

企業風土形成における赤旗法理(Red Flags Doctrine)と取締役の任務懈怠

三 森 敏 正

1 はじめに

近年、ダイハツ工業の認証試験不正(2023年)、ビッグモーターの保険金不正請求(2023年)、神戸製鋼所の品質データ改ざん(2017年)、東芝の不正会計(2015年)などの企業不祥事が相次いで生じている。これらの事案に共通するのは、一人の「悪い従業員」が引き起こした例外的な逸脱ではなく、組織ぐるみで長期間にわたって不正が継続・黙認されてきたという「組織的な問題の堆積」という構造である。いずれの事案においても、外部調査委員会の報告書は、不正を生み出した根本的な原因である企業風土として「上意下達で異論を言えない空気」「業績を優先してコンプライアンスを後回しにする慣行」「問題を報告しても握り潰される職場環境」といった問題を指摘している。これらは、不正行為そのものが発覚する以前から組織内に存在していた構造的な問題である。

取締役の職務は、会社の業務執行を決定し、取締役の職務執行を監督することである(会社法362条2項)。同時に、大会社等においては、法令・定款適合体制その他業務の適正を確保するための内部統制システムの構築が義務付けられている(同条4項6号)。しかし、これらの義務は従来、具体的な不正行為の発生や個別の報告システムの欠缺に対応するものとして捉えられてきた。その結果、不正が発生する「以前」の段階において、組織風土の劣化という「組織の体質」の問題が取締役にとってどのような法的意味を持つのかについて、判例・学説はなお明確な枠組みを提示できていない。

そこで本稿では、企業不祥事の背景にある組織風土の劣化プロセスを経営学・組織論の知見を援用しながら法的文脈に位置づけ、当該劣化を示す諸兆候が取締役にとって認識可能な状態にあった場合、これを看過することが任務懈怠を構成するかについて、米国デラウェア州法の判例法理において確立している不正や重大リスクの兆候を意味する赤旗法理(Red Flags Doctrine)を参照しつつ、その概念が組織風土の劣化指標にまで拡張可能かを検討し、日本会社法の解釈論・立法論への適用の可否を検討する。

2 企業不祥事の温床としての組織風土

(1)不祥事の「構造的な原因」としての組織風土

企業不祥事の原因分析において、「個人の倫理的逸脱(個人要因)」と「組織的・制度的要因」を区別することは、法的責任論においても実務的ガバナンス論においても出発点となる。個人要因に基づく不祥事は「悪い個人を排除する」という人事管理上の問題として処理されうるが、組織的・制度的要因に基づく不祥事は、そのような個人的対応では再発を防ぐことができない。

経営学における組織風土の概念は、構成員が共有する前提仮定・価値観・規範・行動様式の

総体を指す¹。組織風土は個人の行動を方向づける「見えない圧力」として機能し、個々の構成員が意識しないままに「組織として許容される行動」と「許容されない行動」の境界を規定する。日本の主要な不祥事後の外部調査報告書が繰り返し言及する「上意下達文化」「異論を許さない雰囲気」「コンプライアンスより業績を優先する文化(価値観)」は、いずれもこの意味における組織風土の劣化を示す指標である。

不祥事は通常、次の段階的プロセスをたどるとされている。第一段階として、業績・効率・慣行を優先する風土の醸成(風土的劣化)。第二段階として、その風土のもとでの小規模な逸脱行為の黙認・黙過(逸脱の制度化)。第三段階として、黙認された逸脱が組織内で「当然の実務慣行」として定着すること(不正の常態化)。第四段階として、常態化した不正の規模拡大と外部発覚(不祥事の顕在化)。この段階論的理解において、取締役が介入すべきタイミングは第一・第二段階、すなわち不祥事が「風土的赤旗(Corporate Culture Red Flags)」として可視化される時点であることが示唆される²。

(2)風土的赤旗の類型と可視化

「風土的赤旗(Corporate Culture Red Flags)」とは、組織風土が不祥事を誘発・助長する方向へ劣化しつつあることを示す可視的な指標である。本稿ではこれを以下の4つに分類する。第1は「沈黙の文化」の指標である。これは、内部告発・異論申告が組織的に抑圧されている状態がこれにあたり、内部通報件数の著しい減少、通報者への不利益取扱い、内部監査における指摘事項の未是正の累積などが具体的な指標となる。ビッグモーターの事案では、従業員が不正を知りながら声を上げられない職場環境が長期にわたって存在したことなどが典型である³。

第2は「業績至上主義の制度化」の指標である。これは、コンプライアンス上の懸念が業績目標の達成のために後回しにされる組織文化の定着であり、達成困難な販売目標の設定、報告ラインにおける「悪いニュース」の隠蔽パターン、コンプライアンス担当部門の人員・権限の相対的低下などが指標となる。ダイハツ工業の認証試験不正においては、タイトな開発スケジュールへの圧力が試験結果の改ざんを誘発する構造的要因として報告されており、これらはこの類型に相当すると解される⁴。

