

NBC PLUS+

vol.117

Roll Up!



「自社の事業は何か？」の再定義で苦境をチャンスに!

— 事例紹介 —

暮らしの応援カンパニー『株式会社タムラ』



株式会社タムラ
代表取締役 田村 真氏

地元のガス会社から暮らしを応援する会社へ—— 生き残りを賭けた多角化戦略でチャレンジ！

明治10年創業。「地元のガス会社」として 地域密着をモットーに人々の暮らしを支える

長年、「地元のガス会社」として『株式会社タムラ』は地域の人々に親しまれてきた。

時代とともに移り変わる地域住民のニーズに 대응べく、事業の多角化を強力に推進。現在は「暮らしの応援カンパニー」として、LPガス販売にとどまらず、水回りの修理・リフォームをはじめ、カーポートの設置、エアコン清掃など多岐にわたる事業を展開、文字どおり地域の「暮らしを応援」している。

タムラのルーツは今からおおよそ150年ほど前、明治時代にまで遡る。1877年（明治10年）、山口県のほぼ中央部に位置する小郡の地に田村商店を創業。薪炭・竹材・荒物などの販売を生業とした。

1949年『有限会社田村商店』として法人成りをしたのち、LPガスの販売を開始。1971年、ガス小売部門を分社化し、『株式会社タムラ』を設立した。

現社長である田村真氏は同志社大学卒業後、金融機関に就職。法人営業部に勤務されたのち、山口に帰郷。2003年、タムラに入社されその2年後、31歳で事業を受け継ぎ、社長に就任する。

当時、LPガス需要はピークアウト。オール電化住宅の台頭に地域の高齢化も相まって、燃料小売業は斜陽産業化してきていた。しかし、何も具体的な手立てがないまま、売上の減少に歯止めが利かない状況が続いていた。

PROFILE

会社名	株式会社タムラ
代表者名	代表取締役 田村 真氏
社員数	8名（2024年4月時点）
設立	1971年 9月
資本金	1,200万円
事業内容	燃料小売業
所在地	〒754-0041 山口県山口市小郡令和1丁目5-8



1877年(明治10年) 創業

『田村商店』として薪炭・竹材・荒物を販売



創業期の『田村商店』

1949年 9月

『有限会社田村商店』として法人成り



1953年/移転前の新築事務所

1955年 7月

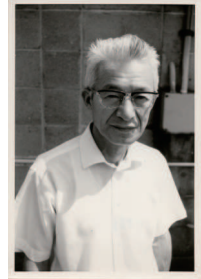
LPガス販売許可取得 LPガスの販売開始



LPガスの取り扱いを始めた頃の
充填所(上)と事務所の様子(下)

1971年 9月

ガス小売部門を分社化『株式会社タムラ』設立



田村真社長のご祖父
初代代表取締役 田村誠一氏
明治の創業期からは5代目にあたる

1979年 12月

増資により資本金が1,200万円に

2005年

田村真氏が代表取締役に就任

2009年 11月

中国地域高圧ガス保安原子力安全
・保安委員長優良販売事業者受賞

2013年 10月

高圧ガス保安経済産業大臣賞優良販売事業者受賞



高圧ガス保安経済産業大臣賞優良販売事業者受賞の賞状および盾

NBCの会長

2021年11月の経営セミナー、翌年1月「社長のための資金と人を活かす研修会」にご参加いただいた田村社長は当時、タムラとは別に経営していたもう一つの会社を、今後どのようにするべきか悩んでいたという。合併するか……？清算するか……？時期こそ明確ではなかったものの、検討し動き始めるべき時が来ていた。「何から始め、どう判断することが良いのか——」。その指南役を求めていたある日、日経新聞に掲載されていたNBCの経営セミナーが目にとまった。

『こんな風に関わってくれる

会計事務所があるんだ……』

経営セミナーに参加されたのち、田村社長はすぐに決算書分析とその報告を依頼。NBCからの分析報告を受け、そのアドバイスに『こんな風に関わってくれる会計事務所があるんだ……』と支援依頼を決めた。合併か？清算か？……その判断の前に、いずれの選択をも可能とし、かつ永続的に会社が継続・発展できるような経営をする必要がある。経営の伴走役にNBCをご選択いただいた。

