

平成25年10月20日

九州大学大学院経済学研究院
産業マネジメント専攻長 平松 拓 殿

出張報告（記録）書

報告者

ICABE 学生交流推進プロジェクト

教員 村藤 功

学生代表 木村 有希

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。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20回)

2. 用務地・用務先

中国 大連市

大連理工大学様、東北財経大学様、現地企業様

3. 用務の概要と事業の関連について

〈用務の概要〉

現地企業様訪問・ビジネス・プランディスカッションとプレゼンテーション

〈事業の関連〉

*International Consortium of Asian Business Education(ICABE)に基づく学生間交流、現地企業訪問を通じて、現地の最新事情の把握、中国経済・文化に対する理解を深める。

*大連理工大学・東北財経大学 MBA英語プログラムの学生とのネットワークの形成。ビジネス・プランディスカッションとプレゼンテーションを行い、両国経済・社会の相互理解とアントレプレナーシップの育成につなげる。

4. 出張日程 平成25年9月22日(日)～ 9月25日(水) (現地4日間)

5. 参加者 合計18名（教員1名 学生16名）

〈教員〉 村藤 功教授

〈産業マネジメント専攻9期〉1名 日高美治

〈産業マネジメント専攻10期〉9名 足立憲正 石井邦博 石松かおる 大塚由希子
長野圭太郎 日比野晶子 光枝仁美 森口昌彦
吉川靖彦

〈産業マネジメント専攻11期〉6名 円田圭亮 木村有希 近藤聖樹 田崎行範
野村修司 山奇智幸

6. 日程詳細

【9月22日（日）】

15:10 福岡空港 出発
16:05 大連周水子国際空港 到着

【9月23日（月）】

08:30~10:30 SoftBank PS (Dalian) Solution Service Co.,Ltd.訪問 活動報告書①
11:00~12:30 NHN Service Technology Corp. (Dalia)訪問 活動報告書②
14:00~21:00 大連理工大学学生交流 活動報告書③
(ビジネス・プラン グループディスカッション・発表、両校教員・学生懇親会)

【9月24日（火）】

10:00~11:00 大連冰山空調設備有限公司訪問 活動報告書④
14:00~21:30 東北財経大学学生交流 活動報告書⑤
(ビジネス・プラン グループディスカッション・発表、両校教員・学生懇親会)

【9月25日（水）】

11:20 大連周水子国際空港 出発
14:10 福岡空港 到着

7. 学生リーダー所感

中国大連市は高層ビルが立ち並ぶ近代的な中国の街並みの中に、ロシア統治時代、そして日本統治自体の文化が残る街である。人口（総人口600万人強、市区人口211万人）や地形（都市部から海と山が近い）から、どことなく福岡に似ている街だという印象を受けた。露天商が並ぶような市場は目に付かず、高級ブランドショップが入った高層デパートや若者がショッピングを楽しむ地下街が華やかにネオンを光らせており、高速道路、バス、鉄道等の交通網が発達している中、さらに地下鉄敷設工事も進行中だという。日系企業が多く進出していることもあり、上海や香港と比較しても圧倒的に親日であると感じる場面が多く、それに伴って日本語教育も盛んであることから、日本語を話せる人材も多い。そのような大連市民の親しみやすさに触れ、なおさら福岡と似ていると感じたのかもしれない。

大連理工大学との交流においては中国と日本を関連させたビジネス・アイデアについてディスカッションを行った。大連理工大学側には英語若しくは日本語等の語学力に長けた学生が多く、スムーズな意見交換が行われたため、有意義な時間を過ごすことができた。東北财经大学との交流においては、各グループ、日本側と中国側で1つずつ用意したビジネスプランについてディスカッションを行った。大連理工大学ではビジネス・アイデアが議論の中心であったのに対し、東北财经大学ではビジネスプランとしての議論であったため、当大学の強みである原価計算や損益計画にまで細かくフォーカスしたディスカッションとなった。両大学の学生は語学能力が高く大変意欲的で、両日とも白熱したディスカッションが行われた。ここで印象的だったのは、新興国である中国へ日本の先進技術を持ち込むというビジネスではなく、もはや先進国に近い中国でのビジネス展開という視点でディスカッションが行われていた点である。

企業訪問においても、日系企業のBPOが入力作業等の単純作業を通り越して、ある程度の意思決定を必要とする段階までもアウトソーシングされていることは驚きだった。急速に近代化している中国は、世界の工場から世界の巨大マーケットへと成長し、今や日本にとってなくてはならないパートナーへと進化していることを、肌で感じる事ができた。

最後に、現地企業訪問及び大学訪問においてご多忙にもかかわらず温かくお迎え頂いたことに感謝の意を述べたい。

報告書担当 木村有希(11期)

【活動報告①】 SoftBank PS (Dalian) Solution Service.
(軟銀芑愛思 (大連) 科技有限公司)

<企業訪問>

日 時 : 平成 25 年 9 月 23 日 (月) 8:30~10:30
訪問先 : SoftBank PS Solution Service.
面会者 : マーケティング室 マネージャー 竹地 敏章 氏
記録者 : 田崎 行範 (11 期)
参加者 : 村藤教授、ICABE 参加者 計 14 名

1. 企業概要

2009 年 6 月 25 日の設立。資本金は 2 億 5,000 万円。大連ソフトウェアパークに位置し、正社員 50 名、業務委託者 (日本で言う派遣社員) 1,400 名*でソフトバンクグループの間接部門の大半を BPO として業務委託している会社。事業内容は、BPO 事業と ITO 事業を実施しており、主要取引先は、ソフトバンクモバイル株式会社、ソフトバンクテレコム株式会社、ソフトバンク BB 株式会社、その他ソフトバンクグループ。

※2013 年 9 月現在

2. 内容

当初計画では、BPO センターの内部を視察する予定だったが、iPhone 5s, 5c の発売時期と重なり、登録業務の繁忙状況とセキュリティーの面から内部を見ることは出来ず、オフィス全体の見学とソフトバンクの担当者からの説明を聞く形式となった。

(1) ソフトバンクグループの中国展開

ソフトバンクグループの中国展開として、大連や杭州、蘇州に BPO・ITO 事業の拠点を置き、上海や香港、北京、広州、大連に営業拠点を置いている。特に大連は、日本語人材が多く日本語検定 2 級を保有している人材が 5 万人以上いる点、比較的親日である点、日本との地理的近接性から拠点を構えている。

