



SCB

産業企業情報

No.2023-23

(2024.3.28)

信金中央金庫 地域・中小企業研究所
研究員 勝又 奨太
主任研究員 鉢嶺 実
03-5202-7671
s1000790@FacetoFace.ne.jp

新たな時代を見据えて 「事業の革新」に挑む中小企業④（EC・SNS活用編）

—長期的な“企業価値の向上”を目指してより一層の活用を—

視点

2020年春以降の新型コロナウイルス禍という未曾有の危機を乗り越えて、わが国の中小企業をとりまく事業環境は大きく変容している。構造的な変化の流れを超越して、それまでの延長線上では対応しきれない、まったく新しい潮流も各方面で芽生え始めており、こうした流れに対応した経営を実践していくうえでさまざまな“事業の革新”へ挑んでいくことの重要性は、今後ますます高まっていくものと見込まれる。

そこで、本稿では、年間調査テーマとして中小企業の「事業の革新」を掲げ、その第4弾として、「事業の革新」を目指す中小企業に求められるEC（電子商取引）とSNS（ソーシャルネットワークサービス）の活用について、ヒアリング調査も交えながら考察を進めていくこととした。

要旨

- EC市場は、2022年度で22兆円を超え、コロナ禍を乗り越えて年々増加傾向にある。市場は、10年間で2倍以上拡大しているものの、ECを販売面で利用している中小企業のうち7割強の企業で売上高全体に占めるECの割合が10%以下となっており、EC活用についてはまだまだ拡大の余地が多く残されているとみられる。
- 一方、国民生活に広く浸透しているSNSについては、企業の認知度や知名度の向上を目的とした活用が先行しているが、今後については、低コストで活用できる情報発信（広報・促進）ツールとしてのマーケティング面での活用拡大が期待される。
- 今般、ヒアリングを実施した中小企業においては、ECとSNSを巧みに連携させたブランドイメージの発信、大手ECモールも含めた多様なECサイトの活用、理念などを共有したスタッフによるSNSでの機動的な情報発信、代表者自らが構築した独自ECサイトの展開、複数のSNSアカウントを駆使した多様な情報発信、ブログの有効活用、といった取組みを実践していた。
- 中小企業は、今後のEC・SNS活用による「事業の革新」へ向けて、企業価値の向上（価値創造）を念頭に置きながら、目先の数字にとらわれ過ぎることなく、長期的な目線からその活用へ取り組んでいくことが肝要であると考えられる。

キーワード

事業の革新 EC SNS インターネット ECモール 販促ツール 企業価値
ブランディング 販路拡大 情報発信 マーケティング

目次

はじめに

1. EC市場の拡大は中小企業にとってもビジネスチャンス
 - (1) インターネット普及を追い風にEC市場は拡大基調
 - (2) 中小企業におけるEC活用にはまだまだ拡大の余地が大きい
2. 中小企業にとってのSNS活用は未だ模索の局面か
 - (1) SNSは国民生活に広く浸透
 - (2) 企業におけるSNSの活用はまだまだ模索の局面か
3. 「事業の革新」に挑む中小企業のEC・SNS活用事例
 - (1) 株式会社EN（神奈川県横浜市港北区）
 - (2) 丸友しまか有限会社（岩手県宮古市）
 - (3) 株式会社オービジョン（鹿児島県鹿児島市）
 - (4) 株式会社ユニマーク（群馬県桐生市）
 - (5) 株式会社下園薩男商店（鹿児島県阿久根市）
4. 「事業の革新」を目指す中小企業に求められるEC・SNS活用とは

はじめに

2020年春以降の新型コロナウイルス禍という未曾有の危機を乗り越えて、わが国の中小企業をとりまく事業環境は大きく変容している。構造的な変化の流れを超越して、それまでの延長線上では対応しきれない、まったく新しい潮流も各方面で芽生え始めている。

こうしたなかで、信金中央金庫 地域・中小企業研究所では、時代の変化を捉えてダイナミックな「事業の革新」に挑む中小企業の動きに着目し、これらを2023年を通じた年間調査テーマのひとつに掲げ、さまざまな切り口からその挑戦が示唆するものを探ってきた。

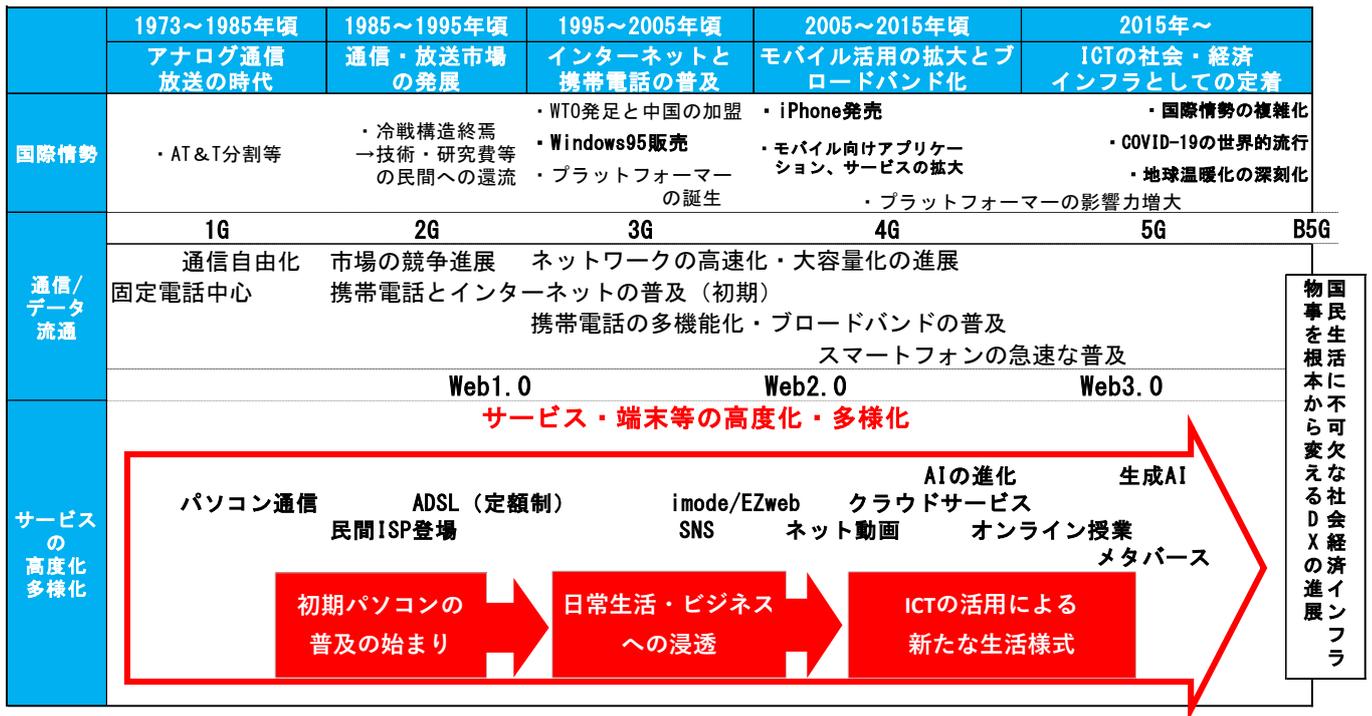
そこで本稿では、2023年度を通じた調査研究の締めくくりにあたり、わが国の中小企業の「事業の革新」に大きな影響を与えてきたインターネットの普及拡大に着目し、その応用展開のひとつであるEC¹（電子商取引：Electric Commerce）とSNS²（ソーシャルネットワーキングサービス：Social Networking Service）の活用について掘り下げながら考察していくこととした。

