

2026年3月3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

### 第三者委員会の調査報告書の公表 及び当社の対応に関するお知らせ

当社は、2026年2月27日付「第三者委員会の調査報告書の受領に関するお知らせ」でお知らせしましたとおり、2月27日に第三者委員会から調査報告書を受領していましたが、本日、当社グループ及びお取引先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な部分的非開示措置の検討が終了しましたので、添付のとおり、第三者委員会の調査報告書を公表いたします。

また、2025年9月26日付「有価証券報告書等に関する重要なお知らせ」でお知らせしましたとおり、第三者委員会による調査と並行して、NIDEC FIR INTERNATIONAL S.R.L.（以下、「FIR社」といいます。）に関する貿易取引上の問題及び関税問題並びにその他の事案に関し、社内調査の一環として外部専門家による調査を実施してきました。これらの社内調査の状況についてもあわせてお知らせいたします。

当社は、第三者委員会による調査報告書等を受けての人事対応、及びニデック再生に向けた今後の取り組みについて、本日開催した取締役会及び監査等委員会において報告又は承認しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

なお、第三者委員会による調査は継続しており、当社においては引き続き第三者委員会の調査へ全面協力しております。当社は、第三者委員会から最終報告書を受領次第、速やかに最終報告書を開示いたします。

第三者委員会の調査報告書の公表及び当社の対応に関して、本日、17時30分から第三者委員会の記者会見が行われ、その後、20時から当社の記者会見を実施する予定です。

当社は、第三者委員会の調査報告書及びその他の社内調査報告の内容を踏まえて、改善計画の再検討・見直しを行っております。改善計画・状況報告書の改訂を行った後、着実に改善計画を実行し、内部管理体制確認書を株式会社東京証券取引所へ提出してまいります。

株主、投資家の皆様をはじめ、関係者の皆様に多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、心より深くお詫び申し上げます。

#### 記

#### 1. 第三者委員会の調査報告書の公表について

第三者委員会の調査報告書（全文及び要約版）については、添付をご覧ください。

## 2. 過年度決算の訂正への影響について

第三者委員会が暫定的に算定した当社の 2025 年度第 1 四半期末現在の連結財務諸表の純資産に与える影響額は約▲1,397 億円です。なお、年度別の影響額は、最終の調査報告書にて記載される予定であるとのことです。また、今後の調査手続によって数値が精緻化され、又は新たな事項が発見されることで、最終の調査報告書における影響額の記載は変更される可能性があります。

過年度決算の訂正に際しては、第三者委員会の調査結果に基づく過年度の損益の下方修正等による派生的な影響として、第三者委員会の調査結果に基づく影響額に加えて、のれん及び固定資産の減損損失の追加計上が必要となる可能性があります。現時点では第三者委員会の調査が完了していないことから、追加で計上が必要な減損損失の金額及びその計上時期を決定することは困難ですが、減損の検討対象となるのれん及び固定資産の金額は、主に車載事業に関連して、約 2,500 億円規模になることが見込まれます。

なお、これに伴って、各年度の減価償却費、税金費用等が変更になる可能性があります。

当社は、これらの派生事項を含めて、過年度の連結財務諸表、財務諸表に与える影響額を確定のうえ、必要な決算手続を経て、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、進めてまいります。

## 3. 2026 年 3 月期第 3 四半期概算値について（2025 年 4 月 1 日～2025 年 12 月 31 日）

当社は 2026 年 3 月期第 3 四半期決算短信[IFRS]（連結）を開示できていませんが、現時点での 2026 年 3 月期第 3 四半期の概算値[IFRS]（連結）は以下のとおりです。

### (1) 売上高

（単位：億円）

	当第 1 四半期	当第 2 四半期	当第 3 四半期	累計
2024 年度	6,482	6,456	6,522	19,460
2025 年度	6,380	6,643	6,777	19,800
増減率（%）	▲1.6%	2.9%	3.9%	1.7%

### (2) 現金及び現金同等物、有利子負債

（単位：億円）

	前第 4 四半期末	当第 1 四半期末	当第 2 四半期末	当第 3 四半期末
現金及び現金同等物	2,462	2,406	3,445	8,900
有利子負債	6,360	6,602	7,120	12,000
ネット有利子負債	3,898	4,196	3,676	3,100

なお、第三者委員会の調査及びその他の社内調査等が継続中であるため、その影響については上記概算値に未反映となります。第三者委員会の調査及びその他の社内調査等が完了次第速やかに決算手続きを進めてまいります。

## 4. 社内調査について

### (1) FIR 社等に関する社内調査

2026 年 1 月 28 日付「『改善計画・状況報告書』の公表に関するお知らせ」にてお知らせしましたとおり、FIR 社は、特定の輸入製品に係る原産地国表示の誤りに関して、米国関税庁に対して自主申告を行

い、過去5年分に相当する関税未払額約6.8百万ドル(約10.5億円)を支払い、2025年12月2日に米国関税庁より、自主申告が受領され審査が終了(close)したとの連絡を受領しました。

FIR社以外における貿易コンプライアンス上の類似問題の有無等について外部専門家に委嘱して調査を行ったところ、当社グループのメキシコ子会社からの対米輸出において、一品目の原産地国表示の誤りが発見されました。これを受けて、当社各拠点からの対米輸出(過去5年間)の全取引を対象に統計的サンプリング調査を行ったところ、関税分類、原産地国、通商優遇協定に基づく特惠適用及び輸入価格に関する米国輸入申告について、一部に誤りがあることが判明しました。社内調査に基づき、誤謬である可能性が高いと暫定的に考えているものの、原因についても引き続き調査を行うとともに、調査の過程で既に発見されている問題に対する是正措置を講じてまいります。また、追加の関税支払いの推計額は、今後の精査によって変動する可能性があります。最大で148.2百万ドル(約230億円)と見込んでおり、第三者委員会の調査結果に基づく過年度決算の訂正とは別の訂正事項として、財務数値に適切に反映してまいります。

## (2) ニデックエレシスに関する社内調査

ニデックエレシス株式会社(現ニデック株式会社車載事業本部インバータ事業部)において、過年度の中国への輸出取引に際して、中古品の無償取引における申告価格を正当な理由なく適正金額より低く関税申告していたことが疑われる事案が発見され、社内調査の一環として外部専門家等による追加調査を実施しております。

現時点において、調査は継続中ですが、一部の試験部材について、税関申告価格が合理的根拠なく設定されていた可能性が高いことが確認されました。また、税関申告価格が恣意的に調整された事例等も認められました。

これらは主として担当部門における通関実務に対する知識不足、税関申告価格の算定プロセスの不備に起因するものとされております。これらの現時点で発見されている問題に対しては、通関実務に対する研修機会を作ることで従業員の知識の向上を図ると共に、税関申告価格の算定プロセスの標準化、明確なルール策定、及びそれらが適切に実行、運用されているかモニタリングする体制を構築するなどの是正措置を講じてまいります。また、恣意的に税関申告価格を調整した従業員については、適切に処分を行ってまいります。

なお、追加関税等の影響額については精査中ですが、現時点で当社連結業績への影響は限定的であると認識しております。

## (3) スイス連結子会社に関する社内調査

当社のスイス連結子会社が必要な登録をせずに輸出取引を行っていた事案について適切な対応がなされていなかった疑いが発見され、社内調査の一環として外部専門家による調査を実施しております。

現時点において、調査は継続中ですが、一部製品(取引額は最大で約23,600ユーロ(約430万円))が必要な輸出許可を取得せずにスイスから輸出されていたことが確認されました。なお、これらの取引につき、意図的に行われたとの証拠は確認されておりません。現時点で確認された問題に対して、今後は従業員に対して法制度に関連する研修を行うことで業務リスクを低減すると共に、業務プロセスの見直しなどの是正措置を講じてまいります。

なお、スイス連結子会社は、スイス当局に対して自主申告を完了しており、今後、罰金等の支払いを命じられるリスクはあるものの、取引金額を踏まえると、現時点において、当社連結業績への影響

は限定的であると認識しております。

#### (4) 中国連結子会社に関する社内調査

内部通報において、当社の中国連結子会社が過年度を含む連結会計年度に源泉所得税を意図的に過少申告していた疑いが発見され、社内調査の一環として外部専門家による調査を実施し、完了しました。

調査の結果、従業員（管理職）が、源泉所得税を意図的に過少申告していたことが確認されましたが、過少申告に係る個人所得税の納付を完了しております。また、当該調査の過程で根拠不明の引当金計上も判明しました。今後、特定の管理職の裁量に依存した管理体制を見直すと共に、業務の属人化を排除すべく、担当者のローテーション制の導入などの是正措置を講じてまいります。

なお、これらの問題による当社連結財務諸表への影響は限定的であると認識しております。

### 5. 第三者委員会の調査報告書等を受けての人事対応について

#### (1) 役員等の辞任

第三者委員会の調査報告書記載のとおり、多岐にわたる拠点で多数の会計不正が長期にわたり行われていたことが判明しましたことを、心より深くお詫び申し上げます。これを受けて、当社取締役会長 小部博志、当社副社長執行役員（小型モータ事業本部長、グループ会社担当） 北尾宜久、当社常務執行役員（最高財務責任者） 佐村彰宣、当社顧問（機械事業本部長） 西本達也が全ての役職について本日をもって辞任いたします。また、当社専務執行役員（家電・車載事業統括本部長） Valter Taranzano（バルター タランザーノ）については2026年3月2日をもって業務を停止しております。今後、第三者委員会の調査結果を踏まえ、さらに必要な人事処分を行ってまいります。

#### (2) 取締役及び執行役員の報酬自主返上

当社取締役及び執行役員より、報酬返上の申し出があり、これを受理しております。これに伴い、2026年3月から以下のとおり報酬を返上いたします。

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

#### (3) 責任調査委員会の設置

当社は、今後、速やかに責任調査委員会を設置し、現旧取締役及び執行役員等について、職務執行に関する任務懈怠責任があったか否かなど法的責任の有無を、第三者委員会の調査報告書において明らかにされた事実関係に基づき、調査・検討いたします。

なお、責任調査委員会の設置及び概要については、決定後、速やかに公表いたします。

### 6. ニデック再生に向けた今後の取り組み

当社は、第三者委員会の調査報告書を厳粛に受け止め、別紙記載のとおり3月3日付及び4月1日

付で新たな人事体制へと移行いたします。今回の人事では、国内外グループ会社から、有為で将来性のある人材を幅広く登用し、多様な視点と新たな発想を取り入れて、この新たなチームで新生ニデックをスタートさせ、信頼回復に努めてまいります。また、今後、第三者委員会の調査報告書でも提言をいただきましたように、取締役会の構成についても見直しを行い、企業経営経験者や会計専門家の招聘など、ガバナンスの質を高める多様な視点を取り入れ、より透明性が高く、活力ある経営基盤を構築してまいります。

当社は、新しい体制のもと、今後、第三者委員会の調査報告書及びその他の社内調査報告の内容を踏まえて、改善計画の再検討・見直しを進めます。改善計画・状況報告書の改訂を行った後、これを着実に実行し、内部管理体制確認書を株式会社東京証券取引所へ提出いたします。

以 上

(別紙)

役員等の異動に関するお知らせ

当社は、2026年3月3日付、2026年4月1日付人事異動を、下記の通り決定しましたのでお知らせ致します。

1. 人事異動 (2026年3月3日付、2026年4月1日付)

氏名	旧	3月3日付	4月1日付
岸田 光哉	代表取締役社長執行役員 最高経営責任者 最高戦略責任者 車載事業本部長	代表取締役社長執行役員 最高経営責任者	代表取締役社長執行役員 最高経営責任者
小部 博志	取締役会長	—	—
北尾 宜久	副社長執行役員 小型モータ事業本部長 グループ会社事業管理部担当	—	—
Michael Briggs	専務執行役員 モーション&エナジー事業本部長 ニデックモータ(株)社長	専務執行役員 モーション&エナジー事業本部長 会長 家電・車載事業統括本部長代行 ニデックモータ(株)社長	専務執行役員 モーション&エナジー事業本部長 会長 家電・車載事業統括本部長 ニデックモータ(株)社長
Valter Taranzano	専務執行役員 家電・車載事業統括本部長	2026年3月2日付をもって業務停止	—
佐村 彰宣	常務執行役員 最高財務責任者 財務部統括 I R部・経営管理部・経理税務部担当	—	—
高橋 亨	常務執行役員 最高業績管理責任者 最高マーケティング責任者 グローバル営業統括本部長 兼 営業戦略部長	常務執行役員 最高マーケティング責任者 グローバル営業統括本部長 兼 営業戦略部長	— (3月31日付)
西本 達也	顧問 機械事業本部長	—	—
中川 一夫	執行役員 副最高財務責任者 財務部担当	執行役員 最高財務責任者代行 財務部・I R部・経営管理部・ 経理税務部担当	執行役員 最高財務責任者代行 財務部・I R部・経営管理部・経 理税務部担当
南井 正之	執行役員 最高コンプライアンス責任者 最高人事責任者 特別調査支援室・Culture Transformation Lab・秘書室・ 経営管理監査部・総務・サステナ ビリティ推進部・人事部担当 コンプライアンス委員会委員長 リスク管理委員会委員長	執行役員 最高コンプライアンス責任者 最高人事責任者 特別調査支援室・グループ会社 事業管理部・Culture Transformation Lab・秘書室・ 経営管理監査部・総務・サステナ ビリティ推進部・人事部担当 コンプライアンス委員会委員長 リスク管理委員会委員長	常務執行役員 最高コンプライアンス責任者 最高人事責任者 特別調査支援室・グループ会社 事業管理部・Culture Transformation Lab・秘書室・ 経営管理監査部・総務・サステナ ビリティ推進部・人事部担当 コンプライアンス委員会委員長 リスク管理委員会委員長
三浦 正広	執行役員待遇 ニデックテクノモータ(株)社長	執行役員待遇 家電・車載事業統括本部副本部 長 ニデックテクノモータ(株)社長	執行役員 家電・車載事業統括本部副本部 長 ニデックテクノモータ(株)社長
藤野 健太郎	家電・車載事業統括本部 車載既存事業本部 戦略・営業 統括部長 車載事業本部 トラクション事 業部副事業部長	副最高マーケティング責任者 家電・車載事業統括本部 車載既存事業本部 戦略・営業 統括部長 車載事業本部 トラクション 事業部副事業部長	執行役員 最高マーケティング責任者 グローバル営業統括本部長 兼 営業戦略部長 家電・車載事業統括本部 車載既存事業本部 戦略・営業 統括部長 車載事業本部 トラクション事 業部副事業部長
封 静	ニデック自動車モータ(浙江) 有限公司会長兼社長 車載事業本部 トラククション事業部副事業部長 兼 インバータ事業部副事業部 長	副最高サプライチェーン責任 者 ニデック自動車モータ(浙江) 有限公司会長兼社長 車載事業本部 トラククション事業部副事業部 長 兼 インバータ事業部副事 業部長	執行役員 副最高サプライチェーン責任者 ニデック自動車モータ(浙江)有 限有限公司会長兼社長 車載事業本部 トラククション事業部副事業部長 兼 インバータ事業部副事業部 長

## (別紙)

氏名	旧	3月3日付	4月1日付
栗林 綾 <small>くりばやし りょう</small>	最高品質責任者 グローバル品質統括本部長	最高品質責任者 グローバル品質統括本部長	執行役員 最高品質責任者 グローバル品質統括本部長
田中 裕司 <small>たなか ゆうじ</small>	執行役員 小型モータ事業本部副本部長 兼 商品開発第2統括部長	執行役員 小型モータ事業本部長 兼 商品開発第2統括部長	常務執行役員 小型モータ事業本部長 兼 商品開発第2統括部長
伊藤 健二 <small>いとう けんじ</small>	小型モータ事業本部 営業統括部長	小型モータ事業本部副本部長 兼 営業統括部長	小型モータ事業本部副本部長 兼 営業統括部長
和田 克弘 <small>わだ かつひろ</small>	ニデックモビリティ(株)社長	車載事業本部長 ニデックモビリティ(株)社長	常務執行役員 車載事業本部長 ニデックモビリティ(株)社長
Guilherme Almeida	家電・車載事業統括本部 車載既 存事業本部長	家電・車載事業統括本部副本部長 兼 車載既存事業本部長	執行役員 家電・車載事業統括本部副本 部長 兼 車載既存事業本部長
Dominique Llonch	モーション&エナジー事業本部 Energy Platform 社長	モーション&エナジー事業本 部長 兼 Energy Platform 社長	執行役員 モーション&エナジー事業本部 長 兼 Energy Platform 社長
Alessandro Batisti	PAMA S. p. A. 最高経営責任者	機械事業本部 共同最高経営責 任者 PAMA S. p. A. 最高経営責任者	執行役員 機械事業本部 共同経営責任者 PAMA S. p. A. 最高経営責任者
二井谷 春彦 <small>にいたた はるひこ</small>	ニデックマシンツール(株)社長 (最高経営責任者) ニデックオーケーケー(株)社長 (最高経営責任者)	機械事業本部 共同最高経営 責任者 ニデックマシンツール(株)社長 (最高経営責任者) ニデックオーケーケー(株)社長 (最高経営責任者)	執行役員 機械事業本部 共同最高経営責 任者 ニデックマシンツール(株)社長 (最高経営責任者) ニデックオーケーケー(株)社長 (最高経営責任者)

以上

2026年2月27日

ニデック株式会社 御中

## 調査報告書(概要版)

第三者委員会

委員長 平 尾 覚

委員 井 上 寅 喜

委員 白 井 真

### 1 調査概要

当委員会は、ニデック株式会社(以下「**ニデック**」という。)の委託を受けて、2025年9月3日からニデックグループにおける不適切な会計処理の疑義に関する調査を実施している。調査は現在も進行中である。

当委員会の委員は、日本弁護士連合会が定める「企業不祥事における第三者委員会ガイドライン」に基づいて選定されている。また、当委員会は、同ガイドラインに従って調査を実施している。

当委員会は、関係資料の精査、ヒアリング調査、フォレンジック調査等の調査を実施した。また、役職員に対するアンケート調査を実施したほか、役職員を対象とした特設ホットラインを設置した。ヒアリング対象者は319名(退職者を含む。)であり、延べ536回のヒアリングを実施した。フォレンジック調査の対象者は113名(退職者を含む。)である。

当委員会が調査の対象とした会計年度は、2020年度から2025年度第1四半期であるが、原因分析等のために必要と判断した場合には、更に遡った調査を実施している。

### 2 ニデックの概要

ニデックは、永守重信氏(以下「**永守氏**」という。)が1973年に創業した株式会社であり、創業以来、急速に事業領域を拡大してきた。その原動力の一つとなったのは、M&Aであり、ニデックは、1984年に米国企業の軸流ファン部門を買収したことを皮切りに、ニデックにはない技術等を保有する企業を次々と買収し、これら一連のM&Aを経て、精密小型モータ事業から車載事業、家電・商業・産業用モータ事業、工作機械事業を展開する総合

モーターメーカーへと成長していった。ニデックの柱となる事業は創業以来変化しており、当初は、ハードディスクドライブ(HDD)用モータ事業がニデックの急成長を支えたが、市場環境の変化に伴い、その後、車載事業及び家電・商業・産業用モータ事業がニデックを支える次世代の柱として期待されてきた。

ニデックグループは、ニデックに加え、合計 354 社(2025 年 9 月末時点)に上る子会社及び関連会社で構成される。ニデックは、2012 年 4 月から事業本部制を採用しており、2025 年 9 月末日時点では、小型モータ事業本部、車載事業本部、家電・車載事業統括本部、モーション&エネルギー事業本部、及び機械事業本部の 5 つの事業本部が設けられている。また、ニデックは、事業本部とは別の管理単位として「グループ会社事業」という管理単位も設けており、国内の子会社等 15 社及びその傘下の会社は、ニデックのグループ会社事業管理部による管理の対象となっている。

### 3 調査の結果判明した事実関係

#### (1) 調査の結果発見された会計不正の概要

当委員会の調査は現在も継続中であるが、これまでの調査で、ニデックグループの多岐にわたる拠点で多数の会計不正が発見された。

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

当委員会の調査の結果、本報告書提出時点までに発見された不正及び誤謬による 2025 年度第 1 四半期末の連結財務諸表における純資産への負の影響額は、約 1,397 億円である。

#### (2) 業績目標の設定及び管理の方法

当委員会の調査の結果発見された会計不正は、いずれも、業績目標、特に営業利益目標の達成に向けた強すぎるプレッシャーを背景に行われた不正であった。

永守氏の強力なリーダーシップの下、ニデックグループにおいては、長年にわたり「赤

字は悪」であるとの考え方が徹底され<sup>1</sup>、業績目標が必達のものとして捉えられていた。そもそも、ニデックグループの業績目標は、長年にわたり、永守氏によるトップダウンで決定され、各事業部門や子会社に割り当てられていたが、それは、投資家目線でどの程度の成長が求められているかといった観点から決められた目標であり、事業部門や子会社の実力を超えるものであった。その上で、永守氏は、事業部門や子会社を所管するニデック本社の執行役員やCFOに対して、業績目標を達成するよう強いプレッシャーをかけていた。

ニデック本社の執行役員らに対する業績プレッシャーは、そのまま事業部門や子会社の幹部に対する業績プレッシャーへと繋がっていった。当委員会が把握した事例の中には、業績目標に達していない中、ニデック本社の執行役員が、連日会議を開いて、子会社の幹部に対し、営業利益目標を達成していないことを責め立て、徹夜をしても営業利益を捻出するよう指示するといった、無理難題ともいえる指示を繰り返す例もあった。これは、決算期末終了後であっても例外ではなく、営業利益の速報値が見込みよりも悪かった場合には、決算締切りまでに数値を積み上げるよう指示がなされていた。また、永守氏からも、日常的に事業部門や子会社の幹部に対して直接プレッシャーが加えられていた。

このように、強い業績プレッシャーがかけられる中、例えば、売上の早期計上、棚卸資産の評価損や固定資産の減損の回避、資産の評価方法の変更、コストの資産化といった会計処理によって業績目標を達成しようとする事業部門や子会社も少なくなかった<sup>2</sup>。

事業部門及び子会社のCFOや経理部門は、これらの会計処理を正当化する理由を考え出し、それを会計監査人<sup>3</sup>に説明して、その了承を得ていたが、中には、会計監査人に対して事実と異なる説明をする例や、不都合な事実についてあえて説明を行わない例もあった。

もとより、資産の評価方法や固定資産の減損判断に代表されるように、会計処理の在り方には一定の幅があり、これらの会計処理の全てが会計基準に照らして許容されないわけではない。しかし、当委員会の調査の結果、中には会計処理として許容される幅を逸脱した処理が行われている例もあることが判明した。

また、ニデック本社のCFOや経理部門が、ニデックグループの連結での業績目標達成のために、会計不正を主導する例もあった。その背景には、ニデック本社のCFOや経理部門も、事実上、業績目標達成の責任を負わされており、業績目標が未達の場合には、永守氏から厳しく責め立てられていたという事情が存在する。

---

<sup>1</sup> なお、ニデックにおいては、長年、営業利益率10%未満は「赤字」であると評価されていた。

<sup>2</sup> なお、多額の資産の減損が発生する原因の一つとして、永守氏の指示に従って高い業績目標を掲げ、それに見合う売上・営業利益を確保するために多額の設備投資をしたものの、見込みが外れて多額の不良資産を抱えることになったことを挙げる者も少なくない。

<sup>3</sup> なお、ニデックの会計監査人は、長らく京都監査法人(2016年にその名称をPwC京都監査法人に改称した。)が務めていたが、2023年12月1日、PwC京都監査法人は、PwCあらた有限責任監査法人と合併し、PwC Japan有限責任監査法人(以下「**PwC Japan**」という。)となった。本報告書では、京都監査法人ないしPwC京都監査法人を指して、「**PwC 京都**」という。PwC京都及びPwC Japanの両方に当てはまる事項について説明する際には、単に「会計監査人」という用語を用いる。

### (3) 「負の遺産」及びその解消のための取組

当委員会が設置されるきっかけとなったのは、先行する社内調査において、ニデックグループの様々な拠点において、資産性に疑義のある資産が滞留しており、ニデックの経営陣が、その処理の時期を恣意的に検討しているとも解釈し得る資料が発見されたことにある。この「資産性に疑義のある資産」とは、業績目標達成のために、資産の減損回避などが行われ、それが滞留することによって生じた資産であった。これらの資産は、ニデック社内においては、「負の遺産」などと呼ばれており、2016 年末頃からは、内部監査部門が主導して、「資産健全化プロジェクト」の名の下、ニデックグループ各社の申告に基づいて「負の遺産」に関する情報を集約し、減損等が必要な資産の処理を行う取組が開始された。「負の遺産」の処理状況は、定期的に永守氏をはじめとする経営幹部に報告されていた(なお、多額の「負の遺産」の処理をした場合、対外的には、将来の事業展開に備えた「構造改革費用」を計上したなどと発表されている。)

もっとも、「負の遺産」の処理は、「セルフファンディング」で行うこと、すなわち「負の遺産」を処理することによって発生する損失を収益でカバーして、あくまで業績目標を達成することが求められていた。「負の遺産」の処理を行うことは、事業部門や子会社にとっては、自らの営業損益を悪化させることを意味しており、業績目標達成が厳しく要求される状況において、自主的な申告によって「負の遺産」を網羅的に把握し、それを直ちに処理することには限界があった。そのため、「負の遺産」の処理は想定どおりには進まず、また、処理を進める傍ら、新たな「負の遺産」が発生する状況にあった。そのような中、内部監査部門は、2022 年度中に資産健全化プロジェクトの取組を終了している。

### (4) 2022 年度第 4 四半期の構造改革

代わって、2022 年度第 4 四半期には、着任間もないニデック本社の CFO が主導して、「構造改革」の名の下、「負の遺産」の処理が行われることになった。ニデック本社の CFO は、この取組に際して、事業部門や子会社からの率直な申告を促すため、「負の遺産」の処理に要する費用は、事業部門や子会社の業績評価には織り込まないこととする必要があると考え、その旨永守氏に進言し、その了承を得た。その結果、合計で 1,600 億円余りの「負の遺産」の申告がなされたが、ニデック本社の CFO は、構造改革実施の了承を永守氏から得た際、2022 年度通期の営業利益は 1,000 億円を下回らないようにするとの方針を伝え、その了承を得ていた。また、永守氏からは、2023 年度には V 字回復をするよう指示がなされていた。そのため、ニデック本社の CFO は、事業部門及び子会社から申告のあった「負の遺産」のうち、処理の必要性が高い案件及び V 字回復に資する案件を優先的に処理することとし、その余の案件については、2023 年度以降、各事業部門及び子会社において、「計画的

処理」を行うこととした(その処理は、原則として、「セルフファンディング」で行うこととした。)。その結果、2022年度第4四半期には、合計約566億円の「負の遺産」が処理されることとなった。

このように、2022年度第4四半期に行われた構造改革は、通期の営業利益1,000億円を下回らないようにすることを前提として実施された。そのため、事業部門や子会社から申告された「負の遺産」の多くは構造改革の対象とはならなかった。当委員会の調査で発覚した会計不正の中には、この構造改革時に「負の遺産」として申告がなされたものの、「計画的処理」を行う案件に振り分けられ、事業部門及び子会社が「セルフファンディング」で処理を行うこととされたため、適切な時期に処理がなされない結果となったものも存在する。

#### **(5) 2023年度以降の状況**

「計画的処理」をすることとなった「負の遺産」については、その処理に要する費用が事業部門や子会社の業績に織り込まれることとなったため、処理は計画的に進んでいない。

2023年度第4四半期には、一部の事業の事業転換に伴い、構造改革費用として598億円の損失計上が行われた。2024年度第4四半期にも、「負の遺産」の処理に要する費用を事業部門や子会社の業績評価には織り込まない形での構造改革が計画され、代表取締役社長であった岸田光哉氏(以下「**岸田氏**」という。)がその必要性を永守氏に繰り返し説明したが、永守氏は、営業利益目標が必達のものであるとして、それを却下した。その結果、本来であれば2024年度第4四半期時点で処理すべき「負の遺産」が処理されないという事態が生じるに至っている(岸田氏は、その旨の認識は有していなかった。)

#### **(6) 内部監査部門による会計監査及び永守氏の指示による特命監査**

不正を起こす企業の特徴として、内部監査部門の脆弱さが指摘される例は少なくないが、会計不正への牽制という意味では、その指摘は、ニデックの内部監査部門には直ちには当たらない。1990年代、永守氏は、子会社で会計不正が行われている事例に接し、会計に特化した監査を行う必要性を感じ、外部から公認会計士を採用するなどして人員を増強し、内部監査部門に会計監査を行う部署を設置した。内部監査部門に会計監査に特化した部署を置くというのは、他の多くの企業には見られない特徴である。内部監査部門は、概ね、年間60程度の拠点の会計監査を実施しているほか、内部通報等を通じて会計不正の疑いを把握した場合には、特別調査を実施している。

また、永守氏は、監査能力が高いと評されていた子会社の従業員をニデック本社の内部監査部門に登用し、特命で調査を実施させていた。調査の対象は、会計不正事案や役職員による着服・横領事案等であり、永守氏に会計不正や着服・横領等を告発する投書が届い

た場合に、永守氏が調査を指示していたほか、当該従業員が調査計画を立案した上で、会計上の問題を抱えている拠点等を対象に重点的な調査を実施していた。

この調査は、「特命監査」と呼ばれており、2011年頃から2020年6月頃まで実施されていたが、特命監査の内容は、内部監査部門やPwC 京都には共有されず、永守氏に限られた経営幹部のみに結果が報告されていた。当該従業員は、会計不正が発見された場合、基本的には直ちにその是正を指導していたが、金額規模の大きな会計不正事案においては、直ちに不正を是正するのではなく、複数期にわたって計画的に問題を処理するよう指導するなど、業績目標達成のプレッシャーに晒されている子会社が大きく営業利益を落とすことのないよう配慮した対応をすることもあった<sup>4</sup>。永守氏も、当該従業員の報告を通じて、本来であれば直ちに是正が必要な会計不正を計画的に処理する例があることを把握していたが、それを受け入れていた。

## **(7) 会計不正事案への対応**

秘密裏に行われていた特命監査とは異なり、会計不正に関する内部通報がなされた場合などは、内部監査部門による「正規の」特別調査が行われていた。ニデックグループにおいては、毎年度、複数の会計不正事案が発覚しており、その都度、内部監査部門は特別調査を実施していたが、決算スケジュールが延期されることはなく、これらの会計不正事案はいずれも公表されていない。内部監査部門を所管していた元執行役員は、「永守氏は、どこよりも早く決算発表をすることを信条としていた。決算スケジュールが遅延することは、ニデックにおいてはあり得ないことであり、永守氏の逆鱗に触れることは明らかであったため、決算スケジュールに間に合わせることを最優先に対応していた。」などと述べている。

## **(8) 2018年度下期に発覚した会計不正事案への対応**

2018年度下期には、米国拠点の監査を担当する監査法人に対する通報を契機として、ニデック本社の経営幹部が米国拠点の CFO に対して不正な会計処理を指示している疑いが生じ、外部の法律事務所による調査が行われ、複数の会計不正が発見された。また、当該調査の過程で実施されたフォレンジック調査の結果、米国拠点にとどまらず、ニデックグループの様々な拠点で同様の会計不正が行われていることを示唆するメール及び資料が多数発見された。これらのメール及び資料は、PwC 京都にも共有され、内部監査部門において事実確認を行うこととされた。

<sup>4</sup> 客観的な裏付けは確認できていないが、「PwC 京都や内部監査部門に知られないように、架空在庫を別の場所に動かしたことにした上で、実際に廃棄した物に紛れ込ませて廃棄証明を取得するよう指導された。」などと、不適切な方法で不正を処理するよう指導されたと述べる子会社幹部もいる。

上記メール及び資料の中には、「資産健全化プロジェクト」で把握していた「負の遺産」に関わるものが含まれていたこともあり、ニデック本社の CFO 及び経理部長は、PwC 京都に対して、「資産健全化プロジェクト」についての説明を行った。説明に際して PwC 京都に提供された、内部監査部門作成の「負の遺産」の一覧表ドラフトには、ニデックの様々な拠点が「負の遺産」を抱えており、内部監査部門として、その時点で会計基準上直ちに処理が必要と考えている「負の遺産」の合計金額が 2018 年度第 3 四半期時点で約 63 億円に上がっていることなどが記載されていたほか、相当数の「負の遺産」について、意図的な不正行為により生じたことを否定できないと整理されていた。

また、上記フォレンジック調査の結果、ある子会社における「負の遺産」に関する特命監査の報告書も発見され、PwC 京都にも共有されていた。

結局、上記フォレンジック調査の結果発見されたメール等について事実確認を行った結果、7 件について不適切な会計処理であるとされ、その影響額は、合計 10 億 6,600 万円と算定されたが、これらの不適切な会計処理に関しては、いずれも 2018 年度末までに是正措置が実施されており、会計処理を要するものは全て処理済みであると整理された。決算発表はスケジュールどおり行われ、PwC 京都からは 2018 年度の通期決算につき無限定適正意見が付された監査報告書が提出された。また、「資産健全化プロジェクト」で把握されていた「負の遺産」のうち、直ちに処理が必要とされた資産については、2018 年度第 4 四半期までに処理された。上記のとおり、「負の遺産」の中には、意図的な不正行為により生じたことを否定できないものも相当数含まれていることが窺われる状況にあったが、その後、ニデックは、上記一覧表ドラフトに記載された「負の遺産」のうち、「意図的」と整理したものについて、意図的な不正行為があったか否かを確認してはいない。また、ニデックは、特命監査の位置づけや実態について PwC 京都に対して特段の説明を行っていない。

## **(9) 2019 年度以降に発覚した会計不正事案への対応**

その後も、ニデックグループにおいては、会計不正が相次いで発覚しており、その都度、内部監査部門が特別調査を実施している。内部監査部門は、これらの会計不正が行われた原因が、ニデック本社からの強すぎる業績プレッシャーにあると考えていたが、高い業績目標を掲げ、その達成を強く求めるといふ永守氏の経営スタイルに切り込むことはあえて回避していた。

例えば、内部監査部門によるヒアリングにおいて、国内の子会社の幹部が、不正に及んだ原因として、ニデック本社の執行役員からの苛烈な業績プレッシャーの存在を訴えているにもかかわらず、内部監査部門が、ヒアリング議事録から当該部分を削除し、調査報告書においても、ニデック本社の執行役員による業績プレッシャーの存在には言及をしないという例があった。内部監査部門関係者は、「永守氏の『お気に入り』である執行役員の問題を安易に取り上げると逆にやられると思った。」、「この執行役員の言動を問題視する

ことは、永守氏の経営スタイルを否定することを意味しており、正面から問題として指摘することは難しいと感じていた。」などと述べている<sup>5</sup>。

なお、ニデック本社の執行役員による苛烈なプレッシャーを訴えるヒアリング議事録はPwC 京都にも共有されている。PwC 京都の担当パートナーは、ヒアリング議事録の該当部分に「NCJ[注：ニデック本社]による不適切な過度なプレッシャーが売上等の不適切な処理が発生する根本原因であることを示唆しているようにも見受けられますが、この項目の記載のままで相違ないということではなかったでしょうか?」といったコメントを付している。当委員会の調査の結果、PwC 京都の担当パートナーによるコメントを踏まえて、内部監査部門が最終化したヒアリング議事録も発見されたが、それらの議事録からは、上記のような、ニデック本社の執行役員から業績目標達成に向けた強いプレッシャーがかけられていたことを示す記載は削除されている。また、PwC 京都の担当パートナーは、子会社社長のヒアリング議事録中の「年度内での処理が必要なことはわかっていたが、利益のコミットがあるので、年度内で計画的に消化しながら不適切な処理を解消するしかなかった。」との記載について、「利益のコミットとなっていますが、これがNCJから強制的に指定されている場合、プレッシャーと捉えられ、誘因の1つと考えられ、NCJ関係者への(インタビューに加えての)追加確認が必要とも考えられます。」といったコメントを付し、「利益のコミット」という文言の直前に「社長として計画した」との文言を挿入する修正を加えるなど、子会社幹部のヒアリング議事録に修正を加えた。内部監査部門の従業員は、社内向けのメールにおいて、「いずれもNCJの強制的関与があると捉えられる可能性のある記述を、誤解のないように訂正するものであり、良く考慮された妥当な訂正と思います。」といったコメントをした上で、これらの修正を受け入れている。

当委員会が、当該担当パートナーがヒアリング議事録を修正したりコメントを付した経緯につき、PwC Japanに質問したところ、「PwC Japanが2026年2月に当委員会から照会を受け短期間で確認できた範囲の事項」として、以下の回答を得た。

当該調査に関連しては、事前にNCJの〇〇専務や〇〇部長との日次的な電話会議において、NSRV[注：日本電産サーボ株式会社(現ニデックアドバンスドモータ株式会社)]自身で策定した目標の達成のために行ったことという説明がされていたが、議事録の内容には、そうした電話会議で聞いていた内容と異なる、または整合しないと考えられる部分が含まれていたため、当時の時間的制約を勘案して、その認識差を迅速に確認するべく、ヒアリング議事録を直接修正する方法によって上記一連の事実確認を行ったものである。

また、当該担当パートナーからは、上記ヒアリング議事録の記載内容の事実確

---

<sup>5</sup> なお、法務コンプライアンス部関係者の一部も、内部通報対応等を通じて、ニデックにおける過度な業績プレッシャーの存在を問題として認識していたが、同様の理由から、問題提起を回避していた。

認に先立ち、NCJ 本社からの不適切かつ過度なプレッシャーや高い目標設定が一切なかったことを確認するため、デジタルフォレンジックの必要性についてメールで監査役らに伝えられていた。

#### **(10) 会計不正事案に関する監査等委員会(監査役会)への情報共有**

特別調査の結果は、監査等委員会(監査等委員会設置会社に移行する前は監査役会)に対しても報告されていたが、不正の背景に、ニデック本社からの業績プレッシャーが存在することは報告されていない。当委員会がヒアリングを行った社外の監査等委員は、いずれも、「本社によるプレッシャーが原因で会計不正が立て続けに起こっているという認識までは持たなかった。」、「会計不正が立て続けに起こることに違和感を感じてはいなかった。」などと述べている。

他方で、常勤監査等委員は、監査部門と日々情報交換を行っていることもあり、様々な拠点において会計不正が相次いで発覚する背景には、ニデックにおいて、そもそも高すぎる業績目標が設定されており、その業績目標が必達とされていたという事情が存在すると考えていた。もっとも、当該常勤監査等委員は、「高い目標を掲げ、その達成に向けて尽力するというのは、創業者である永守氏の経営スタイルそのものであり、その在り方を正面から疑問視することは難しいと考えていた。」と述べている。

#### **(11) 会計不正に関するニデックの経営トップの関与・認識について**

永守氏が、今般発見された会計不正を指示・主導した事実は発見されなかった。もっとも、永守氏は、特命監査を行っている従業員からの報告を通じて、本来であれば直ちに是正が必要な会計不正を計画的に処理する例があることを把握していたが、それを受け入れている。これは会計不正の是正を先延ばしにすることにほかならず、それ自体会計不正と評価される。したがって、永守氏は、一部の会計不正を容認したとの評価は免れない。

また、当委員会の調査の結果発見された会計不正は、いずれも強すぎる業績プレッシャーを原因として引き起こされていた。業績プレッシャーの起点となっていたのは、永守氏である。永守氏もそれを十分に認識しており(内部監査部門に会計監査に特化した部署を設けたのは、永守氏のリスク認識の表れである。)、現実には、ニデックグループでは業績プレッシャーを背景にした会計不正の発覚が相次いでいた。それにもかかわらず、永守氏は、高すぎる業績目標の達成を求め続けた。また、2024 年度には、岸田氏らから「負の遺産」の処理に要する費用を事業部門や子会社の業績評価には織り込まない形での構造改革実施を繰り返し進言されたが、それを却下し、結果として本来処理すべき「負の遺産」が処理されない事態を招いている。

以上を踏まえると、今般発覚した会計不正について最も責めを負うべきなのは、永守氏

であると言わざるを得ない。

岸田氏が今般発見された会計不正を指示・主導したり、黙認した事実は発見されなかった。むしろ、2024年度に、永守氏に対し、「負の遺産」の処理に要する費用を事業部門や子会社の業績評価には織り込まない形での構造改革実施を繰り返し進言するなど、ニデックの財務健全化のために相応の努力をしたと評価できる。ただし、最終決定権限が永守氏にあったとはいえ、上記の形での構造改革を実施しなかった結果、会計不正が引き起こされる結果となっている。「負の遺産」の処理がニデックにとっての重要な経営課題であったことを踏まえると、岸田氏としては、「負の遺産」の内容を自ら精査し、仮に処理が必要な「負の遺産」があったのであれば、永守氏の意向に反するとしても、その処理を進言する必要があったと考えられる。

ニデックの創業メンバーであり、かつて代表取締役社長を務めたこともある小部博志氏（以下「**小部氏**」という。）は、長らく営業を所管しており、経理業務を所管したことはなく、小部氏が今般発見された会計不正を指示・主導した事実は発見されなかった。また、小部氏が、会計不正を具体的に認識し、それを黙認したと認めるまでの証拠は発見されなかった。もっとも、小部氏も、頻度や詳細さは永守氏に及ばないとはいえ、特命監査を行っている従業員から報告を受けており、少なくとも概括的には、本来であれば直ちに是正が必要な会計不正が計画的に処理されていることを認識・黙認していたと認めるのが相当である。

かつて永守氏の後継者と目され、代表取締役社長を務めたことのある吉本浩之氏及び関潤氏が今般発見された会計不正を指示・主導したり、黙認した事実は発見されなかった。

## (12) 社外役員について

上記のとおり、監査等委員である社外取締役や社外監査役に対しては、発覚した会計不正事案の概要についての説明が内部監査部門からなされているが、内部監査部門による報告は、不正の根本原因に触れるものではなく、当委員会がヒアリングを行った社外役員の中で、ニデックにおける強い業績プレッシャーの存在が不正を引き起こす原因であると認識していた者はいない。

また、社外役員は、当委員会のヒアリングにおいて、一様に、永守氏の経営理念を反映して、ニデックにおいて高い業績目標が掲げられ、その達成が強く求められていたことは認識していたと述べているが、それが非現実的なものであるとの認識を有していた者はいない。また、社外役員には、「負の遺産」の問題は共有されておらず、当委員会がヒアリングを行った社外役員の中で、ニデックが長年にわたり「負の遺産」の問題を抱えていたことや、その解消のための取組が資産健全化プロジェクトや構造改革の名の下で行われてきたとの認識を持つ者はいない。

## 4 原因分析

### (1) 過度な業績プレッシャー(永守氏の経営理念の破綻)

今般発見された会計不正の原因としてまず挙げるべきなのは、過度な業績プレッシャーの存在である。この業績プレッシャーは、そもそも非現実的な目標設定がなされ、続いてその達成に向けて極めて強いプレッシャーが加えられることにより生まれている。そのプレッシャーは永守氏を起点とするものであり、それがニデックの経営幹部を通じて、事業部門や子会社の幹部に対する強いプレッシャーとなり、会計不正を生み出すに至っている。

ニデックは、内部監査部門に会計監査に特化した部署を置くという、他の多くの企業には見られない稀な体制を構築しており、他の企業と比較しても、会計不正を行う「機会」が抑止された企業であるともいえる。ニデックにおいては、その抑止機能を遥かに凌駕する程の強い「プレッシャー(動機)」が存在していたと言わざるを得ない。

### (2) 永守氏の絶対性

ニデックは、「永守氏の会社」であり、あらゆる権限が永守氏に集中していた。特にニデックグループの経営幹部の人事権は、ニデックグループの経営幹部が、業績目標達成のために、時に極めて厳しいプレッシャーを部下にかけ、会計不正を引き起こす原因を作ってきたといえる。

ニデックが長年抱えてきた「負の遺産」の問題については、それを解消するための取組も断続的に行われてきたが、いずれも徹底した取組とはなっておらず、抜本的な対策を取ることのできないまま推移し、負の遺産が温存される結果となっている。その原因も、永守氏が求める業績を達成しなければならないとのプレッシャーが経営幹部にかかっていたからであり、その背景には、人事権をはじめとする永守氏の絶対的な権限があったと考えられる。

### (3) 牽制機能の不全

#### ア 経理部門について

当委員会の調査の結果発見された会計不正の相当数には、事業部門や子会社の経理部門が関与していた。また、ニデック本社の経理部門が関与した会計不正も発見された。本来、第2線として牽制機能を果たすはずの経理部門が自ら会計不正に関与したことの背景には、CFO や経理部門が業績達成の責任を負わされているという、理不尽とも言える状況

が存在している。過去に外部の法律事務所が会計不正事案の調査を実施した際には、外部の法律事務所から、事業部門や子会社の経理部門からニデック本社の経理部門への直接の報告体制を整備することが提言されたが、実現には至っていない。

また、ニデック本社の経理部門は、ニデックグループ内の負の遺産を把握できておらず、それ自体、本社としての横串機能の弱さを表している。

## イ 内部監査部門について

内部監査部門は、ニデックグループにおいて会計不正が頻発する根本原因が、永守氏を起点とするニデック本社からの業績プレッシャーの存在にあると認識していたが、あえてその問題に切り込むことを回避していた。また、内部監査部門による調査は、決算スケジュールを遅延させないことを第一に進められていた。そのため、発覚した会計不正事案の調査も決算スケジュールありきで進められていた上、調査範囲を拡大させるような深掘り調査は回避されていた。

内部監査部門は、ニデックが抱える根本的な問題に対しては、牽制としての機能を果たすことができていなかったと言わざるを得ない。

## ウ 監査等委員会(監査役会)について

常勤の監査等委員(監査役)の一部は、平素、内部監査部門と近い場所で執務をしていることもあり、会計不正の根本原因が永守氏を起点とするニデック本社からの厳しい業績プレッシャーにあることを理解していた。常勤監査等委員の一人は、「高い目標を掲げ、その達成に向けて尽力するというのは、創業者である永守氏の経営スタイルそのものであり、その在り方を正面から疑問視することは難しいと考えていた。」と述べているが、牽制として機能していなかったと言わざるを得ない。

社外の監査等委員(監査役)に対しては、個別の会計不正事案についての説明が行われることはあったが、その説明は表面的なものであり、常勤監査等委員(監査役)らが認識していた根本原因は共有されていない。

また、ニデックが抱える「負の遺産」の問題も共有されておらず、その解消のための取組が意味するところも共有されてこなかった。

このように、社外の監査等委員(監査役)に対しては、ニデックが抱える根本的な問題について情報共有がなされておらず、社外の監査等委員(監査役)が問題意識を持つことのできない状態にあった。

他方、毎年、様々な拠点で会計不正が相次ぐというのは、異常事態というほかないが、そこに違和感を覚えた社外役員は見当たらない。ニデックの社外の監査等委員(監査役)は、元官僚や学者、弁護士で占められており、いずれも高い能力・識見を有するメンバー

であることに当委員会としても全く異論はないが、異なる知見・経験を有する者が見れば、別の受け止め方をしたのではないかとの思いも禁じ得ないところである。

#### **(4) 会計監査人に対する不誠実さ＝投資家・市場に対する不誠実さ**

当委員会による調査の過程では、ニデックの役職員が会計監査人に不正確な情報、ミスリーディングな情報を与え、都合の良い意見を引き出そうとする様子が至るところで観察された。

また、ニデックの役職員が、PwC 京都を「説得しやすい相手」、「与しやすい相手」と捉えていたことを示す証拠も多々発見された。

今般発覚した不正は様々であるが、いわゆる「アグレッシブ」な会計処理の延長線上にあるものも少なくない。PwC 京都を「説得しやすい相手」、「与しやすい相手」と捉えていたために、「アグレッシブ」な会計処理に歯止めが効かない状態となっていた可能性は否定できない。また、今般発見された会計不正の中には、ニデックの役職員が PwC 京都に対して虚偽説明をしたり、必要な証拠書類を隠蔽するといった不誠実な対応がなされていたものがあったが、これも、PwC 京都を「与しやすい相手」と捉えていたことと必ずしも無関係ではないと思われる。

しかし、会計監査人の了承を得られれば不正な会計処理が正当なものとなるわけではないのは当然のことである。会計監査人の了承を取り付けたとしても、それが不正な会計処理であれば、その責任を負うのは、あくまでニデックである。

この点で、ニデックの役職員は、ニデック自身が決算の説明責任を負っていることを自覚していなかったと言わざるを得ない。

## **5 提言**

ニデックは、代表取締役社長を委員長とするニデック再生委員会を組成し、原因分析を行うとともに再発防止に向けた改善措置を策定している。当委員会としても、ニデックの策定した改善措置は、いくつか留意すべき点はあるものの、基本的には、今般発覚した会計不正を防止する措置として有効であると評価している。

ニデックの改善措置ではカバーされない、当委員会としての提言は以下のとおりである。

### **(1) 「永守氏の会社」からの脱皮**

ニデックは、創業以来、現在に至るまで、「永守氏の会社」であった。永守氏の経営理念はグループ全体に徹底され、その経営理念に従ってあらゆる業務運営が行われてきたと

いって過言ではない。もっとも、今般発覚した一連の会計不正事案の根本原因が、永守氏の経営スタイルの破綻と永守氏に対する牽制の不全にあることを踏まえると、今後ニデックが再生していく上では、ニデックが「永守氏の会社」から脱皮すること、すなわち、永守氏の影響からいかに脱していくかが重要であると考えている。

この点、永守氏の株主としての影響力をなくすため、その株式を処分させる、あるいは何らかの合意の下にその権利行使を制限すべきであるとの議論も生じ得るが、これらは、そもそも永守氏による判断・意思決定を必要とする事項であり、ニデックのイニシアチブで左右できることではなく、ニデックが講ずべき再発防止策として取り上げるのは適当ではないと思われる。また、これらは、一見、永守氏の影響力から脱するための抜本的な対応のように見えるが、その実、様々なステークホルダーの存在を前提とする企業の対応としては、対処療法的・表層的な解決であるようにも思われる。

ニデックにとって必要なのは、永守氏を含む一部のステークホルダーの影響によって、適正な業務執行が歪められることを防止するための体制を整えることである。

## (2) 社外取締役の機能強化

この点で、鍵となるのは社外取締役である。経営陣が、特定のステークホルダーの影響を受け、適正な業務執行を歪めようとする場合に、それに最も強力に対向できるのは、経営陣の指揮下にある社内の監督・牽制機能ではなく、法的に裏打ちされた権限を持つ社外取締役だからである。

しかし、これは「言うに易し」の面がある。月に一度の取締役会に出席し、時折社内の会議体にオブザーバー参加することで、企業が抱える問題点を見抜くのは容易なことではないし、仮に企業の抱える問題を認識したとしても、取締役会で問題提起し、事業に精通している経営陣と対等に対峙することも容易なことではない。これは、問題が、ニデックの業績目標追求の在り方のような、企業の事業遂行の根幹にかかわる事項であればなおさらである。

以上を踏まえると、社外取締役に経営経験者や会計専門家を入れ、その多様性を確保したとしても、「付度なく是々非々で経営陣の監督・評価をしてくれ」と言うのは、やや無理難題を要求している面があることは否めず、社外取締役が、制度が本来予定していた機能を発揮できるようにするため、社外取締役にいる情報の質を上げ、社外取締役が活動する上で必要なサポートを提供し、社外取締役、特に監査等委員を務める社外取締役が、社内外の監督・牽制機能と連携できる体制を整えることが必要である。

情報の質という点では、経営陣や監督・牽制機能を果たす部門が、真に課題と考え、その解決に頭を悩ませている問題こそ、整理の上、社外取締役に情報提供する必要がある。社外取締役は、有事に企業を救うだけの法的に裏打ちされた力を持っているのであり、ニデックの経営トップをはじめとする役職員は、社外取締役に対して企業の抱える問題・課

題を伝えることは、ひいては有事に際して企業を救うことに繋がるという意識を持つ必要がある。

必要なサポートという点では、必ずしも専属のスタッフを設置するまでの必要はないが、社外取締役が必要とするときに適時にサポートを提供できる人員体制を整えておく必要がある。また、社外取締役自体が、必要に応じて弁護士をはじめとする専門家の意見を聞くことのできる体制を整えておくことも有益ではないかと思われる。さらに、社外取締役は、法的には強い権限を持っているが、現実には異なる場合も少なくないと思われる。経営陣への遠慮・忖度から、社外取締役の心の中に、是々非々で問題提起することを躊躇う気持ちが生じるのは、社外取締役も人である以上、避けることはできない。ニデックが今回の改善措置で挙げているように、監査機能を持つ者が集まり、問題意識を率直に交換する機会を設けることは必須と思われる。監査等委員会単独、あるいは内部監査部門単独では、火中の栗を拾うことに及び腰になるとしても、会計監査人を含めた三者が問題意識を共有し、連携しつつ問題に取り組む体制を整えることができれば、是々非々の対応も可能となると思われる。その意味では、監査等委員や内部監査部門は、自らの問題意識を他の監査機能にも理解させ、その助力を得ながら解決に当たるといふ、それぞれお互いを利用し合うくらいの意識を持ってしかるべきであると思われる。

### **(3) 投資家・市場に対する誠実さの徹底**

当委員会の調査の過程では、ニデックの役職員が会計監査人に不正確な情報、ミスリーディングな情報を与え、都合の良い意見を引き出そうとする様子が至るところで観察された。原因分析でも触れたとおり、会計監査人の了承を不当に取り付けて、不正確な財務諸表を開示するのは、会計監査人を欺く行為であるだけでなく、投資家・市場を欺く行為であることを理解する必要がある。現在、ニデックが投資家・市場からの信頼を失っている原因は、端的に、ニデックの真の姿・実力が見えないからである。投資家・市場に対してニデックの正しい姿を正々堂々と示すことこそが、ニデックの信頼回復の第一歩である。経営トップがその決意・姿勢を明確に示すとともに、ニデックグループの CFO 及び経理部門に徹底する必要があることは言うまでもない。

### **(4) 最後に**

当委員会は、今般の一連の会計不正事案は、モノづくり企業としてのニデックの実力に疑問符を投げかけるものではないと考えている。今回の問題は、市場に提示した数値上の目標達成に拘るあまり引き起こされた会計の問題である。その背景には、ニデックの経営の根幹に関わる問題が存在していたとはいえ、モノづくり企業としてのニデックの実力は厳然として存在する。永守氏が思い描いた夢とは異なる姿かもしれないが、モノづくり企

業としてのニデックの真の実力を市場に示すことができれば、市場からの信頼は確実に回復すると考えている。

以 上

2026年2月27日

ニデック株式会社 御中

# 調 査 報 告 書

(公 表 版)

第三者委員会

委員長 平 尾 覚

委 員 井 上 寅 喜

委 員 白 井 真

I	第三者委員会設置の経緯及び調査概要等	10
第1	第三者委員会設置に至る経緯	10
第2	当委員会の目的	10
第3	当委員会の構成等	11
第4	調査概要	11
1	第三者委員会の開催	11
2	調査期間	11
3	調査対象期間	12
4	調査手続	12
(1)	関係資料の精査	12
(2)	ヒアリング調査	13
(3)	フォレンジック調査	13
(4)	アンケート調査	13
(5)	特設ホットラインの設置	14
(6)	自己点検のレビュー	14
5	調査の限界	15
II	調査結果	15
第1	調査の結果判明した事実の全体像	15
1	調査の結果発見された会計不正の概要	15
2	業績目標の設定及び管理の方法	16
3	「負の遺産」及びその解消のための取組	17
4	2022年度第4四半期の構造改革	18
5	2023年度以降の状況	18
6	内部監査部門による会計監査及び永守氏の指示による特命監査	19
7	会計不正事案への対応	20
8	2018年度下期に発覚した会計不正事案への対応	20
9	2019年度以降に発覚した会計不正事案への対応	21
10	会計不正事案に関する監査等委員会(監査役会)への情報共有	22
11	会計不正に関するニデックの経営トップの関与・認識について	23
12	社外役員について	23
第2	ニデックグループの概要・組織体制等	24
1	ニデックの沿革	24
2	ニデックグループの構成等	27
(1)	概要	27
(2)	事業本部について	28
ア	小型モータ事業本部(SPMS)	28
イ	車載事業本部(AMEC)	29

	ウ	家電・車載事業統括本部(AAD).....	30
	エ	モーション&エナジー事業本部(MOEN).....	31
	オ	機械事業本部(NMAB).....	31
	(3)	グループ会社事業管理部について.....	31
3		永守氏の経営思想等.....	34
4		ニデックの売上高の推移及び中期経営計画.....	39
5		ニデックの経営トップの変遷.....	41
6		ニデックの業務執行体制.....	42
	(1)	概要.....	42
	(2)	2024年3月までの主要会議体の概要.....	43
	ア	(旧)経営会議.....	43
	イ	常務会.....	43
	ウ	Management Committee.....	44
	(3)	2024年4月以降の主要会議体の概要.....	44
	ア	月次役員会((旧)経営会議).....	44
	イ	(新)経営会議((旧)Management Committee).....	44
	ウ	三者会議(NKK会).....	44
	(4)	永守氏の決裁権限.....	45
	(5)	執行役員について.....	46
	(6)	Cx0について.....	46
7		ニデックのガバナンス体制・内部統制の状況.....	47
	(1)	取締役会及び監査等委員会等.....	47
	ア	概要.....	47
	イ	取締役会.....	47
	ウ	監査等委員会.....	48
	エ	任意の指名委員会及び報酬委員会.....	49
	(2)	経理部門の体制及び決算・財務報告に係る業務プロセス.....	50
	ア	経理部門の体制.....	50
	イ	決算・財務報告に係る業務プロセス.....	50
	ウ	経理ルール.....	51
	(3)	コンプライアンス部門等.....	52
	ア	法務コンプライアンス部.....	52
	イ	ニデックグループのグローバルコンプライアンス体制.....	53
	ウ	コンプライアンス委員会.....	55
	エ	コンプライアンス責任者及びコンプライアンス推進者.....	55
	(4)	リスク管理委員会及びリスク管理室.....	56
	(5)	内部監査制度.....	57
	ア	経営管理監査部の概要.....	57
	イ	通常の内監査について.....	58
	ウ	特別調査について.....	59
	(6)	内部通報制度.....	60
	ア	通報手段.....	60

イ	通報に対する対応.....	62
ウ	内部通報案件の社内共有.....	63
(7)	会計監査人.....	64
第3	経営管理監査部従業員による特命監査について.....	64
1	特命監査が行われるようになった経緯等.....	64
2	特命監査に関する情報共有について.....	65
3	特命監査の結果発見された問題への対応について.....	67
4	資産健全化プロジェクト開始以後の情報共有の状況等.....	69
5	PwC 京都への特命監査に関する資料の共有.....	69
6	特命監査の終了.....	69
第4	ニデックにおける業績目標(売上及び営業利益の目標値)の設定・管理の方法等 70	
1	業績目標(売上及び営業利益の目標値)の設定方法.....	71
(1)	ニデック全体の業績目標設定の流れ.....	71
ア	ニデック内の業績目標と公表値について.....	71
イ	2023年度以前の業績目標の設定方法.....	72
ウ	2024年度以降の業績目標の設定方法.....	81
エ	高すぎる業績目標と「負の遺産」.....	82
(2)	国内グループ会社の業績目標設定の流れ.....	82
2	業績管理の方法.....	89
(1)	概要.....	89
(2)	国内のグループ会社における業績管理の例.....	90
ア	「アイテム出し」について.....	90
イ	業績会議及び業績フォロー会議.....	90
ウ	国内グループ会社の経営会議等.....	93
3	ニデックの経営幹部に対するプレッシャーについて.....	94
4	業績と役員報酬並びに従業員の給与及び賞与について.....	98
(1)	概要.....	98
(2)	ニデック本社及び国内に主要拠点を置く事業本部について.....	98
ア	役員報酬.....	98
イ	従業員の給与・賞与.....	99
(3)	国内グループ会社について.....	100
ア	役員報酬.....	100
イ	従業員の給与・賞与.....	101
(4)	業績連動型株式報酬.....	101
(5)	海外に主要拠点を置く事業本部について.....	102
5	業績プレッシャーについての永守氏らの考え方について.....	102
第5	当委員会の調査で問題となった会計処理に係る会計基準等の規定について... 104	
1	資産の減損.....	104
2	引当金の計上.....	105

3	棚卸資産(在庫)の評価.....	107
4	会計上の見積りと会計不正.....	107
第6	調査の結果発見された会計不正事案.....	108
1	ニデックプレジジョン株式会社(NPCJ)(旧日本電産コパル株式会社(NCPL))で発生した会計不正.....	109
(1)	会計不正の概要.....	109
(2)	NPCJ 負の遺産の不正な処理.....	109
ア	NPCJ 負の遺産の概要.....	109
イ	α 社向け小型モータ製造設備の減損回避について.....	110
ウ	X・Y 案件に係る設備等の減損不実施について.....	111
エ	実態を伴わない技術サポート契約による収益計上について.....	113
オ	根拠のない労務費の資産化について.....	114
カ	NPCJ から永守氏及びグループ会社担当の執行役員らに対する報告状況.....	114
(3)	実態を伴わない費用の資産化による利益の捻出.....	117
ア	開発仕掛品の計上.....	117
イ	金型資産化スキーム.....	118
2	家電産業事業本部(ACIM)における不正な収益認識.....	121
(1)	概要.....	121
(2)	本件追加請求書発行に至る経緯.....	122
(3)	将来の代金減額を前提とした追加請求.....	123
(4)	リポート名目での金銭支払を前提とした追加請求.....	124
(5)	経営管理監査部による特別調査について.....	125
3	ニデックドライブテクノロジー株式会社(NDTC)における棚卸資産の原価差額に係る償却期間の不適切な延長等.....	125
(1)	概要.....	125
(2)	原価差額の償却の未実施及び償却すべき原価差額の過少計上.....	125
(3)	二度にわたる償却期間の延長.....	126
(4)	本件による影響額.....	127
4	外国子会社における政府補助金の不正な収益計上.....	128
(1)	事案の概要.....	128
(2)	受給の経緯.....	128
(3)	政府補助金の性質.....	129
(4)	政府補助金の収益計上に向けた追加通達案の作成.....	130
(5)	政府補助金の会計処理の状況.....	133
(6)	収益計上後のニデック内における投資決議状況.....	134
5	ニデックインスツルメンツ株式会社(NIST)における固定資産の減損損失の計上回避.....	135
6	ニデックオーケー株式会社(NOKJ)における棚卸資産の評価損の計上回避.....	

	.....	136
7	ニデックの連結決算に際しての補助金返還等に係る引当金の不正な戻入れ	138
8	ニデックテクノモータ(浙江)有限公司(NTMZ)における特別協力金スキームを用いた不正な収益計上	139
	(1) 特別協力金スキームを用いた不正な収益計上	139
	(2) サプライヤーとの合意が成立したかのように装った特別協力金の収益計上	141
	(3) ニデック本社の経営幹部に対する特別協力金スキームについての報告	142
9	車載既存事業(AMEC 既存事業)のメキシコ拠点における滞留債権に係る引当金の未計上	142
	(1) NAMA における滞留債権の存在の発覚とニデックの対応	143
	(2) 2024 年度第 4 四半期における構造改革費用の計上に関する議論	143
10	車載事業本部(AMEC)のトラクションモータ事業に係る固定資産の減損回避	146
	(1) 2024 年度第 4 四半期当時のトラクション事業部の状況と問題となった案件の概要	146
	(2) 2024 年度第 4 四半期当時のニデックにおける構造改革費用の計上に関する議論	147
	(3) トラクションモータ事業に係る固定資産の減損テストの状況等	148
11	車載事業本部(AMEC)のインバータ事業に係る固定資産の減損回避及び契約損失引当金計上回避	149
12	連結財務諸表における株式会社 TAKISAWA (NTKS)にかかるとのれん発生益の計上回避	151
	(1) 事案の概要	151
	(2) 本件土地を本件 PPA の評価対象資産から除外した経緯	151
	(3) 本件の評価	153
13	発見されたその他の問題点(仕入先からの求償請求に係る偶発債務の注記について)	153
	(1) 仕入先からの求償請求と会計処理の状況	153
	(2) 偶発債務の注記漏れ	154
第 7	連結財務諸表への影響額について	155
1	概要	155
2	論点別の影響額及び会計不正等の概要	156
	(1) 棚卸資産	157
	ア 評価損の計上回避	157
	イ 過大計上	157
	ウ その他	158
	(2) 固定資産	158

ア	減損回避.....	158
イ	費用の資産計上.....	159
ウ	その他.....	159
(3)	引当金・負債(引当金・負債の過少計上).....	160
(4)	売上債権.....	161
ア	売上債権の過大計上(架空売上の計上・売上の早期計上).....	161
イ	貸倒引当金の過少計上.....	162
3	セグメント別の影響額.....	162
第8	「負の遺産」が発生・滞留した経緯及びその解消に向けた取組等.....	163
1	「負の遺産」が発生・滞留した経緯.....	163
2	資産健全化プロジェクト及び構造改革について.....	168
(1)	資産健全化プロジェクトの開始.....	168
(2)	資産健全化プロジェクトの進捗状況.....	168
(3)	「負の遺産」の処理と構造改革.....	171
(4)	資産健全化プロジェクトに関する取締役会及び監査役会との情報共有等.....	171
(5)	資産健全化プロジェクトの終了.....	175
3	2022年度第4四半期の構造改革について.....	175
(1)	構造改革を実施することとなった経緯等.....	175
(2)	「負の遺産」の振り分け.....	176
(3)	決算発表及び監査等委員会への報告.....	179
(4)	計画的処理案件と当委員会の調査の結果発見された会計不正事案について.....	179
4	2023年の構造改革費用再発防止プロジェクト及び計画的処理.....	180
5	2023年度以降の状況について.....	182
第9	過去に発覚した会計不正事案について.....	184
1	2015年度から2018年度上期にかけて発覚した会計不正事案について.....	184
2	2018年度下期に発覚した家電産業事業本部(ACIM)及び車載事業本部(AMEC)における会計不正事案について.....	185
(1)	外部の法律事務所による調査が行われるに至った経緯.....	185
ア	ニデック本社経理部による、家電産業事業本部(ACIM)の在庫評価引当金及び貸倒引当金の取崩処理の実行.....	185
イ	経営管理監査部による社内調査.....	186
ウ	外部の法律事務所による調査の実施.....	187
(2)	2019年調査の結果判明した事実.....	188
ア	概要.....	188
イ	ACIMにおける在庫評価引当金及び貸倒引当金の不適切な取崩し(上記①).....	189
ウ	ACIMにおける訴訟損失引当金及び製品保証引当金の不適切な取崩し(上記④).....	189
エ	ACIMにおける費用計上の繰延べ(上記⑩).....	190

(3)	「潜在的 Issue」として指摘された事項	190
(4)	吉本氏に対する調査について	191
(5)	「潜在的 Issue」についての確認状況等	193
ア	概要	193
イ	PwC 京都への資産健全化プロジェクト及び特命監査に関する情報共有	194
ウ	「潜在的 Issue50 件」確認結果	198
エ	2018 年度の通期決算	199
(6)	外部の法律事務所の提言を受けた、再発防止のための取組	199
ア	外部の法律事務所による原因分析と提言	199
イ	ニデックが講じた再発防止策	200
3	2019 年調査以降に発覚した会計不正事案について	202
(1)	日本電産サーボ株式会社(NSRV)で発覚した会計不正事案(2019 年度第 4 四半期に発覚)	203
ア	事案の概要	203
イ	経営管理監査部による原因分析	203
ウ	監査役会宛て報告書作成に至るまでの経緯	203
エ	A 氏に対するヒアリングについて	208
オ	小部氏及びグループ会社担当執行役員のメールを対象としたフォレンジック調査	208
(2)	Nidec GPM GmbH(NGPM)で発覚した会計不正事案(2021 年度第 3 四半期に発覚)	210
ア	事案の概要	210
イ	経営管理監査部及び法務コンプライアンス部作成の調査報告書における原因分析等	211
ウ	調査の過程で経営管理監査部関係者でやりとりされたメールについて	211
(3)	Nidec Global Appliance Brasil Ltda.(NGAB)で発覚した会計不正事案(2021 年度第 4 四半期に発覚)	212
ア	事案の概要	212
イ	フォレンジック調査費用の分担について	213
(4)	小型モータ事業本部(SPMS)で発覚した会計不正事案(2023 年度第 4 四半期に発覚)	214
ア	事案の概要	214
イ	調査結果等	214
4	会計不正事案の監査役会ないし監査等委員会等への情報共有	218
第 10	法務コンプライアンス部について	219
第 11	会計不正に関するニデックの経営トップの関与・認識について	221
第 12	社外役員の認識等	223
III	原因分析・再発防止	224
第 1	原因分析	224
1	過度な業績プレッシャー(永守氏の経営理念の破綻)	224
2	永守氏の絶対性	225

3	牽制機能の不全.....	227
(1)	経理部門について.....	227
(2)	経営管理監査部について.....	228
(3)	法務コンプライアンス部について.....	230
(4)	監査等委員会(監査役会)について.....	230
ア	常勤の監査等委員(監査役)について.....	231
イ	社外の監査等委員(監査役)に対する情報提供について.....	231
ウ	社外役員の多様性について.....	233
4	会計監査人に対する不誠実さ=投資家・市場に対する不誠実さ.....	233
第2	提言.....	234
1	ニデックの策定した改善措置について.....	235
(1)	「中期経営計画策定プロセスの再整備」及び「事業計画策定プロセスの再整備」 について.....	235
(2)	「予実管理プロセスの適正化」、「業績評価基準の見直し」及び「役員報酬評価 基準の見直しと報酬決定プロセスの実効性強化」について.....	236
(3)	「経理機能の事業部門からの独立性の確保」及び「会計方針の明確化と運用の 適正化」について.....	237
(4)	「内部監査体制の強化」について.....	238
(5)	「内部通報制度の改善」及び「通報対応体制の強化」について.....	240
(6)	「取締役会・監査等委員会の実効性向上」について.....	241
(7)	「執行役員指名の基準見直しと実効性の強化」について.....	243
(8)	「企業風土の変革」、「コンプライアンス教育の充実」、「人事評価制度の見直 し」及び「懲戒の厳格化」について.....	244
2	当委員会としての提言.....	244
(1)	「永守氏の会社」からの脱皮.....	245
(2)	社外取締役の機能強化.....	246
(3)	投資家・市場に対する誠実さの徹底.....	248
(4)	最後に.....	248

## I 第三者委員会設置の経緯及び調査概要等

### 第1 第三者委員会設置に至る経緯

2025年7月22日、ニデック株式会社(以下「**ニデック**」という。)の子会社であるニデックテクノモータ株式会社の内部監査部門から、ニデックの内部監査部門及び監査等委員会に対し、その中国子会社であるニデックテクノモータ(浙江)有限公司において、サプライヤーから受領した購買一時金に関して不適切な会計処理が行われた疑いがあるとの報告がなされた<sup>1</sup>。ニデックは、外部の法律事務所等の専門家を起用し、監査等委員会の監督の下、フォレンジック調査を含む調査を進めてきたが、その過程で、ニデックグループの様々な拠点において、資産性に疑義のある資産が滞留しており、ニデックの経営陣が、その処理の時期を恣意的に検討しているとも解釈し得る資料等が発見された。

このような状況を受け、ニデックは、監査等委員会が主導する調査ではなく、会社から独立した第三者による客観性のある調査を行う必要があると判断し、2025年9月3日、取締役会において、第三者委員会(以下「**当委員会**」という。)を設置することを決定した。

### 第2 当委員会の目的

当委員会の目的は、ニデックグループにおける以下の事項に関する調査及び検討を行うことである。

- ① ニデックグループにおける資産性にリスクのある資産に関する評価減の時期の恣意的な調整などの不適切な会計処理の疑義に係る事実関係の調査
- ② 不適切な会計処理が判明した場合、その影響額の算定
- ③ 不適切な会計処理が判明した場合、その原因の究明及び再発防止策の提言
- ④ その他、当委員会が必要と認めた事項

なお、上記②に関し、調査の結果発見された不正<sup>2</sup>や誤謬<sup>3</sup>の訂正の結果、見直しが必要となる法人税等への影響や税効果会計の適用、のれんや固定資産の減損検討などの派生論

---

<sup>1</sup> 当該中国子会社に新たに着任した日本人総経理が、購買一時金に関して不適切な会計処理が行われた可能性があることを把握し、ニデックテクノモータ株式会社(NTMC)の内部監査部門に報告したことを契機に調査が行われることとなった。

<sup>2</sup> 不当又は違法な利益を得るために他者を欺く行為を伴う、経営者、取締役、監査役等、従業員又は第三者による意図的な行為をいう(監査基準報告書240「財務諸表監査における不正」第10項)。

<sup>3</sup> 不正以外の財務諸表の虚偽表示の要因をいう。監査基準報告書240「財務諸表監査における不正」第2項においては、「財務諸表の虚偽表示は、不正又は誤謬から生ずる。不正と誤謬は、財務諸表の虚偽表示の原因となる行為が、意図的であるか否かにより区別する。」とされている。

点から生じる影響額については考慮していない。一方で、法人税等や税効果会計、のれんや固定資産の減損に関連する訂正であっても、それ自体が不正や誤謬と疑われる内容である場合は、影響額の算定に含めた。

### 第3 当委員会の構成等

当委員会の構成は以下のとおりである。

委員長 平尾 覚(西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 弁護士)  
委員 井上 寅喜(株式会社アカウンティング・アドバイザー 公認会計士)  
委員 白井 真(光和総合法律事務所 弁護士)

当委員会の委員は、日本弁護士連合会が定める「企業不祥事における第三者委員会ガイドライン」に基づいて選定されている。また、当委員会は、同ガイドラインに従って調査を実施している。

当委員会は、西村あさひ法律事務所・外国法共同事業、光和総合法律事務所、八雲法律事務所、弁護士法人瓜生・糸賀法律事務所及び株式会社アカウンティング・アドバイザー所属の弁護士ら合計 35 名を調査補助者として起用したほか、株式会社アカウンティング・アドバイザー及び EY 新日本有限責任監査法人(海外の EY ネットワークファームを含む。)所属の公認会計士(海外の公認会計士資格者を含む)ら合計 81 名及びその他スタッフ合計 77 名を調査補助者として起用した。

なお、調査補助者が所属する組織が、ニデックグループ内の個々の会社との間で財務諸表監査契約等の利害関係を有している場合、利害関係を有する会社に関する会計処理の検討に当該調査補助者が関与しない形で調査を実施した。

### 第4 調査概要

#### 1 第三者委員会の開催

当委員会は、設置以降、本報告書提出時点までに合計 47 回、委員会を開催したほか、委員間による協議を多数回実施した。

#### 2 調査期間

当委員会は、2025 年 9 月 3 日から調査を開始した。本報告書提出時点においても調査を継続中である。

### 3 調査対象期間

当委員会は、ニデックの有価証券報告書の公衆縦覧期間等を踏まえ、2020年度から2025年度第1四半期を当委員会の調査の対象期間とした。ただし、原因を究明するため当委員会が必要と認めた場合には、その内容に応じ2020年度より前に遡って調査を実施した。

### 4 調査手続

上記第2のとおり、当委員会の調査は、350社以上に上るニデックグループ全社を調査対象として不適切な会計処理の疑義を幅広く調査するものであり、調査範囲は、極めて広範囲にわたる。そこで、当委員会は、リスクアプローチの観点から、下記の各調査手続によって得られた不適切な会計処理の疑義を一覧化した上で、量的基準(金額)及び質的基準(行為者の属性や不正の内容等)に基づいて優先順位をつけ、優先順位が高い案件を中心に調査を実施した。

一方で、ニデックでは、2026年1月28日付け「2026年3月期第3四半期決算短信の開示が四半期末後45日を超えることに関するお知らせ」のとおり、当委員会の管理・監督の下で自己点検を実施しているところ、自己点検は優先順位をつけることなく実施されている。当委員会は、下記(6)のとおり、自己点検の実施範囲及び方法等を確認の上、自己点検結果についての報告を受け、必要に応じて当委員会として追加調査を実施することにより、網羅的かつ効率的な調査を実施することとした。

具体的な調査手続は以下のとおりである。

#### (1) 関係資料の精査

当委員会は、ニデックグループ各社に現存する関係資料及びヒアリング対象者から提出された資料等を収集し、その内容を精査した。主な資料は以下のとおりである。

- ・ 社内規程
- ・ 取締役会、監査等委員会、経営会議その他会議体の議事録(一部音声データを含む。)
- ・ 上申書、稟議書
- ・ 会計処理の前提となる取引書類、経理書類
- ・ 会計データ
- ・ 内部監査に関する報告書及び関連資料等
- ・ 過去の会計監査手続に関する資料等
- ・ その他各種書類等

## (2) ヒアリング調査

当委員会は、2026年2月25日時点で、ニデックグループの役職員その他関係者319名(退職者を含む。)に対し、延べ536回のヒアリング調査<sup>4</sup>を実施した<sup>5</sup>。

ヒアリング対象者以外のニデックグループの役職員がヒアリングに同席することは認めていない。

## (3) フォレンジック調査

当委員会は、ニデックグループの役職員113名(退職者を含む。)について、必要かつ可能な範囲で、ニデックグループで利用されているメール及びチャット、会社貸与パソコン等を保全し、当委員会が適切と認めるキーワード等を利用して抽出するなどしたメール及びチャット等をレビューした。

また、当委員会は、ニデックが管理するファイルサーバ及び社内クラウドストレージに保管されていたドキュメントファイル等についても、必要かつ可能な範囲で保全し、レビューを実施した。

## (4) アンケート調査

当委員会は、ニデックグループに所属し、ニデックグループ各社の経理業務に携わる役職員を中心に、役職員合計2,103名を対象としてアンケート調査を実施した。アンケート調査は、2025年9月29日から2026年1月20日までの間、配信されたメールのリンク先から回答する方法、及び配布されたアンケート用紙に直接記入する方法を併用して実施した(回答率97%)。なお、日本語以外の言語を母語とする者に対しては、英語又は中国語でアンケート調査を実施した。

また、アンケート調査の実施に先立ち、ニデックから対象者に対し、アンケートの趣旨や回答方法等に関する説明文を送付するとともに、自らの不正行為について自主的に申告するなど、当委員会の調査に対して誠実かつ真摯に協力した場合は、当該行為の社内処分を検討する際、協力した点を斟酌する可能性があることを周知した。

当委員会は、アンケート回答の内容を踏まえ、必要と判断した場合には、回答者に対するヒアリング及びメールを介した事実確認を実施した。

---

<sup>4</sup> 下記(4)のアンケート調査及び下記(5)の特設ホットラインへの情報提供を起点として実施したヒアリングを含む。

<sup>5</sup> 一部の者に対しては複数回ヒアリングを実施した。

## (5) 特設ホットラインの設置

当委員会は、当委員会の調査に関連する情報を広く収集するため、ニデックグループ全役職員を対象として、特設ホットラインを設置した。

日本語以外の言語を母語とする者に対しては、英語又は中国語で特設ホットラインについての案内を行い、Web フォーム又はメールによる情報提供を受け付けた。

当委員会は、提供された情報の内容を踏まえ、必要と判断した場合には、回答者に対するヒアリング及びメールを介した事実確認を実施した。

## (6) 自己点検のレビュー

ニデックは、外部専門家が各手続内容を確認して客観性を担保する仕組みを確保した上で、ニデック及びニデックの連結子会社 288 社を対象<sup>6</sup>として、2019 年度から 2025 年度第 1 四半期までの会計処理について自己点検を実施した。自己点検は、保守的な観点から、当委員会の調査対象期間から更に 1 年遡る形で実施された。

また、当委員会は、深度ある自己点検を可能とするため、当委員会として必要かつ適切と判断する範囲で、当委員会の調査により得た情報をニデックに提供した。

ニデックは、自己点検の実施に当たって、当委員会の調査の過程において識別された、売上の早期計上、引当金の過少計上、棚卸資産の過大計上や固定資産の減損回避、コストの資産計上といった不適切な会計処理の手法を踏まえた手続チェックリストを作成し、当委員会としても同リストを確認した。その上で、ニデックは、同リストに基づいて、各拠点担当者が点検を実施した上で、他の拠点担当者によるクロスチェックを実施し<sup>7</sup>、その手続内容について外部専門家による確認も受ける形で自己点検を実施した。

当委員会は、上記自己点検手続の内容について確認するとともに、自己点検結果をレビューし、必要に応じて追加確認を求めたほか、当委員会として独自に追加調査を行った。

さらに、当委員会の調査の過程で、棚卸資産の架空計上が行われていることが複数の拠点において識別されたが、リスクが高いと判断した拠点については、ニデックにおいて、自己点検の一環として、2025 年 12 月末又は 2026 年 1 月末を基準日とする実地棚卸を実施し、当委員会においても実地棚卸結果をレビューした。

以上の自己点検は、本報告書提出時点においても継続中である。

---

<sup>6</sup> 2025 年度第 1 四半期末に存在する連結子会社を基に、当委員会の調査が不適切な会計処理にかかる疑義であることを踏まえ、不適切な会計処理を行う動機が乏しい、地域の統括会社、休眠会社、清算中の会社、シェアードサービスといった、ニデックによる業績管理の対象とならない一部の拠点については対象から除外している。

<sup>7</sup> 外部専門家がクロスチェックを実施するケースもある。

ニデックでは、当委員会の調査を契機として、改めてニデックグループの会計処理の適切性を確保し、適切に決算手続を進めていくために自己点検を実施することとした。そのため、会計不正が認められた場合に限らず、より適切な会計処理とするために必要と判断した場合にも訂正を行うこととしている。したがって、下記「II 第7 連結財務諸表への影響額について」に記載する、ニデックグループの2025年度第1四半期末の連結財務諸表における純資産への影響額には、自己点検において識別された訂正金額も含まれているところ、そこには、会計不正だけではなく誤謬による訂正金額も含まれている。

## 5 調査の限界

当委員会の調査は、法令上の権限に基づく強制力を伴うものではなく、関係者による任意の協力を得ながら実施されたものである。そのため、退職済みの役職員の一部についてはヒアリングを実施できなかったほか、ニデック役職員が個人として保有する情報、電子データまで網羅的に確認したものではない。

また、ニデックの会計監査人の監査調書の閲覧や担当パートナーに対するヒアリングは実施に至っておらず、会計監査人から書面による回答を受けた。そのため、本報告書においては、会計監査人に関する評価は行っていない。

このような制約の存在に加え、現在も調査が継続していることから、新たな事実が判明した場合には、当委員会による事実認定並びに原因分析及び提言は変更される可能性がある。

また、当委員会の調査は、特定の役職員に対する責任追及を目的にしたものではないこと、及び裁判所その他の関係当局の判断を保証するものではないことを付言する。

## II 調査結果

### 第1 調査の結果判明した事実の全体像

当委員会による調査の結果判明した事実は、広範かつ多岐にわたることから、理解の便宜のため、冒頭で、調査の結果判明した事実の全体像について説明する。

#### 1 調査の結果発見された会計不正の概要

当委員会の調査は現在も継続中であるが、これまでの調査で、ニデックグループの多岐にわたる拠点で多数の会計不正が発見された。

発見された会計不正の内容も、将来の使用見込み及び販売見込みが極めて低く、資産性がない原材料及び製品等に資産性が認められると偽って、棚卸資産の評価損を計上した

かった事案、固定資産に関する減損テストの前提とされた売上計画の中に、実現確度が低い案件を含め、減損を回避した事案、付随費用として固定資産に計上することが適切ではない人件費を固定資産に計上し、減価償却を通じて費用化することにより、費用計上時期を先延ばしにしていた事案、ニデックの連結決算に際して、子会社が単体財務諸表で計上していた政府補助金の返還等に係る引当金を、連結財務諸表において不正に戻し入れていた事案、本来収益計上が許されない性質の補助金であるにもかかわらず、その性質を偽り収益計上した事案、不良債権の貸倒引当金を適切に計上しなかった事案など多岐に及んでいる。

当委員会の調査の結果、本報告書提出時点までに発見された不正及び誤謬による 2025 年度第 1 四半期末の連結財務諸表における純資産への負の影響額は、約 1,397 億円である。

## 2 業績目標の設定及び管理の方法

当委員会の調査の結果発見された会計不正は、いずれも、業績目標、特に営業利益目標の達成に向けた強すぎるプレッシャーを背景に行われた不正であった。

永守重信氏(以下「**永守氏**」という。)の強力なリーダーシップの下、ニデックグループにおいては、長年にわたり「赤字は悪」であるとの考え方が徹底され<sup>8</sup>、業績目標が必達のもので捉えられていた。そもそも、ニデックグループの業績目標は、長年にわたり、永守氏によるトップダウンで決定され、各事業部門や子会社に割り当てられていたが、それは、投資家目線でのどの程度の成長が求められているかといった観点から決められた目標であり、事業部門や子会社の実力を超えるものであった。その上で、永守氏は、事業部門や子会社を所管するニデック本社の執行役員や CFO に対して、業績目標を達成するよう強いプレッシャーをかけていた。

ニデック本社の執行役員らに対する業績プレッシャーは、そのまま事業部門や子会社の幹部に対する業績プレッシャーへと繋がっていった。当委員会が把握した事例の中には、業績目標に達していない中、ニデック本社の執行役員が、連日会議を開いて、子会社の幹部に対し、営業利益目標を達成していないことを責め立て、徹夜をしてでも営業利益を捻出するよう指示するといった、無理難題ともいえる指示を繰り返す例もあった。これは、決算期末終了後であっても例外ではなく、営業利益の速報値が見込みよりも悪かった場合には、決算締切りまでに数値を積み上げるよう指示がなされていた。また、永守氏からも、日常的に事業部門や子会社の幹部に対して直接プレッシャーが加えられていた。

