



## 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(B)

EC外相理事会は1985年7月、日本のVTR輸出自主規制が期限切れとなる1986年1月から、VTRの輸入関税を現行の8%から14%に引き上げることを決定した。この輸入関税の引き上げによって、アカイ・フランスは同社が日本の赤井電機(本社)から輸入するVTRがどのような影響を受けるかについて検討してきた。とくにEC域内で日本企業をはじめ、合弁会社、現地会社などのVTR生産計画が具体化すると、この関税率は大きな価格差をもたらし、EC域外から輸入されるVTRはその競争力を失わざるを得なくなると予想された。日本の赤井電機は1985年の売上高のうち37%以上がヨーロッパ市場で占められており、同社にとってヨーロッパ市場は重要な市場であった。なかでも、ヨーロッパの中核的存在であるアカイ・フランス・グループが、1986年初頭に決定したフランスでのVTR生産開始が、極めて重要な戦略的要素になっていた。

(この(B)ケースは、アカイ・フランス・グループ(A)ケースの主題であったポアチエ事件以後のフランスVTR市場の動向と、フランス政府の方針並びにアカイ・フランス・グループの経営戦略に焦点をあてて作成されている。)

10

15

20

#### 日本製VTRのEC向け輸出規制

1983年2月12日、日本政府の山中通産大臣とECのダビニヨン副委員長は通産省で会談し、日本製VTRのEC向け輸出自主規制措置について合意に達した。

その内容は以下の通りであった。

1) 自主規制は1983年から3年間とする。

25

2) 日本メーカーは輸出カルテルによる最低価格制及び数量規制を実施する。

日本製VTRのEC向け輸出台数は、1982年実績が半製品を含め435万台(完成品約423万台、半製品約12万台)であった。1983年は完成品の輸出は純減になることが予想された。

30

---

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、アカイ・フランス・グループ(A)ケースの続編として作成したものであり、経営管理の適切また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謝意を表したい。

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。

(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)

通産省は今回の合意を受けて、規制台数に沿った各社別のシェア割りを行ない、4月までに最低価格制を導入するため、輸出入取引法に基づく輸出カルテルを結成するよう、業界を指導することになった。

一方、EC側は、1) フランス政府による日本製VTRの輸入制限措置の撤回、2) 欧州メーカーによる日本製VTRメーカーを対象にしたダンピング提訴の取り下げ、を約束した。

#### ポワチエのVTR通関規制解除

プリンクホルストEC日本代表部大使は2月25日山中通産大臣に、先に日本・EC間で合意した日本製VTRの対EC輸出自主規制措置が実施されることを前提に、3月18日にフランス政府のポアチエでの通関規制が解除されるとともに、欧州メーカーによるダンピング提訴も取り下げられることを、正式に伝えた。しかし、規制解除をめぐって、EC委員会とフランス政府との間に必ずしも合意がなされていないことが、その後明らかになつた。フランス政府が規制は独自の主権行為として考えており、その解除も独自の判断によることを主張して、EC委員会の意向に従わない態度を探つたからであった。

しかし、VTRをめぐる日本とECの間の貿易摩擦問題は、最終的にフランス政府が規制解除に同意した。すなわち、1983年3月18日、フランス政府のジョベール貿易相はポワチエ税関事務所でのVTR通関手続きを解除した。これによってVTRはポワチエ以外の税関事務所でも通関が可能になった。

#### フランス政府の方針：DATAR（フランス産業開発局）

（フランス産業開発局）1984冬季1985年春季合併号

アキテーヌでミッテラン・フランス大統領語る。

「フランスは外国投資に開放的な国である」

フランソワ・ミッテラン・フランス共和国大統領はボルドー市を訪問した際、地方議会で演説し、米国および日本の企業がフランス南西部に工場進出したことに対し、満足の意を表明した。大統領はこの機会をとらえて、これら外国からの投資に関し、次のような考え方を明らかにした。

「このような外国からの投資は、地元の人々から快く受け入れられているばかりでなく、大きな期待を寄せられている。また、フランスは外国投資に開放的な国である。さらに、資本やノウハウを携え、経済活動による生産を行い、同時に雇用を創出するためわが国に進出してくるのであれば、どんな企業でも歓迎する旨、繰り返して聲明する。」

## 海外からの対フランス投資、日本が第2位

1984年は、日本企業9社が製造業や第3次産業に進出したことにより、雇用創出あるいはフランス企業救済などで、4,850人の雇用を維持した。わずかに及ばなかったものの、米国に次いで日本は、フランスへの投資国として第2位となった。

進出を果たした日本企業9社は、住友ゴム、日本能率協会、ダイワ精工、スタンレー電気、赤井電機、キャノン、アストル・デコー、アルファ・テクノ、トリオ・ケンウッドの各社である。5

1982年にはすでに、日本企業がフランス国内で創出した雇用者数が1,200人にのぼり、このときは米国にはるかに及ばないものの、初めて海外からの投資国で第2位になった。まもなく3年になろうとしているが、このときに高まった投資の勢いが、ここにみごとに成果をあげたといえる。10

従って、1984年は、製造業投資および非商業系第3次産業投資が日仏関係にとり特に成果のあった良い年であった。また、このような投資分野は、両国間の経済協力という大きな枠組みを形成する一つの分野でもある。

