

全員参加による 安全と組織の活性化

～船内向け参加型改善活動
(WIB) 実践例～

神奈川大学 工学部 経営工学科

久宗周二

久宗周二 (ひさむねしゅうじ)

北海道大学 博士 (水産科学)

自動車部品メーカー

財団法人 海上労働科学研究所 主任研究員

高崎経済大学 経済学部教授などを経て、

現在は神奈川大学 工学部経営工学科 教授

社会活動

国土交通省 :交通政策審議会 海事分科会 船員部会 (公益委員 / 臨時委員)

船員の健康確保に関する検討会 (座長)

健康検査マニュアル見直しワーキンググループ (座長)

産業医の巡視マニュアル策定作業委員会 (委員)

船内労働安全衛生マネジメントシステムガイドライン検討会 (座長代理)

水産庁 : 漁業者ライフジャケット着用推進ガイドライン検討会 (座長)

一般社団法人 漁業就業者確保育成センター : 安全点検マニュアル検討会 (座長)

社団法人 群馬県トラック協会 :

群馬県貨物自動車運送適正化事業実施機関評議委員会 (委員長)

目次

はじめに

1. WIB 全員参加型 船員向け自主改善活動とは
 - 1.1 自主改善活動の進め方
 - 1.2 自主改善活動指導員講習とその評価
- ※ 他分野での関連活動、陸上(職場ドック)、漁船 水産庁
2. Hisamune式 ロールプレイングによるハラスメント対策
3. 安全面の改善事例
 - 3.1 改善事例① 土砂運搬船
 - 3.2 改善事例② 底引き網漁船
 - 3.3 改善事例③ 小型フェリー、旅客船
4. 地域活性化の事例 海事
 - 4.1. 事例① 小型観光船
 - 4.2 事例② 観光バス
5. 全員参加型ストーブ列車の活性化
ストーブ列車 指定席券有償化、車内販売、売店

1.WIB 船員向け自主改善活動とは 全員参加型

1.1 自主改善活動の進め方

1.2 自主改善活動指導員講習の評価

1. 1 WIB (Work improvement on board)

船内向け自主改善活動とは

ILO (国際労働機関) が作成したWISE (中小企業自主改善活動) を船内向けに簡便にしたもの。

1. 良い事例を参考に

**2. 簡単なチェックリスト
による評価**

3. フォローシートによる改善

全員参加型職場改善活動：WISE ■ (Work Improvement in Small Enterprises)

- 小さな集団でも継続して改善活動ができる
自主改善活動

➤ILOは、災害を減らすための「先取り」活動として、全員が参加して、職場の危険や改善する点を見つけ、対策をする活動（WISE）を、世界各国に紹介・指導



改善が自主的に行われ、労働災害の防止や快適な職場を作る



2006年2月ILO海事労働条約採択

ILO「労働安全衛生マネジメントシステム：持続的な活動のためのツール」、「小規模事業」、「中小企業向け自主改善活動等、ILOによって広く開発されて、実行されています。」

2009年3月

「船内労働安全衛生マネジメントシステムガイドライン」を作成

*W I Bは解説の中に推奨すべき方法として紹介



●船員災害防止基本計画

・更なる改善措置の実施等を継続的に行う手法

(**船内労働安全衛生マネジメント**)

導入が効果的 ⇒ ・W I B 指導員の養成

ILOアジア総局では2023年に自主改善活動を水産業に取り入れたWIFI (Work Improvement for Fishery Industry)



自主改善活動の基本的な考え方

- ・自分の部屋や本棚、洋服ダンスを勝手に片づけられると・・・使い勝手が悪い

大変だけど 自分で片付けるのが一番

若い、年取った、細い、太った、力がある、力が無い→人それぞれ個性がある

→危ないところ、やりにくいところ

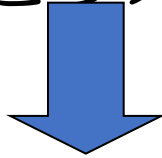
人によって違ってくる

⇒職場も同じ、自分達でやるのが一番

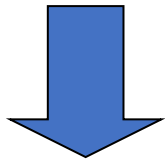
全員で点検する

WIBの手順

ステップ1 よい改善事例を学ぶ
チェックリストをリスクを調査。



ステップ2 各自改善点**3つ**提案する。
効果が大きいもの、低コストを優先。



ステップ3 優先順位をつけた**3つ**を
改善。

改善が終わったら、つぎの**3つ**を取り
かかると。



よい改善事例の選択

みなさん一人一人が、赤と黄色ポストイットを一枚ずつ持って、

一番良いと思う改善に赤、
2番目によいと思う改善に黄色
を写真につけてください。



ステップには警戒塗装と滑り止め

1. 転落・転倒を防止します



12. 足りない部品が一目でわかります。

実施日 **26** 年 ○ 月 ○ 日

実施者 ○ ○

項目
整理・整頓

今のまま
で良い

改善が
必要

優先
します

イラスト

1. 工具、漁具などのために、使いやすく
わかりやすい棚、場所を設けます。
(メモ欄)

今のまま
で良い

改善が
必要

優先
します



2. 人や資材が動けるように、通路を確保
し、はっきりとした表示をつけます。
(メモ欄)

