

5つのメガトレンドとアジアの未来

—— 新しい自由貿易推進理論を考える ——

田 代 安 彦

はじめに

1-1 変貌する国際ビジネス環境と対応 — 5つのメガ・トレンド —

1-2 市場連動と5次元交渉・戦略企画術

は じ め に

自由貿易をすすめていく中で、貿易の目的とは何であろうか？

これは、あらゆる商取引にも通じることであるが、「世界の各地域の人々が幸せに暮らせるように、社会貢献し、平和を築くこと」であろう。商取引である以上は、売り手、買い手は互いにメリットを享受できる WIN-WIN の関係を築くことは重要であるが、現代のように情報技術や人・物の輸送、様々な開発技術が高度化かつスピード化している中で、貿易の国際化や自由化が進められると、国同士においては、まずは自国の利益を優先する行動が国同士の利害対立を生み、企業も人々を幸せにするという本来の目的を忘れ、生き残りをかけた競争社会で、利益確保に重きを置いた戦略をとりがちである。例えば、企業統合など規模の拡大や事業の寡占化、効率化に集中することで、またロボット化などの推進で、私たちは、人間らしさやその国のアイデンティティ、世界の人々との共存の意識をどこかに置き去りにしていないかという疑問がわいてくる。

本論では、今日の国際貿易、国際ビジネス環境を取り巻く最近の大きな環境変化を実務家教員の眼から『5つのメガ・トレンド』として分類し、ビジネスの本来の高邁な目的を達成するために、どのような展開や対応策や新たな考え方が必要かについて、『より良いアジアの未来』を構築するという視点で考察した。

世界各国は、国際化、自由化、インターネットの進展で、互いに影響を及ぼす関係となっている。ある国が自国の利益を最優先すると、他国と互いに譲れない安全保障問題の衝突に行き着く。例えば、最近の米中貿易摩擦の問題、日韓の対立がその好例であろう。このような問題に取り組むには、それら問題の背景や現状を知り、そこからどうしたら現有のノウハウを駆使して、共存できるかを探求する姿勢、即ち高度なインテリジェンスが必要である。

尚、企業にとっても同様のアプローチが必要だろう。企業が高邁な目標を達成するためには、赤字を出さず、生き残っていく必要がある。こうした問題に対応していくために、著者は2016年6月に、急速に変動する市場と市況（市場連動型取引市場）への対策として『4次元交渉術と日本の未来』ⁱに纏めた。そこでは、急激で予測不能な市況変動には、予め様々なオプションを持ち、インテリジェンスを活かして活用することが有用だとしたが、最近のネットサイトの『EATIGO』ⁱⁱ（レストランの客足が途絶えた時の顧客を確保するためのソフトビジネス）なども、そうしたオプションの一つと捉えることもできるだろう。本論では4次元交渉術とは別に市況変動に惑わされないための付加価値創造法を『5次元交渉・戦略企画術』に纏めた。

1-1 変貌する国際ビジネス環境と対応 ― 5つのメガ・トレンドー

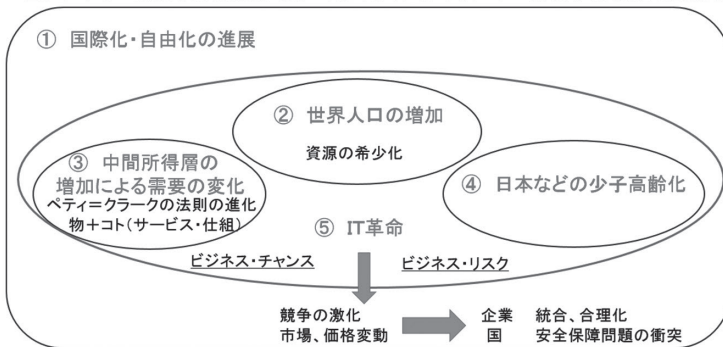
以下の5つの環境変化は、現代や未来のビジネスに、大きな影響を与えるものと考えられる。特に①と⑤の要素は、国際市場を未来予測型の『市場連動型取引市場』に変貌させており、様々な競争や衝突を誘発する側面を持つ。

- ①国際化、自由化の進展
- ②世界人口の増加と資源の希少化
- ③新興国（特にアジア）での中間所得層の増加とサービス需要の増加
- ④日本の少子高齢化問題と科学技術の発展
- ⑤IT（情報技術）やインターネット革命

図1 国際ビジネス環境変化 5つのメガトレンドⁱⁱⁱ

1. 世界のビジネス環境を取り巻く5つのメガトレンド

世界のビジネス環境は大きく変貌。より良い未来のためにインテリジェンスと共存する人間性の回復が必要



1-1 ① 国際化、自由化の進展

日本における市場の国際化、自由化の例を見て見ると以下の通りである。アジアの新興国が今後徐々に豊かになり、輸出の力がつくと、日本で起きたようなことが各国で段階を追って起きると考えられる。

〈日本における産業の国際化、自由化の変遷の例〉

例) 為替	1980年12月	外国為替対外取引原則自由化	1998年4月内外資本取引自由化
例) 農産物	1961年～	大豆、バナナ、チョコレート (1967年)、牛肉等輸入枠徐々に撤廃 (1988年)	2000年代 アジア各国やメキシコ等と経済連携協定 (EPA)
例) 石油	1962年7月	原油輸入自由化 (石油業法)	
	1996年3月	特石法廃止 石油製品輸入自由化 (但し 輸入40日分備蓄義務)	(1987年～のガソリン、灯油、軽油生産指導など廃止)
	1997年7月	石油製品 原則輸出自由化 (包括承認)	
	2001年12月	石油業法廃止 (石油製品生産の自由化、需給調整規制廃止)	
例) 電力	2016年4月	電力小売り自由化 (価格規制徐々に廃止、2020年送配電を分離)	
ガス	2017年4月	ガス小売り自由化 (2020年4月導管分野分離)	

貿易の国際化、自由化、国内規制の緩和が進むと、企業活動においては、勝ち残りをかけた競争が激しくなるために、企業では、規模の拡大（顧客獲得）や事業の寡占化（シェア、価格維持）、効率化（コスト削減等）のための統合などの現象がみられる。例えば、日本では、かつて大手都銀などは23行あったものが現在4グループ（三菱UFJ、三井住友、みずほ、りそな）に再編され、海運会社も1964年には12社あったものが現在3グループ（日本郵船、商船三井、川崎汽船）に集約され、コンテナ部門はこの3社が更に合同でONE（Ocean network express）に経営統合されるに至っている。石油元売り会社も1980年11社あったものが現在3グループ（新日石、出光昭和シェル、コスモ）に再編されている。

これは自由化の中で世界と戦うには強い体力が要求されるという証でもある。今後は電力やガス業界なども、自由化を迎え、厳しい競争に晒されると思われる。そうした中で、災害に強い電柱の地中化や電力の地域間融通問題などが解消されるという、消費者にとってメリットのあるサービスの改善も進むことも期待されるだろうと思われる。