ちなみに、わが国では1995年のWindows95の発売を契機として、一般家庭へもインターネットが急速に普及したといわれている。ただ、このころは、企業や個人が作成したWebサイトを利用者が閲覧するのみといった、情報の送り手と受け手が固定された、片方向の情報・データの流通が一般的であった。こうしたなかで、2000年代に入り、ブログやSNSといったコミュニケーションサービスや動画投稿サイトなどが次々に台頭し、情報・データの双方化の流れが本格化していった。さらに、2007年のiPhone販売開始を契機として、わが国でもスマートフォンが急速に普及し、モバイル端末でのSNSや動画サイト等の利用が

¹ 経済産業省の「電子商取引に関する市場調査」（2023年8月）では、ECについて「インターネットを利用して、受発注がコンピュータネットワークシステム上で行われること」を要件とする、と定義している。

² 総務省のWebサイト「国民のためのサイバーセキュリティサイト 用語辞典」によると、ソーシャルネットワーキングサービス（Social Networking Service）とは、登録した利用者だけが参加できるインターネット上のWebサイト、とされている。ユーザーが情報発信を行い、ユーザー同士でつながりを持つ、インターネット上でのコミュニティサイトとして、近年、広く普及している。

(図表1) わが国の通信インフラやデジタルサービスの普及の流れ



(備考) 総務省「情報通信白書(2023年版)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

急増した。そうしたなかで、インターネットを通じた物品の売買（いわゆるECサイト）の活用も広がりを見せ、Amazonや楽天、Yahooといった大型ECモール³の台頭も本格化していった（図表1）。

こうした通信インフラやデジタルサービスの急速な普及は、ビジネスの環境をも劇的に変化させながら今日に至っているが、中小企業経営の最前線において、ECやSNSへの対応（活用）については、未だ手探りが続いているような状況もある。

本稿では、先行して発刊してきた「製造業編」、「建設業編」、「運送業編」に続く第4弾として、中小企業のEC・SNSを活用した「事業の革新」に着目、戦略的な活用に取り組む中小企業経営者へのヒアリング調査などを通じて、中小企業におけるEC・SNSを活用した「事業の革新」の在り方などについて考察してみた。

まず冒頭の1. ではEC市場の推移や中小企業の活用状況について官公庁のデータなどから概観する。続く2. では、個人のSNSの利用状況や企業におけるSNSの活用目的などについて同様に官公庁のデータなどから概観する。さらに、3. では、ECやSNSの活用によって「事業の革新」に取り組んでいる中小企業の事例について、ヒアリング調査の内容等を紹介したうえで、4. でこれらの事例が示唆するものを含めて若干の考察を加えてみた。

本稿が、アフターコロナ時代を見据えて「事業の革新」に挑む中小企業とその経営者にとって、一助となれば幸いである。

³ 複数のブランドや店舗が、1つのサイトに集まって出店するオンライン上のショッピングモール。Amazonや楽天、Yahooなど。

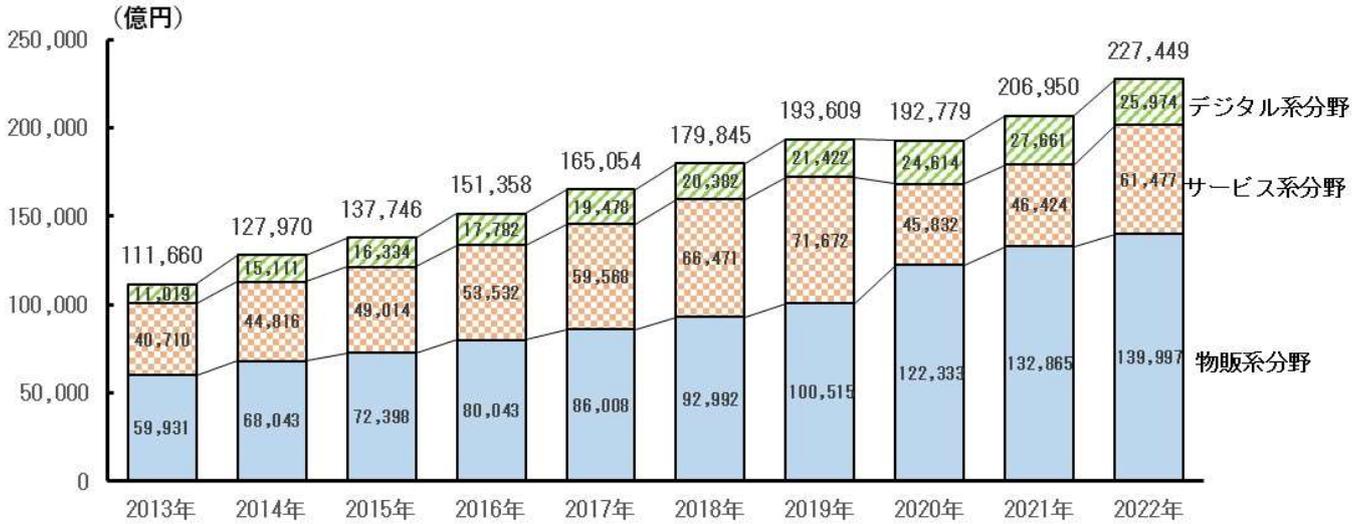
1. EC市場の拡大は中小企業にとってもビジネスチャンス

以下では、インターネットの普及を追い風に拡大基調にあるEC市場の動向について、中小企業にとっての販路拡大手段としての活用の可能性も含めて考察してみた。

(1) インターネットの普及を追い風にEC市場は拡大基調

経済産業省の「電子商取引に関する市場調査報告書」によると、わが国のEC市場は、2022年度で22兆7449億円と年々拡大傾向にあり、2013年に比べ2倍以上の市場規模となっている(図表2)。

(図表2) BtoC - EC (消費者向け電子商取引) 市場規模の経年推移



- (備考) 1. 物販系分野とは、食料品、生活家電、雑貨、衣類など、サービス系分野とは、旅行、チケット販売、フードデリバリーなど、デジタル系分野とは、電子出版、オンラインゲームなどをそれぞれ指す。
 2. 経済産業省「電子商取引に関する市場調査報告書(2022年度版)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

これを分野別にみると、2020年の新型コロナウイルス感染拡大の影響により旅行や宿泊、飲食サービス関連の市場が一時的に伸び悩む動きがみられたものの、物販系分野の堅調持続などが今日に至るまでの市場の拡大基調をけん引している。

一方、消費支出の側からEC販売の割合(通信販売(インターネット)での購入割合)をみると、全国平均では3.3%となっている。これを都道府県別にみると、東京や京都、神奈川といった大都市圏で相対的に高く、消費行動にかかる利便性の恩恵を受けやすいと思われる地方圏での支出割合は総じて低い状況となっている(図表3)。物流インフラ整備などの課題

