

ベンチャー経営におけるネットワークを 活用した遠隔取締役会に関する研究

牧 兼充

【目次】

1. はじめに
2. ベンチャー企業における取締役会の実態
3. ネットワークを活用した取締役会の現状
4. ネットワークを活用した取締役会の手法
5. ネットワークを活用した取締役会の実験
6. ネットワークを活用した取締役会の評価
7. まとめ

[要旨]

ベンチャー経営においては、取締役間の日程調整が困難なため、法律に定められている形式の取締役会を必ずしも行っていないのが現状である。本稿では、その課題を解決するために、ネットワークを活用した取締役会を提案する。

政府は、「大学発ベンチャーを3年間に1,000社育成」という政策を打ち立てて、具体的なプランを進行中である。筆者は、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス(SFC)において、SFC発のベンチャー・ビジネス・インキュベーションの仕組み作りを研究するSFC Incubation Village研究コンソーシアム(<http://www.siv.ne.jp>)の活動に携わっている。この過程において、大学発ベンチャー企業の育成には、ネットワークを活用したコミュニケーション支援が重要であることが明らかになった。

本稿では、その中でもネットワークを活用した取締役会の実現にフォーカスを当てる。これは、創業後間もないベンチャー企業にとっては、日程調整の難しさなど、取締役会の開催にはさまざまな課題が伴うからである。現在、遠隔による取締役会は、「議論を行うことができ、かつ画像・音声の両方を利用した場合のみ認められる」ということが、平成8年の法務省による見解である。現在はこの条件の範囲内において、遠隔による取締役会の運用が試みられている。今後は法務省の見解について事例を蓄積することにより、法的効力の幅などを具体化していく必要がある。またそれと同時に、大学発ベンチャー企業の育成のためには、ネットワークを活用したコミュニケーション支援が重要であるという実態を把握しながら、ネットワークを活用した取締役会の検討を進めていく必要がある。

本稿では、ネットワークの遠隔、非同期、文字ベースなどの特性を生かしながら、遠隔会議システム、Mailing List、Instant Messengerの3種類の手法を用いて、法的に効力のある取締役会の実現を試みる。提案した手法のフィージビリティの検証のための実験を行い、その後、法的効力を検証するために登記した法人にて運用を試みる。その結果をもとに、被験者へヒアリングを行い、その手法の有効性の評価を行う。また弁護士、法務局にヒアリングを行い、その法的効力に関する評価を行う。その結果を通じて、ネットワークを活用した取締役会の有効性を示す。

キーワード：ベンチャー経営、ネットワーク、取締役会、遠隔会議、電子化

[Abstract]

It is a fact that in venture management, board meetings are not necessarily held in the legally required fashion. In this study, a method for using the network for board meetings will be proposed in order to solve this situation.

The government has created and is in the process of carrying out its policy of "nurturing 1000 university launched companies in three years". As a model case for this policy the SFC Incubation Village (SIV) (<http://www.siv.ne.jp>) was created to research the feasibility of this policy. The author has been acting leader for the launching of this research group. During this process, the significance of network aided communication was recognized as important for the growth of university incubated ventures.

In this study, particular focus was placed on remote board meetings through the use of the Internet. This is because for newly started venture businesses, obstacles such as member scheduling hamper the realization of the actual meetings.

As of 1996, remotely held board meetings are approved by the Ministry of Justice when "discussion is possible, and both image and voice is used". Currently remotely held board meetings have been tried under these terms. In the future, specific examples must be collected to clarify the extent of the effects of this law. At the same time, in order to nurture growth of university started venture businesses, remote board meetings using the Internet must be used more and more with the understanding that Internet supported communication is important.

In this study, keeping in mind the remote, asynchronous and text based characteristics of the Internet, remote board meetings with legal validity will be tried using three methods, remote conference systems, mailing lists, and Instant Messenger. Experiments will be held to test the feasibility of the proposed solution. Later legal validity will be tried through the actual application to real companies. Evaluation of actual feasibility and legal validity will be done through interviews with the companies, lawyers and the Ministry of Justice. The results will show the validity of remote board meetings using the Internet.

Keywords: venture management, network, board meeting, teleconference, computerize

1. はじめに

現状のベンチャー企業の経営では、社外に取締役会のメンバーなどを求めることが多い。これに関連して参加者の日程調整などの理由から、ネットワークを利用した遠隔取締役会の開催を希望する企業側の声がある。電子会議などを使った遠隔取締役会については、「議論を行うことができ、かつ画像・音声の両方を利用した場合のみ認められる」という平成8年の法務省の見解がある。今後は法務省の見解について事例を蓄積することにより、法的効力の幅なども具体化していくと考えられる。

政府は、「大学発ベンチャーを3年間に1,000社育成」という政策を打ち立てて、具体的なプランを進行中である。筆者は、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス(SFC)において、SFC発のベンチャー・ビジネス・インキュベーションの仕組み作りを研究するSFC Incubation Village研究コンソーシアム(<http://www.siv.ne.jp>)の活動に携わっている。この過程において、大学発ベンチャー企業の育成には、ネットワークを活用したコミュニケーション支援が重要であることが明らかになった。

企業経営に関するバーチャルな会議を提供する仕組みは、セキュリティや法務面での特有の課題を抱えている。本稿ではこのような観点から、「ベンチャー経営におけるネットワークを活用した遠隔取締役会プラットフォーム」の提供について現状の法制度面から分析したい。具体的には、以下のような調査研究を通じて、ネットワークを利用した取締役会の有効性を検討した。

- ① ベンチャー企業における取締役会の運用における実態をヒアリングにより調査した。
- ② ネットワークの遠隔、非同期、文字ベースなどの特性を生かすために、(1)遠隔画像会議システム、(2)Mailing List、(3)Instant Messenger、の3種類の会議運営手法を用いて、法的に効力のある取締役会のモデルを提案した。
- ③ 本稿で提案した運営手法について、フィージビリティ検証のための実験を行い、法的効力を検証するために登記法人を用いて運用試験を行った。
- ④ この結果をもとに、被験者にヒアリングを実施して「ベンチャー経営におけるネットワークを活用した遠隔取締役会プラットフォーム」の有効性の評価を行った。
- ⑤ さらに弁護士と法務局にヒアリングを実施して法的効力についての評価を行った。

本稿の概要は以下の通りである。次節の「2. ベンチャー企業における取締役会の実態」で、ベンチャー企業の実態をヒアリングにより明らかにする。「3. ネットワークを活用した取締役会の現状」で、取締役会の定義成立条件と国内外のネットワークを活用した取締役会の動向と、株主総会の事例を検討する。「4. ネットワークを活用した取締役会の手法」では、

本稿で提案するネットワークを利用した取締役会の手法を提案した。具体的には、既述のように遠隔会議システム、Mailing List、Instant Messenger を用いた3つの手法を検討する。「5. ネットワークを活用した取締役会の実験」では、フィージビリティを検証するための予備実験、法的効力を検証するための法人を対象とした実験の結果を紹介する。「6. ネットワークを活用した取締役会の評価」では、被験者、弁護士、登記所へのヒアリング結果を紹介し、ここでいう遠隔取締役会の手法を評価する。「7. まとめ」では、以上の分析を総括して今後の検討課題をとりあげている。

2. ベンチャー企業における取締役会の実態

1990年代後半から2000年代にかけて、ベンチャー創業が増えつつある。図1は、ベンチャーキャピタルによる投資額の推移を示すものであり、1999年以降大幅に増加している。日本には第1次(1970～1973年)、第2次(1982～1986年)など過去に2度のベンチャーブームがあり、現在は第3次ブームであると言われている。今後の日本経済にとって、このベンチャー起業の活性化は重要な課題である。

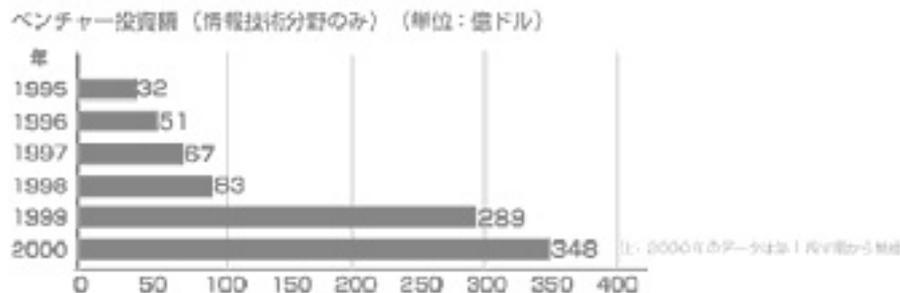


図1 ベンチャー投資額の推移

政府は、産業構造改革・雇用対策本部の「中間とりまとめ」(2001)^{※1}などを通じて、「大学発ベンチャーを3年間で1,000社」育成するとの目標を掲げており、具体的な施策を進めている。たとえば経済産業省による平成14年度予算の概要^{※2}などには、このベンチャー起業支援策が盛り込まれている。

