

日本企業は中国での交渉に苦勞することが多く、人脈や駆け引きに振り回されることが珍しくない。交渉方法を体系化して中国ビジネスを有利に展開できないだろうか。

Q 中国で交渉する場合の極意は何ですか？人脈や面子が交渉に影響しますか？

A お互いの利益を最大化する方法を考え出すことです。人脈等は重要ですが、決定的な要素ではありません。利益や根拠を冷静に分析すべきです。立場にこだわることは禁物です。

一 総論

1 中国での交渉方法を体系化できないか？

中国で交渉を有利に進めるためにはどうすればいいのでしょうか。人脈や人間関係が一番大事だという意見や、宴会や贈り物の重要性を説く意見など、いろいろな説があります。いずれも経験に裏打ちされており一理ありますが、中国の特殊性が強調されすぎていくともあります。

筆者は中国ビジネスでの交渉術を体系化して普遍化できないかと考えています。現段階での結論は交渉術の基本をマスターして、それに中国特有の味付けをしていくことです。

交渉術の基本と言ってもいろいろあります。筆者は、「ハーバード流交渉術」といわれるものを基本にしています。日本でも名前が知られるようになりしました。米国を中心に世界で広く使われており、筆者は実際にハーバード・ロースクールでこれを学び、さらに中国ビジネスの経験を加えてアレンジしています。

次に述べる7つの要素を考えながら交渉するのですが、中国との交渉でも驚くほどうまくいきます。交渉が暗礁に乗り上げた時も、何が原因かが分析できるので、解決策が見えてきます。

2 ハーバード流交渉術とは何か？

(1) ポイント

重要なことは、お互いの利益を見いだして、それを実現する方法を考えることです。立場や面子で交渉するではありません。

従来は強硬な態度で交渉にのみ、互いの主張を足して2で割って最後に合意するスタイルがありました。それではどちらの当事者にも不満が残ります。そうではなく、協調的な交渉によって互いの利益を高める方法を探るのです。簡単に言えば、Win・Win (ウィン・ウィン) の関係を築けるような交渉をするのです。中国語でも「双赢 (shuangying)」という言葉がよく使われますが、まさにこの精神です。

(2) 7つの要素

(7 Elements of Negotiation)

互いの利益を満足させる交渉を行うためには、常に7つの要素を考える必要があります。その中でも中核となるのが、①利益 (Interests)、②選択肢 (Options)、③根拠 (Legitimacy) の3つです。④合意できない場合の次善策 (Alternative) を準備し、⑤人間関係 (Relationship) を考慮し、⑥意思疎通 (Communication) を明確にして交渉します。⑦最後に合意 (Commitments) に達します。この7つの要素は互いに関連します。交渉を行う

際には、7つの要素のどの部分に該当するかを常に考えます。中核の3つ(利益、選択肢、根拠)から交渉がずれそうになった場合には、そこに引き戻します。

3 ハーバード流交渉術の中国への応用

中国ビジネスでは利益が重要であるというドライな要素が多いため、この交渉術が当りはまりやすいのです。

ただし、7つの交渉要素にそれぞれ中国風の特徴があります。特に周辺要素である「関係」や「意思表示」の要素(例えば、人脈や面子、宴会での乾杯)が強力ということ。そのため、交渉の中核要素であるべき「利益」や「根拠」を見失い、交渉が迷走する傾向にあります。交渉が予期しない方向に向かったり行き詰ったりした場合は、本筋である「利益」に戻って交渉を進める必要があります。

二 各論

1 利益に焦点を合わせ (Interests)

(1) ハーバード流の基本

利益が一番重要です。交渉を行う上で、自分の利益は何かを明確に知った上で、相手の利益は何かを把握することです。相手の利益は推測することもできますが、交渉の過程で相手がなぜそう主張するのかを聞くことにより探り出す方法もあります。関心と根拠を最初に述べ、互いの利害を話した後で、結論や提案を行うことも有用です。利益は一つではなく複雑に絡み合っていることもあるので、リストを作って整理する必要があります。

立場だけを主張すると対立が激しくなります。しかし、対立する立場の背後には、共通する利益があるかもしれません。それを探っていくのです。

Q&A

中国ビジネス Q&A

中国ビジネスでの交渉術

(2) 中国的特色

中国ビジネスによる日中双方の利益を冷静に分析することが重要です。金銭的な利益が上がること、すなわち儲かることが互いの共通する利益であることがよくあります。そうであれば交渉は比較的にスムーズに進みます。

ところが、時には別の利益もあります。例えば、中国企業にとっては技術ライセンスを受け、その技術を改良して中国の産業界を発展させることが国益になっていることがあります。日本企業にとつては、将来の中国市場を開拓するための第一歩として共同研究に着手することもあります。

