

# VISIONARY REPORT ビジョナリーレポート 2016



ビジョナリーレポート 2016

発行: 2016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/>

## 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、自己成長する会社」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、長期経営計画「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。

2020年度をゴールとする「Will-Navi」は折り返し地点を迎えています。私たちの将来に可能性を感じていただきたいという思いから、前年度の活動報告にとどまらず、今後の展望についての情報を多く掲載しております。

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

はじめに…………… P1  
Introduction

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 … P3

五十鈴グループCSR全体像…………… P5  
CSR management

特集 新しい「あたりまえ」を創る  
Create the New Standard

1. 協創マーケティング本格始動 …… P7
2. 日常の職場開発を「価値づくり」へ …… P9
3. 「いつでも、どこでも通用する価値」の探求… P11

 株主への価値づくり  
Corporate governance

強靱でしなやかな経営基盤づくり…………… P13

 従業員への価値づくり  
Organization change

人と組織が成長・進化する環境づくり …… P15

概要  
Corporate profile & data …… P17

事業概要  
財務データ  
五十鈴ショールームのご案内

# VISIONARY REPORT 2016

# グローバル・バリューの創出に向けて ～人財、ビジネスリソースへの投資で、次 期中期への布石を～

代表取締役社長 鈴木 貴士

## すべてを仕切り直し、 「価値への進化」を探った2015年度

2015年度は、ひとことで言うと「需要不足」でした。計画当初から、世界経済においては、中国を主とした需要減退、日本経済においては、消費税増税の反動などにより国内生産の伸び悩みを予測していました。

先の読みにくい状況下で、2015-16中期は2カ年とし、定量目標をそれまでの「販売重量及び経常利益」から「純利益」一本に変更しました。

結果、販売重量は期初計画114万トンに対し、106万トンとさらに落ち込んだものの、純利益は期初計画14億円に対し、14.8億円と上回ることができました。

販売重量が伸び悩む中で、活路を見出す年度基本方針が「価値への進化」でした。

我々は2020年ゴールの長期経営目標「Will-Navi」で、グローバル・バリューセンターを目指しています。これは単なる海外進出とも、今起きているグローバルイズムとも違います。「世界のどこでも通用する、価値を生み出し続ける存在になる」ということです。

これまで標榜してきたサービスセンターからバリューセンターへの業態変革の一步として、マーケットやお客さまに「価値を生み出す」には何が必要なのか、それぞれが「世界観」を変え、知恵を絞り実践してきました。

例えば、スチールサービス部門では、対面のお客さまだけでなく、お客さまと共にその先のマーケットに価値を生み出すために、製品までの企画開発～素材調達を行うファブレス事業展開が進んでいます。

また自社にとっての価値が、同様の課題に対峙するお客さまにとっての価値にもなるはずである、という考えのもと、実験的、開発的活動も増えてきています。スチールサービス部門では労災や在庫など「ものづく

りの経営管理品質を向上させる職場づくり」や、「誰もが早期に自立的に成果を出せる職場づくり」などをテーマに掲げ、全員参画で推進しています。ソリューション部門でも、新設備のようなハード面から、メンタルヘルスなどソフト面でのアプローチを開発中です。

ロジスティクス部門も、株主および事業投資先への価値創出という視点から、営業エリア、ネットワークの拡大や倉庫事業の拡大を重ね、順調に成長しています。

これらに加え、鉄スクラップ市況の大幅下落をカバーする徹底したスチールサービス部門での採算改善・コスト削減やフレキシブルな人員配置、ロジスティクス部門での原油安の恩恵もあり、この結果に結びつけました。

## 「価値の創出能力」は 人財とビジネスリソース

全体としては、グループ各社がマーケットに合わせて「分母・分子の同時追求」を行い、経営効率を高める「全員参画経営」が相当推進できるようになっていると感じています。言われてやるのではなく、自ら考え実践するのが、五十鈴ならではの強みです。これを2016年度はさらに進化させていきたいと考えています。

2016年度の基本方針は、「顧客の創造」としました。引き続き経済環境の厳しさが見込まれる中でも、需要を創造していきます。

2001年度に、同様の「顧客の創造」という基本方針を掲げ、「富の創出能力の最大化」をテーマに推進しました。この時はドラッカーの言葉を参考にしましたが、今回は意味合いが全く違います。

