

監査懇話会

第273回 監査実務研究会

# 合理的な意思決定 と監査役

2023年4月18日（火）

日本海洋石油資源開発（株）

常勤監査役 下村恒一

公認不正検査士（CFE）

# 自己紹介

## ■ 石油資源開発株式会社

- 1982年入社
- 主に海外事業を担当
- 2003年 IPO（広報IRを担当）
- 2008年 海外事業部門に復帰
- 2018～2022年 常勤監査役

## ■ 日本海洋石油資源開発（株）

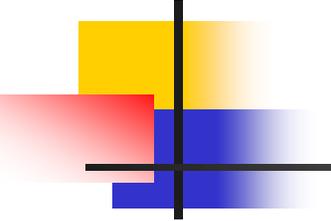
- 2022年6月 常勤監査役  
（現在に至る）

## ■ 監査懇話会

- 監査実務研究会 運営委員長
- 監査役実務マニュアル 編集委員
- 監査役職務確認書委員会 委員
- 写友会 会員

## ■ 日本監査役協会

- 監査実務異業種交流第3部会 幹事
- 監査役懇話会 会員
- 日本公認不正検査士協会 会員
- 国際エネルギー実務者協会（AIEN）
  - 理事 日本支部長
- 日本刑事政策研究会 会員

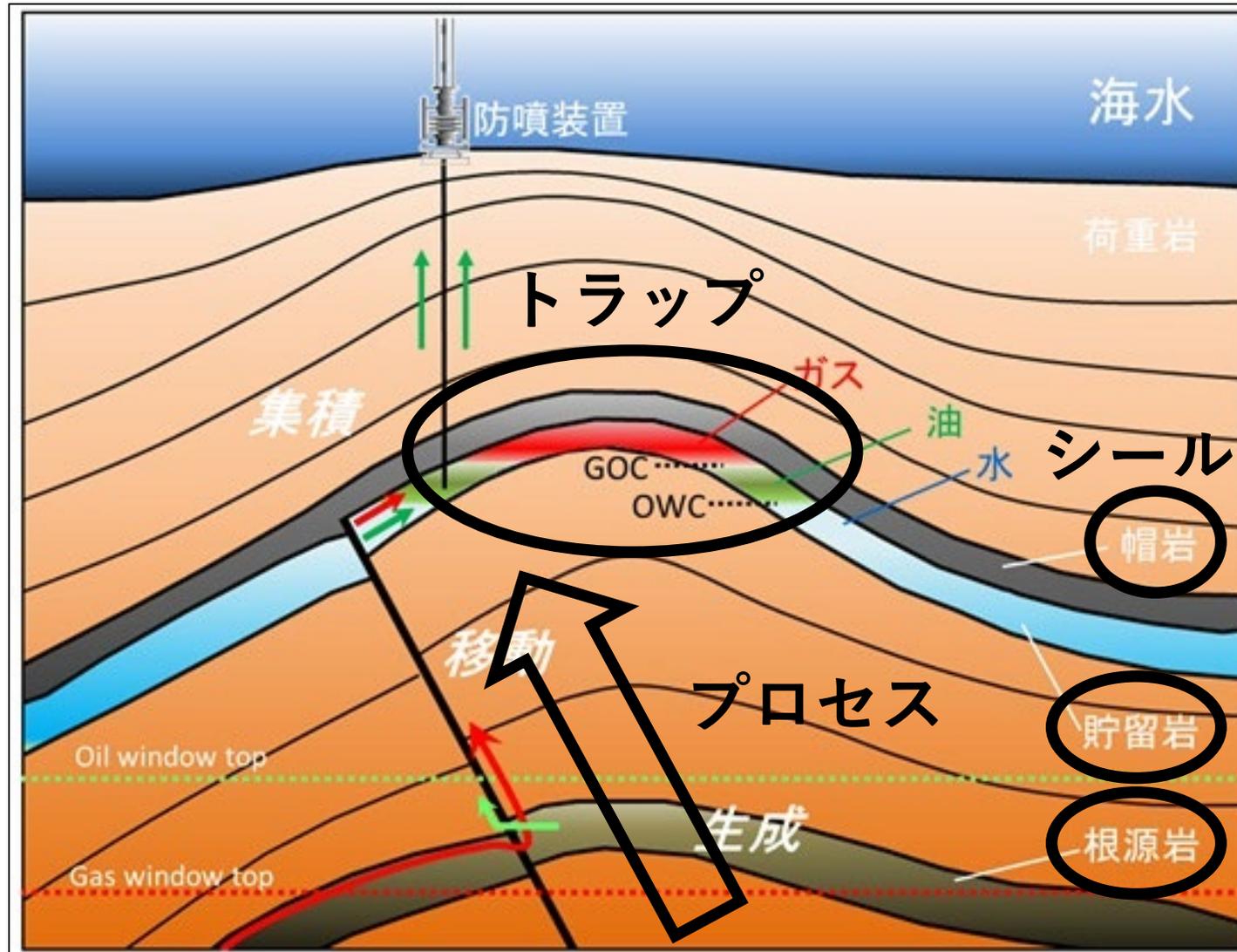


# 本日の議題

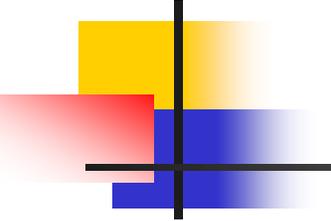
---

- 1. 油田の成立**
