

2019年9月24日

日産・ゴーン氏事件について

【問題提起者】 中井淳夫氏 (株)キューブシステム 常勤監査役
【コーディネータ】 古川孝宏氏 元(株)トライアイズ 常勤監査役

【会場】 文京シビックセンター3階 会議室①

【時間割】 14:00 ~ 17:00

○はじめに & 休憩 & 後片づけ 30分

○中井氏 報告 70分 (14:05 ~ 15:15)

○質疑・意見交換 80分 (15:30 ~ 16:50)

【質疑・意見交換】

- (1) 報告者への質問
- (2) 「論点」に関する意見
- (3) その他

【論点】

- (1) 監査役としての経営者不祥事への対応
- (2) 機関設計におけるガバナンス上のメリットの有無
- (3) グローバル企業・内部通報制度の運用・企業文化 等々

日産・ゴーン氏事件について

株式会社キューブシステム

常勤監査役 中井淳夫

<発表に当たって>

自己紹介：中井淳夫氏 (株)キューブシステム 常勤監査役

来歴：1981年三菱商事(株)機械管理部入社、以降、国内外の子会社等への出向を含め、経理、財務、外国為替、人事、総務等、職能業務に従事した。管理部在籍時には、複数の事業投資先の非常勤監査役を兼任、CFO、管理担当役員等を歴任。海外は、香港、中国（上海）に合計10年弱駐在。2017年6月(株)キューブシステム常勤監査役に就任。2017年7月に監査懇話会入会。

<目次>

P 2	1) .初めに
P 2	2) .事件の概要について
P 3	3) .日産の過年度有価証券報告書及び内部統制報告書の訂正と「改善報告書の要旨」
P 6	4) .ゴーン氏の生い立ち
P 12	5) .日産自動車の沿革
P 14	6) .ゴーン氏の経営の実績（N R P）
P 17	7) .本事件の推移とマスコミ報道等参考資料
P 18	7-1.報道による事件の時系列推移 ◇東京地検特捜部の電撃逮捕から始まった
P 19	7-2 会計面からの意見
P 21	8) .監査役として何を学ぶか
P 24	9) .ゴーン氏事件の行方
p 25	10) .日産自動車取締役会メンバー

<参考資料>

P 26	(1) 役員報酬ランキング (2019年～2010年 東京商工リサーチ)
P 28	(2) ケリー氏経歴と日産ガバナンス改善特別委員会指摘事項と文芸春秋7月号記事 「ケリー氏発言」対比
P 37	(3) 日産ガバナンス改善特別委員会報告書要旨 (2019年3月27日)
P 47	(4) 日産HP公表2019年5月14日「過年度内部統制報告書の訂正に関するお知らせ」と 「有価証券報告書の訂正報告書」の一部 第119期(自 平成29年4月1日 至 平成30年3月31日)
P 61	参考文献一覧
P 62	(5) 当日 追加資料

1). 初めに

コーポレートガバナンスは、日本の企業の経営改革の旗印とされ、会社法や上場企業のルール整備などが進み、日本社会の重要なテーマとなっています。日産において、このコーポレートガバナンスがしっかりと機能していれば、今回の事件は発生していなかったと思われます。なぜならば、不正事実が明白であれば、それを容認する取締役は善管注意義務違反であり、取締役会に参加している監査役は、そのような不正・善管注意義務違反を指摘し、是正するための法的権限に則り、行動をおこしてははずだからです。法的責任の追及が可能となることで、「企業経営者の暴走を抑止する」というのが、コーポレートガバナンスの仕組みのはずです。

ゴーン氏が逮捕された当日、日産西川社長は、緊急記者会見を開き、「ゴーン氏への権力の集中」を是正するために、同氏の不正に関する社内調査結果を検察に提供したことを明らかにしました。コーポレートガバナンスが効いていたならば、社内で解決し、結果を公表することも出来たはずですが。ゴーン氏と一緒に起訴されているグレッグ・ケリー氏は、「なぜ、説明してほしい」という話が一切ないまま、議論も会議もなく、突然逮捕されたのか、理解できないと異常性を訴えています。フランス上場企業である親会社ルノー社の CEO も兼務していたゴーン氏の犯した罪は何だったのか、明らかになっていないことも多々ありますが、現在わかっている情報の中で、企業経営の在り方、監査役の役割について、検討致します。

2). 事件の概要について

(1) ①有価証券報告書虚偽記載罪 (2018 年 11 月 19 日逮捕)

2011 年 3 月期から 2015 年 3 月期までの 5 事業年度の過少申告 (約 49 億円)

有報の届出者名が、カルロス・ゴーン氏

過少計上分 49 億円は、役員報酬の先送り額で高額報酬との批判を避けるために、退任後にコンサルタント料や顧問料などの名目で支払いを受ける予定と報道された。これ以外に S A R (株価連動報酬) 50 億円不記載。別にオランダの子会社からの年 1~1.5 億円の適正な手続きを経ずに報酬等を取得した。その他書類の改ざんが行われた由。

②有価証券報告書虚偽記載罪 (2018 年 12 月 10 日同一容疑で再逮捕)

2016 年 3 月期から 2018 年 3 月期までの 3 事業年度の過少申告 (42 億円)

有報の届出者名が、取締役社長 西川廣人氏

将来支払われる予定の役員報酬が、記載すべき重要事項に該当するかどうかについても意見が、分かれている。

(2) 私的な損失の会社への付替 (2018 年 12 月 20 日会社法特別背任罪容疑で逮捕)

ゴーン氏が報酬の円をドルに換えるためと主張している通貨スワップ契約で、円高で 18.5 億円の評価損失発生、これを 2008.10 月、日産に負担させたとの容疑。4 か月後に自身の資産管理会社に戻したが、新生銀行は担保の追加を要求、ゴーン氏はサウジの知人ジュファリ氏の信用保証 30 億円を得て、切り抜けた。日産からジュファリ氏の会社に支払った 16 億円が信用保証の謝礼との容疑。

非連結会社を設立し、ブラジルとレバノンのゴーン氏の自宅の取得と改修費等を日産負担。家族旅行、家族との飲食費、コーポレートジェットの私的使用、姉への顧問料の支払い等。その他多数あり。

(3) 公私混同の支出 (2019 年 4 月 4 日会社法特別背任罪容疑で再逮捕)

会社の私物化内部情報は、以下の通り。

- ・ベイルートとリオデジャネイロの 21 億円の高級住宅
- ・リオデジャネイロ 600 万円のヨットクラブ会員権

・姉や知人に対する数千万円の報酬

ゴーン氏は、オマーンの販売代理店創業者と旧知の間柄で、2015 年 12 月から 2018 年 7 月までの間に日産資金約 35 億円が送金され、ゴーン氏は 15～18 年、うち約 5 億 6000 万円を私的流用したとして再逮捕された。送金理由は、販売促進費などの名目で送金されたというのだが、この送金金額が不当に高い販売促進費であったのかどうか問題となる。

3). 過年度有価証券報告書及び内部統制報告書の訂正と改善報告書の要旨

3-1. 過年度内部統制報告書の訂正の内容

日産は、2019 年 5 月 14 日付けで、①2006 年 3 月期から 2018 年 3 月期までの各事業年度に係る有価証券報告書において開示した役員報酬等の内容を訂正する訂正報告書、及び②2010 年 3 月期から 2018 年 3 月期までの各事業年度の内部統制報告書に係る訂正報告書を関東財務局に提出した。また、同日、本事案（以下で定義する）に関連する当社の財務諸表の一括修正を反映した 2019 年 3 月期の通期決算短信を開示した。

また、日産自動車は、2019 年 6 月 13 日に、東京証券取引所による「公表措置」及び「改善報告書」の提出について、有価証券上場規程第 508 条第 1 項第 2 号に基づき、「公表措置」が実施され、同規程第 502 条第 1 項第 2 項に基づき「改善報告書」の提出を求められたと公表し、この措置に真摯に対応していくと 6 月 27 日付にて「改善報告書」が提出された。（現時点で、上記内容は日産の HP から削除されている。）

・ゴーン氏の過少に開示されていた報酬額は、下記表の「差額」欄記載の通り。 単位：百万円

事業年度	項目	訂正前 (A)	訂正後 (B)	差額 (B-A)
2010 年度 3 月期	ゴーン氏の総報酬	891	1,439	548
2011 年度 3 月期	ゴーン氏の総報酬	982	1,777	795
2012 年度 3 月期	ゴーン氏の総報酬	987	1,894	907
2013 年度 3 月期	ゴーン氏の総報酬	988	2,025	1,037
2014 年度 3 月期	ゴーン氏の総報酬	995	2,313	1,318
2015 年度 3 月期	ゴーン氏の総報酬	1,035	2,213	1,178
2016 年度 3 月期	ゴーン氏の総報酬	1,071	2,894	1,823
2017 年度 3 月期	ゴーン氏の総報酬	1,098	3,740	2,642
2018 年度 3 月期	ゴーン氏の総報酬	735	2,869	2,134

当社は、2018 年春ごろの当社監査役に対する内部通報を受けて、ゴーン氏主導による以下の重大な不正行為（以下、「不正行為」と総称）について、内部調査を行った。

①長年にわたり、開示される自らの報酬を少なくするために、実際の報酬額よりも減額し金額を有価証券報告書に記載していたという不正行為

②目的を偽って、私的に当社の投資資金を支出するなどした不正行為

③その他、私的な目的で当社の経費を支出するなどした行為

今回の不正行為の根本原因は、ゴーン氏への人事・報酬を含む権限の集中にあった。

一部管理部署の権限を、元代表取締役グレッグ・ケリー氏をはじめとする特定少数に集中させることで、当該部署をブラックボックス化し、ゴーン氏の私的利益追求を探知することが難しい体制を作り上げていた。その結果、一部の管理部署の牽制機能が、ゴーン氏の私的利益の追求に関する問題点については必ずしも有効に機能していなかった。当社は、これを内部統制報告書において開示すべき重要な不備に該当すると判断し、上記②の訂正報告書を提出した。