生き残りをかけた企業間競争や企業統合などの動きのベースにあるのは、労働効率/生産効率の改善による利益の最大化という考え方ではないかと思

われる。これまで100の物を100人で作っていたが、90人で製造できるようになると効率が良い、一定の市場シェア維持できれば末端価格の維持力が上がり、企業収益力が増すという考え方が背景にあるだろう。労働生産性＝付加価値額÷投入労働量（従業員＋投入資産コスト）という考え方もあるが、付加価値の金額を正しく捉えることが現代ではとても難しくなっている。というのは、付加価値を計算するには、原料代が短期間の間に大きく変動し、かつ製品の市場価値も、世の中の状況や技術革新、発明のニュースで瞬時に大きく変動する世の中になっているからである。私たちは、労働生産性や働き方改革を語る時、労働生産性＝産出量÷投入労働量という1900年代初頭のいささか古いドイツの経営経済学理論を基に、その議論の多くをコストとはなんぞやということに費やしてきたきらいがあるのではないだろうか。グーテンベルクの生産論^{iv}やメロヴィツの原価理論^vなどの評価がそれにあたるだろうが、現代社会では、社会が豊かになり需給が多様化し、また、物の価格も原価、商品価値も一定の価格という前提を置いて理論展開出来ない状況になっている。現在のようにインターネットの時代となり、瞬時に世界のニュースがスマホで見られ、価格が為替の変動とともに、秒ごとに変わり、また社会が豊かになり、商品やサービスという取引対象が多様化している時代には、コストも生み出される価値も需給変動見込みや未来価値の見込み、先を読むインテリジェンスの動きとともに瞬時に変動する。こうした動きに拍車をかけているのは、お金というかつて商品の交換ツールであったものが、それ自体が金融商品となり、投機的な要素が市場の変動を大きくし、そのヴォラティリティに利益捻出の機会が多くあるという現在の市場特性と言える。こうした状況にあって、私たちは、コストだけではなく、今後生み出される価値の内容やその評価の方法に新たな考え方を導入する時期に来ているのではないかと考える。

既に現在の急速な価格変動に対して、著者は、既出『4次元交渉術と日本

の未来』で、これまでの古典的理論であるデヴィッド リカードの『比較優位説』が崩壊し、現代の自由貿易推進理論として相応しいものではないことを指摘している。リカード（1772-1823）の時代は、物の価値は、金や銀のような希少性のあるものやそれ以外の価値変化があるものは、その価値を投入労働コストを見直せば、簡単に再評価できるだろうと考えていた時代である^{vi}。いわば、コスト + a の固定価格の世界が通じる供給者が需給的に強い立場にいた時代の論理であったと考えられる。現代では、消費者も豊かになり、商品やサービスの需給が多様化している。日本では 2007 年にスマホが登場し、それ以降多くの人が同時に世界の最新ニュースに触れることが出来、商品の価格変動を逐一フォロー、予測できる時代となった。物やサービスの多様化、現代の技術革新は、商品の価値そのものを急激に変化させる時代となっている。今やコモディティと呼ばれる国際商品の中で、長期に亘る固定価格で取引されている商品はあまりないと思われる。今後、こうした仕入価格の変動は、末端販売価格に『ダイナミックプライシング』として反映されていくだろう。

以下に参考までに、最近の国際商品価格の変動の歴史を象徴する原油価格の動向を引用してみたい。リカードの時代や 1900 年代前半と比べると、人類は未曾有の価格変動市場に放り込まれている。リカードが見たらきっとびっくりするだろう。

参考〈原油価格の値決め方式の変遷〉

1) 固定価格 + a の時代

供給者主導の固定価格制（1950～1985 年）

基準原油価格を供給者（オリジナルサプライヤー）が発表

（1960 年代は固定価格 1.8 \$/B が 10 年継続、その後都度改訂。

1981 年 34 \$/B で一年以上の同一固定価格継続も需給環境が変わり、割

高感が出たために価格決定方式を変更)

2) 市場価値連動価格の時代（1986～2003 年）

1986 年以降は市場取引される石油製品市況をもとに、対象原油の産出する得率から逆算した原油価値にリンクする（ネットバック価格）採用（市場連動型取引価格採用）

3) 市場連動型の価格時代（2004 年 1 月～2007 年 5 月）

市場で公表される代表的な油種の価格に連動して取引する。(2007 年 6 月中東にオマーン原油先物市場登場迄)

4) 先物市場連動型取引の乱高下の時代（2007 年 6 月～現在）

透明性のある市場指標として、世界の商品先物市場での価格が参照され実取引にも影響を及ぼす時代となっている。しかし、金融商品として、投機的な動きが加わり、市況が激しく乱高下する時代に突入している。

参考〈米国原油 WTI 先物市場価格推移 NYMEX〉

NYMEX では、世界の原油消費量を遥かに超す取引が連日行われ、実際の商品、現物の市況、他地域の市況に影響を及ぼす。価格は 1 分で 10% 程度も変動することがある。こうした状況を日々、末端 SS 価格に反映させる動きが常態化した。

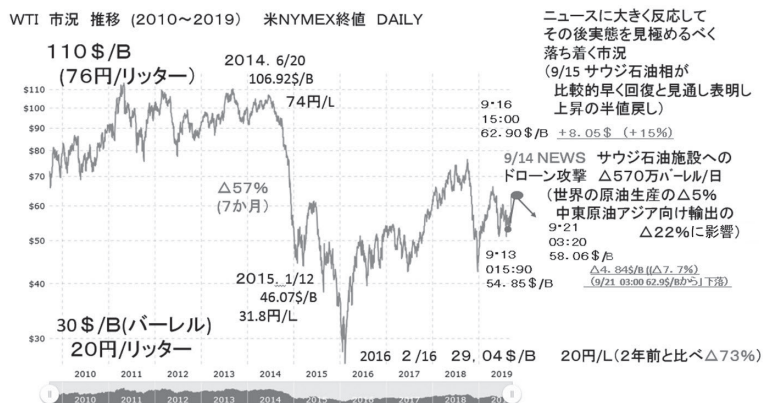
2019 年 9 月 14 日にサウジアラビアへのドローン攻撃で世界の最大原油生産設備能力が半減するのでは？というニュースが流れたが、原油市場価格は、7.7%の上昇にとどまった。しかし、通常の市場の変動は、こうしたビッグニュースだけでなく、日々のニュースに反応し、その乱高下の度合いは、想像を絶する範囲での動きとなっている。

例えば、2014 年は、米国のシェールオイルの生産が順調で、アジアなどで原油余剰が起きそうだと市場予測から、価格は、この年に最大 ▲57%程度下落した。市場価格が大きく変動するようになったのは、インターネットの普及と時を同じくしており、その傾向は 2000 年代初め

からのことで、1900年代前半までの過去の固定価格の取引を前提とした経済理論は時代の変化に対応できない状況となっている。

国際化、自由化の中、国際市場で戦うには、こうしたマーケット変動に対応できる力、即ち、インテリジェンスと貿易ノウハウが必要である。

参考〈NYMEX WTI 原油 2011年～2019年9/17市況〉



〈2019.9/17WTI 原油市況〉

ニュースはなくても、市場は先行きへの思惑から瞬時に4%強下落した。



市場連動型取引とは、現在12月だが、来年の4月にある商品を取引する時に価格は、12月までの1年の平均価格や11月の過去の価格ではなく、今の12月の市場評価価格でも取引せず、来年4月時点の未来価格となる。

世界の商品先物取引所市場では、そうした予測値を上記のように売買している。取引時点で、誰も想像も、正確な予想もできない、一体いくらになるかわからない未来の市場価格を X とし、その X 自体か、 $X + / - a$ で取引するのが市場連動型取引となる。

