

日産自動車株式会社
ガバナンス改善特別委員会
報 告 書

共同委員長 西岡 清一郎

共同委員長 榑原 定征

委 員 佐藤 りえ子

委 員 内藤 文雄

委 員 豊田 正和

委 員 井原 慶子

委 員 ジャンバプティステ・ドゥザン

目次

第1章	本委員会設置の目的	1
第2章	本委員会が設置されるに至った経緯	3
第3章	日産のガバナンスの問題点及び根本原因	8
第4章	機関設計（ガバナンスの基本的枠組み）	14
第5章	取締役会（執行と監督の分離）	15
第6章	執行役（業務執行機関）	22
第7章	監査	23
第7章の1	監査委員会	23
第7章の2	内部監査・統制部門	25
第8章	企業風土改革、企業倫理の再構築、社内体制整備	26
第9章	その他	30
第10章	結語	30

2019年3月27日

日産自動車株式会社 取締役会 御中

日産自動車株式会社 ガバナンス改善特別委員会

報告書

第1章 本委員会設置の目的

第1 目的

日産自動車株式会社（以下「日産」という。）は、2018年12月17日開催の取締役会において、「ガバナンス改善特別委員会」を設置することを決議した。

ガバナンス改善特別委員会（以下「本委員会」という。）は、今般の有価証券報告書の虚偽記載等を招いた日産のガバナンスの問題点に関する根本原因の解明を行ったうえで、日産の取締役報酬の決定プロセスの改善をはじめ、ガバナンスの改善策を提言するとともに、日産が将来にわたり世界をリードしていく企業として事業活動を行っていくための基盤となる健全なガバナンス体制の在り方を提言（以下「本提言」という。）することを目的として設置された。本委員会は、いかなる個人又は法人の犯罪事実又は法的責任の有無を追及するものではない。

第2 構成

本委員会は、以下の7名の委員により構成されている。

共同委員長	（独立第三者委員）	西岡 清一郎（にしおか せいいちろう）
共同委員長	（独立第三者委員）	榑原 定征（さかきばら さだゆき）
委員	（独立第三者委員）	佐藤 りえ子（さとう りえこ）
委員	（独立第三者委員）	内藤 文雄（ないとう ふみお）
委員	（独立社外取締役）	豊田 正和（とよだ まさかず）
委員	（独立社外取締役）	井原 慶子（いはら けいこ）
委員	（独立社外取締役）	ジャンバプティステ・ドゥザン

本委員会は、独立第三者委員 4 名及び日産の独立社外取締役 3 名により構成され、独立第三者委員が共同委員長に就任している。日産取締役会より委嘱を受けた独立社外取締役 3 名は、株主からの付託に応える形で、Renault S. A.（以下、Renault S. A. 並びにその子会社及び関連会社を総称して「ルノー」という。疑義を避けるために付言すると日産を含まない。）・三菱自動車工業株式会社（以下「三菱自動車工業」という。）とのパートナーシップを踏まえつつ、独立性・客観性と専門性が確保された提言を速やかに行うために、独立社外取締役自らが外部の独立した専門家と協力する体制が最適であると判断し、日本弁護士連合会「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に基づく第三者委員会の形態は採用せず、上記の本委員会の体制とすることを、総意により決定した。

第 3 検討内容

本委員会は、日産から内部調査の結果に関する 2019 年 2 月 1 日現在の調査報告書（以下「本件調査報告書」という。）の提出を受け、その内容を精査するとともに、日産の内部調査を担当した者から内部調査の対象、方法及び結果について説明を受けた。また、現 CEO、取締役及び監査役を含む 7 名の日産関係者に対するインタビューを実施し、他の日産関係者の発言やインタビュー記録、日産の定款その他の内部規則（権限分掌規程、統制プロセス・組織にかかる規程を含む。）、過去の議事録、監査記録など、多数の資料及びデータの分析及び検討を行ってきた（以下、本委員会が検討対象とした説明、インタビュー、資料及びデータを総称して「本件検討資料」という。）。本委員会は、本件検討資料を精査した結果、本件調査報告書の内容が不合理なものではないと判断している。加えて、本委員会は、本提言を日産のガバナンスに対する国内外のステークホルダーからの信頼を回復するに足るものとするために、国内外の機関投資家の意見を参照した。さらに、本委員会は、国際的な知見を有する以下のインターナショナル・アドバイザーとの議論を行った。本提言は、上記の国内外の機関投資家の意見及びインターナショナル・アドバイザーの助言を踏まえたものである。

氏名	所属・肩書	備考
コリン・メルビン	Arkadiko Partners 創業者・マネージングパートナー	元ハーミーズ・インベストメント・マネジメントのステュワードシップ部門グローバル・ヘッド。コーポレートガバナンス、サステナビリティ、責任投資の分野で20年以上の経験を持ち、国連責任投資原則（PRI）ボード・メンバー、議長などを歴任。

ポール・マイナーズ卿	英国上院議員、Cevian Capital パートナー	元英国財務省金融担当相。英国 Land Securities Group plc、Marks & Spencer plc 等の取締役、会長を歴任。2001年、後のスチュワードシップコード制定議論に連なる「マイナーズレポート」を取り纏めた。
スティーブン・デイビス	ハーバード大学ロースクールシニアフェロー	ハーバードロースクール コーポレートガバナンスプログラムのアソシエイトディレクター。ブルッキングズ研究所の上級研究員及び米国証券取引委員会の投資家諮問委員会メンバー。

第2章 本委員会が設置されるに至った経緯

第1 内部調査

2018年夏ころ、日産の監査役は、同社取締役会長（当時）であったカルロス・ゴーン氏（以下「ゴーン氏」という。）の不正行為の疑いに関する内部通報を受けた。当該監査役は、内部通報が信用できるか否かについて社内外のリソースを活用して内部調査を実施した。当該監査役は、2018年10月ころ、それまでに得られた内部調査の結果を現 CEO と共有し、コンプライアンス部門が当該監査役から内部調査を引き継いだ。日産は、調査が行われている事実の漏えいを回避しつつ可能な限り、日産関係者から対面等でのヒアリングを実施し、書面、PC データのコピー、サーバーの電子メール及び電子ファイルを調査した。これらの内部調査の結果、日産は、ゴーン氏及びグレッグ・ケリー氏（以下「ケリー氏」という。）による重大な不正行為が存在したと結論付けた。

第2 前提となる事実

本委員会による検討の前提となる事実は、以下のとおりである。

1. ルノーとの関係

- ルノーは、1999年に日産株式の36.8%を取得するなどの投資を行うことで経営危機に陥った日産を救済し、日産の筆頭株主となった。現在、ルノーは日産株式の43.4%を保有しており、日産に対して議決権を行使することができる。一方、日産は子会社を通じて間接的にルノー株式の15%を保有しているが、フランス法上、ルノーが日産株式の40%超を保有していることにより、ルノーに対して議決権を行使することができない。
- 日産及びルノーはいずれも上場会社であり、日産は株式会社東京証券取引所

(以下「東証」という。)に、ルノーはユーロネクスト・パリに、それぞれ普通株式を上場している。日産にとってルノーは持分法適用関連会社である。また、ルノーにとっても日産は持分法適用関連会社である。

2. ゴーン氏の役職歴

- 1999年に、ルノーの上席副社長であったゴーン氏は、ルノーから日産にCOO（最高執行責任者）として派遣された。
- その後、ゴーン氏は2001年から日産の取締役社長兼CEO（最高経営責任者）、2003年から取締役共同会長兼社長兼CEO、2008年から取締役会長兼社長兼CEO、2017年から2018年11月まで取締役会長を務めた。
- 同氏は同時に、2005年からルノー・日産会社（ルノー及び日産の50:50の合弁会社。以下「RNBV」という。）の取締役会長兼社長、2009年からルノーの取締役会長兼CEO、2016年から三菱自動車工業の取締役会長、2017年からNissan-Mitsubishi B.V.（日産及び三菱自動車工業の50:50の合弁会社。以下「NMBV」という。）の取締役会長兼CEOを兼務していた。

