

Only One 戦略により自転車の新しい文化を推進する

劉 金標
巨大機械工業股份有限公司（ジャイアント） 董事長（当時）
（梁鎮輝、劉晶洋 訳）

はじめに

最初に私のこれまでたどってきた道のりについてお話しさせていただきたいと思います。それは、これからお話しする私の経営上の理念や様々な戦略とそのことが密接に結びついていると考えているからです。

私は幼い頃、あまり勉強が得意ではなく、試験が来る度に非常に大きなストレスを感じていました。このような状況でさらに学習を深めようとするのは難しかったので、進学の道を諦め「社会」という大学に入りました。多くのことを教えてくれる社会は、とても大きな大学だと私は考えています。私は、学校を離れた後、2～3年ごとに転職を繰り返し、様々な業種に飛び込んでいきました。そうすることによって、各業界の常識及び経験を獲得することができたのです。

38歳になって、やっと自転車業界に身を投じました。それ以前、多くの業種を渡り歩いてきたため、自分の「根」、すなわち自分のやるべき仕事、いったいどこにあるのかがわからなくなってしまっていました。このため、自転車業界に転職した時、私はこの仕事を本当に自分がやるべき仕事にするという覚悟を決めたのです。

本日ご招待いただき、皆様の前で私の経営理念やそれが作り出された過程について報告することをたいへん光栄に感じていますが、それらは、このような私のこれまでの道のりと関係しているのです。

本日の報告のテーマは、「Only One 戦略により自転車新文化を推進する」というものです。このテーマには、2つの重要なポイントが含まれています。1つが Only One という考え方であり、もう1つが自転車の新しい文化を推進するという方向性です。

1. ジャイアント（Giant）の現状

1970年代、アメリカでバイコロジー（Bikecology）運動が提唱され、自転車ブーム（bicycle boom）が起きました。そのため、アメリカにおいて自転車のニーズが高まり、大量のオーダーが日本に入りましたが、日本における自転車の生産がオーダーに追いつかなかったため、台湾が一部受注するようになりました。当時、台湾の自転車工場のレベルは高くなく、国内マーケットの規模も小さかったのですが、私たちはこのアメリカの自転車ブームを国際マーケットへ展開するチャンスと捉えました。

当時、ほとんどの台湾のメーカーが作った製品の品質は低く、このことは国際マーケットにお

ける台湾製自転車のイメージにも影響を及ぼしていました。当時、台湾製の自転車は、誰も買いたくないという状況でした。購入した自転車の品質が保証されないほか、アフターサービスも大きな課題だったのです。このような困難な状況のなか、幸いにもジャイアントは設立されたばかりだったので、国際マーケットにおいて、マイナスのイメージがまだついていませんでした。そして、その後、私たちジャイアントは徹底的に品質にこだわり続け、改善を重ねた結果、その努力が実り、業界において明るい未来が見えてきたので、このようなやり方でその後も闘っていかれると思ったのです。

ジャイアントの経営の現状についてお話すると、グループの売上台数は550万台で、売上金額は20億米ドルになっています。

販売拠点はヨーロッパ、アメリカ、中国と大きく3つの地域に分かれています。日本と台湾は、いずれも全体の5%ずつを占めています。日台のシェア率は決して高くありませんが、私たちはホームマーケットである台湾、そして日本のマーケットに一生懸命に努力を注いでいます。

生産拠点は、台湾2カ所、オランダ1カ所、そして中国に6カ所があります。オランダに工場を構えるということについては、リスクが高いとよく言われます。私たち自身もそのリスクのことは十分承知しています。しかし、オランダに工場を構えることによって、ヨーロッパのマーケットに迅速に供給できるだけでなく、マーケットの変化に直ちに対応することができると考え、私たちはあえて挑戦してみたのです。

海外におけるわが社の販売子会社は合計で14カ国に上ります。ほとんどの先進国に進出しています。小売パートナーは現在12000店舗があり、そのなかには加盟店も直営店もあります。

2. Only One 戦略の方向性

次にここで Only One について説明したいと思います。Only One とは、私たちの目標やゴールではなく、戦略と方向性なのです。マーケット全体の変化のなかで、私たちは将来のマーケットのニーズを非常に重視しています。他社がやりたいと思わなくても、たとうまくいっていなくても、そこに将来ビジネスチャンスがあると判断すれば、私たちはそれらをみな Only One になる機会の1つとみなします。

例えば、私たちはサイクリング (Cycling) 新文化の推進に力を注いでいます。それはもちろん、決して商売としてやっているわけではありません。さらに多くの人にサイクリングの楽しさを知ってもらい、より健康になってもらうことは、非常に有意義なことだと考え、その推進に力を注いでいるのです。そのため、他社がやらなくても、私たちは真剣にそれに取り組んできたのです。

