

変化を遂げる巨大市場・中国に立ち向かう県内企業



矢崎総業株式会社(裾野市)
矢崎(中国)投資有限公司(上海市)
ますい あきふみ
董事長 増井 章文氏

【プロフィール】

1991年矢崎総業株式会社入社。日本では一貫して営業畑を歩む。デトロイト、パリ、上海での駐在経験を経て、2024年から現職として2度目の中国駐在。(御殿場市出身)

「世界の工場」として県内から多くの企業が進出した中国は、電気自動車やロボット技術で世界の先端を走るイノベーション大国となった。一方、両国の政治的な緊張や不動産不況に伴う個人消費の低迷など、日本企業にとって中国でのビジネス環境は厳しさを増している。変化を遂げる14億人の巨大市場で戦う「現地法人」へのインタビューを通じて、「中国の今」を紹介する。

海外売上が7割を占めるグローバル企業

—増井董事長は、御社での35年にわたる経歴の約半分を海外で過ごされています。日本や他国と比べて、中国での生活はいかがですか。

1991年の入社後、日本での勤務を挟みながらアメリカ(デトロイト)に6年間、フランス(パリ)に6年間、中国(上海)に5年間の駐在を経験しました。今回は、10年ぶり2度目の中国駐在で、2024年8月から上海で暮らしています。

中国に戻って感じるのは、この国が「合理性を追求しながら発展している」ことです。スマートフォンさえあれば家に食事が届き、中国語が得意でなくてもタクシーやシェアサイクルで自由に移動できるようになりました。ITの力で、生活インフラの機能が格段に向上しています。

—御社は世界でビジネスを展開されています。その事業概要を教えてください。

当社は、「世界と共にある企業」、「社会から必要とされる企業」を社是として、45カ国・地域で事業を展開しています。2025年度の売上は、全世界で約2兆7,000億円、海外と日本の売上比は7:3で、中国市場はグローバル全体の売上の約6%を占めています。

この売上の約9割は自動車関連で、主力商品はワイヤーハーネスのほか、それに利用される電線・コネクタ・端子などの関連部品や、ディスプレイ・メータ・センサ・電子部品などです。当社のビジネスを端的に言えば、電力と情報を正確かつ確実に伝える技術を通じて、車の中、車と人、車と社会を「つなぐ」様々な製品を供給しています。

—中国では、多くの拠点を構えて事業を展開されています。

現在、中国大陸・香港・台湾で約1万4千人（駐在員47名）が当社のスタッフとして事業を支えています。このうち中国大陸は、1988年に天津で事業を開始し、現在は9つの生産拠点（天津・杭州・成都ほか）、2つの合併会社（北京・重慶）、4つの営業拠点（上海・天津・武漢・広州）があります。お客様である自動車メーカーの近くに立地し、中国で製造した約8割の製品が中国で納入される国内完結型のビジネスです。

矢崎(中国)投資有限会社は、この統括会社として生産・開発・営業・調達・管理・財務の6部門で構成されています。各部門の責任者が顔を合わせながら働くことで、問題解決のスピード感を高めています。

—御社の主力製品であるワイヤーハーネスについて教えてください。手作業の工程が多い製品だと伺っています。

ワイヤーハーネスは、自動車の「神経・血管」とも呼ばれる部品です。電力や情報を車内の各装置へ伝えるための電線やコネクタを束ねたもので、車種ごとの限られたスペースに合わせて設計されています。

この製品に手作業の工程が多いのは、車種ごとに異なる形状や回路に合わせて、人間の手で複雑な3次元の形状に仕上げていくためです。やわらかい電線を正しい経路に沿わせ、いくつものテープ巻きやチューブ通し、コネクタ挿入を車種ごとにこなすのは、現状では人間の手と目、判断力に頼らざるを得ません。



