

五十鈴グループ  
ビジョナリーレポート

2012

## 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”の輪が広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、2012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 ～五十鈴グループ60周年の節目を迎えて～	3
<特集>Will-Navi 3年目 「バリュー・プロデュース・フィールド」が広がった一年	5
五十鈴グループCSRとは	7
株主さまへの価値づくり・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
五十鈴グループ60周年を迎えて	16

## 五十鈴グループ60周年の節目を迎えて

～「良好な組織」を越え「偉大な組織」づくりに挑戦を～



### 「付加価値」創造へのシフトを 加速する組織体制へ

—2012年は創立60周年という節目を迎え、大きな組織再編も行われましたが、その意図を改めて教えてください

創立40周年にあたる1992年の社長就任以来、私は会長の社訓を抛りどころにしながら、工場の技術力と付帯する事務作業に関わる機能を充実させてきました。そして業界動向や外部環境を踏まえながら、拠点の統廃合を含めた「やめる・切る・捨てる」を重ね、1999年には三菱商事に出資比率を拡大していただく意思決定をしました。そして、製造業からソリューションビジネスへと比重を移してきました。これらの形がある程度見え、今、五十鈴は「良好な組織」にはなっていると思います。ですが、それで満足することなく、60周年を機に次の次元を目指そうと、2012年度は「偉大な組織への挑戦」という目標を掲げました。その後、『ビジョナリーカンパニー④』が出版され、その副題が偶然にも「自分の意志で偉大になる」だったので、驚きました。「自分の意志」は我々のいうところの「Will」ですからね。

これを踏まえて組織を検証すると、1988年に鋼板事業をサービスセンター単位で分社して以来、各社が有機的に経営を行ってきたのですが、これまでは量産に対応するために自動化し、「コストを下げる」部分に集中しやすい組織体制だったといえます。

けれどもこのビジネスモデルには限界が来ています。ソリューション事業をソリューション部門だけでなく、スチールサービス部門としてもさらに強化し、「付加価値」部分へのシフトを加速するため、組織のくくり方を変える必要があると考え、組織再編に踏み切りました。

あわせて社長の人数を削減することにより、次世代の経営者育成や、ソリューションを強化していく上での最適な人材活用促進につなげていきます。

組織再編のもう一つの大きなトピックスとして、あらたに設立された「ワーレックス」は、MOSHD(メタルワン・サービスセンター・ホールディングス)グループのロジスティクス機能を進化させるべく、旧五十鈴運輸と旧鈴康運送を統合してできた会社です。価値発揮のキーワードは「コンプライアンス」です。サービスセンター経営者にとって物流のコンプライアンスは重要なファクター。これをいかに管理コストをかけずに遵守できるかが重要となります。設立には苦労しましたが、メタルワン他事業投資先から予想以上のニーズをいただき、11月には大阪支店開設に至りました。



ワーレックス全社員が集まり、今後の方向性を話し合うキックオフミーティングを開催

スチールサービス部門8社を五十鈴関東・五十鈴中央・五十鈴東海の3社に再編した

### ソリューションマーケットの創造・ 新収益基盤拡大の手ごたえを 感じはじめた一年

—2012年度は新中期経営計画初年度、また長期経営目標 Will-Navi3年目でもありました。どのような変化を感じていらっしゃいますか？

年度で見ると、予算未達ですから決して良かったとはいえません。けれども、短期よりは中期、中期よりは長期が重要と考えています。今期は、自動車生産台数の減少によりスチールサービス部門の収益が落ち込みましたが、ソリューション部門やロジスティクス部門がカバーして、プロフィットスキームは変化しつつあります。

長期で見ると、事業面においては3年前のビジョン発表時には、荒唐無稽に思えたことも、今は決して夢物語ではないと思えるようになってきました。

例えば、五十鈴ソリューションズでMOSHDグループサービスセンターの経営変革支援を行ったり、海外のプロジェクトもこれまでのITC(生産)・BIT(システム)だけでなく、システムと生産を

つなぐコイルセンターと商社の両方の事務工程がわかる社員がIBSから参画しましたし、サービスセンター部門からもその予備軍として参画するメンバーが増えています。三菱商事グループのご縁で、異業種の日本ケンタッキー・フライド・チキン様に、富士サービスセンターの企業風土を見学いただく機会もあり、ソリューションマーケット創造への手ごたえを感じています。

一方で、「GV(グローバルバリュー)50」として掲げた女性の管理職への登用や外国人の採用は進んでいないと感じています。特に女性は「スーパーIA(五十鈴アテンダント)」にとどまることなく管理職を目指してほしいと期待しています。

また、昨年は「偉大な組織」を掲げたものの、皆、新組織を滞りなく機能させることに傾注し、「課題への挑戦」にとどまっていたように思います。そこで2013年度は、一人ひとりがWill(意志)に基づき「偉大な組織」づくりに挑戦していこうと、「Will-Challenge」という基本方針を掲げ、数値目標も「経常利益20億」と明示してさらなる成長を目指していきます。



2012年度は外部へのソリューション展開が拡大した

### 「偉大な組織」へ挑戦する姿を ステークホルダーに魅せ続けることで 期待が高まり選ばれる

—2012年10月の新日鐵住金の設立など、今後ますます業界の動きは加速していくことが予想されます。これから五十鈴は株主などステークホルダーの方々からどのようなことを期待されるとお考えですか？

日本の鉄鋼業界という枠で考えると相当厳しいですね。鉄もコイルセンターも供給過剰の中でどうバランスをとっていくか。外部環境・業界動向と私たちのありたい姿を見据え、私たちがとるべき行動を考えていく必要があります。

しかし、それは「予測して対応する」姿勢とは違います。我々はこれまで必要な存在になれば必ず生き残ると信じてやってきたので、原理原則に戻り「必要な存在にどうしたらなるか」ということを突き詰める方が大事です。

そのためには、先のコンプライアンスコストに象徴されるように、グローバル・スタンダードに基づく管理コストを下げて、「付加価値を高めること」、ホスピタリティや利便性など「人間にしか価値を生み出せないこと」を追求していくことが大切だと考えています。

『ビジョナリーカンパニー④』の冒頭に「われわれは未来を予測できない。だが、未来を創造できる」とあります。未来へ向けて「偉大な組織」へ挑戦する姿をステークホルダーに魅せ続けることで、期待が高まり必ず選ばれると信じています。



## 五十鈴グループ概要

社名	五十鈴株式会社
所在地	<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
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851人(グループトータル)※3月31日現在
メーカー	新日鐵住金株式会社、JFEスチール株式会社、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、三井物産スチール株式会社、日鐵商事株式会社、豊田通商株式会社、伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社、住友商事株式会社、住金物産株式会社、株式会社カノークス 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、横浜銀行、三井住友銀行、農林中央金庫 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、新日鐵住金株式会社、鈴木貴士
決算期	毎年3月末日

