

## 台湾を拠点にグローバルに展開する美利達工業

台湾の「美利達 Merida」工業（以下メリダ工業）は、中高級自転車の専門メーカーである。同社の定番車種はマウンテンバイクで、欧米への輸出を中心に世界で高いシェアを占めている。今回、同社の鄭文祥副総経理にインタビューをする機会を頂き、同社のコアコンピタンス、成長戦略や台湾産業の強みについてお話いただいた。



美利達工業(股)有限公司  
鄭文祥 副総経理

貴社はグローバルに大きく展開をされています。どのような配置戦略をとっていますか？

当社の台湾以外の世界販売チャネル分布は、地元のパートナーとの合弁会社と、独立系のインポーターの二つルートに分かれます。合弁会社は1990年半ば以降から設立を開始してきました。現在、全てヨーロッパでドイツ、イギリス、ノルウェー、スペイン、ベルギー、オランダ、ルクセンブルグ、ポーランド、チェコ、スロバキア及びオーストリアに計9拠点を作りました。一方、独立系のインポーターは世界に40社以上開拓しており、各国で卸売業者との販売チャネルの構築を進めています。

中国では省単位で販売チャネルを展開しています。現在17省に子会社を設置し、中国全土の約2,000加盟店へ商品を供給します。

台湾では、3種類の販売チャネルを持っています。旗艦店（豊富な商品ラインナップを展開するフラッグシップショップ）、展示ルーム、そして自転車専門店です。当社は販売チャネルとの利益相反を避けるため、メリダの小売専門店を直営展開をせず、専門の小売業者が経営しています。これらの販売チャネルは加盟店として経営され、総数は約180店舗があります。

貴社のブランド戦略をお話いただけますか？

前述のグローバルな販売チャネルの展開により、ヨーロッパの自転車市場の深くまで開拓することができ、

ブランドの知名度も高く浸透しています。我々はスポーツマーケティングもブランド提携戦略も成長戦略として位置づけています。

スポーツマーケティングとして、当社は1998年からスポンサーとして（例えば03年から出資しているMULTIVAN MERIDA BIKING TEAM）国際マウンテンバイクチームへ出資しています。2004年のアテネオリンピックではスポンサーとして賛助した選手が金銀メダルを獲得し、当社のスポーツマーケティングは頂上を極めたといえます。これらを通じて当社のブランドイメージは確実に高まっています。

また、ブランドをうまく差別化することで、グローバルで複数のブランド展開をしています。2000年からブランド提携戦略を進め、ドイツ系ブランドに投資しています。このブランドの販売地域はドイツ系国家が主体で、ある意味ニッチマーケットを攻めています。一方、米国系のリーディングブランドにも投資をしており、こちらは世界を相手にブランド展開をしています。そして、メリダ工業の自社ブランド Merida は欧州・アジア市場を中心に攻めています。この3つのブランドは市場での差別化に成功しており、また、これにより新商品の開発ロードマップや価格交渉力も掌握することができています。これはメリダ工業の独特な運営方法であり、収益の源だと考えています。

台湾トップ企業

CSRについても非常に力を入れているようですね。

メリダは毎年、台湾で一般大衆向け自転車イベントを数多く展開しています。「美利達単車逍遙遊(メリダ自転車周遊の旅)」と名づけていますが、今年で8年目になります。毎年13~15回開催し総計約10万人が参加しています。省エネとCO2削減に貢献できればと言う思いであり、当活動のスローガンは「iRide 己を愛し地球を愛する」で、すなわち公益活動を通じてメリダの社会的なイメージのアップを図っています。これらの活動が一つのトレンドとなり、政府の政策の促進につながる事を期待しています。

貴社の強みを一言で言い表すとどういった点になりますか？

我々は市場の近くで研究開発を実施・強化し、世界へ販売網を展開しています。言い換えれば、わが社の強みは生産から販売チャンネルに至るまでのリソースを握っており、これらを通じてフルラインのサービスを提供できることです。また、各地のバイヤーとインポーターを掌握しているのも強みといえましょう。メリダは商品デザインから、生産、販売チャンネル、マーケティングまで自社で垂直統合しているのです。

わが社はスマイルカーブで言えば収益性が高いR&Dおよびマーケティングまでを有しています。台湾には元々強い自転車部材産業があるため、自転車メーカーにとって台湾でR&Dを行うのはまさに水を得た魚といえましょうか。R&Dこそ、企業の長期繁栄、顧客の信頼の鍵となるのです。

台湾の自転車産業に対してどのような見方をお持ちですか？

一般的に、台湾の生産拠点から供給される自転車は自転車専門店(IBD)で販売され、中国の生産拠点から供給されるものは量販店で販売されます。実は1999年以降、台湾多くの産業は中国へ移って、台湾から供給される数が減少していく一方、中国から供給される数が増えていった結果、全体的な自転車市場の品質が低落し、台湾メーカーも生産工場をやむをえず中国に移転することとなりました。

この環境変化に対応するため、台湾に拠点を残す自転車関連メーカーの間で共通のコミュニケーションプラットフォームを2003年に創設しました。これは、台湾の自転車メーカー巨大機械工業(GIANT)との共同で、いわゆるAクラスの部品メーカーを集結したもので「A-TEAM」と名づけています。このプラットフォームはトヨタ生産方式を導入して、共同で品質管理・研究開発・マーケティングを行います。その目的はこのプラットフォームを通じて共同で自転車産業を育成して、競合環境の好循環を作り出すというものです。また、A-TEAMに加盟するメーカーは研究開発と運営本部を台湾に残さねばならず、台湾で商品のデザイン開発から、Just-In-Time生産、トータル・ブランド・イメージ向上までを手掛けています。これにより、台湾の自転車供給量は回復し、平均単価も目に見えて上昇しています。

A-TEAMを通じてIBDの販売量を高め、台湾が供給する自転車商品の市場シェアを高めることを期待しています。台湾に根を残し、研究開発やマーケティング、ブランド開発などの機能の強化を通じて収益性を高めて、台湾の自転車の国際競争力を強化します。品質とデザインでの勝負をしてこそ、量販店との競争に勝つことができるからです。

ありがとうございました。

「美利達工業」会社概要

|      |                                 |
|------|---------------------------------|
| 会社名  | 美利達工業(Merida Industry Co., Ltd) |
| 設立時間 | 1972年                           |
| 上場時間 | 1992年                           |
| 董事長  | 曾鼎煌                             |
| 資本金  | NT21億元(2007年度)                  |
| 売上   | NT100.66億元(2007年度)              |
| 売上比率 | 完成車(92.53%)、関連部品(7.47%)         |

出所：ヒアリングよりNR1作成