

## 包装設計からロジスティックス支援へ進化 たゆまぬ改善ベースに顧客提案

TSK株式会社  
代表取締役社長

高木悦朗氏



今年は創業80周年を機に、社名を刷新されました。

1939（昭和14）年に祖父佐吉郎がクラフト紙袋を扱う「富山製袋所」を創業し、1998年に社名を頭文字からとってティー・エス・ケイに、80周年の今年は5月の改元に合わせ、グローバルに対応できる英語表記に改めました。

紙袋から、現在は包装設計で強みを発揮されています。どのような歩みだったのでしょうか。

創業期は、セメントの運搬容器

がこれまでの木樽から最新包装技術である紙袋に変わり始めた頃で、ここに目をつけた創業者が手始めに使用済みの袋を再生する事業を始めました。その後2代目と夫が、セメント需要の伸びや、化学薬品、小麦粉、米など用途の広がりとともに新袋製造事業へと拡大しましたが、市場規模はオイルショックの頃がピークでした。

私が入社した1988年当時は、紙からポリエチレンへの素材転換と同時に、物流の機械化、省力化が

進み、人力での運搬を前提とした紙袋の需要は半減していました。さらに、大口取引先の化学プラントが太平洋コンビナートへ集約を進めるなど、厳しい状況でした。

### —物流全体を考えた付加価値—

新たな事業ドメインを模索していた1992年、大手化学メーカーが電子部品などを衝撃から守る緩衝包装の製造販売拠点を北陸で探していることを紹介され、緩衝包装設計事業をスタートさせました。

その後、緩衝材ユーザーである大手エレクトロニクス関連企業の海外移転が進む現実に直面し、再び事業ドメインの転換を迫られました。いろいろと考えた結果、「包装は物流の一要素にすぎないが、物流コスト全体の8割を占める輸送・保管・荷役コストは、その包装（荷姿）で大きく改善することができる」という原点に立ち返り、これまでの「最適包装」から「最適物流のための包装」へ発想を転換しました。例えば積載するコンテナやトラックのサイズから逆算して効率的な包装を設計し、物流コストをトータルで削減する提案をし、結果新たなお客様から支持を頂くようになりました。

現在の事業構成はどのように？

緩衝包装設計のほか、工場内の物の流れを効率化する台車やワゴンなどのマテリアルハンドリング（マテハン）機器の設計製造にも取り組んでいます。売上比率は紙袋が25%、緩衝包装が70%、マテハンや包装容器洗浄などその他サービス事業が約5%です。

2008年から次々と県外に営業所を開設されました。

東海北陸自動車道の全線開通に合わせて名古屋営業所を出したのですが、同時にリーマンショックが起こります。「タイミングを間

違えた」と思いましたが、お客様も現状見直しに迫られており、物流コスト削減の提案をじっくりと聞いてもらえました。急遽「今がチャンス」と考え直し、翌年には関東営業所も開設してエリアを拡大しました。

お客様が増えると多様な要望が入ってきます。マテハン機器の製造依頼を受けるうちに、求められているのは運搬するための包装資材ではなく、「モノをどう動かしたらよいかのソリューション」だと気付かされました。現在はお客様の「ロジスティックス支援」を掲げ、物流をどう進化させるかを考えて、事業展開しています。

2013年にはベトナムへ進出されました。

取引先の進出に伴い、海外展開の足がかりとして、電子部品を収める真空成形トレイの現地生産を始めました。樹脂成形は当社では初めてだったのですが、現地スタッフの努力のおかげで技術修得をスムーズに進めることができました。富山の本社も昨年、よりハイレベルな真空成形機を導入し、ベトナムの社員と連携しながらオペレーションしています。

### —改善の継続で会社を変える—

昨年、「中小企業白書」に改善活動の好事例として紹介されました。

改善活動は2004年、指示待ちになりがちだった組織を変え、社員の創意工夫を引き出したいと始めました。「ゴミを拾った、掃除した、何でも良いから」と、全社員が毎月4件の改善を「実施」する仕組みが特長です。私は実施報告書全てに目を通して現場を確認し、月2回の社長表彰をしています。社員のモチベーションを高め、新入社員や失敗した社員に自信を付けるための演出もしています。

取り組みの主な内容は、生産性向上をテーマにしたものです。作業負担を軽減するための台の高さを調整するものから、作業手順をプロジェクションマッピングで視覚化するというハイレベルな改善まで実際に行われています。

各人が毎月4件改善していくと、素晴らしい積み重ねになります。

この改善活動が当社の付加価値にもなっています。数年前から弊社営業スタッフが、取引先企業の現場に入り込み、「改善共同検討会」を行う営業モデルをつくりました。お客様と一緒に現場の物流効率を向上させようとするソリューション型の取り組みです。時間と手間がかかるモデルですが、お互いの信頼関係を築き、現場改善のマテハン機器や包装容器の受注、さらには工場全体に関わる大規模な物流改善の相談も受けるようになりました。

今後はシステムも含めて物流の最適化を高めるお手伝いをしていきたいと考えています。若い幹部は「ロジスティック・エンジニアリング」企業を目指すと言っています。100周年までに、売上100億円超えを目標にしています。

### —自由度を高め働く喜びを—

働き方改革はいかがですか。

ソニーの創業期の様子などを本で読むと、昔の日本には働く喜び



作業手順などをプロジェクションマッピングで映し出す独自開発の作業台

があふれていたような気がしますが、バブル崩壊後は個人の成果主義が重視されるようになり、今の働き方改革の風潮には、仕事が義務や悪い事のようにさえ捉えられている気がします。

しかし私は、仕事とは本来楽しいことであり、人間の本性は仕事を通して人の役に立つことに喜びを感じるのだと考えています。基本的な基盤を経営者がしっかりと築き上げていけば、社員は本能的に自己実現に向けて充実した仕事ができるのではないかと思います。そのために、仕事の楽しさを奪わないよう、働き方の自由度を高めたいと考えています。

座右の銘を教えてください。

「何があっても、ありがとう」です。この世に生まれ、あの世に帰るまで魂を成長させることが宇宙の意志に沿うことであると思います。楽しいことばかりでなく、どんな辛いことでも何か意味があることと感謝して生きていきたいと考えています。

### 略歴

1959(昭和34)年富山市生まれ。一橋大商学部卒業後、1982年日本興業銀行入社。1988年富山製袋(株)(現TSK(株))へ入社し、1989年専務、1992年から代表取締役社長。

### 会社概要

TSK株式会社

創業：1939(昭和14)年7月  
所在地：富山市三郷9番地  
資本金：5,000万円  
事業内容：包装の企画・設計、包装およびその周辺システムの企画・設計、クラフト紙袋の製造・販売、物流サービスの企画・設計  
従業員数：92名(2019年5月現在)  
売上高：28億円(2019年4月期)  
事業所：富山営業所、金沢営業所、関西営業所、名古屋営業所、関東営業所、四国出張所、九州出張所、東北出張所

関連会社：TSKベトナム  
URL：https://www.tsk-corp.jp/