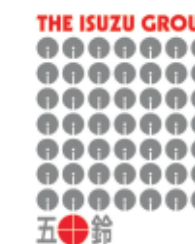


五十鈴グループ  
ビジョナリーレポート

この度の、東日本大震災により被災されました皆さまに、謹んでお見舞い申し上げますとともに、被災地の一日も早い復興を心より祈念いたします。



## ビジョナリーレポートとは

五十鈴は「ビジョナリーカンパニー」(※)を目指しています。

それは、「揺るぎない理念を実践することで、時代を超えて常に組織として成長・進化していく企業体」であり、五十鈴流に言えば、「気分よく働けて、業績がよく、自己成長する会社」です。そして地球市民として世界に貢献することを志し、独創的な組織づくりを展開しています。

私たちには大事にしている創発的な価値を共に生み出すプロセスがあります。私たちはそれを“協創”と呼んでいます。

世界中のあらゆるステークホルダーの皆さまとの協生・協栄を目指し、この“協創”のプロセスを、五十鈴グループ内のみならず多くのステークホルダーの皆さまと共に育んでいきたい。その一つのきっかけとなるべく、五十鈴グループの素顔や経営の軌跡を、この度「ビジョナリーレポート」として整理いたしました。

ここからビジョナリーカンパニーを目指す私たち五十鈴グループについてのご理解やご興味を深めていただける機会となれば幸いです。

そして、このビジョナリーレポートに掲載している「私たちの信じるもの」「目指すもの」そして「ステークホルダーの皆さまとの価値づくりプロセス」等を通じ、さらに多くのステークホルダーの皆さまとの“協創”の輪がひろがることを願っています。

今年よりも来年、来年よりも再来年…ビジョナリーカンパニー・五十鈴グループとしての経営の進化、協創の進化を、毎年確実にお届けしていけるグループでありたいとの思いと決意とともに、創刊号となる2010年度のビジョナリーレポートをまずはお届けいたします。

※「ビジョナリーカンパニー～時代を超える生存の原則～」ジェームズ・C.コリンズ ジェリー・I.ポラス (出典) (日経BP社)

## Contents

はじめに ～ビジョナリーレポートとは?～	1
CEOメッセージ 五十鈴株式会社 代表取締役 鈴木貴士 2010年度を振り返って	3
<特集>「Will-Navi」本格始動 ～未来への価値づくりがはじまった!～	5
五十鈴グループCSRとは	7
<b>2010年度活動報告</b>	
株主への価値づくり・コーポレートガバナンス	9
お客さまへの価値づくり	11
従業員への価値づくり	13
地域社会への価値づくり	15

## 2010年度を振り返って

五十鈴株式会社 代表取締役 鈴木貴士

～理念経営と長期ビジョンの両輪で、皆で大志を実現する体制が見えた1年～

**グループの次世代を担う皆が  
長期ビジョンを掲げ、  
新たなスタートを切ったことは画期的だった**

—2010年6月の社員総会で、長期経営目標「Will-Navi」が発表され、様々な面で転機となった1年でしたが、今のように受けとめていますか？

「Will-Navi」は本来2009年に発表されるものだったが、2008年後半のリーマンショックから2009年初めにかけての売上の急激な落ち込みがあり、先行き不透明ということで本社移転・社員総会等を中止したため、「Will-Navi」のスタートも1年延期した。しかしその1年間は「One for All」「耐える・備える・変わる」のキャッチフレーズの元、皆が一つになって目指すサービスセンターに向けた体質改善を行った。順調に本社を移転し、普通に「長期経営目標」を発表するよりは、一度断念し2010年に再スタートを切ることにしたのは、振り返って見ると非常によかったと思っている。

私が社長就任してから約20年が経ち、自分が社長になって描いた経営目標（アジェンダ）はほぼ実現できたと感じている。これまでOD（組織開発）の理論を組織運営に導入し、「21世紀・経営整合性モデル」を描き、執行役員制を敷きながら、分社各社の独創性を最大限に活かすグループ経営を推進してきた。そして今回、いよいよ次世代のグループ経営を担う「未来協創ステアリング・コミティ」を中心に、皆で10年という長いスパンのビジョンを考え打ち上げることができたという点で、非常に画期的で転機となる1年だったと感じている。これまでの「コイルセンターからサービスセンターへ」という概念を進化させ、「Will-Navi」では「グローバル・バリューセンター」という概念を設定している。これは時代にマッチした形で、その時代を担っていく人たちが考えており、よいことだと思う。

要するに、戦後創業者の鈴木實会長が会社を建て、ワンマンによる強いリーダーシップで百万トン体制を構築した後、私が「気分よく働いて、業績がよく、自己成長できる会社」と定義して、「ビジョナリーカンパニー」



を組織で実現できる会社に育て、いよいよみんなで「ビジョンづくり」そのものを主体的に行っていくという流れになってきたということ。

そして、自分たちが進んでいくためのビジョンと同様に大事にしていくのが、ベースとしての「理念」、そして発信基地としての「本社・ソリューション部門」である。年度はまたいものの、2011年5月にビジネス街のメッカである丸の内内に本社機能の一部およびソリューション（SL）部門を進出させた。皇居を背にして位置づけることができたのは感慨深い。

—なぜ「丸の内」という地だったのでしょうか？

六郷本社を建てた当時は、高度成長期を経て、自社ビルを持っていることが信用につながるの、会長が強い意志を持って建てた。ただし、時代とともに認知は変わり、今は「様々な情報の発信源に近い」「ビジネスの付加価値を生み出せる土壌があるか」が会社の成長にかかわると感じている。私は社会人のスタートの7年間で三菱商事にお世話になり、丸の内でも過ごしたが、それから30年が経ち、オフィス街からブランド街に変わっている。ということは事務作業ではなく、付加価値ある業務・ビジネスをしないと生き残れない街であるということ。だからソリューション部門もここに存在するのであれば、研究開発機関として、それだけの付加価値をつけなければならない。丸の内のスピード感・刺激がアウトプット量・質につながることを期待している。

**どのような状況・環境の変化も**

**全て受けとめ、前進することが経営である**

—その最中の3月11日、未曾有の大災害である「東日本大震災」が起きました。

このように、予想のできない様々なことが起こるということである。リーマンショックの学びも踏まえ、どんなことがあっても、全てを受けとめ、前に進んでいくのが経営だと思っている。

今回は因果関係がはっきりしており、必ず需要は戻ってくるので、震災前に予定していた将来への取り組みは全てやめずに行う。我々の対面業界の自動車産業はしばらく厳しいが、リーマンショックの学びを活かし、乗り越えていく地力をつける機会と捉えたい。

—2010年11月には、株主メタルワンによるMOSHD（メタルワン・サービスセンター・ホールディングス）が設立され、その経営を担うことになりましたが、どのように受けとめていますか？

これまで培ってきた五十鈴の会社運営機能、そして展開部隊としてのソリューション部門を認めていただいたということ。メタルワンの人間ではなく、私をトップに起用したことが画期的なことだと思っている。昨年は設立そのものに意義があったが、今年は挑戦の年。五十鈴社員にとっては新しいメタルワングループへの貢献の形が見え、フィールドが拡大するチャンスと捉えてもらいたいと思っている。



