

令和元年 10 月 9 日

九州大学大学院経済学府
産業マネジメント専攻長
永田 晃也 教授

ICABE 実施報告書

報告者

ICABE 学生交流推進プロジェクト

学生代表 尾崎 祐子

ICABE 学生交流推進プロジェクトによる出張を下記の通り行いましたので、ご報告申し上げます。

記

1. プログラム名称

ICABE 学生交流推進プロジェクト (第 32 回)

2. 出張地・訪問先

中国 (大連)

大学 大連理工大学 (DLUT)、東北財経大学 (DUFE)

企業 トリゼンフーズ株式会社 博多華味鳥大連店、

銀科技有限公司 (SoftBank Solutions China Co., Ltd.)

その他 大連観光、OB を交えての懇親会

3. 出張の背景および目的

International Consortium of Asian Business Education (ICABE) に基づき、アジア各地のビジネススクールを訪問して学生間交流を行う。

海外から中国へ、または中国から日本へ進出した企業の成功・失敗ケースを分析・応用し、新たなビジネスモデルを考案する。またその考案と提案を英語で行う。

4. 日程

令和元年 9 月 14 日 (土) から 9 月 17 日 (日) 3 泊 4 日

5. 参加者 13名（教員1名、在学生12名）

教員：村藤 功 教授

在学生：16期 尾崎 祐子、岩本涼太郎、黄 巍、那須 大輔

17期 吉野 貴之、中山 寿巳子、東久保 耕一、田邊 将和、中野 慎一、
伊達 雪乃、足立 穂則

15期 長期履修 深山 治（9月16日・17日のみ参加）

6. スケジュール詳細

【9月14日】

午後 福岡発（中国国際航空 954 便）

夕方 大連到着

夜 観光・懇親会（OB・元交換留学生も交えて）

【9月15日】

午前 大連理工大学訪問、MBA 学生と交流授業

午後 トリゼンフーズ株式会社 博多華味鳥大連店 訪問

夜 自由行動

【9月16日】

午前 東北財経大学訪問、MBA 学生と交流授業

午後 銀科技有限公司（SoftBank Solutions China Co.,Ltd.）訪問

夜 自由行動

【9月17日】

午前 大連発（中国国際航空 953 便）

午後 福岡到着 引き継ぎ式、解散

7. 学生リーダー所感

前回第31回の ICABE でも中国（上海・南京）を訪問していたが、引率の村藤教授からの薦めもあり、上海に次ぎ日系企業数の多い大連を訪問することに決めた。日本語学習者が多く日本語を使用して仕事をしている若者が多いが、以前のように日本での就職を目指す人が少なくなった事実にも驚いた。中国の給与水準が良いのでわざわざ日本に就職しに行く必要がないという話を聞いた時は、中国経済の高度成長を改めて実感すると同時に、日本の成長停滞に危機感を抱いた。

今回の学習テーマと提携校との交流は、2校とのグループワーク（英語でのディスカッションとプレゼンテーション）、しかもいずれも事前議論を必要とするもので、課題

としては量が多かった。しかしどのグループも自主的に行動し、準備期間が短かったにも関わらず、深い分析・提案を行うことができていた。各チームが提案したビジネスプランは、新規性は余り高くなかったかもしれないが、バックグラウンドの異なる外国人と外国語で議論を行い、収束させる難しさとプロセスを経験したこと自体が大きな学びであったと考える。

喜ばしかったことは、この 2 校とのプレゼン発表もしくは質疑において、英語での発言を、参加者全員が最低一回以上は行っていたことだ。毎回 ICABE には英語に苦手意識を持つ学生も参加しているが、この短いツアー中にその苦手意識を乗り越えていることは、何にも代えがたい参加者自身の成長である。

自分自身 3 度目の ICABE 参加で、学生リーダーを務めるのは 2 回目だったが、今回ようやく、「参加学生の自主性を引き出し、成長を促す」という視点で行動をすることが出来た。今後の後輩のリーダーには、リーダーや一部の学生が課題意識を持ち行動する ICABE ではなく、参加学生全員が課題に取り組み、全員が成長を実感できるスタディツアーの形式を模索し、確立させてほしいと思う。今後の ICABE がより良い学びの機会の場となり、一人でも多くの学生が参加することを願っている。

8. 活動報告（企業訪問・提携校交流・観光視察）

【活動報告①】大連観光・懇親会

日 時： 令和 1 年 9 月 14 日（土）18:00~21:00

参加者： QBS ICABE 参加者 13 名全員、QBS 卒業生 1 名、QBS 元交換留学生 1 名

記録者： 足立穂則（17 期）

I. 活動概要

(1) 観 光

大連到着後、夕食会場へ向かう途中、「Stars Bay」で噴水ショーを見学した。夜のイベントとして、水とライトアップの融合によるショーはシンガポールのマリー・ベイエリアや香港等でも実施されており、地元住民及び観光客の多くを魅了するコンテンツだと改めて実感した。

