

修士論文  
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関する研究

～SFC Incubation Village の立ち上げを通じて～

慶應義塾大学大学院  
政策・メディア研究科  
牧 兼充

主査  
村井 純

副査  
松本 孝利  
國領 二郎

平成 14 年 1 月 15 日

## 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関する研究

～SFC Incubation Villageの立ち上げを通じて～

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。本研究では、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1000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、このモデルケースとして、慶應義塾湘南藤沢キャンパス(SFC)を中心としたフィージビリティを研究するSFC Incubation Villageプロジェクト(SIV)の立ち上げに実働の責任者として携わっている。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。

本研究では、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あてる。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様々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。

本研究では、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を評価を行う。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：

1:ベンチャー経営 2:ネットワーク 3:取締役会 4:遠隔会議 5:電子化

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科

牧 兼充

## Using Network for Board Meetings in Venture Management

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) 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.

### Key Words :

1:venture management   2:network   3:board meeting   4:teleconference  
5:computerize

Keio University, Graduate School of Media and Governance

Kanetaka Maki

# 目次

第1章	はじめに	1
第2章	ベンチャー企業	4
2.1	定義	4
2.2	経営の実態	7
第3章	ネットワークを活用した取締役会の現状	10
3.1	取締役会の法律的な要件	10
3.2	日本における動向	11
3.3	米国における動向	17
3.4	株主総会現状との比較	18
3.5	その他の関連法規	19
第4章	ネットワークを活用した取締役会の必要性	22
第5章	ネットワークを活用した取締役会の手法	26
5.1	実現へ向けての課題	26
5.2	システム概要	28
5.2.1	遠隔会議システム	29
5.2.2	Mailing List	31
5.2.3	Instant Messenger	32
第6章	ネットワークを活用した取締役会の実験	36
6.1	フィージビリティテスト	36
6.1.1	実験 I:遠隔会議システム	36
6.1.2	実験 II:ML による議論	39
6.1.3	実験 III:Instant Messenger による議論	42
6.2	法人を使った運用実験	45
第7章	ネットワークを活用した取締役会の評価	49
7.1	被験者へのヒアリング	49
7.2	弁護士へのヒアリング	51
7.3	登記所へのヒアリング	52

第8章	まとめ	54
8.1	結論	54
8.2	今後の課題	55
付録A	SFC Incubation Villageについて	63
付録B	取締役会規定	67
付録C	会議規定	72
付録D	取締役会議事録	79

# 目次

1.1	ベンチャー投資額の推移	1
2.1	ベンチャー企業の分類	5
2.2	大学発ベンチャー企業の分類	6
3.1	電子署名の仕組み	21
5.1	遠隔会議システム構成	30
5.2	Instant Messenger	33
5.3	Insntant Messenger	34
B.1	取締役会規定 (1)	68
B.2	取締役会規定 (2)	69
B.3	取締役会規定 (3)	70
B.4	取締役会規定 (4)	71
C.1	遠隔会議システムを利用した会議規定 (1)	73
C.2	遠隔会議システムを利用した会議規定 (2)	74
C.3	Mailing List を利用した会議規定 (1)	75
C.4	Mailing List を利用した会議規定 (2)	76
C.5	InstantMessenger を利用した会議規定 (1)	77
C.6	Instant Messenger を利用した会議規定 (2)	78
D.1	第 4 回議事録 (遠隔会議)	80
D.2	第 4 回議事録 (Maling List)	81
D.3	第 4 回議事録 (Instant Messenger)	82
D.4	第 10 回議事録案 (遠隔会議)	83
D.5	第 10 回議事録案 (Mailing List)	84
D.6	第 10 回議事録案 (Instant Messenger)	85

# 表 目 次

2.1	ベンチャー企業の経営スタイル	9
3.1	取締役会の決議事項	12
4.1	ヒアリング先ベンチャー企業の条件	23
4.2	社外取締役の有無	24
4.3	臨時取締役会の開催状況(回数/月)	25
5.1	各会議体要件の比較	28
5.2	取締役会電子化前後の比較	29
5.3	議事進行ルール	31
6.1	実験 I 概要	37
6.2	実験 II 概要	39
6.3	実験 III 概要	42
6.4	KIVS 株式会社概要	45
6.5	実験 IV 概要	46
6.6	実験 V 概要	47
6.7	実験 VI 概要	48
7.1	手法の要件	50
7.2	会議体としての成立条件	50
A.1	フェーズ分け	64
A.2	研究プロジェクトと株式会社の比較	64
A.3	業務概要	66

# 第 1 章

## はじめに

1990年代後半より、2000年代にかけて、ベンチャー起業が増えつつある。図 1.1 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。日本には第一次(1970年～1973年)、第二次(1982年から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。

政府は、「大学発ベンチャーを3年間で1000社」育成するという目標を産業構造改革・雇用対策本部の「中間とりまとめ」(2001)[1]にて提言しており、その具体的なプランを進行中である。具体的には、経済産業省による平成14年度予算の概要[2]などにこのベンチャー起業支援策が盛り込まれている。

筆者は、この「大学発ベンチャー育成」のモデルケースとして、慶應義塾湘南藤沢キャンパス(SFC)を中心としたフィージビリティスタディを研究するSFC Incubation Villageプロジェクト(SIV)の立ち上げに、実働の責任者として携わっている。このプロジェクトは、SFC発のベンチャー起業の支援を行うためのフィージビリティの検証を行うプロジェクトである。具体的には、シーズの調査、オフィススペースの検討、コンサルテーションなどの仕組みを検討している。また過去のSFC発のベンチャー企業や現在活動しているベンチャー企業へのヒアリングなどを通じて、インキュベーションの仕組みについての提案をまとめている。このプロジェクトの詳細については、付録Aに採録した。

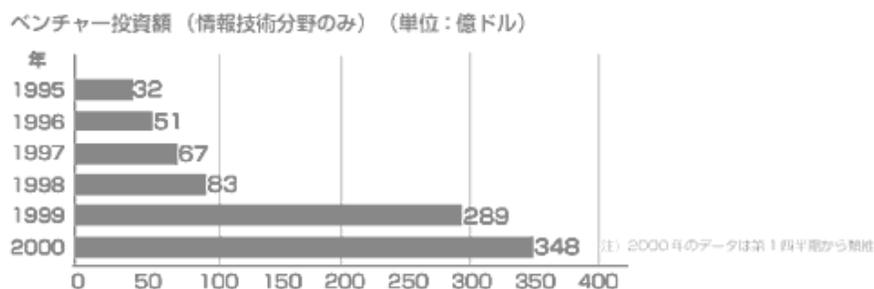


図 1.1: ベンチャー投資額の推移

この過程において、大学発ベンチャー企業の育成には、特にSECのような商業地域から地理的に孤立した場所においては、遠隔による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。特に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、販売先などとのネットワークを活用連携が重要である。

具体的には、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、起業家との密なコミュニケーションを必要とする。起業家にとっては、経営の相談相手となる弁護士、税理士、コンサルタントなどとの密なコミュニケーションが必要となる。更に起業家にとっては、販売先へのチャンネルを獲得するためには、販売先との密なコミュニケーションが必要となる。ベンチャー企業の育成のためには、このような関係者がインタラクションを行うための産業集積が重要となる。([3][4][5][6][7][8][9][10][11])

またそれと同時に、取締役会について、法的に定められた定義とベンチャー経営における実態が大きく解離している現状も明らかになった。

本研究では、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あてる。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様々な課題が伴うからである。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。

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、平成8年に法務省が見解[12]を示している。現在この条件の範囲内での遠隔による取締役会の運用は試みられている。法務省の見解については、事例を蓄積していくことにより、法的効力の幅について検討していく必要がある。この法的効力が不明確なため、取締役会を実施する際も、合法であるかどうかの判断が付きづらく、その利用の普及の妨げになっている。また、ベンチャー企業の実態を考慮すると、どこまで厳密な会議体が必要なのか、といったことも検討が必要である。今後のベンチャー育成のためには、より柔軟な取締役会の運用が求められる。

本研究では、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、Mailing List、Instant Messengerなど、複数の手法を用いて法的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を評価を行う。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。

なお、本研究にて用いる「ベンチャー企業」という言葉の定義について、筆者は以下の通り定義する。

アントレプレナーを中心とした新規事業への挑戦を行い、取締役の人数が10人以下で、経営の意思決定のために必ずしも会議体の開催を必要としない法人格を持った中小企業

本研究の概要は以下の通りである。第2章において、ベンチャー企業の定義・特性・現状をまとめて、ベンチャー経営の特性について明らかにする。第3章において、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についてまとめる。第4章において、ベンチャー経営者のヒアリングに基づいて、ベンチャー経営における取締役会の実態を明らかにする。第3章と第4章において、取締役会の法的定義と経営における実態の解離を示す。第5章において、本研究にて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する。具体的には、遠隔会議システム、Mailing List、Instant Messengerを用いた3つの手法を提案する。第6章において、フィージビリティを検証するための予備実験と、法的効力を検証するための法人を対象とした実験を行う。第7章では、被験者、弁護士、登記所へのヒアリングを行うことにより提案した手法を評価する。第8章において、本研究の内容をまとめ、今後の課題について述べる。

## 第 2 章

# ベンチャー企業

ベンチャー企業用語の定義は、文献により多種多様である。ここでは、既存の定義や特性に応じた分類などを参考にしながら、本研究における用語の定義を行う。次にベンチャー企業の経営の特性をフェーズ別に検討し、本論で提案するネットワークを活用した取締役会の必要性について、特性の観点から論じる。

### 2.1 定義

「ベンチャー企業」という言葉の定義は多種多様であり、確立した定義は存在しない。扱われる文献によって多種多様な定義が行われている。

早稲田大学アントレプレヌール研究会による「ベンチャー企業の経営と支援」[13]においては、

高い志と成功意欲の強いアントレプレナー(起業家)を中心とした、新規事業への挑戦を行う中小企業で、商品、サービス、あるいは経営システムに、イノベーションに基づく新規性があり、さらに社会性、独立性、普遍性を持った企業

と定義している。

また、ベンチャービジネスという言葉が1971年に日本で最初に利用した「ベンチャービジネス 頭脳を売る小さな大企業」[14]においては、

研究開発集約的、又はデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業

と定義している。

図 2.1 は、ベンチャー企業の分類を図に示したものである。前出の「ベンチャー企業の経営と支援」の図をもとに、筆者の視点から修正した。

ベンチャー企業は、営利型、非営利型に大きく分類される。一般的にベンチャー企業というと、営利型を想像しがちではあるが、NPOなどの非営利組織などもベンチャー企業としての特性を兼ね備えている場合がある。

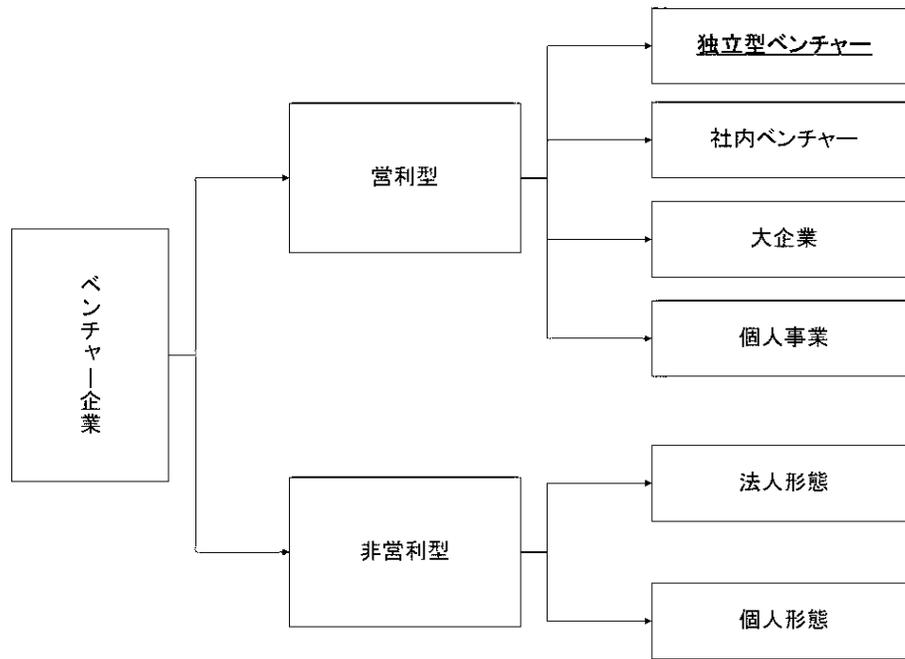


図 2.1: ベンチャー企業の分類

営利型については、更に独立型ベンチャー、社内ベンチャー、大企業、個人事業に分類される。独立型ベンチャーは、大企業などに依存せずに独自の経営を進めていく法人形態の組織である。社内ベンチャーは、大企業などに依存しながらも独自の経営を持つ組織である。これは法人形態をもつ場合と、大企業の一部門である場合がある。大企業は、大きな企業であってもベンチャー精神を持ちながら、新規事業を開拓している組織である。個人事業は、法人形態を持たず個人として進める場合である。

非営利型については、法人形態と個人形態に分類される。法人形態としては、NPO、NGO、財団法人などが考えられる。個人形態は、法人形態を持たずに個人で運営する組織である。

本研究におけるベンチャー企業は、「営利型の独立型ベンチャー」にフォーカスを絞る。特に取締役が10人以下の法人であり、経営の意思決定を行うための厳密な会議体の開催を必要としない企業を想定する。ただし、本研究にて提案する取締役会の手法については、他のベンチャー企業にも場合によっては応用可能である。

