

株式会社

スリーハイ

3年度連続で
過去最高の売上高を更新

ものづくりには「温める」ことが不可欠だ。塗料や薬品、潤滑油などは缶やタンクごと温め、それらを供給する配管にも適切な温度管理が必要になる。たとえば食品加工工場では、チョコレートや液糖などの食材を温めないで生産できなくなってしまう。その他、結露防止や曇り止め、金型や溶接などの余熱と枚挙にいとまがない。そうしたニーズに応えるスリーハイは、缶やタンクなどを巻いて温める「シリコーンラバーヒーター」をはじめ、温度調節器、温度センサー、シリコーンスポンジシートなどを手掛ける「熱」の専門企業なのだ。

同社の国内外での取引先はなんと約7200社を数え、売上高の9割は受注生産で占められる。まず一つひとつの取引先を訪ねては、熱に関する問題の解決に向けたオーダーを取る。それから個々の仕様に合わせたオリジナルのシリコーンラバーヒーターなどを、丁寧な手作業も用いながら製造し、提供をおこなう。常時取引のある顧客は約70社だが、毎年新規で200社前後ずつ取引先が増えているそうだ。

売上高の内訳を見ると20%が半導体業界、次いで食品業界が10%ほど

「温める」ことに関する問題を解決し
約7200社の取引先を持つ「熱」の専門企業



男澤

Makoto
Ozawa

誠

代表取締役

企業データ
 本社 ● 神奈川県横浜市都筑区東山田 4-42-16
 設立 ● 1990年
 資本金 ● 3000万円
 売上高 ● 5億5000万円 (2024年度)
 従業員 ● 44名 (パート・派遣含む)



で、取引先のジャンルは多岐にわたる。海外展開も進み、タイ、ベトナム、台湾など東南アジアを中心に進出している。そして、2022年度から3年度連続で過去最高の売上高を達成し、今年度もさらに更新する勢いだ。「前年度で売り上げが5億円を突破しました。これはスリーハイの力だけでなく、取引先が自社のECサイトで当社の規格品を扱ってくれたり、取引先や金融機関の方が別のお客さまを紹介してくれたりと、多くのステークホルダーの皆様を支えていただけて達成できたものです。関係づくりがいかに大切かを改めて感じています」と男澤誠社長は言う。

実のところ、本来競合となるはずの同業者とさえ、協力関係を築いた例もあるという。

「通常では考えられないでしょうが、同じようなシリコンラバーヒーターをつくらせている競合メーカーが1年ほど前に当社を訪ねてきました。

こまめな顧客訪問など
 非効率に価値を見出す

同社が好調であることの背景には、三つの要因が存在している。同社第一に半導体業界の活況だ。同社

そして、いろいろ話す中でものづくりや経営に対する考え方が似ていることがわかり、お互いの製品を販売し合うことになったのです」

この競合会社は金属製や熱風式ヒーターなどスリーハイにない製品を持っており、相互に補充し合うことで、多様化する顧客ニーズに応えることができるようになる。

「お客さまだけでなく従業員や取引先、地域の人を大切にするという考え方を、先代から受け継いできたことにより、当社を支えてもらえらるステークホルダーに恵まれ、社会の一員として世の中で役に立つ製品を提供できていることが当社の特徴なのです」

