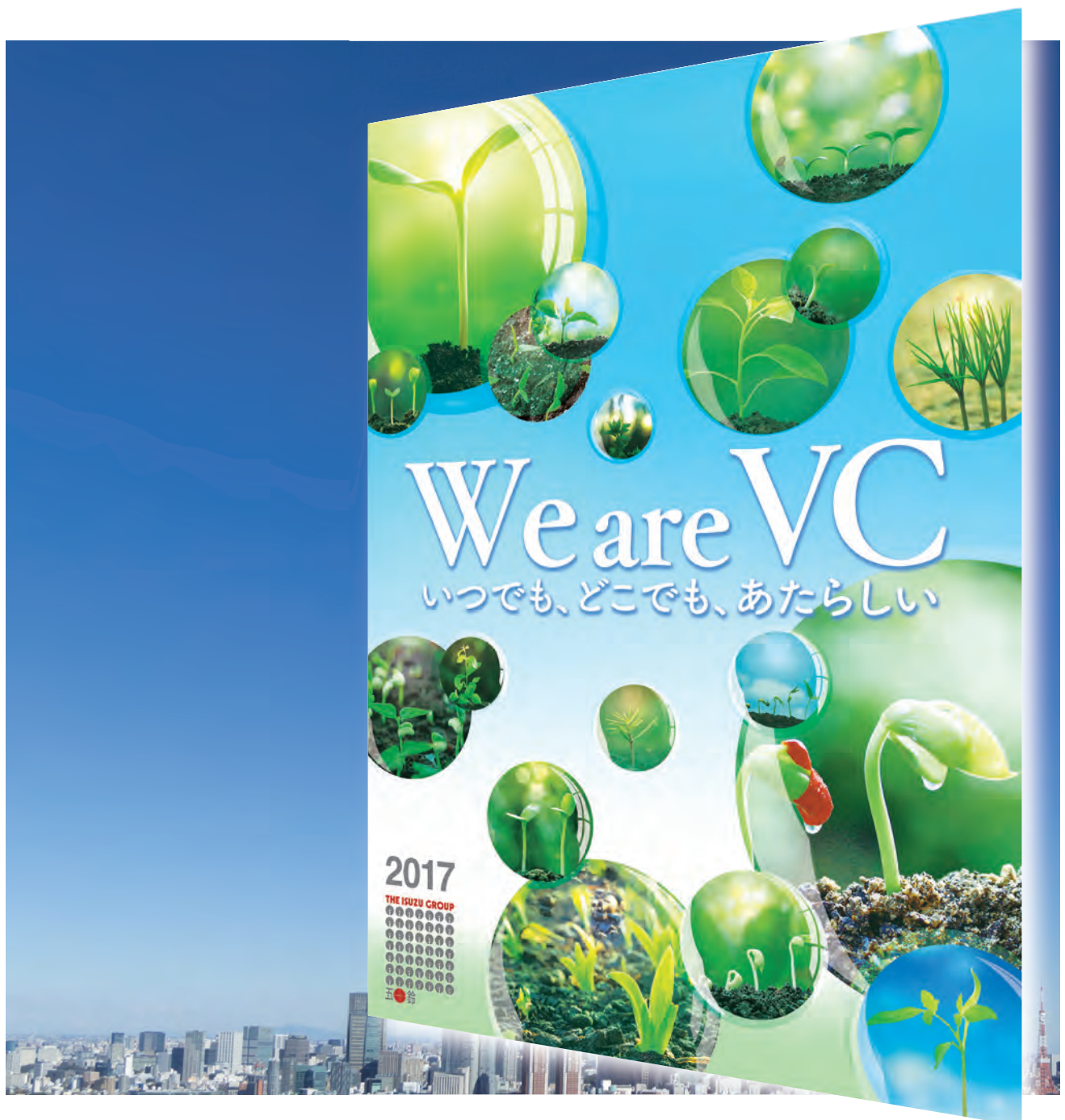




いつでも どこでも あたらしい
五十鈴グループ

VISIONARY REPORT ビジョナリーレポート 2017





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」は折り返し地点を過ぎています。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)



VISIONARY REPORT

2017

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 日常が「イノベーション」
Daily Innovation

1. 全員マーケティング体制へ …………… P7
2. 「毎日改善、進化する」職場開発 …………… P10



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

五十鈴ホームページ・ショールームのご案内



バリューセンター ～生産性

知 恵を出し、収益体質を 進化させた2016年度



世界情勢が混迷を極める中、日本は全体的に緊縮ムードが蔓延しています。オリンピック需要も盛り上がりません。自動車業界は堅調ですが、各種規制も影響し決して事業環境は良くありません。

そのような状況下、我々五十鈴グループは、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（GVC）」になるという意志のもと、実現プロセスを2年単位の中期目標に展開しています。昨年度は2015-16中期の最終年度として「顧客の創造」を基本方針に掲げ、グループ各社が独自性を持ち活動を進めてきました。

スチールサービス部門では、「鋼板」の枠にとらわれずお客さまやマーケットのWillを探求し、様々な部品や部材の企画を行うファブレス事業や、素材調達から納入・運用までをトータルでプロデュースするバレット事業、お客さまの営業支援など新しいプロセスを生み出しています（7～9ページ参照）。

組織成長の側面では「知恵を出し、収益を高める体質」に進化した印象を持っています。2015年度終了時点では、利益は出しているものの、社員の「力技」に頼り、苦勞させているのではないかと感じていました。我々はビジョナリーカンパニーを「気分よく働けて、業績がよく、自己成長できる会社」と定義しています。そこで、昨年度は自社らしい成長を大事にしていこうと発信しました。これを社員は受け止め、知恵を絞り、様々な仕組み化やモデル化を進めながら「セルフマイクロマネジメント」を実践し、生産性の大幅な向上を図りました。マイクロマネジメントは、一般的には管理者である上司が部下の業務に強い干渉を行うことですが、我が社の場合は、一番業務に精通している現場の社員たちが、マイクロマネジメントを日々実践するわけですから、そこに「強さ」が生まれます。結果として、販売量の減少に大きく左右されず、収益を

