

# J R 四国労組ニュース

令和2年3月31日（No.20／1）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

## 「事業計画等」経営協議会開催！

J R 四国労組は、3月11日に開催された経営協議会において「2020年度事業計画」「中期安全推進計画」「サービスアップ中期計画2024」「2020年度営業施策」「2020年度四国再発見増収キャンペーン」等について説明を受けるとともに、2月21日付の「営業施策に関する付議について（発第85号）」に対して会社側から回答が示されたことから、これらについて協議を行った。

### 【2020年度事業計画】

2020年度は、東京オリンピック・パラリンピックの開催や景気下支えのための経済対策により景気は堅調に推移すると見込まれるものの、消費税増税の影響や海外の政治・経済の不確実性、新型コロナウイルス感染症の流行懸念等、先行きは不透明であるが、社員一人ひとりが危機意識を持ち、各種施策に取り組むこととする。

鉄道事業では、「安全の確保」が事業運営の根幹であり、最重要課題であるとの認識のもと、具体的な基本方針として、「お客様に『安心して』『喜んで』『末永く』ご利用いただく」、「鉄道の活性化」を掲げ、各種施策を推進する。安全・安定輸送の確保に向けては、安全管理体制を有効に機能させ、輸送品質の向上を図る。鉄道運輸収入の確保に向けては、ダイヤ改正により利便性の向上を図るとともに、四国外からの誘客に繋がる魅力的な商品造成、観光列車による四国周遊促進、インバウンドにおける関係機関等と連携した効果的なプロモーションの展開と受入環境整備を進め、交流人口拡大に努める。このほか、非対面販売力の強化や地元等との協働による地域資源の磨き上げ等に継続して取り組む。さらに、2021年秋の四国デスティネーションキャンペーンの開催に向けて、地域と一体となって、観光素材整備と最大限の四国の魅力発信等に取り組むこととする。

また、懇談会Ⅱについては、「中間整理」を踏まえ、県別（地域別）の会議を通じて、四国における公共交通ネットワークのあるべき姿や鉄道の活かし方について議論等を進めるとともに、関係者との連携・協働による鉄道を利用しやすい環境づくりや利用促進に取り組み、それらを踏まえ当社が担うべき役割と使命の明確化の検討を進める。

さらに、四国の鉄道の抜本的高速化については、地域社会からより一層の理解を得るため、引き続き、高速鉄道整備の必要性や意義等について広く周知を図る。

その他事業では、鉄道事業との相乗効果及びグループ一体となった事業の推進を基本とし、既存事業の収益性向上のほか、宿泊特化型ホテルや簡易宿所を開業するとともに、四国内でのさらなる展開に向けて取り組む。これらに加え、マンション事業の継続的な事業化や人が集い賑わいあふれる拠点を目指した駅周辺開発など、当社の強みを活かした開発の推進により将来における安定的な収益を生み出す柱となる事業の確立に向け、幅広い観点から事業領域の拡大に取り組む。

これらの施策によって、目標達成に向けた経営努力を継続するものの、安全・安定輸送の確保に必要な修繕費に加え、収入確保や将来の事業展開に必要な経費を計上する必要があることから、経常赤字の計画とせざるを得ないが、経営安定基金の評価益実現化等により、経常損益の改善及び最終損益の黒字化を目指すこととする。

今後、さらなる少子高齢化や人口減少、労働環境の変化等、当社を取り巻く環境は非常に厳しいものがあるが、本年度は、将来に向けて持続可能な経営体質の構築を目指し、グループ丸となって最大限の自助努力を行う決意を持って、経営自立に向けた経営改善に取り組んでいくこととする。

# J R 四国労組ニュース

令和2年3月31日（No.20／2）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

## 【2020年度事業計画の概要】

### 1 経営基盤の確立

#### (1) 輸送の安全・信頼の確保

- ・「現場力・リカバリー力・気づき力の向上、安全意識と安全対策の風化防止（リコール）」「現場第一主義の徹底」「グループ一体となった安全文化の確立」を重点項目として輸送品質の向上を図る

#### (2) 支援措置等の活用

- ・特別債権の利息収入による安定的な利益の計上
- ・助成金・無利子貸付による設備投資の着実な実施

#### (3) 鉄道運輸収入の確保

- ・輸送需要の確保
- ・営業施策の展開

#### (4) CS（お客様満足）の向上

- ・多様化するお客様ニーズへの対応
- ・輸送品質（社員等、環境、商品）の向上及び業務能力（知識）の向上

#### (5) 業務運営の効率化と経費の削減

- ・より効率的な業務執行体制の確立による経費の削減
- ・グループ会社を含めた適正な要員規模や将来の輸送体系を見据えた保有設備の適正化

#### (6) 人材の確保・育成

- ・技術・ノウハウの確実な継承を目的とした社員等の業務遂行能力向上と意識・意欲の高揚
- ・人材の安定的確保を目的とした採用環境の変化への対応
- ・社員の定着化及び活躍推進
- ・社員等が能力を最大限に発揮できる職場づくり

#### (7) 技術開発等の取り組み

- ・安全性向上や経費削減に向けた取り組み

#### (8) 経営安定基金運用益の確保

- ・適切なリスク管理を行うことで運用収益を確保する

#### (9) グループの企業価値向上

- ・「収入の確保・拡大」や「効率的な事業運営の追求」による経営基盤の強化
- ・グループ一体となった経営による総合力の強化

### 2 時代環境に即応した企業体質の構築

#### (1) 信頼される企業グループを目指した取り組み

- ・環境保全への取り組み
- ・コンプライアンス等への取り組み

#### (2) 地域社会との連携

- ・観光振興等に係る連携
- ・駅周辺のまちづくりに係る地方自治体との連携
- ・情報発信

# J R 四国労組ニュース

令和2年3月31日（No.20／3）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

## 3 懇談会Ⅱの「中間整理」を踏まえた検討と取組み

- (1) 四国における公共交通ネットワークのあるべき姿や鉄道の活かし方の検討
  - ・ 当社の状況を地域等に認識共有を図るとともに、持続可能な公共交通ネットワークの構築に向けて、四国における公共交通のあるべき姿や維持方策、鉄道の活かし方等に関する検討
- (2) 鉄道特性の磨き上げと利用しやすい環境づくり及び利用促進
  - ・ 鉄道特性を発揮できる分野の明確化と輸送体系の抜本的な見直しに向けた検討
  - ・ 駅を中心としたまちづくりや、交通モード間の連携強化、交通結節機能の強化をはじめとする鉄道を利用しやすい環境づくり、鉄道の利用促進に向けた具体的な取組みとさらなる検討

## 4 都市間輸送の抜本的高速化

- ・ 鉄道の抜本的高速化の実現に向けた検討を継続
- ・ 高速鉄道の必要性について地域社会からより一層の理解を得るための意義等の周知

## 5 事業開発部門

- (1) 事業領域の拡大
  - ・ 「JRクレメントイン高知」「4 S S T A Y 阿波池田 本町通り」の開業、「JRクレメントイン今治」の建設や四国内でのさらなる展開に向けた取組み
  - ・ 高松市常磐町における分譲マンション等の開発を進めるほか、建設用地の取得など、継続的な事業化に向けた検討
  - ・ 高松、松山をはじめ四国における駅ビル・商業施設のあり方について検討の深度化
  - ・ 鉄道事業との相乗効果や将来的に事業展開が見込める分野における事業領域拡大への取組み
- (2) 既存事業のブラッシュアップ
  - ・ 遊休資産等のさらなる有効活用について、社宅のリノベーションによる賃貸事業、社宅跡地の宅地分譲等、多角的に検討
  - ・ 駐車場事業の事業スキーム構築の検討
  - ・ 通信販売事業の販売チャンネル拡大を行い安定的な黒字確保とマーケット拡大

## 6 グループ会社

- ・ 迅速かつ柔軟な営業展開による既存事業の収益性向上及び新規事業への進出等による事業領域の拡大

# J R 四国労組ニュース

令和2年3月31日（No20／4）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

## ○収支計画

（単位：億円）

|              |             | 2019年度<br>事業計画<br>(A) | 2020年度<br>事業計画<br>(B) | 対計画<br>増 減<br>(B) - (A) |
|--------------|-------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| 営業<br>損<br>益 | 営 業 収 益     | 289                   | 290                   | 1                       |
|              | 鉄 道 運 輸 収 入 | 235                   | 235                   | 0                       |
|              | そ の 他 収 入   | 54                    | 55                    | 1                       |
|              | 営 業 費       | 408                   | 416                   | 8                       |
|              | 人 件 費       | 150                   | 148                   | ▲2                      |
|              | 物 件 費       | 176                   | 178                   | 2                       |
|              | 動 力 費       | 20                    | 20                    | 0                       |
|              | 業 務 費       | 73                    | 75                    | 2                       |
|              | 修 繕 費       | 83                    | 83                    | 0                       |
|              | 諸 税         | 12                    | 13                    | 1                       |
|              | 減 価 償 却 費   | 70                    | 77                    | 7                       |
|              | 営 業 利 益     | ▲119                  | ▲126                  | ▲7                      |
|              | 営 業 外 損 益   | 91                    | 114                   | 23                      |
| (うち、基金運用益)   |             | (52)                  | (73)                  | (21)                    |
| (うち、特別債権)    |             | (35)                  | (35)                  | (-)                     |
| 経 常 利 益      |             | ▲28                   | ▲12                   | 16                      |