東京本社新オフィス（丸の内）

メタルワン・サービスセンター・ホールディングスの設立

**CSRも未来創造も、専任ではなく  
兼務で推進するのが五十鈴らしいやり方。  
各々がイニシアティブをとることが大切**

—「Will-Navi」と同時にコーポレートガバナンスを組織横断型で担っていくCSR推進体制も始まった1年でした。

グローバル化にはコーポレートガバナンスが欠かせない。内部統制やBCPなど、いろいろ取り組むべきことはあるが、一つひとつ専任スタッフをつけてとなると職能部門が肥大化してしまうから、このように兼務の形で柔軟かつ体系的に進めるのは非常に良いことだと思う。

また「やりなさい」と言われて義務感でやるのと、主体的に取り込むのとは全然違い、後者で推進できているのも良い点である。今回、震災についてもBCPをCSR体制の一つとして取り込んでいたことがあり、実態との乖離を検証することができた。

—ステークホルダーからの五十鈴への期待は、さらに進化していくと思いますが、社員はどうあるべきでしょうか。

それは皆それぞれがイニシアチブをとって考えることで、私が口出しすることではない。「会社の命令でやる」のではなく「自分たちが大目標を主導して実現していく」ことが大事。そうできるように、長い時間をかけて組織変革を進めてきた。そしてガバナンス（被統治能力）を身につけた社員のレベルも高い。その皆が掲げた「グローバル・バリューセンター」のもと、「自助」の精神で各拠点・各プロジェクトそれぞれがそれぞれの長期・中期・短期目標と連動させながら活動を進めてほしい。

社訓（理念）・新価値観をベースにした理念経営と「グローバル・バリューセンター」のビジョンとの両輪で、皆がそれぞれの「Will（意思・欲求・夢）」を持てば、それが掛け算になり必ず実現するはずである。ビジョンのまだ具体的な形は見えないが、私の時も最初から見えてきたものではなかった。これから皆が試行錯誤して見つけていくことを期待している。

### 五十鈴グループ概要

社名	五十鈴株式会社
所在地	<五十鈴本社> 〒144-8550 東京都大田区仲六郷4-32-5 <東京本社> 〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-2-1 岸本ビル10階
資本金	6億円
創業	1947年（昭和22年）1月
設立	1952年（昭和27年）1月
営業品目	鉄鋼の中でも、薄鋼板の取り扱いを中心とした専門商社。自動車・家電・OA機器等に活用される素材を供給する商社であると同時にメーカー機能（鋼板加工）を自社で保有し、独自の技術力・ノウハウ・サービスを顧客に提供している。
社員数	約760人（グループトータル）
メーカー	新日本製鐵株式会社、JFEスチール株式会社、住友金属工業株式会社、株式会社神戸製鋼所、日新製鋼株式会社 他
仕入先	株式会社メタルワン、三井物産株式会社、三井物産スチール株式会社、日鐵商事株式会社、伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社、豊田通商株式会社、住金物産株式会社、JFE商事株式会社 他
取引銀行	三菱東京UFJ銀行・みずほコーポレート銀行 他
主要株主	株式会社メタルワン・サービスセンター・ホールディングス、新日本製鐵株式会社、鈴木貴士
決算期	毎年3月末日

### 2010年度 五十鈴グループ実績

●売上高	1,220億円
●売上重量	116万t
●経常利益	16.2億円
●当期純利益	9.0億円

# Will-Navi本格始動 未来への価値づくりが始まった!

2010年度は、10年後の姿を描く長期経営目標「Will-Navi」が始動し、未来への「大いなる挑戦」のスタートの年でした。この「Will-Navi」がどのようにして生まれ、初年度となるこの1年でどのような参画プロセスを築いていったのでしょうか。

## 未来へのパスポートが皆の手へ! ~2010年度社員総会~

2010年5月の拠点社員総会、6月5日のグループ社員総会で10年後の五十鈴グループの未来像を明らかにした長期経営目標が「Will-Navi~大志が拓く世界~」です。ビジョナリーカンパニーに向けた未来への意思・欲求・夢などの意味を「Will」に込め、ビジョン実現への全社員の進路を方向付ける「Navi」としての機能を果たす、いわば未来へのパスポートが全社員に手渡されたのです。

この「Will-Navi」策定は、2008年2月まで遡ります。これまでのビジョン「21世紀・経営整合性モデル」は発表から7年が経ち、その内容については着実に達成されつつありますが、世の中の環境、価値観なども大きく変化しています。そこで、もう一度長期的視野に立ち、「21世紀・経営整合性モデル」を読み換えながら、新たに進化したグループ目標を策定する必要があると考えたのです。その策定メンバーは10年後に責任を持てる者たちが中心となる次世代経営層の「長期経営目標策定プロジェクト」で、国内に留まらず「世界に通用する企業」としての方向性が見える企業像を描くことに重点を置きました。言葉だけでなく、本当に「未来を切り拓くことに挑戦」することを全社員で担おうというグループの決意なのです。

この未来への夢と想いが込められた「Will-Navi」にまずは皆が共感・共鳴することが始まりとなります。グループ社員総会では、この「Will-Navi」を共有して感じた一人ひとりの想いや決意を全グループ社員約800人が集う総会会場で、自由に挙手し、発言し、それぞれの想いや決意を繋ぎながら、未来への想いを一つにしていきました。

### グループ社員総会での社員の発言

◆「21世紀・経営整合性モデル」が発表された10年前、本当に実現されるのか不安な部分もあったが、今それがほぼ実現されている。ということはこの「Will-Navi」が目指しているところに一人ひとりが強い志を持ってやれば必ず達成できるはずだと思います。  
(浜松五十鈴/管理職)

◆プレゼンを聞いてワクワクしてきて自分もプロジェクトメンバーに入りたいと思った。10年後の姿を創るのはここにいる自分たち。外から欲しい価値がここにあると思わせるような感性を積極的に外に出て磨いていきたい。  
(群馬五十鈴/一般社員)

次なる10年の位置づけ(テーマ)  
~10年後の方向性&イメージ~



## 未来へのあらたな価値観・行動規範を見出して

またこの「Will-Navi」は夢物語でなく、「夢に見たことを実現することこそが重要です。そのためには、よりリアルに自拠点や自分自身に落としこんで、そのあり姿をイメージしていくことが大切だと考えました。そこで、8月には、階層別に分かれ、10年後のグループ・拠点のありたい姿を具体的に思い描く「Will-Naviミーティング」を行いました。



階層別に10年後のグループ・拠点のありたい姿を思考する「Will-Naviミーティング」

長期経営目標策定プロジェクトでの策定プロセスを追体験。10年後の外部環境を再度読み込み、「何を指すのか」「何故目指すのか」についての思考に時間をかけ、ビジョンの策定背景や実現を通じて得たい成果について自分たちの言葉で語り合い、自拠点に置き換えて考えることでイメージを具体的にしていきました。

特に一般社員層の話し合いでは、ビジョンをイメージすると共に、実現した際に、自分たちの価値観や行動規範はどう変わっているのかを想像し、各層で、マネジメントの拡大や物の見方・考え方の拡大など、それぞれの立場・役割に応じた自らのパラダイム(思考の枠組み)拡大の重要性を感じたのでした。

