



Japan Business School Case Competition 2020

ケースライターの意図 Bellwood

2020/11/08

JBCC2020実行委員会/ケース班

**かつての強みを生かせなくなり、
業績の低空飛行が続く日本企業が
コロナ禍で生き残り、再び
成長していくための戦略を提言する**

- 分析はMBAの基本、戦略は「何をするか」より「実現可能か」
- 分析結果を踏まえた戦略、戦略を踏まえた財務・人事か

①分析の緻密さ
30点

外部分析（15点）、内部分析（15点）
予選通過最低点15点（※該当チームなし）

②短期戦略
25点

具体性・魅力度（10点）、実現可能性（15点）

③長期戦略
25点

具体性・魅力度（10点）、実現可能性（15点）

④戦略の一貫性
10点

分析↔戦略↔財務・HRM、短期↔長期など

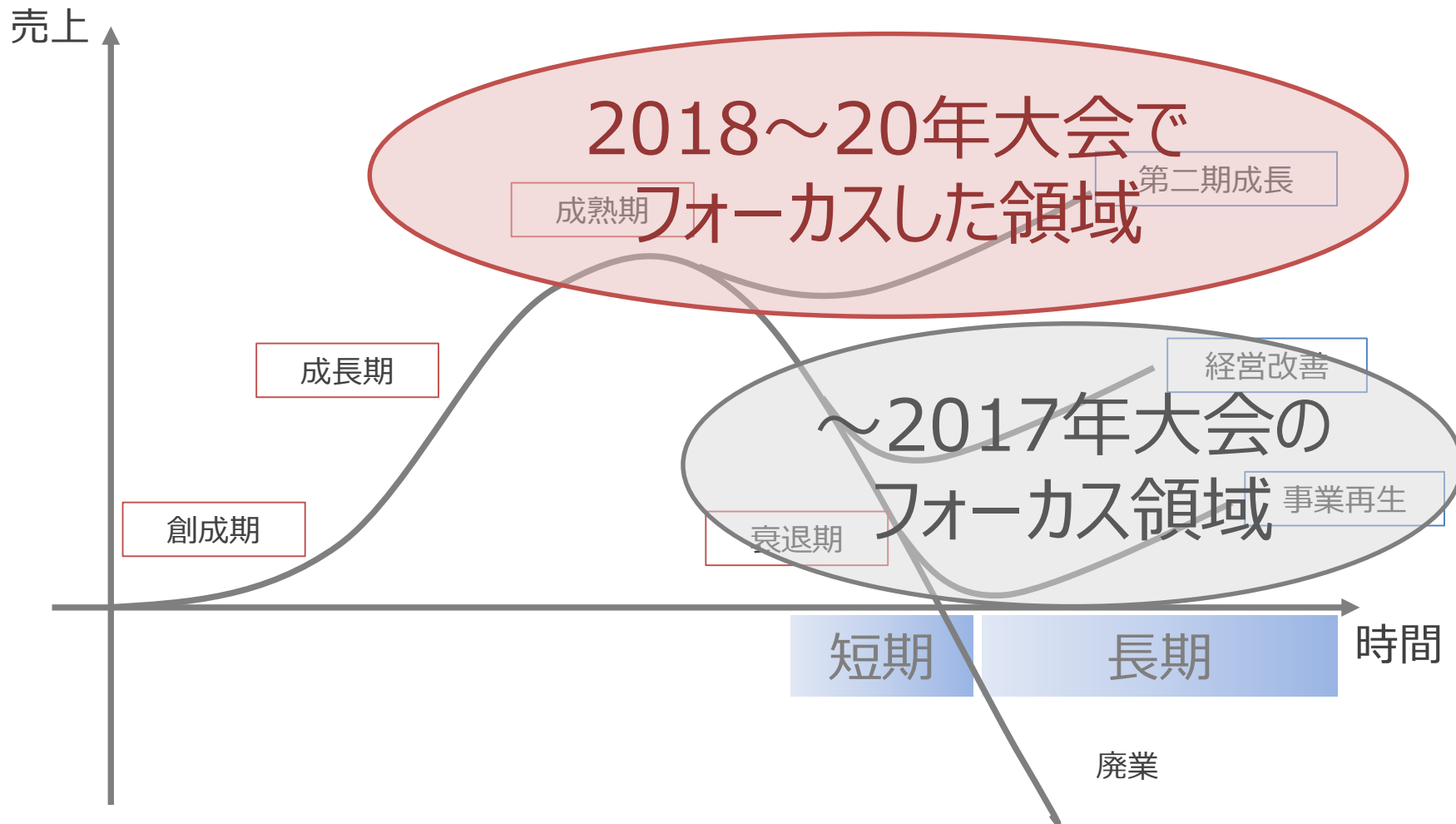
⑤審査員裁量
10点

100点満点

※個々のチームの採点結果は非開示です。
実行委員会や審査員への問い合わせはご遠慮ください。

2020年度ケースの方向性

- 第2期成長フェーズは変わらず
- 今回は、出発点がローカル×業績低位安定フェーズ



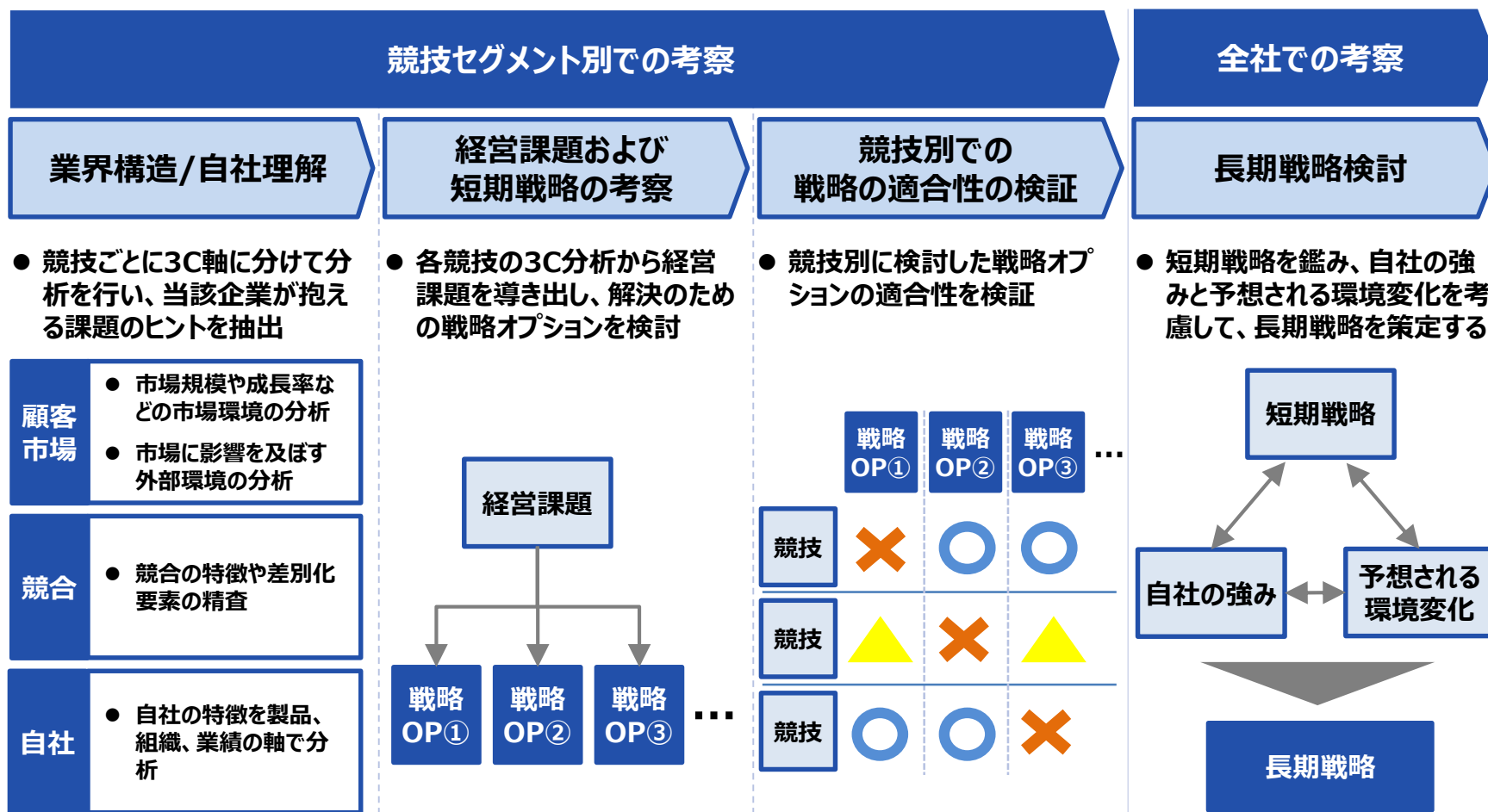
2019年度ケースとの相違点

➤ スポーツ用品自体は機能材だが、官能材的な側面もある

		JBCC2019	JBCC2020
テーマ業界		農業機械	スポーツ用品
材の種類別		機能性商材	機能性商材 (官能性商材の側面も)
材の特徴	顧客	BtoBビジネスが中心	BtoCビジネスが中心 (文教、ジムなどBtoBも存在)
	製品	製品機能やサービスが 購買に影響する	製品機能に加え ブランドやデザインも購買に影響する
	価格	製品の機能などが 価値として価格に転嫁	製品機能に加え、ブランドや デザインなどが価値として価格に転嫁
	販促	サービスが付加され、 スイッチングコストを高める戦略	ブランドに加え、契約プロなどにより 戦績に結びつく性能を訴求する戦略

