

1 経営者の皆さんへ

1-1 デジタル化社会の脆弱性と信頼性

インターネットの普及により、生活やビジネスの場はサイバー空間に広がっています。ネットで簡単に購入やサービス利用申込が可能となり、チケットや搭乗券はスピーディーに予約でき、ネットから銀行振込やクレジットカード決済が簡単にできるなど、ネット上の情報が信頼でき、適切に利用可能な場合は、大変便利な世の中になりました。ビジネスの場でも、取引先や顧客との電子取引や、自社Webページを通じての情報公開、マーケティングなど、今やネットはビジネスにとって大変重要なインフラとなっています。

ところが、もしネットで繋がっている相手が、あなたが思っている相手でなかったとしたらどうでしょう？

- クレジットカードの番号を入力したサイトが本物でなかったら…？
- ネットバンキングから送られてきたメールに従ってアクセスしたサイトが本物でなかったら…？
- 電子取引で発行した注文書が不正に改ざん、流用されたとしたら…？

現在の企業活動は、電子情報の信頼性のもとに機能しています。一旦その信頼が崩れてしまうと機能不全に陥りかねません。

あなたがインターネットを通じて繋がっている**相手が、間違いなく本人であることを確認できる**ことも、電子取引で発行した注文書が本物で、改ざんされていないことを確認できることも、我々電子認証事業者が発行する電子証明書によって実現されています。電子証明書は、デジタル社会の脆弱性を克服し、信頼できるビジネスインフラとしてインターネットを機能させる上で、必要不可欠な社会基盤であります。

“電子認証局会議”に集う我々、電子認証事業者の役割は、電子認証サービスを通じて、そこで飛び交う電子情報の信頼性を担保し、デジタル社会のビジネスに信頼をもたらすことにあります。

1-2 「紙」文書から「電子」文書へ

企業活動を円滑で効率的に進める上で、ネット上のサイバー空間に繋がれた現代の社会は今までにない変革の機会にあります。“電子情報の信頼性”が確保できれば、従来、紙ベースで運用していた様々な業務を電子化しペーパーレスとすることで、より効率的で低コストな事業インフラを実現できます。即ち、従来の紙ベースの業務をいかに電子化していくかが、経営課題の一つといえるでしょう。

では、どのような業務が“電子情報の信頼性”を前提に電子化できるでしょうか？ 以下の事例が報告されています。

- 顧客、取引先、従業員への通知、連絡

電子メール、公開文書

- 電子取引や取引情報の電子保存

見積、発注、契約、納品、請求、領収など

- 業務記録の電子保存

生産記録、品質管理記録、実施記録

PL法対応、民訴法対応記録

- 国税関係文書、医療関係文書の電子保存

- 電子申請

官公庁などへの電子申請、電子入札、電子申告など

具体的に“電子情報の信頼性”を確保する技術的対策は信頼される電子証明書を取得して電子情報に“電子署名”を付与することで実現できますが、その法的裏付けとしては、2001年に施行された「電子署名法」があります。本人により電子署名が付与された電子文書は、訴訟時の証拠としても紙と同等な証拠能力があるとされています。2005年に施行されたe-文書法で国税関係文書、医療関係文書など様々な文書の電子保存への道が開け、その利用が広がっています。

本書では「2-3 先行事例に学ぶ戦略的活用法」で詳しい事例をご紹介します。

1-3 電子化によるメリットとは？

これまでの情報システムでは、記名押印が必要な文書を電子化できなかったが故に、どうしても書面による通知や保管といった業務プロセスが残ってしまいました。例えば顧客や取引先からの「申込書」や「契約書」は、今まで書面での受領が当たり前で、それが必要な仕事だと漫然と考えられているのが実態だと思われます。

しかしながら実は、そういった業務にこそ電子化の光を当て、紙を電子に置き換えてペーパーレス化することにより、さらなる効率化・大幅なコスト削減の余地が存在することに気づくはずです。

