

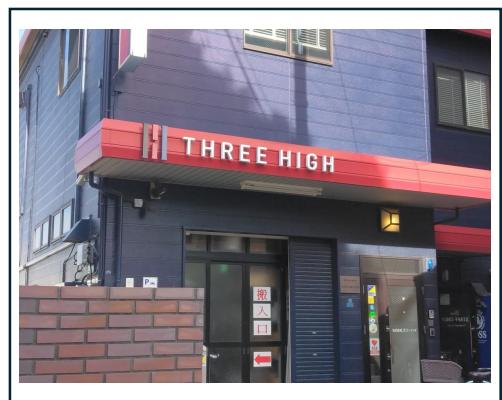
2025年10月23日 株式会社スリーハイを見学

今回は、横浜市で「人を大切にする経営」を実践する株式会社スリーハイ様を見学し、同社の男澤誠社長様およびスタッフの皆さんから経営の取り組みの話を伺いました。

<https://www.threehigh.co.jp/company/>

【事業の概要】

現社長のお父様が1987年に創業した同社は、産業用ヒーターの製造販売を主たる業務とする企業です。社名（スリーハイ）は、「HIGT TEC more GLOBAL（世界に通用する品質・技術）」、「HIGT TOUCH more HUMAN（もの・ひとを温めることができる人間味溢れるスタッフ）」「HIGT FASHION more SOCIETY（新しい製造業をつくり地域社会を豊かに）」の3つのHIGTに由来します。



同社の主力基本製品はシリコンラバーヒーター^{※1}です。例えば、ETCゲートやパラボラアンテナにシリコンラバーヒーターを貼り付けて融雪用として、また、ドラム等を温める（ドラム等の内容物が固まらないように、シリコンラバーヒーターを巻き付ける）など用途は様々です^{※2}。顧客は「同社の製品を求めて来る」と言うより、「抱える課題を解決する可能性を探しに来る」イメージです。そのため、同社製品の大半はオーダーメイドのカスタマイズ製品になります（当然、同社にも定番品もあります）。顧客の要望・課題などのヒアリングと現地調査により、製品の提案をする営業スタイルです。過去の製品使用例がホームページ等に掲載されており、課題を抱えた顧客がいろいろ調査する中で同社ホームページ等にたどり着き、同社を知ることが多いそうです。

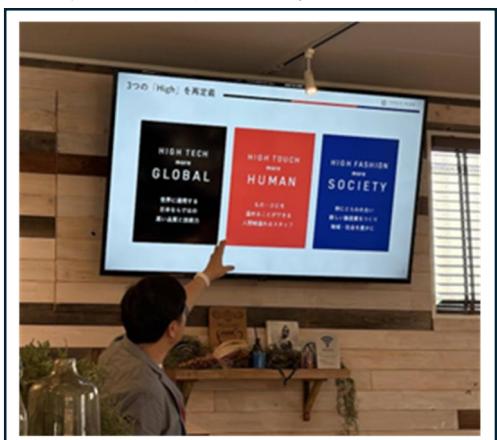
※1：発熱体をシリコンラバーで挟みこんだもの。

※2：驚いた使用例は、ギターなどの楽器用の合板予熱ヒーターです。合板の加工を容易にするため、予め合板を加熱するものです。

【企業理念・ビジョンとその実践】

- 企業理念 ものと思う。ひとと思う。
- ビジョン 温かさをつくること

< “工場&カフェ DEN”で 男澤社長に講演して頂きました>



同社のホームページで、企業理念・ビジョンの説明として『会社に 工場に 街に 地域に 世界に温かさを届けたい。社員を 家族を お取引先を 社会を 温かい気持ちにしたい。』と掲げられています。同社の事業である「温める」がキーワードになっています。

例えば「社員を温める」取り組みとして、次のことを実施しました。産休・育休の取得率および休暇明けの復職は 100%。また、障がい者を 2 名雇用（2024 年末時点）し、補佐的業務ではなく「ミシンが得意」などのその方の強みを生かした仕事に従事。さらに、健康優良法人認定、保健師による保健指導などの社員の心身の健康を守る取り組み。チームビルディングイベントの開催。会社のお金の流れを知る「お金の勉強会」開催などです。

また、「地域を温める」取り組みとして、地域の子供達にものづくりの楽しさを知ってもらうために地域の工場を巡る「こどもまち探検」の実施。地域に開かれた工場として「工場カフェ DEN」の開設。地元産野菜産や近隣の食品メーカーの商品を使った調理し提供する「東山田食堂&シェアごはん」の取り組み等を実施しています。

さらに SDGs にも注力しており、SDGs で世界・社会を温めています（同社の SDGs の取り組みは後述）。

【社長の決意、経営スタイル】

創業経営者として苦労する父親の様子を見ていた男澤社長は、会社を継ぐ意思はなかったと言います。しかし、体調を悪くした父親からの依頼を断りきれず、大手企業を退職し同社に入社したのが 2000 年。入社当初、既存社員との関係に悩んでいたそうです。大手企業に勤めていた男澤社長から見れば、当時の同社は出来ていないことだらけだったのでしょう。また、外部研修で経営の理解を深めた男澤社長から見れば、「なぜ社員さんはわかってくれないの？」と、もどかしく思ったことでしょう。悩んだ男澤社長はある経営者に相談しました。その経営者は、こう言ったそうです。「社長だけが金星に行っていて、社員さんは地球に居るね」。この言葉に気付かされた男澤社長は、社員に寄り添うことを決意したと言います。

男澤社長は、現在の経営スタイルを「バスガイド経営」と表現しています。その意味を「バスガイドのように、社員皆を見ながらサーヴァント型リーダーシップ※3 を発揮する」と、説明していただきました。

