取締役会決議なき経営判断と善管注意義務

中島 幸介 [1]

Management Decisions Without Board Approval and Directors' Duty of Care

NAKASHIMA Kousuke

Abstract

A corporate governance issue emerges in that if the business judgment rule is accepted too easily, it may result in reduced tension and insufficient diligence in corporate management. Recognizing this concern, this study reviewed existing scholarship and contended that certain constraints should be imposed on directors who invoke the business judgment rule. Thereafter, a personal view was developed through an examination of the Tokyo Electric Power Company shareholder derivative action. In particular, the business judgment rule should not apply to decisions made unilaterally by a director without the board's authorization. Instead, in such circumstances, the court ought to employ strict scrutiny regarding the decision's reasonableness.

1. はじめに

福島第一原子力発電所の事故を巡り、株主が東京電力の元取締役の責任を追及した訴訟において、第一審は、約 13 兆円の賠償を命じた [2]。この判断は、控訴審で取り消されたが [3]、株主側はこれを不服として上告した。

取締役、会計参与、監査役、会計監査人および執行役（以下、取締役等）は、個人的な資質を信頼されて会社経営への関与を委ねられる [4]。取締役等と会社は委任関係にあり（会社法 330 条・402 条 3 項）[5]、善良な管理者としての注意義務（以下、善管注意義務）を負う

---

[1] 昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員

[2] 東京地方裁判所判決令和 4（2022）年 7 月 13 日『判例時報』2580・2581 号 5 頁。

[3] 東京高等裁判所判決令和 7（2025）年 6 月 6 日裁判所ホームページ chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.courts.go.jp/assets/hanrei/hanrei-pdf-94445.pdf, 2025. 11. 9。事故当時の商号は、東京電力株式会社であったが、現在は東京電力ホールディングス株式会社と商号を変更しているが、本稿では両者を区別せず東京電力とする。

[4] 三浦（1993）102 頁。なお、本稿では、取締役会非設置の会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社は考察の対象から外している。したがって、執行役の善管注意義務は扱わない。

[5] 取締役が会社に対して負っているのは、会社経営に最善を尽くすことを内容とする手続き債務である（神吉，2011，97 頁）。

（民法 644 条）[6]。このため、善管注意義務違反により会社に損害が発生した場合、任務懈怠となり [7]、取締役等はこれを賠償する責任を負う（会社法 423 条 1 項）。

ただし、松田（1951）が述べているように善管注意義務とは「決して全知全能たる経済人の能力を要求するものではない。従って例えば取締役が状況に対する判断を誤り、又は会社のため努力しつつ力足らずして会社に損害を生ぜしめた場合、これのみを以て直ちに善良な管理者の注意義務を欠きしものと云い得ない」[8]。特に、取締役会の構成員として、または業務執行として、会社の事業活動に関する意思決定（経営判断）に当たる取締役は、限定された合理性のもと [9]、不確実な状況下において、意思決定を迫られる場合もある。このような判断をした結果、会社に損害が生じたからといって、取締役の善管義務違反が容易に認められるとすれば、経営行動が委縮してしまう [10]。

このため、裁判実務においては、経営判断原則とよばれる判例法理が採用されている。この法理を簡単にいえば、経営判断の失敗について裁判所は責任を否定するというものである [11]。この考え方は、取締役が企業経営においてリスクを伴う革新的な行動に出ることを促そうとするものであり、取締役のリスク嫌悪傾向を抑制するという観点からは、合理性が高い法理であるとさせている [12]。

善管注意義務違反を追及されることは、取締役にとって脅威である。たしかに、これを緩和するため、会社役員賠償責任保険（D&O 保険）などの制度も存在している。しかし、本稿で取り上げる東京電力株主代表訴訟の地裁判決が示すように、損害賠償額が高額になる場合に、全てをカバーできるわけではない。したがって、経営判断原則は、現代の企業経営において不可欠な法理であるといえる。取締役が過度に訴訟の対象となることのないように、わが国でも経営判断原則の機能を活かす方向へと舵を切るべきとの主張も存在する [13]。

しかし、本稿では、現在の判例・通説に懐疑的な立場をとったうえで分析を進める。なぜなら、経営判断原則の適用が安易に認められれば、経営に緊張感を失わせてしまうというコーポレート・ガバナンス上の問題が生じるからである [14]。果たして現在の判例法理は、この懸念に応えるものになっているのであろうか。また、取締役側が経営判断原則を主張するこ

---

[6] 取締役の注意義務については、業務執行の決定または執行に関する注意義務と、業務執行の監督に関する注意義務とに分かれる（江頭・門口編代，2008，231 頁〔松山昇平・門口正人〕；畠田，2002，38 頁）。本稿では前者を扱う。

[7] 弥永（2021）241 頁。

[8] 松田（1951）206 頁。

[9] 環境の複雑さが、適応システムの計算能力よりもはるかに大きい状況下での合理性をさす（Simon, 1981, p.190，邦訳 262 頁）。

[10] 秋坂（2021）100 頁；石山（2014）83 頁；河本・川口（2015）224 頁；柴田（2022）194 頁；田中（2021）275 頁；田邊（2008）240 頁；戸塚（1988）94 頁；吉井（1999）311 頁。

[11] 近藤（1994）12 頁。

[12] 武井（2011）216 頁。経営判断原則は、起業家精神の促進という経済的見地からの理論といえる（高橋，2019，21 頁）。

[13] 奥島・落合・浜田編（2010）313 頁〔山下眞弘〕。

[14] 経営判断原則で「すべてがまかり通るなら注意義務違反はありえず、まさに経営者天国である」（龍田・前田，2017，98 頁）。

とに、制限を設ける必要はないか。

本稿では上記の問題意識のもと、2 項で判例・裁判例を踏まえながら先行研究を整理する。続いて 3 項で東京電力株主代表訴訟の控訴審判決を取り上げる。この事件を 4 項で分析し、自説を導出する。分析においては、経営学の知見を用いたアプローチを行う。具体的には、「他の人がすべき決定」をなすことを戒めた Barnard（1968）や、「客観的な合理性」に近づくため組織による決定を説いた Simon（1997）、事業の成功における反対者の役割を説いた林（2005）を引用する。最後に 5 項で本稿をまとめたうえで、結論とする。

表　経営判断原則の対象範囲

	善管注意義務	任務懈怠責任	経営判断原則
取締役	対象	対象	対象
会計参与	対象	対象	－
監査役	対象	対象	－
会計監査人	対象	対象	－
執行役	対象	対象	対象

