

# SDGs/DX時代における組合の可能性 ～変わらぬ使命と役割から見える組合事業～

## 目次

はじめに

1: ポスト・コロナ後の新パラダイム

2: 中小企業組合の発展に必要な視点

3: 組合の持続的発展に必要な具体策

4: 持続的発展に必須の組合理念の構築を

2024年11月1日(金) 14:00～15:30

明治大学政治経済学部 専任教授 森下 正

2024/11/01

明治大学 森下 1995-2024 ©

0

## プロフィール

森下 正



明治大学政治経済学部

博士(経済学)

専任教授

明治大学評議委員

1965年埼玉県川越市生まれ。89年明治大学政治経済学部卒業。94年同大学院政治経済学研究科経済学専攻博士後期課程単位取得・退学。94年同政治経済学部助手、96年専任講師、99年助教授を経て、2005年から専任教授。教務主任、地域行政学科長、経済学科長を歴任。専門は中小企業論。2003年から明治大学社会連携促進知財本部、同知的資産センター、同インキュベーションセンターの本部員、センター長を歴任し、地域産業活性化事業に注力。趣味は写真、産業観光。

<主な執筆>

『空洞化する都市型製造業集積の未来～革新的中小企業経営に学ぶ～』同友館

<学会等>

社会環境学会、社会技術革新学会会員

<学外職務(現在)>

秩父地域地場産業振興センター: Find Chichibu 秩父ビジネススクール運営分科会 コーディネーター(2007年4月～)、関東経済産業局: 中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業(よろず支援拠点)選定審査委員会委員長(2014年4月～)、関東経済産業局: 地熱開発理解促進関連事業採択審査委員会委員(2014年4月～)、商工総合研究所: 中小企業活性化懸賞レポート(旧中小企業組織活動懸賞レポート)審査会委員長(2016年4月～)、掛川商工会議所: 経営発達支援計画事業評価委員会委員長(2016年4月～2018年3月)、掛川市役所: 掛川市中小企業振興会議委員長(2018年4月～)、関東経済産業局: 地域中小企業・小規模事業者の人材確保支援等事業(地域中小企業人材コーディネート事業)審査委員会委員長(2016年4月～)、東京都中小企業団体中央会: プロジェクト推進委員会委員(2017年4月～)、拓殖大学大学院経済学研究科非常勤講師(2018年～)、全国中小企業団体中央会: 評議委員(2019年4月～)、全国中小企業団体中央会: 中小企業組合等活路開拓事業審査委員会委員長(2022年4月～)、独立行政法人工業所有権情報・研修館: 加速的支援アドバイザーボード委員(2022年4月～)、日立市役所: 第3次日立市商工振興計画検討委員会委員長(2023年4月～2024年3月)、日立市役所: 中小企業振興会議委員長(2024年6月～)、株式会社重松製作所: 社外監査役(非常勤)(2024年6月～)

2024/11/01

明治大学 森下 1995-2024 ©

1

# はじめに

～SDGs/DXとはいっても、企業経営及び組合事業の真の目的とは～



享保2年(西暦1717年)創業  
今年で307年目の群馬県桐生の株式会社 矢野



寛延2年(西暦1749年)創業  
今年で275年目の埼玉県秩父の株式会社 矢野百貨店

2024/11/01

明治大学 森下 1995-2024 ©

2

## 1:ポスト・コロナ後の新パラダイム

| 経営環境変化               | 産業界で生じる課題                                    |
|----------------------|--|
| ● SDGsの時代            | ● 社会的責任の範囲拡大                                 |
| ● 地球・社会環境問題の台頭       | ● 異常気象・治安悪化などに伴う損失拡大、維持・成長する企業と縮小・撤退する企業の二極化 |
| ● AI/IoT/DXとネット社会の到来 | ● ビジネスモデルの再構築、異業種からのアタック、寡占化・独占化の進展          |
| ● コモディティ化            | ● 過当競争激化・生産性低下                               |
| ● 都市(地域)間競争の激化       | ● 維持・成長する企業と縮小・撤退する企業の二極化                    |
| ● 少子・高齢化による人口減少・人材不足 | ● 維持・成長する企業と縮小・撤退する企業の二極化                    |
| ● 経済活動のグローバル化        | ● 競争激化・為替等価格変動の影響                            |
| ● 空洞化と集積縮小           | ● 分業構造の崩壊・業界再編、ビジネスモデルの再構築                   |
| ● 高速交通網の整備の進展        | ● 企業・地域間競争激化                                 |

2024/11/01

明治大学 森下 1995-2024 ©

3

# ①SDGsの時代→社会的責任の範囲拡大

## 持続可能な開発目標 (SDGs)

- 2015年9月の国連サミットで全会一致で採択。「**誰一人取り残さない**」持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現のため、2030年を年限とする**17の国際目標**。(その下に、169のターゲット、232の指標が決められている。)



- 普遍性** 先進国を含め、**全ての国が行動**
- 包摂性** 人間の安全保障の理念を反映し「**誰一人取り残さない**」
- 参画型** **全てのステークホルダーが役割を**
- 統合性** 社会・経済・環境に**統合的に取り組む**
- 透明性** **定期的にフォローアップ**

前身：ミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals: MDGs)

- 2001年に国連で専門家間の議論を経て策定。2000年に採択された「国連ミレニアム宣言」と、1990年代の主要な国際会議で採択された国際開発目標を統合したもの。
- 発展途上国向けの開発目標として、2015年を期限とする8つの目標を設定。
  - ①(貧困・飢餓)、②(初等教育)、③(女性)、④(乳幼児)、⑤(妊産婦)、⑥(疾病)、⑦(環境)、⑧(連帯)

2024/11/01

- MDGsは一定の成果を達成。一方で、未達成の課題も残された。
- 極度の貧困半減 (目標①) やHIV・マラリア対策 (同⑥) 等を達成。
- 乳幼児や妊産婦の死亡率削減 (同④、⑤) は未達成。サブサハラアフリカ等で達成に遅れ。

環境  
(リオ+20)

