

台湾をサイクル・パラダイスに

—劉金標ジャイアント会長—

佐藤幸人

ることになったが、徐々に軌道に乗っていった。

●Aチームという革新

多くの台湾の産業と同様、自転車産業でも一九八〇年代後半から中国へのシフトが進行した。ジャイアントも一九九二年に江蘇省昆山に進出することを決定し、その後、中国の事業を拡大している。こうした結果、台湾の自転車産業は空洞化の危機を迎えることになった。

ジャイアントは製品のレベルアップによって危機を乗り越えようとした。しかも、劉は業界全体として危機を克服しようとした。そのために組織されたコンソーシアムがAチームである。メンバーはジャイアントおよびジャイアントと並ぶ自転車メーカーのメリダ（美利達工業）、そして志を同じくする部品メーカーである。はじめに話し合ったことは、何を中国に任せてしまおうかだった。こうして時間とリソースの余裕を生み出すと、それを使ってハイエンドの製品をつくる能力を獲得していった。Aチーム結成前と比べて、現在の台湾の自転車の輸出単価は四倍になっている。ジャイアント自身は、高級自転車のブランドとして、世界的に知られている。

劉が業界全体としての高度化を

二〇一二年二月二七日に行ったインタビューに基づきながら、ジャイアントの発展とその背後にあった劉の思考にアプローチしてみた。

●OEMから自社ブランドへの進化

ジャイアントはOEMからスタートし、その後、自社ブランド事業に乗り出した。中国に進出するとともに、台湾において製品の高級化を進めた。輸出が主体だが、台湾における自転車の普及活動にも取り組んでいる。企業としてなすべきことをなしてきたプロセスにみえる。しかし、実際には一面では状況に迫られ、一面では劉ら経営者のビジョンに導かれていた。劉は一九七二年、ジャイアントを設立した。ジャイアントが飛躍のきっかけをつかんだのは、アメリカのトップメーカーであったシユイン社からのOEMの受注である。間もなくシユイン社のアメ

劉金標が創立した世界的な自転車メーカーのジャイアントは（中国語名は巨大機械工業）、台湾企業にとって理想的な発展パターンを実現した企業である。台湾企業の際立った特徴は、OEMなどの受託事業を得意としていることである。そして、受託事業を通して能力を蓄積することによって、自社ブランド事業への途が啓けるだろうという期待があった。しかし、その期待を現実のものとしたケースは少ない。ジャイアントはその数少ない企業のひとつである。ジャイアントはさらに、Aチームというコンソーシアムの設立や、台湾における自転車文化の普及といった、台湾企業にとっては未踏の課題に挑んだ。その過程で劉が見せた姿勢は、きわめて包容力に富んでいた。自社の利益を追求しながら、ライバル企業を含む業界全体の発展や、社会への貢献をも包み込むように、課題の回答を見出していたのである。本稿では



ジャイアント創業者 劉金標氏（筆者撮影）

目指したのは、一面においてそれが自社にとっても有利だったからである。劉が中国にはない台湾の優位性として考えたのは豊富な人材、国際的な取引のノウハウ、部品産業の基盤、そして政府や銀行のサポートだった。その多くは業界に備わっている。したがって、産業全体の生き残りを図ることは、ジャイアントの生き残りの手段という側面を持っていた。

しかし、劉の構想において、台湾の自転車産業を守ることは、ジャイアントの存続と並ぶ重要な目的だったとみるべきである。それゆえ、劉はAチームの成功のために、ジャイアントの持つ製造現場のノウハウをメンバーに公開することも惜しまなかった。「A

チームはなぜうまくいったのか。なぜほかの業界はうまくいかないのか。：実のところ、そのとき、わたしはジャイアントの払った犠牲はとも大きかったのです」と劉は言う。なぜ、そうまでして業界の存続を図ろうとしたのか。劉はトップメーカーとしての使命感だという。「この産業、自転車産業の盛衰をですね、その成功と失敗をですね、わたしたちが背負ったのです。（台湾の自転車産業を）守る責任をわたしたちの肩に担いだんです」と。

●乗る楽しさに目覚めて

自社ブランド製品をつくるようになったジャイアントは、台湾を中心に自転車の普及活動に取り組みようになった。貧乏人の道具だったイメージを刷新し、レジャーとして自転車に乗ることを広めようとしている。

それがうまくいけば自転車がより多く売れるのだから、もちろんジャイアントにとって利益になる。また、台湾で自転車のユーザーが増えれば、製品開発にも役立つ。「台湾は先進国の市場から」ものすごく遠いので、果たしてこんなことがあるのかと、不思議に思うことがたくさんある。そのため、R&Dの人もどうしたらいいのか判断できません。：（台湾で）う

るさいお客さん、やかましいお客さんを養成しないと、この産業は強くなりません」と劉は言う。

しかし、劉の自転車文化の普及への傾注は、自社の利益のための手段という範囲をはるかに超えている。何よりも劉自身が率先して自転車に乗っている。劉は七三歳のとき、自転車による台湾一周を敢行した。七五歳の時には北京・上海間一六八キロを走破した。七八歳となった今でも、数十キロの騎乗を日課にしている。また、ジャイアントは通信会社などとともに、昨年一月三十一日、約七万三〇〇〇人が台湾中で一斉に自転車を漕ぎ出すという、ギネスブックの記録となるイベントを開催したが、その実行委員会にも劉は毎回参加していた。

恐らく劉がジャイアントを創業した時、自転車はビジネスの対象でしかなかっただろう。儲かるならば、マシンでも、旋盤でもよかつたはずである。転機となったのは自社ブランド事業への進出である。それは単なる事業の再編にとどまらなかった。自社ブランド製品をつくるようになって、劉は自転車に乗る側の視点を持つようになり、自転車に乗ることの価値に目覚めていった。実際、劉がさかんに自転車に乗るようになったのは、七〇歳を過ぎて台湾一周に挑

戦しようとしてからである。「自転車に乗るようになって、よいところがたくさんあることに気づきました。例えば二酸化炭素の削減、心身の健康。身体の健康だけではなくありません。心の健康が重要です。和やかな社会、親子の共通の楽しみ、：たくさん、たくさんよさがあります。ですから、わたしはずっと、ずっと（自転車を）広めていきます」と劉は言う。

このように、劉にとって自転車の普及は事業のための単なる手段ではない。台湾で多くの人が自転車を楽しむこと、そしてジャイアントがユーザーとコミュニケーションしながら繁栄すること、そのような社会全体が劉の目指すものなのだ。

こうして、劉とジャイアントは少しずつではあるが着々と、自転車不毛の地だった台湾を、「サイクル・パラダイス」に変えつつある。その経験は容易に再現されるものではない。しかし、劉のような包容力のあるビジョンを持つ企業家は、社会に大きなインパクトを与え得るのだということは、ひとつの示唆として広く参照されてもよいと考えられる。

（さとう ゆきひと／アジア経済研究所 新領域研究センター）