第2話 違反事例から何を学ぶか (番外篇)

◆ベトナム戦争の失敗から何を学ぶか

師匠 この年末は『マクナマラ回顧録』を読んだ。

弟子 ベトナム戦争時の国防長官ですね。でもまたなんで？

師匠 90年代にマクナマラがベトナムに招待されて向こうの人たちと反省会をやったというだろ。あの無益な戦争の当事者は何を考えていたのか興味を持った。輸出管理は失敗学と近いところにあるからな。

弟子 でもそういういやな記憶をほじくりかえすなんて偉いですよねえ。少なくとも日本じゃ聞いたことがない。

師匠 それはそれとして面白いところが3つあった。

第1には、彼は「ベトナムのみなさんごめんなさい」と言っていないこと。あくまでもアメリカの国益の観点から戦争拡大を防げなかったことを反省しているんだ。批判する評者もいるし、わしにも違和感はあるんだが、それはそれで一つのプロとしての考え方かもしれない。

弟子 むしろ評価できるかもしれませんよ。わが国の場合、「あの戦争をしたのはやむをえなかった」と開戦責任に話題を向けることで、へまな戦争指導すなわち敗戦責任から注意をそらそうとする傾向がありますからね。

師匠 第2は、失敗の過程を時系列で追体験する書き方をしていることだ。失敗を振り返るとき一番つらいのがこのやり方だ。大抵の人はなるべく簡単かつ客観的に(いいかえればヒトゴトみたいな調子で)さらっと総括してしまう。甚だしきはノモンハン事件の服部参謀みたいに「根本原因は、中央と現地軍との意見の不一致にある」などとヒトゴト調で言うやつ。(要するに勿体つけて話をそらそうとしているんだね)でもそれじゃ、何の教訓にもならんだろう。失敗学の畑村先生もおっしゃっているが、一番役に立つのは、その過程で何を見て何を考え(あるいは何を錯覚し)何をしたか、を追体験することだからな。

師匠 第3には、**まずいと気づきながら軌道修正ができなかったという失敗パターン**だ。輸出管理の世界でも、長期にわたる違反事案では往々にしてそれがあるんじゃないかと思う。自分だったら途中で引き返せただろうかと考えながら読むと冷や汗が出たね。アメリカにそれができなかったのは、ここで退くと共産側の勢力が東南アジアじゅうを席卷してしまうという恐怖感だった。読んでいてハッとしたね。「イスラム国問題と同じだ」と。中東のあの連中もほっとくとどこまで勢力を伸ばすかわからんと我々は恐怖している。つまり我々もマクナマラなんだよ。

弟子 イスラム国問題で「ベトナム化のおそれあり」という記事を読むときは「ああいうバカな展開」とベトナム戦争を突き放して見ていたりしますが、そう簡単なものではないんだなあ。

◆イラン向けミサイル部品事案

【事案の概略】

電子機器部品メーカーE社は、1988年5月から1989年4月にかけて前後13回にわたりジェット戦闘機に装備される空対空ミサイルの部分品である飛行安定装置を民生用であると使用目的を偽り、通商産業大臣及び税関長の許可を受けずに、シンガポール経由で当時イラクと交戦中のイランに不正輸出していた。

米国品がこの中に含まれていたことから、日本政府だけでなく米国政府からも再輸出規制違反で追及され高額罰金をはじめとする制裁を受けた。罰金および、制裁に伴う売上減少・在庫処分損失に関して株主代表訴訟が起こされ、95年、東京地裁は元営業本部長・元専務・元社長に合計約12億円支払いの判決を下した。

弟子 手口としては、規制該当の武器部品を、非該当の民生品と偽って通産大臣許可を取らずに出しちゃったということですね。リスト規制のウソ判定をして、しかも迂回輸出のおまけつきとはいけませんね。

