

海外進出を考える

— 中国進出の経験から —

(株)ヒキフネ 石川 進造

計画に無理があった

この商談会のなかで、研修員の派遣が討議されました。約6カ月の研修期間、10名の派遣、来日の時期は88年5月。また工場の建設は9月末完了、設備の据付と技術指導は10月に行い、その後、ならし運転を兼ねて11月、12月で稼働、1989年1月より製品出荷の段取りでした。今考えると異常なスピードです。

この計画は、現地の事情や能力を無視したタイトな計画でした。まず、研修生の派遣が遅れました。中国側に、疑問や計画の可否について念を押すと、いつも「没問題（問題ない）」の回答です。しかし、中国では何事も実際にやってみないと解らない事が多いのです。つまり「没問題」は「没、有問題」のことなのです。中国人自身が「行ってみなければ解らない、遣ってみなければ解らない」と言います。

研修生の来日は、いくら催促しても、なしのつづてでした。88年4月から日本側のだした手紙は10通余りで、それに対する返事は一通も無いのです。私の経験では、この工場に限らず、事前に文書を書いたり、連絡をしてくることは、まず無いといってよいでしょう。せっぱ詰まってから、こちらの都合を考えず突然に連絡してきます。

1988年8月 やっと研修生がきました

Y工場長を団長とする7名の研修生と、通訳がやっと入国しました。工場の近くに、2DKのアパートを2部屋借り、女性3名、男性4名がそれぞれ入居しました。生活指導は年配のパートの女性にお願いしました。食事は基本的には自炊をしてもらいます。

かなり気を使ったつもりでしたが、あとで手痛い、しっぺがえしがありました。真偽のほどは解りませんが、後日談で、Y工場長の好物を、食べさせなかった事が失敗だったそうです。私たちは、研修生に繰り返し繰り返し、生活に不満がないかと聞いていましたがそのような申しでは無かったのです。

石川進造氏の「海外進出を考える」、広報1月号に続いて、続編を掲載します。

この記事は、(株)ヒキフネの海外進出の失敗例がNHKテレビで紹介され、その放送内容が大分事実とは異なることから、改めて7年前の中国進出から失敗に至る経緯などを書いて頂いたもので、(1)NHKの取材(2)中国との初めての接触、(3)中国に工場を設営する、(4)その顛末、で構成され、前回1月号では「(3)中国に工場を設営する R電鍍庁との合作」の“1988年3月6日 空港での契約サイン”までを掲載しました。今回はその続きです。

それから、中国での工場長の權威は、われわれが考えている以上に高いもののようです。人にもよるのでしょうが、Y工場長の場合は、封建君主に近いようです。

このことは据え付けで現地入りして良く解りました。私達は民主的すぎることに慣れてしまったようです。研修生全体の生活環境に気を配りましたが、工場長の待遇は、特別には考慮しなかったのは大失敗でした。

研修生たちは、地方の純朴な労働者なので指導を熱心に受け、また、中国人という物珍しさから、社員、パートタイマーは、仕事の面、生活面で親身に世話をしてくれました。偏見かも知れませんが、学歴の高い通訳や、少し身分の高い科長（日本では係長）になると、プライドが高く、鼻持ちなら無い人が多いのです。今回も同じでした。つまり、指導やアドバイスに対して素直でなく、指導する人の気持ちを萎えさせてしまうのです。

研修計画では、10名で最低6カ月を予定していました。ところが、通訳を除くと6名、工場長は研修をやる気がないので除くと、5名に減ってしまいました。

この5名で、鑄造、加工、研磨、めっき、分析、塗装、治具製作等を3カ月で習得するのですから、不可能に近いのです。

製造工程について説明すると、日本では分業が進んでいるので、当社では研磨の一部とめっき、塗装、分析をやっているだけで、鑄造は独立した立派な仕事ですし、治具製作は特殊な技能を必要とする仕事なのです。

当社以外の担当では、鑄造と加工は得意先A社、治具製作はM社、研磨はK社の協力をお願いしました。据付時には訪中してもらいました。

1988年10月24日～11月7日 第一回設計会議

R電鍍庁とは、手紙で連絡をとっていましたが、工場からの返事がないのと、どうも、工事が遅れているようなので訪問することになりました。丁度、日本から送った設備がついていて、開梱していました。

