

Top

トップと語る

75

interview

協和ダンボール株式会社



協和ダンボール株式会社 代表取締役社長

高木 良直 氏

◎聞き手

十六総合研究所 取締役社長 佐竹 達比古

TAKAGI Yoshinao

KYOWA corrugated cardboard Co., Ltd.

一番強く思うのは、社員が働きたいと思える会社と一緒に作っていききたいということです。それと、いろいろな改善策を考えて、今日よりも明日を良くしたいと考えてくれる人の集団にしたいです。そのためには、やはり企業として収益性を求め、賃金の面でも環境の面でも、魅力ある会社にはなくてははいけませんね。

協和ダンボール株式会社は、1962年に、段ボールシートの製造販売を手掛ける協和ダンボール工業所として恵那市で創業しました。現在は、リサイクルシステムが確立された環境に優しい素材である段ボールのさらなる可能性を追求し、物流梱包資材にとどまらず、セールスプロモーションツールや避難所用の簡易ベッドなど、多種多様な製品を開発・製造・販売しています。

持続可能な社会の構築に貢献するとともに、物流など他の分野へも事業のすそ野を広げ、新たな社会・環境・経済価値を創出すべく挑戦を続けています。

本日は協和ダンボール株式会社 本社をお訪ねし、代表取締役社長 高木 良直(たかぎよしなお)氏からお話を伺いました。

段ボールシート生産から 箱も作る一貫メーカーへ



十六総合研究所
取締役社長 佐竹 達比古

—— 会社設立から
これまでの沿革に
ついてお話し願
います。段ボール箱
を作るための材料
である、段ボール
シートを生産する
事業からスタート
されたのですね。

●高木社長(以下、敬称略) 先代である私の父は、国鉄で機関士として働いていました。国鉄を辞めてからは、家業の薪を結束する金具の製造を手伝っていたそうですが、エネルギーが薪などの木材から石油などに変わっていく流れの中で、何か他の製造業をやろうということで、段ボールに目をつけました。1962年に恵那の町なかの小さな工場で、手作業で紙を貼り合わせて段ボールシートを製造する事業をスタートしました。

当時、東濃地域の陶磁器産業が飛ぶ鳥を落とす勢いで伸びていましたから、輸送用の段



1962年 創業当時の様子

ボールの消費量が増えていました。当社の売上げや生産量も増え、機械化を進めて材料供給メーカーとして事業を続けました。中には、シートも箱も両方作る、一貫段ボールメーカーさんもありましたが、先代は「うちは箱を作らないから、競争相手になる一貫メーカーさんよりも、うちから材料を買いませんか」というセールストークで、お客様の信頼を勝ち取っていったそうです。

1973年に第一次オイルショックが起きると、段ボールを製造するために必要な重油の供給がままならなくなり、生産が難しい状況になりました。また、円高で陶磁器メーカーさんの輸出が減ったことで段ボール箱の需要も減り、ボックスメーカーさんの倒産が増えました。当社は材料を売る立場でしたから、売掛金を回収するために、やむを得ずボックスメーカーさんを会社ごと買う決断をしました。それをきっかけに、箱は作らないと言っていた方針を転換し、一貫メーカーとなりました。



本社
環境への取り組みをPRしている

4色刷りの製品を手掛けたことが 転換点に

—— 社長様が入社された経緯を教えてください。

●高木 大学を卒業し、大手商社系の紙販売会社に入りましたが、3年くらいたった頃、戻ってくるように言われました。

商社系の紙販売会社では、雑誌用の紙を扱っていて、印刷というのは4色刷りのフルカラーが当たり前だと思っていました。ところが、当社へ戻ってみると、ほとんど1色の印刷ばかりで、その差に愕然としました。段ボールは箱の中身や会社名さえ分かればよいとされていて、それで事足りていたのです。果たしてどう付加価値を生んでいったらよいのかと悩みました。

また、当時の営業スタイルは、価格で勝負して販売数量を伸ばすものでした。同業他社と安さを競う薄利多売のビジネスモデルから転換し、新しい挑戦をしていかないといけないと思いました。

そこで、4色印刷を見てきた経験から、フルカラーの製品を作って他社とは違う付加価値を生み出せないだろうかと考えました。

—— どのような商品を手掛けられたのでしょうか。

●高木 ある時、経営コンサルティング会社の担当の方から電話があり、大手印刷会社さんで段ボール会社を探しているという話だったの



協和ダンボール株式会社
代表取締役社長 高木 良直氏

で、すぐに飛んで行きました。そこで提案を求められたのは、これまでアクリル板や木材などで作っていた、大手アニメ会社のセールスプロモーションツール（販売促進用什器）を段ボールで作りたいというお話だったので、ぜひやらせてくださいとお受けしました。

セット梱包や組み立て作業があるうえ、部品の点数が多く、大変な仕事ではありましたが、収益性も高く、結果として大成功でした。フルカラーの華やかな製品を作るようになり、社員の意識も大きく変わりました。当社にとって大きな転換点でしたね。

