

4 次元交渉術と日本の未来

田 代 安 彦

はじめに

1. 高邁な貿易目的 — リカードの比較優位説の崩壊 —
2. FU 流 3 次元, 4 次元交渉術
3. 未来の貿易と社会貢献 — 日本の未来 —
むすびに

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かつスピード化し始めると、世界各国は、今まで以上に近い関係となるので、私たちは、貿易や国際商取引においては、同じ地球家族として、より高邁な取引や交渉目的を持ち、共存を意識しなければならない。以下、環境変化によって大きく変わった貿易の価値観、市場変化への対応ノウハウである FU 流 3 次元, 4 次元交渉術、そして日本の未来貿易における国際的役割を展望、考察する。

1. 高適な貿易目的 — リカードの比較優位説の崩壊 —

1-1. 急速な環境変化

過去自由貿易の在り方が未熟で、世界戦争にまで至った反省から、WTO（世界貿易機構）などによる国際間の貿易取引規則の整備が進み、近年ではTPP（Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement…環太平洋戦略的経済連携協定）の締結などの地域間協定も進んでいる。

自由貿易を推進する原動力となる高適な目的“人々が幸せになるために”ということは不易流行、何ら変わらないはずである。しかし、それをバックアップする推進理論については、時代、環境変化の中で、必要な見直しが行われていないように思われる。その一つの例として、今から200年前にイタリアのデヴィッド・リカード（David Ricardo 1772-1823年 英）博士が提唱した古典的理論“比較優位説”の崩壊を取り上げたい。

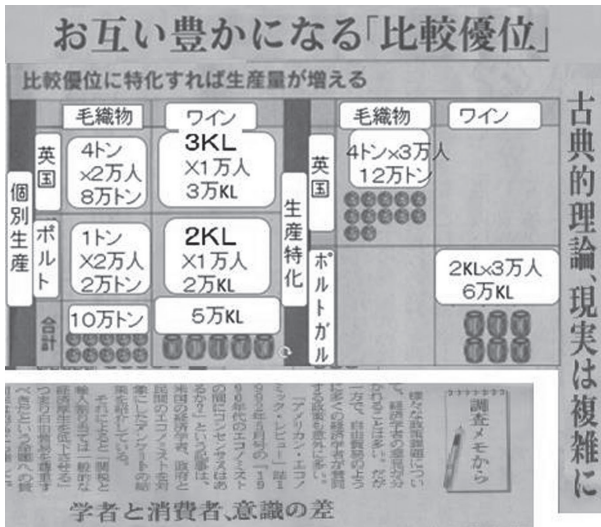
自由貿易推進の動きの中で、1980年代後半から急激に起きた市場の変化は、何であろうか？その一つは、間違いなくインターネットによる情報伝達技術の発達により、国際化が加速され、世界の市場が互いに近くなって、市況が未来予想価格を取り入れ、瞬時に変化するようになったことである。

また、世界全体が少しずつ豊かになる中、供給者だけでなく需要家の層も広がり、質の向上を求め、需要の多様化が起きている。さらに、物流手段も多様化している。こうした中では、リカードのいう、供給に占める生産コスト競争力の比較だけでは、自由貿易推進を語ることはできなくなっている。リカードの比較優位説は、現代においては瞬時に崩壊するからである。

1-2. 信望されるリカードの比較優位説

ところが、リカードの比較優位説は、自由貿易を語る上で依然大きく取り上げられている。2015年4月21日の日本経済新聞の記事を例にとる。

(2015. 4. 21日本経済新聞 TPP 関連記事 抜粋)



(抜粋、一部数字を拡大)

記事は、自由貿易に対する学者と一般人の意識のギャップを書いているが、記事中の研究者の言が印象的である。『経済学の基本的考え方に比較優位というものがあります。この考え方で自由貿易はお互いの国を豊かにすることが出来るのです』*1-1)

上図の比較優位説の解説要旨は下記である。

『もし、英国が、3万人中2万人で毛織物を8万トン、1万人でワインを3万KL製造し、ポルトガルが同じ3万人のうち2万人で毛織物を2万トン、1万人でワイン2万KLを製造し、合計毛織物10万トン、ワイン5万KLの生産をしていたとする。これを互いに得意な製品の生産に特化し、英国が3万人で毛織物を12万トン生産すれば+2万トン、ポルトガルが3万人でワインを6万KL造ると+1万KLが増産となり、お互いに豊かになる。』

1-3. 比較優位の崩壊

1-3-1. 商品市況乱高下による瞬時崩壊

記事がとりあげた比較優位の例を検証してみよう。

毛織物がトン5千ドル、ワインをKL5千ドルとすると、確かに以下の計算になり、両国とも、そして両国合計でも製品製造価値は高まり、お互いの幸せが増すように見える。

得意な製品に（英国は毛織物、ポルトガルはワイン）に特化すると…

	毛織物	ワイン	単価5千\$の生産価値
英国	8万 ⇒ <u>12万トン</u>	3万 KL ⇒ 0	5.5 ⇒ <u>6.0億\$</u> (+0.5)
ポルトガル	2万トン ⇒ 0	2万 ⇒ <u>6万 KL</u>	2.0 ⇒ <u>3.0億\$</u> (+1.0)
合計	10万 ⇒ 12万トン + 2万トン	5万 ⇒ 6万 KL + 1万 KL	7.5 ⇒ 9.0億\$ + 1.5億\$

両国の収入格差も縮小している。しかし、果たして幸せは続くだろうか？

上記のケースで、もし毛織物市況だけが倍のトン1万ドルに変動したら、両国の生産価値にどのような変化が起きるだろうか？

	旧生産価値	⇒	新生産価値	⇒	差
英国	5.5	⇒	<u>12億ドル</u>	⇒	+6.5億ドル
ポルトガル	2.0	⇒	<u>3億ドル</u>	⇒	+1.0億ドル
合計	7.5	⇒	15億ドル	⇒	計+7.5億ドル

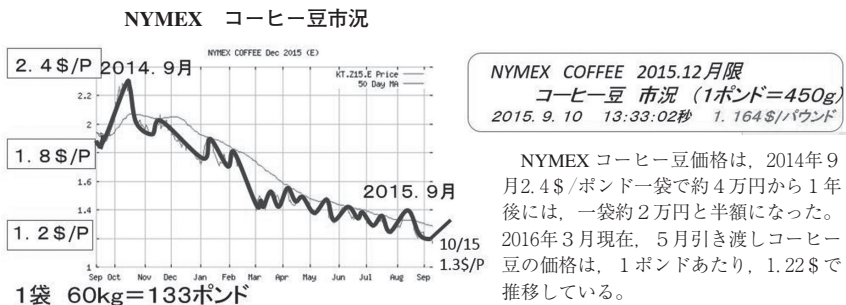
両国の収入格差は、かつての3.5億ドルから9億ドルに拡大する。

このように、リカードの比較優位の計算は市況に大きな変動がない時には、当初予定した生産特化のメリットを両国が享受できるのであるが、今日のように時々刻々物の値段が変わる場合、比較優位は瞬時に崩壊してしまう。

こうした市況変動への備えが出来る者は先物ヘッジ、その他貿易ノウハウを駆使してリスクを減らすことが出来るのだが、備えが出来ない者は、市場変動にそのまま晒され、貿易相手との収入格差は、大きくなっている。このような事がトマ・ピケティ*1)の言う『貧富の差』を産む一因でもある。

では、このような比較優説を揺るがす市況変動は実際に起きるだろうか？

答えは、YES、いつでも起きうることである。例としてNYMEX（ニューヨーク商品先物取引所）コーヒー豆の先物市況推移（下記グラフ）を見てみよう。この指標は、実際の現物取引でも多く使われる指標である。



上記推移を見てもわかるように、国際商品の市況は瞬時に変動し、1年以内に倍、半分という乱高下も実際に起きている。コーヒー豆だけが特殊ということではない。原油市況も近年短期のうちに1バーレル（159L）で、100 \$/バーレルから30 \$/バーレル前後に下落した。加えて、すべての貿易商品に影響する為替も、円を例にとれば1 \$ = 80円台から120円までの間を今も日々、大きく変動している。

これら変化は、何故起きるのか？

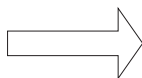
情報技術やツールの進歩により、遠く離れた地域での取引の詳細も手に入り、さらにそれらが今後どのように変化するかを予測する材料も数多く手に入る。24時間眠らない市場は、こうした情勢変化とインテリジェンスにより、未来予想価格を取り込み、時々刻々変化しているからである。市場連動価格とは、こうした市況にリンクした価格で取引することである。海外旅行のサーチャージなどを思い浮かべると、これらを身近なこととして、イメージしやすいだろう。

こうした市況変動の中で、例えば、自分たちで食するバナナを栽培してい

た村が、コーヒー豆の市況が良い時に、畑をすべてコーヒー豆栽培に切り替える契約をしたとしよう。コーヒー豆の市況は、ニューヨークのNYMEX先物市場を参照し、その2分の1の価格でFOB（積地渡し）にて取引開始されたとする。2014年9月時点の市況は2.4\$/ポンド（450g）なので、1.2\$/ポンドが手に入る。その市況をベースに、これまでのバナナ畑をすべてコーヒー豆栽培のプランテーションに変えたとする。その時の計算では、収入が増えて、バナナを輸入に切り替えてもお金はあまり、その残金で学校その他の建設が出来ると踏んでいた村は、その後どうなっただろう？コーヒー豆の相場は、半値に下落し、以前栽培していたバナナの数量さえも確保できない資金不足に陥ってしまったに違いない。資金の事前提供や最低引き取り数量、最低価格、取引中止時のペナルティ設定など事前契約をし、先物のヘッジ活用知識もあれば、こうしたことは防げるが、実際にはこのようなノウハウ、知識はまだ広く浸透しているわけではない。

スターバックス等のコーヒーショップに行くと、こうしたフェアな条件をコーヒー豆購入時に適用した証として、フェア・トレードマークのついた商品が販売されているが、そうした商品の比率は、同社に限らず、一般的にはまだ、全体の1%程度にしかならない*1-3)。

〈コーヒー豆のパッケージに付けられたフェア・トレードマーク〉
マーク自体もまだ、認知度が低いのが実態だろう。



スターバックス製品の例

1-3-2. 比較優位の崩壊…市況乱高下以外の要因

上記で述べた比較優位の崩壊は、情報伝達の技術発展や市況の乱高下だけによるものであろうか？そうではない。崩壊の背景には、商品その物に起きた物理的な変化も挙げられる。自由化推進における比較優位説の登用を危うくした2つ目の要因は、需給の多様化である。リカードの時代に比べ、多くの需要家が富裕層への階段を上り始め、その人たちが必要とする製品需要が多様化している。貿易というと、単にモノの取引と誤ってしまいがちだが、現代では、人、物、お金、そしてそれらを組み合わせたサービス、仕組み、物流などが、姿形を変えて取引されている。取引対象が、それぞれのニーズに応じて多彩な広がりを見せているのである。今日では、人が生み出す知的財産なども取引対象となっている。同じ種類のものでも多機能、多趣味の製品があり、品質格差によるプレミアムで商品価格は大きく変わる。

商品の支払方法も、割賦やローンなど様々な形が提供され、需要の変化に応じて、供給も多様化している。更に、物流技術の発展は、飛行機やパイプライン輸送、高速鉄道、コンテナ化、運河の拡張、インターネットのダウンロードなどのスピード革命、インフラコストの削減が日々進歩しているほか、冷蔵冷凍など物流技術の発達で、運べる商品も増えて多様化している。

これらの環境変化に加え、金融商品の発達により、資産形成のための投機（スペキュレーション）が市況に大きな変化を及ぼしている。

更に、自由貿易推進理論として、リカードの比較優位説を取り上げることが出来なくなった第3の要因は、共存の重要性に対する意識の高まりだろう。戦略的商品である石油やガスなどは、備蓄政策が市場混乱を防ぐための政策にもなる。平和な国際社会構築のためには、テロ対策などで、経済制裁による禁輸も必要な措置と認識される。複雑になった国際関係の一方で、世界の人口が江戸時代の5億人から70億人以上に増えており、私たちは地球規模の資源枯渇や無駄遣いの排除、環境汚染防止に取り組む必要がある。また、

2011年3月に起きた東北大地震の様な大規模な自然災害も多く起きている。国際社会は互いに無縁ではいられず、互いの助け合いが必要である。

1-3-3. 比較優位に代わる新たな価値創造

ここ30年で起きた上記の劇的变化により、自由貿易推進の理論的支柱の一つだったリカードの“比較優位説”の時代的価値の喪失について、まずは取引価格面から実証し、更に新しい時代の環境や価値観に基づいた新自由貿易論提唱の必要性とその糸口を提供した。