○○にトラマークをつける

今のまま
で良い

改善が
必要

優先
します



3. 通路は、障害物やつまづくものがない
よう整備します。
(メモ欄)

今のまま
で良い

改善が
必要

優先
します



4. 工具は使いやすいように、適切な長
さ、厚さ、形のものを使います。
(メモ欄)

今のまま
で良い

改善が
必要

優先
します



今のまま

改善が

優先



改善活動すすめ方シート



優先 順位	実施日	年 月 日	船名	丸	
	メンバー				
	改善内容	改善 計画		改善 結果	
		実施日 (実施予定)	備考 (必要な物など)	実際の改善内容	写真
1					
2					
3					

船員向け自主改善活動（W I B）の情報

国土交通省HP

W I B チェックリスト

<https://www.mlit.go.jp/common/001034124.pdf>

漫画版 実施マニュアル

<https://www.mlit.go.jp/common/001034123.pdf>

活動の紹介

- ・久宗座長プレゼン資料

「WIB船内自主改善活動と船内労働安全衛生マネジメントシステム」

<https://www.mlit.go.jp/maritime/content/001340484.pdf>

水産庁HP 安全推進員・安全責任者の養成

<https://www.shugyo-ryoushi.com/anzen/>

必要に応じて、ダウンロードしてください

1.2 自主改善活動指導員講習とその評価

船内向け自主改善活動にかかわる
指導員養成講習会受講者における改善事例の
関心度の分析及び受講後の
普及促進状況調査報告書

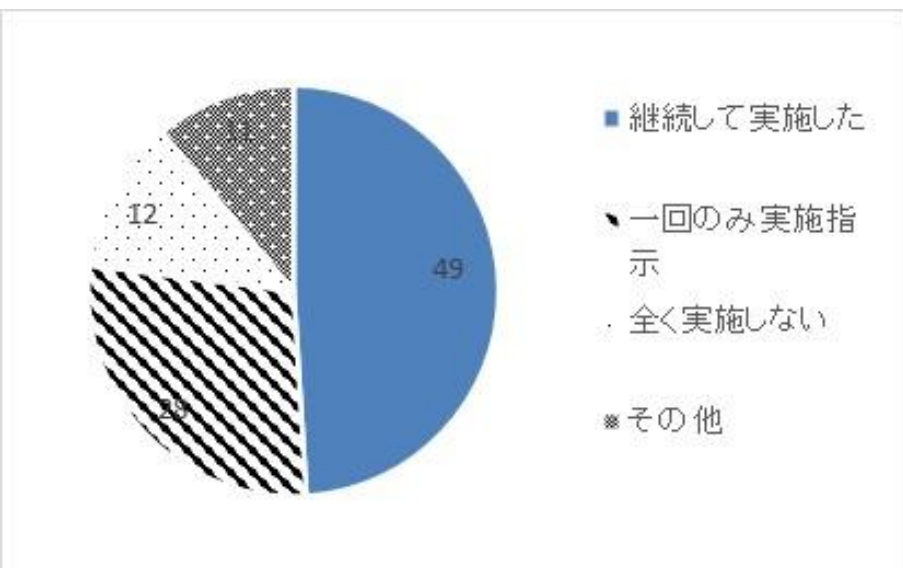
作製 一般社団法人 農政調査委員会 国交
省事業の受講者1002名にアンケート配布
→ 回収421点 42%

国交省事業の受講事業者318社にアンケート
配布
→ 回収178点 35%

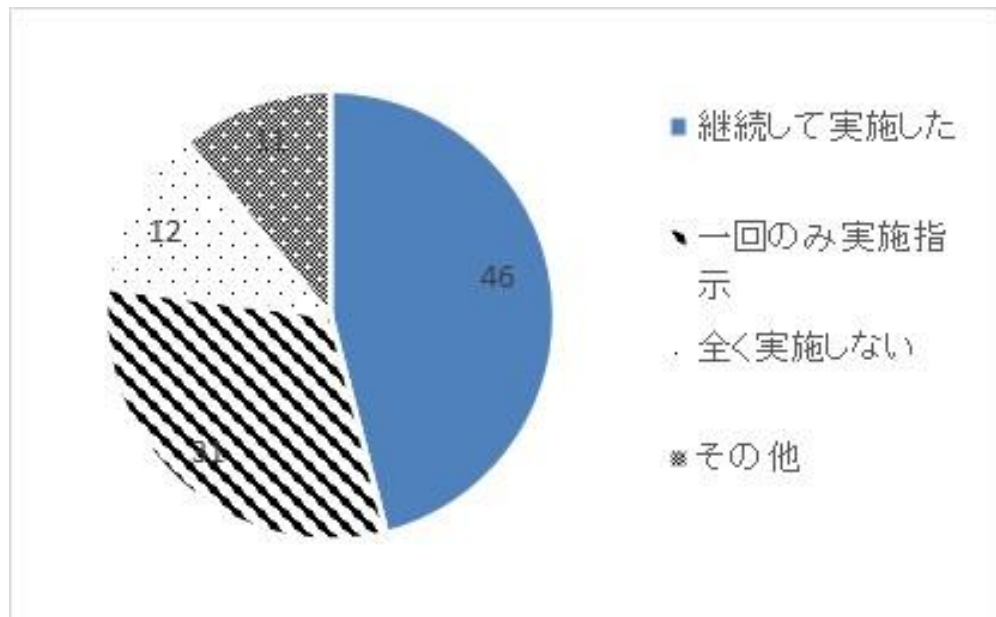


WIB指導員養成講座受講後の船内の改善状況 (船員)