就任時期	ルノー	日産	その他
1996年	上席副社長		
1999年		取締役兼COO/ 代表取締役就任	
2000年		取締役社長兼COO	
2001年		取締役社長兼CEO	
2002年			<RNBV> 取締役副社長
2003年		取締役共同会長兼社長兼CEO	
2005年	取締役社長兼CEO		<RNBV> 取締役会長兼社長
2008年		取締役会長兼社長兼CEO	
2009年	取締役会長兼CEO ¹		
2016年			<三菱自動車工業> 取締役会長/ 代表取締役就任
2017年		取締役会長	<RNBV> 取締役会長兼CEO ² <NMBV> 取締役会長兼CEO ³

¹ 2019年1月に退任

² 2019年2月に会長及びCEO解任、取締役退任

³ 2019年3月に解任

2018年		取締役（2018年11月に代表権を解く） 会長職を解く	〈三菱自動車工業〉 取締役（2018年11月に代表権を解く） 会長職を解く
-------	--	--------------------------------	---

3. ケリー氏の日産における役職歴

- ケリー氏は、北米日産会社で人事・組織開発を担当していたが、2008年に日産の執行役員となった。その後、2009年から常務執行役員、2014年から専務執行役員を務め、2012年から代表取締役を務めた。

就任時期	役職
2008年	執行役員
2009年	常務執行役員
2012年	常務執行役員/代表取締役就任
2014年	専務執行役員
2015年	代表取締役
2018年	取締役（2018年11月に代表権を解く）

4. ゴーン氏の日産取締役就任から現在に至るまでの日産の歴代代表取締役及びCEO

- ゴーン氏の日産取締役就任から現在に至るまでの日産の歴代の代表取締役は以下のとおりである。

1999年	塙義一、カルロス・ゴーン（同年6月～）
2000年	塙義一、カルロス・ゴーン
2001年	塙義一、カルロス・ゴーン
2002年	塙義一、カルロス・ゴーン
2003年	塙義一（同年6月まで）、カルロス・ゴーン、小枝至（同年6月～）
2004年	カルロス・ゴーン、小枝至
2005年	カルロス・ゴーン、小枝至、志賀俊之（同年6月～）
2006年	カルロス・ゴーン、小枝至、志賀俊之
2007年	カルロス・ゴーン、小枝至、志賀俊之
2008年	カルロス・ゴーン、小枝至（同年6月まで）、志賀俊之
2009年	カルロス・ゴーン、志賀俊之
2010年	カルロス・ゴーン、志賀俊之
2011年	カルロス・ゴーン、志賀俊之、西川廣人（同年6月～）

2012年	カルロス・ゴーン、志賀俊之、西川廣人、グレッグ・ケリー（同年6月～）
2013年	カルロス・ゴーン、志賀俊之、西川廣人、グレッグ・ケリー
2014年	カルロス・ゴーン、志賀俊之、西川廣人、グレッグ・ケリー
2015年	カルロス・ゴーン、志賀俊之（同年6月まで）、西川廣人、グレッグ・ケリー
2016年	カルロス・ゴーン、西川廣人、グレッグ・ケリー
2017年	カルロス・ゴーン、西川廣人、グレッグ・ケリー
2018年	カルロス・ゴーン（同年11月まで）、西川廣人、グレッグ・ケリー（同年11月まで）

- ゴーン氏の日産CEO就任から現在に至るまでの日産の歴代のCEOは以下のとおりである。

2001年～2017年	カルロス・ゴーン
2017年～現在	西川廣人

5. 金融商品取引法に基づく開示ルールの改正

- 2010年3月31日を末日とする事業年度に関して提出される有価証券報告書から、金融商品取引法に基づく開示ルールが改正され、上場会社は、当該上場会社及び連結子会社から取締役が受ける連結報酬総額が1億円以上の場合には開示を義務付けられることとなった。

6. ゴーン氏の報酬の開示

- 個々の取締役毎の報酬額を開示することが義務付けられるようになった2010年3月期以降、開示されたゴーン氏の報酬額は以下のとおりである。

2010年3月期	891 百万円
2011年3月期	982 百万円
2012年3月期	987 百万円
2013年3月期	988 百万円
2014年3月期	995 百万円
2015年3月期	1,035 百万円
2016年3月期	1,071 百万円
2017年3月期	1,098 百万円
2018年3月期	735 百万円

7. ゴーン氏及びケリー氏の逮捕及び起訴

- 2018年11月19日、東京地検特捜部は、2011年3月期から2015年3月期ま

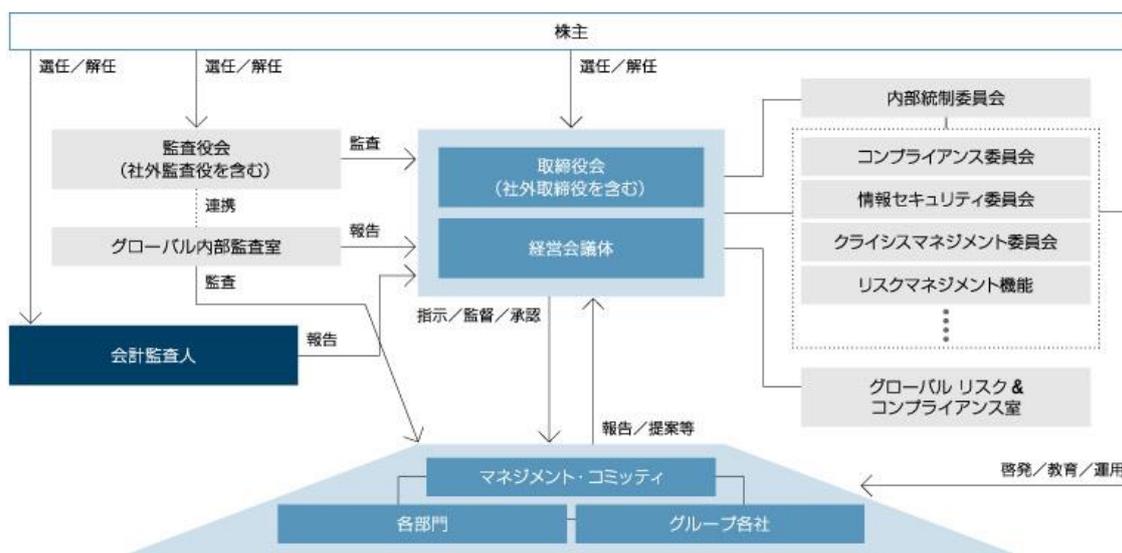
で⁴の有価証券報告書で報酬を約 49 億円過少申告した疑いで、ゴーン氏及びケリー氏を金融商品取引法違反（虚偽の有価証券報告書提出）容疑で逮捕した。

- 2018 年 12 月 10 日、東京地検特捜部は、ゴーン氏、ケリー氏及び法人としての日産を金融商品取引法違反（虚偽の有価証券報告書提出）の罪で起訴した。
- 2018 年 12 月 10 日、東京地検特捜部は、2016 年 3 月期から 2018 年 3 月期までの有価証券報告書で報酬を約 42 億円過少申告した疑いで、ゴーン氏及びケリー氏を金融商品取引法違反（虚偽の有価証券報告書提出）容疑で再逮捕した。
- 2019 年 1 月 11 日、東京地検特捜部は、ゴーン氏、ケリー氏及び法人としての日産を金融商品取引法違反（虚偽の有価証券報告書提出）の罪で追起訴した。
- 2018 年 12 月 21 日、東京地検特捜部は、ゴーン氏が自身や第三者の利益を図って日産に損害を与えていたとして、ゴーン氏を会社法違反（特別背任）容疑で再逮捕した。
- 2019 年 1 月 11 日、東京地検特捜部は、ゴーン氏を会社法違反（特別背任）の罪で追起訴した。
- 2019 年 2 月 12 日、日産はゴーン氏の取締役報酬に係る有価証券報告書における虚偽記載に関し、内部調査及び検察による起訴内容に基づき、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したことを公表し、2019 年 2 月 14 日、上記財務諸表を含む四半期報告書に関東財務局に提出した。

