

# 中小企業における ソーシャルメディアの活用と生産性向上 —ケーススタディによるグループウェアとしての利用の分析—

藤 野 洋  
(商工総合研究所  
主任研究員)

## < 要 旨 >

- 「ソーシャルメディア」には、SNS、動画共有サイト、メッセージングアプリ等がある。スマートフォン等のモバイル端末の普及によって、多くの利用者にとって情報の受発信に不可欠なツールとなっているため、大企業はマーケティングに活用しようとしている。
- 中小企業のソーシャルメディアの利用率は欧米で高い一方で、日本は主要国の中で最低である。日本の中小企業ではグループウェアとして活用するケースがありその効果として、社内情報の活用、業務プロセスの合理化やノウハウ等の明示・共有、企業間連携の推進がある。また、グループウェアの利活用が進んでいる企業では生産性が向上している。
- グループウェア型ソーシャルメディアを運営する企業のケーススタディの含意は、映像や写真等の情報を隔地間で迅速に共有できるため、現場従業員の課題の解決や、ある拠点で有効なツールの他の拠点への周知、顧客から提示された取引条件に対する決裁等を迅速化でき、意思決定プロセスをフラット化すれば生産性の向上に役立つこと等である。
- 中小企業を対象とするケーススタディによると、グループウェア型ソーシャルメディアはコミュニケーション・ツールとして従業員が分かりやすく使いやすいため、情報共有の迅速化、社内外との連携、情報の利活用に効果が高い。特に、先端的なITソリューションを用いて業務の中核部分のワークフローを高度化しようとする企業にとって、中核的業務の周辺に付随する後方事務の効率化を支えるツールとして機能している。
- 中小企業がソーシャルメディアを活用するにあたっての留意点は、①マーケティング・ツールとしてよりもグループウェアとしての活用の方がハードルが低い、②生産性向上のためには削減した残業時間を付加価値の増加に寄与しうる活動の強化に充当する、③中小企業ではバズ・マーケティングの難易度が高いので、ビジネスモデルに適したITソリューションとの連携によりマーケティングの効率化を検討する、④情報セキュリティやレピュテーションへのリスクを回避する体制を構築する、等である。

## はじめに

## 1. ソーシャルメディアの実態

## 1.1 ソーシャルメディアの類型と普及の要因

## 1.2 国内外の情勢

## 2. 中小企業でのソーシャルメディアの利用実態

## 2.1 ソーシャルメディアの利用率

## 2.2 ソーシャルメディアの利用目的

## 2.3 中小企業のグループウェアの利用実態

## 2.4 小括

## 3. ケーススタディ

## 3.1 グループウェア型ソーシャルメディアの運営企業

(事例1) ワークスモバイルジャパン株式会社

## 3.2 グループウェア型ソーシャルメディアを活用する中小企業

(事例2) 朝霧メイプルファーム有限会社  
(第一次産業)

(事例3) ヤマグチ株式会社 (第二次産業)

(事例4) 株式会社三杉屋 (第三次産業)

## 4. 中小企業におけるソーシャルメディアの活用

## 4.1 グループウェアとしての活用

## 4.2 マーケティング・ツールとしての活用

## 4.3 ソーシャルメディアの活用と留意点

おわりに

【補論1】 残業時間の削減を労働生産性の上昇  
につなげる条件【補論2】 グループウェア型ソーシャルメディア  
の活用事例のテキストマイニング

【引用・参考文献】

## はじめに

(本稿の背景と狙い)

ソーシャルメディア（SNS等。詳細は本論参照）が企業の生産性向上に寄与しうるITツールとして世界的に注目されている。これまでのところ、ソーシャルメディアは情報を安価・迅速・広範囲に拡散・共有することにより、主にマーケティングを行うツールとして、その活用が模索されてきた。

しかし、日本では、ソーシャルメディアをマーケティングよりも社内コミュニケーションに活用しようとする中小企業が少なくない。例えば、LINE WORKS（第3章で後述）はグループウェアとしての基本的機能を備えており、社内の情報共有だけでなく社外との連携にも利用

でき、業務の効率化（生産性向上）や時間外労働（残業時間）の削減を中心とする「働き方改革」にも寄与するとして、中小企業を中心に急速にユーザーが増加している。

そこで、本稿では、中小企業にとって、ソーシャルメディアがグループウェアとしての利用に適しているのか、あるいはマーケティング・ツールとしても役立つのかについて、ケーススタディとテキストマイニング（詳細は本論と【補論2】を参照）によって分析し、中小企業の実態面を俯瞰する。その上で、第2章では、

(構成と特徴)

本稿の構成は以下の通りである。

第1章では、ソーシャルメディア全般について、類型と普及の要因、及び国内外の情勢という実態面を俯瞰する。その上で、第2章では、

中小企業がソーシャルメディアとグループウェアをどのように利用しているのかを分析する。そして、第3章では、先ずグループウェア型のソーシャルメディアを運営する企業、次いでそのソーシャルメディアを実際に利用している中小企業3社（第一次、第二次、第三次産業から各1社）のケーススタディを紹介し、中小企業のソーシャルメディアの活用の方向性を示す。第4章では、それまでの議論を踏まえて、中小企業がソーシャルメディアを活用するための留意点を論じる。具体的には、グループウェアとしての活用について論じた後に、マーケティング・ツールとしての活用の可能性について論じ、中小企業での活用上の課題を整理する。なお、【補論1】では残業時間の削減を労働生産性の上昇につなげる条件について整理し、【補論2】では第3章のケースの企業が運営するグループウェア型のソーシャルメディアを利用する55の企業の事例のテキストマイニングを行い、第3章のケーススタディを検証している。

本稿の特徴は、主に、グループウェアとしてのソーシャルメディアの活用という側面からIT

の活用による中小企業の生産性向上について研究していることである。国内では中小企業の生産性向上が課題であると指摘されて久しいものの、ITツールであるソーシャルメディアのグループウェアとしての活用が中小企業の生産性に及ぼす影響という論点に関する研究は筆者の知る限りでは存在しない（海外には、中小企業のソーシャルメディアあるいはグループウェアの活用に関する研究がある）。

## 1. ソーシャルメディアの実態

### 1.1 ソーシャルメディアの種類と普及の要因

近年普及が著しい「ソーシャルメディア」は、「インターネットを利用して誰でも手軽に情報を発信し、相互のやりとりができる双方向のメディア」<sup>1</sup>である。代表的な類型・サービスをみると（図表1）、ブログ、FacebookやTwitter等のSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）、YouTubeやニコニコ動画等の動画共有サイト、LINE等のメッセージングアプリがある（筆者注：LINEはSNSとしても分類できる）。

ソーシャルメディアは2000年代以降、世界

（図表1）ソーシャルメディアの種類と代表的なサービス

| 種類                     | サービス例                                    |
|------------------------|------------------------------------------|
| ブログ                    | アメーバブログ、ココログ、Seesaaブログ、ライブドアブログ          |
| SNS（ソーシャルネットワーキングサービス） | Facebook、Twitter、mixi、Instagram、LinkedIn |
| 動画共有サイト                | YouTube、ニコニコ動画、ツイキャス、Vine                |
| メッセージングアプリ             | LINE、WhatsApp、Viber、WeChat               |
| 情報共有サイト                | 価格コム、食べログ、クックパッド                         |
| ソーシャルブックマーク            | はてなブックマーク                                |

（資料）総務省『情報通信白書平成27年版』（2015b）、199頁、図表4-2-1-1。

（出所）総務省「社会課題解決のための新たなICTサービス・技術への人々の意識に関する調査研究」（2015a）

（注）総務省（2015a）では、利用の広がりに鑑み、LINEをSNSとしても分析している。

1 総務省『情報通信白書平成27年版』（2015b）、199頁。

的に普及し、インターネットの活用において重要な存在となった。特に、2010年前後からのスマートデバイス（スマートフォン等のモバイル端末）の普及によって、ソーシャルメディアは時と場所を選ばずに利用可能となったため、全世界に向けて個人が情報を発信できるようになった。著名人だけでなく、市井の個人でも発信した情報の価値が認められると、その情報はインターネットを経由してソーシャルメディア

の利用者に迅速に拡散し共有される。この拡散力に大企業も注目し、マーケティングへの好影響を企図して自社でソーシャルメディアを活用しようとしている<sup>2</sup>。このような動きがネットワーク外部性<sup>3</sup>によって増幅され、利用者が激増している。

## 1.2 国内外の情勢

全世界でのアクティブユーザー（実際に利用している人）の数は、例えば、Facebookでは22億人を超過しており、Instagramでも10億人に達している（図表2）。

日本国内でも、ソーシャルメディアの利用者が多数に及んでいる（図表3）。特に、YouTubeとLINEは、5,000万人超が利用しており、多くの世代で人口比率、即ち普及率が高い。一方、Twitterは10代と20代で普及率が高い。また、

（図表2）主要ソーシャルメディアの世界全体での月間アクティブユーザー数（MAU）

|           | MAU(億人) | 時点      |
|-----------|---------|---------|
| Facebook  | 22.30   | 2018年6月 |
| Twitter   | 3.35    | 2018年9月 |
| Instagram | 10.00   | 2018年6月 |
| LINE      | 1.64    | 2018年6月 |

（出所）各運営会社公表資料より。

（注）・月間アクティブユーザー（Monthly Active Users: MAU）は、会員制のWebサイトやネットサービス、スマートフォンアプリなどで、ある1ヵ月の間に1回でも利用や活動のあった利用者の数。  
・LINEは日本、台湾、タイ、インドネシアの合計。

（図表3）主要ソーシャルメディアの国内の月間アクティブユーザー数（MAU）  
（2017年平均：推計値。年齢階層別）

|           | 10代<br>(15歳以上) | 20代         | 30代         | 40代         | 50代         | 60代         | 合計<br>(15～69歳) |
|-----------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| (千人)      |                |             |             |             |             |             |                |
| Facebook  | 1,564          | 5,439       | 6,275       | 7,453       | 5,943       | 5,820       | 32,494         |
| Twitter   | 4,130          | 7,632       | 5,868       | 7,170       | 5,094       | 3,554       | 33,448         |
| Instagram | 2,652          | 5,048       | 4,644       | 4,578       | 3,174       | 1,796       | 21,892         |
| YouTube   | 4,618          | 9,668       | 11,439      | 14,224      | 11,470      | 11,307      | 62,726         |
| LINE      | 4,998          | 9,882       | 11,391      | 12,985      | 9,673       | 7,355       | 56,284         |
| (人口比率：%)  |                |             |             |             |             |             |                |
| Facebook  | 26.0           | 43.4        | 41.7        | 39.4        | 38.5        | 32.5        | 37.8           |
| Twitter   | <b>68.7</b>    | <b>60.9</b> | 39.0        | 37.9        | 32.5        | 19.9        | 38.9           |
| Instagram | 44.1           | 40.3        | 30.8        | 24.2        | 20.3        | 10.0        | 25.4           |
| YouTube   | <b>76.8</b>    | <b>77.2</b> | <b>75.9</b> | <b>75.2</b> | <b>73.2</b> | <b>63.2</b> | <b>72.9</b>    |
| LINE      | <b>83.1</b>    | <b>78.9</b> | <b>75.6</b> | <b>68.7</b> | <b>61.7</b> | 41.1        | <b>65.4</b>    |

（資料）Gaiax ソーシャルメディアラボ「2018 年3月版 主要 SNSユーザー数データまとめ」（2018）、

[http://www.fantastics.me/documents/service/SNSUserdata\\_201803.pdf](http://www.fantastics.me/documents/service/SNSUserdata_201803.pdf)（2018年10月18日閲覧）

（注）・月間アクティブユーザー（Monthly Active Users: MAU）は、会員制のWebサイトやネットサービス、スマートフォンアプリなどで、ある1ヵ月の間に1回でも利用や活動のあった利用者。

・15歳未満、70歳以上が含まれないことに留意されたい（参考：LINEの2018年6月の国内MAUの総数は76百万人）。

・人口比率の太字は50%超（人口には、ソーシャルメディアを使用するためのデバイス（スマートフォン、タブレット端末、PC等）を所持していない階層が含まれていることに留意されたい）。

・Instagramのユーザーの内、10代の65%、20代の64%、30代の61%が女性である。

<sup>2</sup> 中小企業によるソーシャルメディアのマーケティングへの活用については第4章で論じる。

<sup>3</sup> ネットワーク外部性は、同じ財・サービスの利用者数が増えるほど、その財・サービスへの需要が高まり、利用者のネットワークが拡大する現象。

Instagramのユーザーの内、10代の65%、20代の64%、30代の61%を女性が占めており、いわゆる「SNS映え」する写真や映像を発信する比較的若い年齢階層の女性で普及率が高い。多くの利用者にとって、ソーシャルメディアはもはや情報の受発信に不可欠なツールとなっている。

## 2. 中小企業でのソーシャルメディアの利用実態

### 2.1 ソーシャルメディアの利用率

#### (1) 海外

OECDの調査によると（図表4）、主要国の中小企業（従業員数50～249人）のソーシャルメディアの利用率は、80%台半ばに達しているアイスランドを筆頭に概して欧州諸国で高い。OECDの調査対象となっていない米国では、「77%の中小企業（筆者注：従業員数500人未満）がビジネスの発展・成長のためにソーシャルメディアを利用している」<sup>4</sup>。

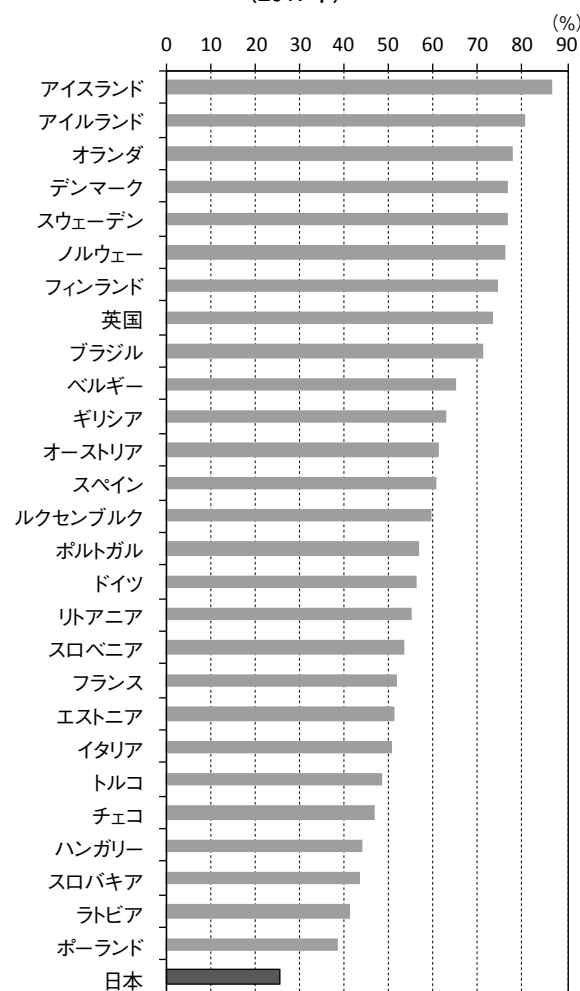
ここで、英国企業のソーシャルメディア<sup>5</sup>の利用率を企業規模別にみると（図表5）、「①個人自営+マイクロ企業」では3割程度で概ね横ばいで推移しているが、「②小規模企業」と「③中規模企業」<sup>6</sup>では上昇が続き、2016年にそれぞれ6割、7割を超えている。ただ、大企業、特に「⑤大企業上位層」に比べると低い状態にある。

#### (2) 国内

日本の中小企業のソーシャルメディアの利用

率は主要国の中で最低である（前掲図表4）。企業規模別にみると（図表6）、上述の英国の規模別の状況と同様に、中小企業（従業員数100～299人）で最も低く、規模が大きくなるほど利用率が高い傾向がみられる。また、中小企業と大企業の時系列での推移をみると（図表7）、中小企業の上昇ピッチは大企業を下回る。

（図表4）主要国の中小企業のソーシャルメディアの利用率（2017年）



（Source）OECD. Stat Web, *ICT Access and Usage by Businesses*, retrieved on Aug. 31<sup>st</sup>, 2018 at <http://www.oecd.org/>.

（note）中小企業は、従業員数50～249人の企業。ただし、日本は100～299人（総務省「通信利用動向調査」の「無回答」を除いて算出されている）。

4 Wasp Barcode Technologies, *State of Small Business Report*, Nov. 2016, retrieved on Nov. 14<sup>th</sup>, 2018 at <https://www.waspbarcode.com/small-business-report>.

