



羽ばたけ!
Will 協創
Will-Navi 2011

五十鈴グループ

ビジョナリーレポート

2011

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よう、五十鈴グループの素顔や経営の軌跡を、年に一度「ビジョナリーレポート」として整理しています。

このレポートが、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、ここに掲載している「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、毎年お伝えしていくことのできるグループでありたいとの思いと決意とともに、2011年度のビジョナリーレポートをお届けいたします。

※「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

ビジョナリーレポートとは	1
目 次	2
CEOメッセージ 五十鈴株式会社 代表取締役 鈴木貴士 ～「Will-Navi」に向けて一歩踏み出しさらなる躍進を～	3
<特集>Will-Navi2年目 ～全社一体となって「Will-Navi」実現を目指す～	5
五十鈴グループCSRとは	7
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

2011年度の振り返り

～「Will-Navi」に向けて一歩踏み出しさらなる躍進を～

配慮は不可欠だが「やるべきことはやる」 それが次へと一歩踏み出す鍵となる

—2011年度のスタート時は東日本大震災直後で五十鈴グループにも大きな影響がありました。振り返ってみてどのように捉えていますか？

東日本大震災の影響に関しては、リーマンショックの時のような心配はほとんど感じませんでした。被災地や被害に遭われたお客さまの回復を確信しており、五十鈴グループとして、それに応える体制づくりや早急な対応ができたと思います。夏の電力不足による輪番操業にも柔軟に対応し、また節電対策においても、日常の中での節約の徹底という現実的な取り組みで対処することができました。

5月の丸の内への本社・ソリューション機能の移転など、こうした状況を考慮して決行を懸念する声も聞かれましたが、私たちグループの理念・価値観に基づくことは全てやるという決断を早期に行い、延期することなく実施しました。ただし、その費用と同等の寄付活動も併せて行ってきました。結果的にそれで良かったと思っています。やめることは簡単ですが、やめるだけでは社会的に何の役割も果たしたことになります。これまで私たちが信じて築いてきたこととの継続性がなくなってしまうからです。

社員総会も同様の考えで予定通り実施しました。その結



五十鈴東京本社外観



メタルワン・サービスセンター・ホールディングス (MOSHD) 方針説明会の様子



社員総会では壇上にメタルワングループ・新日鉄の役員幹部の方々に登場していただいた

果、私たちにとって、前年度からスタートした長期経営目標「Will-Navi」に対して、一歩踏み出す良い機会となりました。委員会やプロジェクトの動きも含めて、漠然としていた将来像が具現化してきたことを確認できた会となったと思います。

—昨年5月に本社・ソリューション機能の丸の内移転も実現しました。その後、どのような変化を感じていますか？

まず、社員の成長に結びついていることを感じます。通勤時をはじめとして多くの情報に触れる機会が増え、世の中の変化のスピード感に対する感受性も高まっています。やはり、日本のビジネスが集中している丸の内、自分たちの仕事をより付加価値の高いものへ変化させる必要性に気づかされたからでしょうね。

もう一つは、アクセス性が高まったことで、お客さまの来社頻度や社数が、大田区六郷に本社機能を置いていたときよりも格段に高まっています。多くの方々が私たちに足を運びやすくなったことで、五十鈴の理解を深めていただく機会が増えており、宣伝効果としても高いと感じています。

ソリューション機能の進化で 国内外におけるお客さまの価値づくりに 貢献する

—2011年度はソリューション部門の活躍が増えましたね。今後五十鈴のソリューション機能にどのような可能性を感じていますか？

昨年の本社・ソリューション機能の丸の内移転は、私たちの「ソリューション事業の強化」につながる大きなきっかけとなったと感じています。五十鈴のソリューション部門は、コイルセンターの暗黙知のノウハウを形式知化した機能組織として発展してきました。こうした機能は、今後国内のみならず海外からのニーズも高まることが予想されるため、五十鈴の貢献できる領域はますます拡大して行くと思います。

実際に昨年は、中国やインド、メキシコなど海外から多くのお客さまが五十鈴の工場視察に来られ、生産設備や基幹システムなどのハード面のみでなく、操業体制や生産管理、安全対策などソフト面をご覧いただく機会が増えました。メタルワングループの一社として、こうしたソリューション機能で貢献できるように、ますます私たちの価値を高めていくことが必要だと感じています。

また、一昨年に設立されたメタルワン・サービスセンター・ホールディングス (MOSHD) グループとしての貢献の形も見え始めています。昨年は五十鈴のソリューション部門が、内部統制、安全衛生、設備保全などの多くのプロジェクト・委員会に参画しました。五十鈴の培った機能・ノウハウをそのまま展開するのではなく、MOSHDグループ内に持つ様々な強みやリソースと融合させながら新たな価値を創り出していきたいと考えています。



現状に安定することなく、常に進化し続ける組織を目指す

—2011年度に組織再編を決定し、2012年度から新体制となりました。これからどのような期待をお持ちですか？

2012年4月よりSS(スチールサービス)部門を3つの拠点に再編させ、また五十鈴運輸と鈴康運送を統合し、株式会社ワーレックスを設立しました。昨年2月に新日鉄・住友金属の統合が発表され、各所で流通再編の動きが活発化してくることが予想されます。さらに、メタルワンやMOSHHDからの期待も今後ますます高まってくると考えています。こうした環境の変化を見据えて、現状のまま安定するのではなく、常に変化する組織であり続けることで、価値を提供できる会社としてさらなる発展を目指していきます。

2012年1月21日に、五十鈴グループは創立60周年を迎えることができました。会社の寿命は30年といわれている中で2周したのです。これを機にこれまでの五十鈴の進化の過程を振り返りながら、これからの新しい五十鈴グループを社員一人ひとりの手で創り上げていくことを期待したいと思います。



新たなCIマークとともにワーレックス始動



五十鈴60周年を記念して発刊された記念誌「Will～大志が拓く世界」

五十鈴グループ概要

社名	五十鈴株式会社
所在地	<六郷本社> 〒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)を自社で保有している。また、生産管理、IT、流通、財務・法務など、独自で培った専門性・ノウハウを活かし、多岐にわたったソリューションサービスを提供している。
社員数	約730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 りそな銀行 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

