



慶應義塾大学ビジネス・スクール

エナガー・インダストリーズ株式会社 〔Enager Industries, Inc.〕

5

「私には納得がいけないんですよ。どうころんでももうかるはずの気のきいた新製品を開発したのに、トップ・マネジメントがOKを出さないのです。この新製品は、どういう値段で売り出すにしても、税引前で130,000ドルほどの利益を生めるものです。つまり、これをやれば、1株当たり利益(E.P.S.)を10セント以上ふやせるだけの税引後利益をもたらしてくれるはずですよ。社長は、1978年度の株主向け年次報告の中で、“E.P.S. 9セントの伸び”ということを目ざましい業績としてうたいあげているわけですが、私どもが提案しているような収益性の高い投資提案を副社長に却下させておきながらE.P.S. について自慢するのは道理に合いませんよ。」

10

15

こう文句を言っているのは、エナガー・インダストリーズ株式会社の消費者製品事業部、製品開発部長のサラ・マクネイル女史であった。エナガー社は歴史の浅い会社であるが、その成長ぶりはめざましく、1978年の売上高は74百万ドルをこえていた(1977、78年度の財務データは、附表1～3に示してある)。

20

エナガー社には3つの事業部、つまり消費者製品事業部、工業製品事業部、およびプロフェッショナル・サービス事業部があり、それぞれ総売上高の3分の1ずつをあげていた。消費者製品事業部は3つの中で最も古い事業部であり、おもに台所で使われる家庭用品一式を設計・製造・販売していた。工業製品事業部は、ユーザーが要求する仕様の機械器具を一品ごとに生産していた。つまり、この事業部は、完成までに何ヵ月もかかるような仕事を請負うところの大きな“個別受注工場”という性格をもっていた。一番新しいプロフェッショナル・サービス事業部は、ある大企業を買収して当社の事業部としたものであり、土地計画とか、ランドスケープ・アーキテクチャー、建築構造、エンジニアリング・サービスのコンサルテーション、といった業務を行っていた。この事業部は急速な成長を遂げてきたが、その一因は、新規に土地開発を行なう事業体が法律によって義務づけられているところの“環境に与える影響(environmental impact)”調査を代行する資格を当事業部がもっていたからである。

25

30

このケースは、クラス討議の資料として作成されたものであり、経営管理に関する適切または不適切な処理を例示することを意図したものではない。著作権はハーバード大学総長およびフェローが所有する。

慶應義塾大学ビジネス・スクールは、同校の好意ある許可をえて、このケースを教育に使用するため邦訳した。

〔 邦訳 1983年, 訳者 伏見 〕

35