(図表3) 消費支出のうち通信販売(インターネット)での購入割合

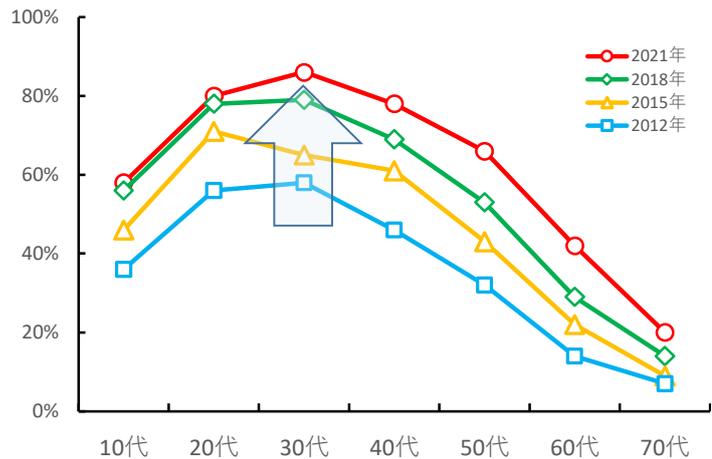
都道府県	通信販売割合	都道府県	通信販売割合
北海道	3.0%	滋賀県	3.1%
青森県	1.5%	京都府	5.7%
岩手県	1.8%	大阪府	3.3%
宮城県	2.3%	兵庫県	2.5%
秋田県	2.6%	奈良県	3.4%
山形県	1.6%	和歌山県	3.2%
福島県	2.7%	鳥取県	1.9%
茨城県	3.6%	島根県	1.4%
栃木県	2.6%	岡山県	1.5%
群馬県	1.9%	広島県	2.7%
埼玉県	2.7%	山口県	2.1%
千葉県	3.9%	徳島県	2.2%
東京都	6.0%	香川県	3.3%
神奈川県	4.6%	愛媛県	2.0%
新潟県	2.3%	高知県	1.7%
富山県	1.9%	福岡県	2.3%
石川県	2.2%	佐賀県	3.0%
福井県	1.8%	長崎県	1.3%
山梨県	2.6%	熊本県	2.1%
長野県	2.4%	大分県	1.7%
岐阜県	2.9%	宮崎県	2.1%
静岡県	2.1%	鹿児島県	2.6%
愛知県	3.3%	沖縄県	2.3%
三重県	3.2%	全国平均	3.3%

- (備考) 1. 割合上位5都道府県には網掛けを表示
 2. 総務省「全国家計構造調査 家計収支に関する結果(2019年)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

はあるものの、今後へ向けては地方圏においてECの普及拡大の余地が一段と大きいとみることもできそうだ。

また、ECサイト等でインターネットショッピングをしたことのある人を世代別の割合で見ると、30代が最も高く、2021年では80%超にも及んでいる(図表4)。各世代ごとにみても、水準に差はあるものの、それぞれ上昇傾向にある。個人情報の漏洩やクレジットカードの不正利用、電子決済の信頼性など、今日においても解消すべき課題は多く残されているものの、“ECを使いこなす高齢者の台頭”などにより、ECの利用割合は“底上げ”されていくような傾向が続いていくものと見込まれる。

(図表4) インターネットショッピングを年1回以上利用する人の割合の推移



(備考) 榊野村総合研究所「生活者1万人アンケート(9回目)にみる日本人の価値観・消費行動の変化」(2021年11月19日)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) 中小企業におけるEC活用にはまだまだ拡大の余地が大きい

EC市場の拡大は、“供給サイド”である企業経営の側にも大きなビジネスチャンスをもたらすものと考えられるが、その活用については、依然として模索が続いているような状況もある。

ちなみに、日本貿易振興機構(ジェトロ)の調査によると、国内外での販売に際してECを利用したことがあると回答した割合は、大企業が31.3%であるのに対し、中小企業は36.2%と、ECを利用している割合は大企業よりも中小企業の方が高いという結果となっている。また、今後の利用意向についても同様な結果となっており、ECの活用については、大企業よりも中小企業の方が前向きに取り組んでいるという実態を垣間みることができる(図表5-1)。

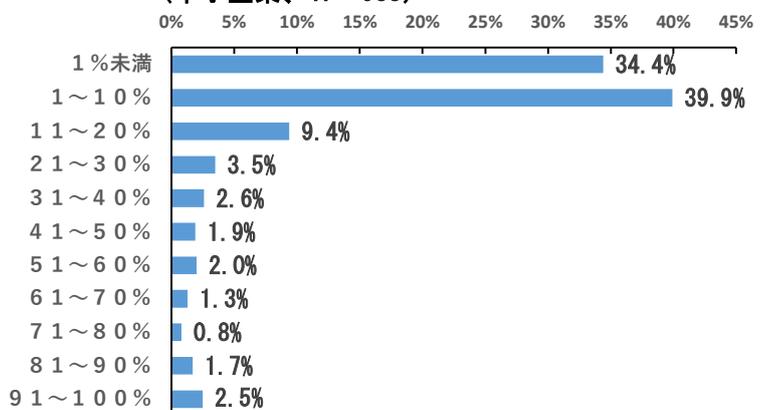
ただ、ECを販売面で利用している中小企業であっても、売上高全体に占める割合はまだまだ高くないのも実情となっている。ちなみに、全体に占める割合が1%に満たない企業が34.4%、1~10%の企業が39.9%

(図表5-1) 国内外での販売においてECを利用したことがあると回答した企業の割合

	大企業 (n=466)	中小企業 (n=2,652)
利用したことがある	31.3%	36.2%
利用を拡大する	30.3%	43.0%

(備考) 日本貿易振興機構(ジェトロ)「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査(2022年度)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表5-2) 売上高全体に占めるEC販売額の割合(中小企業、n=933)



(備考) 日本貿易振興機構(ジェトロ)「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査(2022年度)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

と、全体の7割強の企業が売上高全体に占めるECの割合は10%以下にとどまっていると回答している（図表5-2）。

なお、売上増大を目指す中小企業のEC活用手段としては、自社でサイトを立ち上げて運営しているケースばかりでなく、大手ECモールへの出店や出品、ECサイトのプラットフォーム企業を活用した販売など、さまざまな対応手段がある。そうしたなかで、中小企業におけるEC活用は、技術的な問題も含めてまだまだ多くの課題が残されているとみられるが、長期的な視点で見れば相応に拡大の余地も多く残されているものと考えられる。

2. 中小企業にとってのSNS活用は未だ模索の局面か

以下では、いつでもどこでもインターネットに接続できるスマートフォンの普及拡大によって、国民生活の身近な存在となったSNSの動向について、中小企業のビジネスにとっての活用の可能性も含めて考察してみた。

(1) SNSは国民生活に広く浸透

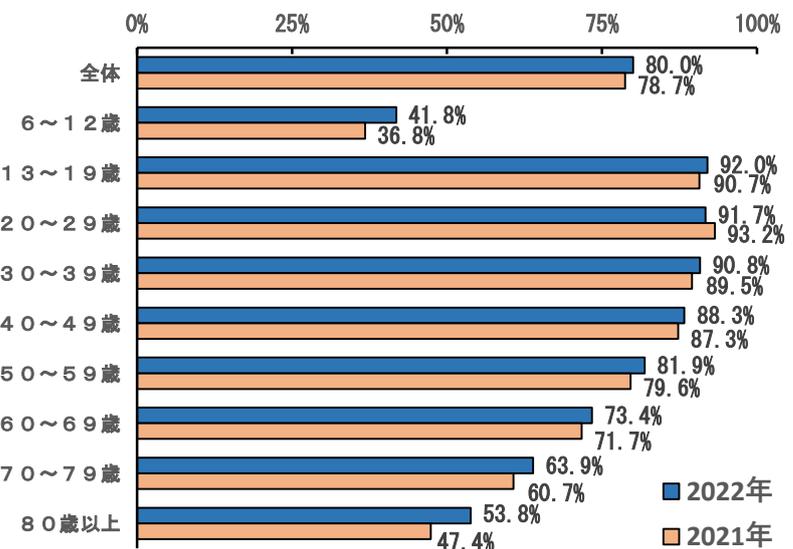
総務省の「通信利用動向調査」によると、2022年時点で国民の約8割がSNSを利用していると答えており、SNSは国民生活における身近なインフラともいえるような存在となっている。

SNSの利用動向を年代別に見ると、中学生以上から30歳代以下の層ではその利用割合が軒並み9割を超えている。80歳以上であっても2人に1人がSNSを利用している状況となっており、スマートフォンの普及を背景にSNSが国民生活に広く浸透している状況にあることがうかがえる（図表6）。

