

VISIONARY REPORT ビジョナリーレポート 2021

ビジョナリーレポート 2021
発行: 2021年9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/>



NEXT 2021 *will*

ビジョナリーレポート発行に寄せて

はじめに、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行により、お亡くなりになられた方々とそのご家族に謹んでお悔み申し上げます。そして献身的にご努力をされている医療従事者の皆さまとそのご家族、社会要請によりお仕事が困窮されていらっしゃる方々、不自由を余儀なくされている多くの皆さまに一刻も早く平穏な日常が戻ることをお祈り申し上げます。

五十鈴は「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、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、五十鈴グループの進化やステークホルダーとの協創の軌跡を「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になれば幸いです。

※『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)

ビジョナリーレポート2021は…

昨年 2020 年度は、2010 年からスタートした五十鈴グループ長期経営目標「Will-Navi」のゴールの年でした。

コイルセンターからサービスセンター、そしてバリューセンターへ、私たちの業態を進化・拡大し、全社員でこの長期ビジョンの実現に携わる「全員参画経営」を実践してきた 10 年でした。

その進化の要因には、各部門・各社が、世の中の変化を予測・対応しながらも、自分たちが目指す組織の姿や意志（= Will）を持ち、主体的・創造的な取り組みや組織プロセスがあります。

そこで、「ビジョナリーレポート 2021」では、各部門・各社の取り組みとそこから根づいた組織としての考え方や価値観（=アイデンティティ）の進化をご紹介します。

CONTENTS

はじめに P1
Introduction

CEOメッセージ P3
CEO message

五十鈴株式会社 代表取締役社長 鈴木 貴士

2020年度五十鈴各部門・各社
取り組みとアンデンティティの進化 P5

概要 P10
Corporate profile

CEO MESSAGE

未来社会を見据え、自己実現する企業”

“みんなの夢をみんなで目指して

代表取締役社長 鈴木 貴士

新常態での組織基盤構築を図った2020年度

昨年2020年度は、2010年度にスタートした長期経営目標「Will-Navi」の最終年度の年であり、「Willの実現…魁」を基本方針に、その先の未来を見据えた足掛かりとする決意でスタートしてまいりました。

しかしながら、期初より新型コロナウイルス感染症が拡大し、4月には第1回目の緊急事態宣言が7都府県に発令されるなど2020年度は新常態での経営体制や働き方を築く必要に迫られました。五十鈴グループでは、働き方改革の一環及び新型コロナウイルス感染症の対応からグループ内におけるリモートワーク環境の構築（制度設計やツール・システム開発等）を行い、新常態での組織基盤を固めつつ事業の継続と創造に努めてまいりました。

新型コロナウイルス感染症拡大は対面業界である鉄鋼業界や自動車業界にも大きく影響しました。2020年度の国内粗鋼生産量は、前年度比マイナス15.9%の8千3百万トンとなり、自動車業界は、国内生産台数が前年度比で16.0%の減少の797万台となりました。

このような厳しい需要環境の中、スチールサービス部門では、拡販、収益拡大、コスト競争力強化それぞれの取り組みを重ねてまいりましたが、売上重量及び売上高はいずれも前年度比約2割の減少となりました。

また2020年度は、六郷本社ビルの売却や五十鈴関東(株)高崎サービスセンターを廃止する等、経営資源の最適配置と経営効率化による事業基盤の強化を図りました。

この結果、グループ連結ベースでは、経常利益は減益で

あったものの、不動産売却益の計上等により、当期純利益14.8億円（前年度比▲1.3億円）となりました。

そして、新型コロナウイルス感染症対策を講じながらも五十鈴グループの組織活動の根幹をなす五十鈴組織変革活動（I/O活動）は各部門・拠点で継続的に推進してまいりました。

上期は、コロナ禍の活動となり、十分な計画の実行に至らず、スケジュールの後ろ倒しや目標（マイルストーン）の未達となりましたが、下期は、サービスセンター事業が回復基調となる中で、過度な在庫増とならない管理とロスの抑制等と共に、将来に繋がる価値創造活動も推進し、両方向での活動を展開してまいりました。

2020年度の同活動により、異業種のビジネスパートナーが増え、PoC（Proof of Concept＝概念実証）による価値創造活動が促進されました（パレット調達システム開発、防災ステーション開発、トラックの軽量架装開発等）。また株主である日本製鉄様との新SCM構築も進みました。五十鈴のDXも推進し、テレワーク体制、RPAによる業務の自動化、クラウド連携等によって、オペレーションの統合・合理化、そして物流データを活かした最適物流の新基幹システム構築等を加速してまいりました。