人権

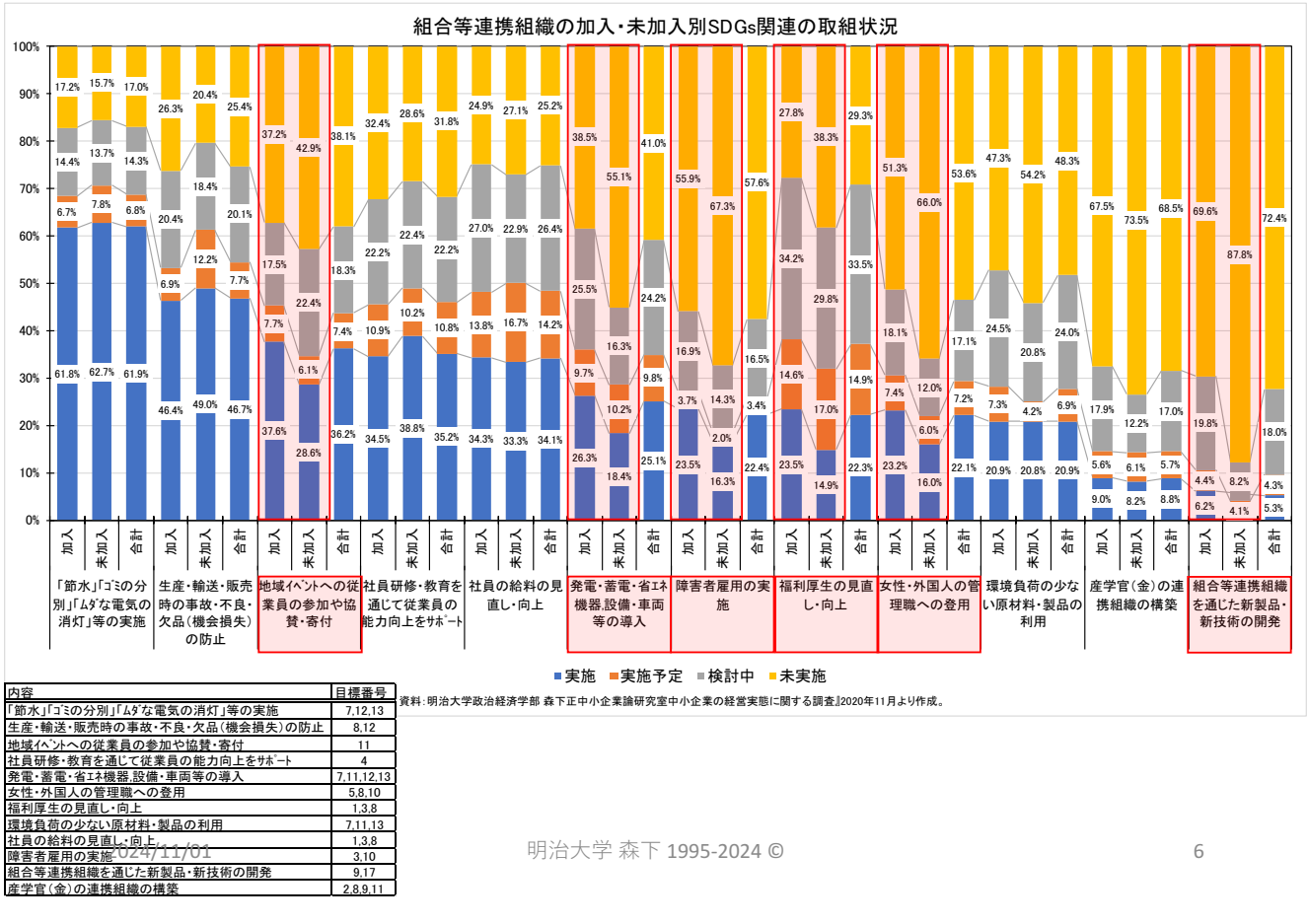
平和

## 【参考】持続可能な開発目標 (SDGs) の詳細

|                        |   |
|------------------------|---|
| 目標1 (貧困)               | あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる。   |
| 目標2 (飢餓)               | 飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する。  |
| 目標3 (保健)               | あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。   |
| 目標4 (教育)               | すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する。  |
| 目標5 (ジェンダー)            | ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う。   |
| 目標6 (水・衛生)             | すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する。   |
| 目標7 (エネルギー)            | すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する。                                      |
| 目標8 (経済成長と雇用)          | 包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する。              |
| 目標9 (インフラ、産業化、イノベーション) | 強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る。                              |
| 目標10 (不平等)             | 各国内及び各国間の不平等を是正する。  |
| 目標11 (持続可能な都市)         | 包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市及び人間居住を実現する。  |
| 目標12 (持続可能な生産と消費)      | 持続可能な生産消費形態を確保する。   |
| 目標13 (気候変動)            | 気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる。   |
| 目標14 (海洋資源)            | 持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する。   |
| 目標15 (陸上資源)            | 陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する。        |
| 目標16 (平和)              | 持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する。 |
| 目標17 (実施手段)            | 持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する。                                       |

出典：外務省『持続可能な開発のための2030アジェンダ』(<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/000270935.pdf>)より引用。

# ☆ SDGsへの取組の現状



## SDGs(地域・社会・環境貢献)経営の考え方

### 企業の社会的責任の二大領域 (欧米的発想)

ミルトン・フリードマン (Milton Friedman) (1962)

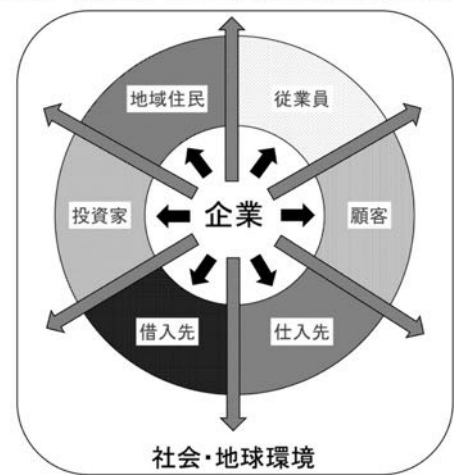
- 会社役員や従業員の管理者たちが、社会的責任を持つということは、**企業の株主や従業員の利益を超える社会的責任を持つ**ということである。

### (日本の発想)

ケネス・デイトン (Kenneth Dayton) (1979)

- 企業は株主たちの極大利潤を生み出すために事業を営んでいるのではない。**企業は社会に奉仕するために事業を営んでいる。利益は社会に十分奉仕したことに對する報酬**であり、企業が社会に奉仕していないとすれば、社会は企業の利益どころかその存在さえも認めない。

図表 拡大する企業の社会的責任領域



筆者作成

## ②AI/IoT/DXとネット社会の到来

→情報、産業の情報化、情報技術の進歩を振り返る

### A: 必要とされた情報の変遷史

#### ➤ 戦後復興期(1945～55年)

生きるための情報、基本的生存ニーズ(衣食住に関わる情報)

#### ➤ 高度成長期(1955～75年)

財(=耐久消費財)所有ニーズ(モノの豊かさを追求、カー・クラウ・カラーテレビ=3C)

#### ➤ 低成長期(1975～91年)

生活者の創造ニーズ(心の豊かさを追求、サービス・レジャー関連の情報)

#### ➤ 調整・分岐点期(1991～2001年)

新市場開発ニーズ(モノとサービスが融合した情報)