## ○設備投資計画

（単位：億円）

| 区 分           |               | 計 画                | 施設整備の概要                                                                                                                                                                                                             |
|---------------|---------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (鉄道事業)        |               |                    |                                                                                                                                                                                                                     |
| 輸送設備の<br>維持更新 | 老朽設備<br>取替    | 31<br>(1)<br>[一]   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・各種機械及び設備等の取替</li> <li>・本四備讃線・予讃線の変電所機器の取替</li> <li>・予讃線・徳島線の継電運動装置の取替</li> <li>・宇和島駅の乗務員宿泊所等の建替</li> <li>・高松運転所構内の建物集約</li> <li>・通信網の光ケーブル化</li> <li>・車両検査用機械の取替</li> </ul> |
|               | 保安・<br>防災対策   | 6<br>[一]           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・落石、土砂・岩盤崩壊対策等</li> <li>・誤出発防止用ATSの設置</li> <li>・踏切保安対策（支障報知装置の整備、<br/>警報灯の視認性向上等）</li> <li>・松山駅付近連続立体交差化工事の推進</li> <li>・落橋防止等の耐震補強工事の推進</li> </ul>                           |
|               | 安定輸送<br>対策    | 8<br>(4)           | ・軌道強化（PCMクラギ化等）                                                                                                                                                                                                     |
|               | 環境保全          | 0                  |                                                                                                                                                                                                                     |
| 経営の<br>体質改善   | 業務運営<br>方式の改善 | 6<br>(一)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・各種業務のシステム改修等</li> <li>・研修センターの実習設備の新設</li> </ul>                                                                                                                            |
| 車両            |               | 77<br>(19)<br>[一]  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・2700系特急気動車23両の増備</li> <li>・老朽車両の寿命延伸等</li> <li>・車両の経年部品、エンジン等の取替</li> </ul>                                                                                                 |
| 総係費           |               | 2                  |                                                                                                                                                                                                                     |
| 鉄道事業 計        |               | 130<br>(24)<br>[一] |                                                                                                                                                                                                                     |
| (その他事業)       |               |                    |                                                                                                                                                                                                                     |
| 設備の維持更新       |               | 1                  | ・建物設備改修（エレベータ更新等）                                                                                                                                                                                                   |
| 成長投資          |               | 21                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・クレメントイン高知等の建設</li> <li>・高松駅周辺開発</li> </ul>                                                                                                                                  |
| その他事業 計       |               | 22                 |                                                                                                                                                                                                                     |
| 合 計           |               | 152<br>(24)<br>[一] |                                                                                                                                                                                                                     |

※（ ）は経営安定化のための支援措置対象、[ ]は追加的支援措置対象

# J R 四国労組ニュース

令和2年3月31日（No.20／5）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

## 【中期安全推進計画について】別紙－1参照

### 1 基本的な考え方

鉄道事業者にとって、安全の確保は鉄道事業者が絶対に守るべき使命であるとともに事業運営の根幹であり、全てに優先する最重要課題である。このことを全社員が常に認識し、日々の業務を遂行しなければならない。

J R 四国は、四国における基幹的公共輸送を担う事業者として、お客さまに安心してご利用いただけるよう、安全・安定輸送に向けた様々な施策を継続して実施してきた。特に、2006年に施行された改正鉄道事業法に基づき、輸送の安全を確保するために遵守すべき事業運営の方針や体制を定めた「安全管理規程」を制定して、安全水準の維持・向上を図っている。

また、2017年度には、さらなる安全の確保に向けて業務遂行能力の向上と安全文化定着に向けた教育の推進を柱とする「中期安全推進計画」を策定し、推進してきた。

具体的には、主目標として、①お客様の死傷事故ゼロ、②社員等（グループ会社含む）の死亡事故ゼロを主目標として掲げ、速度超過防止用ATS（自動列車停止装置）や本四備讃線の耐震補強等各種のハード対策を継続して実施するとともに、熟練した社員が持つ安全の技術・知識を共有し業務遂行能力の向上を図り、同時にヒヤリハット運動とリスクアセスメントの展開を中心とした安全推進運動に全社一体となって取り組み、また安全マネジメント体制の充実により安全文化の構築を進めてきた。また「命を守る」ために過去の事故から学ぶとともに洗い出したリスクの低減に向けて、危険に対する予知力を高めながら安全に対する感性を磨き続けてきた。

これらの計画的な取り組みによって一定の成果を上げてきたが、さらなる安全の確立に向けて、安全文化を根付かせ、命を守るための取り組みを柱とする新たな「中期安全推進計画」を策定し、2020年度から5年を期間として推進することとする。

### 2 主目標

- (1) お客様の死傷事故ゼロ
- (2) 社員等（グループ会社含む）の死亡事故ゼロ

### 3 行動基準と数値目標

#### (1) 行動基準

「報告すること」から始まる6つの基本は、事故防止を進める上でのまさに基本であり、仕事をする上での基本でもあることから、全社員等が理解して実践することとする。

- |          |             |                 |
|----------|-------------|-----------------|
| 1 報告すること | 2 気づくこと     | 3 自分の問題として捉えること |
| 4 議論すること | 5 柔軟に対応すること | 6 学習し続けること      |

#### (2) 数値目標

数値目標を掲げるのは次の4項目とし、前年度実績を基準として状況等を勘案し決定する。

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| ア | ヒューマンエラー事故（社員等に起因して発生した運転事故） |
| イ | ヒューマンエラー事故を除く車両・設備等による輸送傷害   |
| ウ | 社員等（グループ会社含む）の労働災害           |
| エ | 踏切における車両等と衝突した事故             |

# J R 四国労組ニュース

令和2年3月31日（No.20／6）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

## 4 安全文化を根付かせる

- (1) 業務に対する知識・技能の向上
- (2) 安全文化定着に向けた教育を推進する
- (3) 安全推進運動の推進
- (4) 安全マネジメントを推進する
- (5) ルールの遵守

## 5 命を守る

- (1) 事故等から人の命を守る
- (2) 労働災害から社員等の命を守る
- (3) お客様・地域の人の命を守る
- (4) 命を守るための設備を整備する

## 6 注力すべき3つの柱

- (1) 若年社員への効果的な教育と設備の整備
- (2) コミュニケーションの活性化
- (3) 安全継承館を利用した安全研修の推進

## 【サービスアップ中期計画2024について】別紙ー2参照

### 1 基本的な考え方

サービスアップに関する取り組みについては、「サービスアップ中期計画（2017年度～2020年度）」に従い着実に実行し、社員等の努力や設備改善等もあり、サービス向上に一定の成果があったと考えている。しかしながら、最終年度となる2020年度の「お客様の声」「サービスアップ調査」では目標の達成には至らず、残念ながら計画達成は道半ばと言わざるを得ない。

近年は特に、異常時に迅速かつ適切な案内が強く求められているほか、訪日外国人の急激な増加により外国語等での案内が求められるなど、会社を取り巻く環境が大きく変化し、お客様から求められるサービスレベルも多様化かつ高度化していることから、前計画の最終年度を残しているものの、その考え方を踏まえ、さらなる取り組み強化を図ることを目的に、「サービスアップ中期計画2024」を新たに策定することとした。

本計画では、前計画に引き続き「輸送品質の向上」と「業務能力の向上」を目指して取り組むこととするが、本計画期間中において特に重点的に取り組む事項を「多様化するお客様ニーズへの対応」として明確にした。

これにより、個々の接客レベルの底上げとJR四国全体のサービスレベル向上を図り、目標到達を目指す。

### 2 基本方針と目標設定

#### (1) 基本方針

「四国家」の一員として、お客様に「安心して」、「喜んで」、「末永く」ご利用いただける企業グループを目指します。

～「感動」のおもてなしで、たくさんの「ありがとう」をいただこう～

# J R 四国労組ニュース

令和2年3月31日（No20／7）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

## (2) 目標設定<到達目標>

本計画の目標は、前計画において目標未達成だったため、同程度の数値を再設定することとする。

### ① 2024年度・お客様の声件数

お礼・激励 . . . . . 180件／年 以上

苦情 . . . . . 70件／年 以下

### ② 2024年度・サービスアップ調査

全項目標準点達成箇所 . . 90% & 全項目平均 6.0点以上

## 3 接客の基本 ～接客レベルのボトムアップ～

(1) 接客五大要素、おもてなしの基礎習得

(2) お客様による「サービスレベル評価」

(3) 「ありがとう」に繋がる接客方程式

## 4 多様化するお客様ニーズへの対応

(1) 訪日外国人のお客様に対するサービス

(2) 輸送障害発生時のお客様対応

(3) 「四国家」の一員として醸成するブランディングデザイン

(4) マナー向上の呼びかけ

## 5 輸送品質（社員等、環境、商品）の向上、業務能力（知識）の向上

(1) 「お客様の声」の活用

(2) 部外・部内調査

(3) 接遇にかかわる研修、訓練等の実施

(4) 各種制度を活用した人材育成（サービスマイスター・サービス認定リーダー）

(5) 関係社員等の働きがいの向上（ほめる文化の継続）

(6) 箇所毎のサービスアップ推進計画の策定

(7) サービス向上モデル職場の選定

(8) 移動上の制約を受けるお客様にやさしいサービス

(9) 安心・快適にご利用いただけるサービス

(10) グループ会社一体となった取り組み

(11) 新松山駅の「サービスモデル駅」を目指した取り組み

## 【2020年度営業施策について】別紙－3参照

当社を取り巻く環境は、対抗輸送機関との競争が継続するなか、少子高齢化が進展する等、引き続き厳しい経営環境にある。また、昨今の新型コロナウイルス感染症の影響により収入が大幅に落ち込んでいる状況にある。