公式行事としてはローラン・ファビウス氏が首相に任命される直前の7月に来日、また9月にはエディット・クレッソン産業再編成・貿易相が来日、フランス政府が日本との協力路線を今後とも推めることを確認、さらに、日本におけるフランス系企業の活動を援助するとの意向を明確にした。

この点に関し、フランス地方博覧会事務局から手渡されたメッセージのなかにも、日仏協力がはっきりした形で表明されている。さらに、特につくば科学万博が開催される時期やその他の機会をとらえて、1985年にはこうした日仏協力の意志表明がますますはっきりした形で確認されるものと思われる。20

一方、DATAR(フランス産業開発局)はこうした好ましい日仏協力の展開に、引き続き大きく貢献することになる。特に新しくDATARの局長に就任したジャック・サロワ氏が、今年日本を公式訪問することになっており、その際新たに日仏協力に力を尽くすことになるだろう。25

さらに、地方からのミッションおよび各産業部門のミッションが相次いで来日し、ヨーロッパ進出を希望する日本企業を快く迎え入れる国の中でも、フランスは最良の進出先であることを訴え、また、1984年の進出成果をより一層確実にしてゆくため候補地として是非検討してほしい旨要請することになる。30

その上、来年は東レ、パイオニア、キャノン、ダイワ精工などの日仏合弁企業および日本企業の工場が生産を開始することになる。この結果、すでにフランスの各地方に進出を果たし操業を続けている工場(赤井電機、ペンテル、YKKなど)に、新たにこれらの工場が加わり、その数も一段と増えることになる。35

こうした進出の好結果は必然的に日本の経済界および世論に影響を及ぼし、日本からの投資受け入れ国としてのフランスのイメージが益々好ましいものと修正されるであろう。

#### 申請審査は1か月

5

フランス経済・財政・予算省はこのところ一年以上にわたりフランス国内に進出する外國企業に適用される法律上の制度に関し、何度も修正を行ってきた。これは海外から進出する企業が認可申請書類の審査ができるだけ早くしてほしいと願っていたもので、とりわけ日本企業からの要請が多く、こうした希望にこたえた措置である。

E C 加盟国以外からの外国投資は 1984年 11月 30日以降、E C 加盟国からの投資に 10 適用される条件と全く同じに、自由に投資出来るようになった。

すなわち、500万 Franc (その後 1,500万 Franc に変更) を下回る資本金による企業の設立および資本参加の場合には、これまで海外からの投資は 2ヶ月またはそれ以上の審査期間が必要であったが、今後は 1ヶ月経過すれば自動的に認可される。

投資を延期させる権利は大蔵省の決定に基づく例外的な場合にのみ行使される。  
15 今回の新しい制度は特に自由化されたという意味で、また、フランス国内への投資に関心のある日本企業が、これまで、しばしば表明してきた願いに答えたという点で画期的であるばかりでなく、経済の近代化を促進し、フランス国内の雇用創出に貢献することになる。

### フランスの Hi-Fi・VTR 市場

20

フランス市場で VTR を販売している主な会社は以下の通りであった。

#### VHS グループ

25

これは日本ビクターが最初に開発した VTR で、このシステムを開発し、販売している会社には、日立製作所、JVC、アカイ、松下電器、シャープ、三菱電機の日本企業と、フランスのトムソン・グループが属していた。

トムソン・グループは 1984 年夏まで JVC から OEM 契約で VTR を供給されてきたが、それ以後は西独の J2T (後述) との OEM 契約で VTR の供給を受けていた。

30

#### β グループ

これはソニーが開発した VTR システムで、これにはソニーのほかアイワ、パイオニア、東芝、NEC、三洋などが属していた。しかし、東芝、NEC、三洋、パイオニアの各社は、海外販売について 1984 年から VHS へ切り換えた。

## V2000・グループ

このシステムを開発し、販売しているのは、フィリップス・グルンデッヒ・グループのみであった。このシステムは事実上ヨーロッパ市場でのみ販売されてきた。

5

1983年フランスVTR市場はポアチエ事件で1～3月までは供給量が激減したが、同年の総需要台数は44万台であった。これは前年比32%の減少を意味した。

フィリップス・グルンデッヒ・グループは、この年そのシェアを10%から17%へと販売台数を大幅に伸ばした。その理由は、フィリップス・グルンデッヒ・グループがEC域内の企業であるため、域内関税は0であり、何ら輸入規制を受けなかったからであった。

10

VHSグループは同年後半にシェアを伸ばし、75%の販売シェアを確保した。このうちアカイは10%、JVC、日立製作所はそれぞれ8%、トムソン・グループは25%のシェアであった。

またフィリップス・グルンデッヒ・グループは17%、ソニー・グループは7%のシェアであった。

15

翌1984年にはVTRの総需要量は49万台と順調な伸びを示してきた。このうち各社の販売シェアは、アカイ、JVC、日立製作所がそれぞれ12%、トムソン・グループが30%、フィリップス・グルンデッヒ・グループが7～5%、ソニー・グループは5%で、VHSグループが市場の約85～90%を占めるようになった。

