

総合評価

評価対象： ニデック株式会社が設置した第三者委員会が2026年3月3日付で公表した
「調査報告書」

評価日： 2026年4月8日

総合評価： A評価 0名
B評価 1名（竹内朗）
C評価 5名（國廣正、齊藤誠、塚原政秀、行方洋一、八田進二）
D評価 2名（久保利英明、松永和紀）

F評価 0名

以上

個別評価

委員： 久保利 英明

評価： D

【総括的評価】

1. 本件報告書は2025年7月22日の子会社の不適切会計処理に端を発したニデックグループの会計不正事案を対象とする。350社以上のグループ全社につき、網羅的な資料精査、ヒアリング、フォレンジック、アンケート、ホットライン、自己点検のレビューなどの手法を駆使し、委員3名の他、弁護士調査補助者35名、公認会計士補助者81名、その他のスタッフ77名、総勢200名近い陣容により、約半年がかりの調査を行った成果である。その努力、困難は推測するに余りある。それにもかかわらず、調査結果としては根本原因を創業カリスマ経営者永守重信氏のパワハラ経営と指摘するだけで、永守氏の指示→CFO、取締役、執行役員→グループ会社事業管理部→各子会社の経理責任者→現場の具体的実務担当者という一貫通貫の指揮命令、その命令による実行部隊の具体的行動は詳らかにされていない。そこが曖昧のまま、悉皆調査に踏み込んだため、永守氏のパワハラ経営方針がいかにして末端各社の経理現場や在庫や資産の評定現場において具現化されたのか、その各段階毎の解明が不十分である。

通常の調査では、個別ケースにおいて、トップの指示から現場での会計不正行為まで連続した一連の意図と行為が具体的に解明された後、又は、それと並行して、類似事案の存在を捜索する悉皆調査に入ると思われる。しかし、本件ではその手順を欠いたために、具体的個別事案を示さないまま、突然、印象論として永守氏の責任に言及した感が否めない。

2. 以前から八田委員が強く要請しているところだが、本件でも第三者委員会の費用・報酬額は開示されていない。

一般的にコストをかければ詳細且つ全般的な調査は可能であり、コスト大なら調査の粒度は細くなる。本件調査費用が明らかになっていない以上、本件調査が詳細かつ、悉皆的であることを理由に高く評価することは躊躇される。資産性に疑義のある「負の遺産」が滞留し、その減価処理の時期を先延ばししたという会計不正の基本行動が悉皆調査対象たる各社においても個々に明らかにされているとは言いがたい。

【個別理由】

- (1) 委員構成の独立性、中立性、専門性について (C)

本報告書には委員会構成について「調査補助者が所属する組織がニデックグループ内の個々の会社との間で財務監査契約等の利害関係を有している場合、利害関係を有する会計処理の検討に当該調査補助者が関与しない形で調査を実施した。」と公認会計士についての記述がある。一方、巷間、日本の巨大法律事務所の大半がニデックに何らかのサービスを提供していたとも言われるのに弁護士についてはかかる記述はない。もし、公認会計士とは異なり、弁護士についてはこのような関与が一切ないならその旨、明確に記載して欲しかった。

(2) 調査期間と調査体制について (B)

調査期間が半年に及び、膨大な人員投入を行ったことはいずれも理由のあることとして理解できるので不備として捉えるべきではなかろう。ただし、疑いの濃厚なケースを優先して調査し、迅速に公表した上で、悉皆調査はその後、ニデックと費用などを協議の上、必要に応じて段階的に実施する工夫があっても良かったかもしれない。

(3) 調査スコープの的確性、十分性 (D)

調査スコープについて言えば、①会計処理の妥当性に関連する会計監査人の判断が調査スコープに含まれていないため「会計監査人」のヒアリングがなされていない。また、②暴君となった創業者を統治するためにいるはずの「社外取締役」が如何に考え、行動したのかも明らかではない。ヒアリングの結果が一部、231～232ページに記載されているが、このような弁解を許すようなヒアリングは、弁解録取に過ぎず、真因究明のための深度のある調査は期待できない。更に、③内部統制システムを補完するごとく見えて、実態は内部統制組織の実態解明を妨害し、隠蔽に加担する機能を果たしてきた「特命監査部長A氏」のヒアリングもなされなかった。A氏の直接の上司であったミスターニデックたる永守氏に、A氏のヒアリング協力を求めてさえもないのも理解できない。永守氏は単なる暴君ではなく、何よりも株主価値の毀損を畏れていたとすれば、ニデックの再興のために、A氏を諭してヒアリングに応じさせたかもしれない。

この重要な3点が欠落していることは、本調査報告書の致命的欠陥である。

(4) 事実認定の正確性、深度、説得力 (D)

(3)に述べた3点の欠陥は事実認定の正確性、深度、説得力の欠如の根本原因となるものであって、本報告書に高い評価は与えられない。

(5) 原因分析の深度、不祥事の本質への接近性、組織的要因への言及 (D)

前述(3)(4)の通りである。本件不祥事の本質は、株式価値重視の経営者の失敗ではなく、①会計監査人の厳格な監査 ②取締役会としての内部統制システムの構築・運用への監視監督 ③独立社外取締役による付度のない、経営者へのガバナンス力の発揮 の全てがなされなかったところにある。悍馬のようなカリスマ経営者はどこにも居る。カリスマ経営者がいなければ企業の飛躍的発展は望めない。だからこそカリスマ経営者に真剣勝負を挑む屈強なガバナンス装置たるタフな外部人材を会社が持つ必要があるのである。

(6) 再発防止提言の実効性、説得性 (F)

残念ながら再発防止策の大半は具体性を欠く机上の空論である。例えば、ニデックの改善計画書を解説した235ページから244ページでは、「ニデックの問題意識は第三者委員会の分析と大筋で整合している」とした上でいくつかの分析や提言を加えているが、その具体的実現策についてはほとんど触れていない。また、244ページから249ページの「2. 当委員会としての提言」も「永守氏の会社からの脱皮」「社外取締役の機能強化」「投資家・市場に対する誠実さの徹底」などを掲げているが、如何にしてそれらを実現するのかの具体

策は提示されていない。この提言で本当にニデックを立て直し、企業価値を回復できるのか、見通しが甘すぎると感じられた。第三者委員会が指摘した「社外取締役に経営経験者がいないこと」は、弁護士主体の第三者委員会の限界を示すものでもあるようである。

特に248ページの最後に記載された一文には強い違和感がある。会計不正を指摘しながらどうして物作り企業としてのニデックの真の実力には疑問符は投げかけないのだろうか。会計不正もデータ不正も根っ子は一つである。実態よりも優れた仮想の数値をマーケットに提示し偽装しようとする精神は共通する。製品データには会計監査人が存在しないだけ、更に安易に実行されやすいことを忘れてはなるまい。

(7) 企業や組織等の社会的責任、役員の経営責任への適切な言及 (F)

永守氏が報告書の摘示するようなモンスターの経営者であったとすれば、それと軌を一にする強圧的な経営者が支配するプライム上場企業では社外取締役や監査法人がいかなる行動を取れば良かったのかを社会的に考える絶好の事例であった。本委員会はそのような格好のケースを見逃し、社外取締役や監査役にガバナンスの主役であることを教示する貴重な機会を失ったと言えるから、この観点から見ると、格付けはFとせざるを得ない。

(8) 調査報告書の社会的意義、公共財としての価値、普遍性 (D)

本件は(7)に記載したとおりの経営者や社外取締役が拳々服膺すべき教訓に満ちた格好な事案であった。本第三者委員会は、膨大なエネルギーとコストを投入しながら、永守氏ひとりにその責任を負わせただけで、ニデックグループのガバナンス体制とその人的資本の脆弱性をリンクージュさせて剔抉するに至らなかった。対象が巨大すぎる組織であることもあって、調査ベクトルが拡散し、グループ全体のガバナンスの瑕疵として捉えられていない。結果として、創業経営者たる永守氏1人の責任で止まり、普遍性を持つ公共財としての報告書とならなかったうらみがある。

(9) 日弁連ガイドラインへの準拠性 (C)

日弁連ガイドラインに準拠しようとする努力は認められるが、グループが350社にも及ぶ大規模会計不正については大規模調査に関する新たなガイドラインが設定される必要があるのかもしれない。逆に言えば本報告書にはそのような事案のリーディングケースとして、相当な期間とコストと労力をかけた以上、公共財たり得る報告書を示していただきたかった。

以上

個別評価

委員：國廣 正

評価：C

理由：

第三者委員会は、2025年7月のニデック子会社（ニデックテクノモーター）の内部監査部門からニデックの内部監査部門及び監査等委員会に対する報告を経た調査によりニデックの経営陣が関与した疑いのある多数の不正行為が存在する可能性が認められたことから同年9月に設置されたものである。

