

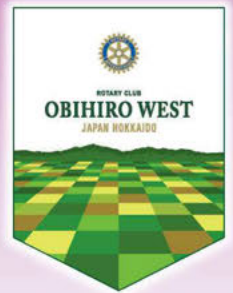


帯広西ロータリークラブ

第2429回例会

2023.4.27

会報



■RI第2500地区スローガン■

ともに紡ごう！
ロータリーの未来へ

■クラブ・テーマ■

新たな半世紀に向かって…RESTART

会長報告

奥 敏則 会長

まずは、選挙に出られておりました横山会員と上野庸介会員、誠におめでとうございました。これからも、市政の方でお忙しいこととは思いますが、よろしくお願ひいたします。先週は、釧路ベイロータリークラブ様との合同例会でしたが、大変得るものが多い合同例会でした。昨年度、会員総数19名でガバナー輩出をしておりますが、それだけの会員数でガバナーを出すということは、並大抵ではできないことだと思います。会員数が少ないからとガバナー輩出に尻込みをするというようなケースがほとんどであるとも承っておりますので、決して無理なことではないということを実証していただきました。また、釧路ベイロータリークラブ様と2次会の席ではありましたが、いろいろな方とお話をさせていただきましたが、クラブの結束を固めるために、むしろカバナーを出したというお話をお聞きしました。ガバナー輩出後の疲弊感もなく、相も変わらずロータリー活動を皆さん楽しんでおられるということでした。これからは、メーカーやクラブ訪問を通じて、他のクラブからいろいろと学んで吸収したいとも仰っておりました。この辺のことは我々も大いに見習わなければならないことだと感じるところでした。また、釧路ベイロータリークラブ様より、お土産のお酒を頂戴しておりますので、夜間例会にでも皆さんで味わっていただければと思います。

さて、マイロータリーによれば、4月20日時点でのウクライナへの人道支援の状況が紹介されております。昨年の2月24日に始まったロシアによるウクライナ侵攻は、今も続いており、一向に収まる気配がありません。ロータリーには7つの重点分野がありますが、その一つに「平和と紛争予防/紛争解決」があることは、皆さんもご存じのことと思います。しかし残念ながら、奉仕の団体であるロータリークラブには、戦争や紛争そのものを止めさせる力はありません。ならば、7つの重点分野に「平和と紛争予防/紛争解決」を含めるべきではないと言うロータリアンもいるようですが、この重点分野の目的は、平和活動や研修・研究への支援、紛争の影響下にある地域での平和構築、紛争で傷ついた人々への治療や支援、紛争の主因である貧困の撲滅などです。ロータリー財団には、ウクライナへの支援に世界中から1,500万ドル以上の寄付金が寄せられ、ウクライナや周辺国に割り当てられ、各地のロータリークラブなどが中心となって援助の手を差し伸べているようです。ちなみに、ロシアにはロータリークラブはありませんが、ウクライナには62のロータリークラブと6つの衛星クラブ、24のロータリーアクトクラブがあり、会員数は約1,400人ほどだそう



です。1930年代からウクライナのロータリークラブは創設の時期を迎え、第2次世界大戦や共産圏時代には解散を余儀なくされましたが、ソ連崩壊後に復活がされたそうです。ここ10年のクリミア半島でのロシアとの紛争勃発後は、ウクライナのロータリークラブは会員数が増え、成長をしているようです。それだけ、ウクライナの皆さんは、平和の尊さをロータリークラブなどに求めているのかもしれませんが。支援の形としては、今まで医薬品や食料品の提供のほか、避難民を安全な場所への移動の支援、避難シェルターの設置などだそうです。地区を通しての義援金は募りましたが、今年いっぱい財団を通じて義援金を受け付けているそうなので、是非ご協力をよろしくお願ひいたします。最後に、今週末からゴールデンウィークが始まりますが、皆さん楽しいゴールデンウィークをお過ごしください。

