



代表取締役社長CEO

辻 勝

日エグループは2030年ビジョン、2022年度からスタートした中期経営計画に加えて、今後の進むべき道を示す、コーポレートアイデンティティを設定しました。コーポレートアイデンティティに込めた日エグループの目指す姿をもとに、2030年ビジョンを実現するための戦略ポイント、そこにおける経営資源の活用、ESGなどサステナビリティ経営に対する取り組み、ステークホルダーエンゲージメントを辻社長に聞きました。

「一歩先ゆくエンジニアリングから、 社会基盤をアップデートする。」 ミッション達成に向け 人的資本の強化をすすめていきます

Session.1 コーポレートアイデンティティにおける目指す姿

この度、日エグループのコーポレートアイデンティティを明確化しました。始めに、ここでのミッション、存在意義でもある『一歩先ゆくエンジニアリングから、社会基盤をアップデートする。』に込めた想いと、これからどの様に会社と社員、社会を繋ぐかについて考えを聞かせて下さい。

今年の2月から「日エ Miraiプロジェクト」として、日エグループのコーポレートアイデンティティの策定をスタートさせました。

作成にあたって全国からプロジェクトの参加メンバーを募ったところ、10名以上の方に立候補いただき、若手社員から部課長クラスの社員まで、役職・性別・部署の垣根を超えた12名からなるワーキンググループ(WG)を結成しました。WGメンバーは高い志を持った人々からなり「何故、日エグループが存在するのか？」なども含めて様々な意見交換を重ねました。

その作成過程において、3代前の岸元社長に日エが受け継いできた歴史や変えてはいけないものなど、私も交えて2時間ほど話を聞く機会を設けました。岸元社長は私がもっとも影響を受けた社長の一人であり、目標にしていた人物像でもありました。岸元社長は営業・サービス部門を牽引されてきましたが、新規事業の苦労話も含めて、攻めを忘れなかった経営の話聞くことで、WGの皆さんが刺激をもらい、コーポレートアイデンティティの参考にさせていただきました。

こうして完成したミッションが「一歩先ゆくエンジニアリングから、社会基盤をアップデートする。」です。

日エはトップメーカーとして業界や時代の先を見据えた技術を磨き、新製品を提供してきました。今後もそうあり続けたいという想いと、技術をベースとした総合力で勝負するという想いを「一歩先ゆくエンジニアリング」という言葉に込めました。そして、エンジニアリングから未来の社会基盤を変えていく、という意志を込めるために静的な言葉ではなくあえて「アップデート」という言葉を選びました。

ここにおける私の役割はWGの自主性を尊重しつつ、オブザーバーとしてプロジェクトに加わったことです。出来上がったミッションは前向きな姿勢が現われており、言葉として非常に良いものになったと思います。

一般的に社内会議は同じ部署のメンバーで議論することが多いですが、今回は初対面となるメンバーが多かった印象です。ワークショップ形式で、必ず全メンバーが意見を共有するようにワークを設計したため、時には意見が分かれることもありましたが、異なる立場の社員たちが一つの議論をまとめ上げる過程で各々が成長した部分も感じられ、マインド的に一体感が生まれました。広報を担当しプロジェクトに参画した女性社員のコメントでは、今まで会社の目指す姿が何なのか社員の間に共有されていないと感じていたようです。

コーポレートアイデンティティの策定で社員の意識が統一感をもって、志を一致させる準備が整ったと思います。

日工の社是は普遍的な内容ですが、コーポレートアイデンティティとは捉え方が違います。今の時代にあった表現に変えて、社員に会社の目指す方向の旗印として浸透させるのが策定の目的です。策定途中で他の社員にフィードバックをもらう機会を設けましたが、今までのイメージと違って積極性がみられる内容との意見も多くありました。

コーポレートアイデンティティを社内に貼り出して終

わりでなく、今後は動画制作や制度設計も交えながら全社員に浸透させるのが重要です。

新しいビジョン、実現したい未来は「世界を、強くやさしい街に。」です。ビジョンを含めたコーポレートアイデンティティを社員が理解するとともに、お客様にしっかりと説明して、皆様に納得して頂けたら、浸透度も深まると期待しています。

● 日工のコーポレートアイデンティティ



コーポレートアイデンティティ策定に関して、様々な新しい取り組みがあったと理解しました。次に、日工グループの基本理念を元に、ミッションから具体的にどのようなバリューを生み出して、ビジョン達成につなげる考えですか。

