



経営ビジョンは「福岡の街になくはない会社になろう」。「社員一人ひとりの力を発揮して企業の力を高めていきたい」と語る日高社長。JR博多駅前にて

キューハイテック株式会社

代表取締役 ひだかよしはる 日高美治

<会社概要>

創業／1968年 業種／建設業 資本金／3000万円
従業員数／46名 本社／福岡市

社員が自ら市場を開拓し
顧客満足を追求する組織へ

債務超過の会社を引き継ぎ、飽和状態の市場の中で新手を模索し続けた一〇年の歳月——。その突破口となったのは、「まずはトップが学び続ける」という決意だった。収益構造にメスを入れて業績アップに成功し、長い時間をかけて会社を学び合う組織に変えた。

一本の電話が 人生の転機になった

「明日死ぬかのように生きよ。永遠に生きるかのように学べ」

平昌五輪のスピードスケート

五〇〇メートルで日本女子初の金メダルを獲得した小平奈緒選手が、五輪前の今春、シーズンへの思いを報道陣から聞かれて口にしたのは、インド独立の父マハトマ・ガンジーの言葉だった。

その同じ言葉を人生の杖にする経営者が、福岡県博多区でガス配管工事を手掛ける日高美治社長だ。確かな技術力で大手の西部ガス指定工事店として福岡都市圏の

ガス工事の二〇割以上のシェアを誇っている。だが、そこに至るまでの道のりは、まさにガンジーの言葉通り、真剣勝負の日々だった。日高社長の転機は、父の会社に勤める総務部長の女性からの、一本の電話だった。

「誰も後を継ぐ人がいない。長男のあなたしかいないから帰ってきてくれない？」

当時は、一部上場の製薬会社の営業として充実した暮らしを送っていた。会社を継ぐことなどまったく考えていなかった。

だが、日高社長はこの申し出に応えて、父の会社に入る決意をする。なぜ、そう決断したか、今でも

わからない。父は一言、「本当にウチに来ていいのか？」と言った。

こうして、キューハイテックの前身である九配工業株式会社に入社した。一九九四(平成6)年一月、日高社長二七歳のときだった。

まずは自分が真剣に学んで変わろう

すぐに中小企業の現実を思い知らされた。バブル崩壊後の建設不況の真ただ中だった。その上、業界特有の商慣習が経営を圧迫していた。

「まず仕事を請け負う。値段が決まるのは仕事が終わる直前なんてこともよくありました。結局、元請けさんの言い値に従うしかない状況だったのです。さらに、工事後のメンテナンスに至っては全部無償。人が動いて経費もかかっていないのに、請求したら次に仕事をもらえない。これでは儲かるはずがありません」

職人たちは、現場から戻ってく

るといつも職場で酒盛りをした。酒が進めば気性が荒くなってけんかを始める。そんな殺伐とした社内雰囲気も、大企業の職場しか知らない日高社長にとって衝撃的だった。

入社から一年がたとうとした頃、かたくなに拒む父を説得して、やっと見せてもらった財務諸表にショックを受けた。有利子負債が四億円で、それを利益で還元できず、常に金融機関の支援なしには経営ができない状況だった。

「自分の判断は間違っていた。戻ったのは人生最大のミステイクだったかもしれない」

日高社長を後悔の念が襲い、将来を悲観する気持ちから父への恨みが募っていった。

それからしばらくたったある日、父が交通事故に遭った。意識不明の重体に陥り、半年の闘病の末に亡くなった。「後を継ぐ」というその日が、急に目の前に現実となったのだ。

決意なんてなかった。あったの

は後悔の気持ちだけだ。銀行からつなぎ融資を受けるために、初めて連帯保証人の欄に自分の名前を書いたとき、手が震えた。

債務超過で苦しい経営状況の中で、社長としての日々が始まった。「何とか生き残らなければならぬ」と

とにかく社長が一番先頭に立って仕事を取ってこなければ社員もついてこないだろうと、トップセールスで奮闘した。やがて、受注の約半分を日高社長が担当するような状況にまでなった。だが、いくら仕事を取ってきても収益は上がらない。

「ガス工事の業界は、新規参入がしづらい仕組みになっているんです。そんな狭い市場で、当時は

競合八社が仕事を取り合っている状況でした。だから、仕事を他社に取られないために価格競争に陥ってしまうんです」

生き残るには、何としても収益構造を変えなければならなかった。そのためには、まず自分が真剣



2017年、慰安旅行で奈良へ行った際の一コマ。「互いに認め合い、助け合う現場力」を発揮する社員の皆さん



月に1度、取引先も参加して約40名で行う勉強会。和やかな中にも真剣な意見のぶつかり合いで、毎回、白熱した時間が流れる

に学んで変わろう。そう決意した。

学び続け、必死に突破口を探す中、あるとき、日高社長は誰も気づいていないニッチな市場を見つけた。「誰も気づいていない」ということは、競合相手がいないということだ。最初は市場攻略が容易ではなかったが、営業努力や技術的評価も上がり、価格競争に巻き込まれない鉱脈を探し当てたことで、キューハイテックはようやく赤字から黒字へと転換することができた。社長就任から、実に一〇年の歳月が過ぎていた。

その後も黒字経営は続いた。二〇〇八(平成20)年のリーマン・ショックでは、ライバル会社はすべてなくなってしまうが、ニッチ市場を切り開き、技術力に定評のあったキューハイテックだけは乗り切ることができたのだった。