現在は、ベンチャー企業の第3次ブームであると言われている。今後の日本経済を活性化していくためには、政府や経済産業省が提案するように、大学発ベンチャーを育成していく必要がある。

大学発ベンチャーは、大学のリソースを利用しながら発展していくベンチャー企業である。その分類は図 2.2 に示した通り、「研究開発型」、「学生起業型」、「大学リエゾン型」の3種類に分類される。

第1は、研究開発型ベンチャーである。大学内における研究成果をコアコンピュタンスとして、創業するケースである。この場合の経営者は、教員、学生の場合もあれば、第三者である可能性もある。この場合には、研究開発は大学隣接地で行うことが望ましいが、

## 大学型ベンチャー企業の分類

研究開発型ベンチャー企業

学生起業型ベンチャー企業

大学リエゾン型ベンチャー企業

図 2.2: 大学発ベンチャー企業の分類

営業・販売活動は商業地域にて行う必要がある。

第2は、学生起業型ベンチャーである。学生が独自のアイデアをもとにしながら、そのアイデアをコアコンピュタンスとして創業するケースである。学生が創業するため、立上げ段階としては人件費の削減などを行うことが可能である。学生が授業に通いながら経営をするため、オフィスは大学の近隣が望ましいが、営業・販売活動は商業地域にて行う必要がある。

第3は、大学リエゾン型ベンチャーである。新規案件を持った第三者が、大学の人材、共同研究による協調などを期待し、大学の隣接地にオフィスを構えるというケースである。実際に社会経験のある人と学生が組むことにより、新たなチャンスを生み出す。ただし、この場合も営業・販売活動は商業地域にて行う必要がある。

上記のいずれのタイプの場合も、大学の隣接地と商業地域という2つの場が活動拠点となる。従って、本研究にて提案する手法は、上記のいずれのタイプの場合にも適用可能である。

## 2.2 経営の実態

ベンチャー企業の経営の実態については、先行研究が多数存在する [16][17][18]。

表 2.1 は、ベンチャー企業の経営スタイルをステージ別にまとめたものを「ベンチャー企業」[15]より転載したものである。

ベンチャーの経営ステージをスタートアップ期、急成長期、安定成長期の3つに分類している。表の通り、会社経営は、事業規模の拡大と共にフォーマリティが増加する。

コミュニケーションについては、スタートアップ期は、「インフォーマルのみ」であるが、急成長期、安定成長期と進むにつれて、「フォーマルな会議開始」、「フォーマルな会議定着」と進展する。これは、取締役会や株主総会などの法的に定められた会議においても同様である。

経営規定については、スタートアップ期は「定款のみ」であるが、急成長期、安定成長期と進展するにつれて、「定款、就業規則中心の規定」、「定款見直し、基本規定の整備」と変化していく。会議のスタイルについても、発展に応じて会議規定などが整備されていく。

経営チームについては、スタートアップ期は「起業家・友人中心」であるが、急成長期、安定成長期と進むにつれて、「財務・営業プロ」、「開発・システムプロ」など専門家の割合が高くなり、起業家による個人企業の要素は薄れていく。

資金調達については、スタートアップ期は、信用がないため「自己資金、友人や親族の支援」が中心であるが、急成長期、安定成長期と進むにつれて、「民間ベンチャーキャピタル」、「民間信用機関」などの外部資金の割合が増加する。

以上のことから、取締役会のスタートアップ期は、起業家の協力なリーダーシップのもとに経営が進められており、コミュニケーションもインフォーマルなものが多いと言える。これが時間が経過するに連れて、規定などが整備されて、コミュニケーションもフォーマルなものへと変わっていく。事業規模が拡大し、企業外の資本などが入るに連れて、社内が整備されていくという形である。取締役会の開催についても同様であり、会社が発展するにつれて、フォーマルに整備されていく。会社の整備においては、会社設立に関する法

律、取締役に関する法律、資本政策と株式公開に関する法律、知的所有権に関する法律などを考慮していく必要がある。スタートアップ期には、取締役会については、必ずしも会議体の形が守られているとは限らないのが現状である。このように経営の実態と法律が分離しているなどの課題がある。

本論文においては、ベンチャー企業の中でも特に、創業後間もなく会社の整備が不十分な企業に着目する。

表 2.1: ベンチャー企業の経営スタイル

経営スタイル	スタートアップ期	急成長期	安定成長期
企業規模	0~3 億円	3~100 億円	100 億円~
従業員数	1~20 人	20~300 人	300 人~
成長率	立ち上がり・低迷	年率 20-100%	年率 1 ケタ成長
収益性	先行投資赤字	先行投資低収益	高収益維持
対象期間	スタートから 5 年	5~15 年	15~25 年
企業家の役割	事業への思い入れ 強力なリーダーシップ 何でも屋	事業への使命感 先見・決断・スピード 人を動かす	明確なビジョン 決断、先見、スピード 経営システムを動かす
経営チーム	起業家・友人中心 技術または営業優先	財務・営業プロ バランスある人材	開発・システムプロ 次なる飛躍人材
事業・製品	一事業立上げ 事業コンセプト マーケティングの裏づけ	事業の確立 販売チャンネル確立 資金回収システム	事業の完成・新規事業 既存製品のリニューアル 製品開発システム
市場・競合	業界不明確 競合なし	業界急成長 競合はまだ緩い	業界成長ピーク 新規・大手競合参入
資金調達	信用ゼロ スイートマネー (自己、 友人、親族) エンジェルファンド  国民金融公庫  VEC 保証	信用低い 民間ベンチャーキャピタル 中小企業向け金融機関  政府系リスクファイナンス 技術支援助成基金	信用確立 民間金融機関 (銀行)  株式公開 (店頭登録・証券市場)
コミュニケーション	インフォーマルのみ	フォーマルな会議開始 端末情報収集の重要性	フォーマルな会議定着 端末情報入手にトップ独自の情報チャンネル
経営管理レベル	外部依存の税務会計 キャッシュフロー (資金繰り) 経営計画は社長の頭	独自の財務会計システム 節税優先からの脱皮  経営計画の策定開始	財務会計システムの定着 管理会計システムの導入  社員参加型経営計画
人事管理レベル	員数合わせの採用 社長による直接評価	即戦力中心の採用 人事考課導入	新卒採用・能力開発 人事考課の確立
経営規定	定款のみ	定款 就業規則中心の規定	定款見直し 基本規定の整備
会計システム	決算書は会計事務所	PC 会計ソフト利用	独自の会計システム構築

(出典: 「ベンチャー経営」)

## 第 3 章

# ネットワークを活用した取締役会の現状

取締役会は、法律に定義された会社経営に関する意思決定機関である。この法律において取締役会の構成、決議方法、成立条件などが定義されている。まず、この法律的な定義の概要を述べる。またすでに国内において、ネットワークを活用した取締役会の開催が行われはじめている。次に法務省が特に音声と映像を利用した取締役会が認める見解を出すまでに至った経緯を示す。更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上で、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日本において会議体として比較されることの多い株主総会の実例についてまとめる。最後に、関連法律動向として電子署名法の動向について論じる。

### 3.1 取締役会の法律的な要件

取締役会の法律的な要件を関連文献を参考にしながらまとめる。([30][31][32] [33][34][35] [36])

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可能である。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週間前に招集通知を発行する必要がある。

取締役会の開催には、取締役が過半数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、取締役会に決議において、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。従って、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、取締役は法的に経営責任を持っており、本人が議論に参加した上で経営判断を行うことを重視しているからである。

取締役の開催後は、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可能である。議事録の作成通数に規定はないが、最低本店に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は、表3.1にまとめた。商法260条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) 支配人その他重要な使用人の解任・選任、4) 支店その他重要な組織の設置・変更・廃止、5) その他の従業な業務執行を取締役会の決議事項としている。

また商法において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1項但書・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1項において額面株式・無額面株式の一斉転換、218条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1項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1項・商特16条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1項において定款に定めがあるときの株式償却、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にて行う。

## 3.2 日本における動向

日本においては、ネットワークを活用した取締役会の要件は、時代と共に緩和されてきた。

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)[37]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。

取締役会は前記のとおり各取締役が一同に介して、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

表 3.1: 取締役会の決議事項

商法 260 条第 2 項	重要な財産の処分・譲受 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 項但書・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 1 項	額面株式・無額面株式の一斉転換
218 条 1 項	株式分割
231 条	株主総会の招集
261 条 1 項 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 1 項、商特 16 条 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 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 1 項	定款に定めがあるときの株式償却

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、一同に会合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。」とされていた。

このガイドラインの解釈からも分かるように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。

「取締役会の業務執行事例1」(1996)[38]においては、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が行われている。具体的には、その筆者は実際に遠隔による取締役会に開催に立ち会った上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良いのではないかという提言を行っている。概要は以下の通りである。

設備概要としては、

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、二台のテレビがあり、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。

とまとめられている。

議事進行は以下の通りである。

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. 議長からの議事及びその結論の確認。
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分かる通り、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となる。

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。一方欠点としては、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同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分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([40][41])。

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。例えば臨場感を出すためには、画像は静止画でも良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)”[39]などの文献において、「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。また一堂に介して互いに顔を見合わせるという雰囲気が必要である。
- 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。従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。従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良いのではないか。
- 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に議論を行った上で、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、本研究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、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 及び 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。従って、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容易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ョンが可能な双方向な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。更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。ネットワークごしでは、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への署名が可能なこと

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、ネットワークごしの会議の場合は、直接記名押印をすることができない。従って、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。

次に現在の取締役会の法律に関する不備について論じる。

第1点目は、重要な案件ほど緊急の招集がかかり、その場合に欠席者が多くなってしまうことが多いという点である。第2点目は、途中まで議論に参加して中座する場合には投票できないという点である。第3点目に、欠席して議論に全く参加できない場合と、様々な手法を駆使して一部でも参加する場合とどちらが良いかという点である。上記の課題については、ネットワークを用いた取締役会が認められることにより、解決する。

### 3.3 米国における動向

米国における取締役会は、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おける通信手段による会議は認められる」と明記されている。従って、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。これに基づいて例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。例えば回覧板の利用も州によっては認められている。アメリカ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」[42]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ことによって、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かなものとしている。

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、会議を開催しないでなす行為などを規定している。その中の(f)項において、

本文:

(f) Unless otherwise restricted by the certificate of incorporation or bylaws, any action required or permitted to be taken at any meeting of the board of directors or of any committee thereof may be taken without a meeting if all members of the board or committee, as the case may be, consent thereto in

writing, and the writing or writings are filed with the minutes of proceedings of the board, or committee.

和訳:

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。(「新版デラウェア会社法」より)

と定められている。従って、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。従って、他の多くの州でも同様なことが認められている訳ではない。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。従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 株主総会現状との比較

法人における意思決定機関として、取締役会と良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 ([43][44] [45][46][47][48][49])。

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) [50] 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、一定のものをのぞき、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。

アメリカにおいては、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」[51] 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、(3) 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. 委任状説明書には、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、より株主との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) の向上が見込まれる。

一方で、課題も多く残されている。例えば、書面投票は、最終締め切りが株主総会直前となっている。従って、インターネット中継に参加した株主が、実際の説明、議論を聞いた上での投票といったことは認められない。また、株主総会を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った段階である。

### 3.5 その他の関連法規

取締役会の遠隔による開催に関連して重要な動向として「電子署名法」がある。これにより、出席者の本人確認、議事録の遠隔による署名が法的に認められることになった。関連文献をもとにその動向をまとめる ([52][53][54][55][56][57][58])。

正式には、「電子署名及び認証業務に関する法律」という名称であり、平成 12 年の第 147 回国会で成立し、平成 13 年 4 月 1 日より施行された。

インターネットによるコミュニケーションにおいては、相手の顔、声などを確認できないため、なりすましの危険性や、本人が通信をしたにも関わらず、後日否認するなどの問

題が発生している。従って、通信相手が本人であるかどうかを確認するための仕組みが必要となった。

このニーズに対応するものとして、暗号理論を基礎とした電子署名技術が産み出された。この技術がやがて本人認証の仕組みとして利用されるようになった。

この法律の目的は、第1条に記載されており、以下の通りである。

この法律は、電子署名に関し、電磁的記録の真正な成立の推定、特定認証業務に関する認定の制度その他必要な事項を定めることにより、電子署名の円滑な利用の確保による情報の電磁的方式による流通及び情報処理の促進を図り、もって国民生活の向上及び国民経済の健全な発展に寄与することを目的とする。

電子署名の定義として、第2条1項において以下のように記載されている。

電磁的記録に記録することができる情報について行われる措置であって、次の要件のいずれにも該当するもの

1. 当該情報が当該措置を行った者の作成に係るものであることを示すためのものであること。
2. 当該情報について改編が行われていないかどうかを確認することができるものであること。

法的効力を得るための要件として、第3条に以下の規定がある。

電磁的記録であって情報を表すために作成されたもの（公務員が職務上作成したものを除く。）は、当該電磁的記録に記載された情報について本人による電子署名（これを行うために必要な符合及び物件を適正に管理することにより、本人だけが行うことができることとなるものに限る。）が行われているときは、真正に成立したものを推定する。

これを更に具体的に言うと、下記の5つの要件を満たすことが必要となる。

1. 電磁的記録
2. 情報を表すために作成されたもの
3. 公務員が職務上作成したものを除く
4. 本人による
5. 安全な電子署名

解決策の1つとして、公開鍵暗号 (PKI: Public Key Infrastructure) がある。このシステムは、電子認証局、電子証明書検証者、電子署名書申請者・利用者により構成される。この構成を図3.1にまとめる。