第三者委員会は、日弁連ガイドラインに従って調査を実施したものであるから、その観点から評価を行う。

【不正会計部分に対する調査】

グループ会社で広く行われていた不正会計について、デジタルフォレンジックの結果や関係者の証言などに基づき、実際に使われたいろいろな手口を詳細に認定している。そして、そのような不正に手を染めざるを得なくなった状況を関係者の証言やメールなどの引用により生々しく明らかにしており、読む者にとっても具体的状況がよく分かるものになっている。

したがって、不正会計に関する事実関係の調査は緻密で、会計的な観点からの評価も適切になされており、調査結果は高く評価できる。

なお、調査期間が長く、さらに今後も調査が続くとされる点は、不正の範囲が極めて広いことからやむを得ないと思われる。

【永守氏支配の実態に対する調査】

永守氏の絶対的権力に基づく支配の実態の部分も、上述の不正会計部分の調査と同じく、関係者の証言やメールの引用などにより分かりやすく示されており、調査結果は評価できる。

このように「何があったか」というファクト（事実認定）の部分については、全体的に高い水準の調査が行われていると評価できる。

しかし、第三者委員会の調査報告書では、このような永守氏支配が、なぜ全く是正されなかったのか、それを防げなかったガバナンス上の問題はどこにあったのかという原因論については踏み込みが不十分であり、永守氏一人に責任をかぶせてしまっているのではないかという疑問がある。

【原因分析について】

第三者委員会は「原因分析」で、不正の原因（根本原因）を「永守氏の絶対性」「過度な業績プレッシャー」としてしており、これはその通りであると思われる。

しかし、ニデックは、個人商店ではなく、東証プライムに上場する世界的企業であり、大きな社会的な責任がある。したがって、なぜ、強烈な力を持つ経営者をけん制し、暴走を防

ぐことができなかつたのかというガバナンスの問題点を問う必要がある。

永守氏は過去に何度も社長や幹部を解任し、人事権を握っていた。社内役員は「職を失うか、数字をごまかすか」という厳しい状況に追い込まれてしまう。その中で、会社を正せるかは、社外取締役にかかってくる。

報告書では、社外取締役に十分な情報共有がなされず、「問題提起が出来なかつた」とした。「仮に問題を認識しても、事業に精通する経営陣と対峙することも容易ではない」とも指摘している。しかし、それでは社外取締役が止められなかつたことを「仕方がない」として「制度として不正を止めるものはない」と言うてしまうことに等しい。

ニデックでは過去にも不正な会計処理が確認され、社外取締役に報告されていた。詳細なものではなかつたとしても「不正が何件か起きた」ということ自体が極めて重大なリスク情報（端緒となる情報）である。もちろん、社外取締役が現場を回って不正を見つけ出すことは現実的とは言えない。だが、端緒があつたときに、徹底調査を指示することはできたし、それを行うべきであつた。コーポレートガバナンス・コード原則 4-13 も、「取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。」としている。

ニデックの社外取締役は実業経験者が少ないとされる。だが何よりも、リスクに対するアンテナが欠けていた。社外取締役に企業価値を高めるために会社の経営判断を後押しする「攻め」の役割も期待されているが、不正防止・不正への対処という「守り」の機能を果たすことはガバナンスの大前提である。

ニデックの社外取締役の善管注意義務違反といった法的責任を問うのは難しいかもしれないが、ニデックほどの世界的大企業の社外取締役に求められる水準から見て、その不作為には問題があつた。にもかかわらず、第三者委員会は、この点についての社外取締役の認識・意識について検証を行っていない。日弁連ガイドラインは、「第三者委員会は、法的評価のみにとらわれることなく、自主規制機関の規則やガイドライン等も参考にしつつ、ステークホルダーの視点に立った事実評価、原因分析を行う。」（「指針」第 1. の 1. (3) ①）とされているが、第三者委員会の社外取締役に対する評価は法的評価に引きずられたのかもしれない。

また、外部から社長に登用された吉本氏と関氏が、2 代続けて短期間で社長を退いている。これには永守氏の意味（両名に対する評価）が強く働いているものと推測されるが、社長を指名する権限と責任を負う取締役会が果たして有効に機能していたのか、大きな疑問がある。この事実から見ても、社外取締役が本来の機能を果たしていなかつた可能性が容易に推測されるが、第三者委員会は、この点に対する深掘り調査を行っていない。

以上より、第三者委員会のニデックの社外取締役に対する評価は「緩い」と言わざるを得ない。

【「最後に」の部分について】

第三者委員会は「最後に」（248 ページ）において、「今般の一連の会計不正事案は、モノづくり企業としてのニデックの実力疑問符を投げかけるものではないと考えている。」と述べている。

しかし、多くの日本企業で発覚した品質不正の問題が、ニデックには存在しないと切り

れるか、疑問がある。

本件は「永守氏の絶対性」により「心理的安全性」が全くといっていいほど存在しない企業において、業績達成のためには何としても数字を作らなければならないため多くの事業部門と経理部門の社員が関与して不正会計に走ったというものである。つまり、本件不正は経理部門だけの問題ではない。だとすると、これと同様の心理から、たとえば納期を絶対に守らなければならないために基準に達しない製品を出荷してしまうといった事態が生じていないと保証することはできないのではないか。

永守氏のパワハラ体質は、永守氏一人の問題ではなく、広くニデックのグループ会社全般にパワハラ風土を蔓延させていたと考えられる。そして、強度のパワハラ風土は、具体的パワハラ行為の多発はもちろんのこと、いろいろな形で不正の温床となるものであり、「不正会計のみ」を生み出すものではない。

第三者委員会として、品質不正の有無についてまで調査スコープを拡大すべきであったとまではいえないし、品質不正が実際に存在するとはいえないものの、「今般の一連の会計不正事案は、モノづくり企業としてのニデックの実力に疑問符を投げかけるものではないと考えている。」とまで述べることは（ニデックの再生を願う第三者委員会の気持ちとしては分からないではないが）、「モノづくり」における不正の可能性についての調査を行っていない第三者委員会としては、言い過ぎであるように思われる。

【評価】

不正会計の詳細を明らかにし、永守氏の絶対性がニデック全体に及ぼした影響を具体的に示した点については高く評価できる。

しかし、原因分析、とりわけガバナンスに関連する部分や、パワハラの企業風土が多くの不正を生み出す温床になる点についての考察が十分とはいえない点から、全体的な評価はC評価とする。

以上

個別評価

委員： 齊藤 誠

評価： C

理由：

1 本件は、ニデック株式会社（旧日本電産株式会社）（以下「ニデック」という。）を親会社とするニデックグループにおける不適切な会計処理である。

本件は、日本弁護士連合会が定める「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（以下「ガイドライン」という。）に基づいて選定され、同ガイドラインに従って調査を実施したとしている。

調査は、ニデックグループにおける資産性にリスクのある資産に関する評価減の時期の恣意的な調整などの不適切な処理に係る事実関係の調査を行い、会計処理への影響額の算定とその原因の究明及び再発防止策の提言を目的としていた。

調査の結果、ニデックグループの多岐にわたる拠点での多数の会計不正が明らかにされた。調査報告書では、会計不正の原因としてまず挙げるべきなのは過度の業績プレッシャーの存在が指摘されている。この業績プレッシャーは、そもそも非現実的な目標設定がなされ、続いてその達成に向けて極めて強いプレッシャーが加えられることにより生まれたとしている。会計不正はいずれも、業績目標、特に営業利益目標の達成に向けた強すぎるプレッシャーを背景に行われた不正であったとしている。

2 委員構成についての独立性、中立性、専門性、ならびに調査期間、調査体制の十分性専門性に関しては、特に問題となる点は指摘されない。

3 調査スコープについては以下の点が指摘される。

会計不正事案に関しては、その不正の詳細な内容、それを生み出した原因、さらにその背景についての詳細な事実が指摘されている。

ニデックは、2020年から取締役会の中に監査等委員会を設置し、従来の監査役会に代わって取締役（3名以上、過半数は社外取締役）の監査等委員会が取締役の職務執行を組織的に監査する監査等委員会設置会社に移行している。したがってガバナンスとしては、過半数の社外取締役が代表取締役の執行に問題あればそれを是正する機能をもちながら、本件ではまったく機能しなかったこととなっている。しかしながら本報告書は、この点に関する検討は不十分であると言わざるを得ない。

さらに本報告書は、「今般の一連の会計不正事案は、モノづくり企業としてのニデックの実力に疑問符を投げかけるものではないと考えている。」としている。しかしながら本報告書に指摘されているような過度の業績プレッシャーが蔓延している会社において本当に品質不正がまったくなかったのか、これまでの格付けの対象企業においては品質不正の背景にはパワハラが存在が必ず見え隠れしてきたことからすると、本報告書ではこの点についての調査を行っていないのに、このような言及は簡単には了解できないと言わざるを得ない。

4 役員としての責任について、本件では、ニデックその前身である日本電産株式会社（1973年創立）の創立者であり、かつ株式の約12%を所有し、この会社を急成長させたリーダーシップを有する永守重信氏に会社のあらゆる権限が集中していたと指摘している。ニデックは、永守氏の強いリーダーシップの下、急成長を遂げた会社であり、永守

