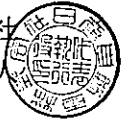


改善報告書

2019年6月27日

株式会社東京証券取引所
代表取締役社長 宮原 幸一郎 殿

日産自動車株式会社
代表執行役社長兼最高経営責任者 西川 廣人



当社が企業行動規範の遵守すべき事項に違反した件について、有価証券上場規程第 502 条第 3 項の規定に基づき、その経過及び改善措置を記載した改善報告書をここに提出いたします。



目次

I.	経緯	2
1.	過年度内部統制報告書の訂正の内容	2
2.	当社による調査の体制及び範囲	3
(1)	調査の目的.....	3
(2)	外部アドバイザー.....	3
(3)	実施した調査.....	3
(4)	調査の概要.....	3
3.	ガバナンス改善特別委員会	5
4.	本事案の内容及び関係者の関与状況	5
(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	5
(2)	ゴーン氏による会社資金・経費の私的利用	6
(3)	CEO リザーブを利用した支出.....	6
(4)	ケリー氏の取締役報酬.....	7
II.	改善措置	7
1.	発生原因の分析	7
(1)	1人の取締役に権限が集中したこと（特に人事・報酬）	7
(2)	一部の管理部署がブラックボックス化したこと	7
(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	8
(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	8
(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	8
2.	再発防止に向けた改善措置	8
(1)	不正を行った代表取締役2名の解任	8
(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	9
(3)	当社の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受取りの禁止.....	9
(4)	CEO リザーブの廃止.....	9
(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.....	9
(6)	取締役及び執行役員への行動規範教育の徹底.....	10
(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正な会計処理のための管理体制の強化.....	10
(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ことを 含む適正な役員報酬開示のための管理体制の強化.....	10
(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
(10)	取締役会の構成・機能の強化	11
(11)	指名委員会等設置会社への移行	12
(12)	内部監査による監督機能の強化	14
(13)	企業倫理の再構築.....	14
(14)	社内の部署の機能・権限見直し	15
(15)	内部通報制度の改革.....	15
3.	改善措置の実施スケジュール	16
4.	内部管理体制の不備が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識.....	17

I. 経緯

1. 過年度内部統制報告書の訂正の内容

日産自動車株式会社（以下「当社」又は「日産」といいます。）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ました。また、同日、本事案（以下で定義します。）に関連する当社の財務情報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ました。

当社元代表取締役会長であるカルロス・ゴーン氏（以下「ゴーン氏」といいます。）の役員報酬等について、上場会社が、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2010年3月31日を末日とする事業年度以降に関して提出された当社の有価証券報告書において、過少に開示されていた額は、下記表の「差額」欄記載のとおりです。

（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3月期	ゴーン氏の総報酬	891	1,439	548
2011年3月期	ゴーン氏の総報酬	982	1,777	795
2012年3月期	ゴーン氏の総報酬	987	1,894	907
2013年3月期	ゴーン氏の総報酬	988	2,025	1,037
2014年3月期	ゴーン氏の総報酬	995	2,313	1,318
2015年3月期	ゴーン氏の総報酬	1,035	2,213	1,178
2016年3月期	ゴーン氏の総報酬	1,071	2,894	1,823
2017年3月期	ゴーン氏の総報酬	1,098	3,740	2,642
2018年3月期	ゴーン氏の総報酬	735	2,869	2,134

当社は、2018年春こ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」と総称します。）について、内部調査を行ってまいりました。

- 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た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不正行為

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りました。ゴーン氏は、一部管理部署の権限を、元代表取締役グレッグ・ケリー氏（以下「ケリー氏」といいます。）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ていました。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ませんでした。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ました。

2. 当社による調査の体制及び範囲

当社は、(a)ゴーン氏、ケリー氏及び両名に協力していた可能性がある者による重大な不正行為、並びに、(b)その他当社の役員報酬等の開示の正確性に影響し得る事実関係（以下「本事案」と総称します。）の発覚を受け、徹底的かつ幅広い対応を行ってまいりました。当社のグローバルリスク&コンプライアンス室において把握できた重要なコンプライアンスに関する事項の全てを調査してまいりました。現時点までの当社の対応及び調査に係る体制、手続及び範囲の概要は以下のとおりです。一部の調査及び改善策の検討は現在も継続しており、当社は、今後追加的な事実や状況が判明した場合には、更なる対応を行う可能性があります。

(1) 調査の目的

当社による調査は、当社代表取締役社長（当時）である西川廣人から任命を受けた当社のグローバルコンプライアンスオフィサーの指揮のもと、当社の法務責任者の立場にあるグローバルジェネラルカウンセルの協力を得て、実施しました。調査の目的には、特に以下の項目が含まれています。

- (a) 当社で判明した違法行為について、事実関係及び当社に対する影響を把握するための調査
- (b) ゴーン氏、ケリー氏その他の当社取締役及び監査役（現任及び退任役員の双方を含みます。）の役員報酬の開示に関わる広範な調査
- (c) 過年度の財務情報の修正に関する事項の調査

(2) 外部アドバイザー

当社は、調査をサポートする外部アドバイザーとして、複数の実績のある法律事務所並びに会計及びフォレンジックの専門家を起用しています。

(3) 実施した調査

調査範囲はきわめて広範なものです。当社が実施した調査及び関連する作業の範囲は以下のとおりです。

- (a) 約 900 万通の書類の収集及び 245,000 通以上の書類の検討
- (b) 70 人超の役員・従業員に対するインタビュー
- (c) 10,000 時間以上をかけた財務分析