- 2. 共同事業の遂行と監督**
- 3. 意思決定と少数意見**
- 4. 関連当事者取引**
- 5. 事業の売却と撤退**

# 油田の成立



地質要素



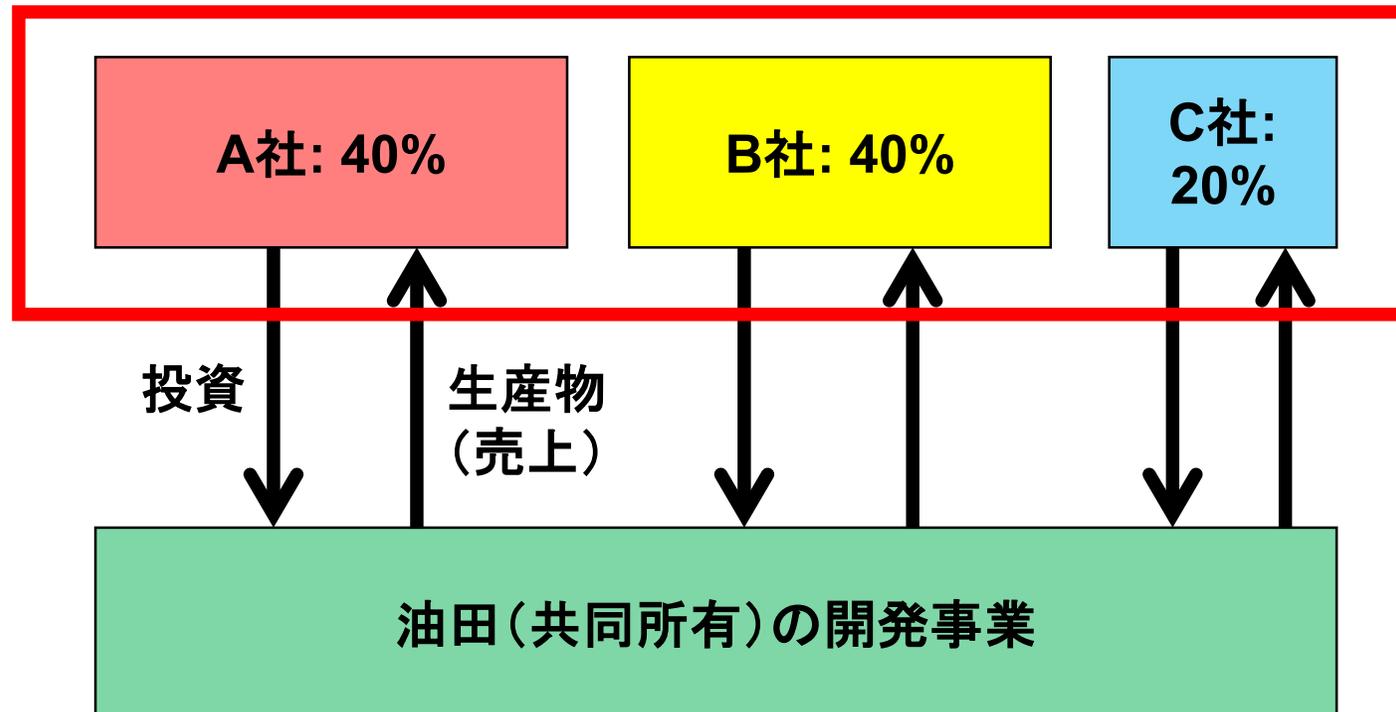
# 本日の議題

---

1. 油田の成立
2. 共同事業の遂行と監督
3. 意思決定と少数意見
4. 関連当事者取引
5. 事業の売却と撤退

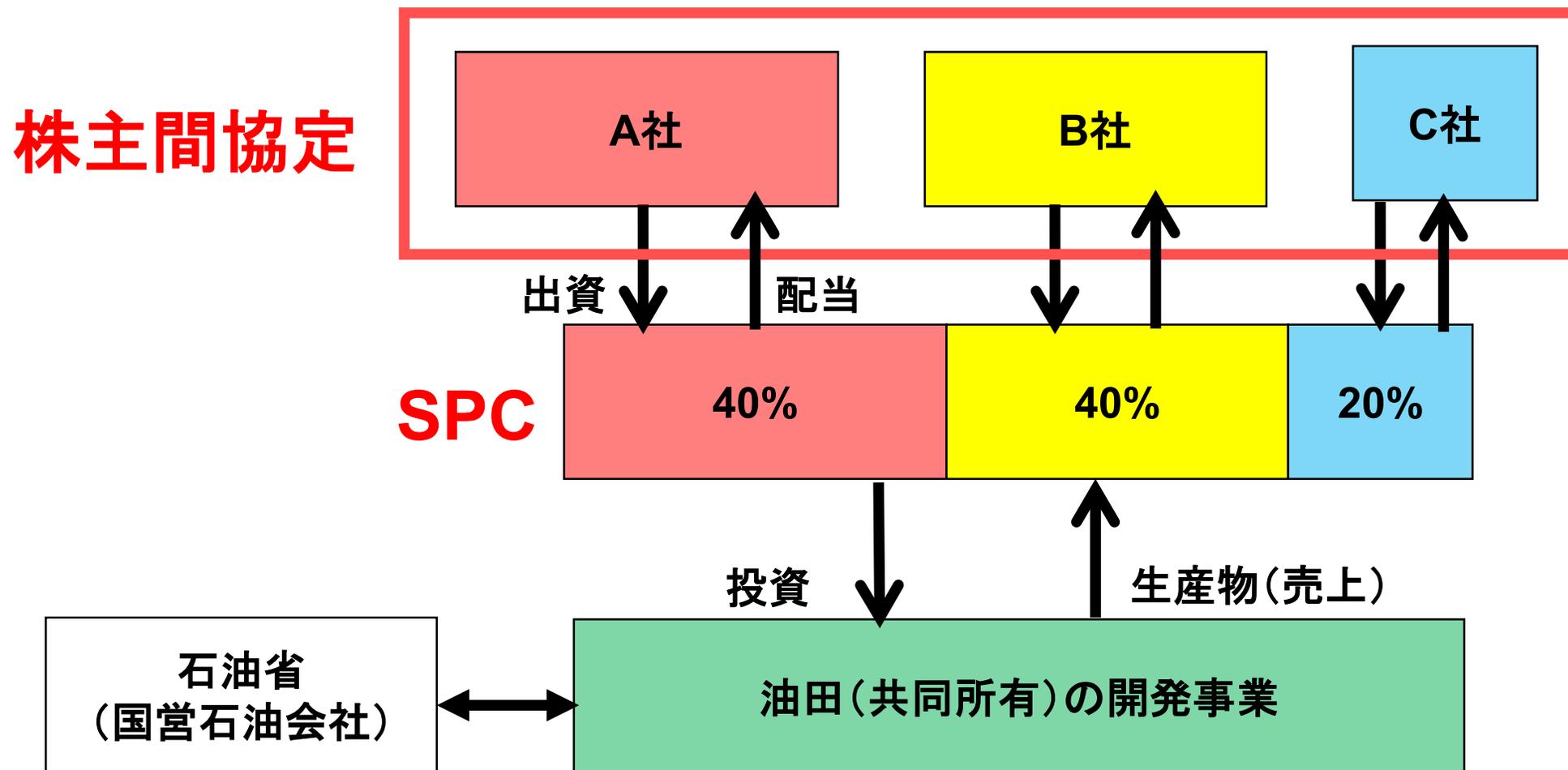
# 契約に基づく共同事業体

## 共同操業協定 (Joint Operating Agreement)



A社、B社、C社は夫々の持分比率に応じて、費用を負担し、生産物(現物/売上)を受け取る

# 特別目的会社 (Special Purpose Company)



- 地政学に見た会社設立のリスク
- 石油省（国营石油会社）に対する無限責任
- 費用の負担につき株主間でJOAと同等の取り決めが必要

# 生産物の輸送、販売



石油



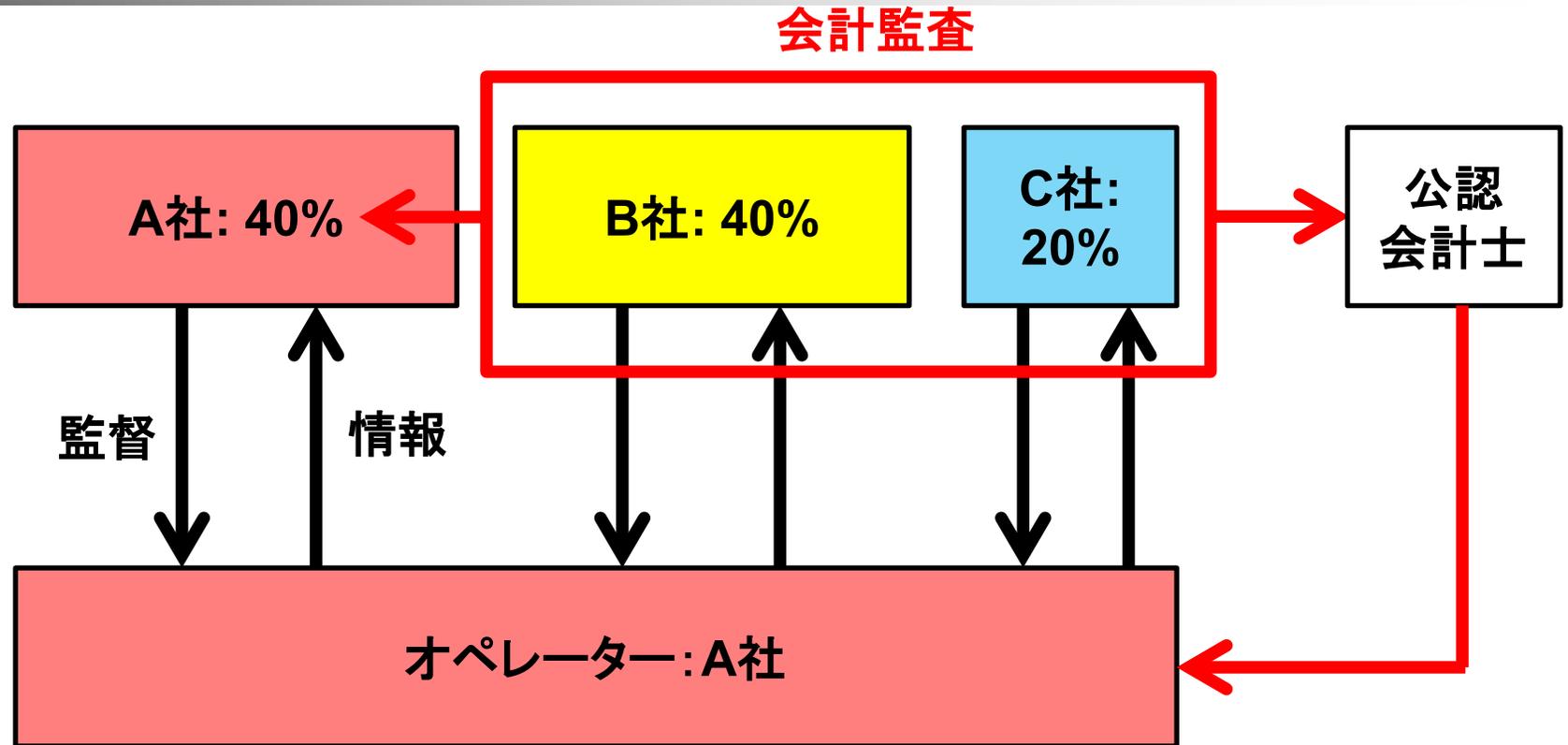
天然ガス



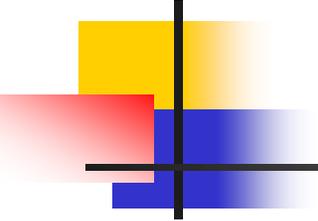
LNG  
(液化天然ガス)