このような状況のなか、新型コロナウイルス感染症の事態が収束した際に、収入確保に向けた早期リカバリー態勢が取れるよう、関係団体等と連携した取り組みの準備をするとともに、各種営業施策を着実に進めて、鉄道の魅力度・認知度・満足度アップを図り、鉄道運輸収入

# J R 四国労組ニュース

令和2年3月31日（No.20／8）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

235億円の達成と旅行業収益の確保に向けて、「プライド」もって「ダイナミック」に取り組み続けることとする。

## 2020年度営業施策の三本柱

〔1〕鉄道の更なる魅力向上

〔2〕交流人口拡大に向けた需要開拓

〔3〕将来を見据えた業務執行体制の確立

【2020年度「四国再発見増収キャンペーン」「利用促進キャンペーン」等の実施について】別紙－4、5参照

2020年度は、新観光列車「志国土佐 時代の夜明けのものがたり」デビューやアンパンマン列車運行開始20周年並びに「せとうち広島DC」等を契機とした営業諸施策を積極的に展開し全社員が一丸となった「四国再発見増収キャンペーン」を実施することで、事業計画の鉄道運輸収入達成に万全を期することとする。

また、「利用促進キャンペーン」は、JR四国グループ各社の営業支援策の一環として2020年度も引き続き実施することとする。

## 【営業施策に関する付議について（発第85号）】

### 1 2019年度鉄道運輸収入の現状及び通期見通しについて明らかにされたい。

鉄道運輸収入1月累計は、前年の豪雨災害の反動増により対前年105.2%（+976百万円）と上回っています。

しかしながら、対前々年（2017年度）では、98.2%（▲368百万円）となっており、災害前の収入水準まで回復していない状況です。

また、対事業計画では100.5%（+90百万円）となっていますが、昨今の新型コロナウイルス感染症の影響による旅行控えが見受けられるため、事業計画235億円達成を大幅に下回り、10億円前後の影響が想定されます。

2020年度も鉄道運輸収入は235億円を計画していますが、新型コロナウイルス感染症の影響が長引く可能性もあります。今後は終息時にリカバリーできるように各種増収施策の準備を進めていくとともに、国に対する支援要請や自治体と一体となった誘客を進めてまいります。

### 2 今春、運行を開始する「志国土佐 時代の夜明けのものがたり」の運行体制を明らかにするとともに、誘客促進に向けた具体的取り組みについて明らかにされたい。

「時代の夜明けのものがたり」については、企画室は設置するものの、昨今の要員需給も勘案して管理者・アテンダント等は千年ものがたり企画室と兼務としてより効率的な運用を目指します。

誘客促進に向けた取り組みについては、これまで同様旅行会社向けPRを図る他、新聞、雑誌、テレビ等の媒体を活用し列車の認知度向上をはかるための宣伝展開を図っております。

# J R 四国労組ニュース

令和2年3月31日（No.20/9）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

- 3 好調に推移している既存の観光列車の今後さらなる誘客施策の展開や、車両のリニューアル等の計画について明らかにされたい。

好調に推移しているものがたり列車については沿線地域と一体となったおもてなしの深度化、定期的なメニューの見直しなどのブラッシュアップを図るとともに、これまで同様新聞、雑誌、テレビ等のパブリシティを活用した情報発信に努めてまいります。

車両のリニューアルについては、予備車両の状況等も踏まえながら、今後のリニューアル等について検討してまいります。

- 4 新型コロナウイルス感染症の拡大が懸念され、訪日外国人旅行者等の動向も不透明な中、鉄道利用促進施策やスムーズな接客サービス対応等について、現状と今後の考え方を明らかにされたい。

新型コロナウイルス感染症等による出控え飛行機運休等の影響により、2月以降「ALL SHIKOKU Rail Pass」等の販売状況に大幅な影響が発生しています。（2月発売枚数・・・昨年比約6割減）

既に、中国等を中心に海外プロモーション事業の中止等が発生している状況であり、且つ今後の終息状況が見通せない状況ではありますが、対策としては、関係箇所等からの情報収集を継続的に実施しながら、状況に応じて四ツ創及び各県等と連携して、旅行会社向け及び一般消費者向け施策に分けて、国・地域の特性に応じたプロモーション等を実施します。また「ALL SHIKOKU Rail Pass（4月～）」「ジャパン・レール・パス（6月～）」のウェブ販売を開始することで、四国へのインバウンド需要の拡大及び鉄道利用促進に取り組めます。

訪日外国人のお客様が快適にご利用できるよう、引き続き以下のとおり環境整備を行ってまいります。

- ・「ALL SHIKOKU Rail Pass（4月～）」「ジャパン・レール・パス（6月～）」のウェブ販売開始
- ・駅や列車内におけるw i - f i整備やトイレ洋式化
- ・多言語対応の推進
  - 列車走行位置情報サービスの4カ国5言語対応（3月14日～）
  - 車掌用タブレット端末の追加整備
- ・異常時のご案内強化
  - 引き続きQRコードを活用した多言語での情報提供の実施
  - 放送設備のある全ての有人駅（41駅）におけるタブレット端末を活用した異常時等の多言語放送の実施（4月～）

- 5 駅及び旅行業の要員需給が厳しい中、今後の業務運営体制のあり方と旅行業事業の展望について明らかにされたい。

大量退職時代を迎え今後会社全体の社員数が減ることが見込まれる中、要員需給を勘案しながら、業務の見直し及び適正な社員配置と業務の継承に努め、円滑な業務運営体制の構築を図ります。

具体的には、駅業務体制については、アシストマルスを3駅に導入するなど、サービスレベルを維持・向上させつつ、要員の効率化を着実に進めます。駅管理業務においても、無人駅の券売機撤去などにより作業を軽減させるなどの効率化を図ります。また、穴吹駅

# J R 四国労組ニュース

令和2年3月31日（No.20/10）

発行責任者／大谷 清

編集責任者／武智 義治

の運転設備改良や多度津駅PRC化、電気・温水式融雪器等の導入に向けた検討を進めます。

旅行業事業部門においては、不採算店舗の廃止など、収支改善を踏まえた効率化の検討を引き続き進めるとともに、今後の旅行業の在り方について検討してまいります。

## 6 ICカードの利便性向上・利用拡大に向けた施策や自動改札機設置駅の拡大、またアシストマルスの導入拡大など、今後の計画について明らかにされたい。

ICカードにつきましては、現在高松駅～多度津駅間の13駅に導入しております。今年の3月14日に詫間駅、観音寺駅、善通寺駅、琴平駅、栗林公園北口駅、栗林駅、屋島駅の7駅にエリアを拡大します。その他の駅への利用エリア拡大については導入の計画はございませんが、他社の動向や新しい技術の活用などを踏まえ、改札の新たな仕組みについて今後勉強してまいります。

自動改札機は、現在高松駅及び高知駅の2駅に導入しておりますが、松山駅について高架事業の際に、お客さまのご利用状況等を勘案し、自動改札機の設置について検討を行ってまいります。

アシストマルスの導入については、2020年度に詫間駅、今治駅、善通寺駅に導入を予定しています。

## 7 更なる交流人口拡大・誘客促進等に向けた取り組みとして、地元自治体や事業者と連携した魅力ある商品設定は重要である。企画商品の今後の展開等について明らかにされたい。

今年3月20日にオープンする四国最大級の水族館「四国水族館」との連携による特別企画乗車券「四国水族館きっぷ」を設定するほか、松山市街の商店街との連携による「松山お買い物きっぷwithまちペイ」を設定するなど、地域の事業者との連携による商品を設定しているほか、各自治体と連携・協働する「四国家のお宝」シリーズにおいて地域との連携による商品を設定しています。

今後についても引き続き、関係自治体・事業者等と連携を深めながら当施策を継続していきます。

## 8 将来における安定的な収益を生み出す柱となる事業の確立に向け、事業領域の拡大に取り組んでいるが、ホテル事業や駅ビル・商業施設など、現状と将来展望を明らかにされたい。

宿泊事業については、既存施設の着実な運営を進めつつ、宿泊特化型ホテル「JRクレメントイン高知」（2020年秋開業予定）および簡易宿所「4S STAY 阿波池田本町通り」（2020年4月開業予定）の開業を目指します。また、「JRクレメントイン今治」の来年秋開業に向けた準備を進めるほか、四国内でのさらなる展開に向け候補地選定等を行います。

マンション事業では、阪急阪神不動産株式会社と共同で高松市常磐町における分譲マンション等の開発を進めているほか、岡山市北区昭和町でも共同事業に参画しています。引き続き建設用地の新規取得など継続的な事業化に向けて検討していきます。

# J R 四国労組ニュース

令和2年3月31日（No.20／11終） 発行責任者／大谷 清 編集責任者／武智 義治

駅ビル・商業施設については、3月1日に本部内に設置した「高松駅ビル準備室」において高松駅周辺開発を重点的に進めるほか、地域の拠点として人が集う駅周辺開発という観点から、松山など四国における主要駅についても検討を深度化します。

将来における安定的な収益を生み出す柱となる事業の確立に向け、引き続きグループ一体となって取り組む考えです。

## 9 2020年度の増収施策について明らかにされたい。

2020年度は「志国土佐 時代の夜明けのものがたり」デビューやアンパンマン列車運行開始20周年記念、2700系の本格導入等の契機を捉えて、鉄道の更なる魅力向上に取り組みます。また「四国水族館」のオープンや2021年度開催の四国DCと関連した取り組みを進めてまいります。