(2) 懇親会

Stars Bay エリアのレストランにて、現在は大連で活躍している QBS 卒業生と元交換留学生の計 2 名を交えて懇親会を開催した。

大連は中国の東北部に位置することから、東北料理が主食であった。なお、中国では、白酒（バイチュウ：アルコール度数 50%程度）という中国発祥の蒸留酒が

ある。これはトウモロコシやジャガイモ、サツマイモなどの穀物を原料とする中国特有のお酒で、中国独自の酒席文化で嗜まれるものであった。



1 列目中央が OB、2 列目左から 2 番目の女性が昨年度の交換留学生

【活動報告②】提携校（大連理工大学）との交流授業

日 時： 令和元年 9 月 15 日（日） 9:00～12:00

訪問先： 大連理工大学（DLUT） MBA

記録者： 尾崎祐子（16 期）

<活動内容>

両校の学生リーダー間で設定されたディスカッションテーマに基づき、大連理工大学（DLUT）および九州大学の学生で編成された混合グループで議論（分析）を行い、分析した内容を他チームに共有するための発表を行うという、ケース分析と発表活動を行った。分析は事前にグループ毎に WeChat を介して行い、当日までにある程度の議論は済ませ、交流当日は分析の再確認と分析結果の報告資料をまとめた。全 3 チームが 10 分ずつ発表を行い、その後 5～10 分で質疑応答を行った。

事前に設定されたディスカッションテーマは下記の通りである。
「海外から日本へ or 海外から中国へ or 日本から中国へ or 中国から日本へ進出した企業の成功または失敗ケースの分析」それぞれのグループがフォーカスした企業はこの後の報告の通りである。

<全体所感>

WeChat を使った事前議論がなかなか盛り上がりず事前準備に苦労したチームもあったようだが、国際ビジネスにおいて相手先企業から返信メールが来ないという状況は

珍しくなく、イニシアチブの重要性に気付く良い機会となったと思う。また、共通認識だと思っていた特定企業へのイメージや、自分たちが当然だと考えていた常識が、国や受け取る情報が違えば、全く異なった認識が生じているという事実も、海外に出ることによって改めて実感できたことだと思う。前提認識や固定概念が異なる人に外国語を使ってこちらの見解を説明する際は、客観的データが最重要となった。データ収集を終えた後の企業分析は、どのチームも MBA 生らしく、分析ツールを用いて説得性の高い分析を行うことが出来ていたと思う。

中国から日本進出、そして日本から中国進出のケースを突き詰めて分析していくと、ある一定の法則があることに気付くが、その法則を知っても尚、中国への進出は海外企業にとっては課題多きチャレンジだということに気付かされた活動であった。



<グループ別報告>

【チーム A】 記録者：東久保耕一（17 期）

QBS：深山(15 期長期履修)、尾崎(16 期)、足立(17 期)、東久保(17 期)

DLUT：学生 4 名

1. ディスカッション内容

我々は中国から日本へ進出し、成功もしくは失敗しているビジネス事例の分析として、中国ハイアール社を取り上げた。当初「失敗事例」としてハイアール社の分析を始めたが、STP 分析や 4P 分析といったフレームワークを活用した DLUT メンバーとのディス

カッションを通じて、「ハイアール社は中国と日本とで異なる戦略を選択し、世界的に成功している。」という結論を導いた。特にフレームワークでは日中間の消費者意識の違いに焦点を当てて分析を進めた。興味深かった点は、一つのことを比較的長く所持し使用し続けたい日本人と、新しい製品、機能がリリースされたら比較的短スパンで切替えたい中国人という消費者意識に差異が見られた点。

2. 所感

約 60 分という限られた時間の中で議論し、プレゼン準備を行うのは大変であったがお互いに MBA 学生ということで、議論を合理的に進めるべくフレームワークを活用したり、それぞれが事前に下調べをした情報を積極的に共有したりする点においては非常に活発的に、また合理的に進められたと思う。日中混合チームということで共通言語は英語であったが、我々のチームでは DLUT メンバーの半分以上が日本語可能で、中国の地にいながら日本語で会話できる点も面白かった。



【チーム B】 記録者：中山寿巳子（17 期）

QBS：中山（17 期）、岩本（16 期）、那須（16 期）、伊達（17 期）

DLUT：学生 2 名

1. ディスカッション内容

A) 概要

Amazon の海外進出について、成功例としての日本と対比させつつ、中国での参入失敗の要因の分析を行った。Amazon とその競争相手含め、両国での e-commerce の現状確認から入り、Amazon のビジネスモデルの強み、弱みを分析。中国で Amazon が復活するための提言をまとめた。

B) 現状分析

I. 日本での Amazon

Amazon ビジネスモデルの特徴として、IT 技術や物流システムが挙げられる。具体的

には、①Long-tailも含めた多種多様な取扱品目、②直営 Fulfillment centerにより実現された受注から1時間以内の発送、③Open-PlatformとB to C、C to Cの物流統一がAmazonの強みである。

単なるe-commerceではなく、顧客に適した情報提供を目的としており、商品の特性にかかわらず、定型HPレイアウトを全商品に適用しているが、これも顧客が商品へのアクセスビリティを確保できるよう意図されたものである。

Amazonは世界中でこのビジネスモデルを採用しており、日本では上記の強みがあるまま発揮され、シェア1位（トータルデジタルオンラインショッピングサービス利用者5,004万人、2019年4月ニールセンデジタル調べ）を誇る。