総物流・包装コンサルティング会社を 目指す

—— 現在の事業内容について教えてください。

●高木 主製品は段ボールケースです。ケース



対談風景
協和ダンボール株式会社
代表取締役社長
高木 良直氏(右)、
十六総合研究所 取締役社長
佐竹 達比古(左)

にする前のシートが約35%、ケースが約65%で、現在セールスプロモーションツールの企画・製造は子会社で行っています。

—— 物流事業にも力を入れていらっしゃいますね。

●高木 グループ内に物流会社を持っていることは当社の強みですが、課題もあります。

配送トラックは、製品をお客様へお届けした後、積み荷を空にして帰ってきますから積載率は50%です。これを100%にしないといけないと思っています。

この課題を解決するべく、過去には、産業廃棄物運搬事業をやろうと考えたこともありません。客先へ製品をお届けして積み荷が空いたら、お客様の会社から出る産業廃棄物を積んで中間処理業者まで運ぶことを思いつきました。しかし、お客様から、うちの商品を入れる段ボールを運ぶ車でごみを運ぶなんて駄目だ、と強く反対され、実現しませんでした。

50%の空車を埋めるという課題を解決すべ

く、産業廃棄物以外の貨物を受託して運搬する体制ができないかと考えています。

—— その他に、将来を見据えた取り組みにはどのようなものがありますか。

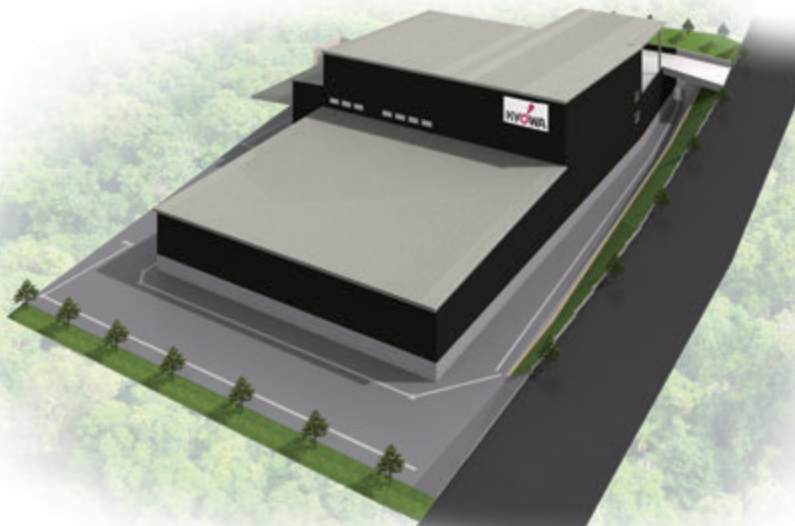
●高木 2024年問題によって物流の形態が相当変わってきています。それを受けて、これからは、総合的に物流を担えるよう準備を整えています。

具体的には、新規事業として倉庫事業に着手しています。倉庫があれば、当社からお客様へ売るものだけではなく、お客様が他社から買うものを含めて、より満足していただける納品体制を提案できると思います。例えば、お客様の仕入れ先から、当社の倉庫であらかじめ材料を多めにお預かりしておき、必要な分だけ当社がお客様のところへ運ぶようなサービスを提案できるのではないかと考えています。

その他には、人手不足でお困りのお客様が多いですから、梱包などの軽作業や納品を当社が代行する仕組みも考えています。



グループ内に物流会社を持つ



新規事業として倉庫事業を立ち上げ(倉庫パース図)

—— 総合的に物流や包装をコンサルティングできる会社を目指すということですね。

●高木 これまでは、例えば、段ボールなら段ボールのことだけ、配送なら配送のことだけ、といったように、所属した会社の営業をするのが精いっぱい、「点」の営業しかできていませんでした。これからは、お客様に「物流や梱包のことで困りごとはありませんか」と、「点」ではなく「面」で営業できる企業にしていかないと成長はないと思います。

商売というのは本来、お客様が困っていらっしゃる問題を解決するために提案を行うものだと思います。提案を積み重ねていくことで、何か困った時に、ちょっと協和ダンボールに相談してみるか、と思ってもらえるといいですね。

グループ全体の強化を目指す

—— M&Aを積極的に進めていらっしゃいますね。

●高木 他の企業様からたまたま後継者問題などのご相談があって、最近では4社ほどM&Aを進めました。おかげさまでうまくいっています。それぞれの会社が持っている、独自の技術やノ

ウハウを活かすことで、当社が一から工場を作るよりも効率よくできますし、既存のグループ会社との相乗効果も期待できます。

また、拠点が増えますから、物流の2024年問題やBCPの面でも利点があると思います。本社で作ったものをグループ会社に在庫として置いておけば、トラブルがあった場合などでも、お客様へより迅速に供給できます。