JAPEXホームページ「事業紹介」から引用

# 共同事業の遂行と監督



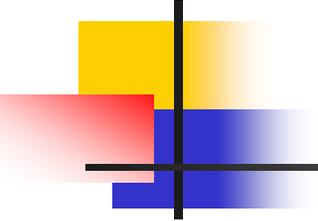
- オペレーターが共同事業体を代表して、事業を遂行し、各社に情報を提供する
- 各社は提供された情報を基にオペレーターを監督する
- 非事業遂行者(ノン・オペレータ)は共同で会計監査を行う



# オペレーターの権限、責任

---

- オペレーターは承認された事業計画・予算の範囲内で自らの裁量で事業を行うが、事業の失敗には責任を負わない
  - 石油が出ないのは仕方ない
  - 故意、重過失による損害は例外（人物を特定する場合がある）
- オペレーターであることに損得はない
  - オペレーター管理費（通常は事業費の〇%）をいくりにするか



# 監査役が見るべきこと

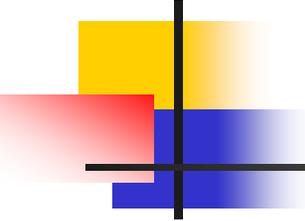
---

## ■ 執行側の管理体制

- 契約に基づき情報収集・分析をしたか
- 情報を基に適切に事業を管理しているか
- HSE、ESG (GHG排出、人権、贈賄防止)

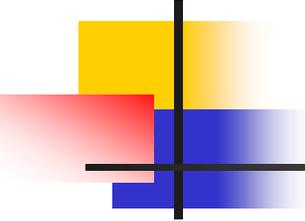
## ■ オペレーターの内部統制

- 職務分担、権限委譲は適切か



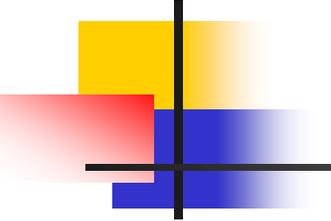
# 会計監査の問題①

- **会計監査に資格は必要か**
  - 世界の常識では、会計監査は公認会計士の独占業務(九州大学・西山芳喜名誉教授)
  - ノン・オペレーターの会計監査においても、通常は、専門家(経理実務者、会計士)が行うが、事業を知っている担当者の参加も有益
- **会計帳簿の閲覧**
  - オペレーターの内部資料(特に人件費)にどこまでアクセスできるか
  - 独立性の観点から第三者(公認会計士)に任せる場合あり



## 会計監査の問題②

- 会社計算規則121条2項は、公認会計士法に規定する監査以外の監査も容認している。
  - 計算関係書類に**表示された情報**と計算関係書類に**表示すべき情報との合致の程度を確かめ**、かつ、その結果を利害関係者に伝達するための手続を含むものとする
- 監査役は、会計帳簿が信頼性を欠くことが明らかでなくとも、計算書類等が会社の財産および損益の状況を**全ての重要な点において適正に表示しているかを確認する**ため、会計帳簿の作成状況について取締役<sup>に</sup>報告を求め、基礎資料を確かめるなどすべき場合がある（2021年7月19日最高裁判決）。

