

インタビュー

「明日を拓く」

第229回

と  
です

一般財団法人省エネルギーセンター主催、経済産業省後援の「平成24年度省エネ大賞受賞・事例発表会」が1月30、31日、東京ビッグサイトで開催された。「省エネルギーセンター会長賞」に輝いたのは、遊技業界トップの(株)マルハンだった。08年、ECOモデル店を指定、デマンド監視システムを導入、電力の見える化による運用改善に取り組んで、初の「省エネルギーセンター会長賞」を受賞してから2度目の受賞である。その成果が、産業界全体でも高い評価を受けたということだろう。受賞を機に、改めて取り組みのキーマン、三上秀樹執行役員に聞いた。

ゲスト

マルハン執行役員・購買部部長

三上秀樹氏

みかみ・ひでき

1956年生まれ。大学卒業後、大手食品会社に入社し生産現場、品質管理、生産管理、商品開発、労働組合、人材教育、購買、営業等幅広く企業活動を経験した。07年(株)マルハンの購買部次長に就任。調達改革リーダーとして3年間で40億円のコストダウンを実現。ホール環境対策(省エネ・節水・騒音・空気・排水・リサイクル)を実践し、08年に業界初の省エネルギーセンター会長賞、10年地球温暖化防止活動環境大臣表彰を受賞。

聞き手 = 「日遊協」編集部

# 高い省エネ意識の持続 設備投資の連携が大切

## マルハン「省エネルギーセンター会長賞」受賞

2度目の受賞  
長年の努力実り  
大変うれしい

——受賞おめでとーうございます。

ご感想はいかがですか。

三上 率直に言ってとてもうれい  
いです。マルハンという会社の持  
つ、新しいことを受け入れ、チャ  
レンジしていく企業風土というか  
企業文化が評価されたものだと思  
います。また、前回の受賞から5  
年、パチンコチェーン278店舗  
全社的な取り組みが評価された  
という意味でも大変意義のある受  
賞だったと思います。

私個人としては、マルハン入社  
の前に勤めていた食品会社の頃か  
らずっとこの問題に取り組んでき  
ました。大学を卒業してその会社  
に勤めたのが79年、ちょうど省エ  
ネ法が施行された年でした。以来

34年間も取り組んできたことにな  
ります。それだけにうれしさもひ  
ととおです。

前回は  
4店舗の実績が  
10か月の時点で

——前回の受賞と今回の受賞、ど  
のような違いがあったんでしょうか。

三上 前回の発表では、タイトル  
の「パチンコホール・チェーン店  
舗における省エネ対策」からも分  
かるとおり、当初は「ECOモデ  
ル店」として、仙台泉店、つくば  
店、八千代店、都筑店の4店舗を  
指定、デマンド監視システムを導  
入するところからスタートしまし  
た。マルハンでは、当時でも22  
0店ほどありましたから、いきな  
り全店舗に導入というのはちよっ  
と無理というので、この4店舗か  
ら始めました。そこで成果が出た

ら、全店舗へ広げようという計画  
でした。

ところが、その話を聞いた「省エ  
ネルギーセンター」のほうから、当  
時まだ検証データは10か月ほどで  
したが、ぜひその取り組みを省エ  
ネ大賞で発表してほしいという要  
望が寄せられたんです。まあ、当  
時はこうした取り組みを行うのは  
名だたる重厚長大産業ばかりで、  
それ以外の産業の事例がほしいと  
いうことだったんでしょうね。とり  
あえず取り組みをまとめて発表し  
たところ、4店舗の実績が「会長  
賞」をいただくことになりました。