## 2012年度 五十鈴グループ実績

●売上高	1,138億円
●売上重量	108万t
●経常利益	15.0億円
●当期純利益	9.2億円

特集

# Will-Navi 3年目

## 「バリュー・プロデュース・フィールド」が広がった一年

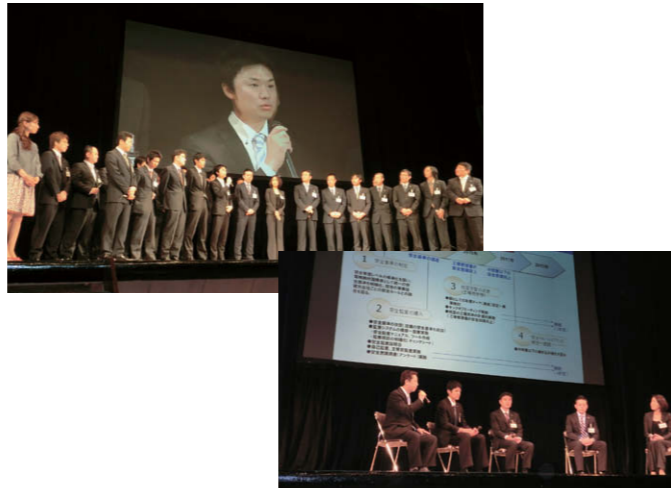
2012年度は、長期経営目標「Will-Navi」で掲げたグローバル・バリューセンターを見据えた動きが加速した1年となりました。リアルなノウハウから価値を生み、発揮する五十鈴のフィールド(=バリュー・プロデュース・フィールド)が、従来の枠を超え、様々な変化・進化をもたらしています。

### 未来を「描く」から、「実現する」動きへ大きくシフトした

「グローバル・バリューセンター」の実現をさらに加速させるため、新しい中期経営計画を打ち出した2012年度。年度基本方針を「ソリューション事業の強化」と掲げ、新組織体制における新しい方向性のもと、各拠点・サービスセンターでは本格的にソリューションサービス・新事業を生み出す動きへと大きくシフトしました。

また、6月に行われた社員総会では、実際にグローバルプロジェクトに参画した様々なメンバーのリアルな体験をもとにしたディスカッションを実施。価値を生み出し続けるこれからの「イノベーション協創」についてのあり方を全社員に投げかけ、一人ひとりが、より具体的にこれからのフィールドを思考するきっかけとなりました。

試行錯誤し、さらなる可能性に挑戦したこの一年。バリュー・プロデュース・フィールドへの広がりが増え、山が生まれています。



グローバルプロジェクトメンバーが登壇し、これからの可能性を語り合った

バリュー・プロデュース・フィールド 1

## 五十鈴のソリューションフィールドがより深く、よりグローバルに

### 五十鈴ソリューションサービスのバリエーションが広がる

2012年度は、五十鈴が培ってきた現場のノウハウや専門性を、ソリューションサービスとして展開することで、お客さまの価値づくりに貢献できる可能性がさらに広がった一年となりました。単に機会が増えただけでなく、その領域やサービスを提供するプロセスそのものも大きく進化した、より多様な貢献のあり方が見えてきています。

#### バリエーション① 経営支援事業 各専門性を結集させたトータル経営支援

お客さまの経営における問題解決や組織変革を五十鈴のソリューション部門(IFS・IMS・BIT・ITC・アイコミ)が総力を上げて支援しています。業務プロセスの再構築から、営業販売、規程の策定まで経営全般に関わるコンサルティングサービスを通じて、昨年度はあるお客さまの業務効率化や生産性向上を実現させ、業績にインパクトある成果を生み出すことができました。

また、各サービスセンターの生産部門の社員と協働し、経営成果を実現する上で必要な、現場のマネジメントや操業支援も行っており、総合力のさらなる進化を目指します。

#### バリエーション② 教育事業 お互いの価値づくりの可能性を広げる教育支援

昨年度より、メタルワン第二営業本部さまを対象に、メタルワン・サービスセンター・ホールディングス(MOSH)さま主催の「サービスセンター経営人材育成プログラム」がスタートし、五十鈴の各ソリューション部門及びスチールサービス部門が、サービスセンターの現場経営に対する理解・習得を図る研修プログラムを実施しています。各サービスセンターの現場が「教室」となり、単なる研修にとどまらず同じ目線で対話を重ねることで、互いの強みを改めて理解し合う機会へと進化し、これまでとは違った視点で、株主さまと五十鈴の若手同士のあらたな協創関係が生まれつつあります。



実務実習では、メタルワンさまと五十鈴が互いに学び合う

#### バリエーション③ 知財事業 「現場」と「経営」の2軸で課題に切り込むグローバル安全監査

これまでは、技術や生産管理を専門として支援してきたソリューション部門のITCが、主にメタルワンさまの海外事業投資先において安全管理体制づくりを支援してきました。2012年度は、グループ全体のHR(ヒューマン・リソース)を活かし、より効果的かつ幅広い支援ができるように、現場と経営の視点を併せ持つサービスセンターの生産部門経営管理者らとともに、グローバル安全監査を協働実施しました。お客さまへの価値提供への深さが増し、五十鈴ならではのソリューションサービスへと進化しつつあります。今後は実施メンバーを拡大させて体制を整え、安全にとどまらないあらたなソリューションの可能性を広げていきます。



監査時のインタビューでは経営者の話に熱心に耳を傾けていった

### GSL(グループソリューション)で全社員の活躍フィールドの拡大へ

五十鈴では、こうした国内外の多数のソリューション案件に対して、一人ひとりのHRを活かした価値発揮領域の拡大をねらっています。Will-Naviを推進する委員会の一つ、DS(ドリーム・サティスファクション)委員会では、「ソリューション人財の充実」に焦点を当て、五十鈴グループのソリューション案件を「GSL(グローバルソリューション)マップ」として一覧にまとめ、全社員に自主的にエントリーしてもらうことで、社員一人ひとりの活躍フィールドの拡大に努めてきました。また、ソリューション人財としての社員の段階的な成長の促進をねらい、必要な能力要件を明確にした仕組みをつくり運用を始めました。

またITCでは、ソリューション品質の安定化に向けて資格認定制度を整備したり、ソリューション部門全体としても、「ソリューション人財リテラシー向上セミナー」を実施し社員の早期の戦力化を促してきました。

こうした仕組みを整えることで、社員一人ひとりが今までにはない新しいフィールドで挑戦し、より幅広い多くのお客さまに価値を提供できる可能性の芽を生み出しています。

No.	1	2	3	4
GSL 大項目	海外工場安全監査 (11工場)	安全監査 (8社27工場)	タイ国操業指導	メキシコ南東部操業指導
実施会社 小項目	ITC	ITC	ITC	ITC
小項目	安全監査 フォロー	安全監査	スリッパ レベラー	物流 事務業務 スリッパ
時期	2012 10/14-27	2012 10月-11月	2012 8月-9月	2012 8月-9月 2013 1月-3月
	●	●	●	●
		●	●	●
	●	●	●	●

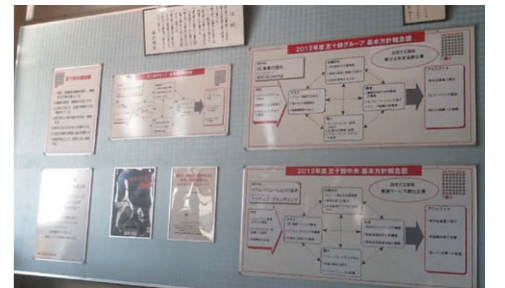
GSLマップを通じて全社員が自主的にエントリーし、述べ1,380名が各ソリューション案件実施希望者として登録

