

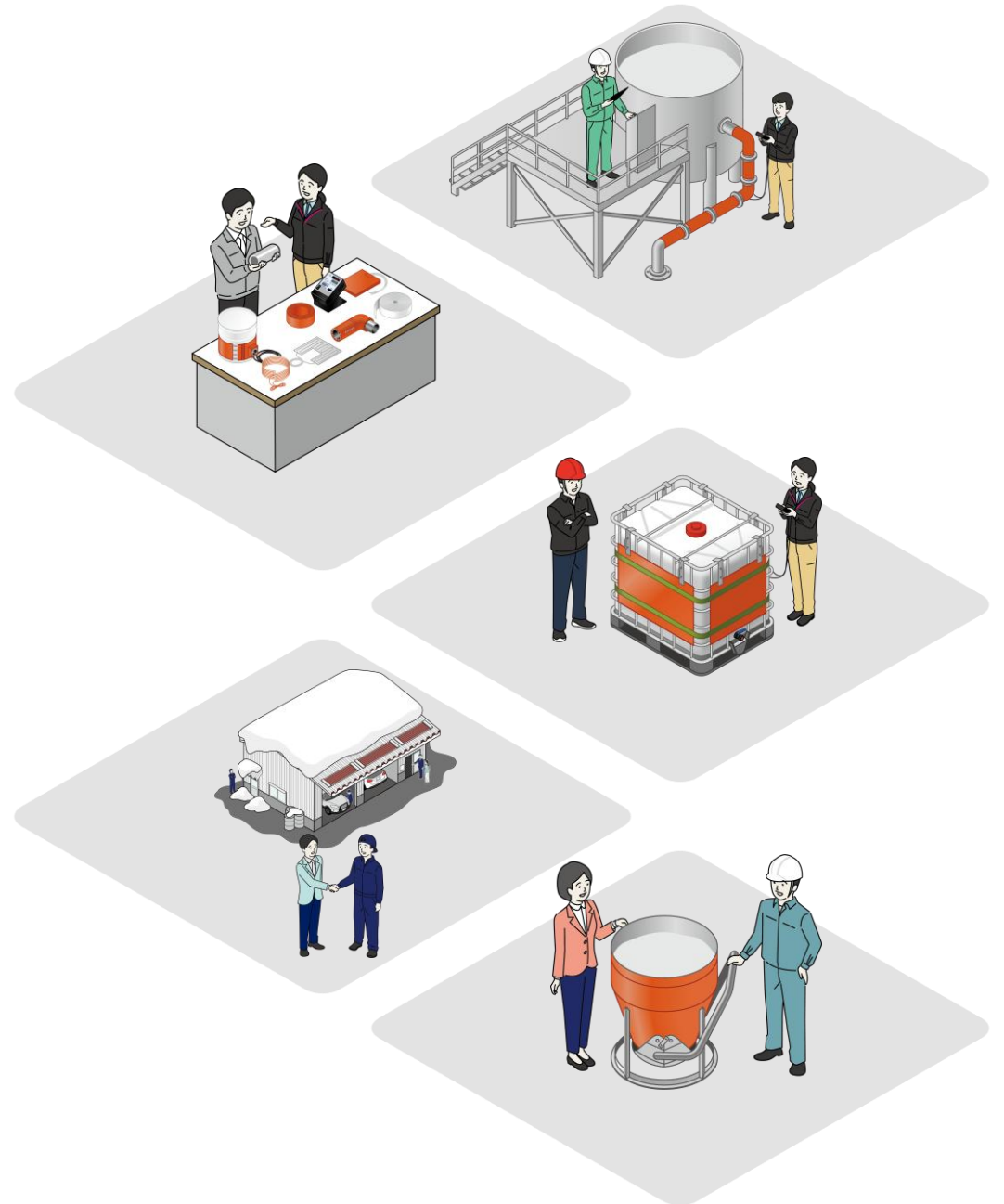
# 凸凹が噛み合い、役割と居場所が生まれたとき、組織は自走する

主催：経済産業省 関東経済産業局

株式会社スリーハイ

男澤 誠 Makoto Ozawa

2026.3.19 Thu.



## 男澤 誠 *Makoto Ozawa*

- 1969年生まれ
- 1992年 | 通信建設企業入社、システムエンジニア  
研究開発職・2000年問題対応（サーバルームが住処）
- 2000年 | 株式会社スリーハイ 入社  
営業職（ものづくりは不得意・人と話すのが苦手）
- 2009年 | 代表取締役 就任  
七転八倒の日々を送っております

他

- ・横浜市 障害者就労支援推進会議 委員／都筑区少年補導員
- ・横浜市立東山田中学校区 運営協議委員会 会長
- ・NPO法人アスリード理事／社会起業修士（2022 MBA）





# 株式会社スリーハイ



事業内容	産業用電気ヒーターの製造・販売
所在地	横浜市都筑区東山田 東山田準工業地域内 東山田駅より徒歩 18分
資本金	3,000万円
売上	約5億円（2025年9月期）
取引社数	約7,700社
従業員数	44名（正社員：19名）
平均年齢	38歳
取得規格	ISO9001／14001



## 沿革

- 1987 ● ヒーター製造・販売事業を開始
- 1990 ● 神奈川県川崎市に株式会社スリーハイを設立
- 1994 ● 名古屋工場を開設
- 1997 ● ドラム缶・ペール缶・ミニ缶ヒーターなど、各種産業用ヒーターシリーズを発表
- 2004 ● 本社を横浜市都筑区に移転
- 2005 ● ISO14001認証取得
- 2007 ● ISO9001認証取得
- 2010 ● 「monoOne」シリーズなど温度コントローラ事業を本格展開  
横浜型地域貢献企業に認定
- 2012 ● PSE対応ヒーターシリーズを発表  
横浜知財みらい企業・メイドインつづき認定企業として認定開始
- 2014 ● かながわ中小企業モデル工場に認定
- 2016 ● 一般社団法人「横浜もの・まち・ひとつくり」を設立  
地域・教育連携活動を強化
- 2017 ● 底面ヒーター「GOEMON-100」を発表  
第1回神奈川がんばる企業エースに認定
- 2020 ● 内閣府「子供と家族・若者応援団表彰」特別大臣表彰受賞  
「monoOne+B/+W」「WANIヒーター」など新製品を発表
- 2021 ● 創業30周年リブランディング、ロゴ刷新横浜市SDGs  
認証制度「Y-SDGs」スーパーリアを取得
- 2022 ● 健康経営優良法人2022に認定  
資本金を2,000万円に増資
- 2023 ● 健康経営優良法人2023・横浜健康経営認証（クラスAA）を取得  
資本金を3,000万円に増資
- 2024 ● 札幌営業所を開設・新製品「IBCヒーター」を発表  
「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞 審査委員会特別賞を受賞
- 2025 ● 健康経営優良法人2025「ブライト500」に認定  
横浜健康経営認証（クラスAAA）を取得  
新製品「monoOne+Ao」発表