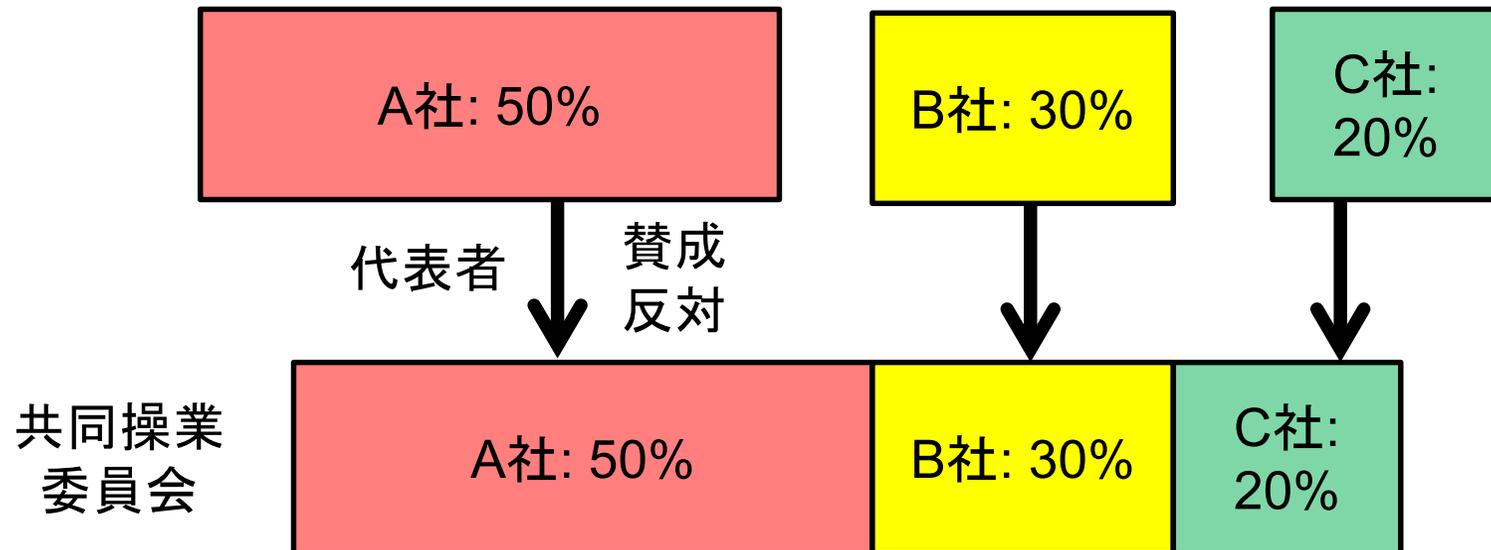


# 本日の議題

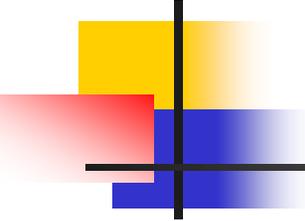
---

1. 油田の成立
2. 共同事業の遂行と監督
3. 意思決定と少数意見
4. 関連当事者取引
5. 事業の売却と撤退

# 共同操業委員会における意思決定①



共同操業委員会での審議事項(事業計画・予算など)に関して、各社は夫々の持分比率に応じて、議決権を行使する

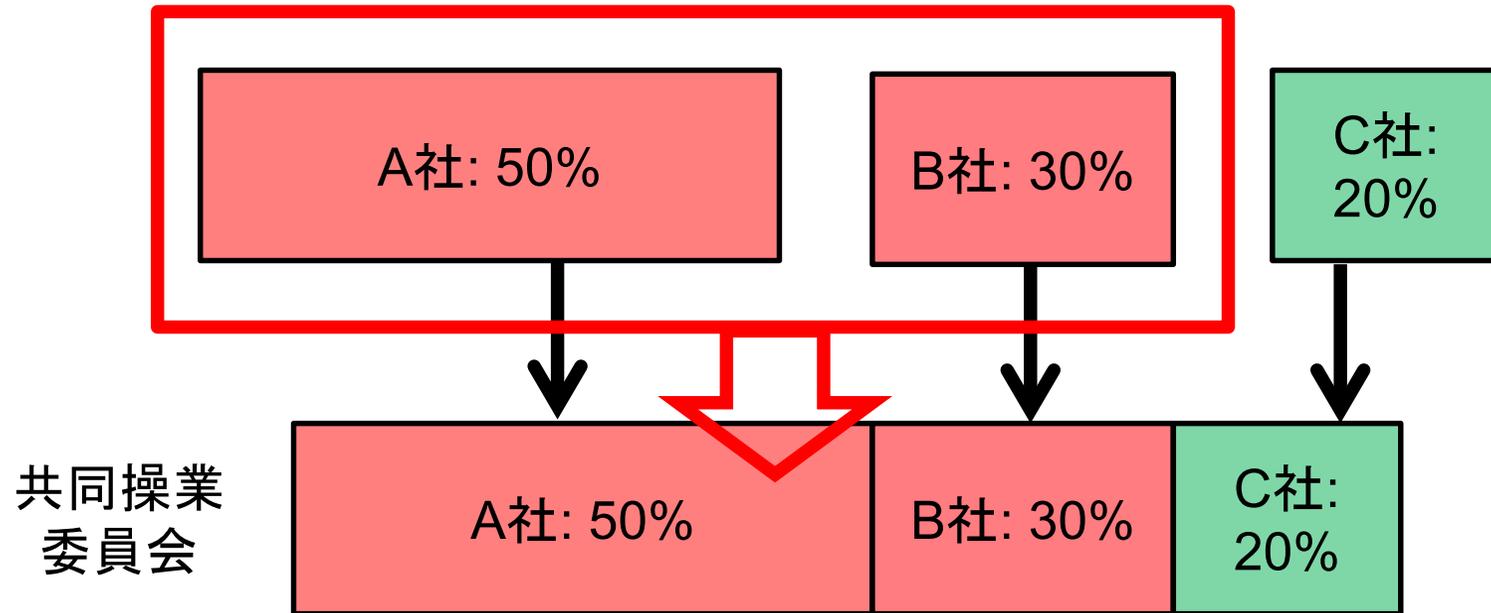


# 共同操業委員会における意思決定②

---

- 決議に必要な議決権 (Voting Passmark)
  - 関連会社ではない2者以上、かつ、0%以上の議決権を有する者の賛成
  - 0%をいくりにするか
  - 66.67% (株主総会の特別決議と同じ) が標準的
  - 最重要事項 (JOAの改定、全員が事業から撤退など) は、全員の賛成

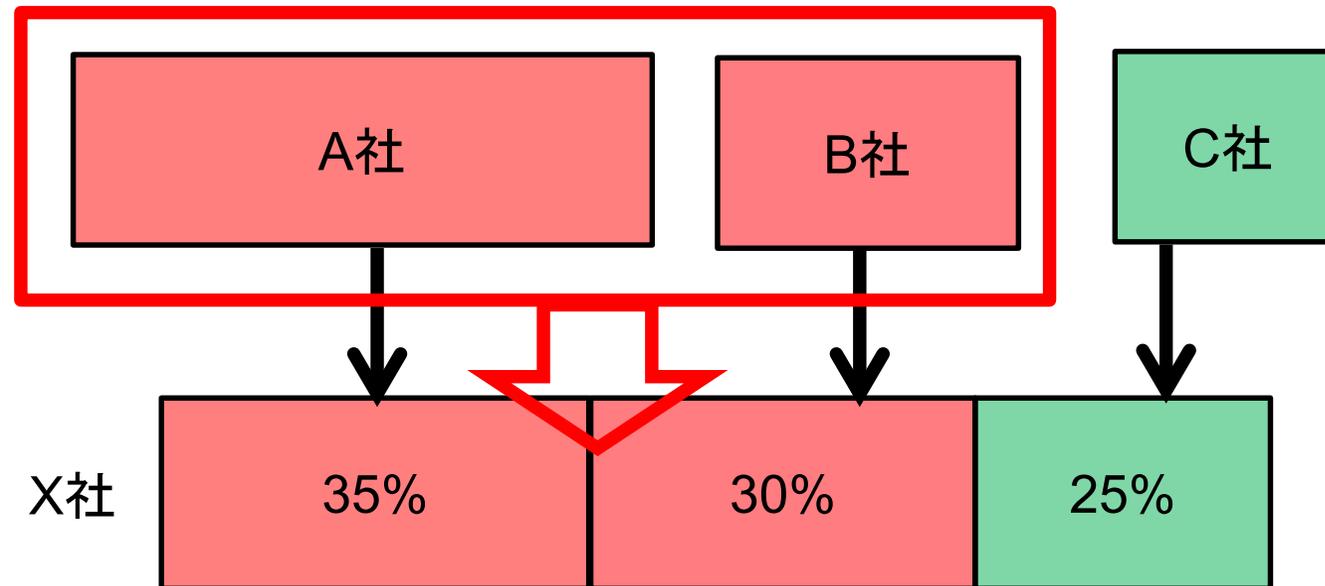
# 共同操業委員会における意思決定③



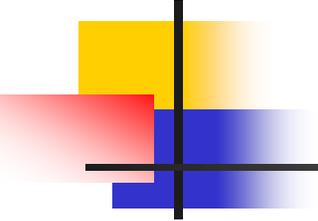
**A社とB社が関連会社の場合、1社と見做す(支配力基準)**

**(注) Voting Passmark = 75%と仮定**

# 連結子会社の範囲



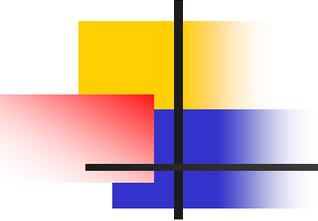
- 形式基準では、X社はA社の子会社ではない
- A社とB社に何らかの連携があれば、支配力基準でX社はA社の子会社



# J-SOXの改訂

---

- **経営者による内部統制の評価範囲の決定**
  - 重要な事業拠点や業務プロセスを選定する指標について、例示された**数値基準を機械的に適用すべきでない**
  - 売上の概ね2/3、主要3勘定（売上、売掛金、棚卸資産）の段階的削除を含む取扱いに関して企業会計審議会では今後検討
- **基準がなくても適切に評価範囲を決定できるか**
  - 重要性の範囲から外れた隙間をどう埋めるか
  - 非連結子会社の存在



# 意思決定と少数意見①

---

- 少数意見を認めるかどうか
  - 共同操業委員会の決議は全員を拘束するのが基本
  - 例外(単独操業)を認める場合がある
    - 共同操業委員会で否決されても賛成者だけで当該事業の遂行が可能(Sole Risk)
    - 共同操業委員会で決議されても、反対者は、当該事業に参加しなくてもよい(Non Consent)