日工グループの基本理念は、「企業を通じて社会に奉仕する」、「誠実と責任感を持って繁栄に邁進する」、「創意工夫改善に努め適正利潤を上げる」という社是の精神

であり、これは今後も変わらない価値観です。ミッションから導かれる提供価値(バリュー)は、お客様に対する約束であり、5つあります。1つ目の「全ての製品サービスで、安心安全を追求します」は大前提として安全を追求するという意思表示です。2つ目の「お客様視点で、真の課題を捉え提案します」は営業活動における心構えとしてお客様視点に立つことを約束しています。3つ目の「社会や時代の先を見すえ、技術を磨き続けます」はカーボンニュートラル(CN)を始めと

する新しい技術への対応が挙げられ、これを実現するには人的資本への投資や活用が重要だと考えています。4つ目の「お客様に寄り添い、未来までサポートします」はメンテナンスなど、お客様を末永くサポートしていく姿勢を表します。最後の「エンジニアリング力を結集、期待を超えます」は前述の4つの約束と社内の力を結集させることで、お客様の期待以上のソリューションを提供していくという誓いになります。

主力事業であるAP(アスファルトプラント)は2社、BP(パッチャープラント)は3社で国内市場を競っている状況ですが、競合他社に先んじて、お客様が求めているものをいち早く開発し、提供することが価値向上に必要です。そのためには新しい開発を絶対に止めず、むしろスピードを上げる必要性を感じています。今後はお客様と日工の働き方改革がイコールとなるようなテーマをお客様と共同開発することも考えています。

社員が大切にすべき精神はスピリットとして12項目を挙げました。スピリット12項目の全てを社員が満たす必要はありませんが、出来るだけ多くの項目を意識することが必要です。スピリットには昔ながらの精神論から、「仕事をおもしろくする」など新しい価値観も含まれますが、ここで「恐れずに挑戦する」「嘘なく真摯に取り組む」は日工のDNAから受け継がれたものです。

日工が培ってきた企業文化は真っ直ぐに行動して、お客様に対して「逃げないこと」「正直で嘘をつかないこと」です。

かなり昔の話ですが、当時の営業担当が高収益過ぎる商談をまとめてきたことがあったそうです。「お客様を騙すようなことは決してしないように」とそれを知った当時の東田社長は激怒し、これを適正価格に改めさせて、あえて利益を削ったことがありました。

お客様の要求で難易度が高い案件に対しても日工は逃げずに挑戦し、最後まで成し遂げるのも企業文化です。これは、今後も大切にしていきます。

実現したい未来のビジョン、「世界を、強くやさしい街に。」で「世界」は海外市場への挑戦を意味しており、日本の高いインフラ品質基準を世界(ASEAN)の成長市場に活かすことです。プロジェクト期間中にロシアのウクライナ侵攻があり、ここからもインフラや街づくりの重要性を再認識しました。「強くやさしい街に」は、生活を豊かにするための街づくりであり、世界の人々の生活の礎で我々が役に立ち、高まる環境対応も意識しました。環境に優しいかどうかは製品価値を左右する時代が到来する時を見すえて、安全や環境に製品開発の焦点を当てていきます(▶01P)。



日工の企業文化をもとに、バリューやスピリットを活かすのが未来ビジョンの実現に必要です

Session.2 前中期経営計画の成果と課題

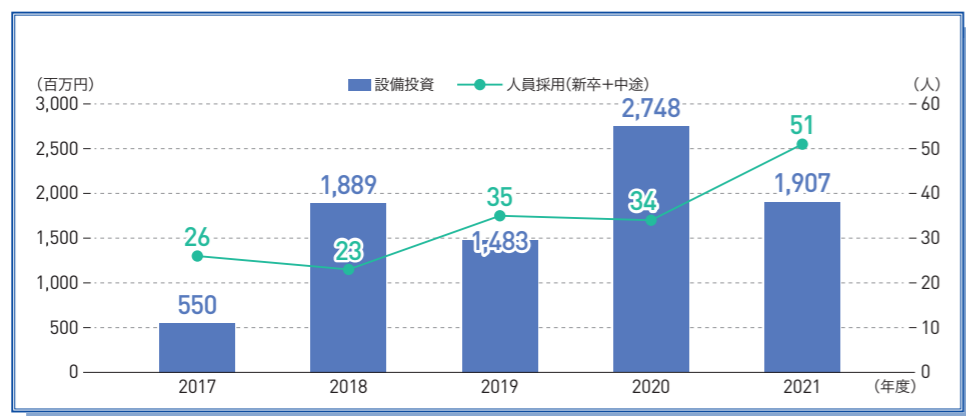
前中期経営計画は2021年度に終了しましたが、売上高が計画を達成した一方で営業利益は未達となりました。2021年度の利益落ち込みが大きかった様ですが、これも含めて、前中計の成果と課題を挙げて頂き、課題をどの様に克服するか聞かせて下さい。