### バリュー・プロデュース・フィールド 2 自分たちの「職場」も協創を広げるフィールドへ

2012年度は、五十鈴の各「職場」を、お客さまとともにあらたな価値を生み出す「創発的な場(=魅せるショールーム)」に進化させてきました。これまでは、お客さまの来社時に実施する「工場見学」や「会社案内」という、コイルセンターの機能や設備を主に説明して、安心・信頼性を高めていただく機会でした。しかし、これからはサービスセンター、さらにはグローバル・バリューセンターとして、例えば生き生きと働く社員の姿や理念・価値観が浸透された組織、また少数体制の操業マネジメントなど、様々な視点から五十鈴の経営やマネジメントを肌で理解し、共鳴していただくことで五十鈴との協創の可能性を感じていただくことを目指しています。

各拠点やサービスセンター独自の工夫のみならず、五十鈴グループ全体としても、組織的なショールームの展開に向けた動きが進みました。スーパーIA(五十鈴アテンダント)が中心となり、各拠点やサービスセンターのアテンド機会を組織的にマネジメントしていく体制がつけられたり、また、リニューアルした五十鈴プロモーションVTRを活用し、よりお客さまの関心やニーズに合わせたアテンドを促進させてきました。

これからも多様な人々をつなぎ合わせ、価値を生み出すフィールドへと広がっていきます。



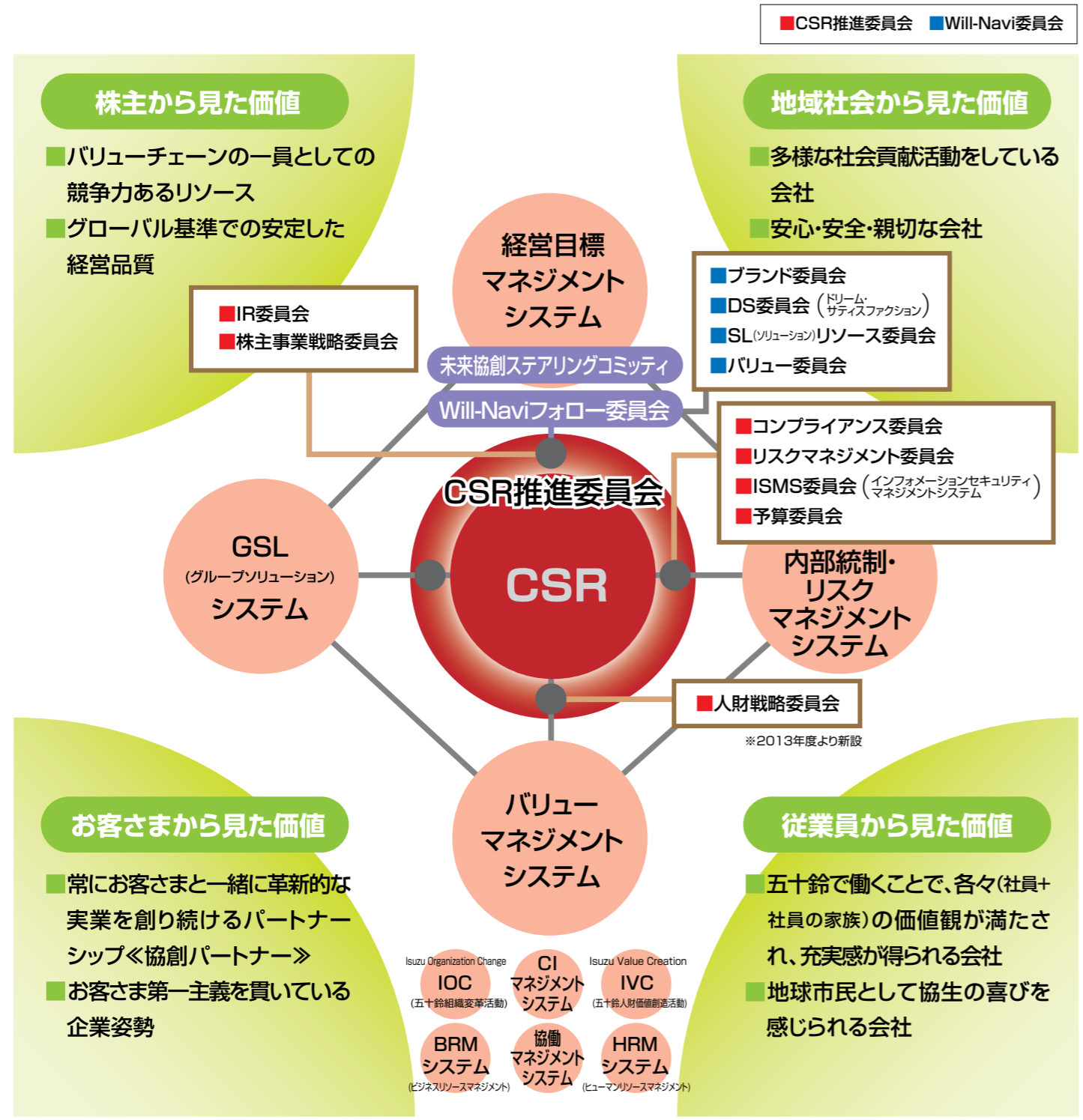
工場内には、様々な掲示物を掲げ、社員の理念・価値観が浸透されている風土を表現している



