

企業における安全保障貿易管理の取り組み

(濃淡管理の意義と応用)

(※ 本資料は 2007 年 1 月(於東京都美術館)/2 月 (於島津製作所本社) にて日本電気計測器工業会・日本分析器工業会の共同で開催された安全保障貿易説明会における講演に若干の加筆をしたものです。なおこの説明会は、経済産業省からも講師が派遣され“適格説明会”の認定を受けています。)

企業における安全保障貿易管理の取り組み (濃淡管理の意義と応用)

米満 啓

目次

はじめに；濃淡管理とは	p. 1
1) 濃淡管理 VS 全数主義	p. 2
2) 取引審査への応用	p. 5
3) リスト規制管理への応用	p. 7
4) 該非判定への応用	p. 9
5) 結び	p. 16

<はじめに>

濃淡管理とは、

対象領域の重要度に応じて投入するエネルギーに濃淡つけること。

||

微妙な案件・領域に集中。簡単そうな領域は軽く流す。

||

要するにメリハリつけて仕事すること。

手抜きではなく「微妙な案件に精力集中するための環境作り」
と積極評価すべし

実効性ある輸出管理には不可欠の手法

p. 1

(ナレーション)

濃淡管理というのは簡単に言えば、仕事にメリハリつけましょうということです。
難しそうな案件・領域にはエネルギーを大いにさき、簡単そうな領域は軽く流すというわけです。

こういうと「手抜きではないか」と言う人が、特に輸出管理の分野では多いのですが、むしろ実効性ある輸出管理のためには不可欠の手法です。

1) 濃淡管理 VS 全数主義…全数主義の4つの問題点

①全数主義は却ってあぶない

- ・膨大な処理件数（書類の山）に気を取られて深いチェックできない
- ・案件の大半は安全牌・・・処理の態度がついつい軽率に
- ・懸念領域に気づいても 手間かかる抜本改革に着手できない

p. 2

(ナレーション)

濃淡管理の対極にある考え方、それは「どの案件にも全力投球」です。ここではそれを「全数主義」と呼びます。いかにも正論という感じですが、以下4つの角度からその問題点を見て参りましょう。

第1、全数主義は却って危ない。

毎月の輸出件数が十件しかないのであれば話は別ですが、全数相手にすると膨大な書類と格闘しなければなりません。当社程度の会社でさえ月々の輸出は四千件にのぼります。全部相手をしようとすれば机は書類の山です。早く机から放り出さねばと、殆どゴミ捨てみたいな感覚で処理することになるでしょう。上司はもっと悲惨です。ハンコを捺す動作だけで毎日何時間もかかるでしょう。

またどの分野に問題が出やすく、どんな業務改善が必要か見えている人がいても、全数主義の企業でそれに時間を割くことは困難です。「君の前の山積み案件を片付けてからにしたまえ」と言われかねないからです。

これではいつ事故が起こっても不思議ではありません。

1) 濃淡管理 VS 全教主義…全教主義の4つの問題点

②微妙な案件には膨大なエネルギーが必要（大学向け取引審査の例）

- ・ 通り一遍の質問では、ほしい情報が得られない
（Q 何に使用しますか？ A ハイ教育研究用です）
- ・ 詳細極めた質問状では、レスポンス来ない
- ・ 答え易く、かつ本質衝いたピンポイント質問こそがプロの仕事
- ・ 平素は「意識的に軽く流している感覚」でこそ本番でハイパフォーマンスが可能

p. 3

(ナレーション)

第2には微妙な案件の解決には膨大なエネルギーが必要ということです。

例えば大学向け案件の取引審査で、詳細な情報がほしいとき「用途は何ですか」なんて質問をしたら「教育と研究です」とか「化学分析です」といった全く役に立たない回答しか来ません。以前、電子天秤の用途情報で「重量測定です」というのもありました。これなど100%正しい回答だとは思いますが、100%役に立たない情報でもあります。

だからといって質問項目を十何条も書き連ねたら、返事は金輪際返って来ないでしょう。ユーザーの素性を研究して、答えやすく、かつ本質をついた質問をピンポイントで発する。これがプロの仕事です。

