

① 祖父と牛 くやしかった思い出 執達吏に引かれていった牛

私は佐賀県の一農家の子に生まれた。学校へもろくにやってもらえない境遇に育った。立志伝などといえるかどうか知らぬが今日まで紆余（うよ）曲折の道で体験してきた苦労話なら、とても語りつくせないほどある。いまになって思い返すと、生きてゆくための障壁にぶつかって苦しんだ一つ一つの経験が、私の信念というか、処世の哲理と生活信条を形作ってきたようである。

最初に牛の話の一つ書こう。いまだに肝に銘じている、生涯でいちばんくやしかった幼いころの思い出である。

小学校の二年か三年、私は九歳ぐらいだった。貧しいためとても上の学校になぞ行く望みのなかった私に、ある日祖父がこう言った。

「お前は学校の成績がいいけれども、とても上の学校に出してやれそうもない。しかし学校へ行けるひとつの方法を教えてやろう。おじいさんがめすの子牛を一頭買ってやる。お前はそれを一生懸命に育てるのだ。そうすれば、その牛はつぎつぎに子を産んで、お前が中学や大学へ行くころには何頭かにふえるだろう。それを売れば学校に行けるわけだ」

この祖父はまるでなめるように、家中のだれよりも私をかわいがっていたが、どう算段したのか、間もなく一頭の子牛を買ってきてくれた。私はすっかりうれしくなり、それからというものは、夢中になって子牛の世話をした。一銭、二銭のこづかいをもらうと、それをためる。正月やお祭りのときでも遊び道具や見せ物もじっと我慢してこづかいをためた。牛にやるオカラや飼料を買うためである。自分でも草を刈ったりさつま芋のつるを集めて食べさせたりした。幼いながらもあらゆる忍耐を自分に課して牛をかわいがった。

一、二年すると子牛は実にりっぱな雌牛に成長した。そろそろ子も産めるようになったある日のこと、私の家に「シッタツリ」という人がきて、私の牛を持っていくという。私はびっくりした。「この牛はおじいさんから僕がもらって、おこづかいをためて育てたんだ」と、くやしきのあまり執達吏にかみついたのを覚えている。とうとう祖父に「しかたがないのだよ。お国で決められたことなのだから、我慢せい」といわれてあきらめたが、心中ではどうしても納得がいかなかった。

秋の夕暮れ時の道を、たんせいこめた牛が長い影をひいて引かれてゆくのを、涙をこらえながら、村はずれまでついて行き、牛の姿が見えなくなるまで見送っていたが、この出来事のために、なんとなく世の中のことに深い疑問をいだくようになったような気がする。

後年、私が納得のいかないかぎり、権力や金力に対して徹底的な反抗を試みて譲らないようになったのは、この事件などに芽生えの一端を探りうるように思う。

祖父はそれから二年ほどして死んだ。ろくに医者にもかかれなかったのだろう。私はだれよりもかわいがってくれた祖父のために、ほとんど夜の目も寝ずに看病しつづけたが、そのかいはなかった。私は一人で祖父の墓の前にたたずんで、空を見上げて時をすごすようになった。祖父の死は、人の死に直面して人生に懐疑をいだいた最初の記憶であり、世の中の不合理に対する反抗心をはぐくんだ牛の思い出とともに、いまも私の脳裏に深く刻みこまれている古い追憶である。

（日本経済新聞：昭和 37 年 2 月 21 日掲載）※原文そのまま

② 父と母 士族出身、きびしい父 貧乏ながらやさしい母

私の父豊吉は、市川虎之丞（墓地佐賀市内長瀬町泰教寺内）という佐賀藩士の子で武士の出である。虎之丞は明治七年、江藤新平の佐賀の乱に関係した人物だと聞かされたが、いろいろ調べてみても確かでないようだから、たぶん低い身分ではなかったかと思われる。豊吉は七歳のとき市村家の養子になった。といっても養子先は農家で、当主新太郎は名字がなかったので、父の旧姓の市川の市をとって市村を名乗ったらしい。市村という姓は、佐賀では珍しい姓である。母は村の庄屋の出だが、根っからの農家の娘で、父と母の考え方は根本的に食い違っていた。たとえば長男である私に向かって、父は「いくら貧乏しても、ふんどしを質においても大学までぐらいはやるから勉強しろ」といっていたし、母は母で「ああは言っても親類中から金を借りている状態で、お前を中学へなんか入れられるわけではない。尋常を卒業したら早く丁稚（でっち）にでもいって職を持ち、生活の安定を考えろ」と、台所の片すみでこんこんと言ってきかせるのが常だった。

父は武士の血をうけたという自負心からか、子供はなぐつてもきびしく育てる方で、母は反対にやさしく、そのうえ養祖父の新太郎夫婦にとっては、私は初孫だから母以上に、私の方がてるようなかわいがり方をした。つまり物心ついたころの私の家庭環境は、貧乏な反面、非常に複雑な構成だったといえる。

私が生まれた明治三十三年には、父は義和団事件に端を発する北清事変で出征中だったが、父はその前の日清戦争とあとの日露戦争にも従軍して前後七年も軍隊にはいつていた。それでも除隊したときには、一等兵で帰って来た。父の友人たちにあとできくと、軍隊時代の父は、上官には始終反抗するし、理屈に合わないことにはテコでも動かない。どこか奇人的な行動をしていたらしい。戦場では勇敢に戦ったらしいが、ふだんは徹底的なスネ者だったという。

さて、私はこんな環境で小学校に通っていたのだが、成績はかなり優秀だった。いなかのことではあるが、当時の通信簿を見ると、一年から六年までずっと一番で通している。十点満点で、唱歌を除くと全部十点だった、唱歌は「君が代」も満足に歌えない始末だったが、お情けで八点ぐらいついていた。

ところが成績はよかったが、私は学校というところがきらいだった。一年に上がる前に、私の隣の家に二年上の子がいて、私はその子からイロハやアイウエオを教わり、数も二百まで数えられるようになっていた。そんなことが学校へいっても興味が起きず、いやいや通学するもとだったのだろう。それで先生にもずいぶんおこられたり、なぐられたりした。成績のよい子供には「学術優秀ニシテ品行方正」と書いた優秀賞をくれたものだが、私の「品行方正」はつけたりのものだったろう。戦前のことになるが、私が理研の社長になってから、当時の小学校の先生を四人東京へお招きしたことがある。「あのころの私の印象はどんなだったですか」と私がきくと、先生方はこう答えられた。

「いなか者にしては色が白く目の澄んでいる子供でしたね。頭が非常にさえていてとにかく途方もない質問ばかりする。そうしてどう答えるかと、じっと教師の目をにらんでいるので、ちょっとこわい感じだった。何をされるかわからん、という底知れぬものがあって、無気味なお子さんでしたよ」

その小学校時代の思い出を一つ二つ次に書いておこう。

（日本経済新聞：昭和 37 年 3 月 12 日掲載）※原文そのまま

③ 生意気な生徒 いつも先生を肩透かし いたずら過ぎ、墓地に監禁

六年生のある日、読み方の時間だった。戸外の運動場から「遼陽城頭夜はふけてえー」と当時はやった軍歌が聞こえていた。読み方の本を前に立てて運動場の歌声に合わせて調子をとっているうちに、つい調子に乗りすぎて大声で歌い出してしまった。みんなの目が私に向く。先生はふだんから私のことを生意気な子だと思っていたのだろう。ムチをもってにわかになら近づいてきた。目を見るとほんとうに怒ってるなとすぐわかった。ピューと音をたててムチが飛んできた瞬間、私はさっと腰をかがめた。ムチは隣の子の首筋をいやというほどたたきつけた。私は机の下にもぐりこんで表へ逃げだした。先生は本気で追いかけてくる。学校の横に掘り割りがあった。すぎ丸太が一本渡してある。私は先に渡ると、先生が渡りかけた瞬間、それをはずした。

水音をあとに、私はどんどん逃げて家の方まで行き、さすがに家にははいれず、そら豆畑にかくれてしまった。どう考えてもきょうのことは自分が悪い。特にひきょうではなかったかと後悔した。父はつねにひきょうな男になるなというのが口ぐせだった。それだけに胸が苦しくなり、当分学校へはいけないなと思った。腹がすいてきたので、ひばりの声を聞きながら生豆をかじって夜まで畑の中にいた。母の呼ぶ声が聞こえた。

こらえきれなくなって私はとうとう泣き出してしまった。

母やおじ・おばまでが父にわびてくれたが父はガンとして聞き入れなかった。そうして食事も与えられず、墓地の中のどんぐりの木に荒なわで縛りつけられた。恐ろしさとおもひで泣きわめいたがようやく夜ふけになって、今後絶対ひきょうなことはしないからと誓わせられて許してもらった。私も子供心に今後ひきょうなことはいっさいしまいと心に誓った。しかもそれは、今日までも生かされているような気がする。学校へ行ったのは、それから四、五日後のことだった。

もう一つ、やはり六年生のころ。松園分校場で体操の時間、私たちは一列横隊に並んでいた。「前へ進めッ」の号令で私どもは一斉に歩き出した。校庭の前に川が流れている。そこまでいっても「止まれ」の号令がない。ちょうど校務員さんが何か急用を告げにきて、先生はどこかへ行ってしまったのだ。間もなく先生が戻ってきて、私たちは一喝（いっかつ）をくらった。「だれが止まれと言ったか」というのである。私は級長だったので、代表して一つなぐられた。全くむちゃな話である。

それからしばらくしてまた同じ事があった。「前へ進め」のとき校務員さんが呼びにきたのだ。私は一策を案じ、皆をはげまして、こんどはどどん川を渡り出した。ずぶぬれのまま向こう岸に上がり、そのまま裏山に向かって直進した。多少方向は曲がっていたかもしれぬが、裏山には山桃がいっぱいになっている。そこを目がけたのだ。みんなで木へ登り山桃をちぎっているところへ先生が追いかけてきた。

「お前たちは何をしているか」「まっすぐ進んだらここへきました」「方向が違つとる。まっすぐなら、あっちだ」

ということで、一列に並ばせられた。先生は長い竹ざおを持って後ろへまわった。足をなぐる気だな、とわかった。先生がざおを振り回した瞬間、私の合図で皆がパッととび上がった。先生はざおをから振りして、勢いあまってひっくりかえった。

私の小学校時代はだいたいこんなふうだった。

(日本経済新聞：昭和 37 年 2 月 23 日掲載) ※原文そのまま

④ 佐賀中を中退 荷車ひいて野菜売り 親類の世話になるよりまし

当時（明治末期）佐賀県には県立の中学は佐賀中学と唐津中学の二校しかなかった。私のいた小学校はよほど程度が低かったのだろう、佐賀中にはまだ一人もパスしていなかった。六年のとき、私は校長や受け持ちの先生から、佐賀中を受けてみるかとすすめられた。やんちゃではあったが、その程度の信頼は受けていたのであろうか。