氏に権限が集中することで果敢な意思決定が可能であったことがその原動力となったとしているが、それ故にこそ牽制機能はほとんどなかったことが指摘されている。

永守氏は、「王道経営」「王道経理処理」として一点の曇りのない経営を基本とするとし、不正や誤魔化しによって結果を繕うことは罪悪であるとしていた。

しかしながら、本件調査の原因となった会計不正事案以外にも過去には2015年から2018年上期をはじめとして会計不正事案が発生していた。2018年下期の会計不正事案については外部の法律事務所による調査が実施されている。それ以降も2019年第4四半期、2021年第3四半期に2件、2023年第4四半期に会計不正事案が発生しており経営管理監査部による報告書が作成されている。

本報告書は、今回の会計不正事案の発生の原因として、過度の業績プレッシャーの存在をあげ、この業績プレッシャーは、非現実的な目標設定がなされ、続いてその達成に向けて極めて強いプレッシャーが加えられることにより生まれたと指摘している。株価を意識した業績目標がトップダウンで設定され、それが事業本部や国内グループ会社の実力や事業環境と乖離しているにもかかわらず、その達成のために永守氏をはじめとするニデック本社の経営幹部から苛烈ともいえる強いプレッシャーが事業本部や国内グループ各社に対して日々かけられているという実態であったことが、詳細な調査とメールなどの客観的な資料に基づいて明らかにされていることは評価できる。そしてその結果により永守氏は「会計不正を容認した」と評価しているが、この点に関する本報告書の調査並びに判断は評価できる。

ニデックグループは、M&Aにより国内・海外の企業を買収することで急成長を遂げており、その結果グループ企業は合計354社にも及んでいる。その結果、この企業グループを統括する機能とりわけ本社の経理部門がグループ内の各拠点の経理・財務の状況を把握できていなかったことが指摘されていることも評価できる。

本報告書は、今般発覚した一連の会計不正事案の根本原因が、永守氏の経営スタイルの破綻と永守氏に対する牽制の不全にあるとして、永守氏の影響からいかに脱していくかが重要であるとしている。

創立オーナー会社のガバナンスは、往々にして本報告書が指摘するように創業者に集中しがちである。会計不正事案の発生が、この創立オーナーのやり方に原因があるとするのであれば、会社オーナーの成功体験の呪縛から解放される必要がある。永守氏の影響から会社経営を切り離すため、会計不正を導く会社ガバナンスの不全をもたらした創立オーナーの会社経営者としての責任を明確にしたことは評価できる。

ただ一方、本件会社は2020年からは監査等委員会設置会社となっており、本件会計不正の事案は移行後も発生している。監督（ガバナンス）、監査（適法性・妥当性チェック）、意思決定への参加の役割を有している社外取締役などの社外役員の役割が問題となるべきところである。

株式市場に上場している会社にとって会計不正事案とは、単なる「ルール違反」ではなく、「ゲーム盤そのもの壊す行為」に近い意味、資本主義経済の土台である「信頼」を根底から揺るがす行為と言われている。

この点に関して本報告書は、「社外の監査役経験者や監査等委員は、監査役会ないし監査等委員会の場で、ニデックグループにおいて起きた会計不正事案について報告を受け

たことはあるとしつつも、その報告は概括的なものであり、資料が配付されるわけでもないため、原因背景について深く議論をするまでには至っていなかったと述べている」との指摘で終わっている。

ニデックグループは、2019年の弁護士による調査事案以降、立て続けに会計不正事案が発覚しているが、本報告書は、「ヒヤリングを行った社外の監査役経験者や監査等委員の中において立て続けに会計不正事案が発覚することについての違和感を感じたり、不正が起こる根本的な原因が是正されていないのではないかと考えたと述べる者は見当たらない。」としているのみである。

取締役会も、「会計不正事案に関与したことを理由として懲戒処分がなされる場合には、懲戒処分の内容とともに事案の内容が報告されているが、それ以上に会計不正事案についての報告が特段なされていない。」としているのみである。

「当委員会がヒヤリングを行った社外取締役の中に取締役会において会計不正事案について特段の議論をしたと述べる者はいない。」として、「一連の出来事において、社外の監査等委員（監査役）の存在感は皆無に近いといってもよい。」と結論づけているのみである。

「負の遺産」解消のための資産健全化プロジェクトについても、外部の法律事務所による会計不正事案（2019年調書）が進行中の2019年3月に監査役会に報告されたことが確認されているが、本報告書は「問題の本質に触れることを回避しながら表面的な説明がなされたにとどまっていたものと考えられるとしている。」とあるだけである。

「2022年度4四半期に実施された『構造改革』という名の下での『負の遺産』の処理について、2023年10月3日に開かれた監査等委員会では、構造改革についての質疑が行われているが、当委員会がヒヤリングをした社外の監査等委員の中で2022年度第4四半期の構造改革を『負の遺産』解消のための取組であると理解している者はいなかった。」としているのみである。

ニデックの様々な拠点で発生する会計不正事案等については、「その主要な事案の概要等が監査等委員会（監査役会）で報告されている。しかし、その報告は概括的なものであり、資料が配付されるわけでもないため、原因背景について深く議論をするまでには至っていない。」としているのみである。

このように、いずれも会計不正事案が実際に表面に現れていたが、本報告書は、社外役員に関しては報告を聞いただけなので、それ以上議論どころか一切追求もしなかったという、これらの対応について何らの問題視もしていない。

しかしながら本件事案こそ、社外役員の一一人一人に対する徹底的なヒヤリングによってなぜこのようなことがおこったのかについて明らかにすべきであったし、それをしなかった本報告書の調査に携わった委員のツッコミ不足を残念に思うものである。

5 再発防止策において、本報告書は、社外取締役の機能強化をあげる。たしかに会社オーナーが支配しがちな会社ガバナンスに対する牽制機能として社外役員体制の役割は重要である。本来ニデックは、監査等委員会設置会社として会社外部の社外取締役が過半数を占めていることによるガバナンスの統制機能の発揮が求められていた。しかしながら、本件では会計不正事案が報告されているにもかかわらず、社外役員は関心を示さず資料の提供さえも求めていない。本報告書は、関心を示さず動かなかったのは会社から丁寧な説明

がなかったからとしてあたかも社外役員がうごかなかったのは会社に原因があったかのようである。問題が発生したとき、その問題を会社内部の取締役として、その原因を追求して再発防止策を考えることこそ、それをするのは社外役員であり、それができないのであればそもそもの存在意義自体が問われるであろう。会社から丁寧な説明がなかったから何もしませんでしたというのでは、日本の会社のガバナンスは「画餅」であると揶揄されるが、実際本件事案はその典型であるといわざるをえない。東証のコーポレートガバナンスコード原則4-13は「その役割を果たすために能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。」としている。本報告書ではこの視点からの分析がまったく抜け落ちている、どこかこのような社外役員の存在をあたかも是認しているようにもみられてしまうのである。

社外役員に選任されたのは、元官僚、学者、弁護士であり、いずれも高い能力・識見を有するメンバーであることに当委員会としてはまったく異論はないなどとしているが、このようなメンバーである社外役員の監督責任こそ追求すべきだったのではないかと思うのである。再発防止策として監査機能を充実させても、肝心の社外役員が自らその役割を自覚して動こうとしないのであれば意味はないと言わざるを得ない。

本件では社外役員一人一人の監督責任を明らかにすることによって、なぜこういうことが起きたのか、ではどうすればいいのか、を明らかにしてほしかったのであり、それこそが再発防止策となりえるし、また今後の他の日本の監査等委員会設置会社における重要な教訓ともなったとの思いも禁じ得ないのである。

6 よって、本報告書については「C」評価とする。

以上

個別評価

委員： 竹内 朗

評価： B

理由：

調査報告書については、積極的に評価される以下の点が認められる。

- (1) 事実摘示の論旨が明確で、その論旨を裏づける客観的証拠やヒアリング結果から会計不正に関与した役職員の「肉声」が詳細かつ効果的に引用され、論旨に説得力を与えている。客観的証拠やヒアリング結果の詳細な引用から、フォレンジックを含めた客観的証拠の収集と関係者のヒアリングといった事実調査が、相当な範囲と深度で行われたことが推察される。
- (2) これだけ多数の会計不正を生み出す要因となったと目される、業績目標の設定・管理の方法や、「負の遺産」の発生・滞留の経緯について、客観的な事実経過に加え、関係者の主観面（悩みや葛藤）も効果的に織り交ぜながら、その実態を克明に描写している。
- (3) A氏による「特命監査」についても、A氏へのヒアリングが実施できないという制約の中で、客観的証拠やヒアリング結果から合理性のある事実認定を導き、できる限りの説明を尽くそうと試みている。
- (4) 調査期間が約半年間に及び、なお調査継続中であることも、海外を含む件外案件が相次いで発見されて調査スコープが大幅に拡大したであろうことを踏まえると、なお合理的と思われる。

