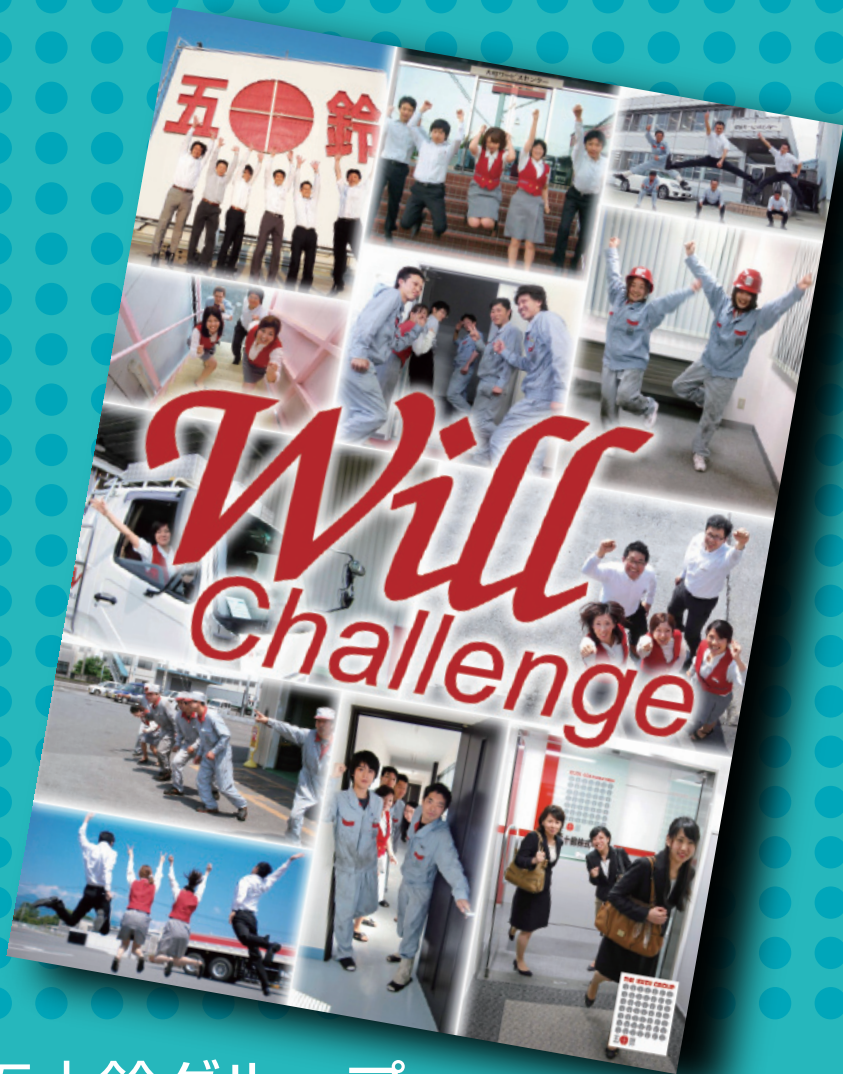




五十鈴グループ ビジョナリーレポート

2013

THE ISUZU GROUP



五十鈴株式会社
<http://www.isz.co.jp/>

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、独創性を重視した組織づくりを展開しています。

私たちは、創発的な価値を共に生み出すプロセスを“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ともに育んでいきたいと考えています。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、「ビジョナリーレポート」として整理いたしました。

本レポートを通じて、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、ご理解と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、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。

※「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 2013年度を振り返って ～「偉大な組織」へ前進、さらなる脱皮を目指す～	3
<特集>Will-Navi 4年目 「全員営業」で、あらたな価値づくり組織へ	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
社会への価値づくり	15

2013年度を振り返って

～「偉大な組織」へ前進、さらなる脱皮を目指す～

つかみどころのない年、
五十鈴は「脱皮しきれない蛇」

一昨年は景況感の変化が大きい年でしたが、2013年度の五十鈴グループを総括するとどのような年でしたか？

2013年は巳年でした。フリードリヒ・ニーチェの「脱皮できない蛇は減じる」という言葉がありますが、「脱皮しきれない蛇」というのが、昨年度の五十鈴を表す言葉だと思います。

世の中では、アベノミクスで「気」が変わり、三本の矢に加え、四本目の矢ともいわれるオリンピックの東京開催も決定しました。それが建材を中心とした業界全体にも波及しましたが、私としては「ムード」としては良かったが、つかみどころのない年」と捉えています。

自動車主体のサービスセンターである我々は、リーマンショック以降、取扱量が戻らないというのが実感です。国内自動車生産台数そのものは991万台（2013年度）と好調を保持しています。しかし、五十鈴グループは、自動車の小型化・軽量化や東海に集中していた生産拠点が拡散している影響を受け、前年比3万7,000トン増と売上重量は増えているものの、目標には及ばず、サービスセンターとしての業績は決して良かったとはいえません。また世相を表していますが、五十鈴建設が建設業界の活況による部材不足・人材不足等に起因する逆ざやで、グループとしての収益の足を引っ張る形となってしまいました。

一方、輸送部門を担うワーレックスと、ITC・BITをはじめと

するソリューション部門が、株主のMOSHD（メタルワン・サービスセンター・ホールディングス）の期待に応じて収益をカバーし、結果的にグループ経常利益18.9億円という業績に結び付けました。

当初の目標数値には至りませんでしたが、戦略で掲げた「プロフィットスキームの拡大」「最適ソリューションの差異化」などを通じ、2014年度が最終年度となる今中期経営戦略実現の手ごたえを感じています。