n=421



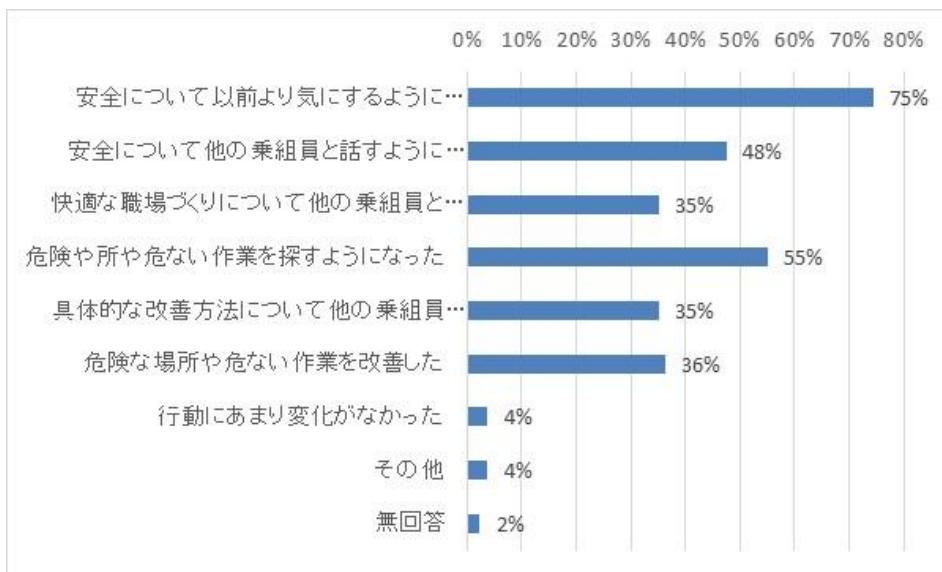
船員 n=421点



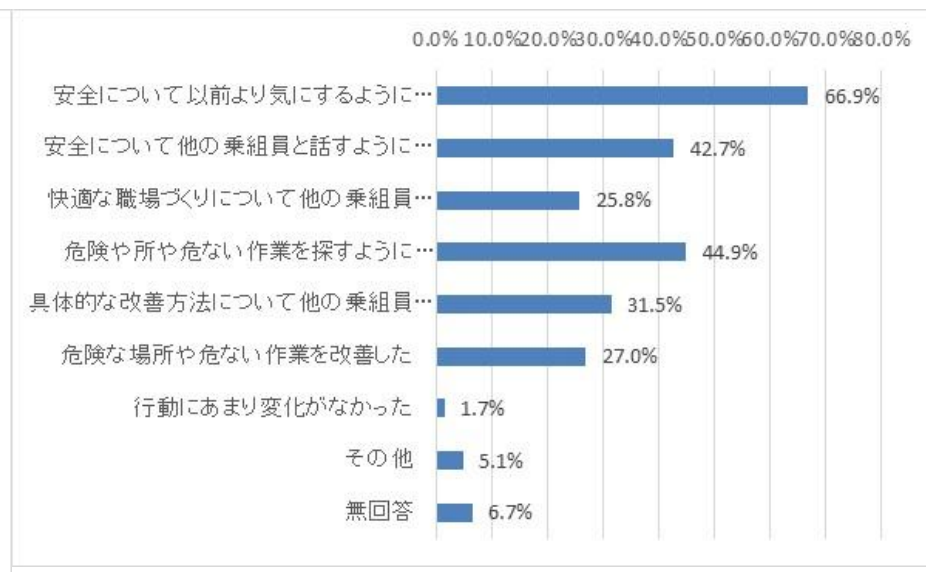
受講事業者 n=178点



WIBの取り組み後のあなたの安全に関する行動



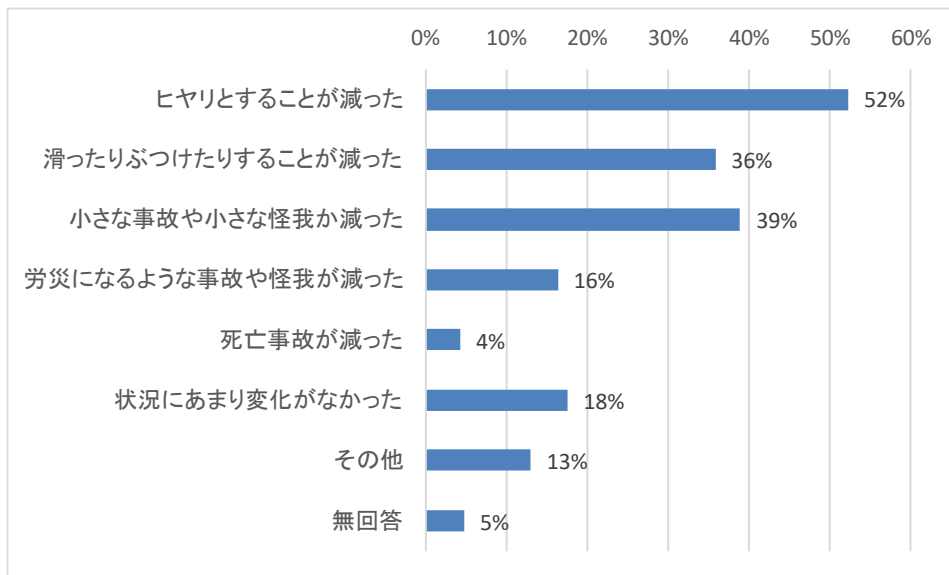
船員 n=421人



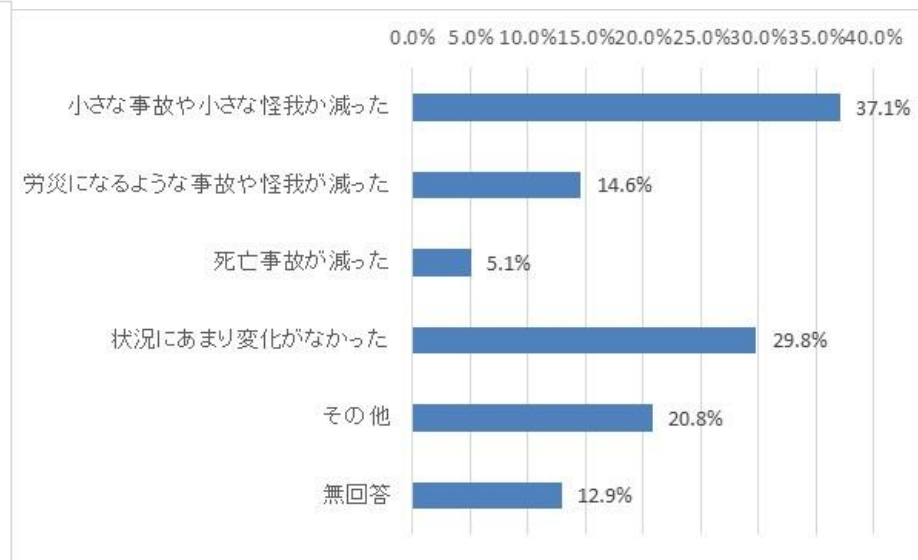
受講事業者 n=178人



WIBの取り組み後のあなたの安全に関する状況の変化



船員 n=421人



受講事業者 n=178人

W I B で効果が期待されること



- 会社を経営する人はもちろんのこと、会社で働く人は誰でも、安全でストレスのない職場を求めています。しかし、それを実現しようとする、どうしたら良いかわからないし、実現は難しいと考えがちです。
- 、簡単なツールを使って、全員参加で継続的に改善を実施して成果を上げている会社があります。
- 簡単でわかりやすいツールを使うことで、全員が参加することにより、意思疎通もできて、モチベーションが上がります。事業者も改善は実費だけ、チェックリスト等の書類を導入するだけなので、導入しやすいようです。
- **コミュニケーションツール**

ヒヤリハットとWIB 相互補完

項目	WIB (船内自主改善活動)	ヒヤリハット
1. ツール・手段	「写真・単文」が主役 現場を撮影し、言葉を添える直感的に共有する。	「文章・報告書」が主役 状況や発生原因を文字で記述して報告する。
2. 着眼点	「良い点 (Good)」も探す 危険箇所だけでなく、優れた工夫や整理整頓も評価・共有する。	「悪い点 (Bad)」を探す 事故になりかけた危険な事象や不安全行動に特化する。