8. 日産のコーポレートガバナンス体制

- 下図は日産の現在のコーポレートガバナンス体制である。

⁴ 2010 年 3 月期の有価証券報告書は対象とされていない。



- 日産は日本の会社法上選択可能な機関設計のうち、監査役会設置会社を選択している。
- 取締役会の下に、任意の指名委員会も、任意の報酬委員会も置かれていない。
- 現在の取締役は9名からなり、その構成は男性8名：女性1名、日本人5名：外国人4名である。日産は、東証に対して、9名のうち3名（社外取締役）を独立役員として届け出ている。
- 現在の監査役は4名からなり、その構成は男性4名で、全員が日本人である。日産は、東証に対して、4名のうち3名（社外監査役）を独立役員として届け出ている。

第3章 日産のガバナンスの問題点及び根本原因

第1 日産のガバナンスの問題点

日産のガバナンスの問題点を検討するにあたり、本委員会が認定した主な事実は以下のとおりである。

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、自身の報酬の決定も含む、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。

- 2009年度以降、ケリー氏がSVP（専務執行役員⁵）になり、CEO オフィス、アライアンス CEO オフィス、法務室、秘書室、グローバル人事などの責任者となった。同氏は、ゴーン氏の信任が最も厚い側近の一人として日産内で知られており、トップラインマネジメント以外のほぼすべての職員の報酬及び人事について決定権を持っており、契約締結を含む日産の法務事項を管轄する、最上位の責任者であった。また、ケリー氏は、監査役に対する執行側の窓口も務めていた。ケリー氏は、監査役、内部監査室、経理部等からの質問や要請に対し、対応は必要最小限にとどめ、また「CEO の決定である」と述べそれ以上の質問や追及を許さなかった。
- ゴーン氏は、いわゆる管理部門について、ケリー氏をトップに特定少数の者に権限を集中させた。結果、一定の情報は限定された少数の者にとどめ他部署には出さないような組織が出来上がった。
- 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、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、ゴーン氏の署名が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の署名が付された書面を取得した。
- 2007年に株主総会で承認された役員退職慰労金の打切支給としてゴーン氏に支払われる金額を増額するため書類の改ざんがなされた。
- 株価連動型インセンティブ報酬の開示を避けるため報酬内容の操作や書類の改ざんがなされた。
- ゴーン氏は、NMBV から、定められていた適正な手続を経ずに報酬等を取得した。
- ゴーン氏は2017年にCEOを退任した後も、2018年11月19日に金融商品取引法違反で逮捕されるまでの間、ないしは2018年12月17日に日産取締役会がゴーン氏に対する報酬決定権限の一任を取りやめるまでの間、日産の人

⁵ 2009年当時、Senior Vice President (SVP) は日本語の役職上常務執行役員であった。

事・報酬に関する決定権限を手放すことはなく、事実上の CEO ともいふべき重要な権限を維持し続けた。

2. ゴーン氏による会社資金・経費の私的利用

- 2010 年、日産のエグゼクティブコミッティは、ケリー氏の提案により、オランダに投資を目的とする 100%子会社として Zi-A Capital B.V. (以下「ZiA 社」という。) を設立することを承認した。ZiA 社は非連結子会社とされた。ZiA 社を使って、ゴーン氏が使用する住宅がリオデジャネイロやベイルートに購入され、その改装費用も支払われた。
- ゴーン氏の姉に対し、長期にわたり日産から顧問料が支払われた。この事実は特定少数の者を除き、日産社内では認識されていなかった。顧問料の対価として提供された成果物は見当たらない。
- 日産のコーポレートジェット及びチャータージェットを自身及び家族の私的用途に使用した。
- ゴーン氏は、株式会社新生銀行とのデリバティブ取引を日産につけかえ、日産には実損が発生したが、ゴーン氏から実損分が日産に支払われた。取締役会には、上記取引の内容は開示されなかった。

3. CEO リザーブを利用した支出

- 日産の予算管理上、各部門の予算の枠外で支出をするための「CEO リザーブ」と呼ばれる予算項目が、2009 年ころに創設された。CEO リザーブを利用していわゆる「CEO 案件」に関する、他部署が探知することが難しい形での支出が実行された。CEO リザーブは、CEO が承認したという前提がまずあって、その後、各部門から所定の手続に則った出金手続が行われた。そのため、日産社内の一部の部署は出金手続に関与しているものの、支出の適切さに疑義を述べることは事実上困難であった。

4. ケリー氏の取締役報酬

- ケリー氏は、2013 年 3 月期から 2018 年 3 月期にかけて、日産における取締役報酬が毎年度 1 億円を超えていた。しかしながら、ケリー氏は複数の方法を用いて、報酬を開示しなかった。

5. ゴーン氏及びケリー氏による、コンプライアンスに関する誓約書の提出

- 日産は、役職員がコンプライアンスに関する施策や行動規範の内容を確実に理解・尊重できるようグローバルレベルで研修を実施している。取締役・執行役員も受講対象に含まれ、取締役・執行役員は、受講後に誓約書を提出し

ている。ゴーン氏及びケリー氏も研修を受講した後、誓約書を提出している。

6. 取締役会における議論の状況

- 2018年6月に2名の独立社外取締役が新たに就任するまでは、取締役会の開催時間は平均して20分足らずであった。
- ゴーン氏は、取締役会において、質問や意見が出ることを嫌い、意見等を述べた取締役や監査役を会議後自室に呼んだり、いわゆる「うるさい監査役」については再任しなかった。何も言わない監査役を探してこいと言われた者もいる。取締役会は活発な議論を行う雰囲気ではなかった。

7. 誰もゴーン氏に異を唱えない企業風土

- ゴーン氏は、日産の破綻を救った救世主として日産社内においてある種の神格化が進んでおり、ゴーン氏の活動は社内では不可侵領域化していた。また、仮にルノーの筆頭株主であるフランス政府が日産の経営に介入してきた場合には日産を守ってくれるはずであるとして、尊敬と信頼を集めていた。しかし、一方で、ゴーン氏及びケリー氏は、反論したり疑義を唱えたり指示に従わない役職員らを異動させたり、事実上退職に追い込んだりするなどしていた。トップラインマネジメントの人事決定権は事実上ゴーン氏のみが握っており、反対意見を言うと排除されると示唆された役職員もいる。そのため、一部の役職員はゴーン氏やケリー氏の指示に疑問を抱いたものの、拒否したり他の者に報告したりすることができなかった。

本委員会は、上記認定した主な事実に基づき、ゴーン氏及びケリー氏について、法令違反、社内規程違反、会社資金・経費の私的利用等を疑うに足りる事実、及び経営者としての倫理観の欠如を示す事実（以下「本件不正行為等」と総称する。）が存在すると判断した。本件不正行為等を防ぐことができなかった日産のガバナンスに、改善を要する問題点があったことは明らかである。

なお、本委員会は、本件不正行為等として列举されていない事実を否定するものではない。本委員会が検討対象とした事実は、本件検討資料により把握できたものに限定されている。本委員会はゴーン氏及びケリー氏に対する聞き取り調査は行っておらず、その他本件不正行為等と関連する可能性があるものの、本委員会の検討対象とならなかった資料が存在する可能性がある。また、本委員会は、本件検討資料により把握できた事実を本提言に必要と考える範囲で記載しており、把握できた事実のすべてを記載しているわけではない。

第2 根本原因

本件不正行為等は、一言で言うならば、「典型的な経営者不正」である。しかも、経営者が私的利益を追求している点で、いわゆる「会社のため」を不正の正当化根拠としていた過去の上場会社での経営者不正（粉飾決算・不正会計）と根本的に異なる。

本件不正行為等の主な根本原因は、ゴーン氏への人事・報酬を含む権限の集中である。ゴーン氏は、経営者不正を発見し得る一部管理部署の権限を、ケリー氏をはじめとする特定少数の者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の追求を探知することが難しい体制を作りあげた。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なかった。