この話には、まず母が反対した。かりに中学には入れたとしても、とても家で学資を出せるわけがない。弟や妹もいるし、早く生活力をつける方がいい——私はあきらめて、居残りの受験勉強にも一日も加わらなかった。ところが六年の終わりに近くなって受け持ちの教師がたずねてきた。受けるだけでも受けてみる、というのである。両親も折れて、私は佐賀中学を受験した。そしてかなり好成績で合格した。

さて入学となると、制服も本も買わなくてはならない。父にはそんな余裕は全然なかった。しかしせっかく合格したからというので、私は佐賀市に住んでいた伯母（おば）の家に預けられることになった。その伯母がしぶしぶながら服やくつや学用品を買ってくれた。父はすでに、この伯母にもだいたい借金をしていたらしいのだが、私もこの伯母のおかげで中学生になったのである。

くつというものを私は生まれて初めてはいたが、でき合いのせいか足が痛くてたまらない。子供心にも立場がわかっていたので、代わりを買ってくれとも言えず。そのくつで我慢したが、そのためであろう、私の足のつまや指はいまでも常人よりひどく曲がっている。だがなんといつても、中学生になれたことは誇りであった。学費も背負わされた伯母は終始ぶつぶつ言っていたが丁稚（でっち）小僧にやられるよりは耐えられた。

十四歳の私は、朝早くから起きて多布施川の水をくみ、学校から帰ると、裏のゴミ捨て場のあき地を開墾して畑を作ったりした（そこはいまりっぱな畑になっている）。そしてどうにか二年に進級した。

R・スミスという外人が、佐賀の練兵場で、日本で初めて飛行機を飛ばしたのは、その年の春のことである。学校でも見学に連れてゆくことになった。観覧料は一人五銭、だがその五銭のために、私は学業を中断するはめになったのだ。伯母の養子は人一倍けちんぼな人だった。

「清、お前はいったいどんな身分だと思っているんだ。人並みの気を起こすな。飛行機なんぞは家の窓からだって見られるじゃないか」

そう言って、どんなにせがんでも五銭の観覧料を許してくれなかった。情けなく、くやしく私は小暗い自室に閉じこもって一日中泣いていた。その無念さは、夏休みで帰省するとまた襲ってきた。あんな思いをしてまで、学校に通うのは、意地が許さなくなってしまう。そしてそのまま、私はついに佐賀の伯母の家に帰らなかったのである。

私は家において父の野菜売りの手伝いをすることにした。筑後川を渡って久留米まで七、八町の道を荷車に積んで野菜を卸しにゆくのである。決まって午後の三時ごろ家を出て一本道を車をひいて行くと、ちょうど帰宅する中学生や女学生の群れと出会う。こっちは制服を捨ててつぎはぎの着物にわらじばき、紫のはかまをはいた女学生などが「あれは佐賀中の清さんじゃないの、どうしたんかしら」などとささやいているのを聞くとはずかしさで顔もあげられない。多少色気づいている年ごろである。頭がカッカして非常な苦痛だった。なんとかこの思いからのがれようとして、思いついたのは、もっと早い時間に直接住宅地に売りにいくという手だった。父もお前がやれるならやってみろ、と承知してくれた。それから私は毎日、中学生に会わぬように、野菜車をひいて町へ出かけていった。

（日本経済新聞：昭和37年2月24日掲載）※原文そのまま

⑤ 銀行に就職 走り使い、つらい毎日 二年後に上京し本店勤務

「共栄貯蓄銀行で事務見習いを募集している」ということを耳にしたのは、野菜の呼び売りにうんざりしているときだった。野菜売りも実際にやってみると、「だいごーん、にんじーん」という呼び声ひとつさえ、容易に口から出るものではなかった。お前なら採用されるかもしれないよ、と母にも励まされて応募してみると、幸いに試験にはすぐ通った。月給三円五十銭の事務見習い、私は十六歳になっていた。

それから二年後、本店勤務となって上京するまでの間、私はこの事務見習い、といっても給仕のような仕事に日を送ったのだが、その間に痛切に感じたことは、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。最初は全く給仕扱いだった。

「おい、おれの泥ぐつをあらっておいてくれ」「自転車がよざれているからそうじしろ」「タバコをちょっと頼む」といったぐあいでも事務を覚えるどころではなかった。支店次長の尾上という男などは、好きな芸者へのラブレターまで届けさせたりした。私がしぶしぶ置き屋へ持って行って女に渡すと、半玉みたいな妓（こ）が「はいおだちん」といって、五銭か十銭を握らせた。私はその金をいきなり地上にたたきつけた。自転車や泥ぐつ程度ならまだしも、芸者にラブレターを届ける役など、私にはがまんがならなかったのだ。

それでも、しばらく勤めているうちにソロバンや伝票書きを少しずつ覚えるようになった。そして月給も五円になった。そのころから私は、自分の知識の不足を痛感しはじめたのである。少しむずかしい単語が出てくるともうわからない。上の人に聞くと、そんなことは自分で勉強しろ、といわれるだけだ。横で聞いている話も、ほとんどわからない。いつまでこんなことをしていてもしょうがない、と気づくと、私は猛烈に向学心が燃えてくるのを自覚した。

勉強しなくてはだめだ、どうせ苦勞するのなら、東京へ行けばなんとかなるかもしれぬ、夜学でもなんでもよい、勉強しなければと思うと、私はその気持ちをそのまま父に打ち明けた。父はむろん私の考えを認めた。とにかく勤める身なのだから支店長さんに相談してみろといわれて、おそろおそろ支店長にうかがいをたててみると、意外な道が開けてきた。本店の星野という常務が、ときどき支店にも見回りにきていたが、「あの男ならかねて見込みがあると思っていたから、本店によこしてみてもよい」と返事をしてくれたのである。

全く天にもものぼるような気持ちだった。本店は東京の鎌倉河岸にあった。私はまもなく書記補という資格をもらい、上京して本店勤務をするようになったのである。大正七年のことで、初任給は四十二円五十銭だったと思う。寸暇を惜しんでも勉強したいという私の意欲に同情してくれたのか、ありがたいことに銀行に現金を持ってゆく仕事を与えられた。人力車に乗ってゆけるので、車の中でも本が読めるし、銀行で待っている時間も利用できた。

私は勉強の場をいろいろ調べて、中央大学の専門部（夜間）を受験しようと考え、まず基礎を固め夢中で勉強した。上京して、職にも恵まれ、自分で本気でやろうという気になっていたから、真剣でもあり、楽しかった。神田の小川町、麴町の富士見町、本郷と、私は安下宿をわたり歩いて、勤めながら学校に通う生活を続けたが、銀行勤めだから服装などは月賦でもある程度きちんとしていなければならぬし、学資も出してゆく、私の月給ではどうにも足りない。東京の生活もひと口に言えば貧乏暮らしの極であった。

（日本経済新聞：昭和 37 年 2 月 25 日掲載） ※原文そのまま

⑥ 一つの生活信条 他人の世話にならぬ 共産主義にひかれて苦しむ

最初の東京の生活は苦しいものだったが、そのころ私は一つの生活信条を自分に課していた。絶対に他人の世話にはならないという誓いである。月給日前には、金がよくなってしまいうこともあったが、一食の料金も人から借りることは肯（がえ）んじなかった。本郷の泰恩寺という寺のじめじめした一室を借りていたときのことだ。ある夜、空腹で眠れぬことがあった。何か食うものはないかと思って寝返りを打っていると、まくらがざらざらと音を立てた。これだな、と思いついて破ってみると、はたして古小豆（あずき）がでてきた。さっそく庫裏（くり）へ行って、その小豆を炊き始めた。ところがまくらの中でいい加減ひからびているやつだから、なかなか煮えるものではない。ごそごそやっているとき寺男にみつかった。

「市村さん、夜中になにしてんだい」

「実は二日ばかりメシを食っていないんです。腹がへって眠れないのでこのしまつです」

「米ならいくらでも寺にあるじゃないか」

「しかし、僕は人の世話になりたくないんです」

「ばかだな、そんなら月給をもらったら、気がすむようにちゃんと返したらいいじゃないか」

そういうと寺男はあきれたような顔をして飯を炊いて食べさせてくれた。

——共産主義の持つ哲理に、衝撃を受け、心身をすりへらすほど思いなやむに至ったのは、私がそんな生活をしながら中央大学の二年生に進んだころのことであった。

私に衝撃を与えたのは、粟津という経済学の先生の講義であった。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てきたのだと聞いて、私はまるで電気に撃たれたような気がした。食うや食わずの生活の中では、これこそ人類を救う真理ではないかと思われた。さっそく二、三の学友に共産主義に関する本を持っていないか尋ねると、翌日どこのだれとも知らない男が「これを読んでみたまえ、ただし極秘でやるんだよ」といって数冊の本を貸してくれた。下宿へ帰って読み始めると、私はたちまちこの本のとりこになってしまった。

土地は空気と同じで神の造ったものだ、ここからここまでの空気はオレのものだなどという区別はない、みな平等だ、これはオレの土地だなんていうのはもってのほかだ、というようなことが書いてある。たまたま深川の貧民窟（くつ）へ行くと、つけもののシッポで飯を食っている人がたくさんいる。反対に市内の百貨店などでは大きなダイヤなどをつけて着飾っている客がいる。こんな不合理があるか、真理は共産主義だ、とますますひかれて夜中も眠らずに読みふけた。そしてついに実践運動にはいろいろという気持ちがいよいよ強くなり私をゆさぶり始めたのである。

すると、故郷にいる父母のことが最大の苦悩のタネになり出した。もし自分が共産運動にはいって逮捕されたなら、どんなに悲しむだろう。恵まれぬ人たちのために立ち上がるのはよいが、そのために父母を見捨ててよいのだろうか。果ては人生への懐疑が私の頭をかき乱し、泰恩寺の墓地に立って考え悩んだりした。

理想と現実の矛盾に苦しんでいる私に一つの決意を促したのは、姉崎正治（嘲風）という人の書いた「法華経の行者・日蓮」という書だった。

（日本経済新聞：昭和37年2月26日掲載） ※原文そのまま

⑦ 闘病 マラソンで抵抗療法 大学を中退して中国へ出発

姉崎嘲風の著を読んで、私はいかなる法難にも毅然（きぜん）として生命をかけてぶつかった日蓮の精神力にうたれたのである。だれかが死をかけてもやらなければ、社会は半歩も前進しないのだと気づくと、私は断固として実践運動にはいる決意を固めた。そのためにはまず親兄弟はもちろん、親しい友人知己とも交際を断たねばならぬ。それらの人に厄を及ぼさぬためである。忘れもしない大正九年の九月二十三日秋季皇霊祭の日に、私は次のような「断信宣言書」を印刷して、それらの人々に送った。