縁誇創新 ～アイデンティティに立ち返り、 未来社会へのネクスト創造へ

2021年度の基本方針は「ネクストの創造」です。昨年度の「魁」から「ネクスト」を創造するフェーズに入っています。それは五十鈴グループ内でのネクストのみならず、社会

のネクストを創造するという意味を含めています。SDGsや脱炭素などの世界規模で推進するテーマ・課題に対し、私たち五十鈴グループも参画し、ステークホルダーをはじめとする様々なパートナーと共に未来社会へのネクストを創りあげていく決意を固めスタートを切っております。

そして、五十鈴グループは2022年1月21日に創立70周年を迎えます。この大きな節目を私たちは「第三の創業」と捉え、激動する社会・ビジネス環境変化の中でこれからの未来社会を見据えた新たな企業へ変容していく挑戦をすでに始めています。

そこで今年度は、これまでの環境変化の中で、どのような組織的な挑戦をしてきたのか？その中で根づいた私たちの精神・考え方・意志（＝アイデンティティ）とは何であったか？を全社員で共有し、これからの五十鈴グループの新たなアイデンティティを築いていくための第一歩にしていこうとしています。

大きな時代の変化の中で、創業者精神や社訓の根底にある「変えてはならないもの」を大事にしながら、未来に向かって「変えなければならない」新たな精神を育み、大事していくことが必要であると考えています。

新たに制定した新価値観の一つ、五十鈴の造語ですが「縁誇創新」がその考え方となります。そして、そこには未来への縁（えにし）を大切につくりあげていくという意味も込めています。

株主をはじめとするステークホルダーやまだ見ぬ新たなパートナーと共に「縁」を大事にし、育てながら、これからの未来社会にむけて「みんなの夢をみんなで自己実現する企業」を目指してまいります。

最後になりますが2021年度は、引き続き新型コロナウイ

2020年度

基本方針 「Willの実現…魁」

キャッチフレーズ 「パフォーマンス・イノベーション」

実績 売上高 925億円 販売重量 85万t
経常利益 7.8億円 純利益 14.8億円

2021年度

基本方針 「ネクストの創造」

キャッチフレーズ 「Willイン」

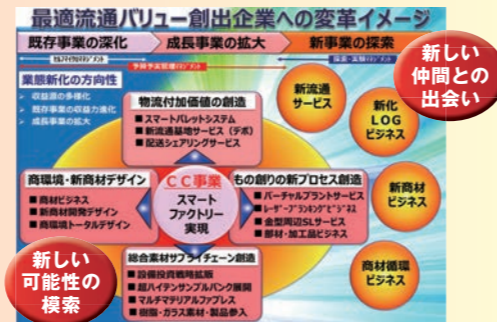
ルス感染症の収束が見通せないまま様々な場面で企業活動の制限を余儀なくされることが見込まれます。しかしながら、五十鈴グループでは、社会貢献のための取り組み、価値創造のための取り組み、自己成長・自己実現のための取り組みをグループ横断のタスクフォース等で同時並行に推進し、これからの時代にあった「必要な存在」になるために、新たな事業や価値、組織のあり方を模索し創造することを、全社員で気持ちを合わせ臨んでまいります。

長期ビジョン最終年度 2020年度 五十鈴各部門・各社の取り組みと

スチールサービス部門 五十鈴関東(株)

五十鈴関東は、「最適バリュー創出企業」を目指し、薄板流通を超えたフィールドでの価値発揮に向け、既存事業の付加価値探求から、ソーシャルバリューやライフバリューといった新たな価値づくりの両輪をバランスよく回す複合的な事業展開へ、組織プロセス・組織基盤づくりを日々実践し、磨きをかけています。

新しい可能性の模索から広がる、新しいお客さまや仲間との出会いや繋がりに生まれる「縁」を大切にすることで、社会との多彩なコネクティビティを創り、新たな仲間と共に価値づくりを加速させ、サステナブルな未来社会づくりに貢献していきます。



スマートファクトリーへの構造変革により競争力を強化

付加価値探求による既存ビジネスの最適化



多彩なコネクティビティで新たな価値づくりを加速させる

仲間と共につながり続け、増殖し続ける「わらしべ」ビジネス…



アイデンティティの進化

スチールサービス部門 五十鈴中央(株)

