



慶應義塾大学ビジネス・スクール

大町工業株式会社（C）

— マネジメントの軌跡 —

2017年の暮れ、大町一雄氏は自身のこれまでの取り組みを振り返っていた。1990年代の社長就任直後にはバブル崩壊を経験した。これを独自技術のイノベーション製品である光制御フィルムの市場導入に成功することで乗り越えてきた。また、バブル崩壊を契機として利益志向のビジネス創造を掲げ、ニッチビジネスに於ける高付加価値に着目し、既存の技術を発展させた高機能シート事業を立ち上げた。この高機能シート事業は、1993年頃より小規模特殊生産としてスタートしたものであるが、2008年のリーマン・ショックに於ける金融危機の中での大型投資を契機として、新規事業となり発展している。2017年時点では、このシート事業は液晶にとって代わる有機EL周辺や、自動車用部材を対象としており、当社の将来の中心事業に育て上げるべく研究開発投資を継続中である。

これまでの道のりは危機の連続であったものの、新規事業の拡張により乗り越えてきた。そして今、新たな経営課題に直面している。このような局面において、どのような経営戦略を策定・実行すべきであろうか。「自分自身70歳をむかえ、次世代への承継を考えなければならないとともに、今後の株式上場を代案の一つと見据え、今一度これまでの経営を総括的に振り返ってみたい」、そう考えた大町一雄氏はケースライターに依頼し、これまでの歩みと現状の問題をケースという形でまとめ上げることにした。

大町工業の概要

大町工業株式会社は1948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（付属資料1）。創立当初は包装材料の商社であったが、1949年には防水紙の生産にも着手した。そこで培ったラミネート技術及びコーティング技術を武器に、高度経済成長期以降は防湿・防錆、剥

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。

Copyright © 坂爪 裕、木村竜樹（2018年5月作成）

離・粘着といった機能を付与した産業用加工紙の製造・販売を開始し、本格的にメーカーへと転身した。しかし、高度経済成長期が終わりを向かえたことを受け、大町一雄氏は「作れば売れる」という生産者志向から脱却し、マーケットに即した事業を構築していく必要性を強く感じていた。常務に就任した1980年代にはビジネススクールへの留学を決意し、MBA取得後は専務に就任して経営体質の
5 変革を進めた。社長に就任した1990年代以降、大町一雄氏は「利益志向のビジネスの創造」を目指し、事業を変革してきた。2016年度の売上高は約196億円、経常損失は▲10億円となっている（付属資料2、3）。大町社長の説明によれば、経常損失については円高の影響、営業方針の不徹底、新たな生産設備の稼働が遅れたことの三つの原因による一時的な損失であり、2017年度については上期
10 時点で既に黒字回復している（付属資料4）。

大町工業の主要事業

2017年現在、大町工業の事業は大きく3つ存在する（付属資料5）。1つ目は、大町工業が機能製品と位置付けたセグメントで工業用の包装資材、工程紙、ラベル用紙、農業資材などである。これら
15 は創業以来のコア部門であり、高度経済成長による日本の産業発展と共に成長してきた。現在では競争激化によって採算が厳しくなっているものもあれば、エリアシェア1位といった形で根強く残っているものもある。これらで培ったラミネート技術とコーティング技術を活かして生み出したのが、2つ目の事業である光制御フィルムである。この製品の開発は、1990年代に大町工業が自社製品の用途拡大を狙って
20 広告宣伝を行ったところ、電機メーカーから「液晶用ディスプレイに使ってみたい」と思いもよらぬオファーを受けたのがきっかけであった。当時の大町工業にとって液晶用ディスプレイは未知の領域であったが、市場ではイノベーションを巻きおこし、大町工業のブランドを液晶業界に浸透させるものとなった（子会社の役員を兼務する中間クラスの人材も主としてこの光制御フィルム部隊から輩出している）。顧客からは機能面と品質面で高い評価を受けており、中小サイズの液晶ディスプレイ向けでは世界シェア
25 No.1^[1]である。3つ目の事業は、新規分野で今後の発展が期待できる高機能シート事業である。

大町工業の組織図

2017年現在、大町工業には4つの本部と、海外子会社統括の下に4つの子会社が存在する（付属資料6）。1つ目はマーケティング本部であり、光制御フィルムや機能製品といった製品のマーケ
30 ティング活動を行う部門である。2つ目は戦略購買本部である。この部門は製品を生産するための材料調達を行う機能に加え、新規ビジネスを創造するプロジェクトチームの運営も担っている。この新規事業

^[1] 大町工業からの提供情報より

の機能は、従来はマーケティング本部の中に入っていたが、光制御フィルムや加工紙を製造している大町工業の調達部門はサプライヤーの様々な素材に触れることができ、サプライヤーの開発部門とコラボレーションが図りやすいことから、新規ビジネスを創出しやすい立場であるとして、2017年に組織変更となった。3つ目は生産本部である。最近では、生産部門と管理本部のシステムメンバーとが一体となった改善活動によって製品の歩留まりを短期間で大きく引き上げた。4つ目は管理本部で、情報システム・人事総務・経理財務という機能を担っている。海外子会社は、中国・台湾・韓国・アメリカに直轄の子会社がある。これらの海外子会社の役割は、第1に、大町工業の製品を海外顧客へ供給した際に、顧客満足の為のアフターサービスを行うことや、また供給スタート前のスペックインなどの営業活動を行うことが挙げられる。第2には、特に中国工場における仕上・配送機能がある。

変革前夜（1990～1992年）

大町一雄氏は1990年に大町工業株式会社の代表取締役社長に就任した。1990年は、バブル崩壊へと至る景気後退が始まった年である。1980年代後半の日本経済は、高度経済成長期以来の好景気が長期にわたって続いていた。1985年のプラザ合意によって、為替は急激な円高に向かったことで輸出型の製造業を中心に影響を受け、「円高不況」と呼ばれる景気後退局面となったが、石油を始め輸入品が安くなる円高メリットや、経営の合理化を進めていったことで企業の業績は回復し、「円高不況」は1年余りで終息、1987年ごろからは再び景気は回復していった。1985～90年における日本の実質GDPの年平均成長率は4.63%と前後の期間と比較して高く、これらは民間の設備投資が牽引していたとされている。この間、日本の公定歩合は、円高不況対策時に下げられたままの低金利状態であったことが、企業の積極的な設備投資を後押しした。一方、低金利によって企業や個人が株や土地といった資産に対して投資を行ったことで株価や地価が高騰した。1989年12月末につけた3万8,915円78銭という株価は史上最高額である。しかし、日銀の公定歩合引き下げや不動産融資総量規制、海外の金利上昇など様々な要因によって、1990年以降の株価や地価といった資産価格は下落し、投資を行っていた企業や、企業に融資していた金融機関の経営状態は急速に悪化した^[2]。その後、日本は長く続く景気後退期に入ることとなった。そのような状況下、大町一雄氏は以下のような問題意識を持っていた。

^[3] 内閣府経済社会研究所
「バブル/デフレ期の日本経済と経済政策」
第1巻『日本経済の記録－第2次石油危機への対応からバブル崩壊まで－』
http://www.esri.go.jp/prj/sbubble/history/history_01/analysis_01_03_02.pdf