としてのアイデンティティを確立する 向上を実現し、価値づくりに集中する～

代表取締役社長 鈴木 貴士

高められるようになっていきます（10～11 ページ参照）。

ソリューション部門は、世の中の情勢を取り込みながら商品開発を行い、MOSHD（メタルワン・サービスセンター・ホールディングス）グループをはじめとするお客さまの経営課題解決に貢献しています。ロジスティクス部門は、ドライバー不足や車両不足などに苦慮しながらも、規模拡大を図っています。

結果として、サービスセンター部門による売上重量は微増であったものの、スクラップ価格上昇による差損の減少およびロジスティクス部門の売上粗利の増加により、全体では純利益 15.8 億円と中期目標を上振れで達成することができました。

V Cとは何かを考える、 基盤構築の一年に

前中期で「コイルセンターからサービスセンターへ」「サービスセンターからグローバル・バリューセンターへ」と目指す方向性を示してきましたが、サービスセンターを卒業し、いよいよバリューセンター（VC）を実現する段階に入ったと認識しています。

2017-18 中期では、定性目標を「VCアイデンティティの創造」、定量目標を「純利益 18 億円」と掲げました。前中期でVCへの兆しは見えつつありますが、これからの2年間で本格的に「VC」とは一体どのようなものなのか徹底的に考え、アイデンティティを明確にした上で、2019-20 中期でGVC実現に臨むというシナリオです。

そのスタートとして今年度は基本方針を「VC基盤の構築」、キャッチフレーズを「バリューエマージェンス」としています。「エマージェンス」というのは「創発」という意味で、「計画や意図を越えたイノベーションが誘発される」ことととらえています。

これまでの「鋼板販売にソリューションサービスを付加する」という次元から、有形無形問わず「価値」あるものが創発される、多様性を有する組織体へと変革するための基盤を構築していきます。また、MOSHDグループとの

2016 年度

基本方針

「顧客の創造」

キャッチフレーズ

「For the Markets」

実績

売上高 1,021 億円 販売重量 109 万 t
経常利益 24.5 億円 純利益 15.8 億円

2017 年度

基本方針

「VC基盤の構築」

キャッチフレーズ

「バリューエマージェンス」

連携をさらに深め、活動の軸足をVCに移していきます。

課題は「生産性向上」。 価値ある投資を行う

VCを目指す前提となる課題は、世の中と同様「生産性向上」に尽きます。人手不足を生産性向上でどう補っていくか。IoT やビッグデータ、AI といったビッグワードが喧伝されていますが、その意味することの理解と、実現イメージが勝負になります。例えば、工場の自動化レベルではなく、完全無人化するには何が必要か、といったようにです。

社長就任時、330 億円あった有利子負債は昨年度実質ゼロになりました。ですが、無借金が良いとは認識していません。創業者の会長は、330 億円で 100 万トン体制という生産資産をつくれたのです。我々も、もう一度、未来の生産資産をつくるための、価値ある投資をしていかなければならないと考えています。

我々にはこれまで人財に投資してきた蓄積があります。そして組織としては、ソリューション部門があります。さらにIOC（五十鈴組織変革）活動で、日常業務にイノベーションを組み込んできました。

この2年で飛躍的な生産性向上を実現し、価値の創出に社員が集中することで、VCとしての新しい貢献のあり方を見出してまいります。

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にとらえ、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

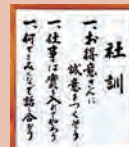
揺るぎない理念を实践することで、常に組織として成長・進化していく企業体
「気分よく働けて、業績がよく、自己成長できる会社」

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、運動を図りながら、自社らしい経営を追求しています。

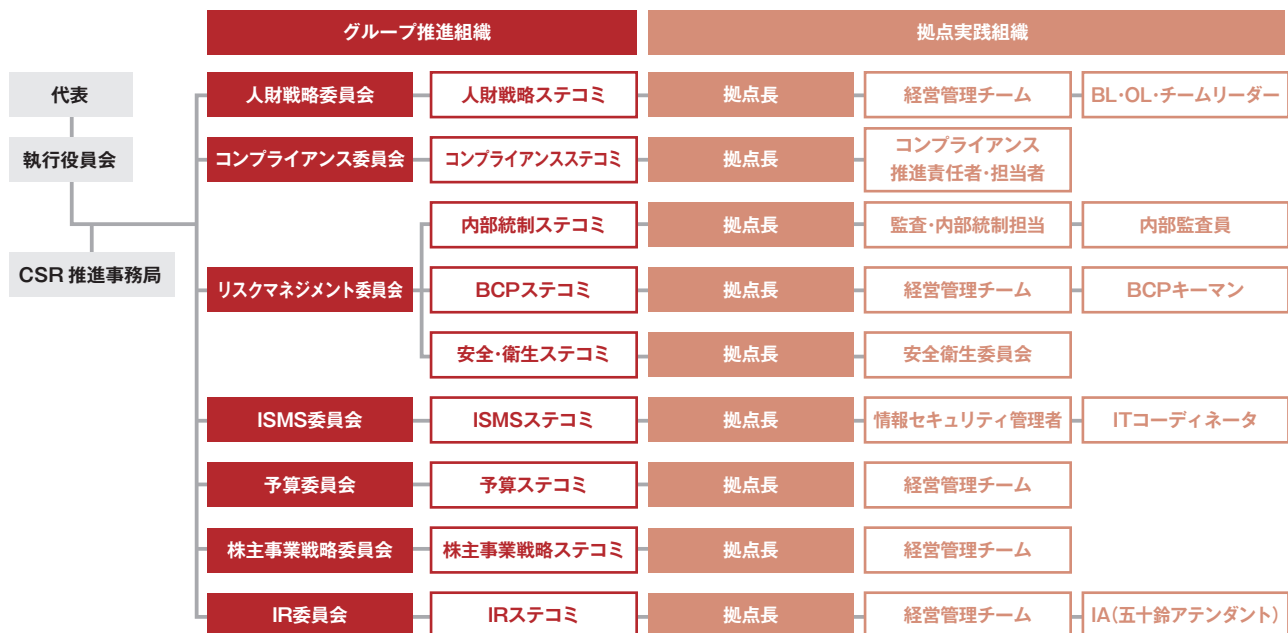
推進体制・推進プロセス

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、以下の委員会およ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。