2001年度は、コイルセンターからサービスセンターへの業態変革にあたって、個々のお客さまを再定義し、ニーズを探る活動であり、その結果増える販売重量に

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」
実績	売上高 1,047億円 販売重量 106万t 経常利益 22.8億円 純利益 14.8億円
2016年度	
基本方針	「顧客の創造」
キャッチフレーズ	「For the Markets」

対応するための「創出能力の最大化」でした。そのため、フル生産・フル操業に向けた自動化・IT化を推進しました。一方、2016年度は、キャッチフレーズを「For the Markets」とし、新たなマーケットを定義しながら、その中で顧客を創造していく活動であり、「価値」を生み出し続けるための「創出能力」は、一人ひとりの社員であり、ビジネスリソースに他なりません。特に、これまで以上に人財に対する投資が必要だと考えています。

その際に大切にしたいのが、2020年、グローバル・バリューセンター実現の構成要素を示す「未来協創概念図」にある、「バリュープロデュースフィールド」という概念です。もちろん教育も必要ですが、それ以上に、様々な場（フィールド）を創造し、価値を出すために働くことで成長を促すという考え方です。

単純な設備投資はしませんが、バリュープロデュースフィールドを拡大するための人財投資、研究開発投資は、積極的に行っていきたいと考えています。

## グループの総合力で グローバル・バリューを創出する

2016年度は、今中期目標である「グローバル・バリューの創出／純利益15億円」を実現する年です。

ソリューション、ロジスティクスの各部門をさらに充実し、グループ総合力でお客さまへ価値を提供しながら、株主に対しては事業投資先としての収益のみならず、量への貢献の期待に応えていく一年とします。従業員に対しては、成長による誇りと自信を育てていきます。

これらを通じて、グローバル・バリューセンターを見据えた、次期中期の布石を打つ一年としてまいります。

# 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

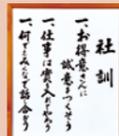
揺るぎない理念を実践することで、常に組織として成長・進化していく企業体  
「気分よく働けて、業績がよく、自己成長できる会社」

長期経営目標 (2020年) 「Will-Navi」

**ビジョン** 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** 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、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」プロセスを育てて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

ルを回しながら、年間を通じて活動を行っています。

なお、推進にあたっては、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



- 年度方針・強化ポイント策定
- 年度推進計画策定

- 拠点参画型活動推進
- サブステコメンバーの組織化

- 四半期での進捗状況レビュー
- 年度の検証

新しい「あたりまえ」を創る

1 お客様・マーケットへの価値づくり

# 協創マーケティング 本格始動

基本方針「価値への進化」を様々な切り口から図った2015年度。自分たちのものの見方、とらえ方、すなわち世界観を変えることで、新しい「あたりまえ」を生み出す活動を行ってきました。

特集では「お客様・マーケットへの価値づくり」「社内での全員参画の価値づくり」「グローバル・バリューセンターとしての活動基盤づくり」の3つの視点から、今生まれている変化をお届けします。

1つめは、「価値」を起点としたお客さまとの新しい関係づくりについてお伝えします。

## お客様・マーケットの新しい常識を

スチールサービス部門では、サービスセンターを束ねる各社ごとのマーケティング推進組織を中心に、中期戦略にもとづき、より戦略的な活動を推進してきました。

これまでの、サービスセンターとしてお客さま個社にとってのメリット創出に貢献するという活動から、お客さまが「その先のお客さま」に選ばれ、新たなマーケットに進出するために必要なことを共に考え、実現する活動へと変化しています。



生産メンバーが、建築現場でリサーチを行う

また、五十鈴グループが主たるお客さまとする自動車マーケット、家電マーケットを超え、建材や農機具など、新たな領域をマーケットとしてとらえ、業界の常識に染まらない視点から「マーケット価値」を思考し、新たなビジネスモデルを様々な形で模索する活動も増えています。

2016年度は、これらの兆しを、より具体的な事業としての形にしていきながら、マーケットの拡大を図ってまいります。



従来のお客さまに、マーケット開拓に向けた提案を

CASE

## お客様・マーケット価値を起点にして 生まれたサービス展開事例

### —マーケット価値を起点に、開発型のコラボレーションへ— 最適な物流環境を実現する最終製品の ファブレスコーディネート(五十鈴関東/小山サービスセンター)

五十鈴関東では、2014年度に実現したパイプ部品に対する設計・開発～素材調達～量産納入のファブレス機能を、「最終製品」へと拡大しています。

機能拡大にあたっては、3サービスセンターの中核機関である「ソリューションテクノロジーセンター」が中心となり、全体への展開を行いました。

生産メンバーは、お客さまの現場で物流機器の使い方をリサーチしてニーズを探り、営業は、パイプメーカーのお客さまと共に関連団体との関係を深めるなど、各々の立場でマーケティング活動を実践しました。