II. 中国でのAmazon

2004年に現地企業joyo.comを買収し、共同事業展開。2011年より独自ブランドAmazon.cnを設立した。しかし、アリババ(阿里巴巴集団)、JD.com(京東商城)が市場を2分し、Amazonのシェアは2018年時点で0.16%しかなく、2019年7月現在で中国向けB to C事業から撤退が報じられた。

主な失敗要因としては以下の点が挙げられる。①中国市場における文化的要素への配慮欠如、②取扱品目が少ない、③データの囲い込みを狙うがゆえに、他のSNS媒体を活用できない、④写真が少ない定型フォーマットでショッピング体験を楽しめない、⑤GAFA向けの規制があり、強みであるITを生かした物流システムを構築できなかった。

2. 日米対比による中国失敗の分析

参入当初は中国市場のe-commerceの黎明期でもあり、Amazonは20%ほどの市場を獲得した。しかし、異文化参入時にあたり、エドガー・シャインの組織文化で定義されている基本的仮定(Basic Assumption)が大きく影響した。Amazon独自のビジネスモデルは全世界で通用するはずだという基本的仮定が、中国におけるローカライゼーションの重要性を見落とし、結果として国内市場撤退に追い込まれた。

3. 中国市場復活への提言

現在、Amazonは中国でAWS(Amazon Web Service)やKindle、クロスボーダーeコマース分野のサービスを存続させている。近年、中国国内でのクロスボーダー市場は急速に拡大しており、この分野でAmazonは高品質商品を提供するブランドとして高い信頼性を維持している。クロスボーダー市場では国内市場の轍を踏まぬよう対策が必須である。

そこで、①中国での急速な市場拡大に対応すべく、意思決定権を中国チーム委譲、②マーケットセグメンテーションにより、中国消費者の嗜好に合わせたサービスの提供、③本来強みであるはずの物流システムの再構築、④商品購入の操作性向上、⑤HPレイア

ウト改善による楽しい購入体験提供、⑥スマートフォンでの決済システム導入などの提言をまとめた。

4. 所感

限られた時間内で双方の第二言語を介して議論を進めるという貴重な体験ができた。お互いに母語の影響を受けた **Japanese English** と **Chinese English** での会話である。一つの単語の意味を別に解釈することもあり、意思疎通と合意形成には双方のメンバーが事前に母語で情報収集と分析を行い、相違点を **Face to Face** で確認することが必須であった。

また、**Amazon** の事例分析を通じ、IT、AI 技術は世界的に共通のプロトコルを持つが、導入にあたっては異文化への配慮など、計測不能なソフト面での調整が必要である。いかに技術が発達しても人間同士の交流が不可欠であると実感した。

会場となった講義室には前方のスクリーンに加え、左右両壁にホワイトボードとモニターが複数台設置され、**Brain Storming** するのに便利なレイアウトであった。教室一つからも学校の特色が垣間見え、興味深かった。

チームメンバーとの絆を深めつつ、異文化の環境下でアジアの仲間と議論ができる **ICABE**。その魅力を伝えていきたい。



【チーム C】 記録者：田邊将和（17期）

QBS：田邊（17期）、黄（16期）、吉野（17期）、中野（17期）

DLUT：学生3名

1. ディスカッション内容

UNIQLO の中国での展開の成功について検討を行った。大連理工大学のメンバーから現地の顧客視点での情報を伺いながら、**UNIQLO** の販売戦略や商品について、4P や STP 分類の手法を用いて分析を行った。中国で事業展開している **GAP**、**ZARA**、**H&M**、**ONLY** などの競合企業と比較して、**UNIQLO** は、商品の価格に対する品質の高さが際立っていた。顧客が感じるコストパフォーマンスの高さが中国においても成功要因となっており、

ポジショニングが明確であることが UNIQLO の中国展開成功の最大の要因であると結論を導き出した。

2. 所感

事前に UNIQLO のグローバルでの販売実績や工場の配置などの情報を調べていたが、現地の顧客目線での UNIQLO の情報はなかった。大連理工大学のメンバーとディスカッションすることで、UNIQLO の商品の販売価格は日本と同等であり、安価なものではないが、品質の高さから、高コストパフォーマンスの実感があるということを知ることができた。UNIQLO と比較して安価な商品展開を行っている企業もあるが、UNIQLO の商品の品質の高さから満足を感じる水準が潜在的に高くなっており、安価で一定品質以上の商品であっても満足できないとの意見が出た。ドメスティックのファストファッション企業が競争になく、中国における UNIQLO の将来性を強く感じることができた。



【活動報告③】企業訪問

日 時：令和元年9月15日（日）15:00～17:00

訪問先：トリゼンフーズ株式会社 博多華味鳥大連店

面会者：店長 馬様、女将 李様

記録者：岩本涼太郎（16期）、那須大輔（16期）

1. 企業概要

華味鳥を事業展開するトリゼンフーズについて

1949年 現在、福岡市博多区吉塚1丁目にある吉塚市場（現、吉塚商店街）で創業。

1965年 有限会社化

1987年 福岡市博多区千代に会社設立

1993年 トリゼンフーズ株式会社に社名変更している。

創業からトリゼンフーズの社名変更までの間の1988年に、オリジナルのブランド銘柄鶏

であり、後にレストラン名にもなる「華味鳥」が誕生している。“華味鳥”のアピールポイントとしては、鶏にストレスを与えないよう開放鶏舎で海藻、ハーブ、ぶどうの搾り粕、木酢液や鶏の腸内環境を整える飼料を与えることで、健康的に鶏を育てられた、美味しい鶏を表すブランド名である。*1