3. 目的の範囲	「快適性+安全」 居住区の環境、作業の方法、安全対策、生活全般の改善も含む。	「安全・事故防止」 怪我や事故、機器破損を防ぐリスク管理に集中している。
4. コミュニケーション	「多国籍対応 (ノンバーバル)」 写真を見るだけなので、言葉の壁がある混乗船でも伝わる。	「言語能力に依存」 微妙なニュアンスを伝えるには、共通語 (英語等) の高い能力が必要。
5. プロセス	「ワークショップ形式」 皆で写真を見てワイワイ話し合い、対策を決める (横の繋がりがり)。	「個人の気づきと報告」 個人が発見・報告し、上長や管理者が対策を承認する (縦の繋がりがり)。

WIB（船員向け自主改善）のメリット

- 「写真を撮って、みんなで見て、コメントする」という WIB特有の手法に基づきます。
- **言葉の壁を超えられる**: 日本人、フィリピン人、インドネシア人など国籍が異なっても、写真一枚で「ここが危ない」「これが素晴らしい」という意図が瞬時に伝わる。
- **ポジティブな雰囲気を作れる**: 「ダメ出し」だけでなく「良いやり方」を褒め合う仕組みがあるため、船内の雰囲気が明るくなり、参加意欲が湧きやすい。
- **「隠れたノウハウ」の共有**: ベテランが無意識にやっている「コツ（Good Seamanship）」を写真で可視化することで、若手への技能伝承が進む。
- **活動のハードルが低い**: 「報告書を書く」のは億劫だが、「スマホで写真を撮る」「コメントを書く」のは簡単のため、若手船員も気軽に参加できる。
- **陸上側も状況を把握しやすい**: 訪船しなくても、送られてきた写真を見ることで、船内の維持管理レベルや乗組員の意識をリアルに把握できる。