当然それには物凄いエネルギーが必要です。人間の集中力には限度がありますから、雑魚を相手に入れ込んでいたら、肝心の本番でガス欠状態になってしまいます。むしろ雑魚相手は軽く流していることを自覚できるぐらいがちょうどよいでしょう。それでこそ難しい案件で、ぐっとアクセルを踏み込めるといえるのです。

1) 濃淡管理 VS 全数主義…全数主義の4つの問題点

③全数主義は担当者をスポイルする

大半の案件は安全牌・・即座に結論出せる
結論出た後の「消化試合」的業務で意欲減退
（「消化試合に燃える男」も困ったものだが）

④全数主義はコストがかかる

p. 4

(ナレーション)

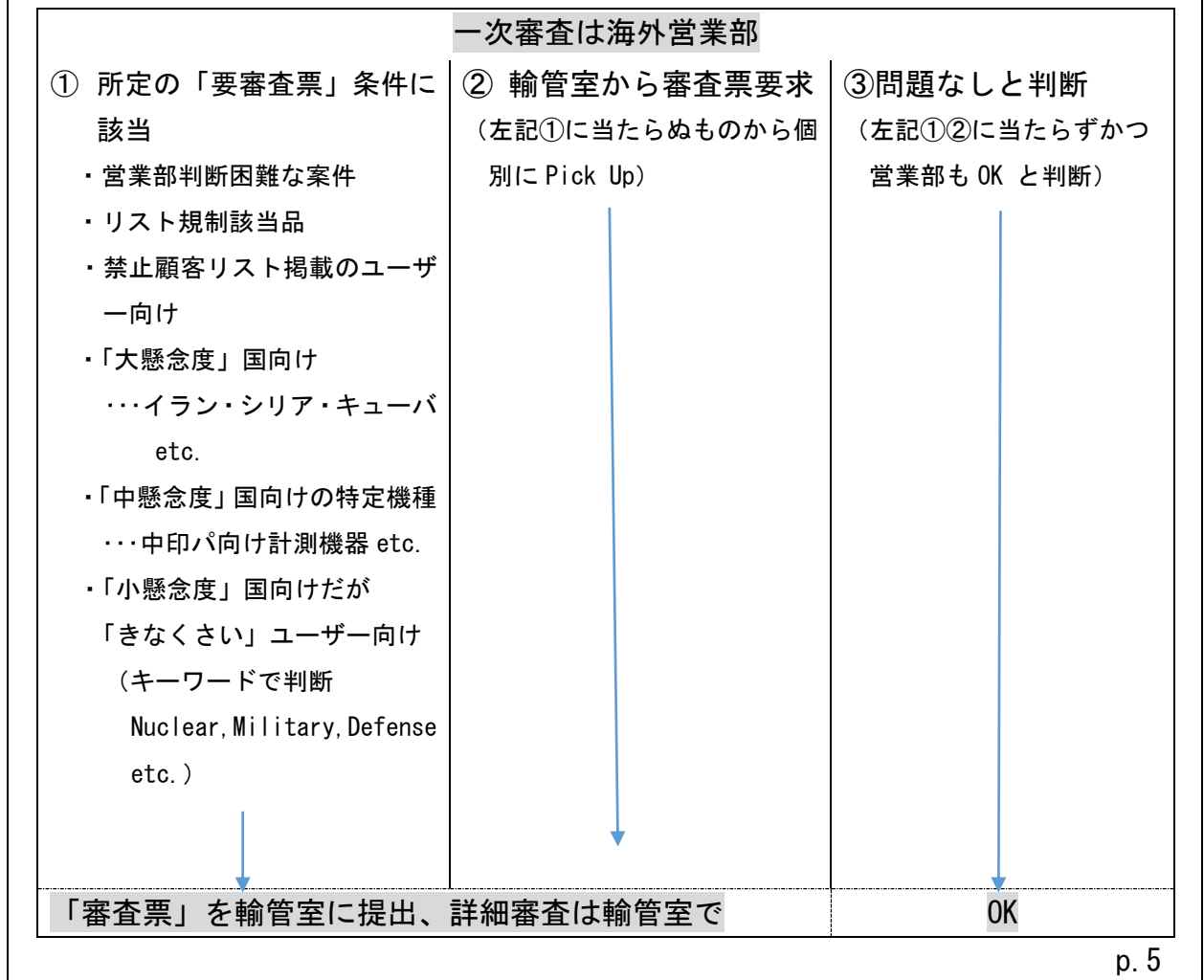
第3、全数主義は担当者をスポイルする

日常の処理案件の九割以上は、ちょっと見ただけで問題なしと判断できます。結論が出たあと、蜿蜒とチェックシートの升目を埋めるというのは、一言で言えば消化試合。担当者自身がバカバカしいと気づいていますからダレが生じます。

たまに「当社のコンプライアンスのため、聊かもゆるがせにできぬ」などと、無闇に張り切っている担当者に出会いますが、こういうのに限って余剰人員だったりします。

第4、全数主義はコストがかかる。これは説明不要ですね。

2) 取引審査への応用



(ナレーション)

概論は今申し上げたとおりですが、今度は当社の実例を御紹介しましょう。

当社では取引審査の手順に、仕向地の懸念度によって差をつけています。大懸念度地域、これは中東の某国とか、米国と不仲のカリブ海の国などですが業種を問わず全案件、輸出管理室に審査票を出させてチェックします。

中懸念度の国、例えば中印パならば、医療用装置は免除して、審査票は分析・計測だけという具合です。

懸念度が更に下がって、例えばメキシコやブラジルなどは、営業に一次審査を委譲しています。気になる案件があれば審査票を出しなさい、大丈夫だと判断した案件は営業部限りの判断で結構というわけです。もっともあまりルーズになっては困るので、いくつか注意すべきキーワード、例えばミリタリーとかニュークリアとかいった言葉がユーザー名につくかどうかは必須のチェック項目にしていますし、監査でフォローもします。

2) 取引審査への応用