1 Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Jossey-Bass, 2017) . エドガー・シャイン (宇田理監訳) 『組織文化とリーダーシップ』(白桃書房、2025年)。ダイハツ工業株式会社・第三者委員会「調査報告書(公表版)」(2023年12月20日)第4章第1節「不正行為を生み出した背景・要因」(152頁～168頁)、および第5章「再発防止策への提言」(174頁以下)を併せて参照。

2 不祥事の段階的発生プロセスについては、企業不祥事研究会「企業不祥事の再発防止に関する提言」(経済産業省、2016年)12頁～15頁、および日本取締役協会「取締役会の実効性評価ガイドライン」(2023年7月8日公表)8頁を参照。企業文化・コンプライアンスの関係については、Michele DeStefano, *Creating a Culture of Compliance: Why Departmentalization May Not Be the Answer*, 10 *Hastings Bus. L.J.* 71 (2014) ; Donald C. Langevoort, *Cultures of Compliance*, 54 *Am. Crim. L. Rev.* 933 (2017) を参照。

3 株式会社ビッグモーター・特別調査委員会「調査報告書」(2023年7月18日公表)第4章「本件不適切な請求がなされた原因及び背景」の「2 歪んだ企業風土及びガバナンスの欠如」(48頁～55頁)を参照。調査委員会は職場内における異論申告の抑圧と上長への忖度文化を根本原因の一つとして認定した。

4 前掲注1・ダイハツ工業第三者委員会「調査報告書」153頁(「短期開発マルチタスクによる過度なプレッシャー」)および161頁(「『できない』と言えない、相談できない組織風土」)を参照。タイトな開発スケジュールへの上位組織からの圧力と、不正を報告できない職場環境が詳述されている。

第3は「ガバナンス機能の形骸化」の指標である。これは、監査役・内部監査・コンプライアンス部門が実質的に機能していない状態であり、取締役会・監査役会への報告の形式化、内部監査指摘事項への組織的な無対応、外部監査人との関係における情報の選別的開示などがこれにあたる。東芝の不正会計においては、経営トップによる「チャレンジ」と称する利益至上主義の指示が、財務報告プロセスにおけるガバナンス機能を無力化していたことが明らかとなった⁵。

第4は「専門知識軽視の文化」の指標である。品質・安全・法令遵守に関する専門的知見が経営判断において軽視される文化であり、技術・法務・コンプライアンス部門の意見が経営戦略上の議論から排除されるパターンや、経営会議における専門家の発言機会の制限などがこれにあたる。神戸製鋼所の品質データ改ざん事案においては、品質管理部門が市場要求に合致しない製品の出荷停止を主張できない文化が長年にわたって存在したとされる⁶。

(3)風土的赤旗の「認識可能性」

法的責任論の観点からは、風土的赤旗が取締役にとって「認識可能であったか」という問いが非常に重要である。取締役が風土的赤旗を現実に認識していた場合はもとより、取締役の地位・権限に照らして認識すべき状態にあった場合にも、法的評価の対象となるべきである。

規範的認識可能性の判断において参照すべき事実は多岐にわたる。第1に、外部調査委員会・監査法人・内部監査からの定性的評価における「文化的問題」への言及。第2に、従業員意識調査におけるコンプライアンス意識の低下など、経年的な数値の悪化。第3に、内部通報件数の急激な減少または増加(いずれも風土的異常を示しうる)。第4に、行政処分・司法手続における同種案件の繰り返し。第5に、業界内・社会的評判の悪化。これらの情報は、適切な内部統制システムを通じて取締役会に伝達されるべきものであり、その伝達経路が機能していた限り、取締役の「認識可能性」を基礎づける。

この認識可能性の判断は、「赤旗の認識後に意識的に無視した場合」という米国赤旗法理の「意識的無視(Conscious Disregard)」要件と対応する。日本法においては、最判平成21年7月9日(日本システム技術事件判決)における「具体的な疑念を抱くべき特段の事情」という表現がこれに相当し⁷、風土的赤旗の存在はまさにこの「特段の事情」を構成することになる。

5 株式会社東芝・第三者委員会「調査報告書」(2015年7月20日)第5章「不適切な会計処理が行われた原因・背景」の「第2経営トップらの関与等」(82頁～95頁)、および第6章「組織風土等の問題」(102頁～110頁)を参照。「チャレンジ」と称される経営幹部からの圧力が財務報告の適正性を系統的に損なっていた構造が認定されている。

6 株式会社神戸製鋼所・品質問題調査委員会「調査報告書」(2018年3月6日)第3章「本件各不適合行為の原因分析」の「2組織風土・意識上の問題」(74頁～83頁)、および「3組織・制度上の問題」(84頁～91頁)を参照。品質管理部門の形骸化と業績優先文化が長年の改ざん行為の背景として指摘されている。