20

このようにVHSグループのVTR需要が大幅に伸びた理由として、つぎの2つが考えられた。すなわち、JVC(日本)、テレフンケン(西独)、ソーンEMI(英)の3社が西独に設立した合弁会社J2Tホールディングスが、「JVC製」のVTRを、1984年10月からOEM生産し、トムソン・グループに供給したからであった。また、フィリップス・グルンデッヒ・グループは、1984年後半よりVHSのVTRを、V2000システムと並行して生産・販売することを決定したからであった。

25

## Hi-Fi市場

アカイ・フランスのHi-Fi製品は、1979年よりほぼ同じ販売数量を維持してきた。とくにポアチエ事件以後は、Hi-Fi製品とVTRがそれぞれ50%の割合を維持してきた。そして、1985年のHi-Fi市場の販売シェアはアカイ・フランスが11%、トムソン・グループ(2年前より生産開始)が14～15%、ソニーが6～7%であった。このシェアは、以前からはほぼ固定した数値であった。

30

アカイ・フランスは1982年の売上高5.7億 Franc から、1984年には4億 Franc に減少

35

した。翌1985年には4.4億フランと10%の増加が見込まれていた。これは主として、VTRの需要増加によるものであった。

## 1985年

5

EC外相理事会は1985年7月、日本のVTR輸出自主規制が期限切れとなる来年1月から、VTRの輸入関税を現行の8%から14%に引き上げることを決定した。その具体的な内容は漸く12月20日に、EC文化担当相理事会で明らかにされた。それによると、GATTの規約に基づいて、VTRの関税引き上げにともない、その代償措置として、半導体にかける関税を現行の17%から14%へ引き下げるほか、電卓（現行4.5%）、ポータブルラジオ（同14%）、ポータブル・テープレコーダー用再生ヘッド（同7.4%）、目覚まし付ラジオ（同14%）の4品目は、関税を0にすることになった。  
10

日本政府はこのECの関税政策に対処するために、12月14日3年間継続したきたEC向け輸出自主規制の廃止を決め、それに代るものとして、通産省が毎日輸出台数を点検するモニター（監視）方式を採用すると発表した。これはすでに3年前から実施してきた特定品目（カラーTV、カラーTV用ブラウン管、NC工作機械、乗用車、軽商業車、フォークリフト）の監視方式を採用することを意味した。

このモニター方式は、通産省がVTRの輸出台数と価格を毎月調査し、輸出台数が急増しているとみられる場合は、行政指導で輸出の自粛を日本メーカーに促す、という内容であった。  
20

### ECにおける日本のVTRメーカー

日本の大手VTRメーカー各社は、ヨーロッパ企業との合弁会社、あるいは子会社を中心として、VTRをEC域内で現地生産をしていた。

このなかで最大の生産規模を保有していたのがJVC（日）、ソーンEMI（英）、テレフンケン（西独）の合弁会社J2Tホールディングスであった。同社の英国と西独の2か国の工場で、1985年の生産台数は75万台になると見込まれた。

西独のボッシュと松下電器の合弁会社であるMB・ビデオ（西独）も、1985年は28万台の生産が予定されていた。

このほか日立製作所（英、西独）、ソニー（スペイン、西独）、三菱電機（英）、シャープ（英）なども現地生産をしていた。これらの日本メーカーが1985年に生産する台数は、少なくとも150～170万台に達する見通しであった。

25  
30  
35

E C の輸入関税引き上げ方針が 1985 年 7 月に打ち出されたこともあって、日本メーカー各社はヨーロッパ工場の増強に取り組んできた。M B ・ ビデオは第 2 工場の建設が計画されており、今春英國に年産 10 万台の工場を稼動させたシャープは、生産ラインの増設を考えていた。

各社の増強計画をまとめると、E C での現地生産能力は年間 250 万台程度になると見られており、少なくとも 200 万台以上は E C 域内で生産されるものと予想されていた。

E C 製品と認められるための現地調達率 (local contents) は、現在 45 % を義務づけられている。このため、日本メーカーの現地生産化が強まるなかで、電子部品メーカーが E C 域内に進出する動きも予想されていた。

### フランス製 TV の生産開始

アカイ・フランスは、1985 年 10 月 15 日からフランス国内でフランス製 TV の販売を開始する、と発表した。発売する TV は 2 機種であった。設計・開発をグルンデッヒ（西独本社）が担当し、デザインは赤井電機本社によるもので、生産はグルンデッヒ・アルザス（仏）工場で行ない、販売はアカイ・フランスが担当する計画であった。

「フランス製」アカイ TV の開発は昨年から推められてきた。同社は今年に入って提携先を検討するなかで、グルンデッヒが下降傾向にある TV 生産のアルザス工場の活性化を模索していることを知り、両者の利害が一致したことが、この提携の背景となった。

フランスの TV 市場は 1985 年 220 万台、1986 年 230 万台が見込まれていた。しかし、日本メーカーにとっては、ブラウン管のパテント問題、フランスの輸入規制問題（日本製 TV の割当ては年間 8.4 万台）などにより、フランス市場にはほとんど参入していないなかった。フランス市場ではヨーロッパ二大グループのフィリップス、トムソンの両グループで 3/4 の市場シェアを占めており、日本ブランドのシェアは 1985 年はわずか 9 % であった。フランスでは、カラー TV の普及率は 70 % であった。