本委員会が本件不正行為等の根本原因と判断した項目は、以下のとおりである。

1. 1人の取締役権限が集中したこと（特に人事・報酬）

日産の再建への貢献を背景に、ゴーン氏に対する個人崇拜が進み、ゴーン氏の活動を日産社内で不可侵領域とみなす風潮が形成されていた。ゴーン氏が大株主のトップを兼任したことで、その傾向はさらに強くなった。ゴーン氏は、人事と報酬に関する権限を実質的に掌握することで、自身への権限集中を実現した。ゴーン氏の人事政策が不公正・不透明であり、ゴーン氏の意見に異を唱えた人材が左遷・退社させられているという指摘が複数見られた。ゴーン氏をCEOとする体制が長期化し、ゴーン氏が事実上1人で業績目標を決めてきたことで、業績目標の設定が過度にトップダウンの形で行われるようになり、短期の成果主義・効率主義に偏重する傾向がみられるようになった。その結果、トップダウンで届く業績目標に対して、反論したり「できないと言えない」企業風土が醸成されていった。

2. 一部の管理部署がブラックボックス化したこと

ゴーン氏は、人事本部、CEO オフィス、秘書室、法務室、内部監査室等、数々の主要な部署の責任者たる地位をケリー氏をはじめとする特定少数の者に集中させ、ゴーン氏の報酬や会社資金・経費の私的利用に関与する役職員を限定した。これらの責任者は、報酬支払いや資金の私的利用に関連する問題を他部署などから指摘された場合、「CEO 案件」であると説明するなどして詳細の説明を拒んだ。これにより、ゴーン氏は一部の管理部署のブラックボックス化を実現した。これらの責任者や部署を通じて、ゴーン氏の報酬等に関する検討や会社資金・経費の私的利用が実行されていたため、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。

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について、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。その結果、2018年に独立社外取締役2名が新たに選任されるまで、日産の取締役会の開催時間は他の上場会社に比べて極めて短いことが常態化していた。また、ゴーン氏は、自己の利益を図る取引に関して、取締役会において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。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。

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・監査によって未然に防がれることが期待される。しかしながら、本件不正行為等においては、例えば、非連結子会社に対する監視・監査の程度が連結子会社に対するそれと比べて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。

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、これに深く関与した秘書室や CEO オフィスの他にも、法務室、内部監査室、経理部といった、他部署の目に触れる機会が全くないわけではなかった。しかしながら、当該他部署は、金額が日産の業務執行における判断基準からすると相対的に少額であったことから、問題を探知するに至らなかった。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する特定少数の者に集中させ、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、当該部署はそれ以上の追及をすることができなかった。また、探知した部署が経理部である場合、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ブラックボックス化された部署の存在により、当該部署はそれ以上の追及をすることができな

った。

本委員会は、日産が本件不正行為等の根本原因を解消し、本件不正行為等に類似した問題の再発を防ぐとともに、世界をリードする企業にふさわしいガバナンス体制を構築するため、日産の取締役会に対して本報告書を提出し、第4章以降に詳述される本提言を行う。本提言は、会社法及び東証が公表するコーポレートガバナンス・コードを参照してその内容・趣旨を踏まえたうえで、これらが要求する水準を上回る強固なガバナンスの構築を日産に対して求めるものである。本委員会は、本提言の作成にあたり、現行のルールだけでなく、その後の改正に向けた動向や国際的なルール（G20/OECDコーポレート・ガバナンス原則等）も念頭に置きながら討議を行っている。インターナショナル・アドバイザーからは、本提言によるガバナンス改善策が実効性をもって実施されれば、海外の上場企業において優れたガバナンスを実現しているケースと遜色がないガバナンス体制を実現できるであろうとの評価を得ている。

第4章 機関設計（ガバナンスの基本的枠組み）

第1 関連する根本原因

1人の取締役への権限集中（特に人事・報酬）が本件不正行為等の根本原因であることに加えて、取締役が自らの権限を濫用したとき、取締役会及びその他の会社機関が当該取締役を監督・監視・監査する機能が一部有効に機能しなかったことも、根本原因の1つであることに鑑み、本委員会は、これらの根本原因を解消するためには、日産のガバナンスの基本的枠組み、すなわち、会社法上の機関設計を変更すべきであると判断した。

第2 提言内容の検討

【提言】

〈1〉 2019年6月末をもって、指名委員会等設置会社に移行する。

1. 機関設計の選択

現在日産が採用している機関設計（監査役会設置会社）は、日本の伝統的な機関設計であり、現在の枠組みを採用していることそれ自体が問題というわけ

ではない。しかしながら、日産は、本件不正行為等の発生を未然に防ぐことができなかつた現実を真摯に受け止めて、一刻も早く上記根本原因を解消して国内外のステークホルダーの信頼を回復しなければならない。そのためには、上記根本原因の主たる要素である取締役の指名及び報酬の決定権限の集中を防ぐことができる、国際的にわかりやすいベスト・プラクティスを構築する必要がある。

そこで、本委員会は、人事・報酬の決定権限が 1 人の取締役に集中することを一定程度防ぐ効果が期待でき、現在の日産の機関設計を改善できると考えられる、以下の選択肢を検討した。

- ① 指名委員会等設置会社
- ② 監査等委員会設置会社 + 任意の指名・報酬委員会
- ③ 監査役会設置会社 + 任意の指名・報酬委員会

この点、本委員会は、本件不正行為等に類似した問題の再発を防ぎ、日産が将来にわたり世界をリードしていく企業として事業活動を行っていくためには、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いう結論に達した。したがって、本委員会は、日産が指名委員会等設置会社に移行することを提言することとした。

2. 移行の時期

日産は現在、監査役会設置会社であることから、指名委員会等設置会社への移行には、株主総会における定款変更が必要であることはもとより、日産内部に実務上相当程度の負荷がかかることが想定される。しかしながら、2019 年 6 月開催の定時株主総会の時点でどの程度の進捗を求めるかについて討議を行った結果、日産のガバナンスの改善が喫緊の課題であることに鑑み、本委員会は、指名委員会等設置会社への移行について、2019 年 6 月末に完了することを提言することとした。

なお、2019 年 6 月開催の定時株主総会に上程される取締役選任議案の内容について、本委員会は、本提言の趣旨を踏まえ可及的速やかにこれが決定されることを期待する。

第 5 章 取締役会（執行と監督の分離）

第 1 関連する根本原因

1人の取締役への権限集中（特に人事・報酬）が本件不正行為等の根本原因である。加えて、取締役会の監督機能が一部有効に機能しなかったことも、根本原因の1つである。本委員会は、これらの根本原因を解消するためには、第4章で議論した指名委員会等設置会社への移行だけでは不十分であり、取締役会の構成を多様化し、かつ、取締役会における議論が独立性を有する社外取締役によって牽引される環境を創出することが不可欠であると判断した。

第2 提言内容の検討

1. 社外取締役・独立取締役の人数

【提言】

- 〈2〉 取締役の過半数は、独立性を有する社外取締役とする。
- 〈3〉 取締役の人数は、活発な議論と迅速な意思決定を可能にする適切な規模とする。

本委員会としては、本件不正行為等を乗り越えて日産のガバナンスに対する国際的な信頼を回復するためには、取締役の過半数は、独立性を有する社外取締役とすべきであるという結論に達した。なお、本提言において、「独立性」の基準は、一般社団法人日本取締役協会作成にかかる「取締役会規則における独立取締役の選任基準〔モデル〕」の内容をベースに国際的な動向を踏まえて策定されることを念頭に置いている。

また、取締役の人数については、日産の事業規模から取締役には相当程度の負荷がかかることが想定されるところ、特に独立性を有する社外取締役の人数を増やして負荷を分散すべきという観点と、迅速な意思決定を可能にするため人数を限定すべきという観点の双方を考慮する必要がある。本委員会は、日産の事業規模を考慮しつつ、迅速な意思決定を可能にする観点から、取締役の人数を適切な規模とすべきである（当面は11名程度が望ましいように思われる。）という結論に達した。