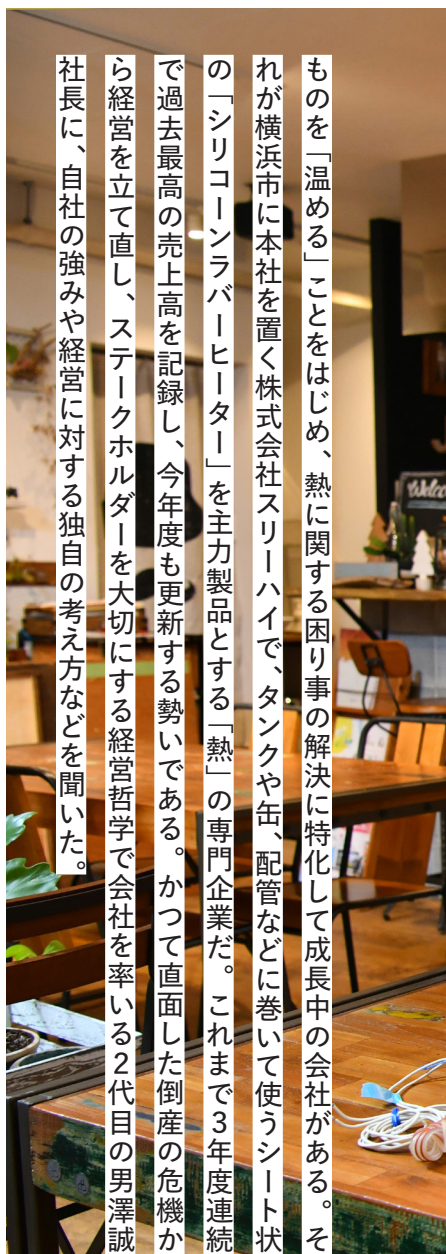
のシリコンラバーヒーターは半導体の製造工程において不可欠であり、現在同社の売上高の20%を占めている。過去を振り返るとピーク時には半導体業界向けが売上高の70%を占めていたが、男澤社長はリスク分散のため取引先を拡大し、一部の顧客や業界に頼らない戦略を推進してきた経緯がある。

最近では北海道で官民の支援を受けた半導体メーカーのラピダスが先端半導体の開発・量産を目指しており、スリーハイもその関連の新規需要の獲得を狙って24年2月、札幌に営業所を出した。もともと寒冷地の北海道・東北ではヒーターに対する需要が多く、それをカバーする目的もあったのだ。

「実は北海道においてもユニークなヒーターメーカーとの出会いがあり、

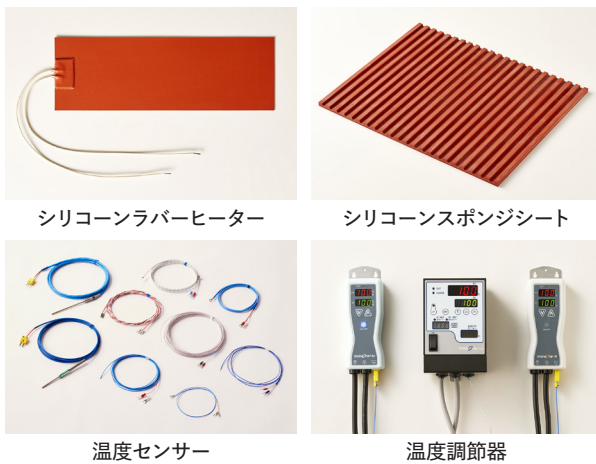
仲良くなってお互いの製品を売ることになりました。現在は競合を意識している時代ではなく、力を合わせながら、お客さまにとっていかに役立つかが問われているように思います」と男澤社長はにこやかな表情で語る。

第二に20年前から始めた部品、資

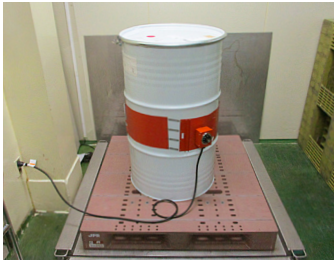


ものを「温める」ことをはじめ、熱に関する困り事の解決に特化して成長中の会社がある。それが横浜市に本社を置く株式会社スリーハイで、タンクや缶、配管などに巻いて使うシート状の「シリコンラバーヒーター」を主力製品とする「熱」の専門企業だ。これまで3年度連続で過去最高の売上高を記録し、今年度も更新する勢いである。かつて直面した倒産の危機から経営を立て直し、ステークホルダーを大切にしている経営哲学で会社を率いる2代目の男澤誠社長に、自社の強みや経営に対する独自の考え方を聞いた。

スリーハイの主なオリジナル・ハンドメイド製品



さまざまな用途に使われているスリーハイのヒーター



加熱



固化防止



保温



凍結防止

食品加工工場で油脂の粘度を緩めたり、チョコレートの固化を防止したりするのははじめ、半導体工場でのガスの温度低下の防止、道路の遮断機標識の凍結防止など、さまざまな用途にスリーハイのヒーターが使われている。