電子証明書の電子署名機能を導入し、紙を電子に置き換えた事例では、次のようなメリットが多数報告されています。

● 業務プロセスの効率化・スピードアップ

書類作成、仕分け・配送、受領、分類、ファイリング・保存、書類の検索参照、廃棄など、いわゆる文書のライフサイクル管理に係る一連のプロセスの効率化、顧客対応などビジネスのスピードアップ。

● コスト削減

上記効率化に伴う人件費、印刷費、配送費、保管費などの経費削減。
また、契約書などの電子化の場合は、印紙税が削減可能。

● セキュリティ向上

電子文書の一元管理や、改ざん検知が可能となることによるセキュリティの向上、監査性、管理性向上、すなわち内部統制管理のレベルアップにより企業ガバナンスが向上。

電子署名の導入による全社的なペーパーレス化の推進は、今後の情報化投資を考える上で、情報化戦略の一つとして経営判断が求められる重要なテーマであるといえます。

1-4 戦略的法務とは

— 弁護士視点からの経営者への提言 —

弁護士 牧野 二郎

■ 戦わずして勝つ準備

裁判は、費用もかかる上、結果の予想が確実に立てられないため、ビジネスとして捕らえることは大変困難です。もし、予め裁判を避けることができるならば、それは大変合理的といえるでしょう。以下にその方法を紹介します。

① トラブルの原因を作らないこと

裁判に繋がりがかねないトラブルはさまざまです。

発注者と受注者の認識がずれていることに気づかず、漫然と作業を進めると、結果として出来上がったものが発注者の意図と全く違うものになり、これがこじれると損害賠償問題に発展します。

さらに要求仕様が変化し、それに漫然と現場が対応して、当初の内容とずれて、スケジュールに影響し、作業にかかるコストが大きく変化して、最後にこじれて、トラブルになることもあります。

また、単純に請負人側の任務の怠慢、担当者スキル不足、下請けが事故を起こした場合など、事業の遂行において受注者側の一方的なミスが発生することもあります。

我が国では、契約が成立したら、一般に、現場が優秀なこともあり、決められた作業は常に順調に進み、予定通り終わってきたという認識がその基礎にあるようです。

ところが現実には必ずしもそうではありません。状況が急速に変化するため、企画した内容が数ヶ月で変更を余儀なくされるということもあります。また、委託内容が複雑であるため、未熟な下請けが理解できないまま進んでいるということも起きるのです。

② 契約締結段階の注意

まず、契約段階から要求仕様や機能要件について、発注者と受注者とが、徹底した議論を行い、発注者の希望内容を精査して、内容を明確にし、か

つ可能な限り言葉にして、相互の理解を確認し合うことが必要になります。

一般に発注者は「素人」ですから、イメージだけで語ることも多いものです。それに対して受注者は特定の分野の専門家ですが、相手が素人だということを忘れて、相手の言葉を自分の経験値や既存の専門技術に当てはめ、勝手に解釈し、理解したつもりになるのです。こうした行き違いを起こさないためには、まず、発注者側は自分のイメージを正確に表現し、伝え、伝わっているかを確認しておくことが重要です。受注者も、発注者の意味を解釈しながら、具体例を示しながら、何度も発注者の意図を確認、検証すべきなのです。

③ 契約遂行段階での注意

次に、契約後の契約管理が重要になります。契約は締結したら完成というものではありません。契約は、その後の作業に関する「基本合意」に過ぎない、と肝に銘じるべきなのです。契約が進行するに連れて、詳細を打ち合わせる必要が出てくるはずなのです。

契約を実施し、作業が進む中で、予想外の事態が発生し、発注者のイメージが実現されていないことが鮮明になることがあります。契約の実施によって、発注者のイメージが形になっていく中で、イメージと実際の成果物とのズレが現実問題として見えてくるわけです。できるだけズレが小さい早期の段階で修正を重ね、あるいは早期にズレを発見して、認識合わせを行い、必要なときは契約の修正を実施する必要があります。