Q 「営業判断任せの区分 (③)」を残していいのか？

営業が OK した案件が後日「問題児ユーザーと判明」したらどうするのか？

A かまいません。「仕方ないとあきらめる」で結構です。

- ・ 全数輸管に持ち込まれてもザル審査になるだけ。
- ・ 外国ユーザーリスト掲載組織以外で、法的に要求されるのは、商談過程で入手した情報の範囲での判断。

合理的判断で見破れなかった案件まで「結果論で責任取れ」という制度ではない。

(但し外国ユーザーリストは「掲載の見落とし 即 大問題」なので

中印パなど掲載ユーザーのある地域を営業に任せるのは危険。地域分類の段階で配慮する必要がある)

p. 6

(ナレーション)

こういうと不安を覚えるみなさんもいらっしゃることでしょう。いくらメキシコやブラジルだからといって営業任せでいいのか？ もし営業がヨシと判断した案件で、後からユーザーが問題児と判明したらどうするのかと。どうすると思いますか？

答は「仕方ないとあきらめる」です。ビックリされた方もあるでしょうが、それでいいんです。理由は2つあります。

第1の理由は、それが怖いからといって全数輸出管理室に持ってこられたとしても、結局は件数が件数ですから上っ面の審査しかできないからです。

第2にメキシコやブラジルであれば、経済省のユーザーリスト掲載企業はありません。キャッチオール規制は、外国ユーザーリスト掲載企業以外の場合、商談過程で通常目にする情報の範囲で、アヤシイ要素があるかどうかでチェックするわけです。コレポンにそういう情報が入っていた場合は、営業に手を挙げさせる。仮にそうやって営業がまじめにチェックした上でそのユーザーの裏の素顔を知らなかったとしても、それは仕方ないというのがこの制度の趣旨だからです。

3) リスト規制管理への応用

① リスト規制管理における濃淡管理

全数主義	濃淡管理
<ul style="list-style-type: none">・ 全品目の該非情報を管理したい。・ 設計 or 仕入時に全品判定・ 全品データベース化	<ul style="list-style-type: none">・ 輸出に直結する品目と該当品に集中。・ 輸出予定品目を判定 仕入時は「該当ならそう言ってくれ」・ 該当品をデータベース化

p. 7

(ナレーション)

