



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ジャイアント

5

2012年3月期の業績見通しを発表した日本の家電各社の状況は、注目に値するものだった。パナソニックは7800億円の赤字、シャープは2900億円、ソニーも2200億円の赤字。50年以上、日本経済の中心的産業の一つであった家電産業で、名だたる企業の業績が赤字であったことは、かつてなかったことである。これらに加えて、エルピーダメモリは会社更生法の適用申請をした。「日の丸半導体」と呼ばれた業界は、1990年代まで世界で圧倒的なシェアを誇ったが、高い技術を持ちながらも量産投資の競争に敗れ、またモバイル化による新需要の波に乗ることができないといった業界の予想を正確にできなかつた。

日本の自転車産業は、早期にグローバル市場で失敗をしていた。日本はかつて、1980年代までは、世界一の自転車生産国であり輸出国だった。日本の自転車産業の失敗に対し、2013年、世界一の自転車メーカーにまで成長したのは「ジャイアント（巨大機械工業）社」（以降、ジャイアント）、台湾の企業である。ジャイアントの創業者であり会長である劉金標氏は、これまでの同社のマーケティング戦略を振り返りつつ、今後のマーケティング戦略のあり方について構想を検討していた。

台灣

20

日本を含めて国際的な承認を受けていないものの、貨幣、関税領域、税制、所得の再分配などの面で台湾経済は独立した一つの単位をなしていることからも、現在の台湾が国家としての要件を備えていることは明らかである。しかし、このような国家としての形をとるようになったのは第二次世界大戦後、1949年以降のことである。

25

本ケースは、クラス討議の資料とするために、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 井上哲浩教授、同大学院後期博士課程 飯野純彦によって、公開資料そして自主調査の結果に基づき、クラス討議の基礎資料として作成された。また本ケースの作成にあたって、ジャイアント（巨大機械工業）社の劉金標会長、同社秘書室の陳 Irene 美恵氏、慶應義塾大学ビジネス・スクール M33 MBA 修了生の朱 Winny 瑋婷氏、慶應義塾大学大学院システム・デザイン・マネジメント研究科修士課程2年の立山悠氏より協力を得た。感謝の意を表したい。なお、ケースの欠点はすべて著者方に帰する。

本ケースはクラス討議の資料とするもので、経営およびリーダーシップの適否を例示しようとするものではない。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 井上哲浩、飯野純彦（2013年12月作成）

2012 年時点で人口は 2327 万人、面積 3 万 6,193km²、名目 GDP は 14 兆台湾ドルである（表 1）。

表 1 台湾の名目 GDP と人口の推移

西暦	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
名目 GDP（兆台湾ドル）	12.2	12.9	12.6	12.5	13.6	13.7	14.0
5 人口（万人）	2282	2292	2300	2301	2314	2319	2327

出所：中華民国行政院

経済発展史

10 台湾が世界の経済や政治に組み込まれるのは、16世紀にオランダに領有されてからである。その後、中国明代の軍人、政治家である鄭成功によってオランダの勢力が駆逐され、台湾は中華世界に編入された。その後、鄭氏政権は三代で清朝に屈服し、台湾は、清朝の一部となり、漢族のフロンティアとして開拓されていった。

15 台湾が経済的、社会的に一つのまとまりとなるのは、1895年以降、50年間、日本に領有され、中國とのつながりが遮断されてからである。しかし、この時の台湾はあくまで大日本帝国の一部にすぎなかつた。第二次世界大戦後、台湾は中国に復帰し、また、その一地方となるはずであったが、国民党と共産党の内戦及び朝鮮戦争をきっかけとするアメリカによる介入の結果、台湾は再び中国から遮断され、20 1945年以降、国民党政権によって統治されることになった。国民党政府は、1950年代から20年間という長期間にわたり「経済建設4カ年計画」を推進したが、これは、1950年代の「輸入代替工業化」、1960年代の「輸出志向工業化」といった政策を経て、50年代初期のセメント、繊維、肥料、パルプ、ゴムの生産から、60年代の輸出向け工業製品生産へと推移していった。

25 米ソ冷戦が続く中、アメリカは当初、国民党政権を支持していたが、中ソ対立などの状況の変化を契機として、次第に北京政府との接触を強め、1971年7月15日にアメリカは大統領の訪中を示唆する声明を発表した。その声明後、国連でも投票が行われ、大陸の中華人民共和国が国連で中国を代表することとなった。この決定を受け、中華民国（国民党政府）は国連からの脱退を表明、1972年の対日断交、1979年の対米断交と国際社会での孤立を一気に深めていった。

その頃、国内では新たな時代を迎えた。1975年前後、蒋介石長男の蔣經国への政権交代が行われ、蔣經国政権は苦境を乗り切るために、政治面と経済面の主導権を政府に集中・強化させた。1973年には「十大建設」を、その後継計画として1978年からは「十二建設」を行った。これらは輸出志向工業化の発展によるインフラ不足やボトルネットを解除することを目的としていたが、公共需要によってオイルショックの需要不振を緩和し、オイルショックによるダメージも最小限に食い止めることができた。またこの時期には科学技術政策にも力が入れられた。1973年には産業技術開発の拠点として、それま