## 創業者のこだわり（1987年）

変わることはない、こだわり。スリーハイとは、**3つの High** で成り立つ。

**High-Technology**：技術レベルの信用（**技術**）

**High-Touch**：人と人とのふれあいの中で感動させる（**接客術**）

**High-Fashion**：商品・サービス等が高度にかたち創られる（**創造術**）

作：男澤 利藏

## 3つの「High」を再定義（2022年）

HIGH TECH  
more  
GLOBAL

世界に通用する  
日本ならではの  
高い品質と技術力

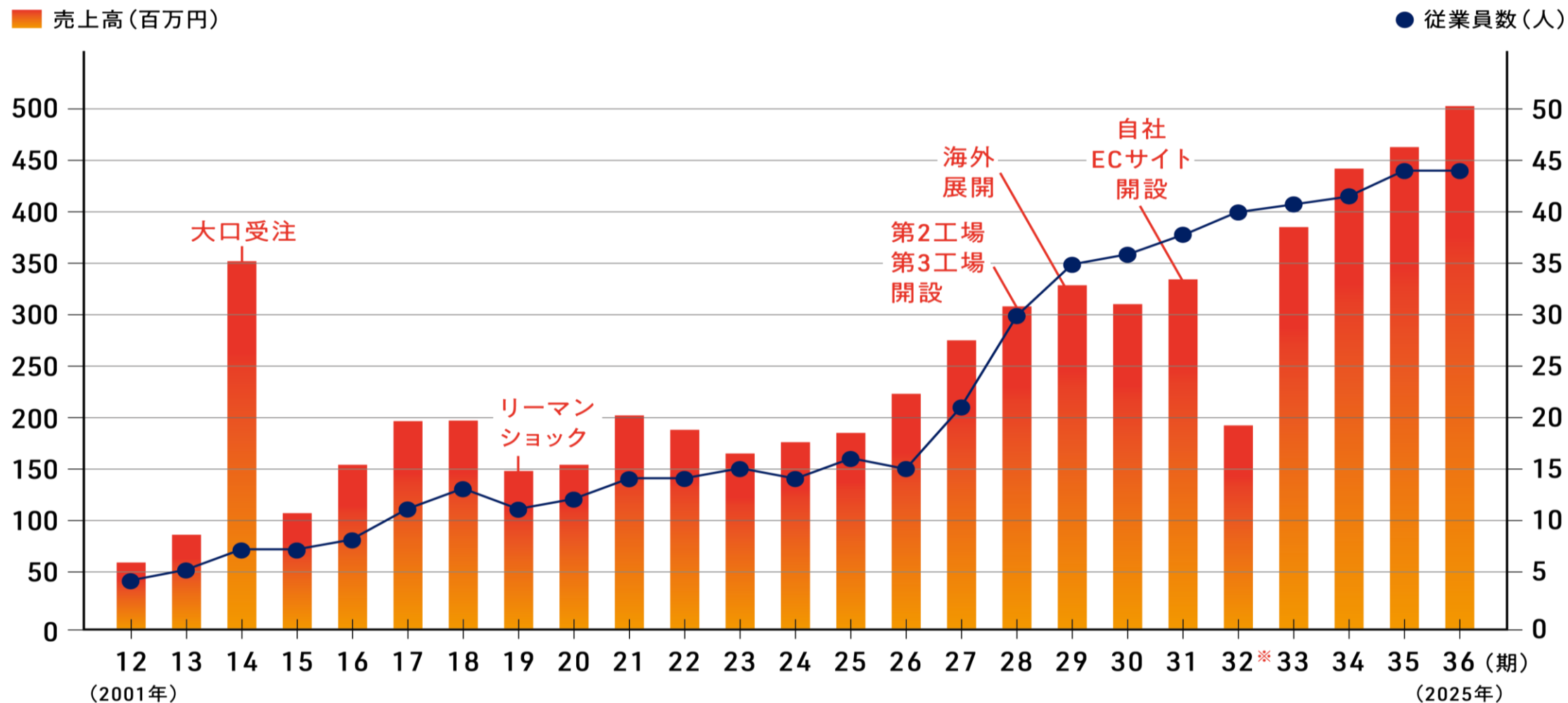
HIGH TOUCH  
more  
HUMAN

もの・ひとを  
温めることができる  
人間味溢れるスタッフ

HIGH FASHION  
more  
SOCIETY

枠にとらわれない  
新しい製造業をつくり  
地域・社会を豊かに

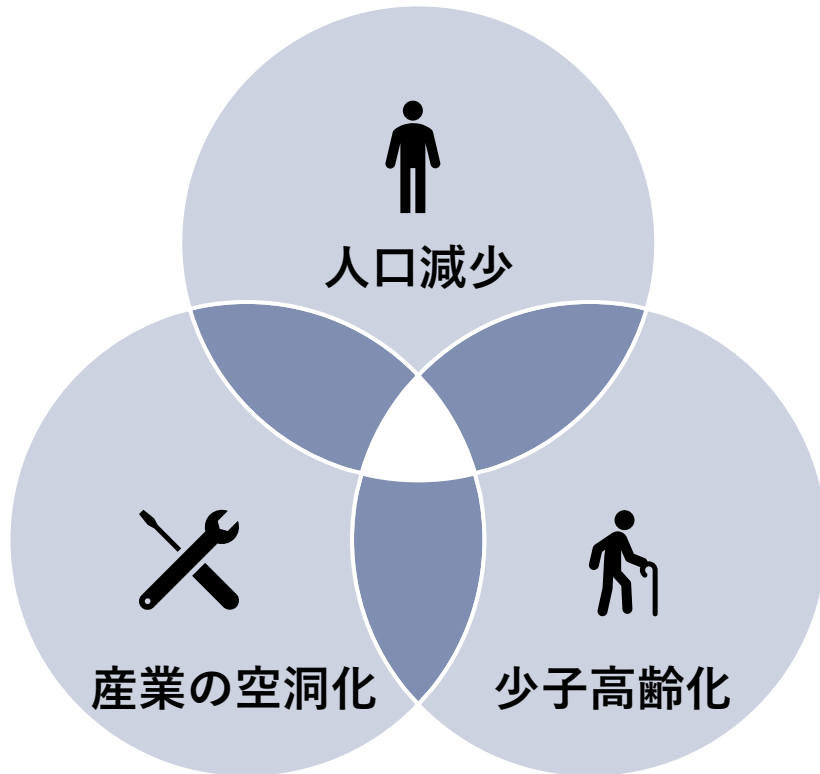
## 売上と従業員人数の推移



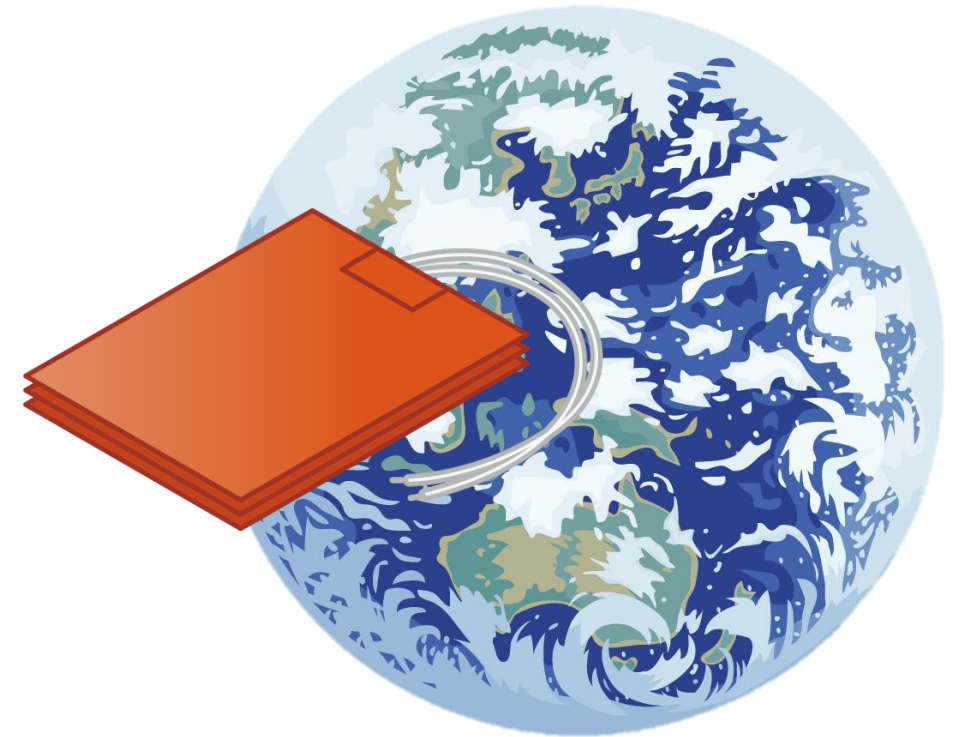
※2021年に決算期を2月から9月に変更しました。このため32期は7カ月のみで算出しています。