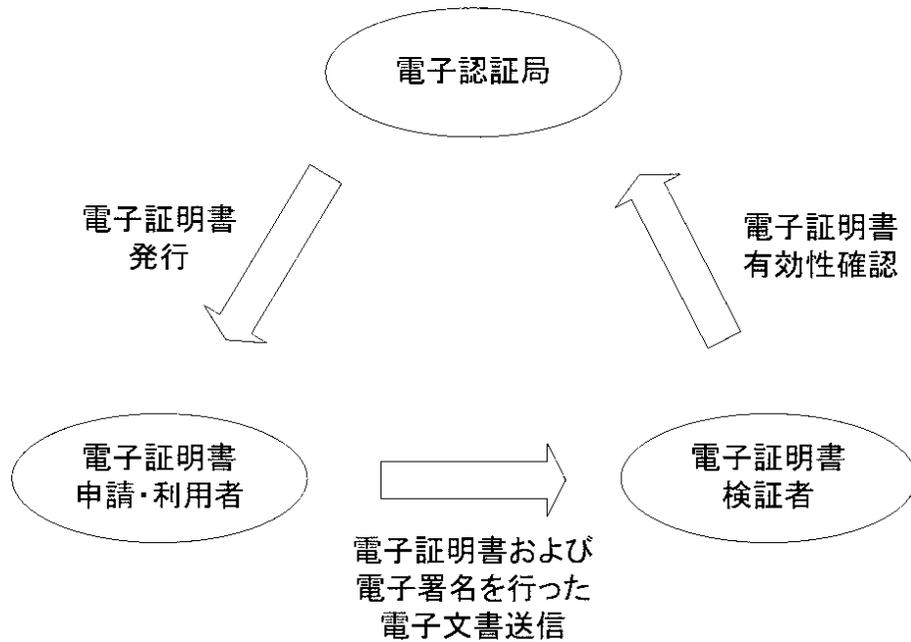


図 3.1: 電子署名の仕組み

電子認証局は、電子証明書申請・利用者の申請に基づき、電子証明書を発行する。電子証明書申請・利用者は、電子証明書検証者に対し、電子証明書および電子署名を行った電子文書を送信する。電子検証者は、電子認証局に対して、電子証明書の有効性を確認する。この仕組みは取締役会の本人認証及び議事録に利用することが可能である。

本章では、法律の観点から取締役会の定義について論じた。取締役会の成立条件などの定義を行い、国内における取締役会の現状を述べた。

ネットワークを活用した取締役会に法的効力を持たせるために必要な会議体としての成立条件は、出席者の本人認証が可能であること、コミュニケーションが双方向であること、質疑応答が適切にできること、ある人の意見が同時にすべての参加者に届くこと、出席者の決議における意思の確認ができること、会議終了後に参加者が議事録への署名が可能なこと、の6点であることを述べた。

また、比較対象として米国の事例及び株主総会的事例を取り上げた。最後に、関連法律動向として、電子署名法の動向についてまとめた。

## 第 4 章

# ネットワークを活用した取締役会の必要性

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。本章では、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。例えば SFC の場合、藤沢という東京から 40 キロ離れた場所にあるため、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、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 Incubation Village と共同研究を行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 4 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、その内容から特定の企業の特定ができないようにした。

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

表 4.1: ヒアリング先ベンチャー企業の条件

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

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。

社員が多くが学生のため、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、すべての経営事項を取締役会を通しては行っていません。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こ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ないのが現状です。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。

表 4.2: 社外取締役の有無

会社	社外取締役
A社	有
B社	無
C社	有
D社	有

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がある。
- 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4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月における開催回数を調べた。その結果は、表4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。

表 4.3: 臨時取締役会の開催状況 (回数/月)

会社	回数
A 社	0
B 社	4
C 社	3
D 社	4

## 第 5 章

# ネットワークを活用した取締役会の手法

本章では、前章の取締役会の現状に関する議論を踏まえた上で、手法を設計するにあたり必要な要件を整理する。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上で提案を行う。

遠隔会議システムについては、先行事例を踏まえた上で、具体的な運用ルールを提案する。Mailing List 及び 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、本研究にて運用モデルを提案する。

なお、本章で提案する手法は、具体的に利用するツールまで指定している。本来であれば、例えば遠隔会議システムは状況に応じて選択するものであるが本章では実際に利用可能な運用モデルを提案することが目的なので、あえてツールの具体化にまで踏み込むこととした。

### 5.1 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、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 点目は、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、コミュニケーションシステムの仕組みとしては大差はない。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も検討していく必要がある。

第 2 点目は、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。

遠隔会議の場合は、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点目は、本人認証の仕組みをどのように提供するかである。インターネットを介したコミュニケーションの場合、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点目は、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点目は、必要となる会議体の使い分けである。本研究においては、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上で、どのように使い分けかを検討する必要がある。表5.1にそれぞれの会議体の特性の比較をまとめた。

遠隔会議システム、Mailing List、Instant Messengerの3つ共にネットワークを利用しているため、場所の同期をと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。

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。一方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という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な予算については、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にて実現可能である。

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。

表 5.1: 各会議体要件の比較

	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			×	×

## 5.2 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 5.2 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。

召集、委任状については、電子署名付き電子メールにて行う。

出欠確認については、映像と音声とが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、ネットワーク経由にて行う。決議については、本人認証が必要になるため、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、出席者が電子署名を行う。署名した議事録は、本店にあるドキュメント管理サーバにて、10年間保存する。

電子署名は、Verisign 社の Digital ID サービスを利用する。Digital ID には、ブラウザ/メール用デジタル ID とメール専用ソフト用 Digital ID の 2種類が存在する。ブラウザ/メール用 Digital ID 対応ブラウザとして、Microsoft Internet Explorer (ver3.02以降) と Netscape Navigator (ver4.06以降) がある。メール専用ソフト用 Digital ID 対応メールソフトとしては、Orangesoft 社、Allied Telesis 社、ifour 社によるものがある。

本実験においては、この中でも Internet Explorer 及び Outlook Express を利用する。この仕組みを利用して本人認証を行う。

議事録については、Microsoft Word にて作成し、その後 Adobe Acrobat5.0 を使用して PDF 形式に変換する。Adobe Acrobat に Verisign 電子署名対応プラグインソフトを組み込むことが可能でありそれを利用する。事前に各自の PC の Adobe Acrobat5.0 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に送付し、電子署名を行う。

表 5.2: 取締役会電子化前後の比較

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	出席した取締役及び監査役が電子署名
議事録作成	出席した取締役及び監査役が署名もしくは記名捺印	出席した取締役及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

### 5.2.1 遠隔会議システム

遠隔会議システムとしては、Phoenix、DVTS、Polycom、Netmeeting など多数存在する。今回の実験では、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 を利用する。

遠隔会議システムを検討するにあたっては、画像、音声の伝達の仕組み以外にも、プロジェクター、カメラ、スピーカ、マイクなどの位置など臨場感を作り出すための仕組みを検討していく必要がある。また遠隔における資料の共有方法なども検討していく必要がある。このような課題は、運用可能な遠隔会議システムを検討する上では必要不可欠であるが、今回の研究では対象外とする。

システム構成を図 5.1 に示した。サイト A は Polycom、プロジェクター、デジタルビデオカメラにより構成する。サイト B は Polycom、テレビ、デジタルビデオカメラにより構成する。更にネットワーク経由で双方を接続する。

資料の共有については、事前に Mailing List にて、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。会議中は参加者は各自 PC を利用しながら資料を閲覧することとする。

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。

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、複数の地点で行う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。

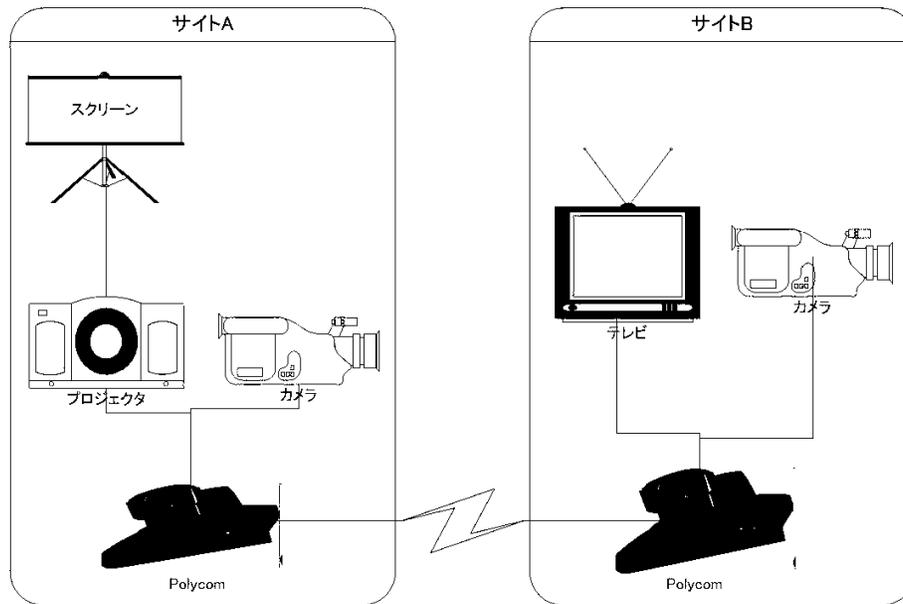


図 5.1: 遠隔会議システム構成

本研究では、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。この規定は、作成後弁護士に内容を確認してもらった。作成した規定は付録 C に採録した。規定の主な特徴は以下の通りである。

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を定め、的確かつ迅速な業務の推進をはかること」と定義した。

次に、遠隔会議システムにて利用するツールを定義した。遠隔会議システムとしては、Polycom を利用するものとする。電子署名付き電子メールは、Outlook Express もしくは Netscape Mail を利用するものとする。電子署名については、Verisign 社の Digital ID を利用するものとする。

召集手続については、召集状を会議の前日までに各参加者に電子署名付き電子メールにて送ることとした。

出欠確認として、各参加者は議長に対し、電子署名付き電子メールによる出席通知を送ることとした。

決議方法として、電子署名付き電子メールによる議決を行うこととした。

議事録については、電子的に作成し、参加者の電子署名を集めることとした。

また、「無効な電子署名を利用した場合」と「ネットワーク回線の状況により、コミュニケーションが十分にとれない状況で議事を進行した場合」には、会議を無効にすることとした。

表 5.3: 議事進行ルール

開会	議長によるメールにて宣言
点呼	議長による点呼確認のメール 本人からのメールにより確認
報告	担当者がメールにて報告を行う
報告の確認	参加者各人が報告の確認をメール
意見の発言	メールにて発言
意見終了の確認	参加者各人が意見がこれ以上ないというメールを送付することにより確認
採決	確認からの投票 賛成多数による承認は確認できないため行わず 拍手による承認は確認できないため行わず
議題確認	他の議題がないか確認
閉会宣言	議長がメールにて宣言

## 5.2.2 Mailing List

Mailing List による取締役会を検討する。Mailing List については、Mailing List サーバを立ち上げることにより、容易に構築が可能である。

Mailing List のメリットとして、時間的に非同期でも議論が可能になるといったことがある。一方で、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、などのデメリットもある。

資料の共有については、事前に Mailing List にて、参加者に配布する。またいつでも閲覧が可能のように、Web にも掲載しておく。会議中は参加者は各自 PC を利用しながら資料を閲覧することとする。

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、坂口顕氏の「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」[61]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る。特に通常の会議体における規範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表 5.3 にまとめた。

はじめに議長が電子メールにて開会を宣言する。次に議長による点呼確認のメールを送り、各参加者が議長への返信を送ることにより出欠確認を行う。

現状の報告を各担当者が電子メールにて行う。報告が伝わったかどうかについて、各担当者がその旨を返信する。意見がある場合には、電子メールにて送付。参加者各人がこれ

以上意見がないという電子メールを議長に送ることにより確認した上で採決に移行する。

投票については、各人が電子メールを議長に送ることにより行う。なお、電子メールの場合は、全員がその時点で読んでいるかどうか分からないため「賛成多数による承認」や「拍手による承認」といった方法をとることは不可能である。

次に議長は他に議題がないかを確認する。各人から他に議題がないという確認の電子メールが届いた時点で、議長は閉会を宣言する。

運用のためのルール作りも重要な課題である。特に Mailing List による議事の場合は、複数のメンバーの同期がとれていないため、どのような形で採決を行うかなどのルールの検討が必要である。

本研究では、Mailing List による会議を行う場合の議事進行ルールとして、「Mailing List を利用した会議規定」を作成した。この規定は、作成後弁護士が内容を確認した。作成した規定は付録 C に採録した。規定の主な特徴は以下の通りである。

この規定の目的は、「Mailing List を利用した会議の手続を定め、的確かつ迅速な業務の推進をはかること」と定義した。

次に、Mailing List にて利用するツールを定義した。電子署名付き電子メールは、Outlook Express もしくは Netscape Mail を利用するものとする。電子署名については、Verisign 社の Digital ID を利用するものとする。

召集手続については、召集状を会議の前日までに各参加者に電子署名付き電子メールにて送ることとした。

出欠確認として、各参加者は議長に対し、電子署名付き電子メールによる出席通知を送ることとした。

発言方法は、参加者は、電子署名付き電子メールを Mailing List に送付することとした。

決議方法として、電子署名付き電子メールによる議決を行うこととした。

議事録については、電子的に作成し、参加者の電子署名を集めることとした。また、電子メールによるコミュニケーションログは、添付資料として保存することとする。

また、「無効な電子署名を利用した場合」、「参加者全員の了承なく、議題の決議を行った場合」、「ログの確認をした際に本人の覚えのない発言がなされていた場合」には、会議を無効にすることとした。

この手法は、通常の会議体よりは意思決定に時間がかかるが、時間を同期しなくても良いのである程度頻りに電子メールの読み書きを行うメンバー間であれば、利用が可能である。