なお、推進にあたっては、専任の部署や担当者を置かずに、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
- サブステコミメンバーの組織化

- 四半期での進捗状況レビュー
- 年度の検証

日常が「イノベーション」 ～Daily Innovation～

2020年の実現を目指す、グローバル・バリューセンターに向けて、2016年度は「顧客の創造」を基本方針に展開を図ってきました。

お客さまやマーケットにとっての「価値」を徹底的に思考し、そこから新たなビジネススキームを生み出すことや、価値を生み出す基盤として、通常のオペレーション業務を日単位・週単位で改善・進化させていくことが、五十鈴グループの中で日常となりつつあります。

特集では「日常が「イノベーション」」と題し、その実際をお伝えします。

theme
1

全員マーケティング体制へ ～お客さま・マーケットへの価値づくり～

2016年度は、前年度からの「『お客さまやマーケットにとっての価値』を起点にしたマーケティング」の主体者を、営業担当のみならず業務や生産メンバーへと拡大し、様々な切り口から具現化を図りました。

同時に、新たな価値を開発するために、複数のビジネスパートナー（BP）とのコラボレーション（スマートコミュニティ）で、マーケット開発を推進しています。

これらにより、新規のお客さまはもちろん、既存のお客さまに対しても、これまでとは異なる形での貢献を見出すことができはじめています。

2017年度は、バリューセンター（VC）としてのマーケティングをより強化すると共に、グループ内やスマートコミュニティで価値の連鎖を図るプラットフォーム確立を目指してまいります。



CASE

全員マーケティングで、お客さま情報の質・量を拡大 企画段階からBPと協働し、スピード実現へ(五十鈴東海/浜松SC)

浜松サービスセンター（SC）では、主観に頼っていたお客さま情報収集の観点を可視化し、訪問機会の増加等を図ることで共通認識を高め、ビジネスパートナーも交えながら企画の実現可能性やスピードを高めてきました。その中から様々な形で、お客さまに認められる価値が生まれています。

例えば、大手製品メーカーの生産縮小・海外移管の動きから、浜松エリアの部品メーカーの製造能力は年々縮小しています。一方で、新車立上や工場移転などのイベント、円安や海外での人件費高騰を受けての国内回帰など、一時的な需要変動があります。浜松SCでは、エリア内部品メーカーの「時期ごとの稼働状況・設備能力」を全員マーケティングで可視化し、急激な需要増加による供給不足を解消する体制をつくっています。

情報収集の観点

現象面の情報

量
・稼働状況
・取引先
・物流状況
・開発案件
・人員状況

潜在的な情報

質
・経営者交代
・統廃合
・設備導入償却
・人員登用
・新車立上げ



誰でも同じ視点で
収集できるツール

訪問して情報収集



定例会 プロジェクト アフター巡回

訪問せずに情報収集



ドライバー情報 日常の電話 取引ネットワーク WEB

「ものづくりのトレンド」を切り口にマーケティング ～「成長支援」の生産アウトソーシングへ(五十鈴中央/大和SC)

大和SCでは、既存のビジネススキームの補完としてではなく、成長戦略の一つの武器としてお客さまに「生産アウトソーシング」を選んでもらえるプロセスづくりに取り組みました。

「ものづくりのトレンド（ビジネスサイクル）」を切り口にマーケティングし、その一つとして「架装・特装製造業界」のお客さまの繁忙期の生産能力不足を解決するために、繁忙期が逆の期間の業界で共通する技術や機能を持つ会社をビジネスパートナーとして開拓し、協働アプローチを図りました。

お客さまの既存機能を補完する「生産アウトソーシング」で需要の取りこぼしを防ぐにとどまらず、新機能も付加した製品製造スキームを提案することにより、拡販戦略に寄与することができています。



ビジネスパートナーと協働で企画する

超ハイテン材マーケットの開拓&エリア安定供給体制づくり (五十鈴東海/安城SC)

安城SCでは、自動車マーケットの中で、軽量化の中心となる「超ハイテン材（超高張力鋼板）」を普及させる活動を全員参画で行ってききました。

加工難度が高い素材であるがゆえに、普及スピードを上げるにはプロモーションと共に加工法の開発が求められています。SC内に「超ハイテン」ショールームを設置すると共に、Tier1・2メーカーへ軽量化を推進するための部品開発、提案などを行っています。あわせて、鉄鋼メーカーと協働して、部品加工特性に合わせた超ハイテン材の研究開発も行っています。

これらを通じて「超ハイテン情報センター」として、東海エリアの鉄鋼メーカーや商社、Tier1・2メーカーからの新しい認知が生まれています。

※色は必須で確認して記入		測定値	写真
戻りの方向	定番に張かせた状態	下戻り 23mm	
戻りの度合	立てた状態	50mm	
戻りの方向	定番に張かせた状態	無し	上戻り
戻りの度合	立てた状態	0mm	
戻りの方向	定番に張かせた状態	下戻り 1.5mm	写真
戻りの度合	立てた状態	無し	
戻りの方向	定番に張かせた状態	25mm	上戻り
戻りの度合	立てた状態	0mm	
戻りの方向	定番に張かせた状態	下戻り	写真
戻りの度合	立てた状態	測定値	