五十鈴中央は、「ビジネスラボラトリー」のコンセプトのもと、スマートビジネス創造企業として事業展開しています。未来社会に向けて、ソーシャル Will を探究し、ビジネスパートナーと共にリアルビジネスに拘り、私たちのアイデンティティの中心である「CS (顧客満足)」を進化し続けています。

近年は事業とサービス拡大に合わせて、プラットフォーム創りやデジタル化推進を強化し、サステナブルを意識した経営及びサービス展開をすることで、SDGs への参画をはじめています。

今後は、一人ひとりが会社という枠組みを飛び越えて社会と繋がり、マルチステークホルダーと共に、社会的価値の探究を推進していきます。



CS力の進化を通じてスマートビジネス化を加速させる



データとデジタル技術の活用を通じて社会に適応する



Case 1. 既存事業の競争力強化

IoTやAIを活用した生産性向上、働き方改革が社会的課題となる中、五十鈴関東では、新しいビジネスプロセスを築く「スマートファクトリー」構想を描き、既存事業の競争力強化へ、全体最適の観点から構造変革を推進中です。

培ってきた現場の改善力をベースに太田SCでスモールスタートした切板リノベーションは、小山へ横展開し、受注～加工～出荷の同期化と、付帯業務のレス化へ成果を拡大しました。高崎・太田の統合により2SC体制への移行も完了し、新たな体制でマーケットへの付加価値探求を加速させていきます。



Case 2. 新たな価値づくりに向けて

外部のスタートアップやプロの起業家との実践的な事業開発プロジェクトを複数同時展開しています。

その中で体感的に学んだ「失敗」を前提とした価値創りがあります。お客さまの課題やその解決仮説を検証しながら柔軟にピボットを繰り返し、点と点を繋いでいきます。様々な点を繋ぎ、パートナーを次々と巻き込み、結果的に遠くへ飛躍し、想定外の価値の偶発性を追求する「わらしべ戦略」です。これが現在の私たちのバリュープロセスとなっています。



Case 1. ファブレスプラットフォーム

銅板加工の枠を超え部品製造からスタートしたファブレスモデルも、お客さまからプレミアム（＝起用価値）を感じていただける関係性に進化してきています。自社だけでなく、ビジネスパートナー複数社とのコミュニティによるCS展開により、モノづくり中心からコトづくり（設計・デザインなど）への領域拡大が図られました。ファブレスサービス展開におけるリスク管理の観点からは、文書、手順などの仕組みやシステム導入も進め、ファブレスプラットフォームとしての重層が増し、標準化も加速しています。

2020年度は、安定した供給体制を整えるため、グローバルスキームを確立。その中でも、モノづくりに対する拘りやベースとなるQCDを浸透させながら、協創活動へ発展させてきました。今後は、商材拡大を進めながらSDGsや社会貢献に繋がる活動へ進化させていきます。



Case 2. スマートワーク&プレイス

業務プロセスのデジタルシフトを通じてパフォーマンスを向上させるため、2020年度はリモートワーク環境の整備とセントラルオペレーション構想の具現化を推進してきました。

コロナ禍でもリスクを分散し、いつでもどこでも働ける環境としてテレワーク環境を整備。また、SC間の業務集約に向けて、TeamsやクラウドPBXを導入し、遠隔オペレーションの仕組みを整えてきました。また、2020年度のRPA実績として、シナリオ数73本、計798時間の削減に繋がっています。

一方、サステナブルな工場運営として、働きやすい職場環境と錆びない工場づくりの観点から、富士SCにシーリングファンを導入。暑熱対策も進み、気象庁データとデータロガーでの露点管理を行い、デジタルでの結露管理を進めています。働き方の「こうあるべき」という古い慣習やパラダイムから脱却し、いつでもどこでも最高のパフォーマンスを発揮できるようにしていきます。



過去のアイデンティティ

- お客さまの要望に対して、決まった商品・サービスで応えCSを高める
- 課題解決型のパートナーシップ

今のアイデンティティ

- 付加価値探求を全員で推進しマーケットから正しい付加価値認知を得る
- 多様な繋がり創りを通じた価値創造で共に成長・進化する

NEXTに向けて・・・

「より社会性を帯びた複合多面的事業体への進化」を狙って、もう一度社員みんなにとってのやりがい、働きがいを見つめ直し、社会との多様なコネクティビティを楽しく創っていきます。自分達の視座を高め、同じ志の仲間を集め、コイルセンター事業はもとより、ソーシャルバリューやライフバリューへの複合的な事業展開で多様な会社の顔をみんなで創りあげていきます。次なる10年へ、多彩な協進をカタチにし、つなぎ合わせ、サステナブルな未来社会づくりに貢献すべくアクションしていきます。