先ほど申し上げたように、地域によって取引審査のやり方にメリハリを利かせるというのが濃淡管理の代表例とされていますが、リスト規制の管理にもこれは応用可能です。簡単に言えば、全品目キチキチに把握しよう、そのために全点詳細な判定資料をそろえようというのが全数主義。規制該当と製造あるいは仕入れ時に判明した品目、それから目前に輸出が控えている品目だけに集中しようというのが濃淡管理です。

3) リスト規制管理への応用

② 全数主義の問題点

- ・ 規制内容は毎年変わる

(それをフォローする体制はあるか?)

- ・ 全品詳細判定ではあまりに膨大、入手データが「積読^{つんどく}」になりやすい

(負担減らす工夫を；

例 判定の対象ポイントを「未判定品の輸出時」に絞る、

「詳細判定書を残す品目」を絞る、

仕入先への照会を「法令改正による判定変更品」に絞る etc.)

- ・ 社内手続きが肥大化

p. 8

(ナレーション)

そんなことでいいのかとお思いの方もありますが、これから順を追って説明します。

例えばある企業では、国内事業所に設置する機械についても該非判定資料を請求しますが、そのときの台詞は「〇年後に海外移設するかもしれないから」です。法令は毎年改正されますから、今お渡しする判定資料は、いざ移設というときには賞味期限切れです。そんな資料、お客さんだって絶対に見返したりしません。お客さん自身でも、それが形だけの管理業務と分かっているからです。

ならば毎年の法令改正に合わせて見直しをすればいいじゃないかというのは、一つの理屈ではあります。しかし何千・何万という数を、しかもその 99.9%までがどうせ規制非該当ということを見ると、現実的ではありません。もっとも、社内で雇用促進の公共事業を起こしたいというなら別ですが。結局は仕入先あてで「御社の納入品目で判定変更のものがありますか？」というレター1枚で間に合わせるわけです。それぐらいなら初年度の質問を「御社の納入品に規制該当のものがありますか？」という具合にし、あとは法令改正のたびに「変更ある？」と訊くとか輸出が見込まれた段階で再確認するとかの方が、スマートでしかも効率的です。

品目で絞るか、ビジネスの局面で絞るか、大変微妙な問題ですし、企業により様々なやり方があると思いますが、上手に的を絞って無駄を減らしたいものです。

逆に全品データベース化・しかも詳細判定つきで、などと意気込むと、そのための社内手続きも厳格に作らねばということになるでしょう。結果としてヒューズ・ケーブルやオペアンプといった誰の目にも規制非該当と分かっている品目に対して、しかも輸出の予定もないのにメーカーに該非資料を請求してしまうことがあります。その企業の担当者も非該当と分かっているのに、社員を信用していないんでしょうか、社内手続きがどんどん肥大化し、形式だけの確認手続きが増える結果になりがちです。

4) 該非判定への応用

(パラメータシートに縛られるのが全数主義、使いこなすのが濃淡管理)

①パラメータシート※/項目別対比表は絶対的法定書式か

(※ ここではC I S T E Cから発行のものを指す)

- ・ 法的な使用義務付けはない
- ・ きちんとしたロジックの明確な結論であることこそが判定の本義
- ・ 必要に応じてパラメータシートと自家製書式を使い分ける
- ・ 実は Web で公開の Windows「パラメータシート」もメーカーの自家製

p. 9

(ナレーション)

濃淡管理の考え方は個別品目の該非判定にも有効です。

該非判定というと「パラメータシートや項目別対比表に記入することだろ。それがなぜ濃淡管理なんだ？」と意外に思われるかもしれません。そこでまずはパラメータシートや項目別対比表も絶対ではないのだということから話を始めましょう。言いたいことは4つあります。