(2) 日本のソフトバンクショップのバックオフィスとして主に登録・審査業務を行っている。

業務フローは、日本で手続きしている携帯電話契約の申込書関連書類データの処理について、スタッフが使うクライアント端末は最低限の機能しか持たせず、サーバ側で集中して実施することで、端末側にデータを保存しないシンクライアントというセキュアなシステムを使い、新規や継続、個人や法人などの分類し、審査を経てエントリーする。申込書に不備がある場合や審査上の問題がある場合には日本に連絡し対処する流れ。従業員の管理方法として、1 件あたりの処理時間やミス件数を数値化して示している。スタート時は、比較的安価な給与水準にし、経験・実績・

成果に応じて給与を上げていくことがインセンティブとして機能している。日本と中国を国際 IP-VPN（大容量）専用回線でつないでおり UPS（無停電電源装置）を設置することで不測の事態に備えている。

（3）セキュリティ

同バックオフィスでは膨大な個人情報を扱うので、オフィスにおけるセキュリティが重要になっている。100%ペーパーレスを実践し、上記にも記載のシンククライアントシステム利用することで、大連に一切の情報を残さず日本にあるサーバにデータを処理する方法をとっている。また警備員を常駐させ、BPO オペレーションルームに入室する場合は、私物（携帯電話や財布、データを保持できるすべてのもの、紙や紙幣など記入出来るもの）を持ち込ませないように厳格なセキュリティチェックを行っている。その他、死角のない監視カメラや遠隔録画モニタリングシステムを設置し、監視体制を強化している。

3. 質疑応答

（1）採用や人事制度についてどのように行っているか。

大連には日本語人材が多いので採用には苦労していない。正社員については、業務委託者の中から優秀な人材を社員に登用している。離職を防ぐために正社員には高い水準の給与や住宅積立金や社員旅行などの福利厚生を充実させている。

（2）日本の企業の間接部門をアウトソーシングした場合のメリットは何か。

日本より人件費が安いので、2、3割のコスト削減につながる。経理会計や総務管理業務や、営業支援サービスなどありとあらゆるアウトソーシングが可能な体制になっている。

（3）今後の展開はどうするのか。

日本企業向けのアウトソーシング先だけでなく中国国内向けのサービス拡大も視野に入れている。

4. 所感

中国に11か所ある「国家ソフトウェア産業基地」の一つである大連ソフトウェアパークで最大の事業規模を持つ「SoftBank PS Solution Service.」に訪問し、同企業の活動内容はもとより BPO 産業全体について話を聞くことができた。日本の上場企業の大半は、間接部門を BPO として外部委託していることは驚きでもあり、「グローバル化の波」を肌で感じる事ができた。今後の企業運営やビジネスモデルを考える上で多くのヒントを得ることができたと思う。



【活動報告②】NHN Service Technology Corp. (大連慧搜网络技术有限公司)

<企業訪問>

日 時 : 平成 25 年 9 月 23 日 (月) 11:15~12:15

訪問先 : NHN Service Technology Corp. (以下「NHN ST 大連」)

面会者 : NHN ST Management Support Team. 金子 忠司 氏

記録者 : 山奇 智幸 (11 期)

参加者 : 村藤教授、ICABE 参加者 計 20 名

1. 企業概要

2007 年 12 月 13 日の設立で、資本金は 88 万 US ドル。今回訪問した大連中心部の天安国際大厦とハイテク企業が集積するハイテクパーク内納米大厦の 2 か所に拠点を有し、検索データベース分析などのデータマイニング業務、ゲームサービスの企画・デザイン・運営・開発、及びカスタマーサポート業務を行っている。総従業員数は 500 名弱で、拠点別では、天安国際大厦が 280 名、納米大厦が 220 名ほどの在籍している。主に LINE 関連運営業務、ゲーム関連業務を担当している。

中国人以外に 150 名余りの日本人を含めた外国人が在籍しており、全従業員の内約 38%が 2ヶ国語対応可能、約 5%が 3ヶ国語対応可能である。

2. 内容

(1) NHN ST 大連の位置付けについて

当社は、インターネット検索事業（ネイバー）やオンラインゲーム事業（ハンゲーム）などの運営を行っている韓国最大のインターネットサービス会社である韓国 NHN の日本法人である NHN Play art(株)の 100%子会社である。福岡市内にも NHN Service Technology の日本法人があり、NHN ST 大連同様、LINE やハンゲームなどのオンラインゲームの運営企画・テスト、カスタマーサポートなどの業務を受託している。NHN ST 大連と福岡は、NHN グループからの委託業務を行っているという点では同じであるが、日本語の微妙なニュアンスの理解が必要な業務などに関しては NHN ST 福岡で対応している。東日本大震災時には大連と福岡の拠点が、東京オフィスのバックアップ機能を果たした。

(2) NHN ST 大連の人材について

設立当初は日本人の割合がもっと高かったが、NHN グループとしては基本的に現地で対応可能な業務は現地に任せる方針であるため、中国での現地化を推進しているところである。現在も 155 名の日本人社員が大連で勤務しているが、殆どが NHN ST 大連の現地採用である。ここにいる日本人社員の多くは、中国で仕事がしたい、中国語をマスターしたいなど、何らかの目的意識を持っていることもあり、離職率もそれ程高くはない。本社から派遣されて滞在している日本人駐在員のように数年で日本に呼び戻されるといったことも無い。

3. 質疑応答

(1) N ドライブサービスが終了するのは非常に残念。

一部のコアユーザーからサービス継続の声もあったが、IT 企業の特徴として常に時代のニーズを先取りして、いち早く新しいサービスを生み出していく必要がある。

(2) 日本では LINE が大人気であるが韓国 NHN の存在はあまり知られてない。

韓国 NHN は各サービスの現地化を推進しており、敢えて日本やその他の国で、韓国 NHN の存在を前面に押し出す必要はないと考えている。

(3) 何故大連に進出することになったのか。

韓国と日本に距離的にも近く、多くの日系企業が集積し、日本語が堪能な人材も豊富で、当社が事業を行うのに適した環境であったためだと思われる。

4. 所感

現在、NHN グループが運営している LINE のサービスは、日本をはじめ世界各国で急速に広まっており、平成 25 年 7 月にユーザーが 2 億人を突破するなど、今注目の企業である。今回、その様な企業を訪問させていただき、とても有意義な経験となった。