設備にサビが

検閲局から設備の検査がありました。機械設備の錆や、容器の錆について、厳しいクレームがあると聞いていたので、十分な対策は行っていたのですが、ダイカストマシンの一部に、荷ずれによる錆が発生していました。

中国側には、いろんな立場の人がいて、この項目がトラブルことを望む人や、日本側にいろんなクレームを付けて値引きを考える人がいます。その人達が錆を目敏くみつけ、このマシンは中古であると騒ぎ立てます。

この項目の積極推進派であるS前工場長は「この錆は軽微であるし、マシンは新品である」との発言で論争は終わりました。Y現工場長は現場に居合せたのですが、何故か一言も発言しません。

後のことですが、私達の据付工事中に、Y工場長は殆ど現場に姿を表しませんでした。日本側技術者達は口々に、これでは彼の日本研修は全く無意味であり、彼の行動は、不可解というより悪意があるのではないかと、と工事中に発生するトラブルのたびに云いました。

この合作の中国側の構成は複雑でした。工場側の事情や、工場側で作ったというF/Sについて、深く立ち入る必要があったのですが、「できた商品を買うのだ、モノづくりはわれわれの指導のもとでないと作れない」、

などという思い上がりもありました。商社の意見でも、内政干渉になるからと深く係わりませんでした。この甘さが失敗につながりました。悔やんでなりません。

工事はベタ遅れでした。工場の建屋はできていましたが、床や内部は手がついていません。年内の完了は難しい状態です。それに比べて、今回の計画にはない3階建ての大きな立派な事務棟ができていました。ショールームまであります。商品は全量日本側の引取りですから、そんな物は必要ないはずですが、この費用は必ずや原価に跳ね返るはずですが。

腹を括る

工場側で手配する備品の確認をしました。ほとんど入手できていません。恐らく、12月の据付時には揃いそうもないと腹を括り、心のうちで日本から持ち込む手筈にしました。中国側で調達させようとしたのは、中国側の投資負担を軽くするためでした。簡単な品物は現地で調達する方がよいに決っています。調達の可能性は、前回の設計会議で日中双方で確認してあります。

良かれと思った結果は、日本側に資金、日程、精神的苦痛など、大きな負担となってしまいました。帰国後、大車輪で据付の準備に入りました。

1988年12月1日 大荷物を持って入国

第一陣、私と技術者の7名が大荷物を持ち北京入りしました。北京空港の通関で、荷物が課税対象となり一日遅れた上に、民航のエアチケットがとれず、最悪の汽車による移動となりました。

中国の汽車の旅は、観光の場合でも荷物が多いと苦痛です。北京駅のひどい雑踏、節電のためでしょうか、夜になるとエスカレーター、エレベーターが止まります。改札が2階なので荷物の持ち運びが大変です。目的地の汽車が、どこのホームに入るか案内もなければ、誰に聞いても解りません。見当をつけて改札口に並びます。改札が始まると、ドッと乗客が押し寄せ大混乱になります。整然と並ぶことは苦手のようです。

私達は軟座寝台（一等寝台＝4人個室）の指定をとってあるのですから、ゆっくり乗り込めば良いはずです。通訳にそれを云いますと、「他の人が席をとってしまう、一旦座ってしまうと、なんのかんのと云って、どうとしない」のだそうです。

押し合い、へし合いしながら、大荷物を持って長い階段をおり、個室にやっと入ります。第二陣の持ち込みを含めると、契約外の持ち込み備品、工具類が500万円に相当しました。

とにかく、はやく据え付けて、工場を動かさなくてはならない、動かないと滞在日程が長引き、年末年始にかかってしまう。関連先に迷惑をかけるし、中国側から何を云われるか解らないといった心境でした。

悲惨な工場での生活

R市の招待所に宿泊する予定でしたが、工場の新築の事務棟で生活することになりました。Y工場長は、「招待所は工場と離れている、管理が悪いからお湯もでない、食事もない。工場では24時間お湯もでるし、食事はコックさんが皆さんの要求に応じてくれる」

ところが、実際はひどいものでした。事務棟の3階の事務室にベットを置いただけのもので、水がときどきしか出ないため、洗面やトイレが使えない。設計会議のとき要求した日本人用トイレは、一日で壊れて使い物にならない。お湯もでない、風呂は入れない、暖房器はあるが、スチームがこない。そのため部屋がものすごく寒い。朝起きると、部屋の窓ガラスの内側に、氷がビッシリと凍り付いている（原因は石炭の手当てができないことのようにでした）など、数え上げればきりがありません。

