

## 取引審査とはリスクを取ることに

### 1. はじめに

津村記久子さんは「芥川賞作家『就活』の現場を見に行く」(『文藝春秋』2014.8)の中で、最近の採用担当者が学生に「リスクを取る姿勢」を期待している様子を述べています。人事部の独断ということはなさそうですから、つまりそれが多くの会社の経営陣の要請ということなのでしょう。

但し管理部門は事情が異なると思います。管理部門では今も昔も、リスクは悪であり、いかにリスクを抑えるかが会議や通達の主題になっていることでしょう。

もちろんそれは正しいのです。管理部門までが「さあ大いにリスクをとって事業を発展させよう」などと言い出すようでは世も末というものですから。

それは姿勢として間違っていないのですが、実際のところ、**取引審査が本質的にリスクテイクの性格を持っていることを見落とされがちだという問題提起**をこれから致します。

論点は3つあります。まず取引審査とリスクの関係についての概論。2番目は、(安全保障上)リスクある取引先とつきあっていない企業が存在するののかという現実論。3つ目は、個々の案件の審査の実務から見た議論です。

### 2. 取引審査で低減されるリスクとは何か

そもそも取引審査は、その案件のリスクを低減するものではありません。リスクを評価し、許容可能かどうかを判断するものです。「取れるリスクかどうか」を判断することであり、**審査合格とは「リスク取ってもいいですよ」というメッセージ**なのです。つまり評価することによって、リスクは増えも減りもしないのです。

それは実感にそぐわないという方も多いでしょう。とはいえ取引審査にリスクを抑える効果がないわけではありません。2点挙げておきます。

1つは、問題案件がストップされることで、会社全体の営業活動の安全性が向上します。第2には、営業部の意識です。審査で引っ掛かりそうな案件には予め慎重に臨むことでしょうから、審査に持ち込まれる問題案件も減ることでしょう。

しかし審査に、個別の案件のリスクを減らす効果があるわけではありません。

それは癌検診に似ています。検査そのものに癌を小さくするはたらきはありません。無事合格したとしても、それは癌リスクが小さいことが「わかった」ということで、それを「小さくする」ものではないのです。それでも第1に問題箇所を切除(≒問題案件を否決)することにより、第2には検査を意識して生活習慣を改善する(≒営業が問題案件を慎む)ことにより、全体としてのリスク削減にはつながるわけです。

### 3. リスク顧客との取引は珍しくもない

みなさんのおつきあいのある相手にも、ミサイルや核それから武器などに関係する企業・研究機関があろうかと思えます。

特に一流のユーザーともなれば「その方面」の仕事の一つや二つはしているものです。たとえば旧帝大はみなロケットや原子力関係の講座・教室があります。スタンフォード大学やプリンストン大学もそうです。だとすれば中国やインドでも、一流どころとつきあっていけば、その種のリスクと無縁ではありえないと考えるべきでしょう。

企業もそうです。ちょっとした企業なら軍・国防筋とつながりがあるのではありませんか？ たとえばみなさんの会社は？ 日本でも一流どころの電機メーカー・機械メーカーはほとんどが自衛隊に納入していると思えます。なに？ 「ウチは素材メーカーだから直接の取引はない」ですって？ 御社のすぐれた技術による素材を自衛隊向け装備に使っている機械メーカーがあるのではありませんか？

まあそういう次第で、軍や兵器関係筋と取引ある企業・研究機関はあちこちにあるわけですし、そうだからといって「まっ、けがらわしい！」と身構えることもないし、私たちは「まあ普通の一流企業・研究機関」と思っています。そして**実際、みなさんもそういうお客さんに対して「あそこの大学はあぶないからヤメだが、この大学はやっても大丈夫だろう」という具合にリスク評価を行い、リスクをとる判断をなさっているのです。**

### 4. 審査の現場では何を考えているのか

たとえば中国、清華大学を考えてみましょう。ここは『対中国輸出管理入門』(CISTEC)に「軍事四証」の取得機関と書かれています。同大のサイトにも「清华大学通过国家保密资格认证现场审查」(清華大学が国家保密資格認証の現場審査に合格)という記事が載っています。[http://news.tsinghua.edu.cn/publish/news/4205/2012/20120928141610725880421/20120928141610725880421\\_.html](http://news.tsinghua.edu.cn/publish/news/4205/2012/20120928141610725880421/20120928141610725880421_.html) また学内に航天航空学院(ロケットに関与)や核能与新能源技術研究院が設置されていることも事実です。