① まず頭に入れていただきたいのは、パラメータシートや項目別対比表は別段法的に使用を義務付けられたものではないということです。

要するにきちんとしたロジックできちんとした判定が示されていれば、自家製の書式でもかまわないのです。例えばマイクロソフト社の HP から Windows の「パラメータシート」なるものがダウンロードできますが、あれもまた同社の自家製の書式です。

4) 該非判定への応用

①パラメータシート／項目別対比表は絶対的法定書式か

安保サイト掲載の<非該当証明>文例

	作成年月日	
	会社名	
	所属・役職	
	責任者氏名	印
	連絡先	
貨物名		
型式等		
	記	
	当該製品は輸出貿易管理令別表第1の1項から15項にかかる 該当貨物ではありません。 なお、輸出貿易管理令別表第1の16項には該当しております。	
		以上

p. 10

(ナレーション)

これは経済産業省の安保サイトに掲載されている<非該当証明>の文例です。
御覧の通りパラメータシートの「パの字」も出てきません。

4) 該非判定への応用

② 品目による向き不向き

例えば A/D 変換 IC	例えば X線分析装置
・ 規制項番は 4 項(23)か 7 項(1)。	・ 法令集に「X 線分析装置」という規制貨物名の記述なし。
・ ピッタリ対応するパラメータシート様式や項目別対比表様式が存在	・ 装置全体としてピッタリ対応する様式なし。 ・ 装置の機能や構成に基づいて、関連項番を捜す。(複雑なユニット構成のケースも多い)
・ 選んだ様式に記入すればアガリ。	・ なぜその項番が選ばれたか部外者には分からない。 ・ 貨物の概要説明や項番選択趣旨も必要な場合あり。

- ・ シート記入も大切だが、判定項番選びが先決。
- ・ シート貰って思考停止しては「あなたがシートに使われている」ことになる。

p. 11

(ナレーション)

第 2 には品目による向き不向きの問題です。

IC とかパソコンといった品目の場合は 1 対 1 対応でピッタリの判定項番があるからよいのですが、装置物の場合、特に分析装置や計測装置では必ずしもそうではありません。

例えば X線分析装置の場合は、そもそも「X 線分析装置が規制の眼目」という項番がありませんし、装置の構成も複雑なので、装置の概要を踏まえてどの項番で判定すべきか理解する必要があります。

パラメータシート記入も大事ですが、判定項番選びが出発点であることを忘れてはなりません。

4) 該非判定への応用

②品目による向き不向き (プリント基板検査装置の判定例)

輸出貿易管理令 別表第1 項目別対比表 (該非判定用)

CISTEC 2005.01. (1/1)		貨物名: プリント基板検査装置	
期1項番	次に掲げる貨物 (2の項の中欄に掲げるものを除く。)であって、 経済産業省令で定める仕様のもの 6-(7) ロボットであつて、次に掲げるもの 又はその部品若しくは制御装置 1 実時間で三次元の画像処理 又は画像解析をすることができるもの 2 防塵構造のもの 3 放射線による影響を防止するように 設計したもの 4 高い高度で使用することができるよう に設計したもの	注 釈	判 定 欄
			該 当 ○ 非 該 当 × 対 象 外 -
	【省令】第5条 輸出令別表第1の6の項の 経済産業省令で定める仕様のものは、 次のいずれかに該当するものとする。 九 ロボット (産業ロボット及びシミュレーションロボットを除く。)であつて、 次のいずれかに該当するもの 又はその制御装置 若しくはエンドエフェクター イ プログラム又はプログラムの数値データを作成 又は書き換えるために、 即時に完全3次元の画像処理 又は完全3次元の画像解析ができるもの ロ 日本工業規格C 0 9 3 0号で定める防塵構造のもの ハ 全吸収線量がシリンコン換算で5, 0 0 0グレイを超え る放射線照射に耐えることができるように設計したもの ニ 3 0, 0 0 0メートルを超える高度で使用するように 設計したもの	除外	[×] [] [×] 数値 () [×] 数値 () [×] 数値 () [×] 数値 () [×] 数値 ()
		判定結果	<input type="checkbox"/> 該当 <input checked="" type="checkbox"/> 非該当