「小生儀今般感ずるところ有之、皆様に対し音信の礼を欠き申可候。よし御尊翰に接し候とも返信の儀は小生の任意と悪しからず御了承被下度候。右断信宣言候也」

そのころ町で会った旧友から意外なことを耳にした。同じ村から上京していたある男が共産党員としてとらえられ、故郷の家も家宅捜索を受け母親は半狂乱だったという。断信宣言などではだめなのだ。人一倍母を愛し、安心させ喜ばせようと思っていた私は、ドキンと胸をつかれ再び焦燥にかられだした。そしてついに銀行も休むようになった。そんなある日、私は泰恩寺の和尚（おしょう）に呼ばれた。

「市村さん、あんたおそろしく深刻な悩みにとりつかれたな、恋か、思想か？」

「恋なんかじゃありません」

「そんなら思想か、近ごろの共産主義とかいうものにとりつかれたのだな。世の中のことはなにごともし長一短ありで、それが全部ということはない。……それよりも、君の顔色は尋常じゃない。主義や思想より、そんな顔色で肺病にでもなったら生命が先になくなるぞ」

いわれた通り私はそのころ毎晩寝汗をかいていた。私は愕然として、こんどは死の恐怖にとりつかれてしまった。

東京に嫁いでいた姉と、偶然御茶ノ水でばったり逢ったのはそんなころだった。蹠踉（そうろう）として歩いている私をみて、姉はよほどびっくりしたのだろう。すぐその足で私は順天堂病院の門をくぐらされた。診断は案のじょう、右の肺が侵されており、半年ぐらいは転地療養のうえ絶対安静が必要だということだった。

共産主義どころではない、自分の生か死かの境に直面しているのである。また私は哲学的な本をあさりだした。白隠禅師の闘病記「夜船閑話」もその一冊だった。万物の霊長たる人間が病菌におかされるのは病気を恐れるからである。病気に勝つためには、まず精神力でそういうものを追い払ってしまうことだ。これを読んで、私は、よし一つ病気と徹底的に戦ってみよう、どうせ死ぬのなら早いもおそいも同じことだと心を決めた。次の朝、私はシャツ一枚になって、肌寒い冬の町を、根津権現から上野公園に向かってかけ出した。マラソンで抵抗療法をやろうと決心したのである。

上野の山に駆け登ると、はだは汗びっしょりだが、実にさわやかな気分だった。タオルで膚をごしごしやり、また根津権現まで走ると水プロに飛び込んで、赤くなるまで肌をこする——それを毎朝実行した。一週間もすると、いままでになく飯もうまくなり、夜もぐっすり眠れるようになった。これは案外死なずにすむなと思うと、思想より何よりも、結核をなおしたいという一念にかられた。

そのころ、共栄貯銀と、何海鳴という中国人との間に合併で新しく大東銀行を北京に設立する話があった。胸の病気を根治するには乾燥した大陸の空気がいいと聞いていたので、私はこの際思いきって日本をさり、シナ大陸に行こうかと考えついた。小出頭取に会って抵抗療法の一件などを話すと、望むなら会計係として出してもよいという。すでに健康もかなり回復していた。私は勇躍して旅じたくを整え、北京の任地へ向かった。

大正十一年九月のことで、このため中央大学は三年の途中で退くことになった。

（日本経済新聞：昭和37年2月27日掲載）※原文そのまま

⑧ 北京・上海 ひたすらに本を読む 近所の医者の子と結婚

北京に着くと、私は大東銀行支配人の林時珍さんの家に同居させてもらった。月給は百二十五元、下宿料はわずか八元だった。それでたいへんなごちそうが毎日出た。朝は五時半に起きて城壁付近を散歩し、余暇には読書にふけり、しかも毎月故郷の母に送金ができた。心身ともに恵まれた楽しい日々が続いた。

大東銀行には日本の大学を出た中国人がたくさんいた。林時珍さんは早大出だったが、一高、東大コースを出た何競択という秀才がいて、彼を中心に若いグループができていた。また大陸貿易の人員を養成する三井書院というのがあった。これらの日華両国の若者たちで、日支親善などを課題に真剣な研究討議をしていた。

当時は海軍の五・五・三の比率が日本に押しつけられたころで、日本の膨張に対しては各国とも神経をとがらせていた時代だ。日本は狭い国土に年に百万もの人口がふえている。それが朝鮮から満州、北支へとあふれてくる。どうしても中国は英米の軍縮方針に同調せざるをえない。結局、日華両国はいつの日か戦わざるをえないだろう。そう彼らは言っていた。

シナの国情はといえば、政治は極度に乱れていて、国民は塗炭の苦しみをなめていた。奥地で不作が続くと、北京の大道で人間の売り物が出る。幼児を裸にしてシリをたたきながら「さあ、買わないか」と叫んでいるのを私も見た。小学校の教員の給料が払われず、女の先生がわずかの金で売春をするということまであった。やがて蒋介石の軍隊が広東から攻めのぼってきて統一する下地がすっかりできていたようなものだった。

しかし、私はシナ人の日常に接して、この民族は容易ならざる民族だと感じていた。彼らの考え方は、むやみに夢とか理想とかは口にせず、堅実だ。用事をさせても意外に頭が働き、思いきったことをやる度胸もある。いまこまかくは言えないが、要するにこの数億の民をだれかが結集したらたいへんな国力を生みだすに違いないと思った。

さて、大東銀行で愉快地働いているうちに、私は上海分行の会計主任を命ぜられた。大正十二年だった。それから約五年間を上海で過ごしたが、この期間に私の意思は、もっと世界の情勢について勉強しなければならぬという方向に向いていった。やはり各国人の働きを現実に見た影響であったと思う。酒と犯罪と快楽の都市といわれた上海で、私は酒やタバコはもちろん、女にも目もくれず、ひたすら読書ばかりしていた。銀行での地位も、一年ほどたつと貸付係になり、三年目には支店長代理になった。

そんな私の日常生活が信用を高めたのか、方々から縁談が持ち込まれるようになった。その中の一人に、私がちょっとしたカゼで寝込んだ時にみもらった松岡という近所のお医者さんがあった。気に入るならぜひ娘をもらってくれまいかという。私には勉強もあったが、胸をやったという潜在意識があるから、健康を理由に断った。すると松岡先生は「医者である私が診察して娘をもらってくれというのだから、これ以上の保証はないじゃありませんか、あなたはもう全快していますよ」といわれた。

それが私にたいへんな自信を与えてくれた。それからは不思議なほどめきめきと太り出し、それが動機で、松岡先生の娘との結婚にも踏み切ったのである。結婚に際してもう一つ気がかりだったことは相手が金持ちの娘で、私の家とつり合わないことだったが、妻は、あまり学問のない母に、実の娘のように仕えてくれ、いまでも十三日の命日には法要をしている。このことは私の終生の幸福だと思っている。

(日本経済新聞：昭和 37 年 2 月 28 日掲載) ※原文そのまま

⑨ 留置場生活 銀行閉鎖で巻き添え 暑さのむし返しには参る

昭和二年の金融恐慌の波紋で大東銀行は閉鎖することになったのだが、その直前に私は、共栄銀行の小出頭取や原口常務から妙なことを頼まれた。大東銀行の認可を得るためと貯蓄債券発行の権利を得るために、中国の要人の抱き込みに使った金が相当あるし、調べられれば責任になるような二、三の書類を焼き捨ててくれというのである。はっきり合点のいくことではなかったが、お二人には結婚のときにも費用から紋付き羽織まで全部いただいたりして恩がある。実際に君がタッチしたわけではないのだから、君ならたいしたこともなくすむだろうといわれて、一件書類を焼くくらいのことはいいだろうという気になった。

この大東銀行は資本金五百万円、払い込み百二十五万円だが、実際払い込みは三分の一で、三分の二は共栄貯銀への貯金の形で発足していた。恐慌で金を送ってこなくなるとたちまち閉鎖することになったので私は約束通り一件の書類を全部焼いてしまったのである。ところがやはり邦人系の上海銀行がつぶれたとき、その支配人で愛人などをもっている丸山氏が、銀行の金をごまかして内地へ持ち帰ったといううわさが流れた。そのうわさに私もいっしょにされたらしく、ある朝いきなり上海領事館の司法部の手で寝込みを襲われて留置場に放りこまれてしまった。書類焼却の一件かと思ったらそうではなく、日本人から送金依頼のあった預金引き出しを流用して、日本に送っていないのは横領罪の疑いがあるというのだった。

全く覚えのないことだったが、私は何を調べられてもいっさい言わないことにした。そのうえ捕えられる前に、預金者に迷惑をかけるはいかんとおぼえてほとんど寝ずに業務をかたづけていたのですっかり寝不足になってしまった。ここまでくればもうおれの知ったことじゃない、とむしろほっとしたのだから留置場の第一夜から大いびきで爆睡してしまった。それが、こいつは意外な大物かもしれない、前科もあるそうだと、ということになったらしい。私の取り調べは急にきびしくなった。故郷の家から親類まで家宅捜索を受けた。そして私自身は四月十三日に独房に入れられてしまった。

私は別に悪いことをしたわけではないし、独房生活など少しもこたえないので、腹をきめてゆっくり読書に日を送ることにした。宗教や経済の書物を入れてもらって四月、五月、六月と静かな読書にむしろ身をいれていた。が、七月になるとさすがに暑さで私もまいってきた。大陸の夕方の照り返しに、監房はムツとして気がいらいらし始めた。そのうえ、結婚して間がなく、他に遊びの経験もない私は、やたらに妻だけが恋しくてならなかった。

房のほうきの中に、先住者が、がし込んでいったえんぴつのシンで落書きをしているうちに、私はいつか夢中になって女の裸体画を描いていた。まずいことにそれを検査のとき見つかってしまったのである。捕えられてからの私は強情でひと口も割らない容疑者だったから、なにかと拷問の機をねらわれていた。それが絶好の懲罰の理由になったのだろう。とうとう絶食三日を言い渡されてしまった。

若いから二日や三日は水だけのんでいればたいしたことはないと思ったが暑さのむし返しにはまいった。窓わくの鉄棒が何本にも見えはじめ、視角がちらつくと実際いまにも気が狂うんじゃないかと思った。権力にも金力にも決して負けんぞという信念をもっていた私も、人間の力の持つ限界にぶつかれば何もかもおしまいだ、そう考えると不安であった。

そのうちに八月にはいると、急に犯罪者がふえたのだろうか、監房がいっぱいになるほど逮捕されてはいつてくる。私の独房にも、三人の密輸犯がぶちこまれ、急ににぎやかになってきた。

(日本経済新聞：昭和 37 年 3 月 1 日掲載) ※原文そのまま

⑩ 監房での教訓 無から将棋をつくる 拷問で知った不屈の精神

そして、三人の密輸犯との監房生活が始まった。彼らはみな私より年寄だったが、監房では私が先輩であるから「先生、先生」と呼ぶ。

「先生はこの監房ではいちばん頭がいいという評判だが、ひとつわれわれがここを出てからの密輸のいい方法はないものかね」

こんな質問をする。悪人というより、人がよすぎる感じだ。私も退屈していたから「よし、考えてやろう」というわけで、二つ三つ案を出してみると、そんなのはもう試験ずみだとうそぶく。