7 最判平成21年7月9日、集民231号241頁。

3 米国赤旗法理の組織風土論への展開

(1)監視システムの設計と風土の関係

1996年のIn re Caremark International Inc. Derivative Litigation判決(以下「Caremark判決」)は、医療費不正請求・キックバック事件をめぐる株主代表訴訟において、取締役の監視義務を二段階の定式で体系化したリーディングケースである⁸。この判決では「情報・報告システムの不設置」と「システム設置にもかかわらず赤旗を無視した場合」が論点とされているが、この二分法を組織風土論の観点からは、異なる含意が浮かび上がる。すなわち、システム不設置型としては、表面上は技術的な「仕組みの欠如」の問題に見えるが、実質は「情報が経営層まで到達することを阻む組織的構造の放置」の問題である。つまり、健全な企業風土においては、問題が発生すれば自然とエスカレーションが行われるが、風土的赤旗が示すような劣化した風土においては、問題が隠蔽・矮小化されて経営層に届かないという「沈黙の報告システム」が生じる。Caremark判決の示すシステムの「不設置」は、この沈黙の報告システムを構造的に作出または放置した取締役の責任を指摘するものとして読むことができる。

赤旗無視型としては、より直接的に組織風土と結びつく。企業風土の劣化が進行している場合、その兆候は様々な形で取締役会に届くはずである。内部監査の報告、監査役の意見、コンプライアンス担当役員の懸念表明、外部からの行政指導などはいずれも、風土的赤旗を取締役に伝達する媒体となりうる。これらを受け取りながら「意識的に無視(Conscious Disregard)」することは、組織風土の劣化を黙認し、不祥事の温床を維持することにほかならない。Caremark判決においてアレン衡平法裁判所長官が「取締役は現代の複雑な企業経営において情報報告システムを能動的に構築する義務がある」と述べた背景には⁹、組織風土の放置が持つ法的危険性への洞察があると解することができる。

(2)誠実義務と風土形成責任

2006年のStone v. Ritter判決では、忠実義務(Duty of Loyalty)としてのCaremark義務を「誠実に行動する義務(Duty of Good Faith)」とした¹⁰。これは、組織風土論の観点からも特段の意味を持つ。つまり、取締役が「誠実に(in Good Faith)」行動するとは、単に明示的な法令違反を犯さないというだけでなく、会社の適正な運営を確保するために積極的に行動することを含むと解することができるからである。組織風土の劣化が進行している状況において、これを認識しながら「問題が顕在化するまで待つ」という受動的姿勢は、誠実義務の要求する積極性に反する。Stone判決がCaremark義務をBad Faithの問題として位置づけたことは、「企業風土の劣化を認識しながら放置した取締役の消極性」もまた誠実義務違反を構成し得ることを示唆

8 In re Caremark Int'l Inc. Derivative Litig., 698 A.2d 959 (Del. Ch. 1996)。

9 Caremark 判決 (698 A.2d 959, 970) において、Chancellor Allen は「a director's obligation includes a duty to attempt in good faith to assure that a corporate information and reporting system, which the board concludes is adequate, exists」と述べた。

10 Stone v. Ritter, 911 A.2d 362 (Del. 2006)。

する¹¹。

また、デラウェア州一般会社法102条(b)(7)の免責条項は忠実義務違反(Bad Faith)には適用されないため¹²、風土的赤旗の意識的無視が誠実義務違反として評価される場合、取締役は定款の免責規定による保護を受けられないことになる。このことは、企業風土の放置が法的責任論においても実質的な意味を持つことを示す。

(3)事業上不可欠な業務と風土責任

2019年のMarchand v. Barnhill判決は、Blue Bell Creameries社のリステリア菌食中毒事件をめぐる訴訟において、「事業上不可欠な業務」領域のリスク監視を取締役会の直接的義務として確立した¹³。本判決を組織風土論の観点から検討すると、Blue Bell社の問題の本質は、食品安全管理の「紙の上の体制」は存在していたにもかかわらず、現場の衛生問題が経営層まで報告されない組織的構造にあった。裁判所が認定したのは単なる「委員会の不存在」ではなく、食品安全に関する情報が取締役会レベルで真剣に扱われないという組織的慣行、つまり、食品安全を軽視する企業風土の存在である。定期的な食品安全委員会の欠如と報告経路の不整備は、この風土を制度的に体现するものとした。

この観点からすると、Marchand判決が確立した「事業上不可欠な業務」基準の本質は、「企業の存続に直結するリスク領域については、それを軽視する風土が形成されていないことを取締役会が制度的に確保しなければならない」という義務として理解することができる。食品安全を軽視する風土の形成・放置こそが、取締役会に問われた「utter failure(完全な怠慢)」と解することができる。

(4)風土的赤旗の具体例と義務主体の拡張

2021年のIn re The Boeing Company Derivative Litigation判決は、航空機の安全性という「事業上不可欠な業務」の領域において、取締役会が安全性に関する情報を受け取るシステムの設計と報告頻度に欠陥があったとして、2億3750万ドルの和解に至った事案である¹⁴。組織風土論の観点からは、Boeing社の問題は単なる報告システムの不備ではなく、「コスト・スケジュール優先、安全性懸念は後回し」という企業風土が737 MAX開発プロセスに浸透していたこと