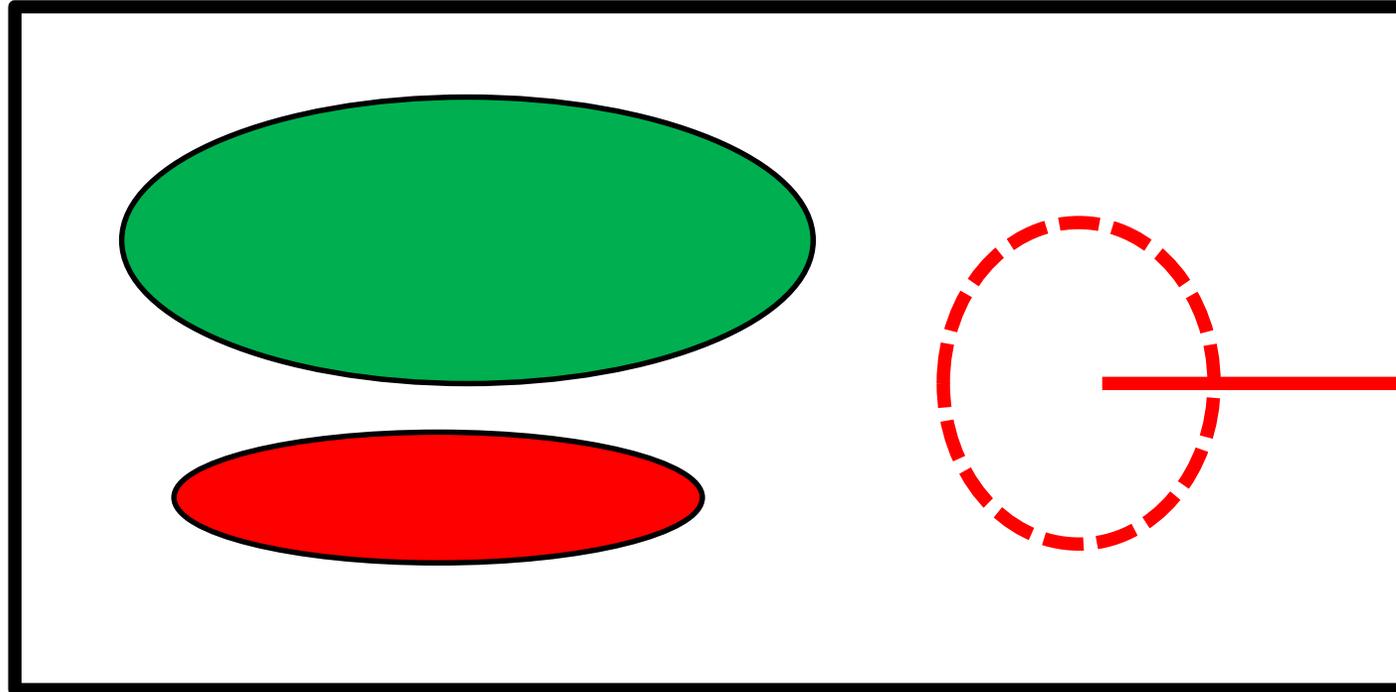
# 意思決定と少数意見②

## 共同事業

A社: 50%

B社: 30%

C社: 20%



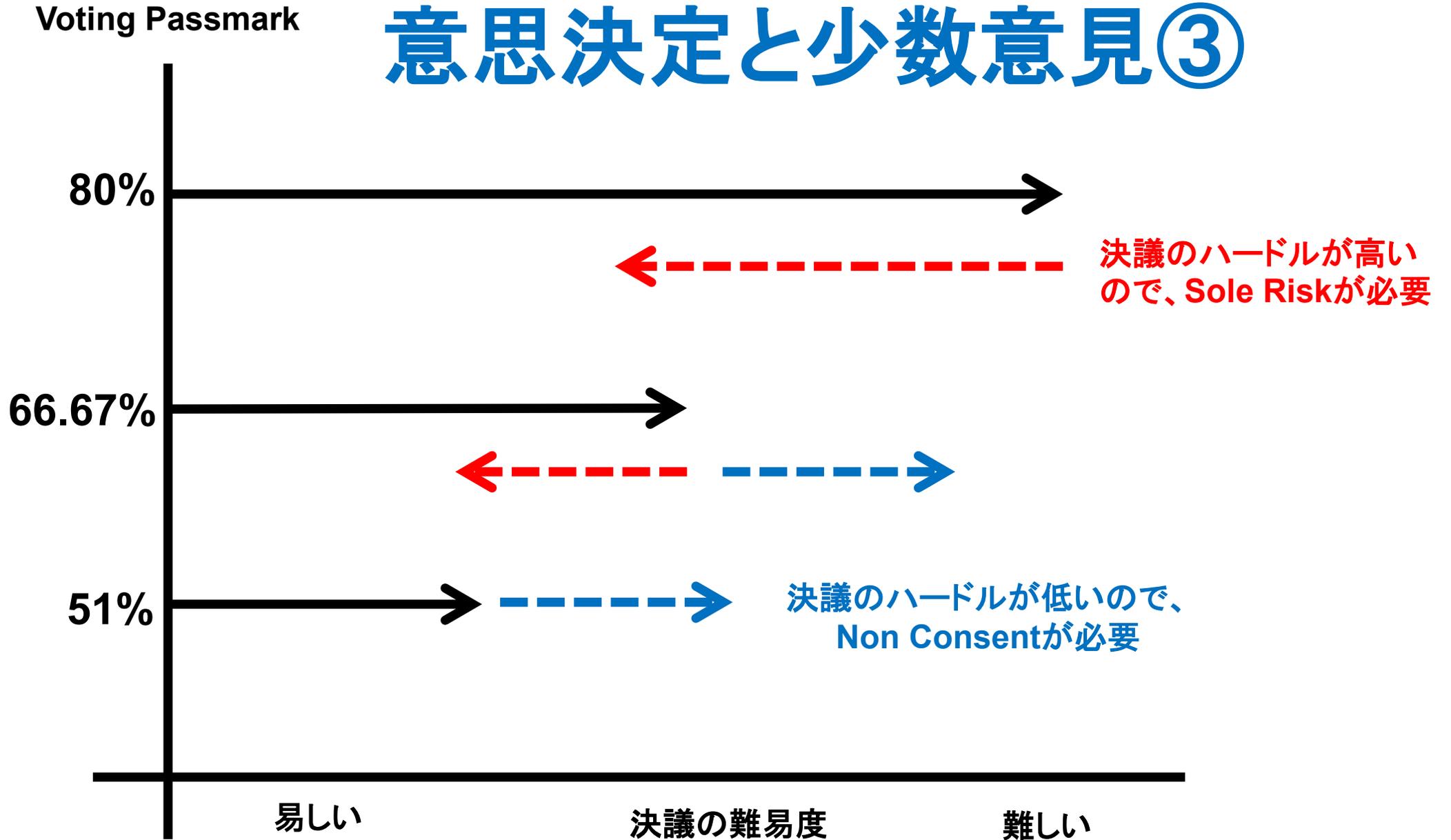
## 単独操業

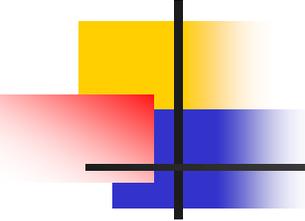
A社: 62.5%

B社: 37.5%

C社: 不参加

# 意思決定と少数意見③





## 意思決定と少数意見④

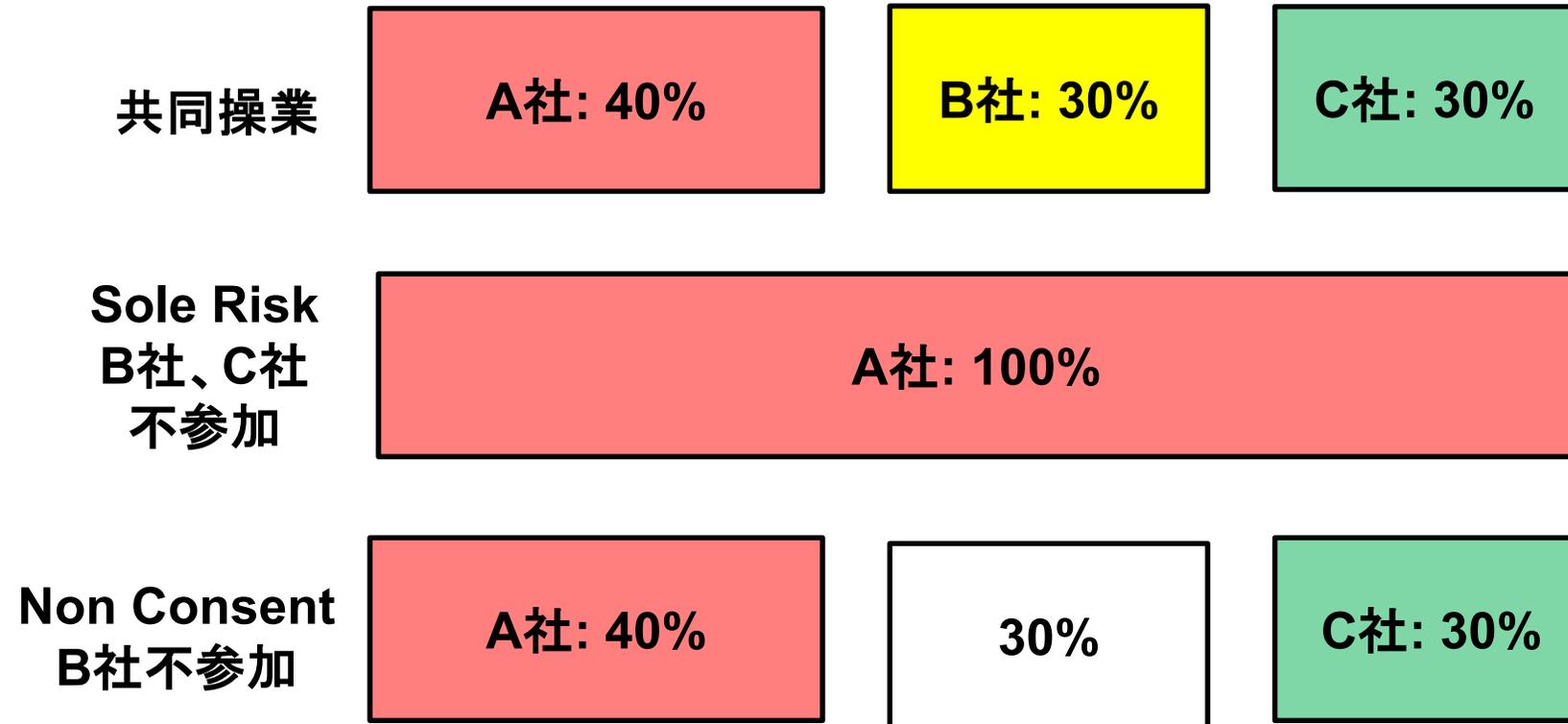
---

**Sole RiskとNon Consent、どちらを取っても、結果は同じく単独操業となる。**

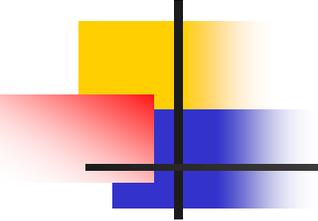
**けれども、一般的に、Sole Riskは認めるが、Non Consentは認めないことが多い。**

**どうしてだと思いませんか？**

# 意思決定と少数意見（回答）



(注) Voting Passmark = 66.67%と仮定



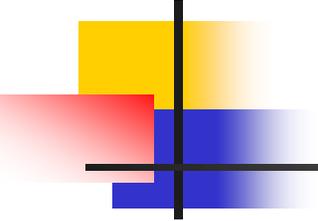
## 意思決定と少数意見⑤

---

**Sole Riskが成功した場合、不参加者が罰金を払って、当該事業に復帰すること(Back In)を認めることがある。**

**ただし、Back Inを認めるとしても、高額な罰金を要求して、現実的に復帰を難しくしたり、初めから復帰を認めないこともある。**

**皆さんはBack Inを認めるべきだと思いますか？**



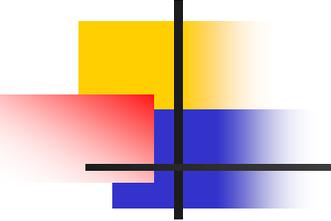
