



2026 年 10 月 20 日

各 位

会 社 名 ニデック株式会社
代表者名 代表取締役常務執行役員 南井正之
取 引 所 東証プライム (6594)
所 在 地 京都市南区久世殿城町 338
問合せ先 コーポレートコミュニケーション部長 渡邊 啓太
電 話 (075) 935-6150

役員責任調査委員会の調査報告書公表について

当社は、2026 年 10 月 16 日付「役員責任調査委員会からの調査報告書の受領について」にてお知らせしましたとおり、同日に受領した調査報告書について、当社グループ及びお取引先様の営業秘密の保護並びに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を行っていましたが、本日、当該措置が完了いたしましたので、別紙のとおり公表いたします。

当社は、受領した役員責任調査委員会の調査報告書に基づき、損害賠償請求その他法的措置を行うべきか検討を行っており、決定し次第、速やかに開示いたします。

なお、調査報告書においては、剰余金処分に関して、調査報告書提出までに過年度の訂正有価証券報告書が提出されておらず、調査の対象とすべき過去の分配可能額が不確定な状況にあり、調査報告書において取り扱うことは困難であるため、最終的には調査対象外として整理した旨記載されております。当社としては、かかる責任につきましては、過年度の計算書類の訂正が完了した後に提訴等の必要な法的措置を検討し、速やかに対応してまいります。

以 上

2026 年 10 月 16 日

調 査 報 告 書

(概要版)

ニデック株式会社
役員責任調査委員会

委員長 菊 地 伸

委 員 松 山 遙

委 員 秋 葉 賢一

第1章 当委員会の概要

第1 設置の経緯等（本報告書¹第1章・第1・第2・第4）

当委員会は、第三者委員会報告書で明らかにされた一連の不適切な会計処理の問題に関し、2020年度から2025年度第1四半期までの間に取締役、監査役又は執行役員であった者において、その職務執行に関して任務懈怠責任があったか否かを含む法的責任の有無について調査・報告することを目的として、設置された。

当委員会は、2026年4月7日から本報告書提出日（2026年10月16日）まで、調査を実施した。具体的には、第三者委員会から資料及びヒアリングメモの提供を受けたほか、当委員会としても資料を収集して精査を行い、加えてフォレンジック調査、ヒアリング調査等の調査を実施した。

第2 調査事項（本報告書第1章・第3）

1 調査対象者

当委員会は、会社法上の役員については、第三者委員会による調査の対象期間である2020年度から2025年度第1四半期までの間に取締役（監査等委員を含む。）又は監査役であった者を対象とし、執行役員については、①連結計算書類及び計算書類並びに連結財務諸表及び財務諸表の作成及び提出について最終的責任を負う立場にあり、かつ、一連の事実経緯を踏まえて特に執行役員としての善管注意義務違反の有無が問題となり得る者、②子会社の取締役・監査役を兼務している者²に限って、調査対象とすることとした。

¹ 「本報告書」とは、当委員会作成の2026年10月16日付調査報告書をいう。

² 執行役員は、取締役と異なり監視義務を負わないと解されるが、子会社の取締役・監査役を兼務している者は、子会社の取締役・監査役としての監視義務を負っており、当該義務が執行役員としての職責に含まれると解される。

2 調査の範囲

当委員会は、第三者委員会報告書で認定されている事実の範囲内において、調査を実施した³。

3 調査方針

当委員会では、本件事案において問題となり得る調査対象者の任務懈怠（義務違反）について、①負の遺産の解消に向けた全社的取組における任務懈怠、②個別の会計不正事案における任務懈怠に分けて、調査・検証した⁴。

(1) 負の遺産の解消に向けた全社的取組における任務懈怠

第三者委員会報告書によると、ニデックの経営陣は、グループ内に多数の会計不正の疑義があり、その結果として資産性に疑義のある資産（負の遺産）が滞留していることを認識し、その解消に向けて、2016年11月より「資産健全化プロジェクト」、2022年第4四半期に「構造改革」（FY22 構造改革）という取組が行われていた。しかし、これらの取組は、いずれも業績目標（営業利益）を達成する範囲内で処理を認めるという方針の下で進められ、処理の先送りがされていた。

そこで、当委員会は、これらの負の遺産解消に向けた取組の過程においてニデックが決定した取組方針が、会計基準に従った会計処理を行うとの観点から適切なものであったか（正しい会計処理をするための方針を構築・運用するだけでなく、正しい会計処理を検討するた

³ ニデックは、2026年9月30日に提出した2026年3月期の有価証券報告書において過去の有価証券報告書の内容を訂正しているが、①修正再表示に対応する過去分（2025年3月期以前）の訂正有価証券報告書が本日現在未提出であること、②2026年3月期有価証券報告書提出日から本報告書提出日までの間に当委員会においてその訂正内容に関する情報を得るには物理的・時間的な制約があったこと、③2026年9月30日提出の有価証券報告書に対して会計監査人は監査意見を表明しておらず、その正確性に確証が持てないことから、本報告書では、2026年3月期の有価証券報告書の記載内容については、修正再表示部分を含めて参照するに留め、修正再表示前の有価証券報告書、第三者委員会報告書の内容及びこれによる自己点検結果に依拠することとした。

⁴ ニデックは、今回の決算修正の結果、2020年度より分配可能額がなかったと2026年10月1日の記者会見資料で明らかにしているが、本報告書提出までに過年度の訂正有価証券報告書が提出されておらず、調査の対象とすべき過去の分配可能額が不確定な状況にあることから、当委員会としては、本報告書において取り扱うことは困難であると判断し、調査対象外として整理することとした。

めの必要な調査等を含む。) という観点から、調査対象者の任務懈怠の有無を検討した⁵。

(2) 個別の会計不正事案における任務懈怠

第三者委員会報告書では、代表的な事案として 14 件の会計不正事案が指摘されている。当委員会は、それらのうち、どの案件について、調査対象者がニデックにおいて自ら会計不正を実行した、又は、会計不正のリスクを合理的に予見し得たにもかかわらず放置ないし看過したと評価し得るかを検討した。その結果、当委員会としては、下記の案件については、調査対象者が当該会計不正にどのように関与したのかという事実関係を深掘り調査した上で、調査対象者の任務懈怠の有無を検討することとした。

案件名	備考（第三者委員会報告書の指摘内容）
NPCJ ⁶ における会計不正（Ⅱ・第 6・1）	ニデック事業本部において顧客交渉を行っており、減損リスクを認識していた。
AMEC ⁷ 既存事業の引当金未計上（Ⅱ・第 6・9）	ニデック事業本部において子会社 NAMA ⁸ の滞留債権の存在を把握し、引当金計上リスクを認識していた。
AMEC トラクションモータ事業の減損回避（Ⅱ・第 6・10）	ニデック事業本部において会計不正を行った。
AMEC インバータ事業の減損回避・引当金計上回避（Ⅱ・第 6・11）	同上

⁵ ニデックグループにおいて多数の資産性に疑義のある不健全資産（負の遺産）が滞留することとなったのは、財務報告に係る内部統制が機能していなかったからであり、その解消に向けた取組とは、子会社も含む企業集団全体の財務報告に係る内部統制システムの不備を是正する作業であったとも評価でき、内部統制システムの構築・運用に係る義務違反という枠組みで論じることも可能である。しかし、一連の事実経緯に照らすと、ニデックでは、永守氏の強い意向を受けて、IFRS ベースの営業利益を優先し財務会計をその下位に位置付けるといった独特の考えが経営陣の間で共有されており、この考えに基づき構築・運用されたニデック独自の財務報告のシステム（負の遺産の処理方針）により、あるべき内部統制が無効化されていたものと評価できる。そのため、当委員会では、一般的な内部統制システムの構築・運用に係る義務違反という論点を立てて論じるのではなく、かかる内部統制の無効化を招いた具体的なシステム（負の遺産の処理方針）を構築・運用した取締役及び執行役員の任務懈怠（義務違反）の有無、並びに、かかるシステム（処理方針）を認識しながら容認した取締役・監査役の監視・監査義務違反の有無と整理して、本文のとおり論じることとした。

⁶ これは、ニデックプレジジョン株式会社（旧日本電産コパル株式会社（NCPL））を指す。

⁷ これは、車載事業本部（Automotive Motor & Electronic Control Business Unit）を指す。

⁸ これは、ニデック自動車モータ・アメリカ合同会社を指す。

第2章 事実経緯

第1 NPCJ における会計不正（本報告書第2章・第2）

1 概要

ニデックの子会社である NPCJ は、カメラ用シャッタの製造・販売を主たる事業としていたが、2008 年以降、デジタルカメラがスマートフォンに置き換わる中で業績が悪化し、事業ポートフォリオの転換を目指して、2014 年頃より α 社との取引を拡大していた。

しかし、2016 年に入り、多額の設備投資にかかわらず想定していた数量・価格の受注を取ることができないまま（機種変更等の事情により）販売が終了することとなった案件（Z-1 案件）や先行して設備投資したものの受注できなかった案件（X・Y 案件）が続き、巨額の減損が発生するリスクが生じた。このことは、NPCJ だけでなく、ニデック本社においても大きな経営課題となっていた。

α 社案件の製造を行っていた NPCJ では、前記の事情により採算が悪化したことから、業績目標を達成するため、減損回避のための方策の検討や実態の伴わない収益対策など、問題のある会計処理が行われていた。

このような会計処理については、内部監査において多くの指摘を受け、資産健全化プロジェクト及び特命監査においてもリスクとして指摘されていた。

2 会計不正案件

(1) Z-1 事案

NPCJ では、小型振動モータ（Z-1 案件）の製造を受託してベトナム子会社において多額の設備投資を行って量産化を開始したところ、2015 年度第 3 四半期をピークに、その後は当初想定していた出荷台数を大幅に下回り、翌期以降の出荷台数も落ち込むことが予想されていた。Z-1 案件を含む α 社とのビジネスに関する厳しい状況は、永守氏にも報告され、ニデック本社サイドでも経営課題として認識されていた。

NPCJ では、2016 年度第 2 四半期において、NPCJ が当該製造設備を NPVC から買い取り、その後に一部転用や売却を試みるなど、様々な対策を検討していたが、2017 年 5 月の時点でも転用は進んでいなかった。それにもかかわらず、ニデック及び NPCJ は、生産・販売の

見通しを実態よりも上乗せした計画を会計監査人に示すなどして、減損リスクの指摘を受けることを回避し、減損テストを行わず、減損損失を計上しなかった。

(2) X・Y 事案

NPCJ では、X・Y 案件の受注・量産化を目指して多額の先行投資を行ったにもかかわらず、なかなか受注に至らず、永守氏から小部氏・片山氏らに対し、減損リスクを指摘して厳しい叱責がなされていた。これを受けて、小部氏は NPCJ 郡山事業所を訪問して現状及びα社との交渉方針を確認して永守氏へ報告し、片山氏は万一のリスクヘッジとして先行投資した設備の転用可能性について検討している旨を永守氏へ説明するなど、ニデック全社をあげて取り組んでいた。しかし、2016 年 10 月に α 社から NPCJ へ発注しない旨の通告があり、失注することが確定した。

このような状況だったにもかかわらず、ニデック及び NPCJ は、減損テストを行わず、減損損失を計上しなかった。ニデック及び NPCJ は、会計監査人に失注の事実を伝えず、X・Y 案件に係る設備の転用を模索したものの、転用は進んでいなかった（2018 年 1 月時点で転用率は 6.7%程度であった。）。

(3) 技術サポート事案

NPCJ では、2016 年度第 2 四半期の収益対策として、Y 案件の設備に関して外注業者に発注した設備の納入に関し、外注業者に有償の技術サポートを行ったことにして業務委託報酬を受領する旨の業務委託契約を締結することで収益計上することを検討した。かかる収益対策については、佐藤明氏及びグループ会社担当の執行役員（以下「C 氏」という。）にも報告されていた。

そして、NPCJ は、2017 年 1 月、外注業者との間で「受け取るべき対価がある」旨の 2014 年 10 月 22 日にバックデートされた業務委託契約書と「受け取るべき対価について債権債務がない」旨の 2016 年 9 月 30 日付補足契約書を締結し、業務委託契約書のみを会計監査人に示して、収益計上した。

第2 資産健全化プロジェクト（本報告書第2章・第3）

2016年10月より経営管理監査部の担当となった専務執行役員（以下「B氏」という。）は、グループ内の子会社（特にNPCJ、NSTJ⁹）に対する内部監査報告書で多数の会計不正の疑義に関する指摘がされていることに懸念を抱き、事業本部及び国内グループ会社を対象として、負の遺産を洗い出し、償却・廃却等の対応を検討することを提案した。そして、取締役副社長（CFO）の佐藤明氏及びC氏と協議の上、資産健全化プロジェクトを開始した。

資産健全化プロジェクトでは、基本的には事業本部又は国内グループ会社からの自己申告に基づいて負の遺産を把握しており、網羅性が担保された調査ではなかったものの、2017年夏頃にかけて一通りの調査を実施した。そして、ニデックグループにおける負の遺産を独自の判断基準でリスク大・リスク中・リスク小に分類し、会計監査で減損処理等を指示されることが明白なリスク大の案件は早期に処理し、リスク中・小の案件についてはセルフファンディングで計画的に処理を進めるという方針を立てた。

そして、資産健全化プロジェクトの担当チームは、2017年11月4日、永守氏に対して資産健全化プロジェクトの概要報告を行った。その際、B氏は、①社外の専門家を入れた社内調査委員会を組成し、全社調査することで透明性を担保したい、②取締役会及び監査役会へ資産健全化プロジェクトについて報告し、社外役員も入れて議論した上で対応方針を明確にすべきなどと上申したが、受け入れられなかった¹⁰。

その結果、NPCJを含めニデックグループが抱えていた負の遺産¹¹については、（リスク大に分類された一部を除き）減損処理を先送りすることとなった。

資産健全化プロジェクトについては、その後も定期報告されており、原則として、永守氏、小部氏、佐藤明氏、C氏には報告されていたほか、その後に代表取締役社長に就任した吉本氏及び関氏にも報告されていた。また、2019年2月には常勤監査役に常務会議事録共有として報告されたほか、同年3月の監査役会でも報告されていた。

⁹ これは、日本電産セイミツ株式会社を指す。

¹⁰ 資産健全化プロジェクトについては、取締役会へ報告されることはなく、監査役会へ報告されたのも、2019年調査（2018年度下期発覚の会計不正事案に関する外部の法律事務所による調査）の過程でPwC京都に資産健全化プロジェクトの存在が発覚してからのことであった。なお、資産健全化プロジェクトでは、2023年1月まで、各社の負の遺産の処理実績のアップデートがなされていた。

¹¹ NPCJの案件については、FY22構造改革の際にもNPCJから負の遺産として申告されたが、計画的処理案件に区分されて処理が先送りされた。

第3 FY22 構造改革（本報告書第2章・第5）

ニデックは、精密小型モータ事業に代わる新たな事業の柱として車載事業を拡大しており、2代続けて自動車メーカー出身者を代表取締役社長に登用し、車載事業に多額の開発費を投じてきた。しかし、なかなか業績が上がらず、AMEC トラクションモータ事業の計画未達や設備の減損が続く中、2022年9月に代表取締役社長が関氏から小部氏へ交代となった。

その後、2022年12月、車載事業における負の遺産を見える化して適切に処理しようとする試みが始まった。ニデック本社常務執行役員（CFO）（以下「D氏」という。）は、これまで処理できなかった負の遺産を処理する絶好の機会として、事業本部・グループ会社に対し負の遺産の申請を促した。ところが、想定を超えた約1,600億円の申請が集まったため、連結での一定の営業利益を確保しつつ処理できる金額を枠として設定し¹²、①その枠内で2022年度第4四半期に処理を認める構造改革案件と②処理せずに先送りして一定期間で費用処理する計画的処理案件の2つに区分することとなった。

構造改革案件と計画的処理案件の振り分けについては、監査リスクが高いもののほかと、翌事業年度の業績改善に貢献するもの（リターンが大きいもの）を優先することとされた。その結果、本来であれば減損処理すべき複数の案件が計画的処理案件に振り分けられることとなった¹³。

計画的処理案件については、2024年3月期の事業計画が（V字回復というストーリーで作成された）非常に高い業績目標を掲げる内容であったため、処理が進まず、2025年3月期においても相当の負の遺産が処理されないままとなっていた。

第4 2025年3月期における減損回避（本報告書第2章・第6）

1 概要

ニデックでは、2024年6月に岸田氏が代表取締役社長（CEO）に就任し、経営陣の間では、過去2期連続で車載事業における負の遺産等を処理するために構造改革費用を計上し

¹² 構造改革費用の枠は2022年度の営業利益により変動する仕組みであり（例えば、構造改革費用分を利益から控除した上で1,000億円の利益目標を維持することを前提に、構造改革費用分を控除せずに利益が1,500億円であれば500億円が構造改革費用とされ、利益が1,400億円に下がれば構造改革費用は400億円になる。）、各事業本部やグループ会社に割り当てられた利益目標を基準に下回った場合は下回った額だけ構造改革費用が減少するとされていた。

¹³ 第三者委員会報告書を受けた自己点検において、FY22構造改革で計画的処理案件とされた相当数の案件について、2023年3月期以前に処理されるべきであったと結論付けられている。

たという経緯を踏まえ、岸田新体制の初年度となる 2025 年 3 月期には通期営業利益 2,400 億円を達成しなければならないという考えが共有されていた。

しかし、後述するとおり、AMEC 既存事業及び AMEC トラクションモータ事業等において減損を含む大型の損失リスクがあることが判明し、それらを回避する可能性を模索したものの難しいという判断の下、岸田氏、D 氏及び本社執行役員（CPO）（以下「E 氏」という。）は、通期営業利益とは別枠扱いで構造改革費用を計上して負の遺産等処理の方針を立てた。岸田氏は、2025 年 2 月から 3 月頃の NKK 会¹⁴において繰り返し永守氏に対して上記方針を説明・提案したが、永守氏は、通期営業利益 2,400 億円は必達であるとして別枠での構造改革費用の計上を認めなかった。

そのため、岸田氏は構造改革費用を別枠で計上することをあきらめ、2025 年 3 月期の決算では、賞与算定期間の変更等によって捻出した利益に相当する金額の範囲で構造改革費用を計上し、それ以外は翌期以降に先送りした。

監査の過程で、ニデックは、減損回避のために作成された実態と異なる事業計画（AMEC トラクションモータ事業）あるいは開発中止となった製品 B が含まれている古いバージョンの事業計画（AMEC インバータ事業）を会計監査人に提出するなどし、事実と異なる説明を行って減損損失の計上を回避した。また、2025 年 3 月期に計上不可避とされてきた AMEC 既存事業の滞留債権について引当金の計上を先送りにした。

2 会計不正案件

(1) NAMA 事案

2024 年 3 月、AMEC 既存事業のメキシコ拠点である NAMA において、回収不能債権を含む多額の滞留債権があることが発覚し、2024 年 9 月頃から ACIM¹⁵主導の下で調査を実施した上、2025 年 3 月期に処理すべきものと翌期以降に延伸するものを振り分けた。AAD 本部長らは、岸田氏、D 氏及び E 氏らに対し、2024 年度第 4 四半期に計上すべき負の遺産の額（NAMA の滞留債権に係る引当金 15,900 千円ドルを含む。）を説明した。

¹⁴ 2024 年 4 月以降に開催されるようになった、永守氏、小部氏、岸田氏の 3 名により、業績進捗、幹部人事、各種経営課題、リスクへの対応について討議する会議体。三者会議。

¹⁵ ACIM とは、家電産業事業本部（Appliance Commercial Industrial Motors Business Unit）を指す。2025 年 1 月 1 日付で ACIM の経営陣が AAD の経営陣に就任し、AAD が ACIM の事業と AMEC 既存事業を統括する体制となった。

岸田氏は、NAMA の滞留債権のほか、後述の AMEC トラクションモータ事業における減損処理の必要性等を勘案し、通期営業利益とは別枠扱いで構造改革費用を計上してこれら进行处理の方針を立て、永守氏に説明したが、永守氏は構造改革費用を含めて通期営業利益目標を達成すべきとの意向を変えなかったため、岸田氏は 2025 年 3 月期における別枠での構造改革費用の計上をあきらめた。

その後、NAMA の滞留債権については、PwC 現地法人による監査がほとんど行われてこなかったこと（ニデックでいう「監査リスク」が低いこと）を踏まえ、2025 年 3 月期における引当金の計上は見送られた。

(2) トラクション事業

AMEC トラクション事業部では、2 年連続で多額の構造改革費用を計上しており、2025 年 3 月期にまたも減損損失を計上するという事態を絶対に避けなければならないという強い危機感が共有されていたが、2025 年度は赤字の見通しであり、その旨は岸田氏、D 氏及び E 氏にも報告されていた。

AMEC トラクション事業部では、会計監査人から減損損失を計上するよう指摘される事態を避けるため、2026 年 3 月期の事業計画を策定するにあたり、現状の実力に応じた事業計画とは別に、減損を回避するための事業計画を作成することとし、2025 年 2 月、その旨を岸田氏、D 氏及び E 氏に報告した。

他方、AMEC トラクション事業部としては、構造改革費用の計上が許容された場合には減損損失を計上する方針であった。ところが、前述のとおり、永守氏が構造改革費用を含めて通期営業利益目標を達成すべきとの意向を変えなかったため、岸田氏は 2025 年 3 月期における別枠での構造改革費用の計上をあきらめた。

構造改革費用を計上しない方針を聞いた AMEC トラクション事業部は、ニデック本社に事実を伝えておくべきであると考え、「TRM 減損テスト」と題する資料を D 氏に説明した。当該資料には、減損回避のための事業計画が掲載され、プロジェクト毎に色分けされた上「受注前・数量にリスクあり」、「営業より明確にないと断言された案件」等の注記がされていた。また、岸田氏にも、同内容を含む資料が送付された上、会計監査人への報告上、2024 年度第 4 四半期までは減損回避で進めるが、2025 年度第 1 四半期、特に 2025 年 6 月に減損が発生する見通しであることを D 氏に説明済みである旨が報告された。

その後、会計監査人に対しては、上記の減損回避のための事業計画（色分け・注記が削除されたもの）が示され、その結果、AMEC トラクション事業部では、2025 年 3 月期における固定資産の減損損失の計上が回避された。

(3) インバータ事案

NESJ¹⁶は、2021 年、取引先 E との間でインバータ製品（製品 A 及び製品 B）の開発及び供給に関するプロジェクト契約を締結し、同契約に基づく開発プロジェクト（E 案件）はニデック全社で取り組む案件として進められた。しかし、その開発は想定どおりに進まず、2025 年 3 月期時点で当初の想定から 2 倍を超える投資額となっていた。

NESJ が、取引先 E から、2024 年 11 月に製品 A・B について大幅な値下げ要求を受けたことを契機に、ニデックでは製品 B の開発中止を前提とした E 案件に係る収益性の検討が行われた（同年 12 月には取引先 E から製品 B の開発の即時中止を要請され、2025 年 2 月には製品 B の開発中止が確定した。）。当該検討では、取引先 E との製品 A の価格交渉やコストダウンが営業利益の黒字化の前提とされていたが、当委員会が確認する限り、2025 年 3 月期末時点において、E 案件の営業利益の黒字化を裏付ける事情は認められない。

その後、ニデックは、会計監査人との間で 2025 年 3 月期の NESJ ののれんの減損テストに関して協議する際、製品 B の開発中止が反映されていない古い事業計画を提出して、E 案件に係る固定資産の減損を回避するべく説明を行った。その結果、当該固定資産の減損及び契約損失引当金の計上は回避された。

第3章 会計不正に関する役員責任の有無

第1 負の遺産の解消に向けた全社的取組における任務懈怠の有無（本報告書第3章・第1)

1 概要

ニデックにおいては、資産健全化プロジェクト、FY22 構造改革という負の遺産の解消に向けた全社的取組が実施されていたが、いずれの取組においても、会計基準の基本的な理念

¹⁶ NESJ は、ニデックエレシス株式会社を指し、2025 年 4 月 1 日付で NMOJ（ニデックモビリティ株式会社）と統合され、NMOJ のインバータ事業は、同年 5 月 1 日付で吸収分割によりニデックに承継された。その結果、AMEC がインバータ事業を承継することとなった。

を無視した処理方針が策定され、かかる不適法な処理方針に基づく誤った会計処理がグループ全体を通じて実施された結果、非常に多くの負の遺産の処理が先送りされ、今回の決算修正（多額の減損損失等の計上）に至ったものである。

ニデックが策定した処理方針は、業績目標（営業利益）の達成を最優先とし、達成できた範囲内で負の遺産の処理を認めるというものであり、会計における基本的な理念・考え方が逆転している。通常の会計処理では、ある資産に減損の兆候が見られれば、減損判定を行って計上すべき減損損失の額を確定し、それを踏まえて業績（営業利益）が判明することになる。ところが、ニデックでは、先に達成すべき業績（営業利益）の額が決まり、そこから逆算して減損処理等の対象となる資産が決まることになる。どうしても先送りすることができない（会計監査で必ず指摘されることが予想される）場合には、構造改革費用という名目で処理される。

経営トップ（永守氏・小部氏）が会計処理に関してこのような誤った考えを有しており、それを是正すべき CFO（佐藤明氏・D 氏）が経営トップの意向を優先して負の遺産に関する誤った処理方針を策定・実施し、後任の歴代社長（吉本氏・関氏・岸田氏）や常勤監査役（村上氏・落合氏）もこのような処理方針を是正することなく、長年にわたり負の遺産の処理が先送りされてきたというのが、ニデックにおける会計不正の実態である。

したがって、個別の会計不正事案において不適法な会計処理がされたかどうかという点を検討するまでもなく、このような全社的取組において誤った処理方針を策定・継続してきたという点において、上記の取締役及び執行役員にはそれぞれ任務懈怠が認められる。

2 資産健全化プロジェクト

資産健全化プロジェクトが開始された 2016 年 11 月～2017 年当時、同プロジェクトを主導した佐藤明氏（CFO）、同プロジェクトチームから負の遺産の状況や処理方針の具体的内容について報告を受けていた永守氏及び小部氏は、同プロジェクトにおける処理方針が会計基準に適合しないことを認識しながら決定・容認したものであり、任務懈怠が認められる。

片山氏及び宮部氏については、常務会で資産健全化プロジェクトに関する報告を受けており、資産健全化プロジェクトのことを認識していたと認められるものの、片山氏は CTO、宮部氏は SPMS（小型モータ事業本部）本部長という立場であり、CFO を信頼して負の遺産

の処理方針の是非について詳細に検討しなかったとしてもやむを得ないとも考えられるため、任務懈怠があるという認定には至っていない。

その後に代表取締役社長に就任した吉本氏及び関氏は、資産健全化プロジェクトにおける負の遺産の処理状況について報告を受けており、同プロジェクトにおける処理方針が会計基準に適合しないことを認識し得たにもかかわらず、これを是正しなかったものであり、任務懈怠が認められる。

常勤監査役である村上氏及び落合氏は、資産健全化プロジェクトについて報告を受けているほか、グループ内で多発している会計不正事案についても報告を受けており、同プロジェクトにおける処理方針が会計基準に適合しないことを認識し得たにもかかわらず、これを是正しなかったものであり、任務懈怠が認められる。

社外取締役（監査等委員を含む。）及び社外監査役については、資産健全化プロジェクトにおける処理方針の具体的内容を認識していた（認識し得た）ことを示す証拠は発見されなかったため、任務懈怠があるという認定には至っていない。

3 FY22 構造改革

FY22 構造改革における処理方針を検討していた D 氏¹⁷、その報告を受けていた永守氏及び小部氏は、その処理方針が達成すべき営業利益から構造改革費用（減損損失等に充てられる費用）を逆算するという会計基準の理念に反するものであることを認識していたものであり、任務懈怠が認められる。

関氏は、2022 年 9 月に取締役を退任しており、FY22 構造改革の検討には関与していないため、任務懈怠は認められない。

岸田氏は、D 氏から報告・相談を受けて FY22 構造改革における処理方針が会計基準の理念に反するものであることを認識しており、2024 年 6 月に代表取締役に就任して以降、FY22 構造改革における処理方針に基づき計画的処理に回された案件の処理について調査・是正すべき義務があったにもかかわらず、調査・是正しなかったものであり、代表取締役に就任した後の対応について任務懈怠が認められる。

¹⁷ FY22 構造改革の検討過程においては、D 氏は、CPO の E 氏と緊密に連携しながら処理方針を検討していたほか、AMEC 本部長である岸田氏、SPMS 及びグループ会社事業本部長である C 氏らの各事業本部長にも報告しており、彼らは FY22 構造改革の処理方針の内容を認識していたものと認められる。しかし、彼らは取締役ではなく執行役員であるから監視義務を負っておらず、かつ、執行役員として会計に関する職責を負っていないため、検討対象外とする。

常勤監査等委員である村上氏及び落合氏は、2023 年度第 1 四半期以降、FY22 構造改革について一定の報告（計画的処理の進捗報告を含む。）を受け、また、2023 年 10 月に監査等委員会で D 氏より説明を受けたことはあるものの、具体的にどのような説明を受けていたのかは不明であり、それ以外に FY22 構造改革における処理方針について説明を受けていたことを示す証拠は（当委員会の調査において）現時点で見つかっていないため、FY22 構造改革については任務懈怠があるという認定には至っていない。

社外取締役（監査等委員を含む。）については、FY22 構造改革における処理方針の具体的内容を認識していた（認識し得た）ことを示す証拠は発見されなかったため、任務懈怠があるという認定には至っていない。

第2 個別の会計不正事案における任務懈怠の有無（本報告書第 3 章・第 2）

1 NPCJ における会計不正

(1) Z-1 事案

(i) 本来あるべき会計処理との関係

Z-1 案件製造設備については、遅くとも 2017 年 3 月期末の時点において、減損の兆候があるとして減損テストを実施の上、減損損失を計上すべきであったにもかかわらず、減損テストも実施せず、減損損失を計上しなかった。

(ii) 任務懈怠の有無

CFO である佐藤明氏、NPCJ の取締役として Z-1 設備の転用が進んでいなかったことの報告を受けていた片山氏及び執行役員（C 氏）¹⁸、NPCJ の取締役ではないものの NPCJ の経営会議に出席して報告を受け、特命監査でも Z-1 設備について報告を受けていた永守氏は、Z-1 案件において予算化された営業利益が著しく悪化している事実を認識しており、設備における減損の兆候を認識していたか、少なくとも認識し得たものであり、それぞれ任務懈怠が認められる。

¹⁸ C 氏は、ニデック本社においては執行役員であり、監視義務を負わない立場であるが、NPCJ の取締役として監視義務を負っており、当該義務は執行役員としての職責に含まれると解される。そのため、NPCJ における会計不正に関しては、執行役員としての義務違反が認められる。

宮部氏については、SPMS 本部長として一定の関与は認められるものの、Z-1 案件において適切な減損処理が行われていないことを明確に認識できるような説明を受けた事実が認められず、任務懈怠があるという認定には至っていない。

常勤監査役（村上氏・落合氏）についても、Z-1 案件における会計処理の問題点について認識できるような説明を受けた事実が認められず、任務懈怠があるという認定には至っていない。

社外取締役及び社外監査役については、任務懈怠があるとは認められない。

(2) X・Y 事案

(i) 本来あるべき会計処理との関係

X・Y 案件に係る設備については、2016 年度第 3 四半期において、減損の兆候があるとして減損テストを実施の上、減損損失を計上すべきであったにもかかわらず、減損テストも実施せず、減損損失を計上しなかった。

(ii) 任務懈怠の有無

CFO である佐藤明氏、NPCJ の取締役として X・Y 案件に係る設備の転用が進んでいなかったことの報告を受けていた片山氏及び執行役員（C 氏）、NPCJ の取締役ではないものの NPCJ の経営会議に出席して報告を受け、特命監査や資産健全化プロジェクト報告でも X・Y 案件について報告を受けていた永守氏、永守氏の指示を受けて X・Y 案件に関与し、資産健全化プロジェクトの進捗報告の中で X・Y 案件に係る設備の転用が進んでいないことを認識していた小部氏は、X・Y 案件に係る失注の事実を認識しており、X・Y 案件に係る設備における減損の兆候を認識していたか、少なくとも認識し得たものであり、それぞれ任務懈怠が認められる。

宮部氏、常勤監査役（村上氏・落合氏）、社外取締役及び社外監査役については、Z-1 案件と同様である。

(3) 技術サポート事案

(i) 本来あるべき会計処理との関係

技術サポート事案は、2016 年度第 2 四半期に、収益計上及び有形固定資産計上を行うべきではない事象であったにもかかわらず、収益計上及び有形固定資産の計上を行った。

(ii) 任務懈怠の有無

NPCJにおいて実態の伴わない業務委託契約を利用した収益対策が行われたことに関与した佐藤明氏及びC氏には、それぞれ任務懈怠が認められる。

その他の取締役（永守氏・小部氏・片山氏・宮部氏）、常勤監査役（村上氏・落合氏）においては、その会計処理の問題点を認識することは困難であったものと認められ、任務懈怠があるという認定には至っていない。

社外取締役及び社外監査役については、任務懈怠があるとは認められない。

2 AMECにおける会計不正

(1) NAMA 事案

(i) 本来あるべき会計処理との関係

NAMA 事案では、多額の滞留債権の存在が発覚し、2025 年 3 月期において損失評価引当金（貸倒引当金）を計上すべきであったにもかかわらず、計上しなかった。

(ii) 任務懈怠の有無

NAMA の滞留債権について、遅くとも 2025 年 3 月期に処理する必要があるにもかかわらず、構造改革費用を計上することをあきらめ、翌期以降へ処理を先送りすることになった経緯を認識していた、又は容易に認識できた取締役（永守氏・小部氏・岸田氏）及び会計処理に責任を持つ執行役員（D 氏）には、任務懈怠が認められる¹⁹。

常勤監査等委員（村上氏・落合氏）については、2025 年 3 月期に構造改革費用を見送ることになった経緯をどこまで認識していたのかについて、当委員会の調査によっても明らかとなっておらず、任務懈怠があるという認定には至っていない。

社外取締役（監査等委員を含む。）については、任務懈怠があるとは認められない。

¹⁹ なお、E 氏については、岸田氏及び D 氏と緊密に連携しながら、業績に影響を及ぼす負の遺産処理の議論に参加しており、仮に E 氏が取締役であれば、NAMA 事案、トラクション事案、インバータ事案のいずれについても任務懈怠に該当することは明らかである。しかし、E 氏は執行役員であり、会計に関する職責を負っていないため、当委員会では調査対象としていない。

(2) トラクション事案

(i) 本来あるべき会計処理との関係

トラクション事案では、減損の兆候が認められたため減損テストが実施されたものの、その実施過程において、合理的で裏付け可能な仮定を基礎とした事業計画が使用されていないことから、本来 2025 年 3 月期に減損損失を計上すべきであったにもかかわらず、計上しなかった。

(ii) 任務懈怠の有無

トラクションモータ事業において 2025 年 3 月期に減損損失を計上する必要があるにもかかわらず、構造改革費用を計上することをあきらめ、翌期へ処理を先送りすることになった経緯を認識していた、又は容易に認識できた取締役（永守氏・小部氏・岸田氏）及び執行役員（D 氏）には、任務懈怠が認められる。

常勤監査等委員（村上氏・落合氏）及び社外取締役（監査等委員を含む。）については、NAMA 事案と同様である。

(3) インバータ事案

(i) 本来あるべき会計処理との関係

インバータ事案では、2025 年 3 月期に減損損失及び契約損失引当金を計上すべきであったにもかかわらず、計上しなかった。

(ii) 任務懈怠の有無

AMEC インバータ事業において、2025 年 3 月期の減損損失の計上要否に重大なインパクトを与える事実に関して会計監査人に対する虚偽説明が行われたことを認識しながら、不適法な会計処理を回避・是正する措置を一切とらなかった岸田氏、並びに、2025 年 3 月期に減損損失の計上が必要となり得る状況であったこと及び経理部員が虚偽説明等に基づき減損テストに対応していることを十分に認識しながら、これを是正しなかった D 氏には、任務懈怠が認められる。

一方で、永守氏及び小部氏は、AMEC インバータ事業において 2025 年 3 月期に減損損失を計上すべきであると認識する機会があったと認めることはできないため、任務懈怠は認められない。

常勤監査等委員（村上氏・落合氏）及び社外取締役（監査等委員を含む。）については、任務懈怠があるとは認められない。

第3 役員の任務懈怠と損害との間の相当因果関係（本報告書第3章・第3）

1 ニデックに生じた損害

ニデックは、本件事案が発覚したことによって第三者委員会を設置して調査を行い、有価証券報告書の訂正を行ったほか、東京証券取引所から上場違約金を請求された。

これにより、ニデックは、2025年8月から2026年8月までの間において、以下のとおり、①調査費用、②監査費用、③上場違約金を負担した（これらの費用を総称して、以下「調査費用等」という。）。

項目	金額
調査費用	22,207,198,462 円
監査費用	5,335,082,399 円
上場違約金	91,200,000 円

2 各取締役・監査役の任務懈怠と調査費用等の相当因果関係の有無

(1) 負の遺産の解消に向けた全社的取組について任務懈怠が認められる取締役・監査役

ニデックグループでは、長年にわたり、グループ内の様々な拠点において不適切な会計処理による負の遺産が滞留しており、それらの負の遺産を解消するべく、2016年末からスタートした資産健全化プロジェクト、さらに2022年末から検討が進められたFY22構造改革という全社的な取組が行われていた。

しかし、資産健全化プロジェクトでは、負の遺産を独自の判断基準でリスク大・中・小に分類し、リスク大の資産のみを早期に処理し、リスク中・小の資産については業績目標（営業利益）を達成する範囲内で処理を進めることとされたため（セルフファンディング）、本来であれば直ちに解消しなければならないものも業績目標の達成を優先してその処理が先送りされていた。

また、FY22 構造改革では、通期営業利益 1,000 億円を確保することを優先して処理金額の上限を定め、その範囲内で負の遺産を処理し、その範囲に含まれなかった案件については翌期以降の計画的処理に回され、業績目標（営業利益）を達成する範囲内で処理を進めるととされたため、処理は進まず先送りされていた。

このとおり、ニデックにおける負の遺産の解消に向けた取組は、一貫して、業績目標（営業利益）を達成する範囲内で処理を認めるという方針の下で進められており、このような処理方針があたかもニデックにおける独自の財務報告のシステムであるかのようにグループ内に周知徹底されていた。そのため、ニデックグループ内の負の遺産は処理されることなく滞留し、新たな負の遺産を生み出し、その結果として、今回の決算修正（巨額の減損損失等の計上）を招き、ニデックとしては多額の調査費用等をかけて対応せざるを得なくなったものと認められる。

さらに、資産健全化プロジェクトあるいは FY22 構造改革における処理方針を採用すれば、いずれ今回のような極めて大規模な会計不正につながるということは、十分に予見可能であったと認められる。例えば、資産健全化プロジェクトの提案者であった B 氏は、資産健全化プロジェクトで検討している処理方針に懸念を抱き、大きな不祥事となることを予見していた。

以上の事情を勘案すると、資産健全化プロジェクト・FY22 構造改革において、会計基準に適合しない処理方針を決定・運用し、あるいは是正しなかった取締役（永守氏・小部氏・佐藤明氏・吉本氏・関氏・岸田氏）、常勤監査役（村上氏・落合氏）及び会計処理に責任を持つ執行役員（D 氏）については、各自の任務懈怠（義務違反）と調査費用等との間に相当因果関係が認められる。

(2) 個別の会計不正事案について任務懈怠が認められる取締役・監査役

(i) NPCJ における会計不正

NPCJ における会計不正案件は、本件事案を構成するニデックグループの多数の会計不正案件の一部であるから、その任務懈怠が今回の決算修正に全く影響を与えていないわけではない。

しかし、NPCJ において前記会計不正案件が行われた時期や金額規模に照らし、当該会計不正案件による減損処理の先送りが今回の決算修正（巨額の減損損失等の計上）に及ぼした

影響はそれほど大きいものではなく、また、かかる個別の会計不正を見過ごしたことが今回のようなグループ全体における大規模な会計不正につながるということまで予見できたとは認められない。

したがって、NPCJにおける会計不正について任務懈怠が認められる永守氏・小部氏・片山氏・佐藤明氏・C氏は、当該任務懈怠に基づく損害賠償責任を負わない。

そのため、NPCJにおける会計不正に関してのみ任務懈怠が認められる片山氏・C氏については、本件事案に関して損害賠償責任は認められない。

(ii) AMEC における会計不正

AMEC における会計不正案件は、2025 年 3 月期に行われたものであり、その金額規模に照らしても、調査費用等との間に相当因果関係があると認められる。

したがって、AMEC における会計不正について任務懈怠が認められる永守氏・小部氏・岸田氏・D氏は、この任務懈怠に基づく損害賠償責任も負うことになる。

(3) 相当因果関係のある損害の範囲

当委員会で調査対象としたのは、①資産健全化プロジェクト及び FY22 構造改革という全社的な負の遺産の処理方針の決定・運用における対応、②NPCJ 及び AMEC における個別の会計不正事案における対応についてであり、それぞれの事案が今回の決算修正に及ぼした影響の度合いも様々である上、取締役・監査役の各事案への関与の度合いも異なっている。永守氏・小部氏のように、調査対象としたほとんどの事案で任務懈怠が認められる者もいれば、佐藤明氏は資産健全化プロジェクトと NPCJ 会計不正、岸田氏・D氏は FY22 構造改革と AMEC 会計不正という形で、役員としての在任期間の関係で関与した事案が前半のみ・後半のみに限定されている者もいる。また、吉本氏・関氏や村上氏・落合氏のように事後的な是正をしなかったという不作為が問われているだけの者もいる。

このとおり、本件においては、取締役・監査役ごとに任務懈怠が認められた案件が異なり、今回の会計不正に及ぼした影響も異なるため、個々の取締役・監査役の任務懈怠と相当因果関係が認められる損害の範囲も、寄与度に応じて異なるものと考えられる。

ただし、当委員会において、個々の取締役・監査役の寄与度に基づく損害の範囲を割合的に認定することは困難であり、この点はいずれ責任追及訴訟において裁判所の判断を待つべきと考える。

3 結論

以上の次第で、当委員会としては、以下の者については、会社法に基づく損害賠償責任又は執行役員としての義務違反に基づく損害賠償責任が認められると考える（ただし、その損害の範囲については、寄与度に応じて判断されるべきである。）。

- ・ 永守氏・小部氏・佐藤明氏・吉本氏・関氏・岸田氏：会社法 423 条 1 項に基づく損害賠償責任
- ・ 村上氏・落合氏：会社法 423 条 1 項に基づく損害賠償責任
- ・ D 氏：民法 644 条・415 条 1 項又は執行役員規程に基づく損害賠償責任

以 上

調 査 報 告 書

(公表版)

2026 年 10 月 16 日

ニデック株式会社
役員責任調査委員会

2026 年 10 月 16 日

ニデック株式会社 御中

役員責任調査委員会

委員長 菊 地 伸

委 員 松 山 遙

委 員 秋 葉 賢一

目 次

目 次	2
第 1 章	当委員会の概要 10
第 1	設置の経緯 10
1	第三者委員会による調査 10
2	当委員会の設置 10
第 2	当委員会の構成 10
1	当委員会の構成 10
2	当委員会の補助者 11
第 3	調査事項 12
1	調査対象者 12
2	調査方針 13
第 4	調査の方法 16
1	資料の収集と精査 16
2	フォレンジック調査 17
3	ヒアリング 17
第 5	調査の限界 18
第 2 章	事実経緯 19
第 1	はじめに 19
1	本件事案の概要 19
2	ニデックグループにおける体制 22
3	ニデックグループの経営状況 30
4	2026 年 9 月 30 日に公表した決算修正の概要 37
第 2	NPCJ における会計不正 39
1	2013 年 3 月期の構造改革費用による負の遺産の処理 39
2	Z-1 案件製造設備の先行投資と遊休化・転用検討 41
3	X・Y 案件と遊休化・転用の検討 48
4	収益対策としての設備開発協力金の検討と実態のない業務委託契約の締結 58
5	経営管理監査部監査によるリスク指摘 62
第 3	資産健全化プロジェクト 66
1	プロジェクトの開始 66
2	プロジェクトの進捗と経営幹部への報告 70
3	その後の定期報告 80
第 4	2019 年以降における会計不正事案の状況 87

1	2019 年調査.....	87
2	その他の会計不正事案の概要.....	93
第 5	FY22 構造改革等.....	94
1	負の遺産の集計作業と処理方針（構造改革費用の計上）.....	94
2	負の遺産処理のための構造改革費用の上限設定と割り振り.....	97
3	BU の反応及びそれを踏まえた見直し.....	103
4	2023 年 3 月期の業績悪化及びそれを踏まえた構造改革方針の見直し.....	105
5	FY22 構造改革で処理されなかった案件の状況.....	108
6	FY22 構造改革以降の業績管理及び計画的処理の状況.....	113
7	2024 年 3 月期の AMEC トラクションモータ事業の減損処理等.....	116
第 6	2025 年 3 月期における減損回避（構造改革費用の不計上）.....	119
1	2024 年 6 月の社長交代及び 2025 年 3 月期業績予想.....	119
2	AMEC 既存事業のメキシコ拠点（NAMA）における滞留債権に係る引当金の未計上.....	120
3	AMEC トラクションモータ事業における固定資産の減損回避.....	123
4	AMEC 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.....	128
5	2025 年 3 月期における構造改革費用計上（減損処理）の検討.....	133
6	その後の監査対応等.....	139
第 3 章	会計不正に関する役員責任の有無.....	143
第 1	負の遺産の解消に向けた全社的取組における任務懈怠の有無.....	143
1	負の遺産の解消に向けた全社的取組における任務懈怠に関する判断基準.....	143
2	資産健全化プロジェクトにおける任務懈怠の有無.....	146
3	FY22 構造改革における任務懈怠の有無.....	160
4	小括.....	167
第 2	個別の会計不正事案における任務懈怠の有無.....	168
1	会計不正における任務懈怠に関する判断基準.....	168
2	NPCJ における会計不正.....	174
3	AMEC における会計不正.....	194
4	小括.....	216
第 3	役員の任務懈怠と損害との間の相当因果関係.....	218
1	ニデックに生じた損害.....	218
2	各取締役・監査役の任務懈怠と調査費用等の相当因果関係の有無.....	219
3	相当因果関係のある損害の範囲.....	221
第 4	結論.....	222
第 4 章	結語.....	222

別紙1（調査対象者）	224
別紙2（会計監査人の変遷・報酬及び担当会計士）	226
別紙3（NCJ と NPCJ の兼務者）	227

略語・用語集

略称	名称・内容
永守氏	永守重信氏（元取締役）
小部氏	小部博志氏（元取締役）
吉本氏	吉本浩之氏（元取締役）
関氏	関潤氏（元取締役）
岸田氏	岸田光哉氏（元取締役）
片山氏	片山幹雄氏（元取締役）
宮部氏	宮部俊彦氏（元取締役）
佐藤明氏	佐藤明氏（元取締役）
村上氏	村上和也氏（元取締役（常勤監査等委員））
落合氏	落合裕之氏（元取締役（常勤監査等委員））
佐藤禎一氏	佐藤禎一氏（元社外取締役）
清水氏	清水治氏（元社外取締役）
酒井氏	酒井貴子氏（元社外取締役）
佐藤慎一氏	佐藤慎一氏（元社外取締役）
小松氏	小松弥生氏（元社外取締役）
中根氏	中根猛氏（元社外取締役（監査等委員））
渡邊氏	渡邊純子氏（元社外取締役（監査等委員））
長友氏	長友英資氏（元社外監査役）
山田氏	山田文氏（元社外取締役（監査等委員））
赤松氏	赤松玉女氏（元社外取締役（監査等委員））
豊島氏	豊島ひろ江氏（元社外取締役（監査等委員））
梅田氏	梅田邦夫氏（元社外取締役（監査等委員））
吉井氏	吉井浩氏（社外取締役（常勤監査等委員））
A 氏	経営管理監査部に所属する特定の従業員で、「特命監査部長」の肩書を与えられた人物
B 氏	経営管理監査部担当の執行役員 (2016 年 10 月から 2020 年 6 月まで)
C 氏	グループ会社担当の執行役員 (2013 年 6 月から 2026 年 3 月まで) 副社長執行役員

略称	名称・内容
	(2023 年 4 月から 2026 年 3 月まで)
D 氏	ニデック本社 CFO の執行役員 (2022 年 5 月から 2026 年 3 月まで)
E 氏	ニデック本社 CPO の執行役員 (2022 年 9 月から 2026 年 3 月まで)
F 氏	ニデックプレシジョン株式会社 CFO (2012 年 10 月から 2014 年 12 月まで) ニデック本社の経理部長 (2016 年 5 月から 2020 年 3 月まで)
G 氏	ニデックプレシジョン株式会社 経理部長 (2014 年 4 月から 2025 年 3 月まで) CFO (2016 年 7 月から) 取締役執行役員 (2020 年 6 月から)
H 氏	車載事業本部のトラクション事業部長 (2024 年 1 月から)
CMN	ニデックにおける会長を指す
VC	ニデックにおける副会長又は副会長執行役員を指す
EVP	ニデックにおける副社長執行役員を指す
FVP	ニデックにおける専務執行役員を指す
SVP	ニデックにおける常務執行役員を指す
VP	ニデックにおける執行役員を指す
ニデック/NCJ	ニデック株式会社
CT/L	中央開発技術研究所 (Central Technical Laboratory)
郡山事業所	ニデックプレシジョン株式会社郡山事業所
塩尻事業所	ニデックプレシジョン株式会社塩尻事業所
SPMS	小型モータ事業本部 (Small Platform Motor & Solutions Business Unit)
AMEC	車載事業本部 (Automotive Motor & Electronic Control Business Unit)
ACIM	家電産業事業本部 (Appliance Commercial Industrial Motors Business Unit)
AAD	家電・車載事業統括本部 (Appliance Automotive Division)

略称	名称・内容
	※2025年1月1日付で「家電・車載事業統括本部」を新設し、その傘下に「家電産業事業本部」と、車載事業本部機能の一部を移管した「車載既存事業本部」を設置
MOEN	モーション&エナジー事業本部 (Motion & Energy Business Unit)
NMAB	機械事業本部 (NIDEC Machinery and Automation Business)
AMEC 既存事業部	車載既存事業本部
FDBM 事業本部	Fluid Dynamic Bearing Motor 事業本部
GMS 事業部	General Motor Systems 事業部
SPM 事業部	Small Precision Motor 事業部
BU	事業本部 (Business Unit の略称)
経理部	経理部門の体制は変遷しているが、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
国内グループ会社	グループ会社事業管理部が所管する子会社
グループ会社事業管理部	国内グループ会社の管理等を担当する部署 (グループ会社管理部、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) について、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
NTMC	ニデックテクノモータ株式会社
NIST	ニデックインスツルメンツ株式会社 (旧日本電産サンキョー (NSNK))
NMTL	ニデックマテリアル株式会社
NPSC	ニデックパワートレインシステムズ株式会社
NESJ	ニデックエレシス株式会社 (旧日本電産エレシス株式会社 (NESJ))
NMOJ	ニデックモビリティ株式会社
NPCJ	ニデックプレジジョン株式会社 (旧日本電産コパル株式会社 (NCPL))
NPYJ	ニデックプレジジョン・ヤマダ株式会社
NSTJ	日本電産セイミツ株式会社
NMTJ	ニデックマシンツール株式会社
NOKJ	ニデックオーケーケー株式会社
NOTK	ニデック大豊機工株式会社

略称	名称・内容
NDTC	ニデックドライブテクノロジー株式会社
NPSZ	ニデックパワートレインシステムズ（浙江）有限公司
NAMC	ニデックアドバンスドモータ株式会社（旧日本電産サーボ株式会社（NSRV））
NTKS	株式会社 TAKISAWA
NPCZ	ニデックプレジジョン（浙江）有限公司（旧日本電産科宝（浙江）有限公司（NCSC））
NSTD	ニデックセイミツモータ（東莞）有限公司（旧日本電産精密馬達科技（東莞）有限公司（NSTD））
NAMS	ニデック自動車モータ（浙江）有限公司（旧日本電産自動車モータ（浙江）有限公司（NAMS））
NCDA	ニデックモータ（大連）有限公司（旧日本電産（大連）有限公司（NCDA））
GNAD	広州ニデック汽車駆動系統有限公司
NMZC	ニデックマテリアル（浙江）有限公司
NPCT	ニデックプレジジョン精密（タイランド）株式会社
NPSV	ニデックパワートレインシステムズ（ベトナム）会社
NPVC	ニデックプレジジョン（ベトナム）会社（旧日本電産コパル精密ベトナム会社（NCVP））
NCVC	日本電産コパル・ベトナム会社
NIPC	ニデックインスツルメンツ（フィリピン）株式会社
NOKA	NIDEC OKK USA CORPORATION
NAMA	ニデック自動車モータ・アメリカ合同会社
NAHC	ニデックホールディングアメリカ株式会社（旧日本電産アメリカ・ホールディング株式会社（NAHC））
NCAM	ニデックアメリカ株式会社
NAMM	ニデック自動車モータ・メキシコ合同会社
NGAB	ニデックグローバル・アプライアンス・ブラジル社
FIR	NIDEC FIR INTERNATIONAL S.R.L.
NGAA	ニデックグローバル・アプライアンス・オーストリア社
NGPM	ニデック GPM GmbH
NMAG	ニデックモーターズアンドアクチュエーターズドイツ有限会社

略称	名称・内容
NMAP	ニデックモーターズアンドアクチュエーターズポーランド有限会社
資産健全化プロジェクト	2016 年 11 月から開始された、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
構造改革	対外的には将来の事業展開に備えた構造改革として説明されるが、実質的には「負の遺産」の処理を含む取組
特命監査	2011 年頃から 2020 年 6 月頃まで実施されていた、永守氏の特命を受けた従業員による、会計不正事案や着服・横領事案等の秘密裏の調査
セルフファンディング	「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という考え方
2019 年調査	外部の法律事務所が実施した調査
潜在的 Issue	2019 年調査で発見された、ACIM 及び AMEC の米国事業と類似の問題の存在を示唆するメール
(新) 経営会議	2024 年 4 月に Management Committee から名称変更された会議体で、経営に関する重要事項を審議・決議する機関
(旧) 経営会議	2024 年 3 月以前、月初の土曜日に開催されていた、ニデック本社の経営陣が業務執行の状況を把握するための会議体
NKK 会	2024 年 4 月以降、永守氏、小部氏、岸田氏の 3 名により、業績進捗、幹部人事、各種経営課題、リスクへの対応について討議する会議体。三者会議
常務会	永守氏の諮問機関と位置づけられていた会議体
KAM	Key Audit Matters の略で、「監査上の主要な検討事項」のことであり、その年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項
IFRS	国際会計審議会によって定められた IFRS 会計基準であり、指定国際会計基準を含む
NIAP	Nidec グローバルアカウンティングポリシーマニュアル。IFRS に基づくニデックの会計方針・会計マニュアル
One Timer	営業利益捻出のための「一時しのぎ」の方策や、負の遺産の処理に係る費用を指す社内用語。「一過性アクションアイテム」とも呼ばれる

第1章 当委員会の概要

第1 設置の経緯

1 第三者委員会による調査

ニデック¹は、2025 年 7 月 22 日、NTMC の内部監査部門からニデック本社の内部監査部門及び監査等委員会に対し、その中国子会社において不適切な会計処理が行われた疑いがあるとの報告を受け、監査等委員会の監督の下で社内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で不適切な会計処理が行われている疑いを示す資料等が発見されたことから、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、第三者委員会の設置を決定した。

第三者委員会は、2020 年度から 2025 年度第 1 四半期を調査対象期間として調査を実施し（ただし、第三者委員会が必要と認めた場合には、2020 年度より前に遡って調査を実施し）、2026 年 2 月 27 日、ニデックに対し、調査報告書（以下「**調査報告書 1**」という。）を提出した。第三者委員会は、その後も調査を継続し、2026 年 4 月 17 日、ニデックに対し、調査報告書（最終報告）（以下「**調査報告書 2**」といい、調査報告書 1 と併せて「**第三者委員会報告書**」という。）を提出した。

2 当委員会の設置

ニデックは、第三者委員会から調査報告書 1 を受領した後、役員責任調査委員会の設置を検討し、2026 年 3 月 13 日開催の取締役会及び監査等委員会において、役員責任調査委員会（以下「**当委員会**」という。）の設置を決定した。

第2 当委員会の構成

1 当委員会の構成

当委員会の構成は、以下のとおりである（役職等は設置時）。いずれの委員も、ニデックとの間に利害関係を有しておらず、中立・独立の立場にあることが第 1 回委員会において確認されている。

¹ 本報告書では、本報告書内で改めて定義したものを除き、第三者委員会による 2026 年 2 月 27 日付調査報告書及び同年 4 月 17 日付調査報告書（最終報告）における定義をそのまま用いることとする。

当委員会は、2026 年 4 月 7 日から本報告書提出日まで調査を実施し、その間に合計 28 回委員会を開催した。

委員長： 菊地 伸（弁護士）
委 員： 松山 遙（弁護士・元裁判官）
委 員： 秋葉賢一（教授・公認会計士）

2 当委員会の補助者

当委員会は、公認会計士の布施伸章氏を特別アドバイザーに、外苑法律事務所及び日比谷パーク法律事務所の所属弁護士並びに合同会社デロイト トーマツ所属の公認会計士等を調査補助者に起用し、本調査に従事させた。特別アドバイザー及び調査補助者はいずれもニデックと特段の利害関係を有しておらず、中立・独立の立場にあることが第 1 回委員会において確認されている。

（特別アドバイザー）

布施公認会計士事務所：

布施 伸章（公認会計士）

（補助者）

日比谷パーク法律事務所：

小川 直樹（弁護士）

川本 拓（弁護士）

北折 俊英（弁護士）

田島 明音（弁護士）

外苑法律事務所：

金丸 祐子（弁護士）

妹背 凌也（弁護士）

三上 藍（弁護士）

合同会社デロイト トーマツ：

清水 和之（米国公認会計士・公認不正検査士）

中島 祐輔（公認会計士）

他公認会計士等 38 名

第3 調査事項

1 調査対象者

ニデックは、第三者委員会報告書で明らかにされた一連の会計不正²の問題（以下「**本件事案**」という。）に関し、同報告書を踏まえ、第三者委員会による調査の対象期間である 2020 年度から 2025 年度第 1 四半期までの間に取締役、監査役又は執行役員であった者において、その職務執行に関して任務懈怠責任があったか否かを含む法的責任の有無について、ニデックが適切かつ公正な判断を行うため、調査・検討の上で、報告、提言を行うことを目的として、当委員会を設置した。

これによると、当委員会による調査の対象者は「2020 年度から 2025 年度第 1 四半期までの間に取締役（監査等委員を含む。）、監査役及び執行役員であった者」ということになり、いわゆる会社法上の会社役員だけでなく執行役員も調査対象とされている。

しかし、第三者委員会報告書では、代表的な事案として個別に記載された 14 件のほかにも多数の会計不正が存在したと記載されているほか、資産性に疑義のある資産（負の遺産）を解消するために資産健全化プロジェクトやその後の構造改革など長期間にわたる取組がされてきた経緯が記載されており、これらに関与したニデックの執行役員は相当な数に上っている。そのため、本件事案に関与した執行役員の全員を対象として任務懈怠責任その他の義務違反の有無を検証することは現実的ではなく、少なくとも当委員会に期待される調査報告書の提出時期までにこれらの執行役員を対象とした調査を尽くすことは困難である。

そこで、当委員会としては、原則として、ニデックの取締役（監査等委員を含む。）及び監査役を対象として会社法に基づく法的責任が認められるかどうかを調査することとし、執行役員については、①連結計算書類及び計算書類並びに連結財務諸表及び財務諸表の作成及び提出について最終的責任を負う立場にあり、かつ、一連の事実経緯を踏まえて特に執行役員としての善管注意義務違反の有無が問題となり得る者、②子会社の取締役・監査役を兼務している者³に限って、調査対象とすることとした（以下「**調査対象者**」という。）。

当委員会が調査対象とした取締役（監査等委員を含む。）及び監査役は、別紙 1 のとおりである。

² 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 240「財務諸表監査における不正」2 項では、財務諸表の虚偽表示を、その原因となる行為が、意図的であるか否かにより区別し、以下としているが、いずれかを厳密に区分することが困難なものもあることから、ここでは区分せずに幅広く「会計不正」としている。

① 「不正」とは、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。

② 「誤謬」とは、不正以外の財務諸表の虚偽表示の要因をいう。

³ 本報告書第 3 章・第 2・1・(2)・(iv)参照

2 調査方針

(1) 調査の前提とすべき事実の範囲

ニデックが当委員会を設置した目的は、「第三者委員会報告書で明らかにされた一連の会計不正問題」（本件事案）に関し、2020 年度から 2025 年度第 1 四半期までの間に取締役、監査役又は執行役員であった者の職務執行に関して任務懈怠責任があったか否かを含む法的責任の有無を調査するためである。

したがって、当委員会としては、第三者委員会報告書で認定されている事実の範囲内において、調査を実施することとした。

なお、ニデックは、2026 年 9 月 30 日、2026 年 3 月期の有価証券報告書を提出しており、同報告書では、過去の有価証券報告書の内容が訂正されている。しかし、第 1 に、同報告書が示す修正再表示に対応する過去分（2025 年 3 月期以前）の訂正有価証券報告書が本日現在未提出であり、当委員会としてはその内容を知り得ないこと、第 2 に、2026 年 3 月期有価証券報告書提出日から本報告書提出日までの間に当委員会においてその訂正内容に関する情報を得ることには物理的・時間的な制約があったこと、第 3 に、2026 年 9 月 30 日提出の有価証券報告書に対して会計監査人は監査意見を表明しておらず、その正確性に確証が持てないことから、本報告書では、2026 年 3 月期の有価証券報告書の記載内容については、修正再表示部分を含めて参照するに留め、修正再表示前の有価証券報告書、第三者委員会報告書の内容及びこれによる自己点検結果に依拠することとした⁴。

(2) 調査方針

当委員会では、本件事案において問題となり得る調査対象者の任務懈怠（義務違反）について、①負の遺産の解消に向けた全社的取組における任務懈怠、②個別の会計不正事案における任務懈怠に分けて、以下のとおり調査・検証することとした。

なお、ニデックでは、今回の決算修正の結果、2020 年度より分配可能額がなかったと記者会見資料（同社ホームページに掲載）で明らかにしている⁵。当委員会としては、この記者会見資料の記載に触れ、各期における剰余金処分に関して調査対象者の責任の有無を調査することも検討したが、本報告書提出までに過年度の訂正有価証券報告書が提出されて

⁴ なお、ニデックが 2026 年 4 月 17 日に公表した「第三者委員会の調査報告書（最終報告）の受領及び当社の対応に関するお知らせ」において記載されている 2019 年度以前の連結財務諸表の営業利益に与える影響額 401 億円及び 2020 年度から 2024 年度までの連結財務諸表の営業利益に与える影響額の合計 1,742 億円は、2026 年 9 月 30 日に提出された有価証券報告書における 2026 年 3 月期の連結財務諸表に修正再表示として反映されている。

⁵ ニデックの 2026 年 10 月 1 日の記者会見資料「再生に向けての変革」20 頁
(<https://www.nidec.com/files/user/www-nidec-com/corporate/news/2026/1001-01/261001-01jp.pdf>)

おらず、調査の対象とすべき過去の分配可能額が不確定な状況にあり、本報告書において取り扱うことは困難であるため、最終的には調査対象外として整理することとした。

(i) 負の遺産の解消に向けた全社的取組における任務懈怠

第三者委員会報告書でも記載されているとおり、ニデックグループにおける会計不正の特徴は、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として、グループ内の多岐にわたる拠点で多数の会計不正が行われていたという点にある。そのような会計不正によりグループ内に資産性に疑義のある資産（負の遺産）が非常に多く存在していたにもかかわらず、それらの処理が先送りされた結果、会計不正による負の影響額が積み上がっている。

この点に関し、第三者委員会報告書によると、ニデックの経営陣は、グループ内に多数の会計不正の疑義があり、その結果として資産性に疑義のある資産（負の遺産）が滞留していることを認識しており、その解消に向けて、2016年11月より内部監査部門が主導して「資産健全化プロジェクト」という取組が行われ、2022年度第4四半期にはニデックのCFOが主導して「構造改革」という取組が行われていた。しかし、「資産健全化プロジェクト」では、負の遺産をリスク大・中・小に分類してリスク大のみを早期に処理し、リスク中・小については業績目標を達成する範囲内で処理を進めることとされたため（セルフファンディング）、本来であれば直ちに解消しなければならないものも業績目標の達成を優先してその処理が先送りされていた。また、2022年度第4四半期の構造改革（以下「FY22 構造改革」という。）においても、通期営業利益 1,000 億円を確保することを優先して処理金額の上限を定め、その範囲内で負の遺産を処理し、その範囲に含まれなかった案件については翌期以降の計画的処理に回されていたとのことである。このとおり、ニデックにおける負の遺産の解消に向けた取組は、一貫して、業績目標（営業利益）を達成する範囲内で処理を認めるという方針の下で進められていた。

そこで、当委員会としては、これらの負の遺産の解消に向けた取組の過程においてニデックが決定した取組方針が、会計基準に従った会計処理を行うとの観点から適切なものであったか（正しい会計処理をするための方針を構築・運用するだけでなく、正しい会計処理を

検討するために必要な調査等を含む。) という観点から、調査対象者の任務懈怠の有無を検討することとした⁶。

(ii) 個別の会計不正事案における任務懈怠

第三者委員会報告書では、このような負の遺産を解消するための全社的取組の経緯だけでなく、代表的な事案として個別の会計不正事案についても指摘されている。そこで、当委員会としては、これらの会計不正事案に関しても、調査対象者が会計基準に従った処理をしたかどうかという観点から、任務懈怠が認められるかどうかを検討することとした。

ただし、第三者委員会報告書で指摘されている会計不正事案の多くは、子会社で実行されている。もちろん、ニデックは多数の子会社を擁する企業グループを形成して連結経営を行っている以上、親会社の会社役員には子会社を管理する責任があり、子会社の判断において行われた会計不正についても一定の責任を負うべき場合はあり得るものの、ニデックの会社役員に対して会計不正に係る法的責任を問い得るのは、ニデックにおいて自ら会計不正を実行した、又は、会計不正のリスクを合理的に予見し得たにもかかわらず放置ないし看過したと評価し得る事案であると考えられる。

そこで、当委員会では、調査開始後の早い段階で第三者委員会と意見交換を行い、第三者委員会から提供された資料等を精査して、第三者委員会報告書で指摘された 14 案件のうち、どの案件について前述の評価が可能となり得るのかを検討した。その結果、当委員会としては、第三者委員会報告書で指摘された 14 案件のうち下記の案件については、調査対象者が当該会計不正にどのように関与したのかという事実関係を深掘り調査した上で、調査対象者の任務懈怠の有無を検討することとした。

案件名	備考（第三者委員会報告書の指摘内容）
NPCJ における会計不正（Ⅱ・第 6・1）	ニデック事業本部において顧客交渉を行っており、減損リスクを認識していた。

⁶ ニデックグループにおいて多数の資産性に疑義のある不健全資産（負の遺産）が滞留することとなったのは、財務報告に係る内部統制が機能していなかったからであり、その解消に向けた取組とは、子会社も含む企業集団全体の財務報告に係る内部統制システムの不備を是正する作業であったとも評価でき、内部統制システムの構築・運用に係る義務違反という枠組みで論じることも可能である。しかし、一連の事実経緯に照らすと、ニデックでは、永守氏の強い意向を受けて、IFRS ベースの営業利益を優先し財務会計をその下位に位置付けるという独特の考えが経営陣の間で共有されており、この考えに基づき構築・運用されたニデック独自の財務報告のシステム（負の遺産の処理方針）により、あるべき内部統制が無効化されていたものと評価できる。そのため、当委員会では、一般的な内部統制システムの構築・運用に係る義務違反という論点を立てて論じるのではなく、かかる内部統制の無効化を招いた具体的なシステム（負の遺産の処理方針）を構築・運用した取締役及び執行役員の任務懈怠（義務違反）の有無、並びに、かかるシステム（処理方針）を認識しながら容認した取締役・監査役の監視・監査義務違反の有無と整理して、本文のとおり論じることとした。

案件名	備考（第三者委員会報告書の指摘内容）
AMEC 既存事業 ⁷ の引当金未計上（Ⅱ・第 6・9）	ニデック事業本部において子会社 NAMA の滞留債権の存在を把握し、引当金計上リスクを認識していた。
AMEC トラクションモータ事業 ⁸ の減損回避（Ⅱ・第 6・10）	ニデック事業本部において会計不正を行った。
AMEC インバータ事業 ⁹ の減損回避・引当金計上回避（Ⅱ・第 6・11）	同上

第4 調査の方法

1 資料の収集と精査

(1) 第三者委員会からの資料提供

当委員会は、調査・検証の効率化のため、第三者委員会から以下の資料の提供を受け、閲覧した。当該資料の当委員会への提供にあたっては、ニデック事務局・第三者委員会双方の同意を得ており、第三者委員会から直接資料の提供を受け、これらの内容を精査した。ただし、当委員会は、第三者委員会によるヒアリングメモについては、調査対象者以外のものであって、かつヒアリング対象者の同意が得られたものについてのみ提供を受けている。

- ・ ニデックが第三者委員会へ提出した資料
- ・ 第三者委員会が事実認定に際し根拠とした資料
- ・ 影響額算定に関する検討資料
- ・ その他第三者委員会における調査において作成・閲覧した資料等の一部

(2) 当委員会としての資料収集

⁷ 車載事業本部（AMEC）（以下「AMEC」という。）の傘下にあった車載既存事業部が、2025 年 1 月 1 日付で新設された家電・車載事業統括本部（AAD）（以下「AAD」という。）の傘下に移管され、車載既存事業本部へと名称を変えているが、本報告書においては、時期を問わず「AMEC 既存事業部」といい、その所管する事業を「AMEC 既存事業」という。

⁸ 本報告書においては、AMEC のトラクションモータ事業を「AMEC トラクションモータ事業」という。また、AMEC トラクションモータ事業を所管する部門であるトラクション事業部を「AMEC トラクション事業部」という。

⁹ インバータ事業は元々 NESJ が行っていたが、NMOJ が NESJ を 2025 年 4 月 1 日付で吸収合併し、その後、2025 年 5 月 1 日付でニデックが NMOJ のインバータ事業を承継している。本報告書においては、時期を問わず「AMEC インバータ事業」、「AMEC インバータ事業部」という名称を用いることがある。

当委員会は、前記第三者委員会から提供された資料以外にも、当委員会としての調査・検証の観点から、ニデック事務局より以下の資料（第三者委員会から提供を受けた資料との重複を含む。）を収集し精査した。

- ・ 社内規程一式
- ・ 稟議書
- ・ ニデック及び特定の子会社の組織図
- ・ NIAP 一式
- ・ 各会議体議事録及びその添付資料等
- ・ 内部監査に関する報告書及び関連資料等
- ・ 過去発覚した不正・不適切行為に関する資料
- ・ その他重要な資料等

2 フォレンジック調査

(1) 第三者委員会からのデータ提供

当委員会は、当委員会がデジタルフォレンジックを実施すべきと認めた対象者が第三者委員会のデジタルフォレンジック対象者とも重複することから、第三者委員会が保全済のニデックグループの役職員（退職者を含む。）に係るデータのうち、当委員会が必要と認めた 51 名のデータの提供を受けた。第三者委員会が保全したデータは、メール及びチャット、会社貸与パソコン等が含まれるものであり、第三者委員会が実施した保全のプロセスに特段の不備は認識していない。

(2) 当委員会によるフォレンジック調査

当委員会は、追加で 3 名のメール及びチャットデータについて保全を第三者委員会へ依頼し、前記 51 名と合わせて合計 54 名のデータに係るフォレンジック調査を実施した。フォレンジック調査では、当委員会が適切と認めるキーワードを事案ごとに設定の上、キーワードを含むドキュメントのレビューを実施するとともに、必要に応じて、特定の人物・特定の期間・特定の送受信者・特定のキーワード等を含むドキュメントのレビューも実施した。

3 ヒアリング

(1) 第三者委員会からのヒアリングメモの開示

当委員会は、当委員会の調査・検証にあたり有用な資料となることから、第三者委員会が実施したニデックグループの役職員（退職者を含む。）に対するヒアリングについて、調査対象者を除く合計 77 名のヒアリングメモの提供を受けた。ヒアリングメモの提供にあたっては、第三者委員会からヒアリング対象者に対して、当委員会へのヒアリングメモ開示に関する同意を取得している。一部のヒアリング対象者からは同意を得られず、当委員会は当該ヒアリング対象者に関するヒアリングメモを入手していない。

(2) 当委員会によるヒアリング

当委員会は、前記ヒアリングメモの閲覧とは別に、調査期間において、ニデックグループの役職員その他関係者（退職者を含む。）39 名に対し、合計 42 回のヒアリングを対面・リモートの併用又はどちらか一方の方法で実施した。

ヒアリング対象者以外のニデックグループの役職員は当委員会によるヒアリングには同席しておらず、一部のヒアリング対象者は自身が起用した代理人弁護士同席の下で実施した。

これに加え、1 名に対しては、ヒアリングに代えて、その者の代理人弁護士を通じて質問事項を送付し、書面による回答を受けた。

また、ニデックの会計監査人である PwC Japan に対しては、質問事項を送付し、書面による回答を受けた。

第5 調査の限界

当委員会は、本調査の目的を達成するため、最大限の努力を行った。しかしながら、本調査は、強制的な調査権限又は捜査権限に基づく調査ではなく、あくまでも関係者の任意の協力を前提とするものであり、かつ、時間的制約がある中で行われたこと、当委員会は、疑問点が認められた場合には都度確認を行ったものの、本調査は原則として第三者委員会の調査結果に基づくことが前提とされていたことから¹⁰、これらに起因する調査の限界が存在したことを付言する。

当委員会の認定は、これらの限界がある中で行った本調査の結果に基づくものであって、当委員会が収集した資料以外の資料等が存在し、新たな事実関係が発覚した場合などには、当委員会の認定が変更される可能性があることを、ここに留保する。

