

いつでも どこでも あたらしい
五十鈴グループ

ビジョナリーレポート
Visionary Report 2015

世界観を



2015



変えよう

はじめに

ビジョナリーレポート発行に寄せて

五十鈴グループは「ビジョナリーカンパニー[※]」を目指しています。

ビジョナリーカンパニーとは、「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、自己成長できる会社」です。

私たちは、地球市民として世界に貢献することを志し、世界中のあらゆるステークホルダーの皆さまとの協生・協栄を通じ、創発的な価値を生み出す「協創」のプロセスを育んでいきたいと考えています。

その一つとして、五十鈴グループでは、長期経営目標「Will-Navi」がスタートした2010年度から、ビジョンの実現に向け、グループ各社それぞれが実践してきた1年間の経営の軌跡を「ビジョナリーレポート」として整理しています。

本年度版では、前年度の活動報告にとどまらず、従来以上に今後の展望についての情報量を増やし、さらに五十鈴の将来に可能性を感じていただきたいという思いを込めて作成いたしました。

本レポートを通じて、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おります。

※「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（日経BP社）

Contents

1 はじめに

Introduction

3 CEOメッセージ

CEO message

五十鈴株式会社 代表取締役社長 鈴木貴士

5 五十鈴グループCSR全体像

CSR management

7 特集 サービスセンターからバリューセンターへ

For the visionary company

Feature 1 「全員参画経営」を広くステークホルダーに

Feature 2 ロジスティクス・バリューネットワーク拡大へ

11 **お客さま・マーケットへの価値づくり** グループ各社独自の取り組み

Value creation

13 **株主への価値づくり** 強靱でしなやかな経営基盤づくり

Corporate governance

15 **従業員への価値づくり** 人と組織が成長・進化する環境づくり

Organization change

17 概要

Corporate profile & data

事業概要

財務データ

五十鈴ショールームのご案内

CEOメッセージ

世界観を変える

～グローバル・バリューセンターへ、全てを見直し仕切り直す～

代表取締役社長 鈴木 貴士

販売量ありきでない、価値創造力の向上へ
具体的な転換を図った1年

—昨年度は中期の最終年度となりましたが、五十鈴グループにとってどのような年になりましたか。

前中期目標で掲げた、定量目標（経常利益 30 億円・販売量 140 万 t）に関しては、経常利益 21 億円・販売量 110 万 t の実績であり、未達は一目瞭然です。特に販売量に関しては、生産の海外移管や軽量化など、販売先の事情もあって、これ以上増やすのは難しいと感じています。

今までもちろん伝えてきたことですが、販売量ありきではない自分たちの価値を創造するために、「Change the Energy」というキャッチフレーズを掲げ、仕事の源泉になる力 (energy) を変え、具体的な転換のスピードを高めた 1 年でした。

特に力を入れて取り組んできたことの1つ目は、収益力の向上です。例えば「魅せるショールーム」において、五十鈴を見て学んでいただくことをビジネスの拡大機会にしたり、今までと同じお客さまでも、加工の対価ではなくサービスでの対価をいただいたり、ファブレス（11 ページ参照）や部品軸管理などの新たなビジネススキームで収益をあげる中で、様々な変化が生まれてきました。あわせて、サービスプロデュース体制を構築するという観点で、B P R (Business Process Re-engineering) を進めてきました。

2つ目の取り組みは、ロジスティクス事業の拡大です。グループロジスティクスの中核を担うワーレックスが、設立前の 2011 年度から約 2 倍となる急速な規模拡大の中で、経営品質を担保しながら事業の充実を図り、グループの事業の柱となりつつあります（9 ページ参照）。

3つ目の取り組みは、組織変革マネジメント力の向上です。2014 年 4 月から、S C (サービスセンター) 制を導入しました。これは、オペレーションリーダー、ビジネスリーダーを若手の次長・課長クラスから抜擢し、両名を中心に S C を運営するというものです。リスクもありましたが、結果的に全体の底上げにつながったと感じています。私自身も「代表塾」という形で、実際に各 S C を回りましたが、概ね問題なく運営されていると思います。

これらの結果、中期目標の定性面に掲げた「新最適サービスの創出」については具体化が進み、2012-2014 年中期で描いた「サービスセンター」としての姿は、実現できたのではないかと思います。

「全員営業」から「全員参画経営」へ進化
もう一段上のイノベーションへ

—2014 年度、特に進化したところ、あるいはさらなる進化を望むところはどんなことだと考えていますか。

昨年度は前年度に活発化した「全員営業」の実践がより深まり、「全員参画経営」へと進化してきています。経営効率向上のベースとなるのは、「分母（コスト低減）・分子（利益向上）」

の同時追求」です。全員営業は分子を増やす話ですが、グループ各社やSCが、自らのマーケットの特徴に合わせた「分母・分子の同時追求」ができるようになってきたように感じています。

例えば、五十鈴中央は、販売量の落ち込みが激しい。そこで、青梅SCでは、従来の生産・事務の固定的な役割にとらわれない働き方で、本来であれば固定費となる部分を変動費化させ、収益を生み出しています（8ページ参照）。

五十鈴関東では、工場や女性を含めた、全員営業体制が特に進んでいましたが、印象的だったのは「私たちが営業に出て現場にいなくても、ラインの生産性は落ちません」という社員の言葉です。こういう発言が、各々の立場で経営を理解し、実践していることだととらえています。

グループ全体としても、お客さま先での展開を念頭に、全員参画経営を体系化（7ページ参照）し、新中期への足がかりを創ることができました。

一方で、今の五十鈴が「良好な組織」にとどまらず、目指す「偉大な組織」へ成長したかということ、そうは言えません。「イノベーション」が日常に取り込まれるのは良いのですが、もう一段上のイノベーションが実現できたのかということ、各社やSCがそれぞれにやっているから、バラつきもあります。例えば Change Agent（変革の推進者）は、依然としてやはり経営陣です。オペレーションリーダーやビジネスリーダーは責任を持ってやってくれていますが、物理的に忙しい状況の中で、日々の運営にとどまってしまう現実もあります。これからは、彼らだけでなく、忙しい中でも、皆が Change Agent として、価値を進化させていくことができるか。それも主体性を持って、楽しみながらです。

そのために 2015 年度は「世界観」を変え、すべてを新しく見直していく必要があると思っています。非常に概念的なのですが、自分たちの世界のとらえ方そのものを変えていかなければ、次の成長は見えてきません。



2014年度

基本方針
「価値創造力の向上」

キャッチフレーズ
「Change The Energy」

実績

売上高	1,144 億円	販売重量	110 万 t
経常利益	21.0 億円	純利益	13.3 億円

2015年度

基本方針
「価値への進化」

キャッチフレーズ
「世界観を変えよう」

2年で純利益15億が、必達目標。 グローバル・バリューセンターの基盤を創る

— 新中期がスタートしました。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、今後どのような価値を發揮していきたいと考えていますか。