一方、具体的なSNSサービスごとにその利用状況をみると、LINEの利用率がおおむね9割を超えているような状況にあり、身近なSNSの代表的な存在となっている。また、X（旧Twitter）やInstagramは、30歳代以下の利用率が高い一方、Facebookは、30歳代以上の世代で多く活用されている。さらに、男女別の活用状況をみると、写真や動画の投稿をメインとするInstagramにおいて男性よりも女性の利用割合が高いなど、SNSのサービス内容等によって利用者層も相応に異なる状況にある（図表7）。

SNSを情報発信のツールとして検討する中小企業においては、媒体によって利用者の多い年代や性別に差異があることを十分に踏まえ、ターゲット層に合った媒体を通じた発信に注力していくことがまずは有効であると考えられる。

（図表6） SNSの利用状況（個人）



（備考） 1. ここでのSNSとは、Facebook、X（旧Twitter）、LINE、Instagram、Skypeなどを指す
 2. 総務省「通信利用動向調査」（2022年）をもとに信金中央金庫地域・中小企業研究所作成

(図表7) 主なソーシャルメディア系サービス/アプリ等の利用率 (2022年度)

	10代	20代	30代	40代	50代	60代	男性	女性
LINE	93.6%	98.6%	98.0%	95.0%	93.8%	86.0%	91.3%	96.8%
X(旧Twitter)	54.3%	78.8%	55.5%	44.5%	31.6%	21.0%	44.3%	46.2%
Facebook	11.4%	27.6%	46.5%	38.2%	26.7%	20.2%	31.6%	28.2%
Instagram	70.0%	73.3%	63.7%	48.6%	40.7%	21.3%	41.4%	58.9%
mixi	2.9%	1.8%	4.1%	1.6%	1.6%	0.7%	2.8%	1.2%
GREE	2.9%	2.8%	2.4%	0.3%	1.0%	0.4%	1.4%	1.4%
Mobage	6.4%	2.8%	4.1%	1.3%	1.0%	0.0%	2.8%	1.5%
Snapchat	4.3%	3.7%	2.9%	0.9%	0.7%	0.0%	1.7%	1.8%
TikTok	66.4%	47.9%	27.3%	21.3%	20.2%	11.8%	25.7%	31.2%
YouTube	96.4%	98.2%	94.7%	89.0%	85.3%	66.2%	89.9%	84.2%
ニコニコ動画	27.9%	28.1%	17.1%	9.1%	10.4%	7.7%	19.7%	10.0%

(備考) 1. 利用率が90%を超えるものは■、利用率が90%未満50%以上のものは■にて表記
 2. 総務省「情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書(2022年度)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

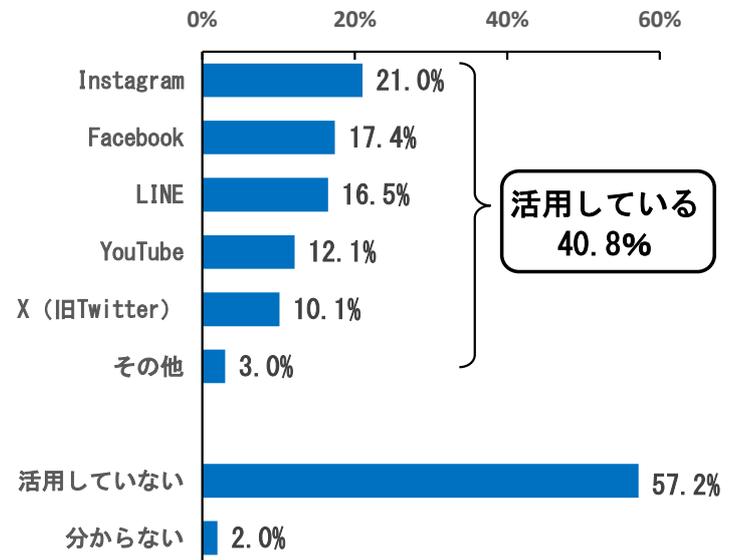
(2) 企業におけるSNSの活用はまだ模索の局面か

(株)帝国データバンクの調査によると、社外に向けた情報発信(広報・販促)ツールとして、SNS上に企業としてのアカウントを持ちながら活用していると回答した割合は40.8%となっている。これをSNS媒体別にみると、Instagramが最も多く(21.0%)、次いでFacebook、LINE、YouTubeなどとなっている。しかし、裏を返せば全体の約6割の企業は、活用していない、もしくは分からないと回答しており、企業にとってのSNS活用は、まだまだ模索の局面が続いているものと考えられる(図表8)。

また、活用している企業にSNSの活用目的について尋ねたところ(図表

9)、全体としては「会社の認知度、知名度の向上」を挙げる企業が多い。しかし、これをSNS媒体別にみても、Facebook、Instagram、X(旧Twitter)などでは、全体と同様に「会社の認知度、知名度の向上」を目的にしている企業の割合が多い反面、LINEは「顧客とのコミュニケーションの促進」、YouTubeは「商品サービスのプロモーション」が最も

(図表8) 企業が活用しているSNS媒体 (n=1,022、複数回答)



(備考) (株)帝国データバンク「企業におけるSNSのビジネス活用動向アンケート(2023年9月14日)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

多く、すでに媒体ごとに“使い分け”がなされているような状況にあることもうかがえる。なお、「ECサイトへの誘導」や「営業・受注活動」など、売上増大に直結させるようなことを目的としてSNSを活用している企業はまだ少なく、認知度や知名度の向上などを目的としたSNS活用が先行しているのが実情となっている。

(図表9) 社外に向けた企業のSNS活用の目的 (n=417、複数回答)

	全体	Facebook	Instagram
会社の認知度、知名度の向上	67.6%	70.2%	76.7%
商品・サービスのプロモーション	59.2%	54.5%	64.7%
会社や商品等のイメージ向上	42.4%	46.6%	48.8%
顧客とのコミュニケーションの促進	41.2%	28.1%	26.5%
営業・受注活動	26.4%	18.5%	19.1%
ECサイトへの誘導	14.4%	12.4%	18.6%
採用活動での利用	19.7%	15.2%	19.1%
その他	7.7%	5.1%	1.9%
	LINE	X(旧Twitter)	YouTube
会社の認知度、知名度の向上	26.6%	74.8%	62.1%
商品・サービスのプロモーション	36.7%	66.0%	66.9%
会社や商品等のイメージ向上	14.8%	42.7%	41.9%
顧客とのコミュニケーションの促進	58.6%	28.2%	25.0%
営業・受注活動	27.8%	12.6%	22.6%
ECサイトへの誘導	7.1%	15.5%	6.5%
採用活動での利用	7.7%	9.7%	14.5%
その他	11.2%	1.0%	4.8%

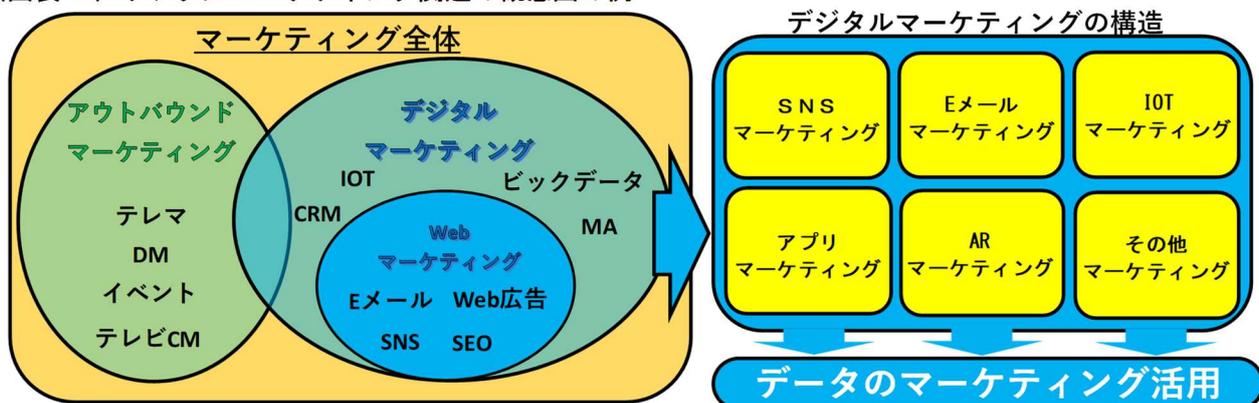
(備考) 1. 各SNS毎に最も高い回答割合を占めた目的について濃い棒線で表記

2. 総研データバンク「企業におけるSNSのビジネス活用動向アンケート(2023年9月14日)」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