また、本調査は、あくまでも調査対象者の法的責任の有無について検討することを目的として行われたものであり、第三者委員会報告書の内容自体の正確性や、第三者委員会報告書

¹⁰ このため、会計不正による財務諸表への影響額についても、原則として、第三者委員会の調査結果に基づいている。

において指摘されていない不正行為の有無等を改めて調査する目的で行われたものではないことも、ここに留保する。

第2章 事実経緯

第1 はじめに

1 本件事案の概要

本件事案の全体像は、第三者委員会報告書に記載されたとおりであるが、その大きな流れは、以下のとおりである。

(1) 2016年までの状況

ニデックは、1973年に設立され、創業以来、M&Aを原動力として急拡大してきた会社であり、2025年9月末時点において354社の子会社・関連会社を抱えていた。

グループの拡大とともに子会社における不祥事も頻発した。そのため、永守氏は、1990年代より、子会社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。また、2011年頃より、特に監査能力が高いと評されていた子会社の従業員（以下「A氏」という。）を本社の内部監査部門に登用し、特命監査を実施させていた。

このとおり、ニデックでは、グループ内の会計不正を牽制するための仕組みは講じられていたものの、会計不正を招いた原因（強すぎる業績プレッシャー）について抜本的な手が打たれることはなく、特命監査では「外部漏洩リスク阻止を最優先」という方針の下で内々に処理するということが繰り返された。その結果、子会社における会計不正が継続的に発生し、ニデックグループ内の様々な拠点において、資産性に疑義のある資産（負の遺産）が滞留することとなった。

(2) NPCJにおける会計不正（本報告書第2章・第2）

ニデックの子会社であるNPCJは、1998年にニデックが筆頭株主となり、2013年に株式交換によりニデックの完全子会社となった会社であり、カメラ用シャッタの製造・販売を主たる事業としていた。しかし、2008年以降、デジタルカメラがスマートフォンに置き換わる中で業績が悪化し、事業ポートフォリオの転換を目指して、2014年頃よりα社との取引を拡大していた。しかし、2016年に入り、多額の設備投資にかかわらず想定していた数量・価格の受注を取ることができないまま（機種変更等の事情により）販売が終了することとな

った案件（Z-1 案件）や先行して設備投資したものの受注できなかった案件（X・Y 案件）が続き、巨額の減損が発生するリスクが生じた。このことは、NPCJ だけでなく、ニデック本社においても大きな経営課題となっていた。

α 社案件の製造を行っていた NPCJ では、前記の事情により採算が悪化したことから、業績目標を達成するため、減損回避のための方策の検討や実態を伴わない収益対策など、問題のある会計処理が行われていた。

このような会計処理については、内部監査において多くの指摘を受け、資産健全化プロジェクトや特命監査においてもリスクがあるとの指摘を受けていた。

(3) 資産健全化プロジェクト（本報告書第 2 章・第 3）

2016 年 10 月より経営管理監査部の担当となった専務執行役員¹¹（以下「B 氏」という。）は、グループ内の子会社（特に NPCJ、NSTJ）に対する内部監査報告書で多数の会計不正の疑義に関する指摘がされていることに懸念を抱き、事業本部及び国内グループ会社を対象として、負の遺産を洗い出し、償却・廃却等の対応を検討することを提案した。そして、取締役副社長（CFO）の佐藤明氏及びグループ会社担当の執行役員（以下「C 氏」という。）と協議の上、資産健全化プロジェクトを開始した。

資産健全化プロジェクトでは、基本的には事業本部又は国内グループ会社からの自己申告に基づいて負の遺産を把握しており、網羅性が担保された調査ではなかったものの、2017 年夏頃にかけて一通りの調査を実施した。そして、ニデックグループにおける負の遺産を独自の判断基準でリスク大・リスク中・リスク小に分類し、会計監査で減損処理等を指示されることが明白なリスク大の案件は早期に処理し、リスク中・小の案件についてはセルフファンディングで計画的に処理を進めるという方針を立てた。

そして、資産健全化プロジェクトの担当チームは、2017 年 11 月 4 日、永守氏に対して資産健全化プロジェクトの概要報告を行った。その際、B 氏は、①社外の専門家を入れた社内調査委員会を組成し、全社調査することで透明性を担保したい、②取締役会及び監査役会へ資産健全化プロジェクトについて報告し、社外役員も入れて議論した上で対応方針を明確にすべきなどと上申したが、受け入れられなかった¹²。

その結果、NPCJ を含めニデックグループが抱えていた負の遺産¹³については、（リスク大に分類された一部を除き）減損処理を先送りすることとなった。

¹¹ 本報告書で部署・役職を記載する場合には、記載内容の当時の部署・役職を記載している。

¹² 資産健全化プロジェクトについては、取締役会へ報告されることはなく、監査役会へ報告されたのも、2019 年調査の過程で PwC 京都に資産健全化プロジェクトの存在が発覚してからのものであった。なお、資産健全化プロジェクトでは、2023 年 1 月まで、各社の負の遺産の処理実績のアップデートがなされていた。

¹³ NPCJ の案件については、FY22 構造改革の際にも NPCJ から負の遺産として申告されたが、計画的処理案件に区分されて処理が先送りされた。

(4) FY22 構造改革（本報告書第 2 章・第 5）

ニデックは、精密小型モータ事業を祖業として発展してきた会社であるが、HDD 用モータの需要減少等の市場環境変化に伴い、新たな事業の柱として車載事業及び家電・商業・産業用モータ事業を拡大してきた。特に車載事業については、次世代の中核となる事業として期待されており、2018 年 6 月以降は 2 代続けて自動車メーカー出身の吉本氏・関氏を代表取締役社長に登用し、車載事業に多額の開発費を投じてきた。しかし、なかなか業績が上らず、AMEC トラクションモータ事業の計画未達や設備の減損が続く中、永守氏は関係する役員に対して車載事業の不振に関する厳しいメッセージをたびたび発信しており、2022 年 9 月には代表取締役社長が関氏から小部氏へ交代となった。

その後、2022 年 12 月、車載事業における負の遺産を見える化して適切に処理しようとする試みが始まった。ニデック本社常務執行役員（CFO）（以下「D 氏」という。）は、これまで処理できなかった負の遺産を処理する絶好の機会として、事業本部・グループ会社に対し負の遺産の申請を促したところ、想定を超えた約 1,600 億円の申請が集まったため、連結での一定の営業利益を確保しつつ処理できる金額を枠として設定し¹⁴、その枠内で 2022 年度第 4 四半期に処理を認める構造改革案件と処理せずに先送りして一定期間で費用処理する計画的処理案件の 2 つに区分することとなった。

構造改革案件と計画的処理案件の振り分けについては、監査リスク¹⁵が高いもののほか、翌事業年度の業績改善に貢献するもの（リターンが大きいもの）を優先することとされた。その結果、本来であれば減損処理すべき複数の案件が計画的処理案件に振り分けられることとなった¹⁶。

計画的処理案件については、2024 年 3 月期の事業計画が（V 字回復というストーリーで作成された）非常に高い業績目標を掲げる内容であったため、処理が進まず、2025 年 3 月期においても相当の負の遺産が処理されないままとなっていた。

(5) 2025 年 3 月期における減損回避（本報告書第 2 章・第 6）

ニデックでは、2022 年 9 月に小部氏が代表取締役社長に就任した後、指名委員会を中心として永守氏の後継者選定プロセスが行われ、2024 年 6 月に岸田氏が代表取締役社長（CEO）に就任した。ニデック経営陣の間では、過去 2 期連続で車載事業における負の遺産等を処理

¹⁴ 構造改革費用の枠は 2022 年度の営業利益により変動する仕組みであり（例えば、構造改革費用分を利益から控除した上で 1,000 億円の利益目標を維持することを前提に、構造改革費用分を控除せずに利益が 1,500 億円であれば 500 億円が構造改革費用とされ、利益が 1,400 億円に下がれば構造改革費用は 400 億円になる。）、各事業本部やグループ会社に割り当てられた利益目標を基準に下回った場合は下回った額だけ構造改革費用が減少するとされていた。

¹⁵ これは、会計監査人により不適切な会計処理が発見され、修正を求められるリスクを指すと解されるニデック社内用語である。

¹⁶ 第三者委員会報告書を受けた自己点検において、FY22 構造改革で計画的処理案件とされた相当数の案件について、2023 年 3 月期以前に処理されるべきであったと結論付けられている。

するために構造改革費用を計上したという経緯を踏まえ、岸田新体制の初年度となる 2025 年 3 月期には通期営業利益 2,400 億円を達成しなければならないという考えが共有されていた。

しかし、AMEC トラクションモータ事業、AMEC 既存事業等において減損を含む大型の損失リスクがあることが判明し、減損回避の可能性を模索したものの難しいという判断の下、岸田氏、D 氏及び本社常務執行役員（CPO）（以下「E 氏」という。）は、通期営業利益 2,400 億円を必達目標とする一方で、それとは別枠扱いで構造改革費用を計上して負の遺産等処理の方針を立てた。岸田氏は、D 氏及び E 氏と協議してニデックグループ全体で合計約 492 億円の構造改革費用を別枠で計上する案（通期営業利益は 1,908 億円となる。）を検討し、2025 年 2 月から 3 月頃の NKK 会において繰り返し永守氏に対して説明・提案したが、永守氏は通期営業利益 2,400 億円は必達であるとの意向を変えなかった。

そのため、岸田氏は構造改革費用を別枠で計上することをあきらめ、賞与算定期間の変更等によって捻出した利益を充てる形で 37 億円だけを費用計上し、これ以外の項目は翌期に先送りする方針とした。そして、実際の 2025 年 3 月期決算において概ねそのとおりに実施された。

この過程で、ニデックは、減損回避のために作成された実態と異なる事業計画（AMEC トラクションモータ事業）あるいは開発中止となった製品 B が含まれている古いバージョンの事業計画（AMEC インバータ事業）を会計監査人に提出するなどして、事実と異なる説明を行って減損損失の計上を回避し、また、2025 年 3 月期に計上不可避とされてきた AMEC 既存事業の滞留債権について引当を先送りにした。

2 ニデックグループにおける体制

ニデックの概要・組織体制等については、第三者委員会報告書にて詳細に記載されているとおりである。本報告書では、それを前提として事実認定を行っているが、以下に主なポイントのみ記載する。

(1) ニデックグループの構成等

ニデックグループの構成等については、調査報告書 1・27～34 頁に記載されているとおりである。

ニデックグループは、M&A を重ねて拡大しており、2025 年 9 月末時点でニデック並びに 354 社の子会社及び関連会社で構成されている。

ニデックは、2012 年 4 月より事業本部制を採用しており、2025 年 9 月末時点における事業本部（BU）は、小型モータ事業本部（SPMS）、車載事業本部（AMEC）、家電・車載事業

統括本部（AAD）、モーション&エナジー事業本部（MOEN）及び機械事業本部（NMAB）の5つである。それ以外に国内の子会社等を管理するグループ会社事業管理部がある。

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おり、特に HDD 用モータ事業はニデックの成長を支えてきた。

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）を所管しており、時代の変化に応じて HDD 用モータ事業が縮小する中、次世代のニデックの柱となるべき事業として期待されてきた。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」、トラクションモータに関する事業は「AMEC（TRM）」と呼ばれていたが、2025 年 1 月 1 日をもって AMEC 既存事業は家電・車載事業統括本部（AAD）に移管されて、家電・車載事業統括本部（AAD）傘下に AMEC 既存事業本部及び家電産業事業本部（ACIM）が属することとなった。さらに、2025 年 5 月 1 日をもってニデックは完全子会社である NMOJ のインバータ事業を吸収分割により承継し、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。その結果、現在の車載事業本部（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。

家電・車載事業統括本部（AAD）は、2025 年 1 月 1 日に AMEC 既存事業本部及び家電産業事業本部（ACIM）を統括する事業本部として設立された。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おり、車載事業と同様に次世代のニデックの柱となるべき事業として期待されてきた。

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り、モーション&コントロール事業とエネルギー&インフラ事業を所管している。

機械事業本部（NMAB）は、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 月に設立された事業本部である。

グループ会社事業管理部は、買収した子会社のうち国内子会社の管理等を担当する部署であり、2025 年 9 月末時点で子会社 15 社を所管している（ただし、そのうち 5 社は機械事業本部の傘下にもある。）。NPCJ もグループ会社事業管理部が所管する子会社の 1 つである。

(2) ニデックのガバナンス体制

(i) ガバナンス体制の概要

ニデックのガバナンス体制・内部統制の概要については、調査報告書 1・47～49 頁に記載されているとおりである。

取締役会は、原則として毎月 1 回開催されるほか、必要に応じて随時開催されており、2025 年 3 月期には年間 24 回開催されていた。

監査等委員会は、原則として毎月 1 回、定例取締役会の開催と同日に開催されるほか、必要に応じて随時開催されており、2025 年 3 月期には年間 17 回開催されていた。

なお、ニデックは、2020 年 6 月 17 日に監査等委員会設置会社へ移行する以前は監査役会設置会社であったが、監査役会も、監査等委員会と同様、原則として、毎月 1 回、定例取締役会の開催と同日に開催されるほか、必要に応じて随時開催されていた。

(ii) 常勤監査等委員の活動状況

ニデックは、2020 年 6 月 17 日開催の第 47 回定時株主総会終結の時をもって監査等委員会設置会社に移行しており、それ以前は監査役会設置会社であった。

常勤監査等委員は、監査等委員会において代表取締役社長に直接ヒアリングを実施するほか、取締役会及び月次役員会（2024 年 4 月までは（旧）経営会議）に出席している。また、（新）経営会議（2024 年 4 月までは常務会、Management Committee）の議事録、リスク会議の議事録、稟議書等を閲覧している。

2019 年 6 月より、各常勤監査等委員は複数の国内子会社の監査役に就任しており（2024 年度では、村上氏は NOKJ、NTKS を含む 9 社、落合氏は NPCJ、NAMC、NESJ を含む 8 社）、各社の取締役会等に出席している。

このほか、常勤監査等委員は、毎月、経営管理監査部長から、内部監査活動の状況等の報告を受けている。また、監査等委員会において、会計監査人との間で、四半期ごとの会合に加え、必要に応じ会合を行っており、監査及びレビュー結果、監査体制、監査計画、監査実施状況等について情報・意見交換を行っている。

なお、ニデックの監査等委員会の概要は、調査報告書 1・48～49 頁に、また、監査等委員会（監査役会）及び常勤監査等委員（監査役）による牽制機能に対する第三者委員会の評価は、調査報告書 1・230～233 頁に、それぞれ記載されている。

(iii) 社外取締役（社外監査等委員を含む。）

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、調査報告書 1・47～48 頁に記載されているとおりである。

2025 年 3 月 31 日現在、取締役会は、社外取締役 6 名（このうち、監査等委員である取締役は 3 名）を含む取締役 11 名で構成されていた。

当委員会の社外取締役に対するヒアリングによれば、ニデックでは、社外取締役に対し、取締役会に付議される議題の事前説明が行われているが、それ以外に経営者との意見交換、マネジメントインタビュー、オフサイトで事業戦略等を議論する機会などはなく、一部社外取締役が任意で監査等委員会で業務執行者が業務状況を説明する場に参加したにとどまったとのことである。なお、第三者委員会の調査の結果判明した事実の全体像において社外役

員に関しては調査報告書 1・23～24 頁に、調査結果における社外役員の認識等については調査報告書 1・223～224 頁に、それぞれ記載されている。

(3) ニデックの業務執行体制

(i) 業務執行体制の概要

ニデックの業務執行体制の概要については、調査報告書 1・42～47 頁に記載されておりである。

ア 2024 年 3 月まで

2024 年 3 月までの主要会議体は、(旧) 経営会議と常務会（関氏が代表取締役社長執行役員（COO）を務めていた 2021 年 4 月に「Management Committee」と名称変更された。）である。

(旧) 経営会議は、ニデック本社の経営陣幹部が業務執行の状況を把握するための会議体であり、永守氏及び全執行役員が出席していた。常務会は、業務執行権を持つ代表取締役会長に対する諮問機関であり、常務執行役員以上の執行役員が出席していた（永守氏は出席しないが、常務会の議事録は永守氏に回付されていた。）。

Management Committee も、常務会とほぼ同様の位置づけであった。

イ 2024 年 4 月以降

岸田氏が社長執行役員（CEO）となった 2024 年 4 月以降の主要な会議体は、月次役員会（(旧) 経営会議）、(新) 経営会議（(旧) Management Committee）、NKK 会である。

月次役員会は、(旧) 経営会議の名称が変更されたものであり、経営上重要な案件の情報共有が行われており、全ての執行役員、フェロー、理事が出席していた（永守氏は出席しておらず、議事録は作成されていない。）。

(新) 経営会議は、(旧) Management Committee の名称が変更されたものであるが、代表取締役会長に対する諮問機関という位置づけではなくなり、審議結果が永守氏に報告されることもなくなった（ただし、2025 年 8 月までは、(新) 経営会議で審議・決定されたとしても、改めて稟議手続で永守氏の決裁を得ていた。）。

NKK 会は、岸田氏が社長執行役員（CEO）となった 2024 年 4 月以降に開催されるようになった会議体であり、原則として週 1 回開催され、業務執行側のトップ 3（永守氏、小部氏、岸田氏）で業績進捗、各種経営課題、リスク対応について討議されていた¹⁷。

(ii) 稟議手続・決裁権限

ニデックにおける稟議手続は、調査報告書 1・45～46 頁に記載されているとおりであり、永守氏が代表取締役社長を離れ、代表取締役会長ないし代表取締役グローバルグループ代表に就いて以降も、2025 年 8 月までは、資産の譲渡・貸与や各種経費の支出など¹⁸、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¹⁹。

稟議規程に明記された事項のほか、毎四半期の決算数値については、永守氏に説明の上承認を取得する運用とされており、決算数値に影響を及ぼす取組についても永守氏の承認を得て実施されていた。岸田氏が代表取締役社長執行役員（CEO）に就任してからも、決算数値に関わるのであれば永守氏の承認を取らなければならない（少なくとも、永守氏の意向に反する判断はできない）というのがニデックにおける不文律であった。

また、人事関係については、ニデック本社及び一部子会社における役員の採用・異動その他人事に関する重要事項、海外に拠点を有する事業本部における事業本部幹部の異動及び報酬変更、国内グループ会社の役員人事及び役員報酬等について永守氏が決裁者とされていた。

(iii) 執行役員の職務

調査報告書 1・46 頁に記載されているとおり、ニデックの執行役員は、雇用型ではなく委任型であり、ニデックとの間で委任契約を締結している。

2023 年 4 月 1 日以降に書面で締結された委任契約において、執行役員は、定款、執行役員規程その他各種規程及び関連法規を遵守し、ニデックに対して善管注意義務及び忠実義

¹⁷ NKK 会はニデックにおける正式な意思決定機関ではないものの、業績進捗、各種プロジェクトの状況、人事関係、リスク対応等の多岐にわたるトピックについて資料が事前に準備され、岸田氏がそれらのトピックに関する対応方針を説明し、永守氏が自身の考えをコメントするというやり取りが行われていた。また、後述のとおり、永守氏は多くの事項について稟議決裁権を有していたところ、それらの稟議案件についての説明・承認も行われていた。このように、NKK 会は、建前はともかく、その実質においては、上記各経営課題に関する方針が決まる場として機能していた。

¹⁸ 例えば、300 万円未満の資産の譲渡・貸与、3 万円未満の交際費支出、150 万円以上の修繕費（前半期営業利益率 10%～15%の場合）、300 万円以上の製造設備の売却・貸与・遊休・廃却（前半期営業利益率 10%～15%の場合）等、ニデックグループの規模からすれば極めて少額な支出等も永守氏の決裁事項とされていた。

¹⁹ なお、国内グループ会社については、2025 年 8 月に多くの決裁権限が岸田氏に移管されたが、役員報酬、従業員賞与、役員・顧問人事等については、永守氏を引き続き決裁者とする旨の通達が発出されている。

務を負うものとされ、また、執行役員の地位、権限、職責は執行役員規程に従うものとされている。

これに加え、執行役員規程において、執行役員は、取締役会及び代表取締役社長（2024年3月以前は代表取締役会長）の統括の下に業務の執行を行い、誠実かつ忠実に業務執行の責任者としての職務を全うする義務を負うものとされている。また、執行役員が故意若しくは過失により、又はその任務に反した行為により、ニデックに損害を生じさせた場合は、当該執行役員にその全部又は一部を賠償させると定められている。

(iv) 主な CxO の職務

調査報告書 1・46 頁に記載されているとおり、ニデックでは、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 CxO）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²⁰。

最高財務責任者（CFO）は、もともとは経理及び税務業務と業績管理業務の双方を所管していたが、2018 年度下期に発覚した会計不正事案の調査（2019 年調査）において、調査を担当した外部の法律事務所から再発防止策として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されたことを受けて、2019 年 6 月に最高業績管理責任者（CPO）というポジションが新設された。

調査報告書 1・68 頁にも記載されているとおり、ニデックには、業績目標を達成した範囲内において減損処理等が認められるという「セルフファンディング」という方針があり、そのため、業績管理と経理処理（減損処理）は密接に関係することになる。実際、FY22 構造改革の際も、2025 年 3 月期において構造改革費用の計上をあきらめて減損処理を回避した際も、CFO である D 氏と CPO である E 氏は緊密に連携を取りながら対応していた（なお、

²⁰ ニデックにおける経営トップ（CEO・COO）の変遷については、調査報告書 1・41～42 頁に記載されているとおりであり、創業以来ずっと永守氏が代表取締役社長/会長（CEO）を務めていたが、2018 年 6 月に自動車メーカー出身の吉本氏が代表取締役社長執行役員（COO）に就任し、永守氏は代表取締役会長（CEO）に就任した。その後、吉本氏と同じ自動車メーカー出身の関氏が、2020 年 4 月に社長執行役員（COO）に就任し、同年 6 月に代表取締役社長執行役員（COO）、2021 年 6 月に代表取締役社長執行役員（CEO）に就任し、永守氏は初めて CEO の地位から降りた。しかし、永守氏は、2022 年 4 月に CEO 職に復帰して代表取締役会長（CEO）に就任し（関氏は代表取締役社長執行役員（COO）に降格）、関氏が 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）を辞任した後は、小部氏が代表取締役社長執行役員（COO）に就任した。その後、後継者選定プロセスが実施され、岸田氏が、2024 年 4 月に社長執行役員（CEO）、同年 6 月に代表取締役社長執行役員（CEO）に就任した。永守氏は 2024 年 4 月に代表取締役グローバルグループ代表に就任し、CEO の地位を降りた。ただし、その後も経営幹部の人事については決定権を持ち、後述の NKK 会で了承を得る実務が継続しており、その他のグループ会社の業績目標などを含む重要事項についても岸田氏が永守氏にお伺いを立てる実務が継続した。

2016 年末から検討が開始された資産健全化プロジェクトの際には、CFO が業績管理と経理を所管していた。) ²¹。

(4) ニデックの内部監査体制（特命監査を含む）

ニデックにおける内部監査及び特命監査の状況は、調査報告書 1・57～70 頁に記載されているとおりである。

(i) 内部監査の状況

ニデックにおいて内部監査（会計監査）を担当しているのは経営管理監査部であり、同部には、内部監査グループと内部統制グループが置かれている。内部監査グループは会計監査を担当し、内部統制グループは内部統制評価を担当している。

経営管理監査部では、通常の内部監査として、年間 60 程度の拠点を選別して内部監査計画を作成し、同計画に従って拠点に対する内部監査を実施する。内部監査を実施した後、経営管理監査部は、内部監査の結果をまとめた内部監査報告書を作成し、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、その承認を得ることとされていた（2024 年度以降は、永守氏に代わって代表取締役社長執行役員の岸田氏の承認を得ていた。）。内部監査報告書を確認した役員及び永守氏は内部監査報告書の表紙にコメントを記載しており、特に問題の多い子会社の内部監査報告書には、非常に多くのコメントが記載されていた。なお、経営管理監査部の主な活動は週報として多くの経営幹部にメールで報告され、内部監査報告書の回付が完了したものについては、そのコメントもそのまま週報に記載されていた。

経営管理監査部は、このような通常の内部監査に加え、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、法務コンプライアンス部と協働するなどしながら特別調査を実施していた。会計不正の疑いが生じた場合、経営管理監査部は、発覚した段階で、社長、常勤監査等委員（常勤監査役）、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、調査結果をまとめた調査報告書も、社長、常勤監査等委員（常勤監査役）、経営管理監査部担当役員及び永守氏の決裁を得ていたほか、会計監査人にも共有されていた。

(ii) 特命監査の状況

ニデックでは、2011 年から 2020 年にかけて、経営管理監査部による内部監査だけでなく、経営管理監査部に所属する従業員 A 氏による特命監査が行われていた。

²¹ 調査報告書 1・47 頁の脚注 65 で記載されているとおり、経営管理統括部（複数回の組織変更で名称が変わっており、従前は「グローバル事業管理部」「グループ業績管理部」など）が、CFO と CPO をサポートする機能を担っていた。

A氏は、経営管理監査部に所属していたものの、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。同氏の監査方針は「外部漏洩阻止」であり「情報共有者のミニマム化」を旨としていたため、特命監査の結果については、永守氏及びその他の一部役員²²に対して報告されるのみで、経営管理監査部にも共有されていなかった。

しかし、後述するとおり、資産健全化プロジェクトを提案した経営管理監査部担当の執行役員 B氏は、特命監査で判明した情報も入手して検討しなければならないと考え、A氏と信頼関係を築くとともに、2017年11月に永守氏へ資産健全化プロジェクトについて報告した際、今後はA氏の特命監査の結果も加えていくことを報告し、永守氏の了解を得た。その後は、資産健全化プロジェクトチームにおいて、定期的にA氏による特命監査の結果について共有を受け、負の遺産の調査・分析に活用した。

このとおり、特命監査はA氏という特定の個人が担当する業務として進められており、A氏の退任とともに終了した²³。

(5) 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が、2007年3月期はみすず監査法人（中央青山監査法人が改称）が、2008年3月期からは京都監査法人が、それぞれ務めてきた。京都監査法人は、みすず監査法人の解散に伴い、その一部のパートナー（京都事務所に在籍）が設立した監査法人である。設立にあたっては、京セラ株式会社、任天堂株式会社、ニデックなど京都財界の有力企業が支援したとされる。

京都監査法人は、2013年にPricewaterhouseCoopers（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²⁴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」となった。PwC 京都及びPwC Japanは、ニデックの金融商品取引法に基づく連結財務諸表及び財務諸表、会社法に基づく連結計算書類及び計算書類の監査を行っている。

別紙2（会計監査人の変遷・報酬及び担当会計士）のとおり、中央青山監査法人の時の担当会計士がみすず監査法人、京都監査法人、PwC 京都監査法人においても、また、京都監査

²² 特命監査結果の資料は、第三者委員会及び当委員会の調査において一部しか発見されていないため、どの範囲の役員へ報告されていたのかは不明であるが、2017年1月25日付「NCPL リスクご報告の件」と題する資料によると、永守氏に報告する以前に、佐藤明氏、C氏及びNCPL社長に報告済であると記載されている。また、2018年7月30日付「NCPL『負の遺産』特命監査報告『厳秘』」と題する資料によると、吉本氏、佐藤明氏、C氏には回覧されている。そのほか、吉本氏は、2019年2月、A氏より、特命監査部長の業務内容について説明を受けているところ、その説明資料には「組織防衛を最優先に外部漏洩阻止へ細心注意を払う。」といった記載がある。

²³ A氏は、2020年のNAMC会計不正事案に伴い処分を受け、2020年8月14日、永守氏からの再雇用の打診に対し、「私の実施してきた監査・調査の仕事『全316事例の摘出は外部流失すること無く、NSRV修正額の15倍相当の金額は既償却済。』が極めて低評価と言う事」でもであると述べ、再雇用を辞退し、2022年6月まで顧問となっていた。

²⁴ 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」ということがある。

法人の時の担当会計士が PwC Japan 有限責任監査法人においても、ニデックの監査の中心的役割を担ってきた。

3 ニデックグループの経営状況

(1) 2020 年度以降における営業利益の見通し及び実績

ニデックでは、毎期末の決算発表時に翌期の見通しを公表しており、その後は任意の四半期決算発表時に見通しの修正発表を行っている。2020 年度以降の決算発表及び修正発表の内容は、以下の表のとおりである。

調査対象とした全期間を通じて、営業利益の実績値の最高額は 2024 年度の 2,381 億円で、最低額は 2022 年度の 899 億円（ただし、訂正前は 1,000 億円）であった。また、実績値が見通しを上回ったのは、2020 年度のみであった。

（単位：億円）

年度	営業利益の見通し			営業利益の実績
	（期初）	（修正）	（再修正）	
2020 年度	1,250	1,400	1,550	1,600
2021 年度	1,800	1,900	-	1,714
2022 年度	2,100	1,100	-	(*) 899
2023 年度	2,200	1,800	-	1,627
2024 年度	2,300	2,400	-	2,381

(*) 2022 年度の営業利益実績は 2024 年 5 月 24 日付で訂正された数値である。2024 年 4 月 23 日に公表されていた訂正前の営業利益実績は、1,000 億円であった。

(2) 有価証券報告書に関する適正性

ニデックの 2021 年 3 月期から 2026 年 3 月期までの有価証券報告書について、金融商品取引法 24 条の 4 の 2 第 1 項の規定に基づく記載内容の適正性に対する確認書並びに同 193 条の 2 第 1 項の規定に基づく連結財務諸表及び財務諸表に対する監査証明の概要は、以下のとおりである。

決算期	報告書 種別	提出日	確認書	監査証明
2021 年 3 月期	原本	2021 年 6 月 23 日	社長 CEO：関潤 CFO：●●	無限定適正

決算期	報告書 種別	提出日	確認書	監査証明
2022 年 3 月期	原本	2022 年 6 月 20 日	会長 CEO: 永守重信 COO: 関潤 CFO: D 氏	無限定適正
2023 年 3 月期	原本	2023 年 6 月 21 日	社長: 小部博志 CFO: D 氏	無限定適正
	訂正	2024 年 5 月 24 日	グローバルグループ代表: 永守重信 CFO: D 氏	無限定適正
2024 年 3 月期	原本	2024 年 6 月 19 日	社長 CEO: 岸田光哉 CFO: D 氏	無限定適正
	訂正	2024 年 6 月 25 日	社長 CEO: 岸田光哉 CFO: D 氏	N/A
2025 年 3 月期	原本	2025 年 9 月 26 日	社長 CEO: 岸田光哉 CFO: D 氏 CCO: ●● CLO: 村上和也	意見不表明
2026 年 3 月期	原本	2026 年 9 月 30 日	CCO/CHRO: ●● CEO/CTO: ●● CFO 代行: ●●	意見不表明

(i) 2025 年 3 月期の連結財務諸表及び財務諸表に対する意見不表明

PwC Japan は、以下に記載した事項の連結財務諸表及び財務諸表に及ぼす可能性のある影響の重要性に鑑み、連結財務諸表及び財務諸表に対する意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手することができなかったため、監査意見を表明していない。

- ・ 第三者委員会による調査及びその他の社内調査等
ニデックは、2025 年 9 月 3 日に設置した第三者委員会に対して、不適切な会計処理の疑義に係る事実関係の調査や不適切な会計処理が判明した場合の影響額の算定等を委嘱し、また、貿易取引及び関税に係る諸問題等の社内調査等を実施している。

(ii) 2026 年 3 月期の連結財務諸表及び財務諸表に対する意見不表明

PwC Japan は、以下に記載した事項の連結財務諸表に及ぼす可能性のある影響の重要性に鑑み、連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手することができなかったため、監査意見を表明していない。

(連結財務諸表)

・ コーポレート・ガバナンス

ニデック本社及びグループ会社において、不適切な会計処理等に関与、指示、又は認識していた、あるいは会計監査人に対して虚偽の説明を行った役職員の一部は、財務報告プロセスにおいて責任ある立場を担当している。また、第三者委員会報告書において識別された事項は、相当な期間にわたり統制環境に内部統制の重要な不備があることを示しており、財務報告に係るガバナンス及び統制環境が有効に機能しているかについて、重大な懸念を生じさせている。この状況は、不適切な会計処理等に関与した役職員が提出した、又は当該役職員が回答又は作成、又はレビューし、会計監査人に対して提出した記録、資料及び情報等の信頼性並びに会計監査人に対する経営者からの陳述の信頼性にも影響を及ぼしている。

・ 資産の減損

ニデックは、減損損失の算定にあたり、見積将来キャッシュ・フロー及びその他の仮定に基づき減損損失の測定を行っているが、PwC Japan は、一部の資金生成単位（グループ）の減損損失の計上額及び期間帰属に関連する会計上の見積りの妥当性について、十分かつ適切な監査証拠を入手できていない。

また、ニデックは、比較情報を修正再表示しており、当該修正再表示においては、修正前の連結財務諸表の公表が承認された時点で入手可能であった情報に基づき、その後に判明した事実や結果を遡及的に用いることなく過年度の修正再表示を行う必要があるが、PwC Japan は、ニデックより、当該時点で入手可能であった情報に基づいて過年度の修正を行い、その後に判明した事実や結果を遡及的に用いていないことについて、必要な説明を十分に得られていない。

・ 比較情報

PwC Japan は、比較情報として表示されている前期の連結財務諸表に含まれる修正再表示された金額及び注記事項の妥当性及び網羅性について判断することができなかった。

また、PwC Japan は、以下に記載した事項の財務諸表に及ぼす可能性のある影響の重要性に鑑み、財務諸表に対する意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手することができなかったため、監査意見を表明していない。

(財務諸表)

・ コーポレート・ガバナンス

前述した連結財務諸表の場合と同様の理由から、PwC Japan は、財務諸表において未発見の虚偽表示がもしあるとすれば、それが財務諸表全体に及ぼす可能性のある影響が、特定の財務諸表項目及び注記に限定されず、重要かつ広範であると判断し、その結果、財務諸表に修正が必要かどうかについて判断することができなかった。

・ 市場価格のない関係会社株式及び関係会社出資金の評価並びに関係会社事業損失引当金

PwC Japan は、連結財務諸表の一部の資金生成単位（グループ）に係る連結財務諸表上の資産の減損について十分かつ適切な監査証拠を入手できていないため、関係会社株式評価損、関係会社出資金評価損及び関係会社事業損失引当金繰入額の計上額、期間帰属に関する計算に適用された会計上の見積りの妥当性について、十分かつ適切な監査証拠を入手できていないため、これらについて適切であるか判断することができなかった。

・ 比較情報

前述した連結財務諸表の場合と同様の理由から、PwC Japan は、比較情報として表示されている前期の財務諸表に含まれる修正再表示された金額及び注記事項の妥当性及び網羅性について判断することができなかった。

(3) 内部統制報告書

ニデックの 2021 年 3 月期から 2026 年 3 月期までの内部統制報告書及びその訂正報告書の概要は、以下のとおりである。

決算期	報告書 種別	提出日	代表者	内部統制 評価結果	監査証明
2021 年 3 月期	原本	2021 年 6 月 23 日	社長 CEO： 関潤 CFO： ●●	有効	無 限 定 適 正
2022 年 3 月期	原本	2022 年 6 月 20 日	会長 CEO: 永守重信 CFO: D 氏	有効	無 限 定 適 正
2023 年 3 月期	原本	2023 年 6 月 21 日	社長: 小部博志 CFO: D 氏	有効	無 限 定 適 正
	訂正	2024 年 5 月 24 日	グローバルグループ代表: 永守重信 CFO: D 氏	有効でない	—
	訂正	2025 年 1 月 10 日	社長 CEO: 岸田光哉 CFO: D 氏	N/A	—
2024 年 3 月期	原本	2024 年 6 月 19 日	社長 CEO: 岸田光哉 CFO: D 氏	有効でない	無 限 定 適 正
2025 年 3 月期	原本	2025 年 9 月 26 日	社長 CEO: 岸田光哉 CFO: D 氏 CCO: ●● CLO: 村上和也	不表明 (評価した 範囲は有効 でない)	意 見 不 表 明
2026 年 3 月期	原本	2026 年 9 月 30 日	CCO/CHRO: ●● CEO/CTO: ●● CFO 代行: ●●	不表明	意 見 不 表 明

決算期	報告書 種別	提出日	代表者	内部統制 評価結果	監査証明
				(評価した 範囲は有効 でない)	

(i) 2023 年 3 月期及びその訂正

2023 年 6 月 21 日に提出された報告書では内部統制を有効と判定していたが、2024 年 3 月期の決算最終確認過程において、NDTC は、連結子会社間取引に伴う売上高等の連結調整の一部を誤認し、売上高が過大計上されていることが判明した。これは、関連する組織間のコミュニケーション不足により、調整対象案件を特定する際に必要な正確かつ網羅的な情報の把握及び決算処理のモニタリング体制が不十分であったため、決算・財務報告プロセスに開示すべき重要な不備が存在すると結論付け、評価結果を「有効でない」に訂正したものである。

(ii) 2024 年 3 月期

NDTC で発覚した連結調整不備の影響を受け、2024 年 3 月末時点においても決算・財務報告プロセスにおける開示すべき重要な不備が期末までに是正されなかったとして、内部統制は「有効でない」と判断した。なお、財務諸表への修正は全て反映済である。また、連結調整手順書の作成や研修実施、モニタリング機能強化などの再発防止策を開始した。

(iii) 2025 年 3 月期

2024 年 3 月期に認識した NDTC の決算・財務報告プロセスの不備については、再発防止策の適切な整備運用により、2025 年 3 月末において是正されたと判断した。

他方で、新たな開示すべき重要な不備を識別した。すなわち、イタリアの連結子会社 FIR における米国原産国申告誤り（未払関税の発生）などの貿易取引上の問題である。この事項について、役職員がリスク情報を認知しながら定められたルートで経営陣へ報告しなかったこと（全社的内部統制：情報と伝達）、及び経理部門がリスク情報を網羅的に収集する体制が不十分であったこと（経理決算プロセス）を、開示すべき重要な不備と判断した。

また、2025 年 9 月 3 日、資産性にリスクのある資産の評価損の時期に関する恣意的な調整等の不適切会計の疑義を受け、独立した第三者委員会を設置した。第三者委員会及び社内調査（スイス・中国等の貿易・税務事案等を含む）が継続中であったため、内部統制の評価

範囲の見直し及び評価手続を完了できず、内部統制の評価結果を「表明できない」と判断した。また内部統制の評価を実施した範囲において「有効でない」と判断した。

(iv) 2026 年 3 月期

第三者委員会報告書において、グループ内の多岐にわたる拠点において経営者の関与又は認識の下において、売上の早期計上、引当金の過少計上、棚卸資産の過大計上や固定資産の減損回避及びコストの資産計上といった不適切な会計処理が行われたこと、さらにニデックの経営者又は経理担当者が、会計監査人の同意を得るために、会計監査人に対して、不正確又は誤解を招く情報を提供したり、関連文書を隠蔽したり、改ざんされた記録を提供したりしていたことが確認された。

また、ニデックは、品質管理に関する不適切行為の疑義に係る調査を完了し、その結果、複数の生産拠点において試験・検査記録の偽造、不適合材料の無許可使用が識別された。さらに、貿易コンプライアンス問題として、対米輸出全般における原産地国表示誤り、関税分類・特惠適用の誤りが判明した。

ニデックでは、このような不適切会計に関与した役職員の人事的是正措置や評価が一部完了しておらず、後任者への引き継ぎ確認も十分でないため、全社的な内部統制に及ぼす影響を評価しきれなかったことから、内部統制の評価結果を「表明できない」と判断した。また、内部統制の評価を実施した範囲において「有効でない」と判断した。

(4) 株価の推移

2016 年度から 2024 年度におけるニデックの株価は、以下のチャートのように、2016 年 4 月 1 日時点が 1,837 円²⁵、2025 年 3 月 31 日時点が 2,481 円であった。この期間内の最高値は 2021 年 2 月 16 日時点の 7,528 円、最安値は 2016 年 4 月 18 日時点の 1,773 円であった。

²⁵ 株価はいずれも、調整後の終値を採用している。



(5) 構造改革費用の計上推移

当委員会がニデックのホームページで確認した限り、ニデックでは、2018 年度以降において毎期構造改革費用を計上している。構造改革費用の計上理由は、年度により異なるが、事業環境の変化、工場の統廃合、旧式在庫の早期廃却、M&A 費用の計上等が挙げられている。なお、ニデックの連結財務諸表は、IFRS に準拠して作成されているため、これらの構造改革費用は、営業利益に含まれている。

構造改革費用の金額は、2022 年度が 757 億円と最も大きく、各期の構造改革費用額は、以下の表のとおり、2018 年度は 388 億円、2019 年度は 171 億円、2020 年度は 156 億円、2021 年度は 76 億円、2022 年度は 757 億円、2023 年度は 598 億円、2024 年度は 90 億円であった²⁶。

(単位：億円)

年度	構造改革費用					営業利益
	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期	年度合計	
2018 年度	15	21	115	237	388	1,386
2019 年度	25	34	31	81	171	1,103
2020 年度	29	44	51	32	156	1,600
2021 年度	12	7	15	42	76	1,714

²⁶ 各期の決算説明会資料を参照し、「構造改革費用」の前年同期比増減や直前四半期比増減から各四半期の数値を算出した。

年度	構造改革費用					営業利益
	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期	年度合計	
2022 年度	33	18	128	579	757	899
2023 年度	-	-	-	598	598	1,627
2024 年度	15	20	20	35	90	2,381

4 2026 年 9 月 30 日に公表した決算修正の概要²⁷

(1) 2026 年 3 月期の連結財務諸表及び財務諸表

ニデックは、2026 年 9 月 30 日に、2026 年 3 月期の連結財務諸表及び財務諸表を含む第 53 期の有価証券報告書を提出した。ニデックは、当該連結財務諸表及び財務諸表について、第三者委員会が特定した事実に基づく不適切な会計処理等を含め、不正及び誤謬による多数の不適切な会計処理等に伴う虚偽表示を遡って修正再表示している。

2026 年 3 月期の連結損益計算書において、売上高は、北米のデータセンター向けの旺盛な需要に支えられたことなどにより、前年度比 3.9%増の 27,087 億円となった。他方、「中期経営計画」の策定を進める中で、事業ポートフォリオ方針を明確化し、将来性・収益性を厳格に見直したことにより、減損損失 6,321 億円を計上し、営業利益は▲5,190 億円となった。また、2026 年 3 月期末の連結貸借対照表において、純資産は 7,647 億円であった。

なお、当該連結財務諸表及び財務諸表については、PwC Japan による監査を受けているが、連結財務諸表及び財務諸表に対する意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手することができなかったとして、監査意見は表明されていない。

(2) 修正再表示の影響

前述のように、ニデックは、不正及び誤謬による多数の不適切な会計処理等に伴う虚偽表示を遡って修正再表示しており、2026 年 3 月期の連結財務諸表及び財務諸表において、比較情報の期首（2024 年 4 月 1 日）の利益剰余金を修正している。2026 年 3 月期以前に係る有価証券報告書に含まれる連結財務諸表及び財務諸表については訂正していないが、2026 年 10 月 1 日の記者会見資料「再生に向けての変革」において、2020 年度（2021 年 3 月期）から 2024 年度（2025 年 3 月期）の 5 期分の修正再表示された連結財務諸表によれば、売上高及び営業利益に対する影響は、それぞれ以下のとおりであるとしている。

²⁷ この記載内容は、ニデックが 2026 年 9 月 30 日に提出した有価証券報告書及び同年 10 月 1 日の記者会見資料「再生に向けての変革」からの抜粋である。「第 1 章 当委員会の概要」「第 3 調査事項」「2 調査方針」に示したとおり、本調査はこれらを対象としていない。

(単位：億円)

【売上高】	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
修正前	16,181	19,182	22,300	23,472	26,078
第三者委員会	▲67	▲95	37	▲27	▲6
それ以外	▲25	27	▲49	▲28	▲9
修正計	▲92	▲68	▲12	▲55	▲15
修正後 (*)	16,089	19,114	22,288	23,417	26,063

(*) 2022 年 3 月期から 2025 年 3 月期までの売上高については、修正再表示後の金額が、有価証券報告書の第 1 【企業の概況】 1 【主要な経営指標等の推移】 (1) 連結経営指標等にも記載されている。

(単位：億円)

【営業利益】	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	累計
修正前	1,599	1,704	899	1,619	2,378	
第三者委員会 (*1)	▲140	▲133	▲191	▲318	▲960	▲1,742
それ以外 (*2)	110	▲108	▲2,061	111	▲136	▲2,084
修正計	▲30	▲241	▲2,252	▲207	▲1,096	▲3,826
修正後	1,569	1,463	▲1,353	1,412	1,282	

(*1) 第三者委員会による修正額を指す。

(*2) 不適切な会計処理等に伴う虚偽表示を遡って修正再表示したことによる派生的な影響として、累計で 2,880 億円の減損損失が含まれている。

なお、2023 年度の修正後の営業利益においては、収益性が継続的に低下していたとして、減損損失 2,042 億円（このうち、第三者委員会による分が 73 億円、再検証による分が 1,969 億円）が含まれる。これは、AMEC において、EV 市場の変化や欧米メーカーの電動化方針の見直しに加え、中国メーカー台頭による車両価格低下で、自動車メーカーや Tier1 からの値下げ要求が強まったこと、差別化が縮小した製品では中国系サプライヤーの採用が拡大し、価格競争が激化したことから、受注・シェアを確保しても利益を得にくく、需要拡大を前提とした生産能力とのミスマッチが拡大したことによるとされる。

また、純資産に対する影響は、以下のとおりである。

(単位：億円)

【純資産】	2021/3 期	2022/3 期	2023/3 期	2024/3 期	2025/3 期
修正前	11,139	13,167	13,658	16,582	17,436
第三者委員会	▲516	▲651	▲815	▲1,123	▲2,080

【純資産】	2021/3 期	2022/3 期	2023/3 期	2024/3 期	2025/3 期
それ以外	▲531	▲750	▲2,612	▲2,875	▲2,689
修正計	▲1,047	▲1,401	▲3,427	▲3,998	▲4,769
修正後	10,092	11,766	10,231	12,584	12,667

第2 NPCJ における会計不正

1 2013 年 3 月期の構造改革費用による負の遺産の処理

(1) 2012 年～2013 年における不適切な会計処理

NPCJ は、1946 年に個人経営にて創業され、1949 年に株式会社となり、カメラ用シャッタの製造を行ってきた会社である。1998 年にニデックが筆頭株主となり、その翌年（1999 年）に日本電産コパル株式会社へ社名変更し、2013 年に株式交換によりニデックの完全子会社となっており、2023 年に現在の社名（ニデックプレジジョン株式会社）へ変更した。NPCJ の主たる事業は一貫してカメラ用シャッタの製造・販売であったが、2008 年以降、デジタルカメラがスマートフォンに置き換わる中で業績が悪化し、事業ポートフォリオの転換が経営課題となっていた。

そのような業績悪化を受けて、NPCJ グループでは不適切な会計処理がたびたび指摘されていた。特に 2012 年～2013 年にかけて、①海外子会社において RP[注:レポーティングパッケージ]監査で会計監査人から限定付意見が出される、②NPCZ に対するニデック本社の特命監査（2012 年 5 月実施）で棚卸資産の粉飾が指摘される、③NCVC²⁸に対するニデック本社の特命監査（2012 年 5 月実施）で棚卸資産過大計上等が指摘される、④NPCJ における不適切な売上計上が京都監査法人の調査（2012 年 10 月実施）により発覚、⑤NPVC に対するニデック本社の特命監査（2012 年 12 月実施）で滞留品の評価減漏れや費用の固定資産勘定への付替等の不正が指摘され、その後のフォローアップ監査（2013 年 5 月実施）においても、未だに棚卸資産の評価減漏れや減損処理すべき遊休資産の存在等が指摘される、という状況であった。

(2) 2012 年度第 4 四半期における構造改革費用の計上

このような NPCJ グループにおける不適切な会計処理は、ニデック本社にも報告されて問題視されるようになり、ニデックでは、2013 年 1 月 24 日、2012 年度第 4 四半期に構造改革費用及びその他調整関連費用を計上するとして通期連結業績予想の下方修正を行い、そこ

²⁸ NCVC は 2019 年 4 月 1 日付で NCVP に吸収合併され、その後 NCVP は 2023 年 4 月 1 日付で NPVC に名称変更している。

で計上した構造改革費用の中に前述の監査等で指摘された NPCJ グループの不適切な会計処理により生じた架空在庫の精算費用等を含めて処理することとした。

当委員会によるデジタルフォレンジック調査によれば、当時の NPCJ CFO（以下「F 氏」という。）が、2013 年 1 月 12 日に永守氏に対してニデック内部監査に対する NPCJ 検討結果を説明し、総額 55.17 億円を処理することの了解を得たとして、ニデック取締役の佐藤明氏にその旨を報告したメールが発見されている。

もっとも、この方針は後に変更されている。F 氏は、2013 年 4 月 3 日、C 氏に対し、2012 年度に処理する予定の 55.17 億円に含まれる「架空在庫精算処理」について、これまで構造改革費用の一部として日本基準では第 4 四半期処理予定分を特別損失として処理する予定であったが、「架空在庫を日本基準の RP（コパル連結）で特損処理すると PwC 会計士から処分のエビデンス等求められ説明に窮してしまう」「不正会計をやってきたこと、それが前期から行われてきたことなどが明らかになってしまい、FY12 期末監査に重大な影響を及ぼす恐れがある」「それを回避するには特損ではなく、通常の営業内費用として売上原価に振り替える方が望ましい」として、決算の方針を変更することを報告している。このメールに対し、A 氏は、同月 4 日、「NCSC の件は、11 年度決算で在庫単価を膨らませた内容の 12 年度での修正内容であり、摘出は昨年 5 月で PwC の 11 年度監査では問題視されて居ない項目であります」「本件、過去の経緯等含め、会計士の眼を醒まさない修正処理を希望致します。本件、読後廃棄処理の徹底の程お願いします」などと記載したメールを送信し、F 氏は、同月 5 日、A 氏に対し、「ご連絡遅くなりましたが、ご指摘の方向で決算するつもりです」と返信した（これらの一連のメールは、CC として、佐藤明氏及び C 氏にも送付されている。）。

(3) その後の状況

もっとも、2013 年 3 月期に NPCJ グループが処理できた負の遺産は一部にとどまっており、その後も新たに負の遺産が生じ、折々に処分案が検討されていた。その際のやり取りから、ニデックでは、本来あるべき会計処理というより、会計監査人から指摘されるリスクを基準として処理の優先順位を検討していた可能性がうかがえる。

例えば、F 氏は、2013 年 6 月 5 日、佐藤明氏に対し、処理必要額（29.77 億円）を 3 年間で計画的に処理する内容の「NCPL 負の遺産処理案_2013.6.4」と題する資料を添付した上で、「処理の優先順位付けについて経理関係者で協議しましたが、13/3 月期会計士監査状況はどれも厳しく、FY13 での優先順位付けの戦後[原文ママ]を決めることは困難でしたので、今回の最初のドラフトでは年度本決算処理を基本とする、という考え方で集約しました」と説明するメールを送付している。

また、2014 年 6 月 2 日付の NCVC に対する特命監査報告では、「内部通報に基づき監査した結果、下記『負の遺産』①架空棚卸資産捏造による粉飾（1,479 KUS\$）、②遊休固定資

産『機械装置及び金型』の減損未実施（3,657KUS\$）を確認した」「いずれも13年末構造改革時に未処理の内容で、深刻な問題で有る」「今後の処理案については、外部漏洩リスクを完全に排除しながら早期の処理が必要と考えます」と記載されている。

さらに、NPCJ 経理部長（以下「G 氏」という。）は、2014 年 9 月 5 日、F 氏に対し、負の遺産処理に関する提案を受けて NPCJ における処理案を修正したことを報告しているが、その資料には「処分案の考え方」として、実態の有無を第一基準として処理の優先順位付けを行うとして、架空在庫は FY14Q8²⁹で一括処理するとしつつ、一部の在庫（NPCZ 加工費と NCVC 架空在庫）については、税務調査リスクを踏まえ一括処理ができないので、3 年前後の均等償却とするとされている。また、実在性のある資産については、個々の事情により処理時期あるいは処理方法について個別に立案するとされており、個々の事情の事例として「会計士監査のリスク」が指摘されている。

そのほか、2014 年 12 月 4 日には PwC 京都から永守氏に対する関係会社報告が実施されており、その席で、永守氏から PwC 京都の担当パートナーらに対し、「コパルは現在ポートフォリオの転換中であり、非常に苦戦している。コパルの話にも耳を傾けてほしい」というコメントがされていた。

2 Z-1 案件製造設備の先行投資と遊休化・転用検討

(1) 先行投資

NPCJ では、従前より α 社向けビジネスとして振動モータの製造を受託していたが、2015 年頃、某機種の後継モデル用の小型振動モータ（Z-1 案件）の製造の打診を受け³⁰、NPVC を通じて、合計 55,400 千米ドルの設備投資を行った。Z-1 案件製造設備に係る投資金額は、ニデックの連結財務諸表上、有形固定資産として計上された。

量産期間	20XX 年 XX 月～2016 年 XX 月
企画数量	XXX 万台
売価	XXX 米ドル
売上金額	XXX 千米ドル/年
ライン設備投資	XXX ライン 総額 XXX 千米ドル
開発量産体制	NPVC

²⁹ NPCJ では当時、FY13 と FY14 を合わせて「2 カ年計画」としており、2 年目である FY14 は Q5 から Q8 として期間設定していた。そのため、FY14Q8 は、2014 年度第 4 四半期を指す。

³⁰ 小型振動モータの製造に係る α 社向けビジネスは、「Z 案件」と呼ばれていた。

(2) 業績不振と遊休化

(i) Z-1 案件の受注状況

しかし、α 社からの Z-1 案件の受注は想定どおり進まなかった。

NPVC による Z-1 案件の出荷台数及び売上をみると、2015 年 7 月はいずれも XXX であり、同年 8 月は約 XXX 万台、約 XXX 千米ドル、同年 9 月は約 XXX 万台、約 XXX 千米ドルであった。その後、同年 10 月に出荷台数約 XXX 万台、売上約 XXX 千米ドルを記録したが、これをピークに出荷台数及び売上は減少し、2016 年 3 月には、出荷台数 XXX 台、売上約 XXX 千米ドルとなっていた。2015 年度第 4 四半期までの Z-1 案件の受注実績は XXX 万台（計画では XXX 万台）〔計画値の約 36%〕にとどまっており、2016 年 3 月 29 日時点の社内の想定でも、2016 年度第 1 四半期以降、出荷台数及び売上のいずれも減少していく予測がたてられていた。

また、2016 年 5 月 14 日に NPCJ 内で報告された NPVC の週報では、Z-1 案件については、年内に EOL（End of Life）になる旨が説明されており、NPCJ 幹部のほか佐藤明氏にも送付されていた³¹。

それに加えて、α 社からの Z-1 案件の販売価格の指示は、設備投資時の想定より早期に安価に改定され、収支が悪化していた。

α 社とのビジネス（Z 案件関係）の状況については、「●●[注:Z 案件のこと]デリー報告」として永守氏にメールで報告されており、上記のような厳しい状況を受けて、永守氏から厳しい叱責がされていた（それらのメールは、α 社向けビジネスの製造を担当する子会社役員以外に、小部氏、宮部氏、佐藤明氏、C 氏にも送付されていた。）³²。

なお、Z-1 案件の 2015 年度第 3 四半期及び第 4 四半期の売上、営業利益及び営業 CF、並びに、2015 年 12 月末及び 2016 年 3 月末時点にそれぞれ策定された 2016 年度第 1 四半期の売上、営業利益及び営業 CF 計画は以下のとおりであった。

（単位：千米ドル）

	2015 年度 第 3 四半期（実績）	2015 年度 第 4 四半期（実績）	2016 年度第 1 四半期（計画）	
			2015 年 12 月末時点	2016 年 3 月末時点
売上	約 65,985	約 29,358	約 24,807	約 12,304

³¹ なお、2016 年以降、Z-1 案件については、ニデック内部で複数回にわたり、EOL（生産停止）に関するやり取りがなされている。

³² 例えば、永守氏が 2016 年 3 月 8 日に小部氏からの「●社▲▲[注:α 社 Z 案件のこと]デリー報告」に対して返信したメールには、「単一事業でこんな短期で膨大な赤字を出した事業は創業以来なかったのではないのか？…結果責任を担う指揮者がまるで見えてこないことに不安が募る」と記載されており、同メールは宮部氏、佐藤明氏、C 氏にも CC として送付されている。

	2015 年度 第 3 四半期（実績）	2015 年度 第 4 四半期（実績）	2016 年度第 1 四半期（計画）	
			2015 年 12 月末時点	2016 年 3 月末時点
営業利益	約 12,901	約 7,284	約 5,454	約 345
営業 CF	約 15,959	約 10,775	約 5,268	約 3,679

(ii) NPCJ における対策の検討

前記のとおり、Z-1 案件の受注は想定どおり進まず、2015 年 11 月には、Z-1 案件製造設備の多くが遊休化し、NPVC における保管場所の確保に困る状況にすらなっていた。そのため、NPCJ 内では、2015 年 11 月頃から、Z-1 案件用の製造設備のうち、汎用性がある設備のリストアップをした上で、転用可否や転用可能時期等の検討が開始されていたほか、収支改善のため、Z-1 案件の製造に関する人員の削減も検討されていた³³。さらに、こうした設備転用や人員削減の検討に加え、計数上の収支の改善のため、Z-1 案件製造設備のうち転用可能なものについては、設備耐用年数を延長し、償却期間も延長することも検討されていた。

2016 年 1 月 5 日、宮部氏は、NPCJ から、NPVC の収支改善のため、償却期間を延長することによる償却費軽減額を NPVC で計上することの許可等を求められていた。

さらに、2016 年 2 月頃には、減損リスクを回避するための打合せもされていた。具体的には、2016 年 2 月 10 日に NPCJ 及びニデック間で Z-1 案件に関する打合せが行われ、Z-1 案件製造設備を NPVC から NPCJ が買い取り、「コパル主体で改造を加え」て建設仮勘定に計上する案が検討され、他社機種転用のためというシナリオで PwC 京都と交渉を行うという方針とされた。その際、「使えない設備を CT/L³⁴に移したとたん遊休として減損判定を KAC[注:PwC 京都のこと]から受ける」「CMN 殿[注:永守氏を指す]は減損はしない方針。」という指摘がされていた。また、2016 年 5 月 6 日に開催されたニデックのリスク会議（小部氏、宮部氏、佐藤明氏、村上氏、落合氏らが出席）では、宮部氏から、昨年度モデルの Z-1 案件（NCPL）の今後の見通しが大きくダウンすること、それに対して 1Q の生産を絞り、9 月末に適正在庫化し、12 月までに消化する見通しであること、生産を絞ることによる設備等の減損を回避するべく、経理部と調整することが説明され、議事録が片山氏、落合氏及び村上氏に共有されていた。

(iii) NPVC から NPCJ への Z-1 案件設備の売却

³³ なお、2015 年 12 月 8 日の Z-1 案件設備転用会議の議事録は、佐藤明氏にも共有されていた。

³⁴ 中央開発技術研究所（Central Technical Laboratory）を指す。

2016年7月から8月にかけて、NPVCは、NPCJに対し、Z-1 案件生産縮小に伴う「●●[注:Z-1 案件のこと]遊休資産有効活用」のためとして、Z-1 案件の製造設備を総額約 26 億円で売却した。

かかる売却について、稟議書では「●●[注:Z-1 案件のこと]遊休資産有効活用」のためとはされているものの、具体的な活用方法は決定されていない。Z-1 案件設備の NPCJ への売却については、2016 年 2 月頃から減損回避の案の 1 つとして検討されていたことからわかるとおり、NPCJ に設備を売却することにより、減価償却を停止することを企図したものであった。

G 氏は、PwC 京都に対し、Z-1 案件設備の NPVC から NPCJ への売却は他社機種等向けに転用するためであると説明し、NPCJ 単体の建設仮勘定へ編入して NPVC で行ってきた償却費計算を中断したいと説明したが、それに対し、PwC 京都から「この場合、意図的な仕訳と判断せざるを得ない」という申出があり、試作開発費の棚卸資産化とモデルチェンジ時のスタートアップコストの追加といった従来手法の範囲内で吸収するという代替手段へ変更したとのことである。かかる PwC 京都との交渉経緯については、2016 年 10 月 8 日当時、ニデック本社経理部長を務めていた F 氏から佐藤明氏に対する週報のメールで報告されている。同メールでは、Z-1 案件設備の NPVC から NPCJ への売却のことを「NCPL のスポット対策」と記載されている。また、PwC 京都のパートナーから、NPCJ が検討している償却費計算の中断は「意図的な仕訳と判断せざるを得ない」から認められない旨の申出とともに、「代替手段を考えていただきたい」という発言があったこと、それを受けて NPCJ では上記代替手段へ変更したこと、上記代替手段について「エラー覚悟の計算ですが、この旨 KAC 東京パートナーに直接面談の上了解して頂いたとのこと（10/7 日）」という報告がされていた。

かかる売却により、NPCJ の郡山事業所には、NPVC から Z-1 案件製造設備が大量に運びこまれ、2016 年 9 月頃には、置き場に困る状況になっていた。その後、NPCJ では、遊休化した Z-1 案件設備の活用方法として、「横リニア」等への転用や売却が検討され、2016 年 12 月 10 日の NPCJ 取締役会では、FY2016 設備投資計画見直しの審議の中で、Z-1 案件製造設備の転用計画についても説明がなされていた。また、下記のとおり、遅くとも 2017 年 6 月以降、ほぼ毎月、Z-1 案件の製造設備の転用等が経営課題として NPCJ 経営会議において審議されていた。

(iv) 「FY16 NCPL リスクまとめ」及び「NCPL リスクの件」『厳秘』

2016 年 12 月 22 日、NPCJ 経営管理監査室長は、A 氏に対し、NPCJ のリスクについてまとめた「FY16 NCPL リスクまとめ」を送付した。その資料では、α 社向けの Z-1 案件に関し、「●●[注:Z-1 案件のこと]の生産減少に伴い、NCVP で多くの遊休設備が発生。この遊休資産を NCPL 売却を稟議申請し承認された。NCVP として遊休資産の減価償却費(月額 66.7M

四)の損益影響が多いことが NCPL 売却の理由。NCPL 本社としてグループ全体で、減価償却を一時止めたい意向であったが、会計士からはグループ内移動で減価償却をとめることは出来ないとの見解により、現状同額の減価償却費を連結上で計上している。稟議では『遊休資産活用検討のため』としているが、実際は減価償却費の停止にあったと思われる。今後の検討如何により多額の遊休資産が発生することとなる。」と説明されていた。また、同資料では NPCJ の固定資産管理に関し、「特に最近、京都監査法人・NCJ 経営管理監査部より『遊休資産の減損』に関しての指摘が多い。当社は遊休と思われる資産が多く、各方面からの指摘に対して、『他機種への流用』等を理由に減損を回避するケースが多い。」と指摘されていた。

また、A 氏は、事前に佐藤明氏、C 氏及び NPCJ 代表取締役社長にリスク報告を済ませた上で、2017 年 1 月 26 日頃、永守氏に対し、同日付「NCPL リスク御報告の件」及び「NCPL リスクの件『厳秘』」を提出した。同資料では、2017 年 1 月時の NPCJ のリスクの 1 つとして、「●社▲▲[注:α 社 Z-1 案件のこと]遊休設備（貯蔵品）」の 24.7 億円が記載されていた。

なお、Z-1 案件製造設備については、資産健全化プロジェクトでも、報告されているが、その状況は第 3・2 及び同 3 のとおりである。

(3) PwC 京都への対応

以上のとおり、NPCJ では、Z-1 案件の取引が想定どおりに進まず、その製造設備の転用可能性等について様々な対策を検討していたが、その一方で、ニデック本社経理部は、Z-1 案件製造設備に係る減損損失の計上を回避するため、PwC 京都に対し、実態と異なる強気の需要見込みを提示していた。

(i) 2016 年度第 1 四半期における監査対応

2016 年 6 月 30 日、ニデック本社経理部長であった F 氏は、α 社向けの販売担当である米国販売子会社 NCAM の担当者に対して、「Q1 会計監査乗り切りのため、折り入ってお願いしたいことがあります。●●[注:Z 案件のこと]既存品、▲▲[注:Z-2 案件のこと]と■■[注:Z-1 案件のこと]の FYQ2 以降 1 年間（17/9 月）の販売見込み、在庫見込み、生産見込み（理論計算で結構です）所謂 SPI=Sales/Production/Inventory です。使用目的は、●●[注:Z 案件のこと]設備残存簿価の減損回避を主張するためのサポート資料としてです。... [中略] ...強気の需要予測のもとに、作文的色彩が強くなるであろうことは承知の上でのお願いです。」と述べ、第 1 四半期の会計監査における Z-1 案件設備簿価の減損回避のためのサポート資料とするため、「作文的色彩」の強い強気の Z-1 案件の需要予測の作成を依頼した。

これを受け、NCAM の担当者は、F 氏に対して実態の数値を送付したところ、F 氏は、「先般、実態ベースの情報提供して頂きましたが、以下のコンセプトで強気計画に置き換えて頂

けますか？」と伝えるとともに、①実態数値を 50%～100%増しに書き換えること、②EOL（生産停止）の時期を両モデルとも各々半年延ばすことなどを要請した。

NCAM の担当者は、F 氏の前記要請に応じ、実態の計画のほか、強気の計画を作成して、両計画の数値を F 氏にメールで送付した。その際、Z-1 案件の生産計画の 2017 年度部分をグレーマーカーした上で「灰色部分は EOL 後のパーツ補修用です。補修用は 3 年あるといわれていますがあまりにもいい加減な情報で実態は 1.5 年程度かと思います」と説明した。

NCAM の担当者からの前記メールを受領した F 氏は、「今回の FQ1 監査では、今回試算していただいた〈強気〉の方を使わせて頂くつもりです」と返信した。なお、F 氏は、その返信メールにおいて、「実は 16/3 月期（前年度末）決算の会計監査の際、●●[注:Z-2 案件のこと]について将来予測数値を独自(?)に推定し監査を乗り切ったという経緯があります。その流れに乗った形で今回の将来販売見込みを作って頂きたいと考えていました」などと記載しており、Z-1 案件以外にも強気の生産計画を会計監査人に説明して監査を乗り切っていたことがうかがえる。

(ii) 2016 年度第 2 四半期における監査対応

2016 年 9 月 23 日、F 氏は、NCAM の担当者に対して、「FQ1 決算時に作成して頂いた今後の●社[注:α 社のこと]需要見込みについてアップデートをお願いします。目的は前回同様、FQ2 決算時における設備簿価減損回避のための会計監査対応エビデンスとしてです。可能な限り強気な数値をお願いします。」と述べて、Z-1 案件の需要見込み等につき「強気」の数字でシミュレーションを作成することを求めた。そして、NCAM の担当者とやり取りの末、強気のシミュレーションを受領していた。

(iii) 2016 年度第 3 四半期における監査対応

2017 年 1 月 6 日にも、F 氏は、NCAM の担当者に対して、「Q3 決算がスタートしていますが、来週以降 PwC 京都による Q3 監査も開始されます。前回、前々回四半期決算時にお願いしましたが、今回も添付ファイルをもとに客先需要見込みの提供をお願いします。目的は、●●[注:Z-2 案件のこと]及び▲▲[注:Z-1 案件のこと]の設備簿価減損回避のための説明に使用しますので、強気な数値が欲しいです。メールを何度も交換するのは不効率ですので、こちらの期待値を入れておきました。最前線の●●さん[注: NCAM の担当者]の持っている情報のうち『良いとこ取り』する形で、こちらが希望する数値を連絡頂けると有難いです」と伝え、Z-1 案件製造設備での計画生産量につき「強気」の数字でシミュレーションを作成することを求めた。

(iv) Z-1 案件製造設備の会計処理の状況

その後、Z-1 案件製造設備については、2018 年 3 月期から連結上で減価償却が継続された。

(4) 経営会議における転用等の報告状況

NPCJ では、毎月、永守氏、NPCJ 取締役、執行役員及び関係会社社長等が出席する経営会議が開催され、NPCJ の経営課題が審議されていた。

NPCJ の経営会議では、2016 年 5 月の時点で、佐藤明氏から、Z-1 案件はピークアウトし、製造設備転用を推進する旨が報告されているほか、同年 6 月には Z-1 案件は「終焉」した旨の報告がなされていた。そして、遅くとも 2017 年 6 月以降、ほぼ毎月、Z-1 案件製造設備の転用や売却状況等について、スタート時の簿価ベースで毎月報告されていた。NPCJ 経営会議の議事録や配布資料は NPCJ において、まとめて保存されていないところ、当委員会が確認できた資料によれば、Z-1 案件製造設備の転用等の報告の概要は以下のとおりである。

(単位：百万円)

開催月	Z-1 案件製造設備
2017/6	簿価 1,923 のうち、専用設備 1,655 につき、セイミツリニアパイプへの転用を検討
2017/7	簿価 1,923 のうち、専用設備 1,655、汎用設備は 268。 6 月の売却/転用取組み : $\Delta 81.3$ (専用 80.4、汎用 0.94) 7 月の売却/転用見込み : $\Delta 90.8$ (専用 69.8、汎用 21.0)
2017/8	簿価 1,923 に対し、150 売却
2017/9	簿価 1,923 に対し、242.4 売却転用完了
2017/11	簿価 1,923 に対し、365.3 売却転用完了
2017/12	簿価 1,923 に対し、511.3 売却転用完了
2018/2	簿価 1,923 に対し、1,268 売却転用完了
2018/3	簿価 1,923 に対し、1,268 売却転用完了
2018/6	簿価 1,923 に対し、931 転用済 (2018 年 3 月期末) 簿価 1,923 に対し、989 転用済
2018/7	簿価 1,923 に対し、990 転用済 (2018 年 6 月末)
2018/8	簿価 1,923 に対し、990 転用済 (2018 年 7 月末)
2018/9	簿価 1,923 に対し、991 転用済 (2018 年 8 月末)
2018/11	簿価 1,923 に対し、994 転用済 (2018 年 9 月末)
2018/12	簿価 1,923 に対し、1,167 転用済 (2018 年 10 月末)
2019/2	簿価 1,923 に対し、1,238 転用済 (2018 年 12 月末)
2019/3	簿価 1,923 に対し、1,268 転用済 (2019 年 2 月末)
2019/8	簿価 1,923 に対し、1,289 転用済 (2019 年 8 月末)
2019/10	簿価 1,923 に対し、1,289 転用済

開催月	Z-1 案件製造設備
2019/11	簿価 1,923 に対し、1,289 転用済
2019/12	簿価 1,923 に対し、1,289 転用済
2020/1	簿価 1,923 に対し、1,289 転用済
2020/3	簿価 1,923 に対し、1,715 転用済
2020/4	簿価 1,923 に対し、1,715 転用済
2020/5	簿価 1,923 に対し、1,715 転用済
2020/7	簿価 1,923 に対し、1,715 転用済
2020/8	簿価 1,923 に対し、1,743 転用償却済
2020/9	簿価 1,923 に対し、1,743 転用償却済
2020/11	簿価 1,923 に対し、1,743 転用償却済
2020/12	簿価 1,923 に対し、1,757 転用償却済
2021/3	簿価 1,923 に対し、1,771 転用償却済

このように NPCJ の経営会議における報告によれば、Z-1 案件製造設備は、遅くとも 2017 年 8 月以降、少しずつ転用等が進められていたものの、2018 年 3 月期末時点では、簿価ベースで 50%弱の転用等にとどまっていた。経営会議に出席していた永守氏のほか、NPCJ 取締役を兼務していた片山氏、佐藤明氏及び C 氏（別紙 3 参照）は、こうした状況を把握していたと考えられる。

3 X・Y 案件と遊休化・転用の検討

(1) 先行投資

NPCJ は、α 社からオートフォーカス機能付きのアクチュエータの製造の打診を受け（X 案件）、2014 年 8 月から 2015 年 6 月にかけて、同製品の生産のための設備として、タイ子会社の NPCT を通じて、合計約 18.2 億円（2014 年 8 月に 5.34 億円、2015 年 1 月に 2.39 億円、2015 年 6 月に 10.47 億円）を投資した。これらの設備の稼働予定時期については、2014 年 8 月投資時には 2015 年 1 月、2015 年 1 月投資時には 2015 年 1 月、2015 年 7 月投資時には 2015 年 8 月と想定されていた。

しかし、X 案件に係る製品の量産化において NPCJ は競合 2 社に先を越されていたという事情もあり、2015 年 9 月時点で、NPCJ 内部では、X 案件は利益を見込めるものではなく、数量を増加させても利益向上は見込めず、また歩留まりによっては大赤字に転落するビジネスである旨の認識が示されていた。

そうした中、NPCJ は、α 社から、オートフォーカス機能に加え、手ブレ補正機能のついたアクチュエータの製造の打診を受け（Y 案件）、X 案件に対する投資額を含めて回収することを企図し、同製品の生産のための設備として 2015 年 11 月に 15 億円を投資した。

こうした X・Y 案件に係る費用は、それにかかる労務費等も含め、建設仮勘定に計上された。

(2) ニデック幹部らの X・Y 案件への関与

以上のとおり、NPCJ は、2014 年以降、α 社から X・Y 案件の打診を受けて設備投資を重ねてきたが、いずれの製品についても技術・品質問題等が発生し、α 社からはなかなか量産開始の承認を得られなかった。

2016 年 8 月 13 日、NPCJ 社長代行から永守氏宛ての週報のメール（CC:片山氏、小部氏、宮部氏、佐藤明氏、C 氏ら）で、X・Y 案件のいずれも未だに量産開始承認等が得られていないことを認識した永守氏は、同メールに全員宛で返信し、NPCJ 社長代行の週報の中に記載されている α 社との交渉内容について十分な検証をしておかないと大きな損失を出すリスクがあるので、「関係幹部がきっちり議論し検証した結果を私に報告するようにされたい」と指示を出した。これに対し、片山氏が了解した旨を返信すると、永守氏は、片山氏に対し、α 社と「甘い交渉」をしていると「生産販売損益すら大きな赤字になってしまっただけ減損処理をしないといけなくなることを君は心底理解出来ているのか？」と返信した。