## 国内市場

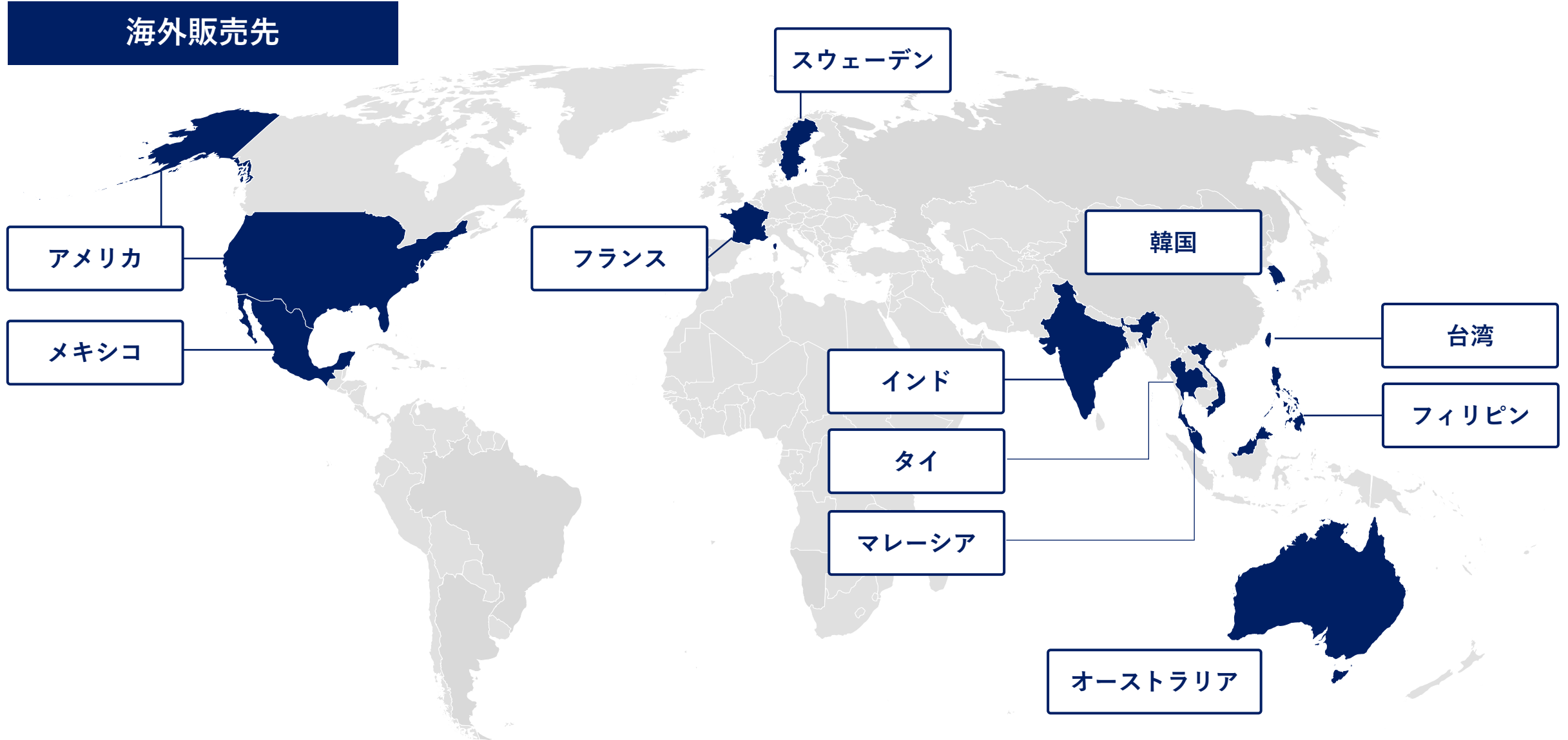
このまま日本だけで  
商売を続けていけるのか？



販路を海外に求めるという選択



海外販売先



## 多文化が混ざる職場が「いきがい」「やりがい」につながる



日本の常識が世界では通じないと知り、  
柔軟な発想力が育った



多様な文化・価値観に触れることで、  
社員の視野が広がった



英語での会話を通じて、  
社内コミュニケーションも活性化



## 海外からの視察



カンボジア



モンゴル

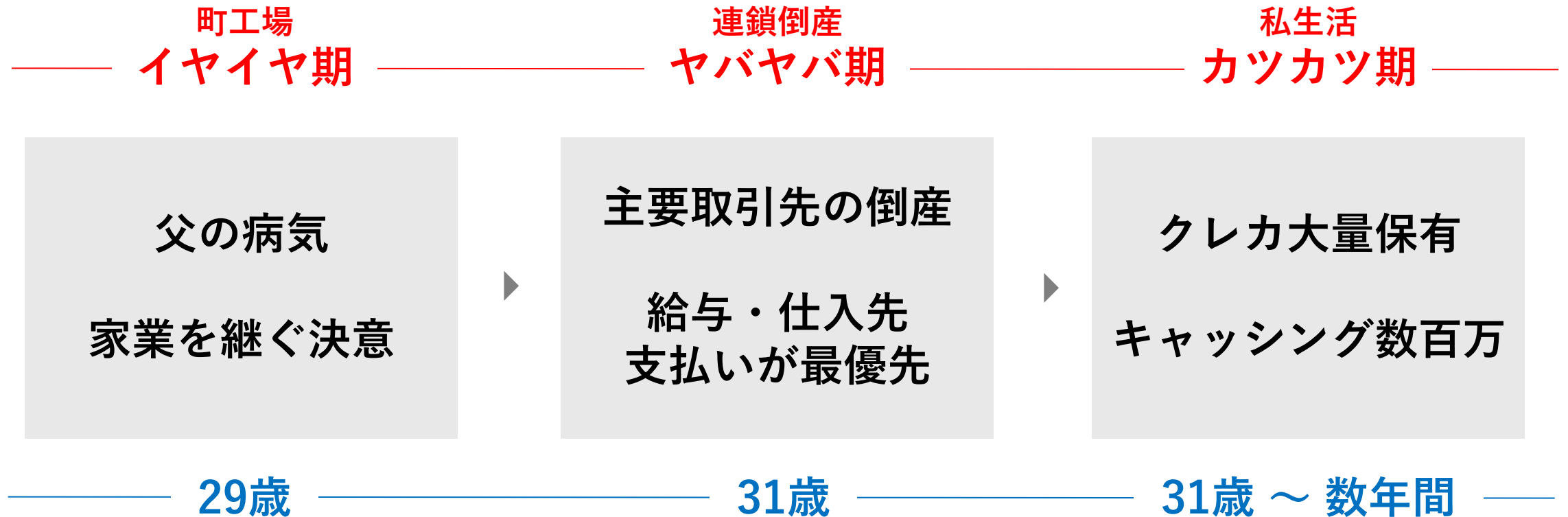


## ベトナム

## あらゆるところにスリーハイの産業用ヒーターが使われている



## 入社前後を振り返る









一番搾り

水餃子

たは

鈴



鈴

たは

鈴

WIP  
YOUR  
WIS

THE CROSS  
THE BRAND

THE BEST  
AT

## 地域活動は越境学習、つまり社員教育



社員も地域も、学び合い、育ち合う。  
地域とのつながりが会社の未来を強くする。

## ステークホルダーエンゲージメントを高めるイベント「ぽかぽかフェス」 (神奈川大学とPBL学習)



## 温めるをつくることをやっています

お客様を



地域の皆さんを



## 従業員の健康維持、健康経営は経営戦略



体を動かす

コミュニケーション

心理的安全性  
対話型の職場



# スリーハイが考える人的資本とは

## スリーハイが考える人的資本とは

大企業

中小企業  
(スリーハイ)

教育

制度

スキル

報酬

役割と居場所

経営理念（ミッション）

ものを想う。人を想う。

