90-18-13175

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）