LINE 株式会社は平成 25 年 7 月に、日本国内第 2 の拠点を福岡市内に設立し、2015 年竣工を目標に約 1,000 人が入居可能な自社ビルを建設することを公表したばかり。非常に変化の早い業界ではあるが、QBS の本拠地である福岡の地で、LINE を初めとする NHN グループの事業が今後どのように展開されていくのか注目したい。



〈学生交流〉

日 時：2013年9月23日 14:00～20:00

訪問先：大連理工大学

記録者：円田圭亮（11期）

参加者：QBS

教員：1名（村藤教授）

学生：合計16名

（9期生1名、10期生9名、11期生6名）

大連理工大学

教員：2名

学生：12名

〈交流プログラム内容〉

1. 開会挨拶（大連理工大学 代表教員）

2. 大連理工大学紹介（大連理工大学 代表教員）

- ・ 1949年 School of Engineering of Dalian University として設立。1988年に Dalian University of Technology (DUT) と改称。州文部省の下、重要な大学ひとつとして位置づけられている。工学応用科学と経済経営学だけでなく、社会科学や法律学等のプログラムも提供している。
- ・ 大連理工大学は中国の中でも早期にMBAプログラムを設けた歴史のあるビジネススクールである。フルタイム学生は2年、社会人学生は2.5年。

3. QBS 紹介（QBS 村藤教授）

4. ワークショップの趣旨説明（QBS 村藤教授）

5. ビジネスプランワークショップ（90分間）

あらかじめ分けられた4チームごとに90分間程ディスカッションとプレゼンテーションの資料準備を実施。各チームのディスカッション内容およびビジネスプランについては個別報告書を参照されたい。

6. プレゼンテーション（4チーム）

7. 審査員よりコメント（大連理工大学 教員2名、QBS 村藤教授）

8. 優勝チーム発表（大連理工大学 代表教員）

9. 閉会挨拶（大連理工大学 代表教員）

10. 懇親会

- ・ 大連理工大学からほど近い中国大連高級経営学院の校内レストランに会場を移し、懇親会を実施。チーム毎にテーブルに分かれて活発に意見交換を行うとともに懇親を深めた。

- ・ 大連理工大学の MBA コースには分校が複数設置されており、通いやすい環境となっているとの意見を伺った。

〈所感〉

今回交流会に参加された大連理工大学の学生方は英語あるいは日本語が堪能な学生が選抜されていた事もあり、比較的円滑にコミュニケーションがとれ活発な意見交換が図れた。大連という土地柄もあるが、日本語が堪能な学生が多数いたことに驚かされた。

ビジネスプランワークショップにおいては、日本と中国とのビジネスにおける着眼点や慣習の違いを活発な議論を通じて、参加者が肌感覚で感じる事ができ貴重な経験となった。二次資料から得られる情報だけではなく、参加者それぞれが中国の優秀な学生との実際の議論を通じ経験・知識を得る事ができた事は意義深い。

最後に、このような貴重な学生交流の実現にご尽力頂き、温かくお迎え頂いた大連理工大学関係者に感謝の意を述べたい。

以上

以下より、各チームのビジネスプラン、ディスカッション内容について報告する。

■チーム A : Business Plan

記録者：山崎智幸(11 期)

チームメンバー：QBS：光枝、長野、近藤、山崎

大連理工大：Peng Ren、Lucia Lian 他 1 名

1. ディスカッション内容

大連理工側からビジネスプランの提示が無かったため、QBS 側が準備した SNS を活用した観光客向けサービスについて議論を行った。

2. 発表内容

(1) サービス名：TRAVEL PARTNER

(2) サービス概要：SNS を活用した観光客向け情報提供サービス

- ・ 個人旅行や仕事で海外に行く場合は、自分で現地の最新情報を入手したり、ホテルや飛行機の予約をしたりするなど、色々と手間が掛かり大変である。

- ・ そこで、日本人向けにはLINE、中国人向けにはWE CHATをプラットフォームとして活用し、顧客から届いた問合せに対して、リアルタイムで回答し、最新情報の提供やホテルなどの予約サービスを提供するものである。
- ・ 中国を旅行する日本人向けサービスは日本語人材が豊富な大連に、日本を旅行する中国人向けには、中国人留学生が多い福岡にコンタクトセンターを設置し、サービスの提供を行うこととする。

(3) ターゲット：個人旅行者、ビジネスマンなど

(4) 収益方法

- ・ 中国人観光客向けサービスから開始することとし、1日あたり50円で、旅行計画の提案書作成やリアルタイムで問合せ対応を行うサービスを提供。
- ・ 専用HPを立ち上げ、お薦めスポットの紹介を行う。その際、レストランや物販店などから広告宣伝料を徴収し当社収益の一部とする。

3. 所感

大連理工側の3名全員が日本語堪能であったため日本語でディスカッションを行った。大連理工側からビジネスプランの提案が無かったのは残念であったが、大手コンサル会社の社員や日系大手を渡り歩いた強者揃いで、中国人の視点から鋭い指摘や多くの提案があり、大連理工大の学生のレベルの高さを実感すると同時に、非常に良い刺激となった。

■チームB：Business Plan

記録者：吉川靖彦(10期)

チームメンバー：QBS：大塚、吉川、田崎

大連理工大：Xiaojuan Lang、Lili Xu、Rao Zhang

1. ディスカッション内容

QBSのメンバーで事前にディスカッションを行い、「大連と九州間のインバウンド・ビジネス」に絞ってグループワークに臨んだ。大連理工大学のメンバーからは、「大連で働く女性のための保育施設」、「高度な教育を行うための教育施設に関するビジネスプラン」などが提案された。

QBSのメンバーのアイデアであるインバウンド・ビジネスは、ここ数年の日中関係の悪化により冷え込んでしまった日本と中国、とりわけ、九州と大連の人の往来の活性化を促進するビジネスプランとして提案したが、これに対し、大連理工大学の保育施設のプランは、近年の大連で働く若い女性の増加に伴い、結婚後も安心して働く事ができる保育施設の整備が急務となっているとのことから、これを大連におけるビジネス機会と捉え、この保育施設のプランに対してブラッシュアップを行うこととした。