創業時は、鶏肉販売から事業を開始した。その後、鶏の美味しさは鶏自体にあると気付いて生産主体である養鶏業も手掛けるようになった。そして、現在では、商品製造拠点1か所、処理工場を1か所、配送拠点1か所を福岡県と佐賀県に設けている。*2

商品製造拠点：福岡県糸島市。唐揚げなどの衣付け商品、マリネ商品、
処理工場：佐賀県多久市。処理とカットを行う
配送拠点：福岡市東区箱崎

自社が携わる商品の品質を維持するために、サプライチェーンをコントロールして、最終消費者へ届けたい発想は、「お客様の美味しい」を会社のスローガンとしていることから伺える。*3 この様な発想を生む社風がトリゼンフーズにあるため、創業時の業態である鶏肉販売の前工程である養鶏事業も自社で行うようになったし、より美味しく鶏を味わう為の商品や場（レストラン）という後工程の事業にも展開したのはトリゼンフーズにとっては自然だと考えられた。いうならば、飲食業の SPA（Specialty store retailer of Private label Apparel）志向を持つ事業会社である。

2. トリゼンフーズの海外展開について

では、上記で述べた飲食業の SPA 的存在であるトリゼンフーズの海外展開から現在の運営に至る成功要因を、訪問時のヒアリングをもとに述べたい。

A) 海外展開のきっかけから営業初期

1) 展開先決定から店舗立上げ

トリゼンフーズ会長が、友人と大連市を訪問。現地での日本人気を実感したのが海外展開のきっかけである。その後の調査で、本拠地である福岡に近く、鍋に不向きな暑い気候でないこと、そして、日本語を話せる人材が日本国内の店舗にあり、また、大連も日本語学習者が多いため、大連に展開することにした。開店当初の女将は福岡店にいた中国出身の方が大連店に異動して立上げと運営の基礎を築いてくれたとのこと。

2) 大連店の営業開始と店名変更

2006 年の開店当初の店名は、現在の“華味鳥”でなく“華善”というブランド名であった。理由としては、ブランド毀損リスクを考慮した為である。

2010 年に現在の店名であり、トリゼンフーズのレストランブランドの上位ブランド名

である、“水たき料亭博多華味鳥”へ変更となった。尚、“華善”ブランドは、カジュアルで商品展開数が多く、お手頃な商品単価の、“とり酒場博多華善”としてブランド名が使用されており、現在では福岡市中央区春吉とマレーシアクアラルンプール店の2店舗がある。

B) オペレーション形態

1) 店舗スペース：開店当初から来店者数は好調であったので、後に空きとなった隣の店舗（旧韓国料理店）まで店を拡張し、現在の店舗規模である開店当初の2倍の規模となった。2号店は存在したが、建物の老朽化のため閉店している。

2) オペレーションレベルの維持：開店前から日本での研修、特に接客対応について行っており、現在も研修を受けたスタッフが勤務しているため、一定のレベルで維持できている。

3) メニュー：水炊きがメインの店であるが、もつ鍋、刺身、鶏料理や天ぷらなどの水炊き以外の料理も展開することによって、日によって異なる顧客のニーズをカバーして、リピーターを確保している。

C) 顧客について

1) 来店者数：人数では約40～60人/日。鍋物という商品の特性上、夏季は50人/日以下が多い。回転数は1回転を約2時間として2回転を基本と考えている（19時～、21時～）。

2) 顧客の日本人、中国人の比率：日本人約70%、中国人約30%の比率。（中国人顧客の内、富裕層約50%、全体では15%）

3) 顧客単価：顧客単価は1円=15人民元として、約230～250元（約3,450～3,750円）のレンジ。現地の価格レベルからすると高めである。

D) 販売促進：従来からの雑誌での宣伝に加えて、現在は、We chatなどのSNSも利用している。市場相場は1雑誌で約3,000元（約45,000円）くらいとのこと。

E) 外部環境

1) リーマンショックの経営に対する影響

回答：大きな影響は無かった。理由は、主要顧客である日本人の外出機会が減らなかったことと、利益レベルを損益分岐点ギリギリにはしていなかったからと考える。

2) 政府規制（飲料持込み可）の影響

法規制なので、顧客に禁止できることではない。持ち込みを行うお客様はいるが、顧客層は日本人と富裕層が多いこともあり、店内で飲む全量を持ち込みする方はいない。

F) 採用と育成

1) 勤続年数が長い要因：勤労条件、給与条件と企業文化浸透策が寄与している。

- ・採用：全て現地スタッフで採用と育成を行い運営している。
- ・給料レベルは、他の飲食店より相対的に高い。
- ・雇用形態：全員を社員として正規雇用している。
- ・福利厚生：社員寮を完備している。
- ・勤務時間：14:00-22:30 と決まっており、深夜営業は行っていないので、過剰労働にならない環境である。
- ・日本研修（年1回）：従業員に年1回、日本での研修を行っており、企業理念と文化の浸透、モチベーション向上を行っている。
- ・文化：日本文化を大切に、サービス品質維持向上につなげている。
- ・指導：他の従業員や顧客の前で叱らないなど、社員の立場、中国人が重んじる面子を考慮して指導をしている。

