



慶應義塾大学ビジネス・スクール

北海道アイスクリーム

5

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。

10

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。

15

20

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

25

.....
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。

30

Copyright© 安道知寛 (2012年10月作成)