なお、ゴーン氏及びケリー氏に対するインタビューは、これまで機会がなかったため、行っておりません。

(4) 調査の概要

- (a) 報酬に関する調査

ゴーン氏、ケリー氏その他の当社取締役及び監査役（現任及び退任役員の双方を含みます。）に関する役員報酬、並びにゴーン氏による会社資産又は経費の私的利用等、同氏が正当な権限に基づかずに利益や支払いを受けていた事案について、広範な調査を行いました。調査は、当社コンプライアンス部門のチームによる調査に加えて、外部弁護士による、関係者の保有する書類の収集、検討及び分析、並びに重要なインタビュー対象者の選定及びインタビューに依拠し、外部アドバイザーによる会計及びフォレンジックによる分析のサポートを受けています。当社は、これらの外部アドバイザーから定期的に報告を受け、様々な観点からなされた調査に基づく発見事項を、総合的に検討してまいりました。当社の取締役会は、外部弁護士による報酬に関する調査の結果（以下「本報酬調査結果」といいます。）を考慮した上で、前記「1. 過年度内部統制報告書の訂正の内容」のとおり、役員報酬等の開示に係る過年度有価証券報告書の訂正報告書を承認しました。

(b) 当社のポリシー及び法令違反に関する調査

当社は、報酬に関する調査とは別に、当社のポリシー及び法令違反の可能性、ゴーン氏の利益のためになされた会社資産・経費の私的利用、並びに、当社とゴーン氏の関係者との間でなされた可能性がある利益相反取引について、調査を実施しました。同調査は、当社コンプライアンス部門のチームに加え、外部アドバイザーのサポートも受けています。当社の取締役会は、定期的に、グローバルコンプライアンスオフィサーから、内部調査の過程で判明した当社のポリシー及び法令違反の可能性を要約した中間報告を受領しています。

(c) RNBVに関する共同調査

当社及び Renault S.A.（以下「ルノー」といいます。）は、両社が折半出資したオランダ法人である Renault-Nissan B.V.（以下「RNBV」といいます。）について、共同して、外部弁護士及び外部会計士を起用し、調査（以下「RNBV 共同調査」といいます。）を実施してまいりました。RNBV 共同調査は、RNBV のガバナンス、内部統制、法令遵守、及び会計を広く調査対象としたものです。外部会計士は、当社取締役会に対し、2019 年 4 月、RNBV 共同調査に関する中間報告を行い、同年 5 月、追加報告を行いました。なお、これらの調査報告結果は、後記「4. 本事案の内容及び関係者の関与状況」の内容には含まれていません。

(d) NMBVに関する共同調査

当社及び三菱自動車工業株式会社は、両社が折半出資したオランダ法人である Nissan-Mitsubishi, B.V.（以下「NMBV」といいます。）について、外部弁護士に委任し、共同調査を行いました。当社が外部弁護士から報告を受けた調査結果の内容は、本報酬調査結果に含まれています。

(e) その他関連する法律業務

当社は、本事案に起因する問題点に関連する法律業務のために、複数の法律事務所を起用しました。本事案を検討する当社内部及び外部アドバイザーには、これらの法律事務所が得た情報を共有しています。

3. ガバナンス改善特別委員会

当社取締役会は、2018年12月17日付で、以下の目的で、ガバナンス改善特別委員会を設置いたしました。

- (a) 有価証券報告書の虚偽記載等を招いた当社のガバナンスの問題点に関する根本要因の解明
- (b) 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の提言
- (c) 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の提言

ガバナンス改善特別委員会は、独立第三者委員4名（うち2名が共同委員長）及び当社の独立社外取締役3名により構成されました。当社取締役会は、ガバナンス改善特別委員会から、2019年3月27日付けで、ガバナンス改善特別委員会報告書（以下「特別委員会報告書」といいます。）を受領し、同日、同報告書を公表いたしました。

4. 本事案の内容及び関係者の関与状況

当社は、特別委員会報告書を踏まえ、本事案の内容及び関係者の関与状況は、以下のとおりであると考えております。

(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おりました。
- 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おりました。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ありませんでした。
- 2009年度以降、ケリー氏がSVP（専務執行役員¹）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りました。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、最上位の責任者でした。また、ケリー氏は、監査役に対する執行側の窓口も務めておりました。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しませんでした。
- ゴーン氏は、別紙1の当社組織図（2009年4月時点）のとおり、上記の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ました。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りました。
- 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

¹ 2009年当時、Senior Vice President（SVP）は日本語の役職上常務執行役員でした。

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ました。

- 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ました。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ました。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ります。
- 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ました。
- 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ました。
- 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ました。
- 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ました。
- 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、日産の人事・報酬に関する決定権限を手放すことなく、事実上のCEOともいえるべき重要な権限を維持し続けました。

(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ました。ZiA社は非連結子会社とされました。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ペイルートに購入され、その改装費用も支払われました。これらの購入・改装費用は総額22百万米ドル以上です。これらの行為には、ケリー氏のほか、CEOオフィス長（当時）及び秘書室長（当時）が関与していました。
- 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ました。支払われた金額は、総額75万米ドル以上です。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ませんでした。顧問料の対価として提供された成果物は見当たりません。
- 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ました。かかる私的用途による推定増分費用は、6.1百万米ドルであり、うち日産が負担した金額は4.4百万米ドルです。本件について、日産で関与者が存在した事実は、認識しておりません。
- ゴーン氏は、秘書室長（当時）を関与させて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ましたが、ゴーン氏から実損分が日産に支払われました。取締役会には、上記取引の内容は開示されませんでした。

