

## 輸出管理とコーポレートガバナンス

### 1. 私はガバナンスが分からない

発端はあるセミナーでした。私は「輸出管理はガバナンスの一環であるから法律屋さんを活用し」という講義を全く理解できなかったのです。

今やコーポレートガバナンスという言葉を書かない日はありません。ところが私は、そもそもガバナンスの概念からして理解できていないのです。

なにしろ私がガバナンス問題と聞いて思い浮かべるのは、名門球団における老害オーナーの横暴（アメリカにもあった話）とか、OBが2派に分かれて主導権争いに明け暮れていた関西球団のような事例ばかり。要するに組織における権力面での機能不全のイメージだったのです。ところが最近、権力問題とは関係なさそうなあれもこれもガバナンスの問題だと言われるようになりました。それじゃまるで「バント失敗も走塁ミスもガバナンス問題」ということになるのではないかと。

これはまずい、全然分からんぞ！ ということで『これがガバナンス経営だ！』（富山和彦・澤陽男）に目を通してみました。

### 2. 株主主権論と輸出管理

富山・澤は国の政治になぞらえて「株主は有権者」「取締役会は国権の最高機関たる国会」、「経営者は内閣総理大臣」と説明しています。そしてガバナンスの中身は、経営者の行動をモニタリングすることによりカツを入れ（「規律づける」と言うそうです）、彼らが非行に走らぬようにする（「守りのガバナンス」）だけでなく、もっとたゆまず稼ぐよう刺戟する（「攻めのガバナンス」）ことだと述べています。そのための手段が社外取締役制度ということで、<コーポレートガバナンスコード>を引用しながら同制度を詳細解説しています。

<コード>の解説としては分かりやすいのですが、輸出管理屋としての私にはこの人たちの主張がどうもピンと来ませんでした。

#### 【違和感1】 輸出管理に経営陣の暴走なんてあるのか

昔ならいざ知らず、いまどき経営陣が外為法違反を承知で怪しい取引に邁進するものなのでしょうか？

#### 【違和感2】 株主の圧力が不祥事を生むこともある

「三菱自動車 経営改革が元凶だった」（『文藝春秋』2016.7）には、大株主である三菱グループからの業績期待が、燃費目標値の度重なる上乘せ変更を通じて同社を非行に追いやった旨が書かれています。

おそらくグループ幹部の人たちは「業績数字は要求したが、非行をしてまで達成せよとは言わなかったぞ」とおっしゃることでしょう。だがそれを言えば、東芝の例の3社長だって

「チャレンジ」と叫んだだけで、誰も「粉飾せよ」とは口に出していないはず。実は「手を汚さない人たち」の無茶な要求こそが現場を追い詰め不祥事を生むのです。佐藤ラスプーチン氏は「うまくやれ」「工夫しろ」という台詞を、現場にツケを回す「上司にとってのマジックワード」だと述べています。（「昭和史を武器に変える10の思考術」）

こんな話もあります。ヤクザの親分が特定の誰かを始末したいときには、ヒットマンを呼んで「こいつにだけは絶対手を出さな」と命ずるそうです。（里見清一『医者と患者のコミュニケーション論』） 「手を汚さない」とは所詮そんなものではないでしょうか？

### 【違和感3】 株主は暴走しないのか

さきほど挙げた「老害オーナー」の話の思い起こしてください。あれは株主の暴走ではないのでしょうか？ オーナーが直接経営に関与するのは、富山らの論法に従えば「有権者が自ら主権を行使する直接民主主義」ということになり、なんら問題ない筈ですが。

更に言うなら、選手起用にまでオーナー（政府某会議の民間委員氏）が介入した某球団などは「株主意向がダイレクトに経営に反映されている理想郷」と言えるのではないのでしょうか？ まして選手などは経営陣よりも下に位置する使用人ですから、有名な「たかが選手が」という台詞も「当然の道理」ということになるわけです。

そんなわけで、最近はやりのコーポレートガバナンス論（「社外取締役の活躍で…」を切り札とする「株主 vs 経営陣」型のやつ）で輸出管理を語るのは、ちょっと無理筋といてよいように思うのです。

## 4. 「経営陣 vs 現場」のガバナンス

ところでガバナンスという言葉は「株主が経営陣を」以外の意味で使われることも少なくありません。それは経営陣のいいつけが現場に通っているかどうか、**経営陣が下をきちんとグリップできているかどうか**、という文脈です。「地方主義」や「上に政策あれば下に対策あり」（いずれも中国の言い回し）が生じていないか、ということでもあります。