G) 展開の成功要因

大連店長マー氏が挙げた成功要因の要素は次の3つであった。

1) サービス品質 2) 人材確保 3) 商品の希少性

1) サービス品質

いずれもヒアリングでの個々の質問の回答にもあった要素であり、事業の本質である顧客満足度（「お客様の美味しい」）を実現するために重要な要素である。

2) 人材確保

全社員を現地採用しており、スタッフから店長、女将とマネジメントのレベルまで現地採用の社員に店舗運営を任せている。

3) 商品の希少性

大連に日本料理店は数百店存在するが、すき焼き、もつ鍋の店が多く、水炊き（鶏鍋）は少ない。その為、商品に希少性があるので、お客様に安定的に来店頂いている。

3. 所感

トリゼンフーズは、創業から70年、社員数約700名の福岡で中規模の企業であるが、海外展開に際しても、商品、サービスの品質と、それらを支える人材の採用から教育までを重視しているのが、現地で成功している要因だと感じた。

大連への展開の際に、品質、接客、オペレーションは日本式の良いところを現地展開し、

人材に対してはスタッフからマネジメントまでを現地採用し、運営も任せ、また日本での監修も行うといったように働き続けるモチベーションを維持する手法が、社員の長い勤続年数に結び付いていると考える。この点、海外に多く拠点を持つ日本の大企業でも、現地採用の人材に経営を任せることは少ないので、トリゼンフーズの柔軟性が見られる点であると考える。

展開先に大連を選定した理由は、日本語が話せる人口が多いだけでなく、商品特性（熱い鍋物）も考慮したこと、距離的に約 900km と福岡と東京と同等レベルの場所なので、計画の数値ありきでなく、会社、商品に親和性のある場所を選んでおり、リスクの大きい都市を選ばなかったことも成功要因と考える。

今後も継続して成功するためには、開店当初の社員の退職によって伝承しづらくなる、企業文化と運営ノウハウをいかに継承させるかだと考える。日本の本社にも共通する課題だと思うが、企業理念、行動規範をより明確に示し、国内外の社員へツールやイベントで浸透し続けられれば、現在の長所が継続できるのではないかと考える。

尚、今後、中国（大連）市場に進出したい企業にとって、現在の事業環境は事業展開するのに適しているかを問うたが、営業開始した 2006 年からの 13 年で人件費が高騰しているため、競合他社に対する差別化、優位性を出せる事業である必要があるとの見解であった。安易に中国市場の規模を当てにするチャイナシンドロームに陥ってはならない教訓と言えよう。

注釈)

*1 出所：トリゼンフーズ HP 華味鳥とは <https://www.torizenfoods.jp/about/>

*2 出所：トリゼンフーズ HP アクセス・連絡先
<https://www.torizenfoods.jp/company/history>

*3 出所：トリゼンフーズ HP 企業情報 ゴールは、世界に「うまかを届ける事」
<https://www.torizenfoods.jp/company/>



写真1 左より：トリゼンフーズ：女将 李さん、店長 馬氏、
QBS 黄さん（通訳）



写真2 店舗前にて

【活動報告④】提携校（東北財経大学）との交流授業

日 時： 令和元年 9 月 16 日（月） 9:00～12:00

訪問先： 東北財経大学（DUFU） MBA

記録者： 伊達幸乃（17 期）

<活動内容>

東北財経大学および九州大学の学生混合 3 チーム（A、B、C）は各チームがそれぞれ設定したテーマに沿ってピッチコンテストを実施した。そのために、それぞれ大学訪問前までに WeChat を利用してテーマや発表ストーリーの議論を重ね、訪問時は主に英語でストーリーの最終化、発表資料の準備さらに発表のリハーサルを行った。なお、それぞれのチームのテーマおよび発表内容とその特徴は以下のとおりである。

- ▶ A チーム：テーマは中国から日本への進出の失敗事例として家電メーカーの「ハイアール」の日本市場における現状分析および日本でトップになるための経営戦略の考察である。特に、同社が日本における競争優位性を確保するために取り得る戦略について事例を踏まえながら議論した。なお、ロールプレイも交えながらの新しい形での発表が特徴的であった。
- ▶ B チーム：テーマはブロックチェーン技術を利用した個人資産の管理と遺言サービスの提供である。具体的には、日中間で国際結婚や移住等で母国を離れた人の資産を対象に、ブロックチェーン技術を利用した資産の管理と、ブロックチェーンと連携したアプリケーションを利用したクロスボーダー相続サービスを提供する。中国で進化するブロックチェーン技術を利用して新しいサービスを提供する点が特徴的であった。
- ▶ C チーム：日中の温泉施設の成功ファクターを分析し、大連近郊で若者をターゲットにした温泉施設の設立のビジネスプランを発表した。

それぞれのチームのテーマやストーリー、発表方法はいずれも明瞭かつ独創的であり甲乙つけがたいと感じたが、両大学の教授陣の審査の結果、A チームに優秀賞が授与された。

<全体所感>

バックグラウンドの異なる日中の学生が、英語で約 1 時間弱という短時間で約 10 分程度のビジネスモデルのピッチコンテストを行うまでに至るのは十分な事前準備と訪問当日に双方の意思疎通が取れたことによると感じた。特に、当日の意思疎通について、若干の言葉の壁はあるものの、双方のビジネススクールで学んで習得していること（例えば、ペル