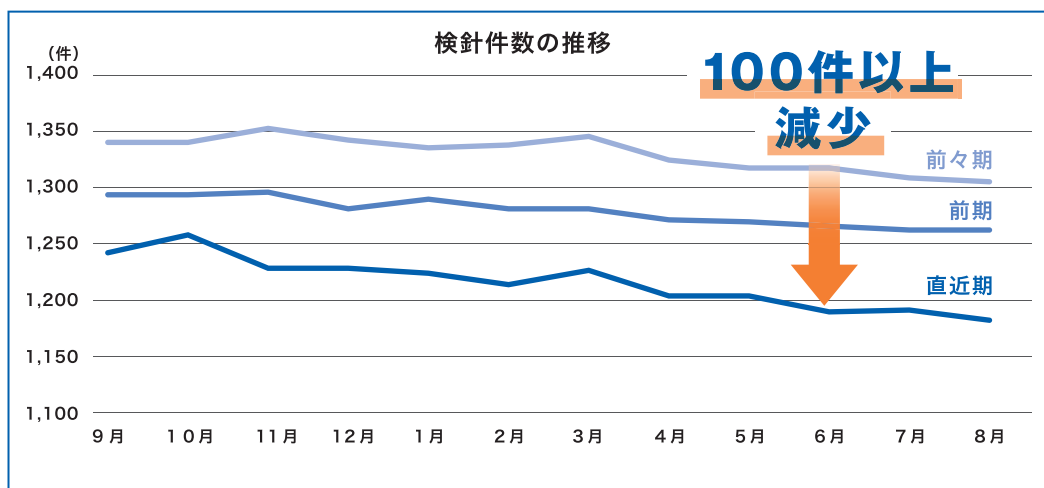
オンラインでのご支援

同社のご支援において特筆すべきことは、完全にオンラインで実施しているということ。担当者はご縁をいただいた当初と、エクセレントカンパニー(後述)表彰の際以外、この2年間同社にお伺いしていない。山口県と都内……その距離約950km。飛行機や新幹線での往来は当然可能だが、オンラインはこの距離を瞬時に一切なかったことにしてくれる。

今や、地方経営者と都内経営者に情報やサポート環境の違いはない。田村社長にはそうした意味においてもNBCをうまく活用いただいている。

大手都市ガス会社に顧客をこっそりと奪われ
「数字は見ているが対策は打てず」の状況に

検針件数は、LPガス会社にとって「生命線」



＜改善前の状況＞

- ✓ 大手のガス会社が進出し、お客様をこっそりとられた。
- ✓ 手を打つために情報は欲しいが相談する相手がいない。
- ✓ 試算表を見ても、イマイチ会社の実態が分からない。
- ✓ 勘定科目ごとの中身について理解していなかった。
- ✓ 2社の会社を経営していて、方向性が定まらなかった

田村社長の就任から14年目となる2019年、田村社長はいよいよ窮地に立たされた。最寄り駅であり、県央部唯一の新幹線駅でもある新山口駅周辺が再開発の対象地域に。それを契機として、大手都市ガス会社が進出。顧客を一気に奪われ、ガス会社にとっての生命線ともいえる検針件数が急減した。大手の進出は同社にとって「黒船」来襲のような大きな衝撃をもたらす。

田村社長は「数字は見ているものの対策は打てず」の状況——。試算表を見ても会社の実態が把握できない。さらに、もう1社経営していることにより会社の方向性がなかなか定まらない状況にあった。また、弊社がご縁をいただく以前で、「手を打つために情報はほしいが相談する相手がいない」という状況も、社長を孤立にし、不安を増幅させるものだった。