- 定性・定量分析→課題導出→打ち手の検討と適合性確認
- 競技ごとに解像度高く分析できるかがポイント

戦略の検討ステップ



- 国内は市場縮小、異業種参入による競争激化がある
- 競技ごとの特性、地域性の検討も必要

<スポーツ用品×日本>

政治

- 国際イベントの開催(東京オリンピック)
- 政策によるスポーツ振興

経済

- 国内人口減による競技人口への影響

社会

- 国民の健康意識の高まり
- スポーツイベントや人気選手による特定競技のブーム到来

技術

- スポーツテック (AI、VRなど)
- 異業種参入の影響

<競技ごとの特性/地域性>

- 年齢別のスポーツ競技人口の違い
- 地域ごとの人口動態の違い

- グローバルな競技とローカルな競技 (歴史、文化、国民性、気候の違い)

- イベント開催時期や季節性の違い
- 競技の人気度による需要の変動

- 製品ごとの特性の違い (ウェア、シューズ、用具)

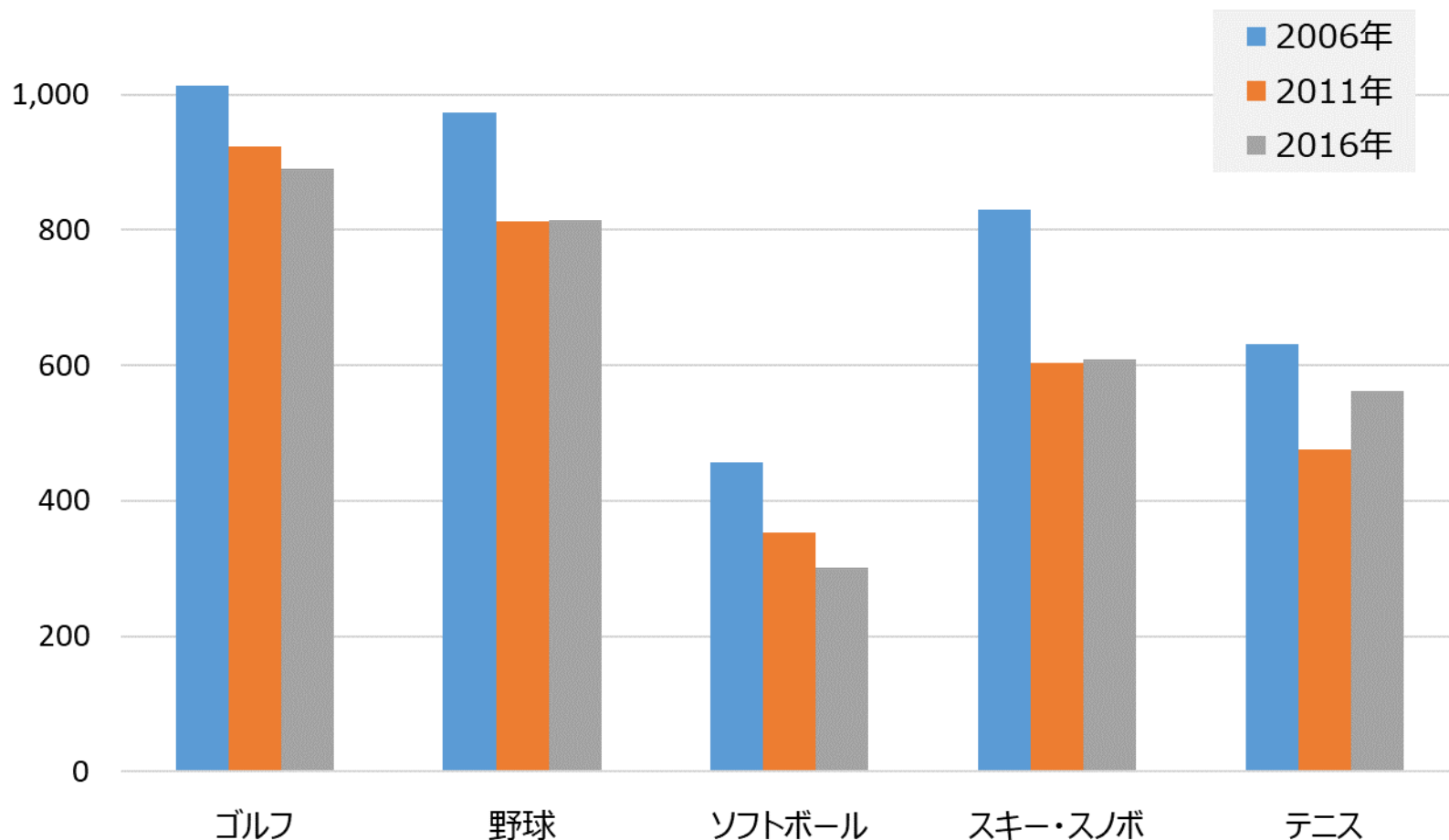


各スポーツの競技人口の推移

- 用具を使うスポーツは縮小傾向が続く
- 用具主体であるBellwoodの業績は伸び悩みやすい

(万人)
1,200

主なスポーツの行動者数推移



(出所：社会生活基本調査 (SPEEDA))

少子高齢化の影響

- 競技者は若者～ミドル主体。少子高齢化で国内成長に陰り
- 10代、20代人口は2019年比で2025年-5%、2030年-10%

年齢	推定人口	行動者数						
		野球 キャッチボール含	ソフトボール	バレーボール	テニス	バドミントン	スキー スノボ	ゴルフ 練習場合
10代	5,494	2,412	882	1,971	1,812	2,599	1,223	252
20代	6,008	1,674	521	1,014	1,091	1,400	1,539	980
30代	6,096	1,469	435	735	713	1,314	1,148	1,324
40代	6,345	1,551	576	784	915	1,437	1,283	1,720
50代	7,204	553	337	383	476	399	492	1,665
60代	8,058	273	187	179	386	269	293	1,760
70代	9,633	169	68	68	182	116	109	984
80代以上	9,205	27	13	13	58	5	9	231

(平成28年社会生活基本調査 生活行動－全国(調査票A)のデータを加工して作成)

競技×地域の特徴

業界/自社理解

顧客市場 競合 自社

短期戦略

長期戦略

- 競技によって、地域性や競技年齢層など特性が異なる
- 人口減が「競技人口減」とは限らない

競技名	盛んな地域	競技人口	競技年齢層	特徴
野球 ソフトボール	米国、中南米 日本、韓国、台湾	少	若年～成年	世界的にはメジャーなスポーツではない
テニス	全世界	多	若年～シニア	幅広い年齢層に人気で手軽に楽しめる
バドミントン	欧州(英・蘭)、 アジア	多	若年～シニア	東南アジアは技術レベル高い 競技人口は増加しつつある
ゴルフ	全世界	中	成年～シニア	人気は高いが、プレーするには お金がかかる
スキー スノーボード	欧州、北米 アジア北部	多	若年～シニア	今後、温暖化の影響あり スノボは若年層に人気
サッカー	全世界	多	若年～成年	W杯、欧州リーグなど人気は 高い
バレーボール	全世界	多	若年～シニア	国際競技連盟の加盟国数は 上位で、世界的に人気は高い