であった政府系研究機関を統合、発展させる形で「工業技術研究院」が設立され、1975年からは半導体の技術導入プロジェクトが始まられた。1970年代の公共建設に代わって、1980年代の経済建設計画はいっそく科学技術に主眼が置かれ、政府は従来の重工業から高付加価値のハイテク産業にシフトする方針を打ち出した。そこで1980年には、新たな外資導入と技術移転受入れを目的として、ハイテク産業の入居に限定した「新竹科学工業園区」が開設された。科学園区は台湾版シリコンバレーと呼ばれるように高度な成長を遂げた。コンピュータ関連産業が軌道に乗った1990年代には、新たにソフトウェアやバイオテクノロジー産業などの振興が開始された。同時に、1990年代後半から2000年代初めにかけて、コンピュータ関連産業において対中生産シフトが急速に進んだのである。5

経済の特徴10

台湾の電子産業や半導体産業は、その多くが受託産業から始まった。そのため、世界的なIT化が進むにつれ、この分野での台湾企業の存在感が増した。ただしこのような分野で成長してきた企業は製品開発も受託（ODM）することで実力を蓄えてきた。たとえば、デルやヒューレット・パッカードといった企業から次期機種のコンセプトなどを示された後、それを台湾企業が設計、商品化したうえで製造まで行うというパターンである。特に1990年代以降、台湾の電子企業の製品開発力が向上したことに加え、パソコン使用の標準化が進んで単価が下がり、米国企業が自社のブランド管理やマーケティングに集中し始め、開発・生産を外部に委託する流れが強まったことが背景にある。こうした中で、少数の大企業への集中が顕著となり、かつ多くの企業が淘汰される中で、鴻海精密工業、エイスース、広達電腦のような一部の企業が巨大化していった。15

鴻海（ホンハイ）精密工業

鴻海精密工業は、1974年にプラスティック部品メーカーとして創業したのち、白黒テレビのチャンネル、国内PCメーカー向けコネクターを販売してきたが、国内成長の限界に直面した。ところが1990年代末、IBMのデスクトップPCの筐体を受注し、のちにPC本体の製造も受注したことで転機を迎える。技術の手ほどきさえあれば、顧客企業が作るよりもずっと安い人件費で製造できることに気づき、代理生産業務に岐路を見出したのである。20

鴻海の経営方針には2つの重要なポイントがある。まず第1に、業界トップシェアかそれに準ずる製品・メーカーをターゲットに受注を集めてきたこと、第2に、顧客が必要としなくなった工場・人員を安価で買い取ることである。モトローラ、ノキア、ソニー、デルなど長期にわたる大口顧客はみな、生産人員・設備を安価で鴻海に譲渡している。そして、大口顧客との商取引を深めつつ人員・設備に紐づいた技術も吸収していったのである。2003年モトローラのメキシコ工場を買収し、2004年フィンランドのEimo

Oyj を買収し、携帯電話における世界最大の EMS メーカーとなつたように、絶え間ない M&A を通じた規模の経済を活かした戦略が特徴である。

エイスース

エイスースは、1990 年に 4 人の技術者たちが PC のマザーボード（主要部品を載せた回路基板）メーカーとして創業した。その後、水面下で設計技術やデザイン力を磨き続け、2002 年に初めての自社ブランドノート PC を発売した。2004 年には PC マザーボードで世界シェア 1 位に躍り出た。そして 2007 年、それまでのスペック競争を捨て、メールやインターネットに機能を絞った 5 万円 PC のネットブック「Eee PC」を発売し、世界的に大ヒットした。同年、自社ブランドの育成と他メーカーの受託製造事業を同時に手がける事業モデルの矛盾点を解消するため、製造部門を分社化した。そのため自社工場は持たない。

エイスースの戦略特徴は、技術力とデザイン力を有して自社ブランド化したことである。新しい素材や加工法、デザインを総合的に取り入れるため国内外に、約 400 人のデザイナーを抱え、最新のデザインやアイデアを素早く商品化するシステムがある。また、売上高 15% 強にすぎないマザーボード販売の存在も大きい。一般向けデスクトップ PC 用では世界シェア 7 割を占めるトップメーカーである。さらにヒューレットパッカードや東芝の法人向け製品も、同社マザーボードを内蔵している。これにより、世界の出荷トレンドや機能をいち早くつかめるという競争優位を保っている。

世界の自転車業界

ジャイアント

ジャイアントは、台湾の自転車総合メーカーである巨大自転車工業の持つブランドである（図 1）。2012 年の売上高は 540.4 億台湾ドル（約 1815 億円、1 台湾ドル = 3.36 円）、純利益は 29.9 億台湾ドル（約 100 億円、1 台湾ドル = 3.36 円）で、台湾自転車産業において第 1 位の企業であり、世界最大の自転車メーカーである。表 2 は 2006 年から 2012 年の売上高、売上総利益、営業利益、当期純利益の推移である。また、2010 年の地域別売上高比率は、中国 24%、台湾 4%、日本 10%、ヨーロッパ 30%、アメリカ 23%、その他 9% である。1972 年当時、生産台数は 3800 台であったが、2010 年には 525 万台、今や 600 万台に迫る勢いである。

創業は 1972 年。欧米の有名ブランドの OEM 生産を請け負っていた時代を経て、1981 年に自社ブランド「GIANT」を立ち上げ、OEM と自社ブランドの割合を 50 対 50 にする目標を掲げた。カーボンの買い入れから一貫作業で完成車までを作ることができる技術力、トップグレードのレーシングモデルから一般車まで幅広いモデルを誇り、コストパフォーマンスの高さを発揮、また専門店を中心としたアフター

サービスの行き届いた流通、そして、スポーツ・イベントなどを利用したコミュニケーション戦略により発展を遂げてきた。

表 2 ジャイアント（巨大機械工業）の経営業績推移

(億台湾ドル)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
売上高	270.0	331.0	415.0	390.0	442.0	474.0	540.4
売上総利益	65.5	77.9	93.7	94.3	107.0	105.5	117.1
営業利益	14.9	23.0	33.1	30.5	40.9	36.0	40.0
当期純利益	10.1	18.2	25.4	24.2	25.9	30.4	29.9