（出所）筆者作成

2. 先行研究

（1）審査対象と基準の変遷

米国では、合理的な情報に基づき合理的になされた判断は、たとえこれが会社の観点から不利な結果もしくは大きな損害をもたらしたとしても取締役の責任を発生させないという経営判断原則（Business judgment rule）が発達した[15]。すなわち、取締役・会社間に利害対立がなく、経営上の判断過程に不合理がなければ、その内容の合理性に裁判所は介入すべきではないとされている[16]。この考え方は、頻発する株主代表訴訟から取締役を保護するために、注意義務違反の認定を弾力化し、責任を緩和・軽減する理論として発展してきた[17]。

戦後、米国法を受容する過程で、経営判断原則もわが国に紹介された[18]。つづいて 1970 年代から、実質的に経営判断原則をとりいれた裁判例が登場した[19]。これらの裁判例は、米国の経営判断原則を明確に意識して、積極的にこれを導入してきたわけではなく、裁判例を

---

[15] Hamilton（2000）p.453。なお、特別訴訟特別員会（special litigation committee）の制度を認めている点で、わが国の制度と米国の制度は大きく異なる。特別訴訟委員会のような制度のないわが国の経営判断原則は、取締役の善管注意義務違反とならない一場面を説明する法原理にすぎない（小林・原，1996，316 頁）。このように、米国とわが国の経営判断原則は、基本的には拠って立つことは同じであるが、機能の仕方が異なることから別の法制度とする見解もある（國友，2018，209 頁）。

[16] 石山（2014）82 頁；小林編（2007）38 頁〔土田亮〕。

[17] 黒川ほか（2003）137 頁。米国における議論の経緯については、近藤（1994）17 頁以下参照。また、ドイツにおける議論については、牧（2023）153 頁以下参照。

[18] 大坂谷（1956）1120 頁。

[19] たとえば福岡高等裁判所判決昭和 55（1980）年 10 年 8 日『判例タイムズ』433 号 149 頁等。

積み重ねるうち次第に法理として定式化していった[20]。

野村證券・TBS 事件において東京地方裁判所は、「裁判所としては、実際に行われた取締役の経営判断そのものを対象として、その前提となった事実の認識について不注意な誤りがなかったかどうか、また、その事実に基づく意思決定の過程が通常の企業人として著しく不合理なものでなかったかどうかという観点から審査を行うべきであり、その結果、前提となった事実認識に不注意な誤りがあり、又は意思決定の過程が著しく不合理であったと認められる場合には、取締役の経営判断は許容される裁量の範囲を逸脱したものとなり、取締役の善管注意義務又は忠実義務に違反するものとなると解するのが相当である」と述べている[21]。

このように、かつての裁判例では、判断内容にまで審査が及ぶとはしていなかった[22]。しかも、意思決定の過程が不合理であっても、著しく不合理でないときには責任を否定していることについて、「やや裁判所の審査が甘くなっている」との批判があった[23]。しかし、この後の下級審においては、善管注意義務違反の責任を問う場合、経営判断の内容まで審査する裁判例が多くなった[24]。この結果、わが国の経営判断原則は、米国と異なり判断過程だけでなく、判断内容についても審査する点に特徴があるとされるようになった[25]。

ただし、当時は、判断過程については、当時の状況に照らし、合理的だと思われる程度に情報収集・調査・検討等をしていたかどうかを裁判上の審査基準とすべきであるが、経営判断の内容については、取締役として通常の能力・見識を有する者の立場からみて、当該判断が当時の状況に照らし明らかに不合理でないかどうかを審査基準とすべきとの学説が有力に主張されていた[26]。この学説によれば、判断過程については厳格な審査を行わなければならない一方で、判断内容については緩やかな審査を行うことになる。実際に、裁判例の傾向も、問題となる経営判断がなされた際にどのような判断過程を経たかという点につき非常に詳細に事実を認定した上で、判断過程に不注意がない場合には、当該判断の内容が社会通念からみて明らかに異常だという場合でない限りは取締役に広い裁量権を認めるというス

---

[20] 石山（2014）86 頁。わが国における経営判断原則の法的枠組みは、個々の裁判例が示した基準や判旨の表現は相違や変遷を経ながら、裁判例の蓄積により形成された（遠藤，2024，225 頁）。

[21] 東京地方裁判所判決平成 5（1993）年 9 月 16 日『判例タイムズ』827 号 39 頁。

[22] 山田（2004）281 頁。なお、判断過程とは、具体的には情報収集、調査・分析、検討を指している（伊藤ほか，2025，246 頁；牧，2023，154 頁）。

[23] 近藤（1994）192-193 頁。

[24] 朝日中央綜合法律事務所編著（2007）22-23 頁、近藤ほか（2009）232 頁。たとえば、東京地方裁判所判決平成 14（2002）年 7 月 18 日『判例時報』1794 号 131 頁。この時期に下級審裁判例における経営判断原則の形成過程については、國友（2018）216 頁参照。

[25] 神田（2015）81 頁；髙橋ほか（2020）224 頁；堀田（2023）174 頁。なお、過程と内容を区別して審査することに対しては、肯定説（秋坂，2021，100 頁；片木，2015，200 頁；國友，2018，220 頁；戸塚，1988，97 頁；吉井，1999，313 頁；米津，1996，178 頁）と否定説（北沢，2011，133 頁；近藤，1994，110 頁；三浦，1993，109 頁；水島，2005，393 頁）が対立している。筆者はたとえ内容に著しく不合理が認められない場合であっても、後述するように取締役会の決議という過程を経ていない判断については、原則として善管注意義務違反を認定すべきと考えているため、肯定説を支持している。

[26] 吉原（1996）69 頁。吉原（1996）は、判断の過程が合理的であることを要求することによって、判断の内容が合理的なものになる蓋然性も高まることが期待できると主張する（吉原，1996，69-70 頁）。

タイルが一般化した[27]。

ところが最高裁判所は、アパマンショップホールディングス株主代表訴訟において、「その決定の過程、内容に著しく不合理な点がない限り、取締役としての善管注意義務に違反するものではないと解すべきである」と判示した[28]。

従来、判断過程は、判断内容に比べ裁判所でも審査しやすいとされてきた[29]。それにもかかわらず、上記判例は、経営判断過程の審査基準と経営判断内容との審査基準に差を設けなかった点に特徴がある。つまり経営判断の過程・内容の双方に対して、著しい不合理性という緩やかな審査基準を用いることを明らかにした[30]。これは、裁判所が経営判断に関する審査においては、過程・内容ともに消極的な態度をとっていることを示すものといえる。