「じゃあ、こんなのはどうだ。日本製のチリ紙は束にして外から縛ってある。その中をくり抜いてそこへコカインなんか入れるという手は……」

「なるほど、そいつは妙案だ。やはりあんたは頭がいい」と彼らはたちまち私の独創性に感心してしまった。こんなのを三つほどさずけるとすっかり有頂天になって、いずれ出所してひともうけたらお礼に伺いますと誓ったりした。私どもがそんな話に身を入れるものだから、看守が怒り出し、房の前から動けなくなった。私語は禁じられているのである。

そのうちにまた密輸犯たちが「先生、こう退屈しちゃあかなわねえ、何か考えてくれ」と言い出した。これも一つの試練だと思い、よし、と私は承知した。彼らに話しかけぬように言ってしばらく瞑想（めいそう）にふけた。少年時代に将棋に夢中になったことが、私の頭によみがえってきた。まず墨が必要である。えんぴつでは薄くてよくわからない。静かに目をあけると、どこからともなく煙突のススが舞い降りてきた。これだ、と直感した。ただちに彼らに命じて、ごみのような小さな煤煙（ばいえん）までものがさず集めさせた。それを水洗便所の薄暗い所にためておく。次は盤である。囚人用の四角いまくらが四つある。その裏の面を四つ合わせるとりっぱな盤になった。検査のときは伏せておけばいい。ほうきの藁（わら）の穂を細く裂いて筆をつくり、便所の水で煤煙の練った墨で線を引いた。こんどは駒だ。これは水洗便所のペーパーのシンになっている厚紙に目をつけた。下痢を起こしたことにし、紙はどんどん減らし、一本を使い終わるたびに厚紙をとってふとんの中にしまいこんだ。週に一度のツメ切りのときを利用して、四人が一枚ずつ分担してツメ切りで駒の形に切る。看守はあまり注意していないのだが用心のために足の土踏まずの下にかくしながら工作した。それにまた煤煙の墨で王将、金将と書き入れ、ここに苦心の将棋盤と駒は完成したのである。

それからは毎日将棋をやって暮らした。二人が接近して向き合い、あとの二人は監視役である。ところが夢中になっているうちに、ある日四人で盤を囲んでいると、くつ音もしないのに、目の前に看守長以下四人の看守が突っ立っているではないか。ぎくりとしたがあとの祭り。——私たちは、看守たちのくつ底がゴムに変わっていたことを知らなかったのである。

「お前たちにこんな知恵が出るか、市村の指導に決まっているッ」

というわけで、私はすなおに主犯であることを白状した。その時の拷問は手錠をかけて鉄棒にぶらさげ身体に南京虫（なんきんむし）をはわせるというひどいものだった。生まれつき皮膚の弱い私は、しみには気が狂うのではないかと思うほどまいった。そしてもうこれ以上がまんでできないと思う瞬間、とうとうガックリと気絶してしまったのである。

この時の監房生活で私が得た貴重な体験は、人間は何もないところでも、くふうによってはなんでもできるものだという事、もう一つは、度を越えた苦痛を耐えていると、気が狂う前に人間には気絶という保身の道があるということであった。二つとも、負けるものかという不屈の精神を受け付けた体験である。

（日本経済新聞：昭和 37 年 3 月 2 日掲載）※原文そのまま

⑪ 保険外交員に 妻を里に、単身熊本へ つらくて、夜逃げも考慮

百三十五日間にわたる監房生活から解放されたときは、九月も半ば過ぎてすっかり秋になっていた。十一月に公判が開かれ、送金問題で裁判を受けた結果懲役一年六カ月の判決がおりた。私はすぐ上海を引き揚げて控訴した。その結果、むろん何をしたわけではないのだから無罪であった。

けれども銀行はつぶれ、一介の素浪人となった私は久しぶりに帰った故郷で、両親や弟妹をかかえて出直さなければならぬ立場に立ったのである。世間は、パニックのあとであるから、おいそれと就職口があるはずはない。とうとう私は保険の外交に手をつけてみようと思いついた。富国生命の九州支部で聞いてみると、給料はないが出来高払いで、一万円の契約をとれば五十円の割りである。

そのころ妻の実家も上海を引き揚げて長崎に落ち着いていた。そこへ寄ってその話をすると、まさか一生そんなことをやるわけではないでしょうねと言われた。母親などはお金にはなるかもしれないが、大変な商売だという。これには私も少々弱ったが、仕事をやる以上一生を通す覚悟でやるつもりでなければろくなことはできない、と考えていたから、その決意を披歴した。だが、そんなふうに思われる仕事を妻にまでさせるのも気の毒な気がしたので、幸いにまだ子供もないし、申しわけないが家内を引き取ってくれまいかと申し出た。

そしてそのまま、私は妻を里において単身任地の熊本へ向かった。たった一台の自転車が、私の財産のすべてだった。熊本は当時最も保険思想の遅れている所とされていた。保険募集の第一人者といわれた第一相互の渡幸吉さんでさえシッポを巻いたところである。これは普通のやり方ではだめだと考えて、私は学校の先生やお医者さん、弁護士など、土地のインテリ層をねらって募集を始めたのである。朝は八時に宿を出て夜十時ごろまで出歩いたがなかなかむずかしい。

十日ほどすると、長崎に残してきた妻がやってきた。家では親族会議を開き、姉などはこの際別れた方がいいというが、自分はあなたについてどんな苦勞をすることも覚悟して来たという。私も力を得て馬力をかけたが、この保険募集という仕事が実に思わぬ難物だったのである。

十一月、十二月とはや六十日が経ったがひと口もまとまらない。収入も一銭もはいらぬ。上海の監房で得た信念もぐらつきそうになってきた。保険募集だから、もちろん一回ですぐとれるとは思っていない。同じところにお百度を踏むのだが「あっ、またあののっぼの勧誘員が来たわよ」などと、若い娘さんまでがまじって聞こえよがしにささやくのが耳にはいる。つくづくいやになってきてしまった。

忘れもしない暮れも押しつまった二十三日の土曜日、保険募集を始めてから六十八日目に、精も根もつきはててとうとう私は妻の前にシャッポを脱いだ。

「この暮れの町をうろつくのはもう我慢がならない。東京へ夜逃げだ。お前にはすまないが、東京へ行ったら玉突きของเกม取りでもなんでもやれ、私も屋台を引っ張る」

「それは結構ですよ、なんでもやりましょう。けれど、あなたはこれを始めるとき、やろうとすればなんでもできないものはないとたいへん強気でしたね。それなのにひと口もとらないでやめるのですか」

「なにをいうんだ、おれの身にもなってみろ」

「それはつらいことはわかるけど、ひと口くらいは取ってください。あなたの履歴に一つも成果のなかった仕事があったことになるのが、くやしくありませんか」

「……」

「このまま熊本にいるのなら恥ずかしいでしょうけれど、東京へ逃げるつもりなら、外間なんてどうでもいいじゃありませんか」

とうとう私は励まされて、それなら大晦日（おおみそか）の夜十時までやってみようと思いついた。

それがまた一つの壁を破る動機になったのである。

⑫ 紙一重の差 ねばりにねばり成功 全国一の契約を集める

熊本市の九品寺町にある私立大江高等女学校の校長さんは竹崎八十雄という人だった。この人の家へも私はすでに八度も行っていたのだが、妻と誓った翌日の日曜日にまた出掛けて行ったのである。校門をはいって運動場を横切り、校長舎宅の玄関に立った。呼び鈴を押す手がなかなか出ない。竹崎さんの家のお手伝いさんがすばらしい別嬪（べっぴん）であることが、また私の羞恥（しゅうち）心をそそるのである。あの別嬪さんに、先生はいまお出掛けですよと言われて恥をかくのがオチだろうと思うと、またすすくと門の所まで帰って来てしまった。いやこんなことではだめだと妻の昨夜のことばを思い出し、勇気をふるってまた引返して呼び鈴を押した。美人のお手伝いさんが出てきた。

「あら、勧誘さんね、ちょっとお待ちください」といってお手伝いさんが引っ込むと、すぐ障子があいて竹崎先生が顔を出した。

「やあ来ましたね、待っていましたよ」と言う。私はドギマギしてしまった。どうして上へあがったかもわからない。

「市村さん、あなたのような募集の仕方では加入する人がいますか」「ありません」「そうですね」「先生どうしてでしょうか」「あなたはきょうで九度来られたが、こんど来たらはいろいろか、と家内と相談していたところですよ」

そういつて竹崎先生は、私の勧誘ぶりについていろいろ説明された。

ちょっと断ればすぐ帰って、かならず手紙をくれる。最初は見もしないで紙くずかごに入れていたが、五回目ぐらいになるとやはりよく見るようになる。見ると字もりっぱだし誠意があふれている。六度目、七度目には、こんどの勧誘さんは紳士的でりっぱな人らしい、ひとつはいろいろか、と変わってくる。八度目にあんたが帰った時に、こんどきたら、ということになっていたんだ、というのである。

私が呼び鈴を押そうか押すまいかと迷っていたときは、すでに紙一重のところになっていたのだ。私はなんとも言えない喜びと感動にひたりながら竹崎先生のお話を聞いていた。仕事はあきらめてはいけない。最後のひと押しが成否を決めるのだと、紙一重の差を私はそこで悟ったのだった。

竹崎先生はその場で加入と同時に五高の数学教授あての紹介状を書いてくれた。五高の先生にも、勧誘の態度がきれいだとほめられ、翌日学校の方へも来るように言われた。私のうわさが出ているというのだった。

それからは、次から次へととんとん拍子に契約ができていった。佐賀出身の同郷の方や体操の先生、みな七十日もの間、私が熱心にムダ骨のつもりで回っていることを知っていた。年の暮れの三十一日までに一万三千元になり、手当なども加えると私のふところへも一挙に百八十円がころがりこんだ。一躍三ヵ月分の収入だった。十月以来、黙々として働いたのは決してムダではなかったのである。

正月に福岡支部に行くと、契約者の名をじっと見ていた支部長は、第一相互の渡さんさえ手を焼いた熊本で、よくこんな成績をあげたものだ、とひどくほめてくれた。初めて私は仕事への自信というものをつかんでいた。竹崎先生はじめ、会う人会う人が協力してくれ、ついに一ヵ月に五万円近い契約をとって、全国一の賞と社長から記念の軸物を送られる成績さえあげられるようになった。

その年の秋、富国生命の伊豆凡夫専務が福岡支部に来て私を呼び、佐賀県の監督になるよう依頼された。佐賀は故郷であるから、保険募集の仕事ではあまり行く気がしなかったのだが、伊豆専務に強く言われて私は引き受けた。熊本をたつてすぐ佐賀に向かったが、その時の佐賀行きが、私を「理研」に結びつける道になろうとは、むろん気付かなかった。