「私は今後、我が社を生産者志向からマーケット志向へと変革していく上で、私自身が投資決定の理論を学ぶ必要があると思い、1983年にビジネススクールへの留学を決意しました。創業者の投資判断は直勘と度胸によるものでした。先代社長は工場を建てるのも候補地に一人で行ってその辺の竹で地面に線を引いて、工場長に『ここに新しい工場を建てなさい』というような形で新工場建設の指示をしていました。これもトップダウンですから工場長は迷うことなく、その辺の石を拾ってその場に位置決めをし、工場を建てていったのです。報告書も予算管理表はおろか、書類もありませんでした。とにかく決断から実行へのスピードはとても速かった。結果的にきちんと需要を先取りした設備投資によって高度経済成長期の需要の取り込みに成功しました。創業者が『名経営者』と呼ばれるわけです。とにかく論が立ち、戦争にも行っているので度胸があります。そんなカリスマ社長の部下の重役達は、社長の指示に盲従し自分の意見を持たない取締役ばかりでした。私はビジネススクールに行く前は、開発の責任役員でありました。ある時、新規ビジネスで外注企業が行っていた仕事を、自社が設備導入し内作する意思決定を創業者が私に知らせずに行いました。やがて新設工場の地鎮祭にたまたま居合わせて初めてその事実を知った私は、直ぐにその外注先に謝りに行きました。当然外注先からはこっぴどくののしられました。一方、製造現場や技術関係を仕切っていた古参幹部の面々は『さすが社長、面倒な外注管理をするより、自分たちでやった方が楽ですからね！』なんて言うわけです。こういう事の繰返しで悩んだ私は、ビジネススクールに留学したのです。当時の指導教員に相談したところ、刑事コロンボのように『自分の意見を主張する口調でなく質問調でやってみたら・・・』とアドバイスいただいた事もありました。また当社には、定年がなかったのです。外部環境変化を踏まえて新たな体制を築く必要がある中で、そういった方々とはまともに渡り合っている時間はないと考えておりました。そこで、仕上げ工程を行う子会社を作り、古株社員を一度、転職という形にして退職金をお支払いし、子会社へ移っていただきました。退職金があれば気持ちよく移ってもらえますからね。創業者には、仕上工程を外作とし賃加工にして変動費化した方がいいと提案したところ、賛同していただけました。」創業者は1992年に亡くなりました。

変革期（1992～2007年）

「私が社長を引き継いでまず手掛けたことは、従来の大量生産モデルではなく、付加価値モデルにいかにか転換するかでした。従来のラミネート工場は連続生産が基本になるので、いかに量産化するかが第一のポイントでした。同品種複数工場の発想で規模の経済を追求する発想ですね。この発想は明らかに矛盾していますよね。つまり、複数工場によって受注を細分化しながら、工場内にある生産設備はとても大きい。私は同品種量産工場のような量産性を追いたくなかったので

す。具体的には多品種少量生産で、時間あたり利益を目盛として限界利益の最大化を追求する形にしたかったのです。一方で、経営資源を新しい分野に注力していくことにしました。その具体的な製品が、1993年にスタートしたあるシート製品でした。この製品は従来の当社シート製品に対して月間の生産量予算はかなり少ない（約1/20のスケール）ものの、単価は1000倍でした。新分野である為に製造するには新たな設備投資が必要でした。一般のプラスチックの大手加工メーカーは『数量が少ない』という事を理由にユーザーからの依頼を断っていた様です。しかし、私は従来より多くの限界利益が得られると判断しました。その後、シートの原料であるエンジニアリングプラスチックメーカーからの技術協力をもらいながら、東京工場の用地外に保有していた倉庫を土地付きで売却し資金を確保した上で、引き続き設置機械の決定、用地買収、工場設立を敢行し、岡山開発・生産センターがスタートしました。このシート製品のビジネスがしばらく稼ぎ頭となりました。また、この時に新旧事業を分け、意思決定の迅速化の為に事業部制を採用しました。事業部制にあたり、社員全体をつなぐキーワードが必要ではないかと考え、戦略ドメインを検討しました（付属資料7）。大町工業の原点は、紙や合成樹脂を塗ったり貼ったりすることで様々な機能を紙に付与するコーティングとラミネーティングがコア技術です。当時、同じようなことをしていたマックコートという会社が『自分たちはラミネートとコーティングの会社だ』と名乗っていたのを聞いて、自分たちもしばらく同じように対外的に説明していたのですが、シート事業を持つことによりマックコート社よりも広い領域を示すコンセプトを考えました。最終的に『創界感』としたのです。『界面を創り顧客の感動を目指す』という当社の当時の戦略ドメインが決まりました。」

1991年に入社し、現在、海外ビジネス全般を管掌している志賀氏は、当時について以下のように語っている。

「入社当時の印象は、トップダウンの会社ですが、会議時、若者でも発言する機会があり、自由な雰囲気があると感じました。中国などのアジアの国々が急成長している中、語学を得意とする私も入社早々海外出張の指示をもらい、先輩や上司達と海外の現場で、まさしくOJTしながら、仕事を覚えました。海外市場に需要がある為、頑張れば仕事が取れるという好循環の中で海外ビジネスを順調に伸ばして、仕事が面白く楽しくやっていた記憶があります。そのおかげで結婚しても、子供ができて仕事は辞めませんでした。」

1993年頃に入社し、当時は機能製品の部署に所属していた現光制御フィルム営業部長の佐藤氏は、当時の会社の雰囲気を以下のように語っている。

「機能製品の部署も光制御フィルムの部署も同じ建屋内にあったので、たまに会議に参加することがあったのですが、光制御フィルムの部署の人間はとにかく若かったですね。普通、新しいことをやる時はよく分かっているベテランを活用するものだと思うのですが、大町一雄社長は若手や中堅を抜擢しました。会議でも営業部門と技術部門と生産部門が活発にディスカッションしていて、そこへ社長も一緒に入っていましたね。自分のいる部署とはまるで違って、新しい会社の一つできたのではないかというぐらいの印象を受けましたね。光制御フィルムがようやく電卓のモニターに使われるようになったころ、社内報で大町一雄社長が『いずれ私は、液晶を使った 50 インチのモニターの前に座っているだろう』というようなことを書いていて、私は全くそんなことは思いもしなかったのですが、10 年も経たずにそれが実現していると思うと、先見の明をお持ちだったのだなと思いました。」

当時は取引先の 1 つである大手印刷会社に勤めていた現生産本部長の東氏は、外部から見た大町工業と大町一雄氏の印象について以下のように語っている。

「取引関係でシート製品のために投資した設備を見に行った時に、新しいことをされていると感じました。そういったことを社長が鶴の一声で進めていると聞いて、当時はあまりお会いしたことがありませんでしたが、面白い人なのだろうなと思いましたね。」

また、この時期の社内の取り組みについて、戦略購買本部長の実野氏はケースライターに対して以下のように話している。

「私は 1991 年頃にアルバイトとして入社しました。大町工業自体に興味があって入社したわけではなかったのですが、やっているうちに面白くなってきたのと、やる気があれば色々任せてくれる風土が気に入りました。具体的には、1993 年に始まった QC サークル活動ですね。QC サークル活動の開始当初、私の周りほどちかと言えばやらされ感があったのですが、私としてはマネジメント層に自分をアピールする絶好のチャンスだと捉えて改善活動に取り組みました。また、イラストが得意でしたので、発表資料にも図やイラストを多めに使って分かりやすく伝えられるように工夫をしたところ、アルバイトでしたが 3 年連続で賞をいただきました。そこで、当時の上司の方から進言いただいたことで正社員に登用していただき、本社へ異動して新たな業務に取り組むこととなりました。」

1990年から2007年における大町工業の業績は右肩上がりとなっている。その原動力は光制御フィルムである。液晶ディスプレイの普及が進んだことで大町工業の光制御フィルムは海外にも輸出されるようになり、2000年以降は台湾を皮切りに中国・韓国と本格的にグローバル化が進んだ。2004年に生産設備を増設し、同年の光制御フィルムの世界シェアは70%になったと言われている。

一方、この時期の反省点として、大町一雄氏は以下のように語っている。

「次のリーダーを育てられなかったことが大きな反省ですね。私はビジネススクールを卒業して大町工業へ戻った際、当時の主力製品であった加工紙における海外展開とコスト競争力の向上を目標にしていました。海外展開は少しずつ進めてきたのですが、コスト競争力については未だに向上できておりません。ビジネススクールの修士論文において『経営位置戦略』について研究した結果、加工紙のコスト競争力を高めるためには工場を集約していくことが必要だと考え、集約した上で現場では多台持ちを進め、最終的には自動化していくことを考えていたのですが、光制御フィルムという新たな可能性を目の前にして私自身も舞い上がってしまい、加工紙に対して具体的なアクションが取れませんでした。この工場の集約、即ち生産体制の再編成は、今でもトップである私の命題で、生産本部長と共に必ず実行します。本来であれば組織なので、『これはこの人、あれはあの人』といった具合にそれぞれのリーダーを養成し、任せるべきであったと反省しています。この再編問題は、当時の古参の担当役員任せでは無理でした。それに、私からの引き継ぎ方もよくなかったと思います。引き継ぐのであれば、もっとじっくり、深いところまで共有しながら引き継いでいくべきでした。結果として、機能製品部はその後、多くの製品分野で苦戦を強いられました。」