その中で、業界全体で共通に課題とする「物流環境の最適化」というコンセプトを見出し、開発的な協創活動を展開しています。



パートナーと開発を進める

### —お客様価値を起点に、新マーケット創造へ— 重要文化財の補修現場に「安全・コンプライアンス」を 遵守した、ワンストップの輸送を(ワーレックス/太田営業所)

ワーレックス太田営業所は、重要文化財補修現場の足場材の搬入・回収作業に関わるワンストップサービスを展開しています。お客さまは、太田サービスセンターの鋼材納入先の企業です。

重要文化財は、一般公開期間などに合わせて、通常以上にタイムリーかつ安全に配慮した作業が求められるため、輸送パートナー選定に課題を抱えていらっしゃいました。輸送するのは鋼板以外のトラスですが、安全・コンプライアンスを遵守した輸送はもちろんのこと、その中でも効率化を図り、荷主と建築現場の両社から高い評価をいただきました。併せて同様の次なるビジネス機会をいただき、「重要文化財補修現場に関わる輸送」という新たなマーケットを見出しました。



ワーレックスが起点となり、新たなスキーム開発へ

### —お客様価値を起点に、貢献領域の拡大へ— 新工場稼働を望むお客さまに 「リスクミニマイズ」「スピード稼働」を(五十鈴東海)

五十鈴東海では、新エリアでの工場稼働を望まれるプレスメーカーのお客さまに対し、用地選定をはじめとした工場進出、新たな取引先拡大、外注ネットワーク拡大に関わる支援を実施しました。

これまでの鋼材供給関係を越え、お客さまの成長戦略そのものに踏み込み、リスクを最小にしたスピード稼働に貢献し、さらなる戦略推進への活動を共に創りだしています。



お客さまの成長戦略に向けた、会話を増やす

新しい「あたりまえ」を創る

## 2 全員参画での価値づくり

# 日常の職場開発を「価値づくり」へ

社内では、お客さまに「こうありたい」と共感いただけるような卓越した目標を、挑戦テーマに変え、組織の新しい「あたりまえ」づくりとして、全員参画で取り組む活動を行ってまいりました。

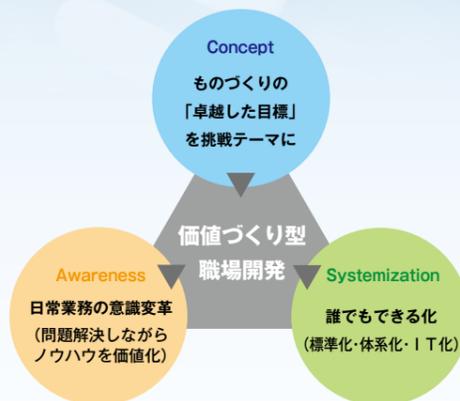
各社それぞれのノウハウを蓄積し、横展開しながら、ものづくりの新たな姿をつくる経営モデルへと進化させてまいります。

## 「卓越した目標」を職場の挑戦テーマに

コイルセンターとしての「卓越した目標」を挑戦テーマとして掲げ、「職場開発のプロセスを再現性あるものにする」ことで、同じように悩むお客さまに貢献できるはず」という思いのもとに、現場での価値づくりを目指しています。

挑戦テーマは、ものづくりの経営管理品質を向上させる「ゼロ・レス（半減）を実現する職場」、外国人社員などの早期戦力化を図る「誰もが早期に、自立的に成果を出せる職場」「生産性向上にコミットするラインづくり」など、拠点により様々です。

日常業務の問題解決を通じて意識変革を行いながら、全員参画で標準化・体系化・IT化を図り、お客さまに活用いただけるよう再現性あるものにしていきます。



## CASE

### 各拠点から生まれた「バリューコンセプト」

#### ものづくりの「ゼロ・レス」を実現する職場

(五十鈴東海)

コイルセンターの経営管理品質を向上させ、異常や無駄を「0」「半分以下」にするテクノロジーとして「ゼロ・レス」というコンセプトを掲げて全員で活動を行っています。

「収益改善」「TPM」「労災」「異材」などのテーマ別の目標をもとに役割を決め、営業・事務・工場を超え、日常の中でプロセスを体系化しながら、改善を図っています。

自社での実践を形にしなが、業種を超えたものづくり全体に適応できるプロセスとして磨きをかけていきます。



日常の全てを見直し、工場運営の新しいスタンダードを創る

#### 誰もが早期に、自立的に成果を出せる職場

(五十鈴中央)

