

# NEWS LETTER

## 甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

### 神戸日華実業協会の歴史とその訓え

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学経済学部教授） 岡田 元 浩

神戸日華実業協会は、1917年創立（当初は「神戸日支実業協会」という名称であったが、1924年に現名称に改められた）の、兵庫県在住の華僑と日本人実業家の友好親善を目的とする団体である。私は、2014年7月11日に開催された、甲南大学ビジネス・イノベーション研究所設立10周年記念シンポジウム（テーマ：「アジア・ビジネス連携の今、これから」）のパネルディスカッションにおいて、かねてから関心のあった同協会についてショートスピーチをする機会を得た。それに先立つ6月27日に、私は神戸市中央区にある同協会の事務所を訪ね、事務局長の澤田泰弘氏から懇切丁寧なお話を伺うとともに、貴重な資料も頂戴した。この場を借り、澤田氏に深く感謝申し上げる次第である。

約1世紀に及ぶ神戸日華実業協会の歩みについては、同協会の会報『日華』第55号（2007年）に所収された、「社団法人 神戸日華実業協会90年史」（9～16頁）および「社団法人 神戸日華実業協会90年史年表」（30～42頁）に詳しい。上記のシンポジウムで私がフォーカスをあてたのは、設立初期の協会についてである。この時代の資料として、和文と中文から成る当時の協会報『日華実業』の第1号（1922年）～第10号（1924年）および第15号（1925年）、第16号（1927年）に、神戸大学附属図書館のデジタルアーカイブ（<http://www.lib.kobe-u.ac.jp/kichosyo/njitugyo/>）を通じて接することができる。また、松本武彦氏の論文「神戸日華実業協会の成立について」（『近代日本研究』17、1995年、114～141頁）も、すぐれた先行研究として大いに参考にさせていただいた。

1868年の開港以来、神戸における華僑在住者は増加し続け、1910年代にはその数が3000人を超えた。また1911年の辛亥革命により清朝から中華民国へと政治体制が移行した中国と日本との間の貿易額は同年代に飛躍的に拡大し、神戸港に関しては特に輸入の伸び率が著しかった（1919/1912年比で4倍超）。神戸華僑の多くは中日間の取引に従事し、浙江省出身で製造業にも事業を拡大した呉錦堂に代表されるように、日本人実業家とのパートナーシップを確立しながら成功をおさめる華商も少なからず出現した。その一方で、1910年代の中日間では政治的緊張が深刻化する。1914年の第1次世界大戦開始直後に、日本軍はドイツの租借地だった青島を占領し、さらに山東半島へ侵攻を拡大した。また翌15年に日本政府は「二十一か条要求」を袁世凱大總統へ提出し、その受諾を中華民国政府に強いた。これに対して、中国民衆は日貨ボイコットをはじめとする激しい抗日運動を展開し、中日間貿易に少なからぬ影響を与えることになる。

現在の中日関係にも類比される、以上のような「政冷経熱」の時代に、神戸日華実業協会は設立された。その会則の第1条に「本會は日支兩國國民の親和提携ヲ目的トス」とあるように、こうした状況下において、政治的友好関係の基となる中日国民間の相互理解が両国の経済交流の維持と発展にとっても不可欠であるという認識を、多数の名士を含む発足当初の日本人・華僑協会員達は共有していたといえよう。その趣意にしたがって、協会は単なる財界人間の交際にとどまらず、幅広い活動を行なった。関東大震災での中国人被災者や当時中国本土で生じた水害や飢饉への救援活動もそのひとつである。また、協会は来神中国要人の歓迎行事にも力を入れたが、特筆すべきは、「大アジア主義」として広く知られる、1924年11月に孫文が旧制神戸高等女学校で行った講演も、神戸日華実業協会と神戸商工会議所のリクエストに応じたものだった。

会則に幹事を日本人・中国人各会員から同数選挙することが明記されていたように、神戸日華実業協会の発足にあたっては、日本人会員と華僑会員の対等性が重視された。かくして同協会の設立は、当時勃興した種々の政治・社会運動と並んで、「大正デモクラシー」の潮流を国際親善の場において体現するものであったといえよう。

