

慶應義塾大学ビジネス・スクール

組み立て家具店舗の立地

5

横浜市北部の郊外に、AモールとBモールという、二つの大型ショッピングセンターが建設されている。どちらも工場の跡地を利用して、約300店舗が入居できる大型の建物と、広大な駐車場を備えた施設になる予定である。東京都内では、大型の工場跡地が少ないことや土地取得価格が高いため、大型のショッピングセンターを作ることが難しい。そのためこの二つのショッピングセンターは、横浜周辺だけでなく、東京都の南西部からも買い物客を誘引できると考えられている。ただし二つのセンターは、同じ幹線道路に面して7kmしか離れていない。したがって両者の商圈はかなり重なり、顧客を取り合うことになる。そして買い物客は、より人気のある施設に集まる傾向があるため、どちらか一方のセンターが大きな集客を得て、他方が少ない集客になると考えられる。どちらのセンターが人気を得るかは、いろいろな理由が考えられ、センターが営業を始めてみないと分からない。しかし関係者の予想を集約すれば、およそ60%の確率でAモールに人気が出てBモールに人気が出ない結果になり、40%の確率で逆にBモールに人気が出てAモールに人気が出ない結果になると思われる。

10

15

国際的に有名な組み立て家具メーカーであるC社は、日本国内における二軒目の自社店舗を、AモールとBモールのどちらかに出店させようと検討している。また、日本国内ではあまり有名ではないが、やはり国際的に組み立て家具を販売しているD社も、AモールとBモールのどちらかに、日本での第一号の自社店舗を出店させようと検討している。組み立て家

20

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の大林厚臣教授が、クラス討議の資料とするために作成した。本ケースに記述された企業および個人の意思決定や行動は、経営管理上の適否を例示することを目的としたものではない。
(2007年7月作成)

25

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp）。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送は、これを禁ずる。

30

Copyright©2007は大林厚臣が保有する。

具の売れ行きは、メーカーの知名度のほか、来店客数に大きな影響を受ける。ショッピングセンターを訪れた消費者が、組み立て家具の店を見つけて興味をもち、店内で実物を見て買う気になることが多いと考えられるからだ。したがって、出店するセンターが集客力を持つかどうかは、出店の成功を左右する要因である。しかしいずれのモールも、開業する前に出店枠が埋まってしまうのは確実なので、どちらのモールが人気が出るか分かる前に出店先を決めなければならない。

出店先のモールの人気は、メーカーの利益に直結する。C社、D社いずれも、今回の出店先のモールに人気が出れば、自社の利益を年間20億円増やすと予想される。そして、出店先のモールに人気が出なかった場合は、ほとんど利益を増やせない（年間利益は現状のまま）と予想される。ただし利益の予想には、例外的なケースとして次の二通りがある。もしC社とD社がともに人気が出る方のモールに出店した場合は、競合と知名度の違いが影響して、C社の利益は年間20億円増加するが、D社の利益は年間約10億円の増加に留まると予想される。そのほか、C社が人気が出ないモールに出店してD社が人気が出るモールに出店した場合は、D社の店がにぎわう一方でC社の店が閑散として、C社のイメージを傷つける。このことがC社の既存店舗の売上を落とすので、D社の利益は年間20億円増加するが、C社はこの場合に限って年間利益を20億円減少させるであろう。

以上に述べたことを除いて、今回のAモールまたはBモールへの出店が、C社とD社の利益に影響を与えることはないと考えられる。また、モールの人気が出るか出ないかを除いて、両モールにおける組み立て家具店舗の収益性にほとんど差はない。そしてモールはどちらも大規模なので、C社やD社の努力だけでモールの人気に影響を与えることはできない。C社の方がD社より知名度が高い他は、両メーカーの競争力に大きな違いはなく、両社の製品の品質や価格はほぼ同じ水準であり、コスト構造にも大きな違いはない。

C社とD社の意思決定者は、ともに自社の年間利益の最大化を図っている。利益の予想や各モールに人気が出るか否かの確率は、過去の実績や他の商業施設における傾向から、かなり正確に上述のように推定できる。

C社とD社の意思決定者は、このケースに書かれた情報を、互いに共通の認識として持っていることを理解している。

以上

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

慶應義塾大学出版会 2007.8・P100