私たちには、地球家族としての共存意識に立った新しい取引ルールが必要になっている。市場連動型市況の発達により、一物一価が基本という考え方では、どのような貿易も商取引も成り立たなくなっている。TPPの合意などを受け、日本の国内市場は今後増々海外市場とは無縁ではいられなくなる。

様々な貿易ノウハウの教育機会を持つことも、変化への重要な対策の一つである。こうしたノウハウの一つとして、本稿続編に、4次元交渉術^{*14)}など貿易ノウハウ、知識応用のすべを提供する。今後国内外のあらゆる取引では、貿易実務で培われた実践的知識の活用が必要になるだろう。

1-4. 高邁な貿易取引・交渉目的

私たちは、上記で述べた市場変化への備えをしたうえで、貧富格差の是正に取り組むべきであろう。このことは、新自由貿易論の大きな課題であり、商学英知を結集したレジリエンスの方策論が待たれる^{*15)}。

欲しい物を手に入れるために発達した通貨の概念は、物々交換から始まり、より広い地域でいつでも欲しい物に交換できる貝や反物となり、そして金銀銅取引、貨幣の誕生となり、更にはそこから金融商品が生まれた。お金がお金を産むが、それで何と交換するのか？貨幣とは元々マーク・シャガールのヤコブの梯子の絵のように、富める者と貧しい者を繋ぐ梯子である^{*16)}。

我々は、貿易や商取引の目的として、売り手買い手双方の単なる利益だけのWIN-WINという考えを卒業しなければならない。より高邁な目標である“地域・国際社会のために”，そして“人類の平和のために”ということの再認識が重要である。

高邁な目標を持つことが、どれだけ取引の質を変化させるか、具体的例を最後にあげておこう。それは、貿易の例ではないが、日本交渉学会で児玉安司氏が特別講演で話された小児医療ミスへの対応の話である^{*17)}。

夜間看護師が投薬系と点滴系の管を繋ぎ間違っただめに、当時1歳半の幼児が不幸にもなくなった。病院側も医療ミスを認め、賠償額も決定した。

しかし、そのうえで、子供を亡くした親と担当だった看護師を入れて、話し合いが継続された。単なる金銭的賠償の確定であれば、それ以上の交渉は必要のない物であった。しかし話し合いは、続行された。そこには“二度と同じ医療ミスを起こさないために”という交渉の目的が掲げられていた。

互いに辛い立場でありながらも、敢えて将来に向け、高邁な交渉の目的を持って話し合いをしたことは無駄ではなかった。この話し合いで決められたことは、今では全国ほとんどの小児医院で、実行されているという。“二度と同じ過ちを起こさないために、医院で治療を受ける子供たちが幸せでいられるために、医薬品系と点滴系の管や器具の色分けをし、相互に繋がることがないよう管の大きさも変える。”ことが約束されたのである。以降こうした医療ミスは飛躍的に減っている。高邁な目標を持った交渉が、その後の人々の幸せにつながるという好例である。我々が、今後の自由貿易を語る際に大変参考になる話だと思う。

4次元交渉術 1. 高邁な交渉目的 (参考文献)

- *1-1) 2015年4月21日 日本経済新聞 東京大学松井彰彦教授コメント
- *1-2) 『21世紀の資本』 *Le Capital au XXIe siècle*, Seuil, 2013 (みすず書房) トマ・ピケティ (Thomas Piketty 仏1971-) 著
- *1-3) コーヒー物語 (アフリカ理解プロジェクト編) 及び2015訪問調査
- *1-4) 『市場連動型市況下におけるFU流4次元交渉術』(2015.6.27日本交渉学会全国大会 (田代安彦発表) ほか
- *1-5) 『未来企業』 リンダ・クラットン (ロンドンビジネススクール教授) (プレジデント社)
- *1-6) 『池上彰のお金の学校』朝日新書
『ユダヤ人, 世界と貨幣』 *Les juits, le monde et L'argent* ジャック・アタリ (Jacques Attali 仏) 著 作品社
- *1-7) 児玉安司教授 (東京大学大学院医学系研究科客員教授, 医師, 弁護士) 2015.6.27 日本交渉学会講演 『医事紛争対応の理屈と人情』

2. FU流3次元および4次元交渉術

— FU 3&4 DIMENSIONAL NEGOTIATION —

2-1. 市場連動価格の登場

1-4で述べたように、市場は物々交換から始まり、やがて貨幣がそこに登場し、更に電子マネーの概念が生まれた。また、多様な金融商品の登場で、お金自身も取引対象商品の一つとなった。それらの交換率には相場が存在し、その市況が情報化、国際化、自由化の進展で、日々、そして時々刻々変化するようになったのが現代である。世界では、瞬時に各地域で物の価格変化を把握することが可能となり、未来の需給予測に基づく市況予測も相場に織り込まれるようになった。このように変動する相場、市況に連動して物を売買することを『市場連動価格』に基づく取引という。従来の取引で主流だった固定価格とは、異なる概念の取引価格である。『市場連動価格』を理解するためには、以下のような価格の計算概念とデータの出所等を知っておく必要がある。

〈市場連動価格取引の例〉サウジ原油（FOB、4月渡し）現物売買
価格フォーミュラ（2016年2月契約合意）：

2016年4月オマーンとドバイ原油市況平均（P）+プレミアム

（P）データは、石油情報誌掲載価格または石油先物取引所取引価格で
フロントマンス（6月引き渡しカーゴ）終値市況平均値

（注）フロントマンスとは、商品引き取りタイミングで一番期近なもので、
4月なら6月引き渡しカーゴで、翌月1日には、7月玉に移行する。
しかし、4月に毎日専門誌などに掲載される6月渡しの価格は、実は
4月に産油国から出荷される FOB 価格のベースとなっている。
従って、上記ケースでは、2月に契約した4月積の原油価格は、4月
に原油を積んだ時にはいくらか、わからない。4月末日の市況が発表
されてはじめて、4月平均の価格がわかり、プレミアムを載せて最終
価格が決定される仕組みとなっている。但し、いくつか例外もある。
例えばオマーン政府が販売するオマーン原油価格は、DME（ドバ
イ マーカンタイル エクスチェンジ）先物取引所のオマーン原油
（2か月先のフロントマンス）終値平均を適用し、オマーン政府原油価
格は積月の1か月前に価格がわかる仕組みとなっている。しかし、通
常の中東原油は、専門誌に掲載される日々のドバイとオマーンのスポ
ット価格をベースにし、その月に話された価格がその月に積む原油価格
に適用される。

例) P のベース (数値は仮で実績ではない)

	ドバイ	オマーン	平均
4/1	30.0	32.0 \$	31 \$/B (バーレル)
4/2	31.0	33.0	32
...			
4/30	32.0	34.0	33
4月平均	31.0	33.0	32 \$/B

ベース指標となる石油専門誌指標は Platt's (プラッツ) 誌/米国マグローヒルや ARGUS, RIM などがあり, それら単独または2社平均値が採用されている。商品契約には, コーヒー豆のように NYMEX 等先物取引所の終値を契約のベース価格として利用する例もある。専門誌の指標は記者による取材が主で, 購読者のみが知りうる情報だが, 先物取引所の指標は誰でも見ることが出来るため, 透明性はより高いと言える。

〈市場連動価格取引の特徴〉

上記例のように市場連動価格とは, その商品が取引される前月や当月の翌月または翌々月渡し商品市況を見て交渉された取引価格になるが, その特徴は以下である。

一 市場連動価格を採用した契約の取引価格の特徴 一

- 売買決定時 (契約時) には, いくらで売り買いしたかわからない。
- 契約後, 価格が上がるのか, 下がるのか, どう動くのかわからない。
- 短期間のうちに大きく乱高下する可能性がある。
- 地域間格差も, 各地域の諸事情で大きく変化する。

2016年4月に受け渡すサウジ原油の例では、船の手配などもあるため、通常ならその月が始まる1か月以上前、遅くとも2016年2月には原油売買契約を締結しておく必要がある。一回限りのスポット契約もあれば、1年分のターム（長期）契約もあるだろう。この契約時点では4月以降に受け渡しされる原油価格は、まったくどのような価格になるかはわからない。4月積の原油価格が決まるのは、4月の引き取り終了後となる。また、契約時点では安いと思った中東原油が地域紛争で市況や保険料金が急騰し、他地域の原油よりかなり割高になる可能性もある。

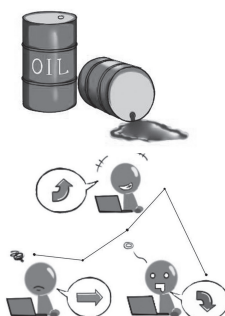
いくらで買ったかわからない市場連動価格で買った商品を、いったいいくらで販売するのか？3国間貿易では、プレミアムの条件だけを変えて販売するという取引が多くある。この場合、損得はプレミアムの差だけとなるので、取引に支障はない。価格は後で決まる。

このようにして、市場連動価格というのは、できるだけ最新の取引価格を引き取り価格に反映して、時代遅れの価格で引き取らないようにするという値決め方式になっている。そして、これら価格は日々変動するので、日々その価値が変わっていき、その変動幅も大きなものとなっている。

〈市場価格の乱高下〉

国際商品市況が大きく乱高下する例として、原油の価格推移を見てみよう。

〈ドバイ原油価格推移〉



(図：福大4年 小部竜弥)

ドバイ原油の市況は、2016年2月末で約30\$/バーレルとなっている。25万トン級タンカー/原油180万バーレルで、約60億円の価値がある。2014年5月の1バーレル70\$の時は150億円以上の価値があった商品が、翌年2月には35\$の半値となり、更に上記のように乱高下した。

このような石油市況の乱高下は、特殊だとも思われるかも知れないが、実際には、先に紹介したコーヒー豆や穀物相場などのように、様々な国際商品の市況は大きな乱高下を繰り返している。

米国中西部の穀倉地帯では、とうもろこしと小麦の市況動向を見て、どちらを栽培するかを決める例などもある。今後、日本でも貿易自由化が進み、輸出入が更に活発になると、国内市場もこうした国際商品市況と無縁ではいられなくなる。国内価格に影響を及ぼす国際市況の変動に加え、為替の乱高下の影響も国内市況に今まで以上に影響してくるだろう。

海外旅行では航空燃料の上昇時サーチャージが導入され、スターバックスの家賃がその月の来客者数連動で決まる例もある。保険やCDS（クレジット デフォルト スワップ/債務リスクの先物売買）も、将来の不確定要素を織り込んだ商品と言える。市場連動価格は、海外の話とばかりは言っていない。市況が短期のうちに変動する、不確定の時代が迫ってきている。

私たちには備えが必要である。以下に、その備えとなる交渉術について記していく。

2-2. 交渉の基本

2-2-1. 信頼できる取引相手を選ぶ CAR

様々な環境変化の中で、変わることのない交渉の基本は、人と人との信頼関係である。例えば、皆さんが車を買う、または借りるといふときに何を重視して商談を決めるだろうか？

まずは、取引する人のご縁（CONNECTION）、相手の人、物、お金、サービス提供の仕組み、技術、ノウハウといった資産（ASSET）に納得して、更にその信頼性や評判（RELIABILITY, REPUTATION）を重視して決めるだろう。“C. A. R”が重要である。

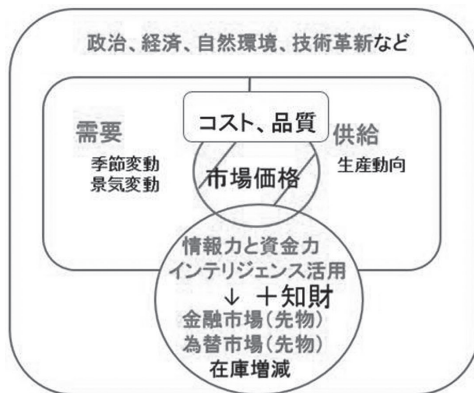
また国際商品取引では、市況が乱高下する中で、取引先に投機的な動きがあったり、市況変動に備えがないと、突然倒産等思わぬ被害が生じかねない。（CAR 選びが取引の基本）



- C CONNECTION ご縁
- A ASSET 資産
(人、物、お金、サービス、ノウハウ等)
- R RELIABILITY 信頼
(⇒ REPUTATION)

2-2-2. インテリジェンス力の育成と活用

市場価格は、様々な要素で大きく変動する。多様な情報が世界を駆け巡る中、そうした情報が取扱う商品やサービスにどう影響するのを見極めて、いち早く対応する力が重要である。世界の政治・経済情勢、自然環境、更に技術革新動向などの幅広い情報を専門的な視点でみて、今後の商品需給環境、市況変化を予測し、対応策を提案できるインテリジェンス力が重要となる。



