



### 徹底した情報開示で信頼を獲得

城南村田は、贈答用菓子のパッケージなどに使われる「詰め合わせ用トレイ」、電機部品などを収納する「工業用トレイ」などを企画・設計し、金型・トレイを製造するメーカーだ。「木型師」など優秀な職人が在籍し、高品質な製品を求める顧客からの評価は高い。また、人気絵本シリーズ『こびとづかん』のソフトビニール人形を手がけていることでも広く知られている。

同社の創業は1949年。2005年頃までは紙問屋専業であった。現在の業態に転換した頃は危機的な状況だったと、代表取締役の青沼隆宏氏は振り返る。

「祖父は、和紙で有名な山梨県市川大門町の出身。地元での経験を生かし、上京して紙問屋を始めたのが当社の原点でした。日本経済が成長するに連れて印刷業のニーズも高まり、会社は順調に成長していったのです。ところが、2000年頃にインターネットの普及が加速し、紙の売れ行きは徐々に低下。さらに、計画性を欠いた経営や金融

機関との意思疎通が不十分だったことが重なり、経営は苦しくなっていました。そして2002年、大口の得意先が倒産。当社も、連鎖倒産の危機に直面したのです」（青沼氏）

アメリカの会計事務所で働いていた青沼氏は帰国し、父に代わって代表取締役に就任。社長としての初仕事は、金融機関に返済繰り延べを依頼することだった。

「その頃の当社は、金融機関への情報開示を怠っていました。そこで、現状を包み隠さず報告書にまとめ、金融機関に提出して信頼を取り戻すことから始めたのです。同時に、社内の業務効率化を図って利益率アップを実現し、約2年で経営再建にこぎ着けました。そのとき金融機関の方から、『青沼さんは毎月、月次決算をしっかりと報告してくれました。ここまで誠実な会社は、他になかなかないですよ』と言われたのをよく覚えています」（青沼氏）

経営危機は脱したが、紙市場の縮小は明らかだった。そこで2005年、城南村田は金型メーカーのトーマックの株式を買い取り事業分野を拡大。その際、金融機関から

手厚い支援を受けられたのは、情報の徹底開示によって信頼を取り戻したことが大きく影響していた。

## 「アナログなつながり」を大切にす

常にオープン・誠実であるという基本方針は、顧客に対しても貫かれている。その代表的なものが、これまで取引のあった企業などに向け、月1回のペースで発行している『かわら版「蒲田交信局」と「個人通信」』だ。

「A4・1ページのパンフレットを、ご縁のあった方々に送付。社員が短い文章を掲載するほか、私を含めた営業担当が個人通信を書いています。社員の文章は基本的に手書きで、仕事以外について書くのが決まりです」(青沼氏)

青沼氏は、ITや最新設備の導入に積極的だ。デジタル化・機械化によって業務効率を高めることが、会社の成長に直結すると考えているからである。一方で、人間関係については、徹底してアナログな手法にこだわる。

「仕事の基本は、人と人とのつながり。デジタルなやり方では、お客さまの信頼を得ることはできません。『かわら版「蒲田交信局」と「個人通信」』を発行しているのは、我々の人となりを分かっただけのためですし、部下にはメールではなく、できるだけお客さまの元に足を運んで商談するように勧めています。デジタルとアナログの両輪がそろうことで

はじめて企業は成長できると、私は考えています」(青沼氏)

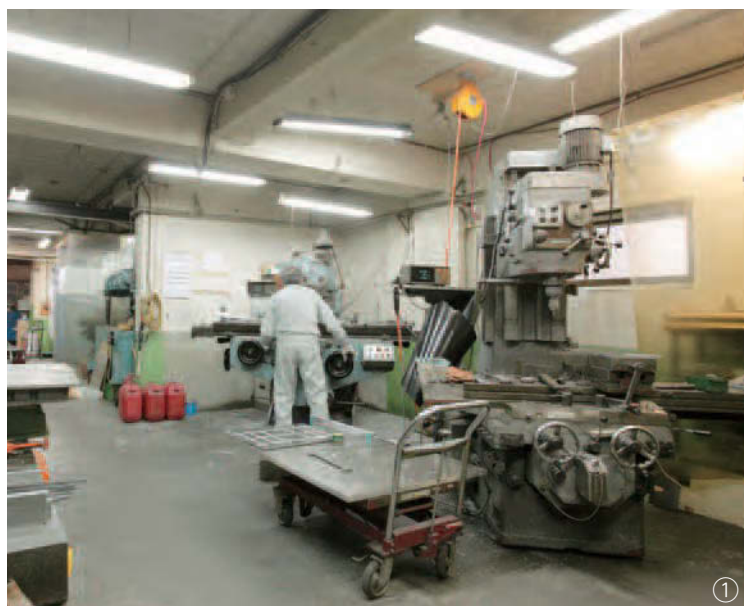
## 既存事業にとらわれず変化し続ける

青沼氏は各年度の初めに、金融機関に対して3年後までの経営計画を提出している。これは金融機関の信頼を得ると同時に、経営者としての思考を整理し、今後の基本方針を自ら確認するためでもあるという。

一方、10年後の城南村田については、あえて考えないことにしていると青沼氏。

「十数年前に金型メーカーの株式を買い取ってなければ、当社はつぶれていたかもしれません。『当社は〇〇屋だ』とこだわりすぎると、ニーズがなくなったとき、倒産の危機にさらされます。それより、社会からの要望を鑑みながら、その時代に応じて変化し続ける方がいいと、私は思うのです。ただし、業種を変えるのは簡単ではありません。今いる従業員の能力を最大限生かしながら、少しずつ、新たな分野にチャレンジしなければならないのです。

企業にはそれぞれ、社会の一員としての役割があります。それを果たすには、とにかく会社を存続させなければダメ。お客さまに対して誠実に接し、同時に、求められることに応じて少しずつ変化し続ける。それを続けていくことが、私の使命だと考えています」(青沼氏)



①各分野のスペシャリストが、質の高い製品を製造

②同社が製造しているレンズ用トレイ

③金融機関に提出している資料。徹底した情報開示が信頼の源だ(2ページの写真) 高度な技術を持つ職人たちの力を最大限に引き出すのが、経営者である青沼氏の役割だ



## 株式会社城南村田

(会社概要)

代表者：代表取締役 青沼隆宏

資本金：4000万円

従業員：24名(2017年5月現在)

所在地：大田区蒲田本町1-9-7

TEL：03-5744-3555 FAX：03-5744-3557

URL：<http://www.jonan-murata.jp/>

## 職員から～取材を終えて～

洋紙・板紙販売に加え、真空成形金型の製作を主力事業とする当社は、「大田の工匠 Next Generation」にも選ばれた木型職人が在籍するなど高い技術力を保有。お菓子のトレーやフィギュアの原型製作などを通じて当社の製品が多くの人々の手に触られています。また、子供向けに様々なワークショップを行うなど、地元とのつながりを大切に活動にも力を入れています。(創業支援課 盛澤陽一郎)