スポーツ用品メーカーの強みの変遷

業界/自社理解

顧客市場

競合

自社

短期戦略

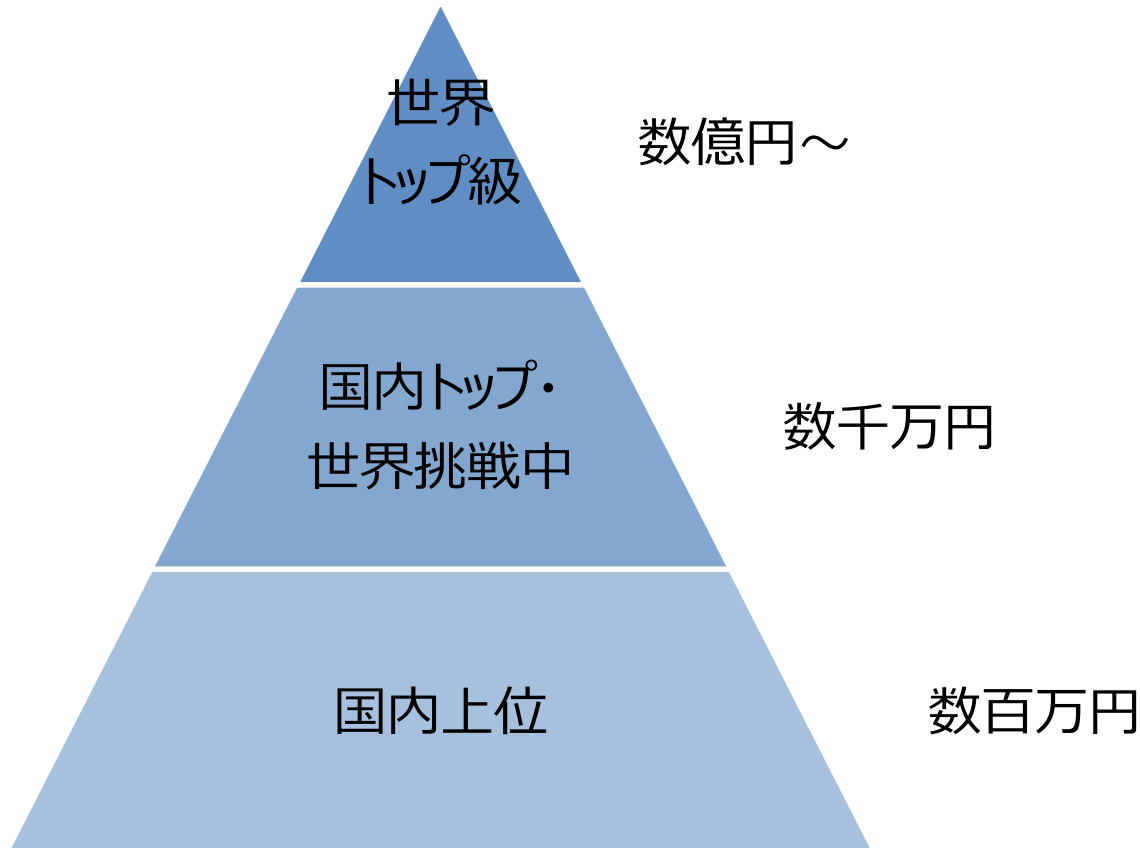
長期戦略

- 強さの源泉は時期により変化し、過去の強みが制約にもなる
- 現状は「プロ向け製品で好成績を出す→アマへ訴求」が主流

	高度成長期	バブル期以降
①大量生産できる設備・技術	◎ 急増する需要への対応	△ バブル崩壊後は海外移転・OEM
②強力な販路	◎ 文教・特約店網への営業力	△ 大型小売店に主導権握られる
③R&D、商品開発の技術力 (軽量、耐久性、好成績)	○ 大量生産での品質維持が重要	◎ プロ向け製品の開発成功が重要
④マーケティングの的確さ、 その蓄積としてのブランド認知度	○ マス広告、店頭販促など	◎ 契約プロ・競技団体→アマ
⑤新規市場の開拓力	△ 既存事業だけでも十分成長	◎ 競技、製品、海外展開が必須
⑥新規事業の創出力	△ 既存事業だけでも十分成長	◎ 需要創出型、IT活用、共創

プロとのスポンサー契約の難しさ

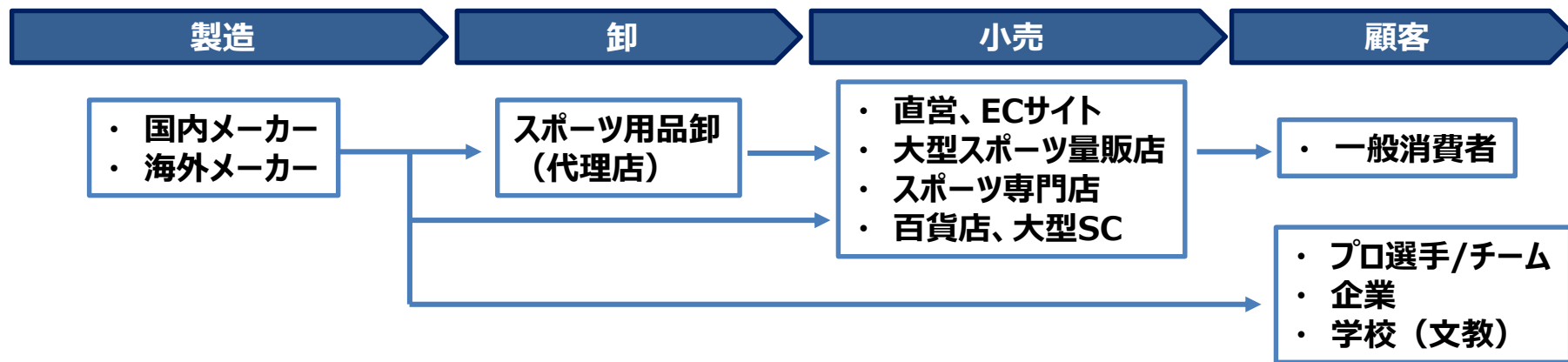
- トッププロと契約できれば宣伝効果も大きいが、契約料は高騰
- 若手は契約料も安いが、勝ち上がれなければ宣伝効果は限定的



業界構造、製品特性

- BtoB、BtoCともに多様な販売チャネルが存在
- ウエア、シューズ、用具に分類され、それぞれ事業特性が異なる

販売チャネル



製品特性

ウエア

- ✓ 高機能素材使用 (機能性追求)
- ✓ カジュアル用途もあり

シューズ

- ✓ 種目ごとに機能は異なる
- ✓ 共通要素は比較的多い
- ✓ 競技以外の用途もあり

用具 (イクイップメント)

- ✓ 種目ごとに用具が異なる
- ✓ 共通要素が少ない
- ✓ 機能性を追求

デザイン性

Bellwoodは「競技用途の用具、シューズ、ウエア」を扱う

機能性

- ウエア主軸とスポーツ用具主軸の企業では事業特性が異なる
- アシックス、ナイキ、アディダス等のアパレル中心のメーカーではなく用具メーカーを競合と捉える

ウエア、シューズ

- ・ライフスタイル向けが多い
- ・機能に加え官能性も重視される
- ・価格は官能性が上乗せされ
利幅が高い
- ・流行に合わせた新製品を発売するため、ライフサイクルは短い

スポーツ用具

- ・機能が優先される
- ・スポーツのルール、使用時の感覚、
体形に合わせて検討される
- ・継続的に使用されるため
ライフサイクルは長い
- ・使用した選手、ユーザーの声を
継続的に商品設計に反映させ
機能を向上させる

競技別の競争環境

業界/自社理解

顧客市場

競合

自社

短期戦略

長期戦略

- 戦略立案時は、競合が競技別に異なることに要注意

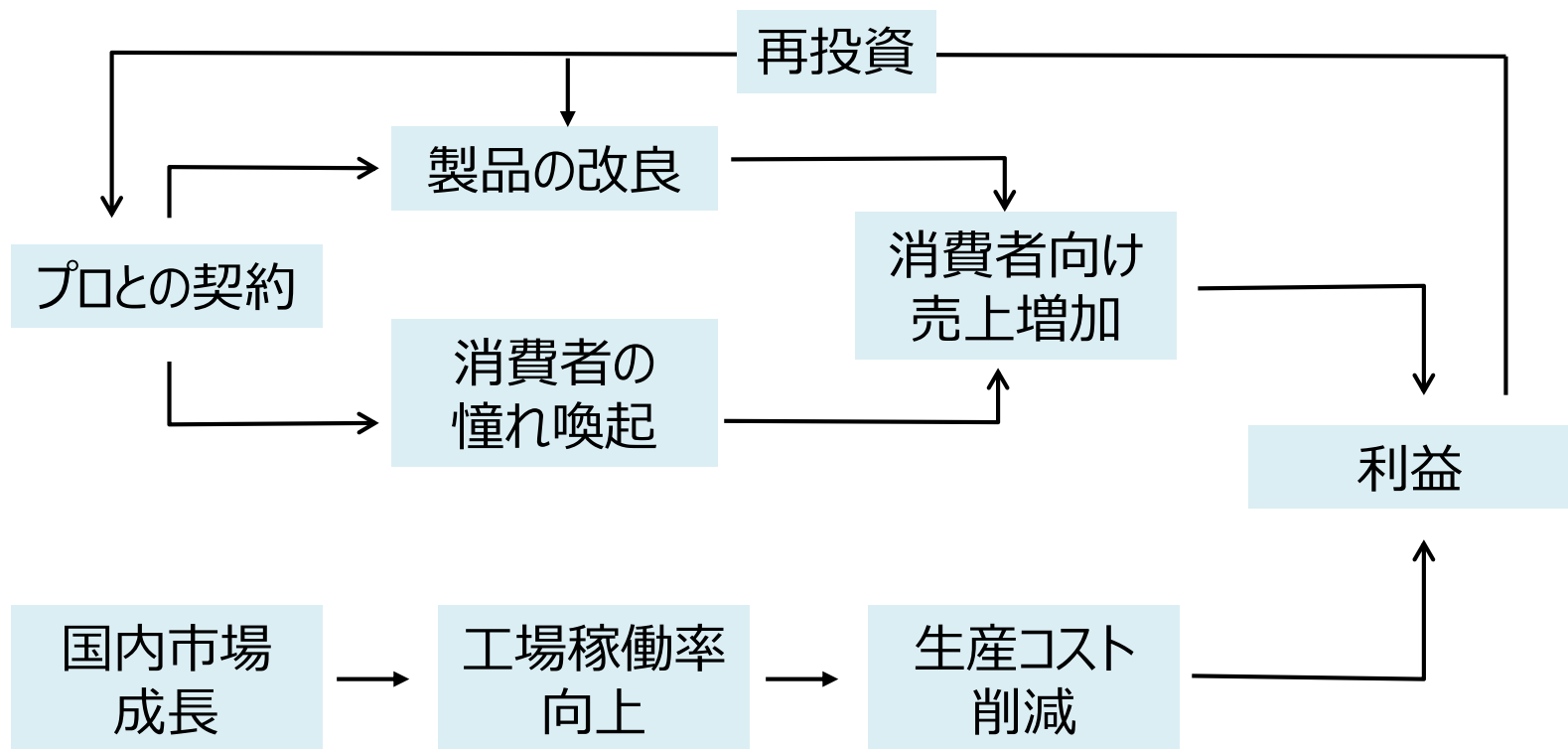
競技	競合メーカー 売上高順(2018年)
テニス バトミントン	(1)ヨネックス (2)Bellwood (3)ミズノ (4)ゴールドウイン
野球 ソフトボール	(1)ミズノ (2)Bellwood (3)ゼット (4)ドーム(アンダーアーマー)
ボール製造	(1)住友ゴム工業 (2)モルテン (3)Bellwood (4)ブリヂストンスポーツ
スキー スノーボード	(1)アメアスポーツジャパン (2)Bellwood (3)ゴールドウイン (4)HEAD Japan
ゴルフ	(1)キャロウェイ (2)ダンロップ (3)デサント (4)アクシネット