しかし、さほどのコストをかけることなく、不特定多数に多様な情報を発信することのできるSNSの特質を考えれば、活用方法いかんによっては、中小企業にとって有効なマーケティングツールにもなる可能性を秘めていると考えられる。

すでにマーケティングの世界においては、「デジタルマーケティング」や「SNSマーケティング」など、SNSの戦略的活用がさまざまな形で模索されているような状況にある(図表10)。既存のマスメディア(新聞・雑誌・テレビ・ラジオ)に比べて圧倒的に低コストで活用できるSNSが、経営資源の少ない中小企業にとっての有力な情報発信(広報・販促)ツールであることは間違いなく、認知度や知名度の向上のためといった目的を超越し、今後は企業としての収益拡大へ直結するような展開も念頭に、さまざまな形でその活用方法を模索すべきものであると考えられる。

(図表10) デジタルマーケティング関連の概念図の例



(備考) クラウドサーカス㈱のホームページ(2021年8月6日公表)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 「事業の革新」に挑む中小企業のEC・SNS活用事例

以下では、さまざまな事業環境の変化を捉えてECやSNSを活用している中小企業の事例として、5件の取組みを紹介する。「事業の革新」へ向けた取組みとしては各社さまざまではあるが、それぞれ示唆に富む部分が多く、参考になろう。

(1) 株式会社E^{エン}N (神奈川県横浜市港北区)

①同社の概要

株式会社E^{エン}Nは、横浜市発のフットサルブランド「LUZeSOMBRA (ルースイソンブラ)」(ポルトガル語で“光と陰”の意味)を展開する企業である(図表11)。アパレル企業でサッカーやフットサル関連の業務に携わっていた現・代表取締役の小石原靖氏(60)が、当時の仲間7人とともに2009年に独立開業した。「地球とボールで遊ぶライフスタイル」、「フットボールを通じたライフスタイルの発信」を経営理念に掲げ、フットサル競技とライフスタイルの双方を視野に入れ、独自の世界観を有した商品開発に注力している。

現在の売上げは、同社の目線で厳選した全国のスポーツ用品店向け(卸売)と消費者向け(小売)が半々であり、小売のうちおよそ6割がネット販売、4割が外商(フットサルチームのユニフォームなど)と直営店(新横浜、浜松)での販売となっている。自社の直営店と卸売店との差別化を図るために直営店でのみ取り扱う商品を定めたり、卸販売先については低価格で大量販売するような大型店は避けるなど、巧みなブランドコントロールが強みの源泉となっている。

ライフスタイルとの共存という観点では、直営店舗にフットサルコートを併設するなど、家族連れでも楽しめる環境を整備している。もともと横浜市周辺には多くのフットサルチームがあるため、同社ではフットサルそのものの発信と交流の場として新横浜エリアの一面に直営店「LUZeSOMBRA HEAD QUARTERS」を2022年にオープンしている(図表12)。店舗内には、コーヒーを提供するコーナーや、子供と一緒に楽しめるフットサルコートを併

(図表11) 株式会社E^{エン}Nの概要



同社の概要

会社名	株式会社 E ^{エン} N
代表	小石原 靖
創業	2009年(平成21年)
所在地	横浜市港北区
従業員数	48名
事業内容	フットサル用品製造・販売

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表12) 同社店舗内観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表13) 同社ECサイト



(備考) 同社ホームページより引用

設。また、フットサルに関する地域のイベントの際には、ポップアップストア（期間限定のショップ）を出店させるなど、多くのフットサルファンの交流の場となっている。

②同社の「事業の革新」

同社では、基本的に自社運営のECサイトでの「LUZeSOMBRA」のブランドイメージ発信に注力している（図表 13）。また、エンドユーザーとのつながりを念頭に、ブランドイメージの浸透を目的としてSNSも積極的に活用している。主にInstagramとFacebookを使用し、商品やイベント、フットサルの情報をほぼ毎日、現場の従業員が発信している（図表 14）。投稿写真の撮影には、同社が契約しているFリーグ（日本国内のフットサルリーグ）の選手や地域の子どもたちを積極的にモデルとして登用しており、事務所内には、そのための専用のブースもある（図表 15）。なお、SNSの発信については、基本的に現場従業員に一任しており、発信にかかる規定等は特に定めていない。しかし、同社として発信しているブランドイメージに反するもの、あるいは単に売上げを上げるために見える発信はNGと現場従業員たちには伝えている。

③今後の展望

小石原社長は、「LUZeSOMBRA」のブランドイメージを大切に引き継いでくれる従業員たちへの事業承継の準備を進めている。適切な事業規模の下で、従業員たちが「LUZeSOMBRA」を浸透させていけるよう、SNSやECサイトの活用を一役と広げ、ブランドの価値を向上させながらより魅力的な商品を作り続けていく意向である。

（2）丸友しまか有限会社（岩手県宮古市）

①同社の概要

丸友しまか有限会社は、岩手県宮古市において「加工のできる魚屋」として、三陸で獲れた海の幸を主原料とした水産加工品の製造を行う企業である（図表 16）。1984年に現・代表取締役である島香友一氏（45）の父親が創業した「島香鮮魚店」を母体とし、その後の事業承継などを契機として、ひと手間かけた水産加工業を本格化し、無添加製品にこだわ

（図表 14） 同社 Instagram



（備考） 同社 Instagram より引用

（図表 15） 「LUZeSOMBRA HEAD QUARTERS」 内に設置した撮影ブース



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

りながら各地の個人宅配業者（生協等）への販売を主体とするスタイルを確立しつつ現在に至っている。現在の売上げは、80%が個人配達業者や販売業者への卸売り、20%が道の駅などの直売所や学校給食向けの販売となっている。販売する水産加工品は、全て自社工場で製造しており、煮付やかまぼこ、カキなどのフライ（衣付けしたうえで冷凍したもの）等も製造販売している。

2011年の東日本大震災では、内陸部に立地していたことから津波の被害は免れたものの、風評被害などにより売上げ激減に見舞われた。そうしたなかで同社では、三陸の海産物の良さを伝えていくべく地域や漁港と協力し地道な信頼回復に努めてきた。しかしそうしたなかで、2016年の台風豪雨により工場近くを流れる閉伊川が氾濫、工場と社屋が浸水するなど再び大きな被害に見舞われた。島香社長は、こうした度重なる苦難に直面しつつも「ここで投げ出すわけにはいかない」と自らを奮い立たせ、前出の豪雨被害からおおよそ2週間で事業再開を果たすなど、卓越した“復元力”を発揮してきた。

なお近年、同社では加工度の高いオリジナル商品の開発や、地元の水産高校等とのコラボレーションなどにも注力している。最近では、常温でも保存可能な「宮古 恵みのからめ味噌（タラ・ホタテ・タコの3個セット）」（図表 17）が2017年度の岩手県水産加工品コンクールで農林水産大臣賞を受賞した。