2011年度 五十鈴グループ実績

●売上高	1,320億円
●売上重量	115万t
●経常利益	16.1億円
●当期純利益	8.3億円

Will-Navi 2年目 全社一体となって「Will-Navi」実現を目指す

2011年度は長期経営目標「Will-Navi」実現に向けて、一人ひとりの参画・協創機会が量・質とも拡大された一年でした。グループや拠点でのどのような取り組みが行われたのでしょうか。

自らの「Will(意志・夢)」をもとに目指す姿を描く

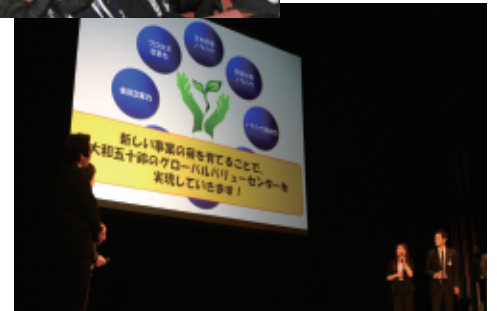
2010年度の社員総会で発表された長期経営目標「Will-Navi」。10年後の目指す姿に向けた長い道のりを今年度は社員自ら思い描き具現化していきました。

2011年6月に行われた五十鈴グループ社員総会では、各拠点の若手メンバーを中心に、それぞれが実現したい将来像を寸劇やダンスなどのパフォーマンスを通じて表現しました。また、IA(五十鈴アテンダント)という仕組みがつけられたり、海外で活躍をする人たちが増えたことも、実はこの機会がきっかけの一つとなっているのです。

10年後の姿は誰かから与えられるものではありません。自らの手で創り上げ実現していくことの楽しさや期待が感じ取れるようになった一年となりました。



2011年度の社員総会では実現したい将来の姿を思い思いに表現した



一人ひとりの高参画・高協創の 拡大に向けて

「組織貢献MAP」の活用で参画を増やす

「Will-Navi」の実現には個々が参画・協創を高めていくことが不可欠であると考えています。

それを牽引する仕組みの一つとして、「組織貢献MAP」が導入されました。社員がどのように組織に貢献しているかを見える化することで、グループ全体の高参画・高協創の規範をつくることを目的に生まれたものです。このMAPの縦軸にはグループやブロック・拠点内の委員会やプロジェクトなどの機会が書かれ、横軸には社員一人ひとりの氏名が記されており、個々が関わっている機会に印が付けられます。皆の「Will」が増えれば増えるほど参画・協創機会が広がり、また関わるメンバーが増えれば増えるほど、密度がより濃くなっていきます。

昨年度のグループ全体を通じたプロジェクト・委員会の数は約150。一人当たりの平均プロジェクト参画数は約2つ。これからますます参画・協創の質・量ともに拡大していきます。

組織貢献MAP	社員氏名														
	小林 智史	井上 浩一	佐藤 隆志	山本 洋一	田村 健一	松本 浩一	高橋 健一	渡辺 健一	中村 健一	石川 健一	清水 健一	山崎 健一	斎藤 健一	高橋 健一	山本 健一
総務部 総務課 経費精算															
総務部 総務課 総務管理															
総務部 総務課 経理業務															
総務部 総務課 福利厚生															
総務部 総務課 労務管理															
総務部 総務課 安全管理															
総務部 総務課 品質管理															
総務部 総務課 環境管理															
総務部 総務課 情報管理															
総務部 総務課 庶務管理															
総務部 総務課 事務管理															
総務部 総務課 施設管理															
総務部 総務課 車両管理															
総務部 総務課 設備管理															
総務部 総務課 衛生管理															
総務部 総務課 防災管理															
総務部 総務課 健康管理															
総務部 総務課 安全管理															

各拠点の「高参画・高協創」の状況が分かる組織貢献MAP

参画・協創機会の進化へ

2011年度は、国内に留まらず海外でも仕事機会が拡大しました。中国への視察やインドプロジェクトなど、現場の第一線で働く社員がグローバルに活躍する場が増えていきます。

また、社員総会で生まれたIA(五十鈴アテンダント)もプロジェクト化され、女性社員を中心として、年々変化するお客さまのニーズに合わせた広報推進体制や、レベルアップのための教育体系づくりに取り組んでいます。

こうした社員の参画・協創領域の広がりが「Will-Navi」実現への大きな推進力となっています。



12月に生産部門の若手メンバーがインドのお客さまへ操業支援を実施した

「Will-Navi」を皆で推進するプロセスが進化

「Will-Navi」の実現に向けた推進体制としてつくられた4つの「Will-Navi」フォロー委員会は、2011年度から拠点への浸透・展開に向けて本格的に動き出しました。未来協創ステアリングコミッティや各フォロー委員会、また拠点プロジェクトの巻き込みを通じて、拠点にキーマンを置いて展開スピードを高め、グループ全体で推進させていく活動を具体化させました。

Will-Navi

DS(ドリームサティスファクション)委員会

夢の実現機会を具体化

- 課題**
- 1.GV50実現に向けた目標実現プロセスの明確化
 - 2.夢実現に向けたGV50の創造
 - 3.GV50を支える人財・職場づくり

2011年度は、GV(グローバル・バリュー)50実現に向けて必要な人財・職場づくりに焦点を当て、高参画・高協創に繋がるDSミーティングを企画し全拠点にて実施しました。お客さまの夢、株主の夢、自分たちの夢、そして地域社会の夢を語り合い、そこから具体的な発揮機会、取り組みを整理してきました。思考の出発点も「Will」へ変革してきていると感じています。

2012年度は、グローバルソリューション案件(GSLマップ)からソリューション人財の充実を図るとともに、グローバルミッション企画を推進することで、社員の夢を広げグローバルソリューションの拡大を狙っていきます。



社内報[in]編集会議でGV50について検討

Will-Navi

SL(ソリューション)リソース委員会

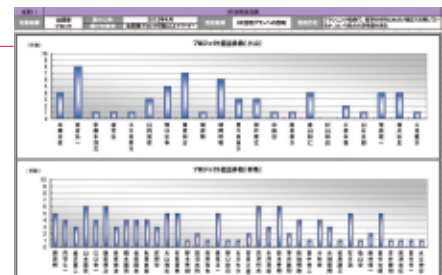
HR(ヒューマンリソース)・BR(ビジネスリソース)のマネジメントの浸透・理解を強化