(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年ころに創設されました。中東地域の営業担当者に関与させ、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ました。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ました。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、支出に対する牽制機能に問題があったため、支出の適切さに疑義を述べることは事実上困難でした。本項においては、刑事手続の対象であるため金額の開示を控えております。

(4) ケリー氏の取締役報酬

ケリー氏は、2013年3月期から2017年3月期にかけて、日産における取締役報酬が毎年度1億円を超えていました。しかしながら、ケリー氏は、ゴーン氏及び秘書室長（当時）の関与のもと、複数の方法を用いて、報酬を開示しませんでした。これらの事業年度において過少に開示されていた額は、累計626百万円です。

II. 改善措置

1. 発生原因の分析

当社は、特別委員会報告書を踏まえ、不正行為の主な根本原因は、ゴーン氏への人事・報酬を含む権限の集中であると考えております。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ました。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ませんでした。具体的には、以下のとおりです。

(1) 1人の取締役に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も不可侵領域とみなす風潮が形成されていきました。ゴーン氏が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りました。これを背景に、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ました。報酬に関する権限について、具体的には、ルノーが、当社株式の43.4%を保有する株主として、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ていました。日産は、取締役会決議により、そのルノーのトップを兼任していたゴーン氏に対し、ゴーン氏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ました。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。

(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し、CEO オフィス長（当時）及び秘書室長（当時）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これらの責任者と秘書室の一部の担当職員に限定しました。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監査役や経理部などから指摘された場合、「CEO 案件」とであると説明するなどして詳細の説明を拒みました。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ました。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ました。

(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りました。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ませんでした。ゴーン氏が事実を隠したため、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ませんでした。

(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ます。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 社が利用されていました。また、監査役は、かかる非連結子会社の実態に疑問を抱きましたが、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りませんでした。

(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ありませんでした。しかしながら、これらの他部署には、適切な判断に必要な情報が隠されたため、問題を探知するに至りませんでした。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、CEO オフィス長（当時）及び秘書室長（当時）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ませんでした。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ませんでした。

2. 再発防止に向けた改善措置

当社は、上記の原因分析に基づき、順次、以下の改善措置を講じ、本報告書提出日時点において、再発防止のための体制整備はほぼ完了しておりますが、今後も未整備の事項については検討してまいります（「3. 改善措置の実施スケジュール」参照）。改善措置の進捗は、これまで、当社の独立社外取締役に対するコーポレートマネジメントオフィスによる定期報告という形で管理してまいりました。2019年6月25日付で指名委員会等設置会社に移行したことを受けて、今後は、独立社外取締役が過半数を占める取締役会における定期報告という形で、管理していく予定です。また、当社は、コーポレートウェブサイトにて当社のコーポレートガバナンスに関して情報を提供するサイトを設けました（<https://newsroom.nissan-global.com/governance?lang=ja-JP>）。今後、このサイトを拡充し、当社の取り組みを対外的に発信していく予定です。

(1) 不正を行った代表取締役2名の解任

ゴーン氏につき、社内調査の結果、本人主導による不正行為を確認したため、2018年11月22日開催の取締役会決議に基づき、代表取締役及び会長職を解職しました。また、2019年4月8日開催の株主総会決議に基づき、同氏を取締役から解任しました。

また、ケリー氏につき、社内調査の結果、ゴーン氏とともに本事案の首謀と判断されたため、2018年11月22日開催の取締役会決議に基づき、代表取締役を解職しました。また、2019年4月8日開催の株主総会決議に基づき、同氏を取締役から解任しました。

これは、上記1記載の各原因に対応する措置です。

(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

当社は、ゴーン氏らによる重大な不正行為を受けて、2018年12月17日、取締役会長に対する取締役報酬の配分の決定権限の付与を撤回しました。以後、2019年6月25日に指名委員会等設置会社に移行するまでの間、取締役の報酬配分は、独立社外取締役委員会において、都度、審議したうえで、取締役会において決定しました。

これは、上記1(1)、(2)及び(3)記載の原因に対応する措置です。

(3) 当社の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受取りの禁止

当社は、2018年12月17日付で、取締役及び監査役が、取締役会に対しその内容を全面的に開示して承認を受けることなく、日産の子会社、関連会社又は関係者（連結しているか非連結かを問わない）から報酬を受け取ることを禁止しました。現時点で具体的な内容及び実行時期は未定ですが、子会社側の支出の具体的な統制（例えば、子会社を利用した支出を防止する体制を整えるなど）についても、今後検討します。

これは、上記1(1)、(2)及び(3)記載の原因に対応する措置です。

(4) CEO リザーブの廃止

当社は、2019年3月20日付で、CEO リザーブを廃止しました。予算設定の過程で、グループ全体の予算管理を担当するグローバルコントローラーである経理担当常務執行役員及び CFO が従来の CEO リザーブが存在しないことを確認しています。またその支払い申請手続きが現在の決定プロセスの中に存在せず、申請そのものができません。

これは、上記1(1)、(2)及び(5)記載の原因に対応する措置です。

(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

当社は、2019年2月以降、取締役会の開始に先立って、各出席者の議題への理解を深め、実質的な議論を促進するため、事前のプレミーティングを実施しています。取締役会において、説明者及び担当者が出席役員からの質問又は意見に応答するために十分な時間を設けています。取締役会の閉会後は、各出席取締役の理解を相互に確認し、より詳細な情報共有を行う等の目的で、必要に応じ、フォローアップの場を設けています。

