



慶應義塾大学ビジネス・スクール

アカイ・フランス・グループ (A)

1976年日本の赤井電機株式会社（以後赤井電機とよぶ）とフランスのハイファイ・ビデオ・インタナショナル会社との間に設立されたアカイ・フランス会社（合弁会社）は、赤井電機が供給するHi-Fi製品を主にフランス国内に販売していた。その後1981年に、Hi-Fi製品とVTRの現地生産を目的とするアカイ・エレクトリック・フランス会社をフランス北西部のオンフルに建設し、製品の一部組立て作業を開始した。

これらのアカイ・フランス・グループ（以後アカイ・グループとよぶ）の売上げは順調に伸びてきたが、1982年10月23日フランス政府は「官報」で、翌日から輸入されるVTRの通関をフランス南西部のポアチェ地方税関事務所のみで行なう旨告示した。

フランス政府のジョベール貿易産業大臣は、この新しい通関措置を告示する以外、何ら公式の声明を発表しなかった。

1982年のフランスは、VTRの輸入量が対前年比2.4倍の68万台と急激に増加することが予想されていた。また同年のフランスの貿易収支は950億フランの赤字が見込まれていた。このようなフランス経済事情を背景として打ち出された通関事務の変更が、どのような経済的影響をもたらすかについて、さまざまな意見がみられた。

アカイ・グループにとってVTRは近年極めて重要な戦略商品になってきていたことから、この厳しい輸入規制は大きな打撃を与えるものと危惧された。アカイ・グループの社長クリスチャン・パイヨー氏は「VTR製品や部品の日本からの供給がストップすると、従業員の1/3をレイオフせざるを得ない」と、フランス政府を非難した。同時に、アカイ・グループの首脳陣は、その適切な対応策に腐心していた。

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールの藤枝省人教授が教育に使用するために作成したものであり、経営管理の適切あるいは不適切さを例示しようとするものではない。本ケースの作成にあたっては、赤井電機、アカイ・フランス・グループの各首脳陣、フランス政府の工業省、産業開発局の好意ある御協力を得た。ここに記して深甚なる諸意を表したい。（使用分野：企業環境、企業と政府、経営政策 昭和61年1月作成）

本ケースの著作権は慶應義塾大学ビジネス・スクールが所有している。

〔 赤井電機株式会社（本社） 〕

（ 組 織 ）

赤井電機株式会社は昭和4年赤井舛吉氏によって創設された。当初は自動車電装部品、
マグネット部品、ラジオ部品、小型モーターを製造・販売していた。しかし同社が一躍発
展をとげるようになったのは、戦後昭和22年5月汎用モーター、電蓄用小型モーターの
製造を始めてからであった。以後最近まで数回の工場拡張を行ってきた同社は、43年
11月東京証券取引所市場第2部に上場した。（翌年大阪、名古屋市場第2部へ上場）

45年4月にはそれぞれ第1部市場に上場変更された。同年の資本金は30億円に増資さ
れた。この年赤井電機は初めて海外に販売子会社を設立した。すなわち同年10月アカイ・
アメリカ（資本金50万ドル）がロサンゼルスに設立された。（AKAI AMERICA LTD）

その後51年11月フィリピン（SIGMA MARIWASA INC—同社は55年7月
AKAI PHILIPPINES INCに名称変更された）、51年10月フランス（AKAI FRANCE
SA）、54年1月イギリス（AKAI UK LTD）、同7月デンマーク（AKAI DENMARK
A/S）、カナダ（AKAI AUDIO VIDEO CANADA INC）、55年4月ドイツ（AKAI
DEUTSCHLAND GMBH）、56年5月スウェーデン、ノルウェー（AKAI SCAND-
INAVIA AB、AKAI SCANDINAVIA A/S）に、それぞれ販売会社が設立された。

このうち現地資本との合弁会社はフランス、フィリピン、カナダの会社であり、その
他は同社の100%子会社であった。

これら合弁会社のうち生産設備を有するのは、フィリピンとフランスの会社のみであ
った。

（ 製品開発 ）

赤井電機の最近までの製品開発のプロセスは、概ねつぎの通りであった。

昭和22年8月、同社は日本における戦後初めて回転制御装置の海外特許を出願した。
そしてこの特許製品を基盤として海外市場への足がかりを得ることが出来た。その後経済
的回復をたどっていた26年には、同社はフォノモーターを開発することに成功した。ま
た29年には、日本で初めてテープレコーダー・キットを発売した。

同社はその後つぎつぎと、各種のオーディオ製品（タテ型テープレコーダー、アンプ、タ
ーンテーブル、スピーカ）を開発していった。

そして40年11月のオーディオフェアで、固定ヘッド式VTRを初めて発表した。46年
になると、シカゴのコンシューマー・エレクトロニクス・ショーで、ポータブルカラーVTR
を発売した。53年にはVHS方式ホームVTR（VS-9300）—同社はVHSグループ
に属している、54年にVS-9700（ホームVTR）、VP-7300（ポータブルVTR）

56年にはVP-7350U（ポータブルVTR）、58年には据置型VTR（VS-4）、59

年にはHi-Fi・VTRシリーズを、それぞれ開発した。

また40年以後最近までに開発されたオーディオの各種機器には、アンプ、レシーバー、ヘッド、カセットデッキ、チューナー、ターンテーブル、カセットテープレコーダー、システムコンポーネント、オープンデッキ、ミディコンポーネントなどがあつた。

このようにして、フォノモーターから出発した同社は、テープレコーダーの製品を手がけ、オープンリールデッキ、カセットデッキの最先端メーカーとなり、さらにアンプ、チューナー、スピーカー部門にも進出し、総合オーディオメーカーとしての足場を固めていった。