2000年に入社し、現在はマーケティング本部本部長である真崎氏は、入社後の大町工業の印象を以下のように語っている。

「入社後に研修があるのですが、何をしていたのかよく分からない研修でした。現場へ行って担当者へ自分でヒアリングしたり、分からない部分は自分で調べたりといった具合で、教育が体系だっていませんでした。半面、自由度があり、学ぶ気がある人にはものすごく楽しい会社だと思います。私自身、大学のOBで当時の役員だった方が企業家精神溢れる方であったことと、企業として新たな成長分野へ進んでいたことに魅力を感じ、大町工業へ入社を決めました。私としては大町工業の良さを残しつつ、最低限必要な知識は各部門で体系だって教えていけるような仕組みを作っていくことが必要だと思います。特に、現在は管理職を育てていく必要があると考えています。」

前述した反省点から、管理職を育てる必要性は大町一雄氏も早くから感じていたようである。真崎氏は若手時代のある経験が印象に残っている。

5 「入社3年目くらいの時、役員の方から『勉強のために役員会に出なさい』とされたのです。その後、しばらく書記役として役員会に出席し、経営について役員の方々が話しているのを傍で聞いておりました。この経験から経営を学ぶ必要性を感じ、社長と相談し、入社7年目には私も社長と同じビジネススクールに留学しました。2008年の復職後は社内勉強会を開いてビジネススクールで学んだことを中堅や新任管理職に伝えています。」

10 ケースライターがインタビューしたメンバーの多くは1990年～2007年において、社長である大町一雄氏と業務で直接接する機会はほとんどなかったという。その中で、真崎氏は当時の大町一雄氏について以下のように述べている。

15 「自分の中の経営者像というのは人間としての器が大きく、大枠を決めたらあまり細かいことは言わず、番頭さんが細かいことをやってくれるというイメージを持っていました。2008年ぐらいまで社長はそういう感じでしたね。ただ、数字には厳しく、やることをやっていないことへの厳しさは持っていたらっしゃいました。おおらかですが、本当に厳しかったです。また、ビジョンを打ち出すことは積極的にされていましたので、夢は見ることができるが、やっていないと叱られるというような、いい意味でのギャップを感じていましたね。」

20 今後のさらなる需要の高まりを予想した大町一雄氏は、2007年に新規事業である高機能シート事業に対して30億円を超える設備投資を決断した。しかし、そこへリーマン・ショックが襲った。

25 転換期（2008～2015年）

アメリカ合衆国の信用力の低い低所得者を対象とする住宅ローンであるサブ・プライムローンの貸し倒れ問題に端を発し、アメリカの名門投資銀行であるリーマン・ブラザーズが破綻したことで世界的な金融危機が発生した。金融機関は信用収縮を行い、それに伴って実体経済の急速な縮小が発生した。大町一雄氏は当時の様子を以下のように語っている。

30 「まさかあのような事態になるとは思わず、直前に新規事業のために設備投資をしていたので、その頭金の支払いと運転資金の支払いで一気に資金繰りが厳しくなりました。あの時は私個人の

預金を崩してなんとか従業員に給与補填を行いました。」

人事総務部長の中山氏は以下の様に語っている。

「リーマン・ショックの時は、経営企画室で新しい設備導入の補助金申請等を担当していました。5
当時の経理部長が、月の売り上げが半減していると騒いでいたので、大変な事になっているという事はいち早く知らされていました。工場の稼働が落ち、業績が落ち込んでいく中で役員会が開かれ、重々しい空気の中、不採算部署のリストラが決定されました。当時の役員は皆、声をあげずに涙をながしていました。私たち管理部門も何かできることはないかと必死でした。各工場と連絡を取り合い、検討を重ね、休業補償給付金の申請を進めました。当時は日本全体が影響を受けていた10
ので、給付金の窓口に多くの企業の申請担当者が詰めかけ、朝並んでも夕方までかかるという状況でした。結果的にはリーマン・ショックがあったから、不採算部門の改善が進んだのだと思います。何も無い時にリストラをするのは、納得を得るのがむずかしいですから。

一方、社長は大型投資の資金調達で走り回っていました。銀行は雨の日に傘を取り上げ、晴15
れの日には傘を貸すとはよく言ったものです。そんな時、たまたま地域の補助金担当の方から、投資資金の貸付の話を見つけました。私は、地域発展につながるの、国や自治体の方に相談をしてみたらどうかと社長に申し上げました。社長はすぐに行動に移され、当社の製品力、地域への貢献について説得力のある説明をされた結果、有力な銀行を紹介していただく事ができました。その後、この協力的な銀行から5億円の資金調達に成功した事がきっかけとなり、新規の政府系20
銀行から7億円の資金調達が続き、その後は地銀各行からの1億円前後の芋づる式調達につながりました。反対に、メガバンクの対応は酷かったです。当社に対して、一貫して貸し渋り・貸し剥がしをしてきました。メインの地方銀行からは、早いタイミングで15億円借入れを受けていたから、新規の約15億円と合わせた30億円で、シンジケートローンの返済と設備投資への借入は何とかカバー出来ました。社長、経営企画室長、経理部長が必死で交渉された結果です。私も資料を毎日何回も作成していました。」25

また当時を振り返り、志賀氏は以下のように語っている。

「リーマン・ショックで一番苦しかったのが資金調達であったことは、当時海外事業を直轄していた社長の近くにいたのでよく覚えています。資金調達のことで、社長の各銀行との交渉は連日続30
いていました。会社は本当に大丈夫かと、海外出張中の私も毎日心配していました。ある日社長より資金調達ができた、会社は大丈夫だという連絡を受けた時に、安堵したせいか、しばらく涙が

止まりませんでした。このような状況の中で常にベストを尽くしていた社長に付いて、もっと頑張ろうと改めて決心した次第です。」

リーマン・ショックが起きた当時はビジネススクールに留学していた真崎氏は以下のように語っている。

5

「友人と談笑していたら突然、社長から電話がかかってきて『どうなるか分からないから、早く会社に戻ってきてくれ』と言われました。当時は科目のテストに『リーマン・ショックによってあなたの会社はどのような影響を受けるか』という問題が出るほどでしたが、正直、フルタイムのビジネススクールに通っていたことで実務から離れていたからか、まさかあれほど経済が落ち込むとは思っていませんでした。」

10

このような未曾有の大恐慌を乗り切るために、大町一雄氏は若い力をフル活用した。リーマン・ショック前後の会社の雰囲気について、実野氏は以下のように語っている。

15

「リーマン・ショックで大町工業は一気に若返りましたね。社長が生産体制の特長を活かし、対応方針を明確に打ち出しました。リーマン・ショックの影響が大きく殆ど生産がゼロとなった東京工場では、早期退職もしくは新機械を保有している岡山北工場への転勤を奨励しました。岡山北工場では岡山県の助成を受けながら、工場毎の停止と作業者研修を行いました。他方、リーマン・ショックの影響が少なかった機能製品工場の名古屋や四国工場では、仕上工程の内作化を進める方針で、非常に有効なサバイバル生産政策だったと思います。岡山北工場は当時の中国政府の台湾優遇政策に乗り、リーマン・ショックの最中にテレビ向けフィルムの台湾向けの大量輸出をいち早く開始しました。さらに管理職の若手起用も重ねて実行されています。当時 40 代だった人間を役員に上げました。部長や課長といったマネジメント層においても、若手（20 代～30 代）で実力のある人間やグローバルに活躍できそうな人間が抜擢されましたね。私も上級マネージャー職に就任しました。」

20

25

佐藤氏も同じような感覚を抱いていた。

「リーマン・ショック前は海外にいたのですが、社長に急に呼び戻されたと思ったらマーケティング本部に異動となり、さらに異動早々に当時の役員を目の前にして「マーケティング方針を言いなさい」と社長から命じられました。驚きましたね（笑）。ですが、やるしかないと思って、私も啖呵を切って目の前のことに取り組みました。当時の役員は光制御フィルムの成長性について懐疑的で

30

したが、海外にいた私は液晶ディスプレイのマーケットが伸びていくのを肌で感じていましたし、自社の光制御フィルムの歩留まりはまだまだ低かったので、何とかやりようはあると思っていました。」