黒船は容赦なく顧客を奪っていった。当然社員は会社の先行きに対して不安を抱き、和気あいあ

いとしたり社内の輪も崩れていった。不安げな社員に対して自身が将来を示せないことに強くもどかしさを募らせた田村社長は、「なぜ数字が伸びないのか」と社員にその矛先を向けることも増えていったという。そうした状況下、同社を去らざるを得ない社員も出て、ますます社員の不安が大きくなるという悪循環に陥っていた。

当時の心境について、田村社長は「心が折れそうになっていた」と振り返る。

●田村社長「昔から地元でガス会社として商売をさせていただいて、周りからも安定した業界と思われていました。ところが、新山口駅周辺の開発を機に進出した大手のガス会社にお客様をこっそりととっていかれました。私どものような地場の零細企業ではとても太刀打ちできません。私自身、長年地元で営んできた「誇り」が打ち砕かれたような気持ちになり、社内は険悪なムードに。社員は皆『この会社、大丈夫かな』という感じでした。3、4ヶ月くらいはなんともいえない、どんよりとした空気が社内には漂っていましたね。」



改装を実施する前の社屋外観

ガスの公共性は高く、生活必需品の供給企業として収益の安定性が高い業種ではあるが、同社のように大手ガス会社の進出や、大口取引先の撤退、供給地域内の世帯数減少あるいは他燃料への転換などによる需要減退など、業績不振につながるリスクと隣り合わせの業種でもある。

そこで、田村社長は大胆な発想の転換を図る。まずは原点に立ち返り、「そうだ！もう一度自社でできることを考えよう」と、外（競合他社や市場環境）ではなく内（自社）に目を向けた。周囲からの「何屋さんのなの？」「何をする会社なの？」という問いに対して、単に取り扱う商品名やサービス名で答えるのではなく、もう一段踏み込んでよく考えてみることに……。例えば、これまでも顧客の依頼で水道の配管をつないだり、水漏れの修理をするなど、ガス以外の仕

事を引き受けることも少なくなかった。しかしそれは、ガスを利用してくれる人に限定したサービスで「ついで仕事」のような扱いだっただけで、大きな機会損失だったことに、田村社長は改めて気づかれる。

●田村社長「以前も、当社のガスを利用されていないお客様に『水漏れを直してほしい』などと頼まれることがたびたびありました。『うちのお客様じゃないから』と断っていたのです。今から思えば、本当におかしな考え方です。そうしたお客様にも、きちんとお金をいただいてしっかりと仕事をさせていただくことが大事。また、当社のガスを利用してくださっているお客様から同じような依頼があった場合も、それまでだったら、『タダでやってあげますよ』となりそうなのを、いかにお金をいただける仕事に変えていくか……。そうした意識づけが非常に難しい。そこで、必要になったのが我が社のスタンスというか、コンセプトでした。

『暮らしの応援カンパニー』というワンフレーズ、この言葉に出会えたことはすごくラッキーだったと思います。いろいろな人に会って話をしたり、『外から見て、当社はどう見えるのか』を聞いたりするうちに『暮らしを支える会社』というコンセプトが固まってきたのです。『こういうスタンスでやっていこう！』と伝えたところ、社員もしっくりきているようでした。』

先代の頃からの「お客様」の定義——、「当社のガスを利用してくれる人」を、「当社を頼ってくれる地域の方々」へと切り替えた。地域にしっかりと目を向け、頼ってもらえたのならしっかりとその暮らしを応援しよう、と意識改革したのだ。

「地元のガス会社」から
「暮らしを応援する会社」へ

コンセプトチェンジ。
山積した数々の課題を
バネにしながら、

田村社長は地域の人たちの
「住まいの悩みを
お応えする会社をつくらう」と

腹をくくる。

「ガスを利用してくれる人がお客様」という考えから
「頼ってくれる地域の方々がお客様」という考えへ

消す!