またVTRの開発はこれまで積み重ねてきた技術の成果であつた。かつてVTRが放送局用の専用機器と考えられていたとき、すでに同社はやがて家庭に普及する時代の到来を予測し、開発を進めていった。そして他社が3/4インチや1/2インチのテープ幅を採用し、回転ヘッドのVTRを開発していたとき、同社は不可能とされていた1/4インチ幅（オーディオテープの規格）のテープを採用し、固定ヘッドのVTRを開発した。それが40年11月に発表されたVX-1000であつた。44年に発表されたX-500VTも画期的な製品であつた。これは1/4インチテープのVTRに加えて、オーディオデッキの役割りを持つ一台二役の製品であつた。

さらに他社に先がけてポータブルVTRを初めて開発したのも同社であつた。45年に発表されたVT-100（1/4インチの軽量）がそれであつた。その後ヨーロッパ市場向けに発売したPAL-SECAMのVTR（VS-9700）は、その性能が市場で高く評価されていた。

（製品販売）

赤井電機の売上高は46年に188億円に達した。そのうち輸出は約95%を占めていた。輸出先も米国、カナダ、東南アジア、中近東、アフリカ、ヨーロッパ、中南米、オセアニア諸国と世界各国（150か国）に至っていた。そのなかで100余か国に代理店、サービスステーションが設置されており、製品の供給、アフターサービスがこのネットワークで行なわれていた。

最も多い顧客は東南アジア、中近東などに勤務する米軍関係者（30%）で、ついでヨーロッパ（20%）、アメリカ（12%）の順であつた。

その後輸出を中心にして同社の売上高も年々着実に増加して、55年には778億円に達した。同年の顧客の大宗はヨーロッパ諸国で、全体の50%を占めた。ついで中近東・アフリカ（13%）、米国・カナダ（11%）が続いた。同社の国内供給量は、わずかに9%を占めるだけであつた。

59年の赤井電機の売上高は過去最高の908億円を記録した。そのうち輸出は92%の833億円で、なかでもヨーロッパが52%、オセアニア11.2%、アフリカ10.2%、米国・カナダ9.2%であった。製品別販売高は、57年にVTRが52.5%（前年34.9%）、オーディオ製品47.5%（同65.1%）と、はじめて販売比率が逆転した。

5

[アカイ・グループ]

アカイ・フランス会社

アカイ・フランス会社は、1976年フランスのハイファイ・ビデオ・インタナショナル会社との間に設立された合併会社である。赤井電機はハイファイ・ビデオ・インタナショナルとの間に1972年から代理店契約を結び、取引を行ってきた。しかし、フランス市場が急速に拡大してきたことから、1976年に代理店契約を解消し、合併形式の新たな会社が設立された。

10

アカイ・フランス会社の社長はクリスチャン・パイヨー氏が就任した。彼の父ダニエル・パイヨー氏はハイファイ・ビデオ・インタナショナルを経営していたが、合併会社の設立を契機に、息子のクリスチャン・パイヨー氏がフランス側の代表者として、同社に参加したものであった。同社の資本金は100万フランで、出資比率はパイヨー・ファミリー75%、赤井電機25%であった。（その後7回の増資を行ない、現在資本金1,700万フラン、パイヨー氏51%、赤井電機49%）

15

この新会社はパリのデファンス地区に販売事務所を設置し、オーディオ・VTR製品の販売を開始した。設立時、赤井電機本社からの出向社員は2名であったが、現在は、本社から3名が同社の取締役（非常勤）に就任している。

25

アカイ・フランスは販売会社としてスタートしたが、設立当時の年間売上高は約1.1億フラン（1F≒70円）であった。2年後の1979年には売上高は2.5億フラン、再び2年後の1981年は同4.1億フランと、極めて高い伸びを示してきた。

合併会社設立時、アカイ・フランスが日本の親会社である赤井電機から輸入・販売したVTRは、年間810台であったが、翌年になるとその販売量は3,800台と、5倍近くに増加した。それ以後、フランスのVTR輸入市場が急速に拡大していくなかで、同社も毎年2倍近くのVTRを販売した。

30

アカイ・エレクトリック・フランス会社

パリの北西約190キロメートル、セーヌ川が英仏海峡に注ぐ河口近くに、古い小さな港町オンフルがある。ここはかつてフランス屈指の港であった。とくに16～17世紀の大航海時代には、大型帆船の造船所があり繁栄したが、その後対岸のル・アーブル港が海への玄関港として栄えるようになり、その港町は衰退していったが、今でも大航海時代の古い街並みが残っている。

アカイ・フランスは1981年8月このオンフルの郊外に、オーディオ・VTRを生産する新会社を設立した。この会社は資本金540万フランで、赤井電機85.2%、クリスチャン・パイヨー氏14.8%の持株による合併会社であった。同社の社長はパイヨー氏が兼務し、副社長以下の取締役には赤井電機本社から3人の役員が就任し、工場長はフランス人が任命された。

同社は、工場用地(約4万 m^2)、工場建物(7,000 m^2)、生産設備を合せて、固定資産総額3,000万フランを擁し、従業員数は144人で、その大部分はオンフル在住のフランス女性(139人)であった。その外赤井本社から技術者6人が派遣された。

同社で生産される各種の製品は、アカイ・フランス及び欧州の代理店や現地法人を通じて販売されることになっていた。

赤井本社の中野専務はこの新工場建設の真の狙いについて、つぎのように要約した。

1. 日本の赤井電機から輸入・販売しているオーディオ・VTR製品を完成品輸入から部品輸入に切り換え、一方ヨーロッパ諸国の部品生産者を活用し、オンフル工場で組立生産を行なう。
2. フランス政府の輸入関税が高く、コストが割高であるだけでなく、ヨーロッパの部品生産者の技術水準が向上してきた。
3. フランス政府の海外企業の誘致政策が、アカイ・エレクトリック・フランスの工場建設に、有利なインセンティブを与えている。