かかる永守氏からの指示を受け、小部氏が X・Y 案件の取引交渉に深く関与するようになった。小部氏は、永守氏から 8 月 13 日にメールを受けた後、毎日のように永守氏に対して X・Y 案件の状況や方針についてメールで報告していたが、そのやり取りの中で永守氏は「今後全ては私の最終承認なしにはいかなる追加投資をしてもしてはならないことを厳命しておくので、君[注:小部氏のこと]も CSO としてきっちり関与していくこと」、「君[注:小部氏のこと]や片山君がきっちりフォローして正しい道を歩んでいけるようにして貰いたい」などとして、小部氏及び片山氏が α 社との交渉について責任を持って対応するよう指示した。また、このやり取りにおいて、永守氏は「コパルの投資判断は極めて甘く、今のままでは大きな減損を強いられるのではないか？」などとメールしていた。

同月 18 日には、小部氏は、NPCJ の郡山事業所を視察し、NPCJ 代表取締役社長及び NPCJ の α 社向けビジネスの担当者（営業・技術）と面談して、X・Y 案件の現状と今後の見通しについて報告を受けるとともに、α 社との交渉方針について協議した。小部氏は、同日、永守氏に対し、郡山事業所視察で把握した X・Y 案件の現状のほか、NPCJ としては、既に投資済の X・Y 案件の費用（X 案件：18.2 億円、Y 案件：15 億円）等は今後の量産で回収していくが、新たに必要となる追加投資（13.43 億円）のうち α 社専用設備については α 社で負担してほしいと交渉する方針であることをメールで報告した。

これに対し、永守氏は、「病み上がりそのものの NCPL が莫大な投資を安易に断行し、いまだに量産出荷生産すら出来ないのに、なお莫大な追加投資をしようとしていると聞いて、一体何を考えているのか！、と言いたい。...[中略]...このまま生産出荷が行われなとか、出荷が実行されても健全利益が出せないとすれば減損処理で膨大な損失を計上しなければ

ならなくなった場合の結果責任は誰が負うのか？」と返信した。さらに、「徹底検証をやっ
て、この事業をどうするのかに関して結論を出していかないと取り返しのつかない事態に
なっていくだろう。泣かない、言い訳しない、他責にしないという見地から関係者集合の元
で徹底討論して結果報告をするようにしてもらいたい」と指示した（同メールは、小部氏の
ほか、NPCJ 代表取締役社長、片山氏、佐藤明氏、C 氏、宮部氏らにも CC として送付され
ていた。）。

かかる永守氏の指示を受けて、小部氏、片山氏、佐藤明氏、C 氏、NPCJ 代表取締役社長
及び NPCJ 執行役員は、同月 20 日、永守氏に説明するための α 社との交渉方針について議
論した。かかる議論用の資料は、宮部氏にも共有されていた。

かかる議論で決まった交渉方針（新たに必要となる追加投資の一部について α 社に負担
を要請すること）については、同月 24 日、NPCJ 代表取締役社長から、小部氏及び片山氏を
CC として、永守氏に対し、メールで上申された。同日、永守氏は、X・Y 案件の交渉方針
について承認するとともに、「この筋書き通りに物事が運ばなかった場合の膨大な設備減損
損失の責任は一体誰が取るのかについてもよく議論しておいて貰いたい」と返答した³⁵。同
日、小部氏は、永守氏の当該メールを、片山氏、佐藤明氏、C 氏及び NPCJ 代表取締役社長
らに転送するとともに、「●社[注:α 社のこと]の進め方について下記 CMN[注:永守氏を指す]
から了解を貰っているものの、ご指摘のように、このような筋書きで行くとは思えません。
●社[注:α 社のこと]と言う企業は、我々が考えているような甘い企業ではありません。それだ
けに、CMN[注:永守氏を指す]の心配される内容は当然です。大きな減損が発生する可能性が
あります。」と伝えた³⁶。

以上のやり取りを見ると、ニデック経営陣は、X・Y 案件に関する α 社との交渉にあたり、
減損リスクを強く意識していたことがうかがえる³⁷。

(3) X・Y 案件の失注

以上のとおり、NPCJ は、ニデック本社のサポートも得ながら α 社と交渉を行ったものの、
2016 年 10 月 20 日、α 社から、X・Y 案件から全面撤退するよう通達を受け、X・Y 案件を
失注した。かかる失注の事実、翌 21 日に永守氏、片山氏、佐藤明氏、小部氏、宮部氏及
び C 氏らに報告され、翌 22 日にも、永守氏に改めてメールで報告された。

これを受け、同日、永守氏は、「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」、「このまま新たなビジネスがなければ膨大な減損処理をしないといけなくなり

³⁵ この永守氏のメールを BCC で受領していた NPCJ 執行役員は、2016 年 9 月 5 日、当該メールを C
氏、佐藤明氏及び NPCJ 取締役執行役員らに転送していた。

³⁶ この小部氏のメールを BCC で受領していた NPCJ 執行役員は、2016 年 9 月 5 日、当該メールを C
氏、佐藤明氏及び NPCJ 取締役執行役員らに転送していた。

³⁷ 本文に記載した以外にも、減損リスクに言及したメールが多数発見されている。

NCPL 業績は信じ難い悪化に繋がっていくだろう」と述べて、減損損失リスクを指摘した。これに対し、片山氏は、「普通にしていれば減損リスクが高まる状況ですが、何とかこのシナリオを仕上げて投資回収、事業に仕上げねばなりません。」と述べつつ、転用シナリオを仕上げて投資回収をする旨を説明した。

同年 11 月 1 日、永守氏、小部氏、宮部氏及び NCAM の担当者は、α 社との電話会議に参加し、X・Y 案件失注に関して議論し、「もう本当にチャンスはないのか？」と確認したが、α 社の決定は覆らなかった。

(4) 遊休化と転用の検討

α 社からの X・Y 案件の失注に係る通知を受けて以降、NPCJ では、X・Y 案件に係る設備の転用等、減損（除却）回避策が検討された。

転用の状況については、資料で確認できる限りにおいて、遅くとも 2017 年 6 月以降は毎月のように経営課題として NPCJ 経営会議において審議されていたが、X・Y 案件に係る設備の転用はほとんど進んでいなかった。

X・Y 案件に係る設備の転用に関する具体的なやり取りの状況は、以下のとおりである。

2016/10/21	永守氏、片山氏、佐藤明氏、小部氏、宮部氏及び C 氏らに対し、X・Y 案件を失注した旨の報告
2016/10/21	NPCJ 内で α 社カメラ案件会議（片山氏及び NPCJ 代表取締役社長ら出席）が開催され、「ライン設備について●社[注:α 社のこと]以外ビジネスへ転用し、投資回収を急ぐ方向へ転換する」ことを決定
2016/10/23	片山氏→永守氏 今回の事態のリスクヘッジとしてオートアイリス他との商談を進めている旨を説明。
2016/10/23	片山氏→永守氏 X・Y 案件の設備の中で、自動化組み立てライン（月産 300 万台の能力を有するもの。）をオートフォーカス、OIS（オートアイリス）へ転用すべく、取引先候補への商談を進めている旨を報告。
2017/2/11	NPCJ 執行役員→片山氏・NPCJ 代表取締役社長 (a) X 案件の設備について、X 案件の製品の改良版への転用が考えられるものの、0.5 億円の追加投資が必要であること (b) Y 案件の設備について、『VCM サブモジュール（アイリス部品、組立）』生産設備への転用を検討していること（ただし、VCM サブモジュール転用費用として概算で 7.9 億円必要となる。また、α 社との契約が

	18年6月までとなっているため外販できないものの、交渉して OIS での活用を検討する。)を報告。
2017/2/12	永守氏、片山氏、佐藤明氏、C 氏、NPCJ 代表取締役社長、NPCJ 執行役員、G 氏らが出席する会議にて「NCPL 課題処理対応について」を報告。 その際、失注した X・Y 案件の設備の転用について、①X 案件は 2017 年 9 月販売開始で VCM という機種への転用、②Y 案件は OIS という機種に 2018 年 6 月販売で転用を図る、と説明した。
2017/5/27	NPCJ 執行役員→片山氏・NPCJ 代表取締役社長 X・Y 案件の設備の売却のため、ある取引先（以下「取引先 A」という。）を訪問し、売却価格の提示を行い、OIS/VCM 内製化可能部品の説明を行ったが、OIS/VCM 設備価格について、取引先 A のイメージでは今回提示価格の 1/5 のイメージであり、再度価格提示の見直しが必要となったこと等、が報告された。
2017/8/19	NPCJ 執行役員→片山氏・NPCJ 代表取締役社長 X・Y 案件の設備に関し、取引先 A のほかに、別の取引先（以下「取引先 B」という。）への売却も進めているものの、同月 7 日に同社へ見積書を提出した後、進捗はない旨が報告された。
2018/1/4	片山氏、佐藤明氏、C 氏及び NPCJ 役員らに対する「課題対応状況（中間報告）」において、「●●/▲▲ [注:X・Y 案件のこと]設備転用課題状況」を報告。 取引先 A への VCM1 ライン目の設備転用率は 6.7%（4 億円）であるため、3 月末の会計士説明に向け、残りの転用計画の納得感のある説明が必要である旨が報告された。
2018/1/20	NPCJ 執行役員→片山氏及び NPCJ 代表取締役社長 X・Y 案件に係る設備の取引先 A との取引への転用に向けた課題として、取引先 A では 1) VCM1 ライン目は量産承認に向けた検査中、2) VCM2 ライン目と 3) OIS1 ライン目は Y 案件の設備と X 案件の設備のどちらが改造費用が安いのかを比較検討中である旨が報告された。
2020/2/11	NPCJ 代表取締役社長→片山氏（CC:佐藤明氏、C 氏、NPCJ 執行役員） 片山氏の口添えで始まった取引先 A との取引に関し、2019 年末に 2 代目モデルの量産が終了し、次モデルの生産受託が進んでいない旨が報告されるとともに、取引先 A との取引終了は X・Y 案件に係る設備の減損回避に不可避であることから、取引先 A のしかるべき役職員との面談実施の口添えを依頼。
2020/2/22	NPCJ 執行役員→吉本氏ほか

	X・Y 案件の設備の減損対策としての活用について、他社向け開閉シャッター及びプライバシーシャッターへの転用を検討している旨を報告。
--	---

(5) 固定資産への振替え

X・Y 案件の設備に関しては、2018 年 1 月頃時点で、設備のごく一部（約 4 億円）しか転用が進んでいなかったところ、取引先 A との取引への転用の見通しが立ち、3 月頃より転用が開始された。

NPCJ では、同年 4 月、経理部と生産技術部の間で X・Y 案件に係る設備の固定資産台帳への登録単位について協議を行った。その結果、固定資産化にあたり、一括りで固定資産登録した場合、将来資産の一部を廃棄又は転用することになったとしても、部分廃棄・転用ができないため、X・Y 案件の設備についてはそれぞれ個別に固定資産登録することとされた。なお、この協議のやり取りについては、NPCJ 経理部部員から「固定資産登録を一括りですか、個別にするのか決めてもらいたい」と要請された生産技術部員が、「電話にて生産技術部で決めろと言われるのはエビデンスも残らないので非常に問題であると認識し、以下メールにて記録を残させて戴きます」として、電話でのやり取りをメールに記載して G 氏らに送付している。それによると、経理部員から「一括りで固定資産登録すると将来部分的に廃棄・転用が難しくなる」という説明を受けた生産技術部員は「●●、▲▲[注:X・Y 案件のこと]の場合、他へ転用出来ないので、次あるのは破棄（減損）では？」と回答している。

その後、NPCJ は、従前より建設仮勘定に計上されていた X・Y 案件の設備について、2018 年度第 3 四半期より固定資産（本勘定）に振り替え、減価償却の計上を開始した。

それ以降も、X・Y 案件の設備を減損処理することはなく、減価償却費の計上を行う状態が継続し、結局、2025 年 6 月 1 日時点において、X・Y 案件の設備の帳簿価額は約 12 億円となっていた。

(6) PwC 京都への対応

(i) 会計監査人への報告見送り

NPCJ では、遅くとも 2016 年 11 月 1 日の永守氏と α 社幹部との電話会議の時点で X・Y 案件の失注が確定的になったにもかかわらず、PwC 京都に対し、その旨を伝えていなかった。ニデック及び NPCJ では、以下のやり取りが行われていた。

2016 年 12 月 14 日、ニデックグループ会社事業管理部員は、佐藤明氏及び F 氏を CC とし、C 氏に対し、NPCJ の建設仮勘定に係るリスクに関し、「リスクは、●●、▲▲[注:X・

Y 案件のこと]の中止を監査法人に伝えていないこと。早期に他への転用による回収可能性の確度を上げる必要があります」と報告した。

2017年2月12日、永守氏、片山氏、佐藤明氏、C氏、NPCJ代表取締役社長、NPCJ執行役員、G氏らが出席する会議において、「NCPL 課題処理対応について」が報告され、その中で「●社[注:α 社のこと]設備転用進捗状況」として、失注したX・Y案件の設備の転用見通しについて、①X案件は2017年9月販売開始でVCMという機種への転用、②Y案件はOISという機種に2018年6月販売で転用を図ると報告された³⁸。この報告を受けた永守氏は、G氏に対し、「会計士には隠さず報告するよう」指示し、G氏はタイミングを見て話すと回答した。

しかし、G氏は、会計士にはX・Y案件の失注について説明しない方針とし、2017年3月21日頃、その旨を佐藤明氏に報告して了解を得た。

(ii) 2017年3月期の監査講評

PwC 京都は、2017年5月30日、永守氏に対し、同日付「監査結果の講評」を用いて2017年3月期の監査結果を報告した。

この「監査結果の講評」では、「連結グループ 受託開発仕掛品プロセス等資産化プロセス」として、NPCJにおける建設仮勘定の資産計上について、問題点と改善提案が指摘されている。

NPCJに関しては、建設仮勘定残高が前期末より62.16億円増加し、2017年3月末で97.4億円に上っており、そのうち36.1億円が工数の振り替えによるものであるとした上で、X・Y案件については以下のとおり記載されている。

(単位：億円)

プロジェクト名	当期末	増加額	スタートアップ時期
X 案件	21.97	4.18	2017年度以降で量産化
Y 案件 (Z-1 案件以外)	31.86	25.01	2017年度以降で量産化

その上で、問題点として、当期末の資産残高に占める建設仮勘定の割合が前期より大幅に増加し、財務諸表に与える影響がより重要になってきていること、特に工数の資産化はリスクが高く、来期においてはより慎重な検討が求められること、が指摘されている。また、改善提案として、建設仮勘定は、将来の回収可能性が高いことを前提として資産性が認められるため、客観的な根拠が必要となるとして、償却開始時期の適切性、プロジェクトの回収可

³⁸ しかし、NPCJ執行役員から片山氏及びNPCJ代表取締役社長への報告メールによると、この時点における転用実現に向けたハードルはかなり高い状況であった。

能性の確認、転用可能性などについて注意喚起されており、NPCJ から 2017 年 5 月より改善提案を踏まえた対応を検討・実施する旨の回答を受けた旨が記載されている。

さらに、この監査講評においては、PwC 京都と永守氏の間で、以下のやり取りがされている。

NPCJ 建設仮勘定（97 億円。うち労務費が 36 億円）について、永守氏は「これも自分は反対だが、コパルはポートフォリオを改善中であり、今はやむを得ないが良くなったら解消させる。利益を下げると従業員の賞与を下げざるを得なくなるので、コパルについては特殊例と考えてほしい」と発言した。これに対し、PwC 京都の会計士が「46 億円の利益で労務費 36 億円はバランスが大きい」と発言したが、永守氏は「過去大損であったサンキョーも現在は大きな利益を上げている。全体のバランスで判断しなければならない。皆 100% 連結会社であり、日本電産全体ではあつちが悪いがこっちは良くなったというように見てくれ」「この件はどういう形で処理するかちゃんと説明して落とす」と発言した。

このような一連のやり取りについて報告を受けた経営管理監査部担当の執行役員 B 氏は、経営管理監査部員らに対し、NPCJ の建設仮勘定、それも労務費の工数付け替えはやはり大きすぎることを指摘した上で、「いずれにしても落とし方をよくフォローして下さい」と指示し、NPCJ の会計処理について注意してフォローするよう指示した。

(iii) 2018 年 3 月期の監査講評

ア 監査対応

2017 年 11 月 28 日、佐藤明氏は、PwC 京都による永守氏に対する 2018 年 3 月期上半期の決算報告会において、NPCJ の建設仮勘定の資産化について総額 95 億円、うち工数の振り替えが 36.8 億円となっている旨の PwC 京都の指摘に対し、X・Y 案件に係る設備は取引先 A との案件に転用している旨の説明を行った。

2018 年 1 月 4 日、片山氏、佐藤明氏及び C 氏は、NPCJ 原価企画室長から、X・Y 案件の設備（総額 60 億円）の減損対応状況や負の遺産処理に関する報告を受けた。X・Y 案件の設備の減損対応に関する報告では、1 ライン目の設備転用率が約 6.7%（4 億円）にすぎないことから、同年 3 月末の PwC 京都への説明に向けて、残りの転用計画の説明に納得感を持たせる必要がある旨が説明されている³⁹。

³⁹ なお、NPCJ 内では、2017 年 10 月 18 日頃、PwC 京都から X・Y 案件の設備の回収可能性がある判断できる根拠資料を要求されているところ、①設備転用の受注が決定、②今後、追加の受注可能性あり、③受注した案件で回収できる原価となっているとのストーリーで説明するしかない旨のやり取りがなされていた。

イ 監査講評

2018年5月31日、PwC 京都は、永守氏、吉本氏、佐藤明氏及び C 氏らに対し、同日付「監査結果の講評」を用いて監査結果を報告した。

この「監査結果の講評」では、「(NCPL) RP 上の未修正事項」として、NPCJ のニデック提出用の連結レポートパッケージの検証レビューにおいて、①未収入金の過大計上（過年度から滞留している α 社への未収入金について、回収可能性に疑義が生じている）、②滞留仕掛品の評価減未計上（●●在庫の仕掛品について、過年度から滞留しており、正味実現可能価額が帳簿価額を下回っている）、③滞留貯蔵品の評価減未計上（NCVC から返却された貯蔵品について、過年度から滞留しており、正味実現可能価額が帳簿価額を下回っている）の 3 点が未修正事項となり、限定付意見を表明している旨指摘されている。その上で、これに対する「会社からの回答」としては、「今後は RP 提出期限を踏まえ、資産の回収可能性について、取引先との残高確認や今後の生産可能性（他機種転用含む）を慎重に検討し、評価減を実施いたします。」と記載されている。

また、この「監査結果の講評」では、「連結グループ 受託開発仕掛品プロセス等資産化プロセス」として、NPCJ 建設仮勘定の資産計上の状況について、問題点、改善提案又は指摘と、それに対する「会社からの回答」が指摘されている。

NPCJ の建設仮勘定の資産計上の状況については、(i) 建設仮勘定残高が前期末より 8.33 億円減少し、2018 年 3 月末で 88.57 億円になっており、そのうち 30.69 億円が工数の振替によるものである旨、(ii) 現時点では量産化又は転用の見込みがあることを確認しているものの今後この見込みと異なる状況が生じた場合、財務的な影響が大きいのでモニターしていくことが重要である旨が指摘された上で、X・Y 案件の設備について、以下のとおり記載されている。

(単位：億円)

プロジェクト名	当期末 (うち工数)	前期末からの増減 (うち工数)	検討事項
●●[注:X 案件]	30.17 (24.45)	8.2 (8.2)	■ ■ 案件[注:取引先 A との案件]に転用開始、NPCT から移管
▲▲[注:Y 案件]	30.24 (3.36)	※ ▲ 1.62 (▲ 3.32)	振替未了部分についての回収可能性 ※ 工数以外の増加 1.7

また、かかる指摘に対する「会社からの回答」として、「工数については、量産化設備の製作原価として計上したものです。●●・▲▲[注:X・Y 案件のこと]は●●案件[注:取引先

A との案件のこと]として FY18Q1 において、2 ライン目の転用を進めております。今後半完成品から完成品を手掛けることにより、設備の転用率を上げてまいります。」と記載されている。

PwC 京都からのかかる講評を受け、佐藤明氏は、NPCJ の建設仮勘定残高の指摘に対し、X 案件は取引先 A との案件に転用している旨のコメントをした。

(7) 経営会議における転用等の報告状況

NPCJ では、毎月、永守氏、NPCJ 取締役、執行役員及び関係会社社長等が出席する経営会議が開催され、NPCJ の経営課題が審議されていたところ、遅くとも 2017 年 6 月以降、X・Y 案件に係る設備の転用や売却状況等についても、スタート時の簿価ベースではほぼ毎月報告されていた。NPCJ 経営会議の議事録や配布資料は NPCJ において、まとめて保存されていないところ、当委員会が確認できた資料によれば、X・Y 案件に係る設備の転用等の報告の概要等は以下のとおりである。

(単位：百万円)

開催月	X・Y 案件に係る設備
2017/6	簿価 6,468 であり、今後、売却、事業化及び転用を検討。
2017/7	簿価 6,468 であり、今後、取引先 A 向けの転用（製造受託）及び取引先 B 等への売却を検討。
2017/8	簿価 6,468 設備売却について協議中 永守氏発言「●●・▲▲[注:X・Y 案件のこと]の設備は、減損リスクを抱えている。■ ■[注:取引先 A のこと]、◆◆[注:取引先 B のこと]のビジネスの紹介があったが、商談確定を急ぎ、確実に転用や売却による減損回避を行うこと。」
2017/9 ⁴⁰	転用・検討中
2017/11	簿価 6,468 に対し、446.1 転用完了
2017/12	簿価 6,468 に対し、446.1 転用完了
2018/2	簿価 6,163 に対し、300 転用見込み
2018/3	簿価 6,163 に対し、300 転用見込み
2018/6	簿価 6,163 に対し、446 転用済（2018 年 3 月期末） 簿価 6,163 に対し、2018 年度第 3 四半期で追加で 1,109 転用予定
2018/7	簿価 6,163 に対し、446 転用済（2018 年 3 月期末） 簿価 6,163 に対し、2018 年度第 3 四半期で追加で 1,109 転用予定

⁴⁰ なお、2017 年 9 月 30 日、ニデック本社経営管理監査部長は、B 氏（CC:小部氏）に対して送付した週報（9 月 25 日～30 日）の中で、NPCJ の X・Y 案件設備に関し、「●●/▲▲[注:X・Y 案件のこと]の設備は現在■ ■[注:取引先 A のこと]に部品供給として使用している。将来は完成品で納入予定だが、部品は az セントで月産 bz 万台見込みで cz 百万円の売上、完成品になると dz セントとなる。●●/▲▲[注:X・Y 案件のこと]設備総額は建仮 63 億円だが内 10 億円を固定資産に移して■ ■[注:取引先 A]に転用し一応 8 年で設備を償却する。本件は KAC にも説明している。」と説明していた。

開催月	X・Y 案件に係る設備
2018/8	簿価 6,163 に対し、446 転用済 (2018 年 3 月期末) 簿価 6,163 に対し、2018 年度第 3 四半期で追加で 1,109 転用予定
2018/9	簿価 6,163 に対し、446 転用済 (2018 年 3 月期末) 簿価 6,163 に対し、2018 年度第 3 四半期で追加で 1,109、2018 年度第 4 四半期で追加で 1,000 転用予定
2018/11	対応・検討中
2018/12	対応・検討中
2019/2	対応・検討中
2019/3	対応・検討中
2019/8	簿価 6,163 に対し、446 転用済 (2018 年 3 月期末) 簿価 6,163 に対し、687 転用済 (2019 年 3 月期末)
2019/10	簿価 6,163 に対し、687 転用済
2019/11	簿価 6,163 に対し、687 転用済
2019/12	簿価 6,163 に対し、687 転用済
2020/1	簿価 6,163 に対し、687 転用済
2020/3	簿価 6,163 に対し、692 転用済
2020/4	簿価 6,163 に対し、692 転用済
2020/5	簿価 6,163 に対し、692 転用済
2020/7	簿価 6,163 に対し、692 転用済
2020/8	簿価 6,163 に対し、990 転用償却済
2020/9	簿価 6,163 に対し、990 転用償却済
2020/11	簿価 6,163 に対し、289 転用償却済
2020/12	簿価 6,163 に対し、289 転用償却済
2021/3	簿価 6,163 に対し、1,158 転用償却済

このように、X・Y 案件に係る設備は、例えば、2018 年 1 月時点で約 6.7%、2020 年 3 月時点でも約 11%しか転用等が進んでいなかった (いずれも簿価ベース)。

4 収益対策としての設備開発協力金の検討と実態のない業務委託契約の締結

(1) 実態を伴わない技術サポート契約による収益計上の検討

NPCJ では、X・Y 案件や Z-1 案件などの Z 案件ビジネス等の α 社向けビジネスが不振だったこと等もあり、2016 年度第 2 四半期の利益確保のための収支対策が課題となっていた。かかる課題への対応策の 1 つとして、Y 案件の設備に関して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、外注業者との間で、外注業者から「開

発協力金」として 5.8 億円を受領する旨の覚書を取り交わすことで、5.8 億円の収益を計上する方法を検討していた⁴¹。

NPCJ 財務企画部長は、2016 年 9 月 26 日、NPCJ 代表取締役社長に対し、収支対策として、外注業者等の設備サプライヤーの納品設備に関し NPCJ が技術的なノウハウを提供し、その協力金を受領するスキームを検討していること、固定資産等計上済のものを除く発注段階の設備を対象とすること、第 2 四半期に計上するためには 9 月中に協力金覚書を締結する必要があることを報告した。NPCJ における第 2 四半期の収支対策としての設備開発協力金については、同月 28 日、ニデック本社 CFO の佐藤明氏にも報告されている。

しかし、NPCJ 内部のメールや社内資料では、5.8 億円という数字について、「●●[注:外注業者のこと]への出張費用だけでは、全く足りません。開発・要素技術対応で何人かけたか？で金額を大きくするしかないです」「人数は適当です。」「5.8 億円にするためには、この人員を大きくするしかない」という記載が残っているほか、ニデック本社経理部においても、G 氏から提供された人件費算定資料を経理部長 F 氏が経理部員に転送する際、「1 時間当たり＝9,900 円で数値合せを行ったとのことです」と記載されている。すなわち、役務提供の実態から金額を算出したのではなく、先に収益計上すべき金額が決まっており、その数値に合わせて人件費等を調整したことがうかがわれる。

その後、10 月 11 日に PwC 京都との協議が行われ、相談の結果、設備開発協力金に関する覚書では設備と紐づけとなり、設備の値引きという判断になるが、業務委託契約であれば、固定資産との紐づけがないため、収益認識は可能という回答がなされたため、契約形態を「業務委託契約」に変更することとされた⁴²。当該協議結果は G 氏から佐藤明氏及び C 氏に報告され、佐藤明氏は、「業務委託契約のほうが一般的になる分、●●[注:外注業者のこと]のハードルは下がるようにも思います。」と返信した。

もっとも、このような収益計上方針について報告を受けた NPCJ 経営管理監査室長は、「個人的には大反対です。仮に実行して NCPL・NCJ・KAC が納得しても、●●[注:外注業者のこと]の会計士は納得するでしょうかね？」とコメントした。

さらに、前記の検討過程でニデック本社経理部長らとやり取りしていた NPCJ CFO は、2016 年 10 月 9 日、C 氏に対して退職を決意したことをメールで連絡しており、当該メールにおいて「決算対策の設備開発協力金もうまく取得できない中、お取引先企業の経理部長様

⁴¹ NPCJ において、元々設備代金を出精値引き（サービスでの値引き）していたところ、当該値引き分（本来は取得価額の減額となる）を開発協力金との名目で収益計上し、決算上、利益が向上しているかのように装うことができる、と考えられていた。

⁴² 2016 年 10 月 15 日に F 氏が佐藤明氏に送付した経理部週報（10 月 11 日～15 日）では、『●●[注:外注業者のこと]からの購入設備の出精値引きを開発協力金として一時損益扱いにし Q2 利益の嵩上げを図る』については、サプライヤーとの交渉が不調であること、日程が差し迫っていることから ●●[注:外注業者のこと]との覚書無しで決算する旨 KAC に伝達しました。KAC からは設備投資に関する開発協力という建付けではなく、●●[注:外注業者のこと]との業務委託という形式に変更して欲しい旨指摘があり、それを受け入れ、Q2 決算を締める報告で決着しました。KAC からは業務委託契約の手交と開発協力金 5.8 億円の回収の確実性についての念押しがありましたが、今後の継続取り組み案件と言うことで Q2 監査は整理してもらうことになります。」と説明されていた。

が言っていることは正論であり、自分自身も納得していないのに勝手な理屈で協力を●●部長[注:NPCJ 財務企画部長]にお願いさせたり、お願いしている自分も嫌でしょうがありません。」と述べていた。

(2) 業務委託契約の締結に向けた外注業者との交渉

以上のとおり、ニデック及び NPCJ では、NPCJ の収益対策として外注業者との業務委託契約により 5.8 億円を計上するという方針で進められていたが、2016 年 10 月 8 日、F 氏は、佐藤明氏に対し、「●●[注:外注業者のこと]からの購入設備の出精値引きを開発協力金として一時損益扱いにし Q2 利益の嵩上げを図る」案について、外注業者との交渉が完了せず、来週前半にずれ込むことを報告した。

また、同月 10 日には、G 氏から佐藤明氏及び C 氏（CC: F 氏）に対し、「現在●●[注:外注業者のこと]と設備開発協力金について協議を行っておりますが、現在●●[注:外注業者のこと]側の意向としては、(1)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。(2)高額な取引であり、取引の実態と金額の証明出来ない。(3)既に決算処理は終了している。として、今回の要請はお断りする意向を示されております。」とメールで報告された。これを受け、佐藤明氏及び C 氏は、同月 11 日、G 氏及び NPCJ 財務企画部長と打合せを行った。

同月 12 日には、外注業者から NPCJ に対し、開発協力金の件について再度検討したものの、①外注業者では協力金を含んだ額で売上計上しておらず、既に売上を計上済みで確定申告も終了していること、②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り、NPCJ から提供されたリストでは開発協力金との整合性が不明であること、③内容に虚偽があれば、重加算税の対象になるところ、税務当局の調査があったときに説明ができないことを理由として、覚書の締結はできない旨の回答があった。

このような外注業者の反応を受けて、2016 年 11 月 16 日、NPCJ 財務企画部長は、外注業者担当者と面談し、NPCJ で作成した契約書案を交付して、再度検討してもらうよう要請した。外注業者担当者からは、外注業者としては本件をやらないことに決めているとの回答があったが、再度説明する機会がほしいと要請し、契約書案の協議を行うこととなった。

外注業者からは、①「委託」という言葉は受けられない、②NPCJ は負担した金額を外注業者に請求しないと書いてほしい、③金額の話は記載せず、別紙にしてほしい、④この覚書を締結する見返りに 1 年間の品質保証をしないことを記載してほしい、などの要望が出され、その後も交渉を重ねた結果、業務委託契約書のほかに補足契約書を締結し、業務委託契約書において「甲[注:外注業者のこと]および乙[注:NPCJ のこと]は、『本委託業務』について乙が受け取るべき対価があることに合意した」（第 1 条第 3 項）と記載する一方で、補足契約書において「甲[注:外注業者のこと]および乙[注:NPCJ のこと]は、『業務委託契約』第 1 条第 3 項における乙が受け取るべき対価に関し、本契約の締結日現在、甲乙間において債権債務が存在しないことを確認する」（第 1 条）、「業務委託契約について乙に法律上問題が生じ

でも甲は一切関与しない。また、その問題に関して甲は責任を負わない」（第2条）と記載することで合意した。

しかし、これらの契約書ドラフトの検討段階において、NPCJ 法務部は、「これで●●[注:外注業者のこと]が受け入れるかどうか、また監査法人が了解するかどうか、正直判断が付きません。」「法務部として、この契約書の内容には同意していません（責任を持っていません）。あくまで経理殿や会計士殿とで議論される場合のたたき台として送付申し上げるものです。」などとコメントし、会計処理上の適法性について疑義を呈していた。

外注業者との業務委託契約書及び補足契約書について、2016年12月1日、NPCJ 法務部より稟議申請されたが、申請者である法務部は「この契約書に基づいて会計処理を行なう場合、当社及び●●[注:外注業者のこと]において法的に問題がないかどうか、法務では確認が取れません。」「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と考えます。」と記載して稟議申請を行った。また、当該稟議の決裁者の1名である NPCJ 法務部長は、「契約書そのものに問題はありません。とはいえ、なぜ同一日付でこの2つの契約書を締結する必要があるのか理解に苦しみます。約因の範疇に入るのか否か、入らなければ契約書としては無効となる可能性があるわけですが。弁護士見解が必要かもしれません。いずれにせよ、コンプライアンス違反とならぬよう適切な会計処理をお願い致します。」とコメントした。

このとおり、NPCJ 法務部からは最後まで疑義が呈されていたにもかかわらず、外注業者との業務委託契約書及び補足契約書の締結については、2016年12月7日、NPCJ 代表取締役社長の決裁が完了した。

その後、2016年12月14日には、C氏、佐藤明氏及びF氏は、ニデックグループ会社事業管理部員から、2014年10月22日付にバックデートされた NPCJ 押印済の業務委託契約書及び2016年9月30日付にバックデートされた NPCJ 押印済の補足契約書の共有をメールで受けた⁴³。

(3) 業務委託契約書等の締結と PwC 京都への報告

NPCJ は、2017年1月5日、外注業者に対し、NPCJ 押印済の業務委託契約書及び補足契約書を送付し、同月6日、外注業者が押印した両契約書を受領した。

その後、G氏は、2017年1月24日、業務委託契約書のみを PwC 京都へ送付した。

⁴³ なお、同メールで併せて共有された「(0)2016Q2 監査法人対応」と題するファイルには、「●●[注:外注業者のこと]との業務委託契約未締結での役務収益計上」に関し、「●●[注:外注業者のこと]とは契約内容に関し合意に至り、契約書に NCPL 側捺印の上、●●[注:外注業者のこと]側に送付済み。契約書（金額記載のもの）については、捺印前を監査法人に提出・確認済み」と記載されている。また、X・Y 案件については、「プロジェクト中止[原文ママ]なった事は監査法人には未報告...Q4 レビューまでに明確化が必要な状態」と記載されている（メール本文にも同趣旨の記載がある。）。

なお、当委員会の調査の結果、外注業者との業務委託契約書の別紙については2種類存在することが明らかとなっている。1つは、本委託業務として、派遣人員、派遣日数、本委託業務の内容、委託費用（5.8億円）まで記載されており、もう1つには、派遣人員、派遣日数、本委託業務の内容まで記載されているものの、委託費用については記載されていない。当委員会の調査では、どちらのバージョンが実際に外注業者との間で締結した業務委託契約書に添付されていたのか、判然としない。しかし、会計監査人に対しては、委託費用まで記載されているバージョンの別紙が送付されている。

(4) 会計処理

NPCJにおいては、前記契約書の締結に先立つ2016年度第2四半期における会計処理の段階で既に、前記契約書の締結を見込んで5.8億円の外注業者向け「役務収益」を計上していたものの、この際の相手勘定は「建設仮勘定」であり⁴⁴、外注業者から金員の支払いはなされていない。当該建設仮勘定は、2018年12月に固定資産に振り替えられ、その後、減価償却を通じて費用処理され、2024年度末における未償却残高は0.9億円であった。

かかる会計処理の問題点については、既に2016年12月8日に、B氏の資産健全化プロジェクトの報告の際、「2.削減計画が必要な案件（金額は経管認識）」として記載されていた。

5 経営管理監査部監査によるリスク指摘

前記2から4の会計不正については、経営管理監査部が永守氏及び関係役員に提出したNPCJの内部監査報告書においても折々にリスクとして指摘され、調査対象者からもコメントを残していた。関連する指摘等の概要は以下のとおりである。当委員会が確認する限り、X・Y案件に係る設備、Z-1案件製造設備又は実態のない技術サポート契約に関する指摘が明示的になされているのは、2019年7月提出のNPCJに係る内部監査報告書までである。

(1) 2016年6月提出のNPCJに係る内部監査報告書

提出先：永守氏、小部氏、片山氏及びC氏

指摘テーマ	経監の指摘内容	関係役員コメント
α社関連設備 建設仮勘定	2016年3月期末の●社[注:α社のこと]関連設備の建設仮勘定の残高は29億円で	片山氏「●社[注:α社のこと]関連の建設仮勘定計上など回収見込みの蓋然性が

⁴⁴ 営業収益の認識において、まだ対価を得ていない場合、その相手勘定は、通常、営業債権となるが、本事案においては、2016年10月11日の段階では、覚書の締結により、役務収益の相手勘定は売上原価の戻し処理として「仕掛品」を想定し、別途、建設仮勘定の相手勘定として「未払金」を想定していた。もっとも、当初検討していた覚書では、設備との紐づけとなり、設備の値引き（取得価額からの控除）となるため、契約形態を「業務委託契約」に変更した。

指摘テーマ	経監の指摘内容	関係役員コメント
	あり、うち労務費等無形物が 18 億円と多額。 本勘定に振替える際には経済的耐用年数の合理的判断に留意。	低い案件で相当な金額が計上、あるいは在庫評価についても同様に計上、これらは全て早期に NCPL の構造改革をやり遂げ事業収益性を高める中での処理を急ぎ財務の健全化を進めていく。 佐藤明氏「●社[注:α 社のこと]向▲▲[注:X 案件のこと]の生産設備で建仮 29 億など大きな投資をしており、今後の回収計画を厳しく検証して回収を確実に進める。」

(2) 2017 年 4 月提出の NPCT に係る内部監査報告書

提出先：永守氏、小部氏、片山氏、B 氏、C 氏、ニデック本社経営管理監査部長及び同部員

指摘テーマ	経監の指摘内容	関係役員コメント
X 案件の減損リスク NPCT の BS 残高 8.2 億円(固定資産 5 億円、建仮 3.2 億円)	●社[注:α 社のこと]の承認が得られず、現在転用に注力中。▲社[注:他社のこと(以下「取引先 C」という。)]■■[注:取引先 C 向け機種のこと]用に試作品を作り、NCPL 開発部門宛送っている。NCPL では転用可能と判断し、2017 年度量産移行の予定である。 【改善提案】 建設仮勘定は 17 年度 Q2 に 2 年経過し 2 年不稼働（遊休）に抵触するため、減損しない場合、根拠を明確にすること。固定資産についても、現在わずかに試作品を作っているのみであり、対応方針と減損しない根拠資料を整備しておくことが必要である。(当部も計画と照らし合わせ、量産化の進捗状況を月次で確認して参ります。)	片山氏「監査報告にある課題については適宜処理を進めて健全経営に取り組むよう指導して参ります。特に、●社[注:α 社のこと]向け不動化傾向固定資産の有効活用、売却については今年度中に目途をつけるべく FA 事業部のミッションとして進める予定。」

(3) 2017年6月提出のNPCJに係る内部監査報告書

提出先：永守氏、小部氏、片山氏、佐藤明氏、B氏、C氏ら

指摘テーマ	経監の指摘内容	関係役員コメント
総括概況	労務費の建仮上計上が増え続け、大きなリスク要因。中には、設備立ち上げでなく製品開発の工数も混在。また、●社[注:α社のこと]製品量産用に購入した製造設備等(▲▲、■) [注:X・Y案件のこと]について●社[注:α社のこと]より受注見込みが無くなり、また、大幅に生産縮小となった設備等(Z-1案件)も遊休資産として抱えており、今後の転活用、転売が喫緊の課題...従来の課題)	片山氏「過去のNCPLの経営積み残し体質を一新する為の抜本的な固定費削減、収益対策を実行する過去の不動化傾向含めた資産の償却、売却を加速する為にも計画を立て見える化する中で健全経営にシフトさせて参ります。」 永守氏「こういう処理をして利益を計上しても何の意味もない。一日も早く王道経理⁴⁵処理をしていくこと(一体誰がこんな経理処理を指導しているのか!)」
内包するリスク項目	(1)建仮に含まれる多額の労務費、每期増加中...17/3 残高 4,246 百万円 (●●[注:外注業者のこと]580 含む) (2)●社[注:α社のこと]案件が流れたため、転活用、転売を模索中の量産設備(▲▲、■) [注:X・Y案件のこと]...17/3 残高現物有り 2,245 百万円、労務費 2,931 百万円 ((1)の内数) (3)NCVP から買い取った Z-1 案件設備、治具等...17/3 残高 2,595 百万円 (連結仕	

45 永守氏曰く「王道経理」とは「道のど真ん中を歩く」正々堂々として経理処理することであるが、永守氏においては監査法人が融通のきく存在であることが前提とされている。永守氏が、2021年11月29日の2021年度上期監査講評においてPwC京都監査法人に対して語った次の内容は永守氏の会計に対する考えを垣間見せる。「経営は生き物であり、本当に不可避なモノとそうでないモノを良く吟味して計上していかないと、何でも『危ないから計上』と言う短絡的な考えでやっていったので[原文ママ]、株価はいくらでも下がってしまう。今回の品質関連の話や売上の過大計上等はこれまでも日本電産として経験してきた内容であり、常に適切に処置を行い、PwCには迷惑を掛けた事など無い筈。今回も同様で、徹底的に回避する策を模索し、戦っていく。その上で『どうしてもこれは危ない』と言うモノだけを計上していく。」また、2024年6月27日、永守氏がPwC Japanに対する働きかけを期待して金融当局と面談した際に語った内容は永守氏の監査法人に対する認識を垣間見せる。「旧京都監査法人がよいといった話が、PwCで覆るという問題もある。それも直前になってダメと言ってくる。昔、京都監査法人の●●先生という立派な先生がおられたときは、頭の固い会計士をうまく諫めてくれたが。」「PwCはいい気になってしまっている。監査法人にはもっと改めてもらいたい。」(なお金融当局は、当然、適正適切に対応している。))。

指摘テーマ	経監の指摘内容	関係役員コメント
	訳で減価償却 828 百万円＝ネット 1,767 百万円)	

なお、2017 年 7 月 6 日、当時の常勤監査役村上氏らは、当該内部監査報告書をメールにて受領している。

(4) 2018 年 6 月提出の NPCJ に係る内部監査報告書

提出先：永守氏、吉本氏、小部氏、B 氏、C 氏ら

指摘テーマ	経監の指摘内容	関係役員コメント
郡山部門指摘事項 建仮（Y 案件）	(1)現物管理不十分 ①工数以外ながら現物なし。実際は工数（労務費）...●●[注:Y 案件のこと]580 百万円（2016 年 12 月計上）▲▲[注:外注業者のこと]からの設備購入に際し、NPCJ が役務提供したと主張しているもの。したがって、現物はなく、工数（労務費）で構成されており、工数分として管理すべき。 (2) ●●[注:Y 案件のこと]の建仮には、汎用設備のほか、▲社[注:α 社のこと]向けの試作金型（専用設備）が含まれており（＝ベース組立 計 46 百万円）、本来は試作品売上時に原価負担すべきであったが、専用金型ゆえ転用できず減損すべきものである。	永守氏「NCPL は何しろ管理面での問題が多すぎ、よって抜本的に監査をやり直し全てをクリヤーにしていくこと特にみえる化をてってい[原文ママ]すること問題の処理を急ぐこと」

なお、2018 年 6 月 29 日、常勤監査役である村上氏及び落合氏らは、当該内部監査報告書を受領している。

(5) 2019 年 7 月提出の NPCJ に係る内部監査報告書

提出先：永守氏、吉本氏、小部氏、B 氏、C 氏ら

指摘テーマ	経監の指摘内容	関係役員コメント
総括概況	資産健全化等により金額の大きな案件を中心に処理を進めているが、一方で滞留貯蔵品や在庫の中には評価減が必要なものが新たに発生している。また、立替金、未収入金等の勘定には、長期にわたり処理が遅延しているものが多数残置している。新たな問題資産が発生しないよう、通常の月次管理を徹底することが喫緊の課題である。	C 氏「NCPL は 2019 年 3 月に多額の構造改革を行い今回の監査の指摘事項について計画的に処理をしていくこと、今後は二度とこれまでと同様の課題を発生させることがないよう、王道経営・王道経理を徹底推進致します。」 小部氏「... [中略] ...個別案件を正しく処理するように指導した。」
生産支援センター（郡山） 遊休固定資産（X・Y 案件）	懸案だった建仮は固定資産本勘定に振替え、減価償却を開始した。（大半は機械装置で耐用年数 8 年）取得価額計 3,038 百万円。サンプルを 6 件実査し、現物を確認した。7 号棟 1F に置かれており、稼働と判定されていたが、遊休だった。キャッシュを生まない状況にあり、減損リスクを抱える。 【留意事項】 遊休資産として管理のこと。減損リスクへの対応が課題。	

なお、2019 年 8 月 9 日、常勤監査役である村上氏及び落合氏らは、当該内部監査報告書をメールで受領している。

第3 資産健全化プロジェクト

1 プロジェクトの開始

(1) 資産健全化プロジェクトの立ち上げ

前記第 2 のとおり、NPCJ は、業績悪化に伴い負の遺産が滞留し、2013 年 3 月期に構造改革費用と称してその一部を処理したが、積み残された負の遺産を抱えていた上、2016 年には α 社との各種取引において受注の減少と失注が重なり、多額の減損リスクに直面した。その結果、NPCJ 及びそのグループ会社では 2016 年の内部監査において様々な指摘を受けていた。

そうした状況の下、2016 年 10 月から新たに経営管理監査部を担当することになった専務執行役員 B 氏（2016 年 7 月 1 日入社）は、業務引継ぎのために過去数年分のグループ会社に対する重点（不正防止）監査報告改善対策書を読む中で、グループ内に存在する不稼働資産及び潜在的な不稼働資産の存在に危機感を抱き、そのような不稼働資産が全社でどのくらいあるのかを把握して計画的に償却・廃却を進めるためのプロジェクトを立ち上げることを提案した。

B 氏が 2016 年 10 月 31 日に佐藤明氏に出したメールによると、①対象範囲は、当初 NPCJ 及び NSTJ を考えていたが、全グループ会社及びニデック本体の国内外事業部全てとする、②対象資産は財務健全性及び王道経営の観点から厳密に精査し、不稼働資産及び潜在的な不稼働資産・負債とみなされるものとする、③佐藤明氏から各事業本部及びグループ会社に指示して不稼働資産及び潜在的な不稼働資産を洗い出す、④報告された内容を経営管理監査部で検証する、という進め方が提案されている。

これに対し、佐藤明氏は、既に全事業 CFO に指示して情報集約することにしており、経営管理監査部の検証は不要である旨を回答したが、その後に B 氏と協議し、同年 11 月、資産健全化プロジェクトが立ち上げられた。

(2) 情報収集の開始等

資産健全化プロジェクトの開始に伴い、まずは佐藤明氏の主導の下、ニデックグループ各社にある負の遺産（不稼働資産及び潜在的な不稼働資産）の情報の収集が進められた。

2016 年 12 月 8 日付「資産健全化プロジェクト 12 月●●FVP[注:B 氏]報告」と題する資料では、グループ各社からの報告のうち確認が必要な項目（経営管理監査部の調査と報告内容にギャップがあるものなど）として、①NPCJ、②NIST、③NSTJ/NSTD、④家電産業事業本部（ACIM）が指摘されている。また、削減計画が必要な案件（金額は経営管理監査部が認識しているもの）として、①α社の Z 案件償却残（82 億円）、②NPCJ Z 案件以外の α 社案件（93 億円）、③NPCJ 負の遺産（29 億円）、④NIST 車載レンズ+アミューズ（21 億円）、⑤NPCJ 電動自転車（1.6 億円+α）、⑥開発費の資産化、労務費の設備への振り替え、と指摘されており、①には Z-1 案件製造設備、②には外注業者（向けの役務収益）分（5.7 億円）も含まれている旨が記載されている。

(3) 3 者協議

佐藤明氏、B 氏及びプロジェクトの事務局は、2017 年 1 月 6 日頃、資産健全化プロジェクトの体制や方向性、スケジュールについて協議した。

2017年1月6日付「資産健全化PJT発足にあたっての3部署協議結果サマリ」と題する資料によると、3者協議（佐藤明氏、B氏、事務局）で合意した方向性（案）として、以下の方針が記載されている。

- ① 現在把握している残高を今後増やさないこと
- ② 早期に整理することが求められるので、FY16で処分予定の案件は可視化し限定された関係者で進捗管理する。
- ③ 単年度処分が困難な場合には複数年に亘る処分計画書の提出を17/3月納期で求める。
※通常フローでの財源捻出に加え、総連結での含み益資産売却、為替が有利に働いたときの機動的な対応等も常に念頭に置く

また、資産健全化プロジェクトのチーム編成（案）として、オーナーを佐藤明氏（メイン）、B氏（サブ）、C氏（サブ）の3名とし⁴⁶、CFO戦略部、経理部、経営管理監査部、グループ会社事業管理部がPMO（事務局）を担当すると記載されている。

(4) 小部氏への報告

経営管理監査部は、2017年1月25日頃、小部氏に対し、資産健全化プロジェクトの経緯、不稼働資産及び潜在的な不稼働資産の事業本部別の数値、及びグループ会社分の内訳を報告した上で、今後の進め方を報告した。

まず、これまでの経緯として、佐藤明氏が各社情報を収集した結果、滞留在庫、遊休資産、α社関係等の合計で283.3億円（そのうち、α社関係で131.4億円）、最大で346.8億円になることが確認された。

また、その事業本部別の内訳については、以下のとおりであることが報告された。グループ会社（G会社）が抱える滞留在庫等は204.8億円であり、そのうち131.4億円（NPCJ：94億円、NSTJ：37.4億円）がα社関係であった。

（単位：億円）

BU	滞留資産	遊休設備	α社関係	合計
SPM ⁴⁷	2.9	16.8	-	19.7
GMS ⁴⁸	2.4	-	-	2.4

⁴⁶ 資産健全化プロジェクトを進めるにあたり、B氏がチームメンバーに佐藤明氏及びC氏を含めた理由は、CFO及び経理部門の協力並びにグループ会社担当の執行役員の協力が得られなければ、情報が上がってこないと思われたからであった。

⁴⁷ SPMSのSmall Precision Motor事業部を指す。

⁴⁸ SPMSのGeneral Motor Systems事業部を指す。

BU	滞留資産	遊休設備	α 社関係	合計
ACIM	-	49.0	-	49.0
AMEC	5.5	1.9	-	7.4
G 会社	37.7	35.7	131.4	204.8
合計	48.5	103.4	131.4	283.3

今後の進め方については、①2月末の事業計画説明時に佐藤明氏から永守氏に対して資産健全化プロジェクトの全容と償却計画を提案すること⁴⁹、②2016年度末に償却が計画されている16.35億円（NPCJ：11.45億円、NTMC：4.9億円）以外に16年度中に償却が必要な差し迫った案件（会計士指摘等）がないかを確認すること、③それらの確認のため、F氏がNIST・NPCJ・NSTJ・NTMCと2016年度第4四半期及び2017年度償却計画の個別議論を行うこと、が報告された。

また、α社関係の設備については、夏以降に転用計画を確認することが報告されている。前記のとおり、ニデックでは、2016年後半より、受注減少（Z案件関係）・失注（X・Y案件）によりNPCJグループで巨額の減損リスクが高まっていることが経営リスクとして認識されていたことから、α社関係の設備について転用できるのかどうかを確認するという方針になったものと考えられる。

(5) C氏への報告

資産健全化プロジェクトの事務局を務めるグループ会社事業管理部員は、2017年1月28日、C氏に対し、資産健全化プロジェクトの推進状況をメールで報告した。C氏は、前記メールに対し、「NCPLの負の遺産処理のロードマップの作成、その上でQ4計画をどうやって達成するかを検証をお願いします。」と返信した。かかるC氏の反応は、資産健全化プロジェクトによる負の遺産を償却するとしても、事業計画に定めた業績を達成することが必要である（セルフファンディング）ということを示している。

(6) 特命監査報告（2017年1月26日）

A氏は、2017年1月26日頃、永守氏に対し、同日付「NCPLリスク御報告の件」及び「NCPLリスクの件『厳秘』」を提出した。この時点では、資産健全化プロジェクトはA氏による特命監査と連携していなかったが、A氏は、永守氏への報告に先立ち、佐藤明氏、C氏及びNPCJ代表取締役社長に対してリスク報告を行っており、資産健全化プロジェクトの

⁴⁹ 佐藤明氏の永守氏に対する報告を裏付ける資料は発見できていないものの、B氏が2017年2月26日に永守氏へ送付した週報において資産健全化プロジェクトを開始したことの報告がされており、この頃に永守氏に対して資産健全化プロジェクトに関する報告が行われたことがうかがえる。

オーナー3名のうち2名（佐藤明氏及びC氏）は、この時点で特命監査報告の内容を認識していた。

A氏作成の2017年1月26日付「NCPLリスク御報告の件」と題する資料によると、調査概要として、①IFRS移行前15年度末までの不適切経理処理累計額は155億6,660万円、15年度末までの営業外処理含めた処理済額は128億500万円であり、未処理残額27億4,610万円まで縮小した、②しかし、16年度の発生リスク総額は114億9,380万円と再び増加し、処理済額はわずか1億540万円のため、調査時リスク総額は141億3,430万円と逆戻りした、③特命監査基準の「黒」（実在しない資産を帳簿に計上、資産価値を10倍以上水増しなど）に該当する項目は総額25億1,630万円に達する、などと記載されている。

また、処理案の進め方として、①特命監査の黒基準に該当する項目を優先的に処理する、②業績計画遵守を基本とした処理案を策定し、適時永守氏へ処理進捗状況を報告する、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永守氏に報告する、④内部リスクの外部漏洩防止を最優先とし、限定幹部で処理対応する、と記載されている。

2 プロジェクトの進捗と経営幹部への報告

(1) 調査の進捗状況

資産健全化プロジェクトは、各グループ会社から負の遺産（不稼働資産及び潜在的な不稼働資産）の状況及びその会計上の処理の計画案を立案させ、資産健全化プロジェクトチームにてその内容を集約し、精査することにより進められた。

ニデック本社経営管理監査部長が2017年5月19日にB氏へ送付したメールでは、資産健全化プロジェクトの進捗状況として、①事業本部及びグループ会社に展開していた資産健全化の16年実績、17年以降の償却計画についてはほぼ集約が完了したこと、②プロジェクトの事務局にて集約した資料をまとめて1つの表にするほか、NPCJについては過去の報告内容と今回の資料の整合性を説明する資料を作成する、③これらをまとめた上で、佐藤明氏、B氏、C氏及び事務局メンバーで来週に会議を設定し、報告と今後の方針の議論を行う、と記載されている。

しかし、同メールに添付された資料を見ると、特記事項として、NPCJは、昨年調査時の141億円の要償却資産のうちα社設備等106億円については、転用検討として償却計画から外していると記載されており、その結果、2017年5月時点における今後の償却計画は、①FY17計画として、事業本部：5.3億円（SPM：4.4、AMEC：0.7、ACIM：0.2）、G会社：20.0億円（NCPL：18.0、NSTJ：1.2他）、②FY18以降の計画として、事業本部：7.5億円（AMEC：7.5、他は申告無し）、G会社：11.0億円（NCPL：6.9、NSTJ：1.5他）とされている。

た。このとおり、判明した不健全資産（負の遺産）の金額に照らして少額であり、かつ、段階的な処理を前提として FY17 計画も少額に抑えられていた。

資産健全化プロジェクトでは、その後も定期的に会議を開いて、調査状況をアップデートし、小部氏への報告も行った（残された資料によれば、2017 年 6 月 1 日、7 月 5 日、8 月 9 日に定例会議が開催され、7 月 11 日に小部氏への報告が行われている。）。

(2) B 氏の懸念

このとおり、資産健全化プロジェクトによる調査は一応進捗していたが、同プロジェクトを提案した B 氏は、資産健全化プロジェクトの議論の方向性について懸念を深めていた。

当委員会は、デジタルフォレンジック調査により、B 氏が 2017 年 6 月 22 日に出身母体である銀行の会長に対してニデックを退職することについて相談しているメールを検出した。同メールによると、B 氏は、ニデックを退職したい理由として、永守氏からの理不尽な要求・パワハラに加え、ニデックグループの会計処理リスクを指摘しており、その内容は以下のとおりである。

もう一つ退職を決意した理由は、当社の会計処理リスクです。会長からの凄まじい売上・収益プレッシャーに耐えきれない現場があらゆる手段で数字を作ることから、相当無理な会計処理が国内外の各社で横行しています。経営管理監査部が監査で都度指摘しても現場は次から次へと新たな手法で数字を作ることからモグラ叩き状態です。

●●、▲▲のように一つの不正会計処理で多額の利益操作をしている訳ではなく、国内外の様々な拠点で 1 件数千万円から数億数十億円程度の数字を無理して積み上げていますが、やっていることは同じです。私が資産健全化プロジェクトを立ち上げ、全貌を解明しようとしています、本社 CFO と経理部長も会長からのプレッシャーを直接受け数字を作る立場であり、同プロジェクトもなかなか進みません。

... [中略] ...

会社を守るのが銀行から派遣された人間の使命であることは承知しておりますが、私の力が及びません。このような状況でもし内部告発でもあれば、内部管理部門統括且つ監査部担当が銀行出身者であり、銀行にもご迷惑を掛けるリスクがあると懸念しております。

その後、出身母体である銀行の会長から「日本電産との取引がなくなっても屋台骨が揺らぐ銀行ではないので心配するな」として銀行への影響など考える必要はないと言われた B 氏は、退職せずに永守氏に対して資産健全化を進めるよう直訴する覚悟を固める一方、そのためには相当な準備が必要であり、専門家（弁護士、会計士）のサポートとアドバイスが必要であると考え、2017 年 7 月より個人で弁護士と顧問契約を締結した。そして、ニデック

を退職するまでの間、執行役員としての自らの法的リスクを回避して適切な対応を取るべく、折々に同弁護士に相談していた。

(3) 佐藤明氏への進言

B氏は、2017年8月18日、佐藤明氏と面談し、資産健全化プロジェクトで判明した不健全資産（負の遺産）については極力早期に一括処理すべきであり、佐藤明氏の副社長としての善管注意義務を果たすため、取締役会への報告、監査役会への報告、第三者委員会の設置などを検討すべきであると進言した。

さらに、B氏は、面談後、同じ内容をメールで佐藤明氏に送付した⁵⁰。そのメールの内容は、以下のとおりである。

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）に関する対応につきまして、小職専務執行役員の立場から意見を具申させていただきます。

・ 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。加えて経営管理監査部の監査結果を最大限加味したリスク資産では、230 億円まで膨らみます。もし仮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。因みに、コパルの過去的不正会計分 25 億円は明らかにクロだと判断致します。
- (3) 不健全資産は全社合計で 210 億円、内コパルが 124 億円です。過去から不適切会計を繰り返してきたコパルの実態及び将来のキャッシュフロー創出力を厳しく見られた場合、減損テストで引っ掛かりコパルの営業権（のれん代）164 億円が減損対象となるリスクも懸念されます。
- (4) 不健全資産の内、実際にクロと認定される金額及びコパルの減損リスク次第ではありますが、適時開示基準（特に利益の 30%）に抵触する可能性も否定できません。

⁵⁰ B氏のヒアリングによると、佐藤明氏への進言内容については、個人で顧問契約を締結した弁護士のアドバイスを受けながら検討したものであり、また、面談後にメールで送付することについても、同弁護士から記録として残しておくべきというアドバイスを受けたとのことである。

- (5) 金融庁・企業会計審議会が公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の（実施）基準」では、内部統制の不備が「開示すべき重要な不備」に該当するか判断する際には、金額的重要性の一応の目安として、連結税引前利益の概ね 5%程度とされており、これに抵触する可能性もあります。
- (6) 適時開示とは現時点での企業実態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。加えて、時間をかけている間に新たな不適切会計処理による不健全資産の積み上がり懸念されます。従って、処理対応を遅らせるとリスクは比例して大きくなります。
- (7) 最近では●●、▲▲の不正会計問題で世間及び一般投資家の見方も厳しくなっており、加えてスチュワードシップコードの影響で機関投資家の目は更に厳しくなっています。内部告発等で当社の不適切会計処理の実態が社外に流出した場合、このような社会の厳しい目に耐えられるとは思えません。
- ・ 佐藤副社長の取締役としての法的義務と責任
 - (1) 取締役が、不適切会計とその結果としての不健全資産の実態について認識していながら、適切な対応をしなければ、善管注意義務違反となる可能性が高いものと考えます。副社長の場合、CFO の立場ですので、その職責上、法的義務と責任は、他の役員と比べ、一段と重いものとなるのではないかと拝察します。
 - (2) 善管注意義務違反は取締役の民事責任を問われることとなり、会社からの「責任追及訴訟」、或いは株主からの「株主代表訴訟」の対象もありえます。尚、取締役責任は相続されることに留意が必要です。
 - (3) 株式を上場している企業は株主、投資家に対して厳正に情報開示すべき責任を負っています。当社には約 5 万人近い株主がいます。その人々に対する情報開示責任は重く、且つ神聖なものです。CFO である副社長が誇りを持って全うすべき責任であることを改めてご認識下さい。
- ・ 対応方法
 - (1) 佐藤副社長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

佐藤副社長名で、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います。

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、佐藤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、佐藤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。

しかし、このような B 氏の進言を受けた佐藤明氏は、会計処理は問題ないと回答し、取り合わなかった。

(4) 永守氏への資産健全化プロジェクトの説明と進言（2017 年 11 月 4 日）

佐藤明氏、B 氏、F 氏及びニデック本社経営管理監査部長は、2017 年 11 月 4 日、永守氏と面談し、資産健全化プロジェクト報告として、グループ会社が立案した負の遺産（不稼働資産及び潜在的な不稼働資産）の処分計画案の精査結果を報告した。

(i) 報告資料の内容

報告の際に使用されたのは、佐藤明氏、B 氏及び C 氏の連名による 2017 年 11 月 4 日付「資産健全化プロジェクト報告」と題する資料であり、結論として以下のとおり記載されている。

2-1. リスク案件と評価

- ・ グループ全社のリスク案件総額 220.2 億円
- ・ 評価結果
 - リスク大（今年度処分が必要な資産） 13.9 億円
 - リスク中（未回収リスクあり） 167.7 億円
 - リスク小（再活用検討） 38.6 億円

2-2. 処分案

- リスク大 17 年度中に処分を行う
- リスク中 毎四半期進捗を確認し、処分計画再評価。転用・売却等が進めばその分更に処分加速
- リスク小 各社での処分をモニターする

同資料では、リスク大は「今年度処分が必要な資産」、リスク中は「長期間に亘る未回収等のリスクがある資産」、リスク小は「陳腐化等リスクはあるが再活用を検討すべき資産」と整理されている⁵¹。

また、リスク案件の評価サマリとして、次のとおり記載されている。

(単位：億円)

BU	総額 (17/3 末)	リスク大	リスク中	リスク小
SPM	48.9	0.0	48.9	0.0
GMS	0.0	0.0	0.0	0.0
ACIM	7.7	0.0	0.0	7.7
AMEC	3.9	0.0	0.0	3.9
G 会社	159.7	13.9	118.8	27.0
合計	220.2	13.9	167.7	38.6

その上で、リスク案件処分案（全社）として、リスク大・中・小の案件に分けて、2017 年度から 2019 年度にかけて段階的に処分を実施し、2017 年 3 月末時点における不健全資産（220.2 億円）を 2020 年 3 月末で 77.5 億円に減らし、2020 年度以降も計画的に処理するという計画が示された。

また、グループ会社（G 会社）の不健全資産総額（159.7 億円）の大部分を占めていたのは NPCJ（129.1 億円）であり、NPCJ のリスク案件評価については、以下のとおり記載されており、その備考として、X・Y 案件の設備 79.4 億円はリスク中、Z-1 事案設備 17.7 億円はリスク小と評価されている。

(単位：億円)

BU	内訳	総額 (17/3 末)	リスク大	リスク中	リスク小
NPCJ	負の遺産	25.7	13.9	10.7	1.1
	転用他	103.4	0.0	79.5	23.9
	小計	129.1	13.9	90.2	25.0

⁵¹ 資産健全化プロジェクトでは、この分類区分に従って事業本部・グループ会社の不健全資産（負の遺産）を分類・管理していた。当委員会は、資産健全化プロジェクトのメインオーナーである佐藤明氏に対し、この分類区分について専門家に相談したのかと確認したが、専門家には特に相談していないとの回答であった。

これらのグループ会社におけるリスク案件処分案も示されており、リスク大（実態のない在庫。13.9 億円）は 2017 年度下期に処理し、リスク中（設備等。118.8 億円）及びリスク小（27 億円）は 3 年以上かけて段階的に処理し、2020 年 3 月末時点でリスク中を 36.5 億円、リスク小を 7.4 億円までに減らし、2020 年度以降も計画的に処理するという計画が示された。

(ii) 審議の内容

さらに、同日の面談議事録によると、永守氏と出席者の間で以下のやり取りがあったと記載されている。

まず、B 氏は、前記資料を説明した上で、今回報告した数字は経営管理監査部の監査結果と各グループ会社からの自己申告であり、特命監査分が入っていないため、今後は A 氏とも協働して特命監査の結果も加えていくことを報告し、永守氏の了解を得た。

次に、B 氏は、資産健全化プロジェクトについて、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と進言したが、永守氏は、専門家を入れた第三者委員会是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として却下した。

これを受けて、B 氏は、ニデックのリスク管理体制・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進言したが、永守氏からは、「不健全資産を半分位減らした段階で報告してはどうか」という発言があり、佐藤明氏が、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と回答した⁵²。

その上で、永守氏は、佐藤明氏及び B 氏らに対し、概要以下のとおり指示した。

- ① リスク大の資産（13.9 億円）については今年度中に処分すること。
- ② リスク中・小の資産については、各社毎に処分（含む転用）案を作り毎四半期に進捗を確認し計画的に減少させること。
- ③ 毎年度引当金を積み立て、これを使って不健全資産の残高をコントロールすること。
- ④ 今年度末を目途に取締役会と監査役会に報告する。
- ⑤ 今後も不健全資産の見える化を行い、定期的に会長宛に報告すること。

(iii) 議事録の作成・共有

⁵² 2017 年 11 月 2 日、A 氏は、資産健全化プロジェクトの進捗を取締役会に報告する旨の B 氏の意向には反対する旨の意向をグループ会社事業管理部長を通じて C 氏に伝達していた。

永守氏との前記面談の議事録を作成するにあたっては、まず B 氏が、前記①～⑤の指示を整理してドラフトを作成した。このドラフトに対して、F 氏より、前記④の点に関する最終的な永守氏の判断は、監査役に会社側の意図（前記①～③）を理解していただくのは難しいので、220 億円（リスク案件総額）が半分くらいになったら取締役会等に出してもよいかもしれないが、それまでは限定されたメンバー構成の会社チーム主体で活動を続けるべきではないか、という趣旨だったというコメントが入っている。

これに対し、B 氏は、永守氏の発言に対して佐藤明氏が「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」と発言したと記憶しており、そうでなければ自身は納得していないし、佐藤明氏も B 氏自身も役員としての善管注意義務を果たせなくなると返信した。さらに、佐藤明氏からは、F 氏指摘の議論もあったが、残さない方がよい議論内容だと思うという返信があり、最終的に B 氏の前案どおりの議事録が作成された。

B 氏は、2017 年 11 月 9 日、前記の永守氏とのやり取りの議事録を、小部氏、佐藤明氏及び C 氏に共有した。

(5) 取締役会及び監査役会への報告未実施

以上のとおり、資産健全化プロジェクトについては年度末までに取締役会及び監査役会に報告する方針とされたものの、実際には報告されなかった。

B 氏は、2018 年 1 月 3 日に小部氏に対して送付したメール（CC:佐藤明氏、グローバルビジネス統轄本部長の執行役員及び C 氏）でも、「資産健全化プロジェクトについては、本来報告すべきである NCJ 本社の取締役会、監査役会に未だ報告されていません。（取締役の善管注意義務に抵触するリスクがあります）」などと記載して注意喚起したが、報告はされなかった。

最終的には、後述の 2019 年調査で資産健全化プロジェクトに言及したメールが PwC 京都に見つかったことを受けて、PwC 京都に対して資産健全化プロジェクトについて説明することとなり、監査役会へも報告せざるを得なくなって 2019 年 3 月 6 日開催の監査役会で報告した。しかし、それまでの間、ニデックの執行側から監査役会へ自発的に報告することはなく、取締役会へ報告することもなかった。

(6) 常務会（2018 年 7 月 21 日）及び常勤監査役への報告⁵³

⁵³ 本文で述べる 2018 年 7 月 21 日の常務会以外にも、2017 年 12 月 2 日、2018 年 12 月 22 日、2019 年 1 月 17 日、2019 年 1 月 26 日、2019 年 6 月 22 日の常務会においても、他の議題に関する審議の中で資産健全化プロジェクトに関する発言がされており、常務会出席者は資産健全化プロジェクトの内容や進捗状況について認識していたものと認められる。

以上のとおり、ニデックでは、資産健全化プロジェクトについて取締役会及び監査役会への報告は行われなかったが、常務会及び常勤監査役には報告されていた。

2018 年 6 月の定期報告において、資産健全化プロジェクトを常務会に報告することについて永守氏から承認を得られたことを受けて、2018 年 7 月 21 日開催の常務会（出席者：佐藤明氏、B 氏、C 氏、片山氏、吉本氏、宮部氏ら）では、資産健全化プロジェクト報告が議題とされており、佐藤明氏から、資料を用いて資産健全化プロジェクトにおける過去の経緯、17 年度処分結果及び 18 年度処分案などが報告された。

(i) 報告資料の内容

前記議案で使用された資料は、佐藤明氏、B 氏及び C 氏名義の「常務会資料 資産健全化プロジェクト報告」であり、①資産健全化プロジェクトの過去の経緯、②17/3 末リスク案件の一覧（事業部別・リスク別）、③17 年度処分結果及び 18 年度処分案、④リスク区分別推移内訳の一覧及び説明、⑤資産健全化プロジェクトのチーム編成、について報告されている。

このうち、過去の経緯として、①2017 年 11 月に永守氏へ資産健全化プロジェクトについて報告した際の永守氏からの指示、②2018 年 6 月に永守氏へ 17 年度実績・18 年度償却計画を報告した際の永守氏からの指示について、以下のとおり記載されている。永守氏は「計画通り償却するには原資となる収益向上がキー」と指示しており、あくまでも業績達成・収益向上を前提とした上で償却するという方針（セルフファンディング）であることが示されている。

- ・ 17/11 17 年度処理計画策定し CMN 殿報告（2 頁）

<CMN 殿ご指示>

- ① リスク大の資産については 17 年度中に処分する事
- ② リスク中・小は各社毎に償却案を作り Q 毎に進捗確認
- ③ 今後も不健全資産に見える化し定期的に報告すること
- ... [略] ...