そこで互いの利益の探りあいになります。第6の要素である意思表示(コミュニケーション)を通じて探求します。日本企業としては、中国側の利益を先に探るべきですが、宴会等で日本側が気を許し本音を先に言ってしまう交渉が不利になる例もあります。

2 複数の選択肢、解決策を用意する (Options)

(1) ハーバード流の基本

互いの利益を満足させる提案や解決策を考えます。答は一つではありません。とにかくアイデアを考えます。それを吟味して、いくつかの選択肢を用意します。その中から、相手にどれがよいかを聞く交渉がすんなりまとまる場合があります。

利益を実現するための具体案を提示して議論することが重要です。どのようにすれば双方の利益になるかを考えます。足して2で割るという解決策ではありません。妥協案を最初から出す必要はありません。

(2) 中国的特色

中国では昔から「上に政策あれば、下に対策あ

り」と言われますが、突拍子もない発想が生まれることがあります。適法であればそれも考慮に値しますが、どこかに無理がある場合が多いので注意が必要です。

3 客観的な根拠に基づいて (Legitimacy, Standards)

(1) ハーバード流の基本

選択肢には、客観的な根拠が必要です。公平な基準がなかったり、論理的でなかったりすれば合意に至りません。根拠は法律もあれば、先例や業界相場の場合もあります。

交渉の過程で、互いが納得できる客観的根拠を議論する方法も有用です。基準が明らかになれば合意しやすくなります。

(2) 中国的特色

中国側が「中国ではこうなっている」とか「中国ではそれは認められない」と断定的な口調で言うてくることが良くあります。しかし、必ず具体的な根拠を示させて、それを日本側で確認することが重要です。実際には根拠がなかったり、原則はそうでも例外が認められたりしていることがよくあります。

中国法が中国企業に有利になっていることがあります。例えば、中国法ではライセンス契約におけるライセンサーの義務が定められています。法律は強い根拠ですので、外国側にとつては不利です。その場合には、法律に反しない範囲で当事者がどこまで合意できるのか、法律が及ぶ範囲はどこまでかを詳細に検討することになります。

中国側当事者が「そのような合意内容では政府の認可がおりない」と言ってくることもあります。政府機関の認可を盾にする中国側の戦略です。その場合、日本企業としては、「認可されるかどうか

は別として、あなたはどっと思うのか」と逆に質問して、当事者間の合意を取り付けることが有用です。当事者が合意していれば、政府機関が認可する例は多数あります。

中国側が「上層部や幹部の決定事項なので、変更できない」と言ってくることもあります。この場合、利益を中心に交渉し、合意できないのであれば契約しないことを明確にします。デッド・ロックに乗り上げたときに、上層部が今までの態度を変更して、急転直下合意に至ることもあります。

以上の3点、利益(Interests)「選択肢(Options)」、根拠(Legitimacy)が7つの要素の中でも中心になる部分です。

4 合意が成立しない場合の回避策、代替案を考える (BATNA)

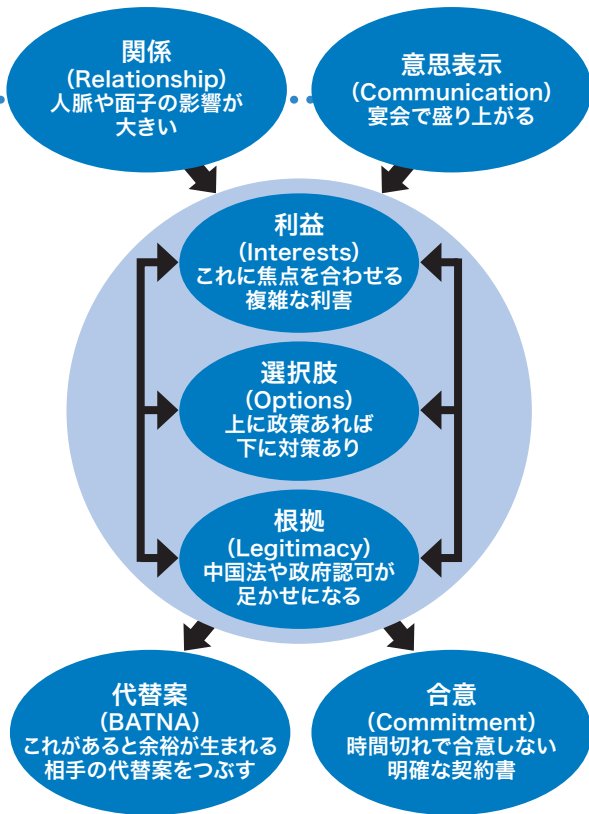
(1) ハーバード流の基本

これは、Best Alternative to a Negotiated Agreement、略してBATNA(バトナ)と呼ばれます。合意ができない場合の回避策です。次善策とも代替案とも言われます。

