

# グローバル化によるビジネスモデルの変容 —大阪府下の自転車の製造販売のケースについて—

出 水 力<sup>†</sup>

## Transformation of Business Model due to Globalization:

About the case of manufacturing and selling bicycles in Osaka

DEMIZU Tsutomu

### 目 次

1. はじめに
2. 自転車産業のビジネスモデルの変容
3. ヒヤリングベースの事例研究
  - (1) 株式会社あさひ
  - (2) サイモト自転車株式会社
  - (3) サカイサイクル株式会社
  - (4) 服部産業株式会社
4. おわりに

## 1. はじめに

昨年末に日本的経営を欧米に知らしめたアメリカの社会学者エズラ・F・ヴォーゲルが亡くなった。その主著の『ジャパン アズ ナンバーワン:アメリカへの教訓』(1979年刊)は、日本特有の経済・社会制度を再評価するきっかけのひとつとなり、70万部を超えるベストセラーとなった。図書館で探したら1984年にも、同著者による『ジャパン アズ ナンバーワン再考:日本の成功とアメリカのカムバック』が刊行されていることが分かった。後者は前者ほど知られていないが、内容的には後者の方にケーススタディが書かれており、私には興味深かった。日本人の勤勉さ、学習意欲の高さ、官僚の優秀さ、企業経営などを称え、日本的経営については、終身雇用制、年功序列型賃金、企業内福利厚生の充実、長期的な展望を持った経営姿勢などが日本経済の発展につながったと評価している。

---

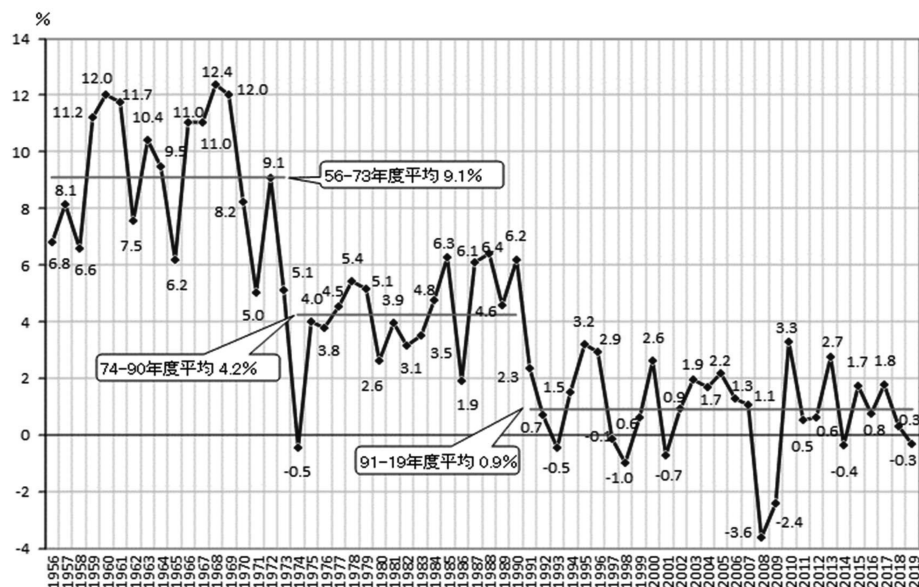
<sup>†</sup> 出水 MOT 研究所

草 稿 提 出 日 3月29日

最終原稿提出日 4月8日

戦後復興期に続き、60年代は人口ボーナスが働き若年層の安価な良質の労働力の社会進出による生産性の高まりと、欧米型のライフスタイルが定着された時期と重なる。三種の神器と呼ばれた家電の洗濯機・冷蔵庫・モノクロテレビが、1950年代末から60年代前半にかけて普及した。そこから更に3C時代と呼ばれたクーラー・カラーテレビ・マイカーが1970年代にかけて順調に各家庭に広がっていった。時期で見れば約半世紀前の1964年の東京オリンピック、1970年の大阪万博に当り、いわゆる一億総中流時代と呼ばれ、一家の平均所得に格差のあまりない時期であった。

1973年の暮れに石油ショックという大きな経済危機に会い、経済成長のスピードが大幅に減速した。金余り現象から土地投機に走り、一時は「日本を売って、アメリカを買おう」という言葉がでたほど土地の価格が高騰したが、1993年のバブル経済の破綻から日本企業の成長はストップした。その結果、『ジャパン アズ ナンバーワン』で賞賛された事柄が、ことごとく切り捨てられた。様々な改革が行われたが、一人当たりのGDPは再浮上の気配さえない。これまでの経済成長率の推移を図-1の「社会データ図録」の1956～2019年で下に示した<sup>1</sup>。



(注) 年度ベース。複数年度平均は各年度数値の単純平均。1980年度以前は「平成12年版国民経済計算年報」(63SNAベース)、1981～94年度は年報(平成21年度確報、93SNA)による。それ以降は2008SNAに移行。2020年7-9月期2次速報値 <2020年12月8日公表>  
(資料)内閣府SNAサイト

図-1 「社会データ図録」1956～2019年の経済成長率の推移

<sup>1</sup> 内閣府のHP、2021年3月4日。



多くの日本企業が発展途上国型のビジネスモデルから脱却できなかったことが最大の理由で、発展途上型のビジネスモデルの終着駅に着いた姿と思う。大量生産に寄るコストを引き下げ、安価な良品を世界中に売りまくるやり方は、安い労働力を使えるなら問題ないが、先進国になった日本では賃金が高騰して成立しなくなった。白物家電（冷蔵庫、洗濯機など）、造船など参入障壁の低い製品は、後に続く、韓国、台湾、中国などの後発国にマーケットが奪われるのは当然の帰結で、歴史の必然でもある。この道はいつか来た道で、1970年代に急速にアメリカ市場を拓いた日本は、家電製品のみならず1980年代には自動車にも貿易摩擦を招来した。これらの帰結として輸出から現地生産を選択せざるを得なくなった。

終着駅は始発駅だが、未だに何処を目がけて走るのか、そのベクトルが見えず、アメリカに追随する従来のやり方の限界は露呈してきている。1960年代までは絶対的な強国であったアメリカも今や貧富の格差の大きな国になった。路上生活者も増え、アメリカンドリームは格差社会から階級社会にさえなってきた。この姿はほぼ20年後あるいはもっと早いかも知れないが、非正規雇用が40%に達した日本の現状と重なる。ここではグローバル化に伴い大阪府の自転車産業のビジネスモデルがどのように変容してきたのかを取り上げたい。

## 2. 自転車産業のビジネスモデルの変容

### 自転車生産の構造的特徴

自動車、家電品などの耐久消費財は、完成品メーカーを頂点に、それに連なる部品メーカーや外注先が、生産に関わる重要度に応じて階層的なピラミッド構造をとる。自転車生産でも先進国であったイギリスでは、同様に完成車メーカーを頂点にした低いピラミッド構造を形成してきた。日本では自転車生産に欧州のような構造を取ることはなく、その背景に①日本の自転車工業は、明治中期に輸入自転車の修理や補修部品の製作を端緒に、部品工業が先行し、その後で完成車の生産体制が確立された歴史的な背景があった。②自転車部品には国際統一規格があり、互換性を持つことが部品工業を先に成り立たせた大きな要因であった。③完成車メーカーの資力が乏しいことや、需要変動などに対応していくためには、完成車メーカーとしても数多くの部品企業を専属的に抱えることは、必ずしも有利な事ではなかったことなどによる<sup>2</sup>。

完成自転車の工業型と呼ばれる主要部分を内製して量産するブリヂストン、パナソニック

---

<sup>2</sup> 大阪府商工経済研究所編・発行『大阪における自転車生産の実態—生産篇—』1954年。

クサイクルのような大手完成車メーカーと、堺市に多く見られた産業集積を利用して部品調達したものを組み立てる商業型の製造卸に大別できる。工業系のメーカーは量産した自転車を販売会社に納入し、そこから小売業者に回すのである。これに対して製造卸は部品生産に関与せず、専ら自転車部品を自社の意図する自転車を作るため購入して、それを地方卸業者の要求に合う形にしたものを納入する。その後に小売業者に回すのである<sup>3</sup>。

完成自転車メーカーと部品メーカーが専門的に分化され、完成車メーカーと部品メーカーとの間に、自動車生産のような系列部品メーカーという力関係が存在せず、あるのは部品価格を介した対等な関係に近い。工業型メーカーは、フレームなどの生産、溶接、塗装、仕上げ設備などをもち、その他の部品を購入して組み立てたものを出荷する。そのため同期化された大型の組立ラインが配され、設備にかなりの負担がある。これに対して商業型メーカー（製造卸）は、簡単な手押しの短い組立ラインで設備投資の負担は小さい、また部品を自製せず、ほとんどの部品を購入して出荷という形態をとり、規模も概して小さい。出荷の形態は、1970年代までは未完成組立の形態で出荷することが多く、その内容を分類すると完全組立、半組立、未組立となる<sup>4</sup>。これにはコンパクトにパッケージすることで、輸送コストを抑え、その上に町の自転車屋で組むことで、その分が製品価格に上乗せでき、小売の販売利益が増えるうまみがあった。製造卸で全組立の完成車として出荷するようになったのはスーパーなど大型量販店が自転車を扱い出してからであるが、組立は自社でやるより下請けに外注する場合も多い。その他に完成車メーカーの自転車の卸や、修理用パーツなど問屋などの事業も製造卸の守備範囲に含まれる。

自転車部品は主なものだけでも、フレーム、前フォーク、泥除け、ハンドル、ブレーキ（バンド、キャリパ、リムなど）、リム、スポーク、ハブ、フリーホイール、変速機、チェーン、ペダル、ギヤクランク、サドル、チェーンケース、キャリア、スタンド、ベル、ライトなどが挙げられる。これらの部品を技術集約度からみると、①自転車部品としては周辺の部品に属し、労働集約的なものにサドル、チェーンケース、キャリア、スタンド、ベル、泥除けがある。②機械化により多量生産可能なものに、スポーク、チェーン、リムなど。③機械加工・溶接が主で比較的標準化された技術で生産するフレーム、前フォーク、ハンドルなどがある。④自転車の中核部品で高度の技術が必要な変速機、ハブ、フリーホイール、ブレーキ、ギヤクランクに大別できる。ほとんどの部品メーカーは、上に挙げた単一、もしくは関連する数点の部品製造に携わり、分業化されている。販売先別にみると、工業型完成車企業向け部品メーカー、商業型完成車企業向けメーカー、輸出向け部品メーカーに