- ・ 18/6 17 年度実績・18 年度償却計画報告（3～4 頁）

<CMN 殿ご指示>

- ① 資産の健全化は最重要項目として対処すべき
- ② 計画通り償却するには原資となる収益向上がキー

次に、2017 年 3 月末時点のリスク案件（事業部別・リスク別）として、以下のとおり記載されている。

(単位：億円)

BU	総額 (17/3 末)	リスク大	リスク中	リスク小
SPM	48.9	-	48.9	-
AMEC	7.0	-	-	7.0
G 会社	159.3	13.9	118.2	27.2
合計	215.2	13.9	167.1	34.2

また、グループ会社（G 会社）別の内訳も示されており、G 会社の不健全資産（159.3 億円）の大部分を占める NPCJ（128.8 億円）については、以下のように記載されており、備考として、X・Y 案件の設備（79.4 億円）はリスク中、Z-1 案件設備（17.7 億円）はリスク小であると記載されている。

(単位：億円)

BU	総額 (17/3 末)	リスク大	リスク中	リスク小
NPCJ	128.8	13.9	89.9	25.0

その上で、事業本部及びグループ会社ごとの 17 年度処分実績と 18 年度処分案が示された。

さらに、リスク資産の増減に関して説明がされている。特に比重の大きい NPCJ に関しては、17 年度中にリスク大の資産を処分したはずであるが、新たに子会社（NPCZ）で追加発生（6.5 億円）したほか、リスク中の資産を再査定した結果としてリスク大になった資産（6.9 億円）があり、新たにリスク大（実態のない資産）が 13.4 億円あることになり、早急に処分しなければならないと報告された。リスク中（未回収リスクあり）として、NPCJ で X・Y 案件等（建設仮勘定・貯蔵品）79.1 億円があり、四半期ごとに進捗確認すると報告された。リスク小（再活用検討する資産）として、NPCJ で Z-1 案件設備償却費 9.4 億円があり、各社でモニターすると報告された。

(ii) 審議の内容

同日の常務会議事録によると、出席者の間で資産健全化プロジェクト報告に関する質疑も行われており、主なやり取りは以下のとおりである。

まず冒頭で、B 氏から「調査が進み、報告できるまでの態勢ができた。計画通りに減らしていくと共に、こういった不稼働資産はつくりないようにしなければならない」との発言があり、グループ会社を担当する C 氏から「グループ会社の中でもコパルは特に構造改革の痛手をすべて落とすことが出来ずに、改善の投資もビジネスにつながりきれず再び積みあがってしまっている。今後とも一過性をできるだけ落としベース収益を上げていく」という発言があった。

その後、企業戦略室担当の執行役員から「リスクカテゴリーの大中型の判断はどのように行っているか。また、それは自己申告に基づくものか。あるいは監査プロセスとの関係はどうか」という質問があり、佐藤明氏より「これらはボトムアップで自己申告させたものを、プロジェクトメンバーで区分している。監査は重要で、自己申告であるがために分からないところあり、監査で拾い上げてもらったものもあり、併せて見える化して監査でモニターするというプロセス」と回答した。

AMEC CFO の執行役員から「ACIM が入っていないが、今後追加していくということか」という質問があり、佐藤明氏より「ACIM もデータはある。入れるべきものは入れる」と回答した。

片山氏から「資産の中にもハードと労務費資産計上とあるが見える化をお願いする」という発言があり、佐藤明氏より「ご指摘の点は分けてコントロールしている」という説明がされた。

さらに、グローバル生産技術統括本部長の執行役員から「設備の流転用を遊休資産等フォローしていたが、これを機にリストアップしてグループで活用できないか検討を進めたい」という発言があった。

(iii) 議事録の作成・共有

同日の常務会議事録については、遅くとも 2019 年 2 月 19 日には、B 氏から常勤監査役である村上氏及び落合氏らに対し、「2018/7/21 の常務会で資産健全化プロジェクトの報告がなされ、議事録（資料添付なし）は総務部から経理部に提出されています」と説明された上で、メールで共有されている。

3 その後の定期報告

(1) 定期報告の状況

前記のとおり、2017 年 11 月に永守氏から「今後も不健全資産の見える化を行い、定期的に会長宛に報告すること」と指示されたことを受けて、資産健全化プロジェクトチームは、基本的には 3 か月に 1 回、永守氏らに対し、資産健全化プロジェクトの進捗状況を報告した。報告内容は、償却実績と償却計画であり、負の遺産の増減について説明されている。

その経緯は、以下の一覧表のとおりであり、これらのうち、重要と思われるものについて、(2)以下で、審議内容を紹介する。

報告年月日	報告先
2018 年 2 月	佐藤明氏、B 氏及び C 氏→永守氏及び小部氏

報告年月日	報告先
2018 年 6 月	佐藤明氏、B 氏及び C 氏→永守氏、吉本氏及び小部氏
2018 年 8 月	佐藤明氏、B 氏及び C 氏→永守氏、吉本氏及び小部氏
2019 年 1 月	B 氏→永守氏、吉本氏、小部氏及び佐藤明氏
2019 年 6 月	B 氏→永守氏、吉本氏、小部氏、佐藤明氏及び執行役員
2019 年 9 月	B 氏→永守氏、小部氏、佐藤明氏、C 氏及び執行役員 CFO
2019 年 12 月	B 氏→永守氏、小部氏、佐藤明氏、C 氏及び執行役員 CFO
2020 年 2 月	B 氏→永守氏、小部氏、佐藤明氏、C 氏及び執行役員 CFO
2020 年 6 月	資産健全化プロジェクト担当者→永守氏、関氏、小部氏、佐藤明氏、C 氏及び執行役員 CFO
2020 年 8 月	資産健全化プロジェクト担当者→永守氏、関氏、小部氏、佐藤明氏、C 氏及び執行役員 CFO
2021 年 6 月	資産健全化プロジェクト担当者→関氏、小部氏、C 氏、執行役員 CFO 及びその他執行役員ら
2022 年 6 月	資産健全化プロジェクト担当者→永守氏、小部氏、関氏、C 氏、D 氏及びその他執行役員ら
2022 年 9 月 ⁵⁴	資産健全化プロジェクト担当者→永守氏、小部氏、C 氏、D 氏及び執行役員 CCO

(2) 2018 年 8 月の進捗報告（特命監査における X・Y 案件の黒判定と評価不変更）

(i) 特命監査報告（2018 年 7 月 30 日）

A 氏は、2018 年 7 月 30 日付「NCPL『負の遺産』特命監査報告『厳秘』」と題する資料を作成した。同資料は、吉本氏、佐藤明氏及び C 氏らに回覧されている（押印がある。）。

同資料には、今回の調査結果として、2018 年 3 月末時点で 113.5 億円、6 月末時点で 110.1 億円であり、資産健全化プロジェクト報告値と比較して 11.2 億円増加しており、2017 年 1 月に永守氏へ報告した数値に比較して 31.1 億円の減少にとどまっていると記載されている。

また、2017 年 1 月の特命監査報告では「黒」基準に該当していなかった X・Y 案件の設備（建設仮勘定・貯蔵品）について、「黒」基準に該当するとされている。

⁵⁴ なお、その後も、グループ会社事業管理部は、「資産健全化プロジェクトアップデートの件」として、グループ各社に対し、少なくとも 2022 年度第 3 四半期分まで、負の遺産の処理実績の提出を求めている。例えば、2023 年 1 月 23 日、NPCJ は、グループ会社事業管理部に対し、2022 年度第 3 四半期分の負の遺産の処理実績を送付している。

(ii) 資産健全化プロジェクト進捗報告 (2018 年 8 月 28 日)

資産健全化プロジェクトチームは、2018 年 8 月 28 日、永守氏、吉本氏、小部氏に対し、「18 年度第一四半期 (181Q) 資産健全化プロジェクト進捗報告の件」を提出した。

同資料では、償却実績と償却計画が報告されているが、NPCJ については、①181Q の償却計画が未達であること、②新規に要健全化資産が 9.8 億円 (リスク大 : 4.1 億円、リスク中 : 5.7 億円) 追加となったことが報告されている。しかし、X・Y 案件の設備については、変更されていない。

(3) 2019 年 1 月の進捗報告 (AMEC 等のリスク資産顕在化と構造改革費用の計上)

(i) 資産健全化プロジェクト進捗報告 (2019 年 1 月 15 日)

資産健全化プロジェクトチームは、2019 年 1 月 15 日、永守氏、吉本氏、小部氏に対し、「18 年度上期及び Q3 資産健全化プロジェクト進捗報告の件」を提出した⁵⁵。

同資料では、償却実績と償却計画が報告されているが、2018 年度上期において、新たに AMEC、ACIM、NPCJ、NSTJ で要健全化資産が顕在化し、合計 145.7 億円の新規追加となったことが報告された。その内訳は、AMEC : 94 億円 (リスク大 : 65.7 億円、リスク中 : 28.3 億円)、ACIM : 19.3 億円 (リスク大 : 19.3 億円)、NPCJ : 9.8 億円 (前回報告どおり、リスク大 : 4.1 億円、リスク中 : 5.7 億円)、NSTJ : 22.6 億円 (リスク大 : 22.6 億円) である。

また、第 3 四半期に 60.8 億円を処理したものの、依然としてリスク大 80.4 億円が残っており、これを全額償却するためにはその他のリスク中小の計画的処理と合わせて、90.5 億円を第 4 四半期処理計画に組み込む必要があると記載されている。

同資料には、小部氏のコメントとして「今年度急増した要健全化資産について、Q4 で 90.5 億円処理し、3 月末にはリスク大を零とします。本件処理方針については、COO 会議で協議し合意済です。COO 会議で認識・意識しながら決算数字との兼ね合いを考えながら処理していきます」⁵⁶、佐藤明氏のコメントとして「今回の業績見通しの中でリスク大の処理を全額織り込み済です」と手書きで記載されている。また、永守氏からは「一日も早く全額処理をして健全化を進めることが最重要」と手書きで記載されている。

⁵⁵ 2019 年 1 月 13 日に開催された吉本氏、小部氏、片山氏、佐藤明氏、宮部氏及び B 氏が参加する COO 会議において、永守氏に提出する「18 年度上期及び Q3 資産健全化プロジェクト進捗報告の件」の内容について審議されていた。

⁵⁶ 2018 年 12 月 22 日に開催された吉本氏、小部氏、片山氏、佐藤明氏及び B 氏が参加する COO 会議において、資産健全化プロジェクトについて審議され、2019 年 3 月末にリスク大を零にする方針が議論されていた。

(ii) 常務会（2019 年 1 月 17 日）

ニデックでは、2019 年 1 月 17 日に臨時常務会（出席者：小部氏、佐藤明氏、B 氏、宮部氏、吉本氏ら）が開催され、「2019 年 3 月期通期連結業績予想修正の件」について審議された。

同常務会の議事録（修正前）によると、「2019 年 3 月期通期連結業績予想修正の件」については、冒頭に F 氏から内容の説明があり、佐藤明氏より、発表内容について、Q4 業績見通し、2020 年度目標達成に向けた構造改革費用計上及びその概要についての補足説明がされた。

その後、質疑応答となり、その過程で以下のやり取りがされている。

●●[注:グローバル営業統括本部長の執行役員]: 構造改革費用は補償とそうでないものがあると思うが、いわゆる負の遺産がいくらあり、いくら処理するか。

佐藤 EVP[注:佐藤明氏]: ざっくり言えば Q4 では 90 億円。各 BU、グループ会社のリスクの大きいものを全て無くす。Q3 での償却は 60 億円で併せて 150 億円。

... [中略] ...

●●[注:B 氏]: このリスク大は過去の数値が相当無理をしたということ。リーマン後に処理したものが、再び積みあがってきている。当然、計画必達は使命と言いながら取り組んだ結果、無理が積みあがっている。二度と繰り返してはいけないということ。王道経営王道経理とは言うものの、無理に無理を重ねてリスク大の資産の積み上げを何年かに 1 回清算するというのでは、対外的漏洩の懸念もあり、胆に銘じておく必要がある。これでリスク大はゼロになるが、リスク中小は 120 億円残っている。リスク中小に不適切、不正というものはないが、ビジネスで失注した使い道のない資産、陳腐化した在庫、機械の転用進まないなどが残っていて、今後、市場の環境悪化でボディーブローのように効いてくる可能性がある。その時に計画達成のために無理をするという様な事があれば同じことになるので、二度と負の遺産を積み上げないようにすべきである。

前記議事録（修正前）は、もともとニデック本社総務部の担当者が作成し、同月 18 日に常務会出席者へメールで送付して内容の確認を求めたドラフトである。

このドラフトを確認したグローバル営業統括本部長の執行役員は、ニデック本社総務部員に対し、自身の負の遺産に関する発言について、「補償」ではなく「公称あるいは対外的に説明している構造改革費用と、そうでない『負の遺産処理』があると思うが…」に訂正してほしいと返信した。すなわち、グローバル営業統括本部長の執行役員としては、以下の発言として記載してほしいと要請していた。

●●氏[注:グローバル営業統括本部長の執行役員]: 構造改革費用は公称あるいは対外的に説明している構造改革費用とそうでない「負の遺産処理」があると思うが、いわゆる負の遺産がいくらあり、いくら処理するか。

しかし、そのメールを見た AMEC 副本部長の執行役員は、この件は議事録に入れない方がいいのではないかとメールし、それに対し、グローバル営業統括本部長の執行役員は「この議事録は、関係役員以外で、外部（ex.監査法人）が確認されるのであれば、●●専務[注:AMEC 副本部長]がおっしゃる通り、『割愛すべき』と考えます」と返信した。

これを受けて、ニデック本社総務部員は、当議事録は、後日、PwC 京都が閲覧することを報告し、グローバル営業統括本部長の執行役員の質問と佐藤明氏の回答部分については削除することをメールで連絡した。

その上で、ニデック本社総務部員は、議事録（修正後）を作成した。当該議事録によれば、修正前の議事録に記載されていたグローバル営業統括本部長の執行役員の質問と佐藤明氏の回答が削除されていたほか、B 氏の発言についても大幅に短縮されている。修正後の B 氏の発言内容は、以下のとおりである。

●●[注:B 氏]: 過去の数値が相当無理をしたということ。これでリスクの大きいものはゼロになるが、リスクが中～小のものが残っている。今後、市場の環境悪化でボディーブローのように効いてくる可能性がある。その時に計画達成のために無理をするという様な事があれば同じことになるので、二度と負の遺産を積み上げないようにすべきである。

(iii) 通期連結業績予想の下方修正（2019 年 1 月 17 日）

ニデックは、2019 年 1 月 17 日、取締役会にて決議の上、「通期連結業績予想の修正に関するお知らせ」を開示した。

当該開示では、修正の理由として、「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」と記載されていた。

(iv) リスク会議（2019 年 1 月 18 日）

ニデックでは、2019 年 1 月 18 日にリスク会議（出席者：小部氏、佐藤明氏、宮部氏ら）が開催され、佐藤明氏から、前日に公表した通期連結業績予想に至った背景について説明があった。

そこでは、業績予想に含まれている構造改革費用 240 億円について、以下のとおり説明されている。

佐藤 EVP[注:佐藤明氏]: 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いけないもの、償却すべきものを一括して処理することを入れている。BU 別には、SPMS102 億円、AMEC63 億円、ACIM53 億円、他 20 億円となってる。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。

同日のリスク会議の議事録については、同日中に、村上氏、落合氏、吉本氏、小部氏、片山氏、佐藤明氏、宮部氏、B 氏、C 氏らに対し、「【重要】リスク会議議事録（1 月 18 日）」と題する件名のメールで共有された。

(4) 2019 年 9 月の進捗報告（X・Y 案件に係る設備に関するリスク分類の変更）

(i) X・Y 案件に係る設備の転用開始

X・Y 案件に係る設備については、遅くとも 2016 年 11 月 1 日には失注することが確定し、その後、転用の可能性を模索していたことから、2017 年 1 月の特命監査においても「黒」基準には該当せず、資産健全化プロジェクトの開始当時の分類においてもリスク中に分類されていた。

しかし、2018 年 1 月頃、X・Y 案件に係る設備の一部（3 億円）について転用が開始される見込みとなり、同年 3 月頃より転用が開始されたことを受けて、NPCJ では X・Y 案件の設備を「建設仮勘定」から「固定資産」へ振り替えることを検討し、2018 年度第 3 四半期より固定資産として償却を開始した。

(ii) 特命監査における永守氏への報告

A 氏は、2019 年 6 月 23 日、永守氏に週報をメールで送信しており、その中で、X・Y 案件に関し、「①●●・▲▲[注:X・Y 案件のこと]失注固定資産は■■[注:取引先 A のこと]・OIS 転用資産として 8 年償却を開始済。通常の会計処理に基づく償却を継続中で有り、過度な御心配及び無用な外部漏洩リスク阻止目的で、7 年先迄の未償却残高は『負の遺産額』より解決済として外しております。→資産健全化プロジェクト値に反映申請中。」と報告した。また、A 氏は、同日、永守氏宛ての前記メールを小部氏に転送した。

(iii) 資産健全化プロジェクト進捗報告 (2019 年 9 月 17 日)

資産健全化プロジェクトチームは、2019 年 9 月 17 日、永守氏、吉本氏、小部氏、佐藤明氏及び C 氏らに対し、「19Q1 資産健全化プロジェクト進捗報告の件」を提出した⁵⁷。

同資料では、18 年度リスク中分類の NPCJ の X・Y 案件の設備と Z-1 案件設備について、18 年度第 4 四半期より建設仮勘定から固定資産に振り替えられ、今後定期的に償却されることから、リスク小に移行すると記載されている。また、B 氏より「コパルについて、過去の失注案件（●●、▲▲[注:X・Y 案件のこと]）等、74 億円は仮勘定から固定資産に振り替え、償却を開始したことは、健全化に向けた前進と評価。但し、今後の転用状況をフォローする為にも保守的にリスク小で管理を継続します。」とのコメントが添えられている⁵⁸。

この取扱いに関し、B 氏は、前記報告前の同月 11 日、A 氏にメールして前記報告資料の確認を求めており、その中で、NPCJ の X・Y 案件等 74 億円について資産健全化の数字から削除せずリスク小に残した理由について「金額も大きく且つ当該設備の転用が進まない場合には引き続き減損リスクがあることから、リスク小に残し管理を続けることがより健全な管理であるとの判断です」「今後、リスク小の定義は、減価償却を実施していても金額が相応に大きく将来減損リスクのある資産を分類することとします」と説明していた⁵⁹。

なお、2020 年 6 月の報告では、今後の課題として「リスク小のコパルの償却設備分 2020 年 3 月末残高 67.0 億円の設備転用加速」と指摘されており、この時点でも転用が進んでいないことが報告されている。

(5) 2020 年 5 月の担当役員交代に伴う引き継ぎ

2020 年 5 月には、担当役員及びプロジェクトの事務局メンバーの退社等の事情により、体制が大きく変更されており、その際に「資産健全化プロジェクト手続き」と題する引継資料が作成されている。それによると、リスク定義について以下のとおり整理されており、以後もこのような考え方でリスク資産の分類と計画的処理が進められた。

⁵⁷ それに先立つ 2019 年 8 月 31 日、ニデック本社経営管理監査部長は、小部氏、村上氏、落合氏らを CC として、B 氏に対し、「経営管理監査部・週報（8 月 26 日～31 日）」を送付し、その中で、資産健全化プロジェクトの進捗状況についても報告していた。

⁵⁸ 2019 年 9 月 22 日に B 氏が吉本氏、小部氏、片山氏、佐藤明氏、宮部氏及び執行役員 CFO を CC として、永守氏に対して送付した週報（9 月 15 日～21 日）では、「コパルの過去失注案件（●●、▲▲[注:X・Y 案件のこと]）等 74 億円については、仮勘定から固定資産に振り替え償却を開始したことからリスク分類をリスク中からリスク小に変更し、今後の転用状況を管理していきます。尚、将来的に転用出来ないと判断すれば減損対象とします。」と説明されている。

⁵⁹ 2019 年 8 月 22 日にニデック本社経営管理監査部長が佐藤明氏及び B 氏らを CC として、F 氏に対して送付したメールでも、「●●[注:B 氏]が小部 VC に本件相談され、結果として▲▲/■[注:X・Y 案件のこと]分は償却開始したとしても大部分遊休であり、減損のリスクも高いため、現在のリスク中⇒リスク小として金額は要健全化資産に残すことと判断され、これについては●●[注:B 氏]より◆◆[注:A 氏]にも通知済み」と説明されている。

リスク大：実態のない資産 ➤ （対応） 発見次第即償却 リスク中：実態はあるが償却等の定期的な解消が決定されていない課題資産 （例） ・ 滞留 1 年未満であるが既に生産数が少なく全量消化が難しい棚卸資産 ・ 既に生産終了しているが償却期間が残っており、機械の転用について検討中であるが難しいと判断される固定資産 等 ➤ （対応） 各社で償却計画を策定し、それを NCJ 経営者が確認、償却計画について承認したうえで実績をモニターする リスク小：実態があり、定期的に償却されているが、将来減損リスクのある資産 （例） ・ 生産終了や失注で残った償却残のある設備で、償却は継続しながら転用や未決定の後継モデルに転用を考えている機械設備 ➤ （対応） 各社で償却を行い、NCJ 経営者が解消状況について報告を受ける
--

第4 2019 年以降における会計不正事案の状況

1 2019 年調査

(1) ACIM の在庫評価引当金及び貸倒引当金の取崩処理

ACIM 本部長は、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及び貸倒引当金の見積方法を変更して引当金を取り崩すことを検討し、米国の外国人幹部にその旨を指示したが拒否されたため、2018 年 10 月初旬、ニデック本社 CFO 佐藤明氏に対し、引当金基準を変更する旨のレターに署名してもらうことを要請した。ACIM 本部長は、同月 5 日、佐藤明氏に対し、レター文案を送付した上、この文書がないと仕訳入力を指示できない状況にあり、決算の都合上、至急署名して返送してほしいと依頼し、佐藤明氏は、同月 6 日、送付されたレターに署名をして返送した。

しかし、その後も米国の外国人幹部の同意が得られなかったため、ACIM 本部長はニデック本社側で連結仕訳入力を行うよう依頼した。これを受けて、ニデックは、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処理を行った。

(2) 経営管理監査部による社内調査

(i) PwC 京都からの要請

ニデック本社経理部は、2018 年 10 月 16 日、PwC 京都に対し、ACIM において在庫評価引当金及び貸倒引当金の取崩処理を行ったことを報告した。

PwC 京都は、同月 17 日、ニデック本社経理部に対し、①新しい評価減、引当金方針の妥当性（そもそものポリシーの妥当性・合理性）、②前記①がクリアされたとして、この第 2 四半期からポリシーを変更することの合理性（タイミングの問題）、③各拠点（工場・倉庫等）・各科目の在庫明細単位（通常の評価減判定を行っている品目単位）での評価判定の明細を回答するよう要請した。しかし、ニデックは、求められた説明及び資料提供を行うことができず、その間に PwC 米国が ACIM の外国人幹部から今回の処理に納得していない旨の説明を受けたこともあり、PwC 京都は、同月 23 日、F 氏に対し、米国の外国人幹部及び PwC 米国が引当金基準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ことはない旨伝えた。

その後、ニデックは、同月 26 日、PwC 京都と電話会議を行った。PwC 京都からは、今回の件は **management override** であり、マネージメントによる売上高の修正が最もリスクが高いと判断しているという考えが示された上、調査事項として、①今回の件が不正か誤謬かが最も重要であること、②連結仕訳処理について他に異常なものはないかを確認すること、③ACIM 拠点で不適切な会計処理が求められたことがないかの確認として、各 BU から宣誓書を取るかアンケートを実施するほか、特定の人間のメールチェックを行うこと、本件関係者へのヒアリングを行うことなどを要請された。さらに、ひとまず経営管理監査部による調査でよいが、経営者による内部統制の無効化と判断された場合には監査役や外部弁護士も含めて調査しなければならないと伝えられた。

これを受けて、ニデックでは、経営管理監査部による社内調査を実施することとなった。

(ii) 監査役会への報告

2018 年 11 月 3 日開催の監査役会では、PwC 京都より、第 2 四半期決算レビュー結果報告書に関する報告がなされたところ、併せて ACIM の連結決算処理については確認中である旨の説明がなされた。その際、PwC 京都は、監査時に気付いた点として、第 2 四半期の売上目標が上方修正されたことでプレッシャーが高まっており、一過性で見積判断を変えたり、根拠なく資産化するところがある旨の問題意識を共有している。

(iii) 経営管理監査部による調査報告書の提出

経営管理監査部は、2018 年度第 2 四半期の四半期報告書の提出期限に間に合うように調査を進め、2018 年 11 月 12 日、PwC 京都に対して調査報告書を提出した。

調査報告書には、根拠不十分な連結仕訳を投入したのは、ACIM 日本人経営者らと現地経営者との間の理解の相違及びコミュニケーションが不十分であったことが主因であり、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いう結論が記載されているほか、同種案件の有無についても「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」「連結仕訳上の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」と記載されている。

これを受けて、PwC 京都は、2018 年度第 2 四半期の決算について、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。

(3) 外部の法律事務所による調査

(i) PwC 京都からの要請

前記のとおり、2018 年度第 2 四半期の決算に関しては、社内調査を踏まえて PwC 京都の意見を取得することができたものの、2018 年 12 月に、米州地域の統括会社である NAHC のコンプライアンス部門から PwC 米国に対して不適切な会計処理に関する報告がなされた。

これを受けて、PwC 京都は、ニデックに対し、独立した第三者による調査の実施を要請した。

(ii) 監査役会による調査の決議

2019 年 1 月 7 日開催の監査役会では、B 氏より、PwC 京都から指摘された「ACIM における会計上の見積の変更と連結決算処理」について報告があり、併せて今後の対応についても報告の上、意見交換が行われた。

その上で、監査役会は、「ACIM における会計上の見積の変更と連結決算処理」に端を発する内部統制上の問題の有無を調査するため、監査役会が主導して社内調査を行うこととし、当該調査をニデックと利害関係のない外部の法律事務所に委託することを決定した。

(iii) 外部の法律事務所による調査報告書の提出

外部の法律事務所による調査（以下「**2019 年調査**」という。）により、前記(1)で述べた在庫評価引当金及び貸倒引当金の取崩処理を含む、11 件の問題事案が確認された。

ニデックの監査役会は、外部の法律事務所より、2019 年 3 月 28 日に調査報告書（以下「**2019 年調査報告書**」という。）を受領し、同月 29 日開催の臨時監査役会に提出された。臨時監査役会では、2019 年調査報告書について意見交換が行われたほか、当該報告書とニデックの対応について監査役会として評価を行い、当該報告書等を PwC 京都に提出することが決定されている。なお、この臨時監査役会に先立って、非常勤の社外監査役（渡邊氏、長友氏）は、同月 26 日及び 27 日に、村上氏より、2019 年調査報告書、潜在的 Issue に関す

る社内調査の段取り、資産健全化プロジェクトの位置付け及び再発防止策について説明を受けている。

また、2019 年調査の結果については、永守氏は、B 氏から報告を受けており、その他の業務執行取締役（吉本氏、小部氏、片山氏、佐藤明氏、宮部氏）についても、2019 年 3 月 30 日開催の COO 会議において、B 氏から調査結果の報告を受けている。

さらに、社外取締役（佐藤禎一氏、清水氏）に対しても、2019 年 4 月 6 日に、2019 年調査の結果は共有されているものの、同日開催された取締役会では審議事項とされていない。

(iv) 「潜在的 Issue」の確認

2019 年調査のフォレンジック調査の結果、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が発見された（以下「潜在的 Issue」という。）。

そのうち、代表的な事例として選別された 50 件のメール（以下「潜在的 Issue50 件」という。）については、外部の法律事務所からニデックの監査役及び PwC 京都に共有された。

潜在的 Issue50 件の内容は、大要、売上・早期計上や費用計上繰延べ、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、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のほか、後述するとおり資産健全化プロジェクトや特命監査に関するメールも含まれていた。

また、潜在的 Issue50 件以外の潜在的 Issue とされたメールについては、その重要性に応じて、「Hot」及び「Relevant」に分類され、前者についてはニデックの監査役及び PwC 京都にそのメールが、後者についてはその一覧が共有された。

潜在的 Issue の存在は、2019 年 2 月下旬より、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、2019 年調査と並行して事実確認が進められた。そのうち潜在的 Issue50 件に関する事実確認は、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、それ以外の潜在的 Issue については「Hot」に分類されたメールについて、PwC 京都がレビューを行い、必要に応じて経営管理監査部による確認が実施された。

潜在的 Issue50 件の確認は、2019 年 5 月 13 日に完了した。確認の結果、7 件が不備と認定され、その影響額は合計 10.6 億円と算定されたが、これらの不備については、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であるとの整理がされた。

(v) 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

潜在的 Issue50 件の中には、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、これらのメールはニデック常勤監査役の村上氏から PwC 京都に共有された。

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 日付の報告書には、「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。」と記載されており、そのうち NPCJ については「**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」との記載がある。

また、G 氏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 日付メールも PwC 京都に共有されている。添付されている特命監査報告書では、11 の負の遺産について「特命監査基準 黒」に該当し、「優先処理が必須」とされているところ、前述した NPCJ の塩尻事業所における棚卸資産 (備考欄には「単価水増し」と記載されている) についても、その一つとして挙げられている。上記メールに添付された特命監査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バージョンのファイルによれば、「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、売上計上を前倒し」といった場合を指すとされている。

前記のとおり、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 である佐藤明氏と経理部長である F 氏は、2019 年 2 月下旬より、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。

NPCJ 負の遺産に関する特命監査報告書については、2019 年 3 月 7 日と 14 日の 2 回にわたって、G 氏らから PwC 京都に対して説明が行われているところ、少なくとも前述の塩尻事業所の棚卸資産については、事実と異なる説明がなされている。具体的には、2019 年 3 月 14 日の PwC 京都との間で開かれた会議の議事録によれば、「単価の水増し」の内容に関する質問に対し、実際は収益対策としての水増しであるにもかかわらず、G 氏は、生産拠点がフィリピンから中国に移ったことにより単価が上がった旨の回答をしている。かかる説明は、同月 11 日に実施された F 氏と G 氏らの打合せで確認した方針に従って行われていた⁶⁰。

また、永守氏は、A 氏から PwC 京都への説明状況について報告を受けており、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。もっとも、前述のとおり、意図的な評価減実施の先送りなどが「特命監査基準 黒」に該当するものとされていたため、「誤謬事項」との説明は事実と異なる。

⁶⁰ ただし、当委員会が、佐藤明氏に対し、PwC 京都への説明について虚偽説明があったことの認識について確認したところ、同氏は、塩尻事業所の棚卸資産について意図的な会計不正が行われていたという認識はなかったし、F 氏らに対して虚偽の説明をする旨の指示もしていない旨述べている。

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。③黒基準の意味は修正順位のプライオリティ[原文ママ]。以上の基本説明を堅持して、個別事項を 7 日・14 日二回に亘り●●B[原文ママ][注:G 氏]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。

(vi) ニデックが講じた再発防止策

2019 年調査の結果を受けて、ニデックは、以下の再発防止策を実施した。

- ① 永守氏による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する、王道経営・王道経理処理の徹底を求めるトップメッセージの発信（2019 年 3 月 27 日）
- ② NIAP の遵守及び前例のない処理が発生する場合は各社 CFO が決算前にニデック経理部と確認を行うことを求める旨の 2019 年 2 月 28 日付経理通知の発信
- ③ 会計上不適切な「One Timer」を禁止する旨の 2019 年 3 月 25 日付経理通知の発信
- ④ 経理部門の独立性確保の観点から、最高業績管理責任者（CPO）のポストの新設

もっとも、外部の法律事務所は、各事業部及び子会社に割り当てられる業績目標をボトムアップで適正に評価する仕組み並びに事業環境等が変化した場合には業績目標を柔軟に修正できるような仕組みを構築すること、財務会計の影響を受けない業績目標/KPI を設定して、多角的な視点から業績を評価する仕組みを整備すること、並びに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提言していたが、これらの提言に対する特段の施策は講じられなかった⁶¹。

また、外部の法律事務所は、経理部門の独立性の確保及び権限強化の観点から、事業本部又は子会社の経理部門から本社経理部門への直接の報告体制を整備することを提言していた。B 氏は、永守氏の下承も得て、ニデックだけでなく、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）のレポートライン上にある子会社の最高業績管理責任者（CPO）が担当し、子会社の CFO

⁶¹ 後述する 2019 年度第 4 四半期に NAMC で発覚した会計不正事案の対応時においても、2020 年 3 月 18 日に、PwC 京都から常勤監査役及び B 氏に対して、「特に昨年度の調査で出ていた、原因分析に対する認識と是正措置・再発防止策への対応が適切であったのか再度ご確認いただく必要があります」「特に以下の項目〔注:業績目標の達成に向けたプレッシャー、業績管理体制の見直し〕については昨年度の Remediation でも明確、具体的な対応策が必ずしも採用出来ていなかったように考えられます。」「昨年度の通達等だけでは、結果的に不十分だった形に。」との指摘がなされているが、その後もこれらの提言に対する特段の施策は講じられていない。

はニデック本社の CFO のレポーティングライン上に位置付ける体制とすることも検討していたが、結局子会社の人材不足が原因で実現しなかった。

2 その他の会計不正事案の概要

2019 年調査以降に発覚した会計不正事案の概要と役員に対する調査結果の報告状況は、下表のとおりである。

調査対象	事案の概要	調査者	報告状況
2019 年度第 4 四半期に NAMC で発覚した事案	NAMC 幹部の指示の下、架空の売上や戻入前提の売上の計上、在庫の二重計上等	経営管理監査部	永守氏、関氏、小部氏、吉本氏、片山氏、宮部氏、佐藤明氏、C 氏、監査役会 ^{62 63}
2020 年度第 4 四半期に NPYJ で発覚した事案	2018 年度から 2020 年度にかけて、NPYJ 社長の指示による在庫及び売上の過大計上等	経営管理監査部、法務コンプライアンス部、経理部	永守氏、関氏、小部氏、佐藤明氏、C 氏、監査等委員会
2021 年度第 3 四半期に NAMS で発覚した事案	顧客に対する売掛金回収のための水増し発注等	経営管理監査部、法務コンプライアンス部	永守氏、関氏、小部氏
2021 年度第 3 四半期に NGPM で発覚した事案	2020 年度第 4 四半期及び 2021 年度第 1 四半期の決算において、AMEC 欧州 CEO の指示の下、在庫評価減の未計上及び発生費用の資産化等	経営管理監査部、法務コンプライアンス部	永守氏、関氏、小部氏、監査等委員会 ⁶⁴
2021 年度第 4 四半期に NGAB で発覚した事案	サプライヤーへの求償に関する根拠資料不足による収益過大計上、減価償却	経営管理監査部、法務コンプライアンス部	永守氏、関氏、小部氏、D 氏、監査等委員会

⁶² 調査報告書 1・203～207 頁のとおり、NAMC 役職員に対するヒアリング議事録については、PwC 京都からのコメント又は修正により、C 氏からの強い業績プレッシャーに関する記載が削除されているところ、常勤監査役（村上氏、落合氏）は、ニデック内の議事録の記載ぶりを検討するメールの宛先に含まれており、修正の過程を認識していたものと考えられる。

⁶³ 2020 年 3 月 27 日開催の取締役会においても、本件に関連して「社員懲戒の件」が報告されているが、議事録上は「NSRV 不適正経理による」との記載があるのみであり、詳細な説明がなされたかは不明である。

⁶⁴ 2022 年 4 月 9 日開催の取締役会においても、本件に関連して役員等の処分議案が上程されているが、議事録上は「NGPM 不適切会計による」との記載があるのみであり、詳細な説明がなされたかは不明である。

調査対象	事案の概要	調査者	報告状況
	費先送りによる費用過少計上（意図的な不正とは認定されていない）		
2022 年度第 3 四半期に NMTL で発覚した事案	NMTL の CFO 主導の下、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	経営管理監査部、法務コンプライアンス部	永守氏、小部氏、C 氏、岸田氏、D 氏、監査等委員会
2022 年度第 3 四半期にニデック NGAA で発覚した事案	根拠不十分な労務費の資産化計上（意図的な不正とは認定されていない）	経営管理監査部	小部氏、C 氏、岸田氏、D 氏、常勤監査等委員
2023 年度第 1 四半期に NMZC で発覚した事案	NMZC トップの指示の下、循環取引及び未出荷販売の売上を計上	経営管理監査部、法務コンプライアンス部	永守氏、小部氏、C 氏、岸田氏、D 氏、監査等委員会
2023 年度第 4 四半期に SPMS で発覚した事案	SPMS 営業本部の副統括部長の指示の下、未出荷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	経営管理監査部、法務コンプライアンス部	永守氏、小部氏、岸田氏、C 氏、D 氏、監査等委員会 ⁶⁵

第5 FY22 構造改革等

1 負の遺産の集計作業と処理方針（構造改革費用の計上）

(1) 車載事業の不振

ニデックは、精密小型モータ事業を祖業として発展してきた会社であるが、HDD 用モータの需要減少等の市場環境変化に伴い、新たな事業の柱として車載事業及び家電・商業・産業用モータ事業を拡大してきた。

特に車載事業については、次世代の中核となる事業として期待されており、複数の自動車メーカー出身者を役員として迎えて車載事業を任せ、多額の開発費が投じられてきたが、な

⁶⁵ 2024 年 5 月 7 日開催の取締役会においても、本件に関連して役員等の処分議案が上程されており、説明資料上は調査結果の詳細が記載されているが、当該資料は取締役会議事録には添付されていない。また、PwC 京都に提出された調査報告書には、不適切会計処理の背景として「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」との指摘があるが、当該資料では言及されていない。

なかなか業績が上がらず、AMEC トラクションモータ事業の計画未達、開発費、設備の減損が続く中、2022 年には、永守氏は関係する役員に対して車載事業の不振に関する厳しいメッセージをたびたび発信していた。

2022 年 9 月 2 日には、業績悪化の責任をとって、関氏が代表取締役社長を辞任し、翌 3 日、小部氏が新しく代表取締役社長に就任した。

(2) 各 BU に対する負の遺産の申告要請

そのような状況の中、小部氏、D 氏及び E 氏は、2022 年 12 月 20 日、「Q3 決算数値（売上・営業利益）のご相談」を目的として永守氏との面談を上申し、翌年 1 月 17 日に面談を実施することになったが、その決裁において永守氏は、「前社長の負のイサン[原文ママ]他の集計をしておいてもらいたい」と指示した。

また、永守氏は、2022 年 12 月 26 日、E 氏に対し、2022 年度第 3 四半期の決算発表に向けて、①決算発表のために一過性や特殊事情の利益額を取りまとめておくこと、②負の遺産を整理すること（ただし、これに便乗して何でも整理するということではなく、一線を画して正しく負の遺産に見える化⁶⁶して整理すること）、③Q4 の見込みもわかるようにしておくこと、と指示した。E 氏は、同日、当該指示を D 氏らに共有し、D 氏は、負の遺産を「一切合切洗い出して、今年度処理するもの、来年度以降に計画的に処理して行くものに区分して、今後継続的にフォローして行きたいと考えますが、どれだけ出てくるか、少々不安もあり悩ましいところです。別途相談させて下さい。」と返信した。

その後、グローバル業績管理部長は、2022 年 12 月 27 日、各 BU⁶⁷（国内グループ会社を除く⁶⁸。）の本部長らに対し、①現状の業績が思わしくないことを考慮し、永守氏から、2024 年 3 月期に V 字回復をするため、現時点で認識している課題・リスクをピックアップし、2022 年度下期に費用処理するよう指示されていること、②そのため、各 BU で認識している課題・リスクを共有してもらい、2022 年度下期で処理する案件なのか 2024 年 3 月期以降で計画的に処理していくべき案件なのかを検討したいと考えていること、③申告された課題・リスクは、厳選した上で永守氏の承認を得て処理することになるため、必ず処理できるという保証はなく、処理した場合でも費用負担は各 BU となるため、各 BU の業績は悪化すること、④今回の趣旨は、通常の業務運営では認められない課題・リスクを永守氏の承認の

⁶⁶ 「見える化」とは、明確化することを指し、経営会議等も含め、ニデックグループでは頻繁に用いられている用語である。

⁶⁷ ニデックでは、国内グループ会社への指示・要請をグループ会社事業管理部を通じて行うなど、グループ会社事業管理部の統括の下で、国内グループ会社全体を事業本部とは別の一つの管理単位として扱ってきた。第 2 章・第 5 においては、事業本部及びグループ会社事業管理部を統括とする国内グループ会社全体を含めて「BU」という。

⁶⁸ グループ会社事業管理部は、永守氏の指示を受け、グローバル業績管理部長から要請される前に、国内グループ会社の負の遺産の取りまとめを開始していた。

上で実行するというものであることを伝えた上、各 BU から負の遺産を申告するよう要請した。これを受けて、ACIM を除く各 BU は、同年 12 月 29 日までにリストを提出した。

(3) 永守氏による負の遺産処理に関する検討指示

永守氏は、2023 年 1 月 8 日、D 氏に電話をかけ、第 3 四半期決算発表における投資家説明では、Q3 を底にして V 字回復となるストーリーを作る必要があると伝えるとともに、負の遺産について「とにかく全て曝け出して見える化してくれ。Q3 か Q4 かセルフファンディングかは自分が決める」と指示した。D 氏は、同日、この永守氏からの指示の内容を小部氏及び E 氏に共有した。

永守氏は、同日、E 氏に対しても電話をかけ、「Q3 が底で、Q4 には回復していると思えないとならない。そうしないと、底なし沼となり、株が売られる」と伝えた上で、負の遺産について「何でもかんでも出せばよいというものではないが、どんなものがあるのかは見える化してくれ。」と指示した。

また、D 氏は、2023 年 1 月 9 日、岸田氏らに対し、「首題の『負の遺産』の取扱いについては、処理の時期を Q3 とするか、Q4 とするか、セルフファンディングとするか等、会長ご自身でご判断されるご意向であり、来週 17 日の会長・社長への決算概要報告にて、案件毎にご説明の上、結論を出すことになります」とメールで伝えた。

(4) 負の遺産の集計

D 氏と E 氏は、永守氏の指示を受けて、グローバル業績管理部長及び経理部員に指示して、各 BU における負の遺産の集計・検討作業を開始した。

2023 年 1 月 13 日の会長説明に用いられた負の遺産リストでは、負の遺産の総額は 445.8 億円(そのうち AMEC 既存事業で 220.7 億円、AMEC トラクションモータ事業で 33.5 億円)とされており、NPCJ において処理が先送りされてきた X・Y 案件関連設備 30.7 億円、Z-1 案件設備償却費 2.4 億円も未だに負の遺産としてリストアップされていた。また、グローバル業績管理部長は、小部氏から資産健全化プロジェクトと情報共有するようという指示を受けた。ニデック本社経営管理監査部長が D 氏に共有した 2023 年 1 月 13 日付「FY22Q2『資産健全化プロジェクト』進捗報告の件」では、22/9 末における負の遺産残高は 62.6 億円とされているほか、①前記以外に構造改革資産(負の遺産)として各 BU から 400 億円が報告されていること、②これらは従来から事業部管理となっており、資産健全化プロジェクトの報告対象外となっていたこと(注記として記載)、③構造改革資産(負の遺産) 400 億円のうち、AMEC 既存事業の負の遺産は 213 億円、AMEC トラクションモータ事業の負の遺産は 33 億円であることが注記されている。

このとおり、D 氏らが作成した負の遺産リストとニデック本社経営管理監査部長らが作成した資産健全化プロジェクト資料では、若干の数字のずれはあるものの、この時点の負の遺産の合計額は 450 億円前後、そのうち AMEC 既存事業で約 220 億円、AMEC トラクションモータ事業で約 33 億円であると認識されていた。

(5) 構造改革費用の計上と業績下方修正の承認

D 氏は、2023 年 1 月 13 日、永守氏及び小部氏に対し、経理部及びグローバル業績管理部で洗い出した負の遺産の内容のほか、以下の表のとおり決算方針案について説明した。

その結果、永守氏より、2022 年度第 4 四半期において構造改革費用を 400 億円計上し（その結果、同期の営業利益を▲100 億円とし）、2023 年 3 月期の通期営業利益を公表値の 2,100 億円から 1,100 億円に下方修正することの承認を得た。

(単位：億円)

		Q1 実績	Q2 実績	Q3 実績	Q4 見込	合計	公表時	
							現状	修正案
売上		5,404	5,904	5,650	5,042	22,000	21,000	21,000
営利	通常	480	535	385	300	1,700	-	-
		8.9%	9.1%	6.8%	6.0%	7.7%		
	構造改革	▲33	▲18	▲119	▲400	▲570	-	-
	合計	447	517	266	▲100	1,130	2,100	1,100
		8.3%	8.8%	4.7%	▲2.0%	5.1%	10.0%	5.2%

ニデックは、2023 年 1 月 24 日、「通期連結業績予想の修正に関するお知らせ」を公表した。そこでは、事業環境の変化を反映し、構造改革費用の計上及び通期業績予想修正を行うとした上で、通期営業利益を 2,100 億円から 1,100 億円に下方修正するとされた。

2 負の遺産処理のための構造改革費用の上限設定と割り振り

(1) D 氏から経理部長への指示

D 氏は、2023 年 1 月 13 日に永守氏から下方修正と構造改革費用の計上について承認を得たことを踏まえ、同年 1 月 15 日、ニデック本社経理部長に対し、メールで以下の指示を行った。

まず、D氏は、今回の決算で営業利益を公表値の2,100億円から1,100億円に下方修正するのは、2022年度第4四半期の通常利益⁶⁹300億円、構造改革費用400億円と仮定して当第4四半期の決算見通しとして100億円の赤字を決断したことが前提であるとした上で、通常の事業損益がもっと上昇すれば、構造改革費用として処理できる金額はもっと増える反面、現在構造改革の対象としてリストアップしているアイテムの中には会計上実現できない可能性のあるものがかかり含まれていると説明した。そして、せっかく負の遺産を処理することができる構造改革費用の枠があるにもかかわらず、処理できずに枠を余らせてしまうことがないようにするため、「実際に実現可能な構造改革費用のネタをあと▲100～200億円用意しておく必要がある」と指示した。

その際、「1,100億円への下方修正（▲1,000億円）を発表する以上、1円たりともこれを上回る必要はない」、「このような大幅な下方修正をしておいて、それを上回る結果になってしまったら只のアホですし、次なる50年のスタートに当たってしっかりとへそくりを持って走り出したい」などと伝えた上で、2022年度第4四半期におけるニデック本社経理部の最大の課題として、実際に実現可能な構造改革費用のネタ（対象案件）を用意するよう指示している。

かかる指示を受けたニデック本社経理部長は、「今までしたことがない、これまで必死で回避してきた減損含め落とすネタとエビデンス揃えを始めます。仰る通り、千載一遇のチャンスだと思うので、この波に乗りたいと思います」と返信した。

さらに、D氏は、2023年1月21日、ニデック本社経理部長に対し、同年1月24日の決算開示後直ちに、①先般の負の遺産リストに掲載の全案件について実務処理を急がせること、②新たな案件を限なくエントリーすることを、各BUに指示するよう伝えた。

(2) 各BUに対する負の遺産の追加申告要請

前記D氏の指示を受け、グローバル業績管理部及びニデック本社経理部は、2023年1月24日、各BUの本部長及びCFOに対し、①2022年度第3四半期決算の結果も踏まえ、再度永守氏から、徹底したバランスシートの改善を図り、創業50周年となる2024年3月期にV字回復を図ることを強く指示されていること、②2022年度第4四半期に在庫の削減等の不良資産や求償等のリスク案件を含め懸念のあるものを全て洗い出し、永守氏への上申後に処理を進めてバランスシートの健全化を実施すること、③各事業部より既に課題・リスクの第一弾を申告してもらったが、現時点ではまだ確定していないこと、及び、2022年度中に処理する必要があることを伝えた上、課題・リスク案件の追加等について再度精査し、申告してほしいと連絡した。

⁶⁹ 構造改革費用を控除する前の営業利益をいう。

これを受けて、各 BU は新たな課題・リスク案件のリストを提出したが、その申請額を集計すると、2023 年 2 月 7 日時点で 1,400 億円超、同年 2 月 12 日時点で約 1,600 億円となり、従前の申請額を大きく上回る金額となった⁷⁰。

(3) 各 BU に対する負の遺産処理金額の割り振り

このような状況を踏まえ、D 氏は、①2024 年 3 月期の V 字回復への貢献度の高い案件を最優先すること、②投資家の注目度が高い車載分野（AMEC）を優先しつつも、BU 間の公平性に配慮すること、③構造改革費用として計上できない積み残し案件は「計画的処理」案件として継続的に管理し、計画に織り込んで時間を掛けて処理するという考え方に基づいて、その時点における見通しとして構造改革費用として計上できると考えていた金額（544 億円）を、以下のとおり各 BU に割り振る枠を作成し、各 BU に構造改革費用として計上する案件の検討を依頼する方針を立てた。

その上で、D 氏は、2023 年 2 月 12 日、今回の構造改革の議論の起点となった AMEC の事業本部長である岸田氏に対し、構造改革費用の取りまとめを進めているが、許容枠 544 億円に対して各 BU から約 1,600 億円もの申請が来ており、ある程度 BU 間の公平性にも配慮しなければならないとして、AMEC は既存事業とトラクションモータ事業で 335 億円を総枠として優先順位を決めてほしいと依頼した。

D 氏は、同日、ニデック本社経理部長をはじめとするニデック本社経理部のメンバーに、「改めて全体を俯瞰してみて、23 年度 V 字回復を最優先にしつつ、BU 間の公平性にも一定の配慮をして以下の枠組みを作ってみましたので共有します」と説明するとともに、BU ごとの枠組案及び岸田氏に対し 335 億円を AMEC の総枠として検討するよう依頼済であることを共有した。その上で、ニデック本社経理部から各 BU に対して枠の割り振りが通知された。

（単位：億円）

SPMS	32
AMEC（既存・TRM）	335
ACIM	39
MOEN	28
G 会社	99
共通費	11
合計	544

⁷⁰ NOKJ における申請額は棚卸資産を中心に 10 億円程度あると考えている旨も伝えられていた。

(4) AMEC における検討

D 氏からの前記連絡を受けた AMEC では、2023 年 2 月 12 日、AMEC 第 2 車載事業部 CFO から岸田氏に対し、AMEC に割り振られた金額（335 億円）は申告した金額のわずか 38.5% であり、AMEC が抱える負の遺産を適切に処理することは大変厳しくなったと伝えた上で、「欧州案件は現地と PwC と協議を進めており、社内で上限設定されても、会計上認識せざるを得ない案件もあり、FY23 が大きなリスクになりかねません」と記載したメールを送付した。

さらに、AMEC 第 2 車載事業部 CFO は、2023 年 2 月 13 日、ニデック本社経理部長に対し、指示されたとおりに優先順位を確認しているものの、①PwC ドイツからの指摘事項もあり、社内上限で NG となっても会計上処理せざるを得ないリスクが大きいこと、②絶対に処理が必要な●●、▲▲、NAMA の 3 件だけで 113 億円もあることを伝えた上、「エントリー金額から単純割り当てはあまりにも乱暴ではないかと思います。そのために会長にも案件ごとにご確認頂くのではなかったのでしょうか?」「現状 335 億円はトラクションも含んでいるとのことで、... [中略] ...335 億円はエントリーの 38.5%で、335 億円を単純割すると、既存 238 億円、トラクション 107 億円[原文ママ]で岸田 FVP には昨日報告しています」「しかし、これでは上記のとおりどうしようもなく、監査エラーリスク甚大です」と記載したメールを送付した。

しかし、ニデック本社経理部長は、同日、AMEC 第 2 車載事業部 CFO に対し、本件は、2022 年度第 4 四半期全体で当初計画どおり 544 億円程度を構造改革費用として処理すべく動いており、また、そのうち 60%強を AMEC（既存事業・トラクションモータ事業）に割り当てているとおり、全体の中で AMEC を優先していることを理解してほしいと伝え、D 氏の指示にあるとおり、割り当てられた 335 億円の中でどの案件を処理すべきか優先順位付けをしてほしいと返信した。

AMEC 第 2 車載事業部 CFO は、同日午後、ニデック本社経理部長に対し、335 億円の上限に入れるべき案件の絞り込みを行い、そのリストを送付した。その際、AMEC 第 2 車載事業部 CFO は、ニデック本社経理部長に対し、「繰り返しになりますが、欧州は以前からの PwC ドイツからの指摘事項もあり、今回構造改革にあたり PwC と具体的協議を進めており、NIDEC 社内上限から除外となっても監査エラーリスクが大きいです」「NAMS, NCDA でも経営管理監査部指導事項、PwC 上海指摘リスクもあり、Q4 決算並びに FY23 での V 字回復と逆の損失がおきる可能性についてご理解頂きたく」とメールで連絡した。AMEC 第 2 車載事業部 CFO は、その後もニデック本社経理部長に対し、「過去からの負の遺産、会計リスクが甚大であり、増額をよろしく願いいたします。会長にもこの実態をご認識頂き、さらなるご英断を頂かないと FY23 での V 字回復に繋がりません」とメールした。しかし、ニデック本社経理部長は、岸田氏らも CC に入れた上で「増額は諦めていただくしかございません。全体の枠が決まっており AMEC を優先していますので、その中で検討頂くほかありま

せん」と回答した上で、岸田氏に対し、AMEC 既存事業と AMEC トラクションモータ事業の枠について、335 億円をどのように案分するのか決めてほしいと要請した。岸田氏は、2023 年 2 月 13 日、AMEC 第 2 車載事業部 CFO らに対し、335 億円が合計なのであれば、AMEC 既存事業：238 億円、AMEC トラクションモータ事業：107 億円と分けるしかないと伝え、この岸田氏の決定は、翌 2 月 14 日、AMEC 第 2 車載事業部 CFO を通じてニデック本社経理部長へ伝えられた。

その後、AMEC 第 2 車載事業部 CFO からニデック本社経理部に対し、AMEC 既存事業の 2022 年度第 4 四半期に構造改革費用として処理する案件と翌期以降に持ち越す案件の優先順位をつけたリストが提出された。

(5) ニデック本社経理部における AMEC 案の見直し

ニデック本社経理部では、2023 年 2 月 14 日、構造改革費用の処理方法について永守氏に報告し、概ねこの方法でよいというコメントを得た⁷¹。

しかし、ニデック本社経理部において AMEC 第 2 車載事業部 CFO が提出した上記の AMEC 既存事業のリストを確認したところ、リスクの優先順位ではなく全案件が AMEC 枠の構造改革費用内に収まるように比率をかけて算定されていることが判明したため、ニデック本社経理部においてリスクの優先順位・蓋然性を考慮してリストを再策定した。その上で、ニデック本社経理部長は、2023 年 2 月 18 日、岸田氏らに対し、「当初 AMEC 案」と「HO 経理⁷²確認案」で構成されるエクセル資料を送付した上、同年 2 月 20 日の会長説明は「HO 経理確認案」で進める予定であり、当初案に対する質問事項 3 点を付記したので回答してほしいとメールした。

この連絡を受けた AMEC 第 2 車載事業部 CFO は、2023 年 2 月 18 日、欧州にいる NMAG 経営企画部長（ニデックから出向）に対し、当該資料を送付した上、AMEC 第 2 車載事業部 CFO と NMAG 経営企画部長が打ち合わせた内容からニデック本社経理部判断の優先順位付けにて内容が大きく変更されていると記載して、質問事項に対する回答について問い合わせた。これに対し、NMAG 経営企画部長は、「すでに PwC の審議が開始している欧州案件に対し、私が現地経理責任者に優先順位なんて言えません、間違いなく内部通報されます」と回答した。

AMEC 第 2 車載事業部 CFO は、2023 年 2 月 19 日にも NMAG 経営企画部長にメールし、質問事項 3 点に対する回答を求めたが、NMAG 経営企画部長は、質問事項 3 点の案件はいずれも会計監査が始まっており、我々から提出した内容についてこれまでのロジックが間違ったため、再度出しますなどと説明することはできないとした上で、「今となって減損の

⁷¹ この報告の際、永守氏は、在庫については売却、不採算機種については原価改善によって解消していくべきであり、構造改革の対象とはしない旨のコメントをしている。

⁷² ニデック本社経理部を意味する。

枠にはめるため PwC に出した金額を減らすような話は監査上も内部監査上も極めてリスクの高い話であることをご認識ください」と記載したメールを返信した。

このような AMEC 第 2 車載事業部 CFO と NMAG 経営企画部長のやり取りを把握した岸田氏は、自ら NMAG 経営企画部長に対し、「あたかも自分のロジックだけが正論であるような振る舞いには全社でウンザリです。PWC 監査リスクだけ振りかざすのは●●[注:NGPM の元 CFO のこと]同等です。限度があつてその中に収めようとするのは会社に勤めるものとして当然の行動だと思います」というメールを送付した。そして、最終的には、ニデック本社経理部の案に従って、AMEC 既存事業の構造改革費用の対象となる案件及び金額が決定された。

(6) 週報による報告

D 氏は、2023 年 2 月 19 日、永守氏、小部氏、岸田氏、E 氏、C 氏らを宛先に含む週報において、想定を大きく上回る規模の申請が積み上がり、今回の構造改革費用の枠組み・規模感では消化し切れない案件も多いこと、構造改革費用の規模は通常利益の多寡により増減するため、一旦、全体で 550 億円規模を前提に各 BU の枠を設定した上で、①2024 年 3 月期の V 字回復への貢献度の高い案件を最優先すること、②懸案となっている案件は確実に処理すること、③構造改革費用として計上できない積み残し案件は「計画的処理」案件として継続的に管理し、計画に織り込んで時間を掛けて処理すること、という考え方に基づいて、各 BU との調整を繰り返したことを報告した。

(7) 永守氏による構造改革方針の承認（2023 年 2 月 20 日）

D 氏は、2023 年 2 月 20 日、永守氏に対し、構造改革方針について報告し、承認を得た。

この報告においては、2023 年 3 月期の通期営業利益は 1,100 億円を維持し、第 4 四半期の通常利益を 450 億円とすることを前提に、第 4 四半期の構造改革費用は、以下のとおり合計 566.3 億円とされていた。また、各 BU から負の遺産として報告された案件について、構造改革費用と計画的処理に分けて一覧として添付されていた。

(単位：億円)

SPMS	30.6
AMEC (既存)	232
AMEC (TRM)	103.9
ACIM	44.4
MOEN	24.4
G 会社	120.1

共通費	10.9
合計	566.3

かかる報告を受けた永守氏は、構造改革の方針を承認するとともに、①2024 年 3 月期の事業計画については構造改革のリターンを含めずに営業利益が 15%となるコスト構造を早急に固めること、②計画的処理は 2 年で進めること、③その上で 2024 年 3 月期は営業利益 3,000 億円を達成すること、という意向を示した。

3 BU の反応及びそれを踏まえた見直し

(1) 各 BU への通知

ニデック本社経理部長は、D 氏から永守氏の了解を得たので各 BU へ通知するようにという指示を受け、2023 年 2 月 21 日、各 BU に対し、以下のとおり通知した。

まず、各 BU から提出された構造改革費用を構造改革案件と計画的処理案件に分けて、永守氏に説明し構造改革方針の承認を受けたと説明した上で、「今回の構造改革予算は、営業利益の要請値 450 億円に対し設定した枠であるため、各 BU 単位で要請値を下回れば、原則、各 BU 単位の構造改革予算も連動します。その点にご留意頂きながら、今後の進め方の通り実行していただくようお願いします」と伝えた。

その上で、以下のとおり、今後の進め方について通達した。

【今後の進め方】

添付資料をご確認願います。

(1) 構造改革案件：

要請値 450 億円を前提とした構造改革予算の案件リストです。

今後は週に 1 回 NCJ と進捗確認 MTG を実施します。

- ① 構造改革枠は変動するので、業績が要請値を下回った場合に計画的処理案件に振り替えるアイテムを明確にして下さい。
- ② 会計処理可能なエビデンスを準備頂き必要に応じて監査人と協議して下さい。特にリストラ関連は要件が厳しいので、当期内で確実に引当金が計上できるように進めて下さい。

(2) 計画的処理案件：

提出いただいたアイテムの内、構造改革対象にならなかった案件をまとめているシートです。「計画的処理」とした案件については、永守会長より FY23・FY24 の 2 年間で計画的に処理するようご指示を頂いています。

- ① 案件ごとの処理計画を作成して下さい。
- ② 毎月実績を報告していただきます。

<提出期限>

2月28日（火）

(2) BUの反応

ニデック本社経理部から前記連絡を受けた各BUは、通常利益が要請値（目標値）を下回った場合にはその差額分だけ構造改革費用が減額されるという経理部案に対し、それぞれ納得できないとして次のように返信した。

グループ会社事業本部長のC氏は、そもそもの構造改革の枠の配分について、利益の出ないBU（※AMECを指すと思われる。）に手厚く割り当てながら、業績が要請値を下回った場合にはその額が枠として減らされるというのは道理に合わないので、せめて要請値に対する達成率での調整を検討してほしいと主張した。

MOEN副本部長は、今回の構造改革方針において基準とされている要請値は、MOEN以外の全事業が当初金額より減額されている中、MOENは上乘せとなっており、不公平であると主張し、仮にアグレッシブな事業計画を作成して要請値を高くするのであれば、全事業を公平にストレッチしてほしいという幹部のコメントを伝えた。

ACIM副本部長は、ACIMは要請値110億円に対して最大でも67億円の見通しであり、構造改革枠の減額が見込まれる中で現地経営陣は落胆し、構造改革に向けた作業を止めていると主張した。

(3) D氏の腹案

各BUの反応を見たD氏は、ニデック本社経理部長に対し、今回の経理部の通知はACIM及びMOENに対し仮決めした予算枠を根こそぎ奪ってしまうような基準となっており、それを見た相手方がどう受け止めるかは想定範囲内であって、それに対して当方の真意を定量的に伝える必要があるとして、ACIM及びMOENの不満を解消するためのD氏の腹案を伝えた。

具体的には、①2022年度第4四半期の通常利益の増加（400億円→450億円）で50億円、②CFOポケットで30億円、③為替で20億円の合計100億円の財源を捻出し、仮にそれらがダメなら、2022年度損益を1,100億円から1,000億円に減少することで100億円を捻出する（ただし、2022年度損益を1,000億円に減少するという策は「最後の最後の砦」である。）、そして、その100億円をSPMS：+5億円、AMEC既存事業：+10億円、AMECトラクショ

ンモータ事業：+10 億円、ACIM：+35 億円、MOEN：+15 億円、G 会社：+25 億円という形で、ACIM と MOEN に手厚く配分する、というものである。

そして、D 氏は、ACIM 副本部長、MOEN 副本部長に前記腹案を内々に伝えた。

4 2023 年 3 月期の業績悪化及びそれを踏まえた構造改革方針の見直し

(1) 2023 年 3 月期の業績悪化

前述したとおり、2023 年 2 月 20 日に D 氏が永守氏に構造改革方針を説明して承認を受けた際には、2022 年度第 4 四半期における通常利益は 450 億円という前提で説明していた。

しかし、実際には 2022 年度第 4 四半期の業績は D 氏の期待どおりの数値に推移していなかった。具体的には、E 氏は、2023 年 2 月 25 日、永守氏に対し、2022 年度第 4 四半期の通常利益が要請値である 450 億円に届かず、260 億円が現時点で見込める数値であると報告している。2023 年 3 月 7 日、D 氏は、永守氏との電話で 2023 年 3 月期の営業利益の着地を 1,100 億円から 1,000 億円に下げて構造改革の財源とすることの了承を得た。その後も、SPMS の見込みの悪化（▲32～34 億円）や国内グループ会社の見込みの悪化（▲13 億円）の可能性が判明し、E 氏は、同年 3 月 28 日、小部氏及び D 氏らに対し、このように 2022 年度第 4 四半期の総連結営業利益が「▲45 億円」ということになると、D 氏が構造改革費用を最大化するために 2023 年 3 月期の営業利益の着地を 1,000 億円とする（当初想定 1,100 億円より下げる）として考えていた際の構造改革費用をそのままとすると、営業利益が 955 億円になってしまうとメールで報告した。

(2) 永守氏への報告（2023 年 3 月 30 日）

D 氏は、2023 年 3 月 30 日、永守氏に対し、2023 年 3 月期の決算方針及び構造改革費用について報告した。

この報告では、2023 年 3 月期の通期営業利益は約 1,000 億円、2022 年度第 4 四半期の通常利益を 263 億円とすることを前提に、FY22 構造改革の費用は、以下のとおり合計 441 億円とされていた。

		Q3 決算時の整理					(単位：億円)	
		Q1 実績	Q2 実績	Q3 見込	Q4 見込	通期 見込	3/30 時点	
							Q4 見込	通期 見込
売上		5,404	5,904	5,690	5,003	22,000	5,270	22,268
営業 利益	通常	480	535	408	400	1,823	263	1,686
	構造改革	▲33	▲18	▲128	▲544	▲723	▲441	▲620
合計		447	517	280	▲140	1,100	▲178	1,066

そして、構造改革費用 441 億円の内訳は、以下のとおりとされていた。当該報告で用いられた資料には、同日時点で各 BU から構造改革費用の対象として申請された案件のうち、構造改革費用として処理するもののみが、一覧で添付されていた。

(単位：億円)		
	2 月 20 日報告	3 月 30 日報告
SPMS	30.6	16.5
AMEC (既存)	232.0	206.0
AMEC (TRM)	103.9	57.6
ACIM	44.4	44.4
MOEN	24.4	18.7
G 会社	120.1	90.0
共通費	10.9	7.6
合計	566.3	440.8

(3) AMEC・ACIM における構造改革費用の調整

以上のとおり、2023 年 3 月 30 日の時点で AMEC 既存事業に割り振られた構造改革費用は 206 億円であったが、その後、AMEC 第 2 車載事業部 CFO は D 氏らと協議を重ね、同年 4 月 6 日の時点では構造改革費用を 215.8 億円へ増額することについて D 氏の承認を得た。

また、2023 年 4 月 13 日には、EU 品質保証引当金等の処理が必要であるとして、AMEC 既存事業の構造改革費用を 223.6 億円とすることについて、D 氏の承認を得た。

さらに、2023 年 3 月 30 日の時点で 44.4 億円が割り振られていた ACIM から、17.7 億円の構造改革費用の増額要請がなされ、当該要請を受けた D 氏がそのうち 9.5 億円の増額について小部氏に承認を得るなど構造改革費用の調整が行われた。

(4) 2023 年 3 月期決算値及び構造改革費用の確定

D 氏は、2023 年 4 月 18 日、永守氏及び小部氏に対し、2023 年 3 月期の決算値及び構造改革費用について報告した。

この報告では、2023 年 3 月期の通期営業利益は 1,001 億円、FY22 構造改革の費用は合計 566 億円とされていた。

Q3 決算時の整理							(単位：億円)	
		Q1 実績	Q2 実績	Q3 見込	Q4 見込	通期 見込	決算値	
							Q4	通期
売上		5,404	5,904	5,690	5,003	22,000	5,430	22,428
営業 利益	通常	480	535	408	400	1,823	323	1,746
	構造改革	▲33	▲18	▲128	▲544	▲723	▲566	▲745
合計		447	517	280	▲140	1,100	▲243	1,001

そして、構造改革費用 566 億円の内訳は、以下のとおりとされていた。当該報告で用いられた資料には、同日時点で各 BU から構造改革費用の対象として申請された案件のうち、構造改革費用として処理するものが、一覧で添付されていた。

(単位：億円)			
	2 月 20 日報告	3 月 30 日報告	4 月 18 日報告
SPMS	30.6	16.5	24.3
AMEC (既存)	232.0	206.0	260.9
AMEC (TRM)	103.9	57.6	91.9
ACIM	44.4	44.4	73.9
MOEN	24.4	18.7	18.4
G 会社	120.1	90.0	91.9
共通費	10.9	7.6	4.6
合計	566.3	440.8	565.8

その後も、2023 年 3 月期の通期営業利益 1,000 億円を維持できる範囲で、2023 年度第 1 四半期の営業利益目標 660 億円に向け、構造改革費用のリターン⁷³や会計リスクの高い案件から精査された結果、構造改革費用は、2022 年度第 4 四半期で 579 億円、通期で 757 億円とされることで着地し、計画的処理となった案件については、各 BU で 2024 年 3 月期及び 2025 年 3 月期で計画的に処理することとされた。

(5) 決算発表

ニデックは、2023 年 4 月 24 日、決算発表を行った。そこでは、「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 億円を計上致しました。」と説明されている。

なお、FY22 構造改革の費用処理が決定した案件については、決算発表後にその集計データが会計監査人に提出されている。計画的処理と決定された案件については報告されていない。

5 FY22 構造改革で処理されなかった案件の状況

前記のとおり、FY22 構造改革は、各 BU の業績等に応じた構造改革費用の枠が設定されたため、負の遺産を構造改革費用として処理する金額には上限があった。このため、各 BU では、計画的処理とされたものの 2023 年 3 月期又はそれ以前に費用処理が必要であったものもあり、少なくとも以下の(1)から(7)は、それに該当する。

(1) NPCJ

NPCJ における X・Y 案件については、前記のとおり、2017 年 3 月期時点で既に減損損失を計上すべきものであったが、それ以降も負の遺産として計上されていた。

2023 年 1 月 24 日、ニデック本社グローバル業績管理部及びニデック本社経理部から各 BU に構造改革費用の申請をするよう通知がなされた際に、NPCJ は、X・Y 案件について構造改革費用として 33 億円を処理するよう申請をしている（ニデック本社経理部は、同年 2

⁷³ 調査報告書 1・178 頁に記載のとおり、「リターン」とは、当該「負の遺産」の処理によって翌期以降の営業利益がどの程度向上するか（すなわち、FY22 構造改革についていえば、2024 年 3 月期の V 字回復にどの程度資するか）を示す金額であり、例えば固定資産に係る減損損失を計上することで、翌期以降の減価償却費が減少又は発生しなくなり、その分だけ利益の改善に寄与すること等を指す。リターンが大きいものを優先的に計上することは、いわば翌期のために利益を「貯金」しておくことを意味し、会計基準に照らして適時に会計処理を行うという発想とは異質なものであったことがうかがわれる。

月 20 日時点において、このうち 23 億円分を「構造改革」費用として、10 億円分を「計画的処理」と振り分けている。。

NPCJ は、ニデック本社から構造改革費用の枠を割り当てられたため、枠の範囲内で費用処理する案件を精査することを余儀なくされたものの、現実的に枠に収めることは困難であった。そこで、NPCJ は、2023 年 3 月 16 日、構造改革処理案件を検討した結果として、X・Y 案件について、約 24.6 億円の処理を求める旨をグループ会社事業管理部長に連絡した。しかし、同部長からは、NPCJ に割り当てを想定している構造改革予算は 12.9 億円であり、X・Y 案件を全額処理すると予算を大幅に超過し、NPCJ の通常利益に影響することになるため、方針については相談させてもらいたいとの回答がなされた。

その結果、X・Y 案件に係る負の遺産は FY22 構造改革において処理されることはなく、計画的処理案件の一つとして管理されることになった。もっとも、その後、X・Y 案件の費用を計画どおりに処理することはできず、減価償却処理を継続し、2025 年 5 月 9 日付の負の遺産リストに「FY22 構造改革の積み残し」として 11.2 億円（FY24 処理額 1.8 億円、FY25 繰越 9.4 億円）が計上されている。

なお、NPCJ の 2023 年 3 月期の営業利益は、計画値が 65 億円に対して実績値が 61.8 億円と、3.2 億円のマイナスとなっている状況にもかかわらず、2024 年 3 月期の計画値は 110 億円と 2 倍近い金額に設定された。このように、計画的処理を除いても計画値に達することも容易ではない状況であった（2024 年 3 月期の実績値は 63.7 億円であった。）。

これら以外にも、NPCJ において、取引先 C とのビジネスにおいて調達した設備（建設仮勘定）及び在庫（棚卸資産）が存在した。取引先 C とのビジネスは中止となり、NPCJ は、その旨の通告を 2016 年 6 月に受けたため、遊休状態となっていたものである。そのため、NPCJ は、「●●[注:取引先 C のこと]ビジネスが中止になった時点の残存設備・在庫⁷⁴」という項目として、建設仮勘定及び棚卸資産の計 2.2 億円を FY22 構造改革の費用として申請していた。しかし、かかる項目は最終的に「計画的処理」に振り分けられることとなり、それ以降も適切に処理されることはなかった。

なお、2026 年 9 月 30 日時点におけるニデックによる決算訂正では、一部転用分を除いた 1.8 億円が 2023 年 3 月期に減損処理された。

(2) NIST

NIST が所有する社宅（以下「**本件社宅**」という。）は、2020 年 11 月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。

そこで、NIST は、2022 年 2 月に、グループ会社事業管理部を通じて、永守氏から、土地の売却を進めることについて了承を得たものの、永守氏からは本件社宅について「損を出さ

⁷⁴ 関連企業 2 社と某国で係争中との注記がされていた。

ぬ価格以上で売る努力をする」との指示がなされたため、NIST は本件社宅の売却交渉を重ねることとなった。

しかしながら、売却候補先から提示された金額は、本件社宅（土地建物）の簿価である 5.2 億円を大きく下回るものであり、売却交渉は困難を極めていた。実際、2023 年 3 月頃に取得した不動産鑑定書によると、本件社宅の不動産鑑定額は約 1 億円⁷⁵であった。このように評価額（回収可能価額）が帳簿価額を下回る場合には、その差額を減損損失に計上する必要がある。本件社宅に係る土地建物の帳簿価額は 5.2 億円であることから、当該簿価から不動産鑑定額を差し引いた 4.2 億円の減損損失を計上する必要があった。

そのため、NIST は、本件社宅について FY22 構造改革の費用として 4.2 億円を処理するよう申請した（ニデック本社経理部は、2023 年 2 月 20 日時点において、この申請を「構造改革」費用として振り分けていた。）。しかし、同年 3 月 30 日の永守氏への報告時において NIST を含めた国内グループ会社分の構造改革費用の枠が 120 億円から 90 億円に減少しており、かかる事情が影響して、本件社宅 4.2 億円は構造改革の対象外とされ、NIST が 2024 年 3 月期以降に計画的に処理することとされた。

しかしながら、NIST の 2023 年 3 月期の営業利益は、計画値が 200 億円に対して実績値が 190 億円と、10 億円のマイナスとなっていた状況にもかかわらず、2024 年 3 月期の営業利益の計画値は 350 億円と、前年比 1.75 倍の金額に設定されることとなった。このように、計画的処理を除いても計画値に達することも容易ではない状況であり（実績値は 164.4 億円）、本件社宅の損失を計画どおりに処理することはできなかった。その後、2024 年度に本件社宅を地方自治体に売却することが決定し、本来減損処理すべき時点から遅れた 2024 年度第 4 四半期に、ようやく 4.1 億円の減損損失が計上されるに至った。

また、NIST では、1 年以上滞留しているにもかかわらず取得原価のまま計上され続けていた棚卸資産があり、FY22 構造改革において、「在庫（1 年滞留見込み）」として 13.2 億円を申請した。ニデック本社経理部は、2023 年 2 月 20 日時点において、このうち 1 億円分を「構造改革」費用として、12.2 億円分を「計画的処理」と振り分けていたが、本件社宅と同様に、最終的には全て計画的処理とされ、2023 年 3 月期に評価損は計上されなかった。

なお、2026 年 9 月 30 日時点におけるニデックによる決算訂正では、2023 年 3 月期に 5.9 億円が費用処理された。

(3) NOKJ

2022 年 2 月 1 日、ニデックは、工作機械を製造・販売する OKK 株式会社の株式 55 億円を第三者割当増資により取得し、2023 年 3 月 1 日には、株式交換により同社を完全子会社として、社名を NOKJ に変更した。第三者割当増資の引受にあたっては会計デューデリジェンスが実施されたが、その中で「原材料及び半製品の廃棄引当てルールが不完全で、適切

⁷⁵ 売却コストを控除した金額

に評価損が計上されていない可能性がある」との指摘がなされていた。実際、NOKJ では、最終入出庫日から 3.5 年～4.5 年目の 1 年間に四半期で 25%ずつ又は 10～20 年目の 10 年間の各四半期で 2.5%ずつ廃棄引当金を計上するなど、評価損の認識を極めて緩やかに運用していた。

この点、IAS2「棚卸資産」では、原価と正味実現可能価額とのいずれか低い額で測定しなければならず（IAS2.9）、また、棚卸資産が損傷し、全部若しくは一部が陳腐化し、又は販売価格が下落した場合には、原価が回収可能でなくなることがあるため、評価損が必要となるとしている（IAS2.28）。これを踏まえたニデックグループの棚卸資産会計（NIAP2030）において、滞留在庫（量産終了から 1 年以上経過しているもの）は、原則として 100%評価損、陳腐化在庫（型式等が新製品の登場で古くなった在庫や対応する製造活動の停止及び縮小で余剰となった貯蔵品（部品）等）は、それぞれの回収可能価額（多くの場合はゼロ評価）まで評価損を計上すべきとされている。それにもかかわらず、NOKJ は、NOKJ の製造子会社である NOTK 及び NOKJ の米国の販売子会社である NOKA とともに、滞留在庫（NOKJ が製造する工作機械の性質上、NIAP にはあてはまらない部分があるため例外申請して承認されていたものも含む。）や陳腐化在庫（以下、本項において、併せて「**本件不良在庫**」という。）の評価損を回避していた。