その上、食事は粗末なものでした。日本から持ち込んだ副食品を食べつくし、若い人達ばかりなので、Y工場長に食事の改善を申し入れると、コックに直接いってくれと逃げます。コックにいうと工場長に云ってくれと云います。前に来た時にうまい料理の店を知っていたので、たまに外食をしたいからと申し入れると、町の食堂は衛生が良くないからダメと、意地悪としか思えない回答でした。

第二陣が12月8日に入ってきます。一陣8名、二陣6名、計14人の宿泊と生活です。招待所の生活を予定していたので、工場事務棟での生活がどんなものか考えてもいなかったのです。

招待所が、いくら悪いと云っても二人部屋で、洗面所、トイレは付いているし、水も暖房もあります。ただ、お風呂は8時から1時間しか出ません、それも、真っ赤な水が、しばらくというより長時間出たから、やっとお湯が出ます。辛抱強くない人は、あきらめてしまいます。今でも、地方の招待所やホテルは同じようです。

事務棟の宿泊設備は、トイレは2個、風呂は2箇所、それも、断水やスチームが出ないので思うように使えません。責任者として、劣悪な環境を良くするか、招待所に移るか、交渉をしなければなりません。S商社の人がくるので、二陣はひとまず招待所に入り、交渉の結果を待つように北京に連絡しました。

「面子」この言葉で交渉ができなくなりました。商社の人が、Y工場長の面子を立ててくれということです。その結果、帰国する最後の日に暖房が入り、お湯もでました。

よく滞在費の負担を中国側が持つと取り決めますが、その場合は、「任せなさい」と中国側が云っても、例えば、一流ホテルの並の部屋、食事はホテルの定食に準じるとか、または、実際にその地の生活環境を調べて置く必要があります。沿海都市では、このR電鍍庁のような、極端な間違いはないでしょうが少し内陸に入ると驚く程の格差があります。

据付でのトラブルは尽きない

生活面の話はきりがないので、このくらいにして、据付でのトラブルについて話します。これも、あまり多すぎるので困ったものです。

まず工事の細部が遅れていました。送った工具、部品の紛失も多数ありました。なかでも一番大きな問題は、設計会議で依頼した、新工場の組織図ができていないことでした。

Y工場長は全体の責任者ですが、S前工場長に委任しているといえます。S前工場長の身分は顧問ですから、決定権はありません。

— 17 —

2/3以上は中国内で調達できるそうです。
なぜ調達を怠ったのでしょうか。

その理由は、上図のような国内合弁に根があったのでしょうか。

代表委任の意味が解りません。Y工場長に工事のことで質問をすると「工場責任制だから、S前工場長に聞いて欲しい」と云います。S前工場長は、めっきの技術者です。調達で悪戦苦闘している様子です。彼は今回の工事では一番真面目に取り組みましたが、上の図で権限がないのがよく解ります。

前述した、井戸水、変電所はR電鍍庁の所有です。新工場ができたことによって、発生する費用を、何処が、どの様に負担するのか、厄介な問題です。新工場の投資は国内合弁の投資ですが、研磨、治具製作、分析はR電鍍庁の場所と人を借りることになります。

88年12月10日 鑄造機的能力不足

めっきのテストをしました。量産面ではいろいろ問題は残りましたが、一通り機械設備の運転は終り、合格検収（立会検収）の日程を、Y工場長に12月13日と申し出ました。Y工場長は「急ぎすぎる」の一言でした。

突如、「鑄造機的能力が、契約書の内容より大幅に不足しているから検収はできない」と云われ動転しました。主張の内容が解らないのと、帰国の都合もあるので、鑄造機を除いた部分検収を頼みましたが、「部分検収もやらない」とにべもありません。

カタログに落とし穴

翌日、商社の通訳が一枚のカタログを持ってきました。それは鑄造機メーカーの古いカタログで、旧漢字の中文で書かれたものでした（メーカーで作った香港、台湾、東南アジア向けの旧型式の中文カタログ）。始めて見ました。日本側の提出したカタログは、日文と英文で書かれたものでした。恐らく事前調査で訪日したとき、鑄造機メーカーで入手したものと思われます。メーカーはサービスのつもりで渡したのでしょうか。