出所：巨大機械工業 合併財務報表

メリダ

台湾の美利達工業の持つブランドがメリダである（図 2）。2012 年の売上高は 243.8 億台湾ドル（約 819 億円、1 台湾ドル = 3.36 円）、純利益は 23.1 億台湾ドル（約 77 億円、1 台湾ドル = 3.36 円）で、ジャイアントに次ぐ台湾第 2 位の企業である。表 3 は 2006 年から 2012 年の売上高、売上総利益、営業利益、当期純利益の推移である。

創業は 1972 年。日本のブリヂストンサイクルをはじめ、世界各国の自転車メーカーの OEM 生産を引き受けるとともに、1988 年には自社ブランド「MERIDA」を立ち上げて世界各国に供給する。早くに機械化に着手し、ロボット溶接・自動化された静電塗装などの設備を誇る。また、自社工場内でチューブの製作から手がけられたカーボンバイクにも定評があり、高い機能と安定感を持ち、かつコストを抑えたモデルを数多くラインナップしている。

2001 年には米国・スペシャライズドの株式 49% と 100% の生産権を獲得した。これは、ブランドは必ずしも自ら作るものではなく、現地ブランドを買う方がスピーディーに現地化を進められるという考え方である。他にもドイツのセンチュリオンなどに OEM 供給している。

すべての MERIDA 製品は、1998 年に設立されたドイツのシュツットガルト近郊にある、MERIDA ヨーロッパ R&D センターのエンジニアによって開発されている。厳しいテストを重ねて出来上がった設計コンセプトは、台湾の台中エリアにある MERIDA ファクトリーで生産される。

表 3 メリダ（美利達工業）の経営業績推移

(億台湾ドル)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
売上高	87.4	127.8	155.7	152.7	167.8	201.6	243.8
売上総利益	12.6	19.7	24.1	19.5	20.2	28.7	39.6
営業利益	5.1	10.8	12.0	7.8	8.3	14.6	22.2
当期純利益	7.4	13.6	12.3	11.3	12.5	18.1	23.1

出所：美利達工業 合併財務報表

スペシャライズド

スペシャライズドは、創業 1974 年であり、自転車選手としても活躍したマイク・シンヤードが設立した米国の自転車関連企業である（図 3）。

1981 年に、量産型のマウンテンバイクとして世界初となるスタンプジャンパーを発売する。1990 年前後⁵のマウンテンバイクブーム時は、一世を風靡するとともに、その後はヨーロッパのプロロードチームにも機材供給を開始し、ツール・ド・フランスなどのメジャーレースで活躍した。

しかし 2000 年、財政危機のため、当時フレームの生産を委託していた台湾の美利達工業（メリダ）に身売りし、グループの傘下となった。メリダはスペシャライズドのブランド力を生かすため、株式取得¹⁰は 49% にとどめ、共同経営の形をとっている。

シュウイン

シュウインは、創業 1895 年であり、米国のシカゴにて「アーノルド、シュウイン アンド カンパニー」として設立された（図 4）。1963 年に「ステイング レイ」を発売。ハイライズハンドルバー、バナナシート、スティックシフトバー、レーシングスリックタイヤを装備した最先端スタイルのマシンで、1980 年代¹⁵の BMX（バイシクルモトクロス）の父となるものであった。1975 年には BMX の熱が頂点に達する中、1977 年、ジャイアントへ OEM 委託を始める。1979 年、シカゴ工場で大規模なストライキが起き、完全に生産拠点を台湾に移転することを決意する。1980 年前半には、シュウインブランドで売られる自転車の 7 割がジャイアントで賄われるほどになる。1985 年にはマウンテンバイクへの大きな流れが始まるが、²⁰シュウイン経営陣は単なる流行と判断し乗り遅れる。そして 1987 年、ジャイアントのみに依存していくは、将来的に主体性や自立性が保てなくなるリスクがあるため、香港の中華自転車に技術供与し、中国・深圳で生産を始めることを決めた。しかし、中国進出は果たしたもの、想定していたほどの品質の自転車を作れなかったばかりか、中華自転車が技術をマスターすると他社のブランドを買って、自分たちで自転車を作り始めたことで、米国での市場を次第に失っていき、1992 年、経営不振で倒産してしまった。その後、1993 年には QUESTA 投資グループに買収され、2001 年、パシフィックサイクルに買収²⁵され、そのパシフィックサイクルを 2004 年にドレル・インダストリーズが買収し、現在に至っている。

トレック

トレックは、創業 1976 年であり、米国のウィスコンシン州に本社がある（図 5）。ランス・アームストロングが乗ってツール・ド・フランスを 7 連覇したことから、メジャーなブランドにのし上がった。

1992 年に、代名詞とも言える「OCLV カーボン」を開発した。これは、オプティマム・コンパクション・ローポイドの略で、カーボン内の空気含有率を極限まで低くする特殊な製造法である。2000 年には女性専用設計の WSD を発表。2004 年には現在の主力サブブランドとなる「マドン」を発表した。³⁰2008 年に