- スポンサー契約は、中堅以下のメーカーにとって実現が容易ではない

- 将来性のある人材発掘、他社に先駆けたスポンサー契約という長期的な視野での先行投資
- 有力な競技団体との試合球契約ブランド獲得
- プロ選手の意見を継続的に商品設計へフィードバック
- 新商品の定期的な発売による定期購買の促進
- 店頭で実際に試することができる小売店との関係構築
- 海外製造、自動化、生産効率化などによる原価低減

自社の強み・弱み

- KSFは有名選手や競技団体との契約だが、大手と戦うのは困難
- クラフトマンシップも強みを発揮できない
- 顧客の嗜好の変化、チャネルの多様化にも対応が必要
- 過去の成功の強みが機能不全となっている



Bellwoodの全社業績の分析

業界/自社理解

顧客市場 競合 自社

短期戦略

長期戦略

- ▶ 業績は黒字だが低位安定、国内依存度も高い
- ▶ 同業の上場企業と比較して売上規模も収益性も劣る

		Bellwood 2020/03期	ヨネックス 2020/03期	ミズノ 2020/03期
規模	売上高	45,854	61,967	169,742
成長性	売上高成長率	100.8%	101.4%	95.3%
収益性	原価率	60.0%	57.7%	59.3%
収益性	販管費率	38.0%	38.4%	37.0%
収益性	営業利益率	2.0%	3.9%	3.7%
安全性	自己資本比率	54.6%	71.6%	64.3%
安全性	流動比率	159.6%	462.2%	249.7%
総合力	ROE	2.2%	4.3%	4.7%

予測財務諸表（成り行き）

業界/自社理解

顧客市場

競合

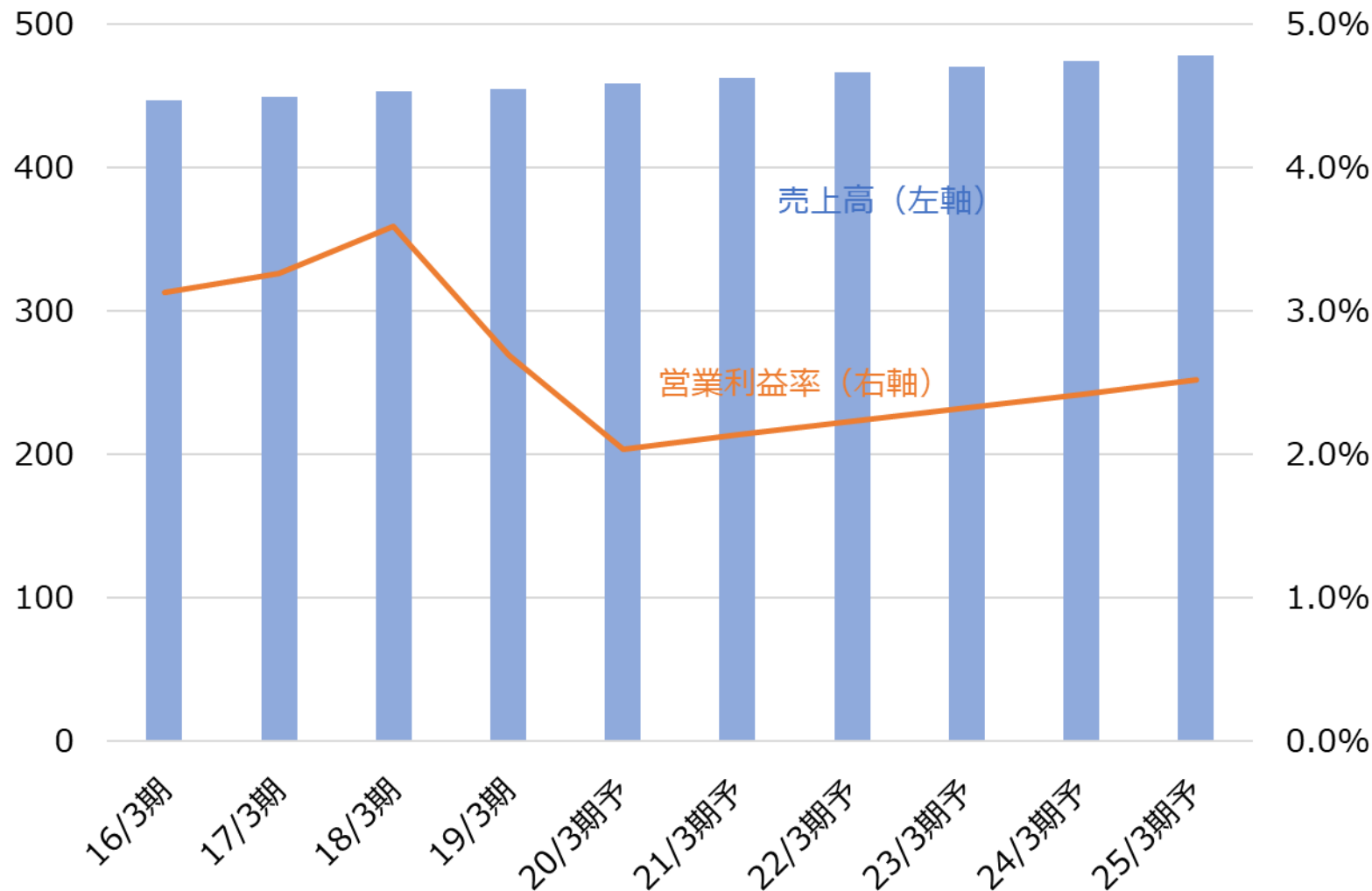
自社

短期戦略

長期戦略

- 2020年3月期の成長を維持すると、黒字だが低位安定
- 実際は、短期では新型コロナ、長期では国内人口減の影響大

(億円)



