

【2012年度第3回・自転車活用研究会】

「ニッポン自転車産業の空洞化は宿命だったのか?! 『銀輪の巨人・ジャイアント』の著者に聞く台湾にあって日本が失ったものとは?」

2012.08.02

18:30 - 20:30

@シクロ鳩森スタジオ（東京千駄ヶ谷）

〈小林〉

この本（『銀輪の巨人』）を読んでいて悔しくなった。本日は著者の野嶋氏に日本社会の構造、歪み・おかしくなったところを語っていただく。

〈野嶋〉

私は外交／国際関係は本業、自転車については、しろうとにすぎない。海外勤務ののち、政治部の宏池会番で自活研の谷垣会長とは面識があった。その後台北支局勤務となり、かの地でジャイアントと出会い興味を持った。今年六月に『銀輪の巨人』を上梓。書きたくて書いた本である。

なぜジャイアントを取り上げたのか？

2007年の台湾での体験

総統選挙で候補者の馬英九（現台湾政府総統）がジャイアントの自転車に乗っているところを取材。選挙キャンペーンで台湾一周中であった。

同時期、映画「練習曲」と出会う。台湾でヒットした秀作であり、無名の若者が自転車で台湾一周するストーリー。主人公が旅をしながら人と出会い体験を重ねて人として成長する姿を追っている。

この映画を撮影した監督がジャイアントにスポンサー協力を要請。映画完成後、ジャイアント工場でスポンサー向けの試写会が持たれたが、中のシーンに「今やらなくては一生できないことがある」という印象的な言葉があった。そして試写を見ていた劉金標ジャイアント会長がこの言葉に感激。自身も台湾一周を思い立つ。

(野嶋氏も) 馬英九のキャンペーンと重なる時期に行われた、この劉金標ジャイアント会長の「環島」についてニュースで知る。

三つのエピソードが自転車に結びついていることに記者としての直感で反応。とはいえ赴任中は支局員としての任務に追われ、個人的な興味の取材は適わず。台湾より帰国後改めて取材して執筆した。

初めて自転車を取り上げるに際して最初に読んだ参考書は疋田さんの著作やエンゾ早川氏の本。それらによって自転車好きは熱くて思い入れが深く、また社会環境や道路行政についての問題意識も鋭いことに驚く。

執筆に当たっては、従来の論者に欠けていた自転車の問題に「外部からの視点」や（台湾と日本の）自転車産業に対する目配りを意識して考察した。

ジャイアント本社は台中の郊外、新幹線の駅からも遠い非常に交通不便な立地である。

72年台中で創業。劉会長は子供のころ日本語教育を受けたため日本語も出来る。貿易商の父の元、不自由の無い環境で育った。起業家精神旺盛（台湾人氣質）で学業を終えるといくつも会社を興しチャンスを探っていた。

60年代末ウナギ養殖で成功するも台風被害で破産寸前となり養殖業に見切りをつけた。

折しもアメリカのMTBブームに乗じて隆盛の自転車業界へ。外国企業のOEM受注を狙うが当初は苦戦。しかし75年にシュインのOEMを獲得してから業績が安定成長。80年ころには台湾のトップに上り詰める。エンジニア指向が強く台湾の部品規格の確立・統一に尽力して品質向上を旨とした。

やがてシュイン側は70%近いOEM率、ジャイアント依存に危機感をいだき生産を中国に移転。裏切られたジャイアントは自社ブランド確立に方針を転換。OEM対自社ブランド比率を50:50にする目標。しかし世界のトップになった現在でもOEMは手放さず。OEMは他社の動向リサーチに有効というしたたかさも合わせ持つ。

92年には中国本土進出。90年代を通じて赤字覚悟の運営。目先の利益を捨ててマーケットとしての中国の成長を待つ。種を蒔く姿勢を貫いた。

同時期の日本企業は中国を市場として評価せず。他の東南アジアマーケットと20-30%の価格差があって利益が見込めないからと切り捨て、廉価な商品の下請け工場として利用するのみ。

他方ジャイアントは10年スパンで巨大市場の将来性に期待。2000年以降、ようやく成果をあげてきた。

現在、中国国内ではジャイアントは「盗まれる自転車」、あこがれのブランドとして確立されている。現在中国で売れる自転車は平均US\$200-US\$300。US\$500/US\$1,000の高級車も富裕層に売れ出す。まさに利益の上がる市場となりつつある。

成熟期を迎えつつある市場で戦いの土俵に残っていたプレーヤーが、利益を取る。台湾メーカーはそこにいるが、日本メーカーの姿はない。

ジャイアントの現状

99年に319万台の生産台数。今年は確実に600万台超え。一方売上額では118億台湾\$が現在500億台湾\$へ。台数の伸びより売上高上昇が高い。すなわち高額なモデルが売れるようになっている。