11 誠実義務および忠実義務との関係については、Leo E. Strine, Jr. et al, Loyalty's Core Demand: The Defining Role of Good Faith in Corporation Law, 98 Geo. L.J. 629 (2010) を参照。

12 デラウェア州一般会社法 102 条 (b) (7) は、一定の注意義務違反について取締役の金銭賠償責任を免除し得るが、忠実義務違反、誠実義務違反、意図的な不正行為、違法配当・違法自己株式取得、個人的利益取得取引等については免責の対象外とする。なお、2022 年改正により一定の上級執行役員についても定款による免責が可能となったが、忠実義務違反、bad faith、意図的な不正行為、故意の法令違反等はお免責対象外であり、さらに役員については会社または株主による派生訴訟における責任は免責されない。8 Del. C. § 102 (b) (7) 参照。

13 Marchand v. Barnhill, 212 A.3d 805 (Del. 2019)。

14 In re The Boeing Company Derivative Litigation, 2021 WL 4059934 (Del. Ch. Sept. 7, 2021)。

にある。社内エンジニアによる安全性懸念の表明が組織的に軽視されたとの証言は¹⁵、典型的な沈黙の文化、業績至上主義の制度化の風土的赤旗存在していたことを示す。

2023年のIn re McDonald's Corporation Stockholder Derivative Litigation判決は、職場内のセクシャルハラスメント問題を長期間放置した最高人事責任者の責任を認め、監視義務を執行役員まで拡張した¹⁶。本件において問われた本質的問題は、ハラスメントを容認する職場風土の形成と、そのシグナルを受け取りながら対応しなかった役員の責任である。「担当領域」における風土的赤旗を認識しながら是正措置を怠ることが、Caremark判決で示された義務違反を構成するとした。この判決は、企業風土の形成責任が取締役会のみならず担当役員レベルにまで及ぶことを明確にした。

これらの判例からは、米国の赤旗法理における「赤旗」の概念は、個々の不正行為の兆候のみならず、不正を誘発・助長する組織風土の劣化指標(風土的赤旗)をも含むものとして発展してきたと解することができる。

4 風土的赤旗と取締役の任務懈怠

(1)風土的赤旗と任務懈怠との接続

風土的赤旗の存在から取締役の任務懈怠とするためには、以下のような観点が必要である。

第1に「風土的赤旗の存在」の認定である。前章で示した沈黙の文化、業績至上主義の制度化、ガバナンス機能の形骸化、専門知識軽視の文化という4類型に該当する具体的な指標が客観的に存在したことを確認する。これは、外部調査報告書、従業員意識調査、内部監査記録、行政指導履歴などの証拠から認定される事実に基づく判断である。

第2に「取締役の認識可能性」の判断である。風土的赤旗を示す指標が、取締役会への報告経路を通じて、あるいは取締役としての通常の職務遂行を通じて、取締役が認識すべき状態にあったかを判断する。ここでは、「内部統制が適切に機能していれば情報は届いたはず」という推定と、「内部統制の設計自体が不十分であった」という義務違反の評価を、論理的に区別することが重要である。「取締役は知らなかった」という弁明は、情報が届かなかった原因が内部統制の不備にある場合、その体制整備義務違反の問題に転化するのであって、認識可能性の否定とはならない。

第3に「是正措置を講じる作為義務の発生」の認定である。風土的赤旗を認識すべき状態にあった取締役は、これに対して調査・確認・是正の指示という積極的な作為義務を負う。この義務は、内部統制システム構築義務(会社法362条4項6号)および監視義務(同条2項2号)の内容として位置づけられる。

15 Boeing 737 MAX に関する安全性懸念、社内情報伝達および安全文化の問題については、In re The Boeing Company Derivative Litigation, 2021 WL 4059934, at *24-*35, *43-*51 (Del. Ch. Sept. 7, 2021) を参照。また、U.S. House of Representatives, Committee on Transportation and Infrastructure, The Design, Development & Certification of the Boeing 737 MAX: Final Committee Report (Sept. 2020) , at 1-5, 86-92, 116-123 は、開発スケジュール・コスト圧力、FAA との関係、安全情報の共有不足等を指摘する。

16 In re McDonald's Corporation Stockholder Derivative Litigation, 289 A.3d 343 (Del. Ch. 2023)。

第4に「不作為による任務懈怠の成立」の認定である。作為義務が発生したにもかかわらず、取締役が是正措置を講じず、または十分な調査を行わなかった場合、これは善管注意義務(会社法330条・民法644条)に違反する任務懈怠を構成する¹⁷。米国法では、この不作為は「意識的無視(Conscious Disregard)」として誠実義務違反(Bad Faith)に位置づけられ、経営判断原則の保護範囲外に置かれる。