タムラは業界の常識にとらわれず、先入観を打ち消して、独自のタムラらしさを追求。

長い業歴や地域から得てきた信頼をベースに多角化を模索、また着実に経営改革を推し進めてきた。その具体的な取り組みを紹介する。



POINT

事務所の外観を一新して看板を設置

一見すると「何屋なのか?」と疑問に思われそうな外観の事務所。そこで、「暮らしの応援カンパニー」のコンセプトを掲げ、「Idayリフォーム」の文字、つまり「どんなことをしてくれる会社なのか」がパッとわかる大きな看板を設置した。なんとなく近寄りづらかった事務所が、リフォームなど住まいに関するさまざまな相談に気軽に乗ってもらえそうな雰囲気は一変。

●田村社長「このままじっとしてはいけないうちという気持ちになり、会社の倉庫を整理するなどいろいろ動き始めて、まず身近なところから変えようと思いました。大きな看板を掲げる様子を見て、社員たちも『ああ、変わっていくんだな』と感じてくれたように思います。そのあたりからです、会社の雰囲気徐徐に明るくなっていったのは。」

まずは、こうして近隣の人たちにまねばなく情報が行き渡るよう努めることが、タムラの改革の第一歩となった。

POINT

新サービスの展開で「頼ってもらえる会社」へ

社内のムードが徐々に明るさを取り戻していくなかで、同時に事業の多角化を推し進めていった。先入観を打ち消し、発想を転換。トイレやレンジフードの修理などを手掛けると「それもやってくれるの!?!」と驚かれるようなことがたびたびあったという。

ほかにも水漏れや詰まりの修理、トイレ・キッチンのリフォームなど水回りの仕事をはじめ、カーポートの設置やエアコンの移設、エアコンクリーニングまで幅広い業務を手がけるようになった。

新たなサービスの展開には、「社員に対しての先入観も消す」「社員の個性・能力を活かす」ことが不可欠。田村社長ならではのリーダーシップが発揮された(後述)。



先入観を



リニューアルされたホームページ



タムラ発信のニュースレター(左)SNSではイベント情報を積極的に発信(右)



BEFORE.....



AFTER



POINT

「知ってもらう努力」を徹底し、認知度UP!

看板の設置にとどまらず、ホームページのリニューアル、ラジオCM、インスタグラムの活用、ニュースレターの発行など、自社・商品・サービスを「知ってもらう」ため多様な活動を展開。こうした「知ってもらう努力」の継続により、地域における認知度が格段に向上。改革が成功する重要なカギとなった。

POINT

空きスペースを地域の集いの場に
さらに地域に根ざす

もともとガスの検針を終えた社員がお茶を飲んだり、書類置き場としてしか利用されてこなかった事務所の空きスペースをリフォームし、キッチンを備えたレンタルカフェスペース『Roll UP(ロールアップ)』を開設。今では、地域の人々の集いの場として有効活用されている。コーヒーショップに貸し出したり、写真展や

ヨガ教室を開催したり、ときには相続に関するセミナーを開催するなど、どんな用途にも自由に使えるスペースになっていく。予約スケジュールが常にぎっしり埋まるといふから、その認知度・注目度に驚かされる。「ガス会社にコーヒーを飲みに行く」というようなこれまでにない使い方も可能になり、地域の人たちが気軽に足を運びやすい環境に生まれ変わった。



さらには、新たな発見も。

『Roll Up』で販売を始めた鳥取名産の『あごだしのだしパック』は3年間で50万円も売れ、想定外のヒット商品になっている。

●田村社長「建設会社などが開くカフェはよく見かけますが、『Roll Up』はカフェではなく、あくまでもレンタルスペースです。たとえば、地元の若い人が毎月10万円の家賃を払うのは難しくても、1日数千円くらいなら

払えるでしょう。そこでコーヒー

ショップの経営にチャレンジしたいとか、そういう人たちが利用できる場を提供してあげることができればと考えたのです。

要は『うちを踏み台にして大きく成長してください』ということです。そのスペースの名前『Roll Up』には腕まくりという意味があります。腕まくりをしてがんばりたい人が集まる場所になるといいな”と思って、そう名づけました。”



『あごだしのだしパック』

料亭御用達の本枯れ鰹節と鰹荒節をベースに、枯れ鯖節・利尻昆布・香信椎茸、そして鳥取名産「あご(飛魚)」の入った、手軽にプロ仕様の出汁が取れる田村社長おすすめの一品。店頭で取り扱い以降、多くのお客様にリピート購入いただいている。