「全員営業」方針のもと、
各拠点・サービスセンターの独自性に
磨きをかけた一年

一今中期経営戦略がスタートした2012年度より、五十鈴は「偉大な組織」への変革を目指して取り組んでいます。

2年目の組織としての成長をどのように捉えていますか？

「偉大な組織」を目指した取り組みは、前進していると感じています。

全員参画経営の核をなすIOC（五十鈴組織変革）活動を見ても、各拠点・サービスセンターの独自性ある取り組みが増えています。「全員営業」というキーワードで、お客さまとの接点や協働のあり方を様々な形で深めることで、イノベーションを日常業務に取り込めるようになっていきます。「魅せるショールーム」活動（16頁）を通じ、安全マネジメントなどソフト面での評価もいただいています。また「サービスセンター経営人材育成プログラム」も2年目となり、スチールサービス部門とソリューション部門のタイアップもさらに進んだ一年だったと捉えています。



ソリューション部門とスチールサービス部門の社員で協働実施した「サービスセンター経営人材育成プログラム」の様子

これは、2012年度に8つのサービスセンターを、3拠点に振り直した組織体制が軌道に乗り、関東・中央・東海の各拠点方針が浸透したことが大きいと感じています。通常であれば、分社したものを振り直す、同質化すると考えるでしょう。しかし逆説的なのですが、括ったことにより、却って各サービスセンターの個性が生まれました。

各拠点がブランドコンセプトを設定し、その中で各サービスセンターのコンセプトを置き、特徴を持たせたことが奏功しました。例えば、五十鈴中央は「ビジネスラボトリー」という拠点コンセプトに基づき、各サービスセンターで実験的な取り組みをしています。その中で、青梅サービスセンター（SC）は20名という少数体制によるサービスセンター運営で利益率を高め、大和SCは空洞化するマーケットの中、新たな事業創造に取り組んでいます。「全員営業」という方針はグループ共通であるものの、取り組み体制が各拠点・各サービスセンターで異なります。この異なりが五十鈴グループの強さなのだと思います。

一方で「偉大な組織」になるためには、今までの延長線では立ちゆかないと考えています。「ビジョナリーカンパニー4」の副題に「自分の意志で偉大になる」とありますが、これまでのガッツや努力では偉大にはなりません。偉大な組織は若い人たちが、もっと自由に発想で、夢を見ながらやっていくものです。そのために、自分たちの仕事や活動に対する動機や欲求の源泉・エネルギーそのものを変えていかなければならないと考えます。

五十鈴のあらゆる価値・可能性を拡げ、
必要な存在に

一外部環境にも大きな変化の兆しが見えています。改めて五十鈴グループとして、ステークホルダーの皆さまに対して、どのような貢献をしていくことが必要でしょうか？

この4月より、株主であるメタルワン、新日鐵住金の経営体制も変わりました。

その中で経営価値・営業価値・技能価値…あらゆる価値を見えるようにして、可能性を感じていただき、必要な存在になっていきたいと考えています。そして「見えるようにする」だけではなく、そこからの「研究開発」が重要です。ソリューション部門が現場と一体になって、ITを駆使しながら、研究開発に取り組みねばなりません。

そのためにB・P・R（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）で仕事そのものを変えていきますし、これまでのスチールサービスやソリューションサービスに、ワーレックスを中心としたロジスティクスサービスも加えた「トライアングルサービス」を展開していきます。それを支えるマネジメント体制も、拠点の経営チームをよりコンパクトにし、各サービスセンターの運営を若手の管理職に担わせる柔構造にしています。

もちろん最初はうまくいかないこともあると思いますが、2014年度こそは偉大な組織へ「脱皮」できると信じ、中期戦略最終年度の成果に結び付けられるものと、大きな期待を抱いています。



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840人（グループトータル） ※2014年3月31日現在
メーカ	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、日鉄住金物産株式会社、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、株式会社カノックス 他
取引銀行	三菱東京UFJ銀行、みずほ銀行、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

2013年度
五十鈴グループ実績

●売上高	1,127億円
●売上重量	112万t
●経常利益	18.9億円
●当期純利益	11.2億円

Will-Navi 4年目

「全員営業」で、あらたな価値づくり組織へ

長期経営目標「Will-Navi」を掲げてから4年目を迎えた2013年度、五十鈴グループでは「グローバル・バリューセンター」を見据えた、サービスセンターのあり方をさらに拡げてきました。その中でも、社員一人ひとりがお客さま貢献を実践する「全員営業」が活発化し、コイルセンターから、サービスセンターとしてのCS（お客さま満足）プロセスを、組織的に展開しました。

「全員営業」をきっかけに、一人ひとりがCSを実践

従来のコイルセンター事業では、お客さまへの提案活動は、直接対面する営業担当が主に担っていました。しかし、2013年度より、サービスセンター、そしてグローバル・バリューセンターに向けて、お客さまへの貢献を組織的に進化させるため、生産担当や業務担当の社員もお客さまに提案を行う、「全員営業」という考えのもとで、取り組みを展開してきました。

各拠点では、「全員営業マップ」をつくり、お客さまのニーズや戦略、また、お客さまに対して、誰がどのようにアプローチしていくのかを一覧化し、社内への掲示や営業ミーティングの際にも活用してきました。お客さまに対してどのように貢献できるのかを日常的に思考するきっかけとなり、社員一人ひとりの活躍フィールドの拡大にもつながりました。

このように、「全員営業」として組織的にCSを体现することで、お客さまの様々な部署・職層などへ、多面的にニーズや思いを拡げて、あらたな価値づくりを目指しました。

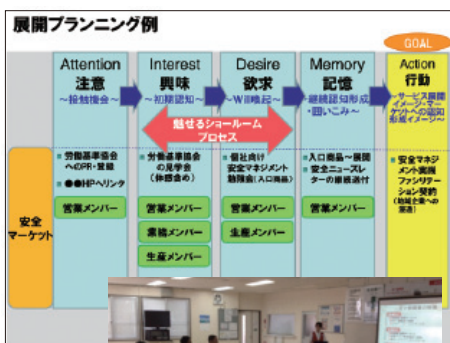


様々な社員が、お客さま貢献のあり方を思考し、実践している

五十鈴に来社いただく「魅せるショールーム」も全社一体となったプロモーション機会へ

五十鈴へのご来社の機会を通じて、お客さまに五十鈴のことをさらに知っていただくために展開している「魅せるショールーム」の機会も、「全員営業」プロセスの一翼を担ってきました。「魅せるショールーム」活動では、お客さまへの貢献成果を設定し、お客さまのご興味や思いに合わせて、ご見学内容や交流機会をプランニングし、実施しました。そして、生産担当や業務担当それぞれが主体となって、改善事例や、五十鈴内の実践活動をご紹介します。見学だけでなく、実際に「体感」していただく工夫を重ねました。