インバウンドでは、関係機関等と連携した宣伝活動の展開等により、更なる訪日外国人旅行者の鉄道利用を促進します。

新型コロナウイルスの影響が懸念されるものの、これらの施策を着実に進めることで営業部の総力を発揮し、鉄道の魅力度・認知度満足度アップを図り、鉄道運輸収入を確保します。

## <主なやりとり>

会社：2020年度は、新型コロナウイルス感染症の流行懸念等、先行きは不透明だが、「2020年度事業計画」の達成に向け貴組合の協力を要請したい。

組合：我々は「安全・安定輸送の確保」を第一義に、「2020年度事業計画」を共有し、収入の確保に向け全組合員が一丸となって取り組んでいく。

組合：新型コロナウイルス感染症の終息後に行う、収入の確保に向けた取り組みとは、どのような取り組みを考えているのか。

会社：国内旅行の促進や、自治体と一体となった誘客を進めていきたいと考えている。

組合：「四国再発見増収キャンペーン」「利用促進キャンペーン」とも、入社3年目までの目標額が例年よりも減額されているのはなぜか。

会社：若年社員の負担を軽減し、離職防止につながればと目標額を減額した。

以 上

# 中期安全推進計画

（２０２０年度～２０２４年度）

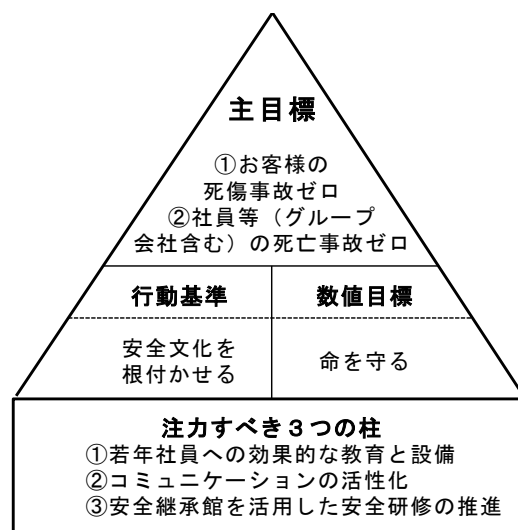
## １ 基本的な考え方

鉄道事業者にとって、安全の確保は鉄道事業者が絶対に守るべき使命であるとともに事業運営の根幹であり、全てに優先する最重要課題である。このことを全社員が常に認識し、日々の業務を遂行しなければならない。

J R 四国は、四国における基幹的公共輸送を担う事業者として、お客さまに安心してご利用いただけるよう、安全・安定輸送に向けた様々な施策を継続して実施してきた。特に、２００６年に施行された改正鉄道事業法に基づき、輸送の安全を確保するために遵守すべき事業運営の方針や体制を定めた「安全管理規程」を制定して、安全水準の維持・向上を図っている。

また、２０１７年度には、更なる安全の確保に向けて業務遂行能力の向上と安全文化定着に向けた教育の推進を柱とする「中期安全推進計画」を策定し、推進してきた。

具体的には、主目標として、①お客様の死傷事故ゼロ、②社員等（グループ会社含む）の死亡事故ゼロを主目標として掲げ、速度超過防止用 A T S（自動列車停止装置）や本四備讃線の耐震補強等各種のハード対策を継続して実施するとともに、熟練した社員が持つ安全の技術・知識を共有し業務遂行能力の向上を図り、同時にヒヤリハット運動とリスクアセスメントの展開を中心とした安全推進運動に全社一体となって取り組み、また安全マネジメント体制の充実により安全文化の構築を進めてきた。また「命を守る」ために過去の事故から学ぶとともに洗い出したリスクの低減に向けて、危険に対する予知力を高めながら安全に対する感性を磨き続けてきた。



これらの計画的な取り組みによって一定の成果を上げてきたが、更なる安全の確立に向けて、安全文化を根付かせ、命を守るための取り組みを柱とする新たな「中期安全推進計画」を策定し、２０２０年度から５年を期間として推進することとする。

## ２ 主目標

- ① お客さまの死傷事故ゼロ
- ② 社員等（グループ会社含む）の死亡事故ゼロ

### ① お客さまの死傷事故ゼロ

鉄道事業者として最も重要なことは「お客さまの安全」である。お客さまの死傷事故を社員等の努力で「ゼロ」にしていくため、ハード・ソフトの両面で、目標達成に向けて全力で取り組むこととする。

### ② 社員等（グループ会社含む）の死亡事故ゼロ

社員等（グループ会社含む）が業務中に死亡する事態を防止するため、引き続き４大労働災害（触車、感電、墜落、交通事故）の撲滅を中心として、死亡事故ゼロに向け全力で取り組むこととする。

### 3 行動基準と数値目標

#### (1) 行動基準

「報告すること」から始まる6つの基本は、事故防止を進める上でのまさに基本であり、仕事をする上での基本でもあることから、全社員等が理解して実践することとする。

- |          |             |                 |
|----------|-------------|-----------------|
| 1 報告すること | 2 気づくこと     | 3 自分の問題として捉えること |
| 4 議論すること | 5 柔軟に対応すること | 6 学習し続けること      |

別紙「安全文化6つの基本」参照

#### (2) 数値目標

主目標達成のため、具体的な4つの数値目標を設定し、全社員等が意識することにより、課題の明確化を図る。いずれの事故・災害とも発生させないことが理想であるが発生の実態を鑑み、管理目標としての数値目標を設定する。いずれも2024年度の計画期間終了時に、計画開始以前から概ね半減させることを基本し、各年度の目標値は、状況を勘案して決定する。

- |                                |
|--------------------------------|
| ア ヒューマンエラー事故（社員等に起因して発生した運転事故） |
| イ ヒューマンエラー事故を除く車両・設備等による輸送障害   |
| ウ 社員等（グループ会社含む）の労働災害           |
| エ 踏切における車両等と衝突した事故             |

### 4 安全文化を根付かせる

安全文化とは「組織と個人が、安全を最優先にする思考・行動をする文化」であり、安全文化の定着のために必要となる5つの方策により、常日頃からリスクを発見し、対策を講じ、その対策の風化を防止して、常に改善を加え「PDCA」サイクルを回していくことにより、安全文化を根付かせていく。

#### (1) 業務に対する知識・技能の向上

「安全ルールの成り立ち」や「過去の事故に至る背景等の経験知」を確実に継承するとともに、熟練した社員が持つ安全の技術・知識を共有しながら業務遂行能力の向上を図る。

#### (2) 安全文化定着に向けた教育を推進する

安全に対する意識を高めるため、「安全文化6つの基本」をベースとした教育を推進するとともに安全継承館を利用した「過去に発生した事故の風化防止」と「安全意識の醸成及び向上」を目的とした安全研修を、全社員等に対し実施する。

#### (3) 安全推進運動の推進

ヒヤリハット運動の推進、KYTの深度化及びリスクアセスメントの定着化により、事故の芽を摘みながら安全文化を根付かせる「安全推進運動」を推進する。

#### (4) 安全マネジメントを推進する

運輸安全マネジメント制度に沿った6つの方策実施により、安全マネジメントを推進する。

- |                            |
|----------------------------|
| ア 安全管理体制の構築・改善に必要な教育・訓練の実施 |
| イ 安全に関する現場力の向上及び継承         |
| ウ 情報伝達及びコミュニケーションの確保       |
| エ 関係規程類の整備と遵守状況の確認         |
| オ 主管部のPDCAサイクル実施状況の確認      |
| カ グループ一体となった安全管理体制の確立      |

#### (5) ルールの遵守

安全教育や厳正な現場点検、安全パトロールの実施により、ルール遵守の意識向上を図る。

## 5 命を守る

4つの項目により、最重要課題である「安全」を確保し、お客様、地域の人及び社員等の命を守ることに取り組む。

### (1) 事故等から人の命を守る

- ア ヒューマンエラー事故の防止
- イ インシデントの撲滅
- ウ 工事に伴う事故防止
- エ 車両・設備故障の防止

### (2) 労働災害から社員等の命を守る

- ア 4大労働災害（触車、感電、墜落、交通事故）の撲滅に向けた取組強化
- イ 化学物質等による健康被害防止のためのリスクアセスメント推進

### (3) お客さま・地域の人々の命を守る

- ア 南海トラフ地震等に備えた地震・津波対策の推進
- イ ホーム上の安全対策の検討と推進
- ウ 踏切障害事故等の防止
- エ 強風・大雨などの災害等による輸送障害防止

### (4) 命を守るための設備を整備する

- ア 運転保安設備の整備
- イ ワンマン対策
- ウ 踏切保安度向上対策
- エ 設備更新

## 6 注力すべき3つの柱

安全を推進する上で、以下の3項目が特に課題となっているため、これを「注力すべき3つの柱」と定め、取り組むこととする。

### (1) 若年社員への効果的な教育と設備の整備

- |                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>ア 職責の重大さへの理解を深める</li><li>イ 知識・技能の向上に向けた設備の導入</li><li>ウ 理解しやすい言葉を使用した教育の推進</li><li>エ ルールを守る職場風土の確立</li></ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### (2) コミュニケーションの活性化