なお、現行の取締役会はいくまで会議体であり、稟議書の回覧による法的効力は認められないとしている。しかし、Mailing List と稟議書の違いとしては、書面とは違い Mailing List はある一定のスピードで意見を相互に交換できることである。従って、議事規定を整備することにより、Mailing List を利用すればある程度の議論は可能である。

### 5.2.3 Instant Messenger

遠隔・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 には、ICQ、AOL Messenger、Yahoo Messenger、MSN (Windows) Messenger などがある。今回の実験では、MSN (Windows) Messenger を選択した。Instant Messenger の

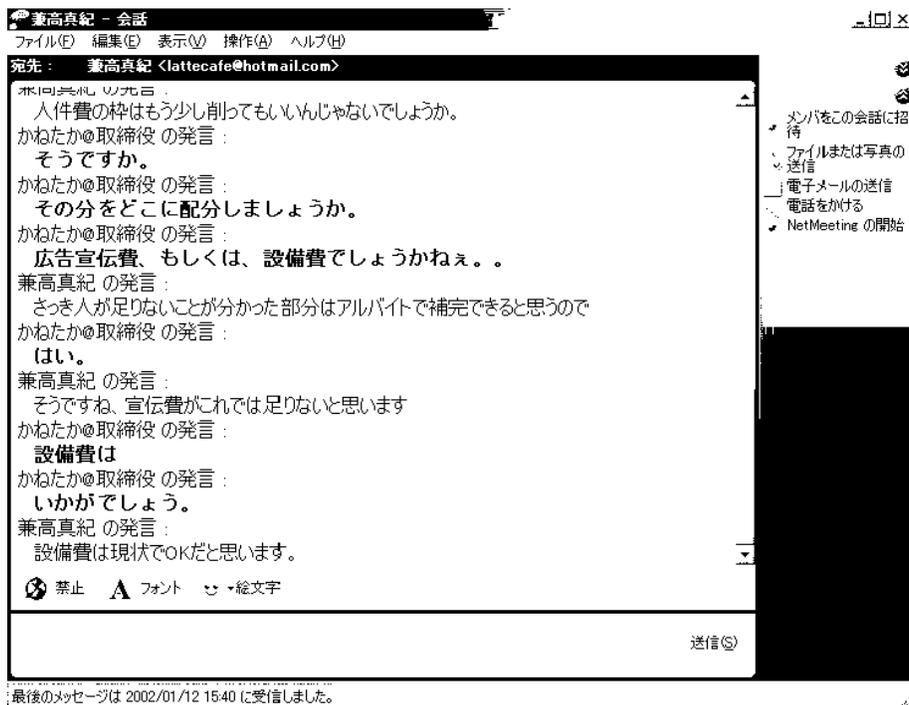


図 5.2: Instant Messenger

利用画面を図 5.2 と図 5.3 に示した。図 5.2 は Instant Messenger を使って会話をする風景である。Instant Messenger における会話は、1 対 1 と 1 対多が共に可能である。図 5.3 は、Instant Messenger における現在ネットワーク接続している人のコンタクトリストである。

資料の共有については、事前に Mailing List にて、参加者に配布する。またいつでも閲覧が可能なように、Web にも掲載しておく。会議中は参加者は各自 PC を利用しながら資料を閲覧することとする。

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。

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。この規定は、作成後弁護士が内容を確認した。作成した規定は付録 C に採録した。規定の主な特徴は以下の通りである。

この規定の目的は、「Instant Messenger を利用した会議の手続を定め、的確かつ迅速な業務の推進をはかること」と定義した。

次に、会議システムにて利用するツールを定義した Instant Messenger としては、MSN (Windows) Messenger を利用するものとする。電子署名付き電子メールは、Outlook Express もしくは Netscape Mail を利用するものとする。電子署名については、Verisign 社の Digital ID を利用するものとする。

召集手続については、召集状を会議の前日までに各参加者に電子署名付き電子メールに

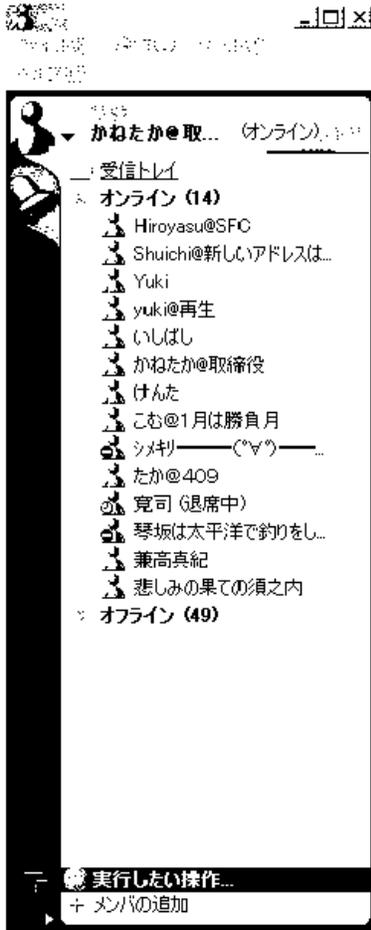


図 5.3: Insntant Messenger

て送ることとした。

出欠確認として、各参加者は議長に対し、電子署名付き電子メールによる出席通知を送ることとした。

決議方法として、電子署名付き電子メールによる議決を行うこととした。

議事録については、電子的に作成し、参加者の電子署名を集めることとした。また、Instant Messenger のコミュニケーションログを添付資料とすることとした。

また、「無効な電子署名を利用した場合」、「参加者の了承なく、議題の決議を行った場合」、「ログの確認をした際に、本人の覚えのない発言がなされていた場合」、「ネットワーク回線の事情により、コミュニケーションが十分とれない状況で議事を進行した場合」には、会議を無効にすることとした。

本章では、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 種類の手法を提案した。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提案を行った。

## 第 6 章

# ネットワークを活用した取締役会の実験

本章では、前章で提案した手法を用いた実験を行う。フィージビリティの検証のために、遠隔会議システム、Mailing List、Instant Messenger の 3 つの手法を用いた会議を試みる。特にシステム及び会議規定の運用可能性を検証する。その結果に基づいて、実際に登記が行われている法人にて、運用実験を行う。特にその結果を議事録の形でまとめる手法について検証する。

### 6.1 フィージビリティテスト

前章にて提案した手法のフィージビリティの検証を行う。SFC Incubation Village 研究プロジェクトのマネジメントチームのメンバーを対象に実験を行った。プロジェクトの運営ミーティングにおいて、3 つの方式の会議を行った。

以下、遠隔会議システム、Mailing List、Instant Messenger の 3 種類の実験の概要を述べる。

#### 6.1.1 実験 I:遠隔会議システム

遠隔会議システムを利用した実験を行う。その実験の概要を表 6.1 にまとめた。

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 版にて管理した。

実験協力者は、SFC Incubation Village 研究コンソーシアムのマネジメントチーム 7 人である。

実験の日時は、平成 13 年 12 月 10 日 18:00 から 19:00 である。

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についての議論を行った。

実験の際は、以下のプロセスに基づいて、議事進行を行った。

1. 招集通知の電子署名付き電子メールによる配布

表 6.1: 実験 I 概要

実験名	実験 I:遠隔会議
目的	遠隔会議システムによる議論可能性の確認 配布資料の電子化 出欠確認、投票などの電子化 議事録署名の電子化
手法	資料のメールによる配布 PDF 版議事録の電子メールによる配布 PDF 版議事録の電子メールによる署名 利用した PDF 版資料の電子メールによる配布と電子署名
参加者	SIV マネージメントチーム 7人
日時	平成 13 年 12 月 10 日 18:00-19:00
議題	第 1 号議案:近況報告 第 2 号議案: 予算案について

2. 電子署名付き電子メールによる出欠確認・委任状の確認
3. 各議題の資料の ML による配布
4. 開会宣言
5. 資料の確認
6. 電子署名付き電子メールによる出席確認
7. 第 1 号案件の開始宣言
8. 第 1 号案件の議論
9. 第 1 号案件終了の確認
10. 第 1 号案件の終了宣言
11. 第 1 号案件の開始宣言
12. 第 2 号案件の議論
13. 第 2 号案件終了の確認
14. 第 2 号案件の終了宣言
15. 閉会宣言
16. 議事録の作成

17. 議事録・配布資料の Maling List による配布

18. 電子署名を行い議長へ返信

遠隔会議システムを利用した取締役会の被験者の感想としては、

- ディスカッションを行うための環境としては十分である。
- 映像・音声のクオリティは十分である。
- 通常の会議体に比べると集中力が持たない。
- 会議の議長がどちらにいるかにより集中度が変わる。

などであった。

本研究にて提案した手法の評価を行うため、参加者へのヒアリングを行った。なお、評価にあたっては、「システム」、「議事進行ルール」、「本人認証」、「ツール」、「会議形態の使い分け」の5つに分けて検討する。

遠隔会議システムを利用した取締役会の評価は以下の通りである。

「システム」に関する意見としては、

Polycom のセットアップは簡単なので気軽に利用できるシステムだった。映像・音声のクオリティは十分であり、ディスカッションを行うための環境としては十分である。通常の会議体に比べると集中力が持たない。また会議の議長がどちらにいるかにより集中度が変わる。Polycom が1台100万円近くすることを考えると、容易に購入することはできない。

などがあった。

「議事進行ルール」に関する意見としては、

通常の会議体と大きな違いはなく、滞りなく議事を進行することができた。ネットワークは安定していたため、特に議事進行についても問題は発生しなかった。また、議長がいる側が問題ないが、議長がいない側については、意見をまとめるコーディネータを設置した方が良い。

などがあった。

「本人認証」に関する意見としては、

本人認証については、音声と画像両方があるため、本人の確認は容易であった。出欠確認・採決の際には、電子署名付き電子メールを利用したので、確実な認証が可能であった。

などがあった。

「ツール」に関する意見としては、

本人認証のために、電子署名付き電子メールを利用したが、プロセスが煩雑になってしまうため今後とも改善が必要である。

表 6.2: 実験 II 概要

実験名	実験 II:ML による議事
目的	Mailing List による議論可能性の確認 配布資料の電子化 出欠確認、投票などの電子化 議事録署名の電子化 電子メールによる議事進行ルールの検証
手法	資料のメールによる配布 PDF 版議事録の電子メールによる配布 PDF 版議事録の電子メールによる署名 利用した PDF 版資料の電子メールによる配布と電子署名
参加者	SIV マネージメントチーム 7人
日時	平成 13 年 12 月 12 日 10:00-平成 13 年 12 月 15 日 19:00
議題	第 1 号議案:近況報告 第 2 号議案: 組織改編について

などがあった。

「会議形態の使い分け」に関する意見としては、

遠隔会議システムは、議論に十分な映像と音声を提供するため、遠隔地同士の会議形態としては最も好ましい。ただし、そのための資金や準備の煩雑さなどは大きなデメリットであり、常にこの形態を利用するが良いかは検討していく必要がある。

などがあった。

実験の結果、前章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を行うことが可能であることが確認された。

### 6.1.2 実験 II:ML による議論

Mailing List を利用した実験を行う。その実験の概要を表 6.2 にまとめた。

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」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 版にて管理した。

実験協力者は、SFC Incubation Village 研究コンソーシアムのマネージメントチーム 7人である。

実験の日時は、平成 13 年 12 月 12 日 10:00 から平成 13 年 12 月 15 日 19:00 である。

議題は、第 1 号議案として近況報告、第 2 号議案として組織改編についての議論を行った。

実験の際は、以下のプロセスに基づいて、議事進行を行った。

1. 招集通知の電子署名付き電子メールによる配布
2. 電子署名付き電子メールによる出欠確認・委任状の確認
3. 電子メールによる各議題の資料の ML による配布
4. 電子メールによる開会宣言
5. 電子メールによる資料の確認
6. 電子メールによる資料の確認の応答
7. 電子署名付き電子メールによる出席確認
8. 電子メールによる第 1 号案件の開始宣言
9. 電子メールによる第 1 号案件の議論
10. 電子メールによる第 1 号案件終了の確認
11. 電子メールによる第 1 号案件の終了宣言
12. 電子メールによる第 1 号案件の開始宣言
13. 電子メールによる第 2 号案件の議論
14. 電子メールによる第 2 号案件終了の確認
15. 電子メールによる第 2 号案件の終了宣言
16. 電子メールによる閉会宣言
17. 議事録の作成
18. 電子メールによる議事録・配布資料の Mailing List による配布
19. 電子署名を行い議長へ返信

Mailing List を利用した取締役会の感想としては、

- ある一定のディスカッションは可能であった。
- 非同期なコミュニケーションなので、ディスカッションがしづらい場合があった。密なディスカッションを必要とするアジェンダへの利用は厳しい。
- 実際に集まる日程を調整する手間に比べたらはるかに楽である。
- 現状の報告・質問・承認といったような議題であれば、ML でも効率的に行うことが可能である。

などであった。

Mailing List を利用した取締役会の評価としては以下の通りである。

- ある一定のディスカッションは可能であった。
- 非同期なコミュニケーションなので、ディスカッションがしづらい場合があった。密なディスカッションを必要とするアジェンダへの利用は厳しい。
- 実際に集まる日程を調整する手間に比べたらはるかに楽である。
- 現状の報告・質問・承認といったような議題であれば、ML でも効率的に行うことが可能である。

などであった。

本研究にて提案した手法の評価を行うため、参加者へのヒアリングを行った。なお、評価にあたっては、「システム」、「議事進行ルール」、「本人認証」、「ツール」、「会議形態の使い分け」の5つに分けて検討する。