オンフル町は工場用地を無償で提供し、近接道路の整備を行なった。そして操業後5年間は、同社の事業税が免税されることになっていた。

〔アカイ・グループの経営方針(1982年)〕

アカイ・グループの社長であるパイヨー氏は、同グループの1982年経営方針をつぎのように設定した。

1. 1981年は大変成功した年であった。売上高は対前年比40%も増加した。とくにVTRは全売上高の25%を占め、大きな貢献をした。1982年にはVTRの売上げを2倍にするとともに、Hi-Fi製品の売上げは今年並みか、やゝ増やす計画である。そして全製品の売上目標を49,000万フラン(8,900万ドル)に設定する。
2. 1982年から開始されるアカイ・エレクトリック工場は、フランスにおけるアカイのイメージ(高品質)を確立するため、アカイ・グループのなかで中心的役割りを担う。

1982年のアカイ・フランスの売上高は5.7億フランと、同社にとって過去最高の売上高が見込まれた。この売上高は日本の赤井電機の総売上高の15%を占めた。またVTRの販売も対前年比3倍近くを記録するものと思われた。

1982年3月から生産開始したオンフル工場では、同年だけでHi-Fi製品を71,000台生産する計画であり、そのうち輸出比率は18%を見込んでいた。

〔フランスのHi-Fi・VTR市場〕

EC(欧州共同体)にはHi-Fi・VTRのメーカー・グループとして、フランスのトムソン・グループ(THOMSON GROUP)と、オランダのフィリップス・グループ(PHILIPS GROUP)が存在していた。

トムソン・グループには傘下にトムソン(THOMSON)、ブランド(BRANDT)、コンチネンタル・エジソン(CONTINENTAL EDISON)、パテ・マルコニ(PATHE MARCONI)、テレフンケン(TELEFUNKEN)、ノルドメンデ(NORDMENDE)が含まれた。これらのうち前4社はフランスの会社、後2社は西独の会社であった。

一方、オランダの会社であるフィリップス・グループには、傘下にラディオラ(RADIO IOLA)、シュナイダー(SCHENIDER)、グルンデッヒ(GRUNDIG)、グルンデッヒと資本提携している西独のブラウプункト(BLAUPUNKT)やボッシュ(BOCH)が含まれた。

このほか、デンマークのビー・アンド・オー(B&O)や英国のソーンEMI(THONE EMI)も存在していた。

この市場には日本からビクター(JVC)、赤井電機、日立、三洋、シャープ、トリオ、三菱、東芝などの電機メーカーが、製品輸出をしていた。

このうちJVCはトムソン・グループや英国のソーンEMIと技術提携し、VTRのOEM契約を結んでいた。また、松下電器は西独のブラウプункト、ボッシュと技術提携をしていた。

フランスのHi-Fi市場は年々徐々に減少(対前年比6%の減少)してきていた。そして1982年の小売市場は約59億フランにとどまった。一方VTR需要の増加は著しく、1982年はポアチェ事件があったとはいえ、前年比2.6倍にも達した。そしてVTRの市場規模は約47億フラン、66.5万台を記録するものと予想された。

トムソン・グループはHi-Fi市場で11%、VTR市場で35%のシェアを占めた。また、フィリップス・グループはそれぞれ8%、9%を確保した。

そのほか、主なHi-Fi製品のシェアは、パイオニア(10%)、ソニー(6%)、テクニクス(6%)であった。

他の主なVTR製品は、日立、JVC、ソニー、パナソニックが、それぞれ9~7%のシェアを維持した。そして、技術提携を含む実質的な「日本製」VTRは、フランス市場の約90%を占めるまでに増加した。

[ポアチェ事件]

1982年10月23日、フランス政府は「官報」(journal officiel)に、翌24日からフランス南西部(内陸部)のポアチェ税関でのみVTRの通関を行なう旨の、告示を掲載した。フランス政府のこの新しい方針が何を意味するかは、アカイ・グループにとってにわかに判断し難かった。

アカイ・グループは設立以来売上高を伸ばしてきた。なかでもVTRの売上げの伸びは著しく、この新しい通関措置が同社の売上げにどう影響するか、アカイ・グループ首脳陣の多くの関心が集った。

というのは、ポアチェ税関の係官は数人しか勤務していないし、通関能力は極めて小さいことが明らかであったからである。また、ポアチェは内陸の場所で、倉庫の規模も小さく、日本から輸入する各種の製品の通関が必ずしもスムーズに行なわれるとは、予想出来なかった。

ポアチェでの通関事務のとどこおりは明らかであった。アカイ・フランスのVTRの売上げは、11、12月はほとんど0に等しかった。そこでオンフルの工場労働者のうち1/3の35人(VTRの半製品組立、点検、配送を担当)について、パイヨー社長はレイオフをするか、工場を5週間閉鎖するかを、考慮せざるを得なかった。

アカイ・フランスはフランスのVTR市場の12%を占めており、1983年中にはフランスでのVTRの組立生産を開始することを公表していた。

これらの計画は最終的には年間100,000台の生産を行ない、そのうち大部分をフラ

ンス国内で販売し、他は輸出するというものであった。アカイ・フランスの国内向販売量は、今年75,000台、1983年100,000台、1984年150,000台と、徐々に拡大していく計画であった。同社はすでに今年50,000台を販売しており、計画未達量の25,000台がポアチェ税関でストップされていた。