材、工具などを扱う大手通販会社への卸売りが好調なこと。2次加工を社に卸しており、これも一定の売上割合を占めるようになった。

また、自社でも20年にECサイトを立ち上げ、そこを通した受注が増えてきている。オンライン受注であっても必ずメールなどで顧客にヒアリングし、必要であれば直接訪問して、製品の仕様に関する提案をおこなってきた。そこで信頼関係が構築されて、リピートにつながるからだ。

提案も、それを可能にする人材こそが自社の最大の財産だと考えている。第三が食品加工工場におけるニーズが増えたこと。冒頭でも述べたが、たとえばチョコレートを使った菓子づくりでは、冬場になると目詰まりしやすくなり、その温度管理が欠かせない。現在、食品業界が全売上高の10%を占めるまでに成長した。

男澤社長は「非効率にこそ価値がある」とし、顧客訪問もヒアリングも。そこで、スリーハイは国産初のIBC用ヒーターを開発し、メンテナンスや部品交換などに応じるようにした。「現在、特許出願中で、テスト的にお客さまに使ってもらっています。お問い合わせはたくさんいただいております。これから本格的に販売予定です」と男澤社長は言う。さらにIBC用ヒーターでは、バイオマスや廃油などからつくられる持続可能な航空燃料「SAF」の廃油回収などを利用されることも期待している。また、他社製品ではあるものの、

コラボレーションで販売している「透明フィルムヒーター」は、カメラレンズの曇り止めや結露防止に有効で引き合いが急増中である。

人が集まる会社を目指し 「アニユアルレポート」発行

スリーハイでは21年から「OMO U(想う)」というタイトルの「アニユアルレポート(年次報告書)」を発行し始めた。30ページ以上のボリュームで、社内スタッフが企画から執筆・編集までの多くを担当している。

同社の経営理念である「もの、想う。ひとを想う。」から始まり、事業紹介、活動ハイライト、各ステークホルダーに対する同社の考え方や対応、SDGsなどの社会貢献、財務情報、有識者コメントなどで構成される。まさに、スリーハイの「想い」を詰め込んでいるわけなのだ。

そこには社名の由来も示されており、「ハイ・テック」「ハイ・タッチ」「ハイ・ファッショ」の三つの「ハイ」が組み合わさって、スリーハイの社名になったことがわかる。

ハイ・テックは「世界に通用する日本ならではの高い品質と技術力」、ハイ・タッチは「もの・ひとを温めることができる人間味溢れるスタッフ」、ハイ・ファッショには「枠にとらわれない新しい製造業をつくり、



注目を集める 新製品 「IBC用ヒーター」

液体や粉体の輸送や保管に用いられる中容量のIBC用ヒーター。タンクにヒーターを密着させることで熱効率よく伝えられ、ヒーティング時間の短縮につながる。コストダウンにつながる。写真はジャケットタイプのもので、このほかプレートタイプのものもある。

地域・社会を豊かに」という意味が込められているようだ。

そうしたアニユアルレポートを発行する狙いについて、男澤社長は次のように語る。

「自社だけでなく、中小企業の未来はどうあるべきかを考え始めたことがきっかけです。日本の中小企業は約360万社あるといわれ、日本経済を支えているのに、若い人をなかなか採用できないでいます。当社のような中小企業に人が集まってくるようにしないと、やがて日本経済は立ち行かなくなるはずですよ。」

では、町工場である私たちに何ができるのでしょ。自問自答を続け

主な沿革

- 1987年 ● 男澤利藏氏が個人事業主として川崎市で創業し、ヒーターの製造販売を開始
- 1990年 ● 川崎市で株式会社スリーハイを設立
- 1997年 ● ペール缶・一斗缶ヒーター「K-11」を発表
- 2004年 ● 本社を横浜市の現在地へ移転
- 2009年 ● 男澤誠氏が代表取締役就任
- 2010年 ● 温度コントローラー「monoOne-100/100T」を発表
- 2012年 ● セメンティングスポットヒーター「MASANORI」を発表
- 2017年 ● 第2工場・カフェ&ファクトリーDENをオープン
- 2020年 ● 大手通販会社への卸売りを開始
● 自社ECサイトをオープン
- 2021年 ● アニュアルレポート「OMOU」の発行を開始
- 2022年 ● 資本金を2000万円に増資
● タイで開催された展示会「ProPak Asia2022」に出展
- 2023年 ● 資本金を3000万円に増資
- 2024年 ● 札幌営業所を設立
● 持株会社となる株式会社スリーハイホールディングスを設立
● 「IBC用ヒーター」を発表