ベンチャー起業の過程では、いくつかの環境整備が必要になるが、とりわけ商業地域から地理的に孤立した場所での大学発ベンチャー企業の育成については、情報通信を利用したコミュニケーションが重要である。大学発ベンチャー企業は、連携可能なベンチャー企業、ベンチャー・キャピタリスト、エンジェル投資家、サポート企業、弁護士、税理士、弁理士、コンサルタント、販売先などのネットワークを活用する必要がある。またベンチャー・キャピタリスト

やエンジェルは、企業の経営状況を把握するために、起業家との密接なコミュニケーションを必要としている。最近の研究によれば、ベンチャー企業の育成のためには、起業にかかわる関係者全員が密接にインタラクションを行うような産業集積が重要である^{※3~※11}。他方で創業後間もないベンチャー企業にとっては、日程調整の難しさなどから取締役会の開催にはさまざまな課題が伴う。ベンチャー企業は社外取締役など外部のリソースを積極的に使うが、外部のリソースが増えれば増えるほど、取締役間の日程調整は難しくなる。

ネットワークを活用した取締役会は、ベンチャー企業の経営にとって重要な課題である。本節では、まずベンチャー企業の実態をヒアリングにより明らかにする。特に取締役会が会議体として成立していないといった現状についてまとめる。次に社外取締役の就任状況について述べる。これにより、ベンチャー企業において、取締役会の日程調整の難しさを明らかにする。最後に臨時取締役会の開催状況について述べる。これによりベンチャー企業には、突発的な課題が多く発生することを明らかにする。

創業後、間もないベンチャー企業にとっては、外部の人のアドバイザーとしての社外取締役の就任は重要である。また役員同士も時間がなかなかとれずに、取締役会の開催が困難となる場合がある。たとえば筆者の所属する慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス(SFC)は、東京から40キロ離れた藤沢市にあり、この周辺のベンチャー企業にとっては、遠隔会議のニーズは非常に高い。

ネットワークを活用した取締役会の利点としては、出張費、交通費、宿泊費の削減、取締役、監査役の出張による時間の削減、欠席者が削減されるなどがある。欠点としては、目が疲れる、臨場感が伝わらない、議長が議事の整理をし、発言の制限を行わなくてはならないなどがある。

また、ベンチャー企業にとっては、遠隔会議システムは、コスト的に準備することが厳しいという現状や、意思決定については、必ずしも会議体の形では行っていないという現状がある。

ベンチャー企業の実態を調べるために、SFCと連携をとっているベンチャー企業4社にヒアリングを行った。

4社を選ぶにあたっては、立地条件、外部資本の有無などを考慮した。4社の特性を表1にまとめた。A社とB社は藤沢に本社を置く。C社とD社は東京に本社を置く。A社とC社は外部資本が無く、B社とD社は外部資本が有る。なお、インタビュー内容の性質上、本研究においては、その内容から企業が特定できないようにした。

会社	場所	外部資本
A社	藤沢	無
B社	藤沢	有
C社	東京	無
D社	東京	有

表1 ヒアリング先ベンチャー企業の条件

A社は、藤沢に本社を置く、外部資本のない法人である。取締役会の実態は以下の通りである。

社員全員が学生のため、大学の講義などもあり、オフィスにフルタイムで常駐できていないのが現状です。会社経営に関する実際的意思決定は日々の個別のコミュニケーションや電子メールでのコミュニケーションにより行っています。また会議も経営会議などを必要に応じて行っています。取締役会は形式上行っていますが、委任状が多く、すでに意思決定したものを形式的に確認するにとどまることが多いのが現状です。社外取締役は、スケジュール調整がつかず、事実上参加できないのが現状です。(A社取締役)

B社は、藤沢に本社を置く、外部資本のある法人である。取締役会の実態は以下の通りである。

社員の多くが学生のため、全員がオフィスにフルタイムで常駐しているわけではありません。会社経営に関する意思決定は日々の個別のコミュニケーションにより行っています。また必要に応じて取締役会も開催していますが、すべての経営事項について取締役会を通してはではありません。また取締役が都内にいることも多く、委任状の回数が増えてしまっています。また、藤沢が本社だというと社外取締役をお願いしても躊躇されてしまうこともありました。(B社取締役)

C社は、東京に本社を置く、外部資本のない法人である。取締役会の実態は以下の通りである。

社員は営業活動のため、社外に出払っていることも少なくなく、全員がオフィスにフルタイムで常駐しているわけではありません。会社経営に関する意思決定は、日々の個別のコミュニケーションにより行っています。取締役会は形式的に行っていますが議論などはあまり行われないうのが現状です。また実態としては、必要に応じて電話による遠隔地か

らの参加という場合もありました。(C社取締役)

D社は、東京に本社を置く、外部資本のある法人である。取締役会の実態は以下の通りである。

社員は営業活動のため、社外に出払っていることが少なくなく、全員がオフィスにフルタイムで常駐しているわけではありません。会社経営に関する意思決定は日々の個別のコミュニケーションにより行っています。また必要に応じて取締役会も開催していますが、2回に1回程度はInstant Messengerを利用して開催しています。(D社取締役)

以上をまとめると、ベンチャー企業の取締役会の現状に関する課題は以下の通りである。

- ・取締役同士が遠隔地にいるため、取締役会が委任状による形だけの会議となってしまっている。
- ・取締役同士が多忙なため、日程調整ができず、遠隔会議も難しい状況である。
- ・遠隔地が本社だというと社外取締役をお願いしても躊躇されてしまう。
- ・取締役会の一部は電話会議にて代用している。
- ・取締役会の一部はInstant Messengerにて代用している。

次に、ベンチャー各起業の社外取締役の就任状況を調べた。その結果は、表2の通りである。B社以外の3社には社外取締役が就任しているという結果であった。なお、今回は正確なデータを調べられなかったが、この状況は、一般的な中小企業と比べると多いはずである。このことから、ベンチャー企業の取締役会の日程調整が困難なことが予測される。

最後に取締役会の日程調整の必要性を示すものとして、臨時取締役会の1ヵ月における開催回数を調べた。その結果は表3の通りである。A社は特に臨時取締役会を開催しないという結果であった。その他は、B社が4回、C社が3回、D社が4回という結果であった。なお、今回は正確なデータを調べられなかったが、この状況は、一般的な中小企業と比べると多いはずである。このことからベンチャー企業における突発的な議事案件が多いことが予測される。

会社	社外取締役
A社	有
B社	無
C社	有
D社	有

表2 社外取締役の有無

会社	回数
A社	0
B社	4
C社	3
D社	4

表3 臨時取締役会の開催状況(回数/月)

3. ネットワークを活用した取締役会の現状

取締役会は法律が規定するところの会社経営に関する意思決定機関であり、商法(会社法)が取締役会の構成、決議方法、成立条件などを定義している。まず、この法律的な定義の概要を述べる。次に、ネットワークを活用した取締役会の開催が行われている状況について述べ、法務省が特に音声と映像を利用した取締役会を認める見解を出すまでに至った経緯を示す。さらに、取締役会が会議体として認められるための条件についての整理を行ったうえで、現状の取締役会に関する課題を論じる。比較のために、米国における事例と株主総会に関する事例についてまとめる。

3.1 取締役会の法律的な要件

通則によれば、本調査研究に関連する取締役会の法律的な要件は以下の通りである^{*13~*19}。まず、取締役会は取締役全員により構成され、その会議における決議によって、会社の経営方針を決定するものである。それと同時に取締役会は、必要に応じて業務責任者である代表取締役を監督する。取締役会は、株主総会で行うと定められている事項を除き、会社の経営に関する意思決定権を持っている。取締役会の開催にあたっては、各取締役いずれもが召集者となることができる。また資本金が1億円以上の会社においては、監査役が召集者となることも認められている。取締役会の開催にあたっては、原則として開催日の1週間前に召集通知を発行する必要がある。

取締役会の開催には、取締役の過半数が出席する必要がある。決議はその出席した取締役の過半数の賛成により成立する。ただし、取締役会の決議において、特別に利害関係のある取締役は、その議題の決議に関しては出席が認められない。取締役会は、法的に定められた会議体である。したがって、回覧板形式の決議は認められない。また、欠席者がいる場合の代理出席や書面による決議も認められない。これは取締役が法的に経営責任を持っており、本人が議論に参加したうえで経営判断を行うことを重視しているからである。