#### ➤ AI/IoTの一般市民への普及と活用期(2002年～現在)

既存事業のネットワーク活用に技術的(テクノロジー)アタック(破壊される既存産業と台頭する新産業)の時代へ

2024/11/01

明治大学 森下 1995-2024 ©

8

### B: 情報社会が進展した要因

#### ➤ 技術進歩

##### (新技術)

- **半導体技術**の進歩
- 小型・軽量・大容量化技術の進歩
- **省電力技術**の進歩
- 蓄電技術の進歩

• 情報通信産業の技術進歩が価値観・社会構造の変化を牽引してきましたが、製造業の基盤技術が無ければ実現できません。

##### (既存技術)

- **微細精密加工**
- 精密組立技術の進歩
- 製造技術基盤の活用

日本の伝統技術(金箔、金粉、砥石などの技術)が必要不可欠です。

例) **堀金箔粉(株)** <https://www.horikin.co.jp>

例) **(株)ディスコ**

<https://youtu.be/nyzqVb5suW0>

#### ➤ 価値観の変化

- モノの豊かさから心の豊かさへ
- モノの需要からサービスの需要へ

#### ➤ 社会習慣・構造の変化

- 単身世帯、核家族化の進展
- 日本家屋の欧風化
- 農林漁村生活(自給自足)から都市型生活

お1人様テレビがスマホで一気  
に実現し、今やYouTubeになっ  
て、テレビ離れへ。

2024/11/01

明治大学 森下 1995-2024 ©

9

# C: 産業の情報化(情報通信技術の活用の歴史)

|        | 日本国内の動き  |   |   |   | 海外の動き<br>主に日本国内の動きや競争力に關係するものを記述  |
|--------|--|---|---|---|---|
|        | 製造業*56   | 運輸業   | 金融業   | その他の産業  |   |
| 1960年代 | <ul style="list-style-type: none"> <li>1965年、富士写真フィルムが販売製品在庫オンラインシステムを稼働</li> <li>トヨタ自工（現トヨタ自動車）はオンラインで組み立て工場の車の生産指示をするALC（AllLine Control）を稼働</li> <li>鉄鋼業で生産管理にコンピュータを本格導入開始（1968年に操業を開始した新日鐵君津製鉄所にIBMのSystem/360導入*57）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1960年国鉄、座席予約システム「MARS」稼働開始</li> <li>1968年日通、コンピュータによるオンライン網を開通</li> <li>1969年日通、全国オンライン網を完成</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1965年三井銀行オンライン・バンキング業務開始</li> <li>1966年（株）野村電子計算センター設立（1972年に野村コンピュータシステム（株）に社名変更）</li> <li>1966年全国地方銀行協会「地銀協システム」開発開始</li> <li>1968年稼働</li> <li>1967年富士銀行（現みずほ銀行）目黒支店で普通預金オンラインシステムが稼働</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1964年「東京オリンピック・システム」による競技データ表示のためのオンライン化（IBM）</li> <li>1965年日本放送協会（NHK）が参院選開票速報で当選判定にコンピュータ使用*58</li> <li>1966年セコム、日本初のオンライン安全システム「SPアラーム」を開発*59。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1961年、IBMがMOS（Management Operating System：標準経営管理方式）を発表。製造業のコンピュータ化の歴史上エポックメイキングなでき事。その後の生産管理システムの原型。</li> <li>1967年、IBMがPICS（Production Information and Control System：生産情報管理システム）を発表</li> </ul> |
| 1970   | <ul style="list-style-type: none"> <li>トヨタ自工（現トヨタ自動車）、部品の電算化を進め、SMS（Specifications Management System：部品表システム）として基幹業務を支える</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1973年ヤマトシステム開発設立（大和運輸のコンピュータ室が分離）</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>第二次オンラインシステム構築</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1978年共通商品コード（バーコード）制定。後のPOSレジシステムの普及要因</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1970年、米国でPOSレジシステムの標準規格が発表される</li> </ul>   |
| 1980   | <ul style="list-style-type: none"> <li>トヨタ自動車、業務系情報システムの国際化対応、OA化を推進*60</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1982年ヤマト運輸、業務のすべてを新NECOシステムに統合</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>第三次オンラインシステム構築</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>小売業におけるPOSシステムの導入、発展</li> <li>ICTを活用した家庭向けセキュリティサービスの開始</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>米国の日用雑貨業界大手で、ECR（Efficient Consumer Response：ICTを活用した流通システム全体を効率化）の取組を開始</li> </ul>  |
| 1990   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1990年代後半、SCM（supply chain management：供給連鎖管理）を活用した物流の最適化が進められる</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1998年、ヤマト運輸HPでの荷物問い合わせシステム開始</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1997年、インターネット・ホームバンキングサービス開始</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>EDI（Electronic Data Interchange：企業間データ交換システム）の実用化</li> <li>1994年ALSOK、画像による監視システム稼働</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1991年米国でCIX設立（インターネットの商業利用が本格化）</li> </ul>   |