このように、全社員が一体となったお客さまとの関係を育むプロセス・機会づくりの強化が図られました。



お客さまの来社時には、ご興味に合わせてご案内を実践

各サービスセンターで、独自の「全員営業」を展開

全員営業 1

五十鈴関東／小山サービスセンター

人財育成を促進させ、若手生産社員もお客さまの「現場」とともに問題解決

小山サービスセンター（小山SC）では、組織営業力を高めるマネジメントシステムを整え、その一環として、HRM（ヒューマン・リソース・マネジメント）をもとに、CSを実践する社員を育成してきました。

例えば、ある若手生産社員は、お客さまの課題やニーズを汲み取りに訪問し、そこで得た情報を全体会議の場で再検討し、次なる提案を模索します。

一人ひとりが自分の強みや能力を活かし、お客さまへの貢献領域の拡大を図ることで、組織でお客さまに貢献する力の向上を図りました。



小山SCの「全員営業」マネジメント全体観

全員営業 2

五十鈴関東／高崎サービスセンター

女性事務社員の情報収集の観点を広げ、ソリューションサービス提案へ

高崎サービスセンター（高崎SC）では、「経営サポート機能」を目指して、お客さまや自社の内部（インサイド）から得られる多面的な情報をソリューション開発につなげる「インサイドマーケティング」を実践しました。

日々の業務の中で得た情報を直接のお取引先だけでなく、関連協力先へも発信することで、関連会社間での素早い問題解決にも貢献しました。「事務担当」という捉え方を拡大し、お客さまへのソリューションにつなげていく取り組みました。



お客さまの多面的な情報をもとに、社内でソリューションを検討

全員営業 3

五十鈴東海／岐阜サービスセンター

「魅せるショールーム」で、安全マネジメントを体感してもらい興味喚起

岐阜サービスセンター（岐阜SC）では、中濃労働基準協会さまと協働して、加盟企業の安全な職場づくりに貢献することを目指しました。まず、労働基準協会さまから、五十鈴の安全マネジメントに興味を持っていたけように、来社時には生産現場の社員が自ら安全マネジメントの仕組みを説明したり、「危険体感教育」を実施しました。

中濃労働基準協会さまからは、安全のみならずチームワークや人財育成にも興味を持っていただき、次なる協働の可能性が広がりました。



安全マネジメントの見学に来社された様子

グローバル・バリューセンターを見据え、次なる組織の進化を図る

2014年度は、グローバル・バリューセンターに向けて、多様なお客さまに応じた価値貢献を、より機動的に、そして一人ひとりが主体となって行えるよう、全員営業のあり方をさらに進化させ「サービスプロデュース体制」の構築を目指していきます。

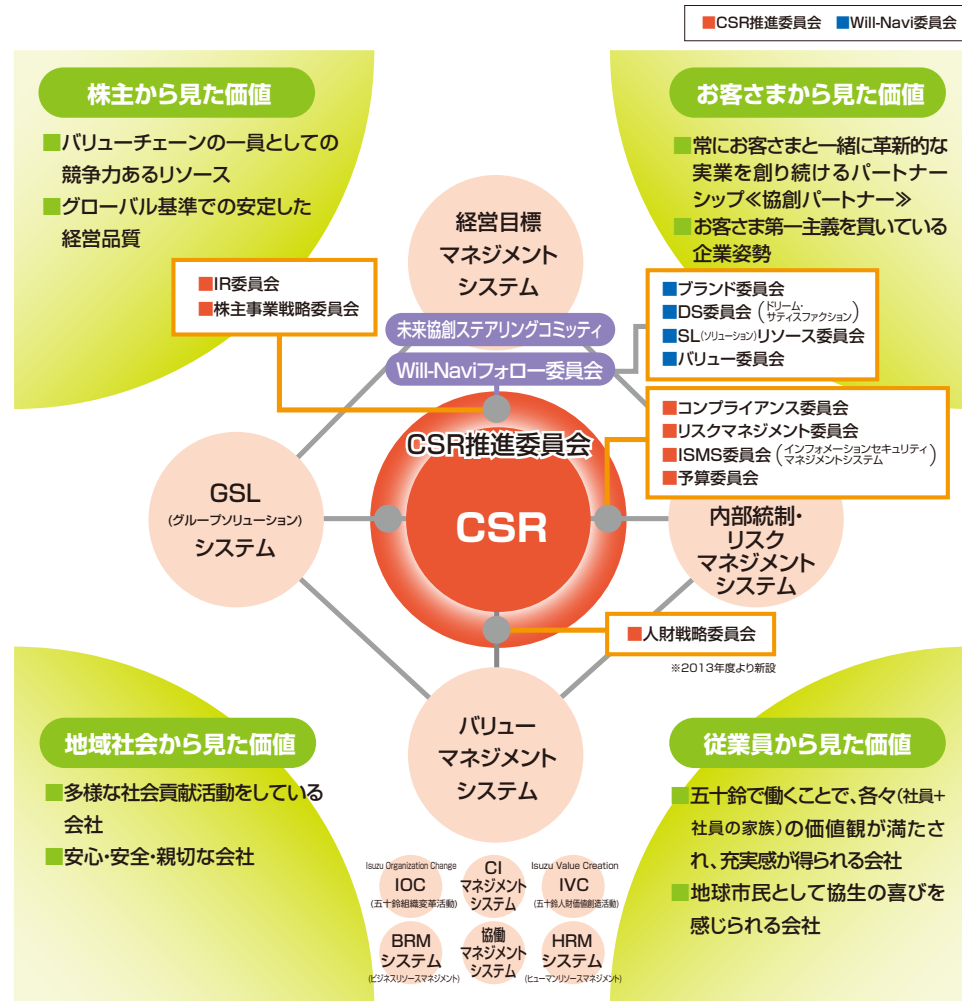
サービスセンター単位にとどまらず、より拠点全体でお客

さまへの価値貢献が行えるように、B・P・R（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）の推進も併せて行っていく予定です。