（日本経済新聞：昭和 37 年 3 月 4 日掲載）※原文そのまま

⑬ 感光紙の外交 理研に乗り込み交渉 やっと九州の総代理店に

富国生命の佐賀代理店主は吉村という醸造業者だった。相当な資産家で当時の佐賀商工会議所の会頭もしていたが、また日本で初の女博士になった理化学研究所の黒田ちか子さんの実弟である関係から、理研感光紙の九州総代理店も兼営していた。保険募集の仕事も故郷でやってみると、旧知が多いから成績もぐんとあがり、その契約をまとめては吉村さんのところへ持っていくうちに、昵懇（じっこん）になった。

ある日吉村さんが、私のどこに目をつけたのか、感光紙の外交をやってみないかと言い出した。保険の外交よりも天下の理研の発明品を売るのだから、私もだいぶ心が動いたが、吉村さんという人はたいへん金に細かい人なので、すぐには話のにらなかった。ところがしばらくして、ある夜養子の勉さんが私のところへきた。感光紙の売れ行きは非常に悪い。いまの成績では五月の満期にはおそらく解約になるのではないかと思う、外交員もいつかないし、実際は父は焦っているんだ、いまあなたが望めば譲るのじゃないか、というのである。

それで私も本気になり、吉村さんに話を持ちかけてみた。すると、譲ってもいいが自分もかなり元手をかけたから二千円で譲りましょうということになった。最初は一万円の権利と言っていたのだが、何回も何回も交渉の結果、二千円で承知した。ただ理研が一介の保険募集に譲ることを承認するかどうかの問題であった。そこで私は単身理研の意向をきくために上京することにした。

理研の製造販売機関である理化学興業株式会社の稲垣支配人に会ってみると、はたしてケンもホロ口のあいさつであった。この人は大河内正敏先生の異母弟に当たる人だが、こういう発明品はちょっとやそつとで売れるものではない、そういうものを専門にやってゆける自信があるのかと相手にしない。ずいぶんねばったが、一保険募集員と代理店の契約はできぬからあきらめて帰りたまえと出てきた。そこで私は、どうせだめなら思い切ったことを言ってやろうと思った。

「いったいこのカタログにはなんと書いてあるのですか、これ以上のものはないと書いてあるじゃないか、それが売れないというのは携わる人の熱と努力がたりないのだ。僕は人のいやがる保険募集でも成功した。仕事の熱意と努力では人に負けなかつもりだ。理研は商品も開発するから人材も登用するのかと思ったら、とんだ見そこないでしたよ」

私が大声を出しているところへきたのは常谷感光紙課長であった。私の熱意を感じとってくれたのだろう、けんか別れになりそうな支配人との折衝を引き取ってくれた。私も気を直して再び決意を聞いてもらい、当分は吉村商会の名で仕事をやり、成績があがれば改めて考慮しようという約束をもらって帰郷したのだった。

当時（昭和四年）は不景気のドン底だったので、二千円の保証金を作るのは容易ではなかった。ようやくのことで伯父が千円、田中という弁護士が千円を保証してくれ、吉村さんに払う金も知人から借りたり、いなかの畑を担保に入れたり、自分の貯金を加えたりして払うことができた。

店はやはり福岡に持つことにし、妻や弟を力に、春吉の四十川という住宅地の裏通りに三十五円の家を借りて「理研感光紙九州総代理店」の看板を掲げたが、納屋（なや）の片すみでにぎり飯で引っ越し祝いをやった後には、懐中二百円が残るばかりだった。翌日から店の改装、看板や印刷物の作成と夢中になって働き出した。苦心したのは電話だった。十ヵ月分二十円の保証金がどうしてもはじき出せない。が、これも朝昼晩と三度ずつ電話屋にお百度を踏んで、根気でどうとう保証金なしの電話を借りることができた。

「あんたの根気には負けたよ、しょうがない。しかし番号は縁起が悪くて借り手のつかないのでがまんしな」

そういつて出されたのは「四四四四番」という番号だった。

（日本経済新聞：昭和 37 年 3 月 5 日掲載）※原文そのまま

⑭ 成績上がる 一人三役、商売に熱中 従業員優遇策も当たる

名義は吉村商会であったが、初めて自分の店を持った感激に私は燃えていた。向こう三年間は酒もタバコもやめ、マージャン、映画、碁将棋などいっさいの娯楽を排することを誓い、外交もやれば荷造り、配達もやる。妻はお手伝いさん兼事務員だ。保険募集という仕事で苦労しているから、商売は実に楽しい。最初の半年間は名もろくに知られていない店だから苦労したが、半年目からは毎月幾何級数的に売り上げがふえ出した。

感光紙は幅八十センチの十メートル物が一卷きだが、最初は月二百本くらいだったのが半年目から四百本、次の月は八百本、その次は千六百本というふうにふえ、わずか一年で月三千本の売り上げを示すに至ったのである。取り引き先も長崎の三菱造船、大牟田の三井三池、門司鉄道、八幡製鉄などの大口が並んだ。仕事というものは、信用がつき出すとえらいものである。ちょっとかぜをひいたとき世話になったのが縁で、私たちに新しい店舗を世話しようというお医者さんが現われた。井上さんというそのお医者さんの家作で、県庁と市役所の中間、いわば福岡市の目抜き通りにあるりっぱな洋館に、敷金もなしで新しい店を構える機会に恵まれた。そうすると妻と二人ではとても仕事はさばき切れない。小僧さんを雇わねばならなくなった。当時の使用人は高等小学校卒の十六歳で住み込み五円ぐらいが相場だった。

初めて自分で人を使う立場になったとき、私はいろいろ考えた。私のように特別の学歴も人のつながりもなくやってきたものが、今後伸びようとするには、結局従業員が心からの協力をしてくれるかどうかにかかっている。そのためには、彼らの待遇を物質的にも精神的にも他より優遇してやる必要がある。そこでまず給料は思いきってよそより六割高の八円にする。二割や三割では高いという印象がない。それでも小僧さんを三人雇うとして月九円の節約をすれば足りるのだ。妻はびっくりしたらしいがとにかく納得した。

精神的優遇というのはこうだ。私は店員をどんなに若くても××君と呼び、妻には××さんと呼ばせた。使用人ではない、仕事の協力者という扱いである。食事も三食とも皆でいっしょにする。私は少年のころ伯母（おば）の家で、食べ物の差別に苦しんだことも決して忘れていなかった。食事の点だけは、妻は猛反対して、たまにはあなただけにタイのさしみでもつけたい……などと言ったが、私は承知しなかった。彼らへの愛情は、子供に対する愛情をもってしなければ不徹底だと思ったからである。

これで彼らが働かないはずはない。店主もその細君も皆一心同体なのだから……。はたして彼らはほかでは見られない働きを示し、注文もふえ、するとまた店員もふやすというように伸びて、昭和八年ごろには約五十人の大世帯となっていた。店そのものもすでに吉村でなく、私の名で九州総代理店となり、同時に朝鮮と満州の総代理店ももらった。あとで調べてみると、この時代の私の店の成績は全く群を抜いたものだった。他の代理店主からはよく「市村さんは実に店員の運にめぐまれていますね」などと言われたが、それは運ではなかったのである。

私の店の経営の基本方針は利益三分主義で、一は店員に、一は将来のための積み立て、残りの一を危険負担というふうにしていたが、朝鮮、満州に手を広げるにつれていちばん苦しんだのはやはり金策だった。

ひと口には言えないが、在庫や売り掛けが多くなると、その金策で血みどろになった。中小企業の悲哀である。たまたま代理店会議で上京したとき、上海時代の友人で三井物産にいた柴田邦輔に会ったので、そんな話をすると、即座に二千円の金を「使えよ」と言ってまわしてくれたことがある。私がどう辞退しても彼は受けとろうとしなかった。柴田邦輔の友情を思い出すと、誇張ではなく、いまでも私は目頭が熱くなる。私という人間はそういう性格なのである。

(日本経済新聞：昭和 37 年 3 月 6 日掲載) ※原文そのまま

⑮ 再び大陸へ渡る 満鉄へ必死に売り込む 競争相手の「不正」について

満州の代理権をもらってから、私はいつかは満鉄をものにしようという志をもっていた。満鉄はいうまでもなく当時の満州の産業をぎゅうじる日本の国策会社である。これをとれば、店の業績はいつぺんに大飛躍する。柴田邦輔の友情に感激した勢いで、昭和九年、私は満鉄攻略の決意を秘めて満州に渡った。ほぼ十年ぶりの大陸渡航だった。

大連の満鉄本社をたずねて、私が最初に会った人は、総務部能率課の岸本次長だった。意向を述べるや否や、私は言下に「ダメだ」と拒絶された。満鉄には現在本社だけで二十八の課があり、それぞれ青写真を使っているが、厚紙は王子がいいとか富士がいいとか、くすりは丸屋だ、いやドイツ製に限るとかまちまちの状態だ。それで紙は三菱の七十五ポンド、くすりは名古屋の大島屋一本に決め、近く満鉄と大島屋の半々出資で満州写真工業株式会社を作ることになっている。だから私がそこへ理研のものを持ち込んでも混乱するばかりだからダメなのだ、というのだ。ところがこの大島屋というのは、私と同じ理研の東海地区総代理店をやっている男だった。それが私の地盤と知りながら、陽画でない青写真に統一しようと片棒かつているのは、なにかあるなと直感した。強引な伝手（つて）をたよって運動しているに違いない。調べてみると、大島屋は以前から満鉄の招きで講演をしたり運動していることがわかった。

私は大島屋に厳重な抗議文を送ると同時に、連鎖街の米屋の二階にひと間を借りて長期戦の準備を整えた。大連に近い沙河口工場の青写真関係の人たちも訪れ、実情を調べたりしてからまた岸本次長をたずねた。

「市村さん、満鉄ではいまあなたの人格が問題になっているんだ。あなたのような方は満鉄に入れるわけにはいかない」

いきなりそう出られて、私はちょっとドキリとした。上海での刑事問題でも尾を引いているのかなと思ったのである。ところが岸本氏はいよいよ凶に乗って、二十八課に配布するという分厚い書類をとり出した。見ると、理研の陽画感光紙を宣伝している市村という男は、警戒を要する人物だなどと書いてあり、私が大島屋に出した抗議文の写しまで添えられてある。

「すでにこういうことになっているんだ。第一、君は満鉄から招かれたわけでもないのに、大島屋さんに対して満鉄社員を買収した疑いがあるというのはふつごうじゃないか」

私はそれを聞いてホッとした。上海事件が理由ではないのだった。しかしこうなつては満鉄には寄りつけないかもしれぬ、よし、それなら大島屋とこの岸本の関係だけでも洗いざらい皮をはいでやろう、という気になり、大島屋へ抗議したことがなんで僕の人格上の問題なのだ、と開き直った。すると岸本は