ビジネススクールの修了を前に職場に復帰した真崎氏は、当時の様子を以下のように話している。

「リーマン・ショックを乗り越えた後は、若手を積極的に登用していましたね。私もビジネススクール卒業後すぐに経営企画室に異動になりました。この際、それまでの上層の方は担当部長のような形にし、権限については若手に委譲できるようにしていました。社長は停滞した組織文化を感じていらっしゃったのだと思います。なんとなく『今のままでいいや』という雰囲気がある中で、現場に近い若手の中では『こうあるべき』というものは持っていましたが、上に年配の方がいらっしゃるとやりづらいですからね。マネジメント層になった後は、若手で毎週末に集まって戦略・戦術を議論していました。リーマン・ショック時は平日集まる余裕はなかったですからね。でも、みんな燃えていました。遠慮しながら平和に議論していたら、きっとあの危機は乗り越えられなかったと思います。」

また、当時の大町一雄氏の様子については以下のように語っている。

「ビジネススクールの卒業とリーマン・ショックが重なったことで、会社に戻ってから大町社長と接する機会が増えたのですが、実は細かいところも全部見てらっしゃるのだと分かりました。特にリーマン・ショックのような危機の時は一つ一つ見られていました。先ほど、大卒を決めてあまり細かいことを言わないといったお話をしましたが、実際に接してみるとイメージと全く違いました。社長ですからある意味で当たり前ですが、どの役員よりもやるべきことをやってらっしゃいましたね。マイクロマネジメントに近く、一つ一つ気にしていらっしゃるのだなということが分かりました。」

また、2012年度より大町工業では全社一丸の改善活動であるAOI活動（All Omachi Innovation活動）がスタートした。この活動は工場だけでなく、間接部門を含む全部門が対象となり、部署単位やプロジェクト単位でグループを決め、その時々テーマに沿った改善活動を行うものである。発表は年に2回あり、まず各拠点内での事例発表・共有を行った上で代表を選出する。その後、各拠点の代表が社長をはじめとした取締役や外部からの招聘者の目の前で発表し、優秀な事例に対しては表彰される形である。この改善発表会においては、「顧客志向」が何よりも優先される。つまり、「改善活動が大町工業の顧客にとってどのような価値があるのか」という点が問われる。これによって、顧客に接しない部門であっても活動を通じて顧客を意識することや、顧客を考えるにあたって自分と顧客の間にある部署を意識すること、そして活動を通じて新しいことを進めていこうという狙いがあり、顧客志向に対す

る大町一雄氏の強い意志が反映されていると考えられる。

人事総務部長の中山氏は改善活動の発足当初の事を以下のように語っている。

5 「ある日、社長から声がかかり、女性数名が社長室に呼び出されました。そこで、全員参加の改善活動を復活させたいという思いを告げられました。私たちは社長の突然の提案にとまどいつつも、話を聞いている内にだんだんとやる気になっていきました。女性だけのチームに任されるのはあまり前例がなかったのですが、逆に楽しんで企画を考えることができたと思います。社長には企画画面でもアイデアをいただき、バッジをつくってみたり、マニュアルを作って各拠点を回ったりと私
10 たちが動きやすいように計らってくださいました。今もそうですが、この活動を継続していけるのは、推進役の事務局メンバーが楽しくやれているという事だと思えます。社長は、従業員、特に女性の登用は非常に上手な方だと思えます。」

この改善活動に対して、生産本部長の東氏は以下のように語っている。

15 「まず社長のコミットメントがすごいですね。こういった活動はトップが崩れるとなくなってしまうものですが、社長の『顧客志向』と『新しいことをしていこう』という思いの強さはすごいです。活動自体も限界利益の向上につながっていますし、最近では半年スパンではなく長期で取り組んだものも出てきて、活動に継続性が出てきました。それから、人材の発見につながっていますね。現場にいる人間が問題発見と解決、そして発表という活動を通じて、上層部の人間も優秀な人材を
20 発見することができますから。普段から現場で見ている私としても『あいつ、こんなこともできるのか』というように新たな一面を見つけることもあるので、嬉しいですね。」

一方で、マーケティング本部長の真崎氏によれば、人材を発見後に登用することが困難であると感じ
25 ている様子であった。

「良い人材を本社に登用しようとする、現場の長が嫌がる人が多いです。私が入社したころはジョブローテーションをしていましたが、2009年以降はだんだん減っていて、ここ3年はほとんど
30 なくなりましたね。本部内での担当変更などはありますが、部門を跨ぐような異動はほとんどなかったように思います。私の考えですが、これは業務に問われる専門性が高くなっていることと、製品のライフサイクルが短くなっていることが原因だと思います。環境変化が激しいのでどんどん新しい製品が出てきますし、例えば営業から研究開発なんかへ異動しても対応できないわけですよ。そう

すると短期的なロスが発生しますので、特にその部の管理職は部下を異動させたがりません。」

リーマン・ショックで大きな打撃を受けた大町工業であったが、投資していた新たな設備が完成した後は劇的な復活を遂げた。マーケティング本部の営業活動が実を結んだだけでなく、新たな設備が他の案件にも対応できるので生産量が急拡大し、リーマン・ショック後の売上は260億円を超え、過去最高売上を記録した。また、逆境下での積極的な企業活動が評価され、経済産業省から「イノベーション企業100選」にも選ばれた。

2016年度以降の大町工業

2016年度の大町工業の業績は売上高が約196億円、経常損失額が▲10億円であったが、2016年度の第4四半期を見ると黒字に転換している（付属資料4）。この要因として、光制御フィルムと高機能シートについては、海外子会社のガバナンス強化、及び稼働が遅れていた新たな生産設備の稼働スタートがあり、機能製品については生産の集約による人員削減と間接人員の削減が挙げられる。

人事総務部長の中山氏は以下のように語っている。

「今回の投資では、リーマン・ショックの反省を踏まえて十分準備し、全ての投資資金の調達はできていました。予想外だったのは、新設備の稼働遅れや円高による大幅な減収でした。需要増加を見越してオペレーターを増員していた為、その分の固定費増がさらに業績悪化の要因となりました。社長は、本当に資金繰りは大丈夫なのか、と何度も確認されました。その時の経理部は、新任部長が財務、若手課長が経理を見ていました。何度聞いても問題ないと答える部長に不安を感じ、財務担当を呼び出し現在の状況を説明させました。しどろもどろに答える様子で、まずい状況である事がわかりました。すぐに経理課長に相談し、財務も見てもらったところ、必要な借り換えが出来ておらず、資金ショートがせまっていたのです。社長にすぐにご報告しました。社長は慣れたもので、すぐにメインバンクの頭取にアポイントを取って状況説明をされ、資金ショートを未然に防ぐことができました。それ以降、若手経理課長を部長に抜擢し、銀行との折衝は、非常にうまくいくようになりました。危機を乗り越えて若手が成長している事は、これからの当社の強みになると思います。」

さらに、2017年度は改善活動によって歩留まりが大幅に向上したことで、業績は黒字回復する見通しである。また、数年後に株式上場を目指すことを経営幹部内に於いて共有しており、その準備を進め

ていると言う。近年の大町工業について、大町一雄氏は以下のように語っている。

「ここ数年の液晶市場の激変を受け、当社は経営戦略を改めました。市場、リーダー型からニッチ追求へと戦略方針を切换え、高価格セグメントへマーケティング政策も生産政策も絞り込みました。具体的には顧客を成長率と時間当たり限界利益でセグメンテーションし、より成長率や利益が大きいセグメントへ注力するようにしました。更に2015年、高価格セグメント専用新工場建設と新設備導入に必要な40億円の投資を決定し「高品質が当社の競争力である」という行動指針を併せて設定しました。しかしその後、戦略と販売担当者や生産現場メンバーのアクションを一致させられませんでした。特に、以前から売上高をコミッションとしていた子会社の営業マンが利益よりも売上拡大を狙った注文を引き続き取りに行っていたため、採算が悪化しました。2016年第3四半期にこの計算の仕組みに気付いたので、製品毎の限界利益額に対して一定のマージン率を乗ずる形にTOPダウンで変更させました(第4四半期に実行)。一方で、生産本部に於いても2016年4月に竣工した新設工場への人員移動や新技術の導入に遅れが生じ、試運転から生産開始まで約7ヶ月が必要でした。やがてこの設備の性能が発揮される事による性能・品質の向上と共に、大手企業から当社に入社した現生産本部長の東氏の指導が効果を生みました。例えば、光制御フィルムでは歩留まりが大幅に改善しました。東氏は改善のプロですから。現場のモチベーションを上げながら現場が主体的に進めていくように働きかけることが非常に上手です。一方で、顧客からの不良返品はまだあります。この辺りにさらなる改善の余地があると思っています。」