取締役会の開催後に議事録を作成する必要がある。この議事録は速記録ではなく、開会、提案、討議の概要、評決の方法、閉会などの内容をまとめたものである。具体的には、取締役の種類(定時・臨時)、開催日時、出席者名、議長名、作成日時などを必ず記載する。株主による起訴において、取締役会における審議状況が問題になる可能性があるため、議事録の記載や添付資料については確実に保管しておく必要がある。議事録には作成後、出席した取締役および監査役の署名が必要である。本来は自署であるが、記名捺印をもって代用することもできる。議事録の作成通数に規定はないが、本店に最低10年間原本保管の必要がある。株主は必要に応じて裁判所の許可により、議事録の閲覧もしくは謄写を求めることが認められている。

取締役会が意思決定する事項について、表4にまとめた。商法260条第2項において、①重要な財産の処分・譲り受け、②多額の借財、③支配人その他の重要な使用人の解任・選任、④支店その他の重要な組織の設置・変更・廃止、⑤その他の重要な業務執行、を取締役会の決議事項としている。

商法260条第2項	重要な財産の処分・譲り受け 多額の借財 支配人その他の重要な使用人の選任・解任 支店その他の重要な組織の設置・変更・廃止 その他重要な業務執行
204条1項但し書き・204条ノ2第3項・204条ノ5	株式譲渡制限がある場合の譲渡・取得の承認および先買権者指定
213条第1項	額面株式・無額面株式の一斉転換
218条第1項	株式分割
231条	株主総会の招集
261条第1項、第2項	代表取締役の選任・共同代表の決定
264条、265条	取締役の競業取引・自己取引の承認
280条ノ2第1項	新株の発行
281条第1項、商特16条第1項	計算書類の承認・確定
293条ノ3	法定準備金の資本金組み入れ
296条、341条ノ2第2項、341条ノ8第2項	社債の発行
293条ノ5第1項	中間配当
商特24条第1項	小会社の取締役・会社間の訴えの会社代表者の決定
株式償却特3条第1項	定款に定めがあるときの株式償却

表4 取締役会の決議事項

また商法では各所で個別に取締役会の決議事項を定めている。具体的には、204条第1項但し書き・204条ノ2第3項・204条ノ5において株式譲渡制限がある場合の譲渡・取得の承認および先買権者指定、213条第1項において額面株式・無額面株式の一斉転換、218条第1項において株式分割、231条において株主総会の招集、261条第1項、第2項において代表取締役の選任・共同代表の決定、264条・265条において取締役の競業取引・自己取引の承認、280条ノ2第1項において新株の発行、281条第1項・商特16条第1項において計算書類の承認・確定、293条ノ3において法定準備金の資本金組み入れ、296条・341条ノ2第2項・341条ノ8第2項において社債の発行、293条ノ5第1項において中間配当、商特24条第1項において小会社の取締役・会社間の訴えの会社代表者の決定、株式償却特3条第1項において定款に定めがあるときの株式償却、などが定められている。

その他、商法または定款が株主総会の権限とした事項以外の会社の業務執行についての意思決定は取締役会が行う。

3.2 遠隔取締役会に関する日本の動き

日本では、ネットワークを活用した取締役会の要件が次第に緩和されている。商法において取締役会は、「会議体とする」と定められており、ネットワークを活用した取締役会の開催の是非については議論の対象となってきた。「取締役会ガイドライン：決議事項の判断基準」(1993)^{※20}によると、電話あるいはテレビ電話での決議は認められないとしている。その理由は以下の通りである。

テレビ電話による取締役会開催の可否については、法律上可能とする見解もあるが、テレビ電話による支店長会議の開催とは異なり、取締役会は法定の会議体であるから、法律上取締役会として取り扱えるかどうかは具体的に検討する必要がある。

取締役会は前記の通り各取締役が一堂に会して、意見を交換し、討議討論を経て、会議体としての意見を決定すべきものであるから、取締役会としての審議・決議が有効であるためには、物理的に右状況の確保されることが要件と解される。

したがって、もともと商法の予定する取締役会に該当するか否かは問題であり、近年、通信技術の長足の進歩によって、一堂に会するのと同様の状態を実現しつつあるが、いまだに一体感、臨場感を完全に具備するに至っておらず、少なくとも現状では、テレビ電話を使用しての取締役会の開催・決議は認められないと解するべきであろう。

なお、前記改正試案では、「テレビ又は電話等による取締役会への参加については規定をもうけるかどうかは、なお検討する」としていた。

このガイドラインの解釈からもわかるように1993年時点、つまりインターネットが普及する前は、遠隔会議は認められないという解釈が主流であった。

これに対して「取締役会の業務執行事例1」(1996)^{※21}では、上記の前述のガイドラインを踏まえながらも、一步踏み込んだ提案を行っている。具体的には、この文献の執筆者は実際に遠隔による取締役会の開催に立ち会ったうえで、その概要をまとめ、最終的には遠隔による取締役会を認めてもよいのではないかという提言を行っている。設備概要としては以下のような説明がある。

経営幹部会開催日に東京支店の会議室へ出掛けた。会議室には、2台のテレビがあり、スイッチを入れると本社と、東京支社の会議室が映し出された。

また「取締役会の業務執行事例1」では、議事進行について以下のような記述がある。

- ① 議長の開会宣言
- ② 出席者確認。氏名を読み上げ起立して挨拶
- ③ 配布された書類の確認
- ④ 各取締役による月次の営業報告・決算報告
- ⑤ 第1号議案から第4号議案までの質疑応答
- ⑥ 第5号議案の工場購入の議論
- ⑦ 議長からの議事およびその結論の確認
- ⑧ 閉会の宣言。回線の切断
- ⑨ 議事録を双方にて作成し、署名捺印

以上の議事進行からもわかる通り、基本的には、出欠確認、議論、投票などは、遠隔会議においても通常の会議体と同じ方式が可能である。

遠隔会議を利用することの利点は、出張費や時間の削減が可能となり、また取締役の出席率をあげることも可能である。他方で欠点としては、画面が小さいので目が疲れることや、表情が読み取れないことなどである。また議論が白熱した場合には、複数の取締役が同時に発言することがあり、議長の議事進行に工夫が必要である。この経験に基づき事例の文献^{※21}の執筆者は最終的に、以下のようにまとめている。

このテレビ会議による取締役会を論ずる問題点は、これで取締役会の目的が達せられたか、取締役・監査役の善管注意義務責任を果たしたか、責任を追求されることはないかの問題である。現在の技術水準なら一堂に会合するのと同様の状態を実現したと

いい得るし、取締役会の一員として意思決定に加わったと判断されるし、監視義務の一端を果たしたといい得る。

最終的に1996年4月19日に法務省は、遠隔による取締役会を認める見解^{※12}を示した。その内容は以下の通りである。

取締役間の協議と意見の交換が自由にでき、相手方の反応がよくわかるようになってい
る場合、すなわち、各取締役の音声と画像が即時に他の取締役に伝わり、適時的確
な意思表示がお互いにできる仕組みになっていれば、テレビを利用して取締役会議を
開くことも可能である。

この見解を受けて、その後、遠隔による取締役会を開催する事例が多数見られるよう
になった^{※22、※23}。ただし、この取締役会の法的効力の幅については、今後とも検討を続けて
いく必要がある。たとえば、画像は静止画でもよいのかといったような事項である。

次に、日本におけるネットワークを活用した取締役会に関する論点をまとめる。『条解・会社
法の研究7 取締役(2)』^{※24}などの文献では、「通信回線による出席」に関する議論が展開
されている。それらの議論における主な論点をまとめると以下の通りである。

- ・取締役会は会議体である。会議体として成立するための条件は、会議に参加する
すべての者が同時にお互いの意思を聞くことができる環境が提供されていること
である。アメリカ模範事業会社法においても、この条件が遠隔会議には適用され
ている。
- ・会議体として成立するためには、コミュニケーションが一方通行であってはなら
ない。また一堂に会して互いに顔を見合わせるという雰囲気が大事である。
- ・取締役会は法的な意思決定機関であり、構成員である取締役は経営判断を行う義
務がある。したがって、代理での出席や書面での決議は認められない。このこと
を踏まえると、遠隔での会議は参加を認めるのは難しい。
- ・遠隔による取締役会における課題に本人認証がある。コミュニケーションをとっ
ている相手が本人であるかどうかの判断が、ネットワーク越しでは困難である。
画像と音声の両方があればある一定のレベルの本人認証は可能である。
- ・取締役会と似た法的意思決定機関に株主総会がある。株主総会では、人数が増え
たために入りきらず、遠隔会議システムでつないだ第二会場を利用するケースが
あり、これは認められている。したがって取締役会も、遠隔で開催しても問題な
いのではないか。

- ・取締役会を中座する場合に、途中までの議論には参加していたが、最後の投票にだけ参加できないということがある。この場合には、書面による決議を認めてもよいのではないか。
- ・一般的には、重要な案件ほど緊急性を有し、定例の取締役会の開催を待つことはできない。しかし臨時取締役会は日程調整が困難であるため、欠席者が多い。この状況を考慮すると、現状のシステムには欠陥が多い。
- ・取締役会の欠席者への対応としていくつかの方法がある。第1に欠席取締役の意見書を議長が読むという方法である。第2に議論を行ったうえで、実質的な審議のみを書面で行うという方法である。第3に持ち回り決議はまずいが、書面による議決は例外的に認めるという方法である。