ほかにも台北に YouBike という世界的に有名な自転車シェアリングのシステムがあります。これも商売としては成り立たないので、誰もやろうとしませんでした。しかし、私たちはそれを有意義で将来的なニーズがあると判断し、一生懸命取り組みました。

私たちは Only One 戦略を成し遂げるために、常に時代の流れや社会のトレンドに注意を払っ

ています。同時に環境の変化、マーケットの競争、ニーズの移り変わりに対応するために、わが社の資本準備金、プロセス及び理念を時代に合わせて調整してきました。わが社は大きなものだけでも、これまで6回もの改革を行ってきました。私たちには、Only One 戦略について、明確な理念と方向性があります。それは、目標としてNo.1を掲げず、世界一を求めないというものです。また、利益を最優先にはしません。もちろん、企業の経営において、利益が無ければ長続きはしないということは承知しています。しかしそれでも、私たちは利潤を優先的に考慮するという立場をとりません。それは副次的なものにすぎないのです。

さらに、私たちは他社の経営モデルの真似をしたり、時代の流れに従うということをしてきませんでした。自ら選んだ道からぶれることなくチャレンジし続けてきたのです。

つまり、私たちはOnly One 戦略を選び、自ら方向性を定め、自らチャレンジしてきたのです。マーケットにおいて、私たちの経営上の競争相手は、みな同じ方向を向いており、私たちだけがそれとは別の方向へと歩んで来たのです。他社とは異なる戦略や考え方を持っている私たちだからこそ特別に秀でることができたのです。

3. Only One の 10 事例

(1) 44 年前は売れる自転車を 1 台も作れなかった

44 年前、わが社の創業初期において、アメリカでは自転車ブームが起きていました。私たちはそのニーズに応じ、会社を設立し、自転車の生産を始めました。しかし当初、台湾の工業の製造レベルは高くなく、また、各社のパーツの規格は1つではありませんでした。例えば、タイヤとリム、ボルトとナットなどがマッチングできなかつたりすることは、当時においては珍しいことではありませんでした。ボルトとナットが合わないこのような状況を、私たちは「バカネジ」と言ったりしていました。

自転車は大量のパーツから成り立っているため、統一した工業規格がない限り、出荷できる自転車を生産することすら難しくなります。つまり、良いパーツがなければ、売れる自転車を作ることができるはずなどなかったのです。それは工業の基礎にかかわる基本的課題でした。

当時台湾には、いわゆる CNS (Chinese National Standards) といった工業製品についての国家規格がありませんでした。私たちは各生産会社に JIS (日本工業規格 Japanese Industrial Standards) 規格を取り入れることをお願いするしかありませんでした。わずか 38 名の職員しかいないわが社より、パーツのメーカーの方がずっと規模が大きく、メーカーにここを修正してほしい、あそこを修正してほしいとお願いすると、必ずどれぐらい注文するのかと聞かれました。まだ注文票もなく、正直、顧客がどこにいるのかもわかりません。ただ、私はこのようなパーツでは自転車を作ることではできない、国際的なマーケットで販売していくことはできないと言うしかありませんでした。そして JIS に沿って世界共通の規格で製作するようお願いしました。一部の会社は私たちの要求を聞いてくれました。それは恐らく私たちの情熱を感じたからだと思います。もちろん、同意しない会社も数多くありました。4 年間という長い時間をかけて1つ1つの

工場にお願いし、やっと規格に沿った高品質のパーツを手に入れることができました。今日、台湾の自転車は世界各地どこへ行っても購入することができます。世界各国のどのパーツとも交換することができます。つまり、台湾のパーツは国際規格に完全に沿うものとなったのです。

(2) OEM 受注から自社ブランドへ

その後、私たちは販売するために、長い時間をかけて、OEM (Original Equipment Manufacturer) クライアントを探し、見つけることができました。私たちは OEM クライアントを通してマーケットを開拓し、自らの製品の価値をさらに高めたいと考えていました。OEM クライアントと誠実に提携をし、共に成長することを望んでいました。しかし、皆さんご存知のように OEM には OEM の宿命があります。歌い終わらない歌がないように、食べ終わらない晩餐がないように、OEM クライアントは、私たちから離れ、ほかの会社に投資したのです。このため、わが社は 1 つ大きな選択をしなければなりません。それは、引き続き新たな OEM クライアントを探すのか、それとも自社のブランドを起すのかという二者選択です。もちろん探しあてることができても、再度同様のことが起きることを変えることはできません。また、13 年の長きにわたり私たちと協力関係にあったクライアントと同様の好条件を備えた相手を見つけることは難しく、慎重に考えた結果、私たちは自社のブランドを創立することに決めました。