このように、強い業績プレッシャーがかけられる中、例えば、売上の早期計上、棚卸資産の評価損や固定資産の減損の回避、資産の評価方法の変更、コストの資産化といった会

---

<sup>8</sup> なお、ニデックにおいては、長年、営業利益率 10%未満は「赤字」として評価されていた。

計処理によって業績目標を達成しようとする事業部門や子会社も少なくなかった<sup>9</sup>。

事業部門及び子会社の CFO や経理部門は、これらの会計処理を正当化する理由を考え出し、それを会計監査人<sup>10</sup>に説明して、その了承を得ていたが、中には、会計監査人に対して事実と異なる説明をする例や、不都合な事実についてあえて説明を行わない例もあった。

もとより、資産の評価方法や固定資産の減損判断に代表されるように、会計処理の在り方には一定の幅があり、これらの会計処理の全てが会計基準に照らして許容されないわけではない。しかし、当委員会の調査の結果、中には会計処理として許容される幅を逸脱した処理が行われている例もあることが判明した。

また、ニデック本社の CFO や経理部門が、ニデックグループの連結での業績目標達成のために、会計不正を主導する例もあった。その背景には、ニデック本社の CFO や経理部門も、事実上、業績目標達成の責任を負わされており、業績目標が未達の場合には、永守氏から厳しく責め立てられていたという事情が存在する。

### 3 「負の遺産」及びその解消のための取組

当委員会が設置されるきっかけとなったのは、先行する社内調査において、ニデックグループの様々な拠点において、資産性に疑義のある資産が滞留しており、ニデックの経営陣が、その処理の時期を恣意的に検討しているとも解釈し得る資料が発見されたことにある。この「資産性に疑義のある資産」とは、業績目標達成のために、資産の減損回避などが行われ、それが滞留することによって生じた資産であった。これらの資産は、ニデック社内においては、「負の遺産」などと呼ばれており、2016 年末頃からは、内部監査部門が主導して、「資産健全化プロジェクト」の名の下、ニデックグループ各社の申告に基づいて「負の遺産」に関する情報を集約し、減損等が必要な資産の処理を行う取組が開始された。「負の遺産」の処理状況は、定期的に永守氏をはじめとする経営幹部に報告されていた(なお、多額の「負の遺産」の処理をした場合、対外的には、将来の事業展開に備えた「構造改革費用」を計上したなどと発表されている。)

もっとも、「負の遺産」の処理は、「セルフファンディング」で行うこと、すなわち「負の遺産」を処理することによって発生する損失を収益でカバーして、あくまで業績目標を達

<sup>9</sup> なお、多額の資産の減損が発生する原因の一つとして、永守氏の指示に従って高い業績目標を掲げ、それに見合う売上・営業利益を確保するために多額の設備投資をしたものの、見込みが外れて多額の不良資産を抱えることになったことを挙げる者も少なくない。

<sup>10</sup> なお、ニデックの会計監査人は、長らく京都監査法人(2016年にその名称をPwC京都監査法人に改称した。)が務めていたが、2023年12月1日、PwC京都監査法人は、PwCあらた有限責任監査法人(以下「PwCあらた」という。)と合併し、PwC Japan有限責任監査法人(以下「PwC Japan」という。)となった。本報告書では、京都監査法人ないしPwC京都監査法人を指して、「PwC京都」という。PwC京都及びPwC Japanの両方に当てはまる事項については、単に「会計監査人」という用語を用いる。

成することが求められていた。「負の遺産」の処理を行うことは、事業部門や子会社にとっては、自らの営業損益を悪化させることを意味しており、業績目標達成が厳しく要求される状況において、自主的な申告によって「負の遺産」を網羅的に把握し、それを直ちに処理することには限界があった。そのため、「負の遺産」の処理は想定どおりには進まず、また、処理を進める傍ら、新たな「負の遺産」が発生する状況にあった。そのような中、内部監査部門は、2022年度中に資産健全化プロジェクトの取組を終了している。

#### 4 2022年度第4四半期の構造改革

代わって、2022年度第4四半期には、着任間もないニデック本社のCF0が主導して、「構造改革」の名の下、「負の遺産」の処理が行われることになった。ニデック本社のCF0は、この取組に際して、事業部門や子会社からの率直な申告を促すため、「負の遺産」の処理に要する費用は、事業部門や子会社の業績評価には織り込まないこととする必要があると考え、その旨永守氏に進言し、その了承を得た。その結果、合計で1,600億円余りの「負の遺産」の申告がなされたが、ニデック本社のCF0は、構造改革実施の了承を永守氏から得た際、2022年度通期の営業利益は1,000億円を下回らないようにするとの方針を伝え、その了承を得ていた。また、永守氏からは、2023年度にはV字回復をするよう指示がなされていた。そのため、ニデック本社のCF0は、事業部門及び子会社から申告のあった「負の遺産」のうち、処理の必要性が高い案件及びV字回復に資する案件を優先的に処理することとし、その余の案件については、2023年度以降、各事業部門及び子会社において、「計画的処理」を行うこととした(その処理は、原則として、「セルフファンディング」で行うこととした)。その結果、2022年度第4四半期には、合計約566億円の「負の遺産」が処理されることとなった。

このように、2022年度第4四半期に行われた構造改革は、通期の営業利益1,000億円を下回らないようにすることを前提として実施された。そのため、事業部門や子会社から申告された「負の遺産」の多くは構造改革の対象とはならなかった。当委員会の調査で発覚した会計不正の中には、この構造改革時に「負の遺産」として申告がなされたものの、「計画的処理」を行う案件に振り分けられ、事業部門及び子会社が「セルフファンディング」で処理を行うこととされたため、適切な時期に処理がなされない結果となったものも存在する。

#### 5 2023年度以降の状況

「計画的処理」をすることとなった「負の遺産」については、その処理に要する費用が事業部門や子会社の業績に織り込まれることとなったため、処理は計画的に進んでいない。

2023年度第4四半期には、一部の事業の事業転換に伴い、構造改革費用として598億円

の損失計上が行われた。2024 年度第 4 四半期にも、「負の遺産」の処理に要する費用を事業部門や子会社の業績評価には織り込まない形での構造改革が計画され、代表取締役社長であった岸田光哉氏(以下「**岸田氏**」という。)がその必要性を永守氏に繰り返し説明したが、永守氏は、営業利益目標が必達のものであるとして、それを却下した。その結果、本来であれば 2024 年度第 4 四半期時点で処理すべき「負の遺産」が処理されないという事態が生じるに至っている(岸田氏は、その旨の認識は有していなかった。)

## 6 内部監査部門による会計監査及び永守氏の指示による特命監査

不正を起こす企業の特徴として、内部監査部門の脆弱さが指摘される例は少なくないが、会計不正への牽制という意味では、その指摘は、ニデックの内部監査部門には直ちには当たらない。1990 年代、永守氏は、子会社で会計不正が行われている事例に接し、会計に特化した監査を行う必要性を感じ、外部から公認会計士を採用するなどして人員を増強し、内部監査部門に会計監査を行う部署を設置した。内部監査部門に会計監査に特化した部署を置くというのは、他の多くの企業には見られない特徴である。内部監査部門は、概ね、年間 60 程度の拠点の会計監査を実施しているほか、内部通報等を通じて会計不正の疑いを把握した場合には、特別調査を実施している。

また、永守氏は、監査能力が高いと評されていた子会社の従業員をニデック本社の内部監査部門に登用し、特命で調査を実施させていた。調査の対象は、会計不正事案や役職員による着服・横領事案等であり、永守氏に会計不正や着服・横領等を告発する投書が届いた場合に、永守氏が調査を指示していたほか、当該従業員が調査計画を立案した上で、会計上の問題を抱えている拠点等を対象に重点的な調査を実施していた。

この調査は、「特命監査」と呼ばれており、2011 年頃から 2020 年 6 月頃まで実施されていたが、特命監査の内容は、内部監査部門や PwC 京都には共有されず、永守氏ら限られた経営幹部のみに結果が報告されていた。当該従業員は、会計不正が発見された場合、基本的には直ちにその是正を指導していたが、金額規模の大きな会計不正事案においては、直ちに不正を是正するのではなく、複数期にわたって計画的に問題を処理するよう指導するなど、業績目標達成のプレッシャーに晒されている子会社が大きく営業利益を落とすことのないよう配慮した対応をすることもあった<sup>11</sup>。永守氏も、当該従業員の報告を通じて、本来であれば直ちに是正が必要な会計不正を計画的に処理する例があることを把握していたが、それを受け入れていた。

<sup>11</sup> 客観的な裏付けは確認できていないが、「PwC 京都や内部監査部門に知られないように、架空在庫を別の場所に動かしたことにした上で、実際に廃棄した物に紛れ込ませて廃棄証明を取得するよう指導された。」などと、不適切な方法で不正を処理するよう指導されたと述べる子会社幹部もいる。

## 7 会計不正事案への対応

秘密裏に行われていた特命監査とは異なり、会計不正に関する内部通報がなされた場合などは、内部監査部門による「正規の」特別調査が行われていた。ニデックグループにおいては、毎年度、複数の会計不正事案が発覚しており、その都度、内部監査部門は特別調査を実施していたが、決算スケジュールが延期されることはなく、これらの会計不正事案はいずれも公表されていない。内部監査部門を所管していた元執行役員は、「永守氏は、どこよりも早く決算発表をすることを信条としていた。決算スケジュールが遅延することは、ニデックにおいてはあり得ないことであり、永守氏の逆鱗に触れることは明らかであったため、決算スケジュールに間に合わせることを最優先に対応していた。」などと述べている。

## 8 2018 年度下期に発覚した会計不正事案への対応

2018 年度下期には、米国拠点の監査を担当する監査法人に対する通報を契機として、ニデック本社の経営幹部が米国拠点の CFO に対して不正な会計処理を指示している疑いが生じ、外部の法律事務所による調査が行われ、複数の会計不正が発見された。また、当該調査の過程で実施されたフォレンジック調査の結果、米国拠点にとどまらず、ニデックグループの様々な拠点で同様の会計不正が行われていることを示唆するメール及び資料が多数発見された。これらのメール及び資料は、PwC 京都にも共有され、内部監査部門において事実確認を行うこととされた。

上記メール及び資料の中には、「資産健全化プロジェクト」で把握していた「負の遺産」に関わるものが含まれていたこともあり、ニデック本社の CFO 及び経理部長は、PwC 京都に対して、「資産健全化プロジェクト」についての説明を行った。説明に際して PwC 京都に提供された、内部監査部門作成の「負の遺産」の一覧表ドラフトには、ニデックの様々な拠点が「負の遺産」を抱えており、内部監査部門として、その時点で会計基準上直ちに処理が必要と考えている「負の遺産」の合計金額が 2018 年度第 3 四半期時点で約 63 億円に上っていることなどが記載されていたほか、相当数の「負の遺産」について、意図的な不正行為により生じたことを否定できないと整理されていた。

また、上記フォレンジック調査の結果、ある子会社における「負の遺産」に関する特命監査の報告書も発見され、PwC 京都にも共有されていた。

結局、上記フォレンジック調査の結果発見されたメール等について事実確認を行った結果、7 件について不適切な会計処理であるとされ、その影響額は、合計 10 億 6,600 万円と算定されたが、これらの不適切な会計処理に関しては、いずれも 2018 年度末までに是正措置が実施されており、会計処理を要するものは全て処理済みであると整理された。決算発表はスケジュールどおり行われ、PwC 京都からは 2018 年度の通期決算につき無限定適正意

見が付された監査報告書が提出された。また、「資産健全化プロジェクト」で把握されていた「負の遺産」のうち、直ちに処理が必要とされた資産については、2018年度第4四半期までに処理された。

上記のとおり、「負の遺産」の中には、意図的な不正行為により生じたことを否定できないものも相当数含まれていることが窺われる状況にあったが、その後、ニデックは、上記一覧表ドラフトに記載された「負の遺産」のうち、「意図的」と整理したものについて、意図的な不正行為があったか否かを確認してはいない。また、ニデックは、特命監査の位置づけや実態についてPwC京都に対して特段の説明を行っていない。

## 9 2019年度以降に発覚した会計不正事案への対応

その後も、ニデックグループにおいては、会計不正が相次いで発覚しており、その都度、内部監査部門が特別調査を実施している。内部監査部門は、これらの会計不正が行われた原因が、ニデック本社からの強すぎる業績プレッシャーにあると考えていたが、高い業績目標を掲げ、その達成を強く求めるという永守氏の経営スタイルに切り込むことはあえて回避していた。

例えば、内部監査部門によるヒアリングにおいて、国内の子会社の幹部が、不正に及んだ原因として、ニデック本社の執行役員からの苛烈な業績プレッシャーの存在を訴えているにもかかわらず、内部監査部門が、ヒアリング議事録から当該部分を削除し、調査報告書においても、ニデック本社の執行役員による業績プレッシャーの存在には言及をしないという例があった。内部監査部門関係者は、「永守氏の『お気に入り』である執行役員の問題を安易に取り上げると逆にやられると思った。」、「この執行役員の言動を問題視することは、永守氏の経営スタイルを否定することを意味しており、正面から問題として指摘することは難しいと感じていた。」などと述べている<sup>12</sup>。

なお、ニデック本社の執行役員による苛烈なプレッシャーを訴えるヒアリング議事録はPwC京都にも共有されている。PwC京都の担当パートナーは、ヒアリング議事録の該当部分に「NCJ[注：ニデック本社]による不適切な過度なプレッシャーが売上等の不適切な処理が発生する根本原因であることを示唆しているようにも見受けられますが、この項目の記載のままで相違ないということではよかったですでしょうか?」といったコメントを付している。当委員会の調査の結果、PwC京都の担当パートナーによるコメントを踏まえて、内部監査部門が最終化したヒアリング議事録も発見されたが、それらの議事録からは、上記のような、ニデック本社の執行役員から業績目標達成に向けた強いプレッシャーがかけられていたことを示す記載は削除されている。また、PwC京都の担当パートナーは、子会社社長の

<sup>12</sup> なお、法務コンプライアンス部関係者の一部も、内部通報対応等を通じて、ニデックにおける過度な業績プレッシャーの存在を問題として認識していたが、同様の理由から、問題提起を回避していた。

ヒアリング議事録中の「年度内での処理が必要なことはわかっていたが、利益のコミットがあるので、年度内で計画的に消化しながら不適切な処理を解消するしかなかった。」との記載について、「利益のコミットとなっていますが、これがNCJから強制的に指定されている場合、プレッシャーと捉えられ、誘因の1つと考えられ、NCJ関係者への(インタビューに加えての)追加確認が必要とも考えられます。」といったコメントを付し、「利益のコミット」という文言の直前に「社長として計画した」との文言を挿入する修正を加えるなど、子会社幹部のヒアリング議事録に修正を加えた。内部監査部門の従業員は、社内向けのメールにおいて、「いずれもNCJの強制的関与があると捉えられる可能性のある記述を、誤解のないように訂正するものであり、良く考慮された妥当な訂正と思います。」といったコメントをした上で、これらの修正を受け入れている。

当委員会が、当該担当パートナーがヒアリング議事録を修正したりコメントを付した経緯につき、PwC Japanに質問したところ、「PwC Japanが2026年2月に当委員会から照会を受け短期間で確認できた範囲の事項」として、以下の回答を得た。

当該調査に関連しては、事前にNCJの〇〇専務や〇〇部長との日次的な電話会議において、NSRV[注：日本電産サーボ株式会社(現ニデックアドバンスドモータ株式会社)]自身で策定した目標の達成のために行ったことという説明がされていたが、議事録の内容には、そうした電話会議で聞いていた内容と異なる、または整合しないと考えられる部分が含まれていたため、当時の時間的制約を勘案して、その認識差を迅速に確認するべく、ヒアリング議事録を直接修正する方法によって上記一連の事実確認を行ったものである。

また、当該担当パートナーからは、上記ヒアリング議事録の記載内容の事実確認に先立ち、NCJ本社からの不適切かつ過度なプレッシャーや高い目標設定が一切なかったことを確認するため、デジタルフォレンジックの必要性についてメールで監査役らに伝えられていた。

## 10 会計不正事案に関する監査等委員会(監査役会)への情報共有

特別調査の結果は、監査等委員会(監査等委員会設置会社に移行する前は監査役会)に対しても報告されていたが、不正の背景に、ニデック本社からの業績プレッシャーが存在することは報告されていない。当委員会がヒアリングを行った社外の監査等委員は、いずれも、「本社によるプレッシャーが原因で会計不正が立て続けに起こっているという認識までは持たなかった。」、「会計不正が立て続けに起こることに違和感を感じてはいなかった。」などと述べている。

他方で、常勤監査等委員は、監査部門と日々情報交換を行っていることもあり、様々な拠点において会計不正が相次いで発覚する背景には、ニデックにおいて、そもそも高すぎ

る業績目標が設定されており、その業績目標が必達とされていたという事情が存在すると考えていた。もっとも、当該常勤監査等委員は、「高い目標を掲げ、その達成に向けて尽力するというのは、創業者である永守氏の経営スタイルそのものであり、その在り方を正面から疑問視することは難しいと考えていた。」と述べている。

## 11 会計不正に関するニデックの経営トップの関与・認識について

永守氏が、今般発見された会計不正を指示・主導した事実は発見されなかった。もっとも、永守氏は、特命監査を行っている従業員からの報告を通じて、本来であれば直ちに是正が必要な会計不正を計画的に処理する例があることを把握していたが、それを受け入れている。したがって、永守氏は、一部の会計不正を容認したとの評価は免れない。

また、当委員会の調査の結果発見された会計不正は、いずれも強すぎる業績プレッシャーを原因として引き起こされており、永守氏もそれを十分に認識していたが、永守氏は、高すぎる業績目標の達成を求め続けた。

以上を踏まえると、今般発覚した会計不正について最も責めを負うべきなのは、永守氏であると言わざるを得ない。

岸田氏が今般発見された会計不正を指示・主導したり、黙認した事実は発見されなかった。

ニデックの創業メンバーであり、かつて代表取締役社長を務めたこともある小部博志氏（以下「**小部氏**」という。）が、会計不正を具体的に認識し、それを黙認したと認めるまでの証拠は発見されなかった。もっとも、小部氏も、頻度や詳細さは永守氏に及ばないとはいえ、特命監査を行っている従業員から報告を受けており、少なくとも概括的には、本来であれば直ちに是正が必要な会計不正が計画的に処理されていることを認識・黙認していたと認めるのが相当である。

かつて永守氏の後継者と目され、代表取締役社長を務めたことのある吉本浩之氏（以下「**吉本氏**」という。）及び関潤氏（以下「**関氏**」という。）が、今般発見された会計不正を指示・主導したり、黙認した事実は発見されなかった。

## 12 社外役員について

上記のとおり、監査等委員である社外取締役や社外監査役に対しては、発覚した会計不正事案の概要についての説明が内部監査部門からなされているが、内部監査部門による報告は、不正の根本原因に触れるものではなく、当委員会がヒアリングを行った社外役員の中で、ニデックにおける強い業績プレッシャーの存在が不正を引き起こす原因であると認識していた者はいない。

また、社外役員は、当委員会のヒアリングにおいて、一様に、永守氏の経営理念を反映

して、ニデックにおいて高い業績目標が掲げられ、その達成が強く求められていたことは認識していたと述べているが、それが非現実的なものであるとの認識を有していた者はいない。また、社外役員には、「負の遺産」の問題は共有されておらず、当委員会がヒアリングを行った社外役員の中で、ニデックが長年にわたり「負の遺産」の問題を抱えていたことや、その解消のための取組が資産健全化プロジェクトや構造改革の名の下で行われてきたとの認識を持つ者はいない。

## 第2 ニデックグループの概要・組織体制等

### 1 ニデックの沿革

ニデックは、永守氏が1973年に創業した株式会社であり、その沿革は、下表のとおりである。

1973年	日本電産株式会社(現ニデック)を設立
1976年	米国日本電産株式会社を設立
1984年	米国のTorin Corporationの軸流ファン部門を買収し、米国にニデックトリンコーポレーションを設立
1988年	大阪証券取引所及び京都証券取引所に上場
1992年	中国に日本電産(大連)有限公司を設立
1993年	ドイツに欧州日本電産を設立
1995年	共立マシナリ株式会社(現ニデックマシナリー株式会社(NDMJ))に資本参加
1995年	シンポ工業株式会社(現ニデックドライブテクノロジー株式会社(NDTC))に資本参加
1997年	トーソク株式会社(現ニデックパワートレインシステムズ株式会社(NPSC))に資本参加
1997年	株式会社リードエレクトロニクス(現ニデックアドバンステクノロジー株式会社(NATC))に資本参加
1997年	京利工業株式会社(現ニデックドライブテクノロジー株式会社(NDTC))に資本参加
1998年	株式会社コパル(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(現ニデックコンポーネンツ株式会社(NCCC))に資本参加
1998年	東京証券取引所に上場
1998年	芝浦メカトロニクス株式会社、株式会社東芝との3社合併により

	芝浦電産株式会社(現ニデックテクノモータ株式会社(NTMC))を設立
2000年	株式会社ワイ・イー・ドライブ(現ニデックテクノモータ株式会社(NTMC))に資本参加
2001年	ニューヨーク証券取引所へ上場
2003年	株式会社三協精機製作所(現ニデックインスツルメンツ株式会社(NIST))に資本参加
2006年	フランスの Valeo S.A. の Motors & Actuators 事業を買収し、日本電産モーターズアンドアクチュエーターズ株式会社を設立
2007年	日本サーボ株式会社(現ニデックアドバンスドモータ株式会社(NAMC))に資本参加
2010年	日本電産テクノモータホールディングス株式会社(現ニデックテクノモータ株式会社(NTMC))が、イタリアの家電用部品メーカー Appliances Components S.p.A. の家電用モータ事業を買収し、日本電産ソーレモータ有限会社が発足
2010年	米国の Emerson Electric Co. の Motors & Controls 事業を買収し、日本電産モータ株式会社を設立。また、持株会社として日本電産モータホールディングス株式会社を設立
2011年	三洋精密株式会社(現ニデックプレジジョン株式会社(NPCJ))に資本参加
2012年	イタリアの Ansaldo Sistemi Industriali S.p.A. を買収
2012年	米国持株会社 Nidec US Holdings Corporation を設立し、同社が Avtron Industrial Automation, Inc. を買収
2012年	米国持株会社 Nidec US Holdings Corporation が Kinetek Group Inc. を買収
2014年	株式会社ホンダエレシス(後のニデックエレシス株式会社(NESJ))を買収
2015年	ドイツの車載用ポンプメーカーである Geräte- und Pumpenbau GmbH Dr. Eugen Schmidt(GPM社)を買収
2016年	ニューヨーク証券取引所における上場を廃止
2016年	米国会計基準適用から IFRS 適用に変更
2017年	グループ会社のコーポレートブランドロゴを Nidec に統一
2018年	フランスの自動車メーカーグループである PSA との合弁会社(Nidec PSA eMotors SAS(NPe))設立
2019年	米国の Whirlpool Corporation のコンプレッサ事業を買収

2019年	中国の自動車メーカーである広州汽車グループとの合弁会社(広州尼得科汽車駆動系統有限公司)を設立
2019年	オムロンオートモーティブエレクトロニクス(現ニデックモビリティ株式会社(NMOJ))を買収
2020年	監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行
2021年	三菱重工工作機械株式会社(現ニデックマシンツール株式会社(NMTJ))を買収
2022年	OKK株式会社(現ニデックオーケー株式会社(NOKJ))を買収
2023年	イタリアの工作機械メーカーであるPAMA S.p.A.を買収
2023年	日本電産株式会社がニデック株式会社に社名変更
2023年	旋盤メーカーである株式会社TAKISAWA(NTKS)を株式公開買付けにより買収
2025年	ニデックモビリティ株式会社(NMOJ)を存続会社として同社とニデックエレシス株式会社(NESJ)を合併
2025年	ニデックインストルメンツ株式会社(NIST)を存続会社として同社とニデックマシンアリー株式会社(NDMJ)を合併

ニデックは、創業以来、急速に事業領域を拡大してきたが、その原動力の一つとなったのは、M&Aである。永守氏がその著書において「我が社の場合、50%をオーガニックな自力の成長、残りをM&Aによる成長という両輪でやってきた。」と述べているとおり<sup>13</sup>、ニデックは、1984年に米国のTorin Corporationから軸流ファン部門を買収したことを皮切りに、ニデックにはない技術等を保有する企業を次々と買収し、事業領域を広げてきた<sup>14</sup>。また、2006年にはM&A専門部署である企業戦略室を設立してM&Aを加速化させる体制を整備している。ニデックは、これら一連のM&Aを経て、精密小型モータ事業から車載事業、家電・商業・産業用モータ事業、工作機械事業を展開する総合モータメーカーへと成長している。

ニデックの柱となる事業は創業以来変化している。ニデックの祖業である精密小型モータ事業、特にハードディスクドライブ(HDD)用モータ事業は、かつてニデックの急成長を牽引した事業であったが、HDD用モータの需要減少等の市場環境変化に伴い、その存在感は小さくなっている。2003年度には、精密小型モータ事業の売上がニデックグループの売上に占める割合は53.4%(うち、HDD用モータ事業は32.5%)であったが、2018年度には29.9%(うち、HDD用モータ事業は12.1%)、2024年度には18.7%(うち、HDD用モータ事業

<sup>13</sup> 永守重信著『永守流 経営とお金の原則』172頁(日本経済新聞出版・2022年)

<sup>14</sup> 永守氏は、これら一連のM&Aを、「時間を買う」という言葉で表現している。社内で一から技術や人材を育てるよりも、M&Aにより成長を加速化させた方が合理的であるという意味である。

は3.8%)まで減少している。

他方、精密小型モータ事業に代わる次世代の柱として期待されてきたのが、車載事業及び家電・商業・産業用モータ事業である。2013年度には、車載事業の売上がニデックグループの売上に占める割合は13.2%であったが、2018年度には19.6%、2024年度には25.5%まで拡大している。また、2013年度には、家電・商業・産業用モータ事業の売上がニデックグループの売上に占める割合は26.3%であったが、2018年度には35.5%、2024年度には40.4%まで拡大している<sup>15</sup>。

車載事業及び家電・商業・産業用モータ事業ともに、M&A、特に海外企業のM&Aを通じて拡大を遂げたという点で共通点を有するが、特に家電・商業・産業用モータ事業は、海外企業のM&Aによってその礎が築かれ、現在も、買収した海外企業がその中核を担っているという点で特徴的である。

## 2 ニデックグループの構成等

### (1) 概要

ニデックグループは、ニデックに加え、合計354社(2025年9月末時点)に上る子会社及び関連会社で構成される。

ニデックは、2012年4月から事業本部制<sup>16</sup>を採用しており、ニデックグループ各社の事業は、事業本部単位で管理されている(そのため、複数の事業本部の傘下にある子会社も存在する。)

事業本部の構成は変遷を重ねているが、2025年9月末時点では、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)の5つの事業本部が設けられている。また、事業本部の中には、複数の種類の事業を所管している事業本部もあり、そのような事業本部には、事業の種別ごとに「ビジネスプラットフォーム」と呼ばれる事業単位が設置されている。

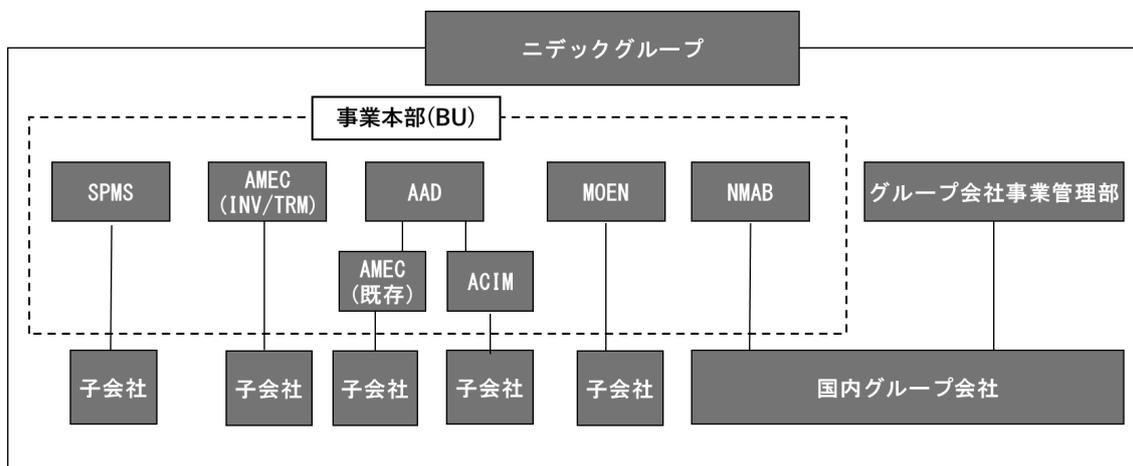
事業本部のトップは事業本部長(「CEO」と呼称されることもある。)であり、また、事業本部には財務責任者(「CFO」と呼称されることもある。)も配置されている。また、事業本部傘下のビジネスプラットフォームにもCEO及びCFOが配置されている。

さらに、ニデックは、事業本部とは別の管理単位としてグループ会社事業という管理単

<sup>15</sup> なお、国内の子会社の中にも精密小型モータ事業、車載事業及び家電・商業・産業用モータ事業を行っている会社があり、事業分野別の売上割合は、後述する事業本部の売上割合とは対応していない。

<sup>16</sup> 事業本部はビジネスユニット(BU)と呼称されることもある。

位も設けており、グループ会社事業管理部が、国内の子会社等 15 社<sup>17</sup>及びその傘下の会社の業績管理等を所管している(15 社のうち 5 社は、機械事業本部(NMAB)と共に所管している。なお、本報告書において、グループ会社事業管理部が所管する子会社を「国内グループ会社」と呼ぶことがある。)



## (2) 事業本部について

各事業本部の概要は以下のとおりである。なお、ニデックにおいては、事業本部の名称について、「SPMS」、「AMEC」、「MOEN」といった英語の略称を用いるのが通例であり、本報告書においても、英語の略称を用いることがある。

### ア 小型モータ事業本部 (SPMS<sup>18</sup>)

小型モータ事業本部 (SPMS) は、ニデックの祖業である精密小型モータ事業を所管している。精密小型モータ事業は、更に HDD 用モータ事業とその他小型モータ事業に分かれている。HDD 用モータは、パソコンやサーバ等の情報機器に用いられている HDD 用のモータであり、その他小型モータには、電動バイク、ドローン、OA 機器、家電及び通信機器用の小型モータがある。また、近年は、AI の爆発的な普及を背景に水冷モジュールへの需要が拡大しつつあり<sup>19</sup>、小型モータ事業本部 (SPMS) を支える次世代の柱として期待されている。

2024 年度のニデックグループの売上のうち、小型モータ事業本部 (SPMS) の売上が占める割合は、約 15.0% である。

<sup>17</sup> 15 社のうち 14 社は、国内の子会社である。

<sup>18</sup> 「Small Platform Motor & Solutions」の略語である。

<sup>19</sup> AI サーバは、膨大なデータを基に学習処理を行うため、従来に比べて格段に高い熱を発生する。そのため、従来のファンモータによる空冷方式ではなく、水冷方式が必要とされている。

## イ 車載事業本部 (AMEC<sup>20</sup>)

車載事業本部 (AMEC) は、車載事業 (自動車に搭載するモータ及びポンプ等に関する事業) を所管している。車載事業は、精密小型モータ事業がその存在感を薄める中、次のニデックの事業の柱として期待されてきた事業である。ニデックは、2000 年に電動パワーステアリング用モータの量産を開始し、本格的に車載事業への参入を果たした。その後、M&A を駆使して車載事業を拡大し、2006 年にはフランスの Valeo S.A. から Motors & Actuators 事業を買収し<sup>21</sup>、2015 年にはドイツの車載用ポンプメーカーである Geräte- und Pumpenbau GmbH Dr. Eugen Schmidt (GPM 社)<sup>22</sup> を買収している。また、ニデックは、2019 年から、電気自動車 (EV) 用のトラクションモータ (E-Axle<sup>23</sup>) の量産も開始しているが、その後、トラクションモータの開発・製造を行うのではなく、部品供給を中心とした事業展開を行う方向に舵を切っている。

車載事業のうち、電動パワーステアリング用モータやポンプに関する事業は「AMEC 既存」事業と呼ばれ、トラクションモータに関する事業は、「AMEC TRM」事業と呼ばれていたが、「AMEC 既存」事業は、2025 年 1 月 1 日付けで家電・車載事業統括本部 (AAD) に移管された。また、2025 年 5 月 1 日を効力発生日として、ニデックが完全子会社であるニデックモビリティ株式会社のインバータ事業<sup>24</sup> を吸収分割により承継したことに伴い、車載事業本部 (AMEC) がインバータ事業を所管することとなった。そのため、現在、車載事業本部 (AMEC) は、トラクションモータ事業とインバータ事業を所管している。

2024 年度のニデックグループの売上のうち、車載事業本部 (AMEC) の売上は、約 13.4% を占めている (なお、上記のとおり、2025 年 1 月 1 日付けで AMEC 既存事業が家電・車載事業統括本部 (AAD) に移管されているが、この数字は、AMEC 既存事業も含めた数字である。また、インバータ事業は含んでいない。 )。

---

<sup>20</sup> 「Automotive Motor & Electronic Control」の略語である。

<sup>21</sup> Motor & Actuators 事業を行う複数の子会社の株式を取得した。

<sup>22</sup> 現ニデック GPM GmbH

<sup>23</sup> E-Axle は、電気自動車 (EV) の心臓部となるトラクションモータシステムであり、モータのほか、インバータや減速機を一体化したものである。

<sup>24</sup> ハイブリッド自動車用のインバータ等の事業。なお、当該インバータ事業は元々ニデックエレシス株式会社が行っており、ニデックモビリティ株式会社がニデックエレシス株式会社を 2025 年 4 月 1 日付けで吸収合併していた。

## ウ 家電・車載事業統括本部 (AAD<sup>25</sup>)

家電・車載事業統括本部 (AAD) は、2025 年 1 月に設立された事業統括本部であり、家電産業事業本部 (ACIM<sup>26</sup>) 及び AMEC 既存事業本部を統括している (上記のとおり、AMEC 既存事業本部は、2025 年 1 月 1 日に車載事業本部 (AMEC) から移管された。)

家電産業事業本部 (ACIM) は、家電・商業・産業用モータ事業を所管している。家電・商業・産業用モータ事業も、小型精密モータに変わるニデックの柱として期待されている事業であり、M&A を通じて大きく拡大した事業という点で車載事業と似通っている。ニデックは、2010 年に家電用モータ事業を行うイタリアの家電用部品メーカーである Appliances Components Companies S.p.A. の家電用モータ事業を買収するとともに<sup>27</sup>、米国企業である Emerson Electric Co. の産業用・空調用・家電用モータ事業を買収し<sup>28</sup>、これらの買収により取得した事業が、家電・商業・産業用モータ事業の基礎となった。また、ニデックは、2019 年には、米国の Whirlpool Corporation のコンプレッサ事業を買収し<sup>29</sup>、冷蔵用コンプレッサ事業を強化した。

家電・商業・産業用モータ事業が拡大する中、事業の更なる成長及びスリムな組織体制でのスピード感ある組織運営を図るべく、2022 年に家電産業事業本部 (ACIM) から分離する形でモーション&エナジー事業本部 (MOEN) が設立され、家電産業事業本部 (ACIM) がグローバル家電 (Global Appliance (GA)) 事業及び商業&産業 (Commercial & Industrial (C&I)) 事業を、モーション&エナジー事業本部 (MOEN) がモーション&コントロール (Motion & Control (M&C)) 事業及びエネルギー&インフラ (Energy & Infrastructure (E&I)) 事業を所管するようになった。

2024 年度のニデックグループの売上のうち、家電産業事業本部 (ACIM) の売上は、約 17.7% を占めている。

現在の家電産業事業本部 (ACIM) 傘下には、ビジネスプラットフォームとして、グローバル家電 (GA) 事業と商業&産業 (C&I) 事業がある。グローバル家電 (GA) 事業の製品には、洗濯機、乾燥機及び空調機器向けモータ、冷蔵庫向けコンプレッサ等があり、商業&産業 (C&I) 事業の製品には、産業・商業向けの大型誘導モータやサーボモータ等がある。

車載既存事業本部 (AMEC 既存) の傘下には、ビジネスプラットフォームとして、シャーシ事業、パワートレイン事業及び流体システム事業がある。シャーシ事業の製品には電動パワーステアリング、ブレーキブラシ付きモータ等があり、パワートレイン事業の製品には

<sup>25</sup> 「Appliance Automotive Division」の略語である。

<sup>26</sup> 「Appliance, Commercial & Industrial Motor」の略語である。

<sup>27</sup> 家電用モータ事業を行う Sole Motors の株式を取得した。

<sup>28</sup> 産業用・空調用・家電用モータ事業を行う複数の子会社の株式を取得した。

<sup>29</sup> コンプレッサ事業を行う Embraco Industria de Compressores e Solucoes em Refrigeracao Ltda. (エンブラコ・ブラジル社) 等、複数の子会社の株式を取得した。

ベルト駆動式スタージェネレーター等があり、流体システム事業の製品にはポンプ等がある。

## エ モーション&エナジー事業本部 (MOEN<sup>30</sup>)

上記ウのとおり、モーション&エナジー事業本部 (MOEN) は、2022 年に家電産業事業本部 (ACIM) から分離する形で設立された事業本部である。モーション&エナジー事業本部 (MOEN) の傘下のビジネスプラットフォームには、モーション&コントロール (M&C) 事業とエネルギー&インフラ (E&I) 事業がある。モーション&コントロール (M&C) 事業の製品には、サーボモータ、精密ギアボックス製品、超低電圧ドライブ (ULV ドライブ) 等があり、エネルギー&インフラ (E&I) 事業の製品には、風力発電及び蓄電システム等の再生エネルギー市場向けの製品等がある。

2024 年度のニデックグループの売上のうち、モーション&エナジー事業本部 (MOEN) の売上は、約 22.0%を占めている。

## オ 機械事業本部 (NMAB<sup>31</sup>)

ニデックは、1995 年に変減速機やプレス機等を取り扱うシンゴ工業株式会社 (現ニデックドライブテクノロジー株式会社 (NDTC)) に資本参画し、工作機械事業分野への進出を開始した。ニデックは、2021 年 8 月に三菱重工工作機械株式会社 (現ニデックマシンツール株式会社 (NMTJ)) を買収、2022 年 2 月に OKK 株式会社 (現ニデックオーケーケー株式会社 (NOKJ)) を買収、2023 年 2 月にイタリアの PAMA S.p.A. を買収、2023 年 11 月に株式会社 TAKISAWA (NTKS) を買収するなど、立て続けに M&A を行い、工作機械事業を拡大した。

ニデックは、工作機械事業を一括管理して各子会社の相乗効果を極大化させるために、工作機械事業を行う子会社を所管する事業本部として、2023 年 4 月に機械事業本部 (NMAB) を設立した。機械事業本部 (NMAB) の取扱製品には、波動歯車減速機、内接式遊星歯車減速機、大型工作機、旋盤、マシニングセンタ及びプレス機器等がある。

2024 年度のニデックグループの売上のうち、機械事業本部 (NMAB) の売上は、約 8.2%を占めている。

### (3) グループ会社事業管理部について

ニデックグループでは、1997 年 7 月に関係会社管理部を新設して以降、買収した子会社

<sup>30</sup> 「Motion and Energy」の略語である。

<sup>31</sup> 「NIDEC Machinery and Automation Business」の略語である。

の中でも、特に国内の子会社を「グループ会社」と呼び、事業本部とは別の管理単位としてきた。これは、ニデックグループ全体の経営方針の徹底とグループ企業の発展及び成長に向けた指導及び助言を行うことによって、ニデックグループの一員に加わった企業の持つ経営資源の有効活用とグループ企業間のシナジー効果の最大化を図ることを目的としていた。

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。その後、国内グループ会社の管理等を担当する部署の名称は、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と変遷してきている。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<sup>32</sup>を所管している(本報告書においては、時期を問わず、「**グループ会社事業管理部**」という名称を用いる。)

2025年9月末時点で、グループ会社事業管理部が所管する子会社15社は以下のとおりである(うち5社は、機械事業本部の傘下にもある。)。なお、「グループ会社」という用語は、上記のとおり、買収した国内の子会社を指すものとして使われてきたが、現在、グループ会社事業管理部が所管している15社には、国内の会社だけでなく、PAMA S. p. A.<sup>33</sup>というイタリアの工作機械メーカーが含まれている<sup>34</sup>。

2024年度のニデックグループの売上高のうち、機械事業本部が所管している5社を除いた、国内グループ会社10社の売上高は、約23.7%を占めている。

なお、事業本部と同様、ニデックにおいては、子会社の名称について、しばしば、「NTMC」、「NPSC」、「NATC」といった英語の略称が用いられている。また、ニデック本社は、しばしば、「NCJ」と呼ばれる。本報告書においても英語の略称を使用することがある。

	会社名	事業内容
グループ会社10社	ニデックテクノモータ株式会社 (NTMC) <sup>35</sup>	空調用・家電用・産業用各種中・小型モータの開発、製造、販売
	ニデックパワートレインシステムズ株式会社 (NPSC) <sup>36</sup>	自動車部品、計測機器の開発、製造、販売
	ニデックモビリティ株式会社 (NMOJ) <sup>37</sup>	車載用電装部品、車体系の自動車

<sup>32</sup> ニデックの業務分掌規程によれば、「経営計画立案に対する指導及び助言、業績及び決算に関する分析及び上申、投資案件に係る内容精査及び意見具申、グループ会社間相互の協力強化に係る業務、M&Aに関する業務」等を行うこととされている。

<sup>33</sup> 2023年2月にニデックの完全子会社となった。

<sup>34</sup> PAMA S. p. A. は、海外の子会社であるが、工作機械製造という事業内容に鑑みて、機械事業本部に所属することとなり、それに伴い、グループ会社事業管理部も同社を所管することとなった。

<sup>35</sup> ニデックグループ入り前の社名は、芝浦電産株式会社及び株式会社ワイ・イー・ドライブ。

<sup>36</sup> ニデックグループ入り前の社名は、トーソク株式会社。

<sup>37</sup> ニデックグループ入り前の社名は、オムロンオートモーティブエレクトロニクス株式会社。

	会社名	事業内容
		電子制御ユニットのマーケティング、開発、生産、販売
	ニデックアドバンステクノロジー株式会社 (NATC) <sup>38</sup>	半導体パッケージ検査装置、プリント基板検査装置、検査用治具、光学式外観検査装置、FPD 関連検査装置
	ニデックコンポーネンツ株式会社 (NCCC) <sup>39</sup>	スイッチ、トリマ、圧力センサ、ポリゴンミラー、高周波関連計測器等、主に産業機器市場向け電子部品・モジュールの開発、製造、販売
	ニデックプレシジョン株式会社 (NPCJ) <sup>40</sup>	光学機器、電子機器、部品、システム機器の製造、販売
	ニデックアドバンスドモータ株式会社 (NAMC) <sup>41</sup>	精密小型モータの開発、製造、販売
	ニデックグローバルサービス株式会社 (NGSJ) <sup>42</sup>	保険代理事業、不動産サービス事業、自販機事業、社内売店の運営、飲料販売事業、人材サービス事業、金融事業、ホテル事業
	ニデックマシナリー株式会社 (NDMJ) <sup>43</sup> (2025年10月1日付けでニデックインスツルメンツ株式会社 (NIST) に吸収合併されている。)	各種自動機、FA 機器、計測・試験装置の設計、製造販売及び技術サポート
	ニデックインスツルメンツ株式会社 (NIST) <sup>44</sup>	モータ駆動ユニット、カードリーダ、産業用ロボット、プラスチック成形品、オルゴール等の開発、製造、販売

<sup>38</sup> ニデックグループ入り前の社名は、株式会社リードエレクトロニクス。

<sup>39</sup> ニデックグループ入り前の社名は、コバル電子株式会社。

<sup>40</sup> ニデックグループ入り前の社名は、株式会社コバル。

<sup>41</sup> ニデックグループ入り前の社名は、日本サーボ株式会社。

<sup>42</sup> ニデックの子会社として設立された日本産商株式会社が前身である。

<sup>43</sup> ニデックグループ入り前の社名は、共立マシナリー株式会社。

<sup>44</sup> ニデックグループ入り前の社名は、株式会社三協精機製作所。

	会社名	事業内容
機械事業 本部	ニデックドライブテクノロジー株式会社 (NDTC) <sup>45</sup>	無段変速機、減速機の製造及び販売、各種計測機器の製造、鍛圧機械・精密プレス加工製品の製造及び販売
	ニデックマシンツール株式会社 (NMTJ) <sup>46</sup>	工作機械、切削工具及びその関連製品に関する設計、製造、販売及びコンサルティング業務
	ニデックオーケーケー株式会社 (NOKJ) <sup>47</sup>	工作機械の製造及び販売
	PAMA S. p. A. (PAMA)	工作機械の製造及び販売
	株式会社 TAKISAWA (NTKS)	工作機械及び旋盤の製造及び販売

### 3 永守氏の経営思想等

ニデックを語る上で、永守氏の経営理念への言及を避けて通ることはできない。ニデックの創業者である永守氏は、長年にわたりニデックの経営トップを務め、自らの経営理念をニデックグループ内に徹底してきた。ニデックは、M&Aにより成長してきた会社であるが、買収した会社についても同様であり、永守氏の経営理念は、M&Aによりニデックグループの一員となった会社にも徹底されてきた<sup>48</sup>。

永守氏の経営理念としては、「情熱、熱意、執念」、「知的ハードワーキング」、「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」という「三大精神」が有名である。ニデックの「統合報告書2024」(24頁)では、「情熱、熱意、執念」とは、「ほとばしる情熱、沸き立つ熱意、困難に立ち向かう執念。この3つは全ての礎となる根本精神」と解説され、「知的ハードワーキング」とは、「『知』と『時間』を掛け合わせて働くことで『並みの働き』では達成できないアウトプットを出す。」と解説されている。また、「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」とは、「明日やろう、そのうちやろうではなく、できることには直ちに取り掛かる。そしてできるまでやる。」と解説されている。永守氏の経営理念としては、「井戸掘り経営」、

<sup>45</sup> ニデックグループ入り前の社名は、シンポ工業株式会社。

<sup>46</sup> ニデックグループ入り前の社名は、三菱重工工作機械株式会社。

<sup>47</sup> ニデックグループ入り前の社名は、OKK株式会社。

<sup>48</sup> 新入社員は、入社時に永守氏の経営理念を詳細に解説した「挑戦への道」と題する書籍を配布され、感想文の提出を求められるほか、新入社員研修も「挑戦への道」に基づいて行われていた。また、ニデックにおいては、一時期、各職場の朝礼時に「挑戦への道」の輪読を行う取組が行われていた。中途入社した者にも「挑戦への道」が配布され、永守氏の経営理念の浸透が図られていた。

「家計簿経営」、「千切り経営」からなる「三大経営手法」も有名である。ニデックの社史<sup>49</sup>には、永守氏の経営理念を解説する章が設けられているが、「井戸掘り経営」とは、「アイテム(水)が出るまで穴を掘る。」、「とにかく改善アイテムが出るまで掘り続けることである。」などと解説され、「家計簿経営」とは、「収入(売上)に見合った支出(材外費や経費他)で収まるように知恵を出して管理すれば、健全利益が確保できる。計画が未達になるのは、収入に見合った支出管理ができていないからである。」などと解説されている。そして、「千切り経営」とは、「難しいことや大きな問題をそのまま解決しようとせず、小さくして考えることで解決することができる。」などと解説されている。

ニデックの実際の組織運営にも永守氏の経営理念は色濃く反映されている。後述する、非現実的ともいえる業績目標の設定とそのように設定された高い目標を達成することを厳しく追求する姿勢は、「情熱、熱意、執念」や「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」という三大精神を色濃く反映したものであるといえる。また、後述するように、ニデックグループにおいては、「アイテム出し」と称して、月初に業績目標達成のためのアイテム(施策)を積み上げることが求められているが、これは、「井戸掘り経営」の実践である。

永守氏は、その著書において、「自分の情熱、理念、ビジョン、夢・・・リーダーはそうしたものを全てのメンバーと共有するべく、訴え続けなければならない。それも一度では足りない。聞く者の心に染みこみ、魂を揺さぶるまで何度となく語り続けなければならないのだ。」<sup>50</sup>と述べているが、当委員会によるフォレンジック調査では、永守氏が、経営幹部に対して頻繁にメールを送り、その経営理念を徹底しようとしている様子が認められた。下記は、そのごく一部の例である。

[略]

大きな失敗だったという大反省をもとに、直ちに全社全グループに大号令がかかった。全営業マンが、日本電産グループの成長著しかった時と同様に月 100 件以上の客先訪問を必ず実行すること、そして、単に営業マンだけがあちこち回るのではなく、引き合い可能性の高い客先には開発部門の人間と運動連携して、徹底した受注確度を上げていくための具体化営業を展開していく「新営業改革」の展開を最優先で進めていくことにしたい。当然ながら、この運動に積極参画出来ない営業マンには退場願うしかない。

[略]

ここ数年間、日本電産本体のみならず、グループ会社にも外部人材を大量に採用してきたし、新たな会社を M&A によって日本電産グループに迎え入れてきたが、残念ながら日本電産ポリシーたるものの徹底が遅れており、前職時代の悪弊を多く持ち込んできている人物も多い。そのことが、行動時間軸の遅さやコスト感性の甘さ、更には開発などの

<sup>49</sup> 「あくなき挑戦の 50 年 ニデックのあゆみ 1973-2023」206 頁～230 頁

<sup>50</sup> 永守重信著『成しとげる力』154 頁(サンマーク出版・2021 年)

食い散らかしに見られるように「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」と言った永守経営の真髓が浸透しないままに仕事をしている幹部などが急増してきている。会社は健全利益を上げてこそ、安心安全の経営に繋がっていくのであるが、前職で経営危機などを経験して転職してきた幹部ほど、甘い、遅い、中途半端な仕事を何とも思っていない。これでは、また日本電産から他社に転職しないといけない事態を招くのではないかと心配が尽きない。

[略]

こうして創業者が危機感高まる真剣な檄文を休日の昼にこれだけ多数の関係幹部に送っても、「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」の日本電産精神に基づいて、直ちに返事を返してくる人物と、月曜日に会社に来てから勤務時間内でしか返事を返してこない人物との差が大企業病にかかっているかどうかを診断出来るのである。返事をしてきた時間軸を表にして並べてみれば、各幹部のその危機感や仕事への意気込みがはっきりしてくる。会社に出てきてから返事をよこしてくる人物が結構いることには正直失望落胆した。

[略]

この対応時間軸では、今後の中国等との戦いにはまず勝てないと思った方がよいだろう。やる気のない幹部は、一日も早く日本電産グループを去って貰いたいと思う。

Q3 のひどい業績結果を見ていて、悲しいとか困惑しているとかというものを乗り越えてしまっ、危機迫るものを感じる毎日である。前号<sup>51</sup>でも説明した通り、IQ 値の高い人物はプライドばかり高く、経営の実績や実力もなく過去の学歴や経歴だけで仕事をしようとして、結果として事業計画未達が当たり前の経営しか出来ない人物ばかりだった。しからば、IQ 値は低い EQ 値は指導によって上がっていく可能性のある人物にパワハラまがいの厳しい指導をすることで経営幹部に育ててきたと言っても過言ではない現在の経営幹部が、マンネリや油断や怠慢などによって努力をしなくなり、長い時間をかけて必死に上げてきた自らの EQ 値を下げてしまったことによって、業績悪化を加速させてきた。

事業計画未達を繰り返すところの共通点は、私の経営手法守って経営すれば、必ず計画未達が当たり前の経営が出来るのにそれを厳守せず我流経営を続けていることである。

[略]

毎月 5 日と決めたアイテム出しを平気で守らず、トップリーダー自身が妥協と諦めの経営

<sup>51</sup> 永守氏は、新型コロナウイルスの感染拡大中である 2020 年初めから、「創業者通信」と銘打ったメッセージをニデックグループの経営幹部に送り、ニデックの経営課題を伝え、危機感を持って経営に当たるよう指示している。「前号」とは、前回送付した創業者通信を指す。

を続けている。何故こんな甘い、遅い、中途半端な仕事しか出来ない経営幹部が辞めな  
いで残っているのか？

上記メールのとおり、永守氏は、経営幹部に対して、経営理念を説くとともに業績目標  
達成を厳しく求めている。また、永守氏が、幹部人事をちらつかせながらプレッシャーを  
加えるのもしばしばであったが、後述するように、永守氏は、役員の採用・異動の最終決  
裁権限者であり、これは単なる「言葉の綾」ではない。現にニデックでは、多くの経営幹部  
が、業績悪化の責任を取って降格されたり、ニデックからの「退場」を余儀なくされてい  
る。

このように、永守氏は業績目標達成に強い執念を燃やしているが、それと同時に、こと  
あるごとに、正しい経理処理を行うことの重要性を強調している<sup>52</sup>。これは、永守氏曰く  
「王道経理」すなわち「道のど真ん中を歩く」正々堂々とした経理処理であり、ニデックの役  
職員の間でやりとりされるメール等にも、「王道経理」という言葉は頻繁に登場する。

永守氏がニデックの経営幹部に送ったメールの一例を紹介すると以下のとおりである。

日本電産経営の基本は、何処までも王道経営と王道経理処理が最優先することを再度徹  
底して行ってほしい。一点の曇りもない経営を基本としたいと思う。

今年こそ全事業と全グループ会社、かつ全BUが「事業計画過達が当たり前の経営」をし  
てこそ健全経営の企業集団として評価されるということを全役員が自覚認識してほしい  
と思う。経営は「正しいことが全てに優先する」。だから関係する経営幹部がベクトル  
を合わせて、「この経営や経理処理は正しいのか！」を自問自答して結果責任を担って  
行ってほしい。不正行為によって事業計画過達にするぐらいなら未達でよろしい。それ  
が経営陣の実力であるならやむ得ないし、別の手法でやり直すしかない。不正や誤魔化  
しによって結果を繕うことは罪悪である。経営結果は経営トップの器や経営力に比例す  
るものであり、それ以上もそれ以下もない。無理をすれば必ず付けが回ってくる。だか  
ら、事業計画過達があたり前の経営を続けるには自らの経営力を磨くしかない。心して  
ほしい。

<sup>52</sup> 永守氏は、その著書でも、「利益を高めることは重要だが、利益ばかりを求めていると『開発費を資  
産に計上しよう』などと、キャッシュが入ってこないような利益を探そうとしてしまう。会計上は  
認められていたとしても、あくまで道のど真ん中を歩くべきである。」(前掲『永守流 経営とお金  
の原則』36頁)などと記している。

独断専行行為は厳に慎んで貰って正しい経営（王道経営）に邁進してほしい。その基本は永守3大経営手法と3大経営姿勢の徹底である。その場限りの一過性の利潤や安易な浮利を追ってはいけない。汗水たらして苦勞し真剣にやり抜いた仕事からしか健全利益はもたらさないということを理解して貰うことである。旧●●[当委員会注：宛先の経営幹部の出身会社]時代と同じ失敗は二度とやってほしくないのである。赤字は罪惡、事業計画未達は悪、規則違反は犯罪である。今こそ心してほしい。

このように、永守氏は折に触れ、「王道経理」の徹底を指示しているが、同時に、経営幹部に対する業績プレッシャーを緩めることはない。

例えば、永守氏は、ゴールデンウィーク期間中である2023年5月4日、以下のメール(抜粋)を経営幹部に送信している。

創業以来幾度となく経営判断を誤り重大な経営問題に発展させてことのほとんどの要因は、嘘や粉飾や不正から来ていることを知って欲しい。確かに悪い報告を上げにくいという雰囲気を作り上げてきた私の経営のやり方にも問題があるが、会社規模がどんどん大きくなってきている現在、昔のように全てのことを把握し続けることはできなくなってしまっている。よって、相互信頼しか問題解決の手法はないことを知って欲しい[中略]どこまでも相互信頼関係によって王道経営と王道経理処理を厳守してほしい。企業はその場限りの集団ではない。永遠に成長していけるように健全第一の経営が全てである。計画達成への強いプレッシャーがあることも理解している。それでも正しい経営を第一に選んでもらえないだろうか？

※ 上記メールには誤記が含まれているが、原文をそのまま転記している。なお、以後紹介するメールや文書中の誤記についても、同様に原文をそのまま転記している。

上記メールの宛先となった小部氏ら経営幹部は、永守氏のメールに賛同の意を示す返信を行っているが、それを受け、永守氏は、翌5月5日、小部氏に対して以下のメール(抜粋)を送信している。

本日の5日までにすべての事業部門やグループ会社において124%のアイテム出し<sup>53</sup>が、ガラクタが一切入っていないアイテムだけで完了していることを気が直接確認してくれているのか？その確認すらできていないで社長の仕事を完結できたとは一切言えないがどうか？やるべきことをやらないで未達の言い訳を一切しないよう頼んでおく。また

<sup>53</sup> 「124%のアイテム出し」とは、ニデックの社内用語であり、収益改善のための施策(アイテム)を、必要とされる量の124%出すことを意味する。事業部から出てきた収益改善のための施策の中には実効性に欠けるものも含まれている可能性があるため、124%の施策を出してはじめて、100%の施策が揃うという考え方に基づくものである。

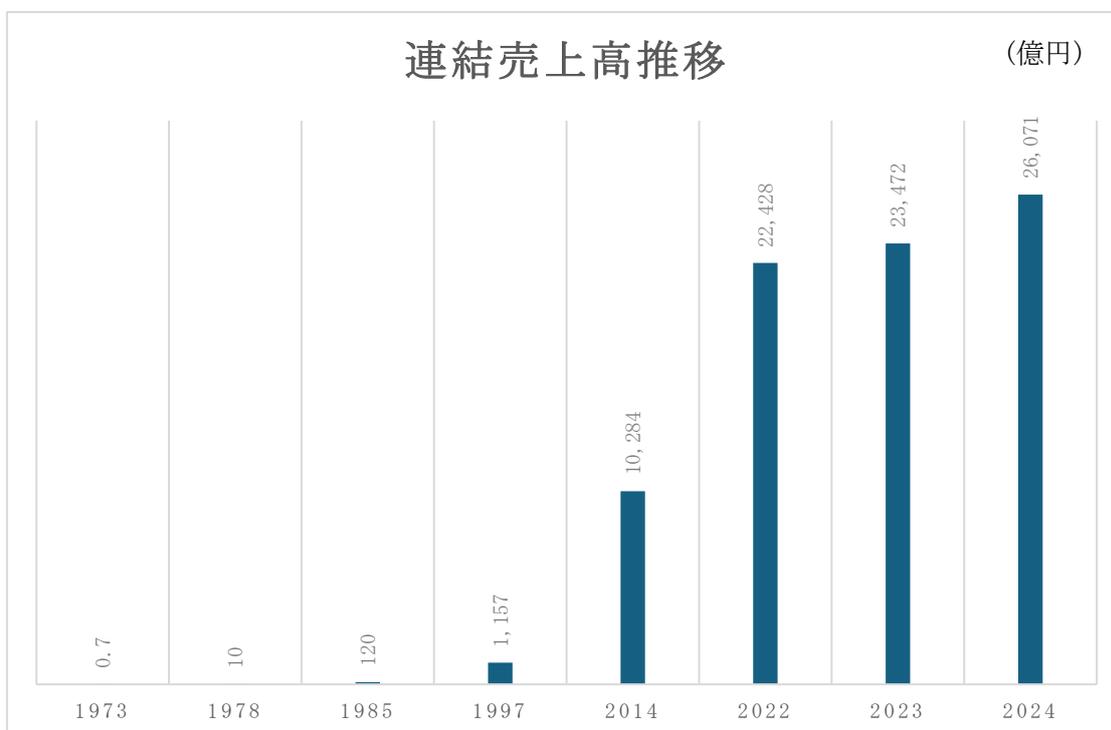
在庫削減や売掛金回収や借入金の減少などのバランスシートの改善は進んでいるのか？  
全てはやる気があればできることばかりである。

これを受け、小部氏は、他の経営幹部に永守氏のメールを転送しつつ、「私は、下記コメントに回答せねばなりません。各担当部門の状況、対応策について、日本時間午前中まで一報ください。」とのメールを送り、経営幹部らは、休日返上での作業を余儀なくされている。

#### 4 ニデックの売上高の推移及び中期経営計画

永守氏が、その著書において、「私は基本的に成長論者である。企業は存在する限り常に成長を続けなければならないし、成長なしには企業の活性化は図れないと考えている。」<sup>54</sup>と述べていることと軌を一にするかのように、ニデックは、現在に至るまで、右肩上がりの成長を続けている。

ニデックグループの売上高の推移は以下のとおりである。



<sup>54</sup> 前掲『永守流 経営とお金の原則』60頁

上記のとおり、創業初年度に約7,000万円であった売上高は、1978年度には、約10億円となり、2014年度には1兆円を突破するに至っている。2022年度には、2兆円の大きさに乗り、現在に至っている。永守氏は、2015年1月22日に開催された2014年度第3四半期の決算説明会において、2030年度に売上高10兆円を目指すことを表明し、以降、折に触れて、2030年度に売上高10兆円を実現するという目標を口にしている。

この点、永守氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「日本電産を4人のメンバーでスタートしたとき、『1億円の売上を目指す。』と言った。他の3人が『100万円の間違いではないか。』と言ってきたが、それは違う。大きすぎるように見える目標、つまり『おおぼら』を掲げ、どこまでいけるかやってみようということから始まった会社である。売上高1億円を達成した後は、1兆円を目指し、1兆円を達成した後は2兆円、2兆円を達成した後は、3兆円を目指してきた。」などと述べている。

右肩上がりの成長に向けた永守氏の思いは、ニデックの中期経営計画にも現れている。

ニデックが売上高1兆円を達成した直後の2015年4月に公表した中期戦略目標(Vision2020)では、2020年度に、①連結売上高2兆円、②連結営業利益率15%以上、③ROE(株主資本利益率)18%以上(株主資本比率60%を前提目標)を達成することが目標とされていた。

また、2021年7月に公表した中期戦略目標(Vision2025)では、2025年度に連結売上高4兆円、ROIC(投下資本利益率)15%以上を達成することが目標とされていた。

このように、ニデックは、右肩上がりの成長を希求し、市場に対し、更なる成長に向けた強いメッセージを発信し続けてきた<sup>55</sup>。

他方で、永守氏自身、右肩上がりの成長を続けることの難しさを感じていたと思われる。永守氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「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はじめた。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。」「売上高1兆円、2兆円は、ニデックの潜在能力を出し切って達成することができた。しかし、3兆円の壁は高かった。」「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。」などと述べ、右肩上がりの成長を追求し続けてきたことについての複雑な心境を吐露している。

後述するように、ニデックの後継者選定は紆余曲折を辿ったが、指名委員会での議論を経て、2024年4月1日、岸田氏が社長執行役員(CEO)に選任された。そして、岸田氏は、同年6月に開催された定時株主総会を経て、代表取締役社長執行役員(CEO)に就任した。永守

<sup>55</sup> ニデックの「統合報告書2024」(24頁)においても、「『一番以外はビリ』『脱皮しない蛇は死ぬ』、に代表されるNo.1にこだわる成長志向は当社創業以来のDNAとなっています。多くの産業において上位企業しか生き残ることができておらず、既存事業への依存によって企業の成長が阻害される事例が生じていることから、No.1に拘る成長志向は経営戦略としても極めて合理的であると言えます。」とされている。

氏は、当委員会による調査中の2025年12月19日、代表取締役グローバルグループ代表を辞任し、名誉会長(非常勤)となったが、辞任前に行われた当委員会のヒアリングにおいて、岸田氏が後継者にふさわしい資質を備えていると述べ、今後、岸田氏に経営を委ね、一線を退く意思を明らかにしている<sup>56</sup>。

ニデックが2025年3月期の決算説明会において公表した中期経営計画(Conversion2027)は、岸田氏が主導して策定された計画である。岸田氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「これまで、永守氏から目標がトップダウンで下りてくることに慣れていたため、各事業拠点が自分の頭で考えることができていなかった。そのため、各事業拠点に自らリスクを踏まえた事業計画を検討してもらい、地に足の着いた新しい中期経営計画を作った。」などと述べているが、実際、2027年度に連結売上高2兆9,000億円、ROIC12%を達成すること等が目標とされており、前回の目標よりも下方修正された目標となっている。永守氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「新しい中期経営計画は保守的であり、株価も下がるので、イライラすることはあるが、これは必要な変化であり、岸田氏にやってもらおうと思っている。」などと述べている<sup>57</sup>。

## 5 ニデックの経営トップの変遷

ニデックは、創業以来長年にわたって永守氏が経営トップを務めてきたが、近年は、永守氏の後継者を巡って紆余曲折を辿っている。

永守氏は、2022年に出版した著書において「私が後継者を真剣に探し始めたのは今から10年前、67歳のころ[注：2011年頃]である。」、「後継者候補として社内外の人を100名程度面接した。」<sup>58</sup>と記しているが、2018年6月には、当時代表取締役副社長執行役員(COO)であった日産自動車株式会社出身の吉本氏が代表取締役社長執行役員(COO)となり、初めて永守氏以外の人物がニデックの社長を務めることとなった(永守氏は、代表取締役会長兼社長から代表取締役会長となったものの、依然としてCEO職にとどまることとなった)。そして、吉本氏らCOO職で構成されるCOO会議で議論された事項をCEOである永守氏が決裁するという、永守氏が「集団指導体制」と呼ぶ経営体制が試みられることとなった。

当時、祖業である精密小型モータ事業の市場規模が縮小する中、ニデックは、車載事業及び家電産業事業を成長の柱として位置づけており、日産自動車株式会社出身の吉本氏には、これらの事業を牽引することが期待されていたが、吉本氏の社長就任後、車載事業及び家電産業事業の営業利益は低迷することとなった。そのような中、永守氏は、吉本氏に

<sup>56</sup> なお、永守氏は、2026年2月26日付けで名誉会長を辞任した。

<sup>57</sup> 当該供述も、代表取締役グローバルグループ代表を辞任する前のものである。

<sup>58</sup> 前掲『永守流 経営とお金の原則』231頁

代わる後継者候補として、日産自動車株式会社の副最高執行責任者(COO)を務めていた関氏に白羽の矢を立てた。関氏は2020年1月にニデックに入社し、同年4月には社長執行役員(COO)に就任し(吉本氏は、代表取締役副社長執行役員に降格された<sup>59</sup>)、同年6月に代表取締役社長執行役員(COO)に就任した。そして、翌2021年6月、永守氏は初めてCEOの地位から降り、関氏が、代表取締役社長執行役員(CEO)となった。

しかし、CEOの立場を退いて1年も経過しない2022年4月、永守氏は、代表取締役会長(CEO)として再びCEO職に復帰し、関氏は代表取締役社長執行役員(COO)に降格された。関氏は、2022年9月に、業績悪化の責任を取るためという理由で代表取締役社長執行役員(COO)を辞任し、ニデックの創業メンバーの一人であり、長年にわたって永守氏と共にニデックを支えてきた小部氏がその後を継ぐに至っている。

その後の2023年3月10日、ニデックの取締役会において、将来の代表取締役社長候補として5名の副社長執行役員を選任することが決定された。副社長を選任するに当たっては、2022年11月に新設された指名委員会において副社長候補者に関する審議が行われている。永守氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「それまで、自分一人で後継者候補を決めてきたが、一人で決めることはリスクがあると考え、指名委員会といった仕組みを整えて、候補者を選任してもらうことにした。」などと述べている。

指名委員会は、5名の副社長執行役員と複数回にわたる面談等を行うなどした上で、岸田氏を後継社長候補として決定し、取締役会決議を経て、2024年4月1日、岸田氏が社長執行役員(CEO)に選任された。そして、これに併せ、永守氏は、代表取締役グローバルグループ代表に就任し、小部氏は、取締役会長に就任することとなった。そして、岸田氏は、同年6月に開催された定時株主総会を経て、代表取締役社長執行役員(CEO)に就任した。

## 6 ニデックの業務執行体制

### (1) 概要

ニデックにおいては、長年にわたり、永守氏が業務執行のトップを務めてきた。

業務執行に関わる会議体としては、毎月3回、土曜日に常務会(2021年4月に「Management Committee」へと名称変更された。)が開かれていたほか、月初の土曜日に経営

---

<sup>59</sup> なお、吉本氏だけでなく、他の取締役や執行役員も、軒並み降格されている。当時の役員の一人は、「永守氏が、『他の役員も吉本氏を支えられなかったので、同罪である。』と言い、降格された。」などと説明している。

会議が開かれていた<sup>60</sup>。

2024年4月に岸田氏が社長執行役員(CEO)になり、永守氏が代表取締役会長(CEO)から退き代表取締役グローバルグループ代表になって以降、岸田氏が業務執行のトップを務めている。また、従前の Management Committee は経営会議(以下「**(新)経営会議**」という。)へと名称変更され、経営会議(以下「**(旧)経営会議**」という。)は月次役員会へと名称変更されている。

## (2) 2024年3月までの主要会議体の概要

### ア (旧)経営会議

(旧)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と位置づけられており、月初の土曜日に開催されていた。(旧)経営会議は、全体会議、月次決算総括会議、本社・事業部横串会議の各会議で構成されている。(旧)経営会議には、永守氏及び全執行役員が出席していた。

全体会議では、永守氏から、全社経営方針等について講話が行われ、月次決算総括会議では、CFO から月次の全社業績について報告され、本社・事業部横串会議では、本社管理部門や事業本部等からの各種報告が行われていた。

### イ 常務会

常務会は、永守氏の諮問機関と位置づけられており、常務執行役員以上の執行役員が出席していた。永守氏は常務会に出席しないが、常務会の議事録は永守氏に回付され、永守氏によるコメントがなされていた。

常務会は、月に3回、(旧)経営会議の日を除く土曜日に開催されていた。

常務会で審議すべき事項は、①取締役会に付議すべき事項の全件、②全般的業務執行方針及び基本方針、③全社的観点から重要と思われる個別案件、④その他構成員が必要と認めた事項とされていた。もっとも、常務会は、業務上の意思決定を行う会議体ではなく、あくまで永守氏の諮問機関であるとされており、常務会で審議・決定された事項は、改めて稟議手続で永守氏による決裁を得ていた。

---

<sup>60</sup> 常務会や下記の(旧)経営会議が土曜日に開催されるのは、経営幹部は、平日は業務遂行に専念すべきであるとの永守氏の考えに基づく。なお、経営幹部は、毎週日曜日、永守氏に対して週報を提出する必要があり、永守氏は、日曜日中に、週報に対してコメントを返していた。経営幹部には、日曜日中に、永守氏のコメントに対して返答することが求められていた。

## ウ Management Committee

関氏が代表取締役社長執行役員(COO)を務めていた2021年4月、常務会の名称がManagement Committeeへと変更され、研究開発、生産、購買、その他個別のプロジェクトに関する議論や、組織やルールの変更に関する協議、取締役会で議論すべきテーマや中長期的なテーマを中心に審議される会議体と位置づけられることとなった。

Management Committeeの出席者は、主要な執行役員以上の役員とされ、永守氏は出席していなかったが、Management Committeeの議事録は永守氏に回付され、永守氏によるコメントがなされていた。Management Committeeは、月に2回、土曜日に開催されていた<sup>61</sup>。

なお、Management Committeeについて、上記の変化はあったものの、永守氏の諮問機関という位置づけに変わりはない。

### (3) 2024年4月以降の主要会議体の概要

#### ア 月次役員会((旧)経営会議)

岸田氏が社長執行役員(CEO)となった2024年4月、(旧)経営会議の名称が月次役員会へと変更された。月次役員会には、全ての執行役員、フェロー、理事が出席し、経営上重要な案件の情報の共有等が行われている。永守氏は、月次役員会には出席しておらず、また、月次役員会の議事録は作成されていないため、永守氏には回付されていなかった。

#### イ (新)経営会議((旧)Management Committee)

岸田氏が社長執行役員(CEO)となった2024年4月、Management Committeeの名称が(新)経営会議へと変更された。

(新)経営会議で議論される事項はManagement Committeeと同様であるが、永守氏の諮問機関という位置づけではなくなり、(新)経営会議の審議結果が永守氏に報告されることもなくなった。もっとも、(新)経営会議で審議・決定された事項は、下記(4)のとおり、2025年8月までは、改めて稟議手続で永守氏による決裁を得ていた。

#### ウ 三者会議(NKK会)

岸田氏が社長執行役員(CEO)となった2024年4月、業務執行側のトップ3である永守氏、小部氏及び岸田氏の3名により、業績進捗、各種経営課題、リスクへの対応について討議

<sup>61</sup> Management Committeeへの名称変更と同時に、売上、収益、その他経営計画の変更や進捗状況の確認等を行うPerformance Committeeが設立され、毎月1回、土曜日に開催されるようになった。

する会議体として、三者会議(3名の頭文字を取って「NKK会」と呼称されている。)が設置され、週1回、月曜日に開かれていた<sup>62</sup>。

#### (4) 永守氏の決裁権限

時期によって決裁権限の内容は変遷しているが、2025年8月までは、ニデックグループの主要な稟議事項については永守氏が決裁者とされていた<sup>63</sup>。人事関係について見ると、ニデック本社(小型モータ事業本部(SPMS)、車載事業本部(AMEC)、本社管理部門等)の役員の採用・異動、一定グレード以上の従業員の採用、社員報償、その他人事に関する重要事項は永守氏が決裁者とされており、また、国内グループ会社の役員人事、役員報酬、従業員賞与等の重要事項についても永守氏が決裁者とされていた。また、海外に拠点を有する事業本部(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))についても、人事関係(事業本部幹部の異動、報酬変更等)を含め、多くの重要事項について永守氏が決裁者とされていた。後述するとおり、永守氏は、ニデックの経営幹部に対して、頻繁に、幹部人事をちらつかせた業績プレッシャーをかけているが、それは、永守氏が役員の異動等に関する決裁権限を有していることを背景としている。

2018年6月には、吉本氏が社長執行役員(C00)になり、以降、関氏や岸田氏が社長に就任しているが、吉本氏、関氏及び岸田氏に与えられた決裁権限は限定的であり、例えば、岸田氏は、2024年4月に社長執行役員(C00)に就任したが、ニデック本社に関する事項について見ると、一定グレードの従業員の異動に関する事項と、ニデックの一部の社内規程の制定改廃に関する事項に限って決裁権限を有しており、執行役員の採用・異動等、他の事項について決裁権限を有しているのは、依然として永守氏であった。その後、2025年8月、永守氏が決裁権限を有している事項について、岸田氏が決裁権限を有することに変更

---

<sup>62</sup> 永守氏が2025年12月19日付けで代表取締役グローバルグループ代表を辞任し、名誉会長(非常勤)となって以降は、NKK会が開催されていない。なお、永守氏は、2026年2月26日付けで名誉会長を辞任した。

<sup>63</sup> ニデック本社(小型モータ事業本部(SPMS)、車載事業本部(AMEC)、本社管理部門等)及び国内グループ会社について見ると、事業、取引、財務・経理、支出関係、製造設備等固定資産の移動・売却・貸与、人事、訴訟、規程、包括稟議等の稟議項目があり、その細項目の多くの項目について永守氏が決裁者とされていた。例えば、製造設備等固定資産の廃却(不良性資産の評価減を含む。)については、ニデック本社においては、前半期の営業利益率が15%超の事業本部については1,000万円以上、前半期の営業利益率が15%以下の事業本部、本社管理部門については300万円以上、国内グループ会社については100万円以上の場合に、永守氏が決裁権者とされていた。

された<sup>64</sup>。

## (5) 執行役員について

ニデックにおいては、執行役員は、取締役会の決議により選任され、その任期は、選任後 1 年以内に終了する事業年度に関する定時株主総会後の最初の取締役会終結時までとされている。また、下記 7(1)のとおり、ニデックにおいては 2022 年 11 月から任意の指名委員会が設置されており、ニデックの執行役員の選任については、指名委員会で審議され、取締役会に対して答申が行われる。ニデックの執行役員はニデックとの間に雇用関係はなく、ニデックとの間で委任契約を締結している。

上記(4)のとおり、2025 年 8 月までは、執行役員の採用・異動については、指名委員会の審議及び取締役会の決議を経る前に永守氏が決裁するものとされていた。また、執行役員の報酬については下記第 4 の 4 で詳述する。

## (6) Cx0 について

ニデックにおいては、業務分野ごとに、業務を統括するグループの最高責任者(いわゆる「Cx0」である。)を置いている。CEO はニデック創立当初から置かれており、最高執行責任者(COO)は 2005 年から置かれている。その後、必要に応じて Cx0 が順次置かれてきた。

なお、最高業績管理責任者(Chief Performance Officer(CPO))は、2019 年 6 月に新設されたポジションである。従前は、最高財務責任者(CFO)が業績管理業務を所管していたが、後述する 2018 年度下期に発覚した会計不正事案の調査に当たった外部の法律事務所から、経理ラインと業績管理ラインを分離するべきとの提言がなされたことを受け、最高業績管理責任者(CPO)が新設された。以降、最高財務責任者(CFO)が経理及び税務業務を担当し、最高業績管理責任者(CPO)が業績管理、財務及び IR 業務を担当することとしていたが、2021 年 6 月より、最高財務責任者(CFO)が経理、税務、財務及び IR 業務を担当し、最

---

<sup>64</sup> なお、国内グループ会社については、ニデック本社から、2025 年 8 月 20 日付けで、役員報酬、従業員賞与、役員・顧問人事等については、永守氏が引き続き決裁者である旨の通達が発出されていた。この点、後述するグループ会社事業管理部を所管する執行役員は、「国内グループ会社は、その背景もさまざまであり、管理をすることは容易ではない。永守氏と岸田氏が話し合い、社歴の浅い岸田氏に国内グループ会社の役員報酬や役員人事等を最終決定させるのは時期尚早であるということになった。」などと述べている(もっとも、同年 9 月、永守氏が最終判断を岸田氏に委ねるとの意向を示したため、以降、岸田氏が決裁者となる運用となった。)

高業績管理責任者(CPO)が業績管理業務を担当することとなった<sup>65</sup>。

## 7 ニデックのガバナンス体制・内部統制の状況

### (1) 取締役会及び監査等委員会等

#### ア 概要

ニデックは取締役会、会計監査人及び監査等委員会設置会社(会社法第2条第11号の2)であり、また、取締役会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。ニデックが監査等委員会設置会社に移行したのは、2020年6月17日である。

#### イ 取締役会

ニデックの取締役会は経営に関わる重要な事項についての意思決定及び業務執行の監督を行っており、原則として毎月1回開催するとともに、例えば、決算短信発表時の決算取締役会やM&A関係の議案に関する臨時取締役会等、必要に応じて随時開催することとされている。2025年12月19日までは<sup>66</sup>、取締役会の議長は、ニデックの創業者であり代表取締役グローバルグループ代表の永守氏が務めていた。また、取締役の過半数は、社外取締役が占めている。

ニデックが監査等委員会設置会社に移行した2020年以降の社外取締役は、以下のとおりである(敬称略。網掛けは監査等委員。)。社外取締役の属性は、元官僚、学者又は弁護士である。

---

<sup>65</sup> 当初、CFO及び最高業績管理責任者(CPO)の配下に、グローバル業績管理部が置かれていたが、2023年6月20日、グローバル業績管理部とグループ会社事業部(グループ会社事業管理部の前身)を統合し、CFO、最高業績管理責任者(CPO)及びグループ会社担当役員の配下の組織として、グループ業績管理部が設立された。その後、財務会計機能と管理会計機能を一体化する目的で、2024年5月1日付けで、経理部とグループ業績管理部を統合し、CFO配下の組織として、経営管理統括部が設立されたが(この際、グループ会社担当役員の配下の組織として、グループ会社事業管理部が別途設立された。)、経営管理統括部は、引き続き、最高業績管理責任者(CPO)のサポートを行っていた。その後、2025年5月1日付けで、経営管理統括部は、財務会計機能を有する経理税務部と管理会計機能を有する経営管理部に分けられた。

<sup>66</sup> 永守氏は、2025年12月19日付けで代表取締役グローバルグループ代表を辞任し、名誉会長(非常勤)となった。取締役会議長は、代表取締役社長執行役員の岸田氏が引き継いでいる。

2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
佐藤慎一 <sup>67</sup>	佐藤慎一	佐藤慎一 <sup>68</sup>	佐藤慎一	佐藤慎一	佐藤慎一
清水 治 <sup>69</sup>	清水 治	小松弥生 <sup>70</sup>	小松弥生	小松弥生	小松弥生
中根 猛 <sup>71</sup>	中根 猛	酒井貴子	酒井貴子	酒井貴子	酒井貴子
山田 文 <sup>72</sup>	山田 文	中根 猛※	山田 文	山田 文	吉井 浩 <sup>73</sup>
酒井貴子 <sup>74</sup>	酒井貴子	山田 文	渡邊純子	豊島ひろ江	山田 文
		赤松玉女 <sup>75</sup>	豊島ひろ江 <sup>76</sup>	梅田邦夫 <sup>77</sup>	豊島ひろ江
		渡邊純子 <sup>78</sup>			梅田邦夫

※ 2022年10月に中根猛氏が退任し、補欠の監査等委員であった渡邊純子氏が取締役(監査等委員)に就任した。

## ウ 監査等委員会

監査等委員会については、2025年9月末時点で、監査等委員5名で構成され、そのうち4名を社外取締役が占めている(常勤監査等委員は2名であり、社外取締役1名が常勤監査等委員を務めている)。監査等委員会は、原則として、毎月、定例の取締役会の開催と同日に開催されている。年間12回開催されている定例の監査等委員会のうち8回程度の委員会には、会計監査人も出席し、会計監査での指摘事項等について意見交換を行っている。また、代表取締役社長も、年間4回程度、監査等委員会に出席し、業務執行状況について説明等を行っている。

監査等委員の職務の補助を行うのは、経営管理監査部であり、監査等委員会の要請に従って、同委員会が求めた事項の監査を実施して、その結果を同委員会に報告することと

<sup>67</sup> 元文部事務次官

<sup>68</sup> 元財務事務次官

<sup>69</sup> 元財務省大臣官房審議官、内閣府審議官

<sup>70</sup> 元文部科学省研究振興局長

<sup>71</sup> 元外務省総合外交政策局軍縮不拡散・科学部長

<sup>72</sup> 京都大学大学院法学研究科教授

<sup>73</sup> 元大阪国税局長、国土交通省省察統括官

<sup>74</sup> 大阪公立大学大学院経済学研究科教授

<sup>75</sup> 京都市立芸術大学理事長兼学長

<sup>76</sup> 弁護士

<sup>77</sup> 元外務省国際協力局長

<sup>78</sup> 京都大学大学院経済学研究科教授

されている。

また、監査等委員会は、年1回、内部通報の状況についても報告を受けている。

監査等委員自身が実地監査を行うことは基本的にはない(監査役会設置会社の時代も同様である。) <sup>79</sup>。

## エ 任意の指名委員会及び報酬委員会

ニデックにおいては、創業者である永守氏が人事に関して大きな発言力を有しており、ニデック本社の取締役及び執行役員の候補者選定については永守氏の意向が強く働いてきていたが、2022年11月からは指名委員会が設置されている。

指名委員会を設置した最大の目的は、永守氏の後継者を選定することであり、永守氏自身が社外取締役の意見も聞いた上で後継者を選定したいと考えて設置の意向を示したものであった。2025年9月末時点で、指名委員会は5名の取締役(そのうち社外取締役は4名)で構成され、取締役及び執行役員等の選任に係る基本方針及び基準、候補者案等について審議を行い、その結果を取締役会に対して答申している <sup>80</sup>。

指名委員会は、2024年、社長候補として選任された5名の副社長の中から岸田氏を社長候補に決定しているが、指名委員を務める社外取締役は、「永守氏は極力発言をしないように努めている様子であり、社外取締役が中心となって議論した。5名の社長候補との複数回にわたる面談等を行い、岸田氏が社長として適任であるとの結論に至った。」などと述べている。

また、報酬委員会は2021年2月から設置されている。2025年9月末時点で、報酬委員会は5名の取締役(そのうち社外取締役は4名)で構成されており、役員報酬に係る基本方針や報酬体系等について審議を行い、その結果を取締役会に対して答申している。

指名委員会の委員長は2022年11月の設置時から社外取締役が務めている。報酬委員会の委員長は、2021年2月の設置時は永守氏が務め、以降、関氏、永守氏、小部氏が順次務めた後、2024年6月から社外取締役が務めている。指名委員会及び報酬委員会のいずれについても、2025年5月までは永守氏が委員となっていた。

---

<sup>79</sup> ただし、2018年度下期に家電産業事業本部(ACIM)及び車載事業本部(AMEC)において会計不正事案が発覚し、外部の法律事務所による調査が実施されるに至ったことを受け、ニデック本社の2名の常勤監査役(監査等委員)が分担して国内グループ会社の監査役も務めることになった。

<sup>80</sup> もっとも、永守氏を含む執行側が指名委員会に対して、取締役や執行役員の候補者のリストを提出し、指名委員会は基本的には当該リストに記載された候補者を指名している。

## (2) 経理部門の体制及び決算・財務報告に係る業務プロセス

### ア 経理部門の体制

ニデックにおいては、2024年4月までは経理部が財務会計に関連する業務を所管し、グループ業績管理部が管理会計に関連する業務を所管していたが、同年5月1日付けの部門再編によって、経営管理統括部が新設され、同部が財務会計及び管理会計に関連する業務を所管するようになった。経営管理統括部には、戦略企画グループ、主計グループ、予算管理グループ、SPMS事業支援グループ、AMEC事業支援グループ及びACIM/MOEN事業支援グループがあり、このうち主計グループが財務会計及び管理会計に関連する業務を所管していた。