以上の議論から取締役会の遠隔化に関する論点をまとめる。まず、取締役会の成立条件についてである。取締役会は、会議体であることが定められている。会議体としての成立のためには、以下の6つの条件が必要である。この条件を満たすことが、本稿において提案する手法においても重要である。

① 出席者の本人認証が可能であること

会議を行う際には、その会議に誰が参加しているかを明確にする必要がある。そのために、会議の最初には議長による出欠確認を行い、また議事録には出席者を記載する。通常の会議においては、本人の顔や声などで確認できるため、本人の認証は容易である。しかし遠隔による会議となると、その本人を確認するための情報が少なくなる。また、ネットワークを介したコミュニケーションの場合は、なりすましが容易になる。遠隔会議システムについては、音声と画像が両方あるため、基本的には本人確認は可能である。ただし、昨今の映像編集技術の進歩により、なりすましがより容易になっており、この点についても今後検討が必要である。Mailing ListおよびInstant Messengerについては、文字ベースのコミュニケーションである。文字ベースの表現によって、ある程度その人物を特定することは可能であるが、基本的にその情報のみでの本人認証は難しい。

② コミュニケーションが双方向であること

会議は、参加者同士がインタラクションを行いながら、コンセンサスをとる場である。したがって、コミュニケーション環境は単方向ではなく、双方向である必要がある。遠隔会議システムの準備をする場合には、予算的には双方向よりも単方向の環境を用意する方が容易であるが、会議体として成立させるためには、参加者同士のインタラクシ

ンが可能な双方向の環境を提供する必要がある。Mailing ListやInstant Messengerについても、環境としては双方向のコミュニケーションの提供が可能である。しかし、参加者間のITリテラシーに差がある場合には、文字ベースのコミュニケーションは双方向にならない可能性もある。つまり、ある参加者が議論を進める間に、他者が議論についていけないといった事態が予測される。またMailing Listのコミュニケーションも非同期で進められるので、参加者の電子メールの読み書きの頻度によって、コミュニケーションのタイムラグが発生する。極端に電子メールの読み書き頻度が少ない参加者がいる場合には、コミュニケーションが双方向であることを維持することは難しい。この点については、会議規定を明確にすることにより、ルールとして双方向性を保つ仕組みを検討する必要がある。

③ 質疑応答が適切にできること

会議における質疑応答が適切にできることも重要である。ある提案に対して、質問があった場合に、必要なタイミングで質問できる環境を整備する必要がある。このためには、コミュニケーション環境の整備とルールの整備の2つが必要である。コミュニケーション環境の整備としては、参加者間が双方向にコミュニケーションできる環境が必要である。また、必要なタイミングで質問ができるように、会議規定を整備する必要がある。

④ ある人の意見が同時にすべての参加者に届くこと

ある人の意見が同時にすべての参加者に届くことは重要な要素である。議論の過程において、特定の参加者にだけに先に情報が伝わってしまい、そのメンバーだけで議論が進むといったことは避けなくてはならない。通常の会議体の場合には、ある人の発言が必ず全員に伝わる。しかし、遠隔会議システムやInstant Messengerの場合には、ネットワークが不安定な状況が発生した場合には、特定の参加者のみ回線が切れてしまうケースがある。さらに厄介なことに回線が切れていることに気づかないまま、議事が進んでしまうこともある。Mailing Listについては、メールを読み書きするタイミングによって、ある人の意見は同時にすべての参加者に届いても、その電子メールを読むタイミングにはラグが生じる。技術的には可能な限り同時にすべての参加者に届くことを保証しながら、運用については会議規定として解決する必要がある。

⑤ 出席者の決議における意思の確認ができること

意思決定の際には、最終的に決議を行うことが重要である。通常の会議体においては、決議の際には、投票、挙手、拍手などの方法がある。遠隔会議システムにおいては、音声、画像両方があるため、挙手、拍手などの方法が可能である。しかしMailing

ListやInstant Messengerについては、この方法をとることができないので、必ず投票を行う必要がある。ネットワーク越しでは、なりすましが容易なので、本人以外が投票していないかどうかを確認するための本人認証が必要になる。

⑥ 会議終了後に参加者が議事録に署名可能なこと

会議終了後に議事録を作成する。通常の会議体においては、会議終了後に参加者が議事録に署名もしくは記名押印する。ただし、ネットワーク経由の会議の場合は、直接記名押印をすることができない。したがって、どのような方法でその代わりとするかを、会議規定として整備する必要がある。

3.3 米国の動向

米国での取締役会は、日本に比較すると電話会議が認められるなど、いくつかの先進的な事例が見られる。

米国の模範事業会社法の規定(第8.20条(b))によると、「会議に参加するすべての者が同時に、互いに意思を聞くことができる方法による通信手段による会議は認められる」と明記されている。したがって、米国においては、取締役会の遠隔による開催は正式に認められている。これに基づいて、たとえば電話による取締役会の開催事例も多数報告されている。

米国においては、州により会社法の規定が異なる。たとえば回覧板の利用も州によっては認められている。米国において最も特徴的な会社法として有名なものにデラウェア会社法がある。デラウェア会社法の重要性は、ニューヨーク証券取引所の株式上場会社の約半数はデラウェア州法により設立されていることから明らかである。

『新版デラウェア会社法』^{*25}において、デラウェア会社法の設立の経緯は以下のように述べられている。

デラウェア会社法がアメリカ合衆国で最も重要な会社法としての地位を占めるようになったのは、1899年のデラウェア会社法の制定に始まる。その頃すでに、会社法を魅力あるものにするによって、自州での会社の設立を勧誘する競争(interstate incorporation competition, charter-mongering competition)が幾つかの州の間で行われていたが、デラウェア州も同年これに加わり、その後、1967年の大改正その他の幾多の改正を経て、デラウェア会社法は、「売るための法」との批判を受けつつも、最も魅力ある会社法としての地位を確実なものとしている。

このデラウェア会社法の中から、ネットワークを活用した取締役会の開催に関連する条文を引用する。

第141条は、取締役会の機能、数、資格、任期、定足数、委員会、会議を開催しないてなす行為などを規定している。その中の(f)項において、

定款または業務規則に別段の制限がないときは、取締役会またはその委員会の会議においてなすことを要求されまたは許容される行為は、場合に応じ、取締役会または委員会のすべての構成員が書面でそれに同意し、かつその書面が取締役会の議事録に綴りこまれるときは、会議を開催しないでなすことができる。(和訳『新版デラウェア会社法』より)

と定められている。したがって、取締役の同意があれば、書面による決議が可能となる。書面による決議が認められているという意味では、遠隔会議、Mailing List、Instant Messengerによる議論は認められる範囲となる。ただし、この場合にはその議論すら必要なく、電子メールによる決議のみで成立させることが可能である。

デラウェア会社法は、米国内でも最も規定が緩い法律である。したがって、他の多くの州でも同様なことが認められているわけではない。米国の会社法の大多数は、取締役会は会議体であると定めている。ただし、日本との違いは、多くの州では電話による会議の開催を認めていることである。したがって日本の会議体の定義よりも柔軟性がある。これは、米国では各州が個別に法律を制定することが可能であり、この制度により競争が働き、より適切な法律を作ろうとする気運が高いためではないかと考えられる。

3.4 株主総会との比較

法人における意思決定機関として、取締役会とよく比較されるものに株主総会がある。これは、どちらも法律に定められた会社の経営に関する意思決定を行う会議体であるからである。ここでは、ネットワークを活用した株主総会の現状について、先行事例を引きつつまとめる^{※26～※32}。

2001年4月の「商法等の一部を改正する法律案要綱中間試案」(以下、中間試案)^{※33}において、株主総会の電子化への提案が行われている。中間試案第24項では、会社関係書類の電子化について述べられており、会社が作成すべきものとされる書類は、一定のものを除き、電磁的記録の作成により代えることができるものとしている。

中間試案第25項、26項においては、公告などの電子化を認めるとしている。会社運営の電子化を検討する場合には、「招集通知や添付書類、代理権証書などの電子化」と「会議体でやってきた意思決定のプロセス自体を電子化する」の2段階のレベルがあるが、現段階で提案されているものは、前者である。しかし、今回の改正は、コーポレート・ガバナンスの有効性を改善することも大きな目的であり、前者の段階であるとしても、会社の経営には大きな

影響を与える。

米国においては、株主総会の電子化の事例が数多く実践されている。文献「会社運営の電子化―株主総会の電子化を中心に」³⁴において、米国インテル社の事例が紹介されている。以下は、インテル社の株式をオンライン証券会社経由で保有している場合のプロセスを文献から引用したものである。