ソナはだれか？提供価値は何か？など）が理解の壁を乗り越える強力なツールであると思う。平日であるにも関わらず仕事を休んでピッチコンテストに参加した DUFE の学生、心よく受け入れてくれた教授陣、またネームプレートの配布など「おもてなし精神」を感じることができる準備をしてくれたスタッフの方々に心より感謝したい。



<グループ別報告>

【チーム A】 記録者：深山治（15 期長期履修）

QBS：17 期足立、東久保、16 期尾崎、15 期深山

DUFE：学生 3 名

1. ディスカッション内容

中国から日本への進出の失敗事例（少なくとも日本チームの印象）として家電メーカーの「ハイアール」の日本市場における現状分析および、日本で家電メーカー Top になるためにはどのようなビジネスプランが考えられるかを協議した。事前に WeChat を介して情報交換を行い、中国国内では誰もが認識しているトップメーカーのハイアールがなぜ失敗しているのかという認識のすり合わせから、日本でのプレゼンスを上げるためにはどのようなアイデアがあるかを前日まで事前に議論していた。その結果、当日は顔合わせも早々に実質的な議論に入り、日本では国内メーカーの認知度に対抗するにはコストがかかりすぎる上に、中国に対するイメージを払しょくするのは容易ではないことから、BtoB 市場のモデルの展開を提案した。具体的には、年金暮らしの高齢者かつ買替購買意欲がそれほど高くない層をターゲットに、生活での必要十分な家電+モニタリングアラーム使い放題サービスを低価格で提供するというアイデアをロールプレイも交えて発表し、審査の先生方からおおむね好評をいただいた。

2. 所感

事前に複数回の WeChat での議論を重ね、文字上では何度か議論も白熱したが、ICABE 渡航前に DUFE チームからプレゼン資料のたたき台を頂き、両チームで様々なプレゼン

資料パーツを集めて当日の 1 時間ほどで一気にくみ上げるセッションは貴重な体験だった。DUFE チームは女性 3 名であったが皆優秀で積極的な取り組みで非常に勉強になりました。最終的に最優秀賞を受賞させていただき、普段交流しない 15 期～17 期同士の親睦も深まった。



【チーム B】 記録者：中山寿巳子（17 期）

QBS：中山（17 期）、岩本（16 期）、那須（16 期）、伊達（17 期）

DUFE：学生 4 名

1. ディスカッション内容

A) 概要

仮想通貨に使われているブロックチェーンの技術を応用し、日中間での新規ビジネスモデル提案を行った。

検討段階で、ブロックチェーン自体の知識がないメンバーが多く、挑戦的な課題であった。しかし、今後起業に必要不可欠な知識であると考え、テーマ設定にあたり中国側の同意を得た。まずは、ブロックチェーンの仕組みと特徴を説明し、強みと弱みを分析した。そこから、想定される応用例を検討し、日中双方が遺言手続きサービスと相続資産や相続税のシミュレーション機能を併せ持つアプリ開発とその販売を新規ビジネスとして提案した。

B) 提案内容

1) ブロックチェーンとは

一定期間の取引の記録（台帳：ブロック）をチェーンでつないだものとイメージすれば良い。ブロックチェーンには参加制限がなく、ユーザーが情報を分散し、共同で管理し合う「P2P 方式」システムとなっている。「分散型取引台帳」とも呼ばれる。ブロックはハッシュ関数で暗号化され、見ることができないが、トランザクション（取

引データ履歴)は次のブロックに保存され、誰でもデータの時系列を確認することができる。



せず済むため、海外送金の低コストが実現、③データの改ざんが不可能、④スマートコントラクトにより第三者機関を介さず、既存の契約業務を自動化でき、契約内容の改ざんを防止できるなどが挙げられる。

これらのメリットを生かし、仮想通貨、選挙システム、電子政府制度、医療情報、保険、音楽・映画などの著作権保護、食品のトレーサビリティ、不動産登記などへの応用を想定し、最終的に相続関連手続きを行うアプリケーションを提案することにした。

2) ブロックチェーンを利用した遺言アプリケーション ターゲット

日中間で国際結婚をした夫婦。日中間で移住、または日本から中国、中国から日本に居住地を移動した人を対象としている。

サービス内容

相続税額の試算、法的手続き、不動産価値評価シミュレーション機能のあるソフトウェア。相続関連の法律、手続きなどは日中2カ国の必要データをソフトウェアに収録し、常時アップデートできるようにする。

日本の相続事情

日本で相続が発生した時、通常法的手続きに約100万円がかかる。また不動産登記などの変更手続きにも50万円ほどの費用がかかる。相続に際し、手続きは複数の公的機関で行う必要がある。問題が生じた場合は家族間の紛争となり、解決に時間がかかることが多い。

中国での相続関連事情

中国では公的機関における住民基本台帳を活用する情報システムが確立しており、日常生活に必要な公的手続きは全てスマートフォンで行える。財産所有者が死亡すると死亡診断書が役所に提出され、財産相続手続きが役所に申請される。申請