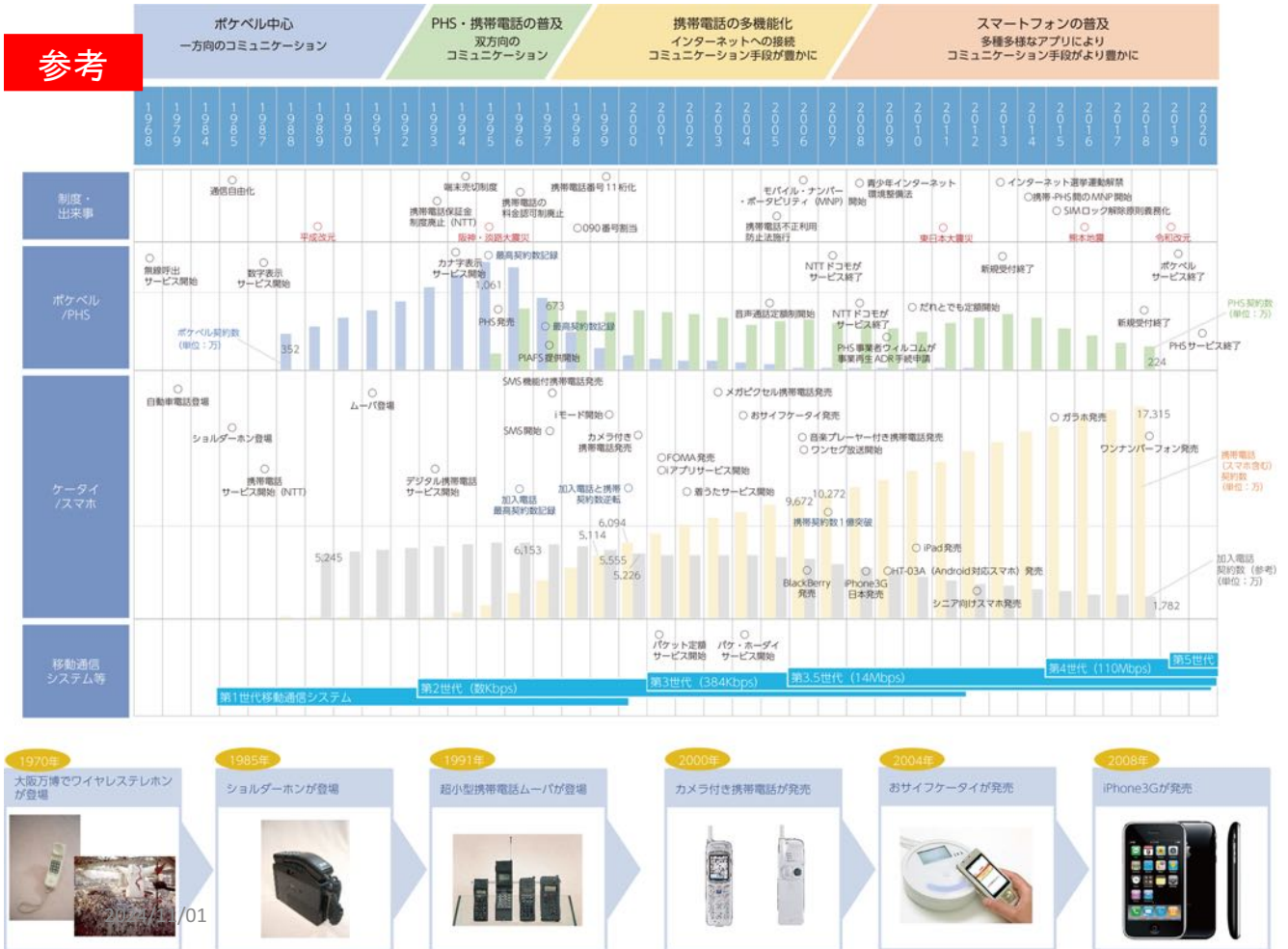
資料：総務省『情報通信白書 令和元年版』より作成。

- 産業の情報化の歴史は古く、最近になって突如、出現した技術ではありません。

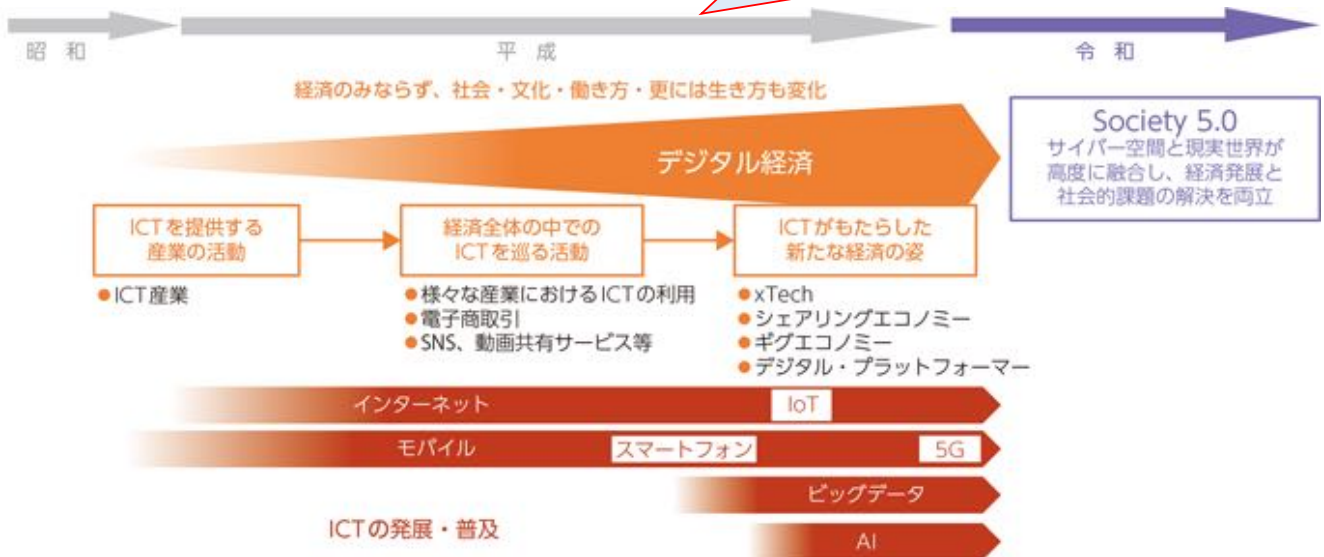
2024/11/01

明治大学 森下 1995-2024 ©

10



- 嬉しいことではありませんが、新型コロナウイルスの影響でテレワーク(在宅勤務)、オンライン授業が急激に普及中
- 地方都市の事務所、営業所は、新幹線や飛行機(日帰り可能)とICT(遠隔(テレワーク)可能)のお陰で、20年前から閉鎖が相次いでいます(本社、本店だけで十分で、小規模支店や営業所が不要な時代になったが、、、)



資料:総務省『情報通信白書 令和元年版』より作成。

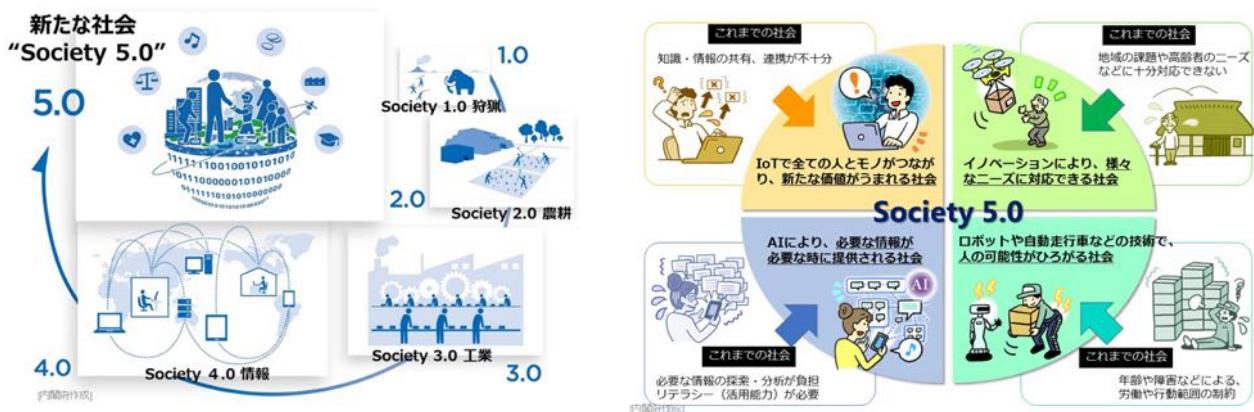
2024/11/01

明治大学 森下 1995-2024 ©

12

## D: AI/IoT/DX によってもたらされる Society 5.0 社会

サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会(Society)



出典:内閣府ホームページ ([https://www.8.cao.go.jp/cstp/society5\\_0/society5\\_0.pdf](https://www.8.cao.go.jp/cstp/society5_0/society5_0.pdf), 2021年4月30日所収)より引用。

詳しくは、下記映像をご覧ください。

### Society 5.0 - 未来社会 - (動画)

出典:内閣府ホームページ ([http://www.cao.go.jp/lib\\_006/society5\\_0/society5\\_0\\_mirai1.html](http://www.cao.go.jp/lib_006/society5_0/society5_0_mirai1.html)) (2022年4月20日所収)。6分53秒

### Society 5.0 ビッグデータ連携がもたらす未来社会像(動画)

出典:内閣府ホームページ ([http://www.cao.go.jp/lib\\_006/society5\\_0/society5\\_0\\_bigdata1.html](http://www.cao.go.jp/lib_006/society5_0/society5_0_bigdata1.html)) (2022年4月20日所収)。3分8秒

