

2018年
6月号

中国式「敵対的/友好的」交渉術－日本と大きく異なる中国の交渉スタイルへの対処－ 執筆者:野村 高志

1. はじめに

弁護士として関与する中国案件では、様々な交渉が伴うのが常です。合弁事業では、中方パートナーとの合弁交渉、買収案件では、買収対象会社やその株主との買収交渉、紛争案件では、紛争の相手方との示談交渉、撤退案件では、社員や労働組合との条件交渉等…。私自身も、今までに、数え切れないくらいの交渉に参加してきました。

初めて中国の交渉に参加した日本人ビジネスパーソンは、中方のペースに振り回されて当惑したり、相手方に不信感を抱いたりすることも多いようです。言葉の壁によるミスコミュニケーションもしばしば生じるため、スムーズに交渉を進める上では中国語の素養や通訳の能力も重要なポイントとなりますが、言葉が通じればそれで十分というものでもありません。中国人の交渉スタイルは日本や欧米の交渉とは異なっている面が多々あり(そのため、欧米や日本の交渉理論が、うまく当てはまらないケースも多いように思います)、それを理解して上手に対処することが、中国ビジネスの成功には欠かせないと思います。

今回は、私が「敵対的/友好的交渉」と呼んでいる、中国に特有の交渉パターンについて解説します(その他にも、「タフ過ぎる交渉家との交渉」、「混乱・迷走する交渉」、「感情露わに闘う交渉」など中国に特有の交渉パターンが色々ありますが、別の機会に譲ります)。

2. 中国式交渉の実情

交渉を、「友好的交渉」と「敵対的交渉」の2種類に分けて説明することがあります。

「友好的交渉」は、相互の信頼に基づく友好的な雰囲気のもと、互いに落とし所を探りながら歩み寄り、スムーズに合意に至るような交渉パターンを、「敵対的交渉」は、互いに相手に対して不信感を持ち、対立的な雰囲気のもとで、互いに強硬な要求を繰り返して譲ろうとはしない交渉パターンを表します。交渉の進め方や雰囲気を表現できる点で、理解し易い分類方法でもあります。

一般に、合弁交渉や(友好的な)買収交渉であれば、基本的には友好的交渉となり、紛争案件等では、敵対的交渉になり易いといえることができます。

ところが中国では、交渉の過程の中で、あるときは友好的交渉になり、また突如として敵対的交渉となるというように、二つのパターンが入れ替わり立ち替わり現れたりします。この変化がよく理解できないと対応に苦慮させられます。中国の交渉では、敵対

本稿は、みずほ銀行発行の Mizuho China Monthly(2018年6月号)掲載原稿をもとに加筆修正したものです。

本ニューズレターは法的助言を目的とするものではなく、個別の案件については当該案件の個別の状況に応じ、弁護士の助言を求めて頂く必要があります。また、本稿に記載の見解は執筆者の個人的見解であり、当事務所または当事務所のクライアントの見解ではありません。

的な交渉と友好的な交渉とを切り離すことができないという意味で、私は「敵対的/友好的交渉」という呼び方をしています。

具体的な事例は次項で紹介しますが、交渉に臨む日本人担当者の目線で見ると、中国側の交渉相手が、突如として態度を急変させるように見えます。今まで笑顔で和やかに話をしていたのが、突然顔を紅潮させ、大声でまくし立てるようになり、強硬な条件を次々提示してきます。初めてこのような場面に出くわすと、戸惑うのも無理はありません。

表面的に見ると、相手に揺さぶりをかけるための交渉テクニックにも見えますが、それだけでなく、多くの中国人が日常的に行っているコミュニケーション方法の反映でもあると、私は考えています。その主な特徴は以下のように纏められます。次項で、具体的な事例に則して説明します。

【敵対的/友好的交渉の特徴】

- ①まずは中国式おもてなし、相手の出方を探る。
- ②交渉スケジュールのコントロール権を握り、相手の持ち時間を失わせる。
- ③敵えて難しい条件を突きつけ、相手の出方を窺う。
- ④休憩時間や宴席での雑談も、全て交渉の一部。
- ⑤交渉が纏まる寸前で、更に大幅な譲歩を求めてくる。
- ⑥いつでも何でも常に交渉できると考え、書面で合意した後も交渉を持ちかける。