5 英国では、①SNS、②企業ブログ、③マルチメディアコンテンツ共有ウェブサイトを（筆者注：YouTube等と推測される）、④Wikiベース知識共有ツール（Wikipedia等）の4類型をソーシャルメディアとして調査している。

6 上記のOECDの調査ではこの規模区分が「中小企業」として扱われていることに留意されたい。



## 2.2 ソーシャルメディアの利用目的

ソーシャルメディアはマーケティングや従業員の採用のように、社外の不特定多数の人間への情報の発信だけでなく、「社内」や「特定の企業」のような限定されたメンバーで構成される「コミュニティ」「グループ」の内部での情報・ナレッジの共有にも利用できる。このような限定されたメンバー、特に企業内での迅速な情報共有を目的とする場合、代表的なITツールと

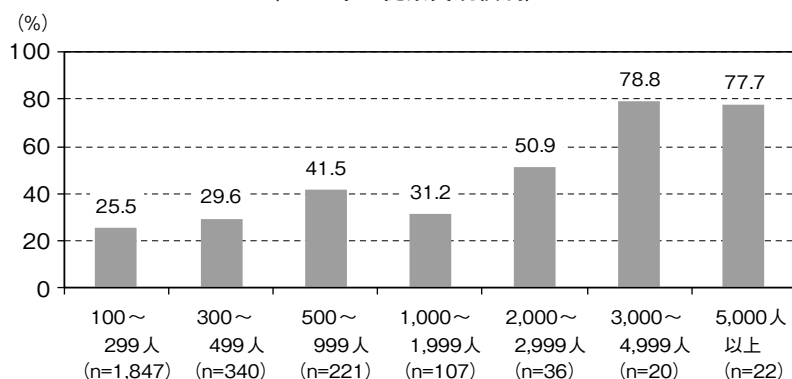
して「グループウェア」が使用される。グループウェアは、「オフィス内外で共同作業する業務で、複数の人が効率よく作業するためのネットワーク環境を利用したソフトウェア」であり、「主に、情報共有やコミュニケーションを目的としたもので、電子メール、掲示板、電子会議、スケジュール管理、文書データベース、ワークフロー、プロジェクト管理などの機能がある」<sup>7</sup>。従来は、企業がパッケージ型のグループウェア

(図表5) 英国企業のソーシャルメディアの利用率（%：規模別）

|   | 年                     | 2012 | 13   | 14   | 15   | 16   |
|---|-----------------------|------|------|------|------|------|
| ① | 個人自営+マイクロ企業(従業員数0-9人) | -    | -    | 29.3 | 32.4 | 31.3 |
| ② | 小規模企業(従業員数10-49人)     | 39.8 | 41.0 | 50.9 | 55.7 | 60.8 |
| ③ | 中規模企業(従業員数50-249人)    | 55.1 | 59.2 | 66.1 | 70.2 | 73.3 |
| ④ | 大企業下位層 (従業員数250-999人) | 66.5 | 69.8 | 74.9 | 78.8 | 79.4 |
| ⑤ | 大企業上位層 (従業員数1,000人以上) | 81.1 | 81.5 | 85.0 | 87.3 | 92.2 |
|   | ②～⑤合計                 | 42.8 | 44.4 | 53.7 | 58.5 | 63.1 |
|   | ①～⑤合計                 | -    | -    | 32.0 | 35.0 | 34.5 |

(Source) ONS (Office for National Statistics), *E-commerce and ICT activity: 2016, 2017* retrieved on Sept. 13<sup>th</sup>, 2018 at <https://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/itandinternetindustry/datasets/ictactivityofukbusinessesecommerceandictactivity>

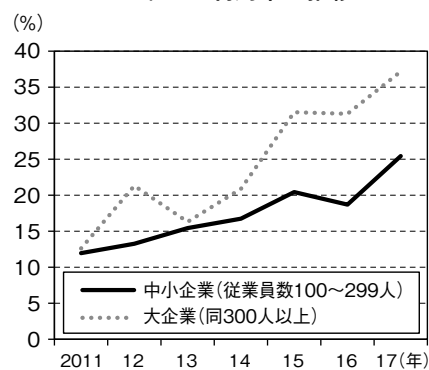
(図表6) 日本企業のソーシャルメディアの利用率  
(2017年：従業員規模別)



(資料) 総務省「平成29年通信利用動向調査」

(注)・資料では「活用している」「活用していない」「無回答」の3区分で比率を計算しているが、無回答を除いて再計算している。  
・調査対象企業数の産業・従業員規模の比率と実際の回答企業の比率が異なっているため、集計企業数は産業・従業員規模の比重調整が行われている。

(図表7) 日本企業のソーシャルメディアの利用率の推移



(Source) OECD, Stat Web, *ICT Access and Usage by Businesses*, retrieved on Aug. 31<sup>st</sup>, 2018 at <http://www.oecd.org/>.

(note) 総務省「通信利用動向調査」の「無回答」を除外。また、調査の対象・方法の変更により、数値は非連続。

<sup>7</sup> 「ASCII.jp デジタル用語辞典」, <http://yougo.ascii.jp/caltar/%E3%83%A1%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%83%9A%E3%83%BC%E3%82%B8> (2018年11月15日閲覧)。

アとサーバーを購入して、オンプレミス（内部設置）のクライアントサーバーシステム<sup>8</sup>で運用されることが多かった。しかし、クラウド・コンピューティングの発展により、現在はソーシャルメディア、特にSNSを使用することで、グループウェアの機能を簡便・迅速に社内に導入できるようになっている。本節では以上を念頭に置いて、海外と国内でのソーシャルメディアの利用目的を概観する。

### (1) 海外

米国では、48%の中小企業が、マーケティング・ツールの一つとして、ソーシャルメディアを使用している（図表8）。既に述べたように、77%の中小企業がソーシャルメディアを利用しており、中小企業はソーシャルメディアをマーケティング以外の目的に使用している可能性がある。

次に、英国企業の利用目的を規模別にみると（図表9）、全規模では、「①企業イメージの開発あるいは製品のマーケティング」、「②顧客の意見・評価・質問の受付あるいは応答」、「③自社内での意見や知識の交換」、「④他の企業・組織との連携」、「⑤従業員の採用」、「⑥財・サービスの開発あるいはイノベーションへの顧客の巻き込み」の順になっている。規模別にみると、どの目的も規模が大きくなるほど回答比率が高くなっている。目的ごとにみると、各規模ともマーケティングに関係のある「①企業イメージ

の開発あるいは製品のマーケティング」が首位、「②顧客の意見・評価・質問の受付あるいは応答」が第2位となっている。また、「③自社内での意見や知識の交換」や「④他の企業・組織との連携」に利用する企業がいずれの規模でもみられており、マーケティングとともに、社内での、あるいは社外とのナレッジの共有を目的としてソーシャルメディアをグループウェア的に利用していることを示唆している。なお、「個人自営+マイクロ企業」では、他の規模よりも「③自社内での意見や知識の交換」（3位）と「④他の企業・組織との連携」（4位）の順位が高く、かつ、この2項目と「①企業イメージの開発あるいは製品のマーケティング」との比率の差が小さい。ここから、相対的にみると、個人自営業とマイクロ企業がグループウェアとしての利用を重視していることが分かる。

（図表8）米国中小企業のマーケティング・ツール  
（2016年：上位10種類（n=1,127））

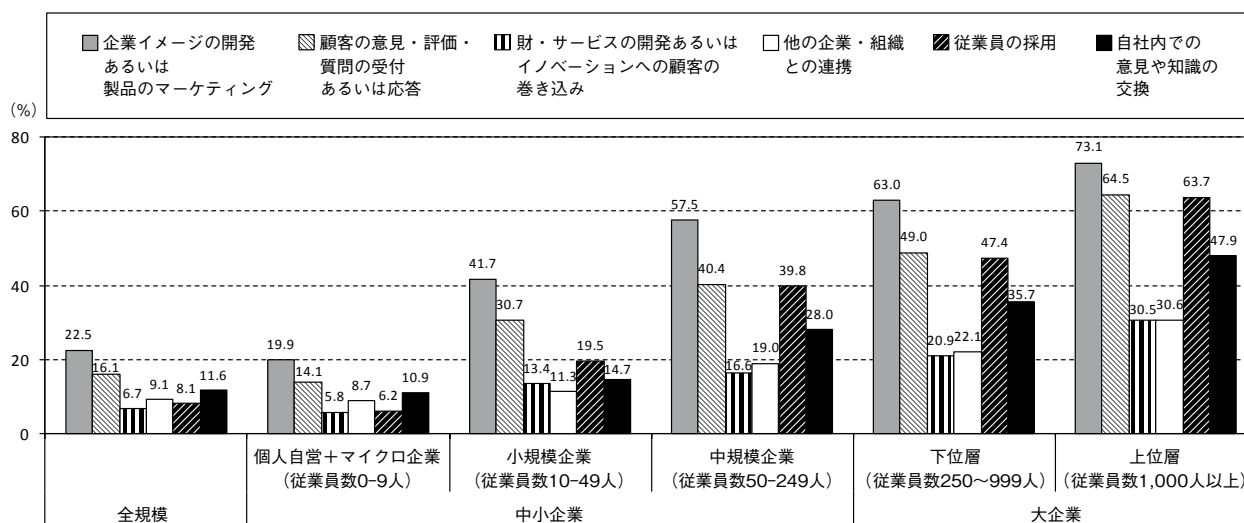
| マーケティング・ツール        | 利用率（%） |
|--------------------|--------|
| Webサイト             | 56     |
| 電子メール              | 50     |
| ソーシャルメディア          | 48     |
| 口コミ                | 48     |
| 印刷物（カタログ等）         | 37     |
| インターネット広告          | 34     |
| ダイレクトメール           | 33     |
| テレビ、ラジオおよび／あるいは紙広告 | 29     |
| SEO（検索エンジン最適化）     | 28     |
| 見本市等               | 23     |

（Source）Wasp Barcode Technologies, *State of Small Business Report*, Nov, 2016, retrieved on Nov. 14<sup>th</sup>, 2018 at <https://www.wasppbarcode.com/small-business-report..>

（note）調査対象は従業員数500人未満の企業1,127社（93.3%が200人以下）

<sup>8</sup> 複数台のコンピューターに対し、それぞれサーバーとクライアントという役割を与え、処理を分散するシステム（「ASCII.jp デジタル用語辞典」, <http://yougo.ascii.jp/caltar/%E3%83%A1%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%83%9A%E3%83%BC%E3%82%B8>（2018年11月15日閲覧））。

(図表9) 英国企業のソーシャルメディアの利用目的 (2014年：規模別)



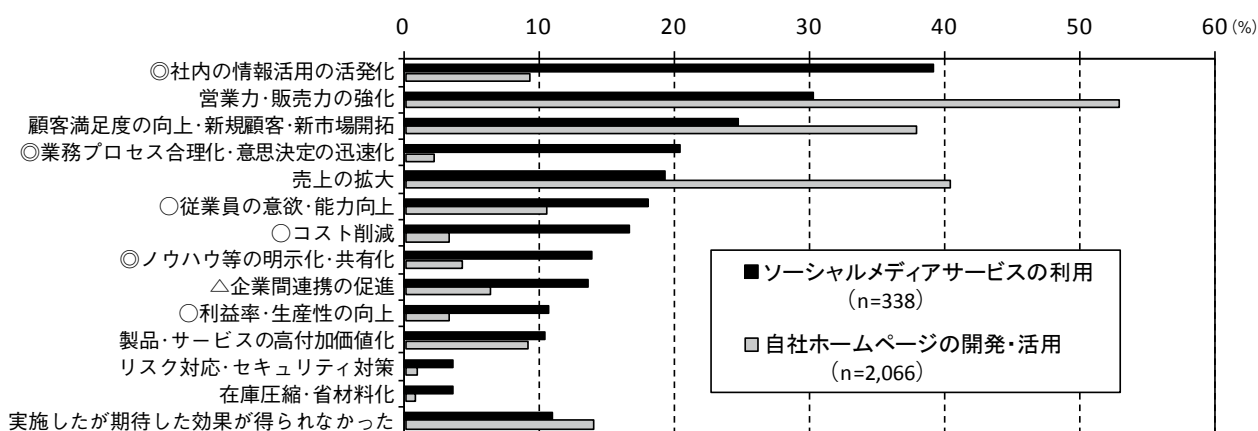
(Source) ONS (Office for National Statistics), *E-commerce and ICT activity: 2014*, 2015, retrieved on Aug. 5<sup>th</sup>, 2016 at <http://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/itandinternetindustry/bulletins/ecommerceandictactivity/2014>

## (2) 日本

次に、日本の中小企業のソーシャルメディアの利用目的を「活用の効果」をみることにより明らかにする(図表10)。ソーシャルメディア活用の効果の首位は「社内の情報活用の活発化」であり、「業務プロセス合理化・意思決定の迅速化」や「ノウハウ等の明示化・共有化」

といったグループウェアの導入に特有の効果で、「自社ホームページの開発・活用」よりも効果を上げているとする企業が多い。また、「企業間連携の促進」や生産性向上に関連する「従業員の意欲・能力向上」、「コスト削減」、「利益率・生産性の向上」も「自社ホームページの開発・活用」よりも効果を上げているとする企業

(図表10) 自社ホームページ、ソーシャルメディアサービスの活用の効果 (中小企業)



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、株式会社データバンク)

出所：中小企業庁『2016年版中小企業白書』(2016)

注：◎はグループウェア、○は生産性向上、△は社外との連携に関連する回答で「ソーシャルメディアサービスの利用」の比率が「自社ホームページの開発・活用等」より顕著に高いもの。



が多い。一方、「営業力・販売力の強化」(2位)、「顧客満足度の向上・新規顧客・新市場開拓」(3位)、「売上の拡大」(5位)というマーケティングに関連する項目では「自社ホームページの開発・活用」よりも比率が大幅に低く、乖離がみられる。ソーシャルメディアによる(特にBtoCの)マーケティングでは、最終的に自社の電子商取引Webに誘導するシステムが必要になるケースが多いため、この「乖離」からは、システムティックにソーシャルメディアをマーケティングに活用する仕組みを有していない中小企業が相当数存在していることを意味している<sup>9</sup>。以上からは、中小企業はソーシャルメディアをグループウェアとして利用することに比重を置いている可能性があると考えられる。

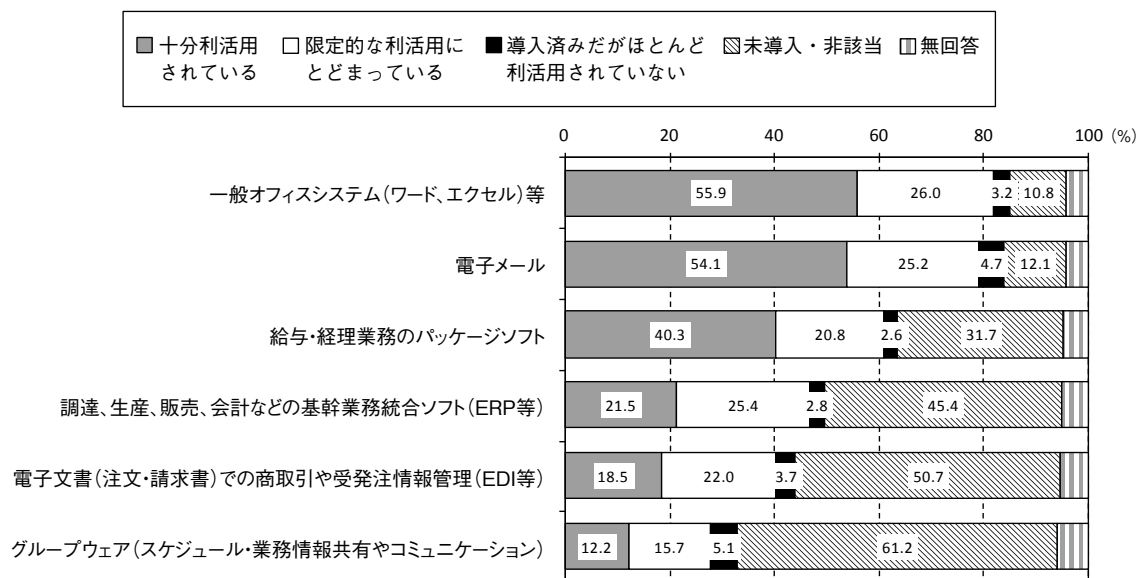
## 2.3 中小企業のグループウェアの利用実態

ここでは、中小企業がソーシャルメディアの利用目的として重視している「グループウェア」の利用実態について論じる。

### (1) 普及状況・利活用の度合い

ITツール毎に利活用の度合いをみると(図表11)、グループウェアでは「十分利活用されている(12.2%)」「限定的な利活用にとどまっている(15.7%)」「導入済みだがほとんど利活用されていない(5.1%)」となっている。この3回答の合計(33.0%)は普及率を意味する。他のITツール(「一般オフィスシステム」「電子メール」「給与・経理業務のパッケージソフト」「基幹業務統合ソフト」「電子文書」)に比べると、グループウェアの普及率は低いことが分かる。

(図表11) 中小企業におけるITツールごとの利活用度合い



(資料) 全国中小企業取引振興協会(現、全国中小企業振興機関協会)「規模別・業種別の中小企業の経営課題に関する調査」(2016年7月)、[http://www.zenkyo.or.jp/doc/houkoku\\_h27.pdf](http://www.zenkyo.or.jp/doc/houkoku_h27.pdf) (2018年9月7日閲覧)

(注) 調査対象は、法定中小企業と従業員100人以下の医療法人・社会福祉法人(個人事業主を除く)。

<sup>9</sup> 図表10は「活用の効果」として調査された結果であるが、回答の実態は「利用の目的」と考えられる。また、ソーシャルメディアによるマーケティングは、スマートフォンでの割引クーポンの配布等、プリミティブな利用に止まっており、第4章に後述するソーシャルメディアでのマーケティングの有効性確保に必要な条件を満たしていない企業が多いことを示していると考えられる。

また、グループウェアでは、「十分利活用されている（12.2%）」が「限定的な利活用にとどまっている（15.7%）」を下回っている。一方、「一般オフィスシステム」、「電子メール」、「給与・経理業務のパッケージソフト」では、前者が後者を上回っている。