改革を成功に導いたファクター1

社員の個性にスポットライトを当てる

老舗のガス会社が、新しい分野の事業にチャレンジできたのはなぜか――。それは田村社長があらゆる先入観を打ち消し、物事を柔軟にとらえてきたからにはかならない。

田村社長は人材採用においても「求める人材は業界に染まっていないまったく別の業種からの転職組が、ガス業界に違和感を感じている人がいい」と考えていた。したがって、同社の社員は皆、異業種からの転職組でさまざまな経験を積んできた人ばかり。前職で自動車部品の販売をしていた人は電気工事士の資格を取得してリフォームのプロに、お肉屋さんだった人は新規顧客のケアが得意な信頼できる営業マンに、板金加工に携わっていた人は今では社内では一番顧客情報に詳しい「困ったときのヒーロー」として活躍している。

多様なスキルを最大限に活かして結集し、成果へと結びつける理想的なチームづくりを実現している。

最強のチームをつくるために、田村社長は社員一人ひとりの個性にしっかりと目を向け、そこにスポットライトを当てて、それぞれが活躍できる環境を整えてきた。たとえば、ガスの知識がない人に対しては「勉強しなさい」と指導するだけではなく、「得意分野で仕事をしてもらおう」と工夫し、「仕事のできない人は辞めさせる」のではなく、「仕事ができなくても活かす方法はないか」と考えた。そもそも、ガス以外の仕事に着手することになったのも、「たまたま中途採用したスタッフが水回り工事の知識や経験もあり、得意分野としていた」ことがきっかけのひとつだったという。

社員のフォロワーに徹し寄り添う『サーバント型リーダーシップ』を発揮

一方、NBCの担当コンサルタント戸田大祐は田村社長のバックグラウンドに注目していた。その柔軟性の高い発想・思考には、長年、バレーボール部のキャプテンを務めた経験が活かされているのではないかと言及する。

●NBC戸田「中学校・高校・大学、そして社会人になってからも地域でバレーボールを続けてこられた田村社長は、ずっとキャプテンを務めていたそうです。「いつの頃からか『自分の能力は知れている』と思うようになっていった」とおっしゃっていたことがあります。身長もそれほど高くなく、ご自身でできることには限界があると感じたと。それでも、「試合には勝ちたい」。だから、できる人に任せよう……。つまり「レシーブがうまい人にボールを回そう」「アタッカーに気持ちよくアタックを決めてもらえるようにトスをあげよう」とお考えになったそう。こうして周りの人たちを巻き込み、力を借りることを学ばれた——。そのご経験によって、今の社員それぞれの個性を活かす「ストーリー」が生まれたのだと思います。」



NBC資金を増やす
コンサルティング株式会社
戸田 大祐

田村社長は「社長としての大きな仕事」は、社員のために「楽しく、納得感のある仕事や環境をつくること」だと言う。強力なリーダーシップでみんなをグイグイ引っ張るのではなく、社員のフォロワーに徹し寄り添いながら支援をする。これからの時代に求め

サーバント型リーダーシップとは

部下に奉仕し信頼関係を築くことでチームを先導するリーダーシップ。細かな指示で部下を動かすのではなく、部下の主体性を尊重し、目標達成を支援する。

リーダーは単に優しいだけでなく、自身の知識と経験による助言を与えたり、部下のミスには原因を追求して次回以降の対策を講じるなど、部下と積極的に関わりを持ち、成長を支援することが重要な役割となる。