※3：サーヴァントは「奉仕」の意味。「トップ・上司のために社員がいる」という考え方によるリーダーシップ発揮ではなく、「社員を支援するためにトップ・上司がいる」という考え方によるリーダーシップ発揮のこと。

【一人ひとりの活躍を支える職場でありたい】

2024 年現在の社員数は 44 人です。2000 年時点の社員数は 4 人ですから、その増加には目を見張ります（当然、業績拡大に裏打ちされていると思われます）。全社員のうち、正社員が 18 人、パート・嘱託・派遣が 26 人とパート社員が多い状態です。また、全社員の約 7 割（正社員に限れば 5 割）が女性です。

パート社員というと補助的・一時的業務を担うことが多いのですが、同社は違います。同社では、EC サイト経由での売上が全体の約 3 割を占めます。EC サイトによる受発注と製品制作・発送はすべてパート社員が担っています（付加価値が高い職人が一つ一つ作るフルオーダーメイドの製品は、正社員が取り扱うというように住み分けをしています）。EC サイトでは、ある程度製造工程が定型化している製品を取り扱うことで、受発注業務の効率化を図っています。男澤社長は言います。『EC サイトの業務を全てお任せしたことによって、パートさんが主体的に仕事をしてくれるようになりました。団結力というか、パートさん同士の連携力で難しい案件もどうにかしてくれちゃうんですよね。自分たちで仕事を回しているという意識も高く、改善や仕組み作りにも積極的なため、目に見えて粗利益が上がりました。当社ではパートさんのことを、敬意をもって「マダム」とお呼びしているんです。』※4

全面的にパート社員に任せることで、自主性が發揮され積極的姿勢が引き出されたようです。

パート社員の勤務シフトもパート社員間で自主的に決めているそうです。子育て世代の女性が多いため、育児関係で急に欠勤する必要が生じてもパート社員間で補っているそうです。

このようなパート社員の自主性に任せる社風が「居心地の良い職場」を生み出し、積極的な業務姿勢につながっていると想像されます。

また同社では「人が仕事に合わせる」のではなく、「仕事を人に合わせる」よう工夫しています。例えば、ある女性社員（管理職）が夫の転勤で遠方に引っ越しすることになりました。多くの場合、惜しまれながらも、そこで雇用終了となることが多いです。しかし、リモートワーク制度を導入し、遠隔地ながら雇用を継続することが出来たそうです。コロナ禍でリモートワークが普及したと言っても、同社では、その女性のために初の制度導入でした。

「社員一人ひとりの活躍を支える職場でありたい」と謳うだけでなく※5、実践する会社だと感じました。

※4：ビズヒント（<https://bizhint.jp/report/625346>）より

※5：アニュアルレポート（後述）に記載されている言葉。

【アニュアルレポート】

同社では毎年「OMMOU」と題したアニュアルレポートを作成・発行しています※6。一般的に、中小企業でアニュアルレポートを作成・発行している例は稀有です（私が知る限り、大企業のみ）。

同社の担当者にお聞きしたところ、「社員や地域の方に当社をより知ってもらうために、作成・発行している」とのことでした。確かに、そこで働く社員自身が自社のことをわかっていないことは、多々あります。社員や地域の方に自社を好きになってもらう（さらに進めてファンになってもらう）ための第一歩は、知ってもらうことです。その意味で、アニュアルレポートは非常に有効です。同社の立派なアニュアルレポートを見ると、非常に手間がかかっていると容易に想像できます。いきなり同程度のものを作ることは難しいと想像されます。まずは、自社活動を紹介する簡単な数ページの冊子からはじめれば良いでしょう。

※6：一般的にアニュアルレポートは、株主や投資家を対象に企業の過去 1 年間の業績や財務状況を把握するために作成されます。財務情報、業績報告・分析などを中心に記載されます。

【同社の強み】

同社の強みの一つに、「ニッチ市場で独自の地位を築いていること」があります。前述の通り、顧客は「同社の製品を求めて来る」と言うより「抱える課題を解決する可能性を探しに来る」イメージです（当然、製品を求めて来る顧客もいますが。）。大手企業も含めた競合先が存在します。しかし、顧客が抱える課題をヒアリングし、当社製品を使った解決策の検討、提案は手間のかかる仕事です。そのため、同業他社もやりたがりません。

また、同社がこのような営業スタイルを始めてから 20 年以上経過します（同社も先代社長の時代は定番品が主で、今の営業スタイルではなかったそうです）。長年、様々な顧客の課題を解決してきたノウハウの蓄積があります。同業他社が真似したくても、この課題解決ノウハウの蓄積の差を埋めることは難しいのが現状です。

競合先が進出しにくい「ニッチな市場」で、蓄積された「課題解決ノウハウ」に裏打ちされた「提案力」。これらが、同社が選ばれる理由になっています。

【SDGs の取り組み】

同社は SDGs にも注力しています。前述の「社員を温める」取り組みや「地域を温める」取り組みが、まさに SDGs の取り組みです。また、同社製品を製造する工程での廃棄物削減や温室効果ガス削減の取り組み、環境負荷を軽減する新製品開発などを行っています。

同社の取り組みについて、「かながわ SDGs パートナー登録（2020 年）」、「横浜市 SDGs 認証制度「Y-SDGs（上位 Superior）認定（2021 年）」、「かながわ SDGs パートナー（毎月ミーティング・10 月）にて取組紹介（2024 年）」など、各所から評価されています。

【まとめ】

男澤社長が「社員を温め」、社員は「顧客を温める（顧客の課題解決）」。顧客は「会社を温める（売上利益の形で）」。顧客から頂いた利益で会社は「地域も温める（地域貢献や SDGs）」。同社は、このような形で、会社内外に温もりを伝えている会社だと実感しました。