<sup>3</sup> 大阪府商工経済研究所編・発行『大阪における自転車生産の実態—流通篇—』1954年。

<sup>4</sup> 自転車産業振興協会編・発行『改訂自転車実用便覧』1971年、pp.201～202。

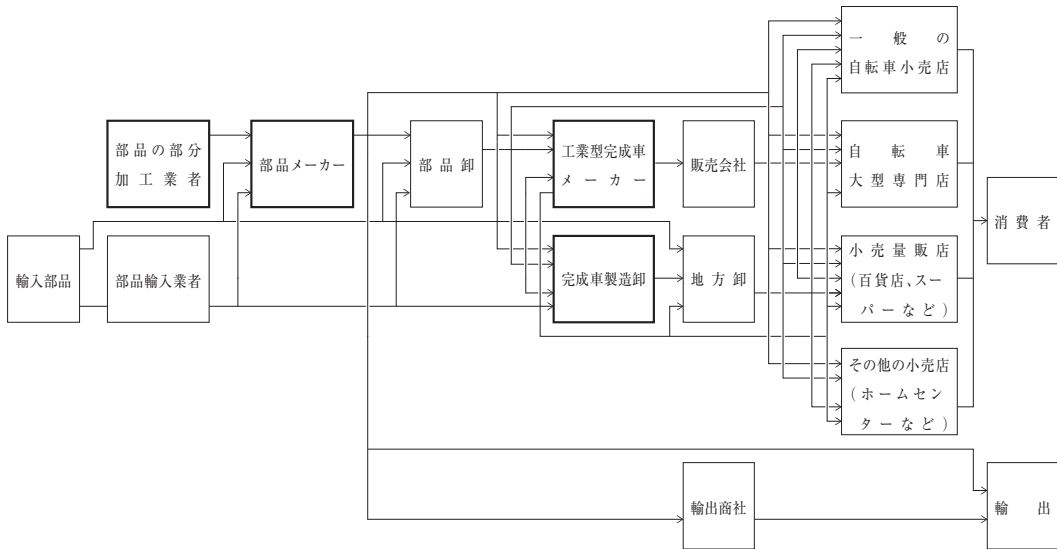


図-2 自転車部品と完成自転車の流通経路の概要 工業型完成車メーカーと完成車製造卸について（大阪府産開研資料 No.45、1996年）

分類できる。

自転車の小売は町の自転車屋が販売と修理を担っていたが、その現況を大阪府自転車軽自動車商業協同組合<sup>5</sup>に聞いてみると、組合員の推移は1959年の約2200人がピーク。1965年頃からは減少基調が続き、2000年には1000人を切った。以降も毎年20～30人規模で減少し、現在は401人と言う状態にある。

組合からの脱退は廃業がほとんどで、その原因は大手量販店の参入、中国からの輸入自転車の急増による販売価格の値崩れによって、販売環境が厳しさを増しているだけでなく、多くの組合員の高齢化や後継者難が一番大きい。組合員の大半は零細な小売店に所属し、平均的なイメージは、「町の自転車屋」と呼ばれる層にある。経営者が60歳代、夫婦主体の家族経営、年商は1000万円未満で、年金と合わせても食べていくのがやっとの経営実態である。「町の自転車屋」は大阪府下には、組合に加盟していない自転車販売を手掛ける店を含めると約2300店舗（大手スーパー、ホームセンター、大手專業量販店チェーンを含む）ある。自転車販売には参入規制がなく、製品には消費生活安全法を除けば、業界の自主規制であるBAA程度に過ぎない。零細販売店の生き残りの方向は技術を強みに差別化するしかない。自転車技士（経産省系）や自転車安全整備士（警察庁系）といった資格制度もあるが、専ら大手量販店や専門チェーンのサービス担当者の備えるべき資格として活用されている。

<sup>5</sup> 大阪府自転車軽自動車商業協同組合の川原恵一専務理事からのヒアリング、2021年2月。

### 堺の自転車産業の地位の低下

1990年代中ごろから2000年代の初めにかけて、国産自転車の生産台数が伸び悩み、逆に中国、台湾などの後発国からの安い完成自転車の輸入が急増した。特に自転車業界にとっては2000年に国内生産と輸入が逆転した大きなターニングポイントとなり、部品メーカーの国内生産もどんどんなくなり、完成車メーカーも販社を維持できなくなり、流通段階でも一次卸、二次卸といった区別がなくなってきた。自転車製造の中心はかつて大阪府の堺市であった<sup>6</sup>が、今では埼玉県の上尾市方面に移った。関西企業もほとんどが埼玉近辺に拠点を有している。ブリヂストンサイクル（上尾工場）は国内生産を維持しているが、パナソニックサイクルテック、（柏原工場）は電動ユニット以外を国内生産していない。中国製の安い部品にコスト的に太刀打ちできないことが、国内部品メーカーの消滅に繋がり、同時に完成車メーカーも生産が出来なくなった。

国産の完成車が作れない、つまり自転車産業のビジネスモデルに変化を生じたのである。図-3は自転車部品生産の集積で知られた堺市堺区の北側およびその周辺に存在していた関連工場の分布の様子を表したものである<sup>7</sup>。従業員数を調べてみると、ほぼ70%が従業員数9名以下の小企業で、次いで従業員数が10～19名が20%。残る10%の規模が20名～以上の企業でも50名を超える企業は数社に過ぎない。大ざっぱであるが、その推移を見ると1979年に312社、83年には404社を数える。しかし、90年には314社と逆に低下し、その減

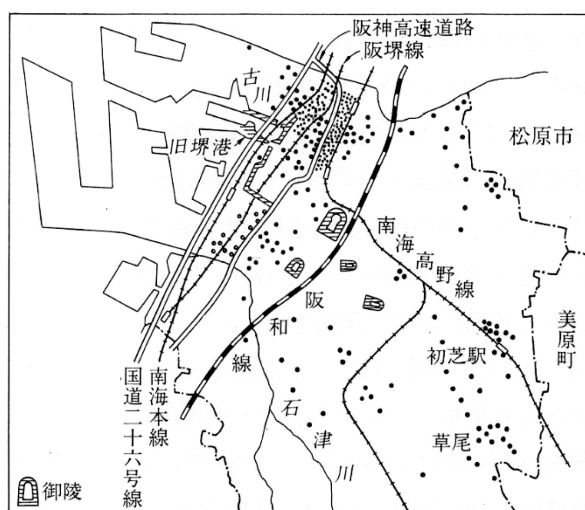


図-3 堺市堺区の北側とその周辺に分布する自転車・同部品生産工場（1990年頃）

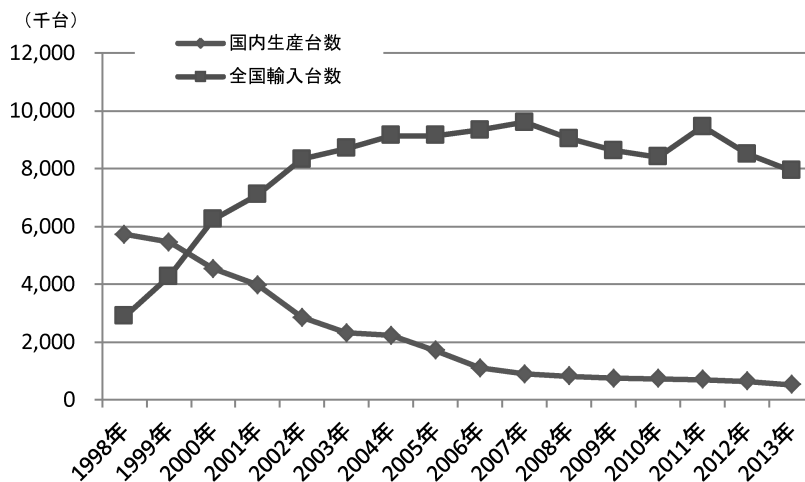
<sup>6</sup> 竹内淳彦「日本における自転車工業の立地」『地理学評論』第33巻・8号、1960年、pp.20-31。

<sup>7</sup> 出水力「自転車部品工業技術の確立過程」中岡哲郎編『技術形成の国際比較』筑摩書房、1990年、p.272。

少傾向に歯止めが効かなくなり、92年には130社、95年には100社、99年には104社と減少した状態で停滞している<sup>8</sup>。1996年以降の自転車関連の統計は堺市統計書で探しても、輸送用機械器具製造業に一括され細部は辿れない。また2000年頃から個人情報問題から細部の調査は、格段に難しくなってきた。統計に表れた事業者数と活動実態に乖離があり、1960年頃には「自転車の町・堺」と言われたスローガンも消え、自転車産業の集積は終焉を迎えた。

国内の自転車の生産台数と輸入台数で見れば図－4のように、2000年頃からの国内自転車の生産台数の低下と軌を一にする。この過程を図－5の堺エリアに限定して堺自転車製造卸組合のデータで見れば、2003（平成15）年に生産台数と輸入台数が逆転する。堺が自転車部品の生産集積地であったので、国内全体よりじゃっかん遅くなった理由と思われる。

出荷台数＝生産台数＋輸入台数の関係から中国製などの自転車の輸入が増えるにつれ国内生産の低下が顕著になり、同時に地場の自転車部品の生産の崩壊は10年足らずに進行している。



図－4 自転車の国内生産台数と全国輸入台数の推移（東京税関調査統計課 資料）

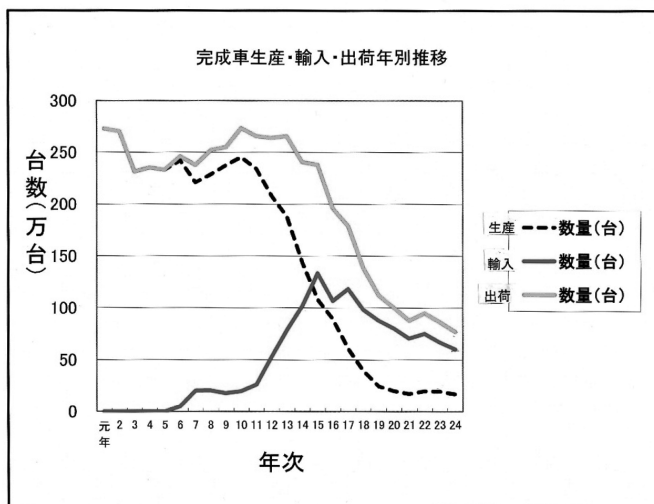
<sup>8</sup> 『堺市工業便覧』1979年、83年、90年、95年。『堺商工名鑑』1992年。『堺市統計書』2000年。



元 年	生産 数量(台)	輸入/受入 数量(台)	出荷 数量(台)
2	2,726,884	0	2,726,884
3	2,702,163	0	2,702,163
4	2,313,663	0	2,313,663
5	2,351,203	0	2,351,203
6	2,330,889	0	2,330,889
7	2,420,217	49,701	2,459,508
8	2,209,019	202,109	2,376,841
9	2,285,179	204,961	2,518,541
10	2,374,151	178,329	2,548,632
11	2,450,942	197,024	2,732,702
12	2,339,208	260,129	2,654,536
13	2,078,541	528,805	2,638,022
14	1,878,663	785,896	2,653,803
15	1,439,201	1,018,315	2,405,171
16	1,083,038	1,334,356	2,379,774
17	892,839	1,068,893	1,958,697
18	607,330	1,184,132	1,788,897
19	395,574	982,929	1,386,042
20	245,792	878,327	1,124,025
21	199,960	803,160	1,003,120
22	171,600	705,459	877,059
23	197,451	750,997	948,448
24	195,128	668,371	863,499
25	168,962	602,489	771,451