ディスカッションでは日本人の保育士または、日本で保育士の教育を受けた中国人の保育士が一定の割合でいることが望ましいとし、このことが子供を預ける母親の安心に繋がるとのことであった。また、大連では日本人の就業者も多く、日本人の保育士がいる保育施設であれば、日本人も安心して子供を預けられるであろう。この他に、幼児期からの教育についても、様々なカリキュラムの作成を行いたいとの意見も出た。

具体的な運営プランとしては、施設内の映像や子供の映像をインターネットを介して、PCやスマートフォンで確認できるサービスや、施設内での保育記録や教育記録の報告書の作成サービスを検討し、スタートアップ時の施設の規模や従業員数、大連のマーケットから1月当たりの保育料を試算した。

2. 発表内容

(1) ビジネス概要

「Child-Care Center in Dalian」をソフトウェアパーク内に創設し、就学前の幼児を持つ女性が安心して働ける環境を提供する。

(2) 背景

大連のソフトウェアパークには300社もの企業が集まり、その従業員の総数は3万人とも言われる。その中の、およそ60%程度が女性であると予測され、ハイテク企業が集まる特質上、若い女性の割合も高く、その多くは結婚、出産後も継続して就業することを望んでいる。この幼児を持つ女性が安心して働くことができるように、職場から出来るだけ近い場所の保育施設を創設することは急務であると考えられる。

(3) 提供するサービス

- ・ ソフトウェアパーク内に日本人の保育士、または日本で保育士の教育を受けた保育士が1/3程度いる保育施設を創設し、ソフトウェアパーク内で働く幼児を持つ女性が安心して働ける環境を提供する。
- ・ スタートアップ時は1施設からスタートし、その定員は30名とする。保育に携わる保育士は10名とし、そのうち3名は日本人、もしくは日本で保育士の教育を受けた者とする。
- ・ 保育の様子はインターネットを介してPCやスマートフォンで職場など、どこからでも確認することができ、様々な育児報告をオプションで提供する。

(4) ターゲット・カスタマ

大連ソフトウェアパーク内の企業に務める、就学前の乳児から幼児を持つ母親と、福利厚生を整備を図る企業。

(5) 予想される市場規模と成長性

初期段階でのマーケットを、若い女性の就業者の割合が高い大連ソフトウェアパーク内とし、その市場規模の試算を行った。総従業員3万人のうち、女性は60%と仮定すると1万8千人、その30%が子供を持つとすると5400人、さらにその30%が幼児である

と仮定すると、その数は1620人となり、これが推定される顧客数となる。保育料を現在の中国の相場をもとに3000元とすると、ソフトウェアパーク内だけで、およそ6千万元、約9億円の市場規模となる。まず、定員30名の1施設でスタートするが、ソフトウェアパーク内だけでも1000人を超える需要が見込まれる為、今後の成長性も高い。

(6) 既存および競合するサービスに対する強みと差別化

日本の保育士の教育を受けているということによる安心と信頼は大きな強みとなり、既存および競合するサービスに対して差別化を図ることができる。また、スマートフォンなどでいつでも子供の様子が確認できるサービスは、これまでにないサービスであり、他社との差別化に大きく貢献するであろう。

(7) 採算性と将来の展望

基本となる保育料を3000元と設定し、保育士の給与や家賃、管理費などを計算すると、採算ラインには乗るが収益性は高くはない。今後、施設数を増やし、安定した収益を確保する為には、福利厚生意識が高い企業からの出資や提携、法人契約などを進めていく必要がある。

また、このソフトウェアパークでのビジネスモデルが成功すれば、他の都市での展開も検討できる。将来的には日本の保育士教育を普及する教育事業への展開も考えることができるであろう。

3. 所感

QBSのメンバーからインバウンド・ビジネスを提案した際、日本への渡航の為にデポジットが必要となる件について触れたが、お金の問題だけではないとのことであった。事前のQBSのメンバーのみのディスカッションでは、このデポジットが障壁であるとし、それを打ち消すアイデアを検討したが、それ以外にも両国を行き来するための障壁が存在する事を直接感じる事となった。

保育施設のビジネスプランは、実際に子供を保育施設に預けて、ソフトウェアパークで働いている大連理工大学のメンバーからの提案であり、その基本的なニーズは日本と同じであること、そして日本人の保育士もしくは日本の保育士の教育を受けた保育士に子供を預けたいという切実なニーズがあることを知った。日本の製品やサービス、教育に対する信頼感は高く、特に富裕層からの需要が高いようである。今回のビジネスプランで顧客からのニーズとして注目された日本の教育やホスピタリティであるが、もともと中国の儒教の教えが日本に定着したものと理解していただけに、人々の生活スタイルを変えるほどの革新をイノベーションと捉えるならば、そのイノベーションの逆流が長い時間をかけて起こっているのではないかと感じた。

今回のビジネスプランのように、日本の教育やホスピタリティが信頼とともに評価され、中国の市場に普及していくことは、日本人としてとても光栄なことであり、今後、日本から

進出する企業も福利厚生の一環として、このような事業の促進に貢献することが望まれるであろう。

このビジネスプランは、大連理工大学のメンバーの切実なニーズに基づいた内容に素晴らしいプレゼンテーションが加わり、最優秀賞を頂くこととなった。最後に、私たちを歓迎して頂き、懇親会まで設けて頂いた大連理工大学と先生方、学生の皆さんに心より感謝を申し上げます。

■チーム C : Business Plan

記録者：足立憲正(10期)

チームメンバー：QBS：日高、日比野、石井、足立、円田

大連理工大：Jian Ou、Qi Zhang、Nie Tingting

1. ディスカッション内容

日本側の1アイデア（事前に打ち合わせを実施し日本側として一案に統一）、中国側から2アイデアが出る。日本側のアイデアが採用される。それぞれのアイデアは下記の通り。

日本側アイデア：コンバージョン電気自動車（以下EV）を中国で提供するビジネス

中国側アイデア：新エネルギー活用を加速するビジネス

大連の海産物の輸出ビジネス

2. 発表内容

(1) ビジネス概要

コンバージョンEVビジネス。現状ガソリンで走るタクシーのエンジンを下ろしてバッテリーとモータを搭載しEVに改造するビジネス。

(2) 背景

全世界では石油の枯渇によるエネルギー問題が深刻になっている。中国でも国を挙げてEVの普及につとめている。日本ではガソリン車のエンジンを下ろしてバッテリーとモータを搭載しEVに改造するコンバージョンEVビジネスが存在する。