「いったいなにを証拠に満鉄社員が買収されているというのか、初めて来ておれの地盤だとはなににごとだ、コミッションでもほしいんだろう」

「あなたのような卑劣漢はない。第一、親展で大島屋に出した手紙の写しがなぜあなたの手元にあるのか、大島屋とくされ縁がある証拠じゃないか」

私はここでもずいぶん大声をあげたらしい。社員が総立ちになり、総務部長の山崎さんが、なにごとかとやってきた。私は、能率課の岸本氏のとっている態度には納得がいかないことを訴え、満鉄本社の青写真室でもよいかからとにかく理研の陽画と比較試験をしてもらいたいと山崎総務部長にお願いした。すると山崎さんは、なにを感じたのか、試験をやったうえでどちらかに決めようといってくれたのである。

（日本経済新聞：昭和 37 年 3 月 7 日掲載）※原文そのまま

⑩ 売り込み成功 はじめて二等寝台で帰国 本社から破格の待遇で迎え

この試験に負けてはならぬ、と私は思った。こちらもなんらかの後ろだてをさがさねばならぬ。四方八方を飛び回って、鉄道部長の村上義一理事を訪れると、次長の佐藤広次郎氏も出てきた。あの岸本という奴はだいぶ思いあがった行きすぎた奴らしい、人間の目は横についているから文書もタテ書きよりヨコ書きに統一しようなどといっている、気に食わん野郎だ、と岸本氏の評判はよくない。青写真室の人たちにきいてみても、満州写真工業ができればその室は廃止になるのだから、むろん反感に満ちている。あまり能率化を独断で推進しすぎている人らしいので、これはいけるなという気がした。私は火の玉のように燃えて朝から晩まで各個爆破戦法で説きまわった。そのかいがあったのか、根橋調査局長が「どうも市村の言うことの方が筋が通っていそうだ」と言い出したのである。

いよいよ比較試験になったときには情勢がこんぐらかって、何がなんだかわからなくなっていた。結局、一歩進んでいるものがよかろうという方針に落ちついたのである。写真工業の話は廃案となり、二十八課全部が理研の陽画感光紙を採用することに決まったのはそれから間もないことだった。

ついに私は満鉄という大世帯の攻略に成功したのだ。山崎総務部長にお礼をいわれたとき、つい有頂点になって、「ついでに総裁の名で一札くれませんか」と申し出たらえらく怒られた。が、私は増長したわけではない。うれしかったのである。結局私の方から採用の願書を出して、それに「申請の件了承す」という総裁直接の手紙をもらう形で、林総裁の一札をいただいたが、それこそオニの首でもとったような気持だった。昭和九年十二月初めのことである。

帰国するときは、生まれて初めて二等寝台に乗った。大連の駅には、満鉄の青写真室や文書課の人たちが大勢見送りにきてくれた。あなたのおかげでクビが繋がったなどという人もいた。沙河口の駅でも私は係員に起こされてホームに出た。ここにも工場の人々がおみやげを持って出ていてくれた。私は感激のあまり、寝台車の中で一睡もせず朝鮮を縦断して帰ってきた。

この仕事は、大げさにいうと、大満鉄を相手に一個人が打った一芝居だったが、私自身は商売の道にのっとって正しいと思う信念を貫いただけのことである。ましてそれが、理研本社への結びつきになろうなどは夢にも考えてはいなかったのである。私を最初に認めてくれた根橋調査局長は、大河内正敏先生の親友だった。その後根橋さんが社用で上京したおりに、そのことを大河内先生に話したらしい。

「君はたいした男を代理店に持っているな。満鉄ではいまだに市村という男の話で持ちきりだよ。満鉄にもあんな男がほしくらいだ」

陽画感光紙の発明者桜井博士も、日ごろ改善策を進言していた私のことを知っていて同感する。とうとう大河内先生が動いて、本社にきて販売の方をやってくれないか、という迎えがきた。私は大感激したけれども、まず世話になっている田中弁護士に相談してみた。すると田中さんは首をかしげた。

「君は感激性が強くて生（き）一本の男だ。大河内さんという人は殿様出の人だから、どうしてもわがままなところがあるだろう。きっと衝突する。それにいまの代理店だって月二千元も純益がでているんだし、まだまだのびる。これもりっぱな事業ではないか」

いちいちもつともだと思うので、私は本社へ行くことはお断りすることにした。ところが、そうなるとう大河内という人はなおさら呼びたくなる人らしく、二回、三回と言ってくる。とうとう四回目に直接使いの者を寄こしてこれこれの条件ならどうだ、と破格の待遇を出してきた。

（日本経済新聞：昭和37年3月8日掲載）※原文そのまま

⑰ 本社の部長に 社員から `総スカン、 毎日、東京の町をぶらぶら

「九州、朝鮮、満州の代理店はそのままでよい。本社では感光紙部長とする。月給、交際費はじゅうぶん出す。成績次第で洋行もさせ、やがては重役にもする」

大河内先生が示された条件というのは、だいたいこんなことだった。「士は己を知る者のために死す」という。しかも九州の一代理店にすぎぬ三十五歳の若僧に `四顧の礼、の招きであった。組織の中で、私の性格がうまくおさまるかどうか、それは自信がなかったが、やってみようとは私は決心した。あまりの優遇にいささかびっくりし、またおれも天下の理研の部長だと思いと内心はなはだ得意でもあった。代理店の方も人にやらせることにし、妻を伴って文字通り勇躍して上京した。

ところが、私を待っていたものは意外な現実であった。大河内さんは私を買ってくれ（月給三百円、交際費五百円をくれた）私の決意もなみなみならぬものがあったが、そのまま順風満帆というほどに世間は甘くなかったのだ。本社勤務の初っぱな、部長とは名ばかりの、数ヵ月のブランク生活に私はぶつかったのである。

牛込の矢来町に小さな家を借りて落ち着き、さて理研に顔を出してみると上から下まで温かく迎えてくれた人は一人もいなかった。廊下で経理部長に会うと、フンと横を向く。用務員までがそ知らぬ顔だ。食堂に行くと、用務員のおばさんまでが、皆に食ぜんやはしを配っているのに私にはくれない。しかたがないから自分でもってきて食べ出すと、横の者がさっと向こうへいってしまう。社内ことごとくが敵、まるで氷の壁にぶつかったようだった。

やっぱりくるんじゃなかった、九州の山ざるがとんだ所へ出てきてしまった、と私はしょげ返った。けんかするのはなんでもないが、そうすれば百人近い店員をもつ代理店の方もやめざるをえなくなる。進退きわまるとはこのことか、と日夜煩悶（はんもん）するだけだった。さらによく観察してみると、あいつは若いからもりもり仕事をするだろう、しかしやがて失敗するに違いない、そのときを逃がさず市村排撃をやるとういう策略までできていることに気づいた。かれこれ一週間というもの私は夜も寝られずに考え込んだ。

そしてとどのつまりに思い至った私の `作戦、は、なんにもしなかったらどうだろう、ということだった。とにかく私はいなか者だ、東京の事情は何一つわからない、まず東京の事情を知る必要がある、それが何もしない理由になる。朝から晩まで東京をぶらぶら見て歩いていればいい、半年くらいは持つだろう。そう決めると、私は心配する妻にも事情を説明して、 `ぶらぶら生活、を始めたのである。

朝はゆっくり寝ぼうして十一時に一応出社、大河内先生の机の前にある自分の席にいくと、先生はもうきている。「おはようございます」といってタバコをつける。これも無聊（ぶりょう）を消すためにおぼえたばかりだ。小一時間ほどボヤツとしてから十二時になると「東京視察にいきます。お先に失礼」。

行く先は最初は図書館や友人の所だったが、内心悶々（もんもん）の情をいだいているから、本を読んでも頭にはいらず、友人もそうたび重なってはいいい顔もしなくなり、仕事をしないということは、たいへんな苦痛であった。そんなある日、銀座の交詢社の横を歩いていると「ランチタイム無料サービス」という看板が目にはいった。 `サロン春、という店だ。おそろおそろはいってみると、若いきれいな女の子が三、四人ばたばたと私を取り巻いた。

「僕は金と暇なら余るほどあるんだが、ここは長く遊んでいてもいいところかい？」

「ええ、そういう人は大歓迎よ。どんなお相手でもしますわ」

それはそうだろう。いま考えるとおかしくなるが、当時の私にとって格好な場所が銀座裏にあったものである。

⑱ 苦痛まぎらす酒 三ヵ月、毎日サロンへ だが温情示した大河内先生

私のポケットにはいつでも千円近い金がいっていた。月給と交際費で八百円、それに福岡の店も、中尾という出入りの魚屋あがりの男にまかせて順調にいつている。‘サロン春、では夜までいつづけしても二十円とはかからない。毎日正午になると‘サロン春、に通って手品を習ったりして女性たちと遊んで帰る生活が続いた。こういうところへきたらビールぐらいお飲みなさいよ、じゃ、けいこしましょう、といたぐあいでも飲むことも覚えた。

だが私にとって、こんな生活は決して楽しいものではなかった。むしろ苦痛をまぎらす戦いだった。だんだん帰宅も夜おそくなり、妻にも申しわけないと感じていた。けれども、考えつめた末の対抗策だから折れるわけにはいかない。かれこれ三ヵ月というもの、私は毎日‘サロン春、に通い続けたのである。

とうとう、あいつはいったい何者だろうという疑いが起きた。若いくせに昼日中（ひるひなか）から連日やってきてはハデに金を使って行くのだから、あやしまれない方がおかしい。‘サロン春、から築地警察に連絡されて内偵がすすめられ、それが本社の福岡工務部長の耳にはいる。理研が内偵を始める。というようにして、私の行動は洗いざらいわかってしまった。

ある日、私がいつものように昼近くなって出社すると、大河内先生の代理をつとめている福岡工務部長が顔色を変えて呼びとめた。

「市村君、君はうちの執務規定がわかってるだろうな」「ええ、わかっています」「わかっている君の執務ぶりはなんだ。うわさかと思って調べてみたら。君は三ヵ月近くも毎日‘サロン春、に通っている。よくものめめとそんなことができるなッ」

相当興奮していると見えて、茶わんを持つ手がガタガタふるえている。なんと返事しようかと考えているとき、福岡さんの級友の鵜野という主事が間にはいつて、市村君にも何かワケがあるんだろうから私が聞こうと言ってくれた。

私は事のいきさつをありていに鵜野さんに話し、とにかく申しわけないことには違いないから、と辞表を預けてしまった。「とにかくなんとか方法を考えるから‘サロン春、だけはやめてくれ」というので私はそれからボンヤリ本を読んだりしてようすを見ていた。大河内先生のさしがねもあつたのだろう、それからしばらくして「感光紙部だけは人事権、経理いっさいを切りはなして市村に任せる」という決定が緊急役員会で出された。

こんどは少なくとも部内だけはそっぽを向かない。意のままであるはずだ。事務所もうらの倉庫を改造して一室造ることになった。工事は五月からかかって七月半ばにできあがった。暑い盛りだった。ところが行ってみると、妙な形の冷房装置がついている。当時理研ではアドソール利用の冷房を使っていたが、私の部だけは冷風が下から吹きあげるようになっている。水をまいてもすぐに乾いてほこりが舞いあがっている。とても執務などできる設備ではない。やりやアがったな、と直感した。私への作弄的な工作に違いない。

