AWグループが変える塩業界

専売制度廃止から12年が経過し、塩業界は新たなステージに入ろうとしている。最大手日本海水の株式の過半がAWに移り丸2年、自由化スピードが急速に上がってきた。日本海水は11月から自社物流業務をエア・ウォーター物流グループに外部委託する方針を決めた。同社金澤社長は就任当初から物流改革に取り組む方針を示してきたが、ここにきて具現化するに至った。これは将来的に既存の塩物流の在り方を根底から変えるほどのインパクトを持ちうる。これからの塩業界はAWが担う新しい時代に転換したことを象徴する出来事である。

塩業界のこれまでの流れは、市場の主導権を握るイオン交換膜製法の国内塩メーカー（現在4社6工場）の販売政策に左右されてきた。一大転機となった平成9年の専売制度廃止は、市場競争経験のない国内塩メーカーにとってまさに未知の世界であったこともあり、かつてない価格競争が始まった。それも5年間の経過措置期間、3年間の暫定関税措置期間を過ぎるうちに自由競争にも次第に慣れて、なおかつ錦海塩業の撤退（今春自己破産）もあり、価格適正化の重要性を身をもって知るところとなった。

この間に、ダイヤソルトと讃岐塩業が共同販売会社ディーエスソルトを12年10月に設立したが業務提携が不調に終わり解消。15年7月には旭化成が食品事業からの撤退方針に沿ってファンド・AP社を交えた新日本ソルトと赤穂海水の統合作業を開始、そこへ讃岐塩業が18年4月に加わり今日の日本海水の原型が出来た。その後浦島海苔も買収し、傘下におさめている。

その経営権が19年10月にファンドからエア・ウォーター（AW）へ流れた。いわば旭化成が塩事業からの撤退方針を決めたところから業界を巻き込んだM&Aがスタートしている。さらに遡るなら旭化成が持っていた鳴門塩業株の大塚製薬への瀬価譲渡もその布石であったとみることができるかもしれない。

ともあれ、このような表面的な変化はあっても、結局錦海以外の6工場は存続し、供給過多の構造そのものにはメスが入っていない。そのことが絶えず国内4社6工場の足下を危ういものにしている。

日本海水の物流業務全般

11月からAW物流へ一括委託

来年4月メドに全面移管予定

強まるグループシナジーの追求

まして景気後退による需要のシュリンクがいわれる中にあってはなおさら、需給バランスの崩れが深刻な状況を生んでいる。

こうした状況下でエア・ウォーターが登場し、同社現役専務取締役であった金澤正博氏が日本海水社長に昨年7月正式就任した。金澤社長はこの1年間"脚下照顧"を掲げて社内改革に取り組んだ。新生日本海水として、挨拶の仕方から清掃作業、昼間の電気消灯など細かい一つ一つから社員の意識改革を実施。挨拶は基本である「おはようございます」「いらっしゃいませ」「ありがとうございます」の3つに加え、工場では「ご安全に」のかけ言葉を徹底している。また「トータルコストリダクション」と称して全社員が1人10万円のコストダウンに向けて努力するといった細部に至るまでの合理化策を推進している。

外部に委託していた設備メンテなどの業務に関しても、小名浜工場を中心に今年6月から人員を直接雇用することによって、技術レベルと作業効率の向上を図ることにした。これにより管理の一元化と管理費用の圧縮効果を期待できる。また3工場保有のメリットを生かすため、今10月には3工場を一本化した新しい業務システムを稼働させた。安定供給面においても、イオン交換膜製法で唯一3工場を保有する優位性を最大限活用する構えを見せている。

そしてこの11月1日からは同社の物流業務の外部委託をスタートした。物流業務全般をグループ内物流事業会社である「エア・ウォーター物流グループ」に一括委託する。具体的には小名浜工場分は東日本エア・ウォーター物流、赤穂工場分と讃岐工場分は西日本エア・ウォーター物流がそれぞれ物流窓口を引き受ける。日本海水では6か月間にわたり物流に関する社内調査と検証を行い、外部委託による受発注の一本化により社内の細かい作業を軽減でき、省人化にもつながると判断した。11月から大口を中心に順次作業を進め、来年4月をメドに全面的に一括委託へ切り替える方針を示している。エア・ウォーター物流では区域・流通事業部ソルト物流部を設置し対応している。日本海水とすればAWグループのシナジー効果を徹底追求していく方向を鮮明にしており、今回の物流改革もその一環といえる。