はフルモデル・チェンジをしている。

傘下には「クライン」「ボントレガー」などを有しており、自転車にまつわるあらゆる部品を自社、傘下企業のみで構成できる力を持っている。

図1 ジャイアントのロードバイク TCR ADVANCED SL RABOBANK



出所：ジャイアント ホームページ

図2 メリダのクロスバイク REACTO 909-E



出所：ミヤタサイクル ホームページ

図3 スペシャライズドのロードバイク LANGSTER PRO



出所：スペシャライズド・ジャパン ホームページ

図4 シュウインのロードバイク FASTBACK 2



出所：シュウイン ホームページ

図 5 トレックのロードバイク Madone 4.5 WSD



出所：トレック ホームページ

ジャイアントの発展過程

草創期

劉金標会長は、台湾中部・台中の小さな町の長男として1934年に生まれた。父親が貿易を手広くやっていたため、家は比較的裕福で、1940年代には高級品だった自転車が何台か自宅にあり、乗り回していた。20代後半で高雄での生活を切り上げ、故郷に戻り、自分で会社を立ち上げた。最初は化学製品の販売、次はネジの製造。運送業や日本からの飼料の輸入もやった。いろいろな事業に手を出したが、どれも2~3年でやめてしまった。彼が最初に成功と呼べるビジネスに巡り合ったのが、1960年代後半から手掛けた「うなぎの養殖」であった。当時、うなぎは台湾の輸出の稼ぎ頭の一つで、経済発展著しい日本の商社が高い値段で買ってくれた。しかし、1969年の台風による大雨で海岸の堤防が決壊し、うなぎの養殖場に海水が流れ込み、うなぎたちはすべて泥水の中に流されてしまった。

1970年当時、台湾には空前の「自転車を作る」というブームが訪れていた。台湾の自転車産業は、戦前の日本統治時代にはほとんど存在しておらず、国民党の統治が始まった1945年以降に生まれたとされる。いくつかの完成車メーカーが設立され、低品質だが低価格で自転車を作る地下工場も多数できたが、1960年代に入ってオートバイ産業が興ったあとは次第に淘汰されていき、早期の完成車メー

カーはいずれも生産停止に追い込まれていた。ところが、1970 年代になって米国でバイコロジー（バイクとエコロジーを合成した造語）が提唱されると同時に自転車ブームが起き、台湾に突然、大量の発注が舞い込んだのである。

そのような状況の中で、劉金標会長は、親戚や知人から出資を募り、1972 年、会社名を英語で「GIANT」、登記を「巨大機械工業」という名称で、台中に自転車工場を立ち上げた。1700 坪ほどの工場、従業員わずか 38 人のスタートだった。

統一規格の策定

劉金標会長が目指したのは、台湾産業の得意技である OEM、つまり他社ブランドの製造であった。しかし、いざ工場で生産した自転車は、品質が悪く売り物にならなかつた。

当時、台湾では国家の統一規格もなく、多くの工場が自転車のパーツを作っていたが、規格や寸法がばらばらで、世界のマーケットに売れるようなレベルではなかつた。自転車は、どこの国でも交換できるようなパーツ作りが重要で、そのためには台湾の工業基準を作らなければならないと考えていた劉金標会長は、日本をモデルにすべく出かけていき、赤い表紙の JIS（日本工業規格）の分厚い本を買って研究した。そして、台湾のパーツメーカーに相談に行き、規格を統一してくれるように頼んだ。何とか統一された規格で自転車部品の供給体制にメドが立つには、4 年の歳月を必要とした。

米大手、「シュワイン」からの受注

米国や日本の商社経由で注文を受けながら細々と経営を続けていたが、このままではいずれカベにぶつかると考えた劉金標会長は、海外の大手自転車メーカーから直接、大口の注文を取ることを考えた。しかし、当時の台湾製品のイメージは悪すぎたうえ、知名度も実績もないジャイアントが簡単に注文をとれるはずもなかつた。それでも日本や米国の自転車メーカーをかけずり回り、米国大手の老舗メーカー「シュワイン」から提携の可能性を得た。もともとシュワインは米国生産の一部を日本への外注に切り替えていたが、日本生産も次第にコストが上昇し、安くて品質の良い自転車が作れる相手を探していた。そして 1977 年、ジャイアントは正式にシュワインからの発注を得た。その後、1979 年にシュワインのシカゴ工場で大規模なストライキが起き、シュワインは完全に生産拠点を台湾に移転させることを決意する。米国にあった 4 工場をすべて閉鎖し、ジャイアントへの OEM で自転車生産の主力をまかねうほどになつた。

当時の米国市場は、まさに世界の中心であったが、その米国市場にシュワインを通して入ることに成功したのである。シュワインとの OEM 契約を勝ち取ったジャイアントの生産量は急激に成長し、経営は

創業から約 10 年にしてようやく軌道に乗った。

また、シュウィンからは技術者がジャイアントの工場に派遣されて常駐するようになり、両者の関係は日ごとに密接になっていった。この技術移転を通じて、ジャイアントは世界に通用する OEM メーカーとしての基盤を確立していった。

1980 年代になると、両社の相互依存は加速度的に深まっていった。そして、1983 年には、ジャイアントの生産量に占めるシュウィンの注文の割合が 75% にまで達するようになった。同時にシュウィン・ブランドで売られる自転車の約 7 割をジャイアントからまかねようになつていった。しかし、ジャイアントだけに依存していくには、将来的に主体性や自主性が保てなくなると考えたシュウィンは、1987 年、香港の「中華自転車」に技術供与し、中国・深圳で生産を始めることを決めた。

5

10

自社ブランド確立に向けたマーケティング戦略

OEM メーカーは、委託元が求める製品をきっちり作るだけでいい。一方、発注は委託企業の考え一つで決められてしまい、どのような規格、どのようなデザインで自転車を作るのかについて受託企業に決定権はない。委託企業の意向次第である日突然、すべてを失うかもしれないリスクを背負っている。

