



# リコー三愛グループ創業者 市村清の生涯

## 成績優秀なはずら好き

1900(明治33)年4月4日、市村清は佐賀県の貧農の家に生まれた。

士族の出である父は自負心が強く、子供にも非常に厳しかったが、仕事は長続きせず、生活は常に困窮を極めていた。

小学2年生の頃、祖父が進学の元手にと雌の子牛を1頭買ってくれた。「この牛を育てれば、次々に子を産む。それを売って学費にすればいい」というわけだ。清は、わずかな小遣いも餌代に充て、遊ぶ間も惜しんで飼料の草やイモのつるなどを刈り集めたり、夢中になって牛の世話をした。

ところが、ある日、この牛が税金のカタに持って行かれてしまう。祖父は「お国で決めたことだから我慢せい」となだめるが、10歳の子供に分かるはずもない。世の中の不合理に対する反抗心は、このときに芽生えたのかも知れない。

こんな貧しい環境であったが、小学校の成績は常にトップで、遊びやいたずらでもリーダー格。いたずらに怒って追い掛けてきた先生を、丸木橋

を外して川に落したりしたこともある。

## 佐賀中学を中退して 銀行に就職

伯母の援助で県立佐賀中学に入学したが、学費を援助される身はつらいことも多かった。情けなく悔しい思いが募り、とうとう中学を退学し、家に戻った。

家計を助けるために野菜売りを手伝うが、事情を知らない旧友たちが「清さんは中学に行ったんじゃないの」とささやいているのを聞くと、自分の姿がみじめで、たまらなく恥ずかしかった。

そんなとき、共栄貯金銀行で事務見習いを募集していると知って、応募し、見事に合格。それから2年、給仕のような仕事を続けた。その間に痛切に感じたのは、やはり勉強をしなければ一人前の世渡りはできないということであった。東京へ行って、勉強がしたい、その思いを恐る恐る支店長に伝えると、意外なことに、本店への転勤が認められたのである。



北京に向かう前、生家にて(中央が市村) (1922)  
大学を中退して、大東銀行の北京支店へ赴任。大陸渡航は人生の大きな転機となった



中央大学の学生時代 (1920)  
貧しさのあまり、共産主義に傾倒したり、結核を患ったりしたが、翻意して肉体と精神の健康を取り戻す



共栄貯金銀行久留米支店の同僚と(一番上が市村) (1916)  
中学を退学して、しばらく野菜売りをしてきたが、共栄貯金銀行の事務見習員に採用された



小学校4、5年生 (1910)  
貧しい生活だったが、成績抜群、遊びやいたずらでもリーダー格だった

## 青雲の志を抱いて東京へ

19年、上京して本店勤務になる。現金運搬のときに乗る人力車の中や、銀行で待っている間にも学習書を読み、翌年、中央大学の夜間部に入學した。

東京の生活も貧乏の極みであったが、他人の世話にはならないと誓い、水だけ飲んで過ごすこともまれではなかった。

大学2年のとき、資本主義にある不合理から貧富の差が激しくなり、それを改革するために共産主義が起こったという講義を聴いて、衝撃を受け、共産主義に傾倒。一方で、故郷の父母のことを思い、考え悩む日が続いた。当時、共産主義の実践運動は当局の弾圧下にあったからだ。

そんなジレンマの中で、清は結核を患い、今度は死の恐怖にとりつかれてしまった。抵抗療法を強行して病気を克服。同時に精神の健康も取り戻していた。

## 保険外交員から 理研感光紙の重役へ

22年、大学を中退して、北京の大東銀行へ赴任。翌年、上海に異動して、約5年を過ごし、その間に結婚もした。

27年、金融恐慌の影響を受け、大東銀行は閉鎖。市村は横領の嫌疑で5カ月の監房生活を送る。

嫌疑が晴れて帰国し、熊本で富国徴兵保険の保険外交の職に就くが、なかなか契約が取れない。夜逃げを考えたとき、せめて一口取ってからと妻に励まされ、ようやく最初の契約が取れたのは

熊本に来てから69日目であった。それからほとんど拍子で、全国一の契約高を達成した。

29年、富国徴兵保険を退社。理研感光紙九州総代理店の吉村商会の権利を譲り受け、福岡に初めて自分の店を持った。

店主兼外交兼配達人兼荷造りで、がむしやらに働き、半年目からは大幅に業績を伸ばす。間もなく新店舗を構え、朝鮮、満州の総代理店の権利も獲得した。

33年、理化学研究所の大河内正敏博士の招きで、理化学興業の感光紙部長に就任。ところが、学歴もなく、一代理店の店主に過ぎない市村への破格の厚遇が、一流大学出の部長たちの恨みを買うこととなる。思いあぐねた市村は「何もしない」と決めて、遅い出社、昼はサロン通い、早い帰宅の生活を3カ月ほど続けた。