アカイ・フランスは当面 Hi-Fi、VTR の販売網を利用して TV 市場に参入（1986 年 2.6 万台目標）をはかり、将来は Hi-Fi、VTR 並みの市場シェアを確保する計画であった。

### フランス製 VTR の生産

1985 年 10 月 9 日、赤井電機の脇社長は、東京の TBS～フランス・カーン市を結ぶ同時衛星中継放送に出演し、フランス国民に対して、ノルマンディー地方に進出しているア

カイ・エレクトリック・フランス（現在赤井電機が資本金のうち 85.2%を所有）の今後の経営方針を明らかにした。

この衛星中継放送は、フランスの電子産業近代化ノルマンディ開発公社が主催したフランス電子産業近代化シンポジウム会場（カーン市の古城）と、東京のTBSスタジオを結んで行なわれたものであった。日本側出席者は赤井電機脇社長、アカイ・エレクトリック・フランスのパイヨー社長、DATAR日本代表、フランス側はメキサンドゥ郵政・通信大臣、クレッソン工業大臣、サロワ DATAR 長官、カーン市長その他報道関係者を含む、250人のシンポジウム出席者であった。

5

10

脇社長はフランス側の質問に対して、以下のような意見を表明した。

- ① フランス市場は潜在性が高く、赤井電機にとって重要な市場である。
- ② アカイ・グループの売上高はヨーロッパの子会社のなかで最大である。
- ③ オンフルはル・アーブル港に近く、製品の輸出や部品の輸入に便利である。
- ④ カルバドス県、オンフル市、フランス工業省、DATAR から多大の協力を得てきたことに感謝する。

15

そして、1986年の新しいプロジェクトとして、以下の方針を明らかにした。

- 1) コンパクト・ディスク・プレーヤーの生産を検討中である。
- 2) 「フランス製」VTRの現地生産を来年前半に開始する。
- 3) アカイ・グループの製品輸出を更に引き上げる計画である。

20

### 赤井電機（本社）の方針

日本の赤井電機は、1985年の売上高のうち 87%以上が海外諸国で占められた。なかでも、ヨーロッパへの売上比率が年々減少してきているとはいえ、なお 37%以上を占めており、同社にとっては、ヨーロッパ市場は大変重要な市場であった。これらのうち、Hi-Fi 製品が 44%、VTR が 49% の割合であった。したがって、今後の VTR の販売戦略が、同社にとって極めて重要な要素になっていた。

25

赤井電機本社は今後の基本方針をつぎのように語った。

30

「端的に言えば、現在の経済環境からみると、Hi-Fi 製品や VTR は総べてを日本で作って輸出する時代ではなくなっています。赤井電機が日仏合弁会社を設立したのは、フランス政府がチューナーの輸入規制を行なったために、現地で生産せざるを得なかったからです。

今回の VTR の現地生産もこれと同様ですが、とくに 2 つの理由があります。1 つは円高傾向が定着し、コスト高による価格競争力の低下であり、他の 1 つは、有形、無形の現

35

地生産必要度が高まっていることです。

すでにフランスのオンフル工場では、VTRの各ブロック（半製品）を本社工場から輸入し、組立てる簡単な生産を、徐々に行なってきていますが、上記の理由から、本格的なVTRの現地生産を決意しました。5

工場の生産性、製品の品質、関税、為替リスク、部品の現地調達能力などを考えて、VTRをオンフル工場で生産することが、長期的メリットが高いと判断したわけです。

初年度（1986年）のVTRの生産は3～4万台を、また部品の現地調達率も30～35%程度を目指しています。そして1年後には生産を10万台、現地調達率を45%水準にする計画です。この水準では、PCボード（半導体の基板、回路部分）の生産も含めたいと考えています。将来は20万台生産体制を目標にしていますが、しかしVTRの主要部品は当分日本から供給することになるでしょう。現在Hi-Fi製品は、45%位の現地調達率ですが、来年度はこれも更に高い現地調達水準を達成する計画です。10

わが社の製品はその大部分が海外市場向けですし、為替変動、各国の市場動向を考慮すると、原則的には普及品は海外生産、高級品は日本で生産する体制が、最もわが社の体质に合っていると思います。なかでも、ヨーロッパ市場のウェイトが高いので、フランスでHi-Fi、VTRの普及品を生産し、フランス国内、英国、ベネルックス3国（これらの国でアカイ製品の市場シェアが高い）を中心に、ヨーロッパ市場で売上げを拡大すること20に重点を置く計画です。

わが社は1986年、フランスで唯一の本格的VTR生産工場を稼動させることになりますが、この年はヨーロッパでVTRの生産を開始、あるいは増強する企業が増え、競争も激化することが予想されます。そこでアカイ・エレクトリック・フランスの重要性が益々高まると考えています。25

## アカイ・グループの経営戦略

アカイ・フランスは1986年からVTRの輸入関税が14%に引き上げられることによって、同社が日本の赤井本社から輸入するVTRがどのような影響を受けるかについて検討してきた。とくにEC域内で生産している日本企業をはじめ、合弁会社、現地会社などの生産計画が具体化すると、この関税率は大きな価格差をもたらし、EC域外から輸入されるVTRは、その競争力を低下せざるを得なくなることが予想された。30