2024/11/01

明治大学 森下 1995-2024 ©

13

## E: AI/IoT/DXとネット社会に求められる人材像

- 技術革新や価値創造の源となる飛躍知を発見・創造する人材
- 飛躍知の成果と社会課題をつなげ、プラットフォームをはじめとした新たなビジネスを創造する人材



### 求められる資質と能力

- ✓ 異分野をつなげるコーディネート力
- ✓ 新たな物事に挑戦するアントレプレナーシップ(企業家精神)
- ✓ 課題解決を指向するエンジニアリング、デザインの発想力
- ✓ 真理や美の追究を指向するサイエンス、アートの発想力
- ✓ 多くの人を巻き込み引っ張っていく社会的スキルとリーダーシップ
- ✓ 他者を思いやり、多様性を尊重し、持続可能な社会を志向する倫理観と価値観(報徳思想・近江商人魂など)

出典: Society 5.0に向けた人材育成に係る大臣懇談会 新たな時代を豊かに生きる力の育成に関する省内タスクフォース『Society5.0に向けた人材育成 ~社会が変わる、学びが変わる~』2018年、6頁 ([https://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/other/detail/\\_icsFiles/afiedfile/2018/06/06/1405844\\_002.pdf](https://www.mext.go.jp/component/a_menu/other/detail/_icsFiles/afiedfile/2018/06/06/1405844_002.pdf)、2021年5月1日所収)より作成。

## 2: 中小企業組合の発展に必要な視点

### ① 持続的発展を保証する3つのキーワード

- **共存・共栄**  
地域共生の知恵、生物多様性の根源的要素。志が同じ仕入先・取引先及び同業・異業種他社との協力体制(共感力)。
- **新陳代謝**  
毎日少しずつ変化し続けること。私たちの身体(特に動物)も、生まれた時の細胞がそのまま体内に存在しておらず、常に入れ替わっている。企業や組合であれば、人、モノ、金、設備などが、少しずつ常に新しく変わっていくこと(改善力)。
- **順応**  
対応ではなく順応。対応とは元は数学用語で、ある物事が他の物事と対立関係にあること。順応は、環境変化に応じて性質、体質、行動を変えること(適応力)。

## ② 求められる報徳の精神

万象具徳(徳を以って徳に報いる=報徳)の経営



二宮尊徳(1787~1856年)

2018/11/03

2024/11/01  
非常に珍しい成人後の二宮尊徳翁像

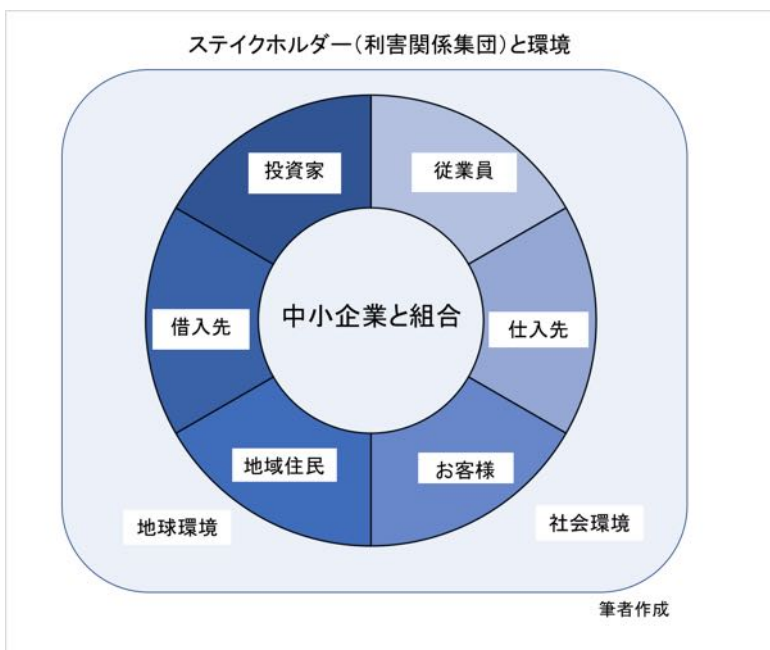
1995-2024 ©

- 全ての物や人には、必ず良さ、取り柄、持ち味(=「徳」)が備わっている。
- この「徳」を活かして社会に役立てていくことを「報徳」という。



16

## ③ 現代版三方よし経営の視点



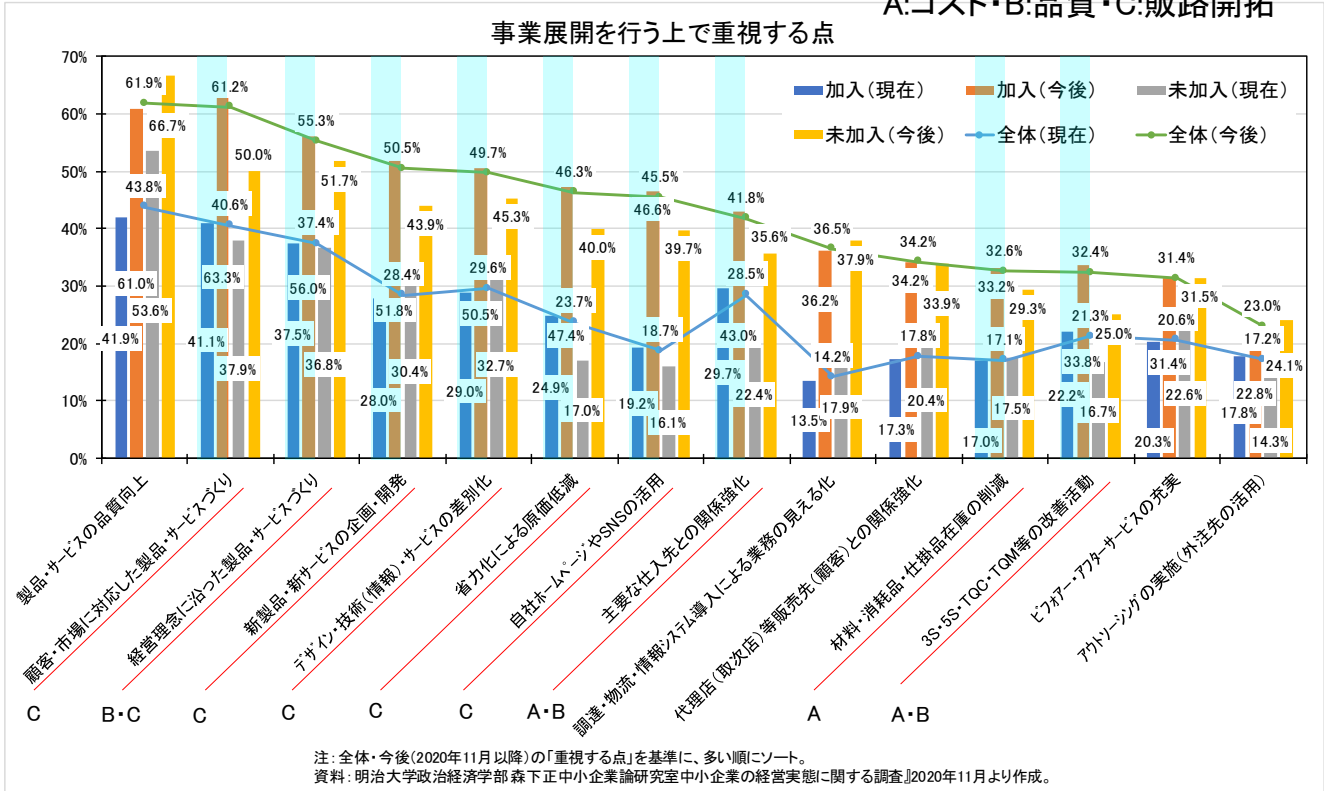
1. 従業員(売り手)重視志向
2. 仕入先(世間)重視志向
3. お客様(買い手)重視志向
4. 地域住民(世間)志向
5. 借入先(世間)重視志向
6. 投資家(世間)重視志向