「システム」に関する意見としては、

Mailing List については、PC とネットワークがあればどこでも利用可能であるので、準備の手間がかからないから、気軽に利用が可能である。

などがあった。

「議事進行ルール」に関する意見としては、

Mailing List は、意思決定の際に同期がとれていないので、議事進行ルールが重要である。ただし、全員からの reply を待たなくてはならないなど、ルールが煩雑で、利便性に欠ける部分は多々あった。

などがあった。

「本人認証」に関する意見としては、

出欠確認・採決の際には、電子署名付き電子メールを利用したので、確実な認証が可能であった。

などがあった。

「ツール」に関する意見としては、

本人認証のために、電子署名付き電子メールを利用したが、今後ともより利用性の高い情報共有手段を考えていく必要がある。

などがあった。

「会議形態の使い分け」に関する意見としては、

表 6.3: 実験 III 概要

実験名	実験 III:Instant Messenger による議事
目的	遠隔会議システムによる議論可能性の確認 配布資料の電子化 出欠確認、投票などの電子化 議事録署名の電子化 IM による議事進行ルールの実証
手法	資料のメールによる配布 PDF 版議事録の電子メールによる配布 PDF 版議事録の電子メールによる署名 利用した PDF 版資料の電子メールによる配布と電子署名
参加者	SIV マネージメントチーム 7人
日時	平成 13 年 12 月 21 日 23:00-26 : 00
議題	第 1 号議案:近況報告 第 2 号議案:今後プランの検討

Mailing List は、非同期なコミュニケーションなので、ディスカッションがしづらい場合があった。密なディスカッションを必要とするアジェンダへの利用は厳しい。現状の報告・質問・承認といったような議題であれば、ML でも効率的に行うことが可能である。

などがあった。

実験の結果、前章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を行うことが可能なことが確認された。

### 6.1.3 実験 III:Instant Messenger による議論

遠隔会議システムを利用した実験を行う。その実験の概要を表 6.3 にまとめた。

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」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 版にて管理した。

実験協力者は、SFC Incubation Village 研究コンソーシアムのマネージメントチーム 7人である。

実験の日時は、平成 13 年 12 月 21 日 23:00 から 26 : 00 である。

議題は、第 1 号議案として近況報告、第 2 号議案として今後の事業計画についての議論を行った。

実験の際は、以下のプロセスに基づいて、議事進行を行った。

1. 招集通知の電子署名付き電子メールによる配布
2. 電子署名付き電子メールによる出欠確認・委任状の確認
3. 各議題の資料の ML による配布
4. Instant Messenger による開会宣言
5. Instant Messenger による資料の確認
6. 電子署名付き電子メールによる出席確認
7. Instant Messenger による第 1 号案件の開始宣言
8. Instant Messenger による第 1 号案件の議論
9. Instant Messenger による第 1 号案件終了の確認
10. Instant Messenger による第 1 号案件の終了宣言
11. Instant Messenger による第 1 号案件の開始宣言
12. Instant Messenger による第 2 号案件の議論
13. Instant Messenger による第 2 号案件終了の確認
14. Instant Messenger による第 2 号案件の終了宣言
15. Instant Messenger による閉会宣言
16. 議事録の作成
17. 議事録/配布資料の ML による配布
18. 電子署名を行い議長へ返信

Instant Messenger を利用した取締役会の感想としては、

- 文字ベースなのでニュアンスがやや伝わりづらい場合もあるが、基本的にはディスカッションは可能であった。
- 実際に集まる日程を調整する手間に比べればはるかに楽である。
- 遠隔会議システムに比べて、機材の準備もいらず、簡易に実現が可能である。
- 通常の会議よりも発言がしやすい環境であった。

などであった。

本研究にて提案した手法の評価を行うため、参加者へのヒアリングを行った。なお、評価にあたっては、「システム」、「議事進行ルール」、「本人認証」、「ツール」、「会議形態の使い分け」の5つに分けて検討する。

「システム」に関する意見としては、

Instant Messenger は、Windows を利用している PC であれば、容易にインストールが可能である。誰がネットワークに接続してるかが随時分かるため、臨時取締役会の開催が容易になる場合もある。文字ベースの会議なので、通常の会議に比べると集中力が持たない場合もある。

などがあった。

「議事進行ルール」に関する意見としては、

文字ベースの会議なため、議事進行ルールは重要であった。通常の会議体と大きな違いはなく、滞りなく議事を進行することができた。ネットワークは場合により不安定なため、参加者が会議室から抜ける場合もあり、その際には議論の内容を再確認する必要があった。

などがあった。

「本人認証」に関する意見としては、

出欠確認・採決の際には、電子署名付き電子メールを利用したので、確実な認証が可能であった。

などがあった。

「ツール」に関する意見としては、

本人認証のために、電子署名付き電子メールを利用したが、プロセスが煩雑になってしまうため今後とも改善が必要である。

などがあった。

「会議形態の使い分け」に関する意見としては、

Instant Messenger は、文字ベースの会議なため、微妙なニュアンスは伝わりづらい。しかし、一方でいつでもどこでも気軽に同期をとったコミュニケーションが可能のため、利用用途は広い。多くの議題を整理しながら結論を出す場合には、難しい場合もあるが、例えばある議題について、全員の意見を出し合うといったような会議には利用が可能である。

などがあった。

3つの手法ともリアルタイムの会議比べれば、パフォーマンスは落ちるものの一定のディスカッションは可能であるとの結論であった。

表 6.4: KIVS 株式会社概要

会社名	ケイアイブイエス株式会社	
役員構成	代表取締役:松本孝利 取締役: 村井純 取締役: 牧兼充 監査役: 中村修	
資本金	1000 万円	(2001 年 12 月現在)
株主構成	村井純: 98 株 (490 万円) 松本孝利: 98 株 (490 万円) 牧兼充: 4 株 (20 万円)	
設立年月日	2001 年 7 月 25 日	
本社	神奈川県藤沢市遠藤 3545-1-A101	

また、本人認証は問題なく行うことが可能であるが、一方で手続が煩雑になるため、今後とも議論が必要である。

3 種類の方法については、それぞれコミュニケーションの特性が異なるため、すべての議題に向くというわけではないが、必要に応じて使い分けることにより、より柔軟な取締役会が実現する。

実験の結果、前章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を行うことが可能なことが確認された。

## 6.2 法人を使った運用実験

以上のフィージビリティスタディの結果に基づいて、実際の法人にて実験を行った。本研究の実用実験として、ケイアイブイエス株式会社にて取締役会を行った。ケイアイブイエス株式会社の概要を表 6.4 にまとめた。

会社名はケイアイブイエス株式会社である。代表取締役として松本孝利、取締役として、村井純、牧兼充、監査役として中村修が就任している。資本金は 1000 万円で、村井と松本が 98 株ずつ、牧が 4 株を保持する。設立年月日は 2001 年 7 月 25 日。本社は藤沢市遠藤である。

フィージビリティスタディと同様、遠隔会議システム、Mailing List、Instant Messenger の 3 つの手法を試みる。

遠隔会議システムの実験概要を実験 IV として、表 6.5 にまとめた。目的は、遠隔会議システムを利用した取締役会を法人として実践することである。またその内容に基づいた議事録を作成する。参加者として、ケイアイブイエス株式会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。

表 6.5: 実験 IV 概要

実験名	実験 IV:遠隔会議システムによる取締役会
目的	遠隔会議システムを利用した取締役会の実践 議事録の作成
手法	Polycom を利用 議事録の作成 (PDF 版)
会議名	KIVS 株式会社第 4 回取締役会
参加者	KIVS 株式会社取締役
日時	平成 13 年 12 月 17 日 14:00-15:00
議題	第 1 号議案:近況報告 第 2 号議案:予算案の検討

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。

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ちらの会場にいたかを明記する必要がある。

また、遠隔会議システムの有効性を示すため、以下の文面を入れた。

上記のとおり、SFC および ACI における全取締役の出席が確認され、代表取締役松本が議長となって、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。

当社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が確認されて、「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)に基づき、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、明確にしている。

なお、議事録は付録 D に記載した。

Mailing List の実験概要を実験 V として、表 6.6 にまとめた。目的は、Mailing List を利用した取締役会を法人として実践することである。またその内容に基づいた議事録を作成する。参加者として、ケイアイブイエス株式会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。

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。

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。

また、遠隔会議システムの有効性を示すため、以下の文面を記載した。

表 6.6: 実験 V 概要

実験名	実験 V: Mailing List による取締役会
目的	Mailing List を利用した取締役会の実践 議事録の作成
手法	Mailing List を利用 議事録の作成 (PDF 版)
会議名	KIVS 株式会社第 5 回取締役会
参加者	KIVS 株式会社取締役会
日時	平成 13 年 12 月 19 日 10:00-平成 13 年 12 月 22 日 23:00
議題	第 1 号議案: 近況報告 第 2 号議案: 組織案の検討

上記のとおり、電子署名付き電子メールにて全取締役の出席が確認され、代表取締役松本が議長となって、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のできる仕組みとなっていることが確認されて、「Mailing List を利用した会議規定」(第 3 回取締役会にて承認)に基づき、議案の審議に入った。

これにより、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、明確にしている。

なお、議事録は付録 D に記載した。

Instant Messenger の実験概要を実験 VI として、表 6.7 にまとめた。目的は、Instant Messenger を利用した取締役会を法人として実践することである。またその内容に基づいた議事録を作成する。参加者として、ケイアイブイエス株式会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。

また、Instant Messenger の有効性を示すため、以下の文面を入れた。

上記のとおり、SFC および ACI における全取締役の出席が電子署名付き電子メールにより確認され、代表取締役松本が議長となって、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。

今回の 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のできる仕組みになっていること

表 6.7: 実験 VI 概要

実験名	実験 VI:Instant Meessenger による取締役会
目的	Instant Messenger を利用した取締役会の実践 議事録の作成
手法	MSN Messenger を利用 議事録の作成 (PDF 版)
会議名	KIVS 株式会社第 6 回取締役会
参加者	KIVS 株式会社取締役会
日時	平成 13 年 12 月 28 日 14:00-15:00
議題	第 1 号議案:近況報告 第 2 号議案:事業プランの検討

が確認されて、「Instant Messenger を利用した会議規定」(第 3 回取締役会にて承認)に基づき、議事の審議に入った。

これにより、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、明確にしている。

なお、議事録は付録 D に記載した。

本章では、前章で提案した手法を用いた実験を行う。フィージビリティの検証のために、遠隔会議システム、Mailing List、Insntant Messenger の 3 つの手法を用いた会議を試みる。特にシステム及び会議規定の運用可能性を検証する。その結果に基づいて、次に次に実際に登記が行われている法人にて、運用実験を行う。特にその結果を議事録の形でまとめる手法について検証する。

## 第 7 章

# ネットワークを活用した取締役会の評価

本論文における手法を評価するために、被験者へのヒアリングと顧問弁護士と登記所への法的有効性に関するヒアリングを行った。被験者のヒアリングに基づいて、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。顧問弁護士と登記所へは、実際に作成した議事録を提出し、法的有効性の評価を依頼した。

### 7.1 被験者へのヒアリング

被験者のヒアリングに基づいて、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 7.1 は、手法を提案する際に考慮する必要がある、システム、ルール、認証、ツール、用途の多様性の 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 つの手法いずれも、コミュニケーションが可能な仕組みを提案することが可能となった。

ルールについては、3 つの手法いずれも、意思決定を行うことが可能な議事進行ルールを提案することができた。ただし Mailing List は、意思決定は可能だがプロセスが煩雑であり、今後とも検討が必要である。

本人認証については、電子署名を利用することにより、3 つの手法いずれも実現することが可能となった。

本研究においてはそれぞれの手法は提案したがいずれもプロセスが煩雑である。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、その提案は不十分である。

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、用途も限定される可能性がある。Mailing List については、すでにある程度の案オフィシャルなディスカッションが行われており、最終的なコンセンサスをとるという場合に向く手法である。一方で、非同期なコミュニケーションなため、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。

表 7.1: 手法の要件

	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 7.2: 会議体としての成立条件

	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			

一方文字ベースのコミュニケーションなため微妙なニュアンスを多量に含む議題には不向きである。

以上から、手法を設計するにあたり設定した要件については、3つの手法いずれをとってもすべて満たしたと言える。

表 7.2 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り、3つの手法についていずれも可能にした。

以上から分かる通り、3つの手法について、会議体として成立するための要件については、すべて満たした。

## 7.2 弁護士へのヒアリング

本研究の手法を評価するため、ケイアイブイエス株式会社の顧問弁護士である高木氏へのヒアリングを行った。

質問内容としては、ケイアイブイエス株式会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。従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 の方が効率が良い場合もあるが、その場合でも、現状の解釈としては、会議体としては認められない。その場合には、映像と音声と文字が必要となる。
- 法律において会議体について定義されているわけではない。従って 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は勝つことは難しい。そこまでのリスクをとることが良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を事前に 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、電子署名つき 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、ということである。

## 7.3 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、ケイアイブイエス株式会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がある代表取締役の変更に関する議事録を提出した(付録D参照)。

最初に、横浜地方法務局藤沢支部の登記官である柳沢氏へのヒアリングを行った。その内容としては、

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、直接問い合わせの方が対応が早い。

との回答であった。

次に、横浜地方法務局を訪れ、登記相談窓口の小林氏を相談を行った。そして前述と同じ相談内容を質問票にまとめて提出した。その問い合わせの際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で欲しいとのことでした。
- 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えます。
- 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。

担当の橋本氏によるとこの結論としては、

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、認めても良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、直接問い合わせの方が対応が早い。

とのことであった。

そこで、次に法務省商事課への問い合わせを行った。担当の柳川氏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、認めても良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えます。
- 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。