15

早い段階でこの OEM のリスクに気づいていた劉金標会長は、1981 年には初めて自らのブランド「ジャイアント」を設立し、中長期目標として自社ブランドの確立に向けて動き出していた。

製品戦略

【新たな技術の導入】

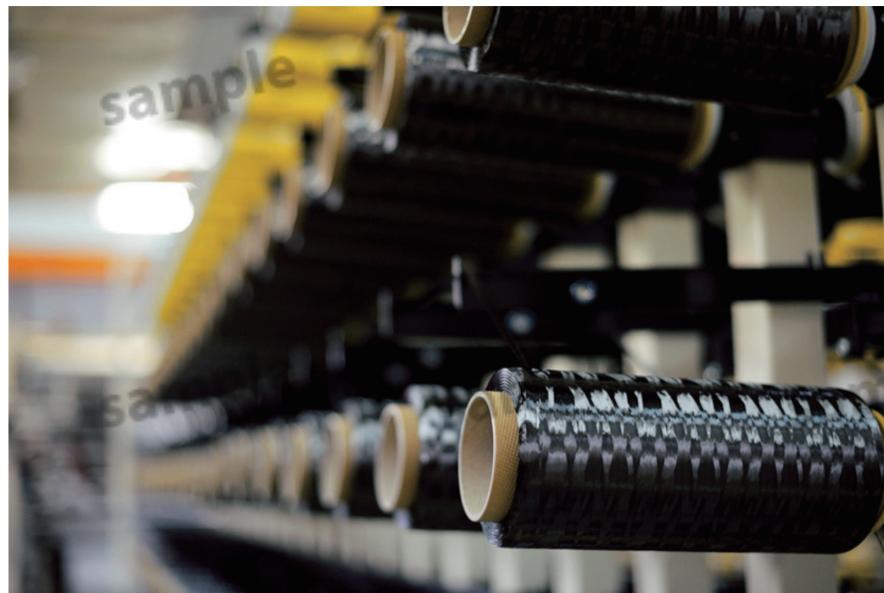
長い間、自転車のフレームは鋼材（スティール）が使用されてきた。ほかの素材、例えばプラスティックなども試されたが、丈夫で加工しやすく、値段も安い鋼材に勝るものはなかった。しかし、1980 年代に入ると、航空技術や宇宙開発の過程で、自転車にとっても適用可能な新素材が次々と登場してきた。自転車産業が注目した新素材は主に二つあり、一つはアルミニウム合金やチタン合金などの金属系素材、もう一つはグラス・ファイバー、カーボン・ファイバーなどの非金属系素材である。これらの素材は強度、耐性、経年変化などにおいて鋼材よりも優れていた。中でも特に注目されたのが「軽量化」だった。

20

25

そこで劉金標会長は、台湾製に対するマイナス・イメージを払拭するため、当時、業界ではまだほとんど手をつけられていなかった「カーボン・ファイバー（炭素繊維）」（図 6）の導入に踏み切った。

30



出所：ジャイアント ホームページ

15 カーボン・ファイバーは、一本一本が極細で、軽くて強いという特徴がある半面、加工にはコストと手間がかかる。当然、最初は試行錯誤を繰り返したものの2年かけて商品化できるほどのものは作れなかつた。しかしひげずにカーボン・ファイバーの自転車を作り続けた結果、1985年には商品化できるまでになった。劉金標会長は言う、

「東レからカーボンの糸を買い入れて、一貫作業で完成車まで作れるのはうちだけです」

【製品デザイン】

ライフスタイルの多様化により、消費者の自転車に対する欲求やニーズは増していった。そこで、ジャイアントは海外からのデザイナーを招聘し、デザイン性のある自転車の開発に取り組んだ。

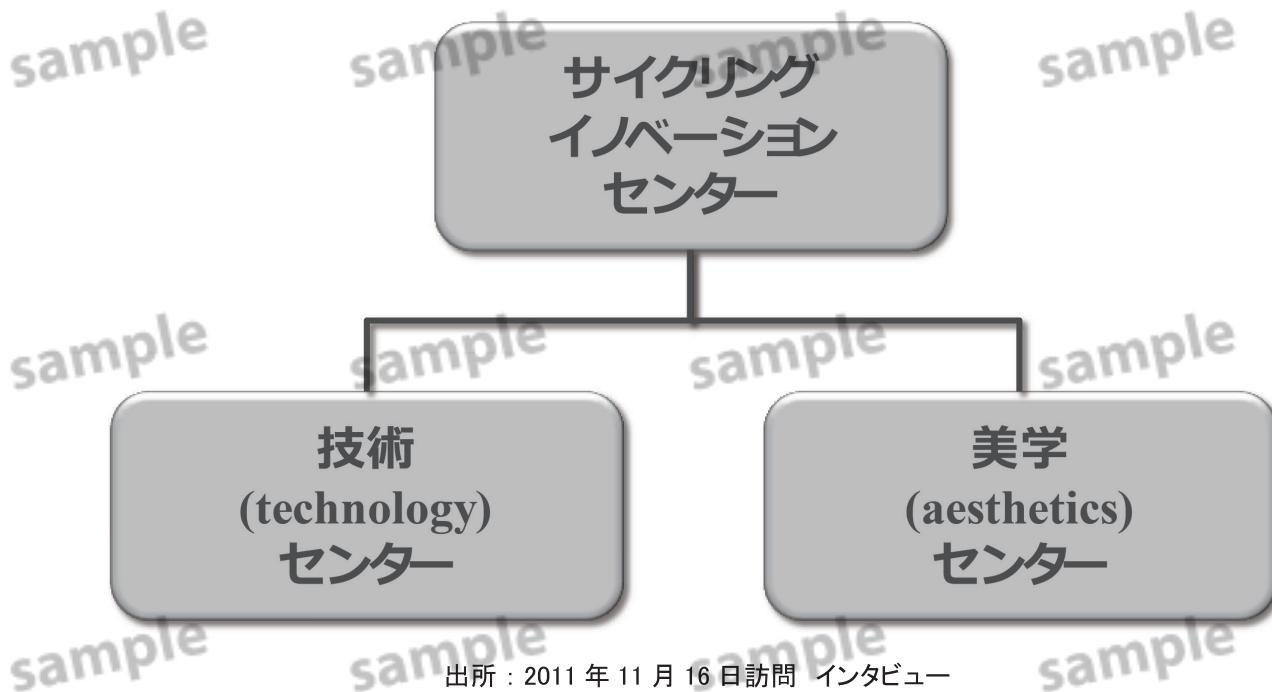
25 図7は、ジャイアントのデザイン組織を表したものである。サイクリング・イノベーション・センターの下に技術センターと美学センターが位置づけられている。美学センターは、台湾、オランダ、ロサンゼルスの三ヶ所にある。美学センター・マネジャーのエドワード・チャンは、

