



慶應義塾大学ビジネス・スクール

5

フレミング化学工業会社

フレミング化学会社は、1980年初旬、フレミング社のアスファルト部門の将来に関心を寄せていた。それはアスファルトに代わる舗装材料の出現により業界価格は、この2年間に急激に下落しており、次の5年間についてのトン当たり平均価格もかなり低下するものと予測されていたからであった。
10

1979年の業界需要は12,000,000トンであったが、1980-1984年の期間を通じて、需要量は年率5%で上昇するものと予想されていた。

一方、1979年におけるフレミング社のマーケット・シェアは20%であったが、産業の不況を反映し、離脱企業が増えるものと思われたので、当社のマーケット・シェアは15 1980-1984年に年率10%程度で拡大することが期待された。しかし価格については業界価格と同一の水準に従わざるを得ないものと考えられた。

当社経営陣が予測した将来の5年間の業界価格とマーケット・シェアは次のようにあった。

20

	業界価格	F社マーケット・シェア
1979年（実績）	35.00	20%（実績）
1980（予測）	33.00	22（予測）
1981（同）	31.00	24（同）
1982（同）	29.00	27（同）
1983（同）	28.00	29（同）
1984（同）	28.00	30（同）

25

1979年におけるフレミング社のトン当たり費用（減価償却を除く）は25.00ドルであり、このうち20.00ドルが変動費と見なされていた。
30

フレミング社の工場の生産能力は、現在、年間3,000,000トンであった。この設備は3年前に50,000,000ドルの資金を投下して取得され、償却期間10年、残存価値10%の定

当ケースはハーバード・ビジネス・スクールの同名のケースをヒントにして、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授 関谷章および同柳原一夫が作成したものである。ケースは経営管理の適切または不適切な処理を例示するものではない。