他方で、調査報告書については、以下の点が消極的に評価され、結果としてはB評価とした。

(1) 社外取締役や監査等委員（監査役）の能動的な情報の入手について

調査報告書には、次のような記述がみられる。これらはいずれも、情報の「出し手」である執行側の不作為を指摘するものである。

- ・ニデックの抱える大きな問題であった「負の遺産」の存在は取締役会や監査等委員会（監査役会）には報告されておらず（231頁）
- ・「負の遺産」解消のための資産健全化プロジェクトについては、（中略）問題の本質に触れることを回避しながら表面的な説明がなされたにとどまっていた（231頁）
- ・2022年度第4四半期に実施された「構造改革」という名の下の「負の遺産」の処理も同様であり、（中略）構造改革の背景にある「負の遺産」の問題や「計画的処理」について報告・議論がなされた形跡はなく（232頁）
- ・様々な拠点で発生する会計不正事案については、その主要な事案の概要等が監査等委員会（監査役会）で報告されている。しかし、その報告は概括的なものであり、資料が配付されるわけでもないため、原因背景について深く議論をするまでには至っていない。また、会計不正事案の根本原因がニデック本社からの業績プレッシャーにある

という経営管理監査部や常勤の監査等委員（監査役）の問題意識は社外役員には伝えられておらず（232 頁）

- ・監査等委員会（監査役会）に提供される情報は、ニデックの抱える問題の本質を伝えるようなものとはなっておらず、社外の監査等委員（監査役）には、ニデックの課題が伝えられていなかった（232 頁）

しかし、東証コーポレートガバナンス・コード原則 4-13 は、「取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。」として、取締役・監査役に対し、「能動的に情報を入手すべき」作為を求めている。

したがって、情報の出し手である執行側に不作為があったときに、情報の「受け手」である社外取締役や監査等委員（監査役）が、どのタイミングでどのような情報に接し、それを契機としてどのように能動的に情報を入手しようとしていたのか（あるいはしていなかったのか）、上記コードが求める作為はあったのか（あるいはなかったのか）、といった事実関係が調査され、その経緯と結論が調査報告書に記述され、コーポレートガバナンスの観点からの評価が加えられて然るべきであった。

ところが、この点について、調査報告書には不自然なほどに何も記述されていない。

（2）経営の異常性を示す兆候としての大幅未達と社長交代

調査報告書 72 頁に掲載された業績表から、対外的に公表した業績見込（営業利益）が未達になった年度の数値を抜粋し、決算説明資料から読みとれる当該年度の構造改革費用を付記すると、下表のとおりである。

年度	対外的に公表した業績見込 （営業利益）	実績 （営業利益）	構造改革費用	（億円）
2018	1,900	1,292	388	
2019	1,750	1,086	-	
2021	1,800	1,704	76	
2022	2,100	899	757	
2023	2,200	1,619	598	

これだけ大幅に営業利益の業績見込が未達となり、数百億円の構造改革費用を計上するという異常な通期決算を、取締役会において承認する際には、その原因や背景について執行側から情報を提供させ、審議の対象とすることが当然だと思われる。

そして、大幅未達の原因を探っていけば、期初における業績見込が過大だったことが判明し、業績目標の設定方法がトップダウンに偏り現場の実力値と乖離していたという問題にまで辿り着き、その是正を図ることができた可能性はあったと思われる。

また、表向きは構造改革費用といわれているものも、その内実を探っていけば、それが隠された「負の遺産」を減らす方策であるという問題にまで辿り着き、その是正を図ることができた可能性はあったと思われる。

加えて、調査報告書 41-42 頁に記載がある通り、外部から登用して代表取締役社長に 2018 年 6 月に就任した吉本氏と、2020 年 6 月に就任した関氏が、相次いで短期間で会社を去るという異常事態が起きていた。これは取締役会が主導すべき役員指名ガバナンスや

サクセッションプランの不全を意味しており、取締役会において、その原因や背景について永守氏らから情報を提供させ、審議の対象とすることが当然だと思われる。

そして、選任したことが誤りだったのか、それとも選任後に予期せぬ問題が起きたのか、真の辞任理由について両名はどう述べているのか、といった点を探っていけば、調査報告書が原因分析の筆頭にあげる過度な業績プレッシャー（永守氏の経営理念の破綻）という問題にまで辿り着き、その是正を図ることができた可能性はあったものと思われる。

このように、ニデックの経営の異常性を示す少なくとも2つの兆候が存在したのであるから、取締役会がこれらを正面から審議の対象に据え、社外取締役や監査等委員（監査役）が能動的に情報を入手しようとしていたのか（あるいはしていなかったのか）について、事実関係が調査され、その経緯と結論が調査報告書に記述されて然るべきであった。

ところが、この点について、調査報告書には不自然なほどに何も記述されていない。

（3）再発防止提言の実効性

経営トップが誤った経営を進めているときに、これを指摘して是正すべきは、取締役会であり、その構成員である社外取締役や監査等委員（監査役）である。

取締役会・社外取締役・監査等委員会（監査役会）が果たすべきモニタリング機能がどのようなものであり、そのいずれの部分かどのように不全だったのかを指摘することができなければ、その原因分析を踏まえた実効的な再発防止提言を打ち出すことはできない。

調査報告書 246 頁には、「事業の詳細を把握していない社外取締役が、事業遂行の根幹に関わる問題提起をするのは、相応の『勇氣』が必要であると思われる」「事業に直接携わっておらず、その事業を肌感覚を伴って把握していない社外取締役にとって、永守氏の経営スタイルという、ニデックをニデックあらしめ、急成長の原動力となってきた根幹の価値観を否定することは困難ではなかったかと思われる」といった記述がある。

しかし、会社法で制度化された社外取締役は、「事業の詳細を把握」「事業を肌感覚を伴って把握」することなど、もとより期待されていない。だからこそ、執行側と同質化することなく、執行側から独立した存在として、経営の「根幹」に関わる重要事項に対して高度なモニタリング機能を発揮することが期待されている。

こうした観点に立つと、調査報告書 246 頁以降の「社外取締役の機能強化」についての記述は、どこか腰が引けており、真に取締役会・社外取締役・監査等委員会（監査役会）の機能強化につながる実効性のある提言になっているかという点で、疑問が残る。

（4）アンケート調査結果の非開示

調査報告書 13 頁には、ニデックグループの役職員 2,103 名を対象としてアンケート調査を実施したと書かれている。アンケート調査は、組織風土や統制環境に対する役職員の認識を映し出す調査手法として有効であり、多くの調査報告書ではその経過と結果が記されている。

しかし、本調査報告書にはその経過と結果が一切記述されておらず、その理由も説明されておらず、疑問が残る。

（5）品質不正の疑念

調査報告書の末尾である 248-249 頁には、「当委員会は、今般の一連の会計不正事案は、モノづくり企業としてのニデックの実力に疑問符を投げかけるものではないと考えている。今回の問題は、市場に提示した数値上の目標達成に拘るあまり引き起こされた会計

の問題である。その背景には、ニデックの経営の根幹に関わる問題が存在していたとはいえ、モノづくり企業としてのニデックの実力は厳然として存在する。」との記述がある。

最後にニデックを応援するメッセージを発したいという趣旨からの記述と思われるが、第三者委員会は品質不正について何ら調査していないのであるから、このような所感を述べる立場にあるとは思われない。

ましてや、第三者委員会が会計不正の原因分析の筆頭にあげた「過度な業績プレッシャー」は、多くの品質不正事案において原因として指摘されている。品質不正が発覚して製品が出荷停止となれば、期初の生産計画に狂いが生じ、当該製品の売上と利益が吹き飛ぶ。それを恐れて品質不正を申告できなかったという他社事案は多い。

したがって、この記述は蛇足であるばかりか、ステークホルダーをミスリードしかねないという点で、疑問が残る。

以上

個別評価

委員：塚原 政秀

評価：C

理由

【総合的評価】

企業不祥事のうち、「会計不正」は場合によっては刑事事件にもなりうる大きな問題である。3月3日に公表された総合モーター大手、ニデック（旧日本電産、本社・京都）の第三者委員会の調査報告書は、ニデックの国内をはじめ世界中の子会社で起きた多くの会計不正をあぶり出し、不正の原因を創業者の永守重信氏を起点としたトップダウンによる利益達成目標に向けた「強すぎる業務プレッシャー」とした。調査報告書では、永守氏が会計不正を指示したり、主導した事実は発見されなかったが「最も責めを負うべきは永守氏と言わざるを得ない」と結論した。報告書は「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」などの経営哲学で知られる、利益を最優先してきたカリスマ経営者の経営責任を厳しく問う内容となっている。

報告書は永守氏らの部下に対する「業務プレッシャー」や悪質な「会計不正」について、弁護士や公認会計士を多数投入して詳細に調べ上げた。その記述には具体性があり、内容の濃いしっかりした事実認定となっている。調査報告書にありがちな「不適切会計」という表現ではなく、はっきりと「会計不正」としたことも調査への自信をうかがわせる。その一方で、問題のカギを握る重要人物について、ヒアリングができなかったという突っ込み不足な部分もあり、監査法人に甘い認定をするなどのマイナス要素もある。