### (3) 安全継承館を利用した安全研修の推進

- ア 過去に発生した事故の風化防止
- イ 安全意識の醸成及び向上

## 行動基準「安全文化6つの基本」

### 【安全文化6つの基本】

- 1 報告すること
- 2 気づくこと
- 3 自分の問題として捉えること
- 4 議論すること
- 5 柔軟に対応すること
- 6 学習し続けること

### 【解説】

#### 1 報告すること

事故等の情報を早く「報告すること」が大切である。それにより、見つかったリスクを早めに解消することにより事故防止が図れる。安全文化醸成のための入り口として、「報告すること」は最も大切なことである。また、報告しやすい土壌づくりも必要である。

#### 2 気づくこと

リスクを見つけて対策を講じる中で、特に、日常に潜むリスクをいかに見つけるかが大切なことである。そのためにも、何か変だ、と「気づくこと」が必要であり、そのためには常に問題意識を持って事象を見る必要がある。

#### 3 自分の問題として捉えること

他部署等で発生した事故であっても、他人事として片づけることなく、自分ならどうするか、自分ならこんな対策を立てるなど、常に「自分の問題として捉えること」ができる習慣を身につけることが非常に大切である。

「自分の立場に置き換えてそれを実感できたとき、初めて教訓となる」という言葉があるが、銘記すべきである。

#### 4 議論すること

自分一人では思考の範囲がどうしても狭くなりがちである。みんなと「議論すること」の中で、自分一人では思いつかなかった視点を発見し、より問題の本質に近づくことが可能になる。その意味で、他人の意見を妨げることなく、自分の意見も自由に発言することが大切である。また、「議論すること」により情報共有が図られ、各人が同じ目線から対応することができる。

#### 5 柔軟に対応すること

通常は、規程やマニュアルを遵守して業務を行うが、事故等に際し、規程等に記載のない事態のときは、自分の持っている知識、経験等を総動員して最も安全な道を進む必要がある。規程等に全てを想定した取扱い等を決めることは難しいことを考えるとき、その場の状況等を判断して、最善の安全策を採るために「柔軟に対応すること」が求められる。

#### 6 学習し続けること

事故等により立てた対策を実行する中で、新たな問題が発生すれば見直しを行い、新しく対策を立てて実行していくわけであるが、この繰り返しを永遠に行っていくことが「学習し続ける」ということである。安全に終わりが無いという意味でもこのことは重要である。

## サービスアップ中期計画 2024（概要版）

## Ⅰ 基本的な考え方（計画の策定にあたって）

サービスアップに関する取り組みについては、「サービスアップ中期計画（2017 年度～2020 年度）」に従い着実に実行し、社員等の努力や設備改善等もあり、サービス向上に一定の成果があったと考えています。しかしながら、同計画での最終年度（2020 年度）目標に対する「お客様の声」「サービスアップ調査」の実績は以下のとおりとなり、目標の達成には至らず、残念ながら計画達成は道半ばと言わざるを得ません。

## お客様の声

|    | 年度     | 苦情         | お礼・激励      |
|----|--------|------------|------------|
| 目標 | 2020年度 | 72件        | 178件       |
| 実績 | 2018年度 | 115件（21%減） | 109件（22%増） |

## サービスアップ調査

|    | 年度          | 全項目標準点達成箇所数 | 全項目平均点 |
|----|-------------|-------------|--------|
| 目標 | 2020 年度     | 90.0%       | 6.00 点 |
| 実績 | 2019 年度（上期） | 43.6%       | 5.20 点 |

近年は特に、異常時に迅速かつ適切な案内が強く求められているほか、訪日外国人の急激な増加により外国語等での案内が求められるなど、会社を取り巻く環境が大きく変化し、お客様から求められるサービスレベルも多様化かつ高度化していることなどから、前計画の最終年度を残しているものの、その考え方を踏まえ、さらなる取り組み強化を図ることを目的に、「サービスアップ中期計画 2024」を新たに策定することとしました。

本計画では、前計画に引き続き「輸送品質の向上」と「業務能力の向上」を目指して取り組むこととしますが、本計画期間中において特に重点的に取り組む事項を「多様化するお客様ニーズへの対応」として明確にしました。

これにより、個々の接客レベルの底上げと J R 四国全体のサービスレベル向上を図り、目標到達を目指します。

## Ⅱ 基本方針と目標設定

## 1 基本方針

「四国家」の一員として、お客様に「安心して」、「喜んで」、「末永く」ご利用いただける企業グループを目指します  
～「感動」のおもてなしで、たくさんの「ありがとう」をいただこう～

## 2 目標設定〈到達目標〉

本計画の目標は、前計画において目標未達成だったため、同程度の数値を再設定することとします。

- (1) 2024 年度・お客様の声件数
 

|       |          |            |
|-------|----------|------------|
| お礼・激励 | ・・・・・・・・ | 180 件/年 以上 |
| 苦情    | ・・・・・・・・ | 70 件/年 以下  |
- (2) 2024 年度・サービスアップ調査
 

|            |     |     |   |       |         |
|------------|-----|-----|---|-------|---------|
| 全項目標準点達成箇所 | ・・・ | 90% | & | 全項目平均 | 6.0 点以上 |
|------------|-----|-----|---|-------|---------|

## Ⅲ 接客の基本 ～接客レベルのボトムアップ～

## 1 接客五大要素、おもてなしの基礎習得

- ・ 接客において大切な、係員の第一印象に深く関わる接客五大要素（挨拶、身だしなみ、表情（笑顔）、言葉づかい、態度）の習得に取り組みます。
- ・ 係員の接客五大要素習得状況は、サービスアップ調査において、接客の専門家がお客様目

線で確認し評価します。

## 2 お客様による「サービスレベル評価」

- ・ お客様の事前期待を大きく上回るサービスを提供し、お客様に感動していただき、再度ご利用いただけるよう取り組みます。
- ・ 「お客様満足」を追求し、お客様からの「ありがとう。」に繋がります。

## 3 「ありがとう」に繋がる接客方程式

スキル(業務知識)とマインド(お客様に対する気持ち)で、お客様満足度の向上を目指します。

# IV 多様化するお客様ニーズへの対応

## 1 訪日外国人のお客様に対するサービス

- (1) 快適にご利用できる環境整備
  - ・ 英語・中国語・韓国語を中心とした案内表示板の表記を増やす等のハード面の強化を検討します。
  - ・ 駅や車両の無料公衆無線LAN、ウェブサイトでの運行情報提供、駅発車標等の整備を行い、訪日外国人の利便性向上を目指します。
  - ・ 安心してご利用いただくため、英語・中国語・韓国語を中心とした掲示等を活用します。
- (2) 接客対応について
  - ・ お客様との一定のコミュニケーションを可能とするため、タブレット、ポケトーク、簡易会話マニュアルを活用します。
  - ・ 外国語講師による集合研修を実施し、訪日外国人対応能力の向上を目指します。
- (3) マニュアルの充実
  - ・ 「おもてなしマニュアル」に記載の訪日外国人のお客様対応を適宜見直し、スムーズに対応できるよう取り組みます。
  - ・ 平常時や異常時に活用できるご案内例文を多言語で作成し活用します。

## 2 輸送障害発生時のお客様対応

- (1) 異常時対応能力の向上  
瀬戸大橋線異常時訓練、総合事故対策訓練、地震・津波発生時の避難誘導訓練、トンネル内での避難誘導訓練等、マニュアルに基づいた救出対応訓練や、駅異常時訓練会におけるお客様対応訓練を継続して実施し、異常時対応能力の向上、迅速・的確な対応を目指します。
- (2) お客様への迅速な案内
  - ・ 列車遅延時等においては、駅頭に掲示板を迅速に設置し、多言語で情報提供します。
  - ・ 列車走行位置情報サービスの充実など、インターネットと併せてより詳細な情報の提供に努めます。
- (3) 計画運休時のタイムラインを活用した情報提供
  - ・ 台風襲来等により計画運休が発生する際は、その可能性も含め、お客様に迅速かつ適切な情報提供ができるよう、安全推進室と連携して情報提供タイムラインを作成します。
  - ・ 事前のお知らせや復旧見込み等、ご利用のお客様の立場になって情報を提供するとともに、情報提供時には次回お知らせ時期についても併せてお知らせするよう努めることとします。

## 3 「四国」の一員として醸成するブランディングデザイン

地域に愛され、必要とされる鉄道としてのブランド構築のため、「四国の人・風土の豊かさ」を可視化した「愛らしさ、ユーモア」のあるデザインをJR四国のオンリーワンデザインとして展開します。

「四国」として共有・共感され、親しみをもってもらえるデザインを、「古き良き日本が残る四国」としてブランディングし、女性にも訴求できる「和み」のデザインで幅広いターゲットに向けて、全国・世界へと発信します。

### (1) JR四国オリジナルデザイン

- ① ものがたり列車

- ② SMILE STATION キャラクター
- (2) 企業イメージの品質管理
  - ① 情報発信の品質管理
  - ② 多言語サインのデザイン

#### 4 マナー向上の呼びかけ

今後、当社管内の列車は列車本数や編成両数の見直しなどもあり、これまで以上にマナーアップへの取り組みを強化する必要があります。そのため、特に列車内のマナーアップに関する効果的な取り組みを検討してまいります。

### V 輸送品質(社員等、環境、商品)の向上、業務能力(知識)の向上

#### 1 「お客様の声」の活用

ふれあいボックスやEメール・電話等で寄せられた「お客様の声」から、当社に求められている接遇を含めた具体的ニーズを迅速に把握し改善に向けて取り組むほか、水平展開を図ることとします。