生産本部における近年の取り組みについて、東氏は以下のように語っている。

「改善活動について、製造部門は本当に誠実に取り組んでいる。なぜそこまで誠実なのかと思うくらい。私の以前の会社では生産部門が営業部門よりもはるかに強く、営業部門が値段を下げたり目標数量を下げたりしようものなら生産部門から怒号が飛んでいました。以前の会社では工場が収益責任を負っていましたからね。ところが、大町工業の生産部門には収益責任どころか、工場の計数情報がありませんでした。驚きましたね。生産部門は数値目標がなく、日々の生産活動を粛々とやっていたのです。立場も営業に比べてすごく弱かったです。今では工場別の収益を出しています。それがないと、営業部門と話ができませんからね。営業も生産も同じ会社の人間なのだから、もっとぶつかり合うべきだと思いますよ。」

機能製品事業の生産体制の将来について、生産本部長付部長で、機能製品工場を束ねている里中氏は以下のように語っている。

「モノづくりに於いて安全と品質は当然ですが、まだまだ受け身であると感じています。コア事業周辺において、新たなビジネスの創出にアプローチしていますが、柱となる新事業の確保・成長にはもう少々時間を要す状況です。それ踏まえると、まだまだ合理化を進めコスト競争力のある生産体制を計画・実行せねばなりません。具体的には生産統合を段階的に進め、一極生産体制を実現させることです。それにより、ヒト・モノ・カネの資源も一元管理が出来ます。複数のコア技術を有したカメレオン人材が増えることは、少数精鋭を進める上でも効果的です。この一極生産体制を進めるプロセスに於いて、オートメーション化とウオントスを見据えた生産ラインを実現させたいと考えています。」

一方、近年の大町工業の経営について、大町一雄氏は以下のように述べている。

「私も 70 歳になりましたので、息子がいない中でどのように事業を継承していくかを考えていないといけません。銀行には「私は 100 歳まで仕事をする」と言っていますが、実際はそうはいきません。今後は、銀行借入による資金調達はさらに困難が伴う事が予想されます。当社はそろそろ資本市場からの資金調達を目指すべきだと思うのです。非公開の現状から公開企業となり、株式上場するにはかなりしっかりとした管理と統制が求められます。こうしたガバナンス、コンプライアンスは必要だと思っています。また、事業承継を考えた際には、外部から我々の事業を理解してくださる良い経営者が来てくれる可能性もあります。社員の士気もプライドも高まることが期待できます。今は将来の株式上場に向けて準備を整えているところです。それに向け、マーケティングに関しては、光制御フィルムや新規事業は他の役員に任せつつ、機能製品事業は、私が直接見ています。生産体制もロジスティックスを含めて再編成しなければなりません。これは私と東役員の仕事ですね。機能製品は利益率が低いのですが強力なコスト競争力をもつ生産体制と連動したキャッシュフロー創出事業とせねばなりません。この事業は顧客との密着度合いが重要なのですが、私は今の顧客のトップが新入社員の頃から彼らを知っております。そういう面でも機能製品では有効に仕事を進めることができます。」

近年の大町工業や大町一雄氏について、マーケティング本部長の真崎氏は以下のように語っている。

「大町社長のパワーは変わらないのですが、かなり任せるようになったと思います。これまでは担当者からの報告を聞いて社長が判断するという形でしたが、特に役員に対しては失敗も含めて意思決定を任せているように感じます。リーマン・ショック後に引き上げた若手も現在ではいい年齢になっていますし、その下ではモチベーションの高い幹部候補生も出てきています。ただ、企業

家精神は停滞しているように感じます。最近の傾向として感じるのは、どの部門の人も、新しいことをやってやろう、管轄外の所でも行ってやろう、最後までやりきってやる、といった人が減っているように思います。指示されたことだけ、指示された案件の近くにあることには手を出さない、というように、効率的な人が増えているように思いますね。けれど、実際は今のことをやりながら新しいことをしていかないといけません。」

また、光制御フィルム部長の佐藤氏も以下のように語っている。

「社長は以前より自分以外の人間に仕事を任すように意識されていると思います。業績が悪くなると戻ってきて、また細かく突っ込んでくることはありますが、総じて任せるようにされているような印象です。株式上場があるので機能製品についてはご自身で見られていますが、光制御フィルムなどは担当の役員に任せています。」

機能製品部部長の竹田氏も以下のように語っている。

「二つの事を同時に処理する事はできません。だから優先順位を決めるのだと思います。光制御フィルムビジネスを軌道に乗せる事が先決で機能製品ビジネスはその次だったのでしょう。大町社長自ら反省を込めて時折、私たちに語られますから。ですが今は、ご自身でもおっしゃっておられる通り、停滞していた機能製品部を立て直そうと毎週月曜朝ミーティングには必ず出席され、お客様や仕入先との過去の繋がりについて貴重な情報やアドバイスをいただいています。更に、ベテラン社員へは『会社はまだあなた達に期待している』というような言葉を掛けられます。トップに直接励まされたベテランは期待に応えるべく奮起しますよね。ベテラン社員の頑張りを諦める方が会社全体として悪影響だと考えられているのだと思います。今後もモチベーションアップに繋がるアドバイスをお願いしたいです。」

生産本部長の東氏は以下のように述べている。

「最近入社した私からすれば、社長は会議でもよく話されている印象ですね。ですが1年半ほど前に本部長会議（経営方針会議）と言うものが設置されました。舵取り会議として、各部門の意見を聞いて進めていこうという形です。組織図で言うと、社長と各本部の間ですかね。大町社長としては自分だけの意思決定ではなく、話し合いや意見を聞きながら、合議的に意思決定を進めていこうとしているのではないのでしょうか。最近、今までは社長が議長をしていたある事業部の会

議で、議長を若手に変えて社長はしばらく参加しなかったのですが、それなりにまわっていたようです。それを見て『自分もそろそろ、あまり口出ししないようにしようかな』というようなことをおっしゃっていました。社長はまじめで、全てが気になりますから。ご自身の会社だから当然かもしれませんがね。社員の中で一番、仕事をされている方だと思います。ですが、少しずつ任せる方向に変わっていくかもしれません。実際は、任せられた方は大変ですけどね。それなりの結果を出さないといけませんから。」

人事総務部長の中山氏は以下のように述べている。

「以前は、どんな事でも最終は社長決済という事が多かったのですが、上場準備と並行して組織化及び権限移譲を意識的に進められていると思います。社長の直下に機能別本部を置き、各取締役本部長に責任と権限を委譲しました。さらに職務分掌規程及び職務権限規程の整備により、本部長決済・部長決済・副部長決済・課長決済という風に案件や金額によって階層が設けられました。当社の場合、平均年齢が若い事から若手を起用するのも早いので、権限を持たせるのに疑念を持つ方もいらっしゃいました。しかし、実際には決済内容がすべてwebで閲覧できますし、監査法人のチェックも入ります。結果的には早くから決済権限を持つことで、リーダーとしての自覚につながっていくのではないかと思います。」

EMBA コースに、約2年間、週末に通っていた志賀氏はこう語った。

「社長が自分をビジネススクールに推薦してくれたおかげで、ビジネス上で何が重要か、仕事の優先順位、コミュニケーションの重要性などについて複数のケースで認識することができました。またビジネススクールのケースと自社の現状を照らし合わせながら、勉強できたことが大変役に立ちました。例えば、選択と集中という経営戦略を早速自社のビジネスに活用し、当時、光学ビジネスはテレビというローエンドからスマートフォンというハイエンドまで、すべて取り込んでいましたが、ローエンド分野は安売りの中国勢の参入でかなり苦戦していた時期が続いていました。経営資源の限られた大町工業にローエンドを止め、ハイエンドに集中するという提案を私が社長に行いました。ただちにその提案が採用されました。実際には半年以上の時間がかかりましたが、徐々に利益のないビジネスを切り捨て、利益の高いビジネスに集中できました。」