アカイ・フランス（資本金1,700 フラン、従業員130人）及びアカイ・エレクトリック35

ク・フランス（資本金 1,080 万フラン、従業員 330 人）の首脳陣は、アカイ・グループの現状と課題について、つぎのように語った。

「アカイ・グループは現在フランスのオーディオ・ビデオ会社のなかで、輸出高が最も高い会社です。輸出先は主にイタリア、スペイン、オランダ、英国などです。しかも、輸出高が輸入高（完成品、半製品）を上回っています。フランス政府はフランス企業の輸出を重視していますから、アカイ・グループはフランス経済に大いに貢献していると思います。

フランスにおけるアカイ・グループの企業イメージは、決して悪くないと思います。例えば、フィガロ紙が発行する毎土曜日特集雑誌に、わが社の Hi-Fi・VTR の新製品紹介記事が載っています。これはわが社の広告ではありません。

また先日フランス国営銀行クレデナショナルを訪問したときも、アカイ・グループへの融資に好意的理解を示してくれました。

ですから、今後アカイ・グループがフランス国内で発展するためにも、輸出に重点を置きたいと考えています。この点は日本の赤井本社と十分調整しなければなりません。

現在アカイ・エレクトリック・フランスで生産している Hi-Fi 製品は、約 50 % を現地調達していますが、生産性は日本の赤井本社のそれがやゝ上回っています。しかし、現地調達の部品は、輸入関税やフランの為替変動を考えると、日本からの輸入より割安な場合もあります。

現在「フランス製」 VTR を生産しているメーカーはフランスには未だ一社もなく、その意味で今回の赤井電機本社の決定は、フランス人に強い印象を与えると思います。しかし、製造コストその他の現地調達率が 45 % に達しなければ、「日本製品」とみなされませんから、「フランス製」 VTR の生産には 45 % 以上の現地調達率を維持しなければなりません。VTR の品質を維持し、主要部品（テープを回転させるドラムなどの心臓部品）を現地調達するには、早急に E C 域内に部品供給業者を育成する必要があります。

工場建設に必要な資金調達についても、赤井本社に融資を要請するか、フランスの国営銀行から融資を受けるか、も重要な課題です。

さらに「フランス製」 VTR や CD プレーヤーを生産するには、重要な機械設備を E C 域内から調達しなければならない（E C 規定）ので、実際に生産を開始するまでには、いろいろな課題が山積しており、その検討の時間が尚必要です。」

5

10

15

20

25

30

35

## 附 屬 資 料 (1)

## 欧洲における各社のVTR生産状況

|           | メーカー名       | 工場所在国  | 都市名         | 生産規模<br>1986年(予測)(台数) |
|-----------|-------------|--------|-------------|-----------------------|
| 日系メイカーリスト | 松下電器(MBビデオ) | 西独     | オステローデ      | 300,000               |
|           | 日立          | 英國     | サウスウェールズ    | 120,000               |
|           |             | 西独     | ランツベルク      | 350,000               |
|           | JVC (J2T)   | 英國     | ニューヘブン      | 300,000               |
|           |             | 西独     | ベルリン        | 400,000               |
|           | 東芝          | 英國     | プリマス        | 120,000               |
|           |             | 西独     | メンヒングラードバッハ | —                     |
|           | 三洋          | 英國     | ローエストフト     | 150,000               |
|           |             | 西独     | ノルトリングен    | 150,000               |
|           | シャープ        | 英國     | レクサム        | 180,000               |
|           |             | スペイン   | —           | —                     |
|           | 赤井          | フランス   | オンフル        | 90,000                |
| 欧州系       | 三菱          | 英國     | リビングストン     | 120,000               |
|           | オリオン        | 英國     | サウスウェールズ    | 100,000               |
|           | ソニー         | スペイン   | バルセロナ       | 80,000                |
|           |             | 西独     | シュツットガルト    |                       |
|           | フィリップス      | 西独     | クレフェルト      | 700,000               |
| 韓国        |             | オーストリア | ウイーン        |                       |
|           | グルンデッヒ      | 西独     | ニュールンベルク    | 800,000               |
|           | SEL         | 西独     | —           | 40,000                |
|           |             | イタリア   | —           |                       |
|           | ヴィデイタル      | イタリア   | ローマ         | 50,000                |
| 韓国        | 三星社         | 西独     | ヴォルムス       | —                     |