- 課題**
- 1.HRM(ヒューマンリソースマネジメント)・BRM(ビジネスリソースマネジメント)の最適活用プロセスを仕組化・定着させ進化を図る
 - 2.外部ソリューションリソースの情報収集機会(グローバルソリューションや他社)をつくり出す

2011年度は、委員会メンバーが各拠点に出向き、意味合いや考え方を社員一人ひとりに理解してもらうところからスタートしました。

HRは、データベース化が完了し、協創活動や各種プロジェクト、また人材育成やキャリア開発への展開も着実に進んでいます。BRにおいては各拠点より選抜されたBRリーダーが、ブロック単位でのBRの評価や共有を展開させ、IOC(五十鈴組織変革)活動においても、HR・BRの検討・開発・強化は重要不可欠なものとなっています。

2012年度は、バリュー委員会とともに、ナレッジ・テクノロジーの伝承プロセスの構築と戦略的なHRの開発や資格取得に力を入れていきます。



各拠点のHR保有状況を可視化

Will-Navi

バリュー委員会

新たなフィールドで再展開可能なモデル化を推進

- 課題**
- 1.グループソリューション展開事例のモデル化を通じて、外部にバリューを展開するプロセスを構築
 - 2.グループ内のソリューションリソースを複合したバリューモデル化の推進

お客さまへのソリューション展開に必要な様々なノウハウやプロセスを体系化することで、再展開可能なモデル化を推進してきました。具体的には「規程整備を中心とした内部統制の強化プラン」「海外サービスセンター立ち上げモデル」「加工補完体制モデル」「情報セキュリティ強化と運用定着プラン」など、サービスセンターが抱える経営課題に対していつもソリューション展開可能なプロセスが強化されてきています。

2012年度もグループにあるソリューションリソースのバリュー化を推進して、グループバリューを発揮できるフィールド探求を行い、お客さまの経営ソリューションに貢献していきます。



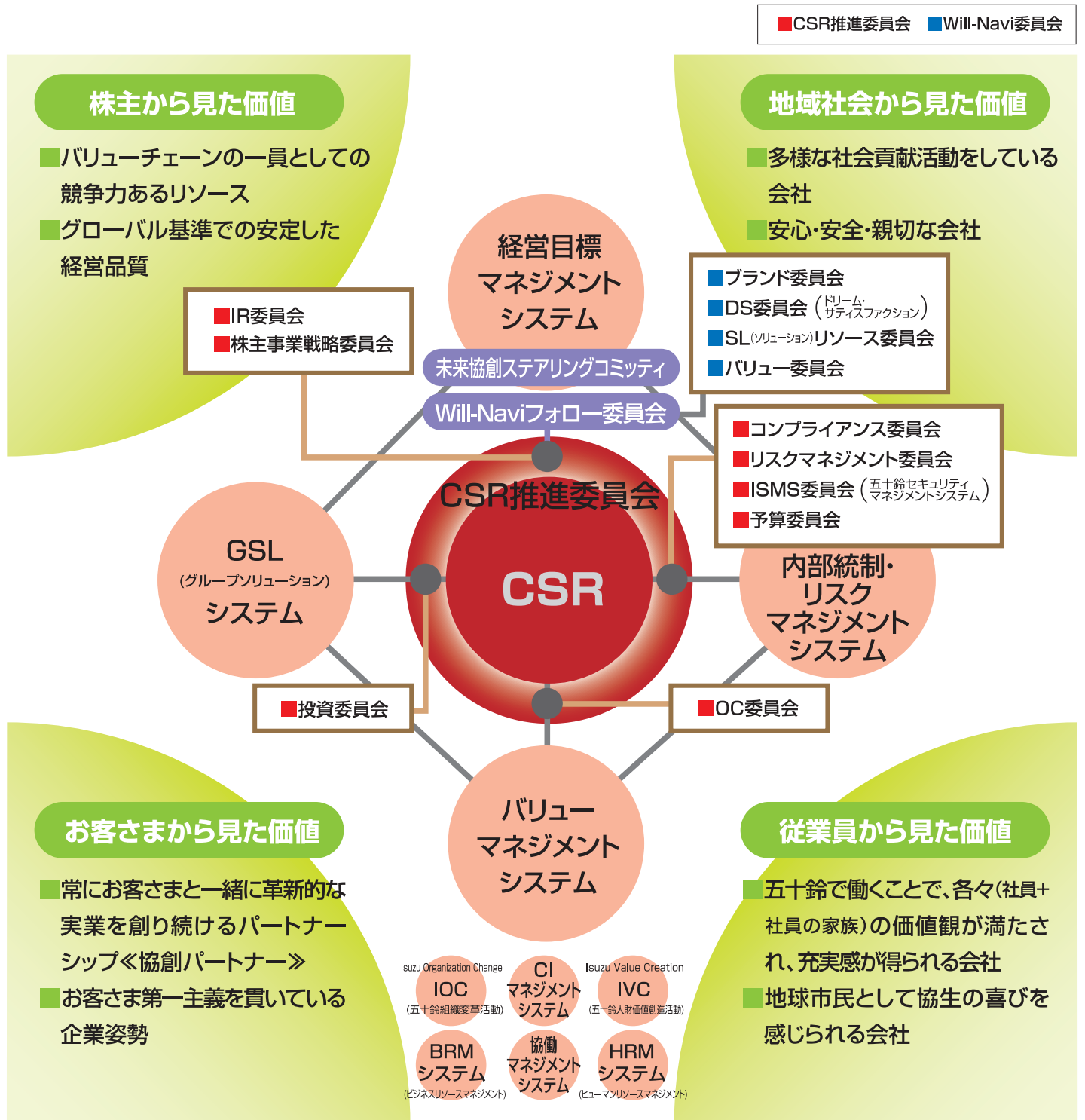
バリューモデル

4月からの新組織体制でさらなる可能性拡大を目指す

2012年4月の組織再編により、SS(スチールサービス)部門は8つの拠点から3つの拠点へ統合され、五十鈴グループは新たな体制でスタートしました。個々の関わるフィールドが拡大することにより、今後ますます拠点という枠組みを超えて、グループ全体の経営への参画を高めていきます。

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 Sustainability どこでも Global あたらしい Innovation&Growth

The Visionary Company

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
誠意をつくせり
一、仕事は實を以てせり
一、何でもみなして詰合せり