(3) マーケティング

全世界でガソリン車から環境対応車であるEV、HEVに移行する流れがある。2020年には約6%がEVに移行。また中国国内でも政府の補助金政策により、EVは急速に普及する見込みである。2020年には180万台のEVが中国国内で普及する見通し。

(4) 弊社製品の強み

バッテリーの充電に時間がかかるという弱みを克服する為に、バッテリーを交換可能なものとする。日本の高度なバッテリー、モータ技術を保有。

(5) ターゲット・カスタマ

佛山のタクシーメーカー（佛山は政府が EV の補助を行っている中規模都市。同車種で台数が見込めるタクシーをターゲットとする）

3. 所感

本コンバージョン EV を進めるに当っての一番重要なポイントは政府との関係性作りであることを痛切に感じた。新しいビジネスを行うときは必ずといってよいほど、政府の許認可が必要であり、政府がビジネスに及ぼす影響は我々日本人の想像はるかに超えていることをディスカッションの中で実感した。

今回は我々日本側のアイデアをベースにディスカッションを深めたが、大連理工大の学生からは論理的で鋭い指摘を多々受けた。それらの指摘に対しての解決策をお互いに知恵を出し合いながら行う作業は大変有意義であった。

■チーム D : Business Plan

記録者：野村修司（11 期）

チームメンバー：QBS：石松、森口、木村、野村

大連理工大学：Xueming Li、Qi Chen、Linping Zhao

1. ディスカッションの内容

メンバー各々がビジネスプランを提案し、みんなで討議して、その中から一つのビジネスプランを選択する。日本側と中国側の双方で、かなり共通する考えのプランが提案された。大きく分類すると、有機野菜の栽培・販売と専門学校の開校、運営に分かれた。結果として、専門学校のプランが選ばれた。

2. 発表内容

(1) ビジネス概要

大連に専門学校を開校、運営する。優れた日本のサービスやホスピタリティなどを教育する。

(2) ターゲット

- ・ 航空会社やホテルなどの高質なサービスを提供する仕事を希望する学生
- ・ グローバルな会社を希望する学生
- ・ 秘書を希望する学生
- ・ 高質なサービス等を身につけるため企業から派遣された学生

(3) マーケティング

世界的にも有名な日本流のサービスやおもてなしを中国の人々に普及させたいという

思いで、このビジネスプランを提案する。現在、中国には、このような“サービス”や“おもてなし”に特化した専門学校がほとんどないため、競争優位を築きやすい。更に、中国経済が急成長し、世界第二位の経済大国となった今日、高品質なサービスやおもてなしは、世界から求められるものとなっている。よって、このビジネスの潜在的可能性は大きいと言える。

3. 所感

今回、ビジネスプラン選定の段階から、中国側と日本側のビジネスプランのアイデアに類似点が多く見られた。今回のディスカッションを通して、双方の生徒は、日本と中国におけるビジネスにおいて共通の認識を持っていることが確認できた。中国の学生からゴルフの「専門学校」という意見が出たことでもわかるように、中国にも専門学校の需要がある。よって、一つのテーマを選定すると、その後のプラン練り上げの場面では、とてもスムーズにそして活発に議論を進めることができた。意見の対立はみられなかった。

今回のワークショップを通して、中国の躍進的な経済発展が、多くのビジネスチャンスを生み出していることが改めて理解できた。今後もこのようなワークショップを通して、ビジネスを発起し具体化できる能力を養いたい。



日中メンバーでアイデアを出す様子



プレゼンテーションの様子



チーム全員で Q&A に対応する様子



集合写真

以上。

【活動報告③】大連冰山空調設備有限公司(昭和鉄工)

<企業訪問>

日 時 : 平成 25 年 9 月 24 日 (火) 11:15~12:15
訪問先 : 大連冰山空調設備有限公司
面会者 : 昭和鉄工株式会社 (出向) 藤原 英気 氏
記録者 : 大塚 由希子 (10 期)
参加者 : 村藤教授、ICABE 参加者 計 20 名

1. 企業概要

「大連冰山空調設備有限公司」は、中国の「大連冰山集団有限公司」と日本の「昭和鉄工株式会社」が空調末端製品を専門に製造・販売する目的で出資設立された合弁企業である。出資比率は大連冰山有限公司が 70%、昭和鉄工株式会社が 30%となっている。合弁期間は 50 年と長い。資本金は 7 億円。従業員数は 250 名であり、そのうち日本人は副総経理の藤原氏（昭和鉄工株式会社より出向）だけである。大連冰山集団有限公司は総資産 100 億元。グループ会社を含め約 40 社あり、従業員は約 12,000 人在籍している。中国の国営企業 500 社のうちの 1 社である。大連冰山空調設備有限公司には昭和鉄工株式会社の技術指導で最新の製品開発技術と製造工程を導入している。また製品品質は JIS 規格に従い、昭和鉄工株式会社に認可を得ている。技術性能は全て昭和鉄工株式会社の基準を満たし、昭和鉄工株式会社のブランド商標である「SHOWA」を使用する権利を得ている。「誠実を造り、誠実を売る」という経営理念と「品質欠陥ゼロ、サービス不満なし」という品質趣旨を掲げている。営業事務所は大連、北京、天津、吉林（長春市）、遼寧（瀋陽市）、青島、河北（石家庄市）、華東（上海市）、江蘇（武漢市）、湖南（長沙市）、陝西（西安市）にある。

2. 内容

会議室で藤原氏により会社の概要を聞き、敷地内にある工場を見学した後、再び会議室で質疑応答を行った。

(1) 工場内の説明について

工場内にはカンナづけ、溶接、板金の加工、組み立て、超音波での検査、実験のエリアがある。防犯のため、監視カメラを設置している。工場の設備は最初日本から持ってきていたが、現在は現地で調達・組み立てている。大型コイルは全て手作りである。規格化されていないので、顧客の要望に合わせることもある。工事にかかわっているのではなく、機器（製品）を売っている。

環境に対する意識の変化については、政府の指示で空調設備に高性能のフィルターを義務付け

るなど以前よりも規格が厳しくなってきたはいる。大連の空港や体育館（サッカー、テニス等）や国際会議場やスーパーなど大きな施設のほとんどに空調製品を納入している。

（2）中国人の雇用・人材について

雇用は全て現地の中国人。日本人を雇用すると人件費が高くなる。中国人の特徴としては、転職が多い。日本人のアフターサービスの概念はあまりない。顧客は故障したら自分で修理したりもする。従業員は品質に不備があっても、交換する必要性を感じていないため、「品質欠陥ゼロ、サービス不満なし」という会社の趣旨を伝えることが難しい。