(注) 松下電器は西独ポッシュ社との合弁。JVCはテレfunケン、ソーンとの三社合弁。

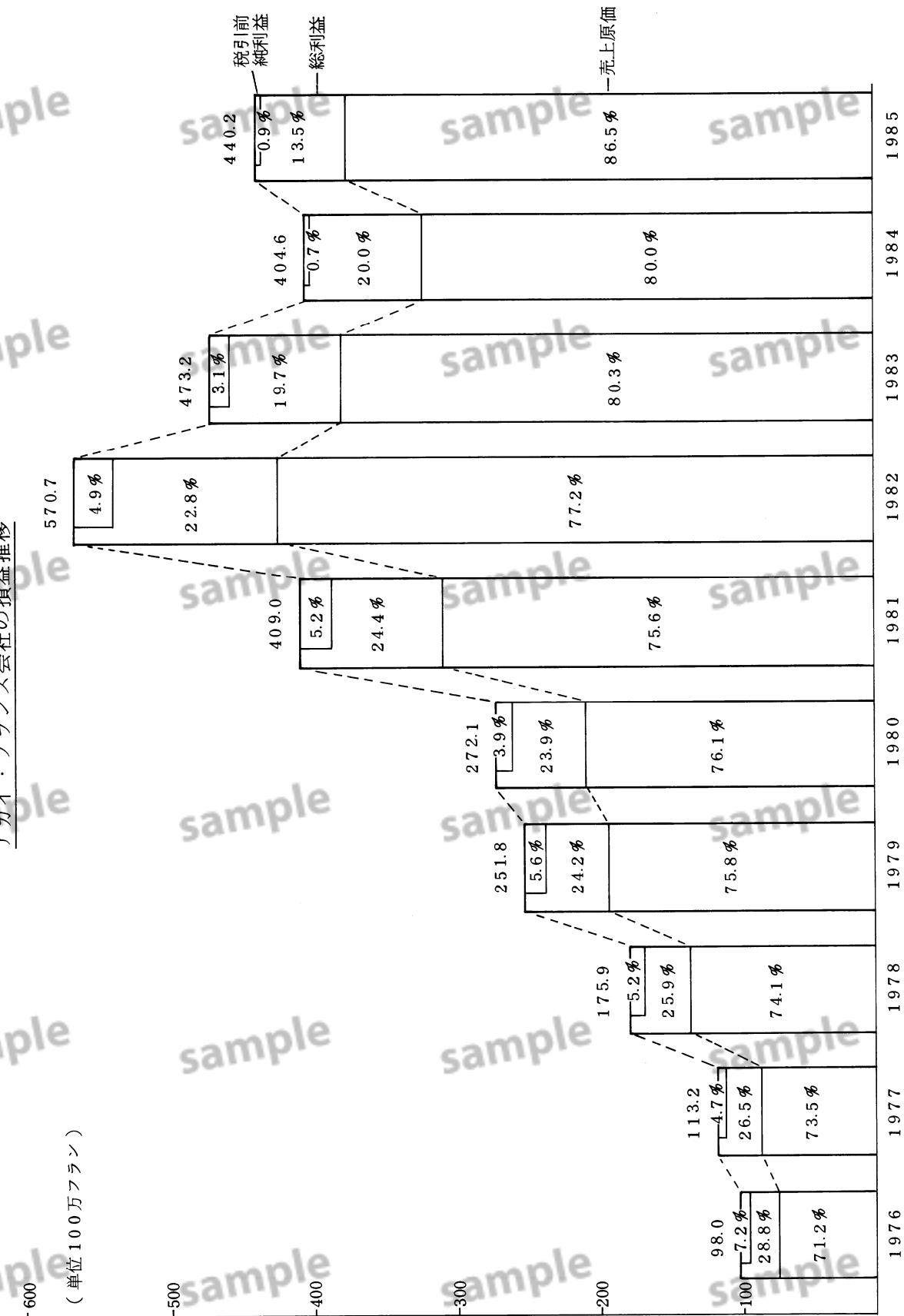
東芝（西独）、シャープ（スペイン）は87年から当初月産1万台でスタートの予定。

金星社は87年秋から年間25万台を予定。

資料：電波新聞

附 属 資 料 (2)  
アカイ・フランス会社の損益推移

(単位 100万フラン)



資料：会社記録  
(14か月)

付 属 資 料 (3)

Low-Fi, Hi-Fi, VTRなどのフランス国内市場  
(単価はフラン、販売量は1,000台、販売高は1,000フラン)