これは、上記1(3)記載の原因に対応する措置です。

(6) 取締役及び執行役員への行動規範教育の徹底

当社は、2019年2月、当社が従来導入しているグローバル行動規範（Global Code of Conduct）に関し、全取締役及び執行役員を対象とする研修を実施しました。また、グローバルコンプライアンス室が、当該研修の受講状況についてモニタリングを実施し、2019年4月、CEOが議長を務める内部統制委員会において受講状況を報告しました。内部統制委員会における議論の内容については、2019年5月開催の取締役会において報告がなされました。なお、当該研修に対し、2019年6月時点において、全取締役及び執行役員が受講しております（一部調整中のため、ルノーとのアライアンスによる執行役員1名は除く）。

当社は、取締役及び執行役員に対し、上場会社役員としてのコンプライアンス及びガバナンスに対する意識を高めるために、グローバル行動規範（Global Code of Conduct）を含む様々なコンプライアンス（決裁承認プロセス（以下「DOA」といいます。）、贈収賄、個人情報保護等）に係る研修を、月1回程度のペースで継続的に実施してまいります。グローバルコンプライアンス室は、少なくとも年2回の定期的なモニタリングを通じて、取締役及び執行役員が実際に研修を受講していることを確認し、仮に未受講の取締役及び執行役員が発見された場合には、内部統制委員会（年2回実施予定）及び取締役会への報告を通して、受講を推奨してまいります。

当社の役員以外の職員に対しても、コンプライアンス及びガバナンスの遵守を促進するため、グローバル行動規範（Global Code of Conduct）を含む様々なコンプライアンス（DOA）、贈収賄、個人情報保護等）に係る研修を継続的に行うとともに、グローバルコンプライアンス室による受講状況のモニタリング（少なくとも年2回）を実施してまいります。また、報酬を管理する秘書室その他の関連部署において、役員報酬の設計・開示制度に関する正しい理解、及び報酬内容の操作・関連書類の改ざんの禁止を担保するため、月1回程度のペースで研修を実施してまいります。

これは、上記1(3)、(4)及び(5)記載の原因に対応する措置です。

(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正な会計処理のための管理体制の強化

当社は、従来、役員報酬に関し、秘書室が作成・管理している役員報酬の個人別の明細情報は経理部へ回付されず、秘書室が記帳した会計仕訳・支払伝票に合計金額のみがわかる証憑を回付し、承認・支払をしていました。このため、会計処理体制、及び、開示管理体制を強化するため、2018年度の有価証券報告書の作成にあたり、秘書室が作成した役員報酬の明細情報を経理部に共有した上、経理部においても、個々の役員に関する会計仕訳・支払情報等と突合・検証する管理体制の強化に取り組み、2018年度の決算の過程において運用を開始いたしました。

なお今後においても、役員報酬に関しては、全件、その支払いの適正性を経理部が確認してまいります。

これは、上記1(2)及び(5)記載の原因に対応する措置です。

(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ことを含む適正な役員報酬開示のための管理体制の強化

当社は、従来、行使条件の決定において、例年4月に取締役会で、当該事業年度に付与される株価連動型インセンティブ受領権の発行日、発行総数、行使価格及び権利行使期間を決定した上で、付与対象者及び付与数等はゴーン氏に一任していました。今後は報酬委員会で決定することを検討しています。株価連動型インセンティブ受領権に関する役員報酬に関し、開示管理体制を強化するため、2018年度の有価証券報告書の作成にあたり、秘書室が作成した株価連動

型インセンティブ受領権の明細情報を経理部に共有した上、経理部においても、個々の役員に関する会計仕訳・支払情報等と突合・検証する管理体制の強化に取り組み、2018年度の決算の過程において運用を開始いたしました。

なお、行使状況の管理については、従来より外部の管理システムを利用していることから、上記の経理部における突合・検証過程において、当該システムデータと秘書室が作成した明細情報の照合手続きも追加しています。

これは、上記 1(2)及び(5)記載の原因に対応する措置です。

(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

当社は、従前から、経理部内に子会社を連結範囲に含めるか否かを決定する会社設立委員会を有していましたが、会社設立に際して会社設立委員会に対する情報提供義務は、正式には制度化されておりませんでした。そのため、2019年4月に、不適切な目的に基づいて当社グループ会社が設立される事態の防止及び適切な連結財務情報の収集・作成のため、会社設立委員会への情報提供ルートを明確にし、会社設立委員会が新規会社設立等の提案者及び意思決定者から、エグゼクティブコミッティの事務局を通じ詳細な関連資料を確実に入手可能とする体制を明確にいたしました。かかる体制により、会社設立委員会が従前より十分な検討を経て適切な判断が行えるようにいたしました。

加えて、2019年5月21日付で、会社設立等一定の事項の提案者となる関係各部署に対して、DOAにおける当該事項の決定にあたり、経理部による検証の手続きを踏むよう、周知しました。これは、会社設立等の意思決定に必ず経理部が関与し、かつ経理部が関連する情報を網羅的に入手することで、提案部署への牽制機能を働かせることを企図しております。なお、かかる経理部による検証手続きを正式に織り込むDOAの改定は、2019年度第2四半期中の達成を目指しております。

また、現時点で具体的な内容及び実行時期は未定ですが、非連結子会社の事業の状況、当社の主要な事業運営とのかかわりなどについて再検討を行い、今後の経営における位置づけを会社ごとに決めた上で、適切な監査・監視の方向性を今後議論していきます。