改善報告書の記載概要は下記の通り。

発生原因の分析	改善措置
(1) 1人の取締役に権限が集中したこと（特に人事・報酬）ゴーン氏は、大株主のトップを兼任したことで、人事と報酬に関する権限を実質的に掌握し、自身への権限集中を実現した。当社取締役の報酬総額の上限について、実質的な決定権限を有し、取締役会より、自身の報酬の決定も含む、取締役の報酬の個別額を決定する権限を付与していた。これにより、取締役の報酬総額と個別配分の決定権限がともにゴーン氏に帰属する構造になっていました。	(1)不正を行った取締役2名を解任 (2)代表取締役への他の取締役の報酬配分を決定する権限の付与の停止 (3)当社取締役会の事前承認を受けない子会社・関連会社からの報酬の受取禁止 (4)CEOリザーブの廃止 (10)取締役会の構成・機能の強化 (11)指名委員会等設置会社への移行 (12)内部監査による監督機能の強化 (13)企業倫理の再構築 (14)社内の部署の機能・権限見直し (15)内部通報制度の改革
(2) 一部の管理部署がブラックボックス化したこと。主要な部署の責任者たる地位を、ケリー氏をはじめとした、特定者に集中させ、責任者と担当者に限定した。「CEO 案件」と説明して詳細の説明を拒みました。一部の管理部署のブラックボックス化を実現し、本件不正行為等が監査役や他部署（経理部等）に知られることが阻まれてきた。	(2)代表取締役への他の取締役の報酬配分を決定する権限の付与の停止 (3)当社取締役会の事前承認を受けない子会社・関連会社からの報酬の受取禁止 (4)CEOリザーブの廃止 (7)会計処理と役員報酬の明細情報の突合等、役員報酬に関する適切な会計処理のための管理体制の強化 (8)株価連動型インセンティブ受領権の行使による利益を、役員報酬として追加開示する事を含む適正な役員報酬開示のための管理体制の強化 (12)内部監査による監督機能の強化 (13)企業倫理の再構 (14)社内の部署の機能・権限見直し (15)内部通報制度の改革
(3) 取締役会の監督機能が一部有効に機能しなかったこと ゴーン氏は、取締役会議をできる限り短い時間で終了することを求め、会議の場で議案に対する質問や意見をさせない雰囲気を作った。 ゴーン氏は、自己の利益を図る取引に関して、取締役会で利益相反取引の承認を得る必要がある場合も、必要な事実を開示しなかった。事実	(2)代表取締役への他の取締役の報酬配分を決定する権限の付与の停止 (3)当社取締役会の事前承認を受けない子会社・関連会社からの報酬の受取禁止 (5)取締役会での活発な議論のためのプレミーティングの実施 (6)取締役及び執行役員への行動規範教育の徹底 (10)取締役会の構成・機能の強化

を隠したため、取締役会に参加した取締役は提出された議案に関して不自然さを探知することができず、このような取締役会の状況について、監査役もかかる状況を是正できなかった。	(11)指名委員会等設置会社への移行
(4) 他の会社機関の監視・監査機能が一部有効に機能しなかったこと。取締役の権限濫用は、会社法上、取締役会による監督のみならず、その他の機関による監視・監督によって未然に防がれることが期待されるが、監視・監査の程度が低いことを踏まえて、非連結子会社とされたZiA社が利用されていた。また、監査役は、かかる非連結子会社の実態に疑問を抱いたが、ゴーン氏及びケリー氏をはじめとする特定少数の者がブラックボックス化した部署の存在により、その実態の解明には至らなかった。	(2)代表取締役への他の取締役の報酬配分を決定する権限の付与の停止 (3)当社取締役会の事前承認を受けない子会社・関連会社からの報酬の受取禁止 (4)CEOリザーブの廃止 (6)取締役及び執行役員への行動規範教育の徹底 (9)取締役会・エグゼクティブコミッティから経理部への新規会社設立の提案に関する情報提供プロセスの構築 (11)指名委員会等設置会社への移行
(5) 社内各部署の牽制機能が一部有効に機能しなかったこと。ゴーン氏の報酬支払いや資金の私的利用の一部は、他部署の目に触れる機会が全くないわけではなかったが、当該他部署には、適切な判断に必要な情報が隠されたため、問題を探知するには至らなかった。また、問題を探知した場合も、例えば、探知した部署が法務室や内部監査室である場合、ゴーン氏が当該部署の責任者をケリー氏をはじめとし、特定部署に集中させ、当該部署の責任者が了解しているという外観を創り出したことによって、当該部署それ自体はケリー氏らの影響下になかったものの、ゴーン氏及びケリー氏をはじめとする特定少数の者により情報が隠されたため、当該部署はそれ以上の追及をすることができなかった。	(3)当社取締役会の事前承認を受けない子会社・関連会社からの報酬の受取禁止 (4)CEOリザーブの廃止 (6)取締役及び執行役員への行動規範教育の徹底 (7)会計処理と役員報酬の明細情報の突合等、役員報酬に関する適切な会計処理のための管理体制の強化 (8)株価連動型インセンティブ受領権の行使による利益を、役員報酬として追加開示する事を含む適正な役員報酬開示のための管理体制の強化 (9)取締役会・エグゼクティブコミッティから経理部への新規会社設立の提案に関する情報提供プロセスの構築 (12)内部監査による監督機能の強化 (13)企業倫理の再構 (14)社内の部署の機能・権限見直し (15)内部通報制度の改革

4). ゴーン氏の生い立ち

カルロス・ゴーン・ビシャラ氏（逮捕時の報道資料に記載された本名）

100 年以上前にレバノンからブラジルに移住した祖父の名、「ビシャラ」を受け継いだ。

ゴーンの祖父ビシャラ・ゴーンは、中東レバノンで生まれ、1900 年代初頭に、13 歳でブラジルに移住。

アマゾン川最大の支流のひとつ、マデイラ川に面するブラジル西部の街 ポルトベリョに定住。

レバノン人は、交易国家として栄えた古代フェニキア以来、商人としての伝統を受け継いできた。

現在レバノン系ブラジル人が数百万人住み、政治・経済の分野で重要なポストを占めているとされる。

ミシェル・テメル前大統領もレバノン系移民の 2 世。

<略歴>

1954 年 3 月 9 日	誕生@ブラジル・ポルトベリョ 幼少期 ブラジルに 6 年間居住
1960 年	レバノン：ベイルートへ移住 少年期 14 年間を過ごす レバノン有数の名門校に入学、17 歳まで一貫教育を受ける
1974 年 9 月	フランス：エコール・ポリテクニック入学 数学が得意で、成績は常に優秀。その後進学したエコール・デ・ミーヌ （国立高等鉱業学校）では、将来を嘱望された。
1978 年 9 月	ミシュラン入社
1981 年	国内異動 27 歳で、フランス中南部ル・ピュイ工場の工場長就任
1985 年 7 月	ブラジルミシュランへ移動 ミシュラン南米事業を統括するトップとしてブラジルに赴任。
1989 年 4 月	米国ニューヨークへ移動
1996 年 10 月	ルノー入社 上席副社長就任
1999 年	日本赴任 日産取締役 兼 COO、代表取締役 就任
2000 年	日産取締役社長 兼 COO
2002 年	RNBV 取締役副社長
2003 年	日産共同会長 兼 社長 兼 CEO 就任
2005 年	ルノー取締役社長 兼 CEO 就任 RNBV 取締役 会長 兼 社長
2008 年	日産取締役会長 兼 CEO
2009 年	ルノー 取締役 会長 兼 CEO
2016 年	三菱自動車取締役会長 兼 代表取締役 就任
2017 年	日産取締役会長 RNBV 取締役会長兼 CEO、NMBV 取締役会長兼 CEO
2018 年	日産・三菱自動車 取締役（11 月に代表者権、会長職を解く）

<略歴及びエピソード>

年月	事象／エピソード
1954 年 3 月 9 日	<u>誕生@ブラジル・ポルトベリョ</u> 6 年間居住 1 歳のころに、生水を飲まされ健康を害し、リオデジャネイロに引越 2016 年 8 月ブラジル五輪、日産はスポンサーとして 4200 台の日産車を提供。スポンサーとして数百億円を支出したとされる。 ゴーン氏は、リオデジャネイロで聖火ランナーとして走った。 2011 年 11 月日産は、リオデジャネイロ州に工場を建設すると発表、その 4 ヶ月後にリオ五輪のブラジル国内最大のスポンサーのひとつに選ばれた。2014 年に稼働した新工場はリオから内陸に約 160 キロ入ったレセンデという都市に立地。日産と取引する部品メーカーの幹部は、「なぜ多くの自動車メーカーが進出するサンパウロではなく、部品調達や人材採用がしにくい、レセンデに建てたのか」といぶかる。工場用地を紹介した同州のもと知事は、リオ五輪誘致をめぐる汚職疑惑で逮捕された。当時 1%だったブラジルの国内シェアを 5%に引き上げる目標が掲げられたが、販売は伸び悩んだ。ゴーンが邸宅として使っていたリオの高級マンションは、ゴーンがトーチを持って走ったコパカバーナ海岸沿いの通りに面して立つ。マンションの一室が購入された時期は、日産が五輪のスポンサーとなった時期に重なる。購入と改装にかかった費用約 6 億 2 千万円は、日産の海外子会社等を通じて支払われていたとされる。会社の「私物化」の疑いは、祖国ブラジルにも及んでいた。
1960 年	<u>レバノン・ベイルートへ移住</u> レバノン有数の名門校に入学、17 歳まで一貫教育を受ける。 コレージュ・ノートルダム入学@ベイルートベイルートの中心部から車で 15 分の小高い丘の上にイエズス会系の学校の石造りの校舎が見えてくる。1953 年に建てられた校舎は、75 年からの内戦で多少の被害を受けたものの、今もほぼ当時のままの姿で学生を受け入れている。 1 学年に 100 名在学、ゴーン氏は最優秀な生徒の一人。学校では、アラビア語、フランス語、英語が必修。家庭では、ポルトガル語、この地で 4 か国語を身に付けた。 この名門校で、多言語を習得したことが、「多様性」を強調する「ゴーン流経営」の原点を形づくったようだ。ゴーン氏の語学のセンスは抜群で、元部下によれば、「7 ヶ国語を話し、うち英語、フランス語、ポルトガル語、アラビア語はペラペラだった。」と回想する。

1960 年~1974 年	(同校に対して、母校に通う恵まれない生徒のために日産が資金提供する形で、「カルロス・ゴーン奨学金」を創設。) 2014 年 7 月コレージュ・ノートルダム卒業式にて講演： 「人生はマラソン。何事にも全力を尽くし、私利のためだけでなく、社会の利益に貢献してほしい」 2015 年 10 月コレージュ・ノートルダムの同窓会にて、250 人を前に、母校で学んだことを問われ、「規律や組織の意義、それに競争の醍醐味だ」と答えた由。 2018 年 11 月逮捕 1 週間前、ペイルートでの友人との会食で 「3 社連合の結びつきを深めて、世界 1 位の自動車メーカーになる」という目標を語ったという。 ゴーン氏の同窓生レバノン人弁護士、アレクサンドラ・ナッジャール氏は、「多様性に規律、挑戦。これらは、コレージュ・ノートルダムが大切にしてきた価値です」と強調する。ゴーン氏は、その精神を体現する生徒だった。また、ゴーン氏のことを「彼がどれほど法を理解し、法を尊重しているかよくわかった。すべてにおいて法に従おうとしていた」と語る。そのゴーン氏は今、日本で刑事被告人になっている。レバノンの友人にとっても、それは思いもよらぬことだった。
1974 年 9 月	<u>フランス：エコール・ポリテクニク入学</u> 数学が得意で、成績は常に優秀。その後進学したエコール・デ・ミーヌ（国立高等鉱業学校）では、将来を嘱望された。 しかし、ゴーン氏は自署で信条をこのようにつぶっていた。 「パリでは人間関係が希薄で、人あたりもずっと厳しい。」「どこへ行っても、みんなとまったく同化して集団のなかに溶け込めたと考えたことはありません」ゴーン氏の知人は、「21 歳か 22 歳の時、フランス政府からフランス国籍の取得を進められたが、もう国籍はじゅうぶんを持っていると断った」と話す。（その時は、レバノンとブラジルの国籍を持っていた） エコール・デ・ミーヌの卒業を前に声をかけてきたのは世界的なタイヤメーカーのミシュランだった。ブラジルでの事業に力を入れていて、将来の幹部候補を捜していた。
1978 年 9 月	<u>ミシュラン入社</u> 同期入社の同僚：フィリップのゴーン氏とは、「カルロスは、部下に自由にやらせる。部下はみな、彼をがっかりさせたくないと思う。一緒に仕事をしたが、彼が部下を罵倒した場面を一度も観たことがない。」「カルロスは早く日産を去った方が幸せだった。信じていたのに裏切られたのだから。」「カルロスは生粋のフランス人ではない。どんなネットワーク

