



慶應義塾大学ビジネス・スクール

森田フィルム株式会社

5

会社概要

森田フィルム株式会社（以下 M 社）はレトルト食品に使われる包装フィルムを得意とする国内中堅の包装フィルムメーカーである。1970 年代以降 レトルト食品の需要拡大に伴い、レトルトパウチ（金属箔とプラスチックフィルムを積層したフィルムで作った小袋）の市場も連動して拡大し、M 社の企業規模は拡大した。2000 年代に入ると顧客対象を食品メーカーだけでなく、トイレタリー用品メーカーや化粧品メーカーに拡大させた。直近 2013 年における M 社の売上高はおよそ 500 億円である。今後は中国やベトナムなど東南アジアへの進出を計画している。当面は国内で製造し輸出をしていくが、近い将来は海外現地工場を立ち上げる計画である。5 年後（2018 年）には売上高 800 億円達成を中期経営計画の第一目標としている。

10

15

包装フィルムには、強度、酸素バリア、柔らかさなど様々な機能が求められる。このような機能を単一の樹脂だけで実現するのは難しく、必要な機能を得るには単一樹脂によるフィルムを何層にも重ね合わせる必要がある。これらは「複合フィルム」や「ラミネートフィルム」と言われ、M 社はラミネート加工の生産技術開発に特化してきたことで、顧客のあらゆるニーズに対応してきた。

20

M 社は包装フィルムメーカーでは珍しく自社独自で消費者調査を定期的に行い、消費者が包装フィルムに対してどのような不満を持っているのか消費者の声を聞き、不満を解消した改良品を顧客であるメーカーに提案する企画営業に力を入れてきた。実際に M 社の製品品質は高く、顧客からの評価も高かった。また、これまでに製造品質クレームや納期遅れもなく、こうした顧客との信頼関係が M 社のこれまでの成長を支えてきた。

25

M 社の自社工場は全国に 2 拠点あり、本社三重工場と栃木工場である。両工場は生産本部に属

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程 M36 期生の前田栄治と坂爪 裕教授が共同で作成した。本ケースは、クラス討議の資料として用いるためのもので、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。なお、本ケースは、実在企業のフィールド調査に基づいて執筆されているが、企業名称やケース中に登場する固有名詞等は変更されている。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 前田栄治、坂爪 裕（2015 年 5 月作成）