



株式会社たむら 田村 誠一郎 代表取締役

今回は、千葉県松戸市に本店を構え、イトーヨーカドーなどの総合スーパーに5店舗を出店し、スタッフの働きがいを追求する株式会社たむらの代表取締役田村誠一郎さんにお話を伺いました。

#### 社長プロフィール

田村誠一郎（たむらせいいちろう）。大学卒業後の1988年にアパレルメーカーのアクセサリーを取り扱う子会社に入社後、同年12月に父親が経営する株式会社たむら洋品店（現株式会社たむら）に入社。2005年共同代表、2010年に単独代表に就任し、多店舗展開で事業の拡大を目指し、現在に至る。

### 経営者インタビュー【株式会社たむら】

# 社員が働きやすい環境と、お客様が快適に過ごせる売り場を追求する

## お客様とスタッフが共に幸せになる経営理念

**佐竹** 御社の会社概要でも経営理念が掲げられていますが、経営理念とその下位概念である中長期的なビジョン、社長の想い、信条について、伺いたいと思います。

**田村** 経営理念は「HAPPY & SMILEの創造」です。内容は、私たちが販売する商品を通して、商品をご使用になるお客様とお届けする私たちが共に「HAPPY」になれることです。「HAPPY」となることを創りたいです。それには、お客様と、私たち流通業者と一緒に、商品を創るところからアフターサービスに至るまで、一貫した業務を「HAPPY」にしていきたいと思います。

常に、どのような状態がお客様と、私たちにとって「HAPPY」と言えるのか常に問いかけ、より多くのお客様の生活に「HAPPY & SMILE」を創り出すために、私たちは学び続け前進し続けます。

**佐竹** ホームページや、冊子に「経営理念」を明文化されていますが、いつ頃制定されましたか。

**田村** 2006年の秋、9月頃です。社長就任1年後に明文化しました。それ以前には明確な「経営理念」は、ありませんでした。

**佐竹** 「経営理念」を創ったプロセスについて教えてください。

**田村** 会員となっている中小企業家同友会のご指摘で、「経営理念」がないと、社員がどの方向に行くか分からないので、作らないといけなと感じました。そん

な時、任天堂の元社長 岩田聡氏の「ハッピーを創り出す」という想いに共感し、「HAPPY」な状態を創造し、お客様も私たちも笑顔になる商品、サービスを創り出したいということから、「HAPPY & SMILE」という言葉が生まれました。

**佐竹** 社長に就任してから、中小企業家同友会が提唱している指針が必要だと強く感じ、任天堂の元社長の「ハッピーを創り出す」に共感して、「HAPPY & SMILE」を明文化した流れですね。



スタッフの皆さん

## お客様とスタッフの「HAPPY & SMILE」の実現

**佐竹** 「HAPPY & SMILE」を具体化するために、どの事業領域（フィールド）で、どんな戦略を持って、他社との違い、他社ではできないものを提供されていますか。

**田村** 他社では景品や値引きなどのサービスで、消耗戦を繰り返して行く傾向にありますので、お客様が、値引きなどがなくても「当社の学生服をみたい」と価値を見出す、商品政策に重点を置いています。

**佐竹** 業界の競争が厳しい中で、御社は原点に回帰した学生服を中心としたスクールストアとして、正攻法で商品政策上、他社との違いを経営に反映されているんですね。

**田村** 他社では、メーカー規格のものをそのまま仕入れて売るといったパターンが多いです。当社では、生地や縫製、シルエットなどにこだわり、新しい機能を追加したオリジナルの学生服を企画・提案しています。

**佐竹** 御社では、お客様やその市場を見極め、メーカーにリクエストして、オリジナルの学生服を企画しているんですね。

**田村** 生地メーカーとの打ち合わせによって、オリジナルの生地を作る事もありますし、他社が使っていない新しい機能を持った生地を積極的に採用し、高度な技術を持った大手縫製メーカーに製造を依頼しています。



インタビューの様子(左:佐竹、右:田村社長)

