

## 輸出管理体制の構築って何だろう

年度の初めですから大きなテーマを取り上げましょう。今回は「輸出者等遵守基準」に対応するための社内管理体制の話を致します。

### 1. 「まずは内部規程」ですって

みなさんは「管理体制の構築」と聞いて何を思い浮かべますか？ 「**管理部長を任命**」とか「**全社規程第何号**」などといった物々しい言葉を連想する方が多いのではないかと思います。そして「規程」というと、「第1条；目的、 第2条；定義、 第3条；組織 …」という具合のとっつきにくい（一般人をして、読む気を萎えさせる）文言の連続が通り相場です。

ところが**多くの教材では「まずは内部規程の制定」を説きます**。その上で「内部規程に基づき管理の実務」という順序です。ではどうやって？ そこで紹介されるのが《モデル CP》です。（<https://www.cistec.or.jp/export/jisyukanri/modelcp/modelcp.html>） ああ、私たちプロでもぼんやりとしか覚えていない、あの「第1条；目的、 第2条；定義 …」式の《モデル CP》から始めなきゃいけないのか！

**かくして企業にとって（特に小規模企業にとって）輸出管理体制の構築は、非常に面倒くさい存在になってしまうのです。**

実はそのことを当局も薄々気付いているのではないかという気もします。説明会テキストで《一般包括許可》の申請資格について「輸出管理内部規程の整備は不要」と述べているのは、それを認識しているからではないか、というわけで。（もしかすると「内部規程の提出は不要」のつもりを誤って「整備不要」と書いてしまったのかもしれませんが）

これは当局にとっても、また企業にとっても不幸なことだと思います。みんな難しく考えすぎているのではないか。それが本稿の問題提起です。

### 2. そもそも「社内管理体制の構築」とは何か

一言で申せばそれは「**適切な処理がコンスタントに行われる仕組み**」を作ることです。

過去の輸出案件においては、大抵の企業は該非判定や用途・需要者チェックをきちんとやってきたことと思います。しかし肝心なのは次の機会が来たときにもそれができること。それが「**担当者の機転**」任せでは心もとない（再現性が期待できない）ですよね。つまり**そのときに「誰が何をするか」を「会社の約束事として決める」ことが求められる**わけです。

当然それは**ルール制定につながりますが、ルールといっても箸の上げ下げまで決める必要はありません**。まず大事なのは、「会社として抜けが生じないこと」ですから「やるべき人のスイッチがちゃんと入る」仕組みは必須です。しかしひとたび「スイッチが入って」チェックが始まれば、その先の細かい話は「実務の要領」に属することなので、追々マニュアル化していくのでもかまわない。ならば必ずしも予め上位規程に盛り込まなくてもよいのではないかと思うわけです。（全部盛り込もうとしても書ききれないだろうとも思いますし）

### 3. スタートは「法三章」の精神で

そんなわけで、小規模企業やあまり輸出管理の経験が多くない企業の場合、私は《モデルCP》をおすすめしていません。もっと簡単な、最小限のルールから始めた方がよいと思います。

「三章」に絞るとすれば、社長が発信するメッセージはこんな感じでしょうか。

- i 我々は法令を守るぞ！
- ii 輸出案件は必ず該非・用途・需要者チェックを！（未チェック品は止めるぞ）
- iii Go/Stopの権限は何某に任せる

随分アバウトに見えるでしょ？ みなさんこんなのでいいのかとお思いになるかも。

でも、いいですよ！ しょっちゅう輸出しているのでないならば。

なぜならそういう企業では初回の輸出のときも、トップの号令一下キーパーソン総出で該非判定や用途・需要者チェックに取り組まれたことと思います。2度目・3度目ともなればもう少し落ち着いて対応できるかもしれませんが、ともあれ今までやってきたことをこれからもちゃんとできればそれでいいのです。

そしてそれを社員の意識に刷り込むとともに、新しい案件に対して何某氏を中心としての取り組みのスイッチが入るようにする。以上が私のいう「適切な処理がコンスタントに行われる仕組み」なのです。

輸出案件の多い、或いは規模の大きな企業の場合は、さすがに上記のようなシンプルなやり方では難しいかとは思いますが、しかし基本精神は変わりません。そしてこの基本精神に思いを致すことなく、繁文縟礼に埋没してトリビアに走るようなことがないように。これはむしろ大企業やベテランこそ陥りやすい罠であるかもしれません。

新しい年度を迎え、初心忘るべからずの意味も込めて、こんなことを考えた次第です。具体的にどうするかについては、機会を改めて述べようと思います。