「消費者に自転車に乗ってもらう際、その美学を感情で感じ取ってもらうためには、まずその感情を視覚化しなければなりません。その感情とは「速度感」「自由さ」「安全性」です。我々が製品デザインを行う際には、消費者のニーズに合った製品を、この3つの感情からデザインします」

と言う。つまり、ジャイアントは、自転車をデザインするにあたり、自転車に乗り感じができるスピードや速さ、また自転車に乗ることで日常生活とはかけ離れた自由な感情、そして自転車に乗る人を想う

安全性を重要視しているのである。

図 7 ジャイアントのデザイン組織



出所：2011年11月16日訪問 インタビュー

ジャイアントは、新素材、新技術、新車種、新たなデザインについての研究開発費として、毎年売上の1.5%～2.5%を投資している。研究開発の本部は台湾にあるが、各国は連合的に開発し、生産分業を行っている。また、“Global Giant, Local Touch”に準じて、グローバルモデルは70%、ローカルモデルは30%という一定の基準を設けている。

【Aチーム】

ジャイアントは2000年頃、台湾の完成車メーカーから部品メーカーまでこぞって中国に行ってしまうことで起きる台湾の空洞化と、中国メーカーとの安値競争による共倒れという危機に直面していた。この頃、中国製自転車の安値攻勢にさらされ、台湾勢は苦境に陥っていた。当時、中国メーカーが徐々に力をつけてきたと同時に、低価格自転車は過剰供給による価格下落が深刻化していた。低価格競争では中国勢にいはずれ敗れることは目に見えている。台湾の自転車産業全体の底上げによって、高い付加価値を持つ自転車を作れる体制に業界全体をつくり変えることが求められていた。

そこで2003年、ジャイアントは「Aチーム」構想を発表した。Aチームとは、ジャイアントを始めとする台湾のメーカーが台湾回帰・高品質路線を歩むために結成されたもので、企業の垣根を越えて情報や技術を共有し、グローバル化の中で生き残っていくとする有志企業連合のことである。つまり、高機能・高技術システムの構築と研究開発体制の確立を目指して結成された。

当時の高級自転車にはいくつかの問題があった。まず世界で年間1億台が販売されると言われる自転車市場において、高級自転車に位置づけられるロードバイクやマウンテンバイクは15%程度を占めているに過ぎない。しかもその価格は、1台につき10万円以上というのが普通で、自転車に強いこだわりを持った高所得者でもない限り、買わないだろう。ジャイアントは常々、世界のどの国でもいわゆる「高級自転車」が「高級すぎる」という問題意識を持っていました。ここに日本円にして10万円以下で、様々なタイプのスポーツ車などを高い品質で供給できるようになれば、新しいマーケットを開拓できるかもしれない。

もちろん、Aチーム構想は、様々な方面から猛烈な反発を受けた。劉金標会長自身、

「当初は、成功するとは思えなかった」

と言っている。

しかし、台湾メーカーを各個撃破する行動に出た結果、ライバルであり、共に台湾の自転車産業を引っ張ってきたメリダを口説き落とすことに成功した。こうして部品メーカーも含めて11社（完成車メーカー：ジャイアント、メリダ、部品メーカー：天心、彥豪、鎧光、建大工業、正新など）でAチームは発足した。台湾にある数百のメーカー全体からすれば小さな集団にすぎなかったが、ジャイアントとメリダという2大メーカーが参加したインパクトは小さくなかった。

ところで、Aチームは最初から一つの方向性を持っていた。「トヨタから学ぶ」である。ジャイアントは、トヨタ生産方式について、およそ20年前から研究てきていた（図8）。必ずしも成功していたとは言えなかつたが、その潜在的意義に着目した劉金標会長は、トヨタ生産方式に、台湾自転車産業の生き残りを賭けたのである。当時、日本の経済産業省にあたる台湾の行政院経済部も台湾産業の空洞化には頭を悩ませており、台湾の自転車にトヨタ生産方式を根付かせるのを手伝ってもらいたいという理由で、「国瑞汽車（トヨタの台湾での合弁会社）」の総經理、原田武彦氏を劉金標会長と引き合わせた。業界が一致団結して同じ目的のために改善活動を行うことに強く感心した原田の協力により、企業間で工場見学や相互研修を重ね、ときに自社のノウハウを開放しながら、在庫を持たないトヨタ生産方式を研究していった。