その後、2025年5月付けで、再び部門再編が行われ、経営管理統括部が経理税務部と経営管理部に分割され、経理税務部が財務会計に関連する業務を所管し、経営管理部が管理会計に関連する業務を所管するようになっている<sup>81</sup>。経理税務部には、単体会計グループ、連結会計グループ、税務グループ及び企画グループがあり、このうち、主として連結会計グループが連結の財務会計に関連する業務を所管しているが、企画グループも連結決算の取りまとめ作業の一部に関与している。

### イ 決算・財務報告に係る業務プロセス

ニデックグループにおいては、連結決算の策定に関して STRAVIS と呼ばれる連結会計システムを用いている。STRAVIS の機能は、連結収集システムと精算処理システムに大別されるところ、各子会社等が連結収集システムに直接アクセスして決算数値を入力している。その後、ニデック本社の経理税務部の連結会計グループの担当者らが、入力されたデータにエラーが発生していないかどうか確認した上で、精算処理システムに決算数値を取り込んで連結精算処理をしている。

ニデックグループに属する子会社は300社以上存在しており、全ての子会社がニデック本社に対して個別に決算を報告しているわけではなく、例えば米国については、数十の子会社で構成されるサブ連結<sup>82</sup>の決算数値がニデック本社に対して報告されている。このように、ニデックグループでは、ニデック本社に対する決算の報告には、フラット連結とサブ連結が並列しており、結果として、決算の報告単位は、150から160程度になっている。

ニデックは、各四半期最終月の翌月の第5営業日頃に、サブ連結を行っていない単体の子会社から、財務諸表・財務取引の元データ等から成るレポートパッケージを受領

<sup>81</sup> 上記のとおり経理部門の体制が変遷しているが、本報告書においては、時期を問わず、「経理部」という名称を用いることがある。

<sup>82</sup> ニデックの子会社が当該会社の子会社等から成る連結財務諸表等を作成している場合を指す。

する。そして、ニデックは、当該月の第 8 営業日頃には、サブ連結を行っている子会社からもレポートパッケージを受領する。その上で、連結会計グループの担当者らが四半期又は通期の連結決算を作成している。

連結会計グループが取りまとめた連結決算は、経理税務部の部長及び CFO らによる確認を経た後、決算短信の公表月の第 3 週に永守氏に対する報告を行った上で、決算短信として公表されていた。

ニデックは、永守氏の意向で、どこよりも早く決算発表を公表する方針を採っており<sup>83</sup>、ニデックの経理税務部が決算の取りまとめにかける日数は数日程度であり、連結財務諸表をまとめ終わるのは毎四半期の該当月の 15 日前後であった。

## ウ 経理ルール

ニデックは、国際会計基準(IFRS)に基づく会計方針・会計マニュアルとして、Nidec グローバルアカウンティングポリシーマニュアル(以下「**NIAP**」という。)を制定している。NIAP は、総論的事項<sup>84</sup>や主要勘定科目<sup>85</sup>ごとに作成されている<sup>86</sup>。

NIAP が制定されたのは 2015 年 9 月であり、ニデックが、2017 年 3 月期から、従前の米国会計基準(USGAAP)に代えて国際会計基準(IFRS)を適用するのに合わせて制定された。

NIAP はポータルサイトへの掲示や連結会計システム内での掲示といった方法でニデックグループ各社に対して周知されており、レポートパッケージをニデックに提出する子会社の経理担当者であれば誰でも閲覧することができる。また、NIAP は、改訂の有無にかかわらず、四半期ごとに会計監査人に提出されている。

ニデックグループ各社は、NIAP に基づいてレポートパッケージを作成することとされており、レポートパッケージの作成責任は原則として各社が負うものとされている。

NIAP の新規発行及び改訂を行うためには、ニデック本社の CFO の承認を得ることが必要とされており、ニデック本社の経理税務部が継続的に改訂の必要性について検討を行うこととされている。また、ニデックグループ各社が会計方針又は会計マニュアルに関する社内規程を改訂する場合には、ニデック本社経理税務部に対して審議依頼を行うことが必要とされている。

---

<sup>83</sup> 新型コロナウイルスの感染拡大中の 2019 年度第 4 四半期の決算発表については、経理部から、海外拠点所在国の移動制限やロックダウンの影響から、想定どおりに決算を締めることが困難であるとして、決算発表日の延期が上申されたが、永守氏は却下している。

<sup>84</sup> 例えば、目的適用範囲、IFRS 原則及び枠組み、会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬、並びに財務諸表の表示等である。

<sup>85</sup> 例えば、棚卸資産、有形固定資産、及び無形固定資産等である。

<sup>86</sup> 各 NIAP は、用語の定義、関連する IFRS、基準のサマリー、会計方針、会計マニュアル、表示及び開示、FAQ といった項目によって構成されている。

NIAP の規定の中には、原則的な会計処理と例外的な会計処理を併記しているものもあり<sup>87</sup>、また、量的及び質的な要素を勘案して重要性がない項目については、国際会計基準(IFRS)が定める基準を適用する必要はないとされている。各事業本部や子会社がNIAPの適用や重要性の判断に迷う場合などには、ニデック本社の経理税務部連結会計グループに事前に申請すべきとされている。そして、ニデック本社の経理税務部連結会計グループが、個々の項目について、各社の決算作業の簡便性、及び財務諸表に与える影響度(売上高、営業利益、及び総資産等から総合的に判断される)等を勘案して回答を行うことになる。もともと、2018年以前は、ニデック本社に対する事前申請の実施が徹底されておらず、たびたび、各社の判断で例外的な処理が行われていた。そのため、2019年以降、ニデック本社は、経理通知、社内通達又は経理通達といった方法によって、各事業本部や子会社が例外的な処理を行おうとする場合にニデック本社に対する事前申請が必要であることを繰り返し周知している<sup>88</sup>。

### (3) コンプライアンス部門等

#### ア 法務コンプライアンス部

ニデックの法務コンプライアンス部は、内部通報制度の運用を所管しているほか、コンプライアンスに関する諸施策や規程の企画及び立案を行い、事業を進める上で法令等に抵触する可能性がある問題点について、法令や社内規程、企業倫理等への適合性を判断する役割を担っている。法務コンプライアンス部には、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ているところ、これらの中でコンプライアンス関連業務を担当しているのは、コンプライアンスチームである。なお、2025年12月1日付けで、法務コンプライアンス部は、コンプライアンス部と法務部に分かれているが<sup>89</sup>、組織変更が直近に行われたことを踏まえ、本報告書では、法務コンプライアンス部時代の組織体制等について説明を行う。

コンプライアンスチームは、コンプライアンス徹底のため、ニデックグループのコンプライアンス関連部署を統括し、必要に応じて指導や支援を行う役割も担っており、コンプライアンスに関連する情報について、コンプライアンス委員会、監査等委員会及び取締役

---

<sup>87</sup> 例えば、NIAPの棚卸資産では、滞留在庫について、「入荷から一定期間を経過している商品、原材料、貯蔵品及び製造から一定期間を経過している製品、仕掛品は滞留在庫と判断し、100%評価減を実施する。」ことが原則であり、「上記以外の会計処理を行う場合は、事前に事業本部長からNCJ経理税務部担当役員の承認を得なければならない。」とされている。

<sup>88</sup> 後述する2018年度下期に発覚した会計不正事案を調査した外部の法律事務所の提言を受け、再発防止策の一環として、これらの周知が行われるようになった。

<sup>89</sup> コンプライアンス部は、従前のコンプライアンスチームに相当するコンプライアンスグループ及び従前の貿易管理室に相当する貿易コンプライアンス室で構成されている。

会への報告を行っている。また、コンプライアンスチームは、内部通報への対応や新入社員へのコンプライアンス教育を担当しているほか、概ね月 1 回実施されるコンプライアンスセミナーも担当している。

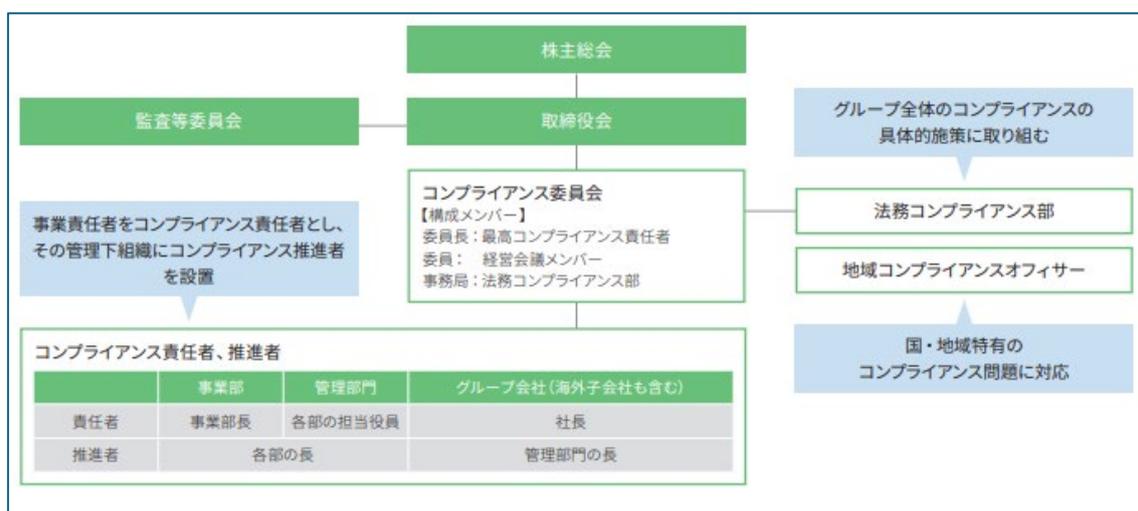
コンプライアンスセミナーは 2018 年度から実施されており、2018 年度は国内グループ会社全社を対象に、2019 年度はニデックの東京オフィスを除く全拠点を対象に、それぞれ対面でのコンプライアンスセミナーを実施している。2020 年度及び 2021 年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、ポータルサイトで音声資料を展開する方式でコンプライアンスセミナーを実施したが、2022 年 12 月から、ニデック本社の事業部門担当者及び国内グループ会社を対象に、対面でのコンプライアンスセミナーの実施を再開している。コンプライアンスセミナーでは、午前中は座学形式での講義が行われ、午後は 10 人程度のグループに分かれて、主に、労務及びハラスメントに関する事例について議論をするグループセッションが行われている。また、セミナー終了後に法務コンプライアンス部の従業員が部屋に待機し、参加者からの個別相談に応じることとしている（個別相談で申告のあったコンプライアンス上の問題については、内部通報と同様の取扱いをすることとされている。）。

なお、海外拠点におけるコンプライアンス教育の実施は、下記に記載の各地域のコンプライアンスオフィサーが実施している。

## イ ニデックグループのグローバルコンプライアンス体制

幾多の M&A を経て、ニデックグループの事業領域は、世界中に拡大している。ニデックグループでは、世界の各地域で発生する個別事案・事件に対して、より迅速かつ的確な対応ができるようグローバルコンプライアンス体制を構築している。

ニデックの「統合報告書 2024」から、その概要を引用すると以下のとおりである。



グローバルコンプライアンス体制について更に説明を加えると、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)の各地域に地域コンプライアンスオフィサーを配置し、各地域の地域コンプライアンスオフィサーが、当該地域の子会社で発生したコンプライアンス問題に対応している。当該地域内に存在するグループ会社に関する問題であれば、当該子会社がどの事業本部に所属しているかを問わず、その地域の地域コンプライアンスオフィサーが対応することとなる<sup>90</sup>。また、日本、中国、米州及び EMEA 地域にはコンプライアンス室が設置されている。

グローバルコンプライアンス体制のトップに位置するのは、最高コンプライアンス責任者である。最高コンプライアンス責任者は、法務コンプライアンス部とともに、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を行っているほか、監査等委員会から要請があった場合にも随時報告を行っている。

2025 年 9 月末時点における、各地域の地域コンプライアンスオフィサーの配置状況等は以下のとおりである。

日本の地域コンプライアンスオフィサーは合計 3 名であり、リーダーは、現在、最高法務責任者<sup>91</sup>が務めており、その下で法務コンプライアンス部長及びコンプライアンスチームのメンバーが地域コンプライアンスオフィサーを務めている<sup>92</sup>。

中国の地域コンプライアンスオフィサーは 1 名であり、現在ニデック本社からの出向者が務めている<sup>93</sup>。

東南アジア地域については、インドに所在するニデックインド(NIND)の法務ディレクターが、地域コンプライアンスオフィサーを務めている。

米州(北・中・南米)には、2 名の地域コンプライアンスオフィサーがいる。リーダーは、米州の統括会社であるニデック・アメリカズ・ホールディング(NAHC)に所属している。もう 1 名は、NAHC のメキシコ拠点で勤務している弁護士である<sup>94 95</sup>。

EMEA 地域については、2 名の地域コンプライアンスオフィサーがいる。リーダーは、英

---

<sup>90</sup> なお、東南アジア及び EMEA 地域の地域コンプライアンスオフィサーは、自身が所属する事業拠点の法務・コンプライアンス業務も担当している。

<sup>91</sup> 最高法務責任者は、法務コンプライアンス部を所管する執行役員が務めている。

<sup>92</sup> ニデックコンプライアンスチームのメンバー2名が、スタッフとして、地域コンプライアンスオフィサーの補助をしている。

<sup>93</sup> 中国のコンプライアンス室のスタッフは 2 名であり、そのうち 1 名は中国の地域統括会社の法務部門に所属している。

<sup>94</sup> 米州のコンプライアンス室のスタッフとして、NAHC の米国拠点で勤務している弁護士が 1 名いる。また、NAHC のシェアーサービス機能の一部がフィリピンに存在するところ、当該フィリピン拠点に所属するスタッフも米州のコンプライアンス室のスタッフを務めている。

<sup>95</sup> なお、2025 年 4 月末までブラジルにも地域コンプライアンスオフィサーがいたが、退職に伴い空位となっている。

国のニデックコントロール・テクニクス(NICT)に所属する法務ディレクターであり、もう1名は、イタリアのニデック ASI(NASI)の法務カウンセラーである<sup>96</sup>。

## ウ コンプライアンス委員会

ニデックでは、取締役から選任される最高コンプライアンス責任者が委員長を務めるコンプライアンス委員会が設けられており、経営会議のメンバーが委員を務めている。事務局を務めるのは、法務コンプライアンス部である。

コンプライアンス委員会は、法務コンプライアンス部が策定するニデックグループのコンプライアンス諸施策について、その内容を審議し、必要に応じて指導を行うこととされている。また、コンプライアンス委員会は、ニデックグループ全体におけるコンプライアンス施策の遂行状況を監督し、改善が必要な場合には指導を行う責任も負っている。さらに、コンプライアンス委員会は、法務コンプライアンス部が毎事業年度の冒頭に策定するコンプライアンス基本方針について最終審議を行い、取締役会へ上程する役目を負っている。

## エ コンプライアンス責任者及びコンプライアンス推進者

ニデックグループコンプライアンス規程は、最高コンプライアンス責任者の下、各事業本部及び各子会社において、コンプライアンス責任者及びコンプライアンス推進者を設置することとしている。コンプライアンス責任者は、事業本部長や子会社の社長等が務めることとされており、コンプライアンス推進者は、部長・室長等が務めることとされている。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、展開を通じ、管下組織のコンプライアンス意識の浸透及びコンプライアンス違反の防止について責任を負う」とされているほか、「その担当業務領域におけるコンプライアンス問題について、適時に法務コンプライアンス部と共有し、連携して解決を図るものとする」とされている。また、コンプライアンス推進者は、「コンプライアンス責任者の指導の下、所属組織のコンプライアンス意識の深化及びコンプライアンス違反の防止に努める」こととされ、「法務コンプライアンス部や地域コンプライアンスオフィサーとの連絡窓口を務める」とされている。

ニデックグループにおいては、上記規程に従い、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任命されている。法務コンプライアンス部は、グループ会社に関する内部通報を受け付けた場合、グループ会社のコンプライアンス責任者又はコンプライアンス

---

<sup>96</sup> 欧州の統括会社であるニデックヨーロッパ(NEUN)にコンプライアンス室が設置されており、ドイツのNidec Deutschland GmbH所属の弁護士及びルーマニアのNidec Oradea Srlのスタッフが地域コンプライアンスオフィサーを補助している。

推進者と連携し、社内調査を実施することがある。もっとも、通常時においては、これらの者によるコンプライアンスの促進に関する特段の活動は行われていない。法務コンプライアンス部員の一人も「コンプライアンス推進者と特段連携をすることはない。」などと述べている。

#### (4) リスク管理委員会及びリスク管理室

ニデックでは、取締役会の下に、リスク管理委員会が設置されており、リスク管理方針・施策の決定及び取締役会への報告・建議を行うこととされている。リスク管理委員会の委員長はリスク管理統括役員(統括役員不在の場合は担当役員)が務め、委員は、経営会議のメンバーの中から委員長が指名する者が務めている。リスク管理委員会は、従前、年に1回、事業年度末に開催され、リスク管理の基本方針を決定し、それを取締役会に報告していたが、2018年度以降は、前年度末に加えて下期初めにも開催され、半期ごとの活動状況をレビューすることとしている。

リスク管理室は、リスク管理委員会の事務局として位置づけられており、リスク管理に関する企画立案、後述するリスク管理者及びリスク統括責任者との間の連絡調整、リスクデータの整備<sup>97</sup>等を行うこととされている。

また、事業所長、部門長等がリスク管理者とされ、その担当業務領域におけるリスク管理の責任を負うこととされている。リスク管理者は、リスク管理委員会が決定した基本方針等に基づいてその担当業務領域のリスク管理計画を策定し、リスク管理室に報告することとされている。

さらに、ニデックグループのリスク管理規程において、「リスク」とは、「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」と定義され、リスクの類型ごとに、グローバル営業統括本部、グローバル品質統括本部、グループ会社事業管理部、その他のニデック本社及び事業本部・グループ会社の主管部門等がリスク統括部署として指定されている<sup>98</sup>。そして、リスク統括部署の担当役員は、リスク統括責任者として、それぞれの担当領域に係るリスクについてリスク管理者から報告を受け、その対応を支援し、監視するものとされている。

<sup>97</sup> リスク調査/評価の実施・集計、Key Risk Indicator(KRI)の設定・モニタリング、リスク発生報告の受付・台帳への記帳等。

<sup>98</sup> リスクの類型ごとのリスク統括部署は、営業関連リスク(グローバル営業統括本部)、製造・製品関連リスク(グローバル品質統括本部、各事業本部、グループ会社の品質保証統括部部門)、グループ会社関連リスク(グループ会社事業管理部)、海外事業関連リスク(各事業本部、グループ会社の海外事業関連部門)、システムリスク(情報システム部)、リーガルリスク(技術戦略企画部及び法務コンプライアンス部)、経理・財務リスク(経理税務部、財務部及び経営管理部)、環境リスク(総務・サステナビリティ推進部)、役職員の勤務及び安全衛生関連リスク(人事部)、その他のリスク(リスク管理室が決定する部署)とされている。

リスク管理室は、従前から、平時の取組として、リスク調査・評価表と呼ばれる資料にリスク事象・要因等をリスク管理者に記載させた上で取りまとめ、適宜リスク管理委員会に報告していたが、形式的な取組にとどまっているとの反省から、2020年頃から、リスク統括部署が、リスク管理委員会が設定した KRI(Key Risk Indicator：重要リスク指標)に基づき、月次で、リスク発生の危険性がどの程度あるか、それに対してどのような改善を行ったか等を自己評価し、これをリスク管理室が取りまとめて四半期ごとにリスク管理委員会に報告する取組を進めている。また、2021年5月以降は、リスク統括部署が、現状のリスク事象・要因の調査、リスクの発生可能性及び結果の重大性の評価、対策の検討・実施、リスク事象・要因の見直し(年1回)、リスクの再評価等を行い、これをリスク管理室が取りまとめて、リスク管理委員会に報告している。

上記の平時の活動に加え、リスク管理上報告が必要と認められる事象が発生した場合には、リスク管理者は、応急対応の後、可及的速やかにこれをリスク統括責任者及びリスク管理室へ報告しなければならないとされている。リスク管理室は、リスク管理者からリスク関連情報の報告を受けた場合、必要に応じ、リスク管理委員会及び取締役会に報告するとともに、リスク管理者及びリスク統括責任者のリスク管理を支援することとされている。

以上のとおり、ニデックグループにおいてはリスク管理委員会及びリスク管理室等の活動を通じた一定のリスク管理体制は整えられているが、リスク管理室の人員は、資料上で確認できた2022年以降、兼務も含めて概ね4名から6名であり、ニデックグループの規模に比して少ないことは否めない。

リスク管理統括役員経験者の一人は、当委員会のヒアリングにおいて、「リスク管理室が十分な活動をできていたとは言い難く、人員の増強が必要であると考え、その旨永守氏に提案したが、永守氏は、『リスクは自分が一番分かっている。』と言って取り合ってくれなかった。」などと述べている。

## **(5) 内部監査制度**

### **ア 経営管理監査部の概要**

ニデックにおいて、いわゆる第3線の内部監査(会計監査)を担当しているのは、経営管理監査部である。1984年4月1日付けで前身の社長室監査課が設置され、2004年1月31日付けで社長室監査課が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2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。内部監査部門に会計監査に特化した部署を設置する例は稀であり、この点で、ニデックの内部監査体制は特徴的であるといえる。

経営管理監査部は、2025年9月末時点において、部長含め総勢16名の人員で構成されており、経理業務経験者や会計事務所出身者など、会計監査を行う専門性を有する人員が揃っている。なお、内部統制グループは、各子会社の監査部署が実施する内部統制評価の結果を取りまとめ、必要に応じて指示・指導を行うのが主な役目であり、現地で監査を行うことは基本的にはない。もっとも、内部統制グループにおいて、ニデック本社の内部統制評価を実施している。

内部監査グループは、ニデック及びグループ各社を対象に内部監査を実施しており、海外のグループ各社に対しては、日本のみならず、中国、アジア(シンガポール)、欧州(オランダ)及び米州(米国)の拠点に設置された監査チームのメンバーが、グループ各社に赴き直接内部監査を実施している。

## イ 通常の内部監査について

経営管理監査部は、毎年1月から2月にかけて監査計画を立案し、翌年度に監査対象とする拠点を選別する(概ね、年間60程度の拠点を監査する。)。監査対象とする拠点は、前年度の監査等で指摘された重要課題の有無や売上規模等に基づいて、リスクベースアプローチによる選定が行われている。内部監査計画は、毎年3月頃、担当役員、代表取締役社長の確認を経た後、永守氏の承認を得て確定されていた(2025年度より、永守氏に代わって代表取締役社長である岸田氏が承認者となっている。)

一例として、2024年度の監査計画を取り上げると、経営管理監査部は、「今年度の監査対象は重要課題の有無及び売上規模を基本としながらも、昨今の会計不正の発生を鑑み、規模にかかわらず潜在リスクの高い会社を選定に加えることと致したく。」として、重要課題がなく売上100億円未満の会社についても、①経営者が長期間交代していない、②業容変動が大きい、③過去に監査を実施していないという要件を全て満たす会社については内部監査の対象とすることとしている(監査対象となる会社数は64社である。)

内部監査(会計監査)は、書類監査、現地監査、リモート監査(リモート会議システムを利用した事前の監査)を組み合わせ実施しているが、現地監査を省略することは稀であり、リモート監査は、コスト削減の観点から、現地監査の日数を必要最低限のものとするため、あらかじめ潰せる論点を潰す目的で実施している。

内部監査(会計監査)完了後、経営管理監査部は、内部監査報告書<sup>99</sup><sup>100</sup>を作成し、関係役員及び代表取締役社長の確認を経た上で永守氏に提出し、その承認を得ていた(2024年度より、永守氏に代わって代表取締役社長である岸田氏が承認者となっている。)

内部監査報告書は、会計監査人には基本的には共有されておらず、内部監査の実施に際して、会計監査人との間で特段の連携はなされていない。

## ウ 特別調査について

以上の通常の内部監査に加えて、内部通報等を契機として会計不正の疑いが生じた場合には、「特別調査」として、経営管理監査部と法務コンプライアンス部が協働して調査を実施している(調査において中心的な役割を果たすのは経営管理監査部である。)。特別調査についても、日本、中国、アジア(シンガポール)、欧州(オランダ)及び米州(米国)の拠点に設置された各監査チームのメンバーが実施している。

会計不正の疑いが生じた場合、経営管理監査部は、その段階で、社長、常勤の監査等委員、経営管理監査部担当役員及び会計監査人に報告を行っていた。また、調査結果は調査報告書の形に取りまとめられ、社長、常勤の監査等委員、経営管理監査部担当役員に加えて永守氏の決裁を得るほか、会計監査人にも共有されていた。社外の監査等委員に対しては、常勤の監査等委員を通じて情報共有が図られていた。

会計不正事案については、経営方針発表会や経営会議等、ニデックグループの経営層が参加する会議において共有されているほか、四半期に一度開催されている CFO 会議(ニデックグループ各社の CFO が集まる会議)において、経営管理監査部が、特別調査の結果発見された会計不正事案の概要を報告し、グループ内での横展開を図っている。また、年 1 回グループ各社に実施を依頼している自己監査の際のチェックリストに、会計不正事案を踏まえた確認項目を反映している。

---

<sup>99</sup> 内部監査報告書は、概ね、①「表紙」、②「現法並びに本社責任者コメント」、③「監査報告書要約版」及び④「内部監査指摘改善対策書」で構成されている。④「内部監査指摘改善対策書」が内部監査報告書の本体であり、監査によって発見された事項や内部監査人の改善提案等が記載されている。③「監査報告書要約版」は、役員による確認の便宜のために作成されている要約版である。②「現法並びに本社責任者コメント」は、監査対象部門の責任者が内部監査結果を踏まえたコメントを記載する書面である。内部監査報告書を確認した役員は、①「表紙」にコメントを記載することとされていた。

<sup>100</sup> 内部監査で発見された事項は、「要改善」、「推奨」、「留意」に分類される。「要改善」は、NIAP に準拠していない会計処理や評価減の遅れ、売上計上タイミングの誤り等、直ちに改善することが必要な事項であることを意味し、「推奨」は、会計ルールに違反しているわけではないものの、放置すると今後会計上の問題が生じるおそれがあるため、モニタリング等が必要な事項であることを意味し、「留意」は、上記のいずれにも該当しない留意事項であることを意味する。

## (6) 内部通報制度

### ア 通報手段

ニデックにおいては、ニデックグループ全社で勤務する全ての役員、正規社員、アソシエイト社員<sup>101</sup>、パート社員、派遣社員、契約社員、その他有期雇用社員及び退職後1年以内の者が利用できる内部通報窓口(以下「**コンプライアンス・ホットライン**」という。)を設置している。通報手段は以下のとおりである。

#### ① メール

日本、中国、米州、EMEA(欧州、中東、アフリカの総称)、及び東南アジアの各地域ごとに、当該地域のコンプライアンス室(コンプライアンス室が設けられていない場合は地域コンプライアンスオフィサー)を宛先とするコンプライアンス・ホットライン用のメールアドレス(以下「**ホットラインアドレス**」という。)が設定されている。海外の各地域のホットラインアドレスは、ニデックの法務コンプライアンス部コンプライアンスチームのメンバー及び最高コンプライアンス責任者も受信者に含まれている。

また、ニデックのコンプライアンスチームのグループアドレスに内部通報を行うことも可能とされている。さらに、ニデックのコーポレートコミュニケーション部が管理しているニデックのウェブサイト上の問い合わせフォームに対して内部通報が行われる場合もあり、そのような通報については、コーポレートコミュニケーション部からニデックのコンプライアンスチームのグループアドレスに転送される。

ホットラインアドレスは2014年から設置されている。

#### ② 電話

日本においては、2018年から、法務コンプライアンス部長直通の電話窓口が設置されている。

また、海外拠点においては、2018年から、各地域の地域コンプライアンスオフィサー直通の電話窓口が設置されているほか、当時、家電産業事業本部(ACIM)の傘下であった拠点では、2019年より、外部業者により運営されている電話窓口が設置されており、英語をはじめ、海外拠点が所在する国の言語での通報が可能である。この外部業者により運営されている電話窓口は、2024年より、ACIM傘下の拠点のみならず、ニデックグループ全社が利用可能となっている。

---

<sup>101</sup> アソシエイト社員とは、正社員の指示に基づき、代行業務や、定型的又は補助的・臨時的業務に従事する者を指すとされている。

### ③ ウェブサイト

米州、欧州、中東、アフリカ地域の役職員等、及び中国と東南アジア諸国に所在する ACIM 及び MOEN の傘下の各社の役職員等は、2019 年から、外部業者が運営しているウェブサイトに対して、各国の言語で通報を行うことが可能となっている。

### ④ 日本における外部窓口

日本国内のニデックグループの全ての役員、正規社員、アソシエイト社員、パート社員、派遣社員、契約社員、その他有期雇用社員及び退職後 1 年以内の者は、2022 年度から、外部の法律事務所(以下「**外部窓口**」という。)に対して電話又はメールで通報を行うことも可能となっている。

### ⑤ その他の通報手段

以上の通報窓口のほか、ニデックグループでは、経営管理監査部が実施する内部監査の際に行われた申告や、会計監査人に対して行われた申告、及び広報宣伝部等に入った情報提供のうちコンプライアンスに関するものも内部通報として扱われる。また、上記(3)アのニデックコンプライアンスチームにより実施されるコンプライアンスセミナーの際の申告も内部通報として扱われる。

ニデックグループでは、以上の各通報窓口について、コンプライアンスセミナーの機会に周知しているほか、社内ポスター、社内ポータルサイト及び従業員に配布しているコンプライアンスハンドブックでも周知している。

近年の内部通報の受付件数は、下表のとおりである。

	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年 度 <small>102</small>
ホ ッ ト ラ イ ン 等※1	26	107	142	116	125	118	97	117	67
外 部 窓 口	-	-	-	-	0	0	6	2	3
外 部 業 者 窓 口 ※2	-	-	134	107	218	235	312	279	41

※1 外部窓口及び外部業者窓口以外の方法での通報の合計

※2 外部業者窓口の件数は、外部業者が運営する電話窓口及びウェブサイトに対する通報の合計。

なお、コンプライアンス・ホットラインには会計不正に関する通報も寄せられており、その件数は下表のとおりである。

2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年 度 <small>103</small>
1	0	2	2	5	5	2	2	1

## イ 通報に対する対応

以上の通報窓口では、不正会計・贈収賄・労働安全・ハラスメント・その他各種法令、社内規則及び倫理等に違反する行為に関する通報を受け付けることとしている。

ニデックのコンプライアンスチームは、日本のホットラインアドレスへの通報、コンプライアンスチームのグループアドレスへの通報、法務コンプライアンス部長直通の電話窓口への通報、外部窓口への通報、経営管理監査部及び会計監査人への申告、並びにコンプライアンスセミナーの際の申告について、調査方針を決定し、実際に調査を担当する。また、ニデックコンプライアンスチームにおいて、重要性が高い案件であると判断した場合、最高コンプライアンス責任者及び最高法務責任者とも協議の上で対応を進める。な

<sup>102</sup> 2025年8月までの数値を記載している。

<sup>103</sup> 2025年8月までの数値を記載している。

お、通報が会計不正に関するものである場合は、重要性が高い案件と判断されている。

海外拠点の役職員からの通報の場合、ホットラインアドレスへの通報であれば、上記のとおり、最高コンプライアンス責任者及びニデックのコンプライアンスチームも受信者に含まれていることから、コンプライアンスチームのメンバーにおいて通報内容を把握することができる。もっとも、各地域の地域コンプライアンスオフィサー直通の電話窓口への通報、外部業者の電話窓口への通報、及び外部業者のウェブサイト窓口への通報については、各地域の地域コンプライアンスオフィサーが通報内容を検討し、重要性が高いと判断した案件に関する情報のみを、ニデックのコンプライアンスチームに共有する(上記のとおり、通報が会計不正に関するものである場合は、重要性が高い案件と判断され、ニデックのコンプライアンスチームに共有されている<sup>104</sup>)。

また、海外拠点の役職員からの通報については、当該拠点を管轄する地域コンプライアンスオフィサーが調査方針を決定する。地域コンプライアンスオフィサーは通報の内容や性質に応じて、各地域の人事部門や各拠点のコンプライアンス責任者・推進者に調査・対応を委託する場合もあれば、地域コンプライアンスオフィサー自身が調査・対応を進める場合もある。

日本及び海外のいずれの地域においても、通報内容が会計不正の疑いを内容とする場合、ニデックのコンプライアンスチーム及び各地域の地域コンプライアンスオフィサーは必ずしも会計に関する専門性を有していないことから、ニデックの経営管理監査部に調査を委託するという運用になっている<sup>105</sup>。

各地域の地域コンプライアンスオフィサーは、内部通報の対象となった事案について、調査結果を踏まえて、改善策や再発防止策を策定する。ただし、通報内容が会計不正の疑いであった場合、改善策や再発防止策を主に策定するのは経営管理監査部である。

## ウ 内部通報案件の社内共有

重要性が高いと判断された内部通報案件については、四半期に1回開催されるコンプライアンス委員会に報告されている。また、重要性が高いと判断された内部通報案件は、定期的に取り締役会及び監査等委員会にも報告がなされている。

さらに、ニデックのコンプライアンスチームは、概ね、毎月、コンプライアンスセミナーを実施しているところ、コンプライアンスチームのメンバーは、コンプライアンスセミナーにおいて、ニデックグループ内で過去に実際に発生した会計不正事案の概要を紹介している。

---

<sup>104</sup> もっとも、ニデックグループの社内規程等において、どのような通報であればニデックのコンプライアンスチームに共有する必要があるのかといった点は特段規定されていない。

<sup>105</sup> これは、あくまで運用上の取扱いであり、ニデックグループの社内規程においては、どのような場合に経営管理監査部に調査を委託しなくてはならないかは規定されていない。

このほか、ニデックのコンプライアンスチームは、内部通報案件の概要や対応内容を整理した一覧表を管理している。これは、コンプライアンスチーム内での情報共有等を目的として作成されている資料であるが、2023年度第3四半期からは、会計監査人の依頼に応じて、匿名化等の処理を施した上で、会計監査人にも共有している<sup>106</sup>。

## (7) 会計監査人

ニデックの会計監査人は、1988年の上場以来、2006年3月期までは中央青山監査法人<sup>107</sup>が務め、2007年3月期はみずぎ監査法人(中央青山監査法人が改称した。)が務め、2008年3月期からは京都監査法人が務めてきた。京都監査法人は、みずぎ監査法人の解散に伴い、その一部のパートナーが設立した監査法人である。

京都監査法人は、2013年にPwCのメンバーファームとなり、2016年にその名称を「PwC京都監査法人」に改めた。2023年12月1日、PwC京都は、PwCあらたと合併し、「PwC Japan有限責任監査法人」となった。

PwC京都及びPwC Japanは、ニデックが金融商品取引法に基づいて提出する貸借対照表、損益計算書その他の財務計算に関する書類についての監査証明も行っている。

## 第3 経営管理監査部従業員による特命監査について

### 1 特命監査が行われるようになった経緯等

上記第2の7(5)のとおり、ニデックにおいては、長年にわたって、経営管理監査部が、会計監査を行うとともに、会計不正が疑われる事案については調査・是正を行う体制が構築されている。しかし、当委員会の調査の結果、これら「表の取組」と並行して、経営管理監査部に所属する特定の従業員(以下「A氏」という。)が、2011年頃から2020年6月までの間、永守氏の特命を受けて、会計不正が疑われる事案の調査を実施していた事実が判明した。なお、当委員会は、既にニデックを退職済みのA氏に対してヒアリングの実施を要請したが、A氏から応答はなく、A氏のヒアリングは実施できていない。

A氏は、元々所属していた会社がニデックグループ入りしたことを機にニデックグループに所属するようになった。A氏は、当該子会社において監査役監査業務に従事していたが、永守氏は、「組織に馴染もうとしないが、監査能力は高い」とのA氏の評判を聞きつ

---

<sup>106</sup> 後述するように、従前ニデックの会計監査人を務めていたPwC京都は、2023年12月1日にPwCあらたと合併し、PwC Japanとなっており、2023年度第3四半期からは、PwC Japanが会計監査を行っている。

<sup>107</sup> 1988年当時は中央新光監査法人であり、中央監査法人に改称した後、青山監査法人との合併により中央青山監査法人となった。

け、永守氏の特命を受けて調査を実施する人材として、2011年2月、A氏をニデックに転籍させて経営管理監査部に配属し、「特命監査部長」の肩書きを与えた。A氏による調査の対象は、会計不正事案や役職員による着服・横領事案等であり、永守氏に会計不正や着服・横領等を告発する投書が届いた場合に、永守氏が調査を指示していたほか、A氏が調査計画を立案した上で、会計上の問題を抱えている拠点等を対象に重点的な調査を実施していた。永守氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「日本や中国、その他のアジア拠点の役職員から不正を告発する投書が自分宛に直接届くことがしばしばあり<sup>108</sup>、それらの事案を調査する人材としてA氏を登用した。」などと述べている。

## 2 特命監査に関する情報共有について

経営管理監査部に在籍しているとはいえ、A氏は、同部の通常業務には従事しておらず、永守氏の指示を受けながら、会計不正や着服・横領等の疑いのある事案の調査に専従していた。経営管理監査部経験者の一人は、「机を並べているとはいえ、全く交流はなく、永守氏の指示を受けて、会計不正等の不正事案の調査をしていることくらいは知っていたが、具体的に何をしているかは全く分からなかった。」などと述べている。

A氏の役割は、永守氏に告発がなされた不正事案を調査し、その是正をすることであったが、同時に、「秘密裏」に不正事案の処理をすることがA氏の重要な役割であった。永守氏は、当委員会のヒアリングにおいて、内部監査業務を担当する経営管理監査部に対して調査指示をするのではなく、A氏個人に対して特命で調査を指示していた理由につき、「大岡裁き」という用語を交えつつ、「経営管理監査部に調査を指示すると、PwC 京都とも情報共有することとなり、大事になる。表沙汰にせず不正を正し、反省している者にはやり直しの機会を与える方が良くと考え、A氏に調査を指示していた。」などと述べている。

A氏は、永守氏に宛てた週報においても、A氏は、「私の主張は昔から一貫しています。指摘内容をNCJ外部に流出させないことです。」「NCJ外流出阻止が私の監査信念です。」などと繰り返し記載しており、A氏も保秘の徹底に意を払っていたことが窺われる。また、

<sup>108</sup> 永守氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「国内、中国及びアジア圏の拠点を頻繁に訪問し、役職員と交流をするとともに、王道経理の大切さを繰り返し説いていたことから、これらの役職員が自分に直接告発したのだと思う。」などと述べている。当委員会によるフォレンジック調査においても、永守氏の下に会計不正を告発する投書が届いていたことを窺わせるやりとりが発見されている。例えば、2018年7月に永守氏が小部氏に送信したメールには、「GMSで粉飾まがいの経理処理が実施されているという投書がすでに6通も来ているがどうか？。これが事実なら重大な事態になるだろう。直ちに監査すべきである。」との記載がある（「GMS」は、「General Motor Systems」の略称であり、かつて存在した、小型モータ事業本部内の事業部である。）。なお、このメールに対し、小部氏は、「売上アップのプッシュに対して、GMSのみならず各BU、グループ会社でAS[注：「Advance Sale(売上の前倒し計上)」の略]と称して灰色含めてあること承知しています。ASについては、やる場合の条件設定をしていますが、SPMのように継続機種については客先交渉もやりやすく問題ありませんが、機種の多い事業については王道を外してしまうこともあります。」と応じている（「SPM」は、「Small Platform Motor」の略称であり、かつて存在した、小型モータ事業本部内の事業部である。）。

当委員会の調査の結果、A氏が、2019年2月、当時代表取締役社長であった吉本氏に特命監査部長の業務内容を説明した資料が発見されたが、当該資料にも、「成果」として、「外部監査法人・内部監査で重複指摘は無且つ対応策の抽出も無。→組織防衛を最優先に外部漏洩阻止へ細心注意を払う。」といった記載がなされている<sup>109</sup>。

その姿勢は、不正事案の調査結果を永守氏に報告する際にも徹底されていた。永守氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「A氏は、調査結果を記載した報告書を電子メールで送信することではなく、紙に印刷した報告書を示しながら報告を行い、報告が終了すると報告書を回収していた。私の手元に残すと、手違いで他の人の目にとまるおそれがあると言っていた。」、「A氏は、ニデックを退職するまで数百件の調査を行ったと思うが、退職時に報告書は処分していると思う。」と述べている。実際、当委員会は、A氏作成の調査報告書が残っていないか、データのみならず紙資料も対象にした調査を実施したが、ごく一部の報告書のPDFデータが発見されただけであった。

A氏は、調査結果を永守氏に報告していたほか、頻度や詳細さは永守氏に及ばないとはいえ、小部氏にも報告していた。また、国内グループ会社に関係する事案であればグループ会社事業管理部を所管する執行役員(2013年4月以降、現在までグループ会社事業管理部を所管している執行役員であり、以下「**グループ会社担当の執行役員**」という。)に調査結果を報告していた。他方で、経営管理監査部には、そもそもどのような調査を実施しているかについてすら情報共有をしておらず、調査の結果発見された問題も共有していなかった。また、A氏が特命監査で把握した事項については、経営管理監査部は監査の対象としないとの取決めが存在しており、例えば、経営管理監査部の監査に際して、監査対象となった拠点から、「A氏の特命監査の対象事項である。」との説明がなされた場合には、当該事項については、それ以上の監査が行われていなかった<sup>110</sup>。

また、同じ不正事案が、永守氏に対する投書の形で告発されると同時に、内部通報窓口

---

<sup>109</sup> 吉本氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「A氏は、永守氏の特命を受けて不正を調査する人物であると理解していたが、秘密主義的であり、具体的に何をしているのかは知らなかった。」などと述べている。

<sup>110</sup> A氏がある国内グループ会社幹部に宛てた2018年4月付けのメールには、「特命監査の内容は●様始め、口外せぬ様監査の都度お願いしております。監査では特命監査で指摘受けていると答えて戴ければ、再度取り上げない取決めとなっていました。事を針小棒大にならぬ様、今後宜しくお願い致します。」といった記載がある。当該国内グループ会社は、A氏による特命監査が行われた後に、経営管理監査部による会計監査の対象となっていた。

また、経営管理監査部長が作成した、特別調査案件の概要を記した資料には、2015年9月、経営管理監査部が、日本電産サンキョー大連(NSDL)及び日本電産サンキョー東莞(NSDP)に対する監査の過程で、両社間で評価減済みの不良資産が売買されていた事実を発見し、利益操作が行われた疑いがあるとして、調査に着手することとしたが、その直後、グループ会社担当の執行役員から「本件既に特命監査で発見し関係者処分済み」との連絡を受け、調査を打ち切った旨の記載がなされている。

さらに、ある国内グループ会社の従業員が、経営管理監査部による当該国内グループ会社の子会社に対する会計監査の結果について報告するメールにも、「重大事項と思われる事項は、特命監査指摘事項が除かれている為さほどありませんが、売上高計上時期に関する指摘事項があり、若干気になる点であります。」などと記載されている。

に通報される場合もあったが、その場合には、A 氏による調査が優先するのが常であり、内部通報窓口を所管する法務コンプライアンス部にも調査内容や結果について共有されることはなかった。経営管理監査部経験者の一人は、当委員会のヒアリングにおいて、「本来であれば、A 氏が発見した問題は、経営管理監査部にも共有した上で、組織として適切な対応を取るべきであるとは思っていたが、A 氏は、調査内容を全く説明してくれなかった。A 氏は、永守氏の指示を受けて、不正を闇で処理する存在であり、ニデックのガバナンスシステムの外側の存在であった。」などと述べている。

A 氏による特命監査が行われている事実は、常勤監査役や常勤監査等委員を歴任した執行役員も把握していた。当該執行役員は、当委員会によるヒアリングにおいて、「A 氏からは、特命監査の結果を共有されたことはなく、自分から A 氏に対して情報共有を依頼したこともない。依頼しても断られるだけだと思っていた。永守氏が懐刀として A 氏を使っていることについて、当時は、違和感を感じていなかった。A 氏がニデックのガバナンスシステムの外側で活動していることについて、当時は問題意識を持っていなかった。」などと述べている<sup>111</sup>。

常勤の監査役ないし監査等委員から、社外役員に対して、A 氏による特命監査が実施されている事実は共有されていない。上記常勤監査役や常勤監査等委員を歴任した執行役員は、当委員会のヒアリングにおいて、「当時は、永守氏の特命を受けて秘密裏に動いている A 氏の存在を社外の役員に説明することなど考えられなかった。」などと述べている。

### 3 特命監査の結果発見された問題への対応について

A 氏は、特命監査の結果発見された会計上の問題については、子会社幹部を指導して、その是正をさせていた(ただし、週報の記載は極めて簡潔であり、その具体的内容は不明な場合が多い。)。週報の記載からは、A 氏は、多くの場合、問題を直ちに是正するよう指導していたことが窺われるが、同時に、金額規模の大きな会計不正事案においては、直ちに不正を是正するのではなく、複数期にわたって計画的に問題を処理するよう指導するなど、業績目標達成のプレッシャーに晒されている子会社が大きく営業利益を落とすことのないよう配慮した対応をすることもあった。後述するように、A 氏は、2017 年から 2018 年にかけて、特命監査を通じて把握した「負の遺産」に関する情報を経営管理監査部を所管する執行役員に共有しているが、これらの「負の遺産」は、問題を抱える資産を直ちに処理しなかった結果、滞留していた資産であり、その中には、A 氏としても、本来であれば直ちに処理が必要であると判断していたものも含まれていた。永守氏も、A 氏からの報告を通じて、本来であれば直ちに是正が必要な問題を計画的に処理する例があることを把握して

<sup>111</sup> なお、常勤監査等委員の一人は、当委員会のヒアリングにおいて、「A 氏が、永守氏の特命を受けて不正の調査をしていることは知っていたが、具体的に何をしているかは情報共有もなく知らなかった。不正を秘密裏に処理しているとまでは思わなかった。」などと述べている。

いた<sup>112</sup>。永守氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「ニデックは『セルフファンディング』<sup>113</sup>が基本である。私は処理が必要な資産は直ちに処理すべきであるという立場であったが、A氏は業績目標達成に苦しむ国内グループ会社に情けをかけて、計画的に処理させてほしいと言ってくることもあり、それを受け入れたこともあった。」などと述べている。

また、A氏の指導で、不適切な方法で問題进行处理したと述べるニデック役職員もいる(客観的な裏付けを確認するまでには至っておらず、また、永守氏に対する週報でも報告されていないため、あくまで役職員の声として紹介するものである。)。例えば、ある国内グループ会社のCFOは、架空在庫の処理についてA氏に相談したところ、PwC京都及び経営管理監査部に知られないように、当該架空在庫を別の場所に動かしたことにした上で、実際に廃棄した物に紛れ込ませて廃棄証明を取得するよう指導され、それに従ったなどと述べている。

週報の記載からは、A氏が、PwC京都や経営管理監査部が問題の存在に気づくことのないよう、意を払いながら処理を指示していたことも窺われる。例えば、週報には以下のような記載がある。

僥倖にもKAC[注：PwC京都]並びに経営管理監査部監査で摘出されておられませんので目立たぬ様にQ2で修正する指導を致しました。

全て内外部監査で未発見事項で有りますが、KACが10月海外監査先として要望しており、受査回避を最優先・Q3以降確実な修正処理をNSNK本社CFO他限定幹部に指導しており、厳しくフォローアップ致します。

前述のとおり、A氏が作成した報告書の大部分は発見されておらず、A氏が特命監査の結果発見した不正の全体像は不明である。もっとも、A氏が、2019年2月、当時代表取締役社長であった吉本氏に特命監査部長の業務内容を説明した資料には、その時点での成果と

<sup>112</sup> 例えば、2019年10月、A氏は、永守氏に対し、あるグループ会社に対する特命監査の結果、同社には、2015年前後から発生している「負の遺産」があり、2019年度第2四半期の時点で、重要管理項目として解消していくべき「負の遺産」が合計約21億円に上ると報告していた。報告書の「負の遺産」の中には、「金型架空売上計上」などと、明らかに直ちに処理が必要な項目も含まれていたが、A氏は、「今後も外部流出リスク『内外部監査等』を徹底的に排除した対応を継続」として、2019年度末までに上記「負の遺産」を合計約15億円まで減らすという償却計画を取りまとめ、永守氏に提出している。これに対して永守氏は、「財務の健全化は急務である」などとコメントしつつ、この償却計画を承認した。このほか、後述する、ニデックプレジジョン株式会社(NPCJ)(旧日本電産コパル株式会社(NCPL))で発生した会計不正に関しては、一部の設備等の減損が必要な状態にあることを認識しながら、それを直ちに減損せず、「計画的」に処理することを容認している。

<sup>113</sup> 「セルフファンディング」とは、ニデックで用いられている社内用語であり、事業本部や国内グループ会社で生じた損は、事業本部や国内グループ会社自身が負担し(自らの業績に織り込み)、その上で業績目標を達成するという考え方を指す。

して、「8年間特命調査で不正約300件・約350億摘出。並びに対応策策定と償却」と記載されている。

#### 4 資産健全化プロジェクト開始以後の情報共有の状況等

このように、A氏は、永守氏の特命を受けて、秘密裏に会計不正等の不正事案の調査を行っており、その内容は、永守氏ら一部の経営陣以外には共有されてこなかった。もっとも、後述するように、2016年11月から、経営管理監査部が中心となって、資産性に課題のある「負の遺産」に関する情報を集約し、それら进行处理する「資産健全化プロジェクト」を開始した後、A氏は、A氏が把握している課題資産の一覧を経営管理監査部を所管する執行役員(退職済み)に共有している。当該元執行役員は、当委員会のヒアリングにおいて、「資産健全化プロジェクトを成功させるためには、A氏が行っていた特命監査に関する情報を入手することが不可欠であると考えていた。そのため、A氏を誘って酒を酌み交わすなどして徐々に信頼関係を構築した。その結果、プロジェクト開始後しばらくした頃に、A氏からA氏が特命監査を通じて把握している「負の遺産」の一覧表を受け取り、資産健全化プロジェクトの対象資産に加えることができた。以後、A氏からは、定期的に更新された一覧表を受け取っていた。」などと説明している<sup>114</sup>。

#### 5 PwC 京都への特命監査に関する資料の共有

A氏が永守氏の特命を受けて会計不正等の不正事案の調査を実施していることは、PwC 京都には秘匿されていた。もっとも、後述するとおり、2018年に発覚した家電産業事業本部(ACIM)及び車載事業本部(AMEC)における会計不正事案については、外部の法律事務所による調査が実施されたところ、当該調査の一環として実施されたフォレンジック調査において、日本電産コパルグループの「負の遺産」に関する特命監査報告書が発見され、PwC 京都に共有されている。

#### 6 特命監査の終了

A氏の週報は、2020年6月28日を最後に永守氏には送付された形跡がない。折しも、後述する日本電産サーボ株式会社(NSRV)で2020年2月に発覚した会計不正事案に関連して、NSRVの非常勤監査役を務めていた特命監査部長のA氏が、2018年9月時点で、同社において戻入前提の売上計上等の不正行為が行われていることを把握しながら、それを是正しな

<sup>114</sup> なお、2017年11月4日、永守氏に対して資産健全化プロジェクトについて報告がなされているが、議事録によれば、経営管理監査部を所管する執行役員が、A氏による特命監査の結果について情報共有を受ける必要がある旨説明し、永守氏の下承を得ている。

かった疑いが浮上したほか、経営管理監査部による NSRV に対する調査が行われる直前に、それを知った A 氏が NSRV の経営幹部らに関係資料の廃棄を指示した疑いが浮上した。A 氏は、経営管理監査部の調査に対して、疑いをいずれも否定し、最終的には、これらの疑いが事実として認定されるまでには至らなかったが、A 氏は、非常勤監査役として不正に気づけなかったことを理由に、嚴重注意処分を受けるに至っている<sup>115</sup>。そして、A 氏は、2020 年 8 月には、永守氏に対して、再雇用の継続を辞退するメールを送っている。

結局、A 氏は退職しなかったが、2020 年 9 月 1 日、従前の「特命監査部長」という肩書きが「顧問」に変更され、報酬も 40%減額されることとなった。顧問となった A 氏が特命監査を実施した形跡は見当たらず、A 氏は、2022 年 6 月にニデックを退社するに至っている。

永守氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「A 氏に代わる人材はおらず、特命監査は終了した。以降、自分宛の投書は、経営管理監査部等に共有するようになった。秘密裏に処理して、上手くまとめることができなくなったので、投書の数減った。」<sup>116</sup>、「(ニデックの内部通報制度は)通報先を法律事務所に行っているが、それでは大物は見つからない。本当に悪いことをしている者は、そのようなところには通報しない。」などと述べている。

#### 第 4 ニデックにおける業績目標(売上及び営業利益の目標値)の設定・管理の方法等

当委員会の調査の結果発見された会計不正は、いずれも強い業績プレッシャーを背景に引き起こされている。そこで、強い業績プレッシャーが生まれた原因・背景を明らかにするため、ニデックにおける業績目標の設定・管理の実態について説明を加える。

---

<sup>115</sup> 2020 年 4 月 24 日に経営管理監査部を所管していた執行役員が小部氏に宛てたメールには、「昔であれば●氏[注：A 氏]のやり方で済んだかもしれませんが、透明性とコンプライアンス遵守が厳しく求められる時代において、●氏のやり方自体が会社のリスクとなっています。不適切会計処理を知っていながら(資産健全化プロジェクトも含め)NCJ に報告していなかったこと、更にはメールの消去を指示し証拠を隠蔽したことは、懲戒処分に相応しいと考えます。一方で●氏は過去からの様々な不祥事案件を知っており、彼を敵に回し会社に弓を引かれるとリスクは大きく、扱い方は悩むところです。」と述べており、秘密裏に不正事案を処理してきた A 氏を処分することについての悩みを明かしている。

<sup>116</sup> A 氏が、2019 年 2 月、当時代表取締役社長であった吉本氏に特命監査部長の業務内容を説明した資料にも、課題として、「一人だけで業務遂行する為、外部漏洩リスクは減少する反面、真の調査能力『深掘力』・対応力有る人材育成が困難」と記載されている。

## 1 業績目標(売上及び営業利益の目標値)の設定方法

### (1) ニデック全体の業績目標設定の流れ

#### ア ニデック内の業績目標と公表値について

ニデックにおいては、そもそも目標設定の段階において、現実的とは言い難い業績目標<sup>117</sup>が設定されていた。ニデックにおいては、長年、営業利益率 10%未満は「赤字」と評価することとされており、「赤字は罪」であるという永守氏の考えの下、10%の営業利益率は、「必達目標」とされていた。そして、永守氏からは、更に営業利益率 15%以上を達成するように指示が出されていた<sup>118</sup>。

また、下表で示すとおり、ニデック内で設定された業績目標、特に営業利益の目標は、対外的に公表された業績見通しよりも高く設定されていた。各事業本部及び国内グループ会社は、対外的に公表された業績見通しではなく、それよりも高く設定された社内の業績目標の達成を強く求められていた。

例えば、2020 年度の事業計画策定当時、永守氏は、連結で売上高 1 兆 6,000 億円、営業利益 1,600 億円、営業利益率 10%という数値を検討するよう経営幹部らに指示しているが、この当時、対外公表値として想定されていたのは、連結で売上高 1 兆 5,000 億円、営業利益 1,350 億円、営業利益率 9%であり、ニデック社内の業績目標値は対外公表値を上回るものであった。永守氏は、経営幹部らに対してメールを送り、「我々が必達する数値はどこまでも社内計画であることは絶対であることを前提に精査してほしい。」などと指示している。

---

<sup>117</sup> 指標は売上と営業利益であるが、重要視されているのは営業利益であった。ニデックグループにおいては「事業計画」と呼称されている。

<sup>118</sup> 2022 年に出版された前掲『永守流 経営とお金の原則』215 頁でも、「日本電産はこれまで営業利益率で 10%を必達基準にしてきた。各事業部門にその利益率の達成を求め、それ以下は『赤字』と考えてきた。しかし今や、それでは十分ではない。利益率 15%の水準が必要になる。それが実現できるようになれば、最終的には 20%まで高めたい。」と記されている。また、同書の 53 頁には、「赤字は罪である。私は社内外でこう公言してきた。多くの人が働き、金融機関にもお金を出して貰って事業を行う。株主もいる。それでありながら利益が出せずに税金も払わないというのは許されないのである。今、社内的にはもっと厳しいハードルを課している。売上高営業利益率で 10%を基準に、それ以外は赤字である、と判断するのである。」と記されている。

(億円)

年度	ニデック社内の業績目標			対外的に公表した業績見込			実績		
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率
2016	12,505	1,500	12.0%	12,500	1,300	10.4%	11,993	1,394	11.6%
2017	14,500	1,750	12.1%	13,500	1,600	11.9%	14,590	1,659	11.4%
2018	16,800	2,150	12.8%	15,750	1,900	12.1%	14,754	1,292	8.8%
2019	17,000	1,900	11.2%	16,500	1,750	10.6%	15,348	1,086	7.1%
2020	16,000	1,600	10.0%	15,000	1,250	8.3%	16,181	1,600	9.9%
2021	17,600	2,000	11.4%	17,000	1,800	10.6%	19,182	1,704	8.9%
2022	23,000	2,370	10.3%	21,000	2,100	10.0%	22,300	899	4.0%
2023	22,500	3,075	13.7%	22,000	2,200	10.0%	23,472	1,619	6.9%
2024	24,500	2,600	10.6%	24,000	2,300	9.6%	26,078	2,378	9.1%
2025	26,000	2,600	10.0%	26,000	2,600	10.0%			

※ この表に記載している数値は連結数値である。また、ニデック社内の業績目標値は期中での変更も反映した最終的な数値である。

## イ 2023年度以前の業績目標の設定方法

業績目標は、岸田氏が社長執行役員(CEO)に就任した2024年度より前は、最終的には、永守氏によるトップダウンで決定されていた。業績目標の具体的な決定方法は、年度によって細かな違いはあるが、概ね、業績管理部門から各事業本部及びグループ会社事業管理部への事業計画のガイドラインの示達、各事業本部及びグループ会社事業管理部との協議を踏まえた事業計画案の確定、永守氏による決裁といった流れで策定されている。

### (7) 中期計画ガイドライン及び翌年度の事業計画ガイドラインの策定

業績管理部門は、毎年12月から1月頃にかけて、各事業本部及びグループ会社事業管理部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ていた。

事業計画のガイドラインの策定方法は、時期によって異なるが、例えば2021年度のガイドラインの策定経緯は以下のとおりであった。

ニデックにおいては、2020年より、5か年の売上及び営業利益の中期計画を毎年度作成することとし、2020年11月、経営企画部門が主導し、営業部門及び業績管理部門と共に5か年の中期計画のガイドラインを作成した。当該中期計画ガイドラインにおいては、2025

年度に売上 5 兆円(既存事業の成長で 3 兆円、M&A で 2 兆円)とすることを前提に、2022 年度の売上(既存事業)のガイドラインは 2 兆円とされ、2021 年度の売上(既存事業)のガイドラインは、アナリストの予測(1.59~1.72 兆円)を踏まえて 1.7 兆円とされた。また、2021 年度の営業利益(既存事業)のガイドラインについては、ニデックにおける営業利益率 15% という目標値とアナリストの予測(1,660~2,160 億円)を踏まえて、2,250 億円(営業利益率 13.2%)とされた。この中期計画中の 2021 年度のガイドラインが、業績管理部門から各事業本部やグループ会社事業管理部に示達される 2021 年度の事業計画のガイドラインとなっていた。

中期計画のガイドラインの前提となった「2025 年度に売上 5 兆円(既存事業の成長で 3 兆円)」という目標は、2030 年度に売上高 10 兆円を目指すという永守氏が公言していた目標を念頭に、売上が毎年 15%成長するとの前提で逆算された数値であった<sup>119</sup>。このように、経営企画部門が主導して作成された中期計画のガイドラインは、永守氏が対外的に発信した目標から逆算したあるべき姿や、アナリストの予測を勘案して策定されたものであった。

中期計画のガイドラインを策定する過程では、各事業本部及びグループ会社事業管理部からも、それぞれの中期計画を提出させていたが、その計画は、経営企画部門が主導して策定した中期計画のガイドラインからは大きく乖離していた。2021 年度の数値を例にとると、各事業本部及びグループ会社事業管理部から提出された中期計画は、合計で、売上が 1 兆 5,966 億円(ガイドラインの数値に 1,034 億円不足)、2021 年度の営業利益が 1,268 億円(ガイドラインの数値に 982 億円不足)であり、ガイドラインとは大きなギャップがあった。常務会においても、ある事業本部長から、「ガイドラインは今の実力とはストレッチと言うには、はるかに超えている。」との意見が出されている。このように、中期計画のガイドラインは、その策定段階から、各事業本部やグループ会社事業管理部の中期計画とは大きな乖離があることが明らかな状況であった。

#### (イ) 事業計画案の策定

中期計画のガイドラインが確定されると、業績管理部門は、それに基づき翌年度の事業計画のガイドラインを各事業本部及びグループ会社事業管理部に示達していた。各事業本部及びグループ会社事業管理部は、事業計画のガイドラインを勘案しつつ、翌年度の事業計画を策定し、毎年 1 月頃、事業計画を業績管理部門に提出していたが、各事業本部及びグループ会社事業管理部が提出する事業計画の数値は、実際に見込まれる売上やコストを

---

<sup>119</sup> 当該中期計画のガイドラインにおける 2022 年度の売上(既存事業)2 兆円という目標も、同様の考え方で導かれた数値であった。

前提として策定されており<sup>120</sup>、ガイドラインの数値を下回ることが常であった。

このように、各事業本部及びグループ会社事業管理部が提出する事業計画の数値は、ガイドラインを下回ることが常であったため、業績管理部門は、各事業本部及びグループ会社事業管理部との協議を重ね、数値の上積みを要請していた。そして、可能な限りの上積みをした上で事業計画案を確定し、永守氏へ上申していた。グループ会社担当の執行役員は、当委員会のヒアリングにおいて、「グループ会社に業績目標を達成させてやりたいという思いはあり、業績管理部門には現実的な計画を提示するようにしていたが、業績管理部門からは、連結業績を見据えた上積み要請が来ることが常であり、交渉はするものの、最終的には上積みを受け入れざるを得なかった。」などと述べている。

また、当委員会によるフォレンジック調査では、事業本部の幹部が、業績管理部門が示す業績目標が非現実的なものであると指摘するメールも発見されている。以下は、2018年度の事業計画を策定する過程において、家電産業事業本部(ACIM)の日本人幹部が業績管理部門に送ったメールの抜粋である。このメールは、業績管理部門からの、「NIDEC 総連結で VISION2020 を過達するためには、ACIM として売上高 5684 億円、営業利益 772 億円の実現が非常に重要です。この計画を過達するため、FY18 年度をどの様に位置づけているのでしょうか。」などと記載されたメールに対する返信である。

当方からご連絡させて頂いている数字は、マーケット全体の低成長率、または個別客先のヘッドウィンドを撥ね退け、マーケットの2倍、3倍の成長も目指そうというものですが、CFO 戦略部からの提示はそれを遥かに上回る数字を頂いております。こちらからの提出も引き続き、可能な限り行いますが、貴部からの数字の論理的根拠を示して頂き、双方間のレベル確認を行う必要はありませんでしょうか？貴部としては、どのようにすれば、マーケットの数十倍の計画を達成できるとお考えなのか？何故、それが妥当だと思われるかの根拠をご説明いただけないでしょうか？

ACIM の幹部経験者の一人は、「ACIM 側からは、ACIM 側で設定した目標値の根拠となる資料を提出し、ニデック本社の CFO にも説明したが、全く取り合ってくれなかった。ニデック本社側は、ACIM 側の提出した根拠資料を踏まえて目標値を見直そうという様子は全くなく、交渉の余地はなかった。」などと述べている。

業績管理部門は、各事業本部及びグループ会社事業管理部に対して、例えば、通期の営

<sup>120</sup> グループ会社事業管理部を例にとると、グループ会社は、毎年秋頃、5か年又は3か年の売上及び営業利益の中期計画を作成し、グループ会社事業管理部に提出していた。そして、グループ会社事業管理部は、例えば、グループ会社が提出した営業利益の目標が売上目標の10%に満たない場合には、売上目標の10%以上の営業利益を出すように求めるなど、グループ会社と議論をしつつ中期計画の内容を詰めていき、11月から12月頃には各グループ会社の中期計画を固めていた。中期計画のうち、特に翌年度の計画については、損益計算書レベルでの精緻化がなされており、翌年度の計画を切り出して、翌年度の事業計画としていた。グループ会社事業管理部は、各グループ会社の翌年度の事業計画を取りまとめ、業績管理部門に提出していた。

業利益に対して、上期に 52% (第 1 四半期に 26%、第 2 四半期に 26%)、下期に 48% (第 3 四半期に 26%、第 4 四半期に 22%)、各四半期では各月に 34%、34%、32%を達成することを指示するなど、四半期ごと及び月ごとの営業利益の達成目標を示達していた。本来、事業特性に応じて、四半期別あるいは月別の営業利益は変動するはずであるが(例えば、年度末に多額の受注が得られやすいなど。)そのような事業ごとの特性は特段考慮されない。

#### (ウ) 永守氏による業績目標の引上げ

業績管理部門は、各事業本部及びグループ会社事業管理部と協議を重ね、ガイドラインを踏まえて極力ストレッチした事業計画案を策定し、永守氏に上申していたが、その事業計画案は、「目線が低い」などとして、しばしば永守氏から却下され、より上積みした計画への見直しを余儀なくされていた。

例えば、2016 年度は、各事業本部及びグループ会社事業管理部から提出された業績目標の合計額は、連結での売上高が 1 兆 1,276 億円、営業利益が 1,168 億円、営業利益率 10.4%であったが、業績管理部門は、各事業本部等との協議を経て、永守氏へ上申する事業計画について、連結での売上高 1 兆 1,560 億円、営業利益 1,300 億円、営業利益率 11.2%に引き上げた。

そして、2016 年 3 月下旬、業績管理部門は、上記事業計画を永守氏に上申したが、永守氏は、上申書に以下の手書きコメントを付し、申請を却下した。

却下。計画未達皆んなで渡ればこわくない！か。誰一人結果責任を担える人物がいないのか。怒りがこみ上げてくる！前年比減収減益はありえない。売上高 1.25 兆円、営利 1500 億円、利益 12%を目標とし、対外公表値 売上 1.2 兆円、営業利益 1300 億円、10.83%が限度ではないか。

これを受け、2016 年 3 月末、業績管理部門は、改めて、永守氏の指示どおり、連結での売上高 1 兆 2,500 億円、営業利益 1,500 億円、営業利益率 12%という計画に改めた上で永守氏に上申し、その承認を得た。

また、2017 年度は、2017 年 3 月下旬、業績管理部門から、永守氏に対して、連結での売上高 1 兆 4,200 億円、営業利益 1,612 億円、営業利益率 11.4%という計画が上申されたが、永守氏は、上申書に以下の手書きコメントを付し、申請を却下した。

2020 年度に売上 2 兆円、営業利益率 15%の 3000 億円を達成するとマーケットに向って発表説明していることを忘れてはならぬ。よって 2017 年度は売上高 14000 億円、営業利益 12.5%→1750 億円。これを再度つめ直して明日の午後か又は土曜日のベストの時間に最

終議論をしたいと思うかどうか？

2017年3月下旬、業績管理部門は、連結での売上高1兆4,200億円、営業利益1,750億円、営業利益率12.3%へと修正した事業計画を改めて策定し、永守氏に報告したが、その後の同年5月3日、永守氏は、経営幹部に対して、売上高の目標を1兆4,500億円に引き上げるための見直し作業をゴールデンウィーク中に行うよう指示した。

今期は何があっても増収増益という本来の健全成長の姿に戻していかないといけないということである。特に買収を除くオーガニックな売上成長で最低でも二桁の売上成長がないと成長神話復活には繋がらない。…各社の売上計画の見直しを徹底して、1\$=105円と1€=110円(外部公表ベース)で1兆4500億円を過達させる。…この見直しをこの休み中に徹底検討を早くやり休み明けからの経営会議において売上計画の見直しができるように急いでほしい。

これを受け、2017年5月5日、業績管理部門は、改めて、永守氏の指示どおり、連結での売上高の目標値を1兆4,500億円に見直した上で永守氏に上申し、その承認を得た。

関氏が代表取締役社長執行役員(CEO)を退任し、永守氏が代表取締役会長(CEO)としてCEOに復帰した2022年度は、業績管理部門からの上申を待たず、当初より、永守氏から業績目標値が示されている。2022年3月初旬、永守氏は、ニデックの経営幹部らにメールを送り、「私が昔の事業計画作りの勘を取り戻して作成した来期の事業計画を示すことにする。後は関係者全員で総連結業績の最終案を詰めてほしい。」として、連結での売上高2兆3,000億円、営業利益2,300億円、営業利益率10%という業績目標の案を示した(同時に対外公表値の案も示しており、それは、連結での売上高2兆1,000億円、営業利益2,100億円、営業利益率10%というものであった。)。永守氏は、このメールを以下の言葉で締めくくっている。

これはあくまで私の私案であるので、諸君達の提案や修正があれば申し出てほしい。ただこれは株価をこれ以上下げない限界であり、対外公表値は断固として上方修正を最低2回は実施しないといけないことから考えれば社内計画値を絶対に達成しないといけないということになる。絶対にやり抜く決意で徹底議論して貰いたい。何時ものようなトップダウンによる割り付け指示ではなく、グループ企業各社を含む関係者全員合意での決定が必要である。固定構造の見直しなどを含めた厳しい改善策を実行して貰わないと難しいだろう。

当時、各事業本部及びグループ会社事業管理部が業績管理部門に提出した事業計画案

は、営業利益が合計約 2,020 億円であり、永守氏から示された金額とは 280 億円のギャップがある状況であった。そのため、業績管理部門並びに各事業本部長及びグループ会社担当の執行役員は、ギャップを埋めるべく検討を開始したが、ギャップは埋まらなかった。そのため、2022 年 3 月下旬、業績管理部門は、やむを得ず、2022 年度第 1 四半期については営業利益 450 億円を目標とし、第 2 四半期以降で通期の営業利益 2,300 億円を達成する旨の上申を行ったが、永守氏は、上申書に以下の手書きコメントを付し、申請を却下した。

日本電産は 3K[注：高収益、高成長、高株価]企業である。3T[注：低収益、低成長、低株価]感性による検討であり承認出来ぬ。キーは 124%アイテム出しがどこまで徹底されているかである。124%アイテム出しを過去になく徹底してもらえば、401[注：事業本部及びグループ会社からの申告値]\*1.25=501 億円となる。450[注：業績管理部門の上申値]\*1.25=558 億円となるのであるが、そこまでの詰めが出来ていると思えず、再計画見直しを指示する。

その数日後、業績管理部門は、2022 年度第 1 四半期の営業利益の目標値を 500 億円に引き上げた上、連結での売上高 2 兆 1,750 億円、営業利益 2,300 億円、営業利益率 10.6%という計画を上申し、永守氏の承認を得た<sup>121</sup>。

2023 年度の事業計画についても、永守氏から、2022 年度上期との対比において、①変動費の売上高比率を 10%低減、②固定費の絶対額を 25%削減、③運転資金を 10%削減すること(WPR-X 活動<sup>122</sup>)により、売上高 2 兆 5,000 億円、営業利益 3,000 億円、営業利益率 12%を達成するとの方針が示された。これを受け、2023 年 2 月上旬、最高業績管理責任者(CPO)は、各事業本部及びグループ会社事業管理部に当該方針を踏まえた事業計画の策定

<sup>121</sup> なお、上申書にはニデックの事業本部長やグループ会社事業管理部を担当する執行役員らの「責任者コメント」が記載されているところ、その多くは、業績目標達成に向けての決意を表明するものであるが、中には、「現時点の実態と致しましては、所謂『空箱』であり、まだ中身が詰まっておりません」などと、業績目標を達成するための具体的な方策が揃っていない旨記載する事業本部長もいた。また、2022 年には、ACIM から分離する形で MOEN が設立され、ACIM 及び MOEN の事業本部長は、いずれも外国人が務めるようになっていたところ、両事業本部長は、「NCJ」のトップダウンのターゲットを受け入れざるを得ない。」としつつも、「論理的に説明できない数字をコミットは出来ない。」とコメントしている。

<sup>122</sup> 「WPR-X 活動」とは、ニデックの 2022 年度第 3 四半期の決算発表において、「従来の延長線を超えた収益性改善」の活動であって、「技術力で圧勝できる製品開発を急ぐと共に、自社技術力による自動化や合理化を進めて大幅な固定費低減に向けた構造改革を実現する」活動であると説明されている。ニデックは、2008 年 9 月のサブプライムローン問題によるリーマン・ブラザーズ社の経営破綻をきっかけとする世界的な金融危機の際に、「売上が半減しても黒字を維持できる体制づくり」を目指す「W(double) Profit Ratio: WPR」活動を開始し、部品や設備の内製化の推進、生産ラインの見直しによるライン設備や人員の削減、低コストの自動化設備導入、管理間接部門の生産性の向上等を行った。その後、ニデックの業績が落ち込みを受け、2012 年度に WPR 2 活動、2018 年度に WPR 3 活動を実施し、新型コロナウイルスの感染拡大を受け、2020 年度に WPR 4 活動を実施していた。

を指示したが、その結果、各事業本部から提出された数値は、連結での売上高 2 兆 2,471 億円、営業利益 2,272 億円、営業利益率 10.1%であり、永守氏が示した方針から大きく乖離していた。この時点においては、永守氏の指示は、連結での売上高 2 兆 2,500 億円、営業利益 3,300 億円、営業利益率 14.7%と、更に高い営業利益目標となっていたが、同年 3 月上旬、最高業績管理責任者(CPO)は、永守氏が指示する数字を各事業本部及びグループ会社事業管理部に割り振り、当年度の業績目標として示達した。その後、業績管理部門と各事業本部等との協議が行われ、最終的には、連結での売上高 2 兆 2,500 億円、営業利益 3,075 億円、営業利益率 13.7%という計画で確定した。

上記のとおり、ニデックの事業計画は、しばしば、永守氏の指示で売上及び営業利益の目標が大きく引き上げられ、また、2022 年度や 2023 年度のように、永守氏が当初から高い目標を指示することもあった。このように高い目標を設定する理由につき、永守氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「高い目標を掲げてそれを達成するために必死に取り組んで初めて会社は成長する。たとえ目標を達成できなかったとしても、必死に取り組んだ人間は成長してその後成功する。」などと述べている。

また、永守氏は投資家目線での程度の成長が求められているかといった観点から、目標値の引上げを指示していたと述べる経営幹部(元経営幹部を含む。以下本項において同様。)も多い。それは、事業計画の上申書に永守氏が付したコメントにも現れている。例えば、上記のとおり、2017 年度の事業計画案の上申書には、「2020 年度に売上 2 兆円 営業利益率 15%の 3000 億円を達成するとマーケットに向って発表説明していることを忘れてはならぬ」といった永守氏の手書きのコメントが記載されている<sup>123</sup>。また、永守氏が投資家目線で決めた業績目標は、各事業本部や国内グループ会社の実力を大きく超える非現実的なものであったと述べる経営幹部は多い。経営幹部の中には、「永守氏の不興を買うことを恐れて、永守氏の下には不都合な情報が上がらない状態となっており、近年の永守氏は事業の真の実力を把握できていなかった。」と述べる者もいる。既に紹介したメールであるが、永守氏自身、2023 年 5 月に経営幹部に宛てたメールにおいて、「確かに悪い報告を上げにくいという雰囲気を作り上げてきた私の経営のやり方にも問題があるが、会社規模がどんどん大きくなってきている現在、昔のように全てのことを把握し続けることはできなくなってしまっている。」などと述べている。

このように永守氏がトップダウンで決めた業績目標は、事業本部及び国内グループ会社の実力を大きく超えるものとなるのが常であり、各事業本部やグループ会社事業管理部が最高業績管理責任者(CPO)に目標値の引下げを求めることもあったが、それが受け入れられることは稀であった。

---

<sup>123</sup> 永守氏は、その著書においても、「強い会社を目指すうえで私が最も大事にしている数字は株式の時価総額だ。単に会社の規模が大きいとか、小さいとかではなく、市場からの評価も含めて相対的な企業価値を示すのは時価総額である。」、「証券市場を意識し、株価を意識してこそ、経営に緊張感が生まれ、成長にも繋がる。」などと記している(前掲『永守流 経営とお金の原則』60 頁、170 頁)。

また、上記のとおり、業績管理部門は、各事業本部及びグループ会社事業管理部に対して、四半期ごと及び月ごとの営業利益の達成目標を示達していたが、これについても、業績管理部門が上申した原案が永守氏に否決されることがあった。

例えば、2017年度の事業計画については、2017年4月上旬、業績管理部門から、上期に営業利益の48%、下期に営業利益の52%を達成するという計画の上申がなされたが、永守氏は、以下の手書きコメントを上申書に付し、申請を却下した。

日本電産本体の計画が一番甘い。却下する。ここ数年、下期偏重の計画を作成し全く失敗(未達)をしてきた。よって上期 52%下期 48%とする計画で行かぬと又今期も大幅な未達になって、同じミスをくりかえすような計画では不可であり、つめ直してもらいたい。

業績管理部門は、同年4月中旬、上期に営業利益の49%、下期に営業利益の51%を達成するという計画を改めて上申したが、永守氏は、以下の手書きコメントを上申書に付し、申請を却下した。

どいつもこいつもやる気なしの無責任野郎ばかり揃いやがって！経営音痴の数字づくりではどんどん目線が下がっていく。却下だ。全員やめてくれや！こんな人物と一緒に仕事は出来ぬ！

業績管理部門は、同年5月下旬、「各BUで前倒しへの必死の詰めを行いました」、「しかし、…マーケット需要、新機種の上昇時期などの特殊要因を考慮しました」として、上期に営業利益の47%、下期に営業利益の53%を達成するという計画を上申し、永守氏は、上申書に以下の手書きコメントを付し、最終的に申請を承認した。

イヤイヤ Yes。過去計画をうしろだおしにして上手くいったためしがないので、この計画では又未達になるリスクあり。せめて50%/50%にまでもっていけるよう検討をすべきではないのか？

## (I) 期中の業績目標変更

永守氏が、他社の業績<sup>124</sup>や、ニデックの株価への影響を勘案し、当初決定された業績目標を期中に変更することもあった。例えば、上記のとおり、2022年度の事業計画は、永守

<sup>124</sup> ニデックでは、他社の業績と対比したニデックの業績を指して「相対業績」という用語が用いられていた。

氏の指示により目標値が引き上げられ、売上高 2 兆 1,750 億円、営業利益 2,300 億円、営業利益率 10.6%という計画となっていた。しかし、同年 4 月下旬、永守氏より、ニデック及び国内グループ会社の経営幹部に対して、計画見直しを指示する以下のメールが送られた。

今期の営業利益の最低必達値は 2300 億円と決めたがその後の他社の前期業績結果や今期業績予想を見る限り、この数値では相対業績は更に悪化していくことがはっきりと分かって目線の低さを自覚してしまった。村田の前期営業利益の決算値は、日本電産の 2 倍半という信じ難い格差に広がってしまった。今期の営業利益 2300 億円では益々格差が拡がるおそれがあり、目線をもっと上げないといけない事態になっている。よって以下の数値に向かって頑張りたい。他社が出来ていること(売価値上げや一人当たり生産高や利益額を上げるための固定構造改革)を我々が出来ないのでは、3T[注：低収益、低成長、低株価]企業に転落するしかない。

1、今期通期の営業利益額

A=2300×124%の 2852 億円

B=2300×117%の 2691 億円

C=2300×110%の 2530 億円<sup>125</sup>

以上より

- ①、未達=2300 億円未満(大問題)
- ②、達成=2530 億円未満
- ③、10%過達=2530 以上(最低最悪値)
- ④、17%過達=2691 億円以上
- ⑤、24%過達=2852 億円以上

2、Q1 は株価回復にとって最も重要な業績となる。

500 億円計画値 株価現状維持(大問題)

550 億円(10%過達) 株価 1 万円台回復(最低最悪値)

600 億円(20%過達) 株価 12 千円台回復以上の数値を基本にして各事業本部、グループ会社等の計画値見直しを実行して貰いたい。

これを受け、業績管理部門は、「C 過達」(当初計画値の 10%の過達)を「最低必達」とする方向で、各事業本部及びグループ会社事業管理部に 2022 年度の事業計画の見直しを求め、

<sup>125</sup> ニデックでは、業績目標を超える(過達する)程度に応じて、「A 過達」、「B 過達」、「C 過達」という用語が用いられていた。

営業利益 2,530 億円を業績目標とすることを永守氏に上申し、その了承を得た<sup>126</sup>。その後、2022 年度の上期の実績を踏まえると、2,530 億円の営業利益を到底達成できないことが明らかになったため、2022 年 10 月、2022 年度の営業利益目標は、2,370 億円に改められた。

さらに、永守氏が、当初設定された半期や四半期の事業計画を期中に変更し、前倒しの事業計画とするよう指示することもあった。

例えば、2016 年度の実績は、当初、上期に 44%、下期に 56%の営業利益を達成することとされ、2016 年 3 月末に、その旨事業本部及びグループ会社事業管理部に示達されたが、同年 4 月中旬、永守氏は、事業本部長及びグループ会社担当の執行役員らに以下のメールを送り、計画の見直しを指示している。

計画は過去 3 年の計画未達の実績から反省して、上期 52% (Q1 と Q2 は 26%で均等)、下期 48% (Q3 は 26%、Q4 は 22%)とする。後ろ倒しの計画は必ず未達を招くことになるだろう。全社全グループの事業計画作成段階での詰め方を徹底検証して貫くことだろう。後にいけばよくなるという根拠なき期待感による計画づくりは断固やめることである。3 大経営手法の徹底だ！

## ウ 2024 年度以降の業績目標の設定方法

2024 年 4 月 1 日、永守氏は代表取締役会長 (CEO) から代表取締役グローバル代表となり、CEO 職を辞することとなった。代わりに社長執行役員 (CEO) となったのは、副社長執行役員 (車載事業本部長) であった岸田氏であり、以降、岸田氏が経営の陣頭指揮を執る経営体制となった。

このような体制変更を反映し、2024 年度以降の業績目標は、岸田氏が最終責任者となって策定されており、永守氏による上積み等の指示などは行われなくなっている。岸田氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「ニデックの事業本部やグループ会社は、長年永守氏から事業計画がトップダウンで下りてくることに慣れきっていた。2024 年度からは、各事業本部及びグループ会社に、自ら事業計画を責任をもって検討してもらうようにしている。」などと述べている。

2024 年度以降の事業計画については、まず、業績管理部門が、中期計画における翌年度の数値、当年度の実績値見込み、各事業本部及び国内グループ会社のコスト改善目標等を考慮して、連結での売上高及び営業利益の目標値を設定した上で、各事業本部及び国内グ

<sup>126</sup> 業績管理部門は、この上申の際、当初の営業利益の目標値である 2,300 億円に、社内為替レートの変更の影響 (1 米ドル 110 円から 1 米ドル 120 円へ変更) を織り込むと、営業利益 2,370 億円となることを報告している。これを受け、永守氏は、2,530 億円を必達目標としつつ、営業利益 2,370 億円を、人事評価の際の基準 (目標達成の有無を判断する基準) とすることを決定している。

グループ会社に割り振り、業績目標のガイドラインを作成していた。そして、業績管理部門と各事業本部及びグループ会社事業管理部との間で、複数回にわたって協議が行われた後、事業計画案が取りまとめられ、岸田氏、最高業績管理責任者(CPO)、CFO、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している。

## エ 高すぎる業績目標と「負の遺産」

なお、今般問題となった「負の遺産」の中には、当初の目論見が外れプロジェクトが頓挫したり、当初想定したように売上が上がらなかったといった理由で、減損が必要となった資産が多々含まれていたが、上記のとおり、高すぎる業績目標が設定されたこと自体が、「負の遺産」を生み出す原因の一つとなったと指摘する者も少なくない。ある者は、「設定された高い目標を達成するためには大規模な投資が必要となるが、投資のバリデーションをする組織が社内に存在せず、事業本部単体の判断に委ねられている。そして、各事業本部が策定したお手盛りの事業計画が承認されている。」などと述べている。また、2023年度第4四半期に固定資産の大幅な減損を余儀なくされた車載事業本部(AMEC)のトラクションモータ事業について、「永守氏が、電気自動車の市場が伸びると考え、年間600万台を生産する土台作りをすると号令をかけ、多額の設備投資に走ったことが原因である。中国の競合メーカーの存在やトラクションモータ開発にかかる巨額の費用など、事業のリスクを考えずに投資判断をしていた。」などと述べる者もいる。

### (2) 国内グループ会社の業績目標設定の流れ

上記のとおり、毎年3月下旬から3月末頃にかけて、業績管理部門から各事業本部やグループ会社事業管理部に対して事業計画が示達されると、各事業本部及びグループ会社事業管理部は、当初提出した事業計画からの超過分を各拠点や各国内グループ会社に割り振っていた。以下、グループ会社事業管理部を例にとり、業績管理部門から示達された事業計画がグループ会社事業管理部によって各国内グループ会社にどのように割り振られていたか説明する。

業績管理部門からグループ会社事業管理部に対して国内グループ会社全体の事業計画が示達されるのが3月下旬から3月末頃と翌年度直前の時期であるため、グループ会社事業管理部において、各国内グループ会社の分担を決める時間は限られていた。超過分をどのように各国内グループ会社に割り振るべきか、精緻な検討ができないことも少なくなく、「時間がないため、『えいや』とプロラタで各国内グループ会社に割り振ることもあった。」と述べるグループ会社事業管理部担当者もいる。

加えて、グループ会社事業管理部は、業績管理部門から示達される事業計画から更に上積みした目標値を各国内グループ会社に割り振っていた。これは、万が一目標未達の国内

グループ会社が出たとしても、他の国内グループ会社の業績でその分を吸収できるようにするとの考えに基づくものであった。

その上で、グループ会社事業管理部は、3月下旬から3月末にかけて、各国内グループ会社に対して、翌期の売上及び営業利益の目標を示達していた<sup>127</sup>。

上記で述べたところからも明らかなおり、各国内グループ会社を示達された売上及び営業利益の目標は、しばしば、各国内グループ会社が中期計画において積み上げで作成した売上及び営業利益の目標を大幅に超えるものとなっていた。なお、グループ会社事業管理部から、国内グループ会社に対して、国内グループ会社が報告した目標値と乖離した目標を設定した理由について、特段の説明がされることはなかった。

2023年度を例に、各国内グループ会社が策定した売上及び営業利益の目標<sup>128</sup>と、グループ会社事業管理部が各国内グループ会社を示達した売上及び営業利益の目標を比較すると、以下のとおりであり、多くの国内グループ会社において、示達された業績目標は、国内グループ会社が提出した業績目標を大きく上回っている。

単位：百万円

		各社提出値 (2023年1月時点)	各社への示達値 (2023年4月時点)	差異 (金額)	差異 (%)
NPCJ <sup>129</sup>	外部売上	32,991	36,960	3,969	112%
	営業利益	6,812	11,000	4,188	161%
	営業利益率	14.1%	20.6%		
NCCC <sup>130</sup>	外部売上	39,930	43,990	4,060	110%
	営業利益	9,443	14,000	4,557	148%
	営業利益率	23.6%	31.8%		
NATC <sup>131</sup>	外部売上	59,448	50,000	-9,448	84%
	営業利益	16,225	16,500	275	102%
	営業利益率	27.1%	33.0%		
NGSJ <sup>132</sup>	外部売上	3,052	3,700	648	121%
	営業利益	492	800	308	163%
	営業利益率	12.3%	18.5%		

<sup>127</sup> 年度開始後の4月上旬に示達される場合もあった。

<sup>128</sup> 2023年1月時点でグループ会社事業管理部において各国内グループ会社の中期事業計画として取りまとめられていた数値のうち、2023年度の数値である。

<sup>129</sup> ニデックプレジジョン株式会社

<sup>130</sup> ニデックコンポーネンツ株式会社

<sup>131</sup> ニデックアドバンステクノロジー株式会社

<sup>132</sup> ニデックグローバルサービス株式会社

		各社提出値 (2023年1月時点)	各社への示達値 (2023年4月時点)	差異 (金額)	差異 (%)
NTMC <sup>133</sup>	外部売上	86,335	99,500	13,165	115%
	営業利益	11,930	21,500	9,570	180%
	営業利益率	12.8%	20.1%		
NPSC <sup>134</sup>	外部売上	61,368	55,880	-5,488	91%
	営業利益	10,231	12,000	1,769	117%
	営業利益率	16.5%	21.4%		
NESJ <sup>135</sup>	外部売上	21,837	26,400	4,563	121%
	営業利益	3,445	7,000	3,555	203%
	営業利益率	13.1%	22.6%		
NAMC <sup>136</sup>	外部売上	14,677	27,300	12,623	186%
	営業利益	3,612	6,000	2,388	166%
	営業利益率	12.4%	18.8%		
NDMJ <sup>137</sup>	外部売上	54	0	-54	0%
	営業利益	-50	800	850	—
	営業利益率	-0.6%	16.7%		
NMOJ <sup>138</sup>	外部売上	114,816	109,500	-5,316	95%
	営業利益	11,857	22,000	10,143	186%
	営業利益率	10.2%	19.6%		
NDTC <sup>139</sup>	外部売上	97,781	103,100	5,319	105%
	営業利益	14,416	20,823	6,407	144%
	営業利益率	14.4%	19.8%		
NMTJ <sup>140</sup>	外部売上	43,714	48,796	5,082	112%
	営業利益	6,082	9,303	3,221	153%
	営業利益率	13.9%	19.1%		
	外部売上	22,648	25,336	2,688	112%

133 ニデックテクノモータ株式会社

134 ニデックパワートレインシステムズ株式会社

135 ニデックエレシス株式会社

136 ニデックアドバンスドモータ株式会社

137 ニデックマシナリー株式会社

138 ニデックモビリティ株式会社

139 ニデックドライブテクノロジー株式会社

140 ニデックマシンツール株式会社

		各社提出値 (2023年1月時点)	各社への示達値 (2023年4月時点)	差異 (金額)	差異 (%)
NOKJ <sup>141</sup>	営業利益	943	3,987	3,044	423%
	営業利益率	4.2%	15.7%		
PAMA <sup>142</sup>	外部売上		18,768		
	営業利益		887		
	営業利益率		4.7%		
NIST <sup>143</sup>	外部売上	155,021	162,500	7,479	105%
	営業利益	18,738	35,000	16,262	187%
	営業利益率	11.6%	19.8%		
バッファ <sup>144</sup>	外部売上		▲24,730		
	営業利益		▲15,600		
国内グループ会社全体	外部売上	764,233	787,000	22,767	103%
	営業利益	103,020	166,000	62,980	161%
	営業利益率	12.6%	19.8%		

国内グループ会社の社長や CFO の多くは、グループ会社事業管理部から示達される目標は現実的なものではないと受け止めており、「示達された金額を目にした日の夜は眠ることができなかった。」と述べる国内グループ会社幹部もいる。

なお、国内グループ会社に目標値を示達する際には、「ガイド値」という表現が用いられるのが通例であるが、国内グループ会社の CFO らは、「グループ会社事業管理部から送られてくるメールには、『ガイド値』という、いかにも目安に過ぎない数値であるかのような記載がなされているが、これは達成が要求される絶対的な数値であると受け止めていた。」などと述べている。国内グループ会社幹部の中には、グループ会社担当の執行役員と面談し、示達された目標を達成することは困難である旨訴えた者もいたが、多くの場合、グループ会社担当の執行役員が目標見直しを了承することはなかった。

また、上記のとおり、業績管理部門からグループ会社事業管理部に対しては、年間の業績目標を月別、四半期別にどのように配分するかについても指示されていたが、グループ

<sup>141</sup> ニデックオーケー株式会社

<sup>142</sup> PAMA S. p. A.