さっそく永井工務部長（福岡氏は支配人になっていた）に掛け合うと、専門家がやったのだ、文句をいうな、という言い方である。私のふんまんはもう一度爆発し、いきなり装置をハンマーでたたきこわしてしまった。すると空気が八方へ吹き出して始末におえない。メチャクチャである。解雇でもなんでもしろ、また‘サロン春、通いだ、と私もハラを決めた。すると、このときも鵜野主事が中にはいつてくれた。鵜野主事から報告をきいた大河内先生に、私はまもなく呼びつけられた。いよいよ終わりかなと思って行ってみると、しょうのないやつだ、という顔をして所長は意外にもさらにいい条件を出してくれたのである。

「感光紙部門を独立の会社にして君にまかせる。好きな所へ事務所を移してやってくれたまえ」

私はこんどはほんとうに感激した。昭和十一年の春、三十六歳のときだった。

（日本経済新聞：昭和 37 年 3 月 10 日掲載）※原文そのまま

⑬ 『理研感光紙』発足 居眠りが商談まとめる 王子製紙から原紙買い入れ

昭和十一年二月に発足した理研感光紙株式会社は、資本金三十五万円、うち払い込み十五万円、残り二十万円は大河内流の知能資本と称するものでかなり負担は重かった。事務所は東京日比谷の美松に置き、私が代表取締役であった。

さんざんいじめぬかれたあとだけに、敵愾心（てきがいしん）を伴って、仕事に対する闘志が火のようにわきあがった。士は己れを知る者のために死す——大河内先生の好意に対しても報いなければ、私の男が立たぬ。私はそれこそ武者ぶるいして立ちあがり、妻も驚くような勢いで仕事に熱中しだした。

まず製品コストを下げるのが最初の眼目だった。原紙は三菱から入れていたが、値上がりがひどいので、王子に切りかえようと考え、交渉を始めた。しかし以前に何度となく向こうの申し出を断ったことがあるので、剣もホロホロのあいさつだ。後に十条製紙の社長になった西工務部長さんたちの所へお百度を踏んだがラチがあかない。これは思い切って藤原銀次郎さんに当たるほかないと考え、幾度も会見を申し入れた。ようやく「会いましょう」という返事をもらったのは、真夏の暑い日だった。

応接間で待っていると、十分たっても、二十分たっても藤原さんは出てこない。そのうちにうとうとと眠ってしまったらしい。気がつくと、私は応接間のイスの上で二時間半というものぐっすり寝込んでしまっていた。ところがおもしろいもので、この居眠りが商談をまとめるキッカケになったのである。藤原さんは、私のことなどケロリと忘れて工業倶楽部に出かけていたのだった。秘書からの連絡で、藤原さんはえらく恐縮されて、帰ってくると即座に話を引き受けてくれたのである。

「大量生産で良質品を安くつくるのは結構なことじゃないか。江戸川工場で試験的に漉（す）いてみたらどうか」

ちょうどそこにきていた江戸川工場長に、藤原さんが言った。鶴のひと声だった。

私も北村さんと協力し、約二ヵ月で新製品ができた。しかも単位はポンド十二銭五厘で三菱より二銭安い。たいへんなコストダウンだ。しかも売り出してみると、お得意先の評判もよい。大いに気をよくしていると、やはり仕事というものは油断がならないものだ。

その後大量に注文を出した分に不良紙がでてきたのである。現像をすると斑点が出るのだ。しかも、私の方では百万ポンドの注文をしたのに、大量生産をする王子では一ぺんに五百万ポンドを漉いてしまっていた。むろん責任は北村工場長にあった。

その北村さんがある夜、私の家をたずねてきた。

「私は王子直系ではないのです。こんなに不良紙を出して、それが売れなければ当然辞表ものです。家には五人の子がある身だし全く困り果てています。市村さん、なんとかなりませんか」

と言うのである。こういう話になると、私は極度に人情もろい男だった。どうせ消耗品だ、なんとかなるだろうと思って引き取ってしまった。呉海軍工廠や関東軍司令部などからはさっそく文句がきたのはもちろんのことだったが、私は大河内先生に呼ばれてひどく叱られた。中には「市村が王子の不良紙を使うために、某氏から五万円もらうのを隣のへやにいて聞いた」などと投書をした奴もいた。大河内先生にそれを見せられたとき、私は「そんなものは、新橋と赤坂でのんでしまいましたよ」と答えておいた。

この年の七月、シナ事変が起これり、国内には戦時色が急に濃くなっていった。

（日本経済新聞：昭和37年3月11日掲載）※原文そのまま

⑳ 運が向く 紙の統制で逆に伸びる 社内に「つけあがる市村」の声

翌十三年になると、紙の自主統制が始まった。雑誌は半減、感光紙は二割削減が目標だったようだ。このとき王子から私のところへ連絡があって、ちょっと来てくれという。何事だろうと思っていってみると

「北村工場長が不良紙を量産したとき、あなたの方は納入先から文句を言われながら、私の方には何も言ってくれなかった。こんど紙が統制になります、あのお礼に、理研には逆に三割増しましょう」と言われた。北村さんのときは実は私も全く困ったのだったが、まさか、それが営業面での大きなプラスになって返ってくるとは思わなかった。そのうえ、引き取ってあった不良紙の残りも、ハルビンの北原という紙屋がうわさを聞いて譲り受けたいと言ってきた。ウォーターマーク（すかし）がはいっていても、満州ではかまわないという。これも紙の不足からポンド十銭五厘で引き取ったものが、四倍以上の四十五銭という値がついたのである。これは時勢の運が私に幸いしたのであったろうが、人のために誠意をつくしたことは必ずよい結果を生む、という信念を私に植えつけた。告げ口の五万円も事実無根とわかり、私はまたにわかには大河内先生の信任を取り戻した。

私の仕事は急激に広がり、感光紙のほかに理研ピストンリング、理研コランダム、富国工業などの重役になった。横須賀にあった海軍関係の畑製作所も、経営がうまくゆかないからと理研に頼んできた。理研で株を八割とり私が社長になった。飛行機特殊部品という会社の社長にもなった。結局私は三つの会社の社長、四つの専務、五つの平重役を兼ね理研の中心的存在になっていた。

理研映画の追憶はちょっとおもしろいので書いておこう。

そのころ、陸軍から話があって宣伝映画を作るためにできたのが、理研科学映画である。この話には大河内先生は反対だった。巣鴨に撮影所を作って発足したが、その落成式にも大河内先生は出席されなかった。文化人や学者が大勢出席し、私がかつてお世話になった「サロン春」の女給さんたちをサービス係に呼んだ。その席で、私はたいそうごきげんになり、酔ったあげくにその女給さんにキスしようとしたらしい。ところが、そこは映画会社のお祝いだから、その一コマが映画にとられてしまった。それが当時の文部大臣荒木大将の目にふれたからたまらない。荒木文相からさっそく呼び出し状がきた。非常時だというのにこのざまはなんだというのである。そこで私は言った。

「閣下、非常時でもこういう息抜きはむしろ必要ではないでしょうか」「なにをいうか、落成式に女給を呼ぶとはけしからん」と一喝（いっかつ）されたが、結局この一事が尾をひいて五本目の「無敵海軍の礎」という作品を作りかけたところで私は辞退した。あとは小峯柳多、辻二郎の両君がひきつのだが、戦後になってこの両君が戦争映画製作の責で追放され、私はその事件のおかげで追放を免れるという皮肉な結果に終わったのである。

ところで理研コンツェルンの事業はこうして非常に伸びたが、私が十二の重役のイスについたころから「市村は理研コンツェルン内に市村コンツェルンを作ろうとしている」といううわさが立ちはじめた。

大河内先生という人は権力、金力には強いが、お追従（ついしょう）には弱いところのある人だった。殿様出だったからだろう。側近は悪い話はなるべくふせていい話ばかり持ってゆく。その連中が「市村のヤツは最近自分の力を過信し、先生以上に思いあがっている。あの男は気をつけなくてははいけません」などと進言したらしく、私が何か進言すると、言いかたもまずかったのか、先生のゲキリンにふれることがたび重なるようになってきた。

（日本経済新聞：昭和 37 年 3 月 12 日掲載）※原文そのまま

②1 辞表 大河内独裁主義に反対 畑製作所の工場工事で衝突

大東亜戦争開戦直後の昭和十七年の新年宴会で、大河内先生は全重役を集めて一場の訓示をした。

「今後はいっさいの方針は自分の独裁で決める。何も言わずに盲従してくれ、僕が突撃命令を下してもとやかく言うものは切って捨てる」

私は年齢順に従って末席にいたが、この訓示をきいて「先生も思いあがったものだ、理研産業はどこへゆくか」と思った。そして一言何か言わざるをえないという気になった。

「質問があります」と私は立ちあがって言った。

「突撃命令が出てからとやかく言うやつは切って捨てられてもなんの異議はありませんが、いま突撃すべきか否かについて進言することもいけませんか」

「いかん！」と、先生は私をにらみつけて強い語調で言った。

そのあと、夜の宴会のとき、理研自動車の専務をしていた辻恒彦君が私のところにきて「さっきの質問はまじいぞ、こんな時勢の訓示なんだから、承知しましたと言っておけばいいんだ。とにかく先生のところへいつて杯をもらってこいよ」と忠告してくれた。私ももっともだと思ったので、ひとわりすんだところで立ちあがった。このとき、新潟の工場関係で平重役をしていた石山賢吉氏が横から出てきて私の前にすわった。

「きょうはまことに名訓示でした。偉大な指導者を得た場合には独裁に限ります」などとやっている。とたんに私はむかつと腹が立ってきた。

「石山先生、あなたはジャーナリストだと思っていたら、たいこ持ちもやるんですか」

と言ってしまった。バカヤローッ、とどなったのは大河内先生だった。行きがかり上、私もひくにひけなくなってしまった。

「先生、あまり盲従盲従（猛獣）というのと、反対に食いつきますよ」

私にしては一世一代のシャレのつもりで言ったのだが「貴様のようなやせっぽちに歯がたつなら食いついてみるッ」と、先生は右腕を突きだして烈火のごとく怒った。私は杯ももらわず引き下がり、そんなことで先生との間はいよいよ離反していった。

畑製作所はそのころ海軍の管理工場で大船に三万坪（約十万平方米）の大工場を造ることになった。第一期工事が終わったとき、社長の私と畑専務とで大河内先生を案内した。それが私と先生との正面衝突になった。「この工場はマスプロになっていないからだめだ」——先生はいきなりそう言って畑さんをしかりつけた。そして帰りの自動車の中で「畑をやめさせろ」と言い出した。その生産品はドイツでさえも改良改善中でいかに性能を良くするかに苦心している段階で量産にはまだなっていない。畑さんもまじめな得難い技術家である。私は絶対に承服する気になれなかった。翌日もまた言われるので「そんなに畑君をやめさせたいなら、まず私をやめさせてその後にしてください」と、私は辞表を出してしまった。