交渉の当事者が合意できるオプションを考える上記2の選択肢とは概念が異なります。ここでの回避策(バトナ)とは、当事者間での合意が成立しない場合に、自分が単独で何ができるかを考えること、つまり契約が成立しない場合に打つ手を考えることです。バトナを考えることにより、無理に交渉を成立させる必要がないことに気付き、交渉が有利に進むことがあります。相手の回避策も考えて、それを封じる戦法もあります。

(2) 中国的特色

中国で交渉をしていると、人間関係の影響が強くなりすぎ、契約に合意するしかないような錯覚



ハーバード流交渉術の中国への応用

に陥ることがあります。しかしながら、よく考えてみれば、他にも候補となる中国企業がある場合や、中国以外でプロジェクトを行なってもよい場合があるかもしれません。したがって、交渉を決裂する覚悟を持ち、相手方との合意ができなくても日本側が単独でできる代替案を準備しておくことが重要です。これにより、交渉を有利に進めることができます。

もちろん、中国側にも彼らの回避策があります。別の第三者との契約を匂わせて、条件を競争させることもあります。その場合には、彼らの代替案が本当であるかを確かめると同時に、日本側がいかに卓越しているかを説明して、相手の代替案をつぶす方法があります。

5 人間関係等を考える (Relationship)

(1) ハーバード流の基本

人間関係やビジネス上の関係を考慮する必要があるとあります。利益 (Interests) を中心に考えるといつて

も、人と人との関係を無視するものではありません。交渉の相手とは友好関係を保ちつつ、論点については実質的な利益に絞って交渉します。友好関係と実質問題を区別しなければなりません。

人的関係そのものが利益に直結するわけではありません。ただし、ビジネス上の継続的関係を樹立させることが一つの利益になるような場合には、関係と利益は絡み合います。

(2) 中国的特色

中国では関係 (中国語では「关系 (guanxi)」が非常に重要です。人と人との関係が、さらに別の人と人との関係を生み、それが複雑に絡まり様々な人間関係を構築します。人脈を通じてビジネスチャンスが広がる可能性があります。信頼できる人間関係を重視するという中国的な気質だけでなく、人間関係が仕事上の利益追求にもつながりさらに強固なものになります。さらには、中国ビジネスには政府の認可が必要な場合が多いため、人間の裁量の余地が大きいことも人脈が大切な理由の一つです。

(a) 人脈

人脈が交渉に影響します。日本企業と中国企業の互いのトップ同士の交流や友情により、契約交渉がスムーズに行くことがあります。人脈を利用して、重要人物と会合を持ち、ビジネスを進めることがよくあります。その反面、人脈に依存しすぎて、ビジネスの成否を深く検討せずに合意に至ってしまうこともあります。

米国国務省外交研究センターが各国の交渉方法の特色をまとめた「米国の国際交渉戦略」(中央経済社) というレポートがあります。中国の特色は、交渉の初期段階では関係作りに注力することだといわれています。これはビジネスにも当てはまります。中国で契約交渉すると最初に宴会があり、「乾杯、乾杯」で盛り上がります。老朋友だからと意気投合し、警戒心がなくなり、合意に向けて突っ走ってしまうことがあります。

このように人脈は重要ですが、人脈があることにより「利益」の分析がよい加減になったり、人脈が合意の「根拠」になったりすることがあります。合意する前に、何が利益か、何が根拠かを冷静に判断すべきです。

(b) 面子

人脈と並んで、中国でよく使われる言葉は「面子」です。交渉をしていると中国人が「それでは私の面子がたたない」と言うことがよくあります。中国人にとって面子は非常に大切です。ところが、面子と一口に言いますが、その実体は何かを分析する必要があります。格好が悪いという気持ちの問題にとどまることがあり、そうであれば体裁を整えれば何とかなります。

ところが、面子が担当者の会社や集団における地位や立場、あるいは責任追及されることを意味したりすることがあります。交渉担当者が失脚しそうならば、面子が単なる「関係」の要素を超えて、それ自体が守るべき「利益」になってしまいます。この場合には、とりあえず交渉を次回に延ばす方法や、日本側の担当者を上位の地位の者に変更することにより中国側の担当者の変更を促す方法などがあります。ただし、本質的には、プロジェクトによってもたらされる「利益」は何かを具体的に分析し、契約に合意すべき本質的な「根拠」を考え、個人の面子を避けて、解決を図る必要があります。