2017年現在の課題

インタビューをさせていただいた7名の方が2017年現在で感じている大町工業の課題をそれぞれ記述する。

5

(マーケティング本部本部長 真崎氏)

「やはり企業家精神の停滞だと思います。その解決のために、まずはディビジョンボードがもっとアグレッシブになるべきだと思います。業績が厳しいのもあるのか、全体的に守りに入っていて、攻めようという雰囲気あまり感じられません。私を含めて摩擦を恐れず、こうしたいという勢いをもっと出していきたいと思いますし、もっと力強く動いて現場に働きかけていく必要があると感じています。私としては、管理職も含めて、社員が目的を持ち能動的に動く仕組みの部分を強化していくべきだと思います。人材教育もそうですし、評価制度なども求める人材に合うように設計し、成果を出した人がもっと評価される体制にする必要があるのではないかと感じています。」

15

(マーケティング本部 光制御フィルム部長 佐藤氏)

「この10年新しいビジネスが生まれていないことですね。既存事業のコストカットで存続はできるかもしれないが、それでは先は見えません。株式上場することも考えると、投資家が興味を持ってお金を出してくれるような会社にならないと資金も集まらないでしょう。既存の事業を伸ばしつつ、新しいこと、身近なところで新しい未来につながるような新製品を何個か立ち上げていく必要があるでしょう。やみくもにやっても難しいでしょうから、既存事業の周辺、特に光制御フィルム周辺で力を入れていきたいですね。」

25

(マーケティング本部 機能製品部長 竹田氏)

「当社の顧客は優良企業も多いのですが、繋がりは細いと感じられます。ほぼ先人が残した遺産で生きていると言われなくても言い返せない位、新しい柱(製品)が見えていません。これらを嘆いても何も始まらない。停滞しているこの状態を打破し、メンバーには達成感から新規・深耕をすることの楽しさを感じてもらえる様に、課題や問題解決にベテランの知恵・新人の発想等を加え、一つ一つ解決していくことだと思っています。そしてベテランでは無く、機能製品部が『プロ集団』だと言われるようにしたいですね。キーワードは『ブランド力を高める』です。」

30

(戦略購買本部本部長新事業開発管掌 実野氏)

「光制御フィルム以降、柱となるよう事業が立ち上がっていないことがまず1つ挙げられます。競争環境が厳しくなる中で価格は下がりますし、コモディティ化も進むでしょうから、私たちの強みが活かせるものを生み出していく必要があると感じています。赤字の製品を縮小・撤退しているので利益率は上がっているのですが、これも限界がどこかできると思います。将来的に大きくなるマーケットや、量は少なくとも高付加価値でニッチなマーケットの発掘が一番の課題ですね。」

(生産本部本部長 東氏)

「やはり、新しいものを生み出していくことだと思います。社長は従来のようにマーケティングや開発だけでなく生産も同様に重要だということで私に任せていただいていると思います。ただ、改善活動で何とかできるのは一時的だと思います。歩留まり改善も伸び幅が落ちていくでしょうから。やはり新しいものを生み出していけないことには企業は続いていきません。社長もそこをよく分かっていて、マーケティングと開発を重要視されているのだと思います。」

(人事総務部長 中山氏)

「当社はグローバルニッチトップという方針を掲げています。ニッチな分野で新ビジネスを創出すること、既存ビジネスの黒字化といったことが課題です。そのために、グローバル人材の確保、少数精鋭・多能化の推進、省力化及び新設備導入といったことを進めていきます。これらに必要な資金調達については、上場による市場からの調達を目指していますので、IRや広報の強化も今後の課題となります。資金力をつけ、新ビジネスの大きな柱はすぐに育たなくても、小さな柱を次々と創出し続けられるような会社になればいいですね。」

(海外子会社統括 志賀氏)

「大町が製造業でメーカーである以上、やはり開発技術力のアップ、製造技術の向上が一番の課題だと感じています。激しい競争環境の中、大町工業でしか作れない製品が少なく、日本・韓国・中国などの同業他社との競争を余儀なくされています。このような状況の中で、営業が折角頑張って取ってきた新規取引や量産オーダーに対して、不良品の発生・返品・代納の現象が後を立たないのが現状です。製造技術において、ハード以上にソフト面での磨きをもっと必要なのは、顧客に迷惑をかけないようにリピートミスを減らし、顧客満足に励みたいと考えています。また海外ビジネスにおいて、語学力のある人材が不足しているのも現状で、今後海外市場で通用する人材の採用、育成がもうひとつ大事な課題だと考えています。これらの課題に海外子会社の経営陣と一緒に改善できるように取り組んでいきたいと強く思っています。」

「創業守成」

大町一雄氏は岡山県が主催する経営者育成塾において、以下のように話している。

5 『十八史略』の中に『創業守成』という言葉が出てきます。国を創ることと、国を平和に治めていくことのどちらが難しいかという問答がなされる話です。これを会社に置き換えると、『創業』とは『事業を新しく起こすこと』で、『守成』とは『創業された事業を受け継いで維持し発展させること』と言えます。この言葉は『創業は易く、守成は難し』と言われ、事業を維持していくことの方が難しいとされていますが、皆さんは創業と守成のどちらの方が難しいと思いますか。私は、創業の時も守成の時も同じ熱い思いを持たなければ、上手くいかないものだと思います。また、思いにプラスして求められるものが、経営戦略だと思います。高度経済成長期に自社の創業者は、一切借金をせず、営業キャッシュフローをベースに積極的に工場を新設していました。この時の経営戦略は『突撃せよ』で、生産設備を拡大することで需要の取り込みを図りました。それが時代にベストフィットしていたので、紙の加工業は狭い業界ですが日本一のメーカーになりました。時代が低成長になり、お客様の立場で考える顧客志向のマーケティングに戦略を変更しました。市場から取り入れて自分の発想とするマーケットインの考え方です。この際に必要となったのは、マーケティングをする人材と他社と差別化できる加工技術でした。投資についても、市場に求められる製品に必要な設備は新規導入しなければ成長に間に合わないと判断し、借入れを行う判断をしました。世の中の一般のプロダクトライフサイクルは大体30年ですが、ディスプレイやエネルギー関連市場に深く関わる当社のそれは10年続くとは考えられません。同じことばかりしていると存続は難しく、どこかで新しいことをやらなければなりません。これまで、経営理念をはっきり書き、経営戦略を作る・壊すという作業を繰り返してきました。社員と議論し、作ったり壊したりを繰り返し行っていなければ、現在の大町工業は存在しなかったと思います。」