(2) 裁判所が消極的態度をとる要因

裁判所が経営判断の合理性について審査を行うことに消極的な態度をとる要因としては、以下の３点があげられる。

第一に、裁判所が、なされるべきであった行為を積極的に確定して、現実になされた行為との食い違いがあるかどうかという方法で善管注意義務違反の有無を審査するようになれば、企業経営に不当に介入することになるおそれが大きくなる。そのため、上記のような審査をしてはならないという点である[31]。

第二に、経営の専門家でない裁判官が後知恵で実際の経営に当たった取締役の判断を批判するのは不遜・不適切であるとの考慮によるものである[32]。

第三は、経営判断の適否を裁判所が判定することは困難であるから差控えるという能力上の理由である[33]。善管注意義務違反の有無は、行為当時の状況に照らして判断されなければならない[34]。しかし、判断時の諸条件を厳格に再現することは不可能に近く、たとえ可能であるとした場合でも、裁判所が経営判断の当否を審査する経験と能力を有するかどうか疑問がある[35]。これに加えて、経営判断を問題にすることは、裁判官個人にとっても慣れな

---

27 奥島・落合・浜田編（2010）83-84 頁〔髙橋美香〕。
28 最高裁判所判決平成 22（2010）年 7 月 15 日『最高裁判所民事判例集』234 号 225 頁。
29 澤口（2008）31 頁。
30 國友（2018）219 頁。通説もこの立場を肯定している（片木，2015，206-207 頁；神田，2024，254 頁；北沢，2011，134 頁；田中，2021，277 頁）。
31 三浦（1999）180 頁。
32 石山（2014）86 頁；神崎（1997）194 頁；田邊（2008）240 頁；戸塚（1988）97 頁。しかし、裁判官の専門性をあえて経営判断原則の文脈でのみ問題にしている点については、疑問が呈されている（増田，2019，735 頁）。裁判所が専門的な経験や知識を欠いているとか後知恵によって判断されるおそれがあるということは、会社経営の領域に限られたことではないため、他の専門的職業人の責任との比較において、特に取締役の責任について経営判断原則を正当化する根拠としては弱い（吉原，1996，59-60 頁）。また、何らかのイベントの結果について知ってから訴訟が提起される以上、あらゆる訴訟において常に後知恵バイアスの問題は存在している（増田，2019，740-741 頁）。
33 黒川ほか（2003）147 頁、近藤（1994）20-21 頁。
34 江頭（2024）499 頁；大杉（2005）161 頁；田邊（2008）240 頁；並木（1978）211 頁。
35 戸塚（1988）97 頁。たとえば、企業が戦略的に組織再編を判断するような状況においては、判断のための情報の取捨選択を含め、裁判所が判断の一般的合理性を判断するのは極めて困難である（北沢，2011，

い負担と手続的難問を課すことになる[36]。なぜなら、裁判官が過去の一定の事実を前提にして将来の経営的見込みを予想することは、合理的疑いのない蓋然性の有無を基準として心証形成することを原則としている裁判の本質から外れた異質な審査を求められることになるからである[37]。

この結果、判決文には、「著しく」あるいは「明らかに」といった表現を付けることで、多少の不合理さは裁量の範囲として許容し、「経営の素人である裁判官から見ても明らかに不合理と思われるものについて以外は責任に触れない」という判断基準をとっている[38]。

（3）問題点

受任者が委任者に対して負う任務懈怠責任は、債務不履行責任であるため、責任を免れようとする債務者の側で、無過失を立証しなければならない[39]。しかし、被告たる取締役側から義務の内容が経営判断に関わるものであることが主張、立証されると[40]、原則的に義務違反のないものとの事実上推定され、事実上の反証責任が原告側（会社・株主側）に移転することになる[41]。これは、原告側に主張立証上の大きな負担と、攻撃防御の方法におけるアンバランスをもたらす[42]。この結果、株主が取締役の責任を代表訴訟にて追及しようとしても、取締役が経営判断原則に逃げ込むと、立証が困難となるため[43]、善管注意義務違反が認められるのはかなり限定的となってしまう[44]。つまり、経営判断原則の適用を主張することは、訴訟において取締役側に過度のメリットをもたらしている。

これに加えて、経営判断原則は間接的にではあるが、取締役に広い裁量をもたらしている。取締役は経営を委任されており、業務執行につき一定の裁量を有し、裁量の範囲内においては取締役の経営判断は尊重されなければならないが[45]、判断にあたっては善管注意義務を

---

137 頁）。
[36] 鬼頭（2009）232 頁。
[37] 鬼頭（2009）226 - 227 頁。
[38] 澤口（2008）31 頁。元裁判官である鬼頭（2009）によれば、「著しく不合理」とは、一見いくつかの経営上の事実の見方やそれに基づくいろいろな考え方があるように見えても合理性を肯定する余地のほとんどないものや、最悪というべきものを選択したことが、裁判官にも容易に判断できることを指している（鬼頭，2009，233-234 頁）。
[39] 龍田・前田（2017）97 頁。
[40] 経営判断原則は、取締役に善管注意義務違反としての責めに帰すべき事由（過失）が存在しないという主張の中で用いられる（高橋，2010，30 頁）。
[41] 鬼頭（2009）237 頁。
[42] 鬼頭（2009）232 頁。
[43] 末永（2000）181 頁。
[44] 奥島・落合・浜田編（2010）84 頁〔髙橋美香〕。
[45] 会社の業務執行者である取締役に法的見地から認められるべき裁量論は経営判断原則の根拠の一つである（石山，2014，83 頁；神崎，1997，194 頁；坂田，2008，187 頁；吉原，1996，57-58 頁）。株主が取締役を選任して経営を委ねている以上、株主においては、会社が収益を上げた場合に配当を受けるだけではなく、反対に経営に失敗した場合には、ある程度のリスクを負担することが衡平にかなう扱いである。そこで、一定の要件の下、裁判所においては、取締役の経営判断を尊重し、結果に対し法的評価を下すことを差し控えるべきではないかとの認識が生じた（石山，2014，83 頁）。

尽くすことが求められる[46]。したがって、理念上は取締役の義務を軽減するものではないとされている[47]。しかし、実体は注意義務の内容をより軽減する基準を引き出す論理として機能している[48]。具体的には、経営判断原則により、会社に損失が生じるように見える取締役の行為であっても、法令に違反せず、社内の手続に従って行われた場合には、仮に裁判となっても取締役の善管注意義務違反と判断される可能性は低くなる[49]。

実際に、善管注意義務のような抽象的な法令違反についてのみが問われるような内容の裁判において、取締役が敗訴する事例は極めて例外的であり、裁判所においては経営判断について、基本的に尊重している傾向が強くみられる[50]。つまり、経営判断原則は、取締役にとっての事実上のセーフハーバーとなっている。