1 つはスピードです。外部環境が劇的に変化する中、3年間の目標に縛られるのではなく、2年という、よりコンパクトなスパンで価値創出のスピードを高めていきます。2つ目は、これまで指標としてきた販売量は追わず、「純利益」1本で質を追求していきます。そして3つ目は、「定量目標15億は必達目標」だということです。これまでのように挑戦目標ではありません。

これらを念頭におきながら、今中期では「グローバル・バリューの創出」を実現していきます。ここでいうグローバルとは、海外に拠点を展開する、ということではありません。どこの国・地域においても価値を發揮し、必要な存在になるということです。

そのために、今期は MOSHD グループと協創したグローバル展開の強化や、業態変革に向けた明確なコンセプトに基づく高付加価値の追求、そのための参画体制の再構築を行っていきます。

2015 年度は、2020 年をゴールとした長期経営目標の折り返し地点でもあります。まずは自らの世界観を変え、お客さまにとってのパラダイムチェンジャー、イノベーションビジネスリーダー、そして価値創出のビジネスパートナーとなることを目指します。

ある意味全てを仕切り直し、グローバル・バリューセンターの基盤を、全員参画で創っていききたいと考えています。

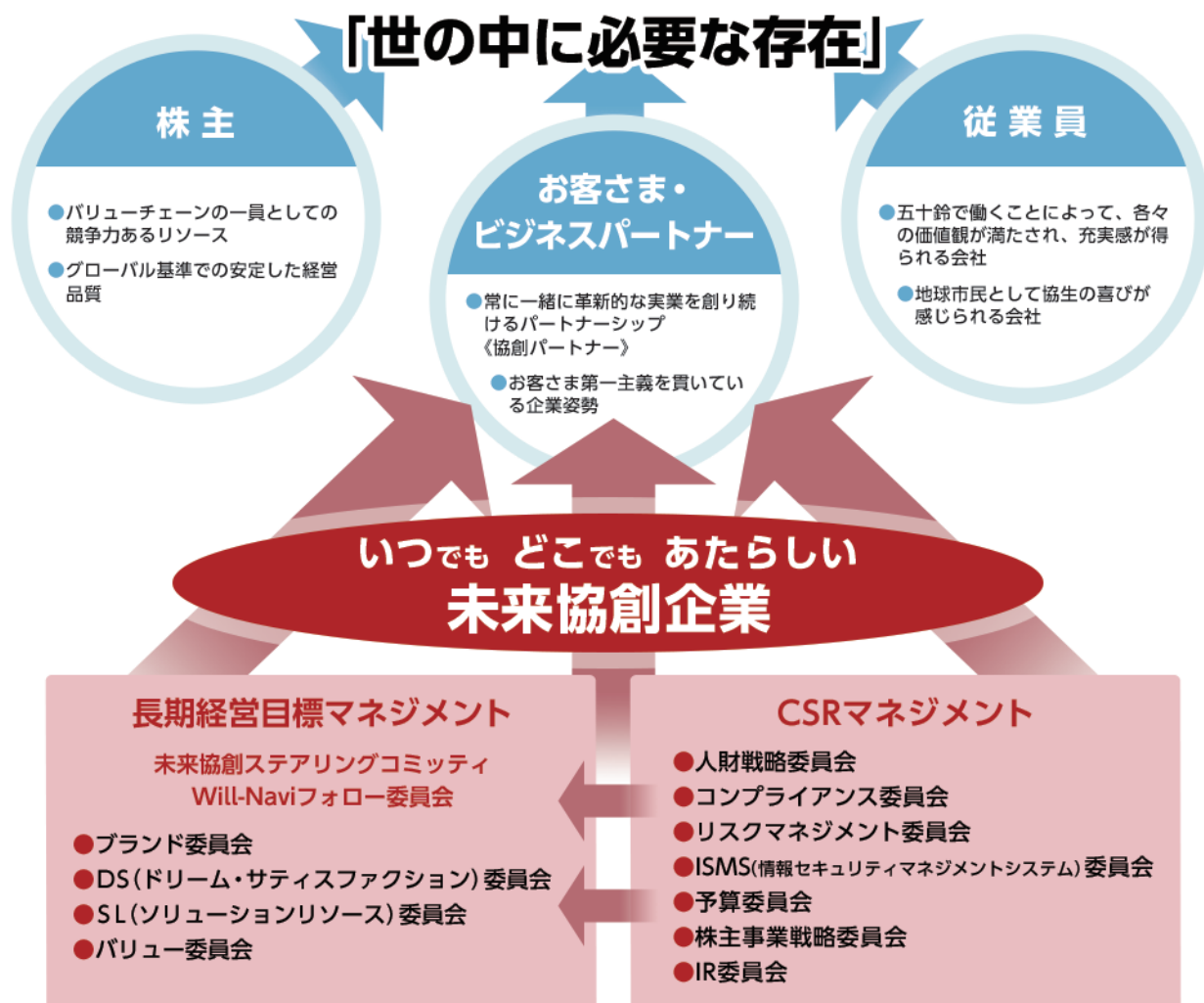
五十鈴グループCSR全体像

五十鈴グループのCSRについて

五十鈴グループでは、「ビジョナリーカンパニー」のコンセプトに基づき、経営目標実現を通じて、いつの時代においても、創業者精神である「世の中に必要な存在」として、価値を生み出すことを大切にしています。

そして「CSR (Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任)」を、価値創造に向けた取り組みのベースとなるものととらえ、活動しています。

全体像と推進プロセス・体制は、以下のようになっています。



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」

長期経営目標(2020年)「Will-Navi」

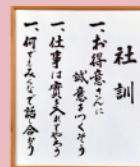
ビジョン Vision

世界に通用するグローバル・バリューセンター

ミッション Mission

明るく、素直に、豊かな心で世界と協生・協栄するビジョナリーカンパニー

理念 (社訓・創業者精神)



五十鈴の【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、経営目標の実現を通じて社会に貢献していく
- 運営に当たっては、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る

● ステークホルダーとの「協創」を通じて、価値を創造する

五十鈴グループのCSRは、「ビジョナリーカンパニー」のコンセプトと経営目標、理念に基づき、世界中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。

そのためには、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機会を通じて、協創を実践し、「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「Will-Navi（長期経営目標）推進体制」と「CSR 推進体制」をマネジメントシステムの核に据え、連動を図りながら、自社らしい経営を追求しています。

