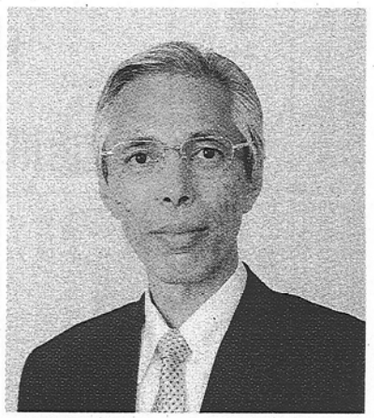
中期3か年計画策定へ

コストダウンを徹底推進

日本海水

社長 金澤 正博氏

エア・ウォーター（AW）が子会社化して2年2か月が経過した。昨年の人事・組織改革ではAW色がより強い布陣に刷新し、グループ企業との連携強化も推進。AWグループの一員として、日本の塩業界をどのように先導していくのか。今年も同社動向が最大の焦点となっている。



――昨年を振り返ってどんな年でしたか。

金澤　仕事始めの1月5日に小名浜工場のリード設備で爆発事故が発生し、波乱の幕開けとなった。近隣の皆さまにもご迷惑をおかけしたことが非常に残念だったが、お陰様で設備は7月に無事復旧できた。そのことで大変感謝していました。

私としては、一昨年6月に社長に就任し1年半が経過したわけだが、昨年は年初より風土改革に着手し、AWグループの新生日本海水として新しい企業風土を醸成すべくさまざまな施策を実施した。昨年4月には組織体制も刷新した。細かいことだが、仕事の仕方、考え方を変えることから始まり、毎朝の朝礼、挨拶、社旗の掲揚、ホームページの改訂、社員章の作成など、いわゆる「会社の構え」を充実させてきた。

――今年度の業績は。

金澤　今年度上期は環境事業が順調に推移したことならびに全社的なトータルコストリダクションの成果に加え、価格改定やシェアが少し回復したこともあり予算を上回る実績となった。上期は増収増益と何とか順調に推移したものの、下期に入りドバイショックなど景気の2番底がささやかれる中で、需要低迷の影響により一般塩の販売量低下が顕著になってきた。残り3か月はユーザーからの値下げ圧力やユーザー自身の販売量低下など量も価格も厳しいと予想する。

昨年以上に道路用塩が量・価格ともに大幅にダウン、環境事業も価格・量ともに低下傾向、海苔・食品事業は懸命の拡販努力を展開しているが、こちらも消費低迷の影響をもろに受けている。海外輸入塩、副生塩、減塩志向、民需冷え込み、ユーザーの構造変化などの問題が起き、特にユーザーのグループ化や異業種間の共同仕入れ機構の立ち上げに対してわれわれはどう対応すべきか。これら厳しい環境の中ではあるが、何とか前年に対しては増収増益としたい。

――一般用塩についての取り組みはいかがですか。

金澤　昨年度は先行値上げの影響などにより、上期は販売量が大幅に減少しシェアを落としたが、その後、お客さまのご理解を得ながら徐々に回復している。値上げ前のシェアには戻りきっていない状況だが、煎ごう塩シェアでは49～50%程度まで回復してきた。昨年度は石炭を中心としたエネルギー費の高騰が想定を上回る水準となり、製品価格改定を行ったものコスト上昇分の吸収には程遠い結果となった。今年度に入り、石炭価格は落ち着きを見せているものの、いまだ高水準にある。中国の石炭需要の拡大で価格上昇の懸念が再度強まってきた。

このような環境下、塩の価格は低レベルのまま推移しており、最近の経済情勢と相まって、塩事業を取り巻く環境は需要動向を含めて厳しい状況が続くとの認識から抜本的立て直しを進めている。工場のプロダクトミックス、物流合理化など全社を挙げて体質強化を図っているところだ。AWとのシナジー効果も追求しつつ塩事業の立て直しを加速させていきたい。