2-2-3. 交渉学の活用

交渉の概念は時代と共に、その定義や目的が見直されてきた。また、そのノウハウも様々で、各種出版物で発表されている。まずは先人の英知として交渉学による交渉術の変遷をみてみよう。交渉と言えはまずは自分の利益からスタートしたが、やがてウォートン流のように“人と人との関係を重視した交渉術”が登場し、売り手買い手双方の利害を大切にするようになった。

アダムスミス (1723-1790年 スコットランド)

『交渉力優秀の定義は、自己利益の最大化能力』



マルクス (1818-1883年 ドイツ)

『交換によって資本主義が成り立っている』



ジャン ジャック ルソー (1712-1778 スイス)

『人間不平等起源論』



ヴィルフレイド パレート (1848-1923年 イタリア)

『パレート最適・・・交渉には満足度の限界点がある』



ジョン ナッシュ（1928年－，米国 ノーベル経済学賞受賞）

『二つの集団が協力すると双方が得られる利益は，単独時よりも大きく
なる』⇒提携などが力を発揮する

『BARGAINING SOLUTION パレート最適には売り手買い手双方の合意
可能範囲と着地点がある。』

↓ ↓
(パレート， ナッシュ)

↓ ↓
↓ フィッシャー アンド ユーリー（ハーバード流交渉術）*2-1)

↓ BATNA / BEST ALTERNATIVE TO NEGOTIATED AGREEMENT
↓ （交渉決裂時の最良代替案を保持する）

↓ ZOPA / ZONE OF POSSIBLE AGREEMENT の拡大

↓ パレート最適の合意可能範囲は，納期など様々な要素の視点を入
↓ れ，拡大が図れる。

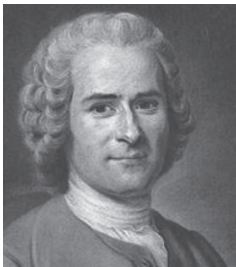
↓ ↓
↓ ラックス アンド セベニウス（ハーバード流3次元交渉術）

↓ 取引設計とセットアップ（切り口を変えた準備対応）が必要

↓
スチュワート ダイヤモンド（ウォートン流交渉術）*2-2)

『交渉を支配するのは，55%人，プロセス37%，内容8%』

ルソー



パレート

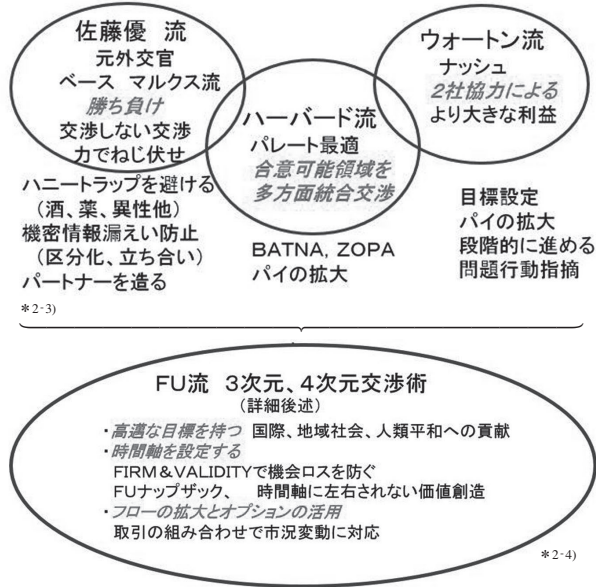


ナッシュ



(写真出典：ウィキペディア)

〈様々な交渉術の概念〉



今後の交渉を考える上で、ハーバード流として広く認知された3つの交渉術展開は必要な基本知識であり、下記に整理しておこう。

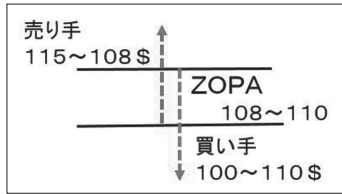
BATNA (交渉決裂時の最良代替案) を持つ

BEST
ALTERNATIVE
TO
NEGOTIATED
AGREEMENT



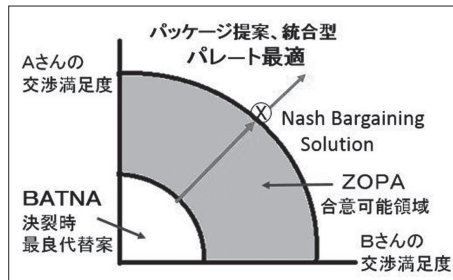
ZOPA（合意可能領域）を見極める

ZONE
OF
POSSIBLE
AGREEMENT

パレート最適/ナッシュ BARGAINING SOLUTION の追求

価格だけでなく、納期なども一緒に交渉要素とし、パレート最適の合意可能領域を広げていく^{*2-5)}。

〈パレート最適やナッシュの考え方のイメージ図〉

**2-3. FU 流 3次元交渉術**

交渉の基本や交渉学の変遷を見てきたが、商取引交渉の中で最も大切なことは、高邁な目的、即ち WIN-WIN の関係を越えた地域、社会への貢献、人類の平和共存への貢献を目指すことではないだろうか。

しかし一方で、現代のように時々刻々、市況や商品を取り巻く環境が変化する中においては、そうした環境に応じて機敏に取引利益を確保する努力が必要となる。商取引である以上、赤字になっては意味がない。そうならないためのノウハウを以下に考察する。

2-3-1. ハーバード流にもウォートン流にもない“時間軸”を設定する

これまでの交渉術は、面の広がりやを考慮した二次元交渉術とも言える。ハーバード流交渉術では『3D 交渉術』*2-6)という本が出版されているが、そこで述べられている3Dは、ノーディールオプションも含め、“地図には山も谷もあるのだから、交渉ルートの見直しも含めた多角度から、正しい交渉のセットアップを行うべきだ”という趣旨の交渉術である。ここで紹介する3次元の交渉術は、このコンセプトとは概念を異にするので、敢えてFU流(福大流/Fully Utilized,Future of US) 3次元交渉術と呼ぶことにする。今までの概念でとらえたBATNAやZOPAでは、現代の環境変化、市場変動価格の導入や広がりには十分対応出来ない。その理由は、下記に述べる通り時間軸の設定がないためである。時間軸が何故必要なのか？

—BATNAはいつまでも待ってくれない—

市場連動型の価格交渉の具体例に沿って考えてみよう。

時々刻々と情勢が変化する中で、売り手、買い手共に“交渉は時間との勝負”である。BATNAという概念は、“たとえ交渉が決裂しても他の取引相手とならば、最低これだけの価格や条件で合意できる準備があるので、それより良い条件で交渉することが出来る”という前提で成り立つ。しかし、実際の取引では、取引相手が他社と交渉している間、いつまでも待ってくれるお人よしの取引先はいない。交渉する場合は、通常FIRMに(相手を限って、他社と浮気しない条件で)話をする。また各オファーは“VALIDITY”(有効期限)付で交渉を実施する。交渉には、時間軸を設けた対応が必要である。“BATNAは、いつまでも待ってはくれない”のである。

— 市場連動価格の交渉は、数値交渉だけではない —

市場連動の取引は、フォーミュラに基づく取引となる。その中での価格交渉の数値幅は、プレミアム部分を中心に、とても狭い物になる可能性がある。しかし、ベースをいつの市況に連動させるかで、実は価格は大きく変わる。

〈市場連動型の価格交渉スタイル 例〉

売買価格 ⇒ P （市場連動） $+/-$ プレミアム

上記交渉の場合、プレミアムは原油であれば、せいぜい1バーレルあたり $+/-$ 数セントで、具体的数値で交渉できるのは、そのプレミアム部分だけと思いがちである。ところが P のベース価格部分は、時間によって大きく変動するので、ベース価格部分のタイミング選択が大変重要である。ベース価格の選択は、受け渡しの前月の市況リンクにするのか、当月の市況にリンクにするのかなどが交渉の対象となる。前述のように、こうした判断を的確にするためにインテリジェンス力を磨くことは必須である。とは言うものの、未来が確実に予測できるわけではない。価格が時間とともに変動する場合、こうしたベース価格の変動でリスクを負わないためには、どうしたら良いだろうか？

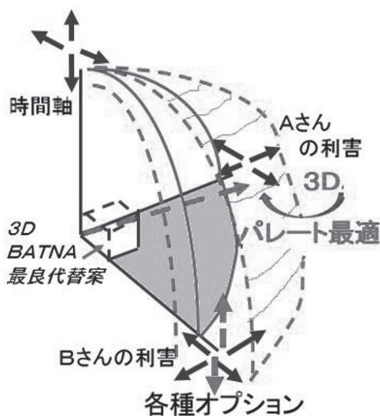
1つの方法は、自社が持つ商流の中で、売りと買いのベース価格について mismatch をなくすことだろう。仕入が2月価格リンクなら、販売も2月価格リンクにして、同じ指標を使う、固定価格仕入なら固定価格販売とする等、バック ツウ バック（Back to Back）といわれる取引方法をとれば、時間による市況変動を避けることが出来る。逆にこうしたベース価格の不一致は、放置すれば、命とりにもなるし、知ったうえで利用すれば、武器にもなる。以下、時間軸の中でパレート最適を拡げる方法を見ていく。

2-3-2. オプションを活用する

リスクを低減し、更に契約に広がりや深さを見いだす方法にオプションがある。上記2-3-1の例で、もしベース価格を前月、当月のどちらかにリンクさせるかの選択権を持つことが出来るなら、それは魔法の杖になる。

“オプションを獲得して、活用する”ことでパレート最適は大きく広がる。

〈FU流 3次元交渉のイメージ図〉



BATNA, ZOPA, パレート最適に時間軸を加える。交渉には期限を設ける。各種オプションを活用する。

3つの機会ロスを防ぐ

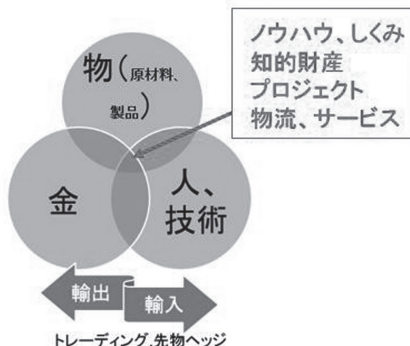
- 1) 第三者 Cさんとの新たな交渉機会模索 (3次元交渉へ)
- 2) 先物取引ヘッジの好機活用
- 3) 新たなフローとの組み合わせによる取引利益拡大機会利用 (FD...4次元交渉へ)

〈オプションの工夫を拡げる方法〉

オプションの対象は“人、物、お金、サービス”すべてが対象となる。

その具体的ツールが“FU ナップザック (7P3Q)”である。

— 貿易、商取引の対象 —



—FU ナップザック “7P3Q” + ONE（非常用ペットボトル）—



以下、7P3Qの簡単な具体例をあげてみよう。

〈PLAYER 人の工夫〉

国内だけでなく取引先や対象に*海外の顧客*を考えてみる、海外進出の検討、INBOUNDの外国人を対象にする。海外の提携先模索など。また支払保全のための*親会社保証*取得なども相手に対する工夫の一つだろう。

取引相手を海外に求める場合、政治・経済情勢、歴史、文化、人種、宗教、自然環境等の違いからくる多様な考え方、価値観の違いを理解することや言語の工夫は重要である。また現地には必ず足を運び、相互理解努力をする。

ウォートン流のように、目的を同じくして提携するのも工夫の一つだろう。

〈PRODUCTS 製品・商品の工夫〉

製品に*品質格差*プレミアムを設ける、A、B 違う品質の物で、その時々で自社にとってメリットや価値の高い物を多く取引する*数量オプション*を持つ。増量することによる VOLUME インセンティブ値引きを付与する。また、多様化している顧客の需要に応えることなどが付加価値を産む。

〈PERIOD 期間, タイミング〉

季節格差を利用して、商品、サービス価値を高める。例えば日本とオーストラリアでは夏冬が逆で、相互にいい取引が出来る可能性もあるだろう。納期についてのオプションは、有利な市況での仕入れ、販売とも直結する。季節毎の増量、減量のオプション、さらには工場投資したのに、需要家の引き取りが減って投資回収が出来ないというようなことが起きないように*最低引き取り期間*を決めることも重要である。そのほか、短期スポット取引価格と長期取引価格に開きがある場合、短期を長期契約と抱き合わせて交渉し、引き取りタイミングを工夫するなども時間軸の工夫の一つである。

〈PLACE 受け渡し場所, ロケーション〉

消費地に応じ、*出荷地*を選択するオプションを持つなどで、物流コストの削減機会を多くする。商品の価格は触らずに、売り手、買い手どちらかの競争力のある物流手段を選択して輸送付で契約する。荷物の受け渡し時期の取りまとめ、積地や揚げ地の数を減らして、物流コストの低減を図る。