これは、上記 1(4)及び(5)記載の原因に対応する措置です。

なお、当社は、ZiA社を解散させる予定であり、RNBVについては休眠会社とすることをルノ一と合意しています。

(10) 取締役会の構成・機能の強化

当社は、特別委員会報告書における提言を踏まえ、取締役会の構成・機能を強化する観点から、2019年6月25日開催の定時株主総会及び取締役会決議に基づき、同日付で、以下の体制となりました。

- ① 取締役の過半数を、独立性を有する社外取締役としました。
- ② 取締役は、11名としました。これは、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して、当面は11名程度が望ましい旨のガバナンス改善特別委員会の提言を参考に

し、暫定指名・報酬諮問委員会（2019年3月29日付で設置された、当社の当時の社外取締役を構成員とする会議体）が適正と判断した規模です。

- ③ 暫定指名・報酬諮問委員会の意見を踏まえ、国籍及びジェンダーを含むダイバーシティに配慮して社外取締役を選任いたしました。
- ④ 取締役会規則に、別途当社が定める独立性基準を満たす社外取締役の中から、取締役会議長を定める旨を規定しました。
- ⑤ 当社の当時の社内規程上、会長の権限は (i) 株主総会の議長、(ii) 取締役会の招集権者及び (iii) 取締役会の議長でした。権限の一極集中を避けるための方策として、このような「会長 (Chairman)」職に関する規定は廃止し、(i) は執行役社長兼最高経営責任者、(ii) 及び (iii) は取締役会議長 (社外取締役の中から選定) の権限となりました。
- ⑥ 社外取締役のみによる会合を定期的に行うこととしました。独立性を有する社外取締役の中から筆頭独立社外取締役を定め、上記会合の議長は筆頭独立社外取締役が務めます。なお、筆頭独立社外取締役は取締役会議長を兼任いたしません。
- ⑦ 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並びに取締役会、指名委員会、報酬委員会、監査委員会及び社外取締役ミーティングの適切な運営に必要な活動を行う、取締役会室の設定を予定しております。取締役会室 (監査委員会事務局を除く。) の人事及びその長の評価については、独立社外取締役間の協議により選定された独立社外取締役と協議し、妥当性の確認を得なければならないこととし、取締役会室のスタッフの評価は、執行役の意向のみによって決定されない体制としています。但し、監査委員会を補助するスタッフの評価は監査委員間で協議し、人事異動や懲戒処分については監査委員会の同意を得なければならないこととしています。
- ⑧ 取締役会は、毎年、自己評価に基づく取締役会の実効性評価を行うものとし、3年に一度は、第三者評価機関を活用した取締役会の実効性評価を行うこととしました。加えて、監査委員会は、取締役会の監督機能の実効性について適切な監査を行います。
- ⑨ 取締役利益相反解消指針を制定し、利益相反の定義及び利益相反を解消するための具体的な手続を明確化する予定です。

これは、上記 1(1)及び(3)記載の原因に対応する措置です。

(11) 指名委員会等設置会社への移行

当社は、特別委員会報告書における提言を踏まえ、2019年6月25日付で指名委員会等設置会社に移行し、以下の体制を導入いたしました。各委員会の構成メンバーは、別紙3をご参照ください。

- ① 指名委員会の委員の過半数を、独立性を有する社外取締役としました。
- ② 指名委員会の委員長を、独立性を有する社外取締役としました。
- ③ 指名委員会は、5名以上の取締役で構成するものとなりました。
- ④ 指名委員会は、取締役の選解任に関する株主総会議案の内容のみならず、代表執行役の選解任に関する取締役会議案の内容を決定する権限、及び執行役社長兼最高経営責任者の後継者計画を策定・変更する権限を有し、少なくとも1年に1回その見直しを行うこととしました。
- ⑤ 指名委員会は、定期的に取り締り会の構成員を入れ替えることを目標としています。

- ⑥ 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への参加を禁止されています。
- ⑦ 報酬委員会の委員の全員を、独立性を有する社外取締役としました。
- ⑧ 報酬委員会は、3名以上の取締役で構成するものとしました。
- ⑨ 報酬委員会は、取締役及び代表執行役の個人別の報酬額を決定する権限を有します。
- ⑩ 利益相反の可能性を考慮し、当社の代表執行役は、主要株主若しくはアライアンスの相手方である三菱自動車工業株式会社又はそれらの子会社若しくは関連会社の取締役、執行役その他の役職員を兼任することはできません。当社の代表執行役就任時に当該役職員に就任している場合には、速やかに兼任を解消するための措置を採ります。
- ⑪ 各取締役は、業務執行機関の適切な監督を行うため業務上の必要性がある範囲で、エグゼクティブコミッティ等の経営会議体に関する資料・データにアクセスできます。
- ⑫ 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こととしました。
- ⑬ 監査委員会の委員の過半数を、独立性を有する社外取締役としました。
- ⑭ 監査委員会の委員長を、独立性を有する社外取締役としました。
- ⑮ 監査委員会の人数は5名以上としました。
- ⑯ 監査委員会の委員の選定にあたっては、以下の要素を考慮することといたしました。
 - ▶ 監査委員会の委員の少なくとも1名は、当社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であること。
 - ▶ 監査委員会の委員の少なくとも1名は、国際的な監査の経験・知見を有する取締役であること。加えて、監査人、会計士その他金融関連の専門的職務に従事した経験を有する取締役であることが望ましい。
- ⑰ 少数株主との間の利益相反等を考慮し、監査委員会において、審議事項に関して利益相反を有する委員がいる場合、当該委員は、かかる審議事項の検討には関与しないこととしました。
- ⑱ 監査委員会の委員長は、監査に関する議論を牽引し、内部監査や監査法人との連携においても主導的な役割を果たすために、相当程度の時間を監査業務に費やすべきこととしました。
- ⑲ 従前から監査役は監査法人と連携してまいりましたが、ブラックボックス化された部署の存在によって限界がありました。2019年6月25日付で指名委員会等設置会社に移行したことを機に、連携の程度をより高めるべく、監査委員会は、内部監査部門及び監査法人とも連携して、三様監査（監査委員会監査、内部監査及び会計監査）の実効性を高めるよう努める方針を定めました。具体的には、(i)会計監査人との間では、四半期に1度監査委員会に報告してもらい、その指摘を監査委員会及び監査委員会事務局が共有して対応を検討し、(ii)内部監査との間では、2か月に1度以上の頻度で監査委員会等に報告してもらう、という三者間の連携強化のための活動を年間の活動計画の中に織り込む予定です。また、2019年度第1四半期より、内部監査部門は、監査法人との連携強化の一環として、四半期に一度発行した内部監査レポートのリストを監査法人へ提供し、財務諸表監査上必要と判断された監査レポートについて閲覧を許可しております。会計監査人から受けた指摘は内部監査部門で共有し対応を検討してまいります。また、会計監査人からの指摘を含む情報を受けた社内部署は、その情報及びそれに関する対応状況を監査委員会及び監査委員会事務局と共有することを検討してまいります。