しかし、残った一部の OEM クライアントにどのように対応するかという課題が出てきました。つまり、どのようにすれば OEM と自社ブランドを両立できるのかを考えなければなりません。私たちとしては両立を目指したかったのですが、OEM クライアントにとって、この状況を受け入れることは難しかったのです。マーケットには OEM と自社ブランドが併存することとなり、両者は競合関係となりました。実際にセールスの人から、私たちの商品を悪く言う会社があることを聞いたことがあります。

しかし、ここにおいて私たちの経営理念は明瞭でした。マーケットにはマーケットの競争があります。そこはまさに戦場と言えます。しかし、会社と会社の間においては、互いの信頼関係を築く必要があります。相互の信頼によって、私たちは提携関係を継続することができました。現在、わが社のように自社のブランド持っていないながら、OEM と一緒にやっつけていける会社は、世界中を見渡しても非常に少ないでしょう。

(3) 30 年前に炭素繊維の自転車を開発

30 年前、私たちはすでに自転車の軽量化を非常に重視していました。どうして軽量化がそんなに重要かというと、自転車は人間の両足で漕ぐものだからです。自動車の場合は、スピードを上げようとする、大きな馬力を持つエンジンを準備するだけで良いのですが、自転車の場合はそれとは異なり、乗り手の体力によるところが大きいので、車体の軽量化が必須であり、また、パーツ類のパフォーマンスをどのように上げるかということが重要課題となってきます。

そこで、私たちはこのような状況を踏まえ、様々な改良を試みてきました。そして、もし軽量化を図りたいのであれば、ロケットや宇宙船の機体に用いられている炭素繊維を用いることが、

自転車の軽量化において最適であることがわかりました。しかし、自転車の生産、販売にかかわる業者は、炭素繊維の技術を持っておらず、それに対して、炭素繊維の研究や宇宙船を開発している機関は、炭素繊維に関する技術は持っていますが、自転車の生産技術はありません。

そこで、私たちは世界中を調査しました。そうすると、炭素繊維の自転車をハンドメイドで生産している工場は数カ所しかありませんでした。ヨーロッパでは小規模な工場で生産していました。一方、規模の大きな日本の企業が炭素繊維を使った自転車を作っていたことがわかりましたが、量産できておらず、そのためコストパフォーマンスが悪く、企業の競争力を高めるものとはなっていませんでした。しかし、私たちは炭素繊維を用いた自転車量産技術のブレイクスルーを実現することに成功しました。炭素繊維の購入から、すべての生産工程は内部で行います。現在でも、世界の自転車を生産する工場のなかで、量産、商品化に成功し、企業の競争力としているのは、私たちジャイアントだけです。そして30年にわたる長い時間を経て現在に至っても、炭素繊維の自転車が高級自転車の代名詞であるということは変わりありません。

(4) 中国の改革開放と投資戦略

中国が改革開放政策を進めるに伴い、中国へ投資する企業が徐々に増えていきました。中国政府が奨励政策などを打ち出し、市場を開放したため、多くの台湾企業も中国に投資するようになりました。このような状況の下で、私たちジャイアントも中国に投資するか否かという局面に直面したのです。

私たちは、中国本土は共産主義であり、計画経済の国家だということはよく知っていました。彼らは華南地域において改革開放政策を進めていましたが、それは小規模で、もしこの政策が失敗したら、元の計画経済に戻るのではないかという恐れがありました。もしそうなれば、私たちの投資はすべて水の泡となります。その一方で、もし改革開放政策が成功した時は、世界市場における生産、競争の構図はすべて塗り替わってしまいます。そこで私たちは経済、政治面などのリスクを慎重に評価、検討しました。

その結果、中国という重要な市場に参入しないことは考えられないという結論に達しました。そして私たちは、単に製品を中国へ輸出するだけではなく、中国市場を掌握するためには、中国本土での生産を重視しなければいけないという明確な戦略を立てました。そうすると、どこに工場を設置すべきかということが問題になりました。確かに企業やパーツ工場との協力関係を作り上げるのはたいへん困難な作業です。しかし、私たちは当時すでにパーツ製造産業が成熟していた華南、深圳といった場所を避け、長期的な発展を考慮し、あえてその基盤がほとんどない昆山に工場を設置し、試験操業を始めました。これもまた、私たちのもうひとつの Only One 戦略だったのです。

(5) 中国の世界の工場としての台頭、台湾産業の空洞化

中国は改革開放政策を進めることにより、経済が発展し、世界の工場と呼ばれるようになりました。これにより数多くの台湾企業が中国に投資を行ったため、台湾の産業に空洞化現象が起こ