さらに、売上規模別に各種のITツールの「十分利活用されている」と回答した企業の比率をみると（図表12）、「グループウェア」は他のITツールに比べて低い。特に、最小規模企業群と小規模企業群では1割に満たない状態にある。

## （2）効果

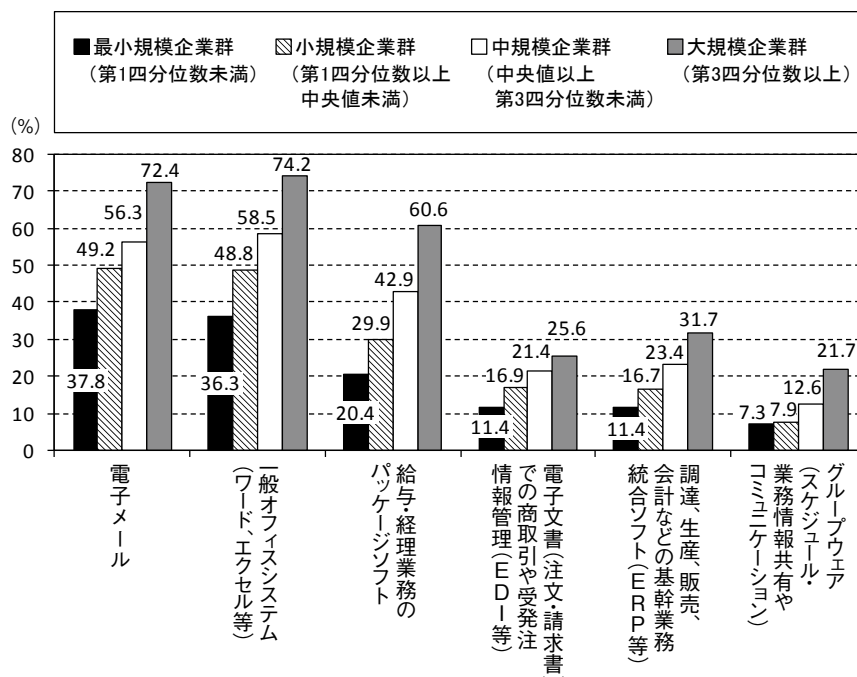
ITツール毎に利活用の成果をみると（図表13）、生産性向上への取組の成果として「進捗や課題を、社員間で共有する仕組みづくりに取り組んでいる」と回答した企業の比率はグループ

ウェアが他のITツールよりも高く、社内の情報共有に寄与することを示している。

加えて、最近3年間で利益が伸長した企業の割合をみると（図表14）、グループウェアが「十分利活用されている」企業の4割弱で利益が伸長している。これは、他のITツールが「十分に利活用されている」と回答した企業の比率を上回っている。一方、グループウェアが「導入済みだがほとんど利活用されていない」企業では、利益伸長企業の比率（26.7%）が、電子商取引、EDIが利活用されていない企業（27.1%）と同程度にとどまっている。

以上から、グループウェアを社内の情報共有ツールとして十分に利活用している企業では、生産性が向上していることが示唆されている。

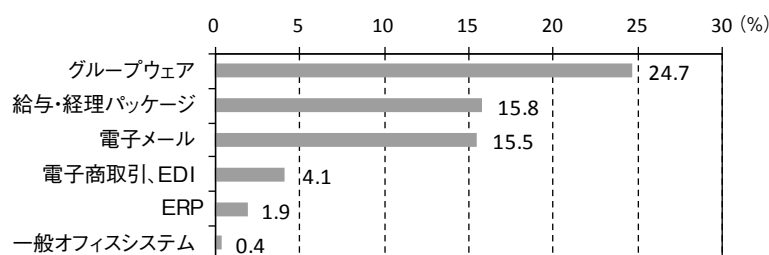
（図表12）中小企業におけるITツールごとの利活用状況（「十分利活用されている」回答企業：売上規模別）



（資料）全国中小企業取引振興協会「規模別・業種別の中小企業の経営課題に関する調査」（2016年7月）、  
[http://www.zenkyo.or.jp/doc/houkoku\\_h27.pdf](http://www.zenkyo.or.jp/doc/houkoku_h27.pdf)（2018年9月7日閲覧）

（注）調査対象は、法定中小企業と従業員100人以下の医療法人・社会福祉法人（個人事業主を除く）。なお、本図表での「大規模」、「中規模」、「小規模」、「最小規模」の区分は、調査対象の「中小企業・小規模事業者等」を4分割するための便宜的な呼称であることに留意されたい。

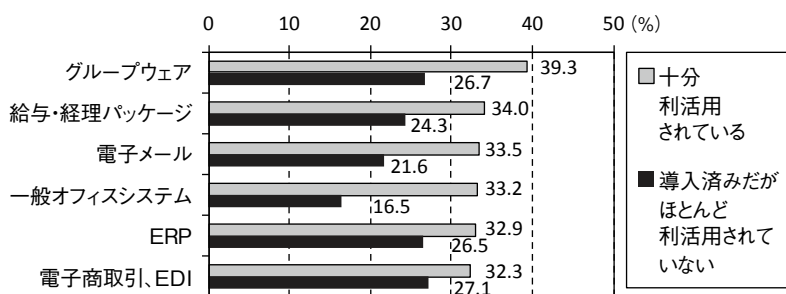
(図表13) 生産性向上への取組に対するITツール毎の成果(成果として「進捗や課題を、社員間で共有する仕組みづくりに取組んでいる」と回答した企業の構成比)



(資料) 全国中小企業取引振興協会「規模別・業種別の中小企業の経営課題に関する調査」(2016年7月)、  
[http://www.zenkyo.or.jp/doc/houkoku\\_h27.pdf](http://www.zenkyo.or.jp/doc/houkoku_h27.pdf) (2018年9月7日閲覧)

(注) 調査対象は、法定中小企業と従業員100人以下の医療法人・社会福祉法人(個人事業主を除く)。

(図表14) 最近3年間の利益伸長企業の割合(ITツール毎の利活用状況別)



(資料) 全国中小企業取引振興協会「規模別・業種別の中小企業の経営課題に関する調査」(2016年7月)、  
[http://www.zenkyo.or.jp/doc/houkoku\\_h27.pdf](http://www.zenkyo.or.jp/doc/houkoku_h27.pdf) (2018年9月7日閲覧)

(注) ・調査対象は、法定中小企業と従業員100人以下の医療法人・社会福祉法人(個人事業主を除く)。  
 ・横軸はこの3年間に利益が「大きく伸長」「やや伸長」した企業の割合の合計。

## 2.4 小括

世界的な潮流に反して、日本の中小企業では、ソーシャルメディアの普及と利活用が充分には進んでいない。ソーシャルメディアが市場のグローバルな拡大に有効なマーケティング・ツールとしてマスメディアで喧伝されており、一部にマーケティングに利用している中小企業が存在しているものの、実際には十分な体制整備にまで至っていないケースが多いと考えられる。むしろ、ソーシャルメディアのグループウェア的な利活用が相対的に重視されている模様である。これは、グループウェアが、社内の情報共有を通じた生産性向上のためのツールとして

位置付けられるためである。従って、ソーシャルメディアのグループウェアとしての利活用が中小企業の生産性向上に寄与する可能性があるものと推測される。また、日英ともに中小企業がソーシャルメディアを企業間連携の円滑化のツールとして利用している様子も窺われている。

そこで、次章では、グループウェア型ソーシャルメディアとして、日本で急速に普及しつつあり、社内だけでなく社外との情報共有も可能な「LINE WORKS」の運営企業とそのユーザーである中小企業のケーススタディから、上記の推測についてさらに分析する。

### 3. ケーススタディ

#### 3.1 グループウェア型ソーシャルメディアの運営企業

##### (事例1) ワークスモバイルジャパン株式会社<sup>10</sup>

|      |                                                                    |
|------|--------------------------------------------------------------------|
| 所在地  | 東京都渋谷区                                                             |
| 設立   | 2015年                                                              |
| 資本金  | 30億2,000万円（2018年11月現在）                                             |
| 従業員数 | 60名（2018年11月現在）                                                    |
| 事業内容 | ビジネス向けコミュニケーション・コラボレーション・プラットフォーム <sup>11</sup><br>「LINE WORKS」の運営 |

##### (1) LINE WORKSの基本的機能（図表15）

LINE WORKSは、ビジネスで必要となる社内SNSとグループウェアとしての機能を結合したコミュニケーションとコラボレーションのためのプラットフォームである。主な機能は、①社内の様々な階層あるいはグループでの迅速な情報の伝達を可能にする「トーク(チャット)」、②全社的な情報の周知に利用される「ホーム(掲

示板)」、③スケジュールの設定・確認・調整に利用される「カレンダー」、④社内での意見収集に利用される「アンケート」、⑤社内での連絡先を確認する「アドレス帳」、⑥主に、社外の特定の個人・企業との限定的な連絡に用いられる「メール」、⑦デジタルデータの保管・共有のための「Drive（ファイル共有）」である<sup>12</sup>。

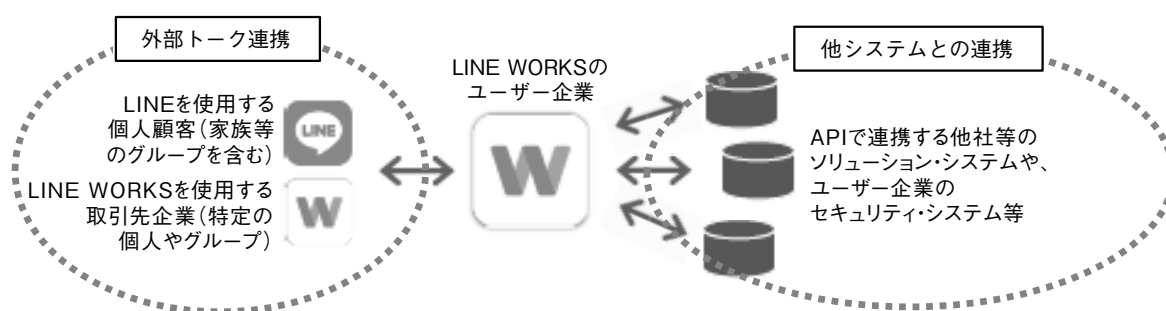
トークについては、「外部トーク連携」が可能である（図表16左側）。これは、ユーザー企

（図表15）LINE WORKSの基本的機能



（出所）「LINE WORKSのご紹介（VER.5.1.0）」（2018a）ワークスモバイルジャパンWeb, [https://pages.worksmobile.com/rs/227-YJI-053/images/WJ\\_A\\_Service\\_Introduction\\_5\\_0\\_0.pdf](https://pages.worksmobile.com/rs/227-YJI-053/images/WJ_A_Service_Introduction_5_0_0.pdf)（2018年11月1日閲覧）

（図表16）外部トーク連携と他システムとの連携



（出所）「LINE WORKSのご紹介（VER.5.1.0）」（2018a）ワークスモバイルジャパンWeb, [https://pages.worksmobile.com/rs/227-YJI-053/images/WJ\\_A\\_Service\\_Introduction\\_5\\_0\\_0.pdf](https://pages.worksmobile.com/rs/227-YJI-053/images/WJ_A_Service_Introduction_5_0_0.pdf)（2018年11月1日閲覧）

（注）出所の図表を筆者が加工して作成。

<sup>10</sup> 2018年11月1日に、本社でマーケティングディビジョン、マーケティングチームのマーケティングコミュニケーションスペシャリストである林絵理氏にインタビューを行い、その後の電子メールでの質疑応答によって一部を補足した。なお、同社は、個人向けチャット用SNSであるLINEを運営するLINE株式会社とともに、インターネットポータルサイトを運営するNAVER Corporationを親会社としている。

<sup>11</sup> （筆者注）ワークスモバイルジャパン株式会社では、LINE WORKSを「社内SNS」や「グループウェア」、「ビジネスチャット」等の機能を有する「ビジネスコラボレーションツール」と認識しているが、既に述べた通り、日英両政府ともに「『ソーシャルメディア』の企業内での利用」という概念を採用していることなどから、本稿ではLINE WORKSを広義の「ソーシャルメディア」と位置付けている。

<sup>12</sup> プレミアムプランとベーシックプランの場合（ライトプランには⑥、⑦が含まれない）。

業が社内だけでなく、LINEを使用している個人顧客（家族等のグループを含む）やLINE WORKSを使用している取引先企業内の特定の個人やグループともシステムを連携して、チャットによって情報を交換する機能である。

## (2) LINE WORKSの特徴

ユーザー企業（契約企業顧客）の9割弱が従業員数100人未満であり、過半数が地方の企業である（図表17）。2018年12月現在で有料版契約企業は27,000社を超えており、地方圏の中小企業での利用が増加している。

LINE WORKSの特徴は、第一にインターフェースがLINEと類似しているため、多くの利用者が直観的に操作できることである。実際、ユーザー企業からは、導入に際して特別な研修等を実施する必要がなかった、あるいはアクティブユーザー数が当初の想定を上回るスピードで増加したとの反響が多い。

第二に、既に普及率がPCに匹敵しているス

マートデバイス（スマートフォン、タブレット端末等のモバイル機器）での操作性に配慮して開発されている<sup>13 14</sup>。例えば、社外で活動中の従業員がスマートフォンで社内の経営者・管理職や他部署の従業員（あるいは、これらをメンバーとするグループ）と画像・映像も交えて迅速かつ一斉にチャットすることができる。また、ユーザーがカレンダーやアドレス帳などの各機能をシームレスに移動できるようにするなど、操作の快適性にも気を配っている。

第三に、LINEと同様にチャットの既読表示によって、発信した情報を対象者が受信したことを確認できる。このため、社内あるいはグループ内で情報を迅速に周知したい場合、未読の対象者を特定して受信を督促することができる。

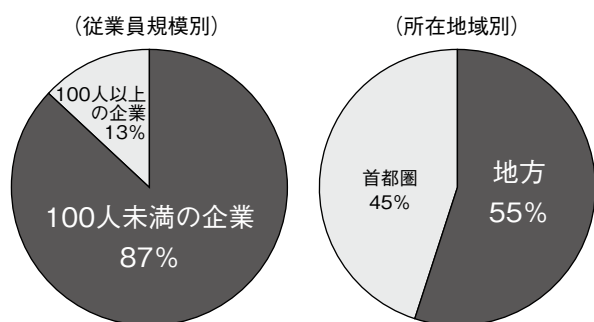
第四に、チャットの履歴が残るため、デジタル情報の記録として活用しやすい。実際、異なる事業拠点にいる従業員間のチャットの記録を会議録として使用する企業や、社外で顧客から取引条件を提示された営業担当者が社内の決裁権限者から指示を受けたチャットの記録を交渉録・日報や実質的な稟議決裁書として使用する企業が少なくない。

第五に、LINEと同様に各種のスタンプを利用できるため、発信者が情報だけでなく感情も伝えることによって、チャットに参加するグループのメンバー間でコミュニケーションが緊密になり、会社あるいはグループの一体感が増すとの声も聞かれる。

## (3) LINE WORKS導入の効果

第一に、社内での報告・連絡・相談（報連相）

（図表17）LINE WORKSの契約企業顧客  
（構成比、2018年1月時点）



（出所）LINE WORKS DAY講演資料「ご挨拶と LINE WORKS 1年の振り返り（代表取締役社長石黒豊）」

（2018b）ワークスモバイルジャパンWeb,

[https://pages.worksmobile.com/1st-anniversary\\_thanksDL.html](https://pages.worksmobile.com/1st-anniversary_thanksDL.html)（2018年11月1日閲覧）

（注）首都圏は、東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県。

13（筆者注）総務省「平成29年通信利用動向調査」（平成29年9月末時点）によると、スマートフォンの世帯保有率（75.1%）はPC（72.5%）を初めて上回った。

14 他の類似システムはPC用のシステムをスマートデバイス向けに用途を拡張しているケースが多い。



等の情報共有・コミュニケーションのスピードが向上している。特に、社内と営業・工事の現場、本社と支店、支店同士といった隔地間で有益な情報の共有が進んでいる。例えば、工事現場で若手従業員が未経験の作業に直面した場合、作業箇所の映像をトークルームにアップロードすると、他の現場にいるベテランがその映像をみて作業の手順・方法をチャットするといったことが行われている。また、ある支店で有効であった手製の販売促進ツールの写真等を支店間で共有する小売業・サービス業のユーザー企業も少なくない。

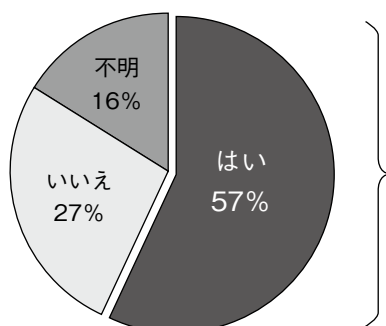
第二に、外部トーク連携によって、個人顧客や取引先企業との情報のやりとりもスピードアップしている。特に、グループ間での外部トーク連携によって営業活動上の時間的・空間的制約が緩和されるケースがある。例えば、LINE WORKSのユーザー企業である不動産業者からは、住宅の購入を検討中の家族のそれぞれがLINEで物件に関する質疑の応答を業者

の営業担当者を行うと同時に、家族間で意見を擦り合わせることによって、全員が集まることなく意思決定が速やかに行われるため、営業活動が効率化しているとの声が聞かれている。また、不動産分譲会社や自動車ディーラーは見込顧客のLINEに情報を発信することによって、ダイレクトメールのような従来型のメディアよりも高い反応を得ることができている。