道路用に関しては今季苦戦している。主な供給先である東北地区において中国塩などを担いだ新たな供給者などの参入で価格が下落し、落札量が前季の量を確保できていない状況だ。半面、特殊製法塩に関しては、国内製塩トップメーカーとして安心・安全な塩をバラエティーに富んだ商品ラインナップで用意し、料理レシピの提供、塩の情報発信などと合わせて拡大分野と位置付けて取り組んでいる。その一環として、今年度から新たに「人工海水」の販売を開始した。人工海水事業については昨年度、マリンテックを買収した。特殊製法塩は上期、昨年同期比115%と着実に伸長を遂げた。

今期、増収増益を予想

煎ごう塩シェア5割弱に回復

――海苔と環境事業については。

金澤　海苔事業は一昨年、海苔の入札権を全国的に復活し、ようやく攻めの段階に入り、上期までは予算を上回るペースで業績は回復基調にあった。しかしながら、経済環境の悪化による消費低迷、ギフトの不振、コンビニおにぎりの需要減などにより対予算マイナスの状況になっている。さらにはPB向けの拡大などにより利益が減少し非常に厳しい。

一方、環境事業は水マグが好調に推移してきたが、景気後退の影響を受け昨年度に比べて数量が減少し、価格も値下がりしている。リード事業は新プラントが完成し生産能力が増強されたことから受注していた大型案件が順調に推移し、今期はプラスアルファで貢献している。輸入した道路用塩の含有成分が一部で問題視されているが、当社ではトンネル掘削時に土壌中の重金属を吸収する「ウィークス」も展開。中期的には、水マグ事業、リード事業ともにAWとのシナジー効果を十分に発揮していきたい。特にリード事業は、他企業とのアライアンスも含めて営業体制を強化し、海外市場も視野に入れつつ、来るべき法改正を契機にさらに事業を飛躍させたい。

――今年はどんな年になりそうですか。

金澤　景気回復の見通しも不透明で、厳しい経済状況が続くものと覚悟している。円高は85円レベルまで行くのではないかと思う。塩事業については、民需の冷え込みや価格競争の激化から量・価格ともに回復は難しいと予想する。また、デフレ環境下でユーザーからの値下げ圧力の高まりが予想され、塩事業の業績回復は至難の業であろう。環境事業も現在の景況が続けば今年以上に厳しい状況になる。各企業が生き残りを賭けて必死に新たな道を模索しなければ消え去ってしまうだろう。当社としても、塩化カリウムなどの新規事業を展開し、さらには農業分野への進出など中期的な事業展開を着実に推進しなければならない。

――塩事業の環境をどのように見ておられますか。

金澤　景気低迷を塩事業も受けるでしょう。消費低迷や円高などの問題は塩業界に良い影響は出ないし、その中での舵取りは各社社長さんも大変だと思う。特に石炭価格の問題は、影響が大きいのでどうしても気になるところだ。いずれにしても、いかにコストを下げていくかにかかっている。これまでも微妙にシュリンクしていた塩需要は、食生活の変化による漸減傾向が今後も続くので、環境水準は低レベルのまま推移しており、昨年の値上げについてはエア・ウォーター物流に移管し合理化を推進している。新規事業開発についてもAWの研究所やケミカル・エネルギー部門と協調して海水産業の領域を拡大すべく取り組んでいる。購買、調達、情報の面でもシナジー効果が現れている。一方でAWグループの商品販売にわれわれも一役買っており、元売さんでも商品を取り扱ってくださるところがあり、商いは随分拡大してきた。

――上場計画の進捗は。

金澤　一昨年に株主変更に伴う申請の再構築が必要となり、当初の計画は延期している。さらには株式市場の低迷や上場環境の変化もあり、当面は状況を静観しながら事業基盤の強化など上場企業にふさわしい体制を整えておく。