1 件にあたり、弁護士料が 1,000～4,000 RMB (元)、不動産登記には 40,000 RMB (元)が必要である。Real Estate Transaction Center にて公的な手続きが行われる。

期待される効果：

時間短縮、費用削減、情報管理の安全性、相続分配と金額試算による具体的な相続準備、日本または中国のどちらの国の制度にも対応可能。

C) コンテスト講評、その他

B グループは Best Creative Award を受賞した。ブロックチェーンの新規性と遺言という古来の慣習との組み合わせに意外性があると評価されたのではないかと。審査員からはブロックチェーン自体は P2P で情報の改ざんが不可能とされるが、本当に情報を認証する必要性がないのだろうかという質問があった。また、日中間の法制度の相違と法改正への対応もさらに検討が必要である。

ブロックチェーンには参加制限がなく管理者を置かないパブリック型の他に、参加者を限定し管理者を置くプライベート型、コンソーシアム型のブロックチェーンがある。B チームの遺言ビジネスの場合は後者を想定し、アプリケーションに使用料を設定した会員制のサービスとするのが望ましいであろう。

2. 所感

東北財経大学ではコンテストの運営方法、会場装飾、水やお土産セットの用意、学内のレストランでの豪華な昼食など、QBS 歓迎ムードが感じられ、楽しく有意義な時間を過ごすことができた。

中国側のメンバーは若く、短いワークショップの時間内で効率的に作業を進めていた。討議をする中で、中国の IT 化の進展度合いは日本の先を進んでいると感じた。スマートフォンでの決済システムや行政手続きの電子化など日常生活レベルで IT 化が進んでおり、世界 GDP 2 位の中国の勢いを感じた ICABE 研修であった。



【チーム C】記録者： 中野慎一（17期）

QBS： 田邊（17期）、吉野（17期）、黄（16期）、中野（17期）

DUFE： 学生 4名

1. ディスカッション内容

大連における温泉ビジネスの新しい展開について検討を行った。まず、事前に QBS メンバーと DUFE メンバーでそれぞれ準備をしておいた自国の温泉施設についての情報共有を行った。次に、DUFE メンバーから遼寧省の温泉施設の情報を得ながら、4P や STP の手法を用いて分析を行った。事前に日本で想定していた以上に遼寧省近郊には温泉施設が存在していることから、現行施設との差別化が成功要因だと考えられた。日本では都市部にスーパー銭湯も存在するが、今回は日本にある伝統的な温泉施設をプロダクトに設定し、温泉の効能や浴衣などの日本文化が体験できる点に訴求するという戦略を選択した。最終的にはターゲット層である大連近郊の若年労働者が非日常を感じられる施設を具体化してビジネスプランの発表を行った。

2. 所感

ビジネスプラン発表後、審査員の先生からの厳しいコメントがあり、まだブラッシュアップをしていく必要性を感じた。原因としては、中国と日本のアイデアが双方で展開してしまい、限られた時間の中で収束させるのが難しかったことによるものと感じた。ただ、今回のコンテストにあたり、DUFE メンバーがスライドの大枠を大学訪問前の早い段階から準備していたことには感銘を受けた。また、ディスカッションを通じて DUFE メンバーから鋭い指摘や多くの提案があり、非常に良い刺激となった。最後に、QBS 歓迎の横断幕やネームプレートを作成し、温かく出迎えていただいた DUFE の大学関係者に感謝の意を表したい。



【活動報告⑤】 企業訪問

日 時：令和元年 9 月 16 日 14:00～15:00

訪問先： 銀科技有限公司 (SoftBank Solutions China Co.,Ltd.)

面会者： 副董事長 大塚 泰弘 様

総経理 高島 邦枝 様

総経理 劉 永俊 様

記録者： 吉野貴之 (17 期)

A. 企業概要

軟銀科技有限公司は、ソフトバンク株式会社初の自社による中国進出拠点として設立し、現在 11 期目を迎えている。 設立当初はソフトバンクグループ傘下の企業を中心とした特定業務を中心に ITO・BPO ビジネスを実施。 現在は中国ビジネス開発にも業務範囲を広げ、ネットワーク事業、Fesco 事業等も手掛けている。

所在地： 遼寧省大連市高新技术園区匯賢園 1 号 6 階、7 階#07-1、2、3、4 室

事業内容： BPO 事業、ITO 事業、ソフトウェア開発業務、バックオフィス業務、PC/ソフトウェアおよびネットワーク機器の卸売、IT 機器及び通信設備のレンタルサービス業務

沿革：	2009 年 6 月	軟銀科技有限公司 設立
	2009 年 12 月	ネットワーク・システム監視業務開始
	2010 年 6 月	ヘルプデスク、アプリ開発、システム開発などの業務開始
	2010 年 7 月	携帯電話申込情報の審査・登録業務開始
	2011 年 2 月	日本企業の中国向け EC サポートサービスの開始
	2012 年 3 月	コールセンター業務稼働開始
	2019 年 1 月	2018 年度大連市 「アウトソーシングサービス企業トップ 10」 認定取得

B. オペレーションブース見学

訪問メンバー 13 名を 2 グループに分け、500 ブース規模のオペレーションエリアの見学を実施した。 審査業務、チャット対応業務、RPA 業務の 3 業務の視察を行った。