さらに、『日華実業』第15号誌上で、当時の瀧川儀作神戸日華実業協会会長が日本政府に対し、中国の関税自主権回復と治外法権撤廃への支援を強く呼びかけたように、同協会の日本人会員の対中姿勢が、東京や大阪の財界人達のそれに比して、より親密な理解と配慮に立っていたことは、松本氏の上記論文においても指摘されている。私はこれを、東京や大阪のごとく近代以前からの大都市としての歴史を有せず、開港以来国際交流をその発展の礎とすべく定められてきた神戸を活動拠点とした実業家達の、時代を超えた叡智の現われと考えている。阪神淡路大震災以降その低迷が囁かれる神戸であるが、近隣諸国との関係が再び緊張化している今の日本であるからこそ、他都市に率先して国際親交を推進することは、神戸のアイデンティティーを蘇生させ、その真の復興に資するであろう。神戸にキャンパスを置く甲南大学もまたその一助を担うべきである。



甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 2014年度第1回講演会  
2014年5月22日(木) 10:40-12:00

## 日本の製造業における現場力向上

～鉄鋼、交通産業機械分野を例に～

新日鐵住金株式会社 交通産機品事業部製鋼所 総務部 I E 室 田 村 豊 氏

弊社製鋼所は車輪・車軸・台車等の鉄道車両部品や自動車用エンジンのクランクシャフト等、鍛造品と組立品を製造する事業所である。ものづくりの特徴としては少量多品種生産であるために、設計、製造技術、生産管理等間接部門の要員比率が高く、間接部門の効率化が重要課題であるとともに、自動化出来ない製造プロセスが多く、作業員自らが改善する小集団活動によるコスト削減が欠かせない。今回の講演ではこの2つの取組みについて紹介した。



弊社は2012年に新日本製鐵(株)と住友金属工業(株)が合併し、厚板、薄板、鋼管等鉄製品を製造販売する世界第2位の企業になった。弊所では鉄の素材を社内調達し、鉄道用車輪、自動車用クランクシャフト等交通に関する重要機能部品を一貫生産しており品質並びにシェアで国内トップ企業となっている。弊所 I E 部門ではGK(間接業務効率化)JK(自主管理改善)MK(見える化で改革)SK(生産性向上)YK(要員効率化)の5つの活動を推進して現場力向上を支援している。

GK活動は、平成12年に間接労務費の削減と間接業務の高度化を目的に、所長指示により開始した。当初は間接業務改革の切り口として、業務の主要アウトプットである報告書等の資料を削減することを主眼に推進した。具体的には各担当で資料一覧表を作成し、これを I E 改善の視点である「E CRS」でチェックを行い、改善を全員参加で推進しようとした試みで、初期は資料削減300万枚等大きな成果が得られた。しかし長く同じ活動を続けると当然のことながら活動はマンネリ化し、その成果も本来の主旨とは少しかけ離れたものも見受けられたので新たな活動スタイルとした。

平成16年に活動名称を「GK(業務効率化)活動」とし、より直接的な工数削減に取り組むことにした。合わせて、各所属での削減目標、個人的な取り組み目標も明確にして、所属別の取り組み温度差を出来るだけ無くすよう配慮した。またそのトレースも毎月所長と各所属長が一堂に集まるGK会議を開催し、進捗のフォローと事務局側への要望等を受け止める体制を作り改善を進めた。その中で、今回は3つの事例について紹介した。事例1:会議時の紙資料配布を止め報告者が共有サーバーに資料を登録しそれをプロジェクター投影することで、会議の完全ペーパーレス化を実現した。最初は紙資料の無いことへの不満が出たが、上司の理解でこれを乗り切った。事例2:所業務の上工程である営業への様々な所情報の提供、所への依頼事項ワークフロー化、生産進捗情報のリアルタイムな提供等、所への問い合わせを徹底的に削減することで所業務の効率化を図った。事例3:事務所部門の5S活動の推進を行った。事務作業の効率化も製造現場同様徹底した整理・整頓・清掃によるムダ排除が必要との観点から5S基準の制定、ステップに分けた取り組み、認定制度、所幹部による視察等を進めた。現在進んだ所属では机のフリーアドレス化、資料の完全電子化と共有化を実現している。今後は間接業務の更なる I T 化と業務プロセス全体の最適化改革について取り組んでいきたい。