	にも属さず、さまざまな場所に住むだろう。彼は自分がやりたい事のための他人の助けを必要としないんだ」
1981 年	27 歳で、フランス中南部ル・ピュイ工場の工場長就任
1985 年 7 月	ブラジルミシュランへ移動 ミシュラン南米事業を統括するトップとしてブラジルに赴任。 当時、ブラジル事業は危機的状況だったが、2 年で立て直し、 89 年に北米子会社の CEO に抜擢された。
1989 年 4 月	米国ニューヨークへ移動 北米ミシュラン CEO に抜擢された。北米事業をリストラで立て直し、 「欧州企業らしからぬ、米国流の合理性を追求した経営スタイルの持ち主」(当時を知るタイヤメーカー幹部)として、いまでも業界内で語り草になっている。
1996 年 10 月	ルノーに移籍、上席副社長 保守的な傾向が強いフランス企業は、トップに生粋のフランス人であることを求める。同族経営のミシュランでは、なおさらトップに立てる見込みが乏しかった。フィリップによれば、「(当時の CEO) フランソワ・ミシュランは、カルロスよりも息子のエドワードを好む傾向にあった。だから、カルロスはミシュランを離れた。もっと上に行けると思うことができれば、離れなかったと思う」と言う。ミシュランで、ゴーン氏に財務管理のノウハウを授けたベルーズ・シャイドヌーライは「ルノー元会長ルイ・シュバイツァーがフランス国籍を取るように説得したと思う。」と言う 日産の元副社長はゴーン氏がつぶやいた言葉が忘れられない。 「私はフランスでは孤独だった。日本人は私にも家族にもとても親切だ。フランスではこんなことはなかった。うれしい。」 いつもは感情を表に出さないゴーン氏がこんな信条を吐露したことに元副社長は驚いた。「彼には強いコンプレックスがある」そう感じた。 また、シュバイツァー会長が、ゴーン氏を 96 年に完全民営化したルノーに引き抜いた。「ルノーにきた時、業績は不振、会社は自信を失っていた。しかし、驚いたことは解決策がすでに社員の頭の中にあったことだ。「解は常に、内部にある。」長所短所を知り尽くし、どこに可能性があるかを指摘で切るのは当事者だ。素材はすべてそこにある。」部品メーカーに納入価格の引き下げを迫る一方、業者を絞って長期的取引を保証した。組合の妨害、フランス政府の干渉を覚悟の上でベルギー工場の閉鎖を進言した。コストカッターの称号はここから来た。だが、これらの策の多くは、社内が必要と言われながら実行されなかったもの。短期で経営計画を断行し、瞬く間に業績を回復させた。

1999 年 4 月	日本着任、日産副社長 COO 就任 塙社長 CEO パトリック・パラタ氏副社長（製品企画・企業戦略担当、技術畑） ティエリー・ムロンゲ氏 CFO（財務担当、元財務省） このほか総勢 30～40 人の管理職が来日、 日産からもルノーへ 20 人同程度相互に出向 「迅速に」・「一刻も早く」・「時間をかけずにさっさと」。 そんな副詞がゴーン氏の口から繰り返し飛び出した。 「私は日産で、私の周りに日産のチームをつくるんだ。そして立て直す」 日産の企業文化は、「問題意識はあっても行動が徹底しない」、決断にどこか甘さが残る体質と言われていた。「ルノーの時と同様に、日産でも同じことをしたい。日産の抱えた問題に正面から対処する力強い再建策を作り、そこに人を引き付ける。成功のカギはそれだ。米国、ブラジル、フランスであれ、自分の会社の再建に己も手を貸したい、加わりたいという気持ちに、変わりはない。あとは実行あるのみ。」という 素朴極まる再建論を、てらいやためらいなく熱く説いて倦まない経営者が日産にやってきた。就任直前のインタビューで、日産が始めていたリスストラ策について、「向かっている方向は正しいが、スピードと規模が不十分。十分ならば、業績はもっと早く改善しているはず。」と語った。 来日以降、日米欧にある日産の拠点を巡り歩き、「数百人の社員から話を聴いてきた。」との結果、「話した全員が日産の問題点を率直に語った。副社長から部課長級まであらゆる社員が変化を求めている。」ここに再建の鍵がある。変化への意志を経営に反させることが「自分の役目」と自覚したという。
2000 年 6 月	日産取締役社長 COO
2001 年 6 月	日産取締役社長 CEO
2002 年	小泉首相「企業改革経営者」として表彰 藍綬褒章受章 法政大学・早稲田大学名誉博士号授与
2003 年 6 月	日産共同会長兼社長、CEO
2005 年 4 月	ルノー 9 代目 CEO 就任
2008 年	日産取締役会長 兼 社長 兼 CEO
2014 年 3 月 9 日	ベルサイユ宮殿で誕生会（還暦 60 歳の誕生日） 表向きには、日産・ルノー提携 15 周年を祝うパーティ
2016 年 12 月	三菱自動車取締役会長
2017 年 4 月	日産取締役会長就任 （日産 西川 CEO 就任）

<来日当時のゴーン氏の関心事> (日産財務担当幹部の振り返り) by 朝日新聞

○何日以上日本にいと、日本で納税することになるのか。日本の所得税率は。

ゴーン氏は担当者を質問攻めにしたという。「節税にすごく気を使う。我々日本人サラリーマンとは意識が全然違った」とこの幹部は振り返る。

○国税庁の高額納税者リスト、「長者番付」を嫌がり、日産の経理や法務の担当者に、合法的に公表を免れる方法を検討させた。編み出したのは、申告時期を意図的に遅らせて開示を免れる方法。

「代わりに延滞税を払わないといけませんが、知れた額でしょう」と、元取締役は明かす。

「日産はまだ経営危機を脱していなかったのに、多額の報酬を貰っているのを知られるのが嫌だったのでは」と元財務担当幹部。

○元取締役は、「ルノーの目を気にしていたのか、彼は日本に来た時からずっと自分の報酬を隠そうとしていた。」と振り返った。それから約20年。ゴーン氏はその日本で、役員報酬を過少記載したとする金融商品取引法違反の罪で起訴された。

○日産とルノーが99年に交した提携に関する契約書では、

・日産が社長を出し、ルノーが握るポストは、ゴーン氏が当初ついた筆頭副社長と、副最高財務責任者の二つとされていた。だが、埒は1年後には人事の主導権を手放し、ゴーン氏に社長職を明け渡した。苦心して日産優位の契約書を纏めた鈴木は、「埒が進んでポストを献上してしまった。ゴーンは日産を御しやすいと思っただろう。後の暴走の下地を作ったのは日本側だった」と悔しがる。

○歴代の日本人経営者ができなかったリストラに辣腕をふるい、日産をV字回復に導いて英雄視され始めたころ、ゴーンは出張時のホテル代や交際費の支払いに使う社用のクレジットカードを私的な食材購入などに使うようになった。ホームパーティなどを名目にした「公私混同」で、支払い明細には肉や野菜、ワインなどがずらりと並んだ。注意すべきか迷った元側近は同僚と相談の末、意を決してゴーンをいさめた。

「こういう使い方は困ります。これは会社で払えません。」すると、元側近は突然、取引先の部品メーカーに転出させられた。相談を受けた同僚らは「明らかに異常な人事だった」。

日産を立て直して神格化されたゴーン氏には、生え抜きの幹部らもモノを言いにくく、日産に送り込んだルノーの監視も甘かった。こうして諫言しにくい雰囲気醸成され、ゴーン氏は独裁色を強めた。

「彼には『功績があるから』、『特殊だから』というのが積み重なって、公私の境界線がどんどんなくなった。それを許してきたのは、私たちなんです。」元常務は悔悟の弁を口にした。

5). 日産自動車の沿革

- 1905 年 日立鋳山 開業（後の日立金属に発展） 久原房之助氏
- 1910 年 戸畑鋳物 設立 鮎川義介氏（あいかわよしすけ）氏。
- 1928 年 日本産業 日立鋳山の経営権を取得し再スタート 日産コンツェルンの持ち株会社
- 1931 年 ダット自動車が戸畑鋳物の参加に入り、戸畑鋳物内に自動車製造部を設立。
- 1934 年 日産自動車に社名変更（戸畑鋳物・自動車製造部から）
 日産の創業者は、鮎川義介（あいかわよしすけ）氏。
 優れた技術や人材を世界から受入れ、日本の産業発展につなげることを目指した。
 外から良いものを積極的に取り入れる意欲が強い。GM やフォードと手を組み、国産車の技術水準を高めようと考えた。30 年代前半に両社と提携交渉した。（破談にはなったが）
- 1953 年 日産経営陣は第二労組を作った。その中心は川又克二専務。
 日本興業銀行広島支店長からの転籍。
 川又専務は総評系労組を徹底抗戦し、社員の就業を拒んで賃金支払をしない「ロックアウト」を行い、組合員を締めあげ、左派系労組を壊滅に追い込んだ結果第二労組が主流労組となった。当時の社長は浅原源七氏。理化学研究所から戸畑鋳物に転じ、戦時中に日産自動車の社長就任。公職追放後、1951 年に社長に復帰し、学者肌トップと言われた浅原氏は、川又氏の強引な手法を嫌い、川又氏を子会社のトラックメーカーである日産ディーゼルに追い出そうとした。この人事構想をキャッチした新労組が今度はストライキを打って「川又追い出し人事」に反対した。新労組は、川又と協調して左派系労組を追い出したいわば「盟友」である。会社のトップ人事に労組が介入するという前代未聞の事件が起き、浅原社長はその人事案を撤回。57 年 11 月に浅原氏は社長を辞任、川又氏に本社社長の座を譲ることとなった。61 年に新労組の委員長に塩路一郎が就任。川又－塩路の癒着が進み、役員人事も含めたあらゆる経営判断に労組が関与する企業体質になった。
- 1957 年 川又克二（かわまたかつじ）社長就任
 川又は社長就任後 2 年ほどの間に鮎川系列の主要な人物を重要なポストから外すなどして一掃し、ワンマン体制を築いていく。また、組合には借りができたことにより（中略）
 労組の委員長に就任した塩路一郎が、独裁的に組合を動かすとともに重役陣の人事に口を出す事にも目をつぶらざるを得なかった。銀行出身の川又が日産の中の権力を握ることによって、自動車のことを良く知る人よりも、川又に取り入れる人たちが、出世コースに乗った。日産の従業員は、締め付けの厳しい組合と上司に取り入って出世した人の狭間で働くよりほかになかった。こうした体制を批判するような人は、重要なポストから外されたので、優秀な人材を生かしきれない体制がつくられた」
 （欧米日・自動車メーカー興亡史（桂木洋二著））
- 1960 年 片山豊氏が渡米。以来 17 年間勤め米国日産の初代社長、会長を歴任。
 片山氏は 1998 年米国自動車殿堂入りを果たした。
- 1966 年 プリンス自動車との合併（じつは、労組塩路委員長が決断したと言われている）
 プリンスから引き継いだ工場や事業、例えば、村山工場（東京都武蔵村山市）、航空宇宙事業、フォークリフト事業は、のちにゴーン氏がすべて売却することになる。