お客さまにとって、「いつでも どこでも あたらしい」協創パートナーとなるように、五十鈴グループはこれからもたゆまぬ進化を続けていきます。

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(理念とともに成長、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

理念

いつでも どこでも あたらしい

The Visionary Company

揺るぎない理念を実現することで、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

一お得意さんへ
一仕事は入るやうに
一仕事は出るやうに
一何事もよく話し合う

◎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、理念に基づいて総合的・体系的な企業倫理を確立することで、自主的・自律的に、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、双方向のコミュニケーションを通じて、「協創」プロセスを育んでいくことが、必要不可欠です。五十鈴グループの全社員が様々な場面・機会を通じて、協創を追求、実践し、創業者精神である「世

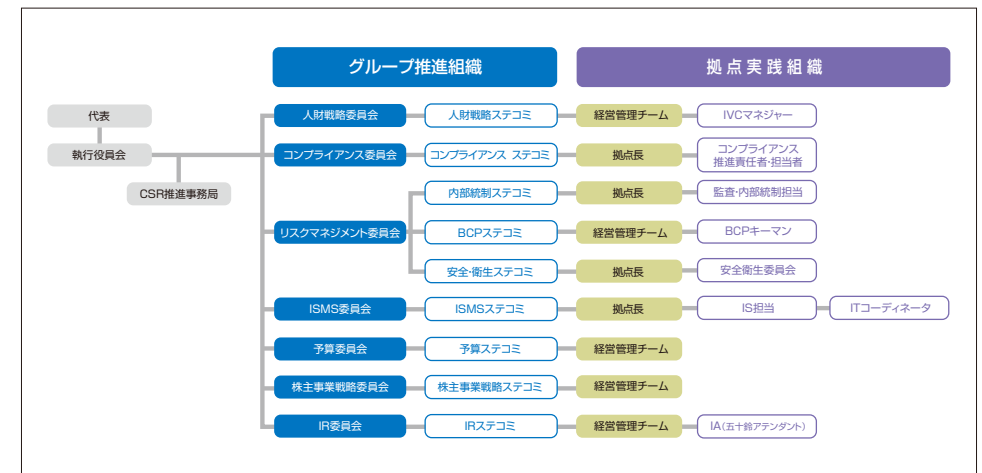
の中に必要な存在」であり続けることが、重要であると考えています。

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。

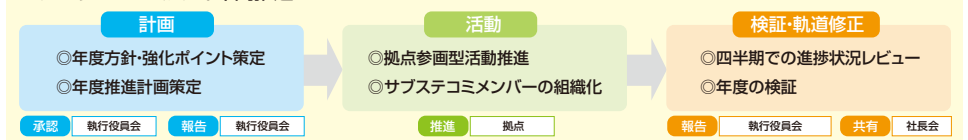
◎CSR推進体制・推進プロセス

「CSR推進体制」を、総合的・体系的・計画的に進めるために、委員会およびステアリングコミティを中心に活動しています。ステアリングコミティとは、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、「人財戦略」「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」「株主事業戦略」「IR」の7つの委員会及び9つのステアリングコミティと、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

これからのサービスセンター事業の充実に向けて 経営基盤を強化した一年

2013年度は、サービスセンター事業の充実に向けて、ロジスティクス部門を中心とした新事業の拡大を支える経営基盤の強化を図りました。

ロジスティクス事業拡大を見据えた あらたな経営基盤づくりへ

ワーレックスの急速な拡大や今後のロジスティクス事業の展開を見据えて、2013年度は、コンプライアンスや安全の徹底・標準化を中心に、グループ全体の経営品質向上を目指しました。特にワーレックスの本社社員全員を内部監査員として任命し、より一層、社員一人ひとりの自律的な推進による安全監査体制を強化してきました。

今後のさらなる事業拡大においても、健全で自律・自立した活動が進められるように、継続して経営基盤を強化していきます。



内部監査員による安全監査の様子

CSR委員会各ステコミの主な活動紹介

CSR活動報告 ISMS(情報セキュリティ)委員会/ISMSステコミ

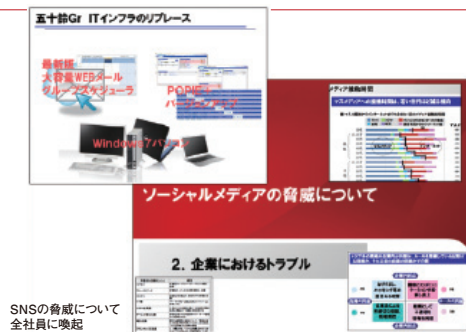
サービスセンターとしての情報セキュリティマネジメントを推進

- 1.セキュリティ事故発生件数“ゼロ”に向けた、歯止め策の導入
- 2.パソコン入れ替え・POPIE+リプレースへの対応。「安全と効果の最大化」
- 3.資産管理ツールの活用による、資産管理精度の向上

2013年度は、「サービスセンターとして相応しい情報セキュリティ統合マネジメントの推進」をテーマに、セキュリティ事故発生“ゼロ”件を目指して活動を進めてきました。