◎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の形

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」プロセスを育てて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

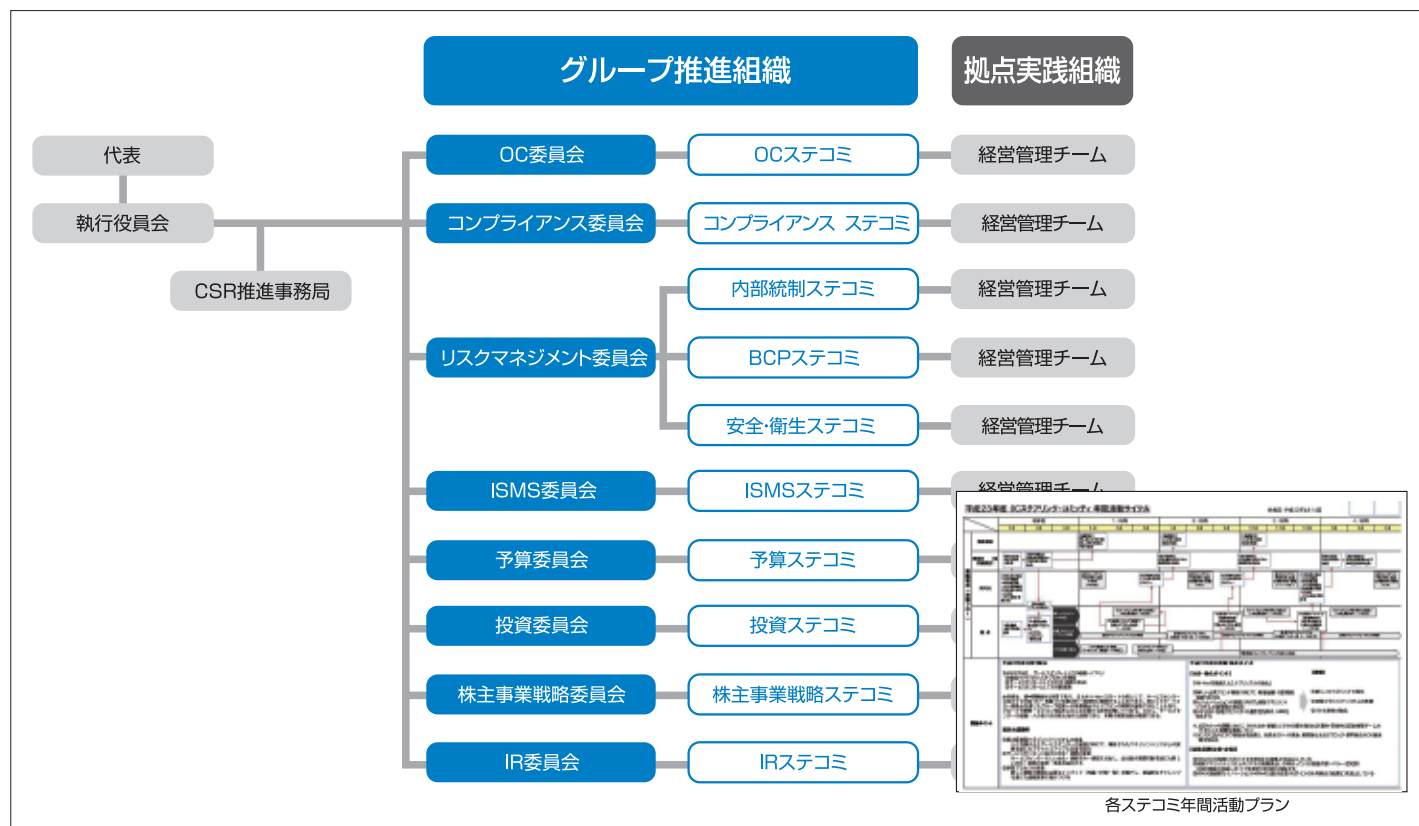
場面・機会を通じて、協創を追求、実践し、創業者精神である「世の中に必要な存在」であり続けることが重要であると考えています。

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。

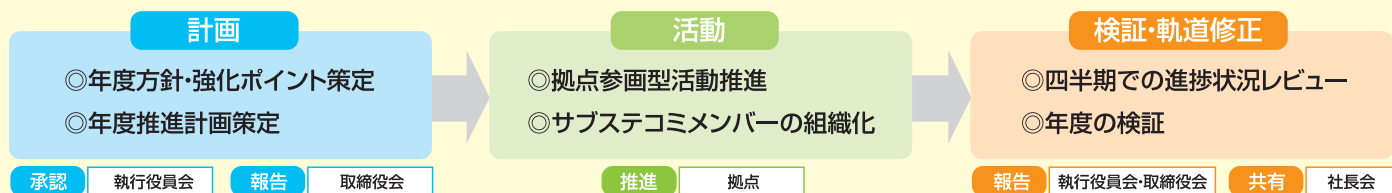
◎CSR推進体制・推進プロセス

「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

CSR活動をより計画的・実践的に進めた一年

五十鈴グループのCSR推進体制が形づくられてから2年目となる2011年度は、拠点への活動の浸透・運用を強化するべく、より計画的・実践的に進められました。

さらに、拠点発でプロジェクトを通じた自律的なCSRを推進していく動きも高まっています。

拠点の自律的な経営基盤の進化に向けて

グループのCSR推進体制が拠点へと浸透されるに従い、2011年度は各拠点においても自律的にCSRを推進していく仕組みを進化させ始めています。従来から五十鈴グループは拠点独自で自律的にコーポレートガバナンスに関する活動を進めてきましたが、より一層グループ・拠点の方向性へとリンクさせ、社員一人ひとりが推進する体制を目指しています。

群馬五十鈴（現：太田サービスセンター・高崎サービスセンター）では、「SC（サービスセンター）ショールームプロジェクト」を発足させ、来社されるお客さまにサービスセンターとしての情報を見ていただく取り組みを展開しています。

また、岐阜五十鈴（現：岐阜サービスセンター）は、五十鈴の長期経営目標「Will-Navi」を実現する仕組みである「創発マネジメントシステム」の中に、IR活動を推進する体制を整え、プロジェクトを通じて運用し始めています。