3. 中国式「敵対的/友好的交渉」の実例と分析

中国の合弁契約交渉における「よくある敵対的/友好的交渉」の一例を具体的に紹介し、その特徴と対応策を説明します。幾つかのパターン(場面)に分けて、中国式「敵対的/友好的」交渉の特徴的な表れ方と、それへの対処方法について述べます(以下の事例は過去の様々な経験を踏まえていますが、あくまでフィクションです)。

《よくある日中合弁交渉パターン》

A 株式会社(以下「A 社」という)は、中国の甲有限公司(以下「甲公司」という)との間で合弁事業の交渉を進めていた。本プロジェクトは A 社の工作機械事業部が進めており、何度かの交渉を経て、契約内容の合意まであと一歩の状況になった。同事業部の山田課長は、契約条件の詰めの交渉のため、一週間の出張予定を組んで甲公司を訪れた。

【パターン1】

×月×日(月曜日)午前現地入りすると、甲公司の董事長以下がずらりと並んで歓迎を受けた。合弁事業の開始後に、甲公司側から合弁会社に出向予定のメンバーを紹介され、今後の事業展開で話が弾んだ。夜の会食には地元政府の幹部も参加し、「A 社の投資を大歓迎する」とのスピーチもなされた。

「甲公司側は、やる気満々だな。後の交渉も楽そうだ。」緊張が抜けた山田課長は、甲公司側の本プロジェクト責任者の王総経理から勧められるまま、酒杯を重ねた。結局その日は、契約内容に関する話は一切無かった。

翌日火曜日の朝、「今日一日のうちに契約条件は纏めてしまうぞ。」と山田課長が意気込んでいたところ、王総経理から渡されたスケジュールでは、甲公司が新たに建設した工場の見学予定が組まれていた。難色を示したものの、王総経理から「工場長や技術部長が、わざわざ時間を空けて待っているの。」と言われ、断ると悪いと考えて応じることにした。

「なるべく早く切り上げて、契約の話に入りましょう」と釘を刺していたものの、工場関係者の説明・質疑応答が長引いて夕方ようやく終了し、あとはお決まりの宴会へと流れていった。王総経理は終始笑顔で、「食べ物に口に合いますか?何か困ったことはありませんか?」と色々配慮してくれるのが、大変ありがたいと思った。

パターン1で見られる特徴は以下の通りです。

- ①まずは中国式おもてなし、相手の出方を探る。
②交渉スケジュールのコントロール権を握り、相手の持ち時間を失わせる。

(1) 「中国式おもてなし」への対処

一見すると交渉は順調な滑り出しのように見えますが、中国側が意図して演出している面も見受けられます。大々的な歓迎セレモニーと宴会で、交渉を進めようという気分を盛り上げておき、宴会に政府関係者も出席して発言することで、あたかも合弁プロジェクトが既成事実のように演出しており、A社側が合弁契約に応じざるを得ないような雰囲気醸成しています。

またこの間に、中国側は、山田課長との会話を通じて、日本側の考えている妥協点なども探っており、その後の交渉戦略を練っています。実際には交渉が始まっているわけです。

相手方の企画したイベントやアレンジには協力しつつ、参加者の顔ぶれや会話の中身から、相手方の意図や考えを読み取ることも大事です。

(2) 交渉スケジュールのコントロール

交渉は最初から中方のペースで進んでおり、スケジュールが中方にコントロールされている点も要注意です。交渉の予定期間は月曜日から金曜日にかけての5日間なのに、最初の2日間は実質的な交渉に入れないうまま終わっており、その分、A社側の持ち時間が失われています。このあと山田課長は、残り3日間で交渉を纏めなければならないというプレッシャーにさらされ、ますます中国側のペースで進行していくことになります。