当社の小集団改善活動はJK(自主管理)活動と称して1970年代にスタートし、ボトムアップ的な改善活動として定着発展してきた。その理念は、JK活動が職場でグループを編成し、平等な立場で自ら改善を進めることで従業員の能力を高め、その結果として職場の活性化と現場力の強化に通じ、最終的に企業の発展に寄与することとしている。すなわち単純な改善活動では無く従業員の間人形成に重きを置いた取り組みとしている。従って改善に対するプログラムも徹底した標準化を図っている。一方で活動を活性化するために様々な仕掛けも行っている。具体的には各グループの活動を総括する発表大会の開催と表彰、改善プロセスに気づくためのゲーム大会や改善作品展等を年間を通じて行っている。いずれにしても改善を活性化するためには、改善を行う者は改善を楽しんでいると感じ、全員で推進することによる一体感と達成感を味わうことが重要である。





The 10th anniversary of IBI KONAN University  
 2014年度 BI グローバル シンポジウム  
 2014年7月11日(金) 13:00-16:10  
 “アジア・ビジネス連携の今、これから”

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所設立10周年を記念し、研究交流協定を結んでいる韓国、台湾の大学からも第一線で活躍されている研究者を同時に招聘し、これからのアジア・ビジネスの連携について探求しました。このシンポジウムには台湾東海管理学院EMBAコースの学生31名をはじめ、約200名が参加しました。

甲南大学経営学部古田美保教授の司会のもと、各テーマの発表およびパネルディスカッションが行われ、最後に甲南大学経営学部中田善啓教授から総論いただき、幕を閉じました。概要は以下のとおりです。

【講演】

1. 躍動するアジア・ビジネス—「グレーター・チャイナ」の役割と日本企業との連携—

甲南大学経営学部 杉田 俊明教授

アジアは世界の工場であると同時に世界の市場に変貌しつつある。そんな中で、中華圏という一大市場以外に、東南アジアも一大市場を形成しつつある。東南アジア市場で影響力をもっているのは現地の華人系企業である。かれらのネットワークと活発なビジネス展開が一つの経済圏を創り出している。つまり、「もう一つの中華圏ビジネス」がここに存在しているといえる。これらの市場に参入するには現地の華人系企業と提携し、かれらのネットワークを活用するのが効果的な手法である。このような提携は自身のビジネスチャンスの広がりを意味すると同時に、互いの利益をも意味するものである。

(概要作成：杉田俊明)

2. 技術ベースのビジネス・インキュベーション

—ハンバット大学インキュベーションセンターの事例—

Hanbat National Univ. (韓国 国立ハンバット大学) Prof. and Dean Sung-Whan, Park(박성환)

Business Incubating System is to incubate Technology based start ups, so that they can grow healthy and reduce the business risk. Business incubation centers (certified by Small and medium business administration) play a key role to incubate technology based startup entrepreneur in Korea.

Objectives of Business Incubation Center of Hanbat National University are as follows. (1) Serve a well-structured business space for start ups, (2) Risk reduction through Management, Tax, and Technical Advices, (3) Increase a rate of success in start up, (4) Contribution to Promote Small and Venture business

33 startups, 43million dollars of annual sales, 330 employees and 41 graduated companies have been generated since 2001. In addition, Hanbat university Incubation center signed the MOU with Konan IBI in March 2010. And, 13 times exchange programs such as co-research and global symposium have been performed.

(概要作成：長坂悦敬)

3. 拡散から収束へ—中国の産業変化 対 英国の産業革命—

National United Univ. (台湾 国立聯合大学管理学院) Prof. and Dean Brian Chi-ang Lin(林 其昂)

This presentation stresses (1)the characteristics of genotypic evolution, (2)the recovery of China's economic power rests upon a series of successful reforms in the Chinese economic, legal, political, and social institutions, (3)the significance of institutional reforms.

China was the largest national economy in the world during the seventeenth and eighteenth centuries. China has long become an economic laggard after the Industrial Revolution. Economic Evolution is considered as two types. (1)Economic Genotypes (Preference rankings of the individuals. The knowledge stock. The



economic, legal, and social institutions) (2)Economic Phenotypes (The production techniques. The types and amounts of capital and consumption goods. The distribution of consumption, income and wealth. The market structure.) China's economic boom beginning in the early 1980s poses a profound challenge to institutional economists. China's Institutional Revolution versus Britain's Industrial Revolution.