ビジョン

世界中の「温めたい」に伝えていく。

バリュー

「温める」をつくること。

## 当社の強みは「人間味溢れるスタッフ」の存在

HIGH TECH  
more  
GLOBAL

世界に通用する  
日本ならではの  
高い品質と技術力

HIGH 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

HIGH FASHION  
more  
SOCIETY

枠にとらわれない  
新しい製造業をつくり  
地域・社会を豊かに

## 事業計画発表会（毎年10月）



今期の重点項目を全員で共有、提案賞や永年勤続功労章も。

## ワークライフインテグレーション（仕事も私生活も人生の一部である）



スリーハイでの8時間をどう過ごすか、それは経営者次第。

経営理念（ミッション）

ものを想う。ひとを想う。

ビジョン

世界中の「温めたい」に応じていく。

もの・ひとで「温める」を量産していくことが重要

バリュー

「温める」をつくること。



## 36協定違反

(違反すれば6カ月以下の懲役または30万円以下の罰金)

残業時間

申請している残業時間をはるかに越えている

有給休暇

パートさんの一部にしか有給休暇を与えていない

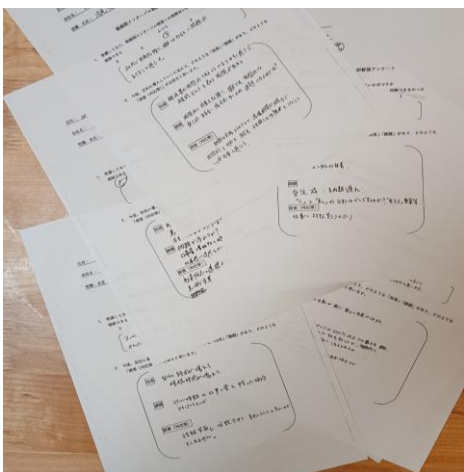


「**経営者として失格**ですね・・・」

## 従業員との対話を重ねていくも・・・



- ✓ 残業しないで納期を守れなんて無理
- ✓ お客様の信頼を失う、迷惑かけてしまう
- ✓ お客様にも理解してもらえない
- ✓ 受注減必至、納期遅れ、繁忙期はどうするのか



もう、社員を増やすしかないですよ・・・

(心の声「でも、父は社員を増やすなと・・・」)