すったもんだの末、大河内所長の好意で、36年「理研感光紙」(後のリコー)が創設され、市村は専務取締役就任。36歳であった。以降、市村は理研関係の重役を10社以上も兼任する。

## 「三愛」の精神に徹して

45年、敗戦。市村は終戦前夜の重役会で、戦後の方針を「ザービス業の開拓と決定」「三愛商事」を設立した。

ザービス業の最も大きな課題は、「どこでやるか」である。市村は東京の地図を広げて毎日眺めていたが、ある日、隅田川と鉄道と東京湾の線が三つともえになって結ばれている点か、銀座4丁目であることに気付いた。戦前から銀座が東京の中心であったことには人知を超えた必然性がある



理研感光紙発足(前列中央が市村) (1936.2.6)  
1933年、理化学興業の感光紙部長となる。周囲の反発など紆余曲折を経て、36年、感光紙部を理研感光紙株式会社として創立、専務取締役就任。吉村商会は解散し、理研感光紙福岡支店となる



福岡の吉村商会と社員たち (1935)  
1929年、理研感光紙の九州総代理店の権利を得て、福岡に初めて店舗を構えた。理研という大企業との長きにわたる縁の、最初の糸の結び目が結ばれた。35年ごろには、満鉄攻略に成功し、感光紙を大量に発送する



結婚 (1925.1.26)  
大東銀行上海分行時代に結婚。妻となった幸恵は市村を励まし、支え続けた



った。銀座4丁目は再び中心地になるに違いない、と確信したのである。

46年8月、「三愛」をオープン。食料品を適正価格で売る店として名を高めた。

同年4月、市村は44年に発足した、関連会社からなる「自蹊会」を「三愛会」と改め、12月にはグループ機関誌『三愛』を創刊、誌上で「三愛精神」を発表した。

## リコー三愛グループの礎を築く

リコー三愛グループの特徴は、異業種の企業群ということである。「一人一業の企業」というのは、例えば、本田技研やソニーのように、あらゆる力を一点に集中することによって他より抜きん出ることができると、時勢の影響で斜陽産業に追い込まれることもある。一方、多角経営は最高にはなれないけれど、安全性は高い」と市村は考えたのだ。開拓者的な性格にも多角経営の方が合っていた。

敗戦直後、明治神宮は参拝者もなく、すさまじく寂しかった。47年、明治神宮の再建に力を貸してほしいという要請を受けた市村は、元の憲法記念館を結婚式場「明治記念館」として再生。経営は明治神宮の名前でやるのだから、儲けは二の次だと考え、低価格に設定した。結果、周囲の予想に反して大成功を収め、現在に至っている。

後年、市村が説いた経営哲学の項目「儲ける経営より儲かる経営」は、明治記念館の創業の中で、自らが体験した真理であった。市村は、明治記念館の運営が軌道に乗ったのを確認し、経営が

ら手を引いた。

戦後の占領下では、日本国籍の航空機の運航が停止されていたが、50年、民間航空の再開が許可された。

52年、航空会社からの要請を受けて、航空燃料を供給する「三愛石油」を創立。航空機への給油にハイドラントシステムを考案し、出願するが、内外の石油資本の競願となる。市村は「日本の空の玄関は、日本人の手でやるべきであり、考えてプランを立てたのは自分である」とGHQに直訴、その場で羽田の給油権を得た。

55年、ハイドラント施設による初の給油が行われる。三愛石油の給油業務は、急速に増大する需要にも迅速的な確な施設拡大によって対処して、高評価を得た。

戦後、独占禁止法により理研感光紙の生産は戦前の10%程度まで減少したが、49年に業界1位の座に返り咲く。そして、50年には二眼レフカメラの名作「リコーフレックスIII」を発売。感光紙とカメラを二本柱として、新しい時代へと踏み出した。

55年以降、カメラの輸出拡大と市場調査のため、頻繁に欧米を訪問。事務機の時代の到来を察知して、リコーピーなどの製品開発に力を注いだ。63年、社名を「リコー」に変更。カタカナ三文字の社名は、市村自身が大いに気に入った。

57年、米国カメラショーの帰途に立ち寄ったマイアミ市に、日本の桜を寄贈することを決めた。しかし、桜は病原菌予防のため輸入禁止と判明したため、東洋原産のオーキッド300本を寄贈。さらに、日本庭園（イチムラ・ガーデン）も築き、日米親善に一役買った。



三愛石油羽田営業所開設式 (1952.10.27)  
燃料タンク車が飛行機のところまで行って給油している様子を眺めているとき、水道のようにホースを引っ張ってきて給油すれば効率が上がるとひらめいた。この着想がやがてハイドラントシステムによる給油となる