五十鈴中央では、「誰もが早期に、自立的に成果を出せる職場」づくりを実践中です。

一人のリーダーシップで進めるのではなく、集団としてのリーダーシップを組織内に育むことに主眼を置いています。

外国人も含めて誰が行っても、安全・確実な操作ができる「オペレーションの標準化」、マネジメントされなくても、安全・歩留り・生産性などの経営管理数値を向上させられるチーム体制などを切り口に、大和・青梅・富士のサービスセンター間で、日々開発を進めています。

「流動的な雇用環境によるコスト増」「海外工場経営の現地化を狙う中で管理職が育たない」など、国内外の製造業の人材不足の解決に寄与することを目指していきます。



誰でも「わかる」シンプル操作



テレビ会議で3SCを常時接続。離れていても、成果を出せる職場環境へ

#### 生産性向上にコミットするラインづくり

(五十鈴関東)

五十鈴関東では、急な需要変動にも柔軟に対応できる「生産性向上にコミットするラインづくり」を実践中です。

重視しているのは、実践的なナレッジをタイムリーに得られる状態をつくること、継続するための考え方や仕組みを身に付けること、ライン目標実現を日常の仕事そのものにするチームワークの醸成です。

2015年度には、同業のコイルセンターにもサービス提供を開始しました。ラインメンバーが、日常で自ら工夫して結果を向上するプロセスを大事にしています。



ラインメンバーと共に、改善策を話し合う



同業だからできる具体的なナレッジ共有も

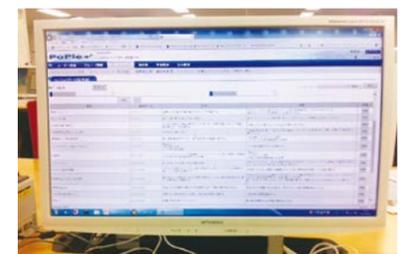
#### Will-Navi活動報告

### SL(ソリューション)リソース委員会

SL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・価値化を推進しています。これまでの取り組みでグループ内にあるナレッジの可視化・蓄積が相当進んできたこともあり、2015年度は、目的・計画的にナレッジの開発や体系化を進めてきました。

「生産性向上」「安全衛生管理」「在庫圧縮」「異材防止」などの4つの実践的なテーマ・機会を設定し、カタログ化からショールーム展開など、ソリューションテクノロジーを開発してきています。

2016年度は、新ビジネスモデル・新ナレッジの創出に向けての取り組みを加速させていきます。



イントラネット上のデータベースで情報共有

#### 【2016年度方向性】

1. グループ新ビジネスモデル(成功事例)の可視化・体系化を図る
2. オペレーションテクノロジー開発を通じて、知財ビジネスにつながる新たなナレッジを生み出す

新しい「あたりまえ」を創る

### 3 グローバル・バリューセンターとしての活動基盤づくり

# 「いつでも、どこでも通用する価値」を探求

2020年の「グローバル・バリューセンター」に向けて、海外のお客さまや異業種のお客さまなどに対し、業界や業種の枠を越えて五十鈴を起用していただくためのマーケットリサーチを行ってまいりました。

今後はビジネスパートナーを拡大し、五十鈴グループ単独ではなく、コミュニティとしてのシナジーで「いつでも、どこでも通用する」価値及び提供体制を構築してまいります。

## 海外へのマーケットリサーチ

五十鈴グループでは、現在海外コイルセンター等のソリューション提供を主として行っております。2015年度は、より主体的に海外展開への切り口をつくることを目標に、未来協創ステコミの「DS委員会」が中心となり、グループで8月にタイミッションを実施しました。副社長の鈴木俊秀を団長に、グループ各社から6名が参加しました。五十鈴グループのお客さまであるプレスメーカーや部品メーカーで、海外展開における課題を伺いました。

その他、制御機器メーカーとのタイ・インドネシアへの協働リサーチや、「ロジスティクス」を切り口にした、ワーレックスによるタイ物流事情視察など、様々な切り口で、海外現地での問題点や解決策を探りました。



タイミッションの様子

## ロジスティクスを起点にした、全社マーケティング始動

現状のお取引のあるお客さまに対し、「ロジスティクス」を軸に課題を伺うことで新たな需要を見出すため、未来協創ステコミの「バリュー委員会」を起点に、全社マーケティング活動をスタートしました。