10

15

20

25

30

【付属資料 1】

大町工業の年表

1948年 大町英太郎氏が川崎市に大町工業株式会社を設立
東京営業所（大田区蒲田）開設

1949年 東京工場建設

1952年 名古屋営業所開設

1956年 大田区蒲田の東京営業所を改築して本社移転

1966年 大阪営業所開設

1967年 名古屋工場建設

1970年 四国工場建設

1990年 大町英太郎氏が会長に、大町一雄氏が社長に就任

1992年 大町英太郎氏 没
QCサークル活動開始

1993年 岡山に研究開発・生産拠点を建設（岡山センター）

1994年 事業部制開始

1998年 創立50周年

2001年 台湾に現地法人を設立

2003年 中国に現地法人を設立

2004年 岡山センターで生産設備を増設

2007年 韓国に現地法人を設立

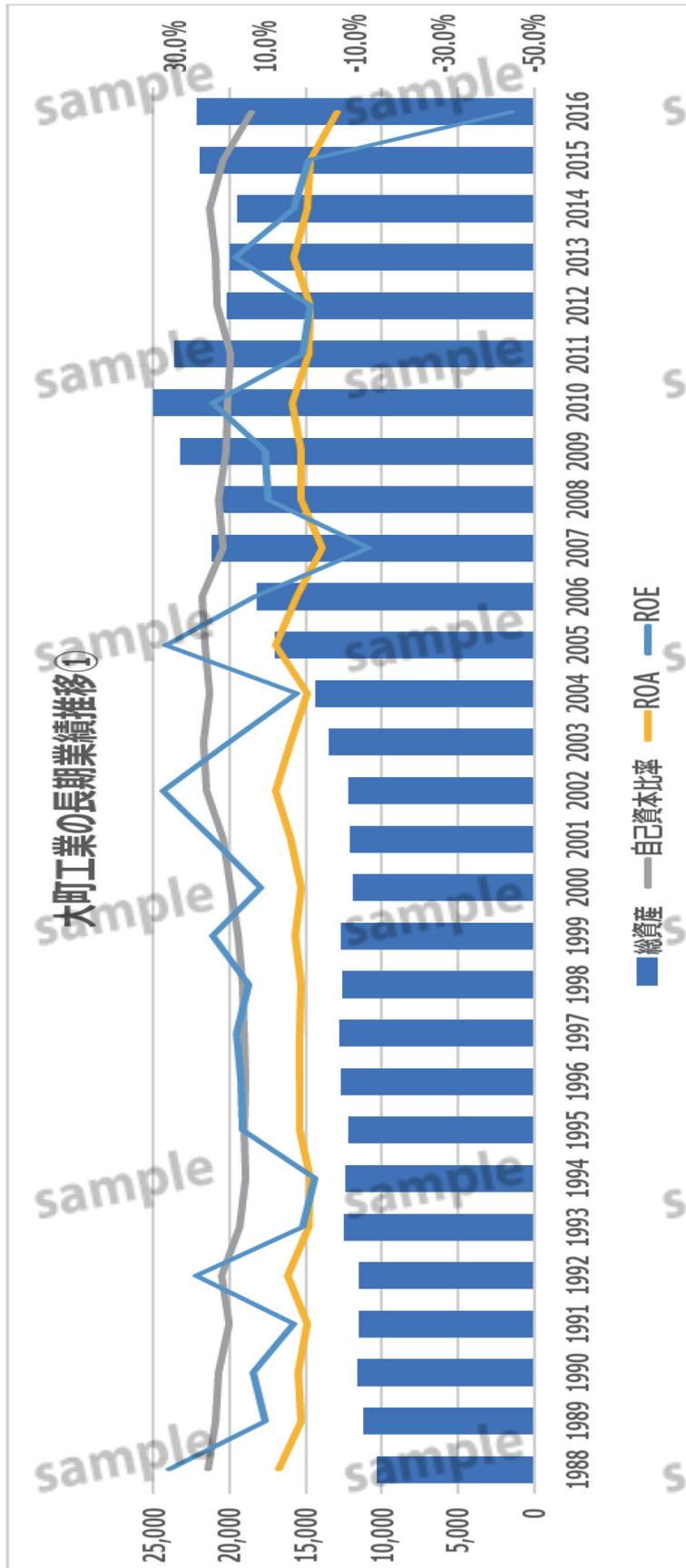
2009年 岡山センターで生産設備を増設（岡山北工場）
売上高200億円を突破
経済産業省より「イノベーション企業100社」に選定