工場のみならず、事務所で社員の働き方や活動を見学していただいている

# 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**  
Sustainability Global Innovation&Growth

**目指す企業像**  
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  
「気分よく働いて、業績がよく、自己成長できる会社」

**理念**  
社訓・創業者精神

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

社訓  
一、お得意さんへ  
誠意をつくそう  
一、仕事は責をもち、やり  
一、何でもかんでも話し合う

## ◎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

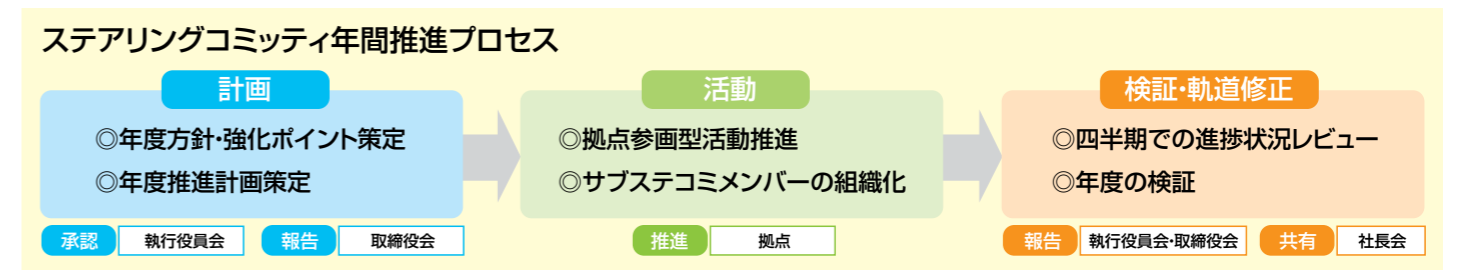
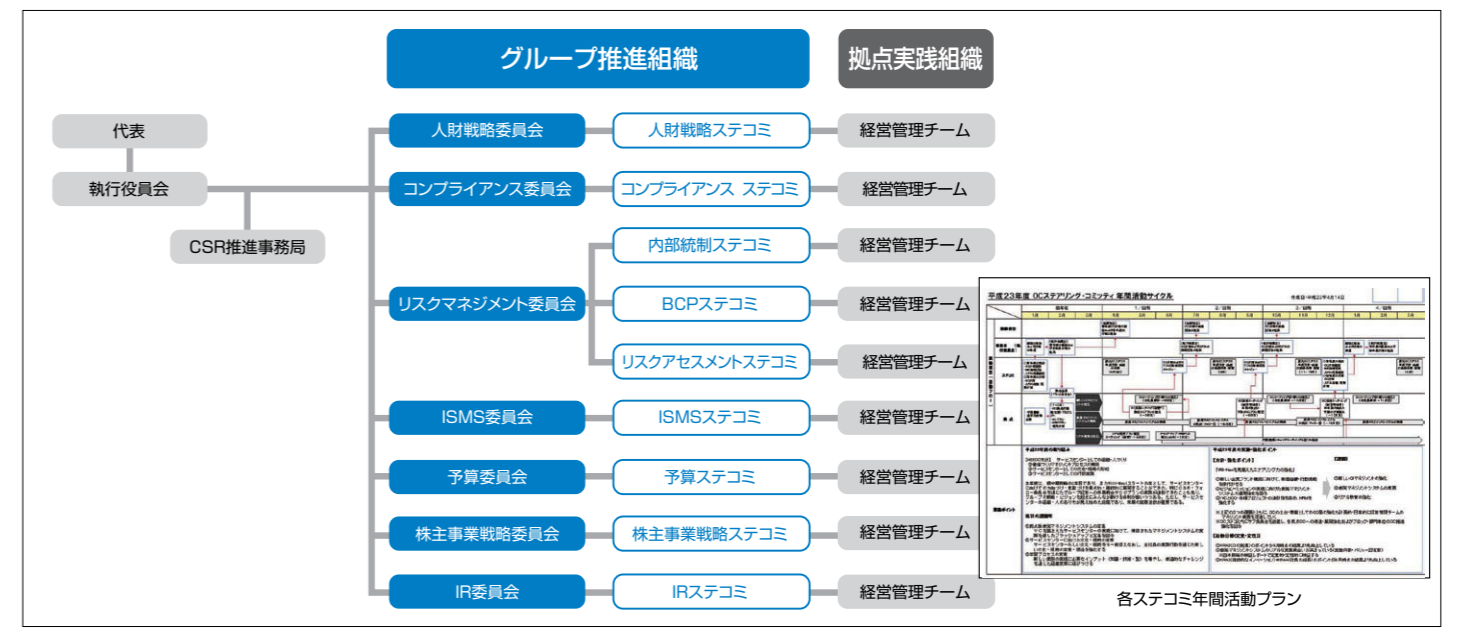
「CSR推進体制」として総合的・体系的・計画的に進めるにあたって、委員会およびステアリングコミッティを中心に活動しています。ステアリングコミッティとは、部門間にもたがる全社的なプロジェクトを行う際、全社的な利害調整を行い、意思決定を行う組織です。2012年度は、「OC (Organization Change:組織変革)」「コンプライアンス」

「リスクマネジメント」「ISMS(インフォメーション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きました。

### 2013年度より委員会を改廃し、さらなるCSR推進強化へ

2013年度より、長期経営目標「Will-Navi」の推進をさらに加速させるため、より実効性・透明性の高い経営基盤へと進化させていきます。そのため、OC委員会(OCステコミ)および投資委員会(投資ステコミ)の機能を各拠点における自律的な運用

に委ねる形にすることで委員会を廃止し、より人財に特化した人財戦略委員会(人財戦略ステコミ)を発足しました。あらたな体制でスタートし、あらゆるステークホルダーの皆さまからより一層「必要な存在」になるべく取り組んでまいります。



# 株主さまへの価値づくり・コーポレートガバナンス

## 新組織としての経営基盤を再構築した一年

2012年度は、スチールサービス部門の統合やワーレックスの設立など、組織再編を通じて、コーポレートガバナンスを担う経営基盤を再構築した一年となりました。また、各拠点におけるCSR(企業の社会的責任)を推進していく体制が強化され、一人ひとりの行動として根付きはじめています。

### 拠点ごとに、組織に合ったCSR推進の形を思考・試行

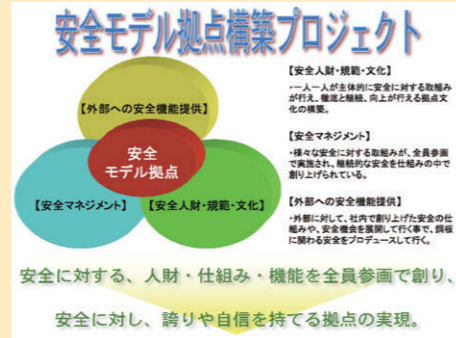
新組織体制へと変わり、スチールサービス部門の3拠点やワーレックスでは、外部環境やマーケットに合わせてあらたなCSR推進体制を構築してきました。内部統制・BCP・コンプライアンス・安全衛生の観点から業務品質や管理品質を拠点内で高い水準に合わせて標準化したり、最適な収益性の担保に向けた収益基盤を整えてきました。

例えば五十鈴東海では、各サービスセンターごとに横串を刺した組織が展開され、グループの方針が浸透されたCSR推進体制がつくられています。特に安全活動においては、「安全モデル拠点構築プロジェクト」を通じて、徹底した安全マネジメントサイクルを運用させ、現場の社員が主体となって活動を推進していくことで、個々の意識向上が図られ自律的な行動へと根付いています。

こうした組織の実態に則したCSRの推進を思考・試行して、グループや各拠点のさらなる価値向上を図っています。



安全体感教育の様子



五十鈴東海では安全モデル拠点実現に向け全社員で取り組んでいる

## CSR委員会各ステコミの主な活動紹介

### CSR活動報告 安全・衛生委員会 / 安全衛生ステコミ

現場主体によるリスクアセスメントの運用強化を図る

- 1. リスクアセスメントの推進～拠点運用力の強化
- 2. 衛生管理活動の推進～ワーレックス労務管理強化

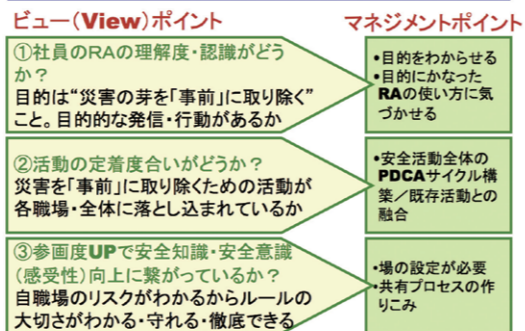
2012年度の活動は、グループの安全施策の1つであるリスクアセスメント(RA)をキーに、現場社員が中心となって、各サービスセンターのリスクアセスメントの運用強化が図られるように、活動を進めてきました。

具体的にはサービスセンター毎に安全キーマンを1名選任し、キーマン会議を実施。各サービスセンターで実施しているリスクアセスメント活動を効果的に運用するためのポイントや具体的施策の共有、更にはグループ共通で実施すべき施策・対策の検討等を行ってまいりました。

