



慶應義塾大学ビジネス・スクール

大町工業株式会社（B） —光制御フィルム事業—

5

2017年の初春、大町工業株式会社の大町一雄社長は、今後の自社の戦略をどのように展開していくかについて思いをめぐらさせていた。1991年に立ち上げた液晶ディスプレイ用光制御フィルム事業はここまで困難はあったものの、世界トップレベルのシェアを築いてきた。しかし、近年光制御フィルム事業を取り巻く環境は大きく変化しており、これまで築いてきた競争優位を今後も維持できるかどうかは先行き不透明であった。また、自社の直近の業績は2015年から2期連続の赤字に陥っていた（付属資料1）。海外メーカーを始めとする競合企業が自社の領域を侵食してきていることに加え、液晶を代替する技術が浸透してきている昨今、光制御フィルム事業は今後どのように事業を継続していくべきだろうか。

10

15

企業概要

大町工業株式会社は1948年（昭和23年）、現社長の大町一雄氏の父である大町英太郎氏によって創立された。大実業家になった同郷の先輩を見て憧れ、さらに戦地で生死をさまよう経験した英太郎氏は「もし生きて還れたら、自分で商売を」と真剣に考えていた。そして終戦後、英太郎氏は「お客様に対して誠実であること」「借金は絶対にしないこと」「和をもって団結すること」を誓い、大町工業を設立した。創業当初は、使い古した放出ものの米国製ターポリン紙を、処分に困っていた紡績会社から買い取って鉄鋼・雑貨用途に売るという包装材料業を営んでいた。1949年には防水紙の生産を開始し、加工紙メーカーとしての第一歩を踏み出した。その後、経済成長の波にのり、ラミネート技術及びコーティング技術を武器に、防湿・防錆、剥離・粘着等の機能を付与した産業用加工紙分野での積極的な設備投資により業容は拡大した。1960年代には、全国3工場を擁する国内有数の加

20

25

25

本ケースは、標記企業の全面的な協力を得て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程M39期生の木村竜樹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、ケース中の固有名詞と数値は一部変更されている。

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 © 坂爪 裕、木村竜樹（2018年5月作成）