会務報告

立崎 貴之 副幹事

- ①帯広南RC、5月1日(月)の例会は、休会と致します。
帯広東RC、5月2日(火)の例会は、休会と致します。
帯広RC、5月3日(水)の例会は、祝日のため休会と致します。
帯広西RC、5月4日(木)の例会は、祝日のため休会と致します。
帯広北RC、5月5日(金)の例会は、祝日のため休会と致します。
- ②帯広RC、移動例会開催のご案内
日 時 5月17日(水)午後0時30分
場 所 児童養護施設十勝学園
- ③帯広南RC、5月22日(月)の例会は、休会と致します。
- ④帯広西RC、夜間例会開催のご案内
日 時 5月25日(木)午後6時30分
場 所 北海道ホテル
- ⑤帯広南RC、移動例会開催のご案内
日 時 5月29日(月)午前11時
場 所 おびひろ動物園

**ニコニコ献金**

親睦活動委員会 斉藤 正彦 会員

河合 敏 会員

本日のプログラムは広報委員会の担当です。よろしくお願ひいたします。

斉藤 正彦 会員

発表しましたのでニコニコさせていただきます。



ニコニコ 献金	4月27日	4,000円
	累計	544,000円 (4月27日現在)



会 長 奥 敏則 副会長 高田 晃一 会場監督理事 長平 圭太 発行：広報委員会 (副)板倉 利幸
幹 事 森 房明 副会長 河西 智子 プログラム委員理事 菊池 俊博 委員長 河合 敏 (副)所 輝泉



例会日/木曜日 12時30分～13時30分 例会場/北海道ホテル 帯広市西7条南19丁目1 (TEL 21-0001)
創立/1972年2月24日 事務局/帯広経済センタービル東館3階 TEL 25-7347 (直通) FAX 28-6033



皆さん、こんにちは。本日のプログラムは、広報委員会が担当をさせていただきます。どうぞよろしく願います。

まず、毎週の「会報作成」にあたりまして、皆様方から「原稿及び資料」の提供に、多大なるご協力を頂いていますことを、この場をお借りして御礼申し上げます。どうもありがとうございます。さて、本日の例会は「社員のわがままから始まったDX」と題しまして、当委員会の板倉・副委員長が担当いたします。DX（ディーエックス）とは、「Digital Transformation（デジタルトランスフォーメーション）」の略称で、デジタル技術によって、ビジネスや社会、生活の形・スタイルを変える（Transformする）ことです。そして、企業におけるDXとは、企業が、ビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデル等を変革し、競争上の優位性を確立する事、を言うそうです。このDX化に、当委員会の板倉・副委員長が代表を務めます「相互電業様」が、いち早く取り組み、それが、全国中小企業クラウド実践大賞・北海道・東北大会で、1位に該当する「北海道・総合通信局長賞」を受賞し、また、全国大会でも入賞しました。本日は、その辺のお話を、板倉・副委員長、そして、相互電業の今野様よりいただきます。本日のお話が、皆様方の会社が、DX化を実践する際の、何かヒントの一つにでもなれば幸いです。

「社員のわがままから始まったDX」

相互電業株式会社 今野 愛菜 様



本日は社員のわがままから始まったDXをテーマにお話しさせていただきます。本日お話しする内容の中で皆さんのDXとか働き方改革の取り組みに私たちの事例がお役に立てると嬉しいと思います。今日は私たちが何をしたいとどんな流れで改善が進みどのようにク

ラウドシステムを活用していったのかをご紹介します。

まずは今回の舞台となった会社紹介です。相互電業株式会社と申します。だいたい10代から80代のすごい幅広い世代で構成された約30人で運営をしています。社員のわがままですが実は私が言いました。自己紹介をさせていただきます。今野愛菜と申します。帯広市出身で前職柳月の販売員から相互電業の経理事務員に転職しました。きっかけはちょっと働く時間が長かったので犬買いたくて定時で帰れそうな事務員に応募したっていうのがきっかけです。行っているのはkintoneといってこれから出てくるんですがこれを広めて下さいって公式に認定されているようなものです。あとTOCというワークショップのインストラクターとかも持っています。あとは3つの活動をしている相互電業で会社員として働いていたり、あとはちょっと個人事業主として副業でワークショップとかこういう発表とかをさせてもらったり、あとは犬を幸せにするっていう活動をしています。そんな私達なんですけどきっかけとなった出来事があります。2018年の秋にいつも通り定時に急いで家に帰りました。すると見上げてみると暗闇の中でしゅんと私を待つ犬がいました。ここで思ったんです茶々丸（犬の名前）は幸せのかな一人ぼっちでお散歩もおやつも食することもできない、私だったらそんな毎日絶対に楽しくないと思いました。そこで考えてみました。犬は絶対に幸せにしていきたい、でも仕事もどんどん頑張りたい、在宅勤務ならできるんじゃないかと思いついたのですが、2018年というのはコロナが流行前で友達が在宅勤務の制度はあるか周りの人に聞いても誰もやったことがないし、そういう会社はまだ無いっていう話がありました。聞いたことあるけれどどこかの人がどうやってやっているんだろうと悩んだところネットを使って在宅勤務の方法とか在宅勤務導入とかという風に調べると、とあるサイトを見つけました。それがサイボウズ式です。クラウドベースのグループウェアや業務改善サービスを提供しているサイボウズ株式会社が運営しているオウンドメディアです。そこでは100人100通りの働き方があっていいという方針を掲げていて、在宅勤務時短勤務、副業もOKなど一人一人の幸せの実現のために仕事の方も変えていけるという驚きの人事制度を作っていました。そこで見ていて確かに私が犬幸せにしたいから在宅勤務したいと思うように隣の人、他の部署の人一人一人の幸せの形は違うんだというのもここで気