〈PRICE 価格〉

*市況連動する対象月や期間を変えるオプション*を持つ。

また、急激な価格変動に備えて、*最低引取価格*や*最高引取価格* (MIN./MAX.) などの設定をする。

〈PAYMENT TERMS〉

支払サイトを長くしたり、短くしたりする。*お金が入るタイミング*と出ていく*タイミング*を契約取引サイトなどで調整してキャッシュフローを豊かにする。事前支払 (ADVANCED PAYMENT) 等。

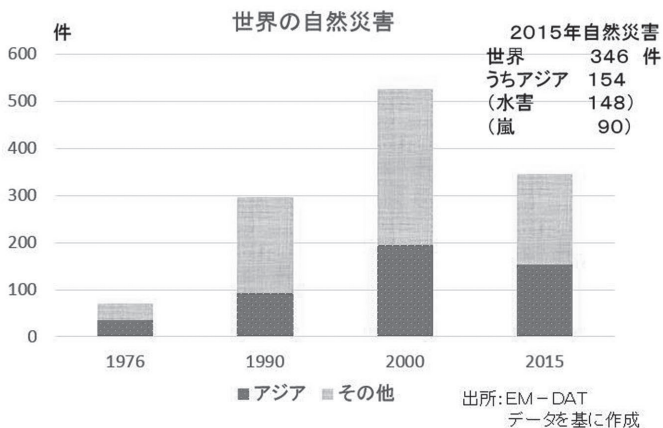
〈P&C 機密保持, 権利移転〉

機密漏えい時の罰則を決めておく。適用地域や期間を限って、製品売買や製造の資格を提供し、対価を得る。委託販売, OEM (委託製造), フランチャイズなど, その価値は時間と共に変わるので, 見直し時期を決める。

〈緊急時対策…GTC General terms and Conditions の備え〉

予期しない事態に備え, 不可抗力 (フォース マジジュール) 条項による免責, 情勢変化による撤退時のペナルティの支払額, 支払方法などを決める。

かつてイランイラク戦争の激化でプロジェクトを撤退せざるをえなかった日本の会社が, 撤退時の違約金決着を巡り苦労したこと等は記憶に残る。今日のように世界の政治, 経済情勢がめまぐるしく変化する環境の下では, 戦争, 紛争, 災害などへの備え, 更には需給環境の変化による引き取り減, 撤退などへの備えとして, ペナルティや賠償, 保険等は常に考えておくべき対応策である。世界での自然災害発生件数は, 近年減少傾向にあるが, 依然3分の1以上はアジアで発生している。テロ被害も IS 絡み等で近年多発しており, 油断はできない。現地には足を運び, しっかり情勢を把握することが大切である。



EM-DAT は、WHO（世界保健機関）の Collaborating Centre for Research on the Epidemiology of Disasters（CRED）が運営するデータベースだが、2015年は上記自然災害に加え約182件の人為的大事故があり、さらに CNN（2015. 11. 18）が報じたメリーランド大学の調査では、2015年のテロによる死者は 32,658人と前年比+80%になっている。

2-3-3. 先物ヘッジを活用する

交渉工夫の切り口を紹介したが、時間軸を考慮した3次元交渉において、特に変化が激しく、取引採算のリスクを高めるのは、やはり売買価格である。売買価格フォーミュラのミスマッチ（不一致）が商流にあり、それを放置すれば、大きな赤字を抱える要因になる。こうしたことへの対応策として、Back to Back の取引をする方法のほかに、売買価格構造を一致させ時間を止める方法がある。固定価格に合わせる、フローティング（市場連動価格）に合わせる、それが先物取引である。

ここでいう先物取引とは、基本的に現物の受け渡しを伴わない金銭による精算取引を言う。こうした先物取引には、相手を特定してオーダーメイドの精算取引を行う相対取引（あいたいとりひき）と不特定多数が相手になる先物取引所での取引がある。どちらも国際貿易においては現物取引者のヘッジ手段として利用されている。対象商品には限りがあるのはもちろんのこと、現代の先物取引は、取扱い規模の問題や市場流動性など、まだ多く課題を抱えており、完璧な対応ツールとは言えないが、利用価値も高い。

〈相対の先物取引の利用〉

特定の相手と行う相対の先物取引は、OTC（オーバーザカウンター）取引と呼ばれる。オーダーメイドの取引なので、ヘッジ（損益固定）の対象となる現物の契約に合わせ、取引数量や価格適用期間を交渉できる。利用者は商

品取扱いの生産者、トレーダー、ブローカー、輸出入販売や金融関係会社などである。価格は、1か月の平均や一定の対象期間の平均価格で、売り買い時の市況と実際の市況との差額で精算をする。取引日一日だけの指標は、極端な勝ち負けが出てしまう可能性があり、通常は避ける。指標は、契約に採用された業界専門誌の価格や先物取引所終値などとなる。

取引数量規模は、石油であれば最低1000バレルまたは1000トン（灯油に換算すれば約1,300KL、約8,000バレル程度）の単位であり、実際はそれ以上の船（数千から数万トン）の取引サイズ利用がほとんどである。以下利用例を挙げる。

（例1）シンガポール4月積 JET 燃料（FOB）24万バレルを2月に購入したが、既に国内での販売価格は固定価格で決まっている。

4月の輸入価格を固定化し採算を FIX したい。輸入フォーミュラのベースは、石油専門誌 P のシンガポール JET 燃料価格4月平均価格。

	F社2月契約時点	4月日本到着時に他社に販売
現物	輸入仕入価格未定	税金、運賃等を除き、1バレル
	（4月石油専門誌 P 平均）	50\$ 相当で販売契約済

上記状況で、先物取引にて有利な価格固定が出来る場合を想定しよう。

⇒ 現物契約時点の先物4月精算市況 48\$/B

仕入が市場連動、販売は固定価格の mismatch を先物取引で解消する。

- 契約書 F社は4月石油専門誌 P のシンガポール JET 価格を48\$/B の FIX 買い FLOATING 売りとする

• 精算の例（1 \$ = 110円で計算）

ケース1) 4月の専門誌P市況が51 \$/Bに値上がりした場合

— 現物取引の精算 — (A)

	購入	販売	損益
現物価格	<u>51 \$/B</u>	50 \$/B	△ 1 \$/B
数量	24万バーレル	同左	同左
金額	約13.5億円	約13.2億円	<u>△約0.3億円の損</u>

— 先物取引 — (B)

	購入設定価格	精算価格	損益
先物	48 \$/B	51 \$	+ 3 \$/B
数量	24万バーレル	同左	同左
金額	約12.7億円	約13.5億円	<u>+約0.8億円の利益</u>

先物取引では、12.7億円や13.5億円の受け渡しはしない。

差額の約0.8億円の精算で、採算は (A) + (B) = +0.5億円。

ケース2) 4月の石油専門誌Pの市況が、45 \$/Bに値下がりした場合

— 現物取引 — (A)

前提 1 \$ = 110円

	購入	販売	損益
現物価格	<u>45 \$/B</u>	50 \$/B	+ 5 \$/B
数量	24万バーレル	同左	同左
金額	約11.9億円	約13.2億円	+ 1.3億円の利益

— 先物取引 — (B)

	購入設定価格	精算価格	損益
先物	48 \$/B	<u>45 \$</u>	△ 3 \$/B
数量	24万バーレル	同左	同左
金額	約12.7億円	約11.9億円	<u>△約0.8億円の損失</u>

どちらも採算は、(A) + (B) で、当初想定のおよそ0.5億円となる。

このように、市況が上昇しても、下落しても、先物取引により当初想定した利益や損失を一定額で固定化することが出来る。

(例2) ネットバック・マージンの固定を先物取引で行う

ある原料をベースにした製品を製造する工場には、大豆から飼料や油を製造したり、原油から石油製品を精製製造したり、様々なケースがあるだろう。こうしたケースで、原料の価格は市場連動価格で仕入れ、製品の販売も市場連動価格で販売するという事は、国際商品では良くあることである。その場合、原料を買った時点でも、製品を販売した時点でもそれぞれの価格が決まっていない場合、いったいどのように採算をとるのだろうか？

一つの簡単な例として、シンガポールの精製業者やトレーダーが実施するネットバック ヴァリューの固定ヘッジの例を下記する。

● 現物取引 トレーダー A

— 4月実施 —

仕入… 6月シンガポール着ドバイ原油（価格は、6月 石油専門誌 P
ドバイ平均 + 0.05 \$ / B, 数量は60万バーレル）

委託精製（プロセッシング）契約 …シンガポールの精製業者と契約

上記を6月精製製造、7月シンガポールより出荷、精製料 2 \$ / B
ガソリン 10万バーレル（ナフサ留分アップグレード）
灯油 20万 〃 （軽油留分アップグレード）
重油 28万 〃 （精製ロス他含む）

— 5月実施 —

製品販売 7月シンガポール専門誌 P の市況平均価格にて販売

• 採算固定

原料輸入価格、製品販売価格ともに契約時点では未確定だが、先物価格は採算が取れるレベルだったので、4月にすべて先物取引で採算固定する。

委託精製 先物取引での採算固定化 (除く金利)	製品販売 (数量×7月先物売り市況で固定化 =製品価値)
コスト	
<p>a) 原油代 60万バレル(B) 6月価格不明 ⇒29.95\$/B先物買 +0.5= 30\$/B固定化 ⇒1,800万\$</p> <p>b) 輸送費 1\$/B ⇒ 60万\$</p> <p>c) 精製費 2\$×60万B ⇒ 120万\$</p> <p>合計 1,980万\$で固定</p>	<p>ア) ガソリン 10万B× 50\$/Bで固定化 =500万\$</p> <p>イ) 灯油 20万B× 40\$/Bで固定化 =800万\$</p> <p>ウ) 重油 28万B× 28\$/Bで固定化 =784万\$</p> <p>合計 2,084万\$で固定 ⇒ (利益 104万\$固定 =原油1バレルあたり 約1.73\$/B利益 (=ネットバック ヴァリュー)</p>

実際の取引では、金利なども詳細に計算され、採算が採られる。
こうしたマージン固定がなされないと、事業はできない。

〈先物取引所の先物取引利用〉

先物取引を行う先物取引所を運営する代表企業には、CME/シカゴ マーカントイル エクスチェンジ、その傘下のNYMEX、さらに別の大手企業ICE/インターコンチネンタル エクスチェンジ (2013年11月にユーロネクストを1.1兆円で買収、パリ、ロンドン、ニューヨーク他) 等がある。日本ではTOCOM (東京商品取引所)、アジアでは、上海、台湾、シンガポール、タイ、中東にDME (ドバイ マーカントイル エクスチェンジ) などがあり、取り扱われる商品は、石油、金属、穀物、農産物、冷凍えび等様々である。これらは各製品の代表的価格指標として他品種の参考基準となる。

〈投機性の高い先物市場で完全ヘッジをする難しさ〉

先物市場は投機性の高い市場であり、ヘッジ利用で、現物との数量差があると、そのリスクは大変大きなものになる可能性がある。しかし、実際には、完全なヘッジというのは、仕組み上難しい。以下先物取引所取引の投機性、ヘッジ利用する際の問題点、課題について述べる。

先物取引所の取引には、現物取引のヘッジ（損益固定）目的で参入する者のほか、投機などのスペキュレーションで利益を上げようとする者も参加している。先物取引所の先物には、現物取引に切り換えられる EFP（Exchange for Physical）の仕組みも整備され、米国での WTI 取引や TOCOM の中京ローリー灯油などで実施されているが、取引の主流は精算取引である。

参加者には証拠金供出ルール等が適用され、クリアリング（精算）機能が維持される仕組みになっている。先物取引所での商品取引量は、NYMEX などでは現物が一年で動く量が一日で取引されるほど膨らんでおり、市況の乱高下も激しい。先物取引所の取り扱い数量が大きくなる背景には、証拠金の数十倍の取引が出来る仕組み（レバレッジ取引）が挙げられる。証拠金は、過去の市況から算出した PSR（プライス スキャン レンジ）を基に計算されるが、実際の商品価格の数十分の一程度である。（基本的に損失カバー分）また、同一商品の対象月が違うものに売りと買いを立てる値差取引の場合は、さらにその数分の一の、小額スプレッド割増証拠金の支払で良い。

先物取引所の取引には透明性と決済時の安心感があるが、市場の乱高下は激しく、ヘッジ利用する者にとっては、現物との数量、タイミングを併せた取引が重要である。そこに数量差があれば、新たなリスクを負うことになる。ところが、先物取引所の取り扱い数量は、相対取引同様、元々は船サイズの取引単位が中心で、TOCOM 中京等にローリーサイズの市場が2010年10月に誕生しているが、負う変動リスクは、決して小さな金額ではない。

例) TOCOM の灯油 最低単位サイズ1枚/ (ガソリン, 軽油も同単位)