5

同社はVTRの在庫が激減すると同時に、Hi-Fi製品の売上げも急速に低下してきた。その原因は、他社製のVTRを扱うフランスの卸店が、同一社製のHi-Fi製品と組み合わせてVTRを小売店に卸していたからであった。

ポアチェ事件は「ポアチェの戦争」という見出しで、フランスの多くのマスコミを賑わした。フランスの大衆紙「フィガロ」は、つぎのような記事を掲載した。

10

〔 VTR への課税が始まる 〕

(フィガロ紙 1982年11月27日掲載)

エマニュエル・ローザン

15

フランス政府はVTRの輸入に対抗措置を講ずる旨、公式に表明した。

VTRの輸入は抑制され、また課税される。今後Hi-Fi製品全体に対する規制措置が検討されるであろう。

オーストリアから運ばれた貨車のドアがゆっくりと開き、いっぱいにつまった荷物が顔を出した。そのなかから1箱の荷物を取り出し、係官は包装を解いた。そのダンボール箱から、真新しいVTRが附属部品と説明書とともに姿をあらわした。

20

ネジを取り除くと、VTRの中味、すなわち各種の部品と回路の複雑な構造部分が露出した。その係官はかがみ込み、中味の点検をする。そして周囲の人々に質問をあびせる。また彼は保証書を取り出し、その番号を確かめる。のろのろと注意深く説明書を読む。

25

以上の光景は口うるさい顧客のことではなく、ポアエチ税関のサンドリニ係官のことである。彼は今後フランスに輸入されるVTRを特別に担当する9人の係官の1人である。彼はその仕事を厳格に、従来よりも少しばかり熱心に行っている。これは政府の命令である。

30

なお一層不可解なのは、このVTRの輸入規制は、オランダのフィリップス社製品に向けられていることだ。問題の「日本製品」に対してではない。運び込まれたこの貨物のVTRの通関は、むしろ「優遇」しなければならないであろう。

その日も、(翌日は祭日で休み)翌々日も、彼はVTRの通関検査だけを続けるであろう。

35

「私は11月8日の命令を守ります。それだけです」と、サンドリニは語った。

立 往 生

輸入貨車の端でアカイ・フランス社長のクリスチャン・パイヨー氏（去る3月からオンフル工場（フランス北西部）で日本製のHi-Fi機器とチューナーを組み立てている）は、30人の労働者を解雇し、VTRの組み立てを止めようと考えていた。 5

ここに1つの事実が存在する。

ポアチェの新しい戦いの最大の犠牲者はフランス人である。ミカエル・ジョベール（貿易産業大臣）はこの戦いの敗者をすでに予想していた。 10

アカイ・フランスのパイヨー社長はつぎのように語った。

「今年のVTRの予想売上高は年間75,000～80,000台と見込まれている。現在このうち25,000台がポアチェとルアーブル（荷揚げ地）に滞留している。これは重大なことだ。2,500万フランの広告費が水泡に帰してしまう。」 15

さらにもう1つの事実が存在する。

VTRの生産のおくれを取り返そうとして、政府の方針（日本製品の輸入規制以外の方針）に従い、それを実施してきたフランス企業は立往生している。（イギリスでは180万台、西独では150万台、フランスでは60万台の生産に必要な投資が、すでに行なわれている。） 20

今後VTRの通関済在庫は数週間分しかないから、その売場は殺到するであろう。通関の遅延から製品の不足は急増するであろう。最近ある販売業者は2倍の売上高を達成した。 25

ある日の夕刻、閉店時にある店の売場では、VTRを購入出来なかった客が立ち去らず、売らないと不祥事を起すと脅かしていた。

また他の売場では、TV1台当りに対し2台のVTRを販売していた。（通常はTV4台当り1台のVTRの割合である。）この客の殺到にはつぎのような理由がある。 30

1. 投機目的の購入
2. 年末の祭日に使う
3. 1月より新たに課かる税金（471フラン）を避けるために、1月1日以前に購入し 35

ようとする。

4. 製品不足によって価格が上ると予想される

矛盾

需給のアンバランスは価格を押し上げる。ル・アーブルで荷揚げされた日本製 V T R (仕向地はアカイ・フランス)は、ポアチェに貨車かトラックで運ばれ、通関し、オンフルがあるノルマンデーへ返送される。そこから再びフランス全土に配送される。

ジョベール大臣の新しい方針が出る前は、ル・アーブルでも通関事務が行なわれていた。そこへは鉄道や航空便で輸送されてきていた。そこで矛盾が発生することになった。

V T Rが買い難いことで話題になるが、一方 V T Rの広告もいたる所で行なわれている。ポアチェ戦争が始まる前に多くの店が V T Rを手に入れており、広告の取り止めなど出来ない、以前から予想されていた。

この矛盾にどう答えられるのか。フランスに外国企業の工場を誘致することを勧める新しい方針を樹てているジャン・ピエール・シュベンムモン氏(産業・研究開発担当大臣)は、このことをどう考えているのであろうか。

彼はオンフルのアカイ・フランスが示した反応も知っている。外国企業との競争でフランス企業は苦境に立たされているというのに、何故このような保護措置が採られるのか。その理由は、1982年の対日貿易収支が数百億フランの赤字である(日本の対仏輸入は対仏輸出の1/2である)からだ。日本はこれ以上輸入するであろうか。それは考えられない。したがって、貿易均衡のためにジョベール大臣が考え出したのがこの措置である。しかし日本も輸入を減らすであろう。これはフランスにとってマイナスだ。