(2)経営判断原則による保護の限界

経営判断原則(Business Judgment Rule)は、取締役が善意かつ十分な情報に基づき会社の最善利益のために行動したと推定される限り、その判断を保護する法理である。日本においてはアパマンショップHD事件(最判平成22年7月15日)が示す「その決定過程、内容に著しく不合理な点がない限り善管注意義務違反とならない」という基準がこれに対応する¹⁸。しかし、経営判断原則が保護する「経営判断」とは、取締役が積極的に情報を収集し、誠実に検討した上で下した「決断」を指す。風土的赤旗を認識しながら是正措置を怠るという「不作為」は、このような意味での「経営判断」には該当しない。米国法では、経営判断原則が保護する「十分な情報に基づく善意の判断」の前提条件は、風土的赤旗の意識的無視によって破壊されている。日本法においても、「著しく不合理」かどうかの判断基準は積極的判断に向けられており、取締役としての監視・是正義務の不履行(不作為)に対しては、そもそも経営判断原則の適用そのものが否定されるべきである¹⁹。

この論理は、連邦量刑ガイドライン(U.S. Sentencing Guidelines, Chapter 8)が量刑の減輕の要件として「実効的なコンプライアンス文化の醸成」を組織の義務として明示していることとも整合する²⁰。風土的赤旗に対する不作為は、まさにこの責務の放棄であり、経営判断原則の保護の射程外に置かれるべきであると解される²¹。

(3)企業風土形成責任と内部統制構築義務との関係

企業風土の適正な形成・維持は、内部統制システム構築義務(会社法362条4項6号)の内容に含まれる(会社施行規則100条)。内部統制義務は主として「情報・報告の体制」「リスク管理の仕組み」という制度的側面に焦点を当てるが、組織風土は制度が機能するための土台、すなわ

17 取締役の善管注意義務および任務懈怠責任については、会社法 330 条、民法 644 条、会社法 423 条 1 項を参照。

18 最判平成 22 年 7 月 15 日民集 64 卷 5 号 1680 頁。

19 経営判断原則の適用範囲と監視義務違反の関係については、江頭憲治郎『株式会社法〔第 9 版〕〕(有斐閣、2024 年)、田中亘『会社法〔第 5 版〕〕(東京大学出版会、2025 年)の取締役の善管注意義務・経営判断原則に関する記述を参照。

20 U.S. Sentencing Guidelines Manual, Chapter 8, Part B, § 8B2.1 (b) (2) (A) - (B), (b) (5) 参照。同条は、組織の高位者が実効的なコンプライアンス・倫理プログラムを確保し、具体的責任者を置くこと、およびプログラムの実効性を定期的に評価することを求めている。

21 過剰抑止論および経営判断原則の機能については、Frank H. Easterbrook & Daniel R. Fischel, The Economic Structure of Corporate Law (Harvard Univ. Press, 1991), 93-103; Stephen M. Bainbridge, The Business Judgment Rule as Abstention Doctrine, 57 Vand. L. Rev. 83, 109-129 (2004) を参照。

ち「制度の背後にある人間的・文化的基盤」として、制度論では捉えきれない要素を含んでいる。具体的には、同一の内部統制システムが設計されていても、その実効性は組織風土によって大きく左右される。「問題を報告しても無駄」「上からの指示に従うのが当然」という風土の下では、どれほど精緻な報告システムを設計しても、情報は上に届かない。したがって、取締役の義務は内部統制システムの制度的設計のみならず、そのシステムが機能するための「風土的基盤の確保」にまで及ぶと解すべきである。この意味において、企業風土形成責任は内部統制構築義務の「深層的な内容」として独自の法的地位を持つことになる。

米国法との対応でいえば、この企業風土形成責任は、Caremark判決におけるシステム設計と赤旗への対応の双方に関わる義務として位置づけられる。風土的赤旗に対応しないことは、「意識的無視」を構成するとともに、かかる風土を放置することによって「実効的なシステムの設置」の義務をも充足できなくなることになる。

(4)風土責任の適切な限界設定

企業風土の劣化を取締役の任務懈怠と連結することに対しては、「過剰抑止(Overdeterrence)」の批判、すなわち、組織風土という曖昧な概念を法的責任の基礎とすることは予見可能性を損ない、取締役の萎縮を招くという反論が提起されることが予想される。

この主張については、まず、本稿が提示した風土的赤旗の概念は、「組織風土全般」ではなく「具体的かつ客観的に認識可能な劣化指標」を責任の基礎とする。内部調査報告書・従業員調査結果・行政指導履歴・監査報告書といった客観的証拠によって識別される指標を用いることで、予見可能性の確保と責任の限定を図ることができる。また、任務懈怠の成立には「認識可能性」に加えて「是正措置の不作为」が要件とされるため、単に風土的赤旗が存在したというだけでは責任は問われない。取締役が合理的な調査・是正指示を行った場合には、経営判断原則・善管注意義務の枠内での裁量が認められる。さらに、「事業上不可欠な業務」基準を援用することで、すべての組織風土問題に均一の義務水準を課すことなく、企業の事業特性に応じた比例的な義務設定が可能となる。