—— 現在、グループ企業は何社あるのですか。

●高木 16社あります。中には、私が社長を兼任している会社もありますが、グループ全体で社長の数を増やしたいと考えています。社長の立場で、自社の仕事を深く理解するとともに、グループ全体の最適を考えられる人材を増やすことができれば、グループ全体が強くなると思います。

環境負荷を低減する取り組みを進める

—— 段ボールのリサイクル率は非常に高いですね。

●高木 リサイクル率は95%以上です。SDGsの時代の優等生ですね。段ボールという素材



ボタニカルインキ使用段ボール



避難所用段ボールベッド

と、過去の紙パルプ業界が作り上げたりサイクルの仕組みには本当に感謝しています。

製品の環境負荷をより低減すべく、業界初の取り組みとして、印刷に使用するインキを、CO₂削減に効果的な植物由来成分を含有したボタニカルインキに変更しました。従来のインキと性能面で遜色なく、環境意識の高いお客様にも喜んでいただけました。今後も取り組みを進めていきたいです。

時代に合わせた制度を作り、人材を確保する

—— この業界では珍しく夜勤がないと伺いました。

●高木 私は、あるべき姿をいつもみんなに言っています。私だけ先に帰ってみんなが残業するのはおかしいと。だから、シフトも一直しかやらないと約束しています。大手企業では二直、三直^(※1)にしてどんどん成長するところもありますが、就職にあたって、当社のような一直型を志望する人は少なくないです。その状況を見ると、このやり方も間違いではなかったと思います。

最高の採用方法は、社員が自分のお子さんを入社させてくれることですね。当社ではそういったケースも増えています。お子さんに限ら

ず、親戚や近所の人など社員のプライベートなネットワークの中で、当社に興味を持ってくれる人が増えるのは理想だと思います。そういう会社を作ることができれば、採用活動をしなくてすみ、鬼に金棒です。

—— 人手不足が進む中、定年を延ばす企業も多いです。

●高木 これからの世の中を考えると、定年は延ばさなくてはいけないと思っています。そのために、株式会社協和SPという会社を作りました。SPはスペシャルパートナーの略で、定年後、希望があればそちらへ移籍して働いてもらっています。今、最高で75歳ぐらいの方がいます。働いている人はみな熟練工でとても頼りになるので、その技術を若い人に伝えてもらうように言っています。

また、今後は、定年を迎えた後も新たにチャレンジしたいことがあったら、そのアイデアに出資できるような仕組みを考えています。会社が長年お世話になった方々ですから、できる限り支援していきたいです。

—— 福利厚生ではどのような取り組みをしていますか。

●高木 以前は会社全体で社員旅行へ行っていました。次第に若い人が参加しなくなって

(※1)従業員を2つあるいは3つのグループに分けて交代勤務を行うこと。



[左]
トレーと外箱の開発により、作業性向上やコスト削減を実現したモンブラン輸送箱。
2023日本パッケージングコンテスト^(※2)
輸送包装部門賞 受賞

[右]
サイズの異なるホイールにも対応可能なホイール固定材。
2024日本パッケージングコンテスト^(※2)
包装アイデア賞 受賞

(※2)公益社団法人日本包装技術協会 主催

しました。そこで、団体旅行は廃止して、思い切って、最低2人以上なら行き先は自由に企画して良いことにしました。2年に1回、社員が積み立てたお金と会社負担費用を合わせて、一人10万円くらい使えます。日数の上限や公共交通機関を使うことなど、いくつか条件がありますが、事前の計画書や帰ってきた後の報告書、使用明細などをきちんと提出してもらえば、海外でも国内でも好きなところへ行けます。大切なのは自分で企画を考えることです。

こういった、社員満足度向上につながる、ちょっと遊び心があることは今後もやっていきたいです。

社員が働きたいと思える会社を一緒に作っていく

—— 今後の経営の中で実現したい事や、展望、社長様の夢などをお聞かせください。

●高木 一番強く思うのは、社員が働きたいと思える会社を一緒に作っていききたいということです。それと、いろいろな改善策を考えて、今日よりも明日を良くしたいと考えてくれる人の集団にしたいです。そのためには、やはり企業として収益性を求め、賃金の面でも環境の面でも、魅力ある会社になんてはなりませんね。

—— いろいろな面から御社の姿をお伺いでき、勉強させていただきました。ありがとうございました。

(対談日：2025年1月15日)



本社玄関にて

会社概要

- 本社／岐阜県恵那市長島町中野1269-2
- 創業／1962年11月8日
- 設立／1969年1月8日
- 事業内容／段ボール製造・販売
- 関連会社／協和ダンボール株式会社信州、協和物流株式会社、株式会社協和SP、株式会社協和SP信州、株式会社ウェル協和、三和紙器株式会社、廣春ダンボール工業株式会社、株式会社ビースト(Be-ST)、株式会社タカラニコー、株式会社ベルテック、株式会社協和、株式会社協和パートナーズ、株式会社高和、KYOWA MARUBUN (THAILAND) CO., LTD.、株式会社シネマコミュニケーションズ、長野県協同紙工業株式会社