

社内管理体制は出荷管理から

米満 啓

1. 要約

これから輸出管理の社内管理体制を作ろうという方には、「まず出荷管理から」をお勧めしたいというのが本稿の趣旨です。

世間の定説と違うのは承知しています。定説では、輸出案件のチェックはなるべく早い段階からが奨励されています。自己管理チェックリスト（CL）でも「契約前」のチェックを要請しています。「まず出荷管理を」などと言うと、奇をてらっているんじゃないかと疑われかねません。

また私自身も平素は「該非判定と取引審査が輸出管理の両輪」と説いて回っています。出荷管理に触れることは多くありません。なのになぜ？

それはここでの話題が、これから輸出管理に取り組もうという方を対象にしているからです。既に輸出管理が定着している企業（「先行企業」）向けだったら、そうは申しません。入門段階の企業向けで言い方を変える理由を、次節で説明します。

2. 「まずは出荷管理」の理由

なぜ入門段階の企業では「まず出荷管理」なのか。それは、自動的に出荷を止めるシステムを持っていないからです。「先行企業」であれば、審査合格品以外は出荷できない仕組みができていところも多いでしょう。しかし「これから始める」企業ではそうはいきません。

また世間で奨励されている、商談初期段階でのチェックを仮に励行している企業であっても、最後の関門として、出荷時に再チェックするのをやめるわけにはいかないでしょう。

サッカーに喩えて考えてみます。早い段階で、すなわち敵陣から前線の守備が機能していれば失点は大幅に減らせます。しかし前線の守備がいかに充実していても、だからといってゴールキーパーなしで戦おうとする監督はいないでしょう。「最後の関門」なしでは、怖くて戦えませんから。たとえばフォワードを3人増やせば（フィールドプレーヤー13人になるけれど）、その代わりキーパー抜きでもいいかということです。

実務上、もう1つ重要なポイントがあります。初期段階（例えば契約前）でのチェックは、奨励はできるけれどそれに強制力を持たすのは無理ということです。なぜなら契約は、多くの場合、社外（しばしば客先）で行われるからです。契約サインしてしまった案件を止める、あるいはキャンセルさせることならば可能です。しかし審査前段階でサインをさせないことは現実には不可能でしょう。つまりチェックは営業担当者の心がけに頼るしかありません。

以上から、（再びサッカーの言葉を借りると）「ゴール前を固める」ことから出発するのが地に足のついた筋道だと私は思うわけです。

3. 出荷時に何をチェックするのか

出荷管理の本義（元々の目的）は「ワケのわからんもの・出してはいけないものが出ていくことの阻止」にあります。言い換えると「出してよいもの以外は止める」ということです。

では**具体的には何を止めるのか？** 次の3つが考えられます。

- i 審査で「要許可」判定受けたのに許可未取得
- ii 未審査品
- iii 審査で「許可不要」判定だったのに品違いで「要許可品」が混入

空港の出入国管理でいうと、iは指名手配人物かどうかのチェック。iiはパスポートやビザの有無。iiiは書類を所持しているのが本人かを写真と見比べるのに当たります。

このうちiの重要性は明白ですが、業務でお目にかかることは滅多にありませんし、それだけに注目が集まり見落としは生まれにくいでしょう。またiiiは、今更言われなくてもあらゆる企業で既に実施されていることでしょう。よって**実務上の本命はii**と思います。

当然、**全案件がチェックの対象**です。但しやり方は**企業ごとの実情に合わせて色々考える**ことができます。

もし輸出件数が少ない企業であれば、文字通り出荷段階で1つずつ手作業・目視でi・iiをチェックしてもよいでしょう。（iiiはどのみち目視でやる筈ですが）

輸出件数の多い企業の場合、全数手作業だと苦しいかもしれません。ならば多少の工夫を考えてもよいでしょう。例えば審査合格案件や要許可案件に取引審査段階でマーキングしておき、出荷時のチェックに生かすというような。その際はコンピュータシステムの力を借りる必要があります。そのための投資をするかしないか、どこまでの機械化を目指すのかは、件数・費用との相談です。とりあえずは手作業方式で始め、勝手がわかってきた時点で作戦を考えるということでのよいのではないかと思います。

4. 「出荷管理から」とはどういうことか

「適切な輸出管理」言い換えると「問題ある輸出をしない」とは、結局のところ「合格案件しかモノを出さない」を意味します。先ほど述べたように、その最終チェックを行うのが出荷管理の役割です。通行手形を持っているモノだけを通すわけです。そこから逆算して、通行手形を出すのが取引審査、審査の一環としてリスト規制をチェックするのが該非判定という位置づけになります。

つまるところは、上記の「審査～出口チェックが正常に機能」ということに尽きます。それが安定的に実現していれば、まさに良好な管理状況と言えるでしょうから。省令・通達や巷のセミナーテキスト等では様々な項目・目標が語られていますが、それらは上記を実現するための環境作りという脇役的位置づけになるのだと考えてください。

その観点から、《遵守基準省令》の各項目を整理したのが下表です。

細目	「審査～出口チェックを正常に機能させる」観点で整理
一号イ 該非確認責任者の選任	審査の一環としての該非判定に実効性を持たせる
一号ロ 最新法令の指導	主として該非判定の品質確保の手段 (CA規制で「最新法令」が話題になることは稀)
二号イ 統括責任者の選任	全社に徹底するためには「会社としての総責任者」設置が有効
二号ロ 関係部門の分担と責任の明確化	「全社徹底」に実効性を持たせる
二号ハ 該非確認の手続化	該非確認は「審査～出口チェック」プロセスの第一歩
二号ニ リスト該当品の用途・需要者確認手続化	(リスト該当品だけ頑張っても仕方がないが) 用途・需要者確認は審査の重要な要素
二号ホ リスト該当品の出荷管理(品違いチェック)	(品違いチェックは出荷管理の一部分にすぎないが) 省令が「出荷管理にも留意している」ということ
二号ヘ 定期監査	管理のパフォーマンスをチェックする意義あり
二号ト 適正な業務のための研修	「管理される人たち」のレベルアップも重要
二号チ 輸出を行う子会社への指導	直接の関係はない(「当社」業務が対象ではないから)
二号リ 書類保管	「正常に機能」を担保する意義あり
二号ヌ 事故時の対応	「きちんと管理したつもり」でも事故はありうるから 対応のルール化は必要

やはり「審査～出口チェック」のプロセスを安定的かつ正常に機能させることが本命であり、各項目はそれを支える環境整備のための規定と位置付けられることが見て取れます。

輸出の社内管理体制と聞くと、「色々難しそうなことをやるんでしょ」とか「個々の項目の意味が実感できない」という方が多いのではないかと私は思います。

なるほど「色々項目がある」のは間違いありません。しかしどの項目も「審査～出口チェック」のプロセスを機能させるための脇役であることがわかっていれば話は簡単です。

まず「審査～出口チェック」について「やること」をはっきりさせればよいのです。それを「出口チェック⇒通行手形(取引審査)⇒該非判定」の順で考えれば、筋道は自ずと見えてくるのではないのでしょうか。