人財育成と営業活動を兼ねる社内勉強会

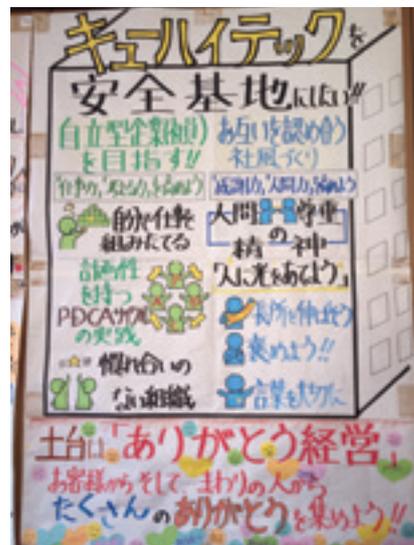
やがて、日高社長は、自社の強みをさらに強固にしたいと思うよ

うになった。

「うちの事業は、労働集約型産業の典型なんです。そんな弊社が他社と何で差別化を図るかと考えたとき、人財育成を行い、人間力の強化をしようと考えられるようになりました。そして、それは黒字化した今だからこそできると思ったのです」

〇九(同21)年、創業四〇年を機に社名を九配工業からキューハイテックに変更した。その際、経営コンセプトとして経営理念の上に「協働共育」という企業理念を定めた。「人間的成長が協働の自発性を生み出し、生産性を引き上げられる。その力をつけるためには、学び続けなければならない」というメッセージを打ち出し、本格的に人財育成に乗り出したのだ。

最も効果のあった取り組みは、『理念と経営』を使った勉強会だ。勉強会自体は本誌創刊の〇六(同18)年から始めていたが、勤務時間



社内に掲示された「会社の目指す姿」は手書きのイラスト付きでわかりやすい

外で、自由参加のため出席者はわずかだった。そこで、七年目に入つた一二(同24)年に全員参加を宣言した。ものすごい反発があった。あの社員は、「これを強行したら、とんでもないことになる。労働基準監督署に訴えるという人もいます!」と日高社長に詰め寄った。それでも日高社長は怯まなかった。その社員に、こんな相談をしたという。

「なぜこの勉強会をすることが会社にとって大切か、今から伝えるから、ぜひそれを、あなたからみんなに伝えてほしい」

日高社長が語ったのはこういうことだ。一人ひとり能力を持っている。でも、それが各自の個性

企業理念

「協働共育」

「協働」とは、社員の皆さんが目標を共有し、共に力を合わせて活動することであり、「共育」とは教える側も教えられる側も共に学ぶという姿勢のことです。

経営理念

私たちは「お客様の喜びが我が社の喜びです」という念いを胸に、豊かな暮らしづくりに貢献します。

で止まってしまっている。会社の価値観をみんなで共有する場になることで、一つにまとまって組織力を高めてほしい。それが、結果的に収益力につながるはずだ、と。勉強会当日——。そこには、その社員自らがリーダーとなって会をまとめる姿があった。以来、全社員での勉強会は六年間続いている。

さらに日高社長は、勉強会をマーケティングに生かすことを思いついた。

「当社は西部ガスさんの指定工事店として成長してきました。西部ガスさんからもっと認められる会

社になるためにはどうすればいいか。現場では、自分たちの仕事ぶりで西部ガス担当者の信頼を得ることはできません。でも、役員クラスの方に認めていただかなければ会社として強くなっていけません。そこで、そうした方々にわが社の取り組みを見てもらおうと思いましたが、だが、現役の役員に参加してもらうのは難しい。そこで、まずは部長クラスの人をお願いをして参加してもらおうようにした。一生懸命に自分の意見を話し、議論するキューハイテックの社員の姿に、参加した西部ガスの人たちは一様

に驚き、「うちの協力会社にこんな会社があるなんて知らなかった」と感動してくれた。現在、西部ガスの取締役のうち四分の一が勉強会の参加経験者だという。さらに、今では「キューハイテックは人財育成に力を入れている」と、西部ガスの新入社員たちも一緒に勉強会に参加しているというから驚く。

「その社員さんたちと立場を超えたチームワークが生まれました。わが社では、勉強会はチーム力を上げる人財育成の場であり、営業活動の場にもつながっているんです」

皆が力を発揮できる環境をつくる

一五（同27）年に日高社長は、それまで横並びだった組織に、部門ごとに新しいリーダーを配置する改革を行った。そこに、キューハイテックが目指す企業の姿が現れている。

「僕は、社長がいなくても会社が回っていく組織をつくりたいんで

す。社員自ら経営に深く参画して、自分たちで市場を開拓し、顧客満足を追求できる組織になれば、企業価値も高まって、持続性が図れます」

日高社長には、冒頭に紹介したガンジーの言葉の他に、もう一つ指針にしている言葉がある。（強くなければ生きていけない、優しくなければ生きていく資格がない）。レイモンド・チャンドラーの小説に登場する私立探偵、フィリップ・マーロウの言葉だ。

「収益が出ていないと社員さんについてきてくれません。でも、収益が出るようになったとき、それだけでも駄目なことに気づきました。『こうすればうまくいくから、言うことを聞け』と指示・命令をしても、その人の立場に立っていなければ、人はついてきません。僕は、皆がお互いを尊重し、自分の力を発揮できる環境をつくることで、この言葉を実践しているのです」

写真提供 キューハイテック株式会社