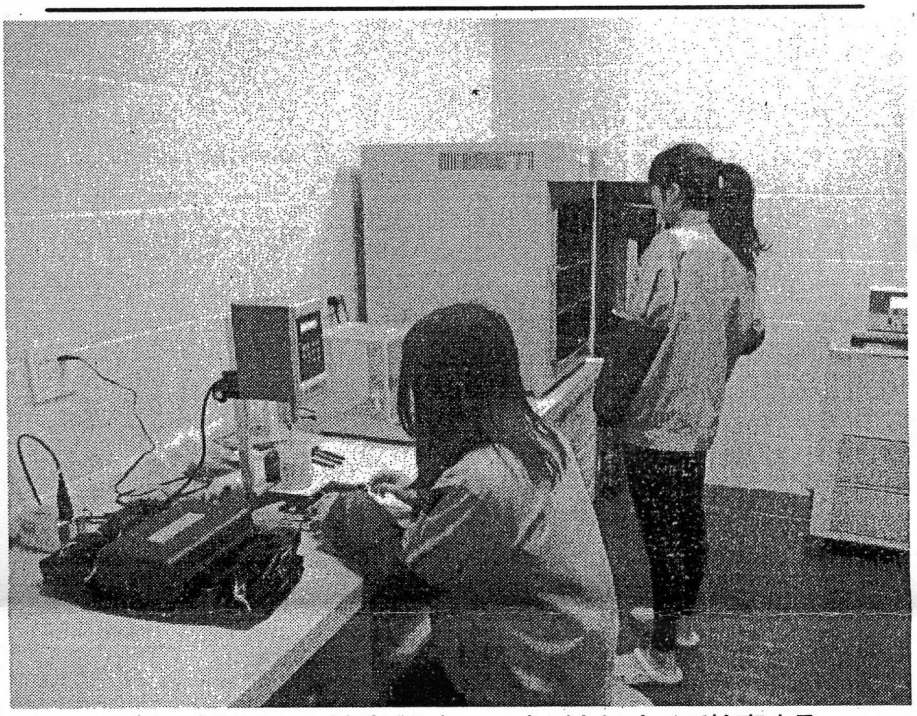
中国で競争力確保

地産地消
進む現地調達

冷間鍛造工程や塗装前処理などで使う金属表面処理剤を製造する貴和化学薬品（大阪府豊中市）。2012年に中国で、同社初の海外製造拠点となる貴和新材料科技（浙江省湖州市）を設立した。中国では日本ペイントや日本パーカライジング、独ヘンケルなど大手が先行して進出し、ローカル企業もひしめく。競争力確保には徹底した現地化によりコストを抑制しながら、高い品質を維持することが欠かせない。（大阪・坂田弓子）

貴和化学薬品

金属表面処理剤を現地生産



分析の専任チームが受け入れロットごとにすべて検査する

「狙いは先行企業とローカル企業の中間の価格で先行企業並みの品質の製品を供給すること」。田中健治社長のターゲットは既に決まっていた。しかし、原材料も製造設備も〝現地化ありき〟の中で始めた海外進出は、想像以上の困難が待ち受けていたという。

いまやリン酸や亜鉛、硝酸などの基礎化学品を中国で調達するのは難しいことではない。しかし約100種類必要な原料のうち、特殊な界面活性剤や水溶性樹脂など複雑な反応プロセスが必要なファインケミカル分野の材料は手に入りにくい。当初は20種類を日本から輸送していた。費用も納期もかさむため現地商社のルートを新たに確保し、10種類の原料現地化に成功した。

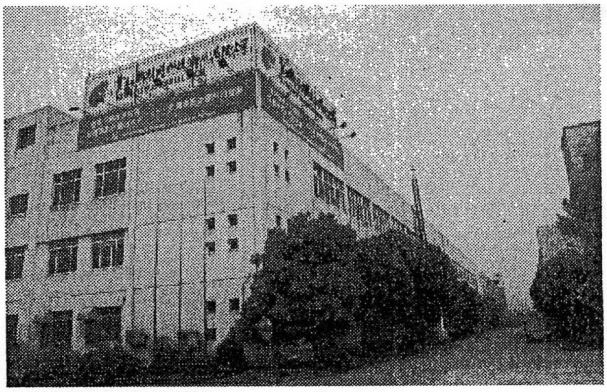
サプライヤー育成 高品質原料調達

しかし、さらに難易度が高いのは品質の確保だ。「3回の受け入れに1回の割合で抜き取り検査を計画していたが、甘かった」と田中社長は当時を振り返り苦笑する。分析すると、純度が低かったり有効成分が少なかったりでスペック（成分仕様書）通りの材料ではなかった。

そこで同社は分析装置などの設備導入を強化し、新たに現地で社員2人を採用。原料受け入れと製品出荷の分析専門とし、ロットごとにすべて検査する体制に切り替えた。社内の技術者を使わなかったのは原料サプライヤーとの癒着を防ぐためだ。化学に通じた技術者は、どの程度ならスペック外でも許容できるかを判断可能で、データを改ざんすることも容易だ。

「あえて素人を採用し、機械的に分析数値を見てもらうようにした」（田中社長）。分析データは〝成績表〟として、良くても悪くてもサプライヤーに毎回渡している。「うるさいぞ、と分からせるため」と田中社長はニヤリと笑う。品質の悪い原料は一気に減少したという。ただ、けん制して圧力をかけるだけではない。サプライヤーのもとへ技術者と頻繁に足を運び、技術指導している。「最初はいやがられるが後に感謝されることも多く、良い関係が築けつつある」（同）。

同社が工場の稼働にあたり、導入した設備は100％現地製。製薬や食品製造



▲……稼働して約1年半、原材料の現地化や製造が軌道に乗り単月黒字化を果たした（中国製造拠点の貴和新材料科技）

が発達した中国では撹拌機や反応槽などの品質に問題はなかったが、据え付け工事では現地業者の力量が不足していた。しかしその際も、本体図面だけでなく周辺機器や基礎工事の図面を事前に提出してもらい、日本の設備業者にチェックを依頼。取り回しの良さなど改善を指導することでトラブルを防いだ。

田中社長は「問題が起きた時にサプライヤーを切るというのも一つの手だが、相手方を変える努力をするのも有効だ」と指摘する。同社は今後、インドネシアにも製造拠点を設置する計画だが、「中国で学んだことは多く、インドネシアでも生かせる」と水平展開に自信を見せる。