- 1973年 川又会長に就任。社長は、岩越忠ひろ（如に心）氏が就任
- 1975年 日産は米国の輸入車販売台数トップになった。米国では「DATSUNブランド」で浸透。
- 1977年 石原俊（いしはらたかし）が社長に就任。
唯我独尊的な性格で知られていた。石原は、川又同様に独裁色を強め、急拡大路線をとる。
川又との違う点は、塩路一郎率いる労使蜜月を断ち切ったこと。
- 1980年 スペインモトール・イベリカ社買収。
- 1981年 英国首相サッチャーと英国工場建設の協定に調印、海外企業の買収や提携戦略を繰り返し、
日産を拡大しようとした。
- 1983年 川又会長が相談役に就任
- 1984年 写真週刊誌「フォーカス」日産労組『塩路天皇』の道楽—英国進出を脅かす「ヨット女」
という記事掲載。日産保有のヨットマリーナ佐島マリーナで石原社長が仕掛けたと言われる
- 1985年 石原社長は、米国で評価の高かった「DATSUN」ブランドを消滅させた。
米国戦略に限らず、石原社長が展開したグローバル戦略はことごとく失敗し、赤字の山を
築いた。しかし、石原社長が責任を取ることなく、日産会長に就任。
久米豊社長就任。
- 1986年 プラザ合意以降の急激な円高が進み、輸出比率が高かった日産は上場以来初の営業赤字転落。
- 1988年 シーマが大ヒットし、業績の悪化を覆い隠した。
- 1992年 辻義文社長。
- 1996年 塙義一社長就任。
塙氏は、日産の主流と言われた人事・企画畑を歩み、米国日産勤務の経験もあった。
1997年北海道拓殖銀行、山一証券倒産によって、日本版ビッグバン発生。外資からの資本を
受け入れなしには日産は生き残れないと判断、1997年ごろから資本提携を模索し始める。
- 1999年 3月10日 ダイムラーから交渉打ち切り通達
- 1999年 3月27日 ルノーと提携発表

6). ゴーン氏の経営の実績（NRP）

1. リバイバルプラン（2000年～01年）と中経「日産180」（02年～04年度）

(1) クロスファンクショナルチーム（CFT）の設置（機能横断チーム）

経営危機に陥った要員の一つが縦割り組織の弊害として、「事業の発展」、「購買」、「製造」、「研究開発」、「販売・マーケティング」、「一般管理費」、「財務コスト」、「車種削減」、「組織と意思決定のプロセス」という解決されるべき課題ごとに、9つのCFTを設置した。

「パイロット」と呼ばれるリーダーは、40代の課長クラスが務め、各部門から集まった10名程度のメンバーと課題に対する解決策と数値目標を決め、実行に移していった。

部門最適ではなく、全体最適をめざした。日産の社内にはびこっていたセクショナリズムを打破した。

「開発部門と製造部門が協力しない。」「トヨタ自動車のトヨタ生産方式の様な統一した思想はなく、工場ごとに考え方がバラバラだった。」「日産には、上層部に行けばいくほど派閥争いがある、

経済合理性に基づく判断ではなく、人間関係に影響された意思決定が行われる傾向があった。

競合他社と向き合って現場の最前線で仕事をしている30代や40代からしてみれば、やるべき課題は見えていたが、上層部が改革案を採用しないか、その改革案を骨抜きにしよう。

中でも若手が怒っていたのは、自分たちが考えたアイデアを『課長ごときが』と言って無視した挙句、高い金を払って外資系コンサルタントに作らせた机上の空論にしか見えない計画を重宝していたこと」

と関係者は語った。日産のCFTは、1999年7月に正式に発足、同年10月18日に発表した

「日産リバイバルプラン」（NRP）の中身をわずか4ヶ月足らずで完成した。

このCFTはゴーン改革の代名詞の一つになり、企業に於ける課題やプロジェクトを進めていくうえで、各部門や各地域が多面的に議論、チェックするクロスファンクショナル」という発想は徐々に日産の企業文化になっていった。

(2) コミットメントという考え方

「NRP」の中で、3つのコミットメント（必達目標）を掲げた。

- ① 2001年3月期までの黒字化
- ② 2003年3月期までの営業利益率4.5%以上の達成
- ③ 有利子負債の50%削減

ゴーン氏は、「このコミットメントが達成できなかったならば、責任を取って退任する」と宣言した。

CFTに対しても、課題を数値化した上で必達目標を掲げることを求め、結果に応じた信賞必罰を徹底した。

日産に限らず結果責任に甘さがある日本式経営に、ゴーン氏は徹底して結果を追求するシビアさを持ち込んだ。

日産が本当に深刻な状態にあり、死が迫っていたから。3年間という期間付の明快な定量目標、未達なら総退陣という宣言が加わり、ようやく皆が真剣に注目してくれた」と語っている。

いわば、「背水の陣」を演出した格好だが、ゴーン氏の宣言が当時の日産の社員に結果責任を意識させ、死の淵からV字回復につながったことは確かだ。

(3) 系列破壊と事業売却

「系列」が日産の天下り先となり、受け入れた側も高コストの部品を売りつけるという甘えの構造の温床である以上、過去の経緯は関係なくこの構造を破壊すべきとゴーン氏は判断した。

大胆なリストラに加えて、部品メーカーとの仕事の進め方を大きく変えた。「3-3-3」推進運動と言われるもの。

リバイバルプランの実行期間「3」年間に、購買、開発、部品メーカーの「3」者が一体となって、日本、アジア、

欧米の「3」地域でコストを絞り込む活動だ。「3-3-3推進室」があったテクニカルセンター（神奈川県厚木市）では、電子、内装など6グループの製品群ごとにいる購買の担当者と技術者が机を並べて仕事をしている。この推進室には、他社のクルマを分解して部品の構成やコスト構造を日産車と比較するチームもあった。購買、開発、部品メーカーが一体となって車を開発していくことは、トヨタなどでは「常識」の範疇に入るが、日産は縦割り組織で、こうした組織は存在しなかった。これも、外部の下請け企業などを含めたクロスファンクショナルな活動と言えるだろう。

<リバイバルプラン発表後の主なリストラ>

1999年10月	北米の情報システム部門をアウトソース
2000年3月	富士重工業株式売却
4月	宇宙航空事業部を売却 ランプ大手・市光工業株式を売却
6月	国内の情報システム子会社を売却
7月	系列最大手のカルソニックカンセイ株式を一部売却
8月	樹脂タンク生産部門などを売却・シート生産の池田物産株式を売却
9月	設計ソフト子会社を売却・プレス部品のヨロズ株式を売却
10月	樹脂部品の日本ブラスト株式を売却

（2000年10月31日付朝日新聞朝刊から引用）

(4) 組織内コミュニケーションの改革

グローバル化が進展している中では、国籍や言語、価値観までもが違う多様な人材と働き機会が増えるため、さまざまな社員の考えを吸い上げると同時に自分の考えを正確に伝え、会社を一つの方向に纏めていくことを重視した。「最も変化した社内システムが社内コミュニケーションの手法。各職場にモニターが一台ずつ配置され、社内システムと繋がり、経営計画や決算等の重要な対外的な発表は、すべてこのモニターに映し出せる。社員はゴーン氏の考えをライブで聞くことが出来るようになった。

フランス語やアラビア語、ポルトガル語等5ヶ国語が出来るというゴーン氏は、スピーチ映像をビデオに撮り、遠国の南米や中東などに送ることがあったという。以前の日産の社員は、新聞やテレビで会社に関しての話を初めて知ることが多かったが、その頃のゴーン氏は発表の前に必ず幹部社員を集めて、その狙いなどを説明していた。そのため会社の意思決定とそのプロセスが瞬く間に社内に伝わるようになったことから、

「カスケード・コミュニケーション」と呼ばれた。

ゴーン氏の信条の一つが、コミュニケーションでは、話す内容に優先順位をつけて最小限に抑え、正確にシンプルに伝えることだ。ゴーン氏の自著等によると、レバノン在学の学生の頃、尊敬していた神父から「プロは複雑な物事をシンプルにするが、アマチュアは複雑なことをより複雑にしまう」と教わったことを教訓にしているという。当時のゴーン氏は、聞く姿勢を強く打ち出していた。「特にネガティブな情報が知りたい。話すよりも2倍の量を聞かなければならない」と語っていた。「ヘルシーコンフリクト（健全な対立）」の重要性も社内では訴え、多様な価値観の尊重、トップに対する意見具申などを求めた。いろいろな意見が出て、ぶつかり合って、そこから新たな案や価値が生み出されるとの考えからだ。

経営者が何を考えているかが末端まで直接伝わらないと、危機意識が共有できない。

(5) ノミネーション・アドバイザー・カウンシル（NAC：人材開発委員会）の設立

メンバーは、ゴーン氏、副社長、人事担当役員。海外の子会社を含め、部長以上の管理職の人事や評価を一元化。

「人柄や忠誠心は後回し」＝数字（成果）を出せる人材の昇格を最優先する

この機能をうまく機能させるために置いた役職が「キャリアコーチ」。常に6人程度、人事部に在籍しながらも人事部長の支配下ではない独立部隊という位置づけで、「社内ヘッドハンター」「社内隠密」と呼ばれることもあった。ゴーン氏は、「社員は上司のものでなく、会社のアセット（資産）だ」と指示を出した。

