取締役会に答申する。報酬委員会は、取締役及び執行役員等の報酬決定方針、報酬制度及び個別の報酬額等について審議し、取締役会に答申する。現在、両委員会は、いずれも5名の独立社外取締役ににより構成され、委員長も社外取締役に務めている。

(3) 役員等

ア 取締役

現在のニデックの取締役は、表2のとおりである。このうち、社内取締役は3名、社外取締役は10名であり、監査等委員である取締役5名はいずれも社外取締役である。なお、ニデックは、会計不正問題の原因の一つとして、社外役員の専門性の多様性が十分ではなく、それによって会計不正のリスクへの認識が遅れていた点が指摘されたことを踏まえ、取締役による監督機能の実効性の強化を目的として、多様な専門的知見を有する取締役を新たに選任し、現在の体制に至ったものである。特に社外取締役については、法務・コンプライアンス、財務・会計、ガバナンス・リスク管理、企業経営及び資本市場に関する知見や経験を有する者が選任されている。

表2 ニデックの役員

氏名	役職
岸田光哉氏	代表取締役社長執行役員、最高経営責任者（Chief Executive Officer、以下「CEO」という。）
南井正之氏	取締役常務執行役員
三宅武志氏	取締役執行役員
江良明嗣氏	社外取締役
小泉愼一氏	社外取締役
佐久間総一郎氏	社外取締役
西浦裕二氏	社外取締役
山本良一氏	社外取締役
吉井浩氏	社外取締役・常勤監査等委員
山崎武氏	社外取締役・常勤監査等委員
天野秀樹氏	社外取締役・監査等委員
岸波みさわ氏	社外取締役・監査等委員
長谷川充弘氏	社外取締役・監査等委員

イ 執行役員

ニデックは、取締役会による意思決定及び監督と業務執行を分離するため、執行役員制度を採用している。執行役員は、取締役会の決議により選任され、担当

する事業又は機能の業務執行を担う。

現在、上記(1)アの事業本部の責任者は、いずれも執行役員である。また、ニデックは、全社的な機能の最高責任者として、最高技術責任者（Chief Technology Officer、以下「CTO」という。）、最高コンプライアンス責任者（Chief Compliance Officer、以下「CCO」という。）及び最高品質責任者（Chief Quality Officer、以下「CQO」という。）等を置いており、これらの役職にも執行役員が就いている

⁴⁵。

(4) 主要な会議体

ア 経営会議

ニデックの業務執行に関する主要な会議体として、現在⁴⁶、経営会議が置かれている。

経営会議は、業務執行側の意思決定機関として、取締役会に付議する案件の事前審議並びに全般的な業務執行方針、計画及び個別の重要案件の審議・決議を行っており、社長を議長として、原則として月2回開催されている。

なお、ニデックは、2026年から、経営会議における議論を通じて把握された経営課題等を取締役会に共有するとともに、常勤監査等委員が経営会議にオブザーバーとして出席する運用を開始している。

イ 分野別の委員会等

ニデックには、特定の経営課題をグループ横断で取り扱うため、表3のと通りの委員会等が設けられている。

表3 ニデックの委員会

会議体	主な役割
コンプライアンス委員会	コンプライアンス施策の審議及び指導、施策の遂行状況の監督及び改善指導並びに年度基本方針の審議

⁴⁵ ニデックのホームページ参照（<https://www.nidec.com/jp/corporate/about/board/>）（最終アクセス日：2026年9月2日）

⁴⁶ 2024年4月、従前の「Management Committee」は「経営会議」に改称され、その位置付けも変更された。2024年3月以前の経営会議は、ニデック本社の経営幹部が業務執行の状況を把握するための会議体であり、全体会議、月次決算総括会議及び本社・事業部横串会議から構成されていた。全体会議では全社の経営方針等、月次決算総括会議では全社業績、本社・事業部横串会議では本社管理部門及び各事業本部の所管事項が、それぞれ報告又は共有されていた。

会議体	主な役割
リスク管理委員会	リスク管理方針及び施策の決定、取締役会への報告及び建議並びにリスク情報の共有
情報セキュリティ委員会	情報セキュリティ施策及び年度計画の審議・承認並びに遂行状況の監督及び改善指導
グローバル貿易管理委員会	グループにおける適正な貿易管理体制の確立及び維持
安全保障貿易管理委員会	輸出関連法令に従った貨物の輸出及び技術提供の管理
サステナビリティ委員会	サステナビリティに関する業務執行上の取組の監督及び取締役会への報告
サステナビリティ推進会議	サステナビリティ上の重要課題に関する業務執行状況の確認及び重要事項の審議

(5) 本社コーポレート部門

ニデック本社⁴⁷には、各事業本部及びグループ会社の事業運営を管理又は支援する部門として、経営管理、財務、経理・税務、人事、法務、コンプライアンス、リスク管理、情報システム、内部監査、営業、購買、研究開発及び品質等の機能が置かれている。これらの本社コーポレート部門は、グループ共通の方針及び規程等を策定し、各事業本部及びグループ会社の担当部門を通じた展開等を行っている。

また、各事業本部及びグループ会社事業管理部傘下の各グループ会社の業績を管理する部門として、業績管理部門が設置されている。業績管理部門は、毎年12月から1月頃にかけて、各BUに対して翌年度の事業計画（売上高、営業利益、営業利益率）のガイドラインを示達し、各BUは示達された事業計画のガイドラインを基に、毎年1月頃に翌年度の事業計画を策定し、業績管理部門に提出していた。

しかし、各BUが提出する事業計画の数値はガイドラインの数値を下回ることが多かったため、業績管理部門は各BUとの協議を重ね、各BUに対して数値の上積み求めていた。そして、上積みされた事業計画案を永守氏に上申し、永守氏の決裁を受けていたが、しばしば永守氏から却下され、より上積みした事業計画への変更を余儀なくされることもあった⁴⁸。

⁴⁷ 本報告書では、「ニデック」は、法人としてのニデック株式会社を指し、その事業本部、事業部及び拠点を含む。これに対し、「ニデック本社」は、ニデックのうち、全社又はニデックグループ全体に係る経営管理・統括機能を担う経営陣及び本社管理部門を総称する便宜上の表現であり、個別の事業本部、事業部及び拠点と区別して用いる。

⁴⁸ なお、2024年4月1日に永守氏がCEO職を辞し、代わりに岸田光哉氏（以下「岸田氏」という。）がCEOになったことを受け、2024年度以降の業績目標については永守氏による上積みの指示などは行われなくなった。2024年度以降の事業計画は、業績管理部門が中期計画における翌年度の数値、当年度の各BUの実績値見込み等を考慮し、連結売上高及び営業利益の目標値を設定した上で、各BUに目標値を割り振って業績目標のガイドラインを作成している。そして、業績管理部門と各BUとの間で協議を経た後、事業計画案がまとめられ、岸田氏、最高業績管理責任者（CPO）（2026年7月1日時点ではCPOに就任し

こうして確定した事業計画は、毎年３月下旬から同月末頃にかけて、業績管理部門から各 BU へ示達され、各 BU は当初提出した事業計画からの超過分を各拠点に割り振っていた。そして、業績管理部門は、事業計画における業績目標の達成状況について、各 BU から月次、週次又は日次で報告を受けていた。

さらに、事業本部とは別の全社横断組織として、GQM、製品技術研究所、生産技術研究所、半導体ソリューションセンター、グローバル営業統括本部及びグローバル購買統括本部等が設置されている。

GQM は、CQO の下に置かれた全社的な品質統括組織である。同本部の具体的な所管業務、各 BU 又は拠点の品質保証部門との関係並びに品質事案の報告及びエスカレーションの仕組み等については、下記第３において述べる。

経営管理監査部は、ニデックグループの内部監査を担当する本社組織である。同部は、監査等委員会に対して内部監査の結果を定期的に報告するほか、監査等委員会及び会計監査人との間で、監査計画、内部統制上の課題及びリスク情報等を共有するための意見交換を行う。2026 年には、内部監査結果の監査等委員会への報告及び監査等委員会・経営管理監査部・会計監査人による意見交換を、それぞれ年４回実施する運用が開始された。また、経営管理監査部長の採用及び異動について監査等委員会の事前同意を要するものとするなど、同部の独立性を強化する措置が講じられている。

ている者はいない。)、最高財務責任者 (Chief Financial Officer、以下「CFO」という。)、業績管理部門等による協議を経て、最終的な事業計画が確定されている。

第3 ニデックグループの品質コンプライアンス体制

本報告書における「品質コンプライアンス」とは、製品の設計、開発、製造、変更管理、試験、検査、出荷及び顧客対応その他の品質に関わる業務において、適用される法令・認証等、顧客合意等及び社内規格等を遵守することをいう。

本章では、本調査により判明した品質不適切行為等及びその原因を理解するための前提として、ニデックグループにおける品質コンプライアンス体制を、必要な範囲で概説する⁴⁹。

1 リスク管理体制

品質コンプライアンス体制を実効的に整備及び運用するためには、ニデックグループの事業活動に伴う様々なリスクの中から、品質コンプライアンス違反が生じるリスク（以下「品質コンプライアンスリスク」という。）⁵⁰を適切に特定及び評価した上で、そのリスクの程度に応じた管理措置を講ずる必要がある。そこで、以下では、品質コンプライアンス体制の基礎となるニデックのリスク管理体制について概説する⁵¹。

(1) 一般的なリスク管理体制

ニデックでは、取締役会の下に全社的なリスク管理を統括するリスク管理委員会が設置され、ニデックグループ全体のリスク管理を統括する「リスク管理担当役員」が同委員会の委員長を務めている。同委員会の事務局は、取締役会直轄の組織として設置されたリスク管理室がこれを務めている。

また、ニデックグループにおいては、各 BU の拠点長・部門長等がそれぞれ「リスク管理者」に指定され、担当業務領域のリスク管理を担うこととされている。その上で、リスクの種類ごと⁵²に指定された「リスク管理統括部署」及びその担当役員である「リスク統括責任者」が、各リスク管理者による取組を支援及び監視することとされている。さらに、経営管理監査部は、リスク管理体制の整備及び運用状況を監査することとされている。

⁴⁹ 本第3における品質コンプライアンスに関する体制は、特段の断りのない限り、本調査開始時点のものを記載している。

⁵⁰ ニデックの「リスク管理規程」では、「リスク」を、「社会的信用、役職員の安全、顧客との信頼関係、製造施設、知的資産、情報、その他の財産等当社にとっての積極的価値に対し悪影響を及ぼす可能性のある全ての事象」と定義している。

⁵¹ ニデックは、2026年5月8日付けでリスク管理体制を刷新し、グローバルなリスク管理体制を確立するための制度改革等を行った。本1においては、品質不適切行為等に係る原因分析及び改善策の提言を行うための前提としてリスク管理体制を検討するという目的に照らし、当該制度改革前のリスク管理体制について記載することとする。

⁵² 例えば、「製造、製品関連リスク」、「リーガルリスク」、「経理、財務リスク」等が定められている。

2026年4月1日時点のニデックグループにおけるリスク管理体制の全体像は図2のとおりであり、同体制を構成する各組織等の主な役割を整理すると表4のとおりとなる。

図2 ニデックのリスク管理体制

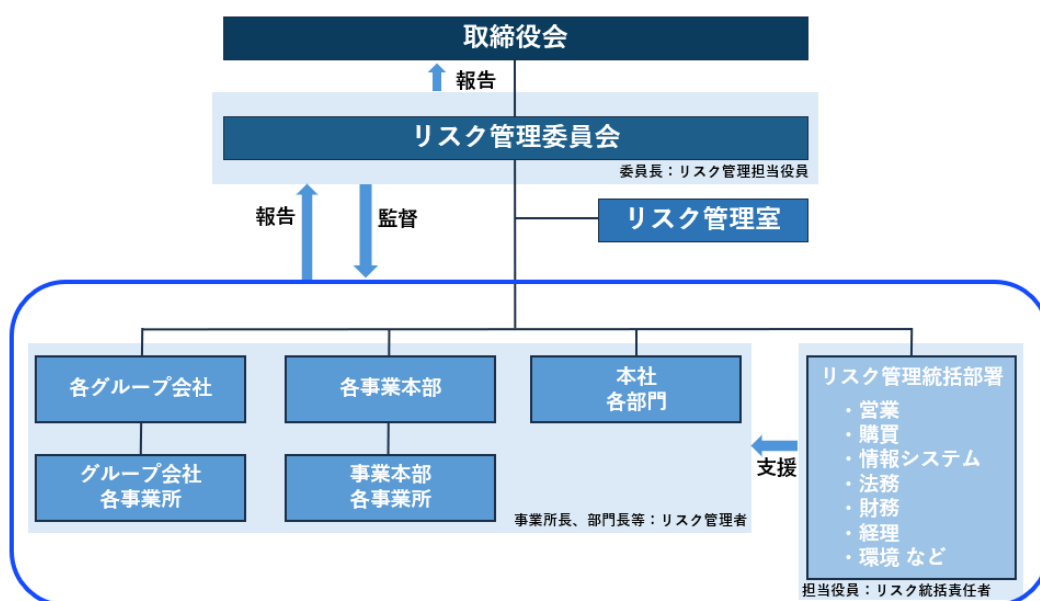


表4 ニデックグループにおけるリスク管理体制

体制	役割
取締役会	事業年度の初めに、リスク管理委員会からリスク管理活動の基本方針について報告を受け、リスク管理活動に対する指導及び助言を行う。
リスク管理委員会	リスク管理担当役員を委員長とし、業務執行上の意思決定機関である経営会議の構成員により構成される。リスク管理に関する方針及び施策を決定し、取締役会に対する報告及び建議を行う。
リスク管理担当役員	リスク管理委員会の委員長として、ニデックグループ全体のリスク管理を統括する。また、リスク管理委員会の運営、リスク管理状況の監視及び必要な資源配分の検討を行う。
リスク管理室	リスク管理委員会の事務局として、ニデックグループにおけるリスク管理に関する企画立案、リスク管理者及びリスク統括責任者との連絡及び調整を行う。また、リスクの調査及び評価の実施並びに重要リスク指標（以下「KRI」という。）に基づくモニタリングの結果を取りまとめ、リスク管理委員会に報告する。
リスク	各リスク管理統括部署の担当役員として、担当領域に係るリスクについて

体制	役割
統括責任者	てリスク管理者から報告を受け、その対応を支援し、監視する。
リスク管理 統括部署	リスク管理委員会がリスク評価活動の結果を踏まえて定めたリスク管理領域ごとに、その主管部署がリスク管理統括部署として指定される。リスク管理統括部署は、担当領域に係るリスクについて、リスク事象の調査、その発生可能性及び顕在化した場合の影響の重大性の評価、リスク低減策の検討及び実施、リスク事象及びその要因の定期的な見直し並びにリスクの再評価を行う。また、KRI に基づき、各リスクが顕在化する可能性及びリスク低減措置の実施状況等を毎月評価し、その結果をリスク管理室に報告する ⁵³ 。
リスク 管理者	担当業務領域におけるリスク管理の責任を負い、リスク管理委員会が決定した基本方針等に基づいて当該担当業務領域に係るリスク管理計画を策定及び実施し、その状況をリスク管理室に報告する。

(2) 品質コンプライアンスリスクの評価・管理

上記(1)のとおり、ニデックグループでは、リスクの種類ごとにリスク管理統括部署が指定され、担当領域に係るリスクの評価及び管理を担うこととされている。品質コンプライアンスリスクについては、「製造、製品関連リスク」として整理され、GQM がそのリスク管理統括部署の一つ⁵⁴に指定されている。

この体制の下では、ニデック本社、各 BU 及び拠点の各リスク管理者が、それぞれ所管する業務領域におけるリスクを洗い出し、評価することが一次的に求められている。これに対し、リスク管理統括部署である GQM は、各リスク管理者による取組を支援し、その実施状況を監視した上で、その結果をリスク管理室を通じてリスク管理委員会に報告する役割を担うこととされている。

こうした役割に基づき、GQM は、各 BU 又は拠点の品質保証責任者から報告された 4M 変更違反、品質データの改ざんその他の品質コンプライアンス違反に関する情報を集約するとともに、KRI として設定された品質データ改ざん件数及び 4M 変更基本ルール違反件数等をモニタリングし、ニデックグループ全体における違反の発生状況及びその推移を把握していた。GQM は、これらを踏まえて品質コンプライアンスリスクを評価し、その結果をリスク管理室に報告していた。

⁵³ 例えば、2025 年には、品質に関する KRI として、「品質不具合」については、①人身事故・ブランドイメージ毀損件数、②顧客からの求償件数及び③顧客ライン停止件数が、「品質不正」については、④品質データ改ざん件数及び⑤4M 変更基本ルール違反件数がそれぞれ設定され、GQM によるモニタリングの対象とされていた。

⁵⁴ 「製造、製品関連リスク」については、GQM のほか、各 BU 及び拠点の品質保証統括部門も、リスク管理統括部署に指定されている。

2023 年度以降の各年度の期初における GQM による品質コンプライアンスリスクの評価は、表 5 のとおりである⁵⁵。

表 5 GQM による品質コンプライアンスリスクの評価⁵⁶

リスク事象・シナリオ	年度	対策	重大性	可能性	リスクレベル
品質情報・履歴の改ざん（顧客の信頼を失うことによる転注）	2023	各 BU での対応と同時 にニデック本社として の再発防止を図る	3	4	高
	2024	上記に加え、改ざんで	3	3	高
	2025	きない仕組みの構築と 品質教育の実施	3	5	重大
4M 変更違反（品質低下、顧客の信頼を失うことによる転注）	2023	リスク評価結果なし			
	2024				
	2025	研修等において 4M 変更管理の重要性を教育	3	5	重大

もっとも、GQM による上記表 5 のリスク評価は、主として、既に顕在化した品質コンプライアンス違反に関する情報に基づくものであった。このような評価は、ニデックグループ全体における違反の発生状況及びその推移を把握する上では有用であった一方、各 BU 及び拠点において品質不適切行為等が発生する可能性又は発生した場合の影響を事前かつ具体的に評価するものではなかった。

また、上記(1)のとおり、2026 年 4 月 1 日時点のニデックグループのリスク管理体制上は、各 BU 及び拠点のリスク管理者が、それぞれの所管領域におけるコンプライアンスリスクを一次的に評価することとされていた。もっとも、各 BU 及び拠点におけるリスク評価及び管理は、主として、それぞれの QMS に基づく製品の安全

⁵⁵ GQM がリスク評価を行っていたその他の品質リスクのうち、例えば、「工程内・客先・市場での品質不良発生（品質欠陥コストによる経営圧迫リスク）」のリスクについては、2023 年度から 2025 年度まで、いずれも「重大」リスクと評価されていた。そのリスク低減措置として、グループ全体の F コストの推移を月次でモニタリングし、全社品質会議において情報を共有するとともに、好成績事業体の取組を他の事業体に展開することが掲げられていた。

⁵⁶ ニデックのリスク評価では、「結果の重大性」及び「発生の可能性」を、それぞれ 5 を最高、1 を最低とする 5 段階で評価している。「結果の重大性」は、5 が「事業存続が問われる大問題となる」、4 が「事業活動に広域のかつ長期的な影響が生じる」、3 が「事業活動に広域的な影響又は長期的な影響のいずれかが生じる」、2 が「事業活動に限定的かつ短期的な影響が生じる」、1 が「事業活動への影響が分からない程度又はすぐに解決できる程度」を意味する。また、「発生の可能性」は、5 が「1 年に 1 回以上」、4 が「3 年に 1 回以上」、3 が「5 年に 1 回以上」、2 が「10 年に 1 回以上」、1 が「30 年に 1 回以上」を意味する。ニデックでは、両者の組合せにより、各リスクを「重大」、「高」、「中」又は「低」の 4 段階に分類している。

性、設計・開発、製造工程その他の通常の品質管理に伴うリスクを対象としており、データの改ざん若しくはねつ造、4M 変更違反、法令・認証等への違反その他の品質不適切行為等が生じるリスクは、基本的に評価の対象とされていなかった。

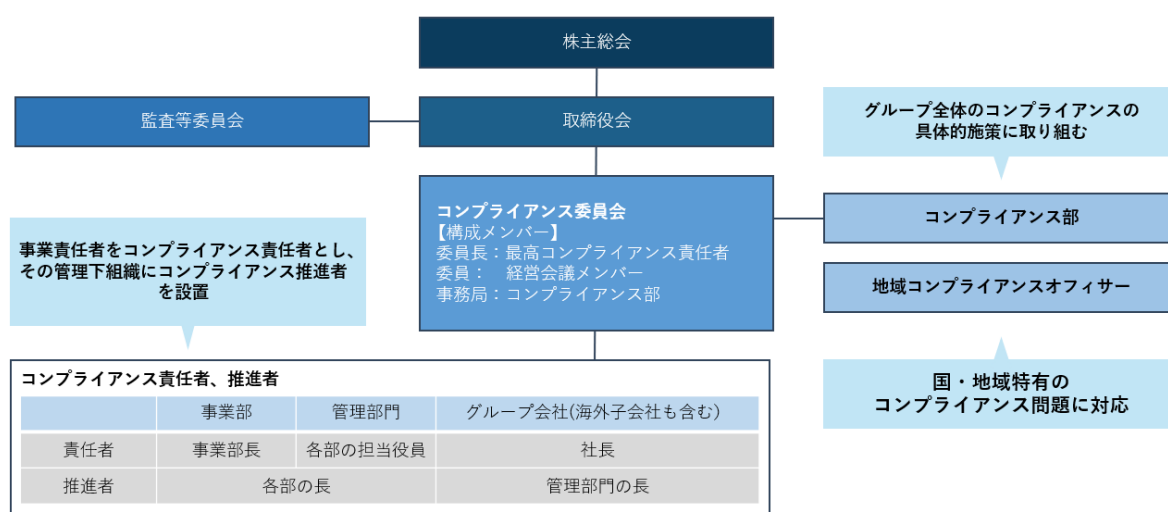
このように、本調査開始時点において、ニデックグループには、品質不適切行為等の類型、製品及び顧客の特性、法令・認証等上の要求並びに過去の品質不適切行為等を踏まえ、各 BU 及び拠点ごとの品質コンプライアンスリスクを共通の基準に基づいて横断的に評価する仕組みまでは構築されていなかった。

2 コンプライアンス体制

(1) 一般的なコンプライアンス体制

ニデックグループにおいては、執行役員の中から選任される CC0 の下、図 3 のとおり、グローバルコンプライアンス体制が構築されている。

図 3 ニデックグループのコンプライアンス体制 ⁵⁷



ア 全社的な統括体制

図 3 のとおり、取締役会の下には、CC0 を委員長とし、経営会議の構成員を委員とするコンプライアンス委員会が設置されている。同委員会は、上記第 2 の 3(4)イのとおり、事務局を務めるコンプライアンス部 ⁵⁸が企画及び立案するニデ

⁵⁷ 2026 年 4 月 1 日時点

⁵⁸ コンプライアンス部は、2025 年 12 月 1 日付けで、従前の法務コンプライアンス部がコンプライアンス部と法務部に分割されたことに伴い設置された。分割前の法務コンプライアンス部は、内部通報制度の運

ックグループのコンプライアンス施策について審議し、必要な指導を行うとともに、当該施策の実施状況を監督し、改善が必要な場合には所要の対応を指示することとされている。また、同委員会では、毎年度、内部通報を端緒とする調査によって判明したコンプライアンス事案が共有されており、その中には、データ改ざん及び 4M 変更違反等の品質コンプライアンス違反に係る事案も含まれていた（品質コンプライアンスに関連する内部通報事案については、下記 4(2) で説明する。）。

CCO は、コンプライアンス部と共に、コンプライアンス施策の立案及び実施状況について、定期的に監査等委員会に報告するほか、監査等委員会から要請を受けた場合には随時報告を行っている。

コンプライアンス部は、コンプライアンス委員会の事務局を務めるとともに、ニデックグループのコンプライアンスに関する施策の企画及び立案並びに内部通報制度の運用等を担うとともに、下記イ及びウの地域別並びに BU 及びグループ会社別の体制を通じて、ニデックグループ全体のコンプライアンス施策を推進している。

イ 地域別のコンプライアンス体制

ニデックグループの拠点が所在する各地域⁵⁹には、「地域コンプライアンスオフィサー」が設置されている。各地域コンプライアンスオフィサーは、その所管する地域の「コンプライアンス責任者」及び「コンプライアンス推進者」と連携し、グローバルコンプライアンス体制を運用している。

グループ会社においてコンプライアンス上の問題が発生した場合には、当該グループ会社が所属する BU にかかわらず、その所在地を所管する地域コンプライアンスオフィサーが対応することとされている。

ウ BU 及びグループ会社におけるコンプライアンス体制

各 BU 及び各グループ会社には、コンプライアンス責任者及びコンプライアンス推進者がそれぞれ設置されている⁶⁰。

用を所管するほか、コンプライアンスに関する諸施策及び規程の企画及び立案を行い、事業活動上の問題について、法令、社内規程又は企業倫理等への適合性を判断する役割を担っていた。同部には、法務グループ、コンプライアンスチーム及び貿易管理室が置かれ、このうち、コンプライアンス関連業務は主としてコンプライアンスチームが担当していた。本項では、特に断らない限り、分割前の法務コンプライアンス部による取組も含めて「コンプライアンス部」と表記する。

⁵⁹ 具体的には、日本（韓国を含む。）、中国、東南アジア、米州及び EMEA 地域（欧州、中東、アフリカの総称）である。

⁶⁰ コンプライアンス責任者は、BU においては事業本部長等が、グループ会社においては社長等が、それ

コンプライアンス責任者は、コンプライアンスに関する諸施策の実施及び展開を通じて、所管する組織にコンプライアンス意識を浸透させ、コンプライアンス違反を防止する責任を負う。コンプライアンス推進者は、当該組織における具体的な施策を推進するとともに、コンプライアンス部及び地域コンプライアンスオフィサーとの連絡窓口を担う。

なお、コンプライアンス部は、2021 年頃以降、ニデックグループ内でコンプライアンス違反に係る事案を横展開するため、各グループ会社のコンプライアンス責任者、コンプライアンス推進者及び担当者が参加する「グループコンプライアンス連絡会」を年 2 回開催している⁶¹。

(2) 品質保証・品質コンプライアンス体制

ニデックは、2023 年 1 月に GQM を設置し、2025 年 4 月には CQO を置くなど、ニデック本体がニデックグループ全体の品質保証及び品質コンプライアンスを統括する体制の整備を進めてきた。本調査において確認された品質不適切行為等には、GQM の設置前に行われたものと設置後に行われたものの双方が含まれる。

そこで、以下では、GQM 設置の前後に分けて、ニデックグループの品質保証⁶²及び品質コンプライアンス体制を概説した上で、GQM 設置の前後にわたる品質保証部門の人員体制の推移についても触れる。

ア GQM 設置前の体制

上記第 2 の 2(5)のとおり、2023 年 1 月に GQM が設置されるまでの間、ニデックグループでは、各 BU 及び拠点が、それぞれ品質保証の責任者又は品質保証部門を置き、製品、顧客要求及び適用される規格・認証等に応じた QMS、品質保証規程、業務手順、作業標準等を整備及び運用していた。

ニデックグループでは、国内外の製造拠点の多くをニデックとは別法人であるグループ会社が運営しており、また、M&A を通じてニデックグループに加わった

ぞれ務めることとされており、コンプライアンス推進者は、各組織の部長・室長等が務めることとされている。

⁶¹ グループコンプライアンス連絡会のアジェンダは各回で異なるものの、例えば、ニデックからの新たな法令対応や規程整備等の周知事項の共有、内部通報窓口への通報件数・傾向の報告、グループ会社によるコンプライアンス体制、取組、違反事例（4M 変更違反、データ改ざん等が含まれる。）の共有がなされていた。

⁶² 「品質保証」は、「顧客・社会のニーズを満たすことを確実にし、確認し、実証するために、組織が行う体系的活動」などと定義される（一般社団法人日本品質管理学会「JSQC-Std 00-001 (2023)『品質管理用語』」参照）。ニデックにおいて「品質保証」を定義した社内規程等は確認できないが、本調査におけるヒアリングでは、一部のニデック従業員から、品質保証部門の本質的な機能について、顧客の立場を代弁し、要求を満たさない製品の出荷を防ぐ「ゲートキーパー」として機能することにある旨の説明があった。

法人においては加入前からの品質保証・品質コンプライアンス体制及び運用が引き継がれていたため、多くの BU では、BU の品質保証責任者が、傘下の全てのグループ会社及び拠点の品質保証体制及び社内ルールを把握し、これらを踏まえて指導する運用は採られていなかった。

また、GQM の設置以前は、ニデック本社には、ニデックグループ全体の品質保証を統括する部署又はこれを担当する執行役員が置かれていなかった。上記第 2 の 3(1) キで述べたグループ会社事業管理部門も、事業計画、業績及び投資等の観点からグループ会社を管理しており、品質保証を所管していなかった。

さらに、GQM 設置前のニデックでは、グループ共通の品質保証方針の展開、品質に関するデータの収集及び分析、各拠点で発生した品質問題に関する情報の集約及び横展開、各拠点の QMS に対する監査等をニデック本社が一元的かつ継続的に行う仕組みはなく、品質問題をニデックの役員等に報告するためのグループ共通のエスカレーションルールも定められていなかった。品質問題への対応は、原則として、各 BU 又は拠点からこれらを所管する BU のレポートラインの中で行われていた。

イ GQM 設置後の体制

(ア) GQM 及び CQO の設置及び役割

ニデックは、各拠点における各種認証の審査機関を統合することでコストを削減することを主な目的として、2023 年 1 月に GQM を設置した。GQM は約 3 名で発足し、当初は認証審査機関の統合に関する業務を主に担っていたが、その後、ニデックグループの事業規模に見合った品質保証の統括機能を整備する必要も意識されるようになり、その業務範囲を品質保証に拡大させていった。GQM は 2026 年 5 月時点では 16 名（品質に関する業務を担当しているのは、このうち 11 名）の体制となっている。

GQM は、2024 年度以降、ニデックの品質方針に基づき、ニデックグループ全体の品質の維持及び改善に関する業務を所管している。具体的には、国内外の拠点に適用される「グローバル品質保証基本規程」（以下「**GQM 規程**」という。）の策定、各 BU の品質保証部門責任者が出席する全社品質会議の運営、重要品質問題に関する情報の把握及び解決の推進、並びに F コスト及び品質 KPI⁶³の設定、把握及び改善の推進等を担っている。

また、ニデックは、2025 年 4 月、CQO を設置した。CQO は社長直下に置かれ、

⁶³ 「KPI」は、Key Performance Indicator（重要業績評価指標）の略称であり、「品質 KPI」とは、品質に関する目標の達成状況を測定及び評価するために設定される主要な指標をいう。

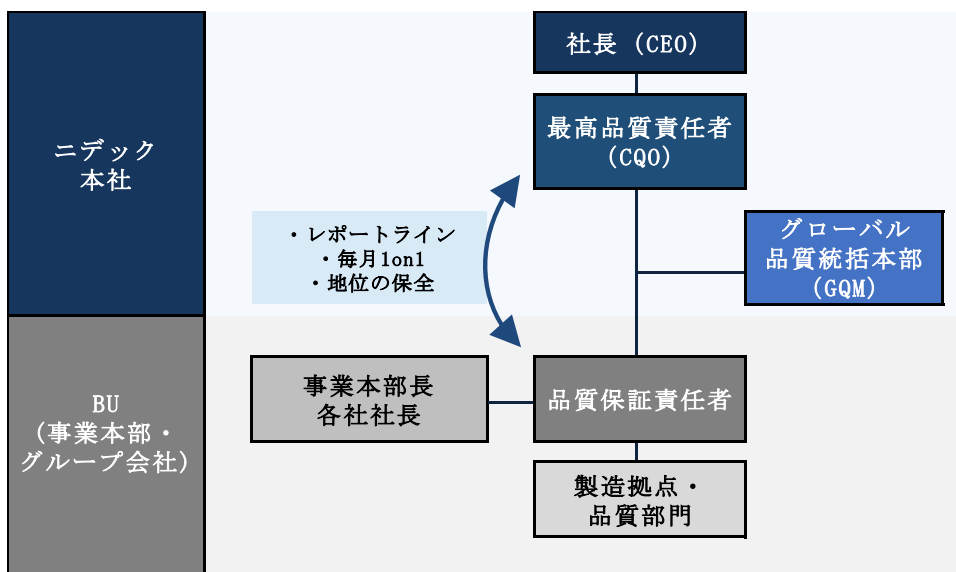
ニデックグループ全体の品質保証、品質管理体制の構築及び製品・サービスの信頼性向上を含む品質保証に関する業務全般を統括している。GQM は CQO 直属の実務組織とされており、現在の CQO は GQM 本部長を兼務している。

GQM 及び CQO の設置後も、各 BU 及び拠点の品質保証部門は、それぞれの経営責任者又は拠点長の指揮監督の下で、自組織の品質保証・品質コンプライアンスを担っている。その上で、GQM がグループ共通の品質施策を展開し、各 BU 及び拠点の品質保証部門から報告を受ける体制が設けられている。品質不適切行為等を含む品質問題が発生した場合の対応については、下記 4(1) のとおり、各 BU 及び拠点から GQM 及び CQO へ報告するエスカレーションルールが定められている。また、2025 年 1 月以降、国内の BU 及び拠点の品質保証部門責任者については、GQM への週次報告が行われ、CQO が設置された同年 4 月以降は、所属する BU の事業責任者又は拠点長に加えて CQO にも報告し、CQO との月 1 回の面談を行う体制が採られている。

品質保証部門責任者の人事及び評価については、2025 年 4 月以降、期初に設定する人事評価目標の 30% を CQO との間で設定し、その部分の期末実績について CQO が一次評価を行う運用が開始された。二次評価以降は、各 BU 又はグループ会社が行っている。さらに、品質保証部門の組織変更及び品質保証部門責任者の人事異動については、GQM が申請フローに加わり、品質保証部門責任者の人事異動には CQO の承認を要することとなった。これらの運用は、品質保証部門責任者の事業部門からの独立性を確保し、その権限を強化することを目的として導入された。

CQO 及び GQM と各 BU 及び拠点の品質保証部門との間の指揮・報告関係は、図 4 のとおりである。

図 4 GQM 及び CQO 設置後の品質保証体制



(イ) 品質方針、品質目標、規程及び主要な品質保証プロセス

ニデックは、1994年に制定した「品質方針」の中で、「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」、「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」の2点を掲げている。また、ニデックはISOに関する品質方針（ISO9001品質方針（2025年4月）、ISO13485品質方針（2023年4月））を制定し、法規制・顧客要求への適合、顧客視点での品質保証、QMSの継続的改善等を重視する方針を定めている。

GQM は、年度品質目標を策定し、各 BU 及び拠点へ展開している。例えば、F コストについては、2025 年度の全社一律の目標として、「売上高比率 0.45%以下、117 億円以下及び前年度比 21%削減」を設定した。もっとも、製品単価、保証期間及び不良の発生状況等が異なる BU に一律の目標を適用することには問題があるとの考えから、2026 年度からは全社一律の F コスト目標が廃止されている。

また、上記(ア)のとおり、GQMは2023年1月にGQM規程を制定し、グループ共通のルールとして、品質保証部門責任者及び事業部の品質保証部門が担うべき基本的な役割、4M変更の基本ルール⁶⁴、GQMにエスカレーションすべき案件等について定めている。

各 BU 及び拠点は、同規程の下で、それぞれが取り扱う製品の特性、顧客要求及び認証規格等に応じた QMS、品質規程、業務手順及び作業標準を整備及び

⁶⁴ ただし、4M 変更については、各 BU が定める規程が同規程に優先することとされている。

運用している。もっとも、GQM は、各拠点の社内規程等を体系的に収集し、それらが GQM 規程の要求を満たしているかを確認する取組や、同規程に適合する標準的な細則、業務手順等を策定して各組織に展開する取組までは行っていない。また、各 BU 及び拠点の品質保証部門責任者も、傘下にある全ての拠点について、その社内規程及び運用状況を確認し、必要な指導を行っていたわけではない。このため、本調査では、4M 変更について顧客への申請の可否を判断する責任者が社内規程上明確に定められていない拠点や、責任者が定められていても社内規程に従った運用が行われていない拠点が確認された。

加えて、製品の設計及び開発における品質保証には、GQM の設置前から、技術部門も関与してきた。ニデックは、2014 年 10 月に CT0 を設置しており、CT0 は、ニデックグループ全体の最高技術責任者として、グループ全体の技術戦略、エンジニアリング及び研究開発に関する業務を統括している。CT0 が統括する技術部門は、品質保証部門と連携し、製品開発において確認すべき法令・認証等を含む各種の要求事項を整理する「コンプライアンスリスト」の作成及び品質管理のためのステージゲート審査に関与している。

以上のとおり、GQM の設置後、品質保証に関するグループ共通の目標及び基本ルールが策定されたものの、具体的な規程や品質管理プロセスの整備及び運用は、各 BU 及び拠点に引き続き委ねられており、GQM 及び各品質保証部門責任者も、これらの整備及び運用状況を十分に把握し、必要な指導を行うには至っていない。

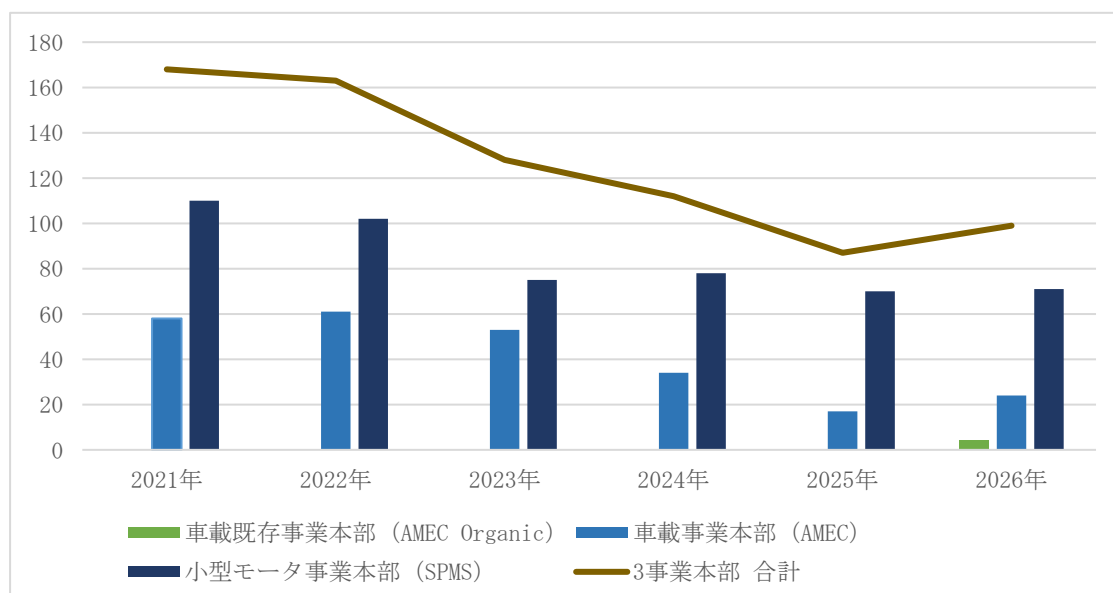
ウ ニデックグループの品質保証部門の人員の推移

ニデックの BU のうち、車載既存事業本部 (AMEC Organic)、車載事業本部 (AMEC) 及び小型モータ事業本部 (SPMS) の品質保証部門に所属する従業員数の合計は、2021 年から 2025 年までの間に約 48%減少した⁶⁵。同期間におけるニデックの従業員数全体の減少率は約 33%であり、上記 3 つの BU の品質保証部門の従業員数の減少率はこれを上回った。その所属者数の 2021 年から 2026 年までの推移は、図 5 のとおりである。

なお、2025 年から 2026 年にかけて所属者数はわずかに増加している。これは、2025 年 5 月の組織再編によりインバーター事業が車載事業本部 (AMEC) に統合され、旧ニデックエレシスの品質保証部門の従業員が AMEC の品質保証部門に合流又は転籍したことが主な要因である。

⁶⁵ 各 BU についてニデックが人事データを管理しているのは上記 3 つの BU のみであり、ニデックはその他の BU の品質保証部門の従業員数を把握していない。