## 「Will-Navi」実現の鍵は「全社員の未来協創プロセスを築く」こと

全社員の浸透~未来具現化フェーズを終えて、下期からは、「Will-Navi」推進体制を具体的に築いていく展開フェーズに入っていました。

当初の狙いの通り、名実ともにグループ・拠点の全社員の「未来協創力」を最大限に活かしてこそ、この10年ビジョンは実現されるものと信じています。

そのための、未来への協創プロセスを創ることが、未来協創ステアリングコミティ(=旧 長期経営目標策定プロジェクト)メンバーに課せられた最大の使命となったのです。

そこで、未来協創ステコミは、「Will-Navi」を実現していくグループ全体のマネジメントをフォローする4つの委員会(ブランド・DS・SLリソース・バリュー)が実質的な各経営システムやブロック・拠点の全リソースを最大発揮するエンジンになることが必要だと考え、各拠点の中堅・若手メンバーを中心とした4つのフォロー委員会を発足させました。

グループ横断型のフォロー委員会は、まずはそれぞれのミッションや役割・来年度の目標および成果を明らかにし、毎月のように本社に集っては、未来への協創プロセスを思考していきました。

こうして、グループ・ブロック・拠点・個人の「創発」を生み、全社員で未来協創する組織体制・プロセスを築く、五十鈴グループの新たな仮説を示していったのでした。

## 「Will-Navi」を起点にグループ経営プロセスに変化が

このように「Will-Navi」元年の2010年度は、ビジョンへの共鳴~意識転換・拡大、そして推進体制づくりであり、本当の意味での始動は2011年度からとなりますが、グループの経営・マネジメントプロセスの変化はすでに各所で起こっています。

委員会には直接加わっていない、年次の浅い社内報[in]編集員たちが、企画・編集を通じて、未来協創ステコミに「Will」を発信・提言するプロセスが生まれ、IOC・IVC・HRMなどの五十鈴グループ独自の経営システムが各フォロー委員会により、より主体的に取り込まれ、活用され、さらに磨きをかけようとする動きが生まれたのです。

2011年度は、未来への協創が形として見える「組織貢献MAP」も導入・活用され、まさにグループがプロジェクトの束になり、グローバル・バリューセンターに向けた未来への価値づくりを加速させていきます。

### 「Will-Naviミーティング」後の社員の感想

◆これからは、ビジョンの共有に留まることなく、一人ひとりが意志を持ち「考動」することが大切です。経営の主体は全員にあり、高参画・高協創に向けた経営プロセス創りに向け、経営管理者である自分自身のマネジメント変革を意図的に行っていきたいと思います。  
(安城五十鈴/経営管理者)

◆意見を交わす中、いつも様々な「枠組み」の中で物事を考えていたことに気がつきました。国境という枠、業界という枠...価値観も多様化する中、今の自分たちの価値観を正とするのではなく、枠を超えて互いに踏み込んで理解し合う姿勢が大切なのだと思いました。  
(小山五十鈴/一般社員)



未来協創ステアリングコミティ



Will-Naviフォロー委員会

### 「Will-Navi」推進体制

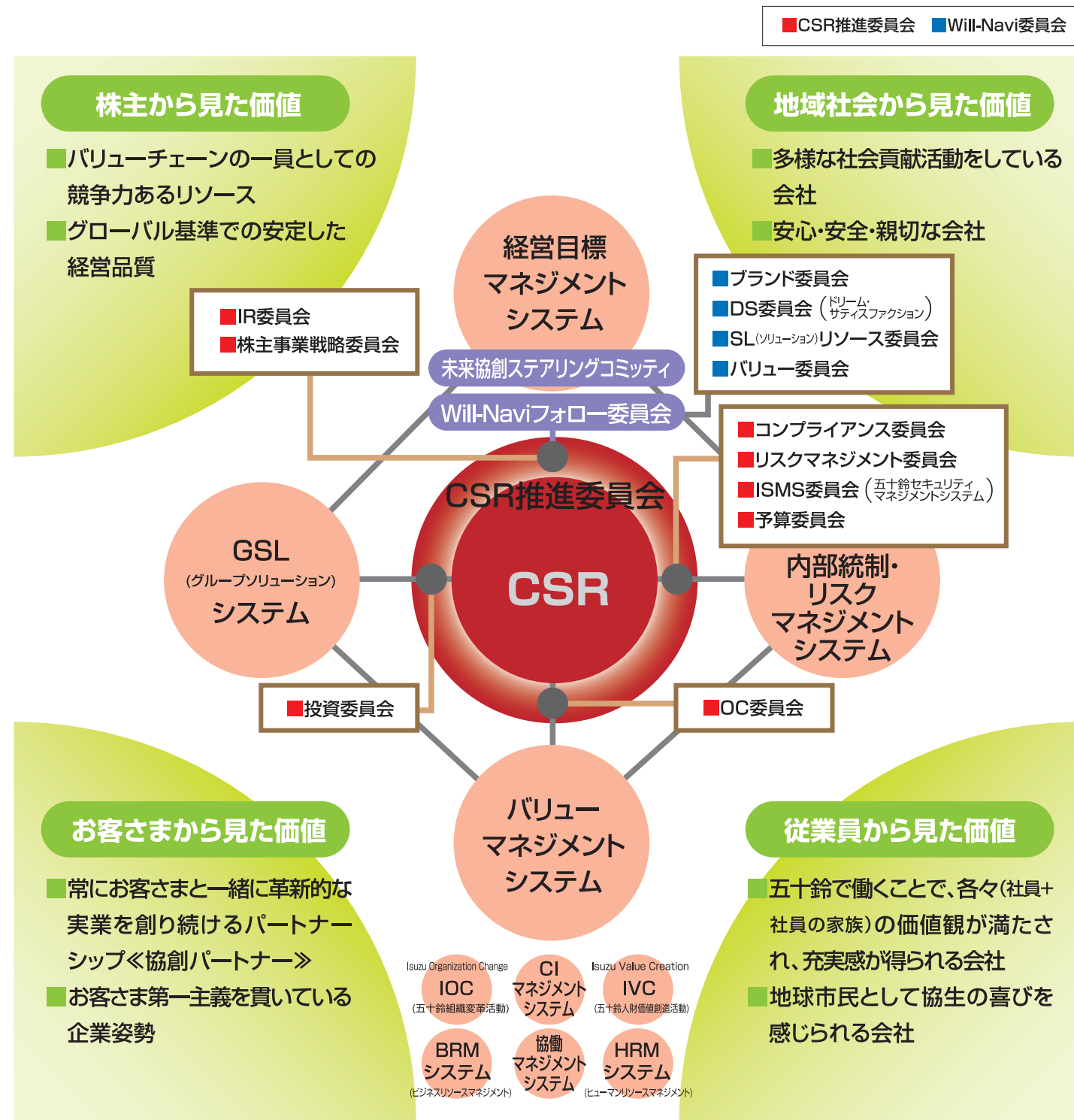


社内報[in]での座談会



# 五十鈴グループCSRとは

五十鈴グループの経営システム全体像およびCSR(Corporate Social Responsibility)の考え方と推進体制・プロセスは次のようになっています。「ビジョナリーカンパニー」のコンセプト(理念と共に成長、理念をベースとした仕組みづくり)に基づき、創業者精神である、いつの時代においても、ステークホルダー全てにとっての「必要な存在」となることを目指しています。