加工特性をデータ化・ビジュアル化

「物流」をテーマにした、製品開発型価値提供体制づくり (五十鈴関東)

五十鈴関東では、小山・太田・高崎の各 SC のマーケティング情報を総合的に集め、会社全体としての戦略展開や意思決定をスピーディーに行うことに力を入れてきました。

2016 年度は特に、ものづくりに関わるお客さまの共通の課題である「物流」に着目し、生産メンバーが中心となりマーケティング。パレットメーカーとのタイアップで、お客さまの物流を改善するパレットの開発と運用提案を多数行ってきました。

その結果、既存の鋼材販売先のお客さまなどから、これまでとは異なる「構内物流変革パートナー」としての相談も増えています。



工場内で開発も行われている (小山 SC)

グループマーケティング体制へ

2016 年度は、これまで各社および各 SC ごとに行ってきたマーケティング活動をグループ全体に拡げ、これまで培ってきた顧客基盤を最大限に活かす活動を実践してきました。

Will-Navi フォロー委員会のバリュー委員会が中心となり、2016 年度のテーマを「ロジスティクス事業の拡大」として、五十鈴ビジネスサポートが束ね機能を果たしました。

勉強会や定期的な会議を通じ、「物流機器そのものの販売 (上記参照)」や「コイルセンターロジスティクススキームの他業界への展開」「製品のデポ・配送・中継機能」「お客さまの構内物流の改善 (工場移転・レイアウト変更・5S)」「購入部材のピッキングサービス」などを、グループ横断的に検討を進めています。

これらを通して、お客さまとの接点拡大や、VC につながる新たな認知形成に結びついています。



ロジスティクス営業会議 (テレビ会議)

theme
2

「毎日改善、進化する」職場開発 ～全員参画での価値づくり～

2015年度に引き続き、日常の職場開発そのものが「価値づくり」へとつながるよう、各社が実践の中で工夫し、ブラッシュアップを重ねてきました。その結果として、生産性向上や歩留向上など、各種経営数値の改善が図られると共に、他社展開可能なノウハウが蓄積されています。実践のポイントを3つのキーワードでお伝えします。



「付箋」を活用し、日々社員の改善アイデア創出を促す(安城SC)

KEY
WORD

ゼロ・レステクノロジー

「労災ゼロ」「異材混入ゼロ」「突発故障ゼロ」など、工場経営に関わる異常や無駄を「ゼロ」または「半分以下(レス)」にするという目標設定をし、実現へのノウハウをテクノロジー化しています。

異常や無駄を「0」「半分以下」にする目標設定

「これまでと比較して改善・削減する」のではなく、「ゼロ」または「半分以下」など、これまでとはレベルの異なる目標を実現しようとする抜本的な改革が必要となります。プロセス管理や、イレギュラー情報の蓄積、動画教育など、各SCで仕組み化・体系化の様々な工夫が生まれました。

サプライチェーンにまで対象を拡大

「ゼロ・レス」を実現するプロセス変革の対象は、自社工場内にとどまりません。例えば「かんぱん対応」の東海エリアでは、構内物流だけでなく、お客さまも含めたトータル物流を整流化する活動をはじめています。

今後は、サプライチェーンにおける「ゼロ・レス」を追求し、エリアのものづくり企業と共に経営力向上を目指していきます。

改善案件	改善前	改善後	削減率	達成率
【作業員の確保】 ※スラッシュアップ	2件	2件	0件	0件
※1「設備点検時の稼働率」	2件	1件	2件	0件
※2「作業員の確保」	2件	1件	0件	0件
【作業員の確保】 ※1「設備点検時の稼働率」	2件	4件	2件	2件
※2「作業員の確保」	3件	1件	1件	0件
【作業員の確保】 ※1「設備点検時の稼働率」	5	6	2	3
※2「作業員の確保」				1

プロセスをさかのぼり、真因をつかむ
「イレギュラーゼロ」活動(小山SC)



配送中のトラックの位置をGPSで可視化
積み込み時の待ち時間をなくす(安城SC)

同業のサービスセンターに対しても「ゼロ・レス」ノウハウを提供

操業リスク「ゼロ」化を支援する

東海エリアのサービスセンターでは、自動車マーケットの急激な需要変動や新素材への加工対応に頭を悩ませています。安城SCでは、高効率加工を支える技術教育や品質クレーム「ゼロ」を実現するマネジメントについての支援を、協力関係先に提供しています。また、リモートでの生産現場支援にも力を入れており、操業リスクの低減に貢献しています。

構内作業の非効率作業「レス」を追求

関東エリアでは、「部品メーカーでの作業効率向上」までを狙いとした、トータル物流改善支援を行っています。小山SCでは、支援先サービスセンターへの母材納入から加工・出荷工程を経て、部品メーカーでの作業における全ての「移動」プロセスを可視化。「やり直し」「置き直し」といった非効率作業を徹底して排除することで、部品メーカーからの認知向上に繋がっています。

KEY
WORD
②

セルフマイクロマネジメント

生産性や歩留り、安全・品質など、コイルセンター業務における業績を、働く社員たちが毎日モニタリングし、改善していく活動です。浜松サービスセンター(SC)からはじまった活動を全SCが取り入れ、展開しました。

業績管理を全社員の日常の仕事として定義

従来は、生産部長や管理職が行っていた業績管理を、一般社員が管理する「日常業務」として定義しました。毎日の朝礼やチームミーティングの中で、実績数値の管理や改善の検討なども組み込んでいます。

管理プロセスをデータで数値化、可視化

管理項目は細分化してタスク化し、一人ひとりの役割責任を明確化しています。管理プロセスは、常に最新の状態で数値化し、一般職の社員をはじめ、誰が見ても目標と進捗が理解できるようにしています。