調査委の西尾覚委員長は、今回の会計不正について「有価証券報告書の虚偽記載に当たる可能性がある」と報告書公表記者会見でその悪質性を厳しく指摘している。また、証券等取引委員会が金融商品取引法違反に抵触する可能性があるとして調査する、との報道も出ている。今後、東京証券取引所により「特別注意銘柄」に指定された株式上場廃止の問題や法的責任がどうなるのか。そのような中で出た今回の調査報告書の意義は大きい。

現時点で判明した純資産への影響額はマイナス1397億円、過去の業績修正の影響で、追加で減損の検討が必要となった減損損失は2500億円規模になるという。報告書では、特に会計不正の引き金（原因）と認定された永守氏や側近の部下への「強すぎる業務プレッシャー」についての記述が、生々しく、ショッキングな内容となっており、説得力がある。また、調査で新たに計12件の会計不正が暴かれた。記者会見での井上寅喜委員（公認会計士）によると、第三者委が確認した不正は「ミスも含めれば、千件以上。全事業部、子会社、いたるところで不正が起きていた」（3月25日付朝日新聞朝刊）。その手口も①資産性がない原材料や製品に資産性があると偽って棚卸資産の評価損を計上しなかった②固定資産の減損を回避していた③費用の計上時期を先延ばしにしていた一など多様で、内容も悪質なものだった。このような不正の起点は永守氏らの「業務プレッシャー」だった、と報告書は明確に認定した。

報告書によると、ニデックでは、永守氏の主導で業績目標必達はいうまでもなく、営業利益率10%未満でも「赤字」と評価する考え方（「赤字は悪」）が根付いていた。「強すぎる

プレッシャー」とは、永守氏の日常的なパワハラ体質に基づくもので、報告書の事実認定のかなりの部分はパワハラ告発のオンパレードとなっている。例えば、「どいつもこいつも、やる気なしの無責任野郎ばかりそろいやがって。全員やめてくれや」（業績管理部門に対して）。そのほか、「社長抜擢は間違いだった」「君を頼りにしてきた私がばかだった」など、永守氏の部下を罵倒する言葉は創業仲間の小部博志氏（4代目社長）や外部から引き抜いた社長たちさえにも容赦なく浴びせられていることに驚く。

永守氏は1973年、4人で自宅の納屋を改造して創業したモーター事業を70件以上のM&A（企業合併・買収）を繰り返すなどして売上高2・6兆円、連結従業員11万人というモーター分野では世界一と言われる巨大企業に育て上げた。永守氏の自著を読むと、自分の「成功体験」による自信が結果として、このような振る舞いを生んだのかもしれない。

調査委は不正の背景について「人事権を含む永守氏の絶対性」に求めた。あらゆるハラスメントが許されなくなっているいまの企業社会で、いまだに永守氏のような強権的なやり方が通用していたのかと不思議に思う。永守氏のプレッシャーに怯えた幹部たちが無理筋の業績目標を押し付けられて、やむを得ず会計不正に手を染める。永守氏の子飼いの部下の本社のCFO（最高財務責任者）やグループ会社担当の執行役員も子会社などに圧力をかける。この執行役員は連日会議を開いて「徹夜してでも営業利益をねん出せよ」と無理難題を言った事例も報告書で紹介されている。約250頁の報告書には、調査委による永守氏を含めた関係者ヒアリング（永守氏は4、5回実施）やメールなどのデジタルフォレンジック調査、業績会議の議事録、本社役員が声を荒げる音声データなどからこれでもかというほどに不正の背景となった「業務プレッシャー」の実態を生々の言葉で書き込み、不正の具体的な手口が明らかにされている。

この中で私が注目したのは、永守氏が「懐刀」とするA氏という人物が登場することだ。報告書はA氏について7頁にわたって詳述している。報告書によると、永守氏は自分宛てにきた会計不正の内部告発を調査させるために、子会社の社員だったA氏を「特命監査担当部長」というポストを作って抜擢。本来ならば是正が必要な会計不正を11年ごろから20年6月までにわたって調査させ、A氏が処理することも容認していた。A氏は監査法人や社内の監査部門などに知られないように「架空在庫」の処理にも関わったという。A氏は22年に関連会社の非常勤監査役をやめているが、扱った永守氏への不正報告はメールでなく、証拠を残さないことを意識してか、紙で報告している。調査委のヒアリング要請に対して、A氏からの応答はなく、文書は廃棄されているので、その実態は分かっていない。A氏については、不正隠蔽の記述もある。19年にA氏が当時の吉本浩之社長（第2代目社長）に説明した資料には「8年間の特命調査で不正約300件、約350億円摘出。並びに対応策策定と償却」と記載されている。A氏については、吉本氏だけでなく、小部氏（第4代目社長）も知っていた、という。だとしたら、A氏は永守氏の経営責任などに関わる重要人物ではないのか。調査委は今回の会計不正のカギを握る人物としてA氏について、もっと突っ込んだ調査ができなかったのか。ぜひ今後の調査でA氏のヒアリングを実現してほしい。

報告書によると、会計不正が行われた結果、積み上がった資産性に疑義のある資産をニゲックでは「負の遺産」といい、これを一定規模で処理することを「構造改革」と呼んでいた。この「負の遺産」を内部監査部門などが組織的に把握していたにもかかわらず、監査法人に事実を秘匿したり、事実と異なる説明を行うという対応が少なくなかった、という。永守氏

はこの監査法人を「説得しやすい」「与しやすい」相手と考えていた。取締役会や監査役会にもこの事実を知らせていなかった。さらに、報告書は社外取締役や社外監査役が会計不正の存在を認識していたことをうかがわせる事実が発見されなかった、としている。ただ、19年には、外部の法律事務所がニデックで計11の不正事案を指摘しており、不正事案の発覚は初めてではない。もっとも、この時の社長だった吉本氏のヒアリングは行われていない。

監査法人は本当に不正の事実を一切知らなかったのか。報告書には、ニデックが会計不正を実施した子会社の担当者にヒアリングの際、担当者が「本社からの高すぎる目標達成へのプレッシャーが一因である」と話した。監査法人がこの議事録を見て「これではニデック本社からの子会社への過度なプレッシャーが根本原因になっていると考えられますが、認識相違ありませんでしょうか」との記述がある。これは監査法人が「過度のプレッシャー」に問題があることを知っていたことを示すもので、報告書には、監査法人は修正案まで提示していた、と書かれている。会計監査人に求められる「監査基準上の『職業的懐疑心』は十分だったか」との疑問は残る。報告書には、調査委は監査法人の監査調書の閲覧や担当者のヒアリングをしておらず、監査法人への評価は行っていない、と書かれている。監査法人は不正会計を見抜くのが仕事である。これらの点で監査法人にも「説明責任」があるはずである。ニデック側が「会計監査人の了承を不当に取り付けて、不正確な財務諸表を開示するのは、会計監査人を欺く行為」とだけ認定した監査法人についての報告書の追及は甘い。

また、「原因論」は過度な永守氏の「業績プレッシャー」と「絶対性」を中心に、経理、経営管理監査部、監査委員会などの「けん制機能の不全」を指摘し、社外取締役や社外監査役という社外役員のあり方にも言及、提言で「社外取締役の機能強化」を挙げている。

会社の不祥事が起きるたびに、社外取締役（監査役を含む）の「不作為」が指摘される。社外取締役の役割は「経営を実効的に監視し、適正な業務執行がゆがめられているのであれば、必要に応じて経営トップの選解任を含めた権限行使をすべきである」と報告書は指摘する。今回も報告書を読む限り、社外役員はこれらの点でほとんど機能していなかったと言われても仕方がない。取締役会で過半数を占める社外役員にも、当然「何も知らなかったでは済まされない」経営責任があるのではないか。報告書は①社外取締役に入る情報の質を上げる②そのための必要なサポートの提供③特に監査等委員を務める社外取締役が、社内外の監督・けん制機能と連携のできる体制を整えるなどを提案している。そのためにも、経営陣に遠慮や忖度などがあってはならないことは言うまでもない。元官僚や学者らが中心の社外役員の個別の言及がないことも残念である。報告書の社外取締役への経営責任の言及は甘い。

永守氏の「独裁」ともいえるニデックの絶対的な体制が一番の大きな原因ではあるが、永守氏一人だけの責任にしていいのか。「ものが言いにくい環境」は永守氏だけが作ったわけではないだろう。経理や監査以外の現場は会計不正と全く関係がなかったのか。その辺のことには報告書は触れていない。せつかく、2100人も役職員にアンケートをしているのだから、報告書でその生の声も紹介すべきだった。

永守氏以降、4人が社長に就任しているが、同社の創業仲間の小部氏以外の3人はソニー出身の現・岸田社長を含め、いずれも日産やソニーなど大手企業他社の役職者出身で永守氏に誘われて、退路を断って入社してきた人たちばかりである。岸田氏は「自分にも経営責任がある」と記者会見で言っているが、生え抜きではない3人が永守氏のやり方にもっと早い