このように、契約締結は終着点ではなく、むしろ「キックオフ」、作業開始のGOサインなのであって、そこからが本当の仕事が始まる、と理解すべきなのです。

契約は変化するものと理解して、それを動く契約として把握し、まとめきるのがプロジェクトマネージャーといわれる事業の管理責任者になります。マネージャーは、作業の変化やスケジュールの調整をしながら、両当事者のズレや齟齬^{そこ}を明確にして、変化を修正する作業を担当して、当事者の満足する成果物を作成するという役割を果たすのです。

■戦うなら、確実に勝つために

契約を締結し、実施作業の管理に疎漏がない場合でも、トラブルが起きて、問題となることがあります。発注者が次々と仕様を変更し、受注者に対して過度の負荷を与える事態が生じたり、当初の費用を変更しないなど我がままであったり、反対に、受注者が不誠実で、技量が著しく劣っていたような場合などもあります。

こうした場合には、早期に契約を解消する必要が出てきます。しかし目的が達成できていないのですから、発注者は契約の際約束された代金全額を支払おうとはしませんし、反対に、受注者は指定された作業をしていますので、その分を支払うよう求めます。こうして、支払いをめぐるトラブルが起きます。

戦うならば勝たなければなりません。勝つべき場合に、確実に勝つという意味であって、自分の側に責任がある場合は早期に認めて、早期に撤収するのが賢明です。

勝つべき場合に勝つこと、絶対に負けないためには、水掛け論を極力排し、当初から物事を正確に記録して、相手方とも合意しておくことが必須です。トラブルの原因を明確にして、責任の所在まではっきりするような記録が必要です。この場合も、業務記録がものをいうことになります。

本来の有利な立場を維持して、不当に不利な立場とにならないようにするためには、徹底して業務を記録し、本当の事実、内容を明確にする努力をして、それを相手に確認してもらい、記録にして確定させることが重要です。すなわち、電子的に記録や合意文書を作成する場合は、その真正性に一点の曇りも無いよう電子署名を付与するなどの対策が重要な役割を果たすことになります。もし、相手が事実を事実として認めないならば、相手方の不誠実さが鮮明になるような事実関係が指摘されているか(質問に対して回答しない、クレームばかり言うだけで解決しようとしない、など)とか、自分の方は誠実に徹底して対応した事実が残っているか、を立証するということになります。

■裁判官の心証をわしづかみにするために

裁判官の心証形成を理解しておく、何をすべきか自ずと見えてきます。

裁判官は、トラブルの事象に常に精通しているわけではありません。仮に

既に何件かトラブル解決を経験したとしても、それらとは事案が異なることを意識しており、経験だけに依存するような判断はしないはずで

そこで裁判に当たって必要なのが、明確なストーリーと証拠を持つことです。当事者の関係、当事者の特質、それを踏まえて、何が起きたのか、原因はなにか、を明確に提示します。単純明快なストーリーと、それをしっかり裏付けるような証拠を準備して、提出します。裁判官は、信頼できる証拠(やり取りが記載された電子メールなど)があれば、事実認定も安心してできます。

訴訟の早期の段階で、裁判官が争点を把握しようとしている段階でしっかりと証拠固めすることが裁判官の心証をわしづかみにする方法なのです。

以前の訴訟では、重要証拠は隠しておき、証人尋問などで逃げ場をふさいだ上で劇的に提出して立ち往生させる、といった技巧を好み、また、弁護士の依頼者も相手を騙すことばかりに関心を持ち、裏をかかれぬように証拠の後出しを露骨に要求してきました。

これは映画やテレビの影響で、劇的な意外性のあるストーリー展開を見せるための工夫に過ぎないのですが、素人は、それが現実起きると思い込んでいるため、現実の場面でも同様に行動することを求めるのです。

ところが、実際の裁判は劇的でもなければ、意外性があるなどということもありません。むしろ地味で、淡々と証拠を積み上げていだけなのです。だまし討ちなどは利きませんし、証拠の後出しは「時機に後れた攻撃防御」として否定されます。必要な情報は早期に出して攻防を尽くすというのが、フェアな議論として尊重されているのです。