さきほどの文春記事は、実験データを確認して国土交通省に届ける認証担当の部署が開発部門の中にあったこと（そのため開発部門に都合のいいデータが作られた）について、ライバル社の「三菱はガバナンスがなっていません」という台詞を引いています。つまり経営陣の要求「きちんとした製品を生み出す」に対して、開発部門が認証部門を抱き込んで「いい加減な製品を通す」ことを食い止められなかった（それを防止できる体制にもなかった）という構図だったわけです。

この線からの議論ならば、輸出管理との接点はあります。

たとえば80年代の航空電子事件は、営業本部長が勝手に違法取引を進め、経営陣は後からそれを知ったが手遅れだったといえます。（笠原武朗『法政研究』2005年7月）

CP (Compliance Program) に関する政府の指導も、まさにそこに焦点を当てています。

たとえば 1994 年 6 月の畑通産大臣通達ではポイント①として

「社内に輸出管理の最高責任者を代表取締役とする管理組織を設け、業務分担及び責任範囲を明確にすること」と企業へ要請していますから。

もっとも上記の論理は、コーポレートガバナンスという言葉がはやりだす以前からの話でした。またすでに CP を整備した企業においてはこの議論は終わっている、ともいえません。

## 5. ガバナンスで輸出管理を語ることの限界

コーポレートガバナンスを、前節の「経営陣 vs 現場」の構図でとらえるとしても、やはりそれで輸出管理を論ずるには限界があるように思います。

### 【限界その1】 グレー案件をガバナンス論はカバーできない

ガバナンス論者のみなさんは、上（株主？ それとも経営陣？）がプレッシャーを与えることにより不適切な輸出を防げるのだと言いたいのでしょうか。「上」の指導で「下」の道徳が向上し、よりよいコンプライアンスにつながるというストーリーは、私も否定しませんが、こと輸出管理においてはそれが実現するケースは少ないと思います。

というのはガバナンスの論理でカバーできるのははっきりした法令違反どまり（言い換えると「記録に残らぬエラー」やその逆の「見えないファインプレー」は認識することすらできない）というのが常だからです。グレーな案件まで徹底追及する（追及できる）「上」は滅多にいませんし、「下」としてもよほど奇抜な人でないかぎり「明示的に上から要求されていないレベルのグレー案件」を自発的に申告するものではありません。そして肝心なことですが、輸出管理においてはグレーな案件が多いのです。

「グレー案件多し」とはいささか挑発的な言い方なので、意味を説明します。ご存知のように世の中（日本も含む）には国防筋とのつきあいがある企業・研究機関向けが沢山あり、そうした企業・研究機関向けだとしても即問題とは限らぬ（黒でなく灰色）ということです。仮に深く突っ込んで調べたら問題案件だったということもありますし、その反対もありうる。営業に用途情報を求めれば、（嘘にならない範囲で）なるべく無難なことを書いて升目を埋めてくるだろうし、だからといって「全案件グリグリに裏取して調べるぞ」と張り切った場合、相手（営業）はうるさがつて辻褄合わせに走りかねません。

これは同業の某君から聞いた話ですが、あるとき気になる名称のユーザー案件があつて審査票提出を要求したところ「用途は有機材料の検査」という風な当たり障りのないことを書いてきた。「有機材料といっても色々あるだろうに」と思って（なにせ気がかりなユーザーの案件でもあり）「何を開発製造している組織で、具体的には何用の有機材料か」と重ねて質問したら歯切れの悪い返事しか来ない。益々怪しいぞ、と気合を入れて素姓を調べたら兵器関係がメインの研究所と分かったのでバツをつけたそうです。

もし某君が型通りフツーに「ユーザーは経済省リスト掲載ありませんでした、用途情報も送らせましたが特段の情報はありませんでした」で済ましていたら問題は発見できなかった筈です。そしてガバナンス論者の力点は組織論・手続き論におかれるのが常ですから、「フツーの審査」で満足していた可能性が大だったことでしょう。

某君に言わせると、

- ・現地営業に「その筋」向けを別段問題視する必然性はない  
(筆者註；米国企業がロスアラモス向けを当然視するようなもの？  
そういえば我々も原研や防衛省とのつきあいを別段疑問に思わない)
- ・欧米企業も「その筋」向けで競合することが多い  
(筆者註；現地営業がその「競合」に参加するのは自然なことかも？)
- ・営業マン個人としては、やっとならば受注を守りたい  
(筆者註；私も現地営業を受注数字でうるさく責めた記憶があります。彼らが身構えるのは理解できます)