主力製品のワイヤーハーネス

だからこそ、作業者のうっかりミス（ポカ）を物理的・システムの回避（ヨケる）する「ポカヨケ」の仕組みづくりなど、ヒューマンエラー防止に幾層もの工夫をしています。たとえば、電線・コネクタの誤挿入を防ぐための色分けや、1つの作業が完了するまで次工程に進めないインターロック制御、各工程では前工程の作業を確認してから作業をスタートさせるなど、不良品を出さないことに注力しています。

想像を超える中国自動車業界の変化

—日本では中国の自動車産業におけるEV化が話題となっています。現地のビジネスには、どのような変化が起こっていますか？

現地の自動車ビジネスは、日本では想像もつかないほどの変化が生じています。

まず1つ目は、市場の圧倒的なスピードと、開発期間の短期化です。世界では、自動車のニューモデルの鮮度は約4～6年ですが、中国では、わずか4か月と言われます。各メーカーは、頻繁に仕様の追加や変更を行っており、サプライヤーも足並みを揃えて対応する必要があります。

そして2つ目は、市場競争の激しさです。中国では、国策としてEVの普及を後押ししており、現地には百数十社もの自動車メーカー（合併含む生産資格を持つ会社数）があります。これが将来的には8社程度に収斂すると言われており、現地では生き残りを賭けた激しい生存競争が繰り広げられています。このためサプライヤーとしては、「どの自動車メーカー」の「どの車種」に



従業員の手作業に支えられる生産拠点

当社製品を採用してもらうか、市場の動向を慎重に見極めつつも、迅速に営業を展開することが求められています。

また、我々サプライヤー間の競合でも、中資系は存在感を増しています。もともと日系はコストを下げるのが課題、中資系は品質を上げるのが課題と言われてきましたが、両者の競争は中資系の品質向上のスピードが上回っており、競争が激化しています。

一方、現地では技術革新によって新たなビジネスチャンスも生まれています。たとえばEVは、航続距離を伸ばそうと電池容量が増大しており、充電時間の短縮に向けた高電圧化が進んでいます。また、スマートフォンのようにソフトウェアのアップデートで車の機能や性能を進化できる「ソフトウェア定義車両」が増えつつあり、高速通信化のニーズも高まっています。

—中国市場では、長年のパートナーであった日米欧の自動車メーカーも苦戦しています。

中資系のEVメーカーが躍進する中、当社の主要顧客であった日米欧の自動車メーカーは、協業方針を抜本的に転換させています。例えば昨年には自動車業界における中国の事業展開は「In China, For China（中国で、中国のために）」という言葉で表現されてきましたが、今年から「With China, For China（中国とともに、中国のために）」という言葉が使われるようになりました。中国で事業を展開する完成車メーカーは、生き残りをかけて、中資系サプライヤーとの関係づくりを一気に加速させています。

このため当社でも、既存のお客様との取引を死守するとともに、中資系メーカーからの新規受注が不可避となっています。当社では、早い段階から営業を始めたことが功を奏し、販売比率に占める中資系企業の割合は、2020年の1%未満から2026年には約20%まで伸びています。それでも、中資系メーカーのシェアの伸びを見れば、この数字は十分とは言えません。こうした現地企業との新たな接点づくりのため、2024年

に中国のIAT社(IAT Automobile Technology)との合併会社を設立しました。IAT社は中国で各自動車メーカーの車両デザインやコックピット設計などを受注する自動車エンジニアリング会社で、同社との協業を通じて、当社の中資系との人脈・ネットワークは着実に広がりつつあります。

—中国市場で競争力を維持するため、御社は高付加価値化・高品質化・低価格化のバランスをどのようにとっていますか。

中国市場で当社が競争力を維持するには、「高品質を土台として、高付加価値化と低価格化のバランスを車両ごとに使い分ける」必要があると考えています。

たとえば高付加価値化は、自動運転用の高速通信のノイズ対策、電線素材の転換（銅からアルミ）による軽量化、ワイヤーと電子部品が一体化された製品の供給など、お客様の開発における上流から関わることで、当社の製品を「電線の束から機能集合体に進化させていく」必要があります。