また、2020年より宮古港で養殖が開始された「宮古 トラウトサーモン」の加工品の詰合せ（図表 18）が「IWATE FOOD&CRAFT AWARD 2021」のフード部門でグランプリを受賞するなど、着実に成果を上げている。また、宮古水産高校や岩手県立大学と共同で開発した「鯖しいたけ煮付缶」は、三陸復興プロジェクト2019の土産品に選定され、その後、デザイン一新などを機にJETROとの連携で初輸出を果たすなど、同社の展開は海外へも広がっている。

（図表 16）丸友しまか有限会社の概要



同社の概要	
会社名	丸友しまか 有限会社
代表	島香 友一
創業	1984年（昭和59年）
所在地	岩手県宮古市
従業員数	12名
事業内容	水産加工業

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 17）「宮古 恵みのからめ味噌」



（備考）同社提供

（図表 18）「宮古 トラウトサーモンの詰合せ」



（備考）同社提供

②同社の「事業の革新」

同社では、宮古信用金庫から紹介されたコンサルティング会社の担当者よりコストのかからない広告宣伝としてSNSの積極活用を提案され、売上げ増大や認知度向上のために、2020年ごろよりInstagramやFacebookの活用を本格化している。

なお、それらに先立ち、同社の島香社長は、東日本大震災（2011年）の直前のタイミングでgoo blogを利用して宮古市場で水揚げされる旬の魚などに関する情報を「丸友しまかのお魚日記」として継続的に発信してきた経緯がある（図表19）。震災後も、三陸沖で獲れる魚介類のイメージ回復のために精力的に発信を継続してきた。一時は手間ひまとの兼ね合いから発信を終了することも検討したが、市や県の職員、地元住民などからの続けて欲しいという要望や反響が大きく、ブログの発信は、現在でもInstagram（図表20）やFacebookと並び同社における情報発信活動の中核的な位置付けにある。

一方、ECへの取組みについては、費用面や人手不足の面から自社サイトの開設には至っていないが、行政や宮古信用金庫の紹介を受け、全国水産加工業協同組合連合会が運営する「UMIUMART（ウミウマート）」、信金中央金庫が運営する「しんきんコネクト⁴」、全国の信用金庫のネットワークを活用した「よい仕事おこしネットワーク⁵」などへ主力商品を登録し、事務負担の少ない方法でEC拡大を図っている。

また、JETROの協力を得て海外への販路拡大も模索しており、台湾での展示会に出品したり海外バイヤーとの商談会などへ参加している。また、JETROホームページ内の招待バイヤー専用オンラインカタログ「Japan Street」に商品を掲載したり、翻訳サービスを利用して自社ホームページの英語対応などを進めている。

③今後の展望

同社では、今後もBtoCの販売を増加させていくためさらなるデジタル化対応を進めていく意向である。業務を効率化し採算管理（原価計算）や他業務にかかる時間をさらに軽

（図表 19） ブログ「丸友しまかのお魚日記」



（備考） 同社 goo blog より引用

（図表 20） 同社 Instagram



（備考） 同社 Instagram より引用

⁴ 「しんきんコネクト」とは、2021年に信金中央金庫が主体となって開始した信用金庫業界のネットワークを活用して行うビジネスマッチングサイトである。

⁵ 「よい仕事おこしネットワーク」とは、2018年に城南信用金庫が事務局となり開始した信用金庫業界のネットワークを活用したビジネスマッチングサイトである。

減させることで、その時間をECサイトの活用やSNSの発信につなげていく。とりわけ、自社商品の発信をこれまで以上に積極的に行い、美味しく食べるための調理方法や無添加へのこだわりについて、ブログやSNSを通じた発信を一段と活発化していきたいと考えている。

(3) 株式会社オービジョン（鹿児島県鹿児島市）

①同社の概要

株式会社オービジョンは、鹿児島県内で獲れた農産物や2次加工品に特化して販売するECサイト「かごしまぐるり」を運営する企業である（図表 21）。鹿児島県内の農業や特産品の認知度がその実力の割には全国的に高くないことに危機感を覚えた現・代表取締役の大菌順士氏（40）が、前職の通販会社の経験等を活かしながら2019年に独立開業した経緯がある。大菌社長自身、実家が南九州市の農家であることもあり、鹿児島県の魅力を日本全国へ伝えたいという気持ちから同社を創業した。創業当初より、出品してもらえる生産者を増やすべく新聞やテレビ等のメディアから情報を収集しながら自ら訪問したうえで、生産者自身が発見できていない魅力を見出し、商品説明の作成や商品写真の撮影などを行い、ECサイトへ掲載するなど地道な営業活動を行ってきた。現在では、口コミや紹介などによる生産者からの問い合わせも多く、現在の出品事業者は約300件にも及び、順次拡大中といった状況にある。売上げの7～8割は、関東圏や関西圏の消費者だが、鹿児島県内の人が品質の良さに着目して贈答用に購入するケースもある（図表 22）。

「かごしまぐるり」では、生産者の手間やかかる費用を可能な限りなくしていくことに注力しており、生産者の負担は成果報酬のみで、契約更新料や月額利用料などは一切かからない仕組みとなっている。サイトから注文が入ると、提携している運送会社が記入済みの伝票を持って生産者のもとへ訪問のうえ集荷し、発送する。そのため、生産者は商品を梱包する作業のみで販売が可能となっている。

（図表 21）株式会社オービジョンの概要



同社の概要

会 社 名	株式会社 オービジョン
代 表	大菌 順士
創 業	2019年（令和元年）
所 在 地	鹿児島県鹿児島市
従 業 員 数	8名
事 業 内 容	ネット販売プラットフォーム

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 22）同社のECサイト「かごしまぐるり」



（備考）同社ホームページより引用

なお、同社では Amazon や楽天、Yahoo といった大手 EC モールにも「かごしまぐるり」として出店を行っており、販路拡大に努めている。

また、「鹿児島県産黒豚肉餃子」など、取引先生産者と協力したオリジナル商品の開発も多数進めており、鹿児島市や南九州市のふるさと納税の返礼品としても採用されている。

②同社の「事業の革新」

同社では、SNS を無料で認知度を上げることのできる有効なツールと捉え、Instagram、X、LINE を中心に積極的に活用している。さらに、一步踏み込んで大菌社長やスタッフの日常を情報発信するツールとしてブログ (note) も有効活用している。また、SNS ごとにその特徴を活かした投稿を心掛けており、例えば、Instagram では主に「かごしまぐるり」のキャンペーン情報や商品紹介 (図表 23)、X では日々の農家や生産者の動き、note では自社の事業の紹介や取組みについて投稿している。

SNS 担当者を社内で決めず、スタッフが誰でも投稿できる環境を整備している。そのため、投稿内容はスタートアップ企業らしいスピード感に富んだものとなっている。以前は、SNS 投稿前に内容を精査していたこともあったが、現在は日々の活動や会話の中で自社の理念や倫理観、リテラシーをスタッフと共有できているため、安心して投稿を任せることができている。なお、SNS を売上げ増大や事業の認知度向上へ繋げていくためには、代表者自らが SNS やそれぞれの特性について知見を広げ、閲覧者数を増やす工夫をしていくことが大切であると大菌社長は考えている。

EC サイト「かごしまぐるり」の認知度向上は、売上げ増大に直結するものでもあるため、さまざまなリアルイベントも活用している。例えば、JR 九州とともに新幹線の鹿児島中央駅でのイベントを開催した際に、「かごしまぐるり」へアクセスするための QR コードが付いたチラシを配布するなど、サイトを知ってもらうためのリアルでの機会づくりにも注力している。