2021年度の売上高は前中計目標の380億円を達成して、388億円となりました。事業別にはBP関連とその他事業で中計目標の売上高を上回りましたが、AP関連と環境及び搬送関連事業で下回りました。事業環境は国内のアスファルト合材とコンクリート出荷量は微減傾向でしたが、防災・減災、国土強靱化対策の計画もあり、APやBPユーザーの旺盛な投資意欲は継続しました。AP関連事業はバブル期に建て替えられたプラントの更新需要が高原状態で推移した上、海外事業は新型コロナウイルス感染症の影響を2020年度に受けたもの

の、2021年度に回復しました。また、新規事業推進で2021年度に山口県に本社を構える産業機械メーカー宇部興機をM&Aで子会社化しました。

前中計期間における成果は、次の成長につながる①海外現法新設を含む設備投資を活発化、②人員採用の増加、③M&A実施の3点です。プロジェクト推進によるスキルとモチベーションの向上、目標の明確化もありました。中長期的なASEANを中心とする海外事業の拡大を睨み、タイは販売・製造現法も立ち上げて、足元の受注は好調に推移しています。新規事業も自走式破碎機や防水板が急成長を見せました。BP関連事業は日工の動態シェアが2021年度に国内で売上高ベース、出荷台数ベースともに40%を上回り、中期目標である台数シェア50%に近づきました。サービスマンテナンスの売上高も想定を超えて、伸ばすことが出来ました。全社的な成果としては、リモートワークの推進やITツールの導入など働き方改革による生産性の向上が挙げられます。

● 設備投資と人員採用(新卒+中途)の推移



その一方、利益面に課題が残りました。2021年度の営業利益は20.5億円と前中計目標の30億円を下回りました。事業別には、BP関連や環境及び搬送関連、その他事業は目標を上回りましたが、AP関連が目標を大きく下回りました。AP関連の未達は不採算案件の発生に加えて、原材料費高騰の影響を他事業より大きく受けたためです。2021年度の初めから原材料値上がり分を見積金額に反映させていますが、業績への寄与は限定的でした。また、人的投資として社員の給与改定(組合員一律3万円増額)も行いました。

APの国内シェアは約70%と高いですが、製品サービスを含めた総合力による圧倒的な優位性を示すことが

できなかったため競合企業と価格競争を招いた反省があります。この反省を踏まえ本年1月1日よりマーケティングの専門組織を立ち上げました。顧客ニーズや競合製品の調査を強化し、製品サービスの向上を図ってまいります。それ以外に、新型コロナウイルス感染症で海外、新規事業分野に行動制限の影響があり、中国で2020年の新型コロナウイルス感染症が始まった頃の工場休止(約2ヶ月)と2022年の上海ロックダウン(約2ヶ月)、タイ現地法人の製造拠点完成時期も渡航制限により7ヶ月遅れとなりました。また、CNへの本格対応を睨み、脱炭素関連の開発を前倒ししたことも経費増の要因となりました。

これらの課題に対して、既に影響が消えているものや対応済のものもありますが、CN対応の先行投資はしばらく続けます。多くの要因でスケジュール変更もあり、

投資先行となりましたが、中長期の経営目標は変えることなく推進する予定です。今後は大きくなった身体だけでなく、内臓の強化をはかります(▶23P)。

Session.3 2030年ビジョン、新中期経営計画における戦略

2030年ビジョンとして、「高い技術力に裏打ちされたプラント設備・環境機器のトップメーカーかつ、運用・保全サービスによる顧客の経営パートナー」を打ち出し、売上高600億円、営業利益60億円としました。新中計での事業環境認識を聞かせて頂き、ここにおける戦略をお願いします。