図5 ニデック事業本部の品質保証部門の所属者数（2021年～2026年）



品質保証部門の所属者数の減少は、ニデックの上記3つのBUに限られず、本調査で確認した複数の拠点においてもみられた。これらの拠点では、品質保証部門に所属する従業員の平均年齢が比較的高く、定年退職者が多かったことに加え、固定費削減目標への対応として人員が削減されたことが、所属者数の減少の要因として挙げられている。

3 教育・研修

(1) コンプライアンス部による教育・研修

コンプライアンス部は、その前身である法務コンプライアンス部の時期から、日本国内のニデックグループの役職員を対象として、「ニデックグループコンプライアンス行動規範」⁶⁶の内容を具体的に解説する「ニデックコンプライアンスハンドブック」⁶⁷（2018年4月作成、最新版は2023年4月改訂版）（以下「ハンドブック」という。）を作成し、配布している。ハンドブックの作成当初は、各拠点及び部門においてその輪読を行うことが推奨されていたが、2020年以降、具体的な周知方法は各拠点及び部門に委ねられている。対象者には、ハンドブックの内容を理解した上

⁶⁶ 「1. 法令を遵守し、崇高な企業倫理を徹底します」、「2. 製品の安全性と品質の維持に努めます」といった七つの行動規範が掲げられている。

⁶⁷ 2018年4月作成（最新版は2023年4月改訂版）

で、その最終頁に署名をすることが求められているものの、コンプライアンス部は、各拠点及び部門における署名状況までは管理していない。

ハンドブックには、品質不適切行為等に関連するルールも記載されている。例えば、「製品・サービスの品質及び安全性」と題する項目では、品質方針等を引用した上で、「顧客の承認を得ずに、4M（人、製造設備、製造方法、材料）変更を行う」、「コストダウンのために、必要な検査を怠ったり、粗悪な部材を利用する」、「顧客の要求仕様に合致していないもの」の納入等が禁止行為として列挙されている。また「輸出入関連法令の遵守」と題する項目では、「税関申告の際、品名、価格、産地、数量等を正しく申告しない」こと等が禁止行為として明記されている。

コンプライアンス部は、ハンドブックの周知等を目的として、ニデックの役職員を対象に、毎年度、20分から30分程度の音声によるEラーニング形式のコンプライアンスセミナーを実施し、受講状況及び理解度を確認している⁶⁸。また、年度ごとに選定した国内グループ会社等の拠点を訪問し、ハンドブックの内容に関する講義及びワークショップを実施している⁶⁹。このほか、ニデックの役員を対象として、外部講師による研修を毎年度実施しており、グループ会社の役員も任意で参加できることとされている。

これらのうち、2025年に実施されたEラーニング形式のコンプライアンスセミナーでは、ハンドブックの解説に加え、過去にグループ会社で判明した4M変更違反の事例について、判明の経緯、原因及び改善策が、コンプライアンス違反の具体例として紹介された。また、同年、ニデックインスツルメンツ株式会社（NIST）の管理職を対象として現地で実施されたコンプライアンスワークショップでは、過去にグループ会社で判明した複数の4M変更違反事例について、その原因、背景及び改善策が説明された。

(2) GQMによる教育・研修

GQMは、ニデック及び国内グループ会社の全新入社員を対象として毎年4月及び10月に集合形式で行われる新入社員研修において、品質をテーマにした研修を実施している。同研修では、品質の重要性に加え、他社及びニデックグループにおいて過去に発生した品質データの改ざん、4M変更違反その他の品質不適切行為等の内容や原因等を説明している。また、2025年度には、人事部が主催する新任マネジメント層向け研修において、品質コンプライアンスに関するEラーニングも実施した。

⁶⁸ Eラーニング形式のコンプライアンスセミナーについて、ニデックは、グループ会社に一律に受講を求めているものではないが、その内容をグループポータルに掲載しており、各グループ会社が自社の研修に利用できるようにしている。

⁶⁹ 訪問形式のコンプライアンスセミナーは、2018年以降、年度ごとに対象拠点を選定して実施されている。

それまで GQM による全役職員を対象とする研修は実施されていなかったが、2025 年に複数の 4M 変更違反が確認されたことを踏まえ、同年秋以降、全役職員を対象とする E ラーニング形式の品質コンプライアンス研修を実施している。GQM による研修とは別に、各 BU 及び拠点において、それぞれの QMS 及び業務手順に基づく品質教育を実施することとされている。

また、GQM は、研修に加え、品質方針及び品質コンプライアンス上の課題を共有する場として、3 か月に 1 回、各 BU 及び拠点の品質保証責任者等が参加する全社品質会議を開催している。同会議では、各年度の品質方針、品質課題及び品質コンプライアンス違反の事例等を共有し、その原因や改善策について議論している⁷⁰。

4 疑義発生時の報告、調査及び是正のための体制

(1) GQM 及び CQO に対する報告体制

上記 2(2)イのとおり、ニデックでは、GQM 設置後、GQM 規程等に基づき、各拠点で把握された一定の品質問題及び品質コンプライアンス違反を、BU の品質保証部門を通じて GQM 及び CQO に報告するエスカレーション体制が整備されている。

現行の GQM 規程第 10 条では、各 BU 及び拠点の品質保証部門責任者は、製品出荷後に顧客対応を要する品質問題について、「品質エスカレーションルール」⁷¹に定める事象が発生し、又は判明した場合には、CQO 及び GQM に報告し、両者から指示を受けた場合には、案件がクローズするまで適宜その進捗を報告するものとされている。また、CQO 及び GQM において、「重大リスクあり」と判断した案件については、CQO が CEO に報告し、CEO が CQO 及び GQM に対応方針を指示することとされている。ただし、規程上、「重大リスク」に該当するか否かを判定するための具体的な基準は定められていない。

上記「品質エスカレーションルール」に基づいて実際に CQO 及び GQM に対する報告がなされた事例として、①2025 年頃に発覚したニデックテクノモータ株式会社 (NTMC) における 4M 変更違反の事案や、②同年頃に発覚したモーション&エナジー事業本部 (MOEN) の Automation 事業における 4M 変更違反の事案等が挙げられる。

⁷⁰ 例えば、4M 変更違反の原因に関する議論では、品質保証部門が管理する 4M 変更管理システムと製造部門が管理する図面管理システムとが連携していないため、製造部門が図面を変更し、調達部門が変更後の図面に基づいて調達を行った場合に、品質保証部門が当該変更を把握しないまま材料の変更等が行われる可能性があるとの指摘があった。

⁷¹ 「品質エスカレーションルール」では、①人身事故又は社格・品格を損なう事案、②1 案件当たり 1 億円以上と見込まれる顧客からの訴訟又は求償、③品質問題による顧客の製造ラインの 1 週間以上の停止、④品質データの改ざん及び⑤顧客の承認前に製品を出荷した 4M 変更基本ルール違反が報告対象とされている。なお、⑤は 2023 年 10 月に追加された。

(2) 内部通報窓口

上記第1の5(1)イ(ア)のとおり、ニデックにおいては、「ニデックグローバル・コンプライアンス・ホットライン」と呼ばれる内部通報窓口が整備され、コンプライアンスセミナー、社内ポスター、社内ポータルサイト及びハンドブックを通じて周知されている。

同窓口は、ニデックグループで勤務する全ての役職員⁷²及び退職後1年以内の者が、多言語により、匿名又は顕名で利用することができる。通報は、電子メール、電話又はウェブサイト等により行うことができ、社内窓口及び社外窓口が設置されている。

通報対象には、法令、行動規範又は社内規程への違反等が含まれ、4M 変更違反及び品質データの改ざん等の品質不適切行為等も対象となる。2017 年度から 2025 年度までの通報件数は、1 年当たり平均 103 件であり、その多くをハラスメント、労務その他の人事に関する申告が占めている。他方、同期間には、品質コンプライアンス違反に関する申告も合計 12 件寄せられており、調査の結果、そのうち 9 件については品質不適切行為が認定され、コンプライアンス委員会にも報告されている。

上記 2(1)のとおり、内部通報の受付及び対応は、コンプライアンス部が所管している。内部通報について調査が必要と判断された場合には、コンプライアンス部担当役員の指揮の下、コンプライアンス部が公正かつ公平な調査を行うこととされている。品質コンプライアンス違反に関する申告については、BU 及び拠点並びに GQM が調査及び対応に当たり、事案に応じてコンプライアンス部又は外部専門家が関与することがある。調査結果は、CCO 及び関係部門の担当役員に報告され、法令等違反行為が判明した場合には、必要な是正措置及び再発防止策を講ずることとされている。

コンプライアンス部は、内部通報への対応に関する記録を作成し、対応終了後 5 年間保管することとされている。もっとも、調査報告書の作成までは求められておらず、事実認定の内容を含む記録の作成及び保管の状況は、事案によって異なっている。

(3) 懲戒処分

ニデックの就業規則及び懲戒規程では、懲戒処分として、①譴責、②減給、③昇給停止、④出勤停止、⑤降格、⑥諭旨解雇及び⑦懲戒解雇の 7 種類が定められている。また、品質不適切行為等を行った場合に該当し得る懲戒事由として、「不法又は不正の行為をして社員等としての体面を汚したとき」、「業務に関し、会社に虚偽の

⁷² 正規社員のほか、アソシエイト社員、パート社員、派遣社員、契約社員、その他有期雇用社員を含む。

報告をしたとき」、「会社の諸規程に違反したとき」等が規定されている。これらは減給、昇給停止又は出勤停止の事由となり、懲戒処分を複数回受けた場合又は情状が重い場合には、懲戒解雇事由にも該当し得る⁷³。ニデックグループでは、過去5年間で品質コンプライアンス違反を理由とする懲戒処分が4件確認されている。

また、ニデックの懲戒規程では、懲戒処分を行った場合、原則として、その内容、原因及び根拠を社内に関示することとされている。もっとも、これまでの運用上、ニデックの従業員に対する懲戒処分はニデック社内でのみ開示され、グループ全体での開示や共有は十分になされていなかったものの、現在では、ニデック及び国内グループにおいて、懲戒処分の内容とその結果に関する情報を共有する運用となっている。

(4) 品質総点検

上記第1の1のとおり、ニデックは、2026年1月、全社的な取組として、グループ全体を対象とする品質総点検を開始した。品質総点検は、自己チェック、総点検ヒアリング及び品質意見箱等を通じて、4M変更違反、試験・検査結果の改ざん若しくはねつ造その他の品質不適切行為等の疑いに係る情報を把握し、必要な調査及び是正を行うことを目的とするものであった。

各方法の対象及び実施内容は、表6のとおりである。

表6 品質総点検の方法及び対象期間

方法	対象となる 行為・情報	対象期間	内容
自己 チェック	変更記録のある 全製品に係る 4M変更	2020年4月1日から 2026年1月31日までに 完了した4M変更	顧客要求を確認できる資料、顧客への申請の可否を判断した記録及び顧客の承認を示す記録を相互に突合し、顧客への申請の可否が適切に判断され、必要な顧客の承認が得られていたかを確認する。

⁷³ ニデックでは、懲戒委員会が懲戒処分案を審議及び決定し、その結果を経営会議に報告することとされている。論旨解雇又は懲戒解雇を行った場合には、その結果を取締役会にも報告することとされている。

方法	対象となる 行為・情報	対象期間	内容
総点検 ヒアリング	品質不適切行為 等全般	特定の対象期間は 設定されていない	各BU及び拠点、開発部門及び製造部門のマネジメント層に対してヒアリングを行い、BUが各拠点の結果を取りまとめてGQMに報告する。
品質 意見箱	品質不適切行為 等全般	特定の対象期間は 設定されていない	ニデックグループの全役職員から品質に関する情報を受け付ける。

また、総点検ヒアリング又は品質意見箱等を通じて品質不適切行為等の疑いが把握された場合には、必要に応じて GQM による拠点訪問等を行い、事実関係を確認することも予定されていた。

もっとも、品質総点検の実施方法には、次のような限界があった。

まず、客観資料の突合による自己チェックは、表 6 のとおり一定期間内の 4M 変更のみを対象としており、データの改ざん若しくはねつ造その他の品質不適切行為等は対象とされていなかった。また、自己チェックは変更記録を起点としていたため、変更記録自体が作成又は保存されていない行為の把握も、総点検ヒアリング及び品質意見箱に依存するものであった。

次に、自己チェックについて、点検責任者及び担当者が対象となる品質不適切行為等に関与していないことその他点検実施者としての適格性を確認する手続は設けられていなかった。また、GQM は、各拠点から登録された品質責任者、実務リーダー及び実務担当者以外に、実際に自己チェックに従事した者を網羅的に把握していなかった。

さらに、総点検ヒアリングについては、その実施が各 BU 及び拠点に委ねられ、GQM は、各拠点において実際に聴取を行った者及び聴取を受けた者を網羅的に把握していなかった。聴取対象者の選定方法、質問事項及び聴取方法等について、グループ共通の具体的な基準又はマニュアルも定められていなかった。

このため、品質総点検は、ニデックグループ全体における品質不適切行為等を幅広く把握するための取組ではあったものの、その実施範囲及び精度は各 BU 及び拠点における運用に依存する面があり、結果の網羅性及び拠点間の一貫性には一定の限界があった。

5 モニタリング及び内部監査⁷⁴

(1) 経営管理監査部による内部監査

ニデックにおいて、内部監査を担ういわゆる第 3 線に位置付けられているのは、経営管理監査部である。経営管理監査部の前身である社長室監査課は 1984 年 4 月 1 日付けで設置され、2004 年 1 月 31 日付けで経営管理監査部に改組された。

経営管理監査部には、内部監査グループと内部統制グループの二つのグループが置かれている。内部監査グループは会計監査を担当し、内部統制グループは内部統制評価を担当している。経営管理監査部による内部監査は会計面を中心とするものであり、品質保証又は品質コンプライアンスを直接の対象とする定例的な内部監査は実施されていない。

(2) GQM によるモニタリング

上記 1(2)のとおり、GQM は、各 BU 及び拠点から、F コスト及び品質に係るリスクの KRI に関する情報を収集し、モニタリングを行っている。他方、不良率、歩留まり、顧客苦情その他の品質指標は、主として各 BU 又は拠点において管理されており、これらの品質データを GQM が適時に収集し、グループ横断的に可視化する共通の情報基盤は設けられていない。また、GQM による各 BU 及び拠点に対する品質コンプライアンスに関する定期的な監査等は実施されていない。

なお、上記 4(4)の品質総点検に先立つ取組として、GQM は、2023 年 1 月、各社の品質保証部門責任者に対し、品質エスカレーションルール及び 4M 変更基本ルールを周知徹底するとともに、これらの遵守状況について総点検を実施するよう依頼し、同年 7 月にも、その結果を再確認するよう求めた。もっとも、この依頼では、点検の対象範囲、確認すべき事項及び確認方法並びに証跡の保存及び結果の報告方法等が具体的に定められていなかった。各社からは、概ね 1 か月以内に、確認の結果、問題は認められなかった旨の簡易な回答が寄せられたが、GQM は、各社が実際に確認した範囲、方法及び内容を把握し、その結果の妥当性を検証するまでには至っていない。

⁷⁴ なお、ニデック及び各グループ会社には、3Q6S に関する改善活動を推進又は支援する部署若しくは担当者が置かれ、各工場及び現場の状態、安全性、効率並びにルールの遵守状況等を確認している。もっとも、3Q6S 活動は、整理、整頓、清掃等を含む幅広い現場改善を目的とするものであり、既に判明した品質不適切行為等の改善状況を確認することはあっても、品質不適切行為等を専門的に検知又は監査する活動ではない。

第4 調査結果の全体像

本調査の結果、ニデックグループにおける複数の BU において、複数の行為類型にわたる品質不適切行為等が確認された。本章では、下記第5の個別事案に係る判明事実及び下記第6の構造的問題の分析の前提として、本調査の結果として確認された品質不適切行為等に係る事案の全体像を示す⁷⁵。具体的には、品質不適切行為が認められた事案の全体、重要品質事案及び一般品質事案のそれぞれについて、その分布及び傾向を整理するとともに（下記1）、産地表示等不適切行為に係る調査結果の概要を示す（下記2）。

1 品質不適切行為に係る事案

本調査の結果、品質不適切行為が認められた事案は合計844件⁷⁶であり、このうち、60件（7.1%）を重要品質事案、784件（92.9%）を一般品質事案として整理した。以下では、まず、全844件の分布を示した上で、重要品質事案及び一般品質事案の分布をそれぞれ整理する。

(1) 全体の分布

ア BU別

BU別では、ニデックインスツルメンツ株式会社（NIST）が585件（69.3%）と全体の過半数を占め、ニデックモビリティ株式会社（NMOJ）が125件（14.8%）、ニデックテクノモータ株式会社（NTMC）が57件（6.8%）で続いた。これら3BUの合計は767件であり、全体の90.9%を占める。このように、品質不適切行為が認められた事案は12のBUに分布する一方、NISTの占める割合が大きい。

⁷⁵ 各BUの事案件数は、当委員会が定めた調査対象及び方法に基づき、本調査において把握し、品質不適切行為に該当すると認定した事案を集計したものである。したがって、本調査において把握されなかった事案を含む、ニデックグループにおける品質不適切行為の実際の発生件数を網羅的に示すものではない。また、各BUの事案件数は、各BUの事業規模、拠点数及び製品・顧客の構成に加え、品質総点検その他の調査手続の対象範囲及び実施状況等によっても影響を受ける。そのため、事案件数の多寡のみをもって、各BUにおける品質管理の実効性又は品質リスクの程度を比較・評価することはできない。

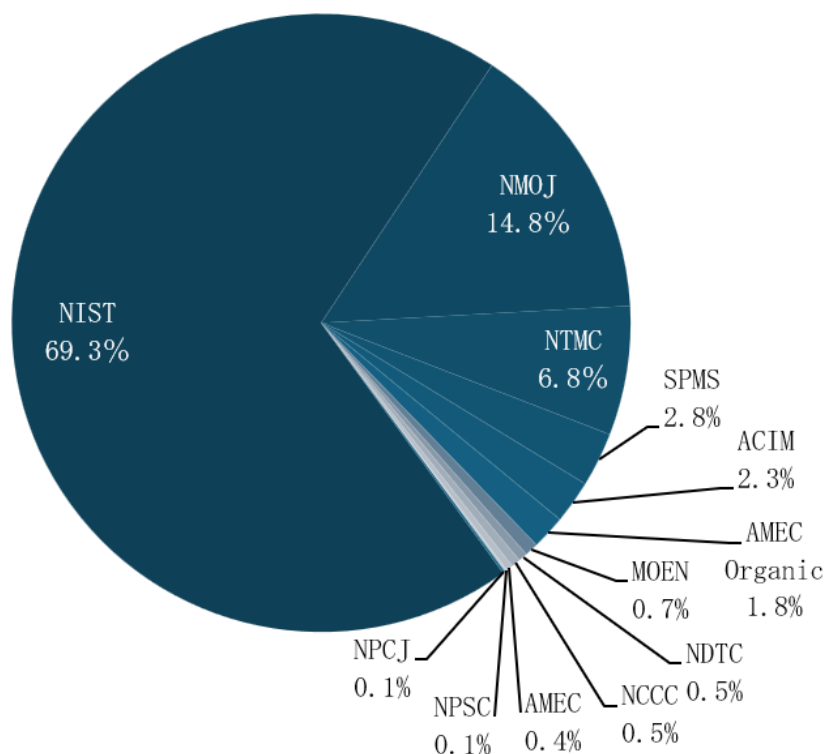
⁷⁶ ニデックが公表した2026年5月13日付け「再生に向けて」（以下『再生に向けて』という。）では、同日時点で「1,000件を超える不適切行為の疑い」が確認されていたことが示されている。もっとも、この件数は、ニデックが、品質総点検等を通じて把握した情報を、同日時点において品質不適切行為の疑いに係るものとして集計したものであり、当委員会による調査対象の選定、事実確認及び事案の整理を経たものではない。他方で、本調査では、上記第1の5(1)イのとおり、一定の事案を調査対象から除外するとともに、同一又は実質的に同一の態様による相互に関連する複数の行為を一つの事案に統合した。さらに、本項では、調査対象とした事案のうち、本調査の結果、品質不適切行為が認められたもののみを集計している。したがって、上記公表資料における「1,000件を超える不適切行為の疑い」という件数と、本項に記載する事案件数とは、集計の主体、時点、対象及び単位が異なり、単純に比較することはできない。

もっとも、NIST の 585 件のうち 567 件は一般品質事案であった。他方、ニデックパワートレインシステムズ株式会社（NPSC）及びニデックプレシジョン株式会社（NPCJ）では全件が重要品質事案であり、BU ごとに重要品質事案と一般品質事案の構成は大きく異なる。

表 7 品質不適切行為が認められた事案：BU 別

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

図6 品質不適切行為が認められた事案：BU別



イ 行為類型別

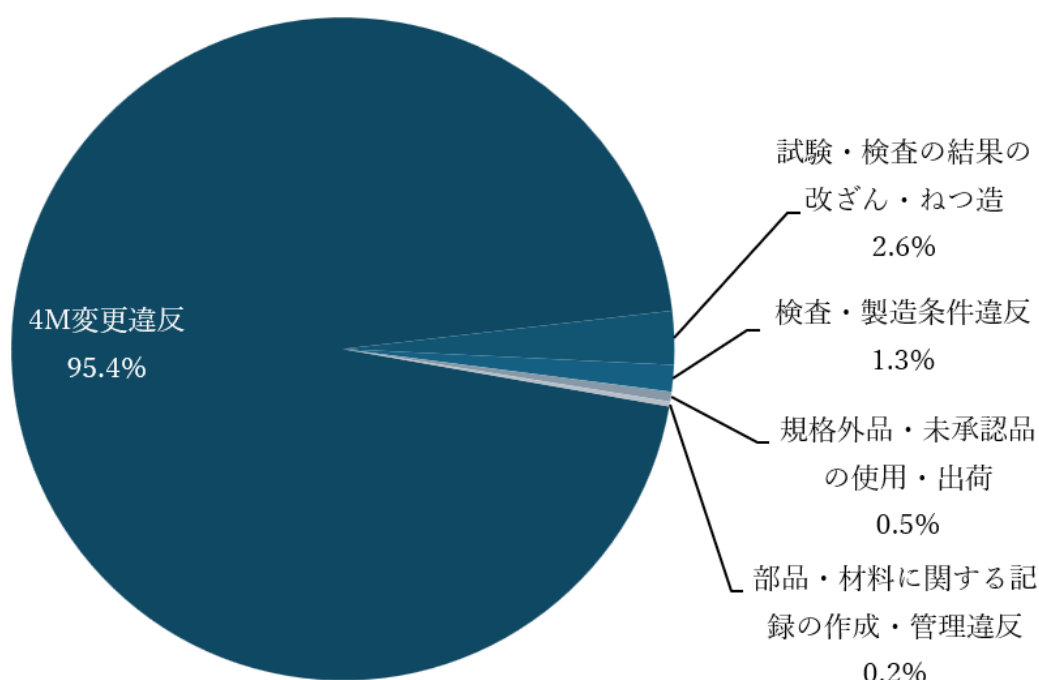
行為類型別では、4M 変更違反が 805 件（95.4%）と全体の約 9 割を占めた。その一方で、試験検査結果の改ざん・ねつ造が 22 件（2.6%）、検査・製造条件違反が 11 件（1.3%）確認されており、両者を合わせると 33 件（3.9%）となる。したがって、件数では 4M 変更違反が中心となっているものの、確認された品質不適切行為は変更管理に関する問題に限られず、複数の行為類型に及んでいる。

また、4M 変更違反 805 件のうち 777 件（96.5%）が一般品質事案であったのに対し、検査・製造条件違反 11 件のうち 5 件（45.5%）が重要品質事案であった。このように、重要品質事案と一般品質事案とでは、行為類型の構成が異なる。

表 8 品質不適切行為が認められた事案：行為類型別

行為類型 ⁷⁷	件数	割合
4M 変更違反	805	95.4%
試験・検査結果の改ざん・ねつ造	22	2.6%
検査・製造条件違反	11	1.3%
規格外品・未承認品の使用・出荷	4	0.5%
部品・材料に関する記録の作成・管理違反	2	0.2%

図 7 品質不適切行為が認められた事案：行為類型別



⁷⁷ このうち、「4M 変更違反」及び「試験・検査結果の改ざん・ねつ造」の意義については、上記第 1 の 5(1) ア参照。なお、「検査・製造条件違反」は、法令・認証等、顧客合意等又は社内規格等により求められる試験・検査を実施せず、所定の方法、頻度若しくは条件によらずに試験・検査を実施し、又は所定の製造条件に従わずに製造した行為をいう（ただし、試験・検査の未実施に伴って虚偽の記録が作成された場合は、「試験・検査結果の改ざん・ねつ造」に分類した。）。また、「規格外品・未承認品の使用・出荷」は、法令・認証等、顧客合意等若しくは社内規格等に適合しない、又は必要な承認を得ていない部品、材料若しくは製品を使用し、又は出荷した行為をいい、「部品・材料に関する記録の作成・管理違反」とは、部品又は材料の仕様、構成、含有物質等について、必要な情報を取得若しくは確認せず、又は必要な記録を作成若しくは適切に管理しなかった行為をいう。

(2) 重要品質事案の分布

ア BU 別

重要品質事案は、9 の BU に分布していた。BU 別では、ニデックインスツルメンツ株式会社（NIST）が 18 件（30.0%）、小型モータ事業本部（SPMS）が 10 件（16.7%）、車載既存事業本部（AMEC Organic）が 10 件（16.7%）であり、これら 3BU で 38 件（63.3%）を占めた。

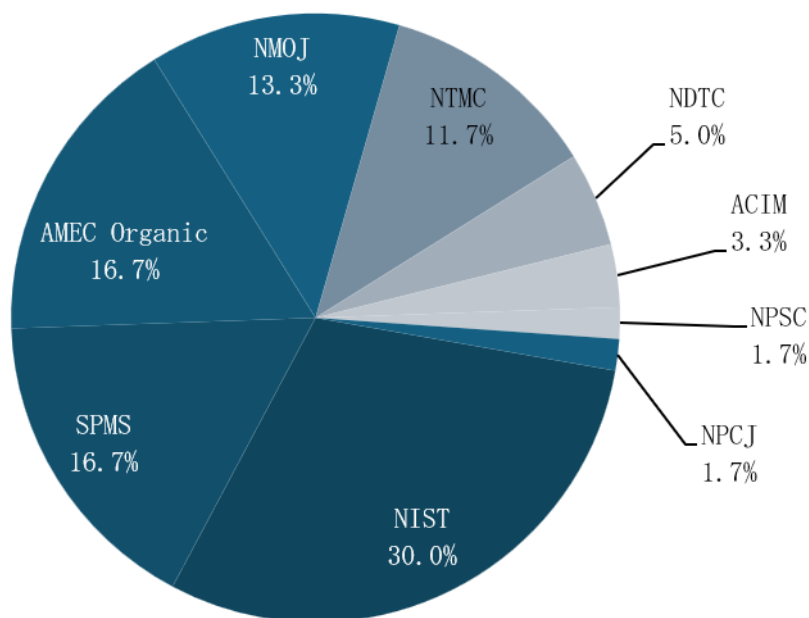
もっとも、各 BU において品質不適切行為が認められた事案のうち、重要品質事案が占める割合は、NIST が 3.1%であるのに対し、NPSC が 100%である。したがって、各 BU において品質不適切行為が認められた事案の総数と重要品質事案の件数とは必ずしも比例しておらず、重要品質事案の分布は、NIST が過半数を占める全体の BU 別分布とは異なる。

なお、品質不適切行為が認められた BU のうち、ニデックコンポーネンツ株式会社（NCCC）、車載事業本部（AMEC）、及びモーション&エナジー事業本部（MOEN）に係る事案は、いずれも重要品質事案には分類されなかった。

表 9 重要品質事案：BU 別

BU	件数	割合
ニデックインスツルメンツ株式会社（NIST）	18	30.0%
小型モータ事業本部（SPMS）	10	16.7%
車載既存事業本部（AMEC Organic）	10	16.7%
ニデックモビリティ株式会社（NMOJ）	8	13.3%
ニデックテクノモータ株式会社（NTMC）	7	11.7%
ニデックドライブテクノロジー株式会社（NDTC）	3	5.0%
家電産業事業本部（ACIM）	2	3.3%
ニデックパワートレインシステムズ株式会社（NPSC）	1	1.7%
ニデックプレジジョン株式会社（NPCJ）	1	1.7%

図8 重要品質事案：BU別



イ 行為類型別

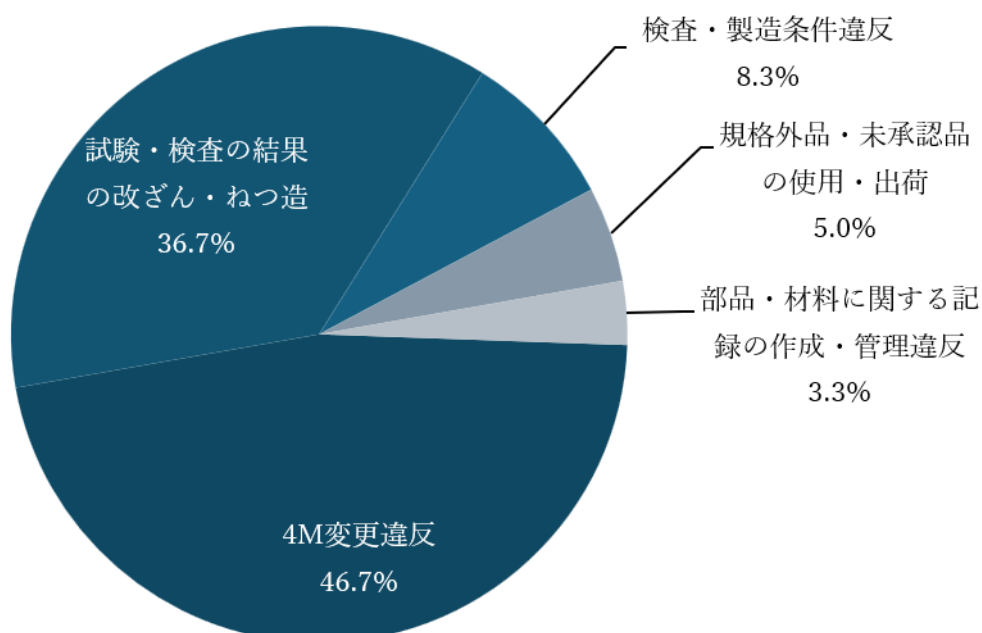
重要品質事案でも、4M 変更違反が 28 件（46.7%）と最も多く、半数近くを占めた。ただし、その構成比は、一般品質事案における 99.1%を 52.4 ポイント下回る。これに対し、検査・製造条件違反は 5 件（8.3%）であり、一般品質事案における 6 件（0.8%）よりも構成比が高い。また、同類型に係る全 11 件のうち 5 件（45.5%）が重要品質事案であった。

したがって、重要品質事案では、一般品質事案と比較して、4M 変更違反への集中の程度が低く、検査・製造条件違反を含む他の行為類型の占める割合が高い。

表 10 重要品質事案：行為類型別

行為類型	件数	割合
4M 変更違反	28	46.7%
試験・検査結果の改ざん・ねつ造	22	36.7%
検査・製造条件違反	5	8.3%
規格外品・未承認品の使用・出荷	3	5.0%
部品・材料に関する記録の作成・管理違反	2	3.3%

図 9 重要品質事案：行為類型別



(3) 一般品質事案の分布

ア BU 別

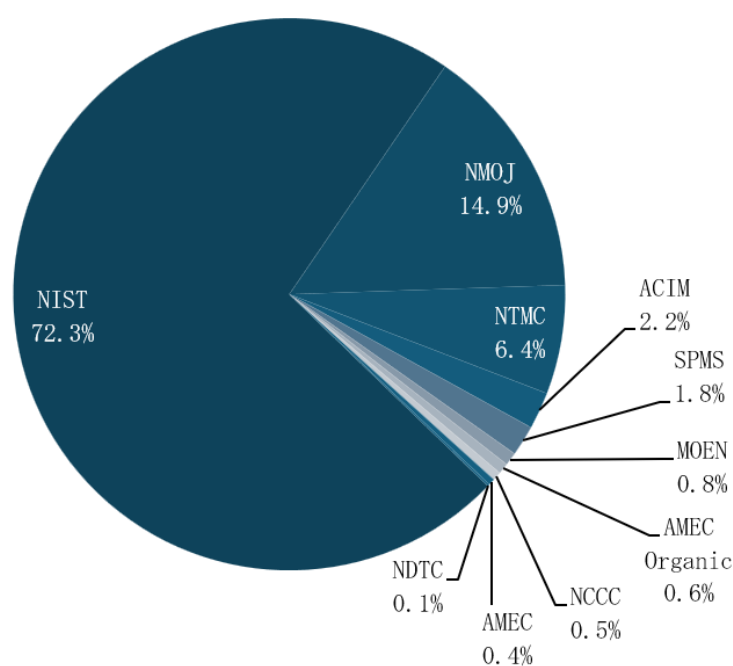
一般品質事案は、10 の BU に分布している。BU 別では、ニデックインスツルメンツ株式会社（NIST）が 567 件（72.3%）を占め、ニデックモビリティ株式会社（NMOJ）が 117 件（14.9%）、ニデックテクノモータ株式会社（NTMC）が 50 件（6.4%）で続いた。これら 3BU の合計は 734 件であり、一般品質事案の 93.6%を占める。

また、NIST において品質不適切行為が認められた事案 585 件のうち 567 件 (96.9%) が一般品質事案であった。したがって、一般品質事案の NIST への集中が、全 784 件の BU 別分布において NIST が過半数を占める結果に大きく反映されている。

表 11 一般品質事案：BU 別

BU	件数	割合
ニデックインスツルメンツ株式会社 (NIST)	567	72.3%
ニデックモビリティ株式会社 (NMOJ)	117	14.9%
ニデックテクノモータ株式会社 (NTMC)	50	6.4%
家電産業事業本部 (ACIM)	17	2.2%
小型モータ事業本部 (SPMS)	14	1.8%
モーション&エナジー事業本部 (MOEN)	6	0.8%
車載既存事業本部 (AMEC Organic)	5	0.6%
ニデックコンポーネンツ株式会社 (NCCC)	4	0.5%
車載事業本部 (AMEC)	3	0.4%
ニデックドライブテクノロジー株式会社 (NDTC)	1	0.1%

図 10 一般品質事案：BU 別



イ 行為類型別

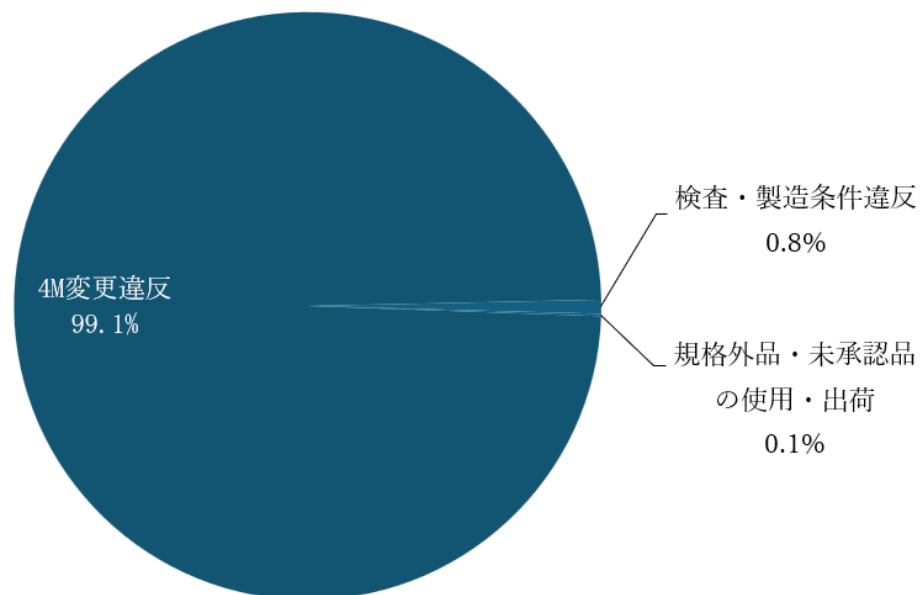
一般品質事案では、4M 変更違反が 777 件（99.1%）と大多数を占め、重要品質事案における構成比 46.7%を 52.4 ポイント上回った。また、4M 変更違反に係る全 805 件のうち 777 件（96.5%）が一般品質事案であった。

したがって、一般品質事案の行為類型は、重要品質事案と比較して、4M 変更違反への偏りが顕著である。

表 12 一般品質事案：行為類型別

行為類型	件数	割合
4M 変更違反	777	99.1%
検査・製造条件違反	6	0.8%
規格外品・未承認品の使用・出荷	1	0.1%

図 11 一般品質事案：行為類型別



2 産地表示等不適切行為に係る事案

上記第 1 の 6(2)のとおり、本調査の対象とした産地表示等不適切行為の疑いに係

る事案には、当委員会の設置時点で、ニデック又は同社が委託した外部法律事務所による調査が完了していた事案と、同時点で当該調査が完了していなかった事案が含まれていた。本調査の結果、産地表示等不適切行為が認められた事案は、前者に係るものが2件、後者に係るものが3件の合計5件であった。このほか、本アンケート調査並びに本調査におけるヒアリング及び資料確認等を通じて、上記5件とは別に、産地表示等不適切行為に係る事案が追加で1件把握された。したがって、本調査の結果、産地表示等不適切行為が認められた事案は、合計6件であった。

(1) 外部法律事務所による調査が完了していた事案

当委員会は、以下の2件について独自の調査は行わず、外部法律事務所による各調査の結果を事後的に検証した。その結果、当該検証の範囲では、各調査の適正性に疑義を生じさせる事情は確認されなかった。

- ・ 小型モータ事業本部（SPMS）における正確性に疑義のある産地表示
- ・ 車載事業部（AMEC）・旧ニデックエレシスにおける税関申告価額の不適切な設定

(2) 当委員会が調査を実施した事案

上記(1)に対し、当委員会の設置時点でニデックによる調査が完了していなかった3件については、当委員会が主体となって調査を実施した。その結果、①ニデックドライブテクノロジー株式会社（NDTC）の国内工場における正確性に疑義のある産地表示、②同社の東南アジア所在の製造拠点における正確性に疑義のある産地表示、及び③旧ニデックエレシスにおける産地証明書の不適切な提出が、それぞれ確認された。各事案の概要は、下記第5の2のとおりである。

第5 個別事案に係る判明事実

上記第4で整理したとおり、本調査を通じて確認された品質不適切行為等は多数に及ぶことから、本報告書では、重要品質事案及び産地表示等不適切行為に係る事案のうち代表的な事案を取り上げ、それぞれ本調査により判明した事実関係を記載する。なお、代表事案の選定に当たっては、原因分析及び改善策に資すると思料される事案を取り上げるという観点から、行為類型、継続期間、関係者の役職及び範囲、適用される法令・認証等又は顧客合意等の内容、製品及び顧客への影響並びに事案が発生したBU及び地域を総合的に考慮して抽出した。

1 重要品質事案の代表例

本項で取り上げる重要品質事案の代表例の概要は、表13のとおりである。

表13 重要品質事案の代表例

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

(1) SPMS の検査結果改ざん事案

ア 製品・顧客

本件の対象製品は、小型モータ事業本部（SPMS）に属する会社（以下、本(1)において「**本件会社**」という。）の工場（以下、本(1)において「**本件工場**」という。）が製造する IT 機器用プレス製品（以下、本(1)において「**本件製品**」という。）である。本件製品は海外所在の顧客（以下、本(1)において「**本件顧客**」という。）に販売されている。

イ 行為態様

(ア) 経緯及び状況

本件製品に係る事業は、ニデックグループの販売会社が他社から買収した後、本件会社に移管されたものである。本件工場では、本件製品の量産開始当初から、一部の機種及び検査項目について、本件顧客との間で合意した規格（以下、本(1)において「**本件規格**」という。）を安定的に満たす製品を製造することができなかった。

なお、本件会社は、製品開発段階において本件顧客に本件規格の緩和を求めていた。しかし、本件会社が後発の供給者として参入した時点で、本件規格は先行する供給者との間で既に定められており、当該供給者は同規格を満たす製品を製造していることなどを理由として、本件顧客から規格緩和の承認を得られなかった。

