

ミノルタ・カメラ株式会社(A)

中邑勝三郎氏は、ミノルタ・カメラ株式会社のヨーロッパにおけるある小売店から寄せられた手紙（附表1参照）を読んで、「この問題はすでに解決済みのはずだ」とつぶやいた。1971年7月のことであった。中邑氏は大阪に本社を置く、カメラおよびその周辺機器を製造販売する業界大手、ミノルタ・カメラ株式会社の国際貿易部長であった。いま中邑氏の読んだその手紙は、ドイツのケルン、デュッセルドルフ、エッセンに小売店チェーンをもつドイツの大手カメラ・ディーラーの社長、ウィルフライド・ルーター氏より寄せられたものであった。^(注1)ルーター氏は最近大阪のミノルタ本社を訪れたがその際ミノルタ・カメラのかなりの量が香港経由の非合法的ルートを通じてドイツに流されている事実について苦情を呈した。香港経由のこのヤミ取引のカメラはドイツ国内において、ミノルタの公式の指定価格よりかなり安く売られていた。

ルーター氏からと同種の手紙を、中邑部長はこれまでも受取ったことがあった。ヨーロッパやアメリカ合衆国の多くの正規のディーラーから、これまでも非合法ルートを通じて流れ込むミノルタ・カメラによる不公正な価格競争について同じような苦情がもたらされていた。実際のところ、この問題の根源は、結局香港の商人が海外のカメラ小売店に直接輸出することによって、ミノルタの正規の流通ルートをとびこえることにあるようだった。この輸出取引を可能にする根拠は香港と日本で売られるミノルタ・カメラ間の実質的な価格差が一つ、それに香港対ヨーロッパとアメリカ合衆国間の差異があげられる。

中邑氏は、ミノルタ・カメラのこの非合法ルートによる流れを「グレイ・エクスポート」と呼んだが、その量はミノルタの全販売量の10%以下と推定した。しかし、困ったことに、このような非合法取引ははっきりその数がかめないとはいうものの、今後減るところかますます増える傾向にあるようにおもわれた。つい2、3日前、中邑氏はヨーロッパのミノルタ専門ディストリビューターの一人から一通の手紙を受取った。そのディストリビューターの心配は、かれが自国で顧客の小売店にカメラを卸そうとする際、しばしば香港からの非合法輸入業者が競争してくることであった。香港の輸入業者が小売店に出す手紙にはダイレクト・メールがついていた。香港の輸入業者の一つ、インター・エクスポート・エンタプライズが、そのディストリビューターの国内で大手小売カメラ店に送ったダイレクト・メールが附表2に示してある。ミノルタのディストリビューターはこの状況について以下のように書いていた：

私がここで是非強調しておきたいのは、これと同じダイレクト・メールが、きわめて安い価格で香港の写真機器の会社から私共の市場に定期的にと送られてくるという事実です。海外からのルートで売られる量が最近ますます増え、わが国市場で大安売りをおこない、しかもわれわれの市場を奪っ

本ケースは慶應義塾大学とハーバード大学の両ビジネス・スクールにおける共同作業によって作成されたものであり、経営管理の良し悪しを記述したものでない。

ていく割合がふえるにつれ、われわれはこれらの海外企業に非常な不安を覚えております。インター・エクスポートのような会社はいまのところ何の違法も犯してはおりませんが、他の公式のカメラ機器扱いディストリビュータ同様、私共もこの不合理なやり方から甚大な被害をこうむっております。

5

会社の背景

ミノルタ・カメラ株式会社は、スチール・カメラ、ムービー・カメラ、レンズ、カメラ関連部品を製造するわが国の大手会社である。1928年創設された同社は、1970年に228億円の売上げをあげた。この内、カメラ、レンズ、関連部品の売上げは82%に当たっていた。残り18%は電子事務複写機の販売からもたらされていた。ただし、この販売はまだきわめて小さい。会社全体の売上げにしめるごく一部分は感光装置、プラネタリア、携帯用電卓、特殊光学機器からもたらされていた。ミノルタの売上げは、過去5年間に急速に伸びた（附表3参照）。1971年に幹部達はその売上予想を245億円とみていた。