新型コロナによる売上減の影響

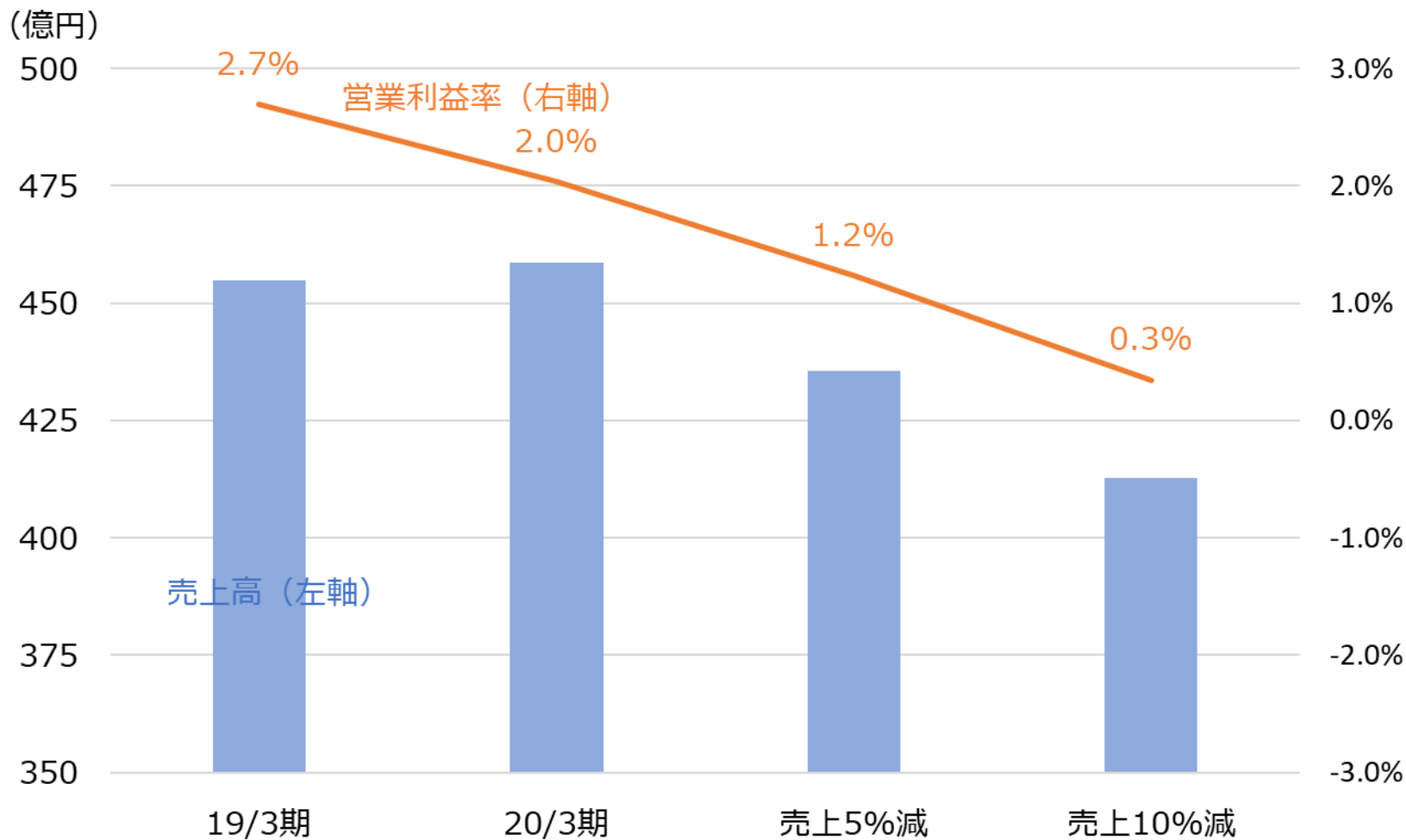
業界/自社理解

顧客市場 競合 自社

短期戦略

長期戦略

- 売上高が20/3期比10%減で、営業利益がほぼゼロに



新型コロナによる売上減の影響

業界/自社理解

顧客市場

競合

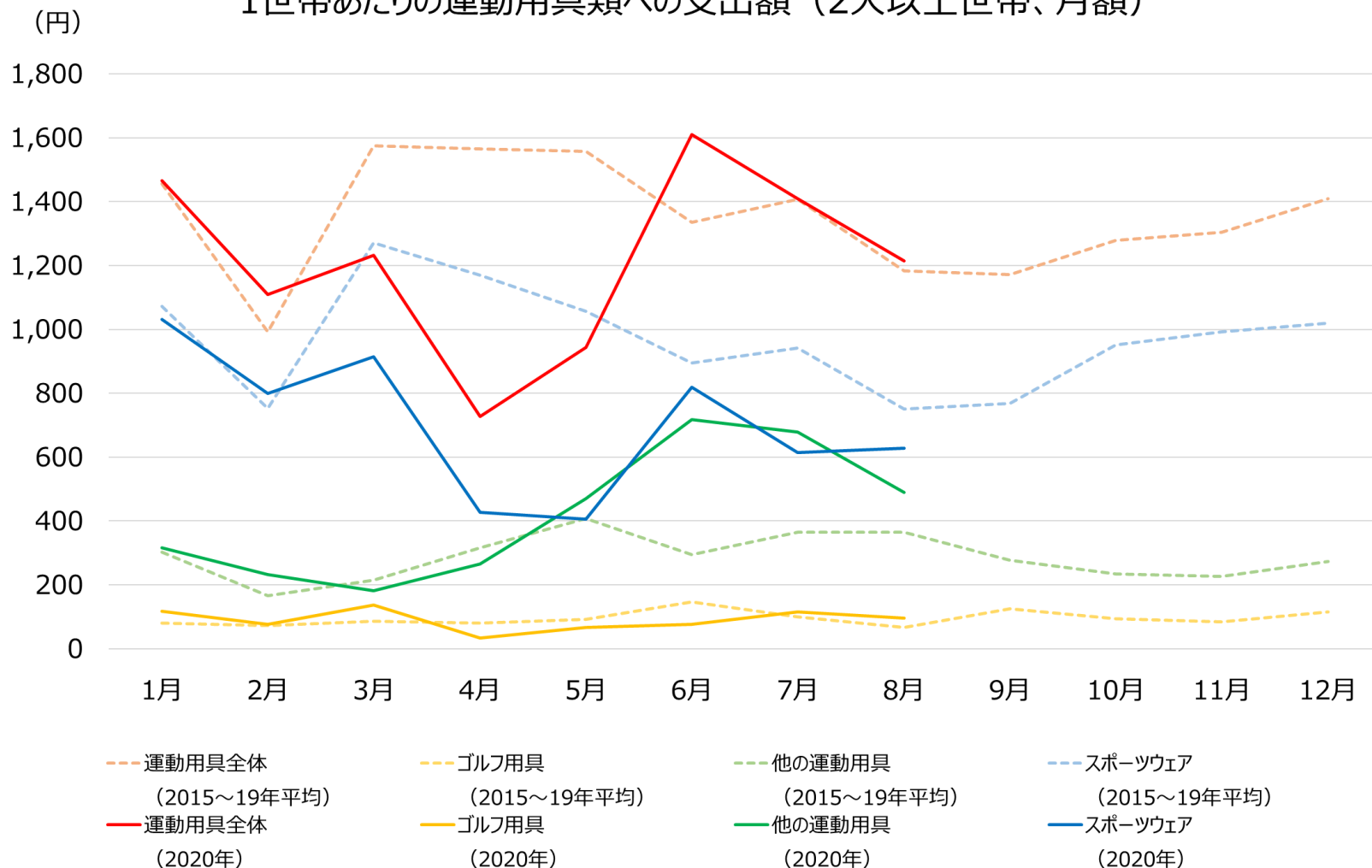
自社

短期戦略

長期戦略

- 3月以降ウェアが低迷も、Bellwoodの主力の用具類は大幅増
- 競合の業績に加え、解像度の高い市場動向の分析が不可欠

1世帯あたりの運動用具類への支出額（2人以上世帯、月額）



(出所：総務省 家計調査)

自社の製品ラインアップ

業界/自社理解

顧客市場

競合

自社

短期戦略

長期戦略

- 神奈川工場はイクイップメント主体（ゴルフ用具は栃木工場）
- シューズは福建省の工場で作製、ウェアはOEMのみ

表 Bellwoodが展開している製品ラインアップ

	イクイップメント			シューズ			ボール			ウェア		
	廉価	標準	高価格	廉価	標準	高価格	廉価	標準	高価格	廉価	標準	高価格
テニス・バドミントン	神奈川	神奈川	神奈川/ OEM	福建	福建	福建		神奈川	神奈川		OEM	
野球・ソフトボール	神奈川	神奈川/ OEM	神奈川	福建	福建	福建		神奈川	神奈川		OEM	
スキー・スノーボード		長野	長野		福建						OEM	
ゴルフ	栃木/ OEM	栃木/ OEM	栃木/ OEM					栃木	栃木		OEM	OEM
その他 (サッカー、バスケット、バレー)								OEM	OEM			

セグメント別の業績分析

業界/自社理解

顧客市場 競合 自社

短期戦略

長期戦略

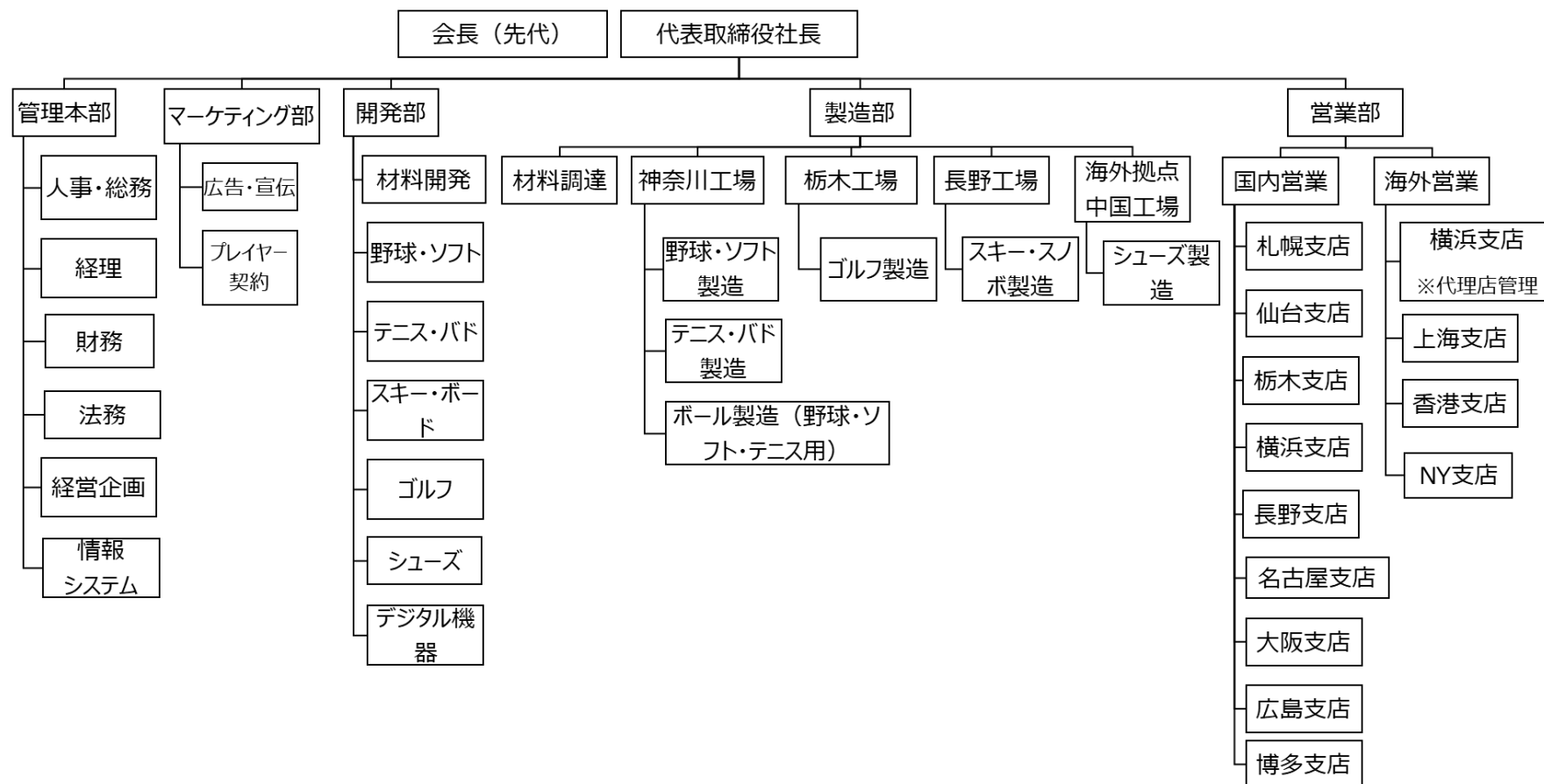
- 5セグメントとも営業黒字だが、それぞれ課題あり一長一短
- 戦略検討の前提として、各部門の網羅的な定量分析は不可欠