こうした状況の下、本件工場では、当時の工場長を含む関係管理職の判断により、本件顧客の承諾を得ないまま、本件規格よりも緩やかな社内の合否判定基準を設け、本件規格を満たさない検査結果であっても特採により出荷可能と判定していた。また、本件顧客に提出する出荷検査のデータには、本件規格内に収まるよう、実際の測定値とは異なる数値を記入し、出荷検査データを改ざんしていた（以下、本(1)において、当該特採及びデータ改ざんを「**本件不適切行為**」という。）。具体的には、品質保証部門が本件製品を検査して実測値を記録・保存した後、技術部門又は生産技術部門の担当者が、顧客提出用の出荷検査データを本件規格内に収まる数値に書き換えていた。書き換え後のデータは品質保証部門に戻され、本件顧客への報告に用いられていた。少なくとも、当該運用の承認又は顧客提出用データの取扱いに関与した品質保証部門の管理職及び担当者は、顧客提出用データが実測値と異なることを認識していた。

なお、本件工場では、本件製品の出荷に先立ち、性能検査を通じて異常がないことを確認していた。

(イ) 2019 年以降の対応

2019 年 7 月 25 日、本件工場の当時の工場長は、当時の本件会社社長宛てに、工程能力が一部の検査項目について不足していること、本件顧客から規格緩和の承認を得られなかったこと、社内特採が新製品の立上げ当初から運用されていたこと及び工程改善を進める方針を記載した電子メールを送信した。なお、同電子メールの本文には、顧客提出用の出荷検査データが改ざんされていたことは記載されていなかった。

2020 年 3 月には、当時の本件会社社長及び本件工場の品質保証部門の責任者に加え、当時のニデックの開発拠点所長らが出席し、海外工場で生じた複数のデータ問題への対応を検討する複数回の会議（以下、本(1)において「**本件会議**」という。）が開催された。なお、当該開発拠点所長は、SPMS の開発統括及び品質保証統括部長も兼任していた。

本件会議では、本件工場において本件不適切行為が行われていることが報告され⁷⁸、当時の開発拠点所長及び本件会社社長は、遅くとも同会議において当該改ざんを認識した。もともと、本件会議においては、本件不適切行為について顧客への報告を行わず、工程改善により本件規格を満たす方針が採られ、その後もフォローアップが行われたものの、本件規格を安定的に満たすための技術的な改善には至らなかった。

本件会議後、本件工場では、本件顧客に本件不適切行為を報告しないまま、本件規格を満たすための工程改善が進められたものの、短期間に改善を完了することはできなかった。そこで、SPMS の品質保証統括部に属する品質管理部（GQA）は、同年 6 月、当時の開発拠点所長の承認の下、「SPC 管理規定（補則）顧客報告における特例処置」と題する社内ルール（以下「**SPC 管理規定**」という。）を制定した。SPC 管理規定は、品質に懸念が生じないことを前提として、生産工場品質責任者以上の承認を得た場合には、顧客報告用のデータを実測値から変更することを「データ修正」として認める内容であった。

SPC 管理規定の制定後も、当時の開発拠点所長らが出席するフォローアップ会議において工程改善の進捗確認が行われた。しかし、本件規格を安定的に満たす工程の確立には至らず、一部の項目が未解決のまま残り、本件工場では、SPC 管理規定に基づき、本件不適切行為が継続された。

⁷⁸ 本調査では、本件会議においてニデックに本件不適切行為の報告を行った者及び当該報告の経緯について、具体的な事実関係を認定するに至らなかった。

ウ 時期

本件不適切行為は、本件工場における本件製品の量産開始当初である 2018 年 7 月頃から行われ、品質総点検を通じて発覚した後、2026 年 5 月頃に停止された。

エ 主な関与者等

本件不適切行為は、本件工場の品質保証部門の管理職及び担当者が社内特採の承認若しくは運用又は顧客提出用データの取扱いに関与し、本件工場の技術部門又は生産技術部門の検査担当者が顧客提出用データを改ざんすることにより行われた。また、本件工場の当時の工場長は、本件不適切行為の開始及び運用を承認した。

これに加え、当時の本件会社社長は、本件会議に出席し、本件不適切行為を認識した後、顧客への報告を行わずに工程改善により対応する方針の検討に関与した。SPMS 開発統括及び SPMS 品質保証統括部長を兼任していた当時の開発拠点所長も、本件会議における対応方針の検討に関与するとともに、SPC 管理規定の承認に関与した。さらに、SPMS 品質管理部の主要メンバー3 名は、同規定の起案又は確認に関与した。

(2) AMEC Organic の無断リワーク事案

ア 製品・顧客

本件の対象製品は、車載既存事業本部（AMEC Organic）に属する海外の製造拠点（以下、本(2)において「**本件工場**」という。）が製造する、車載用モータ（シャーシ部分に使われる）及びその構成部品である（以下、本(2)において、これらの製品を総称して「**本件製品**」という。）。

本件製品の顧客は、複数の車載部品メーカーである（以下、本(2)において、これらの顧客を総称して「**本件顧客**」という。）。

イ 行為態様

本件製品については、生産部品承認プロセス（Production Part Approval Process。以下「**PPAP**」という。）等を通じて、本件顧客の承認を受けた製造工程及び品質管理方法が定められており、これらに含まれない方法でリワークを行う

場合には、本件顧客の事前承認を得る必要があった。しかし、本件工場では、不適合品の廃棄に伴うスクラップ量及びスクラップコストを削減するなどの目的で、本件顧客の事前承認を得ないまま、不適合品又はその構成部品について、本来廃棄対象となる部品の交換、再加工、再組立て又は再検査を行い、再び生産工程に戻っていた（以下、本(2)において、これらの行為を総称して「**本件不適切行為**」という。）⁷⁹。なお、上記不適合品又は構成部品には、組合せによって良品となり得るものも含まれていた。

本件不適切行為については、本件顧客の承認を受けた工程又は作業方法に基づくものではなく、必要なリスク評価、作業記録及び製品のトレーサビリティも十分に確保されていなかった。このため、承認済みの製造工程への適合性及び本件製品の品質を十分に確認できない状態にあった。もっとも、現時点までに、本件不適切行為に起因する市場不具合は確認されていない。

ウ 時期

本件不適切行為のうち、一部の行為は遅くとも 2012 年頃から行われていた。その後、複数のリワークが長期間にわたり通常の生産工程の一部として継続され、2026 年 2 月 19 日までに全て停止された。

エ 主な関与者等

本件不適切行為は、特定の作業員による単発の行為ではなく、長期間にわたり通常の生産工程の一部として繰り返し行われていた。その主な関与者は、本件工場の製造ラインにおいてリワークを実施した複数の作業員並びにリワーク方法の設定及び運用に関与した担当者である。もっとも、上記のようなリワークに関し、これを実施したのは複数の作業員であるが、現存する資料からは、本件不適切行為の実施を決定又は承認した者及び発覚前にこれを認識していた最上位の管理職の特定には至らなかった。

⁷⁹ こうした行為は、一般に「リワーク」と呼ばれる。

(3) NMOJ の再生樹脂無断使用事案

ア 製品・顧客

本件の対象製品は、ニデックモビリティ株式会社（NMOJ）の海外拠点（以下、本(3)において「**本件工場**」という。）が製造する、車載用内装部品を構成する樹脂製部品（以下、本(3)において「**本件製品**」という。）である。

本件工場では、2019 年 8 月頃から本件製品の量産が開始され、その主な顧客は、自動車メーカー（以下、本(3)において「**本件顧客**」という。）であった。

イ 行為態様

本件製品は、樹脂を成形して製造されるところ、成形に用いる樹脂には、サプライヤーから納品される未使用樹脂のほか、成形工程で生じた余剰部分を回収し、粉碎した上で再利用する樹脂があり、後者を再生樹脂（再生原料）と呼ぶ。

再生樹脂については、強度への懸念等の理由から、その使用の可否及び使用が認められる場合の配合割合が、顧客との合意により部品ごとに定められている。本件工場では、材料に再生樹脂を用いることで未使用樹脂の使用量及び樹脂の仕入コストを削減するため、2018 年から再生樹脂の使用を促進するプロジェクトを実施していたが、同プロジェクトの対象は、顧客から再生樹脂の使用について承認を得た部品に限られていた。

本件製品については、本件顧客との合意に基づき再生樹脂を使用することが禁止されており、その点は図面に明記されていた⁸⁰。しかし、本件工場では、本件製品の量産開始後約 1 年が経過した 2020 年 8 月頃から 2025 年 9 月頃までの間、本件顧客の承認を得ることなく製造設備の設定を変更し、本件製品に使用する樹脂に再生樹脂を 15%の割合で配合していた（以下、本(3)において「**本件不適切行為**」という。）。

本件不適切行為は、2025 年 9 月頃、別件の品質事案を契機として行われた本件工場内の自主的な点検において発覚し、本件工場は再生樹脂の使用を中止した。もともと、本件工場は、それまでに実施した複数の製品検証試験において問題が確認されず、過去 6 年間に本件製品に関する保証上の問題も報告されていなかったことから、本件製品の品質上のリスクは低いと判断し、2026 年 5 月に至るまで本件顧客への報告を行わなかった。

⁸⁰本件工場が内製する同種の樹脂部品には 100 を超える品番があり、その多くで再生樹脂の使用が禁止されていたが、再生樹脂の使用が確認されたのは、本件製品の 1 品番のみであった。

ウ 時期

本件不適切行為は、2020 年 8 月頃から 2025 年 9 月頃までの間に行われた。

エ 主な関与者等

本件不適切行為の具体的な実行者及び承認者は特定できなかった。2020 年 8 月当時の本件製品に係る成形工程のエンジニアリング担当責任者は、製造設備の設定変更を所管する立場にあったが、既に本件工場を退職しており、同人が本件不適切行為にどのように関与したかを確認することはできなかった。また、本件不適切行為に関する 4M 変更管理の記録は確認されず、当時の事情を知る役職員の大半も既に本件工場に在籍していなかった。

なお、2020 年 8 月当時から工場長を務めていた本調査時の本件工場の工場長が本件不適切行為を認識し、又は承認したと認める資料は確認されなかった。なお、本件工場の変更管理上、工場長は本件のような変更の直接の承認者とはされておらず、関係部門の担当者が各自の所管事項を確認し、署名する運用とされていた。

(4) NTMC の含有化学物質未確認事案

ア 製品・顧客

本件の対象製品は、ニデックテクノモータ株式会社（NTMC）が製造する産業用器具の駆動に用いられるモータ（以下、本(4)において「**本件製品**」という。）である。

本件製品の顧客は、産業用器具を製造する会社（以下、本(4)において「**本件顧客**」という。）であり、同社からは基本的に国内市場向けに販売されていた。

イ 行為態様

(ア) 含有化学物質情報の取得に関する従前からの状況

NTMC では、製品の製造及び顧客への納入に当たって、製品の仕向地等に応じて適用される国内外の化学物質規制⁸¹及びこれらを踏まえて定められた顧客要求への適合性を確認するため、購買部門が部品のサプライヤーから含有化学物

⁸¹ 主なものとして、国内の化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律（いわゆる化審法）、EU の RoHS 指令、REACH 規則等がある。

質に関する分析データ等（以下「含有化学物質情報」という。）を取得し、品質保証部がその内容を確認することとされていた。新機種の立上げに際しては、顧客に対し、納入仕様書と併せて含有化学物質情報を提出することも求められていた。

もっとも、部品によっては、含有化学物質を調査するために外部機関による分析が必要となり、コストがかかること等を理由に、サプライヤーから含有化学物質情報が提供されないことがあった。こうした含有化学物質情報の未取得又は更新の遅れは、遅くとも 2016 年頃以降継続していた。なお、これらの事例の多くは、含有化学物質情報を当初から取得していなかったものではなく、過去に取得した含有化学物質情報が更新されていなかったものであった。

（イ）2026 年初旬の工場移管に伴う対応

2026 年初旬、NTMC は、それまで本件製品の製造を行っていた製造拠点を閉鎖し、本件製品の製造を別の拠点に移管した。これに伴い、以前の製造拠点で内製していた塗装、シャフトの加工等の工程を外注化することとした。

一方、本件顧客からは、顧客の定めた基準に基づき、使用禁止物質等に関する要求に適合することが求められていた。そのため、外注先で使用する塗料その他の材料については、変更後の工程による製造を開始する前に、サプライヤーから含有化学物質情報を取得し、本件顧客の要求への適合を確認する必要があった。

しかしながら、移管後の製造拠点の購買部門は、必要な含有化学物質情報を取得しないまま工程変更を進めた。その上で、2026 年 5 月、NTMC 品質保証部の担当マネージャーは、本件顧客に対し、顧客の調達方針に準拠している旨を記載した「工程変更連絡書」を発出し、含有化学物質の確認が完了し、本件顧客の要求に適合している旨を連絡した。その後、NTMC は、変更後の工程により本件製品を製造し、本件顧客に出荷した（以下、本(4)において、このように、必要な含有化学物質情報による確認を行わないまま、本件顧客に対してその要求に適合している旨を連絡し、本件製品を製造・出荷した行為を「**本件不適切行為**」という。）。

2026 年 6 月中旬頃、本件顧客により工程監査が実施されることを契機として、必要な含有化学物質情報が取得されていないことが本件顧客に報告された。そして、購買部門は、関係するサプライヤーに対して含有化学物質情報の提出を求めた。本調査時点においても、未取得の含有化学物質情報の取得作業が続けられていた。

なお、本調査において、本件製品に本件顧客が使用を禁止する化学物質が実

際に含まれていたことは確認されていない。

ウ 時期

本件不適切行為は、2026 年 5 月から、同年 6 月中旬頃に本件顧客に対して上記の報告が行われるまでの間に行われたものである。

エ 主な関与者等

本件不適切行為に直接関与したのは、外注先で使用される材料等について、サプライヤーから含有化学物質情報を取得しなかった生産部の購買担当者及び当該情報に基づく確認が完了していないにもかかわらず、顧客の調達方針に準拠している旨を記載した上記「工程変更連絡書」の発出を承認した品質保証部の担当マネージャーである。

このほか、生産グループの担当マネージャーは、サプライヤーから必要な含有化学物質情報を取得できない事例が従前から繰り返し生じていたことを認識していた。また、NTMC の元生産担当執行役員も、同様の状況を認識していたことが窺われる。さらに、品質保証部において含有化学物質情報の調査を担当するマネージャーは、含有化学物質に関する必要な確認が完了していない部品を使用した製品が製造・出荷される事例があることを認識していた。

(5) NIST の検査結果ねつ造事案

ア 製品・顧客

本件の対象製品は、ニデックインストルメンツ株式会社（NIST）の国内拠点で製造するカシメ固定した部品（以下、本(5)において「**本件製品**」という。）である。

イ 行為態様

(ア) 2021 年に NIST が買収した国内会社における運用及び国内拠点への生産移管

本件製品は、従前、NIST が 2021 年に買収した国内会社（以下、本(5)において「**本件会社**」という。）において製造され、顧客に納入されていた。本件会社は、顧客と合意した納入仕様書に基づき、本件製品について、製造ロットごと

に「抜け強度」及び「トルク強度」の検査（以下、本(5)において、これらの検査を総称して「**本件検査**」という。）⁸²を実施し、その結果を検査成績表に記載して顧客に提出することとされていた。

しかし、本件会社では、本件検査のうち、少なくともトルク強度の検査については、製造ロットごとには実施せず、通常時には、実際に検査を実施することなく、あらかじめ定められた数値を工程内検査チェックシートに記入する運用（以下、本(5)において「**本件運用**」という。）が行われていた。

本件会社は、2021年にニデックグループに加わった。その後、本件会社の事業及び生産ラインをNIST内担当事業部へ移管するため、2022年頃から、当該事業部のプレス加工担当者が本件会社の工場に常駐し、製造技術を習得した。

その後、本件製品の製造がNIST内担当事業部へ移管されることに伴い、本件会社が顧客と合意していた納入仕様書及びこれに基づく本件検査の実施・報告に係る要求も、当該事業部に引き継がれた。また、少なくともトルク強度の検査について、本件会社における本件運用も、顧客との合意内容との整合性が検証されないまま、当該事業部に引き継がれた。

（イ）NIST内担当事業部における運用の継続

上記(ア)の生産移管の過程で、NIST内担当事業部では、遅くとも2024年5月頃には、トルク強度に加えて抜け強度の検査についても、本件運用が行われるようになっていた⁸³。その後、本件会社は2025年10月に当該事業部に吸収合併されたが、本件運用は変更されず、2026年2月に本件製品の担当者が交代した際にも、同様の運用が引き継がれた。

この間、NIST内担当事業部における本件製品の歴代の製造担当者は、本件検査を製造ロットごとには実施せず、金型若しくはプレス機に不具合が生じた場合又は担当者が必要と判断した場合等に限って、その全部又は一部を実施していた。本件検査を実施していない製造ロットについては、実測値ではなく、規格値を満たす定型的な数値を、実測値であるかのように工程内検査チェックシートに記入していた。同チェックシートは品質保証部門に回付され、同部門は、これに基づき、本件検査に合格した旨の内容を含む検査成績表を作成し、顧客に提出していた（以下、本(5)において、これらの本件検査の不実施及び検査結果のねつ造行為を「**本件不適切行為**」という。）。

⁸² 抜け強度の検査は、カシメ固定された接点に所定の荷重を加え、接点が台座から抜けないことを確認するものであり、トルク強度の検査は、接点のねじ部に所定のトルクを一定時間加え、回転、亀裂又は破損が生じないことを確認するものである。

⁸³ 抜け強度の検査について、本件会社における製造時から同様の運用が行われていたか否か及び当該運用が開始された具体的な経緯は、本調査では明らかにならなかった。

なお、当該事業部の製造担当者は、カシメ加工は同一の製造条件下では結果が安定し、実際に本件検査を行った場合には規格値を十分に上回る結果が得られていたことや、抜け強度又はトルク強度の不足に起因する品質問題が生じていなかったことなどから、本件検査を製造ロットごとに実施しなくても品質上の問題は生じないと考えていた。また、抜け強度の検査は検査後の製品を廃棄する必要があり、検査に手間がかかることも、本件検査を省略する理由となっていた。もっとも、顧客から検査頻度の変更又は他の検査による代替について承認を得た事実を確認されていない。

ウ 時期

本件不適切行為のうち、トルク強度については、遅くとも 2022 年 1 月頃から 2026 年 7 月頃まで行われ、抜け強度については、遅くとも 2024 年 5 月頃から 2026 年 7 月頃まで行われていた。

エ 主な関与者等

本件不適切行為は、NIST 内担当事業部の製造担当マネージャーのほか、同氏の後に本件製品の製造を担当した歴代の製造担当者によって行われていた。

また、2024 年に NIST へ入社した品質保証責任者は、上記(ア)のとおり、本件会社において、少なくともトルク強度について本件運用を自ら行っていたにもかかわらず、NIST に入社後、その製造現場において本件検査が製造ロットごとに実施されているかを確認しないまま、工程内検査チェックシートの数値を転記して作成された本件製品の検査成績表を承認していた。

2 産地表示等不適切行為に係る事案の代表例

産地表示等不適切行為に係る事案の代表例の概要は、表 14 のとおりである。これらの事案の背景は一樣ではなく、産地・通関に関する知識、部門間の責任分担、産地の判定及び表示に関する明文化された統一的な基準又は製造工程等の変更を産地判定及び通関実務の確認へ接続する業務フローの不足によるものがあった。

表 14 産地表示等不適切行為に係る事案の代表例

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

第6 構造的問題の分析—なぜ複数の BU・拠点において相当数の品質不適切行為等が発生し、発見・報告・是正されない状態が形成・定着したのか

1 「不健全な状態」への着目

本調査の結果、ニデックグループ内の複数の BU・拠点において、4M 変更違反、試験・検査の未実施、試験・検査結果の改ざん・ねつ造、法令・認証等又は顧客合意等に反する行為その他の品質不適切行為に加え、産地表示等不適切行為が相当数確認された。もちろん、各事案の行為態様、発生の経緯、継続期間及び関係者の範囲は多様であり、その原因も一様ではない。その内容は、顧客要求等を業務プロセスに正確に反映せず、又は実際の業務がこれに適合しているか否かを十分に確認しなかったため、その不一致を認識しないまま従前の業務を継続していたような事案から、拠点長が不一致を認識した後も顧客要求等に沿った対応をとらず、製造・出荷その他の業務を継続していた事案まで様々である。また、BU や地域によっても品質不適切行為等の態様や蔓延の程度は異なる。

他方で、本調査の結果確認された品質不適切行為等の多くは、個々の従業員が、直接的な自己利益を得ることを目的として行ったものではなく、企業における業務プロセスにおいて、業績、コスト低減や納期を含む様々なプレッシャーにさらされる中、「やむを得ない」あるいは「この程度であれば問題ない」などとして開始され、その判断が積み重なった結果、継続的に行われるに至ったものと言える。

このような環境のもとで行われる不適切行為は、個々の行為を捉え、関与した役職員を処分することのみでは是正できない。品質不適切行為等について、個々の役職員の知識、経験又は規範意識に問題がある場合ももちろんあるであろうが、その原因を当該役職員のみに求めれば、当該役職員の判断及び行動に影響を与え、不適切な取扱いの発生又は継続を許したニデックグループの組織上の構造的問題を見逃すことになる。

そもそも企業は様々な組織、制度やプロセスが複雑に連関し、その中でヒトが協働するシステムであり、企業活動における不正や不適切行為のリスクは、そのような複雑なシステムのリスクとして分析・対処する必要がある。このような問題を解くためには、様々なシステムの設計・運用を通じて生じた「不健全な状態」を捉えて、その状態に影響を与えている各種の仕組みやそのメカニズムを解明する必要がある。

そこで、本報告書では、品質不適切行為の再発を防止し、ニデックグループが品質不適切行為等のリスクを適切に管理できるようにするため、品質不適切行為等が反復・継続される組織の「不健全な状態」に着目し、個別事案の直接的な原因とは區別して、この状態の形成・定着を招いた事業運営、組織体制及び管理や各種制度の在り方等を「構造的問題」として分析する。

2 本件で問題となる「不健全な状態」

本件で本質的に問題となる「不健全な状態」とは、端的に言えば、以下のような状態とまとめることができる。

ニデックにおいては、永守氏の非常に強いリーダーシップのもと、事業の規模が急拡大し、組織構造が多層化・複雑化したにもかかわらず、その規模の拡大、組織構造の多層化・複雑化に見合った体制や仕組み、情報システム、物的・人的リソース等を十分に整備してこなかった。そのため、経営層やコーポレート層が、組織として、ビジネスや製造現場の実態、内外の環境変化を踏まえ、ガバナンスや組織学習のサイクルを実効的に回すことができなくなってしまった。そのような中で、経営層が各事業の実状や実力を踏まえない短期的な業績目標の達成を強く追い求めた結果、コーポレート層は限られたリソースのもと、主体性を弱め、与えられた各々の役割のみを果たそうとする部分最適の姿勢となり、組織全体における事業部門や製造現場の透明性が下がる中、事業部門や製造現場に多方面からのプレッシャーや矛盾が押しつけられる形となってしまった。品質不適切行為等の問題は、このような不健全な状態の兆候として現実化したものと捉えることができるのであり、このような不健全な状態を解消するには、それを生んだ構造的な問題を解く必要がある。以下、この不健全な状態を、BU・拠点層、コーポレート層、及び経営層というレイヤーに分けて分析していく。

まず、ニデックグループのBU・拠点層では、業績目標の達成とそのためコスト低減を含む内外の様々なプレッシャーの中で、法令・認証等及び顧客要求の遵守や品質保証プロセスの一部が業績目標達成の要請に劣後するようになり、品質不適切行為等は、製造現場や品質保証部門の役職員にとって「(業績目標の達成やコスト低減のためには)仕方がないもの」あるいは「(この程度であれば)問題のないもの」として行われるようになり、透明性の低下と相俟って、業務の一環として繰り返されるようになってしまった⁸⁴。

また、ニデックのコーポレート層は、事業領域の拡大に伴いグループ全体の透明性が低下し、BU・拠点層が非常に強い業績プレッシャーに晒され、それに伴いコストが非常に厳しく管理されている状況が存在していたにもかかわらず、その拡大に見合う体制の整備が十分に行われなかったため、その本来の機能を十分に果たすことができず、BU・拠点層における受注・製造・品質保証のプロセスの実態を正確に把握していなかった。このため、品質不適切行為等に係る具体的なリスクの把握や、その内容、

⁸⁴ なお、この分析は、複数の事案を横断的に検討して構造的問題を整理したものであり、これらの問題が全ての事案又はBU・拠点に一樣に存在し、又は個々の品質不適切行為等の発生若しくは継続に同じ程度の影響を与えたと評価するものではない。各BU・拠点の事業・組織上の特色を踏まえた分析については、下記3(4)参照。また、ニデックにおいては、本項で取り上げる構造的問題への全社的な対応に加え、各事案についても、その個別の原因、背景事情及び影響範囲を踏まえ、必要に応じて顧客等への対応を行うとともに、是正措置及び改善策を講じる必要がある。

重要度やメカニズムに応じたモニタリングを行い、その結果を体制の強化やリスク管理のプロセスの改善に反映することが十分にできていない状態であった。

そして、これらの状態は、ニデックグループの規模が急速に拡大してきたにもかかわらず、永守氏による非常に強いリーダーシップとマイクロマネジメントを中心とする経営体制を続け、ガバナンスに必要な透明性を確保し、情報コスト⁸⁵を低減するための体制を十分に整備しないまま、各 BU 及び拠点の置かれた事業環境や組織運営の実態を十分に把握せず、トップダウンで作り上げた短期的な業績目標の達成とそのためコスト低減を強く求め続け、いわばその無理や矛盾を BU 及び拠点に押しつけてきた経営層の姿勢によってもたらされたものと考えられる。

そこで、以下では、①経営層、②コーポレート層、及び③BU・拠点層のそれぞれのレイヤーにおいて、上記の「不健全な状態」の定着に影響を与えた構造的問題について分析を加えることとする。

3 不健全な状態の形成・定着に至った構造的問題の分析

(1) 経営層における構造的問題の分析

ア ニデックグループの規模拡大とそれに伴う情報コストの増加

上記第2の2のとおり、ニデックグループは、M&Aによって急速に成長してきた企業である。ニデックの子会社及び関連会社の数は2025年9月末時点で354社であり、生産・開発拠点数も、2026年6月時点で31か国に305拠点を擁している。特に、2006年にM&Aを専門に扱う企業戦略室を設置して以降、M&Aの件数が有意に増加しており、約20年間で子会社の数が約3倍に増加し、生産・開発拠点数も大幅に拡大した。

⁸⁵ 一般に、「情報コスト」とは、組織内に分散する情報を収集、伝達、集約、分析及び検証し、意思決定に利用できる状態にするために要する時間、人員その他の負担をいう。組織の規模、階層又は地理的範囲が拡大するほど、情報の伝達に遅延、欠落又は歪曲が生じる可能性も高まり、情報コストは増加する。

図 12 ニデックグループの拠点⁸⁶



グループ全体の規模の拡大に伴い、子会社や製造拠点がグローバルに広がっていく中で、ニデックグループ全体の組織構造は多層化・複雑化し、それに見合うガバナンス体制や仕組み、情報システム、物的・人的リソース等を十分に整備しなければ、情報コストは増加し、グループ全体でのガバナンスに必要な透明性は必然的に低下することになる。

しかし、永守氏は、「連邦経営」⁸⁷という発想の下、M&Aによって取得した企業の組織体制や役員構成等を原則として維持しており、グループ全体の規模の拡大に伴い、管理スパン等を意識したガバナンス体制の強化や組織設計の見直しを十分に行わなかった。「連邦経営」は、いわば「それぞれが頑張ってくれば良い」という思想であり、短期的にはうまくいくかもしれないが、そこには、組織が多層化・複雑化するにつれて高まるシステムのリスクへの配慮が見落とされていたと考えられる。

上記第2の2(3)のとおり、ニデックでは、2012年4月から事業本部制が採用されており、その後も一定の組織変更は行われている。その一方、2025年8月までは、国外に拠点を有するBUを含め、人事関係を含むニデックグループの主要

⁸⁶ ニデックホームページから引用 (https://www.nidec.com/jp/worldwide_new/) (最終アクセス日: 2026年9月2日)

⁸⁷ 永守氏は、多様なニデックグループ各社の社風や自主性を尊重し、各社による自主的な経営を推進しつつも、グループ共通の目的として3K(高収益・高成長・高株価)を掲げることで、グループ全体の業績向上を図る経営方針を「連邦経営」と称していた。

な稟議事項は、永守氏の決裁事項とされていた⁸⁸。

会計調査報告書も、「永守氏の絶対性」と題する項⁸⁹において、「ニデックは、『永守氏の会社』であったと言って良く、実際にあらゆる権限が永守氏に集中していた」、「ニデックは、永守氏の強いリーダーシップの下、急成長を遂げた会社であり、永守氏に権限が集中することで果敢な意思決定が可能であったことが、その原動力となったことは疑いがない。他方で、グループが巨大化する中、永守氏が『マイクロマネジメント』で経営するという体制そのものに歪みが生じていたことも事実であると思われ、その歪みが『負の遺産』を拡大させるとともに、その処理を遅らせ、新たな会計不正を生み出すことに繋がったことは否定できないと思われる」と指摘している。ニデックの連結売上高が 2022 年度に 2 兆円を超える規模に達した後も、「永守氏によるマイクロマネジメント体制」が維持され、人事権をちらつかせて役職員に極めて厳しいプレッシャーをかけていたことを踏まえると、実効的なガバナンスに必要な透明性が確保されていたとは到底言い難い。

この点に関し、永守氏自身も、本調査におけるヒアリングにおいて、会社の規模が拡大する中、品質その他の管理機能に係る人員の補強がその拡大に追い付いておらず、特に CFO 機能や法務等については、一定の人員が配置されていたものの、これらの機能は弱かったとの認識を示していた。その上で、会社の規模及び利益水準に照らせば、人員補強の順番を誤っていた旨を供述している。これと関連して、会計調査報告書には、永守氏が「ニデックが 40 周年を迎えた頃[注：2013 年頃]から、ニデックが実力以上のことを達成しようとしているのではないかと思い始めた。このままでは危ないと思ったが、それまで勢いを付けて走り続けてきたものをすぐに止めることは難しかった」と述べた旨が記載されている⁹⁰。

イ 各 BU の実力に見合わない業績目標の設定とその達成に向けた苛烈なまでのプレッシャー

ニデックも営利目的の企業である以上、高い業績目標を掲げ、その達成に向けて原価低減及び生産性向上を図ること自体は、企業の成長及び競争力の維持に必要な取組である。もっとも、ニデックでは、上記第 2 の 2(5)のとおり、高い数値目標を具体的な合理化・コスト削減項目へ展開し、短い周期で進捗を管理する手法が長年用いられてきた。特に、事業計画の策定においては、各 BU から提出された計画値とは別に、ニデック本社から連結全体として達成すべき利益水準を踏

⁸⁸ 会計調査報告書 45 頁

⁸⁹ 会計調査報告書 225 頁以下

⁹⁰ 会計調査報告書 40 頁

まえたガイドラインが示された上、各 BU において、各事業の特性や利益率を無視して一律に、提出値と当該ガイドラインとの差を埋めながら事業を運営することが求められていた。

例えば、2022 年度の事業計画策定過程では、対象 BU の回答値の合計が営業利益 1,920 億円（営業利益率 9.9%）であったのに対し、全社ガイドラインとして営業利益 2,600 億円（同 12.1%）が示され、その間に営業利益 2,200 億円（同 10.6%）の「岩盤値」⁹¹が位置付けられた上で、ガイドラインとの差を埋めながら事業を運営する方針が示された。また、2023 年度には、一部の事業を除き、原則として 2022 年度の見込営業利益率に 6 ポイントを加算する方法で各 BU に対するガイドラインが設定され⁹²、各 BU には、自ら策定した数値との差を埋める施策を一週間以内に取りまとめることが求められた。

さらに、2024 年度及び 2025 年度については、対象 BU 等の回答値の合計が、それぞれ営業利益 2,416 億円（営業利益率 10.0%）及び 3,443 億円（同 12.3%）であったのに対し、投資家コンセンサス、2025 年度までの債務返済及び公表済みの営業利益率目標を踏まえて全社営業利益を逆算し、それぞれ 2,800 億円（同 11.4%）及び 4,200 億円（同 15.0%）をガイドラインとする案が示された。また、2025 年度の全社営業利益率 15%を実現するため、各 BU の 2022 年度から 2023 年度までの最高四半期営業利益率を基準として各 BU を 5 群に分類し、15%から 30%までの営業利益率を割り当てる方式も示された。このような目標設定に対し、各 BU から、その市場環境、収益構造及び実力に照らしてガイドラインの達成は現実的でないとの意見等が示されることもあった⁹³が、こうした意見が事業計画の策定過程に十分に反映されることはなく、ガイドラインの目標値の見直しは行われなかった。

こうした事業計画の策定状況は、会計調査報告書の認定とも整合する。同報告書によれば、営業利益率 10%は長年にわたり必達の水準とされ、これを下回る事業は実質的に「赤字」と評価されていたほか、営業利益率 15%以上の達成も求められていた。また、表 15 のとおり、各 BU は、対外的に公表された業績見通しを上回る社内業績目標の達成を強く求められていた⁹⁴。

⁹¹ 「岩盤値」は、BU 回答値の売上高及び固定費にガイドラインの数値を反映して算出された値である。

⁹² 当時の車載事業本部（AMEC）の既存事業及びトラクションモータ事業については、永守氏から別途計画値が示されていたため、上記の算定対象から除外されていた。

⁹³ 例えば、家電産業事業本部（ACIM）は、2024 年度及び 2025 年度の営業利益の計画値として、それぞれ 317 億円（営業利益率 7.8%）及び 514 億円（同 12.5%）をニデック本社に提出していた。これに対し、ニデック本社から、それぞれ 514 億円（同 12.5%）及び 663 億円（同 15.0%）のガイドラインが提示されると、ACIM は、市場環境の悪化、為替変動の影響、実質利益率の低下及び構造改革費用の発生等を挙げ、当該ガイドラインの達成は現実的でない旨を伝えている。

⁹⁴ 会計調査報告書 71 及び 72 頁参照。なお、表 15 の数値は同報告書 72 頁から一部引用したものであり、社内目標は、期中における変更を反映した最終的な数値となっている。

表 15 業績目標、対外公表見込み及び実績（連結）（2016 年度～2025 年度）

（億円）

年度	社内目標		対外公表見込み		実績	
	営業利益	営業利益率	営業利益	営業利益率	営業利益	営業利益率
2016	1,500	12.0%	1,300	10.4%	1,394	11.6%
2017	1,750	12.1%	1,600	11.9%	1,659	11.4%
2018	2,150	12.8%	1,900	12.1%	1,292	8.8%
2019	1,900	11.2%	1,750	10.6%	1,086	7.1%
2020	1,600	10.0%	1,250	8.3%	1,600	9.9%
2021	2,000	11.4%	1,800	10.6%	1,704	8.9%
2022	2,370	10.3%	2,100	10.0%	899	4.0%
2023	3,075	13.7%	2,200	10.0%	1,619	6.9%
2024	2,600	10.6%	2,300	9.6%	2,378	9.1%
2025 ⁹⁵	2,600	10.0%	2,600	10.0%	—	—

また、設定された業績目標⁹⁶は、年度当初に掲げられる単なる努力目標にとどまらなかった。年間の業績目標は四半期、月次、日次等に細分化され、目標未達が見込まれる場合には、その挽回に向けた追加施策、各施策の進捗及び日々の着地見込みが、業績会議及び業績フォロー会議を通じて管理された。業績目標の達成が困難な BU では、これらの会議が高い頻度で開催され、厳しい業績管理が行われていた。

その運用は、単に進捗報告を求めるにとどまらず、目標未達が続く場合には、業績会議等が連日、時には一日に複数回開催され、深夜に及ぶこともあるなど、海外拠点を含む各責任者に長時間かつ反復的な対応を求めるものであった。特に、一部の BU では、グループ会社を担当する執行役員が、永守氏に代わって業績目標の達成を強く求める立場にあるものと受け止められ、同執行役員による厳しい叱責を伴う業績管理が行われていた⁹⁷。このような業績管理は、関係役職員の時

⁹⁵ 本報告書提出時点において、2025 年度の実績は発表されていない。

⁹⁶ ニデック本社の業績管理部門から各 BU の事業管理部門に対して、売上高、営業利益及び営業利益率に関する事業計画策定上のガイドラインが示達され、これを踏まえ、各 BU との協議を経て事業計画案が策定され、永守氏の決裁により事業計画が確定していた。ここでいう業績目標とは、このようにして確定した事業計画上の営業利益及び営業利益率の目標をいい、事業計画策定に当たって示達されるガイドライン上の数値とは異なる。

⁹⁷ 会計調査報告書においても、永守氏が、業績不振の国内グループ会社の社長及び CFO 並びにニデック本社の経営幹部を、経営会議、電話及びメール等を通じて日常的に厳しく叱責し、業績未達の場合には退任又は交代の可能性を示していたことや国内グループ会社の幹部が、グループ会社担当の執行役員から「お前は首だ」、「お前は S 級戦犯だ」、「お前は犯罪者だ」などと罵倒されていたと供述しており、録音データからも、同執行役員が、前夜まで利益の積上げを検討していた幹部に対して「朝まで何でやらへんね

間的及び心理的な余裕を失わせるものであり、少なくとも一部の BU では 2025 年まで続いていた。

本アンケート調査においても、品質不適切行為が行われていた原因として、「上司や営業部門など、社内において納期・売上・収益・コスト削減に対するプレッシャーがあったこと」を選択した者は、集計対象者 89,967 名のうち 28,694 名（31.9%）であった。品質不適切行為を認識していると回答した 3,731 名に限ると、1,410 名（37.8%）が同項目を選択している。この結果は、上記の厳しい業績管理による業績プレッシャーが、回答者の認識においても、品質不適切行為の背景の一つとして一定の広がりをもって受け止められていたことと整合する。

また、本アンケート調査について主成分分析や統計分析を実施した結果、日本拠点全体として、従業員が上等等からのプレッシャーに対してものが言えず、また、内部通報に対して報復を恐れる状況に置かれていたことが強く示唆されている。

以上の事実を総合すると、ニデックでは、少なくとも 2016 年度から 2025 年度にかけて、各事業の市場環境、収益構造及び実力を踏まえた実現可能性よりも、連結全体として達成すべき利益水準が優先され、各事業の実力を上回る業績目標が示される場合があったと評価できる。また、その達成に向けた厳しい業績管理は、永守氏本人のみならず、一部の本社役員等によっても行われ、BU の経営層及び事業責任者に対して重ねて強いプレッシャーが加えられていた。このような目標設定及び業績管理は、少なくとも一部の BU において、業績目標の達成を優先し、実績との差を埋める施策を短期間に積み上げることを迫る強いプレッシャーとして作用していたものと考えられる。

ウ 事業環境や組織運営に関する実態把握が十分に行われていなかったこと

上記イのとおり、永守氏をはじめとする経営層は、トップダウンで作り上げた業績目標を達成するため、BU の事業責任者に対し、苛烈なまでのプレッシャーをかけていた。それに加えて、不健全な状態を生んだ要因の一つとして、ニデックの経営層は、現場との対話等を通じた実態把握を十分に行ってこなかったことを指摘することができる。

仮に高い業績目標を掲げ、その達成に向けて相応のプレッシャーをかけたとしても、当該事業や現場との対話等を通じてその実態を十分に把握していれば、具体的な対応策を協議することも可能であるし、その都度、事業環境等に応じて現

や」と声を荒げ、退職を促す趣旨の発言をしていたことが確認され、永守氏から事業本部長及びグループ会社担当の執行役員等の経営幹部に加えられた業績プレッシャーが、各 BU へ波及していたと認定している（会計調査報告書 85～97 頁及び 224～225 頁参照）。

実的な業績目標を協議することも可能である。もっとも、ニデックの経営層は、事業や現場の実態や実力を組織として十分に把握しようとせず、業績目標の数字のみを追いかける姿勢で臨み、BU や現場が自らに課せられた業績目標が非現実的であることを主張しても、「知的ハードワーク」が足りないといって叱責・罵倒するだけで、生産的な対応を十分にしていなかったことが窺われる。

会計調査報告書においても、永守氏が業績目標を達成していない事業本部の幹部等を叱責ないし罵倒していた旨⁹⁸や、グループ会社担当の執行役員が特に厳しい業績管理を行っていた旨⁹⁹が指摘されている。

このような姿勢は、BU・拠点層に対し、ネガティブな情報を報告しにくくする形で作用し、すぐには発覚しない会計不正のインセンティブを生じさせるとともに、顧客要求や品質保証プロセスの優先度を下げてもコストを抑えるインセンティブを生じさせていたものと考えられる。