られる『サーバント（奉仕）型リーダー』のお手本といえるだろう。そのように強く印象づけられたというエピソードを、戸田は次のように語る。

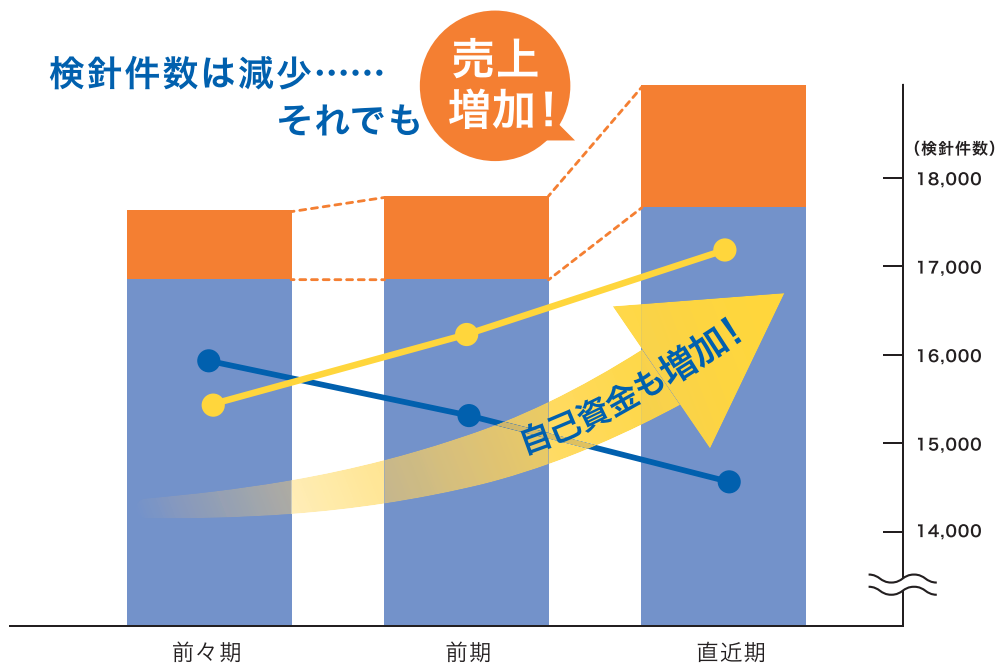
●NBC戸田「私が『社員と関係を築くうえで気をつけていることはありますか？』と質問したところ、『大変な現場こそ一緒に行くようにしている』と教えてくださいました。たとえば、トイレの詰

まりの修理は社員の誰も好き好む仕事ではなく、また社長がわざわざ出向かなくてもできる仕事でもありません。それでも、一緒に現場に入り、その苦勞をとともにされています。そうして社員と一緒に『臭かったね』と笑い合える空気を大切にされているのです。田村社長が社員から信頼されている背景はこうしたところにもあるのではないかと感じました。」

●田村社長「バレーボールの話に関しては、戸田さんからの話を受けて『そうか！』と自身のルーツに気づかされたような気がしました。私の力は限られていますから、自分ができないところを思い切って任せ、任せた後は中途半端に手を出さないように気を付けて、『よくがんばったね』と言えらる空気を大切にしています。」

ガス検針件数の大幅減と、その他売上・自己資金の推移

● 自己資金 ● 検針件数
 ■ 売上(税抜) ■ その他売上(エアコン清掃・リフォーム)



ガスの検針件数が大幅に減少する中でも
 新規事業が軌道に乗り、売上も自己資金も増加

この2年間で同社の新規事業は順調に軌道に乗り、少しずつ数字を積み上げていった。その結果、ガスの検針件数の大幅な減少に歯止めがかからない中にもかかわらず、売上も自己資金も着実に増加。とりわけ、直近期においてはエアコン清掃・リフォームが利益に大きく貢献している。

また、地域におけるタムラの認知度も確実に広がっている。今では、「タムラさんって、ガス以外にこんなこともできるんだよね」とお客様の声から声をかけられるほど、多くの人々に新サービスへの関心を持ってもらえるようになってきた。