2012年時点で、Aチームは23社に膨らんでいる。その中には、台湾メーカーだけでなくそうそうたる顔触れの海外メーカーも加わり、さながら世界の自転車業界の最先端を走っている国際的な企業グループの様相を呈している。

台湾の自転車輸出額はここ10年、一貫して右肩上がりを続けている。輸出額は2002年の5億USドルから、2011年には16億USドルと3倍になった。また輸出台数は、2002年と2010年の間はともに400万～500万台程度で、ほぼ変わっていない。これは、自転車1台当たりの平均輸出単価が上昇したためで、2002年には124USドルだったのが、2011年には380USドルに達している。台湾ドルの対USドルレートは、この10年でほぼ変動していないため、単純にいえば、台湾は10年前よりも3倍以上の価格で海外に輸出することができる事になる。一方、2010年の中国の自転車輸出の平均単価は45USドル、日本は100USドルである。つまり、台湾製の高級自転車が世界で売れている

sample

sample

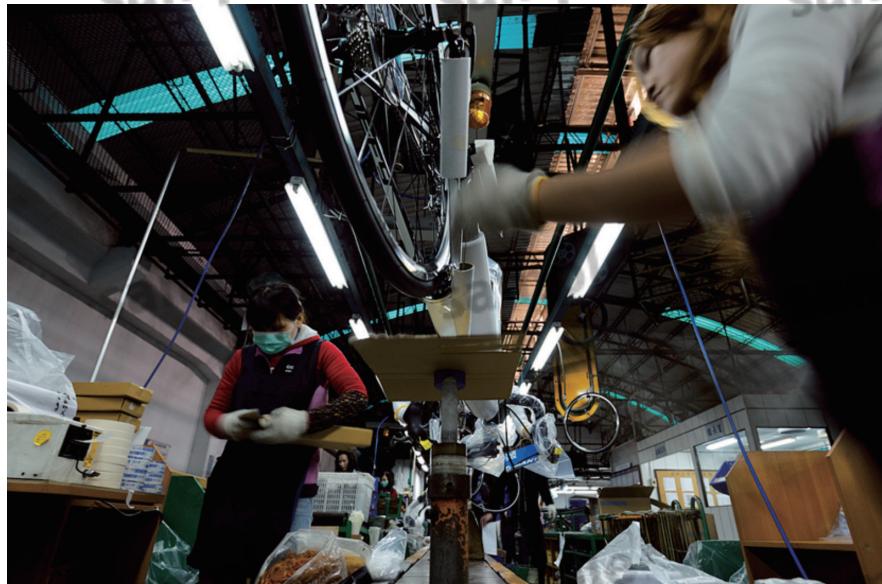
sample

sample

sample

ことになる。そして、この台湾の自転車業界の高級化を先導しているのが、ジャイアントであり、同社の2012年の平均輸出単価は571USドルで、2002年の約2.5倍である。

図8 ジャイアント工場内 リーン生産方式



出所：ジャイアント ホームページ

5

10

15

20

25

30

価格戦略

2013年現在日本で販売されているジャイアントの自転車は、3つのカテゴリーに分類されている。ON-ROAD（整備された舗装路中心）、X-ROAD（舗装路から未舗装路にかけて）、OFF-ROAD（舗装路から険しい山道まで）である。

ON-ROAD（整備された舗装路中心）は、35モデル発売されており、価格は39,900円から1,365,000円までの低価格帯から高価格帯までフルにカバーしている。

X-ROAD（舗装路から未舗装路にかけて）は、10モデル発売されており、価格は39,900円から472,500円である。しかし472,500円の1モデルを除いて115,500円までであり、主に低・中価格帯をカバーしている。

OFF-ROAD（舗装路から険しい山道まで）は、15モデル発売されており、価格は58,800円から840,000円まであり、主に中・高価格帯をカバーしている。

以上、全60モデル発売されているが、そのうち8モデルが5万円以下、18モデルが5万円以上10万円以下、10モデルが10万円以上20万円以下となっている。つまり、10万円以下の自転車が全体の43.3%、20万円以下の自転車が60%を占めている。表4は、各社の価格帯別自転車モデル数、合計モデル数における各価格帯での比率、その累積比率を表したものである。

表4 各社の価格帯別自転車モデル数

	ジャイアント			メリダ			スペシャライズド			トレック		
～5万円	8	13.3%	13.3%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%
5～10万円	18	30.0%	43.3%	17	30.9%	30.9%	20	16.3%	16.3%	27	16.6%	16.6%
10～20万円	10	16.7%	60.0%	12	21.8%	52.7%	38	30.9%	47.2%	29	17.8%	34.4%
20～30万円	4	6.7%	66.7%	12	21.8%	74.5%	19	15.4%	62.6%	33	20.2%	54.6%
30～40万円	7	11.7%	78.3%	4	7.3%	81.8%	13	10.6%	73.2%	38	23.3%	77.9%
40～50万円	6	10.0%	88.3%	4	7.3%	89.1%	17	13.8%	87.0%	12	7.4%	85.3%
50～70万円	2	3.3%	91.7%	4	7.3%	96.4%	3	2.4%	89.4%	10	6.1%	91.4%
70～100万円	4	6.7%	98.3%	1	1.8%	98.2%	10	8.1%	97.6%	14	8.6%	100.0%
100万円～	1	1.7%	100.0%	1	1.8%	100.0%	3	2.4%	100.0%	0	0.0%	100.0%
合計モデル数	60			55			123			163		