また訴訟の実務では、事前準備、準備手続が積極的に活用され、法廷での議論は激減しています。法廷は主張の整理や、証拠調べ、証人尋問などで利用され、通常は裁判官室か、円卓のある部屋で全員同席して争点整理が進められます。しかも、証拠は隠さず早期に出すよう求められ、裁判官は早い段階で心証形成をしているのが実態です。

このような仕組みや実際の運用を理解した上で、信頼性の高い証拠を用意しておき、否定されない、偽造できない証拠として活用できるように電子署名などを付与した記録を作り、安全に保管・確保しておくことが重要なのです。

■相手の手持ち証拠に期待しない

ドラマなどでは、相手が証拠を隠して最後の場面でそれを暴くことで劇的に逆転勝利するといったストーリーが作られることがあります。サスペンスものの、いわば定番といえるでしょう。

刑事事件では、犯人の持っている証拠を強制的に搜索して確保するということが可能なのですが、民事事件ではそうした証拠の確保はできません。もし、相手が提出を拒否している証拠をどうしても取りたいという場合には、証拠保全、あるいは証拠提出命令などを求めることができますが、実際には多くの限界があります。

証拠保全とは、裁判官に立ち会ってもらい、相手方の事務所や自宅に赴いて証拠を収集する作業です。米国では「ディスカバリー」という仕組みがあり、網羅的な証拠確保が行われ、意外な証拠が出てくることもあります。我が国ではそうしたディスカバリー制度は採用されておらず、極めて限定的に証拠保全が認められるだけです。

証拠保全手続は、既に明らかな証拠を保全するだけで、それ以上の意味はありません。

ここから言えるのは、やはり、「自ら業務記録を丹念につけることで、訴訟の準備を進めるのが望ましい形であって、相手方の手元証拠に期待するのは意味のないこと」だ、という事実の理解が重要であるということです。

コラム

… 電子データの証拠性が認められた判例 …

ネットの普及により、裁判においても電子データが証拠として重要な位置を占めるようになってきています。

電子署名そのものではありませんが、電子署名に用いられる「ハッシュ関数」と呼ばれる技術が、裁判で証拠として扱われる事件がありました。

ファイル交換ソフト（WinMX）により、個人情報を含む電子データが流失し、プライバシーを侵害されたとする原告が、インターネットサービスプロバイダに対して、発信者情報の開示を求める請求を行った事件です。

（東京地判H16.6.8 発信者情報開示請求事件 判例タイムズ No.1212 297頁）

ハッシュ関数とは、電子データを決められた長さのまったく異なる文字列（ハッシュ値）に変換する技術で、2つの電子データのハッシュ値を比較し、それが等しければ、その電子データ同士は同一のものであることを証明できます。なお、ハッシュ関数は電子署名で、「公開鍵暗号方式」と共に用いられ、電子データが改ざんされていないかを検知するために利用されています。

この事件では、個人情報を含む電子データが、実際に発信者のパソコンから流失したものが争点となりましたが、ファイルの同一性の証拠としてハッシュ値が用いられ、ハッシュ値の一致により個人情報を含む電子データが発信者のパソコンから流失したものであるという事実が認められ、原告の発信者情報の開示を求める請求が認められました。

このように、実際の裁判においても電子データが証拠として扱われるケースが出てきており、電子データに法的証拠性を与える電子署名の重要性がますます高まっていくと思われます。

コラム

… ある判例：合理的な情報収集・管理は経営者の責任 …

取締役の責任が問われた事件で、裁判所が「情報の取り扱い」について明確な判断をしました。長銀事件の一つ、東京地方裁判所平成16年3月25日判決です。

この事件は、長銀がノンバンクに対して行った5つの融資が、取締役の善管注意義務違反及び忠実義務違反だとして、株主が当時の取締役などに損害賠償請求を行った事案で、東京地裁は、銀行の融資判断と取締役の情報管理責任に触れて、次のように判示しました。