1. SBM 審査業務

ソフトバンク社の携帯電話契約申込みの審査業務を実施している。 平均処理実績

は、月間で11万件、繁忙期には16万件におよぶ。審査業務にはAIを使い、免許証等の身分証明書の顔写真を照合し、不正を検知している。またAIによる顔写真照合だけでなく、各種身分証明書の細部の違いを検知し、身分証明書偽造等の不正検知をしている。月間で1000件を超える不正を検知することもあるとのことであった。

2. チャット対応業務

チャット業務では日本人のソフトバンク携帯ユーザーとチャットで直接対応をするため、日本語堪能なスタッフが対応している。業務開始当初は1時間あたり5件の対応実績であったが、近年はチャットボットを採用することで、1時間あたり9件の対応実績を達成している。KPIとして、CPH（Call Per Hour）9件の目標を設定するとともに、NSP（Net Promotion Score）も指標として取り入れ、パフォーマンス向上を目指しているとのことであった。

3. RPA 業務

定型業務をRPA（Robotic Process Automation）によって自動化し、登録業務等の効率化を行っている。ボット（ロボット）の作成の準備段階として、まずRPA担当者は対象業務の作業マニュアルを読み込み、作業プロセスを把握している。その後ボット作成の設計図を作る際に対象業務の担当者とヒアリングを行い、マニュアル記載事項の不明点を確認し、詳細設計図を作成する。このプロセスを踏み1作業あたり約1か月程度でボットを作成しているとのことであった。

C. 質疑応答

会社概要説明、オペレーションブースの見学後、会議室にて質疑応答を行った。実際のオペレーションブースで見学した内容等、活発な質疑応答が行われた。

1. 創業の経緯について

Q: 軟銀科技有限公司を立ち上げた経緯と、大連を選んだ理由を教えてください

A: ソフトバンクは、ヤフーBBや日本テレコムなどM&Aを通じて成長をしてきました。2008年に初めて大連を訪問した際、豊富な日本語人材をみて大連での「BPO」ビジネスを思いつき、社内創業をしました。当時のソフトバンクも社内稟議制度はありましたが、待ちの姿勢ではなく関係者を集めミーティングを開き、その場で関係者を説得し稟議を早めることで、翌年2009年には大連の地で業務を開始するに至りました。

現在は山東省威海市に支社を開設し、積極的な事業の拡大を行っています。

2. 事業の起こし方と意思決定方法について

Q: 御社における新規事業の立案はどのように行っていますか。また、その際
の意思決定はどのように行っていますか。

A: ソフトバンクの中にある投資指標（EBITADA 等）を満たす事業であれば、事業
化について検討を行います。しかし起案者に「強い思い」がないと、事業化にま
では行きつかないでしょう。

また、実際に事業を始めた場合、これはダメだ、これはNGだという意見は認めてい
ません。なぜなら当社はソフトバンク発の自社による中国進出企業であるので、
失敗事例、成功事例がなく、諦めた時点で終わってしまいます。そのためとこと
んやりきり、結果を出す必要があります。

3. 日本語人財の確保について

Q: 優秀な日本語人財の確保は難しいのではないですか。また大連における日本語
人財の人件費相場はどのくらいでしょうか

A: 日本語人財の流動性は非常に高いです。しかし年間約 10,000 人の日本語人
財が排出されており、人財の供給が多いので採用にはさほど困ってはいません。

また、日本語人財の給与相場は、おおよそ福岡の給与の 3 分の 2 程度になっていま
す。近年はコストメリットを目的として大連に進出をしてくるのではなく、少子
高齢化による日本国内の労働力の減少により、労働力の確保という視点での大連に
進出する企業が増えてきています。

4. 人財の離職率について

Q: 日本語人財の流動性が高いとのことですが、御社スタッフの離職率はどの程度
でしょうか。

A: 大連全体では BPO スタッフの離職率は 20%以上となっています。日本では
長期の在籍が美德となっていますが、長期雇用による固定費の増加という問題も発
生します。優秀な人財の確保の為、社員の評価制度整え一定額以上の給与水準を
保つようにしているため当社の離職率はそれに比べ低い状況ですが、流動性の高さ
もうまく活用し新陳代謝を行うことで OPEX を維持することも必要であると考えて
います。

D. 所感

6～7年前はコストメリットを求め大連に進出してくる日本企業が多かったが、
中国国内の人件費の上昇により、コストメリットは見込めなくなっている。現
在では日本国内で確保ができない労働力を求め、大連に進出してくる日本企業

が大きくなっている、との話が新鮮でした。

軟銀科技有限公司ではBPO、ITOマーケットと労働者マーケットの変化に柔軟に対応しながら事業を拡大し、着実に成長を続けています。

また、事業起案とその実行には「思い」が必要であり「後ろ向きの意見は認めず、絶えず前を向き結果を求める経営者の毅然とした意志の表示」が同社の成長の原動力となっていることを、質疑応答を通じてしっかりとメッセージとして伝えていただきました。

社内への明確なメッセージを持ち、マーケット変更に対応する柔軟性も持ち得る同社の今後の発展に注目してゆきたいと思います。 また、今回いただいたメッセージを自分のものとし消化し、自身の事業や所属組織で活かしてゆきたいと思いません。



軟銀科技有限公司エントランスで、高島総経理（前列左から3番目）と記念撮影

以上