10

ミノルタのカメラ・ラインは安価な単純機構の初心者用カメラから、上級アマないしプロの写真家向けに出された高価格な複雑機構のカメラまで一応一通りの取揃えがあった。同社はその長年の歴史を通じて、日本のカメラ機器の進歩をリードしてきた。1935年に開発されたオート・ミノルタは1937年の市場化時点ではわが国最初の剛体蛇腹のプレス型カメラであった。1962年に導入されたミノルタSR-7はCDS露出計を内蔵した世界で最初の一眼レフ・カメラであった。ミノルタは、スチール・カメラ、ムービー・カメラの全製品ラインを製造販売したが、その売上げの中心とマーケティング努力の主要投入領域は複雑な35ミリ一眼レフのスチール・カメラを同機種用の交換用レンズ各種に集中していた。これらの製品を中心に、ミノルタは他の国産有名ブランド、ニコン、キャノン、アサヒペンタックスや、ライカのような海外ブランドを競争してきた。すべてのカメラ・メーカーは基本的には類似の特徴と機構をもったカメラをつくっていた。さらに、高価格のライカを別にして、全ブランドは多かれ少なかればほぼ同じ価格で売られていた。

15

20

ミノルタの全製品は国内で製造されていた。同社はカメラとレンズの製造に4つの工場をもち、事務機器と他の関連製品のために2つの工場を有していた。過去の急成長にもかかわらず、ミノルタは1970年の他のわが国カメラ・メーカーと同じように、カメラとレンズ用工場の生産能力をフルに活用するのが難かしいと判断していた。中邑氏の言葉によれば、「当業界は需給格差がきわめて大きくその結果が現在の過当競争を生み出している」ということだった。

25

30

海外活動

ミノルタは、多くのわが国カメラ・メーカーと同様、海外の販売に大きな比重を占めていた。1970年現在、ミノルタのカメラは、約150カ国で売られていた。輸出は同社のカメラおよび関連機材の全売上中、約60パーセントに当たっていた。同社の経営陣はこの数値が1971年には65パーセントにまで上ると考えていた。さらに、輸出は国内販売に比べ、かなり採算が高かった（附表4参照）。

35

多くの輸出市場のうちで、アメリカとヨーロッパはミノルタにとってもっとも重要な輸出先であっ

た。アメリカとヨーロッパの売上げはカメラ製品の輸出全体のなかで各々45%、35%を占めていた。

アメリカとドイツでは、ミノルタは100%完全販売子会社をもっていた。その他、すべての輸出国において、同社はその製品の販売、サービスを一手に代行する専門ディストリビュータを通じて活動をおこなっていた。一国に一手販売権をもつ1ディストリビュータを置くという方式は同社の基本政策であった。「わが社としては出来るだけ秩序ある海外運営活動をおこないたい」と中邑氏は述べていた。通常、この専門ディストリビュータは、ミノルタ・カメラと関連機材のみを扱った。ただいくつかの小さな国ではディストリビュータの扱ひ量がある額以上に達するためには他の競合ブランドも扱わざるをえないため、例外的にそのようなディストリビュータが認められていた。

高額の写真機器を販売している多くのメーカーと同じく、ミノルタとそのディストリビュータはミノルタ・カメラの小売販路選定を厳格にしようと考えた。全世界合わせて、ミノルタ・カメラは約2万5,000軒程の小売店で売られていたが、そのほとんどはカメラ専門店ないしは大百貨店内のカメラ専門部署であった。

たいていの国で、小売店が消費者の購入プロセスに及ぼす影響は非常に大きかった。ミノルタが主要なヨーロッパ諸国から入手した消費者調査によれば、ほとんどの消費者は購入カメラの機種やブランドを決める際に小売店のアドバイスや情報を大きな拠りどころとすることがわかった。さらに同調査から全見込客のうちどのブランドを買いたいか、はっきりした態度で店にくる比率が4分の1以下であることもわかった。しかし、そのときでさえも、小売店が別のブランドがずっとすぐれているといえれば消費者自身があらかじめ決めたそのブランドをなお絶対買いたいと主張する程強いものでないことが多かった。