キャリアコーチは、人事の専門家ではなく、企画、開発、営業などのビジネスの最前線で部長職などを歴任した仕事師たちで、世界を飛び回っている潜在能力の高い人材と面接し、リストアップする。また、取締役会以外の社内の全ての会議に出席できる権限を持っていた。そして、新規プロジェクトのリーダー役の推薦を求められれば、即座に適任者をピックアップして、NACに上申した。この組織は、後に、リージョナル（地域）NAC、ファンクショなる（機能）NAC、コーポレートNACの3つに分かれ、地域ごと、生産や開発等の部門毎に優秀な人材をクロスチェックでノミネートしていった。地域と部門で意見が食い違う場合には、毎月一回開かれるコーポレートNACで判断した。このキャリアコーチの人材発掘によって、インドネシアの子会社の役員だった現地人を大抜擢し、ASEAN地域全体の戦略を立案するポストに起用したこともある。

こうした逸材を発掘する能力の低さが、日本企業の競争力の低下の要因のひとつになっていないだろうか？

ゴーン氏の後に、COOについた志賀俊之氏はこう語った。「今の日産は議論の段階でフリクションだらけだが、それは、健全な摩擦。社内調整にものすごいエネルギーが必要な反面、最終的にはよい製品やサービスが出来るようになった。それが収益向上につながった。社内で仕事をしていて居心地がいいようでは駄目。競争が激しい市場に出れば、独りよがりには負けてしまいます。」

(6) ホワイトカラーの生産性の向上

昨今話題の「働き方改革」を先取りしていた。「Vup 推進活動」（Vはバリュー（付加価値）の頭文字）と名付け、課題解決と意思決定を効率的に進めるためのチーン運営手法の確立に主眼が置かれた。例えば、会議は結論を出すための場と位置付け、効率的に運営するための社内資格「Vエキスパート」や「ファシリテーター」を設けた。そして研修を受けたものしかその任に就けないようにしている。ノウハウは、マニュアル化され研修のテキストにぎっしり記されている。その任につけば、会議運営が効率的になるように資料策定等の指示などをサポートする事が求められた。同時にサポートを通じて組織を見る目や束ねる力を養う事にもなり、仁斎育成として有効だった。今の日産では、会議の前にいつまでに結論を出すのかを明確に定め、予定外の議題は持ち込まないことなどが徹底される。細かい議事録も作成せず、ほういとボードに決まったことを書き込み、それをカメラ等で撮ってメールで関係者に送る。議事録を作成している時間は付加価値を生産しているとはみなさない。日産では業務改革手法を知的財産と位置付け、そのノウハウを外部に販売している。

7). 本事件の推移とマスコミ報道等参考資料

倒産の瀬戸際から救って以来、約20年にわたってゴーン氏が支配してきた日産、絶妙のタイミングで「社内調査」の結果を発表し、彼をトップの座から引きずり下ろした。しかも、その尖兵となったのは、ゴーンが寵愛した「チルドレン」たちだった。

2017年12月、役員の一人在秘密裏に調査開始。ゴーン氏追放のために集まったチームに参加。チームは水面下で不正行為の証拠固めを行った。メンバーは専務執行役員：ハリ・ナダ（マレー系英国人・弁護士・日産プロパー）・川口均専務執行役員・常勤監査役今津秀敏（日産プロパー・元生産技術部長・副社長）・秘書室長（オランダのジーア社の役員兼務・日産の子会社。ジーア社は孫会社のタックスヘイブンのバージン諸島からゴーン氏のブラジルやレバノンの自宅の費用支出を行った）。

2018年5月、日産に「ゴーン氏が海外子会社に自宅を購入させている」との内部通報があり、社内調査が極秘ながら開始された。極秘チームは不正を檢察に告発検討、やめ検の熊田彰英弁護士に相談、不正に参画したハリ・ナダと秘書課長は司法取引することにして、特捜に資料を持ち込んだ。

2018.11.27 日経には「日産は内部通報や監査役の指摘などを受けてゴーン氏の不透明な報酬の扱いや投資資金の私的利用などの疑惑を把握し、18.6月ごろから社内調査を本格化、その過程でゴーン氏の作成した報酬に関する文書が見つかった」とある。ゴーン氏はこの頃、ほとんど日本には滞在せず、月1回の取締役会はフランスなどからテレビ会議。来日は2月に1回。それも数日間のみ。極秘調査に幸いした。

2018.8月、極秘チームの調査結果が西川社長に届いた。2018.11.19 社内調査報告書を公表。

（出典：日経新聞 一部週刊文春）

<勾留について>

検察官が容疑者を逮捕すると逮捕に伴う48時間の勾留が認められる。

その後、起訴前勾留（刑事訴訟法第208条第1項）により、被疑者を10日間にわたり取り調べる。更に、10日間延長する事ができる（刑事訴訟法第208条第2項）。

刑事司法の世界では、勾留10日後の延長を「勾留折り返し」といい、更に10日後の勾留期日を「勾留満期」という。特捜警察は、22日間にわたり被疑者を勾留する事ができる。

7-1.報道による事件の時系列推移 ◇東京地検特捜部の電撃逮捕から始まった

- 2018 年 11 月 19 日* 東京地検特捜部、カルロス・ゴーン氏とグレッグ・ケリー氏逮捕
(金融商品取引法違反：有価証券報告書の虚偽記載) 容疑
- 2018 年 11 月 22 日 日産が臨時取締役会で、ゴーン氏の会長職と代表権、ケリー氏の代表権を剥奪
- 2018 年 11 月 26 日 三菱自動車が、ゴーン氏の会長職と代表権を解くことを決定
- 2018 年 12 月 10 日* 特捜部、カルロス・ゴーン氏とグレッグ・ケリー氏起訴、再逮捕
(金融商品取引法違反：有価証券報告書の虚偽記載) 容疑法人としての日産も起訴
- 2018 年 12 月 21 日 特捜部、カルロス・ゴーン氏を会社法違反(特別背任)(サウジルート)容疑で再逮捕
- 2018 年 12 月 17 日* 日産が取締役会で「ガバナンス改善特別委員会」を設置する事を決議
- 2018 年 12 月 25 日 東京地裁、グレッグ・ケリー氏を保釈
- 2019 年 1 月 11 日 特捜部、ゴーン氏を金商法違反と会社法違反の 2 つの罪で追起訴
- 2019 年 1 月 18 日* 日産・三菱自同社は、オランダに設立した「日産三菱 BV」から報酬として 7 8 2 万ユーロ
(約 1 0 億円)を不正に受領していたと発表。 2 0 1 8 年 4 月～1 1 月の報酬?
- 2019 年 1 月 24 日* ルノー、ゴーン氏の会長兼 CEO の退任を発表。ジャンドミニク・スナール氏が会長に就任。
- 2019 年 2 月 12 日 日産は、起訴内容に基づき、取締役報酬額を、2019 年 3 月期第 3 四半期連結累計期間において
財務諸表に追加計上を公表し、2 月 14 日に関東財務局に提出
- 2019 年 2 月 13 日 弁護士が弘中惇一郎弁護士らに変更
- 2019 年 3 月 6 日 ゴーン氏、東京拘置所から保釈(逮捕から 1 0 8 日目)、保証保釈金 10 億円
- 2019 年 3 月 12 日* ルノー、日産、三菱自動車が新たな協議の場、「アライアンス・オペレーティング・ボード」
の設立を発表。 スナール会長を日産の取締役会副議長候補者とすること公表。
- 2019 年 3 月 27 日* 日産、「ガバナンス改善特別委員会」の提言公表
- 2019 年 4 月 3 日 ルノー、ゴーン氏が 6 月 1 2 日の株主総会で辞任すると発表
- 2019 年 4 月 4 日 特捜部、カルロス・ゴーン氏を会社法違反(特別背任)(オマーンルート)容疑で再逮捕
- 2019 年 4 月 8 日* 日産、臨時株主総会にて、ゴーン氏・ケリー氏の取締役解任、スナール会長取締役選任。
- 2019 年 4 月 9 日 ゴーン氏、動画で無罪を訴え。
- 2019 年 4 月 22 日* 日産が、カルロス・ゴーン氏を会社法違反(特別背任)で刑事告訴
特捜部、カルロス・ゴーン氏を会社法違反(特別背任)容疑オマーンルートで追起訴
- 2019 年 4 月 25 日 ゴーン氏、東京拘置所から再保釈、保証保釈金 5 億円
- 2019 年 5 月 14 日 日産 H P にて「過年度有価証券報告書の訂正に関するお知らせ」公表(現在は削除)
同じく、「過年度内部統制報告書の訂正に関するお知らせ」を公表(現在は削除)
- 2019 年 5 月 17 日* 日産 H P にて、「コーポレートガバナンス体制強化について」公表、14 日・15 日取締役会にて
指名委員会等設置会社に移行を決議、定時株主総会へ議案提出
- 2019 年 5 月 22 日 取締役会にて、指名委員会等設置会社へ定款を変更する案を総会に付議する決定
- 2019 年 5 月 31 日* 西川 CEO 報酬減額を決定(2019 年度は 2018 年度減額済みの 50%)
- 2019 年 6 月 25 日* 株主総会にて、指名委員会等設置会社へ定款変更を承認
- 2019 年 6 月 27 日 東証へ「改善報告書」を提出したことを公告(現在は削除)
- 2019 年 9 月 9 日* 日産、西川 C E O の辞任、元会長らによる不正調査の概要報告、S A R の廃止を公表
(*は、現在も日産 H P に掲載)