3. 質疑応答

（1）品質管理など日本と中国で違うところはあるか。

中国では品質に対する意識がほとんどない。GB という規格はあるが JIS より規格は緩い。欠陥品が出た部品の残りは、日本では今後その部品は使用しないが、中国では使うのが普通。当社ではアフターフォローは 12 の営業所に在籍するサービスマンが出向くようにしているが、中国全体に保守契約の風土は存在していない。

債権回収が大変であり、物納ということも多い。

（2）社員の研修・スキルアップはどのようにしているのか。

機械の安全研修は毎月行っている。学力テストは年に 1 回程度。優秀な人にはバッジをつけている。

（3）大連を進出先に選んだ理由は何か。

もともとは大連冰山空調設備有限公司が空調の冷凍機事業を大きくするために、日本の企業との合弁を考え、昭和鉄工株式会社を選択し、決定した。

（4）他に工場を建てる予定はあるか。今後の展開は。

他に工場を作る予定はない。2015 年に地下鉄の駅ができるので、開発区に今より倍の規模の工場を建て、そこに移転することになっている。

今のところ、中国国内での販売が主であり、それは変わらない。輸出もしているが、アフターフォローができない。アメリカの企業や日本の企業と取引をすると価格や要求される基準が厳しくなる。中国の特に東北地方では空調事業の競合相手がいないため、今後も国内販売中心になると思われる。

4. 所感

工場内を見学していて、すぐそばで作業を見学でき、従業員はヘルメットを被っていないこと

に少し驚いた。防犯カメラが内部監視の意味があることにも日本との意識の違いを垣間見る。現地の従業員との文化や意識の違いに苦労されているようだが、中国で日本の高品質とアフターフォローを取り入れ、売り上げを上げている九州発の企業として、今後も活躍が期待される。

大連には日本の企業が多く進出しているにも関わらず、他に九州から進出した企業があまりないということは、地理的な近接性を活かしきれなかったといえる。大手企業でさえ進出に苦戦していることもあり、九州の中小企業では進出が難しく、出遅れた感がある。



【活動報告⑤ 東北財経大学訪問 報告】

〈学生交流〉

日 時：2013年9月24日 14:00～20:00

訪問先：東北財経大学

記録者：近藤（11期）

参加者：QBS

教員：1名（村藤教授）

学生：合計12名（10期生7名、11期生5名）

東北財経大学

教員：5名

学生：16名

〈交換プログラム内容〉

- 1 1. 開会挨拶（東北財経大学 Prof. Wu Xiaowei）
- 1 2. 東北財経大学紹介（東北財経大学 Prof. Sun Ning）
 - （1）1952年大学設立。教職員1千名。学生数2万名。
 - （2）1993年MBA設立。MBAコースの学生数200名。
 - （3）社会人学生は2年、フルタイム学生は2.5年。
 - （4）授業料62,000元（約1,000,000円）
 - （5）MBAに加えEMBA（Executive MBA）のコースも併設。
授業料180,000元（約2,900,000円）
- 1 3. QBS紹介（QBS村藤教授）
- 1 4. ワークショップの趣旨説明（QBS村藤教授）
- 1 5. ビジネスプランワークショップ（90分間）
- 1 6. プレゼンテーション（日中混成 4チーム）
- 1 7. 審査員よりコメント（東北財経大学 Prof. Sun Ning、Prof. Shi Da、QBS 村藤教授）
- 1 8. 優勝チーム発表（東北財経大学 Prof. Wu Xiaowei）
- 1 9. 閉会挨拶（東北財経大学 Prof. Wu Xiaowei）
- 2 0. 学内レストランで懇親会

〈所感〉

大学紹介でも説明があったようにフルタイムと社会人の学生が混在しており、社会人学生はQBS同様、企業に勤務しながら通学しているため、ビジネスプランワークショップのディスカッションにおいてもかなり実務的な発言が多かった。何れの学生も英語の能力が高く、中には日本語・ドイツ語等のマルチリンガルの学生もいた。また、ビジネスプランへのアプローチにおいても、既存モデルの有無や日中両国間の制度の違いにより、取組についての多様な可能性を実感できる良い機会となった。最後の総評の中でProf. Shi Daより各プラン共通して言えることとして「Data supportの重要性」についてコメントがあり、更に精度を高める為には、より具体的なデータの明示が不可欠であることが述べられた。

以 上

以降、各チームのビジネスプラン、ディスカッション内容について報告する。

■チーム A : Business Plan

記録者：野村修司（11 期）

チームメンバー：QBS：光枝、山奇、野村

東北財経大：王暢、陈保屹、王正杰、何国杰

1. ディスカッションの内容

日本側アイデア：日中の中小企業をターゲットとして、中国や日本に進出する際のサポートや情報提供

中国側アイデア：日中の中小企業をターゲットに、相手国で展示会を開催する際のサポートを提供する

日本側と中国側の双方が、日中の中小企業に焦点を絞っていることから、着眼点は同じであった。双方のアイデアのどちらがより同業他社との差別化を計れるかを検証したところ、より具体的に業務内容を「展示会」に限定している中国側のアイデアが採用されることとなった。

2. 発表内容

(1) ビジネス概要

日本と大連の中小企業の展示会の総括的サポート

日本の中小企業が大連で、中国の中小企業が日本で展示会を行う際のサポート全般を行う。それには、展示会全体のデザインや個別のブースデザインも含まれる。

(2) 背景

近年、日本と大連は貿易の面から見ても、双方にとって非常に重要な関係となっている。これは、多くの日系企業が安価で上質な労働力を求めて大連に進出してきた事実を見れば明らかである。この現状を踏まえると、両国の中小企業が相手国で自社の製品をアピールするために展示会を開催する機会が増えることが予想される。よって、その展示会を計画・サポートするビジネスを提案するに至った。

(3) マーケティング

先にも述べた通り、更に日本と大連の中小企業が相互に進出することが予想できるため、ビジネスチャンスの可能性は大きい。自社製品を相手国の企業にアピールする目的で展示会の開催を促す。

このような企業への働きかけで、私たちチームのビジネスプランへの需要は大きいと推測する。

(4) ターゲット

日本又は大連でビジネスを展開する中小企業。(両国又はどちらか一方の国で展示会を予定している企業)