※ 他分野での関連活動

陸上（職場ドック）

漁船 水産庁 安全推進員、
安全講習会

漁業労働安全確保総合支援事業 (2018～22)

- 漁業の労働災害発生率は、一般船舶の約2倍、陸上全産業平均の約6倍と高くなっています。災害の発生は、人命に関わる課題であるとともに、漁業に対する就労意欲にも影響することから、災害発生を減少させ、安全な労働環境づくりを推進していくことが必要です。
 - ・ ・ ・ 漁船の安全操業等について知識を有する「安全推進員」や安全推進員等を指導する「安全責任者」を養成することで、漁業労働災害を減少させることを目的としています。
- 漁船の安全操業対策等を講じるため、次に掲げる事業を実施するものとします。
 - (1) 漁業労働災害調査及び労災保険加入促進事業
 - (2) 安全推進員養成講習会事業
 - (3) 安全責任者養成講習会事業

改善前

改善後

費用約4万円、年間約2万円の経費削減



改善事例

甲板の照明をLED化 青森のホタテ漁船.

LED化によって、電力使用量が620Wから 356Wに削減。
明るくなって甲板作業がしやすくなった。

・安全責任者養成講習会の概要 初期講習（養成講習会） 1日

養成講習会では、マネジメントシステムの内務作業の削減を目的として、安全責任者（表1）の労働災害の発生を防止し、安全責任者の育成を図る。養成講習会では、マネジメントシステムの内務作業の削減を目的として、安全責任者（表1）の労働災害の発生を防止し、安全責任者の育成を図る。養成講習会では、マネジメントシステムの内務作業の削減を目的として、安全責任者（表1）の労働災害の発生を防止し、安全責任者の育成を図る。

（実行段階） 6か月程度

- ・安全責任者は計画表に基づき個々の安全推進員等を指導する。
- ・安全責任者は計画表に沿って個々の安全推進員等に対し指導した内容や安全推進員等が実施した活動内容（漁協や経営体が独自に行っている活動を含む）を確認した記録を収集・保存する。
- ・フォローアップ講習会では、講師がマネジメントシステム計画表や活動内容の記録を確認し、安全責任者の活動内容を評価する。
- ・*安全責任者の活動内容を高度化に向けて、必要に応じて次年度以降も講習を実施する。
- ・提出した資料は、個人情報保護を配慮した上で原則公開とする。

WIB方式 船内向け自主改善活動 マネジメントシステム

<p>方針の表明</p> <p>(1) 船内労働安全衛生方針</p>	<p>安全で安心して働ける職場環境の構築</p> <p style="text-align: center;">1行で良い。自分の思いを書いてください</p>
<p>推進メンバー</p> <p>役割と責任</p> <p>(2) システム担当者の役割、責任及び権限</p>	<p>社長 ■■■■ (総括安全衛生管理者)</p> <p>責任者 ■■■■ (事務局、システムの監査)</p> <p>船長 ■■■■</p> <p style="text-align: center;">担当者の名前をいれてください。</p>
<p>安全衛生目標</p> <p>(3) 船内労働安全衛生目標</p>	<p>労災減少のために点検と改善の推進</p> <p style="text-align: center;">年間目標です。1行で良いです。</p>
<p>活動計画</p> <p>(実施頻度、時期)</p> <p>*書類は議事録、アクションチェックリスト、改善進め方シートは別途保存の事</p> <p>*全員で安全点検を行うことにより、船員の意見の反映が促進されます。</p> <p>(4) 船内労働安全衛生計画</p> <p>(5) 船員の意見の反映手順</p> <p>(6) 災害発生時の原因調査</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ミーティング (1回 /月・年 8、9、10、11、12、1、2、3、4、5、) ・職場点検 (チェックリストなど) (2回 /月・年 6月、12月) ・改善の実施 (数回 /月・年 適時) ・講習会 (1回 /月・年 適時) ・災害発生時の原因調査及び改善手順 <p style="text-align: center;">数字と〇をつけてください。</p>
<p>活動内容の確認</p> <p>*記録は別紙同時保存</p>	<p>良くできた・ややできた・ややできなかった・あまりできなかった</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ミーティング (回 /月・年) ・職場点検 (WIBなど) (回 /月・年)

<p>活動内容の確認</p> <p>*記録は別紙 同時保存</p>	<p>良くできた・ややできた・ややできなかった・あまりできなかった</p> <ul style="list-style-type: none">・ミーティング (回 /月・年)・職場点検 (W I Bなど) (回 /月・年)・改善の実施 (回 /月・年)・講習会 (回 /月・年)・災害発生時の原因調査及び改善手順の制定 <p>(備考) 実際にできたかどうか数字と、○をしてください。できなかった場合は、なぜできなかったか考えてみてください。</p>
<p>次の活動へ</p>	<p>(振り返り)</p> <p>今年の実績を踏まえて、来年は何をしようか考えてみてください。</p> <p>(良くすべき点)</p>