7-2 会計面からの意見：細野祐二氏「会計と犯罪（岩波書店）」より

(1) 有価証券報告書虚偽記載罪（2018年11月19日逮捕）

① 2011年3月期から2015年3月期までの5事業年度の過少申告 （99.98億円→49.87億円）有報の届出者名が、カルロス・ゴーン氏 ② 有価証券報告書虚偽記載罪（2018年12月10日同一容疑で再逮捕） 2016年3月期から2018年3月期までの3事業年度の過少申告（42億円） 有報の届出者名が、取締役社長 西川廣人氏	
役員に対する将来給付が現時点における役員報酬に該当するかどうかは、「企業会計原則における発生主義の原則」により判断される。	① 原因事実の発生 ② 支払い額の合理的見積もり ③ 支払いの蓋然性 3つの要件をすべて満たす必要がある。
① 先送り報酬の支払い理由が、将来日産に提供する顧問業務であると第一要件は充たされない。過去の功績に対しての後払い報酬であれば、要件充足する。 ② 金額が明示された文書があるとすれば、要件充足している。 ③ 現時点では支払われる可能性は低いとみられ、第三要件は、充たしていない。 → 有報に記載すべき役員報酬に該当しないと言える。逮捕事由に根拠がない。	
✓ 有価証券報告書虚偽記載罪は、「虚偽の記載とすること」が犯罪なのではなく、重要な事項について虚偽の記載のある有報を「提出すること」が犯罪と言われている。②は西川氏が提出者であり、ゴーン氏は幫助者という立場。 ✓ 「将来貰う予定の報酬」を貰っている報酬に加えると、その年にいくら役員報酬をもらったかが分からない。投資家にとって、重要情報に該当すると思えない。	
2003年6月の株主総会で、役員報酬としてストック・アプリシエーション権（SAR）と呼ばれる株価連動型インセンティブ受領権の導入を決定し、ゴーン氏は2011年3月期以降、合計40億円分のSARを得ながら、その報酬額が有報に記載されていない。 SAR報酬（ストック・アプリシエーション権：基準株価からの値上がり差額に基づく報酬額の決定と支払いは会社が行う。基準株価の決定、報酬額の決定、報酬の支払いという三段階において会社の決定が必要で、このうち一つがかけてもSARは機能しない。） SARは、現金で支払われるので、支払われたとすれば必ず役員報酬に記帳されるはずで、報酬として支払われていないと思われる。 支払実績のないSAR報酬の支払いの蓋然性は、ゼロに近い。 → これも有報に開示すべき役員報酬に該当しない。	
オランダの子会社から2017年迄年間1億～1億5千万円程度の報酬を受け取っていたが、これが有報に記載されていない。 → オランダの子会社は、ジーア社であるが、日産の連結対象先ではないので、該当しない。 記載する必要のない事項は、記載されていなくとも、虚偽記載ではない。 （ジーア社のような会社の存在を容認していた日産の子会社・関連会社管理制度はどうなっていたのか？ 子会社管理・リスク管理制度は問題ないのか？）	

(2) 会社の私物化情報

○ベイルートとリオデジャネイロの21億円以上の高級住宅

○リオデジャネイロの600万円のヨットクラブ会員権

○姉や知人に対する数千万円の報酬

海外子会社に自宅として高級住宅を購入させていたというものであるが、日産自動車が資産を買って、それをゴーン氏が専属的に使用していただけたことで、役員報酬ではない。

また、福利厚生と言う観点、出張時のホテル代わりと考えると負担する合理性はある。

姉や知人に対する数千万円の報酬については、何らの役務提供のないまま受領していれば問題となるが、受領者の弁明を聞くことなく一方的に報道されている。

(3) 特別背任

① サウジルート

ゴーン氏が報酬の円をドルに換えるためと主張している通貨スワップ契約で、円高で18.5億円の評価損失発生、これを2008.10月、日産に負担させたとの容疑。

4か月後に自身の資産管理会社に戻したが、新生銀行は担保の追加を要求、ゴーン氏はサウジの知人ジュファリ氏の信用保証30億円を得て、切り抜けた。日産からジュファリ氏の会社に支払った16億円が信用保証の謝礼との容疑。

日産からジュファリ氏への支払いは、中東日産の口座から2009年6月から2012年3月に全4回、合計15百万ドル(16億円)を販売促進費名目で送金。CEOリザーブと呼ばれる日産CEOの予算枠から支出された。日産の決算期末には、為替契約の影響がなかったこと、(=日産に損失は生じていない)、知人への支払いは、サウジアラビア政府や王族へのロビー活動、トラブル解決への協力の対価と主張している。

ジュファリ氏は、サウジアラビアの財閥「ジュファリ・グループ」の創業家出身、同国の中央銀行理事、同国有数の複合企業の副会長等、要職を務めている仁。

② オマーンルート

ゴーン氏は、オマーンの販売代理店創業者と旧知の間柄で、2015年12月から2018年7月までの間に日産資金約35億円が送金され、ゴーン氏は15～18年、うち約5億6000万円を私的流用したとして再逮捕された。

送金理由は、販売促進費などの名目で送金されたというのだが、この送金金額が不当に高い販売促進費であったのかどうか問題となる。

正当な販売促進費の範囲内であれば、その金を何に使うかは自由であり、東京地検が民事介入すべき事件性はない。

8). 監査役として何を学ぶか

監査役が気付くチャンス by 眞田宗興氏

1. 監査役は有報をよく読むこと

有報の役員報酬を見れば、1 億円以上の報酬を受けている役員の報酬明細が記載。

SAR（株価連動報酬）についてはゴーン氏以外の役員の記載あるがゴーン氏のところは空白。

会計監査人は有報の財務諸表以外は対象外というが。

ゴーン氏は SAR や子会社からの報酬を含めていくらになるか、取締役合計で 29.9 億円以内かを質問していたらもっと早く不正が分かったのではないか。

2. 監査法人との情報交換から察知できなかったのか。

① オランダジーア社の存在に監査法人が疑義を持ち、2011 年ごろから複数回、疑念を日産に伝えた。2010 年設立。目的はベンチャービジネスへの投資だと社内会議で説明されたが投資の実績無し。ゴーン氏はテクノロジーに関連した投資を行うためとかわす。ジーア社の監査は別法人が担当していたのでそれ以上の追及なし。

② スワップ契約で被った損失の日産への付け替え

新生銀行の関連会社に証券取引等監視委員会が検査。取締役会の決議を経てないで付け替えていると指摘され、同じころ監査法人も付け替えを把握、「会社が負担すべき損失ではなく、背任にあたる可能性あり」と日産に指摘。2 つの指摘によりゴーン氏は自身の資産管理会社に再移転することにした。この付け替えは秘書室長の証言等で判明した。及び②に関する監査法人からの報告はなかったのだろうか。

3. 取締役会で質問していたら

① 損失の付け替えは、実務を担当した秘書室長に特殊な権限を与えることを取会に諮り決議を得ていたが、この際、損失付け替えの具体的内容については取会では明かしてなかった。ゴーン氏は新生銀行に付け替えを提案した際、銀行は取会での決議を求めた。そこで「外国人の役員報酬を外貨に換える投資」について秘書課長に権限を与えるという形で取会に諮り承認する決議を得た。私的な損失については「個人情報」を理由に説明しなかった。具体的にどんな権限なのか、質問していたらと思う。

② CEO 機密費の報告を求めていたら

ゴーン氏の知人が経営するオマーンとレバノンの販売代理店に 53 億円超が中東日産から支出。販売促進費の名目で。このうち、35 億円はオマーン分。オマーンのこの代理店の幹部は、ゴーン氏が関係する会社が購入したクルーザー代金 16 億円を負担している。35 億円はその見返りではないかとの疑惑。

機密費は監査役が踏み込んで調査すべきものではないのか。機密費は取締役会への報告義務である、怠ってはならない（中島茂弁護士）との指摘がある。

4. ゴーン氏の経営姿勢について

02 年度までに 1 兆円のコスト削減を目指し、2.1 万人の人員削減や 5 工場の閉鎖などのリストラ断行。02 年から「売れる車」にシフト。新車攻勢 04 年まで続く。トヨタに次ぐ第 2 位を固めるかに見えたが、05 年ゴーン氏がルノー CEO 兼務から国内よりも中国・東南アジアにシフト、新車投入も激減した。19.11.19 夜、日本に降り立ったプライベートジェット機は数年前に乗り換えた最高級機種で、販売価格は 60 億円いじょう。ゴーン専用機。日本に来る回数は減り、政界中の政財界の要人や親族との豪華なディナーを囲むことが増え、「現場からだんだん離れていった」（西川社長）ゴーン氏にももの言えない状況。

8-2 遠藤元一弁護士の見解

○日産のガバナンス問題を「形」から垣間見る

I R A M A (改訂アライアンス基本合意書)

重要事項が相互の合意書の「形」で決まっている点、要注意。(ガバナンス上に現れない)

ルノーに有利な点：C O O以上の役員を日産に派遣できる。日産はルノーの議決権を持たない

日産に有利な点：ルノーが日産株を買い増すときは日産の同意が必要。フランス政府は日産の経営に介入できない

・上場市場は異なるが、ルノー（ユーロネクスト・パリ）、日産（東証）は親子上場。

収益で優位な日産にとって、ルノーは持分法適用関連会社、ルノーにとっても、日産は持分法適用関連会社、双方が持ち分法適用関連会社である。(ねじれ現象)

・親会社と子会社との利益相反問題・親会社による深刻な経済的搾取等の実態が表れている可能性

ルノーの収益構造・純利益の役半分は日産からの投資利益に依存

ex. 海外工場で行っていた車両の精算をルノーのフランス工場に委託、フランス国内の雇用確保を求める

フランス政府の意向に従い、フランスの国内事情を優先した結果と捉えると親会社による子会社利益の収奪

・日産の海外工場での生産分をルノー工場に集約する事がボリューム増加による開発費・設備費の回収効果が日産にも波及し、機会損失を回避できるならばルノー・日産グループ全体の利益の最大化に資する

グループ経営において、グループ全体の利益と個々の企業との利益に齟齬が生じる場合に、誰が、何時、どのような論拠で、その妥当性・優先劣後等を判断するかについて明確な枠組みが必要

II. C E O リザーブ

C E O リザーブと同様のパッケージを有する企業に於ける取締役会や社外役員による監督・監視の仕組みをどのように構築し、運用するか

III フランス会社法における株式会社の経営

EDInet・ルノーの有価証券報告書は、638頁もの大作が公開されている。

フランス法における公開株式会社の経営は、①取締役会及び会長（President）及び最高経営責任者

（Directeur General） or ②幹事会（conseil de surveillance）の監督下にある業務執行体（directoire）であり、

ルノーは、①の形態である。①場合の代表権は、同一人物である会長兼最高経営責任者又は（非業務執行会長とは別人の）最高経営責任者のいずれかに付与される。会長と最高経営責任者の職務は区分されているが、1人に両方の職務を与えることができる。会長兼最高経営責任者に経営権を付与する場合、法律により株主総会に明示的に授与された権限及び法律により、特に取締役会に授与された権限に従い、会長兼最高経営責任者は、あらゆる状況において会社のために行動する最も広範な権限を有する。会長兼最高経営責任者は第三者との関係で会社を代表し、会社の経営全般について責任を負う。会長兼最高経営責任者の発議により取締役会は1人又は複数（5名まで）のジェネラル・マネージャを任命又は解任する事ができる。

ルノーの取締役会会長は、C E O との兼務を正面から認めるフランス会社法を最大に駆使

◆ガバナンスの観点から危険とされる「権限の集中」を積極的に容認するフランス会社法

✓ルノーは、2002年、そのすべての営業資産（日産の株式を含む）を新たに設立した子会社である Renault SAS に譲渡（したがって、ルノーは、持ち株会社）。

S A S（簡易性株式会社）：

✓大幅な定款自治が許され唯一の法定機関は1人の社長。取締役会は必置機関ではない

✓株式会社の取締役会又は社長の権限は、S A S の社長又は定款に基づいて任命される指揮者が行使する。

- ✓ 社長も指揮者も、自然人でなく、法人でも可
 - ✓ ルノーのトップがルノーの実体事業の経営権を無制限に実行できる。
 - ✓ 持ち株会社のルノーの取締役は、全員 RenaultSAS の取締役を兼務
 - ✓ 持ち株会社のルノーは、売上高ゼロ、従業員ゼロ
- ゴーン氏は、日産でもルノーと同様、全権限を会長兼CEOに集中させるやり方を踏襲