メーカーへ質問
装置全体としてはどう判定しますか？
なぜ6項(7)なのですか？
他の項番は大丈夫ですか？

メーカー回答
こんな質問は御社が初めて。
いつもこれでみなさんOKでしたよ。

(ナレーション)

この点で悪い方の事例を紹介します。プリント基板の検査装置でメーカーから送られて来たのはご覧のような「ロボットだが耐放射線設計ないので6項非該当」という対比表でした。なぜ6項か尋ねると「文句を言われたのはお客さんが初めて」ときたものです。対比表があれば大丈夫とは限らないのです。

4) 該非判定への応用

③ 枚数がかさんで見にくい

記入箇所少なく、空白頁続く項番もある。サワリをカット&ペーストすれば済むのに。

(カット&ペースト型判定の例)

品名：分光光度計 UV-1234 シリーズ
 本装置は可視紫外光を分光して試料に照射し、試料を透過した光を検出することにより、指定波長での試料の吸光度または透過率を測定し、定性・定量分析を行う装置です。下記に示す通り、輸出令別表第1(1~15項)には該当いたしません。

1. 装置全体としての判定

輸出令別表第1の10項/省令9条 センサー・レーザーの規制		
省令	規制対象	判定
五号	光検出器を用いた装置であって直視型のもののうち、次のいずれかに該当するもの(後略)	対象外(直視型ではない)
九号	光学器械又はその部分品であって次のいずれかに該当するもの	
	イ 反射鏡であって(一)~(四)のいずれかに該当のもの(後略)	対象外(分光光度計は反射鏡でない)
	ロ セレン化亜鉛 or 硫化亜鉛からなる光学部品で波長3000nm~25000nmの光を透過するもののうち(一)(二)のいずれかに該当のもの(後略)	対象外(分光光度計は光学部品でない)
	ハ 宇宙用設計の光学部品であって(一)~(四)のいずれかに該当のもの(後略)	対象外(光学部品でなく、また宇宙用設計もされていない)
	ニ 光学器械又は光学部品の制御装置であって(一)~(三)のいずれかに該当のもの	対象外(本規制は光学器械を対象にしていない。)
十四号	光学の測定装置で、次のいずれかに該当のもの	
	イ 光の絶対反射率測定装置で、精度 $\leq 0.1\%$ のもの	対象外(絶対反射率測定装置でない)
	ロ レンズ/反射鏡の表面形状測定装置(但し非接触型)であって、光散乱計測以外の方法を用いるもので、開口直径 $> 10\text{cm}$ でかつ平面でない面形状の測定精度 $\leq 2\text{nm}$ のもの	対象外(表面形状測定装置でない)

現在は「そもそもマイコン制御部は計算機に非ず」で8項判定省略する理解が定着していますが07年当時は「8項も判定」が主流でした

2. 内蔵マイコン部の判定

輸出令8項/省令7条一・三号 デジタル電子計算機の規制		
省令	規制対象	判定
一号	イ 特殊温度(零下45°C未満 or 85°C超)対応設計のもの	非該当(使用温度範囲 5~40°C)
	ロ 耐放射線設計のもの	非該当(耐放射線設計なし)
	ハ 8条九・十・十二号相当の情報セキュリティ機能をハード的に持っているもの	非該当(暗号機能・セキュリティ機能なし)
三号	デジタル計算機でイ~チのいずれかに該当するもの(但しリ・ヌ・ルいずれかの条件を満たすものを除く)	非該当(除外条項りの条件を満たす。即ち他の貨物に内蔵されておりその貨物の稼動に不可欠だが主要要素でない。)

(他に関連項番なし)

(ナレーション)

第3は枚数の問題です。

項番によってはイロハニホと規制が多岐にわたり4枚もの5枚ものなどという対比表がありますが、実際の判定条項がホだけで他の頁は余白なんてこともあります。蜿蜒と余白の頁が続く対比表を複数項番にわたってホッチキスでとめるくらいなら、サワリの部分をカット&ペーストして、1頁もののレター形式にしたほうが、余程気が利いていると思います。