こうした市場連動型で購入/輸入した商品を前もって、固定価格で他社に販売するという構図に陥って、多大な損失を抱えている企業も多いかもしれない。販売は販売、仕入れは仕入れ、部門同士の会社のフロー全体を見渡した経営が必要になるわけで、こうした場合、4月の仕入れ価格を先物市場で固定化するか、4月以降の販売を4月の市場価格連動価格で顧客に販売するなどで、赤字のリスクを回避する必要がある。

日本企業は、販売からスタートし、後発で原料などの輸入を商社依存から独自部門で始めた会社が多いかと思われるが、この仕入れと販売のフォーミュラの不マッチを是正しないと会社は倒産というリスクを抱える確率が高い。インターネットの進展が、国際化、自由化された市場取引にどのような影響を与えているか、そうしたことを正しく理解し、対応しないと自由化、国際化の中で、生き残れないだろう。

〈新しい自由貿易推進の理論について〉

価格変動にまどわされない付加価値を正当に評価する方法を模索する学問が時代のニーズとなっている。現在、企業活動では CSR など社会貢献の重要性が見直されているが、それを何らかの方法で数値化する努力があれば、現代の税制も社会貢献の度合い（Social contribution 指数を基に一定金額を算出する方法）に応じた新しい税制や税制優遇という取り組みが検討されるきっかけになる。そこには、人間性についての議論^{vi}や共存についての議論やコーズリレーティッド マーケティング¹⁾などについての議論が当然あるべきだろうと思われる。こうした貿易や商取引の価値評価の見直しと新しい価値観に基づいた新貿易論こそが、新たな共存や持続可能な、未来の貿易の礎となるべきと考える。

また、国と国の自由貿易を考えた時に、私たちは、価値観の多様化という問題をもう一度考えるべき段階に来ていると思われる。自由貿易に制限を設けたら、保護主義に戻るのではないか？ 確かに、各国が自国の産業を守るため高い関税を設け、保護主義に走れば第二次世界大戦になったという歴史的反省から WTO ができ、自由貿易協定 (FTA…FREE TRADE AGREEMENT) や知財やサービス貿易の自由化を含めた EPA (経済連携協定 ECONOMIC

1) Cause related related marketing…売り上げの一部を社会貢献などに結びつく寄付などに提供するなどの販売方法

PARTNERSHIP AGREEMENT）が推進されてきた経緯がある。しかし、日本の貿易自由化の歴史を見れば、国の発展とともに、輸出する技術や国力がづくに伴って、国内の規制緩和が進められ、国としての産業支援、補助金制度がなくなって来て、自由貿易の場に立っているという歴史的ステップがあったのである。今後アジアの国々がこうした段階を踏んでいく時に、自由貿易協定を推進するうえでは、単純な市場解放、関税の撤廃、知財保護だけを目的とする自由貿易であってはならないと考える。

国力もないうちに、自由化すれば、国内産業は、力の理論で企業統合の波に飲み込まれる。1600年前後の大航海時代に世界で起きたコンキスタドル（征服者）の貿易理論、強い者が世界を知らない者から搾取をする結果を招いてはいけない…という歴史観を私たちは思い起こす必要がある。

例えば、中国に国内自動車産業の100%外資開放をすぐに実施してほしいという要求は的を得ているだろうか？ スポーツでもボクシングのように体重などのクラスやレスリングや柔道でも男女別など、ルールにフェアさというものが考慮されている。各国の体力やその独自性を大切にすフェアさというものが、今後の自由貿易推進には大切だと思われる。これからアジアの国々が、自由貿易推進の波にもまれ、補助金が見直され、自国産業が企業統合などの競争に晒される。これは、開発途上国だけの問題ではない。例えば、EU 離脱で現在もめている英国はどうだろうか？ 何故英国はEU 離脱でもめているのか？ 英国自身もその答えを見つけられずにいる状態になっていると考えられる。英国は2016年6月23日の国民投票の結果51.9%がEU 離脱を支持選択して、もう3年以上が経過している。このことは、英国がバックストップ問題（アイルランド国境問題に絡む安全策）について再度向き合う必要が出てきていることも重要な考慮すべき点だろう。著者は、英国ロンドンに1981年から1984年まで駐在したが、当時は、1998年のベルファースト

合意（国境確定）の前で、ロンドンや世界では IRA によるテロで悲惨な悲劇が繰り返されていた。クリスマス前には、怖くてハロッズやウィンピーに行きたくない状況であった。英国国民がこうした深刻なテロ問題の悲惨な記憶を忘れるはずもないが、それでも、こうした懸念が出てくるとわかっていても EU 離脱を選択した理由は何だろうか？英国の EU 離脱問題は、我々に、人々が幸福とを感じるには、何が大切かという問いかけでもあるような気がする。自由貿易とのバランスをどうとるのかという縮図とも見える。この問題は、自由貿易の理念とともに、その国が大切にしてきた歴史や文化の価値をどのように取りあげるかの問題で、容易に片づけられない問題であることを象徴している。しかし、この問題こそ、各国にとっての新たな安全保障問題であり、当事者が慎重に妥協点を見つける努力が必要である。

今後アジア地域で自由貿易を進めるにあたっては、我々は、企業の経済競争力確保や利益の大きさだけの問題ではなく、その国が大切にしてきたものや歴史、文化習慣、民族の誇りやアイデンティティという国家の問題について、一定の配慮をすべきかも知れない。経済だけの問題として解決しようとすると、フェアトレード精神は失われ、将来にわたる長い間の信頼関係の構築に繋がるチャンスが失われる可能性がある。このことは、例えば、今後、韓国が民主主義をとるのか、社会主義をとるのかという問題に対して、その国民が歴史を振り返り判断すべき問題という捉え方も出来るだろう。これは、他国が介入できる簡単な問題ではなさそうだ。現在日韓関係が悪化しているが、GSOMIA（軍事情報包括保護協定）の延長がなされなかったことが、日本の安全保障への脅威だと考え、この点から、日本が米国と一緒に韓国に物申せると考えがちだが、最近のテレビの討論を見ていて思うのは、良いところをほめたり、相手を尊重するということも必要なのでは？と感じる。前駐韓日本大使の激烈な現韓国政権への思いも一部理解できるものの、現在の若者の間にも一部反韓意識が高まっているとしたら大きな危機感を感じる。フラ

ンスへの旅行者が世界一多いのは隣国との関係がうまく行っているからである。隣国が疲弊して、日本にとって良いことは一つもないだろう。1965年の国際的な約束は守ってもらわないと先に進めないというのは、私自身も同感だが、韓国人の中にもこのことは理解してくれている人もいると思われる。また、私たちは、現在の状況が、韓国の経済的疲弊から来ていることに注目しても良いのでは？と考える。韓国の最近の経済的疲弊は、2017年3月に、中国に反対されても米国のサードミサイルを一部条件付とは言え設置したことが少なからず影響していると思われる。貿易友好国の中国との貿易量の減少というリスクを冒して韓国が決断した時に、日本は、この同盟国にどのような協力を申し出たのだろうか？ 中国の嫌韓、反韓運動で、中国との旅行者の行き来も大きく減少し、様々な企業活動にも影響が出たハズである。（現代等現地自動車工場の稼働などが大きく落ち込んだ等）。日本は、同盟国として、この時に韓国からの旅行者のビザの発給条件等を緩和したり、対馬などで共同観光開発、通貨価値の下落を防ぐ協力など申し出たのだろうか？確かに訪日の旅行者は、中国、韓国から増えていたハズである。日本は、同盟国の英断に手をさしのべたのだろうか？対馬に行ってみるとわかるが、そこには、本格的な韓国料理屋はなく、韓国の人は、近くて安くて楽しめる日本を感じたくて来ていることがわかる。そこには一流の日本料理屋も少なく、日本人の観光客が余りに少ないことに愕然とさせられる。神話にもゆかりの遺跡もある、自然の美しい日本がそこにはあるのだが、日本の観光資源としての開発が進んでいない。韓国の政情安定は、日本にも中国にとっても望ましいことだろう。機会があれば、このような前向きな考え方で関係改善を図るというのも一案であろう。