電力データを取ってみると  
「ムダ」と「ムラ」

——パチンコ業界にとっても、大  
変名譽なことでしたね。

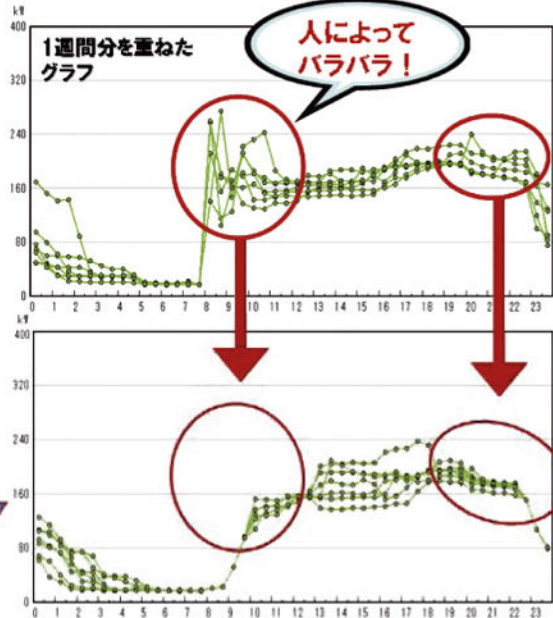
三上 大きな反響をいただきました

た。これを機に、他の営業部から「ウチもぜひやりたい」という声が数多く寄せられるようになりました。これがマルハンの風土なんです。新しいこと、いいことにチャレンジするのは非常に積極的です。

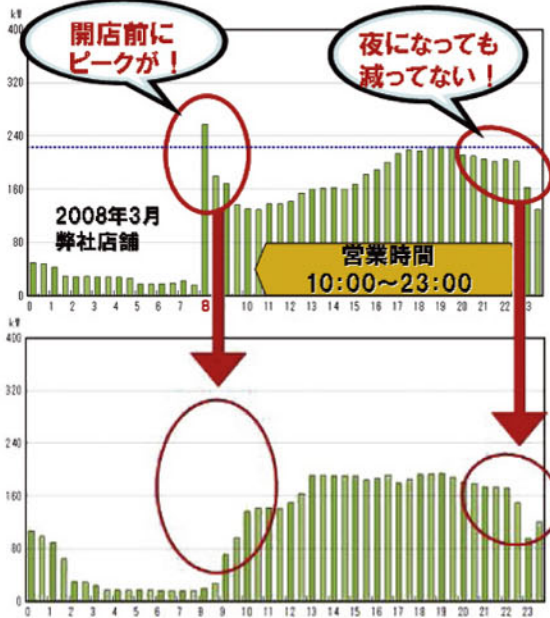
マルハンでは、各店長の評価項目の1つに、「店長貢献利益」というのがあります。普通の店で言う「経常利益」のことですが、この利益を1店舗当り300万円上げようと思ったら、当時のマルハンの決算で経常利益率が1・7%でしたから、300万円÷0・017で

1億7600万円の売上を上げなければならぬ。省エネに取り組みことで、この程度の利益が簡単

## ムラ電力



## ムダ電力



見える化効果

電力の「見える化」による従業員の意識改革。ムダ・ムラを省く意識の変化で、▲10%の省エネを実現

に捻出できるというわけですから、みんなが熱心になるのも当然といえば当然です。

むしろこうした理屈の説明ばかりではなく、実際のデータでも現場を説得していきました。例えば、今回の発表のリポートの中に「ムダ電力」「ムラ電力」というのがあります。ある店舗の使用電力を時刻の推移とともにグラフ化してみますと、取り組み以前は午前8時というのが突出していました。開店時間は10時ですから、グラフだけ見ていると、「なぜかな」ということになります。

是正してみれば  
省エネ効果が  
約10%もあった

しかし、よく調べてみると、出勤してきた社員が漫然とスイッチを次から次に全部点けていくからなんです。終業時も同じです。閉店してお客様が帰った後も、こういうと電気をつけたまま作業を続けていた。これが「ムダ電力」です。そこで、どのスイッチをどのタイミングで点けるか、または消