そうしたことから「あそことはつきあうな」という日本企業もあるそうですし、それはそれで一つの考え方だとは思いますが。

しかし「そういう研究室」ばかりではないだろうという考え方も可能です。現に学内には環境学院もあれば土木水利学院に医学院もあるのですから。それに「天下の〇〇社と同大が親密関係」などという記事を見たら、営業現場はもちろん、経営幹部から「それならウチだっていいじゃないか？」という声が出てもおかしくありません。(例えば[http://www.tsinghua.edu.cn/publish/newthuen/newthuen\\_cnt/research/research-3-2.html](http://www.tsinghua.edu.cn/publish/newthuen/newthuen_cnt/research/research-3-2.html))

この「ウチだって」発言、基本的には「リスクをとって業績伸ばそう」という現場的本能の発露かと思えます。さすがに玄人である我々輸出管理者は、こんな単純な考え方はしませんが、結果的に似た線に落ち着くこともあります。ではどう考えるのか。以下は「たとえばの話」ですが御参考まで。

一番最初は、マイナス材料（懸念情報）の検討です。「軍事四証」だけなら法令（キャッチオール規制）には抵触しませんから、レピュテーションリスクの問題として考えることになります。他にも懸念情報がないか調べ、仮に一発 K0 クラスのマイナス材料がなければ、次には大学に対する心証を固めにかかります。

「著名企業とのつきあい」という情報が活用されるのはこの局面です。とんでもない問題児ではないらしいというアタリをつける材料になるからです。それを補強材料として「いわゆるエリート大学」（とりあえず性悪説で見なくてもよさそう）という心証が生まれ、「但し国防関連研究もしている（スタンフォードみたいなもの？）から使用部門を軸に是々非々で」という方向性が出てきます。「〇〇社も出入りしているからいいでしょ」だけでは判断放棄のそしりを免れませんが、「いわゆるエリート大学で、〇〇社はじめ多くの著名企業が提携していることから、そのような社会的認知があると考えられる。使用部門や用途情報も加味して慎重に判断」ならば「それなりの考え方」といえるでしょう。

ついでにいうと GM やマイクロソフトなど著名アメリカ企業が関係している大学ならば「アメリカ政府から刺されてアウトの危険性」も小さいのではないかと（そういう「保険がかかっている」のではないかと）という、みみっちい計算もはたります。

それでも「心証シロだが、もっと保険をかけたい」という場合には、更にプラス材料（安心材料）を探した上で審査を合格させることもあるでしょう。

もうお気づきかと思いますが、こうした、危険度を見極めたり保険を掛けたりということは、リスクテイクのための営みそのものです。

## 5. 結論

以上の考察から、取引審査（に合格させること）がリスクテイクにほかならぬことをご理解いただけたかと思います。

もう1つ、気づいていただきたいことがあります。それは輸出管理という仕事についてです。

輸出管理部門というと、難しそうな顔をして「リスクだリスクだ」というだけの風紀委員（「ダメと言ってりゃ商売になるのか、いい御身分だ」）の印象をお持ちの方も多いかと思います。残念ながら、そういう管理担当者も存在します。

しかし本稿を読んで下さったみなさんは、輸出管理には規律だけでなく、様々な情報を元にしての熟考、そしてその能力・技能が不可欠なことを認識されたと思います。技能があればこそ、難しい案件も胸を張って「本件はリスクとってもよし」と判断できるのです。また真に問題ある案件については、ダメな理由をきちんと営業に納得させることができるのです。リスクをとる営みだと分かれば、輸出管理もまた技能がものをいう仕事であることが納得いただけようかと思います。

したがって輸出管理部門はただの風紀委員では務まらないこと、技能を磨く必要があることを肝に銘じなければなりません。一般の（つまり輸出管理以外のお仕事をなさっている

る) みなさんにおかれても、この点に注目いただければ幸いです。いささか我田引水気味ですが、これを以て結びと致します。