(概要作成：長坂悦敬)

## 4. 国際的下請け契約下でのビジネス・ネットワークと協業価値

TungHai Univ. (台湾 東海大学管理学院) Prof. and Director of EMBA Chang, Kuo-Hsiung(張 國雄)

In international buyer-supplier relationships, mature U.S. Japanese-based, and European-based OEMs (original equipment manufacturers) compete in global markets. International outsourcing has been identified as a strategic means for U.S., Japanese-based, and European-based firms to select world-class suppliers and effectively minimize costs. They have outsourced noncore competence activities to foreign suppliers located in Pacific Rim countries, including Taiwan, India, Korea, and Hong Kong. This study examines the relationships among business network, relationship learning, and joint transaction value in the context of asymmetric international subcontracting partnerships.

I suggest that prior research has focused mostly on the consequences of business networks on firm performance, with less attention having been paid to the joint transaction value in inter organizational relationships. For this reason, based on our reading of the relevant literature and case study, I proposed business network as antecedents of relationship learning, which consequently impact upon joint transaction value. In addition, this study adds to the literature on relationship learning theory by showing that business network can enhance relationship learning. A final contribution of this study is to shed light on the fully mediating role of relationship learning in the relationship between business network and joint transaction value.

(概要作成：長坂悦敬)

## 5. 「インドとイノベーションー日印の新たなる関係を求めてー」

甲南大学経営学部 SHRESTHA Manoj Lal教授

2032年には、日本を超え、中国、米国に次ぐ世界第3位の経済大国とされるインド。そして、その人口、約12億人も、2040年には、中国を抜いて14.8億人、世界一となるとされる。まだまだ、不透明感が拭えないインフラ、制度、運用上の懸念があるものの、巨大市場に沸きあがる需要、優秀な人材、他の南アジアはもとより、中東・アフリカへのゲートウェイとしての可能性をも持つそのような大国と、物理的資源はもとより、人的資源、知的資源をどのように活用できるのかが、グローバル企業の今後の未来像に繋がっているといても過言ではない。近年のインド政治経済事情や知的集約型国家を目指した研究開発、イノベーションの実情を受け、対印関係構築に向けた新たなビジョンを提起する必要がある。

(概要作成：SHRESTHA Manoj Lal)





## 【パネルディスカッション】 これからのアジア・ビジネスの連携について

### 1. Innovation Cluster and Industry-Academia Cooperation in Daejeon

Hanbat National Univ. (韓国国立ハンバット大学) Prof. Wonil Lee

Regional innovation system is the embedded system in which research institutes, universities, firms and related supporting organizations interact and learning (Cook et al, 1997). At the core of Regional Innovation System there are innovation clusters which boost innovation in the region. Innovation cluster is the embedded region of high interrelationship among the research institutes, universities and firms.

The development of innovation cluster can be accelerated through the industry-academia cooperation through which technology knowledge can be shared. Innovation cluster is the organic forms of network which includes the industry-academia cooperation in and around the cluster.

(概要作成：長坂悦敬)

### 2. Acknowledgement & Self-introduction

National United Univ. (台湾国立聯合大学管理学院) A.Prof. Chun-Ning Huang

Meaningful and valuable academic exchange should be continued. Take message back and report to candidate for dean of college of management and principal. Hope Konan IBI and NUU (College of Management) maintain a long-term relationship.

Comments on 'Asian business partnership' are "Encourage school-business partnership and include more Asia schools".

(概要作成：長坂悦敬)

### 3. アジア企業のビジネス・モデルの融合

新潟大学経済学部BI研究所客員特別研究員 李 健泳教授

アナログ時代では、技術の蓄積、経験の蓄積、そして勤勉性が重要な競争力の源泉である。アナログ時代では、長い間蓄積された知識が必要で「プロダクトアウト」という思考により競争力を育てる。デジタル時代では、中小企業が大企業と似た品質の製品を生産できるようになっている。したがって、消費者視点で消費者が欲しがるものを提供する「マーケットイン」の思考により付加価値を極大化させる。

日本企業に比べて、技術力が遅れた三星電子のような韓国企業がどのようにして世界市場で優位に立つことができたのか？自社の技術資源が足りない韓国企業は、まず新規事業として有望な分野を探して、参加可能性がある市場で目標とする事業規模を達成するためには、どのような技術を確認して、どの程度の設備投資を行えば良いのかをまず定める。しかし、日本企業の場合は自社の研究開発資源を出発点としてボトムアップで事業を構築するプロダクトアウト的な発想が中心である。(御手洗(2005))サムスンでは売れる商品が良い製品で、日本企業ではよい製品は売れるはずと考える。(日本経済新聞2012.11.20)新しい競争環境に生き残るためには、異なる成功体験が新しいビジネス・モデルの形成に向けて融合していく必要があるだろう。生き残る企業は、一番強く賢い企業ではなく変化に一番よく対処した企業である。