「支援をしない場合と支援を行う場合に見込まれる損失を幅広く情報収集・分析、検討した上で、後者が前者よりも小さい場合、すなわち支援により負担する損失を上回るメリットが得られる場合にのみ、支援を行うことが許されるものというべきである。」

「このような判断は、情報の非対称と多数の経済主体間の複雑な相互依存関係の中において、これを取り巻く諸情勢を踏まえた専門的かつ総合的判断であることから、情勢分析と衡量判断の当否は、意思決定の時点において一義的に定まるものではなく、取締役の経営判断に属する事項としてその裁量が認められるべきであり、いわゆる経営判断の原則が妥当する。」

とした上で、さらに、

「取締役の責任を問うためには、取締役の判断に許容された裁量の範囲を超えた善管注意義務違反があったか否か、すなわち、意思決定が行われた当時の状況下において、原告と同程度の規模を有する大銀行の取締役に一般的に期待される水準に照らして、当該判断をするためになされた情報収集・分析、検討が合理性を欠くものであったか否か、これらを前提とする判断の推論過程及び内容が明らかに不合理なものであったか否かが問われなければならない。」

と判断したのです。

すなわち、最後に示されたように、

- ① 取締役の情報収集・分析、検討が「合理的」であったか否か
- ② その後の判断が「明らかに不合理」なものであったか否か

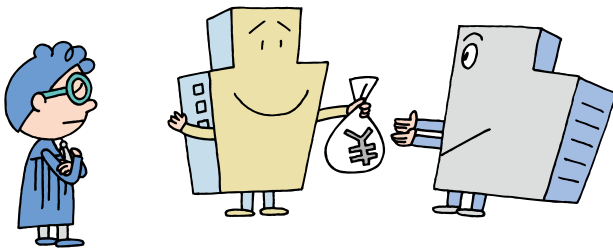
を問題とすべきだ、としました。

情報収集は、徹底して行い、合理的に収集しなければならない、と言うわけです。

ただし、二段目は、取締役の専門的判断を尊重して、その判断基準を「不合理な判断ではなかったこと」というように変えて、著しく不合理であって、とうてい説明ができないほどの不合理判断でなければ、責任を問わないとしたわけです。

こうして、経営者、取締役は、可能な限り合理的な情報収集をしなければならないし、その点の責任はあるけれども、そこをしっかりとれば、その後の判断は専門家として尊重する、責任を問わないとしたのです。

情報収集、情報管理の必要性を明確にしてくれた、名判断といえる判決です。



1-5 電子化を進めた企業像(全従業員が電子証明書を所持)

電子証明書が普及した社会・企業ではあらゆる業務を、効率よく、スピーディーに、かつ安全確実に実施できるだけでなく、大幅なコスト削減をも実現することが可能になります。また、電子署名された情報は、客観的な情報として第三者に提示することも可能になります（「2-1 電子署名の法的有効性」）。

■ 電子情報のやり取り(メール利用などにおいて)

お互いのメール送信時や、電子文書を用いて情報を発信する際には、情報元の確認が可能な『電子署名』を付与することで、悪意の第三者による「なりすまし」や「改ざん」を未然に防止できます。

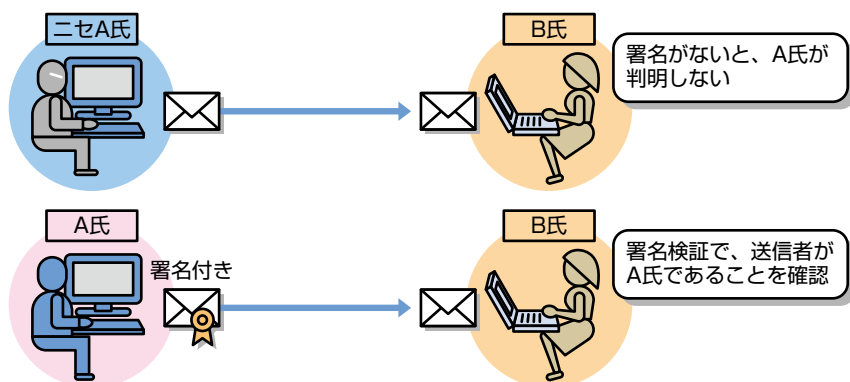


図 1-1 電子署名付きメール

また、特定の相手にしか解読できない電子文書を作成することも可能ですので、『電子親展文書』として機密文書や利用明細などの授受もインターネット上で可能になります。

対象となる書類

電子メール、稟議／決裁文書、利用明細など、機密文書 etc.