来社された方に情報を伝えるインフォメーションブース
（群馬五十鈴 現：高崎サービスセンター）

CSR委員会各ステコミの主な活動紹介

CSR

コンプライアンス委員会

「組織」と「人」の両輪で浸透を目指す

課題

- 1.コンプライアンス推進プロセスの再構築
- 2.コンプライアンスPRの新展開

2011年度の目標観は「自発的コンプライアンス行動への進化」です。コンプライアンス活動は、2010年度に体制や会議等の仕組みが構築されましたが、「決まり」に従うだけで、活動や意識の形骸化が見られ、五十鈴が目指す「理念に基づいたコンプライアンス」行動の実践を再強化する必要性がありました。

そこで、経営層から社員に対しては社会や株主から求められる基準とともに、会社の状況に合った目標と考え方を明示し、活動計画に落とし込み、より主体的で独創的な活動を実践することとしました。

また、個人の自発的なコンプライアンス行動を促す情報発信や五十鈴が考えるコンプライアンスの「5つのキーワード」に基づくアンケートを展開することで、組織や個人に協創意識が芽生えるとともに、一人ひとりが誠実で誇りある思考と行動を意識することができるようになってきました。

2012年度は、これまで醸成されたコンプライアンス意識や活動を、より実務的な行動面に落とし込み、会社の経営基盤を担う具体的なコンプライアンス活動へ展開していきます。

□ **コンプライアンス通信** □

2011年12月号

発行 : コンプラステコミ
発行日 : 2011年12月9日(金)

～狙い～

グループ内のコンプライアンス活動と情報のPRを通して、
個人の自発的コンプライアンス行動(理念行動)を促進していきます。

委員会目的

- 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

CONTENTS

P. 2 【情報提供①】 理念行動とは？～コンプライアンス実践の心構え～

P. 3 【情報提供②】 他拠点のコンプラ活動の紹介

P. 4 【情報提供③】 他拠点の「拠点テーマ」の紹介(2011年4月～9月)

P. 5～6 【Q&A】 「経営基盤チェックリスト」って何？

P. 7 【お知らせ】 MOSHDからの配布書類

社外秘

Copyright © 2011 compliance Steering Committee. All Rights Reserved.

コンプライアンス行動の促進のために発行される「コンプライアンス通信」

自発的な改善サイクルの確立と定着を図る

- 課題 1.変化に適応した内部統制の再設計・運用
- 課題 2.事業リスクの継続的な分析・評価とコントロールの実効性強化

社会の変化やステークホルダーからの要請を的確に把握し、組織の自浄作用を高めながら「自律的に進化していく内部統制」として、活動に取り組んでいます。

2011年度は、「株主から提示された満たすべき経営体制水準」と「自分たちの目指す企業像にふさわしい内部統制」をリンクさせて全拠点に展開し、自発的な改善に結び付けていくサイクル(自己評価⇒改善フォロー⇒本社監査⇒改善確認)の確立から定着を図ってきたことで、グループ全体のリスクマネジメントに関する意識も高まってきています。

2012年度は、内部統制・リスクマネジメントに関する「マインド」と「スキル」を持った人材育成を推進し、運用力・展開力を高めていく活動へと進化させていきます。

経営基盤チェックリスト

震災BCPの効果的な運用を目指す

- 課題 1.東日本大震災の経験を活かした実態に近い震災BCPへの見直し
- 課題 2.事業継続リスクに対するリスク低減活動

2011年度は、東日本大震災の経験を踏まえ、既存の震災BCPを机上の仕組みではなく、実際に地震が発生したときに効果的に機能するように、手順の見直しや社員への浸透を図ってきました。

具体的には情報・連絡網の整備や安否確認システムの導入、被害状況の確認方法、本当に必要な備蓄品の整備など、地震が発生したときに必要な体制や具体的な行動について再構築していきました。

また、昨年度は五十鈴グループ全社員による震災訓練を計3回行いました。回を重ねる毎に状況確認や情報共有の時間が早まり、震災が発生しても迅速な対応が取れる体制になってきています。

2012年度は、五十鈴グループの組織再編が行われたため、新組織においても万が一の震災発生に備え、ステークホルダーの方々へ安心と信頼を継続して得られる体制を整えていきます。



安否確認システム

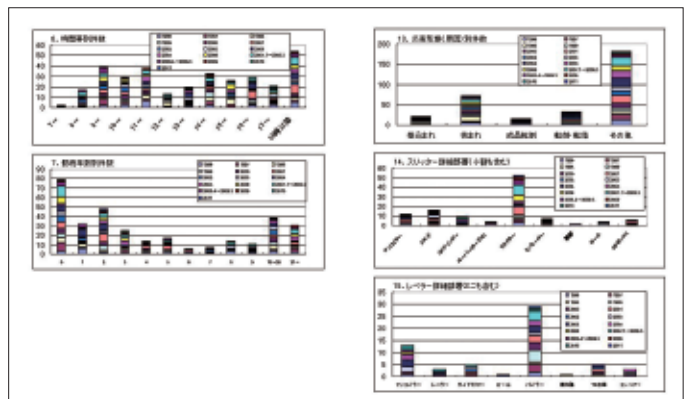
リスクアセスメント活動を活性化

- 課題 1.リスクアセスメント拠点運用力の強化
- 課題 2.運輸の運行管理および労務管理の強化

2011年度は、各拠点の安全キーマンを集めての対策会議を展開し、マネジメント体制の確立およびリスクアセスメント活動の活性化につなげました。

リスクアセスメントの導入効果として、グループの労災件数も減少し、今まで達成できなかった無災害日数大幅更新中の拠点も出てきており、外部に対する信頼向上につなげることができました。2012年度は組織体制も変わり、今まで以上にキーマンの活躍を促進させ、ステークホルダーに満足していただける安全な職場の確立を進めていきます。

また、五十鈴運輸(現:ワーレックス)の積極的な協力もあり運行・労務管理の強化は図られており、今後はSS(スチールサービス)部門・LG(ロジスティクス)部門一体となった管理強化を図るために部門間における情報のやり取り等の連携を強化していくことを課題としていきます。今後ワーレックスと共に新サービスセンターとステコミの協創体制をさらに進めていきます。



グループの労災件数を多角的にデータ化し検証

お客さまへの価値づくり

Will協創の可能性が広がった1年

私たちが目指すのは、あらゆるステークホルダーの皆さまとの「Will協創」。お互いの「Will(意志・夢)」が育まれ新たな価値を生み出すために、2011年度は、協創のねらいの置き方や協創関係のあり方といった、協創プロセスを模索しながら、「Will協創」の可能性を広げた一年でした。