出所：各社ホームページより作成

10

チャネル戦略

製品ごとの差が比較的わかりにくい自転車にとって、販売ルートは非常に重要である。自らの専門店を持ち、世界中の専門店などでいかに商品を置いてもらうのかが死活問題となる。

15 ジャイアントも1980年代後半から、自社ブランドの確立へ向けて、世界に支社と販売網構築に力を入れた。まず1986年に最初のヨーロッパにおける現地法人としてオランダに設立し、海外進出に着手した。そして1987年にはアメリカ、1988年にはドイツ、イギリス、フランスにそれぞれ現地法人を設立した。続いて、1989年、当時アジアで最大のマーケットであった日本に進出し、1991年にはオーストラリアとカナダに進出した。また1992年には中国に現地法人を設立した。

20 ジャイアントの企業理念を徹底するため、現地の会社は100%自己資本で設立し、合弁会社や現地企業の買収は一切行わなかった。同時に、量販店には一切、ジャイアント製品は出さず、すべて専門店ルートで販売する方式を選んだ。この「自社の販売店や自転車専門店以外には卸さない」という原則は、今日でもジャイアントの基本方針として受け継がれている。2011年時点で、グローバルに販売支社は13、ディーラーは11,125ある。

25

30

コミュニケーション戦略

【ツール・ド・フランス】

図 9 ツール・ド・フランス



出所：ツール・ド・フランス 公式ホームページ

カーボン・ファイバー製自転車に対して、機敏な反応を示したのは自転車のロードレース界であった。

コストをある程度度外視し、軽くて速い自転車を求めるレースの厳しい要求に、ジャイアントの技術力がマッチしたのである。

ツール・ド・フランス（図 9）とは、オリンピックやサッカーのワールドカップと並ぶ人気と権威のある世界的なスポーツ・イベントである。もとは、『ロト』という新聞が部数増のために立ち上げたイベントで、毎年 7 月、23 日間にわたり、フランスを中心に 3000 キロ以上の起伏にとんだコースでトップアスリートが数週間にわたって激しいレースを繰り広げる。そして、観客総数は 1500 万人に及び、同時に世界 170 カ国にテレビ中継され、20 億人以上が目にするとされている。基本的にはクラブチーム単位で参加するものだが、各自転車メーカーがスポンサーとなって自転車を提供しており、ジャイアントは 1998 年からスペインのオンセチームのスポンサーとなってレースに挑んだ。そして、2002 年にオンセチームで総合優勝、2004 年から 2006 年までは、ドイツ・T-モバイルチームで総合優勝し、その後もスポンサーは変わっているが、毎年のように好成績をおさめている。

【自転車文化づくり】

台湾一周

2007 年、73 歳の劉金標会長自ら、距離にしておよそ 1000 キロある台湾一周を走破した。ジャイアントの会長自らによる台湾一周は、連日、台湾メディアに大きく取り上げられ、当時すでに自転車をスポーツとして楽しむ習慣が広がりつつあった台湾で、一気に自転車ブーム、台湾一周ブームに火がついた。

5 また、A チームも 2008 年 5 月に企業のトップたちが集い、台湾を自転車で一周するイベントを行った。こちらもマスメディアに大きく取り上げられた。

財団法人「自行車新文化基金会」

10 「台湾を自転車島＝サイクルアイランドにしよう」を合言葉に、ジャイアントは 2000 年、2500 万台湾ドルを拠出して、財団法人「自行車新文化基金会」を設立した。劉金標会長自らが理事長に就き、イベントなどを毎年のように行い、台湾社会の自転車への関心を集める活動に力を入れている。

ジャイアント・トラベル

15 台湾のサイクル・ツーリズムを盛り上げるため、劉金標会長自らの発案で 2009 年に「旅行代理店」を立ち上げた。たとえば、台湾をいくつかの地域に区切って、2 日間から 9 日間のコースが用意されており、価格も内容もさまざまだ。これらツアーのため、ジャイアントは台湾各地にサポート拠点を設置し、また基本的にそれぞれのツアーにはスタッフがついてパンクの修理や迷った場合への対応なども考えられており、気楽に参加できる仕組みとなっている。

20

今後のマーケティング戦略

以上、これまでの同社のマーケティング戦略を振り返りつつ、ジャイアントの創業者であり会長である劉金標氏は、さらなる同社の発展をめざし、今後のマーケティング戦略のあり方について構想を検討していた。

25

30

参考文献

ジャイアント ホームページ <http://www.giant.co.jp/giant13/>
スペシャライズド・ジャパン ホームページ <http://www.specialized.com/ja/ja/home/>
トレック・ジャパン株式会社 ホームページ <http://www.trekbikes.co.jp/>
株式会社ミヤタサイクル ホームページ <http://www.miyatabike.com/merida/>
ツール・ド・フランス 2013 ホームページ <http://www.letour.fr/le-tour/2013/us/>
ジャイアント本社訪問 インタビュー / 頂戴資料（2011年11月16日）
週刊ダイヤモンド 2012年12月1日号
週刊東洋経済 2011年6月25日号
週刊東洋経済 2011年10月1日号
週刊東洋経済 2012年4月14日号
日本経済新聞朝刊 2013年3月4日

野島剛（2012）『銀輪の巨人』、東洋経済新報社

向山英彦（2007）『高度化する台湾の産業構造と今後の課題』、環太平洋ビジネス情報 RIM 2007

Vol.7 No.27

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2013.12 PDF