ロジスティクス機能を担うワーレックスのみならず、スチールサービス部門・ソリューション部門など、五十鈴グループ全体で、ロジスティクス経営サービスの需要を探る活動です。

「流通を最適化する」という観点で、最終製品までの部品輸送ワンストップ輸送スキーム、建築部材の素材調達～搬入～回収までの一貫配送スキーム、置場改善を軸にした出荷効率改善支援など、様々な形でサービスが生まれています。



ロジスティクスビジネス拡大の可能性

## CASE

### グローバルサービス提供体制の探求

#### 他社と協働したサービス提供

五十鈴グループ単体でなく、他社協働でのサービス提供体制を2015年度より本格化しています。海外コイルセンターの工場新設時の操業指導にあたり、同業のコイルセンターと協働し、短期間で機動性あるサービス提供を目的としています。



中国での操業支援を協働

#### リモートマネジメントの実践、研究

距離・時間の制約を超えて、提供できるサービスを拡大できるよう、リモートマネジメントの実践及び研究を行っています。日々のテレビ会議等での情報共有や、適切な意思決定を行うマネジメントツールの充実を図っています。



海外とのテレビ会議

## Will-Navi活動報告

### バリュー委員会

2015年度は①新たなバリューフィールドの拡大②バリュービジネスに通用する営業プロセスの開発という2つの目標観で活動を展開しました。ロジスティクス観点からの営業活動推進では、金型回収ビジネスの調査・検証やバンニングビジネスの可能性を追求。また、経営ソリューションニーズの深掘りにおいては、本社ショールームと連携を図りながら「全員参画経営」の営業プロセスを見直し、異業種とのコネクションづくりを加速しました。

このような取り組みを通して、スチールサービス拠点内へのロジスティクス観点での営業の定着や、部門を越えた営業、ショールームプロセスの型化に繋がっています。

2016年度は、委員会の目的である「グループバリューの創出・展開」に向けて、各社毎に培ってきたバリューの芽をビジネス単位で括り直し、グループシナジーの創出を図っていきます。



ロジスティクス観点でのベンチマーク実施

#### [2016年度方向性]

1. グループバリュー営業の実践・展開
2. ロジスティクスマーケットの深掘

## Will-Navi活動報告

### DS委員会

2015年度は①グローバルな活動基盤の構築②ソリューション（SL）人財の拡充の2つの目標観で活動しました。①については、「タイミッション」を企画し、現地プレスメーカー・コイルセンターのニーズ・Willを直接聞くことで、自分達の世界観を拡大できる機会になったと感じています。また、外部ソリューション要請にタイムリーにお応えしていくうえでSL人財の拡充が肝となることから、①客観的に業務改善ポイントを診断・把握できる能力向上②短期現場改善力の啓発を目的に、SLスキル向上プロジェクトを継続進化させました。2016年度は海外とのマーケティング体制の構築を目標に活動していきます。



SLスキル向上プロジェクト

#### [2016年度方向性]

1. グローバルソリューションマーケットの拡大～マーケティングプロセスのモデル化と展開
2. ソリューション人財拡充～ソリューション人財を育成する体感機会づくり

# グループの機動性と現場感を融合し 自在な組織力の基盤づくりを

経済変動や技術の進展、グローバル化…。企業を取り巻く環境が、加速度的に多様化する時代においても、持続的に成長し社会貢献していくためには、前例や既成概念にとらわれることのない姿勢で、「強靱でしなやかな経営基盤」を確立することが求められています。2015年度は中期1年目として、グループの機動性と現場での実践力の融合度をさらに高め、グローバルブランド実現に向けた「自在な組織力」の基盤づくりを行ってまいりました。

## CSR活動報告 コンプライアンスステコミ

### 日常業務と連動させ、コンプライアンスへの 思考・行動を拡大

2015年度は、「実践的なコンプライアンス活動の推進」をテーマに、実務面と行動面の充実を図り活動を行ってきました。各拠点の「活動計画」をベースに実施する「私のコンプライアンス宣言」は、より身近な実務や法令に着目し、日々の業務遂行と連動させています。また、気づいていないリスクを顕在化することを目的に、株主のコンプライアンス活動と連動させながら、コンプライアンス通信の内容や法的確認範囲の充実を行うことで、各人がコンプライアンスに対する思考と具体的な行動を拡大しています。