完成車生産・輸入・出荷年別推移

堺自転車製造卸協同組合



図－5 堺エリアにおける1989～2012年のデータ（組合資料に加筆した）

堺製造卸組合は1951年に発足し、最盛期の1957年には34社を数えた、その後に変動したが1990年代初頭までほぼ20社余りで推移した。その主なものをあげるとワニ、出来、ヨコタ、サイモト、タケダ、塩野、カワシマなどがあつた。1995（平成7）年には15社<sup>9</sup>、2010（平成22）年には7社<sup>10</sup>になり、生産台数計が1000台を割った。その状態から増えることはなく最終は500台余りになり2016年に堺自転車製造卸協同組合が解散された。最盛期には日本の完成車生産の4割を占めた堺の製造卸は、2000年以降の10年足らずで、その存在はなくなった。それに代わったのが、中国・台湾からの完成車輸入である。

現在残っている製造卸は3社と言われているが、実態として機能しているのはサイモト自転車程度しかない。自転車業界では完成車メーカーが小売への供給量をコントロールする力を持っていたが、大手量販店、ホームセンターやサイクルベースあさひをはじめとする大型専門店チェーンの台頭で、流通側の力が強くなってきている。家電業界でも特約店を通じて販売を維持していた時期もあったが、今では大手の量販店が販売を支配しているのと同じ構図である。

商品面では企画から販売までを行う製造小売（SPA）方式によるプライベートブランド（PB）が拡充されている。製造小売という自転車産業のビジネスモデルの変化、中国など

<sup>9</sup> 『堺市工業便覧』1995年、p.178。

<sup>10</sup> リーフレット『堺の自転車屋さん』堺商工会議所、2013年。



から安い完成自転車や部品が入ることで生まれた。製造卸では間に地方卸という流通業者が介在するが、そのパスを飛ばし自社の持つチェーン店を使い販売する方式である。自転車を専業とするため目利き力のあるバイヤーが育つ一方で、海外生産シフトにより完成車メーカーの開発生産機能が相対的に弱体化、製品レベルとしての差別化を追求することが困難になっていることも背景にある。

国内の完成車メーカーはいわゆる工業型の大手には、電動アシスト自転車で業界に参入したヤマハ発動機に加え、ブリヂストン、パナソニックサイクルテックも差別化を図るため電動アシストに生産をシフトする道を選択した<sup>11</sup>。電動アシスト車の販売は地域性が強いが、高齢化が進む国情に沿い毎年生産が伸び、2020年は61万台を数えている。国内の完成自転車全体で87万台だから電動アシスト車の占める割合は70%を超えている<sup>12</sup>。しかし台当たりの単価が高いので、販売店としては在庫負担が重い。ロードバイクやマウンテンバイクなどのスポーツ車については、流行が激しく技術的にも町の自転車屋では対応できないところが多く、現状はあまり扱われていない。

## 小括

我が国の自転車生産は町工場レベルの修理用パーツの生産を端緒に、そのパーツを集めて自転車を作る小資本の工業と言うより商業に支えられ進展した。阪物（さかもん）<sup>13</sup>と呼ばれたように、当初の堺（大阪を含む）の自転車は安い品質が悪く、それでも一定の市場を開拓した。品質の良くなったのは戦後の高度成長期の前頃からで、国内のみならず輸出市場も開拓した。しかし、標準的な自転車の製品技術はかなり前に踊り場に達していた。そこに中国の改革開放に伴う安価な自転車や同部品が、洪水のように1990年代に流入し、堺のような自転車部品生産の集積は、価格的に太刀打ちできず崩壊を招いた。その結果、多くの業者の転廃業が続き、活路を中国に見出したが、全体的にみて必ずしも成功と言えない。企業の存続に成功した製造卸や、新たなビジネスとして製造小売という業態も生まれたが、完成自転車の輸出は激減し、自転車輸出は専ら途上国に向けた1台1500円程度の中古自転車ばかりになった。

<sup>11</sup> 『ヤマハ発動機50周年記念誌』2005年、pp.240～242。『パナソニックサイクルテック60年史』2012年、pp.66～71。

<sup>12</sup> 自転車産業振興会の統計資料。

<sup>13</sup> 大阪で作られた製品の意味で粗悪品の代名詞を意味していた。

### 3. ヒヤリングベースの事例研究

#### (1) 株式会社あさひ

所在地 大阪市都島区

事業内容 自転車及びパーツなどの関連商品の販売、各種整備及び修理などの付帯サービスの提供

設立 1975年 資本金 20億6135万円 代表取締役社長 下田佳史

従業員数 1531名（パート・アルバイト除く）

2012年 代表取締役社長に下田佳史が就任、取締役会長に下田進が就任

2017年 国内店舗数400店舗達成

これから述べることは、2017年に創業者・下田進氏から、あさひ本社でヒアリングしたものをベースにしている。ほぼ同様のことが2011年にオンライン配信された【賢者のグローバル】、【戦略経営者】2011年3月号、テレビ東京系の「村上龍×経済人」でも述べられており、また要約したものとして『週間ダイヤモンド』2009年9月26日号に「遅咲きの経営者が生み出した顧客本位の“町の自転車屋”」がある。これらを総合的に俯瞰した。

#### 創業の経緯、ビジネスモデルの形成

創業時にはビジネスモデルとなるものはなかった。業界自体、2500～3000億円の小さい市場だ。まず第1に目の前のことに一生懸命やってきた。この積み重ねである。第2に時代の幸運さもあった。景気のいい時に伸びる企業はいくらでもある。景気の悪い時に光る会社は本当に経営が機能している会社だ。

下田氏は1948年の団塊の世代の生まれで兄二人がいた。家業の町工場（木製玩具の製造）で育ち、おもちゃ問屋の仲村商店で修行して、独立しておもちゃの小売店を開業した。一日じっと待っているだけで客がほとんどこない。これが3～4年続いた。25、6歳の時、一ヵ月考えて、おもちゃ屋では子供車を扱っていたので自転車屋でもやろうと思い、堺に行って現金で自転車を10台買ってきて、シャッターを開けて店に並べた。

客に親切にすると、口コミで客が増えることに気づいた。親切にすると客が増えたという経験が、あさひの売り方の原点になり、さらに町の自転車屋から脱却すべく店舗を改装した。商品の展示のやり方を変え、女性にも入りやすい明るい店にすることで、客層が拡大した。34歳の時、BS自転車の誘いで関西初のコミュニティショップを千里で立ち上げた。人生をかけてスポーツ車の勉強を通し、自転車を熟知することができた。これは総合スー

パー（GMS）ではできないことだ。オーダーメイドでなくても、客のニーズに合うサイズのスポーツ車を提供すれば、売上げ増加に繋がった。

### 対面販売量販のチェーン店の展開

ママチャリなど一般車だけでなくスポーツ車、子供車、電動アシストを含む総合的自転車業として伸びたので、多店舗化をしてきたが、本当にチェーン展開を志したのはこの20年くらいのことだ。日本で自転車専門の業態が成り立ちうると確信が持てるようになってからだ。それまではバブル期の名残があり、大学卒が入社する環境ではなかった。若い人を惹きつけるため株式を上場した。上場企業ということが求人への大きな支えになった。

自転車販売業だが人を育て、専門性をもってやっていく必要がある。というのもセルフ販売ではなく、対面で売る量販は欠かせない。2000年前後から堺の製造卸が力を落としてきた。出来、ヨコタなどがなくなっていった。1996～97年頃、PBでモノづくりをしようと思い、台湾に行ってバイシクルモトクロス（BMX）の子供車から始めた。友人が貿易関係をやっていたので、BMXやマウンテンバイク（MTB）の直輸入を始めた。ゆくゆくは自分たちがメーカーになりうるということを念頭にやった。

一般車が価格競争でやられたので、再度自転車について勉強し直そうと考え千里でプロショップをやろうと思った。マニアショップでなく、みんなで乗れるコミュニティを作りたいと思った。最初に付けた名前は「ASC（アサヒ・スポーツ・コミュニティ）」で、自転車以外のことをやってもいいということにしていたが、店を「サイクルベース」つまりみんなが集まる情報発信基地、みんなで自転車に乗りに行く基地にしようと考えた。場所的に自転車に乗る良いフィールドがあった。今までと少し異なるプロショップが出来た。これは大繁盛で会員は何百人にもなった。MTBや、他に扱っているところなかったのでトライアスロン用のロードバイクも良く売れた。

下田進前会長が34歳ごろからメーカーになるべく勉強を始めたが、その頃はホームセンター、スーパーでは自転車は店頭雨ざらしで、色のバリエーションもシルバーか黒しかなく、アフターサービスもなく、安値で売り捌く体制に疑問を抱いた。今から30年前のことだ。100坪余りの店で品揃えを良くしたら、苦もなく圧倒的に売れた。自転車屋は普通年商1500～2000万円程度で3000万円も売れたらすごいと言われていたころ、1.7～1.8億円の売上げを達成した。客が求めているのはこれだと思った。店舗が30軒くらいになった90年代後半にはバブル崩壊の影響で、土地価格が低下した。バブル崩壊は幸運だった。人と店の確保が容易になった。

2000年頃には、郊外で100坪くらいの広さの靴屋、おもちゃ屋、ジーンズショップだっ

たようなところが空いてきた。看板を掛け換えるだけで自転車店ができるようになった。大事なことは①店を見つけること、②人を育てることで、バブル崩壊で就職氷河期になっていた。それまでは自転車屋の認知度が低く、大卒の人が採りにくかった。自転車は衰退産業と思われていた。会社としての形ができ、大卒者が多く入社するようになった。自転車関連ではシマノとか新家工業とか上場企業はあるが、自転車の小売業では上場会社は世界でもあさひのみだ。

外部環境としては国内のメーカー（製造卸）がなくなってきたが、店舗展開に見合うだけの量を売らなければならない。そうすると、国外の中国に目が向き必然的に自社で企画、デザインをやり、品質管理をし、物流（東西に1万坪くらいの物流倉庫をもつ）・配送も自分でやる製造小売（SPA）方式によるプライベートブランド（PB）化に進んだ。現在の店舗数は491で、20年度の売上げ（2月決算）は600億円くらいだ。日本国内市場では20%程度のシェアだ。2000年から20年間のあさひの成長は、図-6のように辿ることが出来る。