# 意思決定と少数意見⑥

---

改訂コーポレートガバナンス・コード(2021年6月11日)

基本原則4(取締役会等の責務)「考え方」

支配株主は、会社及び株主共同の利益を尊重し、**少数株主を不公正に取り扱ってはならない**のであって、支配株主を有する上場会社には、**少数株主の利益を保護するためのガバナンス体制の整備**が求められる。

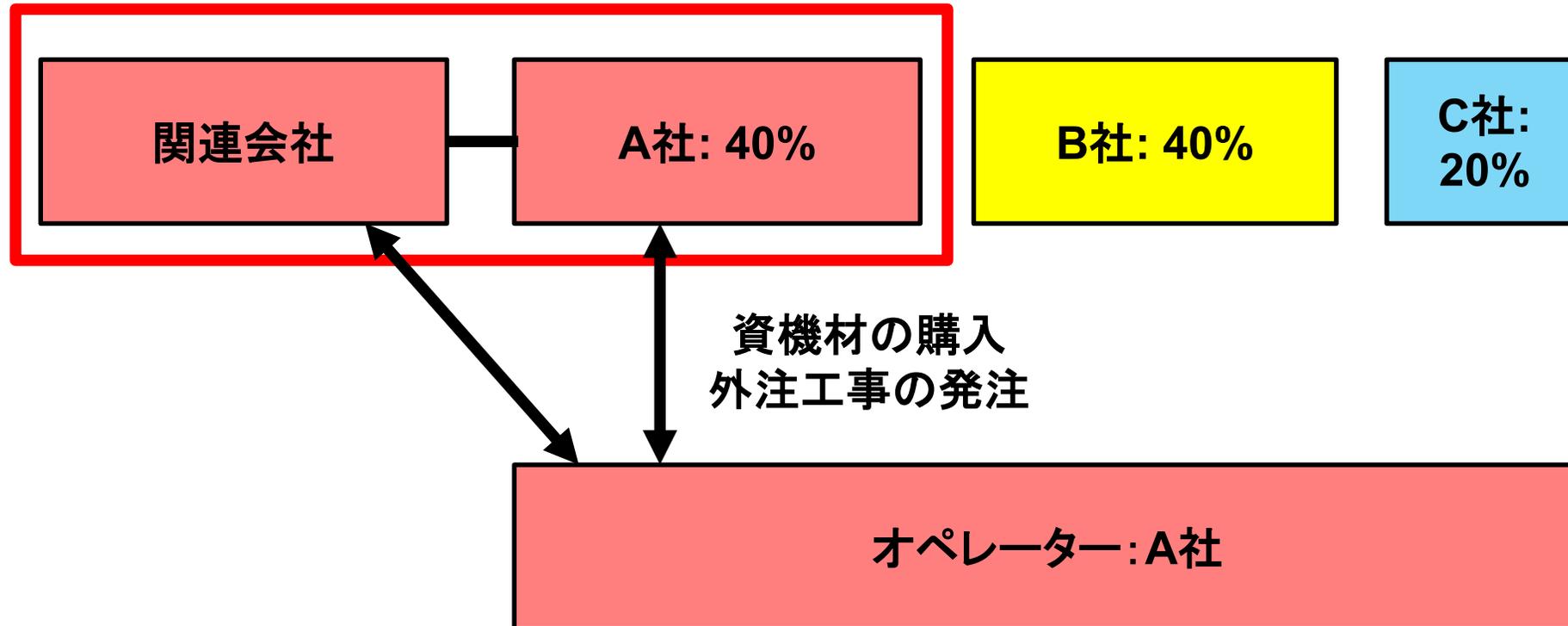


# 本日の議題

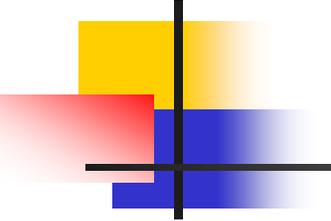
---

1. 油田の成立
2. 共同事業の遂行と監督
3. 意思決定と少数意見
4. 関連当事者取引
5. 事業の売却と撤退

# 関連当事者との取引①



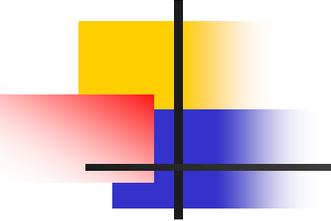
- オペレーターの自社調達には共同操業委員会の承認が必要
- 日本の会社法でも利益相反取引について取締役会の承認を求めている



## 関連当事者との取引②

### 金額によって異なる調達のプロセス

- ① 少額の場合、プロセスはオペレーターに一任するが、自社調達については、共同操業委員会の承認が必要
- ② ①～③の中間の額の場合、入札をする必要があり、自社調達については、共同操業委員会の承認が必要
- ③ 高額の場合、入札者のリスト、落札者の決定について、共同操業委員会の承認が必要