ミノルタ・カメラの海外におけるマーケティング活動はその多くが大阪の本社で決められるためにかなり標準化されていた。

カメラの機構、モデルの名前、パッケージングは全市場で同一になっていた。これまでに時折ディストリビュータからその国に合わせたデザインないしパッケージのカメラをつくるよう依頼されたことがあった。いままでのところ、そのような依頼はとりあげられることがなかった。わが国の本社の経営陣は、たとえわずかでも標準型製品政策を変えることは生産スケジュール上の難しい問題をつくり出したり、付加的なコスト増加を招くのではないかと恐れた。そうでなくても、すでに、いろいろな国の言葉で、パンフレットや使用法説明書やディーラー・マニュアルをつくるのに難儀していた。各国ごとの正確な需要予測は大きな問題だった。

標準型製品政策とは別に、ミノルタ・カメラの広告も全世界できわめて標準化されたものであった。印刷媒体のキャンペーンやポスターはほとんど日本でつくられ、現地の媒体にのせるため、そのディストリビュータや子会社に送られた。

ミノルタはまたその製品の保証についても世界共通の標準的な方式をとっていた。1年間の保証期間中、顧客は仕上げや材質の欠陥にたいしてミノルタの全世界にはりめぐらされた代理サービス機関より無料サービスを受けることができた。同社の経営陣はミノルタ・カメラという高価格の消費財分野で高品質のプレステージ商品として、全世界共通の標準的広告方式を行い、あわせて無料保証サービスすることをいつも考えていた。このやり方は、カメラ・メーカー大手のみにユニークなものでも

なく、たとえば大手時計メーカーの場合一般におこなわれている方式である。

ミノルタのマーケティング方式は、製品、広告、サービス、流通の各政策において各国ごとにほとんど差異はなかったが、価格についてはかなり異なっていた。1970年現在ミノルタの全製品価格は、米国ドルで表示されていた。輸出先の市場間で大きな小売価格差がみられ、また日本の国内市場とある輸出市場との間にも価格差があった。この価格差の理由は、いくつかの輸出市場内における激しい競争条件にあり、その競争が価格を押し下げる力になっていた。香港、シンガポール、日本はこの低価格市場であった。

附表5は、人気のあるミノルタ一眼レフ・カメラについてみた、日本、香港、アメリカ、ドイツの価格の違いの一例である。ミノルタの製品ラインに属する他の商品は、これ以上に大きな価格差があった。ある場合には、わが国におけるディーラー（小売店）への卸値がヨーロッパやアメリカにおけるディストリビュータの輸入価格と同じこともあった。「一般にヨーロッパやアメリカの小売価格は香港や日本より50%から250%程高くなっています」と中邑氏はのべている。さらに同氏は次のように続けている。「香港と日本の価格はほぼ同じで一般的には香港が日本よりわずか5%程高いにすぎません。香港、日本における低価格は激しい競争と需給不均衡を代弁したものです。香港と日本の我が社のディストリビュータはヨーロッパやアメリカ向けのFOB価格に近い値段で購入しています。日本や香港のディストリビュータや小売業者のマージンは相対的に低くなっていますが、とくに香港では小売業者はわずか2、3%のマークアップしかとらないことが多いのです。ヨーロッパやアメリカのディストリビュータやディーラーは、ずっと高いマージンを主張しています。この高いマージンは主として歴史的な理由に負うところが多いと思います。わが国のカメラ・メーカーが戦後初めて西欧市場に進出したとき、高マージンはディストリビュータをひきつけるために絶対的な必要条件だったのです。我が社としては、ヨーロッパやアメリカの中間マージンを減らそうと考えていますが、競争会社が相変わらず高いマージンを与えている限り実行できないでしょう」。

香港と「グレイ・エクスポート」の問題

香港市場において、ミノルタの一手販売ディストリビュータは、10年以上もゴッダード社が受持っていた。ゴッダード社は香港で営業活動をおこなう中規模のカメラ専門ディストリビュータであった。同社はミノルタ・カメラ製品のみを取扱っていた。