日次、週次で検証し、自己フィードバックする

目標達成に向けて、チーム単位で改善行動を案出し、日次、週次で実践と検証を繰り返します。管理者に管理されるのではなく、働く社員自身の工夫が業績成果に直接反映されることで、改善スピードが飛躍的に高まっています。



朝礼後のミーティングで、写真も使いながら状況を共有し、改善策を検討する(小山SC)

項目	目標	実績	進捗	備考
生産性	100%	95%	95%	改善策を講じた
歩留り	98%	97%	97%	不良品発生を抑制した
安全	0件	0件	0件	安全確認を徹底した
品質	100%	100%	100%	品質管理を厳格化した
コスト	100%	100%	100%	コスト削減を推進した

進捗が悪いところは色でわかるようにし、管理職は、その項目を重点的にフォローする(浜松SC)

KEY
WORD
③

リモートマネジメント

場所が離れていても、成果を創出できる「リモートマネジメント」の開発と実践を行っています。自社内の離れたサービスセンター間での実践や、海外のお客さまに対しても、距離や時間の制約を受けないマネジメント協働を行っています。

離れたサービスセンターを同じ基準で一元管理 トータルで成果を創出する

五十鈴関東では、それまで個別で管理していた小山・太田・高崎の各SC間の生産に関わる各種情報・ノウハウを一元管理し、マネジメントの意思決定のスピード・質の向上を図っています。

データベース活用や日々のテレビ会議でのリアルタイム共有を通じ、同じ基準で一元管理することで、ノウハウ移植が可能になり、会社全体として歩留りや生産性の向上を実現しました。

海外工場の「日常」を可視化 遠隔でマネジメントフォロー

アイ・ティー・シーでは、海外工場のローコスト経営へのニーズを叶えるため、日本からのマネジメントフォローを行っています。工場内のリモートカメラを使ったモニタリングや、月次生産性・クレーム・加工分析結果など、日常の事象や数値に対し、客観的かつタイムリーにフィードバックすることで、支援の効果を高めています。



イレギュラー加工時の過去の留意点をまとめてデータ化し、経験がなくても活用できるようにしている(小山SC)



遠隔モニタリングと定期的なWEB会議で効果を高める(ITC)

ブランド委員会

2016年度は、GVCブランドとしての認知拡大・獲得を目指して、GVCプロモーションの進化を促進させてきました。例えば、魅せるショールームでは、画一的な魅せ方でなく、業務の効率化や五十鈴経営の基盤など、お客さまに合わせたカスタマイズを行うレベルまでになってきています。これらの活動により、お客さまから、ビジネスパートナーとしての継続的な価値を感じてもらえ、新たなSLビジネスやサービスが数々生まれてきています。

2017年度は、VCに向けた新たな規範づくりを進め、様々な情報が飛び交うことが常態化される環境がつけられ、それらを活かすプロセスや学び方、考え方が変わるように、様々な取り組みを展開していきます。

【2017年度課題】

VCに向けた新しい規範の創造
VCを促進する情報展開、活用機会の提供

VC(バリューセンター)リソース委員会

2016年度は、グループ各社のナレッジを整理・検証し、外部に通用する新ナレッジの可能性を追求してきました。また、日本にいなから海外にソリューション提供できるリモートマネジメントなど、グローバルなインフラ整備を図ってきました。様々な開発を通じて、超ハイテン、新素材、メンテナンス、採算改善など、知財ビジネスにつながる新たなナレッジが生み出されています。

2017年度は、VCへの転換・拡大に向けた深掘り・具体化を図り、価値を生み出す組織プロセスを明らかにしていきながら、共通項やコアな要素を見出していきます。またテクノロジー開発プロセス(ハード・ソフト)のポイントを体系化し、価値創造に必要な情報や創出された価値を、いつでも、どこでも、誰でも使える状態にしています。



生み出されたソリューションアイテムは、カタログ化、DB化

【2017年度方向性】

「価値創造の経営モデル」の創出
～全員参画経営から、新たな価値創造の経営モデルへ～

1. 価値づくりプロセスの体系化
2. SLナレッジパークからVCナレッジパークへの発展

DS(ドリーム・サティスファクション)委員会

2016年度は、グローバルインフラの整備に向けて、ロスチェックアンケートを新たなマーケティングの切り口としてつくり上げ、各商社様の経営課題を洗い出す活動を実践してきました。

一方、外部ソリューションの拡大に向け、若手社員を中心とした「ゼロ・レス」のモデルラインとモデル事務所の実現をテーマに、プロジェクト化して活動してきました。その結果、参画メンバーの能力開発が進み、委員会で定めるGSL(グループソリューション)能力保有比率が20%から35%に向上しました。

2017年度は、ビジネスパートナー(BP)データベースを開発し、常に最新のデータを提供すると共に、グループ各社のテクノロジー開発を取りまとめ、リスク管理やパートナーとの契約管理を確認・記録化していきます。



ロスチェックアンケート
若手中心のプロジェクト

【2017年度課題】BPデータベースを活用した新しいVCマーケットの開拓

1. 価値創造経営に向けたBPデータベースの開発・運用
2. テクノロジー開発プロセスの創造

バリュー委員会

2016年度は、マーケティング領域を「輸送」にとどまらず、流通全体(商流・物流・情報流)の最適化を生み出す「ロジスティクス」に拡大し、学習機会の充実を図りました。同時に、各社の案件について拠点横断のフォーメーションを組み、バリューマーケットでのビジネス展開をグループ営業で実現していくプロセスを創り上げてきました。これによりバリューを追いかける、ビジネスパートナーと共に創り上げるグループ営業のプロセスの型化が図れ、各社の現場にも浸透してきています。

2017年度は、マーケットのとらえ方を、従来の「業界・顧客軸」から、安全・メンテナンスなど「価値」を軸としたものに変え、企画プロセスも変更していきます。また、営業の際に、グループ内外のリソースを柔軟に活用できるよう、組織化プロセスも検討していきます。