確かに、取締役の経営判断における裁量の余地を不当に狭めないという意味で相当程度は取締役の判断を尊重する必要があるが、裁判所は取締役の判断に介入できないと考えるべきでなく[51]、経営判断原則が裁判官の逃げ口上に用いられることは警戒すべきである[52]。

この点に、経営判断原則に一定の制限を設ける必要性を見いだせる。もっとも、制限の基準は、裁判官が容易に審査できるものである必要がある。また、業界や規模に関わらず、一律に適用できるものが望ましい。

3. 東京電力株主代表訴訟

(1) 事実の概要

首都圏を主たる事業地域とする電気事業等を営む株式会社である東京電力は、福島第一原子力発電所（福島第一原発）を設置、運営していた。

2002 年 7 月、政府機関の地震調査研究推進本部は、「三陸沖から房総沖にかけての地震活動の長期評価について」（長期評価）を公表し、三陸沖北部から房総沖の日本海溝沿い領域について、どこでも M8 クラスのプレート間大地震（津波地震）が発生する可能性があることを指摘した。

2006 年 9 月、原子力安全・保安院は、東京電力を含む原子力事業者に対し、稼働中の発電用原子炉施設等について、耐震安全性の評価（バックチェック）の実施と実施計画の策定を求めた。

2007 年 11 月、東京電力内部で津波の水位評価を担当していた土木グループ（以下、東電土木グループ）は、バックチェックの津波評価について検討した結果、長期評価の見解を取り入れるべきとの方針に至った。この方針のもと、2008 年 1 月、東電土木グループは、長期評価の見解を取り入れた津波の数値計算結果を、福島第一原発の耐震バックチェック報

---

[46] 山本（2022）184 頁。
[47] 坂田（2008）187 頁；戸塚（1988）101 頁；山本（2022）184 頁。
[48] 鬼頭（2009）236 頁。
[49] 近藤（2017）137 頁。
[50] 澤口（2008）25 頁。
[51] 近藤（1994）109 頁。
[52] 黒川ほか（2003）147 頁。

告書に反映するため、子会社に長期評価の見解に基づく津波の試算を委託した。これにより、1896 年に発生した明治三陸地震津波の断層モデルを福島県沖海溝沿いに置いて、福島第一原子力発電所での津波の高さを試算した場合、最大津波高が基準面から＋15.7m であり、主要施設の敷地まで遡上するとの結果を得た（明治三陸試計算結果）。

2008 年 6 月 10 日、東電土木グループは、原子力・立地本部副本部長であった Y1 に対し、耐震バックチェックに長期評価の見解を取り込まざることを理解してもらうことを主眼として会議を実施した。Y1 及び会議に集まった他部署の担当者らは、一様に津波高の数値に驚いた。しかし、Y1 は、長期評価を前提とする対策を講ずるかどうかについての結論は示さなかった。なお、同月に Y1 は、常務取締役に就任したが、原子力・立地本部副本部長はそのまま兼務した。

2008 年 7 月 31 日に再び会議が開催され、Y1 は、以下の決定を下した（Y1 決定）。①長期評価の見解が存在することを考慮に入れた上で、確定論（決定論）的津波評価手法[53]においても、福島県沖日本海溝沿い領域に波源を設定すべきか否か、設定すべきとした場合にいかなる断層モデル（波源モデル）を設定するか等について検討する。②長期評価の見解も踏まえたうえで、福島県沖日本海溝沿い領域における地震の取り扱いについて、土木学会・津波評価部会に検討を委託する。③土木学会・津波評価部会による検討の結果が提示されるまでの間は、耐震バックチェックの最終報告も含め、従前の津波評価技術に基づいて、津波に対する安全性評価を行う。④土木学会・津波評価部会による検討の結果、新たな見解が提示されれば、それに従って改めて安全性評価を行い、何らかの対策が必要と判断されれば、速やかに当該対策を実施する。⑤上記①～④の方針について、専門家に説明し、これらの方針に問題がないか確認する。

なお、土木学会・津波評価部会における研究を行った場合には、結論が出るまで、少なくとも 2 年以上を要することは Y1 も理解していた。

Y1 は、2008 年 8 月上旬頃、上司である Y2（取締役副社長原子力・立地本部長）に対し、Y1 決定について報告した。これに対し、Y2 は、意見や指示を述べることはなかった。また、Y1 決定の方針を土木学会・津波評価部会委員である複数の研究者へ説明と意見聴取を実施し、いずれも了解を得た。

2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災に伴う津波によって、福島第一原発が破壊され、炉心損傷ないし炉心溶融に至ったこと等により、原子炉から放射性物質を大量に放出する事故が発生した。これに伴い、東京電力は、巨額の損害賠償責任や大幅に増加した廃炉費用を負うことになった。

東京電力の株主である本件原告らは、Y1 を含む元取締役 5 人について、福島県沖で大規模地震が発生し、福島第一原発に津波が遡上して過酷事故が発生することを予見し得たから、過酷事故の防止に必要な対策を福島第一原発に速やかに講ずべきであったのに、これを

[53] 特定の津波発生源を設定し、津波が引き起こす被害を数値計算で評価する手法。

怠った（善管注意義務違反等の任務懈怠があった）として、株主代表訴訟を提起した。

原審は、Y1 決定については、一定の合理性が認められる以上、そのような経営判断自体が直ちに著しく不合理であるというまではできないとしたうえで、Y1 の判断が、直ちに取締役の善管注意義務に違反するものということはできないとした。しかし、過酷事故に至るような事態が生じないための最低限の津波対策を速やかに実施するよう指示等をすべき取締役の善管注意義務があったのに、これを怠ったこと（不作為）について、任務懈怠があったものと認めるのが相当であるとして、Y1 の責任を認め、他の元取締役と連帯して総額 13 兆 3210 億円の損害賠償を命じた。これに対しては被告・原告の双方が控訴した。

（2）判旨の概要

過酷事故発生の予見可能性について、「福島第一原発（及び福島第二原発）の運転を自主的に停止することにつながる本件予見可能性があったと認められるためには、本件事故前の科学的知見及び社会通念の下、福島第一原発において 10 m 盤を超える津波が襲来することについて、速やかなる対策措置（発電所の運転停止及び津波対策工事）を講じなければ過酷事故が生じ得る状態にあることについて、過酷事故発生に対する懸念に重きを置く者のみではなく、運転を停止することによる国民生活や企業活動への影響を重視する者を含めた多数の利害関係者との関係において、その正当性を主張し得る程度に合理性ないし信頼性のある根拠が必要であったといえる」としたうえで「長期評価の見解の内容は、それ自体、本件予見可能性を認める根拠としては必ずしも十分なものとは認められないといえる」と判示した。