表 Bellwoodのセグメント別経営指標

	事業規模			収益性		成長性			効率性			安全性	
	売上高	資産 (除現金)	社員数 (除共通)	営業 利益	営業 利益率	売上高 CAGR	国内市場 成長予測	海外売上 高比率	総資産 営利率	1人あたり 売上高	棚卸資産 回転日数	売掛金 回転日数	流動比率 (除現金)
テニス・バドミントン	109億	68億	152人	1.26億	1.2%	0.2%	→	10.0%	1.9%	72百万	124日	81日	363%
野球・ソフトボール	120億	75億	202人	2.47億	2.1%	2.0%	→	9.7%	3.3%	59百万	117日	81日	364%
ボール製造	59億	40億	(110人)	8.81億	14.9%	-0.2%	—	0%	22.1%	(54百万)	103日	81日	284%
スキー・スノーボード	35億	23億	56人	1.68億	4.7%	-2.7%	↘	17.6%	7.2%	63百万	139日	81日	312%
ゴルフ	135億	90億	262人	8.18億	6.0%	1.1%	↗	27.3%	9.1%	52百万	125日	81日	293%

組織構造の特徴

- 機能別組織であり、意思決定は取締役会に集中
- セグメント責任者が不在のため、セグメント単位の意思決定が困難
- 管理会計上、セグメントごとに正確に費用を配賦することが困難



組織構造の課題

業界/自社理解

顧客市場

競合

自社

短期戦略

長期戦略

- 本文や添付資料を読み解くと多数の課題が浮かぶ
- 事業戦略の見直しだけではBellwoodを改善できない

現状の組織の課題

	課題
組織風土	<ul style="list-style-type: none">・プロへのニーズに応えることを最優先とし、一般消費者のニーズは劣後・従業員はスポーツはなくなる、自社製品の品質は優れていると信じ、危機感がない
全社	<ul style="list-style-type: none">・先代が会長として影響力を振っていることが、ゴルフとスキーの撤退障壁となる・意思決定が社長に集中している
開発	<ul style="list-style-type: none">・製品のハード面の持続的な改善（耐久性向上、軽量性向上など）を重視・ソフト面を自社で開発する知見がない。
営業	<ul style="list-style-type: none">・支店間の連携がなく、顧客ニーズが共有されていない
製造	<ul style="list-style-type: none">・生産管理、物流管理機能が神奈川工場内で重複、資源の取り合いをしている・セグメントごとのセクショナリズムあり。セグメントの撤退時の配置換え阻害
部門間連携	<ul style="list-style-type: none">・開発が営業からの消費者の情報を吸い上げられていない。・デジタル機器の研究を進めても、営業部が積極的に市場へ投入しない。・海外マーケティング部門がないため、海外でのプロ選手との契約し、一般消費者への拡販するというモデルが機能しない。・営業はセグメントに関わらず売上の最大化がKPIであり、製造は特定セグメントの製品を安定生産することがKPIである。KPIが共通でなく、連携をとりにくい。

- 目先の利益の低迷で未来への投資が進まない
- 内向きな組織風土がボトルネックとなる

課題Ⅰ

営業利益の改善

他社と同等の
営業利益を達成

課題Ⅱ

未来への投資

サービス化、新規事業
による再成長

課題Ⅲ

組織風土変革

成長し続ける組織
への変革

課題Ⅰ

- ✓ 販売面：過去の成功モデルからの脱却
- ✓ 生産面：原価の低減：設備稼働率アップ、営業再編

課題Ⅱ

- ✓ 開発面：サービス化の推進

経営課題に対し検討すべき論点

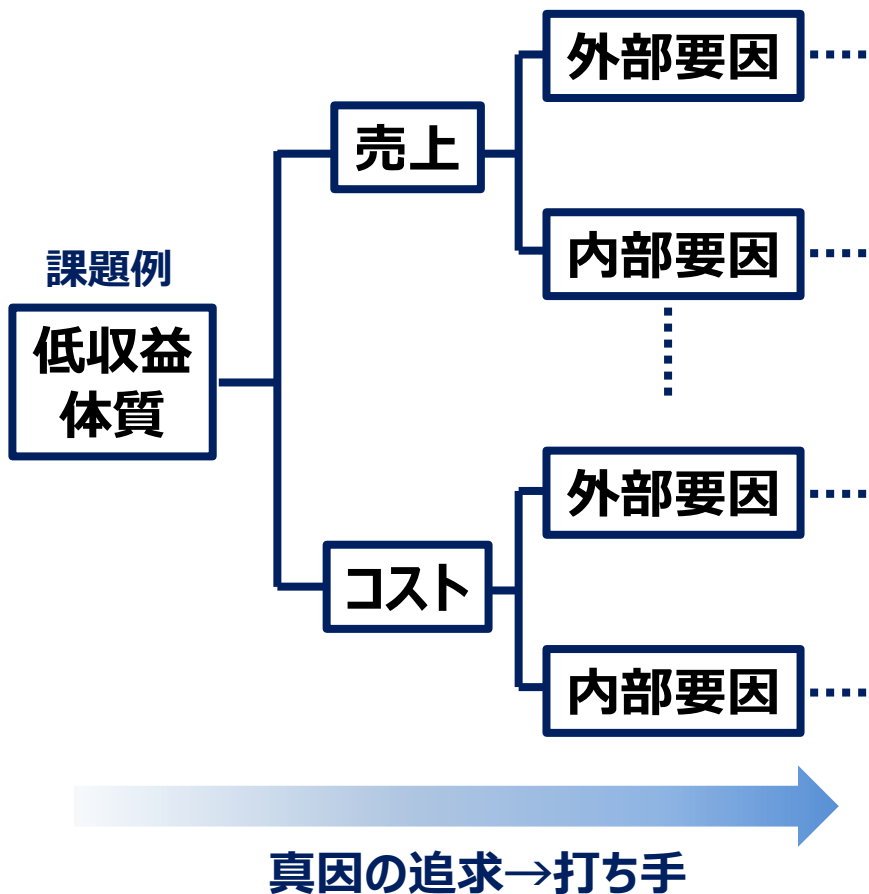
業界/自社理解

顧客市場 競合 自社

短期戦略

長期戦略

- 課題の真因は何か？どこに問題があり何が原因か？
真因を追求してこそその打ち手である
- 効果、実現性、優先順位を検討する（リソースは限られている）



打ち手の評価（優先順位付け）

打ち手	判断基準（例）		
	効果	コスト	時間軸
打ち手1	○	△	×
打ち手2	○	△	○
打ち手3	△	×	×

戦略立案に際し検討すべき論点

業界/自社理解

顧客市場 競合 自社

短期戦略

長期戦略

- 持続可能な成長を目的とした観点で検討する
- 短期と長期の戦略が整合性が取れている必要あり

ドメイン	短期・長期にわたり、どこの事業ドメインを選択をするのか -PPM等を活用して、既存事業の現在のポジションを把握し、将来、自社が戦う場所はどこであるべきか -全社戦略から適切に各事業部の戦略をリアリティをもって構築できるか
コア・コンピタンス	外部環境の機会、脅威や競合の動向を読み、自社の中核となるもの何か -自社の強み・弱みは何か -自社の事業は模倣困難性、移転可能性、代替可能性は低いのか -自社の事業は希少性・耐久性は高いか
資源配分	近視眼的でなく、中長期に向けて、人員リソースの配置転換、既存事業に対しての新規投資停止等リソースの配置をどうするか -定性的、定量的にリソースの配分を検討しているか -リソースの変動を財務シミュレーションにどのように変動させるか -短期の打ち手でキャッシュフローを稼ぎ出せる体質にし、長期戦略を遂行できる企業体質を作り出せているか
マインドセット	7Sの中心であるShared Value（≒経営理念）は現状維持か、転換か -短期・中長期ともに打ち手がShared Valueに沿ったものになっているか -中長期を見据えたHRMの施策の立案、評価をどうすべきか -従業員に企業理念を浸透させられる組織文化をどう形成するか