その際の柳川氏から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 及び 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。

以上をまとめると、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 及び Instant Messenger による取締役会は受理されないのが現状である。このように、ベンチャー企業の実態と法務省の解釈に大きなずれがあるというのが現状である。

# 第 8 章

## まとめ

### 8.1 結論

本研究では、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フォーカスを当てて、その実現可能性についての検討を行った。

はじめに、日本における取締役会の定義と動向に関するサーベイを行った。次に、ベンチャー企業の経営者を対象としたヒアリングを行い、ベンチャー経営における取締役会の実態について調査した。この結果、取締役会について、法的定義と実態が大きく解離している現状が明らかになった。

次にベンチャー経営の実態を考慮した上で、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 を活用した会議体に関する手法を提案した。その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、会議体の使い分けの 5 点を考慮した。

提案した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。システムのフィージビリティの検証を行うために、SIV マネジメントチームを対象に評価実験を行った。次に法的効力を検証するために、ケイアイブイエス株式会社取締役会を対象に、評価実験を行った。

評価として、被験者へのヒアリングと弁護士、登記所への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 つの手法の組み合わせることにより、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。例えば 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。

次に登記所へのヒアリングを行った。登記変更の際に添付資料として取締役会の議事録

が必要になるが、その議事録の有効性に関するヒアリングを行った。内容に前例がないため、横浜地方法務局藤沢支局、横浜地方法務局、法務省と3段階の対応となった。結論としては、遠隔会議システムにより取締役会は認められるが、他の2つの手法は今の段階では認めることは難しいとのことである。ただし、ベンチャー企業の経営の現状もあるので、今後とも社会の状況に合わせて検討を続けていくとのことである。

以上をまとめると、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 及び Instant Messenger による取締役会は受理されないのが現状である。このように、ベンチャー企業の実態と法務省の解釈に大きなずれがあるというのが現状である。

本研究にて提案した手法を用いることにより、ベンチャー企業において、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開催できないという課題を、解決することが可能である。

本研究の結論として、ベンチャー経営の実情を考慮し、取締役会の形式に柔軟性を持たせて、遠隔会議システム、Mailing List、Instant Messenger などの多様なツールの利用を経営者が用途に応じて使い分けることを認める制度を提案する。

## 8.2 今後の課題

本研究において、多数の今後の課題が存在する。

第1点目は取締役会の成立要件のベンチャー企業の実態に合わせた形への変更について、引き続き法務省に働きかけていくことである。特に Mailing List と Instant Messenger による取締役会に法的効力を持たせるための働きかけである。本研究において、問題提起を行ったが、この点については引き続き研究を進めていきたい。そのためには、本研究で提案した手法について、より多くの企業が実践をしていく必要がある。

第2点目は、ベンチャー経営のより詳細な実態の把握である。本研究では、SIV との共同研究を行っている企業へのヒアリングに基づいて、実態調査を行った。しかし、これについては、より広範囲なベンチャー企業に対する調査を行うことにより、より客観性を強めていく必要がある。今後は、日本全国のベンチャー企業を対象としたアンケート調査を検討したい。

第3点目は、コミュニケーション的な分析である。本研究では、3つの取締役会の手法を提案した。それぞれの手法について、通常取締役会に比較して、個個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分析を深めていく必要がある。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可能となる。

第4点目は、本研究において提案した手法をより円滑にするためのツールの設計である。本人認証、投票、署名などの手法について、煩雑なプロセスを少しでも軽減するためのツールを検討していく必要がある。また遠隔会議システムについては、より臨場感を出すためのスタジオの設計なども必要である。

第5点目は、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、電子署名法の検証を行った際に、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点目は、提案した手法の普及に関する政策の検討である。ネットワークを活用した

取締役会は、事例が十分でなく、法的効力の幅が不明確である。従ってその幅についても明確化していく必要がある。法的効力を幅を示すためには、法務省が見解を示す、法務省がガイドラインを掲示する、裁判所による判例を作る、法律により明文化するの4つの手法がある。

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作る、というのは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ということや、結論までに時間がかかるという課題がある。従って、もっと利用者の不安感を拭うために適切なのは、法律による明文化であることが分かる。取締役会の会議形体に指定はないので、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、あえて明確に法律により規定することにより、普及を促進することが可能になる。このための方法論についても検討していく必要がある。

# 謝辞

本論文を執筆するにあたって、多くの方にお世話になった。

村井研究室に入りたての頃より研究のみならず様々な面において、指導して下さった慶應義塾大学看護医療学部専任講師宮川祥子氏に感謝する。

大学院棟 20 にて、常にアドバイスを下さった慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科博士過程の内山映子氏に感謝する。

SFC Incubation Village を遂行するにあたり、慶應義塾の事務室の立場から支えて下さった慶應義塾湘南藤沢事務室事務長の原田悟氏、同総務課長の平尾氏に感謝する。

SFC Incubation Village を進めるにあたり、様々な形で協力してくれた運営委員会メンバーに感謝する。

SFC Incubation Village のビジネスプランを検討するにあたり、アドバイスをいただいたアドバイザー、サポーターの方々に感謝する。

SFC Incubation Village の計画を考えるにあたり、行政の観点からアドバイスをいただいた、藤沢市役所西北部事務所の宮崎武氏に感謝する。

論文をまとめる際に、法務的な観点からアドバイスを下さった弁護士の高木施文氏に感謝する。また、ヒアリングに応じてくれた法務省及び地方法務局の諸氏に感謝する。

学部1年次より、様々な形でお世話になった村井純研究室の諸氏に感謝する。

学部4年次から修士1年にかけて、様々な形でお世話になった鈴木寛研究室の諸氏に感謝する。

修士2年の1年間、様々な形でお世話になった松本孝利研究室の諸氏に感謝する。

高校時代より、大学4年間を経て今にいたるまで、様々な形で支えて下さった稲田拓前部長をはじめとする湘南藤沢高等部の先生方に感謝する。

学部1年次より卒業論文を経て、この修士論文に至るまで、研究のみならず、日常生活の面まで含め、御指導頂いた慶應義塾大学 SFC 研究所石橋啓一郎氏、慶應義塾大学政策・メディア研究科特別研究助手折田明子氏に感謝する。

学部4年次より SFC Incubation Village の立ち上げを含めて、様々なアドバイスを頂いた参議院議員の鈴木寛氏に感謝する。

SFC における活動において、常に common sense を持ちながら助言をして下さった阿川尚之氏に感謝する。

SFC における活動を支援して下さい、また藤沢市 IT 推進会議専門部会委員に推薦して下さい、また慶應義塾大学環境情報学部長熊坂賢二氏に感謝する。

学部時代より、SFC における様々な活動を支援して下さい、また慶應義塾常任理事斎藤信男氏に感謝する。

研究室において、研究に関する相談にのって下さった、慶應義塾大学環境情報学部助教 楠本博之氏、同助教授中村修氏、同専任講師南政樹氏に感謝する。

本研究を進めるにあたり、副査として様々な助言を頂いた慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授國領二郎氏に感謝する。

大学院に進学後、修士論文のみならず SFC Incubation Village 立ち上げにおいて様々なアドバイスをいただき、また人生についてのアドバイスをいただいた副査の慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授の松本孝利氏に感謝する。

研究室において、研究のみならず、人生の指針まで含め大きな影響を与えて下さった主査の慶應義塾大学環境情報学部教授村井純氏に感謝する。

最後に、自分の活動の良き理解者として常に支えてくれて、大学院の進学を快諾し、また SFC Incubation Village の活動を今後とも継続することを快諾してくれた両親及び祖父母に感謝する。

## 関連図書

- [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, pp28-47
- [6] 加藤敏春: “シリコンバレー・ウェーブ 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] 早稲田大学アントレプレヌール研究会: “ベンチャー企業の経営と支援” 日本経済新聞社 (2000)
- [14] 清成忠男、中村秀一郎、平尾光司: “ベンチャービジネス 頭脳を売る小さな大企業” 日本経済新聞社 (1971)
- [15] 松田修一: “ベンチャー企業” 日本経済新聞社 (1998)

- [16] 太田肇: “ベンチャー企業の「仕事」 脱日本的雇用の理想と現実” 中公新書 (2001)
- [17] 科学技術庁科学技術政策研究所: “日本のベンチャー企業と起業者に関する調査研究 平成 10 年度” 科学技術庁科学技術政策研究所 (平成 10 年)
- [18] 科学技術庁科学技術政策研究所: “日本における技術系ベンチャー企業の経営実体と創業者に関する調査研究” 科学技術庁科学技術政策研究所 (2000)
- [19] 経済産業省中小企業庁財務課: “2000 年日本のベンチャーキャピタルに関する報告書 ベンチマークレポート” 経済産業省中小企業庁財務課 (2001)
- [20] インターネットビジネス研究会: “インターネットビジネス白書 2002” ソフトバンクパブリッシング (2001)
- [21] 崔鍾元: “日本におけるベンチャービジネスの育成大学とハイテク・ベンチャー 企業の連携を中心にして” 慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士論文 (1996 年度)
- [22] 石黒憲彦: “ベンチャー支援政策ガイド 詳解・新事業創出促進法改正” 日経 BP 社 (2000)
- [23] 「通産研究レビュー」編集委員会: “大学改革課題と争点” 東洋経済新報社 (2001)
- [24] Morten T. Hansen: “Networked Incubators” Harvard Business Review September-October 2000, pp74-84
- [25] 大和田崇: “ネット企業の評価軸” NTT 出版 (2000)
- [26] 河野良雄: “ベンチャー支援の新しい可能性 -バーチャル・インキュベーションの実践と考察” 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士論文 (1998 年度)
- [27] 塚田亮一: “ソフトウェア開発取引のマッチング・サービスの構築” 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士論文 (2000 年度)
- [28] 小森谷久美: “SOHO 事業者をめぐるコミュニティ形成” 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)
- [29] 土屋聡: “中央省庁の政策形成支援プラットフォームに関する実証研究” 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修士論文 (2000 年度)
- [30] 吉原和志: “会社法 1” 有斐閣アルマ (2000)
- [31] 吉原和志: “会社法 2” 有斐閣アルマ (2000)
- [32] 取締役会、  
[http://business.msn.co.jp/e-somu/02.asp?url=business/exective\\_board/exective\\_board\\_top.html](http://business.msn.co.jp/e-somu/02.asp?url=business/exective_board/exective_board_top.html)

- [33] 中島茂: “取締役の法律知識” 日本経済新聞社 (1995)
- [34] 吉本健一: “取締役の選任・任期・報酬” ジュリスト No.1206 pp63-68 (2001)
- [35] 土橋正: “取締役制度の改正” ジュリスト No.1206 pp69-75 (2001)
- [36] 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 pp56-62 (2001)
- [37] 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)
- [38] 東京弁護士会会社法部: “取締役の業務執行事例 1” 社団法人商事法務研究会 (平成 8 年)
- [39] 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)
- [40] 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、pp8-15
- [41] 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、pp41-43
- [42] 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)
- [43] 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)
- [44] 株主総会、  
[http://business.msn.co.jp/e-somu/02.asp?url=business/shareholder\\_board/shareholder\\_board\\_top.html](http://business.msn.co.jp/e-somu/02.asp?url=business/shareholder_board/shareholder_board_top.html)
- [45] 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 pp135-138 (1999)
- [46] 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、pp9-17
- [47] 山田尚武: “株主総会の電子化へ向けた課題” 商事法務 No.1559、pp41-50
- [48] 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、pp4-8
- [49] 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、pp32-39
- [50] 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](http://www.moj.go.jp/PUBLIC/MINJI12/pub_minji12-2.html)

- [51] 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 pp84-91 (2001)
- [52] ” 「特集：電子取引」 ” ジュリスト NO.1183、有斐閣、2000年8月
- [53] IT 戦略研究会: “ 「e ジャパン戦略」で日本はこう変わる ” オーエス出版社 (2001)
- [54] 宮脇訓晴、加藤研也: “電子認証が日本を変える” 生産性出版 (2001)
- [55] トム・オースティン: “PKI 公開鍵基盤 電子署名法時代のセキュリティ入門” 日経 BP 企画 (2001)
- [56] ウォーウィック・フォード、マイケル・バウム: “デジタル署名と暗号技術” ピアソン・エデュケーション (2001)
- [57] 佐々木良一: “インターネット時代の情報セキュリティ暗号と電子透かし” 共立出版株式会社 (2000)
- [58] KPMG ビジネスアシュアランス: “知っておきたい電子署名・認証のしくみ” 日科技連出版社 (2001)
- [59] 小豆川裕子、WA スピックス: “起業テレワーク入門” 日本経済新聞社 (1999)
- [60] Alan Weatherall/ Jay Nunamaker: “組織を進化させる電子会議” 富士通ブックス (1997)
- [61] 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)
- [62] NTT データ経営研究所: “電子文書証明” NTT 出版 (2001)

# 付録 A

## SFC Incubation Village について

SFC Incubation Village プロジェクトは、SFC 発のベンチャーを育成するためのフィージビリティスタディを行う研究コンソーシアムである。

このコンソーシアムの概要は以下の通りである。正式名称は、SFC Incubation Village 研究コンソーシアムであり、英語名は SFC Incubation Village Consortium である。

参加予定業種としては、SFC 関連ベンチャー企業、新事業創出関連事業者、通信インフラ事業者、コンテンツ関連事業者、不動産事業者、ベンチャーキャピタルなどが予定されている。