これらの活動を通して、今期はキーマンが主体となってリスクアセスメントを効果的に運用できる体制づくりができ、経営層に頼った安全推進ではなく、キーマンが中心となった安全推進が図られるようになってきました。

2013年度は更なる安全活動の強化を図るべく、MOSHDLグループで実施している社員の安全意識調査(安全アンケート)をもとに、タイムリーな施策を次々に展開できる更なるグループの安全活動の活性化をこのステコミにて推進していきます。

#### RAマネジメントポイント



### CSR活動報告 リスクマネジメント委員会 / 内部統制ステコミ

自分たちで環境変化を捉え、サービスセンターにふさわしい体制・水準へ

- 1. 「経営基盤チェックリスト」をベースにした推進プロセスの再構築
- 2. 内部統制知財(ノウハウ・ナレッジ)の可視化とコントロールの実効性強化

五十鈴グループとしての社会的責任を果たし、企業価値の維持・向上を図るために、「自律的に進化していく内部統制」として、活動を推進しています。

2012年度は、「内部統制の『構築・体制整備』から『運用力・展開力の強化』へ」を目標に、環境や状況の変化を的確に把握し、サービスセンターにふさわしい体制・水準を考えながら取り組んできました。「満たすべき経営体制水準」の確認においても各拠点で継続的に実施し、健全な会社運営を支える重要な機会としての認識を高めてきたこともあり、五十鈴グループの組織再編(サービスセンター統合・ワーレックス設立)に対しても、効率性だけでなく内部統制を意識した業務プロセスを確立することができました。

2013年度は、内部監査の知識・スキルからの応用で、企業価値を高めることができる人財育成を推進するとともに、内部統制の効果性と効率性を両立した「五十鈴らしい自律的な内部統制」を更に推進・強化していきます。

リスクマネジメントマップ

### CSR活動報告 リスクマネジメント委員会 / BCPステコミ

新組織におけるより迅速な対応を目指し、BCP体制を再構築

- 1. 組織再編に伴う様々な地震発生ケースに対応できるBCP手順の確認と浸透
- 2. 五十鈴グループ耐震および設備復旧対策の確認と実施

2012年度は、五十鈴グループの組織再編を踏まえ、BCP組織も見直しを行い、新しい組織において、万が一震災が発生した際に迅速な対応が取れるように、手順の見直しと訓練を実施しました。

また、地震は社員が会社にいる就業時間に発生するとは限らないため、休日に五十鈴グループ全体で訓練を行い、社員が会社にはいない状況においても緊急対応が取れるか確認を行いました。社員全員の迅速な対応により、震災対策本部の立上げ、被害状況の確認、報告など、一連の手順が円滑に進められ、様々な状況で対応ができる体制が整ったのではないかと思います。

2013年度は、2012年度の活動に引き続き、耐震対策についての再確認や設備故障時の復旧対策にも力を入れていながら、ステークホルダーの方々に安心してお付き合いいただける企業を目指していきます。



携帯電話を活用したBCP訓練

### CSR活動報告 コンプライアンス委員会 / コンプライアンスステコミ

現実的な業務と法令を結びつけて実態に則した理解・浸透を強化

- 1. 一人ひとりが、業務を中心に、より具体的なコンプライアンス行動を理解し実践する
- 2. 協創をベースにした主体的コンプライアンス活動の継続と進化
- 3. 組織再編後の新しいコンプライアンス活動の定着

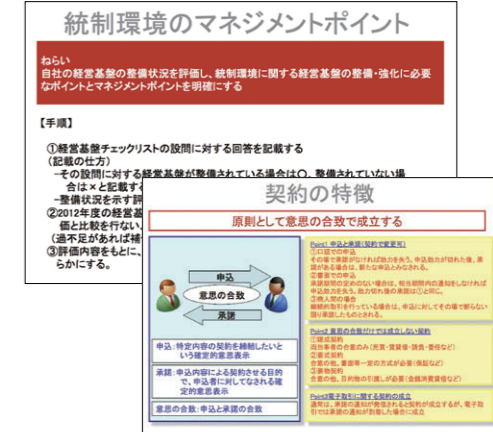
五十鈴のコンプライアンスは、「ルール・決まり」に縛られることなく、理念に基づいて自発的に考え自覚ある行動がとれることを目標としています。一方で、ステークホルダーからの期待や、世の中の動向は、より具体的な成果レベルへと変化しており、特に業務に関連したコンプライアンスの徹底が求められています。

そこで今年度は、業務に関連する法令の理解と、より具体的な対応・業務プロセスの確立を目指した活動を行ってまいりました。

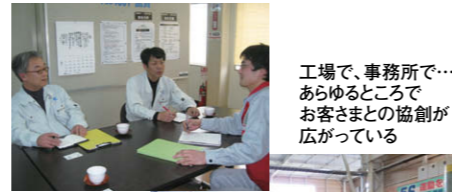
一つめは教育で、集合研修や個人毎のe-ラーニングの他、「コンプライアンス通信」も、業務関連をテーマに実施したことで、社員の知識は高まったのではないかと考えています。

また、組織再編によりコンプライアンス活動も進化し、新しい視点で協力・協創活動が実践されています。特に、統合による新しい社員に対しては、コンプライアンスの基礎としている「ビジョンの礎」をベースに、その考え方を伝えると同時に、実務面や労務管理上の「大切な」実践ポイントを明確にしたことで、日々意識して行動するようになりました。

2013年度は、一人ひとりが業務面でのコンプライアンス実践行動とその成果を体現できる活動に進化していきます。



# お客さまへの価値づくり



工場で、事務所で...  
あらゆる場所で  
お客さまとの協創が  
広がっている



## 価値を生み出す領域・深さがより進化した1年

2012年度の協創活動は、さらにステージアップが図られ、より経営やマネジメントに踏み込んだお客さまへの価値づくりの可能性が高まった一年となりました。また、協創を生み出すプロセスにおいても、職場を「ショールーム」として活用することで、五十鈴の特徴を体感しながら新たなWill(意志・夢)を生むプロセスが創られ、これまでとは異なる協創のカタチへと進化しています。

## お客さまの「経営」や「マネジメント」の視点から 価値づくりの可能性が広がる

これまでのような、お客さまのコスト戦略や販売戦略の実現に貢献するパートナーとしての協創から進化させ、2012年度は、よりお客さまが深く問題として抱える経営やマネジメントの領域における貢献の仕方を模索してきました。人財育成や安全マネジメント、マーケティング機能など、五十鈴が現場の中で試行錯誤しながら形づくってきた、様々な経営・マネジメントノウハウ・ナレッジから、あらたな価値づくりの可能性が広がっています。

### お客さまの経営戦略の推進に貢献する協創活動へ

五十鈴関東 小山サービスセンター

小山サービスセンターでは、これまで培ってきたマーケティング機能とリソースマネジメント機能を活かして、プレスメーカーA社さまのあらたな事業領域拡大に向けた成長戦略推進に貢献しています。独自のモデルを活用して、建材マーケットへの可能性を見出し、部材ごとの具体的な施策案や、生産部門による訪問ソリューションサービスの導入を通じて、A社さまの現場力の向上を図ることにより、営業のリソースを拡大させることをご提案しました。