さらに「暮らしの応援カンパニー」として、家電の販売事業もスタート。日々、地域の人々の困っている声に耳を傾けながら、その暮らしを応援する。

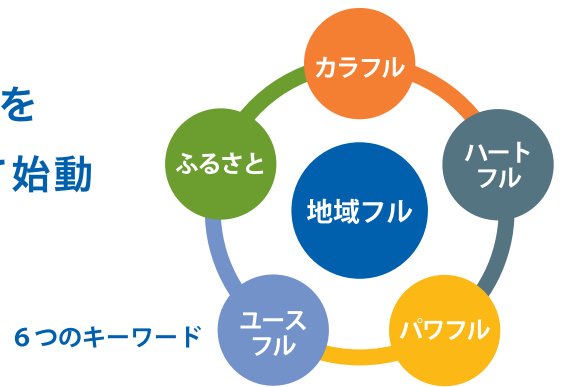


業績改善も目覚ましいが、この現状に対して田村社長は改めて「先入観を消すことの重要性」を実感しているという。

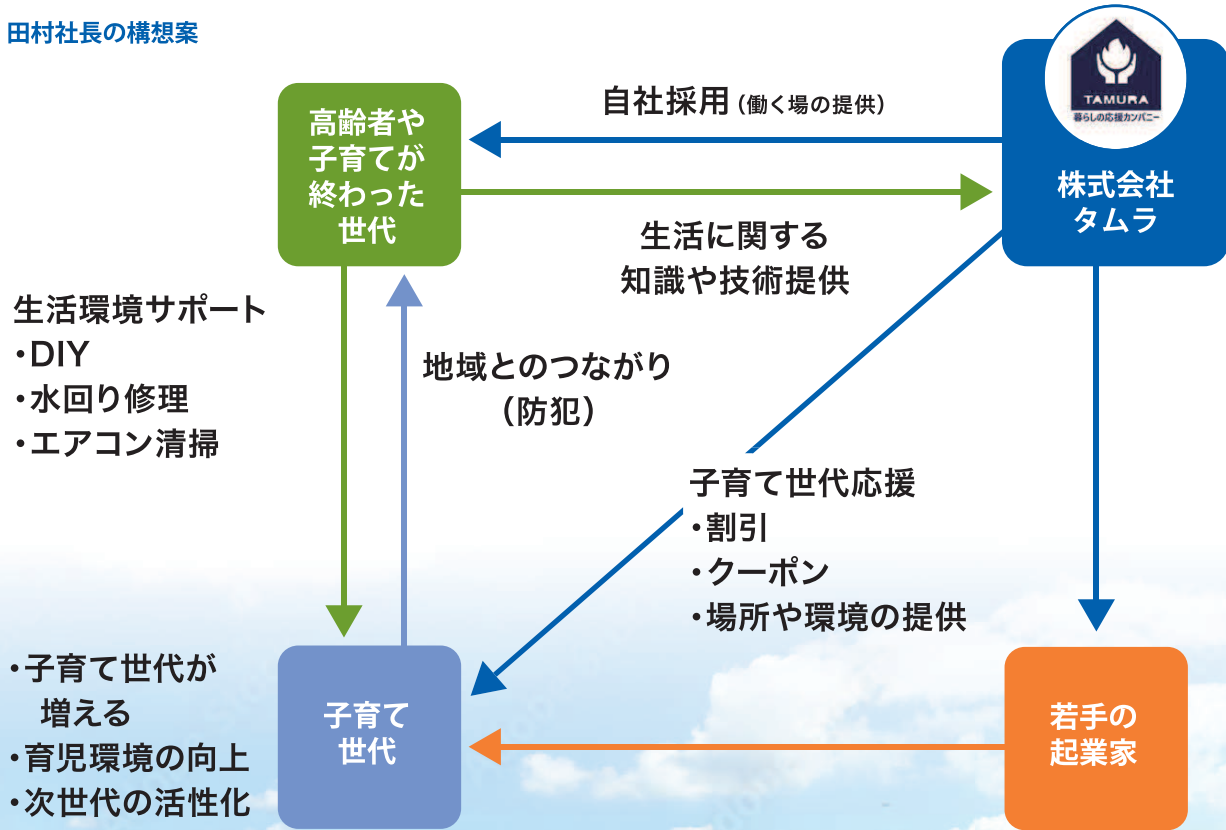
●田村社長「戸田さんや大竹さんをはじめNBCさんにさまざまなアドバイスをいただきながら、いろいろなおとにチャレンジしてきました。社員に対しても、我が社の事業に対しても、先入観を消して、ひとまわり大きい枠で物事を考えることが非常に大切だということも教えていただいた気がします。」