お客さまの本質的な問題や欲求(Will)を共に見出す活動へ

流通全体でのバリューチェーン型協創

新たな価値が連鎖し増幅し続けるフィールドの実現を目指す

小山五十鈴(現:小山サービスセンター)では「バリューチェーン創出企業」を目指し、お客さま個別のニーズのみならず、互いの戦略やその背景にあるバリューチェーン(VC)全体を見据えた協創活動を推進しています。

そこで様々なステークホルダーと継続的な接点・場(VCミーティング)を持つことを大事にしています。この3年を通じてモデル化された生産・物流・業務など、様々な側面でのノウハウを活かしながら、直接的な解決策の提案だけでなく、お客さまの先のお客さまの要望や、その背景・戦略なども話し合い、協働しながら成果を上げていくプロセスをつくっています。

例えば、コストの悩みをお持ちであったA社さまでしたが、次第にA社さまのお客さまであるメーカーB社さまのニーズとのギャップが見えてきました。そこで、コスト削減策ではなく「小集団活動サービス」を提案しました。今はA社さま・メーカーB社

さま・小山の3社で活動を進めています。その後も、メーカーB社さまのパートナー会社先との流通全体に関わる活動にまで広がっています。



様々なお客さまとの協創の可能性を話し合うVC会議

お客さまの事業創造型協創

お客さまのWillの喚起につなげる

富士五十鈴(現:富士サービスセンター)では、次のビジネスにつながりそうなニーズをキャッチし、既存の商流・物流ネットワークを超えて、お客さまも含めた様々な強み・機能を持った先との協創に取り組んでいます。

この3年間でお客さま・マーケット情報を組織で収集し、必要なBR(ビジネスリソース)を明らかにしながら、様々なメンバーで企画を膨らませて形にするプロセスをつくっています。そのプロセスのキーが企画検討会議であり、必要に応じて、技術力の高い素材メーカーから大学や研究所にまでアプローチし、新たなビジネスを形にする活動を進めています。

大手空調機メーカーC社さまでは、最大の強みであるヒートポンプ技術を空調機以外にも展開する戦略を打ち出しています。その方針を受け、富士五十鈴は独自にC社さまの技術を活かしたシステムの開発案を持ちかけました。現在大学や住宅メーカーなど異業種のBRも活用し、共同開発の話が持

ち上がっています。このように加工販売の範疇を超えてお客さまとの協創のあり方を進化させています。



協創を通じて多方面に活動が広がる

国を超えたお客さまへのサービス提供へ

自動化に向けた操業技術支援サービス

技術の習得とマインド醸成の両面から指導

中国(広州)のサービスセンターD社さまの新工場の設立に伴い、岐阜五十鈴(現:岐阜サービスセンター)へ、操業指導の受け入れ研修の依頼をいただきました。

計5名の現地操業メンバーが3週間という短期間で、自動化に応じた操業ノウハウ・技術の習得、少人数による操業スタイルの確立を目指して、生産部門の岐阜五十鈴社員とアイ・ティー・シー(ITC)が中心となり育成プログラムを実施し、指導にあたりました。

帰国して環境が変わっても同様のパフォーマンスを発揮できることを目指し、自動化を駆使した操業技術や多能工の習得のみならず、仕事に真摯に取り組む姿勢や自律性・主体性、チームワーク精神などといったマインド醸成にも注力しました。留学生の方々からは、「目標を設定して自ら取り組むことの大切さ」「相互支援やチームワークを高めることが効率につなが

ること」などを学んでいただきました。その結果、早期に自立・自律的に操業できるまでに成長スピードが高まっています。



研修では生産部門の若手社員が直接指導にあたる

生産管理マネジメント人財育成サービス

工場管理者としての意識変革と チームとしての一体感を生み出し工場変革を支援

2009年度から、ITCと富士五十鈴(現:富士サービスセンター)による中国(上海)のサービスセンターE社さまの工場管理者の育成支援を中長期的に実施しています。操業体験を通じて、管理の仕方や改善の指導から、気づきの知的整理や帰国後の実行課題整理・実行計画立案までをフォローしてきました。

支援を行うにあたってのポイントとして、まず「自分たちの会社は自分たちで変えられる」「工場も事務所もなくお客さまのためにお互いに協力する」といった、工場変革実現に向けた工場管理者としてのマインドセットをしていただくことを重視しています。また、2011年度は研修生が工程科長、生産副部長・科長、ライン責任者(組長・副組長)の8名に加え、管理職チームとしての一体感を醸成し、個別ではなく組織的なマネジメントができるようにフォローさせていただいています。

2011年度に実施した中間報告会では、1期生の2名も来日して、各々の意図や意見を共有しながら管理職チームの

一体感や協働体制をつくっていきました。またITCは、研修生の帰国後においても、2回に亘るフォロー研修を実施し、組織的な変革の実践をサポートしています。



互いの意見を交換しチームとしての中間報告会の様子

品質委員会

ISO9001取得

お客さまとの価値づくりを目指して品質方針を改定

五十鈴グループスチールサービス部門ではISO9001の要求事項をもとに統一した品質マネジメントシステムを展開しています。お客さまと共に新たな価値づくりをしていく中で、私たちの品質にこだわる活動が、マーケットに対する価値の創出につながると考えています。その思いを実現すべく今期より品質方針を改訂し、サービスセンターからバリューセンターを目指した活動を展開していきます。

品質方針(スチールサービス部門)

我々は、グローバル・バリューセンターを目指し、あらゆるお客さまの要求を満たす新最適なサービスの創出と共に、より高い品質の製品を提供することで社会に貢献する。

従業員への価値づくり

「Will-Navi」を実現するために個人の方向性を導いた1年

社員一人ひとりの多様な存在価値の広がり、「Will-Navi」実現への求心力となります。2011年度は個々のキャリアの可能性を拡大させ、また自律的な成長を促進させながら、人財価値を生み出す仕組みづくりを図りました。