ゴッダード社はジョージ・ホー氏の所有会社であった。同氏は富裕な中国人実業家で香港界わいの実業界、政界にカオをもっていた。ホー氏はゴッダード社以外に香港に数多くの会社をもっていたが、たとえば大手の不動産会社、テレビ・ラジオ放送局、日立ラジオの輸入代理店、バレンタイン・ウィスキーの輸入代理店などがその所有になっていた。その他に、ホー氏はミノルタの創始者で現在社長でもある田嶋一雄氏と個人的にも懇意であった。

「ホー氏は香港の人物だし、わが社にとってきわめて重要な人物です」と中邑氏は語っていた。

「香港は小さな島ですので、家族的つながりが重要です。ホー氏は古い家柄の出身であり、中国の商人、銀行家、香港政府に深いつながりをもっています。その意味で、われわれだけでは得られない豊富な情報をたくさんもっています」と中邑氏はのべていた。

ゴッダード社はおよそ80の正規のカメラ店に販売していた。これらのカメラ店はほとんど在庫をもたなかった。「お客が店にきて欲しいカメラがなかったとき、カメラ店はその品物をゴッダード社に注文し、その日のうちに配達してもらいます」。「ゴッダード社はカメラ店に毎日品物を届ける少年を雇っているのです」と中邑氏は説明した。

ゴッダード社はカメラ店への販売のため2人のセールスマンを雇っていた。そのセールスマンはわずかの固定給とコミッションを受けていた。セールスマン関係の全支払分のうち、この給与は30～35%程になっていた。

ゴッダード社は約80の正規のカメラ店に販売していたが、セールスマンが誰を訪問し誰に売り渡したか効果的なコントロールはしていなかった。中邑氏は、それらがミノルタ・カメラを他の国に横流しするディーラーに時折売っているのではないかと疑っていた。中邑氏は、「ゴッダード社やそのセールスマンがミノルタへの注文を押さえることは難かしいのです」とのべていた。「ゴッダード社はわが社のために10年以上の間立派な販売成果をあげてくれ、両者の間には大変素晴らしい関係がかなりたっています。しかし、かれらは流通をコントロールしてくれませんでした。かれらは「グレイ・エクスポート」を気にせず、誰に売り、売ったあとその商品がどこに流れたか関心がありません。勿論流通コントロールはきわめて実行が難かしいものです。ヨーロッパやアメリカにそこから再輸出する人びとを確認するのは容易ではありません。一つの方法はその購入量の大きさと頻度で探ってみることでしょう」。

ミノルタの香港への輸出販売はこれまで急速に伸びてきたが、1970年には同社の全輸出額の4%程になった。しかし、この数値は、日本から香港に流れるミノルタ・カメラ全量のはんの一部にすぎなかった。中邑氏はこの事情を次のように説明している。

ヨーロッパやアメリカへのグレイ・エクスポートのほとんどは香港の業者によってなされています。しかし、香港市場は日本市場と合わせてみる必要があります。香港のグレイ・エクスポーターをわれわれは「密輸入」と呼んでいます。ただ、かれらの活動そのものは特別違法ではありません。だが実際には取扱商品のほとんどを日本の正規のカメラ店から得ているのです。そのやり方は次のようになります。毎日毎日たくさんの香港の船が中国人の乗組員と共に日本の港にやってきます。それら多くの乗組員達は香港における「密輸入」の手先として「活躍するのです。乗組員達はこの密輸入の注文に応じて各自1台のカメラを正規のカメラ店より免税で購入し、それを香港に持ち帰り、その「密輸入」に渡し、かわりにその支払分とコミッションを受取ります。乗組員達は個人用として1度に1台のカメラといくつかのレンズを買うだけなので、輸出入のための公式書類は一切必要ありません。

一体どの位のカメラがこのルートで香港に流れているか私には皆目わかりません。わが国の小売価格の水準と需給状況がその決定要因になっています。もし日本の市場が弱く、現在のようにたくさんのカメラ・メーカーがある場合には、膨大な商品が香港に流れます。

はっきりわかることは、これが正規の組織的ビジネスになっていることです。時には、この「密輸入」は航空会社のパイロットやスチュワーデスをも「雇い」ます。いらだたしい限りですが、これら