つまり営業マン個人のレベルで本社取引審査に消極的抵抗（但し本人にとってリスクが大きいのであからさまに嘘のユーザー情報を報告はしない）を行うことに、合理的理由が存在するというわけです。

## 【限界その2】説得と理解なくして現地営業の協力なし

富山・澤は「子会社に対するガバナンスの手段は？」という問題提起をしています。

海外子会社から送られるユーザー情報の質の低さに辟易した経験は、多くの方がお持ちだろうと思います。M&Aで傘下に入れた欧米子会社の取引審査のおおらかさ（結果として「その筋」の機関に納入していたりする）に驚いたという方もあるでしょう。

では私たちは海外子会社をどのような形で「指導」しているのでしょうか？「株主として物申す」というパターンは少数派だと思います。たいていは本社派遣の幹部、あるいはグループ全体としての会議を通じての業務命令の形をとっていることでしょう。

そこまで影響力を行使して、なおかつ子会社の指導に苦慮している企業が多いのはなぜでしょうか？

それは子会社の現場が、さきほどの某君指摘の如く、本社の取引審査に共感していないからです。そして現地で指導に当たる幹部たちも「本社の定めだからやれ」という以上の積極的な説明ができていないことが多いのです。（あ、ここで「世界平和のためにやれ」などといった高尚な議論は「積極的説明」にカウントしませんから御注意ください。なぜならライバル社が「世界平和を考慮していない現実（「その筋」にも大胆に納入している）」が彼らの前には存在するのですから）

きちんと「当社としてはこう考えるからわかってくれ」と言えているか？ 自分の言葉で伝えることができていないか？ そこで問われているのは輸管部門のコミュニケーション能力なのです。ガバナンスがどうこうといった「高尚なおはなし」ではありません。

### 【限界その3】それはガバナンスの問題なのか

巷の議論を聞いていると、オペレーションの失敗までガバナンスの問題と扱われていることがしばしばあります。

たとえばリクシルがドイツ企業を買収した後になって、そのドイツ社傘下の中国企業の不正経理が判明したという一件。たしかに買収先のグリップができていなかったのだから出資者としてのガバナンス失敗ではありましよう。でも私は、基本線としてはデューデリジェンスが悪かったためのオペレーション上の失敗、ととらえたい気がします。

なぜならその不正は企業買収前からあったからです。買収前の相手方の病気（「腐ったレモン」ともいいます）を見抜けなかったのがガバナンス問題でしょうかね？ もしそうなら「感じの好い青年から偽物を売りつけられた」観光客も、「米国エージェントを信じて大型扇風機（当たれば飛ぶ長距離打者）を買った」某球団もガバナンスの問題ということになってしまいます。それこそ冒頭に述べた「バント失敗も走塁ミスもガバナンス問題」という笑い話ではありませんか？

ま、分類学として「それもガバナンスの定義に含める」のは可能でしょう。しかし性質の異なるものである以上、原因も処方箋も、また分析視角も別にならざるをえないはず。それをマゼコゼにするのは、実際問題として意味がありません。

## 6. 輸出管理は現場マターだ

本稿は輸出管理とコーポレートガバナンスの関係について、いろいろ疑問を呈してきました。しかしここで百歩譲って、輸出管理がガバナンスマターと言えとしても（冒頭で紹介した講義の通り）法律屋さん起用が有効とは限らないと思います。

さきほどの三菱自動車の記事を思い起こしてください。あれによれば、燃費測定もガバナンスマターでした。でも法律屋さんに測定させようという議論にはなりませんよね？

では法律が関係する項目なら法律屋さんの出番になるのか？ これもノーです。食品衛生法マターだからといって、飲食店や鮮魚店に法律屋さんを起用せよとは、誰も考えないでしょうから。

もちろん輸出管理にも法務マターの性格はあり、法律的素養は必要だと思います。しかしそれは、外為法の数箇条を理解できるレベルがあればよいのではないかと思います。それより重要なことは、実際の案件に立ち向かい現場とコミュニケーションする能力ではないでしょうか？ つまり輸出管理の現場マターとしての面を忘れてはならないと思うのです。

この道における私の師匠、橋本偉一さんは、輸出管理を法務マターと見なすことすらいやがっていました。（「輸出管理は貿易実務の延長」というのが橋本親分の口癖でした。）

もちろんわが親分も、それが極論とは承知だったはず。それでも言わずにいられなかったのです。子分の私としては「条文から機械的に判断する形式主義・手続き主義に流れてはイカンぞ、ダメなもの（案件）はダメと判断する実務的常識力が肝心なのだ」とパラフレーズしてみなさんに訴えたいと思っています。