- (1) お客様から学ぶ
- (2) 特徴ある事象の検証
- (3) 改善事例の紹介

#### 2 部外・部内調査

- (1) サービスアップ調査（部外調査）
- (2) サービス総点検・サービスチェック（部内調査）
  - ① サービス総点検
  - ② サービスチェック
  - ③ 部外調査との連携強化

#### 3 接遇にかかわる研修、訓練等の実施

接遇意識の高揚と技能向上のため、サービス基礎研修等の各種研修を引き続き実施するほか、各主管部と連携し駅係員や乗務員の研修等で接客について考えます。

- (1) 集合研修
- (2) おもてなしマニュアルの活用
- (3) サービスシンポジウム
- (4) フロントサービス競技会
- (5) 鉄道他社の視察研修

#### 4 各種制度を活用した人材育成（サービスマイスター・サービス認定リーダー）

サービスマイスター、サービス認定リーダーともに、各職場内においてサービスアップに関する取り組みや職場内訓練の補助など、積極的な人材活用を促します。

#### 5 関係社員等の働きがいの向上（ほめる文化の継続）

働きがいの向上は、社員の生き生きとした表情や積極的に良好なサービスの提供に繋がると考えます。お客様からの「ありがとうの声」を増やすことに取り組み、「ありがとうの声」を活用して「ほめる文化」の定着を目指します。また、潜在している「ありがとうの声」を吸い上げる仕組みを検討し、他の模範となる事象については表彰することを検討します。ほめる文化が定着すればその職場には明るい雰囲気ができ、社員の働きがいが向上し活力が生まれると考えられます。

#### 6 箇所毎のサービスアップ推進計画の策定

自箇所の特情に合った推進計画を策定し、接遇レベル向上の指針にするとともに、定期的なサービスヒアリング実施やサービス総点検のときにその進捗状況を確認してまいります。

#### 7 サービス向上モデル職場の選定

選定された職場は、他箇所の模範となるような取り組みを実施し、その取組事例を水平展開することで全社的なサービスレベルの向上を図ります。

## 8 移動上の制約を受けるお客様にやさしいサービス

お身体の不自由なお客様、高齢や体調を崩されたお客様といった一定以上の不便さを抱えた、移動上の制約を受けるお客様に対して、公共交通機関としての人的・設備的支援に努めることとします。

- (1) サービス介助マニュアルの活用
- (2) 接客対応について
- (3) バリアフリー設備について

## 9 安心・快適にご利用いただけるサービス

- (1) 受動喫煙防止の取り組み
- (2) 犯罪、迷惑行為防止の取り組み
- (3) 的確な応急手当・救命処置
- (4) 利便性の向上について
- (5) イベント系列車のお客様対応
- (6) イベント等による多客時のお客様対応

## 10 グループ会社一体となった取り組み

J R 四国グループ一体となり、各箇所の実情に沿った検討・対策の共有化を図ることで、接客サービスに対する指導・教育に反映させることを目的とした取り組みを行います。

## 11 新松山駅の「サービスモデル駅」を目指した取り組み

- (1) 新技術の導入やより充実した駅設備設置の検討について
- (2) 駅係員の接客意識向上に向けた取り組み

## 2020 年度 営業施策について

2020 年 3 月  
J R 四 国

当社を取り巻く環境は、対抗輸送機関との競争が継続するなか、少子高齢化が進展する等、引き続き厳しい経営環境にある。また、昨今の新型コロナウイルス感染症の影響により収入が大幅に落ち込んでいる状況にある。

このような状況のなか、新型コロナウイルス感染症の事態が収束した際に、収入確保にむけた早期リカバリー態勢が取れるよう、関係団体等と連携した取り組みの準備をするとともに、各種営業施策を着実に進めて、鉄道の魅力度・認知度・満足度アップを図り、鉄道運輸収入 235 億円の達成と旅行業収益の確保に向けて、「プライド」をもって「ダイナミック」に取り組み続けることとする。

**2020 年度 営業施策の三本柱**

- [1] 鉄道の更なる魅力向上**
- [2] 交流人口拡大に向けた需要開拓**
- [3] 将来を見据えた業務執行体制の確立**

**I 2020 年度 営業施策の重点項目**

- ・「志国土佐 時代の夜明けのものがたり」デビューやアンパンマン列車運行開始 20 周年記念、2700 系の本格導入等の契機を捉えて、鉄道の更なる魅力向上に取り組む。
- ・2021 年秋に開催される四国 DC に向けて、着実に準備を進める。
- ・四国最大級の水族館「四国水族館」開業に合わせて、新たな顧客や需要の開拓に努める。
- ・Web 等を活用した無店舗販売力を強化し、非対面販売への移行促進を図る。
- ・加速する人手不足に対応するために、販売体制の見直しやアシストマル導入等各種ハード整備を、積極的に検討・実施する。

**II 具体的な取り組み****1 魅力ある列車を活用した収入の確保****(1) 「志国土佐 時代の夜明けのものがたり」デビュー**

- ・地域と一体となったおもてなし等、質の高いサービスの提供を維持するとともに、幅広く情報発信やセール活動を行い、運行初年度のスタートダッシュを図る。
- ・ものがたり列車と地域周遊をセットにした商品により、鉄道利用促進を図り島内流動を拡大する。
- ・ものがたり列車と特急列車を繋いだ旅行会社向け四国一周団体プランを新設し、収入確保を図る。

**(2) アンパンマン列車運行開始 20 周年記念事業の展開**

- ・7 月の土讃線 2700 系アンパンマン列車（2 編成 8 両）デビューに向け、報道公開や展示会を活用した継続的な話題性の提供に努めて露出度を高めることで、認知度の向上を図る。
- ・20 周年となる 10 月を盛り上がるのピークとしつつも、四国 DC 本番やプレ DC に向けて、年間を通じたイベント開催、商品造成、グループ会社等を含めた記念事業等を展開していく。

**(3) 2700 系の本格導入**

- ・Web 広告と専用 Web ページを連携することにより、新型特急列車の認知度向上を図る。
- ・オフライン層向けの市中宣伝展開、企業とタイアップしたキャンペーン、関西地区等島外向けの Web 広告の展開等、幅広く情報発信を行い、話題性の提供や認知度向上を図る。

**2 四国 DC 開催に向けた着実な準備**

- ・「全国宣伝販売促進会議」（2020 年 11 月 10 日開催予定）に向けて着実に準備を進める。
- ・自治体と連携して、観光素材（特別公開、アクセス改善、セットプラン等）の開発に向けて取り組む。

- ・社内ワーキンググループ「おもてなし分科会」を設置し、全社一丸となった受け入れ体制の構築を図る。
- ・関係自治体等にて導入に向けて検討中の「観光型MaaS」について、積極的に協力・連携していく。
- ・せとうち広島DC（2020年秋）との連携を図り、四国への誘客に努める。

### 3 四国水族館開業（2020年3月20日）に合わせた鉄道利用促進

- ・2020 春ダイヤ改正より、全南風を宇多津に停車させ利便性を向上させることと、水族館開業を合わせて告知し、鉄道利用促進につなげる。
- ・四国内各地から宇多津までの乗車券等と水族館入場券を組み合わせた「四国水族館きっぷ(仮)」(普通列車用・特急列車用)を設定する。
  - 発売期間：2020年2月20日～2020年9月30日
    - ※2020年秋以降については、開業以降の来場者数、主な顧客層、館内外の飲食施設の状況を把握し、効力や価格等を再検討した商品を設定する。
  - 商品効力：香川県内のICエリア(拡大後)に対しては、普通列車用を設定し、残りの四国地区については、特急列車利用として告知を進める。
  - 商品告知：現在、JR での販売チケットを引換券ではなく、直接入場が可能となるように交渉中で、実現できれば、「宇多津到着から水族館入場まで渋滞無し」として告知を進める。
- ・岡山地区からの送客を目的として、JR 西日本岡山支社と連携して、入場料金の決済が可能なICOCA利用を促進する旨の告知物を作成し、岡山地区での宣伝展開を検討する。
- ・宇多津駅で水族館関連の装飾等を行い、水族館最寄り駅であることをPRするとともに、水族館開業の盛り上げを醸成する。

### 4 無店舗販売等販売ツールの強化

- ・お客様の利便性向上、収益の最大化を目的として、スマートフォンとQRコードを活用した新しい乗車券類の決済・受取・乗車サービスの開発に向けて、鉄道事業本部内で横断的に進めていく。
- ・自社完結商品の企画・設定におけるWeb活用を拡大する。
- ・e5489取扱商品の拡大に向けた取り組みを進める。

### 5 インバウンドの更なる拡大

国・地域及びターゲットの特性等に応じた「ALL SHIKOKU Rail Pass」及び観光列車等のプロモーションを継続して実施することで更なる認知度向上及び販売促進を図る。また、FIT（個人旅行者）化が更に進んでいく傾向からも、ターゲット及びエリアに対して「選択と集中」を実施し、個人旅行者向けの認知度を向上させるため、よりダイレクトに訴求する宣伝・情報発信を重点的に実施する。

#### (1) 海外旅行会社向け施策「BtoB」

- ・東アジア地域の現地旅行会社に対して、関係箇所と連携した継続的なセールスの実施。
- ・四ツ創や各県等が主催する旅行会社商談会等への連携。
- ・インセンティブツアー（報奨旅行）等による観光列車の団体利用拡大。（台湾等）