づきました。またこのサイトの中では業務改善というフレーズを知りました。目的や理想のゴールに向かって業務分析をし改善していくことで課題を解決するという取り組み、それを専門に仕事をしている人がいるということを知りました。またkintoneというノーコードでシステムを作れるものを使いながら、その業務改善と100人100通りの働き方というものをしていているという紹介がありました。それを知ったんですがこの環境をこの相互電業で実現するにはどうしたらいいのかと悩んだんですが、ここのサイトですごい内部事情を色々公開してくれていたりあとそこをきっかけに本や色々なイベントに出たりして学びました。その中で改革に必要なポイントを知りました。それが改革の3点セット、働き方とか社内の改革っていうのはこの3つがすごく大切になってきます。まず1つ目制度ですね。人事制度、評価制度などの制度。2つ目ツールですね。クラウドサービスとか事務所とか会議室こういうパソコンとかっていうのも含めて全部ツールと呼んでいます。そして最後に風土です。人事制度もITも大事なんですそれを活かす、文化とか風土がないと多様な働き方はできません。例えばですけど、お子さんのお迎えで早退とか在宅勤務したいですと言ってる社員にあいつ早く帰りやがってみたいな舌打ちをしているような文化では制度とツールがあっても成り立たないというところなんです。そのような風土の会社だったら私も犬のためにちょっととかっていうのは言えないなというところがありました。この3つのバランスを取れば私たちの会社でも30人それぞれが希望する働き方ができるのではないかとそう思い現状を把握してみることにしました。

まずは制度です。就業規則を見てみると働き方は1パターンしかなく法改正に合わせて変更更新されているだけでしたので、全員が同じ働き方。では次にツールの現状です。現場ではどのようなことが起きていたのでしょうか。よく聞こえてくるフレーズがありました。工事のことは担当者に電話してというフレーズです。何が起きているのか詳しく見てみると工事の情報は担当者の頭の中のみであってしかも個人商店のように30人通りのやり方業務フローがありました。超属人化していました。そして私がヒアリングを重ねてシステムを変えようとしていると噂が広まってこんな声をかけられました。もうシステムは変えないで。なぜそう言うのか聞いてみると、社長がシステムの担当はしていただいてたんですけど各業務のみに特化しているソフトが入っていました。セールスフォースとかも導入していたんですが、現場は使いこなせずシステムアレルギーを引き起こしてしまっていました。そんな制度とツールの中、風土がどうだったのでしょうか。社長は良い会社を目指してシステムを導入しているのに使いこなせてない。あとは現場が工事に集中したいと変化を嫌い全員が自分の世界しか見えていな

い状態でした。全員自分の世界しか見えないような環境で精一杯目の前の仕事に取り組んでいたのがこういう風土になっていたのかなと思います。このまま人事制度とかだけ新しく導入しても早く帰る子連れの人に舌打ちされてしまうような状態だったのかなと思います。でも私たちはここから働き方改革に成功しています。そのポイントを3つご紹介いたします。