2. 社外取締役の構成

【提言】

- 〈4〉 社外取締役の視点の多様性は極めて重要であり、国籍及びジェンダーを含むダイバーシティへ十分配慮する。

本委員会は、本提言の中で社外取締役の構成について触れるかについて討議

を行った。取締役会の多様性を維持し、各取締役が様々な視点から議論を行うことは、取締役会による執行役の監督を実効性のあるものとするうえで、極めて重要である。日産のグローバルな事業展開の実態を踏まえると、社外取締役についても海外の出身者が含まれていることが望ましい。また、より多様性のある意見を経営に反映させる観点から、ジェンダーについても十分な配慮が必要である。その他、例えば、①会社経営経験者、②自動車産業、ものづくり、又は自動車産業に関連する若しくは今後影響を及ぼし得る分野に関して、国際的な経験・知見を有する者、③機関投資家の期待値をよく理解している金融の経験・知見を有する者、④国際的な監査の経験・知見を有する者、及び⑤日本法その他の法律にかかる経験・知見を有する者を含めることなど、社外取締役の要件として独立性に加え、専門的な知識と経験を有することを考慮することが望ましい。もっとも、最終的には、その時々状況を踏まえつつ、最適な取締役選任議案を決定する権限と責任を有する指名委員会の判断が尊重されるべきであると考えらる。

3. 指名委員会

【提言】

- 〈5〉 指名委員会の委員の過半数は、独立性を有する社外取締役とする（なお、指名委員会の委員全員が独立性を有する社外取締役であれば、より望ましい。）。
- 〈6〉 指名委員会の委員長は独立性を有する社外取締役とする。
- 〈7〉 指名委員会は、5名程度の取締役で構成する。
- 〈8〉 指名委員会は、取締役の選解任の決定権限のみならず、代表執行役の選解任の提案権限を有する。
- 〈9〉 指名委員会は、定期的に取り締役会の構成員を入れ替えることを目標とする。
- 〈10〉 指名委員会の委員は、指名委員会における自身の再指名の審議及び決議には参加してはならない。

本委員会は、日産が指名委員会等設置会社へ移行することを提言することから、指名委員会等設置会社における必須の機関である、指名委員会の構成についても討議を行った。本委員会は、指名委員会における議論が独立性を有する社外取締役によって牽引される環境を創出することが必要であると判断した。この観点からは、指名委員会の委員について、独立性を有する社外取締役のみが就任することが望ましい。もっとも、指名委員会の委員については、大株主

との円滑な関係を考慮した場合など、独立性を有する社外取締役のみで構成することが必ずしも適切でない場合があり得るため、当該社外取締役以外の取締役を委員とすることを完全に否定するものではない。そこで、本委員会は、指名委員会については、委員全員が独立性を有する社外取締役であることが望ましいものの、最低限、委員の過半数が独立性を有する社外取締役とし、委員長は独立性を有する社外取締役とすべき旨、提言することとした。さらに、本委員会は、指名委員会の構成について、日産の事業規模から、5名程度の取締役が適切であるとの結論に達した。

また、人事の決定権限が1人に集中する事態を避けるため、指名委員会は、取締役の選解任の決定権限のみならず、代表執行役の選解任の提案権限（取締役会規程により取締役会は当該提案を最大限尊重する義務を負うことを想定）を有することを提言に加えることとした。なお、この点について、委員の一部からは、重要な人事の決定権限が事実上1人に集中する事態をより確実に避けるべきことなどを理由として、代表執行役以外のトップマネジメント（代表執行役ではない CFO など）の選解任の決定・提案権限や、エグゼクティブコミッティ（これと同程度の重要性を有する経営会議体を含む。）の構成員の選解任の決定・提案権限まで指名委員会が有するべきであることを本提言に加えてはどうかという意見もあった。

さらに、取締役と執行役の間の馴れ合いを防止し、監督の実効性を保つため、指名委員会においては、取締役会の構成員の定期的な入替えを目標とすることを提言することとした。例えば、取締役会議長及び社外取締役の任期には一定の上限（最長8年）を設けることが望ましい。

上記のとおり、指名委員会には大きな役割が期待される。そこで、指名委員会の委員の議決権行使に疑義が生じることを避けるため、指名委員会の委員は、自身の再指名の審議及び決議には参加してはならないことを、念のため併せて提言することとした。

4. 報酬委員会

【提言】

- <11> 報酬委員会の委員はすべて、独立性を有する社外取締役とする。
- <12> 報酬委員会は、3～5名程度の取締役で構成する。
- <13> 報酬委員会は、取締役のみならず、代表執行役の個別報酬額の決定権限を有する。

本委員会は、日産が指名委員会等設置会社へ移行することを提言することか

ら、指名委員会等設置会社における必須の機関である、報酬委員会の構成についても討議を行った。本委員会は、報酬委員会における議論が独立性を有する社外取締役によって牽引される環境を創出することが必要であると判断した。本件不正行為等が経営陣の報酬に関するものであることに鑑みると、報酬委員会は独立性を有する社外取締役のみで構成されるべきと考える。さらに、本委員会は、報酬委員会の構成について、日産の事業規模から、3～5名程度の取締役が適切であるとの結論に達した。

また、本件不正行為等が経営トップの報酬に関するものであることに鑑み、本委員会は、報酬委員会が、取締役はもちろん、代表執行役についても、個別報酬を算出するための基本方針や算定式の決定のみならず個別報酬の金額まで決定すべきとの結論に達した。この点について委員の一部からは、代表執行役以外のトップマネジメント（代表執行役ではない CFO など）の個別報酬額や、エグゼクティブコミッティ（これと同程度の重要性を有する経営会議体を含む。）の構成員の個別報酬額まで決定すべきであるという意見もあった。

5. 「取締役会議長」及び「会長」

【提言】

- <14> 「取締役会議長 (Board Chair)」は、独立性を有する社外取締役がこれに当る旨、定款・取締役会規程で規定する。
- <15> 日産における「会長 (Chairman)」職は廃止する。

日産の現行定款⁶では、会長職を務める取締役が、取締役会議長を務めることとされている。しかしながら、取締役会における議論が独立性を有する社外取締役によって牽引される環境を創出するためには、取締役会の議事を主宰する取締役会議長は、独立性を有する社外取締役が務めるべきである。そこで、本委員会は、取締役会議長は、独立性を有する社外取締役がこれに当る旨、定款・

⁶ 「会長」職に関連して、日産の現行定款には、以下の規定が存在する。

第 14 条（議長）第 1 項

株主総会の議長は、取締役会長、取締役共同会長又は取締役社長がこれに当る。

第 22 条（役付取締役）第 1 項

取締役会の決議をもって、取締役会長及び取締役社長を定める。但し、取締役会の決議をもって、取締役会長に代えて、取締役共同会長若干名を定めることができる。

第 25 条（取締役会の招集及び議長）第 1 項

取締役会は、取締役会長又は取締役共同会長がこれを招集し、議長となる。但し、取締役会長又は取締役共同会長に事故あるときは、予め取締役会において定めた順序により他の取締役がこれに当る。

取締役会規程で規定することを提言することとした。

日本企業において「会長」職が実際に担う役割は様々である。「会長」職が業務執行の監督だけでなく業務執行そのものを担うケースもある。そのため、「会長」職が企業の最上位職であり、「会長」以外の取締役、執行役その他の役職員に対する指揮命令等の権限を有すると捉えられる可能性がある。日産における「会長」職はその一つの実例で、ゴーン氏による権限集中の象徴としての印象が強い。このような「会長」職と、業務執行を監督する機関の長を混同すべきではない。ゴーン氏による権限集中のイメージは本提言を機に払拭すべきである。そこで、執行役の一員として会社の業務執行を行う「CEO」と、取締役会の一員として執行役を監督する「取締役会議長」は維持したうえで、「会長」職を廃止すべきことを提言することとした。なお、本委員会は、日産がどのような権限を有する役職であるかを定款・社内規程で明確に定義したうえで新たな名誉職的な役職を作ることを否定するものではない。