このような小山サービスセンターのノウハウ・ナレッジを活用した組織そのものの変革と人財育成の観点からの多面的なご提案が受け入れられ、A社さまの経営層からは「これまでにない改革だ」との期待を抱いていたが、これまでの機能にとどまらない認知や信頼感をいただくことができている。現在は、A社さまの成長戦略推進プロジェクトが立ち上がり、営業部門と建材分野に向けた協創営業が進展。また小山サービスセンターのフープチームを通じて、生産部門による訪問ソリューションサービス導入が実現しています。

今後もお客さま企業の成長にインパクトを与えられるような、さらなる協創の進化を目指していきます。

### お客さまの組織力向上に向けた社員の育成に貢献

五十鈴中央 青梅サービスセンター

青梅サービスセンターでは、「ナショナルトレーニングセンター」という教育機能でお客さまの価値づくりを目指しています。そこでB社さまの課題である、ボトムアップを通じた組織力の向上へ貢献するために、社員の受身の姿勢を変革し、主体性の向上をねらいとした「鋼材勉強会」を企画・実施しました。単なるノウハウ・知識を学んでいただく勉強会ではなく、作業の安全性や鋼材の知識が自分たちの業務にどのように関わるのかという具体的な業務との結びつきを高めるように工夫。また講師という教える立場ではなく、「トレーナー」として現場という同じ視点で話し合い、気づき・学びを促す機会としたことで、B社さま社員にとって自らの仕事に対する興味を上げ、考え方をえていくきっかけをつくることに貢献することができました。終了後は「鉄に対して関心を持つことができた。これから自分たちの技術力向上に活かしていきたい」とのお言葉もいただきました。



その後、管理職の育成を中心とした支援が継続し、現在はアイ・ウィリングでの人財戦略推進のご支援をさせていただいています。今後も、私たちが現場で培ったノウハウや考え方をお客さまの人財育成や風土づくりに役立てていきます。

## 「場」の創造を通じて、学び・発見し合う協創プロセスへ進化

2012年度より、自分たちの職場を「ショールーム」として、お客さまとの協創を生み出す「場」とする試みを各拠点で行いました。異業種のお客さまを対象としたり、五十鈴社内の活動にお客さまにも直接参画していただくなど、そのバリエーションも多種多様。これまでの考え方を越えて、互いに学び、互いのWillを刺激し合う場を創造することにより、ともに価値を生むプロセスを進化させています。

### 異業種のお客さまに五十鈴の変革風土を楽しく見学 いただきお客さま組織に活かしてもらうきっかけに

五十鈴中央 富士サービスセンター

日本ケンタッキー・フライド・チキン(KFCJ)さまをお迎えして、富士サービスセンターにて「異業種交流会」を実施しました。KFCJさまは、五十鈴が持つ変革と協創を促す社風・活動を見学に来社。当日は自社と五十鈴との違いを探るゲームを実施したり、職場の問題点や意見についてざっくばらんに自由にディスカッションし、五十鈴の組織風土について、楽しみながら気づき・学びが得られるよう工夫を凝らしました。

お客さまからは、「五十鈴のように将来のあるべき姿を皆で共有し話し合う場を設けていきたい」とのお言葉をいただき、KFCJさまに具体的な職場の変革イメージを抱いていただくことへとつながっています。



### 現場を体感していただくことでお客さまの「人財育成」のヒントへ

五十鈴関東 太田サービスセンター

自動車メーカーC社さまの来社に合わせ、太田サービスセンターにて工場見学を実施しました。まず五十鈴グループのプロモーションVTRを鑑賞していただいたところ、C社さまが問題意識を抱えている「人財育成」について興味を持っていただくことができました。そのため工場内の見学においても、社員の働き方やチームワークの様子に着目してご覧いただくことができ、五十鈴の教育の仕組みや育成マネジメントの浸透をリアルに感じていただけたようでした。

終了後「諸改善活動を進めている近郊お取引先さまにも貴社の工場を見学していただきたい」とのお言葉をいただき、次なる協創の可能性が広がっています。



## CSR 活動報告 IRステコミ/IR委員会

### 拠点の効果的なプロモーションを促進させる

- 課題 1. Will協創プロモーション機会・プロセスの開発・展開
- 2. IAの対象領域と貢献領域の拡大
- 3. 五十鈴社員がIAを実践・発揮できるIA基礎力の向上・強化

2012年度は、「バリューセンター型の広報・PRへの進化」をテーマとして、プロモーションVTRを起点とした各拠点におけるアテンドの組織展開やバリエーションの開発など、来客機会を効果的にプロモーション機会にする取り組みを促進してきました。3つのサービスセンターのトータルでの強み・機能を魅せたり、お客さまの訪問目的をベースにしたプロモーションの企画展開が各拠点で促進されています。スーパーIA(五十鈴アテンド)を中心として一人ひとりのIRマインドを高めたことで、より一体となったマネジメントプロセスもつくりだされています。

2013年度は、アテンド活動をお客さまにとっての新しい価値づくり・協創の場へと進化させ、社員一人ひとりがこうした活動を自己成長機会として捉え、楽しみながら実践できるきっかけを創っていきます。



## Will-Navi ブランド委員会 活動報告

### 「魅せる」インフラ・アイテムの整備を強化

- 課題 1. 新たなブランド創りに向けて、目指すブランドイメージの具現化を行うとともに推進プロセスを確立し、グループ全体へ展開されている
- 2. 全社員が様々な協創機会を通して、自主的にブランドイメージ実現の創造力を高め、行動し続けている

2012年度は、「魅せるショールーム創り」の一步を踏み出しました。五十鈴の「経営」「SLメニュー」など言葉ではなかなか伝えきれないことを、よりお客さまに理解していただくため、iPadを導入。「Brand Pocket」というコンテンツを開発し、その中で五十鈴のノウハウやサービスを魅せられるよう各社のアイテムを保存し共有できるようにしました。

2013年度はお客さまも我々自身もグループブランドイメージ「いつでもどこでもあたらしい」を実感できるよう拠点や各委員会と協創しながら、①五十鈴ブランド進化のためのオペレーションプロセスモデル構築と実践 ②サービスセンターブランドイメージの魅せ方の確立と推進を行っています。



iPadの活用を検討

# 従業員への価値づくり

## 「価値創造人財」としての成長プロセスを進化させた1年

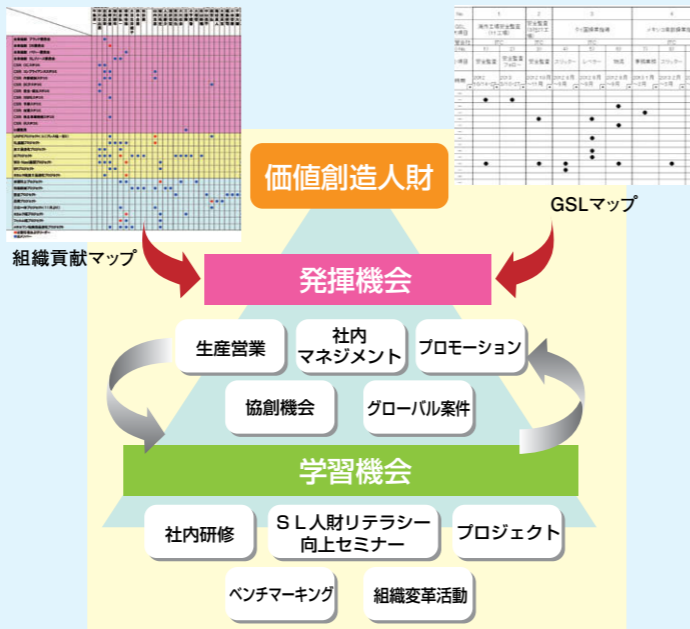
グローバル・バリューセンター実現に向けて、これからは社員一人ひとりが自らお客さまに価値を提供していく存在へと成長していくことが必要となります。2012年度は社員が「価値創造人財」となるために、成長プロセスを進化させ、それぞれが自己のあらたな可能性を広げた一年となりました。