（参考：本論叢拙稿『日韓関係の改善を考える』）

〈自由主義経済における市場の自律性を高めるための提案〉

Karl Polanyi (ポラニー, 1884-1964 年)²⁾は、その著書『The great transformation』(大転換)で、まだインターネットの時代における市場の瞬時の変動を経験していないに時代にも係らず、現在の自由経済、貿易市場が抱える問題を忠実に言い当てたと考える。現在の金融商品や先物市場の商品、さらに『信用創造とは、負債を貨幣に換えること』²⁾とする CDS (Credit Default Swaps) などの米国銀行の証券業務移行が生み出した商品を Polanyi の指摘する Fictitious commodities…虚構商品としてしまうのは、米国金融研究者の反論を買うことになるかも知れない。しかし、現代のように一つの市場の混乱が、他の市場に連鎖し、世界の経済全体に大きな影響を与える世の中で、投機性の高い金融商品がリーマンショックを起こして、世界をパニックに陥れたことは紛れもない事実である。私たちは、そうした証券業務の成り立ちが、英国式の預金を担保としてきた銀行業務の流れと一線を画していることに再度注目する必要があるかと思う³⁾。

現在の市況変動の乱高下の幅は、VOLATILITYこそ利益の源泉という投機的な市場を象徴している。健全な市場について議論する場合、新たな規制を設けるといって自由経済を阻害するものとの論が出てくるが、現在の市場経済のルール自体には、現在のルールを決めた者がいるわけで、そのルールは自由経済の絶対的ルールと言うことはできない点も Polanyi が指摘している通りである。現在の行き過ぎた投機的市場のルールは、自由経済市場に不可欠であったはずの、Polanyi のいう自律性がある市場に戻すべきではないかと考える。こうした努力こそが、トマ・ピケティ⁴⁾が『21 世紀の資本』で述

2) 楊枝嗣朗氏のことばとして、『アメリカ金融仲介システムの動態』(神野光指郎 現大阪市立大教授著) 文真堂 2019.1.10 に引用されている。

3) 掛下達郎(現福岡大学商学部教授)「アメリカ式ノン・リコース・ファイナンスの展開：証券化の現代的基礎手法」(立教経済学研究 第 68 巻 3 号 2016.1 参照)

4) 1971～ 仏

べた資本収益率が経済成長率を越え、貧富の差を生んでいる問題、さらにこうしたものを是正するレジリエンスの必要性を説くスティグリッツ⁵⁾やリンダ グラットン⁶⁾、さらには、紛争解決を武力でない方法でやっていこうとするガルトウィング⁷⁾などの高邁な理想に近づけ、ピーター ドラッガー⁸⁾が言う価値社会の創造や教育を尊重する社会につなげる方法ではないかと思われる。日本貿易学会西部支部の研修会で、著者がこうした見解を述べた後の反応は、「勉強して儲ける人とそうじゃない人の差が出るのは当然」との意見が多かったのには驚いた（2019年10月）。それではコンキスタドールによる搾取の経済理論となんら変わりが無いものとなってしまう。著者は30年以上民間の石油会社に勤務していたが、出光佐三という偉大な経営者から入社時から言われ、信条としてきたことが、『人間尊重（自からが尊重される人間になれ）』『黄金の奴隷になるな』そして『真に働く姿を顕現して国家、社会に貢献せよ』ということであったが、利益だけを目標とする発言を聞くとむなしくなる。これは、モラルの問題ではなく、経営経済の大切なテーマと思う。高い志のない会社は、60年以上続くことができないと『ビジョナリーカンパニー』でジム・コリンズ⁹⁾が検証している。

行き過ぎた投機的市場を自由経済市場として、自律性を持たせるための具体的方法は、今後見直されるべきと思われるが、ここでは、現在の株式市場や先物市場において、健全な市場の自律性を取り戻すために、例えばどのような点が見直されるべきか、以下に私見を述べてみたい。

5) Joseph E Stiglitz 1941 - 米 コロンビア大学教授

6) Lynda Gratton 1955 - 英 『未来企業』などの著者

7) Johan Galtung 1937 - ノルウェー 平和学者

8) Peter Drucker 1909 - 2005 オーストリア系ユダヤ人『プロフェッショナルの条件』などの著者

9) Jim Collins 1958 - 米

放置された過剰な市場投機性の原因の除去検討例

1. レバレッジ

株式市場では、持ち株の3倍の資金を投資に充てることが許可されているが、それは損失をリカバーする適正範囲という概念からくるものかもしれない。しかし、世界が互いに影響し合う中、例えば、油濁事故はどうであろう。EXXON バルデス号の何千億円という賠償は、通常とても一社では払えぬ被害をもたらしたが、こうしたことから船主はPI保険を創った。そうした意味でデリバティブ利用者保険などの整備が急がれよう。しかし、そうした保険でさえ健全なソルベンシィ マージン率を見いだすのは至難の業であろう。

2. 最低取引数量という参加者を規制するルールの見直し。現在 WTI 原油は、1000 バレルで最低 600 万円ないと市場に参加できない。見えない利用者制限がかかっている。

3. EFP（現物交換）制度の不備是正 現物とのかい離是正は、締日の EFPではなく、日々を通じ EFP（exchange for Physical）の制度を設けるべきと思われる。

例えば、米国の WTI 原油は、生産量が 200 万 B/D 程度と言われるが、日々の先物取引では、約 1 億バレル/日以上と世界全体の需要分の取引がある。締日でなく、日々 EFP の実行が許されるなら、市場には 8000 万 B/D の現物ショートが発生してしまう。ヘッジに必要な実需の価格変動への防御範囲を超えており、これは、不備な虚構の市場 Fictitious Commodity を創出していると考えられなくもない。

4. 株や証券、債権の評価については、S&P、ムーディーズなど一部の会社が行っているが、その評価基準根拠は明示され、また、評価結果のリビューが公開されるような仕組みが必要である。勝手格づけとならない仕組みづくりが必要である。（例えば、外貨保有高も国債の外国依存も低い日本の国債が A+で韓国より 2 ランク下の評価の不透明さ等）

〈新たな価値社会創造への支援制度〉

1. CRMCS／コーズリレーティッド, 0.5%サルファー軽油, CO₂削減貢献などの環境製品や環境に優しいサービスにインセンティブを導入する
（例：CO₂課税ではなく、インセンティブ制にしてみる。0.5%サルファーやリチウムイオン電池などの地球環境改善の環境製品などに、利用を促した場合のインセンティブなどを与える仕組み。）
2. 障害者やハンディキャップを抱えた人々の雇用に対する税制優遇などインセンティブを設ける等々。