本アンケート調査の回答を日本拠点と他国拠点とで比較すると、日本拠点では、社内における納期、売上、収益又はコスト削減へのプレッシャー、上司等に反対意見を述べにくい環境及び内部通報後の報復への懸念を指摘した回答者の割合が、いずれも 20 ポイント以上高かった。これに対し、経営トップによる品質コンプライアンスの優先、品質上の問題への声の上げやすさ、品質コンプライアンス違反は内部通報又は内部監査等により発覚するとの認識及び品質保証部門の尊重に関する評価は、いずれも有意に低かった¹⁰⁰。

このような回答傾向を踏まえると、日本拠点では、経営層の厳しい姿勢によって現場からの情報伝達が萎縮し、品質保証部門による牽制も働きにくい状況にあったと考えられる。その結果、経営層は、事業及び現場の実態を把握して業績目標又はその達成方法を見直す契機を得にくくなり、品質保証に携わる担当者の中には、品質不適切行為が行われる状況に諦めを感じていた者もいたことが窺われる。

エ 不健全な状態に影響を及ぼしたメカニズム

本調査では、永守氏をはじめとするニデックの経営層が、業績目標の達成を目

⁹⁸ 会計調査報告書 94 頁から 98 頁

⁹⁹ 会計調査報告書 103 頁

¹⁰⁰ 日本拠点の回答者 8,602 名と他国拠点の回答者 68,037 名を比較すると、社内における納期、売上、収益又はコスト削減へのプレッシャーを選択した割合は 60.3%対 28.5%、上司等に反対意見を述べにくい環境を選択した割合は 41.5%対 11.7%であった。また、今後、内部通報窓口を利用したくない旨を回答した者のうち、内部通報後の報復又は不利益な取扱いへの懸念を選択した割合は、日本拠点では 43.7%、他国拠点では 22.7%であった。さらに、5 段階評価の平均値は、経営トップによる品質コンプライアンスの優先について 3.1 対 4.5、品質上の問題への声の上げやすさについて 3.5 対 4.4、品質コンプライアンス違反の発覚可能性について 3.6 対 4.5、品質保証部門の尊重について 3.3 対 4.4 であった。いずれの差も統計的に有意であった。

的として品質不適切行為等を指示し、又はこれに関与した事実は確認されていない。また、業績目標の達成要求が品質不適切行為等の直接的な原因の一つとなったと考えられる事案は確認されているものの¹⁰¹、そのような事案は一部にとどまった。多くの事案では、各拠点の現場における顧客要求等の把握及び業務への展開の不備、変更・検査・記録管理の不徹底、従前の運用の無検証での承継並びに問題発覚後の報告及び是正の不備等が、直接的な原因として指摘できる¹⁰²。

しかし、個別行為の直接的な原因だけをみて、上記アからウまでの構造的問題の影響を限定的に捉えることは適切でない。これらの問題は、各 BU・拠点における日常の判断及び資源配分に影響し、顧客要求等の遵守及び品質確保に必要な手続よりも、利益改善効果の早期実現を優先しやすい事業運営につながっていた。

まず、上記アからウのとおり、グループの拡大によって組織が多層化・複雑化するにつれ、情報コストが増加する一方、経営層への権限集中が続き、現場からネガティブな情報が伝わりにくい状況も生じていた。そのため、各 BU・拠点の実力及び課題が業績目標の設定や資源配分に十分に反映されず、高い業績目標とその早期達成が一律に求められる状態が続いた。

そのような状況の下で、業績目標を達成すべく、上記イのとおり、多数の合理化・コスト削減施策が展開された。材料、部品、仕入先、設備、工程条件又は製造場所の変更を多数かつ短期間に実施する一方、顧客ごとに通知又は承認の要否を確認し、必要な申請及び承認を完了するには、相応の手間と時間を要する。顧客から直ちに回答が得られない場合には、これらの手続が合理化効果の実現を遅らせることとなる。このため、一部の BU では、社内で品質上の問題がないと判断したことをもって顧客への申請を不要とし、又は顧客要求に従った廃棄若しくは材料の使用よりも低コストの対応を優先する判断が行われていた¹⁰³。加えて、一部の BU では、合理化施策に伴う変更案件が増加する一方、固定費削減等によって品質保証部門の人員及び業務時間が制約されていた。このような業務量と資源との不均衡により、顧客要求の確認、変更対象となる製品及び顧客の特定、申

¹⁰¹ 例えば、上記第 5 の 1(2)の車載既存事業本部（AMEC Organic）における事案では、工程能力が安定せず、高い不良率によって多数の不良品が滞留する中、生産数量を確保するとともに廃棄コストを回避するため、本来廃棄すべき部品について、顧客の承認を得ない独自の方法によるリワークが行われていた。同事案では、業績目標の達成に向けた受注及び売上の確保が優先され、技術的な成立性、工程能力並びに必要な人員及び設備が十分に確認又は確保されないまま案件が開始され、未解決の技術上の課題を残したまま量産へ移行したことが原因として挙げられる。

¹⁰² 例えば、上記第 5 の 1(5)のニデックインスツルメンツ株式会社（NIST）における検査未実施及び架空数値の記入の事案では、省略されていた検査の所要時間は約 10 分であり、検査の実施による大幅なコスト増加又は納期遅延は想定されていなかった。NIST の国内拠点の関係役職員は、従前の運用を引き継ぎ、検査を実施しても規格を外れることはないとの認識から当該運用を継続しており、業績目標の達成又はコスト削減が当該行為の直接の動機であったことを示す事情は確認されていない。

¹⁰³ 例えば、上記第 5 の 1(2)の AMEC Organic における事案では、本来廃棄すべき部品について、廃棄に伴うコストを回避するため、顧客に無断で再利用されていた。また、上記第 5 の 1(3)のニデックモビリティ株式会社（NMOJ）における事案では、仕入コストを削減するため、顧客との合意に反して再生材料が使用されていた。

請書類の作成、検査の実施状況の検証並びに記録の管理が十分に行われず、従前からの不適切な運用も発見・是正されないまま継続することとなった。

さらに、品質上の問題を顕在化させ、製造若しくは出荷の停止、製品の廃棄若しくは再製作又は顧客への報告及び補償を行えば、売上及び利益の減少又は損失の計上につながる。業績目標の達成が厳しく求められる中では、適切な報告及び是正が短期的には業績数値を悪化させる一方、製造若しくは出荷の継続又は報告の先送りが数値上有利となり得る。一部の BU では、こうした損失への懸念が、問題を BU 内で処理し、顧客又はニデックへの報告を抑える判断に実際に影響していた。

加えて、上記ウのとおり、ネガティブな情報を報告しにくい状況の下では、拠点内で行われた判断が経営層又は上位の品質部門に適時に共有されず、是正措置、資源の追加配分又は目標の見直しにもつながりにくかった。その結果、顧客要求等との不一致を工場又は BU 内で処理する運用が是正されず、日常業務の一部として継続・承継された。

以上のとおり、グループの拡大に見合う実態把握及び管理・監督が十分に行われないまま、高い業績目標が合理化・削減施策へ展開され、品質管理に関する業務を増加させる一方、そのための資源を制約し、問題の報告及び是正を数値上不利な対応とする関係が生じていた。さらに、現場からの情報伝達が萎縮したことで、これらの問題を経営層が把握し、是正する機会も失われた。その結果、個々の品質不適切行為等の直接的な原因となった各拠点の不備が発見・是正されず、業務の一部として継続・承継され、不健全な状態の形成・定着につながったものと考えられる。

(2) コーポレート層における構造的問題の分析

ニデックのコーポレート層は、グループの拡大に伴って全体の透明性が低下し、BU・拠点層が強い業績プレッシャーと厳格なコスト管理にさらされていたにもかかわらず、その体制とリソースの整備が十分に行われなかった結果、各 BU・拠点層におけるビジネスの状況や、製造現場における受注、製造及び品質保証の各プロセスの実態等を十分かつ正確に把握していなかった。また、各 BU・拠点の特性に応じて品質不適切行為等の発生リスクを具体的にモニタリングし、その結果を体制の強化やリスク管理プロセスの見直しに反映することも十分にできていなかった。

こうしたコーポレート機能の整備の遅れに関し、会計調査報告書には、永守氏が「ニデックは、素晴らしい製品を生み出し続けたが、管理部門の人材育成・態勢整備が追いつかなかった。その歪みが今回の問題を生み出したと考えている。」と述

べていたことが記載されている¹⁰⁴。

以下、コーポレート層における上記の問題を、いくつかの要素に分けて検討する。

ア 受動的で部分最適なコーポレート層

ニデックのコーポレート層は、事業の規模が急拡大し、組織構造が多層化・複雑化したにもかかわらず、その規模の拡大、組織構造の多層化・複雑化に見合った体制や仕組み、情報システム、物的・人的リソース等を十分に整備できていなかった。不十分な体制とリソースのもと、「すぐやる、必ずやる、できるまでやる」の実践を求められたコーポレート層は、与えられたタスクをスピード感を持ってこなすことは得意とする一方で、失敗に対する叱責を恐れ、その主体性を弱め、責任回避的とならざるを得ず、与えられた各々の役割のみを果たそうとする「サイロ化」が進み、部分最適の姿勢となってしまうことが窺われる。

そのため、本質的な目的を達成するために部門横断的に連携する姿勢が弱く、ビジネスや製造現場の実態、内外の環境変化を踏まえ、ガバナンスや組織学習のサイクルを能動的かつ実効的に回す上で本来果たすべき中核的な役割を果たすことができなくなってしまうと考えられる。

イ M&A 等による事業拡大後の品質保証プロセスの統合の不備

上記第2の1及び同2のとおり、ニデックグループは、国内外における M&A 及び生産拠点の展開を通じて事業領域及び規模を拡大し、2025 年 9 月末時点で 354 社の子会社及び関連会社によって構成される企業グループとなった。M&A 及び海外展開は、成長に必要な技術、人材及び事業基盤を短期間で獲得し、現在のニデックグループの事業基盤を形成する上で重要な役割を果たしてきた¹⁰⁵。

こうした事業拡大に伴い、製品に適用される法令、規格及び認証、顧客固有の品質要求、製品に内在する技術上のリスク並びに取引慣行が異なる多数の BU 及び拠点が、ニデックグループに加わった。そのため、買収後の各事業において、顧客要求等を把握して業務へ展開し、変更及び検査の可否を判断し、その過程を記録するための基本的な品質保証プロセスを整備するとともに、その実際の運用を検証する必要性も高まっていった。

これに対し、ニデックでは、買収後の統合に際して、権限規程、業績管理の手

¹⁰⁴ 会計調査報告書 40 頁

¹⁰⁵ 主な M&A は、上記第2の2で述べたとおりであるが、1984 年の Torin 社の軸流ファン部門の取得、Emerson 社の Motors & Controls 事業、Whirlpool 社のコンプレッサー事業及び OAE 社の取得並びに三菱重工工機社、OKK 社、PAMA 社及び TAKISAWA 社のグループへの加入等が含まれる。また、1995 年から 2000 年までの間には 16 件の M&A が実施され、2006 年には M&A の専門部署として企業戦略室が設置された。

法その他のガバナンス管理体制を導入し、品質管理についても 3Q6S を買収先へ展開していた。もっとも、一部の BU では、顧客要求等の確認及び業務への展開、4M 変更の申請要否の判断及びその記録、検査の実施及び記録並びに品質問題の報告といった品質保証プロセスについて、BU 内で共通して適用すべき責任分担及び手続の整備には至っていなかった。また、BU を構成する事業及び拠点の品質管理の状況を把握し、適切に管理するための体制も十分に設計・運用されていなかった。

この点は、ニデックインスツルメンツ株式会社（NIST）に端的に表れていた。NIST は、M&A 等によって形成された 5 事業及び約 45 拠点を擁しており、買収した事業に 3Q6S や ISO9001 に則った品質管理手法を導入した一方、顧客によって 4M 変更に関する事前通知又は承認の要否が異なることなどから、その必要性に関する認識及び運用も事業ごとに異なっていた。そのような中で、顧客要求等を確認して 4M 変更申請の要否を判断し、その判断過程及び顧客承認の有無を記録するための NIST 共通の手続は整備されていなかった。また、NIST 全体を統括する品質管理部門は存在したものの、NIST では各事業で製品や顧客が大きく異なっていたため、基本的には各事業によって品質管理が行われていた。そのため、品質管理が基本的に各事業の運用に委ねられ、経営及び収益管理の統合に比べ、品質保証プロセスの統合が遅れていた。

品質保証プロセス及び日常的な業務運営の統合が限定される状況は、他の BU でもみられた。車載事業本部（AMEC）の既存事業では、買収及び組織再編を重ねる中で、本社機能が複数の国及び地域に分散し、設計部門と製造拠点との間にも組織上及び地理上の距離が生じていた。また、小型モータ事業本部（SPMS）傘下のある海外拠点では、買収前から本社並びに各工場が独立会社に近い形で運営され、買収後も SPMS 本部の会議への参加又は情報提供が十分に行われない場合があった。さらに、ニデックテクノモータ株式会社（NTMC）では、M&A 等によって形成された各拠点に対して、4M 変更に関するプロセスや判断基準を NTMC 本社から十分に展開することができておらず、4M 変更に関する顧客への事前通知又は承認の必要性についての認識及び運用が拠点ごとに異なっていた。

以上の状況から、ニデックでは、買収先に対する経営及び業績管理の仕組みの展開が進められた一方、品質保証プロセスの共通化、BU 横断の品質責任体制並びに事業・拠点間の人材及び情報の連携は、事業の規模及び複雑性の拡大に十分に対応していなかったと考えられる。その結果、少なくとも一部の BU では、ニデックグループへの統合後も、品質保証及び日常的な業務運営について統合前の制度及び慣行が残り、同一の BU に属する事業・拠点が相互に分断された状態で運営されていた。

ウ 事業承継及び生産移管時の再検証並びに適切な移行管理の不足

上記イで述べた買収後の統合に加え、個別の事業承継又は生産移管に際しても、従前の業務運用が、承継又は移管後の事業に適用される顧客との合意、法令及び規格等に適合するかを改めて検証する必要がある。これは、承継又は移管の対象となる事業又は生産ラインが既に稼働している場合であっても、従前の運用が顧客との合意内容等に適合しているとは限らず、製造主体、製造場所、調達先又は工程の変更に伴い、顧客への通知、顧客からの承認の取得又は法令・規格への適合性の再確認が新たに必要となることもあるからである。

そのため、事業承継又は生産移管に際しては、設備、人員及び製造方法に加え、顧客要求等、適用される法令・規格及び認証、検査方法、4M 変更に係る顧客承認、産地その他の法令上の判断、変更履歴、未解決の品質問題、工程能力並びに製造に必要な技術及びノウハウを体系的に棚卸しする必要がある。その上で、承継先又は移管先における業務運用との適合性を確認し、追加すべき手続、責任分担及び記録方法を新たな業務プロセスに組み込むことが求められる。

しかしながら、ニデックグループでは、少なくとも一部の BU 及び拠点において、承継元及び承継先の営業、設計・開発、調達、製造及び品質保証等の関係部門を横断して、確認すべき事項、責任者及び承継又は移管の完了条件を定める移行管理が十分に整備されていなかった。そのため、各部門が保有する情報及び技術が個別に引き継がれるにとどまり、顧客要求等及び従前の業務運用の適否を全体として再検証し、その結果を承継後の業務プロセスへ反映する仕組みが十分に機能していなかった。

エ ニデック本社による品質コンプライアンスリスク管理の不足

ニデック本社が BU 及び拠点における品質コンプライアンスリスクを適切に管理するためには、まず、①品質不適切行為が発生するリスクを BU 及び拠点ごとに特定・評価し、②顕在化した問題を報告等によって把握するとともに、品質情報の分析及び監査を通じてその状況を継続的にモニタリングする必要がある。その上で、③把握された問題を是正し、同種のリスクを有する他の BU・拠点へ横展開するとともに、改善措置の効果を検証することが求められる。

この点、①リスクの特定・評価については、上記第3の1(2)のとおり、GQM の設置後は、品質コンプライアンスリスクについては GQM がリスク管理統括部署とされていた。しかし、品質不適切行為の類型、製品及び顧客の特性、法令・規格・認証上の要求並びに過去の品質事案等を踏まえ、BU 及び拠点ごとに品質コンプライアンスリスクの発生可能性及び影響度を体系的に評価する取組は十分に行わ

れていなかった。

次に、②リスクの把握及びモニタリングについては、上記第3の4(1)のとおり、GQMが、品質エスカレーション制度を通じて、BUから報告された重要な品質問題を把握し、その対応を推進していた。しかし、この制度は、BUが問題を認識して報告することを前提とするものであり、当該問題が認識されておらず、又は認識されていても報告されない場合に、ニデック本社がこれを独立して発見する仕組みではなかった。

また、上記第3の5(2)のとおり、GQMが各BU・拠点の不良率、歩留まり、顧客苦情その他の品質情報を適時に収集し、グループ横断的に比較・分析する共通の情報基盤は整備されておらず、GQMによる品質コンプライアンスに関する定期的な監査も行われていなかった。経営管理監査部による内部監査は、会計及びJ-SOXに関する事項を中心とし、3Q6S推進部による監査も、広範な現場改善及びルール遵守を対象としていたため、いずれも、原記録、変更履歴及び顧客承認の証拠等を確認し、品質不適切行為を発見する監査とはなっていなかった。

さらに、③把握した問題への対応及び横展開については、上記第3の2(1)、同3(2)及び同4のとおり、ニデックグループでは、過去にも品質不適切行為が複数確認され、事案に応じて、顧客への説明、関係者の処分、研修、規程の再周知及びシステム上の対策等が講じられていた。また、個別事案の内容、原因及び再発防止策は、コンプライアンス委員会又は全社品質会議等で共有され、把握された問題を他の事業へ展開する対応が行われた例もあった。

しかし、このような横展開は個別的に行われるにとどまり、個別事案から原因及び統制上の問題を抽出し、同種のリスクを有する他のBU又は拠点を特定した上で、共通の方法及び証拠によって点検し、改善措置の実施及びその効果を検証する一連のプロセスとしては、十分に仕組み化されていなかったといえる。

以上のとおり、ニデック本社では、特にGQMの設置以降、品質コンプライアンスリスクに対応するための個別の制度及び取組は設けられていたものの、①BU及び拠点ごとのリスクを特定・評価し、②その状況を継続的に把握・モニタリングした上で、③把握した問題を是正し、他のBU及び拠点へ横展開して改善効果を検証するという一連のリスク管理機能は、必ずしも十分に果たされていなかったものと考えられる。

オ 不健全な状態に影響を及ぼしたメカニズム

上記イ及びウのとおり、ニデックグループでは、買収後の品質保証プロセスの統合、事業承継・生産移管時の再検証及び移行管理が十分でなかった。その結果、従前の運用に含まれていた顧客要求等との不一致が承継先でも継続し、移管に伴

って新たに必要となった手続が業務プロセスから欠落し、又は必要な技術及び工程能力を十分に確保しないまま量産が開始若しくは継続された事案が生じた¹⁰⁶。これらの事案では、顧客要求等との不一致又は技術上の問題が、承継又は移管後の通常の業務運用に取り込まれることとなった。

こうして業務運用に取り込まれた問題を発見し、是正する役割は、まず、BU 及び拠点の品質保証部門及び管理職が担うべきものであった。しかし、上記イ及びウのとおり、品質保証に関する責任分担及び手続の共通化並びに事業・拠点を横断した検証が十分に行われていなかった。また、一部の事案では、本来、不適切な対応を牽制し、是正すべき品質保証部門又は管理職が当該対応に関与若しくは承認し、又はこれを把握した後も停止させなかったことが確認されている¹⁰⁷。その結果、担当者による個別的又は例外的な対応が、BU 又は拠点において組織的に許容された業務運用へと変化し、その後も反復・承継された。

このように BU 及び拠点の品質保証機能が十分に働かない場合には、ニデック本社が、グループ全体の観点からこれを補完する必要があった。しかし、上記エのとおり、ニデック本社によるリスク評価、モニタリング、監査及び横展開も十分ではなかった。そのため、BU 又は拠点内では是正されなかった運用をニデック本社が発見してその継続を遮断することや、個別事案から得られた知見を同種のリスクを有する他の BU 及び拠点の点検及び改善へ展開することが十分にできず、同種又は類似の問題が複数の BU 及び拠点に残存した。

以上のとおり、買収、事業承継及び生産移管の局面で生じ、又は引き継がれた問題が、BU 及び拠点の品質保証及び管理によって是正されず、ニデック本社の品質コンプライアンスリスク管理によっても発見・是正されないまま、不適切な運用が反復・承継されることとなった。ニデックが掲げてきた「品質重視」の方針が、これらの各段階を一体として機能させるための体制、権限、手続及び資源に十分に反映されていなかったことは、不健全な状態の形成及び定着を許した構造的な問題であったと考えられる。

¹⁰⁶ 例えば、上記第 5 の 1(5)の NIST における事案では、事業及び生産ラインの承継に際し、顧客が求める抜け強度及びトルク強度の試験を実施しない従前の運用が引き継がれた。また、上記第 5 の 1(1)の小型モータ事業本部 (SPMS) に属する会社における事案では、同社が承継した事業について、顧客規格を安定的に満たすために必要なプレス加工及び金型に関する技術的蓄積並びに日本側からの技術支援が十分にでなく、工程能力の不足が解消されないまま量産が継続された。

¹⁰⁷ 例えば、上記第 5 の 1(1)の SPMS における事案では、当時の工場長の承認の下で検査データの改ざんが行われ、中央技術部門を含む検討を経て、一定の条件の下でデータの修正を認める社内ルールも定められていた。また、上記第 5 の 1(5)の NIST における事案では、品質保証部門の責任者が過去の試験の不実施を認識していながら、その後の当該試験の実施状況を確認しないまま、工程内検査チェックシートに記載された架空の数値を検査成績表へ転記して顧客に提出していた。

(3) BU・拠点層における不健全な状態の形成・定着に至った構造的問題の分析

BU・拠点層における不健全な状態の背景には、業績目標の達成に向けてコストを厳格に管理する事業運営があり（下記ア）、その下で、営業部門が製造部門の技術力及び製造能力を十分に確認しないまま案件を受注する状況がみられ（下記イ）、製造部門では顧客要求等と実際の業務プロセス又は製品とを十分に照合せずに従前の業務を継続し、品質保証部門も、不一致を予防又は発見して必要な報告及び是正につなげる役割を十分に果たしていなかった（下記ウ）。

こうして顧客要求等との不一致が生じ、又は残存しても、担当者の間では、製品の機能又は安全性に影響がないことを理由として、顧客への報告及び是正その他の必要な手続を経ない対応が正当化され、又は黙認されていた（下記エ）。加えて、コストの増加や叱責への不安、経営層及びコーポレート層に対する信頼の低下並びに問題を提起しても生産的な対応は期待できないとの諦めが、不適切な取扱いを見聞きした役職員による問題提起を妨げていた（下記オ）。

これらの問題が相互に作用する中で、顧客要求等との不一致を解消しないまま業務を継続する取扱いが反復され、BU・拠点層における不健全な状態として形成・定着したものと考えられる。

ア 業績目標の達成に向けた合理化及び削減施策の重視

上記(1)イのとおり、ニデック本社から示された業績目標が各BUの実力値を上回る場合、その差額は、BUにおいて、購買費、材料費、製造原価、固定費、人件費、Fコスト、生産性及び設備投資等の項目に割り付けられ、具体的な合理化・削減目標へと置き換えられていた。とりわけ、短期間に売上を増加させることが困難なBUでは、材料若しくは仕入先の変更、工程改善、VE (Value Engineering)・CD (Cost Down)¹⁰⁸等の合理化施策の積上げ又は間接人員及び経費の削減が、業績目標との差額を埋める主要な手段となっていた。

一部のBUでは、こうして設定された多数の合理化テーマについて、責任者、合理化効果及び進捗を週次で管理していた。目標未達時には、その挽回に向けた取組状況を示すことが求められたため、実現可能性の検討が十分でないテーマまで設定される場合もあり、個々の施策の必要性及び実現可能性を慎重に検討することよりも、合理化テーマを積み上げ、その効果を早期に実現することが優先されやすい運用となっていた¹⁰⁹。

¹⁰⁸ VEは、製品の機能・品質を維持しながら材料、仕様又は構造の見直しにより原価低減を図る取組であり、CDは、調達、製造、物流その他の事業活動全般におけるコスト削減活動である。

¹⁰⁹ 例えば、ニデックインスツルメンツ株式会社（NIST）のSDMでは、業績目標と実力値との差額が製造原価、固定費、生産性、VE・CD等に配分され、短期及び中長期のものを含め、常時約2,500件の合理化

これらの合理化施策のうち、材料、部品、仕入先、設備、工程条件又は製造場所の変更を伴うものについては、顧客との合意に基づき、事前の通知又は承認が必要となる場合があった。この場合、所定の顧客手続を完了するまでは変更を実施できず、合理化効果を実績に反映することもできないため、顧客対応に要する期間と合理化効果の早期実現との間に緊張関係が生じていた。

合理化・削減の対象は、設備及び人員にも及んでいた。設備投資の抑制も削減項目の一つとして管理される中、本アンケート調査では、集計対象者 89,967 名のうち 34,394 名 (38.2%) が、試験機、運転機又は測定器等の設備が老朽化若しくは不足していたことを、品質不適切行為が行われていた環境又は会社の仕組みの問題点として選択している。品質不適切行為を認識していた 3,731 名に限ると、その割合は 43.2%であった。この回答のみから設備投資の抑制との因果関係を断定することはできないものの、一定の範囲の職場において、試験・測定設備の老朽化又は不足が品質管理上の問題として認識されていたことが分かる。

人員面についても、上記第 3 の 2(2)ウのとおり、車載既存事業本部 (AMEC Organic)、車載事業本部 (AMEC) 及び小型モータ事業本部 (SPMS) の品質保証部門に所属する従業員数の合計は、2021 年から 2025 年までの間に約 48%減少し、同期間におけるニデックの従業員数全体の減少率である約 33%を上回っていた。複数の BU では、退職者の補充が十分に行われなかったことに加え、固定費削減目標への対応として、品質保証部門を含む間接部門の人員が削減されていた。本アンケート調査でも、集計対象者 89,967 名のうち 33,459 名 (37.2%) が「人員が不足していたこと」を問題として選択し、品質不適切行為を認識していると回答した 3,731 名に限ると、1,537 名 (41.2%) が同項目を選択している。そのため、少なくとも一部の BU では、合理化施策に伴う変更案件が増加する一方、その確認及び顧客対応を担う品質保証部門の人員及び業務時間が制約される状況が生じていた。

F コスト¹¹⁰についても、品質上の損失を削減するための指標として管理されていた。もっとも、その目標未達について、業績目標と同様の厳しい追及又は直接的な制裁が行われていた事実は確認されておらず¹¹¹、2026 年度には全社一律の目標も廃止されている。したがって、F コスト管理自体を業績目標と同列のプレッシャーとして捉えることは適切でない。他方、2025 年度までは、製品単価、保証期間及び不良の発生状況等が異なる各 BU に対して一律の削減目標が設定され、

テーマが設定されていた。各テーマには責任者が置かれ、合理化効果及び進捗が週次で管理されていた。改善件数自体にノルマが設けられていたわけではないものの、目標未達時に取組状況を示すため、合理化テーマの件数を積み上げる必要があった。

¹¹⁰ 上記第 2 の 2(3)のとおり、F コストは、不良品の廃却費及び手直し費等の社内損失並びに返品、顧客からの求償及びペナルティ等の社外損失を、金額及び売上高比率によって把握する指標である。

¹¹¹ F コスト目標の未達に対する直接的な制裁はなく、役職員において業績目標と同程度の強いプレッシャーとは受け止められていなかった。

その実績が BU 間で比較されていた¹¹²。F コストは利益を直接減少させる損失でもあることから、強い利益達成要求を受ける一部の BU では、品質上の問題を報告してFコストを顕在化させることを避けようとする意識につながる場合があった。

以上のとおり、BU・拠点層では、業績目標と実力値との差額を埋めるため、多数の合理化・削減施策が短期間に進められ、顧客への通知又は承認を要する変更案件が増加する一方、品質保証に充てる人員、設備及び業務時間には制約が生じていた。また、一部の BU では、品質上の問題を報告し、その損失を F コストとして顕在化させることが、短期的な業績数値との関係で不利に受け止められる場合もあった。これらの事情が個々の品質不適切行為の直接的な原因となったとは限らないものの、顧客要求等の遵守並びに必要な報告及び是正よりも、合理化効果の早期実現及び事業の継続を優先しやすい事業運営につながっていたものと考えられる。

イ 営業部門等の受注プロセスにおいて製造能力の把握が不足していたこと

顧客から案件を受注して量産へ移行するためには、営業部門が把握した顧客要求等を設計、製造及び品質保証の各部門と共有した上で、要求された品質及び数量の製品を安定的に製造できるかを検証する必要がある。しかし、一部の BU・拠点では、売上及び生産数量の確保が重視される中、技術的成立性、工程能力並びに必要な人員及び設備について十分な見通しが立たないまま、案件の受注又は量産への移行が進められていた。

この問題は、車載既存事業本部（AMEC Organic）における無断リワークの事案に表れている。同事案では、技術的成立性及び必要な生産体制が十分に検証又は確保されないまま量産へ移行したため、工程能力が安定せず、多数の不良品が滞留する状態が生じた。そこで、生産数量を確保するとともにスクラップコストを削減するため、顧客の承認及び PPAP に基づく手続を経ず、本来廃棄すべき部品の一部を再利用するリワークを行っていた¹¹³。

また、AMEC Organic で確認された他の事案でも、顧客要求に定められた専門家を配置せず、統一的な検査基準も整備しないまま量産が継続されていた。これら

¹¹² 例えば、上記第3の2(2)イ(イ)のとおり、2025年度の全社品質方針では、売上高比率0.45%（117億円）以下及び2024年度比21%削減という全社一律のFコスト目標が設定され、各BUに展開されていた。各BUは、Fコストの金額及び売上高比率を毎月15日までにGQMへ報告し、GQMは、BU別の目標及び実績を集計・比較してランキング形式で共有していた。また、社内Fコスト及び社外Fコストの売上高比率について、前年度からの改善率を拠点ごとに毎月評価する品質KPIも設けられていた。

¹¹³ 車載既存事業本部（AMEC Organic）の無断リワークの事案では、業績目標の達成に向けた受注及び売上の確保が重視される中、技術的成立性、工程能力並びに必要な人員及び設備が十分に確認又は確保されないまま量産へ移行していた。また、量産移行後には、高い不良率によって多数の不良品が滞留していた。

の事案では、受注又は量産移行に先立ち、顧客要求等に照らして必要な技術、人員、設備及び検査体制を部門横断的に確認し、不足がある場合には、その解消又は顧客との協議を量産開始の条件とする管理が十分に機能していなかった。

このように、一部の BU・拠点では、受注又は量産開始を優先する一方、顧客要求等を満たすために必要な技術的成立性及び生産体制の確認がこれに伴っていなかった。その結果、量産開始後に顧客要求等との不一致又は工程能力上の問題が顕在化し、製造現場が、生産及び出荷を継続しながら工場内の対応によってこれを処理する状況につながっていた。

ウ 品質保証機能の不足

上記イのとおり、技術的成立性及び生産体制が十分に確認されないまま量産へ移行した場合には、製造開始後に顧客要求等との不一致が生じる可能性が高まる。こうした不一致を早期に発見し、製造若しくは出荷の停止、顧客への報告、是正又は上位組織へのエスカレーションにつなげる役割を担うのが、BU・拠点の品質保証部門である。

ニデックグループの各 BU・拠点では、QMS に基づく製品の試験・検査、工程管理及び不具合対応等の日常的な品質管理が行われていた。しかし、一部の BU・拠点では、顧客要求等が設計、製造、変更管理及び検査の各業務に正確に反映されているかを確認し、実際の業務及び記録と照合する取組が十分ではなかった。そのため、製品の性能又は安全性に直ちに問題が生じていなくても、顧客との合意に反する変更、試験若しくは検査の未実施又は実態と異なる記録の作成を、品質保証上の問題として発見することができない場合があった。

また、顧客要求等との不一致が把握された後も、品質保証部門が、製造部門等から独立した立場で不適切な対応を停止させ、顧客への報告又は是正につなげるとは限らなかった。一部の事案では、品質保証部門の責任者又は担当者が、検査データの修正、実施していない試験の結果の転記又は顧客への不報告に関与しており、本来牽制すべき品質保証部門が、拠点又は事業部門の判断を追認する側に回っていた¹¹⁴。

この背景には、BU・拠点の品質保証部門がそれぞれの経営責任者又は拠点長の指揮監督下に置かれ、その判断をニデック本社の品質部門が独立して検証する仕組みが十分でなかったことに加え、上記アのとおり、品質保証部門の人員及び業

¹¹⁴ 例えば、小型モータ事業本部（SPMS）における検査データの改ざん事案では、品質保証部門が実測値を保存する一方、技術部門等が修正した数値を顧客提出用の検査記録に用いる運用が行われていた。また、NIST における事案では、品質保証部門の責任者が過去の試験の不実施を認識していたにもかかわらず、その後の実施状況を確認せず、工程内検査チェックシートに記載された架空の数値を検査成績表へ転記して顧客に提出していた。

務時間が制約されていたことがある。その結果、一部の BU・拠点では、品質保証部門が顧客要求等との不一致を予防若しくは早期に発見できず、又は不一致を把握しても必要な報告及び是正につなげられないまま、工場内の不適切な運用が継続していた。

エ 製品の機能・安全性には問題がないという正当化

顧客要求等との不一致を認識しながら、これを BU 又は拠点内で処理していた複数の事案では、製品の機能又は安全性に問題はないとの社内の技術的評価が、必要な顧客対応を行わないことの根拠とされていた。例えば、4M 変更については、変更後の材料又は工程が従前と技術的に同等であり、製品の機能又は安全性に影響しないとの認識が、顧客への通知又は承認を省略する根拠とされていた。また、試験、検査及びデータについては、顧客が指定した試験を実施しても規格を外れることはないとの見込みや、他の機能検査に問題がないとの認識が、試験の省略又は実測値と異なる数値の記録若しくは報告を許容する根拠とされていた¹¹⁵。

このような考え方は、個別事案の関係者に限らず、ニデックグループにおいて一定の広がりを持っていたことが窺われる。本アンケート調査において、品質不適切行為が発覚する以前（2025 年 12 月以前）の自社の状況について、集計対象となった 89,967 名のうち、22,381 名（24.9%）が、「製品の製造方法や検査結果について、実際と異なる内容を顧客や認証機関等に報告したとしても、製品の安全性や性能に問題がなければ、法令や契約の違反にはならないと理解していた」との項目について、「あてはまる」又は「どちらかというにあてはまる」と回答した。そのうち、品質不適切行為を現在又は過去に認識していると回答した 3,731 名に限ると、同様の回答は 1,702 名（45.6%）に上った。

さらに、このような対応によって製造又は出荷を継続しても、直ちに製品事故、返品又は顧客苦情が生じなかった場合には、その経験が、従前の判断及び対応に問題はなかったとの認識を強めていた¹¹⁶。同様の取扱いが長期間にわたって継続してきたことも、当該取扱いに問題はないとの認識につながり、その開始時の経緯及び顧客要求等との整合性を改めて検証しないまま、従前の運用を踏襲する一

¹¹⁵ 例えば、上記第 5 の 1(5)の NIST における事案について、製造担当者は、顧客が指定した試験を実施したとしても規格を外れることはないと考え、当該試験の実施を省略していた。また、上記第 5 の 1(1)の SPMS における事案について、関係役職員は、機能検査に問題がなく、製品の安全性及び性能への影響もないと判断していたため、顧客規格に適合しない実測値を規格内の数値に修正しても問題はないと考えていた。

¹¹⁶ 例えば、上記第 5 の 1(3)の NM0J の海外拠点における再生樹脂の無断使用の事案では、顧客が使用を禁止していた再生樹脂が 2020 年 8 月頃から 2025 年 9 月頃まで使用されていたところ、関係役職員は、社内の物性評価において品質への影響が認められず、むしろ強度が高くなる場合もあったことから、品質上の問題はないと考えていた。当該拠点は、同月頃に当該事実を把握した後も、この社内評価を理由として、2026 年 5 月まで顧客への報告を行わなかった。

因となっていた。

本アンケート調査においても、不適切行為が従前から行われていたためにやめることができなかったことや、不適切行為が業務プロセスに組み込まれ、業務内容の一環として引き継がれていたことを指摘する回答がみられた。集計対象となった 89,967 名のうち、10,982 名（12.2%）が、品質不適切行為が行われていた原因として、「過去に不適切行為が行われていたため、やめることができなかったこと」を選択し、11,560 名（12.8%）が、環境又は会社の仕組みの問題点として、「不適切行為が業務プロセスに組み込まれ、業務内容の一環として引き継がれていたこと」を選択した。上記 3,731 名に限ると、これらの回答は、それぞれ 957 名（25.6%）及び 1,026 名（27.5%）であった。

また、こうした対応が定着した背景には、少なくとも一部の BU 及び拠点において、従前の運用又は上司若しくは先輩から引き継いだ方法を所与のものとして受け入れ、これに異を唱えて見直すことを困難にする組織風土があったことも影響していたと考えられる¹¹⁷。本アンケート調査では、全回答者 89,967 名のうち、14,043 名（15.6%）が、品質不適切行為が行われていた環境又は会社の仕組みの問題点として、「上司等に対し反対の意見を述べづらい環境にあったこと」を選択した。また、28,767 名（32.0%）が、品質不適切行為が発覚する以前の職場について、社内ルールや定められたプロセスよりも、上司や先輩から教えられた作業方法に従うべきと考えられていたとの項目に肯定的に回答した。品質不適切行為を認識していると回答した 3,731 名に限ると、これらの回答は、それぞれ 1,024 名（27.4%）及び 2,030 名（54.4%）であった。

このように、製品への技術的な影響がないとの社内評価に加え、問題が直ちに顕在化しなかったという経験及び従前から同様の取扱いが行われてきたという事実が重なることにより、顧客要求等に基づく手続を省略する対応が正当化されていた。その結果、事案によっては、当初は例外的又は暫定的であった対応が、BU 又は拠点のローカルルール、帳票、作業手順又は担当者間の引継ぎに取り込まれ、日常の業務運用として定着していったものと考えられる。

¹¹⁷ もっとも、本アンケート調査において、品質不適切行為が発覚する以前（2025 年 12 月以前）の自社の状況について、集計対象となった 89,967 名のうち 67,390 名（74.9%）が、「自分の職場では、品質コンプライアンス上の問題や懸念点に気づいた時に声を上げやすいと感じていた」との項目について、「あてはまる」又は「どちらかというにあてはまる」と回答している。上記 3,731 名に限っても、2,442 名（65.5%）が同様に回答している。したがって、本アンケート調査の結果から、ニデックグループ全体に一樣に問題を提起しにくい組織風土が存在していたと評価することはできない。他方、少なくとも一部の BU 及び拠点には、上司の判断又は従前の運用に異を唱え、これを見直すことを困難にする組織風土が存在していたことが窺われる。

オ コスト増や叱責への不安

上記ウ及びエのとおり、顧客要求等との不一致が生じ、又は不適切な対応が行われた場合であっても、これを把握した役職員が適時に報告し、必要な是正を行えば、その継続及び定着を防止することができる。しかし、本調査で確認された事案には、BU 又は拠点の関係役職員が顧客要求等との不一致を認識しながら、顧客への報告、上位組織へのエスカレーション又は必要な是正を行わず、BU 又は拠点内の対応によって製造若しくは出荷を継続していたものが含まれていた。

このような対応が選択された背景の一つには、問題を報告して是正すれば、製造若しくは出荷の停止、製品の廃棄、追加投資又は顧客補償等が必要となり、売上及び利益の減少又は損失の計上につながることへの懸念があった。また、納期への影響及び顧客との調整に伴う負担に加え、上位組織へ報告すれば叱責、責任追及又は人事上の不利益を受け、報告者自身がその後の顧客対応及び問題解決を担うことになるとの不安も、問題を報告しない理由となっていた¹¹⁸。