時期に本当に抵抗できなかったのか。暴走を止められなかったのか。これもニデックの企業風土と関係があると考える。3月13日に別の弁護士2人、公認会計士1人で設置された「役員責任調査委員会」で20年度から25年度の間永守氏を含む現・旧の取締役、執行役員等の法的責任の有無を調べるので、どうなるを見極めたい。

報告書は再発防止策として『永守氏の会社』からの脱皮」を挙げた。しかし、昨年9月時点で個人と資産管理会社でニデック株の約12%を保有する事実上の筆頭株主である永守氏の影響を遠ざけるのはなかなか容易ではないだろう。永守氏は24年4月、CEOの座を岸田氏に譲ったものの、昨年12月19日に代表取締役を辞任まで実権を握り、非常勤の名誉会長に就任してもなお影響力を發揮していたが、調査報告書提出前日の2月26日に追い詰められてか、これも辞任した。退任に当たって「わが愛するニデックに栄光あれ」との言葉を残した。永守氏は退任時にも、記者会見していない。少なくともトップとして長い間君臨した説明責任は果たすべきである。

今回の報告書は以上の通りの理由で総合評価は「C」とした。

【個別理由】

(1) 委員構成の独立性、中立性、専門性 (C)

日弁連の「企業不祥事における第三者委員会ガイドライン」に基づいて選ばれた、と書かれており、委員長は大手法律事務所所属の弁護士で東京地検特捜部を経験している。あと2人は公認会計士と弁護士の計3人。その独立性、中立性、専門性はありそうだが、実働部隊の補助弁護士は多く、専門性はあるものの、その独立性や中立性は不明。

(2) 調査期間と調査体制について (C)

25年9月3日から今年2月27日まで(公表は3月3日)で、本報告書を提出後も調査は継続している、という。ニデックは、海外を含め連結子会社は350社以上に及び、海外での会計不正も発覚しているからだろう。半年間の調査は長すぎるきらいはある。調査対象を絞る方法もあったのではないか。

(3) 調査スコープの適格性、十分性 (C)

調査対象期間は20年度から25年度第1四半期で、内容に応じて20年度以前の16年度以降も調査対象としている。報告書は公表版248頁、概要版16頁と膨大な量で、ヒアリング、デジタルフォレンジックのメール調査、業績会議議事録調査などかなり多方面から調べており、調査スコープの適格性や十分性はそれなりにある、と考える。調査補助の弁護士35名、公認会計士ら81名、スタッフら77名と調査補助者も膨らんだ。まだ調査は続いており、おそらく、調査費用はかなりのものとなる可能性がある。

(4) 事実認定の正確性、深度、説得力 (B)

(5) 原因分析の深度、不祥事の本質への接近性 (B)

(6) 再発防止提言への実効性、説得性 (C) = 以上は総合評価に書いた。

(7) 企業や組織等の社会的責任、役員等の経営責任への適切な言及 (C)

(8) 調査報告書の社会的意義、公共財としての価値、普遍性 (B)

以上

個別評価

委員： 行方 洋一

評価： C

理由：

本調査報告書は、日本の企業統治において聖域とされがちな「カリスマ創業者」のガバナンス上の問題に切り込んでおり、委員会の構成と独立性、調査手法の網羅性、組織構造や企業風土の分析において、日弁連ガイドラインの諸原則および指針に適合していると評価できる。その一方で、永守重信氏（以下「永守氏」という。）が具体的にどこまで個別の不正スキームを把握していたのか、また、会計監査人に関する調査や社外役員の監督責任といった重要な点については、不十分であると考ええる。

1. 調査委員会の構成と独立性 b

本調査委員会は、委員長を含め、企業から独立した弁護士2名と公認会計士1名の計3名で構成されており、日弁連ガイドラインの推奨する3名以上および専門性の要件を満たしていると考えられる。

独立性については、本調査報告書において、ニデック株式会社（以下「会社」という。）の創業株主であり絶対的な権限を持つ永守氏の責任を「最も責めを負うべき」と明記しており、経営陣に忖度しない独立した立場を有していることがうかがわれる。また、委員と会社との間に利害関係がないことも確認されている。ただし、後述のように会計監査人や社外役員に対する調査等には不足や甘さが認められ、そのことは独立性に対する疑念を禁じ得ないものとなっている。

2. 調査スコープと手法の妥当性 c

調査対象として、不適切な会計処理の事実関係のみならず、その背景にある業績目標の設定・管理方法、さらには「負の遺産」が滞留した経緯や企業風土にまで及んでおり、網羅的である。

調査手法では、以下のように日弁連ガイドラインが掲げる手法が活用されている。

- ・ ヒアリング：退職者を含む319名に対し、延べ536回実施。
- ・ デジタル・フォレンジック：113名を対象にメールやチャットを復元・精査。
- ・ アンケート：2,103名の役職員を対象に実施し、97%という高い回答率を得ている。
- ・ 特設ホットライン：広く情報提供を呼びかけている。

調査では、単なる帳簿調査にとどまらず、「特命監査」という秘密裏の活動や、過去の不適切な隠蔽工作にまで踏み込んでおり、相応の深度を有すると評価できる。

他方で、本調査報告書では、永守氏の「懐刀」として秘密裏に不正処理を差配していたとされる特命監査部長 A 氏の役割を重視しているが、A 氏本人へのヒアリングは実施できていない。また、会計監査人の監査調書の閲覧や担当パートナーへのヒアリングも実施されていない。

加えて、本調査は350社を超えるグループ全社を対象としているが、実際には「自己点検のレビュー」という手法に大きく依拠している。不正が蔓延していた組織において、子会社自身に行わせる「自己点検」がどこまで実態を解明し得るかについては疑問が残る。本調査報告書は「調査は現在も進行中である」としており、今回の公表内容があくまで暫定的な全

体像にとどまる可能性にも留意が必要である。

3. 事実認定と原因分析 c

まず、事実認定については、証拠に基づき、多岐にわたる拠点での組織的な会計不正（評価損回避、収益の前倒し計上等）を具体的に認定している。

その一方で、本調査報告書は、永守氏を「最も責めを負うべき」と断じつつも、個別の会計不正を「指示・主導した事実は発見されなかった」と結論づけている。永守氏は「赤字は悪」という極限のプレッシャーの起点であり、特命監査を通じて「本来直ちに是正が必要な会計不正を計画的に処理する例」を把握し、容認していた。これほどの支配力を持つ創業者が「個別の不正は知らなかった」という認定は、個人の電子データまで網羅的に確認できていないという調査の限界に起因している可能性もあるが、実質的には「トカゲの尻尾切り（執行役員までの責任にとどめるもの）」との疑念を完全に拭い去るものではない。この点、特命監査は2011年から2020年まで約10年間も続き、300件以上の不正を「闇」で処理してきたとされている。その司令塔であるA氏の供述が得られていない以上、永守氏が具体的にどこまで個別の不正スキームを把握し、直接的な指示を出していたのかという重要事項の解明は不十分であるといわざるを得ない。

次に、原因分析では、不正の真因を、永守氏の強力なリーダーシップを起点とする「過度な業績プレッシャー（赤字は悪という思想）」と「永守氏の絶対性」にあると分析している。これに関して、「永守氏の経営理念の破綻」という厳しい言葉で組織の歪みを指摘している点は、第三者委員会としての矜持を感じさせる。

他方で、本調査報告書は、会社の役職員が会計監査人（PwC 京都等）を「与しやすい相手」と軽視し、虚偽説明や証拠隠蔽を行っていた実態を詳細に記述しているが、監査法人側の過失や見逃しの原因については評価に踏み込んでいない。長年にわたる組織的不正を見抜けなかった監査体制の不備にまで踏み込まなければ、再発防止策としての「三様監査の強化」という提言も、片手落ちになるおそれがある。

また、独立した立場から経営を監督する社外役員については、彼らが「いかに巧妙に情報から遠ざけられていたか」を暴くことで、ガバナンスの構造的欠陥を明らかにしている一方で、社外役員を「情報不足の被害者」として位置づけ、彼ら個人の法的・倫理的責任（なぜ異常に高い目標設定を10年も放置したのか等）の明確化については、組織論的な批判の陰に隠れてしまったという印象は否めない。この点、2013年の労働紛争や2019年の外部調査以降も相次いだ会社の組織的不正を、単なる「拠点の個別事象」として重大視せず、創業者の経営スタイルを無批判に成長の原動力と信じ込み、監督者として必要な懐疑心を欠いていたのではないかとの疑問が残る。

4. 提言の具体性と実効性 c

本調査報告書では、会社側が策定した改善策を評価しつつ、それだけでは不十分な点として、『永守氏の会社』からの脱皮」を最重要課題として提言し、社外取締役の機能強化や、監査等委員会・内部監査部門・会計監査人の三者連携（三様監査）の具体化を求めている。

また、「言うに易し」である社外取締役の役割についても、情報の質を上げることや専門家のサポート体制を整えることなど、実務的な観点からのサポート策を提言している点は評価できる。