具体的には、情報セキュリティに関する申請手続きの最新化や、パソコンなど最新の情報インフラへのリプレース、IT資産管理ツールの活用による管理精度の向上、SNSの企業における脅威に関する勉強会の開催など、多面的な取り組みを行いました。その結果、情報機器の紛失、コンピューターウイルス感染のいずれの発生も抑えることができました。

2014年度は、株主との連携を強化しながら、ITマネジメント力の向上を図り、あらたな情報セキュリティリスクにも確実に対応できるようにしてまいります。



SNSの脅威について
全社員に喚起

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

拠点における主体的な内部監査の実践

- 1.内部監査員の養成～実践展開
- 2.実効性のある内部統制の促進

五十鈴の内部統制は、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」として活動を展開しています。内部統制は、「組織内のすべての者によって遂行されるプロセス」と定義されるように、その実現の主体となるのは「人」であり、「マインド」と「スキル」をもった人材を増やしていくことが、その基盤として重要だと考えています。

2013年度は、内部監査員としての必要な能力要件を踏まえた実務研修・リテラシーセミナーを実施するとともに、実践の機会・場を拡充してきたことで、各組織での主体的な取り組み、現実的な課題形成～改善へと結びつきました。

2014年度は、「効率化」と「高度化」をさらに追求するとともに、組織の特徴や変化に応じて、形式的・画一的ではないリスク視点での深化を図ります。



内部監査員の能力要件と全リスクマネジメントの仕組みを体系的に整理

CSR活動報告 リスクマネジメント委員会/BCPステコミ

非稼働日においても迅速・安全なBCPマネジメントを強化

- 1.継続的なBCP手順の浸透
- 2.耐震対策の推進
- 3.スズヤス殿との加工補完体制の整備
- 4.設備故障リスクの低減

2013年度は、会社が稼働していない休日に地震が発生しても、五十鈴グループ全体で迅速な対応が取れるように、非稼働日の土曜日にBCP全体訓練を実施しました。全社員の安否確認から、工場の被害状況の確認等、繰り返し訓練を実施したことにより、社員が離れた場所にいる休日においても、情報共有をしながら震災に対応できる状態を築き上げることができました。

また、工場の耐震強度の不安箇所について、五十鈴建設との協働による耐震補修を行い、ハード面の対策も打つことができました。

2014年度は、震災以外のリスクにも目を向け、事業継続リスクの軽減を進めてまいります。



五十鈴建設 耐震診断の様子

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

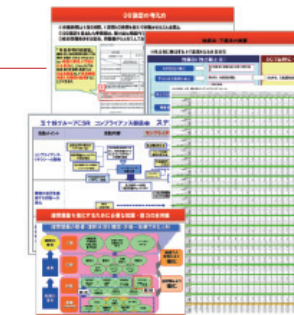
社員のコンプライアンスリテラシーを向上させ事前防止へ

- 1.コンプライアンスリテラシーの開発
- 2.「業務の適正」を推進する行動への進化

五十鈴のコンプライアンスは、理念に基づき、自らの倫理観、正義感に則った五十鈴らしい行動をベースとしながら、社会的な要請である法令や業務のコンプライアンス行動も重視しています。

2013年度は、委員会の目標のひとつである「公平で誠実な企業活動」の具体的な実践をベースに、コンプライアンスリテラシーを向上させ、エラーを予測し事前に防止する活動を展開してきました。特に活動の中心となる推進者は、業務に関する法令の基礎知識を学びながら、自組織の潜在的なリスクを抽出し予防活動を実践するとともに、他組織の活動にも参画し、自らの知識と経験を拡げています。社員も、推進者と「業務の適正」を確認するとともに、自身の就業管理にも視野を拡げ、リテラシー向上を図りました。

2014年度は、他組織との協働を推進し、新しい視点や広い知識を取り入れ、より具体的な目標・成果に向けた活動を展開してまいります。



コンプライアンスリテラシー向上に向けて社員に様々な方法でアプローチ

お客さまへの価値づくり

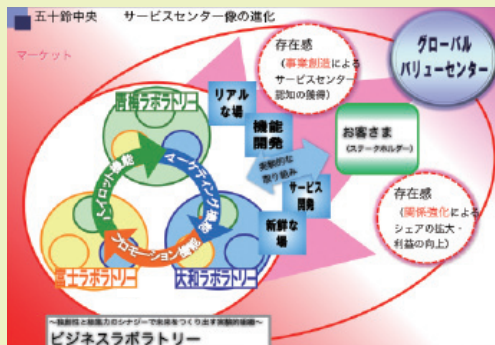
お客さまへの価値提供をテーマとしたサービスセンターマネジメント体制づくりを推進した一年

2013年度は、SS(スチールサービス)部門を中心に、「お客さまにどのような価値を提供していくのか」ということをテーマに、マネジメント体制を見直し、実現への道筋を具体化しました。

各サービスセンターの役割を再構築し、独自性ある組織へ

2013年度は、お客さまから得たい認知をもとに、目指すサービスセンターとしての方向性と推進マネジメント体制を、各拠点ごとに改めて見直しました。特にSS部門では、拠点の目指す姿と紐付けながら、サービスセンター(SC)の役割を明確化することで、お客さまへ多様な価値を提供する組織づくりを推進してきました。

五十鈴中央は、お客さまとともに価値を創出する実験的組織として、自拠点のイメージを「ビジネスラボラトリー」と描きました。各SCに共通する機能を持たせながら、それぞれのSCごとの特徴・強みを明確にしました。それらを相乗効果として発揮させることで、お客さまとともに、あらたな事業や利益を生む組織を目指しました。



五十鈴中央のサービスセンターイメージ

お客さまとの接点を拡大し、あらたなサービス開発へ

各サービスセンターごとのサービスや機能も具体化させ、お客さまへの価値づくりを目指してきました。

五十鈴関東/小山SCでは、自分たちのサービスセンター像を「ビジネスモデルプロバイダー」と置き、お客さまとともに進化しながら、様々なWill(意志・思い)をビジネスモデルにする「創発事業」を目指しました。お客さまの様々な部署・役割を持つ方との直接的なコミュニケーションを通じて得られた思いや悩みをもとに、あらたな貢献・サービスへつなげる体制づくりを進めてまいりました。