2016年度は、活動のベースとなり実践行動につながる「理念」「倫理観」をテーマに、「コンプライアンス基盤の強化」を進めていきます。



コンプラリテラシー研修

#### 【2016年度課題】コンプライアンス基盤の強化

- 1.コンプライアンス協創活動へ進化
- 2.予応活動につながるリテラシーの向上と行動
- 3.適正かつ継続的な業務プロセスの遂行

## CSR活動報告 内部統制ステコミ

### 各拠点での、リスクベースでの実効性ある推進強化

五十鈴の内部統制は、自律・自浄的な内部統制の実践により、経営環境の変化に適切に対応し、企業価値を高める内部統制へとさらに進化していくことを目指しています。

2015年度は、リスクベースでの実効性のある内部統制の推進、浸透度向上と推進者の拡大を図り、リスクの把握・評価とリスクコントロールの明確化や自己チェック・自己監査を通して、各拠点での自立的な取り組みへと結びつけてきました。

2016年度は、さらに効率的かつ最適な内部統制の推進を図るために、リスクコントロールの設定～モニタリング等を通して、ベストプラクティスを実践すべく、業務改善活動の継続的な推進・展開に貢献する人材の育成に注力していきます。



具体的な統制活動事例

#### 【2016年度課題】さらなる企業価値の進化

##### ～効率的かつ最適な内部統制推進による経営基盤の強化～

- 1.経営環境の変化に対応した、効率的かつ最適な内部統制推進体制づくり
- 2.内部統制の実践力向上と、効率的な管理に向けたベストプラクティスの推進

## CSR活動報告 安全衛生ステコミ

### 「100-1=0」の意識を職場に根付かせる

2015年度は活動目標として「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」を掲げ、徹底度の向上や新施策の導入、業界にとられない安全情報の収集を行い、全員参加で安全活動に取り組んでまいりました。特に「100-1=0」という意識を職場に根付かせるため、ペナルティー制度の導入、作業行動ビデオ分析、管理者・安全キーマンの育成強化を継続的に進めたことで、個人の意識や組織全体のフィードバックの量・質に変化が見られ、前年度8件の労災を3件にまで減少させました。

2016年度は、機会や場を与えられて安全活動に参画するのではなく、「全員安全リーダーシップの発揮」をテーマに、必ず「労災ゼロ」を実現させます。



外国人社員でもわかるよう、リスクを色で明示

イレギュラー作業時に着用するビブス

#### 【2016年度課題】安全マネジメントの徹底度向上

- 1.全員安全リーダーシップの発揮
- 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 BCPステコミ

### 対策と手順の見直しで、体制をさらに強化

2015年度は、地震発生後のお客さまや取引先に対する対応手順について全社員に理解を図り、迅速な行動がとれる状態にするという目標に対して、各社事業継続に関する対策の見直しを行いました。キーマンが主体となり、対応手順の教育・周知をすることで、BCP訓練において手順に基づき迅速に行動することができています。また安否確認システムのメンテナンスおよびシステム運用方法もグループ会社に浸透し、人事異動の際などのシステム運用が各拠点キーマンを中心に実施されています。

2016年度は、今年度に引き続き、BCP対応手順の社員浸透強化と震災以外の事業継続手順の構築と浸透を計画しています。



熊本地震もふまえ、対策を見直している

#### 【2016年度課題】コンプライアンス基盤の強化

- 1.震災BCP手順浸透の深掘
- 2.震災以外の事業継続リスクに対する手順構築と浸透

## 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

### 社員のITリスクに関する理解度・判断力向上を図る

ISMSステコミでは、セキュリティ事故発生ゼロ件を目標に、グループ各拠点のITコーディネータと活動を進めています。

2015年度は、特定の企業や組織を狙った標的型攻撃メールによる情報漏洩が頻発しましたが、五十鈴グループにおいては、全体会議や勉強会の開催、定期的な注意喚起を行い、社員のITリスクに関する理解度・判断力の向上を図ってきました。また、IT資産管理ツールを活用した、サポート切れを迎えるブラウザの更新完了など、ソフト・ハードの両面から漏れなく対応を行ってきました。

2016年度も、引き続き情報セキュリティ対策を強化していきます。



イントラネット等で注意喚起を実施

#### 【2016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.不要なシステムアカウント(ID)配布の見直しによる、総保有コスト(TCO)の削減
- 3.各種申請手続きの見直しによる、セキュリティと作業効率性の両立