1-1 ② 世界人口の増加と資源の希少化

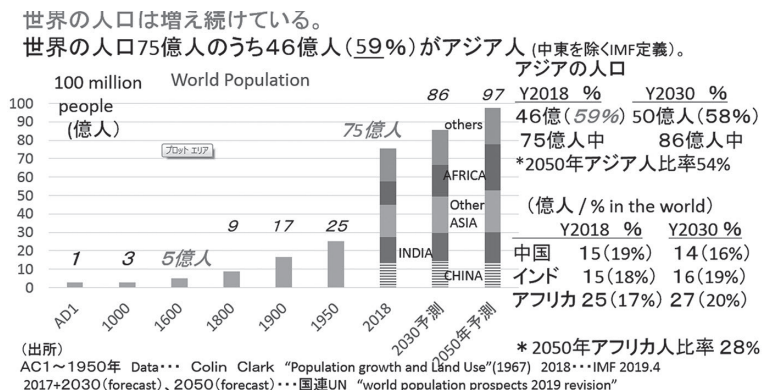
かつてローマクラブが世界の人口増加により世界の資源の一人あたりの保有量がピークアウトしてしまう中で、対策が必要だと警告した経緯があるが、その対策について、特定の国の人口減という極端な議論に至れば、人々は幸せや共存から遠ざかる。では、どうすれば良いのだろうか？

国連の2019.6人口予測レポートでは、世界人口は2100年には、107億人となり、それ以降は、人口減少に転じるとしているが、予断は許されない。

世界人口の増加は、どのような問題を引き起こすだろうか？

一つは資源の希少化だろうと思われる。資源には、様々な資源があるが、特に人口増加とともに需要が増加するものは、エネルギー、食糧、水等であろう。

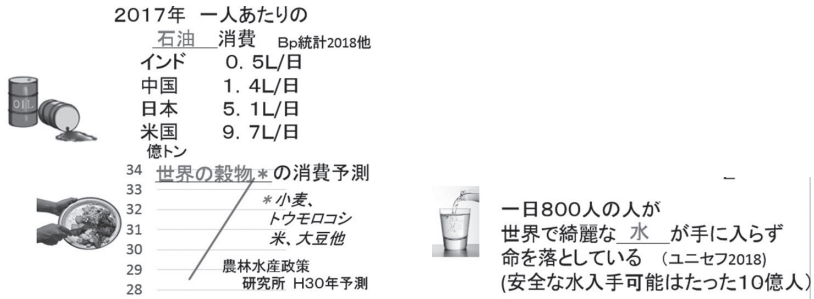
図2 世界の人口増加見通し



そうした環境の中で、私たちが考えるべきことは資源の確保だけではなく、限りある資源を人類で如何に有効利用していくか、環境破壊しないかということだろう。

資源産出国と消費国との共通の課題は、省エネ、無駄を省く、再生利用、養殖、淡水化技術、環境保護・汚染対策(川の再生等、生分解性プラスチック開発)などが重要である。これらは、日本の得意分野であり、日本は、こうした革新的技術の更なる開発を進め、その技術が世界やアジアの共通の知財として、広く利用される仕組みの構築に注力する役割を負っている。今まで以上に求められるのは、『共存』『持続可能性(Sustainability)』『お互いを考えた社会貢献意識』だろうと考える。

図3 世界の石油，食料供給と日本の省エネ技術



ハイブリッド車 水素自動車（MIRAI）



カローラ1990年燃費 13km/L
プリウス E2015燃費 40.8km/L

ゼロエネルギー（passive House）



九州効率博物館の冷暖房は自然の空気循環で対応している

天然ガス燃料船舶



日本は2011年から開発が開始された。



食品廃棄物の飼料化（2017年…15%程度）

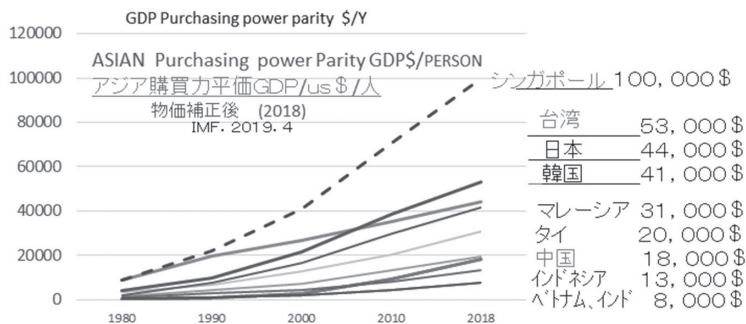
1-1 ③ 新興国（特にアジア）での中間所得層の増加とサービス需要の増加

人口増加による資源需要の増加とともに、私たちが、快適に暮らすためには、どのようなことに注目したらよいだろうか？

世界の人口増加と言っても、実際には、どのような人々が増えるのかに注目する必要がある。

アジアの人口は世界の60%近くとなっているが、近年その経済成長は眼を見張るものがある。中国やアジアの国々に行ってみると、1年も間をあけると、人々の生活が急激に豊かになっていることに驚かされる。

図4 増加するアジア諸国の一人当たり購買力平価 GDP



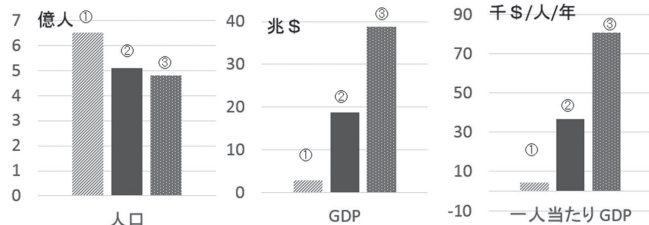
さらに、人口と経済力で見たときに ASEAN の成長ポテンシャルは、図を見ても EU、NAFTA と比べて非常に大きくなっている。

図5 ASEAN と他地域の経済規模比較

ASEANと日本、他地域との比較

人口規模に比べGDPは低い。ASEANのGDPは今後大きく増加する可能性を秘める。

2018年	加盟	人口(億人)	GDP(兆\$)	一人当たりGDP 平均
①ASEAN	10か国	6.5	2.9	4,461 \$/人/年
②EU	28か国	5.1	18.8	36,863 "
③NAFTA	3か国	4.8	38.8	80,833 " (米、カナダ、メキシコ)



アジアは、こうした経済成長のポテンシャルのある地域である。

そこで、どのようなビジネスチャンスがあるか、日本に期待される役割は何かを考えてみたい。

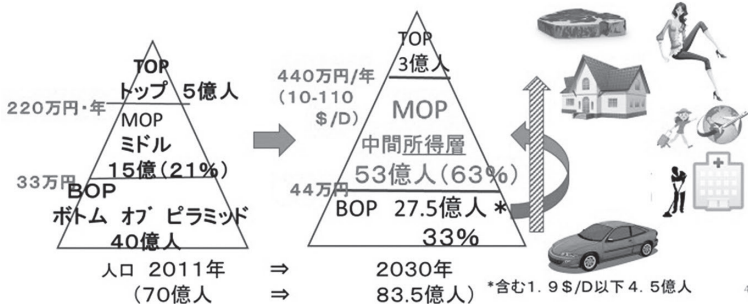
そこで、注目してみたいのが、世界銀行などで集計しているアジアを中心とした世界の新興国における“中間所得層”の増加である。下図は、世銀の見込みで、世界の2030年の中間所得層の人口が約53億人と、2011年時点の15億人の約3.5倍になるとの予想を図にしている。