**五十鈴ブランドイメージ**

目指す企業像

理念

いつでも どこでも あたらしい

Sustainability Global Innovation&Growth

**ビジョナリーカンパニー**

揺るぎない理念を実践することで、常に組織として成長・進化していく企業体「気分よく働けて、業績がよく、自己成長できる会社」

社訓・創業者精神

社訓

一、お得意さんには 誠意をつくせう

一、仕事は責任を持ってやれ

一、何でもなまめはあらず

## 五十鈴【CSR】の考え方

- 理念(社訓・創業者精神)のもと、透明性の高い経営体制とステークホルダーとの良好な関係を構築・維持し、企業ミッションの実践を通じて社会に貢献していく
- 運営にあたっては、各ステアリングコミッティが自律的に目標設定し、活動促進の中心となっていく

### ステークホルダーとの「協創」こそ五十鈴の目指すCSRのカタチ

五十鈴グループのCSRは、「ビジョナリーカンパニー」を目指す企業像に据え、理念(社訓・創業者精神)に基づいて総合的・体系的な企業倫理を確立し、自主的・自律的に、あらゆる組織と個人が生む、世界のあらゆるステークホルダーとの協生・協栄によって実現されるものであると考えています。

そのため、ステークホルダーの皆さまとの双方向のコミュニケーションが必要不可欠なことは言うまでもなく、さらにステークホルダーの皆さまとの「協創」プロセスを育んでいくことが私たちが目指すCSRです。

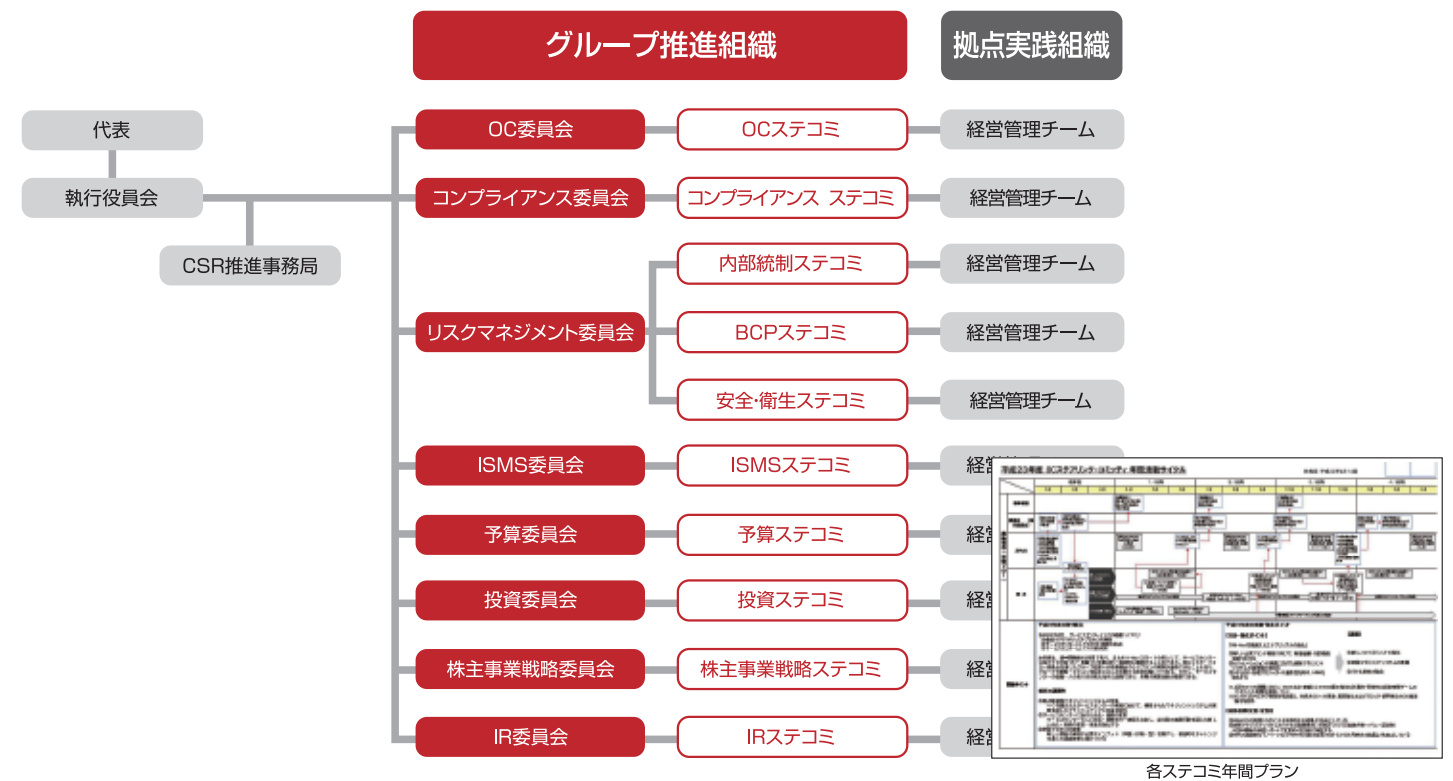
五十鈴グループの全社員があらゆる場面・機会を通じて、協創を追求、実践し、創業者精神である「世の中に必要な存在」であり続けることが重要であると考えています。

2010年度からスタートした「CSR推進体制」をCSRマネジメントシステムの核に据え、五十鈴グループの経営システム全体像となる「創発マネジメントシステム」やその中にある「経営目標マネジメントシステム」などの各マネジメントシステムとの連動性・一貫性・創発性を図りながら、五十鈴らしいCSRを推進・創造していきます。

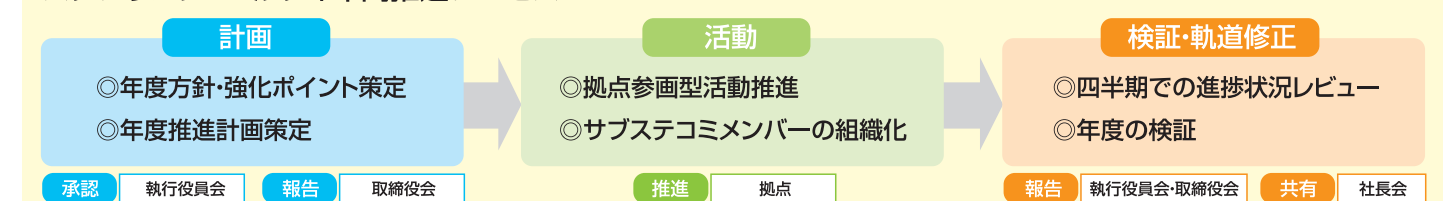
### CSR推進体制・推進プロセス

「CSR推進体制」として総合的・体系的・計画的に進めるにあたって、委員会およびステアリングコミッティを中心に活動しています。ステアリングコミッティとは、部門間にまたがる全社的なプロジェクトを行う際、全社的な利害調整を行い、意思決定を行う組織です。五十鈴グループでは、「OC(Organization Change:組織変革)」