川崎市で創業した当初の社屋(上)。2021年の忘年会で従業員との懇談を楽しむ創業者の男澤利藏氏(中上・中央の人物)。17年にオープンした当初の頃のDEN(中下)。22年に初めて海外の展示会に参加した(下)。

「ものを想う。ひとを想う。」の経営理念が浸透している従業員



顧客の要望にそったヒーターの最適仕様の設定をおこなう(左上)。全売上高の3割分の製品はパート従業員の手によるもの(右上)。製品は厳格な検査を経た上で出荷される(左下)。顧客の数は約7200を数えるが、営業担当はわずか8人であり、AIを活用した事務対応など生産性のアップに取り組んでいる(右下)。

の中で、自社の現状や強みをわかりやすく示したアニュアルレポートを出して世に知ってもらうことにより、まず自社が人の集まる会社になつていこうと決断しました。そうした当社の姿を見てもらうことで、360万社ある中小企業がそれぞれ同じような取り組みをするようになれば、そこで働きたいと考える若者がどんどん増えてくるのではないかと思つたのです」

当初、そうしたアニュアルレポートの意義を伝えていなかった従業員から、「紙の無駄遣いではないか」といった反発を受けた。そこで男澤社長は、昼礼の機会を活用して各ペー

ジの説明をおこなったところ、徐々に理解が進んだ。一方、アニュアルレポートを配布した顧客の間でも話題になり、その顧客を訪問した際に記載内容について質問を受けることが増え、率先して読み込む従業員が増えたそうだ。

とここで同社は男澤社長の父である利藏氏が1987年に創業し、当初は電気部品や小型モーターを製造・販売していた。従業員はわずか3人であり、それも中高年ばかりだった。男澤社長に事業承継の気はなく、通信設備工事大手に就職したのだが、2000年に利藏氏が病で倒れてしまう。

その父に要請されて何とか入社を決意したものの、意欲的にはなれず、誰よりも早く退社していた。また、ものづくりで苦手意識があり、周りと同じ仕事をするのができないため、操作が得意なパソコンを買ってきて、帳票類のデジタル化を独断でおこなった。しかし、熟練者が働く小さな町工場で、従前のアナログを主とするやり方を急に変えるのは、

落胆すら覚えるようになった。すると、その気持ちを見透かしたかのように利藏氏は「いい加減、大企業の看板を降ろせ」と息子を叱責した。その言葉にハッと目が覚めた男澤社長は、危急存亡の状況の中でも従業員のクビを切るどころか給料を減らすことすらしてこなかった父の姿に気づき、経営者の真の強さと、温かさを痛感したのだ。

平均80時間だった残業が4時間強になったワケ

利藏氏は社員だけでなく、取引先も大切にしてきた。その考え方が男澤社長に受け継がれ、先に触れた「ものを想う。ひとを想う。」という経営理念に結実したのである。

倒産の危機に直面していた最中、男澤社長はホームページを開設し、自社のスタンスを明確に示す経営理念の文言を掲げた。すると賛同して

スリーハイの地域貢献活動



地元の東山田地区の小学生を招いて地区内にある工場を巡る「こどもまち探検」を2013年から毎年続けている(左上・右上)。カフェ&ファクトリーDENは海外からの視察団との交流の場としても活用される(左下)。25年10月には神奈川大学とのコラボ企画である「ぼかぼかフェス」が開催された。

くれた新規顧客からヒーターに対する注文が徐々に増え、利藏氏と話し合っただけで電気部品や小型モーターから撤退し、ヒーターに特化することを決める。

銀行の緊急融資と仕入先の協力もあって倒産の危機をなんとか乗り切り、男澤社長は09年に現職に就任した。しかし、運悪く直前にリーマン・ショックが起き、売上高の1割ほどが消滅してしまう。大型の受注に対応するため、アルバイトを含めて従業員を一気に増やし体制を整えた矢