ところで「税関長の許可」って何でしたっけ？

師匠 経産大臣（当時は通産大臣）許可と税関長許可の違いか。こういうことだ。

輸出するときは税関に申告かけてOKもらうよな。そのOKがすなわち税関長の許可だ。いってみれば空港の出国審査みたいなもんだ。輸出令の規制該当貨物であろうが非該当貨物であろうが、税関申告はかけるわけだから税関長の許可がなければ輸出できない。一方、経産大臣許可は君も知っての通り、輸出令規制に該当する貨物の場合のみ必要なわけだ。

弟子 つまり、輸出令該当品の場合は、大臣許可と税関長許可の両方とる。非該当品の場合は税関長許可のみということですね。

でもそれじゃ、大臣許可及び税関長許可受けずってのはどういうことでしょう？
輸出令該当品を非該当と偽ったというのは、税関を欺いた、そうやって税関長許可をせしめたってことじゃないんですかね？

師匠 いいところに気付いたね。税関長許可取らずといたら密輸だもんな。輸出品の中身を偽る以前に、そもそも税関申告していなかったことになる。この記事の出所のナントカペディアもいい加減なもんだ。ま、それを丸写ししているわしら輸出管理筋もほめられたもんじゃないが。

弟子 ところでベトナム戦争の話とのかねあいという、前後13回というところがミソのような気がします。なぜ途中で軌道修正できなかったのか、と。

師匠 そこなんだ。もっとも九大の笠原武朗先生解説（『法政研究』2005年7月）によると、問題の輸出は、品目1（84年3月～86年9月）と品目2（86年1月～89年4月）の2つがあるそうだ。「前後13回」だけじゃなく、もっと長期にわたる話だったのかもしれない。笠原解説からわしなりにまとめた要約を見てもらおう。

【笠原解説からの「要約」】

品目1不正取引を理由とする米国政府からの訴迫についてE社は、邦貨換算額で計24億8030万円の罰金・特別課徴金・制裁金・和解金を支払い、更に、三年間の新規輸出許認可申請禁止及び輸出取引禁止の処分を受けた。また、日本においても、品目2不正取引を理由として500万円の罰金が課され(ただし、対象となったのは88年10月以降の取引である。)、更に、両期不正取引を理由とする輸出禁止等の行政処分が行われた。以上によりE社は損害を蒙ったとして、株主たる原告Xが取締役3名に対して株主代表訴訟を提起した。

被告3名のうち元営業本部長はE社プロパー、元社長・専務は親会社からの横滑り。元本部長は事業部長代理の頃から不正取引の報告を受け、了承し、あるいは自ら決済しており、取締役に就任後も不正取引の継続を支持・承認していた。

元専務は、86年11月、偶然に品目2に係る不正取引の存在を知るに至ったが、トラブルの発生や不正取引の露見による会社経営上の影響を懸念し、結局、既契約分について処理し、新規の契約はしないようにと指示するに留まり、元社長らに報告することはしなかった。87年5月の東芝ココム違反事件の報道を契機に、通産省から輸出関連法規の遵守についての通達が出され、同年六月に就任した元社長が航機事業部の輸出の実態を聞きたいと発言したことを契機として、同年九月に元専務・元本部長らは元社長に対して不正取引について報告した。この報告を受けて、元社長は、品目2については既契約分の取引のみの継続を承諾し(同年11月から89年4月にかけて行われた。)、品目1については新規受注を中止させることとした。

弟子 社長さんと専務さん、かわいそうですね。

師匠 一応ブレーキはかけていたんだよ、彼らも。

弟子 この二人に関しては、途中から「まずいぞ」と気づいたけど引き返すことができなかつたんですね。ほんとにマクナマラだなあ。

師匠 ではここで引き返すとはどういうことだろうか？

弟子 うーん。取引を即ストップして日米当局に届け出るというところですか？

師匠 そうすれば罰金も少なく済んだ可能性があるね。だがそれで仮に24億が半分になったとして、周りは彼らを「12億救ってくれたヒーロー」と思うだろうか？ 「仲間を売った裏切り者、黙っていれば罰金だってゼロの可能性があったのに」なんて言われはしないだろうか？ 何より彼ら自身がそれを感じていたんじゃないだろうか？