6. 取締役会の監督機能の補完措置

【提言】

- <16> 独立性を有する社外取締役のみによる会合を定期的で開催することが望ましい。筆頭独立社外取締役を定め、上記会合の議長も筆頭独立社外取締役が務めることが望ましい。
- <17> 新たに事務局を設置して、取締役会のサポートと、独立性を有する社外取締役のみによる会合のサポートを行う。上記事務局スタッフの人事が執行役の意向のみによって決定されない体制（事務局スタッフの人事評価は社外取締役のみによる会合での協議で行い、その人事異動や懲戒処分については、あらかじめ当該会合での同意を得るなど）とする。上記事務局は取締役会の指示のもと、取締役間の情報格差解消のための措置や、利益相反取引となり得る議案のチェックなど、執行役に対する監督のため必要となる活動を行う。
- <18> 取締役会の実効性評価に際して、第三者評価機関を活用する他、特に取締役会の監督機能の実効性については、監査委員会による適切な監査を期待する。

独立性を有する社外取締役が、その経験・知見を最大限に生かして活発な議論を行ううえで、独立性を有する社外取締役同士の意見交換の機会を持つことが重要である。そこで、本委員会は、独立性を有する社外取締役のみによる会合を定期的で開催することが望ましい旨、提言することとした。また、本提言

では独立性を有する社外取締役が取締役会議長を務めることが想定されているが、社外取締役が経営陣との対話や株主等のステークホルダーとの対話を円滑に行うために、取締役会議長とは別に筆頭独立社外取締役を定めておき、上記会合の議長も筆頭独立社外取締役が務めることが望ましい旨、提言することとした。

独立性を有する社外取締役の人数が増加した場合、その経験・知見を最大限に生かすためには、各取締役に必要な情報を提供し、活発な議論を実現する前提を整える必要がある。そこで、本委員会は、新たに事務局を設置して、取締役会のサポートと、独立性を有する社外取締役のみによる会合のサポートを行うこと、さらに、上記事務局スタッフの人事が執行役の意向のみによって決定されない体制（事務局スタッフの人事評価は社外取締役のみによる会合での協議で行い、その人事異動や懲戒処分については、あらかじめ当該会合での同意を得るなど）とすることを提言することとした。上記事務局は、取締役会の指示のもと、執行役に対する監督のため必要となる活動を制約なしに行うことが期待される。上記活動には、取締役間の情報格差解消のための措置や、利益相反取引となり得る議案のチェック、及び取締役候補となり得る者の情報を指名委員会や取締役会に報告するための調査活動が含まれる。上記事務局は、上記活動のため必要な場合、独自に必要な情報（外部専門家の意見を含む。）を収集できるようにすることが望ましい。加えて、上記事務局が機関投資家の出席する会議に参加するなどして、機関投資家の考えを取締役に情報提供する役割を果たすことが望ましい。

さらに、社内規程で「日産取締役会に所属する、ルノーその他の主要株主⁷又は三菱自動車工業において取締役、執行役その他の役職員を務めた経験を有する取締役は、ルノーその他の主要株主又は三菱自動車工業と日産の利害が一致しないおそれのある取引に関連する事案が日産取締役会で議論される際に審議及び決議に参加しない」旨、定めておくことが望ましい。

独立社外取締役が過半数を占める組織とするなど、取締役会が執行役による業務執行を実効性ある形で監督できる環境を整えることは重要であるが、取締役会の実効性評価にあたり、第三者評価機関によるアンケートの実施や個々の取締役のインタビュー、独立社外取締役のみの会合における検討など、様々な方法により取締役会の実効性を評価し、その概要を株主に対して報告することで、取締役会による監督が当初想定していたとおり機能しているか常に検証する環境を整えることも、同様に重要である。そこで、本委員会は、取締役会の実効性評価に際して、特に第三者評価機関を活用することを提言することとし

⁷ 「主要株主」の範囲については、注8を参照のこと。

た。この他、特に取締役会の監督機能の実効性については、監査委員会による適切な監査を期待する。

第6章 執行役（業務執行機関）

第1 関連する根本原因

1人の取締役への権限集中（特に人事・報酬）が本件不正行為等の根本原因である。加えて、取締役会の監督機能が一部有効に機能しなかったことも、根本原因の1つである。本委員会は、これらの根本原因を解消するためには、第4章で議論した指名委員会等設置会社への移行だけでは不十分であり、執行役の権限濫用を防ぐための一定の措置を提言する必要があると判断した。

第2 提言内容の検討

1. 代表執行役の条件

【提言】

<19> 日産の代表執行役は、ルノーその他の主要株主⁸又は三菱自動車工業の取締役、執行役その他の役職員を兼任してはならない。

本委員会としては、ゴーン氏への権限集中が本件不正行為等を惹起した背景として、ゴーン氏が日産のCEOを長期にわたり務めたことのみならず、大株主のCEOを兼任したことも重要であったと考えている。大株主やアライアンスの相手方のCEOを兼任する者は、大株主や当該相手方の利益を優先する蓋然性が典型的に高い。さらに言えば、大株主や当該相手方の役職員を兼任する者にも、そのような蓋然性を見出し得る。このような者は常に利益相反のリスクを抱えることになるため、日産の代表執行役を務めるべきではないと考える。そこで、本委員会は、大株主の定義を明確化するべく「主要株主」という文言を用いたうえで、日産の代表執行役は、ルノーその他の主要株主又はアライアンスの相手方である三菱自動車工業の取締役、執行役その他の役職員を兼任してはならない旨、提言することとした。

⁸ 金融商品取引法第163条1項に定義される「主要株主」（すなわち、自己又は他人の名義をもって総株主等の議決権の10%以上の議決権を保有している株主）を念頭に置いている。

2. 執行役による取締役会への情報提供

【提言】

- 〈20〉 各取締役が、エグゼクティブコミッティ等の経営会議体に関するすべての資料・データにアクセスできるようにする。
- 〈21〉 取締役会に対して、執行役が定期的に、かつ取締役の求めに応じて適時に、執行状況を直接報告する機会を設ける。

業務執行機関の権限濫用を防止するため、取締役会が監督を行うとしても、業務執行機関が保有する事業に関する情報が適切に取締役会に提供されなければ、適切な監督を行うことは難しい。そこで、本委員会としては、各取締役が、エグゼクティブコミッティ等の経営会議体に関するすべての資料・データにアクセスできるようにすることを提言することとした。また、資料の提供だけでなく、定期的に、かつ取締役の求めに応じて適時に、執行役が取締役会に対して執行状況を直接報告する機会を確保することも、取締役会による監督を実効性のあるものとするうえで重要である。そこで、本委員会は、上記の点についても提言することとした。

第7章 監査

第7章の1 監査委員会

第1 関連する根本原因

1人の取締役への権限集中（特に人事・報酬）が本件不正行為等の根本原因である。加えて、取締役会以外の会社機関の監視・監査機能が一部有効に機能しなかったことも、根本原因の1つである。これらの根本原因を解消するために、第4章で議論した指名委員会等設置会社への移行に際して設置される監査委員会が、大きな役割を担うことが期待される。そのため、本委員会は、監査委員会の人数・構成等について提言を行う必要があると判断した。

本委員会としては、実効性のある統制環境の監査も監査委員会によって行われることに期待したい。

第2 提言内容の検討

1. 監査委員会の構成

【提言】

- 〈22〉 監査委員会の委員の過半数は、独立性を有する社外取締役とする。
- 〈23〉 監査委員会の委員長は、独立性を有する社外取締役とする。
- 〈24〉 監査委員会の人数は5名程度とする。
- 〈25〉 監査委員会の委員長は、相当程度の時間を監査業務に費やすことが期待される。
- 〈26〉 監査委員会の委員のうち少なくとも一人は、日産の社内で必要な情報収集を効率的に行うことができる取締役（非執行が前提）とすることが望ましい。
- 〈27〉 監査委員会の委員のうち少なくとも一人は、国際的な監査の経験・知見を有する取締役とすることが望ましい。
- 〈28〉 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ことは望ましくない。