## 縫製メーカーとの強固な信頼関係で礎を確立

**沼口** 御社と共に新たな機能を追加した学生服を作り出す大手縫製メーカーとの関係について、教えてください。

**田村** 先代から取引が始まり、付き合いは50年以上です。生地の裁断・加工・在庫から、縫製、仕上げまで、一貫して行ってくれる当社を大切に扱ってくれる信頼できるパートナーです。

**佐竹** こちらの大手縫製メーカーとは、深い関係にあり、運命共同体ですね。

## 多店舗展開による事業の拡大

**沼口** 「イトーヨーカドー」さんや「イオン」さんなどの総合スーパーに5店舗を出店されていますが、その経緯について教えてください。

**田村** 2003年にイトーヨーカドーさんの五香店(以下、五香店)に出店したのが始まりです。

学生服の予想売上と予想利益と人件費を考え、繁忙期にはスタッフが常駐していますが、閑散期には採算が合

わないので、普段は無人にしている店舗もあります。

ですが祭事販売だけでは、お客様が当社を選んで頂けないので、お客様のアフターフォローをイトーヨーカドーさんにも協力して頂ける仕組みにさせていただいています。

**沼口** 限られたリソースを最大限に伸ばし、不足する部分を総合スーパーに補完してもらっているんですね。総合スーパーに出店する御社のメリットはありますか。

**田村** やはり集客力です。広告に力を入れなくても、総合スーパーには大きな駐車場があり、車で来るお客様に、その名前を出すだけで集まります。

**佐竹** 2003年に五香店に出店する以前の御社の販売店はどの程度でしたか。

**田村** 本店だけでしたので、売上と客数は、共に現在の5分の1位でした。私が社長に就任する前に五香店に出店しました。五香店では、地元の有力店舗を誘致することから出店のお話がありました。

当時、当社ではもう少し高校の制服のシェアが欲しいと考えていて、五香店の他、松戸店と交渉して、良い条件で同時に出店することができました。当時は高校の制服シェアを百貨店にほとんど占められていたので、出店ができて良かったと思います。今も条件の変化はなく、イトーヨーカドーさんとは良好な関係を築いています。

**沼口** イトーヨーカドーさんへの出店は、人口減少、少子高齢化の中で、御社が成長するためにとった行動だったんですね。

**佐竹** 出店の際には、社内で相談し、スタッフ全員が賛成されましたか。

**田村** 賛成したのは、先代だけです。他の人は皆、心配しておりました。

**佐竹** 出店に前向きだったのは、先代と社長だったんですね。どのように皆さんを説得されましたか。

**田村** 閑散期にスタッフを常駐させないことを、イトーヨーカドーさんにご了承頂きましたので、迷いなく決め、殆ど事後報告で皆に伝えました。

五香店への出店が学生服で、多店舗展開をするきっかけとなりました。それまではスニーカーや健康衣料などの通販も行っていましたが、当社の強みは学生服だと再認識しました。

## 先代と共に培った強みの学生服



本店店内

**佐竹** 創業時から学生服を取り扱っていましたか。

**田村** 先代と母がはじめた創業時は、下着から背広まで扱う総合衣料店でしたが、近隣の中高の制服販売は、当時から行っていました。制服の本格的な取扱いとしては、本店のビルが建った1980年に、学生服店と婦人服店を専門化して、本店の1階が婦人ブティック、2階で学生服とスポーツ用品の専門店として再スタートしたのがきっかけです。当時は、子どもも今の倍はいましたし、学校もどんどん増えていった良い時代だったと思います。

**佐竹** 社長が入社した頃からは、年々子どもの数が減っていき、売上を上げるために1994年頃からは靴の通販なども行っていました。社長が学生服に力を入れようと決めた時期はいつ頃ですか。

**田村** 五香店に支店を出した2003年です。靴の通販は、流行によって一時的に売上が伸びましたが、継続は難しかったです。ただ、当時、スニーカーをお買い上げ頂いた学生さんが、今は親御さんになり、お子さんを連れて学生服をご注文にいらっしゃることも、往々にしてありますので、靴の販売もやっていて良かったことは多々あります。

**佐竹** 流行に左右される商売の難しさは、良い経験になったんですね。

**田村** 「これが売れるだろう」と流行を予測したモデルを、発売の7~8ヶ月前の展示会で大量発注したり、海外へ出向いて、売れそうなモデルを大量買いしたりと、かなり山師的な商売をしていました。ただ、今でも通学用の革靴や、スポーツシューズなどのナショナルブランド品を、制服と一緒に販売できているのは、これらの時期、メーカーさんやサプライヤーさん達と取り組ませて頂いたおかげだと思います。

