

# Valued Company

公的助成を受けるに値する、価値ある事業を展開する企業を紹介するシリーズです。

## 事業再構築

# 偶然を必然に変える力。

株式会社ナカムラ（愛知県）



「四六時中、事業のことを考えています」と語る中村氏。

の通常予算の10倍以上<sup>※3</sup>を擁する「事業再構築補助金」。新型コロナウイルス禍の影響で一定以上売り上げが減少した企業が対象になる。

募集リーフレットを読むと、一見簡単に採択されそうだが、補助金が要求しているのは、実は「冒険に近い大胆な挑戦。例えば、要件が定め

る5類型のひとつ「新分野展開」は、新製品・新サービス開発と新市場開拓の両方を同時に行う必要がある、

これは、経営戦略という多角化だ。ナカムラが挑戦した新規事業は、5類型でいうと「新分野展開」および「業態転換」のいずれにも相当する。

「でも、何に挑戦すればいいのか、見つけるまでに20年近くかかったんですよ」

中村氏が同社に入社したのは1985年。「父が起こした事業をつぶすのはもったいないから」との理由だったが、取引先の社長に「少子化で市場が縮小するのに、駄菓子の

問屋を継いでどうするの？」とあきられ、現実を認識したという。

92年に社長に就任したあとも、「このままではジリ貧」と事業再構築を模索する。しかし、解決策は見

いだせない。思い悩む日々を送って

いた中村氏が、ついに「まいあめ」を発想し、軌道に乗せるまでを、順を追って見てみよう。

## 偶然な出会いの連続が、画期的な新事業を生む。

中村氏は、学生時代からパソコンが趣味だった。「いつかパソコン

を使って商売がしたい」と考えていて、90年代中ごろ、まだダイヤルアップ接続が主流の時代に、テ

ストとして義理チョコを一品だけ販売するページをつくってみた。

「もちろん、あまり売れません。当時は検索サイトなんてありませんから、どうやって存在を知ってもらうかが課題でしたね」

しかし02年ごろになると、検索エンジンが発達。さらに、キーワードごとの検索数が分かる分

析ツールも登場し、ネットマーケティングの環境は格段に向上した。

「そのツールを使って、暇さえあれば事業のヒントを探していました。すると『金太郎飴』のキーワードが

よく出てくるのに気づいたんです。『価格』のワードと一緒に検索する人もいて、これはネットで売れるかもしれないと思っていた折でした」

あるロックバンドのファンから、メンバーをキャラクターにした金太郎飴をつくれないかとの相談を受けた。これがきっかけで「オーダーメイドのオリジナル組み飴」という発想がひらめいた。

オーダーメイドなら、すぐに入金されるし、受注生産だから在庫もいらない。卸売業は、立て替え払いの金融業と、在庫を持つ倉庫業の合体で、結局、資本力がものをいうと、かねて限界を感じていた中村氏は、「その壁を突破できる」と直感した。



文字や絵柄など顧客の希望を受け、それを組み飴として表現するための最適なデザインを提案して製造する。

ひとつの制度だけで、中小企業庁

## 会社の存続のために、必須だった事業再構築。

ひとつの制度だけで、中小企業庁



まいあめ (https://myame.jp)  
株式会社ナカムラ 〒451-0054  
愛知県名古屋市西区南堀越2-2-4  
☎052-532-1211

※1 事業再構築要件。裏面「事業再構築補助金」の概要の※1を参照。 ※2 一般的には「金太郎飴」とよばれる、どこを切っても同じ絵柄が現れる飴の普通名称。なお、商標としての「金太郎飴」は、株式会社金太郎飴本店が登録している。 ※3 2020年度3次補正予算で1兆1,485億円。

組み給はすべて職人の手づくり。  
この状態から、直径1cmまたは2cmになるように引きのばす。



そして、以前つくった義理チョコページの経験も生きた。

「検索数との関係で予測した市場規模は、およそ7000万円〜1億円。これなら大手は参入しません。ランチェスターの法則から、シェアの4割を握れば市場で1位になれるので、そこを目標に予算を立て、検索数で1位になれるサイトを構築するのに投資を集中させました」

