「戦略監査」取り組み経緯と現在の考え（２０１９，６，２０）

元富士石油常勤監査役
中山祐伸

１、“戦略監査”を思いつく経緯

・執行部にいた時の体験

電力会社（東京電力）で、エネルギー危機への対応として、新たな燃料源として海外炭開発輸入などにかかわる。この仕事は戦略的な事業だった。

ところが、会社が海外炭活用を目指して進めたCOM、CWM事業がうまく行かず、その事業と担当子会社（日本コム）を解散・清算することになり、その幕引き業務も担当した。

これらは戦略的な仕事、戦略暴走、戦略の幕引きと言える。

・監査役としての体験

日本コム解散後、会社が大株主の富士石油に就職、１年間執行部門ののち監査役になる。

常勤の社内監査役と言っても、実質的には社外監査役的な面あり。監査役としては、富士石油が問題を起こさず順調に発展することを見守る、という立場と自覚して行動。

富士石油社内の業務についての体験・知識が不足していたため、当初それらの面でのチェック力に自信がなかった。具体的に何をすべきか悩んでいたときに、監査役協会の監査役全国会議で、神戸大学の三品和弘先生が「日本の経営者は非凡な戦略を立てて実行すべきで、周りはそれを理解すべき」と言う趣旨の話をした。そこで監査役としては、経営者の戦略を第一に監査すべき、と考え、心がける。これが“戦略監査”のアイディアのもと。

また、三品先生の著作「戦略暴走」を読み、戦略不全の問題を勉強。

２、“戦略監査”の過去の検討状況

・SG分科会での検討など

SG 分科会独立委員会セミナーで、“戦略暴走”を紹介し、監査役の役割について問題提起した。

その後、戦略監査を広く普及させたいと思い、SG分科会で“戦略監査の可能性検討”で、理論的位置づけを検討し、発表した。しかし積極的支持は少なかった。

その後さらに検討を進めたかったが、支持が集まらなかったので、あきらめた

支持が集まらなかった理由として考えられるのは、

当方の戦略監査について、理論の詰めの甘さ、活用するための具体的手法の不足など。

一般論として監査役の立場が執行部に比べて弱い。そのため、社長が進める戦略に対して口を挟みにくい監査役も多かった。

例えば、「“戦略監査”の考えには共感するが、名前が良くない。戦略は社長の専管事

項、別の名前に代えられないか」と言う意見もあった。

等が考えられた。

以上、どちらかと言うと、残念ながら“中山アイディア”止まりだった。

３、現在考えていること

① 事業及び監査をめぐる環境変化で、戦略監査の必要性増大

・“グローバル化進展による競争の激化への対応として、事業の選択と集中の重要性がさらに高まっている”こと、さらに“技術革新のスピードアップによる経営環境の急変により、既存の事業戦略を見直す必要性が増大し、それに失敗すると企業の存続さえも危機にさらされる可能性が増大している”こと等から、経営者にとって適切な戦略運用の重要性が増している。

・そこで監査役としても企業の存続・成長のための監査が重要になっており、執行部の戦略設定・運用で不適切な行動をチェックする必要性が以前と比べ格段に増大している。

② 戦略監査の方法

・「戦略監査」は、戦略を対象とする監査

執行部が進める特定の戦略が事業環境などを勘案しふさわしいのかも含め、意思決定などが適切に行われているかをマクロ的観点から監査する。

執行部が特定の戦略を実施するにあたり、無理に進めるために違法なやり方を採っている例がみられる。それ等に対して適法性の観点から監査し、不正防止に努め、戦略暴走による経営破綻を起こさないようにブレーキをかける。適法性監査は、戦略不全・戦略暴走の個別の不正チェックに欠かせないものとして、戦略監査の枠内に有機的に組みこまれる。これにより戦略監査が詰めの段階でより有効性を高められる。

・戦略の遂行面では、どうしても執行部の力が前面に出る。その妥当性のチェックとなると、取締役会で議決権を持つ社外取締役の方が監査役より力を発揮しやすい。そこで監査役は、戦略を実施するうえでの具体的業務での適法性も監査し、問題の現場があればそれを押さえ改善を求めることで、戦略不全・暴走を抑える。これは監査役の持っている武器であり、これで執行部に対抗でき、社外取締役とも役割分担できる。

以上