「コンプライアンス」「リスクマネジメント」「ISMS(五十鈴情報セキュリティマネジメントシステム)」「予算」「投資」「株主事業戦略」「IR」の8つの委員会・10のステアリングコミッティとその調整役としての推進事務局を設置し、計画～活動～検証～軌道修正のサイクルを回しながら、年間を通じて活動しています。



### ステアリングコミッティ年間推進プロセス



# 株主への価値づくり コーポレートガバナンス

## 「グループ経営基盤」の改革着手の1年目

個別的・自律的に行ってきたコーポレートガバナンスに関わる活動を、今年は「組織」としての体制へと形づくりました。その核となる組織がCSR推進体制です。

8委員会・10ステアリングコミッティそれぞれの役割・成果を明確にし、また各拠点にキーマンをおくことで、浸透・経営参画プロセスに進化をもたらしていきました。

### CSR推進体制が本格スタート! 構築に留まらない各拠点での運用が鍵

五十鈴グループでは、中期戦略(2009~2011年度)の「グループ経営基盤の改革」の一環として、いよいよ今年度から組織的・包括的・戦略的なCSR活動を本格的にスタートしました。この活動を通じて『サービスセンター』『グローバル・バリューセンター』としての新たな経営基盤づくりに挑戦していきます。

初年度の2010年度は「CSR推進体制」としてより総合的・体系的・計画的に進めるにあたって、グループ横断のステアリングコミッティを新設し、活動をスタートしました。

8つの委員会・10のステアリングコミッティが構築のみにとどまらない各拠点での運用・展開～検証サイクルを定着させた1年でした。

2011年3月には、全ステアリングコミッティメンバーが一同に会しての合同ミーティングを行い、初年度の成果検証並びに次年

度の活動指針を明らかにし、CSR推進体制2年目に向けて、より機能的かつ充実した組織体制となるべく、全体での協働推進体制を整えていきました。



## CSR推進委員会・Will-Naviフォロー委員会の主な活動紹介

### CSR リスクマネジメント委員会 (内部統制・BCP・安全衛生)

#### グループとしての「リスク管理体制」を整えた1年

目的

1. マネジメント体制を確立し、お客さまや株主・社会からの強い信頼や社員の安全と健康を確保する
2. 社員一人ひとりがそれぞれの立場で主体的にリスクマネジメントに取り組める体制を構築する
3. 中長期計画達成および企業価値向上に向け、経営活動に潜在するリスクを特定し、リスクの低減また未然防止に努め、組織横断的かつ包括的にリスク管理を行う

BCP(Business Continuity Plan:事業継続計画策定)ステコミでは、グループに該当する事業継続リスクの明確化とBCPの構築を行い、これまでの震災・インフルエンザに加え、今後必要になってくるであろうIT・設備トラブル・高炉トラブル・火災・落雷についてBCPの検討を行い、必要性が高まった際に運用導入できるように策定しました。あわせて、「震災BCP」の運用手順の浸透として教育・訓練を実施しました。これは3月11日の東日本大震災で実践として活かすことができた一方、実態との乖離部分も生じたことから改めて見直しを行う予定です。

安全衛生ステコミでは、「リスクアセスメント」活動をロジスティックス部門も含めた全拠点に導入し、各拠点の安全キーマンを中心としたマネジメント体制を確立しました。

内部統制ステコミに関しては、「業務プロセスに係る内部統制」に関する実務担当者への勉強会を実施、またグループとしてのリスク管理体制強化・統一性の保持も含めて、関連会社(アイコミ・NS九州)に対してもCLC(Corporate Level Control)を導入しました。



安城五十鈴でのBCP教育訓練の様子

### CSR コンプライアンス委員会

#### コンプライアンス意識が日常的に根づいた1年

目的

1. コンプライアンスの実践体制を構築・運用する
2. 総合的、体系的な企業倫理を確立し、公平で誠実な企業活動を促進する
3. 五十鈴理念に基づいたビジョナリーカンパニーの実現を果たす

「コンプライアンス=法令順守」と捉えがちですが、当コミッティでは、五十鈴の理念と連動した行動を常に社員がとれるように、どうすればよいのかを意識して活動を進めています。

今年度は、各拠点で月1回実施しているものの、ややもすると形骸化しがちな「コンプライアンス会議」の活性化を中心として活動を行ってきました。毎月身近なテーマを設定し、各拠点のコンプライアンス推進者を中心に進めてきたことで、日常的にコンプライアンスを意識する風土が高まりつつあります。

2011年度は、拠点内の推進強化と拠点間・グループ、株主との協働を促進していきます。



岐阜五十鈴コンプライアンス会議の様子

### CSR ISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)委員会

#### 「情報価値」に対する意識が高まった1年

目的

1. グループの情報セキュリティに関わる対策・基準等を策定、および啓蒙活動を行い、情報システムの安全かつ適切な運用を図る
2. 情報システムの運用基準を明確にし、サービス品質の向上を図る
3. 災害や事故からグループの重要な情報や情報資産を保護する

当初は「情報は価値ある資産」であるという意識がまだ薄く、初期の活動として、人の知識・意識・行動が伴う「情報セキュリティ(IS)」のマネジメントサイクルを創ることに力を入れてきました。

具体的には「情報セキュリティ啓発活動の展開」を中心に、各拠点にIS組織を作り、今期は、拠点のIS担当、ITコーディネーターを対象に、専門知識研修、全社員向けISアンケートなどの啓発活動を行ってきた結果、全社員の情報セキュリティ意識の向上がされつつあります。(ISアンケート:5月実施2.5ポイント⇒12月実施2.8ポイント)

また、メタルワン様との定期交流を通じて、株主の方向性を確認しながらグループ活動へフィードバックを行っています。

今年度は「活動の見える化」を推進し、浸透強化を図っていきます。



情報資産を確認するステコメンバー

### CSR 予算委員会

#### 次への成長に向けた先進的な経営財務強化検討の1年

目的

1. 五十鈴グループ全体の事業計画を策定するとともに、各拠点の利益目標(責任)を決定する
2. グループ事業計画の進捗を把握し、状況に応じて必要な対応策を検討する
3. グループの財務体質を強化するための施策を決定する

株主メタルワンの新経営サイクル(四半期+向こう6四半期<1.5年>)に合わせたベース予算資料の策定プロセスとして、従来の事業計画および見直し予算フォームの見直しを実施し、予算情報収集、提供スタイルを変更しました。

また、IFRS導入時の五十鈴グループへの影響、対応可能性を検討し、理解浸透活動として拠点長・ソリューション部門を中心にベーシックスキル(知識)教育を実施しました。

また五十鈴マネジメントサービスとベル・インフォ・テックが協働し、五十鈴グループへの影響度(業務プロセス・業務システム対応・経理システムへの影響調査)を検討しました。