個人の「自己成長」をプランニング～「自己成長カルテ」の導入

これからはますます他者とは異なる特長や個性を持つ個々が、自分らしく、自分の成長に責任を持ち、進化し続けることが「Will-Navi」という大きなビジョンを実現する鍵となります。五十鈴では教育研修やOJTなど様々な教育環境が整っていますが、あくまでも与えられた環境であり、それだけでは自律的な成長にはつながりません。

そこで2011年度は、「自己成長時計づくり」、つまり自らのキャリアビジョンの実現に向けて自律的に自己成長を促すための仕組みがスタートしました。

その一つが「自己成長カルテ」の活用です。教育研修はもちろんのこと、日常の様々な機会・場を活かして、キャリアビジョン実現に必要な能力を高めるためのプランニング～検証を行います。さらに他者との面談を通じてフィードバックやアドバイスを得ることによって、より効果的・効率的に個人の成長を促していきます。

また、「IVC（五十鈴人財価値創造）教育体系活用ガイドブック」を全社員に配布し、一人ひとりが実践的に自己成長をプランニングできるようサポートしています。



IVC教育体系活用ガイドブック(左)と自己成長カルテ(右)

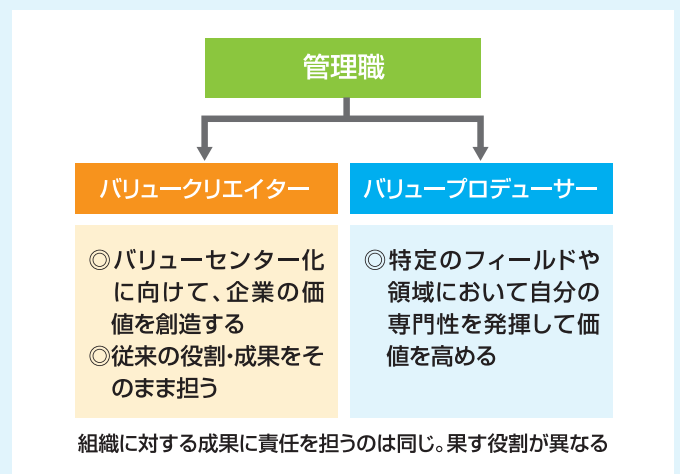
多様なキャリアの拡大を目指して～人財育成システム改訂

五十鈴が必要とするHR(ヒューマンリソース)は多様化し、一人ひとりの能力・価値を発揮する機会の可能性は、ますます高まっています。

こうした流れを受けて、2011年度より人財育成システムの見直しが行われました。管理職を、バリューセンター化に向けて、企業の価値を創造する「バリュークリエイター」と、特定のフィールドや領域において自分の専門性を発揮して価値を高める「バリュープロデューサー」の2つの役割に分け、「Will-Navi」実現に向けたキャリアを拡大しました。

また半期に一度キャリア面談を実施し、キャリアの方向付けを強化していきます。

個々のキャリアの可能性を拡大させることによって、多様な人財を生み出し、組織の価値向上につなげていきます。



改訂された管理職の役割

社員の気づき・学び

組織のビジョンが広がることにより、自分のキャリアの幅も広がる



群馬五十鈴
(現:太田サービスセンター)
村田 康典

「Will-Navi」の発表を機に自分自身のキャリアの可能性が広がり、そのために拠点やグループ関係なく、人や組織、専門性など様々なリソースを開発・活用していきたいと思うようになりました。次第に皆が強みを発揮できるようにすることを重視したマネジメントに変化し、皆のモチベーションが上がるような関わりや、強みを引き出すような働きかけを意図するよう

になりました。自己成長につなげていくためには、些細な変化であっても自分の中で掴んで適応し、必要なことに対して思い切って踏み込むことが大切だと感じました。

これからは、さらに自分の活動領域を拠点から「グループ」により踏み出していきたいと思います。

～[in]135号「[in]も私のプロデュースフィールドpart.3」より～

自分の強みを軸としたキャリアを通じて貢献領域が広がる



安城五十鈴
(現:安城サービスセンター)
原田 敏弘

これまでは苦手意識を感じながらも管理職を目指してきましたが、今回「バリュープロデューサー」についての説明を受けて、自分の強みである技術・技能の領域で勝負できるのだという考えに変わりました。自分の強みの領域は限られているように見え、視野が狭くなると感じていましたが、そこから付随してプレゼン力がつくなど、却って貢献領域の広がりを感じ

ています。

「こうでなければならない」と一つのキャリアイメージにとらわれるのではなく、自分が得意なこと・好きなことを伸ばしていくことで貢献領域が拡大されるのだと気づかされました。

～[in]135号「[in]も私のプロデュースフィールドpart.3」より～

CSR

OC(Organization Change:組織変革)委員会

変革を推進する風土が根付いた一年

- 課題
- 1.新しいCIマネジメントの強化
 - 2.創発マネジメントシステムの実践
 - 3.リアル教育の強化

中期戦略最終年度である2011年度は、「Will-Naviを見据えたエナブリング(実現)力の強化」をテーマとして、人と組織でグループの変革の推進を促していきました。

昨年度は下部組織としてOCサブステコミを発足させ、現場OCの横展開を推進しました。また「Will-Navi」フォロー委員会であるブランド委員会との連動性を図るなどグループ横断的な取り組みを強化しました。その結果、各拠点のOC活動と「Will-Navi」とがよりリアルに結びつき、一人ひとりのグループ全体に対する参画が高まり、継続的に変革を促す風土へと根付き始めています。

2012年度は、「創発力を発揮できる組織体制づくり」をテーマに、マネジメントのあり方や働き方、学習スタイル等を進化させ、価値を生み出し続ける組織体制の構築を目指して取り組んでいきます。



CIミーティングの様子

Will-Navi

ブランド委員会

拠点ブランドマネジメントの浸透・強化を図った一年

- 課題
- 1.グループ全体のブランドシップ醸成に向けた効果的なPR機能の強化
 - 2.拠点ブランドイメージ実現促進に向けた経営管理チームへのサポート機能の発揮

2011年度は、拠点サービスセンターブランドをベースに、OCプランや社内報[in]、また振り返りの機会(社長会にてブランドミーティング開催等)を活用し、拠点のブランドマネジメントの強化とグループ全体のブランドシップ向上を図りました。また、KRA(パフォーマンススコアカード/Key Result Areas)モデルの定義を「Will-Navi」に合わせて見直しを行い、各拠点の現状把握のため、四半期毎の変化や傾向値の分析結果を可視化し、拠点のブランドイメージ実現を促進する経営マネジメントのツールとして提供してきました。