劉会長とトニー・ロウCEOの15歳年の差がありながら名コンビがジャイアントを動かす。エンジニア気質の劉会長のものづくりと優秀なセールスマンとしてのロウ社長。企業躍進の両輪として知られる。

Aチーム

2000年代には存続がかかる最大の危機を迎える。台湾の完成車・部品メーカーの大半が本土に移転。国内で自転車生産を完結できない産業空洞化の危機。

劉会長はライバル関係を超えて競合他社と台湾国内産業を守るAチームを発足させる。ジャイアントとメリダという2大メーカーが技術を共有する勉強会を呼びかけ。

技術力の保持。新製品開発力を維持し続け、国内のマーケットと顧客を手放さない努力。

トヨタのカンバン方式を学ぶ。意気に感じた在台湾トヨタ関連企業の協力指導があり、不在庫の一掃や部品調達の最適化を学ぶ。その結果2005年以降、台湾自転車業界全体のレベルが一段階上がる。

劉会長の持論。1万円以下の安物と15万円以上のハイエンドだけではダメ。その間にビギナーでも手が出て品質は一流の、普及型のカローラのようなモデルが必要。台湾はオートバイの国だったものが、この数年サイクリングブームに。休日のスポーツとしての楽しむスタイルが定着しつつある。ジャイアントの市場育成戦略が奏功したといえる。

OEM > ODM > OBMと業態を転換していったこと。市場として見据える長期戦略を伴った中国本土への進出。Aチーム結成。危機を毎回チャンスに変えて成長してきた。

ジャイアント成功の理由

明確で長期的なリーダーシップがあること

専門性が高い分野においては3年5年では何が成長するか見極めが難しい。グローバル化が進行し短期で成果を求められる日本の経営では目先の利益しか追求できない。ものを作る企業では創業者型、同族経営型の経営の再評価も必要では？

始めから輸出ありき

台湾は国内市場がなかった。日本は国内だけに目を向けても成り立つマーケットがあったためガラパゴス化してしまった。家電、電機半導体メーカーに10年以上先んじて自転車産業が日本の没落を経験。

日本の敗因は商品の低価格化に甘んじ、国内の市場規模に頼って海外志向が希薄だったことやハイエンドの技術革新への関心の低さが外国企業の参入で一挙に産業基盤を奪われた。

80年代ブリジストンは世界一の自転車メーカーだった。その他の各社もママチャリの生産販売でビジネスが成り立っていた。そこへ中国製の低価格攻勢をかけられ応戦して疲弊、専門店から量販店へという販売チャンネルの拡大にも対応できなかった。

一方ジャイアントは本格スポーツモデルでも適正で買いやすい価格帯の車種を揃えマーケットを拡大する努力がある。自国産業と自国マーケットの育成に努めている。

日本の巨人シマノはジャイアントを同志ととらえる。家族経営、技術志向、地方に拠点。単にもの売るだけでなく、文化を作り売る姿勢など。

ジャイアントのマーケット育成事業

国内で大規模な自転車イベントを頻繁にしかける。昨年大晦日の台湾を7万人が自転車の輪でつなぐ One Bike One でギネス記録を更新。これは台湾のマスコミに大きく取り上げられた。

自前で旅行会社を立ち上げてサイクルツーリズムに取り組む。自転車レンタルからホテルやサポートをパッケージツアー化。

日本が失って台湾にあるものは？

自転車業界の団結

業界の他社はライバルである一方、自転車のイベントでは盛り上げに協調姿勢。サイクル台北は国際的に認知されるトレードショーに。

行政・政治の後押し

国・自治体として自転車に乗れる環境の整備推進に取り組む。

文化として育てるビジョンを持っている

日本の現状

警察／国土交通省／経済産業省／文部科学省おのおの自分の管轄分野だけしか見ておらず、交通安全とか道路整備とか問題への対策は打ち出すものの、広く自転車が社会に普及することにメリットを見いだしていない。

しかし消費者の視点では

- 不況にぴったり、お金の節約になる
- 健康に良い
- エコで省資源である
- 楽しくて余暇の有効利用になり観光事業を振興するなどなど、本来自転車は素晴らしいもののはず。

- **野嶋氏からの提言**

1. 自転車業界共同で「ジャパンバイク」を開発して世界に挑戦せよ
2. 赤坂の自転車会館を取り壊し、省庁のヒモがつかない真の自転車団体を創設せよ
3. 日本の自転車メーカー各社はママチャリから手を引き、かわりに5万円前後の普及モデルを市場に投入せよ
4. 日本の自転車道100選を選出し、バイク・ツーリズムを自治体と旅行会社で盛り上げる（ジャイアントの仕掛けた「しまなみ海道イベント」のような）
5. 「自転車に乗れば原発は要らなくなる」を合言葉に自転車の鎖で永田町を包囲せよ