そうすると輸入規制に代って、政府の行政的対処の難しさは増加する。すべて失望させるものばかりだ。

政府はポアチェを V T Rの唯一の通関場所と指定した。そこでは週当り1,000台(1コンテナ)(従来は20,000台)の外国製 V T Rしか通関検査しない。しかし、それ以来運び込まれた商品は駅のホームにうず高く積み重ねられている。のろのろと仕事をしている税関の係官をみて、J V C・フランス(日本企業)のあるリーダーはつぎのようにつぶやいた。

「なんとのろく、馬鹿げていることか! 正に事実は小説よりも奇なり! 想像していたよりもひどい!」

通 関 検 査

この通関検査はVTR市場の拡大に努めているすべての者を激怒させた。すなわち、特約店、外国企業のフランス子会社、街のビデオ・クラブ（フランスには昨年600店、今年2,000店以上の店が開業している）、消費者、業界誌や、ビデオ・カセットを売り、あるいは貸与している業者達を、確かに怒らせた。その商売はVTRの販売量に依存しているからである。

貸物取扱業者は「心配だ。ル・アールでは未決の10個のコンテナが積み重ねられたままだ。もういっばいだ」と語った。

また、小規模の輸入業者は微妙な状態にあり、「輸送費、保険、検査などの追加諸経費は負担出来ない！」

運輸業者は運送距離で支払われる。待ち時間が長くなると、損失になる。月間1,200台のVTRを輸入しているある日本企業の子会社の社長は、「この違法なポアチェの措置は認め難いものだ」と語った。彼は以前考えていたように、日本の親会社にフランスにVTR工場を建設することを勧めようとはしないであろう。

日立製品の通関順序は15番目で、来年の2月8日にその検査が行なわれるであろうと、係官は予想した。

フィリップス社のロンバート氏は、同社製品の受注問題が増えることを気にしている。「商品の配送の遅くれを補償することは不可能だ。これは販売計画にマイナスになる」、と彼は語った。

最近稼働を始めた同社のマン（フランス中部）工場は、未だ十分な競争力を持っていない。

ブラント社も問題を抱えている。売上げは止まり、支払済の製品が凍結状態にある。またソニーは厳正な中立的態度を採っているように見える。「われわれは従来と変らない考え方です。」

間もなくVTRの在庫は無くなると心配される。電機製品輸入業者組合は、「もしこのポアチェの命令が自分達の受忍限度を越すと思われるときは、損害賠償を請求する」と表明している。

「外国がフランスからエアバス、ヘリコプターを買う時には、われわれもVTRの輸入

を約束するであろう」と、ジョーベル氏は語った。

「これは何と非論理的な考え方であろうか!」、自国でどのような輸入規制をしているかをよく承知している日本政府のある高官は、こう非難した。

しかし、日本政府は東京で、「日本はフランスのデラックス商品やアルコール類などの輸入を抑制して、対抗措置を講ずるようなことはしない」と語った。 5

日本政府は、GATTに提訴する意向を表明した。

影響は徐々に浸透

 10

当面、EC参加国は、この保護主義的考え方に同調しない。

しかし、日本はこの動きが徐々にヨーロッパ諸国に浸透するのではないかと心配しており、そこですら、西独で価格引き下げを実施することを決定した。 15

今までハンブルグに荷揚げされた日本製VTRは、1,000マルクより少し高く売れていた。今後それは800マルク(2,260フラン)になるであろう。この価格では、生産を開始したばかりのオランダのフィリップス社は、対抗出来ない。

しばらくは、ファビウス首相、ジョーベル大臣の保護主義的課税方針によって、Hi-Fi製品のなかでVTRだけが課税されるという犠牲を負わされることになる。しかし、結局、Hi-Fi製品全体がフランス政府によって規制対象とされるであろう。 20

〔ヨーロッパ議会、フランスを非難する〕

リベラシオン紙 1982年11月15日号 25

モーロワ政府の外国製VTRに対する措置を、EC議員は認めない。

「フランスはVTRに対する第2のポワチェ戦争に負けるのではないか。」

「今回のフランス政府の措置は、国家的保護主義を拡大する危険をはらんでいる。」

昨年恒例のEC会議が開かれ、VTRのこの措置と、モーロワ政府が決定したフランス市場回復戦略について論議したが、何もEC代表を納得させるものはなかった。ただ、フランス代表はモーロワ政府を擁護する姿勢を明らかにした。社会党のテオバルド・パオリ氏は、「フランスのこの措置は何も保護主義を助長するものではなく、市場の不均衡を回避し、さらに消費者をより一層保護しようとする措置にすぎない。しかし、それには時間がかかる」と語った。 35

また、社会党のある議員はつぎのように指摘した。

「ECはあらゆる国に自由市場を開放しているのではない。とくに日本企業がECで自由に振舞うことを認めるべきではない。」

電機製品の輸入を中心として、フランスの対日貿易赤字は70億フラン、対米赤字は250億フランを記録した。

1980年にEC委員会が、日本製自動車の対EC輸出の自主規制を日本に約束させた措置は効果を発揮せず、フランスは独自の対抗措置が必要になったが、それにもかかわらず、結果は、日本製自動車のEC市場への侵入をくい止め得なかった。

EC委員会はVTRについても最早適切な措置を採れないのではないかと危惧されている。

EC委員会は、フランスが決定した2つの措置（輸入品の書類はすべてフランス語で記載すること、VTRの輸入通関はポアチェで行なう）は、ECの規定に違反すると考えている。EC委員会のナルジ委員はつぎのように語った。「EC委員会はフランスをECの自由貿易規定に違反する廉で司法機関に提訴する前に、フランスに対してある措置を講じた。」