【2017年度課題】グループ全体のVCプロセスの確立

1. グループ営業企画プロセスの充実
2. バリューマーケティングの推進



ロジスティクス勉強会



グループガバナンスの自律性を高め より強固で、より柔軟な経営基盤づくりを推進

2016年度は、全社統一的に内部統制基盤を定着させる段階を越えて、サービスセンター単位で判断・対応ができる自律的なマネジメント体制の確立に取り組んできました。2017年度は、社員一人ひとりの意識と実践力を高め、経営基盤をより強固で柔軟性あるものに進化させていきます。

CSR活動報告

コンプライアンスステコミ

基盤強化により 各社が自律的に推進する活動に進化

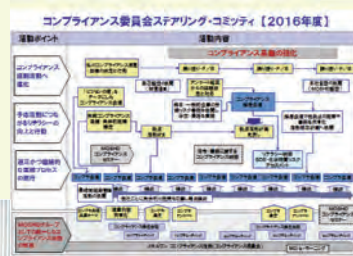
2016年度は、「理念」「倫理観」を軸に「コンプライアンス基盤の強化」を進めてきました。四半期毎にコンプライアンス目標の検証機会を設け、セミナーや情報発信を強化することで、個人の意識・考え方の啓発を図り、組織全体のコンプライアンスリテラシーの向上に繋げてきました。

グループ全社において計画的な活動が実践されると同時に、各組織の創意工夫による独自の取り組みも行われるようになり、自律性が高まっています。

コンプライアンスをより習慣的な考え方や行動として定着させるために、一人ひとりが意識して影響力を発揮することが大切であるため、2017年度は、この点を重視して実践していきます。



コンプライアンス会議の様子



[2017年度課題] コンプライアンスマネジメントの強化

1. コンプライアンス思考と実践行動の進化
2. 実践的でプロセス改善につながるリテラシーの向上

CSR活動報告

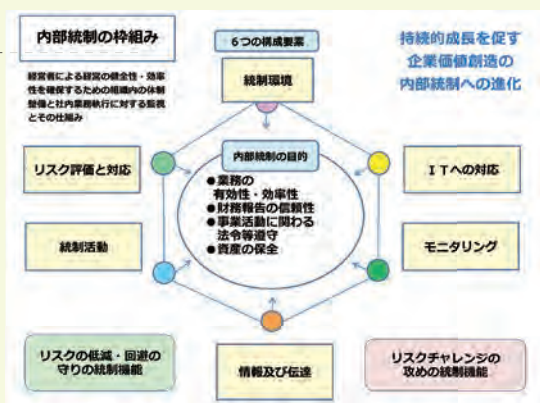
内部統制ステコミ

グループレベルでのリスクコントロール強化で 現場への浸透が進む

2016年度は、様々な環境変化、特に物流業界における人手不足や長時間労働などに対応し、ロジスティクス部門への本社監査導入でグループ横断的なモニタリング強化に取り組めました。また技能実習生の受け入れなどの取り組みに伴うリスクコントロールの対応も現場主導で実践してきました。ビジネスリーダー・オペレーションリーダーなど中間管理職を中心とした内部統制に係る意見交換や経営基盤チェックリストの実践訓練なども相まって、現場への浸透がより図られています。

2017年度は、さらに内外環境における様々な変化が予測されるため、それらを迅速に把握し対応手法を共有するなどして、経営基盤をより強固なものにしていきます。

各社が独自性あるバリューセンター実現を目指す中で、これまでとは異なる情報共有や学習のあり方の検討、職場規範の見直しを進めていきます。



内部統制の枠組み

[2017年度課題] 持続的成長を促す企業価値創造の内部統制への進化

1. 内外の環境変化に伴うリスク特性の的確な把握と迅速かつ機動的なリスクへの対応
2. グループ企業集団としての経営品質の維持・向上への取り組み

安全・衛生ステコミ

全員が安全に対するリーダーシップを発揮する職場へ

2016年度は、「全員安全リーダーシップの発揮」をテーマに、安全ポイントの具体化や可視化、職場全体でのフィードバックの質・量をさらに強化しました。毎朝その日の作業リスクを洗い出し、全員で気を合わせるプロセス、安全行動をリアルにフィードバックし合う付箋マネジメントなど、様々な施策に取り組みました。労災ゼロという結果は得られませんでした、安全は結果が全てという実感や、前期の反省を必ず活かす意識は拡大しています。

2017年度は、ゼロを必達目標に全員が当事者意識を持つ、できないければペナルティーを科すなど安全に対する徹底度を高め、結果に対して組織全体のこだわりを拡大する活動やプロセスを強化していきます。



危険作業などを、掲示物で見える化 安全ミーティングの様子



[2017年度課題] 安全マネジメントの徹底度向上

1. 社員の仕事に対する姿勢強化および結果に対する責任の拡大
2. 異常環境、作業を放置させない組織的な予応プロセスの拡大

BCPステコミ

現地主導でのBCPが機能する体制づくり

2016年度は、BCP手順に則った役割理解を進め、社員による迅速な復旧行動ができています。訓練での安否確認システムの定着率は確実に上昇しています。また、震災発生時に本社での対策本部が機能しない場合を想定し、場所を問わずにBCP対策本部の役割・機能を発揮できる状態を目指し、対策本部を大和SC、小山SC、安城SCに設置する訓練を実施しました。

2017年度は、定期的に安否確認システムに登録しているメールアドレスの棚卸しを行い、登録不備のない体制を整備します。また出勤時以外の訓練を通して浸透を図り、ワークレックス新規事業所に対しても同様に行っていく予定です。



震災BCPキーマン会議の様子

[2017年度課題]