5 日本判例における風土的赤旗の取扱い

(1)内部統制構築義務の確立と風土論の萌芽

大和銀行事件は、日本法における内部統制システム構築義務を正面から論じた判決である²²。本判決は、ニューヨーク支店における巨額の国債先物取引損失の隠蔽という事案において、取締役の内部統制構築義務を明確に認めた。その根拠として、「健全な会社経営を行うためにはリスク管理体制(内部統制システム)を整備することを要し、この義務は取締役の善管注意義務の内容をなす」と判示した。組織風土論の観点からすると、本件で問われるべきであったのは

22 大阪地判平成12年9月20日判時1721号3頁、大阪高判平成18年6月9日判時1979号115頁を参照。

「なぜニューヨーク支店においてかかる長期の隠蔽が可能であったか」という組織文化的問いである。単一の従業員による不正の長期隠蔽が可能であったという事実は、問題を上司に報告することを困難にする組織風土の存在を示唆する。本判決は、内部統制の「制度的側面」を正面から論じる一方で、その制度が機能するための「風土的基盤」については明示的に論及していないが、内部統制構築義務の実質的内容として風土的基盤の確保を読み込む解釈の出発点となり得る。

(2)「特段の事情」と風土的赤旗の不存在

最判平成21年7月9日(日本システム技術事件)は、取締役の監視義務と「特段の事情(赤旗)」の関係を論じた判決である²³。代表取締役の監視義務違反が問われた本件において、最高裁は「通常想定される不正行為を防止し得る程度の管理体制が整備されていた」こと、および本件不正行為が「通常容易に想定し難い方法によるもの」であったことを理由に、「具体的な疑念を抱くべき特段の事情」(赤旗)が存在しなかったとして責任を否定した。この判断を組織風土論の観点から評価すると、最高裁の判断については「本件においては風土的赤旗が存在しなかった」と解することができる。しかし最高裁は「特段の事情」の内容を専ら不正行為の具体的兆候に限定しており、組織風土の劣化という観点からの「特段の事情」の評価をしていない。したがって、本判決の射程は「具体的不正の兆候を示す赤旗」に限定されており、「組織風土の劣化を示す風土的赤旗」が存在した場合については、依然として明確にされていない²⁴。

(3)予見可能性と風土的赤旗論の射程

東京電力福島第一原発事故株主代表訴訟は、風土的赤旗と任務懈怠の連結構造を考察する上で示唆を含んでいる事案である。一審の東京地判令和4年7月13日は、国の機関が公表した津波の長期評価という「赤旗」の存在と、それに基づく対策を怠った取締役の任務懈怠を認定し、旧経営陣に巨額の賠償を命じた²⁵。これに対し、控訴審の東京高判令和7年6月6日²⁶では、津波対策を採ることが法的義務として要求されるほどの具体的な予見可能性が旧経営陣になかったとして責任を否定したものの、高度のリスク管理が求められる場面における取締役の情報収集義務や体制整備のあり方について極めて緻密かつ厳格なアプローチを示した²⁷。

この一審と二審の判断の違いを組織風土論の観点から分析すると、東京電力が有していた「原発は絶対安全である」という強固な組織的前提は、「専門知識軽視の文化」や「業績(電力の安

23 前掲注7

24 日本システム技術事件判決の射程については、最判平成21年7月9日集民231号241頁のほか、最高裁判所判例解説民事篇平成21年度(法曹会)の同判決解説を参照。同判決は、通常想定される不正を防止し得る管理体制が整備され、かつ当該不正が通常容易に想定し難い方法によるものであったことを重視しており、組織風土の劣化それ自体が「特段の事情」として主張・立証された事案ではない。内部統制システムの合理性と赤旗の存在を区別する観点については、前掲注19・江頭、田中も参照。

25 判例時報2580・2581号5頁

26 資料版商事法務500号27頁

27 ダイハツ工業株式会社・第三者委員会「調査報告書(公表版)」および株式会社ビッグモーター・特別調査委員会「調査報告書」参照。

定供給)至上主義の制度化」という風土的赤旗の一種と考え得る。この観点からは、津波リスクに関する個別の予見可能性の有無という二項対立的な判断枠組みを超えて、「安全神話に依存した組織風土の放置」そのものが任務懈怠を論じる際の重要な判断となり得る。ただし、風土的赤旗の存在を示すだけでは任務懈怠を示すことにはならない。4(1)で示したように、風土的赤旗の存在・認識可能性・是正措置的不作為に加えて、その不作為と具体的損害との因果関係が別途確立される必要があると解する。本事案への風土論的アプローチの実践的意義は、予見可能性の有無という枠組みを超えて、「なゼリスクへの対応が組織的に阻害されたか」ということを法的に評価する点にある。もっとも、不作為と損害の因果関係の構造化は今後の課題として残されており、本稿はその前提となる分析枠組みの提示にとどまる。

ダイハツ工業の認証試験不正(2023年)およびビッグモーターの保険金不正請求(2023年)は、いずれも外部調査委員会によって組織風土の問題が根本原因の一つとして明示的に認定された事例である²⁸。これらの事案においては、風土的赤旗が明確に存在し、それが長期間にわたって放置されていたことが報告書によって裏付けられている。