(概要作成：長坂悦敬)

### 4. 提携の必要性とあり方について

甲南大学経営学部 杉田 俊明教授

どの海外市場への参入も元々現地に根差している企業との連携が大切であり、東南アジアの場合、現地市場に強い華人系企業と提携し、かれらのネットワークを活用するのが効果である。一方、実際の提携実務には4分類と2形態があるために、それぞれ自社の戦略と経営資源に適合したものを選択するのが肝要である。

(概要作成：杉田俊明)

### 5. Kobe Nikka Jitsugyo Kyokai (KJCBA) and Its Incipient Period

甲南大学経済学部 岡田 元浩教授

At the Konan IBI tenth anniversary symposium I talked about a history of Kobe Nikka Jitsugyo Kyokai (the Kobe Japan-China Business Association). KJCBA is a friendly organization of Chinese and Japanese business persons who reside in Hyogo Prefecture. It was founded in 1917. Its incipient period witnessed intense political conflicts as well as rapid expansion of trade between China and Japan. KJCBA performed wide-ranging activities for the improvement of the two countries' relations. Sun Yat-sen's famous 'Principles of Great Asia' speech in Kobe in 1924 was also made on the request of KJCBA and Kobe Chamber of Commerce. The KJCBA efforts afford a model example for today's international exchanges and Kobe's future policies.

(概要作成：岡田元浩)



## 6. The Study of Management Philosophy of Asian Companies

甲南大学経営学部 奥野 明子教授

The main subject of my study is management philosophy. Although management philosophy is one of the most important issues today, it is very ambiguous and researchers have hesitated to explore it. Recently, however, it has become a more important subject in the study of management.

The project aims to examine the management philosophy of companies in various Asian countries such as South Korea, Hong Kong, China, India, and Taiwan. Do companies in these countries have management philosophies? Do these philosophies have the same or similar functions as those of Japanese companies? How are the management philosophies of the companies created and infiltrated into the organization? How is the management philosophy of a company transmitted to the other company? I am working hard to answer these questions and enjoying the journey toward that goal.

(概要作成：奥野明子)

## 7. Path Dependence of Growth Strategy for Manufacturing Retailer

甲南大学経営学部 西村 順二教授

小売業の成長戦略では、規模効果を求める行動変数の影響が大きく、それに伴い競争は地域寡占市場形成から全国市場寡占化への指向が見られる。それは、製造業者との取引関係におけるバイイングパワー獲得が不可欠であるからだ。しかし、地域市場に厳然として留まり、地域経済において主要な役割を果たしている製造小売業者が存在している。本研究では、その存在説明枠組を考察し、物販小売業と異なる成長戦略の存在を証明する。

(概要作成：西村順二)

### 2014年度ビジネス・イノベーション研究所 研究会・講演会のお知らせ

#### 第25回BⅠ研究会

テーマ： スイーツなマーケティング論 ―神戸・老舗洋菓子メーカーの挑戦―  
講師： 株式会社ユーハイム 代表取締役専務 河本 英雄 氏  
甲南大学経営学部 西村 順二 教授  
日時： 2014年10月24日(金) 15:00~18:00  
場所： 甲南大学 ネットワークキャンパス東京  
参加費： 1,000円

#### 2014年度第2回BⅠ講演会

テーマ： ローカルとグローバル 日本酒の国際展開  
講師： 梅乃宿代表取締役社長 吉田 佳代 氏  
日時： 2014年11月13日(木) 16:20~17:50  
場所： 甲南大学 岡本キャンパス 813講義室  
参加費： 無料

詳細につきましては、下記ビジネス・イノベーション研究所ホームページにてお知らせいたしますので、ご参加いただきますよう、よろしくお願いいたします。

 **甲南大学**  
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1  
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324  
E-mail:bi@center.konan-u.ac.jp  
http://bi.bus.konan-u.ac.jp

発行日/2014年(H.26)10月1日発行