すか、細かく取り決めて順番に行なうようにしました。

同様に、使用電力量のグラフから非常に大きな電力を使ったり、そうではなかったりするケースが見つかりました。使用電力にムラが生まれるというのは、やはりどこかで必要のない電力が使われている証拠で、これを是正することで労せずして大きな省エネを図ることができそうです。

この「ムダ・ムラ」をなくすことで、約10%省エネが図れる、ということを示したデータで示しました。私たちが示したデータはたった1か月のデータでしたが、実際やってみるとすぐにどこでもそうした結果が出るんですね。そうなるので、これまで「電気はお客様のために使っているんだ」といってそっぽを向いていた頑固者も、率先して省エネに取り組みようになりました。

具体的手順を  
マニュアル化し  
全店舗に展開

今回はそうした取り組みを全

国に広げていったわけですね。

**三上** 全国展開を始めたのは09年の4月からです。掛け声だけではダメですから、モデル店の優秀事例から効果の高い取り組みをマニュアル化し、「ECO7」と名づけて全店舗に配布して徹底を図りました。

その内容は、ホール内に温度計を設置して実温26度で管理。朝、空調機の電源は1機ずつ立ち上げる。作業に不要な照明、空調の電源は入れない。電源スイッチのON、OFFの時間・手順の表示、などです。どれも、実際の取り組みの中から生まれたものです。

並行して、一般の社員教育や担当者の勉強会などを開催して省エネ意識の普及にも努めました。この結果、全国展開を始めて1年で全社の電力使用量は7・1%も削減されました。

**運動を加速した若い社員達の社会貢献の意識**

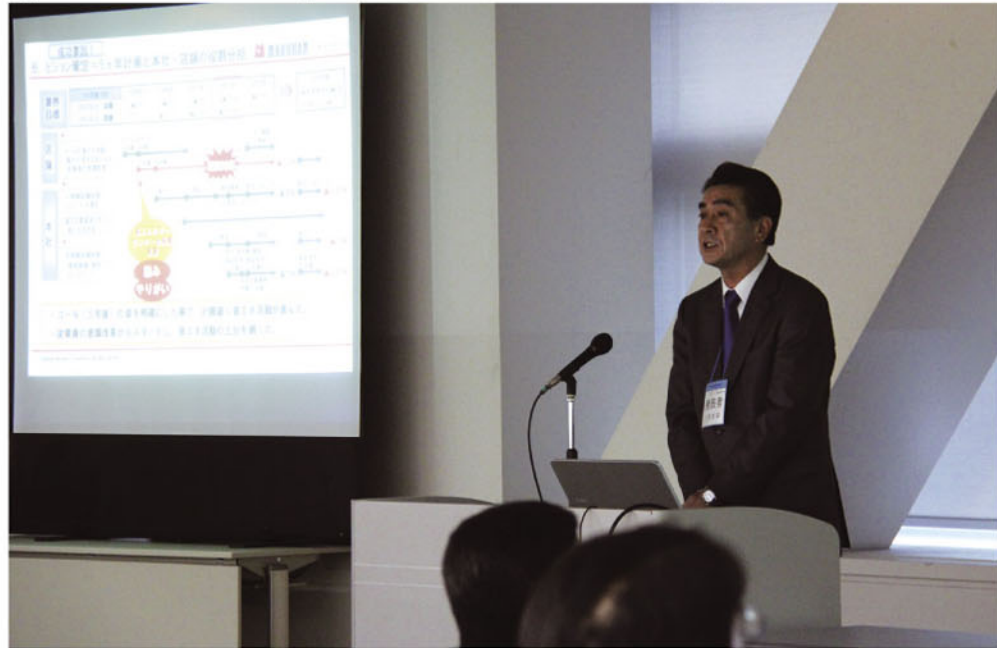
——マルハンがここまで省エネを進めるきっかけというのは、どう

いうところにあるんでしょう。

**三上** まずは、世の中の流れですね。ご承知のように10年には、改正省エネ法が施行されました。これですの中はエコに向かつて大きく動きはじめました。一方、同じ時期、エンタテイメントビジネス総研が早稲田大学と共同で行なった調査では、パチンコ休止者、未経験者のアンケートで6割がホールの「騒音」「たばこ臭さ」を挙げているという調査結果が出ました。