図6 世界の収入ピラミッド 増加が期待される MOP（中間所得層）

* * MOP=Middle of Income Pyramid

Data: 2011 PEW research center 2030年予測 Wold bank

外国人、海外需要家はこれからの良いお客様に・・・！



では、具体的にこれら『中間所得層の増加』という現象には、どのようなビジネスチャンスが眠っているか考える必要がある。

まずは、誰がビジネスの対象か？という日本にとっては、豊かになりつつあるアジアなど新興国の中間所得層が新しい客層となり、少子高齢化で縮小ぎみである日本の消費市場（増加期待できるのは働く女性、富裕高齢者、若者）に新たな需要拡大が見込めるお客様の出現ということになる。では、日本にやってくるインバウンドの外国人のお客様や海外であらたな消費機会を求めている外国人のお客様がアウトバウンドに何を求めているのか？とい

うところが大切である。そこで、注目したいのが、古典的理論でありながら、今なおその兆候が明らかなペティ＝クラークの法則（下図 7）だ。日本では、既にこの法則通り、戦後産業構造が変化し、今やサービス産業の全産業に占める割合（含む建設）は、米国並の 80% 以上になっている。

この法則を産業構造の変化としてとらえるのではなく、我々は、この産業構造の変化が、実は、人々や社会が徐々に豊かになるに従い、需要の中身が単に物から、良い物へ、そして、物だけでなくもの+コト（付随するサービ

図7 ペティ＝クラークの法則と日本の産業構造の推移



スや仕組み、体験）にシフトするという需要変化の法則であると考えてるべきではないかと、戦後日本のビジネスの変遷から思われてくる。

日本では、単に物を売っている会社が、次にビジネスを発展させようとするとモノを売ることから、売るための仕組みに様々な工夫をしている。一日に3～4回も仕入れの配車が来るコンビニがその典型と言える。売れ筋の物をいち早く仕入れ品切れをおこさないなど、そこには工夫が一杯ある。人間お金が出来てくると、最初は良い物が欲しくなる。良い衣服、車、住居、おいしい食べ物…。しかし、例えば良い化粧品だけで満足かということ、そこにエステのサービスは受けられないか、日本のおいしいものを食べたい、しか

し買うだけではなく、現地に直接行って、旅行を企画し、その周辺を堪能したい、果物なら、フルーツ狩りなども体験してみたい。プリクラは楽しい思い出の写真だが、ちょっと目を大きくきれいに映るようにしたい。更に、東京の JR の駅の自販機のように、自販機の前に立っているお客様をカメラでとらえて、年齢、性別などから好みのメニューを映し出すなど、過去からの販売のビッグ・データの蓄積を活かすなど、日本はかゆいところに手が届くサービス王国で、これが戦後 70 年積み上げてきた“おもてなし”と言える。物+コトの宝庫である。問題は、このコト（サービスの仕組み）を知財として、ビジネスに有効活用する土壌が日本にはあまりないということだろう。世界では何かサービスが追加されれば、それは有料だが、日本ではサービスは無料という意識が根付いている。この仕組みがビジネスの種であり、お客様に喜んでいただけるもので、貴重なものだという発想の転換があれば、今後アジアの中間所得層に喜ばれるビジネス展開ができる会社が増えると確信する。日本が、こうしたビジネスノウハウを海外に展開するには、海外での特殊な事情に気を配るということも忘れてはならないだろう。その国には、その国や地域独特の文化や嗜好がある。最近上海や天津に行った時に、オリンピックでは、暑い中、日本の自販機の冷たい飲み物が新鮮で、需要が伸びるのでは…と思って、天津の空港の自動販売機を見てびっくりしたことがある。自動販売機には、確かにお茶や水のペットボトルがあるのだが、どれも冷えていない。むしろ常温というタグのついた商品が入っている。常温の水やお茶を買うとそれは、やや暖かい、ヌル爛であった。中国では、冷たい飲み物は体にあまりよくない、むしろ常温やや温めたお茶やお湯が好まれるのだと中国で長年暮らす先輩から教えてもらった。このように、現地風にアレンジする、まずは現地で、需要の詳細を確かめるということが、海外のお客様に喜んでもらえる工夫の第一歩、重要なステップだと思われる。

天津の自販機の水は『常温』 写真

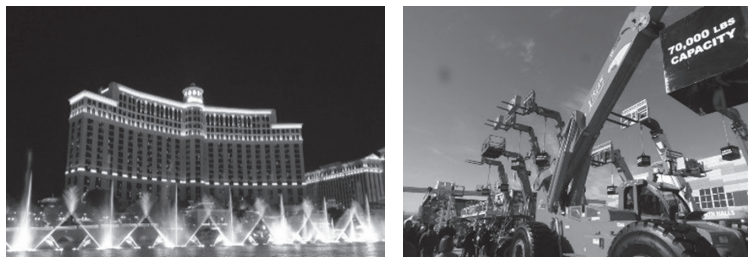


また、サービスをビジネスとして展開するには、私たちは、サービスビジネス先進国である米国のビジネス展開について、学ぶ必要がある。

下記の写真は、2019年1月にラスベガスの建設機器展を訪問した時のゼミ研修写真である。この研修は、福岡大学のOBである西日本オイルマシナリーの金子会長のご支援により実現した海外特別ゼミだったが、現地訪問した私たちを待っていたのは、単にヤフオクドームの数倍の敷地に、世界から10万人近くの顧客を集めるシティセンターでの建設機器フェアだけではなかった。

驚いたことに、どこのホテルもシティセンターのフェアテーマに沿ったフェアで1～2万人のお客を収容できるサイズのホールを持ち、そこでホテル独自の企画フェアを開催していた。（例えば室内のリフォーム展や床材や壁紙展、カーペット展など）、常時ラスベガス シティには、一帯感が生まれしており、こうした方式で、常に10～20万人規模の人がこの街にやってくる。

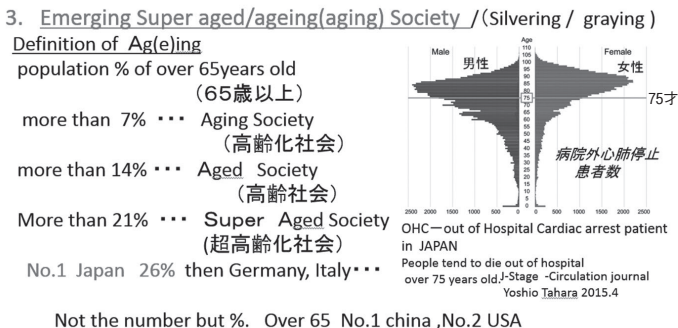
写真はラスベガスの噴水ショー（左）、建設機器展（右）。



もちろん、カジノやシルクドソレイユ等のショー、更に近隣グランド・キャニオンへの旅行も週末には一緒にエンジョイ出来るようになっている。ホテルの宿泊客には現地では、宿泊料とは別に一泊 20 \$ ++ のリゾートフィーがホテルごとに課される。これは、日本でも導入されている宿泊税のようなものかと思っていたところ、税ではなく、市は一切こうした税を設けておらず、ホテルの組合が、時代の要請に合わせてホテルの設備を改善するために、相談してチャージしているもので、例えば、ワイファイなどのような設備もこうしたフィーで各ホテルに完備されているとのことであった。非常に実務的で、様々なサービスは徹底した合理化が図られており、カジノでは、コインがじゃらじゃら出てくるのではなく、すべて精算はバーコード管理、またグランドキャニオン旅行に行くと、渡されるのは、バーコードのついた紙で、ソレさえ旅先で見せれば食事の手配などすべてガイドなしで OK、セルフサービスですべての行程を終えることが出来る仕組みとなっていた。バスの運転手さんとの会話以外に人手がかかったサービスがなかった。最近では、ホテルは、美術展覧会や結婚式サービスにも力を入れているようである。