日本側でもスケジュールを用意して相手方に提示し、事前に調整しておくほか、相手方が提示したスケジュールについても、しっかり意見を述べ、想定している交渉プランに沿って進められるように尽力する必要があります。交渉の中身に入る前段階から、つばぜり合いは始まっているわけです。

【パターン2】

水曜の午前9時に、甲公司の会議室で、ようやく契約交渉が始まった。「さすがに今日は話を進めないで、上司に叱られるだろうな。」と心配していた山田課長の前に、甲公司側から中国語の書面が提示される。

その場で通訳に翻訳して貰ったところ、前回の交渉で一旦合意したはずの内容を覆す、甲公司に一方的に有利な条件が列挙されていた。主な要求事項は5項目で、そのうちX装置に関するA社の最新技術を合弁会社に供与するよう求めている点は、特に受け入れがたい。

驚いた山田課長が、「これらの条件を受け入れるのは、A社としては難しいと思います。」と述べたところ、王総経理の表情が一変した。

「この合弁事業の成功のため、甲公司側は既に多くの譲歩をしており、それをA社側にも十分考慮して貰いたい！」「A社が合弁会社に供与する予定の技術について検討したところ、中国市場での競争力は十分ではないと判断した！」「A社があくまで非協力的な姿勢を変えないなら、本合弁プロジェクトは中止するしかない！」…王総経理が一方的にまくし立てる。話の内容は通訳を通じて理解したが、王総経理の表情と声の大きさから、相当感情を害しているように感じられた。

「ご要望は承りました。本社と相談してみようと思います。」逡巡の末に山田課長が応じると、王総経理が表情を少し緩めて言った。「中国の市場は非常に大きい。両社が協力すれば必ず成功します！」

山田課長は、昼食もそこそこに、本社の担当役員と電話で協議した。「思いの外に強い要求を受けています。かなり譲歩しないと交渉は纏まらないかもしれません…。」

パターン2で見られる特徴は以下の通りです。

- ③敢えて難しい条件を突きつけ、相手の出方を窺う。

中国における交渉では、中国側が、突然に、提示条件のハードルを引き上げてくることがよくあります。その理由や動機は様々であり、例えば、①ダメ元で言っているだけの場合、②日本側に探りを入れるつもりで色々提示している場合、③担当者のその場の思いつきに過ぎない場合などが考えられます。

このような場合、中国側の交渉担当者が、それまでとは打って変わって厳しい姿勢で望んでくるケースは頻繁に見られます。感情を露わにしたり、日本側を非難・威嚇する発言が出ることもあります。本気の場合もあれば、演技やブラフの場合もあります。

相手が何を考え狙っているか、どの辺りを落とし所として考えているかを見抜く必要があり、そのために様々な確度から質問を試みたり、時には相手の主張に正面から強く反論してみたりといったやり取りを交わす必要があります。

【パターン3】

担当役員と相談した結果、相手方の要求事項の①②は応じることとし、最新技術の供与を含む他の事項は、ひとまず受け入れないこととした。午後交渉が再開され、山田課長は会社の判断をおそろおそろ王総経理に告げた。「分かりました。ご尽力ありがとうございました。では、他の条件の話を進めましょう」と言われ、その後の交渉はスムーズに進んだ。夜になるとお決まりの宴会となり、緊張が緩んだ山田課長は、王総経理の熱心な勧めを拒めずに深酒となった。

翌木曜の朝から会議が再開された。その冒頭、王総経理は満面の笑顔で、「昨日の協議の結果、当社の要望①②に加えて③も受け入れて頂き、感謝します。これで合弁協議は順調に纏まると信じています。」との発言がなされた。面食らった山田課長が聞き返すと、「昨夜の食事の席で山田さんは、③の条件も応じることが可能だと仰いました。」と言われ、改めて昨夜のやり取りを思い返した。「…確かにその条件はウチにとって難しくないの、つい検討できると本音を言ってしまったような気がする。まあ、これくらいなら上に説明はできるだろう。それより他の条件を何とか纏めてしまおう。」