先だったが、状況はまたも一変した。仕事が激減し、少ない仕事を分かち合うためにワークシェアリングも導入したものの、多くの従業員が離れていく結果となった。

その後、何をやってもうまくいかず、わらにもすがらる思いでセミナーや勉強会に頻繁に参加するかわらで、経営関連の書籍を買い求めるために書店通いが増えていく。そして、男澤社長が会社を不在にすることが

多く募るようになったのである。「勉強会で経営者の皆さんがそれぞれのV字復活の話をしてくれ、同じような取り組みを試してみたものの、当社では一向に役立ちません。従業員の厳しい視線を感じながら、『どうしたらいいのか』と気が焦るばかりだったある時、一人の男性従業員から『社長が会社にあまりいないので寂しい』と言われて、われに返りました。いくら外で話を聞いても、会社のために従業員のためにもなっていない。それなら、みんなとじっくり話し合った方がいいと気づき、それからは会社にいるようになったのです」

そう語る男澤社長を交えてみんなで相談し合ったり、従業員が率先して個人的な話をしたりするようになってからは、社内の雰囲気がいよ

向へ進んでいった。男澤社長も従業員の顔を見て健康状態まで察せられるようになったとそうである。

やがて仕事が忙しくなると、今度は従業員の残業が増えていき、17年頃には月平均80時間にまで達してしまっただが、単に人が増えて一人当たりの残業代が減れば、従業員の取り分が減ってしまう……。

そして男澤社長は、たまたま知り合った「お金のブロックパズル」の講師に依頼し、従業員向けの研修をおこなった。これは、会社全体の費用を変動費と固定費のブロックに分けたうえで、売上高に対して利益がどう変動するのかを、1枚の紙に描いた複数のブロックの組み合わせを変えたり、それらブロックの割合を変化させたりすることで説明していくものだ。

「すると利益を増やすためには、変動費を減らすか売上高を増やす必要があるということが、全従業員の共通認識になりました。そこで一定の割合を上回った営業利益については、年度末に決算賞与で従業員に還元することを約束します。その結果、従業員一人ひとりにとって経営が自分ごとになり、付加価値や生産性の向上に対する意識が高まったのです。現在では残業も月4時間強にまで減

り、仕事以外に費やしてもらえないことができるようになっていきます」

スリーハイではステークホルダーの一員として「地域」も重視しており、地域貢献にも熱心だ。13年からは、本社工場がある東山田地区の近隣小学校の生徒が、地区内にある町工場を訪ねて話を聞く「こどもまち探検」を主催し、すでに延べ1900人以上が参加している。さらに地元の高校や大学ともコラボするなど教育活動にも協力している。その一環で25年10月には神奈川大学とのコラボ企画である「ぼかぼかフェス」が開催された。

「世の中で必要とされる製品を送り出し、自分たちがいる地域への貢献も果たしていく。そうやって社会のなかに溶け込んでいくことが、中小企業の生き残りの策だと思います」と話す男澤社長の言葉こそ、スリーハイの最大の強みなのだろう。



株式会社スリーハイ

持続的成長のための「価値の広げ方」

企業が持続的に成長するためには、単なる事業拡大

や売上増加のみならず、経営資源の配分方法や顧客の多様なニーズに応じた価値提供のあり方、すなわち「価値の広げ方」を高度化することが不可欠である。その拙が企業の競争力に直結し、持続的成長の実現を左右する。

スリーハイは、オーダーメイドの加熱技術を軸に、国内外7200社以上の現場課題を解決してきた。同社の成長の本質は、資源配分から社会的価値までを循環させる仕組みにあるといえる。以下、価値創造プロセスを「インプット」「アウトプット」「アウトカム」の循環で整理し、同社の持続的成長の手法を探る。

インプットからのアウトプット

価値創造は、投入資源の設計から始まる。スリーハイは、手間や時間、在庫、資金といった

負担を基準として経営資源を最適化している。例えば、規格品

は加工負担が小さいため卸売で回転率を高め、個別仕様品は直販や訪問提案を通じて顧客課題にきめ細かく対応し、高付加価値化を図る。この二軸により、キャッシュフロー（財務基盤）の安定と粗利益率の向上を両立している。