1-1 ④日本の少子高齢化問題と科学技術の発展

図8 超高齢化社会とは？

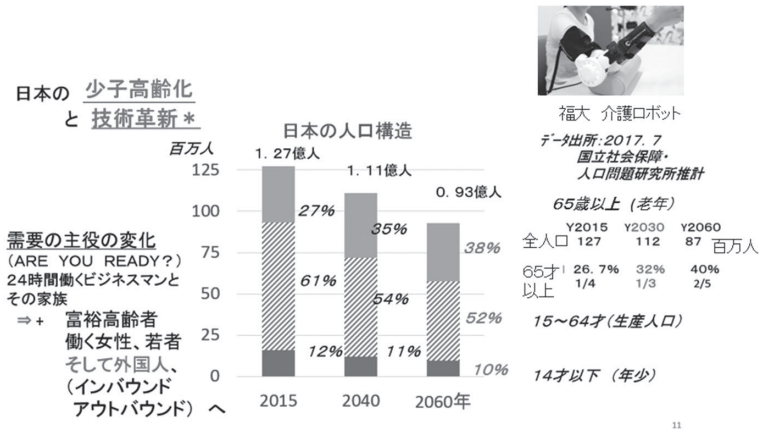


日本は、全人口対比 65 才以上が既に 25%を超え、上記定義からすると超高齢化社会を迎えている。現在 4 人に一人が 65 才以上で、あと 15 年も経つと、3 人に一人が 65 才以上、しかもその高齢者の内約 50%は 75 才以上となる。市中の AED も単なる飾りではなくなる。これは日本の問題で、世界のビジネス環境変化のメガ・トレンドとは関係ないのでは？と思う人もいるかと思われる。

しかし、超高齢化社会を世界で迎えているのは、日本の他、ドイツ、イタリアなどであり、超高齢化社会が成り立つのは、医療保険や医療体制が整っている必要がある。世界では、今後米国等の他の先進国も、そしてアジアでは韓国や中国なども同じ問題をやがて抱えることになる。その際に参考になる市場が日本であり、介護、ロボットや新しいタイプの医療モール、新たな少子高齢化への対応については、今後日本から世界に発信される機会が多くなると思われる。その理由は、日本には、次のような条件が整っているからだと言える。20 年後、福大周辺も、医療モデルシティに変貌しているかも知れない。

- ① 市場がある。高齢化社会だが、日本の金融資産の 60%以上は 60 才以上が保有しており（総務省）、様々な物やサービスの売買の市場が成り立つ。ビッグデータの蓄積がある。
- ② 工場、販売面等で流通、交通のインフラが整い、良い人材が手に入る。
- ③ 治安が良い。
- ④ 教育の充実、科学技術開発力が期待できる。

図9 日本の少子高齢化状況の予測



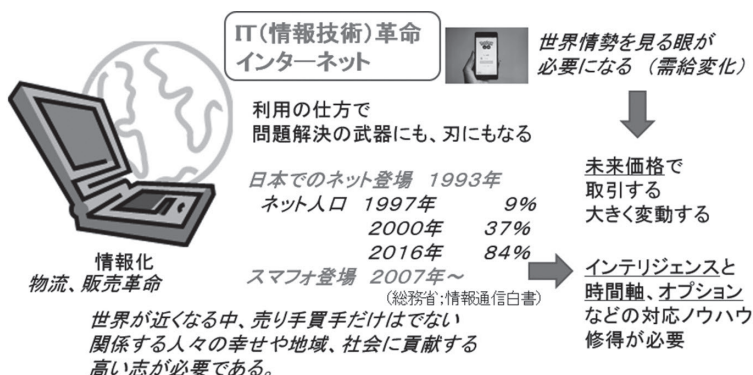
1-1 ⑤ IT (情報技術), インターネット革命

ITの技術進歩には目を見張るものがあり、販売の合理化、物流の合理化に大きく貢献している。例えば、CDの音楽や本の内容もダウンロードで瞬時に手に入るようになり、今までの輸送や包装、倉庫などが不要になってきた。必要な部品は、海外から瞬時に送れる魔法のようなツールだが、特定の物品や部品でさえも3Dプリンターを使えば瞬時の移送が可能となる。ネットで送れないものは資源などになる。

ネットの利用は、販売面でも、無駄を省くのに利用されている。売れないものは輸送せず、値引きや返品が無駄がなくなるなど、その後の値引きの財源が確保でき、販売動向も瞬時に把握でき、仕入れや生産に的確に、スピーディーに反映することが出来る。

店舗の数も増やさず、人も増やさず24時間営業も可能になる。

図10 インターネットの登場



もちろんこうしたネットの利用には、新たなリスクも伴う。個人情報流出や悪用、サイバー攻撃などである。

インターネットの社会も、GAFA（GOOGLE、AMAZON、FACE BOOK、APPLE）のような元締めが存在するわけだが、今後期待されるのは、同じコミュニティ同士では、共通の暗号や手順を踏んで、有価なものやサービスが提供できる『ブロックチェーン』¹⁰⁾が有望である。船舶のB/Lなどの書類も電子化が検討されて長いが、親子間、グループ会社などのあいだでは、こうしたブロックチェーンを利用すると、かなり事務の省力化ができるように思う。しかし、こうしたような場合、そこへの参加資格の厳格化、さらに国境を越えた取引への課税など、人類が今まで経験しなかった課題を解決する必

10) P2P (peer to peer 友人から友人へ) というコンセプトで、フリーな通信ができるため、コミュニティ参加の資格の取り決め方法や税などの問題、違法な情報操作や管理等野問題をクリアできると、飛躍的に便利なツールとして、強力なシェアエコノミーのツールになるだろうと思われる。Facebookの仮想通貨リブラなどに今後の問題は集約される。税の問題は、透明性を増すことで税収が増える(例 屋台の電子決済化) ことも一つの解決の糸口かも知れない。

要が出てくる。こう考えると、私たちには、新たな価値を生み出すものに対して、その正当な評価や利益の分配などの新しいルールが必要になる。商取引の本来の意義に回帰する機会が訪れているという事も出来る。

さらに、こうした集中管理者をハズした、コミュニティ同士の通信手段である『ブロックチェーン』については、親子間の会社やグループ間の簡素化の効果が発揮できるのではと期待されるが、やはり税や安全保障の問題等をクリアしたり、参加者の資格の厳格化と有事の際の対応など新たな課題が出てきそうである。現状フェイスブックのブロックチェーンベース仮想通貨 LIBRA がそうした課題に直面しているが、導入が始まると逆に今まで隠れた取引が表に出てきて、行政にとっては税収が増えるということもありうる。屋台での電子マネー決済などがその好例だろう。また電子マネー決済を日本で進めるには、中国のようにアリペイとウィーチャットペイだけでシェア 90% という効率的な姿になっていないため、地域創生などで導入効果を引き出すには、ある程度の利用共通基盤整備が必要だろう。こうした視点で YAHOO と LINE が 2019 年 11 月に統合され（2019 年 11 月）、千葉県木更津のアクアコインなどの取り組みなども見られる。九州でも、今後“九州 PAY”のような新たな地域連携の仕組みを考える必要があるだろう。