短期戦略と長期戦略の関係性

業界/自社理解

顧客市場 競合 自社

短期戦略

長期戦略

➤ 短期戦略→長期戦略の影響も考慮した打ち手の検討が必要

短期戦略の方向性

売上増

例：営業再編（大型小売店の強化）、
D2C専用製品開発

コスト削減

例：原価低減（稼働率Up、購買再編）
販管費削減（営業再編）
事業縮小（製品・プロ契約の絞り込み）

長期戦略への制約

長期で売上を伸ばしたい競技/製品と
リンクしたチャンネルを選択しているか

新規事業に配分するリソースまで
削ってしまうリスクがある

Bellwoodの規模で総花的に施策を打つのは困難。

短期戦略は長期戦略への影響を考慮し、メリハリある資源配分の検討が必要

【短期】戦略オプションの検討

業界/自社理解

顧客市場

競合

自社

短期戦略

長期戦略

- 考えられる打ち手を幅広く挙げた上で、各競技の顧客・市場/競合/自社との適合可能性を検証する

カテゴリー	打ち手	例
売上増	競争優位性を深化させる	クラフトマンによる加工技術をスポーツ用品以外にも展開する
		シェア高い野球のeスポーツ市場に協賛として参戦し、競技用ウエアなどを販売すると同時にPRする
		木材加工技術を活かせる他のスポーツに進出する（例：卓球ラケット）
	ブランド価値を高める	特に東南アジアのスター選手に積極的にスポンサーードすることで海外市場開拓を狙う
		オリンピックやワールドマスターズのボランティアに使ってもらった靴などを開発し、無償提供する
		公式SNSを利用した販促キャンペーンを実施していく
		スポーツ用品芸人のようなインフルエンサーにPRしてもらう
	販売チャネルを拡充する	進出を狙いたい海外市場の子供たちに訴求するため、運動靴や運動プログラムを学校を通じて提供する
		直営店を増やし、顧客接点を増やす
	新規市場/事業へ進出する	D2C増を目指し、店舗での提案したものを、ウェブで購入させる
		ゼビオ、アルペンなどと協業してオリジナルモデルを製造・販売する。イメージは家電量販店のオリジナルモデル
		他のスポーツ用品メーカーをM&Aして他セグメントに進出する
コスト削減	事業/製品を縮小する	ウェアラブル端末を開発・製造している会社（ガーミン、フィットビット、オムロンなど）をM&Aする
		ワークウエア事業を開拓すべく、ワーキングウエア会社（自重堂、ナガイレーベンなど）を買収する
		現在行っている研究開発プロジェクトを絞り込む
	市場から撤退する	営業組織を再編し、人員削減する
		製造ラインや事業所を統廃合する
	固定費を圧縮する	シェアが低いスポーツセグメントから撤退、もしくは他社に売却する
	製造原価/販管費を削減する	現地生産をしておらず物流コストがかかる海外市場から撤退する
		品質・安全への影響が少ない製品や、ノンコアオペレーションを外部委託する
SKUの絞り込みによるムダ在庫削減を行う		
		メインの原材料となる木材・カーボン・ゴム・繊維の日本メーカーと提携することで開発費と原材料費を下げる
		大会やプロ選手へのスポンサーシップの見直しを行う

【長期】戦略オプションの検討

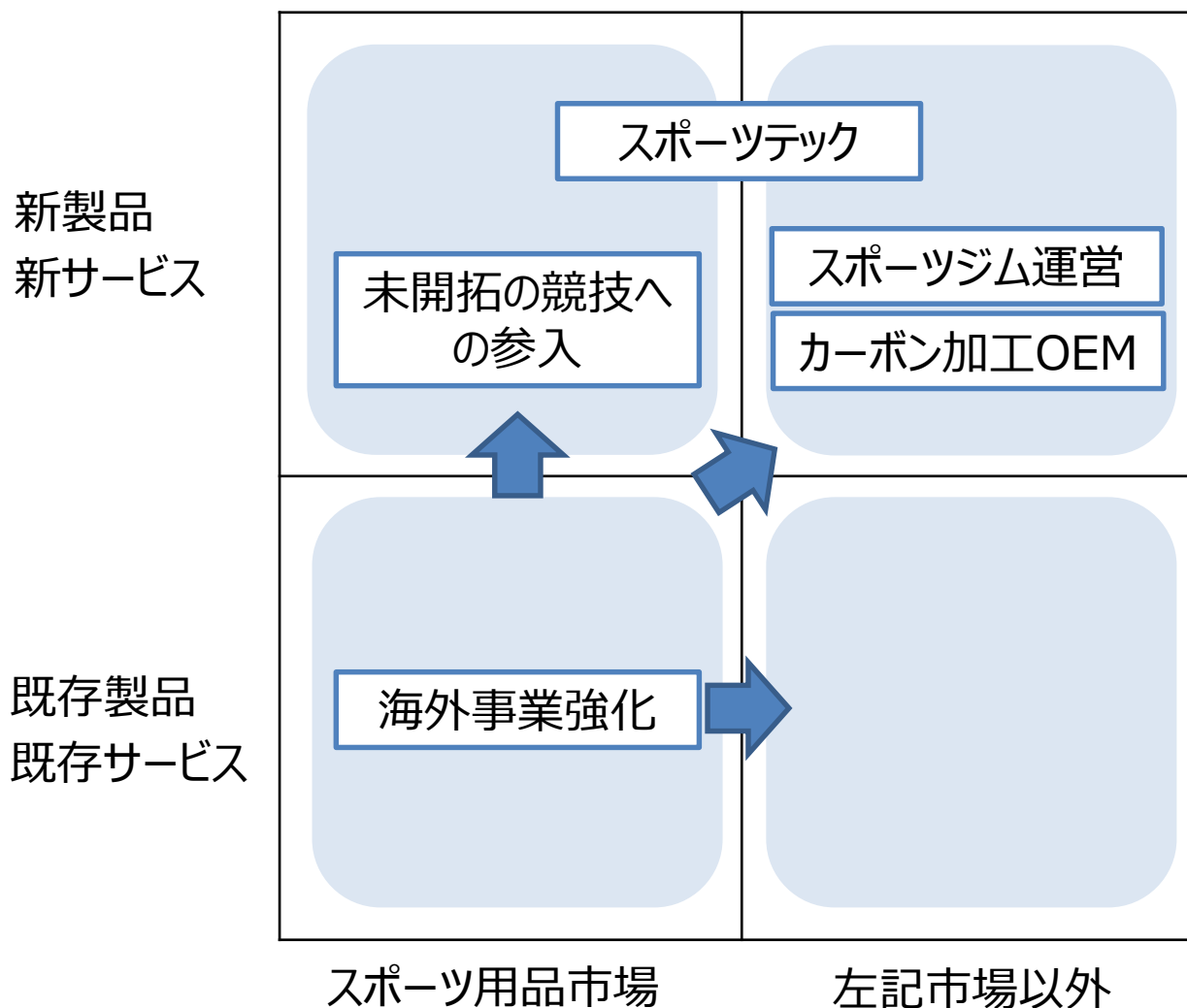
業界/自社理解

顧客市場 競合 自社

短期戦略

長期戦略

- 市場の魅力度と自社の強みを踏まえ、進む方向を取捨選択する



【長期】戦略別の考慮事項

業界/自社理解

顧客市場 競合 自社

短期戦略

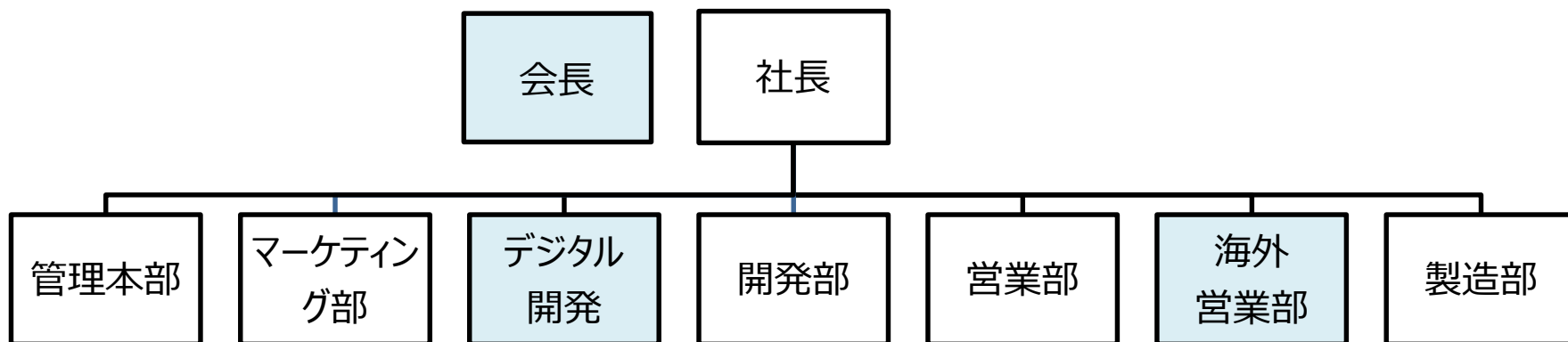
長期戦略

- 戦略オプションを選択する上で、各オプションの課題を明確にする
- 課題の克服策まで見据えていないと、アイデアコンテスト止まり

戦略オプション（例）	課題
海外事業強化 欧米、アジアでの販売促進	<ul style="list-style-type: none">・市場規模は十分か・現地競合メーカーに対して優位性を築けるか・KBFであるブランド力につながる、有名選手との契約する資金があるか・販売体制、販路を構築できるか
未開拓の競技への参入 クリケット、ホッケー、アメフトなど用具を使うスポーツを開拓	<ul style="list-style-type: none">・センサー/解析ソフトの開発、製造、販売をできるか（ヒト、モノ、カネの観点から）・スポーツテックのブランドイメージを確立できるか
スポーツテック 用具にセンサーを組み込みフォームの解析、指導	<ul style="list-style-type: none">・運営する資源はあるか（ヒト、モノ、カネの観点から）・運営から他のサービスにつなげられるか
スポーツジム運営 スポーツの指導する場をつくり顧客接点増、販路拡大につなげる	<ul style="list-style-type: none">・異業種の市場規模は十分か・自社の資源を活用できるのか・自社に組むだけの強みはあるか
カーボン加工OEM 同業他社、異業種のOEMへ進出する（YONEXの風力発電ブレード）	