過去のアイデンティティ

- お客さまの表出した課題解決に対して貢献しCSを高める
- マーケットインを起点に、自社の機能価値を高め認知してもらう

今のアイデンティティ

- お客さまやビジネスパートナーとコミュニティを創り共に学び成長する
- 社会や未来を起点にカタチを変えながらアジャイル（※1）参画する

※1 変化への対応を優先し、素早く考動する

NEXTに向けて・・・

「未来社会 Lab × サステナブルファクトリー」の掛け合わせで、楽しく未来を創り出していきます。業務プロセスのデジタル化という枠を超えて、様々な活動を「スマート」から「サステナブル」へ進化させていき、社会貢献領域を拡大していきます。ビジネスパートナーや新たに繋がる仲間と共に、未来社会を見据えて、リアル社会と繋がり、ソーシャルグッドを生み出せる企業体への成長が図れるように2021年も駆け抜けていきます。


五十鈴各部門・各社の取り組みとアイデンティティーの進化

長期ビジョン最終年度 2020年度
五十鈴各部門・各社の取り組みとアイデンティティの進化

ソリューション部門 (IBS・IMS・BIT・ITC)

ソリューション部門 4 社（五十鈴ビジネスサポート、五十鈴マネジメントサービス、ベル・インフォ・テック、アイ・ティー・シー）は、時代・社会変化に五十鈴 SL's として即応することをコンセプトに、各社としての活動だけでなく、SL 部門同士の連携によって、個社毎では対応しきれなかった経営全体に関わる成果を創出してきています。

変化の激しい現代において、継続してお客さまから必要とされる存在で在り続けるため、SL 部門同士で補完し合い、英知を結集させることで、新たな価値・新たな世界の創造にトライしていきます。




Case 1. DX・デジタルイノベーション

デジタルシフトをソリューション

五十鈴 SL's では新たなビジネス創造のキーとして「DX・デジタルイノベーション」の取り組みを進めています。特にこの一年は、コロナ禍によるテレワーク浸透等の環境変化もあり、デジタルシフトは急速に進みました。

昨年度からの取り組みである『RPA 活用による業務の自動化』『保存文書のデジタル化』『Teams・ZOOM 等によるリモートコミュニケーションの確立』『ワークフローの電子化』に加え、『物流変革システムの開発』『VR 活用による社員教育の強化』など、部分的ではない企業経営プロセス全体のデジタルシフトが加速化しています。

すでに外部のお客さまからもお問合せを頂いており、今後は五十鈴 SL's 一丸となって、企業の DX 推進に向けたサービス展開を図っていきます。




デジタル化からの新たなビジネス創造へ

Case 2. フィールド拡大・BP


新化ロジ事業の創造をソリューション

社会情勢の変化に伴い、未来社会を起点にビジネスを創出していくために、既存の鉄鋼流通業界に留まらない、ロジスティクス業界への価値提供や異業種へのビジネス交流を推進中です。

例えばロジスティクス業界向け基幹システムでは、AI を活用した自動配車ロジックや拘束時間規制に対応したスケジュール管理など、今までにない組み合わせもモジュール対応。また異業種交流を切り口としたビジネスフィールドの拡大を目的とした取り組みでは、異業種及び世界情勢の調査・研究中であり、鉄鋼流通業界の固定概念をなくして、様々な業界から新たなビジネスを模索していきます。