(c) 戦争責任

最近では少なくなりましたが、交渉がこじれると中国側から日本の戦争責任の問題や靖国神社参拜の問題が提起されることがあります。あなた方は責

Q&A 中国ビジネスでの交渉術

められるべきだ、だから多少不利な条件でも譲歩すべきだとの作戦です。これに対しては、ビジネスと政治は関係ないことを明確にして、プロジェクト自体の利害に焦点を戻すべきです。

6 明確な意思表示 (Communication)

(1) ハーバード流の基本

交渉では、誤解を招かないことや、ひとりよがりにならないことが重要です。思い込みは禁物です。そのためには、明確な意思表示を行わなければなりません。相手方の言っていることがよくわからなければ、確認しなければなりません。

相手の力に無理に反発しないことも大切です。相手が理不尽な態度をとった場合には、相手を非難することよりも、相手にその理由を尋ねることが方が有益です。

(2) 中国的特色

(a) 熱烈歓迎、乾杯

中国側は日本側の意図を聞きだすことが上手です。例えば歓迎式典で、日本企業が中国当地に進出することについて熱烈歓迎の意を示し、日本の技術は素晴らしいと美辞麗句を並べ、困ったことがあれば何でも相談してくださいと協力的な態度を示します。宴会では乾杯を重ねて盛り上がり、日本側の利益や状況を聞き出します。さらには、車での移動中や昼食時にも、日本側の情報を収集してきます。その一方で、中国側は自分のことは言わなかったり、聞かれても自分ではわからないと鉄のカーテンを張ったりします。

日本側の緊張を解いて、日本側の意図を先に言わせる作戦です。この対策としては、日本側の情報管理を厳格にすることと、逆に中国側の情報収集に努めることです。

(b) 言葉の綾

日本語には曖昧な表現が多く、中国語に翻訳しにくい言葉があります。中国側当事者には総論的な発言が多く、具体論が不明確なことがあります。誤解を避けるために、日本側として明確な表現を使うべきです。中国側の意向が不明な場合には質問する必要があります。さらには、互いに通訳を介して交渉することが多いため、優秀な通訳を確保することも実務的に重要です。

交渉では、思い込みは禁物です。人間は自分に都合がいいように解釈する傾向にあります。前提事実や合意事項を確認しながら、前に進むことが大切です。そのためには、交渉のつど会議の備忘録や議事録を作成して、互いにサインしておくことが有用です。

7 考え抜いた末の合意 (Commitment)

(1) ハーバード流の基本

選択肢が、回避策 (BATNA) より良い場合にのみ合意します。交渉を長期間行くと、とにかく合意することを優先させる傾向になりがちですが、冷静に分析しなければなりません。

合意に達した場合には、合意内容を明確に文書に残すことが重要です。合意したつもりでも、それが契約書に反映されなくては意味がありません。

(2) 中国的特色

(a) 時間切れ作戦

中国では、人脈形成や雑談に時間が取られ、交渉が遅々として進まないことがあります。ところが、日本側が帰国する間際になり交渉の本題に入り、今日中に決めなければこのプロジェクトは成立しないので、至急合意してほしいと急がされる場合があります。ホームタウンを利用しての時間切れ作戦です。

この対応策としては、帰国の予定を言わないことや、帰国の日程を変更可能なものしておくことです。さらには、前述の回避策 (BATNA) を持つことが大切です。これにより、時間切れならば無理に合意しませんよと言っことができず。

(b) 以前の合意をゆがめる

米国の国務省のレポート (前述) には、中国側が以前の合意をゆがめて利用することがあると書かれています。これを避けるためには、合意事項は明確な契約書の形にして疑いの余地がないようにしておくことが重要です。

三 まとめ

以上が交渉の極意です。ハーバード流交渉術を中国ビジネスに応用したものです。人脈等の人間関係や、宴会や乾杯を通じた意思表示は中国ではとても重要ですが、それだけがすべてではありません。交渉が難航すればするほど、ビジネスの利益に焦点を合わせて交渉しなければなりません。いくつかの選択肢を準備して、根拠を示すことも重要です。交渉が決裂した場合の代替案を準備しておけば、交渉に余裕が生まれます。合意に達した場合には、明確な内容の契約書を作ります。

交渉する際には、7つの交渉要素のうち、どの部分が問題になっているかを意識することが大切です。中国では交渉の周辺要素である「関係」や「意思表示」の影響が強いのですが、中核部分である「利益」「選択肢」「根拠」に戻って交渉を進め、互いの利益の最大化を目指すことです。

この交渉術を実践するためには十分な準備が必要です。専門家の助けが必要になることもあります。読者の皆様が中国での交渉に成功されますことを祈念いたします。