監査委員会の人数は、取締役の人数と監査の実効性を考慮して決定すべきである。この点、本委員会では取締役の人数について適切な規模とすべきであり、当面は11名程度が望ましいと考えている。日産の監査業務を担当するにあたって、監査委員会には大きな負荷がかかることが想定される。上記の点を考慮して、本委員会としては、監査委員会の人数は5名程度が必要と考える。また、監査の公正を担保し、指名委員会及び報酬委員会と同様、議論が独立性を有する社外取締役によって牽引される環境を創出することが必要である。そのため、本委員会では、独立性を有する社外取締役が過半数を占める体制とすべきと考え、これらについて提言することとした。

監査委員会を設置したとしても、その構成次第で、監査の実効性には大きな違いが生じる。そのため、本委員会は、監査委員会の構成について、いくつかの提言を行うこととした。

まず、監査委員会の委員長は、監査に関する議論を牽引する役割を担い、内部監査・統制部門や監査法人との連携においても主導的な役割を担うことが期待される。そのため、監査委員会の委員長は、独立性を有する社外取締役が務めるべきである。さらに、監査委員会の委員としての業務は広汎にわたることが想定される。内部監査・統制部門から執行役等の不正を疑わせる情報提供があった場合に、監査委員会室スタッフ等への調査の指示・調査結果の吟味などに対応するためには、監査委員会の委員長は、相当程度の時間を監査業務に費やすことが期待される。

さらに、上記提言に従うと、監査委員会の委員の過半数は独立社外取締役であり、日産の社内から独立した者が多数を占めることになる。このような状況

下では、日産の社内からいかにして適切な情報を収集できるかが、実効性ある監査の観点からは重要となる。そこで、監査委員会の委員のうち少なくとも一人は、日産の社内に必要な情報収集を効率的に行うことができる取締役とすることが望ましい。また、日産が国内外で事業を行っていることから、監査委員会の委員のうち少なくとも一人は、国際的な監査の経験・知見を有する取締役とすることが望ましい。一方、監査委員会では、日産の業務執行が株主共同の利益に反していないかも検討対象となるが、その検討の多くは、大株主の利益と少数株主の利益が対立する場面である。そのような検討に、大株主の利益を考慮する蓋然性が典型的に高い取締役が就任することは望ましくないと考え、大株主の定義を明確化するべく「主要株主」という文言を用いたうえで、その旨を提言することとした。

2. 監査委員会室

【提言】

〈29〉 監査委員会をサポートするスタッフの充実が必要である。

監査委員会の委員の過半数は社外取締役でなければならないことから、監査委員会の委員全員が日産の業務に対する理解を深めるためには、日産社内ですれをサポートする体制を整えることが不可欠である。また、監査委員会やその他の監査委員の会合を開催し、監査委員の情報交換を活発に行うためにも、監査委員会をサポートするスタッフの充実が必要である。そのため、本委員会は上記の点について提言することとした。

第7章の2 内部監査・統制部門

第1 関連する根本原因

1人の取締役への権限集中（特に人事・報酬）が本件不正行為等の根本原因である。加えて、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も、根本原因の1つである。本委員会は、これらの根本原因を解消するためには、内部監査・統制部門が、監査委員会と協働することが必要であると考え。そのため、本委員会は、内部監査・統制部門のレポートラインについて提言を行う必要があると判断した。

第2 提言内容の検討

1. 内部監査・統制部門のレポートライン

【提言】

〈30〉 内部監査・統制部門がトップマネジメントの不正のおそれを探知した場合、通常とは異なり、これらのレポートラインを監査委員会のみとし、監査委員会による内部監査・統制部門に対する指示を、CEO を含む執行役による指示に優先させる。

本件不正行為等は、長年にわたり日産のトップにあった者による不正であり、今後も、同種の問題が生じる可能性を否定できないことを踏まえて、内部監査等の体制を整える必要がある。例えば、内部監査・統制部門のレポートラインが CEO を含む執行役となっている場合、これらの者自身の不正について調査を行うことは事実上難しく、内部監査・統制部門での対応は困難な面がある。本件不正行為等でみられたように、本来 CEO の問題行為を牽制すべき法務・コンプライアンス部門の責任者である執行役が CEO に協力する可能性などを考慮すると、内部監査・統制部門が必要に応じて執行役以外に指示を仰ぐことができる体制を整えておく必要がある。そのため、本委員会は、内部監査・統制部門がトップマネジメントの不正のおそれを探知した場合、通常とは異なり、これらのレポートラインを監査委員会のみとし、監査委員会による内部監査・統制部門に対する指示を、CEO を含む執行役による指示に優先させる必要があると考え、その旨を提言することとした。

第 8 章 企業風土改革、企業倫理の再構築、社内体制整備

第 1 関連する根本原因

1 人の取締役への権限集中（特に人事・報酬）が本件不正行為等の根本原因であるが、「できないと言えない」、トップダウンの指示に異を唱えない企業風土も根本原因の 1 つであることが強調されるべきである。

日産では、ゴーン氏を CEO とする体制が長期化し、ゴーン氏に権限が集中した。その結果、徐々に、業績目標の設定が過度にトップダウンの形で行われるようになり、短期の成果主義・効率主義に偏重する傾向がみられるようになった。また、ゴーン氏が、事実上 1 人で業績目標を決めてきたことで、業績目標が日産の本来の実力以上に過度に高い数値を迫るものとなっていった。しかしながら、日産内部の評価基準が成果主義に偏重した結果、トップダウンで届く

業績目標に対して、反論したり「できないと言えない」企業風土が醸成されていった。

このような企業風土のもと、目の前の短期的な業績目標や過度なコスト削減策を重視する方針が継続されてきたと考えられる。日産社内において、見た目の成果にとらわれるあまり、安全衛生・品質管理・環境保全・コンプライアンスといった事業活動の基盤に対する意識が薄れ、結果として優先順位が下がり、これら事業活動の基盤を維持するために必要な要員配置、コスト配分や教育研修が十分に行われてこなかった可能性がある。そして、このような優先順位の倒錯を反映して、生産現場では、これらの事業活動の基盤を維持するために必要な経験を有する従業員の不足を招き、かつ、従業員の育成にコストを割くのではなく、期間従業員による補充でその場をしのぐといった状態となった。このような状態の長期化は、今般の完成検査問題を招いた要因の1つとも言える。また、生産現場のみならず、人材育成や技術開発等、全社的に同様な方針が及んでいたものと考えられる。

また、上記の他、一部の管理部署のブラックボックス化や、社内の各部署間での内部牽制機能が必ずしも有効に機能しなかったことも、根本原因として考慮すべきである。

本委員会は、これらの根本原因を解消するためには、日産の企業風土そのものを改革して、企業倫理の再構築と社内体制整備を行う必要があると考え、これらについて一定の提言を行う必要があると判断した。本提言を機に、様々な経験・知見を有する独立社外取締役の視点が加わった取締役会が、日産の中長期的な経営戦略の方向性を示すことで、アライアンスとの関係も踏まえつつ、日産としての企業の在り方・目指すべき姿を持つことができるようになることを期待したい。

第2 提言内容の検討

1. 企業倫理の再構築

【提言】

<31> 「ものづくり企業としての企業倫理の再構築」を求める。

本委員会は、日産が「事業活動の基盤を揺るがすような問題を絶対に起こしてはならない」と考える企業風土を確立できていなかったことに、強い危機感を感じている。経営トップは、役職員に対して安全衛生・品質管理・環境保全・コンプライアンスがすべての経営課題に優先することを発信し続けなければならない。かつ、自らの業務執行について、取締役会その他の監督・監視・監査

を常に受けなければならない。このような姿勢を再確認することを求めるため、本委員会は、ものづくり企業としての、企業倫理の再構築を提言することとした。

2. 社内の部署の機能・権限見直し

【提言】

- 〈32〉 秘書室及び CEO オフィスの機能・権限について、他部署による牽制が効くように変更する。
- 〈33〉 事業戦略や中長期戦略の策定について1人の考え方を押し付けないように、企画部門を復活させる。
- 〈34〉 CEO リザーブの廃止は明確に提言する。但し、通常の予備費の存在は許容する。