明治記念館創立時の記念撮影 (左から7人目が市村) (1947.11.1)

戦後まもなく、明治神宮の再建に力を貸してほしいと要請を受けた市村は、結婚式場を思いつく。結婚相談から挙式・披露宴まで一切を斡旋するというスタイルが評判となり、大繁盛となった



トップでゴール！  
三愛会合同運動会において (1947.6.1)

社内スポーツは社員同士の友好や結束を深める力となると考え、しばしば社内野球大会や合同運動会を開催。1968年11月、市村が社員の前に最後に姿を見せたのも、合同運動会の会場であった

## アイデア社長、躍進する

58年、西銀座の数寄屋橋の堀が埋め立てられ、高速道路が開通。道路下に誕生した日本初のショッピングセンター「西銀座デパート」の初代取締役社長に就任し、センター内に「三愛」を出店。西銀座デパートは有楽町の新名所となった。

62年、福岡の事業家の要請を受け「コカ・コーラ事業」に進出した。翌年、「コカ・コーラの北九州地区ボトラー」として「日米コカ・コーラボトリング」がスタート。時流に乗って、年々倍増の販売成績を上げた。また鳥栖グリーン・プラント（公園工場）を竣工して、さらに業績を伸ばしていった。

62年、時の通産大臣らの要請で、名古屋の高野精密工業の再建に乗り出す。「一人もクビにしない」と約束して従業員の信頼を獲得。「リコー時計」と社名を変更し、わずか半年後には33石ダイナミック・オートや19石ハミングカレンダーなどのヒット商品を生み出した。

その後、品質問題が発生したが、企業体制を刷新して再出発。新製品「リコー・ダイナミック・ワイド」は海外でも人気を得た。（86年、「リコーエレクトックス」に社名変更）

64年、札幌市中島公園の一角に、超豪華ホテル「ホテル三愛」をオープン。しかし、リコーの再建などのために、わずか2年で手放すことになり、市村は従業員たちの前で男泣きに泣いた。その後、ホテル三愛は幾度か運営会社や名称を変えたが、三愛精神は創業の精神として今も受け継がれているという。

63年、日本初のリース会社「日本リース・インターナショナル」が誕生。「使用すれど所有せず

“機械は天下の回りもの”などのキャッチフレーズも話題になった。

46年の創業以来繁盛していた三愛も、数年後、国内の食料事情が安定してくると業績が落ち込んでいった。そこで市村は、女性のおしゃれ専門店へ業態変換して、起死回生を図る。その狙いが的中して、「銀座三愛」は戦後日本の女性ファッション業界を牽引する存在となった。

63年、銀座4丁目角に円筒ガラス張りの「三愛ドリームセンター」が誕生。深夜0時の開店披露宴が東京中の評判となった。ドリームセンターは今も銀座のランドマークとなっている。

## 終曲

市村にとって故郷佐賀は、たくさんの悔し涙を流した地であり、生きる力と勇気を与えてくれた地でもあり、終生忘れることはなかった。佐賀県体育館（現市村記念体育館）や母校北茂安小学校講堂の寄贈などは、故郷に恩返しをしたいという願いの表れの一つであった。

68年秋、体の不調を覚え、精密検査を受けたときには、すでに病状は絶望的なもので、余命3カ月と診断された。

「裸で生まれてきたから、裸で帰る」「遺産を世の中の役に立つ仕事の基金としたい」という市村の思いを具体化すべく、三愛会の役員たちが奔走した。「新技術開発財団（現市村清新技術財団）」設立の認可が下りたのは亡くなるわずか4日前のことだった。

12月16日、永眠。全力で走りきった68年の人生だった。



母校北茂安小学校に講堂を寄贈  
(1958.4.29)

故郷には苦難の思い出が満ちていた。人生の前半はそこから脱却するための戦いであった。しかし、老境に至って思い浮かぶのは懐かしい風景である。故郷のために何かしたいという感慨がわき上がってきた



大阪にて電子リコピー BS-1 発表会  
(1965.8)

リコー三愛グループの中核であるリコーを無配としたため、世間の非難を浴びた。再建のための諸施策がとられ、その原動力となったのが電子リコピーの完成であった。そして、わずか2年半で復配を実現する



コカ・コーラ第1号が空輸便で届く（1963.5.4）  
アメリカではコーラやコーヒーみたいな色の付いた飲み物が好まれているらしい。日本人はアメリカのまねが好きだから、きっとコーラも飲むようになる、と確信して事業を引き受けた



三愛ドリームセンターの模型を前に構想を練る  
(1960頃)

円筒形のビルの着想は、奈良法隆寺の五重塔から得た。建物そのものが斬新だったため、あらゆる設備が新たに考案された