③今後の展望

同社では、中長期的には EC 事業者としての枠組みを超えて、鹿児島県の魅力を発信する“地域商社”のような事業体になることを目指していきたいと考えている。卸売や輸出へも積極的に展開し、「自然豊かで、美味しい食べ物があって、素敵なヒトに溢れている。」という鹿児島の魅力を日本全国のみならず世界中の人々にも伝えていきたい意向である。そのためにも、SNS を活用した生産者の紹介にも力を入れ、生産者と連携したキャンペ

(図表 23) 同社 Instagram



(備考) 同社 Instagram より引用

ーンを積極的に実施していきたい考えである。野菜や果物の収穫体験教室や工場見学会の実施などを通じて鹿児島魅力を存分に伝え、生産者の未来を拓くための販路拡大を担う存在となっていきたい意向である。

(4) 株式会社ユニマーク (群馬県桐生市)

①同社の概要

株式会社ユニマークは、群馬県桐生市に本社を置く、オリジナルワッペン刺繍製品の製造・販売等を手がける企業である (図表 24. 25)。現・代表取締役の尾花靖雄氏 (56) の父親が、1965 年に当地で横振り刺繍⁶工場として創業したのがその前身で、和装衣装やスカジャン⁷刺繍の下請け工場として事業を拡大してきた。ただ、1990 年以降、取引先の製造拠点がアジア諸国へ移転していく中、同社では事業再建のためにエンドユーザー向けのワッペン刺繍加工へ大きく舵を切り、2002 年の法人化や EC サイト「ワッペン屋ドットコム」の開設などを経て現在に至っている。

現在の販売先は、官公庁や企業向けが約 80%、EC サイトなどを介した個人向けが約 20% となっている。自社工場内にさまざまな刺繍加工やプリント加工のためのオリジナルの機械を多数設備しており、多品種・少量・短納期になりがちなワッペン刺繍のニーズに自社内完結で応えられる環境を構築している。

また、2019 年には大正末期の建物で国登録有形文化財の「金善 (かなぜん) ビル」(群馬県桐生市) にギフトショップ「KINARI (キナリ)」を開設し、同社の刺繍技術を活用したトートバックや雑貨等を幅広く取り扱っており、「桐生織物」の文化の流れをも引き継いだユニークな観光スポットにもなっている (図表 26)。

②同社の「事業の革新」

1990 年代に入り厳しい局面に追い込まれていた尾花社長は、1998 年頃 (Windows95 が日本国内で出始めた頃) に 1 台のパソコンを購入、インターネットを活用してエンドユーザ

(図表 24) 株式会社ユニマークの概要



同社の概要	
会社名	株式会社 ユニマーク
代表	尾花 靖雄
創業	2002年 (平成14年)
所在地	群馬県桐生市
従業員数	13名
事業内容	ワッペンの刺繍製造、販売業

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表 25) 同社の本社外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

⁶ 群馬県桐生市の伝統工芸のひとつで、横振りミシンと呼ばれるミシンを用いて針を左右に動かして、一度縫った縫い目の上にさらに刺繍を重ねることで、厚みと立体感が生まれる刺繍方法

⁷ 戦後、横須賀米軍基地で日本駐留のアメリカ軍兵士達が土産品として発注したのが発祥。背中に大型で派手な刺繍が施されている「横須賀ジャンパー」の略称

一へ直接販売する方策を模索し始めた。尾花社長自らが、ECセミナーへ積極的に参加しながら独学で研究（勉強）を重ね、ECサイトでの販売を伸ばしていった。現在、法人・個人とも売上げの9割がECサイトとなっており、自社運営サイトの「ワッペン屋ドットコム」（図表 27）でのオリジナルワッペンの受注・加工販売のほか、USA直輸入ワッペン案内サイト「ワッペン屋ドットコムストア」での輸入ワッペンの販売、楽天市場の「ユニマーク楽天支店」で名入れや1文字のみのワッペンといったセミオーダー商品の受注・加工販売を行っている。尾花社長は、前職で産業用ロボットの設計業務にも従事していた経験を活かし、ECサイトや自社ホームページのアクセス数、表示時間といったWebマーケティングを自ら精力的に行っている。顧客のニーズをつかむとともに、レスポンスデザイン⁸など閲覧者の目線に立ったキメ細かいサイト設計にも配慮し、Google や Yahoo といった検索エンジンでの表示のされ方などの対策も、尾花社長自らが先頭に立って対応している。

同社のECサイトでは、購入希望者が分かりやすいように販売サイトを複数に分けているが、主力の「ワッペン屋ドットコム」では、オリジナルワッペンの色やデザインの変更を希望した際、即時にイメージ図が表示され簡単にオーダーできるような工夫がなされている。また、納期や手続きの流れ等をサイト内にあるAIチャットボットへ質問することができるようになっている。そのため、顧客からの簡単な問い合わせに対しては、24時間365日即座に回答できるほか、その結果として電話での問い合わせ件数も減少傾向にあることから、事務効率化にもつながっている。

SNSについては、主にInstagramとFacebookを利用している。Instagramでは、ギフトショップ「KINARI」の情報発信が中心で、実際にInstagramをみて訪れる観光客や地元住民も多い（図表 29）。一方、Facebookは、自社の情報発信や求人募集をかけるツールとして活用

（図表 26）「KINARI」店舗外観



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 27）同社ECサイト



（備考）同社ホームページより引用

（図表 28）過去に作成したワッペン



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

⁸ ユーザー（閲覧者）の使うデバイスの画面サイズに合わせて見やすい表示に自動的に切り替わるデザイン

しているが、経営理念や職場環境等をあらかじめ伝えた中で応募してくる人材が多いため、結果として離職率の低下にもつながっているのではないかと尾花社長は考えている。

③今後の展望

同社では、今後もさらなる事務の効率化やDX化を図っていく。具体的には、受注管理システムの改善やホームページの内容のさらなる充実化とともに、YouTube や TikTok などの動画投稿サイトの活用も視野に入れている。ワッペンの貼り方の動画や、繊維、プリント塗料ごとの色合いの違い等を動画で発信することにより、写真だけでは判別しづらい光の反射や風合いが伝わるようにしていきたいと考えている。同社では、今後も得意分野であるワッペン刺繍という分野を深掘りし、インターネットをフルに活用することで同分野を極めていきたいと考えている。

(図表 29) 同社 Instagram



(備考) 同社 Instagram より引用

(5) 株式会社下園薩男商店 (鹿児島県阿久根市)

①同社の概要

株式会社下園薩男商店は、東シナ海に面した鹿児島県阿久根市を中心にウルメイワシの丸干しを主体とした水産加工業者である (図表 30)。1939 年に現・代表取締役社長の下園正博氏 (43) の祖父である下園薩男氏が、サバの火ぼかし (干物) を中心とした水産加工品を手がける事業者として創業。その後、イワシの丸干しへと主製品の軸を移し、湯田工場開設 (薩摩川内市、1971 年) (図表 31) などを経ながら事業規模を拡大し、現在に至っている。

2010 年に後継者含みで入社した下園社長は、イワシの丸干しを買う人の大半がお年寄りであることに危機感を覚え、ウルメイワシの丸干しを材料としたオリジナル商品の開発に着手した。世界各地をイメージした味付けオイル (4 種類) をおしゃれな瓶に入れ丸干しイワシを漬けた状態で常温販売する「旅する丸干し」(図表 32) は、2013 年の商品化の年に鹿児島県特産品コンクールで最高賞の県知事賞を受賞した。さらにその翌年には、農林水産大臣賞最高位の天皇杯も受賞するなど、今日の同社の主力商品の

(図表 30) 株式会社下園薩男商店の概要



同社の概要	
会社名	株式会社 下園薩男商店
代表	下園 正博
創業	1939年 (昭和14年)
所在地	鹿児島県阿久根市
従業員数	70名
事業内容	水産加工業