シナジー効果の追求という点では、今後ますますいろいろな動きが出てくる。環境事業では小名浜工場で製造している水酸化マグネシウムについて、今後はAWと共同で新グレードを開発する方針を決めた。赤穂工場と隣接するグループ子会社タテホ化学工業とのシナジーでは、原料となるにがりを全量グループ内で調達する方針を今春決めている。赤穂工場では塩化カリウム生産プラントを設置し、農業肥料向けに販売する予定。赤穂工場で塩化カリウムを生産すれば、タテホに供給するにがりにおいても余分な成分が取り除かれるため双方にメリットが生じるという。赤穂工場とタテホはもともと兄弟会社でもあり、双方の壁は同じグループになることで一段と近しい存在となった。ほかにもグループ会社が取り扱っている化粧品、エアゾール、マスク、アトピー用石けん、発芽玄米、ハム・ソーなど幅広い商品を社員や塩元売を通じて拡販に取り組み、AWグループの売上げに貢献する活動を強化する。

日本海水の前期売上げは197億円（前年比5％増）。塩事業129億円（2％増）と増収だったが、塩販売量は56万3千t（4％減）とマイナスし、利益面も減益で推移した。それでも市場全体の需要量が低迷しており、同社の販売数量シェアは5割強に戻した計算になる。上期においても売上げ100億円（5％増）、塩事業66億円（9％増）、塩販売量27万t（4％増）と1万t以上も販売量を伸ばしており、さらにシェア率を高めた。

金澤社長は3工場保有とAWグループの優位性を今後さらに追求する考えを示している。まずは社内改革から進めているが、今年に入って徐々に社外との関わりも見直し始めており、今回の物流改革はその手始めである。当面は従来の物流の仕組みを活用するが、今後についてはエア・ウォーター物流が窓口となって、より効率的なやり方を追求していくことになろう。金澤社長は就任当初から物流の見直しを課題に掲げており、AW時代に手掛けた物流改革手腕を発揮した。

物流と同時に、今後は商流面の改革も進められていくと考えるのが妥当であろう。AWはガス供給において、全国の食品メーカーと取引のパイプを既に持っており、グループ内に物流企業を抱えていることとユーザーへの販売ルートを保有していることが最大の特徴であり武器である。その一例として北海道キッコーマンへの納入はグループを通じた取引へ移行しており、このような例がほかに広まる可能性がある。

同社はあくまで従来通り元売重視の取引関係を継承する方針だが、元売に機能がなかったり、ユーザーが直接取引の方針を決定した場合にもグループ内で安定供給を維持できるだけの体制を整備してある。末端と物流を既に押さえているため、商流はそこに見合ったものを採用するという考え方ができる強みがある。塩元売にとってはまさに問屋機能が試されることになるであろう。問屋機能とは、末端ユーザーから塩の購入窓口としてどれだけ信頼を得ているかどうかが問われる。

それにしてもトップ企業が動けば、それだけ周囲に与える影響も大きい。今や日本海水＝AWグループは、競合関係にあるイオン塩メーカーのみならず、塩元売、特殊製法塩メーカー、物流の仕組み、業界団体の有り様まで業界地図を一変させるパワーを持っている。逆に言えば、塩関連企業はすべからく日本海水の動向とは無縁ではいられなくなる。今後の塩業界はAWグループが変える構造に転換したと見るべきだ。少なくとも確かなことは完全に護送船団方式での生き残りの時代は終焉を迎えたということだ。

もちろん業界改革を行った影響を最も受けるのがトップシェアを持つ日本海水であり、その責任は自らに全て降りかかる構図にある。業界全体が沈むような改革をすれば日本海水自らも沈むのは自明の理である。しかしながら、産業ガス分野をはじめ幅広い産業界でしのぎを削り競争能力を研ぎ澄ませてきたAWにとって、塩業界の過去の因習などは無関係であり、あくまで経済合理性に照らしてAWグループに利益があるかどうかだけが判断の拠り所となる。

そもそもAWグループは利益追求という目的で日本海水を買収したのであるから、2年間を経てその実行段階に入ったにすぎない。よって必然的に今後は専売制下で構築してきた業界の既得権の多くはAWグループに流れていく構図にある。メーカー主権の確立に向けてAW視点から改革が進められようとしている。AWグループの利潤追求という姿勢には一点の曇りもない。これに対して、すべて経済合理性に基づいているだけに今のところ誰にも改革を止めることはできない。これからは塩業界の過去の成り立ちとは無縁に、AWから見て不合理と判断される部分については容赦なく改革のメスが入れられることになろう。

ただし、あまりに改革を短期間のうちに達成しようと急ぎすぎると、その反動は良きにしろ悪きにしろ必ず何らかの形で表面に出てくる。日本海水に触発された業界の動きがどのように現れてくるのか。他社動向も含めて今後の成り行きが注目される。いずれにしても当面の"台風の目"は日本海水であり、そのカギは金澤社長が握っている。

（北阪 真二）