- ① 証券会社から株主宛に(1)招集通知と委任状説明書、(2)アニュアル・レポート、(3)議決権行使用の返信用カード、(4)返信用封筒、が送付される。返信用カードには、12桁のコントロール番号が記載されている。
- ② 委任状説明書により、証券会社経由で株主を保有する場合には、www.proxyvote.comにアクセスする。
- ③ 12桁のコントロール番号を入力することにより投票画面になり、アニュアル・レポートと委任状説明書を読むことができる。
- ④ 議題に沿ってクリックすることにより投票が可能である。最後に確認画面があり、必要に応じて電子メールによる確認が可能である。
- ⑤ 来年以降、資料を電子的に受け取る方法を選択するための画面となる。そのための株主としての了承を行う。
- ⑥ ID番号の申請を行う。

こうしたプロセスは、インテル社に限らず、多くのアメリカ企業は同じような手法を利用している。今回の法律改訂により、日本においても同様の仕組みの実現が可能となる。この実現により、株主とのより密接なコミュニケーションがとれることや、株主の株主総会への出席率向上などのIR(Investors Relations)の向上が見込まれている。一方で、課題も多く残されている。たとえば、書面投票は、最終締め切りが株主総会直前となっている。したがって、インターネット中継に参加した株主が、実際の説明、議論を聞いたうえでの投票といったことは認められない。また、株主総会のインターネット中継を行うことの是非も議論の対象である。株主総会は、株主のために開かれるものであり、株主以外の人が見ることの是非は大きな課題である。引き続き、コーポレート・ガバナンスの実効性の確保という観点から取締役会と同様、株主総会も検討を進めていく必要がある。ネットワークを活用した株主総会の実現については、これから検討を始めるという段階である。

4. ネットワークを活用した取締役会の手法

本節では、遠隔取締役会を構築する手法の設計にあたり必要な要件を整理し、次にネッ

トワークを活用した取締役会として、遠隔会議システム、Mailing List、Instant Messenger による3種類の手法を提案する。それぞれの手法について、システム構成、必要となる議事進行ルールに関する要件を整理したうえで実施のための提案を行う。なお、遠隔会議システムについては、先行事例を踏まえたうえで、具体的な運用ルールを提案する。Mailing List およびInstant Messengerを利用した取締役会については先行事例が存在せず、本調査研究で運用モデルを提案する。

4.1 実現へ向けての課題

ネットワークを活用した取締役会を実現するにあたっては、実際に利用可能な運用モデルを構築する必要がある。遠隔会議システムを活用した取締役会については適宜開催されつつあるが、事例としてはまた不十分である。Mailing ListやInstant Messengerについては前例が全くなく、運用モデルの構築はこれからという状況である。以下の5点を解決する形で、運用モデルを構築していく必要がある。

第1点は、取締役会のコミュニケーションシステムの設計である。遠隔会議システムとしては、NTTによるPhoenix、WIDEプロジェクトによるDVTS、Polycom社によるPolycomなどがある。Mailing Listシステムとしては、majordomoなど複数の管理システムがあるが、どのシステムもコミュニケーションの仕組みとしては大差がない。Instant Messengerとしては、MSN (Windows) Messenger、Yahoo Messenger、ICQ、AOL Messengerなどがある。これらのシステム要件の比較分析を行い、どのツールをどのような状況で利用するのかを検討する必要がある。またコミュニケーションツール以外にも、資料の共有方法、臨場感を高めるための工夫などについても検討する必要がある。

第2点は、ネットワークを活用した取締役会の議事進行ルールを整備することである。たとえば遠隔会議の場合には、2地点の参加者が同時に話をしてしまった場合に、どのような形で議長が対処していくかなどを検討する必要がある。Mailing Listのような非同期コミュニケーションの場合には、質疑や投票の仕組みなど、議事進行のルールをより明確にする必要がある。

第3点は、本人認証の提供である。インターネットを介したコミュニケーションの場合には、なりすましが容易である。ミーティングに参加している相手が本当に当人であるかどうかを確認する手法を検討する必要がある。

第4点は、召集状、出欠確認、投票、議事録への署名を支援する仕組みである。通常の会議体においては、召集状、出欠確認、投票、議事録への署名は容易であるが、遠隔の場合にどのような形で行うのか、またより円滑に進めるための仕組みを検討する必要がある。

第5点は、必要となる会議体の使い分けである。本稿においては、すでに取締役会として実現されている遠隔会議システムの利用を含めて、Mailing List、Instant Messengerの3

種類の会議形態を提案する。それぞれの会議形態についての特性を理解したうえで、どのように使い分けるのかを検討する必要がある。表5にそれぞれの会議体の特性の比較をまとめた。

	通常の会議体	遠隔会議	Mailing List	Instant Messenger
時間の同期	○	○	×	○
場所の同期	○	×	×	×
議論の可否	○	○	△	△
投票の可否	○	○	○	○
設備投資	○	△	○	○
法的効力	○	△	×	×

表5 各会議体要件の比較

遠隔会議システム、Mailing List、Instant Messengerの3つともネットワークを利用しているため、地理的空間を共有する必要がないということが大きな特徴である。この特性により、今まで調整が難しかった会議がある程度実現可能となるであろう。

遠隔会議システム、Instant Messengerについては、時間の同期をとる必要がある。他方、Mailing Listについては、時間が非同期でも実現可能である。この特性は、忙しいベンチャー経営者同士の時間調整の必要がなく、多くの取締役の参加を可能にする。

議論の可否については、遠隔会議システムについては通常の会議体とほぼ同程度に行うことが可能である。Mailing Listについては、地理的に分散している人同士がコンセンサスをとるといった試みが行われており、時間が非同期であるとは言え、ある一定の議論は可能である。Instant Messengerについては、文字ベースでのコミュニケーションなので、微妙なニュアンスが伝わりづらいということを除けば、実際に議論を行ってコンセンサスをとることは十分に可能である。

投票の可否については、遠隔会議システム、Mailing List、Instant Messengerのいずれについても可能である。投票については、会議の中で普通に意見表明することも可能であるし、必要に応じて電子署名付き電子メールを利用することにより、本人認証も可能である。

設備投資については、遠隔会議システムを利用する際には設備コストがかかり、ベンチャー企業がその負担をするのは難しい状況である。遠隔会議システムに必要となる予算については、利用するシステムによって大きく変わる。一般的によく使われているPolycomについては1台につき100万円程度、それに加えて回線費がかかる。最近では、Microsoft社の

Netmeetingは比較的安価にシステム構築が可能であるが、実用に耐える安定感は期待できない。Mailing ListおよびInstant Messengerについては、PCとサーバなど、一般的なベンチャーで通常利用している設備で実施可能である。法的効力としては、遠隔会議システムについては法務省の解釈において認められつつあるが、Mailing List、Instant Messengerについては今後も検討を続けていく必要がある。

4.2 システム概要

遠隔会議システム、Mailing List、Instant Messengerについて、それぞれを用いて、どのようなシステム構成で、取締役会を実現するのかを述べる。

最初に、3つの手法に共通する既存の取締役会をネットワーク化する場合に考慮すべき点について論じる。具体的には、表6に示す形でネットワーク化するためのシステムを実現する必要がある。

プロセス	通常(ネットワーク化前)	本手法(ネットワーク化後)
召集	開催日より1週間前に各取締役および監査役に書面にて召集通知を送る	開催日より数日前に各取締役および監査役に電子署名付き電子メールにて召集通知を送る
委任状	開催日までに代表取締役まで書面にて提出	開催時までに代表取締役まで電子署名付き電子メールにて提出
出欠確認	対面にて確認	電子署名による出欠確認
議論	対面	遠隔会議システム経由
決議	対面により挙手など	出席した取締役および監査役が電子署名
議事録作成	出席した取締役および監査役が署名もしくは記名捺印	出席した取締役および監査役が電子署名
議事録保存	本店に10年間原本保存	ドキュメント管理サーバに10年間保存

表6 取締役会電子化前後の比較

召集、委任状については、電子署名付き電子メールを用いることができるであろう。出欠確認については、映像と音声そろっていない場合には、本人認証が難しいので、代わりに電子署名付き電子メールを利用する。議論については、すべてネットワーク経由で行う。決議については、本人認証が必要になるので電子署名付き電子メールを利用する。議事録については、電子的に作成して、出席者が電子署名を実施する。署名した議事録は、本店にあるドキュメント管理サーバで10年間保存する。電子署名は、たとえばVerisign社のDigital IDサービスを利用する。議事録については、Microsoft Wordを用いて作成し、その後

Adobe AcrobatでPDF形式に変換する。Adobe Acrobatには、Verisign社の電子署名対応プラグインを組み込むことが可能である。以上の手順では、事前に各自のPCにAdobe AcrobatとVerisign電子署名対応プラグインをインストールしておき、会議終了後に各取締役へ送付して、電子署名を行うことになる。