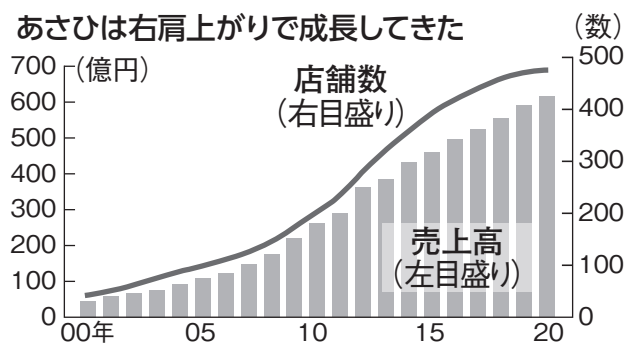


図-6 あさひの売上高の推移（2021年3月25日の朝日新聞）

### バブル崩壊から「メーカー（製造小売）」への道

1997年にはすでにインターネットショップを始めていた。それまでの自転車とパーツの通販は『サイクルスポーツ』等の雑誌でやっていた。これでは点数も限られ面白くないので、ネットならば1000点でも1万点でも載せられる。メーカーになるには量がいる。それには店舗が増えないといけない。メーカーとして成り立たないとホームセンターやイオンには勝てない。メーカー段階まで踏み込まないと、いずれ力がつぶされてしまうという恐怖心があった。ただ、インターネット販売をやっているが、修理、安全・安心のことがあるのでインターネット専門の業態には移りにくいという自転車の特性があった。この壁を破れたのは専門の自転車屋の自分たちでできる環境があったことだ。ユーザーサイドからすれば、アフターサービスのある自転車屋で買うという安心感はある。

メーカーになるには物流、小売を内製化しないとイケないと考えプロショップになるためにやった勉強がここに来てモノづくりの点で役立った。自転車クラブをやっていたことが、好きな連中にデザインや、品質管理、開発部門に投入できたメーカーになるのに非常に役立った。当時は台湾からBMXを買ってきて、デザインを変える程度で、次はMTBも手掛けるがこの段階はメーカーになったとは言わない。台湾メーカーが大陸本土で工場を作るようになった時期の2001年、天津の科林でPBを生産したのがメーカーとしての始まりであった。メーカーというのは企画・デザイン、仕様設定をやり、アッセンブリーは委託して自分でやらないが、品質管理も自社でやり、小売まで自社でやる。ユニクロと同じ形態だ。メーカーになったと言えるのは、店舗数が三ケタになった頃で、メーカーとして全般に出来るようになった。出荷台数ではいろいろな車種を合わせて大体30~40万台くらいになった頃だ。

最大の調達先である科林は、もともと出来（堺の出来鉄工所）、サカモト（堺のサカモトテクノ）が調達していて日本向け生産をやっていた。出来がつぶれたので、科林と取引し始めた。科林の生産管理はダメでかなり指導したので科林の成長にもなったし、お互いに発展できた。3Sの整理、整頓、清潔から指導した。部品の置き方、締め付けトルクも含め基本的な事柄を教えた。中国工場でもチェックしているが、現在は、日本に持って来て再度振動検査等を抜き取りでやっている。

ホームセンターやスーパーでは何か不良が出たらその商品は売れない。あさひはホームセンターと違い技術者が店にいる。人を育ててきたからできることだが、技術をもつ売り子が検査しながら販売するので、全量検査しているに等しい。

ただ、中国工場でも厳しい基準でやっていないと、日本で手間がかかってしまう。生産してから販売するまで、3回くらいチェック（工場出荷、受け入れ、小売店段階）を通過することになる。初めは指導員が工場にほぼ常駐していた。今も年間200日くらい、入れ替わり立ち代わり行っている。品質が不安ということではないが、自転車は多くのパーツからなっており、可動部分も多くあくまで品質に拘るために過ぎない。例えばハンガーのボールの焼きが甘いだけで、自転車を漕いでいる間に問題が発生してしまう。ただ、使用パーツのメーカーの工場にまで立ち入って品質をチェックすることはない。使用部品のメーカー指定はやっている。メーカー指定をするためにパーツメーカーに足を運ぶことはある。

当初は台湾から輸入していたが、2000年前後から台湾の部品メーカーも大陸に出て大きな工場を建てるようになった。調達は中国が主で次は台湾であるが、圧倒的に中国が多い。ホームセンターやスーパーは中国から調達しても品質管理まではできない。





図ー7 あさひ本社兼サイクルベースあさひ本店（大阪市都島区高倉町）

### あさひのファブレス戦略

あさひはメーカーになったとはいえ、作るところまではあえてやらなかった。メーカー立地は変化するからだ。もともと上海、天津に産地はあったが、日本・台湾向け生産でいえば、台湾メーカーはまず上海地域（シマノなどが出た昆山など）へ、それから天津へと生産場所を変えてきている。日本から台湾へ、台湾から上海地域、そして天津へと移ってきた。次は中国大陆の内陸地に行くかもしれない、ベトナムに行くかもしれない。だから固定した工場を持つことは得策ではない。

ユニクロのやり方とよく似た考え方に近い。ユニクロの縫製はOEM企業に委託するやり方で、その大口の委託先にマツオカコーポレーションがある<sup>14</sup>。アベノマスクを受注した4つの企業の1つで広島県の福山市に拠点を持つ、元々は呉服店だが、今では中国をメインにミャンマー、バングラデシュ、ベトナム、インドネシアにまで工場を有し、合わせて1万数千人の作業者を雇用している。最初は1960年代に韓国の生産委託が端緒となり、そこから改革開放の進む中国に生産拠点を移し、以降はさらに人件費などのコストの安い東南アジア地域に拡大した<sup>15</sup>。一つ気になるのは、布を裁断して縫い合わせる縫製と異なり、自転車は機械製品として基本的な機械要素で構成されている。そのためには組み込む個々のパーツの品質保証が不可欠で、サポーターインダストリーが、今の中国のように揃っているかにかかることになる。

<sup>14</sup> マツオカコーポレーションのHPを参照。

<sup>15</sup> 2011年、大阪産業大学共有プロジェクト時に、学生を引率してミャンマー、バングラデシュ工場を見学した。その際の調査については、一部であるが産研叢書 No.37、2014年を参照されたい。



### 今後の展開を含めた見通し

2000年から商品供給事業を始めている。現在の商品供給事業はフランチャイズ（FC）事業が主である。FC あさひが主導し、FC の人づくりもやっている。12社はないだろう。また、あさひが店舗を出せない少人口の地方の個人店には商品供給で協力する。儲かるかどうかは判断基準ではなく、いいか悪いか、役立つかどうか、喜んでもらえるかどうかで判断する。それで損をしても惜しくはない。

シマノが海外展開したように、次の展開として中国、米・欧に展開することは、あさひでも十分ありうることだ。中国にはスポーツ車市場はあるが、一般車については日本の戦後から1955年ごろの、国が発展して自転車忘れられていった時代と似ている。現在、中国では直営販売店は2つ。他に卸しや日系スーパーでの売り場借りもやっている。中国での自転車販売は急激に増える環境ではなく、着実に増やしていく方向で考えている。日本のように、また自転車の時代が来るだろう。かつて MTB 発祥の地に行った時、豊かさとは何かを考えた。身体に気持ちいいということが、一番の自然な幸せ感に通じる。スポーツ車は豊かな土地でしか流行らない。

サイクルスポーツの総量が日本で減るとはあまり思わない。日本国内市場におけるあさひのシェアは20%、2500億～3000億円未満の市場で600億だから、台数は200万台はいいないけれども、150万台ははるかに超えている。店舗出店している分、販売量が増えている。既存店ベースでは（前年比）99～100%の横ばいで推移している。

国内市場は全体で1000万台の横ばいから2009年に1000万台を切り、そこから800万台くらいまで漸減が続き、2016年以降は700万台で推移している。販売としては電動アシスト自転車とスポーツ車が伸びている。PB 電動自転車も始めた。電動アシストは成長段階にあり、ブランドメーカーが強い。成熟段階に入ればいろいろなブランドが乱立してくるので、PB もいける。段階によっては、ブランド力で顧客の選択肢が決まってくる。

郊外型の店舗拡大もほぼ全国展開を果たし、都市型の小型店に戦略を修正している。郊外型の店舗の面積にして1/3程度の規模だが、駅に近い立地を生かし、メンテナンスやネット通販の受け取り場所として活用することで、高い地価を有効にする活路を開いている<sup>16</sup>。

創業の時代は、いかに一般のニーズにマッチする商品をリーズナブルな価格で提供することが重要だった。今は一歩進んで自転車の未来を考えていて、スポーツの部分に力を入れている。安さを実現するには合理性が必要。しかし、働く人が身を削って実現する合理性ではだめだ。自転車業界に携わる人をつくるのが根本だが、人を使っている分ハンデがあ

<sup>16</sup> 『朝日新聞』、2021年3月26日。

るから、モノづくりから一貫して、ホームセンターやGMSを凌駕する合理性を実現する。

そのためにメーカー段階まで踏み込んで合理的にやる必要がある。経営の安定や仕組みづくりに注力してきた創業者のやり方を創造的破壊の段階と言える。社長が2、3年で代わるような会社では新たな需要創造などできない。同族経営には批判もあるが、シマノが同族でやってきた最大の利点は、腰を落ち着けてできることだ。

## 小括

あさひは中国勢の進出以降の国内自転車市場における革新的な企業である。まず小売として「町の自転車屋」形態をあさひのチェーン店に組織化し、加えて販売後のアフターサービス、女性でも気軽に入れる店の雰囲気やディスプレイ、値ごろ感のある自転車の品揃えがあげられる。そのための人材育成を行いとかく経験や勘でやっていた整備作業に、自転車技士あるいは自転車安全整備士を各店舗に配している。小売する自転車も製造卸のルートのみならず、中国に買い付けのバイヤーを派遣することはもちろん、中国のハードなネゴシエーターに対抗できる知識を持った人も育った。マーケティング活動に加えネット社会に対応した新しい販売法にも積極的である。製造小売というジャンルの開拓者と言えよう。

## (2) サイモト自転車株式会社

所在地 堺市西区

事業内容 完成車の全国有力自転車問屋および量販店・専門店への製造卸業

創業 1941年設立 資本金 9800万円 代表取締役会長 祭本 正樹

代表取締役社長 祭本 茂

従業員数 50名

サイモト自転車は、会長の祭本正樹氏の実父である祭本良樹氏が創業した。良樹氏は1923年和歌山県御坊市に生まれる。1938年の旧制中学の4年生の時、大阪に出てきて、大阪市の杉田米次商店に入店。1941年に独立して堺市北旅籠町で、個人経営で部品卸開業、召集を経て復員後に独立時の取引のつながりをもとに卸業を再開した。1969年にサイモト自転車株式会社に組織変更、資本金500万円、従業員12名で自転車の製造卸に乗り出した。1978年資本金2000万円に増資する。従業員40～50名を数える。この頃が堺の自転車産業の最盛期であった。