2012年度は強化ポイントとして、①ブランドイメージのコンセプトを具現化し、プロジェクト化や拠点への展開(プチブランド委員会等)の推進体制を確立すること②各委員会(各フォロー委員会、IR委員会、OC委員会等)と協創し、活動の活性化および広報強化を行い、社員のブランドシップを高めていきます。



6月の社長会で実施したブランドミーティング

地域社会への価値づくり

地域社会への貢献のあり方を拡大させた1年

2011年度は、五十鈴の培ってきたキャリア支援や教育ノウハウを学生の皆さまに展開することで、地域社会に貢献してまいりました。また、3月11日の東日本大震災による電力供給不足に対して、各拠点で節電の取り組みに努めてまいりました。

学生に向けて

浜松五十鈴(現:浜松サービスセンター) 高校生の就業体験を実施

8月22日～24日にかけて、浜松五十鈴(現:浜松サービスセンター)で地元高校生を対象に就業体験を実施しました。今回は、学生が「働くこと」の意味や喜び、自己成長などの観点から学び、社会人のあり方を体感していただきました。

この3日間を通じて浜松五十鈴の会社説明・見学に加え、工場内での仕事を実際に体験したことで、「会社で働く上で大切なことは、皆で一つの目標に向けて取り組むことであると分かった」「これから社会に触れる機会にどんどんチャレンジしていきたい」といった感想が述べられました。今回の機会が、高校生にとって仕事や社会を学ぶ良いきっかけとなったようです。

これからも、積極的に社会科見学やインターンシップ等の受け入れを行い、学生を含め地域全体に貢献できる機会を活かしてまいります。

小山五十鈴(現:小山サービスセンター) 夏休み社会科見学として地元中学生が来社

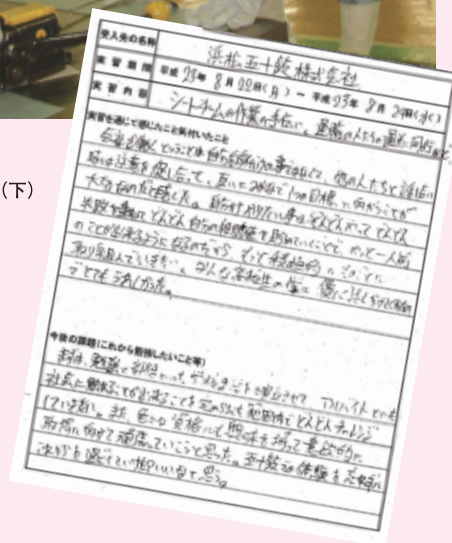
8月29日、小山五十鈴(現:小山サービスセンター)に地元中学校の生徒が、夏休み社会科見学の一環で来社され、社会人としての仕事について学びました。「入社を希望した理由」「仕事を通して嬉しかったことや辛かったこと」「仕事をする為に将来必要なこと」などについて質問がなされ、熱心にメモをとりながら聴いていました。

工場見学においても、五十鈴での仕事や鉄の使い方などについて、興味津々な様子で見入っていました。

今後も会社・工場見学等を通じて、五十鈴という会社を身近に感じていただき、学生がにとって将来のキャリアを考える機会を提供するなど、地域貢献を積極的に行っていきたいと思っております。



地元高校生による
就業体験の様子(上)
実施を終えた後の感想文(下)



真剣に工場の説明に聴き入る中学生

社会に向けて

北関東を中心に節電対策を強化

五十鈴グループは、東日本大震災以降の電力供給不足に伴い、北関東ブロックを中心に節電対策を実施いたしました。特に大口需要家にあたる小山五十鈴(現:小山サービスセンター)では、工場や事務所の天井灯の間引きやエアコン温度の制限、コンプレッサーの停止等の取り組みを徹底したことで、削減目標の15%以上を達成いたしました。

五十鈴グループ代表 鈴木貴士が 全国コイルセンター工業組合理事長として 藍綬褒章を受章

「2011年 秋の褒章」において、五十鈴グループ代表 鈴木貴士が、全国コイルセンター工業組合理事長として、藍綬褒章を受章いたしました。

2000年に全国コイルセンター工業組合理事長に就任以降、IT、環境、安全、教育、研修などの分野で新事業を立ち上げるなど、業界の発展に貢献した功績を認められての受章となりました。



CSR

IR委員会

「Will」を魅せる取り組みが本格化

- 課題
- 1.戦略型グループ広報プロセスの構築
 - 2.拠点発の広報・PRメニューの充実・活用
 - 3.一人ひとりの五十鈴型IRマインドの醸成・発揮

2011年度は、ステークホルダーに対して「Will」を魅せる取り組みが本格的にスタートした1年でした。同時に、グローバル化が進展する中で、様々な国からのお客さまをお迎えすることも多くなりました。

また、グループ社員総会で、IA(五十鈴アテンダント)という五十鈴の広報を担う人財という概念が生み出され、各拠点より選抜されたIAを中心に、「Will-Navi」を踏まえ、拠点が自律的・創発的にIR・PRできるための取り組みを進めてきました。i-Padを活用した拠点PRや工場案内、IA育成プランなど、バリューセンターに向けたプロモーション活動の開発を進めています。

2012年度は、創立60周年目の節目です。記念誌の発刊やプロモーションビデオの制作を含め、私たちの「Will」をお客さまを中心としたステークホルダーの方々に発信していきます。



スーパーIA会議の様子

環境委員会

ISO14001取得

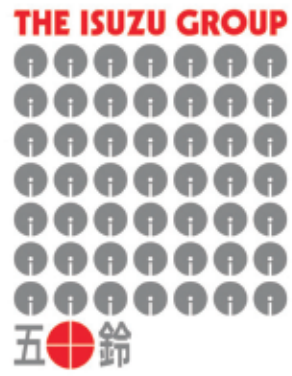
地球環境と共生した事業を目指して環境マネジメントシステムを展開

五十鈴グループでは「元気の良い地球を未来に伝える」ため、地球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。

2012年度は、東日本大震災後に社会的要求が高まっている節電対策と廃棄物削減にグループとして取り組んでいきます。

環境方針

私たちは、「元気の良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。



五十鈴株式会社
<http://www.isz.co.jp/>