HISAMUNE式

2. ハラスメント対策講座

ロールプレイング

久宗 周二

© SHUJI HISAMUNE



ハラスメント対策講座（国土交通省）

- 2024年11月22日 中部運輸局三重運輸局 船員災害防止協会
- 2025年2月21日 中部運輸局三重運輸局
- 2025年9月1日 沖縄総合事務所
- 2026年1月19日 中部運輸局三重運輸局 運航管理者研修
- 2026年1月23日 中部運輸局静岡運輸局 運航管理者研修
- 2026年3月18日 中国運輸局本局（広島）

2026年3月24日 国土交通省安全監理室
「運輸安全研究会」

- 最近の安全管理の動向
- 自主改善活動の効果と、ハラスメント対策



HISAMUNE式 ハラスメント対策講座

- ① 船社の要望により作成 **25社ヒヤリング**
- ② 短時間で、簡単に実施できる。
- ③ 上司の立場、部下の立場を体感できる

※ 注意事項

船員、船社共にハラスメントを無くそうと真摯に取り組んでいる場合にのにも有効です。

研修後

- 上司の体験、部下の体験を受けていかかでしたでしょうか。

シナリオの赤字は「ハラスメント言葉」です。

使わないでください。

このような言葉を繰り返してしまう人は、会社と相談しましょう。

自分がされなくても周りの人がされて困っていたら、

傍観せずに会社と相談しましょう。

メンタル版船内向け自主改善活動 (WIB-M)

- 船内向け自主改善活動のメンタルヘルス版
→情報を共有してみんなで、話し合って改善する

WIB船内向け自主改善活動 (WIB)
設備や作業方法の改善

メンタル版船内向け自主改善活動 (WIB-M)
船内の人間関係の改善

進め方 他人に迷惑を掛けないこと

1. テキストの内容を個人個人で確認する。
 - ・ 「船内生活の確認事項」を全員で確認。
 - ・ 常識だと思っても再度全員で確認。
 - ・ 自分も話を聞いてもらい、相手の話を聞く。

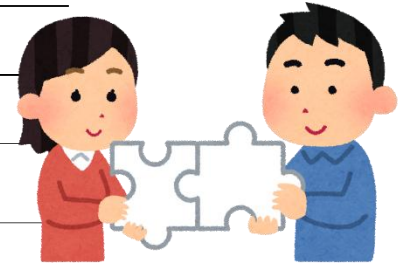


2. 実践する。
 - ・ 必要に応じて注意する。注意も冷静に、客観的に行う。
 - ・ 合意事項なので例外は認めない。
 - ・ 行為に対する注意であり、人間性を否定しない、否定されない。
3. 定期的に話し合う。(ひと月に一度程度)
不具合を改善して、スムーズに運営できるものを作成する。

船内生活での確認事項

年 月 日 メンバー

採用	内容
	1. 返事をする。
	2. 挨拶をする。
	3. 落ちたごみを捨てる。
	4. 遅刻をしない。
	5. 飲み過ぎない。
	6. 仕事中はスマホをしない。
	7. タバコを吸うときは他人に気をつける。
	8. 部屋は整理整頓する。
	9. 他人を無理に飲み会に誘わない。
	10. 洗濯機に洗濯物をいつまでも放置しない。
	11. 情報を共有する。
	12. 危険の回避をする時は大声で注意する。



採用	内容
	13.
	14.
	15.
	16.
	17.
	18.
	19.
	20.
	21.
	22.
	23.
	24.
	25.
	26.



13～26は船独自で話し合って決めてください。

船内生活の改善：個性・ハラスメント対策から共通ルールと実践へ

1. 個性の違いとすれ違い

熱い！
遅い…
まだ？

43°C

人それぞれ個性・性格がある。
→ だから、みんなで共通のルールを決める [cite: 11]

2. 従来のハラスメント対策と問題点

「羹に懲りて膾を吹く」
重要なことが伝わらない

嫌がることを言わない・行動しない
→ 萎縮・伝達不足。最低限のルールが必要 [cite: 12]

3. 新しい対策：共通認識とルール作り

基本は他人に迷惑を掛けない。
相互理解を促進 [cite: 12]

船内生活の
確認事項

全員で話し合い、全員で決める。
お互いの共通認識を増やす [cite: 13, 14]

4. 良い伝え方の実践

事実に基づいて提案：
「こうの方がよいよ」
「こうしようよ」 [cite: 13]

怒る・人格否定・過去の持ち出し [cite: 13]

冷静に、客観的に。
行為に対する注意で、人格を否定しない [cite: 14]

5. 定期的な見直しと円滑な運営

定期ミーティング

定期的に話し合う（ひと月に一度程度）。
不具合を改善し、スムーズに運営する [cite: 14]