ダイハツ事案における第三者委員会報告書は、「上司への忖度」「スケジュール優先」「問題報告の抑制」という三つの組織文化的要因を根本原因として認定した。これらはいずれも前述のように風土的赤旗の沈黙の文化および業績至上主義の制度化に該当する。問題は、これらの風土的赤旗が、適切な内部統制システムを通じて取締役会に報告されていたか否か、あるいは報告されていなかったとすればなぜかという問いである。報告されていなかったとすれば、内部統制の設計義務の問題であり、報告されていたにもかかわらず対応しなかったとすれば、風土的赤旗の意識的無視の問題となる。しかし現時点において、これら事案における取締役の法的責任が会社法上の任務懈怠として正面から争われた事例は存在せず、法的評価は外部報告書による道義的批判にとどまっている。風土的赤旗の存在と取締役の任務懈怠を連結する解釈論的枠組みについての理論的不備が、この限界をもたらししていると考えられる。

6 比較法的考察と日本法への示唆

(1)「企業風土形成責任」の法的根拠

以上の分析を踏まえ、「企業風土形成責任」の法的根拠を以下のように解することができる。風土的赤旗の意識的無視という不作為について経営判断原則による保護がされずに取締役が責任を問われる理由は、第1に、会社法362条4項6号の実質的内容として、単なる制度の整備にとどまらず、その制度が機能するための「風土的基盤の確保」が含まれると解すべきであるからである。この解釈は、会社法施行規則100条1項2号の「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」の整備や、同項5号の「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保す

28 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」(2021年6月11日改訂版)基本原則4、原則42、原則43、補充原則43②・43④参照。取締役会による実効的監督およびリスクテイクを支える環境整備については、経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)」(2022年7月19日)も参照。

るための体制」を求めていることの実質的な意味として、リスクを隠蔽しない・報告することを安心して行える組織文化の醸成まで含むものと解されるからである。第2に、会社法362条2項2号(監視義務)の内容として、個々の不正行為に対する対応にとどまらず、不正を誘発する組織風土の劣化に対する能動的な監視・是正義務が含まれると解すべきである。第3に、これらの義務の懈怠が、「著しく不合理でない限り」として経営判断原則による保護の対象となるのは、取締役が積極的な意思決定を行った場合に限られ、風土的赤旗の「意識的無視」という不作為の場合には、経営判断原則の保護が及ばないと解釈できるからである。

(2)「事業上不可欠な業務」基準の日本法への適用

米国のMarchand判決が判示した「事業上不可欠な業務」基準を日本法に援用するのであれば、食品製造企業における食品安全、製造業における品質・安全、金融機関における法令遵守等当該企業の事業の中核に関わる領域においては、その領域に関する風土的赤旗に対して、取締役会レベルの直接的な監視体制と情報収集体制を整備する義務が、内部統制システム構築義務の最低限の内容として要求される。

この基準を日本の具体的事例に適用すると、ダイハツの認証試験においては「製品安全・品質」が「事業上不可欠な業務」たるリスク領域であり、スケジュール優先という業績至上主義の風土がその領域で形成されていた場合、取締役会にはこれを識別・是正する制度的義務があったことになる。コーポレートガバナンス・コードが求める「取締役会による実効的な監督」は、まさにこの意味における風土的赤旗への対応を求めるものとして解釈できる²⁹

(3)風土的赤旗の制度等モニタリング

上記の検討を踏まえると、経営判断原則が適用され、取締役が任務懈怠責任を回避するためには、以下のことが必要となると考える。

まず、取締役会は定期的に「組織風土の健全性評価」をする仕組みを構築することである。すなわち、従業員意識調査・エンゲージメント調査の結果、内部通報件数の推移、内部監査における定性的評価、コンプライアンス研修の受講率と理解度の推移などを、財務指標と同様に取締役会レベルで定期的な報告の対象とすることが、風土的赤旗の制度的モニタリングを可能にする。

次に、不祥事が生じた場合に、外部調査委員会・第三者委員会の報告書が「組織文化」「風土」「体質」を問題として指摘した場合、取締役会はその具体的内容を「風土的赤旗」として受け止め、是正のための具体的なアクションプランを策定・実施する義務を負うものと解すべきである。日本弁護士連合会の「企業不祥事における第三者委員会ガイドライン」が勧告の実施状

29 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」(2010年7月15日)第1部第1・1、第1部第3参照。同ガイドラインは、第三者委員会が事実認定、原因分析、再発防止策等の提言を行うことを予定し、原因分析は法的責任の観点に限定されず、企業倫理・CSR等の観点からも行われるべきものとしている。