まず、事業環境の認識ですが、APは原油価格高騰等による急激な原価上昇に対して、当社のお客様である道路舗装会社様において価格転嫁にタイムラグが生じており、業績に対するマイナス影響から設備投資の抑制や延期の動きがでています。当社としては、購入品の値上がりや長納期化の動きもあり、積極在庫に加え納期の平準化や価格転嫁へのご理解をお客様に求めて対処を進めています。2022年度だけでなく2023年度も道路舗装業界の設備投資は低調であろうと推察しています。BPは生コン業界全体として製品への価格転嫁を推進していることから、足元も引合に減速感はなく設備投資は堅調に推移すると見えています(▶39P、41P)。

日工は国内APでシェア70%、BPも40%超のトップシェアです。

タイは新型コロナウイルス感染症で新工場建設が遅れていましたが、2022年3月に開所式を執り行い、本格的な製造が始まりました。タイAP市場は日工の中古機がトップシェアで現在でも250台以上が稼働しています。タイのアスファルト材料供給トップ企業であるTIPCO社との販売代理店契約が正式締結されましたので、これから期待できる、日工製中古APの老朽化更新需要を確実に取り込み、早期の事業拡大をめざしています。ロシア向け商談はパーツを中心に引合がありますが、ウクライナへの軍事侵攻以降は商談を中止しています。いつ侵攻が終息するか見通せませんが、ウクライナの復興にAP・BPで貢献したいと考えています(▶29P)。

中国は内需刺激策による道路投資が堅調であり、日工(上海)の仕事量も増加しています。5年前に比べて仕事量はほぼ倍になりました。技術レベルも高まっており、リサイクル技術など日本とほぼ同じ水準です。当社の方針は、AP市場が旺盛である現在でも、日工(上海)は自社工場の生産設備拡大は行わず、需要増にはアウトソーシングで対応する計画です。中国の人員費は10年前比でほぼ倍となりました。また、米中関係の悪化や、台湾問題を含め、中国は中長期的なリスクを抱えていると考



えています。現地工場の拡大を進めるAP競合の欧州企業と戦略は異なりますが、リスクを考慮して経営します。中国ローカル競合社の技術レベルも向上しており、欧州企業2社と日工の3社でハイエンド市場を競い合っている構図に変化が出ることも考えられます。ハイエンド以下の市場は、ボリュームはあるものの与信リスクも高くなるため、参入を控える方針に変更はありません。

新規事業でMP（モバイルプラント）の自走式破碎機は大きな成果があり、市場シェアも拡大が続いています。累計販売台数も110台を超え、小型機種を含むと年間40台を睨む規模となっています。中期的にストックビジネスである部品販売の増加が期待できるので、部品在庫の充実とサービス体制の整備を進めていきます（▶30P）。

2030年ビジョンで売上高600億円と従来の500億円から上方修正をしました。この背景と、これを達成するため重要なポイントを聞かせて下さい。

2019年に前中期経営計画を策定した際、2030年ビジョンは構想に近いイメージでした。ここから時間が経過して、経営コンサルティングを交えた経営管理プロジェクトを推進し精度を高めた中期経営計画を作成しました。その結果として3年間の実績をもとに、2019年に目標として定めた2030年度の売上高500億円を600億円へ上方修正するとともに、現在の中計の最終年度である2024年の売上高目標を500億円に、6年前倒しで設

定しました（▶05P）。

前中計では製造資本を中心に、今後の成長に向けて設備投資ができました。今後も高水準な投資を行います。今中計は人員増とスキルアップで人的資本の強化を重点項目としています。中計期間で日工単体が145名の増員（前中計69名増）を計画、このうちAP関連が59名でBP関連が20名、開発やモバイルプラント人員も増やします。知的資本である研究開発も25.3億円（前中計11.9億円）と倍以上にしますが、ここには環境対応の新製品開発だけでなく、遠隔操作・自動化サポート、システム開発やIT投資も含まれています。設備投資は、今後のサプライチェーンリスクに備え、日工を中心に協力企業の皆様が集積する構想等も検討しています（▶25P）。