バリューセンター

# VC型人財マネジメントの基盤づくり

2015年度は、グループ各社・サービスセンターごとの人財戦略に基づき、具体的な育成の企画・実施・運用を行い、人財マネジメントの体系化を図りながら、バリューセンター実現に向けた人財マネジメントの基盤を構築してきました。あわせて、効果的な育成プロセスのグループへの横展開も図ってきました。

2016年度は、自在な組織力の発揮に向けた、バリューセンターとしての人財マネジメント環境を創造してまいります。

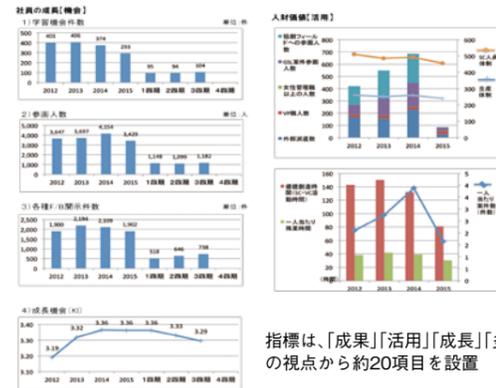
## ビジネスリーダー、オペレーションリーダーを中心とした人財マネジメントの実践強化

人財戦略ステコミでは、2015年度は「VC（バリューセンター）プロセス構築への存在価値の発揮」をテーマに、人財マネジメントの実践主体をそれまでの各社経営チームから、ビジネスリーダー・オペレーションリーダーが担う推進体制へと変更し、実践を強化してきました。

各社・サービスセンターごとに策定した人財戦略に基づき、一人ひとりの役割期待や育成プランを作成し、育成を進めました。

また人財マネジメントの成果を数値で把握できるよう、「人財マネジメント指標」を明確にしました。四半期毎にビジネスリーダー、オペレーションリーダーが自己検証していくことで、マネジメントの軌道修正を図るプロセスが定着しました。

併せて、各サービスセンターで、日常における人財マネジメントノウハウの整理を行いました。バリューセンターへのプロセスに向けて、今後はプロセスそのものに磨きをかけていくと共に、外部のお客さまに活用いただけるものにブラッシュアップをかけていきます。



グループ各社間でマネジメントのベンチマークも行った

CSR活動報告

## 人財戦略ステコミ

### [2016年度課題] 自在な組織力へのレベルアップ

1. 創発的な人財マネジメント環境の構築
2. 成果貢献を拡大するHRM力の発揮
3. リアルISZの徹底

### FOCUS 01

## 「外国人技能実習制度」を活用した人財マネジメントを五十鈴グループ全体へ展開

少子高齢化が進む日本では、雇用や人財育成に課題を抱えている企業は少なくありません。一方で、日本で働きたい、日系企業で働きたい優秀な外国人が多く存在します。安城サービスセンターでは、2015年2月から愛知商工連盟共同組合が実施する「外国人技能実習制度」を活用し、ベトナム人実習生3名を受け入れ、3年間の期間で育成をスタートしました。

言語や文化、価値観の違いにより、距離をおいてしまいがちな外国人実習生に対し、文化・価値観の違いを認め合いながら、最適な能力発揮を促す育成プロセスを大切にしています。

2016年度は同様の制度の活用を他サービスセンターにも拡大、育成ノウハウを横展開し、グループで延べ20名の実習生の受け入れを実施しています。五十鈴で早期に能力を発揮してもらおうと共に、業種が異なっても母国で活かせるマネジメント力を身に付けてもらうことを狙っています。



受入2年目の2016年度は、ベトナム人実習生が指導インストラクター役に(安城SC)



日常に焦点を当て、マネジメントポイントを明確にする

### VOICE

#### ベトナム人実習生の声(社内報[in]151号より)

- ベトナムで以前働いていた職場では掃除は月1回で、安全のルールは誰も守っていなかったが、五十鈴は、社訓や安全の三訓など自分たちが大切にすべきことを掲げており、チームメンバーや上司もそれをしっかり守っているのが自然と意識が高まる。
- ベトナムでは、改善は限られた上の人たちだけの取り組みだったが、五十鈴では、私たちも含めて安全ミーティングを行うなど、社員の声をしっかり活かしてとてもいいと思う。

### FOCUS 02

## 五十鈴グループ内でOD(組織開発)スタッフ、マナー講師育成スタート

五十鈴では、社員の活躍領域拡大の一環として、2015年度から、「OD(組織開発)スタッフ」「マナー講師」としての育成をスタートし、年間を通じた新入社員育成への参画機会を設けました。