りました。この産業の空洞化は、台湾の自転車産業だけでなくその他の産業、さらに全世界に多大な影響を与えることになりました。全世界のトップクラスの企業で、中国に進出ししないものは一社としてありません。ですから、日本もその当時、同様に空洞化が深刻になっていました。このような状況下において、台湾における生産はほとんど行われなくなり、台湾の自転車産業は消滅の危機にありました。

しかし、ジャイアントは台湾の自転車業界のトップです。私たちはその責任と使命を果たさなければなりません。台湾の自転車産業は、素晴らしい人材や技術、そして国際的な販売力を持っていました。さらに、ジャイアントはすでに世界のブランドになっています。しかし、もし台湾産業の空洞化がさらに深刻化すると、ジャイアントですら大きな影響を受けることになります。

そこで、私たちは長い時間考えてある戦略を考えました。同業他社、協力企業はもちろん競合相手も対象にし、共同して対処することを呼びかけたのです。皆さんはなぜ競合相手にも呼びかけたのか、どうして競合相手と手を組んで、台湾の自転車産業を守ろうとするのかと不思議に思うかもしれません。しかし、私には当時1つの考えがありました。それは、今は内部で互いに争っている場合ではなく、最も重要なことは、台湾自転車産業の基礎をしっかりと守り、さらに高級化を進めていくということでした。

メリダという会社はジャイアントにとって一番の競合相手ですが、私はメリダの社長に話し合いを求め、競合という立場をひとまず棚上げすることを提案しました。台湾産業の空洞化を歯止めするように共に努力し、この現状を自転車の高級化という形でブレイクスルーするよう呼びかけたのです。低価格の自転車生産は中国市場に任せることによって、私達はほかの方向へと進むことができるかと私はメリダの董事長に言いました。メリダの董事長もその考え方に賛同してくれました。

その後、私たちはA-teamを設立し、高級自転車の生産に向かって努力をしていきました。私たちはブルー・オーシャン戦略(Blue Ocean Strategy)という学説に則り、自転車の高級化を目指しました。A-teamのメンバーが高級自転車によって台湾の自転車産業を守るという目標に正面から向き合った結果、幸いなことに全員の努力が実り、2000年から2015年の間に輸出単価、FOBは109米ドルから460米ドルになりました。この記録は台湾の同業者が共に創り上げたものです。ジャイアントだけでいうと輸出単価、FOBは800米ドルを超えました。これは自転車高級化への努力が導き出したものなのです。

皆さんは、工業製品は作れば作るほどどうして安くなるはずなのに、単価が向上したことについて奇異に感じていることでしょう。A-teamは、私たちの努力だけで成立したわけではありません。そこには当然、天の運や時の運、地の利や人の和など様々な要因があります。しかし、それが成功した真の理由は、私たちの目標が明確であり、マーケットの需要に基づき、戦略的に同業者と協力したという点にあります。そして、これまで皆さんが持っていた工業製品はどんどん安くなっていくという呪縛を突破することに成功したのです。ほかにもう1つの呪縛がありました。それは同業者の間における協力は絶対に失敗し、成功することはないというものです。これも間違っていないと思います。理論上、経営的に問題が生じた場合、競合相手と連携をするというよう

な考え方は一般の人はあまり持たないでしょう。競合相手は競合相手です。しかし、私たちはそのような考え方を転換することに成功したのです。そして A-team は、大きな成果を収めることができました。さらに A-team の運営から、生産、技術に至るまでトヨタ自動車からの協力を受けました。私たちは、トヨタ生産方式（TPS：Toyota Production System）を取り入れ、自らの生産体制を強化することができました。

(6) 製造地としての台湾から世界のトレンド発信地としての台湾へ

しかし、私は 1 つの課題を持ち続けていました。台湾内で自転車に乗る人は少なく、国内の市場は活況とは言えません。長期的に見ると、製造技術は簡単に真似できます。世界のどの国でも学ぶことができます。中国がそれらをマスターすることも難しいことはありません。そういう意味でやはり台湾は自転車の市場を作らなければいけません。トレンドの発信地として、私たちは新しい市場を作らなければいけないのです。

このようななかで、私たちは台湾の自転車産業がすでに軽量化や多機能化、多元化という面でかなり発展していることを見つけ出したのです。しかし、台湾人にとって、小さい頃から自転車は身近で不可欠な道具の 1 つで、誰もが自転車に対して何かしらの感情を持っているにもかかわらず、多くの方は長い間自転車に乗ることがなくなっていました。それは、自転車は汗だくで漕がなければならず、向かい風や坂を上る時にペダルが重くなるといったように、自転車に辛いというイメージを持つようになり、徐々に乗らなくなっていくからです。