近い将来においては、本社工場のあり方も見直す必要が出てくると考えています。例えば、海外製造現法や協力企業と連携し、本社工場は組立中心の役割を担う、等です。

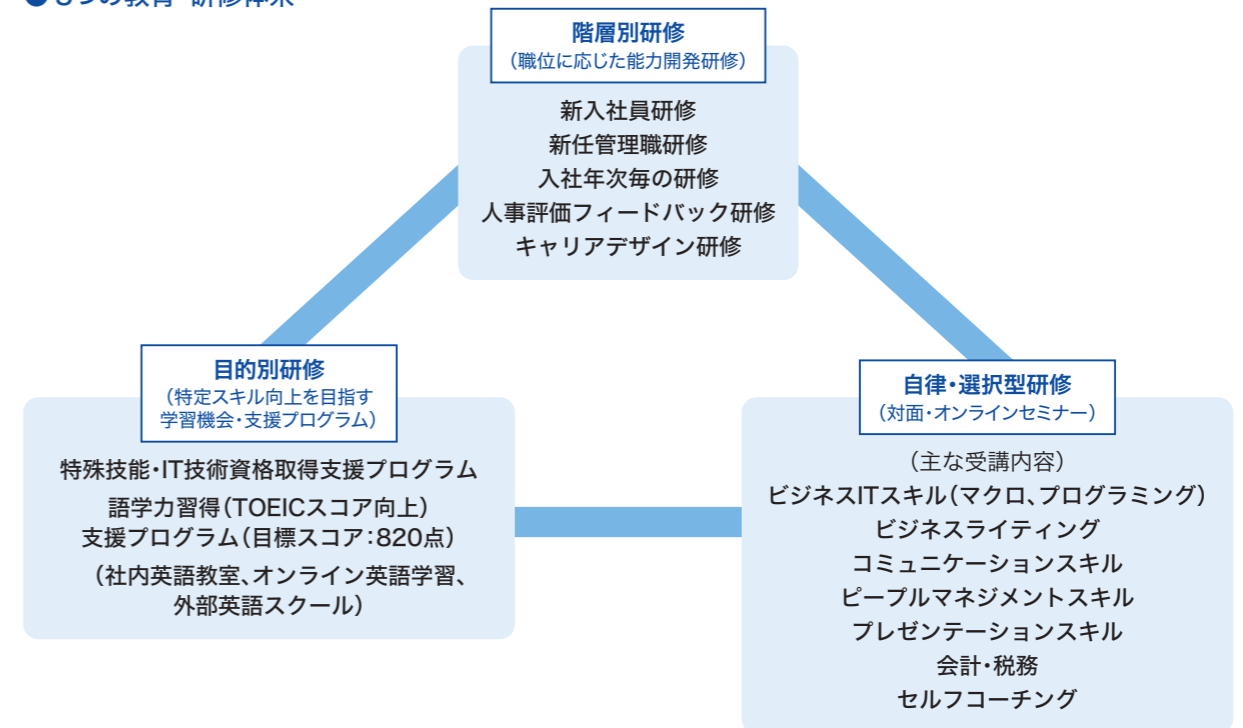
事業別には、AP関連事業の利益率の向上を想定することに加えて、子会社化した宇部興機や新規事業を含む、その他事業の成長を見込んでいます。国内APはトップメーカーとしての高い技術力を活かして、脱炭素化や遠隔操作・自動化技術の確立をさせて、お客様の工場運営サポートを今まで以上にいきます。BPも国内トップメーカーとして国内動態シェア5割の獲得が視野に入りましたが、生コン工場のトータル管理、需要が拡大するプレキャストコンクリート工場に向けた高い品質に応える製品開発を行います（▶39P、41P）。

APとBPの戦略にはメンテナンスサービス事業の変革



新中計は2030年に向けた内部投資を行うフェーズであり、2025年度以降のビジネス拡大フェーズにつなげます

● 3つの教育・研修体系



人材教育投資額と研修(延べ)時間(2021年度実績)… 12,847千円/3,204時間(主要な研修のみ抽出)

がカギとなり、現行業務の効率化に加えてサブスクリプションなど新サービスの浸透を進めます。メンテナンスサービスの2024年度の売上高は130億円と2021年度と比べてほぼ横ばいの計画ですが、利益率の改善をはかります。**メンテナンスサービスをアセットマネジメント(予防保全を基軸としたお客様資産の管理)**とし、リモートメンテナンスを省人化や無人化し、サービス業務体制の再構築(細分化、分業化、統合化)を行います。メンテナンスサービス事業の売上高が横ばいとなっているのは業務改革の中で業務の体質改善を進め収益性を追求する事を重点項目としているためです。この3年間で業務の担当割を大きく変える必要があります（▶28P）。