図ー8 サイモト自転車の本社（堺市西区浜寺石津町中1丁）

### 中国進出について

中国に進出を考えた端緒は、シマノの島野尚三社長から創業者の良樹氏（当時70歳）に海外生産を勧められ、このままでは台湾・中国からの輸入に押され、じり貧になることが見えていたこともあり、中国進出の決断をした。1991年頃、中国企業から誘いがあったので、三男の良光氏が上海に調査に渡った。従業員3万人、生産能力300万台の巨大企業（上海自転車集団）から一緒にやろうという誘いだった。

サイモトは当時から今に至るまで50人ほどの会社で、当時生産台数は30万台程度の企業だったが、良樹氏は「相手に不足はない」と言った。先方はカネがないようだったが、合弁の話をどんどん進めてしまい、いよいよ契約しようということになった。当社のほうも仕入れの業者も含めて無理して30人ほどを集めて訪中した。契約の場にはテレビカメラまで入っていた。ところが、先方はこの段階でなお資本金を半分しか入れていなかった。良樹氏は「約束が違うので調印できない」と主張したが、先方は「では減資してやろう」と言ってきて、調印に至った。中国内は市場飽和、輸出するにも技術がない状況で外資との合弁で活路を見出したかったのだろう。

その後は苦労続きだった。工場を建てるにも、敷地際まで電気がきているのに、敷地内には入っていないとか、塗装の前処理で使う希硫酸が中国では手に入らないといった問題があった。先方は「硫酸ならあるから水で薄めようか」といったレベルだった。

1993年になんとか工場建設が終わったところで、合弁相手の中国企業の本体が経営に行き詰って資本金を返してくれと言ってきた。上海自転車側の出資を引き継ぎ、当社85%、

シマノ5%、地元政府10%（土地による現物出資）という形でスタートした。シマノの持ち株の5%は、自転車業界におけるシマノの重みを配慮して参加をしてもらうことになった。

上海祭本自転車有限公司の工場のピークは2004～05年くらいで90万台くらい生産した。2008年頃から生産は減り始めた。人件費の高騰で採算が合わなくなってきた。中国と日本との商習慣の違いも大きかった。サイモトの進出により、中国から調達する自転車の品質が上がった。一時は「日本の自転車の価格が下がった元凶はサイモトにある」と言われた。サイモトは資本金を出して進出したが、その後に中国に出た後発組は、直ぐに現地調達するようになって、値段がより下がった。

「堺には出来、ヨコタ、ワニほかいろいろな製造卸があったが、もう皆なくなり何故サイモトだけが残れたのか」と聞かれた。かつて堺には多い時で二十数社あった。サイモトがどうやって生き残ったのか知りたがっている。「20～25億円投資して売上げ100億円以上を目指す」といって国内投資をやった企業があったが、失敗して消えた。そんなタイミングで中国から声がかかり、20何億よりはるかに少ない5億円で中国に出られた。

実際には5億円（450万ドル）ではすまなかったが、中小零細企業であればそれをわきまえて、やはり身の丈に合った経営をしなければならない。これが、サイモトが残れた理由だ。アジアの地域の経営環境の変化に対応するため投資をしないわけにはいかない状況下で、中国に投資をした。

### 中国からの調達の現状

今は自転車を、天津など中国にある他社から買っている。つまり製造卸でなく、売れそうなものをオーダーして、それを買取り輸入する形態である。人件費が高い上海で自転車を生産するというのは、東京や横浜で自転車を作るようなものだ。工場を持っていながら、天津から買っている。現在の主な調達先は富士達グループのASK（天津愛賽克）、天津のエバーリッチ、深圳の近くにある台湾系のパワーキャットの3社である。パワーキャットはちょっと変わったメーカーで車種、ロット、価格で発注先を分けており、小ロットの生産を委託している。科林とも若干の取引がある。

富士達の日本向け供給は丸石の分を含んで200万台。日本向けの製品については品質と品質のバラつきの少なさの面では一番いい。価格だけならばもっと安いところは他にあるが、そういったところは部品にトラブルがあると、クレーム・補償なら部品メーカーに直接言ってくれと言う。日本の常識は通じない。しかし富士達は完成車メーカーとしてクレームの補償対応がしっかりしている。利幅の少ないビジネスでクレームの負担を背負わされ

ると儲けが出なくなる。富士達の辛董事長は年に2、3回はサイモトに寄る。富士達集團の傘下には多くのメーカーがあり、辛董事長は互いに競争させている。熱心な人で、先日は、富士達傘下の最大メーカー邦徳の王立学総経理を連れてサイモトに来た。

調達先企業の情報は、日本の自転車業界にいて中国メーカーに引き抜かれたような人が少なからずおり、こちらから探しに行かなくても、彼らのほうから紹介してくれたり、売り込んできたりする。そうした人のなかには、たまにシマノのOBの人もある。日本のあらゆる自転車企業がそうした中国メーカーと結びつくことになった。中には10人しかいないような零細な日本の自転車屋もそうした中国メーカーから調達している。要するに中国企業にリクルートされた日本人が窓口になっている。

中国メーカーからの売り込み対象が自転車メーカーに留まっているうちはまだよい。しかし、当社が断ると、今度は我々の得意先、例えばイオンに、当社に売る価格と同じ価格で直接売り込みをかけるようになった。これが流通に大きな変化をもたらし、価格競争の圧力になって効いてきた。サイモトは製造卸の体質を維持しながら自転車の専門商社に移行したので、製造は委託するが生産への投資が無くなり、その分借金する負担もなくなった。

### 中国調達製品の企画・品質管理

自社生産をやめてどのように企画・品質管理をしているのかと言えば、現在、2人が交替で、品質管理専従で中国に行っている。当社は部品を集めて組み立てるアッセンブルメーカーだが、中国でもそれは同じだった。日本向けの品質がどの程度か分かっているので、調達する製品の生産については、新商品の立ち上げの時を除いては現地メーカー任せでやっている。富士達の天津愛賽克（ASK）から調達を始めた当初は、現地で日本人を雇ってつきっきりで指導した。当初はいろいろ問題が起こったし、今も問題が起こっている。日本の調達企業によっては、まったく管理しないで調達しているところもある。それでも今は商品が著しく悪いわけではない。

新製品については得意先との協議で企画、仕様をかためて中国へもっていく。得意先を伴って現地に行くこともある。使用部品は指定する。指定しないと危ない。実際、2年連続で中国製品のクレームが起こっている。一つは、ボトムブラケット（BB）パーツ、もう一つは中野工業の委託先のハブで、業界を揺るがすような問題が発生した。BBパーツの方は、冷間鍛造に問題があって日本に着いてから折れていた。BBパーツは当社でも問題が起こった。初ものなので立ち上げで検査した。この段階ではOKだったのに日本で納品してから問題が出てきた。



まとまった量としては、毎年11、12月に商談が行われ、2～4月に出荷する。時期、価格によってスペックを調整する。新製品は試験組み立てをやるが、第1ロットについては非常に厳しくやる。特に指定通りの部品を使っているか。さらに当社スタッフが現地メーカーの検査設備と必要に応じて当社から持参した計器を用いて、現地メーカーにおいて、寸法はあっているか、厳しくチェックする。それでも第2ロット以降の出荷検査は委託先に任せる。それでも問題がでることはある。日本でも受け入れ検査をやっている。コンテナ1本220台入るが、コンテナあたり1割くらいを、検査項目を決めてチェックしている。

委託生産にあたってデザインは購買側（例えばイオンやあさひ）からの提案もある。その前の段階で国内のイオンから仕様を提示して価格を出してくれという形で、イオンが入札をすることもある。

### 営業・配送拠点の展開

1995年から2000年の初めごろにかけて関東は埼玉、神奈川、東海、九州に営業所・支店を設けた。スーパーの全国展開・共通化に伴う一斉配送要請に対応するため物流拠点である。中でもイオンの経営規模が突出していたが、3年ほど前にイオンが自社で配送センターを持つようになって状況は変わった。中国からイオンの配送センターに直接入れる。倉庫と配送を自社で手掛け、サイモトから買わなくなった。イオンが直接中国から買ってくる自転車とサイモトの上海工場製との競争を強いられるようになった。イオン向け供給はかつて25万台／年くらいあったが、現在は12～13万台まで減っている。

直接調達の背景の一つに、小売値とメーカー出荷価格との差が縮小してきて、問屋が成り立たなくなっていることがある。問屋がなくなって個人店の仕入れが難しくなっているが、地方はこれがより深刻で、直接分けてほしいというリクエストがある。先日でも島根からリクエストがあった。しかし宅配の送料だけで6000～7000円／台もする。50台も注文があれば、2t車を使って配送コストは50～60円／台になるが、春先1回切りの供給はできても、後のフォローはできない。客先が困るとネット通販が出てくることになる。また、小売店が減って修理ができなくなっている。

中国から直接調達することで、品質面のトラブルと在庫のリスクが発生する。品質トラブルに対応できない。また、総合スーパーは本来、安く供給するために必要なものを必要なだけ調達する体制がベストだが11月に予定発注し、自社倉庫に在庫をもつようになった。在庫過多になっている。

イオンはあさひのやり方を真似ているが、スーパーの体質では自転車専業のようにはで



きない<sup>17</sup>。自転車販売後のアフターサービス、クレーム対応、在庫のリスクの難しさを悟ったイオンは、自転車専業の子会社・イオンバイク株式会社を2012年9月に発足させた。あさひを追走することになった。

### 主要供給先

供給先としてはほとんどの量販店と取引がある。1970年代から、量販店が出てきて、完組での供給のリクエストが生まれ、組み立ても始めた。当社は早いほうだった。当時は夜中に組み立てて完組状態で翌朝ダイエーに納品したりしていた。それまでは単品部品を仕入れてセットにして出荷していた。当時は小売店で組み立てていた。完組の注文のルートを開拓して当社は伸びた。スーパーで初期に買ってくれたのはダイエーで、支払いは現金払いであり、ダイエーとの取引が一時はサイモトの売上げの大きな部分をしめた。

ホダカは藤原自転車から調達してイトーヨーカドーに供給して、藤原がつぶれて自社が製造卸になった。当社がオリンピックやロジャースに供給するようになったのは、元々これらに納めていたのが当社の得意先で、この得意先がつぶれたので、オリンピックに行ったところ直接仕事をくれるようになった。関東への販売は、完組もあれば、部品で送って取引先が組み立てるという形もあった。茨城の水戸の芳賀商会との取引は、完組で送ったり、部品で送って先方で組み立てたりしていた。これも倒産した。

ネット通販は当面やるつもりはない。ただ、アマゾンからオファーは来ている。しかし、宅配の送料がかかる。自転車はかさばるので宅配は扱いを嫌がり、6000～7000円／台する。2万円の自転車にこんなに送料を負担するだろうか。電動アシストならば10万円するので宅配でも成り立つようだ。