2011年度は経営品質の向上度、企業活動の健全度の定量化を行っていきます。



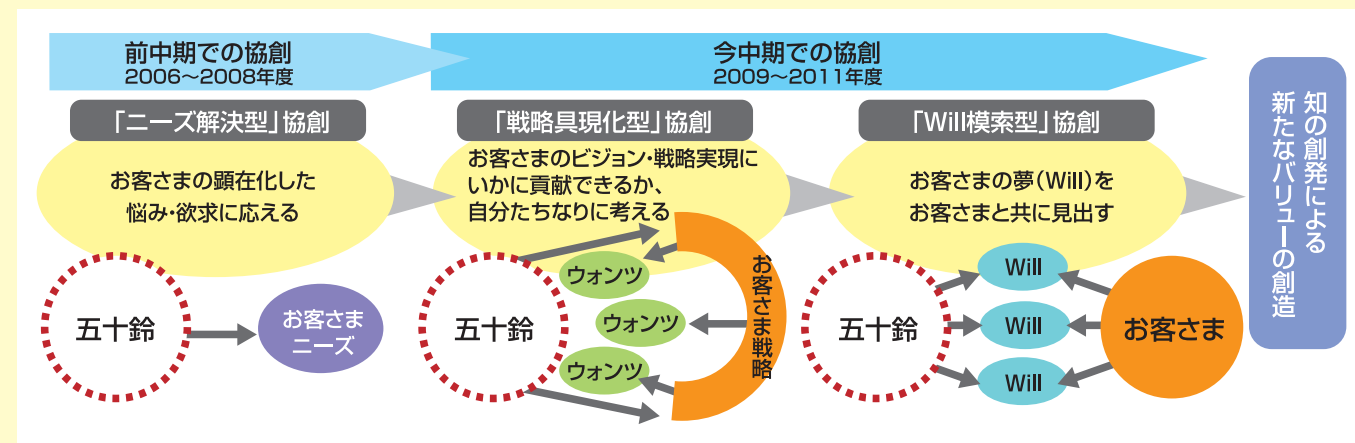
ステコミ打合せの様子

# お客さまへの価値づくり

## 協創のバリエーションが増えた1年

お客さまとの関係で私たち五十鈴グループが大事にしているのは「協創」という関係。もともと、グループ内で互いの「強み」「可能性」を掛け合わせて、思ってもみなかった新たな価値を創出することを「協創」として狙ってきましたが、現在では、様々なお客さまやパートナー会社さまとの関わり方にも「協創」の考え方を取り入れ、進化させています。拠点ごとに実験的に工夫を重ねており、例えば前中期まではお客さまの顕在化したニーズ(悩み・欲求)に応えるのみの形だったのが、お客さまの戦略にいかに関与するかを思考したり、共に組織の「Will(意志・夢)」を見出したりと様々な形が生み出されています。

### お客さまとの協創が広がる!



### 「戦略具現化型」協創

#### お客さま戦略実現へ、自社ナレッジ×お客さま協力会社の最適コーディネーター

浜松五十鈴

あるお客さまでは「徹底的なコスト削減」を戦略として掲げており、浜松五十鈴はその実現に向けて、生産・業務・輸送・物流など様々な側面から検討した最適な提案活動を行っています。社内では全チームの担当者が、それぞれの専門的立場からお客さまの流通全体の最適化に向けたソリューションを検討します。今回のケースではデリバリーデータ

上は見えなかった在庫を発見し、大きな在庫削減成果を上げることができました。現状では成果はお客さまと浜松間の流通体制に限られていますが、今期はお客さまの協力会社さまの流通まで踏みこみ、最適化する仕組みづくりを進めていこうとしています。

### 「Will模索型」協創

#### コンサルメニューを基にお客さまとの継続的な会議を通じて「Will」を具現化

小山五十鈴

小山五十鈴では、お客さまである商社A社さまの様々な取引先の価値向上を通じた貢献を目指しています。今回は、A社取引先の1社であるB社さまの戦略を整理・可視化し、その実現に向けてB社さまとの会議を「VC(価値創造)ミーティング」と称し定例化。そこでITや安全輸送など

今まで培ってきたノウハウや、グループソリューションリソースなどを分かりやすくまとめたコンサルメニューを展開し、B社さまに駐在して現場密着型の最適化ソリューションを展開しています。このようなプロセスを通じ、次なる協働型ソリューションへの期待をいただいています。

#### バリューデスク(ヘルプデスク)を進化させ、お客さまと一緒に未来を実現する「協創活動のナビゲート機能」を担う

BIT  
(バレーインフォテック)

バレーインフォテックでは、システム会社ならではの「ヘルプデスク」を進化させ、「協創」につながる現場の様々なシーズを見出す「バリューデスク」として、スチールサービス部門と協働しながら、シーズを具現化する取り組みを行っています。そのソリューションノウハウを活かしたのが、ある外部のお客さまの次世代基幹業務システムの構築です。経営者だけで

なく、現場同士で共通認識が持てるような環境を大事にし、平易でイメージしやすい言葉を使ったり、課題進捗表をつくらせたりしてきました。その結果、関わる全ての社員が「自分たちの課題」として取り組んでいただけるなどの成果につながっています。

## 「協創」を生み出す仕組みづくり

### 「価値づくり」のマネジメントシステムを機能させる

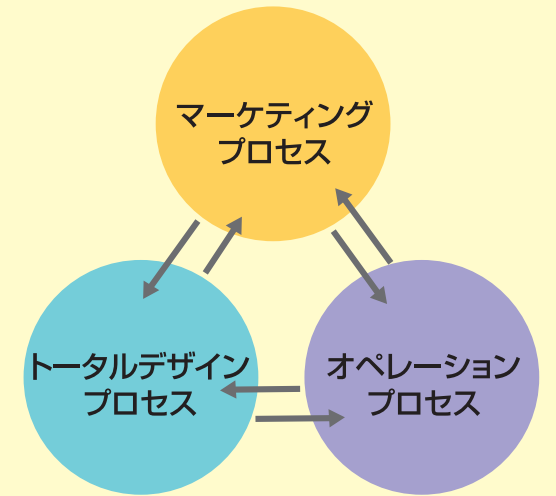
自分たちができることに限定しない、「お客さまにとっての価値」を生み出していくために2010年に導入したのが、「価値づくりマネジメントシステム」です。

拠点ごとに「マーケティング」「トータルデザイン」「オペレーション」の3つの観点から自拠点なりのプロセスを見出し、それぞれの調整・フィードバック機能を思考し、組織体制の変更やプロジェクト化していきました。

特に2010年度は「マーケティング機能」に対する様々な試みが行われ、富士五十鈴のプロモーション活動や安城五十鈴のマーケティング専門チームの発足、小山五十鈴のお客さまへの駐在サービスなど、さまざまな組織的なマーケティングが思考・試行され、マーケティング情報そのものの質や深さも進化しました。

お客さまのウォンツ・ニーズを深堀し、お客さまと共に共通の目標を目指した意図的な取り組みの兆しもみえ、さらなるマーケットの可能性が見出され始めてきました。

下期からはこの「価値づくりマネジメント」をさらに進化させ、双方向化・飛躍的な価値拡大を狙い、「創発マネジメントシステム」として展開しています。



## Will-Naviフォロー委員会の主な活動紹介

### Will-Navi

#### SL(ソリューション)リソース委員会/バリュー委員会

#### グループリソース(BR・HR)の体系化+価値発揮で相乗効果狙う

SL(ソリューション)リソース委員会では、BRM(ビジネスリソースマネジメント)システムとHRM(ヒューマンリソースマネジメント)システムを管理し、SLリソースを担保すること、創発を生むためのSLリソースの充実を目的に活動を進めています。