## 父はトップダウンで会社を成長させてきた

前進あるのみ！

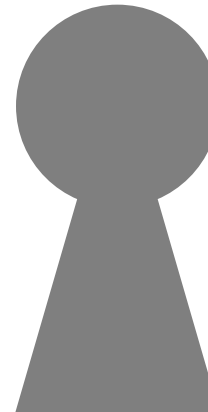
人は増やすな。

固定費だからいつか苦しくなる時が来る。

父



息子

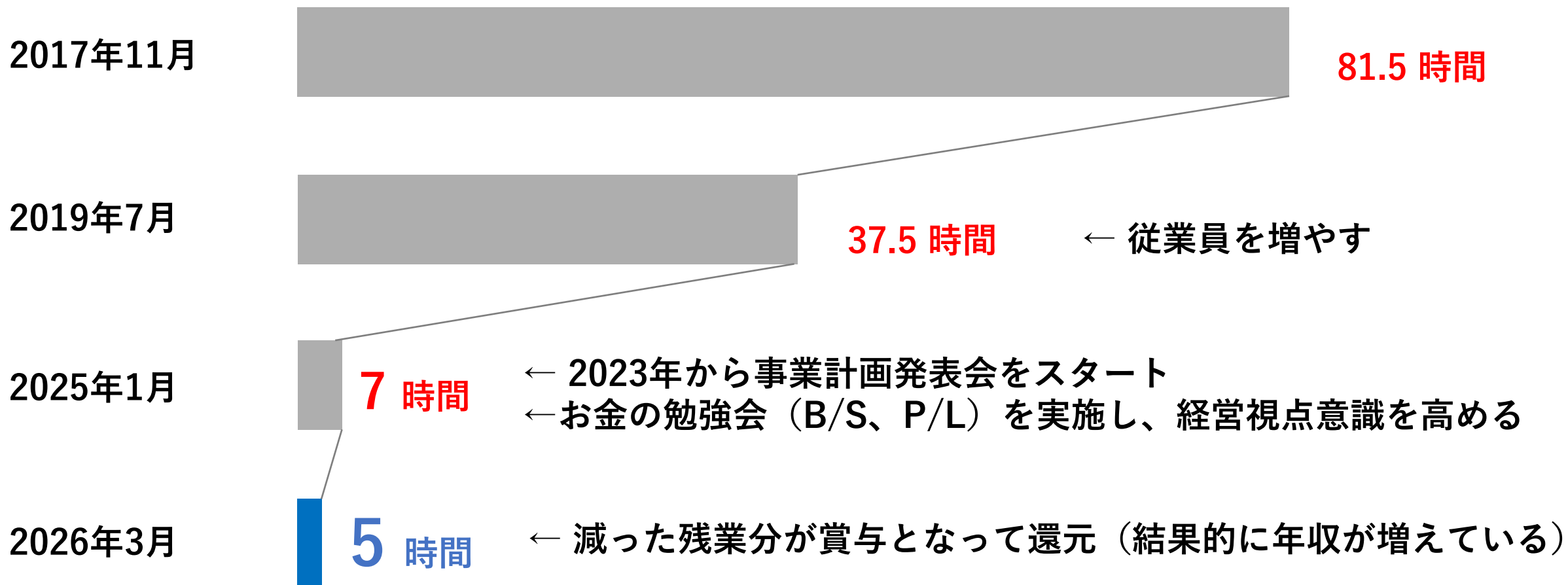


.....

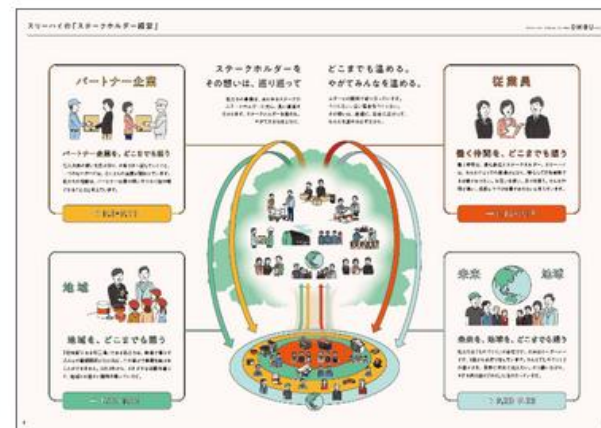
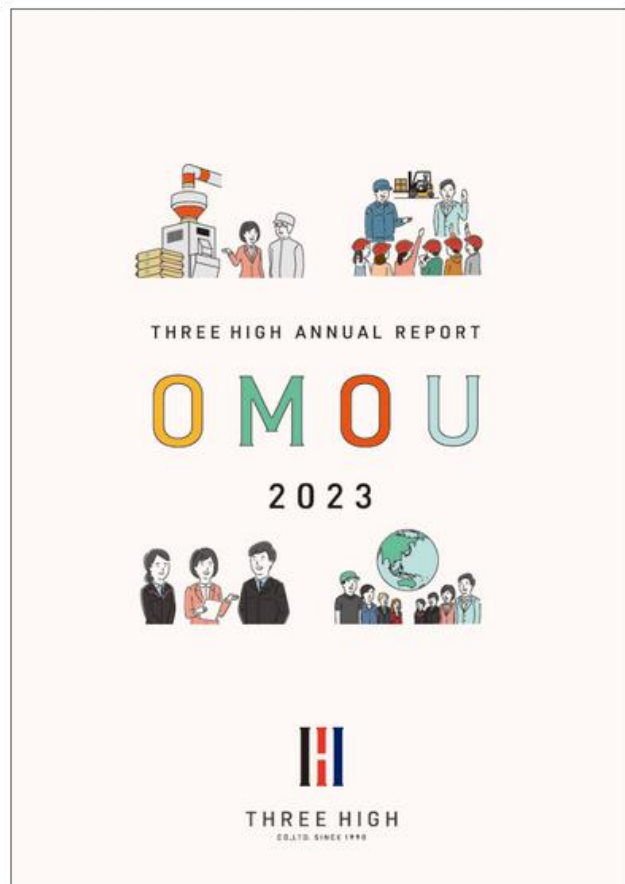
アトツギとしてのリーダーシップと組織づくりとは？

## 働き方改革元年。反対を押し切り、人を採用していく。（2019年）

### 法定外残業時間の推移（月平均）



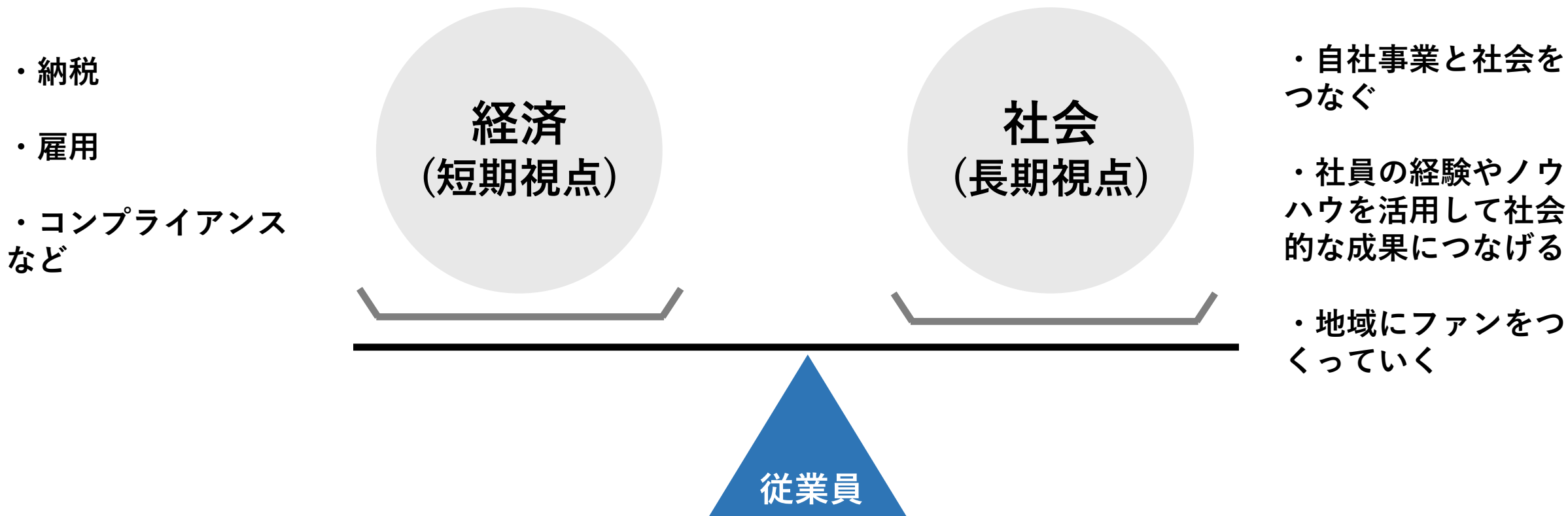
## 2021年以降、アニュアルレポート(OMOU)を発行、ステークホルダー経営へ