事務局は、慶應義塾大学 SFC 研究所が担当し、必要に応じて外注先企業を公募する。

研究期間は、2002 年 1 月から 2004 年 3 月である。表 A.1 に示す通り、4 つのフェーズにて進める。

フェーズ 0 においては、コンソーシアムの参加企業の募集及び公平性を確保するためのルール作り、組織整備を行う。

フェーズ 1 において、実際に調査研究を行い、インキュベーションのためのビジネスプランを作成する。

フェーズ 2 において、作成したビジネスプランに基づき、いくつかのパイロットケースとしての実験を行う。

フェーズ 3 において、実際に作成したビジネスプランのビジネス化を検討する。

また、今後の大学環境を中心としたベンチャーインキュベーションを行っていくための株式会社を設立した。この会社は、慶應義塾大学や SFC とは直接的な関係を持たずに、全国の大学のベンチャーインキュベーションを行っていく予定である。研究プロジェクトと株式会社の比較を表 A.2 にまとめた。

今後株式会社で予定するサービスを表 A.3 にまとめた。

ハードインフラ支援としては、オフィススペースの提供を検討する。特に SFC 内、SFC 隣接地に新規インキュベーション施設の建造を検討する。また学生の導線として最も利用頻度の高い湘南台駅近辺の施設を検討する。更に営業段階になると都内でのオフィスの重要性が上がるのが考えられるので、その候補地の検討を行う。また電話、ネットワークインフラ、秘書業務なども提供していく。

ソフトインフラ支援としては、コンサルテーション、教育事業、ファンドの運用、人材

表 A.1: フェーズ分け

フェーズ	期間	内容
フェーズ0	2002年1月～2002年3月	関連企業との調整、コンソーシアムの運営方針検討
フェーズ1	2002年4月～2002年9月	ベンチャーインキュベーションのビジネスプラン作成
フェーズ2	2002年10月～2003年3月	ベンチャーインキュベーションシステムのパイロットケースとしての実験
フェーズ3	2003年4月～2004年3月	ベンチャーインキュベーションシステムのビジネス化検討

表 A.2: 研究プロジェクトと株式会社の比較

	研究プロジェクト	株式会社
名称	SFC Incubation Village 研究コンソーシアム	ケイアイブイエス株式会社
目的	大学型ベンチャー育成手法の検討 研究を目的とする	大学型ベンチャー企業支援会社 コンソーシアムより起業支援事業を受託する SFCを中心に横展開を検討
位置づけ	SFC 研究所内研究コンソーシアム	塾外の株式会社  慶應義塾とは資本関係を持たない
メンバー	村井純/松本孝利/小檜山賢二/ 中村修/原田悟/牧兼充	村井純/松本孝利/  中村修/牧兼充

の斡旋、スピンアウトシステムなどが考えられる。ビジネス化を検討している人を対象としたコンサルティングは重要である。特にどのような人材がコンサルティングにあたると良いか、何をアドバイスすると良いかなどを検討する。教育事業としては、SFCの授業と連携しながら、起業に必要な知識を提供する。ビジネスプランに応じて投資を行うことにより、キャピタルゲインを前提としたビジネスモデルを検討する。人材の斡旋としては、人材データベースの運用を行い、起業に必要な人材を提供する。スピンアウトシステムは創業前の開発段階に、会社を運用するコストを削減するため、株式会社の枠組みを貸し出す。

コンソーシアム支援としては、事務局業務とリサーチカンファレンスの開催がある。特にリサーチカンファレンスは、SFC Incubation Village に関係する人の交流の場となることを目指す。

ネットワーク支援としては、遠隔会議スタジオ、遠隔契約システム、遠隔決済システム、人材データベース、シーズデータベースなどが考えられる。遠隔会議スタジオは、藤沢と都内でのミーティングを実現するものである。遠隔契約システムは、電子署名を使い契約書の締結を支援するものである。遠隔決済システムは複数に分散するオフィスにおいて、決済処理を支援するためのシステムである。人材データベースは人材斡旋に利用するためのデータベースの提供である。シーズデータベースはSFC内にある研究成果をまとめて検索できるものである。

SFC Incubation Village は、SFCに隣接した会社であるため、SFC内でできないようなSFC支援業務を行う予定である。例えば、フードコートスペースの貸し出し、SFCへの研究スペースの貸し出し、研究開発資金の運用、就職活動支援、インターネットを用いた大学環境支援などである。

表 A.3: 業務概要

ハードインフラ支援	オフィススペース オフィスサービス
ソフトインフラ支援	コンサルテーション 教育事業 ファンドの運用 人材の斡旋 スピンアウトシステム
コンソーシアム支援	コンソーシアム事務局 リサーチカンファレンスの開催
ネットワーク支援	遠隔会議スタジオ 遠隔契約システム 遠隔決済システム 人材データベース シーズデータベース
SFC 支援	フードコートへのスペースの貸し出し SFC への研究スペースの貸し出し 研究開発資金の運用 就職活動支援 インターネットを用いた大学環境支援

## 付録 B

### 取締役会規定

ケイアイブイエス株式会社にて運用している取締役会規定を掲載する。

## 取締役会規則

### 第1条（目的）

この規則は、ケイアイブイエス株式会社（以下「当会社」という。）の取締役会の運営および付議基準について定める。取締役会に関する事項は、法令または定款による他は、この規則によるものとする。

### 第2条（種類）

- 1 取締役会は、定時取締役会と臨時取締役会とする。
- 2 定時取締役会は毎年1月、4月、7月、10月にこれを開催し、臨時取締役会は必要に応じて随時これを開催する。
- 3 定時取締役会の開催日は、原則として開催月第1回目の火曜日とするが、事情により、他の日に開催することができる。
- 4 株主総会が開催される日には、原則として、その終了後に臨時取締役会を開催するものとする。この場合は、その月の定時取締役会の開催を省略することができる。

### 第3条（開催場所・時刻）

- 1 取締役会の開催場所は、随時決定とする。
- 2 定時取締役会の開催時刻は13時とする。ただし、必要により他の時刻に開催することができる。
- 3 必要に応じて、遠隔会議システム、Mailing List、Instant Messengerなどのツールを利用する。

### 第4条（招集権者）

取締役会は、社長がこれを招集する。社長に事故あるときは、あらかじめ取締役会で定める順序により、他の取締役がこれを招集する。

### 第5条（招集手続）

- 1 取締役会の招集通知は各取締役に対し、開催日の3日前までに発するものとする。ただし、緊急の必要がある場合は、この期間を短縮することができる。
- 2 取締役会の招集通知は、開催日時および会議の目的たる事項を記載した書面をもって行う。ただし、緊急の場合は口頭によることができる。
- 3 定時取締役会については、招集の手続を行わないことができる。ただし、定時取締役会の日時もしくは場所を変更するときは、あらかじめその通知をする。
- 4 取締役全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで、取締役会を開催することができる。

できる。

#### 第6条（議長）

取締役会の議長は社長がこれにあたる。社長に事故あるときは、あらかじめ取締役会で定める順序により、他の取締役がこれに代わる。

#### 第7条（他の取締役による招集請求）

招集権者でない取締役は、会議の目的たる事項を記載した書面を招集権者に提出して、取締役会の招集を請求することができる。この請求のあった場合において、5日以内にその請求の日から2週間内の日を会日とする取締役会に招集の通知が発せられなかったときは、その請求をした取締役が取締役会の招集をすることができる。

#### 第8条（付議基準）

- 1 取締役会に付議すべき事項の基準は、別紙に掲げるところによる。
- 2 取締役会が必要と認めた事項は、別紙付議基準にかかわらず、取締役会に付議しなければならない。

#### 第9条（成立と決議要件）

- 1 取締役会は、全取締役の過半数にあたる取締役の出席により成立し、その決議は出席取締役の過半数をもってこれを行う。
- 2 前項の決議につき特別の利害関係を有する取締役は、決議に参加することができない。この場合には、その取締役の数は、出席した取締役の数に算入しない。

#### 第10条（監査役の出席）

取締役会が必要と認めたときは、監査役に取締役会への出席を求め、その意見を聴くことができる。

#### 第11条（報告）

- 1 社長は、取締役会において、会社の業務執行の状況その他必要な情報を報告し、説明するものとする。ただし、事案により、その業務を担当する他の取締役に行わせることができる。
- 2 競業取引、取締役会社間の取引および利益相反取引を行った取締役は、遅滞なくその取引についての重要な事実を取締役会に報告するものとする。

#### 第12条（議事録）

- 1 取締役会の議事については議事録を作成し、これを10年間本社に備え置かなければな

らない。

2 議事録には、議事の経過の要領およびその結果を記載し、出席した取締役がこれに記名押印しなければならない。

3 欠席した取締役には、議事録の写および取締役会の資料を送付するものとする。

#### 第13条（改正手続）

この規則の改正は取締役会の議を経なければならない。

#### 第14条（附則）

この規則は平成13年12月1日よりこれを施行する。

#### 取締役会付議基準

取締役会規則第8条に定める取締役会の付議事項は、次のとおりとする。

##### 株主総会に関する事項

- (1) 株主総会の招集および議案の決定
- (2) 株主名簿の閉鎖および基準日の決定

##### 決算に関する事項

- (3) 計算書類およびその付属明細書の承認

##### 取締役に関する事項

- (4) 代表取締役および役付取締役の選任ならびに解任
- (5) 社長に事故ある場合の株主総会を招集する取締役の順序の決定
- (6) 社長に事故ある場合の株主総会の議長となる取締役の順序の決定
- (7) 社長に事故ある場合の社長代行者となる取締役の順序の決定
- (8) 社長に事故ある場合の取締役会を招集する取締役の順序の決定
- (9) 社長に事故ある場合の取締役会の議長となる取締役の順序の決定
- (10) 取締役の競業取引の承認
- (11) 会社と取締役間の取引の承認
- (12) 取締役会規則等の諸規則の制定・改廃

##### 株式、社債に関する事項

- (13) 株式譲渡の承認および譲渡先の指定
- (14) 新株の発行

### 図 B.3: 取締役会規定 (3)

- (15) 法定準備金の資本組入れ
- (16) 株式の分割
- (17) 中間配当の実施とその配当額の決定
- (18) 社債、転換社債および新株引受権付社債の発行

資金に関する事項

- (19) 1 件金 1000 円以上の借入
- (20) 1 件金 1000 円以上の貸付または他人の債務の保証
- (21) 債務の免除

人事、組織に関する事項

- (22) 支配人の選任および解任
- (23) 本社各部および支店の設置、変更および廃止

資産に関する事項

- (24) 1 件金 1000 円以上の資産（営業権を含む。以下同じ。）の取得および処分
- (25) 資産の貸与もしくは用益権の設定
- (26) 他人の債務に対する担保の提供

その他

- (27) 長期および年度事業計画の決定
- (28) 株主総会の決議により授権された事項の決定

# 付録 C

## 会議規定

本研究において策定した会議規定を掲載する。具体的には、

- 遠隔会議システムを利用した会議規定
- Mailing List を利用した会議規定
- Insntant Messenger を利用した会議規定

の3種類である。

## 遠隔会議システムを利用した会議規定

### 第1条 (目的)

この規程は、社内の意思決定を効率的かつ円滑にするために、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を目的とする。

### 第2条 (定義)

遠隔会議システムとは、インターネットを利用したコミュニケーションツールである。遠隔会議システムは数種類あるが、この規定においては、Polycom を利用するものとする。

この規定における会議とは、この Polycom を利用した意思決定会議を指す。

電子署名付き電子メールとは、Outlook Express、Netscape Mail など利用可能なものである。電子署名については、Verisign 社の Digital ID を利用するものとする。

電子署名は、Adobe Acrobat5.0 を利用し、Verisign 社の発行する署名を利用するものとする。

### 第3条 (会議の流れ)

会議は、以下に定める順序により行う。

1. 招集状の送付
2. 会議開始
3. 出欠確認
4. 1号案件の説明
5. 1号案件の採決
6. 2号案件への移行
7. 議事録への署名
8. 会議終了

### 第4条 (招集手続き)

会議は、予め定める議長により招集される。招集状は、会議の前日までに各参加者に電子署名付き電子メールにて送るものとする。その際には、開催日時、場所（複数箇所）、会議の目的、招集者を記載する。

### 第5条 (定足数)

会議は、構成員の過半数の出席により成立する。

### 第6条 (出欠確認)

議長は会議開始と同時に、出欠確認を行う。本人の認証が必要となるため、各参加者は議

長に対し、電子署名付き電子メールによる、出席通知を送る。

#### 第7条 (決議方法)

会議において決議を必要とするときは、とくに定める場合のほかは、出席者の過半数をもって決議する。なお、決議の際は本人確認が重要となるため、電子署名付き電子メールによる議決を行う。

#### 第8条 (議事録および署名)

会議終了後すみやかに(1日以内に)、開催日時、開催方法、出席者の氏名、議題、討議内容、その他必要な事項を議事録として電子的に取りまとめ、参加者の電子署名を集める。

#### 第9条 (会議の無効手続き)

以下のいずれかの条件を満たす場合には、会議を無効とする。

1. 無効な電子署名を利用した場合
2. ネットワーク回線の事情により、コミュニケーションが十分とれない状況で議事を進行した場合

#### 第10条 (規定の改廃)

この規程の改廃は、取締役会の決議により行う。

(附則)

本規程は、平成13年12月1日から実施する。

## Mailing List を利用した会議規定

### 第1条 (目的)

この規程は、社内の意思決定を効率的かつ円滑にするために、Mailing List 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を目的とする。

### 第2条 (定義)

この規定における会議とは、この Mailing List を利用した意思決定プロセスを指す。電子署名付き電子メールとは、Outlook Express、Netscape Mail など利用可能なものである。電子署名については、Verisign 社の Digital ID を利用するものとする。電子署名は、Adobe Acrobat5.0 を利用し、Verisign 社の発行する署名を利用するものとする。