注1) 日本の法律では外国人がカメラやその他の関連機器を購入する場合、10～20%の節約となる免税措置をとっている。

はすべて法の許す範囲内にあることです。その意味で、われわれはそれを止めさせる手だてがないのです。

このようにして日本から香港に持ち込まれた一つ一つのカメラは一カ所にまとめられ、おそらくその「密輸入」が香港でみずから集めたカメラと一緒にされ、大量の輸出品としてヨーロッパやアメリカに送られます。この輸出活動もすべて完全に適法なのです。ここしばらくは、ほとんどのカメラはヨーロッパ、とりわけドイツに向けられています。受取側の買手は一般に、大手百貨店、ディスカウント型百貨店、カメラ専門店、また時には正規のミノルタ・ディーラーであることさえもあります。

香港の輸出業者はきわめて低い価格をこれらの販路に向けてオファーしています。まず第一に、この業者は香港や日本で安く商品を買います。次のこの業者は通常は5%程度のわずかなマークアップを取ります。極東市場と欧米市場との価格差は輸送費を払い、しかも西欧のディーラーに魅力的な価格をオファーすることができる程大きいのです。たとえば、香港から西ドイツへの出荷の場合、われわれの計算では輸出業者が、輸送費、保険費、輸入税のために FOB 香港価格のおよそ20.5%を支払わねばならないと思います。

時には、香港からの出荷が直接カメラ店に行かず、香港からの「グレイ・エクスポート」を専門に扱う第三者に行くこともあります。私共は、ドイツ、フランス、ベルギー、スイスで、このような専門会社をいくつか確認しています。この「グレイ・エクスポーター」は通常 FOB 香港価格の7%を別に取りっています。

以上がわれわれの知るすべてであり、おそらく今後共それ以上のことはわからないでしょう。私共はこの「グレイ・エクスポート」が当社のオーダー・マーケティングの考え方をくずすおそれがあることをはっきり知っています。ごく最近ですが、当社の3,000SR-TS^(注1)が香港ルートを通じてアメリカに現われました。当社の正規のディーラーはあわてふためいています。ドイツでは、ある百貨店がミノルタの600SR-TS^(注2)を「思い切った値下げ価格」で販売しはじめました。問題は、これらの「グレイ・エクスポート」が多くの注目を集めている点です。ヨーロッパやアメリカでその商品を買っている小売店は勿論大量の広告を使い、「供給の続く限り」この特別販売をおこなうつもりだと表明しています。

問題への対応策

「この問題は片がついたはずだ」と中邑氏はのべた。彼は早速貿易部の主要幹部を招集し会議を開いた。会議の出席者は、貿易部次長の出原氏、ドイツ、ハンブルグにあるミノルタ・カメラ・ハンデルスゲッセルシャフトのゼネラル・マネジャー、宮林氏、ニューヨークのミノルタ・コーポレーション社長、楠本定平氏、ミノルタ・ハンブルグの前ゼネラル・マネジャーで現在貿易部に籍を置く楠本幸二氏であった。

楠本幸二氏は、みずからの見解を次のようにのべた。「この苦情はもっともだと思います。私がドイツで働いていたときも、ドイツの正規のディーラーとこの問題できまづい状態になったことがあります

注1) ミノルター眼レフ・カメラの一機種。

注2) ミノルタのアメリカへのSR-Tモデルの全輸出売上量は1970年におよそ5万1,000台におよんでいた。

ます。昨年のフォトキナ（ドイツのケルンで催される写真機器の重要なトレード・ショー）の際、たくさんの方の我が社のディーラーが私とセールスマネジャーのもとにつめ寄り、ミノルタが事態をどう処理しているか聞こうとしました。しかし、もしわれわれが極東と西欧市場とに存在する価格ギャップを縮めなければ、問題は解決しないのではないかと思います。水が高きから低きに流れるのは自然の理で、カメラも低価格市場より高価格市場に流れるのは当然です。