しかし、現在の自転車は、軽量化に成功し、多様な機能を持つなど、非常に進歩しています。例えば、現在、1 人で 4～5 台の自転車を持っている人も少なくありません。山に行く時はマウンテンバイク（Mountain Bike）、ビーチに行く時はビーチクルーザー（Beach Cruiser）、街に行く時はシティバイク（City Bike）、ロードバイク（Road Bike）、さらに子供用の BMX などもあります。自転車はすでに昔と違って種類が多様化しているのです。

また、自転車の需要低下は、経済成長に伴うオートバイの普及にも起因するところがあります。長い間、自転車は交通手段として使われていました。

これからお話しするのは、サイクリング（Cycling）についてです。多くの方が混同していますが、サイクリングは、バイキング（Biking）とは異なるものです。サイクリングは有酸素運動で、それを通じて心身ともに健康になることができます。例えば、私は 82 歳になりましたが、今でも自転車に乗ります。私自身の経験から言うと、自転車に乗れば乗るほど健康になります。これは有酸素運動の良いところです。また、自転車に乗ることによって、自律神経の活性化も促進されます。サイクリングにはこのように良いところがたくさんあります。

別の自分自身の経験をあげると、73 歳のころ、私はただの老人で、坐骨神経痛、高血圧、睡眠時無呼吸症候群、血栓性静脈炎など、老人の持つ典型的な病気はだいたい持っていました。さらに 15 年前に胃癌になったこともありました。手術をして胃を 3 分の 2 切除しました。現在、私の胃は以前の 3 分の 1 しかありません。そのため、私が「環台」（自転車で台湾を一周すること）にチャレンジすることについて、周囲の人、特に家族と会社の経営陣は反対していました。彼ら

の反対理由は的を射ており、73歳の老人が自転車でおよそ1000キロに及ぶ台湾一周をするなんて、それは若者がやることであって年相応ではないということでした。もし転倒したらどうするのか、自転車が故障したらどうするのか、周りから出てくるのは消極的な意見ばかりでした。

しかし、私は決めたことを必ずやり通す性格です。ですので、私はこの挑戦を成し遂げたいと思いつけました。そこで、多くの人が反対するなか、台湾一周のサイクリングを始めました。ゴールに到着した後、私は新しい自分を発見することができた気がしました。自分は思ったほど体が衰えておらず、老けていないと思えるようになりました。しかも、新しい仕事や学習にチャレンジしたいという意欲が強くなりました。自転車は私の後半の人生に大きな影響を与えているのです。

7年が経ち、私は80歳になりました。この7年間、私は毎日欠かさずに自転車に乗り続けながら、その一方で、自転車に乗ることは、本当にそんなに良いことなのか、ずっと疑問に思いつけていました。しかし、毎年人間ドックの結果を見ると、悪い数値が少しずつ減っているのです。ですので、2回目の台湾一周を挑戦することにしました。距離を927キロから966キロに伸ばし、日数を15日間から12日間に短縮するプランを立てました。このように同じコースで条件を難しくしたにもかかわらず、結果的には7年前と比べてさらに楽に乗ることができました。73歳の時の写真を見ると、顔の表情がとても辛そうでした。また、当時実は坐骨神経の痛みで腰にサポーターをしていました。80歳の時の写真はどうかと言うと、かなり自信溢れる表情で楽しく乗っていることが見てわかります。私はもう自転車をやめられません。もし自転車に乗っていないければ、今日、こちらで講演することもできなかつたと思います。

(7) 自転車の新しい文化を推進する

私は社会の大衆に向けて、そしてさらに多くの国家に向けて、サイクリングという自転車の新しい文化を推進したいと思い、財団法人自転車新文化推進基金会 (Cycling Life Style Foundation) を設立しました。ここで言うサイクリングは、競技種目ではなく、また単なる交通手段でもありません。先ほど申しあげたように有酸素運動であり、レジャーや旅行の一種でもあります。

私は常にまるで宣教師のように多くの人々にサイクリングを推奨しています。例えば、私はよく「自転車を持っていますか」、「自転車に乗る頻度はどのくらいですか」と他の人に質問をします。多くの皆さんは「持っている」と答えますが、乗る頻度は1ヶ月に1回ぐらいしかないようです。そのような感覚で自転車に乗っても有酸素運動にはなりません。

私流の自転車の乗り方は「1-3-30」というものです。それはつまり、週に3回乗り、毎回30キロということになります。30キロと聞くと、感覚的にとても長く、遠く大変だと感じるかもしれませんが、それなら30キロを、30分にしても大丈夫です。自転車を30分漕ぐということでしたら、誰でも気楽に乗れるでしょう。最初は毎回30分から始め、楽になってきたら、時間と距離を徐々に長くしていけば、30分を30キロへと変更することができ、30キロという目標もそのうちに達成できると思います。しかし、規則的に乗ることが必要で、1か月に1回ではだめです。健康改善において全く意味がありません。私のような宣教師がサイクリングについて推