- ⑳ 独立社外取締役が過半数を占める監査委員会が、効果的かつ効率的な監査を行える様、監査委員会事務局にはスタッフを必要数配置し、監査委員の指揮命令の下にその職務を遂行する方針を定めました。
- ㉑ 監査委員会は、執行役等のマネジメントの関与の疑義がある内部通報の通報先となります。当該通報対応は、関係する執行役等が通報者及び通報内容を知りえない体制を構築して行います。

これは、上記 1(1)、(3) 及び(4)記載の原因に対応する措置です。

(12) 内部監査による監督機能の強化

当社は、特別委員会報告書における提言より一步踏み込み、内部監査部門の独立性を高める目的で、2019年6月25日付で、内部監査部門が「常に」監査委員会にレポートするための以下の体制を導入いたしました。ガバナンス改善特別委員会では、「トップマネジメントの不正のおそれを探知した場合」のみ、レポートラインを監査委員会のみとすると提言いたしましたが、内部監査部門の独立性をより高めるために、このような体制を導入いたしました。

具体的には、以下のとおりとなります。

- ① 監査委員会は、内部監査部門を管轄し、内部監査部門に対して監査に関する指示を行うものとします。
- ② 監査委員会は、取締役、執行役及び執行役員の職務を監査し、内部監査部門は主に従業員の職務（業務プロセス）の監査を行います。
- ③ 内部監査部門は、内部監査の基本方針、年度計画、予算及び人員計画について、監査委員会の承認を得ることとし、監査委員会に対して継続的に、職務の執行状況及び発見事項等を報告するものとします。
- ④ 内部監査部門の責任者の人事及び評価については、監査委員会の承認を得るものとします。

これは、上記 1(1)、(2)及び(5)記載の原因に対応する措置です。

(13) 企業倫理の再構築

当社は、特別委員会報告書における提言を踏まえ、ものづくり企業としての企業倫理の再構築に向けて、以下の措置を講じ、又は今後講じる予定です。

まず、当社は、新中期経営計画の事業基盤の一つとして「日産ウェイの進化／強化－CFT（Cross Function Team）、V-up を管理ツールの基盤とし、高いレベルの倫理、透明性、コンプライアンスを確保」することを明記しました。日産ウェイとは、5つの心構えと5つの行動で構成される当社の行動指針をいいます。CFT とは、クロスファンクショナルチームを指します。V-up とは、日産グループ・グローバル共通の課題解決ツールをいいます。2019年度上期中に「日産ウェイの進化／強化」に対応する行動指針の改定版を最終化し、全従業員に周知徹底を図る具体的体的な方法は今後、検討してまいります。

また、当社は、コンプライアンスは絶対であり、コストを含む全ての要素に優先することを重ねて意識し、お客様に信頼していただける企業であり続けられるよう、2019年度上期中に、

当社のミッション・ステートメント(企業としての使命)に、上記の趣旨を含める改定を予定しています。

これは、上記 1(1)、(2)及び(5)記載の原因に対応する措置です。

(14) 社内の部署の機能・権限見直し

当社は、特別委員会報告書における提言を踏まえ、2019年4月1日付で、以下の組織変更を行いました。変更後の組織体制は、別紙2の当社組織図の「変更後」に記載のとおりです。

- ① CEO オフィス： CEO オフィスの機能は解体し、CEO リザーブの管理機能を廃止し、経営会議の運営等の必要な機能を新部署（コーポレートマネジメントオフィス）に移行いたしました。同部署のレポートラインは、コーポレートガバナンス担当の理事としました。また、2019年5月16日付で、コーポレートガバナンス担当の副社長を任命しました。
- ② 秘書室： 秘書室は、人事担当の専務執行役員にレポートすることとしました。
- ③ 経理部グローバルコントロールプロセスプランニンググループ： 経理部グローバルコントロールプロセスプランニンググループが、コーポレートマネジメントオフィス及び秘書室における経費支出の DOA の運用状況を点検することとしました。かかる点検に際し、既存の DOA によって適切に捕捉できていない支出が発見された場合には、当該支出を適切に DOA の中に位置づけるべく、DOA の運用に関する社内向け教育資料の注意事項等の再確認により厳密な DOA の適用の遵守を徹底することとしました。また、DOA 検証者による検証の際に証拠を確認することにより、全ての支出について DOA が適切に運用され、承認に係る証拠が確保される状況を維持していきます。