地球・社会環境  
重視志向

※重視の順位は1~6の順番  
※地球・社会環境重視は人類それ自体の存立条件

# ④ 共同事業で今後、実践したい(すべき)こと

A:コスト・B:品質・C:販路開拓



**下線**はすべて、組合加入企業が未加入企業よりも今後、実践したいと考えていること

2024/11/01

明治大学 森下 1995-2024 ©

18

## 3: 組合の持続的発展に必要な具体策

### (1) 教育情報事業を通じた従業員重視志向の実現

1. 経営者自らが従業員育成の先頭に立つ **指導者になるための研修**  
 > 働くことの意義、顧客志向の意味、気づき力の向上を伝える
2. 従業員を育てる **企業文化、社風、理念を作る研修**  
 > 目に見えない雰囲気、基準・規律行動、他社に真似できない暗黙知など
3. 部下を育てない **上司が恥ずかしくなる企業文化を作る研修**  
 > コストダウンは工程、在庫だけではなく、研修の時間作りのカイゼンも含まれる
4. お客様を感動させる **人財を育てる管理職を作る研修**  
 > 大口、大金を稼ぐより、小口、小額でも顧客が喜ぶ仕事を断らない
5. 人財育成に手間と暇をかける (**コストではなく、投資**)  
 > スキル面(技術+マネジメント+リーダーシップ) × 人間性を養う
6. 管理者研修で **従業員を育てる指導者を増やす研修**  
 > 指導役の経営陣も受講者側の管理職も、悪戦苦闘するほど手間暇かける
7. **お客様が喜ぶ従業員の技術力とモチベーションをアップを図る研修**  
 > 社外の公的な検定制度をフル活用し、社内外から注目されること
8. **全員営業を目指す研修**  
 > 営業だけではなく、開発も、製造も、事務も、営業し、営業の苦勞と顧客が感動するツボを知り、顧客を身近に感じる鋭い感覚を持つ

2024/11/01

## (2) 福利厚生事業を通じた従業員重視志向の実現



出典: 協同組合米沢総合卸売センターウェブサイト  
(<http://yoc-jpn.com/kidsp-pal/index.html>)

- 女性の活用・雇用の維持と定着に必要な事業の例

出典: 新発田食品工業団地協同組合ウェブサイト  
(<https://shibata-foodpark.jp/childcare/>)

団地内合同保育園「さくら通り保育園」開園！

### 開園までのスケジュール

3月17日(土) 入園説明会 (10時~12時)  
3月26日(月) ならし保育開始  
3月29日(木) 内覧会 (14時~16時)  
3月30日(金) 内覧会 (14時~16時)  
4月2日(月) 開園日  
4月7日(土) 入園式

### さくら通り保育園の概要

設置場所: 新発田市岡田1593番地5  
(新発田食品工業団地協同組合事務所駐車場の一部)  
開園時期: 平成30年3月20日  
名称: さくら通り保育園  
定員: 19名  
面積: 延床面積 約210㎡  
運営主体: 社会福祉法人くじら  
開所時間: 7時00分~20時00分 (18時00分以降は延長保育、6日/週)  
その他: 一時預かり保育、5人/日 (予定)  
病児病後児保育、2人/日 (予定)



2024/11/01

## (3) 共同購入事業を通じた仕入先重視志向の実現

1. 仕入先はコスト発生源ではない
2. 価格選考ではなく、企業(組合)文化で選考し、共創・共栄する
3. 集中生産・販売から平準化生産・販売で取引先を守り・強化する
4. 取引先を成功に導く指導力



出典: Deere & Company公式サイト(通称ジョン・ディア)  
(<https://www.deere.com/en/> (2019/06/22所収))

出典: (株)共栄鍛工所 (<https://www.kyoei-fw.co.jp>、2023/08/07所収)。

2024/11/01

明治大学 森下 1995-2024 ©

21

## (4) 共同受注・販売を通じたお客様重視志向の実現

1. 顧客を感動させる(驚きと必要性を強く、高くする)
2. 真の顧客にまでアプローチする
3. 従業員重視を守る
4. 全員営業(全社的対応)をする
5. 市場と顧客の変化を放置しない
6. 競合相手(敵)を作らない
7. 知的資産を生かす



ホーム | フジマ 8つの誇り | 店舗紹介 | 感動の花一輪 | 会社案内 | 人が好き。(スタッフ紹介)

感動の花一輪ベストセレクション100>INDEX

### about HANAICHIRIN

画一的なマニュアルサービスではなく、そのときその場において、一人一人のお客様にどうしたら喜んでいただけるか、個々のスタッフが判断してフレンドリーなおもてなしをする。そういったおもてなしをフジマグループでは、『お客様に花一輪をえるサービス』略して『花一輪』と呼んでいます。

『花一輪』をお店で実践し、その結果お客様に喜んでいただいたこと、また逆にこんなことをしてしまってお客様から怒られてしまったことなどのエピソード。

十余年に渡り取り組んでいる「花一輪運動」のエピソードがこのたび100号に到達し、運動のひとつの区切りと記念して、1000のエピソードの中から社内投票で選ばれた100編を集めて「感動の花一輪ベストセレクション100」を発刊しました。

この冊子は、弊社の活動の一端を皆さまにご紹介するべく、フジマグループ各店舗に常設しております。

ご来店の際にお時間が空いておりましたら、ぜひ一度お目通しください。

冊子に掲載しております100篇のエピソードを、このページにてご紹介致します。

2024/11/01

明治大学 森下 1995-2024 ©

出典:フジマグループサイト(<http://fujima-g.jp/hanaichirin-best100>(2019/06/22所収))



22

## ☆ 第三者の視点で認証取得、品質基準・保証、サービスの見える化

ISO 9001 , ISO14001 認証を取得

2018年10月1日



ISO9001,ISO14001  
JUSE-RA-2143  
JUSE-EG-692



JAB  
CM008

東多摩再資源化事業協同組合は、2018年9月にISO 9001/ ISO 14001の認証を取得しました。今後も、品質マネジメントシステム及び環境マネジメントシステムの継続的な向上に努めてまいります。