5

宮林氏は、その見解にたいして次のような意見をのべた。「わが社のディーラーはかならずしもそのような見方をしていないのではないのでしょうか。かれらは、われわれのまず第一になすべきことが流通のコントロールだとみています。かれらの主張によれば、たとえばオメガのような名門時計メーカーもわが社と同じような価格構造をもっているが、そのような問題に悩んでいないようだと言っています。もっとも、ディーラーはオメガの流通が当社よりもっと選択的で、ほとんど排他的ですらあることは考えていません。私は勿論当社のカメラの場合にはそれ程まで厳格な方式はとれないと思っています」。

10

出原氏は、「今でも、流通コントロールと在庫コントロールがわれわれで出来る範囲の問題でありわれわれは現在以上にそれをうまくおこなうべきだ」と主張した。「この点に関しては香港のゴッダード社はうまく処理をしていない。われわれは、これまで数回この問題をかれらと話し合ってきた。かれらはミノルタ製品がどこに行うと関心ない。私の考えでは香港の販売をわれわれ自身でコントロールすべきだと思う。この点について、ジョージ・ホー氏とごく簡単な議論をかわしたことがある。私の感じでは、彼と交渉して現在のゴッダード社をわれわれと50：50の合弁会社にする可能性がありそうだ。われわれが以前おこなった試算では50：50の合弁会社設立のためには、およそ60万香港ドルの資本支出が必要になると思う。」

15

中邑氏はこれを受けて、「しかし、われわれの希望は、50%以上の参加が絶対必要になる」と発言した。「もしわれわれがそれを実行するなら、合弁会社の日本的経営方式を主張しなければならないことになる。私はジョージ・ホー氏がそれに賛成するか疑問に思う」と中邑氏はのべた。

20

出原氏は「もしホー氏が反対なら、ゴッダード社との契約を切り当社の香港に完全子会社を設立することも出来ると思います」と答えた。

25

ニューヨークより戻った楠本定平氏は「いままでの案はすべてあまりにも過激な方策ではないでしょうか」と切り出した。「私はこの状況を改善するためにたくさんの戦術的変更が可能だと思います。私の考えでは、もしミノルタ・カメラが極東市場と西欧市場と別々のモデル名で売られるなら香港からの「グレイ・エクスポート」の流れをかなり減らせると思います。アメリカの消費者はもしその香港からの輸入モデルが現在ミノルタによってアメリカで広告されているモデルと違ったものならその輸入モデルをあまり買わないのではないのでしょうか。消費者はきっと廉価な香港輸入モデルを購入すれば粗悪モデルをつかんだことになると感じるでしょう。」

30

「さらに、われわれは現行の保証政策を変更することが出来ます。この保証政策の下では保証期間中、そのカメラがどこで買われたかに拘わらず、無料で修理サービスをおこなっています。現行保証政策の変更は、ニューヨークのミノルタ・コーポレーション以外から輸入されたカメラについては、すべてその保証サービスにたいし手数料として25ドル位を課すことがよいと思います。ヨーロッパで

35

も同じ方策がとれると思います。当社のカメラやレンズにはすべてナンバーが入っていますので、アメリカに規定のルートで入ったカメラか、あるいはそれ以外のルートによるものか、その見分けは簡単です。」

「これまでの案はすべてそれなりにおもしろい案だと思う」と中邑氏はのべた。「このグレイ・エキスポートの問題はもっと情報が必要と思うが、これ以上はもうわかるまい。従って、これまでわかったことをベースに何らかの決定を下さねばならないと思う。現在起っている為替相場の変動がこの問題を容易にすることはありえない」と中邑氏は考えていた。

附 表 1

ミノルタ・カメラ株式会社 (A)
ドイツのカメラ・ディーラーよりの手紙

親愛なる中邑様

ケルンに無事到着致しました。日本滞在中の度重なる御厚情に改めて感謝申し上げます。あなたにお会い出来、多岐に渡る問題について意見交換の出来ましたことを心より喜んでおります。

日本よりの帰途、香港で一日費やしましたが、ミノルタのカメラとレンズが当地できわめて安く売られているのに気づきました。私共、ドイツの写真ディーラーにとって、この価格は香港から直接取り引きする方が、なおずっと魅力あるものでした。この状況は早急に変更するべきものと存じます。改めて指摘するまでもなく、この価格差は、ドイツ市場でのビジネスをきわめて難かしくし、これまでも何度かわれわれの顧客と不愉快な議論の種になってきた問題です。