**沼口** ところで、先代のご経歴について教えてください。

**田村** 先代は工業大学の卒業で理系の人でした。戦中は、陸軍の将校として、満州で戦車隊を率いて、戦後はシベリアに7年間拘留されていたようです。

帰国後は、鉄道会社で、線路の電線などを製造する企業に就職し、商人の娘だった母親と結婚しました。

その母親が「商売がしたい」と言い、先代が脱サラして、株式会社たむら洋品店を設立して、商売を行なうようになりました。当時は、高度経済成長期で、商売は良かったようです。そして、五香店へ出店する際には、取引先が支援してくれたことは、先代の力が大きいと感じています。

## スタッフ満足度を高める新たな展開

**沼口** 会社のロゴは、いつ頃作成されましたか。

**田村** 本店の改装をした3年前の2014年です。当社の経営理念を伝え、デザイナーさんに制作してもらいました。今では、商品にロゴを入れ、当社のブランドとして広めたいと考えています。

**佐竹** 海外市場については、どのようにお考えですか。

**田村** 日本以外には、スクールウェアを着る文化を持つ

国は少ないので、逆に拡大できる可能性はあると思います。中国の学校では、体操服をユニフォームとして着る文化のある所がありますので、受け入れて頂きやすいのではないかと考えています。世界にフォーマルとしても着られるジャケットや、スカートなどを提案していけたら面白いですね。海外展開の夢は、スタッフのモチベーションを高める取り組みでもあります。

この間、九州にある美容室「バグジー（株式会社九州壹組）」の経営者の話を聞きました。「社員を人生の勝利者にしたい」という言葉に共感し、夢を持ってもらいたいという点で、海外展開も意識しています。

**佐竹** スタッフが生きがい、やりがいを持って業務に取り組むことは、戦略的に考えて効率的です。

スタッフが満足すれば、現場でお客様と接しているスタッフの対応が良くなります。社長はバックヤードで経営に専念するレバレッジの効いたやり方です。ES第一主義ですね。

**沼口** 職場で工夫されている点はありますか。

**田村** 当社では、完全週休2日とし、女性が働きやすい環境づくりに努めています。女性スタッフは、家に帰れば主婦なので、早めに帰って、夜には旦那さんや子どもにご飯を作ってもらえるようにと考えています。

**佐竹** 本店は、リニューアルされて、すごく綺麗でおしゃれな感じになり、見違えるような雰囲気になりましたね。

**田村** リニューアル前は、小屋の中で販売し、倉庫の中にフィッティングルームがあるような感じでした。

リニューアルの一番の目的は、スタッフのモチベーションを高めることでした。そして、意識の高いスタッフが販売することによって、自然に受注も増加するだろうと考えました。

**沼口** リニューアル後に、スタッフの行動は変わりましたか。

**田村** スタッフが外でお客様に説明する際に、「当店は綺麗ですよ」と説明するようになりました。スタッフが以前より誇りを持って仕事に従事しているようになったと感じています。それが何より嬉しいです。

**沼口** どんなコンセプトでリニューアルされましたか。

**田村** お客様が来店された際、気持ち良く快適に過ごせるような売り場を目指しました。スタッフが働きやすい環境も作り、お客様と私たちが共に「HAPPY」になれるスペースを作ろうと思いました。感覚的には、売り場というより、バックヤードを中心に考えました。

**佐竹** デザインはどなたが考えられましたか。

**田村** 建築会社のデザイナーさんです。木の木目などにはこだわりました。

## 先代から引き継いだ事業

**沼口** 社長の経歴についてお伺いします。

**田村** 大学卒業後、アクセサリメーカーで1年弱勤務した後、1988年末に先代の指示で当社に入社しました。入社時は制服店とは別に婦人ブティックもあり、先代を含め常勤で6名体制でした。

私は2005年に共同代表となり、先代が体調を崩した2008年に、突然「会社の経営をしろ」と言われ、やり方を教わらずに社長業の全てを任されることになりました。先代が亡くなった2010年に単独代表となりました。引き継いだばかりの時は、出納帳などに苦労しました。

**佐竹** 帳簿管理と、資金繰りのどちらが大変でしたか。

**田村** 資金繰りです。単独代表になった頃には安定してきていましたが、入社時からつい7～8年位前までは、厳しかったです。入社時などは、以前の顧問会計士から、廃業して勤めた方が良くと言われていました。しかし先代の気持ちや、まわりの様子から「ちょっと無理をすれば、やってやれないことはない」と思い、続ける決意をしました。