もっとも、ニデックグループでは、品質方針を通じて、品質を重視し、顧客要求等を遵守する方針が示されていた。問題は、この方針に従って現場が製造若しくは出荷を停止し、又は問題を上位組織へ報告した場合に、当該判断を組織として支持し、必要な技術、人員及び費用を提供する仕組みが、十分に機能していなかったことにある。むしろ、一部の BU・拠点では、問題を報告しても十分な支援を得られず、報告者自身が対応を抱えることになるとの認識から、報告が「言った者負け」と受け止められていた。また、上記(1)ウのとおり、厳しい叱責を伴う業績管理は、役職員が上位者に問題を報告し、又はその判断に異を唱えることを困難にしていた。

その結果、品質を重視するとの方針よりも、問題の顕在化によるコストの増加、業績への影響、叱責及び対応負担を避けることが優先され、顧客要求等との不一致を BU 又は拠点内で処理する対応が選択されていた。こうした対応が繰り返される中で、問題を認識した役職員にも、上位組織へ報告して是正を求めても状況は変わらないとの諦めが生じ、不適切な取扱いを見聞きした他の役職員も問題を提起しなくなったことが、不健全な状態の継続及び定着につながったものと考えられる。

¹¹⁸ 例えば、上記第5の1(1)の SPMS における事案について、関係役職員には、長期間継続してきた取扱いを顧客に「今さら言えない」との認識があった。また、複数の BU 及び拠点の関係役職員は、問題を上申しても十分な支援を得られず、報告者自身がその後の対応を抱えることとなるため、報告が「言った者負け」と受け止められる場合があった。

カ 不健全な状態に影響を及ぼしたメカニズム

上記アからオまでのとおり、一部の BU・拠点では、合理化及びコスト削減施策が重視される中、技術的成立性又は必要な生産体制が十分に確認されないまま量産へ移行し、顧客要求等との不一致が生じていた。また、品質保証部門による予防、発見及び是正も十分に機能せず、不一致が判明した後も、顧客又は上位組織へ報告して是正するのではなく、BU 又は拠点内の対応によって製造若しくは出荷を継続する場合があった。

こうした対応は、製品の機能又は安全性に問題がないとの社内評価によって正当化され、直ちに製品事故又は顧客苦情が生じなかったという経験によっても補強された。さらに、問題の報告に伴うコストの増加、業績への影響、叱責及び対応負担への懸念並びに問題を提起しても状況は変わらないとの諦めが、その報告及び是正を妨げていた。その結果、当初は個別的又は例外的であった対応が日常の業務運用として反復され、ローカルルール、帳票、作業手順又は担当者間の引継ぎを通じて後任者にも承継されることとなった。これにより、顧客要求等との不一致を認識しながら必要な報告及び是正を行わない状態に加え、その経緯及び問題を十分に認識しないまま従前の運用を継続する状態も生じ、不健全な状態として定着していったものと考えられる。

(4) 各 BU の事業・組織上の特色を踏まえた分析

上記(1)から(3)までで分析した構造的問題は、各 BU・拠点に同じ組合せ又は強さで作用したものではない。実力に見合わない業績目標及びこれに伴う合理化・資源配分上の制約が強く影響した BU・拠点がある一方、事業承継若しくは生産移管時の管理の不備、顧客ごとに異なる要求を業務へ展開する機能の弱さ又は工程上の問題を解決する技術的能力の不足が、より強く影響した BU・拠点も確認された。また、同一の BU 内でも、事業モデル、顧客との関係、製品及び工程の特性並びに品質・技術機能の配置に応じて、顧客要求等との不一致が生じ、又は継続する経路は異なっていた。

そこで、以下では、品質不適切行為等が確認された主な BU について、それぞれの事業・組織上の特色を踏まえ、上記(1)から(3)までで分析した構造的問題が、顧客要求等との不一致の発生及び継続並びに上記2の不健全な状態の形成及び定着に及ぼした影響を検討する¹¹⁹。

¹¹⁹ なお、以下の分析は、各 BU において確認された事案に即して構造的問題の現れ方を示すものであり、当該 BU の全ての事業又は拠点に同様の問題が存在したことを意味するものではない。

ア 小型モータ事業本部（SPMS）

（ア）事業・組織上の特色及び事案の分布

上記第2の2及び同3(1)イのとおり、小型モータ事業本部（SPMS）は、ニデックが創業以来手がけてきた精密小型モータ事業を起点として、事業領域と海外生産体制を拡大してきた。現在は、HDD用スピンドルモータ、ファンモータその他の小型モータ及びその応用製品に加え、サーマルソリューションも取り扱い、2026年6月1日付けの組織再編後は、Better Life事業部、AI&IT事業部及びSAS事業部をSub BUとしている。また、上記第2の2(2)のとおり、買収又は事業移管を経て加わった事業及び拠点も傘下に含まれており、各事業の成り立ち、製品、顧客及び技術基盤がそれぞれ異なるという特色がある。

本調査では、SPMSにおいて、品質不適切行為に係る事案が24件確認された。その内訳は、上記第4の1のとおり、重要品質事案10件及び一般品質事案14件であり、複数の国内外拠点に分布している。これとは別に、上記第4の2(1)のとおり、SPMSにおける産地表示等不適切行為に係る事案が1件確認された。

（イ）SPMSにおける構造的問題

SPMSの各工場は、プロフィットセンターとして売上及び業績目標を割り付けられ、工場長が広い運営権限を有する一方、業績目標の達成状況をSPMSの会議において週次で報告することを求められていた。このような仕組みの下では、工場長は、工場運営について広い裁量を有する反面、売上及び業績目標の達成について継続的に説明することを求められるため、各工場に売上及び業績目標の達成を強く意識させる方向に作用したものと考えられる。実際、上記第5の1(1)のSPMSの検査結果改ざん事案では、顧客の生産停止を避け、供給を継続する必要性が重視され、一般品質事案にも、納期、売上、収益又はコスト削減へのプレッシャーが発生原因の一つとされたものが含まれている¹²⁰。本アンケート調査においても、これらのプレッシャー及び改善実績への要求を品質不適切行為の原因として選択したSPMS所属の回答者の割合は、いずれも回答者全体における割合を上回っている¹²¹。

¹²⁰ 例えば、SPMSにおいては、使用期限を超えた材料の使用及び顧客の承認を得ないオフラインリワークが実施された一般品質事案が複数確認されており、不良品廃棄による損失を回避することが、各事案の発生原因の一つとして整理されている。

¹²¹ 本アンケート調査では、SPMS所属の回答者15,508名のうち、社内における納期、売上、収益又はコスト削減へのプレッシャーを選択した者は6,988名（45.1%）、業務又は品質に関する改善・工夫の提案若しくは実績を求められていたことを選択した者は6,013名（38.8%）であり、回答者全体89,967名における28,694名（31.9%）及び23,582名（26.2%）をそれぞれ上回った。

また、上記(ア)のとおり、SPMS は、買収又は事業移管を通じて事業及び拠点
を拡大してきたが、その一部では、顧客要求等を技術、工程及び生産体制へ反
映する基盤が事業の拡大及び多様化に追いついていなかったことが指摘でき
る。例えば、ある海外工場では、必要なプレス加工及び金型の技術的蓄積が乏
しく、日本側の技術支援も工程能力の確立に結び付かなかった。また、上記 3(2)
イのとおり、ある海外拠点においては、買収前から各拠点が独立会社に近い形
で運営され、買収後も SPMS 本部への情報提供が十分でない場合があった。一
般品質事案にも、買収又は事業移管後、仕様書、検図及び 4M 変更の管理が担
当者に依存し、機種数及び変更件数に見合う仕組みが整備されていなかった事
案が複数含まれている。本アンケート調査でも、設備、人員及び業務手順に係
る基盤の不足を問題として選択した SPMS 所属の回答者の割合は、いずれも回
答者全体における割合を上回った¹²²。

その結果、一部の拠点では、顧客要求等との不一致を顧客との協議又は工程
能力の根本的な改善によって解消するのではなく、事業及び拠点内の対応によ
って製造又は供給を継続することが選択された。上記の海外工場では、顧客が
規格の緩和を受け入れなかった後、社内の合否判定基準を緩和し、顧客に提出
する検査データに規格内の数値を記載する運用へ移行した。その際、性能試験
の結果に異常が認められないとの技術的評価が、この対応を許容する判断を支
える方向に作用した。他の海外事業所における産地表示等不適切行為に係る事
案及び一般品質事案の一部でも、顧客との合意又は顧客への説明を経ず、生産
場所、リワーク方法、設備設定値又は組立寸法規格を内部で変更する対応が採
られていた¹²³。

さらに、SPMS では、各拠点における内部処理を把握し、これを停止又は是正
に導くための品質保証及び品質ガバナンスも十分に機能していなかったこと
が指摘できる。各工場の業績が SPMS の会議で週次に共有される一方、品質上
の問題は主として各工場と SPMS 本部の品質部門間で取り扱われ、品質不適切
行為が判明した場合の対応に関する事業本部共通の管理者教育も実施されて
いなかった。また、上記の海外工場では、2020 年頃に検査データの改ざんが把
握され、中央開発技術研究所（CT/L）を含む関係部門が対応を検討した後も、
顧客規格を満たす工程の確立又は顧客への報告には至らず、一定の条件の下で

¹²² 本アンケート調査において、設備の老朽化又は不足、人員不足及び正しい業務手順に関するマニュアル等の未整備を選択した SPMS 所属の回答者は、それぞれ 7,795 名 (50.3%)、7,850 名 (50.6%) 及び 4,526 名 (29.2%) であり、回答者全体 89,967 名における 34,394 名 (38.2%)、33,459 名 (37.2%) 及び 21,350 名 (23.7%) をいずれも上回った。

¹²³ 当該海外事業所は、台湾での製造を求める顧客の事前承諾を得ないまま他国のグループ会社へ製造を委託し、そこで製造した製品を台湾製として供給していた。また、一般品質事案には、IT 関連機器用モータについて、顧客と合意した方法と異なるリワーク、設備設定値の変更又は組立寸法規格の緩和を、顧客への事前説明を経ずに実施した事案が含まれている。

「データ修正」を認める「SPC 管理規定」が設けられた。その結果、検査データの改ざんは 2026 年 5 月頃まで継続しており、拠点内の牽制に加え、上位組織の技術及び品質保証機能も、当該運用を停止又は根本的な是正へ転換させるまでには至らなかった。

(ウ) 小括

上記(イ)のとおり、SPMS の一部の拠点では、業績目標の達成や顧客への供給継続が重視される中、事業の移管、買収及び多様化に見合う技術・管理基盤が整わず、顧客要求等との不一致が生じ、又は残存した。その不一致が事業及び拠点内の対応によって処理され、品質保証及び品質ガバナンスもこれを停止又は是正へ転換できなかったことにより、上記 2 の不健全な状態が形成され、定着につながったものと考えられる。

イ 車載既存事業本部 (AMEC Organic)

(ア) 事業・組織上の特色及び事案の分布

上記第 2 の 2(4) 及び同 3(1)エ(イ)のとおり、車載既存事業本部 (AMEC Organic) は、従来 AMEC が所管していた車載既存事業が 2025 年 1 月 1 日付けで家電・車載事業統括本部 (AAD) へ移管されたことに伴い、同統括本部の傘下に置かれた。現在は、電動パワーステアリング及びブレーキ用モータ、車載用アクチュエーター、各種ポンプその他の車載用モータ・制御製品を取り扱い、三つのビジネスプラットフォームによって構成されている。

AMEC Organic では、複数の国及び地域に所在する拠点から自動車メーカー又は Tier1 サプライヤーへ製品を供給しており、IATF 16949、PPAP 及び顧客固有の要求事項に従った品質管理及び変更管理が求められる。その一方、地域及び拠点の独立性は比較的高く、設計及び営業と、製造、品質及び調達とが異なる国又は指揮命令系統に属する場合があるほか、Tier2 以下の取引では最終顧客の要求が取引先を通じて間接的に伝達される。したがって、現地工場の自律的な運営を、工場外の設計、営業及び品質の各機能による顧客要求等の共有並びに技術面及び品質面からの支援・検証によって補完する必要があるという特色がある。

本調査では、AMEC Organic において、品質不適切行為に係る事案が 15 件確認された。その内訳は、上記第 4 の 1 のとおり、重要品質事案 10 件及び一般品質事案 5 件であり、重要品質事案のうち 8 件が海外の特定の拠点に集中して

いる。

(イ) AMEC Organic における構造的問題

上記(ア)のとおり、AMEC Organic では、現地工場が自律的に運営され、設計、営業及び品質の各機能は、異なる国又は指揮命令系統に属する場合があった。こうした分散型の運営の下、一部の拠点では、工場内の判断及び対応について工場外の関係部門による検証や必要な顧客手続が行われないまま、顧客要求等との不一致が工場内で処理されていた。

この問題は、上記第5の1(2)の海外の製造拠点において顕著に表れている。上記第5の1(2)の AMEC Organic の海外製造拠点における無断リワークの事案では、顧客の承認及び PPAP に基づく手続が必要であると認識しながら、スクラップコストを削減するため、本来廃棄すべき部品の一部を再利用していた。このリワークは、一部の製品について 2012 年頃から 2025 年まで続き、複数の作業員が関与していたにもかかわらず、工場内の品質保証及び監査によって早期に発見・停止されず、工場外の関係部門による検証又は顧客との協議にもつながらなかった。このように、当該製造拠点では、顧客要求等との不一致が工場内の対応によって処理され、その状態が長期間継続していた。

また、他の海外製造拠点で発覚した未承認の仕入先変更事案では、顧客との合意内容と工場における仕入先の選定結果との照合に問題がみられた。当該製造拠点では、製造、品質及び調達と、営業及び製品開発とが異なる指揮命令系統に属していたところ、顧客との合意上使用することとされていた新たな仕入先の供給品に量産立上げ時の評価で多数の不良が確認されたため、従前より使用実績のある別の仕入先を採用し、その供給品を顧客の事前承認を得ないまま量産開始当初から使用していた。こうした経緯を踏まえると、顧客との合意内容を関係部門間で共有し、工場における仕入先の選定結果と照合する管理が十分でなかったと考えられる。

AMEC Organic 全体の傾向をみると、本アンケート調査では、品質コンプライアンス違反は内部通報又は内部監査等によって発覚するため隠すことはできないと感じていた者と、品質保証部門が十分に尊重されていたと回答した者の割合が、いずれも回答者全体における割合を下回っていた¹²⁴。この回答傾向は、個別事案の原因を直接示すものではないが、問題の早期発見及び品質保証部門

¹²⁴ 本アンケート調査では、品質コンプライアンス違反が内部通報又は内部監査等によって発覚するため隠すことはできないと感じていたとの項目に肯定的な回答をした者は、AMEC Organic 所属の回答者 1,462 名のうち 956 名 (65.4%) であり、回答者全体 89,967 名のうち 66,853 名 (74.3%) を下回った。また、品質保証部門が十分に尊重されていたとの項目に肯定的な回答をした者は、AMEC Organic 所属の回答者では 885 名 (60.5%)、回答者全体では 64,259 名 (71.4%) であった。

による検証に課題があったとの上記の評価を補強する。

これに対し、業績目標に関するプレッシャーの作用は、拠点及び事案によって異なっていた。例えば、AMEC Organic の無断リワークの事案では、スクラップコストの削減が、顧客の承認を得ない対応を選択する具体的な動機となっていたと考えられる。他方、上記の未承認の仕入先変更事案が発覚した製造拠点では、2020 年頃、売上及び利益の進捗を毎日確認するなど、厳しい業績管理が行われていたものの、工場運営責任者は、実行可能な改善額及びその限界を事業本部に示し、追加要求がそのまま現場に転嫁されないよう調整していたことが窺われる。また、AMEC Organic の利益計画、本社ガイドライン及び実績の関係は年度によって異なっており、本アンケート調査でも、納期又は社内業績に関するプレッシャーを品質不適切行為の原因として選択した AMEC Organic 所属の回答者の割合は、回答者全体における割合を下回っていた¹²⁵。これらの事情を踏まえると、利益等に関するプレッシャーは、上記無断リワークの事案では不適切な対応を選択する方向に作用したものの、AMEC Organic の各事案に共通して作用した構造的問題であったとは評価できない。

(ウ) 小括

上記(イ)のとおり、AMEC Organic の一部の拠点では、地域及び拠点の自律性が高く、設計、営業、製造及び品質の各機能が地理的・組織的に分散する事業構造の下で、工程能力上の問題又は顧客要求等との不一致を工場外の技術支援及び検証へつなげる機能が十分に働かなかった。その結果、ある海外拠点では、納期、数量又は廃棄コストに関する要請に対応するため、無断リワークその他の工場内の運用によって生産を継続する状態が生じ、長期間継続した。一方、他の海外拠点では顧客との合意内容の関係部門間での共有及び工場における仕入先の選定結果との照合が十分でなかったことにより、顧客要求等との不一致が生じた。このように両事案の具体的な要因は異なるものの、AMEC Organic では、分散型の事業運営の下で顧客要求等との不一致を予防し、又はこれを早期に発見して工場外の検証若しくは必要な顧客手続につなげる管理が十分に機能しなかったことにより、上記 2 の不健全な状態が形成され、又はその定着につながったものと考えられる。

¹²⁵ AMEC Organic の営業利益については、2021 年度から 2024 年度まで実績が本社ガイドラインを下回る一方、2024 年度には本社ガイドラインが BU 提出計画を下回り、2025 年度には実績が BU 提出計画及び本社ガイドラインを上回るなど、その関係は年度によって異なっていた。また、本アンケート調査では、AMEC Organic 所属の回答者 1,462 名のうち、社内における納期、売上、収益又はコスト削減へのプレッシャーを選択した者は 264 名 (18.1%)、顧客からの納期に関するプレッシャーを選択した者は 299 名 (20.5%) であり、回答者全体における 31.9%及び 25.1%をそれぞれ下回った。

ウ ニデックモビリティ株式会社 (NMOJ)

(ア) 事業・組織上の特色及び事案の分布

上記第2の2(4)及び同3(1)キのとおり、ニデックモビリティ株式会社(NMOJ)は、OAE社を前身とし、2019年にニデックグループへ加わった。自動車メーカーと直接取引するTier1事業を国内外13拠点で展開し、海外売上高が約88%を占めるほか、2025年4月1日付けで旧ニデックエレシスを吸収合併し、その事業及び業務を承継している。このように、NMOJには、海外の自動車メーカー向け事業を中核としつつ、買収又は合併によって承継した事業及び業務も管理するという特色がある。

本調査において、NMOJでは、品質不適切行為に係る事案が125件確認された。その内訳は、上記第4の1のとおり、重要品質事案8件及び一般品質事案117件であり、複数の海外拠点に分布している。

(イ) NMOJにおける構造的課題

NMOJの中核的なTier1事業では、量産案件の受注に先立ち、設計、品質及び購買の各部門が、顧客要求を満たす製品を安定的に量産できる見通し及びそのために必要な生産体制を審査し、その見通しが立たない案件は受注しない方針が採られていた。主要な部品又は設計を変更する場合にも、これらの部門が審査に関与していた。さらに、前身会社の時代から「品質第一」及び「Bad News First」を掲げ、各拠点の品質及び製造の責任者が参加する週次会議を通じて、品質上の問題をNMOJの社長及び品質責任者へ直接報告するほか、重要な問題については品質責任者からGQMへ報告する経路も設けられていた。このように、NMOJでは、量産開始前に製品及び生産体制を部門横断的に審査するとともに、品質上の問題を経営層及びGQMへ共有する仕組みが設けられ、一定の機能を果たしていた。

もっとも、本調査で確認された4M変更事案の多くは、検査時間若しくは検査機の条件の変更、追加ラインの設置又は補給部品に係る金型若しくは部品の変更等、主要な部品又は設計の変更として扱われにくいものであった。このような変更については、製品の品質若しくは性能に影響しない、又は補給部品であるため顧客承認を要しないと判断が先行し、対象製品に適用される顧客要求に照らして、申請又は報告の要否を確認する手続が行われない場合があった。すなわち、主要な部品又は設計の変更について機能していた部門横断的な審査が、こうした工程上の変更又は補給部品に関する変更にまで同じ水準では及ば

ず、顧客対応の要否が現場の判断のみで処理される場合があった。

このような変更管理上の問題は、海外拠点の事案に表れている。一方の拠点では、顧客からの増産要請に対応するため、追加ライン及び補給部品用に再製作した金型を顧客の承認前に使用していた。また、もう一方の拠点では、部品の材料、仕入先又は形状の変更について、性能及び設計仕様に影響しない、又は顧客対応はNMOJが行うとの判断から、顧客への通知が行われていなかった。これらの事案では、供給量の確保、変更後の性能に関する評価又は顧客対応の役割分担に関する判断が先行し、対象製品に適用される顧客要求に基づく手続の要否が別途確認されていなかった。

また、一部の海外拠点では、変更管理の対象範囲に加え、品質保証部門が製造部門の判断を独立した立場から検証し、顧客要求等との不一致を上位組織への報告及び顧客対応につなげる品質ガバナンスにも課題があった。北米の一部拠点では、品質保証部門の責任者が製造部門の指揮命令系統に置かれ、日本側による現地確認及び支援も数か月間隔にとどまっていた。さらに、品質上の問題がNMOJ内で報告された後も、顧客との関係又は次期受注への影響を懸念し、顧客への報告に消極的な意見が示される場合があった。このような組織及び運用の下では、品質保証部門が製造又は事業上の判断を牽制し、顧客要求等との不一致について必要な顧客対応を求め、その実施を確保することが困難となる場合があったと考えられる。本アンケート調査において、品質保証部門が十分に尊重されていたと回答した NMOJ 所属の回答者の割合が回答者全体における割合を下回っていたことも、一部の海外拠点において品質保証部門による独立した検証及び牽制が十分に機能していなかったとの評価と整合する¹²⁶。

(ウ) 小括

上記(イ)のとおり、NMOJ では、主要な変更について部門横断的な審査及び早期報告の仕組みが設けられていた一方、工程上の変更及び補給部品に関する変更には、これらの仕組みが同じ水準では及んでいなかった。また、一部の海外拠点では、品質保証部門が現場の判断を独立して検証し、顧客要求等との不一致を適時の顧客対応につなげる機能も不十分であったことが指摘できる。中核的な Tier1 事業の受注、設計及び主要変更について、部門横断の技術審査及び早期報告が一定の管理基盤として機能していた。一方、その管理が同じ水準で及ばなかった一部の海外拠点、工程上の変更及び補給部品に関する変更では、

¹²⁶ 本アンケート調査において、2025 年 12 月以前の状況について、品質保証部門が十分に尊重されていたとの項目に肯定的な回答をした者は、NMOJ 所属の回答者 2,547 名のうち 1,383 名 (54.3%) であり、回答者全体 89,967 名のうち 64,259 名 (71.4%) であった。

供給又はコスト上の要請、品質への影響に関する社内評価又は顧客対応の責任分担に関する理解に基づき、顧客ごとの申請又は報告を欠く状態が生じた。

エ ニデックテクノモータ株式会社 (NTMC)

(ア) 事業・組織上の特色及び事案の分布

上記第2の2及び同3(1)キのとおり、ニデックテクノモータ株式会社(NTMC)は、芝浦製作所及び安川電機製作所のモータ事業を承継した会社を基礎とし、空調用、家電用及び産業用の中小型モータ並びにその応用製品を、中国、タイ、ベトナム及びインド等の生産拠点から国内外の顧客へ供給している。

主力の空調用モータには、電子部品、基板構成、巻線仕様及び寸法等が顧客ごとに異なる個別仕様品が多い一方、複数の製品及び顧客に共通の部品又は製造ラインが用いられている。部品の生産終了及びサプライヤーの工程変更等が頻繁に生じる中、約20社の主要顧客がそれぞれ異なる変更申請ルールを定めているため、NTMCには、一つの変更が及ぼす影響を製品及び顧客ごとに特定し、技術面及び認証面の評価から顧客申請及び承認証跡までを一貫して管理する必要があるという特色がある。

本調査において、NTMCでは、品質不適切行為に係る事案が57件確認された。その内訳は、上記第4の1のとおり、重要品質事案7件及び一般品質事案50件であり、重要品質事案のうち、試験・検査結果の改ざん・ねつ造が5件を占める。これらの事案は国内並びに中国、タイ、ベトナム及びインド等の拠点に分布している。

(イ) NTMCにおける構造的問題

NTMCでは、少なくとも2024年頃まで、厳しい利益及びキャッシュ・フローの管理並びに在庫削減への要求が続いていた。顧客の承認取得に時間を要する場合、承認を待てばコスト低減の効果を得られず、変更前の部品又は工程による供給を継続する必要があった。また、在庫を極力持たない運営の下では、変更又は出荷の停止が顧客の生産ラインに影響を及ぼすおそれもあった。このため、利益及びキャッシュ・フローの改善、納期対応並びに供給継続に関する要請は、一部の拠点において、顧客の承認を待たずに変更を実施する方向に作用したものと考えられる。

実際、海外工場で起きた過去の事案では、業績上の要求を受ける中、拠点責任者が変更後も性能上の問題はないと判断し、顧客の承認を得ないまま、銅線

をアルミニウム・銅の混合材料へ変更していた。また、一般品質事案にも、納期への対応が発生原因の一つと整理され、部品の代替使用又は工程の外注化等を顧客への申請前に実施した事案が含まれている¹²⁷。本アンケート調査においても、納期、売上、収益及びコスト削減へのプレッシャーを品質不適切行為の原因として選択した者の割合は、NTMC 所属の回答者において回答者全体を上回ったほか、過去の不適切な行為を中止できなかったこと及び不適切な行為が業務プロセスの一部として引き継がれていたことを選択した者の割合も、いずれも回答者全体より高かった¹²⁸。これらの回答は役職員の認識を示すものにとどまるが、業績又は納期上のプレッシャーと、従前の運用を改めにくい状態とが併存していたことを示している。

こうした事業上の要請がある中、顧客の承認を得ない変更を防止するためには、一つの変更が影響を及ぼす製品及び顧客を特定し、技術面及び認証面の確認、顧客への申請、承認及びその証跡の保存並びに変更の実施時期を、一連の手续として管理する必要があった。とりわけ、NTMC では、顧客別仕様品に共通の部品又は製造ラインを用いていたため、一部の製品について行う変更が他の製品及び顧客にも影響を及ぼし得るという事情があった。しかし、NTMC の変更管理は、その一部が紙媒体及び担当者による個別管理に依存しており、変更に関する情報を部品、製品及び顧客に紐付けて一元的に管理する仕組みが整っていなかった。そのため、共通の部品又は工程を変更する際に、影響を受ける製品及び顧客が網羅的に特定されず、必要な申請が行われない事案が生じていた。また、一部の拠点では、変更後の部品、材料又は工程について、変更前と同等の品質及び性能が確保されるとの社内判断に基づき、顧客への申請又は承認を経ないまま変更を実施する対応が採られていた。これらの事案からは、変更による品質又は性能への影響がないとの社内評価と、対象製品に適用される契約、仕様その他の顧客要求に基づいて申請又は承認を得る必要性とが、十分に区別されていなかったことが窺われる。

さらに、一部の事案では、顧客規格との不一致又は必要な確認の未了が判明した後も、顧客との協議又は工程の改善へ移行せず、社内の判定又は書面上の処理によって製造及び出荷の継続が図られていた。ある製造拠点では、実測値が顧客仕様の規格外となった場合に、社内の可否判定基準を緩和し、又は顧客

¹²⁷ 一般品質事案には、他の製品で承認された部品若しくは他の製造拠点の同一仕様品の代替使用、内製工程の外注化、調達先、設備若しくはレイアウトの変更、生産能力の増強又は検査工程の順序変更を、顧客への申請を経ずに実施したものが含まれる。

¹²⁸ 本アンケート調査において、NTMC 所属の回答者 2,245 名のうち、納期、売上、収益及びコスト削減へのプレッシャーを選択した者は 883 名 (39.3%)、過去に不適切な行為が行われていたため中止できなかったことを選択した者は 449 名 (20.0%)、不適切な行為が業務プロセスに組み込まれ、業務の一環として引き継がれていたことを選択した者は 420 名 (18.7%) であった。回答者全体 89,967 名では、それぞれ 28,694 名 (31.9%)、10,982 名 (12.2%) 及び 11,560 名 (12.8%) であった。

に提出する検査記録に規格内の数値を記載する運用が継続していた¹²⁹。上記第5の1(4)の含有化学物質未確認事案でも、含有化学物質について必要な確認を完了しないまま、品質保証部門から顧客要求に適合している旨の工程変更連絡書が発出されている。これらの事案では、製造及び検査の実態を顧客要求に適合させ、又は顧客と対応を協議することよりも、社内の判定基準又は顧客向けの書面を変更することによって出荷を継続する対応が採られていた。本アンケート調査において、実際と異なる内容を顧客等に報告しても、製品の安全性又は性能に問題がなければ法令又は契約違反にはならないとの考え方に肯定的な回答をした NTMC 所属の回答者の割合が回答者全体における割合を上回ったことも、品質又は性能への影響の有無と、顧客に正確な情報を提供して合意された手続を履行する必要性とが、十分に区別されていなかったとの評価を補足する¹³⁰。

このような未承認変更及び顧客規格との不一致を予防し、発見し、是正へつなげる品質保証の機能にも課題があった。品質保証部門では、人員の減少及び品質管理システムへの投資の抑制が重なり、その活動が、変更前の予防的な確認よりも、顧客クレーム及び発生済みの不具合への対応に偏っていた。また、一部の海外拠点では、品質上の問題がまず拠点責任者へ報告され、NTMC 本社へ報告するか否かも拠点内で判断されており、各拠点の品質責任者から NTMC の品質責任者へ直接報告する経路は設けられていなかった。日本側の品質保証部門による継続的な教育及び確認も十分ではなく、拠点ごとに従前の 4M 変更に関する理解及び顧客申請の運用が残っていたことから、多数の変更を事前に確認し、海外拠点の運用を継続的に把握及び検証するための人員、情報及び仕組みが十分ではなかったことが指摘できる。

加えて、海外製造拠点における検査データの改ざん事案には品質保証部門の部長が関与しており、上記第5の1(4)の含有化学物質未確認事案にも品質保証部門の担当マネージャーが関与していた。少なくともこれらの事案では、拠点内の品質保証部門が、製造及び出荷の継続を優先する判断を独立した立場から検証し、顧客要求に沿った対応へ転換させる牽制機能を十分に発揮できていなかったと評価できる。本アンケート調査において、品質保証部門が十分に尊重されていたと回答した者及び品質コンプライアンス違反は内部通報又は内部監査等によって発覚すると回答した者の割合が、いずれも NTMC 所属の回答

¹²⁹ 当該製造拠点では、量産開始後にモータの電気特性値又は騒音値が顧客仕様の規格外となることが判明した後、品質保証部長の指示の下で社内の合否判定基準を緩和し、顧客に提出する検査成績書に規格内の数値を記載していた。国内の開発センターでも、2010 年頃から、無負荷試験の実測値が顧客仕様の公差外となった場合に、公差内の数値へ書き換える運用が継続していた。

¹³⁰ 本アンケート調査において、当該項目に肯定的な回答をした者は、NTMC 所属の回答者 2,245 名のうち 701 名 (31.2%) であり、回答者全体 89,967 名のうち 22,381 名 (24.9%) であった。

者において回答者全体を下回ったことも、品質保証部門の位置付け並びに問題の予防、早期発見及び報告に関する上記の課題と整合する¹³¹。

問題判明後の対応については、時期による変化がみられる。2022年に海外製造拠点において材料の無断変更が判明した際には、責任者の交代及び顧客への再発防止策の説明が行われたものの、各海外拠点の変更管理、顧客仕様と製造条件との照合並びに日本側品質部門への報告経路をNTMC全体で見直すまでには広がらなかった。その後、2025年頃に顧客の承認を得ていないメーカーの電子部品の使用が判明した際には、NTMCの品質保証部門責任者からCQO及びGQMへのエスカレーションルールが用いられ、2026年の品質総点検及びGQMによる拠点調査も、複数の4M変更違反及び検査データの改ざん事案の把握につながった。さらに、同年7月には、各拠点の品質責任者が、拠点責任者に加えてNTMCの品質責任者にも直接報告する体制へ改められている。

以上を踏まえると、NTMCでは、問題判明後のエスカレーション及び調査は次第に強化されていた一方、品質総点検以前には、変更の影響を受ける製品及び顧客を特定して必要な顧客手続の履行を確保する変更管理、海外拠点に対する継続的な監督、拠点内の品質保証部門による独立した牽制並びに判明した事案を起点とする全拠点への横展開に課題があったと考えられる。こうした品質保証機能の不足により、利益、納期及び供給継続に関する要請がある中で、顧客要求に基づく手続よりも、製品の品質又は性能に問題がないとの社内評価及び製造・出荷の継続が優先される余地が生じていたものと評価できる。

(ウ) 小括

上記(イ)のとおり、NTMCの一部の拠点では、利益、納期及び供給継続に関する要請がある中、変更の影響を受ける製品及び顧客を特定し、顧客ごとの要求に基づく手続の履行を確保する管理が十分に機能していなかった。そのため、製品の品質又は性能に問題がないとの社内評価をもって、顧客の申請又は承認を経ないまま変更を実施する状態が生じていた。

また、顧客規格との不一致又は必要な確認の未了が判明した後も、顧客との協議又は工程の改善によって解消するのではなく、社内の判定基準若しくは顧客向け書面の変更によって製造及び出荷の継続を図る対応が認められる。こうした対応に品質保証部門の管理者又は担当者も関与し、拠点内の牽制が十分に

¹³¹ 本アンケート調査において、2025年12月以前の状況について、品質保証部門が十分に尊重されていたとの項目に肯定的な回答をした者は、NTMC所属の回答者2,245名のうち1,161名(51.7%)であり、回答者全体89,967名のうち64,259名(71.4%)であった。また、品質コンプライアンス違反は内部通報又は内部監査等によって発覚するとの項目に肯定的な回答をした者は、NTMC所属の回答者のうち1,351名(60.2%)であり、回答者全体のうち66,853名(74.3%)であった。

働かなかったことに加え、個別事案から得られた知見が他の拠点における予防及び早期発見へ十分に展開されなかったことが、同種の取扱いの継続を許す事情となったことが窺われる。

以上から、NTMC の一部の拠点では、顧客要求等との不一致を社内の判断及び書面処理によって処理しながら製造又は出荷を継続する上記2の不健全な状態が形成され、品質保証部門による牽制及び NTMC 横断の予防的な管理が十分な効果を上げなかったことにより、その定着につながったものと評価できる。

オ ニデックドライブテクノロジー株式会社 (NDTC)

(ア) 事業・組織上の特色及び事案の分布

上記第2の2並びに同3(1)カ及びキのとおり、ニデックドライブテクノロジー株式会社 (NDTC) は、機械事業本部 (NMAB) の傘下に置かれるとともに、グループ会社事業管理部の管理対象となっている。NDTC は、減速機及びプレス機器のほか、計測機器及び電動ろくろ等も取り扱っており、製品ごとに適用される法令、規格及び認証上の要求が異なる。さらに、一部の製品については、中国又はフィリピンへの生産移管、台湾所在の外注先への生産委託及び販売権の譲渡も行ってきた。このように、NDTC には、異なる規制要求が適用される複数の製品を取り扱いながら、その生産及び販売の体制を国内外で変更してきたという特色がある。

本調査において、NDTC では、品質不適切行為に係る事案が4件確認された。その内訳は、上記第4の1のとおり、重要品質事案3件及び一般品質事案1件であり、行為類型別では、検査・製造条件違反が3件、4M 変更違反が1件である。これらの事案は、複数の製品や事業に分布している。加えて、上記第4の2(2)のとおり、NDTC の国内工場における正確性に疑義のある産地表示及び海外拠点における産地表示等不適切行為に係る事案が各1件確認された。

(イ) NDTC における構造的課題

上記(ア)のとおり、NDTC は、法令、規格及び認証上の要求が異なる複数の製品を取り扱い、その生産及び販売の体制を国内外で変更してきた。そのような中、各業務について、CE マーキングに係る適合確認、測定装置の校正管理、インボイスの作成及び承認並びに品目コードに基づく生産指示など、各種の手続が設けられてきた。もっとも、これらの手続が適切に機能するためには、その前提となる適用規格、産地及び製品仕様に関する情報が、常に正確かつ最新の

状態に保たれている必要がある。しかし、NDTC の一部の製品及び業務では、規格改訂、生産移管、販売権譲渡又は部門間の引継ぎに際し、誰が前提情報を確認及び更新し、その結果を関係部門の業務へ反映するかが明確でなかった。そのため、日常業務の手続に従っていたとしても、更新されていない規格、産地又は仕様情報に基づいて業務が継続され、実際の法令上又は契約上の要求との不一致が生じる場合があった。

また、海外の生産拠点及び外注先で使用する測定装置については、校正周期が定められていたものの、その履行状況を継続的に確認する仕組みが十分ではなく、適切な校正が行われていなかった。減速機についても、リピート注文時に従前の内部構造に対応する品目コードへ修正する必要があることが営業部門内で正確に引き継がれず、注文時の品目コードに基づいて生産指示が行われていた。これらの事案に共通する問題は、個々の業務手続の不存在ではなく、その前提となる情報の更新、引継ぎ及び検証が十分でなかったことである。

本アンケート調査において、正しい業務手順に関するマニュアル等の未整備及び計測結果を第三者が確認する体制の不十分さを選択した NDTC 所属の回答者の割合が、いずれも回答者全体における割合を上回っていたことも、業務の前提となる情報の更新及び検証に関する上記の課題と整合する¹³²。

なお、本アンケート調査では、納期、売上、収益又はコスト削減へのプレッシャー及び改善実績への要求を品質不適切行為の原因として選択した NDTC 所属の回答者の割合も、回答者全体における割合を上回っていた¹³³。もっとも、本調査で確認された各事案について、これらのプレッシャー等が、校正管理の不備、仕様情報の引継ぎ漏れ又は産地の誤判定に具体的に作用した経緯は確認されていない。したがって、この回答傾向は、NDTC 所属の役職員の一般的な認識を示すものにとどまり、各事案に共通して作用した事情とまでは評価できない。

(ウ) 小括

上記(イ)のとおり、NDTC では、製品の適合確認、生産指示及び出荷に関する手続が設けられていた一方、その前提となる規格、産地及び製品仕様に関する情報を、規格改訂、生産移管又は販売権譲渡等に応じて更新し、関係部門の業

¹³² 本アンケート調査では、NDTC 所属の回答者 3,024 名のうち、正しい業務手順に関するマニュアル等の未整備を選択した者は 821 名 (27.1%)、計測結果を第三者が確認する体制の不十分さを選択した者は 727 名 (24.0%) であり、回答者全体 89,967 名における 21,350 名 (23.7%) 及び 14,714 名 (16.4%) をそれぞれ上回った。

¹³³ 納期、売上、収益又はコスト削減へのプレッシャーを選択した者は 1,256 名 (41.5%)、業務又は品質に関する改善・工夫の提案若しくは実績を求められていたことを選択した者は 894 名 (29.6%) であり、回答者全体における 28,694 名 (31.9%) 及び 23,582 名 (26.2%) をそれぞれ上回った。

務へ反映する管理が十分ではなかった。

そのため、各部門が所定の手続に従って業務を行っていても、更新されていない規格、表示又は仕様情報が用いられ、実際の契約上の要求との不一致が認識されないまま、従前の取扱いが継続する状況が認められる。また、その前提情報の正確性及び更新状況を部門横断的に検証する機能も早期の発見に結び付かなかった。

以上から、NDTC の一部の製品及び業務では、顧客要求等と実際の業務との不一致を認識しないまま従前の取扱いを継続する上記2の不健全な状態が形成され、情報の更新及び横断的な検証が十分に行われなかったことにより、その一部が長期間継続したものと評価できる。

カ ニデックインスツルメンツ株式会社 (NIST)

(ア) 事業・組織上の特色及び事案の分布

上記第2の2及び同3(1)キのとおり、ニデックインスツルメンツ株式会社(NIST)は、2003年にニデックが資本参加した三協精機製作所を前身とし、現在はグループ会社事業管理部の管理対象となっている。NISTは、モータ(SDM)、カードリーダー(CRD)、産業用ロボット(RBT)、精密成形品(DMM)及び材料関連の五つの事業を国内外の約45拠点で展開している。これらの事業には、M&A又は事業承継を通じて加わったものも含まれ、製品、顧客、収益構造、法令・規格及び品質要求に加え、技術・品質機能の配置もそれぞれ異なる。そのため、NISTでは、各事業の特性に応じて、顧客別の変更管理、成形技術及び材料・工程条件の管理並びに承継した業務運用が異なる。