ゴーン氏は秘書室を通じて本件不正行為等の実行を行っており、いわゆる「CEO 案件」に関する秘書室の活動は、他部署との関係では詳細が明らかにされず、ブラックボックスと化していた。経理部など極一部の管理部署は、資金支出など一定の場面で秘書室の活動の一部に触れる機会があったが、ゴーン氏に関する金銭の動きを不審に思っても、ゴーン氏の案件には関与すべきでないと主張され、その全貌を知ることができないといった事態が生じていた。このような事態を避けるためには、秘書室について、特定の専門性ある管理業務の実務を本来的に担う法務部、経理部、財務部といった管理部署からの牽制が効くように機能・権限を変更することを提言することとした。

また、秘書室と同様に、CEO オフィスも本件不正行為等の探知を困難なものとした。そこで、本委員会は、CEO オフィスについても、当該管理部署からの牽制が効くように機能・権限を変更することを提言することとした。また、Cx0 オフィスについても、機能・権限の変更の要否について見直すことが望ましい。

さらに、日産には企画部門がなく、ゴーン氏が事実上、事業戦略を1人で決めていく体制となっていた。このような体制は、1人の考え方で経営が左右されるリスクを負うことになる。そこで、本委員会としては、日産の事業戦略（特に中長期戦略）を立案する企画部門の復活を提言することとした。

加えて、ゴーン氏は CEO リザーブを活用して、いわゆる「CEO 案件」に関する、他部署が探知しづらい形での支出を実行してきた。この CEO リザーブは、機動的な支出に対応するための予備費としての性質を有するが、原則として CEO、CFO 及び CEO オフィス長（並びに担当役員）がサインすれば支出が可能となるものである。本委員会としては、通常の予備費の存在自体は差し支えないと考える

一方で、事実上 CEO とその直属の特定少数の部下がサインすれば金銭支出が可能となる仕組みは、本件不正行為等と類似の行為の実行を容易にすると判断している。そこで、CEO リザーブの廃止を提言することとした。なお、上記提言は、通常の前備費の存在を否定するものではないが、言うまでもなく、上記前備費は本提言に基づいて監査委員会、内部監査・統制部門及び監査法人により、適切に監査されるべきである。

3. 内部通報制度

【提言】

＜35＞ 内部通報制度を変更し、最終的な通報先を監査委員会として執行役が通報者及び通報内容を知り得ない体制とする。

日産には内部通報制度が存在するが、本委員会が聞き取りを行った限り、本件不正行為等の防止のために必ずしも有効に機能しなかった。これは、通報内容について CEO 傘下の組織が取り扱う体制になっており、最終的には CEO が通報内容を知り得るかのような外観となっているため、CEO 自身による不正には効果がないと考えられているためである。このような事態を改善するため、本委員会は、内部通報制度の最終的な通報先を監査委員会として、執行役が通報者及び通報内容を知り得ない体制とすることを提言することとした。

4. 監査委員会、内部監査・統制部門及び監査法人の関係強化

【提言】

＜36＞ 内部統制のための社内体制整備及び運用の改善策の1つとして、監査委員会、内部監査・統制部門及び監査法人の関係を強化し、外部の目をより積極的に活用する。

業務執行機関に対する監査等を1つの機関や部署のみが担うことは現実的ではない。今回の提言を機に設置される監査委員会と社内の内部監査・統制部門が協働して監査等を行うことはもちろん必要であるが、これに加えて、外部の目である監査法人をより積極的に活用し、監査委員会、内部監査・統制部門及び監査法人のいわゆる「三様監査」の実効性を高める必要があると考え、本委員会でも三者の関係強化を提言に加えることとした。そのためには、日産社内から監査法人に対してより一層の積極的な情報提供を行うとともに、三者の定期的な会合などを行うことが必要である。

第9章 その他

第1 後継者計画（サクセッションプラン）

【提言】

〈37〉 指名委員会が、適切な経営幹部（特に CEO）の後継者計画を策定し、少なくとも1年に1回見直しを行うことが望ましい。

日産が経営幹部の後継者を適切に育成することができなければ、経営トップが長期間その地位にあり続ける事態が再発する可能性がある。そこで、本委員会は、指名委員会が適切な経営幹部（特に CEO）の後継者計画を策定し、少なくとも1年に1回は見直すことについて提言することとした。

第2 本件不正行為等に利用された可能性のある子会社及び関連会社

【提言】

〈38〉 RNBV や ZiA 社をはじめとする、本件不正行為等に利用された可能性のある日産の子会社、関連会社その他の組織体（法人格を有するか否かを問わない。以下同じ。）について、廃止を含めた見直しを求める。

ゴーン氏及びケリー氏が本件不正行為等を実行するにあたって、RNBV、ZiA 社など、複数の日産の子会社、関連会社その他の組織体が利用された可能性がある。本件不正行為等と類似の行為の再発を防ぐためには、本件不正行為等に利用された可能性のある日産の組織体の事業上の必要性について再検討を行い、必要性が低いと判断される組織体については、廃止を含めた見直しを行う必要があると考える。そこで、本委員会は、上記の組織体について廃止を含めた見直しを求める旨、提言することとした。

第10章 結語

本委員会は、日産が本提言を真摯に受け止め、迅速かつ誠実に実行すること

で、根本原因を解消し、本件不正行為等と類似の行為の再発を防ぐことができると確信している。本提言の中には、迅速な実施が必要であるものと、長期にわたる改善を求めるものの双方が含まれている。これらの進捗管理は極めて重要であることから、今後独立社外取締役による厳正な進捗管理に期待する。

また、本委員会としては、本提言の実施状況を含むガバナンス改善の取組みにつき、日産が自主的にウェブサイト等を通じて外部に発信することで、日産のガバナンス改善状況をステークホルダーに周知させることを期待する。

自動車業界が一大転換期を迎える中で、これまで日産の中長期戦略はゴーン氏のトップダウンで決定され、広く社内外の意見を集約できていなかった。このような企業風土のもと、中長期戦略より目の前の短期的な業績目標の達成を重視する経営が継続される中で、日産の企業体力は消耗していった。過度なコスト削減策は、一部において、必要な投資を先送りにし、有用な人材の流出を招いたと考えられる。また、ここ数年の日産の売上・営業利益の長期停滞傾向を是正する有効な戦略が示されていないことについても憂慮している。

事業戦略が CEO の責任において立案されるべきであることは当然であるが、CEO が立案した事業戦略は、取締役会はもちろん、エグゼクティブコミッティ等の経営会議体の場でも議論され、最終的に取締役会で承認されなければならない。これまでのゴーン体制の下で、日産の目指すべき姿が、取締役会やエグゼクティブコミッティ等の経営会議体などの場で必ずしも実効性ある形で議論されてこなかった面があることは、日産にとって不幸な事態である。

本報告書における指名委員会等設置会社への移行、取締役の過半数を独立性を有する社外取締役とすることなどの本提言は、このような事態を踏まえて業務執行の監督・監視・監査が日産における喫緊の課題であることから行われたものである。しかしながら、より重要なことは、日産社内の個々の役職員が、誇りと希望に満ちて自己の能力を最大限に発揮し職務を遂行することであることは論を待たない。その意味で、経営幹部（特に CEO）の後継者計画（サクセッションプラン）や、役職員の教育研修制度の充実など、人材育成が重要であることも付言したい。

今、自動車産業は、コネクテッド、自動運転、シェア経済、電動化その他のゼロ・エミッション化などの時代の要請に応えるべく、未曾有の変革の時代に直面している。本委員会は、日産がこれらの時代の要請に応えるべく主体的に取り組むとともに、日産・ルノー・三菱自動車工業 3 社のアライアンスが実効ある形で運営されることを期待する。

本委員会は、日産が本報告書の内容を真摯に受け止め、迅速かつ誠実に検討し、強固で透明性の高い、最善のガバナンス体制を構築したうえで、上述の「ゴーン経営の負の側面」を払拭して日産の目指すべき姿を示す新たな経営体制を

確立することを期待する。新たな経営体制の下で、多様な視点を有する役職員が事業戦略や対処すべき課題を活発に議論し、自動車産業において、日産が世界をリードする企業として新たなスタートを切ることを切に願う。

以上