



慶應義塾大学ビジネス・スクール

レッド・ブランド缶詰会社

5

1995年9月13日業務担当副社長ミッチェル・ゴードン氏はコントローラー、販売担当マネージャーおよび生産担当マネージャーを召集して今シーズンに缶詰にするトマトの量をどうするかを議論することにした。以前に農場で仕入れていた原料のトマトがそろそろ工場に到着し始めていることから、缶詰作業は翌日の月曜日には開始しなくてはならないと考えられた。レッド・ブランド缶詰会社は西部の諸州で各種果実その他の農作物を缶詰に充填して自社ブランドで販売する中規模な会社であった。

10

先ずコントローラーのウィリアム・クーパー氏と販売担当マネージャーのチャールズ・マイヤーズ氏とが連れ立ってゴードン氏のオフィスに姿を見せた。それから2,3分遅れて、生産担当マネージャーのダン・タッカー氏がオフィスに到着した。彼は現在入荷しつつあるトマトの品質に関する最新の検査報告書を受取ったということであった。報告書によれば全体で3,000,000ポンドのトマトのうち約20%は品質Aに格付され、残りは品質Bに格付けされるということであった。

15

ゴードン氏は今シーズンのトマトに対する需要がどうなっているかをマイヤーズ氏に訊ねた。マイヤーズ氏によれば丸詰のトマトなら生産するだけ販売できるということであった。しかし乍らトマトジュース及びトマト・ペーストの需要には制約があった。そこでマイヤーズ氏は最新の需要予測表を出席者に回覧したがその内容は付録1に示されている。彼は出席者に対して販売価格が会社の長期市場戦略に則って設定されていることについて注意をうながした。そして表の数字はこれらの価格での潜在需要の推定値であった。

20

マイヤーズ氏の需要予測に目を通した後で、クーパー氏が「トマト類に関して今年は可成りの好成績が期待される」と彼の意見を述べた。そして彼によればすでに設定されている新たな会計システムの下では製品別の貢献利益を計算することができるが、彼の分析によれば丸詰トマトが他のどのトマト製品よりも貢献利益が大きいということであった。クーパー氏はレッド・ブランド社がポンド当たり平均6セントの価格でトマトを購入するという契約にサインした後で、5月にトマト製品の貢献利益を計算していたのであった。(付録2参照)

25

そこでタッカー氏は次の点にクーパー氏の注意を促した。それは生産能力は十分ではあるが、トマト全体の可成り僅かの部分しか品質Aには分類されていなかったため、全部を丸詰トマトにすることは出来ないという点であった。ところでレッド・ブランド社では原料農産物および

30

製品の品質を表示する際にある尺度を用いていた。この尺度に従ってトマトを格付けして、品質Aのトマトは1ポンド当たり平均9点を与えられ、品質Bのトマトには5点が与えられていた。タッカー氏によれば丸詰トマトの原料は最低8点の品質を持たねばならないが、トマト・ジュースの場合なら6点でよいということであった。またトマト・ペーストの場合は品質Bのトマトだけを使用することができた。このことは丸詰トマトの生産は最大限800,000ポンドに限定されることを意味していた。

ゴードン氏はこれに対してそれが実際にはそのまま制約とならないという彼の意見を述べた。彼によれば、最近彼は品質Aのトマトをポンド当たり8.5セントで80,000ポンドを売却したいという引合いを受けたが、その時点では引合いを断ったということであった。しかし乍ら、その時のトマトは今からでも入手可能と考えられた。

マイヤーズ氏は、何やら計算を行っていたが、“今年は可成りの好成績が期待される”という意見には同意するとしても、丸詰トマトからは余り好成績は期待されそうにもないと次のように彼の意見を述べた。彼の考えではトマトのコストはクーパー氏が行ったように数量だけで配分するのではなく、品質と数量とに基づいて配分されるべきであった。したがって彼はこの考えに基づいて貢献利益を計算し直していたのである（付録3参照）。彼の計算結果によれば、レッド・ブランド社は、品質Bのトマトのうち2,000,000ポンドをペーストに、そして品質Bのトマトの残りの400,000ポンドおよび品質Aのトマト全部をジュースに使用すべきであるということであった。そしてもし期待通りの需要が実現されれば、今年のトマト製品から48,000ドルの貢献利益が得られる筈であった。

付表1 需要予測

製 品	1 ケース 当り 販売 価格	予 測 値 (単 位 ; ケ ー ス)
丸 詰 ト マ ト	4.00 ドル	800,000
半 切 ピ ー チ	5.40	10,000
ピ ー チ ・ ネ ク タ ー	4.60	5,000
ト マ ト ・ ジ ュ ー ス	4.50	50,000
焼 リ ン ゴ	4.90	15,000
ト マ ト ・ ペ ー ス ト	3.80	80,000

付録2 製品別収益性

製 品 価 格	丸 詰 ト マ ト	半 切 ピ ー チ	ピーチ・ ネクター	トマト・ ジュース	焼リンゴ	トマト・ ペースト
変 動 費	4.00	5.40	4.60	4.50	4.90	3.80
直接労務費	1.18	1.40	1.27	1.32	0.70	0.54
間接費変動分	0.24	0.32	0.23	0.36	0.22	0.26
販売費変動分	0.40	0.30	0.40	0.85	0.28	0.38
製缶原材料	0.70	0.56	0.60	0.65	0.70	0.77
果 実*	1.08	1.80	1.70	1.20	1.90	1.50
変 動 費 計	3.60	4.38	4.20	4.38	3.80	3.45
貢 献 利 益	0.40	1.02	0.40	0.12	1.10	0.35
間接費負担分	0.28	0.70	0.52	0.21	0.75	0.23
純 利 益	<u>0.12</u>	<u>0.32</u>	<u>(0.12)</u>	<u>(0.09)</u>	<u>0.35</u>	<u>0.12</u>

* 果実使用量は次のようになっている。

製 品	1 ケース 当り 使用量 (単位: ポンド)
丸 詰 ト マ ト	1 8
半 切 ピ ー チ	1 8
ピーチ・ネクター	1 7
トマト・ジュース	2 0
焼 リ ン ゴ	2 7
トマト・ペースト	2 5

付録3 トマト製品の限界分析

Z = 品質Aのトマト 1ポンド当りのコスト (単位: セント)

Y = 品質Bのトマト " (")

(1) $600,000 \text{ ポンド} \times Z + 2,400,000 \text{ ポンド} \times Y = 3,000,000 \text{ ポンド} \times 6$

(2) $\frac{Z}{9} = \frac{Y}{5}$

Z = 9.32 セント / ポンド

Y = 5.18 セント / ポンド

製 品	丸詰トマト	トマト・ジュース	トマト・ペースト
価 格	4.00ドル	4.50ドル	3.80ドル
変 動 費 (トマトのコストを除く)	<u>2.52</u>	<u>3.18</u>	<u>1.95</u>
	1.48	1.32	1.85
トマトのコスト	<u>1.49</u>	<u>1.24</u>	<u>1.30</u>
	(0.01)	0.08	0.55

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.