NISTは、本調査において確認された品質不適切行為に係る事案の件数が最も多いBUである。具体的には、上記第4の1のとおり、品質不適切行為に係る事案が585件確認され、そのうち重要品質事案が18件、一般品質事案が567件であり、行為類型別では、4M変更違反が575件、試験・検査結果の改ざん・ねつ造が8件、検査・製造条件違反が1件及び規格外品・未承認品の使用・出荷が1件である。重要品質事案18件のうち13件はDMMの国内外拠点に分布する一方、一般品質事案567件のうち566件を占める4M変更違反は、複数の事業及び拠点に分布している。

(イ) NISTにおける構造的問題

NISTでは、業績目標の達成に向けて、材料費その他のコスト削減を含む合理

化施策が各事業及び拠点で進められていた。こうした施策には、部品、調達先、工程又は設備の変更を伴うものも含まれる。NIST が過去約 5 年間に処理した変更は約 44,000 件に及び、一つの部材変更が数百機種及び約 100 社の顧客に関係する場合もあるなど、変更管理の対象は多数かつ広範であった。

その中でも、SDM では、業績目標と事業実力との乖離が大きいときに、その差を埋めるため、短期及び中長期の案件を合わせて常時約 2,500 件の合理化施策を設定し、その責任者、効果及び進捗を週次で管理していた。SDM で確認された 4M 変更違反には、合理化施策として部品、調達先、工程又は設備を変更する際に、品質への影響がないこと等を理由として顧客への申請を不要と判断し、又は必要な申請若しくは承認を経ないまま変更を実施した事案が複数含まれている。これらの事案では、業績目標の達成に向けた合理化の要請が、顧客要求に基づく手続を完了しないまま変更を実施する判断に作用したものと考えられる。

また、DMM の一部の拠点では、材料費、生産能力又は供給上の問題に対応するため、顧客が使用を制限した再生材の使用、顧客の承認を得ない外注生産又は実測値と異なる検査記録の作成が行われていた¹³⁴。

このように、業績目標又はコスト等に関する要請は、SDM における一部の 4M 変更違反、DMM の一部の事案において、不適切な対応の選択又は問題の報告の見送りに作用していたものと考えられる¹³⁵。

次に、品質保証及び品質ガバナンスの面では、各事業及び拠点が保有する変更履歴、顧客要求及び判断記録を NIST 全体で横断的に照合する仕組みが整っていなかったことが指摘できる。上記のとおり、NIST では、合理化施策に伴う変更に加え、部品の生産終了や調達難への対応による変更も生じる中、影響を受ける製品及び顧客を特定し、顧客ごとに申請又は承認の要否を判断した上で、手続の進捗及び完了を管理する必要があった。しかし、複数の事業及び拠点において、社内で 4M 変更手続及び技術評価を実施しながら、品質への影響がないこと等を理由に顧客への申請を不要と判断した事案や、申請及び承認の証跡を事後に確認できない事案が生じている。これらの事案では、社内の技術評価と顧客要求に基づく申請又は承認の要否とを区別し、顧客ごとに確認して管理

¹³⁴ DMM の事案には、材料費を削減するため、顧客が使用を禁止し、又は使用割合を制限していた再生材を使用したもの、自社の生産能力の不足及び受注減少への懸念から顧客に無断で外注生産を行ったもの並びに製品を所定期間保管する場所を確保しないまま測定し、実測値と異なる数値を検査記録に記載したものが含まれている。

¹³⁵ ただし、業績目標等の作用は事業及び事案によって異なっており、NIST の各事業及び事案に共通して作用した事情であったと評価することはできない。本アンケート調査においても、NIST 所属の回答者 10,091 名のうち、社内における納期、売上、収益及びコスト削減へのプレッシャーを選択した者は 3,128 名 (31.0%)、業務又は品質に関する改善・工夫の提案若しくは実績を求められていたことを選択した者は 2,629 名 (26.1%) であり、回答者全体 89,967 名における 31.9%及び 26.2%と概ね同水準であった。

する機能が十分に働いていなかったと考えられる。

また、個々の変更に関する手続の管理にとどまらず、各拠点で実際に使用される材料及び工程並びに従前から継続する業務運用を、顧客要求等に照らして検証する機能にも課題があった。DMM の一部の拠点では、顧客要求に反する材料の使用その他の不適切な取扱いが継続していたにもかかわらず、NIST は、各拠点における材料及び工程の実態を十分に把握できていなかったため、これを早期に是正することができなかった。上記第 5 の 1(5)の国内拠点の事案でも、事業及び生産ラインの承継時に、顧客が求める試験を実施せず、規格内の数値を記載する従前の運用について再検証が行われていない。その後も当該運用が踏襲され、品質保証部門は、実際の本件検査の実施状況を確認しないまま、工程内検査の記録に基づき検査成績表を作成していた。

一方、NIST では、品質会議、内部調査及び関係者に対する処分等を通じ、個別の品質問題を発見し、是正した事例も確認されている。しかし、これらは主として個別に把握された問題への対応であり、顧客ごとに申請要件が異なる 4M 変更の管理、承継された業務運用の検証又は重大な問題の上位報告について、NIST 全体の仕組みを見直すまでには広がっていなかった。

(ウ) 小括

上記(イ)のとおり、NIST では、業績目標の達成に向けた合理化又はコスト等に関する要請が、一部の事案における不適切な判断に作用していた。特に SDM では、合理化施策に伴う変更について、顧客への申請を不要と判断し、又は必要な申請若しくは承認を経ないまま実施した事案が確認されている。また、DMM の一部の事案では、材料費、生産能力、供給能力又は顧客補償等による事業上の影響が考慮され、顧客要求に反する取扱い又は問題を他の顧客に報告しない対応が選択されていた。

こうした不適切な判断や業務運用に対し、顧客別の変更手続を管理する機能、各拠点の材料及び工程並びに承継された業務運用を検証する機能が十分に働かず、問題把握後の報告及び意思決定にも課題があった。このため、不適切な対応が早期に是正されないまま継続した事案が生じている。

さらに、NIST では、品質会議、内部調査及び関係者に対する処分等を通じ、個別の問題を発見し、是正した事例も確認されているものの、これらの対応は、NIST 全体における変更管理、業務運用の検証又は上位報告の仕組みの見直しには結び付いていない。その結果、NIST の一部拠点では、不適切な判断や業務運用が組織的に是正されず、上記 2 の不健全な状態が継続したものと考えられる。

4 総括

上記 3(1) から (3) まででは、ニデックグループにおける不健全な状態を生んだ構造的問題を、経営層、コーポレート層及び BU・拠点層に分けて分析し、同 3(4) では、これらの問題が主な BU の事業及び組織上の特色に応じて、どのように現れたかを検討した。構造的問題の組合せ及び影響の程度は BU・拠点ごとに異なるものの、個々の事案を通覧すると、各層の問題が連鎖するとともに相互に補強し合い、顧客要求等との不一致を生じさせ、又はこれを解消しないまま残存させる共通の構造が認められる。

経営層では、実力に見合わない業績目標が設定され、その達成を強く求める事業運営が行われてきた。こうした事業運営は、それ自体が個々の品質不適切行為の直接的な原因となったものではない。しかし、具体的な数値目標及び短い周期での進捗管理を通じて合理化・削減施策を促し、人員及び設備等の資源配分並びに受注、開発及び量産に関する判断に強く影響することにより、顧客要求等との不一致が生じるリスクを高める方向に作用した。また、不一致の予防又は是正に必要な人員、設備及び時間を確保しにくくするとともに、その報告及び是正に伴うコスト又は業績への影響を回避しようとする誘因にもつながった。

コーポレート層には、このような事業運営の下でも品質を確保できるよう、グループ共通の品質管理の仕組みを整備し、各 BU 及び拠点の品質コンプライアンスリスクを把握・統制する役割が求められていた。しかし、急速な事業拡大並びに M&A、事業承継及び生産移管に対し、品質・技術機能及び管理体制の整備・統合は十分に及ばず、コーポレート層は与えられたタスクをスピード感を持ってこなすことは得意とする一方で、失敗に対する叱責を恐れ、その主体性を弱め、責任回避的とならざるを得ず、与えられた各々の役割のみを果たそうとする「サイロ化」が進み、部分最適の姿勢となってしまうっており、顧客要求等が実際の業務へ正確に展開されない状態や、従前の不適切な運用がそのまま引き継がれる状態を解消できなかった。また、各 BU 及び拠点からの報告に依存せずに問題を把握するためのリスク評価、モニタリング及び監査も十分ではない。過去の個別事案から得られた知見を、他の BU 及び拠点の点検、共通の統制の見直し並びに改善効果の検証へつなげる取組にも限界があり、経営層による業績管理が各 BU 及び拠点にもたらす影響を、品質面から牽制し、補完する機能を十分に果たすことができない状態であった。

BU・拠点層では、こうした経営層及びコーポレート層の問題が、実際の業務運用における不備として具体化した。その現れ方は一様ではなく、合理化・削減施策及び資源上の制約が強く影響した事案がある一方、事業承継若しくは生産移管時の管理の不備、顧客要求等を業務へ展開する機能の弱さ又は工程上の問題を解決する技術的能力の不足が主たる要因となった事案も認められる。いずれの場合にも、技術的成立性又は必要な生産体制が十分に確認されないまま受注、開発若しくは量産へ移行し、又は

顧客要求等が設計、製造、試験及び検査等の業務へ正確に反映されないことにより、不一致が生じることとなった。これを予防し、又は早期に発見すべき品質保証部門及び管理職についても、事業部門から独立した立場で実際の業務運用を検証し、必要な是正へ導く機能を十分に果たしておらず、事案によっては、不適切な対応への関与、承認又は黙認もみられた。

さらに、顧客要求等との不一致が判明した後も、顧客若しくは上位組織へ報告して根本的な是正を図るのではなく、BU 又は拠点内の判断により製造又は出荷を継続する対応が選択される場合があった。こうした対応は、製品の機能又は安全性に問題がないとの社内の技術的評価によって正当化され、直ちに製品事故、返品又は顧客苦情が生じなかったという経験によっても補強された。加えて、報告及び是正に伴うコストの増加、業績及び納期への影響、叱責、責任追及又は対応負担への懸念や、問題を提起しても十分な支援を得られないとの諦めが、顧客及び上位組織への報告を一層困難にした。その結果、当初は個別的又は例外的であった対応が、ローカルルール、帳票、作業手順又は担当者間の引継ぎに組み込まれ、日常の業務運用として反復・承継されるに至った。

この三層の関係は、経営層から BU・拠点層へ一方向に影響が及ぶだけのものではない。BU 又は拠点内で問題が処理され、コーポレート層及び経営層へ十分に報告されなければ、コーポレート層は品質コンプライアンスリスクの実態を把握して統制を見直すことができず、経営層もまた、必要な経営資源の配分又は事業運営の在り方を修正する契機を得られない。そのため、経営層による業績管理の影響をコーポレート層の品質ガバナンスが十分に抑制できず、その下で生じた BU・拠点層の問題も上位の各層へ適切に還元されないという循環が生じ、既存の不適切な運用が維持されることとなった。

以上のとおり、ニデックグループでは、品質を重視し、顧客要求等を遵守すべきとの方針が掲げられ、各 BU 及び拠点において QMS に基づく日常的な品質管理も行われていた。しかし、業績目標の達成及びコスト削減に向けた経営管理が、具体的な数値目標及び短い周期での進捗管理を伴って各 BU 及び拠点の判断及び行動を強く規律する一方、コーポレート層の品質ガバナンス及び BU・拠点層の品質保証は、これに拮抗し得る体制、権限、資源及び検証活動を備えていなかった。この三層の不均衡及び連動の不全により、顧客要求等との不一致が BU 又は拠点内に残され、その報告及び是正よりも事業の継続を優先する対応が正当化され、反復・承継されることで、上記 2 の不健全な状態が形成され、長期にわたって定着したものと考えられる。

第7 改善策の提言―不健全な状態から「ありたい姿」への転換

1 基本的な考え方

(1) 改善策の目的

第6で分析した構造的問題に対応するためには、各事案について個別の是正・解決を進めていくことと併せて、経営の姿勢や組織・制度・プロセス・教育・業務運用等を総合的にニデックの「ありたい姿」に向けて変革すること、既に実施中の施策についてはそれを継続していくことが必要である。当委員会は、改善策を、これらの個別的な是正とグループ横断的な構造改革とを相互に結び付け、第6で指摘した各レイヤーにおける不健全な状態を、「ありたい姿」へ転換するための一体的な取組と位置付ける。

この転換によって実現すべきニデックグループにおける「ありたい姿」とは、①短期のみならず、中長期の異なる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、考え方を含む重要な価値観（プリンシプル）を共有しつつ、ビジネスや現場の実態や内外の環境変化を踏まえ、継続的な組織学習を行うことに価値を置きながら、個人ではなく、チームとして質の高い意思決定を行っていく経営層のもと、②経営層と進むべき方向性（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、主体的に他部門と連携し、能動的に事業部門をサポートする形でコーポレート部門が機能し、③事業部門が、品質を含む重要な価値観（プリンシプル）を共有しつつ、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られる姿、ということになる。このような各レイヤーの「ありたい姿」を実現できれば、自ずと品質不適切行為等のリスクは適切に管理されることとなる。

(2) 「ありたい姿」を実現するための経営及び組織運営

「ありたい姿」を日常の業務運用として定着させるためには、組織が進むべき長期的な方向性（ゴール）と品質への姿勢を含む重要な価値観（プリンシプル）を役職員が共有し、そこから導かれる役職員に期待される行動と、その行動を実際を選択した場合に組織から受ける評価及び支援とを整合させる仕組みを整備することが重要である。

規程及び経営理念は求められる行動の基準を示す一方、役職員が現実を選択する

行動は、業績会議において何が重視されるか、問題を報告した者に上位者がどのように応答するか、報告後の対応を組織が引き取るか、品質上必要な停止措置（出荷停止・ラインの停止等）又は顧客対応を選択した管理職がどのように評価されるか、是正に必要な人員及び投資が確保されるかといった日常の具体的な経験の積み重ねを通じて形作られる。早期に問題を報告した者が評価及び支援を受け、必要な対応を組織が引き取り、品質上必要な停止措置、損失処理又は改善への投資が適切な経営判断として行われるなど、生産的な反応が返ってくる経験が積み重なれば、役職員にとって停止措置や早期の報告・相談が当たり前の行動となっていく。これに対し、報告者に対応の負担や責任が集中し、必要な停止措置又は顧客対応が一律に業績上のマイナスとして批判や叱責に繋がるのであれば、経営幹部からのコンプライアンスや組織学習を重視するメッセージと実際の業務運営は矛盾するものとなり、現実がより重視され、前者が「タテマエ」、後者が「ホンネ」として、役職員に受け入れられていくことになる。

したがって、ニデックグループにおける「品質」に対する姿勢、考え方を改めて議論し、その姿勢や考え方を事業運営、業務運営における重要な価値観（プリンシプル）として共有した上で、経営幹部及び管理職からのメッセージの発信だけでなく、問題報告への応答、是正への支援、業績目標及び納期の調整、人的・物的リソースの配分並びに昇進を含む人事制度及び懲戒制度の運用に、「品質」に対する姿勢、考え方が反映されなければならない。

(3) 改善策の設計、実施及び検証

上記(1)に述べた各層に期待される役割を現実の判断及び行動に結び付けるため、本報告書では、改善策を、役職員の価値観及び日常の判断を行う際の基本的な考え方に働きかける「ソフト面」と、期待される姿勢・行動の実践を促す制度及び業務環境を整える「ハード面」という二つの観点から整理して提言する。

ソフト面には、経営幹部及び管理職の言動、職場における対話、具体的な事案を用いた教育、問題解決の経験並びに早期報告及び適切な是正に対する評価等が含まれる。これに対し、ハード面には、権限及び責任、報告経路、業務プロセス、人員・設備・システム、技術的支援、昇進を含む人事制度、懲戒制度、データの完全性を確保する統制、空間のデザイン並びにモニタリング及び監査等が含まれる。

なお、この区分は、各施策が主としてどのように役職員の判断及び行動に作用するかに着目した整理であり、相互に排他的な施策の類型又は実施の時間的な先後を示すものではない。例えば、昇進を含む人事制度・懲戒制度やその運用は、組織がどのような姿勢や行動を承認し、又は許容しないかを示す制度（ハード面）であるとともに、その運用を通じて期待される姿勢・行動の意味付けを語ることは、役職

員の価値観に働きかけるメッセージ（ソフト面）でもある。したがって、以下ではソフト面、ハード面の順に施策を示すものの、両者を相互に整合させ、適切な行動が役職員にとって自然な選択であると同時に、制度上も実行可能かつ合理的な選択となるよう、一体的かつ並行して実施する必要がある。

また、上記の「ありたい姿」への転換は、個々の施策を実施した時点で完了するものではない。既に定着してしまっている思考様式、行動様式を変えることは容易ではなく、相応の時間をかけて、粘り強く取り組むことが求められる。したがって、ニデックは、各施策について、実施主体、期限及び到達すべき状態を明確にした上で、その実施状況だけでなく、役職員の判断及び日常の業務運用が実際に変化したかを継続的に検証し、所期の効果が認められない場合には、施策の内容、実施方法又は資源配分を見直す組織学習のサイクルを能動的に回すことが必要である。そのため、個別の施策に加え、改善策全体を一つの改革プログラムとして管理し、その実効性を検証・改善する仕組みを整えることが重要となる。

2 経営層におけるありたい姿の実現

(1) ありたい姿

上記第6の3(1)及び同(3)のとおり、これまでニデックは、「永守氏の会社」であったと言わざるを得ず、そこでは、事業の実力及び実現可能性との十分な照合を経ないまま業績目標がBU・グループ会社へ示達され、その達成が短い周期の業績管理を通じて強く求められてきた。会計調査報告書で生々しく記述されているように、一部では目標未達に対する厳しい罵倒・叱責が行われていた。品質事案との関係では、こうした経営管理が、目標と実力値との差額を合理化、コスト削減、人員削減及び投資抑制へ転化させ、顧客要求等との不一致を予防し、又は解消するための余力を狭めたBU・拠点が認められた。また、上記第6の3(2)及び同4のとおり、BU・拠点内で把握された問題が上位組織へ報告されない場合に、BU本部及びニデックがこれを自ら把握し、必要な経営判断及び資源の提供につなげる品質ガバナンスも十分に機能していなかった。

ニデックの経営層に期待される「ありたい姿」は、短期のみならず、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っていく姿ということになるのではないかと考えられる。

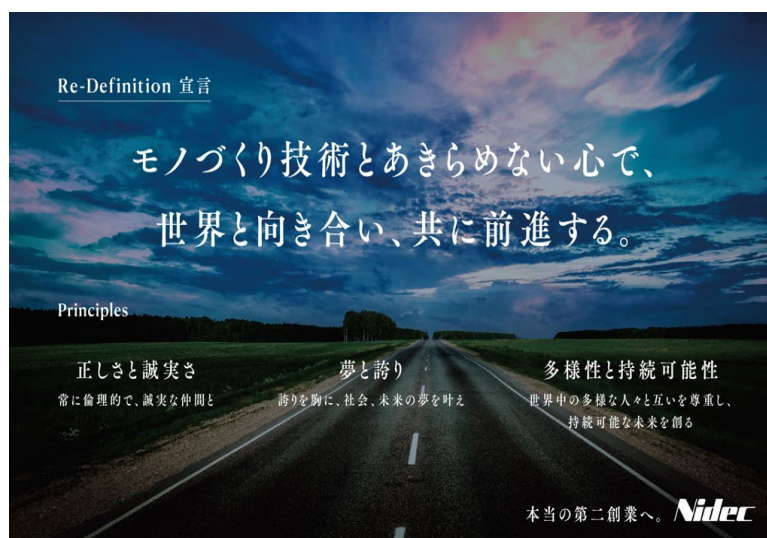
(2) ソフト面の施策

ア 長期的な視点や進むべき方向性（ゴール）、重要な価値観（プリンシプル）の言語化

トップダウンで作りに上げた短期的な業績目標の達成が至上目標であり、永守氏の期待に沿う行動が行動規範になっていた組織を変えていくためには、長期的な視点を意識的に持った上で、これに代わるニデックグループの在り方や進むべき方向性（ゴール）を示すことが求められる。また、そこから導かれる重要な価値観（プリンシプル）をつくり、それを経営層で腹落ちする形で共有し、実践する形で内外に示すことが必要である。加えて、ニデックで働くことの意味を再定義し、未知の領域に共に挑戦できる仲間としてのヒトづくりなど、役職員のウェルビーイングの向上を図ることも重要と考えられる。

この点、ニデックにおいては、2026年4月、社長が既に「Re-Definition 宣言」を公表しており、経営層の各人がそれぞれのRe-Definition 宣言を策定している。

図 13 Re-Definition 宣言



また、進むべき方向性（ゴール）に関しては、現在、ニデックではパーパスの策定を進めている。これらの取組はいずれも高く評価することができ、今後も経営層が主体的かつ積極的に推し進めることが期待される。

イ 「品質」に対する姿勢、考え方の議論と実践

上記第6の3(1)及び同(3)で指摘した問題を改めるには、品質上必要な停止措置、報告又は顧客対応を経営幹部が支持することを、具体的な場面に即して示す必要がある。役職員は、抽象的な「品質第一」だけでなく、日々の会議、指示及び評価に現れる経営上の優先順位に従って判断するからである。このため、CQOは、顧客承認が量産日程に間に合わない場合、試験・検査結果が規格を外れた場合、法令・認証等への不適合が疑われる場合又は品質上必要な対応によって利益若しくは納期に影響が生じる場合に、事実及び原記録を保全し、リスクに応じて製造・出荷等を停止し、又は管理下に置き、速やかに組織内の報告を行った上で、契約及び法令に基づく顧客等への対応につなげることを、継続的に発信する必要がある。

このようなメッセージを役職員の判断基準として組織全体に定着させるには、メッセージそのものを明確かつシンプルで分かりやすいものとする必要があるとともに、経営幹部及び管理職が実際の事案において示す判断及び行動を、発信したメッセージの内容と整合させる必要がある。品質上適切な停止措置、報告又は顧客対応によって短期的な損失が生じた場合にも、経営幹部は当該判断を支持し、必要な資源を提供するとともに、そのような判断の具体例及び改善を要する事例を共有することが必要である。

この点、ニデックが2026年7月にCQOによる品質のRe-Definitionに関するメッセージを全従業員へ発信したことは、品質に関する経営メッセージの発信に着手したものとして評価できる。今後は、発信回数又は閲覧率に加え、その後の経営判断、管理職の応答及び現場の受け止めや反応、行動変容を検証しながら、浸透策を工夫していくことが望ましい。

ウ 組織学習の重視①：ネガティブな情報を歓迎し、問題を組織として引き取る経営層の姿勢

上記第6の3(1)及び同(3)のとおり、一部のBU・拠点では、問題を報告すれば上位者から叱責又は責任追及を受け、あるいは報告者自身がその後の対応を抱えることになるとの認識から、報告が「言った者負け」と受け止められていた。このような認識が組織に共有されてしまうと、報告自体が抑制され、報告内容の正確性も低下するため、情報コストが増加してしまうと同時に、問題に対する責任を回避したり、他人に責任を押しついたりするような思考様式となってしまう。

こうした認識を変えるには、まずは経営層が、問題自体を「学習の種」として捉え直す必要がある。組織としての学習の機会を効果的に得るためには、問題は

早く認知され、共有されることが望ましい。問題を報告した者を叱責、責任追及したり、評価せずに負担のみを課したりするのではなく、問題の早期認知、早期共有を促す姿勢を徹底する必要がある。

また、報告を促すだけでなく、報告後に組織が問題を引き取り、解決の支援をするなど、生産的な対応をとることも重要である。問題を共有することにより組織学習のプロセスが進むことについて、役職員が具体的な経験を通じて信頼できるようにする必要がある。

ニデックの経営幹部は、BU・拠点から品質上の問題が報告された場合には、報告時点で事実関係又は影響が確定していないことも含めて報告を受け止め、確認すべき事項、当面の措置、必要な専門的支援及び経営判断を明らかにした上で、その後の対応を組織として引き取る必要がある。報告者又は当該BU・拠点に顧客対応、原因分析及び是正を委ねたままにせず、GQM、法務・コンプライアンス、技術、人事及び経理等の関係部門から必要な支援を提供し、経営判断を要する事項を速やかに決定することが求められる。また、問題の報告によって短期的な損失又は計画未達が生じた場合にも、報告及び適切な対応を行った役職員に当該結果だけを理由とする責任を負わず、問題の拡大を防いだ行動を具体的に評価することが必要である。

この点、ニデックがゼロハラスメントの方針を掲げたことは、報告を萎縮させる言動を許容しない姿勢を明確にしたものとして評価できる。また、研修、相談・通報窓口の強化並びに必要な調査及び人事上の対応も進められている。今後は、方針及び研修の実施に加えて、報告を受けた管理職の応答、報告後に提供された支援及び報告者の処遇を継続的に確認し、問題を抱え込ませる言動又は不利益取扱いが認められた場合には、指導、評価及び処分へ適切に反映する必要がある。

エ 組織学習の重視②：心理的安全性と聴く姿勢、認知資産の多様性の確保

経営層がチームとして質の高い意思決定をするためには、企業活動に関して、ネガティブなものを含めて正確な情報がタイムリーに判断主体に共有される必要があり、また、重要度と意思決定に求められるスピードを考慮しつつ、異なる視点からの意見が検討され、最終的な意思決定に反映されるプロセスを意識的に整備することが期待される。

このような観点からは、ニデックの経営層は、ミーティングやコミュニケーションの場において心理的安全性を確保し、異質又はネガティブな情報を組織学習の機会として歓迎する姿勢を持つことが必要となる。また、自然と意見が出るようになるには時間を要するため、ただ意見を待つばかりでなく、経営層が聴く技術を磨くことも重要である。

また、意思決定の質を上げるためには、情報収集のプロセスにおいて、多様な視点が提供されることが望ましい。そこで、認知資産の多様性を確保し、様々な角度からの意見が意思決定プロセスの中で反映される仕組みづくりに力を入れることが望ましい。そのためのリーダーシップ研修への参加等も検討に値する。

オ 組織風土の醸成や判断に悩むグレーな事案を議論する場の設定

ニデックの GQM、法務・コンプライアンス部門及び人事部門は、本調査で確認された品質不適切行為及び上記第 6 の構造的問題や、現場で判断に迷うような事例を題材として、取締役、執行役員、BU 責任者及び国内外のグループ会社経営者を対象とする研修等を企画し、継続的に実施する必要がある。

会計不正問題や、品質不適切行為の問題については、様々な捉え方があり得るはずである。これらの問題について、経営層が何を考え、どのように解釈し、学習機会としてこれからの組織風土の醸成に活かしていくのかを丁寧に言語化し、組織の内外のステークホルダーと対話していくことは、大きな組織変革を進めていく上で不可欠なプロセスである。

また、組織のプリンシプルは、解釈の幅が大きいため、それだけでは思考様式や行動様式の浸透・共有にまで結びつかない。そのため、判断に迷うグレーな事案を題材として、参加者が、自らの役職であれば、どの段階で、どの情報に基づき、どのような停止措置、顧客等への対応、追加投資又は受注制限を判断すべきであったかを相互に議論することも有用である。このような取組を繰り返すことを通じて、判断に悩む様々な場面において、どのような考え方や行動が期待されるのかを分かりやすく示し続ける必要がある。

この点、ニデックでは、国内外の BU 責任者及びグループ会社経営者を対象とする品質コンプライアンス研修の準備が進められており、経営上の判断と品質コンプライアンスとの関係等を経営層自身に問い直すとともに、一連の問題から何を学ぶのかを考える機会を持つ取組として評価できる。GQM、法務・コンプライアンス部門及び人事部門は、これを実施に移すに当たり、受講完了をもって施策の完了とせず、ケース討議における判断、研修後の会議運営及び実際の品質事案への対応を通じて、研修内容が行動に反映されているかを検証することも検討に値する。

カ 事業部門との対話強化を通じた信頼関係の回復

これまで無理や矛盾を事業部門や現場に押しつけてきた反省を踏まえ、ニデックの経営層は、事業部門との対話を強化し、現場の実態や困りごとを積極的に聞

く姿勢とそれが可能となる場を意識的に持つことで、事業部門との信頼関係を再構築することが必要である。

この点についても、会計不正問題に対する再発防止の取組の一環として、経営層がコーポレート部門や製造現場に足を運び、タウンホールミーティングを実施するなど、役職員との対話を行うといった取組が既に少しずつ始められており、評価することができる。今後も、事業部門との対話を通じた実態把握と信頼関係の回復に力を入れることにより、新しい経営層の姿勢をわかりやすく伝えていくことが期待される。

(3) ハード面の施策

ア 事業環境や事業の実力に裏付けられた業績目標の策定と事業ポートフォリオの継続的な見直し

上記第6の3(1)及び同(3)のとおり、ニデックでは、各事業の実力及び事業環境との十分な照合を経ない業績目標がBU・グループ会社へ示達されていた。また、複数のBU・グループ会社では、事業側の積上げ値と当該業績目標との差額が、購買価格、材料費、Fコスト、固定費、人件費及び設備投資等の削減目標へ配賦されていた。企業経営において挑戦的な業績目標を掲げることには意義があるが、その目標を事業運営へ組み込む際には、達成手段、必要な資源及び品質リスクを検証し、品質上必要な人員、設備及び手続が単なる削減対象として扱われることを防ぐ必要がある。

経営幹部が挑戦的な業績目標を求める場合には、追加額だけを示すのではなく、その根拠、達成手段、責任主体、必要な資源及び品質リスクを明らかにし、実行可能性を事業側と丁寧に検証すべきである。事業側の積上げ値と最終的な業績目標との間に差がある場合にも、その差額及び具体的な実現策を経営会議で確認し、達成手段を伴わないまま各費目へ機械的に削減目標を割り付けないことが必要である。

この点、ニデックでは、従前の中期経営計画を取り下げ、新たな中期計画の策定が進められている。新たな計画の策定に当たっては、各BU・グループ会社が事業の実力及び品質リスクに裏付けられた計画を自ら策定し、本社の経営企画、経理、GQM その他の横断機能が、その実現可能性及び必要資源を検証・支援する仕組みを組み込む必要がある。計画策定能力又は支援機能に不足がある場合には、必要な人材の配置、育成又は外部専門家の活用を行うことが期待される。

また、ニデックグループがこれからも高い業績目標の実現を目指し、併せて実効的なグループガバナンスの実現を推し進めるのであれば、既存事業や子会社数、

製造拠点数を所与の前提とするのではなく、事業ポートフォリオを戦略的に組み替えたり、グループガバナンスを実効的に行うことが現実的に可能な子会社数に編成し直すといった、組織編成の在り方自体を再考したりすることも必要となろう。

イ 前提条件の変化に応じた業績目標及び事業計画の見直し

期初に定めた業績目標に期中の上積みを行い、又は計画未達額を後の月へ加算すれば、事業側は、残された期間内に追加の合理化又は費用削減によって不足額を埋めることを求められる。このような運用が、市場、受注、工程能力又は品質上必要な停止措置等の前提条件を考慮せずに行われると、実現可能性の乏しい目標が維持され、問題の早期認識及び計画の修正が妨げられる。

そこで、ニデックの経営幹部は、達成手段及び必要資源の検証を経ない期中の目標上積みを避ける必要がある。また、需要の急変、生産移管、顧客承認の遅延、重大な品質問題に伴う停止措置その他の前提条件又は経営戦略に重要な変化が生じた場合には、その影響、実現手段、必要資源及び品質リスクを検証し、関係者の協議及び所定の意思決定手続を経て、業績目標、納期、受注計画及び関連する KPI を適時に見直す必要がある。品質上必要な停止措置又は是正による損失については、翌月以降に機械的に回収すべき未達額として取り扱わず、その原因及び対応の妥当性を踏まえて計画へ反映することが必要である。

目標の見直しを恣意的な下方修正としないため、経営幹部及び経理部門は、目標を変更する場合にも維持する場合にも、前提条件、判断根拠、達成手段、必要資源及び品質上の影響を記録し、後から検証できるようにする必要がある。こうした手続により、挑戦的な目標を安易に引き下げることを防ぎつつ、品質上の問題が生じても非現実的な目標だけが維持される状態を改めることが求められる。

ウ 問題の把握及び解決につながる業績会議への転換

上記第 6 の 3(1)のとおり、本調査で確認された一部の業績会議では、業績目標の未達に対する厳しい叱責及び短期間での追加施策の積上げが中心となり、未達の構造的要因及び必要な資源について十分な議論に至らない場合があった。会議が計画未達の責任追及に偏ると、事業側は、実力値、未解決の問題及び必要な損失を率直に示すよりも、その場を乗り切るための施策を提示し、悪い情報を先送りしやすくなる。短い周期で情報を把握する意義を、数値の積上げではなく、問題の早期発見及び解決へ結び付ける必要がある。

ニデックの経営幹部及び各 BU 責任者は、業績会議を、計画との差異の原因を

明らかにし、必要な目標の補正、資源の追加及び事業上の対応を決定する場として運営する必要がある。会議では、計画との差異が当該 BU・拠点の統制可能な事情によるものか、市場環境、上位組織の決定、顧客承認の遅延又は品質上必要な停止措置等によるものかを区別する必要がある。市場環境その他の当該 BU・拠点のみでは統制できない事情による差異については、目標及び KPI の補正、技術・人員・設備の追加又は事業計画の見直しにつなげることが求められる。日次又は週次の情報は、品質を含む異常及び計画上の課題を早期に把握し、必要な支援及び判断につなげるために用い、月次利益の不足額を埋める施策を日々追加させるために用いてはならない。また、個人を威圧し、又は人事上の不利益を示唆するなど、報告・相談を萎縮させる言動を許容してはならない。

この点、ニデックが従前型の業績会議を停止したことは、過度な利益プレッシャーをもたらした会議運営を改める初動として評価できる。今後は、上位者の指示に従い、下位者が異論を述べない行動様式が別の会議又は個別の指示として再現されないよう、経営幹部及び人事部門が、会議における発言、提示された異論への応答、決定された支援及び参加者の負担を継続的に確認する必要がある。

エ F コストその他の経営管理指標の適正な利用

上記第 6 の 3(3)のとおり、F コストは、品質改善の指標であると同時に、利益へ直接反映される損失項目として管理されていた。本調査で確認した事実からは、F コスト目標を、業績目標と同程度の圧力又は品質不適切行為の直接の契機として一律に位置付けることはできない。他方、製品単価、保証期間及び市場クレームの有無等が異なる BU・拠点を同一の比率又は改善率で比較し、その減少自体を求めれば、不良、廃棄、顧客補償又は品質問題を適時に認識・報告することが、目標達成を妨げる行動として受け止められるおそれがある。

ニデックの経営幹部、GQM 及び経理部門は、利益率、F コスト、在庫及び納期等の指標が、品質問題の認識若しくは報告又は損失の認識を遅らせる方向に作用していないかを継続的に検証する必要がある。F コストは、単純な削減率又は BU・拠点間の順位付けではなく、品質上の問題及び工程の弱点を把握し、必要な改善へつなげるための管理情報として用いる必要がある。その際には、F コストの減少が、不良の過少認識、費用区分の変更、顧客への報告又は損失認識の遅延によるものでないことを確認するとともに、問題を早期に発見・報告したために適時に顕在化した費用を不利益に評価しないことが必要である。また、F コストだけに依存せず、下記 5(2)に掲げる業務運用の変化を示す指標を併用することが必要である。

この点、ニデックが 2026 年度の CQO 方針に F コスト削減目標を掲げないこと

としたことは、品質部門の方針として、F コストの減少自体を一律に求める運用を見直す方向を示したものと評価できる。今後は、業績会議、各 BU・拠点の KPI 及び人事評価を含む実際の管理においても、一律の F コスト削減が求められていないかを確認するとともに、F コストの定義及び集計方法を整え、事業特性に応じて原因及び改善状況を分析する必要がある。

オ 責任、権限及び KPI の整合並びにコストセンター化の検討

上記第 6 の 3(1) 及び同(3)で指摘した問題との関係では、一部の工場及び販売会社が、自ら決定できる売価、商品構成又は生産配置等の範囲に限られる一方、法人又は拠点単位の利益責任を負っていたという、責任と権限の不一致にも留意する必要がある。このような不一致は、工場又は販売会社に、自らの利益又は稼働率を優先し、材料費、人件費若しくは保全費を過度に削減し、又は事業全体として必要な生産移管、投資、在庫若しくは顧客対応に消極的となる誘因を生じさせ得る。したがって、利益責任をどの組織に負わせるかは、会計上の区分にとどまらず、品質を含む事業全体の判断が適切に行われるための経営管理上の問題として検討する必要がある。

事業部に製品及び顧客を単位とする連結収益責任を、工場に品質、コスト及び納期を含む製造の実行責任を、販売会社に顧客対応及び販売の実行責任を負わせるコストセンター化は、責任、権限及び KPI の不整合を是正する一つの選択肢であり、ニデックの経営幹部において検討に値する。とりわけ、工場又は販売会社の個社利益若しくは稼働率の追求が、事業全体として適切な価格、生産配置、投資、在庫又は顧客対応に関する判断を妨げている事業については、連結収益責任の単位を顧客及び製品に沿って整理する意義が認められる。この制度は各法人の取締役等が負う法的責任を変更するものではなく、その効果は、「コストセンター」という名称ではなく、具体的な責任、権限、KPI、情報及び資源の配分によって決まる。

ニデックの経営幹部は、コストセンター化を採用する場合には、各主体の責任に対応する権限、人員、情報及び予算を一体として再設計する必要がある。

まず、権限を事業部へ集約する範囲については、金額、顧客・品質リスク及び意思決定に必要な速度に応じた基準を定め、短いリードタイムでの対応を要する事項については、必要な情報共有及び上申基準を前提として、工場又は販売会社へ権限を委譲することが必要である。工場の KPI は、法令及び顧客要求の遵守並びに品質データの正確性を前提とした上で、売上げ又は配賦利益ではなく、工程内良品率、納期遵守、生産性、設備総合効率及び自ら統制できる原価差異等を中心に設計し、事業部の判断又は品質上必要な対応によって前提条件が変化した場

合には、関連する KPI も併せて補正する必要がある。

また、製造・出荷の停止措置その他の品質上の判断については、品質保証部門が収益責任から独立して行使できる権限を確保する必要がある。収益部門と品質部門の見解が対立した場合には、CQO 又は GQM が収益責任から独立した品質上の見解を示し、品質上必要な停止措置又は管理措置が収益上の理由だけで解除されない仕組みを整備する必要がある。経営幹部は、その措置を前提として、顧客対応、追加資源、受注計画その他の事業上の対応を判断することが求められる。

この点、ニデックがコストセンターWG を設置し、SPMS との集中討議を通じて、事業部、工場及び販売会社の役割、権限、KPI、情報基盤及びマネジメントサイクルを検討していることは、責任、権限及び KPI の不整合を具体的に見直す取組として評価できる。現時点では制度設計の途上にあり、既に同様の責任分担を実現している BU もあるため、導入の検討を進める場合には、ニデックの経営幹部、経営企画・人事・経理部門、GQM 及び対象 BU の責任者が、事業モデル、法人構造及び品質リスクを踏まえて試行対象を選定し、限定した範囲で検証する必要がある。

試行に当たっては、KPI を人事評価又は賞与へ反映する前に、その定義及び計算方法、必要なデータの正確性、事業部の意思決定能力並びに工場長、販売会社の責任者及び現場管理職の理解及び受容を確認する必要がある。また、利益プレッシャーが標準原価、生産性、設備総合効率、予算達成率又は F コスト等の別の指標へ形を変えて工場へ転嫁されていないか、事業部への意思決定の集約によって新たな承認の滞留が生じていないかを確認し、必要な修正を行うことが求められる。内部監査部門は、制度の設計又は運用の責任を負わず、試行開始後及び本格導入後に、責任、権限及び KPI の整合並びに品質判断の独立性が実際に確保されているかを独立して評価することが求められる。

カ 重大な品質リスクに関する経営報告及び意思決定

上記第 6 の 3(2) 及び同(3)のとおり、BU・拠点内で問題が認識されても、是正に必要な権限を有する経営層へ適時に報告されず、又は報告後も必要な顧客対応及び根本的な是正に結び付かなかった事案が認められた。重大な品質リスクは、製造又は品質部門だけでは解決できず、売上げ、利益、納期、顧客関係及び資源配分に影響する判断を伴うため、経営幹部が決定すべき事項及び報告期限をあらかじめ明確にする必要がある。