まず1つ目が問題解決メソッドのフレームを使うこと。2つ目が雑談。3つ目がkintoneというシステムです。まず1つ目のこの問題解決メソッドというのは考え方で問題というのは理想と現実のギャップであること。理想があるからこそ問題が出てくる。理想を達成するために課題があるという考え方です。例えばなんですけど私は茶々丸を幸せにしたいという問題を抱えていました。また仕事も頑張りたい。現実として全員が同じ働き方しかできない。なので課題として在宅勤務ができるようになればこの理想は達成できるぞというように考えていくのが問題解決メソッドです。2つ目の雑談です。会議のような堅苦しい雰囲気ではなくてお菓子やコーヒーあとご飯を食べながらするぐらいのゆるっとした会話のことを指しています。3つ目のkintoneです。これはプログラミング無しで業務アプリを簡単に自分で作成できる業務効率化とコミュニケーション強化ができるクラウドサービスです。すごい簡単に言うとkintoneというサービスがいろいろな業種に使えます。またIT部門じゃなくても始められます。私も経理出身です。あとはドラッグアンドドロップで項目をどんどん追加していきます。基本機能がkintoneの中にあるんですけど、もっとこうしたいっていうのをプラグインという機能とか開発とかで追加することができます。あとはサイボウズさんのサポートがすごい充実していて、これ分かりませんって問い合わせをするとすぐにその日のうちに返ってくるという素敵なサポートがついています。あとはコミュニティとかアイデアがすごい豊富にあるのでこんな風にしたいたいと思って検索してみるとこういう事例があるよっていうのがポンと出てきます。ここで改革三点セットに戻りたいと思います。これを現状に当てはめると精度は全員同じ働き方、ツールは超属人化とシステムアレルギー。風土が全員が自分の世界しか見えていないということでした。いきなり制度を導入しても今のツールじゃ運用できないし、じゃあ風土を変えてみんな子供のために早退する仲間を笑顔で見送りましょうなんていきなりできないので、まずはこのツールをきっかけに業務改善を行い風土を変えていけないかなという所から取り組んでみることにしました。ポイントはこの3つだったんですが、まず雑談を最初に行いました。板倉社長が行いました。なぜ板倉社長だったかという決裁者でありシステムの担当者であったのでまずどういう意図で今のシステムが入っているのかなっていう話を聞きに来ました。すると私が思い描いていたこんな風になってたらいいなっていう想いほぼ一致していたということが分かりました。その当時4つありました。まず1つ目は社員の幸せのために働き方を変えたい。2つ目にそのためには脱属人化したい。3つ目がお客様の対応力はもちろんアップしたい。この3つを支える正確で迅速な経営情報が欲しいということでした。この雑談第1段階目としてまず仮の目的を作成しました。しかしここでもう1つ視点が足りないです。現場の視点です。実際に現場の人はどういう理想を描いているのか。システム移行プロジェクトと題して興味ある人参加したい人まあ不満を持っている人でもいいから来てという風に呼びかけて実際目的から導入まで全て話し合っていました。実際に話し合ったのはこのシステムアレルギー問題っていう風に題してまずどうしていきたいって聞いてみると脱属人化、あとは効率化で社員の残業を減らしたい、または誰が対応してもお客様満足度を上げたい、ただ現状としていろいろなシステムが入っているからどこに情報があるかわからない、あとは詳細は担当者しかわからない。解決策として移行しやすくして効率化が見込める清算と請求業務からシステムを改善していこうということになりました。この中でkintoneでアプリを作って