	東京バージ	中京ローリー
取扱い単位 (1枚=)	50KL	10KL
証拠金	14万円	3万円
市況 (2016.3例)	35.2円/L	34.8円/KL
金額	176万円	34万8千円

3万円の証拠金で, 34~50万円程度の先物商品売買? そんなに大きな金額ではないように思うかも知れない。しかし, 上記サイズは商社等大手取引業者がヘッジ・ツールとして活用するには十分だが, 中小企業がヘッジを行うには, 依然リスクの多い規模である。以下例を見てみよう。

例) 市場連動価格での販売業者の先物ヘッジ

月に60KL (60,000リッター, 20Lの灯油ポリ缶3000個) の灯油を仕入れ, 販売する中小企業が, 8月不需要期に11月販売する灯油の仕入を契約したとしよう。仕入価格は, 物流コストを除き45円であった。

販売するまでの間の価格値下がり为先物でヘッジするために TOCOM にて販売する価格为先物で50円/Lで固定したとしよう。

	8月仕入*	11月販売* (*物流コスト, 税, 金利を除く)
灯油現物	45円/L	TOCOM 市況リンク + 5円/L で日々販売
先物	—	11月売り値 TOCOM 先物50円/L で固定
数量	60KL	60KL
価格	270万円	330万円相当 (証拠金18万円)
粗利益見込		60万円
諸費用支出		△30万円
差引期待利益		30万円

現物は、11月に予定通り、月60KL（2KL/2,000リッター/ポリ缶100個/日）が売れた。TOCOM 市況は、暖冬予想で11月下旬から値下がりしたとしよう。収支はどうなるだろうか？

	現物（円/L）			先物収支
	販売(TOCOM+5円)	利益単価	利益(2KL/日)	(除手数料*)
11/1~10	55 (50+5)	+10円/L	+20万円	0
11/11~20	50 (45+5)	+5円/L	+10万円	+10万円
11/21~30	45 (40+5)	0円/L	0円	+20万円
計(収入)			+30万円	+30万円
費用			△30万円	
利益			0円	+30万円

市況は下がったが、先物のヘッジが上記通り50円/Lとの差額をカバーし、当初予定収入約60万円/利益30万円（*除先物手数料数千円）を確保できた…？

しかし、実際には、そう簡単ではない。

先物というのは、反対売買をして精算をする必要がある。その取引単位はTOCOM 東京なら50KL、中京ローリーで10KLが最低取引量である。もしヘッジを東京1枚、中京1枚でしていたら、30日の間で閉じるチャンスは2回しかない。中京ですべてヘッジしても6回しかない。この間、毎日現物はその日の市況で販売されている。どのタイミングでポジションを閉じる（反対売買するか）によって採算は大きく変わる。完璧なヘッジをするには、日々の市況で毎日販売量分を手仕舞う必要がある。では $60\text{KL} \div 30\text{日} = 2\text{KL}$ の先物販売ができるだろうか？先物取引の最低取引単位は1枚が10KL単位なのでできない。取扱量が $10\text{KL} \times 30\text{日} = \text{月}300\text{KL}$ （ポリ缶月15,000個、一日500個 月商1,500万円）の規模がないと、こうしたヘッジはできないということになる。

上記60KL/月販売者のケースでは、先物売りヘッジをしていますが、もし、市況が上がるとして月の前半で先物販売を閉じてしまったら、月後半の販売収支は大きく悪化してしまう。これでは、ギャンブルと変わらない。時間経過とともに変わる市況を適切に販売数量に合わせヘッジすることが重要である。この場合は、販売価格を5日毎の市況リンクに改訂し、ヘッジを閉じるのは、それに合わせて月6回、均等間隔で実施するのが最善作だろう。

それでも毎日同じ数量の販売ではないので、数量と価格のヘッジを完全一致させるのは、こうした仕組みの下では現実には不可能である。サイズ問題に加え毎日のヘッジ・ポジションのクローズとなると、精算や手続き、管理には、時間も手間もかかる。本業のかたわら、こうした事務作業、収支管理を繰り返すのは大変であろう。更に販売数量とヘッジ数量の誤差による収支差は、税務問題にもつながる可能性がある。

以下に、先物取引ヘッジ利用の課題と問題点を整理する。

〈先物取引 ヘッジ利用の問題点〉

問題点1…数量、対象期間、会計基準未整備の問題

先物取引では、現物の数量と先物ヘッジの数量が完全に一致せず、端数が合わない場合が出てくる。また、先述のようにヘッジしたくても現物の規模にそぐわない場合がある。このことは、現物の取扱い数量が小さい場合だけではなく、逆に現物の取り扱い数量が非常に大きく、ヘッジする対象が何年、何十年先までであるという場合にも、あてはまる。

例えば、石油探鉱と開発で成功して、その可採埋蔵量がかかなり大きな場合がそうしたケースにあたる。金属鉱山開発や10年以上の長期販売も同様だ。

こうした長期ヘッジの場合には相対取引が通常採用されるが、価格透明性や市場流動性、精算の安全性を考えると不安が残る。先物取引所の利用を考えたところだが、先物取引所で取り扱う製品の対象は、6か月先、9か月先までなどと限月に制限がある。先物取引所で、NYMEX原油のように、6か月先の限月までしかない商品であれば、6か月先を売って、期日が来れば買い戻し、さらに6か月先を売るということをや2回10年以上続ける必要がある。

2016年3月期の資源開発関連会社の決算を見てもわかるとおり、多くの資源開発商社や石油会社は、こうした保有資源や備蓄在庫などのヘッジはしていないため、原油価格の下落で、1000億円～1兆円単位での資産目減りを起こしたり、赤字を計上したりしている^{*2・7)}。これらは、本来ヘッジすべき対象資産だろうが、その規模が大きすぎて、実際にはヘッジをしていないものが多いと思われる。100\$/B以上の価格のものが、あつと言う間にコストレベルの60\$/Bを割り、更に30\$/Bまで下落するとはだれも思っていなかっただろう。しかし、これこそが市場連動市況商品の特徴なのである。

これらヘッジ会計の考え方、ルール、評価基準は、現状良く整備されているとは言いがたい。上記のような取引のヘッジをした場合、現物で損が出てヘッジの先物の利益には課税され、企業と国の間でもめてしまうというようなケースも起きている^{*2・8)}。先物取引の仕組みだけでなく、ヘッジ利用する際の会計整理にも、取り組むべき課題が多い。先物ヘッジについては、会計上のルールとして、現物と先物の組み合わせを提示したり、現物と先物数量で認められる誤差の+/-許容範囲等を明確かつ実務的に示すなど、今後の利用を推進できる仕組みづくりが必要だろう。そうした基準の整備と周知が望まれる。

問題点2…先物ヘッジには利用タイミングがある

大手の商品取扱い業者でも、常に先物取引で価格固定化して採算を固定化できるかという、そうではないケースがある。取引の採算は固定化できるが、取引黒字を固定化できるとは限らない。なぜなら先物市場の先物価格は、常に取引業者が望むような市況とはならないからである。こうした場合は、需要期のために在庫を事前に購入しづらいため、供給面ではやや不安が残る。

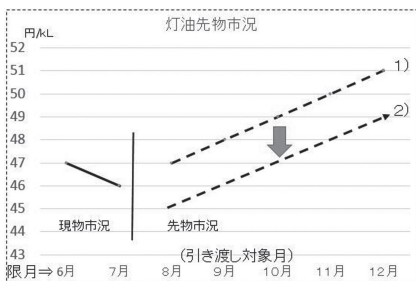
一夏場に冬場の灯油値上がりを期待して在庫を早めに手当てした業者が

先物ヘッジで利益固定できる例（ケース1）とできない例（ケース2）一

（ケース1）

コンタンゴ市況

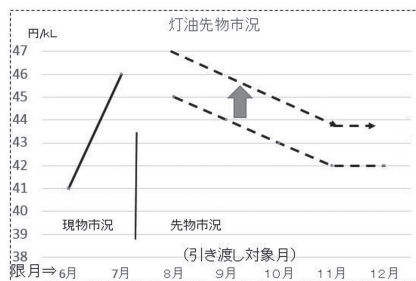
先にいくほど市況が高い予想



（ケース2）

バックワーデーション市況

先に行くほど市況が安くなると予想



上記の（ケース1）の先物市況の時には、期近よりも先にいくほど市況が高いため在庫を後で売るといった先物ヘッジが可能である。こうした市況は、何か足元に通常あるレベルより市況が弱くなる要因がある時に起きる。

従って時が立てば、その要因は取り除かれ市況は本来のレベルに回復するだろうということで、先高市況になっている状態である。こういう市況の時には更に弱含みの要因が色濃くなり、上図1)の次の日の先物市況は、2)

に下落するということが良く起きる。例えば、足元で冬場に向けた在庫がどんどん積みあがっているなどの情報があるとそうなる。この場合は、適切なタイミングで先物販売して採算をとることが重要である。

一方、先物市況で、上記の（ケース2）の場合はどうだろう。（ケース1）の逆で、先に行くほど弱い価格となるが、これは足元が何か特別な要因で市況が高い、強含みの市況の時に起きる。そうした特殊要因を受けている今が異常なのだとは市場は判断しているといえる。こうした場合は、先の市況が安く、先物を売れば損失固定することになるため、実際には先物ヘッジ利用はできない。

問題点3…流動性の問題が存在する

先物取引市場には、更にリクイディティ/LIQUIDITY（市場参加者が少なく、取引相手が見つからない市場流動性）の問題が存在する。先物取引参加者が、皆同じ情報で動けば、ある時は買い、ある時は売りに大きく偏りが出て、相手が見つからないという事態が起こってしまう。

通常、参加者の多数いる大きな市場では、こうした心配はいらぬ。金融機関関連トレーダーなどは、過去の商品価格パターンを季節ごとに研究するだけでなく、売り買いの市況変動の大きなリスクを避けるため、様々な商品間の値差や、同じ商品の月違いの価格差を見た SPREAD 取引等で、幅広く市場を見るため、他社と違うポジションを取ることも多い。原油はもっと安くなると市場が読んでいる時でも、例えば金価格との値差が過去ないほど開いたと思えば、金は売って原油を買うなどと言うことが起きる。

一方、一部先物商品市場やかなり先の限月の商品には、市場参加者が少なく、ヘッジしたい時や手仕舞いたい時に相手が見つからないという問題が起きることもあり、注意が必要である。このような場合、市況は一方向的に下落、

または上昇する。そのため、先物取引所の市場では値幅制限を超えて市況が急変すると、CB（サーキットブレーカー）という取引一時中断の仕組み（石油なら値幅2.4円/L）があるが、5分後には市場はまた再開する。先に紹介した先物を現物取引に換えるEFPというオプションは、こうした場合に先物市場だけが、現物の市況と離れ暴走しない仕組みと言える。しかし精算ヘッジを予定していた参加者には、現物受け渡しが不便な場合もある。

先物取引を利用したヘッジには、このようなりスクがあることを十分認識しておく必要がある。

問題点4…相対取引の価格透明性および精算回収リスク対応

相対取引はそれぞれの市場にあったヘッジ手段としては、かなり便利な物であるが、先物取引所の先物に比べると価格透明性は劣る。精算基準となる指標を何にするのか、その透明性をどう確保するのか課題は多い。

また相対取引には精算リスクの問題も存在する。どんなに大きな会社でも、リーマンショックのような場合には、精算金支払が不能となるリスクが残る。こうしたリスクへの対応として、近年相対取引では、先物取引所のクリアリング機能を手数料支払いで利用することが一般化している。信頼、安全性確保に資する対応と言えるが、手数料は高くなってしまう。

以上見てきたように、先物取引は、大変便利なものだが、利用課題も多い。その特徴と問題点をしっかり把握したうえで、端数変動は想定範囲としてヘッジ利用することが望まれる。

2-3-4. 時間軸に応じた需給（需要，供給，在庫）管理をする

商取引の中で、時間と共に変化するのは、価格だけではない。需要そのものも大きく変化する。石油や金属のような商品は、時間の経過ですぐに品質劣化が起きるわけではないので、比較的長い期間での契約や需給管理、価格交渉を考えれば良いが、農産物などは、穀物なら季節毎、生鮮野菜なら毎日勝負である。商品によっては、流行、鮮度などが価値に大きくリンクする。