<sup>143</sup> ニデックインスツルメンツ株式会社

<sup>144</sup> 上記のとおり、グループ会社事業管理部は、いずれかの国内グループ会社の業績目標が未達となっても、国内グループ会社全体での業績目標を達成できるよう、業績管理部門から示達される国内グループ会社全体の業績目標から更に上積みした目標値を各国内グループ会社に割り振っていた。この上積み分は「バッファ」と呼ばれていた。各国内グループ会社の業績目標の合計からバッファを差し引くと、業績管理部門から示達された国内グループ会社全体の業績目標となる。

会社事業管理部は、その指示に従った事業計画の策定を国内グループ会社に指示していた。ここでも、国内グループ会社ごとの事業特性に応じた月別あるいは四半期別の変動は考慮されていない。

上記のとおり、2016 年度には、永守氏の指示で、当初の事業計画を見直し、前倒しで業績目標を達成することとなった。そのため、グループ会社担当の執行役員は国内グループ会社に対して事業計画の見直しを指示したが、国内グループ会社の一部からは、実現困難であるとの声が上がっている。グループ会社担当の執行役員らと国内グループ会社の社長及び CFO らとの間で開かれた会議の議事録を見ると、国内グループ会社の社長から「これ以上をやるには、健全な経営を崩していくという状況にある」、「健全なやり方であれば 100 を稼げる案件があったとしても Q1 への前倒しを借金等で対応することで、100⇒60 に減少してしまう Risk がある」などと、第 1 四半期の営業利益の目標を無理して達成しようとした場合、年度トータルでの収益が悪化する懸念がある旨の発言がなされている。しかし、その指摘が考慮されることはなく、あくまで永守氏の指示に従った事業計画を策定するよう求められた。その結果、グループ会社は、営業利益を上げる具体的な方策がないにもかかわらず、永守氏が指示した事業計画を策定せざるを得ない状況に追い込まれている。ある国内グループ会社の CFO がグループ会社担当の執行役員らに見直し後の事業計画を提出したメールには、以下の記載がある。

昨日の業績会議を受け、まだ白箱を積んだ状態では有りますが、1Q 16 億円、26%にて再提出させていただきます。

「白箱」とは、営業利益を上げる具体的な方策がないにもかかわらず、営業利益を積み上げることを指してニデック内で用いられている用語であり、「空箱」と呼ぶ者もいた。上記のメールからも明らかなおとおり、国内グループ会社の中には、具体的な方策がないにもかかわらず、形だけ永守氏の指示に従った事業計画を提出する会社も存在した。

また、上記のとおり各月に割り振られた営業利益の目標は、更に日ごとの目標に細分化される。日ごとの目標も基本的には各日均等に割り振られるが、各四半期の第 1 月及び第 2 月においては、末日の 5 日前の日までに月の目標を達成するよう指示され、第 3 月においては、末日の 10 日前の日までに目標を達成するよう指示されている。そのため、例えば 7 月及び 8 月については、月ごとの目標を 26 分割した数値が各日(1 日から 25 日まで)<sup>145</sup>の目標値として設定され、9 月については、月ごとの目標を 20 分割した数値が各日(1 日から 20 日まで)の目標値として設定され、これらの目標値が日次で管理されることとなる。

そして、月次の実績が目標を達成しなかった場合、未達分の金額が翌月以降の目標に積み増されることとなる。また、四半期の実績が目標を達成しなかった場合にも、未達分の

<sup>145</sup> 土日も含んでいる。

金額が翌四半期の目標に上積みされることとなる。

また、永守氏が期中に業績目標の引上げを指示することもあり、それを受けて、グループ会社事業管理部が各国内グループ会社に対して業績目標の上積みを指示することもあった。このような期中の目標の上積み指示は「恒例行事」であったと述べる国内グループ会社幹部もいる。

例えば、上記のとおり、ニデックグループの2017年度の事業計画は、売上高1兆4,000億円、営業利益1,750億円とされていたが、2017年5月3日、永守氏の指示により、売上高の目標が1兆4,500億円に引き上げられている。

これを受け、同日、グループ会社担当の執行役員は、各国内グループ会社の社長及びCFOに対して、翌4日に緊急会議を行い、各国内グループ会社において休日返上で売上計画を見直すことを指示している。

また、2018年度には、年度の目標は変更しないものの第1四半期に売上及び営業利益を前倒しで計上する旨の指示がなされている。2018年5月下旬にグループ会社事業管理部が各国内グループ会社の社長らに宛てたメールには以下の記載がある。

先日永守代表より、先行き不透明な今年度の計画を過達していくためにはこのQ1を四半期ベースで過去の売上と営業利益にすべく計画の前倒しを図ること、とのご指示がありました。(文末のメール抜粋をご参照ください)

このご指示に基づき、全BUがQ1の売上進捗率を24%まで引き上げることが本日決定されました。(年度計画全体は不変でありあくまでQ1への前倒しを図っていただくことが主旨です。旗<sup>146</sup>の判定基準は期初計画通りで影響ありません)。

[中略]

本来であれば各社毎に一律24%までの前倒しの実行をお願いすべき所ですが、どうしても24%までの前倒しが期待できない会社は何社かあることから、各社毎に売上ガイド値を設定しました。

上記メールが引用している永守氏のニデック経営幹部ら宛のメールには、以下の記載がある。

<sup>146</sup> 「旗」とは、後述するように、経営会議の際に、事業本部幹部や各国内グループ会社幹部が座る座席に掲げられる旗のことであり、当時は、売上及び営業利益の目標達成度合いに応じて異なる色の旗が掲げられることとされていた。永守氏の指示で、2017年5月の経営会議からこのような旗を掲げることとなり、2019年3月頃まで旗を掲げる運用が続いた。

前期の業績が何しろ良くなかったこと、特に前期 Q4 の業績が何しろひどい結果であったことから、この Q1 は V 字回復をやらないとマーケット信頼は回復出来ないと心配している。そのことは四半期ベースでの売上と営業利益を最高値に持っていけるかどうか、キーとなる。特に営業利益ベースで四半期ベースの最高益を達成出来るかどうか、焦点となってくる。

さらに、ニデックの連結営業利益の見通しが厳しい場合には、各国内グループ会社に対して、当月の営業利益目標の上積みをするよう指示されたり、複数の国内グループ会社が分担して目標の上積みをするよう指示されることもあった。

例えば、2025 年 7 月 26 日には、グループ会社担当の執行役員から国内グループ会社の社長及び CFO に宛てて以下のメールが送られている。

総連結 Q2 営業利益計画 700 億円必達に向け、各社・各 BU 必死の積み上げを実施しておりますが、現状 7 月着地見込みは非常に厳しい見通しとなっており、挽回が必至の状況となっております。

貴社着地営業利益として下記積上げ要請値をご連絡致しますので、要請値達成に向けて全力で積み上げ推進頂けます様、宜しくお願い申し上げます。

- ・ 7 月着地営業利益積上げ要請値：●●百万円

そして、上記メールが送信された直後の 7 月 31 日には、最高業績管理責任者 (CPO) から更なる積み上げの要請がなされている。下記は、最高業績管理責任者 (CPO) が、機械事業本部に属する国内グループ会社の社長に宛てたメールである。

最終着地は、20.6 億円になる見通しです。

年間公表値の 2,600 億円の約束を守るため、Q2 は 700 億円必要であり、7 月度は総連結で 228.8 億円という計画値は達成していかねばなりません。

よって、機械事業部としての「必達計画値 22.8 億円」は必達が必要です。22.8 億円は、総連結 228.8 億円の内数だからです。

現状、総連結でまだ不足しておりますので、何卒お力添えをお願い致します。

本日、3 社長 [注：機械事業本部に属する国内グループ会社 3 社の社長] で話し合いを行い、機械事業本部としての 22.8 億円をどうやって達成させるかを決めて頂けますようお願い致します。

当然、コンプライアンス順守・法令順守が大前提です。

このような期中での目標の上積み要請が行われたのは、上記で紹介した事例にとどまる

わけではなく、国内グループ会社幹部が「恒例行事」と呼ぶように、期中の目標上積み要請は、毎年度繰り返し行われていた。

なお、上記メールの末尾には、「当然、コンプライアンス順守・法令順守が大前提です。」との記載がある。当委員会の調査の過程では、上記メールにとどまらず、永守氏を含めたニデックの経営幹部が、「コンプライアンス遵守」、「王道経営」、「王道経理」を殊更に強調するメールを多々目にしたが、これらの言葉は、国内グループ会社の幹部からは、必ずしも額面どおりには受け止められていない。国内グループ会社幹部の中には、当委員会のヒアリングにおいて、「永守氏ら経営陣は、『王道経理』、『コンプライアンス遵守』と繰り返し述べているが、同時に、不正を引き起こすような非常識な業績目標を設定し、それを絶対に達成するよう強いプレッシャーをかける。『自分は正しいことをしろと指示したが、不正をしたのはお前たちである。』と言っているのに等しく、『狡い』と思う。」などと述べる者もいる。

このように、トップダウンの形で、現実的とは言い難い業績目標が課されるため、国内グループ会社の中には、事業の実情を踏まえたより現実的な事業計画を別途作成し、実際の事業は当該現実的な事業計画に基づき行っている会社も存在する。いわば、ニデック本社向けの「形だけ」の事業計画と「本当の」事業計画が二重に管理されている状態であるが、このように事業計画が二重管理されている会社においては、ニデック本社向けの事業計画は幹部のみで共有し<sup>147</sup>、グループ会社事業管理部に対しては、実際には実施を予定していないものも含め、事業計画達成のためのアクションプランを検討しているように見せかける場合も少なくなかった。

## 2 業績管理の方法

### (1) 概要

ニデックは、業績目標達成に向けて、常に強いプレッシャーがかけられる会社として広く知られている。上記のとおり、事業本部や国内グループ会社に対しては、そもそも非現実的ともいえる業績目標が課されるのが常であったが、「赤字は悪」との考え方の下、その非現実的ともいえる目標は、必達のものでされていた。業績目標達成に向けたプレッシャーは、永守氏から事業本部長やグループ会社担当の執行役員等の経営幹部に対するプレッシャーを起点に始まる。そして、経営幹部が受けたプレッシャーは、所管する各拠点へとそのまま下りている。

---

<sup>147</sup> ニデック本社向けの事業計画を幹部のみで共有する理由につき、国内グループ会社の幹部の一人は、当委員会のヒアリングにおいて、ニデック本社向けの事業計画を従業員に開示すると、計画達成のために無理な販売をするなど、従業員が、顧客との間の中長期的な関係を毀損する行動に出るおそれがあるためであると述べている。

業績目標達成に向けたニデックの管理手法を特徴付けているのは、月次の目標達成に向けた進捗状況を日次で管理するという、極めて密度の濃い管理手法を採用しているという点であり、各拠点は、日々、強い業績プレッシャーに晒されていた。

本項では、ニデックの役職員が最も厳しい業績管理が行われていたと口を揃える、国内グループ会社を例にとり、業績管理がどのように行われていたかを紹介する。

## **(2) 国内のグループ会社における業績管理の例**

### **ア 「アイテム出し」について**

ニデックでは、毎月の営業利益目標を達成するため、「124%のアイテム出し」と呼ばれる取組が行われていた。これは、月次の営業利益目標の124%を達成する施策(アイテム)を積み上げる取組であり、このように積み上げた施策を実行することで、月次の営業利益目標を確実に達成することを目的としていた。アイテムには、注文を獲得し売上を上げるといったプラスを積み上げる施策だけでなく、原価低減のようなマイナスを減らす施策も含まれる。それぞれのアイテムは、当月中に実現する確度に応じてAからEまでランク付けされており、Aランクについては達成が見込まれる利益の金額に100%、Bランクについては80%、Cランクについては60%、Dランクについては40%、Eランクについては20%が掛け合わされて金額評価されていた。そして、AランクからEランクまでのアイテムを合計して、月次の営業利益目標の124%に到達することが求められ、また、Aランク及びBランクのアイテムを合計して月次の営業利益目標の80%に到達することが求められていた。

国内グループ会社は、毎月5日までに、124%及び80%のアイテム出しをすることが要求されていたが、業績の悪い国内グループ会社の中には、5日までにアイテム出しを完了できない会社も少なくなかった。国内グループ会社のCF0の中には、「5日までにアイテム出しが完了しないと、徹夜してでもアイテムを出すように要求される。徹夜したからといってできることは少なく、やむなく、経費計上を延伸したり、評価損を見直したり、コストを資産化するなど、会計処理によって利益を捻出せざるを得なかった。」などと述べる者もいる。また、「どうしてもアイテムが思いつかない場合には、実現性のないアイテムをAランクやBランクのアイテムとして挙げ、何とか124%及び80%のアイテム出しを完了させる場合もあった。」などと述べる国内グループ会社のCF0もいる。

### **イ 業績会議及び業績フォロー会議**

国内グループ会社の業績は、日次で管理されており、各国内グループ会社は、毎日、ニデックのグループ会社事業管理部を通じて業績管理部門に対して業績の進捗状況を報告し

ていた。そして、週に数日(日曜日を除く)、国内グループ会社の社長及び CFO ら並びにグループ会社担当の執行役員及び最高業績管理責任者(CPO)らが出席する「業績会議」と呼ばれる会議が開催され、月次及び四半期の業績目標達成に向けた進捗状況が報告・議論されていた。

また、業績の悪い国内グループ会社については、業績会議に加えて、「業績フォロー会議」と呼ばれる会議が開催されることもあった。業績フォロー会議は、毎日開催されることも少なくなく、また、日中の業績フォロー会議で国内グループ会社側から業績目標達成のための施策が出てこなかった場合には、当日夜に再度業績フォロー会議が設定され、グループ会社担当の執行役員から、夜までに施策を捻出するよう要求されることもしばしばであった。

グループ会社担当の執行役員は、業績会議や業績フォロー会議の場で、業績目標達成の見込みが立っていない国内グループ会社の社長及び CFO らに対して、苛烈ともいえる厳しい叱責を繰り返していた。国内グループ会社の幹部は、当委員会のヒアリングにおいて、「業績目標を達成できる見込みが立たないと、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。」「業績フォロー会議の場で、執行役員が業績目標達成のための具体的な助言をすることはない。単に目標を達成するよう強く求めるだけである。業績フォロー会議は、業績目標を達成できない子会社に対する『罰』だと考えている。」などと述べている。

当委員会の調査の過程で、一部の業績会議及び業績フォロー会議の様態を録音した音声データが発見された。音声データには、国内グループ会社幹部がヒアリングで述べるとおり、営業利益目標を達成する手段がないことや償却すべき「負の遺産」があることを繰り返し説明する国内グループ会社幹部に対して、グループ会社担当の執行役員が時に語気を荒げつつ、「それがどないしたんや！セルフファンディングでやれや。」「みんなが頑張ってるね、必死に頑張ってる徹夜して頑張ってる傍でね、泥棒みたいに持って行ったらあかんよ！最低やりますと言うたらね、その数字くらいやらんかい！」などと問い詰める様子や、前日夜 10 時まで利益積み上げのための検討を行っていたと述べる国内グループ会社幹部に対して、「何で 10 時に終わるんですか！いいですか？朝まで何でやらへんねや！何でもっと努力しないんですか！何で 10 時に終わってごめんなさいって言うんや！」などと声を荒げたり、「私は一生懸命やってます、やってられませんなら、辞めたらよろしいがな。」などと述べる様子が記録されていた。

業績目標の達成が日々厳しく追及されているため、国内グループ会社の CFO の中には、当委員会のヒアリングにおいて、「営業利益目標を達成できないと、グループ会社担当の執行役員から厳しい叱責を受け、連日にわたる不毛な作業を余儀なくされ、業務にも支障を来す。これを回避するため、実際には売上が上がっていないのに売上が上がったと報告をすることもある。」「四半期の第 1 月と第 2 月は、実際には存在しない営業利益を実績として報告することがある。仮に目標を達成できないと毎日のように業績フォロー会議に

対応しなければならなくなり業務に支障を来すためである。3 か月間ずっと業績フォロー会議で苦しむよりは、第3月だけ苦しむ方がましであるとの判断の下、第3月に得られるであろう営業利益を先取りしている。」などと述べる者もいる。このように、特に業績の悪い国内グループ会社においては、月次で報告される業績数値が実態と乖離していることも少なくなかった。

四半期末が近づいた段階では、財務会計上の数値の概要が判明してくるため、業績会議や業績フォロー会議で議論の対象となる数値は、財務会計上の数値となる。その際、それまで把握していた業績数値、すなわち管理会計上の数値(管理値)と財務会計上の数値(財務値)に齟齬が生じることも少なくなかった<sup>148</sup>。財務会計上の数値が四半期の営業利益目標に達していない場合には、営業利益を上積みするよう、グループ会社事業管理部から更に強い指示がなされていた。これは、四半期末終了後であっても例外ではなく、営業利益の四半期速報値が見込みよりも悪かった場合には、決算締め切りまでに数値を積み上げるよう指示がなされていた。

もっとも、この段階で追加で売上を上げるといった方法で営業利益を積み増すことは現実的ではなく、いきおい、経費計上の延伸、評価損の見直し、資産の評価方法の変更、コストの資産化といった会計処理によって営業利益を捻出せざるを得ない状況に追いやられていた。ニデックグループにおいては、このような営業利益捻出のための「一時しのぎ」の方策を指して、「One Timer」又は「一過性アクションアイテム」といった用語が用いられることもあった。

なお、管理会計上の数値(管理値)と財務会計上の数値(財務値)の齟齬は、ニデック本社の経営幹部や経理部門関係者の間でも度々問題視されている。例えば、後述する、2022年3月にNidec Global Appliance Brasil Ltda. (NGAB)で発覚した会計不正事案について、2022年7月、最高コンプライアンス責任者、管理部門担当の執行役員及び経営管理監査部長らが議論をした会議の議事録には以下の記載がある。

---

<sup>148</sup> 例えば、日々の厳しい業績管理をしのぐために、売上が上がる見込みである旨の報告をし、結局売上が上がらない場合がある。グループ会社の CFO の中には、当委員会のヒアリングにおいて、「実際には売上が上がっていないのに売上が上がったと報告をした場合、当該四半期中に、実際に売上を上げるべく尽力するが、結局当該四半期中に売上が上がらず、四半期末の管理値と財務値に齟齬が生じることになる。グループ会社担当の執行役員に齟齬が生じた原因をそのまま伝えると激怒されるため、執行役員には別の理由を説明せざるを得ない。」などと述べる者もいる。

(管理部門担当の執行役員)

Nidecでは、いい加減な財務会計の事を管理会計と呼んでいる。社内報告だからいいだろうと言っているがこれは是正しないといけない。取締役会にも虚偽の報告が行われている。●●さん[注：ニデック本社のCFO]も虚偽数値なので取締役会への報告はやめたいと言っている<sup>149</sup>。通常の管理会計ではなく本来の財務会計をいい加減に実施しているだけである。

(経営管理監査部長)

PwCも今まで月次決算の話で四半期は適切に決算されているという事で適正意見を出してきている。過去のサーボの件<sup>150</sup>などが異なるのは、月次だけでなく決算でも不適切会計を実施したという点である。構図は前と同じ。月次だからいいのかという事は今後改善していく必要があり、動き始めている。今まで役員も全員分かっていた事である。

(管理部門担当の執行役員)

根が深い。月次業績がいい加減で良いわけがないし取締役会にも報告しているので。調整しきれなくなり財務会計で不正を行う温床にもなる。

(経営管理監査部長)

NGPMの事案<sup>151</sup>がまさにそうであった。報告値に財務値を合わせるためにRP上1本仕訳を入れてしまったという事もあった。

## ウ 国内グループ会社の経営会議等

永守氏は、かつては、国内グループ会社で開かれる経営会議に出席し、直接グループ会社各社の幹部を指導していた(近年は、永守氏が経営会議に出席する頻度は下がり、2025年夏以降は、どのグループ会社の経営会議にも参加しなくなっている)。各国内グループ会社の経営会議は、月締めの決算の速報値が出る毎月初旬に開催されていたが、永守氏が業績の悪い国内グループ会社の社長やCFOに対して厳しい叱責をすることも少なくなかった。「『達成できないとはどういうことだ。』』といった永守氏の怒鳴り声が室外まで響いていた。」と述べる者など、永守氏による指導の厳しさを指摘する国内グループ会社

<sup>149</sup> 実際、2023年1月7日の取締役会から、それまで行われていた月次決算報告が取りやめられている。取締役会議事録には、月次決算報告を取りやめる理由につき、「現状の月次決算報告は、社内組織に基づくビジネスユニット単位で、財務値が確定する前の社内管理上の目途値を報告しているが、以下2点により社外取締役の混乱を招く懸念があるため。①対外説明している製品事業区分とは異なること②報告数値が財務値と同様に精緻化されたものではないこと」などと記載されている。当時の社外取締役の一人は、月次決算報告を取りやめることに特段の違和感を感じなかったなどと述べている。

<sup>150</sup> 後述する、2019年度第4四半期に日本電産サーボ株式会社(NSRV)で発覚した会計不正事案のことを指している。

<sup>151</sup> 後述する、2021年度第3四半期にNidec GPM GmbH(NGPM)で発覚した会計不正事案のことを指している。

幹部は少なくない<sup>152</sup>。

また、永守氏が国内グループ会社の幹部に直接メールを送り、叱責することもしばしばであった。例えば、永守氏は、ある国内グループ会社の社長に対して、以下のメールを送っている。

君の役員任期は最長で 6 月の株主総会までとなっており、それまでに大きな実績を上げて貰わないと NIDEC での任務は終了となると思っておいてほしい。来期の役員候補人選は今期中までの徹底した実績主義になるだろう。

労務費を含む固定費の高さが利益が出ない主因になっているのに、私の指示通り動かずにいることが総連結業績悪化に繋がっていることがまるで分かっていない。このままでは退任が迫ってくるだろう。

永守氏は、ニデック本社の経営幹部に対して直接電話をかけ、叱責を行うことも頻繁であったが、国内グループ会社の幹部も例外ではない。例えば、ある国内グループ会社の社長は、国内グループ会社幹部に以下のメールを送っている。

一昨日から代表より何度も電話がかかり、1 時間おきにメッセージが入り、挙げ句の果てには、やる気がないなら退場しろとか言われております。これが●●さんが言う地獄ってやつですかね。

### 3 ニデックの経営幹部に対するプレッシャーについて

冒頭で述べたとおり、業績達成に向けたプレッシャーは、永守氏から事業本部長やグループ会社担当の執行役員等の経営幹部に対するプレッシャーを起点に始まっている。

月初の土曜日に行われる経営会議の場で、永守氏が、業績目標を達成していない事業本部の幹部やグループ会社担当の執行役員をはじめとする経営幹部を厳しく叱責することは日常であった。永守氏が、その著書において、「創業時から会社が急速に成長していった

<sup>152</sup> 2017 年 5 月には、各事業本部及び国内グループ会社に対して、経営会議の場において、売上計画及び営業利益計画の達成状況に応じて、緑色、黄色、赤色の旗を掲げるよう指示がなされている(以後、2019 年 3 月頃まで、旗を掲げる運用が続いた。)。永守氏のメールには、「5 月開催の各事業やグループ会社の経営会議においては、二つの旗を掲げるようにして貰いたい。すなわち一本のポールの上側に売上計画過達可否の 3 色旗のいずれかと、その下側には営業利益計画過達可否の同じく 3 色旗のいずれかを掲げて貰いたい。早速のその手配をして休み明けからスタートする各経営会議に絶対に間に合わせること。売上と利益計画をきっちり過達させて二つのグリーンカラーの旗を全事業全グループ会社が立てて経営会議をやりたいと思う。」などと記載されている。

時代、私は一貫して“叱って”人を育てることを旨としてきた。」<sup>153</sup>と記しているように、経営幹部に対する厳しい叱責は、永守氏があえて採用した経営スタイルであったが、永守氏の叱責を「罵倒」と表現する経営幹部は少なくない<sup>154</sup>。ニデックグループ外から転職してきたニデックの元経営幹部の一人は、当委員会のヒアリングにおいて、「大勢の出席者の前で一方的に罵倒するというのが永守氏のスタイルであった。最早、日本では受け入れられないことであり、強い憤りと反発を感じた。」などと述べている。

また、永守氏は、経営幹部に対して、頻繁にメールやチャットメッセージを送り、業績達成に向けた強いプレッシャーをかけており、その際、自らが持つ幹部人事権をちらつかせることもしばしばであった。

このようなプレッシャーは日常的回かけられており、その全てを紹介することは現実的ではないが、永守氏がニデック本社の CFO に対して送ったメールの一例を紹介すると、以下のとおりである(永守氏が経営幹部を叱責するメールの CC には、他の多数の経営幹部が含まれている場合が少なくなかった。)

君は何度原点にもどれば指導を受けた経営のやり方を実践できると思っているのか？もはや君は約束を守れないし、守る気概や執念もないことは誰もが認めているので信じられない。早く交代者をリサーチして約束を守れる CFO に変えたいし変えなければNIDECの将来は暗いと言わねばなるまい。大きなチャンスを貰っておきながら、そのチャンスを掴めず問題ばかり発生させている現在の君の醜態は君の怠慢たる人間性が主因だと思うがな！恥を知るべきだ！

また今期も前期と同じ未達を繰り返すような業績進捗指揮力では、CFO を退任して貰うしかない。職業人生の最期を汚すことがないような結果を残してほしいと思う。

<sup>153</sup> 前掲『成しとげる力』131頁

<sup>154</sup> 永守氏自身も、しばしば、自らの叱責を「罵倒」と表現している、例えば、永守氏が経営幹部に宛てたメールには、「CEO としての結果責任を担えるかどうかがキーとなるので、王道経営と王道経理をもって、やるべきことを罵倒なしで何処までやり抜く気概と執念が何処まであるかを注視させて貰いたい。」、「私は私が出来ないことを成しとげてくれる人物や私が学べる人物を尊敬してきた。例えば身近な事例で言えば、小部副会長であるが、彼は創業以来ずっと一緒に仕事をしてきた。創業以来彼は時には小部副会長自身のことだけでなく、他の幹部等のミスであっても、私から犬や猫のように罵倒叱責されてきたが、この 50 年間一度たりとも『辞める』という言葉は吐いたことはなかった。恐らくもし私が小部副会長の立場であれば、とっくに辞めていただろうと思う。だから私は小部副会長を心底尊敬信頼し信用している。」などと記載されている。

CEO や COO から信頼されて結果責任を分担出来る CFO でないことが、日本電産最大のリスクだと思って貰いたい。もうこれ以上計画未達を続ける場合は、潔くこの会社を去って行ってほしいと思う。名ばかり経営幹部は要らない。

今の実績のままでは役員退任か降格人事がまっていることを自覚認識して Q3 結果を注視している。君にとって最悪の結果にならないことを祈っているので、死ぬ気で結果を出して行ってほしい。全ては Q3 結果で決まるだろう。

永守氏は、事業部門を統括する経営幹部(社長である関氏や岸田氏も含まれる。)に対しても、強い業績プレッシャーをかけている。以下は、永守氏が事業部門を統括する経営幹部に送ったメールやチャットの一例である。

私は君が入社以来、何度となく厳しい指導をしてきたが、君ほど指導しがいのない人物は日本電産創業以来初めてである。

[略]

君が日本電産に入社してからの 2 年半で、君が会社に与えた損失または、得るべき利益の機会損失も含めて、本日現在 800 億円を超える金額になっている。まさに『君は日本電産を潰すために来たのか?』という問いになる。私の元から損害だけ残して敵前逃亡していくのか、それとも死ぬ気で働いて損失を埋めてくれるのか?。その選択を早くして、私を悪夢から逃れさせてほしいと思う。

君は任せて安心たる人物とは言い難く、社長の器とは言えないのではないか!。経営管理が全くダメであり信頼できないので、今のようなミスばかりやっておれば社長交代となると思っておいてほしい。

君は口ばかり立派なことを言うが、実力が伴わないので計画未達を続けて失望感ばかりでがっかりである。今のままで Q4 も未達にすれば、社長交代が待っていると思っておいてほしい。

君のような人物を社長に抜擢したのは間違いだった。折角のチャンスを与えて貰っておきながらそれを掴めない君も情けないと思う。

7月から君も●●君も大幅な報酬アップを受けておりながら、その期待に応えられない結果になって、また降格人事に戻るようなことにならないようにしなといけないのではないのか?。今のままでは危ないぞ!。

このままでは●●事業部は更に均衡縮小によって、事業課ぐらゐまで格下げしないといけない規模になってくるのではないのか？。一体君はこの事業を潰しにかかっているのか？。

[略]

君以下の幹部の危機感なきメールの返事を読んでいて怒りが込み上げてくる。何時からこんなだらしなしい幹部ばかりになってしまったのか？。この事業は完全に縮小均衡に向かって、最後はなくなってしまうだけだろう。弱いリーダーに任せるとこんな結果になってしまうのか？。

赤字事業からは昇格者は出せないだけでなく、役員の定員を減らして、よい業績を上げている事業に役員配分を増やさないといけない。今のままでは来期は降格人事が起きる可能性が高くなるだろう。

来期の役員人事案の検討が始まったばかりであるが、●●関係では、君の降格案が取り沙汰されている。前回の売上予想数値では間違いなく君は降格の実績結果になってしまうだろう。折角 VP に選ばれたのに、売上計画大幅未達では降格になるので挽回出来ないのか？。

Q2 は絶対未達にするな！。Q1 の未達分は下期には必ずプラスして、通期の計画は達成して、落とした信用と信頼感を回復させること。さもないと、経営者としての資格はないということになるだろう。

[略]

君は、この 10 年余り、自らの潜在能力を出し切ったことは一度もなかったと思う。自分では精一杯頑張ってきたと思っているのだろうが、私の目にはそう見えたことは一度もなかった。

永守氏からの強いプレッシャーを受けているという点では、創業メンバーの小部氏も例外ではない。以下は、永守氏が小部氏に送ったメッセージの一例である。

君や君の部下達は、この Q4 の重要性や、何故私が Q3 決算発表において、あのようなひどい決算を恥を忍んで発表したのかが全く理解出来ないようであり悲しいだけでなく怒りすら込み上げてくる。

[略]

頼りにならない人物ばかりで、ここまで会社を大きくしてきた私が間違っていたと思うしかないのだろう。君を頼りにしてきた私が馬鹿だったようだ！。

今社内で大声を出して叱責し罵倒し続けているのは私だけではないではないか？。君が心底危機感を持ってきているなら、口からでませの●●や▲▲などと談合していると、君の職業人生は最後に駄目になってしまうのではないのか？。もっと態度で示して、厳しい部下の管理や指導をしていかないと名ばかり VC で終わってしまうぞ！。

何時まで訳の分からないことを言っているんだ！。経営は結果なんだよ！。一体何時まで同じ言訳ばかりしているのか！。事業計画未達は悪なんだよ！。もっと結果責任を全うしろや！。君がこんな姿勢だから●●も▲▲も未達でも平気なんだ！。

永守氏は、言語の壁もあり、外国人幹部に対しては、日本人幹部ほど強いプレッシャーをかけてはいなかったと述べる者は多い。永守氏は、日本とは異なる文化の中にいる外国人幹部に対して余りに強いプレッシャーをかけると、強い反発を受けると懸念していたのではないかと述べる者もいる。もっとも、日本人幹部に対するプレッシャーほどではないとはいえ、外国人幹部に対しても、相応に強い業績プレッシャーがかけられていた。後述する、家電産業事業本部 (ACIM) で発覚した会計不正は、永守氏から ACIM の外国人幹部に対して強い業績プレッシャーがかけられたことを背景に発生した事案である。

#### 4 業績と役員報酬並びに従業員の給与及び賞与について

##### (1) 概要

ニデックグループの報酬制度は、業績目標の達成度と連動する仕組みとなっている。役員報酬や従業員の給与・賞与の決め方は、ニデック本社及び国内に主要拠点を置く事業本部、国内グループ会社又は海外に主要拠点を置く事業本部によって異なる。

##### (2) ニデック本社及び国内に主要拠点を置く事業本部について<sup>155</sup>

###### ア 役員報酬

ニデック本社及び国内に主要拠点を置く事業本部の役員(社外役員を除く取締役及び執行役員をいう。)の報酬は、固定報酬、変動報酬及び業績連動型株式報酬で構成されている。

<sup>155</sup> 国内に主要拠点を置く事業本部とは、SPMS 及び AMEC である。ただし、AMEC 既存が 2025 年 1 月 1 日付けで AAD 傘下に移管されて以降は、AMEC 既存は除く。また、機械事業本部が所管する国内グループ会社及び PAMA S. p. A. については、後述する国内グループ会社の報酬体系が適用される。

変動報酬は、前年度の固定報酬に対して、総合評価(10段階)の結果を掛け合わせることで算出される。総合評価の指標は、①業績目標の達成度及び②会長・社長裁量とされている<sup>156</sup>。まず、①業績目標は、事業部門の担当役員については、連結全社業績(売上高・営業利益)及び部門業績(売上高・営業利益)とされており、管理部門等その他の部門の担当役員については、連結全社業績(売上高・営業利益)及び各役員が設定した目標<sup>157</sup>とされている。また、②会長・社長裁量については、当該役員の総合的な貢献度を会長・社長の裁量で評価するとされている。

従前、変動報酬の決定権限は永守氏が有していたが、2021年2月に報酬委員会が設置されると、永守氏(2025年度以降は岸田氏)の最終評価を経た後<sup>158</sup>、報酬委員会の答申が行われ、答申を踏まえて取締役会が決定するものとされた。

業績連動型株式報酬については、下記(4)で説明する。

## イ 従業員の給与・賞与

ニデック本社及び国内に主要拠点を置く事業本部の従業員給与のうち、リーダークラス<sup>159</sup>以上の従業員の給与は、前年度の定性的な評価(5段階)により決まる仕組みとなっている(洗い替え方式<sup>160</sup>)。リーダークラス未満の従業員の給与は、毎年の定性的な評価(5段階)の累積によって昇給していく仕組み(メリットインクリース方式<sup>161</sup>)である。

ニデック本社及び国内に主要拠点を置く事業本部の従業員賞与は、通常賞与と裁量賞与で構成される。

通常賞与は、賞与原資の範囲内で従業員に支給される。賞与原資は、業績を勘案した上で決定されており、現在は、SPMS及びAMECの業績並びに総連結業績(営業利益率及び売上高達成率)を指標として決定されている(SPMS及びAMECの業績が7割程度、総連結業績が3割程度のウェイトを占めている。)。賞与原資は、人事部において原案を作成した後、2023年冬期賞与までは永守氏が最終承認しており、2024年夏期賞与以降は、永守氏、小部氏及

<sup>156</sup> ①業績目標の達成度及び②会長・社長裁量が評価全体に占める割合は、会長については業績目標が100%、社長については業績目標が90%、会長裁量が10%、それ以外の役員については業績目標が80%、会長・社長裁量が20%とされている。

<sup>157</sup> ニデックでは、MBO(Management by Objectives・目標管理制度)と呼ばれる、企業の経営方針と役職員個々の目標を調整し、双方の方向性を擦り合わせながら、一人一人が達成すべき具体的な目標を設定し、その進捗や結果を管理するマネジメント手法を採用している。

<sup>158</sup> 永守氏の判断により原案の評価が変更される場合もあった。

<sup>159</sup> 「リーダークラス」とは、担当者レベルの従業員と管理職の間に位置する立場の従業員である。

<sup>160</sup> 洗い替え方式とは、年齢や勤続年数等で定期昇給することなく、職責や職務での評価に応じて給与が決まる仕組みである。

<sup>161</sup> メリットインクリース方式とは、毎年の評価の累積結果を残しながら、給与額が変動する仕組みである。例えば、1年目の評価が「4」、2年目の評価が「3」であった場合、3年目の評価は「7」(4+3)に当年度の評価を加えた数値となり、累積結果によって給与額が決定される。

び岸田氏で構成される三者会議(NKK 会)で最終承認していた。永守氏が 2025 年 12 月 19 日付けで代表取締役グローバルグループ代表を辞任し、名誉会長(非常勤)となった際、社長である岸田氏が最終承認することとされた。

個別の従業員の通常賞与は、個別の従業員の定性評価に基づき決定されるが、全従業員の通常賞与が賞与原資の範囲内に収まるように調整される。

裁量賞与は、事業本部長・担当役員の裁量により金額が決定される。

### (3) 国内グループ会社について

#### ア 役員報酬

国内グループ会社の役員報酬は、固定報酬がなく、変動報酬及び業績連動型株式報酬のみで構成されている。

変動報酬は、各国内グループ会社の「営業利益額」によって導かれる基準年俸に対し、総合評価(10 段階)の結果を掛け合わせて算出される。総合評価の指標については、2023 年 5 月よりも前は、「営業利益の計画達成率<sup>162</sup>」及び「BS 改善状況(CCC の改善率)<sup>163 164</sup>」のみが評価指標とされていたが、2023 年 5 月に役員報酬制度が改定され、新たに「営業利益率」及び「永守代表査定(各社自主経営度<sup>165</sup>)」が指標として追加された。

総合評価の指標のうち、「営業利益の計画達成率」、「BS 改善状況(CCC の改善率)」及び「営業利益率」は、変動報酬計算基準表に基づき機械的に評価点が算出される仕組みになっている。他方、「永守代表査定(各社自主経営度)」については、評価基準は定められておらず、永守氏の裁量に委ねられていた<sup>166</sup>。

国内グループ会社の役員報酬案については、グループ会社事業管理部が取りまとめ、永守氏が承認していた。上記第 2 の 6(4)のとおり、2025 年 9 月頃、国内グループ会社の役員

---

<sup>162</sup> 事業計画において設定した営業利益の目標値と実績値の比較によって算出される達成率。

<sup>163</sup> 前年度の CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)との比較によって算出される改善率。CCC は、商品を生産してから販売し、収益を得るまでの期間と必要なキャッシュフローを示す指標(KPI)である。販売期間+回収期間-支払期間で計算され、CCC が短ければ短いほど、企業が商品を生産してから収益を得るまでの期間が短くなり、資金回転サイクルが効率的であることを意味する。

<sup>164</sup> 「CCC の改善率」は、ニデック本社の役員報酬では評価指標に含まれていない。

<sup>165</sup> 各社自主経営度とは、国内グループ会社が安定した経営をしているか(経営陣のマネジメント力)を評価する指標であり、例えば、品質問題の有無や不祥事の有無などが考慮される。

<sup>166</sup> 「代表査定前報酬」が算出された上で、「永守代表査定」(5 段階)(105%~85%)が掛け合わされていた。

報酬についても岸田氏が決裁権限を有することに変更された<sup>167</sup>。

## イ 従業員の給与・賞与

国内グループ会社の従業員給与については、2022 年度より前は、ニデックによる買収以前の給与制度が継続されていたが、2022 年度以降は、ニデック本社の従業員給与と同じ制度となっている<sup>168</sup>。国内グループ会社の従業員の賞与原資は、国内グループ会社ごとの連結営業利益率によって決まる仕組みとなっており、その幅は、月額給与の 2 か月分から 9 か月分と相当程度の幅のあるものとなっている。

上記アの国内グループ会社の役員報酬案と同様に、国内グループ会社の従業員全体の賞与原資は、グループ会社事業管理部が取りまとめ、永守氏が承認していたが、上記アのとおり、2025 年 9 月、国内グループ会社の役員報酬についても岸田氏が決裁権限を有することに変更された。

### (4) 業績連動型株式報酬

ニデックグループでは、役員等の報酬とニデック本社の株式価値との連動性を明確化することで、中期経営計画における業績目標達成等へのインセンティブ効果を与え、ひいては自社株保有による持続的な企業価値向上への貢献意欲を拡大するため、2018 年から業績連動型株式報酬制度を導入している。

同制度の対象は、ニデックの取締役(グローバルグループ代表<sup>169</sup>、社外取締役及び監査等委員である者を除く。)、執行役員及び同等の地位を有する者並びに国内グループ会社の取締役(社外取締役を除く。)及び執行役員(以下「**対象取締役等**」という。)である。

対象取締役等の役位及び毎年の連結全社の業績目標達成度等に応じて、対象取締役等にポイントを付与し、3 事業年度ごとに、累積ポイント数の 50%に相当する株式が交付され、残りの累積ポイント数に相当する株式の換価処分金相当額の金銭が給付される。

---

<sup>167</sup> 上記第 2 の 6(4)のとおり、国内グループ会社については、ニデック本社から、2025 年 8 月 20 日付けで、役員報酬、従業員賞与、役員・顧問人事等については、永守氏が引き続き決裁者である旨の通達が発出されていたが、同年 9 月、永守氏が最終判断を岸田氏に委ねるとの意向を示したため、以降、岸田氏が決裁者となる運用となった。

<sup>168</sup> 国内グループ会社の従業員の賞与を決めるための評価の仕組みは、2022 年度前後を問わず、ニデック本社及び国内に主要拠点を置く事業本部の従業員と同じである。

<sup>169</sup> 永守氏については、2024 年 4 月 23 日に開催されたニデック本社の取締役会において、業績連動型株式報酬の対象から除く旨決議され、それ以降は、業績連動型株式報酬の対象外となっていた。

## (5) 海外に主要拠点を置く事業本部について

海外に主要拠点を置く事業本部である家電産業事業本部 (ACIM)、モーション&エナジー事業本部 (MOEN)、AMEC 既存事業本部 (2025 年 1 月 1 日付けで家電・車載事業統括本部 (AAD) 傘下に移管されて以降) の報酬制度については、Emerson Electric Co. 等の各事業本部の礎となった企業の報酬制度が基礎となっているが、買収後の PMI の一環として、ニデック本社の報酬制度と整合するよう調整が行われてきた。

現在、海外に主要拠点を置く事業本部の役員の報酬は、基本報酬、変動報酬 (年次賞与) 及び長期インセンティブによって構成されている。

基本報酬は、市場の報酬上昇率やインフレ率を参考に昇給率が決定される。変動報酬 (年次賞与) は、基本報酬に年次賞与率 (仕事や責任の大きさを基に市場水準を参照して設定され、各事業本部が提案する。) 及び年次賞与支給率 (事業計画 (売上高・営業利益) の達成率に応じて算定される。) を乗じて算定される。長期インセンティブは、基本報酬に長期インセンティブ比率 (ポジションと地域 (米国/米国以外) により決定される。) 及び長期インセンティブ支給率 (年次賞与と同様に算出され、直近 3 年間の平均値が使用される。) を乗じて算定される。

基本報酬、変動報酬及び長期インセンティブは、各事業本部がニデック本社の人事部に提案し、その後、2023 年度までは永守氏が承認しており、2024 年度以降は岸田氏が承認している。

海外に主要拠点を置く事業本部の従業員の給与は、各国の労働市場や現地の法規制、更には職制に応じて、地域や役割ごとに個別の給与制度が設けられている。

## 5 業績プレッシャーについての永守氏らの考え方について

非現実的ともいえる業績目標の設定と、目標達成に向けた「苛烈」ともいえる業績管理の在り方は、「情熱、熱意、執念」、「知的ハードワーキング」、「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」という、永守氏が唱える「三大精神」を色濃く反映したものといえ、永守氏の経営スタイルそのものと言っても過言ではないと思われる。

上記のとおり、永守氏は、当委員会のヒアリングにおいても、「高い目標を掲げてそれを達成するために必死に取り組んで初めて会社は成長する。たとえ目標を達成できなかったとしても、必死に取り組んだ人間は成長してその後成功する。」などと、あえて高い目標を掲げてきたと説明している。

また、永守氏は、高い目標の達成に向けて必死に努力をする必要があると述べる一方で、「努力した結果として目標を達成できなければ、それは仕方がない。役職員にも『不正をやるくらいなら、未達でも構わない。』と繰り返し言ってきた。」などと述べている。

このように、永守氏は、高い業績目標を掲げ、その達成に向けて厳しい業績管理をすることと、「王道経理」すなわち正しい会計処理を行うことは両立するとの前提に立っている。経営管理監査部を所管する執行役員経験者は、当委員会のヒアリングにおいて、かつて、永守氏に対して、「強い業績プレッシャーをかけつつ『王道経理』を徹底するのは無理があるのではないか。」と進言したことがあるが、その際の永守氏の反応は、「自分ならできる。」というものであったと述べている。

もっとも、永守氏は、業績目標を厳しく追求するが故に会計不正が行われるリスクが高まることは認識していたと考えられる。永守氏は、当委員会のヒアリングにおいても、「未達でも構わないと言っているが、同時に弱音を吐かないように教育してきたので、弱音を吐く者がいない。」、「2010年頃までは、工場に直接出向いて現場を見る機会も多く、現場の役職員と議論をして、無理な計画は改めさせることもできたが、グループの規模も拡大し、現場に頻繁に行けなくなってから、おかしくなってきたと思う。」などと述べている。上記のとおり、内部監査部門に会計監査を実施させるという稀な体制を構築していることや、その処理の方法の適否はおくとしても、会計不正を特命で調査する人員を抱えていたことから、永守氏が会計不正のリスクを認識していたことが強く窺われる。

業績管理の厳しさで頻繁に名前が挙がるのは、グループ会社担当の執行役員である。グループ会社担当の執行役員は、長年にわたって永守氏と共に国内グループ会社を回り、その薫陶を受けてきた人物であり、ニデック社内では永守氏の経営スタイルに忠実に従おうとする人物であると評されている(ニデックの社内資料では、「永守代表ご意志(指示)の伝道師」と紹介されることもある。)

グループ会社担当の執行役員は、当委員会のヒアリングにおいて、「目先の目標を達成させるために圧をかけていたわけではない。目標を達成するためには、先を見据えた取組が必要であり、『先を見据えた取組をしてこなかったから、今これだけ苦しむ。』ということを教えるために圧をかけていた。」と述べる。他方で、グループ会社担当の執行役員は、「会計不正事案に関連して法務コンプライアンス部のヒアリングを受けた際に、自分の追い込み方が強すぎるという指摘も受けており、グループ会社を追い込みすぎることが良くないということは分かっていた。」、「プレッシャーをかけすぎると不正を生み出しかねないという意識はあった。」、「しかし、圧をかけすぎではいけない一方で、目標は達成しなければならず、そのせめぎ合いであった。」などと述べている。また、グループ会社担当の執行役員は、「これまで、『成長しなければならない』という強い気持ちでやってきたが、今にして思えば、グループ会社の実際の実力値がどのようなものなのか、永守氏に説明をすべきであった。自分が体を張って説明をしていれば、分かってくれない永守氏ではなかったと思う。」などと述べている。

## 第5 当委員会の調査で問題となった会計処理に係る会計基準等の規定について

ニデックは、2016年度から、従前の米国会計基準(USGAAP)に代えて国際会計基準(IFRS)<sup>170</sup>を適用し、連結財務諸表及び関連する開示資料を作成している。本項においては、当委員会の調査の結果発見された会計不正のうち、複数拠点で識別された論点である会計上の見積りに関連する会計基準等の規定を踏まえ、経営者による会計上の見積りに関する判断の幅と会計不正との関係性を概観する。

### 1 資産の減損

IAS第36号(「資産の減損」)<sup>171</sup>は、資産の帳簿価額について、回収可能価額を超えて計上されることを防ぐため、資産の価値が毀損した場合、回収可能価額を超える部分について減損損失を認識することを求めている(IAS36.1)。

減損の検討は、①減損の兆候の識別、②回収可能価額の測定、③減損損失の認識及び測定の3つのステップから構成される。

まず、①の減損の兆候の識別についてであるが、国際会計基準(IFRS)上、企業は、各報告期間末において資産が減損している可能性を示す兆候があるか否かを検討しなければならない(IAS36.9)。このとき、資産が減損している可能性を示す兆候があるか否かを検討するに当たって、少なくとも以下を考慮しなければならない(IAS36.12)。

外部の情報源	(a) 資産の市場価格の著しい下落
	(b) 技術、市場、経済又は法的環境の、企業にとって悪影響のある著しい変化
	(c) 市場金利等の上昇
	(d) 純資産の帳簿価額が時価総額を超過
内部の情報源	(e) 資産の陳腐化又は物的損害
	(f) 資産の使用状態又は使用予定に関する、企業にとって悪影響のある著しい変化
	(g) 資産の経済的成果が予想していたよりも悪化し又は悪化するであろうことを示す証拠

<sup>170</sup> IFRS は国際会計基準審議会(IASB)(前身は国際会計基準委員会(IASC))が公表する国際的な会計基準の総称であり、IASB の設定した基準(IFRS)及び IASC の設定した基準(IAS)並びにそれぞれの解釈指針から構成される。

<sup>171</sup> IAS 第 36 号は、有形固定資産に限らず、金融資産を除く、事業の用に供されている非流動資産全般の減損に関して定めている。

上記を踏まえて検討した結果、減損の兆候が認められると判断した場合、一部の例外を除いて②回収可能価額の測定を実施することとなる。

②「回収可能価額」とは、資産又は資産グループの処分コスト控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い金額とされている (IAS36. 8、18)。「使用価値」とは、資産又は資産グループから生じる見積将来キャッシュフローの現在価値をいう (IAS36. 6)。

この見積将来キャッシュフローの算定に当たっては、(a)資産を使用することによる収入、(b)その使用に必然的に生じる支出、(c)耐用年数終了時点の資産処分による収支を見積もることとされている (IAS36. 39)。こうした将来キャッシュフローの見積りは、資産を使用することにより生じる収入や支出という、将来を予測するものであって、判断の幅が生じ得る。しかし、国際会計基準(IFRS)は、将来キャッシュフローの算定は合理的で裏付け可能な仮定を基礎としなければならないと、また、外部の客観的な証拠による判断に重点を置かなければならないとしているほか、経営者が承認した直近の財務予算・財務予測(最長でも5年間)を基礎としなければならないとしている (IAS36. 33)。

こうした規定は、経営者が恣意的に減損を回避することを防ぎ、財務諸表の正確性を確保するものであり、例えば、将来キャッシュフローの算定において、合理的な裏付けのない予測や合理的な根拠なく過去実績と乖離した予測を用いるといった見積りの操作によって、認識すべき減損損失の金額を意図的に操作するのは、会計不正と評価される。

そして、②回収可能価額の測定の結果、資産の回収可能価額がその帳簿価額を下回る場合には、その差額を③減損損失として認識しなければならない (IAS36. 59)。

## 2 引当金の計上

企業が提供した製品やサービスの瑕疵、契約上の債務不履行等を原因として、顧客から補償請求や損害賠償請求を受ける可能性がある場合など、企業が負債を負う可能性がある場合には、IAS 第 37 号(「引当金、偶発負債及び偶発資産」)に基づき、引当金を計上するか否か検討する必要がある。

国際会計基準(IFRS)上、以下の 3 つの要件を全て満たす場合には、負債として引当金を計上しなければならないとされている (IAS37. 14)。

- (a) 過去の事象の結果として、現在、法的義務 (legal obligation) 又は推定的義務 (constructive obligation) を負っていること
- (b) 当該義務の履行のために経済的便益を有する資源の流出が必要となる可能性が高い (probable) こと
- (c) 当該義務の金額を信頼性をもって見積もることができること

上記のとおり、引当金の要件には、法的義務のみならず「推定的義務」も含まれている

が、この「推定的義務」とは、確立されている過去の実務慣行や、公表されている方針等によって企業が外部者に対してある責務を受諾することを表明しており、その結果、企業がこれらの責務を果たすであろうという妥当な期待を外部者の側に生じさせているような場合に発生すると定義されている (IAS37. 10)。

また、「当該義務の履行のために経済的便益を有する資源の流出が必要となる可能性が高い」との要件について、国際会計基準(IFRS)上、資源の流出が発生する可能性の方がそうでない可能性よりも高ければ、可能性が高いとみなすとしており (IAS37. 23)、発生可能性が 50%を超える場合には、当該要件に該当することになる。

このように、引当金の計上に当たって、現在、義務を負っているか否かを検討する必要があるが、この検討は、その時点におけるすべての利用可能な証拠(例えば、専門家の意見を含む)に基づいて判断するものであり、時間の経過により判断が異なり得る。例えば、IAS 第 37 号の付録の設例 10(訴訟事件)では以下のように説明している。

**【設例 10】**

2000 年のある結婚式の後、10 人が死亡し、その原因が企業の販売した製品による食中毒である可能性がある。企業から損害賠償を求める訴訟手続が開始されたが、企業は、企業の責任について異議を唱えている。2000 年 12 月 31 日の年次財務諸表の公表承認日までは、企業の顧問弁護士は、企業に責任はないとされる可能性が高いと助言している。しかし、2001 年 12 月 31 日の年次財務諸表作成時には、企業の弁護士は、裁判の進展により、企業に責任があるとされる可能性が高いと助言している。

**【2000 年 12 月 31 日時点】**

財務諸表が承認された時に利用可能であった証拠に基づき、過去の事象の結果としての義務はないため、引当金は認識されない。当該事案は、流出の可能性がほとんどない場合を除き、偶発負債として開示される。

**【2001 年 12 月 31 日時点】**

財務諸表が承認された時に利用可能であった証拠に基づき、現在の義務があり、経済的便益を有する資源の流出可能性が高いため、引当金を認識する。

そして、引当金として認識される金額は、期末日現在の義務を果たすために必要となる支出の最善の見積りでなければならず、その見積りに当たっては、当該事象に関連するリスクと不確実性を考慮すべきとされている (IAS37. 36、42)。

引当金を測定するに当たっては、客観的に確定した数値を算出することはできず、見積りが必要となるため、経営者の判断が必要となり、その判断に一定の幅が生じ得る。この点について、国際会計基準(IFRS)上、最善の見積りを求め、かつ、関連するリスクと不確実性を考慮すべき旨が規定されているため、例えば、引当金の測定に際して、顧客からの請求リスクや当該請求が裁判所等により認められるリスクなど、関連するリスクや不確実

性を考慮することなく、又は過小評価することで、金額を意図的に過少に見積もることは、会計不正と評価される。

### 3 棚卸資産(在庫)の評価

IAS 第 2 号(「棚卸資産」)は、棚卸資産の会計処理を規定しており、その評価方法についても定めている。

棚卸資産とは、(a)通常の事業の過程での販売を目的として保有する製品・商品、(b)その販売を目的として製造工程にある仕掛品、及び(c)製造過程又はサービス提供過程で消費される原材料等をいうとされている(IAS2.6)。

そして、これらの棚卸資産の評価方法として、国際会計基準(IFRS)は、棚卸資産を原価と正味実現可能価額(Net Realizable Value。以下「NRV」という。)のいずれか低い額で評価することを定めている(IAS2.9)。このNRVとは、通常の事業の過程における棚卸資産の売却により実現すると見込んでいる価額から、完成及び販売に必要な原価及びコストの見積額を控除した額と定義されている(IAS2.6)。棚卸資産が製品である場合には、製品の販売価格から販売に必要な費用を控除した金額となり、棚卸資産が仕掛品や原材料であれば、これらを基に完成する製品の見積売価から、製品を完成させるまでに必要な原価の見積額及び販売に必要な費用の見積額を控除した金額となる。

そのため、NRVが原価を下回る場合には、そのような評価減が生じた期間に、棚卸資産の帳簿価額をNRVまで減額し、減額分を費用として認識することとなる(IAS2.34)。

このように、棚卸資産を評価するに当たっては、NRVを算定する必要があるが、これは、棚卸資産の売却により実現すると見込んでいる価額という、見積りの要素を含むものであるため、経営者の判断が必要になり、その判断に一定の幅が生じ得る。しかし、国際会計基準(IFRS)上、この見積りに当たっては、見積りを行う時点で入手可能な最も信頼性のある証拠に基づいて行うものとされ、また、財務諸表の報告期間後に発生した事象に直接関連する価格又は原価の変動についても、期末時点で既に存在していたと判断される場合には、考慮に入れる旨規定されている(IAS2.30)。

そのため、棚卸資産の評価をするに当たって、例えば客観的な証拠として、市況価格の下落、品質劣化、販売可能性の低下、販売コストの上昇等の事象が発生しているにもかかわらず、恣意的にこれを考慮せずに評価したり、認識すべき評価減を認識しない場合には、会計不正と評価される。

### 4 会計上の見積りと会計不正

会計上の見積りとは、測定の不確実性に晒されている財務諸表上の貨幣金額をいう(IAS8.5)。上記1から3において概観したとおり、会計上の見積りには、経営者の判断が

必要となり (IAS8. 32<sup>172</sup>)、その判断には一定の幅が生じ得る。もっとも、その判断には合理性が要求され、恣意的な判断をしたと認められた場合には会計不正と評価される。

この点、日本公認会計士協会が監査基準を具体化した規定を定めた監査基準報告書は、会計上の見積りと会計不正の関係について以下のように説明している。

- ・ 経営者は、財務諸表の作成に際して、重要な会計上の見積りに影響する多くの仮定又は判断を行うこと及び継続して見積りの合理性を監視することに責任がある。不正な財務報告は、会計上の見積りに関する意図的な虚偽表示によって行われることが多い。例えば、企業の業績と収益力に関して財務諸表の利用者を欺く目的で、利益の平準化又は目標利益水準を達成するために、引当金等が全て過少又は過大表示されることがある (監査基準報告書 240「財務諸表監査における不正」A. 43)。
- ・ 会計上の見積りを行う際の判断の程度と性質 (主観性の程度を含む。) によって、経営者が適切と考える会計上の見積りに係る一連の手順を決定する際に、経営者の偏向が生じる可能性がある。また、複雑性と見積りの不確実性のいずれか又は両方が高い場合にも、経営者の偏向のリスク及び機会又は不正のリスク及び機会が高まることがある (監査基準報告書 540「会計上の見積りの監査」付録 1 固有リスク要因 18)。

当委員会は、以上の諸規定を参考にして調査を実施した。

## 第 6 調査の結果発見された会計不正事案

当委員会の調査は現在も継続中であるが、これまでの調査で、ニデックグループの多岐にわたる拠点で多数の会計不正が発見された。その会計論点別の影響額及び手法の例、並びにセグメント別の影響額は下記第 7 のとおりであるが、以下、代表的な事案について、その概要を紹介する。

---

<sup>172</sup> IAS 第 8 号第 32 項では、「会計方針が、財務諸表上の項目を測定の不確実性を伴う方法で測定することを要求する場合がある。すなわち、会計方針は、そのような項目を、直接には観察できずその代わりに見積らなければならない貨幣金額で測定することを要求する場合がある。そのような場合、企業は会計方針によって示された目的を達成するために会計上の見積りを作成する。会計上の見積りの作成は、最新の入手可能な信頼のおける情報に基づく判断又は仮定の使用を伴う。」と規定されている。

## 1 ニデックプレジジョン株式会社(NPCJ)(旧日本電産コパル株式会社(NCPL))で発生した会計不正

### (1) 会計不正の概要

ニデックプレジジョン株式会社(NPCJ)(旧日本電産コパル株式会社(NCPL))は、カメラ用シャッターや小型モータの製造等を業とする国内グループ会社である。NPCJは、主要な製造拠点を海外(タイ、中国及びベトナム)に置いているほか、国内3か所(福島県郡山市、長野県塩尻市及び新潟県南魚沼市)にも製造等の拠点を置いている。

NPCJは、2010年代以降、主要事業(とりわけカメラ用シャッター)に係る市場が縮小傾向にあったことなどから業績目標達成に苦戦し、過去から多数の会計不正が発生し、ニデック本社に報告されており、2012年度には、下記第8の1のとおり約100億円の会計不正の発覚により、多額の「負の遺産」が発生していた。

そして、NPCJにおいては、2016年度にも合計約115億円の「負の遺産」が発生し、以降、その処理状況をニデック本社に報告するようになった。しかし、当該2016年度に発生した「負の遺産」は、当委員会の調査開始時点においても未だ処理しきれておらず、その「計画的」処理が継続されていることが確認された。その中には、そもそも「計画的」処理をすること自体が会計上許容されないものも含まれている。また、NPCJは、ニデック本社より、このような「負の遺産」を「セルフファンディング」で処理しつつ、同時に業績目標を達成するよう求められていたことから、新たな会計不正により利益を捻出していた。

本項では、2016年度にNPCJで発生した「負の遺産」(以下「NPCJ負の遺産」という。)の内容及びその処理状況について説明した後、その処理と並行して行われていた会計不正(実態の伴わない費用の資産化)の概要について説明する。

### (2) NPCJ負の遺産の不正な処理

#### ア NPCJ負の遺産の概要

NPCJ負の遺産については、2017年1月、特命監査を行っていたA氏から、永守氏及びグループ会社担当の執行役員らに対し、その状況が報告されている。A氏が作成した報告資料の冒頭には、以下のとおり、その最大影響額が(従前より問題が指摘されていた「負の遺産」と合わせ)約140億円であること、以後、「業績計画順守を基本とした処理案を策定」した上、永守氏に対し、その処理状況を適時に報告することなどが記載されている。

題記の件、健全なグローバル業績伸長の阻害要因とならぬ様、経営にインパクトを与えるNCPLリスク要因「総額 14,134百万円」を下記に明確化致しました。[略]「退職者のよ
---

る内部情報流出等」内部リスクの外部漏洩阻止を最優先とした処理計画を関係役員合意の上、粛々と進めるべく会長殿に全容をご報告申し上げます。

#### 1. 処理(案)の進め方

- ①特命監査の黒基準に該当する「NO. 欄○」項目を優先的に進める。
- ②業績計画遵守を基本とした処理案を策定して、適時会長殿に処理進捗状況をご報告する。
- ③多額な減損処理等経営に重大な影響を与える項目は、今後実施に際して全て会長殿にご報告する。
- ④内部リスクの外部漏洩阻止を最優先とし限定幹部で処理対応する。

NPCJ 負の遺産の内訳は、NPCJ 本社につき 29 項目、海外子会社につき 38 項目と多数あり、その内容も、固定資産の減損回避、不適正な収益計上、仕掛在庫の水増し等、多岐にわたっていた。本項では、そのうち、下記項目の実態を例として紹介する。

(金額は A 氏作成の 2017 年 1 月付けの報告資料による)

▶ α 社向け小型モータ製造設備の減損回避	約 24 億 7,000 万円
▶ X・Y 案件に係る設備等の減損不実施	約 58 億円
▶ 実態を伴わない技術サポート契約による収益計上	約 5 億 8,000 万円
▶ 根拠のない労務費の資産化	約 6 億 3,000 万円

### イ α 社向け小型モータ製造設備の減損回避について

#### (7) α 社向け小型モータ製造設備が遊休資産となった経緯

2015 年度当時、ニデックグループは、事業本部及び国内グループ会社が参加した横断的なプロジェクトとして、海外の大手企業(以下、本項において「**α 社**」という。)向けの小型モータ供給ビジネスを進めていた。NPCJ もこのプロジェクトに参加しており、そのベトナム子会社において、2015 年モデル用小型モータ用の製造設備に投資を行い、モータの量産化を実現していた(以下、この製造設備を「**本件製造設備**」という。)

もともと、2015 年モデル用小型モータは、NPCJ の製造ラインの増設がうまく進まなかったことに加え、競合他社の台頭もあり、2015 年度第 3 四半期をピークとして、その後は当初想定していた出荷数を大幅に下回ることとなった。しかも、本件製造設備は、2015 年モデル用の製造設備であり、2016 年度以降の出荷数の回復は見込まれない状況となった。

NPCJ のベトナム子会社における本件製造設備の稼働が激減したことを受けて、NPCJ は、2016 年 8 月、当該ベトナム子会社から遊休資産となった本件製造設備を買い取った。NPCJ

においては、本件製造設備の一部を転用するなどして利用したものの、本件製造設備の大部分は遊休資産のままであった。

#### (4) α社向け小型モータ製造設備の減損回避

2015年モデル用小型モータの失速を受け、ニデック本社では、本件製造設備の減損回避が重大な課題となった。

ニデック本社の経理部長は、本件製造設備に係る多額の減損を回避するため、2015年モデル用小型モータを販売する子会社の担当者に対し、これら設備での計画生産数量につき「強気」の数字でシミュレーションを作成するよう繰り返し求め、こうして作成されたシミュレーションをNPCJに提供し、これをPwC京都に提出するよう指示するなどしていた。

NPCJでは、2016年度以降、本件製造設備の一部を他のビジネスに転用したものの、その大半は遊休資産のままであり、上記のとおり、2017年1月にA氏が報告を行った時点では、本件製造設備の遊休資産としての帳簿価額は約24億7,000万円となっていた。NPCJは、当該遊休資産について減損処理を実施せず、遊休資産のまま減価償却を継続し、2023年度になってその償却処理を完了した。

#### ウ X・Y案件に係る設備等の減損不実施について

##### (7) X・Y案件の概要

NPCJは、2014年度から、α社製品に組み込まれるカメラ向けのオートフォーカス用ボイスコイルモータ<sup>173</sup>の製造・供給に係るプロジェクト(以下、本項において「**X案件**」という。)に取り組んでいたが、2016年度になっても量産化に至っていない状況であった。

また、NPCJでは、2016年度に、同じα社製品に組み込まれるカメラ向けの光学手ぶれ補正機能部品の製造・供給に係るプロジェクト(以下、本項において「**Y案件**」といい、X案件と合わせて「**X・Y案件**」という。)が立ち上がった。X・Y案件の競合相手はいずれも共通する2社であったところ、X案件ではこれら2社がNPCJに先んじて量産化に成功していた。そのため、NPCJとしては、2017年度からの量産化が見込まれるY案件で巻き返しを図り、X案件に対する投資額をまとめて回収しようと考えていた。

<sup>173</sup> 磁力(磁場)を利用してレンズを前後に動かし、自動でピントを合わせるモータのことをいう。

#### (イ) X・Y 案件の失注

X・Y 案件の量産化の成否及び多額の投資の回収は、2016 年当時、ニデックグループ内で大きな関心事となっていたが、NPCJ は、いずれの案件についても量産化に漕ぎ着けていなかった。

そのような中、NPCJ は、2016 年 10 月 21 日、α 社から、NPCJ を X・Y 案件のサプライヤーとして採用しない旨の通知を受けた。その後、永守氏自ら、上記通知の撤回を求めて α 社と交渉したが、α 社の方針が変更されることはなく、X・Y 案件の失注が確定的となった<sup>174</sup>。

翌 22 日には、永守氏から、小部氏、グループ会社担当の執行役員及び NPCJ の役員らに対し、以下のとおり、X・Y 案件の失注に伴う設備の減損影響を危惧するメールが発信された。こうして、NPCJ 及びニデック本社においては、X・Y 案件に係る多額の設備等(失注時の投資額は、両案件合わせ、合計約 60 億円であった。)の減損回避が大きな課題となり、以降、これらの設備等の他案件への転用や売却が検討されることとなった。

要は●社[注：α 社]とビジネスをやっているだけの実力がなかったということではないのか？。このままでは膨大な減損処理が待っていることになるので、それを回避出来る方法を考えていかないと NCPL はどんどん駄目になっていくと心配が募る。

#### (ウ) X・Y 案件に係る設備等の減損の不実施

X・Y 案件については、NPCJ から PwC 京都に対し、α 社向け製品の量産化が困難であることを前提に、X・Y 案件に係る設備等を他社向けビジネスに転用する予定である旨の説明がなされていた。

もともと、X・Y 案件に係る設備等は、α 社製品向けに特化して開発されていたことなどもあって、X 案件に係る設備等の一部(約 3 億円)が別案件に転用できたのみで、他の転用又は売却については実現しなかった<sup>175</sup>。

そして、2018 年度には、X・Y 案件の設備が遊休資産となってから(すなわち、2016 年 10

<sup>174</sup> 2016 年 11 月 1 日、永守氏を含めたニデック側と α 社担当者らとの間で電話会議が開かれている。同電話会議の議事録には、永守氏が、「もう本当にチャンスはないのか?」、「本当にこのタイミングでその決定を下さないといけないのか?」などと発言したのに対し、α 社担当者から、「目先この決定は覆ることはないことは理解をして頂きたい」などと回答した旨が記載されている。また、議事録には、同電話会議の最後頃に、永守氏が、「目先は●社[注：α 社]向けにあてがったリソースは他社向けに振り向けるが中長期的にはまた戻ってくるのでその時は協力を仰ぎたい」などと述べ、X・Y 案件の失注を受け入れている様子が記録されている。

<sup>175</sup> NPCJ 関係者によれば、簿価未満での売却を上申しても永守氏に許可されることはないと考えていたため、転売はより困難であると考えていたとのことであった。

月の失注時点から)2年が経過することとなり、減損が必要となった。そこで、NPCJは、2018年12月1日、それまで建設仮勘定等に計上されていたX・Y案件に係る設備等(上記転用部分を除く約55億円)につき、稼働事実はないにもかかわらず、これらを固定資産に振り替えるとともに減価償却を開始し、減損処理を実施しなかった。

NPCJは、2018年12月以降、X・Y案件に係る設備等につき遊休資産のまま減価償却を継続(耐用年数8年)し、当委員会の調査開始時点においてもその償却処理を完了しておらず、2024年度末における未償却残高は約9億4,000万円であった。

## エ 実態を伴わない技術サポート契約による収益計上について

NPCJは、Y案件の外注業者(以下、本項において「**外注業者**」という。)との取引に関し、以下のとおり、2016年度第2四半期に、外注業者からの「役務収益」として5億8,000万円を不正に計上した。

2016年10月初旬頃、NPCJは、決算対策として、Y案件の設備に関してNPCJが外注業者に委託した作業について、NPCJが技術サポート等を行ったことを理由に、外注業者から「開発協力金」として5億8,000万円を受領する旨の覚書を取り交わすことで、5億8,000万円の収益を計上することとした。NPCJは、「開発協力金」に係る覚書を外注業者との間で取り交わそうとしたが、外注業者から、このような覚書の締結につき、「顧問税理士と協議した結果、寄付金に該当する可能性がある」、「高額な取引であり、取引の実態と金額の証明できない」などとして難色を示され、覚書は締結されなかった。当委員会による調査の結果、当時、NPCJ社内で展開されていた、外注業者に対する技術支援(技術者の派遣)を行ったことを示すための資料(Excelファイル)が発見されたが、当該Excelファイルには、「人数は適当です。」、「5.8億円にするためには、ここの人員を大きくするしかないです。」などと記載されており、計上金額に合わせるために、派遣人数及び工数が適当に入力されていたことが窺われる。以上を踏まえると、NPCJによる技術支援等の実態はなかったと考えられる。

それにもかかわらず、NPCJにおいては、2016年度第2四半期に、5億8,000万円の外注業者向け「役務収益」が証憑のないまま計上された。

2016年10月、NPCJは、外注業者に対し、「開発協力金」に係る覚書に代わり、業務委託契約書の締結を依頼したが、外注業者は、当初、「実体の不明な取引については、その金額が寄付金に該当する可能性がある」、「税務当局の調査があったときに説明ができない」などとして業務委託契約書の締結を拒んでいた。しかし、その後の交渉を経て、2017年1月初旬頃、NPCJと外注業者の間で、対価額を記載しない「業務委託契約書」(以下「**本件業務委託契約書**」という。)が取り交わされるとともに、当該業務委託の対価に関して債権債務関係が存在しないことを確認する旨の「業務委託契約書に関する補足契約書」(以下「**本件補**

足契約書」という。)が取り交わされた<sup>176</sup>。

そして、NPCJは、本件業務委託契約書の別紙に対価額(合計5億8,000万円)を追記した上で、本件業務委託契約書を5億8,000万円の収益計上の根拠としてPwC京都に提供する一方、本件補足契約書についてはPwC京都に提供しなかった。

このようにして2016年度第2四半期に計上された外注業者向け5億8,000万円の役務収益は建設仮勘定を相手勘定として計上されていたところ、当該建設仮勘定は、X・Y案件の設備等にかかる建設仮勘定同様、2018年12月に固定資産に振り替えられ、減価償却を通じて処理されていた。NPCJは、当委員会の調査開始時点においてもその償却処理を完了しておらず、2024年度末における未償却残高は約9,000万円であった。

## オ 根拠のない労務費の資産化について

NPCJは、開発部門等の労務費を、X・Y案件などのα社プロジェクト以外のプロジェクトに関する開発費等であるなどとして、建設仮勘定に振り替えて計上していた。当該建設仮勘定は、対象とされたプロジェクトを所管する部署に所属している従業員の労働時間に時間単価を乗じて計算した金額を資産計上したものであって、実際に対象プロジェクトの業務に従事したか否かは全く確認されておらず、プロジェクトとの紐付きもない、根拠のない開発費であった。

このような建設仮勘定は、2016年度第3四半期末時点で約6億3,000万円計上されていたが、2017年度以降も、決算対策として、同様の方法による根拠のない建設仮勘定の追加計上がなされていった。

このような建設仮勘定の計上方法に関し、2017年10月頃、PwC京都から指摘があり、NPCJは、2017年度第3四半期以降は上記のような方法による建設仮勘定の計上を中止した。もっとも、NPCJは、同時点で建設仮勘定に計上されていた約11億円について、即時処理することなく、2018年12月に「機械及び装置」の勘定科目に振り替え、以降、減価償却を通じて処理していた。

NPCJは、当委員会の調査開始時点においてもその償却処理を完了しておらず、2024年度末における未償却残高は約9,500万円であった。

## カ NPCJから永守氏及びグループ会社担当の執行役員らに対する報告状況

上記イからオのNPCJ負の遺産については、2016年度におけるNPCJの会計処理などに不

---

<sup>176</sup> なお、NPCJの法務部は、本件業務委託契約書と共に本件補足契約書を締結することに関し、「この契約書は、もともと会計処理を目的として作成したものと財務企画部から聞いており、この会計処理が適法でない場合は、この契約書2件は締結すべきではない」旨の反対意見を表明していたが、このような反対意見がNPCJ内において容れられることはなかった。

審を抱いた NPCJ 経営管理監査室による調査の対象となり、2016 年 12 月頃、同室から A 氏に対し、以下のコメントとともにその調査結果が報告された。やや長文となるが、NPCJ が当時置かれていた状況を理解する上で有用と思われるため、引用する。

#### 《まとめ》

以上 19 項目のリスクに言及しましたが、当室の認識できていないリスクが多くあると予測しています。当社の現状は、当月、当 Q、当期の売上げ及び利益確保が最優先とされ、それが B/S 上の資産に形を変え、異常な増加が止められません。増加ばかりでなく、その資産内容も、実態の無いもの、処分できないもの、長期滞留状態にありながら減損を延ばしているものなど、その金額の大きさと異常さに恐れを感じずにはいられない状況です。また、会社全体がその異常状況に不感症となり、罪悪感を感じなくなっている。また、異常と認識していても、それぞれが自己の守備範囲だけで言い訳を準備する為、全体的な歯止めに至らない状況となっています。まさに全体をみる経営が不在となっています。

当社が上場を廃止し、NCJ[注：ニデック本社]の完全子会社となって以降、「重要性の原則」により、今までは大騒ぎとなった問題を、会社全体が楽観的に捉え、監査法人を含めて、現状の対応の甘さに繋がっていると思われまます。上場企業であった時代より売上げ規模が落ちている状況でありながら、一つ一つの課題に対しての張り詰めた緊迫感が失せ、平気で責任感の希薄な判断に至る現状を打開できない状況となっていると感じます。

何故当社が「負の循環」を繰り返し、「負の遺産」増加が進むのか、私見を述べさせて頂くと、NCPL という NCJ[注：ニデック本社]の一子会社の方向性に見誤りがあるのではないのでしょうか。確かに NCPL が東証一部上場企業であった時代は、生き残りをかけて規模の増大を図ってきました。しかし、NCJ[注：ニデック本社]の大きなグループ企業の一つとなった現在の当社の存在意義は、ある分野で世界に抜きん出た製品力・技術力・製造力で NCJ グループ[注：ニデックグループ]の一翼を担う企業に(世に認められた製品があれば営業力はさほど必要ではない)、そして、規模は小さくても、健全な利益を着実に確保できる企業を目指すべきで、決して●社[注：α社]のようなリスクなビジネスで規模を稼ぐ必要はないと感じます。現在の当社の規模からして十分に大きな「負の遺産」及び予備軍を作ってしまったことを反省し、本当に強い製品力(時代のニーズ・信頼性・コスト)技術力(差別化要素技術)・製造力(高信頼性・低コストを実現する力、単純な大量生産力にあらず)を具現化できる組織改革(事業構造改革：リストラ)が必要と感じます。

健全な企業にあるまじき、ルールを無視してまで目先の利益を追うやり方は、今後ますます再浮上できない将来への禍根を残すこととなります。これ以上の負の積み上げは

やめて頂きたい。IFRS 会計では特損での処理はもはや出来ません。「将来の偽りの夢」で減損の引き伸ばしもできません。幹部社員は、現状の危機感を共有する必要があります。自分達の会社は自分達が守る、その気概が必要ですが、守り方を間違えてはいないでしょうか。

そして、上記のとおり、これらの「負の遺産」が、A氏が作成した報告資料にまとめられ、2017年1月、A氏から永守氏及びグループ会社担当の執行役員らに報告された<sup>177</sup>。

2017年2月12日には、NPCJから永守氏やグループ会社担当の執行役員らに対し、NPCJ負の遺産の処理方針について説明がなされたところ、その中で、2016年度第4四半期において、うち約13億円を費用処理し、残額については翌期以降処理する方針である旨が報告された。なお、NPCJ負の遺産のうち、大半(80億円以上)を占める上記の「α社向け小型モータ製造設備」、「X・Y案件に係る設備等」については、その減損を回避するため、転用又は売却を図る旨が報告された。

以降、NPCJ負の遺産の処理状況については、A氏による報告又は資産健全化プロジェクトの進捗報告を通じて、NPCJから永守氏及びグループ会社担当の執行役員らに定期的に報告されていた。なお、NPCJ負の遺産の金額のうち大部分を占めるX・Y案件の設備等について付言すると、(上記の約3億円の一部の転用を除き)他案件への転用や売却の実績はなく、NPCJからニデック本社に対してそのような報告がなされた形跡も見当たらないことから、永守氏及びグループ会社担当の執行役員らにおいて、遊休資産のまま減損処理を実施せず損失の繰延処理を行うことを了承していたものと評価せざるを得ない。

そして、下記第8の3で詳述するとおり、ニデックグループにおいては、2022年度第4四半期に、「構造改革」の名の下、「負の遺産」の処理をすることとなり、ニデックグループ各社は、自社が抱える「負の遺産」の情報をニデック本社に提出していた。NPCJは、X・Y案件に係る設備の同時点での未処理残高約24億5,000万円を「負の遺産」として報告したものの、グループ会社事業管理部は、X・Y案件に係る減損処理額がNPCJに与えられた構造改革費用の予算(12億9,000万円)を超過しているとして、当該予算を超過する部分についてはNPCJの自らの予算で(すなわち、セルフファンディングにより)計画的に処理するよう指示した。その結果、NPCJは、2022年度においてもX・Y案件に係る設備等の減損処理を実施することができず、上記のとおり、当委員会の調査開始時点においても減価償却を通じた繰延処理を継続していた。

<sup>177</sup> 各項目についてどの程度詳細に共有・報告がなされたかについては明らかではないものの、「X・Y失注影響額」については、「特命監査基準 黒に該当し「優先処理が必須」などと記載されていた。

### (3) 実態を伴わない費用の資産化による利益の捻出

#### ア 開発仕掛品の計上

NPCJにおいては、2014年頃から、ニデック本社役員の示唆により、決算対策として、量産化前の開発試作品等に係る開発部門の労務費を「開発仕掛品」として資産計上して費用を圧縮することで利益を捻出することが行われていた。

この点、開発仕掛品は、本来、開発試作品等に係る顧客からの発注書を証憑として、当該開発試作品等に対応する開発部門の労務費相当額を資産計上するという処理が必要であったが、NPCJにおいては、より多額の労務費を圧縮するため、(開発試作品等に係る注文書ではなく)量産化以後の注文書を証憑として、当該量産品に関連する開発部門の労務費を「開発仕掛品」として資産計上していた。これにより、開発試作品等に係る費用であるか否かにかかわらず、開発部門の労務費が「開発仕掛品」に計上された上、費用の繰延べが実施されていた。

さらに、開発仕掛品は、本来、対象となる開発試作品等の納品時に費用処理されるべきところ、量産品を対象とした、決算対策としての開発仕掛品については、注文書上の納期を経過しても費用処理されないこともあり、資産計上された開発仕掛品の一部が滞留していた。

2020年度から2025年度までの開発仕掛品の計上に係る不正な会計処理の影響額は、以下のとおりである(百万円以下四捨五入。調査対象期間との関係で、2025年度第1四半期までの影響額を示している。なお、▲は利益の不正な減額であり、訂正時には利益増となる。)

(単位：百万円)

年度	2020 期首	2020	2021	2022	2023	2024	2025 Q1	累計
資産化額	—	2,655	1,391	2,104	2,065	1,845	488	—
費用化額	—	▲1,820	▲2,117	▲1,553	▲1,441	▲1,871	▲512	—
純影響額	579	834	▲726	550	625	▲27	▲23	1,812

## イ 金型資産化スキーム

### (7) 金型資産化スキームの概要

NPCJ においては、2023 年度から、業績目標達成のために、減価償却済みの金型<sup>178</sup>や購入金型などの固定資産をその期に製作・加工したものと偽って、当該「製作・加工」に係る労務費相当額を資産計上して費用を圧縮していた(以下、当該金型資産計上による費用の圧縮スキームを「**金型資産化スキーム**」という。)。このようにして資産計上された金型等は、貸借対照表上、固定資産(主に「工具器具備品」)であり、その耐用年数は 2 年)として計上され、減価償却を通じて費用の繰延処理がなされていた。

金型資産化スキームは、2023 年度第 1 四半期から 2025 年度第 2 四半期までの間、決算対策として継続実施されており、その影響額は下記のとおりである。

「工具器具備品」の資産計上額は、2022 年度末には約 1 億 6,000 万円であったが、金型資産化スキームの実行により、2024 年度末には約 56 億円と急増している。

(単位：百万円)

年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度 Q1	累計
資産化額	4,693	5,261	1,946	11,900
減価償却費	▲867	▲3,392	▲1,255	▲5,514
純影響額	3,827	1,869	691	6,386

### (イ) 金型資産化スキーム開始の経緯

2020 年度以降の NPCJ の事業計画値は、下記のとおりであり、NPCJ は、2023 年度以降、ニデック本社から、従前に比して厳しい目標値が与えられることとなった(2020 年度から 2022 年度までは営業利益率 6.5 から 11.5%であったものが、2023 年度以降は 15.0%から 20.6%とされた。なお、実績値は百万円以下四捨五入している。)

<sup>178</sup> 製品を製造するためのパーツ等を作成するための金型であり、NPCJ においては、主として郡山事業所において金型が製作されている。

(金額につき単位：百万円)

年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	41,500	50,000	57,500	53,400	50,000	55,500
(実績)	44,936	49,263	46,598	42,845	51,272	—
営業利益	2,700	4,000	6,600	11,000	7,500	8,800
(実績)	2,910	3,917	4,118	5,810	7,141	—
利益率	6.5%	8.0%	11.5%	20.6%	15.0%	15.9%

NPCJの経理部及び生産部門は、経理部長及び生産部門担当執行役員主導の下、2023年度第1四半期において、上記目標値を達成するため、金型等の固定資産に費用を集約し、費用の資産化及び減価償却を通じた繰延処理を行うこととし、2023年度第1四半期から、金型資産化スキームを開始した。

#### (ウ) 金型資産化スキームの類型及び手法

金型資産化スキームの類型は、大要、下記のとおり分類される。なお、金型資産化スキームの対象とされた金型等は、郡山事業所に集約されて保管されていた。

備忘価額等金型の利用	減価償却が概ね完了し、備忘価額等でNPCJ固定資産台帳に記帳されている金型につき、その期に製作・加工したものと偽って資産化する手法
NPCJ簿外金型の利用	NPCJグループ内の資産移動の際に記帳が漏れていたなど、NPCJの固定資産台帳に計上されていない金型につき、その期に製作・加工したものと偽って資産化する手法
預かり金型の利用	NPCJにおいて保管している「預かり金型」 <sup>179</sup> のうち、当該金型による製造活動がほぼ終了しているものにつき、その期に製作・加工したものと偽って資産化する手法
購入金型の利用	海外で購入するなどした金型 <sup>180</sup> につき、その期に製作・加工したものと偽って資産化する手法

<sup>179</sup> NPCJが占有して製造活動に活用する金型であるものの、契約上、顧客に所有権が存する金型のことを指す。

<sup>180</sup> NPCJは、金型資産化スキームで用いるための金型を海外で購入し、これを船便で郡山事業所に送付するなどしていた。

金型以外の設備等資産の利用	減価償却が概ね完了し、備忘価額等で NPCJ 固定資産台帳に記帳されている金型以外の設備等資産につき、その期に製作・加工したものと偽って資産化する手法 <sup>181</sup>
---------------	--

NPCJ 生産部門において、上記のような類型に沿った資産化対象金型等(以下「**対象アイテム**」という。)が選定・リスト化され、概ね月ごとに「仰裁書」と呼ばれる NPCJ の社長を最終決裁者とする稟議決裁文書を用いて資産化に係る手続が実施されていた<sup>182</sup>。

なお、当該手続完了後、NPCJ 経理部において、相手勘定(貸方)を売上原価として固定資産(金型等)の計上処理が行われるため、これにより売上原価が圧縮されていたところ、冒頭で記載したとおり、金型資産化スキームにより固定資産として計上された対象アイテムは、償却期間を 2 年(金型以外の設備等資産については 5 年又は 8 年)として減価償却により費用化されていた。

#### (I) 監査対応策としての対象アイテムの隠匿及び虚偽の証憑の準備

金型資産化スキームの対象アイテムとなる金型は、上記のとおり、減価償却が概ね完了したものや、「預かり金型」のうち、当該金型による製造活動がほぼ終了しているものであったことから、その取得時期が古く、錆び付いているものなどもあった(対象アイテムとされた金型の中には、1990 年代に取得された金型も含まれていた。)

そうしたところ、2023 年度末(すなわち、2024 年 3 月)に実地棚卸の立会いのために PwC Japan が、そして 2024 年 5 月には内部監査のためにニデック本社の経営管理監査部が、それぞれ、郡山事業所に来訪することとなった。

NPCJ は、PwC Japan 及び経営管理監査部の往査において、取得時期の古い金型等を確認されるなどして金型資産化スキームが看破されることがないように、郡山事業所 3 号棟奥の部屋に対象アイテムとなった金型を集約した上、同所を「封鎖」し、同所については PwC Japan 及び経営管理監査部を案内しない方針とした。ただし、2024 年 3 月末の PwC Japan の実地棚卸の立会いは、往査当日に新幹線が停電により運行しなかったことから、後日別の形で実施された。

<sup>181</sup> なお、金型以外の設備等資産の流用による手法は、金型資産化スキーム開始の初期である 2023 年度第 1 四半期及び第 2 四半期に採られていたものの、対象資産が限定的であったことから、それ以降は上記金型の利用による手法のみが採られていた。また、金型以外の設備等資産の耐用年数は 5 年又は 8 年であった。

<sup>182</sup> この点、NPCJ の社長は、これらの仰裁書の承認をしているものの、当委員会のヒアリングにおいて、内容をよく見ずに決裁しており、金型資産化スキームの内容は把握していなかったと述べている。また、金型資産化スキームに関係した役職員の中に金型資産化スキームについて社長に説明したと述べる者はおらず、またそれを示唆する客観資料も残っていない。したがって、NPCJ の社長が金型資産化スキームの内容を理解した上で決裁をしたとまでは、認定しなかった。

他方、2024年5月の経営管理監査部の往査は予定どおり実施された。NPCJの経理部担当者らは、経営管理監査部による固定資産の実査の際、対象アイテムを保管し「封鎖」していた上記3号棟奥の部屋の前を通らないルートに沿って案内をした。また、NPCJの経理部担当者らは、経営管理監査部から対象アイテムに係る証憑の交付を求められた際、予め準備していた、対象アイテムにつき実際には実施していない作業を実施したかのように記載した虚偽の工数実績等の証憑を提示して対応した。

## 2 家電産業事業本部 (ACIM) における不正な収益認識

### (1) 概要

当委員会の調査の結果、家電産業事業本部 (ACIM) 傘下のビジネスプラットフォームであるグローバル家電 (Global Appliance) 事業 (以下、本項において「GA 事業」という。) において、2021年度第3四半期までに複数の顧客向けの取引で発生した、原材料価格等のコスト高騰による減益分等を補填するため、2021年度第3四半期及び第4四半期に、当該複数の顧客に対し、当該減益分等に相当する金額について、追加請求書 (以下「**本件追加請求書**」という。) を発行し、それぞれの請求金額を収益として計上する一方で、当該複数の顧客に対して、その請求金額とほぼ同額について、将来の請求金額から減額すること又はリベート名目で金銭を支払うことをそれぞれ通知していたことが判明した。これは、実質的には追加請求金額と同額を顧客に返還することを約束していたと評価される。

収益認識のためには、請求した金額の回収可能性が高いことが必要とされている<sup>183</sup>ところ、このような状況においては、顧客が本件追加請求書を承認したとしても、実際には顧客に支払の意図があるとはいえず、回収可能性が高いとはいえないため、収益認識の要件を充足していない。したがって、本件追加請求書による収益認識は、収益の計上基準を満

<sup>183</sup> 国際会計基準 (IFRS) 第15号においては、収益認識のために、①顧客との契約を識別する、②契約における履行義務を識別する、③取引価格を算定する、④取引価格を契約における履行義務に配分する及び⑤企業が履行義務の充足時に (又は充足するにつれて) 収益を認識するという、5段階の検討が必要とされている。このうち、1段階目の「契約の識別」の検討においては、以下の要件のすべてに該当することが必要とされているが、顧客からの回収可能性が高いことが前提とされている。

- (a) 契約の当事者が、契約を承認 (書面で、口頭で又は他の取引慣行に従って) しており、それぞれの義務の履行を確約している。
- (b) 企業が、移転すべき財又はサービスに関する各当事者の権利を識別できる。
- (c) 企業が、移転すべき財又はサービスに関する支払条件を識別できる。
- (d) 契約に経済的実質がある (すなわち、契約の結果として、企業の将来キャッシュフローのリスク、時期又は金額が変動すると見込まれる)。
- (e) 企業が、顧客に移転する財又はサービスと交換に権利を得ることとなる対価を回収する可能性が高い。対価の金額の回収可能性が高いかどうかを評価する際に、企業は、顧客が期限到来時に当該対価の金額を支払う能力と意図だけを考慮しなければならない。

たさないものであった。

不正に収益認識された金額は、合計 2,250 万米ドルである。

## (2) 本件追加請求書発行に至る経緯

原材料価格等のコストが高騰した場合、売買契約書等で価格変動条項を設けている顧客との取引については、上昇したコスト相当額を顧客に対する販売代金に転嫁することによって減益を回避することができるが、売買契約書等において価格変動条項が設けられていない顧客との取引については、原材料価格等のコスト高騰による減益を回避するためには、別途顧客と交渉して、将来の製品価格に反映させたり、上昇したコスト相当額について追加支払を受ける必要がある。

2021 年度は、前年度から発生していた新型コロナウイルス感染拡大によるロックダウン等の影響により、原材料価格や輸送費等が高騰したが、GA 事業においては、売買契約書等に価格変動条項が設けられていない顧客との間の交渉が難航し、2021 年度の GA 事業の営業利益は、目標を大きく下回る見込みとなった。

そのような中、永守氏は、2021 年 11 月下旬頃から、GA 事業の CEO との会議の場などで、GA 事業の業績について繰り返し強い懸念を伝えるとともに、営業利益の回復を厳しく求め始めた。GA 事業の CEO は、永守氏との会議を重ねる中、GA 事業の CFO らに下記のメールを送っており、永守氏からのプレッシャーを深刻に捉えていたことが窺われる。

### 【2021 年 12 月 18 日のメール】

the pressure of Nagamori on "old ACIM" to deliver Q3 BP is increasing every day.