もっとも、提言の柱である『永守氏の会社』からの脱皮」と「社外取締役の機能強化」

について、報告書自ら「言うに易し」と認めているとおり、約 12%の株式を保有し続ける創業株主の影響力を、社外取締役が制度上の権限だけで抑え込めるかは極めて不透明である。本調査報告書は、永守氏の「権利行使の制限」などを「対処療法的・表層的」として提言から除外しているが、強力なオーナーシップという「力の構造」をそのままにして、情報の質やサポート体制を整えるだけでガバナンスが機能するのか、という実効性の面で楽観的すぎるという見方もあり得る。

5. 報告書の社会的意義 b

本調査報告書は、上記のとおり調査の限界や評価の射程に関する不十分な点が認められるものの、投資家や市場を欺く行為の深刻さを強調し、正しい姿を示すことが信頼回復の第一歩であると指摘している。また、会計監査人を「与しやすい相手」と軽視していた内部の実態や、過去に不正の端緒を把握しながら隠蔽した事実に至るまで公表しており、社会的意義は大きいものと評価できる。

なお、本調査報告書の対象は会計不祥事であるが、その真因が創業者の絶対性と「赤字は悪」とする過度な圧力にあるとされ、その弊害は、パワーハラスメント等の労働問題、M&A先における貿易・税務違反などとして広範に波及している。このような数値達成を最優先とする組織風土の歪みは、会社において、他にもコンプライアンス違反を誘発しているおそれがある点を付言する。

以上

個別評価

委員： 八田 進二

評価： C

理由：

下記の諸点等についての個別評価（カッコ内）を総合した結果として「C」評価とした。

(1) 委員構成の独立性、中立性、専門性（C）

今回評価対象としたのは、ニデック株式会社（以下、「ニデック」という。）により 2025 年 9 月 3 日の取締役会の決議によりに設置された「第三者委員会」（以下「当委員会」という。）が、2026 年 2 月 27 日に会社に提出され、その後、会社側による必要な部分的非開示情報措置の検討後の 3 月 3 日に公表された調査報告書（以下、「本報告書」という。）である。

当委員会については、弁護士 2 名の委員と公認会計士 1 名のほか、補助調査者として、合計 35 名の弁護士と合計 81 名の公認会計士、さらには、その他のスタッフ合計 77 名の総勢 194 名が起用されている。なお、調査補助者が所属する組織がニデックグループ内の個々の会社との間で利害関係を有している場合には、当該調査補助者は、利害関係を有する会社に関する会計処理の検討には関与していないとの追記がなされているが、どの程度の利害関係を有していたのかは不明である。したがって、委員の独立性および中立性については、確たる評価はできない。

なお、委員の構成としては、本事案が不適切な会計処理を巡る問題の究明であることから、当委員会の委員および調査補助者として、多くの公認会計士を擁するとともに、今後、虚偽記載問題での法的責任追及の恐れもあることから、多くの弁護士を擁しており、この点で、委員構成の専門性は満たされている。

(2) 調査期間の妥当性（N/A）

当委員会による調査は、2025 年 9 月 4 日から開始され、本報告書公表時点(2026 年 2 月 27 日)においても調査が継続中である。なお、調査対象期間は、2020 年度から 2025 年度第 1 四半期となっているが、原因分析等のために必要と判断された場合には、2020 年度より前に遡っての調査が実施されている。

なお、報告書公表時点で、既に、約 6 か月の調査期間を経ているが、調査範囲ないし調査項目の多さもあって、最終報告書の公表に至っていない。したがって、現時点で、調査期間の当否についての評価は困難である。

しかし、当委員会に課せられた目的からして、既に事実関係の判明している会計不正の全体像並びに当該会計不正の具体的手法等はほぼ究明されていることから、この段階で、一定の役割は果たしているものといえる。

(3) 調査体制の十分性、専門性（B）

当委員会の場合、補助者を含め、総勢約 200 名に及ぶ専門家による調査体制ということで、その十分性と専門性については、特に異存はない。しかし、昨今、こうした多数の委員構成から成る第三者委員会の場合、それに伴って、会社負担のコストは莫大な金額になっており、本事案についても、その点の理解が会社側において正しく得られているのかはなはだ疑問である。

さらに、当委員会として、最も重要と考えられる関係者等に対しての調査等がなされていないことは、事実認定の視点からも、不十分であるといえる。

(4) 調査スコープの的確性、十分性 (C)

当委員会の調査は、350 社以上に上るニデックグループ全社を調査対象として不適切な会計処理の疑義を幅広く調査するものであり、調査範囲は極めて広いため、リスクアプローチの観点から、量的基準及び質的基準に基づいて優先順位の高い案件を中心に調査がなされている。

併せて、2019 年度から 2025 年度第 1 四半期までの会計処理について、当委員会の監理・監督の下で、優先順位をつけることなく自己点検が実施されており、かつ、自己点検結果の報告をもとに、当委員会の追加調査が実施されている。

但し、深度ある自己点検を可能とするためと称して、当委員会として必要かつ適切と判断する範囲で、当委員会の調査により得た情報をニデックに提供している。このように、当委員会の調査では、この自己点検による調査結果をレビューしつつ、具体的な不適切会計処理の結果等を確認しているということで、当委員会自体の判断での調査スコープについての適格性および十分性については、疑問無しとは言えない。

加えて、一連の会計不正の深部を熟知する、永守氏の懐刀でもあった特命監査担当の A 氏に対しては、ヒアリングがなされていない。すでに退職している立場とはいえ、これまでの会計不正の全貌を明らかにするためは不可欠な検証と考えられ、それがなされていない点で、調査の曖昧さが残る。中途半端な調査に終始しないためにも、永守氏の指示を得て、A 氏への詳細なヒアリングをすべきであったといえる。同様に、会計監査人に対してのヒアリングがなされていない点も、問題なしとしない。

(5) 事実認定の正確性、深度、説得力 (D)

当委員会の調査で発見された会計不正は、多くの事業部門および子会社でなされているが、その殆どが、所謂、決算作業時点での、期末決算整理事項等での会計処理に起因していることから、明らかに、会計監査上も重要な検証対象項目であった。したがって、これらを会計不正と認定した会計処理の不当性については、当然に、当時の会計監査人の判断の妥当性について考慮すべきであるが、そうした対応が講じられていない。それは、守秘義務を理由としてか、担当監査パートナーからのヒアリングができていないが、この点についても、ニデックサイドにおいて、守秘義務の解除を行うことで、十分に、会計監査人からの詳細な説明を得ることができたものと思われる。更には、財務諸表の虚偽記載が問題とされる事案であるにもかかわらず、取締役会での決算承認に関わっている社外取締役に対して、長期にわたる数多くの会計不正を黙認してきた事実を明示して、責任の有無等について検証すべきであったが、それもなされていない。このように、個別の数多くの会

計不正の事実を明らかにすることは重要であるとしても、会計不正が黙認、放置され続けてきた真因を明らかにするために不可欠な調査が欠落している点は、「画竜点睛を欠く」と言わざるを得ない。

(6) 原因分析の深度、問題の本質への接近性、組織的要因への言及 (C)

当委員会は、今般発見された会計不正の原因として、まず第1に、永守氏の経営理念に依拠した、過度な業績プレッシャーの存在を挙げている。こうした過度な業績プレッシャーは、非現実的な目標設定がなされ、その達成に向けて極めて強いプレッシャーが加えられることによるものと解している。第2に、ニデックグループの経営幹部の人事権や報酬決定権限を永守氏が掌握していることから「永守氏の会社」と捉えられていることでの永守氏の絶対性が一連の会計不正の根本原因であったとする。また、経理部門、経営管理監査部、法務コンプライアンス部、そして監査等委員会(監査役会)等、会計不正の原因に歯止めをかけるべき部署において、牽制作用が機能しなかったことが挙げられる。更には、ニデックの役職員が、会計監査人に対して不誠実な対応等を行い、結果として、甘い監査になってしまっていたということも指摘している。

ここに挙げられた原因は、報告書の中で詳細な分析がなされている会計不正事案を読み取った上で、十分に納得のいく原因分析である。しかし、長年にわたって隠蔽されてきている多くの会計不正の真因を究明するためには、それぞれ個別の会計不正の手法に伴っていかにして組織的要因にまで波及したのかについての検証は、必ずしも十分に行われているとは言い難い。特に悪質と考えられる不正事案については、具体的な動機、そして採用した不正の手法、さらには、それを隠蔽するための方策等について、具体的に誰が中心的な役割を果たしたのかについて検証し、言及すべきであったと思われる。

(7) 再発防止提言の実効性、説得力 (C)

ニデックでは、内部管理体制等の改善の必要性が高いとして、(株)東京証券取引所より、2025年10月28日付けで特別注意銘柄に指定された。これを受け、ニデックは、内部管理体制等の抜本的な改善を目的として「改善計画書」を作成し、2026年1月28日に提出している。したがって、既に、会社として列挙している再発防止策等を追認するとともに、当委員会としては、下記の提言を行っている。