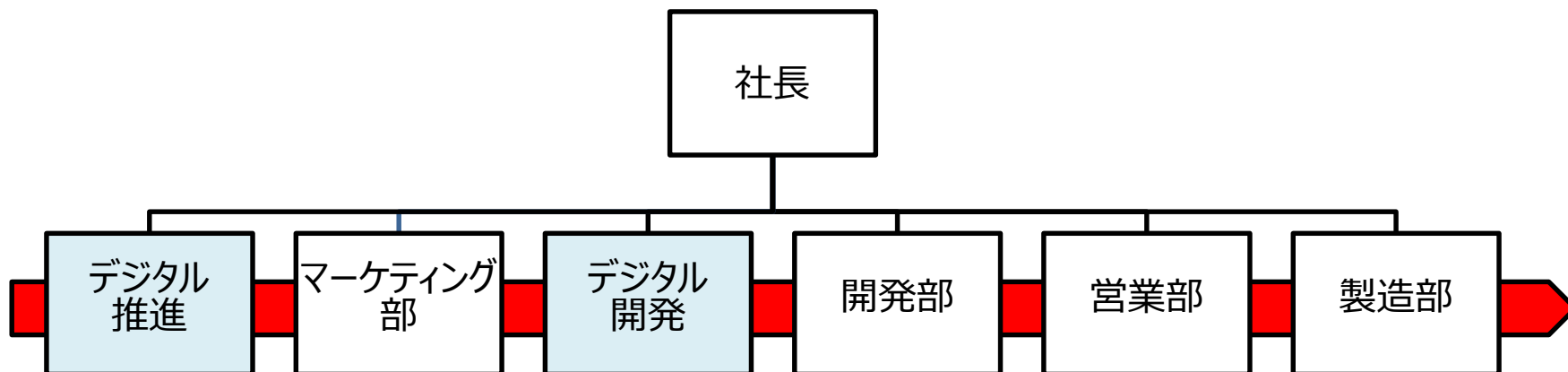
論点①

- 戦略で注力する分野が他部門と同列になり、資源を分配できるか
- 他部門の権限、評価基準から注力分野を守れるか
- 会長の扱いにも言及をしているか



論点②

- 部門間に横串が刺さり、戦略だけでなく、KPIも共有できるか
- 部門間連携を人事制度に反映できているか
- 新戦略成長に必要なノウハウを借用→培ったノウハウを蓄積できるか



本選出場チームのユニークな戦略

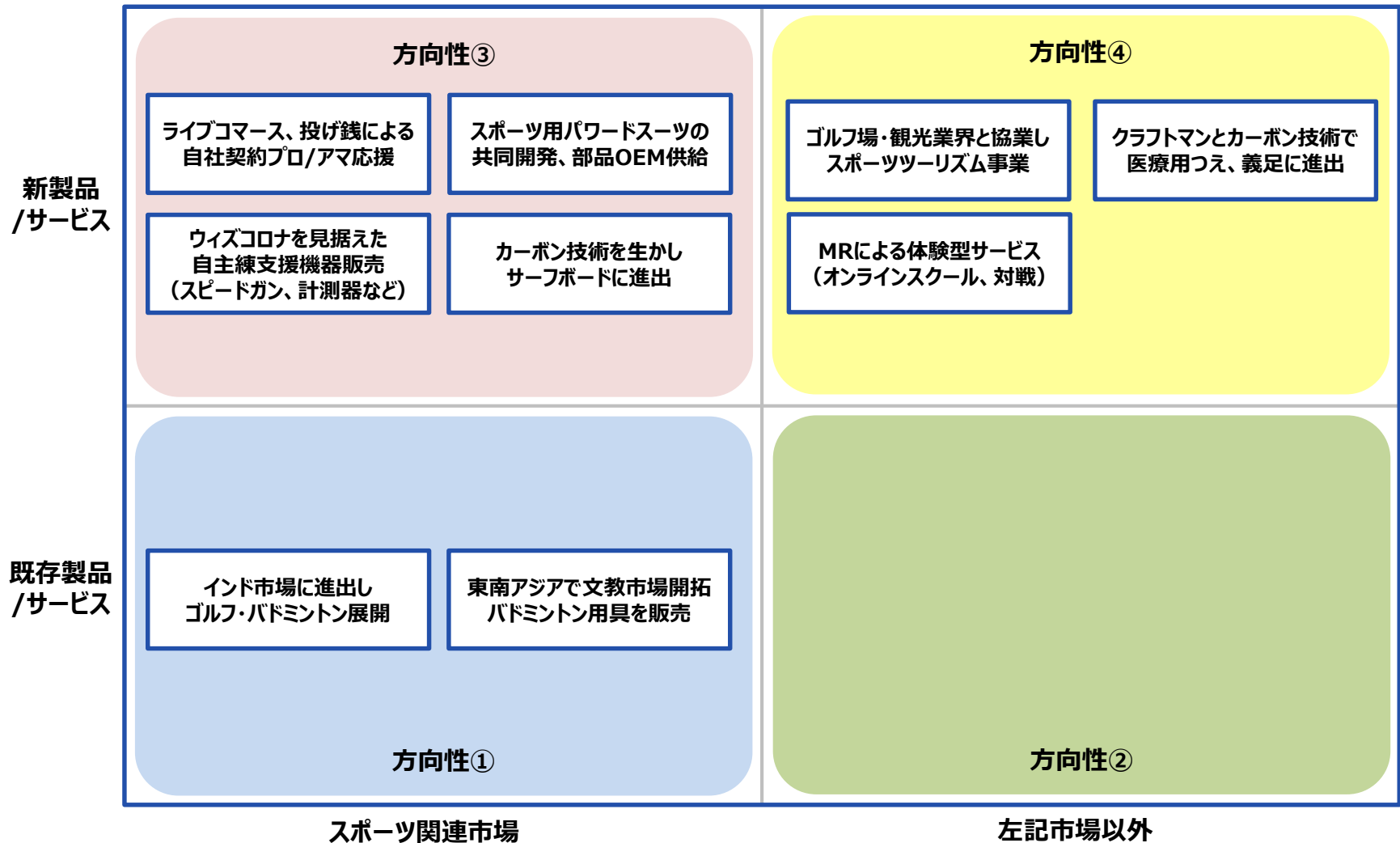
業界/自社理解

顧客市場 競合 自社

短期戦略

長期戦略

➤ ケースライターの想定を超えた、ユニークな戦略を紹介



- 各部門や役員の立場、思い入れを踏まえ、説得できるプレゼンか
- 縮小・撤退の場合、影響のある役員・現場にどう対処するか

鈴木和雄会長（78）

- 社長の父、**49年間**社長
- **スキー**事業に自力で進出
- **ゴルフ**事業に**M&A**で進出
- **スキー**用品、**ゴルフ**用品の業界団体理事

志田経営管理本部長（56）

- **経理**10年、**人事**14年
- 給与制度改革、**MBO**導入
- 和雄会長の**ゴルフ**仲間

碓屋開発本部長（54）

- **生産管理**、**開発**の実力者
- **テニス**好き、ラケットも開発
- マーケティングと関係良好

高岡マーケティング本部長（58）

- **プロとの契約交渉**に手腕
- **調達畑**、製造・開発と連携
- 和雄会長の**ゴルフ**仲間

鈴木定雄社長（46）

- 商社で修行 + **国内MBA**
- 入社後経営管理を5年間
- 昨年父から社長職を継承
- 小学時代から**テニス**、大学でユニバーシアード出場歴も

中田製造本部長（54）

- **工場出身**、現場を熟知
- **中国**工場、多能工化の実績
- 元**野球**選手、今も思い入れ

加納営業本部長（50）

- **米MBA**出身の中途組
- **北米・欧州の拡販**で実績
- 学生時代は**テニス**選手

- JBCCの目的は単なるMBA生の力試しではない
- 日本企業の経営課題に向き合う視点を養い
自ら先頭に立って変革を先導できる
未来のCEOを育てること
- 戦略、マーケティング、財務、人事など
個別問題ではなく、総合的視点が問われる
- スポーツ用品業界と向き合い続けた3カ月が
皆さんの学びにつながっていれば幸いです

初のオンライン開催となったJBCC2020へ
大勢のMBA生にご参加いただき、
実行委員一同、改めまして御礼申し上げます

また、JBCC2021でお会いしましょう！
ご清聴ありがとうございました