You know that GA is creating the problem in Q3, and seems MOEN is not getting the BP.

As a consequence Nagamori started to put pressure directly on me (and you can imagine what it means).

<参考訳>

永守による「旧 ACIM」への第 3 四半期 BP 達成への圧力は日々高まっている。

GA が第 3 四半期の問題を引き起こしていることは承知のとおり、MOEN は BP を達成できていないようだ。

その結果、永守は私に直接圧力をかけ始めた（それが何を意味するかは、ご想像のとおりである。）。

### 【2021 年 12 月 24 日のメール】

Nagamori called me directly this morning at 7.30am and we had a F2F meeting

for 1h.

He asked to explain the situation of GA. I gave explanations highlighting the following points:

．．．．（略）．．．．

At the end of the day I was able to clarify to him the situation, but what is really disturbing me as a nightmare is the fact that we created this big damage in GA by ourselves through wrong decisions and passive approach.

We discussed for the last 15 minutes on other evaluation on the GA situation and possible consequences, but I can not disclaime yet. Of course the presentation we are preparing for him for Tuesday has to follow the track of the story described above.

<参考訳>

今朝7時半に永守氏から直接連絡があり、1時間の会議を行った。

GAの状況説明を求められたため、以下の点を重点的に説明した：

．．．．（略）．．．．

最終的には状況を彼に明確に説明できたが、悪夢のように私を悩ませているのは、誤った判断と消極的な対応によって我々自身がGAにこの大きな損害をもたらした事実である。

最後の15分間はGA状況の追加評価と想定される結果について議論したが、現時点では詳細を明かせない。

もちろん、火曜日に彼向けに準備中のプレゼンテーションは、上記で説明したストーリーに沿った内容とする必要がある。

### (3) 将来の代金減額を前提とした追加請求

このような状況の中、2021年12月、GA事業の営業担当者は、GA事業のCFO及び内部統制責任者ら了解の下、顧客1社との間で、追加請求金額と同額を将来請求する販売代金から減額する旨合意した上で、当該顧客に対して、本件追加請求書をメールで送付した。そして、同日、GA事業傘下のCommercial Appliance部門のCEOが、GA事業のCFOを宛先に加えた上で、本件追加請求書記載の金額を将来請求する販売代金から減額する旨のメール(以下「**本件減額約束メール**」という。)を送付した<sup>184</sup>。

<sup>184</sup> 当該メールには、「As per our previous agreement, this email can be considered as a Credit Note for your company ●● in the total amount of \$3,953,958 (Three millions, nine hundred and fifty three thousands, nine hundred and fifty eight dollars), to be applied during the December 2022 payments. (〈参考訳〉これまでの合意内容に基づき、本メールは、貴社に対する総額3,953,958米ドル(3,953,958ドル)のクレジットノートとしてご理解ください。本金額は2022年12月分までの支払に充当される予定です。)」などと記載されている。

当該顧客は、本件追加請求書が送付されたメールに対し、本件追加請求書記載の金額の一部を支払った旨の確認メールを返信し、GA 事業は、当該確認メールを当該顧客が本件追加請求書記載の債務を承認したことを意味するメールとして取り扱い、当該確認メールを根拠に、本件追加請求書記載の金額(390 万米ドル)について収益認識した。

そして、遅くとも 2022 年 1 月までには当該金額が実際に入金され、GA 事業の財務部門は、これを売掛債権の回収として会計処理を行ったが、実際は、将来請求する販売代金の減額に充てるための資金として取り扱っていた。

#### (4) リベート名目での金銭支払を前提とした追加請求

その後、2022 年 2 月から 3 月にかけて、GA 事業の営業担当者らは、顧客 7 社(上記(3)記載の 1 社を含む。)との間で、それぞれ、追加請求金額と同額をリベート名目で支払う旨合意した上で、顧客 7 社に対して、順次、本件追加請求書をメールで送付した。そして、GA 事業の Deputy CFO 又は GA 事業の営業担当者が、当該追加請求金額と同額をリベート名目で支払う旨記載された GA 事業の Deputy CFO(その後 GA 事業の CFO)の署名付きのレター(以下「**本件リベートレター**」という。)をメールで送付するなどした。なお、このうち、2 社宛ての本件リベートレターについては、GA 事業の CFO 及び内部統制責任者らも了解の下、顧客に送付された証拠<sup>185</sup>が確認されている。そして、顧客 7 社は、それぞれ、本件追加請求書が送付されたメールに対して、本件追加請求書を受領した旨の確認メールを返信した。

その上で、GA 事業は、当該確認メールをもって当該顧客がそれぞれ本件追加請求書記載の債務を承認したことを意味するメールとして取り扱い、本件追加請求書記載の金額(合計 1,860 万米ドル)について収益認識した。

なお、上記(3)記載の 1 社は、遅くとも 2023 年 11 月までに、本件追加請求書記載の金額の全額を入金した。GA 事業の財務部門は、これを売掛債権の回収として会計処理を行ったが、実際は、将来の請求金額の減額等に充てる資金として取り扱っていた。そのほかの顧客 6 社については、本件追加請求書によって発生した債権は回収されていない<sup>186</sup>。

---

<sup>185</sup> 顧客 2 社への本件追加請求書の送付を検討している段階で、GA 事業の営業担当者から GA 事業の CFO 及び内部統制責任者に対して、当該リベートレターのドラフトが送付されていた。

<sup>186</sup> 当委員会の調査開始時点において未回収となっていた本件追加請求書によって発生した債権については、7 社のうち 2 社に対する債権に対してのみ貸倒引当金が計上されていたが、他の 5 社に対する債権については債権額に対して貸倒引当金が計上されていなかった。当委員会の調査の結果、GA 事業においては、本件追加請求書によって発生した債権の支払期日が近づく度に、顧客との交渉が継続中であること等を理由として、システム上の支払期日を随時修正して延長することで、システム上、支払期日が徒過していない状態にしていたことが判明した。NIAP においては、当初の支払期日(回収予定日)から 365 日を超えて債権が未回収となった場合は、100%の貸倒引当金の計上が求められているが、GA 事業では、システム上の支払期日を随時修正して延長したことで、実際には当初の支払期日から 365 日を超えて債権が未回収であったにもかかわらず、システム上、支払期日が徒過していないこととなり、貸倒引当金の計上を逃れていた。

## (5) 経営管理監査部による特別調査について

後述するように、2021年度第4四半期にGA事業傘下のNidec Global Appliance Brasil Ltda. (NGAB)で会計不正事案が発覚し、本件追加請求書の一部についても経営管理監査部による調査の対象となったが、本件減額約束メールや本件リポートレターの存在は発覚しなかった。

## 3 ニデックドライブテクノロジー株式会社 (NDTC) における棚卸資産の原価差額に係る償却期間の不適切な延長等

### (1) 概要

減速機やプレス機の製造・販売等を行うニデックドライブテクノロジー株式会社 (NDTC) では、事業計画策定の際に使用した標準原価<sup>187</sup>と実際に発生した売上原価の差額(以下「**原価差額**」という。)について、半期(6か月)ごとに、棚卸資産と売上原価に配分した上で、棚卸資産に配分した原価差額を次の半期(6か月)で均等償却するという会計処理の方法を、長年にわたり適用していた。

当委員会の調査の結果、NDTCが、事業計画上の営業利益を達成する目的で、2019年度第3四半期以降、棚卸資産に配分した原価差額の償却を実施しなかったり、償却すべき原価差額を過少に計上していたことが判明した。また、NDTCが、棚卸資産に配分した原価差額の償却期間を、2021年度第3四半期以降は合理的な理由もなく12か月に延長し、2025年度第1四半期以降は合理的な理由もなく24か月に延長したことも判明した。

### (2) 原価差額の償却の未実施及び償却すべき原価差額の過少計上

NIAPでは、原価差額は、原則として、通常発生する原価の配分方法と同様に、棚卸資産と売上原価に配分されると定められている。

この点、NDTCでは、遅くとも2004年以降、半期(6か月)ごとに貸借対照表の棚卸資産に計上された原価差額につき、翌月以降の6か月で均等償却して、損益として計上していく方法が継続的に適用されていた<sup>188</sup>。

しかし、NDTCでは、製造現場におけるコスト削減の意識を高めるため標準原価が実際に

<sup>187</sup> 標準原価とは、製造業等の企業が製品やサービスを生産・提供する際に、あらかじめ定めている「基準となる原価」である。材料費、労務費、経費等を合理的に見積もって標準原価を設定する。標準原価は目指すべき原価ともいえるものであり、実際の上原価と比較することで、コスト管理や業務改善を図るためにも用いられる。

<sup>188</sup> なお、NIAPには、棚卸資産に配分した原価差額を一定期間にわたって均等償却することの当否について特段の定めは置かれていない。

見込まれる原価よりも低額に設定されていた<sup>189</sup>。加えて、2018年から生産拡大した減速機の販売の低迷により、製造現場が低稼働となり、それに伴って実際の原価が上昇したこと等も相まって、より多額の原価差額が生じていた。そのため、棚卸資産に配分した原価差額の金額も増加していった。

以上の状況下、NDTCの当時のCFOは、業績目標を達成する目的で、経理担当者に原価差額の償却金額を調整するよう指示し、当該指示を受けた経理担当者において、2019年度第3四半期以降、棚卸資産に配分した原価差額の償却自体を実施せず、あるいは償却すべき原価差額の金額を過少に計上していた。

このような、棚卸資産に配分した原価差額の償却未実施及び償却すべき原価差額の過少計上は、業績目標の達成を目的として行われたものであり、会計上合理的な理由に基づくものではなく、不正な処理である。

NDTCの当時のCFO及び経理担当者は、棚卸資産に配分した原価差額の償却未実施及び償却すべき原価差額の過少計上が不正な会計処理であることを認識していたが、業績未達により、業績会議等の場でグループ会社担当の執行役員から連日のように厳しく責められることを回避するため、このような処理を行った。なお、NDTCの当時のCFO及び経理担当者は、業績目標達成に向けて講じた施策の一つとして、原価差額の調整(棚卸資産に配分した原価差額の償却未実施及び償却すべき原価差額の過少計上を含む。)を実施していることを、当時の管理統括本部長にも報告していた<sup>190</sup>。

本来償却すべきであったのに償却しなかった原価差額の残高は、2021年度第3四半期時点で約19億200万円に達していた。

### (3) 二度にわたる償却期間の延長

標準原価が低額に設定されていたことや、棚卸資産に配分した原価差額の償却の未実施や過少計上により、棚卸資産に配分した原価差額の繰越金額が多額になっていたことから、2021年度第3四半期には、従前の運用どおりに6か月間で均等償却しては月次の業績目標を達成することが困難な状況になった。そのため、上記経理担当者は、上記CFO

<sup>189</sup> 上記のとおり、標準原価は材料費、労務費、経費から構成される。製品の製造にかかる材料費や労務費等を抑えるという意識を持たせるために、標準原価が低額に設定されていた。

<sup>190</sup> 当時の管理統括本部長(現在のCEO)は、当委員会のヒアリングにおいて、棚卸資産に配分した原価差額の償却未実施及び償却すべき原価差額の過少計上について、報告を受けた記憶がないと述べている。一方で、当時のCFO及び経理担当者は、両名共に、当委員会のヒアリングにおいて、原価差額の調整について、業績目標達成に向けて講じる施策の一つとして、当時の管理統括本部長にも報告していたと述べており、両名の供述は一致している。管理統括本部長は経理部を所管し、CFOや経理担当者から業績目標の達成状況や決算数値等について直接報告を受ける立場にあり、業績目標達成のための施策についても当然報告を受けていたと考えるのが合理的である。そのため、当時の管理統括本部長は、当時のCFO及び経理担当者から、棚卸資産に配分した原価差額の償却未実施及び償却すべき原価差額の過少計上を含め、原価差額の調整を行っていたことに関しても報告を受けていたと認められる。

から原価差額の償却金額を調整するよう指示されていたことを踏まえて、2021 年度第 3 四半期から、業績目標を達成する目的で、棚卸資産に配分した原価差額の償却期間を従前の 6 か月から 12 か月に変更した。

また、2025 年度第 1 四半期においても、業績目標の達成が危ぶまれていたところ、NDTC の現在の CFO は、棚卸資産に配分した原価差額の償却期間を更に延長して目先の償却金額を減らせば業績目標を達成できると考え、2025 年 6 月頃、経理担当者に指示して、現在の CEO にも報告の上<sup>191</sup>、当該償却期間を 12 か月から 24 か月に変更した。このような、二度にわたる棚卸資産に配分した原価差額の償却期間の延長は、業績目標の達成を目的として行われたものであり、会計上合理的な理由に基づくものではなく、不正な処理である。

#### (4) 本件による影響額

上記(2)及び(3)のとおり、棚卸資産に配分した原価差額の償却が未実施又は過少に計上されてきたことに加え、償却期間が二度にわたり延長されたことにより、本来であれば 6 か月で償却されるべき原価差額が翌期以降に繰り越され続けることとなった。繰越原価差額の残高は 2021 年度第 3 四半期には 19 億 200 万円に達し、その後一定程度の償却が進んだものの、償却期間の延長等により処理が先送りされ続けた結果、2025 年度第 1 四半期時点においても 11 億 500 万円が棚卸資産に配分されたまま費用として計上されずに滞留している。

2025 年度第 1 四半期時点における繰越原価差額の残高について、発生年度別及び本来償却されるべき時期別の内訳は以下のとおりである。

(単位：百万円、▲：有利差異、+：不利差異)

2025 年度第 1 四半期 繰越原価差額	発生年度	本来償却されるべき時期
▲5	2022 年度 Q3～Q4	2023 年度 Q1～Q2
+107	2023 年度 Q1～Q2	2023 年度 Q3～Q4
+429	2023 年度 Q3～Q4	2024 年度 Q1～Q2
+492	2024 年度 Q1～Q2	2024 年度 Q3～Q4
+71	2024 年度 Q3～Q4	2025 年度 Q1～Q2
+10	2025 年度 Q1	2025 年度 Q3～Q4
+1,105	合計	

<sup>191</sup> NDTC の現在の CEO は、当委員会のヒアリングにおいて、棚卸資産に配分した原価差額の償却期間を 12 か月から 24 か月に延長することについて、現在の CFO から相談を受けていたと述べている。

## 4 外国子会社における政府補助金の不正な収益計上

### (1) 事案の概要

当委員会の調査の結果、車載事業本部(AMEC)傘下の外国子会社(以下「**X 国子会社**」<sup>192</sup>とい、X 国子会社が所在する国を本項において「**X 国**」という。)において、新規に工場を建設するに当たり、地元政府の経済・技術関連の開発エリア(以下、本項において「**現地政府**」<sup>192</sup>という。)から 2022 年 3 月及び同年 4 月に受給した政府補助金約 12 億 5,000 万円相当(現地通貨の当時の為替レート換算額による。本項において、以下も同様とする。)(以下、本項において「**政府補助金**」<sup>192</sup>という。)に関し、本来、収益として計上できなかったにもかかわらず、2022 年 3 月に全額を収益として一括計上していたことが判明した。

### (2) 受給の経緯

AMEC では、2020 年以降、X 国における EV 需要拡大を見据えた能力確保戦略(いわゆる「待ち受け戦略」<sup>192</sup>)に基づき、EV 用車載製品一貫工場の立ち上げを目指したプロジェクトを立ち上げ、複数の候補地の中から、グループ会社担当の執行役員が地元政府関係者とのパイプを持っている地域を工場建設予定地に選定した。そして、グループ会社担当の執行役員が投資協議責任者となり、現地政府からの政府補助金を獲得することを目指して、2022 年 2 月末から、現地政府との交渉を開始した。折しも、ニデックでは、2021 年度決算において、事業計画上の営業利益目標 1,900 億円に対して、100 億円の未達が見込まれており、目標を達成するための方策の 1 つとして、永守氏自らが発案した、政府補助金 10 億円の一括収益計上が掲げられていた。そのため、政府補助金を獲得することは、ニデックの営業利益目標を達成する上で重要な意味を持っていた。

2022 年 3 月、ニデックは、現地政府から、投資協議書の締結を前提として、約 12 億 5,000 万円相当の政府補助金を支給するとの回答を受け、これ以降、ニデックと現地政府との間で、投資協議書の条項に関する協議が行われた。そして、2022 年 3 月下旬、ニデックと現地政府との間で投資協議書の内容について合意が成立し、同月 31 日までに投資計画が提出されることをもって、X 国子会社に約 12 億 5,000 万円相当の政府補助金が支給されることが決定した(なお、現地政府側からの申入れにより、2022 年 3 月 31 日に約 5 億 8,000 万円相当、同年 4 月 8 日に残額約 6 億 7,000 万円相当が支給されることとなった。)。なお、X 国子会社は政府補助金受給に関する交渉過程に関与せず、ニデックは交渉の詳細を X

<sup>192</sup> 「待ち受け戦略」とは、将来の需要を見込んで、現時点で見込まれる受注台数を大幅に超える生産能力を整え、将来の顧客を待ち伏せする戦略であり、HDD 用モータの将来性に関する市場予測に反して、将来の受注拡大を見込んで生産能力拡大のための先行投資を実行したことで HDD 用モータの世界シェア 1 位を獲得した成功体験に基づく経営戦略である。

国子会社に共有していなかった。

### (3) 政府補助金の性質

ニデック本社の経理部は、2022年3月頃、政府補助金の受給に先立ち、投資協議書のドラフト及び最終版を提示するなどして、PwC 京都との間で、政府補助金を収益計上することの可否について相談しており、経理部は、同月時点で、最終的には現地連結決算用レポートパッケージ監査を担当する現地監査法人が収益認識を認める必要はあるものの、政府補助金の収益認識は可能であるとの見通しを持っていた。

ところが、2022年4月6日、現地監査法人からX国子会社の経理責任者に対し、政府補助金は資産に関する政府補助金であって、同年3月末までに入金済みの約5億8,000万円相当は収益認識せず、負債認識する<sup>193</sup>ことになる旨の連絡がなされた。X国子会社の経理責任者は、ニデック本社の経理部長に現地監査法人からの連絡内容を共有し、同年4月7日、X国子会社の経理責任者を含むAMEC担当者らで会議を行い、政府補助金の対象が設備投資に限定されていない(すなわち資産に関する政府補助金ではない。)ことを現地監査法人に示すための資料を作成することを決定した。そして、同会議の内容については、AMEC事業企画部兼グループ会社事業管理部員(以下、本項において「**グループ会社事業管理部員**」という。)からグループ会社担当の執行役員にも共有された。

もっとも、投資計画が作成された2022年3月28日時点では、そもそも計画の細部が確定しておらず、投資総額が400億円であること、及び製造設備に対する各年度の投資予定額が定められていただけであった。そして、投資協議書の2.1項は、「甲<sup>194</sup>は本プロジェクトの下に乙<sup>195</sup>の実際投資総額(税抜金額)の3%を本プロジェクトの奨励金として乙に提供する。」、「甲は2022年3月31日までに、乙の投資計画を甲に提示することをもって、奨励金約12億5,000万円相当[注：原文は現地通貨による金額表記]を乙の●●プロジェクト会社に支払い」などと定めており、文理解釈上、製造設備への投資に紐づいて政府補助

<sup>193</sup> ニデックは、政府補助金に関する会計方針マニュアルとして「NIAP 3070 政府補助金」を定めている。同マニュアルにおいて、政府補助金は、資産に関する補助金と収益に関する補助金に分類され、資産に関する補助金は「企業が固定資産を購入、建設、又はその他の方法で取得しなければならないことを主要な条件とする政府補助金」、収益に関する補助金は「資産に関する補助金以外の政府補助金」と定義されている(NIAP 3070 1.4, 1.5)。資産に関する政府補助金は、対象資産の控除又は負債として認識するとされており(同5.6)、収益に関する補助金のうち、企業に緊急に財政的支援を与える目的で交付された政府補助金であって、将来の関連費用を伴わないものは、受け取ることになった期間の収益として認識しなければならないとされている(同5.4)。したがって、政府補助金が、新工場への設備投資に対して支給されたものとして、資産に関する補助金に該当する場合には、収益認識はできず、設備の取得価額から控除又は繰延収益として負債計上しなければならないことになる。

<sup>194</sup> 現地政府を指す。

<sup>195</sup> ニデックを指す。

金が支給される旨が合意されたと解釈するのが自然かつ合理的な内容となっていた<sup>196</sup>。また、投資協議書1.3項は、「本プロジェクトは●●[注：EV自動車]向け車載製品の組立て、当該車載製品に使用する部品等の組立て(中略)コア部品の生産加工を含むが、これらに限定されない車載製品一貫工場を建設する。」と定めており、ニデックの投資が工場建設に向けた設備投資に主眼を置いていたと考えるのが自然であった。

以上を踏まえると、本来であれば、政府補助金は、現地監査法人が指摘したように、資産に関する補助金と評価すべきであったと考えられる。

#### (4) 政府補助金の収益計上に向けた追加通達案の作成

2022年4月7日の会議結果を踏まえ、同月9日、ニデック本社の経理部長からPwC京都の公認会計士に対し、「●●[注：現地監査法人]の判断が最終判断というのは通常はその通りであると思いますが、実態を捉えず現状のような検討のされ方はNidecとして承服しかねますので、踏み込んだサポートを是非ともお願いしたいです。」と記載したメールが送られた。これを受け、PwC京都の公認会計士からは、会社の説明を裏付ける根拠資料が確認できれば、収益認識も可能という条件付きの回答がなされた。

この回答を受けて、X国子会社において、現地監査法人向けのメモが作成された。同メモには、「投資計画に含まれる内容」として、設備投資のほか、人材採用費用、工場運営に伴う各部門の立上げ、プロセス準備費用など資産取得以外の費用支出も含まれている旨の記載がされていた。このメモは、2022年4月11日頃、現地監査法人に提出された。同じ頃、ニデック本社の経理部長からPwC京都の公認会計士に対して上記メモが共有されたが、同会計士からは、同メモの内容では、一括収益計上が可能となる財政的支援であることが示されていないことや、後付けの内部作成資料にしか見えないこと、投資計画とも相違があることなどから、収益認識が認められるのは厳しい旨の回答がなされた。

実際、その後も現地監査法人は、政府補助金の性質と返金リスクから、一括収益計上は認めないとの見解を変えなかった。上記のとおり、政府補助金の収益計上は永守氏の発案であり、グループ会社担当の執行役員からも収益計上に向けた強いプレッシャー<sup>197</sup>を受け

<sup>196</sup> 投資協議書の締結に先立つ2022年2月28日、現地政府の担当者とグループ会社担当の執行役員との間でTV会議が開催されているが、その議事録には、現地政府側からの「①2022年のEV向け●●[注：車載製品]の150万台のうち、●●[注：現地政府]ではどれくらいを占めているか。②約480億円相当[注：原文は現地通貨による金額表記]の内訳について。」との質問に対し、グループ会社担当の執行役員執行役員が「①約50万台②設備投資」と回答していることが記載されている。

<sup>197</sup> 本文記載のメールの送信と同日には、グループ会社担当の執行役員がグループ事業管理部員に「補助金について、昨晚、●●[注：ニデック本社の経理部長]に確認したところ全く頼りないことを言っていますので、本日、直ちに●●役員、●●部長も入って貰って確定するようにお願いします。これまでの関係者の努力が水の泡になってしまうこと、代表も社長も総連結業績に既にカウント済であることから、直ちに真剣な対応をお願いします。」などと記載されたメールを送っており、グループ会社担当の執行役員からも収益計上に向けた強いプレッシャーを受けていた状況が窺われる。

ていたニデック本社の経理部長は、PwC 京都の公認会計士に対し、「崖っぷちです。お電話頂けませんでしょうか。」とのメールを送信した。同経理部長は、当委員会のヒアリングにおいて、この後、PwC 京都の公認会計士から、現地監査法人の指摘を踏まえ、政府補助金の使途が投資協議書に記載されたプロジェクトに限定されていないことなどが記載された追加通達を現地政府に発行してもらうことや、政府補助金受給に関するニデック側の見解をまとめたポジションペーパーを作成するよう提案を受けたと述べている。

ニデック本社の経理部長は、現地政府に発行してもらう予定の追加通達案やポジションペーパーを作成し、X 国子会社の経理責任者を通じて現地監査法人に提出したが、その後も現地監査法人の見解は変わらなかった。そこで、2022年4月22日、ニデック本社の経理部長は、PwC 京都の公認会計士に対し、以下のとおり記載されたメールを送った(ニデック本社の経理部長は、当委員会のヒアリングにおいて、時期は明確に覚えていないとしつつも、PwC 京都の公認会計士から、PwC 京都から現地監査法人に対して政府補助金を監査スコープから外すよう申し入れることも有り得るとの話を聞いていたことから、このような申入れをしたと述べている。)

プラン A は正攻法通り ●●[注：現地監査法人]を正面突破ですが、今日の●●[注：現地監査法人]との MTG を受けプラン B の PwC 京都での巻き取りも具体的に検討したいと思います。

そのために必要なものとして以下をお聞きしています。

1. 投資協議書 2.1 における監査は形式的なものであることを示す
2. 追加の通達で期限が限定されないことを示す
3. 議事録の提示

1 では、2.1 の文言を削除する、監査の内容を明らかにして形式的なものであることを示す、計画が固いことを示すなどのご提案を頂きましたが、前 2 者は●●[注：現地政府]を巻き込まないといけないので現実的ではなく、計画が固いことを示すでいきたいと考えております。

[略]

以上で巻き取り可能かご確認下さい。

これに対し、PwC 京都の公認会計士は、PwC 京都側で政府補助金の監査を行い、収益認識が認められるための条件として、①将来的な事業遂行の確度があること、②政府補助金の使途について投資協議書に記載されたプロジェクトに限定しないことなどが記載された追加通達が発行されること、③ニデックと現地政府の間の会議の議事録が PwC 京都に提示されることが必要であるとの見解を示した。

そこで、ニデック本社の経理部長は、PwC 京都側で政府補助金の監査を行ってもらう方

針に転換することとし、2022年4月下旬から、改訂を加えた追加通達案をPwC京都の会計士に共有し、複数回にわたって追加通達案の内容に関するやりとりを行い、同年5月2日に追加通達案の内容が確定した。

追加通達案は、以下のとおりである(原文は現地語である。)

日本電産株式会社

●●[注：X国子会社] 御中

●●[注：現地政府]と日本電産株式会社が2022年3月に合意した「投資協議書」の「第2.1項 プロジェクト奨励金」に記載される約12億5,000万円相当[注：現地通貨による金額表記]の奨励金は、「投資協議書」の「一、投資プロジェクトの基本状況」に記載されるプロジェクトを●●に誘致するために奨励金を支払うものであり、「投資協議書」の「第2.1項 プロジェクト奨励金」で提示された「投資計画書」の記載内容に限定されず、管轄区域内で本プロジェクトに関連する事業活動に使用することを認める。

「投資協議書」の「第2.1項 プロジェクト奨励金」に記載される「乙が上記1.1及び1.2の投資計画を履行できない場合、甲乙は互いに友好的協議した上で解決する。」とは、履行できなかった場合の理由を考慮しての「1.1 投資規模」に記載される投資を完了させる期日の延長などの協議を含む。

以上

●●[注：現地政府]

また、追加通達案の内容に関するやりとりをしている最中の2022年4月30日には、政府補助金取引に関する監査手続は、現地監査法人ではなく、PwC京都が実施することになった。

なお、以上の経緯につき、PwC Japanからは、当委員会に対して、「PwC Japanが2026年2月に当委員会から照会を受け短期間で確認できた範囲の事項」として、以下を要旨とする説明がなされている。

PwC京都は、ニデック本社から、現地政府から●●[注：X国子会社]に交付される政府補助金について、形式上は投資を条件とする契約であるものの、実質的にはニデック誘致を目的としていると説明を受けていた。また、政府補助金については、●●[注：X国]国内の事情を勘案し、ニデック本社が保有し、●●[注：X国子会社]や現地監査法人に共有することが適切でないと言われた秘匿性が高い資料は、ニデック本社より現地監査法人に開示されないまま、現地監査法人が政府補助金取引に係る監査手続を実施できない状態であった。そのような状況を踏まえ、現地監査法人から政府補助金取引に関する監査手続を監査スコープ外とするように要請を受け、PwC京都がニ

ニデック本社から提供された資料に基づいて監査手続を実施した。

## (5) 政府補助金の会計処理の状況

上記のとおり、追加通達案が確定した後、グループ会社事業管理部員は、現地政府との間で追加通達発行に向けた交渉を行った。その結果、2022年5月10日には、現地政府から、「追加通達はニデック社内の会計処理のために用い、外部には提出しない」旨が記載された「承諾状」を提出するのであれば、追加通達を发出できるとの回答がなされるとともに、「承諾状」の案が送付された。その内容は下記のとおりである(原文は現地語である。。「承諾状」に「2022年3月に締結した「投資協議書」については、一切修正しないことを承諾いたします。」と記載されていることからすると、現地政府は、追加通達の内容は、少なくとも投資協議書が作成された当時の合意内容と異なるとの見解を持っていたと考えられる。

●●[注：現地政府]御中

### 承諾状

弊社は会計処理のため、●●[注：現地政府]より2022-001の「説明」の提示にご協力をいただきますようお願いいたします。同「説明」は会計処理のための証憑として使用し、その他の用途には使用いたしません。なお、2022年3月に締結した「投資協議書」については、一切修正しないことを承諾いたします。

日本電産株式会社

グループ会社事業管理部員は、ニデック本社の経理部長とも相談の上、「承諾状」の提出をせずに追加通達を发出してもらえないか、現地政府と更に交渉したが、現地政府が応じなかったため、ニデック本社の経理部長は、現地政府が求める「承諾状」を差し入れることにした。なお、「承諾状」を差し入れることについては、グループ会社事業管理部員からグループ会社担当の執行役員にも報告されている。

2022年5月11日、現地政府から、同年3月30日付けにバックデートされた現地政府の押印のある追加通達を送付された。そして、ニデック側より、同じく同月29日付けにバックデートされた「承諾状」が現地政府宛に差し入れられた。

これを受け、ニデックは、PwC京都に対して追加通達を提出し、X国子会社は、政府補助金に関し、2022年3月31日付けで約12億5,000万円相当全額の収益計上を行った。ただし、ニデック本社の経理部長らからPwC京都に対して、現地政府に対して「承諾状」を差し入れた事実は伝えられなかった。

この点、ニデック本社の経理部長は、当委員会のヒアリングにおいて、PwC京都に対して「承諾状」の存在を伏せた理由につき、「サイドレターのような書類を現地政府に差し入

れること自体に抵抗があった、そのような書類の存在は余計な情報であり、PwC 京都には共有したくなかった、今思えば適切な行動ではなかった。」などと述べており、「承諾状」を共有することにより、PwC 京都による監査に影響を及ぼすことを懸念しての行動であったと考えられる。

なお、以上の経緯につき、PwC Japan からは、当委員会に対して、「PwC Japan が 2026 年 2 月に当委員会から照会を受け短期間で確認できた範囲の事項」として、以下の説明がなされている。

*2022 年 3 月 29 日付のニデック名義の承諾状については、当時認識していなかった。今回の第三者委員会の質問で初めて認識した。*

*仮に承諾書についての存在を当時認識していれば、ニデックによる説明と整合しないことになり、ニデックによる説明に合理性はないと判断していたと思われる。*

## **(6) 収益計上後のニデック内における投資決議状況**

その後、2022 年 6 月 4 日、永守氏も出席したニデックの取締役会において、X 国子会社への 450 億円の設備投資について審議が行われたが、審議の場で、政府補助金が、返金リスクのある「投資奨励金」か、返金リスクのない「誘致奨励金」かが明確でないことや、増資分の回収方法に関する説明が不足しているとして、決議保留となった。上記のとおり、PwC 京都からは、政府補助金を収益認識するために、将来的な事業遂行の確度があることが求められていたところ、ニデックにおいては、2022 年 5 月 11 日、事前伺い書に基づいて代表取締役社長執行役員 (CEO) の関氏から設備投資の承認がなされていた。ニデックは、この関氏による承認を根拠にして、将来的な事業遂行の確度が高いとして、政府補助金を収益認識していた。そのため、設備投資に関して取締役会の承認を得ることは、政府補助金を収益認識する上で重要な意味を持っていた。永守氏は、常勤監査等委員に事実確認を指示し、常勤監査等委員は、グループ会社担当の執行役員に対し、政府補助金の性質を明らかにする資料の送付を要請した。これを受け、グループ会社担当の執行役員から常勤監査等委員に対して、現地政府との会談議事録及び追加通達共有されたが、「承諾状」は共有されなかった。この点、グループ会社担当の執行役員は、当委員会のヒアリングにおいて、「承諾状の存在を隠す意図などなかった、すべてオープンにして判断してもらう考えであった。」などと述べている。しかし、グループ会社担当の執行役員が常勤監査等委員に対して関係資料を共有した際の事実経過に照らすと、その供述は信用できない。すなわち、まず、グループ会社事業管理部員からグループ会社担当の執行役員に対して、現地政府との会談議事録、追加通達及び「承諾状」がメールで送られていた。そのメール本文には、会談議事録及び追加通達につき、「京都監査法人の指示に従い、●●[注：現地政府]

から提出いただいた書類です。京都監査法人に提出済み。」と解説され、「承諾状」につき「上記 2 に対する承諾です。社内資料としての取扱いとなり、外部への提出はありません。」などと記載されていた。そして、グループ会社担当の執行役員は、グループ会社事業管理部員から送付された一連の資料の中から「承諾状」を除き、会議議事録と追加通達のみを常勤監査役にメールで送付した。当該メール本文には、上記グループ会社事業管理部員から送られたメール本文が引用されているが、「承諾状」に関する解説部分は削除されていた。以上を踏まえると、グループ会社担当の執行役員は、あえて「承諾状」を常勤監査等委員に共有しなかったと考えるのが自然であり、グループ会社担当の執行役員の供述を信用することはできない。

## 5 ニデックインスツルメンツ株式会社 (NIST) における固定資産の減損損失の計上回避

当委員会の調査の結果、ステッピングモータ等の各種モータ等を製造・販売するニデックインスツルメンツ株式会社 (NIST) において、その所有する社宅 (以下、本項において「**本件社宅**」という。) の入居者が全員退去し、その後の使用予定もなく、早期の解体が必要な状態にあったにもかかわらず、本件社宅の減損処理を行っていなかったことが判明した。

本件社宅は、1968 年に建設され、長らく従業員用の社宅として利用されていたが、2020 年に最終入居者が退去し、その後は一部の空きスペースを総務部の倉庫として利用するにとどまっていた。NIST の経理部は、本件社宅の入居者がいない状況を遅くとも 2021 年 10 月頃には把握した。そこで、NIST では、2022 年 2 月に、ニデック本社のグループ会社事業管理部を通じて永守氏に対して、本件社宅の土地が使用されておらず、今後もその予定はないこと、また、建物の老朽化が進み、早期の解体が必要な状況であるとして、土地の売却を進めたい旨上申し、了承を得た。ただし、永守氏からは「交渉の腕のみせどころである。損を出さぬ価格以上で売る努力をする」との指示がなされた。その後、NIST は、本件社宅が所在する地方自治体や民間企業との間で本件社宅の売却交渉を重ねたが、提示された金額は、本件社宅の土地のみで 1 億円台であり、本件社宅の土地建物の簿価である約 5 億円を大きく下回るものであり、売却の実現には至っていなかった。

下記第 8 で詳述するとおり、ニデックグループにおいては、2022 年度第 4 四半期に、「構造改革」の名の下、「負の遺産」の処理をすることとなり、ニデックグループ各社は、自社が抱える「負の遺産」の情報をニデック本社に提出していた。NIST は、「構造改革」の中で本件社宅<sup>198</sup>の減損処理を進めたいと考え、ニデック本社に対して、本件社宅を「負の遺産」として報告した。NIST の報告においては、本件社宅が 2021 年度から使用されておらず、現在売却先を模索中であること、営業利益への影響額が約 4 億 2,000 万円であること及び最優先で処理する必要があること等が記載されていた。

<sup>198</sup> 2023 年 3 月に行われた不動産鑑定評価では、本件社宅の土地建物の評価額は約 9,500 万円から 9,800 万円であった。

もっとも、2022 年度第 4 四半期の「構造改革」では、2022 年度の通期の営業利益を 1,000 億円以上にするため、「負の遺産」の振り分けが行われ、本件社宅は「構造改革」の対象に含まれないこととなり、2023 年度以降に NIST が「セルフファンディング」(すなわち、「負の遺産」を処理することによって発生する損失を収益でカバーして、あくまで業績目標を達成すること)により計画的に処理することとされた。

しかし、NIST の会長、CEO 及び CFO らは、本件社宅の減損処理を行った場合、NIST の営業利益が減少し、事業計画上の営業利益目標を達成できなくなったり、未達幅が大きくなることを懸念し、減損処理に向けた検討を行わなかった。

その後、2024 年 3 月、NIST は、本件社宅の土地について、本件社宅が所在する地方自治体から、本件社宅の解体費用の一部についての補助金も受けられるなど、これまでの売却交渉の中で最も有利な条件での購入の打診を受けた。このような状況を踏まえ、NIST は、改めて 2025 年 1 月に永守氏宛てに本件社宅の土地売却について上申し、その了承を得た。

そして、NIST は、2025 年 3 月、当該地方自治体に対して本件社宅の土地を売却することを決定し、2024 年度第 4 四半期に 4 億 1,400 万円の減損損失を計上したが、本来であれば、最終入居者が退去し、使用予定もなくなった 2020 年度第 4 四半期に減損損失を計上すべきであった。

## 6 ニデックオーケー株式会社(NOKJ)における棚卸資産の評価損の計上回避

当委員会の調査の結果、工作機械を製造・販売するニデックオーケー株式会社(NOKJ)<sup>199</sup>、NOKJ の製造子会社であるニデック大豊機工株式会社(NOTK)及びNOKJ のアメリカの販売子会社である Nidec OKK USA Corporation(NOKA)において、資産性のない棚卸資産(以下、本項において「**本件不良在庫**」という。)であるにもかかわらず、評価損が計上されていないことが判明した。

本件不良在庫は、大別すると、①倉庫の入出庫履歴が 3 年以上ないもので、将来の使用及び販売見込みが極めて低く、資産性がない原材料及び製品等(以下、本項において「**不動態在庫**」という。)、②生産見込みのない旧機種 of 原材料等(以下、本項において「**不動態在庫**」という。)、③直近 3 年の生産見込数量を超過しており、将来の使用見込みが極めて低く、資産性がない原材料等(以下、本項において「**余剰在庫**」という。)に分類される。このように、本件不良在庫の資産性がないにもかかわらず、資産性が認められるとして棚卸資産の評価損を計上せず、その結果、費用計上を回避していた。

2025 年 6 月末時点の NOKJ、NOTK 及び NOKA の棚卸資産のうち、評価損を計上すべき金額は合計 24 億 3,700 万円であり、その内訳は下表のとおりである。

(単位：百万円)

<sup>199</sup> NOKJ は、2022 年、ニデックのグループ会社となり、翌 2023 年、ニデックの完全子会社となった。

	NOKJ	NOTK	NOKA	計
不働在庫	385	17	656	1,058
不活性在庫	825	—	—	825
余剰在庫	532	22	—	554
合計	1,742	39	656	2,437

本件不良在庫は、顧客の発注に対して迅速に対応すべく、製品在庫を抱えておく必要があるとの考え(上記 4 で述べた「待ち受け戦略」)の下、受注前から製品を製造していたものの、実際に受注に至らず、在庫として滞留した結果生じたものであった。本件不良在庫は、遅くとも、後述する 2022 年度第 4 四半期の構造改革の当時から相当程度存在していたことが窺われる<sup>200</sup>。NOKJ は、2022 年度第 4 四半期の構造改革に際して、ニデック本社に対して、本件不良在庫を「負の遺産」として申告していたが、ニデックの本社の CFO 及び経理部による、構造改革案件と計画的処理案件の振り分けの結果、本件不良在庫は計画的処理案件となり、2022 年度第 4 四半期において、棚卸資産の評価損が計上されることはなかった。そして、計画的処理案件は、「セルフファンディング」で処理すること、すなわち、「負の遺産」を処理することによって発生する損失を収益でカバーして、あくまで業績目標を達成することが求められていたため、2023 年度以降、業績目標の達成に苦慮する中、本件不良在庫の処理は進んでいない。

2025 年 3 月、NOKJ の CFO は、多額の本件不良在庫が残っていることを懸念し、2025 年度の事業計画策定に際して、「構造改革費用」として、本件不良在庫の処理を含む減損の計上を織り込んだ事業計画案をグループ会社事業管理部に提出した。その後、2025 年 3 月に実施された NOKJ の業績会議において、グループ会社担当の執行役員が、NOKJ の CFO に対して、「構造改革費用」のうち、本件不良在庫の処理に要する金額規模について質問し、NOKJ の CFO が数十億円規模である旨を説明した。そうしたところ、グループ会社担当の執行役員は、本件不良在庫の処理原資となる利益の捻出方法を問い質すなどした上で、グループ会社事業管理部が設定した NOKJ の業績目標を達成する見込みがないのであれば、本件不良在庫の処理に要する金額を「構造改革費用」として事業計画に盛り込まないよう指示した<sup>201</sup>。この業績会議終了後、NOKJ の CFO がニデック本社の CFO に宛てたメールには、以下のとおり記載されている。

<sup>200</sup> NOKJ の基幹システムが 2025 年 8 月に停止し、新しいシステムに移行したため、当委員会の調査において、NOKJ の過去の在庫に関する正確かつ網羅的なデータは確認できなかったが、2022 年度第 4 四半期の構造改革時のニデック本社に対する「負の遺産」の申告内容から、遅くとも当時から相当程度の本件不良在庫が存在していたことが窺われる。

<sup>201</sup> グループ会社担当の執行役員は、当委員会のヒアリングにおいて、「セルフファンディング」で処理するよう指示したことはあったかもしれないが、当該指示はあくまでも適切に会計処理することを前提としたものであり、会計上処理すべき不良在庫について事業計画に盛り込まないよう指示したものではなかった旨述べている。

本日の業績会議で●●副社長[注：グループ会社担当の執行役員]が仰っていた構造改革のセルフファンディングですが、OKK は土地売却益の際に多額の利益を出し、本来であれば、そのタイミングで不良資産処分等を行えたところ、総連結への貢献ということで処分を見送っているにも関わらず、ここでは自己負担でやれ=その分計画利益を上積みせよというのは流石にあんまりではないでしょうか。

私の考えがあまいのかも知れませんが、進行基準の見直し影響もそうですが、全部自己負担でやれと言われて無理な計画を設定されては、みんな離反していくのは間違いないと思います。私もそこまで無理を言われるのは我慢できないです。ほんとにそんな計画を設定されるのでしょうか。

以上の経緯により、2025 年度においても、本件不良在庫の処理は進まず、2025 年 6 月末時点でも、合計 24 億 3,700 万円に上る本件不良在庫が評価損を計上しないまま残存している。

## 7 ニデックの連結決算に際しての補助金返還等に係る引当金の不正な戻入れ

当委員会の調査の結果、ニデック本社の経理部が、業績目標達成の目的で、車載事業本部(AMEC)既存事業部傘下の Nidec GPM Hungary LLC(GPMH)が単体財務諸表で計上していた政府補助金の返還等に係る引当金を、ニデックの連結財務諸表において不正に戻し入れていることが発見された。

GPMH は、2020 年 9 月、ハンガリーの政府機関から、車載用ポンプの生産設備立ち上げのための設備投資を対象として、490 万ユーロの補助金の交付を受けていた。当該補助金は、投資後 8 年間に亘り合計 5 億 5,500 万ユーロの売上、年平均 120 名の人員雇用等を条件としており、条件未達の程度によっては支給された補助金全額を返還し、利息を支払うこととされていた。

2022 年度、GPMH では、上記の車載用ポンプ関連事業を含む複数の事業の収益性が低下し、これらの事業に係る固定資産について、3,340 万ユーロの減損損失を計上した。また、GPMH は、上記補助金の条件を満たすことができず、補助金の返還リスクが高まったとして、490 万ユーロの補助金返還等に係る引当金を計上した。

後述するとおり、ニデック本社は、2022 年度第 4 四半期において、「負の遺産」解消のための構造改革を行うことを計画していたが、連結での営業利益 1,000 億円を確保しつつ構造改革を実現する方針としていた。そのため、ニデック本社の経理部は、構造改革の準備のため、AMEC 既存事業部を含む各事業拠点から、営業利益の見通しなどについて報告を受けており、上記の GPMH における補助金返還等に係る引当金の計上についても報告を受けていた。

その後、ニデック本社の経理部が、2022年度第4四半期の連結決算の準備を進めていたところ、AMEC 既存事業部傘下の Nidec GPM GmbH (NGPM) の決算に、これまでニデック本社の経理部で把握していなかった、開発費資産の減損 1,213 万ユーロが含まれていることが判明した。

当時、ニデック本社の経理部においては、AMEC 既存事業部傘下の各社単体の決算で計上された有形固定資産の減損について、ニデックの連結決算上は、AMEC 既存事業という事業単位で減損損失の要否を判定することになるため、事業単位で判定すれば減損損失の計上が必要となり、AMEC 既存事業部傘下の各社単体の決算で計上された複数の有形固定資産の減損損失を、ニデックの連結調整仕訳上でまとめて戻入処理を行うことが想定されていた。しかしながら、NGPM から報告された開発費資産の減損はこのような戻入処理ができない無形資産の減損であった。ニデック本社の経理部員は、このままでは、上記の NGPM の開発費資産の減損分、AMEC 既存事業部の営業利益の見通しを大きく下回ってしまい、連結での営業利益 1,000 億円の確保に支障をきたしたり、決算スケジュールに遅れが出ることを懸念した。他方、GPMH に関しては、車載用ポンプ事業に関する有形固定資産の減損を戻入処理することが予定されていた。そこで、ニデック本社の経理部員は、上記の GPMH の補助金返還等に係る引当金を、GPMH の有形固定資産の減損と関連する資産の減損であるかのように装って、戻入処理をすることとした。GPMH が単体財務諸表で計上していた補助金返還等に係る引当金は、これを戻し入れる根拠がなく、戻入処理ができないものであったが、ニデック本社の経理部員は、同じ GPMH の車載用ポンプ事業に関する項目であるため、戻入処理をしても目立ちにくいと考え、仕訳伝票やその明細上で、補助金返還等に係る引当金を車載用ポンプ事業に関する有形固定資産の減損と並べて記載した上で、ニデックの連結調整仕訳上で、AMEC 既存事業部傘下各社の有形固定資産の減損と併せ、GPMH が計上した補助金返還等に係る引当金について逆仕訳を入力し、これを取り消す処理(戻入処理)を行うことで、上記の NGPM の開発費資産の減損損失分の一部を埋め合わせた。

上記の経緯のとおり、GPMH の補助金返還等に係る引当金は、GPMH の有形固定資産の減損と関連するものではなく、当該有形固定資産の減損と併せて当該補助金返還等に係る引当金の戻入処理を行うことは会計処理上許されないものであったが、上記連結調整仕訳に係る伝票を決裁した経理部の上長は、その内容を十分に検証することなく承認した。

## **8 ニデックテクノモータ(浙江)有限公司 (NTMZ)における特別協力金スキームを用いた不正な収益計上**

### **(1) 特別協力金スキームを用いた不正な収益計上**

当委員会の調査の結果、ニデックテクノモータ株式会社 (NTMC) の中国子会社であるニデックテクノモータ(浙江)有限公司 (NTMZ)において、2022年5月頃から、複数のサプライ

ヤーから、将来返金することを前提として「特別協力金」を受け取ったにもかかわらず、債務認識をせず、特別協力金の金額分、売上原価をマイナス計上し、その結果、利益を過大計上していたことが判明した(本項では、このような特別協力金を利用した不正を、便宜上、「特別協力金スキーム」という。)

この会計不正は、サプライヤーから受け取る「協力金」(「購買一時金」とも呼ばれる。)を仮装して行われた不正である。NTMZ が、コストダウン活動の一環としてサプライヤーとの間で部品等の代金の減額交渉を行う場合、サプライヤーによっては、部品等の単価を下げるのではなく、サプライヤーが一定金額を協力金としてNTMZ に支払うことで合意が成立することがある<sup>202</sup>。この場合の会計処理は、協力金の金額分、売上原価をマイナス計上し、その結果、利益が増加することとなるが、このような会計処理は、会計基準上も NIAP 上も問題のない処理である。

他方、特別協力金スキームにおいては、サプライヤーとの間で、特別協力金として値引きを受けることを合意し、売上原価をマイナス計上するとともに、当該特別協力金分は金額はその後の仕入において通常の単価に上乗せして返金することを合意していた。返金が前提である以上、会計基準上、特別協力金は値引処理すべきではなく、売上原価をマイナス計上することは認められないが、それにもかかわらず、NTMZ においては、通常の協力金を受領した場合と同様、売上原価をマイナス計上し、その結果、利益を過大に計上していた。

当委員会の調査において、NTMZ の購買部門が特別協力金の返金状況について管理していた資料が発見されており、当該資料には、特別協力金スキームに協力していたサプライヤーの名称、特別協力金の金額、特別協力金を受領した時期等の情報が記載されている。

当該資料に記載されている最も古い特別協力金は、2022 年 5 月に受領したものである。2023 年は特別協力金の受領はなく、2024 年 1 月から特別協力金の受領が再開されている。当該資料によれば、NTMZ がサプライヤーから受領した特別協力金の合計金額は、6,530 万人民元である。

特別協力金スキームが開始されたと考えられる 2022 年当時の NTMZ の日本人総経理<sup>203</sup>は既に退職しており、当委員会がヒアリングへの協力要請を行ったものの、その協力を得られなかった。もっとも、2022 年当時の購買担当者は、当委員会のヒアリングにおいて、2022 年当時の日本人総経理の指示で特別協力金スキームが開始されたと述べている。また、2022 年当時の NTMZ の日本人総経理が 2022 年当時の NTMC の社長に提出した 2022 年 11

---

<sup>202</sup> 部品等の単価を下げた場合、以降の取引では、下がった単価を前提に代金が決まることになるが、協力金であれば、一時的な減額を行うにとどまり、サプライヤーにとっても、単価引き下げよりは受け入れやすい。

<sup>203</sup> 総経理とは、董事会(取締役会に相当する)の決定に基づき、会社の業務執行を統轄する者であり、日本では、「社長」に相当する立場の役職者と説明されることも多い。

月 8 日付けの報告書<sup>204</sup>には、「22/3 月に 21/Q4 の収益対策としてサプライヤー 8 社に対して協力金としての名目で前借を行いました。」と記載されており、以上を踏まえると、2022 年当時の NTMZ の日本人総経理が、業績目標達成のために特別協力金スキームを開始したものと考えられる。

また、特別協力金スキームが再開された 2024 年当時の NTMZ の日本人総経理も既に退職しており、当委員会のヒアリングへの協力要請にも応じていない。もっとも、2024 年当時の購買担当者は、当委員会のヒアリングにおいて、2024 年当時の NTMC の社長及び 2024 年当時の NTMZ の日本人総経理が再開を決定したと述べており、2024 年当時の NTMC の社長も、当委員会のヒアリングにおいて、2024 年 1 月に再開した当時のことはよく覚えていないとしつつも、同年 7 月に、2024 年度第 1 四半期の業績目標を達成するため、自身も了解した上で、特別協力金スキームを実施したことは記憶していると述べている。

## (2) サプライヤーとの合意が成立したかのように装った特別協力金の収益計上

当委員会の調査の結果、NTMZ が、2024 年度第 2 四半期に、そもそも特別協力金の支払について合意が成立していないにもかかわらず、サプライヤー 3 社との間で特別協力金の支払についての合意が成立したかのように装い、売上原価をマイナス計上し、その結果、利益を過大に計上していた事実が判明した。

2024 年 10 月上旬、2024 年当時の NTMZ の日本人総経理は、購買部門の担当者らに対して、2024 年度第 2 四半期の業績目標達成のため、上記サプライヤー 3 社に、合計 1,000 万人民元分の特別協力金スキームへの協力を求めるよう指示した。しかし、サプライヤー 3 社との間で合意には至らなかったため、2024 年当時の NTMZ の日本人総経理は、購買部門の担当者らに対して、上記サプライヤー 3 社との間で、特別協力金の受領と返金について定める 2024 年 9 月 27 日付けの合意書面を作成するとともに、当該合意書面を解除する同年 10 月 8 日付けの合意書面を作成するように指示した。2024 年当時の NTMZ の日本人総経理の指示を受けた購買部門の担当者は、サプライヤー 3 社と交渉し、サプライヤー 3 社との間で両書面を取り交わすに至った(サプライヤーとしては、結局、特別協力金を支払う必要はなくなるため、合意に至ったものと考えられる。)。その後、2024 年 9 月 27 日付けの合意書面のみが NTMZ の経理部門に提出され、2024 年 9 月 27 日付けの合意書面を根拠に、売上原価が 1,000 万人民元分マイナス計上された。サプライヤーとの間での合意が成立していない以上、会計基準上、売上原価をマイナス計上することは認められないが、それにもかかわらず、NTMZ においては、売上原価をマイナス計上し、その結果、2024 年度第 2 四

<sup>204</sup> この報告書は、2022 年当時の NTMZ の日本人総経理が、本来必要な稟議手続を経ずに装置・設備を売却した経緯等について説明する報告書である。報告書では、2022 年当時の NTMZ の日本人総経理が本来必要な稟議手続を経ずに装置・設備を売却した理由は利益捻出のためであったとされており、そのほか、2022 年当時の NTMZ の日本人総経理が利益捻出のために実行したこととして、特別協力金スキームについて言及されている。

半期において合計 1,000 万人民元分の利益を過大に計上していた<sup>205</sup>。

### (3) ニデック本社の経営幹部に対する特別協力金スキームについての報告

2024 年 11 月に着任した NTMZ の日本人総経理は、NTMZ の収益が伸び悩む要因について調査する中で、上記の特別協力金の返金を含め、NTMZ が多くの「負の遺産」を抱えていることを認識した。NTMZ の日本人総経理は、ニデック本社に報告して「負の遺産」の処理を進めようと考え、「NTMZ 負の遺産整理」と題する資料を作成し、2025 年 1 月中旬から下旬にかけて、グループ会社担当の執行役員及び当時 NTMZ の会長を兼務していた小部氏に対して報告を行った。当該報告では、特別協力金については残額が 4 億 8,800 万円であると報告された。

また、これと並行して、NTMZ の日本人総経理は、特別協力金の問題を NTMC の経営管理監査室にも報告し、ニデック本社の経営管理監査部による監査及び NTMC の経営管理監査室による調査が行われるに至った。2025 年 7 月中旬、NTMC 経営管理監査室は、特別協力金スキームに関する調査結果をニデック本社の経営管理監査部に報告し、経営管理監査部は当該調査結果を監査等委員会に共有した。これを受け、監査等委員会は、外部の法律事務所等を起用した調査を実施することを決定し、外部の法律事務所等による調査が行われることとなった。この外部の法律事務所等による調査の過程で、ニデックグループの「負の遺産」に関連する資料が発見され、これが当委員会が設置される契機となった。

## 9 車載既存事業 (AMEC 既存事業) のメキシコ拠点における滞留債権に係る引当金の未計上

当委員会の調査の結果、AMEC 既存事業<sup>206</sup>傘下のメキシコ拠点 (ニデックの米国子会社である Nidec Automotive Motor Americas LLC (NAMA) の生産委託先であるメキシコ工場<sup>207</sup>) において、滞留期間が 1 年超となっている 2,900 万米ドルの債権が処理されないまま滞留していることが発見された<sup>208</sup>。本来であれば、滞留期間が 1 年超となった債権は、原則として、信用減損している証拠があるものと判断し、その全額に対して損失評価引当金を認識

<sup>205</sup> なお、2024 年 9 月 27 日付けの合意書面を根拠とするとしても、上記(1)のとおり、返金が前提である以上、特別協力金につき売上原価をマイナス計上することは認められない。

<sup>206</sup> 車載事業本部 (AMEC) 傘下にあった車載既存事業部が、2025 年 1 月 1 日付けで新設された家電・車載事業統括本部 (AAD) 傘下に移管され、車載既存事業本部へと名称を変えているが、以下、時期を問わず、本項において「AMEC 既存事業」という。

<sup>207</sup> 厳密には、メキシコ工場を運営するのは、AMEC 既存事業傘下のメキシコ子会社である Nidec Automotive Motor Americas LLC (NAMM) であるが、NAMM のメキシコ工場で製造した製品を米国の NAMA が販売しており、ニデックでは事業として一体と捉えられていた。そのため、ニデックでは NAMA と NAMM を併せて「NAMA」と呼んでいた。

<sup>208</sup> 上記滞留債権の発生原因等について、現在調査中である。

しなければならず、滞留債権にかかる回収可能性が認められる場合を除きこれを引当処理しないことは、NIAP に反する。

## (1) NAMA における滞留債権の存在の発覚とニデックの対応

NAMA における滞留債権の存在は、2024 年 3 月、ニデック本社の経営陣の間で問題として把握されることとなった。

2024 年 3 月、車載事業本部 (AMEC) からニデック本社に対して、AMEC 既存事業傘下の子会社に対する貸付枠設定<sup>209</sup>の申請が行われ、ニデックの Management Committee において審議が行われたが、当時ニデックの会長を務めていた小部氏が、会議資料中に NAMA が 2,000 万米ドルの滞留債権を抱えている旨の記載があることに目をとめ、滞留債権の回収計画を明らかにするべきであるとの指摘を行い、回収計画を取締役会付議資料に明記するという条件付で承認された<sup>210</sup>。

Management Committee における小部氏の指摘を受け、2024 年 5 月、NAMA の親会社であるニデック・アメリカズ・ホールディング (NAHC) の内部監査部門が滞留債権の調査を行い、同年 6 月 21 日、小部氏や岸田氏らが出席する月例報告会<sup>211</sup>において、NAMA の抱える滞留債権が 3,200 万米ドルに上ることを報告した。

2024 年 8 月には、岸田氏の指示で、ニデック本社の副 CFO 兼経営管理統括部長が NAMA のメキシコ工場を視察し、その結果、滞留債権が 3,210 万米ドル存在し、うち 1,630 万米ドルが回収不能であり不良債権化していることなどを把握し、その旨を岸田氏、小部氏及びニデック本社の CFO に報告した。

これらの動きと並行して、家電産業事業本部 (ACIM) の経営陣は、2024 年 10 月頃から、AMEC 既存事業の各拠点に存在するリスク資産の独自調査を実施し、課題を洗い出した。これは、2025 年 1 月 1 日付けで、AMEC 既存事業と ACIM が、新設された家電・車載事業統括本部 (AAD) の傘下に入り、ACIM の経営陣が AAD の経営陣に就き、AMEC 既存事業を所管することが決定していたためであった。

## (2) 2024 年度第 4 四半期における構造改革費用の計上に関する議論

2025 年 2 月初旬、岸田氏、ニデック本社の CFO 及び最高業績管理責任者 (CPO) らは、対外

---

<sup>209</sup> ニデック本社が子会社に対して行う貸付の限度額のことである。

<sup>210</sup> 2024 年 6 月 8 日に開催されたニデックの取締役会において、NAMA を含む AMEC 既存事業傘下の子会社の同年 4 月から 10 月の期間に係る貸付枠の設定が承認された。その後、同年 10 月 5 日に開催されたニデックの取締役会において、同年 10 月から 2025 年 4 月の期間に係る貸付枠の設定が承認された。

<sup>211</sup> 月例報告会は、小部氏が 2022 年 9 月にニデックの社長になって以降に始まった会議体であり、管理部門がニデックグループの課題を月次で小部氏を含む経営幹部に報告していた。2024 年 5 月の月例報告会には社長の岸田氏も出席していた。

的に公表されていた 2024 年度の業績目標である営業利益 2,400 億円の達成に向けた検討を行う中、AMEC 既存事業における一過性損失リスク<sup>212</sup>の取扱いについて議論していた。この時点では、上記の ACIM 経営陣による独自調査の結果、AMEC 既存事業が抱える一過性損失リスクが合計約 247 億円あることが把握されていた。岸田氏らは、営業利益 2,400 億円は「真水の事業で達成」させ、一過性損失リスク合計約 247 億円については、「『真水の事業』の外」とする方針とし<sup>213</sup>、同月 3 日の NKK 会<sup>214</sup>の資料にも、その旨記載された頁が含まれていた。また、同日の NKK 会の資料には、AMEC 既存事業が抱える一過性損失リスクの内訳が記載された頁もあり、内訳の中には NAMA の滞留債権のうち不良債権化している 1,590 万米ドルも含まれていた。そして、NAMA の滞留債権について取るべき「アクション」として、「Q4 以降への延伸困難」と記載されていた。当該頁は、ニデック本社の CFO が準備した頁であるが、ニデック本社の CFO は、当委員会のヒアリングにおいて、一連の調査結果を踏まえると、NAMA の滞留債権は回収できない状況にあり、引当てを繰り延べる理屈もないため、2024 年度第 4 四半期に処理すべきであると考えていたと述べている。岸田氏も、当委員会のヒアリングにおいて、会計処理の判断は専門家であるニデック本社の CFO らに委ねていたとしつつ、NAMA の滞留債権に関して、一過性損失リスクが問題となっていることは認識していたと述べている。

2025 年 3 月下旬、岸田氏、ニデック本社の CFO 及び最高業績管理責任者(CPO)らは、当時把握されていた AMEC 既存事業の一過性損失リスク約 258 億円を含め、ニデックグループ全体の構造改革費用として合計約 492 億円を計上して「負の遺産」の処理を行う方針を決めた。そして、岸田氏は、2025 年 3 月 24 日の NKK 会において、永守氏らに当該方針を提案した。しかし、永守氏は、「負の遺産」の処理は「セルフファンディング」で行うべきであるとし、「負の遺産」の処理を別枠で行うことを認めなかった。NKK 会の議事録には、以下の記載がある。

---

<sup>212</sup> ニデックにおいて、「一過性」とは、通常の事業活動から生ずる利益及び損失以外の一過性の利益や損失を指しており、この当時、AMEC 既存事業の一過性損失リスクとして、NAMA の滞留債権の問題のほか、品質問題、減損損失、リストラ費用等が挙がっていた。

<sup>213</sup> 通常の事業活動から生ずる営業利益をもって、対外的に公表している 2024 年度の業績目標である 2,400 億円を達成させるものの、それとは別途、構造改革費用として一過性の損失を計上するという趣旨である。

<sup>214</sup> 上記第 2 の 6(3)のとおり、永守氏、小部氏及び岸田氏による会議である。

①FY24 Q4 の OP 目標実現に向けた施策

②FY24➡25 BU 別 OP

③構造転換全体方針（主要方向性）

3 項目について岸田 P より説明。（詳細割愛）

永守 FDR：今期は 2,400 億円から 1 円も割ってはいけない。株価を上げることが最優先である。

※FY24 の構造改革については限定メンバーで対応開始済み。

NKK 会后、岸田氏は、ニデック本社の CFO 及び最高業績管理責任者(CFO)らに上記議事録を共有し、「負の遺産」の処理を行いつつ、全体で営業利益 2,400 億円を達成するための検討を行うことを要請した。この要請を受け、ニデック本社の CFO らは、遊休不動産の売却といった方法で営業利益を引き上げることを検討するとともに、構造改革費用最小化のための検討を開始した。

一連の検討結果は、2025 年 3 月 31 日の NKK 会で報告された。報告資料には、「負の遺産」の精査の結果、2024 年度に処理する「負の遺産」が合計 35 億円(うち AMEC 既存事業の「負の遺産」は合計 30 億円)に圧縮された旨、また、「負の遺産」の処理に要する費用は、土地の売却等の「リカバリー策」で生じる合計 37 億円の利益によってカバーされる旨が記載されており、「負の遺産」の処理をしつつ、通期の営業利益 2,400 億円を達成する見込みであることが報告された。しかし、NAMA の滞留債権は、2024 年度に処理する「負の遺産」には含まれておらず、結局、2024 年度には滞留債権に対する引当金は計上されなかった(2025 年度においても引当金は計上されていない。)

ニデック本社の CFO は、当委員会のヒアリングにおいて、営業利益 2,400 億円を達成することが至上命題であったため、2024 年度の「負の遺産」の処理については最低限処理をしなければならないものに絞り込んだと述べている。そして、NAMA の滞留債権については引当てが必要であると認識していたが、「負の遺産」処理に使うことのできる金額は限られており、他に優先して処理すべき「負の遺産」があったことから、処理を先送りすることとしたと述べている。

岸田氏は、当委員会のヒアリングにおいて、NAMA の滞留債権の回収が困難であり、処理が必要であるとの報告を受けていたが、品質問題等、AMEC 既存事業が抱えていた他の重要課題もある中、NAMA の滞留債権の存在について特段の注意を払っていなかったと述べている。そして、岸田氏は、構造改革費用を別枠で計上するとの案が永守氏から否決された後、ニデック本社の CFO らに、「真水」の営業利益を伸ばすための方策を検討してもらうとともに「負の遺産」を最小化するための検討をしてもらったが、本来 2024 年度において処理をすべき「負の遺産」が処理されない結果となっているとは思わなかったと述べている。この点、当委員会は、ヒアリングにおいて、岸田氏に対して、「2,400 億円の営業利益を必達

のものとした段階で、本来処理すべき『負の遺産』が処理されないことになる可能性があるとは考えなかったのか。」と質問したが、岸田氏は、「当時は、本来処理しなければならないものが漏れる可能性があるとはまでは考えていなかった。今にして思うと、最終決定権者である永守氏が2,400億円の営業利益が必達であると決めたとはいえ、NAMAの滞留債権を含めた『負の遺産』の中身について自ら精査して、永守氏と是々非々の議論をするべきであったと考えている。」と反省の弁を述べている。

## 10 車載事業本部(AMEC)のトラクションモータ事業に係る固定資産の減損回避

当委員会の調査の結果、2024年度の決算に際して実施された、車載事業本部(AMEC)のトラクションモータ事業の固定資産に係る減損テストの前提とされた売上計画の中に、実現確度が低い案件(以下、本項において「**A 案件**」という。)が含まれることで、固定資産の減損を回避していた事実が判明した。また、売上計画の中には、既に失注しており実現可能性がない案件(以下、本項において「**B 案件**」という。)や、トラクション事業部<sup>215</sup>の営業部門において受注する見込みがないと判断しており、売上計画に含める合理性を認めることができない複数の案件(以下、本項において「**C 案件**」という。)も含まれていた。また、PwC Japan に対しては、A 案件の実現確度が低い等の事実はあえて伝えられなかった。

### (1) 2024年度第4四半期当時のトラクション事業部の状況と問題となった案件の概要

A 案件は、ある電気自動車メーカーがその子会社に内製させているトラクションモータシステムについて、ニデックの子会社である広州尼得科汽車駆動系統有限公司(GNAD)が当該内製子会社に代わって当該電気自動車メーカーから委託を受けて製造するという案件であり、2024年の終わり頃、ニデックに対して、2025年6月頃から製造することの打診があった。しかし、2025年3月頃、トラクション事業部においては、顧客である電気自動車メーカーから提示された受託製造の対価が低かったことに加え、顧客である電気自動車メーカーが製造する車両の販売状況が芳しくなく、顧客がその内製子会社に代えてGNADに製造委託をするか否かは顧客の調達方針次第であったため、A 案件の実現確度は低いと評価していた<sup>216 217</sup>。そして、その実態をPwC Japanに説明した場合、トラクションモータ事

---

<sup>215</sup> 車載事業本部(AMEC)においてトラクションモータ事業を所管する部門である。

<sup>216</sup> 2025年3月時点において、トラクション事業部においては、A 案件を含めないシナリオとA 案件を含めたシナリオを作成して中期計画を作成していたが、A 案件については実現確度が低いと評価していたため、A 案件を含めないシナリオをベースシナリオとしていた。

<sup>217</sup> A 案件の数量等を示す証拠としては、当該電気自動車の年度毎の予測台数が記載されたGNADの社内資料が存在するのみである。

業に係る固定資産の簿価約 146 億円<sup>218</sup>の全額あるいは一部の減損処理が必要と評価される懸念があった。

トラクションモータ事業は、2022 年度第 4 四半期に構造改革費用として約 92 億円の損失を計上し、その後、事業の戦略転換を余儀なくされ、2023 年度第 4 四半期においても構造改革費用として約 598 億円の損失を計上しており、トラクション事業部内では、2024 年度において追加減損を行うことは回避しなければならないとの認識が共有されていた。2025 年 2 月初めにトラクション事業部長がトラクション事業部幹部らに送ったメールにおいても、以下のとおり、減損に対する危機感が表明されている。

PWC 監査にて追加減損を指摘されれば、この事業はそれにて終了です。将来もありません。故に何としてでも減損回避を可能とする計画をベースにすべてを運営していく必要があります。

2025 年 2 月下旬、トラクション事業部長及び同部事業経理部長らは、ニデック本社の CFO 及び最高業績管理責任者 (CPO) に対して、トラクション事業部の 2025 年度の見通しと減損テストの状況について報告を行った。報告資料には、「TRM 事業<sup>219</sup>として大切なこと」として、「減損してはいけない」、「リスクは可能な限り後ろ倒しする」と記載され、2025 年度の売上の「実行計画」が 241 億円、「減損回避計画」が 351.4 億円と記載されていた。「実行計画」と「減損回避計画」の差額 110 億 4,000 万円は、主に、「減損回避計画」の売上前提に A 案件 (103 億円) の売上を含めたことによって生じていた<sup>220</sup>。

## (2) 2024 年度第 4 四半期当時のニデックにおける構造改革費用の計上に関する議論

その後、上記第 6 の 9 のとおり、2025 年 3 月下旬、岸田氏、ニデック本社の CFO 及び最高業績管理責任者 (CPO) らは、ニデックグループ全体の構造改革費用として合計約 492 億円を計上して「負の遺産」の処理を行う方針を決め、その中にはトラクションモータ事業に係る固定資産の減損も含まれていた。そして、岸田氏は、2025 年 3 月 24 日の NKK 会において、永守氏らに当該方針を提案したが、永守氏は、「負の遺産」の処理は「セルフファンディング」で行うべきであるとし、「負の遺産」の処理を別枠で行うことを認めなかった。

<sup>218</sup> なお、実際に 2024 年度に実施された減損テストにおいて使用された簿価は、トラクションモータ事業に係る簿価約 146 億円に国際会計基準 (IFRS) に基づく調整を加えた約 101 億円であった。

<sup>219</sup> トラクションモータ事業を指す。

<sup>220</sup> B 案件については、2025 年度の売上として 2 億円が売上前提に含まれていた (なお、2025 年 2 月下旬時点においては失注が確定しておらず、失注が確定したのは同年 3 月であった。)。また、C 案件については、製造及び販売が開始されるのは 2026 年度以降とされており、2025 年度の売上は 0 円とされていた。

### (3) トラクションモータ事業に係る固定資産の減損テストの状況等

2024年度第4四半期において「負の遺産」の処理を別枠で行わないというニデック本社の方針が定まったことを受けて、2025年3月25日、トラクション事業部長及び同部事業経理部長らは、ニデック本社のCF0及び最高業績管理責任者(CPO)に対して、トラクションモータ事業に係る固定資産の減損テストへの対応方針に関する報告を行った。報告資料には、「減損回避に向けた計画(監査法人対応)」として、A案件が「受注前・数量にリスクあり」と分類され、B案件及びC案件が「営業より明確にないと断言された案件」と分類されていたが、これらの案件も2025年度から2027年度の「売上前提」として含められ、それらの販売数量と売上の見込値が記載されていた。そして、ニデック本社のCF0及び最高業績管理責任者(CPO)からは、特段の指摘がなされなかったことを受け、トラクション事業部の事業経理部長は、これら実現確度の低い案件も含めた売上計画をPwC Japanに対して説明することにより、トラクションモータ事業に係る固定資産の減損を回避することが、ニデック本社及びトラクション事業部の方針として決定されたと理解した。

2025年3月27日、PwC Japanとトラクション事業部の事業経理部長らとの間で、トラクションモータ事業に係る固定資産の減損テストに関する会議が行われ、PwC Japanに対する説明資料には、A案件の2025年度以降の見通しについて、「(A案件の顧客である電気自動車メーカーの)車両販売が不透明」、「この条件がより明確化するの4月以降想定」と記載されていたが、トラクション事業部は、あえて、A案件の実現確度が低いとの説明はしなかった。また、トラクション事業部は、B案件及びC案件についても、あえて、既に失注しており実現可能性がないことやトラクション事業部の営業部門において受注する見込みがないと判断していることは説明しなかった。

その後、トラクション事業部の事業経理部は、A案件、B案件及びC案件も含めた売上計画を作成し、PwC Japanに提出した。

最終的に、トラクション事業部は、A案件について、2025年度は89億円、2026年度は87億円の売上計画とすることをPwC Japanに説明し<sup>221</sup>、その結果、2024年度におけるトラクションモータ事業に係る固定資産の減損は回避された。

その後、ニデックは、2025年11月14日に公表された2025年度第1四半期の連結財務諸表において、トラクションモータ事業に係る固定資産について約66億円の減損損失を計上した。しかし、上記のとおり、2024年度時点において、A案件については実現確度が低かったにもかかわらず、トラクション事業部は、その事実をあえてPwC Japanに伝えておらず、また、既に失注していたB案件や売上計画の合理性が認められないC案件についても、その事実をあえてPwC Japanに伝えていなかった。2024年度においてこれらの案件の

<sup>221</sup> また、B案件については、2025年度は2億円、2026年度は19億円の売上計画とすること、C案件については、2025年度は0円、2026年度は24億円の売上計画とすることをPwC Japanに説明していた。