色々ブラッシュアップしていったんですが、このみんなで作ったアプリを実際に使ってみました。導入説明会というよりはワークショップを行っていて清算請求業務についてのワークショップを行いました。清算請求業務のいいところを付箋に1個ずつ書いてもらって貼ってみんなに共有。その後止めたいと思ってることも1個ずつ書いて共有。そしてその2つを踏まえた上で自分自身はどうなっていたらいいと思うのかも1個ずつ書いて共有してもらいました。その後にkintoneを実際に使ってもらってkintoneで改善されましたかと質問しました。プロジェクトで結構練り上げていったのでほぼみんなが理想として取り上げられてたのでこれいいねという形で導入が進んでいきました。1つのアプリで清算請求業務の作業時間が約半分変わって導入が大成功しました。しかしここからですが皆で継続して改善していく方法をととても悩みました。参考にしたのがkintoneカフェというkintoneのコミュニティです。こちら無料で帯広でも私が主催してkintoneの事例とかこのように使っていますというのを共有したりしています。あとはTOC、MG研修って言うTOCというのは全体最適の内容を体験して学べるようなワークショップです。MGというのは経営の勉強を体験しながら学べるっていうような研修になってます。私は最初、社長の言ってる意味とか意図とか全くわかんなくて何言ってるんだろうって思ってたんですけどこのワークショップとかゲームを通してこのことを言うたんだとか、困ってるからこういう数値を見たいんだっていうのがやっとなんと理解できるようになっていきました。あとは最近データドリブン研究会っていうのが始まっていてBIツールって呼ばれるこういうグラフをどういう風に出せるかとか、じゃあこういう風に出すためにはどういうデータを持ってたらいいだろうねっていうのをこれもコミュニティで無料で参加して学び合えるっていうものに参加したりしました。このようなところで学んでこの3つのポイントから雑談を選びました。2つのポイントがあります。まずは1人の意見と部門の意見をすり合わせをしていくことを大切にしました。部門の中で自分の仕事に対して今続けたいことをまず1個ずつ書き出してもらおう。部門の中で共有する。その後に部門で今問題だと思ってることも書いてもらって共有。その後に挑戦したいと思ってることも書いてもらって共有する。この挑戦したいことから部門計画を立ててもらいました。その後に業務改善、雑談会で各部門の視点をすり合わせていきました。みんなで作ったワークショップの表を持ち合わせて業務フローを出しとして例えば工事はこのフローこのところで問題だと思ってるから、こう解決したいよとか、じゃあ経理はこの最後のところでとか受注したところでこういう情報が欲しいとかそんな感じで各部門の視点を合わせていきました。ここでのポイントは2つありますこの中で今一番解決しなきゃいけないことはどれなのか。また解決策はいしのレベルでやってみるのか。まずは紙ベースでもいいし、電話でもいいし、あとエクセルでもいいkintoneで使ってもいいしというところでまずはどのレベルでやってみれるところで始めてみようって進めていきました。

このようにして全社でどんな風になってたいか、または今こうなっているよねっていう現実。そしてそれを回避するための課題をみんなで見ることができました。ここで3つのポイントを復習します。問題解決メソッドを使う雑談をする。そしてkintoneを活用する。その最後のkintoneを紹介していきます。kintoneっていうサービスを中心に作ったんですが素敵な連携サービスを使っていました。JavaScriptと言われる開発言語を日本語で書けたりとか、綺麗な帳票を出せたりとか、そのようなサービスを使っていきました。実際にやっている業務は一部なんですけど、だいたい工事の案件工事とか見積もり。あとは入金出金の経理周り。日報スケジュール連絡コミュニケーションなどで使っています。この中から今日紹介するのは案件工事管理をまずは紹介したいと思います。今まではこの1枚の紙に両面印刷なんですけど、1週間1枚印刷して

おくんですね。その中に見積もりからこっちに変りました、受注しましたとかっていう情報を全部ここに書いて受注からじゃあ今ここ何々やっていますっていうのをここにみんな直接ペンで書き込んでたのを、経理の部長が持ってきて更新して、また1週間後に送ってというような形で管理していました。これをkintoneアプリ化していきました。使いやすいような工夫を入れていて、まず業務フローを基本的にはこの流れだよねっていうのを出していたり、あとよく文言とか入れる枠とかを増やしたりするので改善の履歴。あと80代の人でも分かるようなシンプルな入力画面にしました。担当者付きのステータス管理や見積もり出して1週間ですけどちゃんともう1回連絡しましたか、みたいな通知の機能をつけています。このアプリでまずは情報を誰もがみれるまで管理をすることをしてみました。すると今までアドバイスをもらったことがなかったようなベテラン社員から新入社員に向けてこの工事得意だよ一緒に行こうかと電話が1本入ったらしいんです。見えるようになるとチームワークが生まれ始めました。またデータが貯まっていくことでこのステータスで何件誰がどこまで担当しているのかが見えるようになり、ここで助かろうとか、こういう事実があるならどこを変えようっていうような形で更にチームワークやアイデアが生まれていきました。アイデアをさらに改善しデータの活用やクラウド化をしていきました。例えばこの案件工事のアプリからはボタンをポチッと押すと契約書が発行できたり、外注費の精算ができたり、原価計算あと請求書の発行ができるようになっていきます。その中から外注費を紹介します。下請けさんが高齢の方も多いのでこちらで請求書は代理で発行するような業務なんですけど、今までは手書きの複写式の伝票で書いて経理が集計していたんですけど、これをkintoneに随時入力してってもらっています。手書きの場合困っていたのが全部書類が会社にあるので、例えば陸別の現場の人が今週の清算したかったら1回戻ってきて契約額いくらだったっけとかじゃあ何回払ったっけっていう作業があったのですがkintoneにすることによってこの外注業者さんでこの工事ってなったら契約金額いくらで、この金額支払ってますよっていうのが過去の一覧とか、契約情報が見れるようになったので、今回いくらだねっていうのが陸別でできるようになっています。あとは今まで転記してたのも自動で集計し明細書発行後はそれを印刷して送れば完了という形になっています。あとは原価管理もデータが集まってきているので日報とか外注費とか原材料とかの管理を実際に今の時点でこんな感じですよっていうように、徐々に表示できるようになってきています。私たちはこのように業務改善とクラウド