パターン3で見られる特徴は以下の通りです。

④休憩時間や宴席での雑談も、全て交渉の一部。

昼間の交渉では、相手方の要望を頑張って突っぱねたのに、夜の宴会の席では乾杯攻撃で酔わされてしまい、つい話の流れで譲歩をしてしまった、という話はよく聞きます。終日ハードなネゴをした後に、宴席で酒が入ると、緊張も緩んで深酒をしがちです。中国側も、実に巧みに酒を勧めてきます。幾ら断っても、手を変え品を変えて勧めてくるので、断り切れずに結局杯を重ねる場面もよく見られます。

宴会での会話は勿論のこと、休憩時間などの会話でも、中国側は情報收拾のため様々な質問をしてきます。正式の交渉の席では譲らなかった相手に対し、いったんは戈を収めておいて、後の宴席で改めて譲歩を勝ち取ろうと試みることもあります。

酒席といえども油断しないようにすると同時に、日本側も積極的に相手に質問して、相手方から有益な情報を得るよう努めるとよいと思います。

【パターン4】

交渉最終日の金曜日になり、合意事項を議事録にまとめて双方がサインをすることにした。午前中は文言の確認・調整作業がスムーズに進んだ。

ところが午後に入ると、甲公司側は再び技術供与の話を持ち出し、あくまでA社のX装置に関する最新技術の供与を強く求めてきた。「中国市場で競争力のある最新技術を導入しないと、合弁事業は成功しません。ぜひともA社側に考えてもらいたい。」王総経理が厳しい表情でまくし立てる。山田課長も担当役員と電話での協議を重ね、何とか合意を纏められないか考えるものの、事態を打開できる糸口は見つからず、交渉は硬直状態のまま夜に入った。

疲労困憊した山田課長に、王総経理が述べた。「このままだと交渉は纏まりません。貴社はY装置に関する技術も持っていて、米国子会社に供与していますね。それを合弁会社に供与してもらえませんか。」山田課長は素早く考えを巡らした。「それなら何とかなるかも…」担当役員を説得するため、この日最後の電話をかけた。

Y装置の技術供与の内容を追加した議事録が完成し、双方が確認のサインをする頃には日付が変わっていた。

パターン4で見られる特徴は以下の通りです。

⑤交渉が纏まる寸前で、更に大幅な譲歩を求めてくる。

これは中国における交渉で、頻繁に出くわす状況です。ほぼ合意が纏まったと思われた後に、中国側から、到底受け入れ困難な条件提示が唐突になされ、大いに紛糾して破談寸前の様相を呈するというものです。日本側は大抵、驚き慌ててしまい、中国

側に不信感を抱く場合も少なくありません。

その背景事情にも、幾つかのパターンがあります。①ダメ元で、もう一押しという考えで言っている場合、②交渉担当者が、その場でふと思いついて、あまり考えもせずに提案する場合があります。このような場合は、理屈を通して説得すれば撤回してくれることも、よくあります。

他方で、③中国側が、日本側はこれくらいは譲歩するだろうと読んだうえで交渉している場合や、④中国側が元々から、本心では通したいと考えていた条件を、満を持して持ち出してきた場合は、相手方は簡単には譲歩・撤回してくれません。

本件は、おそらく④のパターンと思われる。日本側に強くプレッシャーをかけ続けた上で、タイミングを見て、内々に考えていた妥協点を示し、相手に呑ませるといった戦略のように思われます。

このような場合には、簡単に譲歩はせず、粘り強く筋を通した交渉をする必要があります。その中で、相手の本心や目的、相手の目指す妥協点などを探り、妥協点を見つけるように尽力することが大事です。ひとしきりぶつかり、相手に「手強い」と思わせた上で、当方が十分に受け入れ可能な妥協点を探り出し、相手方を説得して妥結を目指します。

【パターン5】

土曜の朝。「今回は本当にハードな交渉だった。まあ合意が纏まったので、無事会社に戻れるな。」サイン済みの議事録を手に、山田課長は安堵していた、

王総経理がホテルまで来て、社用車で空港まで見送るとのこと。感謝して車に乗り込んだ。ひとしきり雑談が続いたあと、王総経理が「ところで Y 装置の技術移転の件ですが、ロイヤリティの支払い条件の変更をお願いしたい。昨日の合意内容では金額が高すぎます。金額の変更だけなので、議事録を訂正すればよいでしょう。」