売り上げの9割を占める受注生産に対応するためには、ヒアリングや設計など前工程への適切な対応が欠かせない。スリーハイはこれらを単なるコストではなく、価値創出のための「投資」と位置付けたうえで、売り上げや粗利益、リピート率などの定量指標に加え、人材成長を通じて、投資効果を検証している。こうした取り組みにより、価格交渉においても手間に見合う価値を丁寧に説明することが可能となり、顧客の納得感を高めている。

こうした事業活動を着実に実行するため、変動費・限界利益・固定費などの管理会計情報を全社員で共有している。さらに、これらの情報を利益連動型賞与に結び付けることで、現場が数字に基づき確かな意思決定をおこなえる仕組みを築いている。

それでも、自社資源のみで多様な顧客ニーズに応えるには限界がある。スリーハイは競合や仕入先との連携を通じて、社内の資源を有効活用し、自社単独では対応が難しい案件や新規分野にも柔軟に対応できる体制を構築することで、顧客からみた価値提供の幅を広げている。

アウトカム

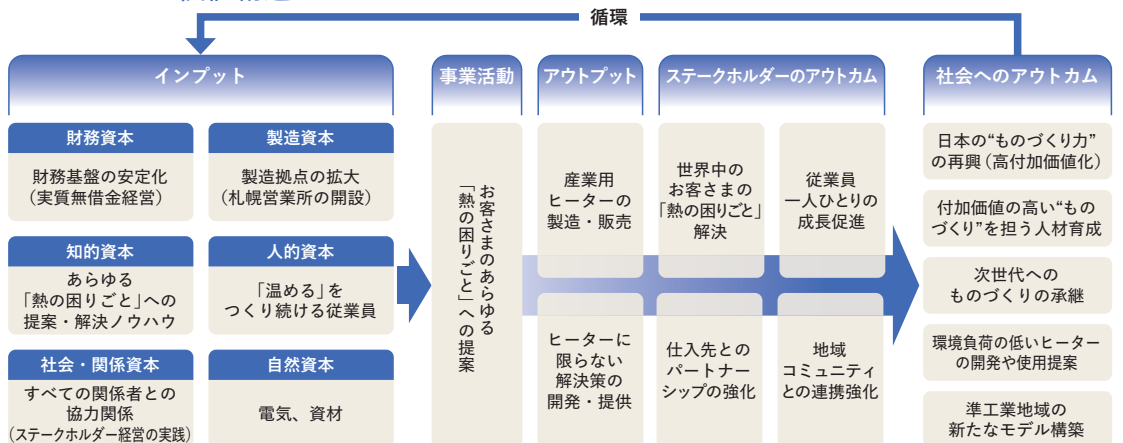
アウトプットは、ステークホルダーへの価値提供から社会への価値提供につながる。顧客には「熱の困りごと」を解決して生産性と品質を高める価値を、仕入先等には共創の機会と安定取引を提供している。従業員には働きやすさと成長機会を提供し、組織のしなやかさを高めている。地域社会に対しては、工場カフェや教育連携を通じて交流と学びの場を提供し、信頼を蓄積する。さらに、ものづくりの継承、

ものづくり力の再興、環境負荷低減を目指した製品提案など、事業活動の成果が社会課題の解決につながっている。これらのアウトカムは信頼・人材・知見として再びインプットに還流し、企業価値を高めながら持続的な成長の循環を強化している。

スリーハイは、インプットからアウトプット、アウトカムに至る循環を組織全体に定着させてきた。この循環を磨き続けることで、属人的な現場力への依存から脱却し、「選ばれ続けるメーカー経営」を実現している。こうした取り組みは、業界や規模を問わず、企業が持続的に成長するための重要な示唆となる。

今後はグローバル市場展開を加速し、より幅広い社会課題の解決にも寄与する存在として、さらなる発展が期待される。

スリーハイの価値創造プロセス（概略）



経営コンサルティング部 担当部長 石井真澄
 上席主任コンサルタント