一方、低価格化は、QCサークルなど現場の改善、設備業者との協働による高生産性・低コスト設備の開発、当社への納入業者とのバリューエンジニアリングによって原価を下げていく必要があります。当社では、QCサークルの活動は中国の全工場に深く浸透し、カイゼンは現場の文化になっています。各工場には複数のサークルが組織され、品質確保や原価低減をテーマに活動しています。中国大陸・香港・台湾から選抜されたサークルは、本社のインターナショナル大会に参加し、直近3年で2回の社長賞を受賞しています。

—中資系のスピードに対応するため、経営権限はどこまで現地法人に委譲されていますか。

中国市場で戦うには、「現地法人は現地主導で運営する必要がある」と本社に理解してもらうことが必要です。当社では、すでに本社への稟議は年度予算の承認や主要人事に限られ、既に大

半の権限が現地に委譲されています。

こうした信頼を得るには、実績を上げるのはもちろん大切ですが、本社の経営層に現地の状況を知ってもらうことも重要です。たとえば本社から出張者が来れば、空港からホテルへの車中で「日本で我々がお取引のあるメーカーの車は、どのくらい走っていますか？」と尋ねると、誰もが「見たことのないロゴマークの車ばかりだ」と驚きます。中国がいかに特殊な市場であるか、現地に来ると分かるのです。

中資系に中国人が売り込む体制へ転換

—現地法人の主要ポストは、現地スタッフへと転換が進んでいると伺いました。

当社の中国大陸・香港・台湾の日本人駐在員は、2020年（150人）から2026年（47人）まで約6年間で3分の1に減りました。統括機能である矢崎(中国)投資有限公司も、6部門（生産・財務・管理・調達・営業・開発）のうち4部門のトップが中国人です。過去には日本人駐在員のサポートが不可欠な時期もありましたが、スタッフが成長するとともに、お客様も中資系の比重が増えつつあることから、優秀な現地スタッフにとっては、活躍の場が広がっています。

—増井董事長が考える「優秀」とは、どのような能力でしょうか？

当社には、日本語能力に優れ、向上心も高いスタッフは沢山いますが、特に中国で優秀だと思うスタッフが持っているのは「大局観」です。たとえば一般的な日本人は、複数の課題が生じると、1つずつ原因を分析し解消していきます。これに対して優秀なスタッフは、全ての課題をテーブルに並べて、それらを1発で解消するブレークスルーを考えます。現地で共にビジネスをしていると、この解法が的確で、驚かされることも多いのです。

私は董事長（日本の代表取締役）に相当）ですが、間もなく経営トップである総経理（社長に相当）

に、39歳の中国人スタッフを就任させる予定です。年長者を追い抜いての大抜擢ですが、中国では、こうした人事が現地スタッフのやる気を高めると期待しています。当社は日本では株式非上場企業ですし、最終製品を扱っている有名企業でもありません。当社を選んでくれた社員に対しては、頑張れば上を目指せるという希望のある会社にしていくのが董事長の役割だと思っています。

—御社の中国での展望を教えてください。

現在、中国では中資系・日米欧の自動車メーカーが厳しい競争を繰り広げていますが、水面下では、我々サプライヤーも同様の状況にあります。競争に勝った自動車メーカーが海外進出を加速させれば、そのサプライヤーも追従し、中国以外でも当社の競合相手になっていくでしょう。だからこそ、我々は「中国でも負けられない」のです。

現地では、この数年で急激なEV化が進みました。この流れが世界へと広がっていくのか、また中国国内でも継続していくかの分岐点は未だ見えていません。中長期的に人・モノ・金をどのように投入していくべきであるか、当社としても難しいかじ取りを迫られています。

それでも、当社には「矢崎精神（不屈の闘志、奉仕の精神、先見性）」という理念があります。そして現地には、矢崎をさらに大きな会社にしたいと努力する大勢のスタッフがいいます。私は彼らの期待に応えるためにも、中国において未来のモビリティ社会（人・物が自由に移動できる社会）の実現に向けて、力を尽くしていきたいと考えています。

—本日は、ありがとうございました。



聞き手 静岡県中国駐在員事務所 所長 石川祐介