物流変革システム



異業種交流

過去のアイデンティティ

- 個別の事象やお客さまの課題解決に対してソリューション提供し解決
- 個社毎でなく SL's として対応することで、経営全体にアプローチ

今のアイデンティティ

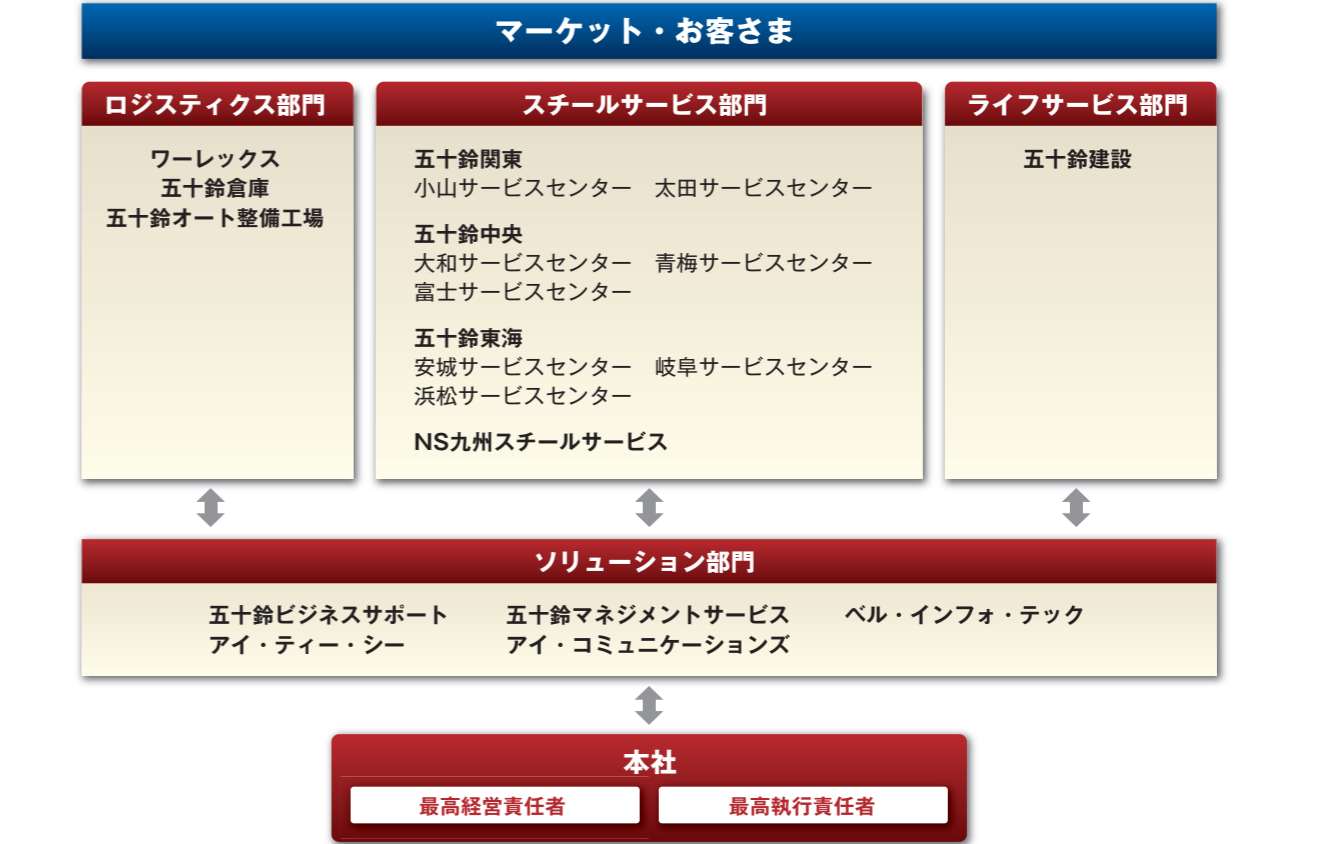
- 「こうあるべき」という固定概念をなくして、今の時代に合ったやり方で新しい五十鈴にアップデート

NEXT に向けて・・・

“対応型”から未来を“先読み”したビジネスへ

今まではお客様のニーズに対して SL ビジネスを展開していましたが、今後は SDGs 等、未来社会を起点にビジネスを創出し、鉄鋼流通以外でもブランド力を発揮していきます。また、五十鈴グループの組織自体も時代を先取りした形に変化させていけるよう、今までの固定概念をアップデートし、SL's 一丸となって新たな価値提供を行っていきます。

五十鈴グループ組織

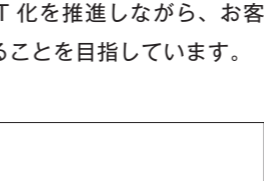
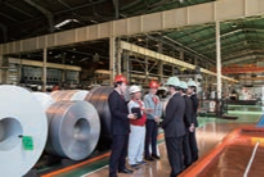


事業概要

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）
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）

ロジスティクス部門


北は仙台から西は北九州まで 26 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

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」「財務・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・変革、人財開発）

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