**沼口** 資金繰りが改善したきっかけは何ですか。

**田村** 五香店に支店を出して、事業の中心を学生服にシフトしたことです。また、販売先となる量販店との新規口座を、新しく大手地銀に口座を作り、取引を始めました。入学時は大きな売上が口座に入るので、銀行から条件の良い融資を受けることができるようになりました。借り換えによって、資金繰りがさらに改善しました。五香店に出店してからは、大手地銀の行員ともコミュニケーションを密に、信頼関係を構築していきました。

**佐竹** 属人的な経営から、前進されたんですね。

**田村** まだ、家業的な要素が残っていますが、自分とスタッフの意識が変わり、組織的な事業になりつつあるのではないかと思います。

今、振り返ると、入社時から資金面で、新しいことができず、厳しかったです。取引先との交渉はすべて私が行い、厳しい経営状況の中、成功のルールではなく茨の道でやってきた事が良い経験になっています。

**佐竹** 資金的に苦しかったのは、いつ頃からですか。

**田村** 入社前からでした。以前の顧問会計士には、承継しない権利もあると言われましたが、前向きに承継しました。

**佐竹** マイナスからのスタートですね。

**田村** 協力してくれたお取引先や、スタッフ皆のおかげで、今までやってこられたと思います。似たような状況下ですと、事業承継をしない知人も多かったです。

**佐竹** なぜ、火中の栗を拾うような選択をされましたか。

**田村** やはり先代に言われ、入社時から保証人となっていたこともあり、若かったですし、楽観的で、自分が会社を続かせなければと思いました。不安感はありませんでしたが、危機感がありました。壁はたくさんありましたが、その都度乗り越えてきました。

**沼口** 壁を乗り越え、事業が安定した時の達成感はありませんでしたか。

**田村** 6年前の決算時、現顧問税理士事務所の、今は亡くなった創業社長に、「会社がやっとこの段階にきたな、大変だったな、あんたは偉いよ」と言われた時は、すごく嬉しかったです。泣きました。

**佐竹** 「Happy & Cry」ですね。良い話ですね。社長の頑張りが評価されましたね。

**田村** 「自分は頑張ったんだなあ」と初めて実感したと同時に、先代は苦労ばかりで亡くなってしまいましたので、申し訳なさもありました。

## 2代目社長の視点から見た事業承継のポイント

**沼口** 2代目社長として、円滑な事業承継ができたポイントはどこにありますか。

**田村** 先代は、私に任せたことは何も言わなかったですね。任せたら、口を出さない先代と私の関係が良かったからだと思います。

友人の会社では、先代が2代目社長に対して口を出し、もめ事になるケースもあったようです。

**沼口** 社長は先代を尊敬し、先代も社長に任せたからには信頼する関係が、円滑な事業承継につながったんですね。

**田村** 先代からは、要所要所で経営についての指導を受けていましたが、基本的には信頼されて事業を任されていたように感じます。何事にも文句は言われませんでした。先代は、新しい事業を行う時に、「博士になるくらい取り組み、とことん追求しろ」とよく言ってくれました。

**佐竹** 今では学生服の博士ですね。

**沼口** 最後に、今後の目標について教えてください。

**田村** 業界をもっと盛り上げたいですね。経営理念である「HAPPY & SMILE」を広げるため、快適でカッコイイ、可愛い制服や、元気になる体操服、シューズをハレの日としてお客様に提供できる店を多く創っていき、スタッフの生きがいになるような会社にしていきたいです。そして、後継者不足等に悩む学生服販売店の店舗運営支援も出来るようになりたいです。

**沼口** 本日はありがとうございました。



本店の前で、笑顔の田村社長

### ■企業概要

企業名……………株式会社たむら  
本社所在地…千葉県松戸市金ケ作 408-182  
店舗数……………6店舗  
資本金……………1,000万円  
創業……………1957年10月  
事業内容……………学生服・スポーツウェア・バック・徽章など学  
校関連用品の販売・企画製造  
年商……………3億6,000万円(平成29年度9月予想)  
従業員……………33名(新入学販売時)

■インタビュー：佐竹恒彦…千葉商科大学大学院客員教授

■インタビュー及び原稿執筆：沼口一幸…千葉商科大学大学院修士