|                  | 1981  |        |          | 1982  |        |          | 1983  |        |          | 1984  |       |          |
|------------------|-------|--------|----------|-------|--------|----------|-------|--------|----------|-------|-------|----------|
|                  | 販売量   | 単価     | 販売高      | 販売量   | 単価     | 販売高      | 販売量   | 単価     | 販売高      | 販売量   | 単価    | 販売高      |
| POR TAB. RAD. FM | 1152  | 320    | 368640   | 1337  | 329    | 446835   | 1175  | 345    | 405375   | 1020  | 355   | 362100   |
| WITHOUT FM       | 1598  | 136    | 217328   | 1193  | 142    | 169342   | 820   | 147    | 120540   | 680   | 152   | 103360   |
| TOTAL            | 2750  |        | 585968   | 2550  |        | 616195   | 1995  |        | 525915   | 1700  |       | 465460   |
| CLOCK RAD. FM    | 1115  | 344    | 383560   | 895   | 354    | 317124   | 1115  | 355    | 395825   | 1100  | 325   | 357500   |
| WITHOUT FM       | 235   | 304    | 71440    | 405   | 322    | 130565   | 190   | 266    | 50540    | 200   | 215   | 43000    |
| TOTAL            | 1350  |        | 455000   | 1300  |        | 447689   | 1305  |        | 445365   | 1300  |       | 400500   |
| RAD. REC MONO    | 798   | 548    | 437304   | 793   | 546    | 432664   | 650   | 547    | 355550   | 580   | 535   | 310300   |
| STEREO           | 652   | 1238   | 807176   | 907   | 1406   | 1275529  | 1100  | 1264   | 1390400  | 1070  | 1180  | 1262600  |
| CARRY COMPON.    | -     | -      | -        | 50    | 3540   | 177000   | 140   | 3379   | 473060   | 310   | 2010  | 623100   |
| TOTAL            | 1450  |        | 1244480  | 1750  |        | 1885193  | 1890  |        | 2219010  | 1960  |       | 2196000  |
| CASS. REC.+PLAY. | 1431  | 437    | 625347   | 1215  | 408    | 495313   | 1050  | 319    | 334950   | 900   | 425   | 382500   |
| WALKMAN          | 350   | 560    | 196000   | 500   | 609    | 304384   | 1050  | 680    | 714000   | 1400  | 470   | 658000   |
| COMPACT LOW FI   | 179   | 1880   | 336520   | 201   | 1787   | 359218   | 195   | 1579   | 307905   | 260   | 2150  | 559000   |
| TOTAL AUDIO ①    |       |        | 3443315  |       |        | 4107992  |       |        | 4548145  |       |       | 4661460  |
| AUDIO TAPE       | 40800 | 15.34  | 626025   | 43500 | 17.10  | 744401   | 40400 | 17.94  | 724776   | 41500 | 17.00 | 705500   |
| VIDEO TAPE       | 4250  | 129.00 | 549629   | 9100  | 133.00 | 1211789  | 10500 | 111.00 | 1165500  | 13000 | 88.00 | 1144000  |
| TOTAL ②          |       |        | 1175654  |       |        | 1956190  |       |        | 1890276  |       |       | 1849500  |
| CAR-RADIO        | 1850  | 621    | 1149493  | 1950  | 719    | 1402564  | 2080  | 817    | 1699360  | 1900  | 925   | 1757500  |
| LOUDSPEAKER      | 3070  | 125    | 383750   | 3315  | 135    | 447335   | 3580  | 153    | 547740   | 3320  | 165   | 547800   |
| TOTAL ③          |       |        | 1533243  |       |        | 1849899  |       |        | 2247100  |       |       | 2305300  |
| COLOR TV         | 1998  | 5040   | 10070351 | 2184  | 4666   | 10191668 | 1970  | 4649   | 9158530  | 2030  | 4544  | 9224320  |
| B & W TV         | 803   | 1386   | 1113345  | 745   | 1261   | 939500   | 620   | 1204   | 746480   | 500   | 1180  | 590000   |
| VTR              | 250   | 6855   | 1713750  | 644   | 7236   | 4659733  | 440   | 6948   | 3057120  | 490   | 7050  | 3454500  |
| VIDEO CAMERA     | 45    | 6222   | 280000   | 59    | 6196   | 365548   | 35    | 5979   | 209265   | 30    | 6850  | 205500   |
| TOTAL ④          |       |        | 13177446 |       |        | 16156449 |       |        | 13171395 |       |       | 13474320 |
| AMPLIFIER        | 870   | 1284   | 1117100  | 830   | 1326   | 1100590  | 720   | 1384   | 996480   | 560   | 1420  | 795200   |
| TUNER.           | 700   | 1225   | 857376   | 690   | 1209   | 834335   | 628   | 1224   | 768757   | 505   | 1230  | 621150   |
| RECEIVER         | 55    | 1986   | 109253   | 35    | 2108   | 73799    | 29    | 2502   | 72558    | 21    | 2320  | 48720    |
| CASSETTE-DECK    | 905   | 1410   | 1276453  | 855   | 1457   | 1245691  | 760   | 1544   | 1173264  | 555   | 1580  | 876900   |
| TURNTABLE        | 890   | 1017   | 905173   | 830   | 1030   | 855286   | 715   | 1095   | 782757   | 570   | 1460  | 832200   |
| COMPCT DISC      | -     | -      | -        | -     | -      | -        | 30    | 2712   | 81358    | 52    | 4380  | 227760   |
| OPEN REEL DECK   | 10    | 3929   | 39293    | 7     | 3930   | 27510    | 6     | 5345   | 32069    | 5     | 5600  | 28000    |
| COMPACT HIFI     | 75    | 3035   | 227664   | 55    | 3442   | 189290   | 40    | 3434   | 137377   | 51    | 3500  | 178500   |
| LOUDSPEAKER      | 2250  | 761    | 1703323  | 2100  | 730    | 1533833  | 1720  | 758    | 1303262  | 1310  | 750   | 982500   |
| TOTAL ⑤          |       |        | 6235635  |       |        | 5860334  |       |        | 5347882  |       |       | 4590930  |
| HOME COMPUTER    | 5     | 880    | 4400     | 50    | 1200   | 60000    | 150   | 2050   | 307500   | 290   | 2650  | 768500   |
| VIDEO GAME       | 150   | 1600   | 240000   | 220   | 1400   | 308000   | 300   | 1200   | 360000   | 200   | 1000  | 200000   |
| TOTAL ⑥          |       |        | 244400   |       |        | 368000   |       |        | 667500   |       |       | 968500   |
| TOTAL ① TO ⑥     |       |        | 25809693 |       |        | 30298864 |       |        | 27872298 |       |       | 27850010 |