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影
(図表 31) 同社湯田工場 (薩摩川内市) 外観



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ひとつとなっている。また、苦みが少なくパッケージもカラフルにし子供でも美味しく食べることができる「はらぺこイワシ。」や、地元特産の芝エビを使ったソース「旅する焼きエビ」など、様々なオリジナル商品を開発、独自の存在感をホームページなどを通じて打ち出している（図表 33）。

2017年には、鹿児島県阿久根市に交流拠点「イワシビル」をオープンした。「旅する丸干し」のブランディングを念頭に、1階が販売店兼カフェスペース（図表 34）、2階が「旅する丸干し」等の製造工場、3階が hostel（簡易宿泊施設）となっている。さらに、2022年には鹿児島県枕崎市の山奥に築100年以上の郵便局の建物をリノベーションして「山猫瓶詰研究所」をオープンした（図表 35）。カフェに併設したショップでは地元の野菜を原料とした「季節のピクルス」も販売しているほか、前出の「イワシビル」同様、1日1組限定の簡易宿泊施設も備えている。両施設とも「旅を楽しむ」ことを目的としたユニークな店舗として、観光客のみならず地元住民も利用する交流拠点となっている。

②同社の「事業の革新」

「イワシビル」と「山猫瓶詰研究所」では、それぞれの施設ごとに区分けしたECサイトを展開している。また、事業の柱のひとつである飲食店等向けの卸売販売についても、専用のECサイト上で受注を行っており、自社サイトは計6種類にも及んでいる。サイトの運用では、ネットショップ作成サービス業者のプラットフォームをフル活用している。このため、入金確認や電話、メールでのやり取りなどサイト運営の手間は大幅に削減されるなど、業務効率化に大きく貢献している。

一方、SNSについては、「イワシビル」と「山猫瓶詰研究所」それぞれがアカウントを有し、主にInstagramを活用してカフェや商品の写真を視覚に訴えるような形で発信している（図表 36）。旅人目線での投稿を心掛けていることもあり、実際にInstagramがきっかけとなって両施設へ訪れる観光客も多い。

（図表 32）旅する丸干し



（備考） 同社提供

（図表 33） 同社ホームページ



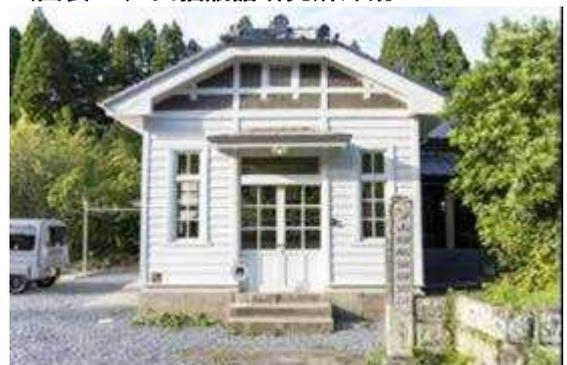
（備考） 同社ホームページより引用

（図表 34）イワシビル1階 店舗



（備考） 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

（図表 35）山猫瓶詰研究所外観



（備考） 同社提供

なお、「何を考え、何をしている場所なのか」をきちんと文章で発信したいような場面では、担当社員が文章や画像を投稿できるようなプラットフォームのひとつである note を活用したブログ「イワシとわたし」を通じて、その思いを伝えている。

ちなみに、IT企業に勤務した経験を有する下園社長は、個人でも Facebook と note のアカウントを発信のツールとして活用している。それぞれで「自分自身がどのようなことを思い、どのように考えているか」を発信している。また、Facebook では共通の友達等が表示されるが、自分自身と繋がっている人の存在そのものが、信頼度のバロメーターにもなると考えており、地域における活動などの場面で、その威力は存分に発揮されている。

③今後の展望

同社では、「その地域にしかない面白いお店が残ると世界は豊かになる」との考えの下、今後もさまざまな分野や商品に特化した個性的な店舗を作っていきたいと考えている。そのためにも、現在取り組んでいる多様な事業をそれぞれ軌道に乗せていく必要があるため、ECサイトやSNSをこれまで以上に活用し、会社の認知度を上げていくことが大切であると考えている。

また、SNSのフォロワー数は広告等を使い無理に増やすのではなく、あくまで自社のコアなファンを増やすためのものであり、フォロワー数が伸びないからといって止めたりはせずに、長い目で見てSNSを活用していく意向である。

さらには、水産物の加工ノウハウを応用した海外輸出品事業の強化や、「イワシビル」と「山猫瓶詰研究所」の情報発信強化など、次々とユニークで新しいことにチャレンジしていきたい意向である。

(図表 36) 同社 Instagram (イワシビル)



(備考) 同社 Instagram より引用

4. 「事業の革新」を目指す中小企業に求められるEC・SNS活用とは

本稿では、国内企業におけるEC・SNSの活用の現状を概観したうえで、中小企業5社の実際の取組み事例を取り上げてきた。わが国は、新型コロナウイルス感染拡大が終息を迎えている中で、中小企業が限られた経営資源で売上を増加させていくには、ECの活用は今後も引き続き有効な手段の一つであると考えられる。

そうしたなかで、中小企業がECでの売上を一段と増加させていくためには、企業そのものや製品・商品・サービスの認知度向上は必要不可欠であると思われる。インターネットの構造上、例えば商品名で検索をかけた際に、類似商品が数多く検出されてくるため、ともすると価格競争に陥ってしまうケースも少なくない。そうした状況のなかで、SNSを有効活用することなどによって自社そのものやその商品などについて認知してもらう機

会を設け、商品が有する独自の付加価値や魅力を発信することができれば、それに見合った価格で販売していける可能性も広がっていくものと考えられる。

そういった局面において、無料で企業の認知度やブランドの認知度を高め、顧客とのコミュニケーションを強化するツールとしてのSNSは、有効な販促ツールともなり得るものであると考えられる。そうしたSNS活用に際しては、ただちに売上増大に直結することは考えづらい展開であったとしても、経営者自らが先頭に立ち、長期的な目線からそうした“迷い”を乗り越えて取り組んでいくことが肝要である。SNS毎の目先のフォロー一数にのみにとらわれず、将来的な“企業価値の向上”を視野に入れながらSNS活用に取り組み、独自の価値創造に努めることが大切である。本稿で取り上げた事例や内容が、ECやSNSの活用による「事業の革新」を目指す中小企業の一助となれば幸いである。

以上

(図表 37) EC・SNS活用のイメージ図



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

<参考資料>

- ・飯高悠太、室谷良平、鈴木侑平『SNSマーケティング7つの鉄則』（2023年8月9日、日経BP）
- ・経済産業省『電子商取引に関する市場調査報告書（2022年度）』（2023年8月31日）
- ・総務省『情報通信白書』（各年版）
- ・総務省『全国家計構造調査 家計収支に関する結果（2019年）』（2021年2月26日）
- ・総務省『令和4年度通信利用動向調査（2022年）』（2023年5月29日）
- ・中小企業庁『中小企業白書』『小規模企業白書』（各年版）
- ・富田竜介『中小企業のための正しいSNSマーケティング』（2023年12月22日、幻冬舎）
- ・日本貿易振興機構（ジェトロ）『日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』（2023年2月）
- ・㈱野村総合研究所『生活者1万人アンケート（9回目）にみる日本人の価値観・消費行動の変化』（2021年11月19日）
- ・㈱野村総合研究所 松下東子／林裕之『日本の消費者はどう変わったか』（2022年10月6日、東洋経済新報社）
- ・フィリップ・コトラー、ヘルマワ・カルタジャヤ、イワン・セティアワン『コトラーのマーケティング5.0 デジタル・テクノロジー時代の革新戦略』（2022年4月30日、朝日新聞出版）

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。