



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 北海道アイスクリーム

ある小さな農村に2つのアイスクリーム屋、北海道アイスクリーム、アイス沖縄が参入しようとしている。アイスクリームの市場評価が難しかったために既存のアイスクリーム屋はなく、村の人々はこのニュースを好意的に受け止めていた。北海道アイスクリームとアイス沖縄は参入の意思決定をおこなってはいたものの、それぞれの新しい主力製品に濃厚ミルク味とパイナップル味のどちらの味を採用するかを検討している。以下、北海道アイスクリームが仮定する内容である。

北海道アイスクリームは今まで製品に濃厚ミルク味を採用することが多く、また新鮮な牛乳を低コストで仕入れられたので、濃厚ミルク味のほうが低コストで新製品を作ることができる。したがって北海道アイスクリームだけの事情を考慮すれば、濃厚ミルク味を採用するほうが、パイナップル味を採用するより利益を多くあげることができる。しかし北海道アイスクリームの利益は、アイス沖縄が新製品にどちらの味を採用するかにも左右される。もし北海道アイスクリームとアイス沖縄の新製品が同じ味であれば、顧客は北海道アイスクリームの新製品を買いやすいという事前の調査結果も得られている。そのため、どちらの味であっても、アイス沖縄と違う味を採用する場合に比べて、北海道アイスクリームの利益はさらに3億円多くなる。

一方のアイス沖縄は今までパイナップル味を低コストで仕入れられたので、北海道アイスクリームとは逆に、パイナップル味を採用するほうが、濃厚ミルク味を採用するより利益を多くあげることができる。そしてアイス沖縄の利益も、北海道アイスクリームがどの味を採用するかで影響を受ける可能性がある。ごく一般的な商品を作る北海道アイスクリームと違って、アイス沖縄は特徴的な商品を作る会社である。両社が同じ味の新製品を出した場合は、アイス沖縄の商品次第で、アイス沖縄の利益は増減する可能性がある。各社の新製品の味の組み合わせと、その場合の利益（単位：億円）をまとめたゲームマトリックスが、表に示されている。表では、各セル

本ケースは、慶應義塾大学 大学院経営管理研究科 准教授 安道知寛がクラス討議のために作成した。本ケースの記述は、経営管理の巧拙を例示するものではない。

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、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（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、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）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 安道知寛 (2012年10月作成)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

の中でコンマの左側の数字が北海道アイスクリームの利益、右側の数字がアイス沖縄の利益を示している。両社が同じ味を採用した場合は、アイス沖縄の利益に相互作用の要素  $X$  が含まれる。 $X$  の値は-3 億円または 0 円または 3 億円である。北海道アイスクリームは  $X$  の値を知らず、三つの値のどれかである確率が、いずれも  $1/3$  と考えている。アイス沖縄も  $X$  の値について、北海道アイスクリームと同様の状況である。しかし、どちらかが意思決定をしたのちに  $X$  の値は明らかとなるようであった。

10

		アイス沖縄	
		濃厚ミルク味	パイナップル味
北海道 アイスクリーム	濃厚ミルク味	7, $X$	4, 2
	パイナップル味	2, 0	5, $2+X$

15

北海道アイスクリームの意思決定者は、現時点でアイス沖縄より先に新製品の味を決めるか、あるいは意思決定をアイス沖縄より後に遅らせて、アイス沖縄の決定を知ったうえで自社の新製品の味を決めることができる。ただし北海道アイスクリームが意思決定を遅らせる場合には、北海道アイスクリームの新製品の投入が遅れる。そのため、北海道アイスクリームとアイス沖縄の味がどの組合せであっても、北海道アイスクリームの利益は表で示したものより 0.4 億円減少する。しかしアイス沖縄の利益は表で示したものと変わらない。今回の新製品の味が北海道アイスクリームとアイス沖縄の利益に与える影響は、以上がすべてである。そして北海道アイスクリームとアイス沖縄の意思決定者は、経済合理的な考えをもち、さらに不確実性に対するリスクには中立的で、ともに利益の最大化を図っている。また、後から決定をする会社は、先に決定をした会社の味を知ってから意思決定をする。そしてどちらの会社も、一度決めた味は変更できない。

25

北海道アイスクリームの意思決定者は、新製品の味を、現時点で味を決定するか、アイス沖縄の商品が分かるまで決定を先延ばしするか、どちらが有利となるか検討しようとしていた。

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---