被災時の全社員の役割・責任の強化・早期事業継続に向けたボーダレス・シームレスな仕組みの常態化

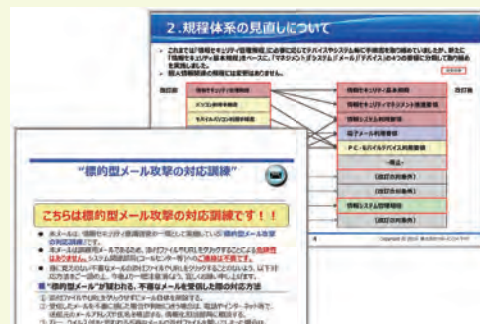
1. 全社員がいかなる時でも安否確認システム返信率100%且つ、震災BCP手順に沿った行動迅速化
2. 有事の際の遠隔地での対策本部の立上げにおけるフレキシブルな体制づくり

ISMS (情報セキュリティマネジメントシステム) ステコミ

情報セキュリティ対策のきめ細やかな浸透強化

2016年度は、株主から求められるIT管理レベルに対応した情報セキュリティ対策をグループの末端まで浸透させるべく、年度初めや連休前などその時々での注意喚起を年間を通じて行うと共に、IT関連規程の改訂や情報セキュリティに関するeラーニング、標的型攻撃メール訓練を実施しました。その結果グループでの年間のウイルス感染数をゼロに抑えることができ、訓練を通じて不審メール受信時の現場での確認プロセスが機能していることも確認できています。

2017年度は、ランサムウェアなど巧妙なウイルス攻撃が昨今多く発生している状況をふまえ、前年度見直したIT関連規程に基づく手続きの定着などを通じて、社員一人ひとりの理解度・判断力を継続的に向上していきます。



規程改訂と共に実践訓練を実施

[2017年度課題] IT関連規程に基づく手続きの浸透とセキュリティ意識の向上

1. 社員のITリスクに関する理解度・判断力の向上
2. IT関連規程および各種申請手続きの定着
3. デバイス管理ツールの見直しによる作業簡素化・セキュリティ向上



グループ各社が 日常的に「自在な組織力」の向上を図る

2016年度は、「自在な組織力へのレベルアップ」をテーマに掲げ、グループ各社が、日常業務の中で、自律的な成果創出力を高める「全員参画」マネジメントに力を入れ、推進してきました。

2017年度は、バリューセンター（VC）としての新たな規範の創造に取り組み、「全員参画経営」から「価値創造経営」へのステージアップを図ります。

「セルフマイクロマネジメント」「リアルISZの実践」で 一人ひとりの成果創出力と当事者意識アップ

特集でとりあげた「セルフマイクロマネジメント」をはじめとしたプロフィットマネジメントの活動を通じ、一般社員の収益成果に対する日常の貢献が明確化～徹底され、一人あたり収益力も拡大しています。

また、業績面のみならず、新しい価値を生み出すための活動（商品開発、ビジネスモデルづくり、拡販活動）に参画するメンバー層も拡大しています。

あわせて2016年度は、基本方針の一つとして、「リアルISZの実践」を掲げ、一人ひとりが理念（価値観・行動規範）の実践を通じた成長を図っていくことを重視してきました。

従来の自社らしさを継承するだけに留まらず、バリューセンターとしての新しいアイデンティティーの創造に向けて、全員参画に磨きをかけていきます。



ベテラン・若手社員が共に目標に向けて知恵を出し合う「タスクミーティング(週1回実施)」(浜松SC)



社員が講師となって、業務知識を教え合う「クール塾」(五十鈴中央全SCで開催)

CSR活動報告

人財戦略ステコミ

2016年度は、「創発的な人財マネジメント環境の構築」「成果貢献を拡大するHRM力の発揮」「リアル五十鈴の徹底」をテーマに活動を推進してきました（上記参照）。

2017年度は、VCとしての価値づくりに参画・貢献する人財を拡大すべく、価値づくりの新テーマn数拡大（外部との共同開発・研究テーマの設定やビジネスパートナー先への課題提示型ショールーム企画等）を図り、VCビジネスフォーメーションを強化していきます。

[2017年度課題] VC人財基盤の構築

1. VCビジネスへの参画拡大
2. 人財価値のバリエーション拡大
3. VCマインドへの変革



グループ社内報でも「リアルISZ」を探求

個人の「らしさ」から、五十鈴の新しい「らしさ」を育みブランドへ

グループ各社・サービスセンターの若手社員によるグループプロジェクトで、社内報[in]を制作しています（年4回発行）。2016年度は、基本方針の一つである「リアル五十鈴の実践」を促進することを狙い、年間テーマの設定を行いました。

「個人」の思い・らしさを起点に、「組織」のらしさを創るプロセスを編集員が中心となって思考し、実践してきましたが、これらの活動が、各拠点・サービスセンターの各種施策と連動し、若手社員を中心としたさらなる実践行動を促進しています。



個人のもつ、働く中での仕事や組織への思いから「五十鈴らしさ」を見出す



「人が育つ職場」を若手自身が創るプロジェクト（五十鈴関東）

理想の職場は、自分たちで創る人財育成 BPR プロジェクト

グループ各社でも、人財育成の新たなプロセスが生まれています。五十鈴関東では、小山・太田・高崎の各サービスセンターから若手社員を選抜し、「人財育成 BPR プロジェクト」を2016年秋に立ち上げました。

「自分らしさを活かし、バリューセンター実現に挑戦する人財が育つ『職場』づくり」をプロジェクトメンバーが中心となって進めています。「働きがいのある職場は自分たちでつくる」「自分の成長を実感できるフィールドをつくる」などをテーマに、日常の様々な機会・プロセスに工夫を加え、管理職はその支援をしています。

人財育成という経営課題を若手が担うことで、成長のスピードアップや活気ある風土づくりにつながっています。



若手社員による、「改善発表会」の様子（毎月開催）

各社人財戦略会議でVC人財基盤づくりスタート

2017年3月に行われた各社人財戦略会議では、VCに向けこれまでの人財戦略を見直すと共に、実現する人財基盤づくりをテーマに、経営チームと各SCのビジネスリーダー・オペレーションリーダーが議論を重ねました。