### 学習機会と発揮機会が拡大・連動し、さらなる成長のスピードアップへ

2012年度は、五十鈴の未来の変革を担う次世代のリーダー、お客さまに価値を提供するソリューション人財といった、多様な「価値創造人財」への育成を促す学習・発揮機会がより拡大し、それぞれの機会を連動させながら、社員一人ひとりの自己成長のスピードアップが図られました。

学習機会においては、現場で働く社員も、ソリューション提供できるように、実践的なスキルを高めるためのセミナーの実施を強化。また、OJTや教育研修に留まらず、グループや拠点横断型のプロジェクト、社外へのベンチマーキングなど、様々な機会を活用し、社員が自立的に学習テーマを持って学ぶプロセスがつけられるようになりました。

こうして習得したスキルや学びを発揮する機会も拡大しており、組織マネジメントや生産部門の営業、プロモーション活動、そしてグローバルソリューション案件など、これまでの業務の枠を超え、「価値創造」に向けて発揮する機会が多方面に広がっています。



## CASE 1 次世代の組織を変革する「イノベーションリーダー」へ

五十鈴中央 青梅サービスセンター／川原 良平

### 学習機会 「イノベーションリーダー研修」で自己の人財育成力の啓発へ

未来の経営視点に立ちながら現場を変革していくリーダーを育成する「イノベーションリーダー研修」は、テーマに沿った内容をプレゼンし、経営者からフィードバックをもらう機会。その中で川原さんはイノベーションの視点から、人財育成をする上で「人」に影響を与えるための変革ポイントとして、自己の関心の狭さや踏み込み度合いの弱さを客観的に認識するようになりました。



### 発揮機会 組織変革推進の主体者として職場内のマネジメントを実践

チーム内で、メンバーに対して本人の強みの啓発やモチベーション向上に向けて関わり方を変えるように。また、より経営の視点へと高めて自らの意図を持ち、チームメンバーに対して方向性や意義を伝えることで、青梅サービスセンター全体の組織変革を推進する担い手へと役割・責任を拡大していくようになっています。

### 気づき・学び

研修を通じて気づいたことを活かすことで、自分の強みが拡大しました。来年度もこの研修を継続していきますが、これまでの個人の育成にとどまらず、組織の成長へとさらに拡大させて取り組んでいきたいです。



## CASE 2 誰もがお客さまの価値づくりに貢献する「ソリューション人財」へ

五十鈴東海 岐阜サービスセンター／日比野 真

### 学習機会 ソリューション人財リテラシー向上セミナーで業務フローを習得

ベル・インフォテック(BIT)が主催した、ソリューション人財リテラシー向上セミナーにおいて、業務を可視化し、フロー化する実習を行いました。受講生同士で互いの業務についてヒアリングし、実際に業務フローの作成も実践してみたことで、実際の業務の流れや、問題点となる場所を想定することができました。



### 発揮機会 お客さまの業務改善で実践

岐阜サービスセンターではコスト削減(製品化率向上)をしたというお客さまに対して、コイルへの緩衝材を挿入するサービスを提供しています。そこで環境の観点から緩衝材の回収プロセスを明確にし、お客さまの現場と協働して業務フローをつくり展開しました。その結果、お客さまの製品TOP部のSP量を半減でき、また、私たちの緩衝材作成時間も減るようになりました。

### 気づき・学び

学んだことは、実践で活用しなければ効果や成果につなげることができないと思います。今回も業務フローをつくったことで、課題の深さに気づかされ、お客さまへのソリューション提案の質の向上につながりました。



## CASE 3 五十鈴の魅力伝える「IR・PRのプロフェッショナル」へ

五十鈴東海 浜松サービスセンター／山本 美由紀

### 学習機会 スーパーIA(五十鈴アテンダント)プロジェクトで相互に学ぶ

各拠点・サービスセンターから定期的に集まって実施するスーパーIAプロジェクトでは、主にプロモーションや来客アテンダの仕方、組織マネジメントに関する情報共有・学習の場となっています。自拠点にはないグローバルの観点など、効果的にアピールする方法のアイデアや発想が広がったり、メンバーを巻き込むマネジメントの悩みを語り合うことで、次なるアクションへの刺激となっています。



### 発揮機会 自ら組織内の様々な社員の巻き込みに挑戦

アイデアを提案したり、社員を巻き込むなどして、自らプロモーションの新しい形を創るようになっていきました。また、自分の上司に対しても積極的に発言するなどして、関わりを増やしていきました。プロモーションの実践に向けて全体をマネジメントしようとしていることに対して、少しずつ周りからも認められるようになり、日常の業務だけでなく、グループや拠点のIRを担う役割へと広がってきています。

### 気づき・学び

様々な拠点と学び合うことで、知識の広がりだけでなく、次の行動に繋げる意欲も高まります。職場内での実践を再度プロジェクトで共有し合うことで、さらに学びが促進され、自分の良い成長サイクルができていると感じます。



## 2013年度より発足

### CSR 人財戦略委員会／人財戦略ステコミ

#### 経営戦略との連動性を高め戦略的な人財の開発へ

- 2013年度 課題 1.人財戦略の策定～展開プロセスの構築 2.IVC活動の進化 3.HR\_DBの充実

人財戦略ステコミでは、「Will-Navi」の実現に向けて必要な、「多様な人財」を活かす組織へと進化することを目指しています。

もともと五十鈴では人財開発を大切な経営課題の一つとして捉えて、組織的な育成力を高めるための独自の経営システムとして、IOC(五十鈴組織変革)、IVC(五十鈴人財価値創造)、HRM(ヒューマン・リソース・マネジメント)を確立させ、組織的に新しい価値を創造する人財マネジメントを強化してきました。今期から導入する「人財戦略」の概念は、これらの活動を総合的に束ねて、経営戦略との連動性をより一層高めていくことをおらいとしています。本年度は、活動の初年度であるため、人財戦略の策定～展開プロセスの基盤づくりに取り組み、その上で、多様な人財を活かすために必要な「これからのマネジメント、仕組み、風土…」を新たに創り出していきます。