そのため、NOKJ は、FY22 構造改革に際して、本件不良在庫について「在庫」10.2 億円分（内訳は「評価減ルール変更」の 9.3 億円、「1 年超滞留」の 0.9 億円）を申請した。しかし、前記のとおり、各 BU の業績に応じた構造改革費用の枠が設定されていた影響により、本件不良在庫は、全て「計画的処理」に分類され、2023 年 3 月期において棚卸資産の評価損は計上されなかった。

なお、2026 年 9 月 30 日時点におけるニデックによる決算訂正では、本件不良在庫合計 10.2 億円が 2023 年 3 月期に費用処理された。

(4) AMEC 既存事業部

AMEC 既存事業部においても、FY22 構造改革に申請した案件のうち、計画的処理とされたものとして、「1 年超の滞留及び生産終了（EOL）を迎えた在庫」23 億円分が存在する。

なお、2026 年 9 月 30 日時点におけるニデックによる決算訂正では、このうち 13.2 億円分については、2023 年 3 月期までに評価損を計上すべきとされた。

(5) AMEC トラクション事業部

AMEC トラクション事業部においては、中国拠点にて発生した Gen1 E-Axle 及び Gen1 向けインバータの在庫残及び発注残（棚卸資産）が 51.1 億円存在していた。これらについては、本来評価損を計上すべきであったことから、AMEC トラクション事業部から FY22 構

造改革に申請されたものの、計画的処理に振り分けられることとなった。これらの棚卸資産のうち、一部については評価損が計上されることとなったが、それ以外の部分については費用処理されなかった。なお、2026年9月30日時点におけるニデックによる決算訂正では、31.4億円分について、2023年3月期の評価損とした。

また、NPSZ等で生じた Gen1 E-Axle 向けの未使用の生産設備が15.5億円存在しており、これについても、FY22 構造改革に申請されたものの、計画的処理に振り分けられることとなった。なお、2026年9月30日時点におけるニデックによる決算訂正では、15.5億円全額について、2023年3月期の評価損とした。

さらに、FY22 構造改革に申請された「●●[注:取引先のこと（以下「取引先 D」という。）] ▲▲[注:取引先 D との案件のこと]不採算部分 減損」という有形固定資産41.4億円は、取引先 D との案件にて仕様変更に対応するために追加投資をしたものの、利益率が悪化したものであり、これも、計画的処理に振り分けられることとなった。なお、2026年9月30日時点におけるニデックによる決算訂正では、41.1億円を2023年3月期の減損損失とした。

(6) ACIM

ACIM からも、仕様変更や販売台数の低下等により、遊休又は低稼働となっている固定資産38.8億円がFY22 構造改革に申請されたが、同様に計画的処理とされていた。なお、2026年9月30日時点におけるニデックによる決算訂正の状況では、当該固定資産のうち32.4億円分については、2023年3月期の減損損失とされた。

(7) NPSC

NPSC は、在庫（1年超滞留）15.5億円（内訳は、NPSV 6.6億円、NPSZ 5.7億円、その他3.2億円）をFY22 構造改革に申請していた。このうち、NPSV の在庫6.6億円については、①製造過程において発生した仕損品（QA 仕損品）と、②販売後に生じた不具合やクレーム等から保有在庫に対して品質検査が必要になった製品（通常保留品）であり、また、NPSZ の在庫5.7億円及びその他の在庫3.2億円については、製造工程において発生した仕損品であり品質検査中のため評価損計上の対象外となる在庫（QA 保留品）や長期滞留品であったが、これらについても計画的処理とされた。なお、2026年9月30日時点におけるニデックによる決算訂正では、2023年3月期の時点で12.1億円の評価損を計上した。

(8) 小括

FY22 構造改革において計画的処理案件に区分されて2023年3月期には費用処理されなかったもののうち、当委員会で調査できた範囲において2023年3月期以前に処理すべきで

あったと認められる案件について、FY22 構造改革時に申請された金額と 2023 年 3 月期以前に処理すべき金額を集約すると、以下の表のとおりである。このように、少なくとも 200 億円が、本来であれば 2023 年 3 月期以前に費用処理すべきであったものと考えられる。

しかし、ニデックでは、1,000 億円の営業利益を目標として FY22 構造改革で処理できる費用の上限枠を設定したため、これらの案件は FY22 構造改革において費用計上されなかったと考えられる。

(単位：億円)

会社・事業部	FY22 構造改革時の申請		2023 年 3 月期以前 に処理すべき金額
	項目	申請額	
(1)NPCJ	遊休資産 (X・Y 案件)	33.0	33.0
	1 年超滞留在庫・設備 (取引先 C とのビジネス)	2.2	1.8
(2)NIST	有形固定資産 (本件社宅)	4.2	4.2
	在庫	13.2	5.9
(3)NOKJ	在庫	10.2	10.2
(4)AMEC 既存事業部	在庫	23.0	13.2
(5)AMEC トラク ション事業部	滞留在庫	51.1	31.4
	遊休設備	15.5	15.5
	有形固定資産 (取引先 D との案件)	41.4	41.1
(6)ACIM	固定資産	38.8	32.4
(7)NPSC	在庫	15.5	12.1
合計			200.8

6 FY22 構造改革以降の業績管理及び計画的処理の状況

(1) 2024 年 3 月期の事業計画の策定

前述のとおり、永守氏は、2023 年 3 月期の決算にあたり、営業利益を大幅に下方修正して FY22 構造改革の費用を計上することを認めたが、その代わり、投資家に対して 2023 年 3 月期決算を底として翌期に業績の V 字回復を見せることに強いこだわりがあり、2024 年

3 月期の事業計画の策定にあたっては、業績の V 字回復が重要命題として掲げられ、高い目標設定及びその達成が強く求められた⁷⁶。

2023 年 2 月 18 日、永守氏から、小部氏、D 氏及び E 氏に対し、「来期の事業計画案（追加再送）」との件名で以下のメールが送付された。

売上 2 兆 50000 億円[原文ママ]⁷⁷（上期 1 兆 2,000 億円、下期 1 兆 3,000 億円）
営業利益 3,000 億円（上期 1,400 億円、下期 1,600 億円）
最も大事なものは Q1 であり、営業利益 660 億円を必達させないといけない。

しかし、各 BU から提出された事業計画は永守氏の上記要求には遠く及ばない状況であった。そのため、小部氏は、2023 年 2 月 22 日、各 BU の事業本部長及び CFO に対し、永守氏の前記指示どおりの数値を実現するため、2023 年度第 1 四半期の営業利益 660 億円はマストであるとして、利益率 15%、固定費削減の徹底、2023 年 3 月から 6 月にかけて毎月増収増益すること等の条件を満たす事業計画の策定を改めて指示した。E 氏も、事業計画を永守氏の指示どおりの目標値に限りなく近い数字へ見直すよう各 BU に対して求め、さらに、同年 3 月には、永守氏から各 BU 幹部らに対して直々に利益計画の積み上げが指示された。

これらの指示に基づき、各 BU において 2024 年 3 月期の事業計画値の積み上げが行われた結果、2023 年 3 月 15 日、永守氏により、2023 年度第 1 四半期の営業利益を 660 億円、同年度通期の営業利益を 3,230 億円とする事業計画が目標値として承認された。なお、四半期で営業利益 660 億円、通期 3,230 億円という数値は、ニデックにおける従前の実績を大きく上回るものであり、上記の事業計画は、FY22 構造改革に際して提示された方針のとおり、V 字回復を実現することが強く求められた結果、極めて高い水準に設定されたものであったことがわかる。

(2) 2024 年 3 月期の業績管理及び計画的処理

2024 年 3 月期に入った後も、永守氏からは V 字回復に向けて業績の進捗管理を徹底すべきことが繰り返し指示され、業績管理を担う E 氏及び C 氏は、各 BU 及び国内グループ会社に対して、目標は絶対に達成しなければならないとして利益の積み上げを繰り返し求めた。

しかし、2023 年度第 1 四半期の目標として掲げられた営業利益 660 億円は未達となり、さらに、第 2 四半期の 800 億円、第 3 四半期の 830 億円という目標値も達成されなかった。

⁷⁶ 例えば、2023 年 2 月 17 日には、永守氏から各 BU の事業本部長らに対し、「この Q4 から助走して、最重要な来期 Q1 に向かって V 字回復をやらないと上記に述べた V 字回復事業計画は達成できないことすら分かっていない経営幹部ばかりなのか？」といったメールが送付されている。

⁷⁷ 「2 兆 5,000 億円」を指すものと思われる。

永守氏は、これらの業績未達を受けて、ニデックの役員、各 BU 及び国内グループ会社の幹部らに対し、厳しい叱責のメールを出している⁷⁸。

D 氏、ニデック本社経理部及び経営管理監査部は、2023 年 3 月に立ち上がった構造改革費用再発防止プロジェクトでの議論を踏まえ、FY22 構造改革で計画的処理に回された案件の処理状況を確認すべく、計画的処理をすべき項目及びその処理計画を各 BU から提出させ、各 BU が抱える負の遺産を明確にするとともに、ヒアリング等を通じて実際の処理状況を確認する等、負の遺産の処理を確実に進める取組を行っていた。なお、構造改革費用再発防止プロジェクトの活動内容は、2023 年 6 月に永守氏に報告され⁷⁹、また、同月以降、同プロジェクトにおける議論については、計画的処理事項の処理計画に関することを含め、小部氏、村上氏、落合氏、C 氏、D 氏及び E 氏らに対し、経営管理監査部の週報として度々共有されている⁸⁰。同年 10 月 7 日に開催された監査等委員会では FY22 構造改革が議題とされ、質疑応答が行われたが⁸¹、その後も、経営管理監査部の週報により、小部氏、村上氏、落合氏、C 氏、D 氏及び E 氏らに対し、計画的処理のモニタリング状況等が複数回にわたり報告された。

前記のとおり厳しく業績達成を求められている各 BU は、計画的処理を実行すると業績を達成できなくなることから、計画的処理は予定どおりには進まなかった。D 氏及びニデック本社経理部は、各四半期において最低でも均等額以上は処理すること等の方針を自ら示すなど対応を強化したが、計画的処理が進まない状況は続いた。

ニデックにおいては、長年にわたりセルフファンディングの考え方が浸透しており、また、株価を強く意識した経営が行われていたことから、社内でやり取りする業績見込みの上では構造改革費用を区別したとしても、構造改革費用を含む損益が業績として認識されるのが実態であり⁸²、業績が苦しい BU や子会社では計画的処理が見送られていた。例えば、前

⁷⁸ 例えば、永守氏は、2024 年 1 月 2 日という正月休暇中にもかかわらず、各 BU 及び国内グループ会社の幹部らに対し、「事業計画未達が当たり前前の経営を続けて、それも毎年業績悪化が続くことがそんなに楽しくやりがいい仕事なのか？。達成感や満足感があるのか？。50 年間死にもの狂いで働いてきた結果がこのような集団になってしまって愉快か？。創業者からの厳命 2024 年の 1 月 5 日までにアイテム出しを完了できないやらない人物は翌日の 6 日夜までに全員去っていけ！」などと叱責するメールを送信している。

⁷⁹ 永守氏からは、「BU 責任者や本社管理部門の責任者全員の合意で処理額を決めて実行し、計画通り処理できているかどうかチェックすること。」等の指示が出されている。

⁸⁰ 週報では、構造改革費用再発防止プロジェクトにおいて、計画的処理の状況を含めてモニタリングを行っていくことや、同プロジェクトの会議において、不良資産の増加防止のためには各 BU の業績計画にリスク資産の費用処理計画を上乗せする必要があること、もともと厳しい業績計画に計画的処理を織り込むのは至難の業だが心してやらなければならないこと等の発言がなされたことについて報告されている。

⁸¹ D 氏から、内訳としては生産設備の減損が大きいこと、今後の投資判断では受注見通し等をチェックする仕組みを設けること等が説明された。

⁸² 2025 年 3 月に、C 氏は、自身が事業本部長を務める SPMS の事業企画部長に対し、『構造改革前営業利益』『構造改革後営業利益』と計画を 2 つに分けて管理すると、非常に混乱するため『構造改革後営業利益』一本で、管理すること」を E 氏に対して念押しするよう指示しており、SPMS 本部長であるとともに国内グループ会社の業績管理を担う C 氏自身が、構造改革費用を区別して管理するという考えを持っていなかったことが見て取れる。

述した NIST では、2023 年 3 月期の構造改革において合計約 51 億円が計画的処理案件とされたものの、その後新たに生じた負の遺産もあり、処理が先送りにされていた⁸³。また、ACIM においても、目標達成に苦しむ中、計上予定であった構造改革費用を先送りする対応が繰り返されていた。2023 年 12 月の副社長会では、2023 年度第 2 四半期の計画的処理の実績を C 氏及び岸田氏を含む 5 名の副社長らから報告させたところ、業績のための負の遺産の処理の先送りや、処理すべき案件の把握が不正確な状況がみられた。

このように、2024 年 3 月期においても、業績のために負の遺産の処理が先送りされる実態は依然として存在し、V 字回復の要請の下で高い利益目標が掲げられたこともあいまって、計画的処理を予定どおり進めることができないままだった。

7 2024 年 3 月期の AMEC トラクションモータ事業の減損処理等

(1) 2024 年 3 月期における AMEC トラクションモータ事業の状況

FY22 構造改革における構造改革費用の計上にもかかわらず、AMEC トラクション事業部傘下の子会社が債務超過に陥り、当該子会社の単体及び連結において減損損失を計上せざるを得なくなるリスクが高くなったことから、2023 年 11 月頃、AMEC の再建推進担当らによって減損回避に向けた検討が行われた。このような動きの背景には、AMEC トラクションモータ事業で減損を出すと、永守氏の投資判断が誤っていたことを投資家に印象付けることになってしまうため、かかる事態は避けなければならないとの認識が共有されていたことに加え、会計監査人が AMEC トラクションモータ事業における固定資産の減損を重要なトピックとして注目していたという事情がある。

すなわち、2023 年 11 月 29 日に、会計監査人による 2023 年度上期の監査講評会が予定され、小部氏、岸田氏、D 氏及び C 氏らが出席することとなったが、会計監査人から事前に送付された監査講評会の資料には、2022 年度末の減損テスト時の売上計画から乖離が生じていることから、長期性資産に減損の兆候があるとして減損テストを実施したことが記載され、2023 年度第 3 四半期にも減損テストを実施することとされた。このような状況から、D 氏は、監査講評会に先立ち、小部氏及び岸田氏らが入っているメールにて、減損への対応は経営上の最重要課題であると述べていた。そして、監査講評会では、会計監査人より、AMEC トラクションモータ事業における長期性資産の減損の兆候の把握及び減損テストを KAM として決定する可能性があることが報告された。

これを受けて、D 氏らは、減損を回避する方法を検討したものの、減損損失の計上は免れない可能性が高いとの認識に至った。

⁸³ NIST においては、2025 年 3 月期に入っても、業績目標達成のために負の遺産処理が先送りにされており、このような状況は国内グループ会社の業績管理を行う C 氏のほか、D 氏及び E 氏らにも共有されていた。

(2) 構造改革費用の額に関する検討

D氏は、2023年12月15日頃、岸田氏及びAMECの再建推進担当とともに、永守氏に対して現状を報告するとともに、最低限の減損損失の計上をするか又はAMECトラクション事業部に対する期待値が低いうちに全てのリスク資産を処理しておくか等、投資家に与える印象を踏まえたリスク資産の処理方針について相談した。その結果、過去最高の営業利益である1,704億円[原文ママ]を上回る営業利益で決算できる範囲でAMECトラクションモータ事業で減損損失を計上する（すなわち、通常事業で2,200億円を実現した上で、減損損失を約450億円計上することで、営業利益を1,704億円超とする）方針で進めることとなった⁸⁴。

しかし、その後、BSG事業⁸⁵のポーランド拠点であるNMAPに対してPwCポーランドが減損テストを行うこととなり、AMECトラクションモータ事業のみならずBSG事業でも減損せざるを得なくなるリスクが高まった。さらに、AMECトラクションモータ事業の事業経理部にて、より詳細に一過性リスクを洗い出したところ、BSG事業における減損リスクと合わせて722億円⁸⁶となった。これは、AMECトラクションモータ事業及びBSG事業に係る設備の減損及び在庫の評価減の見込み額である483億円に、発注済の材料に関する損失処理等を加えた金額であった。

2024年1月18日、AMECの再建推進担当が前記状況を永守氏に報告したが、永守氏は発注済の材料に関する損失処理を許容しなかったため、前記483億円を丸めた450億円に限り構造改革費用として公表することとなり、同年1月24日、ニデックは、2024年3月期の営業利益について400億円の下方修正を行い、450億円の構造改革費用を計上することを公表した。

これを踏まえ、AMECの再建推進担当及び岸田氏をはじめとするAMECの幹部らは、引き続き、減損損失その他のリスク資産を最小化するための検討を行ったが、BSG事業について検討されていた減損回避策も採り得ないとの判断に至り⁸⁷、BSG事業で約140億円の減損損失を計上することが避けられない見込みとなったため、公表した予算枠を前提とすると、AMECトラクション事業部で計上できる構造改革費用の枠が大きく減少することとなった。このような状況は、永守氏に対しても報告された。

⁸⁴ もっとも、D氏が減損損失の計上を提案したことについて、翌日、永守氏は、D氏に対し、「CFOの仕事は、創業者に減損をしると命令して株価を更に暴落させることなのか？」等とメッセージを送っている。

⁸⁵ BSGは、ベルトスタータージェネレーター（Belt Starter Generator）という車のエンジンベルトを動かすモータの略称であり、BSGの案件は当時AMECの欧州拠点にて進められていた。

⁸⁶ 資料によって多少数値が異なるが、以下では722億円に統一する。

⁸⁷ 当初は、BSG事業とAMEC既存事業を合わせて一つの資金生成単位とすることにより減損を回避し、予算枠は全てAMECトラクション事業部で使用する事が検討されていたところ、そのような方法をとると2025年3月期以降にのれんの減損が生じる可能性が高いことから、かかる手段は採り得ないとの判断に至った。

2024年3月8日、AMECの再建推進担当らは、AMECトラクション事業部長（以下「H氏」という。）の意見を踏まえ、構造改革費用を約542億円に増枠する案を作成し、D氏に報告した。ただし、同日時点で集計された減損損失を含む一過性損失は685億円であり、前記の案は、その全部を処理するものではなかった。

2024年3月19日、D氏、E氏、岸田氏及びAMECの再建推進担当らは、小部氏に対し、AMECトラクションモータ事業及びBSG事業の一過性損失リスクが722億円から685億円に減少したこと、在庫及び固定資産は使用可能性のないものに絞ったこと、発注残は1年ないし2年前に発注され、交渉を継続してきたものの、顧客との合意ができない案件であること等を説明した。同年3月21日には、永守氏に対しても構造改革案件について報告が行われ、永守氏は550億円に限り構造改革費用の計上を許容する方針を示したため、D氏は、構造改革費用を当初の公表値から100億円のみ増額した550億円とすることでひとまず進めることとした。他方、H氏は、構造改革費用を550億円しか計上できない場合、来年度に営業利益を赤字からゼロまで引き上げることはできず、増枠が必要であることを繰り返し主張していた。

D氏は、2024年4月1日、再度、永守氏に対して増枠を提案することとした。最低限のリスクを回避するために必要な構造改革費用が608億円とされていたことから、D氏は、永守氏に対し、構造改革費用を685億円から608億円まで圧縮したこと、他方で550億円では来期以降にリスクが残ることから、608億円又は投資家に与える印象を踏まえて600億円を少し下回る598億円の構造改革費用が必要であると説明し、その結果、600億円の構造改革費用を計上することの承認を得た。

永守氏の承認を受け、AMECトラクションモータ事業及びBSG事業では、2024年3月期に合計598億円の構造改革費用を計上した。構造改革費用を計上する理由として、投資家に対しては、戦略転換に伴う販売抑制・設備見直しにより減損損失を計上するが、来期以降は減損の懸念はない等と説明した。

(3) 2024年3月期の構造改革費用の内訳

以上のとおり、2024年3月期の構造改革では、最終的に約600億円まで構造改革費用が増枠されたが、投資家に業績悪化の印象を与えて株価が下落する事態を避ける観点から許容される範囲内で予算枠が設定された上、その範囲内でどの項目を処理するのかをやりくりすることが当然の前提とされていた点では、FY22構造改革と同様の発想に基づくものであった。

実際に、2024年3月期の構造改革では、AMECトラクションモータ事業とBSG事業における固定資産の減損損失は計上したものの、その他のFコスト（品質保証引当金）等は一部しか処理することができなかった。また、FY22構造改革とは異なり、AMECトラクションモータ事業とBSG事業以外のBUでは構造改革費用の計上は行われなかった。NMTJ及び

NOKJ の CFO を兼務していた者は、D 氏に対し、2024 年 1 月に AMEC トラクションモータ事業で 450 億円の減損損失を計上することが発表された際、NMTJ 及び NOKJ でも棚卸資産の評価損や社宅の減損損失を計上することができないか打診したが、2024 年 3 月期の構造改革は AMEC トラクションモータ事業に限定した対応であり、他の事業部門に予算枠が与えられることはないとの回答を受けている。

また、NAMA の滞留債権（後記第 6・2）についても、2024 年 4 月 2 日時点で H 氏がその存在を覚知し、岸田氏に対し、600 億円の枠内で処理予定であった F コストを減らして代わりに NAMA の滞留債権に係る引当金を計上すること等を提案したが⁸⁸、岸田氏は「もう締め切り。」と返答して対応しなかった。

第6 2025 年 3 月期における減損回避（構造改革費用の不計上）

1 2024 年 6 月の社長交代及び 2025 年 3 月期業績予想

ニデックは、2024 年 4 月 23 日、2024 年 3 月期の決算説明会を開催し、2024 年 3 月期の連結決算業績及び 2025 年 3 月期の業績予想を公表した。それと同時に、2024 年 6 月開催の定時株主総会終結時をもって代表取締役の異動を行い、岸田氏が代表取締役社長執行役員（CEO）に就任する予定であることを公表した。

これにより、永守氏は代表取締役グローバルグループ代表（取締役会議長）に、小部氏が取締役会長に就任し、岸田氏が代表取締役社長（CEO）として経営全般を担うという新体制へ移行することとなった⁸⁹。そのため、2025 年 3 月期の業績目標を達成することは岸田新体制にとって極めて重要な経営課題であった。

ニデックの公表した 2025 年 3 月期の業績予想は、2024 年 4 月 23 日の時点では売上高：2 兆 4,000 億円、営業利益：2,300 億円であったが、同年 7 月 23 日の時点で売上高：2 兆 5,000 億円、営業利益：2,400 億円に修正されており、新 CEO である岸田氏、CFO の D 氏及び CPO の E 氏の 3 名は、永守氏から、営業利益 2,400 億円を達成することを強く求められていた。

しかしながら、以下に述べるとおり、2024 年末以降、複数の大型減損等のリスクが浮上した。その主要なものは、①AMEC（既存）のメキシコ拠点（NAMA）における滞留債権に係る引当金の未計上、②AMEC トラクションモータ事業における固定資産の減損リスク、③AMEC インバータ事業における固定資産の減損リスク、である。

⁸⁸ その際、H 氏から、岸田氏に対して、NAMA において約 20,000 千ドル（35 億円規模）の回収不可案件があること、そのほとんどは未入金の間が 1 年以上にわたっているようであるが、実態を把握している者はおらず、調査している段階であること、他の損失の枠を調整して NAMA の不正を正に向けた 17 億円を優先的に引き当てるか調査している旨が伝えられた。

⁸⁹ 以下、この体制を「岸田新体制」ということがある。

2 AMEC 既存事業のメキシコ拠点（NAMA）における滞留債権に係る引当金の未計上

(1) 滞留債権の発覚及びニデック本社による調査

AMEC 既存事業のメキシコ拠点である NAMA⁹⁰においては、経理部門や営業部門における業務手順の不備等の組織体制上の問題に起因して、多額の滞留債権が継続的に発生していたが、内部監査や PwC 現地法人による監査がほとんど行われておらず、ニデック本社には覚知されない状態が続いていた。

ニデックでは、2024 年 3 月 30 日開催の Management Committee において、NAMA を含む AMEC 傘下の子会社に対する貸付枠の設定について審議されたが、その際、小部氏は、会議資料中に NAMA が約 20,000 千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、回収計画を明らかにすること、滞留債権の状況について一件ずつ確認すること等を指摘した。また、他の出席者からも、貸付枠の設定を取締役会に付議する際には資料に回収計画を記載すること⁹¹、本社部門の社員を現地入りさせて改善に取り組むべきであること等が指摘された。なお、常勤監査等委員である村上氏及び落合氏は、この Management Committee には出席していなかったものの、NAMA の滞留債権に関する上記やり取りが記録された議事録をレビューした。

小部氏からの上記指摘を受けて⁹²、2024 年 4 月初旬、AMEC CFO らが NAMA に出張して事実確認を行い、支払期限が経過している未回収債権が 18,600 千米ドル存在していることを把握した。もっとも、現地で経緯不明の伝票が発見される等、詳細の把握には至らなかったことから、AMEC CFO は、経営管理監査部に協力を依頼した。

これを受けて、経営管理監査部及び NAMA の親会社である NAHC の内部監査部門は、2024 年 5 月 12 日から同年 5 月 17 日にかけて NAMA に現地入りして調査を行った。その結果、支払期限が経過している未回収債権は、18,600 千米ドルではなく約 32,000 千米ドルであることが判明した。

上記調査結果は、2024 年 5 月 25 日開催の（新）経営会議⁹³で報告され、①滞留債権総額は 18,600 千米ドルではなく 32,000 千米ドルであること、②当初判明していた 18,600 千米ドルのうち 7,100 千米ドルについては回収不能債権であること、③4 月に精査した 18,600 千米

⁹⁰ NAMA は、ニデックの米国における孫会社であり、メキシコにある製造子会社 NAMM で製造した製品を販売している。ニデックでは、販売子会社の NAMA と製造子会社の NAMM を、併せて「NAMA」としていることもある。

⁹¹ その後、2024 年 5 月 28 日の（新）経営会議及び同年 6 月 8 日の取締役会にて、AMEC 既存事業部傘下の子会社に対する貸付枠の設定が承認されたが、取締役会資料には、NAMA の滞留債権に関する記載はされなかった。

⁹² なお、前記第 2 章・第 5・7 のとおり、2024 年 4 月 2 日に H 氏は NAMA の滞留債権の存在を知り、同日、岸田氏に対し、AMEC トラクションモータ事業における 2024 年 3 月期の構造改革の予算枠を使用して引当金を計上することを提案したが、岸田氏はこれに応じなかった。

⁹³ 岸田氏、小部氏、C 氏、D 氏、E 氏を含む 13 名が出席した。なお、調査報告書 1・44 頁のとおり、2024 年 4 月に Management Committee は（新）経営会議に改称されている。

ドル以外の部分について更なる調査を実施すること等が報告された。同年 6 月 21 日の月例報告会⁹⁴でも、経営管理監査部から調査状況の報告があり、当初判明していた 18,600 千米ドルのうち約 11,200 千米ドルについては、大半が不良債権とみなされ、引当が必要と思われる旨が記載されていた。

さらに、同年 8 月 5 日から同年 8 月 6 日にかけて、ニデック本社の副 CFO 経理部長が NAMA の現地に赴き、滞留債権の状況及び発生原因等について調査を行った。その結果、2024 年 5 月末時点の NAMA の売掛金 74,100 千米ドルのうち 32,100 千米ドルが滞留債権であることが判明し、その内訳の概要は以下のとおりである^{95 96}。

(単位：千米ドル)

回収可能債権	書類が整えば回収可能な債権	不良債権化している債権 (回収不能な債権) ⁹⁷
13,100	4,000	16,300

帰国後、ニデック本社の副 CFO 経理部長は、2024 年 8 月 20 日付「メキシコ NAMA/NAMM 出張報告」を作成し、岸田氏、小部氏、D 氏へ提出した。

この報告書を読んだ小部氏は、岸田氏、D 氏、経営管理監査部担当の執行役員、AMEC 本部長の執行役員及び C 氏に対し、「このまま放置すれば大火事です。直ぐの対応必要です」とした上で、営業、経理、システムでの改善部隊を派遣して対策を講じることを提案した。これを受けて、2024 年 9 月頃、ニデック本社の副 CFO 経理部長及び経理部員が NAMA に現地入りして改善策を実行することが計画された。

もっとも、同時期、ACIM が AMEC 既存事業におけるリスクの調査を開始しており⁹⁸、ACIM からは、NAMA における管理体制上の問題についても自ら改善策を検討したいとの意向が示されていたことから、まずは AMEC 既存事業部とニデック本社経理部の間の従前のやり取りを ACIM に共有すべきであるとして、ニデック本社の副 CFO 経理部長及び経理部員が NAMA に現地入りするという計画は取り止めとなった。

(2) ACIM (AAD) による調査

⁹⁴ 小部氏、岸田氏、C 氏、D 氏を含む 10 名が出席した。

⁹⁵ 滞留債権の合計額には詳細不明な「マイナス残高」というものが含まれており、これが原因で、「回収可能債権」、「書類が整えば回収可能な債権」及び「不良債権化している債権」の合計額との誤差が生じている。

⁹⁶ 滞留債権が不良債権化した原因としては、「品質問題・顧客クレームの多発が、値下げ・返品を頻発」、「営業部局・顧客間のコミュニケーション欠如」等が挙げられていた。

⁹⁷ 不良債権化している債権（回収不能な債権）の内訳としては、品質問題やクレームに起因する顧客からの値下げ要請（6,500 千米ドル）、インボイス発行後の販売価格の変更の処理漏れ（2,000 千米ドル）等が挙げられている。

⁹⁸ 調査報告書 1・143 頁のとおり、2025 年 1 月から ACIM の経営陣が AAD の経営陣に就任し、AMEC 既存事業を所管することが決定していたことが背景にある。

ACIM は、2024 年 9 月頃から AMEC 既存事業におけるリスクの調査を開始しており、同年 9 月から 10 月頃、ACIM 本部長及び ACIM CFO らは、ニデック本社から、AMEC 既存事業におけるリスク資産について共有を受けた。

その後、ACIM 本部長（2025 年 1 月以降は AAD 本部長）、ACIM CFO（2025 年 1 月以降は AAD CFO）及び 2025 年 1 月に新たに就任した AMEC 既存事業 CFO らの主導の下で調査が行われた。ACIM では、かかる調査を踏まえ、業績に影響を及ぼし得るリスク資産等の金額を明らかにするとともに、2025 年 3 月期に処理すべきものと翌期以降に延伸するものの振り分けを検討した⁹⁹。

(3) 減損リスクの申告

上記の調査を経て、AAD 本部長、AAD CFO 及び AAD 副本部長の執行役員は、2025 年 1 月 3 日、岸田氏、小部氏、D 氏及び E 氏と打合せを行い、AAD における 2024 年度第 4 四半期の着地及びリスク資産の処理に関する考えを説明した。その内容は、2024 年度第 4 四半期において、負の一過性（負の遺産）を 170,500 千米ドルに抑えた上、そのうち設備及びのれんの減損を 2025 年度に延伸するという案であった。この 170,500 千米ドルには、NAMA の滞留債権に係る引当金として 15,900 千米ドルが含まれていた。

上記内容を踏まえ、2025 年 1 月 6 日の月次決算総括会議及び NKK 会では、AMEC 既存事業における負の一過性（負の遺産）について報告が行われた。NKK 会資料には、負の一過性（負の遺産）の項目毎に、2024 年度以降の各年度に処理すべき金額がプロットされた表が掲載され、NAMA の滞留債権に係る引当金合計 23,000 千米ドルについては、そのうち 15,900 千米ドルを 2024 年度第 4 四半期に計上すべきであり、それ以降に延伸することは困難である旨が記載されていた（その後も、各種会議の会議資料において、NAMA の滞留債権に係る引当金は、「延伸困難」、「Not avoidable」、「Unavoidable」等と記載されていた。）。

他方で、2025 年 1 月時点で、2024 年度第 4 四半期における AMEC 既存事業の実ビジネスによる営業利益目標はゼロとされており、NAMA の滞留債権に係る引当金を含め、延伸困難であるとされていた負の一過性を全て損失計上すれば、2024 年度通期の全社の営業利益目標である 2,400 億円を達成できなくなる見込みであった。そのため、E 氏は、2025 年 1 月 20 日、AAD CFO に対し、AMEC 既存事業の営業利益を増大させるか、又は、負の一過性（負の遺産）による損失を削減するか、いずれかの対応をとるよう要請したが、AAD CFO は、負の一過性（負の遺産）はこれ以上削減することができず、負の一過性（負の遺産）による損失を営業利益でカバーすることも非現実的である旨を伝えていた。

⁹⁹ なお、ACIM から AMEC 既存事業の一過性損失の共有を受けていた E 氏は、D 氏に相談の上、2024 年 12 月、ACIM 本部長及び ACIM CFO に対し、通期営業利益 2,400 億円を約束どおり達成するため、AMEC 既存事業の一過性損失を全て 2024 年度第 4 四半期に延伸すること、第 4 四半期の減損リスクを最小化すること等の検討を依頼し、岸田氏、D 氏、E 氏、ACIM 副本部長の執行役員、ACIM 本部長及び ACIM CFO にて打合せを実施している。

かかるやり取りを経て、岸田氏、D 氏及び E 氏は、2024 年度第 4 四半期に構造改革費用を計上することにより、NAMA の滞留債権に係る引当金の計上を含め負の一過性（負の遺産）による損失を処理することを検討し、その旨を永守氏に提案した。しかし、永守氏は、構造改革費用を含めて通期営業利益 2,400 億円を達成することが必須であるとして、これを認めなかった。AMEC 既存事業については、2025 年 3 月期の決算において、別途捻出された 30 億円の利益によって一部の過性損失が処理されたものの、NAMA の滞留債権に係る引当金の計上は見送られた（この経緯については、後記第 6・5 に記載のとおりである。）。

3 AMEC トラクションモータ事業における固定資産の減損回避

(1) 2025 年 3 月期における AMEC トラクションモータ事業の状況

前記第 5 のとおり、AMEC トラクションモータ事業では、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た。さらに、2024 年 3 月期には、構造改革費用として、固定資産の減損、在庫の評価減及び発注済の材料に関する損失等を含む 598 億円の損失を計上しており¹⁰⁰、その決算説明において、投資家に対し、構造改革によって収益体質を強化すること、2025 年 3 月期以降に追加で減損損失の計上をする懸念はないこと等を説明していた¹⁰¹。

このように、AMEC トラクション事業部では、2 年度連続で多額の構造改革費用を計上していたこと、投資家に対して 2025 年 3 月期以降は業績が回復すると説明していたこと、AMEC 本部長でもある岸田氏が社長に就任して初めての年度であり、新体制に対する投資家からの信頼を得る必要があったこと等の事情から、2025 年 3 月期にまたも減損損失を計上するという事態は絶対に避けなければならないという強い危機感が共有されていた¹⁰²。

他方で、会計監査人は、AMEC トラクション事業部で構造改革費用を計上したこと等を踏まえて、同事業における長期性資産の減損の兆候及び減損テストに注目していた。2024 年

¹⁰⁰ この 598 億円は、AMEC トラクションモータ事業及び BSG 事業における構造改革費用の合計金額であるが、その多くは AMEC トラクション事業部における減損であった。

¹⁰¹ そもそも、AMEC トラクションモータ事業が 2 期連続で多額の損失を計上することになった背景には、2019 年 4 月から量産を開始した電気自動車（EV）用のトラクションモータの品質問題やコスト高の問題があった。2022 年から岸田氏の主導により部品供給を中心とする事業への転換が図られたが、再建は容易ではなく、前記のとおり 2 期連続で損失を計上することとなった。2024 年 4 月 13 日に開催された（新）経営会議においては、2024 年度 AMEC トラクションモータ事業黒字化計画として、日系、欧州向けを柱とした売上の安定した再成長を目指すことなどの方針が承認されている。

¹⁰² 2025 年 2 月 1 日には、永守氏から岸田氏及び当時の AMEC トラクション事業部長 H 氏に対して、総連結ベースの利益率を来期は 15%以上に持っていけないと株価は戻らないと判断していること、AMEC トラクションモータ事業の利益率は最低でも二桁に乗せて貰わないと事業撤退に追い込まれるため、事業計画の見通しを詳しく報告してほしいことを含む旨のメールが送付され、これを受けて、H 氏は、AMEC トラクション事業部のメンバーに宛てて、「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。」等とメールを送信している。

12月13日に実施された2024年度上半期監査及び期中レビューの経過報告では、会計監査人から、岸田氏、小部氏、D氏らに対し、AMECトラクションモータ事業における非金融資産の減損テストを監査報告書のKAM（監査上の主要な検討事項）として記載する予定であること、減損テストの際には、事業計画における仮定を特定した上で、精緻かつ客観的な裏付けに基づく検討が必要であること等が説明されていた。

(2) 減損回避策の検討を開始した経緯

しかしながら、遅くとも2024年末頃には、AMECトラクションモータ事業における2024年度の業績が、同年度初めに見込んでいたよりも減少する見通しであることが明らかになっていた。

AMEC事業経理部長らは、2024年12月13日、京都本社を訪問し、D氏、E氏のほか経理部幹部に対し、AMECトラクションモータ事業の現状として、2024年度第4四半期の業績見通しや2025年度業績見通しについて報告した。具体的には、2025年度の売上見通しは310億円だが、未受注案件92億円を含んでおり、それらを控除すると218億円になること、収益見通しは▲31億円であり、減損戻しアイテム（第一弾）を入れても▲15億円であること、黒字化に向けて工場の原価低減や固定費抑制は継続するものの、それだけでは黒字化を実現できないため、追加の減損戻しアイテム等を実施して2025年度の黒字化の実現に向けて進めていくことを報告した。

また、H氏は、2024年12月14日、岸田氏らに対する週報において、前記のD氏及びE氏に対する報告内容のほか、①2024年度第4四半期の最新売上見通しは極端に低くなっているが、マーケットに宣言している黒字化を死守する必要がある、様々な対策を作り上げていくこと、②2025年度の業績見通しについても、受注済みの案件のみでは売上が大きく不足することになるため、後述するA案件の受注が不可欠な状況であること、③A案件の受注のためには電気自動車メーカー側から設計図面の開示を受ける必要があるにもかかわらず、設計図面が正式展開されない状態が続いていること等を報告した。

さらに、AMEC事業経理部長は、2025年1月31日、H氏らに対する週報において、①2024年度第4四半期の利益見込は▲12.4億円（実行計画+0.1億円に対して▲12.5億円）である、②会計監査人から第3四半期実績について9つの質問を受けており、3つは回答済みで残りを準備中であるが、春節明けに回答できるものから報告を行い、第3四半期の減損回避に向けた話し合いを継続する、③年度末の減損回避に向けて2025年度以降の事業計画の策定にも着手しているなどと報告した。

これを受けて、H氏は、2025年2月1日、岸田氏らに対する週報において、「昨年末にはTRM事業としては大きな減損を計上しましたが、今年も最新の事業計画検討において再度PWCから追加減損指導を受ける可能性があるとの報告を受け、関係者にてその中身の精査を行って参りました。昨日までにおおよそ整理と方向性が見えて参りましたので、次週は本

社側とも最終確認を進め、追加減損指導を受けることが無いようにしっかりと進めて参ります。」等と報告している。

(3) 2種類の事業計画の作成

AMEC トラクション事業部では、2025 年 3 月期における減損回避を目指して会計監査人と協議を重ねたが、このままでは昨年に引き続き減損損失を計上しなければならない見通しとなった。

そこで、H 氏は、AMEC 事業経理部と協議し、会計監査人から減損損失を計上するよう指摘される事態を避けるため、2026 年 3 月期の事業計画の策定にあたり、現状の AMEC トラクション事業部の実力に応じた事業計画とは別に、減損を回避するための事業計画を作成することとした。

AMEC トラクション事業部作成の 2025 年 2 月 5 日付「TRM 報告」と題する資料には、2 種類の事業計画が記載されていた。1 つ目の事業計画は「25 年事業計画見通し」と題するもので、要請値（売上：258 億円、営業利益：3.9 億円）に対して見通し（売上：242 億円、営業利益：▲10.4 億円）が下回っていることを報告するとともに、2025 年度の売上積上げ値として、プロジェクトごとに数量・単価の見通しを示した上で売上見通しが 242 億円になることを示す一覧表が示されている。

2 つ目の事業計画は、「減損回避に向けた計画（監査法人対応）」と題するもので、プロジェクトごとに数量・単価の見通しを示した上で、3 年間の売上前提が 2025 年度：345 億円、2026 年度：459 億円、2027 年度：579 億円になることを示す一覧表が示されている。この一覧表の内訳には、「25 年事業計画見通し」には含まれていない複数のプロジェクトが含まれており、それにより 2025 年度の売上見通しが 242 億円から 345 億円へ大きく増額されている¹⁰³。

このような減損回避のための事業計画を作成していることについては、2025 年 2 月 5 日、D 氏及び E 氏に対して報告されたほか、同日、H 氏から岸田氏のみを宛先とした「lon1 報告事項」と題するメールで岸田氏に報告されている。その具体的内容は、以下のとおりである。

0. FY25 TRM 事業計画

減損指導を回避するべく、計画と協議を重ねています。このままでは昨年に引き続き 148 億円の追加減損指導を受けるという関係者の見方です。これを回避するべく、実行計画とは別に事業計画そのものを持ち上げておき、対策を取れる時間を稼ぐ事ができるように 2 枚舌での事業計画作成中です。●●さん[注:E 氏]・▲▲さん[注:D 氏]と連携して参ります。

¹⁰³ 中でも、受注見込みのない A 案件が 103 億円計上されており、これが両者の間での差分が生じている大きな要因となっている。

(4) 減損回避計画に含まれていた案件の状況

2025 年 2 月 5 日付「TRM 報告」において、「25 年事業計画見通し」における売上見通しには含まれていないにもかかわらず、「減損回避に向けた計画（監査法人対応）」に含まれていた複数のプロジェクトは、調査報告書 1・146 頁以下で指摘されている A 案件、B 案件及び C 案件である。これらの案件の同年 2 月から 3 月当時における状況は、以下のとおりであった。

(i) A 案件

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 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った¹⁰⁴。しかし、2025 年 3 月当時、当該電気自動車メーカーから設計図面が開示されない等、当初見込んでいた同年 6 月に量産を開始することは困難になっていたほか、当該電気自動車メーカーが販売する車両の売れ行きが芳しくなく、そもそも GNAD にて製造を受託できるかどうか不明な状態であった。

H 氏は、2025 年 3 月 5 日に、岸田氏に宛てたメールにおいて、A 案件の量産開始は同年 12 月を予定している旨を報告した。また、H 氏は、上記電気自動車メーカーのグループに属する部品メーカーの董事長から A 案件の量産開始が早くとも同年 12 月になることを聞き、同年 4 月 18 日に、会計監査人に提出するための 2026 年 3 月期の事業計画の根拠資料を検討する AMEC 事業経理部と営業とのメールのやり取りの中で、A 案件の量産開始は早くとも 2025 年 12 月になる旨を伝えた。

A 案件は、2025 年 8 月にニデックグループでは受注しない方針が決定したため、結局、受注には至らなかった。

(ii) B 案件

B 案件は、2025 年 3 月初めに競合他社が受注することが決定し、ニデックの失注が確定した。その旨は、同年 3 月 8 日、岸田氏が CC に入った AMEC トラクション事業部の週報で報告された。

(iii) C 案件

¹⁰⁴ 調査報告書 1・146 頁のとおり。

C 案件は、まだアイデアレベルで具体的に動いていない案件や、見積書を出したものの顧客の反応が悪い案件であり、いずれも実現確度の低いものであった¹⁰⁵。

(5) その他の減損回避策の検討

AMEC トラクション事業部では、2025 年 3 月期における減損指導を避けるため、前記のとおり、2026 年 3 月期の事業計画見通しを上乗せした「減損回避に向けた計画（監査法人対応）」を作成するだけでなく、それ以外の減損回避策も検討していた。

AMEC トラクション事業部が D 氏及び E 氏向けに作成した 2025 年 2 月 28 日付「TRM 25 年見通し及び減損テスト状況ご報告」と題する資料には、冒頭頁で「TRM 事業として大切なこと」として「減損してはいけない」「赤字にしてはならない」「リスクは可能な限り後ろ倒しする」と赤字で明記された上、2026 年 3 月期の「実行計画」における見通し（売上：241 億円、営業利益：▲9.0 億円¹⁰⁶）と「減損回避計画」における見通し（売上：351.4 億円、営業利益：15.0 億円）が記載されており、その下に「実行計画数値が現時点の実力値である為、25 年 3 月期の減損テストをパスしても四半期監査で計画対比された際に指摘される可能性がある為、継続して改善策を詰めていく」と注記されている。

また、同資料では、2 月 5 日付「TRM 報告」で記載されていた「25 年事業計画の見通し」と「減損回避に向けた計画（監査法人対応）」の詳細（プロジェクトごとの数量・単価・売上見通し等）が掲載され、それに続けて、TRM の減損回避のための対策として、①原価に対して実力改善を織り込む（2%仮置き）、②固定資産簿価 146 億円を振り返して簿価を薄くする、として詳細が記載されているほか、それ以外にも減損回避のための追加施策の継続検討を進めていくと記載されている。同資料は、D 氏及び E 氏に対して報告された。

なお、前記 2 月 5 日付「TRM 報告」及び 2 月 28 日付「TRM 25 年見通し及び減損テスト状況ご報告」においては、フリー・キャッシュフローの計算及び減損テストが併せて行われており、下表の内容を含め、2025 年 3 月期の AMEC トラクションモータ事業における減損回避は極めて困難であると認識されていたことがうかがえる。

（単位：億円）

資料の時点	営業損益の見込み	
	2024 年度（2025 年 3 月期）	2025 年度（2026 年 3 月期）
2025 年 2 月 5 日付の資料	0.9	▲10.4
2025 年 2 月 28 日付の資料	(*) ▲4.6	▲9.0

¹⁰⁵ C 案件には 3 つの案件が含まれる。会計監査人による減損テストを通じて、減損テストに用いる事業計画は 2026 年 3 月期及び 2027 年 3 月期の 2 年分となったため、C 案件のうち、2028 年 3 月期から売上予定とされていた 1 件は、最終的な減損テストには影響していない。

¹⁰⁶ 2025 年 3 月期（当期）の営業利益見通しは▲4.6 億円であった。

(*) 2025 年 3 月期～2026 年 3 月期の営業利益推移につき、「24 年は当初検討していたアイテムを 24 年計上でも年間黒字には足りない状況（継続して案件積上げ中） また 25 年に関しても現在のアイテム状況では赤字見通し」と記載されている。

こうした状況にもかかわらず、2025 年 3 月中旬、岸田氏、D 氏及び E 氏は、2024 年度通期営業利益の目標 2,400 億円に少しでも近づくため、H 氏に対し、AMEC トラクション事業部において 2025 年度に予定していた引当金の取り崩し等を前倒しで 2024 年度第 4 四半期中に実施するよう要請し、2024 年度第 4 四半期に計上されることとなった。

これにより、AMEC トラクションモータ事業の 2025 年度事業計画の見通しはさらに悪化し、前述の実現確度の低い案件やすでに失注した案件も含めて減損テストをしない限り、減損を回避することは不可能な状態になった。H 氏は、2025 年 3 月 19 日、岸田氏に対し、「この前倒しにて TRM 事業としての減損は免れぬ見込みです。」等と伝えていた。

(6) 減損リスクの申告

AMEC トラクション事業部では、前記のとおり、減損損失の計上を回避するために様々な方策を検討していたものの、実力に即した事業計画では固定資産の減損を回避できないと判断し、2025 年 2 月、AMEC トラクションモータ事業の固定資産の簿価（約 150 億円）の全額を 2024 年度第 4 四半期に発生する減損リスクとしてニデック本社に申告した。

かかる申告を受けた岸田氏、D 氏及び E 氏は、2024 年度第 4 四半期に構造改革費用を計上することにより、AMEC トラクションモータ事業の固定資産の減損を処理することを検討し、その旨を永守氏に提案した。しかし、永守氏は、構造改革費用を含めて通期営業利益 2,400 億円を達成することが必須であるとして、これを認めなかった。その結果、2025 年 3 月期の決算において、AMEC トラクションモータ事業の固定資産の減損損失の計上は見送られた（この経緯については、後記第 6・5 に記載のとおりである。）。

4 AMEC 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

(1) 製品 A への開発投資等

NESJ¹⁰⁷は、2021 年 6 月 15 日、ある取引先（以下「取引先 E」という。）との間で、2009 年 5 月に締結したマスター契約を踏まえ、インバータ製品（製品 A 及び製品 B¹⁰⁸）の開発及び供給に関するプロジェクト契約を締結した。

¹⁰⁷ 後記のとおり、NMOJ が NESJ を 2025 年 4 月 1 日付で吸収合併し、2025 年 5 月 1 日付でニデックが NMOJ のインバータ事業を吸収分割により承継している。

¹⁰⁸ 製品 A と共通のラインで製造可能で、機能的に製品 A の下位互換の製品であった。

同契約に基づく開発プロジェクト（以下「E 案件」という。）については、2021 年 8 月、開発費 2,950 万ユーロ（約 34.5 億円）、設備投資 3,570 万ユーロ（約 41.7 億円）の総額 76.2 億円の投資¹⁰⁹を行うことについて稟議申請がなされ、2021 年 8 月 5 日、永守氏により承認された¹¹⁰。その後、同年 8 月 7 日の取締役会において、「日本電産エレシス（NESJ）セルビア新工場設立プロジェクトの件」として他のインバータ製品の開発プロジェクトと併せて投資の実施が承認された。

E 案件はニデック全社で取り組む案件とされたが、その開発は想定どおりに進まず、ニデックの副社長会や Management Committee においても、技術面の指摘・懸念が示され、また、技術的な課題に苦悩している状況が報告されていた。そのような状況であったことから、E 案件には当初想定された金額を大幅に上回る投資が必要となり、2023 年 6 月 29 日の取締役会では、事業計画を見直し、投資総額を 110.3 億円（開発費 71.2 億円、設備投資 39.1 億円）に修正することとされた。この時点で想定営業利益（ベースプラン）は 13.8%とされていた。

しかし、2023 年 7 月 22 日の副社長会においては、「NESJ は生産技術が弱いことを危惧、顧客の生産は難しく、ハードルは上がる」旨の指摘がなされていた。さらに、ニデック副社長執行役員 CTO は、同年 12 月 16 日の副社長会で、「ウィンターテスト直前になって NG が多発し、エスカレーションによる課題が表面化した形。急遽 AMEC・研究部門総力戦で取り組む形になった。ニデックグループの総力をあげての体制を見せることで、一旦収まっているが、引き続き課題解決に努める。また、本件のようなリスクの大きな大型案件は、今回の様な事態を避けるため、進捗を定期的に把握する仕組みにしていく」と報告し、同年 12 月 30 日の副社長会で、「最初の段階での技術的な難易度の評価ができていなかったことが課題だと認識。当初の要求の厳しさがわからないまま受注して苦しんでいる。」と報告していた。

このように、本事案については、2024 年 3 月期の時点で課題のある状況ではあったものの、2024 年 3 月期の固定資産残高 85 億円に係る減損処理については、特段問題ない旨判定されている。具体的には、減損の兆候の判定において、「量産前のため該当するような事象はない」として「減損の兆候なし」としているが、減損テストは実施され、回収可能価額は帳簿価額を上回っているため、「減損不要」と判定されている（減損テストにおいて用いられた事業計画の内容については、第 3 章・第 2・3・(3)・(ii)・イ・b において詳述する。）。

2025 年 3 月期においても、ニデックの経営会議において、採算性に関する課題の報告・指摘がなされており、2024 年 6 月 26 日の取締役会では、投資総額を 192.5 億円（開発投資 128.3 億円、設備投資 61.2 億円、人員増強 3 億円）に修正することが承認された。この時点で想定営業利益（ベースプラン）は 9%とされていた。

このように、E 案件では、2025 年 3 月期時点で、すでに当初の想定から 2 倍を超える投資額となっていた。

¹⁰⁹ E 案件への投資は、ニデックから NESJ グループ（ニデックへの承継後は AMEC インバータ事業部）へのグループ内貸付けとして行われていた。

¹¹⁰ なお、当該稟議に対しては、永守氏から、10%とされていた営業利益率について「15%を目標とせよ」、41.7 億円とされていた設備投資について「20%以上下げよ」とのコメントがされていた。

(2) NMOJ と NESJ との統合（E 案件の AMEC への移管）に関する議論

そのような状況の中、2024 年から 2025 年にかけて、NMOJ と NESJ に共通する電動パワーステアリング事業の開発リソース拡大による受注増や採用面でのシナジーを図ること等を目的として、NMOJ と NESJ の統合に向けた議論が進められた。当該統合を検討するにあたっては、E 案件が全社的なプロジェクトであることを前提に、人事・組織体制、ニデック本社からの貸付の返済計画を含む、統合後の E 案件の進め方が重要な課題とされていた。

しかし、検討を進める中、NMOJ が、E 案件の採算性の低さを踏まえて、インバータ事業の承継を拒否したため、NMOJ と NESJ の統合後は、AMEC において E 案件を含むインバータ事業を承継することとなった。

前記一連の検討を経て、ニデックでは、2025 年 2 月 8 日の取締役会において、2025 年 4 月 1 日付で NMOJ を吸収合併存続会社、NESJ を吸収合併消滅会社とする吸収合併により NMOJ と NESJ の経営統合を行うことについて承認され、また、同年 3 月 8 日の取締役会において、NMOJ が NESJ を吸収合併することを条件に、同年 5 月 1 日付でニデックが NMOJ のインバータ事業（E 案件を含む。）を吸収分割により承継することについて承認された。そして、2025 年 4 月 1 日に吸収合併、同年 5 月 1 日に吸収分割の効力が発生し、E 案件を含むインバータ事業は AMEC の事業部となった。なお、AMEC では、AMEC トラクション事業部と並列する AMEC インバータ事業部が設立され、同事業部においてインバータ事業を継続していくこととなった。

(3) 製品 B の開発中止

前記のとおり、E 案件の開発は想定どおりに進まず、採算性にも問題のある状況が継続していた。

2024 年 11 月 7 日、岸田氏らは、取引先 E と面談を行い、E 案件について協議を行った。当該協議の中で、取引先 E から、①x+3 万台には製品 B も含まれるという NESJ 代表取締役社長の想定と異なり、製品 A だけで y 万台とすること（ただし、その場合であっても単価の値下げが条件となること）、②単価や数量等に関する交渉は 2024 年 12 月 5 日までに完了させ、その後は交渉を打ち切る予定であること、③最終年度の単価は、製品 A は YY ユーロ、製品 B は c-227 ユーロを想定していること（ただし、設計変更は可能であること）が伝えられた。取引先 E から価格協議の要請を受けていることについては、同年 11 月 9 日、永守氏、小部氏、岸田氏、C 氏、D 氏、E 氏らにも共有された。取引先 E から意向を伝えられた NESJ 代表取締役社長としては、製品 B の開発を中止し、製品 A の設計を変更して y 万

台を確保することが理想であるが、簡単ではなく、また、製品 A の単価が YY ユーロでは利益が出ず、さらなるコストダウンと価格交渉が必要であると考えていた¹¹¹。

ニデックでは、取引先 E からの値下げ要求を受け、製品 B の開発中止を前提とした事業計画を作成するなど、製品 B の開発中止を想定した E 案件の収益性の検討を開始していた。なお、製品 B の開発中止を前提とした事業計画については、D 氏らに共有された。そして、検討の結果、NESJ は、2024 年 11 月 20 日、取引先 E に対し、製品 B の値下げには応じない意向であることを伝えた。

2024 年 11 月 29 日には、永守氏に対し、①取引先 E から製品 B の大幅値下げ要請を受けたが、値下げには応じない旨を回答し、製品 B を中止する方針であること、②当該方針変更に伴い E 案件の採算が悪化すること、③利益率の低い製品 A だけでは大幅な赤字になることから、VE¹¹²によるコストダウンや価格交渉等により、営業利益率を最低でも 2%、目標を 7%とすることが報告された。

また、岸田氏、小部氏、C 氏、D 氏、E 氏が出席する 2024 年 11 月 30 日の経営会議では、利益率が高いため収益性の柱とされる製品 B の開発が中止され、製品 A のみを開発する場合には、営業利益率が 10%悪化し、VE によるコストダウンや価格交渉によって営業利益率を最低でも 2%、目標として 7%とすること（すなわち、VE によるコストダウンや値上げができなければ営業利益がマイナスとなること）が報告された。これに対して、経営会議出席者からは、値上げができなければ赤字となるため値上げに向けた価格交渉が重要であるが、その難易度が高いことや、SOP（量産開始）手前で製品 B の開発中止をした場合の求償リスクを含めたシミュレーションが必要であることが指摘されるなど、製品 B の開発中止を前提とした課題について議論が行われた。

2024 年 12 月 5 日、NESJ は、製品 B について、仕様上の制約により取引先 E が提示したターゲット価格に到達できないこと、製品 A と製品 B の合計数量が固定されているためにターゲット価格達成に必要なスケールメリットも得られないことから、取引先 E が求める値下げには応じられない旨を書面で回答した。同書面では、あわせて、製品 A についての値上げ要請も行った。

これに対し、取引先 E から、2024 年 12 月 13 日付の書面において、ニデック社の提示価格が取引先 E のターゲット価格を満たしていないこと、製品 A 及び製品 B の双方を同時に開発できるかについて NESJ 自身が懸念していることを理由に、製品 B の全開発活動を即時に中止し、製品 A の開発に集中するよう要請がなされた。また、同書面において、取引

¹¹¹ NESJ 代表取締役社長が作成した社内資料の中では、契約のとおり数量、価格が推移した場合の営業利益はマイナス 11%となること、製品 B は大幅な値下げをしなければ 3 年後に大幅な数量減のリスクがあること、今後の方向性として、製品 B の開発から今すぐ撤退し、製品 A の開発に絞ること、製品 A だけの場合、現状の価格、コストでは撤退すべき水準であること、製品 A の値上げ等について取引先 E と合意できない場合も撤退になること等が記載されている。

¹¹² Value Engineering の略。必要な機能・性能を確保しつつ、仕様・設計等の見直しによりコスト低減を図る取組をいう。

先 E は、NESJ からの製品 A の値上げ要請を拒否した。同書面は岸田氏、C 氏らも宛先に含まれるメールで共有されている。

その後、製品 A の値上げについては、取引先 E から承認が得られない状況が継続しており、製品 B の開発中止については、2025 年 2 月 18 日の NESJ と取引先 E との会議において確認され、翌 19 日、岸田氏らに対し、D 氏も宛先に含まれるメールで報告された。

2025 年 3 月 1 日及び同年 3 月 29 日の経営会議では、E 案件について報告されており、その資料には、製品 B の開発中止により、ワーストケースでは営業利益がマイナス 24%となること、VE によるコストダウンによる+19%の収益、価格交渉（値上げ）による+8%の収益を確保して最終的には営業利益を 3%（ベースケース）とする想定であることが記載されており、当該 VE によるコストダウン及び価格交渉による値上げについては「交渉開始済」と記載されている。

しかし、当委員会が確認する限り、2025 年 3 月期末時点において、取引先 E との価格交渉や VE によるコストダウン等による E 案件の営業利益の黒字化を裏付ける事情は認められない。

(4) 監査対応に向けた検討

このように、遅くとも 2025 年 2 月の時点で製品 B の開発中止が決定し、製品 A についても取引先 E に対する値上げ交渉に進展が見られない状況の下、ニデック本社経理部は、同年 3 月頃から、2025 年 3 月期決算における NESJ ののれんの減損可能性等の監査対応に向けた検討（事業計画の根拠の確認等）を行っていた。ニデック本社経理部員は、同年 3 月 11 日、NESJ 経理部長及び NESJ 経理部員に対し、第 4 四半期決算の NESJ ののれん評価テストに必要な FY25 事業計画値について相談させてもらいたい旨のメールを送付しており、今の事業計画値だと NESJ ののれんが減損してしまうため、何とか監査対応としてアイデアが必要であるとした上で、考えられる手順とアイデアとして、①監査対応用の事業計画を策定する、②ニデック内部の会議体で承認をもらう（岸田氏お伺いで承認）、と記載されていた。

その一方で、2025 年 3 月 14 日付の負の遺産リスト¹¹³では、E 案件の開発費資産 130 億円がリストアップされているものの、量産開始前であることを理由に減損は不要と整理されていた。さらに、同年 3 月 20 日付の更新版では、E 案件の開発費資産はリストから除外され、記載されていなかった。

その後、ニデックは、会計監査人との間で減損テストに関するやり取りを開始し、その際、2024 年 6 月 26 日の取締役会決議で承認された事業計画（製品 B の開発中止が反映されて

¹¹³ 2025 年 2 月頃に作成された「負の遺産リスト」は、負の遺産について、処理する項目や時期の検討を行い、また、岸田氏、D 氏及び E 氏が協議することを目的として、D 氏がニデック本社経理部員に指示して作成し、定期的に更新していたものである。

いない事業計画)¹¹⁴を提出し、製品 B の開発が中止されていることを伝えずに減損を回避するべく協議を行った(2025 年 3 月期の決算に係る監査対応の経緯については後記 6・(2)に記載のとおりである。)

5 2025 年 3 月期における構造改革費用計上(減損処理)の検討

(1) 構造改革費用の計上(減損処理)に向けた検討の開始

前記のとおり、岸田新体制では、2025 年 3 月期における営業利益 2,400 億円の達成を目標としてきたが、2024 年度第 4 四半期を迎えるにあたり、AMEC 既存事業及び AMEC トラクションモータ事業等をはじめ、大型の減損リスク等があることが判明し、営業利益 2,400 億円の達成は非常に困難な状況となっていた。

そこで、2025 年 2 月に入ると、岸田氏、D 氏、E 氏は、AMEC 既存事業の一過性損失及び AMEC トラクションモータ事業の固定資産の減損損失等について、営業利益 2,400 億円とは別に構造改革費用として処理することを検討し始めた。

例えば、2025 年 2 月 1 日に D 氏から NKK 会資料として送付された「参考：主な負の遺産」のリストには、AMEC 既存事業：250 億円、AMEC トラクションモータ事業設備：150 億円、E 案件開発費(開発費：128 億円、設備：43 億円、ノミネーションフィー：8 億円)等が列記され、総額で 800 億円になると記載されていた。そして、E 氏が同年 2 月 2 日に岸田氏に送付したメールは、翌 2 月 3 日の NKK 会用の資料を送付した上、「業績：通期 2,400 億円への対応⇒『真水の事業で達成させる』と表現致しました。AMEC の negative one timer と減損の合計 247 億円は一過性として事業の外で対応していくとの考え方からです」と説明している。岸田氏は、同年 2 月 3 日¹¹⁵開催の NKK 会及び同年 2 月 7 日の月次決算総括会議において、構造改革費用の別枠計上という案を説明したが、議論は紛糾した¹¹⁶。

岸田氏は、同年 2 月 17 日の NKK 会においても同様の説明をしており、同日、D 氏及び E 氏へのメールでは、「今日のはかたくなに 2400 やって追加で落とすのではないとさんざんおっしゃっていました。暴落すると。素人の意見だと」などと NKK 会における永守氏のコメントを紹介した上で、AMEC トラクションモータ事業のリスクを消すためにも「そうはいつでもこれだけやりたいをおいおい今期の進捗とともにいえるようにしていきましょう」と説明した。

¹¹⁴ 当該事業計画では、製品 A 及び製品 B の合計販売数量(販売数量の振り分けは明記されていない。)は 2024 年 6 月時点と全く同じ x 万台とされていた。

¹¹⁵ ニデック事務局からは、当該資料は 2025 年 2 月 10 日開催の NKK 会資料として共有されたため、2025 年 2 月 3 日ではなく(又は 2025 年 2 月 3 日に加えて)同年 2 月 10 日開催の NKK 会で報告された可能性がある。

¹¹⁶ AAD 内部で 2025 年 2 月 7 日にやり取りされたメールには「FYI—お二人限りにて。2,400 億円は実力でやり切り、外数で負の遺産や多少のプラスの一過性アイテムもある旨、P[注:岸田社長を指す]より明確に説明されたところ、かなり荒れました」と記載されている。

これらのメールからもわかるとおり、永守氏は、構造改革費用を計上することで決算上の通期営業利益が 2,400 億円を下回ると株価が下落するとして、岸田氏らの提案に反対していた。そして、岸田氏に対し、「CEO として最後の最後まで事業計画未達でいく積もりなのか？。だとすれば君の結果責任は何なのだろうか？。」、「今期の事業計画 2,400 億円プラスアルファは何があっても完結させて通信簿はギリギリセーフに持ち込んでももらいたいとねがう気持ちを共有してもらいたい」等とメッセージを送り、通期営業利益 2,400 億円を必ず達成しなければならないとの方針を強く示していた。

(2) 構造改革費用の見直し

以上のとおり、2025 年 3 月期において構造改革費用を計上し、営業利益 2,400 億円の外枠で減損処理を行うという方針について永守氏の了解が得られない中、D 氏は、負の遺産のリストを作成・精査していた。

2025 年 3 月 14 日付の負の遺産リストには、概算金額として、AMEC トラクションモータ事業設備：150 億円、AMEC 既存事業：250 億円（うち、NAMA の滞留債権 33 億円）、E 案件：130 億円と記載されており、「監査リスク」を勘案した上での「不可避額」として、AMEC トラクションモータ事業：130.4 億円、AMEC 既存事業：71.7 億円（うち、NAMA の滞留債権 22.5 億円）、E 案件：0 円（SOP 前のため減損回避前提）と記載されていた。この資料は、同年 3 月 17 日に岸田氏及び E 氏に共有されている。

また、E 氏は、2025 年 3 月 15 日、D 氏らに対し、2025 年度事業計画及び 2025 年度から 2027 年度の中期計画について議論したいため、同日中に会議を設定したい旨メールした。同メールでは、同年 3 月 17 日の NKK 会に向けて、以下の内容を話せるように準備したいと記載されている。

- ① 24 年度 2,400 億円の達成
- ② 24 年度に落とすものの説明（TRM150 億円、AEB40 億円、他の負の遺産⇒いくらの規模を落とすのかを言う）
- ③ 25 年度計画骨子
売上・OP だけでなく、人員数・労務費をいくら下げているか、構造転換内容も説明
- ④ 25 年度～27 年度の中期計画骨子

D 氏は、その後も負の遺産リストを更新しており、2025 年 3 月 20 日付の更新版では、同年 3 月 14 日付の負の遺産リストと同様の概算金額が記載され、「監査リスク」を勘案した上での「不可避額 (Must)」として、AMEC トラクションモータ事業：130.4 億円、AMEC 既

存事業：71.7 億円（うち、NAMA の滞留債権 22.5 億円¹¹⁷⁾、「不可避額 (Should)」として、AMEC トラクションモータ事業：144.4 億円、AMEC 既存事業：71.8 億円（うち、NAMA の滞留債権 22.5 億円）と記載されていた¹¹⁸⁾。また、2025 年 3 月 14 日付の負の遺産リストでは E 案件に関する記載があったが、同年 3 月 20 日付の更新版では当該欄は削除されていた。

2025 年 3 月 21 日、E 氏は、経理部を含む 3 部署の担当者に対し、同年 3 月 24 日の NKK 会資料に使うため等と説明して、構造転換及び負の遺産を整理した資料等を作成することを依頼するとともに、同一のメールにて、(NKK 会で) 説明したいこととして以下の内容を記載した。

- ・ 24 年度は真水で 2,400 億円をやりきる、目処付けが完了した。
- ・ しかし、AMEC 既存で回避できない negative one timer と減損が約 70 億円ある。
よって、25 年度の利益率を上げることに効く案件を×××億円落とす。
 - AMEC 既存 70 億円+188 億円 (\$130M)
 - TRM 150 億円
 - AEB 40 億円
 - テクノ求償 17 億円
 - その他⇒各社から申請されたもので 24 年度に落とした方がよいものがあれば。

2025 年 3 月 23 日、D 氏は、E 氏に対し、「NKK 会用資料の確認会」という件名でメールを送付し、「構造改革費用について、添付のとおり整理して見ました。使える範囲で使って下さい」と記載した上で、減損リスクの高い負の遺産について 2024 年度に処理すべきものと 2025 年度に対策すべきものに振り分けた資料を送付した。

E 氏は、上記のとおり 3 部署に作成させた資料に基づいて負の遺産を集計し、2025 年 3 月 23 日深夜、岸田氏及び D 氏らに対し、当該集計結果をまとめた資料及び翌 3 月 24 日の NKK 会で使用する資料の案を送付した。NKK 会当日に使用された資料においては、構造改革費用について以下のとおり記載されている。

(単位：億円)

	24 年度計上案件		
	FY24 可避困難 ¹¹⁹⁾	FY25 対策	計
AMEC 既存	69	186	256

¹¹⁷⁾ NAMA の滞留債権 33 億円のうち、「FY24 不可避」は 22.5 億円、「FY25 不可避」は 10.5 億円と記載されている。

¹¹⁸⁾ 負の遺産リストを作成した本社経理部員は、「Must」及び「Should」はいずれも会計上処理しなければならないものであるが、中でも「Must」は処理しなければ監査を通すことができないものという意味で用いていた旨供述している。

¹¹⁹⁾ 「回避困難」の誤記だと思われる。

TRM		72	96	168
エレシス	AED	7	32	39
	開発費他	11	-	11
テクノ（シリコン求償）		16	-	16
合計		176	314	490

また、上記の集計結果をまとめた資料には、ニデックの事業部門及び子会社ごとの負の遺産の内訳として、「24 年度に落とすもの」、「25 年度構造転換¹²⁰」、「25 年度未織込」の金額が一覧表で記載されていた。2025 年 3 月 21 日時点では、24 年度に落とすもの：491.9 億円、25 年度構造転換：453.4 億円、25 年度未織込：119.9 億円と集計されていた。

(3) 2025 年 3 月 24 日の NKK 会

岸田氏は、2025 年 3 月 24 日の NKK 会において、永守氏に対し、通期営業利益 2,400 億円は達成した上で、構造改革費用を別途計上することを提案した。

しかし、永守氏は、今期は株価を上げることが最優先であり、決算上の営業利益が 2,400 億円を下回ってはならないとする姿勢を堅持した。

岸田氏は、同年 3 月 26 日、D 氏、E 氏、C 氏及び小部氏宛のメールにおいて、「先ほど代表[注:永守氏を指す]に、月曜以降の車載既存の費用を含めての 2400 に収めていく動きについてご報告いたしました」と報告し、永守氏の意向を受け入れ、費用そのものを見直す方針を示した。

なお、当時、業績進捗は E 氏から永守氏、小部氏及び D 氏らに日次でメールで送信され、2,400 億円を達成するための日割計画に対して遅れを取っている旨が報告されていた上、前記 3 月 24 日の NKK 会資料にも、構造改革費用を除いても 2,400 億円に対して 61 億円不足している旨が記載されていた。

(4) 構造改革費用として計上しない方針を踏まえた各事業本部との協議

(i) AMEC トラクション事業部との協議

AMEC トラクション事業部では、前記 NKK 会の議論を踏まえて構造改革費用を別枠扱いで計上することはしない方針になったことは知りつつも、ニデック本社に対しては事実を伝えておくべきであると考え、2025 年 3 月 25 日付「TRM 減損テスト」と題する資料を作成し、同日、D 氏に説明した。

¹²⁰ 体質転換を図るための事業再編や拠点統廃合などを含む施策の総称を指す。

また、2025 年 3 月 26 日には、H 氏から岸田氏のみに宛てた「1on1 報告事項」と題するメールで、経営方針発表会資料等とともに「TRM 減損テスト状況ご報告」と題する資料が送付された。

前記「TRM 減損テスト」及び「TRM 減損テスト状況ご報告」と題する資料では、トラクションモータ事業計画（売上前提と題する 3 か年の事業計画）として、各プロジェクトについての数量・売価、売上金額の見通しが記載されているが、プロジェクトごとに色分けされており、薄い赤色のプロジェクトは「受注前・数量にリスクあり」、赤色のプロジェクトは「営業より明確にないと断言された案件」であると注記されていた。第 6・3・(4)に記載の A 案件は「受注前・数量にリスクあり」、B 案件及び C 案件は「営業より明確にないと断言された案件」として掲載されていた¹²¹。そして、メール本文では、相談事項として、「PWC への報告上、Q4 までは減損回避で進めますが、Q1 特に 6 月での減損が発生する見通しであると昨日、●●さん[注:D 氏]へもご説明しております。」と記載されていた。

ヒアリングによると、かかる報告に対し、D 氏及び岸田氏から異論が述べられることはなかったとのことである。AMEC 事業経理部長は、2025 年 3 月 27 日、会計監査人に対し、減損テストに用いるものとして、A ないし C 案件を含む事業計画を提示した。ただし、会計監査人に提示された資料には、D 氏及び岸田氏に対して報告された資料とは異なり、プロジェクトごとの色分けがなく、「受注前・数量にリスクあり」、「営業より明確にないと断言された案件」との注記も削除されていた。

(ii) ACIM (AAD) との協議

岸田氏、D 氏、E 氏は、2025 年 3 月 25 日、ACIM (AAD) メンバーと会議を行い、前記 3 月 24 日の NKK 会の審議を踏まえて決定された方針（構造改革費用を別枠扱いで計上することはしない）に従い、できる限り一過性を抑え込んでほしいと要請した。AAD CFO からは「避けられないものは延伸できない」旨の回答があったが¹²²、岸田氏、D 氏及び E 氏は、AMEC 既存事業については、「Unavoidable」とされていた一過性損失のうち 30 億円に限って処理することとし、その他は翌期以降に延伸する方針で進めることとした。岸田氏は、AAD 本部長との間で、30 億円着地を目指して協議を行い、最終的に、AMEC 既存事業における 30 億円の一過性損失を含め、ニデックグループ全体で合計 37 億円に限って構造改革費用を計上する方針で進めることとした。

その結果、NAMA の滞留債権については、2025 年 3 月期の構造改革費用には含まれず、翌期以降に延伸することとされた。なお、後記 6・(2) のとおり、NAMA の滞留債権が処理

¹²¹ なお、「受注前・数量にリスクあり」とされた案件は、A 案件以外にも 5 件あった。

¹²² この会議の状況についてチャットで情報交換していた経理部員は、「つまり AAD では延伸できないと判断したものを本社依頼で延伸処理をするというアプローチになってしまう可能性があるということですが、過去のケースを考えると、どこまで強制力を持ってそこに動けるかというところが懸念点です」などとチャットしていた。