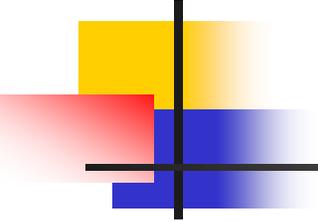
# 関連当事者との取引③

---

## 改訂コーポレートガバナンス・コード(2021年6月11日)

### 【原則1-7. 関連当事者間の取引】

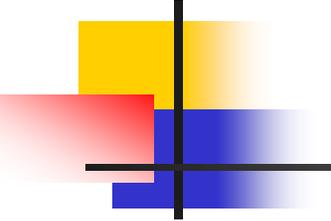
上場会社とその役員や主要株主等との取引(関連当事者間の取引)を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、**取引の重要性やその性質に応じた適切な手続**を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視(取引の承認を含む)を行うべきである。



# 本日の議題

---

1. 油田の成立
2. 共同事業の遂行と監督
3. 意思決定と少数意見
4. 関連当事者取引
5. 事業の売却と撤退

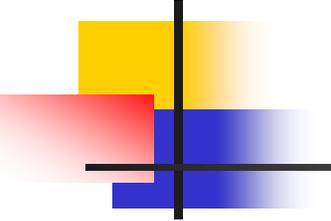


# 事業の売却と撤退①

---

## ケース(1)

- 貴方は既に10億円儲けています。
- 今事業を売却すれば、5億円が手に入ります。
- 事業を継続した場合、50%の確率で10億円稼ぐ可能性がありますが、何も得られない確率も50%あります。
- 貴方なら、売却と継続のどちらを選択しますか？

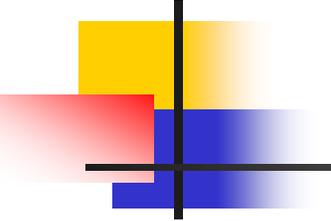


## 事業の売却と撤退②

---

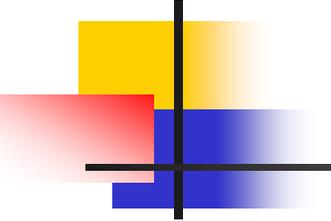
### ケース(2)

- 貴方は既に10億円損しています。
- 今事業から撤退すれば、5億円損します。
- 事業を継続した場合、50%の確率で現状維持の可能性がありますが、10億円失う確率も50%あります。
- 貴方なら、撤退と継続のどちらを選択しますか？



# 事業の売却と撤退（回答）

- 損得両方の選択肢がある場合、リスクを回避する傾向があるが、**悪い選択肢だけしかない場合、リスクを追求する傾向がある。**
- **人は利益より損失を強く感じるが、これは人類の進化の歴史に由来する。好機より脅威に対して素早く反応する方が生存の可能性が高まる。**

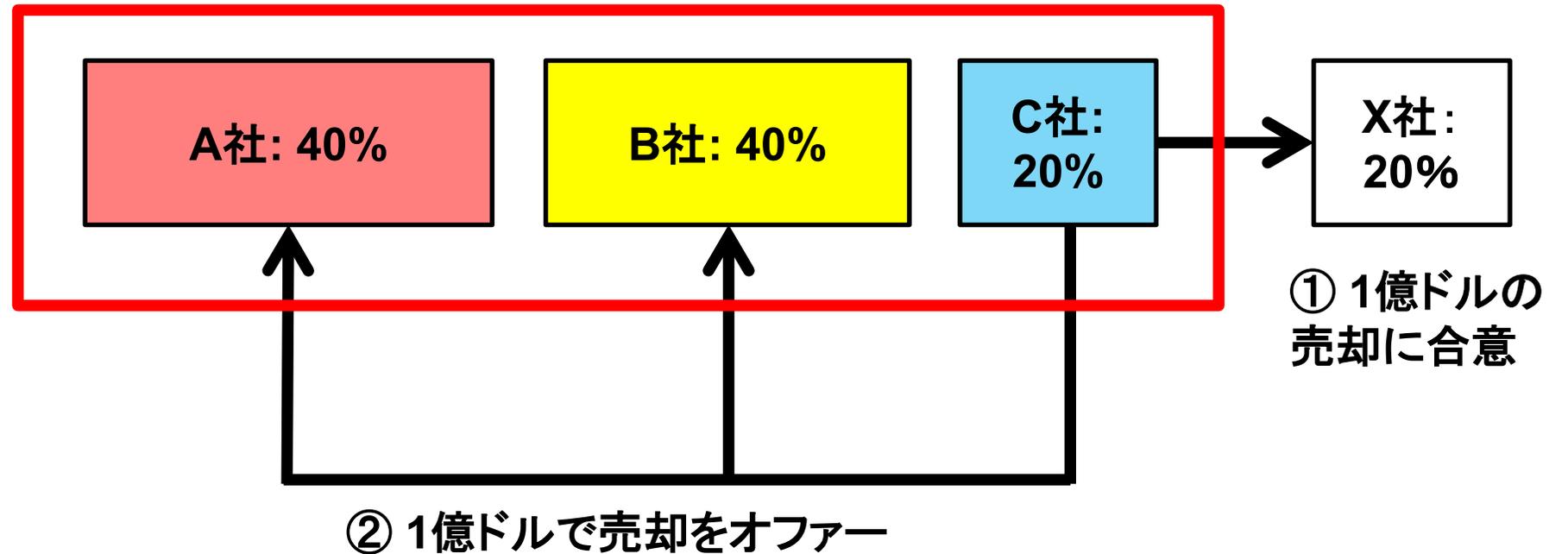


## 事業の売却と撤退③

---

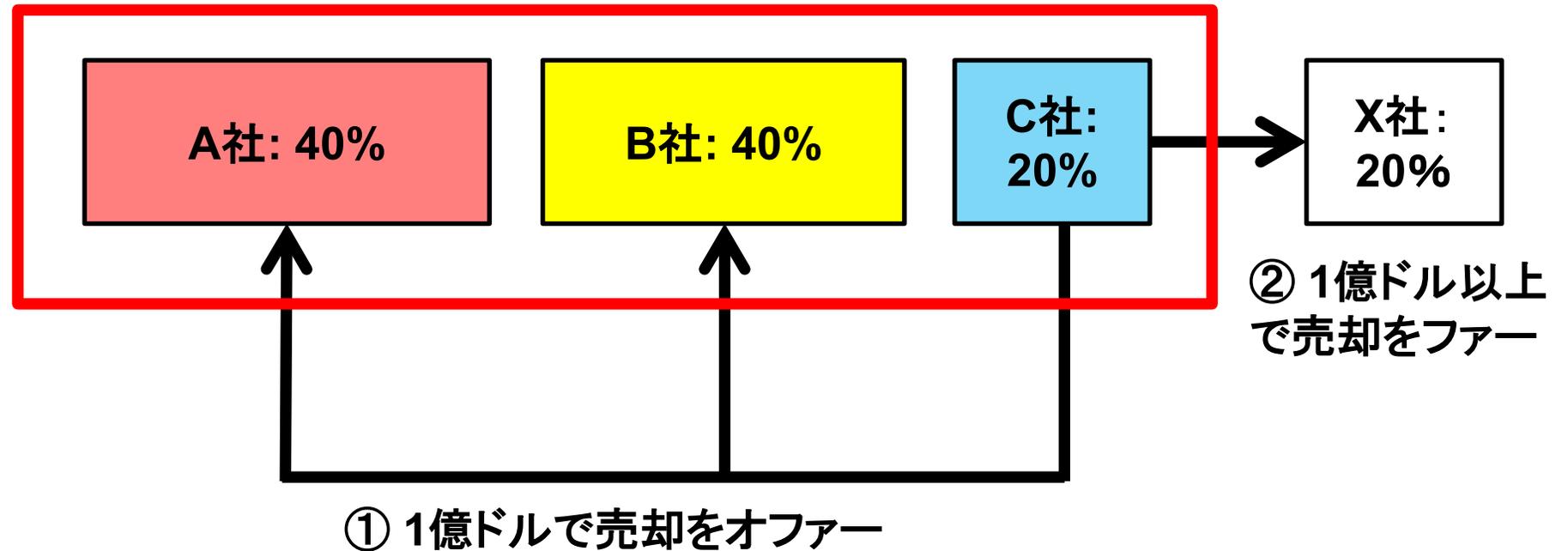
- **共同事業体は無限責任**
  - 出口(売却または撤退)戦略が重要
  - 出ていく場合に何か制限がないか、要確認
  - M&Aにおいても、常に頭に入れておく必要がある