普段、社員が職場で働く中で自然と体現している、組織開発や人財育成のプロセスを資格化し、理論的な裏付けをしながら、社内研修機会での実践を通じ、将来的に外部のお客さまに提供できるスキルへと高めていくことを狙っています。

ODスタッフ、マナー講師へのエントリー人数は2015、2016年で延べ14名。グループとしての組織開発・人財育成レベルの向上とエントリー者の価値拡大、両者の実現を図っています。



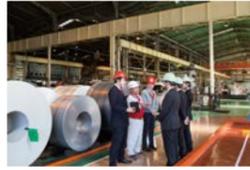
グループの先輩として、ビジネスマナーのプロとして指導を実践する

## ● 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化の実現を推進しながら、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 SC・太田 SC・高崎 SC)  
五十鈴中央 (大和 SC・青梅 SC・富士 SC)  
五十鈴東海 (安城 SC・岐阜 SC・浜松 SC)

### 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」「人財開発」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 (人財開発)

### ロジスティクス部門

北は福島から西は大阪まで 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

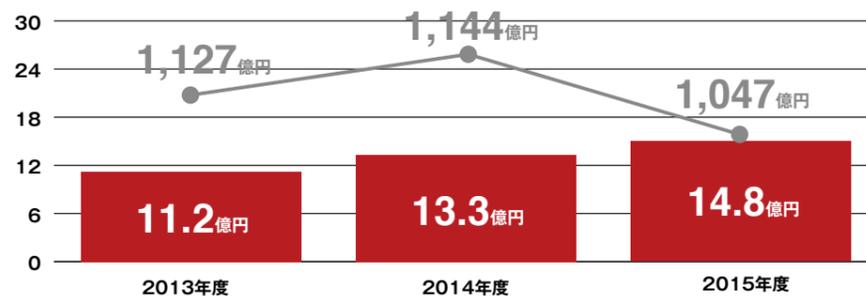
### ● 利益構成

■ ソリューション事業  
■ 既存事業



### ● 業績推移

● 売上高  
■ 純利益



## 五十鈴ショールームのご案内

### 「会社成長の次なるテーマの発見機会に」

「世の中に必要な存在となる」ための私たちの取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の会社成長の次なるテーマを、見出すキッカケとしていただくことを目的としたショールームを、東京本社及び各サービスセンターで開設しています。2015年度はグループ合計で、1,943名のお客さまに来社いただきました。

#### TOPIC1

岐阜サービスセンターで  
海外からのお客さま多数受入



岐阜 SC では、「リーンマネジメント」「改善」の学習を目的とした海外からのお客さまを積極的に受け入れ、グループ全体で、17カ国 455 名の方に来社いただきました。

#### TOPIC2

丸の内ショールーム開設  
全員参画経営の可能性を体感いただく



2015年4月に開設した丸の内ショールームは、サービスセンターとのライブ中継なども交え、全員参画経営の可能性を体感いただきました。138名のお客さまに来社いただきました。

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/>

### Will-Navi活動報告

## ブランド委員会

### 「外部認知拡大」「社員のブランドシップ醸成」両面からのブランド発揮促進

2015年度は、外部ブランド認知拡大においては、東京本社のショールームを活用した、本社と拠点とのリモート連携によるプロモーション活動強化により、異業種への展開拡大を図りました。

また、社内においてはプロフェッショナルな働き方によるブランドシップの醸成、という観点から、作業のビデオ撮影を行い、生産性向上マネジメントに活用しました。2016年度は実践活動の拡大を図ります。

#### [2016年度課題]

1. 組織ブランドの再定義と型化
2. GVCに繋がるビジネスリソースの整理・拡大と展開

### CSR活動報告

## IR委員会

### バリューセンター型グループプロモーションの基盤づくり

2015年度は、異業種・海外のお客さまとの接点づくりも見据えた、ブランド・サービスを起点にしたホームページなどの広報ツールの充実を図ると共に、拠点のブランドコミュニケーションを促進するため、ショールームの来社データの管理・検証を行えるインフラの整備を行い、横展開が可能な体制を整えました。2016年度は、よりお客さま・マーケット視点で価値を見出していただくプロモーションを目指します。

#### [2016年度課題]

#### バリュー・プロモーションへの進化 ～マーケティング広報の始動

1. VC型グループプロモーションの展開
2. グループ協創型プロモーション体制の構築
3. VC型IAへの進化・成長