そこには＜マシンの圧鑄速度 63t 1200次/点（回/時）、25t 1800次/点＞とあ

ります。日文、英文カタログには、循環速度ドライサイクルタイム（空運転）とあります。あきらかに誤訳です。つまり、旧漢字の中文カタログには、空運転の場合のスピードを圧鑄速度（実運転）と表示しているのです。

実運転のスピードは、作る製品によって様々なので表示ができません。このくらいのことは、技術者なら解ることです。工場側の主張は、「カタログのスピードでF/Sを作ったので大問題だ、上部と相談するので15日迄回答できない」。

とにかく、何時でも検収のできる体制に準備をすすめました。

12月15日 やっと部分検収

T分公司のO経理（社長）N董事長がきました。全体をざっと視察してから、検収日を17日に決め、全体検収はせずに部分検収を行うことになりました。席上、めっきの検収が合格しても、めっき技術者に残って欲しいとの要望がでしたが、このままでは人質になりかねないので、別の問題として、討議を保留しようと返事をしました。

12月17日 検収の開始

朝7時30分、Y工場長と検収方法について打ち合わせました。

契約書では、設備、技術の検収は、生産数量を3000個としていました。ところが、5000個の生産を要求されました。5000個の製品を作るには前工程で作りだめをしないと、立ち会い検収には間に合いません。ギリギリで間に合う見込みがあったのでOKしました。

10時30分から検収が始まりました。10人ぐらいの人が、ストップウォッチを片手に中国人作業者にはりついて、厳しくチェックします。ピーンと張り詰めた空気がみなぎります。

今朝、Y工場長の部屋を訪ねたとき、部屋のなかで、普段は現場にこない工場の技術者達を前にして、Y工場長が険しい顔と口調で演説していました。内容は解りませんが、私の顔を見るとすぐ散会となりました。あとで通訳の伝えることに、「少しでも疑問があったら、検収合格をしないから検収を厳しく行

うように」と特別の指示があったそうです。この据付工事が始まってから、Y工場長が現場に顔を出したのは、わずかに3回です。

治具、研磨は検収が合格して、予定通り本日4名、北京に立ちました。

12月18日 部分検収は良い結果だったが

非常に良い検収成績が出ました。めっきの合格率99%、製品全体の合格率95.4%。全員で「ヤック!!」の声が出ました。頭の痛い鑄造機の能力問題が残っていますが、ひとまず乾杯モノです。

事務所に約束の予備検収書（部分検収合格書）を取りに行きました。来ていないので催促しますと、脇で新聞を読んでいたT分公司のO科長が突然、新聞を読みながら「鑄造機の合格検収が終らなくては、予備検収書は出さない、しかももう一度検収をやる」と云いました。

この人は最初から、この項目にケチを付け事あるごとに日本側を非難していました。

あまりにも失礼な態度と云いようなので、腹が立ち、机を叩いて抗議しました。失敗でした。この国では、どんな理不尽ないいがかりでも、怒っては負けです。冷静に受けとめることが大切なのです。

この机を叩いて抗議した事が、O科長の面子を傷つけたと見えて、会議などで事あるごとに、このことを言い立てました。

12月20日 契約トラブルの後始末

第二陣が北京に向けて出発しました。淋しい別れでした。訪日研修生も見送りに姿をあらわさず、見送りは私とS商社員、通訳でした。円満に終れば、賑やかな送別の宴が開かれ、苦労話は笑い話に変わったのでしょうか。残る私達は、難しい契約問題を解決しなければなりません。

会議では、中国側は契約書通りを主張して一歩も引きません。私達は、日文、英文のカタログで契約をしたのであって、中方が独自に、入手し、根拠とするカタログには一切責任のないこと。そして、日方の手落ちとしては、契約書の記載事項の誤りを、チェックし

なかったことであることを主張しました。

また、私達は何度となく、中文カタログの誤訳と、契約書通りのマシンは世の中に存在しないことを説明しても、納得が得られません。この日は、現在のマシンは、契約書通りの能力がないことを前提に、日中双方で打開策を考えて、明日会議を開くことになりました。

12月21日 罰金の要求がでた

中国側は、ダイカストマシンが2/3の能力不足を理由に、25トン 2台、63トン 2台の無償提供（罰金）の要求をしてきました。一瞬耳を疑いました。約4000万円の金額です。今回の契約金額は1億1000万円です。