4) 該非判定への応用

④ 「升目全数主義」の誘惑

・ 枠ある書式を使ううち、升目の空白が許せなくなるのが人情。

・ 真空ポンプ・3項(2)9の例

<p>【省令】第2条 2 輸出令列表第1の3の項(2)の 経済産業省令で定める仕様のもは、 次のいずれかに該当するものとする。</p>			<p>該当 ○ 非該当 × 対象外ー 【×】</p>	
<p>九 二重以上のシールで軸封をしたポンプ 若しくはシールレスポンプであって 最高規定吐出し量が1時間につき 0.6立方メートルを超えるもの 又は真空ポンプであって 最高規定吐出し量が1時間につき 5立方メートルを超えるものうち、 内容物と接触するすべての部分が 次のいずれかに該当する材料で構成され、 裏打ちされ、 又は被覆されたもの</p>			<p>数値 () 数値 ()</p>	<p>吐出し量の数値が空白 だぞ!</p>
<p>イ ニッケル又はニッケルの含有量が 全重量の40パーセントを超える合金</p>		<p>【×】</p>	<p>※鑄鉄を使用 数値 ()</p>	
<p>ロ ニッケルの含有量が全重量の25パーセントを超え、 かつ、クロムの含有量が全重量の20パーセントを 超える合金</p>		<p>【×】</p>	<p>数値 ()</p>	<p>鑄鉄使用である以上、結論はもう 出ているじゃありませんか!</p>
<p>ハ〜ルは省略</p>				

p.14

(ナレーション)

第4に、ここからが濃淡管理との接点ですが、ああいう枠のついた用紙を使うと、人は桁目が全部埋まっていないのを許せなくなるという性質があります。

画面は鑄鉄製真空ポンプの3項判定例です。鑄鉄製というだけで非該当と結論が出せるのに規定吐出し量の数値が空白だと承知しないという人がいるのです。

対比表の下半分見れば結論が明らかですよと話しかけても、固まったままで「でも吐出し量が」とうわごとのように言い続ける、そういう人が少なくありません。

4) 該非判定への応用

⑤ 「柘目全数主義」の誘惑

- ・「美しくパーフェクトな書類」で社内審査したいという誘惑
現場担当者は（結論分かれば）OKでも本社が許さない。（本社から種々「御指導」が来たりする）
- ・「見栄え完璧主義」は「形式主義」と紙一重。
「殿中作法の権威」が幅を利かせぬように御用心！
「答の出る案件を完璧に」は「答の出ぬ案件見えぬふり」に繋がる。
アブナイ！
- ・「結論出すことに集中」する態度の健全さを再確認しましょう。

p. 15

(ナレーション)

もっともそれは必ずしも担当者の資質の問題ではないようです。ある一流企業に該非判定資料を提出したときなど、非該当という判定結果は分かったと現場は言うてはくれるのですが、まだ本部に「申請」しなきゃならないとおっしゃる。そのとき書類を美しくパーフェクトにしないと、本部が受け取ってくれないというのです。お客さんの現場と一緒に、泣きながら分厚い書類を作ったあとはへトヘトの抜け殻状態でした。それはちょうど將軍家に献上品を奉る年に一度のイベントといえよいでしょうか、きれいな桐の箱に入れて提出したのを吉良上野みみたいな礼儀作法の権威が色々御指導あそばされるわけです。

提出する側からは余計な手間といたいわけですが、実はお客さんにとってもよいことではありません。手順・書類が整然としていることに関心が偏るといのはまさに形式主義でして、この病が進むと、答の見えている案件には張り切るけれど、真の難問に対しては対決を避けるというか、問題の存在に気づかぬふりをするようになりかねないからです。またそういう職場では、何かあるとすぐに詳細報告を要求されるので、対策として隠し事が横行するおそれもあります。そうした形式主義に陥らないためにも、結論に直結するポイントに集中するという濃淡管理の考え方が有効なのです。