山田課長は内心で呟いた。「あれだけ交渉したうえでサインをしても、まだ交渉は終わらないのか…。」

パターン5で見られる特徴は以下の通りです。

⑥いつでも何でも常に交渉できると考え、書面で合意した後でも交渉を持ちかける。

これも中国に特有の交渉スタイルのように思われます。難しい交渉が纏まり、サインセレモニーを無事終えて、ほっと一息ついたのもつかの間、更なる追加要求が出され、交渉はまだまだ続きます。但し、合意が決裂するような大きなトピックよりは、合意内容の中で曖昧だったり明記されていない点について、追加で指摘・要求提示をしていくケースが多いように思います。

このような場面に直面すると、合意達成の喜びはどこかに吹き飛び、どっと疲労に襲われます。ただ、この場合に、相手方がどこまで本気で粘る腹つもりなのかはケースバイケースです。

前項で述べた内容と同様、簡単に譲歩はせず、粘り強く筋を通した交渉をする必要があります。その中で、相手の本心や目的、相手の目指す妥協点などを探り、相手方もどうしても譲れない事情があると判断した場合は、何とか妥協点を見つけるようの方針を転換する場合があります。

4. 中国式交渉スタイルの背景と特徴及び対処方法

(1) なぜ「敵対的/友好的」交渉なのか

では、多くの中国人交渉家が、このような交渉スタイルを取るのは何故なのでしょう？中国人が交渉上手であり、事前の緻密な計算に基づくプランを立てて交渉に臨んでいるからでしょうか？

あくまで私見ですが、このような交渉スタイルが広く人々の生活習慣の中に根付いており、自然とそのように行動しているのではないかと思います。これは社会的・歴史的・文化的な背景、即ち多民族・多言語・多文化という社会的な土壌、長年にわたる戦乱や混乱の歴史、弁舌による対決と説得を重視する文化などから来ており、利害が対立する状況において最大限の利益を得るため、又は損失を最小限に抑えるための、実戦的な交渉スタイルなのだろうと思います。

立場や利害を異にする相手と対面したとき、まずは遠回しに探りを入れつつ相手の出方を窺います。意見の相違が顕在化したときは、敢えて強く相手と衝突してみせて、その反応を窺います。感情を露わにして主張・反論の応酬をしますが、そこには多分に演技も混じっており、言葉の表現や身振り手振りにも誇張が入っています。相手と何度かぶつかりあうことで、相手の力量や本心を見極めようとしています。どちらがどれだけ優位に立てるかを、競い合っている側面もあります。喧嘩腰で激しい言葉を交わしながら、内心では冷静に落とし所を探っており、一旦妥協点を見出すと、それまで交渉決裂かに見えた険悪な雰囲気は一変し、笑顔満面の「老朋友」同士に早変わりします。このような風景は、中国では日常的に見られます。それが外国企業との契約交渉の場面でも、自然に表れてくるのだろうと考えています。

(2) 中国「敵対的/友好的」交渉への対処方法

上記のような理解に立ったうえで、中国「敵対的/友好的」交渉への基本的な対処方針について私見を述べます。これは前述の個別のパターン(場面)への具体的対処方法のベースとなる、交渉の全体を通じた対処の姿勢・考え方となります。

① 交渉の流れと変化を把握する。

まず、交渉全体の中での流れとその変化を把握することが重要です。相手方の発言の表面的な意味のみにとらわれず、その表情や態度、それまでの交渉内容から変化した理由や、その背景の分析等を踏まえて、今この場面で、その発言をしている意図や狙いを考えます。同時に、その後の展開も予測します。

② 交渉スケジュールをコントロールする。

交渉スケジュールを相手任せにせず、当方の考えを明確に反映させていくとともに、交渉のための時間的な余裕を十分確保しておく必要があります。時には敢えて、「纏まらなければ交渉打ち切りも辞さない」という強い姿勢を示すこともあります。