ニデックの CQO 及び GQM は、重大な顧客影響、法令・規格・認証への違反、記録・データのねつ造又は改ざん、長期間継続した不適切な運用、同種事案の反復、品質保証体制の重大な不足その他経営判断を要する品質リスクについて、経営幹

部への報告事項、報告期限及び意思決定に必要な情報を明確にする必要がある。重大な品質リスクが報告された場合には、ニデックの経営幹部が、事実及び不確実性、顧客・法令上の影響、対象範囲並びに必要な資源を確認し、製造・出荷若しくは取引の停止、顧客等への対応、追加調査、設備投資、受注制限又は事業再構築等を速やかに判断する必要がある。また、決定した対応について責任者、期限及び完了基準を明確にし、BU・拠点又は品質部門へ指示を返すだけでなく、必要な支援を提供して、その完了及び有効性を確認する必要がある。

同じ顧客又は製品に複数のグループ会社に関係する場合には、必要に応じて、各法人が負う契約上及び法令上の責任並びに意思決定権限を維持した上で、グループ横断の調整責任者及び窓口を定め、事実認識、説明内容及び是正方針の整合を図ることが望ましい。

この点、ニデックが、重要な事案に関する報告経路及び報告基準の明確化、GQM 規程及び各社規程の見直し並びに品質会議の再構築を進めていることは、経営報告及び意思決定の基盤を整えるものとして評価できる。今後は、報告対象及び期限を規程に定めることに加えて、GQM が、重大事案について、報告から経営判断までの時間、提供された支援、未解決事項及び是正完了までの経過を記録し、経営幹部及び取締役会へ定期的に報告する必要がある。

キ 品質リスクに応じた資源配分及び事業上の対応

上記第 6 の 3(2) 及び同(3)のとおり、一部の BU・拠点では、固定費及び間接人員の削減、退職者の不補充並びに設備及びシステム投資の抑制によって、顧客要求等との不一致を予防・発見し、又は解消するための人員、専門性及び設備が不足していた。また、事業承継、生産移管及び事業拡大に品質・技術機能の整備が追いつかず、既存の業務運用を十分に検証できない状態も認められた。必要な資源を付与しないまま品質部門又は現場に遵守だけを求めれば、問題は解消されず、停止措置又は報告を選択した者に負担が集中することになる。

ニデックの経営幹部は、各 BU・拠点による必要資源の評価及び上申並びに第 2 線による品質コンプライアンスリスクの評価を踏まえ、品質保証、設計・生産技術、試験・検査、法令・規格・認証、環境関連物質規制、原産地・通商及び情報システムに必要な人員、専門性、設備及び予算を配分する必要がある。特に、変更件数、事業承継及び生産移管が多い BU・拠点、工程能力又は品質保証体制に課題を抱える BU・拠点並びに報告の遅延又は同種事案の反復が認められる BU・拠点には、優先的に資源を配分する必要がある。また、固定費又は間接人員を削減する場合には、品質保証、技術、法令対応及び内部統制への影響を事前に評価し、品質及びコンプライアンス上必要な牽制機能、専門性及び業務遂行能力が維持さ

れることを確認する必要がある。必要な資源を付与できない場合には、品質部門又は現場に不足を吸収させるのではなく、業績目標、受注、納期又は事業範囲を見直す必要がある。

重大な品質リスクが反復する事業、工程能力の不足を解消できない事業又はニデックによる品質管理を実効的に機能させることが困難な事業については、ニデックの経営幹部が、追加投資及び事業再構築に加え、顧客との契約条件の見直し、受注制限又は事業からの撤退を含む対応を検討する必要がある。その判断に当たっては、短期的な利益への影響だけでなく、製品の安全性、顧客の信頼、法令遵守並びに将来の損失及び事業継続可能性を考慮することが求められる。

ク 経営幹部及び BU 責任者の選任、評価プロセス及び責任の明確化

上記第 6 の 3(1) 及び同(3)のとおり、単年度の業績目標の達成が強く求められ、未達に対する厳しい責任追及が行われれば、経営幹部及び BU 責任者が、品質問題の早期報告、停止措置、顧客対応又は追加投資よりも、損失及び未達を表面化させない対応を選択しやすい環境が生じる。経営メッセージと人事評価を一致させるため、選任、評価、報酬及び責任の判断に品質コンプライアンス上の行動を具体的に反映する必要がある。

ニデックの取締役会は、経営幹部の選任、再任、評価及び報酬の決定又は監督に当たり、品質コンプライアンスに対する姿勢及び具体的な行動を反映する必要がある。ニデックの経営幹部及び人事部門は、BU 責任者の選任、評価、昇格及び報酬について、単年度の売上げ及び利益に加え、顧客要求等の遵守、問題の早期報告、適切な停止措置及び顧客等への対応、是正の完了、人材育成並びに必要な投資及び事業基盤の整備を反映する必要がある。品質上適切な判断によって短期業績が悪化した場合には、その結果と判断の妥当性とを区別し、顧客の信頼を守り、長期的な損失を防止した行動を適切に評価することが必要である。

これに対し、品質不適切行為の指示若しくは黙認、問題の不報告、報告者への不利益取扱い、調査・是正の妨害、監督上の重大な不作為又は必要な資源配分若しくは是正判断の不当な先送りが認められた場合には、その内容を役職、評価、報酬及び再任等へ適切に反映する必要がある。その責任は、結果の重大性だけでなく、当時把握し得た情報、権限、講じた支援及び報告への対応を踏まえて判断することが求められる。

この点、ニデックが、業績評価を営業利益だけでなく、キャッシュ・フロー、品質、コンプライアンス、人材育成及び中期課題の解決を含む多面的なものへ改め、倫理観及び誠実さを評価項目へ加えるとともに、一部の上位者について多面的評価を導入したことは、短期利益に偏った評価を見直すものとして評価できる。

今後は、取締役会、経営幹部及び人事部門が、各評価項目の重み、評価根拠及び最終的な処遇への反映を検証し、品質上適切な行動及び不適切な監督が実際の評価差へ結び付いているかを確認する必要がある。

ケ 取締役会及び監査等委員会による監督・監査

上記第 6 の 3(2) 及び同 4 で指摘した状態を改めるためには、経営執行側による対応に加え、取締役会及び監査等委員会が、品質ガバナンスの実効性を継続的に監督・監査する必要がある。報告された件数又は対策の進捗率だけでは、問題が適切に報告され、又は業務運用が変化したかを判断できないため、未解決事項、反復事案、是正の遅延及び資源不足を含む情報を把握する必要がある。

ニデックの CQO 及び GQM は、法務・コンプライアンス部門、人事部門その他の関係部門と連携し、重要品質事案、BU・拠点別の品質リスク、品質意見箱その他の相談・通報の傾向、第 2 線によるモニタリングの結果、未解決事項及び資源不足について、取締役会へ定期的に報告する必要がある。内部監査部門は、第 1 線及び第 2 線による管理に関する独立した評価を、取締役会及び監査等委員会へ報告する必要がある、重大な品質リスクについては定期報告を待たずに報告する基準を設けることが求められる。

取締役会は、未解決の品質リスク、同種事案の反復、是正の遅延、品質上の判断に伴う事業計画の変更及び資源不足について実質的に審議し、経営執行側の判断、資源配分及び対応の妥当性を監督する必要がある。監査等委員会は、取締役の職務執行及び品質に関する内部統制の整備・運用を監査し、内部監査部門との連携を通じて必要な報告及び調査を求める必要がある。また、監査等委員及び社外取締役が、必要に応じて重要拠点を訪問し、現場の役職員及び品質責任者から直接状況を把握する機会を設けることも望ましい。

3 ニデックのコーポレート層におけるありたい姿の実現

(1) ありたい姿

上記第 6 の 3(2) 及び同 4 のとおり、本調査で確認された複数の事案では、M&A、事業承継、生産移管及び事業の拡大に品質・技術機能及び管理の統合が追いつかず、BU・拠点内に残された問題を上位組織が早期に発見・是正し、個別事案から得られた教訓を他の BU・拠点へ展開する機能も十分に働いていなかった。過去に品質不適切行為がコンプライアンス委員会等へ報告され、当該事案について顧客対応、処分、研修又は再発防止策が講じられた後も、類似する問題が別の BU・拠点で繰り返され

たことは、個別の対応を同種のリスクを有する他の事業の点検及びグループ共通の統制の改善へ結び付ける仕組みに課題があったことを示している。

この反省を踏まえ、コーポレート層の「ありたい姿」とは、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）を経営層とコーポレート層が共有しつつ、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ということになるだろう。

(2) ソフト面の施策

ア 部分最適ではなく、全体最適の実現を重視する価値観の共有

本調査によって明らかとなった品質不適切行為等の問題は、主として品質保証プロセスに関連してリスクが発現したものであるが、これらの問題は、ニデックグループ全体のガバナンス上の様々な問題や品質保証プロセスに対する認識の甘さの「しわ寄せ」によって品質保証プロセスに無理・矛盾が押しつけられた結果として発生・継続してきたものと見るべきである。したがって、この問題は、品質保証分野に限定されたものではなく、ニデックグループ全体のガバナンスに関わる問題と受け止める必要がある。

本報告書において指摘した不健全な状態を解消するために重要となるのは、コーポレート層の各部門が、与えられた役割・仕事のみを単純にこなすという姿勢ではなく、経営層が示した長期的に進むべき方向性（ゴール）と「品質」への姿勢・考え方を含む重要な価値観（プリンシプル）をコーポレート層が共有し、自らの役割が全体との関係でどのように位置づけられるのかを理解した上で、全体最適の実現を目指す姿勢を持つことである。

イ 品質保証部門以外の部門との「品質」の考え方の共有

同様に、「品質」に対する姿勢や考え方は、品質保証部門だけが議論すれば良い問題ではない。事業部門においては、営業部門、設計部門、製造部門がニデックグループにおける「品質」の考え方を共有し、それぞれの業務運営に反映しなければ、再び品質保証プロセスに「しわ寄せ」が来ることになりかねない。同様に、コーポレート層においても、ニデックグループにおける「品質」の考え方やその重要性を共有し、リスク分析に必要な実態把握や実態を踏まえた教育の提供、事業部門から相談を受けた際の各種検討、リスクの構造を踏まえたモニタリングなど、必要なサポートを行っていく必要がある。

ウ 役割の明確化及び専門性の継続的な向上

コーポレート層が期待された機能を果たすには、各部門が自らの役割を理解し、それに必要な専門性及び判断力を備えることが必要となる。コーポレート層には、事業部門の品質管理を専門的に支援しつつ、必要な場合にはその判断に異を唱え、上位組織による判断及び是正へ引き上げる役割や、事業部門の取組を独立した立場から評価する役割があることを明確にする必要がある。

品質について言えば、CQO 並びに各第 2 線及び第 3 線部門の責任者は、それぞれの責任、権限、連携すべき部門及び最終的な報告先を職務規程その他の社内規程へ具体化し、所属する役職員の日常業務へ定着させることが必要である。特に、内部監査部門については、個別の統制及び是正を設計・実施する責任を負わず、その有効性を客観的に評価する立場を明確にする必要がある。

役割を実行するために必要な専門性は、部門ごとに異なる。例えば、GQM、法務・コンプライアンス部門及びリスク管理部門は、4M 変更、データインテグリティ、法令・規格・認証、環境関連物質規制、原産地・通商並びに M&A・事業移管時の品質リスク等について、各部門の職務に応じた教育及び実務経験を確保する必要がある。内部監査部門も、これらの領域における統制を評価できる人材を育成・配置し、社内に不足する知見については外部専門家を活用することが必要である。いずれの部門においても、製品の機能又は安全性に関する技術的評価と、顧客との合意及び法令等への適合性とを区別して評価し、適切な専門部門及び意思決定へ接続できる能力を備えることが重要となる。

エ 第 2 線各部門の連携及び第 3 線との情報共有

品質上の問題は、顧客要求、技術、法令、人事、通報及び財務上の影響を同時に含むことがあり、一つの管理部門が保有する情報又は専門性だけで適切に把握することは難しい。このため、CQO の下、GQM、法務・コンプライアンス、リスク管理、人事その他のコーポレート層は、品質問題の兆候、相談・通報、顧客苦情、調査事案及び是正状況に関する情報を、守秘義務、個人情報及び法的秘匿特権に配慮し、各部門がその職務を遂行するために必要な範囲で共有する必要がある。その上で、事案ごとの役割及び責任部門を明らかにし、各部門の専門性を組み合わせて対応するための協議の機会を定期的に設けることが必要である。

この協議では、事業部門の対応だけでなくコーポレート層の関連部門自身の判断、支援及び牽制に改善すべき点がなかったかを振り返り、その教訓を共通基準、支援及びモニタリングへ反映する必要がある。内部監査部門との間でも監査上必要な情報を相互に提供する一方、内部監査部門は個別事案の対応方針の決定には

関与せず、自らのリスク評価に基づいて監査対象、範囲及び手続を決定することが必要である。このように情報共有と役割の分離を両立させることによって、第2線による対応の質を高めつつ、その対応自体を第3線が客観的に評価できる状態を確保することが求められる。

(3) ハード面の施策

ア 全体最適の実現を目指し、部門横断的な連携を促す仕組みの構築

強力なリーダーシップのもと、経営トップの指示について「すぐやる、必ずやる、できるまでやる」を実践しようとするならば、その対象は狭く、内容は個別なものとなりがちになり、失敗したときの叱責を恐れ、コーポレート層はセクショナリズムに陥ってしまいがちである。

これを全体最適の実現に向けて分野横断的に機能するコーポレート層に変革するためには、各施策が大きな戦略の中でどのように位置づけられるのかを把握し、部門横断的に連携することを促す明確なインセンティブ設計や、分野を超えたコミュニケーションを促す「場」のデザイン、分野横断的な連携を容易にするためのシステムデザイン、人材育成プログラム等が不可欠である。

他社の例を参考にしたり、外部の専門家の助力を得たりしながら、部門横断的な連携を促す仕組みを構築することが強く期待される。

イ コーポレート層の独立性、権限、報告経路及び資源の確保

コーポレート層の各部門の役割を明らかにしても、事業部門の判断に異論を述べ、又はその有効性を検証するための権限、報告経路及び資源がなければ、実質的な牽制にはつながらない。例えば、CQO、GQM、法務・コンプライアンス部門及びリスク管理部門等の第2線並びに内部監査部門について、品質コンプライアンスリスクに関する責任及び権限を明確にし、必要な人員、予算及び専門性を確保する必要がある。CQO及びGQMには、重大な品質問題を事業部門を介さずにコーポレート層や経営層へ報告できる経路を確保する必要がある。内部監査部門についても、監査の結果及び重大な統制上の問題を、経営執行側に加えて監査等委員会へ直接報告できる体制を維持する必要がある。

グループの事業及び拠点が世界各地に広がる中で、GQMが限られた人員により全拠点の実情を直接把握することには限界がある。このため、ニデックの経営幹部及びCQOは、各BU・拠点の品質リスク及びGQMが担う業務量を把握した上で、必要な専門人材及び地域的な支援・監督機能を整備する必要がある。地域ごとの

品質機能を活用する場合には、対象地域の言語及び法令に関する知見、GQM との機能上の報告関係並びに事業部門からの独立性を確保することが望ましい。

ウ 品質情報の一元管理、エスカレーション及び通常経路外からの情報把握

BU・拠点内にとどまった問題を上位組織の判断へつなげるには、どの情報を、誰が、いつまでに、どこへ報告するかを明らかにするとともに、複数の経路から得られる情報を一つの案件として追跡する必要がある。GQM は、重大な顧客影響、製品事故、リコール、長期の操業停止、記録・データのねつ造又は改ざん、顧客の承認を得ない 4M 変更、法令・規格・認証への違反及び同種事案の反復等について、BU・拠点から上位組織及び GQM への報告基準、報告事項及び報告期限を明確にする必要がある。この組織内の報告基準は、顧客等への通知又は説明の可否を定めるものとは区別する必要がある。顧客等への対応については、各法人が負う契約上及び法令上の責任に基づき、品質保証、営業、法務・コンプライアンス及び経営層が判断する手続を別に整備する必要がある。

また、GQM は、全ての BU、グループ会社及びその傘下にある製造・開発拠点について、品質責任者から GQM までの実際の報告及びエスカレーションの経路を可視化し、報告先若しくは責任者が不明確な拠点又は所定の報告が上位組織へ到達していない拠点を特定して、その運用を是正する必要がある。

通常のレポートラインが機能しない場合に備え、役職員が事業部門又は直属の上司を介さずに品質上の問題をスピークアップできる経路も必要となる。

この点、ニデックが品質総点検のために品質意見箱を設置し、通常の経路では把握しにくい情報を収集したことは、問題の把握経路を拡充した取組として評価できる。GQM 及び法務・コンプライアンス部門は、その利用実績、申告者の利用しやすさ、既存の内部通報制度との重複及び受付後の対応状況を検証した上で、独立した窓口として恒常化するか、既存制度へ統合するかを判断する必要がある。いずれの方法を採る場合にも、匿名性及び非報復を確保し、受付後の振り分け、初動、調査、是正、記録管理並びに申告者へのフィードバックに関する手順及び関係部門の役割を明確にして、上記の案件管理へ接続する必要がある。

ニデックでは、GQM が収集する品質情報及びエスカレーション基準の見直し、各 BU・グループ会社と GQM との報告経路の可視化並びに報告システムの整備も進められている。これらは、BU・拠点から上位組織へ情報を届ける基盤を整える取組として評価できる。GQM は、これらを実施に移すに当たり、報告経路を図示し、報告項目を増やすことにとどまらず、所定の情報が実際に期限内に到達しているか、報告後に必要な判断及び支援が行われたか並びに未報告又は遅延が生じた原因が是正されたかまで検証する必要がある。

エ 調査・是正、横展開及び周知・教育への反映

品質情報は、個別事案を適切に調査・是正し、同じ問題が他の製品及び拠点で繰り返されることを防ぐために集約するものである。GQM 及び法務・コンプライアンス部門は、品質意見箱、内部通報、第2線のモニタリングその他の経路から品質不適切行為又はその疑いを把握した場合には、事案の性質及び重要性に応じた調査体制を設け、証拠保全その他の初動及び経営幹部への組織内報告を行う必要がある。顧客等への対応については、調査結果及びリスク評価を責任を負う法人へ提供し、当該法人が契約、法令及びその権限に従って行う判断及び対応を支援・牽制する必要がある。経営層又は品質保証部門の関与が疑われる場合その他通常のレポートラインによる調査が適切でない場合には、当該ラインから独立した社内チーム又は外部専門家を用いる必要がある。内部監査部門は原則として個別事案の調査主体とせず、例外的に関与させる場合には、その後の独立評価との役割分担を明確にして客観性を確保する必要がある。

調査によって問題及び原因が明らかになった後は、当該 BU・拠点の是正とグループ横断の対応とを並行して進める必要がある。GQM は、事案の原因、関係した製品、工程、顧客要求及び管理上の弱点を共通の観点から分析し、同種のリスクを有する製品及び拠点を特定した上で、横展開の対象、実施主体、期限、確認すべき事項及び完了基準を定める必要がある。対象となる各 BU・グループ会社は、単に「該当なし」と回答するのではなく、顧客要求、実際の工程、原記録及び承認証跡を確認して結果を報告し、GQM は、その証跡及び一定期間後の運用を確認して横展開の有効性を判断する必要がある。

さらに、事案から得られた教訓は、その時点の対応にとどめず、共通規程、監査項目、品質会議、役割別研修及び日常の周知へ速やかに反映する必要がある。事実関係及び関係者の権利に配慮しつつ、何が起き、どの判断又は統制が機能せず、どのような行動が求められるかを具体的に伝えることにより、他の BU・拠点の役職員が自らの業務に引き付けて理解できるようにすることが重要である。また、過去にコンプライアンス委員会等へ報告された品質不適切事案についても遡って検証し、当時の是正が当該 BU・拠点にとどまっていたか、類似リスクを有する他の事業の点検並びにグループ共通の規程、システム及び監督の見直しまで行われたかを確認する必要がある。こうした過去の事案及び今後把握される事案を一つの学習の循環へ組み込むことによって、個別事案への対応をグループ全体の管理の改善へつなげることが求められる。

オ 解像度の高い品質コンプライアンスリスクの評価

上記の支援及び牽制をグループ全体へ実効的に及ぼすには、全ての BU・拠点と同じ頻度及び方法で確認するのではなく、問題が生じ、又は見過ごされる可能性と、その影響の大きさに応じて重点を定める必要がある。GQM、法務・コンプライアンス部門及びリスク管理部門は、製品及び顧客の特性、法令・規格・認証上の要求、変更の頻度及び顧客承認の滞留、検査・記録の手作業への依存、過去の品質事案、M&A・事業承継・生産移管、品質保証体制、資源不足並びに業績及び受注の状況等の実態把握の解像度を上げ、BU・拠点ごとの品質コンプライアンスリスクを定期的に評価する必要がある。事案件数が少ないことを直ちに低リスクの根拠とせず、報告の遅延、相談件数の不自然な少なさ、是正期限の超過、暫定措置の長期化及び同種事案の反復等、問題が表面化しにくい兆候も評価に含めることが重要となる。

カ 内部監査部門による独立した検証

内部監査部門は、品質コンプライアンスを定例的な監査テーマに組み込み、BU・拠点における品質管理並びに GQM その他の第 2 線によるリスク評価、支援、モニタリング及び是正追跡の設計及び運用を評価する必要がある。そのため、品質、技術、法令・認証及びデータに関する専門性を内部監査部門内に確保し、又は外部専門家を活用するとともに、書面及びヒアリングに加えて、原記録、実際の工程及びシステム上の履歴を確認できる監査手続を整備する必要がある。

内部監査部門は、監査上の指摘については是正の設計及び実施を経営執行側へ求め、その完了及び有効性をフォローアップするとともに、重大な未解決事項又は是正の遅延を取締役会及び監査等委員会へ報告する必要がある。内部監査部門自身の監査対象、専門人材及び手続についても、品質リスクの変化及び監査結果を踏まえて継続的に見直すことが求められる。

キ M&A、事業承継及び生産移管における品質統合

上記第 6 の 3(2)で指摘した問題に対応するには、品質、技術及び法令遵守を、M&A その他の取引完了後に追加する管理ではなく、事業の取得又は移管を判断する段階から統合の対象に含める必要がある。ニデックの M&A 所管部門及び対象 BU は、GQM、法務・コンプライアンス部門、技術部門、認証・通商担当部門その他の関係部門の関与を得て、M&A の事前調査から、買収実行時の残存リスクの把握、統合計画の策定及び統合後の確認に至るまで、顧客との契約及び承認、適用され

る法令・規格・認証、QMS、変更管理、検査の実施及び品質データ、表示・通商上の判断、未解決の品質問題並びに従前の業務慣行を確認する必要がある。買収前に合理的に入手できない情報又は十分に確認できない事項は、残存リスクとして明示し、契約上の措置又は統合後の優先的な確認及び是正へつなげる必要がある。

統合計画には、是正すべき事項、責任者、期限、必要な人員・設備及び統合完了の基準を定め、財務、権限規程又はブランドの統合とは別に、品質保証プロセスが実際に機能したことを確認する必要がある。事業承継、生産移管、工場移転、販売権譲渡又は主要人材の退職を所管する事業部門及び受入 BU・拠点についても、GQM その他の本社関係部門が定める共通の確認項目を用い、必要な知識、記録及び責任が受入組織へ引き継がれたことを確認する必要がある。GQM は、品質コンプライアンスリスクに応じて対象案件を選定し、統合又は移管後の一定期間内に、計画した管理が実際に機能し、従前の不適切な運用が承継されていないかを再点検する必要がある。内部監査部門は、これらの全社的な統合プロセスが有効に設計・運用されているかを、自らのリスク評価に基づいて独立して検証することが求められる。

4 BU・拠点層におけるありたい姿の実現

(1) ありたい姿

上記第6で分析したとおり、本調査で確認された事案では、顧客要求等が正確に把握・更新されず、又は関係部門へ展開されなかったために、実際の業務との不一致が認識されないまま従前の運用が継続したほか、不一致を認識した後も、BU・拠点内の技術的・実務的判断によって製造・出荷等を継続する対応が選択されていた。また、一部の BU・拠点では、業績目標の達成に向けた合理化及びコスト削減並びに人員・設備等の不足が、顧客要求等との不一致を予防又は解消する余力を狭めていた。さらに、関係部門又は管理職による牽制及び上位組織への報告が機能しなかった事案では、その対応が BU・拠点内の日常的な業務運用として定着し、担当者の交代後も反復・承継されていた。

このような反省を踏まえ、BU・拠点層において実現すべき「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ということになる。

この「ありたい姿」を日常の業務として定着させる上では、拠点長や管理職の役割が極めて重要となる。報告を受けた拠点長や管理職が、対応責任者及び当面の措

置を明らかにし、報告者又は現場だけに問題を委ねることなく、必要な技術的支援、人員・設備、顧客対応に関する判断及び経営判断へ確実につなぐことによって、役職員は初めて問題を安心して明らかにすることができる。また、適切な報告、停止措置又は是正によって短期的に売上げ、利益若しくは納期へ影響が生じた場合にも、その結果だけを理由として報告者又は当該部門を不利益に取り扱わず、顧客の信頼及び事業の持続性を守るための行動として評価することが、上記の状態を維持する前提となる。

(2) ソフト面の施策

ア 長期的な視点や進むべき方向性（ゴール）、重要な価値観（プリンシプル）の共有

BU・拠点層の役職員は、業績目標に敏感に反応し、短期的な思考に陥りがちである。そこで、コーポレート層と同様、経営層が示すニデックグループの在り方や長期的に進むべき方向性（ゴール）、そこから導かれる重要な価値観（プリンシプル）が共有され、実践されなければならない。

他方で、BU・拠点層までゴールやプリンシプルを浸透させるためには、通常、相当な期間を要する。したがって、これらの浸透活動は時間をかけて繰り返し行われる必要がある。また、BU・拠点層においては、ゴールやプリンシプルを踏まえ、判断に迷う典型的な場面でどのような対応が期待されるのかが明確になるように、シンプルで分かりやすいメッセージと物語で伝える必要がある。

イ 「品質」に対する姿勢、考え方の議論と実践

上記 3(2)イにおいて述べたとおり、「品質」に対する姿勢や考え方は、品質保証部門だけが議論すれば良い問題ではない。事業部門においては、営業部門、設計部門、製造部門がニデックグループにおける「品質」の考え方を共有し、受注・設計・製造といったそれぞれのプロセスに反映しなければ、再び品質保証プロセスに「しわ寄せ」が来ることになりかねない。

したがって、特に品質保証部門以外の役職員こそ、この問題を他人事とするのではなく、ニデックグループにおける「品質」に対する姿勢や考え方を共有し、自らの業務運営に反映することが必要である。

例えば、営業部門は、受注の際に製造拠点の実力を超えた無理な仕様・納期を引き受けるべきではなく、設計・製造部門によるデザインレビューを通じて、求められる品質や顧客との約束を遵守できることを確認した上で受注するプロセ

スを整備する必要がある。

ウ ゴールやプリンシプルを体現する拠点長や管理職の姿勢と実践

ゴールやプリンシプルを現場に浸透させるためには、それらを具体的な判断場面に結び付け、分かりやすいメッセージを行動で体現する拠点長や管理職の姿勢が極めて重要である。

役職員は、納期に顧客承認が間に合わない場合、試験結果が規格を外れた場合、材料不足により代替品の使用が必要となった場合又は法令、認証、原産地若しくは税関上の取扱いに疑義が生じた場合に、拠点長や管理職が実際にどのような判断を行うかを常に観察している。現場の役職員は、書かれているルールやポスターに記載されたプリンシプルではなく、実際の拠点長や管理職の反応、姿勢を通じて、組織が真に重視する行動を理解するものである。このため、各 BU・グループ会社の責任者は、「顧客至上」、「品質第一」及び「良い事も悪い事も進んで報告、申告する」との理念を、紙の上の文字にとどめておくのではなく、自ら体現することで繰り返し示す必要がある。

例えば、各 BU・拠点の拠点長や管理職は、報告時点で事実関係又は影響が確定していないことを理由に対応を先送りせず、まず事実及び記録を保全し、必要な初動を指示した上で、品質保証部門、技術部門及び上位組織へ支援を求める必要がある。また、報告者に説明、調査及び顧客対応の全てを担わせるのではなく、組織として対応を引き取り、その後の進捗及び判断を報告者へフィードバックすることが求められる。

エ 役割及びリスクに応じた教育並びに事例を通じた組織的学習

上記の行動規範を個々の業務に結び付けるためには、役職員が自らの職務において何を確認し、どの段階で判断を止め、誰へ相談すべきかを理解する必要がある。GQM は、法務・コンプライアンス、認証、通商、人事その他の関係部門と連携し、本調査で確認された事案を用いた共通教材及び役割別のカリキュラムを整備する必要がある。各 BU・グループ会社は、当該教材に事業、顧客及び地域に固有の要求を加え、一般の従業員には異常を把握した場合の記録保全及び報告を、営業、設計・開発、調達及び生産技術の担当者には顧客要求等の確認、変更の影響評価及び顧客手続への接続を、品質保証担当者には社内の技術的評価と顧客との合意又は法令上の要求との区別並びに独立した停止措置及び上申を、それぞれ重点的に教育する必要がある。

管理職に対しては、報告を受けた後の初動、報告者への支援、関係部門との役

割分担及び上位組織への引上げを、具体的な場面を用いて反復して訓練することが求められる。管理職自身が、問題の報告を受けた場面でどのような応答をしたかを振り返り、上位者及び他部門からフィードバックを受ける機会も設けることにより、研修内容を実際の管理行動へ結び付ける必要がある。

研修では、品質、納期、コスト及び顧客関係が衝突する場面を用い、参加者が判断の過程を検討することが重要である。そのため、少人数で事例を議論する方法を取り入れるとともに、新たな品質不適切行為又は早期報告によって影響を抑えた事例が把握された場合には、その原因、判断過程及び有効であった支援を教材へ反映し、研修内容を継続的に更新する必要がある。各 BU・グループ会社の品質責任者が参加する品質会議についても、F コストその他の計数を報告する場にとどめず、品質上のエスカレーション事案、顧客対応、原因分析及び是正の成否を相互に検討し、得られた教訓を各 BU・拠点に持ち帰って管理職及び役職員と議論する場として機能させることが必要である。各 BU の持ち回りにより開催し、参加者が現場の業務運用及び改善状況を直接確認する機会を設けることも望ましい。

この点、ニデックでは、役員を含む国内外の役職員を対象として、本調査で確認された事案を用いた多言語の品質コンプライアンス研修を準備するとともに、既存の品質会議を、品質エスカレーション、好事例及び反省事例を基に議論する場へ再構築する取組を進めている。これらは、役職員が具体的な事案を通じて求められる行動を学び、BU・グループ会社間の相互学習を促す取組として評価できる。GQM 及び各 BU・拠点は、これらを実施に移すに当たり、研修の受講人数だけでなく、役割別の理解度及び実際の報告・相談行動の変化を確認するとともに、品質会議で得られた教訓が各 BU・拠点の手順、点検及び研修へ反映されたかを継続的に検証する必要がある。

(3) ハード面の施策

ア 顧客要求等の把握・更新及び業務への展開

上記第 6 の 2 で整理した、顧客要求等との不一致を認識しないまま従前の運用を継続していた状態を改めるためには、顧客要求等を正確に把握し、実際の業務へ反映する責任及び手順を明らかにすることが出発点となる。各 BU・グループ会社の責任者は、製品及び顧客ごとに、契約、仕様書、図面及び 4M 変更に関する合意並びに製造、輸出入、販売又は使用に関係する国・地域の法令・規格・認証、環境関連物質規制並びに原産地表示及び税関申告上の要請を把握・更新する責任者を定める必要がある。その上で、要求事項の根拠、適用範囲、改訂日及び承認

証跡を追跡できる状態とし、設計、BOM、部品・仕入先、製造拠点、工程、検査方法、表示及び貿易書類と要求事項とを対応させて、営業、設計・開発、調達、製造、品質保証及び通商等の各部門へ展開することが必要である。

要求事項は、登録後も、事業又は生産体制の変更、顧客仕様の改訂、法令・規格の更新及び主要担当者の交代に応じて更新し、実際の業務との整合性を継続的に再確認する必要がある。顧客、製品及び変更の数が多く、担当者の記憶、個別の表計算ファイル又は電子メールによる管理では照合が困難な BU については、顧客、製品、部品、工程及び承認状況を相互に検索できる情報基盤その他これと同等の正確性及び追跡可能性を確保できる管理手段を整備することが望ましい。情報基盤の導入と併せて、登録・更新の責任、原資料との照合、部門間の通知及び定期的な再確認を定めることにより、システム上の情報と実際の業務との不一致を防ぐことも検討に値する。

イ 受注・開発・量産移行並びに事業承継等における適合性及び実現可能性の確認

顧客要求等との不一致は、量産開始後の変更時だけでなく、受注又は開発の段階で、技術的に実現できない仕様、十分に検証されていない工程又は必要な資源を欠く計画を次の段階へ引き渡すことによって生じる。このため、各 BU・グループ会社の責任者は、受注、設計・開発、試作、量産移行及び生産開始の各段階に、営業、設計・開発、製造、品質保証その他の関係部門が参加する審査を設け、顧客要求等、技術的な成立性、工程能力、試験・検査方法、必要な人員・設備、納期及び未解決事項を一体として確認する必要がある。必要な条件を満たしていない場合には次の段階への移行を認めず、条件付きの移行を認める場合にも、未解決事項、責任者、期限、暫定措置及び顧客との協議状況を明確にして、品質保証部門が完了まで管理することが必要である。

同様の確認は、上記第 6 の 3(2)で指摘した事業の拡大・承継等に伴う問題を防ぐ上でも不可欠である。M&A 後の統合、事業承継、生産移管、工場移転又は販売権譲渡を所管する事業部門及び受入 BU・拠点は、設備及び人員の移管に加え、顧客との契約及び承認、適用される法令・規格・認証、検査方法、変更履歴、表示・通商上の判断、未解決の品質問題並びに従前の業務運用を棚卸しし、その適否を改めて確認する必要がある。工程能力その他の技術的な問題を受入拠点だけで解決できない場合には、BU 本部又はニデックの設計・生産技術その他の専門機能へ支援を求め、必要な是正又は顧客との条件の再協議を行った上で移管を完了させることが必要である。

ウ 変更・例外管理並びに検査・品質データの完全性

顧客要求等との不一致を生じさせず、また、把握した不一致を記録又はデータの操作によって覆い隠すことを防ぐためには、4M 変更や通常の手順から外れる例外的な対応について、その影響を評価し、必要な社内承認及び顧客手続を経るための変更・例外管理と、検査結果その他の品質に関する記録・データの正確性及び完全性を確保し、不適切な変更・削除等を防止する検査・品質データの完全性確保を、それぞれの固有のリスクに応じて整備する必要がある。変更・例外管理について、各 BU・グループ会社の経営陣は、4M 変更、特採、リワーク、再試験、追加ライン若しくは代替設備の使用、生産移管その他の例外的な対応について、営業、設計・開発、調達、製造及び品質保証等の役割並びに決裁権限を明確にした管理手順を整備し、品質保証部門に、その運用及び顧客手続の可否を独立した立場から確認させる必要がある。社内の技術的評価と、顧客との合意又は法令等に基づく手続とを明確に区別し、必要な顧客通知又は承認の完了を示す証跡が確認されるまで、変更品を量産又は出荷へ移さないことが必要である。変更後も、初品確認、変更品の識別並びに対象ロット及び出荷先の追跡を行い、想定外の影響を早期に把握できるようにすることが求められる。

例外的な対応を期限のない業務運用へ変質させないため、各 BU・グループ会社の品質保証部門は、一時的な判定基準、代替検査、特別採用その他の暫定措置について、その内容、承認権者、適用範囲、開始日、失効日、顧客手続及び恒久対策を一元的に登録する必要がある。期限の到来時には再審査又は上位品質部門への報告を行い、暫定措置の反復又は更新が必要となる場合には、その原因を工程能力、仕様又は資源の問題として改めて取り上げ、恒久対策又は顧客との協議へ移行することが必要である。

検査・品質データの完全性について、各 BU・グループ会社の責任者は、検査の実施日時、条件、測定者、使用設備、実測値及び判定結果を正確に記録し、原記録と顧客提出資料との対応関係を事後的に検証できる状態で保存する必要がある。品質保証部門は、顧客提出値だけでなく、検査が実際に行われたか、手順及び条件が適切であったか並びに再測定、転記又は補正がどのような理由及び権限に基づいて行われたかを定期的に確認する必要がある。さらに、品質保証部門及び情報システム部門は、顧客要求、法令・規格・認証又は製品安全への影響が大きい工程から、測定値、画像及び工程履歴の自動取得、手入力の制限、測定・判定・承認権限の分離、変更履歴の保存並びに異常値の自動通知等を導入することが望ましい。その対象及び優先順位は、データの改変可能性、影響の重大性、検査頻度及び過去の事案を踏まえて定めることが求められる。

各 BU・拠点は、グループ共通の最低基準を自らの顧客構成、製品及び工程に即

した手順に落とし込み、承認権限、証跡の保存方法及び例外処理を具体化した上で、その遵守状況を定期的に確認する必要がある。

エ 不一致判明時の初動、組織内報告及び顧客等への対応

顧客要求等との不一致又はその疑いが判明した後の初動及び是正は、上記の予防的な管理と並んで、ありたい姿を実現するための重要な管理過程である。上記第6の3(3)で指摘したBU・拠点内の処理を防ぐには、問題を把握した後の対応を担当者の判断に委ねず、初動から恒久的な是正までを組織的に管理する必要がある。各BU・グループ会社の経営陣は、品質保証部門その他の関係部門に、発見者及びその管理職が実測値、原記録、対象製品及び発見時の状況を保全し、安全性、法令、顧客への影響及び不確実性に応じて、製品の隔離、製造・出荷の一時停止その他の初動措置を講じる手順を整備させる必要がある。

初動に続く組織内報告は、顧客等への対応に必要な事実及び専門的判断を組織として集約するためのものである。各BU・グループ会社は、事実関係又は影響が確定していない段階であっても、問題の性質及び重大性に応じて、品質保証責任者、BU・法人の経営層及び上位品質部門へ報告する基準及び期限を定める必要がある。その後、品質保証、技術、営業、法務・コンプライアンスその他の関係部門が、契約及び法令上の責任並びに各法人の権限に従って、顧客等への通知、承認取得、協議又は製品対応の要否及び時期を判断し、その判断過程を記録する必要がある。製品の機能又は安全性に直ちに影響しないとの社内評価はリスク評価の一要素となり得るが、顧客等が判断すべき手続に代替するものではないことを、手順上も明確にする必要がある。

各BU・グループ会社の経営陣は、初動措置を講じた後、対象範囲の特定、原因分析、是正措置及び改善策を、責任者、期限及び完了基準を定めて管理する必要がある。是正の完了は、規程の改訂又は研修の実施だけで判断せず、変更申請、検査、報告その他の業務運用が実際に変化し、同種の不一致が再発していないことを確認して判断することが求められる。また、同種の事案が反復した場合又は期限内に恒久対策へ移行できない場合には、当該BU・拠点の経営層及びGQMへ自動的に引き上げる仕組みを設ける必要がある。

オ BU・拠点における品質保証部門の独立性及び権限の確保

上記の各手続が実際に機能するためには、品質保証部門が、製造、売上げ及び利益に関する責任から独立して、顧客要求等への適合性を判断できることが重要となる。各BU・グループ会社の経営陣は、品質保証責任者に、品質要件の未充足、

必要な顧客承認の未取得、検査の未実施、規格外れ又は品質データの疑義を把握した場合に、量産移行を保留し、製造若しくは出荷を停止し、又は製品を隔離する権限及び上位組織へ直接報告する権限を与える必要がある。実際の顧客通知又は協議は、営業、法務及び各法人の経営層を含む所定的意思決定に従うものの、その要否の判断及び品質リスクの評価には品質保証部門を必ず関与させる必要がある。