BR(ビジネスリソース)については、グループ内に散在するナレッジ(小集団活動の発表事例など)の可視化・体系化・活用促進を図っています。あわせて、HR(ヒューマンリソース)をさらに高める仕掛けをキャリアマップに反映させ、IVC(五十鈴人財価値創造)活動の充実を提言しました。それらSLリソースを活かしながら、協創プロセスを管理し、お客さま・マーケットに価値ある形に展開するのが「バリュー委員会」です。

いずれも2010年度は企画段階でしたが、2011年度メタルワゴン・サービスセンター・ホールディングス(MOSHD)グループへの展開を視野に入れて活動を展開しています。



IOC活動はBR・HRを創出・発揮する機会

#### SLリソース委員会ミッションステートメント

我々は、グローバルソリューションに必要なリソースを開発・強化・補完するプロセスを最適化することを使命とする。

#### バリュー委員会ミッションステートメント

我々は、グローバルバリューセンター実現に向けて最適な協創プロセスを生む環境づくりを行い、価値創出の実現力を向上させ、さらなる価値の進化・連鎖の促進・拡大を支援することを使命とする。

## 品質委員会

### グループ品質管理体制強化に向けて

五十鈴グループではグローバル化が進む中、製品の品質保証はもとより、お客さま満足の上を目指し、ISO9001の要求事項をもとに、品質マネジメントシステムを展開しています。特にスチールサービス部門では、8社で統一した品質マニュアルのもと、グループ全体のレベルアップを図っています。

## ISO9001

#### 品質方針(スチールサービス部門)

我々は、最適な鋼板流通サービスを創出し、提供することにより、あらゆるお客さまの要求を満たし、より高い品質の製品を提供するとともに、社会貢献に努める。

## 「サービスセンター」としての組織・人のあり方を探る1年

「人材」を「人財」と捉えている五十鈴グループでは、社員一人ひとりの力を最大限に発揮する「全員参画経営」を通じ、長期経営目標「Will-Navi」、「グローバル・バリューセンター」の実現を目指しています。

今期はその過渡期として「サービスセンター(サービス業)」としての組織・人のあり方を探りながら、「Will-Navi」への共鳴を生み出すことを意識した1年となりました。

### 人財価値を組織で高めて! ～OCミーティング

2010年度上期

これまでの「コイルセンター」から、「鋼板流通サービス業」としての業態変革を目指す「サービスセンター」化。

お客さまとのかわり方はどう変わるのか、これらを実現する上で、自分達の「文化・規範」は今までどう変わるのか、「人財像」はどうあるべきなのか…。

各拠点で5～7月にかけて全社員ミーティング「OCミーティング」を行い、皆で変革ポイントを思考していきました。



小山五十鈴でのOCミーティング

### OC推進の検証～軌道修正のサイクルをよりきめ細かく

あわせて、今期からは全拠点において、期初に立てたOCプランに基づく四半期ごとの検証を丁寧に行い、期中の軌道修正をきめ細かく

く行いながら、取り組みのスピードを高めてきました。

### Will-Naviミーティング～全社員が未来への協創を!

2010年度下期

下期は、6月の社員総会で発表された長期経営目標「Will-Navi」の発表を受けその浸透に重点をおき、全社員が階層ごとに分かれ策定のプロセスを体験しました。「サービスセンター」を越え世界に向けて価値を生み出す「グローバル・バリューセンター」を目指していくにあたり、「どう実現するのか」ではなく「何を指すのか」「何故それを指すのか」を思考することに時間をかけ、自らの言葉で語り合うことにより、10年後という遙か未来への共感を高めていきました。

日常の中では「新価値観」「行動規範」を毎日朝礼で唱和したり、自分達なりの解釈にもとづいたガイドラインを決め、それを検証することなどを通じて、拠点で様々な工夫を凝らして「Will-Navi」実現のベースとなる文化・規範が少しずつ根づきつつあります。

また、社内報[in]132号(3月発行)では、「Will-Navi」推進のナビゲート役となる「Will-Naviフォロー委員会」メンバーと若手社員との「Will-Navi1年目」の座談会を開催し、自分たちがまだ見ぬ未来をつかっていくためのヒントを見出していきました。その結果、

各拠点では未来実現へのモチベーションの高まりと共に、「Will」や「グローバル」をキーワードにした自発的なプロジェクトなどが生まれ始めています。



五十鈴マネジメントサービス(IMS)でのWill-Naviミーティング

### 意識の変化

#### 思考・発想の連鎖が生まれている



岐阜五十鈴  
課長/小川 健太

今、自分の役割意識が、自拠点から五十鈴グループ全体に広がり、過去の延長線ではなく、新たなビジョンに向けた目的・目標を具体的に、東海ブロック・拠点・各チーム・各個人の仕事に展開・推進することを役割として行動しています。

誰も答えが見えていないもの考える中で、

みんなで話し合うことを増やして、知恵を結集しながら進めるプロセスを重ねており、自分自身も日常の仕事の中で思考・発想を変えて目的・目標を考えられるようになってきています。

一人ひとりが分からないなりに考えて、お互いの思考・発想を取り入れ、更に次の思考・発想に繋げることを繰り返しながら進めることが、バリューセンターにつながるのではないかと感じています。

#### 関心領域が広がり、様々なことを自分たちに活かす感受性が高まっている



群馬五十鈴  
リーダー/鈴木 秀明

「Will-Navi」が発表され、フィールドや可能性が無限に広がったことで、自分たちがより考えたり、自らの発想で動いてみたり、仕事領域を広げることを意識して行うようになりました。そのためキャッチする情報の幅も広がり、それがまた新しい取り組みへの挑戦にも繋がっているのではないかと思います。

以前から比べるとより関心の領域が広がり、様々な視点で物事を見られるよう変化してきており、会社を一步出ても、例えばテレビなどのメディアを通して、仕事に一見関係ないことでも「ウチの会社にどう活かせるだろうか」という視点で考えるようになりました。前例のないことに挑戦した時、周りの変化や反応が面白く、それにともなう自己成長やメンバーの成長も一つのやりがいとなっています。

## Will-Naviフォロー委員会の主な活動紹介

### CSR

### OC(Organization Change: 組織変革)委員会

#### グループの戦略・ビジョンを起点に、社員それぞれが動ける基盤が整ってきた1年

#### 目的

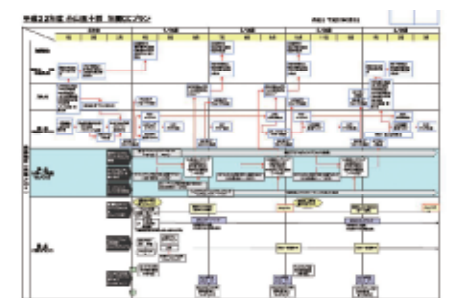
1. CIの創造と強化を行う
2. グループマネジメントの変革を継続的に実践する
3. 五十鈴ブランド構築に向けた組織力を創造していく

中期戦略2年目、また「Will-Navi」スタートの年として、サービスセンターとしての組織・人のあり方を模索し、方向づけ・意識づけを重点的・継続的に展開することを狙いとしました。