神奈川県受動喫煙防止条例の施行もあり、店舗の環境改善が急務であるとの認識が急速に広がりました。

それと、若いマルハン社員の意識ですね。若者は一般的に社会貢献意識が強い傾向にあります。平均年齢30・4歳というマルハン社員もその傾向を色濃くもっています。自分の職場が環境問題に積



三上氏のプレゼンテーション(1月31日、東京ビッグサイトで)

極的に取り組むことへの期待は非常に大きいものがあります。こうしたことを背景に、省エネ・環境問題への積極的な取り組みの姿勢が生まれたのだと思います。マルハンの省エネへの取り組みは、単に経済的な側面だけでなく、背景に大きな環境問題への若い人の意識の変化があると思っています。だからこそ、これだけのスピード

感、これほどの規模で改革が進んでいるのではないかと思いますね。

**全社員が責任者 省エネ委員会はたった6人で**

よく、マルハンは大きな会社だし、省エネ対策にも大勢の人材を注ぎ込めるからできるでしょう、などといわれることがあります。とんでもありません。省エネ対策を担ってきたのは、本社購買部の2人です。省エネ法改正でできた省エネ委員会もたったの6人です。それも専従ではなく、みんなかけもち。各営業部でも似たようなものです。店舗にいたってはそれこそ一線の社員一人ひとりが、省エネの責任者です。

それができるのは、やはり今の若い人たちの省エネや環境問題に対する理解です。新入社員の話を聞いてみると、みなしっかり学校で学んできています。ぜひ、ほかのホールさんでも、こうした取り組みを始めてもらいたい。思った以上の成果が必ずもたらされるはずです。

意識を変えた  
東日本大震災  
お客様も変わる

——東日本大震災の際には、日遊協としての省エネ活動にもマルハンの取り組みが大いに生かされました。

三上 震災直後、日遊協を中心に業界5団体の省エネ事務局が集まって協議しましたが、あの席で私たちは自分たちの取り組みを全部報告しました。その結果、業界5団体の取り組みも、これをベースにしてやりましょうということに皆さんが賛成してくれた。

私たちに  
とつてみれば大変うれ  
しいこと  
とでした。  
——お客  
様の反応  
はいかが  
ですか。  
また、社  
員の皆さ



マルハン全店に張り出された、省エネ大賞受賞を知らせるポスター

んの反応はどうでしたか。

三上 東日本大震災は、日本人の意識を大きく変えましたね。それまでは、パチンコホールといえば空調機はがんがんなり声を上げ、照明はこれでもかというくらい明るさを競っていました。ところが震災を機に、夏のホールの温度を23〜24度に設定していたら、「この省エネ時代に何をやってるんだ」「この照明はムダだ」と逆にお客様にお叱りを受けました。私たちも自販機の照明は落とし、室温設定も26度にしましたが「28度でもいいんじゃない」との声も出たほどです。現場からは、マルハンの早くからの省エネへの取り組みを説明し

たところ、お客様から褒められたという声も聞きました。

チョコレートを  
夏場は出さない  
マルハンイズム

実際、店舗の現場にいる社員が、自ら省エネ対策を考えてくれるようになりましたね。例えば、ある店では、夏場には賞品のチョコレートはやめようということを決めました。なんでも現場の社員が自らメーカーに問い合わせ、チョコレートが溶ける温度を確かめたそうです。賞品のチョコレートは人気がありますからたくさん買って保管庫にしまつてあります。その品質を保つためにはしっかりと温度管理をしなくてはならない。そのためには大変な電力が必要です。だったら、夏の間だけ、お客様に理解を得てチョコレートの取り扱いをやめてしまえば大きな省エネになる、というわけです。こういうところが、私はマルハンイズムなのではないかと思えます。土台がしっかりしているから応用が利くのではないのでしょうか。