Y1 決定については、「長期評価が公表されてから約 6 年が経過しており、この間の知見の発展が当然に見込まれたことをも考慮すれば、一審被告 Y1 が、明治三陸試計算結果を前提とする対策を進めるという方針を確定する前に、改めて明治三陸試計算結果及びその前提となった長期評価の見解について、その信頼性を確認しようとしたこと（Y1 決定）は、その方針に問題がないかを専門家に確認することをも内容としていることにも照らせば、本件地震発生前の東京電力の取締役の対応として不合理であったとは断ずることはできない。Y1 決定により、10 m 盤を超える津波への対策工事の着手及び完成が遅れることとなるが、上記切迫感等を抱かせる事情が認められない以上、そのことをもって Y1 決定を不合理と認めることはできない」とした。

一審被告らの任務懈怠（善管注意義務違反）の有無について判断するまでもなく、上記任務懈怠を理由とする一審被告らの責任は認められない。

4. 検討

経営判断原則に守られているといえども、取締役に無限の裁量があるわけではなく、判断が裁量を逸脱し、著しく不当である場合には、善管注意義務違反の責任を免れることはでき

ない[54]。しかし、取締役の善管注意義務という概念は、きわめて広く、また漠然としており、具体的な状況に応じて意味が変わってくる[55]。たとえば会社の規模や[56]、業種によっても異なる[57]。また、同じ会社に所属する取締役でも、担当職務によって異なってくる[58]。さらには、当時の環境や[59]、経営判断の種類まで考慮すべきであるとされている[60]。このため、善管注意義務違反が認められるかが争われた場合、判例・学説が蓄積しつつあるとはいっても、過失の有無に関する認定がどちらに転んでもおかしくないような限界事例が存在する[61]。

第一審と控訴審での判断が分かれた東京電力株主代表訴訟はこの典型である[62]。本件について、予見可能性を認めるか否かが、分水嶺となった。もし、予見可能性がなければ、当然のこととして善管注意義務を負わせることができない[63]。地裁判決については、予見可能性を認め、Y1 らに不作為があったとして善管注意義務違反を認めた[64]。しかし、控訴審判決においては、予見可能性がなかったとして、任務懈怠を否定している。

他方、Y1 決定という経営判断については、不合理ではなかったと第一審も控訴審も共に認めている。本稿では、予見可能性の議論については、これ以上立ち入らず、Y1 決定の評価を中心に検討を進める。

従来の議論においては、取締役の善管注意義務違反については、公式化あるいは一般化することが容易ではなく、個別具体的に判断せざるを得ないとされていた[65]。特に経営判断は、複数の経営政策のなかからの選択の問題であって、一般には優劣の問題はあるが、適法・違法の問題になじみにくいとされてきた[66]。

裁判所の審査は、経営判断をした当時に合理的に知り得た情報が基礎となる[67]。経営判断

---

54 前田（2006）402 頁。
55 近藤（1994）13 頁。
56 青竹（2011）22 頁。
57 青竹（2011）22 頁；鬼頭（2009）228 頁；髙橋（2018）32 頁；山田（2008）132 頁。少数説ではあるが、取締役に求められる一般的ないし平均的な注意義務の程度があると考える立場もある（石山，2014，82 頁；大杉，2005，161 頁；仮屋，2004，110 頁；前嶋，1992，5 頁）。
58 青竹（2011）22 頁；江頭・中村編著（2012）6 頁〔徳本穣〕；奥島・落合・浜田（2010）83 頁〔髙橋美加〕；酒巻・龍田代編（2008）248 頁〔藤原俊雄〕；並木（1978）212 頁；畠田（2002）38-39 頁。たとえば、業務執行取締役と非業務執行取締役とでは、常に当該判断の対象となる行為に関与しているかどうか、監視義務をも含むかで異なる（酒巻・龍田代編，2008，248 頁〔藤原俊雄〕）。
59 近藤（2009）157 頁；髙橋（2018）32 頁；前嶋（1992）5 頁。
60 近藤（2009）157 頁；戸塚（1988）97 頁。
61 大杉（2005）161 頁。
62 第一審の判断について、後藤（2023）は、経営判断原則の適用のあり方を一般的に修正したものではなく、原子力発電所の事故の影響の大きさから経営判断原則の適用を除外し、取締役に認められる裁量の幅を限定したものと位置づけている（後藤，2023，191 頁）。
63 前嶋（1992）10 頁。
64 積極的な経営判断をせず、何もしていない（不作為）という場合には、経営判断原則は適用されない（近藤，1994，124 頁；近藤，2001，191‐192 頁；近藤，2014，135 頁；近藤ほか，2009，232 頁）。
65 近藤（1994）112 頁。
66 米津（1996）176 頁。選択肢の選定においては、各選択肢における問題点の洗出しと、損失及び利得の把握を具体的にすることが重要となる（江頭・門口編代，2008，234 頁〔松山昇平・門口正人〕）。
67 髙橋（2018）32 頁。

原則の適用を主張するためには、十分な情報を集めた上での合理的な根拠が必要とされている[68]。このため意思決定の際に、情報を得て判断したという証拠を残しておかなければならない[69]。これは説得の論理なので、選択肢がこれしかないということが明らかな場合でも、資料を集め、議論に時間をかけて、議事録を作成しておく必要がある[70]。また、判断内容の合理性を証明するために、しばしば利用されているのは、外部の専門家の意見である。外部の専門家もこの判断は妥当であると述べたのであれば、裁判所としても、判断時における業界の常識として、この経営判断は著しく不合理なものだとはいえないという推論が成り立つ[71]。

経営判断原則に関するリーディングケースたるアパマンショップホールディングス株主代表訴訟においても、最高裁判所は、経営会議での検討を経て判断した点や、弁護士の意見を聴取している点を評価している。また本判決においても、Y1 決定の内容に、方針に問題がないかを専門家に確認することが含まれていることを高等裁判所は評価している。

この様に、判断過程の評価にあたってはどの程度の検討時間を経たかや、専門家の意見が付されていたか等が考慮要素とはなる。しかし、結局は当時の個別事情に応じて十分な注意を尽くしていたかを審査しており、特定の手続を経てさえいれば免責されるとまではいえない[72]。

上記で示されたように、従来の議論では、意思決定主体に関する観点が抜けている。そもそも取締役会設置会社における業務執行の決定は、取締役会の権限であって（会社法 362 条 2 項）、重要な業務執行の決定を取締役に委任することができない（会社法 362 条 4 項）。このような重要事項については、取締役会において取締役全員による協議・意見交換により決定が行われることが期待されている[73]。さらに言えば、取締役会設置会社において、取締役自体は会社の機関ではなく、取締役会という合議制の会社の機関の構成員に過ぎないと位置付けられている[74]。但し、取締役会が合議制の機関である以上、意思決定したことを直接執行するのは適当でないので取締役会決定の執行、日常業務の意思決定については代表取締役に権限を委ねていると解されている[75]。また、代表権をもたない取締役についても、取