3、所感

今回、偶然にも中国側と日本側のビジネスプランのアイデアに類似点が多く見られた。中小企業に着目したという点と中国と日本の両国の中小企業をターゲットとしたコンサルティング業務という点である。従って、考え方に共通点が多かったため、議論がスムーズに進行した。先にも述べたように、中国側のアイデアにより具体性があったため、彼らのビジネスプランが採択されたのである。意見の対立は全く見られず、スムーズに進行したため、深い議論に時間を費やすことができた。中国側の生徒は、パワーポイントのスライドをほぼ完成された状態で用意していたし、収益予測等も計算していたので、その熱意に感銘を受けた。

中国人と日本人のペアでの発表は、とてもよい経験となった。プレゼンテーションに慣れているという点と英語が流暢という点で、中国人生徒にかなりサポートしてもらった。心から感謝している。

■チームB：Business Plan

記録者：近藤聖樹（11期）

チームメンバー：QBS：吉川、大塚、近藤

東北財経大：禹龙范，张万军，从培洋

1. ディスカッション内容

日中双方からのアイデアは下記の通り。

日本側アイデア：中国における新たな基準の架設足場の標準化と日本市場への展開

中国側アイデア：The new rules of green vegetables（野菜の人工栽培ビジネス）

QBSのメンバーのアイデアは事前にディスカッションを行ない、中国の主要都市の急速な開発が進む中、建設現場の重要な初期工程の一つである架設足場が、中国で従来行なわれてきた竹による足場から金属の足場へと変わりつつあることを事業機会と捉え、中国の建設現場での死者数を日本と比較し、その日本の足場よりも、さらに利便性と効率性を向上させた規格を中国で普及、標準化し、それを日本の市場へ展開させるビジネスプランを提案したが、東北財経大のメンバー

からは、すでに竹の足場は使われておらず、架設足場の中国国内の標準化も、私たちのような若者ができることではないとの見解であった。

よって、日本側のプランでは新規格の展開が困難であることから、中国側のプランを検討することとなった。偶然日本側の予備プランにおいても同じ野菜の人工栽培プランを検討していたことから、これらをまとめる形でプランのブラッシュアップを行なった。

ディスカッションでは、この技術は日本で実績があり、安全で信頼できるものであるというイメージを打ち出すなどのブランド戦略と、中国および日本の市場へ、どのようなチャネルを用いて販路を拡大していくかなどのマーケティング戦略を中心に行った。

2. 発表内容

(1) ビジネス概要

The new rules of green vegetables (野菜の人工栽培ビジネス)

人工光と水耕栽培による野菜生産システムを日本からの技術移転により中国国内に立ち上げ、中国および日本市場へ展開する。土壌・水・空気・肥料等の野菜の栽培環境の品質が安定しない現状に対して、畑作ではなく人工的な栽培環境＝「野菜工場」により、気象状況の影響を抑えた環境で、安全で過剰な肥料を使用せず、新鮮で美味しい野菜を安定生産・供給する。

(2) 背景

化学肥料の過剰使用や鮮度が低い市場の野菜しか入手できない現状であり、その品質の安全性にも疑問が持たれる状況にある。また、品質が良ければある程度の出費を認める経済力を持った市民層が確実に存在する。この人工栽培は中国ではまだ知られておらず、その安全性と効率性は中国の農業や国民の食生活に変革をもたらし、中国国民の生活水準を向上させる可能性がある。

(3) マーケティング

大連市民が新鮮で安い野菜を購入しようとした場合、郊外の農家まで買出しに行く必要がある。上述の通り市場に出荷されている野菜は品質・鮮度において安全性をはじめ信頼性に改善の余地がある。また、第一段階では大連、第二段階では中国東北部、第三段階では日本等への輸出を目指す。この生産システムは日本での実績・安全性・信頼性のイメージを前面に押し出すことで、ブランド化戦略を行なう。中国国内での販売チャネルは都市部の高級食品を扱うスーパーマーケットとする。日本市場への展開は、日本国内では高コストと言われる人工光と水耕栽培による野菜生産を、中国で日本の技術を用いて生産管理し、日本国内に比べ低コストで、大手スーパーマーケットチェーンを中心に供給する。

1～2年目は大連と日本市場にアプローチし、3年目から中国東北地方、5年目から「Tier 1」と呼ばれる中国の3大小売り市場（北京、上海、広州。ちなみに大連はTier 3）への展開を目指す。

（4）製品

畑作ではない人工栽培による安全・安心・新鮮な野菜

トマト、キュウリ、レタス、キドニービーンズ、エンドウ豆、マスタード、ポテトなど

（5）弊社の製品の強み

既存野菜に比べ、その安全性・鮮度・品質・価格において勝り、消費者への訴求力が高い。加えて人工栽培による計画的かつ安定的な生産が可能であり、安定した供給と収益が期待できる。中国市場においては日本の技術を用いて生産管理されているという安全に対する信頼性があり、製品もトマト、マスタード、レタスなどは通常の土の栽培に較べてビタミンCの含有量が多いという強みがある。

日本市場としては、高コストと生産者保護の側面から一部の生産物について行われているこの製法を、中国市場を介することで、生産技術と流通の開発をさらに発展させることができ、日本国内の野菜市場の再編に繋がる可能性がある。これらの製品の安全性とコスト優位性は、現在流通している製品に対して、日本の農業の将来性を考える上でも、意義のある差別化を図ることができる。

（6）ターゲットカスタマー

安全・安心・新鮮な美味しい野菜を購入したい消費者。

事業の初期においては中国都市部の富裕層と日本市場を想定する。

3. 所感

偶然、日中双方が同じプランを検討していたことから、ベース・コンセプトはスムーズに構築できた。段階的に市場展開を行なう点は中国側のアイデアとして、人工照明にLEDを使用する等の技術的なアイデアは日本側から行なうなど、双方のアイデアを有機的に組み合わせることができた。日本側では分からない中国（大連）市場での野菜の価格や流通形態などを十分に踏まえたプランであったことから、訴求力については概ね満足がいく内容となった。