### 第3条 (会議の流れ)

会議は、以下に定める順序により行う。

1. 招集状の送付
2. 会議開始の宣言
3. 1号案件の説明
4. 1号案件の採決
5. 2号案件への移行
6. 議事録への署名
7. 会議終了の宣言

### 第4条 (招集手続き)

会議は、予め定める議長により招集される。招集状は、会議の前日までに各参加者に電子署名付き電子メールにて送るものとする。その際には、開始日時、会議の目的、招集者を記載する。

### 第5条 (定足数)

会議は、構成員の過半数の出席により成立する。

### 第6条 (発言方法)

参加者は、電子署名付き電子メールを Mailing List に送付することにより発言する。

### 第7条 (決議方法)

会議において決議を必要とするときは、とくに定める場合のほかは、出席者の過半数をも

って決議する。なお、決議を行う際は、構成員全員の「討議は十分であるので、決議を行って良い」という了承を必要とする。

なお、決議の際は本人確認が重要となるため、電子署名付き電子メールによる議決を行う。なお、決議に関する電子メールから 24 時間以内に返答がない場合には、棄権扱いとする。

#### 第8条（議事録および署名）

会議終了後すみやかに(1 日以内に)、開催日時、開催方法、出席者の氏名、議題、討議内容、その他必要な事項を議事録として電子的に取りまとめ、参加者の電子署名を集める。また電子メールによるコミュニケーションログは、添付資料として保存する。

#### 第9条（会議の無効手続き）

以下のいずれかの条件を満たす場合には、会議を無効とする。

1. 無効な電子署名を利用した場合
2. 参加者全員の了承なく、議題の決議を行った場合
3. ログの確認をした際に、本人の覚えのない発言がなされていた場合

#### 第10条（規定の改廃）

この規程の改廃は、取締役会の決議により行う。

（附則）

本規程は、平成 13 年 12 月 1 日から実施する。

## Instant Messenger を利用した会議規定

### 第1条 (目的)

この規程は、社内の意思決定を効率的かつ円滑にするために、Instant Messenger 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を目的とする。

### 第2条 (定義)

Instant Messenger とは、インターネットを利用したコミュニケーションツールである。Instant Messenger のソフトは数種類あるが、この規定においては、MSN (Windows) Messenger を利用するものとする。

この規定における会議とは、この MSN(Windows) Messenger を利用した意思決定プロセスを指す。

電子署名付き電子メールとは、Outlook Express、Netscape Mail など利用可能なものである。電子署名については、Verisign 社の Digital ID を利用するものとする。

電子署名は、Adobe Acrobat5.0 を利用し、Verisign 社の発行する署名を利用するものとする。

### 第3条 (会議の流れ)

会議は、以下に定める順序により行う。

1. 招集状の送付
2. 会議開始
3. 出欠確認
4. 1号案件の説明
5. 1号案件の採決
6. 2号案件への移行
7. 議事録への署名
8. 会議終了

### 第4条 (招集手続き)

会議は、予め定める議長により招集される。招集状は、会議の前日までに各参加者に電子署名付き電子メールにて送るものとする。その際には、開催日時、会議の目的、招集者を記載する。

### 第5条 (定足数)

会議は、構成員の過半数の出席により成立する。

#### 第6条 (出欠確認)

議長は会議開始と同時に、出欠確認を行う。本人の認証が必要となるため、各参加者は議長に対し、電子署名付き電子メールによる、出席通知を送る。

#### 第7条 (決議方法)

会議において決議を必要とするときは、とくに定める場合のほかは、出席者の過半数をもって決議する。なお、決議を行う際は、構成員全員の決議を行うこと了承を必要とする。なお、決議の際は本人確認が重要となるため、電子署名付き電子メールによる議決を行う。

#### 第8条 (議事録および署名)

会議における議論のログを保存し、会議資料として出席者の電子署名を集める。また、会議終了後すみやかに(1日以内に)、開催日時、開催方法、出席者の氏名、議題、討議内容、その他必要な事項を議事録として電子的に取りまとめ、参加者の電子署名を集める。また Instant Messenger によるコミュニケーションログは、添付資料として保存する。

#### 第9条 (会議の無効手続き)

以下のいずれかの条件を満たす場合には、会議を無効とする。

1. 無効な電子署名を利用した場合
2. 参加者全員の了承なく、議題の決議を行った場合
3. ログの確認をした際に、本人の覚えのない発言がなされていた場合
4. ネットワーク回線の事情により、コミュニケーションが十分とれない状況で議事を進行した場合

#### 第10条 (規定の改廃)

この規程の改廃は、取締役会の決議により行う。

(附則)

本規程は、平成13年12月1日から実施する。

## 付録 D

### 取締役会議事録

本論文において、実験を行ったケイアイブイエス株式会社取締役会の議事録である。また弁護士、登記局のヒアリングの際に持参した議事録も掲載する。

#### 第4回取締役会議事録

12月18日(火曜日)午後2時、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス会議室(SFC)およびアカデミーキャピタルインベストメンツ株式会社会議室(ACI)において、当社取締役会を開催した。

開催場所	SFC: 神奈川県藤沢市遠藤 5322、 ACI: 東京都千代田区二番町 6-3 二番町三協ビル
出席取締役	SFC: 牧 兼充 ACI: 松本 孝利
欠席取締役	村井 純

上記のとおり、SFC および ACI における全取締役の出席が確認され、代表取締役松本が議長となって、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。当社のテレビ会議システムは、出席者の音声と画像が即時に他の出席者に伝わり、適時的確な意見表面が互いにできる仕組みとなっていることが確認されて、「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)に基づき、議案の審議に入った。

##### 第1号議案 事業計画(設備投資計画)決定の件

議長の指名により、取締役牧兼充氏から、別添の提案書を用いた事業計画(設備投資計画)に関する説明がなされ、議長が、今後の当社の発展のためにはこの設備投資計画が必要であるのでこれを決定されたい旨議場に諮ったところ、質疑なく満場一致でこれを可決した。

本日のテレビ会議システムを用いた取締役会は、終始異常なく議題の審議を終了したので、議長は午後3時半閉会を宣言した。

以上の議事の結果を明らかにするため、本議事録を作成し、議長、出席取締役および出席監査役は以下に記名捺印する。

12月18日

ケイアイブイエス株式会社  
議長 代表取締役 松本 孝利  
取締役 牧 兼充

## 第5回取締役会議事録

12月19日（水曜日）午前10時、Mailing Listを用いて、当社取締役会を開始した。

出席取締役

松本 孝利、牧 兼充

欠席取締役

村井 純

上記のとおり、電子署名付き電子メールにて全取締役の出席が確認され、代表取締役松本が議長となって、本取締役会は Mailing List を用いて開催する旨宣言した。

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、適時的確な意見表面が互いに行き交う仕組みとなっていることが確認されて、「Mailing List を利用した会議規定」（第3回取締役会にて承認）に基づき、議案の審議に入った。

第1号議案 事業計画（設備投資計画）決定の件

議長の指名により、取締役牧兼充氏から、別添の提案書を用いた事業計画（設備投資計画）に関する説明がなされ、議長が、今後の当社の発展のためにはこの設備投資計画が必要であるのでこれを決定されたい旨議場に諮ったところ、質疑なく満場一致でこれを可決した。

今回の Mailing List を用いた取締役会は、終始異常なく議題の審議を終了したので、議長は12月22日午後11時半閉会を宣言した。

以上の議事の結果を明らかにするため、本議事録を作成し、議長、出席取締役および出席監査役は以下に記名捺印する。

12月22日

ケイアイブイエス株式会社

議長 代表取締役 松本 孝利

取締役 牧 兼充

## 第 6 回取締役会議事録

12月28日(金曜日)午後2時、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス会議室(SFC)およびアカデミーキャピタルインベストメンツ株式会社会議室(ACI)において、当社取締役会を開催した。

開催場所	SFC: 神奈川県藤沢市遠藤 5322、 ACI: 東京都千代田区二番町 6-3 二番町三協ビル
出席取締役	SFC: 牧 兼充 ACI: 松本 孝利
欠席取締役	村井 純

上記のとおり、SFCおよびACIにおける全取締役の出席が電子署名付き電子メールにより、確認され、代表取締役松本が議長となって、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。

当社のテレビ会議システムは、出席者の文字による発言が即時に他の出席者に伝わり、適時的確な意見表面が互いにできる仕組みとなっていることが確認されて、「Instant Messenger を利用した会議規定」(第3回取締役会にて承認)に基づき、議案の審議に入った。

### 第1号議案 事業計画(設備投資計画)決定の件

議長の指名により、取締役牧兼充氏から、別添の提案書を用いた事業計画(設備投資計画)に関する説明がなされ、議長が、今後の当社の発展のためにはこの設備投資計画が必要であるのでこれを決定されたい旨議場に語ったところ、質疑なく満場一致でこれを可決した。

本日の Instant Messenger システムを用いた取締役会は、終始異常なく議題の審議を終了したので、議長は午後3時半閉会を宣言した。

以上の議事の結果を明らかにするため、本議事録を作成し、議長、出席取締役および出席監査役は以下に記名捺印する。

12月28日

ケイアイブイエス株式会社  
議長 代表取締役 松本 孝利  
取締役 牧 兼充

## 第7回取締役会議事録

12月18日(火曜日)午後0時、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス会議室(SFC)およびアカデミーキャピタルインベストメンツ株式会社会議室(ACI)において、当社取締役会を開催した。

開催場所 SFC: 神奈川県藤沢市遠藤 5322、  
ACI: 東京都千代田区二番町 6-3 二番町三協ビル  
出席取締役 SFC: 村井 純、牧 兼充  
ACI: 松本孝利

上記のとおり、SFC および ACI における全取締役の出席が確認され、代表取締役松本が議長となって、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。

当社のテレビ会議システムは、出席者の音声と画像が即時に他の出席者に伝わり、適時的確な意見表面が互いにできる仕組みとなっていることが確認されて、「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)に基づき、議案の審議に入った。

### 第1号議案 代表取締役社長の選任の件

議長は、前代表取締役社長は退任のため、改めて当会社の代表取締役たる社長を選任する必要がある旨を述べ、その選任を諮ったところ、取締役松本孝利氏から取締役村井純氏を推薦する旨の発言があり、これを議場に諮ったところ、質疑なく満場一致でこれを可決した。被選任者は、就任を承諾した。

本日のテレビ会議システムを用いた取締役会は、終始異常なく議題の審議を終了したので、議長は午後1時半閉会を宣言した。

以上の議事の結果を明らかにするため、本議事録を作成し、議長、出席取締役および出席監査役は以下に記名捺印する。

12月18日

ケイアイブイエス株式会社

議長	代表取締役	松本 孝利
	取締役	村井 純
	取締役	牧 兼充

## 第7回取締役会議事録

12月18日（火曜日）午後1時、Mailing List を用いて、当社取締役会を開始した。

出席取締役 松本 孝利、村井 純、牧 兼充

上記のとおり、電子署名付き電子メールにて全取締役の出席が確認され、代表取締役松本が議長となって、本取締役会は Mailing List を用いて開催する旨宣言した。

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、適時的確な意見表面が互いにできる仕組みとなっていることが確認されて、「Mailing List を利用した会議規定」（第3回取締役会にて承認）に基づき、議案の審議に入った。

### 第1号議案 代表取締役社長の選任の件

議長は、前代表取締役社長は退任のため、改めて当会社の代表取締役たる社長を選任する必要がある旨を述べ、その選任を諮ったところ、取締役松本孝利氏から取締役村井純氏を推薦する旨の発言があり、これを議場に諮ったところ、質疑なく満場一致でこれを可決した。被選任者は、就任を承諾した。

今回の Mailing List を用いた取締役会は、終始異常なく議題の審議を終了したので、議長は12月18日午後5時半閉会を宣言した。

以上の議事の結果を明らかにするため、本議事録を作成し、議長、出席取締役および出席監査役は以下に記名捺印する。

12月18日

ケイアイブイエス株式会社

議長	代表取締役	松本 孝利
	取締役	村井 純
	取締役	牧 兼充

## 第7回取締役会議事録

12月18日(火曜日)午前11時、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス会議室(SFC)およびアカデミーキャピタルインベストメンツ株式会社会議室(ACI)において、当社取締役会を開催した。

開催場所 SFC: 神奈川県藤沢市遠藤 5322、  
ACI: 東京都千代田区二番町 6-3 二番町三協ビル  
出席取締役 SFC: 村井 純、牧 兼充  
ACI: 松本孝利

上記のとおり、SFCおよびACIにおける全取締役の出席が電子署名付き電子メールにより、確認され、代表取締役松本が議長となって、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。

当社のテレビ会議システムは、出席者の文字による発言が即時に他の出席者に伝わり、適時的確な意見表面が互いにできる仕組みとなっていることが確認されて、「Instant Messenger を利用した会議規定」(第3回取締役会にて承認)に基づき、議案の審議に入った。

### 第1号議案 代表取締役社長の選任の件

議長は、前代表取締役社長は退任のため、改めて当会社の代表取締役たる社長を選任する必要がある旨を述べ、その選任を諮ったところ、取締役松本孝利氏から取締役村井純氏を推薦する旨の発言があり、これを議場に諮ったところ、質疑なく満場一致でこれを可決した。被選任者は、就任を承諾した。

本日の Instant Messenger システムを用いた取締役会は、終始異常なく議題の審議を終了したので、議長は午前11時半閉会を宣言した。

以上の議事の結果を明らかにするため、本議事録を作成し、議長、出席取締役および出席監査役は以下に記名捺印する。

12月18日

ケイアイブイエス株式会社

議長	代表取締役	松本 孝利
	取締役	村井 純
	取締役	牧 兼充