私は貿易部長たるあなたがこのわれわれに起っている難かしさを御理解下さるだろうと信じています。また、国内の営業担当部長もしばらくでもあなたの立場にかわって下さればきっとわれわれの問題をあとで御理解してくれることと存じます。

われわれは心より「香港問題」が早急に解決されるよう祈っています。ますます御活躍下さいますようお願い申し上げます。

ルーター・フォト・エージェンシー
社長 ウイルフライド・ルーター

附 表 2

ミノルタ・カメラ株式会社 (A)
輸出業者よりヨーロッパのカメラ店に出さ
れたダイレクト・メールのプロモーション

貴店が重要な写真機材の販売ディーラーであることを考慮の上、著名な貴社と私共が取引関係を結びたく、この手紙を差し上げました。

私共は東京に本社を置く日本企業であり、とくに写真機器の取引を専門にしている会社でございます。

私共は自由港、香港より、すべての日本製カメラやレンズを廉価な香港価格にて販売しうる立場でございます。私共の取揃え製品としては、アサヒペンタックス、キャノン、フジカ、コニカ、コーワ、マミヤ、ミノルタ、ミランダ、ヤシカ、オリンパス、ニコン、それに関連機材の全ブランドがございます。

どうぞ、貴店の特に関心のあるブランド名を御用命下さい。あなた様の吟味、考慮のためにすぐにお送り申し上げます。

この他にも香港製トランジスタラジオの販売も致しております。

インター・エクスポート・エンタプライズ
香 港 . B . C . C .

附 表 3

ミノルタ・カメラ株式会社 (A)

連結諸表による販売額： 1965 - 1971

年 度	全 販 売 額 (単位10億円)	カメラ・レンズその他の 関連機材の全体売上げに 占める比率
1965	8.4	95%
1966	9.0	92
1967	12.1	84
1968	14.7	82
1969	18.5	79
1970	22.8	82
1971*	24.5	86

* 予 想

出 所： 内部資料

附 表 4

ミノルタ・カメラ株式会社 (A)

カメラ製品の売上げに関する損益表

1970年10月-1971年3月, 1971年4月-1971年9月*

(単位 百万円)

	1970年10月-1971年3月		1971年4月-1971年9月*	
	国内	輸出	国内	輸出
売 上 げ	3,684	5,869	3,510	7,036
製 造 原 価	2,382	4,105	2,304	5,011
粗 利 益	1,302	1,764	1,206	2,025
販売および一般管理費	1,092	902	1,133	1,045
経 常 利 益	210	862	73	980

* 見積り

出 所 : 内部資料

附 表 5

ミノルタ・カメラ株式会社 (A)
 ミノルタ一眼レフ・レンズ・カメラの日本、
 香港、ドイツ、アメリカにおける価格表 1971年第1四半期*

	日 本	香 港	ドイ ツ	アメリ カ**
生産コスト	¥22,327	¥22,327	¥22,327	¥20,787
卸への価格（ネット）	¥38,948	-	-	-
FOB日本の輸出価格	-	US\$97.65	US\$93.70	US\$98.75
ディストリビュータへの陸上げ価格	-	HK\$735	DM 474	US\$123
ディーラーへの価格（ネット）	¥48,990	HK\$897	DM 690	US\$205
小売価格（建 値）	¥61,250	HK\$1,055	DM 990	US\$342
実際の価格（実勢価）	¥53,200	HK\$930	DM 840-920	US\$240-260

* 擬装されたデータ

** ケースは含まれない

出 所： 内部資料

為 替 相 場

1971年初期： 1 US\$ = ¥ 360 = HK\$ 6.06 = DM 3.66

1971年半ば、かなりの為替相場の変更が起るきざしが強くみられた。

米国ドルの地位は落ちた。ドイツ・マルクはフロート制をはじめた。

観測筋は 1971 年末までに 5 - 10% の米国ドルの切り上げがあると予測していた。

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.