また、ナルジ氏はEC諸国が採っている保護措置を批判し、結局これは、EC委員会が決定した輸出の促進を基礎とした経済の回復を損うことになる、と語った。

来週、GATT理事会で、ECは日本の自主規制について交渉を始めることになるであろう。

〔 思案するアカイ・グループ 〕

ポアチェ事件で大きな打撃を受けたアカイ・グループのパイヨー社長は、日本側役員と相談し、戦略の変更を試みようとした。

それは当時オーディオ製品の生産ラインの1/2をVTR生産に切り換え、予定より早めてVTRの組立生産を開始することであった。

しかしこれには多くの問題が存在した。なかでも、このVTR生産には、そのほとんどすべての部品を日本から輸入しなければならず、さらに、必要なVTR用生産設備、技術者などを短時間にどのように手当するか、それらの見通しを樹てることが難しかった。パイヨー社長は1982年12月、東京の赤井本社の首脳陣と相談すべく、空路日本へ向った。

付 属 資 料 1

アカイ・グループ社長パイヨー氏の経営方針（1982年）

“「真の創造性」精神を発揮しよう。”

1. 全製品の販売目標は49,000万フラン（8,900万ドル）。 5
2. 現在の従業員（95人、ただしアフター・セールス・サービス員を除く）で売上高を30%伸ばす。
3. 販売員を3人増やし、全体で15人とする。そのなかから優秀な販売員に他社より50%多い給料を支給する。（アカイ・フランスと同規模の他社は平均25人の販売員を雇用している） 10
4. 広告宣伝費は従来と同様売上高の4.5%とする。現在広告媒体としてラジオや各種の雑誌を使用しているが、それに加えて、TVコマーシャルを開始する。 15
5. 在庫、売上げ、財務、利益、部品手当、販売員の訪問など、管理、配送の迅速化に関する統計処理を促進するために、IBM315をIBM38の計算機と取替える。
6. 各ディーラーにアカイ・フランスの商品知識を与えるために、通信教育を実施する。20
（正解者にはさまざまな恩てんを与える）
7. アカイ製品を出来るだけ多くの販売チャンネルに乗せ、さらにさまざまな会社への直接販売や、アカイ・ショップなどの新しい販売チャンネルを開拓する。 25
8. ディーラーに対し、ボーナスを含む特別の数量割引を行なう。
9. 複雑なディーラー価格をカテゴリー別（販売方法による）に管理する。
10. フランスにおけるアカイ工場の操業（1982年3月）に際し、アカイ・エレクトリック・フランスのパートナーとして、わが国におけるアカイ製品の高品質イメージと高い収益率を確立するのが、わが社の最大の目標である。 30

私は、アカイ・グループのすべての社員が互いの利益のために、1982年の目標を達成し、“真の創造性”を発揮することを期待する。 35

付 属 資 料 2

(フランスにおける投資インセンティブ 1982年)

フランス産業開発局 (DATAR)

現在フランスには産業投資を促進するために、投資インセンティブ・システムが制定されている。各投資プロジェクトは、このシステムに従って各種の助成がされる。 5

DATAR は中央政府、地方政府の各機関と協力して、外国企業のフランス投資をその種々な段階に応じて援助する。それは、

1. 投資資金の援助
2. 事業税の減免
3. 雇用の促進と教育訓練費の援助

から成りたつ。

中央政府のインセンティブ

1. 雇用労働者 1 人当り 1 2,000 フラン～5 0,000 フランの補助をする。(ただし投資額の 25 % を上限とする) この補助は開発地域によって異なる。
2. 設備の加速度償却 (1982 年度)
3. 長期低利融資制度 (投資地域, 投資内容によって異なる)

A) 地域開発基金 (過疎地域の開発)

土地・建物を含む投資金額の 70 % を利子 9.75 % (市場金利は 13.75 %) で融資

B) ナショナル・クレジット

土地・建物・機械設備を担保とし 100 % 融資 (中・長期 9.75 % の利子)

地方政府のインセンティブ

1. 事業税の 5 年間免除 (地域別, 資産別で異なる)
2. 土地取得補助
3. 道路・設備

地方政府負担により整備する。

4. 低利融資

中小企業対象として低利融資される。

附属資料 3

フランスのVTR輸入統計(フランス税関)

(単位:台)

	1977	1978	1979	1980	1981	1982
輸入合計	10579	37853	92629	172538	285016	680394
西独		323	5475	3960	5845	23891
オランダ		20	66	107	-	469
オーストリー		7585	7585	758	19158	58853
米 国		670	192	3417	2926	-
日 本		28911	78022	150610	255746	593706
そ の 他		344	689	13686	-	4559
アカイ・フランス	(810)	(3769)	(6327)	(12017)	(22593)	(60664)
再輸 出	7703	3379	6663	16386	25008	15276
輸入-再輸出	2876	34474	85966	156152	260008	665118

附属資料 4

フランスにおけるアカイ・Hi-Fiの市場動向

(販売数量)