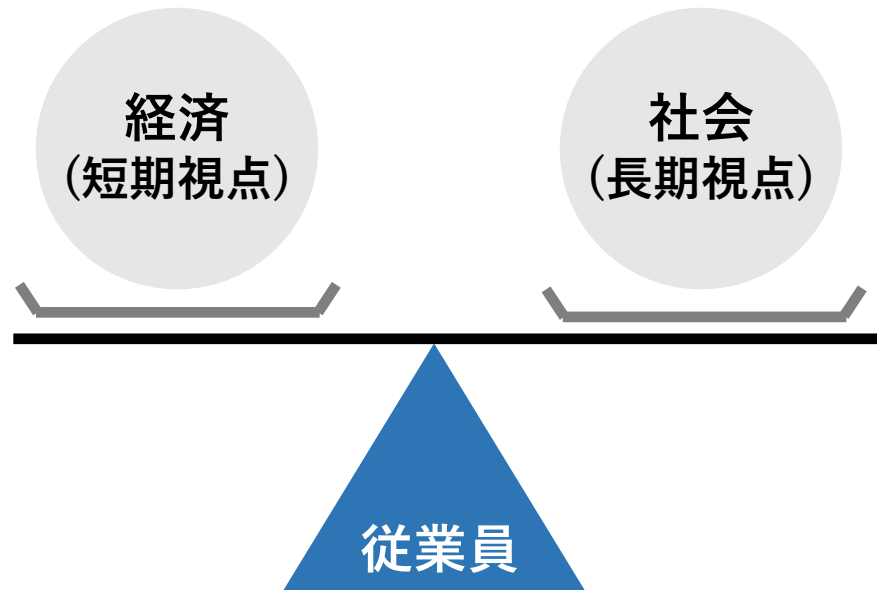
スリーハイ

こちらから  
ダウンロードできます

## 競争優位にたつために「経済」と「社会」のバランスをとる =両方問われる時代



## 従業員を大切に想う経営



なぜ従業員？

経営者には資本力がある

事業成功にはお金だけでなく、  
知恵も必要

知恵をくれるのは従業員

従業員は労働者であり苦楽をともに  
にする仲間、家族という考え方

## 経営者と従業員の見えない壁

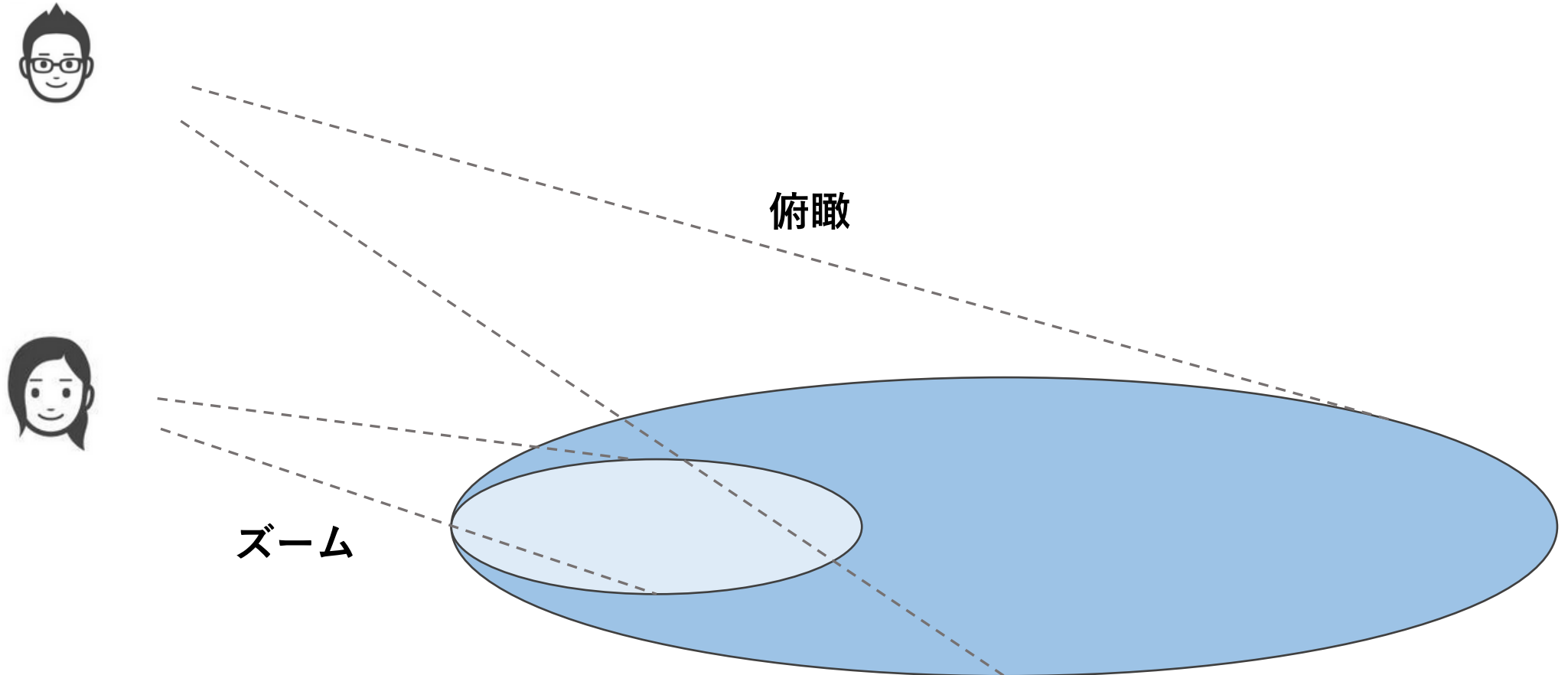
視座の違い

異なる価値観

組織文化が  
備わっているか

多くの経営者が悩むこと。従業員との対話、理解が必要

## 視座の高さが異なる

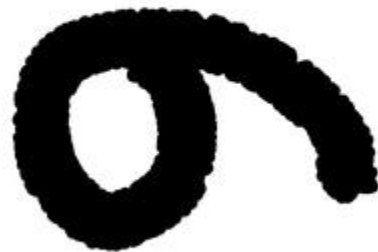


みている世界が違う、良い悪いではない

## 視座の違い



Six.