今中計の位置づけは、2030年ビジョンを達成するための内部投資フェーズ期間です。人的資本や知的資本を中心に増加が大きい上、新サービスの浸透やシステム開発など体制・プロセス・精度の構築を行うのも2030年を見据えたためです。

将来キャッシュフロー創出力を高める経営資本の活用について、2030年ビジョンを達成するには、どの経営資本が不足しており、この強化をどの様に行う考えですか。

2030年ビジョンの達成には、一番足りない経営資本である人的資本の強化・活用が不可欠です。これは採用を増やすだけでなく、多様性の確保や社員のスキル向上など様々な方法がありますが、まずは今の社員をどのように戦力アップにつなげるかです。もっと女性が活躍しやすい職場づくりも必要です。現在、これらも含めて人事制度を見直しており、2023年4月1日に施行する予定です。新しい人事制度は活躍度合いでの評価がベースとなり、その仕組みが進めば、優秀な社員のモチベーションが上がり、人的資本の強化が期待されます。年功序列制度からの脱却であり、グレード(職位)も飛び級可能にします。また従来からの旧態な手当類の制度も見直し、新人事制度と連携し企業の成長につながる場所にその原資を配分します。多様な働き方を可能とする兼業・副業制度や、公募制度にも着手したいと思います（▶35P、65P）。

具体的にはメンテナンスサービス事業の人的資本が一番不足しています。

ここは仕事量も多く、日工グループの売上構成比が最も高いところであり、2030年ビジョンを達成するための最重要課題です。このため、メンテナンスからお客様のアセットをマネジメントする体制への事業変革が必要です。お客様からの緊急修理要請に応えるだけでなく、

お客様の資産を日工が管理させて頂き、お客様にはプラントの安定稼働を提供し、当社は安定したアセットマネジメント収入を得るWin-Win体制を目指しています。そのために、メンテナンスサービスの仕事が平準化するようなビジネスモデルを構築していきます。

これには業務の効率化も必要です。メンテナンススタッフの業務活動は機械の知識や保守の技能だけでなく、交渉能力や瞬発力を求められる上に、安全、工程、与信、発注、請求、売上など様々な管理項目があり、全ての仕事の習熟には20年以上も掛かります。これを外部の力も借りながら、卓越した業務効率化システムの開発ができればと考えています。採用する際にもメンテナンススタッフの募集ではなく、システムやデータ管理などの職種で採用すれば即戦力となります。今のメンテナンスサービス事業をオーバーフロー的な状況から正常な姿に戻して、メンテナンスサービスの売上高を新中計で130億円とします。過酷な業務内容を改めるとともに、内容を細分化・再構築して、業務も専門性を加味した上で分解して効率化を進めます。これにより、人的資本の活用・強化が期待できます。もともと、メンテナンスサービス事業の売上高が高い点は恵まれていますが、今後は人的資本と合わせてITやセンサーによる知的資本の活用も交えながら、データ分析、IoT、DXに注力します(▶61P)。

知的資本も強化が必要です。開発、実験装置を社内を設置していますが、社内ではフィールドの感覚が生み出せません。日工が投資をして、お客様と共にプラントを運営する機会が実現できればと考えています。実験装置と現地では状況が異なるためです。工場運営を実体験する事でより優れたプラント開発ができるでしょうし、技術者でありながら工場管理もできるようになると考えます。更には、お客様とビジネスレベルでイコールパートナーとして開発ができればと思います(▶36P)。

Session.4 ステークホルダーエンゲージメントへの取り組み

2030年ビジョンを達成して企業価値を高めるためには、ステークホルダーとの協働を進めて信頼を得る必要があります。それにあたり、今後にどのようなエンゲージメントをする必要があると考えていますか。

日工は長きにわたり、経営理念を「お客様第一主義」

サステナビリティを高める上で、重要なESG課題をお願いします。環境(E)はCNの実現も含めて、どのような戦略や数値イメージを持っていますか。ガバナンス(G)でのサステナビリティ取り組みも含めて、説明をお願いします。