即ち、①「永守氏の会社」からの脱皮、②社外取締役の機能強化、③投資家・市場に対する誠実さの徹底の3点を挙げている。しかし、最大の課題と指摘されている「永守氏の会社」からの脱却について、具体的かつ実効性を有する改善策については、必ずしも明確な提言とはなっていない。加えて、現行の社外取締役に対する責任の明確化もなされていないにも拘わらず、求められる社外取締役の選定に関する具体的な提言がない点も不十分である。

(8) 企業や組織等の社会的責任、役員の実業責任への適切な言及 (D)

本調査報告書では、永守氏に対して、「今般発見された会計不正を指示・主導した事実を確認されなかった」としつつも、特命監査を行っている従業員からの報告を受けて会計

性の是正を先延ばしにしてきていることから、「今般発覚した会計不正について最も責めを負うべきなのは、永守氏であると言わざるを得ない」と断じている。これは、永守氏については、明確に経営責任があることを示唆するものであるが、刑事責任は問えるものではないとの言説を表明しているように思われる。その他、内部の役付取締役についても「負の遺産」に対して適切な行動をとることもなかったことから、一定の責任を指摘している。

しかしながら、社外役員については、個別の会計不正事案についての説明を受けつつも、また、毎年、様々な拠点で会計不正が相次いでいながら、それに対して違和感すら覚え、また、「負の遺産」の問題も共有されていないことから、特に責任追及はなされていない。しかし、こうした状況は、明らかに、社外役員としての役割を放棄ないし忌避しているもので、基本的な経営責任への言及がなされていない点で、極めて不十分といえる。

(9) 調査報告書の社会的意義、公共財としての価値、普遍性 (B)

本調査報告書は、ニデック創業者である永守重信氏が長年にわたって構築してきた組織文化ないしは組織風土による影響を受けた結果での会計不正であることから、同様に、強権を有するカリスマ的な経営者による組織にとっては、一定の警鐘を鳴らす意義を有している。とりわけ、実効性を有することのない社外役員等を擁している企業等においては、本来の役割を見直す機会を提供しているものと思われる。

しかし、今日、多くの企業では、コーポレートガバナンスの強化等に向けた改革がなされており、ニデックの事案ほどに、重大な問題を抱えている組織はないことから、公共財としての価値や、普遍性については特に認められない。

さらに、これほどの会計不正が、長期にわたり、また、数多くの事業所等で蔓延していたにもかかわらず、何らの具体的証拠等を開示せずに、「モノづくり企業としてのニデックの実力に疑問符を投げかけるものではないと考えている」との忖度に満ちた評価を示している点で、調査報告書全体の信頼性を劣化させているように思われる。

(10) 日弁連ガイドラインへの準拠性 (C)

当委員会の委員は、日本弁護士連合会策定の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン』に基づいて選定されており、かつ、当委員会は同ガイドラインに従って調査を実施していると記されている。しかし、調査補助者の所属する組織がニデックグループ内の個々の会社との間で利害関係を有する場合のあること、そして、その利害の程度と当該調査補助者の関与の程度等が不明であり、日弁連ガイドラインに準拠しているとの説明は誤解を招くものとなっている。

以上

個別評価

委員： 松永 和紀

評価： D

会計不正については、創業者であった永守重信氏がニデック本社の執行役員らに激的な業績プレッシャーをかけ、それがそのまま、事業会社や子会社の幹部への業績プレッシャーにつながったことが、本報告書により浮き彫りになった。一方で、永守氏に物申す立場であった社外役員への責任追及は著しく弱い。

さらに、本報告書の大きな問題として、ニデックが企業風土として「不正のトライアングル」（動機、機会、正当化）を持っていたことを内容から示唆しているにも関わらず、会計不正以外の不正の可能性を一顧だにしない点がある、と考える。報告書の文末で「一連の会計不正事案は、モノづくり企業としてのニデックの実力に疑問符を投げかけるものではないと考えている」「モノづくり企業としてのニデックの実力は厳然として存在する」と、根拠を示さず記述している。メーカーの設置した第三者委員会が、根拠なく書き企業のイメージ回復を演出するのは許されない、と個人的に考える。以上より、総合評価をDとする。

【会計不正について】

第三者委員会は、2025年9月の調査開始から約半年間で、膨大な情報をまとめ上げ、ニデックグループの多岐にわたる拠点で多数の会計不正を発見し、報告書にまとめた。その点は、高く評価できる。永守氏の苛烈な言動、それがどのような形でグループ全体に影響して会計不正につながっていったのかが、さまざまな証言、フォレンジック調査等によりあぶり出されている。永守氏によってトップダウンで決定されたグループの業績目標は、投資家目線で求められる成長の程度に呼応したもので現実的な達成は難しかった。だが、その業績目標を達成するよう、永守氏がニデック本社の執行役員や CFO に対して強いプレッシャーをかけ、それがそのまま、事業会社や子会社の幹部への業績プレッシャーにつながったことが、具体的に示された。

以前から、グループのさまざまな拠点に資産性に疑義のある“資産”、すなわち、業績目標達成のために資産の減損回避などが行われ生じた「負の資産」があった。報告書は、それを解消する際にも、発生する損失を収益でカバーし業績目標を達成することが求められ、適切な時期に処理がなされない結果、会計不正につながっていたことも明らかにした。

ただし、報告書は社内ガバナンス不全、コンプライアンス違反等について、永守氏の経営スタイルに起因するものとして整理しているが、果たしてそれだけと言えるのか。内部の経営管理監査部が会計監査人と連携しながら特別調査も実施していたが、いずれも公表されていない。法務コンプライアンス部や監査等委員会の常勤委員も、高すぎる業績目標の問題等を把握していたが、動いていなかった。報告書は「しかし、永守氏の経営スタイルを否定することはニデックではあり得ないことであった。否定すれば、直ちに『辞めろ』ということになる」などの証言を紹介しているが、すべてのグループ社員が永守イズムに“洗脳”されていたとは考えにくい。報告書は、永守氏問題に単純化し過ぎて、グループ全体の従業員 10 万人によるガバナンス不全の実態に切り込めていない。

【社外役員について】

報告書では社外監査役、社外取締役については、情報が提供されていなかったとして責任を問うていない。「業績目標が非現実的なものであり、それが会計不正を引き起こす原因となっていたと考えた者は見当たらない」と記述されている。だが、社外の監査役には、会計不正事案の一部は表層的であっても説明されていた。また、業績目標の相次ぐ未達、営業利益率 10%未達は「赤字」と評価される社風、短期間での度重なる社長交代など、企業としての異常性は、明らかであった。

社外役員には、ガバナンス不全や社会に説明責任を果たす、という観点から、問題として追及する責任があったのではないかと永守氏のような、創業時から企業を牽引してきたカリスマ経営者に物申すことができたのはむしろ、社外役員ではなかったか。

多くの企業で、社外役員が機能せず、学識者や有名人を登用し“お飾り”となっているのは衆目の一致するところ。日本の企業において、社外役員がどのような役割を果たすべきなのか、なにが求められているのか、また、社外役員に就任した際には具体的にどのような努力をすべきか、ニデックグループの状況から学べることは多数ある。本報告書は、それを記載すれば、社会全体に一石を投じる内容となったと思えるが、提言は社外役員の多様性を高める、提供する情報の質を上げる、社外取締役を活用するという意識を持つ等々、表層的、一般的な内容に留まってしまった。

【モノづくり企業への懸念】

報告書では、永守氏の“パワハラ”の論理が、グループ会社へも連鎖し、さらなるパワハラが生じていた構造が詳しく記載されている。末端の従業員まで心理的圧迫につながっていた可能性があると思うが、委員会はミッションを会計不正に限定し、グループの全社員・従業員の心理的安全性についての検討がない。

これだけの会計不正が明らかになり、「不正のトライアングル」の 3 要素（動機、機会、正当化）が揃っていたことも浮き彫りになった。これが企業風土だとすれば、会計不正だけでなく、ほかの不正にもつながっていないか、企業として検討すべきであろう。製品不正が生じていないか、調査検討が必要ではないか。

だが、報告書は P248 で「今般の一連の会計不正事案は、モノづくり企業としてのニデックの実力に疑問符を投げかけるものではないと考えている。今回の問題は、市場に提示した数値上の目標達成に拘るあまり引き起こされた会計の問題である。その背景には、ニデックの経営の根幹に関わる問題が存在していたとはいえ、モノづくり企業としてのニデックの実力は厳然として存在する」と記載。「品質管理に問題なし」と判断した根拠はまったく示していない。製品品質管理は、本第三者委員会のミッションの範疇ではない、と規定していたにせよ、このような文面は、調査をせず、根拠を示さず、メーカーの第三者委員会報告書が記載してよい内容ではない。

会計不正調査の中でなんらかの感触を得たのであれば、それを根拠として社会に示し社会に問うべきである。企業に同調し、根拠を示さず「モノづくり企業」のイメージを演出する本委員会の姿勢に、大きな疑問を抱く。

以上