



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### エスカナーバ製紙会社(A)

ESCANABA PAPER COMPANY (A)

5

「事態は今後どうなっていくだろうか？」とオリバーC.クリスチャンセンは二杯目のコーヒーを飲みながら考えていた。彼は『エスカナーバ・ディリー・プレス』に載っている市民集会の記事を読んでいたのである。その記事によれば少人数のグループが前夜（1969年5月15日）会合を開き、パルプ工場の建設によって惹起されるかもしれない悪臭の問題を論議したという。その工場はミード・コーポレーションがミシガン州エスカナーバにある製紙工場の設備増設の第二期計画として検討中のものであった。そのグループは、デルタ郡の「空気を守る」会（SAVE our AIR :SOA）という委員会組織を結成することを決議した、と同記事に伝えていた。同委員会は、何よりもまず、会社が悪臭公害防除計画についてくわしい情報を公表することを求めていた。次のSOAの会合には会社側が出席して同社の計画について情報を提供してほしいというのである。飲みおえたコーヒー・カップを置きながら、クリスチャンセン氏は、エスカナーバ製紙会社のマネジャーとして、SOA委員会に対していかなる対応策をとるべきかを考えていた。

10

15

15

20

20

25

工場に向かう車中で、会社が拡張計画に乗りだした経過を彼は思い起こしていた。1968年初頭、ミード・コーポレイションは、ミシガン州の北部、アッパー・ペニンシュラ地方に所在する同社の100%所有する会社、エスカナーバ製紙会社の製紙工場の能力を拡大して、「出版用紙センター」を設立する計画を発表した。この計画がたてられたのは、出版用紙の需要が急速に伸びたためであった。その需要増加の主因は専門雑誌の発行が急激にふえたことであった。1968年だけで、278の一般向け雑誌やビジネス雑誌が新たに発行された。同時に、郵便料金の値上げによって、強くて軽い紙の生産がより重要視されるようになった。「出版用紙センター」はこのような需要に応えるために設立されたのである。その建設には1億ドルの投資が必要とされ、ミード・コーポレイションのこれまでの投資の中で最大の案件であった。会社の調べでは、この程度の規模の、完全に統合された工場でなければ採算がとれないということであった。それより小規模では、規模の経済性を生かして、満足すべき利益をあげることはできなかった。

エスカナーバ製紙会社は元来は路面電車の会社として1891年に設立された。後に同社は電力会社(power company)となり、蒸気発電所に加えて、3つの水力発電所をもつようになった。同社は1911

30

このケースは、シラキュース大学スクール・オブ・マネジメントのジョン・コリンズ及びドナルド・ドサルビア両教授によってクラス討議のために作成された。記載事項について正誤の判断を下だそうという意図はなく、あくまで分析の材料として解釈されねばならない。

このケースは1972年、ワシントンD.C.における南部ケース・ライターズ・アソシエーションならびにインタカレジエイト・ケース・クリアリング・ハウスのケース・ワークショップに提出された。

マサチューセッツ州、ボストン、ソルジャーズ・フィールド、インタカレジエイト・ケース・クリアリング・ハウスを通じて配布。版権はすべて寄稿者に帰属する。U.S.A.で印刷。

35