況のモニタリングを求めているのも、この文脈において位置づけられる³⁰。

さらに、取締役会が「プロセスの合理性」を事後的に示すことができるよう、風土的赤旗の認識・評価・対応のプロセスを記録すること³¹も必要である。

7 結びにかえて

以上、企業不祥事の主因と指摘される、長期間にわたり違法行為を許容・助長してきた組織風土の形成における取締役の責任について検討してきた。その結果、取締役の行為類型を、①中核的法令遵守義務、②「事業存立上不可欠な業務」領域における監視義務、③赤旗認識後の対応義務、④通常の内部統制構築・運用、⑤個別事業判断という段階的構造と解した上で、「取締役が認識すべきであった兆候」は②③の領域に属し、「経営判断として保護される領域」は④⑤の領域に属するものとして、両者の境界が理論的に画定されると解すべきである³²。そして、米国のMcDonald's判決で示された「有害な企業文化を許容したこと」自体を信認義務違反として構成する法理は、取締役の責任の対象を「制度の構築」から「組織風土の形成・維持」へと拡張するものであり、これにより、内部統制システム構築義務(会社法362条4項6号)の内容として、「健全な組織風土を維持し、その劣化に対応する義務」を明示的に位置づけることができるので、「取締役の企業風土形成責任」として取締役の義務内容に含まれることになる³³。そして、企業風土形成責任の具体的判断基準として、本稿では、沈黙の文化、業績至上主義の制度化、ガバナンス機能の形骸化、専門知識軽視の文化という「風土的赤旗(Corporate Culture Red Flags)」の四類型を提示した³⁴。

経営判断の原則は取締役の挑戦的経営を保護する規範として依然として中核的位置を占めるが、その適用領域は本稿の段階的構造によって明確に画定され、企業風土形成責任が機能する領域とは適用領域を異にする補完的法理として理解されることになる。これにより、近時の大型企業不祥事に対する取締役責任の追及は、明確な理論的枠組みのもとで行うことが可能となる。

もっとも、なお残された課題がある。第1に、企業風土形成責任における過失構造の精緻化、

30 取締役会における議事録・報告資料・是正計画の記録化は、プロセスの合理性を示す資料として重要である。取締役会議事録については会社法 369 条 3 項・4 項、会社法施行規則 101 条参照。米国法における情報収集・検討過程の記録の重要性については、Smith v. Van Gorkom, 488 A.2d 858 (Del. 1985) ; In re The Walt Disney Company Derivative Litigation, 906 A.2d 27 (Del. 2006) も参照。

31 本稿の段階的構造は、Caremark 法理、事業上不可欠な業務基準、および日本法上の経営判断原則を統合的に整理するものである。Caremark 法理については前掲注 8～16、事業上不可欠な業務基準については前掲注 13・14、日本法上の経営判断原則については前掲注 18・19 を参照。

32 McDonald's 判決における監視義務の執行役員への拡張は、企業文化の形成・維持に関する責任主体の拡張を示すものと理解できる。In re McDonald's Corporation Stockholder Derivative Litigation, 289 A.3d 343, 370-382 (Del. Ch. 2023) 参照。役員の免責可能性については前掲注 12 も参照。

33 風土的赤旗の四類型については、本稿第 2 章(2)参照。組織文化・コンプライアンス文化の指標化については、前掲注 1・Schein、前掲注 2・DeStefano および Langevoort のほか、Veronica Root Martinez, The Compliance Process, 94 Ind. L.J. 203 (2019) も参照。

34 職務領域ごとの責任範囲については、担当役員、社外取締役、監査等委員等の権限・情報アクセスの差異を踏まえた検討が必要である。米国法上の担当役員の監視義務については前掲注 16・McDonald's 判決を参照。日本法上の社外取締役・監査等委員会設置会社の監督構造については、会社法 2 条 15 号、327 条の 2、331 条 6 項、399 条の 2 以下を参照。

企業風土形成における赤旗法理(Red Flags Doctrine)と取締役の任務懈怠

認識可能性の判断基準、職務領域に応じた責任範囲の差異化³⁵。第2に、グループガバナンスにおける親会社取締役の企業風土形成責任³⁶。第3に、ESG・サステナビリティ領域への企業風土形成責任の拡張³⁷。第4に、内部通報制度・社外取締役制度・第三者委員会等の既存制度との接続。これらについては、今後さらに研究を続けていきたい。

35 グループガバナンスにおける親会社取締役の監視義務については、子会社管理体制およびグループ内部統制の問題として検討されるべきである。会社法施行規則 100 条 1 項 5 号は、株式会社ならびにその親会社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制を定める。実務指針として、経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）」（2019 年 6 月 28 日）を参照。

36 ESG・サ実現可能性（サステナビリティ）領域における企業風土形成責任については、気候変動、人権、サプライチェーン管理等の重大リスクとの関係で検討される必要がある。東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」（2021 年 6 月 11 日改訂版）補充原則 2-3 ①、3-1 ③、4-2 ②参照。

37 内部通報制度、社外取締役制度、第三者委員会制度との接続は、風土的赤旗を制度的に発見・評価・是正する仕組みとして重要である。内部通報制度については、公益通報者保護法 11 条、消費者庁「公益通報者保護法に基づく指針（令和 3 年内閣府告示第 118 号）の解説」（2021 年 10 月）を参照。