#### (2) 一般旅行者向け施策「BtoC」

- ・四国内直行便が就航している市場等でのデジタルマーケティングを活用した情報発信の実施。
- ・新規市場（深圳、広州、蘇州等）に対して関係箇所等と連携した継続的な情報発信の強化。
- ・メディア及び雑誌社等を活用した情報発信の強化。
- ・「ALL SHIKOKU Rail Pass」及び「ジャパンレールパス」のWeb販売を開始し、利便性向上を図る。

#### (3) 受け入れ環境整備

東京オリンピック・パラリンピック開催に向けて、駅施設、サービス、ホームページ等、外国人旅行者に対応するハード、ソフト面での対策を進める。

#### (参考) 直近の四国内国際線の動向（2020年2月3日現在）

- ・高松⇄台北便：増便【週7往復(+1)、3/29～10/24】
- ・松山⇄台北便：増便【週4往復(+2)、4/11～】

### 6 業務執行体制の再検討

#### (1) 駅・ワープ要員の確保、見直し（削減）

- ・アシスタントを3駅に導入し出札要員効率化を着実に進めるとともに、問題点の洗い出しを行う。
- ・駅販売体制の長期ビジョンに基づき、出札社員の効率化・日勤化、契約社員の曜日休日化、営業時間短縮、駅管理業務省力化、無人駅化等による更なる要員削減を検討する。

#### (2) 次世代を担う人材の育成

- ・安全の確保や事故防止に向けた訓練等を実施し、気付き力・リカバリー力を向上させる。
- ・駅務サポートマネージャー制度や各種研修内容等のブラッシュアップを行い、業務遂行能力向上を図る。

#### (3) 設備投資

- ・人手不足を補うための運転設備改良に向けた取り組みを進める。
- ・女性社員の更なる職域拡大に向けて、駅の女性休養室の整備を進める。

## 7 旅行業収益の確保

### (1) 高収益商品発売の完遂

旅行業収益の大きなウェイトを占める「こんぴら歌舞伎」、「にっぽん丸クルーズ」を完遂し、収益の確保を図る。

### (2) お遍路逆打ち

お遍路逆打ちを契機とした個人型商品を造成し、収益の確保を図る。

### (3) 「四福の物語」

商品完売に向けて、ツアー行程や販売方等のブラッシュアップを行い、収益の確保を図る。

## 8 その他

### (1) サイクリング愛好者をターゲットにした鉄道需要の掘り起こし

サイクリング愛好者と鉄道との親和性を高め、新たな需要創出を図るために、サイクルレイン運行に向けた、集客の仕組み、採算性等を検討するとともに、サイクリング結節点での自治体等によるサイクルスポット整備へ協力する。

### (2) 若年層の視点を活かした地域観光の活性化

四国4県国立大学や「せとうちカレッジ」を通じて、学生の視点で観光素材発掘、磨き上げを行い、地元自治体との連携を強化していく。

### (3) しおかぜ等利用促進に向けた他企業との連携施策

- ・特急しおかぜ等の利用促進を目的として、(株)まちづくり松山と連携した特別企画乗車券「松山お買い物きっぷ with まちペイ」を2020年2月下旬から5月上旬まで発売する。
- ・商品内容は、愛媛県内の主要駅から松山までの特急列車自由席（伊予北条発のみ普通列車設定）往復分のきっぷと、大街道・銀天街等の松山市街地で使用可能なポイント「まちペイ」2,000円分とをセットにして、各駅発のSきっぷに1,000円程度上乗せした価格設定とする。

|            |          |                  |
|------------|----------|------------------|
| ※価格例：新居浜駅発 | 所定額      | 6,060円           |
|            | Sきっぷ(往復) | 5,240円（割引率13.5%） |
|            | 本商品      | 6,240円（割引率30.0%） |

### (4) 関西私鉄等の他企業と連携したプロモーション

- ・関西私鉄等と連携して相互送客を目的とした宣伝展開を実施し、JRの利用促進及び四国・関西エリア等への観光誘発を図る。
- ・観光列車等商品力のある列車を活用した、他企業と連携したプロモーションを検討する。

### (5) 駅レンタカーを活用した鉄道利用促進

- ・駅レンタカー特割プラン及びスペシャルプランの増売を図り、二次交通手段としてレンタカーを活用するとともに、鉄道利用促進につなげる。
- ・大手レンタカー会社との連携を進め、駅レンタカー業務の委託による店舗の維持・拡大を図り、鉄道商品増売に向けた販売体制を構築していく。

## 別紙－４

### 2020 年度「四国再発見増収キャンペーン」の実施について

2020 年 3 月  
J R 四 国

2019 年度は、「瀬戸内国際芸術祭 2019」や「ゴールデンウィーク 10 連休化」ならびに「新型特急気動車 2700 系」の導入等を利用した商品造成や賑わい創出に取り組み、収入の確保に努めて参りました。

2020 年度は、新観光列車「志国土佐 時代の夜明けのものがたり」デビューやアンパンマン列車運行開始 20 周年ならびに「せとうち広島 DC」等を契機とした営業諸施策を積極的に展開し全社員が一丸となった「四国再発見増収キャンペーン」を実施することで、事業計画の鉄道運輸収入達成に万全を期すこととします。

なお、概要は次のとおりです。

#### 1 実施期間

2020 年 4 月 1 日から 2021 年 3 月 31 日まで

#### 2 対象者

- (1) J R 四国の役員、社員、エキスパート社員、契約社員（パートナー社員及びサポーター社員。以下、「契約社員」という。）及び嘱託社員とする。ただし、以下の者を除く。
  - ・ 駅長（宇多津・伊予三島・穴吹・牟岐・後免・窪川の各駅長を除く。）
  - ・ 社員、エキスパート社員及び嘱託社員のうち、セールス業務を担当する者
  - ・ ゆうゆうアンパンマンカースタッフ
  - ・ J R 四国グループ会社へ出向中の者
  - ・ 休職期間中の者（専従休職及び出向休職を除く。）
  - ・ 非常勤の者
- (2) J R 四国グループ会社の役員、社員等とする。

#### 3 目標額

- (1) 役員は 1 人当たり 25 万円（うち 20 万円は鉄道純収入対象商品とする。）
- (2) 管理職社員は 1 人当たり 20 万円（うち 15 万円は鉄道純収入対象商品とする。）
- (3) 一般社員は以下のとおりとする。
  - ア、入社 1 年目の社員は 1 人当たり 7 万 5 千円（うち 5 万円は鉄道純収入対象商品とする。）
  - イ、入社 2 年目の社員は 1 人当たり 9 万円（うち 6 万円は鉄道純収入対象商品とする。）
  - ウ、入社 3 年目の社員は 1 人当たり 12 万円（うち 8 万円は鉄道純収入対象商品とする。）
  - エ、入社 4 年目以上の社員は 1 人当たり 15 万円（うち 10 万円は鉄道純収入対象商品とする。）
- (4) 四国島外で勤務する者（管理職社員を除く。）及び J R 四国グループ会社以外へ出向中の者は 1 人当たり 10 万円（うち 5 万円は鉄道純収入対象商品とする。）
- (5) エキスパート社員、契約社員、嘱託社員は 1 人当たり 7 万 5 千円（うち 5 万円は鉄道純収入対象商品とする。）
- (6) J R 四国グループ会社に対する目標額は、各グループ会社の社員数（J R 四国から出向中の社員及びエキスパート社員を含む。）に 10 万円を乗じた額（うち 1/2 相当額は鉄道純収入対象商品とする。）とする。

- (7) 年度途中で新規採用（正式に採用を発令された時点）、休職からの復職、前項(1)ただし書きに定める職務から異動となった社員、エキスパート社員及び契約社員については、次の計算式により算出された金額を目標額とする。

計算式

$$\left( \text{異動前の目標額} \times \frac{\text{4月から発令月までの月数}}{12\text{ヶ月}} \right) + \left( \text{異動後の目標額} \times \frac{\text{発令翌月から3月までの月数}}{12\text{ヶ月}} \right)$$

なお、年度途中でエキスパート社員として再雇用された者は、雇用開始時点で、目標額を1人あたり7万5千円（うち5万円は鉄道純収入対象商品とする。）に変更する。

《参考》現改比較表（昨年度実施内容から変更箇所のみ抜粋）

| 変更対象     | 現行       |          |   | 改正       |         |
|----------|----------|----------|---|----------|---------|
|          | 目標額      | 鉄道純収     |   | 目標額      | 鉄道純収    |
| 入社1年目の社員 | 137,000円 | 91,000円  | ⇒ | 75,000円  | 50,000円 |
| 入社2年目の社員 | 150,000円 | 100,000円 | ⇒ | 90,000円  | 60,000円 |
| 入社3年目の社員 | 150,000円 | 100,000円 | ⇒ | 120,000円 | 80,000円 |
| 四国外勤務の社員 | 150,000円 | 100,000円 | ⇒ | 100,000円 | 50,000円 |
| エキスパート社員 | 100,000円 | 50,000円  | ⇒ | 75,000円  | 50,000円 |
| 嘱託・契約社員  | 100,000円 | 50,000円  | ⇒ | 75,000円  | 50,000円 |

#### 4 販売奨励金

##### (1) 支給対象商品

対象商品のうち、特に指定した商品。（別紙参照）

##### (2) 支給額

第3項の目標額を超えた場合、「駅長推薦あじな散歩道」や「マドンナ倶楽部」等、指定する特別企画乗車券及び旅行商品について、その純収入額に対して5%の販売奨励金を個人に支給する。なお、JR四国グループ会社については、各社に対して支給する。したがって、JR四国グループ会社へ出向中の社員及びエキスパート社員については、個人には支給しない。