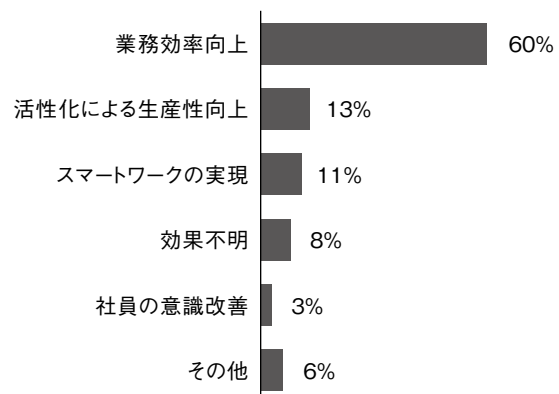
第三に、以上のように異なる場所にある拠点間のコミュニケーション、あるいは外部トーク連携による個人顧客や取引企業とのコミュニケーションが緊密になった結果、業務効率が向上しているユーザー企業が少なくない（図表18）。例えば、営業や工事の現場の担当者と社内の上司等の間でのチャット（画像・映像を含む）も記録として残るため、会社に戻って日報を作成する必要がなくなっている。また、拠点間の情報共有によって一箇所に集合して会議を開催する必要性も大幅に低下している。これらを通じて、時間外労働や事務的作業を削減しつつ営

（図表18）LINE WORKSによる働き方改革の実現と効果

（LINE WORKSにより働き方改革を実現できているか？）



（実現できた効果）



（出所）「LINE WORKS リアルな使われ方とその効果が分かる！ ユーザーアンケート調査レポート」（2018c）ワークスモバイルジャパンWeb [https://pages.worksmobile.com/rs/227-YJI-053/images/WJ\\_A\\_User\\_Survey\\_2017\\_1.0.0.pdf](https://pages.worksmobile.com/rs/227-YJI-053/images/WJ_A_User_Survey_2017_1.0.0.pdf)（2018年11月1日閲覧）

（注）調査の対象はLINE WORKSの利用者（無料トライアル中を除く）218名、実施期間は2017年8月22日～9月20日。



業活動等に充てる時間を確保して生産性向上と働き方改革を実現している企業が少なくない<sup>15</sup>。

#### (4) 業務効率向上に必要な意思決定の迅速化

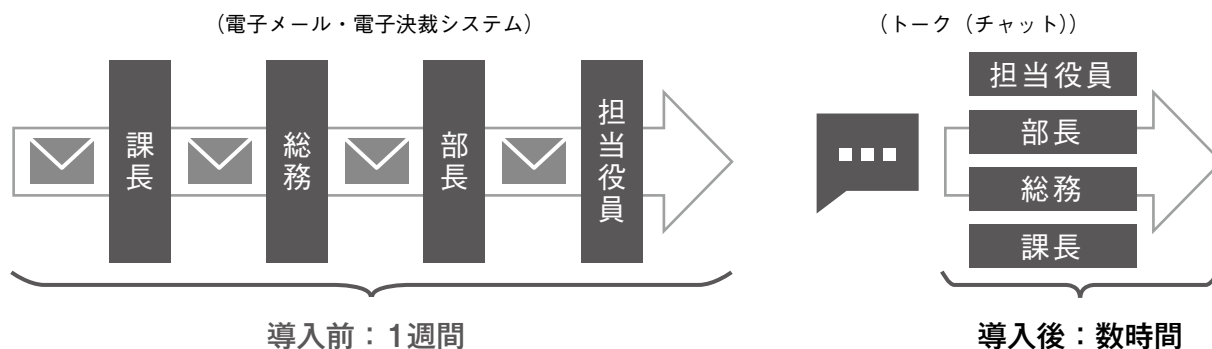
現場から社内への報連相がいくら迅速化しても、社内の決裁権限者から現場へのレスポンスが遅ければ、その間にビジネスチャンスが他社に奪われる可能性が残る。紙に印刷する稟議書を電子メールや電子決裁システムに置き換えても、組織の階層の下位者から上位者に順番に決裁しては、中間階層の決裁者の不在等により意思決定に時間がかかる（図表19左側）。

LINE WORKSを導入して社内の階層をグループ化することにより、トーク（チャット）をフラットな意思決定システムとして使用し、意思決定の所要時間を劇的に短縮することができる（図表19右側）。特に、中小企業では最終決裁者である社長のリーダーシップが強ければ中間階層の判断を待つことなく機動的に意志決定できるため、グループ化によって会社全体で階

層をフラット化することができ、意思決定をスピードアップして業務効率化（生産性向上）を実現しているユーザー企業が少なくない<sup>16</sup>。

ただ、このようなフラット化は中間階層の役割・権限を必然的に変質させるため、実現には経営トップ主導で社内文化を改革することが不可欠である。中小規模のユーザー企業をみると、「2代目社長」<sup>17</sup>がLINE WORKSの導入を主導するケースが目立つ。「2代目社長」は先代までの経営者が積み重ねてきた伝統を守りつつ、時代の流れや経済情勢の変化に対応して事業・経営を革新しなければならない。特に地方では、人口減少等によって、地域経済の持続可能性が低下しているため、ビジネスチャンスを実現する確度と速度を高めなければ会社の存続が危うくなることもありうる。結果的に、LINE WORKSは、中小企業の「2代目社長」によって、社内文化変革のドライバーとして位置付けられていると考えられる。

（図表19） LINE WORKS導入前後の意思決定のフローの例



（出所）「働き方」を変えるための第一歩」（2018d）ワークスマイモバイルジャパンWeb, [https://pages.worksmobile.com/rs/227-YJI-053/images/WJ\\_A\\_workstyle\\_first\\_step\\_1\\_0\\_0.pdf](https://pages.worksmobile.com/rs/227-YJI-053/images/WJ_A_workstyle_first_step_1_0_0.pdf)（2018年11月1日閲覧）

（筆者注）導入前のフローのメールは本質的には紙に印刷する稟議書と同じであることに留意されたい。

15（筆者注）時間外労働の削減と労働生産性の関係については、末尾【補論1】を参照されたい。

16 一方、大企業は組織が巨大で階層も多段階に及ぶため、全社的なフラット化は困難であり、フラット化するとしてもその範囲が特定の部門内にとどまる。

17（筆者注）先代経営者から事業を承継した経営者、あるいは事業を承継する立場にある経営幹部。必ずしも字義通りの「2代目」の「社長」だけを意味しているわけではない。

## (5) 機能強化の方向性

LINE WORKSの機能強化の第一の方向として、多くのパートナー企業が運営しているICTシステムとのAPI<sup>18</sup>連携を通じて、ユーザー企業への多様なソリューションの提供に力を入れている（前掲図表16右側）。例えば、LINE WORKSのトークルーム上でパートナー企業のクラウド型勤怠管理システムをシームレスに使用できることが挙げられる。また、パートナー企業のマーケティングシステムとの連携によって、ユーザー企業のWebへの同一アカウントからのアクセス回数等、あらかじめ設定された行動履歴の条件に従って、そのアカウントを見込み顧客として扱うようにユーザー企業のLINE WORKS上にアラートを表示することもできる。さらに、人工知能を利用したチャットBot<sup>19</sup>と連携して、ユーザー企業に対する外部のLINEからの照会に自動的にLINE WORKS上で応答することもできる。これらの勤怠管理・マーケティング・照会応答を始めとして多様なソリューション・システムとのAPI連携によって、ユーザー企業の業務効率化・生産性向上を支援している。

第二の方向として、情報セキュリティの水準向上と柔軟性の両立等についても細心の注意を払い、常に高度化している。外部トーク連携のチャットの履歴等のデータは社内でのみ利用可能であり、従業員が退職すると個人のスマートデバイスからはアクセスできなくなる。また、いわゆる「シャドー IT」<sup>20</sup>に使用していた従業

員個人のスマートデバイスの紛失による情報漏えいのリスクも大きく低減する。さらに、データセンターを日本国内に設置してすべてのサービスを提供しているほか、ISO/IEC27001（情報セキュリティ）、ISO/IEC27017（クラウドサービスセキュリティ）、ISO/IEC27018（パブリッククラウドでの個人情報保護）の国際規格の認証等を取得してシステムのセキュリティを厳格に管理している。その一方で、ユーザー企業がセキュリティポリシーを定めている場合には、ユーザー企業のシステムと連携する際に、そのポリシーに合わせてLINE WORKSのセキュリティのレベルを柔軟に変更することができる（前掲図表16右側）。なお、システムの頑健性については、正常稼働率99.9%のサービスレベル保証（Service Level Agreement：SLA）<sup>21</sup>を提供している。

## (6) 今後の展望

LINE WORKSは、ユーザーの多くを占める中小企業が行う社内でのコミュニケーションと社外とのコミュニケーションを円滑化・迅速化するプラットフォームとしての役割を担っている。同時に、パートナー企業のシステムとのAPI連携により企業の経営革新を支援する多様なソリューションを提供するプラットフォームとしても機能している。このLINE WORKSのプラットフォームとしての機能を今後も強化して、地域活性化を担う中小企業の経営に貢献していきたい。

（事例1終わり）

18（筆者注）API（Application Programming Interface）は異なるシステムをシームレスに接続する技術。

19（筆者注）チャットBotは、テキストや音声を通じて、対話（チャット）を自動的に行うプログラム（BotはRobot（ロボット）の略語）。

20（筆者注）「シャドー IT」は、会社の了承を得ずに従業員が個人のスマートデバイスで、個人用SNSを経由して顧客・取引先と機密性の高い取引情報等の受発信をすること。

21（筆者注）99.9%の稼働率は1年間で約9時間のシステム停止時間があることを意味する。稼働率が99%と99.99%の場合のシステム停止時間はそれぞれ約4日間と約1時間である。

### (ケーススタディからの含意)

グループウェア型ソーシャルメディアとしてのLINE WORKSはトーク(チャット)によって、映像や写真等も用いて隔地間での情報共有を迅速に行うことができる。このため、グループでのチャットを通じて、現場従業員の課題の解決や、ある拠点で有効なツールの他の拠点への周知、顧客から提示された取引条件に対する決裁等を、一箇所(例えば、本社)に関係者が集まらなくてもスピーディーに行うことができる。加えて、外部トーク連携によって、個人顧客や取引先企業との情報の交換・共有を空間的・時間的制約を受けることなく行うことができる。さらに「シャドーIT」の解消にも寄与する。

こうした特性を活かした業務効率の改善によって生産性向上と働き方改革の両立を実現している中小企業がみられる。この背景には二つの要因がある。第一に、インターフェースがLINEに類似しているために、中小企業の従業員にとっても非常に使いやすいことである。第二に、中小企業は意思決定の階層(ヒエラルキー)が大企業に比べて少ないため、経営者のリーダーシップが強い場合には相対的に意思決定プロセスをフラット化しやすいことである。特に、「二代目社長」のようなトップマネジメント層が社内文化を変革するためにリーダーシップ・イニシアティブを取ることの重要性が窺われている。

LINE WORKS自体はグループウェア型ソーシャルメディアであることから、ユーザー企業のマーケティングの能力向上など、経営革新に貢献するために、ワークスモバイルジャパン株式会社はパートナー企業のICTソリューションとのAPI連携に力を入れている。このため、LINE WORKSを活用している中小企業は、自社に欠けている経営資源を補完することができるソリューションの導入を検討することも、業務効率・生産性の向上を目指す上で重要と考えられる。

### 3.2 グループウェア型ソーシャルメディアを活用する中小企業

ワークスモバイルジャパン株式会社のWebには、LINE WORKSを導入した企業等の活用事例が多数掲載されている<sup>22</sup>。ここでは、この事例の中から、利用方法が特徴的な企業を第一次、第二次、第三次産業から各1社選定してインタビューを実施し、グループウェア型ソーシャルメディアの利用実態とその含意を得る。

#### (事例2) 朝霧メイプルファーム有限会社<sup>23</sup> (第一次産業)

|      |                     |
|------|---------------------|
| 所在地  | 静岡県富士宮市             |
| 設立   | 2004年(1953年創業)      |
| 資本金  | 3,000万円(2018年12月現在) |
| 従業員数 | 15名(2018年12月現在)     |
| 事業内容 | 酪農業                 |

<sup>22</sup> 「LINE WORKS 活用・導入事例」(<https://line.worksmobile.com/jp/home/cases>)。なお、本節のケーススタディを検証するために、末尾の【補論2】「グループウェア型ソーシャルメディアの活用事例のテキストマイニング」でLINE WORKSを導入している55の企業の活用事例を対象としたテキストマイニングを実施している。

<sup>23</sup> 2018年12月10日、同社で取締役場長の丸山純氏にインタビューした。丸山氏は同社社長の長男である。

## (1) 沿革・事業の特徴

当社の源流は、1951年に祖父が長野県から富士山西麓の朝霧高原に入植し、1953年に開始した酪農である。2004年に法人化し、2006年に規模を拡大し現在搾乳牛450頭のメガファーム<sup>24</sup>となっている(図表20)。生産した生乳は、富士開拓農業協同組合を通じて、関東生乳販売農業協同組合連合会に販売を委託している。大規模豆腐工場から調達したおからを飼料化して給餌するとともに、高温発酵した完熟堆肥を製造して県内を中心に近県の農家等にも供給している。現在20万m<sup>2</sup>の土地を取得しており、2020年をターゲットとして従業員50名、飼育頭数2,500頭のギガファームへの事業拡大の計画を進めている<sup>25</sup>。

当社の最大の特徴は、デザミス株式会社とNTTテクノクロスが共同開発したU-motionというシステムを導入して最先端のIoT・AI(人工知能)技術を活用していることである。乳牛

の首輪に内蔵した加速度センサー・気圧センサー・接近センサーが牛の行動(採食、反芻、横臥、飲水、動態、起立、静止の回数等)を送信し、飼槽、通路、水槽に設置した受信用センサーでそれらの情報をリアルタイムで計測し、クラウド上でビッグデータ化しAIで解析している<sup>26</sup>(図表21)。最も重要な機能が健康と繁殖に関する情報の収集・分析であり、従業員が自発的にU-motionから解析結果の情報を収集して乳牛への処置を行っている。また、搾乳の方法や疾病牛への対処法など、牧場内で必要な作業は200ほどのマニュアルを整備し常に改善する等、近代的な生産管理体制を構築している。こうしたIoT・AIを基盤技術とする生産管理に基づいて、牛ベッドの快適性の維持、きめ細やかな衛生管理、効果的で迅速な治療・予防等に力を注ぎ、日本の平均を大きく上回る個体乳量を実現しており、世界でもトップクラスの牧場を目指している。

(図表20) 事務所・搾乳設備棟

①外観



②搾乳設備 (ミルクング・パーラー)



(注) 筆者撮影(2018年12月10日)

24 明確な定義はないが、メガファームは飼育頭数300頭以上、ギガファームは同1,000頭以上が目安であり、日本ではメガファーム以上の規模の酪農事業体の数は約50、内、ギガファームが約30である。

25 従業員1人当たりの頭数は現在30頭。継続的な生産性向上でギガファーム化を実現した時には50頭に増やす計画。

26 ビッグデータの蓄積が進むほどAIの解析精度が向上する。なお、当社はサービス開始前からU-motionの開発に協力している。



## (2) LINE WORKS導入の契機

数年前からLINEを業務のコミュニケーションに使っていたが、機密情報をやりとりすることもあるため、誤送信等、情報セキュリティの面で不安を感じていた。また、先進的な生産管理と両輪をなす業務・組織管理の体制整備が課題であり、これに寄与するITツールの導入と活用必要性が高まっていた。こうした中で、インターネットで知ったLINE WORKSは、操作方法がLINEに近いので従業員が活用できると考えた。

## (3) LINE WORKS導入の内容・効果

端的に言うと、LINE WORKSの導入によってあらゆる業務・プロジェクトでPDCAサイクルを回すプラットフォームができた。具体的には、課題の認識・解決策の検討と実施、進捗状況の確認、結果のフィードバックに関する情報を迅速に共有し一連のシステムとしてルール化して実行できるようになった。この結果、生産管理の効率性が向上するとともに、業務・組織管理の体制整備が進み、企業としての成長速度と組織力が高まった。

まず、生産管理の面では次のような効果が

あった。従業員がセンサーで計測された餌の摂取量等のビッグデータから推測される個々の牛の健康状態等の情報をU-motionから収集し必要な対処を行っているが、その結果をLINE WORKSで全員に共有している。「既読」表示により従業員全員の閲覧状況を簡単に確認できるので、業務の効率化にも寄与している。また、疾病牛の症状・治療内容を記したカルテ、あるいは分娩に関する情報やその他の連絡事項などを掲示板やトークルームで共有することによって、休日で現場にいなかった従業員も出勤時に迅速に対応できるようになり、乳牛の健康維持に役立っている。加えて、トーク機能を使って、出産中の乳牛の観察頻度をあげ、状況をリアルタイムで共有したことによって、LINE WORKS導入から約半年で10%だった死産率を5%まで引き下げることができた。この他に、おがくずを牛のベッドに散布する機械（散布機）を3ヵ月毎に清掃するスケジュールをカレンダーで共有したことで、散布機の衛生状況に対する意識が高まり結果的に牛の病気を減らすことができた。さらに、牛舎では通路を挟んで左右

(図表21) センサー内蔵の首輪を装着する乳牛



(注) 筆者撮影 (2018年12月10日)

(図表22) 牛舎内部



(注) 筆者撮影 (2018年12月10日)