あさひは当社製品を買ってくれるお客でもあり、中国から直接調達しているという点でライバルでもある。ただ、小売店舗をもって実績をもっており、当社とは異なる。あさひについて常に研究している。あさひはハードで儲けているのではなくソフトで儲けている。自転車を1台売ると、3000～3500円の有償補償をつける。購入者の半分は入るだろう。これは儲かる。あさひも既存店の売上げが下がっているとはいえ、業界では断トツだ。

あさひとの取引は15年くらいになる。当初は当社が主力だったが、あさひが中国調達するようになって、現在は特殊な車種しか買ってもらっていない。子供乗せ3人乗りのアシストのついていない車種や、キャラクター子供車などロットの小さい自分でやるには面倒な車種だ。取引減少に対し、なんとか取引を維持しようとも考えたが、あさひは業界にい

<sup>17</sup> 「イオンがあさひへ宣戦布告白熱化する自転車流通戦争への行方」『週間ダイヤモンド』2011年、9月24日号、pp.56-57。

た人材も導入し、自社倉庫ももっているんで、取引の減少はやむをえない。あさひの主な調達先は、科林、ブリヂストン、パナソニック、ヤマハ、ジャイアントなどらしいが、今は更に中国メーカーは増えているだろう。今の同業者は20社に満たないが、そのうち競争相手は当社と同規模の鳥取のエンドウ商事など5、6社程度だろう。むしろ現在は量販店が中国から直接調達してくる製品が競争相手である。

### 年商と関連会社・敷島自転車

年商は70億を切ったくらいで今年は60～65億くらいだろうか。中国で生産しているので、円高のほうが自転車は儲かる。円安の影響があった。量販の場合、円安になったから来月から値上げしてくれと言っても通らない。為替のヘッジもしているが、ヘッジが裏目に出た経験もいやというほどある。円高・円安での対処が利益に直結するので、交渉事は難しい。例えば円高で新商品の値下げを求められたら、代わりに既存商品の在庫処理を要求する。交渉はITツールではだめで、やはり対面だ。メールではいやならば返事もこない。シマノの場合は価格を一方的に通告してくるだけだ。当社のような中小企業がイオンのようなところと取引するのは大変だが、サイモトのポリシーとして、お客さんと競合する小売に手を出さず、製造卸という昔ながらの商売を頑なに守っていることが、評価されているようだ。

1991年にフレームの主な購入先の敷島自転車から後継者がいないので生産を止めたい、については、後を引き受けてくれないかとの話が出された。製造卸を専業として来てフレ



図－9 サイモト自転車本社の物流倉庫

ムを生産する機械屋の仕事をするに戸惑いがあるが、熟慮の末に引き受けることにした。当社の関連会社として、始めの4年くらいは利益も出たが、安い中国品に押され買ってもらえなくなった。結果としてメーカー的な仕事の経験は、当社自身が上海に進出して生産をする決断を促した。中国調達になると日本のフレームはいらなくなった。中国からフレーム以外の部品を買って、フレームは敷島で作って組み立ててみたが、円高の時に価格が合わなくなった。それでも3～4年前まで生産していたが、塗装の環境問題で近隣のクレームがあり、環境に対応した設備を入れるとなると2億円かかることがわかり、止めた。堺を含めてフレームメーカーが11社あったが、最後の1社だった敷島も止めて、もう完成車を堺の部品で組むことができなくなった。

### 日本の自転車業界、今後の展望

電動アシスト自転車はこれ以上伸びないだろう。10万円以上して高価で、買い替えはそうしないし、電池を交換するのに2、3万円もかかる。新たなユーザーもそう伸びてはいない。当社も電動アシストはイオン、ヤマハと組んでやったが、ブランド力の問題があった。サンツアー（マエダ工業）と組んでもやってみたが、これだけ電動アシストが出てくると当社では太刀打ちできない。これまでやったのは2車種。イオン向けでは4000台をやった。

スポーツ車市場もすでに頭打ちになっている。日本の交通事情は悪い。スポーツ車に乗ってよくケガをしている。加えて少子化で市場は広がりにくい。スポーツ車が伸びるとは限らない。車種構成は基本的に変わらないだろう。軽快車がこれ以上落ちることはないだろう。だから今後も一般車でやっていく。当社の自転車は業販ではBSやパナソニックより下位に位置づけられた。しかし、スーパーではBSやパナソニックと同じような自転車を作ってくれるということで、業販よりもいい値段で買ってくれた。現状の価格帯、軽快車主体でやっていくという後ろ向きに聞こえるかもしれないが、他社が脱落して当社が残り、当社にとっては成長産業になると踏んでおり、社員にもそのように話している。

### 中国からの撤退

第1に、人件費の高騰で、上海にディズニーランドができ、遊興費にお金が回り景気が良かった。今年はまだたいしたことはないけれども、その前は初任給が年18%上昇することが3年続いた。初任給だけならば金額が小さいからよいが、初任給だけでなく、勤続者の賃金も同様に上昇した。

第2に、上海には諸々のよくわからない税が多くあり、税負担が重くなってきた。それで上海では商売できなくなった。上海工場に最盛期には650人いた。今残務整理で25人残っ

ている。人員整理はすんなりいったとは必ずしも言えなかった。だんだん減ってきて生産をやめる最後の時点で150人いて、計2億2000万円の「経済補償金」(≒退職金)を払った。

日本向け生産は、アメリカ向けなどと異なって多品種少量なので、人件費高騰に自動化で対応するわけにもいかず、最後まで人手をかけるやり方をするしかなかった。多品種少量だからこそ日本向けをやってくることができたともいえる。

中国メーカーのほうが、設備が新しいし工場は素晴らしいのは事実だ。アメリカ向けは1車種で20万台というような注文になるから思い切った自動化ができた。

上海サイモトは無借金でやってきた。自転車は止めたが撤退が難しいので倉庫業への業種転換を考えている。自社で倉庫管理を直営するのではなく賃貸でやる。空港には近いし、高速道路の脇にあり、裏にリニアも走っていて交通至便なのでオファーも多い。上海工場の撤退が難しいのは地元政府のメンツの問題が大きい。土地の賃貸期間は50年であと20年残っている。上海祭本自行車有限公司は配当をほとんど日本にもってこないで上海に留保し無借金でやってきた。工場は赤字になっても無借金でやってきた。日本の本社は、配当をとらない分、日本側の仕入れ単価を安くすることで利益を出してきた。

## 小括

サイモト自転車は堺で指折りの製造卸業として、創業者の祭本良樹氏からの堅実経営を維持し、身の丈に合った中国投資を行い現地で実際に生産活動に従事した。その後の中国の物価上昇や人件費の高騰を前に、現地生産を撤退して委託生産から現地調達に購買ルートを拡大することに成功した。それには長年の日本における製造卸の経験が活かされた結果である。頑なに小売を避け、製造卸専門に徹することで信用をはくし、シュリンクする市場を前に、儲けるより損をしないことで残存者利益を得るような戦略にある。

## (3) サカイサイクル株式会社

所在地 大阪市住之江区

事業内容

各種自転車の企画・デザイン・設計・製造・販売、イベントの企画・運営

創業 1986年 資本金 1900万円 代表取締役社長 杉岡正一 会長 杉岡明治

従業員数 100名

## 自転車の製造小売としてのサカイサイクルの前史

### ハンドル生産の杉岡工業有限会社時代

代表取締役の杉岡正一氏の祖父・杉岡政太郎氏は、7歳の時に両親を亡くし、子供時代は親戚をたらい回しするように育てられ、丁稚奉公のため輪界に入った。中谷商会の修行を経て藤原治三郎氏と製造卸を創業し、藤原自転車を発足させ藤原氏が社長、杉岡政太郎氏が専務という役割であった。藤原自転車はフレーム、リム、ハンドルなど5品を内作して、購入部品を合わせて組み立てをしていた。

このうちハンドルとメッキ部門を分離して杉岡氏が独立することになり、杉岡メッキ工業所をスタートさせ、生産したハンドルの大半は藤原自転車に納入する関係が続いた。1952年に堺市堺区神明町でパイプの曲げ・メッキを行うハンドル生産を創業した。事業は発展し社名を杉岡工業有限会社に改め、宿屋町でハンドル組立も行い、従業員も20名を数えるまでに拡大した。その事業は後に二人の息子に受け継がれる。弟の明治氏は、大阪工大に通いながら仕事を手伝い、メッキのJIS認定工場の認定を得たことでハンドルの通常の単価に上乗せして1本当たり、20～30円高く売ることができるようになった。

筆者は学生時代の1966年2～3月にかけて、奇遇と言うべきか同社でアルバイトをしたことがあった。今回の訪問で明治氏を見た時、どこかで会った人ではないかと思ったが、創業者の杉岡政太郎氏と重なり一瞬錯覚をした。風貌が50年の歳月を経て初代とそっくりで、親子は歳とともに似るものだと感じた。

### フレーム生産の株式会社杉岡製作所時代

ハンドル生産を生業としながらも、フレーム生産の方に魅力を感じていたことを政太郎氏は息子の明治氏によく話されたので、明治氏も機会があればフレーム生産をしたいと考えてようになっていた。その端緒はセイコー自転車の先代が、取引先のサンヨー工業が赤字続きのためフレーム生産を止めるので、その事業を受け継ぎフレームを生産してみないかの誘いを受けたことにあった。

塗装設備はなかったが、それ以外のフレーム生産設備は揃っていたので、設備一式を1000万円で買い取り生産が始められた。ハンドル生産の仕事を兄に任し、明治氏は1980年に株式会社杉岡製作所として堺市野尻町で、自転車フレーム生産に乗り出し、従業員46名規模の工場にまで発展させている。フレームはパイプにラグを使いろう付けする作業が標準的で、今も大筋で変わらない。ろう材は軟ろう、硬ろうがあり、接合箇所を使いわけがされ、部材との馴染み加減の調整に人手が欠かせない作業で自動化はできていない。一方、



アーク系の TIG 溶接のロボット化による自動化は目覚ましく進んでいた。生産性向上のため7関節のパナソニックのロボット溶接機4台(1台当たり700万円)を新たに導入した。さらに MTB ブームの際に、台湾で先行したラグなしフレームのため溶接ジグとロボを一体化したもの1台、1200~1300万円も導入している。フレームの納入先は、ヨコタサイクルなどの堺の主な製造卸であった。

### サカイサイクルとして完成車生産へ

杉岡工業でハンドルを生産していた兄は、藤原自転車に大半のハンドルを納入していたが、同社の倒産で頓挫し、心労が元で亡くなった。杉岡製作所はフレーム生産の関係で、藤原自転車と取引があったので、その後を受け継ぎ完成車組立のサカイサイクルを1986年に発足させた。場所は向陵中町、中央環状線沿いの堺市内の中心部から外に向かい、阪和線・南海高野線の跨道橋を越えた左側辺りに位置する。