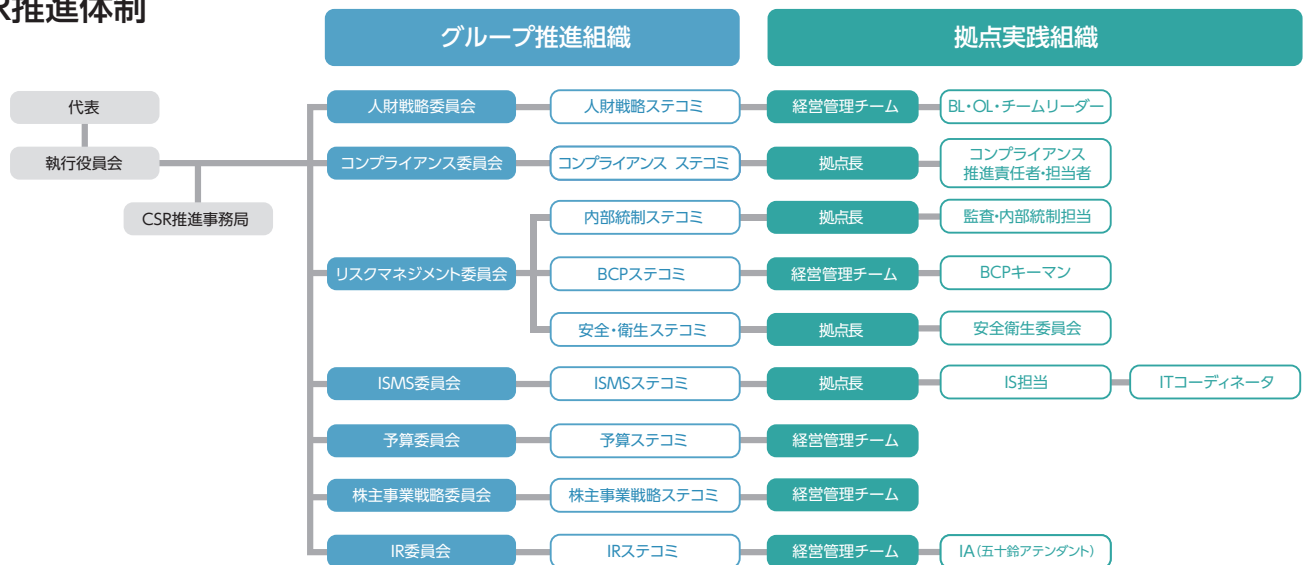
推進体制・推進プロセス

CSR への取り組みを、総合的・体系的・計画的に進めるために、委員会及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、部門間にまたがるプロジェクトを行う際に、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、以下の委員会及びステアリングコミッティを設置し、計画～活動～検証～軌道修正のサイクルを回しながら、

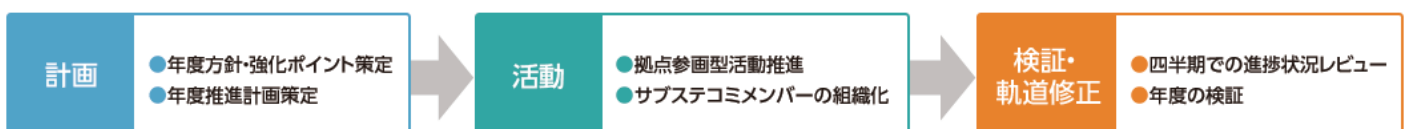
年間を通じて活動を行っています。

推進に当たっては専任の部署や担当者を置かず、グループ各社から選任されたメンバーが、各テーマ（＝ステアリング・コミッティ）の推進者になり、五十鈴グループの経営におけるその時々重点テーマを考え、実践しています。

● CSR推進体制



● ステアリングコミッティ年間推進プロセス



特集

Feature1

サービスセンターからバリューセンターへ 「全員参画経営」を 広くステークホルダーに

近年、五十鈴における「全員参画」のマネジメントや風土に興味をお持ちいただくお客さまが増えてきています。2014年度は、自社の全員参画経営を進化させるための活動とともに、そのノウハウをステークホルダーの皆さまへと提供するための活動をしてまいりました。

グループ全員参画経営を体系化、可視化

具体的には、5Sやエチケットマナーなど「5つの基本要素」を中心に、全員参画のマネジメント手法や日々の運用について、長年にわたり培ってきた現場の知恵を体系化し、1冊のガイドブック「全員参画経営実践ガイド」を作成しました。

12月には、ホームページにブランドコーナー「いつでも、どこでも、あたらしい」を新設しました。五十鈴の全員参画経営の特徴を「人財育成」「小集団活動」など、7つの切り口から可視化しています。我々が信じ、実践するこれらの取り組みがもたらす可能性をご紹介します。

2015年4月には、千代田区丸の内にある東京本社に、「「全員参画経営」を体感いただく」ことをコンセプトにしたショールームスペースをオープンしました（18ページ参照）。

五十鈴が信じ、実践する全員参画経営の価値をより多くの方に知っていただき、ノウハウを提供することによって、ステークホルダーの皆さまの経営進化に貢献することを目指しています。



五十鈴に来社され、全員参画経営を体感いただいたお客さま（一部）

2014年度、五十鈴グループを見学されたお客さまの人数は1,696名です。業界、国内外問わず来社いただきました。

見学のテーマはそれぞれですが、根底にある「全員参画経営」を体感いただいています。

ゼブラ様（文具メーカー）



テーマ：小集団活動活性化

資生堂掛川工場様（化粧品メーカー）



テーマ：安全マネジメント

シンカ・マネジメント（豪コンサルティング会社）様
主催の経営者向けツアー



テーマ：リーンマネジメント

カノークス様（鉄鋼商社）



テーマ：若手・女性社員育成

ミフネ様（自動車部品プレスメーカー）



テーマ：5Sマネジメント

FOCUS

各社、サービスセンターで 独自の「全員参画経営」を追求

グループ全体での取り組みと同時に、グループ各社やサービスセンター（SC）単位でも、ブランドコンセプトに基づき、マーケットや自組織の特徴を活かし、全員参画経営を進化させてまいりました。

ブランドコンセプト「スマートバリューセンター」をキーに コスト構造変革と需要創造を両立（五十鈴中央／青梅SC）

青梅SCでは、「スマートバリューセンター」というブランドコンセプトを掲げ、生産・事務という役割にとらわれず、少数でも機能発揮が可能な人員体制を構築しました（右表参照）。同時に、お客さま価値の最大化を図る「マルチパーフォーマー」として人財の育成を図り、一人あたりの経常利益を約2.2倍（前中期比）にしました。これらの活動を通じ、コスト構造変革と需要創造を両立する経営モデルが一定の形となり、体系化も行いました。

経営指標の変化【前中期末2011年度と比較】

- ・一人あたり経常利益 約2.2倍
（2011年度 2,142千円/人→
2014年度 4,612千円/人）
- ・人員数 31名→19名 ※パート除く
- ・無災害日数 2040日継続
※2015年3月31日現在