07年に立ち上げた「まいあめ」の初年度売り上げは、目標をクリアする3500万円。企業や官公庁、学

校などのノベルティ利用が中心だが、それが予期せぬ成果につながった。組み給は食品のため製造元表示が必要で、もらった人は包装を見れば作り手が分かる。製品自体がメディアとなった

て、次の顧客を開拓してくれる好循環が生まれたのだ。

こうして振り返ると、中村氏の成功の道は、あらかじめ定められていたかのように見える。だが、実際、ひとつひとつの出会いには偶然にすぎない。その偶然の中に必然性を発見できたのは、中村氏が業態転換を願ってアンテナを張り、常に思考実験を繰り返してきたからだろう。

この「偶然を必然に変える力」について聞いてみると、「求めよ、されば与えられん」といったところでしょうか」と笑っていた。

### やらないことを 最初に決めよう。

特にコロナ禍での事業再構築を考えるとき、ネット活用は有力な手段になる。その際のコツを、中村氏は「まずはログ解析。訪れた人の属性からニーズを推測し、サイトをリニューアルしていく」と指南する。

実は当初、「まいあめ」はBtoBに特化していなかった。運営を開始し、予想どおり企業の利用が多いのを確認すると、顧客をヒアリング訪問。「何を求めているのか」「どんな人が選定しているのか」「採用の決め手は何か」などを聞き出してサイトを修正していった。

「的を絞ったサイトなら、さほどお金をかける必要がありません。工夫次第で、大企業にも負けないネットマーケティングができますよ」

さて最後に、事業再構築に挑戦する上でのアドバイスを伺った。

「私の場合、立て替え払いはしない、倉庫業はやらない、BtoCはやらない、ショッピングモールには出店しないと、やらないことを最初に決めたおかげで、迷いがなくなりました。偶然を必然に変える力“は、やらないことを先に決めると、強化されるかもしれませんね”

## 「事業再構築補助金」の概要

\*中小企業庁発表の第2回公募情報(2021年6月)に基づいて作成しています。なお、さらに3回程度の公募が予定されています。

\*本事業には審査があり、その結果によっては受給できない場合があります。

事業類型	要件	補助金額
通常枠	① 所定の事業再構築要件 <sup>*1</sup> に該当する事業であること。 ② 2020年10月以降の連続する6カ月間のうち、任意の3カ月の合計売上高が、所定のコロナ以前の同3カ月の合計売上高と比較して10%以上減少していること。 ③ 事業計画を認定経営革新等支援機関 <sup>*2</sup> と策定すること。 ④ 補助事業終了後3~5年で付加価値額(または従業員1人当たり付加価値額)が年率平均3.0%以上増加する見込みの事業計画を策定すること。	● 中小企業者等： 100万円~6,000万円 *補助率:2/3  ● 中堅企業等 <sup>*3</sup> ： 100万円~8,000万円 *補助率:1/2 (補助金額4,000万円超は1/3)
卒業枠	上記の要件に加え、事業計画期間(3~5年)内に、事業再編、新規設備投資、グローバル展開のいずれかにより、資本金または従業員を増やし、所定の中小企業者等の定義から外れ、中堅・大企業等に成長すること。	● 中小企業者等： 6,000万円超~1億円 *補助率:2/3

\*1 事業再構築指針に、新分野展開、事業転換、業種転換、業態転換、事業再編の5類型が定められています。

\*2 中小企業等経営強化法に基づき認定された税理士、公認会計士、監査法人、中小企業診断士、金融機関など。

なお、補助金額3,000万円を超える事業計画は金融機関も加えて共同で策定する必要があります。

\*3 所定の中小企業者等に該当せず、かつ資本・出資総額が10億円未満の法人など。

\*上記以外に、海外展開を強化して高い成長率の実現をめざす「グローバルV字回復枠」もあります。

また、新型コロナウイルス禍の緊急事態宣言により深刻な影響を受けた飲食サービス業や宿泊業などを対象とした「緊急事態宣言特別枠」もありましたが、第2回公募までで終了を予定している旨告知されています。

\*詳しくは、「事業再構築補助金事務局」の検索で表示されるサイト(<https://jigyousaikouchiku.jp>)をご覧ください。

(注)

記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。

Copyright © 2021 JAPAN POST INSURANCE Co.,Ltd All Rights Reserved.

(2021.6.24)