今回のビジネスプランは、中国の富裕層をターゲットとすることを想定しているが、昨今の中国市場へのアプローチの特徴とも言える。中国の経済を、この購買力の高い層が牽引していくことは間違いないであろう。しかし、Tier 1からTier 3（2010年までに主要都市の水準になる可能性を保有）の人口が1億6千万人。これはアメリカと日本の間の人口に相当し、世界第2位の経済大国となるのも理解できる。しかし、それ以外の地域には12億5千万人の、主要都市レベルに到達するまでに時間を要する都市と、10億人を超える経済的後進地域がある。こ

の2極化による地域の経済格差が、今後、中国において事業展開をする際に重要になると考えられ、主要都市部に集中する富裕層が、どれくらいの割合で存在するのかと、富裕層以外のニーズや購買力の向上に常に気を払っておかなければならないであろう。すなわち、中国市場を13億人の1つの市場と見るべきではなく、都市や収入ごとに戦略を検討することが重要となるのではないかとの考察に至った。

審査の結果、当プランは最優秀賞を頂くことができた。立派な楯や賞状を頂き、私たちが歓迎して頂いた大学と、懇親会での学生や先生方の心遣いなどに、心より感謝を申し上げたい。

■チームC：Business Plan

記録者：足立憲正(10期)

チームメンバー：QBS：足立、円田、木村

東北財経大：高鶴萌，除曦，夏添，王立牢

1. ディスカッション内容

日本側の1アイデア、中国側から1アイデアは下記の通り。

日本側アイデア：コンバージョン電気自動車を中国で提供する（前日のアイデアをさらにブラッシュアップ）

中国側アイデア：おかゆのお店を東北財経大キャンパスの近くに出店する。

日本側、中国側双方自分たちのアイデアが良いという思いから、どちらのアイデアをチームとして採用するのかに殆どの時間を費やした。お互いのアイデアの競争優位性、実現可能性、収益性などを激しくディスカッションした。

最終的に日本側のアイデアが採用されることとなった。

2. 発表内容

(1) ビジネス概要

コンバージョンEVビジネス

現状ガソリンで走るタクシーのエンジンを下ろしてバッテリーとモータを搭載したEVに改造するビジネス。

(2) 背景

全世界では石油の枯渇によるエネルギー問題が深刻になっている。

中国でも国を挙げてEVの普及につとめている。

日本ではガソリン車のエンジンを下してバッテリーとモータを搭載しEVに改造するコンバージョンEVビジネスが存在する。

(3) マーケティング

全世界でガソリン車から環境対応車であるEV、HEVに移行する流れがある。2020年には約6%がEVに移行。また中国国内でも政府の補助金政策により、EVは急速に普及する見込みである。2020年には180万台のEVが中国国内で普及する見通し。

(4) 製品

コンバージョンEV

(5) 弊社の製品の強み

充電ポイントが少ないというインフラ整備の弱みを克服する為に、家庭用電源(220V)で充電できる(ただし充電時間は8時間と長い)EVであること。日本の高度なバッテリー、モータ技術を保有。

(6) ターゲットカスタマー

佛山のタクシメーカー(佛山は政府が補助を行っている都市。同車種で台数が見込めるタクシーをターゲットとする)

3. 所感

中国側、日本側と自分たちのアイディアに自信を持ち、パワーポイントも作り込まれていた為どちらを採用するかは両者一步も引かない状況だった。まさに中国対日本の国際交渉の様相を挺していた。途中で私自身も自分たちの日本側アイディアの採用をあきらめそうにもなったが、日本メンバーが一丸となってディスカッションを進め日本側アイディアの採用に至った。どちらのアイディアがより優れているかというディスカッションを通して、国と国との国際交渉の大変さを垣間見た。

残り10分くらいでチームとして日本側のアイディアに絞り込んだ。そこからの中国メンバーの切替えの早さ、協力姿勢に感銘を受けた。また東北財経大の学生は英語が堪能で、思考が論理的そして財務関係の計算に強い学生が多く良い刺激になった。

またプログラム全体として東北財経大学の先生方、学生の方々が本当に暖かく歓迎してくださいました。本ワークショップ用の3枚の横断幕、全員分のお土産、優勝チームへの豪華な盾と表彰状など至れり尽くせりで大変ありがたかった。

■チームD：Business Plan

記録者：長野圭太郎(10期)

QBS：石井邦博、長野圭太郎、森口昌彦

東北財経：杜若、郑萌、馬海原

1. ディスカッション内容

QBS、東北財経それぞれのチームが事前に考えたビジネスアイデアについて検討を実施。

QBS側が提案したアイデアは、中国の富裕層を対象に、日本への旅行及び商品購買の促進を図るというものである。中国人が来日した際、日本製の電気製品等、多くの買い物を行っている消費者が存在する。そこで旅行会社と家電量販店他の小売店と提携し、買い物をした場合にはその金額に応じて消費者に旅行代金の一部返金をインセンティブとし、旅行及び消費の拡大を促すというアイデアである。この案に関しては、中国では持ち出し可能金額の上限が500千円と定められており、インセンティブ及び消費拡大の効果は少ないとの指摘があった。

一方、東北財経側のアイデアは、アルツハイマー病の治療センターの設立を行うというものである。アルツハイマー病は世界的に増加傾向にあり、中国においても同様である。また、中国では一人っ子政策によって若年層が少なく、治療及び介護の負担が非常に大きなものとなっている。そのような状況にあって、アルツハイマーの治療体制は十分なものでない。そこで治療センター設立により、患者及び家族の負担軽減を図るというものである。このプランにおいては、医療スタッフの質が担保される必要がある。中国では技術をもった十分なスタッフ数の確保が困難なという課題があったため、日本での研修を行うという準備プロセスを設けることで解決を図ることとした。

2. 発表内容

発表のビジネスプランは、前述の議論を踏まえて選択。アルツハイマー病の治療センターの設立のアイデアとした。アイデアの概要等は前述の通り。

3. 所感

中国でのビジネスアイデアを検討する上では、関係する規制等を十分に検討する必要があると感じた。QBS側のアイデアは中国人を対象としたものの、日本でのビジネスを念頭に置いていたため、中国の規制等を踏まえていない点があった。アイデアを立案する上での改善点であったと思料する。



TeamA (真剣なディスカッション)



TeamA (発表の様子、会場全体風景)



TeamB (真剣なディスカッション)



TeamB (発表の様子)



TeamC (真剣なディスカッション)



TeamC (全員での Q&A への対応)



TeamD (真剣なディスカッション)



TeamD(発表の様子)



Q&A の時間（村藤先生より質問）



TeamB（優勝チーム）



全体写真

以上。