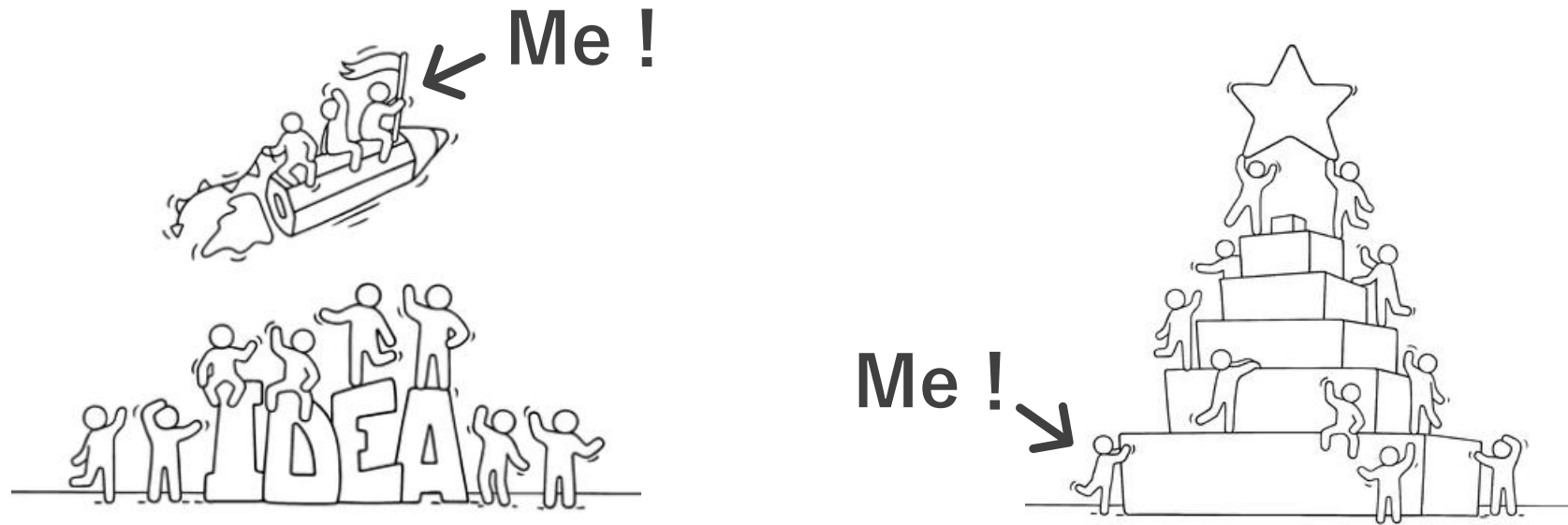


Nine.



加えて、個々の価値観もある

組織はさまざまな価値観の集まり。日々、変化していく



道筋を表すときはトップダウン、一緒に行動するときにはサーバント  
みんなと8時間楽しむには、どうしたらよいかを考える

## それぞれの役割を理解していくことが重要

### コミュニケーション

#### 従業員

- ・ 月1の各部署会議
- ・ 毎日の昼礼で情報共有  
(全従業員)
- ・ P/Lの改善
- ・ 仕入先・顧客満足度  
調査による改善活動

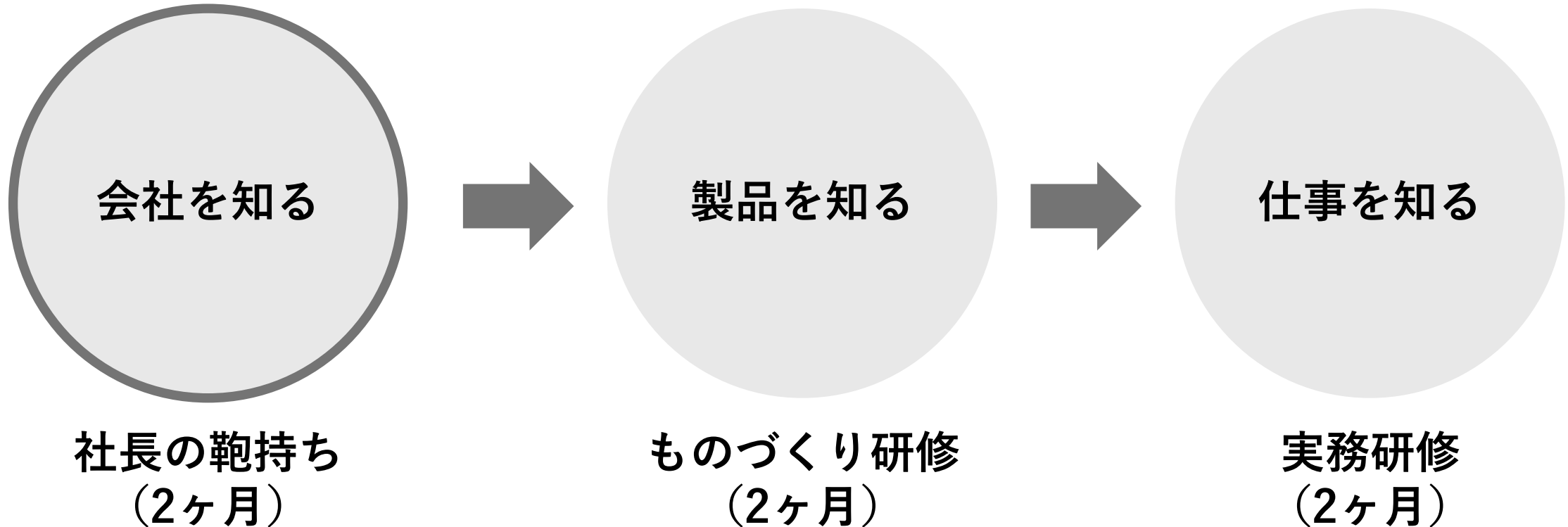
#### 経営者

- ・ 営業利益の20%を  
目指す(8%より上振れ  
した分はすべて還元)
- ・ パートさんと茶話会
- ・ 従業員満足度調査  
による改善活動

#### 組織

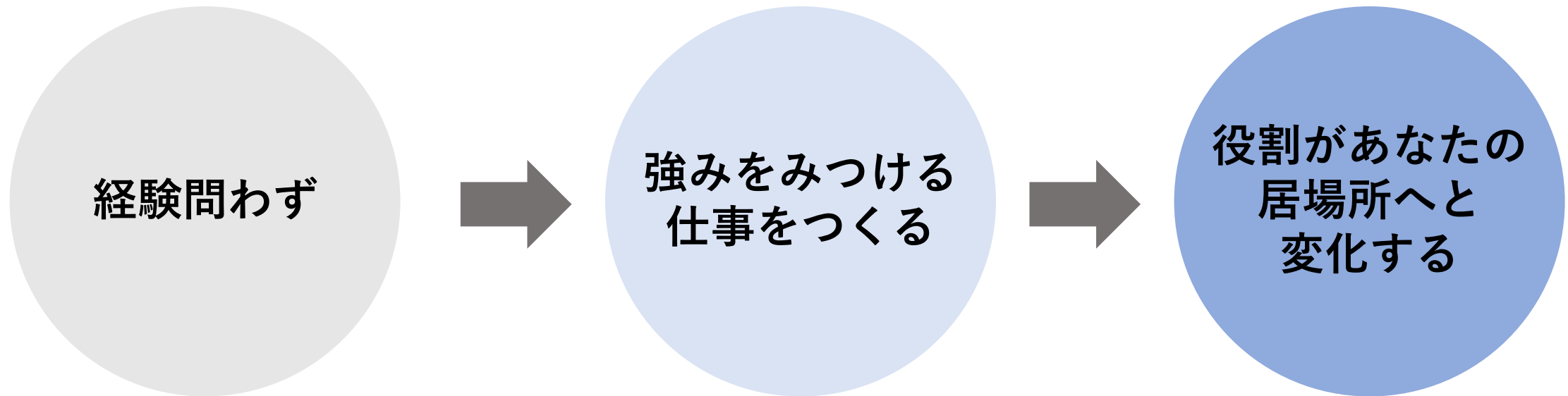
- ・ OMOUの発行
- ・ 健康経営／脱炭素開示
- ・ BCP／SDGs
- ・ B/Sの改善
- ・ ステークホルダーにアンケート、  
マテリアリティを特定