対象に含まなかった理由は、PwC の現地法人による監査がほとんど行われてこなかった経緯を踏まえ、今後も会計監査人にその存在が明らかになるリスクは低いと見込まれたからであった¹²³。

(5) 2025 年 3 月期における構造改革費用の圧縮

岸田氏、D 氏、E 氏は、以上のような各事業部との協議を踏まえ、2024 年度第 4 四半期には 37 億円に限りて構造改革費用を計上することとし、当該 37 億円については国内グループ会社の賞与算定期間を変更する等の一時的な利益を捻出することによって埋め合わせるという方針を検討した。

そして、2025 年 3 月 31 日の NKK 会において、上記方針を進めることを報告した。この NKK 会の資料では、「業績進捗 FY24 不可避費用への対応」として、①回避困難費用を精査して 37 億円に圧縮、②リカバリー策として合計 37 億円（一過性案件：7 億円、グループ会社賞与関連：30 億円）と記載されている。また、37 億円の内訳については以下のとおり記載されており、AMEC 既存事業の 30 億円には NAMA の滞留債権は含まれておらず、AMEC トラクション事業については対象外とされた。

(単位：億円)

		24 年度計外数案件 minimize		備考
		FY24 回避困難	FY24 不可避金額	
AMEC 既存		69	30	設備減損 25 億円⇒0 へ (25 年度へ)、コスト関連 40 億円⇒26 億円へ (14 億円は 25 年度へ)、品質 4 億円⇒4 億円 (不可避)
TRM		72	0	25 年度以降へ
エレシス	AED	7	7	未回収発生済、PwC から指摘あり。
	開発費他	11	0	25 年度へ
テクノ (シリコン求償)		16	0	市場予測発生率 10%⇒2.7%に下方修正により 6.5 億円に減少、内、3.5 億円は Q4 で事業に織り込み済、残

¹²³ 2025 年 3 月期に処理されず延伸された AMEC 既存事業における一過性損失リスク (負の遺産) については、2025 年度の処理計画が立てられたが、NAMA の滞留債権については 2025 年度第 1 四半期には計上しないこととされていた。ただし、2025 年度第 1 四半期で処理予定であったものについても、2025 年 6 月 5 日に E 氏が D 氏らに送信したメールには、第 1 四半期の営業利益目標 700 億円を達成するための方策を検討する文脈の中で、「減損・引き落とし不可避の案件：AMEC 既存は、すべて Q2 以降に延伸。」と記載される等、さらなる延伸が検討されていた。

				り 3 億円は 25 年度へ
合計	175		37	

2025 年 4 月 4 日の月次決算総括会議の資料には、AMEC 既存事業における負の遺産の項目毎に 2025 年 3 月期の計上予定額を示した表が掲載され、「滞留債権」は 0 と記載されていた。また、同年 4 月 7 日の NKK 会では、2024 年度に構造改革費用として計上しない負の遺産全額（448 億円[原文ママ]）のうち、2025 年度に 200 億円を計上する予定であることが報告された¹²⁴。

そして、ニデックは、2025 年 4 月 24 日、2024 年度通期の連結営業利益を（目標値 2,400 億円を約 2 億円超える）2,402 億円として、決算発表を行った¹²⁵。

6 その後の監査対応等

(1) PwC Japan（会計監査人）への説明

2025 年 3 月期決算にあたり、ニデックは、NAMA の滞留債権について会計監査人に明確に伝えることはせず、引当金の計上を指摘されることのないまま監査は終了した。

AMEC トラクションモータ事業については、AMEC 事業経理部は、2025 年 3 月 27 日時点で、監査対応のため、同事業全体の事業計画に A 案件、B 案件及び C 案件による売上を含めた上、2025 年度における売上を約 416 億円と見積もっていた。そして、固定資産の減損テストに際して、A 案件、B 案件及び C 案件を含む事業計画を会計監査人に対して提示し、A 案件について「ライン改造済ではあるが●●[注:電気自動車メーカーのこと]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」との説明を行ったものの、案件の実現確度に懸念があることは伝えず、B 案件については失注した事実を伝えず、C 案件についても実現確度の低さを伝えることはしなかった。会計監査人は、同年 4 月 18 日、4 月の予実分析や 5 月以降の PO やノミネーションレター等足元の受注見込みがわかる資料等の提出を AMEC 事業経理部に求め、AMEC 事業経理部はこれらの証憑の準備に苦戦していた。

¹²⁴ 同時期、D 氏及び E 氏は、2025 年度における処理項目の検討をしていた。例えば、D 氏は E 氏に対し、2025 年 3 月 30 日、2025 年 3 月期の処理額を当初の約 492 億円から 37 億円に減額する予定であることを受けて、その差額をどこまで圧縮できるか検討した結果、AMEC 既存事業については AAD が「Not Avoidable」としていた項目（NAMA の滞留債権を含む）、AMEC トラクションモータ事業については半額の減損が概ね限度ではないかと伝えている。また、同年 4 月 6 日、E 氏は、NKK 会資料の案を作成するにあたって、AMEC 既存事業の負の遺産のうち 2025 年度で処理すべき額について案を策定する必要があるとして、D 氏に対して相談のメールを送り、D 氏は AMEC の事業経理部に確認の上、E 氏に対して負の遺産の内訳等を説明した。

¹²⁵ なお、その後、FIR における関税未払等の問題が発覚したため（前記第 2 章・第 1・3・(3)・(iii)）、2025 年 4 月 24 日付の決算短信が同年 9 月 26 日付で訂正され、営業利益は 2,402 億円から 2,381 億円に訂正された。

2025 年 5 月 8 日に監査等委員会で報告された 2025 年 3 月期の監査報告（経過報告）でも、AMEC トラクションモータ事業に係る長期性資産の減損テストの「未了事項」として「2026 年 3 月期の PO やノミネーションレター等の受注見込み資料の閲覧」、「2025 年 4 月単月の予実分析」、「2027 年 3 月期以降に見込まれている売上に係る得意先等の交渉状況等がわかる資料の閲覧」が記載されていた。

会計監査人とニデックとのやり取りは、2025 年 6 月初旬頃まで重ねられ、最終的な 2025 年 3 月期における AMEC トラクションモータ事業全体の事業計画上の売上は、会計監査人からのストレスを掛ける指摘を反映したことによって約 332 億円に減額されたが、A 案件¹²⁶、B 案件¹²⁷及び C 案件¹²⁸による売上は含まれたままであり、減損損失の計上を免れた¹²⁹。

なお、2025 年 6 月 25 日付の AMEC トラクション事業部の事業経理部長からの資料「TRM 25 年見通しご報告」では、減損テストの結果、回収可能価額（DCF 公正価値）は 108 億円、帳簿価額は 101 億円であったため、減損の必要性はないと判断され、「24 年期末監査は通せたものの、今後の四半期監査は非常に厳しくなる想定」と記載されている。また、同資料の 25 年度見通しにおいて、最終的には、2024 年度の営業損益は 24.7 億円と黒字になったものの、これには一過性アイテム 64.7 億円の前倒しが含まれ、「実力収益」▲87.9 億円と赤字であり、2025 年度の営業損益についても黒字の目途が立たない状況であるとしていた。

AMEC インバータ事業においても、前記のとおり、E 案件に関して、製品 B の開発中止が反映されていない事業計画（2024 年 6 月 26 日の取締役会で承認したもの）を会計監査人に提出し、製品 B が中止となったことを伝えずに事業計画を説明するなどして¹³⁰、減損を回避するべく対応していた。

¹²⁶ 計上された売上見込みは、2026 年 3 月期が 89 億円、2027 年 3 月期が 87 億円であった。

¹²⁷ 計上された売上見込みは、2026 年 3 月期が 2 億円、2027 年 3 月期が 19 億円であった。

¹²⁸ 計上された売上見込みは、2026 年 3 月期はゼロ、2027 年 3 月期が 24 億円であった。

¹²⁹ 2024 年 6 月 18 日提出の有価証券報告書において、会計監査人による連結財務諸表に対する監査報告書（2024 年 6 月 18 日）では、監査上の主要な検討事項（KAM）として、AMEC トラクションモータ事業における非金融資産の減損の評価が挙げられ、以下の内容が記載されている。

- ・ 会社は、2024 年 3 月末現在、AMEC トラクションモータ事業における非金融資産を 17,429 百万円計上しており、2024 年 3 月期においては、AMEC トラクションモータ事業における非金融資産について、帳簿価額が回収可能価額を下回っており、非金融資産の減損損失は認識されていない。
- ・ 減損テストにあたって用いられる使用価値の算定においては、事業計画に含まれる売上高予測、費用予測、残存耐用年数および税引前割引率といった重要な仮定について会計上の見積りの要素が多く、経営者の判断が伴うため、結果として測定される減損損失の見積りの不確実性が高い点、AMEC トラクションモータ事業において構造改革費用が計上されている点、構造改革費用計上後の非金融資産が金額的に重要である点を考慮し、監査上の主要な検討事項として決定した。

¹³⁰ そのほか、経理部員は、会計監査人に対し、「●●[注:製品 B のこと]が活着している前提で話す、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、会計監査人から製品 A と製品 B の販売見込みの割合について説明を求められた際も、「顧客の要望に応じて▲▲[注:製品 A のこと]3：●●[注:製品 B のこと]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。」と記載された資料を提出して製品 B の開発が中止されていないように装った。

しかし、会計監査人においては、NESJにおけるのれんの減損テストについても KAM としており、2025 年 4 月 25 日の時点では、監査対応が遅れていた。ニデック本社経理部長が D 氏及び E 氏に対して同年 4 月 26 日に送付した週報では、「NESJ のれん：25 年 3 月期は NESJ（既存+●●[注:E 案件のこと]）で収益力の説明が必要。但し FY25 両事業の収益力が乏しく説明に難航。また評価テストのテクニカルな部分で回避できないか PwC と正直な状況伝えつつ相談中」と記載されている。

その後も証憑の提出が進まず、会計監査人である PwC Japan の担当パートナーは、2025 年 5 月 2 日、D 氏に対し、NESJ について今の状況では減損が必要という判定になっており、各担当事業部門におけるエビデンス資料等の準備が喫緊の課題であることを指摘し、総力を挙げた早急な対応を要請した。また、同担当パートナーは、同日、常勤監査等委員である村上氏及び落合氏に対しても、同趣旨のメールを送付しており、村上氏は、翌 5 月 3 日、D 氏に対し、会計監査人から常勤監査等委員にも連絡があった旨を報告した。

その後、ニデック本社経理部員は、2025 年 5 月 5 日、D 氏に対し、会計監査人と協議を行った経過報告として、NESJ のれんについて、テクニック面で減損回避できるアイデアを会計監査人と話し、マネージャーとの間ではこのアイデアで減損回避可能とすり合わせできたことを報告した。そして、同年 5 月 6 日には、D 氏に対し、NESJ のれんについては、このままであれば減損回避はクリアできることを報告した。

しかし、2025 年 5 月 12 日、会計監査人から D 氏らに対し、「●●[注:E 案件のこと]の開発資産の減損テストに対する進捗が非常に遅い状況です。... [中略] ...未だに根拠資料が頂けていない状況です。」として、減損テスト資料である事業計画（前記のとおり製品 B の開発中止が反映されていない事業計画のこと）の根拠資料が提出されていないことについて指摘されるとともに、開発資産である「130 億円の根拠について確認できなければ、減損するしかないという整理になってしまいます」との連絡がなされた。また、同年 5 月 17 日も、会計監査人から E 案件に係る減損テスト対応の遅れが指摘され、D 氏は、監査対応を行う AMEC インバータ事業部管理部長に対し、「事実関係がどうであれ、本件の減損リスクをゼロにすることが至上命題ですので、そこに向けてベストの対応をお願い致します。経理サイドの出来ることは全て遣り尽くしますので、宜しくお願い致します。」と記載したメールを送付した。

その後も E 案件の開発資産について減損回避に向けた対応が継続され、最終的には、2025 年 3 月期において減損損失として計上されなかった¹³¹。

(2) ニデック内部における認識

¹³¹ E 案件については、2025 年 3 月期における減損損失の計上は免れたが、2025 年度第 1 四半期において、固定資産の減損損失 243 億円、契約損失引当金 359 億円が計上された。

以上のとおり会計監査人との間で減損テストに関するやり取りが行われる一方で、岸田氏、D氏及びE氏に対しては、会計監査人に対して説明している AMEC トラクションモータ事業の事業計画が実態よりも相当に上積みされたものであること、NAMA の滞留債権は監査で発覚する可能性が低いことを理由に延伸したこと、E 案件の事業計画が製品 B の開発中止を反映していないものであることも共有されていた。

例えば、H氏が2025年5月9日に岸田氏に送付した「1on1 報告事項」では、3月の減損を切り抜けるために会計監査人に対してかなり現実性かけ離れた説明をしてきており、その実績はQ1で見えますと言い切ってきた反動でQ1での減損リスクは非常に高いとの認識を共有している。2025年5月14日付の負の遺産リストには、①AMEC トラクションモータ事業の固定資産について、「Q4 監査で販売台数を証憑なく持ち上げた部分が多分にあり、FY25 販売実績によりメッキが剥がれる可能性高く、FY25 減損リスク特大。」と記載され、②E 案件について、「Q4 監査で 24 年 6 月包括稟議 Base plan (Life OP 9%) でクリア。●●[注: 製品 B のこと]中止や現在の実力収益等のネガティブ情報出していないため、FY25 発覚想定すると監査対応が困難窮まる、FY25 減損リスク大。」と記載されていた。

さらに、2025年7月3日付の負の遺産リストでは、前記①及び②に加え、NAMA の滞留債権について、「FY26 以降」に分類された上で、「完全に未回収の債権（過去顧客からの売価ダウンを売掛から差し引かれた部分等）PwC メキシコの監査水準が低いおかげで耐えているが、落とすと決めた時に落とすべき。」等と記載されていた。

以上の負の遺産リストの内容は、岸田氏、D氏及びE氏らが参加する会議において共有された。

なお、NAMA の滞留債権については、2025年7月4日に、PwC 現地法人が8月にNAMAを監査する予定であるとの情報がAAD CFO から共有されたため、滞留債権を処理しなければならないとの話になり、同年7月10日にE氏から岸田氏及びD氏に対して送付された利益率改善の方策をまとめた永守氏への報告資料の案においては、「FY25 減損等減額リスク」との頁に、NAMA の滞留債権を第2四半期に計上することを前提とした数値が記載された。

それにもかかわらず、NAMA の滞留債権、AMEC トラクションモータ事業の固定資産の減損及びE案件の減損は2025年3月期には処理されないまま、これを前提とした連結計算書類が2025年6月20日開催の株主総会において報告され、同年9月26日、上記会計処理を前提とした連結財務諸表を含む有価証券報告書が提出された。同報告書に係る確認書の「有価証券報告書の記載内容の適正性に関する事項」には、「当社代表取締役社長執行役員（最高経営責任者）岸田光哉、常務執行役員（最高財務責任者）●●[注:D氏のこと]、執行役員（最高コンプライアンス責任者）▲▲及び執行役員（最高法務責任者）村上和也は、当社の第52期（自2024年4月1日至2025年3月31日）の有価証券報告書の記載内容が金融商品取引法令に基づき適正に記載されていることを確認いたしました。」と記載されている。

第3章 会計不正に関する役員責任の有無

第1 負の遺産の解消に向けた全社的取組における任務懈怠の有無

1 負の遺産の解消に向けた全社的取組における任務懈怠に関する判断基準

(1) ニデックにおける負の遺産の解消に向けた取組

ニデックでは、常務会や社内のメールなどで「負の遺産」が存在することを前提としたやり取りがされていることからわかるとおり、経営陣の間では、グループ内の様々な拠点において、資産性に疑義のある不健全資産（負の遺産）が存在している可能性があるということとは共通認識となっていた。

それに加えて、経営管理監査部による内部監査報告書や特命監査報告書の中では、一部のグループ会社において負の遺産を生じさせる不正な会計処理が行われている疑いを示す指摘がされており、これらの報告を受けた経営幹部は、負の遺産を生じさせる不正な会計処理が行われている疑いがあることを明確かつ重要な経営リスクとして認識していたものと考えられる。

このようにグループ内で会計不正の疑義があることを認識した場合、取締役・監査役は、かかる疑義について必要な調査を行い、必要があれば適切な再発防止策（例えば、会計基準に適合する処理方針）を決定・実施する義務がある。また、会計基準に適合しない処理方針が実施されていることを認識した場合にはこれを是正する義務がある。

この点に関しては、日本取引所グループが公表している「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」が参考になる。すなわち、日本取引所グループは、上場会社の不祥事が当該会社の企業価値の毀損のみならず資本市場全体の信頼性にも影響を及ぼしかねないことを懸念し、2016年2月、自社（グループ会社を含む。）に関わる不祥事又はその疑いを察知した場合に強く期待される対応や行動に関する原則（プリンシプル）を策定した。そこでは、不祥事が発生した場合には、①不祥事の原因究明に当たり、必要十分な調査範囲を設定の上、表面的な現象や因果関係の列举にとどまることなく、その背景等を明らかにしつつ事実認定を確実に行うことやそのために最適な調査体制・環境を構築すること、②実効性の高い再発防止策を策定し、迅速かつ着実に実行するとともに、その目的に沿って運用され定着しているかを十分に検証すること、③不祥事に関する情報開示は、その必要性に応じて、把握の段階から再発防止策実施の段階に至るまで迅速かつ的確に行うこと、などの考え方が示され、上場会社においては、この考え方を基に行動・対処することが期待されるとされている。

このようなプリンシプルも参照するならば、ニデックの取締役・監査役としては、グループ内に会計不正の疑義があることを認識した時点において、それぞれの役割・職責に応じて、以下のような義務を負っていたと解される。

(2) 調査対象者の負うべき義務

(i) 担当取締役

取締役は、会社との委任関係に基づき、会社に対して善管注意義務を負う（会社法 330 条、355 条、民法 644 条）。代表取締役その他の業務執行取締役は、自らが適正に会社の業務を執行するように善管注意義務を尽くさなくてはならず、その内容として配下の使用人等の不適切な業務執行を防止するように監視・監督する義務を負う¹³²。そして、取締役が、その配下の使用人等による業務執行の適正さに疑いを抱くべき事情を知った場合には、当該事情の深刻さの程度等の具体的事情にもよるが、取締役会で当該事情の調査・是正を求めたり、監査役会・監査等委員会に報告するといった対応は通常、必要と解されている¹³³。

したがって、ニデックの計算書類の基礎となるニデックグループ内の会計処理に関し会計不正の疑い（負の遺産）を察知した場合には、ニデックの計算書類の作成を担当する取締役としては、取締役会・監査役会・監査等委員会へ報告するとともに、①必要な調査を実施し、②会計基準違反を是正するために会計基準に従って負の遺産を解消するための処理方針（会計基準に適合する処理方針）を策定し、各 BU・グループ会社に対して当該処理方針に従った会計処理を進めるよう指示する義務がある。さらに、③会計基準に適合しない処理方針に基づく処理がなされていることを認識した場合には、それを是正するための措置を講じる義務があるというべきである。

これらの義務に違反していた場合には、担当取締役には任務懈怠（善管注意義務違反）が認められる。

(ii) 担当外取締役

取締役会は、取締役の職務の執行を監督することとされており（会社法 362 条 2 項 2 号参照）、取締役会のメンバーである取締役は、取締役会に上程された事柄についてだけ監視するにとどまらず、代表取締役を含む他の取締役の職務の執行を監視する義務を負う¹³⁴。

したがって、ニデックグループ内で発生した会計不正の疑義（負の遺産）について自ら対応すべき責務を負わない担当外取締役であっても、会計不正の疑義（負の遺産）を認識した場合には、取締役会・監査役会へ報告するとともに、担当取締役において適切な対応を

¹³² 藤田友敬「取締役会の監督機能と取締役の監視義務・内部統制システム構築義務」尾崎安央＝川島いづみ＝若林泰伸編『上村達男先生古稀記念 公開会社法と資本市場の法理』（商事法務、2019 年）371～372 頁、飯田秀聡『会社法』（商事法務、2026 年）240 頁

¹³³ 田中亘『会社法〔第 5 版〕』（東京大学出版会、2025 年）291～292 頁。業務執行の適正さに疑いを抱くべき事情が「株式会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実」である場合には、監査役会・監査等委員会への報告は取締役の義務である（会社法 357 条）。

¹³⁴ 最判昭和 48 年 5 月 22 日民集 27 卷 5 号 655 頁

取っているかどうかを監視する義務がある。また、仮に担当取締役が適切な対応を取っていないこと（例えば、本件事案のように会計基準に適合しない処理方針を策定して運用していること）を認識した場合には是正を求めるべきである。かかる対応を取らずに放置した場合には、任務懈怠（監視義務違反）が認められる。

(iii) 監査役・監査等委員である取締役

監査役は、取締役の職務の執行を監査する（会社法 381 条 1 項）。また、監査等委員会は、取締役の職務の執行を監査する（会社法 399 条の 2 第 3 項 1 号）。

したがって、ニデックグループ内で会計不正の疑義（負の遺産）が発生しているにもかかわらず、取締役が前記(i)、(ii)に定める義務を尽くしていないことを認識しながら、是正のための措置¹³⁵を取らなかった監査役・監査等委員である取締役には、任務懈怠（監査義務違反）が認められる。

また、監査役・監査等委員である取締役の任務については、監査役監査基準・監査等委員会監査基準などの基準が定められていることが多く、ニデックにおいても、監査等委員会設置会社へ移行する前には監査役監査基準（2007 年 7 月 7 日制定）、移行後には監査等委員会監査等基準（2020 年 6 月 17 日制定）が定められている。

監査役監査基準には、企業不祥事発生時の対応を定めた条項はないものの、監査の方法等の 1 つとして、「監査役は、取締役及び執行役員が会社の資産及び負債を適切に管理しているかを調査しなければならない」（監査役監査基準 37 条 2 項）、「監査役は、会社財産の実質価値の把握に努めるよう心掛ける」（同条 3 項）と定められている。監査等委員会監査等基準には、企業不祥事発生時の対応として、「監査等委員会は、企業不祥事（法令又は定款に違反する行為その他社会的非難を招く不正又は不適切な行為をいう。……）が発生した場合、直ちに取締役等から報告を求め、必要に応じて調査委員会の設置を求め調査委員会から説明を受け、当該企業不祥事の事実関係の把握に努めるとともに、原因究明、損害の拡大防止、早期収束、再発防止、対外的開示のあり方等に関する取締役及び調査委員会の対応の状況について監視し検証しなければならない」（監査等委員会監査等基準 30 条 1 項）と定められているほか、「監査等委員会は、重要な会社財産の取得、保有及び処分状況、会社の資産及び負債の管理状況等を含めた会社財産の現況及び実質価値の把握に努める」（同 43 条）と定められている。

したがって、監査役・監査等委員である取締役が、これらの基準に定められた職務を行っておらず、その結果として、ニデックグループ内で会計不正の疑義（負の遺産）が発生して

¹³⁵ 具体的な是正のための措置としては、取締役会への報告（会社法 382 条、399 条の 4）、株主総会に対する報告（同 384 条、399 条の 5）、監査報告での意見付記（同 381 条 1 項、399 条の 2 第 3 項 1 号）などが考えられる。

いるにもかかわらず担当取締役が適切な対応を取っていないことを認識していなかった場合には、任務懈怠（監査義務違反）が認められることになる。

(iv) 執行役員

ニデックの執行役員は委任型であるところ、執行役員は、会社との間で委任契約を締結しており、会社に対し、委任契約に基づく善管注意義務を負う（民法 644 条）。また、執行役員規程上、執行役員は、執行役員としての注意義務を負っている。

ただし、執行役員は、あくまでも委任を受けた業務の範囲内において善管注意義務を負うものであり、他の取締役・執行役員に対する監視・監督義務は認められない。

したがって、会計不正に係る疑義の解消に向けた全社的取組について担当業務として委任を受け、主体的に処理方針の検討・実行に関与する立場にありながら、適切な対応を検討・実践しなかった執行役員には、委任契約に基づく債務不履行責任が認められる。

しかし、その他の執行役員（処理方針に従った会計処理を指示された側の執行役員）には、自身が担当する業務に係る会計処理は別段であるが、債務不履行責任は認められない。

2 資産健全化プロジェクトにおける任務懈怠の有無

(1) はじめに

ニデックでは、従前より子会社における会計不正事案が頻発し、2013 年にも構造改革費用として NPCJ の負の遺産を処理していたが、グループ全体で負の遺産を把握しようとする全社的な取組が開始されたのは 2016 年 11 月である。

この当時、NPCJ において α 社の案件で多額の減損リスクが発生し、ニデック本社においても大きな経営課題として認識されていた。ちょうどその頃、新しく経営管理監査部の担当となった執行役員 B 氏は、グループ内に存在している負の遺産に危機感を抱き、CFO である佐藤明氏及びグループ会社担当の執行役員である C 氏と協議して、負の遺産の全容を把握して計画的に償却・廃却を進めるための「資産健全化プロジェクト」を立ち上げた。このような全容解明のための取組に着手したことは、ニデック経営陣として適切な対応であったと評価できる。

しかし、資産健全化プロジェクトにより確認されたグループ各社の負の遺産は、そもそも「リスク」と認識されている上、実態のない在庫や多額の遊休設備等を含むことから明らかなとおり、会計不正の疑義を抱かせるものであるから、本来であれば、かかる負の遺産の存在を認識した担当取締役としては、取締役会又は監査役会へ報告するとともに、その実態解明に向けた調査を行い、正しい会計処理を検討し、是正のための対策を検討・実施しなければならないはずである。

ところが、資産健全化プロジェクトでは、取締役会・監査役会へ報告されないまま一部の担当役員の間で処理方針が決定されており、判明した個々の負の遺産について適切な処理方針を検討するための客観性・中立性のある調査は行われず、その結果、会計基準に適合しない処理方針が策定されることとなった。

具体的には、資産健全化プロジェクトチームでは、判明した負の遺産について、それらに対する正しい会計処理を検討するために必要十分な調査を行わないまま、独自の判断基準でリスク大（実体のない在庫等を含む今年度処分が必要な資産）¹³⁶・リスク中（長期間に亘る未回収等のリスクがある資産）・リスク小（陳腐化等リスクはあるが再活用を検討すべき資産）に分類し、リスク大の資産のみを早期に処理し、リスク中・小の資産については計画的に処理するという方針を採用した。これにより、会計基準に従うと速やかに減損処理すべき負の遺産であっても、会計監査で指摘されるリスクがあるなどの事情がない限り、その処理は先送りされることとなった。

しかも、このような会計基準に適合しない処理方針は、その後も継続して採用され、その結果、処理を先送りされたリスク中・小の資産は（徐々に償却されたとしても）長期間にわたり滞留し、その間に新たな負の遺産が発生するなどして、なかなか処理が進まなかった。そのような状況の下、資産健全化プロジェクトについて具体的な報告を受け、負の遺産の状況やその処理方針の内容について認識し得たはずの取締役・監査役からも、当該処理方針については是正を求められることはなかった。

当委員会としては、一連の事実経緯を踏まえ、①資産健全化プロジェクトで把握された会計不正の疑義に照らして必要十分な調査がされなかったこと、②不十分な調査の下で判明した負の遺産に関して、独自の判断基準に基づき、会計基準に適合しない処理方針を策定したこと、③その後も長期間にわたり当該処理方針で処理を続け、その間に誰からも是正されなかった、という3点において、取締役・監査役の任務懈怠の有無が問題となると考えている。以下、詳述する。

(2) 会計不正の疑義に対して必要な調査がなされていないこと

(i) 取締役の負うべき注意義務

資産健全化プロジェクトでは、CFO である佐藤明氏が各事業本部及びグループ会社に指示して負の遺産に関する情報を収集するという方法で調査が行われた。

¹³⁶ なお、リスク大・リスク中・リスク小の説明は、資料によって微妙に異なっている。2018年6月28日付資産健全化プロジェクト報告では、リスク大は「実体のない資産」、リスク中は「未回収リスクあり」、リスク小は「再活用検討な資産」とされている。2020年5月の資産健全化プロジェクトの引継ぎ資料では、リスク大は「実体のない資産」、リスク中は「実態はあるが償却等の定期的な解消が決定されていない課題資産」、リスク小は「実態があり、定期的に償却されているが、将来減損リスクのある資産」とされている。

その結果、2017 年 1 月に小部氏へ資産健全化プロジェクトに関する報告を行った時点では、ニデックの事業本部・グループ会社における負の遺産（滞留在庫、遊休資産、α 社関係等の設備）が合計で 283.3 億円に上っており、最大で 346.8 億円になると報告されている。また、永守氏へ資産健全化プロジェクトの報告を行った 2017 年 11 月の時点においても、グループ全社のリスク案件総額は、220.2 億円と報告されており、調査で判明した負の遺産は 200 億円を優に超える規模であったことが認められる。しかも、かかる負の遺産の中には、実態のない在庫 7.8 億円という粉飾決算が強く疑われるものも含まれていた。加えて、それらの負の遺産は、NPCJ における α 社関連の設備がかなりの金額を占めていたとはいえ、その他の事業部・グループ会社でも多数存在していたから、特別な事情によって生じたものではなく、組織的・構造的に生じたものであることが疑われる状況であった。

このとおり、資産健全化プロジェクトを進める過程において、負の遺産が 200 億円を超える規模で判明していたこと、その中には、粉飾決算の典型的手口である実態のない在庫や（遊休化状況を踏まえれば）減損逃れが疑われる資産も含まれていたこと、グループ内の様々な拠点で負の遺産が発生しており、組織的・構造的な要因が疑われることなどの事情を勘案するならば、資産健全化プロジェクトチームとしては、少なくとも永守氏に報告して了解を取った 2017 年 11 月の時点で、グループ各社において、単なる評価・見積りの誤謬にとどまらず、会計不正が行われている疑いを抱くべきであったと認められる。

したがって、資産健全化プロジェクトを通じて会計不正の疑いを認識した取締役は、少なくとも取締役会・監査役会にその時点で判明した調査結果を報告して必要十分な調査を実施することを提案し、取締役会で決定した方針に従って、判明した個々の負の遺産について正確な事実関係を調査し、会計基準への準拠性を確認するとともに、報告を受けた負の遺産以外にも会計不正が行われていないかを調査する必要があるというべきである。

それにもかかわらず、資産健全化プロジェクトで判明した会計不正の疑いを取締役会・監査役会に報告して調査を求めることもなく、個々の負の遺産について会計不正の疑いを解消するために必要な調査を尽くさなかった取締役には、任務懈怠が認められる。

以上を踏まえると、本件に関して任務懈怠の有無が問題となり得るのは、資産健全化プロジェクトメンバーである佐藤明氏のほか、資産健全化プロジェクトで検討している処理方針の具体的な内容について報告を受けていた永守氏及び小部氏である¹³⁷。

(ii) 佐藤明氏について

¹³⁷ 資産健全化プロジェクトチームには、B 氏及び C 氏も参加しているが、両名は執行役員であって監視義務を負わない上、執行役員として会計に関する職責を負っていないため、検討対象外とする。

ア 経歴・職掌

佐藤明氏は、2012年にニデックに入社し、2012年4月から2012年6月まで執行役員、2012年6月から2013年3月まで取締役専務執行役員、2013年4月から2020年3月まで取締役副社長執行役員、2020年4月から2020年6月まで取締役専務執行役員、2020年6月から2021年6月まで専務執行役員、2021年6月から2022年6月まで顧問に就任し、2022年6月に退任した。また、2016年5月から2019年6月までニデックのCFOを務め、2019年6月から2021年6月までCPOを務めた。さらに、2014年4月から2016年6月までNPCJの代表取締役会長を兼務し、2016年6月から2021年6月までNPCJの取締役を兼務していた。

佐藤明氏は、2017年当時、取締役副社長（CFO）として、ニデックグループにおける会計・経理に関する業務を担当していた。

イ 評価

佐藤明氏については、従前よりニデックCFOとしてグループ内に負の遺産が存在していることを認識していた上¹³⁸、資産健全化プロジェクトのメインオーナーとして、同調査で判明した負の遺産の状況（200億円を超える規模で判明しており、組織的・構造的要因が疑われること）を認識しており、これが経営上重大なリスクとなり得ることを理解していたと認められる。

そして、2017年8月18日には、同じく資産健全化プロジェクトのメンバーであるB氏から、グループ内に明らかな会計不正が認められる以上、取締役としての善管注意義務という観点から、取締役会・監査役会に報告し、中立的に更なる調査が必要と判断される場合には第三者委員会を設置するべきであるという提言を受けていたにもかかわらず、これに取り合わず、把握した負の遺産について、グループ会社からの聞き取りのみで、会計基準への準拠性を確認するために必要十分な調査を行わなかった。

それに加えて、2017年11月の永守氏に対する報告に際し、B氏が取締役会・監査役会へ報告するよう提案したのに対し、今年度末に取締役会・監査役会へ報告することを考えたいと回答し、取締役会・監査役会へ報告しなかった¹³⁹。

これらの事情を勘案すると、佐藤明氏には、資産健全化プロジェクトで把握された会計不正の疑義について、取締役会・監査役会に報告して調査を求めることをせず、既に判明した

¹³⁸ 佐藤明氏は、ニデックがNPCJの負の遺産を処理するために2013年度第4四半期に構造改革費用を計上した際、F氏から処理方針等に関する報告を受けているほか、A氏の特命監査の結果について報告を受けることもあった。

¹³⁹ 佐藤明氏は、B氏が最初に資産健全化プロジェクトを提案した際にも、経理部で対応するので経営管理監査部の検証は必要ないと断るなど、社内でもオープンにすることなく秘密裏に負の遺産を処理していこうと考えていたことがうかがえるところであり、取締役会・監査役会へ報告しなかった点についても、失念というより意図的であったものと推察される。

個々の負の遺産について会計基準への準拠性を確認するために必要な調査を行わなかった点において、任務懈怠（善管注意義務違反）が認められる。

(iii) 永守氏について

ア 経歴・職掌

永守氏は、ニデックを創業して 1973 年 7 月から 2014 年 9 月まで代表取締役社長（CEO）、2014 年 10 月から 2018 年 6 月まで代表取締役会長兼社長（CEO）、2018 年 6 月から 2024 年 4 月まで代表取締役会長（2021 年 6 月から 2022 年 4 月までを除き CEO）、2024 年 4 月から 2025 年 12 月まで代表取締役グローバルグループ代表を務めていた。本件事案が発覚した後の 2025 年 12 月に代表取締役及び取締役を辞任して名誉会長を務め、その後 2026 年 2 月に名誉会長を辞任した。

永守氏は、2017 年当時、代表取締役会長兼社長（CEO）としてニデックの業務を統括管理していた。

イ 評価

永守氏は、従前より A 氏から特命監査の報告を受けており、グループ内に負の遺産が存在していること及びそれらを A 氏が秘密裏に処理してきたことを認識していた。

そのような中、2017 年 11 月に資産健全化プロジェクトについて報告を受け、調査で判明した負の遺産の状況（200 億円を超える規模で判明しており、組織的・構造的要因が疑われること、負の遺産の中には会計不正が強く疑われる実体のない在庫も含まれていたこと）を認識した。

にもかかわらず、永守氏は、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で全社調査することで透明性を担保したいという B 氏の進言を却下し、資産健全化プロジェクトについて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いう進言についても事実上却下している。その際、永守氏は、取締役会・監査役会へ報告すべきという B 氏の進言を却下する理由として、監査役に会社側の意図を理解してもらうのは難しいと述べた上、220 億円（リスク案件総額）が半分くらいになったら取締役会等に出してもよいかもしれないが、それまでは限定されたメンバー構成の会社チーム主体で活動を続けるべきではないかと発言している¹⁴⁰。かかる発言からは、資産健全化プロジェクトの処理方針（リスク大の資産について今年度中に処分

¹⁴⁰ かかる永守氏の発言については、2017 年 11 月の永守氏報告の議事録を作成する際、同席した F 氏から、最終的な永守氏の判断は本文記載のとおりだったという指摘があり、それに対し、佐藤明氏が、F 氏の指摘する議論はあったが、残さない方がよい議論内容だと言うと指摘して、議事録には記載なかったという経緯があり、発言内容そのものは事実であったと認められる。

し、リスク中・小の資産については計画的に減少させること)について監査役から反対されることを危惧して、あえて取締役会・監査役会へ報告しないという選択をしたことがうかがえる。

したがって、永守氏についても、資産健全化プロジェクトで判明したグループ各社における会計不正の疑義について取締役会・監査役会に報告して必要な調査を求めることをせず、既に判明した個々の負の遺産について会計基準への準拠性を確認するための調査を行わないことを容認した点において、任務懈怠（監視義務違反）が認められる。

(iv) 小部氏について

ア 経歴・職掌

小部氏は、ニデックの創業メンバーの1人であり、1984年11月に取締役に就任し常務取締役、専務取締役、取締役副社長、代表取締役副社長等を歴任した後、2008年6月から2015年6月まで代表取締役副社長執行役員、2015年6月から2020年6月まで代表取締役副会長執行役員、2020年6月から2022年6月まで副会長執行役員、2022年6月から2022年9月まで代表取締役副会長執行役員、2022年9月から2024年3月まで代表取締役社長執行役員、2024年4月から2026年3月まで取締役会長を務め、2026年3月に取締役会長を退任した。また、2017年8月から2022年6月までニデックのCSO（最高営業責任者）、2022年5月から2022年9月までCPO、2022年10月から2024年3月までCOO（最高執行責任者）を務めた。

小部氏は、創業以来ニデックの役職を務め、2017年当時には代表取締役副会長執行役員としてB氏の上司という立場にあった。

イ 評価

小部氏は、B氏の上司という立場であったため、資産健全化プロジェクトの検討状況について随時報告を受けており、調査で判明した負の遺産の状況（200億円を超える規模で判明しており、組織的・構造的要因が疑われること、負の遺産の中には会計不正が強く疑われる実体のない在庫も含まれていたこと）を認識していた。

また、小部氏は、B氏と永守氏の間で取締役会・監査役会への報告の是非について議論された場に同席していなかったものの、上記のような負の遺産の状況（会計不正の疑義）を認識していた以上、B氏の進言を待つまでもなく、資産健全化プロジェクトにより判明したグループ各社における会計不正の疑義について取締役会・監査役会に報告し、必要な調査を求めるべきであった。

したがって、小部氏についても、上記対応をせずに会計基準への準拠性を確認するための調査を行わないことを容認した点において、任務懈怠（監視義務違反）が認められる。

(3) 会計基準に適合しない処理方針が策定されたこと

(i) 取締役の負うべき注意義務

資産健全化プロジェクトでは、CFO によるグループ会社からの情報収集という客観性・中立性・網羅性に欠ける方法ではあったが、半年以上にわたりグループ内の負の遺産について調査を進め、200 億円を超える規模で存在することを把握した。

これらの負の遺産について、会計基準の準拠性を確認するためには、本来であれば、発見された個々の負の遺産について、詳細な事情（どういう事情で負の遺産となったのか、今後の販売・転用の見通しはどうかなど）を調査し、そのような事情を踏まえた場合の会計基準に準拠する処理を検討した上で、会計基準に適合した処理方針を策定する必要がある。

しかし、資産健全化プロジェクトでは、調査で判明した負の遺産について、経理部門が認識しているリスク（主には会計監査人に指摘されるリスク¹⁴¹）を勘案した上で、これらをリスク大（今年度処分が必要な資産）・リスク中（長期間に亘る未回収等のリスクがある資産）・リスク小（陳腐化等リスクはあるが再活用を検討すべき資産）に分類した。そして、リスク大の資産のみを早期に処理し、リスク中・小の資産については計画的に処理するという方針を策定し、2017 年 11 月に永守氏の了解を得て、上記方針にて処理が進められることとなった。

その結果、会計基準に照らすと早期に損失を認識・処理しなければならない案件であっても、リスク中・小に分類され、その処理が先送りされることとなった。

例えば、2017 年当時の負の遺産に占める割合が非常に大きかった α 社案件でいえば、後述するとおり、X・Y 案件及び Z-1 案件の設備については、会計基準に照らすならば、2016 年度第 3 四半期（X・Y 案件）又は 2017 年 3 月期末（Z-1 案件）の時点で減損の兆候を認識した上で減損テストを実施し、その結果に従って減損処理を行わなければならないものであった。にもかかわらず、いずれの設備についても減損テストは実施されず、減損処理もされていなかったものである。このことからわかるとおり、資産健全化プロジェクトにおいて策定した処理方針は、会計基準に適合しないものであって、かかる不適法な処理方針を決定・容認した会社役員には任務懈怠が認められると解される。

¹⁴¹ ニデックでは、特命監査報告や担当者間のメールにおいて、会計監査人から指摘されるリスクを懸念する内容が多く見られるほか、資産健全化プロジェクトの資料においても、「償却が必要な差し迫った案件（会計士指摘等）がないかを確認すること」などと記載されている。

以上を踏まえると、本件に関して任務懈怠の有無が問題となり得るのは、2017年11月の時点で資産健全化プロジェクトが検討していた処理方針の内容を明確に認識していた前述の3名（永守氏、小部氏、佐藤明氏）である。

(ii) 佐藤明氏について

ア 経歴・職掌

佐藤明氏の経歴は前記2・(2)・(ii)・アのとおりであり、2017年当時、取締役副社長（CFO）として、ニデックグループにおける会計・経理に関する業務を担当していた。

イ 評価

佐藤明氏は、CFO という立場上、資産健全化プロジェクトが策定した上記処理方針が会計基準に適合していないことを認識していたと認められる。それに加えて、2017年8月18日の時点でB氏から、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、問題の隠蔽となると指摘されたにもかかわらず、これに取り合わなかったという経緯が認められる。

したがって、佐藤明氏には、会計基準に適合しない処理方針を決定し、本来であれば速やかに減損すべき負の遺産の処理を先送りしたという点において、任務懈怠（善管注意義務違反）が認められる。

(iii) 永守氏について

ア 経歴・職掌

永守氏の経歴は前記2・(2)・(iii)・アのとおりであり、2017年当時、代表取締役会長兼社長（CEO）としてニデックの業務を統括管理していた。

イ 評価

2017年11月に資産健全化プロジェクトについて報告を受けた永守氏も、従前よりA氏から特命監査の報告を受け、子会社における会計不正を秘密裏に処理していることを認識していた上、企業経営者としての知見に照らしても、長期間にわたる未回収等のリスクがある資産について速やかに会計処理せず、計画的に処理するという資産健全化プロジェクトの処理方針が会計基準に適合しない処理を招くことを認識できたはずであると考えられる。

それに加えて、永守氏は、B氏から資産健全化プロジェクトについて取締役会・監査役会で報告して社外役員も入れた中で議論すべきという進言があった際、「監査役に会社側の意図を理解してもらうのは難しい」と述べて、取締役会・監査役会への報告に難色を示している。すなわち、永守氏自身、資産健全化プロジェクトが策定した処理方針の適法性に疑義がある（だからこそ、監査役に理解してもらえない）ことを認識していたものと考えられる。

したがって、永守氏についても、会計基準に適合しない処理方針を決定し、本来であれば速やかに減損すべき負の遺産の処理を先送りすることを容認したという点において、任務懈怠（監視義務違反）が認められる。

(iv) 小部氏について

ア 経歴・職掌

小部氏の経歴は前記2・(2)・(iv)・アのとおりであり、2017年当時は代表取締役副会長執行役員としてB氏の上司という立場にあった。

イ 評価

資産健全化プロジェクトについて定期的に報告を受けていた小部氏についても、企業経営者としての知見に照らし、長期間にわたる未回収等のリスクがある資産について速やかに会計基準に準拠した処理をせず、計画的に処理するという資産健全化プロジェクトの処理方針が会計基準に適合しない処理を招くことを認識できたはずである。

この点、小部氏とすれば、会計処理についてはCFOである佐藤明氏の判断を信頼していたと主張するかもしれない。

しかし、2017年当時の資産健全化プロジェクトで判明した負の遺産にはα社のX・Y案件の設備が非常に大きな割合を占めているところ、小部氏は永守氏の指示を受けてX・Y案件の状況やα社との交渉方針を確認し、NPCJをサポートするなどの対応にあたっていた¹⁴²。さらに、当委員会の調査では、永守氏や小部氏らの経営陣が、X・Y案件を失注した場合には巨額の減損が発生するということを明確に認識し、減損リスクに言及したメールを多数やり取りしていたことが判明している。

そうだとすれば、小部氏は、資産健全化プロジェクトにおける処理方針の説明を受けた際、負の遺産のかなりの割合を占めるX・Y案件の設備について、「長期間に亘る未回収等のリ

¹⁴² 小部氏は、2016年8月18日にNPCJの郡山事業所を訪問してX・Y案件の状況報告を受け、同年11月1日のα社幹部と永守氏の面談にも同席するなど、X・Y案件に深く関与していたことが認められる。

スクがある」にもかかわらず、本当に計画的な処理とすることが認められるのかどうかという疑念を持つべきであったと考えられる。

にもかかわらず、小部氏は、資産健全化プロジェクトによる処理方針について疑義を呈することもなく容認していたわけであるから、やはり任務懈怠（監視義務違反）が認められると言わざるを得ない。

(4) 会計基準に適合しない処理方針が是正されなかったこと

(i) 取締役・監査役の負うべき注意義務

資産健全化プロジェクトでは、佐藤明氏の主導の下、負の遺産をリスク大・中・小に分類し、リスク大の資産のみ速やかに処理し、リスク中・小の資産については計画的に処理するという方針が採用された。かかる処理方針は、「長期間に亘る未回収等のリスクがある資産」や「陳腐化等リスクはあるが再活用を検討すべき資産」などの会計基準に照らせば速やかな損失処理が求められるはずの資産であっても、計画的処理又は計画的な償却という名の下に実質的に損失処理を先送りするものであり、会計基準に適合しない処理方針であった。

そして、ニデックでは、2017年以降、資産健全化プロジェクトが実質的に終了する2022年頃までの間、当該処理方針に従って負の遺産の計画的処理（言い換えると、本来であれば速やかに減損処理すべき負の遺産の処理の損失認識の先送り）が継続して行われていた。その間、資産健全化プロジェクトについて具体的な報告を受け、その処理方針の内容を認識できたはずの取締役・監査役からも、何ら是正を求める声は上がらなかった。

しかし、仮に以前から続いてきた施策であったとしても、グループ内に存在する負の遺産をどのように処理するべきかという方針は会計基準への準拠性に関わる重大な経営リスクである以上、資産健全化プロジェクトの内容・処理方針について報告を受けた取締役・監査役は、その処理方針が正しいのかどうかを検討し、仮に問題があるのであればそれを是正すべき義務がある。にもかかわらず、是正せずに当該処理方針に基づく計画的処理（処理の先送り）を容認していた会社役員には任務懈怠が認められると解される。

以上を踏まえると、本件に関して任務懈怠の有無が問題となり得るのは、資産健全化プロジェクトの処理方針について具体的な説明を受けた取締役・監査役であり、具体的には、代表取締役社長であった吉本氏及び関氏並びに常勤監査役であった村上氏及び落合氏である

143。

¹⁴³ 資産健全化プロジェクトにおいて会計基準に適合しない処理方針を決定・容認した佐藤明氏、永守氏及び小部氏については、是正しなかったことについても任務懈怠が認められるので、本文では改めて検討していない。

(ii) 吉本氏について

ア 経歴・職掌

吉本氏は、2015年3月から2016年10月まで顧問、2016年11月から2017年6月まで副社長執行役員、2017年6月から2018年3月まで取締役副社長執行役員、2018年4月から2018年6月まで代表取締役副社長執行役員、2018年6月から2020年3月まで代表取締役社長執行役員、2020年4月から2020年6月まで代表取締役副社長執行役員、2020年6月から2021年5月まで副社長執行役員を務め、2021年5月にニデックを退任した。また、2018年4月から2020年3月までCOOを務めた。

イ 評価

吉本氏は、少なくとも代表取締役社長執行役員に就任した2018年6月以降、資産健全化プロジェクトの定期報告を受けていた。それだけでなく、吉本氏は、A氏から特命監査の結果として処理を要する資産のリストの報告も受けていた。したがって、吉本氏が、代表取締役社長として、それらの報告の内容をきちんと理解していれば、ニデックにおいては負の遺産を独自の基準でリスク大・中・小に分類し、リスク中・小の資産については計画的処理（処理の先送り）をしていることを認識できたと考えられる。

吉本氏によれば、代表取締役社長執行役員（COO）とはいえ、実質的な決裁権限は永守氏にあり、自身は車載事業に集中していたため、資産健全化プロジェクトの内容等に注意を払っていなかったということであるが、いかに実態としては吉本氏の説明どおりだったとしても、代表取締役社長執行役員（COO）として資産健全化プロジェクトや特命監査の報告を受けていた以上、その内容には注意を払うべきである。

それに加えて、吉本氏の社長在任時には、AMEC等において多額の負の遺産が発覚し、資産健全化プロジェクトの処理方針に従って減損処理を行い、それを2018年度下期に構造改革費用として計上したため、通期連結業績予想の下方修正を行ったという経緯がある。吉本氏は、代表取締役社長執行役員である以上、これらの決算修正について全く無関係であったはずがなく、これらの議論の過程で資産健全化プロジェクトにおける処理方針について当然に認識し得たはずである。

にもかかわらず、吉本氏は、かかる処理方針が実質的な損失処理の先送りであって会計原則に適合していないことを見過ごし、これを是正しなかったものであるから、この点において任務懈怠（監視義務違反）が認められる。

(iii) 関氏について

ア 経歴・職掌

関氏は、吉本氏の後任として 2020 年 1 月から 2020 年 4 月まで顧問を務めた後、2020 年 4 月から 2020 年 6 月まで社長執行役員、2020 年 6 月から 2022 年 9 月まで代表取締役社長執行役員を務め、2022 年 9 月に退任した。また、2020 年 4 月から 2021 年 6 月まで COO を、2021 年 6 月から 2022 年 4 月まで CEO を、2022 年 5 月から 2022 年 9 月まで再び COO を務めた。

イ 評価

関氏は、吉本氏と同様、就任後に代表取締役社長として資産健全化プロジェクトの定期報告を受けており、それらの定期報告の内容をきちんと理解していれば、負の遺産についてリスク大・中・小という分類をした上でリスク中・小の資産については計画的処理（処理の先送り）をしていることを認識できたものと認められる。

もっとも、関氏が社長執行役員に就任した直後である 2020 年 6 月には資産健全化プロジェクトを提案した B 氏が退任しており、資産健全化プロジェクトの活動自体がそれほど活発ではなかったようであり、関氏とすれば、資産健全化プロジェクトについてさほど注意を払っていなかった可能性はある（関氏自身、ヒアリングにおいて、資産健全化プロジェクトについてほとんど記憶にないと述べている。）。

しかしながら、その一方で、関氏が社長執行役員に就任する前年には、ACIM における不適切な引当金取崩しの指示をめぐって外部法律事務所による調査（2019 年調査）が行われ、資産健全化プロジェクトについて監査役会や会計監査人に初めて報告するというタイミングであった。さらに、2019 年調査の後もグループ会社において不適切な会計処理事案が頻発しており、関氏は、社長に在任していた約 2 年 5 か月の間に 5 件もの会計不正事案について報告を受けていたことなどの事情も認められる。

これらの事情を勘案すると、関氏としては、ニデックグループにおける会計処理の適法性に疑問・不安を感じてしかるべきであり、資産健全化プロジェクトについて、たとえ定期報告しか受けていなかったとしても、そのようなプロジェクトが進行していることを認識した以上、代表取締役社長としてプロジェクトの内容や処理方針について理解し、そこで採用されている処理方針が会計基準に適合していない場合には適切な是正措置を講じる義務があったというべきである。

にもかかわらず、関氏は、かかる処理方針が実質的な損失処理の先送りであって会計原則に適合していないことを見過ごし、これを是正しなかったものであるから、この点において任務懈怠（監視義務違反）が認められる。

(iv) 村上氏について

ア 経歴・職掌

村上氏は、2012年6月から2013年6月まで常勤監査役、2013年6月から2017年6月まで執行役員（コンプライアンス室・法務部担当）、2017年6月から2020年6月まで常勤監査役、2020年6月から2025年6月まで常勤監査等委員たる取締役役に就任していた。

イ 評価

資産健全化プロジェクトは、オーナーを佐藤明氏（メイン）、B氏（サブ）、C氏（サブ）の3名とし、CFO 戦略部、経理部、経営管理監査部及びグループ会社事業管理部がPMO（事務局）を担当する形で検討が進められており、プロジェクトが開始してから2017年11月に永守氏へ報告されるまでの間、小部氏には随時報告されていたものの、常勤監査役には情報共有されていなかった。

また、2017年11月の永守氏への報告に際し、B氏が取締役会・監査役会への報告を進言したにもかかわらず、永守氏の意向により報告しないという方針になったため、その後も監査役会又は常勤監査役には報告されていなかった。

しかし、2019年調査で資産健全化プロジェクトに言及したメールがPwC京都に見つかったことを受け、2019年3月6日開催の監査役会において、資産健全化プロジェクトに関する報告を受けたほか、遅くとも2019年2月19日には、B氏から常勤監査役である村上氏及び落合氏らに対し、資産健全化プロジェクト報告が議題とされた2018年7月の常務会議事録が共有されている。

したがって、村上氏は、遅くとも2019年2～3月には、資産健全化プロジェクトの内容等について認識していた（少なくとも認識し得た）ものと考えられる。

さらに、常勤監査役は、定期的に経営管理監査部から内部監査の結果について報告を受けており、ニデックグループ内の様々な拠点において、会計上の問題点が指摘されていることを認識していたほか、2019年調査以降もグループ内で会計不正事案が続いていること及びそれらの会計不正事案の内容についても、報告を受けて認識していた¹⁴⁴。

この点、永守氏は監査役へ情報共有することに抵抗感を示していたことを勘案すると、常勤監査役へ資産健全化プロジェクトについて説明する際にも（会計基準との適合性に疑問を感じさせるような）具体的内容に踏み込んだ説明を行わなかった可能性もあるものの、会計監査を職責とする監査役の立場としては、グループ内で会計不正が続いている中で資産健全化プロジェクトという負の遺産を解消するための取組が進んでいることを認識した以上、その取組がどういう内容のものなのか、負の遺産を解消するために適切な取組がされているのかどうかを確認し、必要があれば報告を求めるべきである。そして、資産健全化プロ

¹⁴⁴ 村上氏は、2013年6月から2017年6月までコンプライアンス室・法務部担当の執行役員であったから、グループ内における会計不正リスクについて、より詳しい情報を有していた可能性もある。

プロジェクトの処理方針が会計基準に適合していないと判断した場合には、しかるべき是正措置を取るべきであったと考えられる。

これらの事情を勘案すると、村上氏としては、ニデックグループにおける会計処理の適法性に疑問・不安を感じてしかるべきであり、そのような中で資産健全化プロジェクトが進行していることを認識した以上、資産健全化プロジェクトの内容や処理方針について理解し、そこで採用されている処理方針が会計基準に適合していない場合には適切な是正措置を講じる義務があったというべきである。

にもかかわらず、村上氏は、資産健全化プロジェクトにおける処理方針が実質的な損失処理の先送りであって会計原則に適合していないことを見過ごし、これを是正しなかったものであるから、この点において任務懈怠（監査義務違反）が認められる。

(v) 落合氏について

ア 経歴・職掌

落合氏は、2010年8月から2012年7月まで政府機関からニデックに出向した後、2013年3月にニデックへ入社し、同月から2018年5月まで総務部長、2018年6月から2020年6月まで常勤監査役、2020年6月から2026年6月まで常勤監査等委員たる取締役役に就任していた。

また、落合氏は、2019年6月から2026年6月までNPCJ及びNAMCの監査役を兼務していた。

イ 評価

落合氏に関しては、村上氏と同様であり、2019年調査を契機として、2019年2～3月には資産健全化プロジェクトについて報告を受けていた。また、常勤監査役として、経営管理監査部によるグループ会社の内部監査報告を受けており、2019年調査以降もグループ内で会計不正事案が続いていることを認識していた¹⁴⁵。

したがって、落合氏としては、資産健全化プロジェクトの内容や処理方針について理解し、そこで採用されている処理方針が会計基準に適合していない場合には適切な是正措置を講じる義務があったというべきである。

にもかかわらず、落合氏は、資産健全化プロジェクトにおける処理方針が実質的な損失処理の先送りであって会計原則に適合していないことを見過ごし、これを是正しなかったものであるから、この点において任務懈怠（監査義務違反）が認められる。

¹⁴⁵ 落合氏は、2013年3月から2018年5月まで総務部長であったから、グループ内における会計不正リスクについて、より詳しい情報を有していた可能性もある。

3 FY22 構造改革における任務懈怠の有無

(1) はじめに

ニデックでは、2018 年 6 月に吉本氏が代表取締役社長に就任し、2 代続けて自動車メーカー出身者を代表取締役社長とし、車載事業を次の中核の事業とするべくテコ入れしてきたが、なかなか業績が上がらないため、2022 年 9 月に代表取締役社長を関氏から小部氏に交代させることとなった。それと同時に、永守氏は、①前社長時代の負の遺産を洗い出すこと、②2023 年 3 月期の決算において大規模な構造改革費用を計上して負の遺産を処理し、2024 年 3 月期に向けて V 字回復するというストーリーで事業計画を策定することを指示し、そのために 2023 年 3 月期の業績（営業利益）を公表値（2,100 億円）から大幅に下方修正すること（1,100 億円）を容認した。

かかる永守氏の意向を受けた CFO の D 氏は、この機会に滞留していた負の遺産を一気に処理しようと考え、各 BU・グループ会社に対して負の遺産を申告するよう要請した。それにより、永守氏の容認する業績（営業利益 1,100 億円）を前提として算出された構造改革費用（約 544 億円）を大幅に超える金額（約 1,600 億円）の負の遺産が申告されることとなった。

そのため、D 氏は、営業利益目標（最終的には 1,000 億円）を達成するために処理できる構造改革費用の枠内に収めるよう、各 BU・グループ会社に対し、2023 年 3 月期に処理できる負の遺産の上限額を割り振り、その枠の範囲内でリスクを勘案しながら優先的に費用処理する負の遺産と計画的処理に回す負の遺産を分けるように指示した。また、永守氏の強い意向により V 字回復というストーリーを作るべく、2024 年 3 月期の事業計画は非常にストレッチされた内容となっており、ほとんどの BU・グループ会社において達成することは難しいと思われる内容となっていた。そのため、計画的処理に回された負の遺産は、翌期の事業計画を達成するようプレッシャーがかかる中で処理できるはずもなく、ほとんどが滞留することとなった。

以上がニデックの行った FY22 構造改革の実態であり、負の遺産を解消するための全社的取組であったことは事実であるが、極めて中途半端な取組であったと言わざるを得ない。

当委員会としては、一連の事実経緯を踏まえ、①FY22 構造改革にあたり、各 BU・グループ会社から申告された負の遺産の内容を精査することなく、2023 年 3 月期の営業利益を達成できることを前提に構造改革費用の枠を設定し、その枠の範囲内で負の遺産を処理す

るという方針を決定し、各 BU・グループ会社に通達した¹⁴⁶、②その際に計画的処理に回された負の遺産について、翌期以降も処理方針を検討することなく是正せずに放置した、という 2 点において、取締役・監査役の任務懈怠の有無が問題となると考えている。以下、詳述する。

(2) 営業利益の達成を前提として構造改革費用の枠を設定し、その範囲内で負の遺産を処理するという方針を決定したこと

(i) 取締役・執行役員の負うべき注意義務

FY22 構造改革では、前社長時代の負の遺産を洗い出し、2023 年 3 月期の決算においてこれらの負の遺産を構造改革費用として処理した上、翌期の V 字回復というストーリーを描こうという永守氏の意向を受けて、D 氏率いるニデック本社経理部が、各 BU・グループ会社に対し、負の遺産を申告するよう指示した。ところが、想定を大きく超える規模の負の遺産が申告されたことから、永守氏の容認する 2023 年 3 月期の業績（営業利益）を達成できる範囲で構造改革費用として計上できる金額（枠）をあらかじめ設定し、その枠の範囲内で各 BU・グループ会社に構造改革費用（減損処理できる金額）を割り振り、あとは各 BU・グループ会社において割り振られた枠の範囲内で 2022 年度第 4 四半期に処理する案件を選別し、残りは翌期以降の計画的処理に回すという処理が行われた。その結果、FY22 構造改革の対象とならなかった負の遺産の大半は、翌期以降に計画的に処理することとされたものの、翌期の事業計画は V 字回復のストーリーの下でおよそ達成困難な内容となっていたため、結局は計画的処理も進まずに先送りされることとなった。

しかし、そもそも公正な企業会計の慣行に照らすならば、会計基準に従って減損の可否を判定し、必要な減損処理等を行った結果として業績（営業利益）が導き出されるものである。にもかかわらず、ニデックでは、最初に達成すべき業績（営業利益）の額を決め、その額を達成できる範囲で構造改革費用（減損処理できる金額）の上限額を決め、それを各 BU・グループ会社に公平性を考慮しながら割り振るという、会計基準の考え方とは全く逆の発想で処理方針が策定されている。かかる処理方針が、会計基準の本来的な理念を無視するものであったことは明らかである。

もっとも、この点に関して D 氏らは、もともと各事業部・グループ会社から申告された負の遺産の額は約 450 億円であったが、2023 年 1 月 24 日に業績予想下方修正を公表した後、構造改革費用として相当額の負の遺産を処理できることが分かった時点で改めて申告

¹⁴⁶ 本来であれば、申告された負の遺産について、正しい会計処理を検討するべく必要な調査を行っていない点についても注意義務違反として検討すべきであるが、FY22 構造改革では、2023 年 3 月期末までに処理しなければならないという短いスケジュールの下、D 氏の判断で調査しないまま処理方針が決められたという経緯があるため、処理方針の決定に関する任務懈怠の論点の中でまとめて検討する。

を募ったところ、約 1,600 億円もの負の遺産の申告があったものであり、ここで上積みされた追加申告の負の遺産の中には本来処理する必要のないものも多数含まれていたなどと主張している。

しかしながら、D 氏らは、追加で申告された負の遺産が本当に本来処理する必要のないものなのかどうか、調査・検討していない。負の遺産の解消に向けて真摯に取り組むのであれば、まずは申告された負の遺産についていかなる内容かを確認し、会計基準に照らしてどのような処理を行うのが適切なのかを検討した上で、これを構造改革費用として計上すべきか、翌期以降に計画的処理を行うことが許容されるのかを判断しなければならないはずである。

にもかかわらず、ニデックでは、2023 年 3 月期の決算で構造改革費用を計上し、翌期には V 字回復するというストーリーを作るという永守氏の意向を最優先とし、そのため、必要な調査を尽くさないまま、業績（営業利益）を達成できる範囲で認められる構造改革費用の枠を決め、その枠の範囲内で各 BU・グループ会社に構造改革費用を割り振るという極めて乱暴な処理方針を採用している。仮に D 氏が主張するとおり、追加申告された負の遺産が真に処理を要するものかどうか疑念が残るとしても、このような乱暴な処理方針は認められるものではない。したがって、FY22 構造改革において、このような処理方針で進めることを認識していた会社役員には任務懈怠が認められる。

以上を踏まえると、本件において任務懈怠の有無が問題となり得るのは、FY22 構造改革における処理方針の具体的内容を立案した執行役員（CFO）の D 氏のほか、処理方針の考え方について報告を受けた永守氏及び小部氏である¹⁴⁷。

(ii) D 氏について

ア 経歴・職掌

D 氏は、2022 年 5 月にニデックに入社し執行役員（CFO）に就任し、2022 年 7 月から 2026 年 3 月まで常務執行役員（CFO）を務め、2026 年 3 月に常務執行役員（CFO）を退任した。また、2024 年 4 月から 2025 年 3 月まで CISO（最高情報セキュリティ責任者）を兼務していた。

D 氏は、FY22 構造改革の当時、会計・経理を担当する執行役員（CFO）であった。

¹⁴⁷ FY22 構造改革の検討過程においては、D 氏は、CPO の E 氏と緊密に連携しながら処理方針を検討していたほか、AMEC 本部長である岸田氏、SPMS 及びグループ会社事業本部長である C 氏らの各事業本部長にも報告しており、彼らは FY22 構造改革の処理方針の内容を認識していたものと認められる。しかし、彼らは取締役ではなく執行役員であるから監視義務を負っておらず、かつ、執行役員として会計に関する職責を負っていないため、検討対象外とする。

イ 評価

D氏は、FY22 構造改革の当時、執行役員（CFO）としてニデックにおける適法な会計処理について責任を負う立場であったにもかかわらず、永守氏の強い意向を受け、同氏の容認する 2023 年 3 月期の業績（営業利益）を達成できる範囲で構造改革費用として計上できる金額（枠）をあらかじめ設定し、その枠の範囲内で各 BU・グループ会社に構造改革費用（減損処理できる金額）を割り振り、割り振られた枠の範囲内で 2022 年度第 4 四半期に処理する案件を選別し、残りは翌期以降の計画的処理に回すという、会計基準の理念を無視した処理方針を考案・実行したものである。

この点、前記の処理方針は、2023 年 3 月期の営業利益目標を必達とする永守氏の強い意向を受けて決まったものであり、代表取締役会長（CEO）がそのように指示している以上、執行役員（CFO）の立場としてはそれに従わざるを得なかったという事情もうかがえる。しかし、会計・経理を担当する執行役員（CFO）である以上、仮に違法な会計処理を指示されたとすれば、それは自らの職責をもって明確に反対するべき義務があると考えられる。にもかかわらず、D氏は、永守氏の意向に異を唱えることなく、その意向に沿って処理方針を定め、各 BU・グループ会社に不適法な会計処理を強いたものであり、これは執行役員としての義務に違反していると言わざるを得ない。

したがって、D氏には、執行役員（CFO）としての義務違反が認められる（ただし、D氏がかかる義務違反に至ったのは、ニデックの代表取締役会長（CEO）である永守氏の強い意向があったからであり、その点は義務違反に基づく損害賠償請求を検討する上で十分に考慮されるべきである。）。

(iii) 永守氏について

ア 経歴・職掌

永守氏の経歴は前記第 1・2・(2)・(iii)・アのとおりであり、永守氏は、FY22 構造改革の当時、代表取締役会長（CEO）の地位にあった。

イ 評価

永守氏は、D氏・E氏に対し、2023 年 3 月期に構造改革費用を計上して負の遺産を処理し、翌期に V 字回復させるというストーリーを検討するよう指示し、その際、2023 年 3 月期の業績（営業利益）を最終的には 1,000 億円まで下方修正することを容認しつつ、それを必達目標とすることで、D氏をして今回の処理方針（営業利益を達成できる範囲で構造改革

費用を計上し、その枠の範囲内で負の遺産を処理する方針）を策定・実行させることとなった。

とはいえ、一連の事実経緯を見ると、上記の処理方針を検討していたのは主に D 氏であり、D 氏は、E 氏や岸田氏に対しては随時報告・相談していたものの、永守氏に対しては方針が固まった段階でお伺いを立てるのみであった。また、その際に報告していたのは、あくまでも構造改革費用の金額・内訳であり、具体的にどのように構造改革費用として処理する負の遺産を決めているのかについて報告していた形跡は見られない。そうだとすると、永守氏としては、FY22 構造改革の処理方針の具体的な内容（先に営業利益を達成できる範囲で構造改革費用の枠を決め、その範囲内に収まるように負の遺産を処理すること）まで明確に認識していなかった可能性も否定できない。

しかしながら、永守氏は、従前より資産健全化プロジェクトの定期報告や特命監査報告を受けており、本来であれば速やかに処理しなければならない負の遺産についてもセルフファンディングで計画的処理されており、その結果として処理が先送りされてきたという過去の経緯を認識していた。それに加えて、永守氏は、2023 年 2 月 19 日付の D 氏の週報で、①想定を大きく上回る規模の申請が積み上がり、今回の構造改革費用の枠組み・規模感では消化し切れない案件も多いこと、②構造改革費用の規模は通常利益の多寡により増減するため、全体で 550 億円規模を前提に各 BU の枠を設定した上で、一定の判断基準で優先順位を決めて処理すること、③構造改革費用として計上できない積み残し案件は「計画的処理」案件として継続的に管理し、時間を掛けて処理すること、という今回の処理方針について報告を受けていた。

したがって、永守氏は、FY22 構造改革における処理方針が会計基準の理念に反する不適法なものであることを認識し得たものと認められ、それにもかかわらず当該処理方針に基づく会計処理を容認した点において、任務懈怠（監視義務違反）が認められる。

(iv) 小部氏について

ア 経歴・職掌

小部氏の経歴は前記第 1・2・(2)・(iv)・アのとおりであり、小部氏は、FY22 構造改革の当時、2022 年 9 月に退任した関氏に代わって代表取締役社長執行役員の地位に就いていた。

イ 評価

一連の経緯を見ると、小部氏は、D 氏から報告・相談を受けていた経緯は認められず、永守氏と同様、ある程度方針が固まった段階で報告を受けていただけである可能性が高い。そ

うだとすると、小部氏としては、FY22 構造改革の処理方針の具体的な内容まで明確に認識していなかった可能性も否定できない。

しかし、小部氏は、永守氏と同様、従前より資産健全化プロジェクトの定期報告や特命監査報告を受け、本来であれば速やかに処理しなければならない負の遺産についてもセルフファンディングという方針の下で処理が先送りされてきたという過去の経緯を認識していた。また、2023 年 2 月 19 日付の D 氏の週報で、今回の処理方針に至った考え方について報告を受けていた。

そうだとすれば、小部氏もまた、FY22 構造改革における処理方針が会計基準の理念に反する不適法なものであることを認識し得たものと言わざるを得ず、それにもかかわらず当該処理方針に基づく会計処理を容認した点において、任務懈怠（監視義務違反）が認められる。

(3) 計画的処理に回された案件について処理方針を検討・是正しなかったこと

(i) 取締役の負うべき義務

FY22 構造改革では、2023 年 3 月期の業績（営業利益）を達成できる範囲で構造改革費用として計上できる金額（枠）をあらかじめ設定し、その枠の範囲内で各 BU・グループ会社に構造改革費用を割り振り、各 BU・グループ会社において割り振られた枠の範囲内で 2022 年度第 4 四半期に処理する案件を選別し、残りは翌期以降の計画的処理に回すという処理が行われた。

当委員会としては、このような処理方針そのものが会計基準の理念に反する不適法なものであったと考えているが、それに加えて、かかる不適法な処理方針の下で計画的処理に回された負の遺産があることを認識していた（認識し得た）にもかかわらず、本来あるべき適切な処理方針を検討せず、是正しなかったことについても任務懈怠に該当し得ると考える。

かかる任務懈怠の有無が問題となり得るのは、2022 年度第 4 四半期の時点では執行役員だったため義務違反は認められなかったものの、その後に取り締役に就任した岸田氏である

148。

(ii) 岸田氏について

¹⁴⁸ FY22 構造改革において会計基準の理念に反する処理方針を決定・容認した D 氏、永守氏及び小部氏については、是正しなかったことについても任務懈怠が認められるので、本文では改めて検討していない。

ア 経歴・職掌

岸田氏は、2022 年 1 月から 2022 年 6 月まで常務執行役員、2022 年 7 月から 2023 年 3 月まで専務執行役員、2023 年 4 月から 2024 年 3 月まで副社長執行役員、2024 年 4 月から 2024 年 6 月まで社長執行役員（CEO）、2024 年 6 月から 2026 年 9 月まで代表取締役社長執行役員（CEO）を務め、2026 年 9 月に代表取締役社長執行役員（CEO）を辞任した。また、2022 年 4 月から 2022 年 9 月まで AMEC 副本部長、2022 年 9 月から 2024 年 3 月まで AMEC 本部長を務め、2024 年 10 月から再度 AMEC 本部長を務めた。

岸田氏は、FY22 構造改革の当時は専務執行役員（AMEC 担当）として AMEC を所管しており、AMEC 既存事業及び AMEC トラクションモータ事業について責任を負う立場であった。

イ 評価

FY22 構造改革は、車載事業の不振から始まったものであり、構造改革費用についても車載事業に多く割り当てなければならないという状況であったため、D 氏は、各 BU 長の中でも特に岸田氏とは緊密に連携・相談しながら、検討を進めていた。

そのため、岸田氏としては、D 氏が進めている構造改革費用の処理方針が営業利益の達成ありきのものであって会計基準の理念を無視していることを容易に認識できたはずである。

また、FY22 構造改革における AMEC とニデック本社経理部のやり取りを見ると、構造改革費用の枠を一方的に通知された AMEC 担当者がニデック本社経理部に対し、「社内で上限設定されても、会計上認識せざるを得ない案件もあり、FY23 が大きなリスクになりかねません」などと訴えている中、岸田氏は、AMEC 担当者に対し、監査リスクを振りかざすのはうんざりであるなどとして「限度があつてその中に収めようとするのは会社に勤めるものとして当然の行動だと思います」と注意のメールを発出している。かかる発言は、ニデックにおける財務報告の正確性を確保する上で適切なものとは認められない。

したがって、仮に岸田氏が FY22 構造改革当時に取締役であったとすれば、当然に任務懈怠（監視義務違反）に該当すると考えられるところであるが、当時の岸田氏は取締役ではなく執行役員であり、その職責は車載事業であつて会計処理については職務の範囲外であつた（むしろ、多数の負の遺産を抱える車載事業の本部長として、本社が定める構造改革費用の処理方針に従うしかない立場であつた。）。そのため、岸田氏が、CFO である D 氏から説明を受けた会計基準の理念に反する不適法な処理方針を容認していたとしても、執行役員としての義務違反があるとまでは認められない。

しかしながら、岸田氏は、2024 年 6 月に取締役に就任し、代表取締役社長執行役員（CEO）としての職責を担う立場となり、他の取締役や執行役員に対する監視・監督義務も負うこととなった。そうだとすれば、取締役に就任した後の岸田氏は、FY22 構造改革において計画

的処理に回された負の遺産が、その後どのように処理されたのかを確認し、会計基準に適合していないようであればそれを是正させるべき義務があったというべきである。

にもかかわらず、岸田氏は、2024 年 6 月に取締役就任して以降も、FY22 構造改革において計画的処理に回された負の遺産の処理状況を確認することなく、是正しないまま放置していたものであるから、取締役就任以降の対応において任務懈怠（監視・監督義務違反）が認められる。