長い議論がありましたが、妥協点を見ることもなくこの日は終わりました。

私達は、貸与した金型で製品を作り、販売をしなければならないので、補償貿易を保留にしたまま、単純貿易で製品の出荷を考えて欲しいと、何回も交渉しましたが、中方は契約問題が片づかない限り、製品輸出は出来ないの一点張りでした。

当社としても、得意先A社に迷惑をかけるので、解決の方法として、63トン一台、25トン一台の無償提供を譲歩しました。しかし、それでも中国側は、製品価格の78%の価格アップを主張します。

「鑄造機トラブルを100%解決すれば、一回目の発注のみ契約時の製品価格で実行し、二回目からは78%高でないと出荷しない」と言います。この値上げした価格では、香港製品を輸入した方が有利です。中国側は、貸与した金型17型を人質にして、有利に立っている判断したものと思います。

外国との接触の少ない、とくに、古い体質の貿易会社に、よく見られる現象だそうです。私達は、長い商売のうちで、損を回収すれば良いとして譲歩を考えましたが、引取価格が売値にあわなければ商売になりません。

工場と貿易会社との矛盾も表面化して、工場側は会議に出席しなくなりました。

工場は勝手に販売を始める

この後、89年2月から、10回ぐらい北京でこの交渉が行われましたが、少しも進展せず工場は勝手に国内販売を行い、さらに日本や海外にまで輸出をするようになりました。

交渉に訪中する度に、まず、北京の友誼商店に製品が現われ、次ぎに、北京中のホテルの売店で売られるようになりました。北京がそうですから、他の都市でも同じです。店員に売れ行きを聞きますと「よく売れている」とのことです。

ついに昨年、晴海の国際見本市のインテリアグッツショウに、ある貿易商社が、輸入販売をしているのを発見しました。

国内販売、海外販売については、契約書の中で厳しい制限を付けていました。クレームをつけても回答は「生きるためには仕方がない」と云います。訴訟も考えましたが、裁判地が中国であること、今までの訴訟例から見ても、中国側に有利な判決がある、訪中費用訴訟費用、諸経費も莫大なものになる、など商社も及び腰でした。A得意先からは信用問題をどうしてくれるかと、解決を迫られます。

R電鍍庁には、たびたび現地入りの希望を出していたのですが、回答がありませんでした。補償貿易の残金や他の費用を合わせると約5000万円が損害として残っているので、何等かの結論を出す必要があります。

新しい提案でR電鍍庁に行く

一昨年、93年9月に、他の合併計画で訪中したとき、R電鍍工場が私達を受け入れると回答があったので、訪問しました。据付時とは手のひらを返した厚遇でした。

E駅に朝8時につきました。Y工場長以下数人の出迎えを受け、一緒に朝食をとり、R市に向かいます。6年前の懐かしい景色です。工場のある場所を通りすぎ、はるか離れた小高い岡の上の、潇洒なりゾートホテルに案内され、午後から会議に入りました。工場を見たいので、それを伝え、明日帰路に案内するとのことでした。

会議で私達は、「過去は過去として、お互いの信頼関係を回復したいので、単純貿易で

製品輸入をしたいが」と中方の意見を聞きました。Y工場長は「日本側には迷惑をかけた。申し訳ない」と謝りました。

中国の人は、滅多に謝ることをしません。下は末端の労働者から、上は経理まで、自分に明白な落度があっても、なんのcanのと、いかに自分が悪くないかをいい立てます。工場長の男らしい謝罪には驚きました。中方は委託加工方式でやりたいと云います。難しい問題があるので目下研究中です。新しいリスクを抱えることになります。

翌日、Y工場長の案内で現地工場に行きました。R市も建築が盛んで、6年間の経済発展のスピードが感じられましたが、R電鍍工場は昔のままで、舗装されていない農道の奥でした。工場入口の煙草や飲物を売る屋台も小さく、さびれたままで、6年前と少しも変わらずタイムスリップしたようです。

工場は閉鎖されていた

Y工場長が変なことを云います。「カギを持っている人が外出しているので、中には入れないから窓から見て欲しい」。面子にかかわる都合の悪いことなのでしょう。

昨日の会話の中で、国内合併は解消したといていたので、恐らくは、債務の問題もあり、工場は封印されたのでしょう。窓からのぞくと、半製品はあちこちに散らばり、長い間稼動していない様子です。商社の人に注意され、空を見ると送電線が切られています。