4.3 遠隔会議システム

遠隔会議システムとしては、Phoenix、DVTS、Polycom、Netmeetingなど多数存在しており、用途に応じてシステムの選択を行う必要がある。

資料の共有については、事前にMailing Listを用いて参加者に配布した。またいつでも閲覧が可能なように、Webにも掲載した。会議の参加者は各自PCを利用しながら、資料を閲覧することとした。召集状、委任状、出欠確認、採決については、電子署名付き電子メールを利用した。

なお、本調査研究では、遠隔会議を行う場合の議事進行ルールとして、「遠隔会議システムを利用した会議規定」を作成した。この規定の目的は、「遠隔会議システムを利用した会議の手続きを定め、的確かつ迅速な業務の推進をはかること」と定義されている。

4.4 Mailing List

画像配信を省く形での遠隔取締役会を構想するために、Mailing Listによる会議の運営を検討する。Mailing Listのメリットとしては時間的に非同期的な議論が可能である。他方で、同期がとれていない分、議論のインタラクティブ性が下がる、などのデメリットがある。

資料の共有については、事前にMailing Listを用いて参加者に配布する。またいつでも閲覧が可能なように、Webにも掲載する。会議の参加者は各自PCを利用しながら資料を閲覧する。召集状、委任状、出欠確認、採決については、電子署名付き電子メールを利用する。

Mailing Listによる議事進行ルールに関する先行研究としては、坂口頭の「ネットワーク環境における議事審議支援システムの構築に関する研究」^{*36}がある。この研究は、Mailing Listをはじめとするネットワーク上の非同期コミュニケーションにおける議事進行について論じたものであり、特に通常の会議体でのモデルとなっている「ロバート議事法」をどのようにネットワーク・コミュニケーションに応用するのかを論じている。この研究を応用する形で、Mailing Listによる取締役会に適用すべき具体的なルールをまとめた。

4.5 Instant Messenger

画像配信を省く形での遠隔取締役会の構想として、次にテキストベースの同期型システムであるInstant Messengerの会議への利用を検討する。Instant Messengerとしては、MSN

(Windows) Messenger、AOL Messenger、Yahoo Messenger、ICQなど多数存在しており、用途に応じてシステムの選択を行う必要がある。

資料の共有については、事前にMailing Listを用いて参加者に配布する。またいつでも閲覧が可能なように、Webにも掲載する。会議の参加者は各自PCを利用しながら資料を閲覧する。召集状、委任状、出欠確認、採決については、電子署名付き電子メールを利用した。

運用のためのルール作りも重要な課題である。具体的には、複数のメンバーが同時に話す場合の議事審議の手法、本人認証の手法、途中でネットワーク回線が切れた場合の対処などを明確にする必要がある。本研究では、Instant Messengerを利用した場合の議事進行ルールとして、「Instant Messengerを利用した会議規定」を作成した。

5. ネットワークを活用した取締役会の実験

本調査研究では前節で提案した、①遠隔会議システム、②Mailing List、③Instant Messengerの3つの手法を用いて模擬会議を行い、システムおよび会議規定の運用可能性を検証した。さらに、この結果に基づいて、実際に登記を済ませた法人での運用実験を行った。

遠隔会議システムとしては、安定性が最も優れていると定評があり、またセットアップも容易であるPolycomを利用した(図2)。

Instant Messengerとしては、安定性が優れていると定評があり、またWindows標準搭載であるMSN (Windows) Messengerを利用した(図3)。



図2 Polycom



図3 MSN Messenger



5.1 実験（1）遠隔会議システムによるフィジビリティ・スタディ

この実験の目的は、「遠隔会議システムによる議論可能性の確認」「配布資料の電子的共有」「出欠確認、決議などの電子化」「議事録署名の電子化」の4点を法人として実践し、またその内容に基づいた議事録を作成することである。手法としては、遠隔会議システムとしてPolycomを利用した。資料については電子メールにより配布した。議事録についてはPDFフォーマットで管理した。実験協力者として、S社の取締役会に依頼した。実験は、平成13年12月18日に行った。議題は、第1号議案として近況報告、第2号議案として予算案の検討とした。実験の結果、前節で提案した遠隔会議システムによる会議の手法について、必要な議論と意思決定が可能であることを確認した。

遠隔会議システムを利用した取締役会の議事録を作成するにあたっては、以下の点に注意した。まず、開催場所については、遠隔会議システムを行う場合には、それぞれの会場を記載する必要がある。またそれぞれの取締役が、どの会場にいたかを明記する必要がある。実験では、SFCおよび都内A地点における全取締役の出席を確認して、代表取締役M氏が議長となって、本取締役会はテレビ会議システムを用いて開催する旨宣言した。このテレビ会議システムは、出席者の音声と画像が即座に他の出席者に伝わり、適時的確な意思表示が互いにできる仕組みになっていることを確認して、「遠隔会議システムを利用した会議規定」(第3回取締役会にて承認)に基づいて議事の審議に入った。これにより、音声と画像両方があり、なおかつお互いに意思表示ができるという条件を満たしていることを明確にした。

5.2 実験（2）Mailing Listによるフィジビリティ・スタディ

次にMailing Listを利用した実験を行った。実験の目的は、「Mailing Listによる議論可能性の確認」「配布資料の電子的共有」「出欠確認、決議などの電子化」「議事録署名の電子化」を法人として実践し、またその内容に基づいた議事録を作成することである。資料については電子メールにより配布した。議事録についてはPDFフォーマットで管理した。実験協力者として、S社の取締役会に依頼した。実験は、平成13年12月15日14:00から平成13年12月20日18:00に行った。議題は、第1号議案として近況報告、第2号議案として組織案の検討とした。実験の結果、前節で提案したMailing Listによる会議の手法について、必要な議論と意思決定が可能であることを確認した。

Mailing Listを利用した取締役会の議事録を作成するにあたっては、以下の点に注意した。まず開催場所については、Mailing Listの場合には、常に移動することが予測されるので記載を行わない。実験では、まず電子署名付き電子メールで全取締役の出席を確認し、代表取締役M氏が議長となって、本取締役会はMailing Listを用いて開催する旨を宣言した。Mailing Listシステムは、出席者の文字による発言が他の出席者に伝わり、適時的確な意見表明がお互いにできる仕組みとなっていることを確認して、「Mailing Listを利用した会

議規定」(第3回取締役会で承認済)に基づいて議案の審議に入った。これによって、文字ベースではあるが、お互いに意思表示ができるという条件を満たしていることを明確にした。

5.3 実験 (3) Instant Messenger によるフィージビリティ・スタディ

Instant Messengerの実験概要は、以下の通りである。実験の目的は、「Instant Messengerによる議論可能性の確認」「配布資料の電子的共有」「出欠確認、決議などの電子化」「議事録署名の電子化」を法人として実践し、またその内容に基づいた議事録を作成することである。参加者として、S社の取締役会に依頼した。実験は、平成13年12月28日14:00～15:00に行った。議題は、第1号議案として近況報告、第2号議案として事業プランの検討とした。

Instant Messengerを利用した取締役会の議事録を作成するにあたっては、以下の点に注意した。開催場所については、Instant Messengerを利用する場合には、それぞれの会場を記載する必要がある。またそれぞれの取締役がどちらの会場にいたかを明記する必要がある。実験では、SFCおよび都内A地点での全取締役の出席を電子署名付き電子メールによって確認し、代表取締役M氏が議長となって、本取締役会はInstant Messengerシステムを用いて開催する旨宣言した。さらに、Instant Messengerシステムは、出席者の文字による発言が即座に他の出席者に伝わり、適時的確な意思表示が互いにできる仕組みになっていることを確認して、「Instant Messengerを利用した会議規定」(第3回取締役会で承認済)に基づいて議事の審議に入った。これによって、文字ベースではあるが、お互いに意思表示ができるという条件を満たしていることを明確にした。

6. ネットワークを活用した取締役会の評価

本調査研究での遠隔会議運営の手法を評価するために、被験者へのヒアリングおよび法的有効性について顧問弁護士と登記所へのヒアリングを実施した。被験者のヒアリングについては手法を設計するにあたって整理した5つの検討課題と、会議体として成立するための6の要件についての評価をまとめた。顧問弁護士と登記所へのヒアリングは、実際に作成した議事録を提出して法的有効性の評価を依頼した。

6.1 被験者のヒアリング

被験者のヒアリングについては、遠隔会議の運営手法を設計するにあたって整理した5つの検討課題と、会議体として成立するための6の要件に関する評価をまとめた。表7は、手法を提案する際に考慮する必要がある、①システム、②ルール、③認証、④ツール、⑤用途の

	遠隔会議システム	Mailing List	Instant Messenger
システム	○	○	○
ルール	○	△	○
認証	○	○	○
ツール	△	△	△
用途の多様性	○	△	△