お客さまへの提供も視野に入れ
ノウハウを体系化

お客さまに合わせた「全員参画」を探求

2015年度も引き続き、自社の全員参画経営に磨きをかけていくと共に、お客さまに合わせた最適な全員参画のあり方を探求します。グローバルも視野に見えながら「全員参画経営」に関するマーケティングと、提供プロセスの創造を目指します。

Will-Navi活動報告 バリュー委員会

2014年度は①グループバリューの発揮フィールドを拡大②バリュープロデュース力向上という2つの目標観で活動を展開してきました。その一例として、五十鈴の経営の肝といえる「全員参画経営」の可視化に着手し、「全員参画経営実践ガイド」として、五十鈴社員が現場で日常当たり前に行っている、参画プロセスや考え方を体系的に整理しました。お客さまに興味をお持ちいただくと同時に、五十鈴リーダークラスのマネジメント力を高める手引書としても活用しています。2015年度は、これまでに培ってきたバリュー創出に向けたグループ営業プロセスやツール、それを通して生まれたサービスモデルを価値に転換していきます。

2015年度課題

1. バリューモデルの収益化（事業領域の拡大）
 - ・ソリューションニーズに基づくグループ営業プロセス構築
⇒コラボレーション営業プロセスの開発、バリュー用ショールーム機能の開発、ツールの開発
2. グローバル展開（いつでも・どこでも・だれにでも）できるバリューモデルの開発
 - ・モデルの型化・普遍化・共通化・標準化

Will-Navi活動報告 ブランド委員会

2014年度は、「五十鈴ブランド」や「価値」の可視化とプロモーション展開を実行ポイントに、五十鈴ブランドコンテンツの洗い出しと可視化、外部向けホームページへのコンテンツ掲示等を行ってきました。2015年度は、「五十鈴ブランドの進化」への実践活動を強化していきます。

2015年度課題

1. 五十鈴グループブランドイメージ（グループ各社）の外部認知拡大と新たな五十鈴ブランドの創出支援
 - ・五十鈴グループや各拠点のブランドイメージの認知を高めるプロモーション活動の強化
2. 五十鈴ブランドを支えるブランドシップの醸成強化
 - ・事務・生産のプロフェッショナルなワークスタイル（働く社員の魅せる化）の推進、確立

特集

Feature2

サービスセンターからバリューセンターへ

ロジスティクス・バリューネットワーク
拡大へ

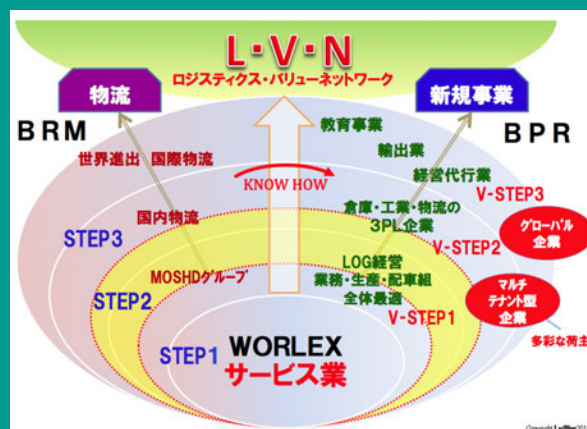
2012年4月に、五十鈴グループのロジスティクス部門の中核を担う五十鈴運輸が、鈴康運送の事業を譲り受け「ワーレックス」としてスタートを切ってから、丸3年が経ちました。

貢献領域を拡大しながら、ロジスティクスとしての機能を追求してきた道筋を紹介いたします。

規模を急拡大しながら、
経営品質と物流品質を同時追求

近年の輸送業界におけるコンプライアンスや安全に対するニーズの高まりの中で、ワーレックスは、株主 MOSHD（メタルワン・サービスセンター・ホールディングス）のトータルロジスティクスを担うべく、各社の輸送部門との統合を重ねてきました。

規模が急速に拡大する中でも、「ロジスティクス・バリューネットワーク」という長期構想に基づき、安全・コンプライアンスを実現する「ロジスティクス経営モデル」や「エリア効率配送モデル」など、パッケージで展開できるモデル化を進め、経営品質と物流品質を同時に高める取り組みをしてきました。



ワーレックス	2012年度	2013年度	2014年度
輸送致量	151万t	166万t	190万t
売上	3,197百万	3,482百万	4,037百万
経常利益	83百万	169百万	146百万
人数	198人	204人	223人
営業所・事務所数	20箇所	20箇所	22箇所

Focus

SD(サービスドライバー)教育、小集団活動で
同じベクトルで目標実現を進める

社員が新しい会社づくりに参画するためのポイントとなるのが「SD（サービスドライバー）教育」と「小集団活動」です。SD教育においては、「スキル」「センス」「価値観」等を体系化して、教育を行うことで人財の質を一定化しながら向上させています。

小集団活動についても全営業所で展開しています。例えば大阪営業所では、「安全・効率」をポイントに、構内物流最適による全体効率の向上、安全活動の強化を、荷主であるメタルワン・スチールサービス様と一緒に、成果をあげる協働の基盤が生まれています。



小集団活動の様子

ロジスティクス機能拡大へ

2012-2014 中期においては、営業所の拡大に伴う輸送品種の拡大、輸送ネットワークの構築といったハードの側面に合わせて、「安全・コンプライアンス」を中心とした機能・サービスといったソフト面の開発を続けてきました。

ワーレックスには、物流事業における安全・コンプライアンスを軸にした、マネジメント施策やドライバー教育とそれを根付かせる教育プロセスがあります。これらを体系化し、外部輸送会社にサービス展開できるような状況を整えています。

同じく、様々なお客さまと協働してロジスティクスを考える中で創り上げてきた、倉庫連携機能、小口配送、構内物流効率化など様々なノウハウの開発や蓄積を行い、機能価値の拡大に向けて活動しています。



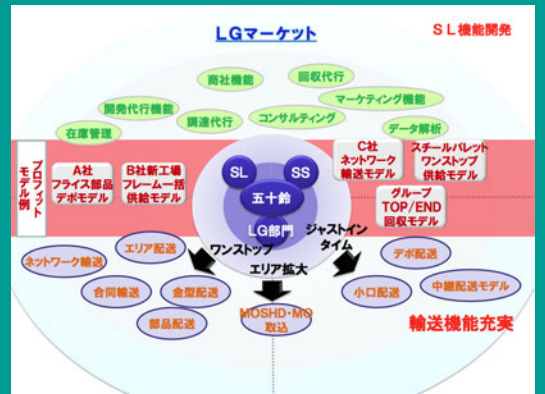
Will-Navi S L リソース委員会と協働し、サービスをカテゴライズ〜可視化