「粹な船員」になろう！ 船内ハラスメント防止ガイド

船内ハラスメントとは？【問題の理解】



パワハラ防止は全社の義務！

2020年6月施行の法律により、違反すると企業名が公表される可能性があります。



パワハラの3つの要素



身体的攻撃

精神的攻撃

人間関係からの切り離し

過大・過小な要求

個の侵害

ハラスメント5つの典型例

どうすれば防げる？【解決策の実践】



会社の協力が不可欠

安全を船任せにせず、会社が相談窓口の設置や筋道で講理的に関わることが重要です。

心理的安全性が低い職場は事故の温床

報告をためらう空気が、判断ミスを醸成し、重大な海職事故に繋がる恐れがあります。



カッになったら「6秒」待つ

怒りのピークは6秒。衝動的な言動を防ぐアンダーマネージメントが有効です。

ハラスメント対策、心理安全性向上 プログラム

川崎汽船グループ

- 2025年11月19日 日東タグ 水島
- ロールプレイングハラスメント対策
- 2025年12月19日 シーゲートコーポレーション 下関
- ロールプレイングハラスメント対策 アサーション
- 2026年2月18日 日東タグ 神戸
- ロールプレイングハラスメント対策 アサーション
- 2026年2月26日 日東タグ 名古屋
- ロールプレイングハラスメント対策 アサーション
- 2026年4月以降 仕事、人間関係の改善プログラム 実施予定
- 民間会社
- 琉球海運、第一タンカー、その他5社で実施

3. 安全面の改善事例

3.1 改善事例① 土砂運搬船

3.2 改善事例② 底引き網漁船

3.3 改善事例③ 小型フェリー、旅客船

3.1 改善事例① 土砂運搬船



- 広島県 土砂運搬船 5隻
- 乗組員数40名

以前: ISOHSAS18001を取るような安全に対して熱心な会社であるが、社長が現場で乗組員を叱り、現場は受け身で安全活動に取り組んでいた。

活動の割には死傷災害が複数発生していた。

WIBの講習会を受けて、乗組員が積極的に自主改善活動に取り組み、2年間で180件の改善が提案された。

現在でも改善活動を積極的に取り組み、乗組員が社長にいろいろとアドバイスを受けて、良好な関係を築いている。

3.2 改善事例② 底引き網漁船

WIB方式OSHMSの 漁業会社への導入



労働災害で島根県全体の1/3災害の減少の傾向がみられたWIB方式OSHMSを事業者に提案→協力

島根県の漁業会社

乗組員数 65名

3.3 改善事例③ 小型フェリー、旅客船



- 島根県西ノ島町 隠岐観光株式会社
- 小型フェリー1隻及び小型旅客船5隻
- 乗組員数 20名
- 導入以前:乗組員と管理職のコミュニケーションがうまく取れていなか船員とのコミュニケーションも不良で、安全管理は最低限のことだけを実施していた。