資料: GFK・マーケティング・サービス

## 附 屬 資 料 (4-1)

## 赤 井 電 機 製 品 販 売 実 績

(単位：100万円)

|               | 1 9 8 1 | 1 9 8 2  | 1 9 8 3 | 1 9 8 4 | 1 9 8 5 * |
|---------------|---------|----------|---------|---------|-----------|
| 輸 出           | 83,163  | 83,291   | 75,736  | 73,720  | 61,118    |
| 国 内           | 7,346   | 7,534    | 5,044   | 6,350   | 9,169     |
| 合 計           | 90,509  | 90,825   | 80,780  | 80,070  | 70,287    |
| H i - F i     | 5,8,95  | 4,3,186  | 3,9,002 | 3,7,387 | 3,5,869   |
| V T R         | 31,614  | 47,639   | 41,778  | 42,683  | 34,418    |
| アメリカ・カナダ地区    | 11,973  | 8,388    | 10,450  | 12,767  | 16,522    |
| 東 南 ア ジ ア 地 区 | 6,033   | 5,906    | 6,867   | 8,851   | 5,185     |
| 中近東・アフリカ地区    | 1,3,278 | 9,219    | 10,131  | 8,694   | 7,037     |
| ヨーロッパ地区       | 4,3,338 | 4,7,4,38 | 3,6,805 | 3,3,176 | 2,5,964   |
| 中南米・オセアニア地区   | 6,722   | 1,0,145  | 1,0,583 | 9,571   | 6,408     |
| 国 内 ・ そ の 他   | 9,165   | 9,729    | 5,944   | 7,011   | 9,171     |

(注) \* 実績見込み

会計年度は1月30日までの1年間

資料：会社記録

## VTR, Hi-Fi の輸出国別内訳

(単位: 1,000台)

| 国名          | 年    | 日本の輸出<br>VTR | 合計(A)<br>Hi-Fi | 赤井電機の輸出 |       | (B)/(A)<br>VTR | (B)/(A)<br>Hi-Fi |
|-------------|------|--------------|----------------|---------|-------|----------------|------------------|
|             |      |              |                | VTR     | Hi-Fi |                |                  |
| U.S.A       | 1984 | 11,376       | 16,361         | 20      | 375   | 0.2%           | 2.3%             |
|             | 1985 | 15,811       | 19,677         | 96      | 320   | 0.6%           | 1.6%             |
| ヨーロッパ全体     | 1984 | 5,140        | 12,095         | 236     | 1,051 | 4.6%           | 8.7%             |
|             | 1985 | 4,521        | 13,277         | 188     | 874   | 4.2%           | 6.6%             |
| W.G         | 1984 | 2,085        | 3,772          | 34      | 102   | 1.6%           | 2.7%             |
|             | 1985 | 1,633        | 3,551          | 28      | 110   | 1.7%           | 3.1%             |
| U.K         | 1984 | 1,161        | 2,231          | 32      | 155   | 2.8%           | 6.9%             |
|             | 1985 | 1,075        | 2,707          | 20      | 155   | 1.9%           | 5.7%             |
| F.R.A.N.C.E | 1984 | 278          | 1,560          | 71      | 246   | 25.6%          | 15.8%            |
|             | 1985 | 229          | 1,976          | 43      | 146   | 18.7%          | 7.4%             |
| オランダ        | 1984 | 231          | 819            | 50      | 313   | 21.6%          | 38.2%            |
|             | 1985 | 182          | 809            | 60      | 262   | 33.0%          | 32.4%            |
| イタリ－        | 1984 | 63           | 499            | 5       | 64    | 8.0%           | 12.3%            |
|             | 1985 | 67           | 608            | 7       | 57    | 10.7%          | 9.4%             |
| スウェーデン      | 1984 | 214          | 290            | 6       | 14    | 2.8%           | 4.8%             |
|             | 1985 | 233          | 453            | 5       | 18    | 2.2%           | 4.1%             |
| デンマーク       | 1984 | 39           | 265            | 5       | 29    | 13.5%          | 11.1%            |
|             | 1985 | 43           | 296            | 2       | 24    | 5.3%           | 8.1%             |
| スペイン        | 1984 | 397          | 210            | 13      | 7     | 3.4%           | 3.6%             |
|             | 1985 | 366          | 230            | 1       | 7     | 0.2%           | 3.2%             |
| スイス         | 1984 | 291          | 384            | 4       | 9     | 1.3%           | 2.9%             |
|             | 1985 | 371          | 529            | 3       | 12    | 0.8%           | 2.2%             |
| ノルウェー       | 1984 | 45           | 96             | 3       | 7     | 8.2%           | 8.0%             |
|             | 1985 | 48           | 211            | 2       | 7     | 3.8%           | 3.1%             |
| フィンランド      | 1984 | 136          | 126            | 10      | 13    | 7.2%           | 11.8%            |
|             | 1985 | 89           | 180            | 8       | 14    | 8.9%           | 7.5%             |

(注) 資料:会社記録

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.