輸送監査

グループトータルでの、ロジスティクスサービス提供へ

今後は、単なる物流や輸送にとどまらず、原材料調達から生産、販売に至るまでの一連の活動に寄与する、本来の意味であるサプライチェーンプロセスの最適化を実現する「ロジスティクス」に磨きをかけていきます。

スチールサービス部門やソリューション部門と協働し、生産プロセスや資材調達など、お客さまの業務プロセスに深く入り込みながら、グループとして、さらなるソリューション機能の開発を進めていきます。



Will-Navi活動報告 SLリソース委員会

S L リソース委員会では、グループソリューション力の強化に向けて、ビジネスリソースの充実・価値化を推進してきています。特に、2014 年度は、ロジスティクス事業の拡大、トライアングルサービスの実現というグループ方針に基づいて、今までに培ってきたワーレックスでのナレッジの明確化・体系化を進めるとともに、カタログの作成や市場調査など、グループ内での活用にとどまらない、外部への価値発揮・ビジネスリソースとしての展開を狙った取り組みを推進してきました。



2015年度実施ポイント

1. グループにあるノウハウ・ナレッジ・強み(ビジネスリソース)の収益化に向けて、実践的なテーマ・機会を設定し、プロデュースする
2. 各社の状況にあった現場学習・継承プロセスを検討し、構築・運用・定着を図ることで、組織的な学習プロセスを構築する



グループ各社独自の取り組み～お客さま・マーケットへの価値づくり～

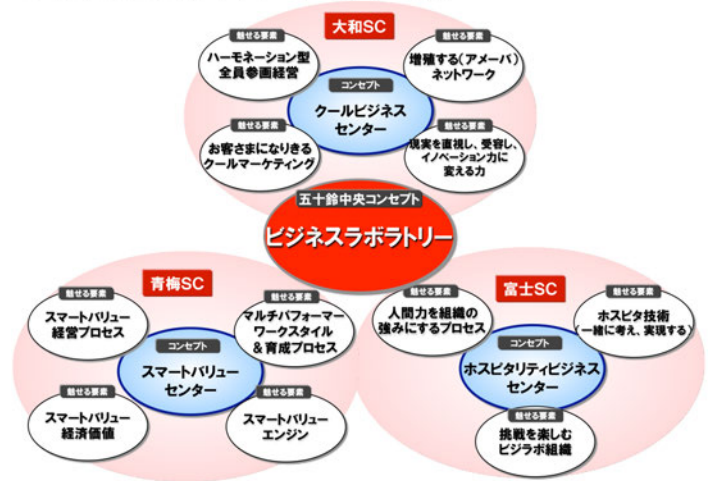
価値をより広く、より深く

目指すブランドコンセプトを、よりリアルに

五十鈴グループでは、自分たちがステークホルダーの皆さまにとってどのような存在でありたいか、というグループ各社及び各サービスセンター（SC）の「ブランドコンセプト」を2013年度から設定しています。2014年度はイメージがさらに具体化し、自分たちのマネジメントの仕組みやソリューション提供の方向性への連動が増えてきました。「魅せるショールームミーティング」等を通じ、要素を見直し、目指すものや現状により合致した形で、魅せる内容を変えています。

2015年度は、サービスレベルから事業としての具体化やグローバルに通用する価値の探求を行ってまいります。

五十鈴中央のブランドコンセプト・要素



「ビジネスラボラトリー」の実践 (五十鈴中央)

ファブレス事業で、エリアの技術や強みを活かした市場開拓 (大和SC)

五十鈴中央では、事業創造や働き方変革など、様々な領域で実験的に経営を行っていく、という意味を含め「ビジネスラボラトリー」というブランドコンセプトを掲げています。2014年度は5つのカテゴリで事業化を目指してきましたが、その一つとして、大和SCを中心に、工場を稼働せず戦略企画で価値を生み出す、「ファブレス事業」の具体化スピードが高まっています。

マーケットのお客さまをBR (ビジネスリソース) ととらえ、各社の強み (技術など) に特化できるよう各種支援を実施し、経営戦略推進や部品競争力向上に貢献しています。あわせてそれらを発揮するための新マーケットを創造し、自社単体でなく20社超のBRのフォーメーションで、マーケットのお客さまの安定かつ最適な調達に貢献しています。

端緒となった鉄道関連部品マーケット以外にも、医療や宇宙・航空機分野まで幅広いマーケティングを実施しながら、必要なノウハウ・技術についても多岐にわたって開拓しています。

◆部品製造コーディネートサービス

メリット

- ① 安定して部品製造を任せられる
- ② 部品製造元の管理コストが掛からない
- ③ 部品調達のトータルコストが下がる

五十鈴の機能

1. 最適な部品製造元をコーディネート&マネジメント

Assembler (アッセンブリーメーカー様) → 最適調達サポート (Optimal procurement support) → 五十鈴中央 (Isuzu Central) → コーディネート&マネジメント (Coordinate & management) → 製造元 (Manufacturers)

【深絞り・溶接後の歪み矯正技術】

【厚物プレス・切削技術】

【大型機械専門曲げ・溶接等製造技術】

2. 物流企画・物流まで含めて提供

多岐にわたるステークホルダーに価値を創出すべく活動中 (上記はアッセンブリーメーカー様向け企画)

Focus2

「バリュープロデュースセンター」の可視化追求 (五十鈴東海)

経営の「ラーニングショールーム」化 (岐阜SC)

五十鈴東海の「バリュープロデュースセンター」というブランドコンセプトに基づき、「ショールーム(サービスセンター見学)」を通じて、来社するだけでお客さまの思いが膨らみ、協働に繋がる価値を創出するショールーム展開を推進しています。

特に、岐阜SCでは経営・マネジメントプロセスを体感いただくショールームを展開中です。例えば「5S」では、整理・整頓された綺麗な工場を見てもらうだけではなく、進むべきゴールに向けて目標観の共有や各自の役割を明確にする、組織的な仕組み化を魅せています。また、自発性を促進する上で、一人ひとりの実践が変化に結び付いていることをわかるようにプロセスを可視化し、興味を持っていただくことに取り組みました。

2014年度はオーストラリアの経営者向けリーンマネジメントツアーに組み込んでいただいた他、2015年度も、海外からの学習ツアーの一環としてスウェーデン、ドイツ、中国など11か国、70社を超える来社を予定しています(6月1日時点)。



製造業以外のお客さまの来社も多い

Focus3

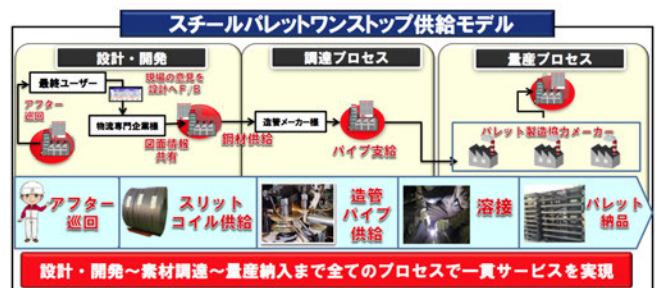
「Willシナジーサービスセンター」に向けて (五十鈴関東)