# 先買権 (1)

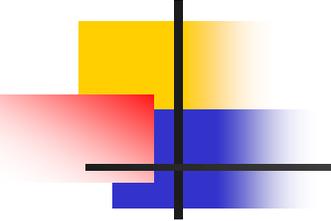


③ A社、B社が拒否した場合(先買権の不行使)、C社はX社に売却することができる

## 先買権 (2)



- A社、B社が拒否した場合(先買権の不行使)、C社はX社に売却をオファーできる
- 売買価格はA社、B社に提示した金額を下回ってはならない



## 先買権 (3)

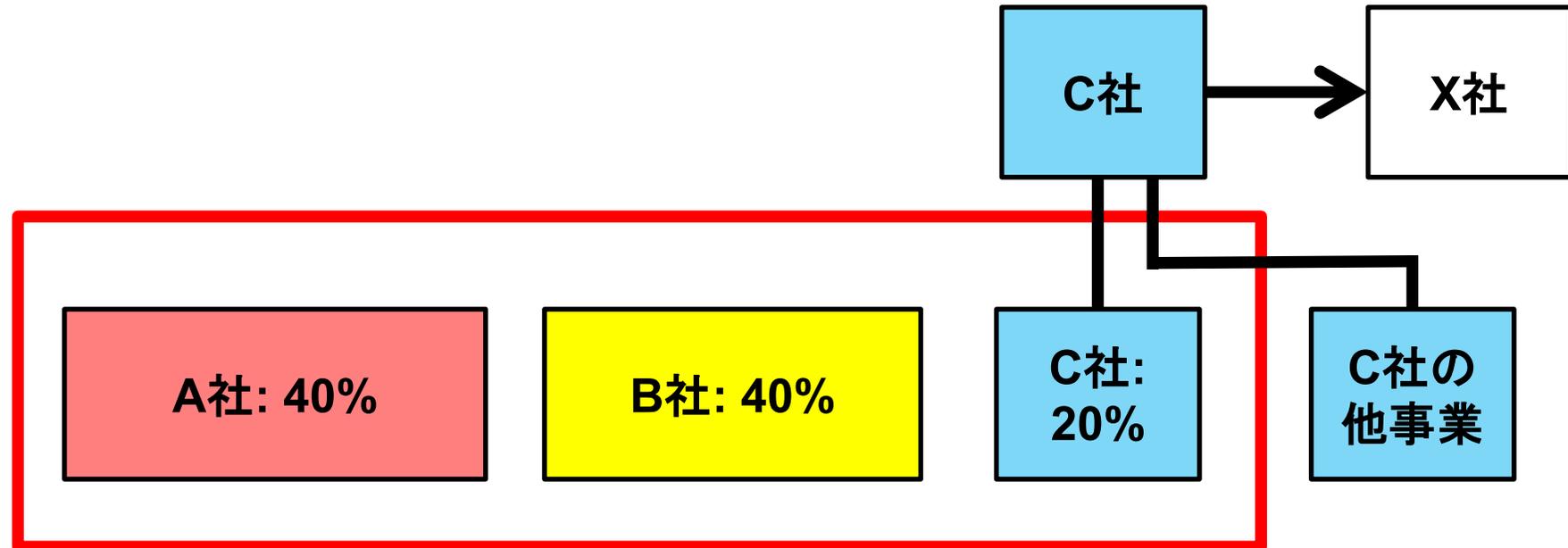
---

先買権の(1)と(2)では、結果は同じく売却したとしても、そのプロセスが逆です。皆さんはどちらを選びますか？

先買権には面倒な問題があるので、認めない場合もあります。

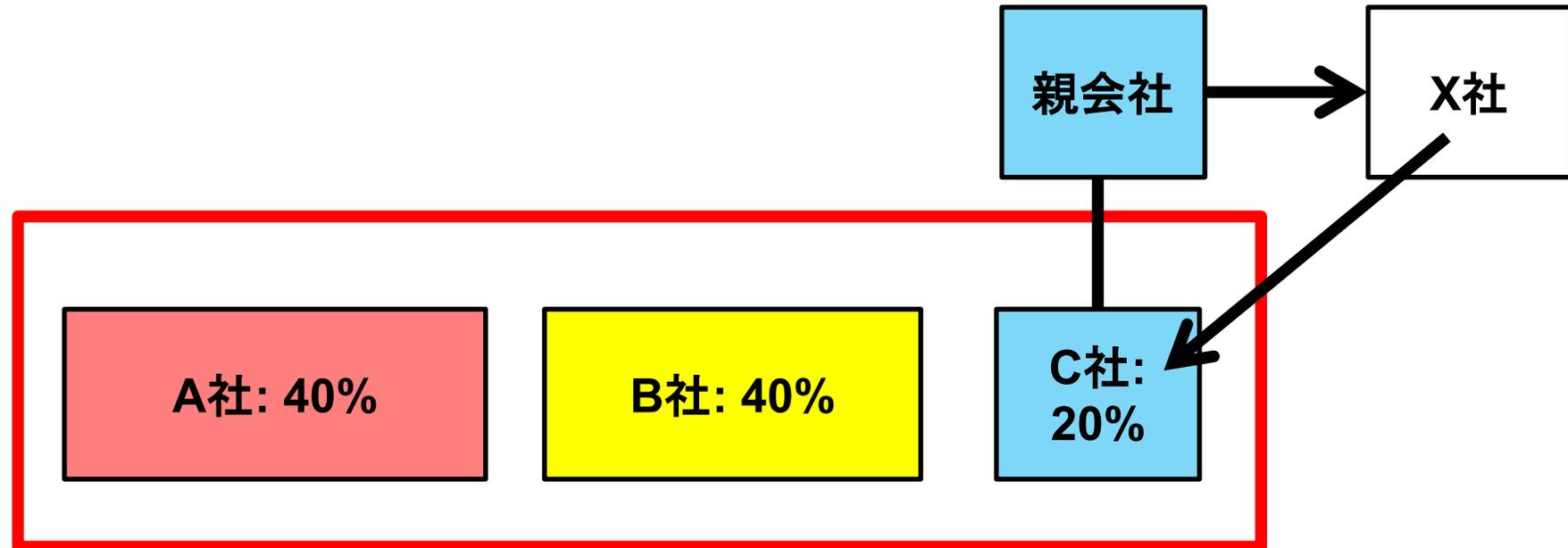
どういう場合に認めることが望ましいと思いますか？

# 先買権 (4)

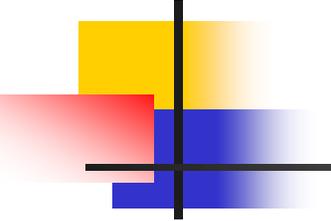


- C社が他の事業とパッケージで売却する場合も先買権の対象とするか
- 対象とする場合、売買価格は2つの事業でどう分けるか

# 先買権 (5)



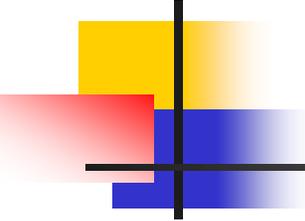
- 会社買収により、C社の持分がX社に帰属するが、これはX社に事業を売却した場合と同じ効果となる(Change of Control)
- このような支配権の移転も先買権の対象とするか
- 上場会社の場合、市場のルールが優先するのではないか



# 事業からの撤退

---

- **撤退のタイミングが重要(いつ撤退できるか)**
  - 撤退の表明時におけるコミットメント(例えば、共同  
操業委員会で決議された事業計画・予算)
- **撤退者が現れたときの対応**
  - 撤退者と共に撤退するか
  - 自分は残るか(撤退者の持分を引き取る覚悟が必要となる)



# 合理的な意思決定と監査役

---

ご清聴ありがとうございました