#### 5 表彰

成績優秀な箇所（JR四国グループ会社を含む。）及び個人に対して表彰する。

#### 6 その他

- (1) JR四国グループ会社へ出向中の社員及びエキスパート社員については、従来どおり個人目標額を設定しないが、JR四国の一員であることを自覚し、第3項の目標額を目安に増収活動を行うことを奨励する。
- (2) 重点季節商品については、年度途中でその商品に見合った換算率を適用することがある。
- (3) 人事調書の増収目標額記載欄を廃止し、自己啓発欄へ増収意欲のある者が目標額を記載することを奨励する。

## 別紙

〔2020年度版〕

| 区分                                                                                     | 「四国再発見」増収キャンペーン対象商品                                                                           | コード | 換算率 | 販売奨励金<br>対象商品 | 通販奨励金<br>対象商品 | 記 事 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------------|---------------|-----|
|                                                                                        |                                                                                               |     |     |               |               |     |
| JR<br>四<br>国<br>対<br>象<br>商<br>品<br><br>そ<br>の<br>他<br>純<br>収<br>入<br>対<br>象<br>商<br>品 | 自社完結の個札乗車券類                                                                                   | 11  | 1   | 100%          |               |     |
|                                                                                        | 自社完結の団体乗車券類(岡山・倉敷までを含む)                                                                       |     | 2   |               | ●             |     |
|                                                                                        | 自社完結の特別企画乗車券(コード15欄の特別企画乗車券を除く)・自社の記念入場券(学駅の入場券)及び記念乗車券                                       |     | 3   |               |               |     |
|                                                                                        | 別途指定した商品                                                                                      |     | 4   | 50%           | ●             |     |
|                                                                                        | JR四国グループ会社が運営する施設を利用する「駅長推薦あじな散歩道」「マドンナ倶楽部」など指定する商品                                           | 18  | 1   | 70%           | ●             |     |
|                                                                                        | 駅長推薦あじな散歩道(JR四国グループ会社が運営する施設商品を除く)                                                            | 15  | 1   | 50%           | ●             |     |
|                                                                                        | 「岡山指定席トク割きっぷ」「岡山週末指定席トク割きっぷ」「岡山自由席トク割回数券」「鷺羽山ハイランド割引乗車券」                                      |     | 2   |               |               |     |
|                                                                                        | 鉄道利用の個人型旅行商品(自社完結商品)、「マドンナ倶楽部」(JR四国グループ会社が運営する施設商品を除く)                                        |     | 3   |               | ●             |     |
|                                                                                        | 「阪神往復フリーきっぷ」(高松・坂出ゾーンを除く)・「大阪・神戸こだま指定席往復きっぷ」(高松・坂出発を除く)・「博多・広島往復きっぷ」など                        |     | 4   |               |               |     |
|                                                                                        | 他社関連の個札乗車券類(除く他社完結)                                                                           | 21  | 1   | 20%           |               |     |
|                                                                                        | 他社関連の団体乗車券類(除く他社完結)                                                                           |     | 2   |               | ●             |     |
|                                                                                        | 「阪神往復フリーきっぷ」(高松・坂出ゾーン)・「大阪・神戸こだま指定席往復きっぷ」(高松・坂出発)・「のぞみ早特往復きっぷ」(高松～坂出間発を除く)・「青春18きっぷ」など        |     | 3   |               |               |     |
|                                                                                        | 鉄道利用の個人型旅行商品(他社関連商品)                                                                          |     | 4   |               | ●             |     |
|                                                                                        | 「フルムーン夫婦グリーンパス」・「のぞみ早特往復きっぷ」(高松～坂出間発)など(コード15・21欄の特別企画乗車券を除く)                                 | 12  | 1   | 10%           |               |     |
|                                                                                        | 車deトレイン駐車場券(有料)                                                                               | 13  | 2   | 100%          |               |     |
|                                                                                        | 新規会員の紹介(JR四国ジバング倶楽部:実績10,000円、エンジョイクラブ:実績1,500円)                                              |     | 3   |               |               |     |
|                                                                                        |                                                                                               | 14  | 1   | -             |               |     |
|                                                                                        | ふる里エクスプレス・ステーション(カタログ、チラシ、ネット販売等)                                                             | 16  | 1   | 30%           |               | ○   |
|                                                                                        | シャディカタログ(お返し品、お中元、お歳暮)                                                                        |     | 2   | 15%           |               | ○   |
|                                                                                        | JCBギフトカード                                                                                     |     | 3   | 5%            |               |     |
|                                                                                        | 鉄道利用の企画旅行団体(募集型・受注型)及び手配旅行団体のうち、旅行業商品部分                                                       | 17  | 1   | 10%           |               |     |
|                                                                                        | 鉄道以外の運輸機関を利用する企画旅行(募集型・受注型)及び手配旅行団体                                                           |     | 2   |               |               |     |
|                                                                                        | 海外旅行商品                                                                                        |     | 3   |               |               |     |
|                                                                                        | イベント券(USJ入場券及びTDR入場券を除く)・ものがたり列車食事予約券・単品発売の宿泊券・船車券(バス個札船車券を除く)・駅レンタカー特割プラン(レンタカー部分)・観光施設入場券など |     | 4   |               |               |     |
|                                                                                        | 駅・ワープで発券したジェイアール四国バス(株)の貸切利用団体船車券及び個札船車券(共同運行含む)                                              |     | 5   |               |               |     |
|                                                                                        | 他社完結乗車券類・航空券・USJ入場券・TDR入場券                                                                    | 23  | 1   | 5%            |               |     |
|                                                                                        | 駅・ワープで発券したバス個札船車券など(コード17-5欄の個札船車券を除く)                                                        |     | 2   | 5%            |               |     |

## 別紙－５

### ２０２０年度「利用促進キャンペーン」等について

２０２０年 ３月

J R 四 国

「利用促進キャンペーン」は、ＪＲ四国グループ各社の営業支援策の一環として、２００１年度より実施しており、２０１９年度においては、対象店舗拡大により実績があげられやすくなったため「目安」金額を「目標」金額へ変更し、社員等の意識改善を実施した。

２０２０年度「利用促進キャンペーン」については、以下のとおり取り扱うこととする。

#### １ 利用促進キャンペーン

##### (1) 実施時期

２０２０年４月１日から２０２１年３月３１日まで

##### (2) 対象者

ＪＲ四国の役員、社員、エキスパート社員、契約社員（パートナー社員及びサポーター社員。以下、「契約社員」という）及び嘱託社員とする。ただし、以下の者を除く。

ア 出向中の社員及びエキスパート社員

イ 休職期間中の社員（専従休職を除く）

ウ ゆうゆうアンパンマンカースタッフ

エ 非常勤の者

##### (3) 対象店舗

各グループ会社が直営する事業及び店舗並びに運営管理するテナント

##### (4) 目標額

ア 役員は一人当たり１０万円とする。

イ 社員は一人当たり以下のとおりとする。

(ア) 管理職、入社４年目以上の者は５万円。

(イ) 入社３年目の者は４万円。

(ウ) 入社２年目の者は３万円。

(エ) 入社１年目または四国島外で勤務する者、エキスパート社員、契約社員及び嘱託社員は２万円。

(オ) 年度途中において新たに対象となる者、または目標額が変更となった場合については別途定める。

##### (5) 表彰

成績優秀な箇所及び個人に対して表彰する。

#### ２ 通販奨励金

##### (1) 実施時期

２０２０年４月１日から２０２１年３月３１日まで

##### (2) 対象者

ＪＲ四国の社員及びエキスパート社員（出向者を含む）、並びに契約社員及び嘱託社員とする。ただし、以下の者を除く。

ア ＪＲ四国のカタログセールス担当者

イ 通販委託販売会社に出向している社員及びエキスパート社員

ウ 休職期間中の社員（専従休職を除く）

エ ゆうゆうアンパンマンカースタッフ

オ 非常勤の者

(3) 対象商品

ア 「ふる里エクスプレス・ステーション」(カタログ)、「産直ステーション夢四国」(ウェブサイト)、その他グループネット等に掲載されたもの。

イ 「シャディ」(カタログ)に掲載されたもの。

(4) 支給額

累積購入金額に下表の支給率を乗じて算出した額から年度内において既に支払われた額を差し引いて支給する。

ここでいう累積購入金額とは、(3)記載の対象商品の年度初からの購入額(アの全額及びイの半額)の合計額とする。

| 累積購入金額 (単位：円)   | 支給率 |
|-----------------|-----|
| 5,001 ～ 20,000  | 3%  |
| 20,001 ～ 50,000 | 4%  |
| 50,001 ～ 80,000 | 5%  |
| 80,001 ～        | 6%  |

3 参考[利用促進キャンペーン施策の変遷]

2001年4月 施策スタート(対象：JR四国グループの全社員 目安金額：設けていない)

2003年4月 目安金額を社員3万円、契約社員1万円に設定(出向・プロパー社員を除外)

2013年4月 「その他純収入対象商品」における「通販奨励金」制度を創設

2017年4月 目安金額を社員5万円、契約社員2万円に増額

通販奨励金における累積購入金額に対する支給率の一部新設

2018年4月 嘱託社員(常勤)の範囲及び対象店舗の拡大

2019年4月 「目安」金額を「目標」金額へ変更、役員の目標額を10万円に増額