10年後を見据えて暮らしやすい街づくりを 地域活性の中核とした構想の実現に向けて始動



田村社長の構想案



10年後を見据えて田村社長はまた新たな構想を描き、その実現に向けて動き始めた。「地域フル」を中心として、「カラフル」「ハートフル」「パワフル」「ユースフル」そして「ふるさと」の6つのキーワードを掲げる(上図)。

同社が山口市小郡の地域活性化の中核となり、若い世代が暮らしやすい街づくりにチャレンジするという構想だ。具体的には、高齢者や子育てが終わった世代に対しては自社で採用して働く場を提供する代わりに、地域における生活に関する知識や技能を授けてもらう。子育て世代に対しては子育てにふさわしい場所や環境を提供し、クーポンなどの割引やサービスが受けられるようにする。地域ぐるみで子育てを支援する一方、子育て世代は地域の高齢者の見守り活動に参加する。さらには地元の若手起業家も巻き込んで、タムラらしさを追求しながら、地域を持続的に発展させる取り組みを進めていく。

無論、今後の課題がないわけではない。近い将来、事業承継の問題も浮上してくるに違いない。

● 田村社長「誰もが『継ぎたい』と思ってくれる会社、そして安心して『継いでもらえる』会社にするのが大切だと思っています。」

いつの日か訪れる事業承継に向けて、既存のガス事業にこだわらず、若手や女性にも馴染みやすい事業への拡がり意識しながら経営の舵取りを進めている。



エクセレントカンパニーのトロフィーを持つ田村社長(右)と弊社代表・野呂(左)

👑 エクセレントカンパニーに選出させていただきました!

弊グループのすべての支援企業様を対象に、業績面・風土面での目覚ましい改善や成長を遂げられた企業様、また、特色のある革新的なお取り組みをなさっている企業様を選出し、表彰させていただきました。

コンサルタント EYE

本号の掲載企業様の担当コンサルタントより現場を通じ感じたことをお伝えいたします

「自社の事業は何か？」を再定義をする

昨今の中小企業を取り巻く環境はとて厳しく、人手不足・市場縮小・原価高騰……と二重三重の苦境にあります。

同社も漏れなく、そうした苦境に立たされていきましたが、固定観念を捨て、さまざまに挑戦されたことで新たな突破口を見出されました。

改革の成功要因の一つは、事業の再定義による戦略転換と、その辛抱強い実践にあるといえます。田村社長は、「我が社は『何を』売っているか？」と自問自答を繰り返されました。

最初は「『ガス』を売っている」と当然のようにモノが思い浮かんだそうですが、お客様や周りで支えてくれている方々の言葉に耳を傾けていくうちに、お客様が価値を感じてくださっているのは、モノではなくコトではないかと考えが変わったといいます。それまでお客様のために当たり前に対応していたコトこそ、「タムラの本当の価値」なんだと気づかれたのです。同社は今後も、私たちが想像だにできない視点で【暮らしの応援カンパニー】を体現され、安定した事業基盤を構築、さらなる地域活性のリーディングカンパニーへと成長されていくことと信じてやみません。



NBC 資金を増やす
コンサルティング株式会社
戸田 大祐
Daisuke Toda

Profile

資金改善支援スキームの開発者であるNBCグループ創業者・野呂敏彦の直弟子として、日本全国のお客様をご支援。資金改善に向けたご支援を通じ「資金が増えて当たり前」の社内体質を全国の企業に構築。



NBC 資金を増やす
コンサルティング株式会社
大竹 龍之介
Ryunosuke Otake

Profile

小売業・サービス業のご支援を得意とし、現在のタムラ様のご支援を担当。「目の前のお客様に真剣に全力で向き合う」がモットー。困難な状況下でも改善策を社長とともに考え資金改善を実現するための尽力を怠らない。