

# ヘスパー・シルバー会社

## — 附属資料 1 —

5

ヘスパー社は幾つかのステンレス・フラットウエアの新しいパターンを導入するかどうかを決定し、もし導入するとなれば、新しいラインを如何に販売すべきかを決定しなくてはならない。

10

ヘスパー社がステンレス市場へ積極的に進出すべき幾つかの強い根拠がある。第一に、ステンレス市場はヘスパー社が更に成長を続ける機会を提供する。これに反して、ヘスパー社の過去の成長の軌跡は限定されていたように思われる。銀製および銀メッキ製品の米国内の主要な製造会社による販売高は、5年前と比較すると可成り低下しており、純銀製品輸出の将来の成長は、高関税と数量規制のために、制約されている。

15

第二に、消費者はステンレス・フラットウエアを望んでいる。1,455人の若い女性に対するヘスパー社のインタビューで、1,222人がステンレスを購入する計画を示している。さらにヘスパー社の現在の小売店もステンレス製品の将来が有望であると予測している。

20

さらに、ステンレス市場は収益性が高い様に思われる。ヘスパー社は現在同社の商業・ステンレス製品について 17.6%の経常利益をあげている。

要するに、ヘスパー社がステンレス市場で同社の事業を拡大すべきことには多くの理由がある。しかし、最終的な意思決定を下す前に、ヘスパー社は最良の拡張方法の収益性を検討しなくてはならない。またヘスパー社はその拡張計画が銀製品の分野における同社の強力な地位を乱すことのないようにしたいと考えるであろう。

25

ステンレスの小売市場は多様であり、16ケのセットについての価格も、日本製の 5.96ドルから、北欧諸国の製品の 32ドルの範囲に亘っている。米国の製造会社の殆どは 18-26ドルの範囲に設定している（通常は、5ケで 8ドル、15-16ケで、 $8 \times 3 = 24$ ドル、マイナス（セット割引））。しかしヘスパー社はステンレス市場での低価格製品で利益をあげて競争した経験も製造の資源も持っていない。付表 1 はヘスパー社の 16ケのセットのコストがこの低価格製品の小売価格よりも高いことを例示している。従ってヘスパー社は 18ドルから 30ドルの

30

---

このケースはある学生の場合に基づいて作成されたものである。

35