Willが増幅する場づくりを通じ、協創価値をビジネスモデル化 (小山SC)

五十鈴関東では、「Willシナジーサービスセンター」というコンセプトを掲げ、活動をしています。その中で「SLテクノロジーセンター」というバーチャル組織を立ち上げ、小山SCを中心に関東3SCをつなぎ、お客さまやビジネスパートナーのWillが増幅する場をつくり、協創が生み出す価値をビジネスモデル化する活動を行っています。

例えば「スチールパレットワンストップ供給モデル」では、小山SCを起点に物流専門企業、造管メーカー、パレット製造メーカーと協働し、素材から完成品までの一貫最適供給を実現しました。「フライス部品モデル」では、素材専門商社、加工メーカーと協働し、関東3SCをデポ拠点として在庫、受注、ピッキング、配送、販売までの一連の管理機能を一括受託することで、最適な部品供給を実現しています。

新たなマーケットの創造に向け、20社ほどのお客さま、ビジネスパートナーと定例会やプロジェクト等を実施し、それを通じて、常にビジネスモデルを生み出し続けています。





強靱でしなやかな経営基盤づくり～株主への価値づくり～

新体制(SC制)での経営基盤づくり

五十鈴グループでは、2014年度から「サービスセンター(SC)制」を導入し、9つのSCにおかれていた経営チームを、3つの拠点に集約し、より拠点単位での人財活用や経営判断を行いやすいようにしました。あわせて、SCの運営については、ビジネスを束ねるビジネスリーダー、業務全般を束ねるオペレーションリーダーを新規に設置し、従来よりも若手に権限委譲することにより、機動性向上と次期経営者育成を図っています。

これにあわせて、CSR各ステアリングコミッティ(ステコミ)においても、効果的に活動が実施されるよう基盤を整えました。

2015年度は、グローバル・バリューセンターへと業態を変えていくにあたり、必要なプロセスを思考しながら構築してまいります。

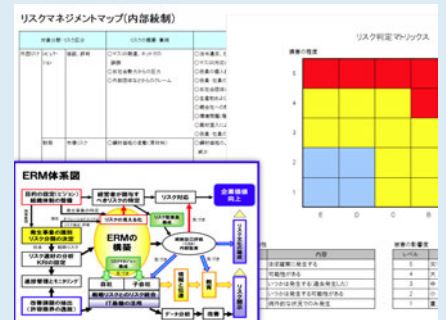
CSR活動報告 内部統制ステコミ

組織状況の変化に適応した、内部統制の推進強化

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することが特徴です。特に、経営環境が激変する中で、企業価値に影響するリスクや事業機会に適切に対処し、内部統制も進化・適応していくことが重要と考えています。

2014年度は、業容の拡大が進むロジスティクス部門や、SC制が導入されたスチールサービス部門において、組織状況の変化に適応した内部統制の推進を図るとともに、リスクアプローチによる内部監査を導入し、リスク低減に向けた主体的な取り組みや現実的な課題形成～改善へと結びつけてきました。

2015年度は、経験による知恵や工夫を織り込んだリスクマネジメントの推進や、自他組織で健全な組織運営をマネジメントできる人財の育成を進めていきます。



各種ツール

2015年度課題

信頼のブランドづくり ～自律・自浄的な内部統制の実践～

1. リスクベースでの実効性のある内部統制の推進
2. 内部統制の浸透度向上と推進者の拡大

CSR活動報告 安全衛生ステコミ

社員一人ひとりの当事者意識を高める

2014年度は、「社員一人ひとりが主役の安全活動」をキャッチフレーズに、各サービスセンターにて、変化点管理の強化や、イレギュラー作業時におけるルールの運用強化、安全教育の充実などに取り組まれました。グループ各社・SCへの展開については、各サービスセンターの安全キーマンがオペレーションリーダーと連携を図りながら実施し、社員一人ひとりの安全に対する当事者意識を高めることを目指しました。

2015年度は、さらなる徹底度の向上を目指し、いかなる状況でもラインメンバー同士で、不安全行動などをお互いに指摘し合いながら、さらに精度の高いルールや仕組みの構築を目指します。



安全活動の様子

2015年度課題

安全マネジメントの徹底度向上

1. 集中力が絶えない職場づくり
2. 安全ナレッジの実践的な活用とブラッシュアップ

CSR活動報告 コンプライアンスステコミ

社員全員がコンプライアンス活動の進化を体現

五十鈴のコンプライアンスは、理念に基づく自発的・自立的な倫理観ある思考と行動をベースに、社会的な要請である法令遵守を包括して活動しています。

2014年度は、社員が自らのコンプライアンス活動の進化を体現できるよう「私のコンプライアンス宣言」で実践行動と具体的な知識向上を明確にし、四半期毎に検証を行ってきました。同時に、株主と連携し「経理」「法令」「権限」を活動テーマに設定し、他部門間で共通の目標を掲げることで、より実践的な活動が進んでいます。結果、グループとしてのコンプライアンス活動の範囲が拡大、具体的なリスクが明確になり予応につながっています。

2015年度は、一人ひとりの成長とリスクの顕在化をより実践的に推進していきます。



外部講師を招いての勉強会

2015年度課題

実践的なコンプライアンス活動の推進

1. コンプライアンス実践行動への進化
2. 協創による労務コンプライアンスの全体成果創造
3. リスクの予応を中心とした確認・改善

CSR活動報告 BCPステコミ

災害下で、誰でも同じ対応ができる環境づくりを推進

2014年度は、「どのメンバーでも変わらない対応が出来る環境づくり」をテーマに、稼働時間帯、非稼働時間帯の訓練を重ねることで、現場の人員入れ替え等が発生しても、変わらない対応ができる環境づくりに注力してきました。中でも安否確認システムの対応に関しては、グループ各社の協力のもと、94.1%という回答率を得ることができました。今後は100%を目指して、取り組みをさらに強化していきます。

2015年度は、震災BCP手順の浸透をさらに徹底させるとともに、火災や水害など、震災以外の事業継続リスクに対する手順構築と浸透を行っていきます。



訓練の様子

2015年度課題

震災BCP手順浸透の深堀りと、震災以外の事業継続リスクに対する手順構築と浸透

1. 全社員が被災時の早期復旧に向けた役割・責任を果たし、お客さまへのサービスの維持・継続を図る
2. 事業継続をするにあたり、全社員が自主的・自律的に行動することができる仕組みを構築する
3. 会社を取り巻くリスクに対する対応強化を図る

