



交渉アナリスト

# Newsletter

2025. **2**月号

3D交渉 (3)

特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事 窪田恭史

## 3D交渉 (3)

特定非営利活動法人日本交渉協会 常務理事 窪田恭史

### 1.2. 2D(交渉設計)

第2次元(交渉設計)は、交渉の合意の実質(substance)に注目する。実質とは、それぞれ独特の属性を持つ交渉状況に適した合意形態や、共同利得の可能性を生じさせる、交渉の根底にある条件(例えば、価値や関心の相違)のことをいう。1Dが共同利得の源泉として「関心」や「優先順位」に焦点を当てているのに対し、2Dは「合意形態の相違」と「交渉構造の相違」に焦点を当てる。

### 1. 合意形態の相違

1. トレードオフの相違(異なる限界代替率 (※1))
2. リスク態度の相違(選好・中立・回避)
3. 時間に対する態度の相違
4. その他の相違(例えば、費用 / 収益構造、生産能力、規制 / 制度など)

### 2. 交渉構造の相違

1. 社会的ジレンマ (※2)
2. エスカレーションゲーム
3. スワップ (※3)
4. その他

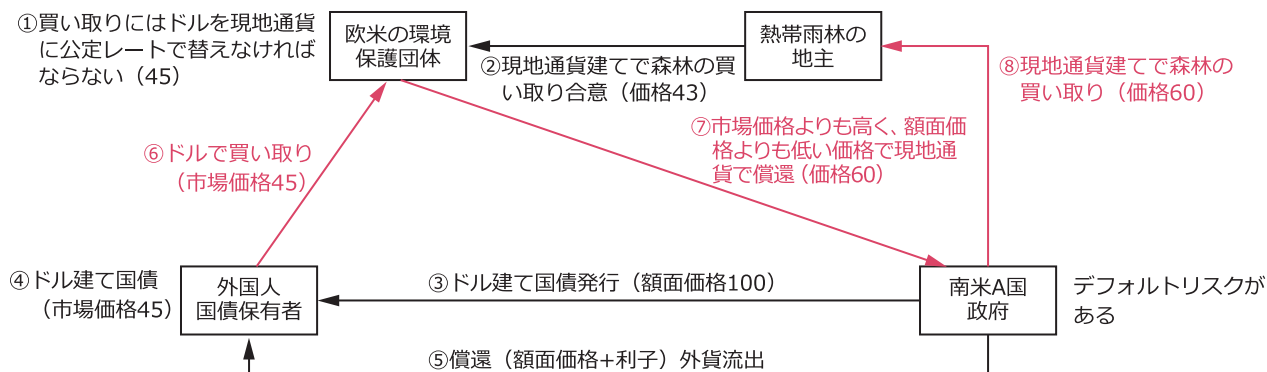
※1:同じ効用水準を維持するために交換してもよい(=等価である)と考える主観的交換比率のこと。

※2:例えば、収入の少ない自治体が原子力発電所を受け入れる代わりに、国が原子力発電施設周辺地域企業立地支援給付金(通称「F補助金」)を交付するようなこと。

※3:同じ「交換する」でも、「trade」は「自分の利害のために物々交換する」、「exchange」は「似ている物や等価の物を交換する」、「swap」は「互いに相手の物の方が良いと思うものを交換する」といった異なるニュアンスがある。

ここでは、「スワップ」に焦点を当てた2Dの事例についてみてみよう。

### 【事例】環境保護団体による南米熱帯雨林保護



ある欧米系の環境保護団体が、南米 A 国の熱帯雨林をできる限り守るため、土地の開発権の買い取りを計画していた。そのためには、ドルを公定レートで現地通貨に替える必要があった。保護団体は土地所有者と交渉し、買い取り面積と現地通貨建てによるヘクタール当たりの単価について、暫定合意に達していた(前図①②: 仮に金額 45 が 43 になったとする)。ところが、ここで本交渉を 2D の視点で分析することにより、全ての関係者に新たな価値を創出できるのではないかと保護団体は考えた。

その国はドル建て国債を発行していたが(前図③)、デフォルト(債務不履行)のリスクがあったため、国債の取引価格は額面価格から 45%ほど低く推移していた(前図④)。その国は、希少な輸出収益のドルを償還に充てなければならなかった(前図⑤)。もちろん、利払いは国債の時価ではなく、額面に基づいて計算される。こうした事実を勘案し、保護団体は土地所有者との交渉に、別にもう二人のプレイヤーを加えることで、新たな価値が創出できるかもしれないと考えた。

具体的には、保護団体が当初の資金で、額面割れした国債を外国人保有者から 45%割引で買い集める(前図⑥)。それを国の中央銀行に持ち込み、額面価格(時価の 1.82 倍だった)に比べて低い時価よりも高い価格で、

現地通貨で償還してもらうよう交渉した(前図⑦)。つまり、現地通貨を使うことで、保護団体はより多くの開発権を買い、かつ土地所有者に多くの金額を支払うことができたのである(前図⑧)。

この事例では、交渉の当事者を、当初の二者(保護団体と土地所有者)から四者(+国債保有者、中央銀行)に増やすことで、全員に価値をもたらすことができた。中央銀行は輸出を増やすことも貴重な外貨を使うこともなく、苦しい債務と利払いを割安な自国通貨で償還できた。保護団体は、当初予算のまま、より広い面積の熱帯雨林を救うことができた。土地所有者は面倒のない自国通貨で、より多額の現金を手に入れたのである。

この事例は、2D 交渉者がどのように、1D の視点では生み出せなかった価値を生み出したかを示している。なお、このような当事者の追加による「ゲームを有利に変える」行動は、次の 3D(セットアップ)に分類することも可能である。しかし、前述のように、各次元の境界は必ずしも明確ではない。それぞれの次元は互いに補完し合う関係にあるのである。言い換えれば、3D とは、2D の視点で全当事者に共同利得をもたらす根本条件を探り、持続可能な価値を生み出す合意を設計する過程で視野が拡張されたのだとも言える。

参考:

J. Sebenius "A 3-D View Of Negotiation Analysis: Interpersonal (Tactics), Substantive (Deal Design), and Architectural (Gamecrafting)"



『交渉学ノススメ』  
日本交渉協会編 安藤 雅旺 監修  
生産性出版



交渉アナリスト ニュースレター 発行 株式会社トランスエージェント  
〒152-0003 東京都目黒区碑文谷 5-14-13 グレースビル 2F Tel: 03-3760-8715 Fax: 03-5722-4633  
本誌掲載の写真・記事・図版を無断で転写・複写することを禁じます。