衣料品などは、春夏秋冬の4シーズンで考えれば良いと思われがちだが、需給管理の実務を見てみると、1週間でのサイクルが主流である。齊藤孝浩氏著『人気店はバーゲンセールに頼らない 勝ち組ファッション企業の新常識』（中公新書ラクレ^{*2-10}）によれば、衣料品の1週間の売りに占める割合は、金曜11%、土曜20%、日曜25%と週末3日で6割近くを占める。従って、商品の物流も金曜日までに、売れ筋商品をいかにお店に搬入できるかが大切であり、勝ち組はそれに合わせた行動計画や対応会議を行っている。さらに同書には、ザラ社の例として、通常は船で安価に運ぶ衣料品が多い中、敢えてコストが高くても飛行機で運ぶ戦略を紹介している。これにより、同社は売れる時に在庫切れを起こさない、不良在庫は持たないなどの管理が徹底され、正価での販売率が非常に高くなっているとの分析である。

このように、仕入の価格や物流コストだけで、商取引の採算は決まらない。スーパーは、日ごとに仕入があるだろうし、コンビニは一日に4～5回の仕入対応をしている。そこでは、各地域店舗の需要と供給、在庫管理が徹底され、適切に対応できるシステムが構築されている。さらにシステム運用者が、周辺のイベント、気候などに気を配るなどすれば、採算に大きく貢献する。

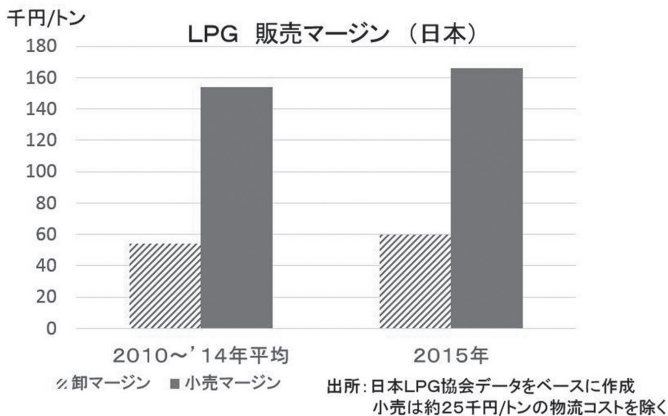
こうした時間軸を意識した仕組みの構築、人の育成も重要な交渉力のベースになる。

2-3-5. 時間に左右されない付加価値を持つ

今まで、時間の流れによる変化に対応することを述べてきたが、逆に時間の流れに左右されない付加価値を持つことも有効な交渉術の一つとなる。

例として日本のプロパンガス小売り販売業界を見てみよう。各社の仕入は市場連動価格だが、販売店の小売価格は市場連動価格（原料費調整制度）もあれば固定価格での定期見直し制もある中で、小売りマージンは比較的高い。

こうした市場に大手スーパーなどが参入して市場が混乱するケースが少ないのは何故だろうか？LP ガスの販売市場では、ガス販売主任者や設備士等、かなり難易度の高い資格制度をクリアして顧客の安全性を高め、メーターや器具の高度化に常に対応していく仕組みや人の育成制度が整っていて、そうした対応は物の値段だけではない付加価値を生んでいる。安全、安心というような付加価値は、時間に左右されない価格対応と言える。



価格に頼らない付加価値の上昇という交渉術や戦略は、日本が得意としてきたものである。顧客に対して特約店契約などを結び、絆を深める施策等はその代表的な例だろう。ブランド価値の提供はもとより、グループ企業として慶弔の互助、経営者や社員の育成プログラムや教育機会の提供、経営、仕入、販売、営業など様々な情報やノウハウの提供、分析、さらに家族づきあいのような懇親に至るまで、その方法はさまざまである。

信頼を勝ち取るというのは、契約書の主要項目の交渉だけの問題ではない。商業活動の高邁な理想をシェアできる体制を築くことは、間違いなく時間軸対応の中で、一番色あせない施策だろう。

2-4. FU 流 4次元交渉術

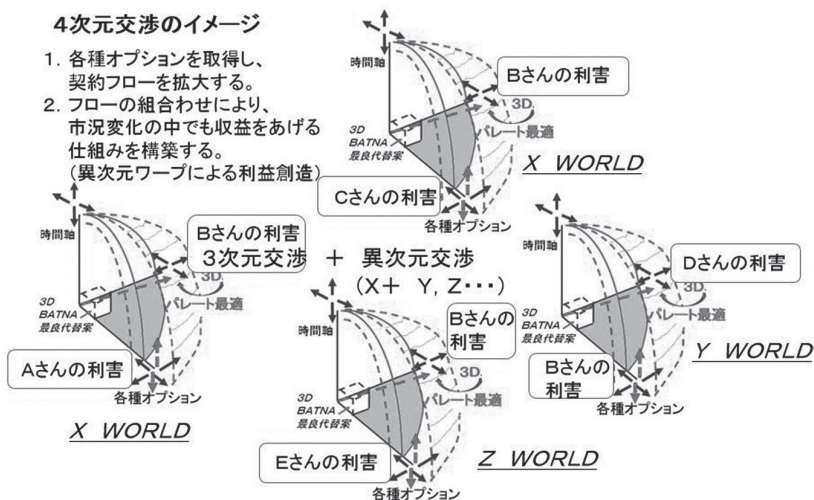
2-4-1. 4次元交渉術の概要

上記のFU流3次元交渉術を更に進化させ、市況変動に強い体質を築く…それが“FU流4次元交渉術”である。それは、市場運動型市況取引が多くなる中で、市況が上がろうと下がろうと一定の利益を確保できる仕組みを作るノウハウである。そのコンセプトは、取引の相手を複数持てるようにまずフローの拡大をし、更に取引条件を多様化させ、7P3Qのオプション視点で工夫すること、そしてそれを機能的に組み合わせたり、スワップを活発化させたりする等の方法で、異次元取引とのトータル取引でのパレート最適を拡げるといえるものである。

この交渉術はトレーディング・ノウハウともいうべきもので、実務の世界ではすでに一部実施されているものだが、商学や交渉の学問上ではまだ紹介されていないものである。FU流としたのは、福岡大学で最初の講義を実施したことによる。以下にイメージ図を示そう。

4次元交渉のイメージ

1. 各種オプションを取得し、契約フローを拡大する。
2. フローの組合わせにより、市況変化の中でも収益をあげる仕組みを構築する。
(異次元ワープによる利益創造)



2-4-2. 4次元交渉術の具体例

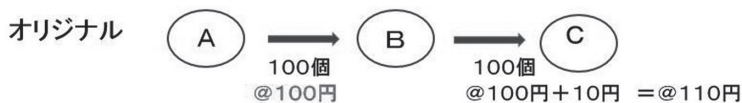
将来価格の乱高下があっても、柔軟に利益最大化を図る体質をどのようにつくるのか？取引フローの拡大とその組み合わせ工夫、インテリジェンスの活用の簡単な具体例を、数量オプションの取得組み合わせの例で説明する。

〈ステップ1〉フローの拡大

B社はA社から仕入れた商品を同数量C社に販売する。C社はいわば、SAME WORLDの顧客であり、自社系列ということもあるだろう。

B社は通常、一定マージン（下記の場合@10円）をのせてC社に販売する。

①オリジナル フロー



こうした商流とは別に、B社がD社に新たな同様の商流を築いたとする。D社は、C社の知らない ANOTHER WORLD の顧客であり、B社にとり新たなフローの拡大である。この場合B社は、下記例では今までの100個から倍の200個の購買力/バーゲニング・パワーを得たことになる。

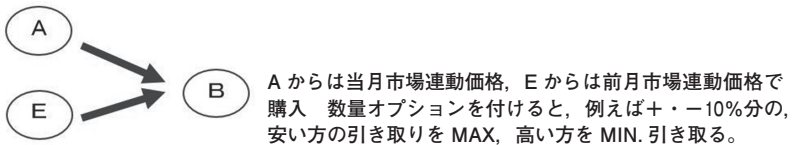
これにより、B社は、既存仕入先のA社から、従来よりも多少仕入価格を安くできる可能性が出てくる。B社は、こうした値引きを100%仕入や販売に利用して取引を拡大することも可能だろう。しかし、こうした力の一部を数量オプションという形に変えることも可能である。ここでは仮に、仕入、販売ともに、B社が+/-10%の増減量オプションを持つとする。

②販売フローの拡大



③仕入フローの拡大

B社は、フローの拡大を得たことで、A社以外の仕入先を模索するという選択も出てくる。この場合には、次のようなオプションも持てるだろう。



仕入先を2社持てると、上記のように仕入のフォーミュラが市場連動価格でも、前月リンクや当月リンクという選択が得られる可能性がある。

こうした状況に数量オプションを持つことが出来れば、有利な仕入を増やせる可能性が広がる。

〈ステップ2〉販売フローの拡大による仕入、販売オプションの利用

上記フローの拡大ケース②の例で、市況変動にどう対応するか、具体例を考えてみよう。仕入増量で、B社は、仕入先のA社から競争力のある仕入価格 α と仕入数量増減 $\pm 10\%$ のオプションを得、販売価格は $\alpha + 10$ 円、さらに販売数量オプション $\pm 10\%$ をC社、D社から得たとする。仕入、販売の価格は引取の前月の市況連動で、ベースは同じだとする。

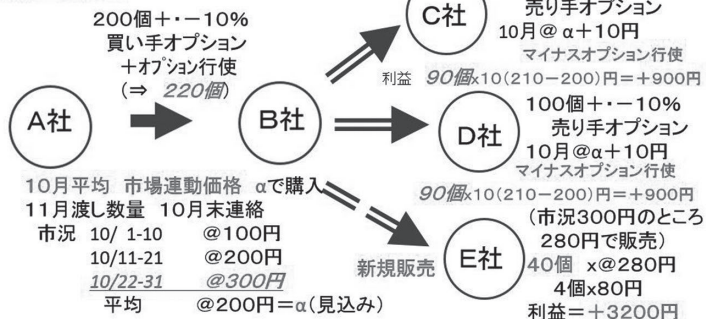
この場合、B社は市場価格の動向を見ながら、数量オプションを駆使して、価格が上昇局面となっても、下降局面となっても、自社の利益を増やす機会を下記のように得ることが出来る。

— 価格上昇局面 —

4次元交渉術 数量オプション活用の簡単な例

フローを増やしてオプションを活用する。

〈価格上昇局面〉



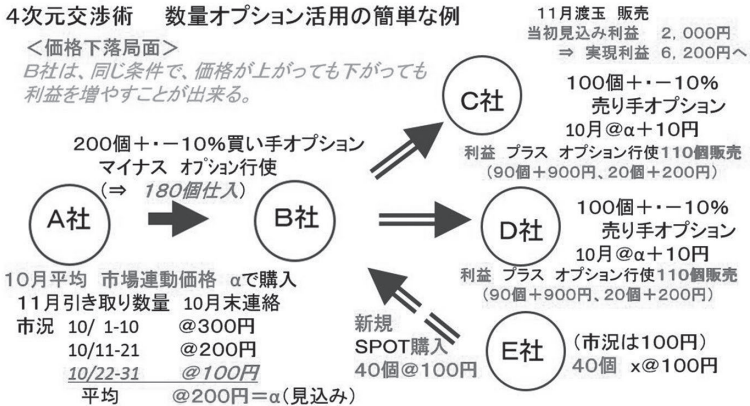
市場連動価格市況が上昇局面にある時は、仕入数量増減にオプションがあれば当然増量を選択する。月の平均価格が@200円の時、市場では@300円の価値であれば、それを仕入で最大限引き取る。（上記の場合は+10%増量20個となる）一方、市況高騰の中、顧客C社、D社には契約価格をしっかりと守る一方、契約の範囲内で供給数量をマイナス10%でオプション（販売数量△20個）行使させてもらう。このような対応をとると、市場で@300円の商品が、仕入@200円で手元に40個残る。これを市場価格より多少値引き（△@20円）して新規販売につなげると、当初予定の2000円の利益を合計5000円に高めることが出来る。

一 市況が下落傾向にある場合一

4次元交渉術 数量オプション活用の簡単な例

<価格下落局面>

B社は、同じ条件で、価格が上がっても下がっても利益を増やすことが出来る。



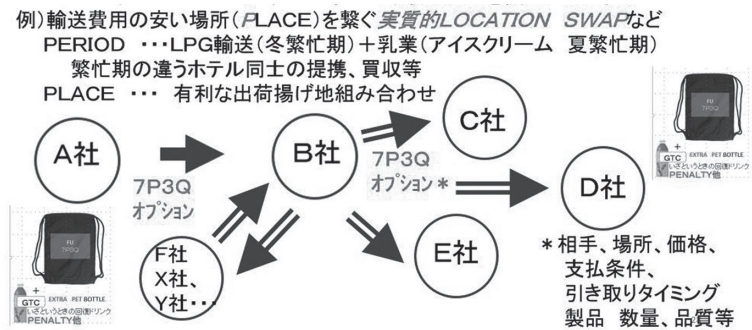
市況が下落傾向にある時には、平均価格が高くなる仕入にはマイナスのオプションを行使する。上記の場合200個の△10%で△20個の高値仕入を減らす一方、販売は契約内の各10%増オプション（+20個）を行使する。これにより、直近の安値価格で40個を仕入れ、月平均価格での販売にあてれば、収益を当初予定2000円から6,200円へ上げることが出来る。

