

「ゴーン会長が逮捕されたことはどう思われますか？」

平成 30 年 11 月 28 日

●マイケル山田さんからの質問

ゴーン会長が逮捕されたことはどう思われますか？

●西田昌司の答え

先週のゴーン会長逮捕のニュースは世界中を震撼させましたし、私もびっくりしました。少しずつ真相が明らかになってきてはいますが、ゴーン会長は容疑を否認していますし、最終的には裁判において決着されることになるでしょう。以降、現時点でわかっている範囲内ではありますが私の意見を述べます。

1999 年 3 月、その当時に経営と財政危機に瀕していた日産がルノーと資本提携を結び、同年 6 月、ルノーの上席副社長の職にあったゴーン氏がルノーにおけるポジションを維持しつつ、日産の最高執行責任者（COO）に就任し、家族とともに日本に移り住みました。

ゴーン氏が日産にやって来る以前、日産にはいろいろと問題があると言われていました。日産は組合の力が非常に強く、トヨタとは随分と異なる風土があったようです。バブル崩壊後、日産は経営が行き詰りましたが、いろいろと問題が山積していてやるべきことが沢山あるにもかかわらず、組合が非常に強い上に、（日本人の組織にありがちですが）あちらを立てればこちらが立たないじゃないかといった具合の不毛な会議に明け暮れて一向に前に進みませんでした。そこでゴーン氏という外国人に入ってもらって大鉦^{なた}を振るわせたのです。

ゴーン氏が入社した当時の日産は約 2 兆円の有利子負債を抱えていましたが、ルノーからの巨額な資金投入が行われた上で、ゴーン氏の指揮下、両社の間での部品の共通化や購買の共同化などによってコストカットがされました。また、総従業員の 14% に当たる 21,000 人を目標とした大規模なリストラが行われて、12% 前後まで落ちた国内シェアを 20% 近くまで回復させ、日産を立て直しました。そして 2016 年 10 月には日産とルノーのアライアンスに新たに三菱自動車を加えて、世界第 2 位の販売台数を誇るまでの自動車グループにまで成長させたのです。そのようなゴーン氏に対して、これまで世間は素晴らしい経営者との評価を与えていましたが、私には果たしてそうだろうかとの思いがあるのです。

ゴーン氏のやったことをまとめると、アウトソーシング、及び、正規から非正規雇用への転換に尽きますが、これはゴーン氏のみならず、バブル崩壊後に経営者は皆が同じようなことをやりたがったのです。バブル時代は人手不足が深刻だったために、人を多く雇うために「新入手当」なるものまで登場し、新入社員の方が 2~3 年先輩よりも給料が高いといった奇妙な逆転現象が起こるほどでした。しかしバブルが崩壊すると急激に消費が落ち込み、大量に雇い入れた社員は会社にとって邪魔な存在と化していったのです。大規模なリストラが敢行されて正規雇用が減るその一方で非正規雇用が一気に増え、不採算部門はどんどんとアウトソーシングされていきました。

非正規雇用の拡大やアウトソーシングは何れも労働分配率を下げる方向に力が働きます。正規雇用よりも非正規雇用の方が給料が安いのは言うまでもありませんし、また、これまでは自社でやっていた仕事を外注に変えるとこれまでよりも必ずコストを下げようとするので、外注先の中小企業の給料は安くならざるを得ません。結局、コストカッターと呼ばれたゴーン氏の改革とは「労働分配率を下げる」改革に他ならないですし、「固定費を変動費に変える」改革とも言えます。

固定費の変動費化はあくまでも緊急手段であるべきだったはずですが、V 字回復を達成した経営者は、固定費の変動費化に味を占めてしまって V 字

回復後もそれをやり続けているのです。そうすると、売り上げがどんどん上がるその一方で経費はどんどんと下がり、非常に利益の出る、儲かる体質となります。そして、それを成し遂げた「偉大」な経営者は、儲けたおカネの一部を報酬としていただきます、ということになるのです。ゴーン氏のように巨額かどうかは別として、コストカッター方式の経営者はこういったやり方で報酬を得ているのですが、その実態を問えば、労働分配率を下げることによって会社の利益を増やしているだけなのです。

さらに、法人税率の引き下げがずっとされていて、安倍政権になってからも税率が下げられています。儲かっている大企業が内部留保をたんまりと貯め込むその一方で、非正規雇用者を大量に雇い入れ、中小企業への外注費を下げるといって、大企業優先の格差社会が広がっているのです。また、こうやって労働者の所得が抑えられているがゆえにデフレからの脱却もできないのです。

ゴーン式の経営とはある意味、犠牲者の上に成り立っているのです。そうやって会社が莫大な利益を出して、その利益からゴーン氏のような経営者に多額の報酬が払われています。会社の利益の規模と比較すると経営者が得る報酬はほんの僅かであるかもしれませんが、それでもゴーン氏の場合は年間に何十億円もの報酬となるのです。長年にわたって実際の報酬額よりも（年に10億円単位もの）少ない額を有価証券報告書に記載していたようですし、もしもそんな事実が公となってしまうと株主総会で叩かれるから隠していたようですが、そんな大金をもらって一体どうしようというのでしょうか。さらには、日産がゴーン氏の姉とアドバイザー業務契約を結んで毎年10万ドル前後を支払ってきたものの実際はアドバイザー業務の実績がなかったり、日産の海外子会社がレバノンとブラジルなどにゴーン氏のための高級住宅を取得したりといろいろな不正があるようですが、20年近くも巨額な報酬を得てそれでもまだ足りないという感覚は普通の人間には理解できませんし、我々日本人の価値観とは相違があります。

バブルが崩壊して会社の経営が苦しくなるとすると、経営者としては会

社を存続させるためにリストラを断行するのもやむを得ないところがあるでしょう。しかし、日本の経営というのは元々は経営者が従業員を大切にしてきたのです。社長と新入社員の年収格差は日本においてはせいぜい十数倍であったものが、今では桁が違ってきています。社員にはコストカットを強いるその一方で役員は贅沢三昧というのはモラル的にも認められません。今回のゴーン問題は、金融商品取引法違反といった法律上の話だけでなく、たとえば違法性がなかったとしてもモラル的に非常に問題がありますし、多くの日本人はそのような経営に対して不快感を抱くと思います。

これからはもっと労働分配率を上げることを考えなければなりませんし、これは経営者のみならず政治の課題でもあります。景気を回復するためだけでなく、一生懸命に働く人が報われる社会を取り戻すためでもあるのです。

反訳：ウッキーさん

Copyright：週刊西田 <http://www.shukannishida.jp>