★なぜ、取締役会会長とCEOを分離することが適正なのか？

- ✓ 取締役会の重要な職務が、CEOの選任、監督、解職にあるため、CEOが取締役会会長を兼務すると、自らの評価、報酬決定、解職の責務を有する取締役会のトップを務めることは利益相反となるため。
- ✓ 英国のコーポレートガバナンス・コード
取締役会議長を除く取締役会の構成員のうち半数以上が取締役会が独立性を有すると判断した非業務執行取締役の1人を筆頭独立取締役として指名すべきである（各則12）
- ✓ 日本のコーポレートガバナンス・コード
会長・CEOの分離には直接は言及していないが、補充原則4-8②が「筆頭独立社外取締役」に触れている

IV指名委員会等設置会社への移行

日産ガバナンス改善特別委員会報告書の提言：報告書P15頁

「本県不正行為等に類似した問題の再発を防ぎ、（途中略）最も明確な形で執行と監督・監査の機能が分離され、かつ、取締役の指名及び報酬の決定権限の集中を防ぐ仕組みが会社法上確保されている選択肢を採るべきである」との結論に達した。したがって、本委員会は、日産が指名委員会等設置会社へ移行する事を提言する事とした。」

★指名委員会等設置会社が、ガバナンスが最も優れた期間構成という誤解

- ・ アメリカで、取締役会が一層制を採り、取締役会内の委員会ながら少数の独立取締役による委員会が決定権を有する一種の「異物」として機能を有した時期を経て、現在の二層性に至る過渡的な制度であり、監査役会に相当する期間を生み出すまでの暫定的な制度（上村達男「新たな時代における監査役の役割」月刊監査役643号8頁）
- ・ 取締役会での決定を経ずに株主総会の決議事項を決定する強大な権限を持つ
- ・ ニューヨーク証券取引所規則で設置が義務付けられている委員会は取締役会の諮問機関
- ・ 指名委員会等設置会社は、委員会の独断専行をいかに抑止するかが課題
- ・ 監査等委員会設置会社、監査役設置会社は、任意の指名・報酬委員会を設置し、実効的に運用する事で、モニタリング・システムの機能に近づけるかが課題。
- ・ 指名委員会等設置会社と監査等委員会設置会社、監査役設置会社との間で、決定的な相違があるということではない。

★ルノーの株主権の行使に対する防御態勢としての指名委員会等設置会社の選択

指名委員会等設置会社の特徴は、指名・報酬委員会が取締役会の承認決議を経ずに、経営者・報酬に係る株主総会議案を決定できること

⇒ 取締役会でのルノーの多数派による決定に対するディフェンスとして、機関設計を選択した可能性

9) .ゴーン氏事件の行方

- ① 問題の本質は？ 経営者の資質に尽きる。
- ② 日本の文化、欧米の文化、開示義務の違い、会社法制の違い、さまざまな違いがあり、多面的に見る必要がある。
日経ビジネスによれば、役員報酬の開示書類は、「フランスの 28 枚に対し日本は、たった 1 枚」。
フランス法における公開株式会社の経営は、取締役会及び会長及び最高経営責任者が同一人で良い。
ルノーの取締役会会長は、CEO との兼務を正面から認めるフランス会社法を最大に駆使。ゴーン氏は、日産でもルノーと同様、全権限を会長兼 CEO に集中させるやり方を踏襲した
- ③ 日産の企業文化、それぞれの会社それぞれの企業文化ある。個性と言える範囲、役員の属人性等、近江商人の教え（「押し込め隠居」という教え：誠実な商売を継続し社会貢献を阻害するリスクは、当主であっても排除する）。
- ④ 親会社役員が、社外役員として子会社の役員となることについて、問題無しなのか？
又、日産ガバナンス改善特別委員会の「提言 28」では、果たされていない。
「日産の主要株主において取締役、執行役その他の役職員を務めた経験を有する取締役が、監査委員会の委員に就任する事は望ましくない。」と提言。しかし、ルノー CEO ティエリー・ボロレ氏が、監査委員に就任している。
- ⑤ 公表資料は、公表さえすればよいのか？ 過年度の有報や内部統制報告書の訂正について、又、日産の HP に記載される内容、会社の HP の構成内容、会社からの報告書の信ぴょう性に疑問ある場合、どうすればよい？
会社にとって（或いは、CEO の思惑での）意図的な掲示内容の有り方は、是なのか？
- ⑥ 機関設計は変わったが、役員のメンバーは、ほとんど不変である。取締役の人選について問題はないのか。
- ⑦ 国策捜査

経産省（政府）は、日産・三菱自動車連合を国産のまま残したかった、
日産幹部は、フランス政府の圧力に負けてルノー傘下入りに変節したゴーン被告を切りたかった。
検察は昨年 6 月に施行された司法取引を用いて、世界的に著名な経営者を逮捕することで復権を果たしたかった。
3 者の思惑が合致したところで、ゴーン被告はめくられて、数々の不正があきらかになった。
ゴーン事件は、国益に適っているのか？
日産は、7 月 25 日、1 万 2 5 0 0 人の人員削減と生産能力の 1 割減を発表、構造改革に踏み切ることを明らかにした。日仏連合 3 社の販売台数を 22 年に 1400 万台とすると発表したゴーン拡張戦略からの大転換である。
それに伴い、中期経営計画を下方修正、連結売上高目標を 1 6 兆 5000 億円から 1 4 兆 5000 億円で、
営業利益 8 % を 6 % とした。世界的に新車販売が振るわない中、ポストゴーンを選択した以上、戦略転換は仕方がないことかもしれないが、ゴーン被告に「縮小」の文字はなかったであろう。
皇帝ゴーン被告に立ち向かうには、西川氏しかいなかった。9 日の役員会で、取締役会メンバーが、「西川退任やむなし」に流れる中、異論を唱えたのが経産省出身で指名報酬委員会の委員長を務める豊田正和氏で、その理由が、「ルノーに対して引かない強さ」だった。ゴーン排除ありきでスタートし、それを成し遂げた日産は、その功労者も切った。今、後継者は不在で、山内康弘最高経営執行責任者が、暫定と言う不安定な状態で 10 月末まで指揮をとる。こうした状況で、ルノーの圧力に耐え、新時代の自動車戦争を生き残り、新境地を切り開くことができるのか、その見極めがついた時、国策捜査の是非も問われることとなる。（伊藤博敏氏）
日産の社内では、「日産の企業価値を上げるための判断と言うよりも、自分が世間からどう見られているかを気にしている社外取締役も多く、西川氏を辞任に追い込んで自分のメンツを果たそうというだけの判断で、深く物事を考えていない」という声も出ている。

10). 日産取締役会メンバー

2018年11月19日時点	2019年9月
代表取締役会長 カルロス・ゴーン氏	代表取締役社長 兼 CEO 西川廣人氏 (16日付退任)
代表取締役社長 兼 CEO 西川廣人氏 代表取締役 グレッグ・ケリー氏	代表取締役 兼 COO 山内康弘氏 (16日付暫定CEO)

取締役 井原慶子氏 豊田正和氏 坂本秀行氏 (*) 志賀俊之氏 (*) ジャンパブステ・ドゥザン氏 (*) ベルナール・レイ氏 (*) (*) は、2019年6月25日の株主総会で退任。 同株主総会で退任した監査役： 永井素夫氏 今津英敏氏 池田鉄伸氏 安藤重寿氏 計9名	取締役会議長 木村 康氏 (JXTGホールディングス株式会社相談役) 副議長 ジャンドミニク・スナール氏 (ルノー会長) 筆頭独立社外取締役 豊田正和氏 (日産自動車独立社外取締役) ●指名委員会 委員長 豊田正和氏 委員 井原慶子氏 (日産自動車独立社外取締役) 委員 アンドリュー・ハウス氏 (Merryck & Co.,Ltd エグゼクティブメンター (元ソニー)) 委員 木村 康氏 委員 永井素夫氏 (日産自動車常勤監査役) 委員 ジャンドミニク・スナール氏 (ルノー会長) ●報酬委員会 委員長 井原慶子氏 委員 ベルナール・デルマス氏 (ミシュラングループシニアアドバイザー) 委員 永井素夫氏 委員 ジェニファー・ロジャース氏 (アシュリオン・ジャパン。ホールディング ス合同ゼネラルカウンセル (アジア地域)) ●監査委員会 委員長 永井素夫氏 委員 豊田正和氏 委員 木村 康氏 委員 ジェニファー・ロジャース氏 委員 ティエリー・ボロレ氏 (ルノーCEO) 計11名
--	---

<参考資料 (1)>

役員報酬ランキング

<東京商工リサーチより記載>

2019年 (百万円)				2018年 (百万円)			
	氏名	会社名	報酬額		氏名	会社名	報酬額
1	ロナルド・フィッシャー	ソフトバンクG	3,266	1	平井一夫	ソニー	2,713
2	金網一男	新日本建設	2,343	2	吉田憲一郎	ソニー	998
3	マルセロ・クラウレ	ソフトバンクG	1,802	3	河合利樹	東京エレクトロン	783
4	クリストフウエバー	武田薬品工業	1,758	4	鈴木智行	ソニー	630
5	カルロスゴーン	日産自動車	1,652	5	常石哲男	東京エレクトロン	610
6	宮内謙	ソフトバンクG	1,230	6	霜哲朗	東京エレクトロン	491
7	サイモン・シガース	ソフトバンクG	1,093	7	東哲郎	東京エレクトロン	440
8	Didier Leroy	トヨタ自動車	1,042	8	佐々木貞夫	東京エレクトロン	437
9	佐藤勝紀	ソフトバンクG	982	9	北山博文	東京エレクトロン	434
10	河合利樹	東京エレクトロン	925	10	前本正巳	東京エレクトロン	431

2017年 (百万円)				2016年 (百万円)			
	氏名	会社名	報酬額		氏名	会社名	報酬額
1	ニケシュ・アローラ	ソフトバンクG	10,340	1	ニケシュ・アローラ	ソフトバンクG	6,478
2	ロナルド・フィッシャー	ソフトバンクG	2,420	2	ロナルド・フィッシャー	ソフトバンクG	2,096
3	マイケル・リントン	ソニー	1,140	3	大西通義	アオイ電子	1,168
4	カルロス・ゴーン	日産自動車	1,090	4	カルロス・ゴーン	日産自動車	1,071
5	クリストフウエバー	武田薬品工業	1,040	5	岡田和生	ユニバーサル・エンターテイメント	948
6	平井一夫	ソニー	910	6	クリストフ・ウエバー	武田薬品工業	905
7	加藤修一	ケーズホールディングス	890	7	ジョン・ドメ	日立製作所	900
8	岡田和生	ユニバーサル・エンターテイメント	830	8	平井一夫	ソニー	794
9	三津原博	日本調剤	810	9	三津原博	日本調剤	737
10	富士本淳	ユニバーサル・エンターテイメント	925	10	ロジャー・バーネット	シャクリー・グローバル・グループ	734