こうした、お客さまへの価値提供が、組織一体となって進み始めました。



小山SCの「ビジネスモデルプロバイダー」に向けて各チームが発揮する強み・機能

サービスコンセプトに基づく価値探求で、あらたなマーケットの可能性が拡大

各サービスセンターでは、お客さまの経営戦略やマーケットニーズなど、本質的なWillを探究・喚起する取り組みを試行錯誤した一年でした。これまでのビジネスの枠にとらわれない、あらたなマーケットの可能性も見えてきています。

CASE 1 小山サービスセンター ソリューション営業チーム

お客さまにとっての「ビジネスモデルプロバイダー」を目指す

「創発事業」の創出に向けて、小山SCのソリューション営業チームでは、協創マネジメントの進化を通じて、お客さまから「ビジネスモデルプロバイダー」として認知していただけることを目指しました。

お客さまやその先のお客さまとの協創を広げ、ビジネスモデルを生み出し続ける

その一つの事例として、「高付加価値品マーケットへの販路を拡大したい」というA社さまの思いを起点に、その先のお客さまであるB社さまに対するあらたな販路拡大の可能性を見出しました。B社さまがねらうのはC社グループの一事業への新規参入です。小山SCではA・B社協働で、C社グループへ某商品の設計・開発、素材調達、量産納入までのプロセスの最適化を図るビジネスモデルを提案し、関連するソリューションを提供しました。その結果、C社グループからB社さまへの発注集約を実現しました。

お客さまのWillからビジネスモデルを生み出す、サービスセンターの姿が具体化されつつあります。



社内でモニターを見ながら日常的にお客さまとの協創案件について話合われている

CASE 2 岐阜サービスセンター 東海エンペラー(※IOC活動チーム名)チーム

生産技術ソリューション機能で「フレキシブルハイクオリティセンター」を目指す

岐阜サービスセンターが目指すのは、「フレキシブルハイクオリティセンター」です。お客さまの企業価値を向上につなげる様々なクオリティ(サービス・安全マネジメント等)を追求し続けることで、お客さまに貢献するサービスセンターづくりを展開しています。

その中で、東海エンペラーチームは、鉄鋼メーカーとの協働による「ソリューションエンジニア」機能の発揮を目指しました。

部品軸で技術ソリューションを展開し、お客さまのブランド価値向上を図る

お客さまの生産プロセスを「部品」という軸から捉えることにより、部品ごとの品質ニーズ・トレンドを詳細に把握し、お客さまの製品品質向上への貢献を目指しました。D社さまの事例では、さらなる軽量化が求められるドア機構部品に対して、品質と軽量化の両立を実現するため、安城SCの実践例をベースに、「最適フラットモデル」を提案しました。2週間というスピードで不良率を「ゼロ」にし、D社さまの新規垂直立ち上げに貢献することができました。



掲示物でも、岐阜SCがお客さまに提供できるサービスをわかりやすくお伝えしている

従業員への価値づくり

新しい人財マネジメントのあり方を模索した一年

長期経営目標「Will-Navi」の実現を加速するため、「人づくり」の取り組みとして、人財戦略委員会（人財戦略ステコミ）があらたに設置されました。

「人財戦略に基づくHRM実践の基盤づくり」をテーマに、「拠点」を起点とした、新しい人財マネジメントのあり方を模索した一年でした。

経営戦略実現を牽引する「人財戦略」を各拠点で策定 ～自拠点に必要な人財育成を意図

2013年度から、あらたに「人財戦略」を拠点単位で策定し、戦略推進に必要な能力や人財開発テーマを明らかにしました。

四半期ごとに、拠点内で人財戦略推進プランの見直しを図り、組織的・計画的な人財育成基盤の整備を進めてきました。

「人づくり」の主体者を経営層から管理職層へ ～IVCマネジャー制導入

人財戦略推進のスピードをより高めるために各サービスセンターに一名、IVC（五十鈴人財価値創造）活動の推進を担うIVCマネジャーを配置しました。

IVCマネジャーは管理職から選任され、拠点の経営層や各サービスセンターの管理職・リーダー層と協働しながら、人財戦略推進の施策を立案～実行します。

キャリアミーティングや価値創造プレゼンテーションなど、従来からのグループ共通の人財育成システムの運用に工夫を加えながら、拠点・サービスセンター独自の育成プロセス開発に取り組みました。

同時に、日常の中で個人のキャリア開発が促進されるよう、周囲からのフィードバックの質を高める取り組みを進め、組織的な育成力の強化を図ってきました。

HRデータベースの充実～人財マネジメントを促進する環境整備

また、従来から運用してきたHR（ヒューマンリソース）データベースの活用策として、個人のキャリアマップ情報が追加されました。これにより、個人単位で作成・管理していた情報が集約され、組織内での共有や育成機会での利用が促進されました。

さらなる育成基盤の充実に向けて、2014年度からは、全社員が直接HRデータベースを閲覧することが可能となりました。

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> *活動内容は上記のとおりです。

- ①人財戦略の策定～展開プロセスの構築
(中期戦略の実現を促す人財戦略を機軸とする新しい人財マネジメントを創り出す)
- ②IVC活動の進化(自ら価値向上に取り組むプロセスを強化することで、セルフエスティームを高める)
- ③HRデータベースの充実(機動的なHRMIにつなげる基盤を強化する)

2014年度は「多様性の追求」をテーマに、各拠点のブランドコンセプトと人財戦略の連動性を高め、HR活用のバリエーション拡大～HRM（ヒューマンリソースマネジメント）活動の定着化に向けて活動を進めてまいります。