上記のような異次元取引ともいべき取引の組み合わせは、各取引相手に影響を与えることなく、事業者の手の内で構成できる。

取引全体の収益を市況判断でコントロールし、フローの組み合わせにより、新たな利益を創成する。もちろん市況変化があまりない場合や判断后市況が急変するなどのケースはありうるが、市況変化に上手に対応できる基本的な仕組みは構築できる。

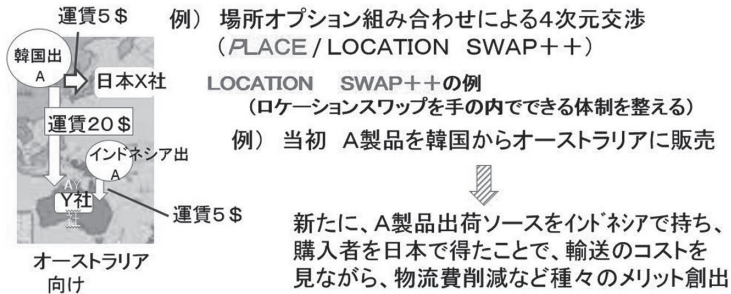
また、こうした仕組みを構築するのは、上記の例のような数量オプション活用だけではなく、品質、受け渡し場所など、先に紹介した7P3Qのあらゆる切り口のオプションを組み合わせたり、スワップ（交換）取引をしたりすることで、取引の利益最大化を図るチャンスが生まれる。

〈7P3Q オプションの組み合わせ〉



〈フロー拡大でロケーション スワップを手の内で行えるようにする例〉

例えば、出荷品を消費地により近いソースからの確保にする交換等など工夫の視点、方法はいろいろある。(次ページの図参照)



PLACEの工夫、組み合わせは物流の工夫でもある。現代の物流技術は大きな進歩を遂げた。船舶の大型化、高速化、冷凍冷蔵技術が進み、鉄道やトラックのコンテナとの連携が出来、飛行機、パイプライン、そして通信の技術発展が物流革命をも引き起こした。インターネットでは、例えば音楽のCD制作⇒包装⇒倉庫⇒輸送（海上、陸上、空輸）⇒倉庫⇒販売店⇒顧客の流れが作曲/作詞家/製作者⇒顧客までダウンロード一つで良く、途中のインフラや流通網は、すべて不要となった。本もKINDLEなど電子図書で瞬時に見たいものを見ることが出来る。購入方法もネットでお店に行く必要がない。お金もクラウド・ファウンディングで、従来の銀行システムを介さずに直接集める方法も出来た。今後様々な良い組み合わせが出来たろう。

2-4-3. ハーバード流 3D 交渉術と FU 3次元、4次元交渉術の違い

ここで、ハーバード流 3D であげられた交渉事例“パイを増やす”を見ながら、FU 流との違いを振り返ってみよう。

例) M社にカップを納めるカップ製造会社のA社は、M社よりカップの値下げを要求された。一方原料供給会社のB社からは、資材高騰により、逆に値上げを請求された。カップメーカーはどう対処する？

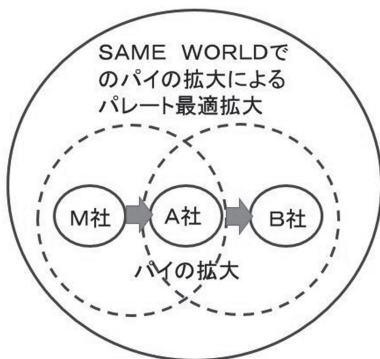
⇒M社の取り扱い数量を増やすことで、原料価格を下げる事が出来、上記危機を乗り越えた。

これは、パイの拡大である。7P3Q の数量オプションに注目した解決方法と言える。FU4D の場合、M 社と B 社の契約はそのままにしなければならない時でも、新しいフローを造り、それを組み合わせることで新しい収益の確保や改善を模索することを提案している。M 社だけでなく、L 社への販売を模索し、B 社から増量インセンティブを取得するなどがそれにあたる。パイの拡大ではなく、フローの拡大である。FU 流 4 次元交渉術のステップを下記に再度整理しておこう。

- ①時間軸を設定する。
- ②新たなフローを創設する。
- ③各種オプションとフローの組み合わせ、活用の中で利益を創設する。
- ④人類の幸福、社会への貢献という高邁な目的を持つ

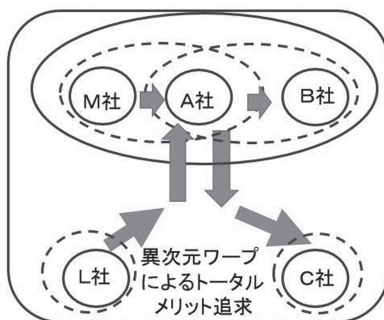
単なる売り手買い手の利益だけを追求するのではなく、最終的に、人類の平和、共存、社会への貢献をする目的意識を持ち行動することが大切である。このことは、次章で繰り返し強調しておく。

2次元, 3次元交渉イメージ



WIN-WINの構築

FU 3次元, 4次元交渉イメージ



人類の幸福追求, 社会貢献

2-5. 4次元交渉術の先にあるもの ― 国際社会、人類の平和への貢献 ―

国際化、情報化、貿易自由化が進む中、市場連動型の商品取引増加が見込まれるが、そこではインテリジェンスとスケジューリング、先物市場の活用等様々な貿易ノウハウ、交渉術が必要となる。そうしたノウハウを駆使できるものときない者の差は、大きな貧富の差となる。この差で国際社会や地域社会に歪みが生じないように、人類の平和共存が出来るよう、私たちは歪みを是正する力、レジリエンス^{*2-9)}を持つ必要がある。取引自体にそうした高邁な目標を持つことが大切だが、私たちは、そうした取引の後であっても利益の社会的還元を考えることが出来る。今後、人への教育、育成、福祉というものに対して、新たな福祉会計の仕組導入は重要課題となるだろう。

現在の目標：

売り手・買い手双方の幸せ

未来価値予想を取り入れた
資産形成目的の市場
市場連動型市況
の下での利益追求

人類は、貨幣ストック(交換手段)で
何をかうべきか？

RESILIENCE

レジリエンス

(ゆがみからの回復)

高邁な目標

+ 様々な工夫

(クラウドソーシング

オフインバージョン

平和交渉学、

技術革新の利用)

未来の目標：

人類の幸せ、地域社会への貢献

新たな市場と仕組みづくり

富の偏在是正・貧富の格差縮小
省エネ、エネルギー効率UP
スマート化、自然エネルギー利用
食糧廃棄の減少*、環境保全
男女差別の解消、先進技術の活用
紛争解決、福祉会計の推進など

*例 残飯⇒飼料化を応援する仕組みなど

4次元交渉術

2. FU 流 3次元, 4次元交渉術 (参考文献)

- *2-1) 『ハーバード流 交渉術』 フィッシャー&ユーリー著 (三笠書房)
- *2-2) 『ウォートン流人生のすべてにおいてもっと得をする新しい交渉術』 スチュアート・ダイヤモンド著 (集英社)
- *2-3) 『交渉術』 佐藤優著 (文春文庫)
- *2-4) 『FU流 4次元交渉術』 (2015.9.12 日本交渉学会名古屋支部講演 (於小山法律事務所)), 『4次元交渉術とその先にあるもの』 (2015.10.17 日本貿易学会西部部会福岡ガーデンパレス/田代発表) ほかに
- *2-5) 『実践! 交渉学』 松浦正浩著 (ちくま新書)
『交渉学と経済学』 大阪大学松行輝昌教授 2015.4.11 日本交渉学会
『ハーバード×MIT 流 世界最強の交渉術』 (ダイヤモンド社)

- *2-6) 『最新ハーバード流 3D交渉術』(デービッド A. ラックス, ジェームス K. セベニウス) (阪急コミュニケーションズ)
- *2-7) 2016年3月25日日経『商社5社資源頼み曲がり角 減損1兆円』
- *2-8) 2012年5月22日新日石 先物ヘッジ更正処分取り消し最高裁上告
- *2-9) 『未来企業』リンダ・クラットン英教授 (プレジデント社)

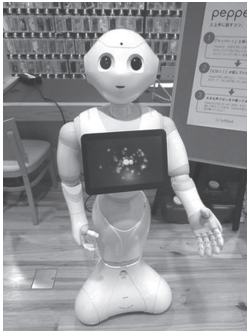
3. 未来の貿易と社会貢献 ― 日本の未来 ―

3-1. 世界を取り巻く環境変化と日本

市場の国際化が進む中で、貿易や金融ノウハウを駆使できる者とそうでない者の差がやがて、大きな富の偏在を産む構造に対し、私たちはどのようなレジリエンスで世界の平和や国際貢献、地域社会貢献ができるだろう。

世界の環境変化に対し、日本には次のような3つの強みがあると考ええる。

- 1) 世界人口増加に伴う資源ニーズ増加に対し、資源の有効かつ平和活用ノウハウ、リサイクル等無駄使いしない技術や資源再生ノウハウ、環境汚染防止、回復ノウハウの提供が出来る。
- 2) 貧困層への経済的支援を政策的に進める一方、アジアをはじめとした、今後増加する中間所得層や富裕層に対し、便利で効率的な生活向上のノウハウ、仕組みを経験者として提供できる。
- 3) 世界の最先端技術(ロボット, IOT, 養殖, 再生医療など)を駆使した商品やサービス事業を創設して、そこで成功した仕組みや商品を世界に発信できるインフラと市場がある。また、高齢化対策では世界で最も早く対応しうる環境となっている。



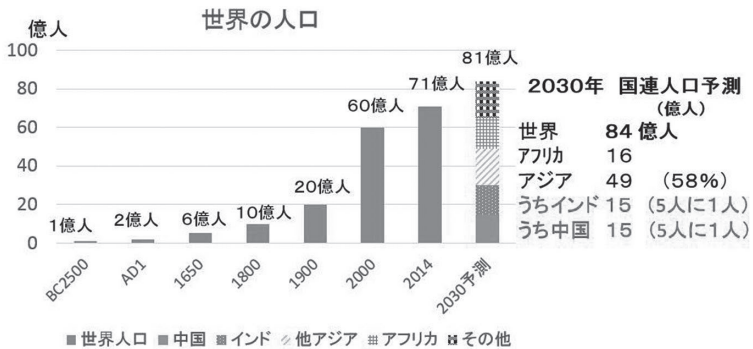
銀座に登場したペッパー君



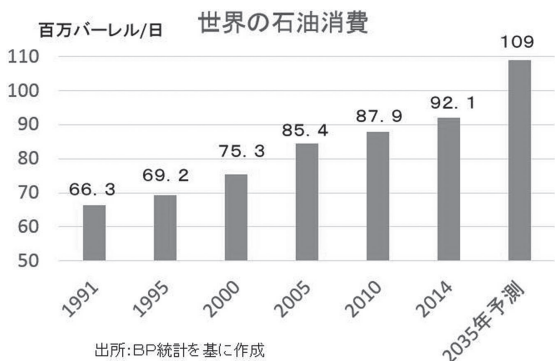
福大病院 介護ロボ HAL（学園通信）

3-2. 資源の無駄使いをしない

世界人口は、江戸時代初期の5億人から現在70億人を超えとなり、今後更に増加見込みである。それに伴い、エネルギーや食糧の需要も増加する。



出所：world population prospects + 国連統計を基に作成

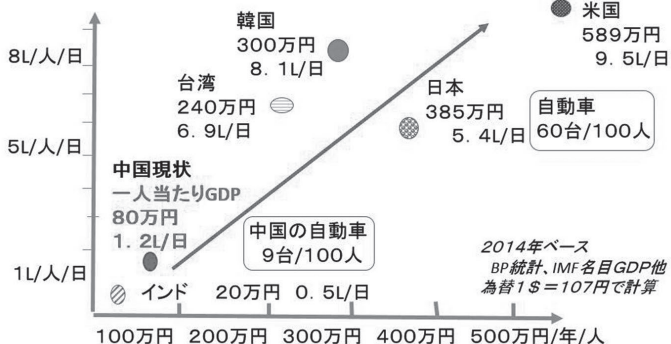


世界では、石油は、毎年一日100万バレル（1樽=159リッター）の需要増加が起きている。

BP 予測*3-1)