東多摩再資源化事業協同組合

出典:東多摩再資源化事業協同組合ウェブサイト(<http://www.h-recycle.or.jp/iso.html>)

2024/11/01

明治大学 森下 1995-2024 ©

23

## (5) 環境対応事業を通じた地球・社会環境重視の実現

### ※地球環境を破壊しない経営

- ① **ムリ・ムラ・ムダの排除**からスタート
- ② Refuse (リフューズ/ごみになるものを断る)、Reduce (リデュース・発生抑制)、Reuse (リユース・再使用)、Repair (リペア・修理)、Rebuild (リビルド・改築、改造)、Recycle (リサイクル・再生利用) の **6Rの実践**並びに事業化
- ③ **自然・生活・健康に良い**製品・サービスへのシフト・転換

### ※社会環境を維持・再生する経営

- ① **地元の雇用を守る**
- ② **地域社会からの信用・信頼**を得る
- ③ **地域社会へ貢献・地域社会の再生**

## (6) 地域(市民)密着事業で組合員の経営安定化の実現

### 神奈川県Y資源回収協同組合 >

- 1993年にY市資源回収協力会とY市資源回収推進会の統合により、同じ考え方を持つ回収業者だけで「資源回収における**真のお得意様は、資源物の排出者たる市民**である」という理念で組合を設立

#### 設立目的 >

- Y市と協定を結び、集団資源回収の受託、及びの生産性向上・取引力強化

#### 共同事業の内容 >

- Y市の集団資源回収
  - ✓ 回収日を決め回収業者(組合員)を決定、地域住民への回収日の周知、雨天日の中止及び回収業者及び地域住民への連絡、原則回収への立会い、回収不可能なゴミは実施団体の責任で処理、回収ステーションの整理・清掃、年1回以上地域住民を集めたリサイクルトークの実施
- 家電リサイクル回収及び企業古紙(機密文書)回収

#### 共同事業の成果 >

- 近年、資源ゴミの排出量が減少する中、販売先への交渉力が組合員単独では取引量が少なく、**回収資源の売却時に交渉力が弱い**。そこで、同組合では**組合が組合員の回収資源を固定相場で買い取る問屋機能を発揮し、一括して材料メーカーや材料問屋に卸売**することにした。こうした取組により、組合員の売上は相場の変動に左右せずに、**組合員の経営安定化**に繋がった。
- もの補助活用による回収設備への投資による**生産性向上**(久里浜事業所、葉山事業所)

# 4: 持続的発展に必須の組合理念構築を

## ① 理念と目的は別もの

### 基本理念とは

- 会社や組合の創業者たちが有する **創業の精神、夢や願い、価値観のこと** で、まさに **組織としての生き様** を表し、経済・社会環境の変化の中にあっても、**変わらないもの**
- **自分達は何者で何を目指し、何を基準にして進んでいくのかを理解することができる未来へ向けたイメージのこと**

### 事業目的とは

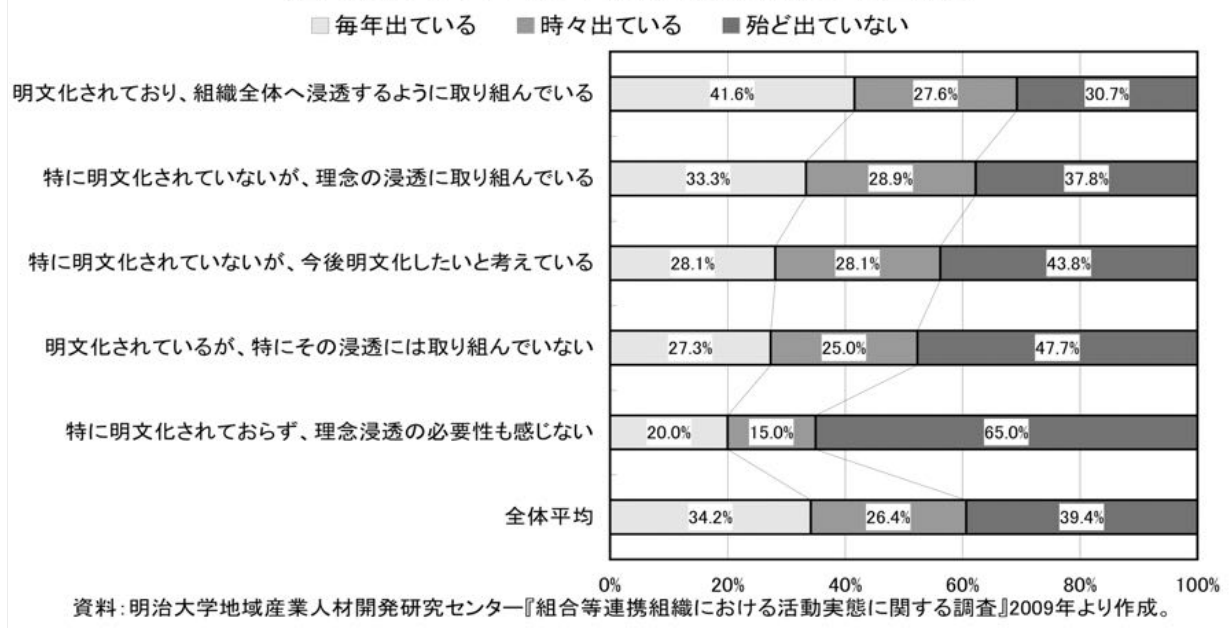
- 事業目的や目標、運営方針、業務上の慣行や慣習などは、経済・社会環境の変化の中で **常に変わっていくもの**

□ 基本理念と事業目的とを混同してはならない

□ **100年先**(自分では見る事ができない未来)を考え、理念は作るもの。10年先を考え、目的は作るもの

## ② 基本理念の有無と経済活動の成果の違い

(図1) 組合の基本理念の有無別、経済事業の利益状況



- 基本理念が「明文化されており、組織全体に浸透するように取り組んでいる」組合の方が「特に、明文化されておらず、理念浸透の必要性も感じない」組合と比べて、組合事業で毎年および時々利益が出ている割合が約2倍。逆に、殆ど利益が出ていない割合は、前者は後者の半分未満。

### ③ 基本理念の作り方

(自分達は何者で何を目指し、何を基準にして進んでいくのか)

事例: 協同組合江釣子ショッピングセンター(呼称; パル)

「お客様がいっぱい来るところで商いがしたい」という想い(ビジョン)から人口約8千人の村で高度化事業を活用した集団化によるショッピングセンターの協同組合。当初50名の組合員から75名に増え、経営安定化、地域貢献の他、数々の共同事業を展開。最近では環境事業として、産業廃棄物処理業者、地元バス会社、地元住民、そして組合員のコラボによる廃油のバイオディーゼル燃料事業を展開。

自分達は何者かを明示

行動指針・基準を明示

基本理念である「パルは『時代に即応する企業集団』である。『ゆるぎない団結とたゆまざる努力で相互の信頼を構築し、商業を通じて文化の提供者としての使命を果たし』つつ、『永遠に広く地域社会に貢献』する」を実践。朝礼も、組合として実施。