完成車メーカーのサカイサイクルとして、事業の本格化は1993年になってからであるが、創業当時の従業員10名足らずから、今では直営販売店を含め100名を数えるまで事業規模は拡大した。4年前に手狭なため堺市側から旧26号線の大和川を渡って直ぐの現在地・大阪市住之江区に移転した。製造卸のセイコー自転車の廃業に伴い空いた工場を買い取ったのである。

### サカイサイクルの経営方針

主に地方問屋に向けて自転車の製造卸として発足した同社だが、2002年に父親の明治氏(現在は会長)から経営権を受け継ぎ、杉岡正一氏が代表取締役社長に就任した。その頃には台湾・中国製自転車や部品の生産の台頭が著しく、堺の自転車部品の産業集積が崩壊の最中にあった。つまり完成車生産に必要な部品がメイドイン堺でなくなり、自転車生産インフラ消滅と言える状態にあった。安い中国製完成車の日本進出に対抗する手段を講じない限り、このままではじり貧を迎えざるを得ない環境にあった。

地方の得意先(問屋)が量販店の安い中国品に押されて衰退の憂き目にあり、まず販路の変更という選択を選んだ。もちろん従来型の製造卸をしながら、新たに OEM 生産の開拓で販路拡大を図り、11年前にインターネット販売に踏み切った。これにはユーザー層の要望を聞き入れたカスタマイズによって付加価値を上げ、量販店にない差別化を図りながら直販で利益を確保するという狙いがあった。

しかし、最も大きな転換点は8年前に大阪府下に直営販売店「自転車ヒーロー」(10店舗)を発足させたことである。マーケティング・リサーチを駆使したユーザー嗜好を汲み取り、



地域ごとに売れ筋商品の品揃えを豊富にしたことが、同社の販路拡大に繋がった。一般車は売れ筋商品であることに变りはないが、地域的な特徴として大阪南（難波）は、ミニベロがよく売れる。吹田市の千里ニュータウンはニュータウンと言いながら、万博当時に家庭を築いた層が多く、客層は老人のため比較的に坂の多い地形から電動アシスト自転車に乗る人が多い。堺市では、郊外向けには子供用、泉南市は通学用、和泉市はビーチクルーザーが傾向として好まれる傾向にあるとのことであった。



図-10 サカイサイクルの直営店 サイクルヒーローのなんば店

杉岡正一代表取締役の運営を支えているのが3年前にできた商品部で、チーフの山本康雄氏をリーダーに5人体制が取られ、安売り競争に埋もれないお客様本位の商品を目指した商品開発やマーケティング企画に重点が置かれている。一般車の商圈の分布は3km内にはほぼ限定され、特に2km圏内に多くの顧客が集中する傾向にある。パンク修理は徒歩で持ってくるのが700m圏内、自動車に積んで修理に来るのは2km圏内という。スポーツ系のマニアックな商品は、この範囲に収まらずプロショップとの繋がりが大きく、商圈が広範囲に分布する構造を取る。

自転車は子供用から75歳くらいまでのユーザーが存在する商品のため2インチ刻みで、26インチまで作られ、用途に応じ多岐に渡った車種が存在し、価格帯と商品数で見れば、ママチャリを底辺に、電動アシスト車、スポーツ車までピラミッド型の商品構成をなしている。電動アシスト車は、従来では乗ることを諦めねばならない脚力の弱った高齢層にも販路を拡大し、知らず知らずのうちに運動となる健康運動具の機能を持っている。一方、マーケットボリューム（価格帯の利益）という視点では、高価格帯の商品ほど利幅が大きく、全商品を均すと柱状型の構造を取る。

### 自転車ヒーローの戦略

自転車販売の現況は、「安かろう、悪かろう」の中国製の世界から、元に戻りつつあり、適正利潤に回帰した商品が望まれるようになってきた。しかし、少子高齢化のという現実を前に、自転車のマーケットとしてのパイは確実に小さくなることは避けられない。単価は上昇傾向にある今、売上高を伸ばすには様々な仕掛けが必要で、お客の琴線に触れる様な商品の提供が直販には不可欠な条件である。単なる自転車としてのモノではなく、コトも含めた付加価値の提供が求められ、お客の願いに寄り添える自転車好きな販売スタッフは欠かせず、こまめな対応をすることが求められる。

日本の春先のイベント化されたランドセルの高額商品化は、小学校の6年間を持たすため10万円のものも珍しくなくなったが、この例に習い健康指向マーケット向きの高付加価値自転車の開発と商品化も課題である。自転車は売って終わりの商品でなく、その後のアフターサービスや、店独自のイベントなど自転車ヒーロー会員を挙げ、リピーターを増やすこと、特に若いユーザー層では、成長に応じた買い替え（概ね3年）需要があり、客離れをさせないお客様満足の提供に尽きる。

### サカイサイクルのモノづくりのポリシー

製造卸と言いながら、実態は輸入卸に近く、ネット販売などのカスタマイズも台湾・中国からの輸入部品を使っている。価格面で対抗できなくなり10年くらい前に部品メーカーが堺から消滅したことが最大の理由である。それ以前はタイヤ以外、堺で全て揃った。朝電話一本で昼には届くような感じだった。今の製造は海外に委託している。仮に合併するとしても全世界で売れる商品としてイニシャチブを取れるようにしないとイケない。

日本のアイデンティティを満足できる品質、デザイン、値ごろ感を達成することで、世界の客層を満足させる商品ができる。生産は台湾・中国でも日本の技術で作られた商品であらねばならない。自社の定番商品はカタログに記載されているが、問屋などからのオリジナル商品（OEM）は、ミニマム100台サイズのロット生産に対応できるノウハウがある。

中国などからの輸入商品（完成車）と国内組立品（カスタマイズ）の割合は前者が9、後者が1となっている。会社全体の売上高は20億円であるが、その割合は1/4がOEM生産、ネット関連の通販が1/4、残りは直販の小売で1/2という割合となっている。

筆者が工場見学させていただいた際に見た国内組立の様子は、二人の作業者が10m程度の手押しコンベヤーに取り付けられた組立ジグにフレーム、調達した部品を取り付ける簡素なものであった。フレーム、パーツなど全ては台湾・中国製だが、日本国内で組み立てることで、組立前に品質基準をチェックすることで日本的品質を保証する。また国内で

組むということで、各部の組み付けトルクを規定値に抑えることで完成車としての安全性が増し、中国製完成車にない品質の高さを売り物としていた。カスタマイズ用に一人屋台組立もあるが、見学時には行われていなかった。



図ー11 サカイサイクルの本社工場のカスタマイズ用の手押し組立ライン

中国との関わりは、1989年の天安門事件の直ぐ後の時期である。その前に中国に進出していた丹下鉄工所（前フォーク生産で日本の自転車部品メーカーでは指折の規模であった）の丹下保さんから情報を得ていたが、事件の影響では台湾企業の多くが、かなり撤収をし始めていた。これがチャンスで、空いた工場に安く入ることができ、日・台・香港との合弁で、自転車用のバスケット生産をした。この経験が、中国人相手のモノづくりを勉強することになった。

中国製の完成車、部品については出張ベースで、常に品質をウオッチしているが、日本的品質を満たすにほど遠い中国人ワーカーのレベルがネックになっている。彼らは常に賃金の高いところへ移動するので作業を習熟する前に持ち場を離れ、代わりに素人工が入るという悪循環が、その大きな要因を占め、いくら改善指導しても不良がなくなる。生産品に不良品がでるのは、当たり前というメンタリティも大きい。中国からモノを買う以上は、中国人の考え方を理解していないととんでもないトラブルに巻き込まれるという経験をしてきた。

部品の評価は品質が第一で、高くても信用のおける部品を購入している。まず素材だが、加工技術面から見て、熱処理（焼き入れ）、メッキ（電気）、ネジ（締め付け）の出来が品質に大きく関わる。ネジについては現場的の評価法として、思い切り締めてから緩め、再度締めた時に、きちんと止まるかを見ている。中国にはフレーム生産時代に、研修に来て

いたチャンという中国人に、契約社員として雇い、現地の完成車検査を任せている。

中国には上海自転車など4社の発注先があり、日本イズムの分かっている会社、上海サイモトから独立した中国人の会社には、アサヒサイクル、サイクルベースあさひも使っている。商品の棲み分けは、一般車の安いものは中国製である。その中でも上海製と天津製で差があり、後者の方が同品質では価格が安い。中国国内でも量産自転車は天津へ、シフトする傾向がある。中・高級品は台湾製が占めている。日本の国内市場は現在700万台を切る水準にあるが、一時は1000万台を超える過剰な商品が溢れ乱売状態にあった。年間の適正な需要・供給台数は、人口の5～7%と経験則があり、その数字から見ればかなり700万台規模に落ち着きつつある。

## 小括

サカイサイクルは自転車部品のハンドルの加工とメッキを行うハンドル部品の製造を出発点に持ち、商業的な製造卸とは性格を異にする。そしてフレーム生産に進出から完成車生産に至り、見方を変えると工業型の完成車メーカーとすることもできる。堺の自転車部品の集積の崩壊を前に、中国・台湾に部品調達を求めた結果、完成車の現地調達に辿り着いたが、その一部を輸入後自社工場でカスタマイズしているが、工業型の同社の歩みから当然のサービスかも知れない。ある意味あさひに似ているが、大阪府に特化した店舗展開と緻密な地域の特性に合わせた商品展開に注目をしたい。

## (4) 服部産業株式会社

所在地 大阪市東成区

事業内容 自転車の製造卸と輸入販売

創業 1950年設立 資本金 2400万円 年商 10億円

代表取締役社長 服部卓司 取締役技術部長 宮崎信仁

従業員数 20名

## 服部産業の創業とここ10年のあゆみ

服部産業は先代の服部喜代次の個人事業として発足した。喜代次は1907年愛知県海部郡弥富町に生まれ、1924年、大阪市の部品卸の田中商会入店。1932年大阪市の清水商会、1935年大阪市の岩崎商会に移る。1940年独立してベークライト販売業を自営するも翌年に招集され、1947年に外地より帰国し、大阪市内で部品卸を開業する。従業員3名、1950年子供を中心とした完成自転車製造卸に着手。1959年法人組織に改め、服部産業株式会社とす

る。資本金200万円、従業員10名、1963年資本金800万円に増資、従業員15名。1964年資本金1600万円に増資、1967年資本金2400万円に増資する。

自転車の製造卸は日本の戦後復興と軌を一にする発展を遂げ、その後の推移も日本経済と同じような歩みを辿っている。服部産業は昔から大阪市東成区にあり、完成車の製造卸で存在を顕示している。場所は事務用品の大手企業で知られるコクヨ本社のすぐ傍にあり、大阪地下鉄の新深江駅から徒歩1分位のところに、事務所兼工場の建屋が寄せ合うように並んでいる。昔から東成区は東大阪市に連なり、中小の機械製造関係の集積した場所であり、市街化された今も、その名残が強い。