入社から半年間の過ごし方（営業配属の場合）  
日報とフィードバック、6ヶ月後に面談



最初の2ヶ月は価値観の共有のため重要。「私はあなたと共にいる」という思い。

あなたの長所は私の短所、その逆もあり。みんな凸凹だから面白い

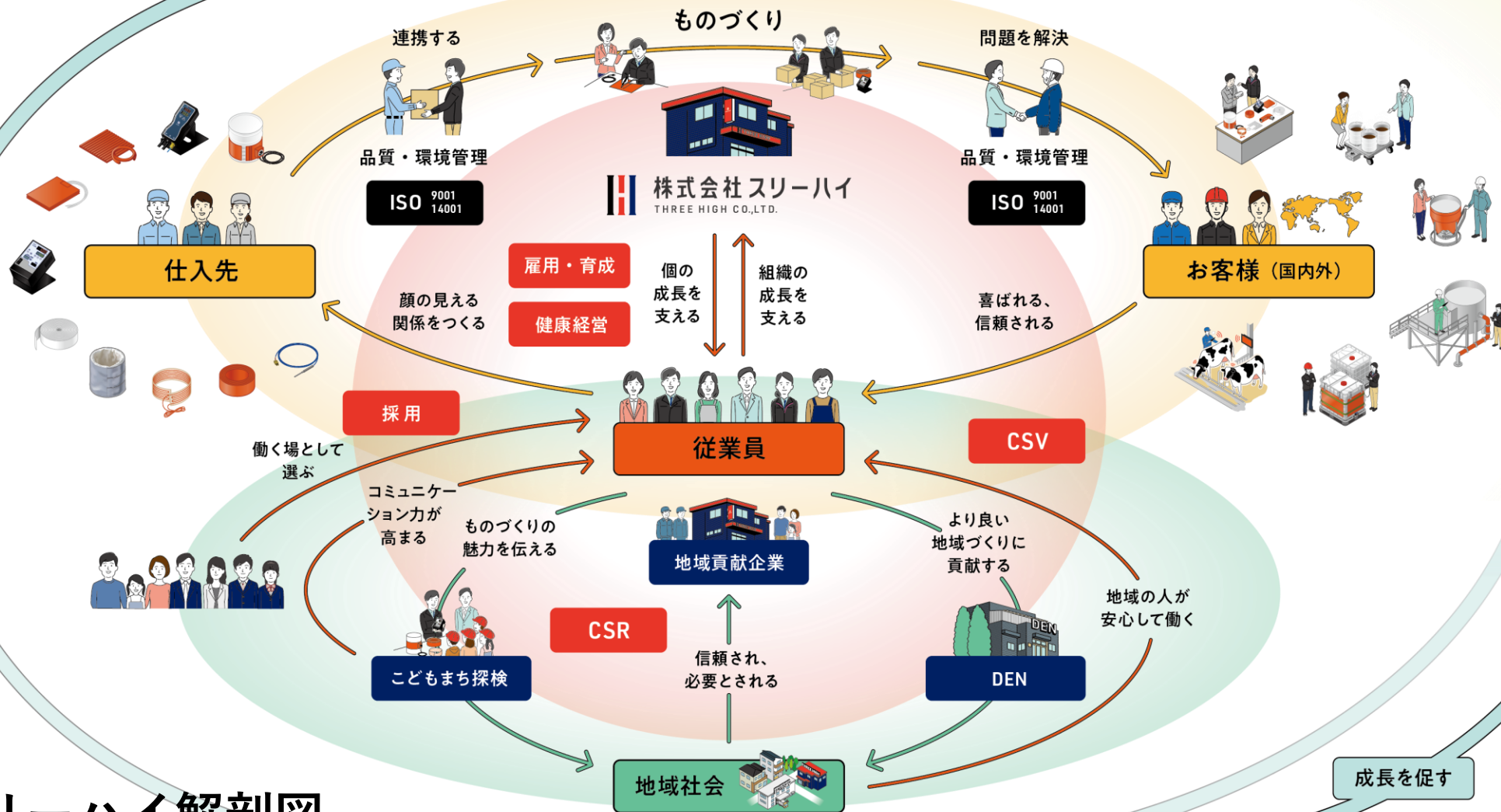


役職や担当は、それはだたの役割である。私も社長という役割。  
不足しているのは、「人」ではなく「働きやすい環境づくり」かもしれない。

# 凸凹が噛み合い、役割と居場所が生まれたとき、組織は自走する

未来社会を見据えた取り組み

未来



SDGs への取り組み

**Y-SDGs**

自分たちの想いや行動の開示

**年次レポート OMOU 発行**

共感が集まる

経営理念(ミッション)  
ものを想う。ひとを想う。

ビジョン  
世界中の「温めたい」に応えていく。

バリュー  
「温める」をつくること。

成長を促す

スリーハイ解剖図



**THREE HIGH**

# Let's make warmth together.

世界中の「温めたい」を、みんなで。

---

スリーハイは、単に熱をつくる会社ではありません。

私たちは「温かさ」を届ける会社です。  
技術の裏にあるのは、人への想い。

世界中のお客様の「困った」を一緒に解決し、  
心まで温まる体験をお届けします。  
ものづくりを通じて、世界にやさしい温もりを広げていきます。

グロースの翼  
～350万社の奮闘記～  
「デコボコを補完で丸に」  
BSテレ東 YouTube



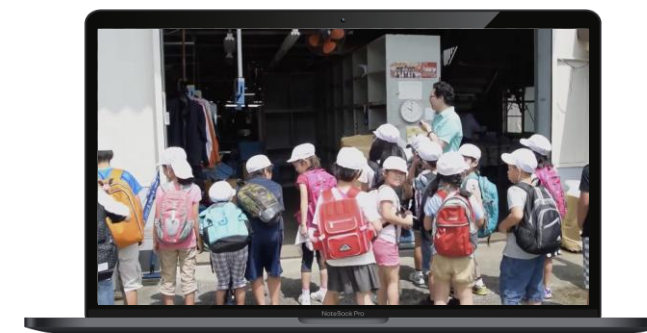
<https://www.youtube.com/watch?v=E8mcqxmNLEY>

スリーハイ  
のものづくり  
YouTube



<https://www.youtube.com/watch?v=4uO5aAon-4o>

9歳へ贈る！  
準工業地域で働く  
大人たちの思い  
YouTube



<https://www.youtube.com/watch?v=xWetWYcubJY>