---

[68] 近藤（1994）123 頁。
[69] 適切なリスク管理の資料として客観化できる情報のみが、善管注意義務違反の評価において問題とされることになる（吉井，2012，23 頁）。そのため、誰が見ても、情報を得て、誠実にかつ利害関係なく行為したという合理的根拠があるということにすべき必要が生じる（森田，2000，154 頁）。
[70] 森田（2000）154 頁。
[71] 中村（2016）197 頁。但し、専門家の意見を経営判断において意味あるものとして位置付けるためには、意見の信用性と公正さが担保されなければならない。そのためには見解を求められた者の立場の中立公正さはもとより、見解を求めるにあたって、その判断を仰ぐための十分な資料の提示が必要である。また、見解を求められた側においても、必要な調査、質問をする権限が留保されなければならない（江頭・門口編代，2008，235 頁〔松山昇平・門口正人〕。
[72] 奥島・落合・浜田編（2010）84 頁〔髙橋美香〕。専門家の判断を仰ぐことで違法性の認識可能性がなかったものとして責任が阻却されるとする見解は（吉井，1999，324 頁）、論理の飛躍がある。
[73] 酒巻・龍田代編（2008）496 頁〔川村正幸〕。
[74] 浜田・岩原編（2009）99 頁〔鳥山恭一〕。
[75] 大隅（1974）262 頁；坂井（2001）87 頁；鈴木（1991）175 頁；鈴木・竹内（1987）242 頁；並木（1978）67 頁。

締役会の決議によって業務執行の権限を付与することもできるが（会社法 363 条 2 号）、裁量の範囲は、必然的に代表取締役の権限を超えることはない。

経営判断原則をめぐる議論は、取締役に広い裁量があることを前提に展開されてきた。しかし、会社法の条文を読む限り、取締役（特に代表権のない取締役）に広い裁量を認める根拠を見いだすことは困難である。

Barnard（1968）は、管理的意思決定の真髄の一つとして「他の人がすべき決定をしないこと」をあげる[76]。会社法上の権限分配秩序に当てはめれば、取締役会がなすべき判断を、取締役がなすことは、裁量の逸脱に他ならない。

思うに、取締役会の決議を経ることなく、取締役が判断した事項については、経営判断原則を適用すべきではない。このような場合に、裁判所は合理性について厳格な審査を行い、これが日常業務の範囲内である場合や、やむを得ない事情がない限り、善管注意義務違反を認定すべきである。このように経営判断原則適用の前提条件として、取締役会の決議を要求することは、会社法 362 条 4 項の趣旨に沿うという判断過程での合理性を担保できるだけでなく[77]、判断内容の合理性も担保することが期待できる。

Simon（1997）は「一人の孤立した個人の行動が、多少なりとも高い合理性に達することは不可能である。彼が探索しなければならない代替的選択肢の数は非常に多く、彼がそうした代替的選択肢を評価するために必要とする情報はあまりにも膨大であるため、客観的な合理性に接近することさえ想像しがたい」とした上で、「組織によって、個人が客観的な合理性にある程度近づくことが可能になる」と主張する[78]。これを株式会社の経営に置き換えると、取締役会での議論を通じて客観的な合理性に近づくことが可能になる。また、取締役の過半数の賛同を得たことは（会社法 369 条 1 項）、判断内容の合理性を客観的に証明することにつながる。

もちろん、取締役会を経ることで、他の参加者の反対意見に曝されることになるかもしれない。しかし、そのことが決定内容を合理性に近づけることに寄与する。

林（2005）は「強力な反対者がいて、困難であるほど成功するものである。それだけ見通しも厳しいものとなり、関係者全員が必死になるからである」と主張する[79]。また、賛成するかどうかはともかく、他の人に対してこのような理由からこういう行動をとるのだと筋

---

[76] Barnard（1968）p.194（邦訳 202 頁）。

[77] 法令違反は裁判所による判断になじむことから、取締役が何らかの具体的な法令違反行為をしている場合に経営判断原則は適用されないとする見解や（江頭・中村編著，2012，7 頁〔徳本穣〕；近藤，1994，124 頁；近藤，2001，191-192 頁；近藤，2017，135 頁；近藤ほか，2009，232 頁；長谷川，2015，27 頁；山田，2008，116 頁）、経営判断原則の適用を意識するならば、後に取締役の損害賠償責任が追及されかねない特別重要案件についてはなるべく取締役会で決定するほうがよいとする見解と（長谷川, 2015, 111 頁）、私見は整合的である。なお、取締役会については議事録の作成義務があるため（会社法 369 条 3 項）、どの様な審議が行われ、意思決定がなされたのか、そこに著しい不合理性がなかったかを裁判所は客観的に審査することができるようになる。

[78] Simon（1997）pp.92-93（邦訳 143-144 頁）。

[79] 林（2005）49 頁。

の通った説明をすることができる程度のことは、取締役の責任として要求される[80]。

私見から本事例を検討した場合、Y1 は津波対策という重要な業務の決定を、取締役会の決議を経ることなく、単独で決定した。このような場合において裁判所は、経営判断原則を適用するのではなく、厳格な合理性の審査を行うべきであった[81]。したがって、Y1 決定への評価については、第一審・控訴審ともに判決内容に賛同することはできない。