表7 手法の要件

多様性、の5項目を、手法別に評価したものである。

システムについては、3つの手法のいずれも、コミュニケーション可能な仕組みを構成することができる。

ルールについては、3つの手法のいずれも、意思決定可能な議事進行ルールの構成が可能である。ただしMailing Listは、意思決定は可能であるが、プロセスが煩雑であり、今後の検討が必要である。

本人認証については、電子署名を利用することによって、3つの手法いずれも実現可能である。本調査研究ではそれぞれの運営手法を提案したが、いずれもそのプロセスは煩雑である。

ツールについては、より円滑に会議を進めるために必要不可欠であるが、現状の提案では不十分である。

用途の多様性については、遠隔会議システムについては、通常の会議体と同程度の利用が可能であるが、他の2つの手法についてはコミュニケーションの制約上、用途が限定されている。Mailing Listについては、事前にある程度のディスカッションがあり、最終的なコンセンサスをとる場合に向く手法であろう。他方で、非同期的なコミュニケーションであるために、緊急性の極端に高い議題や綿密なディスカッションが必要な議題には不向きである。Instant Messengerについては、同期がとれており、設備もほとんど必要なく場所を選ばず実現可能なため、緊急性の高い意思決定に向いている。他方、文字ベースでのコミュニケーションであるために、微妙なニュアンスを多量に含む議題には不向きである。

表8は、会議体としての成立条件に関する評価をまとめたものである。本人認証については、電子署名を利用することにより、3つの手法についていずれも実現が可能となった。双方向性については、3つの手法についていずれも実現が可能になった。

質疑応答については、3つの手法いずれについても、技術的にはいつでも発言できる環境を整備し、また議事進行ルールとしてもそれを可能にした。同時到達性については、技術的

	遠隔会議システム	Mailing List	Instant Messenger
本人認証	○	○	○
双方向性	○	○	○
質疑応答	○	○	○
同時到達性	○	△	○
意思確認	○	○	○
議事録の署名	○	○	○

表8 会議体としての成立条件

には3つの手法いずれも実現した。Mailing Listについては、参加者の電子メールの読み書き頻度により、多少のタイムラグが生じるが、議事進行ルールによって対応した。議事録の署名については、電子署名を利用することによって、3つの手法のいずれについても可能であった。以上から、手法を設計するにあたって設定した要件については、3つの会議運営の手法のいずれも一応、満たしたとすることができるであろう。

6.2 弁護士へのヒアリング

本稿の手法を評価するため、S社の顧問弁護士へのヒアリングを実施した。質問内容としては、S社で行われた遠隔会議、Mailing List、Instant Messengerの議事録3種類とそれぞれの会議規定の有効性である。その結果は以下の通りである。

- ・取締役会は法的に定められた会議体である。したがって、どこまでが会議体として認められるかが焦点となる。現在の解釈では、映像と音声が必要とされている。
- ・現在の解釈として法的に認められるのは遠隔会議のみであり、Mailing ListとInstant Messengerの決議についての法的有効性を証明することは難しい。
- ・聴覚障害者がいる場合には、Instant Messengerの方が効率のよい場合もあるが、その場合でも、現状の解釈としては会議体として認められない。その場合には、映像と音声と文字が必要となる。
- ・法律で会議体について定義されているわけではない。したがって、Mailing ListやInstant Messengerによる会議が法的に違反となるわけではない。問題になるのは、登記申請と取締役会の決議の有効性について訴えられた場合のみである。
- ・登記申請、取締役会の決議の有効性に関係しない議題について、Mailing ListやInstant Messengerを利用することは可能であるが、その場合にも万が一訴えられた場合に勝つことは難しい。そこまでのリスクをとることがよいかどうかは経

営の判断である。

- ・取締役会の報告事項には、事後報告によるものも多い。そのような内容のものは、事前に Mailing List や Instant Messenger で議論や決議を行い、その後、遠隔会議の形態で再確認をするという形式であれば問題ない。その場合に、Mailing List や Instant Messenger による会議を取締役会と呼んでも差し支えない。
- ・会議規定については、法的なレベルと民主的な意思決定のレベルの2段階があり、それぞれについて検討する必要がある。現在の規定については、民主的な意思決定レベルについて問題はないが、Mailing List、Instant Messenger については、法的なレベルでは課題を残す。
- ・議事録の保存については、電子署名付き PDF 形式で問題ない。ただし、閲覧の際はその画面を見せるか、もしくは印刷して渡せる環境を整備する必要がある。

結論としてまとめると、遠隔会議については問題がないが、Mailing List や Instant Messenger による決議については、現行では認められるという解釈が存在せず、大きなリスクが伴うことになる、ということである。ただし、遠隔会議と Mailing List や Instant Messenger の組み合わせは、やり方によっては有効に活用できる、ということになるであろう。

6.3 登記所へのヒアリング

ネットワークを活用した取締役会が、取締役会として法的に有効であるかのヒアリングを登記所にて行った。

その際には、S社の議事録を持参した。取締役会の決議事項を必要とし、登記変更のために登記所に申請する必要のある代表取締役の変更に関する議事録を提出した。

最初に、横浜地方法務局藤沢支部の登記官にヒアリングを行い、3つの手法による取締役会の法的有効性について問い合わせた。その回答は以下の通りである。

藤沢支部では、インターネットを活用した取締役会の議事録を受理したことはまだない。またここには技術について明るい人もいないので、横浜地方法務局に問い合わせ、判断を仰いで欲しい。藤沢地方局から横浜地方法務局への問い合わせも可能だが、直接問い合わせた方が対応が早い。

そこで横浜地方法務局の登記相談窓口に対して、同じ相談内容を質問票にまとめて提出した。問い合わせの内容は以下の通りである。

議事録については、横浜地方法務局藤沢支局に問い合わせた結果、技術に明るい

人がおらず、また前例もないため、横浜地方法務局に問い合わせさせていただいた。

ベンチャー企業の場合、取締役同士のスケジュール調整が難しく、しかし一方でテレビ会議による設備を準備する資金がなく、頻繁に利用することが難しい状況です。

弊社では、今後取締役として障害者を受け入れていく可能性があります。耳の聞こえない人と目が見えない人を同時に受け入れることを想定した場合、テレビ会議システムでは、コミュニケーションがとれず、逆にMailing Listやチャットの方が深い議論が可能となります。会議としてコミュニケーションがとれるかという観点については、Mailing Listやチャットの方が障害者を交えた場合には適切なのではないかと思います。

ネットワーク経由の場合は本人認証が難しいので、メールにやりとりについては、すべて電子署名をつけることとしています。

三つの手法による取締役会の法的有効性についての回答をいただければと思っております。

この質問状に対する担当者の回答は以下の通りである。

遠隔会議システムを用いた取締役会については、法務省から取締役会として認めて差し支えないという通達が来ているので受理することが可能である。Mailing ListやInstant Messengerの利用については、局内の議論の中でも認めてもよいのではないかという意見もあったが、法務省からの通達がないので、今の段階で受理することはできない。この点については、法務省商事課に判断を仰ぐ必要がある。横浜地方法務局から問い合わせることも可能だが、直接問い合わせた方が対応が早い。

そこで、次に法務省商事課の担当官に以下の点について問い合わせた。

議事録については、横浜地方法務局藤沢支局、横浜地方法務局に問い合わせた結果、認めてもよいのではないかという意見もありましたが、法務省の判断を仰がないと結論は出せないとのことでした。

テレビ会議による取締役会はすでに認められているので、問題なく通るはずとのことでした。

Mailing ListとInstant Messengerについては解釈がまだなされていないので、今後の検討課題とのことでした。

ベンチャー企業の場合、取締役同士のスケジュール調整が難しく、しかし一方でテレビ会議による設備を準備する資金がなく、頻繁に利用することが難しい状況です。

弊社では、今後取締役として障害者を受け入れていく可能性があります。耳の聞こえない人と目が見えない人を同時に受け入れることを想定した場合、テレビ会議システムでは、コミュニケーションがとれず、逆にMailing Listやチャットの方が深い議論が可能となります。会議としてコミュニケーションがとれるかという観点については、Mailing Listやチャットの方が障害者を交えた場合には適切なのではないかと思います。

ネットワーク経由の場合は本人認証が難しいので、メールにやりとりについては、すべて電子署名をつけることとしています。

三つの手法による取締役会の法的有効性についての回答をいただければと思っております。

この質問に対する担当官の回答は以下の通りであった。

遠隔会議による取締役会については受理できる。現在の法務省の見解としては、取締役会は、音声と映像両方が必要であるとしているので、Mailing ListおよびInstant Messengerの取締役会については現状では受理できない。ベンチャー企業の現状や障害者への対応などは今後とも検討していく必要があるが、現在のところは認められていないのが現状である。