5) 結び

① 濃淡管理は「ビジネス全般の常識」

いかに素早く無駄なくポイントを見出して適切な結論を得るかが勝負。
輸出管理だけがノロノロ運転で厳密さを装うのは笑止。

② ツールと全数主義貫けばサルでも輸出管理がつとまる？

末端担当者の経験不足を補うためのツール依存は理解できる。
ツールだけでは結局抜けが出る。
「アリバイ作り」としての社内管理制度でよいなら、それで十分だが。

p. 16

(ナレーション)

ここまで濃淡濃淡とことごとく申しましたが、実はごく当たり前の話なのです。

企業活動というのは、毎日がおびただしい出来事、選択肢、課題の連続です。これらに対していかにすばやく無駄なく、本質・ポイントを見出し、適切な判断・アクションを掴み取るか、それがまあビジネスというものでしょう。そしてそれができるかどうか腕の見せ所でもあれば、有能無能の分れ目でもあるわけです。

実際どこの企業でも社長への報告の際、チェックリストの 1 行目から読み上げるようなバカはおりません。「結論を早く言え。ポイントはどこか？」と怒鳴られるのがオチというものです。

輸出管理だけがノロノロとやっていてよいわけがありません。結論が出ている案件で、升目を埋めるのに汲々として、あたかもそれが緻密で精度の高い仕事振りであるかのように思い込むのは滑稽なことです。

それに対してある一流企業の部長さんから言われたことがあります。「お説はもっともだけど、ウチのように図体の大きな企業は、末端の有象無象まで輸出管理にタッチせざるをえない。レベルの問題があるので、マニュアルと管理ツールでしぼるしかないんですよ」と。それでもって必ずパラメータシートを取り寄せましょうとか、ユーザー社名を経済省の外国ユーザーリストでチェックしましょうとか、そういうことになるわけです。なるほど、そういう作業ならあまり頭は使わずにすみそうです。

しかしパラメータシート使えば万全というものでもないことは、先ほどお話したとおりです。また外国ユーザーリストとの同一性によるチェックですが、「外国の疑惑企業は名前を変えて輸入続けることがある」という指摘を新聞でご覧になった方も多いでしょう。

つまりルールとツールがあればサルでも輸出管理ができるなどというのは幻想なのです。

5) 結び

③ 濃淡管理を軌道に乗せるには「眼力を養う」こと

- ・まずは「濃い領域」を見極める眼力の重要性認識から

- ・一般のセミナー・テキストに眼力養成のツボはない
世間体の問題あるので総花記述になりやすい

- ・工業会の仲間との交流が効果的
分析機器工業会；国際委員会内に輸出管理小委員会
電気計測器工業会：輸出管理委員会

p. 17

(ナレーション)

濃淡のメリハリつける重要性は分かった。ではどうすればいいのか？

ここからが本当に肝心なところですが、あちこち脱線しているうちに時間が足りなくなってきました。3つだけ要点を申し上げます。

一つ；濃淡管理のカギは「濃い領域」を見極める眼力です。これを養うことの重要性を認識いただくことがすべての出発点ですから。

二つ；一般のセミナーや世間のテキストに答はありません。セミナーの演壇からこんなことを言うのは気が引けますが、事実です。

なぜかという理由が3つありまして

- ① 手抜きテクニックを教えるみたいで書きにくい。実際それが悪用されたら大変。
- ② 世間体があるので「ウチは手を抜いています」という講師はいない。逆に「あれもこれも、こんなにきちんとやっています」という言い方になる。
- ③ そもそも濃淡の基準は、複雑な要因の微妙なバランスに関わるものなので簡単には言い表せないし、企業にとって高度なノウハウでもある。

というわけです。

三つ；工業会での交流が効果的。実地経験を重ねながら思いを致すというのが王道ですが、それには仲間との交流が欠かせません。電気計測器工業会、分析機器工業会には夫々輸出管理の委員会があり、毎月集まっては勉強会を開いたり情報交換を行ったりしています。そうした活動を通じて、新しいことを覚える、自分の考えを口にして周囲の意見を聞いたり軌道を修正したりということが実力につながっていくわけです。

ちょうど工業会主催セミナーにふさわしいオチにたどりついたことでもありますので、私の話はこれで終わりにします。御清聴有難うございました。