売上計画を除いて減損テストを行うと<sup>222</sup>、固定資産の公正価値は約 14 億円と判断され、本来であれば、約 86 億円<sup>223</sup>の減損処理を行うべきであったと認められる。

## 11 車載事業本部(AMEC)のインバータ事業に係る固定資産の減損回避及び契約損失引当金計上回避

当委員会の調査の結果、2024 年度決算に際して実施された、車載事業本部(AMEC)のインバータ事業に係る固定資産に関する減損テストの前提とされた売上計画の中に、顧客との間で開発中止が合意されていた製品の売上計画が含められ、その結果、固定資産の減損が回避されていたこと、及び、当該製品の開発中止に伴う契約損失引当金の計上が行われていなかったことが判明した。また、PwC Japan に対しては、当該製品が開発中止に至った事実はあえて伝えられていなかった。

ニデックエレシス株式会社(NESJ)<sup>224</sup>は、2021 年 6 月、顧客との間で、あるインバータ製品(以下、本項において「製品 A」という。)及び別のインバータ製品(以下、本項において「製品 B」という。)の開発及び供給に関するプロジェクト契約を締結した。製品 B は、製品 A と共通のラインで製造可能な製品であり、機能的に製品 A の下位互換の製品であった。

製品 A 及び製品 B がいずれも開発途上であった 2024 年 12 月、顧客から、NESJ に対して、当該顧客が提示していたターゲット価格を NESJ が満たせていないこと、また、製品 A 及び製品 B の双方を同時に開発できるか、NESJ 自身が懸念していることを理由として、直ちに製品 B の開発を中止し、製品 A の開発に集中するよう要請がなされた。当該事実は、2024 年 12 月に開催されたニデック本社の経営会議でも報告されており、経営会議の資料には、製品 B について、「値下げ要求は拒否」、「これにより[製品 B]は数量ゼロになると想定」と記載されている。

そして、2025 年 2 月、NESJ と顧客との間で会議が行われ、製品 B の開発を中止することが合意された。当時の NESJ 社長は、NESJ の経理部長にも上記の会議結果の議事録をメールで共有していた。

また、NESJ の経理部長から監査対応の相談を受けたニデック本社の経理部員は、2024 年度のインバータ事業に係る固定資産の減損テスト当時、直近で製品 B については販売台数の見込みがなくなっていたことを認識しており、当該事実を前提とした売上計画とした場

---

<sup>222</sup> なお、A 案件、B 案件及び C 案件に加えて、2025 年 7 月に失注が確定した別の案件についても修正後発事象として売上計画を除いて減損テストを行った。

<sup>223</sup> 上記のとおり、実際に 2024 年度に実施された減損テストにおいて使用されるべき簿価は、トラクションモータ事業に係る簿価約 146 億円に国際会計基準(IFRS)に基づく調整を加えた約 101 億円であるため、同金額から公正価値である約 14 億を控除した残額約 86 億円が要減損額となる。

<sup>224</sup> 上記第 2 の 2(2)イのとおり、ニデックモビリティ株式会社がニデックエレシス株式会社を 2025 年 4 月 1 日付けで吸収合併し、その後、2025 年 5 月 1 日付けでニデックがニデックモビリティ株式会社のインバータ事業を承継している。

合、固定資産の減損が必要となると見込んでいた。

2025年5月、NESJのインバータ事業を承継していたAMECインバータ事業部管理部長(上記のNESJの経理部長である。)及びニデック本社の経理部員は、PwC Japanに対しては、「製品Bが生きている前提で話す、数量等は24年6月ベースで話す、その他ネガティブな話はしないように」するという方針を立てた。その上で、AMECインバータ事業部管理部長及びニデック本社の経理部員は、PwC Japanに対して、製品Aと製品Bの販売見込みの割合については、「顧客の要望に応じて[製品A]3:[製品B]7をベースに計画策定時の他要素を考慮して契約数量から販売数量を振り分けています。」といった説明を行うとともに、製品Bの開発が中止となる前の2024年6月に策定されていた損益計画(製品Aと製品Bの損益計画が合算されたもの)を提出した。その説明を前提として減損テストが実施された結果、インバータ事業に係る固定資産の減損は回避された。また、製品Bの開発中止に伴い、本来であれば契約損失引当金の計上が行われなければならないが<sup>225</sup>、上記のとおり、製品Bの開発中止の事実はPwC Japanに伝えられず、契約損失引当金の計上は行われなかった。

この点、ニデック本社の経理部員は、当委員会のヒアリングにおいて、減損テスト当時、直近で製品Bについては販売台数の見込みがなくなってきたことは聞いていたものの、減損という判断になった場合には、業績目標との兼ね合いでAMECの従業員らが寝ずに対応を行わなければいけないのではないかと懸念し、それを回避するため、PwC Japanには、製品Bの販売が見込める前提で説明を行ったなどと述べている。

その後、ニデックは、2025年11月14日に公表された2025年度第1四半期の連結財務諸表において、製品A及び製品Bの開発プロジェクトに関して、固定資産の減損損失243億円、契約損失引当金359億円を計上した。しかし、本来であれば、2024年度第3四半期には、製品A及び製品Bの開発に係る固定資産全額について、約210億円の減損処理を行い、また、併せて契約損失引当金として約430億円の計上を行うべきであった。

なお、2025年度第1四半期の固定資産の減損損失が2024年度第3四半期よりも増加しているのは、当該期間中における追加の設備投資及び開発が行われたことによるものである。また、2024年度第3四半期に計上すべきであった契約損失引当金の約430億円には、2024年度第4四半期から2025年度第1四半期に発生が見込まれた開発費を含んでいる。

---

<sup>225</sup> NIAPでは、不利な契約(契約に基づく債務を果たすために回避できない費用が、当該契約に基づき受け取ることが見込まれる経済的便益を超える契約)を締結している場合には、当該契約に基づく債務を引当金として計上しなければならないとされている。本件では、製品Bを含めず、製品Aのみの販売計画とする場合、赤字となる可能性が見込まれており、当該顧客との間のプロジェクト契約に基づいて製品Aの開発及び供給を行うことに伴う損失に関して、契約損失引当金の計上を行うべきであった。

## 12 連結財務諸表における株式会社 TAKISAWA (NTKS) にかかる負ののれん発生益の計上回避

### (1) 事案の概要

当委員会の調査の結果、ニデックが 2023 年度に買収した株式会社 TAKISAWA (NTKS) について、連結財務諸表における負ののれん発生益の計上を不正に回避していたことが判明した。

国際会計基準(IFRS)上、企業買収に際しては、財務報告目的で資産・負債を公正価値で再評価し、ニデックの取得原価(買収対価)を配分する連結決算上の手続(以下、本項において「**本件 PPA**」という。)を実施する必要がある。ニデックが 2024 年度に本件 PPA を実施したところ、NTKS の台湾子会社である台湾瀧澤科技股份有限公司が所有する土地(以下、本項において「**本件土地**」という。)に多額の評価益があることを認識した。このような場合、ニデックは、本件土地の公正価値を評価した上、2023 年度の連結財務諸表において負ののれんの発生益を計上する必要があるが、それにもかかわらず、恣意的に本件土地をその評価対象資産から除外し、不正に負ののれん発生益 33 億 4,000 万円の計上を回避した。

### (2) 本件土地を本件 PPA の評価対象資産から除外した経緯

ニデックは、2023 年 11 月、NTKS の普通株式 86.14%を公開買付けにより取得し、2024 年 2 月、株式併合をもって完全子会社とした。ニデックでは、NTKS を 2023 年度第 3 四半期から連結し、本件土地等については暫定的な会計処理として公正価値評価前の簿価で連結処理を行っていたが、IFRS 第 3 号は、企業結合において取得した識別可能資産を取得日現在の公正価値で測定すること及びその測定期間は取得後 1 年以内であることを規定しており、ニデックは、2024 年 11 月までに本件 PPA を実施する必要があった。

そこで、2024 年 6 月 14 日、ニデックは、取得した NTKS の識別可能資産に関する価値算定業務を外部アドバイザーに委託した。当該委託契約には本件土地が価値算定業務の対象資産に含まれることが明記されていた。

2024 年 6 月 28 日、外部アドバイザーは、ニデックからの要望を受け、「計算中の粗々の数値」として、評価対象資産の評価金額が記載されたレポートを送信した。これを受けて、ニデック本社の経理部担当者らは、本件土地について約 93 億円の評価益が発生し得る状況であること、そのため、ニデックの 2023 年度の連結財務諸表上の営業利益の金額等について多額の遡及修正が必要となることを認識した。

この点、ニデック本社の経理部担当者らは、当委員会のヒアリングにおいて、「進行期である 2024 年度は下期における過去最高の営業利益達成を目標としていたところ、遡及修正によって 2023 年度の営業利益が過去最高を更新してしまうと、目標達成のハードルが高くなるため、遡及修正は回避したいと考えていた。」、「簿価が上がると、将来の売却時の

利益が減少するため、遡及修正は回避したいと考えていた。」などと述べている。ニデック本社の経理部担当者らは、本件土地の評価額を下げる方法や連結財務諸表の遡及修正を回避する方法がないかを検討し、外部アドバイザーにも相談したが、外部アドバイザーからは、遡及修正を回避することは難しい旨の返答を受けた。

2024年9月20日、ニデック本社のCF0、経理部管理職及び経理部担当者らは、本件土地の評価益に関する対応方針について打合せを実施した<sup>226</sup>。この打合せでは、経理部担当者が作成したエクセルシートが用いられ、当該エクセルシートには、①本件土地等を本件PPAの対象とする場合、②本件土地等を本件PPAの対象外とする場合の2つのシートが存在し、それぞれの場合における2023年度のニデックの連結財務諸表に与える影響額が記載されていた。経理部担当者は、ニデック本社のCF0に対して、遡及修正によって、上記①の場合は、2023年度の通期及び四半期の営業利益が過去最高を更新すること、上記②の場合は、当該営業利益が過去最高を更新しないこと等について説明した。そして、この打合せを経て、本件土地を本件PPAの対象外とする方針が決定された。

この点、ニデック本社のCF0は、当委員会のヒアリングにおいて、本件PPAによる遡及修正によって2023年度の営業利益が過去最高となることに違和感があり、可能なのであればこれを避けたいと考えていたと述べる一方で、自身はPPAにかかるIFRS上のルールに精通していないところ、専門知識を有する経理部担当者が、上記②も選択肢として提示している以上、これを選択することが会計ルールに違反するとは考えていなかった旨述べている。

その後、ニデック本社の経理部管理職及び経理部担当者らは、外部アドバイザーに対して、本件土地を含む不動産に関する評価が控除された、動産のみを対象とした時価評価報告書を作成するように指示し、その指示を受けて外部アドバイザーから提供された、動産のみを対象とした時価評価報告書をPwC Japanに提出し、本件土地を含む不動産を本件PPAから除外した上で、2024年度第2四半期決算において、2023年度第3四半期における暫定的な会計処理として行った連結処理の修正を行った。

ニデック本社の経理部管理職及び経理部担当者らは、PwC Japanに対して本件土地について多額の評価益が出ていることを伝達した場合、遡及修正を余儀なくされると考え、PwC Japanに対して本件土地に多額の評価益が発生することや、本件土地を含む不動産を本件PPAの対象から除外したこと等について上記報告書を提出する際に告げず、また、その後も告げなかった。

---

<sup>226</sup> なお、その打合せの直近の時期に外部アドバイザーから送信された最新の暫定値に更新されたレポートにおいても、依然として本件土地について87億5,000万円程度の評価益が発生している状況であった。

### (3) 本件の評価

上記のとおり、IFRS 第 3 号では、企業結合において取得した識別可能資産を取得日現在の公正価値で測定することが要求されている。そのため、少なくとも本件土地のように簿価と公正価値評価額とに多額の差異が見込まれる資産については、PPA の対象資産として公正価値評価額を算出し、2023 年度の連結財務諸表に反映する必要がある。

それにもかかわらず、ニデック本社の経理部は、2023 年度の連結財務諸表の遡及修正を回避するため、恣意的に本件土地の評価を本件 PPA における評価対象資産から除外し、その結果、負ののれん発生益として、合計 33 億 4,000 万円の計上を免れたものである。

### 13 発見されたその他の問題点(仕入先からの求償請求に係る偶発債務の注記について)

当委員会の調査の結果、モーション&エナジー事業本部(MOEN)傘下の子会社である Nidec PSA eMotors SAS(以下「NPe」という。)<sup>227</sup>に関し、仕入先からの求償請求について、2024 年度の連結財務諸表において偶発債務を注記すべきであったにもかかわらず、記載がなされていなかったことが判明した。この事案は、会計不正とは評価できないが、ニデックの財務報告に係る内部統制上の課題を示すものであることから、本報告書で取り上げる。

#### (1) 仕入先からの求償請求と会計処理の状況

NPe がある特定の主要仕入先(以下、本項において「**本件仕入先**」という。)と結んだ契約(以下、本項において「**本契約**」という。)では、NPe の年間発注数が、予め約束した発注数(推定需要数)の 50%を下回った場合、本件仕入先が本契約を解除できること、及び本件仕入先が NPe に対して所定の補償を求める権利を有することが定められていた。

しかし、本契約締結後、初年度である 2023 年から、NPe の年間発注数が推定需要数の 50%を下回っており、2024 年も、同年 10 月初旬の段階で、年間発注数が推定需要数の 50%を遥かに下回ることが見込まれる状況にあった。そして、同月 10 日、本件仕入先は、2023 年の年間発注数が推定需要数の 50%を下回っていたことに加え、2024 年の年間発注数が推定需要数の 50%を下回るとは確実であるとして、本契約の解除を通知するとともに、Steering Committee Meeting<sup>228</sup>の招集を求め、同月 29 日に開催された Steering Committee Meeting では、本件仕入先から NPe に対し、本契約に基づき 4 億 6,530 万米ドルの補償金が請求された。

これに対し、NPe は、2024 年の発注数が推定需要数の 50%以上となるよう、2024 年 11

<sup>227</sup> Nidec Leroy-Somer Holding とその顧客との間の合弁会社である。

<sup>228</sup> 本契約に基づき、本契約に係る義務の履行の支援、紛争等の友好的解決を目的として設置され、NPe 及び本件仕入先からそれぞれ選出された代表者によって構成される委員会である。

月 28 日付けで、納期を 2025 年 2 月下旬とした上で本件仕入先に追加発注を行い、補償金の支払を回避できないか交渉したが、本件仕入先から拒絶され、議論は平行線をたどった(以下、本項において「**本件求償問題**」という。)

その後、約 1 年間にわたる交渉を経て、2025 年 11 月 1 日、NPe と本件仕入先との間で、NPe が本件仕入先に対して補償金等として合計 1 億 3,700 万ユーロ<sup>229</sup>を支払う内容の和解契約(以下、本項において「**本件和解契約**」という。)が成立した。ニデックは、本件和解契約が締結されたことを受け、修正後発事象として、同月 14 日に公表された 2025 年度第 1 四半期の連結財務諸表において 190 億 100 万円の債務を認識した。

## (2) 偶発債務の注記漏れ

NPe は、本件仕入先から本契約を解除する旨の通知が送達された 2024 年 10 月当時、本件仕入先側の主張を争い、求償回避に向けた交渉を継続していた。また、本件仕入先から提示された補償金の額は極めて高額であり現実性に乏しく、交渉の結果次第では金額が大きく変動する可能性が高いと判断していた。そのため、本件和解契約を締結するまでは合理的な引当額の算定は困難であるとして引当金を計上していなかった。かかる判断自体が不合理であるとまではいえないが、2024 年 10 月段階で、本件仕入先からは 4 億 6,530 万米ドルの補償金が請求されていたことからすれば、少なくとも、ニデックにおいて、2024 年度の連結財務諸表において偶発債務の注記は必要であったものと考えられる。

NPe が所属する MOEN やニデック本社において、かかる注記の要否について検討された形跡は確認されなかった。また、ニデックグループでは、子会社が、連結会計用レポートパッケージ上に係争事案を記載し、四半期ごとにニデック本社へ報告する仕組みが整備されているが、本件求償問題については、NPe のレポートパッケージに記載されていなかった。そのため、2025 年 11 月 1 日に和解に至るまでの間、ニデック本社では、引当金計上の要否等、本件求償問題が財務数値に対して与える影響について検討されておらず、PwC Japan にも報告がなされていなかった。

レポートパッケージに本件求償問題に関する記載がなされなかった背景には、ニデックから NPe に対し、レポートパッケージに関する体系的な説明、周知がなされていなかったこと、NPe 側の会計システムとニデックの連結決算用の会計システムが連携していなかったこと、NPe の人員体制の脆弱さや現地スタッフの知識・理解不足といった事情が存在したと考えられる。

---

<sup>229</sup> ただし、本件和解契約以前における製品の価格改定に伴い、実際の支払額は 1 億 1,600 万ユーロとなった。

## 第7 連結財務諸表への影響額について

### 1 概要

上記 I 第 4 の 4 のとおり、当委員会は、(1)関係資料の精査、(2)ヒアリング調査、(3)フォレンジック調査、(4)アンケート調査、(5)特設ホットラインの設置、及び(6)自己点検のレビューにより、類似手口による事案がないかどうかを含め調査を行った。

本項では、本報告書提出時点で当委員会が入手した情報を基礎に暫定的に算定した、ニデックグループの 2025 年度第 1 四半期末の連結財務諸表の純資産に与える影響額について、論点別及びセグメント別に説明する(最終の調査報告書にて、年度別の影響額を記載する予定である。)。なお、今後の調査手続によって数値が精緻化され、又は新たな事項が発見されることで、最終の調査報告書における影響額の記載は変更される可能性がある。

本項の影響額集計における留意事項は、以下のとおりである。

- ・ 本項の影響額には、当委員会の調査の結果判明した影響額に加え、上記 I 第 4 の 4(6)のニデックグループの自己点検による影響額を含めている。また、自己点検の過程において発見された各項目について、不正<sup>230</sup>と誤謬<sup>231</sup>が混在しているケースが多数確認され、影響額集計において両者を厳密に区分することが困難であったことから、区分せずに集計した(以下、本項において「**会計不正等**」という。)
- ・ 法人税等や税効果会計、のれんや固定資産の減損に関連する訂正であっても、それ自体が会計不正等と疑われる内容である場合は、本項の影響額に含めた。例として、派生論点ではない遊休状態の有形固定資産の減損は本項の影響額に含めた。一方で、これら会計不正等の訂正の結果、見直しが必要となる法人税等への影響や税効果会計の適用、のれんや固定資産の減損検討など、派生論点から生じる影響額については考慮していない。
- ・ セグメント別影響額は、2025 年度第 1 四半期末におけるセグメント情報開示の区分に基づき集計した。なお、影響額が生じている拠点が複数のセグメントに属するケースもあるが、本項の影響額は、集計可能な限りにおいて、各セグメント別に区分して集計

<sup>230</sup> 前述のとおり、不当又は違法な利益を得るために他者を欺く行為を伴う、経営者、取締役、監査役等、従業員又は第三者による意図的な行為をいう(監査基準報告書 240「財務諸表監査における不正」第 10 項)。

<sup>231</sup> 前述のとおり、不正以外の財務諸表の虚偽表示の要因をいう。監査基準報告書 240「財務諸表監査における不正」第 2 項においては、「財務諸表の虚偽表示は、不正又は誤謬から生ずる。不正と誤謬は、財務諸表の虚偽表示の原因となる行為が、意図的であるか否かにより区別する。」とされている。

した。

## 2 論点別の影響額及び会計不正等の概要

2025 年度第 1 四半期末の連結財務諸表の純資産に与える論点別の影響額をまとめると以下のとおりである。

(単位：億円)

論点別	影響額
<b>(1) 棚卸資産</b>	
評価損の計上回避	▲160
棚卸資産の過大計上	▲93
その他	▲31
<b>(2) 固定資産</b>	
減損回避	▲493
費用の資産計上	▲196
その他	▲12
<b>(3) 引当金・負債</b>	
引当金・負債の過少計上	▲152
その他	▲31
<b>(4) 売上債権</b>	
売上債権の過大計上(架空売上の計上・売上の早期計上)	▲95
貸倒引当金の過少計上	▲37
その他	▲22
<b>(5) その他</b>	
その他	▲75
<b>合計</b>	<b>▲1,397</b>

調査の結果判明した会計不正等の概要を論点別に紹介すると、以下のとおりである。なお、以下の紹介には、2025 年度第 1 四半期以前に発生し、既に解消したことにより、2025 年度第 1 四半期末の連結財務諸表の純資産額に影響を与えないものも含めている。

## (1) 棚卸資産

### ア 評価損の計上回避

評価損の計上回避に関しては、上記第 6 の 6 のとおり、ニデックオーケー株式会社 (NOKJ) において発覚した、資産性がない棚卸資産であるにもかかわらず、その評価損を計上せず、その結果、費用計上を回避していた事案のほか、以下のような会計不正等が確認された。

- ・ プロジェクトが頓挫した場合や生産見込みがなくなった場合等において、販売可能性が著しく低下しているにもかかわらず、販売可能性や他の用途での利用可能性を検討しているなどとして、棚卸資産の評価損を計上していなかった。
- ・ 製造工程において発生した品質不良品について、不良在庫である事実を認識しながら意図的に隠蔽したり、品質検査中の在庫は評価減の対象とならないため、品質検査の結果報告を意図的に先延ばしし、品質検査中であることを理由に評価損の計上を回避していた。
- ・ 棚卸資産の滞留在庫を同一の事業グループ内へ移管することで在庫の動きがあったように見せかけ、滞留の事実を隠蔽し、評価損の計上を回避していた。
- ・ 滞留在庫の個別評価に当たり、棚卸資産の継続記録の管理が行われておらず、在庫の入出庫日付が把握できていなかったため、棚卸資産の評価を適切に反映していなかった。

### イ 過大計上

棚卸資産の過大計上に関しては、上記第 6 の 3 のとおり、ニデックドライブテクノロジー株式会社 (NDTC) において発覚した、棚卸資産に配分した原価差額の償却を実施しなかったり、償却すべき原価差額を過少に計上するなどしていた事案のほか、以下のような会計不正等が確認された。

- ・ 仕掛品の数量を水増しすることで架空の仕掛品を計上し、意図的に売上原価を過少計上していた。
- ・ 棚卸資産の实地棚卸の結果得られた实地棚卸残高が、帳簿残高よりも小さかった際、棚卸差額を過少に報告し、意図的に棚卸資産減耗損の計上を回避していた。
- ・ 売上に対応する原価見合いが仕掛品に計上されたままになっており、売上原価に計上すべきであった費用の計上が行われていなかった。

- ・ 国際会計基準(IFRS)上、一定の条件の下で、特定の顧客のために発生する非製造間接費や製品設計のコストを棚卸資産に含めることが適切な場合があるものの、棚卸資産に含めることが適切ではないと判断していた生産準備費用等を、意図的に棚卸資産に計上することで費用の計上時期を先延ばししていた。
- ・ 古い設備から取り出したスペアパーツを修理した際の評価額として、修理に要したコストの金額で資産計上するのではなく、修理に要したコストより高い価格である市場再調達価格を用いて過大に資産計上していた。
- ・ 過去に評価損を計上済みであった棚卸資産に関して、既に処分済みで架空の在庫であるにもかかわらず転活用することを偽装し、又は合理性のある明確なエビデンスがないにもかかわらず、評価損を戻し入れた。
- ・ 受託開発仕掛品に関し、見積販売数量に基づく減価償却費の計上を行う中で、見積販売数量の減少を適時に見直しせず、減価償却費の計上を意図的に少なくしていた。

## ウ その他

上記第6の8のとおり、ニデックテクノモータ(浙江)有限公司(NTMZ)において発覚した、サプライヤーから、将来返済することを前提として「特別協力金」を受け取ったにもかかわらず、債務認識をせず、特別協力金の金額分、売上原価をマイナス計上し、その結果、利益を過大計上していた事案のほか、以下のような会計不正等が確認された。

- ・ 仕入先との間で、仕入代金を先に減額してもらい、当該減額分を翌月以降の仕入価格に上乗せして返済することを合意した取引について、本来仕入代金の減額時に売上原価の減額計上を行うべきではないところ、売上原価の減額として計上した。
- ・ 原材料仕入につき、早期決算対応のためという名目で、期末日前の一定時点で意図的に仕入債務計上を停止し、仕入関連費用を過少に計上した。
- ・ 棚卸資産の事故による損失に対する保険金請求について、保険会社との金額合意書等の書類がないにもかかわらず、保険金の受領がほぼ確実であるとして、棚卸資産に係る損失処理を回避した。

## (2) 固定資産

### ア 減損回避

減損回避に関しては、上記第6の10のとおり、車載事業本部(AMEC)のトラクションモータ事業において発覚した、固定資産に関する減損テストの前提とされた売上計画の中に、

実現確度が低い案件を含め、減損を回避した事案や、第 6 の 5 のとおり、ニデックインストルメンツ株式会社(NIST)において発覚した、社宅を使用していない状況が継続していたにもかかわらず、減損処理を行っていなかった事案、第 6 の 1 のとおり、日本電産コパル株式会社(NCPL)において発覚した、転用困難な固定資産につき虚偽の説明を行い減損計上を回避し、減価償却を通じて費用化すること等で、費用計上時期を先延ばしにしていた事案のほか、以下のような会計不正等が確認された。

- ・ 遊休の状況となっていた固定資産について、遊休資産であることを隠蔽する、又は積極的に遊休資産の把握を行わないことで、減損損失の計上を回避していた。
- ・ 特定のプロジェクトに関連して開発費として資産計上していた資産について、顧客からプロジェクトの契約解除レターを受領していたにもかかわらず、減損損失の計上を行わず資産計上を継続した。
- ・ 開発費に関し、資産計上後、プロジェクトの実現可能性が低い状況になったにもかかわらず、減損損失の計上を行わず、資産計上を継続した。
- ・ 開発費に関し、明らかに異なる資金生成単位と判断される新製品の資金生成単位に含めて減損テストを行い、開発費に係る減損損失の計上を回避した。
- ・ 減損損失計上済みの固定資産につき、当該設備を再活用するためにグループ間で転売を行い減損損失の戻入れを計上したものの、その後短期間に活用困難と判断しており、結果として適切ではない減損損失の戻入れを計上していた。

## イ 費用の資産計上

費用の資産計上に関しては、以下のような会計不正等が確認された。

- ・ 人件費や修繕費として支出した費用のうち、付随費用として固定資産に計上することが適切ではない項目を固定資産に計上し、減価償却を通じて費用化することにより、費用の計上時期を先延ばしにしていた。
- ・ 将来の経済的便益の獲得に寄与しないと判断されていた品質改善活動費用や研究開発費用を意図的に資産として計上することにより、費用計上の時期を先延ばしにした。

## ウ その他

上記第 6 の 12 のとおり、NTKS の企業買収時に、財務報告目的で資産・負債を公正価値で再評価する際に、多額の評価益がある土地を恣意的に評価対象資産から除外し、負ののれんの発生益の計上を回避していた事案のほか、以下のような会計不正等が確認された。

- ・ 固定資産の建設仮勘定から本勘定への振替時期を検収時ではなく代金支払完了時にすることで、減価償却費の計上開始時期を遅らせた。
- ・ 定期借地権契約により賃借した土地の上に建設した固定資産につき、定期借地権の存続期間を超えた年数を耐用年数として設定し、減価償却費の計上を意図的に少なくしていた。
- ・ ニデック製品を製造する複数のサプライヤーに製品製造設備を買い取らせる際に、帳簿価額より高い金額で設備を売却し、設備売却益を計上するとともに、上乗せした設備売却益相当額を加工賃単価に上乗せすることを約束する覚書を締結し、以後、売却益相当額を加工賃単価の上乗せを通じて戻していた。

### (3) 引当金・負債(引当金・負債の過少計上)

引当金・負債の過少計上に関しては、上記第6の11のとおり、車載事業本部(AMEC)のインバータ事業において発覚した、固定資産に関する減損テストの前提とされた売上計画の中に、顧客との間で開発中止が合意されていた案件の売上計画が含められた結果、固定資産の減損が回避されたことと併せて当該製品の開発中止に伴う契約損失引当金の計上も行われていなかった事案や、上記第6の7のとおり、ニデックの連結決算に際して、子会社が単体財務諸表で計上していた政府補助金に関する返還等に係る引当金を、連結財務諸表において不正に戻し入れていた事案のほか、以下のような会計不正等が確認された。

- ・ 契約で合意した仕入量未達により、仕入先から求償請求がなされたにもかかわらず、意図的に引当金の計上を先延ばししていた。
- ・ 顧客が実施する市場品質改善活動に関して、その費用の一部を負担する契約を締結していたが、顧客との合意による負担金額確定時ではなく、顧客からの請求に基づく実際の支払時に費用計上を行い、費用計上を先延ばししていた。
- ・ 顧客から品質不良に関連して求償請求を受けている状況下、顧客との交渉の結果、和解による支払の可能性が高まっていたにもかかわらず、引当金の計上を先延ばしたり、顧客からの求償の事実を把握しながら、引当金の計上を先延ばししていた。
- ・ 販売済みの製品不具合に起因する返品、交換、求償に係る費用のうち、当社での負担が見込まれる、将来発生見込費用の引当金計上を行っていなかった。
- ・ 仕入先のアンチダンピング措置により被った損失について、仕入先が当社の損失を負担する旨の合意が成立する前にもかかわらず、売上原価及び仕入債務の減額処理をしていた。

#### (4) 売上債権

##### ア 売上債権の過大計上(架空売上の計上・売上の早期計上)

架空売上の計上・売上の早期計上に関しては、上記第6の2のとおり、家電産業事業本部(ACIM)において発覚した、顧客に対して追加請求書を発行し、請求金額を収益として計上する一方で、顧客に対して将来の請求金額から減額すること又はリベート名目で請求額と同額の金銭を支払うことをそれぞれ別途通知し、実質的には請求金額と同額を顧客に返還することを約束していた事案や、上記第6の4のとおり、X国子会社で発覚した、本来収益計上が許されない性質の補助金であるにもかかわらず、その性質を偽り、収益計上していた事案のほか、以下のような会計不正等が確認された。

- ・ 顧客との間で注文書類や製品保管委託書が取り交わされているものの、顧客から製品を預っている実態がないにもかかわらず、売上を計上していた。
- ・ 倉庫で保管し未出荷のまま売上を計上する取引について、顧客からの入金を延長している、顧客への引渡しのスケジュールが明確ではない、又は顧客に保管コストを負担してもらうための請求を行っていないなど、預り売上としての実態を伴っていないにもかかわらず、売上を計上していた。
- ・ 外部倉庫で保管されている、顧客の安定操業のための安全保管在庫について、倉庫からの払出在庫時ではなく倉庫への入庫時に売上を計上していた。
- ・ 顧客との支払合意がないにもかかわらず、請求書等を発行したという事実に基づき、売上を計上していた。
- ・ 材料費の高騰に伴う顧客への転嫁分について、顧客との支払合意前であり、売上を計上すべきタイミングではないにもかかわらず、売上を計上していた。
- ・ 検査費用負担金の顧客負担額について、顧客との支払合意前で売上を計上すべきタイミングではないにもかかわらず、売上を計上していた。
- ・ 顧客からの注文減に対する求償分の売上処理に関し、顧客との合意前で求償売上を計上すべきタイミングではないにもかかわらず、売上を計上していた。
- ・ 顧客指定の検収条件の充足や配送の都合により顧客への製品の引渡しが行えない状況であるにもかかわらず、売上を計上していた。
- ・ 売買契約に関し、販売先が更に転売する相手先への受注・販売の責任を当社が有していたことなど、資産に対する支配の移転による履行義務の充足がなされていない状況で、売上を計上していた。
- ・ 仲介業者を通じて最終顧客へ販売する取引形態において、仲介業者との売買契約後も継続して最終顧客への受注・販売の責任を有しており、資産に対する支配の移転によ

る履行義務の充足がなされていない状況で、売上を計上していた。

- ・ 商社を通じて最終顧客へ販売する取引形態において、製品が自社工場内に保管された状態であり、商社側で最終顧客を確保できずに取引がキャンセルされる可能性も一定程度あるにもかかわらず、商社への売上を計上していた。
- ・ 取引に係る在庫リスクや債務の支払リスクを負わない商流仲介業者への販売取引について、本来は商流仲介業者の先の業者がリスクを伴う検収行為を行った時点で売上を計上すべきところ、商流仲介業者への出荷時に売上を計上していた。
- ・ 技術サポート契約に基づき役務の提供を行うこととしていたが、役務提供の実態がないにもかかわらず、役務収益を計上していた。
- ・ 将来、返済する義務がある特別協力金について、顧客から受領した時点で、売上を計上していた。
- ・ 製品品質不良により履行義務を満たしていないとして顧客から求償を受けた案件について、求償を受けた時点で売上を取り消す処理を行うべきにもかかわらず、売上取消処理を実施しなかった。
- ・ 顧客との取引における対価につき、対価の変動の可能性がある状況において、変動対価の見積りにつき、明らかに過大な額を上乗せし売上を計上していた。
- ・ 将来の交渉を前提とした暫定単価で売掛金を計上していた事案について、顧客とのその後の交渉状況を踏まえた修正が適時になされず、結果、売掛金が長期にわたり滞留していたにもかかわらず、適切に売上の修正処理を実施しなかった。

## イ 貸倒引当金の過少計上

貸倒引当金の過少計上に関しては、以下のような会計不正等が確認された。

- ・ 回収が長期にわたり滞留していることを把握していたにもかかわらず、適切に貸倒引当金を計上しなかった。
- ・ 顧客との交渉により回収予定日が変更された場合、システム上、当初の回収予定日を削除し、回収予定日が更新されることを記録しないことで新しい回収予定日のみが記録に残る形となり、表面上、貸倒引当金を計上すべき債権ではないように見せかけることによって、貸倒引当金を計上しなかった。

## 3 セグメント別の影響額

2025年度第1四半期末の連結財務諸表の純資産に与えるセグメント別の影響額をまとめると、以下のとおりである。

(単位：億円)

セグメント	影響額
1. 小型モータ事業(SPMS)	▲13
2. 車載事業(AMEC)	▲574
3. モーション&エナジー事業(MOEN)	▲86
4. 家電産業事業(ACIM)	▲152
5. 機械事業	▲172
6. グループ会社事業	▲393
その他	▲7
<b>合計</b>	<b>▲1,397</b>

## 第8 「負の遺産」が発生・滞留した経緯及びその解消に向けた取組等

当委員会が設置されるきっかけとなったのは、ニデックが公表したとおり、先行する社内調査において、資産性にリスクのある資産に関して評価減の時期を恣意的に検討していることを窺わせる資料が複数発見されたことである。この「資産性にリスクのある資産」とは、業績目標達成のために、資産の減損回避などが行われ、それが滞留することによって生じた資産であった。これらの資産は、ニデックにおいて「負の遺産」などと呼ばれており、過去、その解消に向けた取組が断続的になされてきた。

「負の遺産」の相当部分は、直ちに不正と評価されるようなものではないが、中には、本来であれば許されない会計処理によって生み出された「負の遺産」や本来であれば過去に処理されていなければならない「負の遺産」も含まれていた。今般発見された会計不正は、ニデックにおいて「負の遺産」が発生・滞留する中に行われた不正と位置づけることができる。

「負の遺産」が発生・滞留した状況については、上記第6の1において、ニデックプレシジョン株式会社(NPCJ)で発生した会計不正について紹介する中で、その典型例を説明しているが、改めて、「負の遺産」がどのように発生・滞留したか、また、ニデックにおいてその解消のためにどのような取組がなされてきたかについて説明を加える。

### 1 「負の遺産」が発生・滞留した経緯

四半期末や事業年度末が迫るにつれ、業績目標を達成することができていない事業本部や国内グループ会社の中には、売上の早期計上、棚卸資産の評価損や固定資産の減損の回避や見直し、資産の評価方法の変更、コストの資産化といった会計処理によって業績目標を達成しようとするところも少なくなかった。また、ニデック本社の CFO や経理部も、グループ全体の業績目標を達成するため、これらの会計処理を主導することがあった。そし

て、これらの会計処理の中には、会計処理として許容される範囲を逸脱した処理も含まれていた。

また、一旦資産の評価損や減損を免れたとしても、その後業績が回復するなど、状況の変化が起きない限り、当該資産については、その後も処理の要否を検討しなければならない。しかし、これらの資産を処理することは、損失を計上することを意味しており、業績目標が必達とされる中、業績目標を達成することができていない事業本部や国内グループ会社においては、処理は遅々として進まず、滞留することとなる。

このように処理がなされないまま滞留した資産性に疑義のある資産等が、「負の遺産」と呼ばれていた。そして、このように滞留した「負の遺産」の中には、本来であれば、過去に処理をしておかなければならなかったものも含まれていた。

当委員会によるフォレンジック調査でも、一部の事業本部や国内グループ会社が、業績目標達成のため、本来処理する予定であった「負の遺産」を処理できない状況にあったことを窺わせるメールが多数発見されている。下記はその一例である。

Q1 利益見込が非常に厳しい状況のため、負の遺産の処理も極小化せざるを得ない状況です。

現在添付の通り処理の見込を頂いていますが、最低限の処理にとどめるよう見直しの検討をいただき、見直し後の見込をZ列に入力して返送をお願いいたします。

本日の経営会議を聞いていただいていると思いますが、利益出しのためになりふり構わず対応が必要な状況となっており、負の遺産処理に関してもゼロ化の指示が出ていますので、Q3は処理ゼロ化に向けた決算整理をお願いいたします。

事業本部や国内グループ会社の中には、業績目標を達成できなくなることを覚悟の上で、あえて「負の遺産」の処理を行おうとするものもあった。しかし、事業本部や国内グループ会社が「負の遺産」を処理しようと上申しても、業績目標が達成できないとして、ニデック本社の経営幹部から申請が却下されることもあった。

例えば、当委員会の調査の結果、ニデックプレシジョン株式会社(NPCJ)(旧日本電産コパル株式会社(NCPL))については、比較的古い時代に「負の遺産」の存在が問題として顕在化したことが判明しているが、直ちにその処理をすることができない状態が続いていた。2012年10月から2014年12月までNPCJのCFOを務めていた元従業員は、当委員会のヒアリングにおいて、CFOに着任後、ほどなくして別の従業員から不正な会計処理を行っていることについて相談があり、それを機に調査をしたところ、NPCJの各事業部において、合計約100億円の損益インパクトのある「負の遺産」が存在することを把握するに至ったと述べている。この「負の遺産」は、不正な減損処理の回避や不適切な費用の資産計上といった会計不正によって生み出された資産であり、当該元従業員は、空の段ボール箱を資産計上

するといった不正も行われていたと述べている(PwC 京都が実地棚卸に立ち会う際には、空の段ボール箱が置かれている倉庫には案内しないと対応がなされていた。)

当該元従業員は、2012 年 12 月初旬頃、確認された会計不正の内容を永守氏をはじめとするニデックの経営幹部に報告し、経営管理監査部による監査も実施され(A 氏も監査に参加している。)、**「負の遺産」**は、2012 年度第 3 四半期及び第 4 四半期に処理されることとなったが、処理されたのは、把握された**「負の遺産」**の一部にとどまった。当該元従業員は、当委員会のヒアリングにおいて、**「ニデック本社の CFO からだったか、グループ会社担当の執行役員からだったか、明確に覚えていないが、ニデックの連結決算への影響に鑑みて、全てを処理することはできない旨言われた。」**などと述べている。調査の結果発見された当時の資料を見ると、2012 年度第 3 四半期及び第 4 四半期における処理金額は約 55 億円とされており、その余の**「負の遺産」**の処理は翌年度に持ち越されたものと考えられる。そして、2013 年 9 月末時点の資料では、NPCJ の**「負の遺産」**の未処理残高(要処理残高)は約 35 億円とされている<sup>232</sup>。

また、当委員会の調査では、家電産業事業本部(ACIM)傘下の子会社において、2019 年度上期に、システムへの入力ミスに起因して架空の棚卸差益が計上された事実が発覚し、事業本部長がその是正をするべく、ニデック本社経理部と相談しながら、永守氏への上申の準備を進めていたところ、ニデック本社の CFO から、是正に伴って計上する損失を 2019 年度下期に挽回するよう求められたという事例が確認されている。しかし、当該子会社を所管するプラットフォームであるグローバル家電(GA)事業の外国人 CEO 及び CFO から、2019 年度下期の挽回に向けた了解を取ることはできず、そのような中、ニデック本社の経理部長は、ACIM の事業本部長に無断で、永守氏向けの伺い書に、事業本部長名義で、**「過年度負の遺産処理により FY19 上期で穴をあけてしまった€7M については Q3 以降、ACIM 全体で挽回する所存です。」**との手書きの書き込みを追加し、永守氏の下承を得ようとしている。当時の経理部長は、当委員会のヒアリングにおいて、**「架空の棚卸差益は直ちに処理をしなければならないが、計上した損失を挽回することを約束しない限り、永守氏が損失計上を了承することはなく、むしろ、『これまでの業績に関する社内報告は虚偽だったのか。一体何をしていたのか。』と追及されることになると思った。そのため、決算発表までの時間の猶予がない中、事業本部長の名前を使って下期の挽回を約束することにした。」**などと述べている。

もとより、評価損や減損の判断は、例えば、事業の見通しをどう判断するか、資産の転用可能性をどう判断するかによっても結論が異なり、唯一の正解が存在するわけではなく、判断に一定の幅が存在する。事業本部や国内グループ会社の幹部は、業績プレッ

<sup>232</sup> ニデックは、2013 年度第 3 四半期の決算発表において、通期の業績見通しを下方修正しているが、その理由について、**「3Q 後半からの中国市場急減で売上高が減少。将来に向けた開発・製造の大幅増強に伴う固定費負担増に加え、売上高の急減で営業利益も減少。」**、「さらに収益基盤を強化するため、構造改革を推進」などとしており、**「負の遺産」**の処理には言及していない。

シャーに晒される中、会計処理として許される範囲内で、「アグレッシブ」な会計処理を行っていたなどと述べている。しかし、言うまでもなく、「アグレッシブ」な会計処理であったとしても、その判断は合理的根拠に基づく必要がある。ニデックグループで行われていた「アグレッシブ」な会計処理の出発点は、「企業の財務状態を正確に表すためにどのような処理をすべきか。」ではなく、「営業利益を捻出する会計的な方策はないか。」であったことから、CFO らが会計監査人に対して会計処理の合理的根拠を説明することに苦勞することも少なくなかった。

当委員会によるフォレンジック調査においては、決算ごとに、事業本部や国内グループ会社の幹部や経理部長らが、会計監査人に対して会計処理の合理性についてどのように説明するか苦慮している様子を如実に示すメールが多数発見されている。

一例を挙げると以下のとおりである。

**【車載事業本部 (AMEC) 傘下の子会社副社長が AMEC の CFO に送信したメール】**

先ほど●●B、▲▲K、■ ■さんとの電話会議で「安全在庫の 1500 万円は売上にできる」事を PwC に説明して承認を得るように、とお話がありました。

しかし、「物は顧客に納品済みであり受取証もあるが、顧客は検収していないため売上にできない」、と認識しています(着荷基準では認められない)。ですので、小職は安全在庫が売上に認められるという事例や根拠を持ちませんので PwC に説明できません。

**【国内グループ会社傘下の子会社の経理部長がニデック本社経理部長に送信したメール】**

TEL 会議でのご連絡の如く、滞留期間が 1 年を超えた在庫 (原材料) について、何を持って減損しないとするのかが会計士の指摘課題となると考えます。

現状このアイデアが無く苦慮しております。

また、当委員会の調査の結果発見された会計不正事案が典型であるが、PwC 京都に対して、会計処理の合理性を判断する上で重要な要素となる事実をあえて伝えない、事実と異なる説明を行うという対応が取られることも少なくなかった。

このように、決算期を迎える度に、営業利益を生み出す会計処理を捻り出し、苦勞しながらその合理性を会計監査人に説明することを繰り返すのは、事業本部やグループ会社の幹部にとって大きなストレスであったことは想像に難くない。ニデックの元執行役員の一人は、当委員会のヒアリングにおいて、「業績目標を達成できない会社の CFO は、目標未達の責任をとらされて首になるか、プレッシャーに耐えきれずに自ら辞めるか、不正に手を染めてそれがバレて首になるかであり、いずれにせよニデックを去ることになる。」などと述べているが、実際、国内グループ会社の CFO や経理部長は頻繁に交代を繰り返してい

る<sup>233</sup>。

以下は、ある国内グループ会社の CFO が、退社に当たってグループ会社担当の執行役員に送ったメールの抜粋である。

今まで自分の心と葛藤しながら体に鞭を打って何とか出社していましたが、もう会社に行くことが心も体も許さなくなっていました… 本当に申し訳ございません。

[略]

■■■[注：当該 CFO が所属する国内グループ会社]の▲▲部長や★★部長も葛藤はあるものと思いますが、私のお願いに忠実に対応してくれています。そんな彼らに理不尽な指示をするのも非常に辛いですし、彼らの将来を考えるとこんなことをさせて良いのか？という思いも強く、自分が嫌でしょうがありません。

[略]

永守代表とは研修などで少しお話をさせて頂きましたが、おっしゃっていることは至極当然で正しく、日本を代表する優れた経営者であると思っており尊敬もしています。研修の中で不正な対応で利益を出す位なら利益を落としてもらうほうが良いとも言っていた中、■■■の経営方針で CFO 方針を発表する準備をしリハーサルもしましたが、『王道経営、王道経理処理』などと尊敬する永守代表の前で自分の行動に偽った発表をしようとする自分も嫌で溜まりません。CFO 週報で代表に偽りの報告をするのももう嫌で週報も書けません。

現状の■■■の処理は会計的に何とか説明できる範疇(グレー)であるものと心に言い聞かせ対応をしてきましたが、自分の本当の心は将来回収が出来ず翌期以降に影響が出るものは黒(ブラック)で、構造改革を遅らせ、事業(会社)を駄目にするものというのが本当の気持ちです。

[略]

このままでは心がどんどん壊れていき、家庭でも笑えることが出来なくなりそうです。申し訳ございませんが、日本電産を辞めます。もう会社に行こうとしても心と体が拒否をしてどうにもなりません。

ニデックの元執行役員の一人は、当委員会のヒアリングにおいて、「ニデックグループに中途入社で入ってくる CFO は、年齢も相応に高く、退路を断って入社してきている。入社後、ニデックの業績管理の厳しさに直面するが、辞めるに辞められない者も少なくな

<sup>233</sup> 国内グループ会社の経理部長が、着任後僅か 1 週間で退社する例もあった。グループ会社事業管理部の従業員が当該国内グループ会社幹部に送ったメールには、「この前新規採用した経理部長が 1 週間で辞めましたが、彼の気持ちは理解できます。前向きな仕事をしたいのに自分が関係していない過去の不正な取引の尻拭いをしなければならぬというのは、彼だけではなく関係幹部の方々全てにとってやはり苦痛だと思いますし、負の遺産を増やした人間が早く処理しろと責めるのはモラルハザードを起こしかねないという危惧を持っています。」などと記載されている。

く、心身を蝕まれる者もいた。』、「転職エージェントからは、『もう人材を紹介したくない。』と言われたこともある。」などと述べている。

## 2 資産健全化プロジェクト及び構造改革について

### (1) 資産健全化プロジェクトの開始

当委員会の調査の結果、2016年11月より、「負の遺産」解消に向けた取組が行われていたことが判明した。きっかけとなったのは、2016年7月にニデックに入社した、経営管理監査部を所管する執行役員(退社済み)の提案であった。当該執行役員は、着任して程なくして、経営管理監査部の監査報告を目にし、ニデックグループの各社が、多額の滞留在庫や遊休設備、費用の資産化など、資産性に課題のある資産を抱えていることを認識した。当該執行役員は、資産性に課題のある資産の全容を把握し、それを処理する必要があると考え、取締役副社長執行役員であったニデック本社の CFO 及びグループ会社担当の執行役員と協議の上、グループ全社を対象に、「負の遺産」を洗い出した上で、それを解消する、「資産健全化プロジェクト」と呼ばれる取組を開始することとした<sup>234 235</sup>。

プロジェクトの事務局は、経営管理監査部、経理部、CFO 戦略部及びグループ会社事業管理部が務めることとなり、事業本部及び国内グループ会社に対して、「負の遺産」について報告するよう求めた。また、経営管理監査部を所管する執行役員は、A 氏が行っている特命監査に関する情報を入手することが不可欠であると考え、2017年11月、永守氏に対して、資産健全化プロジェクトの進捗状況を報告した際、A 氏による特命監査の結果について情報共有を受ける必要がある旨説明し、永守氏の了承を得た。以降、経営管理監査部を所管する執行役員は、A 氏から、A 氏が特命監査を通じて把握した「負の遺産」に関する情報を入手し、資産健全化プロジェクトの対象としていた(以降、定期的に A 氏から情報の更新を受けていた。)

### (2) 資産健全化プロジェクトの進捗状況

資産健全化プロジェクトの進捗状況は、四半期ごとに永守氏をはじめとする経営幹部に報告されていた。「負の遺産」は、「リスク大」、「リスク中」及び「リスク小」という 3 つの類

<sup>234</sup> ニデック本社の CFO 及びグループ会社担当の執行役員と協議の上で資産健全化プロジェクトを開始することとした理由につき、上記元執行役員は、当委員会のヒアリングにおいて、「CFO 及び経理部門の協力を得られなければ、情報は上がってこないと思った。同様の理由で、グループ会社担当の執行役員の協力も必要だと思った。そのため両名をプロジェクトに巻き込むことにした。」などと述べている。

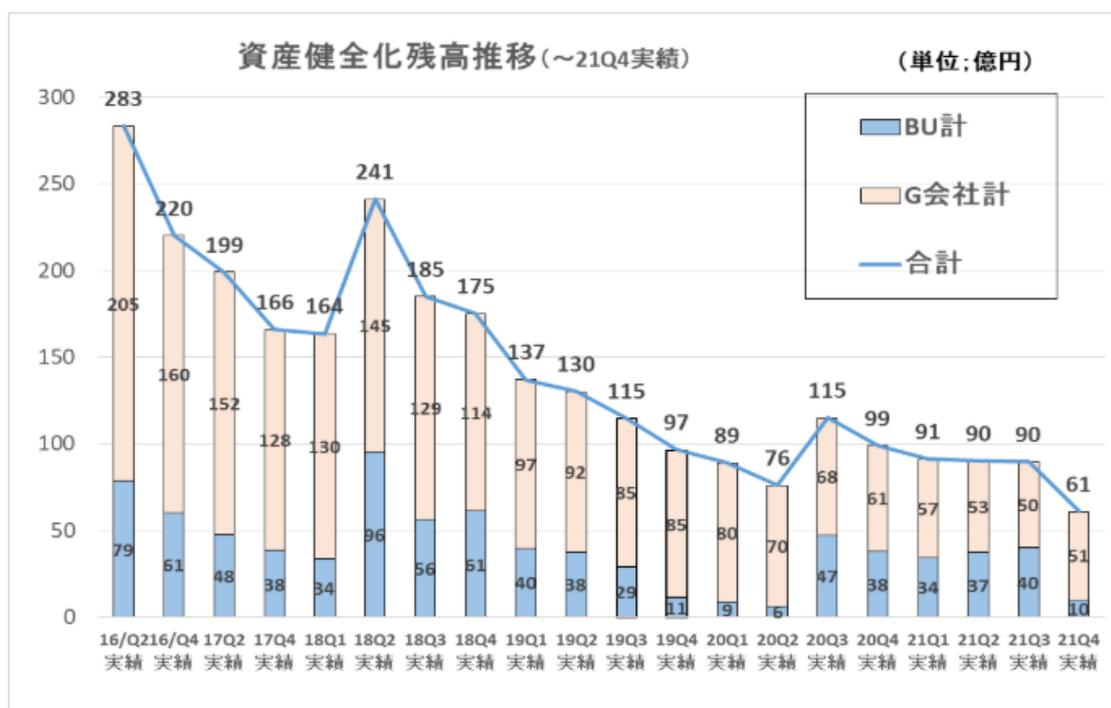
<sup>235</sup> なお、資産健全化プロジェクトにおいては、「負の遺産」について、「課題資産」、「不健全資産」といった用語が用いられていたが、本報告書では、「負の遺産」という用語を用いる。

型に分類されていたが、当時の資料によれば、「リスク大」は、「実態のない資産」と定義され、発見次第直ちに償却することとされていた。また、「リスク中」は、「実態はあるが償却等の定期的な解消が決定していない資産」と定義され、例えば「生産終了や失注で転用や売却を検討中であるが、それらが困難な設備等」とされていた。そして、「リスク小」は、「実態があり定期的に償却されているが、将来減損リスクがある資産」と定義され、例えば「生産終了実績や失注で償却残がある設備で、償却を継続しながら転用や売却を検討している設備等」とされていた。

「負の遺産」の償却は、「セルフファンディング」で行うこととされており、各事業本部及び各グループ会社の業績に織り込まれることとされていた。そのため、各事業本部及び各国内グループ会社には、稼ぎ出した利益を原資に「負の遺産」を償却し、同時に高い業績目標を達成することが求められていた。資産健全化プロジェクトの進捗を報告する報告書にも、以下の永守氏の手書きコメントが付されている。

新たな挑戦の中からリスク資産も出てくることを当然とする経営方針であることから言っても 15%の営利益[注：営業利益]を上げることがキーである。高い利益を上げつつ過去の事業リスクの処遇を確実に実行していくというのが日本電産の挑戦的経営の本質である。

資産健全化プロジェクトは「セルフファンディング」であり、高い利益を上げつつ「負の遺産」を処理し、業績目標を達成することが前提であったため、業績目標の達成に苦労している事業本部や国内グループ会社における処理は計画どおり進まず、また、健全化の取組と並行して、新たな「負の遺産」が発生することもあったが、全体的な傾向として、「負の遺産」の金額が低減している状況が永守氏ら経営幹部に報告されている。例えば、2022年6月23日付けの報告書を一部抜粋すると、以下のとおり、プロジェクト開始以降の「負の遺産」の推移が報告されている。



また、実態がなく、発見次第直ちに償却が必要な「リスク大」に分類された「負の遺産」は、2016年度末には13億9,000万円が認識されており、2017年度中に全て解消する方針とされた。そして、2017年度中に当該「リスク大」に分類された「負の遺産」は償却されたが、2017年度中に新たな「リスク大」の資産合計13億4,000万円が発生した旨報告されている。2018年度上期末には、新たに発生したものも含めて、「リスク大」の「負の遺産」は115億5,000万円に増えたが<sup>236</sup>、2018年度下期に全てが解消されたと報告されている<sup>237</sup>。以降、期中に新たな「リスク大」の「負の遺産」が発生することはあったが、全て期末までに処理した旨報告されている。

このように、2016年11月以降、「負の遺産」を把握し、処理を進める取組が行われてきたが、資産健全化プロジェクトで把握された「負の遺産」は、基本的には、あくまで事業本

<sup>236</sup> 2018年6月に着任した車載事業本部(AMEC)のCFOが、AMEC傘下の中国子会社の経理担当者から、「AMECの前任のCFOの指示で、決算対策として、費用(労務費、水道光熱費、賃借料等)の繰延べ等を行ってきた。」旨の相談を受けたことを契機に、AMEC傘下の各拠点に累積している「負の遺産」に関する情報を収集し、結果、合計約63億円の損益影響のある「負の遺産」を把握するに至っている。AMECのCFOは、2018年度第3四半期に約18億円分の「負の遺産」を処理したが、残った約45億円分の「負の遺産」については、資産健全化プロジェクトに報告し、その枠組みの中で処理することとした。

<sup>237</sup> 上記脚注で紹介したAMECのCFOは、当委員会のヒアリングにおいて、2018年度第3四半期終了時点で残っていた約45億円分の「負の遺産」を第4四半期で処理しようとしたが、ニデック本社のCFOからは、「AMECの業績目標を達成できる限度で処理しよう」と指示がなされたと述べている。もっとも、後述するように、2018年度下期には、家電産業事業本部(ACIM)及び車載事業本部(AMEC)において会計不正事案が発覚し、外部の法律事務所による調査が行われるに至った。そのような状況下、「リスク大」の「負の遺産」は、2018年度中に全て処理することとなり、AMECの約45億円分の「負の遺産」も処理されている。

部及び国内グループ会社からの自己申告に基づいて把握されたものであり、必ずしも網羅性が担保されたものではなかった。経営管理監査部が作成した 2020 年 7 月付けの「資産健全化プロジェクトについて」と題する書面においても、課題として、「課題資産の報告は BU 及び G 会社各社の自主申告に基づくものであり、各社が意図的に報告しない場合、あるいは報告漏れがあった場合には、報告書に反映されない。」、「内部監査は実施しているものの、網羅性については十分に検証出来ていない。」などと記載されている。

### (3) 「負の遺産」の処理と構造改革

「負の遺産」の処理は、対外的には、「構造改革」の名の下に行われていた。

例えば、2019 年 1 月 17 日、ニデックは、2018 年度の通期業績予想を下方修正したが、リリースにおいて、修正の理由として、米中貿易摩擦に端を発した経済の不確実性を背景とした売上高の下方修正を挙げたほか、「この下期に 240 億円の構造改革費用を計上致します。2020 年度の目標達成に向けて、市場の急激な変化を先取りし、工場の統廃合による設備の減損、旧式在庫の早期廃却、M&A 費用の計上等を断行するものであります。」としている。もっとも、240 億円の「構造改革費用」の大部分は、「負の遺産」の処理に要する費用であった。

2019 年 1 月 18 日にニデック本社で開かれた会議概要を報告するメールには、ニデック本社の CFO の以下の発言が記載されている。

昨日通期の連結業績予想の修正を行った。オフレコでお願いするが、ここに至った背景について、これからのきちんとした活動をお願いしたいことも含めて、皆様にご報告する。

[略]

利益の方も、売上減に伴い 1500 億円の 25%くらい 400 億円が減益となるが、それに加え、構造改革費用 240 億円も入れている。これは、構造改革費用と言っているが、その大きな部分は、過去溜めてきた在庫・数評価・固定資産の捨てなくてはならないもの、償却すべきものを一括して処理することも入れている。BU 別には、SPMS 102 億円、AMEC 63 億円、ACIM 53 億円、他 20 億円となっている。こういう古い遺産の処理を含めて構造改革費用を計上していく。外には前向きな形で、市場の変化が起きているので、工場の統廃合を前倒しでやっていくということ、その為に在庫を捨てていくということで説明をしている。

### (4) 資産健全化プロジェクトに関する取締役会及び監査役会との情報共有等

資産健全化プロジェクトの存在は、長らく取締役会及び監査役会とは共有されなかつ

た。監査役会に初めて資産健全化プロジェクトの存在が報告されたのは、2019年3月6日に開催された監査役会でのことである。後述するとおり、当時、家電産業事業本部(ACIM)及び車載事業本部(AMEC)で発覚した会計不正事案に関し、監査役会の委託により、外部の法律事務所による調査が実施されていたが、外部の法律事務所によるフォレンジック調査の結果把握されたメールの中には、資産健全化プロジェクトに関連するものも含まれていた。そのため、ニデック本社の CFO から、監査役会に対して、資産健全化プロジェクトの概要について説明が行われたものである。他方、取締役会に対しては、資産健全化プロジェクトの存在について、特段の説明はなされていない。

この点、2017年8月には、経営管理監査部担当の執行役員が取締役副社長執行役員であったニデック本社の CFO に対して、資産健全化プロジェクトの内容を取締役会及び監査役会に報告すべきであること、及び第三者委員会による中立的な事実調査を実施することを進言している。

当該執行役員がニデック本社の CFO に送付したメールを抜粋すると以下のとおりである。

### 1. 問題意識

- (1) 資産健全化プロジェクトにより判明しました不健全資産(滞留在庫、不稼働資産等)については、過去からの様々な不適切会計処理の結果であり、当社としてリスクが非常に高いと認識しております。極力早期に一括処理対応すべきです。
- (2) 資産健全化プロジェクトの直近検証では、不適切な会計処理のレベルはクロからグレーまで幅がありますが、これを全て合算した 210 億円が不健全資産です。  
[略]もしかりに内部告発により当局の知るところとなり、調査が入れば、クロは間違いなくアウトであり、加えてグレーの部分までクロと判断されるリスクは否定できません。ちなみに、コパルの過去の不正会計分 25 億円は明らかにクロだと判断致します。

[略]

- (6) 適時開示とは現時点での企業実体を適正に開示することと受け止めております。資産健全化プロジェクトの中で検討されている「時間を掛けて不健全資産を処理していく」とのアプローチ自体が、問題の隠蔽となります。[略]

[略]

### 3. 対応方法

- (1) ●●副社長[注：ニデック本社の CFO]が取締役としての善管注意義務を果たすには、以下3つのアクションが選択肢として考えられます。
  - ① 取締役会に報告すること
    - ・ ●●副社長名で、資産健全化プロジェクトの検証結果を取締役会に報告し、全役員で情報と問題意識を共有することが肝要かと思えます。
  - ② 監査役会に報告すること
    - ・ 取締役会への報告がかなわない場合、●●副社長名で全監査役に報告書を提出すること。
  - ③ 第三者委員会を設置すること
    - ・ 中立的に更なる調査が必要と判断される場合。

以上、大変厳しいことを申し上げましたが、当社に対する取締役副社長としての善管注意義務を忠実に果たすことで、究極的には会社を救い、●●副社長ご自身と家族を守ることになると確信しております。是非とも熟慮断行をお願い致します。

上記執行役員は、2017年11月に開催された、永守氏に対して資産健全化プロジェクトについて説明する会議の場でも、永守氏に社外の専門家を加えた調査委員会の設置や取締役会及び監査役会への報告を進言しているが、永守氏はいずれの進言も却下している。当該会議の議事録には以下の記載がある。

(執行役員)

資産健全化プロジェクトについては、社外の専門家(弁護士、京都監査法人以外の会計士)を入れた社内調査委員会とし、全社調査することで透明性を担保したい。その方が内部通報・内部告発があった場合でも説明責任が果たせると考える。

(永守氏)

専門家を入れた第三者委員会は他社の例を見ても表面的な調査に終わっており、今の段階で社内委員会を作る必要はない。引き続き資産健全化プロジェクトで調査のこと。

(執行役員)

当社のリスク管理体制・ガバナンス体制強化の観点から、資産健全化プロジェクトについては取締役会と監査役会で報告し、社外役員も入れた中で議論し対応方針を明確にしておくべきと考える。

(永守氏)

不健全資産を半分くらい減らした段階で報告してはどうか。

(ニデック本社の CFO)

資産健全化プロジェクトの進捗状況を今年度末に一旦締めた上で取締役会と監査役会に報告することを考えたい。

上記議事録によれば、ニデック本社の CFO は、2017 年度末に資産健全化プロジェクトの進捗状況を締めた上で、取締役会及び監査役会に報告することを考える旨述べているが、結局、取締役会及び監査役会への報告はなされず、上記のとおり、2019 年 3 月 6 日に至って初めて監査役会に報告された。

監査役会議事録には、「●●[注：ニデック本社の CFO]より、第 4 四半期の経営状況及び資産健全化策等について報告があり、続いて質疑応答を交えた意見交換がなされた。」との記載がある。具体的にどのような報告・質疑応答がなされたかは客観資料からは明らかではないが、当時の常勤監査役は、当委員会のヒアリングにおいて、「監査役会では、資産健全化プロジェクトについて、『将来的に引き当てリスクのあるものを管理して先手先手を打って処理をするプロジェクトである。』といった程度の説明しかなされず、ニデックが抱える「負の遺産」の問題などは説明されなかった。」などと述べており、「負の遺産」が持つ意味を含め、資産健全化プロジェクトが意味するところについて本質的な説明はなされなかったものと推測される。当委員会は、当時の社外監査役にも、資産健全化プロジェクトについての認識を質問したが、当該元社外監査役は、当該プロジェクトについて説明を受けた記憶は残っていないと述べている。

## (5) 資産健全化プロジェクトの終了

上記のとおり、資産健全化プロジェクトは、事業本部等からの自主申告に基づいて「負の遺産」を把握するという取組であった。また、「負の遺産」の処理は「セルフファンディング」で行うこととされていたため、業績目標達成に苦勞する事業本部等からの率直な報告が期待しにくい取組であり、網羅性には難があった。そのため、2022 年度に入り、経営管理監査部は、資産健全化プロジェクトの実効性が乏しいと判断し、資産健全化プロジェクトの取組を終了させた。実際、2023 年 1 月に行われた 2022 年度第 2 四半期の進捗についての報告を最後に、資産健全化プロジェクトの進捗報告は行われていない。

## 3 2022 年度第 4 四半期の構造改革について

### (1) 構造改革を実施することとなった経緯等

資産健全化プロジェクトの取組が終了すると相前後して、2022 年度第 4 四半期、ニデック本社の CFO が主導して、「構造改革」の名の下、グループ全社の「負の遺産」を洗い出し、処理する取組が行われた。この取組は、2022 年 5 月に就任したニデック本社の CFO が発案し、永守氏に提案してその了承を得た上で実施した取組である。それまで行われてきた資産健全化プロジェクトと異なるのは、「負の遺産」処理のために発生した費用を事業本部及び国内グループ会社の業績には織り込まないようにしたという点である。当該 CFO は、当委員会のヒアリングにおいて、ニデックにおいて業績目標達成が絶対視されている状況を目の当たりにし、「前倒しで健全に会計処理することよりも、顕在化させないでおくことを選んでしまうインセンティブが働きやすい」と感じ、減損処理が進んでいない資産を洗い出し、処理をする必要性を感じていた旨述べている。

ニデックは、2022 年 4 月 24 日の 2021 年度通期の決算発表の際、2022 年度の通期業績予想として売上高 2 兆 1,000 億円、営業利益 2,100 億円という数値を公表していた。しかし、2022 年度第 3 四半期決算を迎えるに至って、2022 年度通期で 2,100 億円という営業利益を達成するのは難しいことが見込まれた。このような状況下、ニデック本社の CFO は、営業利益の通期目標を達成できないのであれば、むしろこの機会に減損処理等が進んでいない「負の遺産」を一掃した方が良くと考え、永守氏にその旨提案し、その了承を得た。また、ニデック本社の CFO は、最高業績管理責任者(CPO)と相談の上、「負の遺産」を処理するにしても、投資家に与える印象を勘案すると、2022 年度の通期の営業利益は 4 桁を確保すること、すなわち 1,000 億円を下回らないようにすることが必要であると考え、その方針を永守氏に報告し、その了承を得た。

さらに、ニデック本社の CFO は、業績目標達成のプレッシャーに晒されている事業本部や国内グループ会社に「負の遺産」の率直な申告を促すため、「負の遺産」の処理に要した費

用は事業本部及び国内グループ会社の業績には織り込まないようにすること、すなわち「セルフファンディング」とはしない必要があると考え、その旨永守氏に提案し、最終的にその承認を得た。

他方、永守氏から CFO に対しては、「負の遺産」を処理した後は、業績が V 字回復するストーリーとするよう指示がなされた<sup>238</sup>。

2023 年 1 月 13 日、永守氏は、ニデック本社の CFO 及び最高業績管理責任者(CPO)に対して、「負の遺産」の処理は第 4 四半期に実施するよう指示をした。

「負の遺産」の処理を 2022 年度第 4 四半期に実施する方針が固まった後の 2023 年 1 月 24 日、ニデックは 2022 年度第 3 四半期の決算発表を行い、「足許の市場環境悪化に伴い WPR-X 活動による抜本的な収益構造改革を実施中。2023 年度の V 字回復実現を目指して、固定費の大幅低減を図る。」と公表するとともに、2022 年度通期の業績予想における営業利益の見込みを 2,100 億円から 1,100 億円に下方修正すること、2022 年度第 4 四半期の営業利益の見込みは 144 億円の損失となること等を公表した。2022 年度通期の営業利益の見込み値 1,100 億円については、2022 年度第 4 四半期における構造改革費用、すなわち「負の遺産」の処理に要する費用が 544 億円であることが前提とされていた<sup>239</sup>。

これら一連の動きと並行して、ニデック本社の CFO の指示を受けた業績管理部門は、事業本部及び国内グループ会社に対して「負の遺産」の申告を要請し(要請は 2 回にわたって行われた。)、その結果、事業本部及び国内グループ会社から、1 回目の要請に対し約 476 億円、2 回目の要請に対し約 1,186 億円、合計約 1,662 億円の「負の遺産」の申告がなされた。

## (2) 「負の遺産」の振り分け

上記のとおり、ニデック本社の CFO は、最高業績管理責任者(CPO)と相談の上、「負の遺産」を処理するにしても、2022 年度の通期の営業利益は 4 桁を確保すること、すなわち 1,000 億円を下回らないようにすることが必要であると考え、その方針を永守氏に報告し、了承を得ていた。そのため、ニデック本社の CFO は、各事業本部及び国内グループ会社から報告された「負の遺産」合計約 1,662 億円の全てを構造改革の一環で処理することはできないと考え、①2022 年度第 4 四半期に構造改革の一環として処理する「負の遺産」(以

<sup>238</sup> ニデック本社の CFO が永守氏との会話を代表取締役社長の小部氏及び最高業績管理責任者(CPO)らに報告した 2023 年 1 月 8 日付けのメールには、「投資家への説明は L 字では駄目であり、V にする必要がある。どこが底になるかを見極めてストーリーを作る必要がある。2022 年度第 3 四半期だけではなく 2023 年度第 1 四半期くらいまで見ておくべきである。」との永守氏の指示が記載されている。なお、この段階では、構造改革を 2022 年度第 3 四半期に実行するか、第 4 四半期に実行するかは決まっておらず、永守氏が決定することとされていた。

<sup>239</sup> 2022 年度第 3 四半期決算発表当時、2022 年度通期の営業利益 1,100 億円を達成するには、2022 年度第 4 四半期の営業損失は 144 億円に収める必要があった。そして、2022 年度第 4 四半期の通常の営業利益は 400 億円と見込まれていたため、構造改革費用としての損失は 544 億円に収める必要があった。

下「**構造改革案件**」という。)と、②2022年度第4四半期では処理せず、2023年度以降に各事業本部及び国内グループ会社が自ら予算を設け(すなわち、セルフファンディングとする。)、計画的に処理する「負の遺産」(以下「**計画的処理案件**」という。)に振り分け、2022年度の通期の営業利益4桁を確保しつつ、「負の遺産」の処理を進めることとした。

ニデックのCF0は、「負の遺産」の振り分けに当たって、2023年度のV字回復に資する案件及びPwC京都から2022年度第4四半期での処理を求められる可能性が高いとニデックが想定する案件については優先して構造改革案件に振り分けることとし、経理部において、事業本部及び国内グループ会社へのヒアリング等を進めながら、「負の遺産」の振り分け作業を進めた。振り分けの結果は、2023年2月20日に、永守氏にも報告されている。下記は、永守氏に対する報告の際に用いられた資料の抜粋である。

## [構造改革費用] 第2次調査結果と対応方針(案)

### 1. 基本的考え方

今回、第2次調査として徹底したリスクの洗い出しを実施した結果、新たに1186億円の申請があったが、FY23年度のV字回復に資する案件及び監査上処理が必須となる案件を優先して構造改革予算を充当し、それ以外は「計画的処理」案件として整理し、計画的・継続的に処理を進める。

(単位:億円)

	第1次調査		第2次調査		合計	
	金額	リスク	金額	リスク	金額	リスク
SPMS	60.5	2.9	110.6	34.2	171.1	37.1
AMEC(既存)	220.7	119.2	436.7	80.1	657.4	199.3
AMEC(TRM)	33.5	8.4	200.4	25.5	233.9	33.9
ACIM	41.8	0.0	159.2	139.3	201.0	139.3
MOEN	9.0	9.7	74.2	1.3	83.2	11.0
G会社	110.8	43.4	194.0	33.9	304.8	77.3
共通費	0.0	0.0	10.9	5.5	10.9	5.5
合計	476.3	183.6	1,186.1	319.7	1,662.4	503.3

(1)構造改革		(2)計画的処理	
金額	リスク	金額	リスク
30.6	34.6	140.5	2.5
232.0	127.0	425.5	72.3
103.9	29.0	129.9	4.9
44.4	39.0	156.7	100.3
24.4	6.6	58.8	4.4
120.1	30.7	184.8	46.6
10.9	5.5	0.0	0.0
566.3	272.4	1,096.1	230.9

(Q3決算時の整理)

	Q1	Q2	Q3	Q4	計	
	実績	実績	実績	(対外)		
売上	5,404	5,904	5,690	5,003	22,000	
営利	通常分	480	535	408	400	1,823
		8.9%	9.1%	7.2%	8.0%	8.3%
構造改革	△33	△18	△128	△544	△723	
合計	447	517	280	△144	1,100	
	8.3%	8.8%	4.9%	△2.9%	5.0%	

(カテゴリー別内訳)

カテゴリー	金額	リスク
(1)優先案件	197.3	112.7
(2)監査上必須	90.1	9.8
(3)リストラ等(要事前決定)	69.8	71.8
(4)調整可能	209.0	78.2
合計	566.3	272.4

注: 通常分400億円と構造改革予算を連動させる。  
通常分の変動額によって構造改革予算は調整可能枠から変動させる。

上記資料に記載されているとおり、2023年2月20日時点において、構造改革案件は合計約566億円、計画的処理案件は合計約1,096億円とされた<sup>240</sup>。

<sup>240</sup> 構造改革案件は、「優先案件」、「監査上必須」、「リストラ等(要事前決定)」及び「調整可能」というカテゴリーに分類されていた。「優先案件」とは、2023年度のV字回復に資する案件を意味しており、「監査上必須」とは、PwC京都から2022年度第4四半期での処理を求められる可能性が高い案件を意味している。また、「リストラ等(要事前決定)」とは、従業員のリストラ等に要する費用であり、人件費の削減に繋がり、2023年度のV字回復に資するため、構造改革案件とされたが、「優先案件」とは別のカテゴリーとして管理することとされた。そして、「調整可能」とは、2022年度通期の営業利益の着地見込みに応じて、計画的処理案件への振替もあり得ると整理された案件であった。また、上記資料中の「リターン」は、「負の遺産」の処理によって2023年度の営業利益がどの程度向上するか、すなわち、2023年度のV字回復にどの程度資するかを示す金額であった。

ニデック本社の CFO 及び経理部は、2022 年度の通期決算の見込み値を確認しつつ、各事業本部及びグループ会社とやりとりを行い、通期の営業利益が 1,000 億円を下回ることがないように、構造改革案件と計画的処理案件の仕訳を進め、最終的に、通期の営業利益を 1,001 億円とすることを前提として、2022 年度第 4 四半期に計上する構造改革費用を約 566 億円とすることとし、永守氏の承認を得た。

### (3) 決算発表及び監査等委員会への報告

2023 年 4 月 24 日、ニデックは 2022 年度通期の決算発表を行った。決算発表では、売上高は 2 兆 2,243 億円、営業利益は 1,001 億円とされ、「当社は 2023 年 7 月に創業満 50 周年を迎えることから、足許の市場環境悪化に伴い、「WPR-X」活動（「コストは技術が造る」との考えの下、技術力で圧勝できる製品開発を実施し、大幅な固定費の低減を実現することが目標）による抜本的な収益構造改革を実現し、2023 年度の V 字回復実現を目指して固定費の大幅な低減を図るため、当期に構造改革費用約 757 億円<sup>241</sup>を計上致しました。」と説明されている<sup>242</sup>。

なお、永守氏からは、2023 年度の V 字回復が指示されていたが、実際、ニデックの営業利益は、2023 年度以降 V 字回復を遂げている。

取締役会や監査等委員会の議事録を見ても、構造改革の実施当時、特段の報告がなされた形跡はないが、2023 年 10 月 3 日に開かれた監査等委員会では、ニデック本社の CFO から、2023 年度第 2 四半期の業績について説明が行われ、その中で、2022 年度は大幅な下方修正と構造改革が行われた旨の紹介がなされた。議事録には、「質疑応答の中では、2023 年 3 月期に実施された構造改革の内容について質問があり、これに対し、構造改革の内訳としては生産設備の減損が金額的に大きく、今後投資判断を行う際に、設備投資判断の基礎となる受注の見通し等の確実性についてチェックを行う仕組みを設けることとした、との説明があった。」と記載されている。構造改革の背景にある「負の遺産」の問題や計画的処理について報告・議論がなされた形跡はない。

### (4) 計画的処理案件と当委員会の調査の結果発見された会計不正事案について

当委員会による調査の結果、上記第 6 のとおり、多岐にわたる会計不正事案が発見されたが、これらの事案のうち、ニデックプレジジョン株式会社(NPCJ)において減損を実施していなかった X・Y 案件に係る設備、ニデックインスツルメンツ株式会社(NIST)において不正な減損回避が行われていた社宅や、ニデックオーケー株式会社(NOKJ)において不正

<sup>241</sup> そのうち、2022 年度第 4 四半期に計上された構造改革費用は、579 億円と発表されている。

<sup>242</sup> 2023 年 3 月期の有価証券報告書においても同様の記載がなされている。

な評価損の計上回避が行われていた棚卸資産等が、2022年度第4四半期の構造改革当時、「負の遺産」としてニデック本社に報告されていた。

しかし、これらの「負の遺産」は、計画的処理案件に振り分けられた結果、処理がなされなかった。

そもそも、「負の遺産」を処理すべきか否かは、会計処理上どうあるべきかとの観点から検討されるべきものであり、処理に上限金額を設定し、「負の遺産」を振り分けること自体、本末転倒の考え方であると言わざるを得ず、それが故に、計画的処理に回された「負の遺産」の中に、本来であれば直ちに処理すべきものが含まれる結果となったと言わざるを得ない。ニデック本社の CFO は、直ちに処理すべき「負の遺産」が計画的処理に回されたことを個別に認識していたとまでは認められないが、そのような事態を招来した責任の一端がニデック本社の CFO にあったことは否めない。

しかし、ニデック本社の CFO は、「負の遺産」を解消しなければならないとの問題意識から、「セルフファンディング」を原則とする永守氏を説得し、構造改革の実施に漕ぎ着けたのであり、その点については、一定の評価がなされてしかるべきである。1,000億円の営業利益確保を前提とした点についても、それがなければ、そもそも永守氏が構造改革の実施を承認しなかった可能性が高いことにも留意が必要であると思われる。

#### 4 2023年の構造改革費用再発防止プロジェクト及び計画的処理

2023年3月、3Q6S<sup>243</sup>担当の顧問の発案で、構造改革費用として多額の損失処理を計上するような事態を二度と引き起こさないよう、再発防止策を検討するプロジェクト(以下「**構造改革費用再発防止プロジェクト**」という。)が立ち上がり、3Q6S担当、経理部、財務部、業績管理部門及び経営管理監査部の部員がプロジェクトメンバーとして選定された。

構造改革費用再発防止プロジェクトは、事業本部や国内グループ会社から情報収集を行うなどして、原因分析及び再発防止策を取りまとめ、2023年6月上旬に開催された副社長会(社長の小部氏並びに副社長5名(各事業本部長及びグループ会社担当の執行役員)等が参加していた。)において、取りまとめ結果が報告された。

当該報告においては、「負の遺産」が、設備、在庫、開発資産及び債権といった類型に分けられ、類型ごとに主な発生原因と再発防止策が整理されていた。例えば、設備については、実態と乖離した耐用年数延長による償却不足の発生が原因だったとして、会計ルールの徹底及びその遵守状況のモニタリングを行うことが提言され、また、減損すべき兆候を把握していたが先送りしてしまったことが原因だったとして、会計ルールを見直し、例外処理についてのニデック本社管理役員の承認を必要とすることが提言されるなどした。

<sup>243</sup> 「3Q」は、Quality Worker(良い社員)、Quality Company(良い会社)、Quality Products(良い製品)であり、「6S」は、SEIRI(整理)、SEITON(整頓)、SEIKETSU(清潔)、SEISOU(清掃)、SAHO(作法)、SHITSUKE(躰)である。

構造改革費用再発防止プロジェクトについて議論する副社長会の状況は永守氏にも報告されており、永守氏は、稟議に回された副社長会の議事録に以下のコメントを記している。

先日も訓示したように、今後の会計士監査は相当厳しいものになることを自覚認識して、真白で監査を受けられるよう万全を期し、会計士に頼んでOKしてもらおうような甘い姿勢では大変なことになると思うべきである。

折しも、2023年6月1日には、PwC 京都と PwC あらたが統合に向けた協議を開始したことを発表していた。永守氏の上記コメントは、それを踏まえたものである。永守氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「PwC あらたと統合すれば、ニデックがこれまでやってきたような会計処理は通用しないだろうという危機感があった。」などと述べている。

副社長会の後、構造改革費用再発防止プロジェクトメンバーは、事業本部及び国内グループ会社に対して、計画的処理案件の処理計画について報告を求め、その結果を取りまとめた資料(以下「**計画的処理サマリー**」という。)を作成した。以降、プロジェクトメンバーは、随時、事業本部及び国内グループ会社に対してヒアリングを行い、計画的処理の状況を確認し、計画的処理サマリイの更新を行っていた。

2022年度第4四半期の構造改革で処理されなかった「負の遺産」が存在すること、また、その「負の遺産」を計画的に処理する予定であることは、PwC 京都とは共有されなかった。

2023年8月に行われた構造改革費用再発防止プロジェクトメンバーである経理部員及び経営管理監査部長によるグループ会社事業管理部長に対するヒアリングの議事録には、以下の記載がなされている。

<グループ会社事業管理部長>

このリスト[注：計画的処理サマリー]は監査法人にも出すのか？

<経理部員>

これは出さない。

<経営管理監査部長>

もしこれを監査法人が知ったら大変な事になる。処理しろという事になる。今後も話すことは無いと思う。これは内部でリスクを把握した上で計画的に処理してくと言う事。

上記のやりとりについて、当該経理部員は、当委員会のヒアリングにおいて、「ニデック側で不適切ではないと考えているが、監査法人から指摘を受ける可能性のあるリストについて、こちら側からわざわざ申告して、無用の議論を生むことはない、という趣旨の発

言であった。」旨述べている。また、経営管理監査部長は、当委員会のヒアリングにおいて、「いずれ監査法人に状況を説明する必要はあるものの、現時点ではあくまでも事業部門からの申告ベースの数値でしかなく、あやふやな状況のまま監査法人に説明した場合には、不必要に過大に会計処理をしなければならなくなり、問題を解決できなくなってしまうことから、まずは内部で経理データを揃えて、計画的に処理する必要があり、きちんと説明できる状態になってから監査法人に説明すべきであるという趣旨の発言であった。」旨述べている。

また、2023年12月4日に開催された副社長会では、計画的処理サマリーに基づいて、同年12月1日時点の「負の遺産」(計画的処理案件)の未処理分及び新たに発生した「負の遺産」の合計664億円について、2023年度下期、2024年度及び2025年度にわたって計画的に処理することが確認されているが<sup>244</sup>、社長の小部氏は、以下の発言をしている。

基本はすべて見える化してほしい。負の遺産もすべて見える化する事。回収できない売掛金や売れない在庫もあると思うがそれも見える化する事。見える化さえすれば議論する事ができる。過去から一部の人だけで議論をするから見えなくなる。見える化した上で、ある理由によってこれは会計士にはマル秘にするなどもあるが、どれをマル秘にするかしないかを議論するためにも見える化が必要。

小部氏は、当委員会のヒアリングにおいて、上記発言の趣旨について、「会計監査人に出したくないようなものも含めて、会社に対しては全て明らかにするよにとの趣旨である。問題を全てつまびらかにすることに主眼を置いていたものであって、会計士に対して情報を隠すことを意図したものではない。もちろん、全ての情報を出すと一気に処理を迫られるので、整理して選別するつもりではあった。」旨述べている。

「負の遺産」の計画的処理は、セルフファンディングで行う、すなわち処理に要した費用は事業本部やグループ会社の業績に織り込まれることとされていたため、業績目標達成が依然として必須とされている状況下、処理は計画どおりには進まなかった。

## 5 2023年度以降の状況について

2023年度第4四半期には、車載事業本部(AMEC)のトラクションモータ事業に関する構造改革費用として、598億円の損失計上が行われているが、2022年度第4四半期のように、ニデックグループ全体を対象とした構造改革は行われていない。

トラクションモータは2018年頃から本格的な開発が行われ、2019年4月から量産が開始

<sup>244</sup> なお、車載事業本部のトラクションモータ事業については、2023年度(2023年12月1日時点)において新たに「負の遺産」として312億円分の増加があり、他の事業本部及びグループ会社とは異なり、2026年度までに処理する計画とされていた。

されたが、中国勢の台頭による価格競争に直面するとともに、品質問題や高コストの問題を抱え<sup>245</sup>、多額の赤字に苦しんでいた。2022年にニデックに入社し、車載事業本部長を務めることになった岸田氏は、就任後間もなく、トラクションモータシステムの開発・製造を行うのではなく、部品供給を中心とした事業に転換する必要があると判断し、永守氏を説得した上で、事業転換を行うことにした。トラクションモータ事業に関する構造改革は、事業転換に伴う、部品や設備の減損等をその内容とするものであった<sup>246</sup>。

岸田氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「トラクションモータ事業はこのままでは出口がないと判断し、社内で何度も議論した上で、事業の方向性を変えることにした。」「それまで、永守氏にはトラクションモータ事業がこのままでは行き詰まることは報告されていなかった。永守氏にトラクションモータ事業の実態を繰り返し説明し、その納得を得た。」などと述べている。

他方、ニデック本社の CFO の下には、2022 年度第 4 四半期の構造改革後も、業績目標の必達が求められている中、「負の遺産」の処理に苦慮するグループ会社 CFO らの声が届いていた。

例えば、2023 年 5 月下旬にあるグループ会社の CFO がニデック本社の CFO に送ったメールには以下のとおり記載されている。このグループ会社に対しては、グループ会社事業管理部から、8 億円の営業利益目標の積み上げが要請されている状況にあった。