これは、上記 1(1)、(2)及び(5)記載の原因に対応する措置です。

(15) 内部通報制度の改革

当社の内部通報制度は、コンプライアンス室の限られた人員だけがアクセス可能であり、システムとしての情報の機密性が担保されているものです。従前、通報内容や調査結果の報告先は、コンプライアンスを担当する執行役員となっていました。当社は、当該執行役員及びその他の執行役員の関与が疑われる案件については、執行体制の中で取り扱われることにより最終的な調査対応の独立性が阻害されていると外形的に評価されるリスクを、改めて認識しました。

そこで、2019年6月25日付で、執行役員等のマネジメントの関与が疑われる案件については、通報を把握したコンプライアンス室から直接監査委員会のみで報告し、その指示のもと執行から独立して調査対応を行う体制としました。具体的には、報告者をグローバルコンプライアンスオフィサーとします。かかる体制が適用される案件であるか否かは、本社執行役及びマネジメントコミッティの議長（地域別に、グループ会社横断的な組織として設立される会議体の議長）の関与が疑われる案件であるか否かを基準としてグローバルコンプライアンスオフィサーが判断します。監査委員会との連携方法の詳細については、今後、監査委員会と協議し、運用を開始する予定です。

これは、上記 1(1)、(2)及び(5)記載の原因に対応する措置です。

3. 改善措置の実施スケジュール

→施策検討・準備 ⇒実行・運用開始及び継続的改善

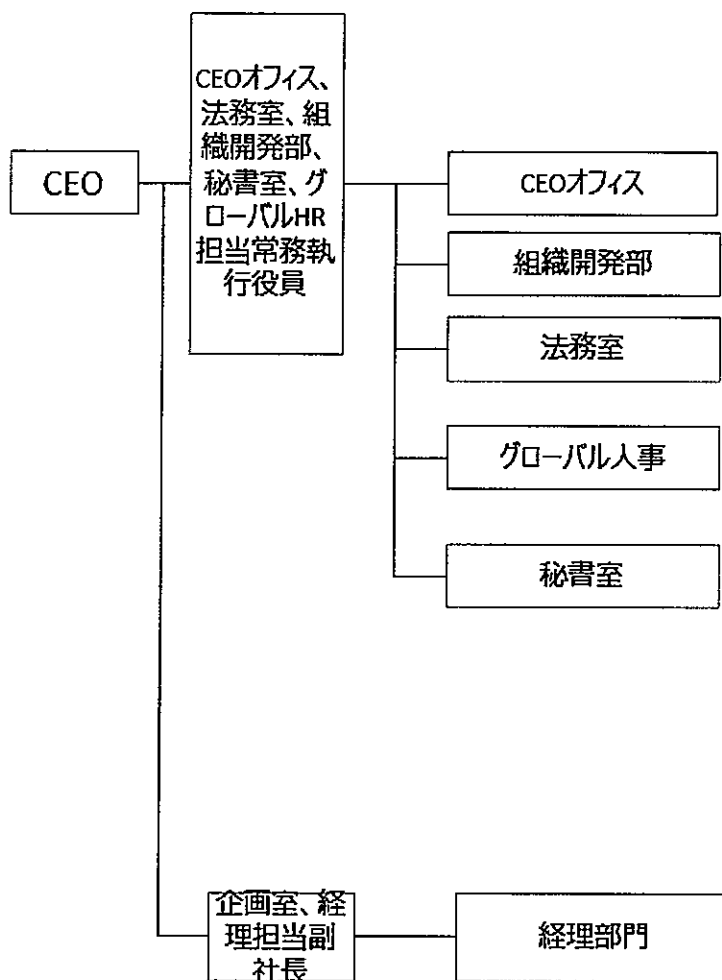
改善措置	2018年		2019年											
	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
1)不正を行った代表取締役2名の解任	→	→	→	→	→	⇒								
2)代表取締役への他の取締役の報酬配分を決定する権限の付与の停止	→	⇒												
3)当社の取締役会の事前承認を受けない子会社・関連会社からの報酬受取りの禁止	→	⇒	事前の承認を受けない子会社・関連会社からの報酬受取りの禁止											
			子会社側の支出の統制					→	→	→	→	→	→	→
4)CEO リザーブの廃止				→	⇒									
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			行動規範教育を含む様々なコンプライアンス研修の実施	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
			内部統制委員会の開催（受講状況の報告含む）				→	⇒						
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正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こと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			会社設立委員会への情報ルートの明確化				→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
			非連結子会社の事業の状況、主要な事業とのかかわりなどについて再検討							→	→	→	→	→
10)取締役会の構成・機能の強化			①～⑧		→	→	→	→	→	⇒				
			⑨		→	→	→	→	→	⇒				
11)指名委員会等設置会社への移行			下記以外		→	→	→	→	→	⇒				
			社内部署と監査委員会との連携		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
12)内部監査による監督機能の強化			→	→	→	→	→	⇒						
13)企業倫理の再構築						→	→	→	→	→	⇒			

	知																		
	ミッション・ステートメント(企業としての使命)の改定						→	→	→	→	→	→	⇒						
14)社内の部署の機能・権限見直し	CEOオフィスの廃止						→	⇒											
	秘書室レポートラインの変更						→	⇒											
	経理部による決裁承認プロセスの運用状況の点検						→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒
15)内部通報制度の改革							→	→	→	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒	⇒