進してきた結果、以前と比べて、サイクリングの良さをわかってくれる人が多くなってきたと思います。多くの人が自転車にはまってしまいました。私もそのひとりです。自転車に乗れた日は世界がカラフルに見えますが、雨などで乗れない日は灰色です。よく記者に「何歳まで自転車を続けますか？もう 82 歳ですよ」と聞かれます。私は漕げなくなるまで乗るつもりですと答えています。

そして自転車に乗るもう 1 つのメリットは、自転車に乗っているとすべての景色が変わることです。景色が変わっていきます。汗を流し、向かい風を受けながら汗を流す時の感覚は、なんと表現したらいいのかわかりません。また、この激しい競争の時代、私たちは日々仕事や学校などでストレスを感じています。私はいつも自転車に乗って向かい風を受け、ストレスを解消するだけでなく時にはアイデアが生まれてくることもあります。

後に、私は中国、そしてオランダまで自転車に乗るために行きました。中国に行った時、私は 28 名の社会のエリートたち、医者やアナウンサーなどを連れて行きました。私たちは北京からスタートし、終点の上海を目指しました。上海の近くにある昆山というところに着いた時、元々 28 名だった参加者はなんと 2000 人にもなっていました。3 つの省と 3 つの直轄市を通る間に、コースの途中から自発的に参加しようとする人が集まってきたからです。こんな人数ですから、交通状況の複雑な上海に果たして無事に入れるのかと心配しましたが、幸いなことに中国政府は私たちのために交通規制をしてくれました。信号機の調節やパトカーも出動してくれました。そのおかげで上海にたどり着くことができました。

次は、私たちと愛媛・広島両県とで一緒に実施したしまなみ海道のサイクリングイベントについてお話しします。これは日本のメディアにも多く取り上げられました。愛媛県の中村時広知事は、私の影響を受けて自転車の新しい文化を推進するようになった人の 1 人です。知事も初めは自転車の新しい文化とは何なのかわからないようでした。自転車には 200 年以上の歴史があり、すでに文化を有しているのに、いったい新しい文化とは何なのかと聞かれた時、私は知事に、バイキングとサイクリングは同じではなく、現在の自転車は種類が多様化し、性能も向上していることを述べた上で、スピードの快感のほか、有酸素運動や移り変わる景色、ストレスの解消などのサイクリングのメリットを紹介し、1 つ 1 つ説明していきました。このしまなみ海道のサイクリングイベントは、現在、日本で最も成功したものとして注目されています。

私がしまなみ海道のサイクリングしに行った時、中村知事がお神輿を担ぎ出したので、私は思わず飛び降りて、お神輿の一方を知事が担ぎ、もう一方を私が担ぎ、みんなとても楽しいひと時を過ごしました。ですので、皆さん自転車に乗るということは、決して両足で漕ぐということだけだなんて思わないでください。自転車に乗っている時もそうですが、自転車から降りた時にも娯楽的な要素があるかどうかも大事なことです。例えば、おなががすいて美味しいものがたくさんあったとして、自転車に乗るだけで、美味しいと感ずることができず、自転車に乗らなければ本当にそのように感ずることはできないのです。

中村知事と広島県の湯崎英彦知事のふたりは私をサポートしてくださいました。瀬戸内海の景色は素晴らしかったです。ここは日本の観光遺産だと思いました。そしてとてもサイクリングに

適しています。このイベントに台湾側からは50名の関係者が参加しました。私たちはこのように自転車の新しい文化を引き続き推進していきたいと思っています。

(8) 官民提携でサイクリング・パラダイス (Cycling Paradise) を構築

自転車の新しい文化を推進することについて、私の経験から言うと、官民連携が最も大事になってきます。私は台湾をサイクリングのパラダイスとしたいと考えています。そのため、政府に自転車専用道設置の提案をしたりしてきました。また、私たちのサイクリングの楽しみをわかっていただくという要望により、行政院長（日本の首相に相当）が私たちと一緒に自転車に乗りに来てくださったこともあります。ちょうど雨でしたが、雨には雨の時の楽しみ方があります。もし雨が降っても別の楽しみ方があるので、どうぞ落胆しないでください。

このような一連の取り組みの成果として完成したのが、台湾を一周する一号自転車道です。しかし、自転車に乗って台湾を一周するということはやはり勇気がいると思います。自転車が好きであったとしても、その第一歩を踏み出せない人も多いのではないのでしょうか。途中の宿泊が問題になるほか、道に迷ったり、落車したり、事故にあったり、自転車が故障したりするなど、様々な心配事があります。そのため、私は一般の人たちの参加をさらに促進させるために、サイクリング愛好者へのサービスを専門とする旅行会社を作りました。現在ではロータリークラブ (Rotary Club) のメンバーにもサービスを提供しています。また成人式や卒業式などのイベントや、台湾にサイクリングをしに来る観光客のための様々な企画を立案しています。