正直、借金返済[注：「負の遺産」の処理]をしながら、8 億円は現状の●●実力では不可能です。借金返済前で 10.3 億円の営利が必要です。(営利率 21.9%)  
借金返済を優先するか？ 当月営利を優先するか？ 私には(子会社の一役員)では判断出来ません。  
少なくとも借金返済を引き延ばし続けるのは、会計上不正です。

また、2024 年 4 月にあるグループ会社の CFO がニデック本社の CFO に送ったメールには以下のとおり記載されている。

Q1 がスタートいたしました。計画利益に対するプレッシャーがさらに強まっております。[略]、事業報告会の中で嫌味を言われ、連休も業績会議をやれとグループ業績管理部からは言われ、●●本部長からは 4 月の利益の数字を社内計画に無理くりやれと言わ

<sup>245</sup> 「永守氏が、電気自動車の市場が伸びると考え、年間 600 万台を生産する土台作りをすると号令をかけ、多額の設備投資に走ったことが原因である。中国の競合メーカーの存在やトラクションモータ開発にかかる巨額の費用など、事業のリスクを考えずに投資判断をしていた。」「そもそもトラクションモータのような複雑なシステムを開発するための十分な開発期間や開発リソースが与えられなかった。」などと述べるニデック経営幹部もいる。

<sup>246</sup> この構造改革も、処理に要する費用を事業部門の業績評価には織り込まない形で実施された。

れ、心底この会社で働くのが嫌になっております。ストレスで最近は夜眠れない日が続いており、心療内科にも通い始めているのですが、そろそろホントに限界かも知れません。[略]お願い事・ご相談は、▲▲売却に伴って FY24Q1 以降に生じる増加費用の業績影響を回避するため、構造改革費的な扱いで業績管理上のご配慮をいただけないかというものです。

上記第 6 の 9 で述べたとおり、岸田氏及びニデック本社の CFO らは、2024 年度第 4 四半期にも構造改革を実施する方針とし、永守氏に対して、その必要性を繰り返し説明したが、永守氏は、営業利益 2,400 億円を達成することは必須であるとして、構造改革を行うことを却下し、構造改革は実施されなかった<sup>247</sup>。

## 第 9 過去に発覚した会計不正事案について

ニデックグループでは、過去、様々な拠点で、会計不正が度々発覚している。それらの事案は、経営管理監査部による監査や内部通報等を契機として発覚しているほか、A 氏による特命監査によって発覚している。これらの事案のうち、A 氏による特命監査の結果発覚した不正については、永守氏ら限定された経営幹部にのみ情報共有され、PwC 京都や経営管理監査部とは共有されていない。他方、経営管理監査部による監査や内部通報等を契機として発覚した不正については、経営管理監査部が PwC 京都と連携しながら調査を実施していたほか、外部の法律事務所による調査が行われたこともあった。もっとも、決算はスケジュールどおり行われており、いずれの事案も公表されていない。

今般、当委員会の調査によって、多岐にわたる会計不正事案が発見されたが、これらの会計不正が発覚・是正を免れてきた原因を分析する上で、過去に発覚した会計不正事案への対応を概観することは意味があると思われることから、説明を加える。

### 1 2015 年度から 2018 年度上期にかけて発覚した会計不正事案について

経営管理監査部が作成した資料によると、2015 年度から 2018 年度上期にかけて、経営管理監査部が特別調査を行った会計不正事案の件数は以下のとおりである。

<sup>247</sup> なお、ニデック本社の経理部は、2025 年度も、構造改革の実施を見据えた情報収集を行っていたが、その最中、当委員会が設置されることとなった。

2015年度 上期	2015年度 下期	2016年度 上期	2016年度 下期	2017年度 上期	2017年度 下期	2018年度 上期
4件	4件	0件	1件	2件	1件	1件

発見された会計不正事案の一例を紹介すると、例えば、2017年度上期には、家電産業事業本部(ACIM)傘下の日本電産ソーレモータ・ハンガリー有限会社(NSMH)及び車載事業本部(AMEC)傘下のNidec GPM GmbH(NGPM)において会計不正事案が発覚している。NSMHでは、ニデック本社経理部の承認を得ることなく、期中に固定資産の耐用年数の大幅な期間延長が行われた事実が発覚し、NGPMでは、日本人CEOやドイツ現地のCFOらが、開発費等を十分な証憑のないまま資産化するなどしていた事実が発覚している。

## 2 2018年度下期に発覚した家電産業事業本部(ACIM)及び車載事業本部(AMEC)における会計不正事案について

2018年度下期には、家電産業事業本部(ACIM)及び車載事業本部(AMEC)において会計不正事案が発覚しているが、この会計不正事案については、外部の法律事務所による調査が行われた。ニデックグループにおいては、それまでも会計不正事案の発覚が相次いでいたが、当委員会が把握する限り、この会計不正事案は、外部の法律事務所による調査が実施された初めての事案である。もっとも、上記のとおり、決算はスケジュールどおり行われ、会計不正が発覚したことや外部の法律事務所による調査が実施されたことは開示されていない。当時対応に当たった経営管理監査部経験者の一人は、当委員会のヒアリングにおいて、「永守氏は、どこよりも早く決算発表をすることを信条としていた。決算スケジュールが遅延することは、ニデックにおいてはあり得ないことであり、永守氏の逆鱗に触れることは明らかであったため、決算スケジュールに間に合わせることを最優先にして対応していた。」などと述べている。

### (1) 外部の法律事務所による調査が行われるに至った経緯

#### ア ニデック本社経理部による、家電産業事業本部(ACIM)の在庫評価引当金及び貸倒引当金の取崩処理の実行

2018年10月中旬、ニデックの取締役副社長兼ACIMの事業本部長から、ニデック本社経理部に対して、2018年度第2四半期から在庫評価引当金及び貸倒引当金の見積方法を変更し、これらの引当金を取り崩すことを考えているが、見積方法を変更することに対する米国の外国人幹部の拒否反応が強いため、ニデック本社で連結仕訳入力を行うよう依頼がなされた。ACIMの事業本部長の依頼を受け、ニデック本社経理部は、同月14日、在庫評

価引当金及び貸倒引当金を取り崩す連結仕訳入力を行った。ACIM の在庫評価引当金及び貸倒引当金の取崩しを行った事実は経理部から PwC 京都にも報告された。そして、同月 17 日には、PwC 京都から、新しい見積方法の合理性や期中に見積方法を変更することの合理性を PwC 米国において検証する必要がある旨の指摘がなされた上、引当金取崩しの合理性を裏付けるデータの提供が依頼された。

ACIM の事業本部長らは、米国の外国人幹部に対して、必要なデータの提供を依頼し、米国の外国人幹部からは一部のデータが送付されたが、PwC 京都が求めるデータが揃わない状態が続いた。

そのような中、ACIM の事業本部長らが主導して引当金の見積方法が変更された事実は、ACIM の外国人幹部を通じて PwC 米国も知るところとなり、PwC 京都は、経理部に対して、米国の外国人幹部及び PwC 米国が見積方針変更の合理性を認めない限り、PwC 京都としても変更の合理性について同意する事はない旨伝えた。しかし、その後も、見積方針の変更について米国の外国人幹部の同意は得られなかった。

## イ 経営管理監査部による社内調査

見積方針の変更について米国の外国人幹部の同意が得られない状態が続いている最中の 2018 年 10 月 26 日、PwC 京都は、経理部に対して、ACIM の日本人経営層による内部統制の無効化が懸念されると指摘し、協議の結果、経営管理監査部による社内調査が実施されることとなり、同日、経理部及び経営管理監査部と PwC 京都の間で調査方針等について打合せが行われた。打合せの議事録によれば、PwC 京都から、「今回の件が不正か誤謬かが最も重要。」との指摘がなされたほか、ACIM において他に同様の不適切な会計処理がなされていないか、また、他にも米国の外国人幹部が日本人幹部から不適切な会計処理を求められた例がないか確認するよう要請された。さらに、PwC 京都からは、仮に日本人幹部による内部統制の無効化があったとの結論になった場合には、監査役を巻き込んだ上で、外部の弁護士による調査を実施する必要がある旨の指摘もなされた。

経営管理監査部による調査は、2018 年度第 2 四半期の四半期報告書の提出期限に間に合わせるべく進められ、2018 年 11 月 12 日、経営管理監査部は、調査報告書を PwC 京都に提出した。

経営管理監査部作成の調査報告書では、ACIM の事業本部長ら ACIM の日本人幹部が、2018 年度第 2 四半期の決算に際して、引当金の見積方法を変更し、在庫評価引当金及び貸倒引当金を取り崩すことを考えたこと、現地の外国人 CFO が、ニデック本社の基準変更なしに取崩しはできない旨主張したこと、ACIM の事業本部長の依頼で、ニデック本社の CFO が見積方法を変更する旨のレターに署名をしたこと（レターの文面は ACIM の事業本部長らが作成した。）、それにもかかわらず現地の外国人幹部の協力を得られなかったこと、そのため、ACIM の事業本部長がニデック本社の経理部長に連結仕訳処理を依頼したことなどが認

定されている。

その上で調査報告書は、「NCJ 本社からの合理的でない会計処理の検討指示については、関係者とのインタビュー等から、NCJ 及び ACIM の日本人経営者と現地経営者との間の事実認識の相違が認められ、会計処理の検討指示内容は合理的でないとは断言できるものではないと判断する。したがって、本件については、会計上の不適切な調整を目的とするものではなく、誤謬であったと判断する。」と結論づけている。また、同種案件の有無の調査に関しては、「本件以外においても同様の案件がないかどうか、インタビュー及びメールチェック並びに関連資料並びに分析を行ったが、会計上の不適切な調整を示唆する状況は検出されなかった。また調査の結果、連結仕訳上の重要な損益インパクトのある誤謬は本件のみであることを確認している。」と結論づけている。

その後、PwC 京都は、2018 年度第 2 四半期の決算につき、無限定の結論を付した四半期レビュー報告書を提出した。

この点、社内調査に従事した者の中には、当委員会のヒアリングにおいて、「内部統制の無効化があったとの結論になった場合には、外部の弁護士による調査を実施することになり、決算が遅延すると懸念していた。できれば不正ではなく誤謬であるとの結論にしたいという思いはあった。」、「今から振り返ると、調査の結果判明した事実は、内部統制の無効化がなされたと評価すべきものだったと思う。」などと述べる者がいる。

## ウ 外部の法律事務所による調査の実施

上記のとおり、2018 年度第 2 四半期に発覚した ACIM の会計不正疑義は、結果として「誤謬」との結論で一旦終息したが、第 3 四半期に再び問題提起がなされるに至った。

まず、2018 年 12 月、米州地域の統括会社であるニデック・アメリカズ・ホールディング (NAHC) の内部監査部門の責任者が、PwC 米国に対し、AMEC のメキシコ拠点において、不適切な過剰在庫の評価が行われている可能性があることを報告した。また、PwC 米国が ACIM の外国人幹部に対するヒアリングを行った際、外国人幹部から、2018 年度第 3 四半期においても、ACIM の日本人幹部から外国人幹部に対して、不適切な会計処理が指示されている旨の説明がなされた。

PwC 米国を通じてかかる状況を把握した PwC 京都は、ニデックに対し、独立した第三者による調査の必要性を指摘し、ニデックの監査役会は、外部の法律事務所に調査の実施を依頼することを決定した。なお、外部の法律事務所による調査であるとはいえ、ニデックから完全に独立した調査が実施されたわけではなく、例えば、ヒアリングやフォレンジック調査の対象者を誰にするかといった調査スコープなど、具体的な調査の進め方は、ニデック側の窓口を務めていた経営管理監査部を所管する執行役員と外部の法律事務所が協議の上、決定されていた。

外部の法律事務所は、調査を遂げた上で、2019 年 3 月 28 日、調査報告書を監査役会に提

出した(以下、外部の法律事務所が実施した調査を「2019年調査」という。)

## (2) 2019年調査の結果判明した事実

### ア 概要

2019年調査は、ACIM 及び AMEC の米国事業並びにニデックを対象に実施された。その結果、下記のとおり、合計 11 の問題事案が確認された。

- ① ACIM において、2018 年度第 2 四半期の営業利益を改善させるため、在庫評価引当金及び貸倒引当金の不適切な取崩しが行われた(1,700 万米ドル)<sup>248</sup>。
- ② AMEC において、営業利益を嵩上げするため、継続的に在庫評価引当金が適切に計上されていなかった可能性がある(100~400 万米ドル)。
- ③ ACIM において、2017 年度第 4 四半期の営業利益を改善させるため、恣意的な賞与引当金の取崩しが行われた(420 万米ドル)。
- ④ ACIM において、2018 年度第 1 四半期の業績目標達成のため、訴訟損失引当金及び製品保証引当金の不適切な取崩しが行われた(1,400 万米ドル)。
- ⑤ ACIM において、2017 年度第 4 四半期の営業利益を改善させるため、賞与引当金及び貸倒引当金の不適切な取崩しが行われた可能性がある(38 万米ドル)。
- ⑥ ACIM において、2018 年度第 1 四半期に、営業利益の改善のため、正規の手続を経ず、在庫評価引当金の計算方法の見直しが行われた可能性がある(280 万米ドル)。
- ⑦ ニデック本社の CFO 補佐及び業績管理部門の担当者が、2018 年度第 2 四半期の営業利益改善のため、ACIM の現地マネジメントに対して、取引先に対して請求書の発行を翌期以降に先延ばしするよう依頼することを要請した(現地マネジメントはこれを拒否した。)
- ⑧ ニデック本社の CFO 補佐及び ACIM の事業本部長が、2018 年度第 2 四半期の営業利益を改善させるために、ACIM の現地マネジメントに対して、スクラップ品の廃棄処理を繰り延べるよう要請したが、現地マネジメントはこれを拒否した。
- ⑨ AMEC において、2018 年 8 月から 12 月にかけて、中国からの輸入品にかかる関税相当額を顧客が負担する旨の合意が成立していないにもかかわらず、顧客が負担するとの前提で、不適切に売上及び売掛金を計上した(430 万米ドル)。
- ⑩ 2018 年 10 月下旬、ACIM の現地マネジメントがニデック本社の経理部門に対して無形固定資産の減損の実施を提案したところ、ニデック本社の経理部門は、営業利益等への影響が大きいことを理由として提案を却下したが、減損を不要とする会計上の根拠が

<sup>248</sup> 上記の経営管理監査部の社内調査の対象とされた事象である。

適切に検討されていなかった。

- ⑪ ACIM のグローバル家電事業(GA)の現地マネジメントにより、2018 年度第 1 四半期及び第 2 四半期の費用計上が、業績達成のために繰り延べられた可能性がある。繰り延べられた費用項目は未確認であるが、合理的な根拠のない費用の繰延べが実施された可能性がある(950 万米ドル)。

上記で発見された問題事案の中には、ACIM の事業本部長が不正に直接関与した事案やニデック本社の CFO の関与が認められる事案もあったほか、当時のニデックの代表取締役社長であった吉本氏の関与が疑われる事案も含まれていた。一例を挙げると以下のとおりである。

#### イ ACIM における在庫評価引当金及び貸倒引当金の不適切な取崩し(上記①)

この事案は、当初の社内調査の対象となった事案である。ACIM の事業本部長らは、ニデック本社の CFO 補佐から、2018 年度第 2 四半期の営業利益を改善させるため、在庫評価引当金及び貸倒引当金の見積方法を変更することを提案され、その旨、米国現地 CEO 及び CFO らに対して指示したが、現地 CEO 及び CFO らはその要求を拒んだ。そこで、ACIM の事業本部長らは、ニデック本社の CFO に依頼して、引当金基準を変更する旨のレターに署名してもらい(レター自体は ACIM の事業本部長らが作成した。)、このレターを根拠に、現地 CEO 及び CFO らに対して在庫評価引当金及び貸倒引当金の取崩額を再計算することを求めたが、現地 CEO 及び CFO らは再度その要求を拒んだ。なお、ニデックの CFO は引当金基準を変更する合理的な理由の有無を確認することなく、レターに署名をしていた。

米国現地 CEO 及び CFO らが再計算を拒んだため、ACIM の事業本部長らは、現地 CFO から、引当金の計算に必要な在庫残高に関する簡易なデータを入手し、当該データに基づいて、在庫評価引当金及び貸倒引当金の取崩額を再計算し、連結会計用レポートパッケージの作成責任者を務める米国子会社の CFO に対して、当該計算結果に基づいて仕訳入力を行うよう指示したが、当該 CFO は仕訳入力を拒否した。そのため、ACIM の事業本部長らは、ニデックの経理部に対して連結修正としての仕訳入力を依頼し、ニデックの経理部は、その依頼に従って仕訳入力を行った。調査報告書は、本件について、「営業利益を改善するために ACIM 日本人マネジメント主導でなされた不適切な会計処理である事を否定できない。」と結論づけている。

#### ウ ACIM における訴訟損失引当金及び製品保証引当金の不適切な取崩し(上記④)

ACIM の事業本部長は、2018 年 5 月、2018 年度第 1 四半期の業績目標達成のために、根拠を十分に検討することなく、欧州現地の CFO に対して訴訟損失引当金及び製品保証引当金

を取り崩すよう指示した。現地の経理担当者は取崩しに反対したものの、ACIM の事業本部長らが説得して取崩処理を実施させた。

調査報告書は、2018 年度第 1 四半期での取崩しは、「ACIM の営業利益を改善させるために実施された不適切な会計処理であることを否定できない。」と結論づけている。

また、調査報告書は、ACIM の事業本部長と副本部長との間でやりとりされたメールには、「そこから先の穴を OBS<sup>249</sup>で埋めてくれ、というのが吉本 EVP の指示」などといった記述があり、当時ニデックの代表取締役社長であった吉本氏が、業績目標達成のために、引当金の利用を指示したことが窺われると指摘している。もっとも、調査報告書作成段階で吉本氏に対するヒアリングは実施されておらず、確定的な事実認定はなされていない(吉本氏のメールもフォレンジック調査の対象となっていない。)

## エ ACIM における費用計上の繰延べ(上記①)

ACIM のグローバル家電事業(GA)において、業績目標達成のため、2018 年度第 1 四半期及び第 2 四半期に 450 万米ドル及び 500 万米ドルの費用計上が 2018 年度第 3 四半期以降に繰り延べられた(2018 年度第 3 四半期に、ACIM に新たな CFO が着任したことで、これら繰り延べられた費用は、2018 年度第 3 四半期以降費用計上された。)

調査の過程では、ACIM のグローバル家電事業(GA)の現地マネジメントが当時の代表取締役社長であった吉本氏に対して、費用の繰延べを行っている旨述べているメールが発見されているほか、繰り延べられた費用の金額が吉本氏に示された旨記載された週報が発見されている。

調査報告書は、どのような費用が繰り延べられたかは未確認であるとしつつ、合理的な根拠のない費用の繰延べが実施された可能性があるとしている。上記のとおり、調査報告書作成段階で吉本氏に対するヒアリングは実施されておらず、吉本氏の関与・認識に関する事実認定はなされていない。

### (3) 「潜在的 Issue」として指摘された事項

2019 年調査の対象は、ACIM 及び AMEC の米国事業を対象としたものであったが、フォレンジック調査の結果、それ以外の事業に関しても、類似する問題の存在を示唆するメール(調査報告書では、「**潜在的 Issue**」と呼ばれている。)が発見された。

「潜在的 Issue」として捕捉されたメールのうち、代表的な事例とされた 50 件のメール(以下「**潜在的 Issue50 件**」という。)は、外部の法律事務所からニデックの監査役及び PwC 京都に共有され、ニデックにおいて事実確認を行い、その結果を PwC 京都に報告することと

<sup>249</sup> Opening Balance Sheet(期首残高)の略であり、文脈上、期首残高に含まれる引当金を取り崩すことを指している。

なった。また、それ以外の「潜在的 Issue」は、その重要性に応じて、「Hot」及び「Relevant」に分類され(その件数は、「Hot」が 4,000 件余り、「Relevant」が 10,000 件余りに上った。) <sup>250</sup>、「Hot」に分類されたメールは、ニデックの監査役及び PwC 京都に共有され、「Relevant」に分類されたメールについては、その一覧が共有された。

「潜在的 Issue50 件」の内容は様々であるが、大別すると、売上の早期計上や費用計上の繰延べ、根拠のない開発費の資産計上、根拠のない見積基準等の変更による引当金の取崩し、資材コストダウン効果の先取り、請求書の受領時期の引き延ばしなど、決算対策のために恣意的な処理が行われたことが疑われるメールや、不良資産の減損・償却や費用処理の時期を恣意的に調整していたことが疑われるメールであった。また、「潜在的 Issue50 件」は、車載事業本部 (AMEC) の中国事業や小型モータ事業本部 (SPMS)、日本電産コパル株式会社 (NCPL) や日本電産セイミツ株式会社等、様々な事業本部や国内グループ会社に関連するものであった。さらに、「潜在的 Issue50 件」の中には、ニデックが 2016 年 11 月から実施していた資産健全化プロジェクトに関連するメールや A 氏の特命監査に関連するメールが含まれていた。

今般、当委員会が設置されるに至ったきっかけは、ニデックテクノモータ (浙江) 有限公司で発覚した会計不正に関する社内調査の過程で、ニデック本社やその子会社の経営陣の関与・認識の下で、ニデックグループの様々な拠点が抱える「負の遺産」の処理の時期が恣意的に検討されていることを示唆する資料等が発見されたことにある。2019 年調査の結果発見された「潜在的 Issue」は、同様の状況を示唆するメールであり、当時調査に当たっていた関係者は、当委員会が調査開始時点で目にした景色と似通った景色を目にしていたといえる。

#### (4) 吉本氏に対する調査について

外部の法律事務所による調査では、2019 年 3 月 28 日の調査報告書提出までに、代表取締役社長であった吉本氏に対するヒアリングは実施されておらず、また吉本氏のメール等に対するフォレンジック調査も実施されなかった。

外部の法律事務所による調査が開始された直後の 2019 年 1 月 9 日、常勤監査役、経営管理監査部を所管する執行役員や外部の法律事務所、PwC 京都等の間で行われた打合せでは、吉本氏に対するヒアリング及びフォレンジック調査を実施するか否かも議論の俎上に上ったが、当面はヒアリング及びフォレンジック調査の対象とせず、他の者に対するヒアリングにおいて吉本氏の名前が挙がった場合、対象とするか否かを改めて検討するとの方

---

<sup>250</sup> 「Hot」及び「Relevant」は、フォレンジック調査に際して一般的に用いられる用語である。具体的な分類の仕方は、事案に応じて様々であるが、例えば、不正の存在を直接示唆するメールは「Hot」に分類し、不正の存在を直接示唆するわけではないが、不正に関連する可能性のあるメールを「Relevant」に分類する。

針となった。

その後、2019年1月28日には、外部の法律事務所から経営管理監査部を所管する執行役員らに対して、これまでの調査の結果を踏まえると、特定の地域又は特定の会社に限定された問題であるとは言い難く、今後、吉本氏に対するヒアリングを要請する可能性があるとの指摘がなされたほか、3月初旬には、不適切な会計処理に吉本氏が関与した疑いがある旨の報告がなされている。しかし、結局、吉本氏に対するヒアリング及びそのメール等を対象としたフォレンジック調査を実施することなく外部の法律事務所による調査は完了した。

調査に関与した経営管理監査部関係者の一人は、当委員会のヒアリングにおいて、「本来であれば、吉本氏に対する調査も行うべきだと思っていた。しかし、ニデックは、長年後継者問題を抱えていたが、吉本氏が社長となり、初めて永守氏以外の社長が誕生することになった。後継者問題が解決するという期待を持つ者は多く、吉本氏に傷を付けてはいけないという共通認識があった。」などと述べている。

外部の法律事務所が調査報告書を提出した後、2019年4月に入り、PwC 京都の品質管理をサポートしていた米国公認会計士から、調査報告書の内容について多数の質問が寄せられ、外部の法律事務所において回答対応を行うこととなった。そして、当該会計士からは、吉本氏に対してヒアリングを行っていない点についても疑義が呈され、それを受け、外部の法律事務所は、2019年5月8日、吉本氏に対するヒアリングを実施した。ヒアリングの内容を記録した議事録は PwC 京都には提供されず、代わりに、PwC との間の会議において、吉本氏のヒアリング議事録を読み上げる形でその内容について説明がなされるとともに<sup>251</sup>、「インタビューの結果、当事務所の2019年3月28日付『不適切会計に関する調査報告書』の発見事項、原因分析及び是正措置/再発防止策の内容を変更すべき事象は発見されませんでした。」などと記載された監査役会宛ての報告書が提供された。

なお、吉本氏は、当委員会のヒアリングにおいて、上記で指摘されているような、ACIMの事業本部長らに対して引当金の取崩しを指示したり、ACIMの現地マネジメントから繰り延べされた費用の金額が示された事実自体は認めているが、引当金の取崩しについては、あくまで会計処理上許される「アグレッシブ」な処理として指示しただけであり、費用の繰延べについても、それが会計処理上許容されないものであるとは認識していなかったと述べており<sup>252</sup>、当委員会の調査によっても、それを覆す客観的な証拠等は見つかっていない。

もっとも、当委員会によるフォレンジック調査では、永守氏が、吉本氏に対して、ACIMの再建を指示し、強い業績プレッシャーをかけていることが窺われるメールや、それを受けて、吉本氏が ACIM の事業本部長らに対して、業績目標達成に向けて強い指示を出してい

<sup>251</sup> なお、他のヒアリング対象者へのヒアリング議事録についても同様の方法で説明がなされている。

<sup>252</sup> 当委員会は、外部の法律事務所作成の吉本氏のヒアリング議事録を確認したが、吉本氏は、外部の法律事務所によるヒアリングに際しても同様の趣旨の回答を行っている。

ることが窺われるメールが発見されている<sup>253</sup>。

外部の法律事務所が作成した調査報告書は、ACIMの事業本部長らが主導して2018年度第2四半期の営業利益を改善させるために、在庫評価引当金や貸倒引当金の金額を不適切に調整しようとしたと指摘しているが、その背景には、永守氏から吉本氏に対してACIMの業績目標達成に向けた強いプレッシャーがかけられ、それを受けた吉本氏が、ACIMの事業本部長らに対し、業績目標達成に向けた強い指示をしたという構図が存在していたと考えられる<sup>254</sup>。

吉本氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「製造現場の無駄を排除し、その実力を上げていくことで収益力を上げていくべきであり、ACIMには改善の余地が多々あると考えていたが、その一方で、永守氏からは、短期的な業績目標達成を強く求められており、真の実力を付けるための改善活動をするのと同時に、短期的な業績達成も実現する必要があった。」などと述べている(なお、吉本氏がACIMの実力を上げるべく精力的な取組を行っていたこと自体は、当委員会の調査でも裏付けられている。)

## (5) 「潜在的 Issue」についての確認状況等

### ア 概要

上記のとおり、外部の法律事務所による調査の過程で、調査の対象とされたACIM及びAMECの米国事業以外の事業に関しても、類似する問題の存在を示唆するメール(「潜在的 Issue」)が発見された。

「潜在的 Issue」の存在は、2019年2月下旬には、外部の法律事務所から経営管理監査部及びPwC京都に報告がなされており、外部の法律事務所の調査と並行して事実確認が進められた。

「潜在的 Issue」のうち、代表的なものとされた「潜在的 Issue50件」に関する事実確認は、

<sup>253</sup> なお、ACIMの幹部経験者の中には、そもそも2018年度のACIMの事業計画が非現実的であったと述べる者もいる。上記第5の1でも紹介したメールであるが、2018年度の事業計画策定段階で、ACIMの幹部がニデック本社の業績管理部門に送ったメールには、「当方からご連絡させて頂いている数字は、マーケット全体の低成長率、または個別客先のヘッドウィンドを撥ね退け、マーケットの2倍、3倍の成長も目指そうというものですが、CFO戦略部からの提示はそれを遥かに上回る数字を頂いております。」「こちらからの提出も引き続き、可能な限り行いますが、貴部からの数字の論理的根拠を示して頂き、双方間のレベル確認を行う必要はありませんでしょうか？貴部としては、どのようにすれば、マーケットの数十倍の計画を達成できるとお考えなのか？何故、それが妥当だと思われるかの根拠をご説明いただけないでしょうか？」などと記載されている。ACIMの幹部経験者の一人は、「ニデック本社側は、ACIM側の提出した根拠資料を踏まえて目標値を見直そうという様子は全くなく、交渉の余地はなかった。」などと述べている。吉本氏も、当委員会のヒアリングにおいて、2018年度の事業計画は非現実的なものであったと述べている。

<sup>254</sup> 当時のACIMの事業本部長も、当委員会のヒアリングにおいて、外部の法律事務所が不適切であると結論づけた会計処理を主導した理由は、吉本氏から2018年度第2四半期の営業利益改善を強く指示されていたからであると述べている。

経営管理監査部が中心となって進め、確認状況は、逐次 PwC 京都とも共有されていた。また、この確認は、PwC 京都とも相談の上、会社法監査の期限も見据え、2019 年 5 月 14 日までに完了させることを目指して進められていた。さらに、上記 50 件以外の「潜在的 Issue」のうち、「Hot」に分類されたメールについては、PwC 京都においてレビューを行い、必要に応じて、経営管理監査部に事実確認を依頼していた。

## イ PwC 京都への資産健全化プロジェクト及び特命監査に関する情報共有

### (7) PwC 京都と共有されたメールについて

上記のとおり、フォレンジック調査の結果発見された「潜在的 Issue50 件」の中には、ニデックが 2016 年 11 月から実施していた資産健全化プロジェクトに関連するメールや A 氏の特命監査に関連するメールが含まれており、これらのメールは PwC 京都にも共有された。例えば、PwC 京都に共有されたメールの添付ファイルである「18 年度上期 資産健全化プロジェクト進捗報告の件」と題する 2018 年 12 月 22 日付けの報告書には、以下の記載がある。

- 18 上期には新たに AMEC、ACIM、NCPL、NSTJ において以下の要健全化資産が顕在化し、合計で **137.2 億円の新規追加**となった。この大部分はリスク大。

#### AMEC ; 88.1 億円 (詳細別紙)

##### <リスク大 59.8 億円>

- ・計上根拠が不十分な売上 43.1 億円に関する利益 23.7 億円
- ・費用の先送りによる利益の前倒し処理の滞留他 36.1 億円

##### <リスク中 28.3 億円>

- ・失注プロジェクト（〔注：顧客名〕）設備 28.3 億円

#### ACIM ; 19.3 億円

##### <リスク大 19.3 億円>

- ・京都監査法人指摘の引当金見積もり変更と連結処理 19.3 億円

#### NCPL ; 9.8 億円 (18Q1 にて報告済み)

- ・特命監査による NCPL 全拠点監査で新たに指摘された資産

##### <リスク大 4.1 億円> 塩尻（棚卸資産）4.1 億円、

<リスク中 5.7 億円> 郡山（固定資産等）1.8 億円、ベトナム（建設仮勘定等）2.3 億円、タイ（建設仮勘定等）1.6 億円

#### NSTJ ; 19.8 億円

##### <リスク大 19.8 億円>

- ・特命監査指摘 19.8 億円

また、PwC 京都に共有されたメールには、日本電産コパル株式会社(NCPL)の経理部長らが同社の「負の遺産」の処理状況について報告する 2018 年 7 月 20 日付けのメールも含まれており、当該メールには同社の「負の遺産」に関する特命監査報告書が添付されていた。NCPL の「負の遺産」の処理状況は、A 氏による特命監査で継続的にフォローがなされており、メールの本文には、「本日●●部長[注：A 氏]と打合せをし、代表へ報告する資料です。」といった記載がある。

当該報告書の冒頭には、A 氏によるものと考えられる、以下の記載がなされている。

NCSC の非王道経理処理問題後、NCPL グループ「全負の遺産」を特命調査実施「2017 年 1 月会長殿御報告以来、NCPL 限定幹部と連携調査。」致しましたので、「内外部監査では未抽出事項 別紙 1」下記御報告致します。NCPL●●新体制の下、「負の遺産」の情報共有化・見える化を図る事により、再発防止及び外部漏洩リスク阻止を最優先とした、償却計画の策定・実行必達を図って参ります。

[略]

① 調査結果→今回調査で抽出した「負の遺産」額は 3 月末 11,351.1 百万円で「下表参照」で 6 月末総額 11,017 百万円となり「資産健全化プロジェクト報告値に比し 1,127.3 百万円増加」、2017 年 1 月会長殿御報告値に比し△3,117 百万円減に留まっている事。

[略]

③ 外部漏洩リスク阻止を最優先とした、償却計画の策定「下表参照」・実施の必達を図る事。

[略]

その上で、報告書は、NCPL の「負の遺産」のこれまでの償却状況及び今後の償却予定について報告している。そして、報告書は、「負の遺産」のうち、11 の資産について、「特命監査基準 黒」に該当し、「優先処理が必須」であるとしている。当該報告書には記載がないが、経営管理監査部の共有フォルダに保存されていた当該報告書の別のバージョンのファイルによると、「特命監査基準 黒」は、「意図的に、評価減実施を先送り」、「意図的に、引当金計上を未実施」、「意図的に、経費計上を先送り」、「意図的に、売上計上を前倒し」といった場合を指すとされている<sup>255</sup>。

<sup>255</sup> 特命監査基準には、「特黒」という類型も存在しており、「意図的に、注文の裏付けのない売上を計上」、「意図的に、計上根拠のない収益を計上」、「意図的に、実在しない資産を計上」するなどした場合に、「特黒」に該当するとされている。

#### (イ) 資産健全化プロジェクト等に関する PwC 京都への説明状況等

外部の法律事務所によるフォレンジック調査の結果発見された資産健全化プロジェクトに関するメールが PwC 京都と共有されるに至ったことを受け、ニデック本社の CFO 及び経理部長は、PwC 京都に資産健全化プロジェクトの概要について説明をする必要があると判断し、2019 年 2 月下旬から、PwC 京都に対して、資産健全化プロジェクトに関する説明を開始した。なお、ニデック本社の CFO らは、A 氏による特命監査の位置づけや実態については、PwC 京都に対して説明を行っていない<sup>256</sup>。

NCPL の負の遺産に関する特命監査報告書に関しては、2019 年 3 月 7 日と 14 日の 2 回にわたって、NCPL の CFO らから PwC 京都に対する説明が行われているが、その説明の中には事実と異なるものも含まれていた。

例えば、「特命監査基準 黒」に該当するとされた資産の一つである、塩尻事業所の棚卸資産は、収益対策のために在庫単価が水増しされており<sup>257</sup>、特命監査報告書上も、「単価水増し」との注記がなされていた。しかし、2019 年 3 月 14 日に PwC 京都との間で開かれた会議の議事録を見ると、NCPL の CFO は、「単価の水増し」との注記の趣旨につき、「生産拠点がフィリピンから中国に移った事に伴い、単価が上がった」との趣旨である旨、事実と異なる説明をしている。

このような NCPL の CFO らによる PwC 京都に対する対応は、ニデック本社の経理部と NCPL の CFO らが協議した方針に従って行われていた。

また、A 氏も、NCPL による PwC 京都への対応状況について、別途永守氏に報告を行っていた。A 氏が永守氏に送った週報には以下のとおり記載されている。

2019 年 3 月 17 日

NCPL 受査対応支援報告：[略]NCPL「負の遺産」の PwC 京都監査法人詳細調査対応。①会社側で誤謬に気付き自ら年度内に修正。従って内部統制の無効化では無い事。②全件外部監査未摘出事項で有り会社サイドで精査した結果、誤謬事項として年度内に会社自らが修正した事<sup>258</sup>。③黒基準の意味は修正順位のプライオリティ。以上の基本説明を堅持

<sup>256</sup> ただし、2019 年 3 月 11 日、経営管理監査部が PwC 京都に対して、2018 年度の監査活動や 2019 年度の監査予定等について説明を行っているが、説明資料中の経営管理監査部の組織図には、A 氏が経営管理監査部の組織に組み込まれておらず、永守氏に直属する「特命監査部長」であることを示す記載がなされていた。

<sup>257</sup> 当委員会の調査の結果発見された、NCPL の社長がグループ会社担当の執行役員らに宛てた 2018 年 7 月 29 日付けの「塩尻事業所における課題在庫に関する調査報告と関係者の懲戒案」と題する報告書には、2014 年 3 月から 2018 年 6 月まで、収益対策として在庫単価が水増しされていた(平均約 10 倍)ことや、それが退職済みの事業所長の指示で開始されたことなどが記載されている。

<sup>258</sup> 上記のとおり、「意図的に、評価減実施を先送り」した場合などに、「特命監査基準 黒」との判定がなされており、「誤謬事項」であるとの説明も事実と齟齬している。

して、個別事項を7日・14日二回に亘り●●Bより説明。監査人からは理解を得て、Q4末での修正実績確認が最終と認識しております。サポート時間を割いて、キチンとNCPL受査対応者と何度もフェーズ合わせした結果であると考えており、今後関連追加事項等があれば全力でサポートして参ります。

2019年3月20日には、経営管理監査部及び経理部とPwC京都との間で会議が行われ、当時、ニデックの経営管理監査部及び経理部が作成した、資産健全化プロジェクトで把握されている「負の遺産」の全体像を示す一覧表のドラフトがPwC京都と共有された。

当該一覧表ドラフトには、車載事業本部(AMEC)やNCPLなど、ニデックの様々な拠点が「負の遺産」を抱えており、実態がなく直ちに処理が必要であるとニデックが考えている「リスク大」の資産の件数が合計130件に上っており、その合計金額は、2018年度第2四半期時点で約93億円、第3四半期時点で約63億円に上っていることなどが記載されていた。また、相当数の「負の遺産」について、ニデックの経営管理監査部及び経理部による当時の確認結果を踏まえた「会計上の合理性に関する判断」として、「意図的」との記載がなされていた。この点、当該資料の作成過程でニデックの経営管理監査部員と経理部員の間で交わされたメールによれば、「意図的」とは、「会計処理に合理的根拠を欠いており、かつ誤謬であるとは判断できない事案」、すなわち意図的な不正行為であることを否定できない事案を意味する用語であるとされていた。また、この一覧表ドラフトに記載された「負の遺産」の多くは、潜在的 Issue としては抽出されていないものであった。

なお、NCPLの負の遺産に関する特命監査報告書記載の「負の遺産」もこの一覧表ドラフトに組み込まれているが、上記塩尻事業所の棚卸資産は、実態がなく直ちに処理が必要な「リスク大」の資産であると整理されている一方で、当時の会計処理は「妥当」であると整理されていた。また、NCPLで発見されたその他の「負の遺産」は、いずれも「誤謬」によるものと整理されていた。

一覧表ドラフトの一部を抜粋すると以下のとおりである。

資産健全化プロジェクト案件リスト			④会計処理の実施時期(未処理案件は処理をすべきであった時期)	億円	18/9残高	①案件内容の詳細の記述	⑤会計上の合理性に関する判断結果
リスク大	NAMS	31	スクラップ伝票処理ストップ	18Q2	0.3		意図的
		32	人件費(直接者)給料・賞与	18Q2	0.8		意図的
		33	人件費(間接者)給料・賞与	18Q2	0.5		意図的
		34	人件費(一般)給料・賞与	18Q2	0.1		意図的
		36	水道光熱費伝票ストップ	18Q2	0.4		意図的
		37	輸送費・関税伝票ストップ	18Q2	0.3		意図的
		38	経費伝票ストップ	18Q2	0.6		意図的
		49	派遣給与引当未引当	18Q2	0.6		意図的
		46	一時金未処理(16年分)	16Q3	1.4		意図的
		50	一時金未処理(18年分)	18Q2	2.2		意図的
		39	請求(2017年度Q2)	17Q2	0.8		誤謬
		41	固定経費繰越	17Q2	2.7		その時点では妥当(根拠エビデンスあれば)
		42	回収未処理	16Q2	0.6		誤謬(要確認)
		43	金型	16Q4	0.5		その時点では妥当(根拠エビデンスあれば)
		47	請求(2018年度Q2)	18Q2	0.3		誤謬

その後、ニデックは、資産健全化プロジェクトにおいて把握されていた「リスク大」の資産について、2018年度第4四半期で全て処理を行った。他方、2018年度第2四半期ないし第3四半期の訂正報告はなされていない。当時経営管理監査部員として調査対応に当たっていた従業員の一人は、当委員会のヒアリングにおいて、「2018年度末で『リスク大』の資産は全て処理することを前提に、訂正報告をするほどの重要性がないと判断したのだと思う。」などと述べている。

なお、資産健全化プロジェクトにおいて把握された「負の遺産」は、あくまで事業本部等の自己申告に基づくものであり、その発生経緯や具体的中身については十分な確認ができていたとは言い難い状況にあった。上記のとおり、一覧表ドラフトには、相当数の「負の遺産」について、ニデック側の当時の判断として、「意図的」との記載がなされていたが、その後、経営管理監査部は、これら「意図的」とされた「負の遺産」が実際に意図的な不正行為によって生じたものであるかどうかについて網羅的な確認をしていない。当時調査に関与した経営管理監査部長は、当委員会のヒアリングにおいて、「資産健全化プロジェクトで把握された事象が、意図的な不正行為であるか否かを改めて全て確認することは、決算スケジュールを考えると現実的ではなかった。」などと述べている。

## ウ 「潜在的 Issue50 件」確認結果

「潜在的 Issue50 件」の確認は、会社法監査の期限も見据え、2019年5月14日までに完了させることを目指して進められ、2019年5月13日に完了した。その結果は、7件が不備と認定されるというものであり、その影響額は、合計10億6,600万円と算定されたが、これ

らの不備に関しては、いずれも 2018 年度末までに是正措置が実施されており、会計処理を要するものは全て処理済みであるとの整理がされた。

## エ 2018 年度の通期決算

2018 年度の通期決算に際し、ニデックは、2019 年調査の結果発見された問題及び「潜在的 Issue」の調査の結果判明した不備、並びに会計監査の過程で別途発見された事項は、いずれも 2018 年度第 1 四半期ないし第 3 四半期の会計期間及び年度決算の税引前利益及び当期利益の 5%未満の影響度であり、また、質的にも、発見された問題によって対外的に公表された業績予想が達成されているわけではなく、連結財務諸表利用者への影響度は低いとして、過去の四半期連結財務諸表や連結財務諸表の訂正を要するような重要性はないと結論づけた。

その後、PwC 京都は、2018 年度の通期決算につき、無限定適正意見を付した監査報告書を提出した。

### (6) 外部の法律事務所の提言を受けた、再発防止のための取組

#### ア 外部の法律事務所による原因分析と提言

外部の法律事務所は、調査報告書において、調査の結果判明した問題の原因として、①業績目標の達成に向けたプレッシャーの存在、②適切な会計処理に関する意識の欠如、③内部統制組織に関する問題の存在を挙げている。①については、ニデックの業績目標がトップダウン型で決められており、その達成状況を詳細に管理し、「適切な会計処理を前提として、業績予算の未達に対して叱咤激励/非難」する企業風土が存在したと指摘している。また、②については、業績目標の達成を重視することにより、会計処理に関する役職員のコンプライアンス意識の低下を招いていると指摘した上、「トップマネジメント」すなわち永守氏は、「王道経営(健全に成長し社会に貢献すること)/王道経理(適正な経理処理と適正な会計報告)について、役職員に対して継続的にメッセージを発信しているものの、その精神が十分に浸透していない可能性がある。」としている。さらに、③については、ニデックの経理部内に業績管理のサポート機能を果たすグループが存在していたことや、事業部又は子会社の経理部門が、事業部やグループ会社事業管理部又は子会社の経営陣に主に従属しているなど、独立性に問題があり、また、対事業部との関係で、ニデックの経理部が十分な権限を行使できていなかったなどと指摘している。

以上の原因分析を踏まえ、外部の法律事務所は、①の原因分析に関連する提言として、各事業部及び子会社が設定する業績目標を適正に評価する仕組みを整え、事業環境等が変化した場合には、その業績目標を柔軟に修正できるような仕組みを整えることを提言し

た。また、財務会計の影響を受けない業績目標/KPI を設定し、多角的な視点から業績を評価する仕組みを整えるよう提言したほか、業績目標の達成に向けたプレッシャーがより合理的なものとなるような施策を講じることを求めた。さらに、外部の法律事務所は、②の原因分析に関連する提言として、業績予算の達成よりも適切な会計処理を重視する姿勢をトップメッセージとして社内に明確に発信することを求めた。そして、外部の法律事務所は、③の原因分析に関連する提言として、経理部門の独立性の確保と権限強化のため、経理部からグローバル業績管理グループを分離させ、経理部が事業部や業績管理部門の影響を受けないような組織体制を構築することを求めたほか、ニデックの経理部に対して、事業部及び子会社の会計処理に関する一定の権限(承認等)を付与することや、事業部又は子会社の経理部門からニデックの経理部への直接の報告体制を整備することを提言した。

このほか、外部の法律事務所は、会計不正の再発防止に向けた具体的な施策として、まず、「One Timer」と呼ばれる一過性のアクションアイテムの実施に関するルール作りを行うよう求めたほか、事業部又は子会社の会計処理方法や会計上の見積りを変更する際には、事業部又は子会社の経理部が主導の上、ニデックの経理部と事前相談し、現地監査法人との相談を行った上で実施することをルール化すること等を求めた。

## **イ ニデックが講じた再発防止策**

ニデックにおいては、経理部門の独立性の確保と権限強化のための施策として、2019年2月28日、経理通知を発出し、NIAPの遵守を求めるとともに、「前例のない処理が発生する場合には、各社CFOが自ら決算前にNCJ経理部と確認を行う」ことを求めた。

また、2019年3月27日、経理部門の従業員並びに事業本部及びグループ会社の役員に対して、永守氏のトップメッセージとして、以下の内容を発信している(英語及び中国語の訳文も付されている。)

日本電産グループは、企業として健全に成長し社会に貢献するため、「王道経営」と「王道経理処理」を経営理念の一つとして掲げ、百年後も世の中になくなくてはならない企業集団であり続けることを目指しています。

そのために、我々を取り巻く事業環境がいかに厳しくとも、正しい経営(王道経営)、正しい会計処理(王道経理処理)を何よりも優先してください。

[略]

全事業と全グループ会社の経営幹部の皆さんは、不適切な会計処理を行うことは、会社の存続基盤を揺るがす重大な不正行為であることを肝に銘じてください。何処までも王道経営と王道経理処理が最優先することを再度徹底してください。

不正行為によって事業計画過達にするぐらいなら未達で結構です。無理をすれば必ず付けが回ってきます。その場限りの一過性の利潤や安易な浮利を追うことは、経営責任の放棄です。

「王道経営」と「王道経理処理」の自覚を持ち、永守3大経営手法と3大経営姿勢を徹底し、事業計画過達があたり前の経営を続けるよう心してください。

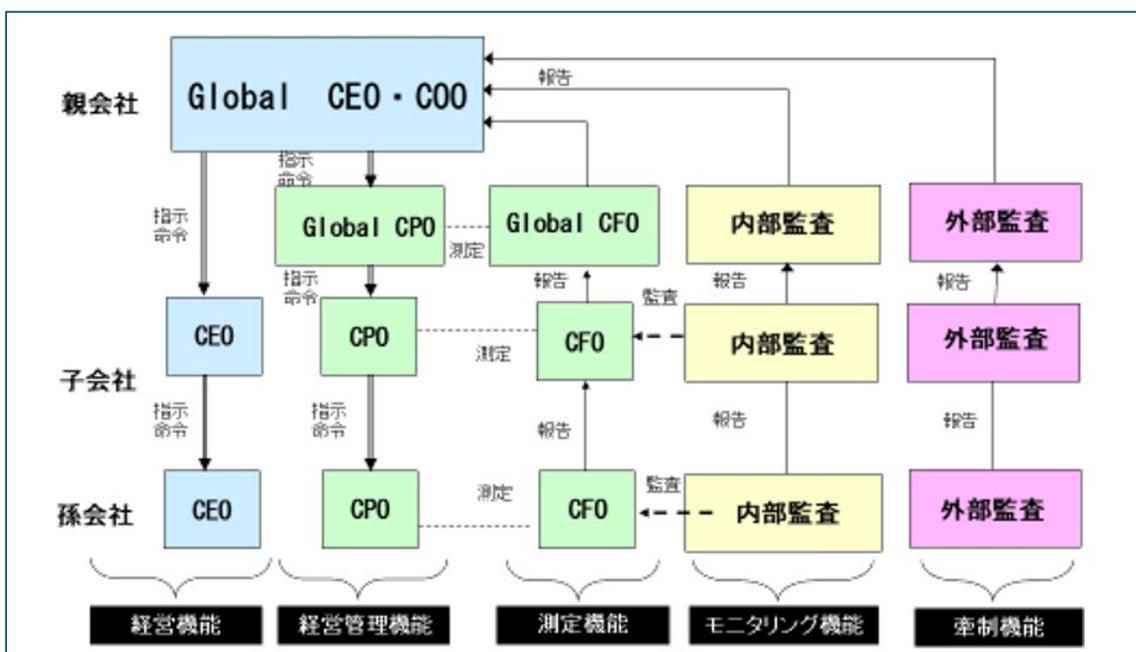
さらに、「One Timer」と呼ばれる一過性のアクションアイテムの実施に関するルール作りについては、2019年3月25日付けで経理通知を発出し、「一過性(One Timer)案件による利益計上・費用の先送りを含む会計処理で疑義のあるものについては、必ずNCJ経理部に適性を事前確認」することを求めた。

加えて、ニデックは、経理部門の独立性確保のための方策として、業績管理ラインと経理ラインを分離することとし、CFOが業績管理部門と経理部門の両方を所管していた体制を改め、新たに最高業績管理責任者(CPO)のポストを設け、業績管理業務に当たる体制とした。

他方、外部の法律事務所は、各事業本部及びグループ会社が設定するボトムアップの業績目標を適正に評価する仕組みや事業環境等が変化した場合に業績目標を柔軟に修正できるような仕組みを整えることや、財務会計上の営業利益の影響を受けない業績目標・KPIを設定し、多角的な視点から業績を評価する仕組みを整えることを提言したほか、業績目標の達成に向けたプレッシャーがより合理的なものとなるような施策を講じることを求めたが、これらの提言に対する特段の施策は講じられていない。

また、外部の法律事務所は、事業本部又は子会社の経理部門からニデックの経理部への直接の報告体制を整備することを提言し、経営管理監査部を所管する執行役員は、永守氏の了承も得て、子会社にも最高業績管理責任者(CPO)を置いた上で、業績管理業務は、ニデック本社の最高業績管理責任者(CPO)のレポーティングライン上にある子会社の最高業績管理責任者(CPO)が担当することとし、子会社のCFOは、ニデック本社のCFOのレポーティングライン上に位置づける体制とすることを検討した。下記は、当該執行役員が、ニデックグループのCFOや経理部門関係者に対して新しい体制のイメージを説明した際の資

料の抜粋である。



これは、後述する、今般の事案を受けてニデックが再発防止策として取り組もうとしている体制変更と極めて似通っているが、2019年当時は、この体制変更が実現することはなかった。既にニデックを離れている当該執行役員は、当委員会のヒアリングにおいて、「永守氏の賛同も得て、体制変更をしようとしたが、子会社の人材不足が原因で、結局実現することはできなかった。」などと述べている。

### 3 2019年調査以降に発覚した会計不正事案について

ニデックにおいては、外部の法律事務所による2019年調査以降も、会計不正事案が相次いで発覚している。主な事案の概要は、以下のとおりである<sup>259</sup>。

<sup>259</sup> 本文で紹介した事案のほか、①2020年度第4四半期には、コパル・ヤマダ株式会社(CYCJ)において、2018年度から2020年度にかけて、社長指示の下、在庫の過大計上及び売上の過大計上といった不正が行われていたことが発覚したほか、②2021年度第3四半期には、ニデック自動車モータ(浙江)有限公司(NAMS)において、顧客に対する売掛金を回収するために、水増し発注を行い、未回収の売掛金の回収に充てるなどした事案が発覚した。また、③2022年度第3四半期には、日本電産サンキョーシーエムアイ株式会社(NSCM)において、CFOが主導して、固定資産の実査結果(不明資産金額及び棚卸結果)を改ざんし、固定資産を過大計上した事実などが発覚した。さらに、④2023年度第1四半期には、ニデックマテリアル(浙江)有限公司(NMZC)において、循環取引が行われていた事実などが発覚した。いずれも、経営管理監査部による特別調査が実施されている。

## (1) 日本電産サーボ株式会社 (NSRV)<sup>260</sup>で発覚した会計不正事案(2019 年度第 4 四半期に発覚)

### ア 事案の概要

本件は、2020 年 2 月、PwC 京都から、PwC 京都に対してなされた内部通報の共有を受けたことを契機に調査が開始された事案である。PwC 京都は、独立性を担保した調査を実施するため、常勤監査役による調査を要請し、常勤監査役は、経営管理監査部に対して調査実施を指示した。経営管理監査部は、2020 年 2 月から同年 5 月頃にかけて、PwC 京都とも連携しながら調査を進めている。

調査の結果判明した事実は多岐にわたるが、一例を挙げると以下のとおりであり、いずれも、日本電産サーボ株式会社 (NSRV) の幹部が、業績プレッシャーを受ける中行われた不正であった。

- ・ 業績目標を達成する目的で、代理店を利用して、架空の売上や戻入前提の売上を計上した。
- ・ 業績目標を達成する目的で、在庫を二重計上した。
- ・ 業績目標を達成する目的で、売上の前倒し計上や経費計上の延伸をしたり、各種引当金を極小化するなどした。

### イ 経営管理監査部による原因分析

経営管理監査部が監査役会に提出した 2020 年 3 月 30 日付けの調査報告書は、NSRV で発生した会計不正の原因につき、NSRV の幹部が、ニデックの最も重要な経営理念である「王道経営」、「王道経理」を踏み外し、業績達成を最優先して会計不正に及んだと指摘している。また、経理責任者や営業管理部長、内部監査部門の室長らが、会計不正が行われていることを知りながら是正しておらず、NSRV のチェック体制が十分に機能していないと指摘している。また、ニデック本社の経営幹部については、非常勤の役員を NSRV に派遣するなどしていたものの、指導・モニタリング等が不十分であり、その結果、会計不正を防止することができなかったと指摘している。

### ウ 監査役会宛て報告書作成に至るまでの経緯

上記のとおり、経営管理監査部は、調査報告書において、ニデック本社の経営幹部に関しては、指導・モニタリングが不十分であったとしており、ニデック本社の経営幹部によ

<sup>260</sup> 現ニデックアドバンスドモータ株式会社 (NAMC)

る業績プレッシャーの存在には言及していない。

しかし、当時の調査資料を見ると、会計不正に手を染めた当事者らが、経営管理監査部によるヒアリングにおいて、グループ会社担当の執行役員らによる強いプレッシャーの存在を赤裸々に訴えていたことが分かる。

例えば、経営管理監査部による NSRV の営業管理部長に対するヒアリング議事録には、以下の記載がある。

目標達成のための NCJ[注：ニデック本社]との会議（G 管）は週に 1 回あり、●●、●●●、●●●が出席。ひどいときは、8 時、昼、15 時、23 時と一日 4 回。1 回 1 時間はあった（▲▲AS[注：前任のグループ会社担当の執行役員]時代）。みんな萎えていた。▲▲AS が机をバンバンたたいて、このころ 10 キロ痩せた。

[略]

その後、またカラ売りが増えたのは、社長交代がきっかけ。■■P[注：NSRV 社長]は、最初入ってきたとき、これはやばいと在庫を減らそうと言っていて、みんな期待したのに、2019 年 8 月にグループ会社の経営会議を〇〇さん[グループ会社担当の執行役員]について回ってから人格が豹変し、「未達は日本電産では許されない」と言い出した。（このあたりで□□氏[注：営業管理部長]涙。）

また、営業本部副本部長に対するヒアリング議事録には、以下の記載がある。

業績達成のためには不正もやむを得ない、という考え方なのか？→理想はあってもそれでは生活できない。100%のコミットをしないとダメ。月々の売上の話は生活の話。

[略]

今回、こういうことになった理由は？→目標があってそれを達成するのが営業の仕事なので、目標達成に逃げ込むところがあった。それは自分の弱さ。やめるためにどうするかという議論ができなかった。今回発覚したことをポジティブにとらえて、ギャップ埋めるためのアイデアを出すようにしたい。入ったときの初心に戻りたい。

さらに、営業部長代行に対するヒアリング議事録には、以下の記載がある。

2019 年 8 月、■■B[注：NSRV 社長]が未達は許されない、と発言。入ってきたときは在庫の多さに危機感があったが、グループの経営会議に出て豹変した。

[略]

4 年前の▲▲&〇〇体制[NSRV の別の社長とグループ会社担当の執行役員の体制]になって、デイリー、アワリーの電話会議が行われるようになった。毎日 12 時帰宅 8 時出勤が続いて土曜日もちろん。日曜日週報を書くので週休 0.5 日。朝会夕会を始めた〇〇

さんのおかげで時間がどんどんなくなった。

[略]

ターニングポイントは、やはり▲▲P[注：前 NSRV 社長]。○○さん[グループ会社担当の執行役員]の言うことを真に受けてしまった。

以上のヒアリング議事録からは、グループ会社担当の執行役員からの業績目標達成に向けた強いプレッシャーが不正の背景にあったことが強く窺われる。

本件については、PwC 京都のパートナーから常勤監査役らに PwC 京都の品質管理をサポートしていた米国公認会計士との内部協議を踏まえた以下のメールが送られている。

PwC[注：米国公認会計士の意]からは、本当に NCJ 本社側の関与・指示がなかったのか否か確認する上では、原因・真因分析を行い

- 1) 現在の調査で、特に解雇処分される 4 人のインタビューの際に
  - ① どのようなメールや資料を提示して、どのような回答を得られているのか、
  - ② 案件それぞれについて A 側の指示、関与があったのか否かについて質問され、回答がされているのか、
- 2) その他のメールのレビューの中で、NCJ 側の指示・関与の有無が確認出来ているのか

を確かめる必要があり、そこで、指示・関与の可能性のあるような事項があれば、単にインタビューでは済まない状況になるであろう(メールレビューなどが必須になる)とのことでした。

インタビューの議事録などがまとまりましたらシェアの方いただけますと幸いです。(一度 DRAFT でこちら側でも拝見させていただきこともご検討いただければと存じます)

以上、よろしくお願いいたします。

上記メールの末尾に記載されている要望に応じ、経営管理監査部作成のヒアリング議事録は、PwC 京都にも共有された。PwC 京都の担当パートナーは、議事録中の記載にコメントを付して経営管理監査部に送付しているが、「▲▲AS が机をバンバンたたいて、このころ 10 キロ痩せた」、「グループ会社の経営会議を○○さんについて回ってから人格が豹変」といった記載について、「この項目・コメントは、NCJ による不適切な過度なプレッシャーが売上等の不適切な処理が発生する根本原因であることを示唆しているようにも見受けられますが、この項目の記載のままで相違ないということではよかったですでしょうか?」とのコメントを付したほか、「100%のコミットをしないとダメ」といった記載について「100%のコミットとは、売上計画の達成についてのコミットということでしょうか? 誰に対するコ

ミットでしょうか？NCJであれば、NCJからの不適切なプレッシャーが根本原因となると考えられます。」とのコメントを付し、「目標があってそれを達成するのが営業の仕事なので、目標達成に逃げ込むところがあった」といった記載について、「目標とは売上目標と理解していますが、売上目標が NCJ より指示されているのであれば、NCJ による不適切な過度なプレッシャーが根本原因と考えられますが、目標設定は最終的には NSRV で設定しているという理解でよかったですでしょうか。」とのコメントを付している。そのほか、PwC 京都の担当パートナーは、「グループの経営会議に出て豹変した」といった記載について、「これは今回の案件は、NCJ からの不適切な過度なプレッシャーが根本原因になっていると考えられますが、認識相違ありませんでしょうか？」とのコメントを付し、「▲▲&〇〇体制になって、デイリー、アワリーの電話会議が行われるようになった」といった記載については、「これは、〇〇常務が不適切な過度なプレッシャーを NSRV にかける、それが今回の案件の根本原因になっていたことを示唆するものと考えられますが、認識相違ありませんでしょうか？」とのコメントを付し、「〇〇さんの言うことを真に受けてしまった」といった記載について、「この記載ですと、〇〇常務が不適切な過度なプレッシャーを NSRV にかける、それが今回の案件の根本原因になっていたことを示唆するものと考えられ、他のグループ会社でも同様のことを行っていないか等、インタビューに加えた追加調査必要とも考えられますが、記載内容について認識相違ありませんでしょうか？」とのコメントを付している。

当委員会の調査の結果、PwC 京都の担当パートナーによるコメントを踏まえて、経営管理監査部が最終化したヒアリング議事録も発見されたが、それらの議事録からは、上記のような、グループ会社担当の執行役員から業績目標達成に向けた強いプレッシャーが掛けられていたことを示す記載は削除されている。

また、経営管理監査部による NSRV の社長ら経営幹部に対するヒアリングの議事録も PwC 京都に共有されているが、PwC 京都の担当パートナーは、議事録に加筆修正を行った上で経営管理監査部に送付している。PwC 京都の担当パートナーは、例えば、NSRV 社長に対するヒアリング議事録中の「年度内での処理が必要なことはわかっていたが、利益のコミットがあるので、年度内で計画的に消化しながら処理するしかなかった。」との記載を「年度内での処理が必要なことはわかっていたが、社長として計画した利益のコミットがあるので、年度内で計画的に消化しながら 不適切な処理を解消~~処理~~するしかなかった。」と加筆修正し<sup>261</sup>、「利益のコミットとなっていますが、これが NCJ から強制的に指定されている場合、プレッシャーと捉えられ、誘因の 1 つと考えられ、NCJ 関係者への（インタビューに加えての）追加確認が必要とも考えられます。ディスカッションはあるかと存じますが、『社長として計画した』という理解で相違なかったでしょうか？」とのコメントを付している。また、PwC 京都の担当パートナーは、NSRV の CFO に対するヒアリング議事録中の

<sup>261</sup> 加筆部分に下線、削除部分に取消し線を付けている。以下同様である。

「サーボの経営実態をグループ会社管理部はどこまで把握しているか。」との問いに対する「把握はしていないと思う。数値達成の指示だけで機能としては仕方ない。総枠で割振りがなされるだけで、課題の解決にはならない。」との回答部分の記載を「把握はしていないと思う。NSRV で策定した目標数値達成の叱咤激励指示だけで機能としては仕方ない。総連結としての目標管理総枠で割振りがなされるだけで、課題の解決にはならない。」と加筆修正したほか、NSRV の副社長に対するヒアリング議事録中の「不適切処理に至った背景として、高い収益目標から各拠点に収益上乘せを要請したこと起因している。」との記載に「不適切処理に至った背景として、NSRV 本社側で策定した高い収益目標から各拠点に収益上乘せを要請したこと起因している。」と加筆し、NSRV の営業本部長に対するヒアリング議事録中の「ここまでの無理は、売上至上主義の下、営業として目標数値の達成を最低条件として取りまざるを得ないところに起因している。」との記載に「ここまでの無理は、NSRV 社内における売上至上主義の下、営業として目標数値の達成を最低条件として取りまざるを得ないところに起因している。」と加筆している。

経営管理監査部員は、経営管理監査部長に対し、「いずれも NCJ の強制的関与があると捉えられる可能性のある記述を、誤解のないように訂正するものであり、良く考慮された妥当な訂正と思います。」との所感を伝えている。

これを受け、経営管理監査部は、グループ会社担当の執行役員からの強い業績プレッシャーに関する記載が削除された議事録を完成させるに至っている。その上で、経営管理監査部は、調査報告書を監査役会に提出しているが、上記のとおり、グループ会社担当の執行役員によるグループ会社に対する強いプレッシャーの存在については記載されていない。

この点、当時経営管理監査部員として調査に当たった従業員は、当委員会のヒアリングにおいて、「不正の根本原因が、グループ会社担当の役員による過度なプレッシャーであることはよく分かっていた。しかし、当該役員は、永守氏のお気に入りであり、当該役員の問題を取り上げるからには、確実な証拠が必要だと考えていた。安易に当該役員の問題を取り上げると、逆にこちらがやられるのではないかという思いがあった。」などと述べている。また、当時、経営管理監査部を所管していた元執行役員は、当委員会のヒアリングにおいて、「グループ会社担当の役員は、永守氏のスタイルに忠実に従って、グループ会社に過度なプレッシャーをかけていた。この役員の言動を問題視することは、永守氏の経営スタイルを否定することを意味しており、正面から問題として指摘することは難しいと感じていた。」などと述べている。

当委員会が、当該担当パートナーがヒアリング議事録を修正したりコメントを付した経緯につき、PwC Japan に質問したところ、「PwC Japan が 2026 年 2 月に当委員会から照会を受け短期間で確認できた範囲の事項」として、以下の回答を得た。

当該調査に関連しては、事前に NCJ の〇〇専務や〇〇部長との日次的な電話会

議において、NSRV自身で策定した目標の達成のために行ったことという説明がされていたが、議事録の内容には、そうした電話会議で聞いていた内容と異なる、または整合しないと考えられる部分が含まれていたため、当時の時間的制約を勘案して、その認識差を迅速に確認するべく、ヒアリング議事録を直接修正する方法によって上記一連の事実確認を行ったものである。

また、当該担当パートナーからは、上記ヒアリング議事録の記載内容の事実確認に先立ち、NCJ 本社からの不適切かつ過度なプレッシャーや高い目標設定が一切なかったことを確認するため、デジタルフォレンジックの必要性についてメールで監査役らに伝えられていた。

## エ A氏に対するヒアリングについて

NSRVで発覚した会計不正事案については、NSRVの非常勤監査役を務めていた特命監査部長のA氏が、2018年9月時点で、同社において戻入前提の売上計上などの不正行為が行われていることを把握しながら、それを是正しなかった疑いが浮上したほか、経営管理監査部によるNSRVに対する調査が行われる直前の2019年12月に、それを知ったA氏がNSRVの幹部らに関係資料の廃棄を指示した疑いが浮上した。A氏に対するヒアリングは、経営管理監査部担当の執行役員及びニデックの常勤監査役によって、2020年3月27日に実施されたが、A氏は、上記の疑いをいずれも否定し、最終的には、これらの疑いが事実として認定されるまでには至らなかった。

なお、A氏に対するヒアリングに先立つ2020年3月20日、PwC京都の担当パートナーは、ニデックの常勤監査役や経営管理監査部を所管する執行役員に対し、過去、NSRVの子会社の役員からPwC京都に対してなされたA氏に関する内部通報を共有している。共有された内部通報には、A氏がコンプライアンス違反に関する調査結果をねじ曲げようとした旨記載されているほか、以下の記載がなされている。

勿論、監査役[注:A氏]は不正の指示はしませんしそれを忌み嫌います。しかし上記の関係ですので、NCJ及び京都監査法人の監査後の対応では、「この資料を用意しろ、こういう答え方をしろ、絶対に非を認めるな」と陰で指示します。聞くところによると、京都監査法人の営業に対する監査後対応ではGWに出勤させいろいろ細々指示強制したそうです。要は不正の指示はしないし認めたくはないが、不正の中身はほとんど知っている、という事です。

## オ 小部氏及びグループ会社担当執行役員のメールを対象としたフォレンジック調査

NSRVにおける会計不正事案は、2019年調査から程なくして発覚した不正事案であったこ

ともあり、PwC 京都は、ニデックの経営管理監査部に対して、NSRV 内の調査にとどまらず、ニデック本社の経営幹部による不正会計の指示がなかったか、当時 NSRV の代表取締役会長(非常勤)を兼任していた小部氏及びグループ会社担当の執行役員に対するヒアリングを実施するとともに、両名のメールのフォレンジック調査を実施することを求めた。これを受け、経営管理監査部は、2020 年 4 月初めから 5 月末にかけて、小部氏及びグループ会社担当の執行役員のメールを対象にフォレンジック調査を実施し、関連するメール 71 件を PwC 京都と共有した。そして、経営管理監査部において、それらのメールの内容につき事実確認を行った結果、小部氏やグループ会社担当の執行役員が会計不正を指示したり、その報告を受けてはいないと結論づけた。PwC 京都もその結論を受け入れ、フォレンジック調査は終了している。

もっとも、経営管理監査部は、決算をスケジュールどおりに終わらせるべく、PwC 京都に提出するメールを恣意的に選別していた。フォレンジック調査の最中、経営管理監査部関係者の間で交わされたメールには、以下の記載がある。

「架空売上」のキーワードでヒットしたメールの中に●●[注：A 氏]→会長週報を▲▲[注：グループ会社担当の執行役員]に転送したメールがあります。

内容は NSPI (サンキョーインドネシア工機)の負の遺産調査で在庫水増し、架空売上ほか過年度不正額のアップデートを 19/9 に行った報告ですが、

- 1、内外監査で未発見事項であること。
- 2、KAC 監査回避を図ろうとしていること。

が記載されています。

今回のメール調査の主旨である▲▲[注：グループ会社担当の執行役員]によるプレッシャーとは関係のない内容であり、昨日朝の打ち合わせでは資産健全化案件はこれまで KAC に報告していないという建付けのため問題メールではなく「精査メール」に入れるという話でしたが、仮にこのようなメールを精査メールに入れた場合であっても、KAC からメールの提出を要求され、20/3 で修正が行われていない場合、新たな問題となる可能性があります。

●●[注：A 氏]から▲▲[注：グループ会社担当の執行役員]に送られたメールには上記以外にも個別案件に言及したものがありますが、これらは精査メールからは外した方が良いでしょうか？

kobe データ[注：小部氏のメールチェックの結果を集計したデータ]をご指示ありましたフォームへ記入いたしましたので提出します。

なお、記入に当たっては、昨日のミーティングで確認された

- ・資産健全化は入れない
- ・内部監査は入れない

・特命監査は入れない 等について見直しました。  
結果、精査 56－問題 1 は、精査 37－問題 0 となりました。

## (2) Nidec GPM GmbH (NGPM) で発覚した会計不正事案 (2021 年度第 3 四半期に発覚)

### ア 事案の概要

2021 年 11 月、PwC ドイツが、Nidec GPM GmbH (NGPM) の CFO に対して、過去に PwC ドイツが指摘した誤った会計処理が行われるに至った経緯等についてヒアリングを行ったところ、CFO は、2020 年度第 4 四半期及び 2021 年度第 1 四半期に PwC ドイツから指摘された誤った会計処理は、NGPM の日本人 CEO の指示によるものであると説明した。PwC ドイツから連絡を受けた PwC 京都は、常勤監査等委員及び経営管理監査部長と協議し、経営管理監査部及び法務コンプライアンス部による調査が実施されることとなった。NGPM は、車載事業本部 (AMEC) 傘下の子会社であり、中でも、トラクションモータシステム以外の車載製品を製造する AMEC 既存事業部門に属していた。

調査の結果、2020 年度第 4 四半期に PwC ドイツが指摘をした、在庫評価減の未計上 (213 万ユーロ) 及び発生費用の資産化は、いずれも不適切な会計処理であり、NGPM の日本人 CEO が CFO に指示してこのような会計処理を行わせたことが判明した。また、2021 年度第 1 四半期に PwC ドイツが指摘をした、顧客の注文数量減に伴う求償の前倒し計上は、不適切な会計処理であるものの、日本人 CEO 及び CFO 共に不正会計の意図はなかったと認定された。他方、経営管理監査部等の調査により、日本人 CEO が CFO に指示して、不適切な在庫評価減の未計上 (46 万 5,000 ユーロ)、不適切な発生費用の資産化 (71 万ユーロ) 及び不適切な収益計上 (200 万ユーロ) を行わせていたことが判明した。

経営管理監査部及び法務コンプライアンス部作成の 2022 年 3 月付けの調査報告書では、NGPM の日本人 CEO は、ヒアリングにおいて、「2020 年度第 4 四半期決算では所管する会社のうち NGPM グループの業績が厳しく、上司[注：AMEC の副事業本部長兼 CFO]からの業績改善へのプレッシャーも強いと感じていた。」「そういう状況の中で、決算対策で不透明な処理を行ってでも本社へ報告した目標数値を達成しなければならないという心理状態となり、費用計上の先送り等を決断した。」などと供述したとされている。また、2021 年度第 1 四半期に不適切な発生費用の資産化を行った際には、財務部門のディレクターから、不適切な会計処理であるとの抗議のメールを受け取ったが、「自分自身も不適切なことは十分認識しているが、NCJ のトップマネジメントから殆ど信頼を失っている状況、会社の危機的状況を理解して欲しい。」と返信したとされており、日本人 CEO もヒアリングにおいて、これが当時の本心であったと供述したとされている。

他方、AMEC の副事業本部長兼 CFO は、ヒアリングにおいて、「不適切会計をしてまで収益目標を達成せよと指示をしたことは一切ない。」「皆ルールの中でどれだけ出来るか

判ってやっているのだと私は思っていた。」などと供述したとされている。調査報告書は、AMEC の副事業本部長兼 CFO が本件に関して不適切会計を指示した証拠は検出されなかったとした上で、AMEC の副事業本部長兼 CFO は、他の AMEC 既存事業の会社に対しても厳しい収益目標達成の要請を行っているが、他社では同様の不適切な会計処理が行われた可能性は低いと思われると結論づけている。

## イ 経営管理監査部及び法務コンプライアンス部作成の調査報告書における原因分析等

経営管理監査部及び法務コンプライアンス部作成の調査報告書は、原因分析として、まず、「本件不適切会計の主因は、会計的裏付けを軽視し、表面的な数字(利益)合わせを優先した●●氏[注：NGPM の日本人 CEO]の経営姿勢、つまり適切な会計処理に対する意識の欠如にあったと史料する。」としている。また、日本人 CEO が訴えた業績プレッシャーについては、「●●氏は強い収益プレッシャーがあったと供述しているが、それは収益責任を持つ拠点経営者なら誰でも持つものであり、不適切会計を正当化するものではない。」、「NCJ マネジメントは、日次、週次、月次の厳しい収益管理を実施しているが、王道経理処理が何よりも優先することを強く要請している。」などと結論づけている。

また、NGPM の日本人 CEO は、ニデックに中途入社した者であったところ、調査報告書は、「●●氏の誤った判断の背景には、●●氏は NCJ グループに入社してから日が浅く、Nidec 流の厳しい収益管理にのみに意識が向けられこともあったと史料する。」、「NCJ は中途入社者を海外の拠点長として派遣する際には、マネジメント能力だけでなく十分に Nidec Way を実践できるかどうか評価したうえで派遣する必要があった。」などと分析している。

調査報告書は、このほか、AMEC によるモニタリングが不十分であったことなどを指摘するのみで、ニデック本社からの業績プレッシャーの在り方は全く問題視をしていない。

## ウ 調査の過程で経営管理監査部関係者でやりとりされたメールについて

上記のとおり、経営管理監査部及び法務コンプライアンス部が作成した報告書は、ニデック本社からの業績プレッシャーの存在を全く問題視していないが、調査の過程で経営管理監査部の部長や部員の間で交わされていたメールを見ると、経営管理監査部は、調査当初から、業績プレッシャーの存在に注目されることになると、調査範囲が拡大することを懸念しており、そのような結論に至らないよう留意していたことが窺われる。2022 年 1 月初旬に、経営管理監査部の部長及び部員らの間で交わされたメールには以下の記載がある。

マネジメントオーバーライドはないとしても、強い収益プレッシャーによって会計の検討が不十分であったというような説明は PwC 京都には通用しても、PwC ドイツは納得しない可能性があると思います。収益プレッシャーを環境的要因として捉えられた場合には、他にも不適切な会計が行われているのではないかと疑念を持つ懸念があります。

「マネジメントオーバーライドがあったのではなく会社全体として強い業績プレッシャーに負けて結果として不適切な処理の方向に走ってしまった」というような説明を PwC ドイツにしてしまうと、内部統制の大前提となる全社統制の不備として判断され、経理決算関係の全ての内部統制に不備ありとして、その調査対象が会計処理全体に広がるリスクが高いと思いますので、説明の仕方に気を付ける必要があると思います。

極度に強い業績目標達成のプレッシャーに対し、社長がマネジメントオーバーライドに相当する強い会計の指揮をとったが、それを防止する CFO による適正な評価と分掌が機能しなかったというのが実際なので、これを覆う綺麗な説明は苦しいです。

なんとなく、やっちゃった・・・というボカしたニュアンスでどこまで通用するか、難しいです。いっそ、辞めていく●●さん[注：NGPM の CEO]に全部、被ってもらうのが良かったりしますか？個人に限定すると範囲も限定できるのでむしろ良かったりして。

### (3) Nidec Global Appliance Brasil Ltda. (NGAB) で発覚した会計不正事案(2021 年度第 4 四半期に発覚)

#### ア 事案の概要

本件は、2022 年 3 月に、PwC ブラジル及びニデックのコンプライアンス・ホットラインに対してなされた内部通報が契機となって発覚した事案である。内部通報では、ACIM 内のビジネスプラットフォームであるグローバル家電(Global Appliance)事業傘下の Nidec Global Appliance Brasil Ltda. (NGAB)において、2021 年度決算に際し、トップマネジメントの指示で不適切な在庫評価引当金の取崩し、不適切な品質評価引当金の取崩し、不適切な経費調整、根拠のない収益計上等が行われたとされていた。

PwC 京都と協議を経て、監査等委員会が主導して調査を実施することとなり、監査等委員会は、経営管理監査部及び法務コンプライアンス部に対して調査実施を指示した。また、PwC 京都は、内部通報の内容に鑑みると、重要な虚偽表示の可能性が高く特に注意すべき状況にあり、監査意見を出すためには、外部専門家によるフォレンジック調査を実施することが必要であると指摘した。そのため、外部専門家を起用した上でフォレンジック調査が実施されることとなった。

経営管理監査部作成の2022年5月13日付けの調査報告書は、通報者が指摘するような会計処理が行われた事実が確認されたが、これらは、月次の業績報告すなわち管理会計上の数値に関するものであり、財務会計上の数値に影響した事実は認められず、財務報告は適正に行われていたとしている。また、財務報告について、不適切な会計処理が2件発見されたが、いずれも意図的な不正とは認められなかった旨結論づけている。なお、経営管理監査部による調査では、上記第6の2で述べた、顧客に対して発出された追加請求書も調査の対象になっていた。しかし、経営管理監査部による調査では、上記第6の2で述べたリベートレター及び減額約束メールが発見されなかったため、当該追加請求書に基づき不正な収益認識がなされた事実は発覚しなかった。

PwC 京都は、経営管理監査部の調査結果を受け入れ、2021年度の通期決算につき、無限定適正意見を付した監査報告書を提出している。

## イ フォレンジック調査費用の分担について

上記のとおり、NGABで発覚した会計不正事案については、PwC 京都の要請により、外部専門家を起用したフォレンジック調査が実施されたが、永守氏の指示により、外部専門家に支払うフォレンジック調査費用約5,140万円の半分をPwC 京都に負担させることになった。経営管理監査部が起案した、2022年6月8日付けのフォレンジック調査費用支払に関する稟議書には、永守氏からの「京都監査法人に半分もってもらおう交渉とすること」とのコメントが付されている。

上記につき、経営管理監査部所属の従業員及び経理部所属の従業員は、当委員会のヒアリングにおいて、「PwC 京都の要請で外部専門家を起用してフォレンジック調査まで実施したにもかかわらず、結論として会計不正が見つからなかったため、永守氏がフォレンジック費用の半分をPwC 京都に負担させるように指示してきた。監査法人に負担させることに違和感はあったが、永守氏の指示なので、PwC 京都と交渉することにした。」などと述べている。

交渉の結果、PwC 京都は、フォレンジック調査費用の半分に相当する金額を監査報酬から減額することを受け入れた(フォレンジック調査費用の半分に相当する2,570万円は、2021年度及び2022年度の監査報酬から按分して(1,285万円ずつ)減額することとされた。) <sup>262</sup>。フォレンジック調査費用の半分をPwC 京都に負担させることについて決裁を求める稟議書には、永守氏の以下のコメントが付されている。

---

<sup>262</sup> なお、2022年3月期の会社法の監査報告書は、一連の交渉が行われる前の、2022年5月13日に発行済みであった。

本来は100%負担して貰うべきところ、ヤムナシ。  
但、今後は安易な指示を出さぬようすべく、よい警告になったと思う。

当委員会が、フォレンジック調査費用の半分に相当する金額を監査報酬から減額した経緯につき、PwC Japanに質問したところ、以下の回答を得た。

*PwC 京都は、当該フォレンジック調査費用の取り扱いは監査報酬の交渉の一環であると考えていたこと、また、グループ監査報酬全体を考慮し、受け入れた。*

#### (4) 小型モータ事業本部 (SPMS) で発覚した会計不正事案 (2023 年度第 4 四半期に発覚)

##### ア 事案の概要

本件は、小型モータ事業本部 (SPMS) 傘下の中国の子会社であるニデックモータ (深セン) 有限公司 (NCHZ) 及びニデック (上海) 国際貿易有限公司 (NCHS) で発覚した会計不正事案である。

2024 年 1 月、NCHZ に新しく着任した日本人の総経理が、2024 年 1 月の売上高の進捗状況が不自然であることに不信感を抱いたことを契機に、SPMS が社内調査を実施して発覚した。また、同時期にグローバルホットラインに対して、「営業利益達成のため、SPMS のトップ層からの指示で、未実現の売上を計上した」旨の内部通報もなされた。

SPMS による社内調査の結果は、内部通報が指摘しているとおおり、NCHZ において、顧客からの発注がないにもかかわらず売上が計上されていた事実が発覚したほか、NCHS においても、同様の不正な売上計上等がなされていた事実が発覚したというものであった。

経営管理監査部及び法務コンプライアンス部は、小型モータ事業本部 (SPMS) から調査結果の報告を受け、当時代表取締役社長 (COO) であった小部氏とも相談の上、より客観的な調査を実施するために、別途、両部を主体とする調査を実施することとした。

##### イ 調査結果等

経営管理監査部及び法務コンプライアンス部が作成した 2024 年 5 月 10 日付けの調査報告書によれば、調査の結果、2023 年 4 月に NCHZ 及び NCHS の副董事長を兼任することになった SPMS 営業本部の副統括部長が、未出荷であり、かつ顧客からの合意を得られていないにもかかわらず、売上を計上するよう NCHZ の総経理に指示していた事実が判明した。調査報告書によれば、上記副董事長は、調査において、売上計画達成のために不正な売上計

上の指示を行ったことを認めており、また、「SPMS の事業本部長を務めていた執行役員<sup>263</sup>から、計画過達の強いプレッシャーを受けた」と供述したとされている。また、NCHSにおいても、上記副董事長は、部下が上記と同様の不正な売上計上を行っている事実を認識していたが、売上計画達成のため、当該売上計上を是正することはなかったとされている。

2022年度第1四半期から2022年度第4四半期までの間で過大計上されていた売上は、合計で約62億4,800万円であり、営業利益への影響額は約6億9,400万円であるとされている。

上記の執行役員からのプレッシャーに関連して、不正を指示したとされる副董事長に対するヒアリング議事録(2024年3月5日付け)には、以下の記載がある。

全く納得いかない内容の売上を言われて押し付けられている状況の中で、出来なかったら徹夜してでもやれ、出来るまでやれの繰り返しであり、叱責どころではない。前の事業本部長から、今の事業本部長もずっとそれをやられているので、私としてはこれ以上のプレッシャーには耐えきれなかったというのが実態である。

[略]

毎日怒号をやられて、お前はクビや。辞めろ。と散々毎日言われている。

[略]

●●さんは絶対に怒鳴ったり怒ったりはせず、やれる方法を考えようと言ってくれたが、それ以降の本部長からは、目の前で大声で怒鳴られたり、パワハラを散々受けたりして、私は精神的にこういう状況になってしまっている。

また、SPMS の事業本部長を務める執行役員に対するヒアリング議事録(2024年4月5日付け)には、以下のやりとりが記録されている。

<sup>263</sup> 当該執行役員は、グループ会社担当の執行役員であり、2023年4月から、SPMSも所管することとなり、同年6月に同本部長に就任した。

(質問者)

例えば、「できなかつたらお前はクビだ。辞めろ。」というようなご発言に心当たりはあるか？

(執行役員)

そういう発言はよくしているが、それは皆同じであり、私も言われている。ローパフォーマーはダメで中国との競争に勝たなければならないという事である。私は一般職の社員にはそういう事は言っておらず経営幹部なので言っている。経営幹部であれば明日もここに座っていられると思っただけはダメだというくらいの緊張感を持たなければならない。特に中国は我々の主戦場なので。

[略]

(質問者)

実際に辞めさせるという話ではなく、それくらいの気持ちでやれと言う意味か？

(執行役員)

そうである。私は訓示でも言っているが、ニデックでは厳しい事は言われるが社員の昇給も実現し待遇を上げている。社員に温かい言葉を言いながら多くの社員を早期退職させる会社とどちらの会社が本当の愛があるのかよく考えなければならないという事である。

上記のとおり、本件においては、SPMS の事業本部長を務める執行役員からの業績プレッシャーが不正の原因の一つとなったことが強く窺われる状況にあった。調査報告書は、「日本本社からのプレッシャー」と題した項において、以下のとおり総括しており、事業本部長を務める執行役員からの業績プレッシャーを正面から問題視はしていない。

ニデックとして高い業績の目標値を設定していることから、日本本社から海外拠点に対する強いプレッシャーがあったことは否定できない。

2022年3月までは●●氏(現顧問)、2022年4月からは▲▲氏(退職済)、2023年4月からは■●EVP[注：上記執行役員]が本部長として SPMS 事業部を管轄しており、●●氏が本部長を退く少し前までは業績も安定していたが、[顧客名]との取引中止等で業績が悪化し、▲▲氏時代から SPMS 社員に対するプレッシャーがより一層厳しくなっている。