2012年 AOI活動（All Omachi Innovation）開始

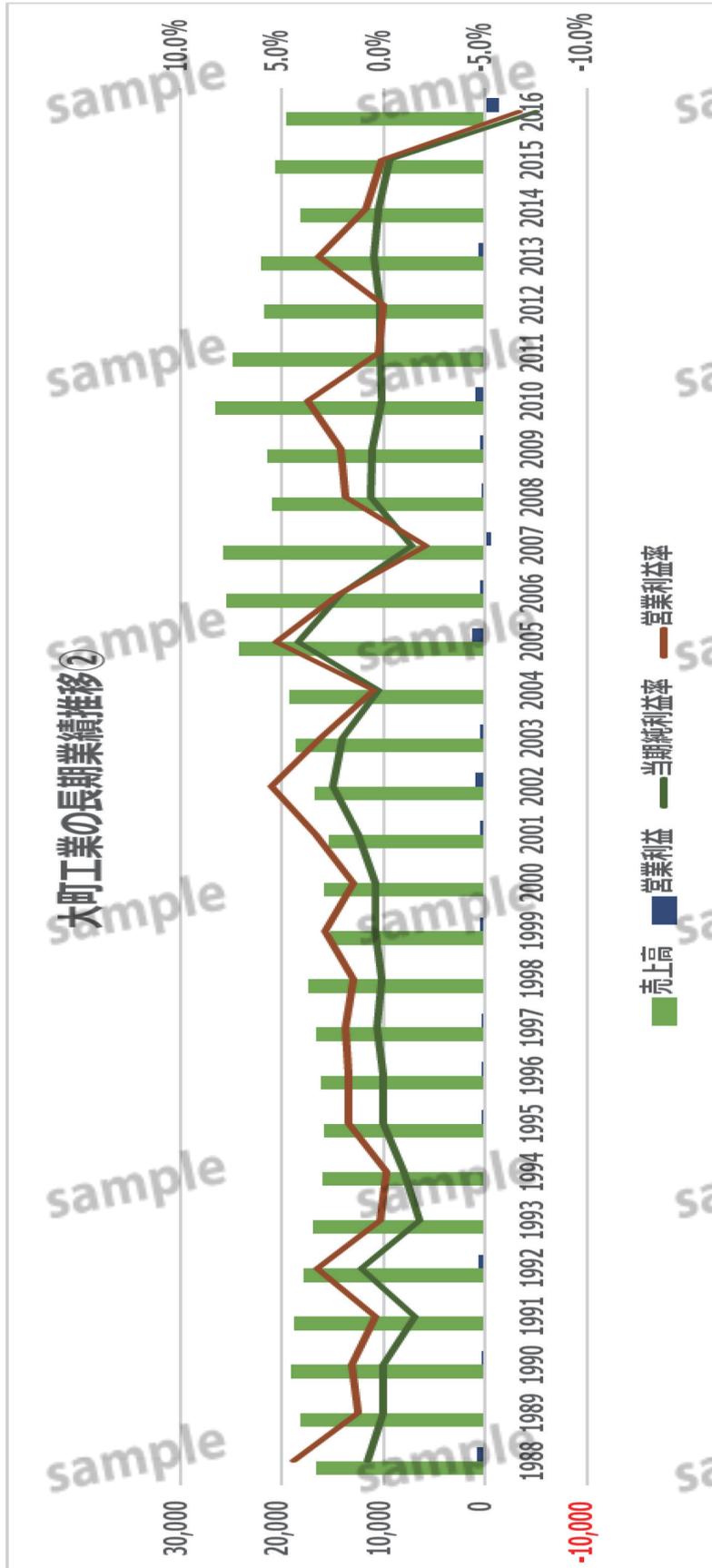
2013年 米国に現地法人を設立
創立65周年

2016年 岡山センターで生産設備を増設（岡山南工場）

【付属資料 2】



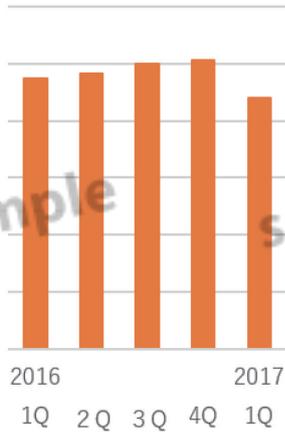
【付属資料 3】



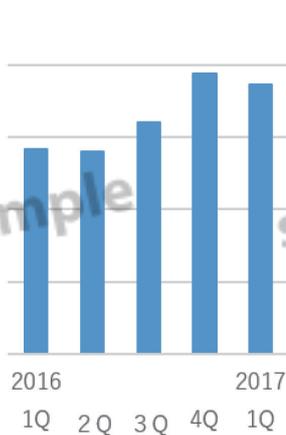
【付属資料 4】

2016年度及び直近の業績

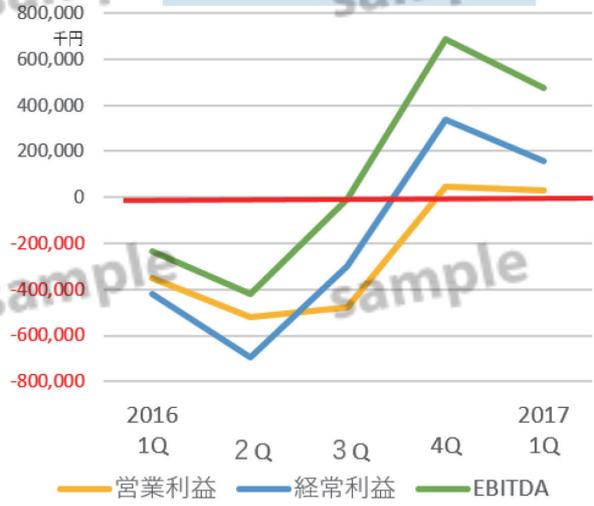
売上高推移



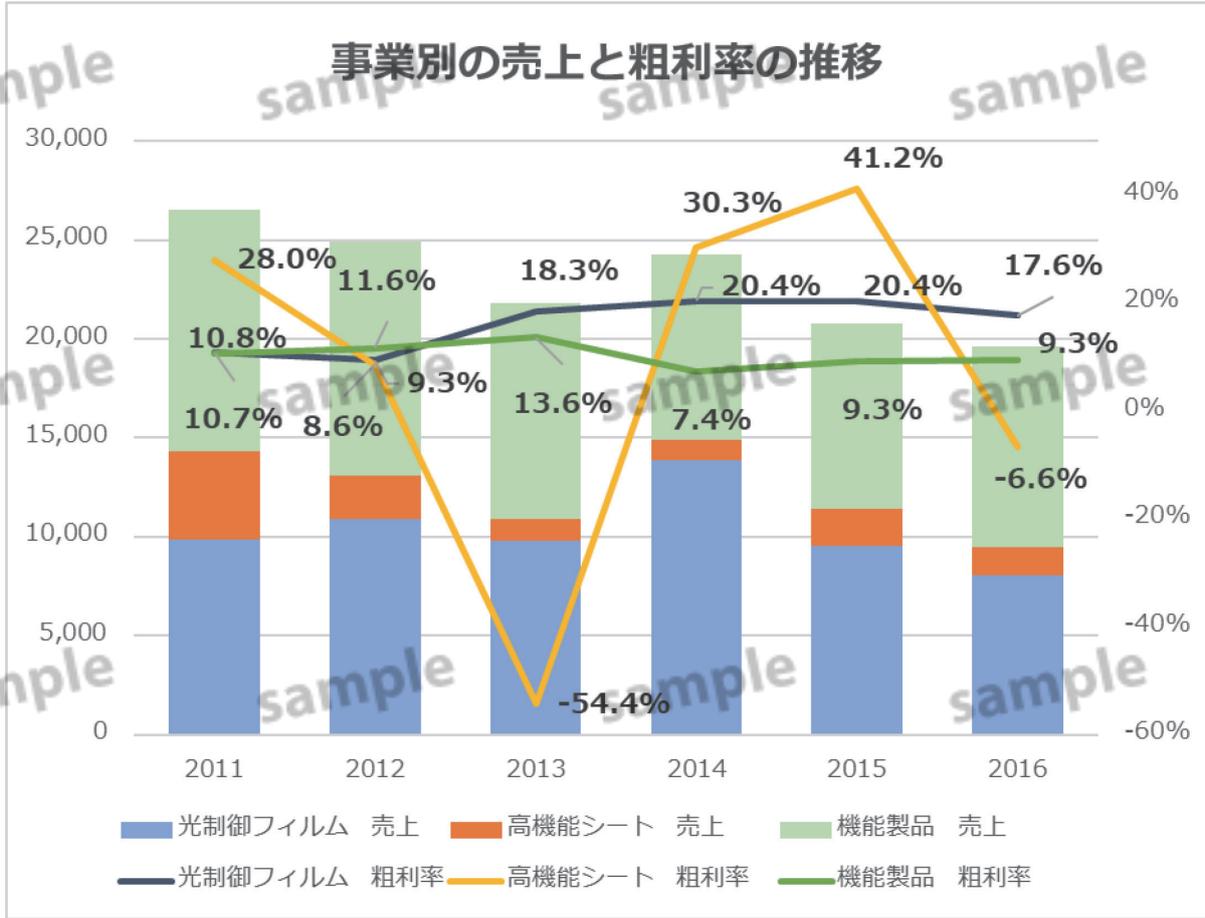
限界利益推移



前年第1Q対比で4億円の増益



【付属資料 5】



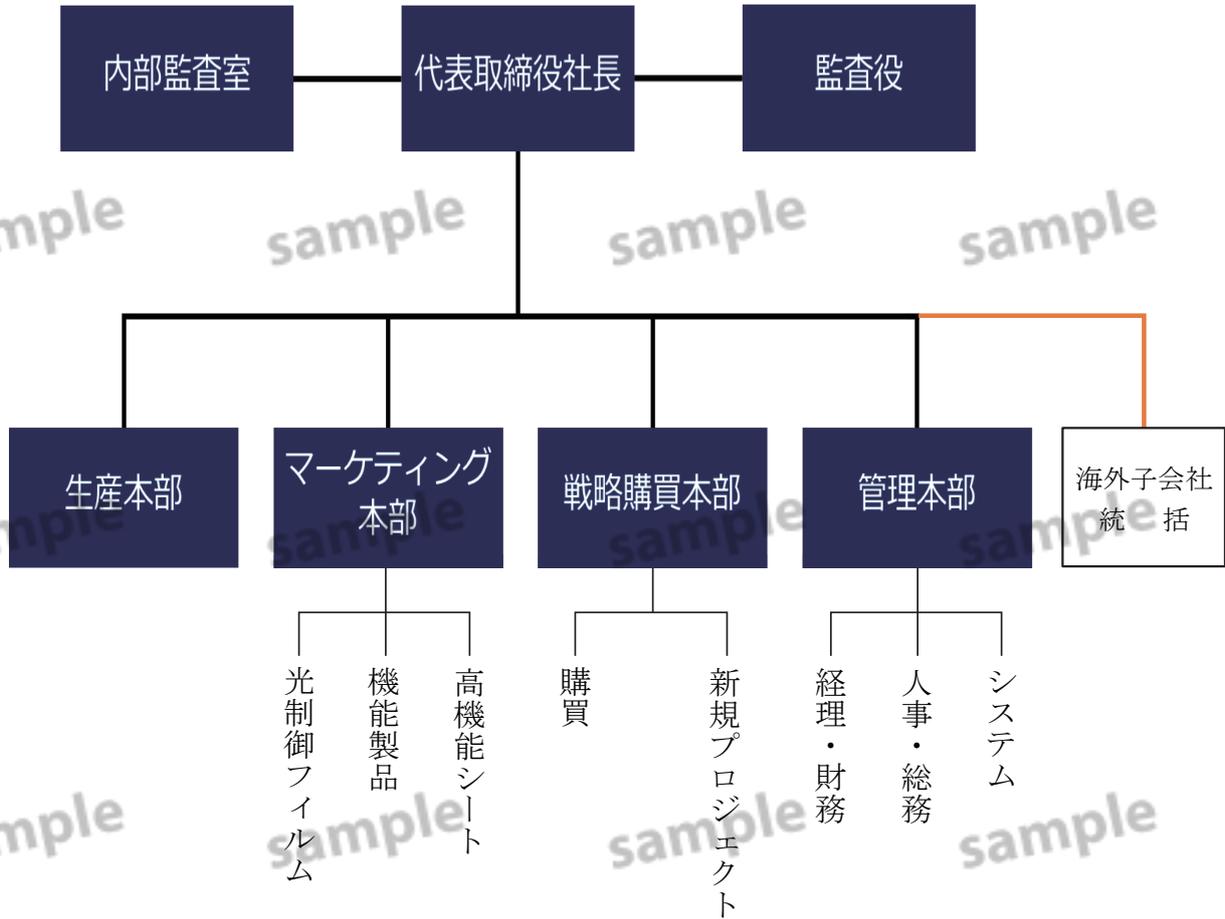
各年度の事業別売上高

単位：百万円

	2011.3	2012.3	2013.3	2014.12	2015.12	2016.12
機能製品 売上	12,212	11,879	10,902	9,400	9,382	10,161
高機能シート 売上	4,459	2,150	1,073	1,035	1,827	1,417
光制御フィルム 売上	9,862	10,912	9,815	13,856	9,551	8,030

※2014年は決算月変更により、概算

大町工業の組織図



【付属資料 7】

ドメイン・経営理念の変遷

ドメイン・経営理念はその当時の大町の経営課題を示している

1998～ 『創界感』 カンパニー

「創」 …層を創る。価値を生む

「界」 …境界を破る。界面を広げる

「感」 …感性を磨く。感動を生む

2006～ 『光機創感』

「光」 …光学分野

「機」 …機能製品分野

「創」 …層を創る、価値を生む

「感」 …感性を磨く、感動を生む

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