資料：S.I.E.R.E

	1978	VS 77	1979	VS 78	1980	VS 79	1981	VS 80	1982	VS 81
<u>OPEN REEL T/D (Stereo)</u>										
(1) Market Total	35000	- 460%	15500	-55.7%	13800	-11.0%	10000	-28%	7000	-30%
(2) AKAI	16005	+ 30.0%	7124	-55.0%	3222	-55.0%	3324	+ 3%	3272	- 2%
(3) Market Share	45.7%	+ 10.5%	45.9%		23.3%		33.2%		46.7%	
<u>CASSETTE T/D (Stereo)</u>										
(1) Market Total	220500	+ 49.0%	446500	+102.4%	687000	+54%	855000	+24%	855000	0%
(2) AKAI	47359	+ 57.0%	85283	+80.0%	99350	+16%	126851	+28%	108862	-14%
(3) Market Share	21.5%	+ 1.2%	19.1%		14.5%		14.8%		12.7%	
<u>HIFI AMPLIFIER</u>										
(1) Market Total	303800	+ 52.0%	456000	+50.1%	700000	+53%	870000	+24%	830000	- 5%
(2) AKAI	42238	+ 57.0%	77039	+82.0%	106094	+38%	126478	+19%	100210	-21%
(3) Market Share	13.9%	+ 0.5%	16.8%		15.2%		14.5%		12.1%	
<u>HIFI RECEIVER</u>										
(1) Market Total	153450	+ 10.0%	114000	-25.7%	95000	-17%	55000	-42%	35000	-36%
(2) AKAI	1960	- 71.0%	2212	+13.0%	1199	-46%	333	-72%	0	-
(3) Market Share	1.3%	- 3.6%	1.9%		1.3%		0.6%		0%	
<u>TUNER</u>										
(1) Market Total	123000	+ 86.0%	250000	+103.2%	450000	+80%	700000	+ 56%	690000	-1%
(2) AKAI	14425	+67.80%	30111	+109.0%	41797	+39%	98919	+137%	99678	+1%
(3) Market Share	11.7%	+ 8.9%	12.0%		9.3%		14.1%		14.4%	
<u>TURNTABLE</u>										
(1) Market Total	415800	+ 39.0%	555750	+33.6%	717000	+29%	890000	+24%	830000	- 7%
(2) AKAI	55528	+ 73.0%	93294	+68.0%	98620	+ 6%	116606	+18%	97721	-16%
(3) Market Share	13.4%	+ 2.7%	16.7%		13.7%		13.1%		11.8%	
<u>SPEAKERS (Pair)</u>										
(1) Market Total	600000	+ 41.0%	675000	+12.5%	862500	+28%	997500	+16%	1100000	+10%
(2) AKAI	23083	+ 55.0%	28858	+25.0%	46619	+62%	69914	+50%	69865	+ 0%
(3) Market Share	3.8%	+ 2.0%	4.2%		5.4%		7.0%		6.0%	
<u>HIFI TOTAL</u>										
(1) Market Total	1851550	+ 15.0%	2512750	+35.7%	3525300	+40%	4377500	+24%	4347000	- 1%
(2) AKAI	200598	+ 39.0%	323921	+61.5%	396901	+23%	542425	+37%	479608	-12%
(3) Market Share	10.8%	+ 1.8%	12.8%		11.3%		12.4%		11.0%	
<u>MUSIC CENTER (Stereo)</u>										
(1) Market Total	-	-	-	-	-	-	-	-	45500	-
(2) AKAI	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-
(3) Market Share	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	-

附 属 資 料 (5 - 1)

フランスの貿易収支⁽¹⁾

(単位 1 0 億フラン)

	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u> [*]
輸 出	3 7 9.4	4 2 7.0	5 0 4.4	5 8 0.2	6 9 4.4	7 7 2.6
輸 入	3 8 4.7	4 1 2.7	5 0 7.2	6 3 5.6	7 4 8.8	8 6 8.3
輸出 - 輸入	- 5.3	1 4.3	- 2.8	- 5 5.4	- 5 4.4	- 9 5.7

日仏貿易収支⁽²⁾

(単位 1 0 0 万ドル)

	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>
日本からの輸出 (FOB)	1,005	1,102	1,395	2,021	2,221	2,318
日本への輸入 (CIF)	561	754	1,078	1,295	1,171	1,215
バランス (輸出 - 輸入)	444	348	317	726	1,050	1,103

(注) (1) National Accounts (International Financial Statistics)

(2) 「通商白書」(日本政府)

* 1982年の平均的為替レート: 1\$ = 6.725 FF

附 属 資 料 (5 - 2)

フランス経済の動き

1982年のフランス経済は、その伸びが鈍化したものの、個人消費が景気の下支えとなっていた。しかし、フランス企業の国際競争力の低下や輸出環境の悪化を背景とした輸出の伸び悩みと、設備投資の落ち込みにより、予想以上に停滞色が強まった。インフレ、国際収支の悪化により、同年中頃に経済政策をそれまでの景気刺激型から緊縮型へと転換したこともその原因となった。また、貿易収支はフラン切下げにもかかわらず、製造業部門の国際競争力が回復しなかったことから、赤字幅は拡大した。

1982年の日仏貿易は、日本からの輸出が2,318.1百万ドルで、前年比4.3%の微増、輸入は1,214.7百万ドルで3.7%の微増となった。その結果、日本の対仏輸出入バランスは、1,103.4百万ドルの出超となり、前年の出超幅1,050.4百万ドルを上回った。

輸出の動向

主要商品の輸出をみると、輸出全体の73.3%を占める機械機器は、横ばいとなり、このうち一般機械が2.4%の微減、電気機械が18.4%増、輸送機械が16.0%減、精密機械が3.1%の減少となった。一般機械では、農業用機械が9.5%減、金属加工機械が14.8%減となった。電気機械では、テレビ受像機が41.6%減、ラジオ受信機が17.5%減となった。しかしビデオテープレコーダーが、前年同様旺盛な需要に支えられ、10月22日以降、ポワチェ集中通関規制が行われたものの、年間では数量で3.0倍、金額で2.3倍と大幅な伸びを示したことから、全体で18.4%の増加となった。輸送機械では、乗用自動車は数量で33.2%、金額で26.7%増と好調であったが、二輪自動車、船舶が数量、金額ともに20%以上の減少を示し、全体で16.0%の減少となった。精密機械では、写真機用レンズが19.1%減、写真機(完成品)が横ばいとなった。これは主流の35ミリ高級1眼レフにかわって中級のコンパクト・カメラを主体とする需要構造に変化したためと考えられる。