管理職へのインタビューでは、目標値に対する厳しい指導は当然であるが、指導の域を越しているとの発言があった。一方で、プレッシャーで潰されないようにするためには、数値に追われるのではなくプロアクティブに先回りして動く必要があるとの意見もあった。厳しい指導に対する受け止め方は、人によって異なる。

[略]

ただし、インタビューや下記メールチェックを通じて、●●氏、▲▲氏、■●本部長から不正の指示があったことは確認されていない。

この点、経営管理監査部及び法務コンプライアンス部は、調査当初から、SPMS の事業本部長による過度な業績プレッシャーの問題に切り込むことを躊躇していたことが窺われる。上記のとおり、事業本部長からのプレッシャーを訴える副董事長のヒアリングが実施されたのは2024年3月5日のことであったが、事業本部長に対するヒアリングは同年4月5日に至って初めて実施されている。その間、PwC Japanからは、事業本部長に対するヒアリングを実施しないことについて繰り返し疑問が呈されている。経営管理監査部員が経営管理監査部長らに送信した同年4月1日付けのメールからは、事業本部長のヒアリングを実施しない理由を説明するのに苦労している様子が窺われる。

●●SVP[注：事業本部長]のインタビューを実施しない理由は下記(青字)の通りです。やや苦しいのでアドバイスがあればご教示ください。

[略]

●●EVP については、部下に対する強めの叱咤激励が散見されたと間接証言としてあがった。ただし、事業責任を担う NCJ 役員として永守代表の代弁者としての範疇に留まり、本人からの直接的な不適切な指示はいっさい検出されなかったことから、インタビューで改めての事実確認は不要(あるいは実施効果がない)と判断した。

これに対し、経営管理監査部長は、以下のメールを送り、永守氏に関する言及部分を削除するように指示している。

コメント作成ありがとうございます。永守 CMN の名前を出すのは PwC 側の誤解を生む可能性があるので、下記の通り修正の検討をお願いいたします。

●●EVP については、部下に対する強い叱咤激励が散見されたと間接証言としてあがった。ただし、メールチェック(チャット含む)からは本人からの直接的な不適切な指示の証拠は一切検出されなかったことから、インタビューで改めての事実確認の必要性は低いと判断した。

しかし、PwC Japan から、事業本部長に対するヒアリング実施が改めて要請され、最終的に、経営管理監査部及び法務コンプライアンス部は、事業本部長のヒアリングを実施するに至っている。

法務コンプライアンス部を所管していた執行役員経験者は、当委員会のヒアリングにおいて、「会計不正が相次ぐ理由は、高すぎる業績目標と異常ともいえる業績プレッシャーだと分かっていた。しかし、永守氏の経営スタイルを否定することはニデックではあり得ないことであった。否定すれば、直ちに『辞めろ』ということになる。」などと述べている。

#### 4 会計不正事案の監査役会ないし監査等委員会等への情報共有

上記第2の7(5)のとおり、会計不正の疑いが生じた場合、経営管理監査部は、その段階で、常勤の監査等委員(監査役会設置会社であった当時は常勤監査役)にも報告を行っている。また、調査結果は調査報告書の形に取りまとめられ、常勤の監査等委員(監査役)にも共有されている。

そして、社外の監査等委員(監査役)に対しては、監査等委員会(監査役会)の場で報告がなされている。

ニデックの監査等委員会(監査役会)の議事録は極めて簡素な記述がなされるにとどまっております。議事の音声データ等は見当たらないため、監査等委員会(監査役会)の場で、どのような報告がなされ、監査等委員(監査役)の間でどのような議論がなされたのかを客観的な資料から窺い知ることは困難であるが、議事録によれば、2019年調査に係る調査報告書について報告がなされた2019年3月以降、上記3で紹介した、日本電産サーボ株式会社(NSRV)で発覚した会計不正事案、Nidec GPM GmbH(NGPM)で発覚した会計不正事案、Nidec Global Appliance Brasil Ltda.(NGAB)で発覚した会計不正事案及び小型モータ事業本部(SPMS)で発覚した会計不正事案が報告されたほか、ニデックマテリアル(浙江)有限公司(NMZC)で2023年度第1四半期に発覚した会計不正事案が報告されている。

当委員会がヒアリングを行った社外の監査役経験者や監査等委員(経験者を含む。)は、監査役会ないし監査等委員会の場で、ニデックグループで起きた会計不正事案について報

告を受けたことはあるとしつつも、その報告は概括的なものであり、資料が配付されるわけでもないため、原因背景について深く議論をするまでには至っていなかったなどと述べている。また、ニデックグループにおいては、2019年調査事案以降、立て続けに会計不正事案が発覚しているが、当委員会がヒアリングを行った社外の監査役経験者や監査等委員（経験者を含む。）の中に、立て続けに会計不正が発覚することについて違和感を感じたり、不正が起こる根本的な原因が是正されていないのではないかと考えたなどと述べる者は見当たらない。

既に説明したとおり、過去に発覚した会計不正事案は、過度の業績プレッシャーを背景に発生している。社外の監査役経験者や監査等委員（経験者を含む。）も、ニデックにおいて業績目標達成が厳しく要求されていることは、取締役会でのやりとりなどを通じて認識していたと述べるが、非現実的ともいえる業績目標が設定された上、その達成が厳しく求められているが故に会計不正が発生しているとまでは考えなかったなどと述べている<sup>264</sup>。

他方、常勤監査等委員の一人は、立て続けに起こる会計不正事案について経営管理監査部から情報共有を受け、様々な拠点において会計不正が相次いで発覚する背景には、ニデックにおいて、そもそも高すぎる業績目標が設定されており、その業績目標が必達とされていたという事情が存在すると考えていたと述べている。もっとも、当該常勤監査等委員は、「高い目標を掲げ、その達成に向けて尽力するというのは、創業者である永守氏の経営スタイルそのものであり、その在り方を正面から疑問視することは難しいと考えていた。」と述べている。

なお、取締役会に対しては、会計不正事案に関与したことを理由として懲戒処分がなされる場合には、懲戒処分の内容とともに事案の概要が報告されているが、それ以上に、会計不正事案についての報告は特段なされていない。当委員会がヒアリングを行った社外取締役（経験者を含む。）の中に、取締役会において、会計不正事案について特段の議論をしたと述べる者はいない。

## 第10 法務コンプライアンス部について

当委員会の調査の結果発覚した会計不正事案や過去に発覚した会計不正事案に関連して、第2線の機能を有する経理部門や第3線の機能を有する経営管理監査部が何をしてきたかは、これまで述べてきたところから明らかであると思われるが、本項では、経理部門と同様に第2線の機能を有する法務コンプライアンス部に焦点を当てて、若干の補足説明を行う。

これまで述べてきたとおり、ニデックにおいては、業績目標達成に向けた過度のプレッシャーが事業本部や国内グループ会社に向けられ、それが会計不正を引き起こす原因と

<sup>264</sup> 実際、監査等委員会（監査役会）の議事録を見ても、ニデックにおける業績目標の設定や業績管理の在り方に関して、監査等委員（監査役）の間で議論された形跡は確認できない。

なってきた。法務コンプライアンス部員も、内部通報対応等を通じて、ニデックにおける過度な業績プレッシャーの存在を問題として認識していたと述べている。

また、前述のとおり、ニデックの法務コンプライアンス部コンプライアンスチームは、2018年度から国内グループ会社全社を対象にコンプライアンスセミナーを実施し、セミナー終了後に法務コンプライアンス部員が各社からの個別相談に応じる取組をしているが、国内グループ会社の役職員から、過度の業績プレッシャーに関する相談がなされることもあった。

例えば、コンプライアンスセミナーの実施報告書によれば、2023年12月にある国内グループ会社を対象として実施されたコンプライアンスセミナーにおいて、国内グループ会社の出席者から、「本社のプレッシャーがキツイ。グレーのところまでやるし、営業利益しか言わないので、なんでも出来てしまう。本来はもっと他に指標があるのに、そこしか追求しないことに問題がある。」、「適応障害になる人もいて、会社の雰囲気非常に暗くて何とかしたいと思っている。」といった相談がなされている。

また、同時期に実施された別の国内グループ会社を対象としたコンプライアンスセミナーにおいても、国内グループ会社の非管理職従業員から、「缶詰会議と社員が呼ぶ夜の会議に疑問を持つ社員が複数おり、その会議の存在は全員が知っていた。会議室の電気を消してPCの明かりだけで会議をしている。アイデア出しらしいが、その目標に対してアイデアを出さないと部屋から出ることが出来ない。」、「管理職になると上からのプレッシャーのせいか、退職してしまい、今、管理職がおらず、兼務ばかりになっている。絶対に管理職にはなりたくない。」といった意見が出たほか、管理職から、「缶詰会議とは、124%アイテム出しのことだろう。部長以上の役員を入れ、社長も含め行っている・・・毎日行っている。昨年の業績が悪くなって以来、1年くらい実施している。夜中11時頃までやることもある。言い訳だが、NCJからのプレッシャーが強い。」といった発言がなされている。

さらに、2025年1月に小型モータ事業本部(SPMS)を対象に実施したコンプライアンスセミナーの報告書には、セミナー後のアンケートにおいて、「複数名から『経営幹部(名前記載なし)から「嫌なら(会社を)辞めろ」「嫌なら(職位を)降りろ」という言い方をされており、パワハラだと感じている』旨の記載があった」などと記載されている。

上記コンプライアンスセミナーの状況は、2025年2月15日に開催されたコンプライアンス委員会において報告されているが、「今回のセミナーでは、参加者(非管理職)から『昔はひどかったが、今は大声でどなる人は相対的に少なくなっている。』旨の声が多数寄せられた。」といった記載がなされているにとどまり、SPMSの経営幹部からのパワーハラスメントを指摘する声が上がっていることは記載されていない。

このように、法務コンプライアンス部は、その活動を通じて、ニデック本社から事業本部や国内グループ会社に対して、業績目標達成に向けた過度なプレッシャーがかけられている事実を把握していた。もっとも、法務コンプライアンス部が過度の業績プレッシャー

を是正するべく、問題提起をすることはこれまでなかった。上記第9の3(4)でも紹介したが、法務コンプライアンス部を所管していた執行役員経験者は、当委員会のヒアリングにおいて、「会計不正が相次ぐ理由は、高すぎる業績目標と異常ともいえる業績プレッシャーだと分かっていた。しかし、永守氏の経営スタイルを否定することはニデックではあり得ないことであった。否定すれば、直ちに『辞めろ』ということになる。」などと述べている。

他方、法務コンプライアンス部に所属した経験を有する者の中には、「過度な業績プレッシャー」が存在することを当然の前提と捉え、問題意識を持たなかったと述べる者もいる。

法務コンプライアンス部は、一部の会計不正事案の調査に関与し、ニデック本社の経営幹部からのプレッシャーの存在を訴えるグループ会社関係者のヒアリングにも参加しているが、これらの事案に関する調査報告書には、ニデック本社の経営幹部による業績プレッシャーの存在は問題として指摘されていない。元法務コンプライアンス部員の一人は、「当時の価値観はおかしかった。」としつつ、「グループ会社担当の執行役員から強い業績プレッシャーをかけられたとしても、右から左に受け流し、できないときはできないと言わないといけない、不正をした方が悪いと考えていた。」などと述べている。

非現実的ともいえる高い目標を設定してその達成を厳しく求めつつ、同時に「王道経理」を求めるのは、永守氏の経営スタイルであり、永守氏の思想が法務コンプライアンス部員にも浸透していたことを端的に物語るエピソードであるが、このような考え方は、法務コンプライアンス部による内部通報対応にも影響を及ぼしている。

例えば、2018年9月にある国内グループ会社の従業員から、内部通報窓口に対して、「NCJの関係会社管理部の重役が●●[注：グループ会社]の財務、営業担当専務を恫喝し、不正売上計上の指示出しに追い込んでいます。」との通報がなされている。「NCJの関係会社管理部の重役」とは、グループ会社担当の執行役員を指していると考えられるが、法務コンプライアンス部は、グループ会社の幹部に対する指導を行って、通報対応を完了させている。法務コンプライアンス部員が通報者に対応内容をフィードバックしたメールには、「頂きました通報内容につき、直ちに対応を行い、●●[注：グループ会社]幹部に対して王道経営・王道経理処理の徹底の指示を行っております。[略]今回の通報のおかげをもちまして、不正経理処理に至る前に是正措置を行えましたこと、大変に感謝しております。ありがとうございました。」と記載されている。

## 第11 会計不正に関するニデックの経営トップの関与・認識について

永守氏が、今般発見された会計不正を指示・主導した事実は発見されなかった。もっとも、永守氏は、特命監査を行っている従業員からの報告を通じて、本来であれば直ちに是正が必要な会計不正を計画的に処理する例があることを把握していたが、それを受け入れ

ている。例えば、前述した、ニデックプレシジョン株式会社(NPCJ)(旧日本電産コパル株式会社(NCPL))で発生した会計不正に関しては、一部の設備等の減損が必要な状態にあることを認識しながら、それを直ちに減損せず、「計画的」に処理することを容認していた。これは会計不正の是正を先延ばしにすることにほかならず、それ自体会計不正と評価される。したがって、永守氏は、一部の会計不正を容認したとの評価は免れない。

また、当委員会の調査の結果発見された会計不正は、いずれも強すぎる業績プレッシャーを原因として引き起こされていた。業績プレッシャーの起点となっていたのは、永守氏である。永守氏もそれを十分に認識しており(内部監査部門に会計監査に特化した部署を設けたのは、永守氏のリスク認識の表れである。)、現実には、ニデックグループでは業績プレッシャーを背景にした会計不正の発覚が相次いでいた。それにもかかわらず、永守氏は、高すぎる業績目標の達成を求め続けた。また、2024年度には、岸田氏らから「負の遺産」の処理に要する費用を事業部門や子会社の業績評価には織り込まない形での構造改革実施を繰り返し進言されたが、それを却下し、結果として本来処理すべき「負の遺産」が処理されない事態を招いている。

以上を踏まえると、今般発見された会計不正について最も責めを負うべきなのは、永守氏であると言わざるを得ない。

岸田氏が今般発見された会計不正を指示・主導したり、黙認した事実は発見されなかった。むしろ、2024年度に、永守氏に対し、「負の遺産」の処理に要する費用を事業部門や子会社の業績評価には織り込まない形での構造改革実施を繰り返し進言するなど、ニデックの財務健全化のために相応の努力をしたと評価できる。ただし、最終決定権限が永守氏にあったとはいえ、上記の形での構造改革を実施しなかった結果、会計不正が引き起こされる結果となっている。「負の遺産」の処理がニデックにとっての重要な経営課題であったことを踏まえると、岸田氏としては、「負の遺産」の内容を自ら精査し、仮に処理が必要な「負の遺産」があったのであれば、永守氏の意向に反するとしても、その処理を進言する必要があったと考えられる。

小部氏は、一時期代表取締役社長を務めているが、長らく営業を所管しており、経理業務を所管したことはなく、小部氏が今般発見された会計不正を指示・主導した事実は発見されなかった。また、小部氏が、会計不正を具体的に認識し、それを黙認したと認めるまでの証拠は発見されなかった。もっとも、小部氏も、頻度や詳細さは永守氏に及ばないとはいえ、A氏から特命監査の報告を受け、A氏が、会計不正を含めた不正を秘密裏に処理している事実を把握しており、少なくとも概括的には、本来であれば直ちに是正が必要な会計不正が計画的に処理されていることを認識・黙認していたと認めるのが相当である。

かつて永守氏の後継者と目され、代表取締役社長を務めたことのある吉本氏及び関氏が、今般発見された会計不正を指示・主導したり、黙認した事実は発見されなかった。

## 第12 社外役員認識等

社外取締役や社外監査役が当委員会の調査の結果発見された会計不正の存在を認識していたことを窺わせる事実は発見されていない。

むしろ、当委員会の調査では、会計不正の存在を示唆したり、その問題意識を持つ契機となるような情報があえて社外の監査等委員(監査役)をはじめとする社外役員に共有されていない状況が浮かび上がっている。

会計不正は、永守氏を初めとするニデック本社経営陣からの強い業績プレッシャーを背景に行われている。社外の監査等委員(監査役)に対しては、発覚した会計不正事案の概要についての説明が経営管理監査部からなされているが、当委員会がヒアリングを行った社外の監査等委員(監査役)の中で、ニデックにおける強い業績プレッシャーの存在が不正を引き起こす原因であると認識していた者はいない。

また、ニデックの抱える大きな問題であった「負の遺産」の存在は取締役会や監査等委員会(監査役会)には報告されておらず、社外の監査等委員(監査役)の中で、「負の遺産」の存在が長年にわたるニデックの課題であることを認識していた者はいなかった。

さらに、「負の遺産」解消のための資産健全化プロジェクトについては、外部の法律事務所による会計不正事案の調査が進行中の2019年3月に監査役会に報告されたことが確認されている。どのような報告がなされたかは客観資料からは明らかではないが、当時の常勤監査役は、当委員会のヒアリングにおいて、「監査役会では、資産健全化プロジェクトについて、『将来的に引き当てリスクのあるものを管理して先手先手を打って処理をするプロジェクトである。』といった程度の説明しかなされず、ニデックが抱える『負の遺産』の問題などは説明されなかった。」などと述べており、問題の本質に触れることを回避しながら表面的な説明がなされたにとどまっていたことが窺われる。実際、当時の社外監査役の一人は、当委員会のヒアリングにおいて、資産健全化プロジェクトについて説明を受けた記憶は残っていないと述べている。

2022年度第4四半期に実施された構造改革も同様である。これは、長年にわたって溜まっていたニデックの膿とも言うべき「負の遺産」を解消するための取組であったが、議事録を確認する限り、構造改革実施時には、取締役会や監査等委員会で特段の説明はなされていない。2023年10月3日に開かれた監査等委員会では、ニデック本社のCF0から、2023年度第2四半期の業績について説明が行われ、その中で、2022年度は大幅な下方修正と構造改革が行われた旨の紹介がなされたのを契機に、構造改革の中身に関する質疑が行われている。しかし、議事録によれば、「構造改革の内訳としては生産設備の減損が金額的に大きく、今後投資判断を行う際に、設備投資判断の基礎となる受注の見通し等の確実性についてチェックを行う仕組みを設けることとした、との説明があった。」と記載されているのみであり、構造改革の背景にある「負の遺産」の問題や計画的処理について報告・議論がなされた形跡はない。また、当委員会がヒアリングをした社外の監査等委員の中で、

2022 年度第 4 四半期の構造改革を「負の遺産」解消のための取組であると理解している者はいなかった。

また、社外の監査等委員(監査役)をはじめとする社外役員は、当委員会のヒアリングにおいて、一様に、永守氏の経営理念を反映して、高い業績目標が掲げられ、その達成が強く求められていたことは認識していたと述べているが、そもそも業績目標が非現実的なものであり、それが会計不正を引き起こす原因となっていたと考えた者は見当たらず、当委員会のヒアリングにおいては、「高い目標を掲げてその達成に向けて努力することは、ニデックの成長にとって良いことだと感じており、それが問題であるとの認識は持たなかった。」などと述べている。

### III 原因分析・再発防止

#### 第 1 原因分析

##### 1 過度な業績プレッシャー(永守氏の経営理念の破綻)

今般発見された会計不正の原因としてまず挙げるべきなのは、過度な業績プレッシャーの存在である。この業績プレッシャーは、そもそも非現実的な目標設定がなされ、続いてその達成に向けて極めて強いプレッシャーが加えられることにより生まれている。

誰もが非現実的であると受け止める目標を掲げ、それを達成してみせるというのは、まさに永守氏の経営理念の根幹をなす考え方であり、永守氏は、当委員会のヒアリングにおいても、そのようなやり方で、一代でニデックを世界的な総合モーターメーカーへと育て上げたと述べている。また、このようなやり方を否定するのであれば、日本から 1 兆円企業が誕生することはないとも繰り返し述べている。

当委員会としても、高い目標、時には一見不可能とも思われる目標を掲げ、その達成に向けて尽力することが、企業の成長にとって必要であることには同意であり、その意味では、永守氏の経営理念を否定するものではない。また、当委員会は、永守氏が、「王道経営」を追求しようとしていたことを否定するつもりはないが、ニデックグループの規模が拡大する中、永守氏において「ハンズオン」の経営を独断的に行うことには限界があったと言わざるを得ない。当委員会が調査の過程で目にしたのは、株価を意識した業績目標がトップダウンで設定され、それが事業本部や国内グループ会社の実力や事業環境と乖離しているにもかかわらず、その達成のために永守氏をはじめとするニデック本社の経営幹部から苛烈ともいえる強いプレッシャーが事業本部や国内グループ会社に対して日々かけられているという実態である。

ニデックの事業に実際に携わっていない当委員会が、業績目標が現実的であったか否かを論じることは一見無謀なことであるように思われる。しかし、業績目標が各事業の実力

を踏まえて設定されていたわけではなく、「投資家目線で考えると業績はどうあるべきか。」を基準に設定されていたこと、事業本部や国内グループ会社の幹部が非現実的な目標であると口を揃えて主張していること、苛烈なプレッシャーを受け、時に会計不正に手を染めつつも業績目標を達成できない事業本部や国内グループ会社が相次いでいることなどを踏まえると、当委員会としては、ニデックにおいて設定されていた業績目標は「非現実的」なものであったと認定せざるを得ない。

そして、業績目標達成に向けたニデック本社の経営幹部から事業本部や国内グループ会社の幹部に対するプレッシャーは極めて強いものであった。特に国内グループ会社の幹部に対してかけられたプレッシャーは苛烈と表現すべきものであり、業績目標未達の場合には、連日、深夜にわたるまで会議が開催され、ニデック本社の経営幹部から目標未達を激しく責め立てられ、徹夜で営業利益を捻出する策を出すよう迫られることもあった。これは、決算期末終了後であっても例外ではなく、営業利益の速報値が見込みよりも悪かった場合には、決算締切りまでに数値を積み上げるよう指示がなされていた。国内グループ会社の幹部の一人が、「業績フォロー会議の場で、グループ会社担当の執行役員が業績目標達成のための具体的な助言をすることはない。単に目標を達成するよう強く求めるだけである。」などと述べているように、業績目標達成のための苛烈なプレッシャーは、単に数値目標を達成することのみに焦点が当たったものであり、国内グループ会社の幹部は、そのプレッシャーに耐えかね、会計不正に手を染めることとなっている。

ニデックは、内部監査部門である経営管理監査部に会計監査に特化した部署を置くという、他の多くの企業には見られない稀な体制を構築している。経営管理監査部には、会計事務所出身者など専門性を有する従業員が所属し、年間60程度の拠点の会計監査を行っている。いわゆる不正のトライアングルに即していえば、ニデックは、他の企業と比較しても、会計不正を行う「機会」が抑止された企業であるともいえる。ニデックにおいては、その抑止機能を遥かに凌駕する程の強い「プレッシャー(動機)」が存在していたと言わざるを得ない。

高い目標を掲げてそれを達成するという永守氏の経営理念そのものは否定されるものではないが、永守氏の経営理念が実際の経営現場では破綻を来していたと評価せざるを得ない。

## 2 永守氏の絶対性

ニデックは、「永守氏の会社」であったとあってよく、実際に、あらゆる権限が永守氏に集中していた。ニデックグループの経営幹部の人事権や報酬決定権限は、永守氏が掌握しており、その状態は、当委員会が設置される直前の2025年8月まで続いている。2018年6月には、吉本氏が代表取締役社長になり、以降、関氏や岸田氏が社長に就任しているが、吉本氏、関氏及び岸田氏に与えられた決裁権限は限定的であった。

永守氏が持つ権限の中でも、ニデックグループの経営幹部の人事権は、ニデックグループの経営幹部が、業績目標達成のために、時に極めて厳しいプレッシャーを部下にかけ、会計不正を引き起こす原因を作ってきたといえる。永守氏は、しばしばその人事権をちらつかせつつ、ニデックグループの経営幹部にプレッシャーをかけているが、それは「言葉の綾」などではなく、実際に、ニデックグループの経営幹部は、業績未達の責任を取って降格されたり、ニデックからの退出を余儀なくされることを繰り返している。2018 年度下期に発覚した家電産業事業本部 (ACIM) における会計不正事案は、2018 年 6 月に代表取締役社長に就任した吉本氏が、永守氏から厳しい業績プレッシャーを受ける中、ACIM の事業本部長に強い業績プレッシャーをかけたことを背景に引き起こされた会計不正であった。代表取締役社長 1 年目であった吉本氏にとって、ACIM の業績未達が、ニデック初の永守氏以外の代表取締役社長としての立場を危うくするものと受け止めたであろうことは想像に難くない。

今般発覚した会計不正の背景には、ニデックが長年抱えてきた「負の遺産」の問題があり、それを解消するための取組も断続的に行われてきたが、いずれも徹底した取組とはなっておらず、抜本的な対策を取ることのできないまま推移し、負の遺産が温存される結果となっている。その原因も、永守氏が求める業績を達成しなければならないとのプレッシャーがニデックグループの経営幹部にかかっていたからであり、その背景には、人事権をはじめとする永守氏の絶対的な権限があったと考えられる。

ニデック本社の CFO が 2022 年度第 4 四半期に主導した「構造改革」の名の下での「負の遺産」の処理は、営業利益目標 1,000 億円を確保するとの前提で実施されたために、一部、本来速やかに処理すべき「負の遺産」が「計画的処理」に回されたという点で、徹底さを欠いたものとなった。しかし、永守氏に構造改革実施を了承してもらうためには、1,000 億円の営業利益確保は必須の条件であったであろうことも想像に難しくなく、業績目標達成に向けて、永守氏から直接厳しいプレッシャーがかけられる中、ニデック本社の CFO は、可能な限り、ニデックの財務健全化を図ろうとしたとの評価も可能であると思われる。

この点については、岸田氏も同様であり、2024 年度第 4 四半期に、「負の遺産」を解消するべく、永守氏に対して、繰り返し、通常の事業活動から生ずる営業利益をもって対外的に公表している業績目標を達成しつつ、それとは別枠での「構造改革」の名の下での「負の遺産」の処理を提案しているが、永守氏から提案を却下され、本来処理すべき「負の遺産」が処理されない結果となっている。岸田氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「2025 年度以降は、ニデックの組織を改革して、より強靱な会社に変えていこうと考え、プランを練っていた。それを実現するためには、社長 1 年目である 2024 年度に永守氏からの信頼を勝ち得る必要があり、『負の遺産』の処理を別枠で行うのではなく、それ込みで営業利益 2,400 億円を達成することを目指さざるを得なかった。」などと述べている。本来であれば、岸田氏としては、処理すべき「負の遺産」の処理が漏れてはいないか、自ら精査し、是々非々の判断をするべきであったといえるが、永守氏の後継者候補と目されていた吉本

氏や関氏がいずれも業績悪化の責任を取る形でニデックを去ることを余儀なくされたことを踏まえると、岸田氏が抱いた懸念も頷ける面はある。

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。

### 3 牽制機能の不全

上記で述べたとおり、ニデックにおいては、永守氏が絶対的ともいえる権限を有する中、永守氏がトップダウンで設定した非現実的な業績目標の達成が苛烈ともいうべきプレッシャーを伴って求められており、これが今般発覚した一連の会計不正を引き起こす原因となった。そして、それに歯止めをかけるはずの牽制は機能していなかった。

#### (1) 経理部門について

当委員会の調査の結果発見された会計不正の相当数には、事業本部や国内グループ会社の経理部門が関与していた。また、ニデック本社の経理部門が関与した会計不正も発見された。

本来、第2線として牽制機能を果たすはずの経理部門が自ら会計不正に関与したことの背景には、CFO やその傘下の経理部門が業績達成の責任を負わされているという、理不尽ともいえる状況が存在している。業績目標の達成が危ぶまれる状況下、永守氏がニデック本社のCFO や経理部門、更には事業本部や国内グループ会社のCFO や経理部門に目標達成を厳しく求めることは日常であり、業績目標が未達に終わった際に、これらのCFO をメール等で罵倒することも日常であった。

ニデックの経理部門は、このような強いプレッシャーに晒される中、営業利益を捻出するために会計不正に手を染めたのであり、第2線として機能する環境に置かれていなかった。2018年度下期に発覚した家電産業事業本部(ACIM)及び車載事業本部(AMEC)における会計不正事案の調査(2019年調査)に当たった外部の法律事務所は、経理部門が事業部やグループ会社事業管理部又は子会社の経営陣に主に従属しているなど、独立性に問題があり、また、対事業部との関係で、ニデックの経理部が十分な権限を行使できていなかったなどと指摘し、事業部又は子会社の経理部門からニデック本社の経理部への直接の報告体制を整備することなどを提言した。これを受けて、ニデックでは、子会社にも最高業績管理責任者(CPO)を置いた上で、業績管理業務は、ニデック本社の最高業績管理責任者(CPO)

に対するレポーティングライン上にある子会社の最高業績管理責任者(CPO)が担当することとし、子会社の CFO は、ニデック本社の CFO に対するレポーティングライン上に位置づける体制とすることを検討したが、人材不足が原因でこの構想は実現していない。

ニデック本社の経理部門については、グループを統括する部門としての横串機能の脆弱さも指摘する必要がある。

例えば、モーション&エナジー事業本部(MOEN)傘下の子会社に対する仕入先からの求償請求について、2024 年度の連結財務諸表において偶発債務を注記すべきであったのに記載されていなかったという事案が発覚しているが、このような事態が生じた背景には、ニデック本社から当該子会社に対し、レポーティングパッケージに関する体系的な説明、周知がなされていなかったり、当該子会社側の会計システムとニデックの連結決算用の会計システムが連携していなかったといった事情が存在する。

また、ニデックにおいては、過去から、グループ全体の「負の遺産」を把握する取組が行われているが、ニデック本社の経理部門がグループ内に存在する「負の遺産」の全容を把握することは困難を極めている。これは、そもそも、ニデック本社の経理部門がグループ内の各拠点の経理・財務の状況を把握できていなかったことを意味しており、正しい連結決算を行う前提が欠けていたと言わざるを得ない。

ニデック本社の経理部門がグループ内の各拠点の経理・財務の状況を把握できていなかったこと背景には、ニデックグループが、国内・海外の企業を買収した後も、その統廃合を進めてこなかったという事情も影響したのではないかと思われる。買収した子会社をそのままの姿で存続させるというのは、永守氏のポリシーでもあるが、2025 年 9 月末時点で、ニデックグループは、合計 354 社に上る子会社及び関連会社で構成され、一つの子会社が複数の事業本部に所属することもある。このような複雑・多岐にわたるグループ構成が、ニデック本社の経理部門がグループ内に横串を通すことを難しくさせた可能性もある。

## (2) 経営管理監査部について

上記のとおり、ニデックの内部監査部門である経営管理監査部は、会計事務所出身者などの専門人材を揃え、各拠点の会計監査を行っているほか、会計不正事案が発覚した場合には、会計監査人とも連携しながら特別調査を実施している。当委員会は、経営管理監査部による会計監査や特別調査に関する資料を精査したが、それらの資料からは、経営管理監査部が、その専門性を発揮しつつ、会計監査や特別調査を実施している様子が窺われた。

他方で、経営管理監査部は、ニデックグループにおいて会計不正が頻発する根本原因に切り込むことをあえて回避していたと評価せざるを得ない。

例えば、資産健全化プロジェクトでは、網羅性に欠ける面があったとはいえ、様々な拠

点が「負の遺産」を抱えている状況が明らかとなり、また、経営管理監査部としても、意図的な不正行為であることを否定できない「負の遺産」が相当数存在すると評価していた。この状況を踏まえると、個別の拠点に問題があるというにとどまらず、ニデック本社が原因を作り出している可能性があると考えるのが自然であり、意図的な不正行為であることを否定できない「負の遺産」がどのような経緯で発生することとなったのか、更に事実確認を行い、仮にそれらが会計不正であることが確認されたのであれば、様々な拠点において会計不正が発生したのは何故か、根本原因がニデック本社にあるのではないかと、更に深掘りした調査をしてしかるべきである。しかし、経営管理監査部は、そのような調査を行おうとはしなかった。

実のところ、経営管理監査部は、特別調査を通じて、ニデックグループにおいて会計不正が頻発する根本原因が、ニデック本社からの強い業績プレッシャーにあることを認識していたが、あえてその問題に触れないようにしてきたというべきである。

例えば、日本電産サーボ株式会社(NSRV)で発覚した会計不正事案においては、グループ会社担当の執行役員からの強い業績プレッシャーの存在を訴えるNSRV役職員の声があることを認識しつつ、ヒアリング議事録からは、それを窺わせる記載を削除するなどし、国内グループ会社幹部の責任に矮小化した調査報告書を作成している。

また、Nidec GPM GmbH(NGPM)で発覚した会計不正事案の調査に際しても、経営管理監査部は、ニデック本社からの業績プレッシャーの存在に注目されると、調査範囲が拡大してしまうのではないかと懸念しながら調査を進めており、調査報告書においても、ニデック本社からの業績プレッシャーの在り方を問題視してはいない。

経営管理監査部の役職員らは、当委員会のヒアリングにおいて、「不正の根本原因が、グループ会社担当の執行役員による過度なプレッシャーであることはよく分かっていた。しかし、当該役員は、永守氏のお気に入りであり、当該役員の問題を取り上げるからには、確実な証拠が必要だと考えていた。安易に当該役員の問題を取り上げると、逆にこちらがやられるのではないかという思いがあった。」、「グループ会社担当の執行役員は、永守氏のスタイルに忠実に従って、グループ会社に過度なプレッシャーをかけていた。この執行役員の言動を問題視することは、永守氏の経営スタイルを否定することを意味しており、正面から問題として指摘することは難しいと感じていた。」などと述べており、このように事実を矮小化した調査がなされた背景には、永守氏の経営理念を否定することへのおそれが存在したものと思われる。

また、経営管理監査部による特別調査は、決算スケジュールを遅延させないことを第一に進められていた。そのため、発覚した会計不正事案の調査も決算スケジュールありきで進められていた上、調査範囲を拡大させるような深掘り調査は回避されていた。

経営管理監査部を所管していた元執行役員は、「永守氏は、どこよりも早く決算発表をすることを信条としていた。決算スケジュールが遅延することは、ニデックにおいてはあり得ないことであり、永守氏の逆鱗に触れることは明らかであったため、決算スケジュー

ルに間に合わせることを最優先に対応していた。」などと述べている。日本電産サーボ株式会社(NSRV)で発覚した会計不正事案の調査当時に経営管理監査部員間で交わされたメールに、「決算さえ人質に取られていないのであれば、もっとちゃんと調査をしてこの際膿を一気に出してしまいたいものです。」と記載されていることから窺われるように、決算スケジュールありきでの調査を余儀なくされた結果、膿を出し切る調査を行うことができない状態にあったと考えられる。

これらの問題は、いずれも、上記 2 で述べた、永守氏の絶対性の現れであるといえるが、経営管理監査部は、ニデックが抱える根本的な問題に対しては、牽制としての機能を果たすことができていなかったと言わざるを得ない。

### **(3) 法務コンプライアンス部について**

法務コンプライアンス部についても、経営管理監査部について述べたのと同様のことが当てはまる。法務コンプライアンス部員は、内部通報対応や社内向けのコンプライアンスセミナー、会計不正事案の調査等を通じて、ニデック本社から事業本部や国内グループ会社に対して、業績目標達成に向けた過度なプレッシャーがかけられている事実を把握していた。しかし、法務コンプライアンス部を所管していた執行役員経験者が「会計不正が相次ぐ理由は、高すぎる業績目標と異常ともいえる業績プレッシャーだと分かっていた。しかし、永守氏の経営スタイルを否定することはニデックではあり得ないことであった。否定すれば、直ちに『辞めろ』ということになる。」などと述べているように、永守氏の経営スタイルを否定することを躊躇し、根本的な問題に切り込もうとはしてこなかった。

また、当委員会の調査においては、法務コンプライアンス部員が、強い業績プレッシャーが存在することへの問題意識を持つことができなかつた事例も観察された。例えば、法務コンプライアンス部は、一部の会計不正事案の調査に関与し、ニデック本社の経営幹部からのプレッシャーの存在を訴えるグループ会社関係者のヒアリングにも参加しているが、これらの事案に関する調査報告書には、ニデック本社の経営幹部による業績プレッシャーの存在は問題として指摘されていない。元法務コンプライアンス部員の一人は、「当時の価値観はおかしかった。」としつつ、「グループ会社担当の執行役員から強い業績プレッシャーをかけられたとしても、右から左に受け流し、できないときはできないと言わないといけない、不正をした方が悪いと考えていた。」などと述べている。

### **(4) 監査等委員会(監査役会)について**

今般、ニデックグループの様々な拠点で多数の会計不正が発覚した。これらの会計不正は、永守氏を初めとするニデック本社の経営幹部による強い業績プレッシャーを原因として発生したものであり、また、ニデック本社の経営幹部が関与した不正もあった。このよ

うなニデック本社の経営幹部を起点とする問題に対しては、監査等委員会(監査役会)が牽制として機能する必要があるが、ニデックの監査等委員会(監査役会)は、以下に述べるとおり、牽制として機能していなかった。なお、以下では、社外の監査等委員(監査役)について言及しているが、同様の問題は監査等委員ではない社外取締役にも該当する。

## ア 常勤の監査等委員(監査役)について

ニデックグループにおいては、会計不正が度々発覚し、その都度、経営管理監査部等による特別調査が行われているが、その中には、監査等委員会(監査役会)が調査の主催者となったものもあり、常勤の監査等委員(監査役)が対応に当たっている。

これらの常勤の監査等委員(監査役)の一部は、平素、経営管理監査部と近い場所で執務をしていることもあり、経営管理監査部による調査状況を把握する中、会計不正の根本原因がニデック本社からの厳しい業績プレッシャーにあることを理解していた。しかし、これらの常勤の監査等委員(監査役)が、ニデック本社からの厳しい業績プレッシャーに関して、監査等委員会(監査役会)や取締役会の場で問題提起をし、その是正に向けた取組をすることはなかった。

常勤監査等委員の一人が、当委員会のヒアリングにおいて、「高い目標を掲げ、その達成に向けて尽力するというのは、創業者である永守氏の経営スタイルそのものであり、その在り方を正面から疑問視することは難しいと考えていた。」と述べていることに端的に表れているように、常勤の監査等委員(監査役)は、牽制として機能していなかった。

## イ 社外の監査等委員(監査役)に対する情報提供について

ニデックにおいては、長年にわたって「負の遺産」の存在が重要な経営課題となっており、その解消に向けた取組が断続的に行われているほか、そのような中でも会計不正の発覚が相次ぎ、その都度、経営管理監査部や法務コンプライアンス部等による対応がなされている。他方で、一連の出来事において、社外の監査等委員(監査役)の存在感は皆無に近いといつてよい。

そもそも、ニデックの抱える大きな問題であった「負の遺産」の存在は取締役会や監査等委員会(監査役会)には報告されておらず、当委員会がヒアリングを行った社外の監査等委員(監査役)の中で、「負の遺産」の存在が長年にわたるニデックの課題であることを認識していた者はいなかった。

「負の遺産」解消のための資産健全化プロジェクトについては、外部の法律事務所による会計不正事案の調査(2019年調査)が進行中の2019年3月に監査役会に報告されたことが確認されているが、問題の本質に触れることを回避しながら表面的な説明がなされたにとどまっていたものと考えられる。

2022年度第4四半期に実施された「構造改革」という名の下の「負の遺産」の処理も同様であり、2023年10月3日に開かれた監査等委員会では、構造改革に関する質疑が行われているが、議事録によれば、「構造改革の内訳としては生産設備の減損が金額的に大きく、今後投資判断を行う際に、設備投資判断の基礎となる受注の見通し等の確実性についてチェックを行う仕組みを設けることとした、との説明があった。」と記載されているのみであり、構造改革の背景にある「負の遺産」の問題や「計画的処理」について報告・議論がなされた形跡はなく、当委員会がヒアリングをした社外の監査等委員の中で、2022年度第4四半期の構造改革を「負の遺産」解消のための取組であると理解している者はいなかった。

ニデックの様々な拠点で発生する会計不正事案については、その主要な事案の概要等が監査等委員会(監査役会)で報告されている。しかし、その報告は概括的なものであり、資料が配付されるわけでもないため、原因背景について深く議論をするまでには至っていない。また、会計不正事案の根本原因がニデック本社からの業績プレッシャーにあるという経営管理監査部や常勤の監査等委員(監査役)の問題意識は社外役員には伝えられておらず、当委員会がヒアリングを行った社外役員は、いずれも、拠点特有の事情で生じた会計不正事案であるとしか捉えていない。

社外の監査等委員(監査役)の多くは、ニデックが高い業績目標を掲げ、その達成を厳しく追い求める会社であるとの認識は持っていた。しかし、当委員会がヒアリングした社外の監査等委員(監査役)は、いずれも、そのプレッシャーは健全の域を超えるものではないと認識しており、その実態を把握していなかった。

以上概観したところからも明らかなように、ニデックの監査等委員会(監査役会)に提供される情報は、ニデックの抱える問題の本質を伝えるようなものとはなっておらず、社外の監査等委員(監査役)には、ニデックの課題が伝えられていなかったと言わざるを得ない。当委員会の一連の調査において、社外の監査等委員(監査役)の存在感が皆無に近いのは当然ともいえる状況であった。

上記に関連して指摘すべきなのは、ニデックにおいては、三様監査連絡会のような監査等委員会(監査役会)、経営管理監査部及び会計監査人が集まり、互いの活動状況や問題意識を共有する場や社外役員同士が意見交換を持つ機会が設けられていなかったという点である。社内の情報に接する機会が限られる社外の監査等委員(監査役)にとって、三様監査連絡会の場において、他の監査機能からその活動状況に加えて問題意識の共有を受け、それぞれの視点から、企業の抱える課題について率直な意見交換を図ることは、企業に対する理解を深め、正しい問題意識を持つ契機となり得る。また、そのような問題意識を持った社外の監査等委員(監査役)が、他の社外取締役と率直な意見交換をすることは、互いの認識を深め、社外役員が連携して行動するきっかけともなり得る。

ニデックにおいても、会計監査人や経営管理監査部が監査等委員会(監査役会)に出席し、それぞれの活動状況等について説明をする機会は設けられていたが、社外の監査等委員(監査役)に対する当委員会によるヒアリングの結果を踏まえると、一方的な説明と若干

の質疑が行われるにとどまっていたと思われ、率直な意見交換を行う機会になっていたとは言い難い。

## ウ 社外役員の多様性について

上記のとおり、社外の監査等委員(監査役)に対しては、そもそもニデックが抱える課題を正しく理解できるだけの十分な情報提供がなされていなかったと言わざるを得ない。他方で、毎年、様々な拠点で会計不正が相次ぐというのは、異常事態というほかない。当委員会が調査に着手して最初に驚いたのは、ニデックにおいては、過去会計不正事案が度々発覚していたという事実であった。当委員会がヒアリングを行った社外の監査等委員(監査役)は、いずれも、「会計不正が度々発覚することについて違和感を感じていなかった」などと述べている。しかし、社外の監査等委員(監査役)の目から見ても、ニデックは業績目標達成に向けた強い拘りを持つ会社であった。業績目標達成のために会計不正に及ぶという事案は相次いで起きており、広く報道されているが、中には経営幹部が不正を主導したとされる事案もある。ニデックグループ内において会計不正が相次いで起きている状況を前提とすれば、その根本原因が個別の事業本部や国内グループ会社にあるのではなく、ニデック本社の経営幹部にあるのではないかと疑ってしかるべきではなかったかと思われる。

ニデックの社外の監査等委員(監査役)は、元官僚や学者、弁護士で占められており、いずれも高い能力・識見を有するメンバーであることに当委員会としても全く異論はないが、異なる知見・経験を有する者が見れば、別の受け止め方をしたのではないかとの思いも禁じ得ないところである。

## 4 会計監査人に対する不誠実さ=投資家・市場に対する不誠実さ

当委員会による調査の過程では、ニデックの役職員が会計監査人に不正確な情報、ミスリーディングな情報を与え、都合の良い意見を引き出そうとする様子が至るところで観察された。

また、ニデックの役職員が、PwC 京都を「説得しやすい相手」、「与しやすい相手」と捉えていたことを示す証拠も多々発見された。例えば、永守氏は、PwC 京都と PwC あらたの統合が控える中、「今後の会計士監査は相当厳しいものになることを自覚認識して、真白で監査を受けられるよう万全を期し、会計士に頼んで OK してもらうような甘い姿勢では大変なことになると思うべきである。」とコメントしている。永守氏は、当委員会のヒアリングにおいて、「PwC あらたと統合すれば、ニデックがこれまでやってきたような会計処理は通用しないだろうという危機感があった。」などと述べているが、裏返せば、永守氏は、従前の PwC 京都の監査が甘いものであると考えていた。このほかにも、「PwC 京都：こちら

で完璧にマネジできます」などと記載されたメールのように、PwC 京都を都合良くコントロールできる相手と捉えていたことが窺われるメールが発見されている。

今般発覚した不正は様々であるが、いわゆる「アグレッシブ」な会計処理の延長線上にあるものも少なくない。PwC 京都を「説得しやすい相手」、「与しやすい相手」と捉えていたために、「アグレッシブ」な会計処理に歯止めが効かない状態となっていた可能性は否定できない。また、今般発見された不正の中には、ニデックの役職員が PwC 京都に対して虚偽説明をしたり、必要な証憑書類を隠蔽するといった不誠実な対応がなされていたが、これも、PwC 京都を「与しやすい相手」と捉えていたことと必ずしも無関係ではないと思われる。

しかし、会計監査人の了承を取り付けたとしても、それが不正な会計処理であれば、到底正当化されるものではなく、責任を負うのは、あくまでニデックである。投資家・市場に対して正々堂々と示すことのできる財務諸表を自らの責任で作成することがニデックの義務であり、それを正々堂々と会計監査人に提示し、監査を受ける必要がある。

会計監査人の了承を不当に取り付けて、不正確な財務諸表を開示するのは、会計監査人を欺く行為であるだけでなく、投資家・市場を欺く行為であることを理解する必要がある。

この点で、ニデックの役職員は、ニデック自身が決算の説明責任を負っていることを自覚していなかったと言わざるを得ない。

## 第2 提言

ニデックは、内部管理体制等の改善の必要性が高いとして、株式会社東京証券取引所より、2025年10月28日付けで特別注意銘柄に指定された。これを受け、ニデックは、特別注意銘柄の指定解除に向け、内部管理体制等の抜本的な改善を目的として、改善計画・状況報告書(以下「**改善計画書**」という。)を作成し、2026年1月28日、株式会社東京証券取引所へ提出した。

改善計画書によれば、改善措置の策定・実施のため、代表取締役社長を委員長とするニデック再生委員会を組成し、ニデック再生委員会において、社外取締役7名を含むニデックの取締役及び執行役員等26名に加えて国内外のニデックグループの役職員にヒアリングを実施し、原因分析を行うとともに再発防止に向けた改善措置を策定したとされている。ニデックグループの現役の役職員の「生の声」を踏まえた改善措置であり、当委員会としても、その内容を概観し、当委員会としての所見を明らかにすることは意味のあることと考えている。

そこで、当委員会の提言を行うに当たっては、まず、ニデックの改善計画書に記載された改善措置のうち、今般発覚した会計不正の疑義を踏まえた改善措置を概観するとともに

<sup>265</sup>、当委員会の所見を記し、その後、当委員会として、更に追加して提言すべきと考える事項について説明する。なお、ニデックの改善措置の詳細については、改善計画書を参照してもらうこととし、本報告書においては、その要点を記すようにしている。

## 1 ニデックの策定した改善措置について

### (1) 「中期経営計画策定プロセスの再整備」及び「事業計画策定プロセスの再整備」について

ニデックは、同社が「過度な株価至上主義」に陥っていたとし、年度ごとの事業計画について、事業本部や国内グループ会社が達成困難と認識するような業績目標が設定されており、その上で、下記(2)の目標達成に向けた厳しいプレッシャーが存在したと指摘している。また、その背景には、短期的な利益を最優先する企業風土や永守氏の意向を優先する風土が存在したとしている。加えて、ニデックは、中期経営計画についても、市場からの期待を上回ることを強く意識したビジョンを対外的に提示し、そのビジョンに基づいた業績目標を永守氏のトップダウンで設定していたとしている。

年度ごとの事業計画の策定及び中期経営計画の策定に関するニデックの改善措置の要点は、各事業本部及び国内グループ会社が、トップダウンではなく、自らの責任において各事業の特性や事業環境を踏まえ、中長期目線での目標設定を行うことのできる体制を確立することにある。そして、その目的のため、各事業本部や国内グループ会社にそれぞれの年度ごとの事業計画及び中期経営計画を検討するチームを組成し、ニデック本社の CFO から横串機能を果たす役職員と連携する体制を構築することとしている。また、トップダウンによる恣意的な計画変更等が行われないよう、経営会議や取締役会等での機関決定を含めたプロセスの強化を図るとしている。

ニデックの問題意識は、当委員会の原因背景に関する分析と整合するものである。今般発覚した一連の会計不正が起きた原因は、そもそも非現実的ともいえる高い業績目標が設定されたことにある。その業績目標は、事業本部や国内グループ会社の実力や事業環境を踏まえたものではなく、永守氏の投資家目線でのトップダウンによって決まったものであった。

これを是正するためのニデックの上記改善措置も有効なものであると考えているが、当委員会として、留意すべきと考えている点をあえて指摘すると、以下のとおりである。

まず、ニデックにおいても認識しているところであると思われるが、ニデックの事業本部及び国内グループ会社は、長年にわたり、トップダウンで業績目標を与えられる環境に

---

<sup>265</sup> 改善計画書には、家電・車載事業統括本部(AAD)家電産業事業本部(ACIM)傘下の NIDEC FIR INTERNATIONAL S.R.L. で発覚した、関税に関わる原産国表示違反事案を踏まえた改善措置も記載されているが、本報告書においては、当該改善措置を網羅的に紹介するのではなく、必要に応じて言及する。また、記載の順序は、必ずしも改善計画書の記載順に倣ってはいない。

置かれており、毎年、現実的とはいえない難しい業績目標の達成を強いられていたことには留意が必要である。各事業本部及び国内グループ会社が自らの力で地に足の着いた中期経営計画や事業計画を策定する意識・能力を備えているかについては、慎重な見極めが必要であると考えている。

また、ニデック本社の CFO をはじめとする横串機能との連携強化は極めて重要であるが、ニデック本社の横串機能が必ずしも強いものではない点にも留意が必要である。例えば、ある子会社に対する仕入先からの求償請求について、2024 年度の連結財務諸表において偶発債務を注記すべきであったのに記載されていなかったという事案が発覚しているが、このような事態が生じた背景には、ニデック本社から当該子会社に対し、レポートパッケージに関する体系的な説明、周知がなされていなかったり、当該子会社側の会計システムとニデックの連結決算用の会計システムが連携していなかったといった事情が存在した。また、ニデック本社の CFO や経理部門は、各事業本部や国内グループ会社が抱える「負の遺産」の全体像を把握し切れておらず、またその管理もできていなかった。この例に端的に表れているように、ニデック本社の横串機能が十分な能力を持っているか、またその機能を発揮できるだけの仕組みが整っているかは改めて見直す必要があると考えている（後述する「経理機能の事業部門からの独立性確保」のための改善措置は、横串機能を強化するための施策と位置づけることができる。）。

ニデックが、独力で、地に足の着いた現実的な中期経営計画及び事業計画を策定できるようになることは必須であるが、そのためには、それを支える人材が必要であることはいうまでもない。現段階でそれらの人材が揃っている、あるいは人材を育成する目処が立っているのが理想ではあるが、ニデックがそのような状態にあるといえるか、虚心坦懐に分析・評価することも必要であり、仮に疑義があるのであれば、外部の専門的な知見を積極的に活用することも検討に値すると思われる。

## **(2) 「予実管理プロセスの適正化」、「業績評価基準の見直し」及び「役員報酬評価基準の見直しと報酬決定プロセスの実効性強化」について**

ニデックは、予実管理に関する過度なマイクロマネジメントが行われた結果、各階層において厳しいプレッシャーが生じ、短期的な利益最優先の意識や目標未達を許容しない企業風土が醸成されたとしている。また、短期的な利益を最優先とする企業風土故、営業利益目標の達成割合に偏重した業績評価が行われ、厳しいプレッシャーを生じさせたとしている。さらに、これに関連して、ニデックでは、役員報酬の評価基準においても単年度の業績を重視しており、短期的な業績達成を最優先する企業風土が醸成されてきたとしている。

これらの問題意識を踏まえ、ニデックは、改善措置として、月次の見込値を日次で報告するという業績管理の在り方を改め、月次の財務実績値を基に翌月以降の事業運営を検討

する体制へと移行したとしている。また、月次の実績が事業計画を下回った場合に、当該部分を翌月以降の事業計画に加算する取扱いを改め、事業計画を下回った原因を分析した上で、合理的かつ実現可能な計画とすることとしている。さらに、業績評価の基準も、営業利益だけでなく、キャッシュフローやバランスシートも含めた多面的なものとするとともに、プロセスといった非財務指標も業績評価の対象とすることとしている。また、役員報酬についても、中長期的な視点や全体最適、コンプライアンスなどの非財務要素を反映することを含めた新たな役員報酬評価基準を策定するとともに、報酬委員会が役員の報酬決定プロセスにより強力に関与する仕組みを構築している。

上記第 1 の原因分析の項で述べたとおり、当委員会の調査の結果発見された会計不正が引き起こされた最大の原因は、過度な業績プレッシャーにある。この点で、当委員会もニデックと同様の問題意識を持っている。過度な業績プレッシャーは、永守氏の経営スタイルに起因するものであるが、永守氏が経営から退いたとしても直ちに是正が図られるわけではない点には留意が必要である。長年、ニデックの役職員には、永守氏の経営スタイルが徹底されてきたのであり、現在の役職員の中には、永守氏の経営スタイルが自分自身の経営スタイルとなっている者も少なくないのではないかとと思われる。その点で、改善措置で謳っているように、予実管理や業績評価の仕組み、報酬決定の仕組みを変え、これにより、役職員の意識そのものを変えていくことは極めて重要であると考えている。

### **(3) 「経理機能の事業部門からの独立性の確保」及び「会計方針の明確化と運用の適正化」について**

ニデックは、経理部門が財務数値を作成する過程において、事業部門から会計基準の許容範囲内で目標利益達成に資する会計処理の方法について相談を受けることがあり、事業部門だけでなく経理部門においても恣意的な会計処理を検討する誘因が生じており、経理部門と事業部門が連携して利益目標の達成を目指す結果、経理部門が事業部門から影響を受け、事業部門の意向に沿う形で NIAP の拡大解釈を行ったり、NIAP から逸脱する会計処理を許容した可能性があるとしている。

このような問題意識の下、ニデックは、経理担当役員の下、経理機能と事業管理機能を分け、事業本部及び国内グループ会社の経理機能はニデック本社の経理機能の管掌下に置くとともに人事権も経理担当役員が持つこととし、経理部門が事業部門と連携して利益目標の達成を目指すという構造を解消している。

また、経理部門はニデックの規模拡大に伴う人員増強がなされておらず、また中堅層の高い離職率もあり、リソースの増強が必要であるとの問題意識に基づき、当面は外部専門人材の起用等でリソースを補強し、時間をかけて経理部門の人材を育成し、経理業務の内製化・自走化を図っている。

さらに、経理部門の役職員に対する研修等を通じて、第 2 線のディフェンスラインとし

て意識を高める取組を行うほか、300社を超えるニデックグループ各社に対するチェック機能が十分でなかったとの問題意識の下、効率的・効果的なコミュニケーションを通じて、NIAPの展開等の施策を実行するとしている。

加えて、ニデックは、NIAPについて、必ずしも事業特性を踏まえた具体的な判断基準についての記載が十分でなく、NIAP違反を引き起こす余地があるとの問題意識に基づき、NIAPの見直しを進めるとともに、その周知徹底を図ることとしている。

ニデックの問題意識は、当委員会の原因背景に関する分析と概ね整合するものではあるが、ニデックの経理部門は、単に事業部門の相談に乗る中、恣意的な会計処理に手を染めていたわけではない。当委員会の調査の結果、ニデック本社、事業本部及び国内グループ会社の経理部門自らが、積極的に会計不正に荷担し、主導していた事案も発見されている。その背景には、ニデック本社のCF0や事業本部及び国内グループ会社のCF0自身が業績責任を負わされており、強烈な業績プレッシャーがかかっていたという実態がある。ニデックの経理部門のリソース不足は、中堅層の高い離職率がその原因の一つとされているが、当委員会の調査結果を踏まえると、強い業績プレッシャーに晒され、恣意的な会計処理を余儀なくされることに嫌気が差し、あるいは心身をむしばまれ、退職をした者も少なくないと思われる。

そのため、まずは、ニデック本社のCF0に過大な業績プレッシャーがかからない仕組みを整えることが重要であり、先に述べた、中期経営計画策定プロセスの再整備や予実管理プロセスの適正化等の取組を着実にを行うことが重要である。その上で、ニデックが検討しているように、事業本部及び国内グループ会社の経理機能をニデック本社の経理機能の管掌下に置き、人事権もニデック本社のCF0が持つ体制とする必要がある。

ニデックグループ各社との連携強化も重要である。ニデック本社が、ニデックグループ内の「負の遺産」を把握することに苦労している事実からも窺われるとおり、当委員会は、ニデック本社の横串機能は強くはないと考えている。ニデック本社の経理部門の体制強化なしに横串機能を強化することはできず、横串機能強化には相応の時間がかかることが予想される。他方で、当委員会の調査の過程では、2018年度下期に発覚した家電産業事業本部(ACIM)及び車載事業本部(AMEC)における会計不正事案のように、海外拠点の外国人CF0らが、正しい経理処理を主張して譲らず、ニデック本社の経営幹部の要求を撥ね付けた事例も確認されている。ニデックグループ内には、経理を預かる専門家としての高い意識と矜持を持つ者が実際に存在しており、経理機能の強化や横串機能の強化を図る上では、これら既にニデックグループ内にいる者を活用することも重要であると考えている。

#### **(4) 「内部監査体制の強化」について**

ニデックは、ニデックグループの法人数は300社を超え、内部監査によるモニタリングが十分にいきわたっていない法人も数多くあり、各法人をグループとして管理するための

内部監査体制が十分に構築されているとはいえない状況であったとし、また、内部監査部門である経営管理監査部の内部監査グループが、毎年約 60 のニデックグループの法人を対象として会計領域の業務監査を実施していたものの、経営管理監査部は社長への報告を行うのみで、監査等委員会への報告は不定期な重要事項の報告以外は行われておらず、その結果、必要なリスク情報が監査等委員会に上程されておらず、グループガバナンスの観点で必要なリスク対応や経営管理監査部への指示命令が十分に行われていなかったとしている。

このような問題意識を踏まえ、ニデックは、内部監査の結果について、社長に加えて監査等委員会への定期的な報告を行うこととし、監査等委員会と経営管理監査部が定期的に連携できる機会を作るとともに、監査等委員会、経営管理監査部、会計監査人との連絡会を開催することで三様監査による監査機能の向上を図り、モニタリング機能として期待される第 3 線のディフェンスラインを強化することに繋げるとしている。また、このようなレポーティング体制を実質的なものとするため、経営管理監査部長の採用及び異動に当たっては監査等委員会の事前同意を必要とすることによって、経営管理監査部の独立性を強化するとしている。

また、ニデックは、内部監査人員が十分に確保されていなかったことに鑑み、経営管理監査部内部監査グループの人員について 12 名から 20~30 名程度への増強を図り、毎年の監査対象の法人数を増やし、十分な内部監査が実施できる内部監査体制を構築するとともに、経営管理監査部に企画管理グループを新設し、内部監査の高度化及び品質管理強化を行うとしている。

さらに、ニデックは、内部通報制度の運用状況に対するモニタリング等を実施するなどして、グループ全体のガバナンスを俯瞰的に検証するとしている。

ニデックの問題意識は、当委員会の原因背景に関する分析と概ね整合するものではあるが、まず、ニデックの経営管理監査部は、会計監査に特化した部署を設置しているという点で、他の多くの企業にはない特徴を有しており、会計監査という側面で捉えるならば、他の企業以上に監査体制は充実していたともいえる。また、会計不正事案の調査に当たっては、関係資料の精査や当事者へのヒアリングのみならず、フォレンジック調査も実施しており、企業自身が行う調査としては、深度のある調査を実施していた様子が窺われる。

経営管理監査部の人員を増強するとともに、監査の高度化及び品質管理強化を図ることについては、当委員会も賛成である。しかし、当委員会は、永守氏に対する付度、永守氏が拘る決算スケジュールを遅延させることへの躊躇等から、経営管理監査部が、不正の根本原因を認識しつつも、それに踏み込むことができなかつた点に本質的な問題があったと考えている。例えば、日本電産サーボ株式会社(NSRV)で発覚した会計不正事案では、会計不正に手を染めた当事者らが、経営管理監査部によるヒアリングにおいて、グループ会社担当の執行役員らによる強いプレッシャーの存在を赤裸々に訴えており、経営管理監査部としても、不正の根本原因が、グループ会社担当の執行役員による過度なプレッシャーで

あることはよく分かっていたにもかかわらず、永守氏への付度から、調査報告書においては不正の根本原因にあえて踏み込まなかった。また、Nidec GPM GmbH(NGPM)で発覚した会計不正事案では、経営管理監査部は、業績プレッシャーの存在に焦点が当たり、調査範囲が拡大することを懸念し、調査報告書においては、会計不正の原因は当時のNGPMのCEOの適切な会計処理に対する意識の欠如にあったなどと結論づけ、ニデック本社からの業績プレッシャーの存在はあえて問題点として指摘しなかった。

これらは、いずれも内部監査部門の在り方としては問題である。他方で、永守氏が絶対的な権力を有するニデックにおいて、内部監査部門が単独で牽制機能を発揮することが容易でなかったのも事実である。永守氏の経営スタイルを否定し、あるいは決算スケジュールの遅延を招くことは、ニデックにおける自身の立場を危機にさらすことを意味していたと言っても過言ではない。

この点で、ニデックが検討しているように、経営管理監査部と監査等委員会及び会計監査人との連絡会のような場を持つことは重要であると考えている。それぞれの牽制機能が、緊密に発生事象や問題意識について共有し、問題の解決策について率直に話し合い、連携をすることは、牽制機能として、強い経営者に対峙する上で必須であると考えている。

#### **(5) 「内部通報制度の改善」及び「通報対応体制の強化」について**

ニデックは、通常のレポーティングラインでは報告義務者が報告を躊躇してしまったり、報告遅延や未報告が生じてしまうこととならないよう、コンプライアンス違反の疑義について全ての役職員に通報義務を課すとともに、当該義務の違反者に対して懲戒処分を科す可能性があることを明確にしたとし、また、ニデックグループ各社において内部通報制度を改めて周知するとしている。

そして、ニデックは、内部通報後の調査体制におけるリソース・専門性が不十分であり、また、ニデックグループ各社従業員において内部通報は十分に対応してもらえないものだという認識が共有され、もの言えぬ風土の醸成の一因となったと考えられるとして、内部通報後の調査対応に関するマニュアル整備や、調査業務に専門性のある外部の法律事務所等と連携を行うことによる調査体制の拡充を行うとしている。

ニデックの上記対応は、一般的な内部通報制度の整備・強化という点では評価できる。もっとも、当委員会の調査の結果浮かび上がったのは、内部通報の対応に当たっていた法務コンプライアンス部が、永守氏やグループ会社担当の執行役員による過度な業績プレッシャーが会計不正の原因であることを認識しつつ、当該執行役員ひいては永守氏に対する遠慮・付度から、このような業績プレッシャーの存在を特段指摘しなかったという問題である。また、担当者の中には、グループ会社担当の執行役員が、国内グループ会社に強い業績プレッシャーをかけている事実の問題意識を持つことができなかった者もいた。

当委員会としては、上記(4)において内部監査体制について述べたのと同様、法務コンプライアンス部が第 2 線のディフェンスラインとして適切に牽制機能を発揮できるよう、監査等委員会との間で緊密に連携する必要があると考えている。ニデックにおいては、個別の内部通報の内容は、原則として監査等委員会に対して共有されていないが、定期的に内部通報の内容や対応方針、対応結果について報告し、議論する機会を設けることも検討に値する。これは、社外の監査等委員がニデックの実情を肌で感じる機会ともなるし、社外の監査等委員との議論を通じ、法務コンプライアンス部が外の常識に接する機会にもなり、内部通報対応の質を向上させることに繋がると考えている。

## (6) 「取締役会・監査等委員会の実効性向上」について

ニデックは、永守氏の周囲の幹部が永守氏の権限を過大に認識するところがあり、重要な意思決定において永守氏の意向を優先してリスク情報を十分に取締役会に伝えない事例が見られるなど、取締役会等の監督機関に悪影響が及ぶ場面が見られたとし、また、事業計画の進捗状況やリスク情報等が取締役会や監査等委員会に十分に報告されなかったことが確認されたとしている。

さらに、ニデックは、社外取締役について、従前、学識経験者や行政出身者が中心となっており、上場企業経営経験者や会計専門家を含む構成を検討する余地があるとしている。

このような問題意識を踏まえて、ニデックは、以下のような施策を実施するとしている。

まず、従前は事業計画の策定時に事業計画が取締役会に付議されておらず、目標設定の妥当性を取締役会が確認・審議することができていなかったことから、今後は取締役会で審議するとともに事業計画の進捗状況を定期的にフォローアップし、目標の見直しの要否等を審議することとしている。

また、重要なリスク情報の取締役会への報告義務について、「経営上重要な訴訟」及び「経営上重要な紛争」を除いて明確には定められておらず、重要なリスク情報が取締役会において十分に報告・審議されていなかったことから、今後は取締役会に報告すべき重要なリスク情報の定義や報告要否判断の基準を明確に定めること等により、重要なリスク情報が取締役会に報告される体制を構築するとしている。

さらに、従前、経営管理監査部から監査等委員会に対して、内部統制に関する監査結果の年 1 回の報告や、特別調査の結果等の重要事項に関する都度の報告が行われており、また、監査等委員会と会計監査人との間では年度監査結果の講評等の定期的なミーティングは行われていたものの、監査等委員会、経営管理監査部、会計監査人の三者が一堂に会した定期的なコミュニケーションは十分に行われていなかったことから、今後は、経営管理監査部から監査等委員会への内部監査結果の年 2 回の報告、監査等委員会、経営管理監査

部及び会計監査人の三者による定期的な意見交換会を行うとともに、監査等委員会と業務執行取締役及び執行役員との意見交換を行って、監査等委員会の実効性を向上するとしている。

また、従前、ニデックの社外取締役は、学識経験者、行政出身者、弁護士から構成されており、上場企業の経営経験者や会計専門家からは選任されていなかったため、今後はより広い視点から監督機能を発揮することができる取締役会の陣容とするため、取締役会の構成の要件を明確化し、当該要件に基づく候補選定を進めるとしている。

ニデックの問題意識は、当委員会の原因背景に関する分析と概ね整合するものである。

当委員会としては、特に、ニデックが検討している経営管理監査部と監査等委員会及び会計監査人との連絡会を実効性のあるものとするのが肝要であると考えており、また、社外取締役がガバナンス機能を適切に発揮できる仕組みも必要であると考えている。

もっとも、取締役会や監査等委員会に十分な情報提供を行うことは重要であるが、十分な情報を上げさえすれば、社外取締役が適切な判断を下せるというわけではない点には留意が必要である。また、取締役会や監査等委員会に上げる情報の量が増えれば増えるほど、社外取締役がそれぞれの案件の理解・検討のために割くことのできる時間は減り、ともすれば、社外取締役は結局のところ何も検討・判断しない(できない)という状況に陥りかねないことにも注意が必要である。

事業計画の妥当性判断は、その最たるものだと思われる。ニデックの多岐にわたる事業の中身を理解し、その事業環境や今後の展望を理解しない限り、社外取締役が事業計画の妥当性を判断することは不可能であり、表面的な質疑を経て事業計画が取締役会で承認されるという帰結になる可能性は高い。他方で、事業計画の妥当性を判断するのに必要な膨大な情報を社外取締役に提供することも現実的ではない(社外取締役がどれだけ優秀であろうとも、その処理能力を超えるであろうことは自明である。)

取締役会への情報提供を充実させる前提としては、まずは、ニデックの経営陣及びニデック内で牽制・監査機能を有する部署が、何を社外取締役に検討・議論してほしいのかを整理し、絞り込む必要があると思われる。

もちろん、このような絞り込みが恣意的な判断の下なされるリスクは多分に存在する。そのため、取締役会及び監査等委員会へ提供される情報の多様性を確保することは重要である。経営陣だけでなく、ニデックにおいて第2線の役割を果たす CFO や経理部門及び法務コンプライアンス部門、さらに第3線の役割を果たす監査部門からも情報提供がなされる必要がある。そして、最も大切なのは、これら多様な部門が、表面的な概況説明を行うのではなく、それぞれの部門が課題と考えている事項について整理した上で、率直に説明することであると思われる。課題を抱えていない企業など現実には存在せず、経営陣や監査・牽制機能を果たす部門は、それぞれの立場で、企業が抱える課題を認識しているはずである。それを整理した上で、それぞれの立場から、取締役会及び監査等委員会に情報提供が必要がある。また、既にニデックにおいても一部実施されていると理解している

が、社外取締役がニデックの経営陣や監査・牽制機能を果たす部門にとどまらず、他の部門の幹部や担当者レベルの従業員と意見交換する機会を設けることも重要である。担当者レベルの従業員との意見交換を通じて、例えば、社外取締役が、経営陣が取締役会で説明する施策が現場に浸透していないことや現場に無理を強いる状況に陥っていることに気づくこともあると思われる。

このように、取締役会や監査等委員会に対する情報提供の質と量を向上させる上で何よりも必要なことは、ニデックの経営陣や監査・牽制機能を果たす部署が、社外取締役を活用するという意識を持つことではないかと思われる。社外取締役の役目は、経営陣を監督・評価し、究極的には、経営トップの選任・解任を行うことにある。経営トップと対峙することのできる、法的な裏付けのある力を持っているのは社外取締役であり、社外取締役に企業の抱える課題を正確に伝え、時に「一肌脱いで」積極的な対応を取ってもらうことは、有事に際して企業を守ることに繋がることを理解する必要がある。

#### **(7) 「執行役員指名の基準見直しと実効性の強化」について**

ニデックは、ニデックグループの改善には業務執行の中核となる執行役員の適格性を確保することが重要となること、ニデックグループ全体で共通の執行役員の選任基準が策定されていなかったとの問題意識の下、ニデックのグローバル経営幹部<sup>266</sup>及び国内グループ会社社長に統一的に適用される選任基準を策定し、選定基準の中には、倫理観とコンプライアンス等の観点も盛り込むとしている。

また、ニデックは、従前、執行役員を指名する指名委員会には候補者に関する限定的な情報しか提供されておらず、また、指名委員会の審議対象範囲はニデックの取締役及び一部の執行役員(社長・副社長等)に限定されていたことを改め、今後は、指名候補者に関する社内情報や外部アセスメントの結果等の多角的な情報を指名委員会と共有することとした上で、上記の統一的な選任基準に基づいて選任されているか否かを、ニデックのグローバル経営幹部については指名委員会で確認し、主要な国内グループ会社の CEO についてはニデック人事部門が確認することで、執行役員選任プロセスの透明性と一貫性を確保するとしている。

当委員会の調査の結果発見された会計不正の多くは、事業本部や国内グループ会社を所管するニデック本社の執行役員が事業本部や国内グループ会社に対して強い業績プレッシャーをかけた結果生じていた。そして、これらの執行役員が事業本部や国内グループ会社の幹部に対して強い業績プレッシャーをかけた背景には、これらの執行役員の人事に関する最終決裁権限を有していた永守氏が、幹部人事をちらつかせながらこれらの執行役員

<sup>266</sup> グローバル経営幹部とは、ニデックの社長が直接のレポート先である家電・車載事業統括本部(AAD)の事業統括本部長並びに小型モータ事業本部(SPMS)、車載事業本部(AMEC)、モーション&エナジー事業本部(MOEN)及び機械事業本部(NMAB)の事業本部長を指す。

に対して強い業績プレッシャーをかけていたという事情が存在する。執行役員の選任基準を明確化するとともに、倫理観とコンプライアンス等の観点を選任基準に盛り込み、選任プロセスを透明化することで、経営トップによる恣意的な執行役員人事を防ぐことができ、ひいては、執行役員がプレッシャーから不適切な業務執行に及ぶことを防ぐことに繋がると考えている。

## **(8) 「企業風土の変革」、「コンプライアンス教育の充実」、「人事評価制度の見直し」及び「懲戒の厳格化」について**

ニデックは、企業風土の変革のため、当委員会の設置以降、企業風土変革に向けたトップメッセージを発信するとともに、新組織として Culture Transformation Lab を設置し、従業員からの意見を確実に経営層へ伝達する体制を構築するとしている。

また、コンプライアンスが事業活動の大前提であり最優先であるという意識を醸成させるため、入社時・定期研修におけるコンプライアンス教育を充実したものとするとともに、ニデックの執行役員及び国内グループ会社の役員に対して、コンプライアンス研修を行うとしている。

さらに、短期的な利益最優先の意識を是正するため、人事評価制度を見直し、コンプライアンスの観点での評価項目を追加するとともに、適正な人事評価の運用が徹底されるよう、評価者及び被評価者を対象とした研修を実施するとしている。

加えて、懲戒基準及び懲戒処分の運用プロセスを明確化するとともに、ニデック及び国内グループ会社において懲戒処分に関する情報を共有し、その意識向上に努めるとしている。

ニデックは、創業以来、「永守氏の会社」であったとあって過言ではなく、その経営理念が経営幹部のみならず、末端従業員まで徹底されていた。当委員会は、ニデックグループの経営幹部や財務経理部門の幹部従業員を中心にヒアリングを実施したが、その限りでも、ニデックグループにおいて、永守氏は絶対的な存在であり、その経営理念を否定することはあり得ない状況にあったことは明らかである。

もとより、当委員会は、永守氏の経営理念そのものを否定するつもりはないが、ニデックが再出発を図るためには、永守氏の経営理念と決別し、新しい理念を打ち立てることが必要であると考えている。その意味で、今後のニデックを支える従業員の声に耳を傾け、新しいニデックの文化・風土を生み出そうとすることは極めて重要であると考えている。

## **2 当委員会としての提言**

ニデックの策定した改善措置は、当委員会の問題意識とも整合するものであり、上記で述べたとおり、その実行に当たって留意すべき点はあるものの、いずれも今般発覚した会

計不正事案に対する再発防止策として有効であると考えている。したがって、当委員会として、屋上屋を重ねる形で同様の提言を改めて行うことはせず、それ以外で、当委員会として必要と考える再発防止策について説明することとする。

### (1) 「永守氏の会社」からの脱皮

ニデックは、創業以来、現在に至るまで、「永守氏の会社」であった。永守氏の経営理念はグループ全体に徹底され、その経営理念に従ってあらゆる業務運営が行われてきたとあって過言ではない。もっとも、今般発覚した一連の会計不正事案の根本原因が、永守氏の経営スタイルの破綻と永守氏に対する牽制の不全にあることを踏まえると、今後ニデックが再生していく上では、ニデックが「永守氏の会社」から脱皮すること、すなわち、永守氏の影響からいかに脱していくかが重要であると考えている。

永守氏は、2024年4月にCEOの座を岸田氏に譲り、2025年12月には取締役から辞任して名誉会長となり、2026年2月26日には、名誉会長からも辞任し、完全にニデックを去るに至っている。永守氏は、名誉会長となった後の当委員会のヒアリングにおいて、繰り返し、「院政を敷くつもりはない。」と述べており、当委員会としてもこのような永守氏の言葉は信頼に足りると考えているところではあるが、ニデックを創業し、これまでその成長を牽引し、現在も個人及びその資産管理会社を通じて約12%のニデック株式を保有する永守氏の影響力は未だ強いという前提で考える必要がある。ニデックは、永守氏の人生そのものであり、永守氏にとっては今後もニデックの行く末は最も気にかかる事項であることは想像に難しくなく、永守氏がニデックの経営にその影響力を及ぼそうとする可能性を排除することはできないと考えている。

この点、永守氏の株主としての影響力をなくすため、その株式を処分させる、あるいは何らかの合意の下にその権利行使を制限すべきであるとの議論も生じ得るが、これらは、そもそも永守氏による判断・意思決定を必要とする事項であり、ニデックのイニシアチブで左右できることではなく、ニデックが講ずべき再発防止策として取り上げるのは適当ではないと思われる。また、これらは、一見、永守氏の影響力から脱するための抜本的な対応のように見えるが、その実、様々なステークホルダーの存在を前提とする企業の対応としては、対処療法的・表層的な解決であるようにも思われる。

企業、特にニデックのような上場企業には、様々なステークホルダーが存在するのであり、経営者は、異なる価値観・利害関係を背景に様々な要求をするステークホルダーの存在を前提として、正しい経営判断を行う必要がある。現在、ニデックの経営陣の目の前にいるのは、創業者である大株主の永守氏かもしれないが、今後、永守氏とは異なる強力なステークホルダーが登場することもあり得る。

ニデックにとって必要なのは、永守氏を含む一部のステークホルダーの影響によって、適正な業務執行が歪められることを防止するための体制を整えることである。

## (2) 社外取締役の機能強化

この点で、鍵となるのは社外取締役である。永守氏を含む一部のステークホルダーが、経営に影響を及ぼそうとしても、経営陣がそれに対して適切に対応できるのであればよいが、ここで問題になるのは、経営陣がその影響を受け、適正な業務執行を歪めることであり、それに最も強力に対向できるのは、経営陣の指揮下にある社内の監督・牽制機能ではなく、法的に裏打ちされた権限を持つ社外取締役だからである。社外取締役は、全ての株主に共通する利益を代弁する立場にあるものとして、経営を実効的に監視し、適正な業務執行が歪められているのであれば、必要に応じて経営トップの選解任を含めた権限行使をする必要がある。

しかし、これは「言うに易し」の面がある。様々な企業不祥事において、社外取締役の在り方が問題視され、「社外取締役は何をやっていたのか」との批判がなされることも少なくないが、月に一度の取締役会に出席し、時折社内の会議体にオブザーバー参加することで、企業が抱える問題点を見抜くのは容易なことではない。また、仮に企業の抱える問題を認識したとしても、取締役会で問題提起し、事業に精通している経営陣と対等に対峙することも容易なことではない。

これは、企業の抱える問題が、企業の事業遂行の根幹にかかわる事項であればなおさらであり、事業の詳細を把握していない社外取締役が、事業遂行の根幹に関わる問題提起をするのは、相応の「勇気」が必要であると思われる。今般発覚した一連の会計不正は、根本的には永守氏の経営スタイルにその原因があった。当委員会がヒアリングを行った社外取締役の中には、業績プレッシャーの強さが会計不正の背景にあると認識した者もいたが、業績プレッシャーの源流となっている永守氏の経営スタイルについて取締役会等の場で問題提起はしていない。当該社外取締役は、「永守氏の経営スタイルが問題であるとまでは思わなかった。」などと述べるが、仮に問題であると考えていたとしても、事業に直接携わっておらず、その事業を肌感覚を伴って把握していない社外取締役にとって、永守氏の経営スタイルという、ニデックをニデックあらしめ、急成長の原動力となってきた根幹の価値観を否定することは困難ではなかったかと思われる。

以上を踏まえると、社外取締役に経営経験者や会計専門家を入れ、その多様性を確保したとしても、「付度なく是々非々で経営陣の監督・評価をしてくれ」と言うのは、やや無理難題を要求している面があることは否めない。社外取締役が、制度が本来予定していた機能を発揮する上では、それを可能とする条件を整える必要がある。

社外取締役がその本来の機能を発揮する上で重要なのは、社外取締役に入る情報の質を上げること、社外取締役が活動する上で必要なサポートを提供すること、そして、社外取締役、特に監査等委員を務める社外取締役が、社内外の監督・牽制機能と連携できる体制を整えることである。

社外取締役に入る情報の質を上げる必要性については、既に述べたところであり、経営陣やニデックにおいて監督・牽制機能を果たす部門が、それぞれが抱える課題について率直に社外取締役に情報提供する必要がある。上記第 1 の原因分析の項でも指摘したように、ニデックが公表している取締役会実効性評価では、「社外取締役が当社の企業理念・経営環境・経営戦略・経営課題を十分理解するための情報提供が行われている。」とされており、それは事実であると思われるが、経営管理監査部が一連の会計不正事案対応を踏まえて考えていた会計不正の根本原因が、監査等委員会には共有されてこなかったという事実は認識する必要がある。重要なのは、社外取締役に提供する情報の質であり、経営陣や監督・牽制機能を果たす部門が、真に課題と考え、その解決に頭を悩ませている問題こそ、整理の上、社外取締役に情報提供する必要がある。社外取締役は、有事に企業を救うだけの法的に裏打ちされた力を持っているのであり、ニデックの経営トップをはじめとする役職員は、社外取締役に対して企業の抱える問題・課題を伝えることは、ひいては有事に際して企業を救うことに繋がるという意識を持つ必要がある。

また、社外取締役が活動する上で必要なサポートを提供することも重要である。ニデックが真に抱える課題を把握したとしても、その後の対応が社外取締役に「丸投げ」されるのであれば、社外取締役がその役割を全うすることは困難である。その点で、社外取締役の手足となり、社外取締役が必要とする情報を社外取締役に届けるなど、その活動をサポートするスタッフの存在は不可欠である。現在、ニデックでは、総務部が社外役員のサポートを担当し、監査等委員である社外取締役については、経営管理監査部がそのサポートに当たることとされていると理解しているが、社外取締役の手足となって活動することを前提とした人員配置とはなっていないと思われる。必ずしも専属のスタッフを設置するまでの必要はないが、社外取締役が必要とするときに適時にサポートを提供できる人員体制を整えておく必要があると思われる(また、このような体制を整えることで、社外取締役が、より積極的にニデックの課題理解に取り組もうとする動機づけを与えることにも繋がるとと思われる。)

さらに、社外取締役へのサポートという意味では、社外取締役自体が、必要に応じて弁護士をはじめとする専門家の意見を聞くことのできる体制を整えておくことも有益ではないかと思われる。社外取締役は、その経験に裏打ちされた深い知見・知識を有しているとはいえ、問題の内容によっては、どのような判断をするべきか迷う場合もあり得ると思われる。そのような場合、経営陣であれば、社内の専門部署に検討をさせ、それでも解決できない場合には社外の専門家に相談することになると思われるが、同様のことは、社外取締役にも当てはまる。ニデックが、社外取締役として相談することのできる専門家へのアクセスルートを社外取締役に提供することも検討に値すると思われる。

最後に、社外取締役がニデックの抱える問題を把握し、その解決のために何をすべきか理解すれば、あらゆる問題が解決されるというわけではない点にも注意が必要である。社外取締役は、法的には強い権限を持っているが、現実には異なる場合も少なくないと思われ

る。経営陣への遠慮・忖度から、社外取締役の心の中に、是々非々で問題提起することを躊躇う気持ちが生じるのは、社外取締役も人である以上、避けることはできないと思われる。「そのような遠慮・忖度は、社外取締役として本来あってはならない。」「制度上、遠慮・忖度するような社外取締役は予定していない。」と言うのは簡単であるが、現実を見据えた実務的な意見ではない。人である社外取締役が、時に弱さを露呈する場合もあることを踏まえた仕組みも必要である。

この点で、ニデックが今回の改善措置で挙げているように、監査機能を持つ者が集まり、問題意識を率直に交換する機会を設けることは必須と思われる。監査等委員会単独、あるいは内部監査部門単独では、火中の栗を拾うことに及び腰になるとしても、会計監査人を含めた三者が問題意識を共有し、連携しつつ問題に取り組む体制を整えることができれば、是々非々の対応も可能となると思われる。その意味では、監査等委員や内部監査部門は、自らの問題意識を他の監査機能にも理解させ、その助力を得ながら解決に当たるといふ、それぞれお互いを利用し合うくらいの意識を持ってしかるべきであると思われる。

### **(3) 投資家・市場に対する誠実さの徹底**

当委員会の調査の過程では、ニデックの役職員が会計監査人に不正確な情報、ミスリーディングな情報を与え、都合の良い意見を引き出そうとする様子が至るところで観察された。上記第 1 の原因分析の項でも触れたとおり、会計監査人の了承を不当に取り付けて、不正確な財務諸表を開示するのは、会計監査人を欺く行為であるだけでなく、投資家・市場を欺く行為であることを理解する必要がある。

会計監査人に対する不誠実な対応は、一部の CFO や経理担当者に見られたわけではなく、ニデック本社の CFO や経理部を含め、ニデックグループの様々な拠点の CFO や経理部において見られた。また、このような対応は一時的になされたわけではなく、長年にわたって恒常的に行われたといつてよい。その意味では、会計監査人に対する不誠実さが行動様式になっている者が存在するおそれすらあると考えるべきである。

現在、ニデックが投資家・市場からの信頼を失っている原因は、端的に、ニデックの真の姿・実力が見えないからである。投資家・市場に対してニデックの正しい姿を正々堂々と示すことこそが、ニデックの信頼回復の第一歩である。経営トップがその決意・姿勢を明確に示すとともに、ニデックグループの CFO 及び経理部門に徹底する必要があることは言うまでもない。

### **(4) 最後に**

当委員会は、今般の一連の会計不正事案は、モノづくり企業としてのニデックの実力に疑問符を投げかけるものではないと考えている。今回の問題は、市場に提示した数値上の

目標達成に拘るあまり引き起こされた会計の問題である。その背景には、ニデックの経営の根幹に関わる問題が存在していたとはいえ、モノづくり企業としてのニデックの実力は厳然として存在する。永守氏が思い描いた夢とは異なる姿かもしれないが、モノづくり企業としてのニデックの真の実力を市場に示すことができれば、市場からの信頼は確実に回復すると考えている。

以 上