この点、ニデックが2025年4月以降、各BU・グループ会社の品質保証責任者の人事評価については、期初に設定する人事評価目標の30%をCQOとの間で設定し、その部分の期末実績をCQOが一次評価するとともに、品質保証部門の組織変更及び一定範囲の品質保証責任者の人事異動に関する申請フローへGQMの確認を加えたことは、事業部門からの独立性を高める制度上の取組として評価できる。ニデックの経営幹部及びCQOは、この制度が品質保証責任者の判断、上申及び人事上の独立性に及ぼした効果を検証し、その結果並びに各社の機関設計及び現地法を踏まえて、CQO・GQMへの機能上の直接報告経路を設ける対象並びに品質保証責任者の選任、評価及び異動へGQMが関与する範囲及び方法を決定する必要がある。

カ 技術的な解決を支える人員・設備及びシステムの確保

品質保証部門による牽制を実効的なものとするためには、指摘された工程能力又は技術上の問題を解決する設計・生産技術その他の専門機能が必要となる。各BU・グループ会社の経営陣は、変更件数、顧客及び製品の数、適用される法令・認証、海外拠点の数並びに工程及び検査の複雑さを踏まえ、品質保証、設計・生産技術、法令・認証・通商及び情報システムに必要な人員、専門性、設備及び予算を定期的に評価する必要がある。不足がある場合には、BU本部及びニデックの経営幹部へ、未処理案件、承認の滞留、検査能力、設備の老朽化その他の事実と、これに伴う品質リスクを示して上申し、必要な支援を求めることが望ましい。

BU本部及びニデックの技術部門は、拠点内で解消できない工程能力、材料、金型、試験又はシステム上の問題について、専門人材を派遣し、又はマザー機能を定めて、恒久的な解決を支援することが望ましい。顧客要求等を満たすために必要な人員、設備又はシステムを確保できない場合には、現場に手作業又は例外的な運用で不足を吸収させるのではなく、受注量、納期、生産配置又は事業範囲を見直すための経営判断へ引き上げることが必要である。

キ 報告及び是正を促す人事制度・懲戒制度の設計と運用

上記第 6 の 3(3)で指摘した不適切な対応の定着を改めるには、役職員に求める行動と、人事上の評価、昇進制度の運用及び責任の在り方を一致させる必要がある。各 BU・グループ会社及び人事部門は、売上げ、利益、F コスト及び納期だけでなく、顧客要求等の把握・展開、問題の早期報告、適切な停止措置及び上申、是正の完了並びに部下の報告を支援した行動を評価へ反映する必要がある。品質上適切な判断によって短期業績が悪化した場合には、その結果と判断の妥当性とを区別し、報告者及び当該部門が不利益を受けないようにする必要がある。特に、報告を受けた管理職については、問題を早期に上申し、報告者を支援し、必要な是正を完了させたかを評価項目として明確にすることが必要である。

品質不適切行為への対応に一貫性及び予測可能性を持たせることも、組織が重視する行動を示す上で重要となる。ニデックの人事部門は、GQM 及び法務・コンプライアンス部門と連携し、認識の有無及び程度、行為の経緯、影響の重大性、役職及び監督責任、自己申告及び調査協力、過去の同種行為、報告又は調査の妨害並びに報告者への報復等を考慮要素とするグループ共通の原則を定め、各雇用法人が現地法、就業規則及び適正な手続に従って適用できるようにする必要がある。

この点、ニデックでは、品質データのねつ造又は改ざん、不一致の隠蔽、調査・是正の妨害及び報告者への報復等を懲戒基準に具体化する検討が進められており、品質不適切行為への対応を共通化する取組として評価できる。今後は、結果の重大性だけで処分を決めることなく、早期の自己申告及び調査協力を適切に考慮するとともに、管理職による黙認、不報告又は監督上の重大な不作為にも共通原則を適用する必要がある。また、問題の早期認知、早期共有を通じて組織学習やありがたい姿の実現に貢献した者が高く評価されるとともに、組織学習へのコミットメントの有無が昇進との関係でも重要な要素となるような制度設計も検討に値する。

5 改善策全体の実施管理及び実効性の検証

最後に、上記 2 から 4 までの施策を実効的に推進し、「ありがたい姿」を実現するため、改善策を実施し、検証していく上での考え方を示す。

繰り返しになるが、企業は複雑なシステムであり、第 6 で指摘した構造的問題は、その中で生じている。もちろん、改善策の中には即効性のあるものも含まれているが、他方で、本調査を通じて確認された不健全な状態を解消するためには、言い換えれば、組織風土のレベルで組織の構成員の価値観や行動様式を変えていくためには、上記で

提案した各施策を個別に、かつ単純に実施するだけでは必ずしも十分でない。

したがって、個々の施策に着目する分析的思考と全体を俯瞰するシステム思考の両方を使い分けながら、また、短期施策・中期施策・長期施策といった時間的な意識を持ちながら、既存のシステムや他の改善策との連関を考慮しつつ、当該施策の目的とする効果が表れているか、「ありたい姿」の実現に近づいているか否かを検証し、トライ&エラーを繰り返しながら進めることが期待される。

また、不健全な状態は、ある種の均衡として生じており、そこで働く役職員に学習されてしまっているため、「ありたい姿」に向けてその均衡を崩し、そこで働く役職員に再学習してもらうには、相応の期間を必要とすることにも留意すべきである。

(1) 全体計画及び実施責任の明確化

上記第6で指摘した不健全な状態は、業績目標、事業運営、資源配分、顧客要求等の管理、品質保証部門の独立性、組織内報告及び全社的な品質ガバナンス等、これまでのニデックグループの様々な経営活動が相互に作用し、積み重なった結果形成されたものである。このため、改善策についても、担当部門ごとの個別施策として管理するだけでなく、全体を俯瞰し、既存システムへの影響や、他の改善策との対応関係及び施策相互の影響を継続的に確認し、いわば「虫の目」と「鳥の目」の両方を使い分けながら、一つの改革プログラムとして管理する必要がある。

ニデックの経営層は、この改善策全体を主導し、統括する経営幹部を定め、事務局を設置するとともに、この改革プログラムの推進にコミットする姿勢を示し続ける必要がある。統括責任者は、施策ごとに実施主体、対象、優先順位、期限、必要な資源及び到達すべき状態を定めるとともに、各施策の責任者から、進捗、未解決事項、効果の検証結果及び必要な経営判断を定期的に集約し、取締役会とも対話し、そのフィードバックを受けることが望ましい。

この点、ニデックにおいては、会計不正問題を経て、経営層のリードのもと、ニデック再生委員会及び各ワーキンググループを設置し、品質管理、組織内報告、教育、システム及び経営管理に関する各種の施策を並行して開始している。品質の視点も既に一部には組み込まれており、これらの取組は、初動として評価することができる。

(2) 業務運用の変化を捉える指標・データを活用したモニタリング

改善策の実効性は、規程の制定、研修の受講又は監査の実施等の活動量と、役職員の判断及び日常の業務運用の変化を示す指標の双方によって評価する必要がある。事務局及び各施策の責任部門は、GQM、法務・コンプライアンス部門、人事部門、

経理部門その他の関係部門から必要な情報を集約し、未申請の 4M 変更、試験・検査の未実施、品質データ上の例外、組織内の報告から初動までの時間、顧客承認の滞留、暫定措置及び是正期限の超過、同種事案の再発並びに報告者への対応等に関するデータを、施策の効果を示す指標として継続的に把握し、観察することも検討に値する。相談又は報告の件数については、その増加を直ちに状態の悪化と評価せず、従前は表面化していなかった問題が把握される過程である可能性を踏まえて、内容、初動及び是正との関係を分析する必要がある。また、指標の改善が、問題の不報告、対象範囲の縮小、費用区分又は定義の変更によるものでないことを確認することが望ましい。

今後、モニタリングを通じて新たな課題が確認された場合、GQM 及び事務局は、その内容を第 6 で指摘した構造的問題に照らして分析し、改善策の追加又は見直しの可否を判断する必要がある。横展開、共通規程及び監査項目の見直し、品質会議における周知並びに役割別研修及び教材への反映は、上記 3(3)エの枠組みにより一元的に管理することが望ましい。

(3) 独立した評価及び継続的な見直し

この改善策は、上記の「ありたい姿」の定着に向けて、検証及び見直しを継続すべき取組である。ニデックは、問題が早期に把握・報告され、必要な停止措置、顧客等への対応及び根本的な是正が組織として選択され、そこで得られた教訓が他の製品及び拠点へ展開される状態が定着したか否かをはじめ、「ありたい姿」の実現に向けた改善策の効果を継続的に検証する必要がある。ときには外部の第三者によるフィードバックも受けながら、その検証結果に応じて、効果の乏しい施策の内容、実施主体、資源又は期限を見直していくことが期待される。

第8 結語

本調査の結果、ニデックグループの複数の BU 及び拠点において、様々な品質不適切行為等が確認され、その一部が長期間にわたり業務運用として反復・継続されていたことが明らかとなった。会計不正問題に続き、製造業の信頼の根幹に関わる品質保証の領域において、この規模の不適切行為が明らかとなった事実は、極めて重い。

本調査で確認された品質不適切行為等の態様及び原因は一様ではないが、その多くは、私益を図るというより、業績目標、コスト低減、納期や出荷継続等のプレッシャーの下、現場における辻褄合わせとして行われたものである。

このような判断が正当化し得るものでないことは言うまでもない。しかし、問われるべき問題は、現場を含めた個々の役職員の規範意識だけではなく、そのような判断を行わせ、適時の報告及び根本的な是正につなげることのできなかった企業システムの在り方そのものである。ニデックが組織内の不健全な状態を改め、ありたい姿の実現に向けた変革を進めていくためには、経営層が、現場との会話を通じて一体となり、短期的な数値の達成に偏ることなく、全体最適の思想の下に、長期的に進むべき方向性（ゴール）とそこから導かれる重要な価値観（プリンシプル）を共有し信頼回復を推し進めていかなければならない。

ニデックは、既にこの変革に着手している。Re-Definition 宣言をはじめ、「風土」、「制度」及び「プロセス」の見直しを進めており、当委員会自体が、ニデックが相当数の品質不適切行為の疑いに対し、リスクに先手を打ち、「正しくやる」姿勢を貫いていこうとする決意の表れとして設置されたものであり、新生ニデックの前途に光明が差ししてきたように思える。

損なわれた信頼は、言葉や制度のみで回復するものではない。しかし、ニデックの役職員が、この変革を加速させ、ありたい姿の実現に向けて団結力と瞬発力を発揮して邁進することにより、ステークホルダーからの信頼をいち早く取り戻し、誇りを胸に、持続可能な未来を創るため、力強く歩んでいくことを、当委員会は強く期待する。

改善策の提言一覧¹³⁶

提言の概要		ランク	実施時期
経営層におけるありたい姿の実現			
ソフト面の施策（第7の2(2)）			
長期的な視点や進むべき方向性（ゴール）、重要な価値観（プリンシプル）の言語化	・ 長期的な視点に立つてニデックグループの在り方及び進むべき方向性（ゴール）を示す ・ そこから導かれる重要な価値観（プリンシプル）を言語化し、経営層で共有・実践して内外に示す	A	中長期
	・ Re-Definition 宣言をはじめとする本件を踏まえたメッセージの発信及びパーパスの策定を、経営層が主体的かつ積極的に推進する	B	短期
「品質」に対する姿勢、考え方の議論と実践	・ CQO が、顧客承認の未取得、試験・検査結果の規格外れ、法令・認証等への不適合の疑義又は品質上必要な対応によって利益若しくは納期に影響が生じる場合に、事実及び記録の保全、リスクに応じた製造・出荷等の管理・停止措置及び組織内報告を行った上で、顧客等への対応につなげることを継続的に発信する	A	短期
	・ 経営幹部及び管理職の実際の判断及び言動を発信したメッセージと整合させ、品質上適切な停止措置、報告又は顧客対応の判断を支持し、必要な資源を提供するとともに、そのような判断の具体例及び改善を要する事例を共有する	A	中長期
	・ 上記発信後の経営判断、管理職の応答及び現場の受け止めや反応、行動変容を検証し、浸透策を工夫する	B	中長期

¹³⁶ 本一覧における「ランク」は、各提言の優先度又は推奨度を示すものであり、A は実施が必要と考えられる事項、B は実施することが望ましい事項、C は具体的な実施の要否及び方法について検討することを推奨する事項をいう。また、「実施時期」について、「短期」は、規程、手順、権限及び報告経路の整備その他、早期に実施すべき施策をいう。「中長期」は、人材、組織若しくはシステムの整備、役職員の意識・行動の変革又は継続的な検証等、その実施又は定着に一定の期間を要する施策をいう。なお、この区分は着手時期の先後を示すものではなく、中長期に分類した施策についても、その内容及び優先度に応じて速やかに着手する必要がある。

提言の概要		ランク	実施時期
組織学習の重視 ①：ネガティブな情報を歓迎し、問題を組織として引き取る経営層の姿勢	・ 経営層が問題を「学習の種」と捉え、報告者を叱責したり責任追及したりするのではなく、問題の早期認知及び早期共有を促す	A	短期
	・ 問題報告後に組織が生産的な対応をとることで、問題を共有することにより組織学習のプロセスが進むことについて、役職員が具体的な経験を通じて信頼できるようにする	A	中長期
	・ 経営幹部が、事実関係又は影響が未確定の段階でも報告を受け止め、関係部門から必要な支援を提供して、報告後の対応を組織として引き取るとともに、報告及び適切な対応をとった役職員を評価する	A	短期
	・ 問題の報告を受けた管理職の応答、報告後の支援及び報告者の処遇を継続的に確認し、問題を抱え込ませる言動又は不利益取扱いが認められた場合には、指導、評価及び処分へ適切に反映する	A	中長期
組織学習の重視 ②：心理的安全性と聴く姿勢、認知資産の多様性の確保	・ 会議その他のコミュニケーションの場における心理的安全性を確保し、異質又はネガティブな情報を歓迎するとともに、経営層が聴く技術を高める	A	短期
	・ 認知資産の多様性を確保し、多様な視点からの意見を意思決定プロセスの中で反映する仕組みを整える	B	中長期
	・ 上記の取組を支えるリーダーシップ研修に参加する	C	短期

提言の概要		ランク	実施時期
組織風土の醸成 や判断に悩むグ レーな事案を議 論する場の設定	・ 本調査で確認された事案、構造的問題及び現場で判断に迷う事例を用い、取締役、執行役員、BU 責任者及び国内外のグループ会社経営者を対象とする研修等を企画し、継続的に実施する ・ グレーな事案のケース討議を繰り返し、役職等に応じて期待される停止措置、顧客等への対応、追加投資又は受注制限等の考え方及び行動を具体的に示す	A	短期
	・ 会計不正問題及び品質不適切行為を経営層がどのように捉え、組織学習へ活かすかを言語化し、社内外のステークホルダーと対話する	A	短期
	・ 研修の受講完了だけでなく、ケース討議での判断、研修後の会議運営及び実際の品質問題への対応に研修内容が反映されたかを検証する	C	中長期
事業部門との対 話強化を通じた 信頼関係の回復	・ 経営層が事業部門及び製造現場との対話を強化し、現場の実態や困り事を把握することで、事業部門との信頼関係を回復する	A	中長期

提言の概要		ランク	実施時期
ハード面の施策（第7の2(3)）			
事業環境や事業の実力に裏付けられた業績目標の策定と事業ポートフォリオの継続的な見直し	- 業績目標について、その根拠、達成手段、責任主体、必要資源及び品質リスクを明らかにし、事業側と実行可能性を検証する - 事業側の積上げ値と最終的な業績目標との差額を、達成手段を伴わないまま各費目へ機械的に削減目標を配賦しない - 新たな中期計画の策定に当たり、各 BU・グループ会社による計画策定及び本社横断機能による当該計画の実現可能性・必要資源の検証及び支援の仕組みを組み込む	A	短期
	各 BU・グループ会社に計画策定能力又は本社横断的な支援機能が不足する場合には、必要な人材の配置・育成又は外部専門家の活用を行う	B	中長期
	実効的なグループガバナンスを構築するために、事業ポートフォリオの構成や子会社及び製造拠点等の組織編成を再考する	A	中長期
前提条件の変化に応じた業績目標及び事業計画の見直し	- 検証を経ない期中の目標上積みを避け、前提条件の重要な変化に応じて業績目標、納期、受注計画及び KPI を見直し、品質上必要な停止措置又は是正による損失を翌月以降に機械的に回収すべき未達額として取り扱わず、適切に計画へ反映する - 目標を変更又は維持する場合の前提条件、判断根拠、達成手段、必要資源及び品質上の影響を記録し、事後的に検証できるようにする	A	短期
問題の把握及び解決につながる業績会議への転換	業績会議を、計画との差異の原因を明らかにして必要な目標の補正、資源の追加及び事業上の対応を決定する場へ転換し、報告・相談を萎縮させる威圧的言動を許容しない	A	短期
	従前の会議における指示・服従の行動様式が別の会議又は個別指示として再現されていないか、会議での発言、異論への応答、決定された支援及び参加者の負担を継続的に確認する	A	中長期

提言の概要		ランク	実施時期
Fコストその他の 経営管理指標 の適正な利用	・ 利益率、Fコスト、在庫及び納期等の指標が品質問題又は損失の認識・報告を遅らせていないか継続的に検証する ・ 一律のFコストの削減を求めるのではなく、Fコストの定義及び集計方法を整え、事業特性に応じて原因及び改善状況を分析する	A	中長期
	・ Fコストを品質上の問題及び工程の弱点を把握して必要な改善へつなげるための管理情報として用いるとともに、問題を早期に発見・報告したことに伴い顕在化した費用を不利益に評価しない	A	短期

提言の概要		ランク	実施時期
責任、権限及び KPI の整合並びにコストセンター化の検討	・ 利益責任をどの組織に負わせるかについて、会計上の区分にとどまらず、品質を含む事業全体の判断が適切に行われるための経営管理上の問題として検討する	A	中長期
	・ 責任、権限及び KPI の不整合を是正する選択肢として、事業特性に応じたコストセンター化を検討する ・ コストセンター化を採用する場合には、以下の事項を実施する必要がある ➤ 事業部、工場及び販売会社の責任に対応する権限、人員、情報、予算及び KPI を一体的に再設計する ➤ 事業部へ集約する権限の範囲については、顧客、品質リスク及び意思決定に必要な速度に応じた基準を定める ➤ 工場の KPI は、工程内良品率、納期遵守、生産性、設備総合効率及び自ら統制できる原価差異等を中心に設計する ➤ 品質保証部門の独立した判断権限及び CQO・GQM が収益責任から独立した品質上の見解を示し、品質上必要な措置が収益上の理由だけで解除されない仕組みを整備する ➤ 限定的に試行し、利益プレッシャーの別の指標への転嫁及び事業部への意思決定の集約による承認滞留等を検証・修正し、内部監査部門が独立して評価する	C	中長期

提言の概要		ランク	実施時期
重大な品質リスクに関する経営報告及び意思決定	・ 重大な品質リスクの経営幹部への報告事項、報告期限及び意思決定に必要な情報を明確にする ・ 重大な品質リスクが報告された場合には、経営幹部が停止措置、顧客等への対応、追加調査、設備投資、受注制限又は事業再構築等を速やかに判断して、決定した対応の責任者、期限及び完了基準を定めた上で必要な支援を行い、その有効性を確認する	A	短期
	・ 複数のグループ会社が同一の顧客又は製品に関係する場合には、各法人の責任及び権限を維持しつつ、グループ横断の調整責任者及び窓口を定め、事実認識、説明内容及び是正方針を整合させる	B	中長期
	・ GQM が、重大事案について、報告から経営判断までの時間、提供された支援、未解決事項及び是正完了までの経過を記録し、経営幹部及び取締役会へ定期的に報告する	A	短期
品質リスクに応じた資源配分及び事業上の対応	・ 各 BU・拠点及び第 2 線による品質コンプライアンスリスクの評価に基づき、必要な人員、専門性、設備及び予算を配分し、固定費及び間接人員の削減の際には品質保証及び内部統制への影響を事前に評価する ・ 必要な資源を配分できない場合には、業績目標、受注、納期又は事業範囲を見直す ・ 重大な品質リスクが反復する事業又は品質管理を実効的に機能させることが困難な事業については、経営幹部が、追加投資及び事業再構築に加え、顧客との契約条件の見直し、受注制限又は事業からの撤退を含む対応を検討する	A	中長期

提言の概要		ランク	実施時期
経営幹部及びBU責任者の選任、評価プロセス及び責任の明確化	- 経営幹部の選任、再任、評価及び報酬の決定又は監督に当たり、品質コンプライアンスに対する姿勢及び言動を反映し、BU責任者の選任、評価、昇格及び報酬には、顧客要求等の遵守、問題の早期報告、適切な停止措置、顧客等への対応、是正、人材育成及び事業基盤整備等を反映する - 品質不適切行為の指示・黙認、不報告、報告者への不利益取扱い、調査・是正の妨害、監督上の重大な不作為、是正判断の不当な先送り等の行為を役職、評価、報酬及び再任等へ適切に反映する - 多面的評価における各評価項目の重み、評価根拠及び最終的な処遇への反映を検証し、品質上適切な行動及び不適切な監督が実際の評価差へ結び付いているかを確認する	A	中長期
取締役会及び監査等委員会による監督・監査	- 重要品質事案、BU・拠点別の品質リスク、相談・通報の傾向、第2線のモニタリング結果、未解決事項及び資源不足等について、取締役会へ定期的に報告する - 内部監査部門は、第1線及び第2線による管理の評価を取締役会及び監査等委員会へ報告するとともに、重大な品質リスクについては定期報告を待たずに報告する基準を整備する	A	短期
	取締役会が、未解決の品質リスク、反復事案、是正遅延及び資源不足等を実質的に審議して経営執行側の判断、資源配分及び対応の妥当性を監督し、監査等委員会が取締役の職務執行及び品質に関する内部統制を監査する	A	短期
	監査等委員及び社外取締役が重要拠点を訪問し、現場の役職員及び品質責任者から直接状況を把握する機会を設ける	B	短期

提言の概要		ランク	実施時期
ニデックのコーポレート層におけるありたい姿の実現			
ソフト面の施策（第7の3(2)）			
部分最適ではなく、全体最適の実現を重視する価値観の共有	コーポレート層の各部門が、品質不適切行為等をニデックグループ全体のガバナンスの問題として受け止め、長期的に進むべき方向性（ゴール）と重要な価値観（プリンシプル）を共有し、自らの役割の全体における位置づけを理解した上で、全体最適を目指す	A	中長期
品質保証部門以外の部門との「品質」の考え方の共有	品質保証部門以外のコーポレート部門も品質に対する考え方及び重要性を共有し、実態把握、教育、相談対応、リスク分析及びモニタリング等を通じて事業部門を支援する	A	中長期
役割の明確化及び専門性の継続的な向上	- CQ0、第2線及び第3線の責任、権限、連携部門及び最終報告先を社内規程に具体化し、役職員の日常業務に定着させる - 内部監査部門は個別の統制及び是正を設計・実施せず、その有効性を独立して評価する立場を明確にする	A	短期
	技術的評価と、顧客との合意及び法令等への適合性とを区別して評価し、適切な専門部門及び意思決定へ接続できる人材を育成・配置することで、各部門に必要な専門性を確保する	A	中長期
第2線各部門の連携及び第3線との情報共有	- コーポレート層の各部門が品質問題の兆候、相談・通報、顧客苦情、調査事案及び是正状況を必要な範囲で共有し、事案ごとの役割及び責任部門を明確にして定期的に協議する - コーポレート層の関連部門自身の判断、支援及び牽制を振り返り、その教訓を共通基準、支援及びモニタリングへ反映する	A	中長期
	コーポレート層と内部監査部門との情報共有体制を確保しつつ、内部監査部門を個別事案の対応方針の決定に関与させず、独立して監査対象、範囲及び手続を決定させる	A	短期

提言の概要		ランク	実施時期
ハード面の施策（第7の3(3)）			
全体最適の実現を目指し、部門横断的な連携を促す仕組みの構築	部門横断的な連携を促すインセンティブ、分野を超えたコミュニケーションの場、連携を容易にするシステム及び人材育成プログラムを構築する	A	中長期
コーポレート層の独立性、権限、報告経路及び資源の確保	- CQO、GQM 等の第2線及び内部監査部門の品質コンプライアンスに関する責任・権限を明確にし、必要な人員、予算及び専門性を確保する - 重大な品質問題を事業部門を介さずにコーポレート層や経営層へ報告できる経路を確保する	A	中長期
	各 BU・拠点の品質リスク及び GQM の業務量に応じ、必要な専門人材及び地域的な支援・監督機能を整備する	A	中長期
	地域ごとの品質機能を活用する場合には、現地の言語・法令に関する知見、GQM との機能上の報告関係及び事業部門からの独立性を確保する	B	中長期

提言の概要		ランク	実施時期
品質情報の一元管理、エスカレーション及び通常経路外からの情報把握	・ 重大な品質問題に関する組織内の報告基準、報告事項及び報告期限と、顧客等への対応手続とを区別してそれぞれ整備する ・ 全ての BU・グループ会社及び製造・開発拠点について、品質責任者から GQM までの実際の報告経路を可視化し、不明確又は機能していない経路を特定して、是正する	A	短期
	・ 上司又は事業部門を介さずに品質上の問題を報告できる経路を確保する ・ 品質意見箱について、その利用実績、利用しやすさ、既存制度との重複及び受付後の対応状況を検証し、恒常化又は既存制度への統合を決定する ・ 品質意見箱の恒常化又は既存制度への統合のいずれの方法を採る場合にも、匿名性及び非報復を確保し、申告受付後の初動、調査、是正、記録管理及び申告者へのフィードバック方法を明確にする	A	短期
	・ 所定の情報が期限内に報告され、報告後に必要な判断及び支援が行われたか、未報告又は遅延の原因が是正されたかを検証する	A	中長期

提言の概要		ランク	実施時期
調査・是正、横展開及び周知・教育への反映	・ GQM 及び法務・コンプライアンス部門は、品質不適切行為等を把握した場合には、事案の重要性等に応じた調査体制を設け、証拠保全、経営幹部への報告を行うとともに、調査結果及びリスク評価を顧客等への対応の責任を負う法人へ提供し、当該法人による判断及び対応を支援・牽制する ・ 通常のレポートラインによる調査が適切でない場合には、当該ラインから独立した社内チーム又は外部専門家を用い、内部監査部門は原則として調査主体としない	A	短期
	・ GQM は、事案の原因、関係した製品、工程、顧客要求及び管理上の弱点から同種のリスクを有する製品及び拠点を特定し、横展開の対象、実施主体、期限、確認事項及び完了基準を定めた上で、対象となる BU・グループ会社に横展開し、その有効性を確認する ・ 事案から得られた教訓を共通規程、監査項目、品質会議、役割別研修及び日常の周知へ反映するとともに、過去の事案も遡って検証し、当時の是正が横展開されていたか、グループ共通の規程等に反映されていたかを検証する	A	中長期
解像度の高い品質コンプライアンスリスクの評価	・ 製品・顧客、法令・認証等の要求、変更頻度、検査・記録の手作業への依存、過去の品質事案、M&A・事業承継、品質保証体制、資源不足並びに業績・受注等の実態に基づき、BU・拠点ごとの品質コンプライアンスリスクを定期的に評価し、その際には、事案件数や報告の少なさなど、問題が表面化しにくい兆候も考慮する	A	中長期

提言の概要		ランク	実施時期
内部監査部門による独立した検証	- 内部監査部門は、品質コンプライアンスを定例的な監査テーマに組み込み、BU・拠点における品質管理並びに GQM その他の第 2 線によるリスク評価、モニタリング及び是正追跡の設計及び運用を評価する - 上記の評価を行うに当たり、品質、技術、法令等に関する専門性を内部監査部門内に確保するとともに、原記録、実際の工程及びシステム上の履歴まで確認できる監査手続を整備する - 監査上の指摘については是正の実施を経営執行側へ求め、その完了及び有効性を追跡し、重大な未解決事項又は是正の遅延を取締役会及び監査等委員会へ報告するとともに、内部監査部門自身の監査対象、専門人材及び手続を継続的に見直す	A	中長期
	- M&A の事前調査から統合後の確認に至るまで、顧客との契約、適用される法令・認証等、QMS、変更管理、未解決の品質問題並びに従前の業務慣行を確認し、買収前に確認できない事項は残存リスクとして契約上の措置又は統合後の優先的な確認及び是正へつなげる - 品質統合計画では、是正事項、責任者、期限、必要資源及び統合完了基準を定め、品質保証プロセスが実際に機能したことを確認する - 事業承継・生産移管等においては、必要な知識、記録及び責任が受入組織へ引き継がれたことを確認する	A	中長期
M&A、事業承継及び生産移管における品質統合	GQM は、統合・移管後に、計画した管理が実際に機能しているかなどを再点検し、内部監査部門は、全社的な統合プロセスが有効に設計・運用されているかを独立して検証する	A	中長期

提言の概要		ランク	実施時期
BU・拠点層におけるありたい姿の実現			
ソフト面の施策（第7の4(2)）			
長期的な視点や進むべき方向性（ゴール）、重要な価値観（プリンシプル）の共有	・ 経営層が示すニデックグループの在り方や長期的に進むべき方向性（ゴール）、そこから導かれる重要な価値観（プリンシプル）を、判断に迷う場面で期待される対応が明確になるように役職員へ伝えることで、ゴールやプリンシプルを浸透させる	A	中長期

提言の概要		ランク	実施時期
「品質」に対する姿勢、考え方の議論と実践	・ 営業、設計、製造その他の品質保証部門以外の役職員も「品質」に対する姿勢及び考え方を共有し、それぞれの業務運営に反映する ・ 営業部門は製造拠点の実力を超える仕様又は納期を引き受けず、設計・製造部門によるデザインレビューを通じて、品質及び顧客との約束を遵守できることを確認した上で受注するプロセスを整備する	A	中長期
ゴールやプリンスィプルを体現する拠点長や管理職の姿勢と実践	・ 各 BU・グループ会社の責任者、拠点長及び管理職が、ゴール及びプリンスィプルを具体的な判断場面に結び付け、自らの行動を通じて役職員に繰り返し示す ・ 問題の報告を受けた拠点長及び管理職が、事実関係及び影響が未確定の段階でも、記録保全等の必要な初動を指示し、品質保証部門、技術部門及び上位組織の支援を求める ・ 報告された問題の対応を組織として引き取るとともに、その後の進捗及び判断を報告者へフィードバックする	A	中長期
役割及びリスクに応じた教育並びに事例を通じた組織的学習	・ GQM は、本調査で確認された事案を用いた共通教材及び役割別カリキュラムを整備する ・ 各 BU・グループ会社は、当該教材に事業、顧客及び地域に固有の要求を加え、一般従業員には問題を把握した場合の記録保全及び報告を、営業、設計・開発等の担当者には顧客要求等の確認及び変更の影響評価を、品質保証担当者には技術的評価と顧客との合意又は法令上の要求との区別並びに独立した停止措置等を、それぞれ重点的に教育する	A	短期
	・ 管理職は、問題報告を受けた後の初動、報告者への支援、関係部門との役割分担及び上位組織への引上げを具体的な場面で反復して訓練するとともに、自己の対応を振り返り、上位者及び他部門からフィードバックを受ける	A	中長期

提言の概要		ランク	実施時期
	・ 管理職向け研修では、品質、納期、コスト及び顧客関係が衝突する事例を用い、少人数による事例討議を通じて、参加者が判断の過程を検討する	A	短期
	・ 各 BU・グループ会社の品質責任者が参加する品質会議を、品質上のエスカレーション事案、顧客対応、原因分析及び是正の成否を相互に検討し、得られた教訓を各 BU・拠点へ還元する組織的学習の場へ改める	A	短期
	・ 品質会議を各 BU の持ち回りで開催し、参加者が現場の業務運用及び改善状況を直接確認する機会を設ける	B	短期
	・ 新たな品質不適切行為又は早期報告によって影響を抑えた事例の原因、判断過程及び有効であった支援を教材へ反映し、研修内容を継続的に更新する ・ 研修の受講人数だけでなく、役割別の理解度、実際の報告・相談行動の変化を確認し、品質会議で得られた教訓が各 BU・拠点の手順、点検及び研修へ反映されたかを継続的に検証する	A	中長期

提言の概要		ランク	実施時期
ハード面の施策（第7の4(3)）			
顧客要求等の把握・更新及び業務への展開	製品及び顧客ごとに顧客要求等及び法令上の要請等を把握・更新する責任者を定め、要求事項の根拠、適用範囲、改訂日及び承認証跡を追跡できる状態とし、設計、BOM、部品・仕入先、工程、検査方法、表示及び貿易書類等と要求事項とを対応させて関係部門へ展開する	A	中長期
	要求事項は、事業・生産体制、顧客仕様、法令等の変更に応じて更新し、実際の業務との整合性を継続的に再確認する	A	中長期
	要求事項の管理が複雑なBUについては、顧客、製品、部品、工程及び承認状況を相互に検索できる情報基盤その他これと同等の正確性及び追跡可能性を確保できる管理手段を整備する	B	中長期
	情報基盤等の導入と併せて、登録・更新の責任、原資料との照合、部門間の通知及び定期的な再確認の手順を定め、システム上の情報と実際の業務との不一致を防ぐ	C	中長期
受注・開発・量産移行並びに事業承継等における適合性及び実現可能性の確認	- 受注から生産開始までの各段階に部門横断的な審査体制を設け、顧客要求等、技術的な成立性、必要な資源等を確認し、必要な要件を満たしていない場合には次段階への移行を認めず、条件付きで移行する場合でも、未解決事項、責任者、期限、暫定措置及び顧客との協議状況を品質保証部門が完了まで管理する - M&A後の統合、事業承継及び生産移管等に際して、契約・顧客承認、法令・認証等、検査方法、変更履歴、表示・通商上の判断、未解決問題及び従前の業務運用を棚卸しし、その適否を再確認するとともに、技術的な問題を受入拠点だけで解決できない場合には、必要な是正又は顧客との条件の再協議後に移管を完了させる	A	中長期

提言の概要		ランク	実施時期
変更・例外管理 並びに検査・品質データの完全性	・ 4M 変更、特採、リワーク、再試験その他の例外的対応について関係部門の役割及び決裁権限を明確にした管理手順を定め、品質保証部門がその運用及び顧客手続の要否を独立した立場から確認する ・ 顧客通知・承認の完了を示す証拠の確認前に変更品を量産・出荷せず、変更後も初品確認、変更品の識別並びに対象ロット及び出荷先を追跡する ・ 暫定措置の内容、適用範囲、失効日、顧客手続及び恒久対策を一元的に管理し、期限到来時には再審査又は上申して恒久対策又は顧客との協議へ移行する	A	短期
	・ 検査日時・条件、測定者、設備、実測値及び判定結果を正確に記録し、原記録と顧客提出資料との対応関係を保存するとともに、検査の実施状況並びに再測定、転記及び補正の理由・権限を品質保証部門が定期的に確認する	A	中長期
	・ 顧客要求、法令等又は製品安全への影響が大きい工程から、測定値等の自動取得、手入力の制限、測定・判定・承認権限の分離、変更履歴の保存及び異常値の自動通知等を導入する	B	中長期
	・ グループ共通の最低基準を各 BU・拠点の手順に落とし込み、承認権限、証拠保存及び例外処理を具体化した上で、その遵守状況を定期的に確認する	A	中長期

提言の概要		ランク	実施時期
不一致判明時の 初動、組織内報 告及び顧客等へ の対応	- 顧客要求等との不一致又はその疑いの発見時に実測値、原記録及び対象製品等を保全し、リスクに応じて製品隔離、製造・出荷の一時停止その他の初動措置を講じる手順を整備する - 事実関係又は影響が未確定の段階でも、上位組織へ報告する基準・期限を定め、顧客等への対応の要否及び時期を判断し、その判断過程を記録する	A	短期
	顧客要求との不一致が発生した原因分析、是正措置及び改善策を、責任者、期限及び完了基準を定めて管理し、規程の改訂等の実施だけでなく、業務運用の変化及び同種の不一致の再発の有無を確認する	A	中長期
	同種事案の反復又は恒久対策の遅延が生じた場合には、BU・拠点の経営層及びGQMへ自動的に引き上げる仕組みを設ける	A	中長期
BU・拠点におけ る品質保証部門 の独立性及び権 限の確保	品質保証責任者に、量産移行の保留、製造・出荷の停止措置、製品隔離及び上位組織への直接報告の権限を付与し、顧客通知・協議の要否の判断及び品質リスクの評価に品質保証部門を必ず関与させる	A	短期
	現行の品質保証責任者の人事評価及び人事関与の制度が品質保証責任者の判断・上申・人事上の独立性に及ぼす効果を検証し、その結果を踏まえて、CQO・GQMへの直接報告経路を設ける対象並びに品質保証責任者の選任、評価及び異動にGQMが関与する範囲及び方法を決定する	A	中長期

提言の概要		ランク	実施時期
技術的な解決を支える人員・設備及びシステムの確保	・ 顧客や製品の数、法令・認証等並びに工程及び検査の複雑さを踏まえ、品質保証、設計・生産技術、法令・認証・通商及び情報システムに必要な人員、専門性、設備及び予算を定期的に評価する	A	中長期
	・ 必要な資源に不足がある場合には、未処理案件、承認の滞留、検査能力及び設備の老朽化等の事実並びに品質リスクを上申し、必要な支援を求める	B	中長期
	・ 専門人材の派遣又はマザー機能により、拠点内で解消できない工程能力、材料、金型、試験及びシステム上の問題の恒久的な解決を支援する	B	中長期
	・ 必要な人員、設備又はシステムを確保できない場合には、受注量、納期、生産配置又は事業範囲を見直すための経営判断へ引き上げる	A	中長期
報告及び是正を促す人事制度・懲戒制度の設計と運用	・ 顧客要求等の把握・展開、早期報告、適切な停止措置・上申、是正の完了及び部下の報告を支援した行動を人事評価へ反映し、品質上適切な判断によって短期業績が悪化した場合でも、報告者及び当該部門を不利益に扱わない	A	短期
	・ 品質不適切行為の認識の有無、行為の経緯、影響の重大性、役職・監督責任、自己申告・調査協力、過去の同種行為、妨害・報復等を考慮要素とするグループ共通の懲戒原則を整備する ・ 早期の自己申告及び調査協力は適切に考慮し、管理職による黙認・不報告等にも当該原則を適用する	A	短期
	・ 問題の早期認知・共有により組織学習へ貢献した者を評価し、組織学習へのコミットメントを昇進上の重要な要素とする制度を設計する	C	中長期

提言の概要		ランク	実施時期
改善策全体の実施管理及び実効性の検証（第7の5）			
全体計画及び実施責任の明確化	・ 改善策を一つの改革プログラムとして管理し、改善策全体を主導・統括する経営幹部を定め、事務局を設置するとともに、経営層がその推進へのコミットメントを示し続ける	A	中長期
	・ 施策ごとに実施主体、対象、優先順位、期限、必要資源及び到達すべき状態を定め、進捗、未解決事項、効果の検証結果及び必要な経営判断を定期的に集約し、取締役会との対話及びそのフィードバックを受ける	B	中長期
業務運用の変化を捉える指標・データを活用したモニタリング	・ 規程の制定、研修の受講及び監査の実施等の活動量に加え、役職員の判断及び日常の業務運用の変化を示す指標により改善策の実効性を評価する	A	中長期
	・ 未申請の4M変更、試験・検査の未実施、品質データ上の例外、報告から初動までの時間、顧客承認の滞留、暫定措置・是正期限の超過、同種事案の再発及び報告者への対応等を施策の効果指標として継続的に把握する	C	中長期
	・ 相談又は報告件数の増加を直ちに状態の悪化と評価せず、内容、初動及び是正との関係を分析する	A	中長期
	・ 指標の改善が、問題の不報告、対象範囲の縮小、費用区分又は定義の変更によるものでないことを確認する	B	中長期
	・ モニタリングを通じて把握した新たな課題を構造的問題に照らして分析し、改善策の追加又は見直しの可否を判断する	A	中長期
	・ 新たな課題の横展開、共通規程・監査項目の見直し、品質会議における周知並びに役割別研修及び教材への反映を一元的に管理する	B	中長期

提言の概要		ランク	実施時期
独立した評価及び継続的な見直し	問題の早期把握・報告、必要な停止措置、顧客等への対応、根本的な是正及び教訓の横展開が組織として定着したかを含め、改善策の効果を継続的に検証する	A	中長期
	必要に応じて外部の第三者からフィードバックを受け、効果の乏しい施策の内容、実施主体、資源又は期限を見直す	B	中長期

以 上