1-2 市場連動と5次元交渉・戦略企画術

上記で述べたように IT 化やロボット化が進むと私たちは、何か大切な物を忘れた気になるのではないだろうか？ ハウステンボスから博多や東京に進出した変なホテルの受付は恐竜ロボットや綺麗なアンドロイドロボットでも良いのだろうが、私たちは、時折ちょっとした気遣いという人間らしさが恋しくなる時がある。サントリーが開発したカールスロイド君は、恋人や友人同士の会話が途切れた時に新たな話題を提供してくれるようだが、コスト

浜寿司の受付ペッパー君



変なホテルの恐竜ロボ



カールスロイド君



的にも、KY（空気読めない）に配慮する人の優しい声には今後、今までにない価値のプレミアムがつくかもしれない。

こうした中で、私たちは『人間らしさ』や『人間の素晴らしさ』に気付く機会が増えるのではないだろうか？

ネット社会で、物の価格や価値が瞬時に変動することへの対応方法は、『4次元交渉術と日本の未来』（2016.6 福岡大学商学論叢第 61 巻及び本稿 1-1 ①）に述べたとおりで、私たちはこれ迄のルールを見直し、時間を区切り、かつ多くのオプションを持って、インテリジェンスを活用して、そのオプションを有効利用するというのが、重要である。（3次元、4次元交渉術）。オプションの切り口は人/資格、物/数量、品質価格、場所、機密保持、ペナルティなどであった。例えば、数量の+/-オプションを持てば、価格が上昇した時に有利な価格の物を増量して新たな販売原資にあてたり、価格が下がった時にはマイナスオプションを行使して、市場から安価な仕入れを増やすなど、貿易ノウハウと言える対策であった。

その際のオプションの行使には、市場が最終的にどう動くかというインテリジェンスも必要になる。

しかし、私たちには、将来の価格や価値変動に対して、価格変動に左右されない人間共存的付加価値を持つという方法もあると考える。これをここで

は、『5次元交渉、戦略企画術』と呼んでみたい。そのヒントを下記に記した。

（この発想は、ユニチャームの高原豪久氏の『共振の経営』の「不を解消するものは受け入れやすい」^{ix}という付加価値アップの考え方からヒントを得て進化させた）。不、非、無ということをなくす努力が人間らしさ回復の鍵ではないかと思える。

市場連動型の市場で、大きな需給変動に晒され、利益優先な市場よりも、私たちは、人間性価値連動型共生市場を新たに創設できないものだろうか？

5次元という意味には、そうした期待が込められている。

〈5次元交渉・戦略企画術のキーワード〉 SCVDG（success V Dream Growing Method）

5次元 戦略企画・交渉術		利益だけのためではなく、人々がより幸せになるために非、不、無をなくし人間らしさ回復)	
価格変動に左右されない付加価値が必要			
例) コーヒー100円 品質 量が同じ 何の違いでコンビニを選ぶ？			
8 S	SAFE	(非安全を)	安全にする
	SURE	(非正確を)	確実に、高品質にする
	SMILE	(非人間的を)	FACE TO FACE で人間らしく
	SPEEDY	(非効率を)	早く効率的に
	SIMPLE	(無規則を)	簡単に
	SURPRISING	(無感動を)	感動的に、サプライズ
	SUSTAINABLE *	(非共存を)	地域・社会と共存
	SELF APPEAL	(不認識)	自己顕示、インスタ映え
7 C	CLEAN	(不潔を)	清潔にする
	CONVENIENT	(不便を)	便利に 効率的に
	COMFORTABLE	(不快を)	快適にする
	COMBINATIONAL	(不揃いを)	揃える 組み合わせる
	COMMUNICATIVE	(情報不足を)	情報交流を活性化し、(不平等や差別)をなくす
V	CREATIVE	(アイデア不足を)	創造的に
	CULTIVATIVE	*(不勉強を)	育成し、育てる、切磋琢磨
	VALUABLE	*(無価値を)	価値がある お値打ち感
D	DREAMING	*(無味を)	夢がありわくわくさせる
G	GROWING	*(無気力を)	人を、企業を、社会を成長

上記の中でも、特に SUSTAINABLE というのは、地域との共存戦略を指す。安易に撤退しないなど「地元と共に」が必要である。例えば大手スーパーが地場特産を全国ネットに流す等、様々な工夫余地がある。

参考文献

- i 福岡大学商学論叢第 61 巻第 1 号『4 次元交渉術と日本の未来』P 1～P 58 (田代安彦)
- ii EATIGO <https://www.youtube.com/watch?v=QkZkvqXUCg>
<https://www.youtube.com/watch?v=VxQOGVMKElg>
 Michael Cluzel 氏が立ち上げたレストラン需要にに応じた価格設定を利用した YIELD Management というビジネススタイル。需給変動に対し時間軸を設定し、オプションをできるだけ多く持つ方法『FU 3 次元交渉術』(上記論叢参照)とベースの発想は同じ具体例と思われる。
- iii 本文中の図は、第 32 回日本交渉学会全国大会 大会委員長基調演説『5 つのメガトレンドとネクストオイルショックに備える』(2019 年 6 月 22 日 於福岡大学図書館多目的ホール/田代安彦) 及び 福岡大学エクステンションセンター 年報 2018 年 (平成 30 年) 度第 9 号『福岡大学を知るシリーズ』講義抄録 p17～22『未来の日本を担う企業や若者に求められること』(essential tips For the future of young people and enterprises in Japan) にて著者が作成したものに加筆。
- iv Eric Gutenberg 1897-1983 (独) Production and cost 『ゲーテンベルグの生産論の意義』同志社商学 2013.3.15 深山明著 参照
- v E. Mekkerovitz 『メレロヴィッツ原価理論における経験的研究の検討』尾畑裕著 一橋大学研究年報 1990 2.15 参照
- vi David RiCARD (172-18233 英/2106.6 福岡大学商学論叢第 61 巻『4 次元交渉術とアジアの未来』(田代) では、英を伊と誤記を訂正。同 1-3『リカードの比較優位説崩壊』に詳述。RICARD の著書『Principle of Political Economy and taxation』(1817 年刊) CHAPTER1 “ON VALUE” に、「物の価値は、アダムスミスが述べたように 2 つの要素にて決まる。1 つは、投入された労働や資本、土地などの価値、そしてもう一つは交換価値である。交換価値は金や銀のような希少性のあるものの以外は、基本的に We may know the cause of the variation and the relative value of commodities and that we may be able to calculate on the wage として、投入コストによりははっきりと計算できるとしている。しかし、今日のように価値やサービスの多様化、物の価格が瞬時に変動する世の中で、こうした製品価値判断は、もはや通用せず、今日我々はこうした理論を自由貿易の推進理論とし、労働効率を語るの、現在の環境変化に相応しい対応と言えないように思える。
- vii 福岡大学 森正紀教授 引退記念講演『生産性と人間性』2018.3.17 では、人間性のような要素も生産性の議論には必要だろうとの指摘があった。
- viii Karl Polanyi 『The Great transformation The Political and Economic Origins of Our Time』Chapter six “The self-Regulating Market and Fictitious Commodities: Labor, Land, and Money”
- ix ユニチャーム『共振の経営』高原豪久著 (日本経済新聞社) P39「不を解消するのは受け入れやすい」参照