2つのグループに分けて牛を飼育しており（**図表22**）、ベッドにおがくずを散布する回数に差をつけて、両グループの乳量への影響を比較する対照実験を行っている。その担当者も2つのグループに分け報告も別々のトークルームで行うことで、グループ間での情報の混入を防ぎ実験の条件をコントロールしている。こうした取り組みにより、ギガファーム化に向けた生産性向上を継続的に進めている。

業務・組織管理の面では以下のような効果があった。約200のマニュアルがすべてDriveに保存されたため、事務所に戻らずにいつでも手軽にスマホから確認できるようになった。また、機器・設備の修理業者や乳牛の治療をしてくれる獣医師にもLINE WORKSのアカウントを発行して外部トーク連携を行っている。例えば、機器類が故障した場合、修理業者も含まれているグループ内でトークするため全員が状況を把握できるとともに修理の依頼を失念することもなくなった。加えて、整理整頓プロジェクトのグループ・メンバーがモデルとなる牧場を視察して写真付きのレポートを共有し、目指す牧場像を定めた。さらに、これを実現するための課題についての全従業員の意見をアンケート機能で集約して目標を設定した。このようなプロセスで、全員が意見を「言える」「聞いてもらえる」ようになったため、整理整頓に対するモチベーションが高まった。さらに、アンケート機能は当社の価値観や行動規範を記したクレド（信条）の制定でも役立った。「朝霧メイプルファームの社会的意義や責任」についての意見を全員から収集し、集約・共有してクレド（「牛乳は愛」「酪農は楽しい」「朝霧高原が好き」）を明文化した。

このクレドを通じて、今後従業員が増えても企業風土を維持していきたい。なお、採用が内定している学生とのコミュニケーションもLINE WORKSで行っている。当社も交えて学生間でのコミュニケーションも行われるため、入社前から組織としての一体感が醸成されている。

意思決定の迅速化には、専門性で分類したグループのリーダーに決定権限を持たせることが重要であり、そのためのルールを定めマニュアルの改善にもつなげている（**図表23**）。乳牛の健康と繁殖の管理が酪農で最も難しい点である。その迅速化のために、餌、乳房炎、哺乳、蹄、繁殖というグループを作り（**図表24**）、課題の共有と対策の意思決定等をそのメンバーで行っている。これは、ヒエラルキーではなく、専門性に基づく深い議論を通じた意思決定が

（図表23）意思決定プロセス

| 提案・決定のルール                                                                                                                                              |                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|                                                                                                                                                        | 場長                           |
|                                                                                                                                                        | 朝主任                          |
|                                                                                                                                                        | 部門責任者（最低1人）                  |
|                                                                                                                                                        | 獣医師（獣医学が必要な場合）               |
| <p>・提案をする時は出来る限り全員を集める。<br/>最少人数は2人。</p> <p>・参加者全員が合意した場合マニュアルを作る。<br/>LINE WORKSレポートで周知。</p> <p>・新しい試みは、検証・検討日を設定する。<br/>LINE WORKSカレンダーにあらかじめ記入。</p> |                              |
| 重要なポイント                                                                                                                                                |                              |
|                                                                                                                                                        | 決定した後も<br>反論、反証する心構え。        |
|                                                                                                                                                        | 改善提案・改良提案をし<br>開始後の行動を重要視する。 |

提案は小さいものでも提案トークグループに発言する。

2018.1.2

（注）・2018年12月10日に当社から提供を受けた資料を基に筆者が作成。

- ・「朝主任」はその日1日の牧場運営の現場責任者。
- ・「部門責任者」は業務分野別のグループのリーダー。

(図表24) LINE WORKSのホーム画面 (PC)



(注) 当社提供 (2018年12月10日)

迅速で適切な対応に必要なだからである。

大学農学部・獣医学部の学生の求職者が多数に及び、採用活動は極めて順調である。その理由は第一に、LINE WORKSとU-motionを両輪とする当社の経営のプラットフォームの先進性が評価されていることである。第二に、先進的な経営で高い生産性を実現することによって、時間外労働を月20時間程度と同業者に比べて短くしてワークライフバランスにも配慮していることである。

#### (4) 今後のLINE WORKS活用の方向性

現在、LINE WORKSと労務管理のITソリューションとのAPI連携によって出退勤状況等の管理を効率化することを検討している。また、U-motionの情報をシームレスにLINE WORKSで共有できるように、両者のAPI連携を実現してもらいたいと考えている。

その先を展望すると、当社は富士山をバックとする絶好のロケーションにあるため、将来的にはジェラートの製造・販売という6次産業化に取り組みたいと考えている。またギガファーム化した時には、大手乳業メーカーとの連携を通じて、水質の良い富士山の伏流水を飲んだ牛が出す牛乳というイメージを活かした自社ブランド製品の起ち上げも実現したい。その際には、従業員数と社内の組織やプロジェクトの数も増えるので、意思決定の迅速性を維持するために、専門性に応じたグループのリーダーへの権限移譲の必要性が高まる。また、革新すべき部分の見極めと企業風土の維持も常に課題である。これらに対応するためにも、LINE WORKSの活用が一層重要になるだろう。

(事例2終わり)

### (事例3) ヤマグチ株式会社<sup>27</sup> (第二次産業)

|      |                     |
|------|---------------------|
| 所在地  | 鹿児島県霧島市             |
| 設立   | 1965年(1950年創業)      |
| 資本金  | 5,000万円(2018年12月現在) |
| 従業員数 | 75名(2018年12月現在)     |
| 事業内容 | 総合建設業(土木、建築、その他)    |

#### (1) 沿革・事業の特徴

当社は、1950年に私の祖父が山口工務所として個人で創業し、1952年に山口工務店に改称し法人化せずに会社組織を創立した。1965年に法人化(商号:有限会社山口工務店)、1978年に株式会社化し1994年に商号を現在のヤマグチ株式会社に変更した。

主要な業務は、国・自治体等からの土木工事の元請(道路・トンネル・橋梁・護岸等)と

ビルや大規模商業施設、学校、病院などの建築であり、建造物のリフォームや解体、造園、水道工事も行っている(図表25)。近年では、2015年に竣工した霧島神宮本殿造営300年記念事業の一部として、駐車場に向かう道路の法面の造成も手掛け、地域社会に貢献している。

基本理念である「人と技術をベースに 快・環境を目指します」と経営理念である「3C(顧客志向(CRAFT)、人間尊重(COMMUNICATION)、社会貢献(COMMUNITY))」を基に事業を展開している。国土交通省の2018年度の工事成績評価企業ランキング<sup>28</sup>において鹿児島県で1位にランクされるなど、高い技術力が評価されており、2017年には経済産業省から「地域未来牽引企業」<sup>29</sup>にも選定されている。

(図表25) 当社の工事例

①橋梁



(注) 筆者撮影(2018年12月13日)

②護岸



(出所) ヤマグチ株式会社 Web

27 2018年12月13日、同社で専務取締役の山口秀典氏にインタビューを行った。山口氏は同社社長の子息であり、ITツールを使った業務効率化や、情報管理の責任者を務めている。

28 (筆者注)「工事成績評価企業ランキング」は、請負工事成績評価の透明性確保及び工事の品質確保について企業の能力を適切に評価し、民間事業者の技術力の一層の向上を図るため、過去2カ年に完成した土木工事の成績評価結果(港湾空港関係を除く)より、企業毎に平均点(端数処理で少数第1位を四捨五入した点数)を算出し順位付を行ったもの(国土交通省九州地方整備局Web, [http://www.qsr.mlit.go.jp/press\\_release/h29/17071301.html](http://www.qsr.mlit.go.jp/press_release/h29/17071301.html) (2018年12月5日閲覧))。

29 (筆者注) 地域内外の取引実態や雇用・売上高を勘案し、地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれるとともに、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手、および担い手候補として経済産業省が認定している企業(経済産業省Web, [http://www.meti.go.jp/policy/sme\\_chiiki/chiiki\\_kenin\\_kigyuu/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiiki_kenin_kigyuu/index.html) (2018年12月5日閲覧))。

当社は、政府が建設業への普及に力を入れるのに先立って、4年ほど前から土木・建築工事のITの活用に着手し、現在日本で最先端のITを導入して工事を効率化している。これは、建設・測量コンサルタントにITを依存すると、工事のワークフローの最上流の情報を握られてしまい、付加価値・生産性の高いビジネスができなくなると考えたためである。具体例としては、飛行コースをプログラミングしたドローンで土木工事の現場を詳細に空撮してそのデータを基に測量を行い、3Dレーザースキャナーで系統的に解析して現場の状況を3次元モデルとして再現し設計図と突き合わせることで、現場での盛土・切土の箇所・量を算出している。その情報を現場の建機に入力することにより、経験の浅い社員でも建機のバケットの刃先を正確な角度・軌跡で操作し高精度の造成を行うことができる。また、掘削現場から土砂を搬出する際には、建機がダンプカーに土砂を積み込むことができるスピード・分量の情報を基にして、ダンプカーが現場にタイムリーに到着するように移動速度を調整している。このシステムによって積み込み場所でのダンプカーの渋滞を回避している。

## (2) LINE WORKS導入の契機

従来から当社は「和」の精神、チームワークを重視しており、チームのメンバーの人間性の向上なくして技術の発展はないと考え、会社の規模よりも「人」を育てることを重視してきた。加えて、ITを駆使した工事には、リテラシーの高い社員の育成と定着が極めて重要である<sup>30</sup>。

こうした中、50名の社員が常時15～20カ所の現場で下請会社を監督しながら働いており工期の長い現場に出ていることも少なくないため、社内全体のコミュニケーションを円滑化する必要性が従来以上に高まっていた。また、本社内での掲示板や回覧板といった紙の資料での伝達では、事故防止や新技術に関する情報などが周知対象の社員に迅速・確実に共有されているかどうか分らなかった。加えて、社長からは現場の進捗状況の週次報告も要望されていた。

いくつかのITツールを試した結果、LINE WORKSを導入した。これは、インターフェースがLINEに類似しており操作が比較的容易であるとともに必要な機能を備えていることと情報セキュリティの信頼性を評価したためである。導入時には、マニュアルと社内独自のルールを制定し、スマホの利用経験が浅い（主に高齢の）社員にはIT担当部署がスマホの操作方法のアドバイスから始め、その後にLINE WORKSの操作方法を教えるなど、フォローも徹底した。これは、社員全員が使いこなせないとITツールの効果をフルに享受することができないと考えたからである。

## (3) LINE WORKS導入の内容・効果

現場の進捗状況の報告については「工事報告」という掲示板を作成したところ、写真と数行の短文による報告が定着した(図表26)。また、事故防止や新技術に関する情報などを掲示板でリアルタイムで共有することができるようになった。加えて、トーク機能でメンバー全員か

30 こうした方針が貫かれているため、創業時から現在に至るまで新規学卒就職者の離職率が就職後3年以内で約1割と建設業の平均（約5割）を大幅に下回っている。

(図表 26) LINE WORKS での工事報告



(出所) LINE WORKS Web

ら情報を収集することも簡単にできるようになった。さらに、トラブル等が生じた場合に現場の画像を送ることができるので、現場の社員と監督の間や現場と本社の間での誤解がなくなり、迅速な対応が可能になった。なお、既読機能は、現場での社員の安否確認にも寄与している。

その他の効果として、紙の回覧板が9割減り印刷費の削減につながった。また、情報共有のスピードが上がり、会議の日程調整が早くなる

とともに会議の回数自体も減った。加えて、情報共有が頻繁に行われているので、入札条件の決裁をはじめとして、様々な意思決定が速くなった。

なお情報共有については、トーク機能や掲示板に掲載する「創意工夫だより」で、若手社員が経験のない種類の工事を担当する時に、異なる現場にいるベテラン社員から資料やアドバイスを簡単に得ることができるようになった。逆に、道路工事の際の道路の片側封鎖について、



ベテランが気付いていなかった視点や知見を基に若手の社員が提案を行うといったこともあり、全社的に作業の効率性・安全性・環境保護のレベルが高まっている。

さらに、チームワークが向上した。例えば、個々の工事の進捗に伴う施主からの入金状況を本社の営業・経理部門から全社員に発信している。これによって、現場でその工事に携わっていた社員も自らの仕事の重みや社会的な意義、施主への感謝等を再認識するようになった。

#### (4) 今後のLINE WORKSの活用の方向性

端的に言うと、様々なシステムをLINE WORKSでシームレスに接続したい。第一に、当社が永年にわたって蓄積してきた約3,000の独自のノウハウや留意点<sup>31</sup>をマニュアル化しているが、近いうちにLINE WORKSのDriveにアーカイブすることによって情報をシームレスに共有して費用と社員のストレスを削減する予定である<sup>32</sup>。第二に、様々な受注条件の決裁から売上の計上に至るまで、当社のワークフロー全体をシームレスに接続したいので、LINE WORKSと当社が利用している各システムとの

API連携を希望している。例えば、先ほど述べた工事現場で利用しているシステムとのAPI連携が実現すれば、一段と業務が効率化するだろう。第三に、仕入業者や下請会社等、社外のサプライヤーともLINE WORKSで連携して情報共有を迅速化したいが、これらの会社では高齢者が多くITリテラシーが充分でない場合が多いこともあり難しさを感じている。

これまでの経験からは、ビジネスの流れや仕組みを刷新する際には、慣れれば自らにとってもメリットがあるにも拘らず現状を維持したいとのバイアスを一定数の社員が持つことが分かっている。特に、ITソリューションを導入・高度化する時には、情報リテラシーが低い社員の反発を回避するために、ステップ・バイ・ステップでの取り組みが必要である。したがって、社員やサプライヤーといった社内外のステークホルダーの理解度や慣熟状況を踏まえつつ、LINE WORKSを軸とした経営のIT化を着実に進めていきたい。

(事例3終わり)

31 工事の発注者・現場の植生等によって異なる環境配慮上の留意点、鹿児島県の環境を踏まえて高速道路の柱にひび割れを起こさないようにするためのノウハウ、発注者別の公共工事の完成検査受検時の留意点等。

32 現時点では、本社所在地の通信インフラがADSLであり、LINE WORKSのDriveの使用に必要な光通信が使えないため、他社のドライブにマニュアルをアーカイブしている。この結果、追加的なコストがかかっていることに加えて、マニュアルの利用に無駄なオペレーションが必要でありストレスになっている。行政に対して要請した結果、近いうちにADSLから光通信に置換されるため、LINE WORKSのDriveが使用可能になる予定である。

#### (事例4) 株式会社三杉屋<sup>33</sup> (第三次産業)

|      |                                                |
|------|------------------------------------------------|
| 所在地  | 兵庫県神戸市                                         |
| 設立   | 1995年                                          |
| 資本金  | 1,000万円 (2018年12月現在)                           |
| 従業員数 | 800名弱 (2018年12月現在)<br>正社員: 130名、パートタイマー: 約650名 |
| 事業内容 | 1. 青果物、魚介類、精肉、乾物の加工、販売<br>2. スーパーマーケットの経営      |

##### (1) 沿革・事業の特徴

当社は、1995年に青果・精肉・魚介類の販売を主として事業を開始した。その後の成長とともにスーパーマーケットの経営にも着手し、顧客の多様なニーズに応えるために生鮮・惣菜・一般食品の品揃えを強化している。現在は、スーパーマーケットと、ショッピングセンター等での青果・精肉・鮮魚・惣菜・食品等の加工販売を兵庫・大阪・京都の25店舗で営んでいる。ポリシー<sup>34</sup>に基づいて、新鮮な生鮮食材を産地から素早く店頭へ並べる流通システムを備え、「安さ」「品質」「お得感」などの付加価値をつけて商品を提供している。

##### (2) LINE WORKS導入の契機

当社ではメールや電話、FAXなどにより本部と店舗間のやり取りや、売場間の連絡を行っていた。また、スーパーマーケットは日々の売上管理が重要なので、POSから収集したその日の店舗・売場別の売上状況を、1日1回、携帯電話のメールで現場の担当者にテキスト情報として送信していた。しかし、これは見難く、店舗から近隣同業者の売上状況の報告が返ってこないなど、あまり効果的ではなかった。この

ため、グループウェアやビジネスチャットの導入を検討していたが、主にPCで使用するツールが多く、全ての従業員が使いこなせるか疑問だった。

こうした中、取引のあるIT関連企業からLINE WORKSを紹介された。LINEはすでに現場で使われているので新たに教育する必要がなく、会社管理のアカウントを必要な端末に割り当てて使えるため機密性の高い情報も送ることができる。こうした点が決め手となり、無料トライアルの際に全員を登録し、現場のスタッフに試用してもらった後に本格的に導入した。

##### (3) LINE WORKS導入の内容・効果

現在、①各店の「精肉部」「鮮魚部」「青果部」などの売場間、②本部・店舗間、③本部・仕入先間での情報交換などにLINE WORKSを利用している。

①については、例えば、各店の精肉部の間での情報交換では、クリスマス等の時期に特別な売場作りを行う際に、ある店舗からアップロードされた写真を他店舗が参考にするケースが少なくない。また、各店ごとに異なる精肉の加工・販売・値付けの方法についても共有し、他店を参考するケースもある。

②については、本部から全店に惣菜の新商品の外観や素材、裏貼りシール（商品の情報が記載されている）などの写真を全店の店長や売場等の部門ごとのグループに一斉送信するようにした結果、店舗ごとの商品展開のタイミングのズレがなくなり事業のスピードが上がった。

