



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 富士写真フィルム株式会社

## ーカセット・テープー

新会計年度を迎え富士写真フィルム株式会社磁気材料部のマーケティング課長山田孝氏は、ニュータイプのオーディオカセットテープについて、その対策を講じるため課長補佐の鈴木一郎氏と会合をもった。同社の研究陣は、約2年間を費してこのニュータイプのテープの開発・商品化を行った。山田課長は、このニュータイプのカセットテープを市場に導入するには、同部門の既存のカセットテープの製品系列のなかで、いかに適合させていくかを決定しなければならないことを十分承知していた。さらに彼は、そのテープを市場に導入するか否か、導入するとすれば、このニュータイプの長さの異なる製品群にいか

10

15

価格を設定するかを決定しなければならなかった。

### 会社の背景

東京に本社を置く富士写真フィルム株式会社（以下富士フィルムと略す）は、写真フィルム、印画紙、薬品の世界的製造販売会社であった。同社では現在、日本で6工場が稼働し海外10カ国に事務所を持ち、約15,000名の従業員が働いていた。前期の同社連結総売上高は、約1576億円である。表1は、過去5年間の連続売上高および利益の伸びを示している。

20

人々の心の中では、同社に対して白黒およびカラーフィルムの業界第1位の会社であるというイメージが、しっかり根をおろしていた。日本で生産されるフィルムの70%以上が同社の製品であった。富士フィルムが同社の製品を販売する時に使用する明るいグリーン

25

の包装は、アメリカにおける名高いコダック社のイエローの包装と同じようにわが国においてほとんど知られていた。

富士フィルムは昨年の総売上高の62.7%を占める写真フィルム、印画紙、薬品の他に、カメラ、その他の写真機器、双眼鏡（総売上高の14.6%）を販売し、写真の現像処理プリントのサービス（9.5%）も行って

30

いた。残りの13.2%の売上げは、AV（オーディオビジュ

---

本ケースは、慶應義塾大学およびハーバード大学の両ビジネス・スクールにおける共同作業によって、クラス討議のために作成されたものであり、経営管理の良し悪しを記述したものではない。なお、個人の名前と財務データの一部は擬装されている。

本ケースは、1970年代に開発されたが、構造上の鮮度を保つため年代を基準年に置きかえ、2004年9月に改訂された。(CIMA)