CSR活動報告 ISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)ステコミ

情報セキュリティへの理解を浸透

2014年度は、株主であるメタルワンITマネジメントに対応した、情報セキュリティ理解の浸透をテーマに、メタルワンのITマネジメント指摘事項の対応(拠点サーバの施錠管理)や、リコー様とのタイアップによるセキュリティ勉強会の実施(ショールームの見せ方)などを実施しました。また、ルールに基づいた手続きをグループ各社と連携して実施し、社員向けの注意喚起を幅広く実施(家庭向け含む)。その結果、セキュリティ事故を0件に抑えることができました。



セキュリティ勉強会

2015年度課題

メタルワンITマネジメントに対応した情報セキュリティ対策の浸透

1. 社員のITリスクに関する理解度・判断力の向上
2. 五十鈴標準ブラウザ(Internet Explorer 8)のサポート切れに伴うバージョンアップ対応
3. IT資産管理ツールの活用強化による、プロアクティブなセキュリティ対策の推進



人と組織が成長・進化する環境づくり～従業員への価値づくり～

人財戦略をもとにした運用

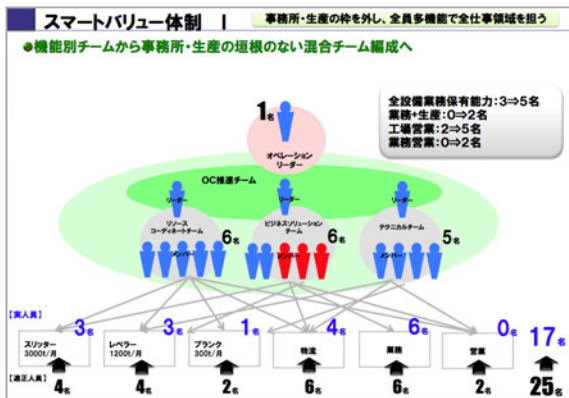
2014年度は、「経営目標に基づく人財戦略の創造」という方針のもと、各サービスセンター（SC）で、経営目標を具体的に実現するための人財戦略の具体化を強化し、運用しています。

各SCごとに検討を重ね、新しい価値を創造するための「戦略、人財、組織体制」が連動した形が見えはじめています。

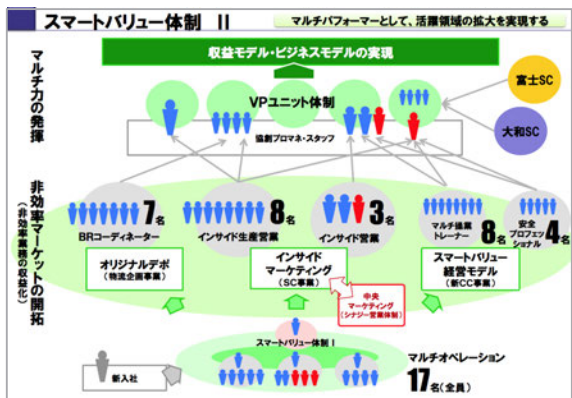
例えば、青梅SCでは、「スマートバリュー」のコンセプトに基づき、個々人が、従来型のコイルセンターの人員配置である、事務・生産（スリッター、レベラー）など決められた役割を超え、効果的、機動的にお客さまに対する高付加価値を生み出すことを起点として人員体制を構築し、必要な人財のタイプを定め、育成を図っています。

2015年度は、人財の「育成」ととどまらない、具体的な成果を生み出すための人財マネジメントに取り組み、バリューセンター型プロセスを探索していきます。

● 基本となる人員体制



● 人財価値をフル発揮するための体制



左と
同じ人数で
複数の
役割を果たす

CSR活動報告 人財戦略ステコミ

2014年度の活動は上記のとおりです。

2015年度課題

- VCプロセス構築への存在価値の発揮
1. 協創成果に基づく人財マネジメントの実践
 2. VCプロセスづくりへの参画強化
 3. 人財価値のプロフィット化

Will-Navi活動報告 DS委員会

SL人財の拡充と新たな事業化の可能性を探索

2014年度は、グループソリューション（GSL）案件への参画を通して、経験値を積み重ねたSL人財の拡充と新たな事業化の可能性を探索の活動を中心に行ってきました。SL人財の拡充ではGSLマップに登録された社員への能力向上支援策の一環として、講師スキル向上研修を実施。また、新たな事業化の可能性として「操業受託サービス展開の研究」を行ってきました。

結果として、延べ132名の社員がGSL案件に携わり、実研修での講師人財が拡大されました。新事業に関しては諸事情により検討中止となりましたが、研究開発プロセスは今後に繋がるナレッジとして蓄積しています。



ソリューションスキル向上プロジェクト

2015年度課題

1. グローバルな活動基盤の構築
2. SL人財の拡充

多様性が活きる風土づくり～ハーモネーション

五十鈴グループでは、今後少子化・高齢化による労働力不足が起こる状況をふまえ、「ハーモネーション※」という独自のコンセプトを策定し、外国人や女性、シルバー人材などを含め、様々なバックボーンを持つ人財が活きる風土づくりを進めています。2014年度は、特に外国人社員のマネジメントを通じてグローバル・バリューセンターに向けた自分たちのあり方を探ってきました。

※ハーモネーションとは？ —Harmony & Communication & Creation

様々な異なりを活かして、新しい音を創り出す・奏でる「協奏」を意味するハーモニー。

それを生むコミュニケーションを深め、新たな文化を創造していくという意味を含めた造語。

Focus1 外国人社員の早期戦力化を通じたグローバル展開への基盤づくり(大和SC)

これまで、ラインの補完的作業を担っていた外国人社員の早期戦力化を通じて、グローバル展開への基盤づくりを進めています。その足がかりとして、外国人社員のための操業ラインづくりに挑戦しています。業務についての指導項目やステップを、徹底的に細分化し、見える化したことで、人財の育成スピードが格段に上がりつつあります。

今後は海外での操業指導をはじめ、会社案内や工場案内など、グローバルに向けて自社のPR・IRを担うことなどにも取り組んでいきます。



コンプライアンスについての OFF-JT



指導項目を細分化、可視化

Focus2 母国に貢献できる人財育成～輩出(安城SC)

安城SCでは、海外の技術力を向上させるために愛知商工連盟協同組合が運用している、外国人技能実習制度を活用し、2015年2月から、ベトナム人実習生を受け入れています。

実習生には、技術力や工場運営マネジメント方法を身に付け、ベトナムに持ち帰っていただくことで、母国に貢献できる人財を輩出することを目的として育成を行っています。ラインの入側から出側までの操業技術を指導することで、今後、海外の操業指導を行う際、文化の違う人財に対して全体効率を考えながら教えるスキル（コミュニケーションの取り方、指導手順、指導ツール他）を、日本にいながら経験し、養う機会としてとらえ、活動しています。



