

ミノルタ・カメラ株式会社(A)

5

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。

10

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。

15

20

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：

25

30

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。

35