成果を上げて  
満を持して  
今回は応募した

——今回エントリーした会社は何社くらいあったのですか。

三上 全国で約164社がエントリーしました。その中で省エネ大賞の各賞に選ばれたのは46社、マルハンもその中の1社に選ばれました。その上に2度目の「会長賞」をいただきました。先ほども申しあげましたが、省エネ活動については、マルハンに入社する前にいた食品会社のころからの私のテーマで、一種の「憧れ」でした。だから、4年前にエントリーするように言われたときは、実はちょっと気恥ずかしい思いだったんです。しっかりと実績を残してからと申しあげたんですが、省エネセンターのほうからぜひともというので、いわば渋々発表にいたったということなんです。それに比べて今回の受賞は、われわれの描いたシナリオどおりの成果も出たということで、満を持して応募させていただいた。それがしっかりと評価されて、こんな

うれしいことはありません。

**小さな改善の積み重ねでウルトラCなし**

——ここまで全社的に盛り上げるというのは、なかなか難しかったんじゃないでしょうか。

三上 省エネ活動というのは、スタートしてからワーッと盛り上げるところまでは、意外とスムーズに進むものなんです。難しいのは高いところからさらに高い成果を上げ、それを維持するというところなんです。活動のペースには現場の意識というものがあわけですから、これを社員教育の中でさらにきめ細かく維持発展させていくということが重要です。

同時に、現場への設備投資ですね。私たちは、照明用LED灯をLEDに変えたり、空調機の室外機の薬品洗浄、節水器具の取り付けなどを徐々に進めていきました。こうしたことと、社員の意識改革をどうバランスしていくかがポイントです。社内でもよく「もっと手間がかからず効果の高いウルトラCの技はないの？」と聞かれますが、こればかりは地道な努力を一つひとつ積み上げていくほかありません。

省エネ活動は小さな改善の積み重ねであり、経営にとっては永遠のテーマといえると思います。

——どの企業も、その気になればできるということですよ。

三上 そのことを強く訴えたいと思いますね。省エネもマルハン1社だけではなく、業界全体として取り組めば、さらに大きな成果が上がると思います。また、こうした取り組みを、業界としてもっと世間にアピールしてほしいと思います。そうすればもっと業界のイメージもよくなると思いますよ。一方、この取り組みは、結局、経費の削減を通じて企業に利益をもたらすこともできるわけですから、やってみて損はありません。省エ



「業界全体で取り組めばさらに大きな成果が…」と三上氏

**反省に立った省エネの機運 他問題にも**

ネ活動のキーワードである「電力の見える化」に必要なデマンド装置は、新台1台分程度。それで実現できる経費削減は、はるかに大きいと思います。

——東日本大震災の時の石原発言に象徴されるように、世間の見方は厳しいといえますね。

三上 それについては、パチンコ業界も反省しなくてはなりません。昔のパチンコホールと言えば、照

明はギンギラギン、夏場の空調は肌寒いくらい。何か言われても、この業界は特別なんだ、というような錯覚に包まれていました。過去、業界として省エネに取り組んだことは一度もありませんでした。しかし、京都議定書の締結などをきっかけにして、世の中は変わりました。3・11の大震災は、それにダメ押ししたようなものです。石原発言はそんな中から、飛び出してきた。これを契機に5団体がまとまり、省エネを推進することを決めました。こんなこと過去にありません。問題はこの機運をさらに維持発展させることです。

そして、電力だけに限らず、ホルの騒音やたばこの臭いの問題にも取り組みを進展させていくことではないでしょうか。私たちは、省エネ活動でも、そこで得られたデータを公開して他社さんの取り組みを支援してきました。同じく音やたばこの臭いの問題でも、マルハンの取り組みから得られたデータを積極的に公開し、業界全体での取り組みに発展させたいと思っています。ぜひ、皆さんの参画を期待しています。

——ありがとうございます。