化学品では、有機化合物が34.1%増、無機化合物が19.2%増、医薬品が1.3%の微増となり、全体で17.4%増となった。

軽工業品は、18.8%の増加となり、このうち繊維品が23.8%増となった。その他軽工業品は、20.8%の増となったが、非金属鉱物製品は22.6%減となった。

輸入の動向

フランスからの輸入は、我が国の国内消費の低迷にもかかわらず3.7%の微増となった。これは、全体の82.2%を占める、加工製品の増加によるものである。

主要商品の輸入をみると、加工製品は6.4%増となっている。このうち機械機器は、一般機械が20.7%増、電気機械が11.1%減、輸送機械が0.6%減、精密機械が20.1%減となり全体で1.3%の減となった。一般機械では、農業用機械が2.5倍、原動機が18.9%増となった。電気機械では半導体素子類が20.2%減、電気回路用品が19.6%減、電気計測機器が8.1%減となった。輸送機械は、この中には大型航空機の購入も含まれている。

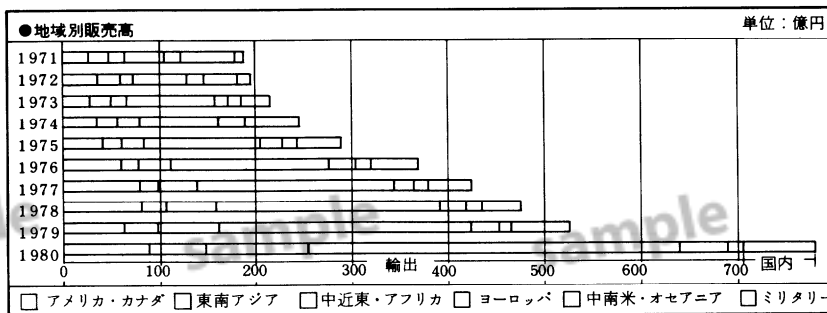
(注) 資料：「通商白書」(日本政府)

附属資料 6

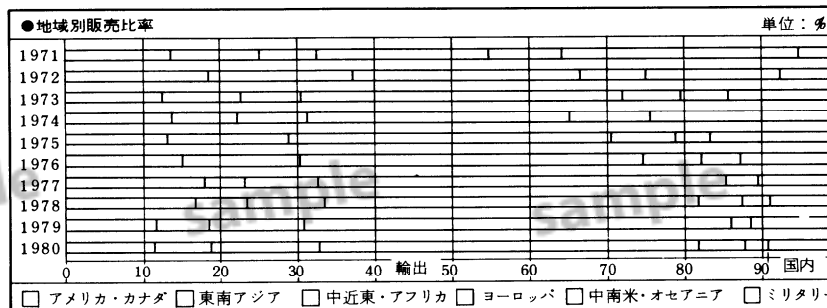
日本の赤井電機の業績推移

(1971年～1980年)

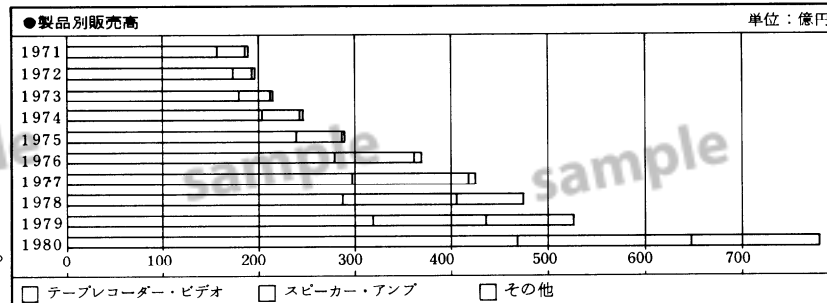
1971年度の売上高は188億円であったが、1980年度には778億円へと、この10年間に4倍強の成長を遂げた。



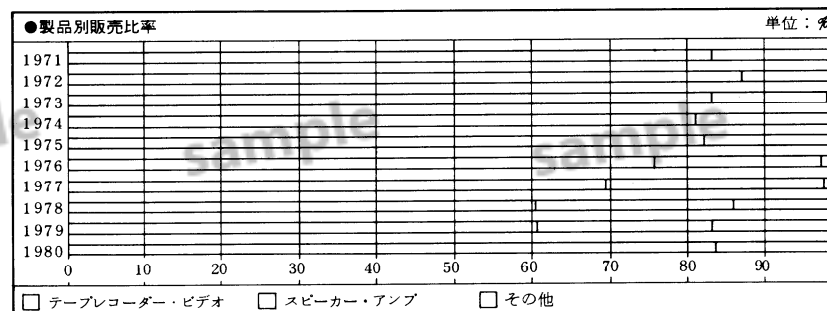
AKAI製品の90%強は海外に輸出されている。最大市場はヨーロッパで全体の半分を占める。



テープレコーダー・ビデオ部門は、この10年間に156億円から467億円に成長したが、一方、スピーカー・アンプ部門も30億円から178億円へ、その他部門(ターンテーブル、チューナー、ラジカセ等)も2億円から133億円へとそれぞれ急激な伸びを示した。



この10年間に、テープレコーダー・ビデオ部門の全売上げに対する割合は83%から60%に低下しているが、それはオープンリールが減少したためで、ビデオの比率は逆に急増。またスピーカー・アンプ部門の比率は16%から23%に、その他部門は1%から17%に拡大し総合オーディオ・ビデオメーカーの地位を確立した。



資料：会社記録

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

Contents Works Inc.