27位西川廣人

396

2015年

(百万円)

2014年

(百万円)

	氏名	会社名	報酬額		氏名	会社名	報酬額
1	宮内義彦	オリックス	5,470	1	橋本治	キョウデン	1,292
2	毒島秀行	三共	2,176	2	樫尾和雄	カシオ計算機	1,233
3	ロナルド・フィシャー	ソフトバンクG	1,791	3	樫尾幸雄	カシオ計算機	1,083
4	加藤精一	岡三証券G	1,200	4	フランク・モリッヒ	武田薬品工業	1,016
5	カルロス・ゴーン	日産自動車	1,035	5	カルロス・ゴーン	日産自動車	995
6	岡田和生	ユニバーサル・エンターテインメント	954	6	三枝匡	ミスミグループ本社	900
7	山田忠孝	武田薬品工業	908	7	山岸八郎	フジッコ	847
8	フランク・モリッヒ	武田薬品工業	809	8	山田忠孝	武田薬品工業	838
9	三津原博	日本調剤	715	9	岡田和生	ユニバーサルエンターテインメント	810
10	棒賢一	コメリ	668	10	三津原博	日本調剤	677

2013年

(百万円)

2012年

(百万円)

	氏名	会社名	報酬額		氏名	会社名	報酬額
1	カルロス・ゴーン	日産自動車	988	1	カルロス・ゴーン	日産自動車	987
2	デボラ・ダンサイア	武田薬品工業	776	2	富澤昌三	メガネトップ	735
3	フランク・モリッヒ	武田薬品工業	762	3	三津原博	日本調剤	651
4	山田忠孝	武田薬品工業	712	4	里見治	セガミホールディングス	617
5	三津原博	日本調剤	590	5	稲葉善治	ファナック	597
6	稲葉善治	ファナック	590	6	Hストリンガー	ソニー	466
7	里見 治	セガミホールディングス	583	7	古森重隆	富士フィルムHD	430
8	東光博	フォーカスシステムズ	480	8	金川千尋	信越化学	380
9	金川千尋	信越化学	460	9	松浦勝人	エイベックスHLDG	378
10	松浦勝人	エイベックスHLDG	451	10	重松 理	Uアローズ	325

2011年

(百万円)

2010年

(百万円)

	氏名	会社名	報酬額		氏名	会社名	報酬額
1	カルロス・ゴーン	日産自動車	987	1	カルロス・ゴーン	日産自動車	891
2	里見治	セガミホールディングス	617	2	北島義俊	大日本印刷	787
3	三津原博	日本調剤	597	3	アラン・マッケンジー	武田薬品工業	553
4	稲葉善治	ファナック	597	4	細谷礼二	双葉電子工業	517
5	ハワード・ストリンガー	ソニー	450	5	三津原博	日本調剤	477
6	松村謙三	プリヴェ企業再生G	433	6	里見治	セガミホールディングス	435
7	松浦勝人	エイベックスHLDG	378	7	ハワード・ストリンガー	ソニー	408
8	原田泳幸	日本マクドナルド	360	8	毒島秀行	三共	330
9	コリン・ドッジ	日産自動車	360	9	荒井元義	ビー・エム・エル	321
10	長谷川閑史	武田薬品工業	350	10	石井 勝	高砂熱学工業(株)	313

<参考資料 (2)>

< グレッグ・ケリー氏 経歴 >

1956年 7月生まれ

1978年 6月 オーガスターナ大学卒業 行政学学士取得

1981年 6月 ロヨラ大学法学部卒業 法学博士号取得

1981年 6月 バーンズ&サンバーク法律事務所 弁護士

1988年 3月 北米日産 入社 法務部シニア・、マネージャー、次席弁護士

1992年～18ヶ月間 日本にてマネジメントトレーニング受講(35歳の時)、
帰国後人事部門の責任者に昇格

1993年 8月 北米日産 人事部 ディレクター

2000年 4月 「 人事部 シニアディレクター

2005年10月 「 バイス・プレジデント、人事・組織開発担当

この時、北米日産社長は、カルロス・ゴーン氏

2007年 北米日産社長に、西川氏が就任

2008年 4月 日産自動車 執行役員 日本にて駐在

2009年 4月 「 常務執行役員

2012年 6月 「 代表取締役、常務執行役員

2014年 4月 「 代表取締役、アライアンスEVP、専務執行役員
アライアンスタレントマネジメント担当

2015年 2月 「 代表取締役

2018年11月 「 代表権を解く、

2019年 4月 「 臨時株主総会にて取締役解任

2019年文芸春秋7月特別号 独占告白3時間 今こそ真実を語ろう

「西川廣人さんに日産社長の資格はない」

前日産自動車代表取締役 グレグ・ケリー氏

<記事の内容>

グレグ・ケリー氏（62）は昨年11月、カルロス・ゴーン前会長（65）の約90億円分の報酬を隠した有価証券報告書の虚偽記載に関わった容疑で東京地検特捜部に逮捕された。

昨年12月に保釈されて以来、頸椎の治療を受けながら裁判の準備を進めていたが、今回は弁護士が同席する形で、逮捕後初のインタビューに応じた。公開されている写真より いくぶん痩せた印象を受けたものの、3時間にわたって自身の容疑や西川廣人社長（65）の関与について語った。

大手弁護士事務所を経て、北米日産に入社したのは1988年。日産自動車での勤務は30年に及ぶ。法務、人事畑を歩み、ゴーン氏直属のCEOオフィスのヘッドを経て、代表取締役に就任。逮捕時は、ゴーン氏、西川氏に続く日産のナンバー3だった。

<日産ガバナンス改善特別委員会の指摘事項とケリー氏発言の対比表>

<委員会が認定した主な事実1>

1) ゴーン氏に対する取締役報酬及び退職後の金銭支払いの検討

- ・日産の取締役会決議により、ゴーン氏に対し、自身の報酬の決定を含む、取締役及びトップラインマネジメント（副社長、専務執行役員、常務執行役員及び理事を含む）の報酬を決定する権限が一任されていた。
- ・個々の取締役及びトップラインマネジメントの報酬額については、ゴーン氏が実質的にすべて一人で決定していた。ゴーン氏が決定した個々の報酬の支払いは秘書室が担当しており、秘書室から他部署に個々の取締役及びトップラインマネジメントの報酬額に関する情報が出ることはなかった。

<ケリー氏の発言内容>

私は役員の総報酬額とゴーン氏以外の役員の報酬はだいたい知っていましたから、ゴーン氏の報酬額を類推することは出来ました。あくまで推測と断っておきますが、開示義務が施行される前は20億円くらいだったと思います。私は専門会社を通じて世界の自動車業界トップの報酬について調べたことがあり、それに比べてゴーン氏の報酬は、業界の中では見合ったレベルと言えるものでした。仮にゴーン氏から、「どう思う？」と尋ねられたら、「適当な水準だと思う」と答えたでしょう。ただ、私は報酬についてアドバイスを求められたことはなく、ゴーン氏の報酬は彼自身が決めたものです。

ゴーン氏が懸念していたのは、ルノーの大株主であるフランス政府の反応でした。20億円もの報酬をもらい続ければ、自分の地位も危うくなると危機感を抱いていたのです。開示義務の施行後、ゴーン氏はルノーからのものも含めて約10億円まで報酬を下げました。実は、報酬を大きくカットした後、ゴーン氏から「法の範囲内で報酬を得る方法を模索してほしい」と依頼を受けたことがあります。私は信頼できる弁護士に調査を頼みました。その時は、子会社から報酬を受け取る方法などを検討しましたが、いずれも法的に難しい事がわかり、その話は無理だという結論に至りました。

<委員会が認定した主な事実2>

- ・ゴーン氏は、開示される自らの取締役報酬の金額を減らすために、自らに付与した取締役報酬の一部（以下「繰延報酬」という。）について支払時期を退任後に繰り延べるなどしてその開示をせず、その結果、2010年3月期から2018年3月期におけるゴーン氏の報酬総額は、過少に開示されてきた。
- ・2010年3月期以降、繰延報酬について、ケリー氏をはじめとする特定少数の者の間で、開示せずに支払う方法について様々な検討が行われた。退職後の報酬についても、繰延報酬相当額の支払方法の一つとして、又は退職後における別個の報酬として、支払うことが検討された。
上記検討に際して作成された書面も残されており、ゴーン氏の署名の付されたものもある。
- ・退職後の処遇に関して、ゴーン氏はグローバル人事及び法務の責任者であるケリー氏を通じて、現CEOの書面が付された書面を取得した。

<ケリー氏の発言内容>

ゴーン氏の退職後の報酬の話が持ち上がったのは、2011年の夏から秋頃です。

ゴーン氏は当時、57歳で自動車業界のCEOとしては2番目に若く、かつまた2番目に長いキャリアを積んでいました。そしてその当時は、60歳になる2014年には退社すると見られていました。ゴーン氏がライバル会社に引き抜かれたら大変なことになります。これは、現実的な危機感として、西川さんはじめ日産の経営陣が共有していたことでした。ルノーとの提携は素晴らしいもので、日産にとってもルノーにとっても非常にいいことだったと私も思っています。しかしルノーは約43%の株式を保有し、日産の役員人事の過半数を押さえれば、日産の経営権を完全に握ることができました。さらにルノーの背後にはフランス政府もいる。現に2015年には、フランス政府から経営統合のプレッシャーもありました。仮に（ルノーCEOを兼務していた）ゴーン氏がいなくなったら、日産の独立性をどうやって担保できるのか。役員たちの頭を悩ませる非常に大きな懸念事項だったのです。2011年6月に代表取締役に昇格した西川さんも、ゴーン氏の報酬が高いことは意味のあることだと考えていました。彼は、ルノーの役員（2006年～）でもありましたから、ゴーン氏が退社した場合のリスクを肌身に感じ、誰よりも日産が置かれた状況を深刻に捉えていたのです。西川さんと私は経営と人事のトップとして、ゴーン氏が退社するリスクをいかに押さえるか議論を重ねました。

その一つの案として2011年夏過ぎに西川さんと私の二人で考えたのが、ゴーン氏と退職後に「アグリーメント(EMPLOYMENT AGREEMENT=雇用契約)」を結ぶ方法でした。退職した後もゴーン氏が日産にとって、とても重要であり、かけがえのない存在であることを伝えるための書類です。西川さんから、「たたき台となるような案を作してほしい」と依頼され、私がA4の紙2枚の書類を作成しました。この雇用契約のたたき台では、まずゴーン氏に対して、最高顧問兼名誉会長への就任を提案しています。