33 2018年12月17日、同社で経営企画部部長の大朝 理充（おおとも ただみつ）氏にインタビューを行った。

34 ①お客さま第一主義を基本に、独自の店づくりで事業を展開、②お客さまとのふれ合いを大切にしたいから。対面販売を実施、③お客様の生の声をヒントに、お客さまのニーズに細かく対応。

③については外部トーク連携で仕入先から入荷する商品の写真が前日に送られるようになったため、例えばリンゴの色合いや大きさなど、これまで実物を見ないと分からなかった情報が事前に分かるようになり品質も直観的に判断できるようになったため、仕入業務が効率化した。また、時々納品されてしまう破損した生鮮食品等（不良品）についての情報を、画像とともに売場から迅速に本部の仕入担当者に連絡できるようになった（図表27）。この結果、仕入先と当社の仕入担当者間で、追加納品や不良品の値引き・返品等の善後策について、どちらか

一方だけが損害を被らないように交渉しやすくなった<sup>35</sup>。さらに、こうした当社の姿勢が仕入先に浸透しつつあり、写真を用いて高鮮度・高品質の商品を積極的に当社に紹介する仕入先も現れており、Win-Winの取引関係の構築に寄与している。

売上報告についても、店舗および売場毎に日別と月間累計のデータも表として共有したため、各店舗が他店舗との比較を簡単にできるようになった。この結果、健全な競争意識が醸成され、売上が好調な店舗にその理由を照会する店舗が現われるなど、売上向上に対する動機付

（図表27）LINE WORKSでの情報の共有・伝達

①写真を活用した店舗との情報共有



②商品の破損報告のトークルーム



（出所）LINE WORKS Web

35 従来は仕入先との間で不良品の画像が共有できなかったため、商品の不良化が納品の前後どちらであったかを明確化できなかった。その結果、その時々の仕入先と仕入担当者との力関係で損失をどちらが負担するかが決まっていた。

けにもつながっている。本部では、どの店舗・売場が報告を読んだのかを既読表示を通じて把握することで、競争意識の浸透の度合いを推測している。また、各店舗の営業担当者が転勤した後に、各店舗・各担当独自のノウハウや留意事項を後任と引き継ぎする際にもLINE WORKSが役立っている。

#### (4) 今後のLINE WORKSの活用の方向性

本部からは店舗に役立つ情報をさらに発信し

たい。例えば、Instagramのアカウントを持っている店舗では、投稿された商品の写真の中で多く検索されているものが分かるため、パートを含めて全従業員がInstagramのフォロワーとなるようにInstagramの画面をキャプチャして全店にLINE WORKSで発信した。これによって、売れ筋商品の把握と来店客の増加につなげたいと考えている（図表28）。

また、店舗からの提案や売場作りのアイデア

（図表28）LINE WORKSによる本部から各店舗へのInstagram活用の事例紹介（抜粋）



#### リノアス八尾店のInstagram活用事例のご紹介



大朝理充 本部  
2018/12/16 14:08 | コメント 0

既読 91

お疲れ様です。経営企画部の大朝です。

11月27日にご紹介した、リノアス八尾店のInstagramの活用が深まってきました。

11/27のお知らせ → <https://bit.ly/2EIZhVK>

現在、フォロワー数163人と日に日に増えてきている状況でもあります。SNSは様々なところから自分のアカウントに流入できる仕組みですので、このフォロワー数をいかに増やすかがポイントです。例えば、あなた自身がリノアス八尾をフォローしていれば、あなたのフォロワーからリノアス八尾につながる経路ができるという事ですので、ぜひ、従業員一同で盛り上げていきたいです。

【公式】三杉屋リノアス八尾アカウント  
[https://www.instagram.com/misugiya\\_riniasyao/](https://www.instagram.com/misugiya_riniasyao/)

（中略）

当社には従業員1000人弱いますので、今のフォロワー数163人ではバランスが取れていませんね。

ぜひ、フォローをよろしく願います。

また、Instagramをやっていない人、これを機に始めてみませんか。

<https://www.instagram.com/>  
Facebookアカウントをお持ちの方でしたら、すぐに始めることも可能です。

（中略）

写真の中の数字が見た人を表しています。この数から推測すると、フォロワー以外の人もみていることがわかります。なので、せめて従業員が積極的にフォローし、流入経路をつくると、見てもらう効果上がるというわけです。

もう一つの特徴として、WEBページはチラシページが圧倒的なアクセス数に対して、Instagramでは、写真映える投稿が上位に来る傾向があります。チラシページの投稿より、商品の投稿の方が支持率が高いことが伺えます。

（後略）

（資料）当社提供。

（注）点線囲みの部分については、「4.2」で後述する。



#### フィード投稿

過去30日間に投稿されたすべてをリーチ別に表示中





(図表29) 店舗売場と販売促進用の手製POP（六甲道店）



(注) 筆者撮影（2018年12月17日）

の共有などが自発的・継続的に行われる仕組みをLINE WORKSで構築したい。その手始めとして、2018年10月にボジョレー・ヌーヴォー（11月解禁）の販売促進のために全店参加のPOPコンテストを社内で開催した。審査結果の発表後、上位の店のPOPを用いた売場の写真が店舗間で共有され、情報の横展開が行われた<sup>36</sup>。「良い商品を納得のいく価格で購入したい」顧客に対しては、地域特性を知る店舗の従業員が主体的に手製のPOPで商品に「情報」という付加価値をつけることがマーケティング上有効と考えられる（図表29）。このような自発的な販促活動の定着のためにLINE WORKSによる

情報の共有・横展開のカルチャーを全店舗に浸透させたい。これには、販売促進のキャンペーンの実績を把握・評価して、今後の改善策を検討するというPDCAサイクルを回す必要がある。これにLINE WORKSを活用することが今後の検討課題である。

加えて、仕入先との外部トーク連携を通じて効果を実感したので、配送業者との連携を試験運用中であり、現在は衛生管理会社と連携する方向で調整中である。さらに、労務管理のITソリューションとAPI連携することにより、勤怠管理が可能か否かも現在実験中である。

(事例4終わり)

36 従来は本部サイドで外部に作成を依頼したPOPを店舗に縦方向に展開していた。



### (ケーススタディからの含意)

産業の別を問わず、各社ともグループウェア型ソーシャルメディアとしてのLINE WORKSの導入によって隔地間の情報共有・コミュニケーションが迅速化・円滑化している(事例2:ビッグデータから推測される個々の牛の健康状態等、約200種類のマニュアル、事例3:事故防止や新技術に関する情報・工事報告、未経験の工事に関する資料・助言、事例4:売場作りや精肉の作り方・売り方・値付け、売上好調店舗の要因等)。この結果、業務の効率化に寄与しており、売上向上(事例4)、会社の成長に対する動機付け(事例2)にも好影響がみられている。特に、先端的なITソリューションを用いて業務の中核部分のワークフローを高度化しようとする企業にとって、ソーシャルメディア型グループウェアが中核的業務の周辺に付随する注意事項の共有・徹底や後方事務の効率化を支えるツールとして機能している(事例2, 3)。

また、社外の企業・事業者との連携にも利用されている(事例2:機器類の修理業者、獣医、事例4:仕入業者等)。一方、仕入業者や下請事業者のITに対するリテラシーが充分でない場合には、外部との連携が円滑に進まない(事例3)。情報共有では、画像や映像が直観的な理解に役立っている(事例2:動作不良の機器类等、乳牛の状態、事例3:現場の工事の進捗状況、事例4:イベント時の売場・各種POP、入荷前の青果等)。情報は、ベテラン従業員から経験の浅い従業員に伝達されるだけでなく、若手従業員が持つ知見がベテラン社員にとっても貴重であり、全社的・組織的なスキルの向上

につながることもある(事例3)。

この結果、意思決定が迅速化(事例2, 3)しており、生産性向上が進み、会議・印刷費、残業時間の抑制につながり「働き方改革」にも好影響が現われている。スケジュール管理や社内の意見集約も可視化され、チームワーク・組織力の向上に寄与している(事例2:クレド(信条)の制定、事例3:仕事の「重み」や社会的な意義に対する全社的な理解の促進)。なお、既読機能は、BCP(事業継続計画)でも必要になる現場で行動中の従業員の安否確認にも役立っている(事例3)。

ただし、注意点としては、ITツールの導入には「分かりやすさ」が決定的に重要である(事例2~4)。このため、導入時には、マニュアルの作成と社内ルールの制定、情報リテラシーが高くない社員へのIT担当部署によるフォローやステップ・バイ・ステップでの高度化が必要なケースもある(事例3)。こうした体制整備は、「シャドー IT」を解消し情報セキュリティを確保するためにも重要である(事例2~4)。

## 4. 中小企業におけるソーシャルメディアの活用

### 4.1 グループウェアとしての活用

グループウェア型ソーシャルメディア(ここではLINE WORKSを想定)はチャットによって、映像や写真等も用いて隔地間での情報共有を迅速に行うことができる。このため、現場の従業員の課題解決や、ある拠点で有効なツールの他の拠点への周知、取引条件に対する決裁等を、関係者が一箇所に集まらなくても行うことができる。特に、相対的に経営資源が潤沢

ではない小規模企業、あるいは中規模企業にとって、重要な顧客や現場スタッフとの情報の交換・共有の手段として活用されている。さらに「シャドー IT」の解消にも寄与する。

こうした特性を活かして、産業の別を問わず、生産性向上と働き方改革の両立を実現している中小企業がみられる。この背景には、第一に中小企業の従業員にとってもコミュニケーション・ツールとしてわかりやすく使いやすいこと、第二に経営者のリーダーシップが強い場合には相対的に意思決定プロセスをフラット化しやすいことがある。

LINE WORKSを活用している中小企業は、自社に欠けている経営資源を補完することができるソリューションのAPI連携等についても導入を検討することが、業務効率を一段と引き上げる上で重要と考えられる。敷衍すると、個々の企業の経営トップがリーダーシップを発揮して、自社の規模・業種・ビジネスモデル・従業員のITリテラシーを踏まえて、情報共有の迅速化を可能にするソーシャルメディアを生産性向上に活用するための戦略・戦術を策定することが重要であろう。

なお、時間外労働（主に、残業）の削減による労働生産性の引き上げにあたっては、所定外給与の削減という果実を単に内部留保として社内に蓄積するのではなく、従業員のモチベーションを損なわないようにすることが不可欠である。そのためには、①削減した残業時間の一部（または全部）を付加価値の増加につながる

活動（費用対効果の高い業務、新規事業の立ち上げ、営業活動の強化、従業員のスキルアップ等）に充当すること、あるいは②雇用の抑制・削減を通じて従業員一人当たりの賃金の低下を防ぐが必要になる（詳細は末尾の「【補論1】残業時間の削減を労働生産性の上昇につなげる条件」を参照）。

## 4.2 マーケティング・ツールとしての活用

ソーシャルメディアが普及した一因として、SNS等で注目された製品・サービス等の情報がネットワーク外部性によって世界的に拡散しマーケティングに寄与する例が、マスメディアによって喧伝されたことがある。このような形態でのマーケティングを「バズ・マーケティング（Buzz Marketing）」<sup>37</sup>というが、その成功にはいくつかの必要条件がある。

第一に、通常「インフルエンサー（影響を及ぼす者）」が必要である。ソーシャルメディア、特にSNSや動画配信サイトのユーザーは企業が広告として発信する情報よりも、むしろ、自分が共感しSNS等をフォローしている人物が発信する情報を信頼する傾向があると考えられている。このため、そうした人物がインフルエンサーとして特定の製品・サービスを肯定的に評価すると、その影響を受けてSNS等のユーザー（フォロワー）の間でその製品・サービスへの需要が一気に高まることもある（さらに、フォロワーの知人等にもその肯定的な評価が伝播する）。インフルエンサーには、必ずしも著

37 「口コミ」を活用したマーケティング手法。バズとは、もともと、ハチなどが飛ぶ時のブンブンという羽音のこと。それから転じて、ワイワイガヤガヤとしたうわさや世間話を指す。インターネット上では、ブログやSNSを介して、企業やその製品・サービスなどの情報が…飛び交っている。“バズ”のメカニズムを分析し、情報をコントロールすることによってマーケティングに役立てようというものである（公益社団法人日本パブリックリレーションズ協会 Web, <https://prsj.or.jp/faqs/%E3%83%90%E3%82%BA%E3%83%BB%E3%83%9E%E3%83%BC%E3%82%B1%E3%83%86%E3%82%A3%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%82%BC%E3%82%88%E3%82%89>（2018年11月22日閲覧））。

名な識者、芸能人やスポーツ選手だけでなく、ソーシャルメディア内で不特定多数のフォロワーから支持を集めている一般個人（いわゆる、YouTuber等）もなっている<sup>38</sup>。このため、バズ・マーケティングを行う企業は、対象とする製品・サービスとの関連が深く、ソーシャルメディアのユーザーに支持されている「インフルエンサー」を発見し連携して自社のソーシャルメディアや電子商取引のWebにそのフォロワーを誘導する必要性が高い。このためには、インフルエンサーへの広告費や自社のソーシャルメディアの開設・改良及び後述するデータの解析等に経営資源を投資することも検討しなければならない。

第二に、通常、BtoCビジネスであることが必要である。第一の条件からは必然的にマーケティングのターゲットは個人となるため、BtoB取引にはなじまない。

第三に、潜在的な個人顧客のビッグデータの解析が必要である。規模の大きなBtoC企業では、AI等も用いて自社のWebやソーシャルメディアにアクセスした潜在的な個人顧客層のビッグデータを解析している。その上で購買パターン等に関する仮説を立てて、ソーシャルメディアのコンテンツを改善してバズ・マーケティングの成功確率を高めようとしている（ただし、成功を判断する指標は、通常、自社のソーシャルメディア等へのアクセス件数であり、マーケティングの対象としている商品・サービスの売上高ではない）。

バズ・マーケティングの難しい点はこれらの

条件を充足したとしても成功するとは限らないことであり、中小企業（通常ビッグデータを持っていない）では費用対効果の計測は困難である。しばしば、中小規模の飲食店の料理を芸能人等のインフルエンサーが高く評価したことによって、当該飲食店にフォロワーが詰めかける状況がマスメディアで報じられるが、これは飲食店の関係者とインフルエンサー等の間に個人的な関係でもない限り、偶然が左右する。このことから、中小企業にとって、偶然の要素に大きく依存するソーシャルメディアによるバズ・マーケティングで成功することは容易ではないと考えられる。

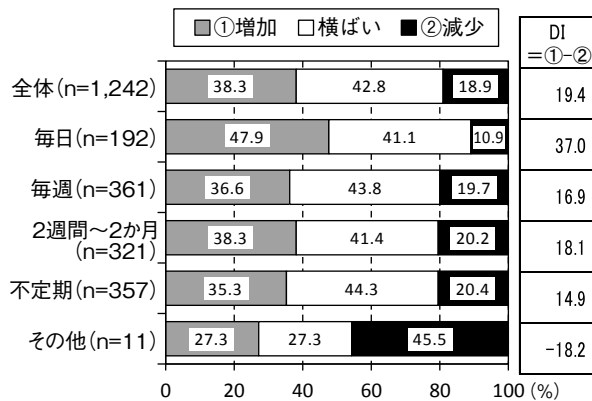
ただ、自社のビジネスモデルに親和的な他のソーシャルメディアの導入やICTソリューションとのAPI連携によって、特定の範囲の商圈・消費者を対象としてBtoCのマーケティングを効率化する余地はあるだろう。例えば、株式会社三杉屋（前掲事例4）のInstagramを導入した店舗の状況をみると（前掲図表28点線囲み部分）、Instagramでは生鮮食品やPOP等、SNS映えを意識した投稿が多い傾向があり、Webページのアクセスがチラシに集中しているのと対照的であると分析されている。ここから、ソーシャルメディアとWebというユーザーの目的・嗜好が異なる複数のチャネルを通じて潜在的な顧客層に訴求することがマーケティングの手段として考えられる<sup>39</sup>。

なお、小規模企業の「ブログ、SNS」の更新頻度と売上高の傾向をみると（図表30）、概して更新頻度が高い企業群で増収企業の比率が

38 もっとも、そうした一般個人が既存のマスメディアに注目され、評論家あるいは芸能人として活動するケースもあるため、著名人と一般個人の境界は曖昧である。

39 この延長線上に、消費者が実店舗とネットのいずれからでもスムーズに商品・サービスの受取と代金支払いをできるようにする「オムニチャネル戦略」がある。

(図表30) 小規模企業の「ブログ、SNS」の更新頻度と売上高の傾向



出所：中小企業庁「小規模企業白書」(2016)

資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」(2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

(注) 対象は「中小企業基本法」の定義による小規模事業者

高い<sup>40</sup>。このことからみて、小売業（あるいは飲食業）のようなBtoCの小規模企業（スーパーマーケットの個々の店舗も、商圈が限定されている小規模企業とみなすことができる）では、ソーシャルメディアの更新頻度を高めて商圈の消費者のロイヤリティ（愛着・忠誠）を高めることが重要と考えられる。

#### 4.3 ソーシャルメディアの活用と留意点

以上からみると、中小企業がソーシャルメディアを活用して業務効率化・生産性向上を目指す上では、マーケティング・ツールとしての機能よりもグループウェアとしての機能に注目する方がハードルが低い。

一般的な活用上の留意点・課題は以下のようなものである。

第一に、全従業員に分かりやすい、使いやすいツールであることが絶対的に重要である。同

時に、画像等により情報を直観的に理解し隔地間で共有できるようにする必要性が高い。

第二に、トップマネジメント層のリーダーシップが欠かせない。これは、導入に際して、意思決定プロセスのフラット化などの社内文化の変革が必要になる可能性が高いためである。