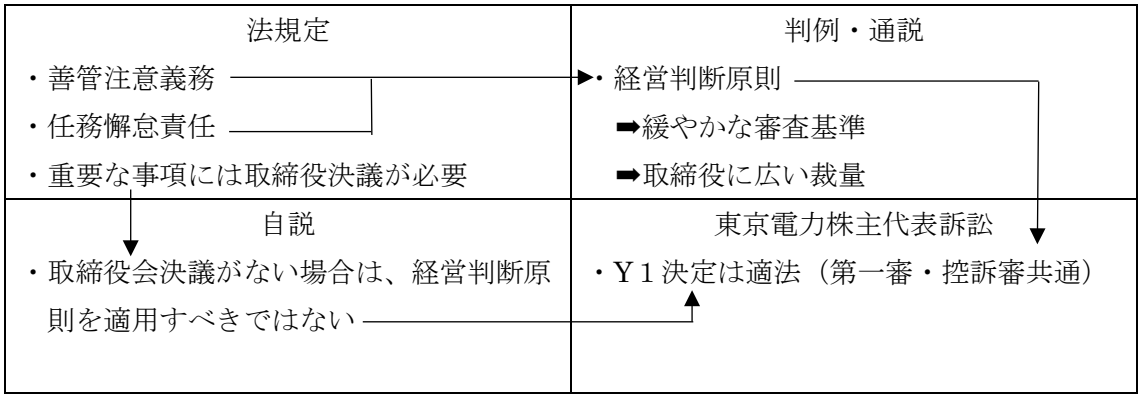

図　自説の位置づけ

（出所）筆者作成

５．結論

本稿では、1 項で示した問題意識のもと、2 項で判例・裁判例を踏まえながら先行研究を整理し、取締役側が経営判断原則を主張することに、一定の制限を設ける必要があることを指摘した。続いて 3 項で東京電力株主代表訴訟の事実の概要と、控訴審の判旨を示した。この事件を 4 項で分析した。分析においては、Barnard（1968）、Simon（1997）、林（2005）といった経営学の知見を用いた。この結果、取締役会の決議を経ることなく、取締役が下した判断について、経営判断原則を適用すべきではなく、裁判所は厳格な合理性の審査を行うべきであるとの私見を導出した。

両当事者の予測可能性を確保し、また利益を不当に害さないためには、解釈の余地は認められるとしても、私法規定から明らかなる行為規範と異なる規範が訴訟において適用されることは、可能な限り避けなければならない[82]。しかし、現在の判例法理は、会社法の趣旨から乖離し、過度に取締役に有利な状態である。これでは、善管注意義務が有名無実化してしまう危険性がある。私見では、これに一定の制限を設ける試みとして、取締役会の決議を経る必要性を説いた。

取締役会の形骸化が指摘されて久しい[83]。この間の立法は取締役会のメンバー構成の議

[80] 吉原（1996）57-58 頁。
[81] この裁判が開始される前から、私見とは論理は異なるものの、内部統制の観点から Y1 と Y2 には、善管注意義務を尽くしておらず、任務懈怠が認められるとの見解があった（仮屋，2013，78 頁）。
[82] 三浦（1998）253-254 頁。
[83] たとえば木内（1996）257 頁。

論に終始した。すなわち、社外取締役を入れることで取締役会の活性化を試みたのである。実際に、令和元（2019）年改正法により、社外取締役の設置が義務の範囲が拡大された（会社法 327 条の 2)。しかし、いくら社外取締役を入れたとしても、取締役会に上程される議題が形式的なものに留まっていては、活性化には繋がらない。

経営判断が取締役会での議論を経て下されるようになれば、社外取締役を含めた多角的な検討を通じて、合理性に近づくことが期待できる。この結果として、善管注意義務違反の追及が減少する可能性が高い。また、取締役会の活性化に繋がる。これらの視点からさらに研究を進めたい。

＜謝辞＞

本研究を進めるにあたり、日本経営学会九州部会例会（2025 年 12 月 14 日）において司会・コメンテーターをお引き受け頂いた林徹先生（長崎大学）より貴重なご助言を賜った。ここに記して感謝申し上げる。

なお、本研究は、2025 年度現代ビジネス研究所研究助成金の採択を受けた。

＜参考文献＞

・青竹正一（2011）「取締役・執行役の会社に対する責任」岩原紳作・小松岳志編『会社法施行 5 年：理論と実務の現状と課題』有斐閣 19-27 頁。
・伊藤靖史・大杉謙一・田中亘・松井秀征（2025）『会社法（第 6 版)』有斐閣。
・秋坂朝則（2021）『株式会社法読本』中央経済社。
・朝日中央綜合法律事務所編著（2007)『会社法対応株主代表訴訟の実務相談』ぎょうせい。
・石山卓磨（2014）『会社法改正後のコーポレート・ガバナンス』中央経済社。
・江頭憲治郎（2024）『会社法（第 9 版)』有斐閣。
・江頭憲治郎・門口正人編集代表（2008）『会社法大系（3)』青林書院。
・江頭憲治郎・中村直人編著（2012）『論点体系会社法（3)』第一法規。
・遠藤元一（2024）「再考・経営判断の原則：裁判例と学説の埋まらない溝と新たな潮流を含めて俯瞰する」『横浜法学』33 巻 1 号 235-279 頁。
・大阪谷公雄（1956）「取締役の責任」田中耕太郎編『株式会社法講座（第 3 巻)』有斐閣 1115-1139 頁。
・大杉謙一（2005）「内部統制・コンプライアンス」神田秀樹編『コーポレート・ガバナンスにおける商法の役割』中央経済社 153-172 頁。
・大隅健一郎（1974）『商法の諸問題（再増補版)』有斐閣。
・奥島孝康・落合誠一・浜田道代編（2010）『新基本法コンメンタール会社法（2)』(別冊法学セミナー205 号）日本評論社。
・片木晴彦（2015）「経営判断原則における事実の認識過程」『広島大学法科大学院論集』11 号 193-210 頁。

・仮屋広郷（2004）「取締役の注意義務と経営判断原則：人間観と法の役割」『一橋法学』3 巻 2 号 107-137 頁。
・仮屋広郷（2013）「リスク管理と取締役の責任：会社法学から見た福島第一原発事故」『一橋法学』12 巻 2 号 53-92 頁。
・神吉正三（2011）『融資判断における銀行取締役の責任』中央経済社。
・川口恭弘（2008）「事業の公益性と取締役の責任」同志社大学日本会社法制研究センター編『日本会社法制への提言』商事法務 113-127 頁。
・河本一郎・川口恭弘（2015）『新・日本の会社法』商事法務。
・神崎克郎（1997）「取締役の義務と責任」森本滋・川濱昇・前田雅弘編『企業の健全性確保と取締役の責任』有斐閣 193-220 頁。
・神田秀樹（2015）『会社法入門（新版）』岩波新書。
・神田秀樹（2024）『会社法（第 26 版）』弘文堂。
・木内宜彦（1996）『企業法学の理論』新青出版。
・北沢義博（2011）「経営判断における『前提となる事実の認識の不注意』：さいたま地判平成 22 年 3 月 26 日の検討」『大宮ローレビュー』7 号 127-138 頁。
・鬼頭季郎（2009）「金融機関の取締役の融資業務上の善管注意義務と経営判断の法理」西村高等法務研究所責編『金融危機の教訓：行政と司法の役割分担と処方箋』商事法務 221-272 頁。
・國友順市（2018）「経営判断原則に関する一考察」『大阪経大論集』68 巻 6 号 207-224 頁
・黒川清彦・藤村知己・菊池雄介・受川環大・松岡啓祐・髙橋真弓（2003）『レクチャー会社法（第 2 版）』法律文化社。
・後藤元（2023）「取締役の義務、経営判断原則、そしてステークホルダーの利益：東京電力株主代表訴訟第一審判決が提起する問題」松井秀征・田中亘・加藤貴仁・後藤元編『商法学の再構築』有斐閣 183-212 頁。
・小林秀之編（2007）『内部統制と取締役の責任』学陽書房。
・小林秀之・原剛（1996）『株主代表訴訟：全判例と理論を知る』日本評論社。
・近藤光男（1994）『経営判断と取締役の責任：「経営判断の法則」適用の検討』中央経済社
・近藤光男（2001）『最新会社法（第 2 版）』中央経済社。
・近藤光男（2009）「経営判断の原則」浜田道代・岩原紳作編『会社法の争点』（ジュリスト増刊・新・法律学の争点シリーズ 5）有斐閣 156-157 頁。
・近藤光男（2017）『取締役・取締役会制度：発展・最新会社法』中央経済社。
・近藤光男・柴田和史・野田博（2009）『ポイントレクチャー会社法』有斐閣。
・坂井隆一（2001）『会社法要論（第 4 版）』法律文化社。
・坂田桂三（2008）「取締役および経営判断における責任：企業の社会的責任・企業価値実現からの考察」『法律論叢』80 巻 2・3 号 169‐199 頁。
・酒巻俊雄・龍田節代編（2008）『逐条解説会社法（第 4 巻）』中央経済社。