各社が独自性を持ちVC実現を目指す中で、自社にあった形での情報共有や学習のあり方、規範の見直しに取り組んでいます。

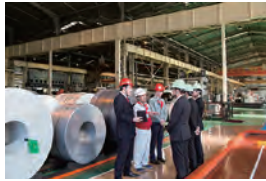


世の中のトレンドからバリューセンターを思考する学習機会も、VC人財育成基盤の一つとして活用

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」を中心に、母材調達～発注～加工～配送などのプロセスのオートメーション化・IT化を推進しながら、お客様の購買戦略・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

スチールサービスで培ったノウハウをベースに「流通」「経財・法務」「IT・業務」「技術」「組織開発・変革、人財開発」の5つの領域でお客様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・お客様にも適応可能な、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（経財・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・変革、人財開発・企業文化創造）

ロジスティクス部門

北は福島から西は大阪まで23営業所にわたるネットワークと、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

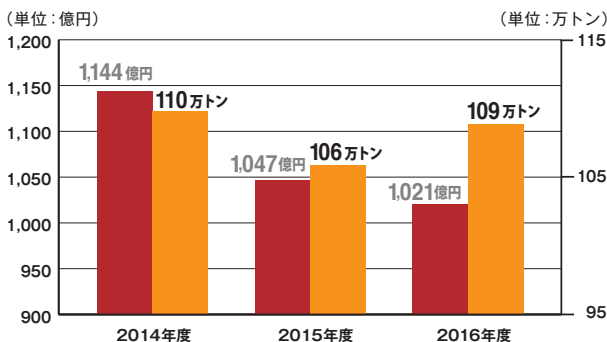
お客様の大切な資産である土地建物に対して各種ソリューションを提供し、お客様の期待を超える価値の創造により、現在から将来にわたる建物の可能性を見出します。



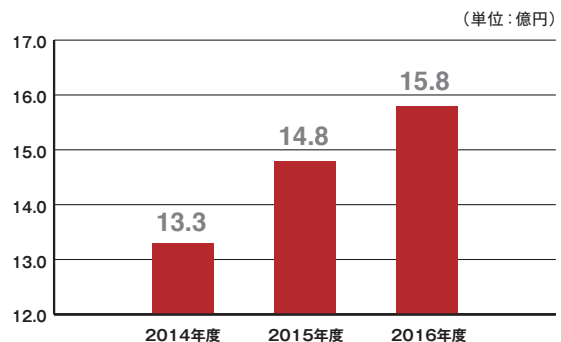
五十鈴建設

財務データ

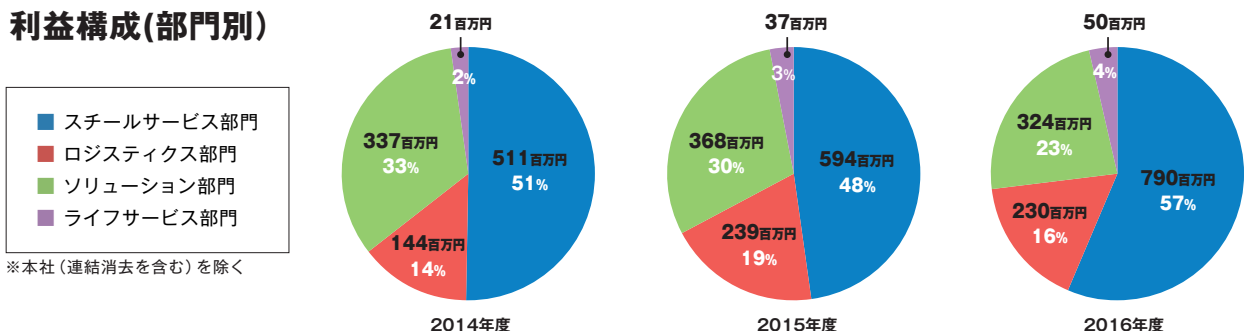
● グループ連結売上高／鋼板販売量



● グループ連結純利益



● 利益構成(部門別)





「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、東京本社および各サービスセンターで開設しています。2016年度はグループ合計で、2,567名のお客さまに来社いただきました。

TOPIC1

五十鈴グループのサービスが
ホームページで見やすく



ショールームをより目的に沿って活用いただくため、2017年6月に、ホームページの「サービス」コーナーをリニューアルし、お客さまの組織成長テーマに合わせてサービスをラインナップしました。

TOPIC2

海外経営者向けショールームを、
セミナーとしてバージョンアップ



「リーンマネジメント」「改善」学習を目的とした海外経営者向けショールーム（2時間程度の工場見学）を、より自社工場経営に活きる「工場営業力強化セミナー（1日コース）」にバージョンアップし、開催しています。

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/>

CSR活動報告

IRステコミ

2016年度は、「バリュープロモーションへの進化」をテーマに、ホームページ企画を通じたグループサービスの体系化などを行ってまいりました。また、スチールサービス各社主体でのショールーム実施に向けて協働し、グループとの方向性の合致、スチールサービス各社独自サービスのグループサービスとしての露出や訴求度を高めてまいりました。あわせて、来客データベースの再整備により、海外を含む製造業以外の企業や、ビジネス面での協業を目的とした見学の増加傾向が見えています。

2017年度は、VCとしての広報コンテンツの見直しや、ホームペー

ジをきっかけに、「ラーニングSC（学びや発見の場となるサービスセンターづくり）」の促進などを図っていきます。

【2017年度課題】

マーケティング広報の推進

1. コンテンツ・マーケティングの展開
2. 協創型ショールーム活動への発展
3. VC型IAへの成長機会拡大

ビジョナリーレポート 2017

発行:2017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/>