導入後:WIBの講習会に全員で参加をした。その後わずか二か月間の間に20の改善例が提案された。

現在は80件の改善が実施されて、利用者からも「船がきれいになった」、「乗組員が明るくなった」と評判になった。無理なくできるので、今後も継続していく。

4. 地域活性化の事例 海事

4.1. 事例① 小型観光船

4.2 事例② 観光バス

4. 地域活性化の事例 海事

4.1. 事例① 小型観光

島根県 隠岐郡 西ノ島町

世界ジオパークの國賀海岸

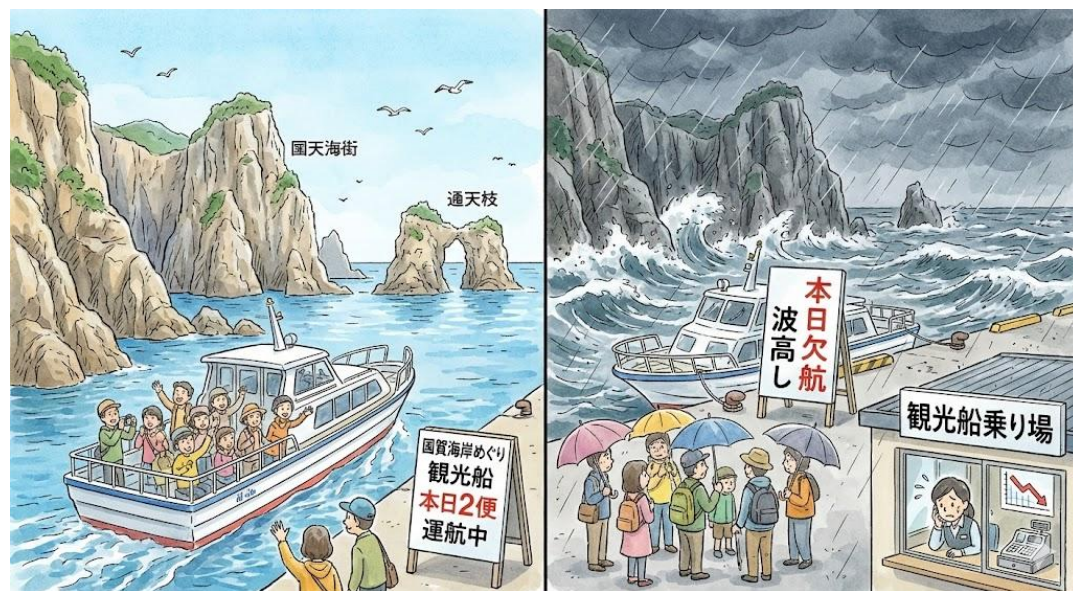
観光船で周遊するのが人気

1日2便出ている

問題点は、波が荒れると運航できない

→ 観光客

→ 会社収入減



解決策



観光客は國賀海岸が見れなくても、船に乗ってみたいと提案

隠岐観光 社長、支配人、船員で考える

内海周遊コース (カルデラ内で波が静か) 周遊
船長お任せコースとして設定



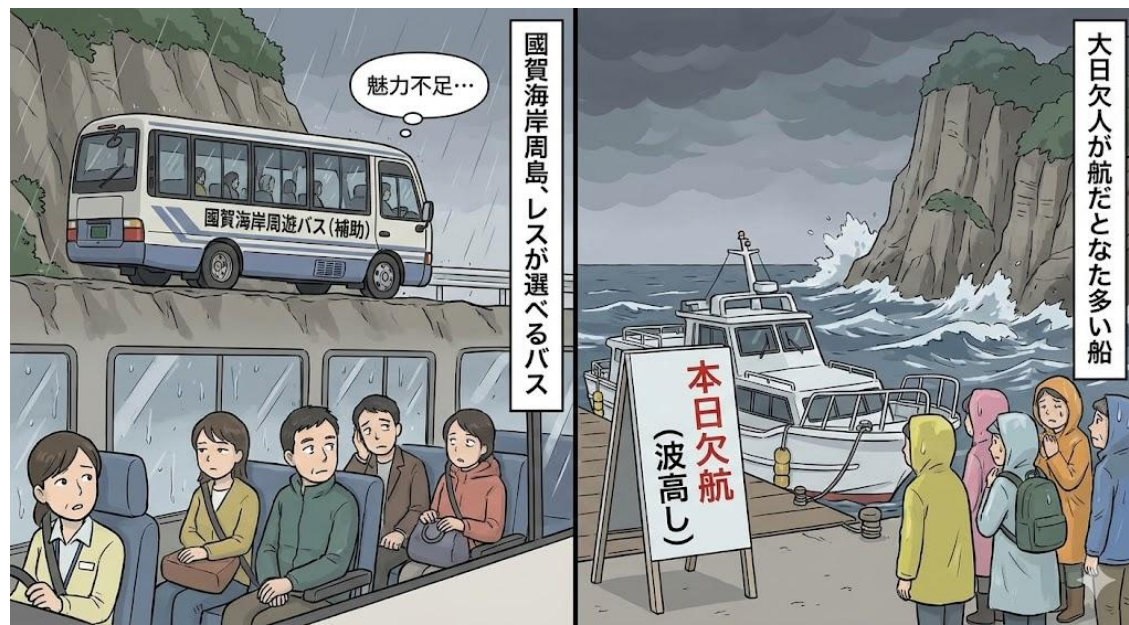
4.2 事例② 観光バス

島根県隠岐郡西ノ島町

世界ジオパークの國賀海岸バスでも周遊できる
観光船で周遊するのが人気

1日2便出ている

問題点は、波が荒れると観光船が運航できない
魅力が少ない あくまで船の補助であった。



解決策

魔天崖から國賀海岸

今までは、魔天崖を見てから國賀海岸までバスで移動

歩行コース読売新聞の遊歩百選選ばれる

歩いて移動することを提案

問題点 緊急時の対応、携帯電話が通じにく

隠岐観光 社長、支配人、船員で考える

荒天時は中止するなど安全対策を策定

大型連休では船より人気



5. 地域・会社

参加型ストーブ列車の活性化

ストーブ列車
指定席券有償化、
車内販売、売店

5. 全員参加型ストーブ列車の 活性化 津軽鉄道の過去

- ストーブ列車が全国的に有名
当初は1日1往復
特別料金なしの自由席
→列車に乗るために団体客が長時間待つ

車内販売もない、売店もない

お酒、スルメ

→駅前のコンビニに

- 買い出しに行く



講演内容

2005年 沿線3か所で講演会

講演＋アイデア出しのワークショップ

地域は過疎地区 住民の利用は限度がある

→都会からの観光客に来て、楽しんで、

お金を使ってもらう (収入)

外貨を稼ぐ (県外貨)

渓谷美だけでは飽きられてしまう。

珍しい列車(蒸気機関車) だけでも飽きられる

地域と観光客を繋ぐ ガイドが必要

嵯峨観光鉄道 鬼が回ってくる

大井川鉄道 車掌が歌を歌う

- おもちゃを実演しながら販売する テーマパークのアトラクションのよう
- 弁当、飲料、酒の販売 団体に大いに利用

津軽鉄道の強み

ストーブ列車 全国的に有名

- 商品の魅力強化
- 津軽弁ガイド→アテンダント
- するめ+日本酒セットの販売
→駅売店、車内販売



• 改善の結果

→社員、地域住民が全員参加でアイデアを実現した

ストーブ列車の指定席有償化

列車の増便 1→3 往復

車内販売 弁当、特産品、飲み物

駅事務所に売店を作る

その後 本社に食堂の開設

年間1千万円の赤字 →黒字化する