弟子 たしかに最近自首した者へペナルティ軽減が打ち出されるようになりましたが、自分がその立場になったら悩むこと確実ですね。

師匠 そう。そこで思い出してほしいのが、違反をしたかな、と思ったら経産省へ報告せよという掟が<輸出者等遵守基準省令>で定められていることだ。だから悩む余地なんてない、「決まりですから」とあっさり割り切る。それが結果的には会社を守ることになるんだね。それにこういうのはね、1回目のチャンスを見送ると、見送ったということ自体が自分を縛るから、どんどん引き返すのが難しくなるんだよ。

◆類似パターンの事例は少なくない

師匠 この手の「気が付いたらまずいことが進行していた、でも今から引き返せるか」というパターンは結構あるよ。

弟子 社長になって初めて簿外債務の山を知らされたとか？

師匠 政権取って財政状態のひどさに気づいたとか？

弟子 それでマニフェストを撤回すべきか悩むんですね？

師匠 あるいはプラント設計時の安全係数が不十分だったと後から気づくとか。

弟子 あっ！ ガス湯沸かし器の不正改造事件もそうかもしれない。

【事案の概略】

ガス機器メーカーF社が製造した湯沸かし器には排気ガスの強制排気用ファンがついており、ファンが回らないときには、一酸化炭素中毒防止のため、ガスを自動的に止めるよう安全装置が作動する。ところが湯沸かし器のコントロールボックスが故障した際、一部の修理業者は、ファンが回っていなくてもガス供給が止まらず、使用を続けられるよう不正改造を行った。その結果、不完全燃焼によるガス中毒が発生し、死者も出た。

F社は、事故発生を受けて、修理業者に不正改造を行わぬよう指導した。但し改造済の湯沸かし器への対策（消費者への注意喚起や点検サービス）は行わなかったため、その後も事故が続いた。

弟子 本件で不正改造をやったのはF社自身ではありません。また修理業者指導もやってはいるのですが、事故の続発を長年座視したのは、いかにもまずかった。

師匠 しかも記者会見で社長が「悪いのは修理業者、当社に法的責任はない」と発言しちゃったんだよね。

弟子 実際、顧問弁護士に相談したが「法的責任はない」と言われたそうです。国廣正先生は「そういうときに弁護士の杓子定規な意見に頼っちゃいかん」という意味のことをおっしゃっています。（『それでも企業不祥事が起こる理由』）

師匠 結局のところ「それで通るかどうか」を判断する感性なんだね。さっき君が「あっ！」と気づいたのも感性。「このまま続けたらまずいぞ」という危機感もそう。

弟子 でも師匠はさっき「悩まずに済むよう約束事を作れ」と。

師匠 規定は判断を助けてくれる。だからそれはそれで必要なんだ。でも最終的には「それで通るか」だよ。

弟子 あの一、師匠。法的要求を満たすだけじゃだめというのはわかるんですけど、「あれも心配、これも心配」といってむやみに管理項目を増やそうとする人がいますよね。

師匠 君の社内にかい？ それともお客さん？

弟子 御想像におまかせします。でもそういう人って敏感すぎやしませんか？

師匠 一般論として言うが、その人たちは、ほんとに心配だから騒いでいるのではないと思

うな。自分の権力に酔っているというか、自分の仕事を増やして喜んでいるというか。

（自分のための雇傭創出だね）

弟子 そこまで言いますか。

師匠 一般論だと言ったじゃないか。でもそういう人たちって杓子定規な印象がないかい？ つまりさ、あまり感性があるようには見えないんだ。

弟子 まあ、比較的硬い感じの人が多いですね。

師匠 だから感性なんだよ。「まずい」と思うのも「これは要らん」と思うのも。「ヒヤリ」も「ハット」も出発点は感性なんだ。「健全な常識力」と言い換えてもいい。それを忘れず、大いに精進してくれ。期待している。