具体的には「価値づくりマネジメントプロセスの構築(P.12参照)」、「サービスセンターとしての文化・規範の形成」を拠点OC(Organization Change)プランの推進を通じ、促進してきました。

特に、CSR・フォロー委員会を通じたグループ経営への参画機会やOCプランの実践が連動できたこともあり、グループの戦略・ビジョンを起点に社員それぞれが動ける基盤が整いつつあります。

2011年度は、エナプニング力(実現力)の強化を次なる課題と捉え、取り組んでいきます。



拠点OCプラン

### Will-Navi

### ブランド委員会 / DS(ドリームサティスファクション)委員会

#### インナーブランディング+「夢」実現促進

ブランド委員会は、「Will-Navi」実現のベースとなる、新たな「イズム(価値観・行動規範)」の進化に向けたインナーブランディングを担っています。

DS委員会は、「Will-Navi」で描いた夢である、「GV(Global Value)50」を達成に向け、グループ全体の方向性と統一感をはかり、グループ政策を拠点に反映させていくことを目的としています。

いずれも準備段階を終え、2011年度からさらに拠点メンバーとの協創を通じて展開、計画からステアリングの段階に移行します。



#### ブランド委員会ミッションステートメント

我々は、グローバルブランドへの進化に向けて、新たなイズム(新価値観・行動規範)の定着・浸透を図ることで、五十鈴グループのブランドシップを醸成することを使命とする。

#### DS委員会ミッションステートメント

我々は、グローバル・バリューセンターの実現に向けて、新たな枠組み・施策を立案～提案することで、「Will-Navi」で描いた夢を現実化していくことを使命とする。



# 地域社会への価値づくり

## 「地域社会」への貢献を目指した1年

五十鈴では、「世の中に必要な存在となれ」という創業者精神があります。

この精神を体現すべく、自社で培った考え方・ノウハウや強みを活かして、地域社会のお役に立つような活動を試み、実践しています。

2010年度は特に、学生向けに働くことへの興味を促す「会社・工場見学」や、企業に向けての「経営参画」見学会など、「人や組織」の活動を見ていただくことを通しての貢献を軸に活動を進めてまいりました。

## 各社の社会貢献活動

### 学生に向けて 学生向け会社・工場見学

浜松五十鈴では、8月24日、地元の高校生向けに会社・工場見学を実施しました。

コイルをロールケーキに例えて加工方法を教えたり、コイル1本の重量を自動車に例えるなどの工夫を織り交ぜながら、説明をしていきました。難しい言葉をより身近なものや事柄に例えたことで、真剣にメモをとるなどしていました。

また、女性社員がわかりやすい言葉で案内すること、皆が生き生きと働く様子を通じて、会社で働くことへの興味・関心を持っていただけたようです。



### 社会に向けて 地域清掃活動に参画

五十鈴グループは分社制を導入していますが、各社が所在する地域への感謝の気持ちを形に表すため、清掃活動に参画しています。

五十鈴本社では、6月13日に本社ビルから46名の有志が参加し、多摩川地域清掃を行いました。

また、岐阜五十鈴では8月1日と10月24日に地元・木曾川の清掃活動に参加しました。普段の仕事の中で培われた連携・工夫で予定時間よりも早く終えることができ、花火大会後の清掃時には、「もとよりキレイになった」という感謝の言葉をいただきました。

日々地域の皆さまに支えられていることへの感謝の気持ちを表せたこと、また私達の参加を喜んでいただけたことに対して大変嬉しく思います。

今後も地域との関係を大切に、より社会と環境に優しい会社を目指してまいります。

## 企業に向けて 「経営参画」見学会実施

1月13日、JFE物流さまより19名の方々が富士五十鈴に来社されました。JFE物流さまでは現在、組織の活性化を目指した活動を行っており、その活動の中核メンバーの方々が五十鈴の経営や社員の参画経営について知り、自社の活動強化を図る目的で今回の機会が実現しました。

見学会では、五十鈴グループの経営の変遷やIOC(五十鈴組織変革)活動・社内報[in]などの経営参画機会の説明や工場案内を実施しました。

経営そのものの話のみならず、日常における現場での活動の進め方や巻き込み方、考え方についてなど、さまざまな質問が飛び交い、五十鈴グループの活動を肌で感じていただけたようです。その様子を社内報にも掲載していただきました。

今回、五十鈴の経営をよりリアルに体感してもらうことに

より、我々としても非常に良い刺激を受けることができました。今後もこのような機会を増やしてまいりたいと思います。



### 見学された方の感想

～社内報[in]132号より～

#### 「会社の主役は自分!という意識が重要」

社員の自信に満ち溢れた対応、また工場見学中に、作業している方が手を止め挨拶してくれたことが印象的。一人ひとりが経営に参画している気持ちで改善に努めているところ、そして通常業務以外の

IOC・IVC活動にも同じくらい力や情熱を注ぎ込んでいるところはぜひ見習いたい。やはり「上司がやってくれない」ではなく、自分たちで思考・意識して改善していくことがとても重要だと思った。

#### 「しっかりした組織づくりが社員を創る」

社員一人ひとりが、自分達の会社を良くしていこうという意識の強さを感じられた。個人ではなく「チーム」でことに当たり、一人ではできないことでも達成させていく仕組みは、この会社の「利益は、人の成

長によりついてくる」という考えの具現化だと思う。社員一人ひとりの能力にあった教育をし、自分に自信をもてるようにし、意識改革を進める仕組みをつくりたい。

## CSR推進委員会の主な活動紹介

### CSR IR委員会

#### グループ・拠点広報プロセス、ツールが整備された1年

#### 目的

- 1.ステークホルダーに対し積極的なコミュニケーションをとり、グループの業績や企業価値向上に向けた活動方針・内容等の情報を適時・適切に開示していく
- 2.拠点発の広報活動や五十鈴ブランドの効果的な発信を促進していく
- 3.ステークホルダーへのIR目的を明確にし、IRを推進していくツールの整備や企画を検討し、展開していく

2010年度は、「五十鈴ブランドを浸透させるステークホルダーへの広報・PR活動プロセス、ツールの再整備」を行ってきました。

社内報[in]編集員をキーマンとしての拠点の情報の収集～グループホームページでの発信プロセスづくりや、拠点での広報となる「工場案内・拠点案内」をテーマに女性社員を集めた勉強会などを通じ、社員の広報・IRマインドを高めてきました。あわせて、五十鈴グループホームページも7月にリニューアルし、広報ツールを整備しました。

2011年度は「Will-Navi」の概念を盛り込みながら、IRプロセスを再構築し「VC(バリューセンター)型広報」に挑戦していきます。



### 環境委員会

### ISO 14001

#### 環境への取り組み

五十鈴グループでは「元気のいい地球を未来に伝える」ため、地球環境の保全や環境と共生した事業を営むため、ISO14001の要求事項をもとに環境マネジメントシステムを展開しています。2010年度は新たに五十鈴建設が取得完了いたしました。

#### 環境方針(基本理念)

私たちは、「元気のいい地球を未来に伝える」との責務に立ち、事業活動のあらゆる分野において、地球環境の保全に努め、環境と共生した事業活動を目指す。