以上を要約すると、現状では遠隔会議システムによる取締役会は登記申請の際に受理されるが、Mailing ListおよびInstant Messengerによる取締役会は受理されない。このように現状では、ベンチャー企業の実態と法務省の解釈には、一定のずれがあるといえるであろう。

7. まとめ

本調査研究では、ベンチャー経営におけるネットワークを活用した取締役会に焦点を当て、その実現可能性について検討した。はじめに取締役会の定義と動向に関するサーベイを行った。次にベンチャー経営の実態を考慮したうえで、実現可能な取締役会の形態として実現可能な遠隔会議システム、Mailing List、Instant Messengerを活用した遠隔会議体の運営についての手法を提案した。この運営手法を提案する際には、システムとしての有効性、議事進行ルールの有効性、本人認証の仕組み、議事進行を円滑に進めるためのツール、会議体の使い分けという5点を考慮した。

さらに本調査研究では、運営手法のフィージビリティを検証するための実験を行った。次

に法的効力を検証するために、S社取締役会を対象に評価実験を実施し、その結果を基に被験者へのヒアリングと弁護士および登記所にヒアリングを行った。

被験者のヒアリングに基づき、手法を提案する際に提示した5つの条件が満たされていることを確認した。また会議体として成立するための本人認証、双方向性、質疑応答、同時到達性、意思確認、署名の仕組みについての要件もすべて満たされていることを確認した。

弁護士のヒアリングの際には、作成した議事録を評価対象とした。その結果、遠隔会議システムは現状で法的効力を持つことが確認された。他の2つの手法については、現段階で取締役会としての法的効力を持たせることは難しいとのことであった。ただし、3つの手法を組み合わせることで、取締役会を開催することは可能なのではないかとのことである。たとえばInstant Messengerで事前討議した内容を、その後遠隔会議システムを利用した会議にて事後確認するといった形である。本調査研究で提案した手法を用いることによって、取締役間の日程調整が困難なために、法律で定められている形式の取締役会を開催することができない場合の一つの対応策を示すことができる。

本調査研究より、以下のような課題が明らかになった。まず第1に、今後、広帯域インフラの普及によって画像による会議体の運営は、より一般化すると考えられるが、ベンチャー企業などにとっては、依然としてテキストベースでの議論も重要である。したがって、Mailing ListやInstant Messengerによる取締役会の法的効力について引き続き検討する必要がある。

第2点として、ベンチャー経営のより詳細な実態の把握が必要である。本稿では、SFCと関係を持つベンチャー企業へのヒアリングに基づいて、実態調査を行ったが、今後はより広範囲な企業に対して調査を行うことにより、高機能プラットフォームの仕様を確立する必要がある。

第3点として通常取締役会に比較して、個々人のコミュニケーション量やインタラクションがどのように変化するかといったコミュニケーション的な分析が必要である。これにより、会議体の成立要件の評価を、より厳密に行うことができるであろう。

第4点として、高機能プラットフォームツールの設計である。具体的には、本人認証、投票、署名などの手法について、煩雑なプロセスを軽減するためのツールを検討していく必要がある。

第5点として、電子署名の法的効力に関する検証である。今回利用したVerisign社の署名については、一定の本人認証は可能であるが、電子署名法の検証が行われた際に、どの程度の効力を持つかは、今後とも検討が必要である。

第6点として、遠隔取締役会の普及を促す施策が必要である。ネットワークを活用した取締役会は依然として事例が十分ではなく、法的効力の幅が不明確である。したがって、その幅についても明確化していく必要がある。法的効力の幅を確定するためには、①法務省が

見解を示す、②法務省がガイドラインを掲示する、③裁判所による判例を作る、④法律により明文化する、という4つの手法が考えられる。

法務省の見解やガイドラインは、ネットワークを活用した取締役会について、一定の実現可能性を示すことは可能である。しかし、法務省の見解が裁判において必ずしも有効ではない場合もあり、利用者のリスクに対する不安感を拭うには不十分である。訴訟を起こして判例を作ることによって、利用者の不安感を拭うことは可能である。しかし、実際に誰がそのリスクをとるのか、また結論までに時間がかかるといった問題がある。利用者の不安感を払拭するために適切な施策は法律による明文化であろう。既述のように取締役会の会議形体についての指定はないので、ネットワークを活用した取締役会が違法になるわけではない。しかし米国の例のように法律の中で明確に規定することによって、今後とも遠隔取締役会などの普及を促進することが可能になるであろう。

牧 兼充(まき・かねたか)

リサーチアソシエイト

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科助手

注・参考文献

- ※1 産業構造改革・雇用対策本部「産業構造改革・雇用対策本部中間とりまとめ」
<<http://www.kantei.go.jp/jp/sangyoukouzou/tyuukan/honbun.html>>
- ※2 経済産業省「平成14年度経済産業省予算の概要」
<<http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0002243/index.html>>
- ※3 東一眞著『「シリコンバレー」のつくり方テクノロジー・ジョン型国家をめざして』中公新書ラクレ、2001年3月
- ※4 枝川公一『シリコン・ヴァレー物語受けつがれる起業家精神』中公新書、1999
- ※5 絹川真哉「ネット企業集積の条件—なぜ渋谷～赤坂周辺に集積したのか」Economic Review、2001.4、pp.28-47
- ※6 加藤敏春『シリコンバレー・ウェブ次世代情報都市社会の展望』NTT出版、1997
- ※7 真下仁志『ベンチャー企業と京都』同友館、1999
- ※8 加藤敏春+SVMフォーラム『シリコンバレー・モデルマルチメディア社会構築へのメッセージ』NTT出版、1995
- ※9 小長谷一之+富沢木実『マルチメディア都市の戦略』東洋経済新報社、1999
- ※10 長野弘子『シリコンアレーの急成長企業』インプレス、2000
- ※11 ポール・L・サッフオ『シリコンバレーの夢』ジャストシステム、1992
- ※12 「企業統治」<<http://www.moj.go.jp/PRESS/010126/kanwa44.html>>
- ※13 吉原和志「会社法1」有斐閣アルマ、2000
- ※14 吉原和志「会社法2」有斐閣アルマ、2000
- ※15 「取締役会」
<http://business.msn.co.jp/e-somu/02.asp?url=business/exective_board/exective_board_top.html>
- ※16 中島茂『取締役の法律知識』日本経済新聞社、1995
- ※17 吉本健一「取締役の選任・任期・報酬」ジュリスト、No.1206、2001、pp.63-68
- ※18 土橋正「取締役制度の改正」ジュリスト、No.1206、2001、pp.69-75
- ※19 宮島司「株主総会・取締役会・経営委員会の権限・決議・手続等」ジュリスト、No.1206、2001、pp.56-62
- ※20 東京弁護士会会社法部『取締役会ガイドライン決議事項の判断基準改訂版』社団法人商事法務研究会、平成5年6月
- ※21 東京弁護士会会社法部『取締役の業務執行事例』社団法人商事法務研究会、平成8年
- ※22 牧野英克「テレビ会議システムを利用した取締役会の運営」商事法務、No.1426、pp.8-15
- ※23 川見裕之「テレビ会議システムによる取締役会の議事録」商事法務、No.1458、pp.41-43
- ※24 安部一正『条解・会社法の研究7 取締役(2)』別冊商事法務、No.200、社団法人商事法務研究会、平成9年
- ※25 北沢正啓、浜田道代『新版デラウェア会社法』社団法人商事法務研究会、平成6年
- ※26 久保利英明『新版株主総会のすべて』社団法人商事法務研究会、2001
- ※27 「株主総会」
<http://business.msn.co.jp/e-somu/02.asp?url=business/shareholder_board/shareholder_board_top.html>
- ※28 牧野洋「オンライン株主総会、米で一気に開花」日経ビジネス、Vol.991、1999、pp.135-

- ※29 黒沼悦郎「アメリカにおける株主総会に関する規整デラウェア州法を中心として」商事法務、No.1584、pp.9-17
- ※30 山田尚武「株主総会の電子化へ向けた課題」商事法務、No.1559、pp.41-50
- ※31 森本滋「主要国における株主総会の現状とIT関連改正の動向—序論」商事法務、No.1584、pp.4-8
- ※32 法務省「資料:規整緩和等に関する意見・要望のうち、現行制度・運用を維持するものの理由等の公表について(抜粋)」商事法務、No.1426、pp.32-39
- ※33 法務省「商法等の一部を改正する法律案要綱中間試案
<http://www.moj.go.jp/PUBLIC/MINJI12/pub_minji12-2.html>
- ※34 山田尚武「会社運営の電子化—株主総会の電子化を中心に」ジュリスト、No.1206、2001、pp.84-91
- ※35 「特集:電子取引」ジュリスト、No.1183、有斐閣、2000年8月
- ※36 坂口顕「ネットワーク環境における議事審議支援システムの構築に関する研究」慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士論文、1999年度