職場内での面談の様子

あらたな人財マネジメントの創造に向けて

各拠点の人財戦略に合わせて、IVCマネジャーによる人財マネジメントが推進されました。

CASE 1

五十鈴東海 岐阜サービスセンター

IVCマネジャー／係長 金子 正樹



拠点単位、サービスセンター単位の育成で相乗効果を生む

五十鈴東海では、拠点全体で育成マネジメントを強化しようという社長方針もあり、会社の目標との連動性を大事にしながらも、個々のキャリア開発が画一的にならず、多様な成長が図られるような施策を実施してきました。

一つの施策が、「目指すキャリア目標基準のフィードバックの日常化」です。メンバーのキャリアビジョン一覧表などを活用し、管理職・リーダーからの働きかけを強化しました。もう一つは、SC横串の選抜者を対象にした「階層別拠点主催セミナー」の実施です。同じ立場・年次の者同士の相互フィードバックで、各自の視野・貢献領域拡大をねらいました。

より日常的な成長機会の拡大へ

グループソリューション案件への参画機会などを通じて、「自分でも組織成果に貢献できる」と確信できたメンバーが増えました。また、そういった周囲の様子から、目標とするキャリアイメージも拡大し、「キャリアマップ」の内容がその人らしいものに変化してきたと感じます。

現場を預かるIVCマネジャーを中心に、日常の中での育成機会も増えていますが、より個々の強みや能力が最大限に発揮され、各自があらたな可能性を見出すことができるよう活動を継続していきます。

CASE 2

五十鈴関東 高崎サービスセンター

IVCマネジャー／課長 村田 康典



女性の活躍領域拡大を思考・実践

高崎サービスセンターでは、特に「女性の活躍領域の拡大」に焦点を当て、これまでの「女性＝サポート業務」から「女性＝主力」となるように、活動を進めました。併せて、IVCマネジャーが全社員の興味・関心を聞く機会を設け、方向性をセットしながらキャリアマップを一緒に作成しました。案件と社員の能力開発機会を連動させ、特に女性主体での営業やプレゼン機会を整えていきました。

「活躍したい」女性の可能性を狭めない機会設定を

丁寧にキャリア目標の設定を行ったことで、自分が想定していた以上に、個人それぞれにやりたいことを持っていることが認識できました。その思いを踏まえて、案件同行や新しい業務などの機会づくりを行い、「もっとこうしたい」というさらなる意欲が生まれてきていると感じます。

女性については、「本当にお客さまの役に立つためには、自分たちの視野の拡大が必要」といった問題意識が高まっています。機会の提供ばかりでなく、自ら成長する状況づくりなどで、その気持ちに応えていきたいと考えています。

Will-Navi

DS委員会

課題

- 1.GSL(グループソリューション)推進プロセスが仕組み化され、社員の貢献領域が拡大し、SL(ソリューション)人財の拡充が図られている。
- 2.可能性を探索できる仕事スタイルに変革され、社員のWill志向が魅せられる職場となっている。

2013年度は、SL人財の拡充とロジスティクス事業の拡大・研究という、2点を中心に活動しました。SL人財の拡充では、GSLマップへの登録を軸に、社員各自のスキルアップ支援を目的に、安全監査への同行機会を拡大したり、キャリア面談での進捗フォロー強化を行いました。また、ロジスティクス事業の拡大・研究では、薄板以外での輸送拡大の可能性を見出すため、特殊鋼や厚板の輸送についての研究を行い、輸送ノウハウの拡充を図ってきました。

結果として、グループ社員の主体的なGSL案件への登録数の増加や、スキルアップが図られるとともに、薄板以外での輸送ノウハウの蓄積にもつながっています。

2014年度は、さらなるSL人財の拡充を図るべく、「実践機会の拡大」と「学習機会の創出」を強化していきます。また、新たな事業化への研究と準備を行い、昔の夢を実現するグローバル・バリューセンターを目指していきます。

2013年度GSL案件

社会への価値づくり

社会的な価値を高めるために、ブランドづくりを思考した一年

2013年度から、各拠点のサービスセンター像を、「ブランドコンセプト」として整理しました。より一層、各社の独自性を追求しながら、社会・お客さまからのグループ各社の企業価値を明らかにし、社外へのあらたな貢献を誓った一年でした。

社会・お客さまにとって、必要な存在であり続ける企業を目指して

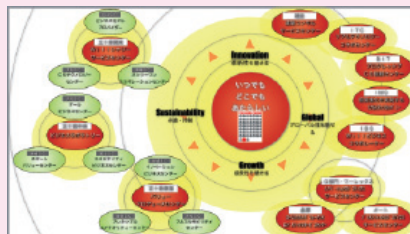
私たちが目指す「サービスセンター」の姿を、ステークホルダーの皆さまにも知っていただき、お客さまに五十鈴を選び続けていただこう、2013年度は「魅せるショールーム創造ミーティング」(※下記参照)を中心として、各拠点の「ブランド」づくりに取り組みました。

組織内の変革のみならず、ステークホルダーの方々に「どのような企業として認知していただきたいのか」「何に価値を感じていただきたいのか」を思考・追求し、改めて自分たちの強みや機能・独自性を「外部」の視点に立って明らかにしました。

ブランド体現に向けた様々な取り組み

ブランドは言葉のみではなく、組織的な体現を通じて社会・お客さまに伝わってこそ実現するものです。

そのため、社員に対する各拠点のブランドコンセプトの理解・浸透を図り、併せてお客さまに伝える取り組みも拡大しました。朝礼の中での社員のブランド行動に向けた発信、社員総会でのブランドを伝えるCMづくりへの挑戦、お客さまが来社される「魅せるショールーム」機会でのブランドコンセプトを感じていただく試み、そしてIOC(五十鈴組織変革)活動におけるお客さまとの協創活動など、様々な機会・場を通じて、全員参画で「ブランド」イメージを形づけていきました。