事業概要

スチールサービス部門

鋼板流通マーケットの中で、加工・販売にとどまることなく、最適鋼板流通サービスを追求しています。基幹システム ATOM を起点に、母材調達～発注～加工～配送など全てのプロセスのフルオートメーション化・IT化を推進しながら、あらゆるお客さまの購買戦略・業務変革に貢献することを目指しています。



五十鈴関東 (小山 S C・太田 S C・高崎 S C)
 五十鈴中央 (大和 S C・青梅 S C・富士 S C)
 五十鈴東海 (安城 S C・岐阜 S C・浜松 S C・浜北 S P)

ソリューション部門

スチールサービスにおけるノウハウをベースに「技術」「IT・業務」「流通」「財務・法務」「組織開発・組織変革」「人材開発」の6つの領域でお客さまの経営進化に貢献することを目指しています。鋼板流通のみならず、あらゆる業界・お客さまにも適応可能な、経営ソリューション&コンサルテーションサービスを展開しています。



五十鈴ビジネスサポート(流通)、五十鈴マネジメントサービス(財務・法務)、ベル・インフォ・テック(IT・業務)、アイ・ティー・シー(技術)、アイ・コミュニケーションズ(組織開発・組織変革)、アイ・ウィリング(人材開発)

ロジスティクス部門

北は福島から南は大阪まで22営業所にわたるネットワークと、これまで培った鉄鋼、自動車流通における物流ノウハウをベースに、ロジスティクスの観点から物流会社・荷主企業と共に最適な事業環境を構築します。



ワーレックス、五十鈴倉庫、五十鈴オート整備工場

ライフサービス部門

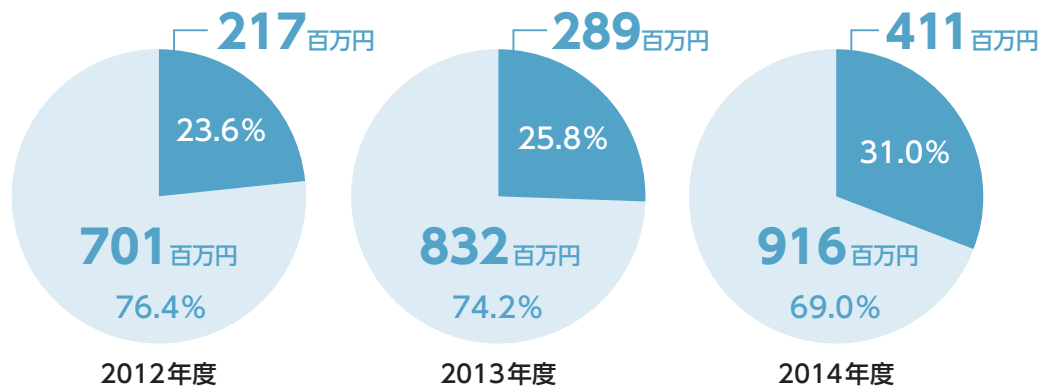
お客さまの大切な資産である土地建物に対して各種ソリューションを提供し、お客さまの期待を超える価値を創造し、現在から将来にわたる建物の可能性を見出していきます。



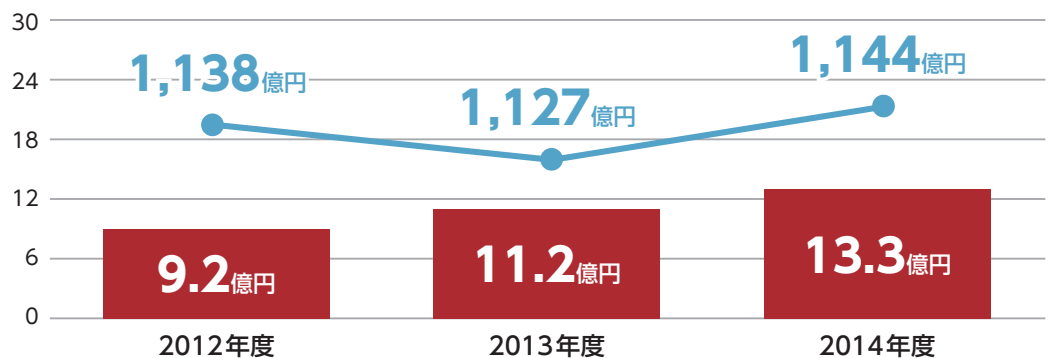
五十鈴建設

財務データ

● 利益構成



● 業績推移



五十鈴ショールームのご案内

「全員参画経営」の可能性を体感いただく

「全員参画経営」の可能性を体感いただくショールームを開設しています。

「世の中に必要な存在となる」ための私たちの取り組みについて知っていただくと共に、ステークホルダーの皆さま自身の経営課題に、ヒントを見出す一助となれば幸いです。

2014年度はグループ合計で、海外も含む375件、1,696名のお客さまに来社いただきました。

● サービスセンターショールーム(関東、中央、東海の各サービスセンター)

サービスセンターの「職場そのもの(オフィス・工場)」をショールームとして見学いただけます。ご希望の具体的なテーマにあわせて見学ツアーをコーディネートいたします(所要2時間程度/有料)。(テーマ例:安全、5S、生産性向上、小集団活動活性化、生産社員による営業、ITを活用した業務効率化など)



オフィス・工場内のご案内
ご希望のテーマを中心に、オフィス・工場内のご案内いたします。



ディスカッション
お客さまの課題に応じて、意見交換をいたします。

● 丸の内ショールーム(東京本社)

東京・千代田区の東京本社にあるショールームスペースです。映像やパネルでの説明、サービスセンターとのライブ中継もしながら、五十鈴グループが長年培ってきた「全員参画経営」を体感いただくことができます(所要2時間程度)。



2015年4月のオープン時には、新聞社3社の皆さまにご来社いただきました。(右写真はサービスセンターとのライブ中継)

問合せ・お申込み

- ・五十鈴グループホームページ <http://www.isz.co.jp/showroom/>
- ・TEL03-5563-0781(五十鈴グループ広報担当:アイ・コミュニケーションズ 見学受付係)

※企業のお客さま向けとなります。個人のお客さまはお受けできませんので、ご了承くださいませよう願いたします。

CSR活動報告

IR委員会

ブランドを起点としたステークホルダーコミュニケーションの推進

2014年度は、「ブランドコミュニケーションの発揮」をテーマに、グループサービス・経営を魅せる広報ツール(グループホームページ等)の整備を中心に、魅せるショールーム活動・IA育成の継続運用を重ねてきました。

2015年度課題

ブランドプロモーションの進化

1. VC型グループプロモーションの基盤づくり
2. 拠点ブランドコミュニケーションの促進
3. IA成長フィールドの拡大



ビジョナリーレポート2015

発行：2015年6月（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

五十鈴株式会社

<http://www.isz.co.jp/>