環境(E)でCNへの取り組みを掲げています。2050年にむけたアスファルト合材工場の脱炭素ロードマップをお客様に提案しています。脱炭素関連製品の売上高は2030年度に40億円(2022年度計画12億円)を目指します。環境はAPとBPだけでなく全社的なテーマもありますが、新規領域の環境リサイクル事業に注力していきます。ターゲットは都市鉱山です。廃家電や建設廃材、各製製造工場で発生する廃材のリサイクル装置などを事業の柱と考えています。建設廃材のリサイクルとしては、廃石膏ボード、汚染土壌や浚渫廃土処理システムはビジネスチャンスが大きく、社会貢献ができる分野です。時代と共に発生量が増えるバッテリーリサイクルシステムは実績を拡大させていきます。太陽光発電パネルの処理については、実際に子会社の前川工業所に破碎テストの依頼が来ており、今後もリサイクル処理の需要が見込めます。ただし、環境リサイクルは事業横断的な取り組みが必要で活動部隊も再構築する必要があります(▶49P、51P)。

ガバナンス(G)では、東証のプライム市場に上場すると宣言をしてから、指名報酬委員会を設置しました。取締役会メンバー構成は、社外取締役4名、うち女性1名と新しいコーポレートガバナンスコードの基準を満たしています。中長期的な事業のサステナビリティを高めるため、それに合わせた取締役会体制の構築、スキルが必要です。今までその時々感性で議案が採択されたと感じる側面もありましたが、今後はサステナビリティに合わせたガバナンスの実効性が必要です。また社長を含む役員の後継者育成への取り組みも大切です(▶73P)。

としてきました。社会課題の解決をはかるには、お客様を含むステークホルダーの皆様とエンゲージメントを重ねた上で、信頼関係を築いて、同じゴール(利害関係)を目指す必要があると考えています。今後は既存の枠を超えた領域で繋がることも重要です。

社員のエンゲージメントに対しては、課題である女性活躍の場を創出して、ダイバーシティ&インクルージョ

ンを進めた上で、今後の課題となる事象を解決していく必要性があります。2022年4月1日から従業員の賃金を一律で引き上げましたが、来年度からはじまる新しい人事制度とともに、コーポレートアイデンティティの浸透もはかっていきます。

株主・投資家の皆様とは、決算説明会や個別取材を含めたエンゲージメントで成長への取り組みを議論させて頂き、期待されている配当性向(配当額)を意識した上で、株主優待やアンケートなどを行います。

お客様と取引先様とは、共に新たな課題に取り組む(共同開発)ことや双方の働き方改革に結び付くテーマを探すなど、協働を進めていきます。

営業や技術の視点も対話に入れることで、今までと違うフェーズにステップアップできたらと思います(▶67P)。

最後に、社長に就任してから現在までの振り返りを含めて、企業価値で重要と考えていることや経営トップとしての責任も含めたメッセージをお願いします。

2019年4月1日に社長に就任し、その年に創業100周年を迎えました。その際、本社社屋の西側にテクノセンターを建設して技術部門を集約しましたが、今では技術者が増えてキャパシティ一杯の状態です。

事業規模が大きくなることで、社会への影響(貢献)度が大きくなり、企業の責任と存在意義が増してきました。ここ数年は社員も会社の成長を実感しており、売上高400億円を通過点として、2030年に600億円を目指していきます。会社の規模が更に大きくなれば、日工グループの社員数も現在の1,300名前後から大きく増えることが見込まれます。

企業価値を考える上で、一番大事なのは継続性と考えており、それに責任を持つのが私の役割です。日工はオーナー企業でないため、社長の在任期間もある程度は決まっており、ここで成長が続く仕組み作りをするのが私の責務です。次の経営者に成長軌道が続くように、しっかりとバトンを渡したいと思います。

資本市場で企業価値を上げるには、収益力を上げることも必要です。従来の業務ボリュームを単純に増やすのではなく、ここは業務改革が大事です。例えばアセットマネジメントによる次世代型予防・予知保全サービスや、メンテナンスやモノづくりがしやすい設計にするなど、収益力強化につながる業務改革が必要です。業務改革は、必要ならばコスト高を容認する形で社員に満足のいくソリューションを提供したいと思います(▶21P)。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも日工グループに変わらぬ御支援を頂きますとともに、ご期待に添えるような経営をすすめてまいります。

企業価値を高めるため、ステークホルダーの皆様と同じゴールを目指します