4 小括

以上のとおり、ニデックにおいては、資産健全化プロジェクト、FY22 構造改革という負の遺産の解消に向けた全社的取組が実施されていたが、いずれの取組においても、会計基準の基本的な理念を無視した処理方針が策定され、かかる不適法な処理方針に基づく誤った会計処理がグループ全体を通じて実施された結果、非常に多くの負の遺産の処理が先送りされ、今回の決算修正（多額の減損損失等の計上）に至ったものである。

ニデックが策定した処理方針は、業績目標（営業利益）の達成を最優先とし、達成できた範囲内で負の遺産の処理を認めるというものであり、会計における基本的な理念・考え方が逆転している。通常の会計処理では、ある資産に減損の兆候が見られれば、減損判定を行って計上すべき減損損失の額を確定し、それを踏まえて業績（営業利益）が判明することになる。ところが、ニデックでは、先に達成すべき業績（営業利益）の額が決まり、そこから逆算して減損処理等の対象となる資産が決まることになる。どうしても先送りすることができない（会計監査で必ず指摘されることが予想される）場合には、構造改革費用という名目で処理される。

経営トップ（永守氏¹⁴⁹・小部氏¹⁵⁰）が会計処理に関してこのような誤った考えを有しており、それを是正すべき CFO（佐藤明氏・D 氏）が経営トップの意向を優先して負の遺産に関する誤った処理方針を策定・実施し、後任の歴代社長（吉本氏・関氏・岸田氏）や常勤監査役（村上氏・落合氏）もこのような処理方針を是正することなく、長年にわたり負の遺産の処理が先送りされてきたというのが、ニデックにおける会計不正の実態である（2024 年 3 月期の構造改革費用の計上も、2025 年 3 月期の構造改革費用の計上見送りも、かかる処理方針に基づいて検討されている。）。

したがって、個別の会計不正事案において不適法な会計処理がされたかどうかという点を検討するまでもなく、このような全社的取組において誤った処理方針を策定・継続してきたという点において、取締役（永守氏・小部氏・佐藤明氏・吉本氏・関氏・岸田氏）、常勤

¹⁴⁹ 永守氏は、FY22 構造改革にあたり、負の遺産を洗い出すよう指示した上、それを処理するタイミングについて「Q3 か Q4 かセルフファンディングかは自分が決める」などと発言している。

¹⁵⁰ 小部氏は、2018 年度第 4 四半期に AMEC で生じた負の遺産を構造改革費用として計上するにあたり、資産健全化プロジェクト報告に「決算数字との兼ね合いを考えながら処理していきます」などと記載している。

監査役（村上氏・落合氏）、執行役員（D氏）にはそれぞれ前記のと通りの任務懈怠が認められる。

なお、前記で言及していない片山氏及び宮部氏については、2018年7月21日開催の常務会で資産健全化プロジェクトに関する報告を受けているほか、COO会議などでも資産健全化プロジェクトの存在を前提とした議題が上程されており、資産健全化プロジェクトのことを認識していたと認められる一方で、片山氏はCTO、宮部氏はSPMS本部長という立場であり、CFOを信頼して負の遺産の処理方針の是非について詳細に検討しなかったとしてもやむを得ないとも考えられるため、任務懈怠があるという認定には至っていない。

関氏については、2022年9月で取締役を退任していることから、退任後に開始されたFY22構造改革について任務懈怠は認めていない。

村上氏及び落合氏は、2022年度第4四半期においても常勤監査等委員として在任しており、2023年度第1四半期以降、FY22構造改革について一定の報告（計画的処理の進捗報告を含む。）を受け、また、2023年10月に監査等委員会でD氏より説明を受けている。しかし、具体的にどのような説明を受けていたのかは不明であり、それ以外にFY22構造改革における処理方針について説明を受けていたことを示す証拠は（当委員会の調査において）見つかっていないため、現時点では、FY22構造改革について任務懈怠があるという認定には至っていない。

そのほか、社外取締役（監査等委員を含む。）及び社外監査役¹⁵¹については、資産健全化プロジェクト及びFY22構造改革における処理方針の具体的内容を認識していた（認識し得た）ことを示す証拠は発見されなかったため、任務懈怠があるという認定には至っていない。

第2 個別の会計不正事案における任務懈怠の有無

1 会計不正における任務懈怠に関する判断基準

(1) 本件で適用される公正な会計慣行

(i) 企業会計基準

会社法431条では、「株式会社の会計は、一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行に従うものとする。」としており、会社計算規則3条は、「この省令の用語の解釈及び規定の適用に関しては、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準その他の企業会計の慣行をしん酌しなければならない。」としている。金融商品取引法の下での「一般に公正妥当と認め

¹⁵¹ 社外監査役は、2019年調査の後、監査役会において資産健全化プロジェクトに関する報告を、社外監査等委員は、2023年10月にFY22構造改革に関する報告をそれぞれ受けているものの、いずれも具体的にどのような説明がされていたのかは不明であり、それ以外に資産健全化プロジェクト、FY22構造改革の内容を認識していたことを示す証拠は発見されなかった。

られる企業会計の基準」（「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（以下「**連結財務諸表規則**」という。）1条、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（以下「**財務諸表等規則**」という。）1条）は、会社法 431 条にいう「一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行」に含まれると解されている。

事業年度の末日において大会社であって、金融商品取引法の規定により有価証券報告書を提出する会社は、連結計算書類を作成しなければならない（会社法 444 条 3 項）。連結計算書類については、前述した一般に公正妥当と認められる企業会計の基準によって作成・開示される。

この際、会社計算規則 120 条では、連結財務諸表規則 93 条（2024 年 4 月以降は 312 条）の規定で示す「指定国際会計基準」に従うことができるとされた株式会社の作成すべき連結計算書類は、指定国際会計基準（ただし、開示項目の一部を省略可）に従って作成することができるとしている。当該指定国際会計基準は、連結財務諸表規則において、国際会計基準のうち、公正かつ適正な手続の下に作成及び公表が行われたものと認められ、公正妥当な企業会計の基準として認められることが見込まれるものとして金融庁長官が定めたものであるため、会社法 431 条の「一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行」に含まれるものとして取り扱われている。

ニデックの連結財務諸表は、金融商品取引法に基づく有価証券報告書において、2016 年度（2017 年 3 月期）から、連結財務諸表規則 95 条の規定により米国において「一般に公正妥当と認められる企業会計の基準」（米国会計基準）に代えて、指定国際会計基準（IFRS）に準拠して作成・開示されている。また、連結計算書類についても、IFRS（ただし、開示項目の一部を省略可）に従って作成・開示されている。このため、ニデックの連結財務諸表について適用されている「一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行」は IFRS であり、本件で適用される公正な会計慣行は、基本的に IFRS を指す。

他方、ニデックの計算書類（会社法 435 条 2 項）については、原則どおり、我が国において「一般に公正妥当と認められる企業会計の基準」に準拠して、作成・開示されている。これには、企業会計審議会及び企業会計基準委員会（ASBJ）から公表された企業会計の基準が含まれる（財務諸表等規則 1 条 2 項及び 3 項）。

なお、適用対象ごとに関連する適用法令等を整理すると、以下のとおりとなる。

適用法令	適用法令の概要	適用対象
会社法 431 条	「株式会社の会計は、 <u>一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行に従うものとする。</u> 」	株式会社の <u>会計</u>

適用法令	適用法令の概要	適用対象
会社計算規則 3 条	「この省令の用語の解釈及び規定の適用に関しては、 <u>一般に公正妥当と認められる企業会計の基準その他の企業会計の慣行を</u> しん酌しなければならない。」	・株式会社が作成する計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、個別注記表）（会社法 435 条 2 項、会社計算規則 59 条 1 項） ・株式会社が作成する連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結注記表）（会社法 444 条 1 項、会社計算規則 61 条 1 号）
金融商品取引法 193 条	「この法律の規定により提出される貸借対照表、損益計算書その他の財務計算に関する書類は、内閣総理大臣が <u>一般に公正妥当であると認められるところ</u> に従って内閣府令で定める用語、様式及び作成方法により、 <u>これを作成しなければならない。</u> 」	有価証券報告書の提出が義務付けられる株式会社における 連結財務諸表及び単体財務諸表 （金融商品取引法 24 条 1 項又は 3 項、企業内容等の開示に関する府令 15 条 1 項 1 号イ、第三号様式）
財務諸表等規則 1 条	「この規則において定めのない事項については、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に従うものとする。」	財務諸表（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及びキャッシュ・フロー計算書）及び附属明細表
連結財務諸表規則 1 条	「この規則において定めのない事項については、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に従うものとする。」	・連結財務諸表（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結附属明細表） ・312 条の規定により IFRS により作成する場合の連結財務諸表（当該 IFRS により作成が求められる連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書に相当するもの）

(ii) Nidec グローバルアカウンティングポリシーマニュアル (NIAP)

ニデックは、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 (NIAP) を作成している。一般的に会計マニュアルは、グローバルな連結グループ全体で IFRS の解釈の揺らぎを防ぎ、会計方針や見積りを統一するため、さらに、会計監査や内部統制における客観的な根拠とし、財務諸表の信頼性を担保するために作成されている。

NIAP は、総論的事項（例えば、目的、適用範囲、IFRS の原則及び枠組み、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）や、主要勘定科目（例えば、棚卸資産、有形固定資産及び無形固定資産等）ごとに作成されている。また、各 NIAP は、用語の定義、関連する IFRS、基準のサマリ、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 は、ニデックによる 2017 年 3 月期からの、米国会計基準に代えての IFRS の採用に併せて作成された。NIAP は、社内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、レポーティング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。ニデックグループ各社は、NIAP に基づいてレポーティングパッケージを作成することとされており、レポーティング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、ニデック本社の経理部に対して審議依頼を行うことが必要とされている。なお、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。

以上より、NIAP は、ニデックが IFRS の適用に合わせて作成した会計マニュアルであり、IFRS の定めと乖離していない限り、NIAP に準拠して作成・開示された連結財務諸表は、「一般に公正妥当と認められる企業会計の慣行」に従ったものと考えられる。

(2) 調査対象者の負うべき義務

(i) 実行者である取締役

取締役は、会社との委任関係に基づき、会社に対して善管注意義務を負っており（会社法 330 条、355 条、民法 644 条）、この善管注意義務には、法令を遵守して職務を行うことが含まれる。したがって、取締役には、会社法 431 条で定める「一般に公正妥当と認められる企

業会計の慣行」を遵守すべき義務があり、本件で適用される公正な企業会計の慣行とは、(1)で記載したとおりである。

不適法な会計処理であることを認識しながらそのような処理を実行した取締役には、故意による任務懈怠が認められる。

一方、不適法な会計処理であることを認識せずにそのような会計処理を実行した取締役については、当該会計処理が会計基準に適合しないとの認識を有するに至らなかったことにやむを得ない事情があったかどうかが問題となり、やむを得ない事情が認められない場合には過失による任務懈怠が認められることになる¹⁵²。

なお、本調査において問題となった会計不正案件には、会計上の見積りに基づく会計処理において見積りの合理性に疑義があるという例も散見される。見積りを伴う会計処理に関しては、「当該会計上の見積りに関する判断が、その時点において当該会社の置かれた状況の下で合理的であることを要し、その判断が合理的といえるためには、前記時点における前記状況の下で、当該判断の基礎とした事実の発生につき相応の確度があり、かつ、当該事実に基づく評価に合理性がある必要がある」と解されている¹⁵³。

(ii) 実行者以外の取締役

取締役会は、取締役の職務の執行を監督することとされており（会社法 362 条 2 項 2 号参照）、取締役会のメンバーである取締役は、取締役会に上程された事柄についてだけ監視するにとどまらず、代表取締役を含む他の取締役の職務の執行を監視する義務を負う。

したがって、自ら会計不正を実行していない取締役であっても、他の取締役により不適法な会計処理が行われる（行われた）ことを認識しながら是正せずに放置した場合には、任務懈怠（監視義務違反）が認められる¹⁵⁴。

(iii) 監査役・監査等委員である取締役

監査役は、取締役の職務の執行を監査する（会社法 381 条 1 項）。また、監査等委員会は、取締役の職務の執行を監査する（会社法 399 条の 2 第 3 項 1 号）。

したがって、自ら会計不正を実行していない監査役・監査等委員である取締役であっても、他の取締役により不適法な会計処理が行われる（行われた）ことを認識・認容しながら是正のための措置を取らなかった監査役・監査等委員である取締役には、任務懈怠（監査義務違反）が認められる。

¹⁵² 最判平成 12 年 7 月 7 日民集 54 卷 6 号 1767 頁

¹⁵³ 東京地判令和 5 年 3 月 28 日

¹⁵⁴ 東京地判令和 5 年 3 月 28 日

また、ニデックの定める監査役監査基準・監査等委員会監査基準には、「監査役及び監査役会は、事業年度を通じて取締役及び執行役員の職務の執行を監視し検証することにより、当該事業年度に係る計算関係書類が会社の財産及び損益の状況を適正に表示しているかどうかに関する会計監査人の監査の方法及び結果の相当性について監査意見を形成するとともに、会計監査人が公正不偏の態度及び独立の立場を保持し、職業的専門家として適切な監査を実施しているかを監視し検証しなければならない」（監査役監査基準 23 条）、「監査等委員会は、事業年度を通じて取締役の職務の執行を監視し検証することにより、当該事業年度に係る計算関係書類が会社の財産及び損益の状況を適正に表示しているかどうかに関する会計監査人の監査の方法及び結果の相当性について監査意見を形成するとともに、会計監査人が公正不偏の態度及び独立の立場を保持し、職業的専門家として適切な監査を実施しているかを監視し検証しなければならない」（監査等委員会監査等基準 33 条）と定められている。

したがって、これらの基準に定められた職務を行っていなかった監査役・監査等委員たる取締役には、任務懈怠（監査義務違反）が認められることになる。

なお、会計監査においては、会計監査人という専門家がまず監査を行い、監査役・監査等委員は会計監査人の監査の方法及び結果が相当であるかどうかを確認するという流れで監査を行うこととされているが、会計監査人が適正意見を述べていたからといって、監査役・監査等委員たる取締役は常にそれに依拠できるものではない。個別の会計処理に関してその適法性について疑念を有すべき特別の事情があるなど、会計監査人の監査の方法及び結果が相当でないと疑われる具体的事情がある場合には、監査役・監査等委員たる取締役は、会計監査人の監査結果を前提とすることはできず、当該疑念に基づいて適切な調査を行う義務があると解される¹⁵⁵。

(iv) 執行役員

前述したとおり、執行役員は、会社との間で委任契約を締結しており、会社に対し、委任契約に基づく善管注意義務を負うが（民法 644 条）、あくまでも委任を受けた業務の範囲内において善管注意義務を負うものであり、他の取締役・執行役員に対する監視・監督義務は認められない。

したがって、会計処理に関する業務について委任を受け、自ら不適法な会計処理を実行した執行役員には、委任契約に基づく債務不履行責任が認められるが、実行者以外の執行役員には、債務不履行責任は認められない。

ただし、執行役員規程上、執行役員は取締役会及び代表取締役社長から会社の業務執行の委任を受け、取締役とともに経営責任の一翼を担うことを自覚し、他の模範となるよう常に

¹⁵⁵ 東京地判平成 29 年 4 月 27 日（資料版商事法務 300 号 119 頁）、岩原紳作編『会社法コンメンタール 9』（商事法務、2014 年）273 頁参照、東京地判平成 25 年 10 月 15 日（判例秘書 L06830831）

研鑽を重ねて、誠実かつ忠実に業務執行の責任者としての職務を全うする義務を負うとされている。したがって、ニデック本社では執行役員であったとしても、ニデック本社から委任を受けて会計不正を行った子会社の取締役・監査役を兼務していた者については、委任契約の範囲として子会社の取締役・監査役としての職務が含まれると解すべきであり、当該子会社において不適法な会計処理が行われる（行われた）ことを認識しながら是正せずに放置した執行役員（子会社の取締役・監査役）には、子会社に対する任務懈怠（監視義務違反）のほか、ニデックに対する委任契約に基づく債務不履行責任も認められると解される。

2 NPCJ における会計不正

(1) Z-1 案件設備の減損回避

(i) 事案の概要

本事案は、ニデックグループが従前より α 社から製造を受託されていた小型振動モータのうち 2015 年モデル向け小型振動モータ（Z-1 案件）用の製造設備について、NPCJ のベトナム子会社である NPVC で投資を行って量産化を開始したものの、2015 年度第 3 四半期をピークに、その後は当初想定していた出荷台数を大幅に下回ることとなり、翌期以降の出荷台数も落ち込むことが予想されていたにもかかわらず、減損損失の計上を回避したという内容の会計不正である（以下「Z-1 事案」という。）。

その事実経緯は、前記第 2 章・第 2・2 に記載したとおりである。

(ii) 会計処理の適法性

ア Z-1 事案において適用される会計基準

有形固定資産及びのれんを含む無形資産の減損処理には、IAS36「資産の減損」が適用される。IAS36.6 は、減損損失（impairment loss）とは、資産又は資金生成単位（CGU）（以下、この項において総称して「資産」という。）の帳簿価額が回収可能価額を超過する金額をいうと定義しており、IAS36.8 では、「資産は、その帳簿価額が回収可能価額を超過する場合には減損している。」とされている。

IAS36.BCZ95～BCZ107 では、減損しているかどうかについて、以下の図表の判断基準を示しており、このうち、IAS36 では経済的規準を採っているとしている。わが国では、米国基準と同様に、①割引前将来キャッシュ・フロー（CF）総額と帳簿価額を比較するという減損テストを行い、割引前将来キャッシュ・フロー（CF）総額が帳簿価額を下回っていれば回

収可能価額を算定し、②回収可能価額が帳簿価額を下回る場合、減損損失を認識するという2段階方式である蓋然性規準を採っている。

減損しているかどうかの判断基準	概要
永久的規準 (permanent criterion)	資産の帳簿価額が完全に回収できなくなる場合に認識する
蓋然性規準 (probability criterion)	資産の帳簿価額を回収できない可能性が高い場合に認識する
経済的規準 (economic criterion)	回収可能価額が帳簿価額を下回る場合に、すぐ認識する

a 減損の兆候について

有形固定資産及び無形資産の具体的な減損の会計処理として、IAS36.9では、まず、減損している可能性のある資産を識別するために、減損の兆候(indication)があるか否かを検討することとしている。この検討の際に、企業は少なくとも「外部の情報源」「内部の情報源」とされている兆候を考慮しなければならない(IAS36.12)。このうち、内部の情報源としては、以下が示されている(IAS36.12)。

- ・ 資産の陳腐化又は物的損害の証拠(IAS36.12(e))
- ・ 資産が使用されているか又は使用されると見込まれる程度又は方法に関して、当期中に発生した又は近い将来に発生すると予想される悪影響のある著しい変化(当該変化には、資産の遊休化、資産の属する事業の廃止やリストラクチャリングの計画、予想よりも前に資産を処分する計画など)(IAS36.12(f))
- ・ 資産の経済的成果が予想していたより悪化し又は悪化するであろうということを示す証拠(IAS36.12(g))

また、IAS36.14では、内部報告から得られる証拠のうち、資産が減損している可能性があることを示す証拠には、以下も含まれるとしている。

- ・ 当該資産を取得するためのCF、又はその後の資産の操業若しくは維持に必要な資金が、当初予算よりも著しく高額であること
- ・ 当該資産から生じる実際の正味CF又は営業損益が、予算よりも著しく悪化していること
- ・ 当該資産から生じる予算化されていた正味CF若しくは営業利益の著しい悪化、又は予算化されていた損失の著しい増加
- ・ 当該資産に関する営業損失又は正味キャッシュ・アウトフロー(当期の数値と将来の予算上の数値を合計した場合)

これら記載項目は、全てを網羅するものではなく、企業は、資産が減損している可能性を示す他の兆候を識別する場合もある(IAS36.13)。

b 減損テスト

このような兆候のいずれかが存在する場合には、企業は、当該資産の回収可能価額（資産の公正価値から処分コストを控除後の金額と使用価値のいずれか高い金額）を見積り（IAS36.9）、帳簿価額との比較により、減損テストを実施しなければならない。回収可能価額について使用価値を用いる場合、使用価値の算定には、当該資産から得られると期待する将来 CF を見積る必要がある（IAS36.30(a)）。CF の予測は、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、これには、当該資産の残存耐用年数にわたり存在するであろう経済的状況に関する経営者の最善の見積りを反映するものの、外部の証拠により大きな重点を置かなければならず（IAS36.33(a)）、また、経営者が承認した直近の財務予算・予測を基礎としなければならない（IAS36.33(b)）¹⁵⁶。

回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減額が減損損失である（IAS36.59）。

このように、IFRS 上、減損の要否は、まず、①減損の兆候が存在するかどうか¹⁵⁷を判定する。そして、減損の兆候が存在する場合には、②減損テストを実施し、回収可能価額が帳簿価額を下回るかどうかを検証する¹⁵⁸。回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減額分を減損損失としなければならないことになる。

以下では、前記①、②の順に本事案における会計処理の適法性を検証する。

イ Z-1 事案における会計処理の検討

a 「①減損の兆候が存在するか」について

Z-1 事案においては、α 社向けの製品の出荷台数が、2015 年度第 3 四半期をピークに、その後は、当初想定より大幅に下回っており、翌期以降も落ち込むことが予想されていた。すなわち、Z-1 案件の 2015 年度第 3 四半期及び第 4 四半期の売上、営業利益及び営業 CF、並びに、2015 年 12 月末及び 2016 年 3 月末時点にそれぞれ策定された 2016 年度第 1 四半期の売上、営業利益及び営業 CF 計画は以下のとおりであった（第 2 章・第 2・2・(2)・(i)の表を再掲。）。2016 年 3 月期末の時点において、α 社向け小型モータ製造設備から生じる予算化されていた正味 CF 又は営業利益の著しい悪化が存在する（IAS36.14(c)）といえ、減損の兆候があったとも評価できる状況であった。

（単位：千米ドル）

¹⁵⁶ さらに、IAS36 では、バックテストに基づくフィードフォワードも求めている。すなわち、経営者は、現在の CF 予測が基礎とする仮定の合理性を、過去の CF 予測と実際の CF との間の差異の原因を検討することにより評価し、実際の CF が生じた際に存在していなかった事後の状況の影響により、それが適切となるのであれば、現在の CF 予測の基礎とする仮定が過去の実験の結果と整合するようにしなければならないとしている（IAS36.34、BC65）。

¹⁵⁷ 減損の兆候の判断については、IAS36.12～14 において、その考慮事項が定められている。

¹⁵⁸ 減損テストについては、IAS36.18～57 において、その考慮事項が定められている。

	2015 年度 第 3 四半期（実績）	2015 年度 第 4 四半期（実績）	2016 年度第 1 四半期（計画）	
			2015 年 12 月末時点	2016 年 3 月末時点
売上	約 65,985	約 29,358	約 24,807	約 12,304
営業利益	約 12,901	約 7,284	約 5,454	約 345
営業 CF	約 15,959	約 10,775	約 5,268	約 3,679

もともと、NPCJ では、2016 年度第 2 四半期において、NPCJ が当該製造設備を NPVC から買い取り、その後に一部転用や売却を試みるなど、様々な対策を検討していた。しかし、それらの対策は抜本的な解決に至っておらず、資産健全化プロジェクトにおける内部資料においても、2017 年 5 月の時点でも Z-1 案件の設備について転用検討とされるにとどまっていた。

これらの事情を勘案すると、Z-1 案件の設備については、遅くとも 2017 年 3 月期末までには減損の兆候があったと認められる。

b 「②減損テスト」について

Z-1 事案では、遅くとも 2017 年 3 月期末までには減損の兆候があったにもかかわらず、減損の兆候を判定せず、減損テストも実施していない。

なお、第三者委員会報告書を受け、ニデックが訂正を検討していた会計処理案（以下「ニデックによる訂正の会計処理案」という。）では、一部設備の転用・売却が行われたものの設備の大半は遊休状態が継続していたため、NPCJ が当該設備を取得した 2016 年度（2017 年 3 月期）において既に減損の兆候が存在しており、売却予定資産を除いた取得価額に対して減損損失を認識すべきであったと判断している。

2026 年 3 月期の有価証券報告書作成のための訂正決算においては、2017 年 3 月期末において減損の兆候があり、帳簿価額 26 億円に対して回収可能価額が 9 億円であることから、2017 年 3 月期に遡って減損損失を 17 億円計上することとされた。

c 小括

以上のとおり、Z-1 案件の設備については、遅くとも 2017 年 3 月期末の時点において、減損の兆候があるとして減損テストを実施の上、減損損失を計上すべきであったと認められる。

(iii) 役員責任の検討

Z-1 案件の設備に関しては、遅くとも 2017 年 3 月期末には減損の兆候があったにもかかわらず、ニデック及び NPCJ では、減損を回避するための様々な方策を検討して PwC 京都

と交渉した結果、減損の兆候ありと判定せず、減損テストも実施せず、減損損失を計上しなかった。

一連の事実経緯を踏まえると、Z-1 案件において任務懈怠の有無が問題となり得るのは、NPCJ の取締役を兼務していた佐藤明氏、片山氏及び C 氏¹⁵⁹のほか、当時は取締役を兼務していないものの NPCJ の経営会議に出席していた永守氏である。

ア 佐藤明氏について

a 経歴・職掌

佐藤明氏の経歴は、前記第 1・2・(2)・(ii)・アのとおりである。

佐藤明氏は、2017 年 3 月期末の当時、ニデックの取締役副社長執行役員（CFO）であるとともに、NPCJ の取締役を兼務していた。

b 評価

佐藤明氏は、取締役 CFO として、想定していた売上・利益計画が大幅に下回ることとなった Z-1 案件設備について、会計基準に照らして減損リスクがあるということは当然に認識していたはずである。実際、佐藤明氏は、NPCJ では、2016 年 7～8 月頃、減価償却の中断を目的として NPVC から NPCJ に対して Z-1 案件設備を売却することとしたが、その真の目的が減価償却の中断を企図したものであり、PwC 京都から意図的な仕訳とみなされるリスクを指摘されたため、代替策に切り替えたことについて、経理部長から報告を受けて認識しており、Z-1 案件設備が遊休化していることを認識していたものと考えられる。

また、佐藤明氏は、2017 年 1 月、A 氏から NPCJ におけるリスク資産に関する特命監査結果の報告を受けており、「調査時リスク総額」（141 億 1,343 万円）の内訳として α 社の「●●[注:Z-1 案件のこと] 遊休設備（貯蔵品）」（24 億 7,700 万円）が記載されていることを認識していた（少なくとも認識し得た。）。

それに加えて、NPCJ の取締役として同社の経営会議に出席し、Z-1 案件に係る売上・営業利益の実績や見通しのほか、Z-1 案件に係る設備の売却・転用状況についても定期的に報告を受けていた（例えば、2016 年 5 月の NPCJ 経営会議では佐藤明氏自身が Z-1 案件はピークアウトし、生産設備転用の推進を進めている旨を報告している。また、同氏は、同年 6 月の同経営会議では Z-1 案件は「終焉」した旨の報告を受けていたほか、2016 年 12 月 10 日の NPCJ 取締役会において Z-1 案件用●●機 16.3 億円及び▲▲機 2.3 億円の転用が調整中である旨の報告を受け、2017 年 8 月時点で Z-1 案件設備は簿価 1,923 百万円に対し 150 百万円を売却できただけであったことも報告を受けていた。）。

¹⁵⁹ C 氏は、NPCJ の取締役として、NPCJ のほかの取締役等に対する監視義務を負っており、その点はニデック執行役員としての職責に含まれるものと解される（本報告書第 3 章・第 2・1・(2)・(iv)参照）。

以上の事情を勘案すると、佐藤明氏は、2017年3月期末の時点においてZ-1案件設備には減損の兆候が認められることを認識していたと認められる。にもかかわらず、佐藤明氏は、Z-1案件設備について減損テストを実施することなく、その減損を回避したものであるから、任務懈怠（善管注意義務違反）が認められる。

イ 片山氏について

a 経歴・職掌

片山氏は、2014年9月にニデックへ顧問として入社し、2014年10月から2015年6月まで副会長執行役員、2015年6月から2020年3月まで代表取締役副会長執行役員、2020年4月から2020年6月まで代表取締役副社長執行役員、2020年6月から2021年9月まで副社長執行役員、2021年10月から2022年3月まで顧問を務め、2022年3月にニデックを退社した。また、2016年4月から2021年9月までCTO（最高技術責任者）を務めた。さらに、2016年6月から2018年3月までNPCJの代表取締役会長を兼務し、2018年4月から2020年6月までNPCJの取締役を兼務していた。

片山氏は、2017年3月期末の当時、ニデックの代表取締役副会長執行役員（CTO）であるとともに、NPCJの代表取締役会長を兼務していた。

b 評価

NPCJでは、遅くとも2015年11月頃より、 α 社とのビジネスにおいて先行投資したZ案件関係の設備について、NPVCにおける償却費負担も大きく、収益を圧迫していることが大きな経営課題として認識されており、Z-1案件設備の転用可能性や人員削減の検討、償却期間の延長などが検討されていた。また、2016年7～8月には、減価償却の中断を真の目的として、NPVCからNPCJに対してZ-1案件設備が売却されていた。

このとおり、2016年当時のNPCJ経営陣及び佐藤明氏の間では、Z-1案件設備について減損リスクがあることは共通認識となっていたものと考えられる。

片山氏についても、Z-1案件の今後の見通しが大きくダウンしたことから減損回避対応をする旨の発言がなされた2016年5月6日のリスク会議の議事録の共有を受けていた上、2016年6月のNPCJ経営会議でZ-1案件は「終焉」した旨の報告を受けていた。また、 α 社向け設備投資の反省と共にZ-1案件設備の転用計画に関する説明がなされた2016年12月10日のNPCJ取締役会に出席していた。

以上の事情を勘案すると、片山氏は、2017年3月期末の時点において、Z-1案件設備について減損の兆候が認められることを明確に認識していたとまではいえないとしても、Z-1案件設備について減損の兆候が認められるのではないかという疑念を持ってしかるべきであり、減損の兆候を認識し得たものと認められる。にもかかわらず、片山氏は、Z-1案件設備

における減損の兆候の有無について何らの確認も問題提起もすることなく、Z-1 案件設備について減損しない方針を容認したものであり、任務懈怠（監視義務違反）が認められる。

なお、片山氏は、その後も NPCJ の経営会議に出席して、Z-1 案件の売上・営業利益の実績や見通しのほか、Z-1 案件設備の売却・転用状況についても定期的に報告を受けており、例えば、2017 年 8 月時点で Z-1 案件設備は簿価 1,923 百万円に対し 150 百万円を売却できただけであったことの報告を受けていた。また、毎月のように経営会議で Z-1 案件設備の売却・転用状況について報告を受けていた以上、Z-1 案件設備について転用ができ、かつ回収可能価額が簿価を超えなければ減損しなければならない状況であることは認識していた（少なくとも認識し得た）ものと認められる。

これらの事情を勘案すると、片山氏は、仮に 2017 年 3 月期末の時点において Z-1 案件設備の減損の兆候を認識し得たと認められないとしても、その後の NPCJ 経営会議等における報告を通じて、Z-1 案件設備について減損の兆候が認められることを認識した（少なくとも認識し得た）と認められるから、その段階で NPCJ 取締役として、Z-1 案件設備の会計処理が正しいのかどうかを確認し、是正すべき義務があったと認められる。にもかかわらず、片山氏は、Z-1 案件設備における減損の兆候の有無について何らの確認も問題提起もすることなく、Z-1 案件設備について減損しないという方針を容認したものであり、任務懈怠（監視義務違反）が認められる。

ウ C 氏について

a 経歴・職掌

C 氏は、2012 年にニデックに入社し、2012 年 4 月から 2013 年 3 月まで関係会社管理部長、2013 年 4 月から 2016 年 4 月まで執行役員関係会社管理部長、2016 年 5 月から 2017 年 6 月まで常務執行役員関係会社管理部長、2017 年 7 月から 2019 年 9 月まで常務執行役員グループ会社管理部担当、2019 年 10 月から 2020 年 3 月まで常務執行役員グループ会社管理部担当・グループ会社管理部長、2020 年 4 月から 2021 年 5 月まで執行役員グループ会社管理部担当、2021 年 6 月から 2022 年 4 月まで専務執行役員グループ会社管理部担当、2022 年 5 月から 2023 年 3 月まで専務執行役員グループ会社事業本部長、2023 年 4 月から 2023 年 5 月まで副社長執行役員グループ会社事業本部長・小型モータ事業本部担当、2023 年 6 月から 2024 年 4 月まで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、2024 年 5 月から 2026 年 3 月まで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・グループ会社事業管理部担当を務め、2026 年 3 月に退任した。また、2013 年 6 月から 2026 年 3 月まで NPCJ の取締役を兼務していた。

C 氏は、2017 年 3 月期末の当時、ニデックの常務執行役員関係会社管理部長として NPCJ を所管するとともに、NPCJ の取締役を兼務していた。

b 評価

前述したとおり、2016年当時のNPCJ経営陣及び佐藤明氏の間では、Z-1案件設備について減損リスクがあることは共通認識となっていたものと考えられる（なお、C氏は、当委員会で発見した永守氏から関係役員に対する叱責メールの宛先にも含まれていた。）。

C氏は、片山氏と同様、Z-1案件の今後の見通しが大きくダウンしたことから減損回避対応をする旨の発言がなされた2016年5月6日のリスク会議の議事録の共有を受けていた上、2016年5月のNPCJ経営会議ではZ-1案件はピークアウトし、生産設備転用の推進を進めている旨の報告を、同年6月の同経営会議ではZ-1案件は「終焉」した旨の報告をそれぞれ受けていた。また、α社向け設備投資の反省とともにZ-1案件設備の転用計画に関する説明がなされた2016年12月10日のNPCJ取締役会にも出席していた。

したがって、C氏は、2017年3月期末の時点において、Z-1案件設備について減損の兆候が認められることを明確に認識していたとまではいえないとしても、Z-1案件設備について減損の兆候が認められるのではないかという疑念を持ってしかるべきであり、減損の兆候を認識し得たものと認められる。にもかかわらず、C氏は、NPCJ取締役として、Z-1案件設備における減損の兆候の有無について何らの確認も問題提起もすることもなく、Z-1案件設備について減損しない方針を容認したものであり、任務懈怠（監視義務違反）が認められる。

なお、C氏は、その後もNPCJの経営会議に出席して、Z-1案件の売上・営業利益の実績や見通しのほか、Z-1案件設備の売却・転用状況についても定期的に報告を受けており、例えば、2017年8月時点でZ-1案件設備は簿価1,923百万円に対し150百万円を売却できただけであったことの報告を受けていた。そして、これらの経営会議の議論を通じて、Z-1案件設備について転用ができなければ減損しなければならない状況であることは認識していた（少なくとも認識し得た）ものと認められる。

これらの事情を勘案すると、C氏は、仮に2017年3月期末の時点においてZ-1案件設備の減損の兆候を認識し得たと認められないとしても、その後のNPCJ経営会議等における報告を通じて、Z-1案件設備について減損の兆候が認められることを認識した（少なくとも認識し得た）と認められるから、その段階でNPCJ取締役として、Z-1案件設備の会計処理が正しいのかどうかを確認し、是正すべき義務があったと認められる。

したがって、C氏は、Z-1案件設備における減損の兆候について認識し得たにもかかわらず、何らの確認も問題提起もすることもなく、Z-1案件設備について減損しないという方針を容認した点において、執行役員としての義務違反¹⁶⁰が認められる。

¹⁶⁰ 脚注159参照

エ 永守氏について

a 経歴・職掌

永守氏の経歴は、前記第1・2・(2)・(iii)・アのとおりである。

永守氏は、2017年3月期末の当時、ニデックの代表取締役会長兼社長（CEO）であった。

b 評価

永守氏は、NPCJの取締役を兼務していたわけではなかったが、ニデックの代表取締役会長（CEO）として、NPCJ社長やSPMS事業本部からの週報のメールにより、α社とのZ案件関係の取引に係る収支について報告を受けており、多額の設備投資をしたにもかかわらず収益見通しが悪いことを認識していた。そのほか、2016年当時にはZ案件デリー報告という形で実績の報告も受けており、α社とのZ案件取引（Z-2案件、Z-1案件）で大きな損失が出ていることに関して、ニデック経営陣（小部氏・宮部氏・佐藤明氏・C氏ら）に対して厳しい叱責を行っていた。

また、永守氏は、NPCJにおいて検討されていた減損回避のための施策等について具体的に報告を受ける立場ではなかったが、A氏から定期的に特命監査報告を受けており、2017年1月のNPCJにおけるリスク資産に関する特命監査結果の報告により、NPCJの「調査時リスク総額」は141億1,343万円であること、そのリスク内訳としてα社の「Z-1案件 遊休設備（貯蔵品）」として24億7,700万円の存在が指摘されていることを認識していた（少なくとも認識し得た。）。

そのほか、永守氏は、毎月開催されるNPCJの経営会議に出席しており、Z-1案件の売上・営業利益の実績や見通しのほか、Z-1案件設備の売却・転用状況についても定期的に報告を受けていた（2016年5月のNPCJ経営会議ではZ-1案件はピークアウトし、生産設備転用の推進を進めている旨の報告を、同年6月の同経営会議ではZ-1案件は「終焉」した旨の報告をそれぞれ受けていたほか、例えば、2017年8月時点でZ-1案件設備は簿価1,923百万円に対し150百万円を売却できただけであったことも報告を受けていた。）。

以上の事情を勘案すると、永守氏は、2017年3月期末の時点において、Z-1案件設備について減損の兆候が認められることを明確に認識していたとまではいえないとしても、様々な報告を受ける中で、Z-1案件設備について減損の兆候が認められるのではないかという疑念を持ってしかるべきであり、減損の兆候を認識し得たものと認められる。にもかかわらず、永守氏は、Z-1案件設備における減損の兆候の有無について何らの確認も問題提起もすることなく、Z-1案件設備について減損しないという方針を容認したものであり、任務懈怠（監視義務違反）が認められる。

(2) X・Y案件に係る設備の減損回避

(i) 事案の概要

本事案は、NPCJ が α 社から請け負って多額の先行投資を行って量産化を目指していた 2 つの案件（X 案件：オートフォーカス機能付きのアクチュエータの製造、Y 案件：オートフォーカス機能に加え、手ブレ補正機能のついたアクチュエータの製造）について、2016 年 10 月に α 社から失注の通知を受けたにもかかわらず、減損の兆候はないとして減損テストを実施することなく、減損損失の計上を回避したという会計不正である（以下「X・Y 事案」という。）。

その事実経緯は、前記第 2 章・第 2・3 に記載したとおりである。

(ii) 会計処理の適法性

ア X・Y 事案において適用される会計基準

X・Y 事案においても、前記(1)と同様に NPCJ における減損の回避が問題となるところ、IFRS 上、減損の要否は、まず、①減損の兆候が存在するかどうかを判定する。そして、減損の兆候が存在する場合には、②減損テストを実施し、回収可能価額が帳簿価額を下回るかどうかを検証する。回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減額分を減損損失としなければならないことになる。

以下では、前記①、②の順に X・Y 事案における会計処理の適法性を検証する。

イ X・Y 事案における検討

a 「①減損の兆候が存在するか」について

X・Y 事案においては、2016 年 10 月 20 日に、α 社からニデックに対し、X・Y 案件について NPCJ を取引先として指名しないことの決定が通知されている。

これは、資産が使用されているか又は使用されると見込まれる程度又は方法に関して、企業にとって悪影響のある著しい変化が当期中に発生した（IAS36.12(f)）といえるため、2016 年度第 3 四半期において、X・Y 案件に係る設備に減損の兆候があり、減損テストを実施すべきであったと認められる¹⁶¹。

b 「②減損テスト」について

本事案では、X・Y 案件に係る設備について、必要となる減損の兆候の判定及び減損テストを実施していない点において、IFRS に準拠していないと考えられる。また、2016 年 10 月

¹⁶¹ なお、その後に転用のために追加取得した設備についても、取得時点で減損の兆候があり、減損テストを実施すべきであったと認められる。

20日のα社からニデックに対するNPCJを取引先として指名しない旨の通知は、X・Y案件による収益が見込まれなくなることを意味するため、仮に減損テストを実施した場合には、回収可能価額は微々たるもの又はゼロであったと想定され、減損損失を計上すべきであった。

ニデックによる訂正の会計処理案においても、2016年10月に、α社からNPCJをX・Y案件の取引先としないとする通知があった後、当該設備の一部を転用した製品の製造・販売が行われたものの、販売実績は各四半期末で赤字であり、設備投資の回収期間全体を通して利益を確保できていない状況であったことから、通知があった2016年度第3四半期末に保有していた当該設備と当該設備に係る建設仮勘定の帳簿価額を全て減損損失として計上すべきであり、また、その後、転用に向けて2016年12月以降に追加取得した設備と当該設備に係る建設仮勘定についても、その取得時点で取得原価を減損損失として計上すべきであったとしている。この結果、当該会計処理案では、2020年3月期期首の段階で、有形固定資産を55億円減額すべきとしている。

なお、2026年3月期の有価証券報告書作成のための訂正決算においては、失注した2016年10月時点で減損の兆候があり、回収可能価額はゼロであることから、2016年度第3四半期以降で全額減損損失を計上することとされた。具体的には、2016年度第3四半期以降にも当該設備に係る建設仮勘定が追加計上されており、X・Y案件に係る設備とその他の設備等を合わせて合計88.2億円（これには、後述する技術サポート事案の訂正処理5.8億円等を含む。）全額につき減損損失を計上することとされた。対象期ごとの減損損失計上額は以下のとおりである。

対象期	減損損失金額（億円）
2017年3月期	8.6
2018年3月期	15.6
2019年3月期	61.3
2020年3月期	2.7
2021年3月期	0.0
合計	88.2

c 小括

以上のとおり、X・Y案件に係る設備については、2016年度第3四半期において、減損の兆候があるとして減損テストを実施の上、減損損失を計上すべきであったと認められる。

(iii) 役員責任の検討

X・Y 案件に係る設備に関しては、2016 年度第 3 四半期において減損の兆候があったにもかかわらず、ニデック及び NPCJ では、減損を回避するために PwC 京都へ失注の事実を報告せず、その後も転用可能性について確度が高いかのような説明を行って、減損テストも実施せず、減損損失を計上しなかった。

一連の事実経緯を踏まえると、X・Y 案件において任務懈怠の有無が問題となり得るのは、NPCJ の取締役を兼務していた佐藤明氏、片山氏及び C 氏、NPCJ の経営会議に出席していた永守氏のほか、永守氏から NPCJ をサポートするよう指示を受けて動いていた小部氏である。

ア 佐藤明氏について

a 経歴・職掌

佐藤明氏の経歴は、前記第 1・2・(2)・(ii)・アのとおりである。

佐藤明氏は、2016 年度第 3 四半期の当時、ニデックの取締役副社長執行役員（CFO）であるとともに、NPCJ の取締役を兼務していた。

b 評価

佐藤明氏は、2016 年 8 月以降の永守氏とニデック経営幹部の間の X・Y 案件に関するメールチェーンに入っており、永守氏・小部氏・片山氏らが X・Y 案件に係る設備の減損リスクを意識して α 社との交渉について協議している内容を把握していた。また、佐藤明氏は、ニデックの CFO という地位にあったことから、X・Y 案件を失注した場合には先行投資した高額の設備について減損リスクが生じることは当然に認識していた。

佐藤明氏は、2016 年 10 月 20 日、α 社から失注の通告を受けたことについて報告を受けている（しかも、その事実を PwC 京都に伝えておらず、2017 年 3 月になって、G 氏から PwC 京都へ失注の事実を伝えない方針であることの報告を受け、了承していた。）。

さらに、佐藤明氏は、2017 年 1 月、A 氏から NPCJ におけるリスク資産に関する特命監査結果の報告を受けており、当該報告資料では「調査時リスク総額」（141 億 1,343 万円）の内訳として、α 社の「（建設仮勘定）●●・▲▲案件[注:X・Y 案件のこと] 失注影響額」（29 億 5,030 万円）及び「（貯蔵品）●●・▲▲案件[注:X・Y 案件のこと] 失注影響額」（16 億 3,610 万円）が記載されていた。さらに、佐藤明氏は、2018 年 7 月 30 日にも A 氏から NPCJ におけるリスク資産に関する特命監査結果の報告を受けており、当該報告資料では「調査時リスク総額」（113 億 5,110 万円）の内訳として、α 社の「（建設仮勘定）●●・▲▲案件[注:X・Y 案件のこと] 失注影響額」（29 億 5,030 万円）及び「（貯蔵品）●●・▲▲案件[注:X・Y 案件のこと] 失注影響額」（16 億 1,930 万円）と記載され、かつ、これらが黒基準に該当すると報告されていた。

そのほか、佐藤明氏は、NPCJ の取締役として同社の経営会議に出席しており、X・Y 案件に係る設備の売却・転用が進んでいないことの報告を受けていたほか、資産健全化プロジェクトにおいても、X・Y 案件に係る設備の転用が進んでいないことを認識していた。

以上の事情を勘案すると、佐藤明氏は、2016 年度第 3 四半期において X・Y 案件に係る設備に減損の兆候が認められることを認識していたものと認められる。また、仮に 2016 年度第 3 四半期の時点においては、転用の可能性があると期待して減損の兆候があると認識していなかったとしても、その後も NPCJ の経営会議や経理部からの報告等を通じてほとんど転用が進んでいないことについて報告を受けていたのであるから（例えば、2018 年 1 月の時点で転用率は 6.7%程度である旨の報告を受けている。）、その段階で NPCJ 取締役として、X・Y 案件に係る設備の会計処理を是正すべき義務があったと認められる。

にもかかわらず、佐藤明氏は、X・Y 案件に係る設備について減損テストを実施することなく、その減損を回避したものであるから、任務懈怠（善管注意義務違反）が認められる。

イ 片山氏について

a 経歴・職掌

片山氏の経歴は、前記第 2・2・(1)・(iii)・イ・a のとおりである。

片山氏は、2016 年度第 3 四半期の当時、ニデックの代表取締役副会長執行役員（CTO）であるとともに、NPCJ の代表取締役会長を兼務していた。

b 評価

片山氏は、2016 年 8 月以降、X・Y 案件について α 社から量産開始の承認が得られていないことを認識した永守氏から減損リスクについて何度も厳しく指摘を受け、それに応える形でリスクヘッジ策としての転用可能性について永守氏に説明していた。したがって、X・Y 案件を失注した場合に先行投資した高額の設備について減損リスクが発生するということは十分に意識していたものと認められる。

片山氏は、2016 年 10 月 20 日、α 社から失注の通告を受けたことについて報告を受け、その直後に永守氏に対し、リスクヘッジとして転用先との交渉を進めているとメールしている一方で、ニデックの CTO かつ NPCJ の代表取締役会長という立場で転用先に関する相談に乗っていたことから、その時点で転用先との交渉はそれほど進展していないことも認識していた。

片山氏は、その後も X・Y 案件に係る設備の転用可能性や交渉の進捗状況について定期的に報告を受けており、転用に向けた交渉がなかなか進捗していないことを認識していた。さらに、NPCJ の経営会議に出席して、X・Y 案件に係る設備の売却・転用が進んでいないことについても定期的に報告を受けていた。

以上の事情を勘案すると、片山氏は、2016 年度第 3 四半期において X・Y 案件に係る設備に減損の兆候があるのではないかという懸念を持ってしかるべきであり、X・Y 案件に係る設備について減損の兆候が認められることを明確に認識していたとまではいえないとしても、認識し得たものと認められる。また、仮に 2016 年度第 3 四半期の時点において減損の兆候があると認識できなかったとしても、その後もほとんど転用が進んでいないことを認識していたのであるから（例えば、2018 年 1 月の時点で転用率は 6.7%程度である旨の報告を受けている。）、その段階で NPCJ 代表取締役会長として、X・Y 案件に係る設備の会計処理が正しいかどうかを確認し、是正すべき義務があったと認められる。

にもかかわらず、片山氏は、X・Y 案件に係る設備における減損の兆候の有無について何らの確認も問題提起もすることもなく、当該設備について減損しないという方針を容認したものであり、任務懈怠（監視義務違反）が認められる。

ウ C 氏について

a 経歴・職掌

C 氏の経歴は、前記第 2・2・(1)・(iii)・ウ・a のとおりである。

C 氏は、2016 年度第 3 四半期の当時、ニデックの常務執行役員関係会社管理部長として NPCJ を所管するとともに、NPCJ の取締役を兼務していた。

b 評価

C 氏は、2016 年 8 月以降、X・Y 案件について α 社から量産開始の承認が得られていないことを認識した永守氏が関係役員（小部氏・片山氏・宮部氏・C 氏ら）に対して減損リスクについて何度も厳しく指摘し、それに対して小部氏・片山氏が回答している一連のメールチェーンに入っており、X・Y 案件を失注した場合に先行投資した高額の設備について減損リスクが発生するということは十分に意識していたものと認められる。

また、C 氏は、2017 年 1 月、A 氏から NPCJ におけるリスク資産に関する特命監査結果の報告を受けており、当該報告資料では「調査時リスク総額」（141 億 1,343 万円）の内訳として、α 社の「（建設仮勘定）●●・▲▲案件[注:X・Y 案件のこと] 失注影響額」（29 億 5,030 万円）及び「（貯蔵品）●●・▲▲案件[注:X・Y 案件のこと] 失注影響額」（16 億 3,610 万円）が記載されていた。さらに、C 氏は、2018 年 7 月 30 日にも A 氏から NPCJ におけるリスク資産に関する特命監査結果の報告を受けており、当該報告資料では「調査時リスク総額」（113 億 5,110 万円）の内訳として、α 社の「（建設仮勘定）●●・▲▲案件[注:X・Y 案件のこと] 失注影響額」（29 億 5,030 万円）及び「（貯蔵品）●●・▲▲案件[注:X・Y 案件のこと] 失注影響額」（16 億 1,930 万円）と記載され、かつ、これらが黒基準に該当すると報告されていた。

そのほか、C氏は、NPCJの経営会議に出席して、X・Y案件に係る設備の売却・転用が進んでいないことについても定期的に報告を受けていたほか、資産健全化プロジェクトにおいても、X・Y案件に係る設備の転用が進んでいないことを認識していた。

これらの事情を勘案すると、C氏も、2016年度第3四半期の時点において、X・Y案件に係る設備について減損の兆候があるのではないかという懸念を持ってしかるべきであり、X・Y案件に係る設備について減損の兆候が認められることを明確に認識していたとまではいえないとしても、その後もほとんど転用が進んでいないことを認識していたのであるから（例えば、2018年1月の時点で転用率は6.7%程度である旨の報告を受けている。）、その段階でNPCJ取締役として、X・Y案件に係る設備の会計処理が正しいのかどうかを確認し、是正すべき義務があったと認められる。

したがって、C氏は、X・Y案件に係る設備における減損の兆候について認識し得たにもかかわらず、何らの確認も問題提起もすることもなく、当該設備について減損しないという方針を容認した点において、執行役員としての義務違反¹⁶²が認められる。

エ 永守氏について

a 経歴・職掌

永守氏の経歴は前記第1・2・(2)・(iii)・アのとおりであり、永守氏は、2016年度第3四半期の当時、ニデックの代表取締役会長兼社長（CEO）であった。

b 評価

永守氏は、2016年8月以降、NPCJ社長代行からの週報で、X・Y案件についてα社から量産開始の承認が得られていないことを認識し、関係役員（小部氏・片山氏・宮部氏・C氏ら）に対し、α社としっかり交渉しないと多額の減損リスクを抱えることになることと厳しく指摘するとともに、小部氏・片山氏らがNPCJをサポートするよう指示していた。したがって、X・Y案件を失注した場合に先行投資した高額の設備について減損リスクが発生するということは十分に意識していたものと認められる。

また、永守氏は、NPCJにおいて検討されていた転用可能性について具体的に報告を受ける立場ではなかったが、A氏から定期的に特命監査報告を受けており、2017年1月のNPCJにおけるリスク資産に関する特命監査結果の報告により、NPCJの「調査時リスク総額」は141億1,343万円であること、そのリスク内訳としてα社の「(建設仮勘定) ●●・▲▲案件[注:X・Y案件のこと] 失注影響額」(29億5,030万円)及び「(貯蔵品) ●●・▲▲案件[注:X・Y案件のこと] 失注影響額」(16億3,610万円)と記載されていた。さらに、永守氏は、2018年7月30日にもA氏からNPCJにおけるリスク資産に関する特命監査結果の報告を受けており、当該報告資料では「調査時リスク総額」(113億5,110万円)の内訳として、

¹⁶² 脚注159参照

α 社の「(建設仮勘定) ●●・▲▲[注:X・Y 案件のこと]案件 失注影響額」(29 億 5,030 万円) 及び「(貯蔵品) ●●・▲▲案件[注:X・Y 案件のこと] 失注影響額」(16 億 1,930 万円) と記載され、かつ、これらが黒基準に該当すると報告されていた。

そのほか、永守氏は、NPCJ の取締役を兼務していたわけではなかったが、毎月開催される NPCJ の経営会議に出席しており、X・Y 案件に係る設備の売却・転用が進んでいないことについても定期的に報告を受けていたほか、資産健全化プロジェクトの報告においても、X・Y 案件に係る設備の転用が進んでいないことを認識していた。

以上の事情を勘案すると、永守氏は、2016 年度第 3 四半期の時点において、X・Y 案件に係る設備について減損の兆候が認められることを明確に認識していたとまではいえないとしても、認識し得たものと認められる。仮に 2016 年度第 3 四半期の時点において減損の兆候があると認識できなかったとしても、その後もほとんど転用が進んでいないことを認識していたのであるから、その段階で、X・Y 案件に係る設備の会計処理が正しいのかどうかを確認し、是正すべき義務があったと認められる。

にもかかわらず、永守氏は、X・Y 案件に係る設備における減損の兆候の有無について何らの確認も問題提起もすることもなく、当該設備について減損しないという方針を容認したものであり、任務懈怠（監視義務違反）が認められる。

オ 小部氏について

a 経歴・職掌

小部氏の経歴は前記第 1・2・(2)・(iv)・アのとおりであり、小部氏は、2016 年度第 3 四半期の当時、ニデックの代表取締役副会長執行役員であった。

b 評価

小部氏は、2016 年 8 月以降、X・Y 案件について α 社から量産開始の承認が得られていないことを認識した永守氏から減損リスクについて何度も厳しく指摘を受け、ニデック本社幹部が NPCJ をサポートするよう指示を受けた。そのため、それに応える形で、NPCJ 郡山事業所を訪問して X・Y 案件に関する α 社との交渉方針等について報告を受け、その内容を永守氏に説明するなどしていた。したがって、X・Y 案件を失注した場合に先行投資した高額の設備について減損リスクが発生するということは十分に意識していたものと認められる。

また、小部氏は、NPCJ の取締役を兼務しておらず、NPCJ の経営会議にも出席していなかったものの、同時期に始まった資産健全化プロジェクトチームから定期的に進捗状況の報告を受けており、X・Y 案件に係る設備の転用が進んでいないことを認識していた。

さらに、小部氏は、2016 年 6 月、2017 年 6 月、2018 年 6 月及び 2019 年 7 月に内部監査報告書（NPCJ）の提出を受け、X・Y 案件に係る減損リスクの指摘を認識していた。

以上の事情を勘案すると、小部氏は、2016 年度第 3 四半期の時点において、X・Y 案件に係る設備について減損の兆候が認められることを明確に認識していたとまではいえないとしても、その後もほとんど転用が進んでいないことを認識していたのであるから、その段階で、X・Y 案件に係る設備の会計処理が正しいのかどうかを確認し、是正すべき義務があったと認められる。

にもかかわらず、小部氏は、X・Y 案件に係る設備における減損の兆候の有無について何らの確認も問題提起もすることなく、当該設備について減損しないという方針を容認したものであり、任務懈怠（監視義務違反）が認められる。

(3) 実態を伴わない技術サポート契約による収益計上

(i) 事案の概要

本事案は、NPCJ において、外注業者との間で、2016 年度第 2 四半期に、「業務委託契約書」と「業務委託契約書に関する補足契約書」という 2 つの契約書を作成し、実態を伴わない技術サポート提供を行ったものとして 5.8 億円を収益計上した（相手勘定は「建設仮勘定」）という会計不正である（以下「技術サポート事案」という。）。

その事実経緯は、本報告書第 2 章・第 2・4 に記載したとおりである。

(ii) 会計処理の適法性

ア 技術サポート事案において適用される会計基準

技術サポート事案においては、「業務委託契約書」及び「業務委託契約書に関する補足契約書」の 2 つの契約書を作成していることにより、外注業者による NPCJ に対する報酬支払義務が実質的に存在せず、また、実際にも、外注業者からの報酬支払がなされていないにもかかわらず、NPCJ における 2016 年度第 2 四半期において、5.8 億円の収益が計上されている。そのため、本事案において当時適用されていた会計基準である IAS18「収益」¹⁶³上、収益計上の要件を満たすものであるかどうか問題となる。

IAS18.13 において、当該会計基準の認識基準は、通常、取引ごとに適用されるが、状況によっては、取引の実質を反映させるために、例えば、企業は物品を販売し、同時に、その物品を後日買い戻すという契約を結んで、その取引の実質的効果を打ち消すような場合、2 つの取引は一体として取り扱われるとしている。このように、その経済的実質が一連の取引と

¹⁶³ ニデックは、2016 年度（2017 年 3 月期）まで IAS18「収益」を適用しており、IFRS15「顧客との契約から生じる収益」は、2018 年度（2019 年 3 月期）から適用している。

して考えないと理解できないような複数の取引が行われるとき、その複数の取引を一体として認識基準を適用する。

IAS18.20 では、サービスの提供に関する取引の成果を、以下の全ての条件が満たされることによって、信頼性をもって見積ることができる場合には、その取引に関する収益は、進捗度に応じて認識するとしている。

- (a) 収益の額を、信頼性をもって測定できること
- (b) その取引に関する経済的便益が企業に流入する可能性が高いこと
- (c) その取引の進捗度を、報告期間の末日において信頼性をもって測定できること
- (d) その取引について発生した原価及び取引の完了に要する原価を、信頼性をもって測定できること。

また、技術サポート事案における収益計上の相手勘定は「建設仮勘定」であったため、IAS16「有形固定資産」における有形固定資産の計上要件を満たすものであるかどうかとも問題となる。有形固定資産項目は、(a) 当該項目に関連する将来の経済的便益が企業に流入する可能性が高く、かつ (b) 当該項目の取得原価が信頼性をもって測定できる場合に限り、資産として認識する (IAS16. 7)。また、有形固定資産項目の取得原価は、以下から構成される (IAS16. 16)。

- (a) 購入価格（輸入関税及び還付されない取得税を含み、値引及び割戻しを控除後）
- (b) 当該資産を経営者が意図した方法で稼働可能にするために必要な場所及び状態に置くことに直接起因するコスト
- (c) 当該資産項目の解体及び除去並びに敷地の原状回復のコストの当初見積額のうち、それらに係る義務が、当該項目の取得時に、又は特定の期間中に当該有形固定資産項目を当該期間中に棚卸資産を生産する以外の目的で使用した結果として、発生するもの

イ 技術サポート事案における検討

a 技術サポート事案の会計処理についての会計基準への準拠性

まず、技術サポート事案において、「業務委託契約書」と「業務委託契約書に関する補足契約書」は、前者において一見生じたとみられる権利義務が後者において存在しないものとされており、これらが同時に交わされている。このため、その経済的実質が一連の取引として考えないと理解できないような複数の取引が行われていることから、その複数の取引を一体として認識基準を適用する (IAS18.13)。

次に、サービス提供に関する取引の成果を信頼性をもって見積ることができる場合には、収益認識が可能となるが、その取引の成果の信頼性があるかどうかについては、その取引に関する経済的便益が企業に流入する可能性が高いことが必要である (IAS18.20(b)) と、技術サポート事案においては、「業務委託契約書に関する補足契約書」において、業務委託

契約から生じる NPCJ が受け取るべき対価に関する債権債務が存在しない旨の記載があり、経済的便益が流入する可能性はない。

また、IAS18.20(c)の取引の進捗度の信頼性についても、外注業者へ業務委託契約書の締結を依頼したが、「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」という回答を受けており、当該外注業者に対するサービスの提供はなく、取引は進捗していないため、IAS18.20(c)の要件も満たしていない。これらから、本事案では、2016 年度第 2 四半期に収益計上を行うべきではなかった。

この際、収益計上の相手勘定は「建設仮勘定」であったが、有形固定資産項目は、(a) 当該項目に関連する将来の経済的便益が企業に流入する可能性が高く、かつ(b) 当該項目の取得原価が信頼性をもって測定できる場合に限り、資産として認識するところ (IAS16.7)、実態のない技術サポート提供に基づくものであるため、(a)は満たしていない。また、有形固定資産項目の取得原価は、購入価格（値引及び割戻しを控除後）に取得税や必要な設置等に直接起因するコストを加算した金額で計上するところ (IAS16.16)、この取引における購入価格及び付随費用は生じていない。このため、建設仮勘定として資産計上すべきでもなかった。

この点、ニデックによる訂正の会計処理案では、技術サポートという役務提供の実態はなく、収益対策として行っていたことから、2016 年度第 2 四半期の用役提供収入 5.8 億円を取り消す必要があると判断されている。

なお、2026 年 3 月期の有価証券報告書作成のための訂正決算において、当該建設仮勘定は、X・Y 案件に係る設備を構成するものであったことから、2016 年度第 2 四半期に遡って 5.8 億円の減損損失を計上することで、その全額を訂正することとされた。

b 小括

以上より、本事案においてなされた会計処理は、収益計上及び有形固定資産計上を行うべきではない事象について収益計上及び有形固定資産計上がなされたものである点において、IFRS に準拠していない会計処理であったと認められる。

(iii) 役員責任の検討

一連の事実経緯に照らし、外部業者との間の業務委託契約書及び補足契約書は、NPCJ の決算対策のために締結された実態の伴わない契約書であり、これに基づく収益計上は行われるべきではなかったにもかかわらず、NPCJ では、2016 年度第 2 四半期において、5.8 億円の収益が計上されている。

以上を踏まえると、技術サポート事案に関して任務懈怠の有無が問題となり得るのは、NPCJ から外部業者との協議状況について相談を受けていた佐藤明氏及び C 氏である（永守氏及び小部氏は、資産健全化プロジェクトの報告の中で、外部業者との業務委託契約に基づく収益計上について問題があるという記載を目にしていた可能性はあるものの、具体的な

内容について報告を受けたかどうかは定かではなく、金額（5.8 億円）もニデックグループの売上規模に照らせばさほど高くないことから、この報告をもって収益計上の問題点を認識し得たとまでは認められない。）。

ア 佐藤明氏について

a 経歴・職掌

佐藤明氏の経歴は前記第 1・2・(2)・(ii)・アのとおりであり、佐藤明氏は、2016～2017 年当時、ニデックの取締役副社長執行役員（CFO）であるとともに、NPCJ の取締役を兼務していた。

b 評価

佐藤明氏は、G 氏より、2016 年度第 2 四半期の決算対策として外部業者との技術サポート契約を締結する案について報告を受けており、その後も会計監査人との協議に関する報告を受けるなど、随時報告を受けていた。

また、2016 年 10 月 10 日には、G 氏からのメールで、「現在●●[注:外注業者のこと]と設備開発協力金について協議を行っておりますが、●●[注:外注業者のこと]側の意向としては、(1)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。(2)高額な取引であり、取引の実態と金額の証明出来ない。(3)既に決算処理は終了している。として、今回の要請はお断りする意向を示されております。」という報告を受けている。

にもかかわらず、佐藤明氏は、C 氏とともに G 氏らと打合せを行い、その後、外注業者との間で契約締結に向けた協議が進められ、最終的に、外注業者との間で業務委託契約書及び補足契約書を締結することとなった。そして、佐藤明氏は、2016 年 12 月 14 日、2014 年 10 月 22 日付にバックデートされた NPCJ 押印済の業務委託契約書及び 2016 年 9 月 30 日付にバックデートされた NPCJ 押印済の補足契約書をメールで受領している。

以上の事情を勘案すると、佐藤明氏は、外部業者との間で締結された業務委託契約書は実態を伴わないものであって、同時に締結された補足契約書によって収益計上できない性質のものであることを認識しながら、NPCJ において 2016 年度第 2 四半期の収益として計上することを認めたものであるから、任務懈怠（善管注意義務違反）が認められる。

イ C 氏について

a 経歴・職掌

C 氏の経歴は前記第 2・2・(1)・(iii)・ウ・a のとおりであり、C 氏は、2016～2017 年当時、ニデックの常務執行役員関係会社管理部長として NPCJ を所管するとともに、NPCJ の取締役を兼務していた。

b 評価

C氏は、佐藤明氏とともに、G氏より、2016年度第2四半期の決算対策として外部業者との技術サポート契約を締結する案について随時報告を受けていたほか、2016年10月10日のG氏からの上記メールも受領しており、外部業者の意向とその理由も認識していた。

にもかかわらず、C氏は、佐藤明氏とともにG氏と打合せを行い、その後、外注業者との間で契約締結に向けた協議が進められ、最終的に、外注業者との間で業務委託契約書及び補足契約書を締結することとなった。そして、2016年12月14日、2014年10月22日付にバックデートされたNPCJ押印済の業務委託契約書及び2016年9月30日付にバックデートされたNPCJ押印済の補足契約書をメールで受領している。

これらの事情を勘案すると、C氏も、外部業者との間で締結された業務委託契約書は実態を伴わないものであって、同時に締結された補足契約書によって収益計上できない性質のものであることを認識していたものと認められる。

したがって、C氏は、外部業者との間で締結された業務委託契約書は実態を伴わないものであって収益計上できない性質のものであることを認識しながら、NPCJにおいて2016年度第2四半期の収益として計上することを容認していたものであり、執行役員としての義務違反¹⁶⁴が認められる。

3 AMECにおける会計不正

(1) AMEC 既存事業（NAMA）における会計不正

(i) 事案の概要

本事案は、AMEC 既存事業の NAMA において、多額の滞留債権の存在が発覚したものの、損失評価引当金（貸倒引当金）の計上がなされていなかったという会計不正である（以下「**NAMA 事案**」という。）。

その事実経緯は、本報告書第2章・第6・2、同5及び同6に記載したとおりである。

(ii) 会計処理の適法性

¹⁶⁴ 脚注 159 参照

ア NAMA 事案において適用される会計基準

NAMA 事案においては、2024 年 3 月 30 日の滞留債権発覚以降、当初は不明であった滞留債権の内容が調査の進展に伴って次第に明らかになったものの、2024 年 3 月期及び 2025 年 3 月期において、損失計上の会計処理はなされていない。

NAMA 事案において適用される IFRS を確認すると、まず、営業債権の発生は、営業収益 (revenue) の認識に基づくものであるため、IFRS15「顧客との契約から生じる収益」に従って、顧客との契約を識別し (IFRS15.9~16)、算定された取引価格 (IFRS15.47~59) に基づいて約束した財・サービスを顧客に移転することによる履行義務の充足によって、営業収益と営業債権は認識される必要がある。

次に、IFRS15 に従って重大な金融要素を含んでいない営業債権については、損失評価引当金を全期間の予想信用損失に基づく金額で測定しなければならない (IFRS9. 5.5.15(a)(i))。そして、企業は、その予想信用損失を、(a)一定範囲の生じ得る結果を評価することにより算定される偏りのない確率加重金額、(b)貨幣の時間価値、及び(c)過去の事象、現在の状況及び将来の経済状況の予測について、報告日において過大なコストや労力をかけずに利用可能な合理的で裏付け可能な情報を反映する方法で見積もる必要がある (IFRS9. 5.5.17) が、これと整合する場合には、実務上の便法を使用することができ、その一例は、営業債権に係る予想信用損失の引当マトリクスを用いた算定である (IFRS9. B5.5.35)。

イ NAMA 事案における検討

a NAMA 事案の会計処理についての会計基準への準拠性

NAMA 事案の滞留債権の損失評価引当金を見積もるにあたっては、当該滞留債権が IFRS15 に従って重大な金融要素を含んでいない営業債権に該当することから、全期間の予想信用損失を、過去の事象、現在の状況及び将来の経済状況の予測について報告日において過大なコストや労力をかけずに利用可能な合理的で裏付け可能な情報によって算定する必要がある (IFRS9. 5.5.17(c))。2024 年 8 月の現地調査においては不良債権化している債権 (回収不能な債権) は 16,300 千米ドル (2024 年 5 月時点の残高)、また、2025 年 1 月の NKK 会資料では 2024 年度第 4 四半期に計上すべき滞留債権に係る引当金が約 15,900 千米ドルとされていたことから、遅くとも 2025 年 3 月期までに、これらに相当する金額の損失評価引当金を計上すべきであったと考えられる。それにもかかわらず、ニデックは、当該滞留債権について、2025 年 3 月期までに損失評価引当金を計上していない。

NAMA 事案について、ニデックによる訂正の会計処理案では、収益認識を誤ったことにより生じた滞留債権 (カテゴリー1) と本来は債権に計上できない費用を計上したことにより生じた滞留債権 (カテゴリー2) に分類され、それぞれ訂正することとされた。

カテゴリー1の債権は、NAMAにおける2025年3月期末時点では、14,629千米ドル（約7千件の請求書で構成）であり、取得し得る債権明細情報から分析したところ、滞留要因の80%以上は、以下のような原因と整理されていた。

- ・ 請求価格の誤り（債権回収のタイミングで一部が未回収になったことに伴い請求価格の誤りが判明した。）
- ・ 返品処理の誤り

この背景には、新工場の立ち上げ以降、NAMAは顧客と合意した品質水準を満たすことができず債権回収にも不利に影響していたこと、財務部員の頻繁な異動・退職により未回収債権や返品記録管理が適切に行われていなかったこと等があったとしている。

本来的には、IFRS15に従えば、これらの価格差又は返品分の会計処理は、契約の識別又は履行義務の充足の観点から、営業収益及び営業債権の計上は当初から適切でない。このため、ニデックによる訂正の会計処理案では、当初に営業収益を計上した時点に遡って取り消すものとして処理することが適切であるとし、また、返品処理により棚卸資産が計上されるが、保守的に返品資産には資産性はないものと評価している。

カテゴリー2の債権は、NAMAにおける2025年3月期末時点では、13,335千米ドル（手動仕訳159件で構成）であり、本来費用処理すべきものをその他の売掛金への振替を行った債権であると整理された。これらは当時のやり取りを踏まえると合理性のない不適切な仕訳であり、主に在庫、労務費、スクラップ費用、減価償却等の直接原価に関連することから、仕訳の起票日を基準として、債権から費用へ振り戻す修正を行うべきである。

この結果、NAMA事案における過去の影響額は下表のとおりとなる。

（単位：千米ドル）

	損益影響額	利益剰余金影響額（累計）		
		カテゴリー1	カテゴリー2	合計
2021年3月期期首	N/A	▲2,027	▲409	▲2,436
2021年3月期	▲1,082	▲3,103	▲415	▲3,518
2022年3月期	▲3,028	▲5,561	▲985	▲6,547
2023年3月期	▲9,762	▲11,212	▲5,097	▲16,310
2024年3月期	▲10,390	▲14,349	▲12,351	▲26,701
2025年3月期	▲1,263	▲14,629	▲13,335	▲27,964

なお、2026年3月期の有価証券報告書作成のための訂正決算においても、2025年3月期における影響は上表のとおりであり、また、2026年3月期における損益への影響額は▲1,184千米ドル、利益剰余金への影響額は▲29,149千米ドルであった。

b 小括

以上より、NAMA 事案においては、多額の滞留債権の存在が発覚したものの、損失評価引当金の計上がなされておらず、これは、営業収益及び営業債権の計上が当初から適切でなかったにもかかわらず、営業収益及び営業債権を計上したと捉えた場合であっても、損益への影響は同様であり、本来、行うべき会計処理がなされていない点で、IFRS に準拠していないものであったと認められる。

(iii) 役員責任の検討

ア 岸田氏

a 経歴・職掌

岸田氏の経歴は前記第 1・3・(3)・(ii)・アのとおりである。

岸田氏は、2024 年 3 月当時はニデックの副社長執行役員であり、2024 年 4 月から社長執行役員（CEO）に就任し、2024 年 6 月 18 日から 2026 年 9 月 29 日まで代表取締役社長執行役員（CEO）を務めた。また、岸田氏は、2024 年 3 月当時は AMEC の本部長であり、2024 年 4 月から 9 月までは別の者が AMEC 本部長を務めたが、2024 年 10 月から 2026 年 3 月 2 日まで再度 AMEC 本部長を務めた。

b 評価

AMEC 既存事業の NAMA の滞留債権については、2024 年 3 月 30 日開催の Management Committee でその存在が明らかになった後、同年 8 月までに、経営管理監査部及び NAHC の内部監査部門、ニデック本社副 CFO 経理部長による各調査によって回収不能であると判断された金額が経営会議や月例報告会等で報告され、岸田氏はこれらの会議に出席していたほか、ニデック本社副 CFO 経理部長による上記調査のレポートについても共有を受けていた。また、岸田氏は、同年 4 月 2 日、自身の部下にあたる AMEC トラクション事業部長 H 氏からも、NAMA で約 20,000 千米ドルの回収不能な未入金があるとの共有を受け、AMEC トラクションモータ事業の構造改革の枠で処理することを提案されている。

さらに、岸田氏は、ACIM 本部長及び ACIM CFO から、AMEC 既存事業が抱える一過性リスクの一覧表を Performance Meeting 等の場で共有され、当該一覧表には、2025 年 3 月期の計上が不可避な案件として NAMA の滞留債権 15,900 千米ドルを含む合計 170,500 千米ドルが掲載されていた。当該 15,900 千米ドルは、負の遺産リストにも「不可避額」として掲載され、岸田氏は D 氏とともに当該リストを用いて 2025 年 3 月期決算の着地を検討していた。

2025 年 3 月 24 日開催の NKK 会に際しては、上記各資料に基づき 2025 年 3 月期に計上すべき金額の一覧表が作成され（AMEC 既存事業については「FY24 回避困難」69 億円を含