五十鈴グループのブランド「いつでもどこでも あたらしい」を実現する各社のブランドコンセプト



社員総会のブランドCM発表の様子(左)と朝礼の様子(右)

2013年度グループOC(組織変革)活動

全社で「魅せるショールーム創造ミーティング」の実施

2013年度は、グループOC計画の一環として、各拠点の経営管理者やブランドづくりのキーマンを中心に「魅せるショールーム創造ミーティング」を推進してきました。

このミーティングでは、3回に亘り、自分たちの拠点やSC(サービスセンター)のブランドコンセプトそのものを明らかにしながら、ビジョンや価値観などの上位概念を整理し、外部に伝えていく切り口を見出してきました。今後も各拠点のブランド創造活動の核となる取り組みとして、継続的に実施しています。



五十鈴東海の「魅せるショールーム創造ミーティング」の様子

各拠点の強み・特徴を表現する「魅せるショールーム」

「魅せるショールーム」を活かし、社会、そしてお客さまに各拠点の企業価値を知っていただく機会・場づくりを行ってきました。その一部をご紹介します。

自律的な業務管理体制を感じていただく

五十鈴関東/小山サービスセンター



「事務所見学」を実施し、掲示物やオフィスレイアウトなどのご紹介を通じて、自律的な業務管理体制を感じていただく機会づくりを行いました。

五十鈴のおもてなしの「心」に共感していただく

五十鈴関東/太田サービスセンター



女性IA(五十鈴アテンダント)を主体に、お客さまとの「おもてなし交流会」を開催しました。接遇や女性の人財育成などをテーマに、相互に学び、成長し合う機会となりました。

「生産現場マネジメント」のお悩み解決のヒントを見つけていただく

五十鈴東海/安城サービスセンター



従来は「危険体感教育」という安全の大切さを体感していただく機会でしたが、今では、生産現場のマネジメント上の悩みや問題点の解決のヒントを見つけていただく機会に発展しています。

業界を越えて「安全マネジメント」の重要性を感じていただく

五十鈴中央/青梅サービスセンター



青梅労働基準協会主催の「全国安全週間説明会」で安全活動事例を発表しました。安全マネジメントや、安全意識を向上させる教育施策を様々な企業に知っていただくきっかけとなりました。

CSR活動報告

IR委員会/IRステコミ

組織的なIA(五十鈴アテンダント)活動を促進

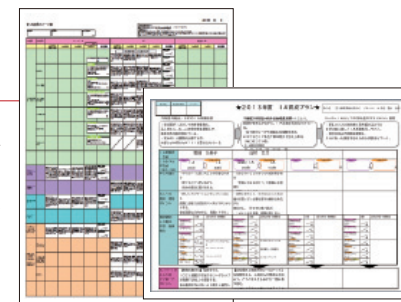
課題

1. 拠点IA活動の促進機会創出
2. IAの自立的な成長機会の創出
3. 組織的IAの展開強化

2013年度は、「IA活動を通じて、ステークホルダーとの創発効果を生み出す」ことをテーマに、各拠点でのお客さまの来社機会を通じて効果的にプロモーションできるよう、IAの組織的なプロセスづくりを促進しました。

女性だけでなく、生産・事務所の男性社員も含めた「全員IA」の浸透を図り、育成体系を設けるなど、IAという観点から一人ひとりが自律的・主体的に成長する機会をつくり展開してきました。

2014年度は、五十鈴グループ全体の外部へのPR活動を強化することで、より多くのお客さまに五十鈴のことを広く知っていただき、価値づくりのパートナーとして選んでいただけるよう努めてまいります。



IA成長ステージ(左)とIA育成プラン(右)

五十鈴グループブランドを業界を超えて 広く知っていただくために

2013年度は、五十鈴グループの経営やマネジメントについて世の中に広くご理解いただく様々な広報活動が行われました。

日本経済新聞(2013年11月18日付夕刊)に、 全員参画型社内報[in]の活動が掲載されました

日本経済新聞(2013年11月18日付夕刊9面)にて、五十鈴グループ社内報[in]を、社内報がもたらす企業活性化の事例として、掲載いただきました。

若手社員が主体となり、社内報制作を通じて職場の活性化・変革に挑戦していること、さらに[in]が、社員教育の一環としての役割も担っていることについて、五十鈴関東／小山SCでの展開活動を取り上げていただきました。



月刊「広報会議」(2014年4月号)に、 五十鈴の広報活動が取り上げられました

広報専門雑誌である、月刊「広報会議」(2014年4月号)の「巻頭ページ PR JOURNAL」「広報部をつくらう!」の2コーナーで、五十鈴の広報活動が取り上げられました。組織改革とともに広報を進化させてきた歴史や、工場見学を近年さらに進化させた「魅せるショールーム」の取り組みなど、社員全員でつくりあげる社内外広報施策を幅広くご紹介いただきました。



さらに広がる社会への貢献～表彰実績～

五十鈴オート整備工場の 特定自主検査者が建設荷役車両安全技術協会より 群馬県支部長表彰を受賞

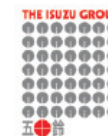
2013年5月16日(木)、五十鈴オート整備工場の特定自主検査者である金井頼信が、労働災害や事故防止に努め、業界の発展維持に貢献したことが認められ、群馬県支部長 優良検査者賞を受賞しました。



安城サービスセンターが、 消防団関係優良事業所として愛知県知事表彰を受賞

2014年1月12日(日)、五十鈴東海／安城サービスセンターが、安城市消防出初式にて、消防団関係優良事業所として愛知県知事表彰をいただきました。

避難訓練・防火防災訓練等の継続的な活動や防火管理体制を評価いただき、今回の受賞に至りました。



五十鈴株式会社

〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-2-1 岸本ビル
発行日:6月5日(年1回発行)
発行元:五十鈴グループIR委員会
企画・編集:株式会社アイ・コミュニケーションズ