こうした環境の中で、日本が果たせる役割は、資源獲得を資源保有国や他の消費国と協調して平和裏に開発するとともに、有効活用や環境対策のノウハウを提供して、共存することである。尖閣諸島等の問題も、過去にマレーシア政府が国際機関や直接交渉を通じて周辺国との利害関係を調整してきたように*3-2)、日本もそうした調整が出来るはずである。戦後一切の武力行使を行わず資源を平和裏に獲得、有効活用してきた日本は、省エネルギーや環境汚染対策、資源リサイクル、再生面でも、国際貢献できるだろう。

経済成長はエネルギー消費を加速させる 中国、インドの一人当たりGDPと石油消費（各国との比較）

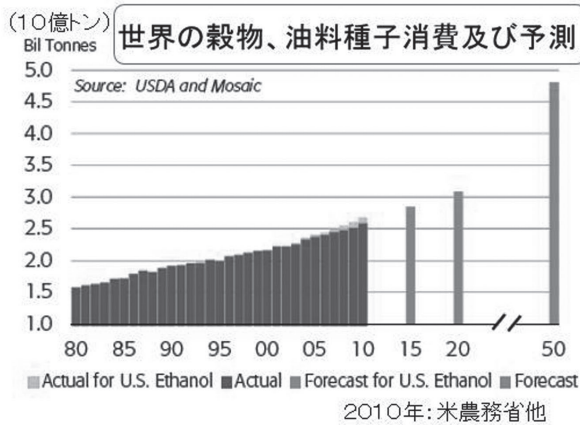


（参考）日本が一人当たり GDP を10万円増やすのに要した石油消費/人

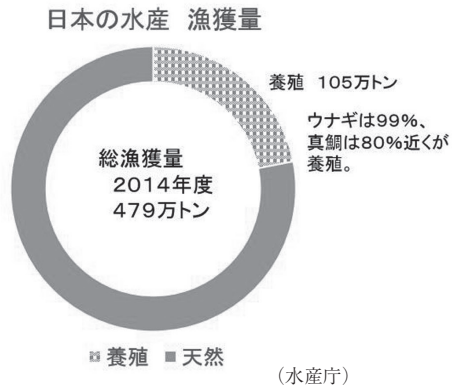
（日本）	1970	'65	'75	'80	'95	2014年
石油消費	1.7	0.8	0.5	0.3	0.2	0.15L/人

出所：BP 統計を基に作成

世界の食糧需要も今後大きく増加すると見込まれており、無駄をしない、廃棄食糧を減らす努力も大変重要な課題になっている。残飯の飼料化等の取り組みや、衣料リサイクルなど、無駄をしない仕組みは今後重要である。



日本の養殖は全漁獲量の20%、今後そうした技術ニーズも更に高くなる。

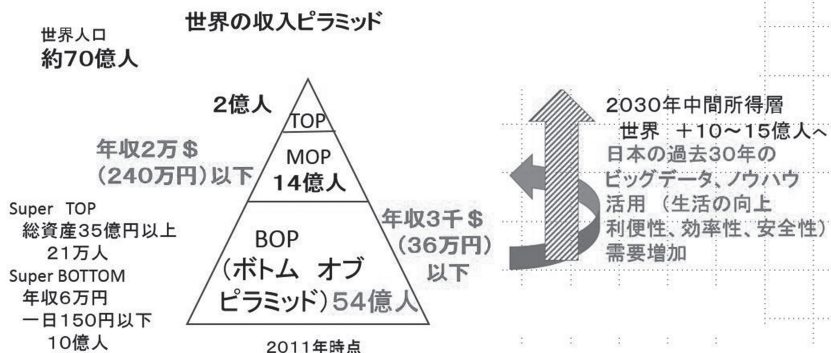


3-3. 今後増加する世界の中間所得層に効率的かつ利便性の高いサービスを提供する

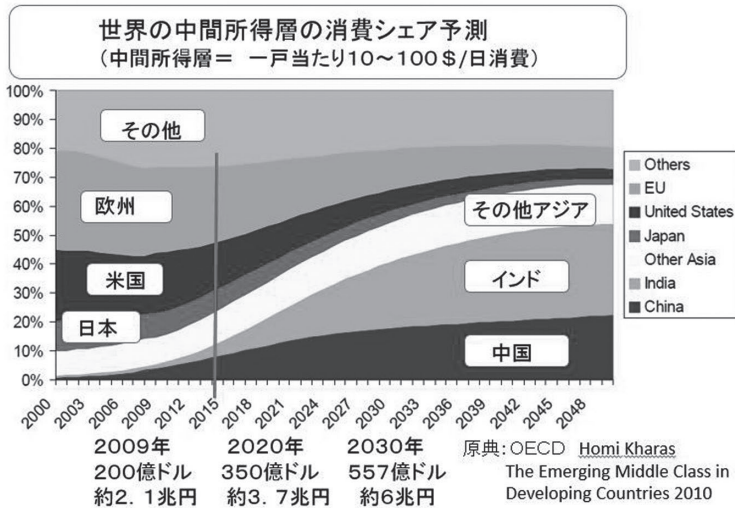
日本の一人当たり GDP (名目) は、1965年16万円、1970年に70万円、1975年132万円、1980年211万円、そして1995年には400万円、2014年384万円 (実質415万円) となっており、平均年収も2014年男女平均で414万円となっている。

日本人は、収入ピラミッドで言えば、戦後の BOP (ボトム オブ ピラミッド) から、MOP (ミドル オブ ピラミッド)、そして TOP (トップ オブ ピラミッド) へと駆け上がってきた。そこには、これからアジア等で増大が見込まれる中間所得層 (年収33万円~220万円程度)、あるいは富裕層が求める生活の利便性を効率的にあげる、魅力的なノウハウや仕組みが蓄積されている。各国の特質を活かして、日本が貢献できる分野である。

単にモノだけではない、仕組の構築、提供が日本の得意分野となるだろう。

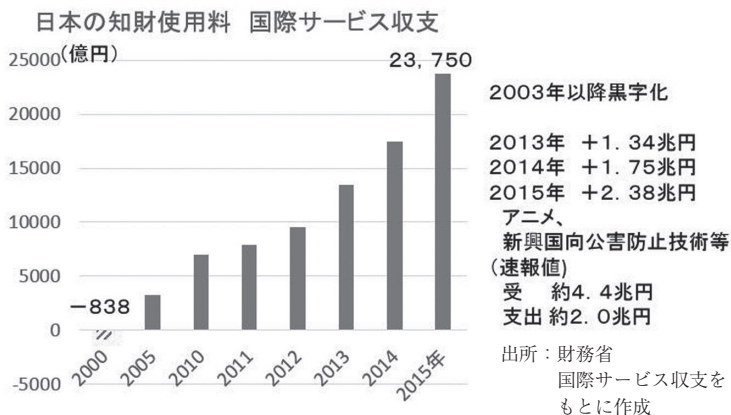


出所：2007年 world resource institute の推定 BOP40億人に推定加筆



世界の中間所得層は、現在の18億人から2020年には32億人、2030年には49億人に増加すると見込んでおり、その増加の85%はアジアでの増加と見込まれている。(OECD レポート)

日本では、アニメなどクールジャパンの輸出方針を打ち出しているが、様々な仕組み、ノウハウの輸出可能性がある。建設分野での輸出や日本の知的財産の輸出は年々増加傾向にある。日本の中東からの輸入は、2013年28兆円、輸出は3兆円しかないが、今後こうしたギャップを埋めるチャンスも多く出てきて、双方向での関係構築に繋がる場面も増えるだろう。



3-4. 日本における最先端技術市場の開拓と世界への発信

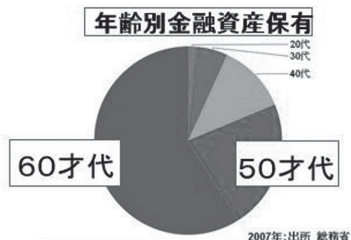
日本は、世界に先駆けて超高齢化社会を迎える。現在4人に一人の65才以上の人口は、20年後には3人に一人、そのうち半分は75才以上となる。

しかし、日本の高齢者層は世界的に見れば裕福であり、日本にはこれまで築いてきたインフラと購買力のある市場が存在する。

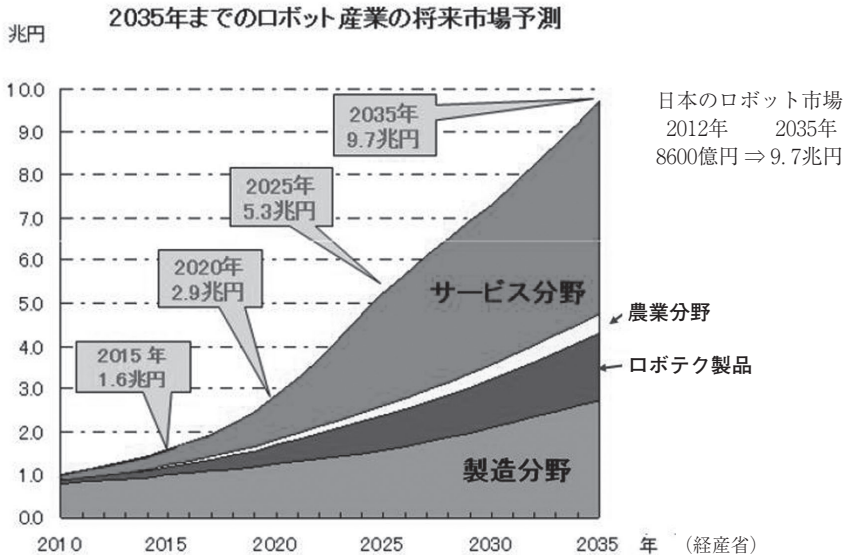
〈日本の高齢化〉

	2013年	'35年	'60年
人口	1.3	1.1	0.9億人
65才以上	25%	33%	40%
	1/4人	1/3人	2/5人

2007年総務省データだが、基本的構造は大きく変わっていないだろう。RICH BEFORE OLD 市場が日本にはある。



今後、日本は情報技術の活用/IOT（INTERNET OF THINGS）やロボット産業を初め、様々な新技術の試験場となりえる。アジアに先駆けたインフラの整備と人材の育成、そして購買力を備えた市場がそこにあるため、日本発の新しいビジネスの仕組みは、今後も多く発信されていくだろう。ちなみに日本のロボット産業は20年後に10兆円産業になると見込まれている。



む す び に

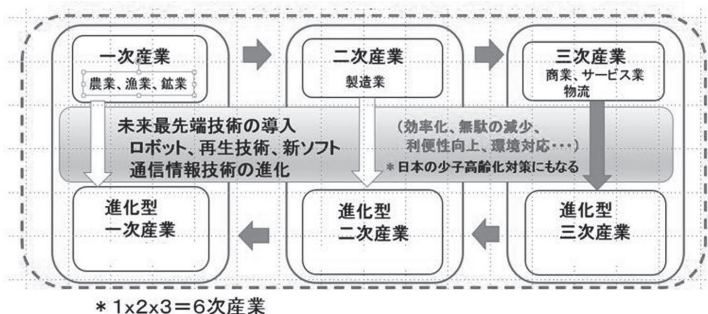
国際化、情報化の進展は今後増々進展し、貿易の自由化政策も更に推し進められるだろう。そうした中で、私たちが見失ってはいけないのは、冒頭に述べた高邁な貿易、商取引の目的である。世界の地域、人々の平和に貢献し、意義ある共存を図っていく、そうした目標に次世代を担う人々が向かっていくように、日本はこれまで築いた様々なノウハウ、仕組みを世界に提供し

ていく役割を負っている。損をしないための交渉術はしっかり身に付けたうえで、互いの利害を超えた取引や交渉をする、それが宇宙規模のFU流4次元交渉術である。

ペティ=クラークの法則で、産業構造は1次産業から2次産業、そして3次産業へとシフトしてきた。その中で、より強い体質を求め業界の水平統合、そして垂直統合が行われている。1次、2次×3次産業の統合で6次産業という言葉も生まれている。一方で、科学技術の発展は、3次産業の進化、2次産業の進化、1次産業の進化と逆の進化も進めているように思える。

時間軸が大事だからこそ、時間的变化に流されない普遍的価値観が、それぞれの産業で求められている時代になったと言える。

日本に求められるのはすぐれた技術、培ったノウハウを各国のニーズに合わせ、モジュール化のようなコスト低減工夫で世界に発信していくことだと考える。



企業統合と進化の中で、変わらない価値観、人間尊重、共存などの高邁な目標が益々必要になっている。

4次元交渉術

3. 未来の貿易と社会貢献 — 日本の未来 — (参考文献)

*3-1) BP ENERGY OUTLOOK 2035 (2014.1刊)

*3-2) 日本赤十字九州国際看護大学 五十嵐清 特任教授 (2014.9.26) による 福大田代ゼミ特別招待講義

(タイ領海天然ガス 50/50 シェア合意、ブルネイとの外交交渉/領海はブルネイ、油田開発はマレーシアが行うことで合意など)