Y工場長の話では、「国内市場は小さく、少ししか売れない、最初のうち生産をしたが最近ほとんど止まっている。市場の要求によって、ときどき動かしている」。

このままでは、私達が精魂込めた工場が、廃業、競売になるのが目に見えます。

6年前の私達の構想は、最初は補償貿易、次ぎに鑄造設備の増強、沢山の金型の移転、そして、合併会社の設立と、日本では、どうして出来ない輸出雑貨の加工基地を考えていました。そのことを、繰り返し繰り返し、中国側を説得したのですが、通じませんでした。

6年間という時間の浪費は、日中双方にとって、かけがえのないビジネスチャンスを選

したと云えます。

おわりに

そんな思いまでして、なぜ中国なのですか？と、たびたび聞かれます。他の国は考えないのですか？、とも聞かれます。うまく答えられないのですが、縁があったのと、この国の歴史、文化に触れる度に畏敬の念が深くなるのです。つまり中国が好きなのです。確かに嫌なこともたびたびあります。しかし、日本人にも鼻持ちならない人や、平気で嘘をつく人もいます。いろんな人がいることは、人がつくる社会ですから当然なことです。

私の経験も、狭い体験に限られたものですし、あの広い中国をこのレポートで括ることはできません。

言葉が通じないと云うことは、お互いに誤解を招きます。中国側とのやり取りは、全部通訳を通じて行ないます。当然こちらの言うことも半分、先方の言うことも半分ぐらいしか理解されないと、思ったほうが良いでしょう。通訳の考えや感情も多分に入るのでしょう。特にニュアンスになると、優秀な通訳でないとは絶望的です。今回の失敗も、誤解と、それから生まれた相互不信が多分にありました。その意味では、このレポートも真実を伝えてないかも知れません。何故なら情報は通訳を通じての入手だからです。

このレポートでは中国の工場での生活、中国の事情について、私が感じたありのままの姿を報告しました。しかし書き終ってみると私が今の日本の生活にどっぷり浸かった目で中国を見ている事に気づきました。私が40年前に入社した父の工場はどうだったでしょうか、その頃の社会や生活環境はどうだったでしょうか。遅れてやってきた国と、先に進んだ国との違いは、技術や工業力だけではなく生活レベルも同様に遅れているのは当然のことです。そのことを頭では解っていながら、実体験すると慌てふためいたのが、このレポートです。

その遅れてやってきた原因のひとつに、日本の侵略というおぞましい過去の事実がありそのことを、私達は深く反省しなくてはなり

ません。遅れてやってきたことは歴史と社会の問題で、今の人達の責任ではありません。この十数年、日本は高い工業力で発展し自惚れも強くなりました。しかし、それも歴史と言う大きな時間軸では束の間の繁栄でしかないはずです。文化の洗練度や人口の減少をみても日本民族の興隆期はおわりました。興隆する国は未成熟ではあるが荒々しい力があります。

北京駅も新しくなります。笑顔ひとつ見せなかったスチュアデスも、にこやかに接します。あの混乱を極めた上海の南京路も、交通整理が行き届き整然と人と車が動きます。工場では工場長が若返り、理解と行動が速くなりました。若く賢い大勢の労働者が職場を動かしています。私の経験は過去の話しとなるでしょう。

このように、少し時間を待てばどんどん改善されるのです。鎖国から急に開国したのですから、いっぺんには先進国のようにはなりません。

いま中国の人は改革を通じて幸福を求めているのです。残念なことです。中国の人達は日本の存在を重視していません。あくまで米国と世界市場が狙い目で、日本は近くにある便利な工業国であり、友好関係を通じてお互いに利益を生もうと考えています。

きれいな事になりますが、海外で仕事をするには謙虚さが大切です。よその土地を借りてよその人達と一緒に仕事をする、自分の利益のために仕事をするのです。相手のために仕事をするわけではありません。しかし、相手のためにしてあげる、教えてやるという錯覚がどうしても起こり、それが傲慢な態度となります。私の失敗もその辺にあったのかもしれませんが。いずれは土着化することを念頭に仕事をする覚悟が必要です。