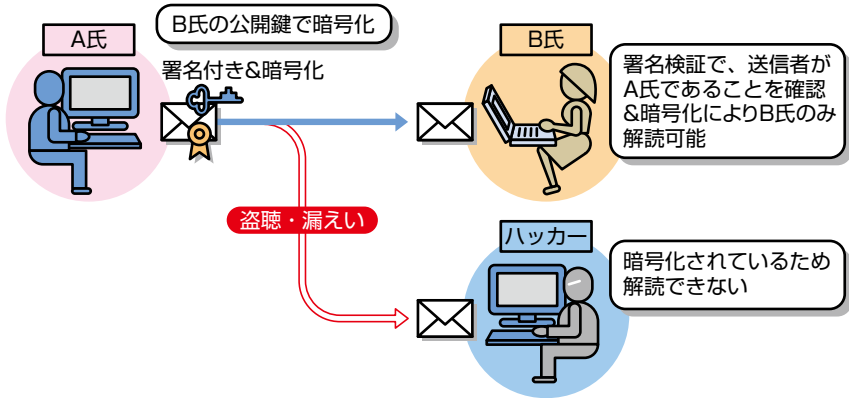


図 1-2 電子親展文書の送信

■ 営業において

営業報告はもとより、交通費請求などの社内申請手続きも電子署名を使うことで、社内外からすべて電子的なやり取りで完結させることができます。営業はその分、客先での商談時間を創出し、営業活動の効率を上げることができます。

対象となる書類

営業報告書（日報、週報、月報 など）、各種社内届（休暇届、出張届、欠勤届、遅刻・早退届 など）、出張旅費精算書、各種契約書、見積書 etc.

■ 経理において

電子署名が付与された電子文書の利用が普及した世界では、仕事の効率アップ、経費の削減などの効果が最も期待できる分野です。請求書などの伝票類がすべて電子化され、管理コストの大幅な削減とともに、紙であれば当然かかっていた印刷費・郵送費・保管費をほぼゼロにすることができます。

対象となる書類

請求書、納品書、仮払精算書、出金伝票、入金伝票、振替伝票、仕入伝票、発注伝票、売上伝票、出荷伝票、決算報告書（貸借対照表、損益計算書 など）、元帳 etc.

■ 製造(or サービス提供)において

製造やサービス提供の現場で働く人たちは、手持ちの端末から作成した業務報告書に電子署名を付与し、管理者に素早く送ることができます。しかも、管理者が遠隔地で離れていても、当然何の問題もありません。さらに、顧客との間で何らかのトラブルが発生した際には、電子署名が付与された報告済みの業務報告書を証拠として取り扱うことも可能です。(電子署名法)

対象となる書類

業務報告書、図面、設計書、現場写真 etc.

■ 研究・開発において

製品開発に携わる研究者等は、研究や製品設計等に関するすべての電子記録に対し、電子署名・タイムスタンプを付与をしたうえで保存することで、知財における先使用权を確保しつつ、また、PL法対応上の電子記録の真正性を確保できています。実験データ、実験の様子を撮影した写真や動画、会議の録音内容、メモ帳に走り書きしたアイデア、最終的な報告書、製品図面などを、数十年の長期にわたり証拠性が担保される方式で保存し、いつでも検索・確認が可能となります。

対象となる書類

研究ノート、研究開発レポート、研究完了報告書、技術成果報告書、研究月報、研究移管書、発明提案書、実験データ、設計図 etc.