台湾の企業または政府には、サイクリングを通じて、職員に自己研鑽させ、健康を保持させようとする考えがあります。そのため、台湾の企業の職員や政府の役人が自転車に乗っていることを目にするのがしばしばあります。また、子供が両親と一緒に自転車に乗りたいと思っても、父母が共働きで平日は難しい場合があります。しかしそのような場合は、週末、自転車専用道を使えば安全に自転車に乗ることができるようになっています。

毎年、フォルモサ (Formosa) 900 という台湾一周イベントが盛大に行われています。世界各地からサイクリング愛好者が集まってきます。大使館の方々もおいでくださいます。非常に意義のあるイベントですので、ここで改めてご紹介させていただきました。

(9) 自転車に乗らない女性こそ Only One のチャンス

女性は通常自転車に乗らないということを、皆さんもご存知だと思います。そのため、今まで自転車の企業は女性向けの自転車をあまり開発してきませんでした。また、私も女性がどのような自転車を好むのかについて、よく知りませんでした。私たちは Only One の経営理念を持っています。自転車に乗らない女性たちに、自転車は実は面白いと思わせることができれば、それは市場の拡大に直結するもので、全人口の2分の1を占める女性のための自転車開発もまた Only One のチャンスだと思いました。

現在、私たちは女性向けのスタイリッシュな自転車を開発し、世界初の女性の自転車ブランドも立ち上げました。今まで自転車の業者さんは女性が乗らないということで、女性目線のデザイ

ンをおろそかにしてきました。女性は男性の自転車を選ばなければなりません。そうすると、悪循環で女性はさらに乗らなくなります。

時代は変わりました。昔女性はジーンズもあまり履きませんでした、今は随分変わりました。今日、世界中に女性のサイクリング愛好者はたくさんいます。女性が一番気にするのは服装で、ヘルメットからシューズまで、女性の好みに合わせたデザインが必要です。自動車の運転だと、車のなかだからわからないでしょうが、自転車だと周囲から注目されることがあるので、身だしなみが気になるのも理解できます。私が女性の消費者を観察してみたところ、自転車を決める前に先にウェアを選んでいることがわかりました。

(10) 世界で最も人気の YouBike(自転車シェアリングサービス)

最後に台湾の自転車シェアリング (Sharing Bike) の話をしようと思います。これを私たちは YouBike と呼んでいます。YouBike は世界のなかでも最も成功している公益事業としての自転車シェアリングサービスだと言えます。地球温暖化の影響などを懸念して、世界各国の大都市に自転車シェアリングサービスが導入され始めました。日本にも多くの都市に自転車シェアリングサービスがあります。しかし、自転車のレベルの低さ、会員登録など利用手続きの複雑さなど、様々な要因により、残念ながら運営状況が良好な状態にあるとは言えません。このような日本の現状を、皆さんはどう感じているでしょう。

要するに、自転車シェアリングサービスをただ導入するだけで満足してはいけません。お客様に楽しく乗っていただけるかどうかということの方が大切だと思います。世界各地に 1000 に及ぶ自転車シェアリングを導入している都市がありますが、それぞれ運営面での短所があります。Only One 戦略の理念は、そういった抜け落ちていく部分に興味を注ぎ、対処していくというところにあるのです。

私は自転車シェアリングというのはビジネスではなく公益事業だと考えています。このため、自転車業者はこのような公益事業に参入し、経営していきたいと積極的に考えていないと思います。なぜなら、もしそれが成功したら、自分たちの作った自転車を誰も買わなくなってしまい、売れ行きに問題が出ると考えているからです。自転車シェアリングに積極的に取り組まない理由は、ほかにもう 1 つあります。それはもし運営が失敗したら、市民にもメディアにも議会にも政府にも批判されるからです。つまり、リスクが高いにもかかわらず、収益につなげることが難しいという点が、多くの自転車業者がこの自転車シェアリングという公益事業に積極的に関与しようとする理由と言えます。

台北市は、導入初期にこのような問題に直面し、自転車業者のなかで協力するものはなかなか現れませんでした。しかも、台北の交通事情は当時非常に複雑で車やスクーターも多く、メディアからも議員からも、政府の官僚からも反対されました。このような状況のなかで、台北市も自転車シェアリングサービス導入の難易度の高さを理解し、成功させるためにはジャイアントしかないと考え、設置と運営を私たちに任せました。