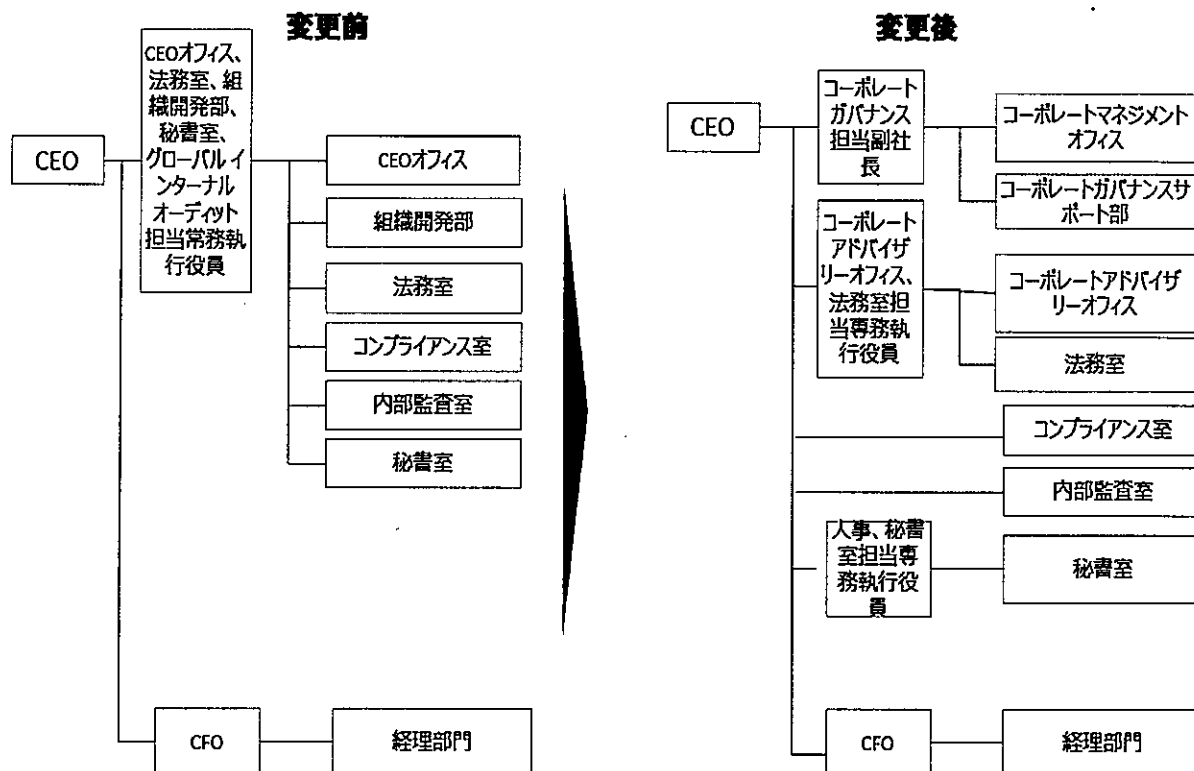
4. 内部管理体制の不備が投資家及び証券市場に与えた影響についての認識

当社は、企業情報の適切な開示及び財務報告に係る内部統制の重要性を、強く認識しており、役員報酬について虚偽の内容を開示していた事態を、極めて重く受け止めております。ゴーン氏及びケリー氏による不正行為発覚後、速やかに、両名の代表取締役からの解職、他の取締役の報酬配分を決定する権限の会長への付与の撤回、当社の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受取りの禁止、CEOの判断で執行できる予算項目の廃止、役員報酬の開示に関する方針策定、取締役及び執行役員への行動規範教育の徹底等の対策を講じました。また、2019年6月25日付で、指名委員会等設置会社に移行し、特別委員会報告書における提言を踏まえたガバナンス体制を整備いたしました。引き続き、ガバナンスの改善、企業風土の改革、企業倫理の再構築、企業情報の適切な開示、コンプライアンスを遵守した経営に努めていく所存です。

当社組織図 (2009年4月時点)



当社組織図 (2019年4月時点)



指名委員会

役職	氏名	現役職
委員長	豊田 正和	日産自動車株式会社 独立社外取締役
委員	井原 慶子	日産自動車株式会社 独立社外取締役
委員	アンドリュー ハウス	Merryck & Co., Ltd エグゼクティブメンター
委員	木村 康	JXTGホールディングス株式会社 相談 役
委員	永井 素天	日産自動車株式会社 常勤監査役
委員	ジャンドミニクスナル	日産自動車株式会社 取締役 ルノーグループ 取締役会長

報酬委員会

役職	氏名	現役職
委員長	井原 慶子	日産自動車株式会社 独立社外取締役
委員	ベルナル デルマス	ミシュラングループ シニアアドバイザー
委員	永井 素天	日産自動車株式会社 常勤監査役
委員	ジェニファー ロジャーズ	アシュリオンジャパン・ホールディン グス合同会社 ゼネラル・カウンセ (アジア地域)

監査委員会

役職	氏名	現役職
委員長	永井 素天	日産自動車株式会社 常勤監査役
委員	豊田 正和	日産自動車株式会社 独立社外取締役
委員	木村 康	JXTGホールディングス株式会社 相談 役
委員	ジェニファー ロジャーズ	アシュリオンジャパン・ホールディン グス合同会社 ゼネラル・カウンセ (アジア地域)
委員	ティエリー ボロレ	ルノーグループCEO