「強み拡大コンサルティング」研修



# 地域社会への価値づくり

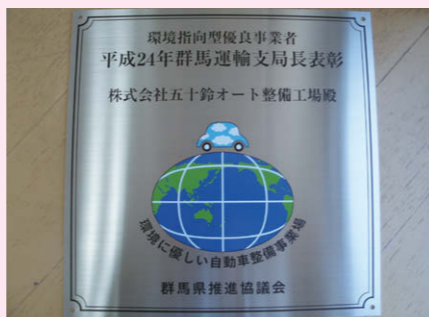
## 地球環境への思いをカタチにした1年

五十鈴グループでは、環境への配慮により一層取り組み、職場の中や、仕事以外の場で様々な形での実践を行ってまいりました。

### 五十鈴オート整備工場

#### 国土交通省関東運輸局 群馬運輸支局長より「環境に優しい自動車整備工場」認定取得

7月17日(火)、五十鈴オート整備工場では、適切な産業廃棄物の分別・処理方法や国のリサイクル法に則った工場管理及び環境経営が認められ、国土交通省関東運輸局 群馬運輸支局長より「環境に優しい自動車整備工場」(環境指向型優良事業者表彰)の認定及び表彰をいただきました。



### 五十鈴東海／岐阜サービスセンター

#### 工場内照明(水銀灯)の効率化反射板照明器具への変更による節電対策スタート

10月29日(月)に、五十鈴東海岐阜サービスセンターでは、工場内照明を全て水銀灯から効率化反射板照明器具に変更しました。これにより47%程度の電気使用量減が実現し、環境負荷のかからない工場運営を目指していきます。



### 五十鈴関東／高崎サービスセンター

#### 赤城山植林活動に参加

6月24日(日)、高崎サービスセンターの社員6名が、群馬県にある赤城山の植林活動に参加しました。松食い虫の被害により松枯れが進んでいる赤城山に、緑溢れる森林を再生するため、他の参加者の方と協力しながら、2時間かけて約1000本の苗木を植林しました。



## CSR 投資委員会／投資ステコミ 活動報告

### 未来投資・環境投資を思考した1年

- 1. 未来投資案の検討
- 2. 環境投資ノウハウの蓄積
- 3. グループナレッジの横展開強化

2012年度は、外部環境変化や株主戦略への適応および長期経営目標であるWill-Naviの達成に向けたグループとしての未来投資に焦点を当て活動を推進してきました。特に、近年のグローバル領域でのソリューション活動に向けた未来投資として、海外語学研修や欧州Missionの企画を行い、7名の欧州視察Missionを実施し、異なる文化や価値観に触れながら世界観の拡大につなげることができました。

また、LED導入メリットや節電対策の環境改善ノウハウについても積極的に検討・整理を行いました。グループの「ナレッジパーク」に登録を行い、グループのナレッジの拡充を推進しました。



欧州視察Mission

登録番号	登録日時	登録者	登録内容	登録種別	登録状況
000001	2012/01/01	鈴木 貴士	グループナレッジ登録	ナレッジ	登録済み
000002	2012/01/01	鈴木 貴士	グループナレッジ登録	ナレッジ	登録済み
000003	2012/01/01	鈴木 貴士	グループナレッジ登録	ナレッジ	登録済み
000004	2012/01/01	鈴木 貴士	グループナレッジ登録	ナレッジ	登録済み
000005	2012/01/01	鈴木 貴士	グループナレッジ登録	ナレッジ	登録済み
000006	2012/01/01	鈴木 貴士	グループナレッジ登録	ナレッジ	登録済み
000007	2012/01/01	鈴木 貴士	グループナレッジ登録	ナレッジ	登録済み
000008	2012/01/01	鈴木 貴士	グループナレッジ登録	ナレッジ	登録済み
000009	2012/01/01	鈴木 貴士	グループナレッジ登録	ナレッジ	登録済み
000010	2012/01/01	鈴木 貴士	グループナレッジ登録	ナレッジ	登録済み

イントラ内の「ナレッジパーク」に登録

# 五十鈴グループ60周年を迎えて

2012年1月に、五十鈴グループは設立60周年を迎えました。これまでの感謝の気持ちと未来への挑戦の思いを込め、2012年度も様々なイベント・活動を展開してきました。その一部をご紹介します。

## 五十鈴グループ社員総会

### 「温故知新」で、60年の歴史を顧みながら、五十鈴の新たなアイデンティティを見出す

2012年度の社員総会は、「温故知新」をテーマに、理念と共に進化し続けてきた60年の歴史を顧みながら、これからの未来を築いていく新しいアイデンティティを見出すきっかけを創る目的で開催されました。

前半の「故(ふる)きを訪ねて」のコーナーでは、五十鈴の礎を築いた会長鈴木實と、現代表の鈴木貴士、そして会場のOBによる掛け合いで五十鈴の進化のプロセスとその根底に流れる思いを紐解きました。後半の「新しきを知る」のコーナーでは、海外プロジェクトメンバーによる気づきの共有や全社員で「イノベーション協創」のあり方を探りました。

新組織体制がスタートしてはじめての社員総会。グループ丸となって、ステークホルダーの皆様とともに今一度目指すグローバル・バリューセンターへの可能性を共有する機会となりました。



## 60周年記念パーティー

### お客さまや株主さま、OBを迎えて60周年を盛大に祝う

社員総会後の記念パーティーは、創業者である会長・鈴木實の卒寿祝いも兼ねて開催致しました。お客さま・株主さま、OB総勢116名という大変多くのお客さまに祝っていただくことができ、感謝しております。会場では、各サービスセンターから女性社員の「スーパーIA(五十鈴アテンダント)」が参加し、お客さまのアテンド役を務めさせていただきました。

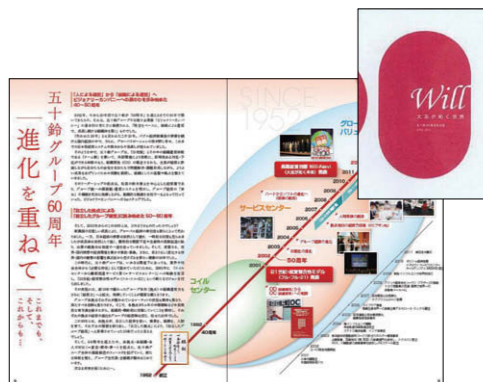


## 60周年記念誌&プロモーションVTR

### グローバル・バリューセンターへの進化に向け、あらたな五十鈴ブランドをカタチにする

40周年社史、50周年記念誌に続き、2012年1月に60周年記念誌を発行し、「自立した拠点」による「自立したグループ経営」に挑戦したこの10年の進化とそれにより培われたものを一冊にまとめました。

あわせて、6月の社員総会では「プロモーションVTR」をお披露目。グローバル・バリューセンターへの進化に向け、お客さまの五十鈴に対する期待を膨らませていただくためのきっかけを形にしました。



## 伊勢神宮・金刀比羅宮へのお参り

### 60周年を迎えた感謝の気持ちを表し、さらなる発展を誓う

2012年1月8日(日)に五十鈴グループを代表して、代表の鈴木貴士をはじめ、グループ全拠点の拠点長の総勢20名が伊勢神宮を参拝し、無事に60周年を迎えることができたことへの御礼と、今後も世界の成長・発展に貢献していくことを誓いました。

8月には金刀比羅宮に新組織体制化でのスチールセンター部門の拠点長3名と鈴木代表・五十鈴中央副会長の壁屋義昭が同じく参拝を致しました。



伊勢神宮にて