③ 相手方の情報収集と本音の把握に努める。

交渉の場では、単に聞き役に徹するのではなく、相手方からの反論には直ちに反論し、どんどん質問も投げかけて、相手方の反応から、その考えを探るよう務めます。交渉の席上だけでなく、食事の席や休憩時間の雑談なども、相手の本音を探るための良いチャンスです。

④ 相手方が受け入れることのできる妥協点を見抜き、そこに誘導する。

相手方が、どこまで本気で主張・要求しているのか、譲れる部分と譲れない部分は何か、どこが落とし所になりそうかを探ります。中国側は、通常、自分からは落とし所や妥協案を示そうとしないので、こちらでそれを見抜き、相手方に提示する必要があります。当方の譲れない部分は貫きつつ、妥結に向けて柔軟にアイデアを出すことが重要です。

5. おわりに

中国「敵対的/友好的」交渉は、見ようによっては回り道や無駄も多く(かつ疲労し)、多大な交渉コストを要するものです(個人的には、日本式の「相互に落とし所を探りながら歩み寄り」交渉スタイルにも優れた面があると思います)。日本側が主導権を握るのは、決して容易ではありませんが、場数を踏んで経験を積めば、交渉の流れや勘所なども次第に掴めるようになります。

交渉が困難を来して紆余曲折を重ね、苦労の末に遂に合意に至った瞬間の喜びは、また格別なものです。より多くの方が、中国交渉術を理解して対処できるようになって頂きたいと願う次第です。



のむら たかし
野村 高志

西村あさひ法律事務所 上海事務所 パートナー弁護士 上海事務所代表

ta_nomura@jurists.co.jp

1998年弁護士登録。2001年より西村総合法律事務所に勤務。2004年より北京の対外経済貿易大学に留学。2005年よりフレッシュフィールドズ法律事務所(上海)に勤務。2010年に現事務所復帰。2012-2014年 東京理科大学大学院客員教授(中国知財戦略担当)。2014年より再び上海に駐在。

専門は中国内外の M&A、契約交渉、知的財産権、訴訟・紛争、独占禁止法等。ネイティブレベルの中国語で、多国籍クロスボーダー型案件を多数手掛ける。

主要著作に「中国での M&A をいかに成功させるか」(M&A Review 2011年1月)、「模倣対策マニュアル(中国編)」(JETRO 2012年3月)、「中国現地法人の再編・撤退に関する最新実務」(「ジュリスト」(有斐閣)2016年6月号(No.1494))、「アジア進出・撤退の労務」(中央経済社 2017年6月)等多数。

当事務所の中国プラクティスは、日本と中華人民共和国間の国際取引および中国内の法務案件にとどまらず、香港・台湾・シンガポール等の中華圏やその他の国・地域に跨るクロスボーダーの国際取引を幅広く取り扱っております。例えば、対日・対中投資、企業買収、契約交渉、知的財産権、コンプライアンス、独占禁止法、ファイナンス、労働、訴訟・紛争等の取引について、豊富な実務経験のある日本および中国の弁護士が中心となってリーガルサービスの提供を行っています。本ニューズレターは、クライアントの皆様の一助に即応すべく最新の法務関連情報を発信することを目的として発行しております。

東京事務所 中国プラクティスチーム

〒100-8124 東京都千代田区大手町 1-1-2

大手門タワー

Tel: 03-6250-7234 Fax: 03-6250-7200

E-mail: eapg@jurists.co.jp

URL: <https://www.jurists.co.jp>

北京事務所

〒100025 北京市朝陽区建国路 79 号

華貿中心 2 号写字楼 4 層 08 号

Tel: +86-10-8588-8600 Fax: +86-10-8588-8610

E-mail: info.beijing@jurists.jp

上海事務所

〒200040 上海市静安区南京西路 1601 号

越洋広場 38 階

Tel: +86-21-6171-3748 Fax: +86-21-6171-3749

E-mail: info.shanghai@jurists.jp