化を進めていって今だと4年間でアプリ209個スペース89という会話できる部屋を作っています。1人でどうにかしていた30人30通りの業務フローから30人で協力し合う1つの業務フローになっていっています。具体的な導入効果です。まず年間だいたい1000時間の作業時間が削減できています。経費400万円ほど削減できました。さらに風土が変わりました。現場からアイデアが出てくるようになったり、チームワークが上がっていきました。改革3点セットを使って振り返ってみると私たちは業務改善を行いながらツールを活用することによってデータを使いながら風土を変えていったような形になります。残りは制度ですが業務改善を行う中、私が犬幸せにしたいなと思うのと同じで例えばAさんはバイクでツーリングするのが好きだから有給は夏が多めがいいとか、いろんなわがまを聞くようになっていきました。そういう話を板倉社長と一緒にしていたところ1つ方針を掲げてくれました。30人30通りの人事制度があってもいいという方針でした。人事制度は会社から与えたりしていくのではなく、こういう人事制度が欲しいというのを上げてもらえれば、まず試しながら改善していけばいいよねっていうことで1人用の人事制度があってもいいという方針です。ここで3つ代表的なのを紹介させていただきます。1つ目がスポーツ支援制度。外部のスポーツクラブに入っている子には有給が5日活動費も5万円補助されるっていう素敵な制度です。あと犬連れ出勤です。たまに相互電業に来ていただくと茶々丸がいたりします。あと最後に在宅勤務制度です。希望者で環境が整っている人から家で働けるようになっていきます。ここで在宅勤務が出来るようになって茶々丸、あの子は幸せになったのかどうかというのもお知らせしたいと思います。4つの指標で、お散歩距離がなんと1年間で2080km増えたり、写真枚数も2300枚、あとはワーケーションで犬連れて京都に1ヶ月滞在したり、一緒にいる時間がなんと1年間で3ヶ月も増えました。このようにして茶々丸がすごい幸せを感じているっていう指標になっています。話は戻してポイントはこの3つがありました。ツールから風土を改善し、制度も変えていった。このポイントは3つありました。問題解決メソッド、雑談、kintoneです。最後に伝えたかったことがあなたのわがままこそDXのきっかけとなるです。私もあんな風に働きたいな、こうしたら仕事が楽しくなるのっていうわがまとか、従業員にはこんな風に働いて、こんな言葉を言ってもらえたらいいなというような目標とか思いがあるはずなので、その思いこそ働き方改革とかDXの種となると思います。皆さんが取り組みを行っていく過程で今日の話が参考になると嬉しいです。

社員の「わがまま」から始まったDX

改革3点セット

制度 ツール

風土

この工事得意だよ！
一緒に行こうか？

見えるようになると
チームワークが生まれた

導入効果③

風土が変わった

現場からアイデア チームワークUP

相互電業 会社員
個人事業主
愛犬を幸せにする

3つのポイント

理想 課題 現実

問題解決メソッド

ざつだん kintone

1人でどうにかする
30人30通りの業務フロー

30人で協力しあう
1つの業務フロー

あなたのわがままこそ
DXのきっかけ

サイボウズ式

100人100通りの働き方
業務改善

クラウド化の目的

働き方改善 脱紙人化 顧客対応力UP 経営情報

導入効果①

年間 **1,000** 時間削減

改革3点セット

システムアレルギー問題

理想 課題 現実

導入効果②

年間 **400** 万円削減