

会計士が見た中国

高部 一郎

KPMG上海事務所 日本公認会計士，パートナー

私は、1993年から中国・上海に勤務して10年になる。この1993年からの10年は、中国において激動の10年であった。

これから記す中国は、私が過去10年間において経験し、または他の人から聞いたことをベースにしている。今日の中国は、以下に記す中国よりは進歩・発展しているが、地図を見てもらえば解るように中国の全ての地域が同じ速度で発展しているわけでもなく、また、ちょっとしたことで中国人が解らなくなったときにちょっと前の中国を振り返ってみると何かの助けになるかもしれない。「ローマは一日して成らず」「温故知新」。

古い中国人を一言で表現すると「間違いを認めないのが中国人」。これは、私が感じるに文化大革命（1966-1976）世代から引き継がれた防御心が表現されたもの。文革時代は、自分を防御するための言い訳は重要で、「常に自分は絶対に悪くない」は最大の防御であった。

私が中国赴任当時の非常に違和感があった。

会計事務所が採用した中国人は、いずれも有名大学の新卒者ばかり、しかも成績上位から10%以内の人ばかり、それでもクライアントからは、優秀な人材ではないと非難される。（本当は、能力の問題というよりは、コミュニケーションの問題。）上海市政府の政治家の息子が、父の七光りで就職したいと父親を同伴しての面接。自分は中国人だから外国人より良く知っている。政府要人の知人という人が五万といる。10億を超える中国人の一体何人が本当に重要なコネクションを持っているのか？すべては「信頼」よりも「関係」？（今の中国は、かなり法治国家になってきていますが、この輩は相変わらず多いようです。）

何か飲み物を飲んだ後、「中国人にこのコップを仕舞っておいてくれ」といった時に、中国人は、そのままの

状態で仕舞う。「ちゃんと洗ってからコップを仕舞ってくれ」というと確かに洗うが濡れたままで仕舞う。「ちゃんと洗って、水気を切ってから仕舞っておいてくれ」と言って初めてやって欲しいことを実行する。これを聞いて中国人は常識が無いというか、それとも教えてあげなくてはと思うかは別の問題（日本人の「あうん」は通用しません。子供を教育するようなもの）

「この問題、明日までに片付けておいてくれ」「没問題（メイウエンティ、問題ないヨ）」「何故、ちゃんと出来ていないんだ。問題ないと言ったじゃないか」「私は、ちゃんとやったが、他の人の遅れた」「没問題（メイウエンティ）、信じた私が有問題（ヨウウエンティ）」他の人の仕事は、当然に作業の進捗に影響のあることで、当然にそれを考慮しての回答と思った自分が悪かった。万事が万事、こんな調子で、すべて自分で確認をしないと、何一つ計画通りにことが運ばない。こんな状況があると、結局、日本人が自分でやった方が早いからと自分でやってしまう。でも、実際には、日本人は出張または出向で、時期がくれば帰国する。こんなことをやっていたら、何時までたっても日本人の数を減らせない。（発展途上国に本当に技術を移転するのは、実に根気と時間の掛かる作業なのである。）

会計分野については、会社は会計士に自分の従業員の教育を期待する。もちろん、期待に答えようと思うが、監査契約だけでは、会社担当者と接する時間も限られているため、実効性は低い。年度末の監査作業では、締め切りの問題もあり、良くないこととは知りながら、会社が必要な資料を準備しないのならと、会計士が自分で資料を作成してしまう。時には、会社に資料を要求するが、「中国地場の会計事務所ならこんなこと要求しない。ローカルより高い料金を取りながら、監査のための資料

が多い」と不満ばかり。経験の少ない日本人経営者も一緒になって、自分の部下である中国人会計担当者の不満をリポートする。会計士の側からすると、「資料の中には、経営に当然必要な資料、決算手続に当然に必要な資料などが含まれている。こんな資料も提供できずに、会社経営者は、本当に正しく経営を行っているのだろうか？」との疑問が浮かぶ。案の定、監査修正だらけ。会社の決算を正しく行うのは、会社の責任である。会計監査は、財務諸表が概ね正しく作成されていることを外部の第三者として証明する手続である。通常考えられる資料も準備できずに、どうやって会社が正しく決算を実施していると言えるのか、非常に疑問である（これは、会計士の独り言。でも、中国は解りにくいと言われるけれども、経営管理が十分ではないから見えないだけだとしたら、中国の所為じゃないのかも）

ある従業員が呟く「給料が安い。国有企業時代は、こんなに忙しくなかった。だから、5時以降に別の仕事も出来た。少し高いぐらいの給料で、こんなに一生懸命働かされたら、アルバイトも出来やしない」本当にこんな不満が出されたことがある。また、別の従業員が呟く「給料が安い。国有企業時代は、生活に必要なものは、ほとんど会社が提供してくれた。給料が低くて、福利厚生が充実していない外国投資企業で働くことは何の意味もない。外国投資企業で働いていても、外国投資企業の製品は高く買えない」これは、経済の発展の中で、常に起こる不満のような気がする（期待値の相違・エクスペクテーション・ギャップ、これも解決しないと

いけない課題）

上海でさえ、10年前にはほとんどの家に冷房がなく、夏は屋外で寝ていた人が多かった時代から、各家にエアコンが設置され、屋外で寝ている人は本当に少なくなるまで本当に短期間に発展した。誰もが、携帯電話を持つようになった。今、上海ではお金さえあれば、世界中のあらゆるものが手に入るようになった。こんなに急速に発展できる中国。この原動力は、何処にあるのだろうか。

一般的にみて、中国人は優秀でかつ集中力が高い。日本のように、様々な情報に翻弄されていない純粋な人間が多いように思う。一定の人口に一定の比率の優秀な人材が存在するとすれば、明らかに中国人は、世界的に絶対的な人数において優秀な人が多い国といえる。特にこの発展著しい沿海部に優秀な人材の集中度は高い。優秀な人たちが、なりふり構わず、ビジネスに血と汗をこぎ込む。そうしているうちに、何か形になっていく。まさに、中国は、国際ビジネス界において、それ自身がゲームプレイヤーになろうとしている。これを念頭に中国人との付き合い方をそれぞれが模索する必要があるのではないだろうか。昨今、新聞や雑誌において中国が記事になり、中国の発展振りが注目されているが、実際にはこの国はまだ発展途上の国であり、共産党が一党独裁で政治を行う国であることに変りはない。この点を忘れては、中国における基盤作りに支障を来たしかねない。中国と付き合うこと、中国人と付き合うこと、重要にして、難しい課題である。