第三に、経営戦略との適合性を検証すべきである。例えば、グループウェアとして使用するにしても、あるいはさらにITプロバイダーが提供する多様なソリューションと連携するにしても、自社の戦略に適合しているかを検討して、取捨選択することが必要である。

最後に、ソーシャルメディアをマーケティングにも利用する場合には、情報セキュリティ・リスク（例：社内機密情報の漏洩）やレピュテーション・リスク（例：いわゆる「炎上」）を極小化するために、社内ルールやコンティンジェンシー・プランを事前に策定し、継続的にアップデートすることが必要であろう。

#### おわりに

日本では、中小企業でのソーシャルメディアの導入が遅れている。これは、①全ての企業がSNS等によるマーケティング効果の恩恵に浴することができるとは限らないこと、②効果の範囲が日本国内に限られること<sup>41</sup>、を個々の中小企業が暗黙裡に、あるいは明示的に認識しているためであると推測される。しかし、ソーシャルメディアをグループウェアとして利用している企業が存在しており、生産性向上に活用して

40 図表30では、更新頻度が高い企業群では減収企業の比率が低く、DIが高いことも特徴である。

41 欧米で中小企業のソーシャルメディアの利用率が高い一因として、欧州域内あるいは英語圏で「英語」でのコミュニケーションが比較的容易であり、市場規模が大きいことが一因と考えられる。具体的には、英語で「会話」できる人口の割合はEU27ヵ国では平均で38%であり、12ヵ国が50%以上である。オランダ(90%)、マルタ(89%)、デンマーク・スウェーデン(各86%)が特に高い(European Commission, *Europeans and their Languages*, Special Euro-barometer 386, 2012 retrieved on Dec.12<sup>th</sup>, 2018 at [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_386\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_386_en.pdf) at 21.)。

効果を上げている企業もみられている。

その要諦は、情報の伝達速度の引き上げと組織内でのナレッジの共有、及び意思決定プロセスのフラット化による業務全般のスピードアップである。また、LINE WORKSのユーザー企業では個人顧客や取引先企業との情報共有・連携にも活用している。ただ、これには経営トップの強いリーダーシップが必要である。時間外労働の削減を実現している企業があることから見て、労働力不足の深刻化のために政策課題となっている「働き方改革」にも寄与するものであり、ソーシャルメディアのグループウェアとしての活用を中小企業に広げることには意義があると考えられる。

なお、中小企業がグループウェア型ソーシャルメディアの導入とマーケティング等のICTソリューションとのAPI連携等を検討するにあたっては、ICTに関するリテラシーを十分に有しない中小企業の経営者と従業員にも操作が容易で、情報セキュリティが頑健なシステムであることが重要であり、ソリューション・プロバイダーにはこうしたシステムの設計が求められる。一方、中小企業も、ICTに関するスキル向上のための支援事業を行っている公的機関・経済団体等を活用してリテラシーを高めて、自社のビジネスモデルに適用することが一段と重要になると考えられる。

最後に、ケーススタディへのご協力を賜った4名の方々に心から感謝申し上げる。特に、ワークスモバイルジャパンの林氏からインタビューの対象となるLINE WORKSのユーザーである企業のご担当を紹介していただいたことには

重ねてお礼を申し上げたい。

### 【補論1】 残業時間の削減を労働生産性の上昇につなげる条件

労働生産性（正確には、人時労働生産性）は以下の式で表される。

$$\begin{aligned}\text{労働生産性} &= \text{付加価値} \div \text{延べ労働時間} \\ &= (\text{利益} + \text{純金融費用} + \text{減価償却費} + \text{人件費}) \\ &\quad \div (\text{労働者数} \times \text{労働時間})\end{aligned}$$

ここで、収支均衡（利益=0）、（純）有利子負債なし（純金融費用=0）<sup>42</sup>、固定資産は全て償却済み（減価償却費=0）で労働者が1人の企業を想定すると、

$$\begin{aligned}\text{労働生産性} &= \text{人件費} \div \text{労働時間} \\ &= (\text{所定内給与} + \text{所定外給与}) \div (\text{所定内労働時間} + \text{所定外労働時間})\end{aligned}$$

と書き換えることができる（所定外給与としての給与はないと仮定する）。

次に、所定内給与と所定内労働時間をそれぞれ20万円、10時間の定数とすると、所定外労働がない場合の労働生産性（=所定内労働の時給）は2万円/時となる。

さらに、所定外労働時間を5時間の定数とすると総労働時間は15時間となり、所定外給与の変化に伴って給与総額、労働生産性と所定外労働の時給は次の表のように変化する。

42 有利子資産と有利子負債について、金額は同額、利率は同率という想定である。



|                |     |      |   |      |    |      |      |   |      |
|----------------|-----|------|---|------|----|------|------|---|------|
| 所定外給与（万円）      | 1   | 2    | … | 9    | 10 | 11   | 12   | … | 15   |
| 給与総額（万円）       | 21  | 22   | … | 29   | 30 | 31   | 32   | … | 35   |
| 労働生産性（万円/時）    | 1.4 | 1.46 | … | 1.93 | 2  | 2.06 | 2.13 | … | 2.33 |
| 所定外労働の時給（万円/時） | 0.2 | 0.4  | … | 1.8  | 2  | 2.2  | 2.4  | … | 3    |

この数値例からは、所定外労働時間（5時間）を0に削減することによって労働生産性を2万円/時に引き上げるための条件は、所定外労働の時給（限界労働生産性）が所定内労働の時給を下回っていることであることが示される（両者が一致している場合には、残業をゼロにしても労働生産性は変化しない）。通常、労働法により所定外労働の時給は所定内労働の時給を上回るため、この数値例からは、単に時間外労働を削減するだけでは労働生産性が低下する場合もあることが分かる（また、残業削減による給与総額の減少のために生活水準が低下すると、個々の従業員のモチベーションも低下する。なお、人件費以外の付加価値の構成要素がプラスの場合にも、労働分配率が低下するため従業員のモチベーションが低下する可能性がある）。

実際には、このような特殊なケースは少なく、多くの企業は黒字（利益＞0）を目指し、純有利子負債と償却期間中の固定資産を有し（純金融費用＞0、減価償却費＞0）、労働者も複数雇用している。以上を考慮すると、時間外労働（主に、残業）の削減によって労働生産性を引き上げるためには、所定外給与の削減という業務効

率化による果実を単に内部留保として社内に蓄積するのではなく、従業員のモチベーションを損なわないようにすることが不可欠である。そのためには、①削減した残業時間の一部（または全部）を（給与引き上げの原資となる）付加価値の増加につながる可能性のある活動に充当する（例：費用対効果の高い業務、新規事業の立ち上げ、営業活動の強化、従業員のスキルアップ等）ことと②雇用の抑制・削減のいずれか、あるいは両方を通じて従業員一人当たりの賃金の低下を防ぐが必要になる。

## 【補論2】グループウェア型ソーシャルメディアの活用事例のテキストマイニング

ここでは、2018年10月22日現在でワークスモバイルジャパン株式会社のWebに掲載されていた55の企業の活用事例を対象として、その精読の結果も加味しつつ、全規模と企業規模別にテキストマイニングの分析手法を用いて、グループウェア型のソーシャルメディアとしてのLINE WORKSをユーザー企業、特に、中小企業（小規模企業と中規模企業）がどのように利用しているのかについて、実態と効果を分析し、本論のケーススタディを検証する<sup>43 44</sup>。

43 一部にNPO法人と大学病院を含む。ここでは、これらも企業とみなし、55の事例を精読した上で分析を行っている。各事例には、ユーザー企業がLINE WORKSの導入以前に課題としていたこと、導入の経緯・決め手、留意点、具体的な利用シーンと導入による効果・変化等が記載されている。また、各ユーザー企業の従業員数に基づいて企業規模を4区分している（以下では、この4区分を規模の小さい順に、「小規模」、「中規模」、「中堅」、「大規模」と呼ぶ）。さらに、各ユーザー企業の使い方を15の類型に分けており、複数の類型でLINE WORKSを利用しているユーザー企業もある（①内勤・外勤連携、②店舗連携、③遠隔サポート、④研修・教育、⑤コールセンター、⑥BCP対策、⑦営業ツール、⑧取引先連携、⑨人事サポート、⑩ウィルス対策、⑪工場連携、⑫Bot活用、⑬テレワーク、⑭ナレッジ共有、⑮その他）。

44 ただし、ワークスモバイルジャパンと業務上の関係が深い企業（例：LINE株式会社）を対象から除外している。

## (1) 全規模

テキストマイニングでは、文章内での出現頻度だけでなく重要度を加味して、単語がどれだけ特徴的であるかを表す「スコア」が計算される。以下では、全規模（55社）の活用事例の単語のスコアをみる（図表-補1）。

名詞のスコアをみると、第一に「コミュニケーション」が1位であり、その他に「連絡（2位）」、「やりとり（11位）」、「やり取り（20位）」、「確認（25位）」といったコミュニケーションと関連する単語が上位50語にランクインしている。第二に、コミュニケーションの対象者や場所に関する単語も多く、多様なシーンでLINE WORKSが利用されていることが窺われる（「社員（3位）」、「店舗（5位）」、「社内（6位）」、「お客様（8位）」、「本部（10位）」、「担当（14位）」、「スタッフ（15位）」、「現場（16位）」、「営業（17位）」、「所属（31位）」、「グループ（39位）」、「会社（40位）」、「全員（49位）」）。第三に、コミュニケーションに使用する「ツール（12位）」がランクインしている（「PC（4位）」、「メール（18位）」、「電話（23位）」）。この内、「PC」は、「会社」あるいは本社・本部の「管理（22位）」部門がLINE WORKSを用いて情報を受発信する際に利用されるケースが多い。一方、「メール」と「電話」はLINE WORKS導入前にコミュニケーション・ツールとして使われていたが、即時性や多人数での共有性で「課題（38位）」があり、使いづかったことを示している。なお、「スマートフォン」や「スマホ」が上位50語にないのは、「トーク（19位）」、「チャット（24位）」を

行うために保有が当然視されているためと推測される。第四に、LINE WORKSの導入の目的あるいは効果に関する単語がランクインしている（「共有（7位）」、「情報共有（9位）」、「活用（13位）」、「連携（26位）」、「利用（27位）」、「システム（28位）」、「使い方（32位）」、「スピード（33位）」、「機能（34位）」、「使用（41位）」、「効果（42位）」、「サービス（43位）」、「便利（44位）」、「情報（45位）」）。多くのユーザー企業が、従業員の「使用」時に「使い方」の難易度が低く、「便利」な「機能」を有するグループウェアを求めていることを背景として、「システム」担当部署が、「情報共有」の「スピード」アップと社内外との「連携」、「情報」の「利用」・「活用」に「効果」の高い「サービス」として、LINE WORKSを評価していることを示している。

動詞と形容詞をみると、「わかる（1位）」と「使う（2位）」は形容詞の「やすい（1位）」あるいは「づらい（3位）」と結合し、「わかりやすい」、「使いやすい」、あるいは「わかりづらい」、「使いづらい」として活用事例の文章に現われている。「わかりやすい」、「使いやすい」については、LINE WORKSについての、「わかりづらい」、「使いづらい」については電話やメール、あるいは他のグループウェアについてのユーザー企業の評価として使用されている。その他の上位の動詞（「教える（3位）」から「聞く（8位）」まで）はコミュニケーションに関係するものである。また、「多い（2位）」は、作業現場の数、コミュニケーションを行う対象人数等を表現する際に使用されている。

(図表-補1) 単語のスコアと出現頻度 (全規模：上位50語)

| No. | 名詞        | スコア    | 出現頻度 | No. | 動詞   | スコア    | 出現頻度 | No. | 形容詞    | スコア   | 出現頻度 |
|-----|-----------|--------|------|-----|------|--------|------|-----|--------|-------|------|
| 1   | コミュニケーション | 963.87 | 279  | 1   | わかる  | 305.01 | 53   | 1   | やすい    | 74.23 | 119  |
| 2   | 連絡        | 725.14 | 371  | 2   | 使う   | 155.47 | 311  | 2   | 多い     | 38.92 | 120  |
| 3   | 社員        | 690.01 | 253  | 3   | 教える  | 73.04  | 130  | 3   | づらい    | 11.98 | 17   |
| 4   | PC        | 682.02 | 102  | 4   | 送る   | 69.48  | 99   | 4   | 新しい    | 9.96  | 43   |
| 5   | 店舗        | 634.64 | 259  | 5   | つながる | 58.56  | 49   | 5   | 大きい    | 9.35  | 34   |
| 6   | 社内        | 580.09 | 171  | 6   | 伝える  | 43.67  | 59   | 6   | 良い     | 7.88  | 70   |
| 7   | 共有        | 516.49 | 173  | 7   | 伝わる  | 34.98  | 40   | 7   | 早い     | 7.13  | 47   |
| 8   | お客様       | 503.34 | 262  | 8   | 聞く   | 32.57  | 121  | 8   | 幅広い    | 7.08  | 5    |
| 9   | 情報共有      | 445.67 | 72   | 9   | 進める  | 29.36  | 32   | 9   | 高い     | 5.27  | 36   |
| 10  | 本部        | 419.91 | 121  | 10  | かかる  | 26.98  | 61   | 10  | 忙しい    | 5.26  | 17   |
| 11  | やりとり      | 417.80 | 133  | 11  | 含める  | 25.00  | 27   | 11  | 素早い    | 5.00  | 5    |
| 12  | ツール       | 412.32 | 241  | 12  | 働く   | 23.87  | 49   | 12  | 速い     | 4.90  | 14   |
| 13  | 活用        | 381.82 | 178  | 13  | 至る   | 20.35  | 24   | 13  | 堅苦しい   | 4.89  | 4    |
| 14  | 担当        | 378.90 | 185  | 14  | 増える  | 17.47  | 56   | 14  | 難しい    | 4.59  | 23   |
| 15  | スタッフ      | 334.81 | 203  | 15  | 使える  | 16.89  | 52   | 15  | 細かい    | 4.24  | 8    |
| 16  | 現場        | 334.56 | 193  | 16  | 減る   | 15.77  | 38   | 16  | すばやい   | 3.97  | 3    |
| 17  | 営業        | 292.02 | 161  | 17  | もらえる | 14.48  | 34   | 17  | 馴染み深い  | 3.17  | 2    |
| 18  | メール       | 282.15 | 277  | 18  | 分かる  | 12.95  | 52   | 18  | にくい    | 2.93  | 13   |
| 19  | トーク       | 240.89 | 133  | 19  | とれる  | 12.78  | 19   | 19  | 喜ばしい   | 2.00  | 2    |
| 20  | やり取り      | 240.25 | 92   | 20  | 始める  | 12.39  | 48   | 20  | ありがたい  | 1.78  | 8    |
| 21  | 以前        | 223.69 | 126  | 21  | なくなる | 12.16  | 29   | 21  | 少ない    | 1.74  | 13   |
| 22  | 管理        | 222.82 | 130  | 22  | もらう  | 12.03  | 55   | 22  | 広い     | 1.71  | 7    |
| 23  | 電話        | 202.11 | 182  | 23  | 取る   | 10.34  | 38   | 23  | ほしい    | 1.32  | 16   |
| 24  | チャット      | 189.24 | 81   | 24  | 離れる  | 9.96   | 24   | 24  | 低い     | 1.09  | 8    |
| 25  | 確認        | 181.44 | 177  | 25  | 取れる  | 9.84   | 24   | 25  | 遅い     | 1.02  | 10   |
| 26  | 連携        | 180.39 | 81   | 26  | 求める  | 8.91   | 26   | 26  | もったいない | 0.97  | 2    |
| 27  | 利用        | 169.08 | 176  | 27  | とる   | 7.47   | 42   | 27  | 短い     | 0.94  | 5    |
| 28  | システム      | 168.83 | 124  | 28  | 上げる  | 7.25   | 24   | 28  | 素晴らしい  | 0.82  | 8    |
| 29  | 状況        | 163.37 | 128  | 29  | いただく | 7.19   | 32   | 29  | 近い     | 0.77  | 7    |
| 30  | 事業        | 156.66 | 93   | 30  | 上がる  | 7.05   | 27   | 30  | 長い     | 0.73  | 9    |
| 31  | 所属        | 150.85 | 72   | 31  | 限る   | 6.82   | 20   | 31  | うれしい   | 0.62  | 5    |
| 32  | 使い方       | 148.30 | 84   | 32  | 持つ   | 6.60   | 48   | 32  | いい     | 0.47  | 27   |
| 33  | スピード      | 147.04 | 79   | 33  | 決める  | 6.56   | 26   | 33  | 上手い    | 0.46  | 5    |
| 34  | 機能        | 140.74 | 128  | 34  | 届く   | 6.27   | 24   | 34  | 正しい    | 0.42  | 4    |
| 35  | 内容        | 130.87 | 133  | 35  | 入れる  | 5.91   | 39   | 35  | うまい    | 0.39  | 6    |
| 36  | 非常        | 118.80 | 85   | 36  | くれる  | 4.22   | 59   | 36  | ものすごい  | 0.39  | 3    |
| 37  | 変化        | 104.55 | 71   | 37  | 撮る   | 4.04   | 20   | 37  | 若い     | 0.37  | 5    |
| 38  | 課題        | 104.32 | 89   | 38  | 読む   | 4.01   | 35   | 38  | すばらしい  | 0.34  | 2    |
| 39  | グループ      | 97.66  | 81   | 39  | 変わる  | 3.64   | 26   | 39  | 無い     | 0.25  | 8    |
| 40  | 会社        | 96.74  | 131  | 40  | 受ける  | 3.55   | 21   | 40  | すごい    | 0.24  | 9    |
| 41  | 使用        | 84.16  | 109  | 41  | 戻る   | 3.51   | 19   | 41  | 古い     | 0.23  | 3    |
| 42  | 効果        | 68.37  | 86   | 42  | 待つ   | 2.70   | 22   | 42  | よい     | 0.22  | 9    |
| 43  | サービス      | 59.65  | 87   | 43  | 違う   | 2.64   | 25   | 43  | 強い     | 0.18  | 6    |
| 44  | 便利        | 58.11  | 70   | 44  | つく   | 2.57   | 23   | 44  | 深い     | 0.14  | 3    |
| 45  | 情報        | 57.43  | 164  | 45  | 探す   | 2.29   | 19   | 45  | 悪い     | 0.13  | 6    |
| 46  | 必要        | 56.39  | 117  | 46  | 知る   | 2.04   | 27   | 46  | 欲しい    | 0.08  | 5    |
| 47  | 場合        | 43.40  | 75   | 47  | 作る   | 1.88   | 28   | 47  | 嬉しい    | 0.05  | 3    |
| 48  | 対応        | 37.51  | 81   | 48  | 入る   | 1.48   | 28   | 48  | 楽しい    | 0.04  | 3    |
| 49  | 全員        | 34.91  | 75   | 49  | 行く   | 1.20   | 36   | 49  | 詳しい    | 0.04  | 2    |
| 50  | 仕事        | 11.16  | 75   | 50  | 見る   | 0.37   | 24   | 50  | 怖い     | 0.02  | 2    |