当初は服部喜代次商店の名が付くように、製造より販売の方が主体らしく、1959年に東成区の現在地に移転と同時に業務を拡大し、本格的に自転車の組立に着手した。その後は、高度成長期の波に乗り、順調に工場の拡張を続け、本社工場の周辺のみならず、生野区の巽工場、さらには堺市まで手を広げている。

10年前までは中央環状線沿いの堺市東区石原町1丁でフレーム生産ラインを保有していたが、安い中国製の完成車輸入に押され、石原町工場は閉鎖した。周辺には今も稼働している上田アルマイト、丸一鋼管の工場があり、フレーム生産ライン一式をベトナムに売却した空き工場の建屋は、宮浦製作所、丹下精機、ダイキ（ブレーキ）などの雑居倉庫に使われている。8年前に台湾のジャイアント、メリダに続く大手の完成車メーカーの巧学社と服部の間で合弁会社のKHSを発足させた。持ち株比率は服部が49%、功学社が51%で、生産は台北で行われて、マウンテンバイクの生産からスタートして、ロードバイク生産にシフトした。今の仕事は製造卸から輸入販売寄りに近い形態になっている。粗く価格帯を分けると、安価な一般車は1万台で5000万円、中級モデルなら2000台で1億円、高級スポーツ車（イタリアなどのロードバイク）1000台で3億円というのが相場らしい。

もう少し敷衍すれば、ボリュームゾーンが3万円前後のママチャリ、その上が5万円代のクロスバイクが占め、その上は一挙にハイエンド商品のロードバイクという棲み分けがある。合弁企業であるKHSジャパンとの関係があり競合するモデルは、日本では生産をしていない。また西のジャイアント、東の富士達と言われる世界の最大手の完成車メーカーのうち、富士達との関係は特に強い。中国の自転車がまだ安かろう悪かろうと言われた時期に、広東省の東莞市にあった香港・上海の経営者が作った遠洋集団の技術指導をしたことが端緒となり、20年近い前のことだが天津の人脈に繋がりと、富士達の技術指導をすることになった。

その当時の日本と中国では、まず材料が違う。これがかなり大きな要素だが、生産・組立に際しても、日本では通じた阿吽の呼吸（技術・技能に関する暗黙知）が通じない。例



えば溶接時に1mmの肉厚のパイプと日本で言えば、その接合場所を考え0.9mmのパイプを塩梅するが、そのような食い違いを絶えず経験した。QC（品質管理）は頭で理解できるが、生産現場のモノづくりの機微が、日本的品質を満たす上で欠かせない。

## 服部産業の現状

今の富士達は600万台を超える年間生産量を誇り、日本にも沢山輸入されているが、服部が富士達から買っている分は2万台程度である。それでも中国のことわざ通り、井戸を掘った服部を大事にしてくれている。中国でも安価な一般車は天津、高級車・中級車は上海という棲み分けが出来ている。日本車が輸出産業だった時代は、町工場の部品製造の産業集積があったが、今は部品メーカーが市場から消え、完成車生産のインフラが消滅した。

1980年ごろマエダ工業の河合淳三社長、シマノの島野尚三社長が、自転車は安くても売れない時代が来ると言っていたが、その予測のようにになっている。自転車の価値観が乗り方を含めて変わった。自転車技術のキーは素材革命に尽きる。鉄、アルミ、マグネシウム、カーボンと推移し、軽量化が進んだが、基本は外から見えるストリップ（ネイキッド）であり、ダイヤモンドフレームという基本形は変わらない。その反面手放しで乗れない安定の悪い自転車でない自転車が市場に出ている。

自転車の安定的な市場は、日本では600万台が適正市場で、そこに回帰しつつある。自転車はアパレルのようにミシンさえ持っていけば、海外のどこでも作れるような製品でない。自転車の品質保証には、JIS規格を満たすのが最低基準で、シマノはVIAの輸出基準と一段レベルが高い。服部は独自の社内規格で品質保証をしている。

服部産業の今の売上高は10億円を切る程度で、内訳を割合で見ると高給スポーツ車（イタリア車）が4、台湾の一般車・KHSジャパンから3、もう少し安価な一般車は中国から2、その他として歩行補助器、三輪の運搬車や、補修部品という構成である。販売台数の割合で見れば、直販（小売）が9、卸が1となり、金額では直販が75%、卸が25%と言われる。

直販で間に問屋の中間マージン分が、そのまま利益として入るが、卸問屋が介在していれば不景気の売れない時に、在庫として負担してくれるバッファーとなっていた。卸問屋不要論という考えもあるが、自転車が残っても自転車業界の広がりをなくしている。

## 服部産業の現場

製造卸を本業としていたが、今は輸入卸兼製造卸という形態で工場は稼働している。その内の製造部門に触れると、自社組立として高齢者向けの三輪車など、量販品を外れた自転車が手掛けられていたが、いくらも数を出ないと思われる。イタリアのロードバイクの

ブランドであるウィリエールの日本総代理店を担い、単なる輸入代理店と違い、フレームや主要部品の一部は台湾から輸入、またディレラーなど主要部分はシマノのコンポを用意して最終的に同社で完成車として組立てられていた。



図-12 ウィリエールの最新モデルフィランテ SLR 2021年型

これは服部の確かな技術をウィリエール側が評価して、ある種の委託生産販売を任せた証に違いない。自転車を組み立てるには単にマニュアル通り、部品を組み付けることなく、締め付けトルク保証や、可動部の嵌め合いのクリアランスをどの程度にアジャストするのか、調律師に近い技能が要る。

クランク部のハンガーシャフトの嵌め合いの調整をするのに、タキザワの普通旋盤があった。完成車組み立ては一人屋台方式で、3人の作業者が作業できるように3つのブースに分かれていた。組立スタンドの周りに、組み込まれる部品が作業者に無駄なく部品を取り出せるように配膳され無駄な作業が生じない工夫が見られた。その隣の部屋はショールームで、完成車やオプション部品などが展示され、工場直営の販売店の雰囲気が高い。最高級モデルは服部産業のHPでは、およそ90万円余りしていた。またイタリアのスポーツ車部品のブランドである3T社の日本総代理店として、主にロード用のオプション部品を扱っている。服部の販売部門はスポーツ車関係とママチャリの2本柱という構成になっている。

最後に服部代表取締役の結びだが、自転車生産の全体インフラが不可欠で、これに今の自転車の市販価格が3～4倍にならないと日本の自転車生産の復活は難しい。現実的な見方をすれば、日本で作られた部品で組まれた完成車の復活はありえない裏返しと思われる。

## 小括

服部産業は商業型の製造卸が始まりだが、その過程で工業型の色合いを強め、自転車部品を買い集めて、パッケージにするような形態でなく、積極的に自社組立をする方向に歩みを進めた。堺などの自転車部品生産の集積が崩壊したことで、自社生産が減り、中国・台湾から日本向けのママチャリなどの商品を輸入することにシフトした。その一方で自転車としてはハイエンド商品であるロードバイクの組立・販売に関与することになった。バイクの大きくない日本の市場での一つの選択肢のように思われた。

## 4. おわりに

自転車は機械の素と呼ばれるように、耐久消費財として個人の暮らしを支える乗り物や簡便な輸送手段として人間に最も近い機械である。また戦前には後発工業国・日本を代表する機械輸出品として東アジア・東南アジア諸国に販路を求めていた。戦後はこれらの輸出市場を失い、欧米品に比べ品質が劣った国産自転車は、まず品質の向上に業界を挙げて取り組んだ。1950年代の末には段階的であるが、アメリカに向けて輸出できるレベルに達した。その後も個々の自転車部品の品質向上は図られ世界的にも評価されるようになり、ヨーロッパに進出を果たした。

欧米品へのキャッチアップと、その技術を生かした国産の完成自転車と部品は、1990年代ごろから逆に台湾・中国から追い上げられ、雁行形態の前倒しという現象に至った<sup>18</sup>。技術的に踊り場にあった自転車産業は、20世紀末には国内生産台数を輸入車が上回り、以後その差が拡大するばかりになった。国内市場は600～700万台と言われるが、その9割が輸入品で、圧倒的に多い中国製と、それに続く台湾製が市場を支配し、残りの1割が国産品で主力は電動アシスト車である。

1990年頃からの10年足らずの間に、自転車産業のビジネスモデルが変容した。1993年のバブル崩壊がこの流れを加速した。安い中国製の自転車、台湾製の自転車の輸入が国産自転車市場を蚕食し始めたことで、国産自転車は値段的に太刀打ちできなくなり、これはまた、中小の自転車部品企業の分業で成り立っていた自転車生産を崩壊させることになった。昔はタイヤとチェーンを除けば、全ての部品を集めて直ぐにも完成自転車ができて製造卸企業も20社余りを数えた時期もあった。1960年頃には「自転車の町・堺」と言われ、堺の税収のかかなりの部分を占めていたのが、1995年の『堺市工業便覧』を最後に個別の自転車と

<sup>18</sup> 拙著「三現（現場・現物・現実）主義に基づく調査への道」『大阪産業大学経営論集』第22巻・第1・2合併号、2021年、pp.129-130。

部品に関する統計がなくなったことでも明らかである。堺市堺区の北側とその周辺にあった自転車部品生産の集積は壊滅し、存続している自転車部品関連企業は、シマノの仕事をしている所だけになった。更に象徴的な出来事に自転車部品で最初の上場企業だった名門中の名門の新家工業が極く最近になり、リムの生産を停止した。創業来の金看板を外し、輪界部門を縮小せざるを得ない道を選択したのである。

それにとって代わったのが、中国、台湾製の安い部品で、それらを輸入して組み立てるより現地生産に向かわせた。さらに中国の煩わしい規制下で日本人の駐在をおいて現地生産するのを止めて委託生産に変えた。中国の著しい経済成長が、商業地域を活気づけ、自転車生産の工業立地地域を弱体化させたこともその一助である。更に工場が上海から人件費などのコストが安い天津に移る傾向にある。

町の自転車屋が担っていた自転車販売も家電製品と同じように量販店（大型専門店チェーン、総合スーパー、ホームセンター）の進出で大きく変貌した。インターネットを利用した通販もまた、変革の一つである。単に売るだけでなく付加価値を付けた売り方、アフターサービス、買い替え需要を見込んだ販売など個人商店では不可能なことが、いくつかの量販店で行われている。ワークライフスタイルに合わせたマーケットの開拓が様々なに試みられている。

羊の皮を被った狼という例えがあるが、欧米の皮を被った台湾製スポーツ自転車などが、実質的に高級自転車の世界市場を支配している。自動車が世界市場で欧米車に伍して戦っているのに、自転車部品ではシマノの存在のみが際立つが、日本製の自転車の影が薄い。電動アシストの自転車のみならず高級自転車分野で、日本車の復活を期待して稿を閉じたい。