

そう思っていた時にたまたま、大学時代を同じ部屋で過ごした友人が、㈱エステムの前身の総合施設サービスを1970年7月1日に立ち上げました。立ち上げた時に私も話を聞きましたが、私はビズケット会社なので、面白そうだなとは思いましたが、見送ったわけです。ところが10月にM&Aで会社は整理され、翌年からは自由の身になれるということで、「実は友達と新しい会社を立ち上げる」というと義父も「まあいいだろう」と。

義父はもう一つ、沖電気工業㈱の代理店をやっていて、電話や火災報知器を取り扱う会社でした。今思えばその会社を継がなくて良かったです。今は電話なんて全然売れません。これも時代の移り変わりです。

私は彼と一緒に今の水処理関連の会社を立ち上げました。水に関連する仕事、人間は水が無かったら生きていけないと思いました。彼と5人のスタッフで始めました。中小企業の典型的なスタートです。そしてその時、二人で誓い合ったのが年商3億円になるということ。愛知県名古屋市はトヨタ自動車の本拠地です。社長はクラウンに乗っていました。番頭はコロナに乗っていました。トヨタがコロナの更に上品なコロナマークⅡを出した。私はナンバーツーですから、社長がクラウンに乗って、私がマークツーに乗る。年商3億になったらそういう会社にしようよと、2人で握手してスタートしました。

今、同友会で経営指針を作って、これを書いたら先輩から「お前バカじゃないか、そんなの社員に見せられるか」と、言われるでしょう。経営指針の勉強もまだしていませんから、経営者気取りで、二人で誓い合っただけで、社員のことは放っておいて、給料をキチンと払ってあげばいいだろう、位にしか考えていませんでした。

この水処理の仕事が時流に乗っていました。1970年に日本は、公害国家と言われていました。公害は、今は環境問題と言われます。私たちはまず水処理のメンテナンス、それからアフターサービスの代行業からスタートしました。

名古屋を中心にして半径100km。地図にすると岐阜県は南の方、三重県は北の方、静岡の浜松周辺、そして長野県の南の方、このあたりの工場排水とか、大型の浄化槽のアフターサービスとか、メーカーの代行を全部やりました。その当時から365日、24時間、営業でやります。なにしろ29歳二人ですから、若さに任せて何でもできる。仕事はないし、金はないし、遊ぶわけにはいきません。とにかく仕事を増やすことを頑張りました。そうして二人でメーカー回りをしました。

メーカーは全国で公害処理に忙しく、アフターサービスなど手が回りません。有難いことに、色々な仕事をメーカーから頂き、代行の仕事も増えてきました。

そのうち機械が故障すると、修理してくれと依頼が来るようになる。細かい仕事ですから、取り替えても10万円とか20万円とかです。メーカーは嫌がるわけです。お前たちで勝手にやれと。そうやってどんどんお客さんを増やしていきました。

そして気が付いた時には年商3億円突破です。すぐにディーラーに電話して、本当に二人で車に乗れるようになりました。8年目ぐらいの時に3億円突破しているんですが、実は9年目から10年目にかかる頃、ちょっと特別な仕事がありました。1台の機械が工事費入れて約500万円位。これは総量規制と言いまして、東京湾とか伊勢湾とか瀬戸内海の水が綺麗にならないんです。なぜかという、間に紛れて、夜、水を流しているからです。未処理の水を流したりしているんです。

そこで一定の規模以上の工場には24時間監視装置を付けました。この監視装置が1台500万、これを20台で1億円になる。粗利で2,500万ぐらいになりました。このまま申告したら半分税金にとられるわけです。どうしようと考えて、半分は社員に3回目の賞与としてあげようということになりました。

そこで私は社長に「みんな平等に配るのではなく、よくやった人・普通の人・やらなかった人と3段階に分けて払おう」と提案しました。ヒントは欽ちゃんの「良い子・悪い子・普通の子」と言っていたところからです。そうして30数人に支払いました。ところが「中身が違う」というのは一晩であっという間に社員の間で話題になってしまいました。「何を根拠にこういう差をつけたんだ」と。根拠はないし、考えたのは社長と私のいわゆる匙加減というやつです。

ところがうちの社員には、中途採用で、大会社で組合活動していたような人や大学生時代に学生運動をしていた若手がいまして。経営の勉強をしていない私たち2人よりも、ある意味彼らの方が一人前でした。返答に困り、要求は何だと聞きました。そしたらまず「賃金体制が出来ていない」と言われました。この会社に入って、賃金がどのくらいなのか、さっぱりわからないと。

中小企業の賃金体制は社長の頭の中になります。人手不足の時はちょっと奮発して、不景気になった時はぐずぐず言うなら辞めていけと賃金は上げないとか。これが中小企業の常套手段でした。しかし、組合を作った連中は、評価制度がないのに評価するとは何事だというわけです。言われてみると、そうかなと思いますが、ただ、組合を作ると言われた時には頭にきました。「何を考えているんだ。雇ってやったのはこっちだ」と思っていましたから。同友会でまだ勉強していないうちですからね。