(注)・ユーザーローカル テキストマイニングツール (<https://textmining.userlocal.jp/>) による分析。

・分析対象は、2018年10月22日時点でLINE WORKS Webの活用・導入事例に掲載されていた55社。

・「スコア」は、TF-IDF法によって出現頻度だけでなく、重要度を加味して算出される値。与えられた文書の中で単語がどれだけ特徴的であるかを表す (<https://textmining.userlocal.jp/questions#q6> (2018年11月13日閲覧))。

・分析に際して、出現頻度が高い割には役に立たない単語 (例:「思う」、「ある」) は除外している。また、同義語は代表的な単語に統合している (例:「スピード」、「迅速性」等を「スピード」で代表させる)。

## (2) 規模別

規模別に名詞のスコアをみると（図表-補2）、小規模企業では「生産性」が4位とスコアが高い。また、「社長（26位）」がランクインしている。この2つは他の規模区分では上位50語に含まれておらず、小規模企業で特徴的である。前者は、小規模企業で生産性向上・業務効率化を目的として、LINE WORKSが導入されたことを示している。後者は、社長自身が導入を主導した企業があることを示している。ケーススタディからも、LINE WORKSの導入によって生産性を引き上げるためには、「二代目社長」のリーダーシップが重要であると指摘されており、規模の小さい企業でその傾向が強いことが示唆されている。

一方、「本部」は中規模（13位）、中堅（6位）、大規模（7位）ではランクインしているが、小規模では上位50語に含まれていない。これは、小規模は、本部と支店・支部・店舗のように複数の拠点をも有していないことが多いと考えられる。中規模では、「情報共有」が首位である。中堅には、IT「ソリューション（5位）」を提供する会社が目立ち、それらの会社でLINE WORKSが導入され、「エリア（16位）」、「店長（26位）」のように本部以外の拠点の存在を示唆する単語がランクに入っている。加えて、エリアの「マネージャー（9位）」が行う情報交換にLINE WORKSが活用され、「会議（33位）」の開催の減少等で効率化が進んでいる。大規模でも「営業所（13位）」等、複数の拠点との情報交換にLINE WORKSが活用されている。また、大規模では「学生（41位）」がランクインしており、採用活動で学生との間での情報の受発信にLINE WORKSが利用されていることが分かる。

## (テキストマイニングからの含意)

LINE WORKSの多くのユーザー企業の導入の動機は、コミュニケーションの円滑化に寄与しつつわかりやすく使いやすいグループウェアを探していたことである。LINE WORKSは多様なシーンで利用されており、情報共有のスピードアップと社内外との連携、情報の利活用に効果が高いと評価されている。

規模別にみると、多くの小規模企業が生産性向上・業務効率化を目的として、社長を始めとするトップマネジメント層がリーダーシップ・イニシアティブを取って導入している。中規模企業では、情報共有に社内で活発に利用されている模様である。中堅企業では会議の開催の減少等で効率化が進んでいる。大規模企業では、複数の拠点との情報交換や採用活動での学生との間での情報の受発信に利用されている。相対的に経営資源が潤沢ではない小規模企業にとって、重要な顧客や現場スタッフとのコミュニケーション手段として活用されている。中堅・大規模企業では、外出中あるいは商談中の営業の社員が顧客とコミュニケーションを取るのに、外部トーク連携が有用であることが示唆されている。また、小規模以外のいずれの規模でも、本支店間あるいは店舗間の情報共有に利用されている。

以上は、ケーススタディから得た含意と概ね一致している。ここから、生産性向上のために、個々の企業が自社の規模・業種・ビジネスモデルを考慮して、情報共有の迅速化を可能にするソーシャルメディアを活用する戦略・戦術を策定することが重要であることが分かる。

(図表-補2) 企業規模別のスコア (名詞)

| 小規模 |           |        | 中規模 |           |        | 中堅  |           |        | 大規模 |           |        |
|-----|-----------|--------|-----|-----------|--------|-----|-----------|--------|-----|-----------|--------|
| No. |           | スコア    | No. |           | スコア    | No. |           | スコア    | No. |           | スコア    |
| 1   | PC        | 123.63 | 1   | 情報共有      | 142.30 | 1   | PC        | 136.02 | 1   | コミュニケーション | 302.63 |
| 2   | コミュニケーション | 76.32  | 2   | PC        | 117.51 | 2   | 情報共有      | 117.51 | 2   | 社員        | 199.08 |
| 3   | 従業員       | 65.40  | 3   | 店舗        | 106.37 | 3   | コミュニケーション | 109.84 | 3   | 社内        | 150.04 |
| 4   | 生産性       | 60.00  | 4   | 既読        | 105.45 | 4   | 店舗        | 104.25 | 4   | お客様       | 140.43 |
| 4   | 既読        | 60.00  | 5   | 社内        | 98.87  | 5   | ソリューション   | 93.65  | 5   | 連絡        | 123.87 |
| 6   | 連絡        | 41.54  | 6   | 共有        | 94.98  | 6   | 本部        | 84.62  | 6   | 店舗        | 112.83 |
| 7   | 社員        | 39.95  | 7   | 現場        | 89.99  | 7   | 社員        | 79.57  | 7   | 本部        | 111.45 |
| 8   | お客様       | 38.98  | 8   | 連絡        | 85.73  | 8   | 社内        | 78.51  | 8   | PC        | 105.45 |
| 9   | 共有        | 34.13  | 9   | スタッフ      | 68.97  | 9   | マネージャー    | 51.77  | 9   | やりとり      | 105.10 |
| 10  | やりとり      | 30.48  | 10  | トーク       | 67.40  | 10  | 人事        | 50.96  | 10  | ツール       | 99.20  |
| 11  | 担当        | 18.89  | 11  | コミュニケーション | 66.81  | 11  | 連絡        | 50.79  | 11  | 活用        | 92.37  |
| 12  | スタッフ      | 15.84  | 12  | 社員        | 63.36  | 12  | 担当        | 47.41  | 12  | 共有        | 89.64  |
| 13  | 活用        | 15.21  | 13  | 本部        | 59.98  | 13  | 現場        | 47.09  | 13  | 営業所       | 84.22  |
| 14  | トーク       | 14.97  | 14  | やりとり      | 48.87  | 14  | 共有        | 46.33  | 14  | 営業        | 78.30  |
| 15  | 事業        | 14.49  | 15  | ツール       | 46.09  | 15  | 管理        | 39.27  | 15  | やり取り      | 75.71  |
| 16  | 電話        | 13.72  | 16  | 連携        | 37.23  | 16  | エリア       | 37.51  | 16  | 担当        | 66.03  |
| 17  | 現場        | 13.35  | 17  | 経緯        | 36.48  | 17  | 活用        | 37.38  | 17  | スタッフ      | 47.55  |
| 18  | 社内        | 13.12  | 18  | メール       | 34.31  | 18  | 以前        | 32.92  | 18  | メール       | 36.58  |
| 19  | 営業        | 12.79  | 19  | やり取り      | 33.53  | 19  | やりとり      | 32.62  | 19  | システム      | 35.37  |
| 20  | 以前        | 12.15  | 20  | 担当        | 32.57  | 20  | 営業        | 30.57  | 20  | 事業        | 35.33  |
| 21  | 使い方       | 11.89  | 21  | 活用        | 30.07  | 21  | 指示        | 30.48  | 21  | 所属        | 29.26  |
| 22  | 確認        | 10.46  | 22  | チャット      | 29.25  | 22  | 経緯        | 28.53  | 22  | 以前        | 28.69  |
| 23  | 職員        | 10.45  | 23  | スピード      | 26.63  | 23  | ツール       | 25.87  | 23  | 非常        | 27.32  |
| 24  | 事務所       | 10.44  | 24  | 電話        | 25.47  | 24  | チャット      | 25.40  | 24  | 利用        | 27.30  |
| 25  | 管理        | 10.36  | 25  | 配送        | 23.43  | 25  | お客様       | 24.37  | 25  | 状況        | 25.27  |
| 26  | 社長        | 10.05  | 26  | 確認        | 22.89  | 26  | システム      | 23.64  | 26  | 管理        | 24.17  |
| 27  | スピード      | 9.87   | 27  | お客様       | 22.38  | 26  | 店長        | 23.64  | 27  | 連携        | 23.75  |
| 28  | 制作        | 9.48   | 28  | 千葉        | 20.82  | 28  | メール       | 20.82  | 28  | 使い方       | 23.74  |
| 29  | ツール       | 9.47   | 29  | 報告        | 20.64  | 28  | 転職        | 20.82  | 29  | 電話        | 23.03  |
| 30  | 変化        | 7.77   | 30  | 以前        | 19.71  | 30  | 所属        | 18.66  | 30  | 確認        | 22.89  |
| 31  | 機能        | 7.27   | 31  | 管理        | 19.42  | 31  | トーク       | 14.97  | 31  | 機能        | 22.84  |
| 32  | 会社        | 6.98   | 32  | ドライバー     | 18.92  | 32  | 使い方       | 14.24  | 32  | スピード      | 21.86  |
| 33  | 状況        | 6.94   | 33  | 状況        | 17.48  | 33  | 会議        | 12.28  | 33  | グループ      | 18.13  |
| 34  | 利用        | 6.89   | 34  | システム      | 16.62  | 34  | 内容        | 10.95  | 34  | 現場        | 17.77  |
| 35  | メール       | 6.86   | 35  | 利用        | 14.07  | 35  | 状況        | 10.94  | 35  | 内容        | 16.31  |
| 36  | サービス      | 6.27   | 36  | 同士        | 14.04  | 36  | 利用        | 10.19  | 36  | 使用        | 15.95  |
| 37  | 内容        | 6.09   | 37  | 内容        | 10.34  | 37  | 確認        | 9.92   | 37  | 課題        | 15.25  |
| 38  | 課題        | 5.26   | 38  | 機能        | 10.27  | 38  | グループ      | 9.64   | 38  | 変化        | 15.07  |
| 39  | 全体        | 5.17   | 39  | 企業        | 9.79   | 39  | 機能        | 9.63   | 39  | 効果        | 13.21  |
| 40  | 非常        | 4.82   | 40  | 全員        | 9.67   | 40  | 非常        | 9.39   | 40  | 会社        | 12.86  |
| 41  | 作業        | 4.25   | 41  | 営業        | 9.38   | 41  | 電話        | 9.08   | 41  | 学生        | 12.53  |
| 42  | 場合        | 2.91   | 42  | 課題        | 9.31   | 42  | スタッフ      | 8.43   | 42  | トーク       | 11.96  |
| 43  | 全員        | 2.52   | 43  | グループ      | 8.84   | 43  | 使用        | 8.20   | 43  | 必要        | 11.29  |
| 44  | 必要        | 2.28   | 44  | 情報        | 6.99   | 44  | 課題        | 7.85   | 44  | 情報        | 9.40   |
| 44  | 使用        | 2.28   | 45  | 便利        | 6.94   | 45  | サービス      | 7.73   | 45  | 個人        | 7.25   |
| 44  | 効果        | 2.28   | 46  | 場合        | 4.68   | 46  | 会社        | 6.98   | 46  | 気軽        | 7.15   |
| 47  | スマホ       | 1.89   | 47  | 会社        | 4.67   | 47  | 便利        | 4.73   | 47  | 場合        | 5.08   |
| 48  | 対応        | 1.28   | 48  | 対応        | 3.98   | 48  | メンバー      | 4.41   | 48  | 対応        | 3.68   |
| 49  | 情報        | 0.95   | 49  | 必要        | 3.92   | 49  | 情報        | 2.88   | 49  | アカウント     | 2.52   |
| 50  | 仕事        | 0.91   | 50  | 写真        | 1.61   | 50  | 対応        | 2.33   | 50  | 方法        | 2.10   |

(注)・ユーザーローカル テキストマイニングツール (<https://textmining.userlocal.jp/>) による分析。  
・分析対象は、2018年10月22日時点でLINE WORKS Webの活用・導入事例に掲載されていた55社。  
・企業規模は従業員数で区分しており、小規模が1～50人(11社)、中規模が51～300人(15社)、中堅が301～999人(12社)、大規模が1,000人以上(17社)。  
・「スコア」はTF-IDF法によって出現頻度だけでなく、重要度を加味して算出される値。与えられた文書の中で単語がどれだけ特徴的であるかを表す(<https://textmining.userlocal.jp/questions#q6> (2018年11月13日閲覧))。  
・分析に際して、出現頻度が高い割には役に立たない単語(例:「思う」、「ある」)は除外している。また、同義語は代表的な単語に統合している(例:「スピード」、「迅速性」等を「スピード」で代表させる)。



## 【引用・参考文献】

(邦文)

- 全国中小企業取引振興協会 (2016)「規模別・業種別の中小企業の経営課題に関する調査」, [http://www.zenkyo.or.jp/doc/houkoku\\_h27.pdf](http://www.zenkyo.or.jp/doc/houkoku_h27.pdf).
- 総務省 (2015a)「社会課題解決のための新たなICTサービス・技術への人々の意識に関する調査研究」
- 総務省 (2015b)『情報通信白書平成27年版』
- 総務省 (2018)「平成29年通信利用動向調査」
- 中小企業庁 (2016)『2016年版中小企業白書』
- 帝国データバンク (中小企業庁委託) (2015)「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」
- ワークスモバイルジャパン (2018a)「LINE WORKSのご紹介 (VER.5.1.0)」, [https://pages.worksmobile.com/rs/227-YJI-053/images/WJ\\_A\\_Service\\_Introduction\\_5\\_0\\_0.pdf](https://pages.worksmobile.com/rs/227-YJI-053/images/WJ_A_Service_Introduction_5_0_0.pdf).
- ワークスモバイルジャパン (2018b)「LINE WORKS DAY 講演資料『ご挨拶と LINE WORKS 1年の振り返り (代表取締役社長石黒豊)』」, [https://pages.worksmobile.com/1st-anniversary\\_thanksDL.html](https://pages.worksmobile.com/1st-anniversary_thanksDL.html).
- ワークスモバイルジャパン (2018c)「LINE WORKS リアルな使われ方とその効果が分かる! ユーザーアンケート調査レポート」, [https://pages.worksmobile.com/rs/227-YJI-053/images/WJ\\_A\\_User\\_Survey\\_2017\\_1.0.0.pdf](https://pages.worksmobile.com/rs/227-YJI-053/images/WJ_A_User_Survey_2017_1.0.0.pdf).
- ワークスモバイルジャパン (2018d)「“働き方”を変えるための第一歩」, <https://pages.worksmobile.com>

[/rs/227-YJI-053/images/WJ\\_A\\_workstyle\\_first\\_step\\_1\\_0\\_0.pdf](https://pages.worksmobile.com/rs/227-YJI-053/images/WJ_A_workstyle_first_step_1_0_0.pdf).

- Gaiax ソーシャルメディアラボ (2018)「2018年3月版 主要 SNSユーザー数データまとめ」, [http://www.fantastics.me/documents/service/SNSUserdata\\_201803.pdf](http://www.fantastics.me/documents/service/SNSUserdata_201803.pdf)

(英文)

- European Commission (2012), Europeans and their Languages, Special Eurobarometer 386, at [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_386\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_386_en.pdf).
- OECD (2018), ICT Access and Usage by Businesses, at <http://www.oecd.org/>.
- Office for National Statistics (2015), E-commerce and ICT activity: 2014, at <http://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/itandinternetindustry/bulletins/ecommerceandictactivity/2014>
- Office for National Statistics (2017), E-commerce and ICT activity: 2016, at <https://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/itandinternetindustry/datasets/ictactivityofukbusinessesecommerceandictactivity>
- Wasp Barcode Technologies (2016), State of Small Business Report, at <https://www.waspbarcode.com/small-business-report>.