究極の目標を掲げる

2024/11/01

明治大学 森下 1995-2024 ©

28

#### ステップ1: 自分達は何者か(コアバリューと理念)

- ご自身の組合・会社の特徴(チャームポイントや良いところ、素敵なところ、自慢できることなど)について、思いつく限り、ご記入ください(簡条書きでOK)。

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

#### ステップ2: 自分達は何を基準(ミッション)に進んでいくのか

- ご自身の会社では、何を基準にして行動したい(基本方針、基準行動、守るべき習慣など)のかについて、思いつく限り、ご記入ください(簡条書きでOK)。

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

ステップ3: 自分達は何を目指しているのかご自身の会社での存在理由・目的・目標・在りたい姿やあるべき姿((パーパス=目的)について、思いつく限り、ご記入ください(簡条書きでOK)。

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

2024/11/01

明治大学 森下 1995-2024 ©

29

## 例) 岐阜県眼鏡商業組合の場合

### 理念のキーワード

- 岐阜県眼科医会指定店
- 眼科医会との連携
- 岐阜県知事認定の「岐阜眼鏡士」
- 常に技術・知識の向上に努めるメガネ店
- 組合員一人一人が常に切磋琢磨
- 定期的に受ける講習などにより常にスキルアップ
- 社会貢献と自身のスキルの向上
- 地に根付き地域と密接な関わり
- 昭和37年11月2日の創立以来、今年で60周年を迎える、歴史ある組合
- 岐阜の地に長く根付いた伝統と実績
- 国内眼鏡店の先進的な眼鏡士の集まり
- “ベテランの技”、“若手の斬新な意見”をぶつけ合い、お互いにスキルを向上
- 商業に役立つ情報等も組合員みんなで共有
- お客様にも大きな安心感を

### ミッションのキーワード

- 地域の眼科医とのWinWinの協調
- 組合員の知識、技術をレベルアップ
- 定期的な講習など続け、常にスキルアップ
- 60年の組合の歴史の中で脈々と継承されてきた「精神と目的」
- 「岐阜県眼科医会指定店」としての誇り
- 「岐阜眼鏡士」として責任ある仕事
- 「岐阜眼鏡士」は岐阜県眼科医会の認定技能者
- 家族ぐるみでの常連客を大切に
- お客様にとって最適なメガネを
- 消費者に適正なメガネを提供
- お客様の立場となり最善の選択肢をご提案
- お客様に合った、正しいメガネを提供
- 県民のための眼鏡作り
- 組合員の幸せのために

### パーパスのキーワード

- 同じ志をもつ組合員と情報交換し、励まし合い切磋琢磨
- 組合員がお互いに助け合っている組織
- 組合員同士が仲良く、楽しく活動している組織
- 組合員の店が共存共栄、繁盛できる
- なんでも相談し合えるような組織
- 世代を超えて地域から愛されるメガネ店
- 常に何を求めているかを素早く察知して、積極的に時代に合わせていく
- 時代に合わせた技術・知識を習得
- QOV向上に努め、コンプライアンスを守り、永く地域社会に貢献
- お客様、地域に必要とされる店
- 一般消費者から信頼され、尊敬される
- 組合員みんなで知恵を出し合って、お客様のニーズに答えていかなければならない
- 地域で最後まで生き残る店

## 岐阜県眼鏡商業組合向け、新ビジョンのご提案の例

### 基本理念(コアバリューと理念): 自分達は何者か

- 私たちは、岐阜県眼科医会指定店としての信頼と誇りを堅持し、地域社会及び市民からの揺るぎない信頼に応える集団です。
- 私たちは、先進的な岐阜眼鏡士がいる岐阜県眼科医会指定店として、常に技術・知識の向上に努め、地域との密接な関わりの中で、お客様に大きな安心を提供する集団です。

### ミッション: 自分達は何を基準にして進んでいくのか

- 私たちは、一人ひとりの顧客に最高水準の製品及びサービスを提供する「岐阜眼鏡士」の責務を全うするため、日々、知識の習得と技術力の向上に努めます。
- 私たちは、「岐阜県眼科医会指定店」としての誇りと「岐阜眼鏡士」としての責任ある仕事を全うするために、お客様にとって最適なメガネを提供できる知識と技術のレベルアップに努めます。

### パーパス=目的: 自分達は何を目指しているのか

- 私たちは、岐阜県眼科医会と共に、常に心の絆で結ばれている組合員の叡智を結集し、世代を超えて県民の目の健康を守る眼鏡店として、組合員の永続的な共存共栄を実現します。
- 私たちは、組合員が相互に助け合い、励まし合う中で切磋琢磨することで、世代を超えて地域から愛され、永く地域社会に貢献します。



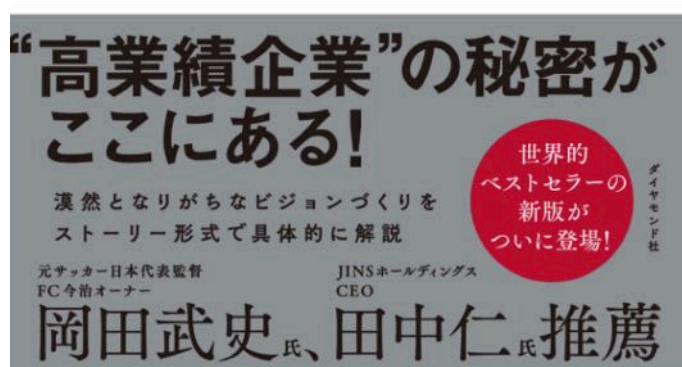
組合（経営者、従業員）、顧客、仕入先、借入先、地域社会の全てに訴求力のあるビジョンにする必要あり。

# Vision

## ザ・ビジョン

[新版]

ケン・ブランチャード  
ジェシー・リン・ストーナー [著]  
田辺希久子 [訳]



2024/11/01

明治大学 森下 1995-2024 ©

32



### 「長者三代艦」

出典: ツカキグループHP、<https://www.tsukaki.com/about/history.html>、2023/09/06所収。

- 東近江市五個荘川並町の塚本喜左衛門家を源流とする現(株)ツカモトコーポレーション、及びツカキグループ(塚喜商事(株))。なお初代久蔵は1807年に19歳で持ち下り商いに、1812年、24歳の時に甲府に小間物問屋を開業、1826年に故郷川並で本宅を建て、最初の奉公人、のちに別家となる佐助を雇う。この佐助が別家し、ツカキグループ三代目塚本喜左衛門。

出典: 末永國紀『近江商人学入門』サンライズ出版、2017年、145～146、168～170頁参照。

ご清聴、ありがとうございました。

明治大学政治経済学部  
明治大学大学院政治経済学研究科  
専任教授 森下 正  
e-mail: morisita@meiji.ac.jp

※ご質問、お問い合わせ等は、滋賀県中小企業団体中央会か、上記メールアドレスまで。

2024/11/01

明治大学 森下 1995-2024 ©

33