め合計 256 億円と記載されていた。)、岸田氏は、当該資料を用いて、上記金額を処理するための構造改革費用の別枠計上を永守氏に提案した。

しかし、永守氏が構造改革費用を含めて通期営業利益 2,400 億円を達成すべきとの意向を堅持したため、岸田氏は、AMEC 既存事業については 30 億円に限り構造改革費用を計上する方針とし、その結果、NAMA の滞留債権に係る引当金は計上されなかった。同年 4 月 4 日開催の月次決算総括会議の資料では、2025 年 3 月期における「滞留債権」の処理額は 0 とされていた。

その結果、上記滞留債権は 2025 年 3 月期で計上されることはなく連結計算書類及び連結財務諸表が作成され、岸田氏は、定時株主総会でかかる連結計算書類を報告し、かかる連結財務諸表を含む同期の有価証券報告書を提出した。

なお、D 氏が岸田氏と情報を共有する目的で経理部員に定期的に作成させていた 2025 年 5 月 14 日付の負の遺産リストには、NAMA の滞留債権が 2025 年度の計上案件として掲載されていた。また、同年 7 月 3 日付の負の遺産リストにも、上記滞留債権について「PwC メキシコの監査水準が低いおかげで耐えている」等と記載されていた上、同月の岸田氏、D 氏及び E 氏らの間のメールにて、NAMA に PwC の監査が入るとの話があるため上記滞留債権を 2025 年度第 2 四半期の処理項目とする旨のやり取りが行われている。

以上の事実を踏まえると、岸田氏においては、2024 年 3 月末から 4 月初めに NAMA が多額の滞留債権を抱えている事実を認識し、かつ、遅くとも同年 8 月には、少なくともその一部について会計処理が必要となる可能性を認識していたと認められる。そして、遅くとも 2025 年 2 月には、D 氏や AAD CFO といった経理部門を所管する責任者が、上記滞留債権に係る引当金 15,900 千円ドルを含め、AMEC 既存事業全体で約 70 億円を 2025 年 3 月期に計上不可避であると判断していることを認識したと認められる。にもかかわらず、これを 30 億円という半額以下まで圧縮する判断は、会計上費用計上すべき項目が計上されない事態を招く蓋然性が極めて高い行為であり、それ自体、会計不正の容認と同視し得るものと言わざるを得ない。少なくとも、そのような判断をする以上、会計上費用処理すべき項目が確実に処理されるよう入念な注意を払うべきところ、岸田氏は、遅くとも 2025 年 4 月 4 日開催の月次決算総括会議で NAMA の滞留債権に係る引当金を 0 とする資料が提出された時点で、NAMA の滞留債権について不正な会計処理が行われたことについて認識したか、又は少なくとも同様の状況にある取締役に求められる通常の注意を払えばその認識に至っていたであろうと認められる。

以上によれば、岸田氏は、NAMA の滞留債権の引当金未計上という不適法な会計処理が行われていることを認識し、又はその可能性が十分に高いことを認識しながら、これを回避・是正する措置をとることなくこれを容認し、かかる不適法な会計処理を前提に作成された連結計算書類を 2025 年 6 月 20 日開催の株主総会で報告し、同年 9 月 26 日には、自身が「金融商品取引法令に基づき適正に記載されていることを確認した」旨を確認書に記載し

た上、同様に不適法な会計処理を前提に作成された連結財務諸表を含む 2025 年 3 月期の有価証券報告書を提出したものであり、取締役としての任務懈怠が認められる。

イ 永守氏

a 経歴・職掌

永守氏の経歴は前記第 1・2・(2)・(iii)・アのとおりである。

永守氏は、2024 年 3 月当時は代表取締役会長（CEO）であり、2024 年 4 月に CEO の立場を岸田氏に譲るとともに、自身は代表取締役グローバルグループ代表に就任した。

b 評価

永守氏は、2025 年 2 月から同年 3 月にかけて、岸田氏らから、通期営業利益目標 2,400 億円は「真水の事業」で達成した上で構造改革費用を別途計上することを繰り返し提案された。

この当時、業績目標に対する進捗は永守氏に日次で報告されていたほか、上記提案がなされた 2025 年 3 月 24 日開催の NKK 会資料には、構造改革費用を除いても上記 2,400 億円に対して 61 億円不足している旨が記載されていたことからすれば、永守氏としては、構造改革費用を含めて当該目標を達成することが事実上極めて困難であることを認識していたと認められる。

その一方で、岸田氏から報告された構造改革費用については、「FY24 回避困難」と明記されていた上、ニデックにおいて、会計上費用処理すべきものが適時に処理されずに滞留した「負の遺産」が「構造改革費用」の名目の下で処理されてきたという過去の経緯を永守氏は認識していたから、岸田氏らが報告する構造改革費用とは、会計上処理すべきもの（報告に示された費用）に充てるためのものであることを認識していたものと考えるべきである（少なくとも容易にこれを認識し得たと認められる。）。

このとおり、永守氏は、2025 年 3 月期の業績目標を達成することは極めて困難という状況の下、相当額の会計上処理を迫られる費用（構造改革費用）があるということを認識していたわけであるから、2025 年 3 月 24 日の時点で「FY24 回避困難」として業績目標と別枠で処理したいと報告されていた構造改革費用について、同年 3 月 31 日に至って突然その大部分を処理しないとの方針を示された時点で、会計上費用処理すべきものが処理されずに繰り返し延べられる可能性を十分に認識できたというべきである。

以上によれば、永守氏は、NAMA の滞留債権に係る引当金を含む構造改革費用として計上されるべきとして報告された内容について、自ら構造改革費用等を含めて 2,400 億円を絶対に達成しなければならないと述べることにより、計上すべきと報告された項目が計上されないことになるということを十二分に認識していた、又は、少なくとも容易に認識できたのであり、取締役として、取締役会における連結計算書類承認までの間に、そして 2025 年 9 月 26 日の有価証券報告書提出までの間に、同年 3 月 24 日まで構造改革費用として計上す

る必要があるとして報告されていた費用が適切に会計処理されたかを確認するなど不正な会計処理を回避すべき措置をとるべきだったにもかかわらず、これを怠ったことに取締役としての任務懈怠（善管注意義務違反）が認められる。

ウ 小部氏

a 経歴・職掌

小部氏の経歴は前記第 1・2・(2)・(iv)・アのとおりである。

小部氏は、2024 年 3 月当時はニデックの代表取締役社長執行役員であり、同年 4 月に取締役会長に就任した後、2026 年 3 月 2 日まで同職を務めた。

b 評価

小部氏は、2024 年 3 月 30 日の Management Committee で NAMA の滞留債権について回収計画を明らかにすべきである旨の指摘を自ら行い、その後、調査によって回収不能であると判断された金額について各種会議で報告を受けていたほか、ニデック本社副 CFO 経理部長が作成したレポートを読み、現地入りして至急対策を講じるよう指示を出すなど、NAMA の滞留債権問題を重要な課題として認識していたことが認められる。

そして、小部氏は、NKK 会への出席を通じて、前述した永守氏と同様、岸田氏が構造改革費用の別枠計上を提案したのに対し、永守氏が通期営業利益目標 2,400 億円を必ず達成すべきであるとの意向を示したこと、構造改革費用を利益で賄って当該目標を達成することは事実上不可能であることを認識していたと認められる。また、小部氏は、ニデックの創業以来のメンバーとして、創業者である永守氏の意向に決して背かない幹部役員及び社員の行動様式を熟知しており、①上記提案で報告された構造改革費用が会計上処理すべきものに充てるためのものであること、②岸田氏及び D 氏らが永守氏の意向に反して構造改革費用の別枠計上を行う判断をしないこと、その結果、③会計上費用処理すべきものが処理されず繰り延べられる可能性を認識していたと認められる。

しかし、小部氏が、構造改革費用の内容を岸田氏らに確認し、2025 年 3 月 24 日から同年 3 月 31 日までの短期間で NAMA 滞留債権を引き当てない方針に転じた根拠を尋ねたことはなく、会計上費用処理すべきものは確実に計上すべきであるとの意見を述べたり、実際にセルフファンディングにより会計処理したかを確認したりするなど、不正な会計処理を是正するための行動をとった事実は認められない。

以上によれば、小部氏は、上記提案された構造改革費用に含まれていた負の遺産ないし一過性損失（NAMA の滞留債権を含む。）について、岸田氏及び D 氏らによって不適法な会計処理が行われることを少なくとも容易に認識し得たにもかかわらず、これを是正する措置を講じなかった点に、取締役としての任務懈怠が認められる。

エ D氏

a 経歴・職掌

D氏の経歴は前記第1・3・(2)・(ii)・アのとおりである。

D氏は、2024年3月当時、ニデックの常務執行役員（CFO）の職にあり、2026年3月2日まで同職を務めた。D氏は、CFOとして、会計処理を指揮し、かつ、会計に携わる者として唯一、有価証券報告書にて適正な内容であることの確認をした者として記載されており、連結計算書類と計算書類の作成及び連結財務諸表と財務諸表の作成に責任を負うものであり、その職責としてかかる会計処理に関する業務の委任を受けていたものと認められる。

b 評価

D氏は、2024年3月30日のManagement Committeeのほか、NAMAの滞留債権についての調査結果が共有された経営会議及び月例報告会に参加しており、ニデック本社副CFO経理部長のレポートについても共有を受けていたことから、上記滞留債権にそもそも収益計上を取り消すべきものや回収不能であり引当金を計上すべきものが相当額含まれることを認識していたと認められる。また、D氏はニデックの経理部門を統括する最高責任者である上、前職を含めて経理・財務分野のキャリアを有し、回収不能債権については引当金を計上すべきであるとの知識を有していたと考えられる。

その上、D氏は、岸田氏と同様、ACIM（後のAAD）幹部からAMEC既存事業が抱える一過性リスクの一覧表を共有され、当該一覧表には2025年3月期の計上が不可避な案件としてNAMAの滞留債権15,900千米ドルを含む合計170,500千米ドルが掲載されていたこと、自らニデック本社経理部員に指示して作成させた負の遺産リストでも上記15,900千米ドルは「不可避額」として掲載されていたこと等を踏まえると、少なくとも同額を2025年3月期に会計上費用処理すべきことを認識していたと認められる。

しかし、D氏は、永守氏から通期営業利益2,400億円を必ず達成すべきであるとの意向が示されたことから、上記滞留債権を含むAMEC既存事業の一過性損失を全額計上することをあきらめ、賞与算定期間の変更等によって捻出した利益を充てることにより30億円に限り一過性損失を計上することとした。D氏は、2025年4月4日の月次決算総括会議の資料で明確に記載されているようにNAMAの滞留債権の引当金計上を見送ることを認識しており、引当金の計上が行われないまま、5月に連結計算書類が作成された。

上述した経緯及び同氏の職責を踏まえれば、会計上費用処理すべきものが確実に処理されるよう厳重な注意を払うべき状況にあったところ、D氏は、岸田氏について前述したとおり、2025年5月及び同年7月時点の負の遺産リストの記載並びに同年7月の岸田氏、D氏及びE氏らの間のメールのやり取りを通じて、遅くとも当該時点で、NAMAにおける監査水準が低いことを理由に上記滞留債権が2025年3月期に計上されていないことを認識しな

がら、これを是正しないまま、連結計算書類及び連結財務諸表を作成し、2025 年 9 月 26 日、自身が「金融商品取引法令に基づき適正に記載されていることを確認した」旨を確認書に記載した上、虚偽の内容の連結財務諸表を含む 2025 年 3 月期の有価証券報告書を提出した。D 氏は、適正な会計処理を自ら又は部下をして実行し、適正な財務報告書類を作成するという委任契約上の職責を負う立場にあるにもかかわらず、これを意図的に怠ったことは明らかであり、執行役員としての義務違反が認められる。

(2) AMEC トラクションモータ事業における会計不正

(i) 事案の概要

本事案は、AMEC トラクションモータ事業において、固定資産に係る減損テストに際して用いられた事業計画の中に、本来盛り込むべきではない案件を含めたこと等により、減損テストの結果を操作し、2025 年 3 月期における減損損失の計上を回避したという会計不正である（以下「**トラクション事案**」という。）。

その事実経緯は、前記第 2 章・第 6・3、同 5 及び同 6 に記載したとおりである。

(ii) 会計処理の適法性

ア トラクション事案において適用される会計基準

トラクション事案においても、前記 2・(1)と同様に、固定資産に関する減損の回避が問題となるところ、IFRS 上、減損の要否は、まず、①減損の兆候が存在するかどうかを判定する。そして、減損の兆候が存在する場合には、②減損テストを実施し、回収可能価額が帳簿価額を下回るかどうかを検証する。回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減額分を減損損失としなければならないことになる。

以下では、前記①、②の順に本事案における会計処理の適法性を検証する。

イ トラクション事案における検討

a 「①減損の兆候が存在するか」について

トラクション事案においては、2025 年 2 月 28 日付の資料「TRM 25 年見通し及び減損テスト状況ご報告」の「25 年事業計画見通し」の項目の中で、営業利益は、2024 年度（当期）約 4.6 億円の赤字の見通し、2025 年度（翌期）は約 9 億円の赤字の見通しである旨記載されており（同資料上、「実行計画数値が現時点の実力値である」とも記載されていた。）、また、2026 年 3 月期の現実的な実行計画としても、営業赤字が見込まれていた。2025 年 6

月 25 日付の資料「TRM 25 年見通しご報告」では、2024 年度の営業損益は 24.7 億円と黒字になったものの、実力収益は▲87.9 億円と赤字であり、また、2025 年度の営業損益も黒字の目途が立たない状況であったとしていた。

このように、当期と翌期の営業損益は明らかな赤字であり（IAS36.14(d)）、2024 年度の決算処理の段階で、「資産の経済的成果が予想していたより悪化し又は悪化するであろうということを示す証拠」があった（IAS36.12(g)）といえる。

したがって、2025 年 3 月期において減損の兆候があったと認められる。

b 「②減損テスト」について

トラクション事案では、2025 年 3 月期における減損テストの結果、回収可能価額（使用価値）は 108 億円、帳簿価額は 101 億円であり、帳簿価額以上の回収可能価額であったため、減損の必要はないと判定されていた。しかしながら、この減損テストにおいて、使用価値の算定に用いられた事業計画は、合理的で裏付け可能な仮定を基礎としたかどうかの問題となる（IAS36.33(a)）。

トラクション事案における最終的な減損テストでは、前記 (i) で示したように、AMEC トラクションモータ事業全体の事業計画上の売上のうち、まず、A 案件の売上見込みは、2025 年度が 89 億円、2026 年度が 87 億円（2025 年 3 月 25 日時点の事業計画では 2025 年度が 103 億円、2026 年度が 120 億円）とされていた。しかしながら、A 案件に関しては、2025 年 3 月から 4 月の時点で、2025 年 6 月からの量産開始はされないという意思決定は行っていないものの、受注確度が高いといえない状況であったため、A 案件を減損テストに含めるべきではなかった。

ニデックによる訂正の会計処理案においても、以下の点から、2025 年 3 月期の減損テストにおいて使用する売上計画に、A 案件の売上を含めることは適切でないと判断し、A 案件の売上計画をゼロとして再計算していた。

- ・ 量産開始（SOP）に先立つ 2025 年 3 月に、AMEC トラクションモータ事業責任者が中国を訪問した際に、当該案件の供給先である電気自動車メーカーの業績があまり芳しくないという状況を、電気自動車メーカーのグループに属する部品メーカーの総経理から聞いていた。
- ・ 2025 年 3 月 25 日に社内で AMEC トラクションモータ事業の減損テストについて検討した際に、A 案件は「受注前・数量にリスクあり」とされ、受注にリスクのある案件とみなされていた。
- ・ 会計監査人に提出した資料である「TRM 減損テスト」（2025 年 3 月 27 日付）においては、売上計画におけるリスクのある案件の情報が削除されており、これは、不利な情報を会計監査人に隠蔽することによって減損回避を図った可能性がある。

- ・ 2025 年 4 月 18 日の AMEC トラクションモータ事業責任者のメールでは、A 案件の量産開始（SOP）が早くても 2025 年 12 月になることがわかっていたにもかかわらず、減損テストに使用する売上計画に織り込んでいなかった。

次に、B 案件については、最終的な AMEC トラクションモータ事業全体の事業計画上、2025 年度の売上見込みは 2 億円にとどまるが、2026 年度の売上見込みは 19 億円とされていた。しかし、2025 年 3 月に発注しない旨のメールを取引先から受領しており、営業の報告資料に失注した旨が記載されていたことから、これらを 2025 年 3 月期の減損テストに反映すべきであった。

さらに、C 案件は、最終的な AMEC トラクションモータ事業全体の事業計画上、2025 年度の売上見込みはないが、2026 年度の売上見込みは 24 億円とされていた。これは、2025 年 3 月 25 日、社内で AMEC トラクションモータ事業の減損テストについて検討した際に、「営業より明確にないと断言された案件」と分類されていた案件である。

したがって、2025 年 3 月期における AMEC トラクションモータ事業の固定資産に係る減損テストは、売上の前提となった案件の中に本来盛り込むべきではない等の案件が含まれていることから、合理的で裏付け可能な仮定を基礎としたものであったとはいえない（IAS36.33）。

ニデックによる訂正の会計処理案においても、すでに 2025 年 3 月期末時点で減損の兆候があり、当時入手できた情報に基づいて事業見通しを再度検証し、この売上計画にはエビデンスがなく合理性がないため、売上計画をゼロとする必要があると判断し、減損テストを再度実施した結果、回収可能価額 14 億円は帳簿価額 100 億円を下回っていたため、2025 年 3 月期に、減損処理を行うべきであったとしている。

なお、2026 年 3 月期の有価証券報告書作成のための訂正決算においても、帳簿価額 100 億円に対して回収可能価額（使用価値）は 14 億円であり、減損損失を 86 億円計上することとされた。

c 小括

以上より、トラクション事案では、減損の兆候が認められたため減損テストが実施されたものの、減損テストの実施過程において、合理的で裏付け可能な仮定を基礎とした事業計画が使用されていないことから、本来 2025 年 3 月期に減損損失を計上すべきであったにもかかわらず、計上されなかった点において、IFRS に準拠していない会計処理であったと認められる。

(iii) 役員責任の検討

ア 岸田氏

a 経歴・職掌

岸田氏の経歴は前記第 1・3・(3)・(ii)・アのとおりであり、2025 年 3 月期における岸田氏の役職は、前記 3・(1)・(iii)・ア・a のとおりである。

b 評価

2025 年 3 月期当時、AMEC トラクションモータ事業の立て直しが全社的な課題とされていたところ、代表取締役社長であると同時に AMEC 本部長として同事業を統括する責任者の立場にあった岸田氏にとって、AMEC トラクションモータ事業の減損は重大な関心事であったと認められる。

岸田氏は、2024 年 12 月から 2025 年 2 月にかけて、H 氏らから、2025 年 3 月期は赤字となる見通しであり、このままでは会計監査人から減損するよう指導される可能性があるとの報告を受けた。

岸田氏は、2024 年 12 月に実施された会計監査人による監査報告会において、会計監査人が AMEC トラクションモータ事業における長期性資産の減損に注目しており、減損テストにあたっては、事業計画における仮定を特定した上で、精緻かつ客観的な裏付けに基づき検討が必要である等の説明を受けており、このような減損テストの考え方についても認識していたことが認められる。

2025 年 2 月上旬に NKK 会用資料として D 氏との間で共有された一覧表「参考：主な負の遺産」には、AMEC トラクション事業部について設備の簿価である約 150 億円が掲載されており、岸田氏が D 氏から共有された同年 3 月 14 日及び同年 3 月 20 日付「負の遺産リスト」にも、AMEC トラクションモータ事業の設備約 130 億円が「不可避額」として掲載されていた上、これが同年 3 月 24 日の NKK 会の資料にも反映され（AMEC トラクションモータ事業については「FY24 回避困難」72 億円を含め合計 168 億円と記載されていた。）、岸田氏は当該資料を用いて構造改革費用の別枠計上を永守氏に提案していた。

その一方で、岸田氏は、2025 年 2 月 5 日、H 氏から、減損を回避するために実行計画とは別の事業計画を作成中である旨、メールで報告を受け、同年 3 月 26 日には、同事業部長から岸田氏のみを宛先にした 1 on 1 のメールで「PWC への報告上、Q4 までは減損回避で進めます」等と本文で報告を受けた上で、添付資料として「TRM 減損テスト状況ご報告」と題する事業計画表を送られている¹⁶⁵。この事業計画表では、A 案件、B 案件及び C 案件を含む複数のプロジェクトの欄が濃淡の赤色で塗りつぶされた上、A 案件につき「受注前・数量にリスクあり」、B 案件と C 案件につき「営業より明確にないと断言された案件」等と注記される等、それらのプロジェクトを事業計画に含めることに問題があることを一見して推

¹⁶⁵ このメールに対して、岸田氏は添付書類の印刷を秘書に指示し、また、「IR に関する TRM 部分はよくできている」等のコメントを送信している。

知できるような体裁となっている。また、岸田氏に送付される AMEC トラクション事業部の週報において、A 案件は量産時期が遅れる見込みであること、B 案件は失注したことがそれぞれ報告されており、AMEC 本部長である岸田氏がそれらの状況を把握していなかったとは到底認められない（仮に把握していなかったとしても、上記事業計画表を見れば、受注確度が低いか、数量が上積みされているか、又は受注可能性のない案件であることは一目瞭然である。）。

2025 年 5 月及び同年 7 月時点の負の遺産リストには、AMEC トラクションモータ事業の設備について「Q4 監査で販売台数を証憑なく持ち上げた部分が多分にあり」等と記載されていた。

しかし、岸田氏は、D 氏及び経理部門が進めている減損テストの方法について会計上の適法性を確認したり、これを是正したりすることのないまま、定時株主総会で連結計算書類を報告し、2025 年 3 月期の有価証券報告書を提出した。

以上を踏まえると、岸田氏は、2025 年 3 月期においてトラクションモータ事業の設備の減損損失の計上が回避困難であると H 氏及び D 氏が判断していることや、その一方で、実行計画とは別に減損回避を目的とした事業計画を作成し、会計監査人への報告上は減損を回避する方針で進めようとしていることを認識していたと認められる。そして、そのような状況下で送付を受けた上記「TRM 減損テスト状況ご報告」及び 2025 年 5 月及び同年 7 月時点の負の遺産リストによって、岸田氏としては、本来は計上すべき減損損失について、販売数量を上積みした事業計画を減損テストに用いることにより回避しようとしていることを認識したか、又は少なくとも同様の状況に置かれた取締役に求められる通常の注意を払えばその認識に至っていたであろうと認められる。

したがって、岸田氏は、AMEC トラクションモータ事業における設備の減損損失を計上しないという不適法な会計処理が行われる可能性を十分に認識しながらこれを回避・是正する措置を一切とることなくこれを容認し、かかる不適法な会計処理を前提に作成された連結計算書類を 2025 年 6 月 20 日開催の株主総会で報告し、同年 9 月 26 日には、自身が「金融商品取引法令に基づき適正に記載されていることを確認した」旨を確認書に記載した上、同様に不適法な会計処理を前提に作成された連結財務諸表を含む 2025 年 3 月期の有価証券報告書を提出したものであり¹⁶⁶、取締役としての任務懈怠が認められる。

イ 永守氏

a 経歴・職掌

永守氏の経歴は前記第 1・2・(2)・(iii)・アのとおりであり、2025 年 3 月期における永守氏の役職は、前記 3・(1)・(iii)・イ・aのとおりである。

¹⁶⁶ 不適法な会計処理であるとの認識を有するに至らなかったことにやむを得ない事情があるとはいえ、ないことは明らかである。

b 評価

AMEC トラクションモータ事業における設備の減損は、2025 年 3 月 24 日に永守氏に報告された構造改革費用に含まれていたところ、前記 3・(1)・(iii)・イ・b のとおり、永守氏においては、自ら構造改革費用等を含めて 2,400 億円を絶対に達成しなければならないと述べることにより、計上すべきと報告された項目が計上されないことになるということを十二分に認識していた、又は、少なくとも容易に認識できたのであり、取締役として、取締役会における連結計算書類承認までの間に、そして同年 9 月 26 日の有価証券報告書提出までの間に、同年 3 月 24 日まで構造改革費用として計上する必要があるとして報告されていたトラクションモータ事業の固定資産の減損損失が適切に会計処理されたかを確認するなど不正な会計処理を回避・是正する措置をとるべきであったにもかかわらず、これを怠ったことに取締役としての任務懈怠（善管注意義務違反）が認められる。

ウ 小部氏

a 経歴・職掌

小部氏の経歴は前記第 1・2・(2)・(iv)・アのとおりであり、2025 年 3 月期における小部氏の役職は、前記 3・(1)・(iii)・ウ・a のとおりである。

b 評価

前記 3・(1)・(iii)・ウ・b と同様、小部氏は、2025 年 3 月 24 日に岸田氏から報告された構造改革費用に含まれていた負の遺産等（AMEC トラクションモータ事業における設備の減損を含む。）について、岸田氏及び D 氏らによって不適法な会計処理が行われることを少なくとも容易に認識し得たにもかかわらず、これを回避・是正する措置を講じなかった点に、取締役としての任務懈怠（善管注意義務違反）が認められる。

エ D 氏

a 経歴・職掌

D 氏の経歴は前記第 1・3・(2)・(ii)・アのとおりであり、2025 年 3 月期における D 氏の役職は、前記 3・(1)・(iii)・エ・a のとおりである。

b 評価

D 氏は、2025 年 2 月に NKK 会資料として岸田氏との間で共有された一覧表「参考：主な負の遺産」に、AMEC トラクション事業部について設備の簿価である約 150 億円が掲載されていたこと、自身がニデック本社経理部員に指示して作成させた同年 3 月 14 日及び同年

3月20日付負の遺産リストにも同事業の設備約130億円が「不可避額」として掲載されていたことから、AMECトラクションモータ事業において設備の減損損失を2025年3月期に計上すべきことを認識していたと認められる。

そして、D氏は、岸田氏及びE氏とともに、2025年3月期に構造改革費用の別枠計上を目指して永守氏に提案をしていたが、永守氏から通期営業利益2,400億円を必ず達成すべきであるとの意向が示され、AMECトラクションモータ事業について構造改革費用を計上することをあきらめた。

その一方で、D氏は、2025年2月5日及び同年2月28日に、H氏やAMEC事業経理部長らから実行計画とは別に減損を回避するための事業計画を共有され、さらに同年3月25日にも「TRM 減損テスト」と題する資料について報告を受けたが、当該資料に掲載された事業計画表は、岸田氏に送付された前述の資料と同様、A案件、B案件及びC案件の具体的状況について知らなかったとしても、これらのプロジェクトを事業計画に含めることに問題があることを一見して推知できるような体裁であった。

D氏は、ニデックの経理部門を統括する最高責任者である上、前職を含めて経理・財務分野のキャリアを有し、さらに、前述した岸田氏と同様、2024年12月13日の監査報告会でも会計監査人から減損テストの考え方について説明を受けていたことから、減損テストには合理的で裏付け可能な仮定を基礎とした事業計画を用いるべきこと、換言すれば、根拠なく売上等を上積みした事業計画を用いることが許されないことを認識し、又は少なくとも認識すべき立場にあったと認められる。

以上の事実経緯を踏まえると、D氏は、遅くとも2025年3月25日には、AMECトラクションモータ事業の幹部らが、本来は事業計画に含めてはならないプロジェクトを含めた事業計画を用いて減損テストを実施することにより減損を回避しようとしていること、及び、このような対応が会計上不適法であることを認識したか、又は少なくとも容易に認識得たと認められる。また、2025年5月の負の遺産リストには、AMECトラクションモータ事業の固定資産について「Q4監査で販売台数を証憑なく持ち上げた部分が多分にあり」との記載があり、これにより、D氏は、根拠なく販売台数を上積みした事業計画を減損テストに用いることにより減損損失の計上を回避した事実を明確に認識したと認められる。

しかし、D氏は、これを是正しないまま、AMECトラクションモータ事業の設備の減損を計上しないことを前提とした連結計算書類及び連結財務諸表を作成し、2025年6月20日開催の定時株主総会において報告するまでの間、訂正を指示しなかった。また、同年9月26日には、自身が「金融商品取引法令に基づき適正に記載されていることを確認した」旨を確認書に記載した上、虚偽の内容の連結財務諸表を含む2025年3月期の有価証券報告書を提出したものであって、CFOとして会計事務の委任を受け、適正な会計処理を自ら又は部下をして実行し、適正な財務報告書類を作成するという委任契約上の職責を負う立場にあるにもかかわらず、これを意図的に怠ったことは明らかであり、執行役員としての義務違反が認められる。

(3) AMEC インバータ事業における会計不正

(i) 事案の概要

本事案は、AMEC インバータ事業を行う NESJ¹⁶⁷において、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、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まれることなどにより、将来、赤字が見込まれることとなったにもかかわらず、2025 年 3 月期に、固定資産の減損が回避され、また、当該赤字の見込みに伴う契約損失引当金の計上が行われていなかったという会計不正である（以下「インバータ事案」という。）。

その事実経緯は、前記第 2 章・第 6・4 及び同 6 に記載したとおりである。

(ii) 会計処理の適法性

ア インバータ事案において適用される会計基準

インバータ事案においても、前記 2・(1)と同様に、固定資産に係る減損の回避が問題となる。IFRS 上、減損の要否は、まず、①減損の兆候が存在するかどうかを判定する。そして、減損の兆候が存在する場合には、②減損テストを実施し、回収可能価額が帳簿価額を下回るかどうかを検証する。回収可能価額が帳簿価額を下回る場合には、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減額分を減損損失としなければならないことになる。

また、インバータ事案では、前記のとおり、2021 年 6 月 15 日付で取引先 E との間で、インバータ製品の開発及び供給に関するプロジェクト契約が締結されているところ、2024 年 11 月 11 日における NESJ 代表取締役社長の認識のとおり、当該契約を前提とした場合に NESJ 側において本事案から収益を上げることが困難であった。そこで、当初契約がニデック及び NESJ にとって不利なものであったとして、③不利な契約に係る引当金、すなわち、契約損失引当金の計上が必要であったかどうかが問題となる。IAS37「引当金、偶発負債及び偶発資産」において、不利な契約とは、契約による義務を履行するための不可避免的なコストが、当該契約により受け取ることが見込まれる経済的便益を上回る契約をいい (IAS37.10)、その不利な契約が、「企業が過去の事象の結果として現在の義務（法的又は推定的）を負っており」、「当該義務を決済する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く」、「当該義務の金額について信頼性のある見積りができる場合」に引当金を計上しなければならない (IAS37.14、IAS37.66)。引当金は、契約による義務を履行するための不可避

¹⁶⁷ 前記のとおり、NESJ は、2025 年 4 月 1 日、NESJ を吸収合併消滅会社、NMOJ を吸収合併存続会社とする吸収合併により消滅し、本事案に係る事業は NMOJ に承継された。その後、2025 年 5 月 1 日には、NMOJ は本事案に係る事業をニデックに譲渡し、本事案に係る事業はニデックの AMEC が所管することとなった。

的なコスト（契約から解放されるための最小の正味コストであり、それは契約履行のコストと契約不履行により発生する補償又は違約金のいずれか低い方）が、当該契約により受け取ると見込まれる経済的便益を上回る金額として測定される（IAS37.68）。

そこで、以下では、前記①、②及び③の順に本事案における会計処理の適法性を検証する。

イ インバータ事案における検討

a 「①減損の兆候が存在するか」について

インバータ事案においては、ニデックでは、量産前であることを理由に、開発資産を含む固定資産について、いずれの期においても減損の兆候はないと判定しているが、量産前を理由に減損の兆候がないとする合理的な根拠はなく、量産前であっても開発遅延、設計未完了、コスト増加、事業計画の急激な悪化等は、減損の兆候に該当する。もっとも、ニデックでは、前述のように、2024年3月期においては、減損の兆候はないとしていたが、減損テストを実施し、回収可能価額は帳簿価額を上回っているため、減損は不要と判定していた。

前述のとおり、NESJは、2024年11月7日、製品Bについて取引先Eより値下げの打診を受けたのに対し、ニデック及びNESJとしてはこれを謝絶することとしたところ、2024年12月13日に製品Bの開発を中止すべき旨の連絡を受けた。これを受け、2024年12月14日のニデックの（新）経営会議資料では、「値下げ要求は拒否 これにより●●[注:製品Bのこと]は数量ゼロになる想定」との記載があり、2024年12月末時点において、決定事項ではないものの製品Bの開発中止の可能性が高かったといえる（その後、2025年2月18日、取引先Eとの協議の中で製品Bの開発中止が確認された。）。

また、販売単価については、2024年11月7日に、取引先Eから、最終年度で製品AはXXユーロからYYユーロと約25%の引き下げが示され、この価格及びコストでは撤退すべき水準と認識されていた。

これらは、資産が使用されているか又は使用されると見込まれる程度又は方法に関して、当期中に発生した又は近い将来に発生すると予想される悪影響のある著しい変化があったといえる（IAS36.12(f)）。

したがって、本事案では、2024年度第3四半期、遅くとも2025年3月期において、開発費を含む固定資産に減損の兆候があった。

b 「②減損テスト」について

ニデックでは、前述のように、2024年3月期及び2025年3月期において、減損の兆候はないとしながらも減損テストを実施し、いずれにおいても回収可能価額が帳簿価額を上回っているため、減損は不要と判定していた。

しかし、2025年3月期の減損テストにおいては、2025年5月における監査対応時に、既に2025年2月18日付で開発中止が決定していた製品Bについて、「生きている前提で」話

す方針としており、実際、製品 B の販売数量について 7 割をベースとした事業計画を組んでいた。このように開発中止となった案件を事業計画に盛り込むこと自体、実態にそぐわない不合理なものであることに加え、製品 B の方が製品 A よりも利益を上げやすい製品と見込まれていたことからしても、製品 B の事業計画への組み込みは問題のあるものであった。

また、販売数量見込みについても、2025 年 5 月の監査対応時には、2024 年 6 月の時点と全く同じ数量の約 x 万台が採用されていた。しかし、2024 年 11 月 11 日時点において、NESJ 代表取締役社長は、当初の x+3 万台という数値は、製品 B を含んだ想定であり、製品 A のみでは y 万台が限度である旨、取引先 E から伝えられている。そのため、製品 B が開発中止となり、製品 A のみで事業計画を組む必要がある本事案においては、販売数量見込みは、多くとも y 万台を限度とすべきであったといえる。

さらに、販売単価見込みについても、2024 年 6 月における事業計画上は、製品 A は a ユーロ～b ユーロで推移し、製品 B は c ユーロ [a より大幅に低い] ～d ユーロ [b より大幅に低い] で推移しているのに対して、2025 年 5 月の事業計画上は、a+15 ユーロ～b+73 ユーロと下限値も上限値も値上げが前提とされた数値を採用している。しかしながら、2024 年 11 月 11 日時点において、取引先 E は、販売単価について最終年度で製品 A は a-202 ユーロ、製品 B は c-227 ユーロを想定しており（加えて、製品 A のみの場合であれば、単価の値下げが条件となる。）、両者の間には乖離があった。

契約上、前述のとおり、数量や単価に関する保証はなく、取引先 E が納得しなければ購入を拒否できることが記載されており、ニデック及び NESJ 側において有利な販売数量、販売単価を決定できる建付けにはなっておらず、また、取引先 E との交渉が奏功した事実も確認されていない。

以上からすると、2025 年 5 月に減損テストに用いた事業計画は、2024 年 6 月に策定されていた製品 A と製品 B が合算されたものであり、製品 B を盛り込んだ点や販売数量、販売単価の想定においても実態と異なる数値が基礎とされていたことになる。したがって、2025 年 3 月期における AMEC インバータ事業の固定資産に係る減損テストのための資料は、合理的で裏付け可能な仮定を基礎としたもの（IAS36.33）であったとはいえない。

ニデックによる訂正の会計処理案においても、2024 年 12 月には取引先 E から開発中止が要請されており、同月の（新）経営会議資料では、「値下げ要求は拒否 これにより●●[注: 製品 B のこと]は数量ゼロになる想定」との記載があり、2024 年 12 月末時点において、製品 B が中止になる蓋然性が相応に高かったと言えるとして、本来あるべきタイミングよりも損失の認識時点が遅かったと判断している。

また、同会計処理案では、2025 年 3 月期の減損テストを行うにあたって、社内報告資料に用いられていた計画数値について信憑性がなく、根拠数値の算定にかかわっていた主要人物の多くが退職しており、計画をブレークダウンして検証することは容易には行えない状況であるとしていた。このため、同会計処理案では、当時の計画数値等に基づくのではなく、2025 年度第 1 四半期と第 2 四半期に用いた計数・算定方法については 2024 年度第 3 四

半期と 2025 年 3 月期に適用するアプローチを実施することとし、その結果、いずれにおいても回収可能価額は帳簿価額を下回っているため、2024 年度第 3 四半期においては約 210 億円、2025 年 3 月期末においては約 208 億円の減損損失の計上が必要であったと判断している。

c 「③契約損失引当金の計上が必要であったか」について

ニデックでは、2025 年 3 月期までに、本事案に関する契約損失引当金を計上した事実はない。

しかし、NESJ は、前記のとおり、取引先 E との間でインバータ製品の開発及び供給に関するプロジェクト契約を締結しており、2024 年度第 3 四半期、遅くとも 2025 年 3 月期には、以下を満たしていることから、会計上、不利な契約となったため、当該契約による現在の義務を引当金として認識・測定することが必要であった。

・ 「義務発生事象に起因する現在の義務を負っているか」

2021 年 6 月 15 日に締結された取引先 E との契約において、NESJ は本プロジェクトの履行義務を負っている。

・ 「経済的便益を有する資源の流出の可能性が高いか」

2024 年度第 3 四半期において、製品 B の開発が中止になる可能性が高くなり、2025 年 2 月 18 日に製品 B の開発中止が正式に確認された。また、販売単価について、最終年度で製品 A は XX ユーロから YY ユーロと約 25%の引き下げが示され、当該事業は赤字の計画となったことから、製品 A の開発及び供給を行うための不可避的なコスト（契約から解放されるための最小の正味コスト）が、当該契約によって受け取ることが見込まれる経済的便益を上回る可能性が高く、したがって、資源の流出の可能性が高い状況にあったといえる。

・ 「信頼性のある見積りが可能か」

ニデックは、2025 年度第 1 四半期及び第 2 四半期において、契約損失引当金を計上しているが、その引当金計上額は、開発段階の計画値を基に、製品 1 台当たりの販売から生じる損失額に開発段階の計画販売台数を乗じる形で算定している。このように、販売数量や販売単価見込みについては、取引先 E との契約及び契約後の状況変化を踏まえたものであり、それは 2024 年度第 3 四半期、遅くとも 2025 年 3 月期において、一定程度の信頼性のある見積りが可能であったといえる。また、費用についても、自社の生産/開発能力を基に、このプロジェクトに要する工数や開発費を一定程度合理的に見積もることが可能であったといえる。

ニデックによる訂正の会計処理案においても、前記 b に記載した減損処理と同様の理由から、2024 年度第 3 四半期においては約 430 億円、2025 年 3 月期末においては約 378 億円¹⁶⁸の契約損失引当金の計上が必要であったとしていた。

なお、2026 年 3 月期の有価証券報告書作成のための訂正決算においては、プロジェクト当初の収益性をプロジェクト契約などの客観的かつ合理的な資料のみに基づいて再確認した結果、訂正決算開始時点の 2020 年 3 月期において 145 億円の損失を計上すべきとされ、過去の連結財務諸表における影響額は、下表のとおりとされた。

(単位：億円)

	固定資産の減損損失		契約損失引当金		合計	
	損益 影響額	利益剰余金 影響額 (*)	損益 影響額	利益剰余金 影響額 (*)	損益 影響額	利益剰余金 影響額 (*)
2020 年 3 月期	▲12	▲12	▲133	▲133	▲145	▲145
2021 年 3 月期	▲3	▲15	0	▲132	▲2	▲148
2022 年 3 月期	▲2	▲18	▲349	▲482	▲352	▲501
2023 年 3 月期	▲9	▲28	▲17	▲499	▲26	▲527
2024 年 3 月期	▲33	▲61	▲106	▲606	▲139	▲667
2025 年 3 月期	▲17	▲78	▲26	▲632	▲43	▲711
2026 年 3 月期	63	▲14	317	▲315	381	▲330

(*) 利益剰余金影響額は、税引前の損益影響額をそのまま反映したものであり、法人税等及び税効果などは、考慮外としている。

d 小括

以上より、インバータ事案では、2025 年 3 月期に減損損失及び契約損失引当金を計上すべきであったが、これらが計上されていなかった点において、IFRS に準拠していないものであったと認められる。

(iii) 役員責任の検討

ア D 氏

a 経歴・職掌

D 氏の経歴は前記第 1・3・(2)・(ii)・アのとおりであり、2025 年 3 月期における D 氏の役職は、前記 3・(1)・(iii)・エ・a のとおりである。

¹⁶⁸ 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ため、あるべき 2025 年 3 月期末の契約損失引当金は、その分、小さくなるとしていた。

b 評価

D氏は、2024年11月以降、製品Bの開発中止を前提とした事業計画の共有や経営会議で説明を受けて、製品Bの開発が中止された場合には、コストダウンや値上げができなければE案件が大幅な赤字になることや値上げ交渉の難易度が高いことを認識していた。

また、D氏は、2025年2月19日には、NESJと取引先Eの間で製品Bの開発中止が確定したことについても共有を受けており、遅くとも同日時点で製品Bの開発中止が確定したことを認識したと認められる。加えて、会計監査人との間でインバータ開発資産をめぐる減損テストのやり取りが活発化した同年5月には、ニデック社内の週報や個別の経理部員からのメールにおいて、D氏に対して、E案件を含むNESJのれんの収益性の説明に難航していること等の監査対応の状況について報告が行われており、2025年3月期のE案件に係る減損テストにおいて、減損損失の計上が必要となり得る状況であることについても十分に認識していたと認められる。

さらに、2025年5月12日、D氏は、会計監査人担当者から「●●[注:E案件のこと]の開発資産の減損テストに対する進捗が非常に遅い状況です。...[中略]...未だに根拠資料が頂けていない状況です。...[中略]...130億円の根拠について確認できなければ、減損するしかないという整理になってしまいます」との連絡を受けている。

加えて、同時期、D氏は、経理部員に指示して作成させた2025年5月14日付「負の遺産リスト」のE案件に関する「Q4監査で24年6月包括稟議 Base plan (Life OP 9%) でクリア。●●[注:製品Bのこと]中止や現在の実力収益等のネガティブ情報出していないため、FY25発覚想定すると監査対応が困難窮まる、FY25減損リスク大。」という記載を確認している。

このように、D氏は、会計監査人に対して製品Bの開発中止を隠した虚偽説明等が行われている事実を認識しながら、直後の2025年5月17日、会計監査人から監査対応を督促するメールを受けて、AMECインバータ事業部管理部長に対し、E案件について、「事実関係がどうであれ、本件の減損リスクをゼロにすることが至上命題ですので、そこに向けてベストの対応をお願い致します。経理サイドの出来ることは全て遣り尽くしますので、宜しくをお願い致します。」と記載したメールを送付している。

以上のとおり、D氏は、経理部員が虚偽説明等に基づき減損テストに対応していることを十分に認識しながら、これを是正することをせず、かかる虚偽説明を含む監査対応によりE案件に関する減損損失等の計上が回避されたことを前提とした連結計算書類及び連結財務諸表を作成し、2025年6月20日開催の定時株主総会において報告するまでの間、訂正を指示しなかった。また、同年9月26日には、D氏が「金融商品取引法令に基づき適正に記載されていることを確認した」旨を確認書に記載した上で、虚偽の内容の連結財務諸表を含む2025年3月期の有価証券報告書を提出したものであって、CFOとして会計事務の委任を受

け、適正な会計処理が行われるよう監督すべき立場にあるにもかかわらず、これを意図的に怠ったことは明らかであり、D氏には執行役員としての義務違反が認められる。

イ 岸田氏

a 経歴・職掌

岸田氏の経歴は前記第1・3・(3)・(ii)・アのとおりであり、2025年3月期における岸田氏の役職は、前記3・(1)・(iii)・ア・a記載のとおりである。

b 評価

岸田氏は、代表取締役社長として初の年度決算である2025年3月期において利益目標2,400億円を達成することが最大の目標であり、AMECにおける減損損失の計上を含む会計処理について、CFOであるD氏及びCPOであるE氏らと共に最大の関心を持って注視してきたことが認められる。

同時に、岸田氏は、ニデック代表取締役社長及びAMEC本部長として、E案件について、2024年11月以降、利益率の高い製品Bの開発が中止された場合には、コストダウンや値上げができなければE案件が大幅な赤字になることや値上げ交渉の難易度が高いことについて、経営会議等を通じて説明を受けており、また、NESJとともに自ら交渉に臨んだ取引先Eとの間で製品Bの開発中止が確定したことについて2025年2月19日に共有を受けており、遅くとも同日時点で、製品Bの開発中止が確定したことを認識するとともに、E案件について大幅な赤字の可能性があることを十分に認識していたと認められる。

岸田氏は、2025年5月15日、D氏より、前述の同年5月14日付「負の遺産リスト」の共有を受けている。負の遺産リストは、岸田氏、D氏及びE氏が、負の遺産について協議することを目的に作成されたものであったこと、E案件は、全社的に取り組む重要案件であり、また、岸田氏が自ら事業本部長として管轄するインバータ事業部で進めている事業であったことからすれば、岸田氏は当該リストのE案件の項目に記載された内容についても確認していたと認められる。そして、前述のとおり、当該リストには「●●[注:製品Bのこと]中止や現在の実力収益等のネガティブ情報出していないため、FY25発覚想定すると監査対応が困難窮まる、FY25減損リスク大。」と記載されていたのであるから¹⁶⁹、岸田氏は、遅くともこの時点で、会計監査人に対する虚偽の説明を行っている事実、それが非常に減損処理にインパクトのある情報であること、2025年3月期はかかる虚偽の説明により減損損失を計上しない考えであることを認識するに至ったと認められる。

以上のとおり、岸田氏は、減損テストにおいて結論を左右するほど影響の大きい内容の虚偽の説明が会計監査人に対して行われていることを認識しながら、不適法な会計処理を回

¹⁶⁹ 2025年6月以降も定期的に「負の遺産リスト」が更新され、岸田氏に共有されているが、E案件に関する記載に変更はない。

避・是正する措置を一切とることなく、かかる不適法な会計処理を前提に作成された連結計算書類を 2025 年 6 月 20 日開催の株主総会で報告し、同年 9 月 26 日には、自身が「金融商品取引法令に基づき適正に記載されていることを確認した」旨を確認書に記載した上、同様に不適法な会計処理を前提に作成された連結財務諸表を含む 2025 年 3 月期の有価証券報告書を提出したものであり¹⁷⁰、取締役としての任務懈怠が認められる。

ウ 永守氏・小部氏

永守氏及び小部氏については、製品 B の開発中止により赤字になる可能性を認識していた（少なくとも認識し得た）と認められるものの、NKK 会で継続的に報告された AMEC 既存（NAMA 滞留債権を含む。）及び AMEC トラクションモータ案件と異なり、E 案件について、具体的に会計監査人に対して虚偽の報告が行われていることについて情報共有を受けた形跡は確認できず、2025 年 3 月期に減損すべきであると認識する機会があったと認めることはできない。

したがって、両氏に取締役として AMEC インバータ事業の減損損失等の未計上に関する任務懈怠があったと認定することはできない。

4 小括

第三者委員会報告書で指摘されているとおり、ニデックグループでは、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として、グループ内の多岐にわたる拠点で多数の会計不正が発見されている。

その中から、当委員会は、ニデック本社の経営陣が深く関与して実行された会計不正案件として、①NPCJ における各案件（Z-1 案件、X・Y 案件、技術サポート案件）、②AMEC における各案件（NAMA 案件、トラクション案件、インバータ案件）に注目し、役員の任務懈怠の有無を検討した。

(1) NPCJ における各案件について

NPCJ における各案件は、いずれも α 社というグローバル企業を相手としたビジネスであり、多額の先行投資を行ってきたが、想定していた数量・価格の受注を得ることができず（Z-1 案件）、あるいは失注してしまい（X・Y 案件）、減損の兆候が認められる状況であったにもかかわらず、転用の可能性があるなどと会計監査人に説明して減損損失の計上を免れた

¹⁷⁰ 不適法な会計処理であるとの認識を有するに至らなかったことにやむを得ない事情があるとはいえないことは明らかである。

というものである。資産健全化プロジェクトの契機となった案件でもあり、ニデック本社サイドでも大きな関心を集めていた。

これらの案件（Z-1 案件、X・Y 案件）について、当委員会の調査によれば、2017 年 3 月期末（Z-1 案件）又は 2016 年度第 3 四半期（X・Y 案件）において減損の兆候が認められており、このような減損の兆候を認識していたか、少なくとも認識し得たと認められる取締役（永守氏・小部氏・片山氏・佐藤明氏）及び執行役員（C 氏）には、それぞれ前記のと通りの任務懈怠が認められる。

なお、前記で言及していない宮部氏については、SPMS 本部長として一定の関与は認められるものの、Z-1 案件、X・Y 案件において適切な減損処理が行われていないことを明確に認識できるような説明を受けた事実が認められず、任務懈怠があるという認定には至っていない。

常勤監査役（村上氏・落合氏）についても、Z-1 案件、X・Y 案件における会計処理の問題点について認識できるような説明を受けた事実が認められず、任務懈怠があるという認定には至っていない。また、社外取締役及び社外監査役については、任務懈怠があるとは認められない。

そのほか、NPCJ における実態の伴わない業務委託契約を利用した収益対策（技術サポート案件）については、これに関与した取締役（佐藤明氏）及び執行役員（C 氏）にはそれぞれ前記のと通りの任務懈怠が認められるものの、その他の取締役（永守氏・小部氏・片山氏・宮部氏）、常勤監査役（村上氏・落合氏）においては、その会計処理の問題点を認識することは困難であったものと認められ、任務懈怠があるという認定には至っていない。また、社外取締役及び社外監査役については、任務懈怠があるとは認められない。

(2) AMEC における各案件について

岸田氏、D 氏、E 氏は、AMEC における各案件を含め 2025 年 3 月期に処理すべき案件を複数抱える一方、岸田新体制の初年度として連結営業利益（2,400 億円）をなんとか達成しなければならないと考え、連結営業利益（2,400 億円）とは別枠で構造改革費用を計上し、その中で AMEC における各案件などを処理することを計画し、繰り返し永守氏に説明した。しかし、連結営業利益（2,400 億円）の範囲内で処理せよとする永守氏の強い意向を受け、別枠の構造改革費用として処理することをあきらめ、一部の案件を除き、大部分の案件について処理を先送りしたというものである。

岸田氏、D 氏、E 氏が、会計上処理が必要な案件については 2025 年 3 月期に構造改革費用として処理しようと考えていたにもかかわらず、永守氏を説得しきれずに構造改革費用の計上をあきらめたという経緯があったことは事実である。しかし、岸田氏は代表取締役社長（CEO）として、D 氏は執行役員（CFO）として、会計基準に照らして 2025 年 3 月期に処理が必要な案件については、処理するように永守氏を説得し、仮に説得できなかったとし

でも、それぞれの職責に基づき正しい会計処理を行う必要があったものであり、いかに永守氏の強い反対があったとしても、だからといって不適法な会計処理を行ったことを正当化する理由にならないことは自明である。

したがって、2025 年 3 月期に構造改革費用の計上を見送ることになった経緯を認識していた取締役（永守氏・小部氏・岸田氏）及び会計処理に責任を持つ執行役員（D 氏）には、それぞれ前記のと通りの任務懈怠が認められる¹⁷¹。

常勤監査等委員（村上氏・落合氏）については、2025 年 3 月期に構造改革費用を見送ることになった経緯をどこまで認識していたのかについて、当委員会の調査によっても明らかとなっておらず、任務懈怠があるという認定には至っていない。また、社外取締役（監査等委員を含む。）については、任務懈怠があるとは認められない。

第3 役員の任務懈怠と損害との間の相当因果関係

1 ニデックに生じた損害

前記第 3 章・第 1 及び第 2 のとおり、本件事案においては、一部の取締役及び監査役に任務懈怠が認められる。

取締役及び監査役がその任務を怠ったときは、会社に対し、これによって生じた損害を賠償する責任を負うとされており（会社法 423 条 1 項）、前記のとおり、一部の取締役及び監査役に任務懈怠が認められる以上、それによってニデックに損害が発生しているかどうかを検討する必要がある。

本件事案はいわゆる会計不正とそれを招いた全社的取組における処理方針（負の遺産の処理方針）の策定・運用において取締役・監査役に任務懈怠があったというものであり、これによってニデックから利益が流出したというものではない。しかし、ニデックは、本件事案が発覚したことによって第三者委員会を設置して調査を行い、有価証券報告書の訂正を行ったほか、東京証券取引所から上場違約金を請求された。

これにより、ニデックは、2025 年 8 月から 2026 年 8 月までの間において、以下のとおり、①調査費用、②監査費用、③上場違約金を負担したとのことである（これらの費用を総称して、以下「**調査費用等**」という。）。また、その他、本件事案に端を発した危機管理対応等のための費用を負担したとのことであり、損害額は今後増える可能性がある。

項目	金額
調査費用	22,207,198,462 円

¹⁷¹ なお、E 氏については、事実経緯を見ればわかるとおり、岸田氏及び D 氏と緊密に連携しながら、業績に影響を及ぼす負の遺産処理の議論に参加しており、仮に同氏が取締役であれば任務懈怠に該当することは明らかである。しかし、E 氏は執行役員であり、会計に関する職責を負っていないため、当委員会では調査対象としていない。

監査費用	5,335,082,399 円
上場違約金	91,200,000 円

2 各取締役・監査役の任務懈怠と調査費用等の相当因果関係の有無

(1) はじめに

このような調査費用等が取締役の任務懈怠から生じた損害に当たるかどうかについては、いわゆる債務不履行責任と同様に解釈される。具体的には、①債務不履行によって通常生ずべき損害、②特別の事情によって生じた損害のうち、当事者がその事情を予見し、又は予見することができた損害については、損害賠償の範囲に含まれると解される。

企業不祥事において調査費用等が取締役の任務懈怠による損害に当たるかどうかという点については、これまでに複数の裁判例が出されており、これを認めなかった裁判例もあるものの¹⁷²、多くの裁判例においては、取締役の任務懈怠と相当因果関係のある損害であると認定されている¹⁷³。

また、「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」（平成 28 年 2 月 24 日）において、不祥事において内部統制の有効性や経営陣の信頼性に相当の疑義が生じている場合などには、調査の客観性、中立性、専門性を確保するため、第三者委員会の設置が有力な選択肢となると指摘されていることを踏まえると、上場会社における会計不正事案において、調査費用等は取締役の任務懈怠から通常生じる損害あるいは予見可能な特別損害に該当するという見解も示されている¹⁷⁴。

そこで、以下では、本件事案に関して認められる取締役・監査役の任務懈怠と調査費用等との間に相当因果関係が認められるのかどうかについて検討する。

(2) 負の遺産の解消に向けた全社的取組について任務懈怠が認められる取締役・監査役

ニデックグループでは、長年にわたり、グループ内の様々な拠点において不適切な会計処理による負の遺産が滞留しており、それらの負の遺産を解消するべく、2016 年末からスタートした資産健全化プロジェクト、さらに 2022 年末から検討が進められた FY22 構造改革という全社的な取組が行われていた。しかし、どちらの取組においても、負の遺産という会

¹⁷² 東京高判令和元年 5 月 16 日金判 1585 号 12 頁

¹⁷³ 大阪高判平成 27 年 10 月 29 日判時 2285 号 117 頁、東京地判平成 28 年 3 月 28 日判時 2327 号 86 頁、名古屋地岡崎支判平成 29 年 10 月 27 日 LEX/DB25548302、東京地判令和 2 年 2 月 13 日金判 1600 号 48 頁、東京高判令和 2 年 9 月 16 日資料版商事法務 440 号 176 頁、東京地判令和 5 年 12 月 14 日判例秘書〔判例番号 L07832465〕（ただし第二種金融商品取引業者である非公開会社における判断）、東京地判令和 6 年 10 月 10 日金判 1713 号 10 頁（ただし放送事業等を目的とする非公開会社における判断）、東京地判令和 7 年 3 月 27 日金判 1725 号 10 頁

¹⁷⁴ 加藤新太郎「第三者委員会の費用と取締役の損害賠償責任」NBL1197 号 84 頁

計不正の疑義が多数発見されたにもかかわらず、個々の負の遺産について正しい会計処理を検討するための調査を行わないまま、独自の基準で負の遺産を選別し、一部の資産のみを正しく処理し、残りについては処理を先送りするという方針が採られた。

具体的には、まず資産健全化プロジェクトでは、負の遺産を独自の判断基準でリスク大・中・小に分類し、リスク大の資産のみを早期に処理し、リスク中・小の資産については業績目標（営業利益）を達成する範囲内で処理を進めることとされたため（セルフファンディング）、本来であれば直ちに解消しなければならないものも業績目標の達成を優先してその処理が先送りされていた。

また、FY22 構造改革では、通期営業利益 1,000 億円を確保することを優先して処理金額の上限を定め、その範囲内で負の遺産を処理し、その範囲に含まれなかった案件については翌期以降の計画的処理に回され、業績目標（営業利益）を達成する範囲内で処理を進めることとされたため、処理は進まず先送りされていた。

このとおり、ニデックにおける負の遺産の解消に向けた取組は、一貫して、業績目標（営業利益）を達成する範囲内で処理を認めるという方針の下で進められており、このような処理方針があたかもニデックにおける独自の財務報告のシステムであるかのようにグループ内に周知徹底されていた。そのため、ニデックグループ内の負の遺産は処理されることなく滞留し、新たな負の遺産を生み出し、その結果として、今回の決算修正（巨額の減損損失等の計上）を招き、ニデックとしては多額の調査費用等をかけて対応せざるを得なくなったものと認められる。

さらに、資産健全化プロジェクトあるいは FY22 構造改革における処理方針を採用すれば、いずれ今回のような極めて大規模な会計不正につながるということは、十分に予見可能であったと認められる。例えば、資産健全化プロジェクトの提案者であった B 氏は、資産健全化プロジェクトで検討している処理方針に懸念を抱き、大きな不祥事となることを予見していた。B 氏の 2017 年当時のメール¹⁷⁵によると、同氏は、資産健全化プロジェクトで検討している「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ると考えており、そのような状況で内部告発でもあれば、自身の出身母体にも迷惑をかけるような大きな不祥事になり得ると懸念していたことがわかる。この時点でまだニデックに入社して 1 年足らずであった B 氏ですら予見可能であった以上、他の取締役・監査役においても、資産健全化プロジェクトあるいは FY22 構造改革における処理方針の内容を認識していた（認識し得た）以上、いずれ今回のような大規模な会計不正につながることを予見できたものと考えられる。

以上の事情を勘案すると、資産健全化プロジェクト・FY22 構造改革において、会計基準に適合しない処理方針を決定・運用し、あるいは是正しなかった取締役（永守氏・小部氏・

¹⁷⁵ そのほか、B 氏のメールには、ニデックの 2017 年当時の状況について「会長からの凄まじい売上・収益プレッシャーに耐えきれない現場があらゆる手段で数字を作ることから、相当無理な会計処理が国内外の各社で横行しています」と記載されており、第三者委員会報告書あるいは本報告書で指摘されているニデックグループの会計不正の実態を正確に見抜いていたことがわかる。

佐藤明氏・吉本氏・関氏・岸田氏)・監査役(村上氏・落合氏)・執行役員(D氏)については、各自の任務懈怠(義務違反)と調査費用等との間に相当因果関係が認められると解される。

(3) 個別の会計不正事案について任務懈怠が認められる取締役・監査役

(i) NPCJ における会計不正

NPCJ における会計不正事案は、本件事案を構成するニデックグループの多数の会計不正事案の一部であるから、その任務懈怠が今回の決算修正に全く影響を与えていないわけではない。

しかし、NPCJ において会計不正事案が行われた時期や金額規模に照らし、当該会計不正事案による減損処理の先送りが今回の決算修正(巨額の減損損失等の計上)に及ぼした影響はそれほど大きいものではなく、また、かかる個別の会計不正を見過ごしたことが今回のようなグループ全体における大規模な会計不正につながるということまで予見できたとは認められない。

したがって、NPCJ における会計不正について任務懈怠が認められる永守氏・小部氏・片山氏・佐藤明氏・C氏は、当該任務懈怠に基づく損害賠償責任を負わない。

そのため、NPCJ における会計不正に関してのみ任務懈怠が認められる片山氏・C氏については、本件事案に関して損害賠償責任は認められない。

(ii) AMEC における会計不正

AMEC における会計不正事案は、2025 年 3 月期に行われたものであり、その金額規模に照らしても、調査費用等との間に相当因果関係があると認められると解される。

したがって、AMEC における会計不正について任務懈怠が認められる永守氏・小部氏・岸田氏・D氏は、この任務懈怠に基づく損害賠償責任も負うことになる。

3 相当因果関係のある損害の範囲

最後に、ニデックに生じた損害(調査費用等)のうち、どの範囲が取締役・監査役の任務懈怠によって生じた損害として認められるのかについて検討する。

この点については、調査費用等との間に相当因果関係があると認められた裁判例においても、損害の範囲に関する判断は様々である。具体的には、上場契約違約金については全額

を損害と認める例がある一方で、調査費用や監査費用については、全額を損害と認める例もあるものの、事案に応じて、相当因果関係のある損害の範囲が限定される例が多い¹⁷⁶。

当委員会で調査対象としたのは、①資産健全化プロジェクト及び FY22 構造改革という全社的な負の遺産の処理方針の決定・運用における対応、②NPCJ 及び AMEC における個別の会計不正事案における対応についてであり、それぞれの事案が今回の決算修正に及ぼした影響の度合いも様々である上、取締役・監査役の各事案への関与の度合いも異なっている。永守氏・小部氏のように、調査対象としたほとんどの事案で任務懈怠が認められる者もいれば、佐藤明氏は資産健全化プロジェクトと NPCJ 会計不正、岸田氏や D 氏は FY22 構造改革と AMEC 会計不正という形で、役員としての在任期間の関係で関与した事案が前半のみ・後半のみに限定されている者もいる。また、吉本氏・関氏や村上氏・落合氏のように事後的な是正をしなかったという不作為が問われているだけの者もいる。

このとおり、本件においては、取締役・監査役ごとに任務懈怠が認められた案件が異なり、今回の会計不正に及ぼした影響も異なるため、個々の取締役・監査役の任務懈怠と相当因果関係が認められる損害の範囲も、寄与度に応じて異なるものと考えられる。

ただし、当委員会において、個々の取締役・監査役の寄与度に基づく損害の範囲を割合的に認定することは困難であり、この点はいずれ責任追及訴訟において裁判所の判断を待つべきと考える。

第4 結論

以上の次第で、当委員会としては、以下の者については、会社法に基づく損害賠償責任又は執行役員としての義務違反に基づく損害賠償責任が認められると考える（ただし、その損害の範囲については、寄与度に応じて判断されるべきである。）。

- ・ 永守氏・小部氏・佐藤明氏・吉本氏・関氏・岸田氏：会社法 423 条 1 項に基づく損害賠償責任
- ・ 村上氏・落合氏：会社法 423 条 1 項に基づく損害賠償責任
- ・ D 氏：民法 644 条・415 条 1 項又は執行役員規程に基づく損害賠償責任

第4章 結語

当委員会は、2026 年 4 月 7 日以降、活動を開始し、以来 6 か月にわたり委員及び補助者の総力を結集して調査・検討を行い、その結果を集約して本報告書を作成した。当委員会の調査・検討は、第三者委員会報告書を前提とし、ニデックが第三者委員会に提出した資料の

¹⁷⁶ 脚注 173 の裁判例参照

大部分、当委員会が必要としたニデックの資料の確認及び当時の取締役を含むニデックの役職員に対するヒアリング等を実施して行ったものである。

第三者委員会報告書の指摘及びその根拠となった膨大な資料に接して浮かび上がったのは、第1に、ニデックの財務報告システム及びその運用において、減損処理、引当など会計基準に照らして厳正に処理されるべき事項が利益目標の達成度に応じて処理されるという企業会計制度の趣旨と相容れない実態である。第2に、ニデックが長年にわたり会計監査制度を誤った認識でとらえてきた実態——市場のゲートキーパーたる監査法人を会社のそれと履き違えて会計基準から乖離した会計処理を承認ないし黙認させようとする、監査法人が気付くまであるいは虚偽を含む説明で費用計上を先延ばしにしようとする、会計処理のミスが発覚した場合に監査法人の責任と短絡する等々——である。公正かつ透明性の高い資本市場を構築する屋台骨である企業会計（会計基準）及び会計監査制度が蔑ろにされてきたということである。

ニデックは、本報告書提出直前の2026年9月30日、監査意見不表明のまま同年3月期の有価証券報告書を提出した。過年度の財務数値について巨額の修正再表示を行っているが、本日現在、過年度の訂正有価証券報告書は提出されていない。こうした状況の中で当委員会は本報告書を提出・公表するものであるが、その内容は不十分の誹りを免れないかもしれない。しかし、当委員会は、個々の取締役の任務懈怠の有無、財務報告の要の役割を担うCFOの受任者としての善管注意義務違反の有無について、第三者的視点から事実を摘示し、監査等委員会ないし取締役会が責任追及の要否の判断の前提とするために責任の評価を報告するという任務を委嘱されたものである。したがって、本報告書は最終的結論を示すものではなく、今後、法廷において主張・立証を尽くして裁判所の判断を仰ぐべき内容を包含するものである。

最後に、当委員会の委員及び補助者は、モータ製造分野で世界をリードしてきた企業であるニデックが現在（いま）を最後の機会と、不退転の覚悟で第三者委員会報告書の提言を確実に実行し、資本市場の信用を回復することを願うものである。

以上

別紙 1 (調査対象者)

太字下線：会社法上の役員に該当する職位

調査対象者	2020/4～	2020/6～	2021/6～	2022/6～	2023/6～	2024/6～	2025/6～
永守重信	<u>代表取締役会長</u>					<u>代表取締役グローバルグループ代表¹⁷⁷</u>	
小部博志	<u>代表取締役副会長執行役員</u>	副会長執行役員	<u>代表取締役副会長執行役員</u>		<u>代表取締役社長執行役員¹⁷⁸</u>	<u>取締役会長¹⁷⁹</u>	
吉本浩之	<u>代表取締役副社長執行役員</u>	副社長執行役員	-	-	-	-	-
関潤	社長執行役員	<u>代表取締役社長執行役員¹⁸⁰</u>			-	-	-
岸田光哉	-	-	常務執行役員 ¹⁸¹	専務執行役員 ¹⁸²	副社長執行役員 ¹⁸³	<u>代表取締役社長執行役員</u>	
片山幹雄	<u>代表取締役副社長執行役員</u>	副社長執行役員 ¹⁸⁴	-	-	-	-	-
宮部俊彦	<u>取締役専務執行役員</u>	専務執行役員	副社長執行役員 ¹⁸⁵	-	-	-	-
佐藤明	<u>取締役専務執行役員</u>	専務執行役員	-	-	-	-	-
村上和也	<u>監査役</u>	<u>監査等委員</u>					-
落合裕之	<u>監査役</u>	<u>監査等委員</u>					
佐藤禎一	<u>社外取締役</u>			-	-	-	-

¹⁷⁷ 2024 年 4 月 1 日に代表取締役会長から代表取締役グローバルグループ代表に就任した。

¹⁷⁸ 2022 年 9 月 3 日に代表取締役副会長執行役員から代表取締役社長執行役員に就任した。

¹⁷⁹ 2024 年 4 月 1 日に代表取締役社長執行役員から取締役会長に就任した。

¹⁸⁰ 2022 年 9 月 2 日に代表取締役社長執行役員を退き、取締役も退任した。

¹⁸¹ 2022 年 1 月 1 日に常務執行役員に就任した。

¹⁸² 2022 年 7 月 1 日に常務執行役員から専務執行役員に就任した。

¹⁸³ 2023 年 4 月 1 日に専務執行役員から副社長執行役員に就任した。また、2024 年 4 月 1 日から 2024 年 6 月 17 日の間は社長執行役員を務めた。

¹⁸⁴ 2021 年 9 月 30 日に副社長執行役員を退任した。

¹⁸⁵ 2022 年 3 月 31 日に副社長執行役員を退任した。

調査対象者	2020/4～	2020/6～	2021/6～	2022/6～	2023/6～	2024/6～	2025/6～
清水治	<u>社外取締役</u>			-	-	-	-
酒井貴子	-	<u>社外監査等委員</u>		<u>社外取締役</u>			
佐藤慎一	-	-	-	<u>社外取締役</u>			
小松弥生	-	-	-	<u>社外取締役</u>			
中根猛	<u>社外監査役</u>	<u>社外監査等委員¹⁸⁶</u>			-	-	-
渡邊純子	<u>社外監査役</u>	-	-	<u>社外監査等委員¹⁸⁷</u>		-	-
長友英資	<u>社外監査役</u>	-	-	-	-	-	-
山田文	-	<u>社外監査等委員</u>					
赤松玉女	-	-	-	<u>社外監査等委員</u>	-	-	-
豊島ひろ江	-	-	-	-	<u>社外監査等委員</u>		
梅田邦夫	-	-	-	-	-	<u>社外監査等委員</u>	
吉井浩	-	-	-	-	-	-	<u>社外常勤監査等委員</u>

¹⁸⁶ 2022年10月12日に社外監査等委員を退任した。

¹⁸⁷ 2022年10月13日に社外監査等委員に就任した。

別紙 2 (会計監査人の変遷・報酬及び担当会計士)

年度	会計監査人	ニデックの 支払報酬合 計額 (百万円)	ニデック及び 子会社の支払 合計額 (百万円)	担当会計士 (監査報告書の署名順)
2003 年度	中央青山監査法人	-	-	松永幸廣、高津靖史、 味谷祐司
2004 年度	同上	87	263	松永幸廣、高津靖史、 深井和己、花井裕風
2005 年度	同上	112	345	松永幸廣、深井和己、 花井裕風、梶田明裕
2006 年度	みすず監査法人	202	536	松永幸廣、花井裕風、 梶田明裕
2007 年度	京都監査法人	179	489	中村源、花井裕風、梶田明裕
2008 年度	同上	210	563(296)	中村源、花井裕風、梶田明裕
2009 年度	同上	198	514(257)	花井裕風、梶田明裕
2010 年度	同上	198	514(280)	花井裕風、梶田明裕
2011 年度	同上	215	523(279)	加地敬、梶田明裕
2012 年度	同上	212	509(405)	松永幸廣、加地敬
2013 年度	同上	219	499(517)	松永幸廣、加地敬、山本剛
2014 年度	同上	221	531(588)	松永幸廣、加地敬、山本剛
2015 年度	同上	257	571(702)	松永幸廣、加地敬、山本剛
2016 年度	PwC 京都監査法人	220	539(665)	松永幸廣、加地敬、山本剛
2017 年度	同上	226	558(1,096)	松永幸廣、山本剛
2018 年度	同上	269	605(1,040)	中村源、山本剛
2019 年度	同上	257	607(1,079)	中村源、山本剛
2020 年度	同上	226	575(1,030)	中村源、鍵圭一郎、田村透
2021 年度	同上	237	577(1,188)	中村源、鍵圭一郎、岩井達郎
2022 年度	同上	226	576(1,308)	中村源、鍵圭一郎、岩井達郎
2023 年度	PwC Japan 有限責 任監査法人	250	613(1,489)	山本剛、中村源、岩井達郎
2024 年度	同上	260	671(1,707)	山本剛、岩井達郎、 天野祐一郎、山口恭平

* 括弧内金額は同一ネットワークのメンバーファームに対する支払額

別紙3 (NCJ と NPCJ の兼務者)

		兼務者				
2016 年 6 月 ～ 2017 年 6 月		C 氏	佐藤明	片山幹雄		
	NCJ	常務執行役員	取締役副社長執行役員	代表取締役副会長執行役員		
	NPCJ	取締役	取締役	代表取締役会長		
		兼務者				
2017 年 6 月 ～ 2018 年 6 月		C 氏	佐藤明	片山幹雄		
	NCJ	常務執行役員	取締役副社長執行役員	代表取締役副会長執行役員		
	NPCJ	取締役	取締役	代表取締役会長		
		兼務者				
2018 年 6 月 ～ 2019 年 6 月		C 氏	佐藤明	片山幹雄	吉本浩之	
	NCJ	常務執行役員	取締役副社長執行役員	代表取締役副会長執行役員	代表取締役社長執行役員	
	NPCJ	取締役	取締役	取締役	代表取締役会長	
		兼務者				
2019 年 6 月 ～ 2020 年 6 月		C 氏	佐藤明	片山幹雄	吉本浩之	落合裕之
	NCJ	常務執行役員	取締役副社長執行役員	代表取締役副会長執行役員	代表取締役社長執行役員	監査役
	NPCJ	取締役	取締役	取締役	代表取締役会長	監査役
		兼務者				
2020 年 6 月 ～ 2021 年 6 月		C 氏	佐藤明	永守重信	落合裕之	
	NCJ	執行役員	専務執行役員	代表取締役会長	監査等委員	
	NPCJ	取締役	取締役	取締役会長	監査役	
		兼務者				
2021 年 6 月 ～ 2022 年 6 月		C 氏	落合裕之			
	NCJ	専務執行役員	監査等委員			
	NPCJ	取締役	監査役			
		兼務者				
2022 年 6 月 ～ 2023 年 6 月		C 氏	落合裕之	●●		
	NCJ	専務執行役員	監査等委員	専務執行役員		
	NPCJ	取締役	監査役	取締役		
		兼務者				
2023 年 6 月 ～ 2024 年 6 月		C 氏	落合裕之			
	NCJ	副社長執行役員	監査等委員			
	NPCJ	取締役	監査役			
		兼務者				
2024 年 6 月		C 氏	落合裕之			

～ 2025 年 6 月	NCJ	副社長執行 役員	監査等委員			
	NPCJ	取締役	監査役			
2025 年 6 月 ～ 2026 年 6 月	兼務者					
		C 氏	落合裕之			
	NCJ	副社長執行 役員	監査等委員			
	NPCJ	取締役	監査役			