環境事業が今期プラスα

海苔事業 景気後退が打撃

――AWとのシナジーは。

金澤　実業のメーカーが株主となったことで、よりメーカーとしての色合いが濃くなり、その意味では従業員も安心感・安定感があるのではないかと思う。ビジネス的にも大変大きい影響がある。AWの営業拠点や地域事業会社と連携した販売は幾つか実現した。物流関係についてはエア・ウォーター物流に移管し合理化を推進している。新規事業開発についてもAWの研究所やケミカル・エネルギー部門と協調して海水産業の領域を拡大すべく取り組んでいる。購買、調達、情報の面でもシナジー効果が現れている。一方でAWグループの商品販売にわれわれも一役買っており、元売さんでも商品を取り扱ってくださるところがあり、商いは随分拡大してきた。

――上場計画の進捗は。

金澤　一昨年に株主変更に伴う申請の再構築が必要となり、当初の計画は延期している。さらには株式市場の低迷や上場環境の変化もあり、当面は状況を静観しながら事業基盤の強化など上場企業にふさわしい体制を整えておく。

新春塩 国内製塩

もAWとのシナジー効果も建設する計画だ。老朽化した設備は効率が悪化しているため、投資してトータルのコスト低減を図ることに知恵を出し合うことが大きなテーマだ。

――塩事業の将来像は。

金澤　食用塩の需要は年々減少傾向にあり、さらには輸入塩の流入が拍車をかける状況になっている。こうしたことから伸びを期待できる市場環境ではないが、コスト削減を推進することで安定事業として再生の可能性は高い。そのためには業界全体の英知を結集して共同配送や生産委託など、新しい塩のビジネスモデルの構築が必要であると考えている。物流業界では3PL、4PLなどが進展してきた。

――工場の集約などは。

金澤　現状では考えていない。

――今後の最重要課題は。

金澤　私は会社の経営目標として①高品質、安全・安心、おいしい、環境にやさしいといった人に喜んでいただく商品を作る②利益を出す。さもなくば経営できない③成長する④株主および一般社会などに還元する、以上4つを最低原則と考えている。そして現在、平成22年度を初年度とする3か年の中期経営計画を策定中であり、最重点課題は次の3つ。①塩事業の体質強化を図るため、3工場を有する強みを発揮していく。各工場長は社長直轄の指示系統の下、工場全体のトータルマネジメントを行う仕組みに変えたこともあり、品質面や調達面、物流面でもっと改善が図れると思う②コストの引き下げ。特に老朽化が進む設備の維持をいかに効率的に進めるか③塩のマーケットが大幅に膨らむことは考えられず、新しい柱となる事業を推進する。以上、中計のロードマップを1月末までに整理し、それをもとに新年度は取り組んでいく。

さらに今年は、お客さまやAWと相談しながら新しいビジネスモデルを構築し、事業領域を拡大したい。そして業界として塩産業の地位を維持向上させる取り組みも積極的に展開したい。海水事業には無限の可能性があるので、新規事業として海水に含まれる資源の有効活用にも取り組む。ここにおいて産学官の共同研究事業も推進している。

――AWとのシナジーは。

金澤　実業のメーカーが株主となったことで、よりメーカーとしての色合いが濃くなり、その意味では従業員も安心感・安定感があるのではないかと思う。ビジネス的にも大変大きい影響がある。AWの営業拠点や地域事業会社と連携した販売は幾つか実現した。物流関係についてはエア・ウォーター物流に移管し合理化を推進している。新規事業開発についてもAWの研究所やケミカル・エネルギー部門と協調して海水産業の領域を拡大すべく取り組んでいる。購買、調達、情報の面でもシナジー効果が現れている。一方でAWグループの商品販売にわれわれも一役買っており、元売さんでも商品を取り扱ってくださるところがあり、商いは随分拡大してきた。

――上場計画の進捗は。

金澤　一昨年に株主変更に伴う申請の再構築が必要となり、当初の計画は延期している。さらには株式市場の低迷や上場環境の変化もあり、当面は状況を静観しながら事業基盤の強化など上場企業にふさわしい体制を整えておく。

新春塩 国内製塩