



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
10
で販売する中規模な会社であった。

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
15
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。

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
20
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。

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
25
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)

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、
30
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