このような政府の判断を受けて、私はまた Only One のチャンスが訪れたと思いました。もし、

自分が自転車シェアリングサービスへ参入する場合、私は世界の 1000 都市で行われてきたサービスにおいて抜け落ちている部分をすべて改善したいと思っていました。そして、世界で最も高いレベル、かつ市民に愛される回転率最高の自転車シェアリングシステムを構築したいと考えていました。台北市の YouBike は政府とジャイアントの連携によって創り上げたものです。3年半で、利用者数は 6000 万人を超えました。6000 万人というのはどういう意味を持つ数字でしょうか。台湾の総人口は、子供やおじいちゃんやおばあちゃんも入れて 2300 万人です。そういった人たちは自転車を利用しないわけなのですが、6000 万というのは 1 人あたり少なくとも 2、3 回利用していることになります。YouBike を導入したおかげで、台北市はグリーン都市になりました。市民も、小さいけれども確かな幸せ（「小確幸」）を享受することになったのです。

YouBike が成功した大きな 1 つの理由は、回転率にあります。10 分以上待っても自転車が戻ってこないことはあまり多くありません。私たちはコントロールシステムを通して高い回転率を常に保持しています。台北市の YouBike は、官民提携の最も成功した例と言えると思います。満足度調査から見ると、満足度は 95%にも達しています。公共政策で満足度 90%以上を得るということは相当なことだと思います。

おわりに

以上の事例から結論をまとめると、ひとつひとつの独自の道に専念し、チャレンジしていくところが大切なのです。先ほど紹介した様々な Only One が集まった結果、現在ジャイアントは世界一の自転車企業になりました。NO.1 は私たちの目標ではありません。逆に言うと、最初から NO.1 ばかり追求していたら、現在の成功はなかったかもしれません。企業にとって利益は大事です。しかし、利益を最優先にはいきません。社会に貢献できる仕事を着実に進めていければ、利益は自然についてくるものだと考えています。

そして、私たちは理念において一般の企業と大きな違いがあります。それは未来によって現在を決めるという考え方です。この考え方は、ロジックとして、文法として意味が通じないように聞こえるかもしれません。多くのメディア関係者に「なぜ未来のことがわかるのか」とよく聞かれます。私は「自分は川にいる鴨です」といつも答えています。川のなかの鴨は水上を漂っています。春から夏に季節が移ると、水温がだんだん上昇していきます。そうすると、鴨は川のなかにいるので、それをいち早く察知するのです。「春江水暖かにして 鴨先づ知る（春の川の水が暖かくなってきたことは鴨が最初に知る）」という中国の漢詩の一節があります。川にいる鴨は水温で敏感に季節の変化を察知することができるのです。

私たちはひたむきに経営を進めていくなかで、まず過去を理解しなければなりません。川のなかの鴨と同じです。過去を理解したら、次は現状を掘り下げていくことが大切です。表面のことだけかき集めても何の役にも立ちません。深く事情を分析できれば、川のなかの鴨と同じく、他人よりいち早く未来をつかむことができます。現状を踏まえ、目標を目指して一步一步をしっかりと踏み出していけば、将来成功することができるのです。

私は YouBike を通じて、社会に還元することができました。しかも、市民から高い評価をいただいております。YouBike は私の一生のなかで、最も意義のある事業だと思っています。

それでは、果たしてジャイアントは現在どのような企業と言えるのでしょうか。私たちは自転車を製作し販売するだけの企業ではありません。私たちは熱心に自転車の新しい文化を推進しています。ジャイアントジャパンにも自転車の新しい文化、サイクリングを推進する基金会を作るように私は積極的に呼びかけました。

現代社会において自転車の社会的意義をどこに求めることができるのでしょうか。地球温暖化が進んでいるなかで、自転車は炭素排出がゼロということは共通認識になっているでしょう。もちろん、自転車はエコや省エネだけではありません。心身共に健康になれることや、社交性を養うこともできます。私は、今でも若い自転車愛好者の友達が多いです。普通、82歳の老人は若い人から敬遠されますが、私は違います。それも自転車に乗っているからでしょう。自転車は親子と一緒に楽しむことができます。さらに言うと、社会の平和にもつながります。自転車愛好者の世界では、政治問題や日々の競争などによるストレスがないです。互いに会った時は、サイクリングの話しかしないからです。

アジアのサイクリング文化は欧米諸国に比べて一段と遅れています。日本も含め、アジア諸国は自転車に乗っている人が多いです。しかし、乗るだけだと決してサイクリングとは言えません。私は将来、日本と台湾が互いに協力し合いながら、サイクリング文化をさらに盛り上げていくことを期待しています。皆さんで共に頑張りましょう。

私はアジアのサイクリングブームを作りたいと心から思っています。このような有意義なことは宇宙が助けてくれることでしょう。ジャイアントは全力を尽くし、サポートや協力をしていきます。

時間の関係もあり、以上で報告を終了いたします。皆様、どうもありがとうございました。