・澤口実（2008）「『経営判断の原則』による救済の限界」井口武雄・落合誠一監修・日本取締役協会編著『経営判断ケースブック』商事法務 23-43 頁。
・柴田和史（2022）『教養としての「会社法」入門』日本実業出版社。
・末永敏和（2000）『コーポレート・ガバナンスと会社法：日本型経営システムの法的変革』中央経済社。
・鈴木竹雄（1991）『新版会社法（全訂第 2 版補正版）』弘文堂。
・鈴木竹雄・竹内昭夫（1987）『会社法（新版）』有斐閣。
・高橋英治（2010）「取締役の任務懈怠責任」『法学教室』362 号 26-30 頁。
・高橋英治（2019）「事業再編計画の一環としての子会社株式の買収と経営判断の原則（最判平成 22・7・15）」『法学教室』471 号 20-24 頁。
・髙橋真弓（2018）「取締役の任務懈怠責任」『法学教室』458 号 30-33 頁。
・髙橋美加・笠原武朗・久保大作・久保田安彦（2020）『会社法（第 3 版）』弘文堂。
・武井一浩（2011）『企業法改革論：日本経済活性化に向けた提言』中央経済社。
・龍田節・前田雅弘（2017）『会社法大要（第 2 版）』有斐閣。
・田中亘（2021）『会社法（第 3 版）』東京大学出版会。
・田邊光政（2008）『会社法読本』中央経済社。
・戸塚昇（1988）「取締役の経営判断」岩崎稜・加藤徹・中西正明編代『企業判例の発展』法律文化社 94-116 頁。
・中村直人（2016）『取締役会改革』中央経済社。
・並木俊守（1978）『取締役の義務と責任』中央経済社。
・畠田公明（2002）『コーポレート・ガバナンスにおける取締役の責任制度』法律文化社。
・長谷川俊明（2015）『新しい取締役会の運営と経営判断原則』中央経済社。
・浜田道代・岩原紳作編（2009）『会社法の争点』有斐閣。
・林徹（2005）『組織のパワーとリズム』中央経済社。
・堀田佳文（2023）「内部統制と経営判断原則」松井秀征・田中亘・加藤貴仁・後藤元編『商法学の再構築』有斐閣 165-181 頁。
・前嶋京子（1992）「わが国における経営判断の原則の適用について」『下関市立大学論集』36 巻 1・2 号 1-15 頁。
・前田庸（2006）『会社法入門（第 11 版）』有斐閣。
・増田友樹（2019）「わが国の経営判断原則に関する近時の議論とその問題点」『同支社法学』71 巻 1 号 727-749 頁。
・牧真理子（2023）「経営判断の過程の審査について：ドイツ法の検討」『法学』86 巻 4 号 153-175 頁。
・松田二郎（1951）『会社法概論』岩波書店。
・三浦治（1993）「現代企業法の理論と実務」高窪利一先生還暦記念論文刊行委員会編『現代企業法の理論と実務』100-127 頁。

・三浦治（1998）「取締役の行為に関する行為基準と審査基準：アイゼンバーグ教授の見解を手がかりとして」戸田修三先生古希記念図書慣行委員会編『現代企業法学の課題と展開』文眞堂 253-268 頁。
・三浦治（1999）「いわゆる経営判断の原則の法技術的意義」奥島孝康・新山雄三・斉藤武編『社団と証券の法理』商事法務研究会 171-185 頁。
・水島治（2005）『経営不振の会社に対する経営支援と取締役の責任：一般事業会社による経営支援の場合』『立命館法学』304 号 359-400 頁。
・森田章（2000）『会社法の規制緩和とコーポレート・ガバナンス：市場原理による経営監視とディスクロジャーの充実』中央経済社。
・弥永真生（2021）『リーガルマインド会社法（第 15 版）』有斐閣。
・山田剛志（2004）「整理回収機構による責任追及訴訟と銀行取締役の注意義務」弥永真生・山田剛志・大杉健一編『現代企業法・金融保の課題』弘文堂 280-302 頁。
・山田剛志（2008）『金融自由化と顧客法制』中央経済社。
・山本爲三郎（2022）『会社法の考え方（第 12 版）』八千代出版。
・吉井敦子（1999）『破綻金融機関をめぐる責任法制』多賀出版。
・吉井敦子（2012）「取締役の注意義務と銀行の公共性」『信託研究奨励金論集』33 号 14-39 頁。
・吉原和志（1996）「取締役の経営判断と株主代表訴訟」小林秀之・近藤光男編『新版・株主代表訴訟体系』弘文堂 51-81 頁。
・米津稜威雄（1996）「株主代表訴訟の問題点と取締役・監査役の心得」奥島孝康編『コーポレートガバナンス：新しい危機管理の研究』きんざい 162-183 頁

・Barnard, C. I. (1968) ***The Functions of the Executive***, Harvard University Press（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968）.
・Hamilton, Robert W. (2000) ***The Law of Corporations***, 5th ed., West Group.
・Simon, Herbert A.(1981) ***The Sciences of the Artificial***, 2nd ed., MIT Press（稲葉元吉・吉原秀樹訳『新版・システムの科学』パーソナルメディア, 1988）.
・Simon, Herbert A.(1997) ***Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization***, 4th ed., Free Press（二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『新訳・経営行動：経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社, 2009）.