しかし、それは海軍当局の承知するところではなかった。顧問の丹下少将からの連絡によると、橘監督局長や軍務局長から先生のところへ「代表取締役を替える場合は海軍の同意を得てほしい」という強硬申し入れがあったとのことであった。それがまた私の陰の留任運動の結果そうなったように先生の耳にはいつたらしい。

「市村君、君は男らしい奴だと思っていたら、陰でひきょうなこともやるんだね。事務局長からの申し入れがその証拠だ」

私はもう先生との仲もおしまいだと感じた。ずいぶんお世話になったかただが、ひきょう呼ばわりをされては溝（みぞ）は深すぎる。ついに意を決して、私は十二枚の辞表をそろえて提出してしまったのである。いわば大見えを切って引き揚げた形だが、さすがに心中はなはだ深刻なものがあつた。しかし会社の幹部たちや友人たちがいろいろとなだめてくれても、私はあやまる必要を認めるわけにいかなかった。

（日本経済新聞：昭和37年3月13日掲載）※原文そのまま

② 辞意ひるがえす また三会社の社長に 理解してくれた大河内先生

十二枚の辞表は、深刻な気持ちになりながらも私は本気で書いたものだった。しかし今日こうして理研の責任者としてやっているのは、私と会社との最後の絆（きずな）を切らしめなかった辻恒彦君の友情によるものである。

「市村君、ほんとは大河内さんの方が困ってられるんだよ。軍も君を支持しているが、銀行団が承知しないんだ。このまま君が全く身を引いては、先生も社会的に批判を受ける。何もあやまることはないから、理研光学一つだけでも残ったらどうだ。君は、先生の弾丸（たま）よけにだってなるといつていたじゃないか」

辻の説得をきいて私はまた深く考えた。袂（たもと）をわかつのはやすいが周囲の嘲笑（ちょうしょう）に耐えながら、先生のためにもう一度尽くすことこそ真の勇気かもしれない。理研の会合では再びすみの方で小さくなっていやな思いをするかもしれないが、そんな場合に、どこまで虚心でいられるか耐えるのも一つの修養だ。そう決心すると「いまさらめめしいじゃありませんか」という妻にも、納得するように話して、理研光学一社だけに残ることにしたのである。

戦争は産業界にも大きな影響を与えた。理研産業も理研ピストンリング、理研工作機械、理研特殊製鋼など七会社を統合して理研重工業をつくることになった。一億五千万円の融資を興銀などの銀行団に申し込んだところが、それを機に日銀の貞弘氏、興銀の松根氏らが理研に乗り込んできた。大河内先生はタナ上げになり、七人の社長が一度にやめることになった。

すると、二、三人の社長たちが私のところへきて「市村君、君なら銀行団や軍の信用もあるのだから、ぜひ君が重工業をやれ」と言う。そうすれば自分たちも犬馬の労をとるともいう。彼らの申し入れはすでに手遅れであったけれども、私としては大河内先生に殉ずる気持ちで理研光学社長の地位も白紙でお任せしてあったから、彼らが擁立してもそれに応ずる気は毛頭なかった。

すると間もなく大河内先生から呼び出しがきた。先生はようやく私の真意を知ってくれたらしく、しみじみとこう言われた。

「君は何も銀行家の下で仕事をやることはないよ。理研光学、飛行機特殊部品、旭精密工業の三社を理研産業団から切り離して市村個人の事業としてやりたまえ。資金は興銀から借り、おりをみて野村証券の手で公開する。五十円の額面が七十円になれば一割経費に使っても三割は君の手に残るだろう。興銀の河上総裁と、野村の飯田清三さんにはよく話してある」

大河内先生にわかっていただいた喜びに勇んで、また私は三つの会社の社長になった。

その後も陸軍特別製鉄の一環として朝鮮の羅興に理研特殊製鉄をつくり、奉天に満州化学工業を建て、私も戦時産業の一端をになって活動したが、そのままやがて終戦となったのである。

さて、ここまで述べてきて私の「履歴書」もやや一段落した。敗戦という事実によって、日本の国情は全く一変したが、戦後の私の体験も、一個人の人生記録というよりは、事業を経営する責任者として、いかに仕事を社会と合致させてゆくかということに重きを置くようになったといえるだろう。

与えられた紙数も残り少ないので、戦後については、私の事業を中心に走り書き的なものにとどめることを了とされたい。

（日本経済新聞：昭和 37 年 3 月 14 日掲載）※原文そのまま

②③ 終戦・方向転換 工業を見切り商業へ 銀座四丁目に敷地を選ぶ

軍と密接な仕事をしていた関係で、私は終戦の「事実」をわりあいに早く知った。八月十一日にポツダム宣言受諾の方針が世界に向けて放送されたことを知ると、私は夜、自宅に全重役を集めて、戦後に処する方針を検討した。全く見当もつかない大問題で、議論百出したが、工場面ではどうていアメリカの敵ではない、サービス業でゆくほかない、というのが私の考えであった。物を販売する仕事である。日本の製品でもアメリカの製品でも売れるものならなんでもいい。

幸いなことに偶然私の関係していた会社の工場は全部戦災を免れていたもので、生産面の光学は江口、旭精密は田原の両常務に任せ、他はあげて新しいサービス業の開拓に当たるという結論を得たのは翌十二日の未明になっていた。

さて、サービス業という方針が決まると、最も大きな問題は地の利を得るかどうかである。戦後の東京はいったいどうなるだろうか。一部には遷都説も飛び、次の中心は渋谷あたりになるだろうなどとも言われていた。私は東京の大地図を壁にかけて毎日じっと地図をみつめ、あれやこれやと想像してみた。

戦前から東京の中心街といえば銀座四丁目である。それはなぜだろう。そう思って地図を見つめていると、隅田川と鉄道と東京湾の線がちょうど三つドモエになって結ばれている点が、銀座四丁目に当たっていることに気づいた。そこには人間の想像などをこえたある必然性がある。やはり銀座四丁目という地点は再び中心地となるに違いない、という確信を、そのとき持ったのであった。

当時の銀座は焼け野原だった。所有権も借地権もバラバラでつかみようがない。いろいろ調べた結果銀座に土地を持っているときいた安田銀行をたずねた。事情を話すと、最初は全く一笑に付された。話をきいた友人や先輩からも無謀だと批判された。

「大百貨店が軒を並べ、伝統のあるしにせが幾軒もある銀座で、性格的にも適しないあなたが商売をやるうなんてムチャだ」というのである。しかし私にはもう一つの気がかりになることがあった。大陸や戦地からすぐにも帰ってくる傘下（さんか）事業の復員者、引き揚げ者の職である。ざっと三百五十人は下らない（幸い時期は私の思い違いとなったが）。私は再三安田銀行をたずねて、その事情を述べた。

「敗戦というきびしい現実の前にこそ、私たちは愛情を持って団結してゆかねばならないと思う。店の名を『三愛』としたのも「人を愛し、国を愛し、勤めを愛する」という人道的なスローガンを示しているのです。ぜひ協力を願いたい」

そう言って頼むと初めて安田でも本気になってくれた。そして四丁目のかどの六十九銀行支店の跡地六十五坪（約二百五平方メートル）を譲ってくれることになった。

だが、それだけでは少し狭すぎるので隣接地の佐野屋というたび屋さんの土地を譲ってもらおうと考え、当主の未亡人をお願いに行った。皇后様のたびも作ったというしにせだけに、この話もずいぶん難航したが、結局譲り受けることができた。

その経緯がちょっと忘れ難いので記しておこう。佐野屋未亡人は最初からガンとして受けつけず、大雪の降る日、世田谷のお宅に幾度目かの足を運んだが会おうともしなかった。そしてその日の午後、私が浅草橋の理研本社にいと、わざわざ断りにきたのである。交通機関も満足でないときだから、未亡人は泥雪だらけになってたずねてきた。すると出迎えに出た私の社の女事務員が、即座に自分のスリッパをぬいではかせ、抱きかかえるようにしてていねいに三階まで案内した。人情紙より薄い世相の中で、この行為が未亡人の心を打ったのだろう。未亡人は私に会うといきなり言った。

「市村さん、実は私はきょうははっきりとお断りするつもりでしたが、ここへ上がってくる途中で気が変わりました。こういう会社に譲るのでしたら先祖も喜ぶでしょう。無条件でお譲りいたします」

（日本経済新聞：昭和 37 年 3 月 15 日掲載）※原文そのまま

②④ 適正価格 人気を呼び行列つづく 都に呼ばれ④厳守の方針に

安田から譲り受けた土地は戦前でも坪一万円以上していた所である。安田では財産税のうわさもあるし、価格は帳簿価格の四千五百円でいいと言ってきた。しかし、それは私の良心が許さなかった。とにかく坪一万で買いとることにし、余分の五千五百円は安田の人たちに善処してもらうことにした。佐野屋さんの方も無条件で提供するというのを、専門家に鑑定してもらい、それに二割増して譲っていただいた。いわば「三愛」の場所は人の善意によって生まれたようなもので、私としては実に気持ちよかった。

しかしなにもかも順調にいったわけではない。六十九銀行跡の方はキリン・ビアホールに借地権があり、当時拳闘倶楽部の会長をしていた田辺宗英氏が関係していて、配下の荒くれ男たちに踏み込まれたこともある。なんのあいさつもなしのかというわけだ。そういうことは当然安田の方で処理すべきことなので、私はガンとして応じなかったが、最後に田辺氏と会って話し合った結果、快く解決した。当時の世相からいって、田辺さんの協力を得ておくことは無意味ではなかったし、私は思いきって十萬円の金を提供した。田辺さんとはそれが縁でずっと交際していた。

次は建物の苦労だ。当時東京都建築局の規定には「平屋建十五坪」という特殊制限があった。私は松村復興院総裁を訪ねて、幾度も私の方針を話し建築局長や銀座連合会の保坂会長の理解でようやく許可を得た。工事は間組が百万円で請け負い、二十一年七月に完成、八月二十日に開店の運びとなった。大理石を張りつめた建物だったのでだいぶ評判になったが、あの石材は、非常に苦心して特殊の方法で岐阜から運んだものである。

こうして、食糧品を中心に衣料や文房具などを売り出したが、当時のヤミ物価の上がり方はひどいものだった。二十二年には④では五十銭のたまご一個が十三円から十五円もした。こういう事態では、百貨店が率先してヤミ値を下げる運動をすべきだと思ったので私は大百貨店の幹部連中によびかけてみた。ヤミ値の商売はしかたがないが不正な暴利をなくすことはできるはずだ。不法ではあっても不正ではない価格、つまり適正価格で売ろうじゃないかと言ったのである。しかしこの呼びかけは一顧も与えられなかったので私は三愛主義を標榜（ひょうぼう）してきた手前、単独でもやろうと決心した。

④よりは何倍も高いがとにかく仕入値の三割一五割以上の利益はとらない——私は警視庁の食品課長と防犯課長をたずねてこの方針を説明し、もし違法で逮捕するというならいさぎよく縛につきましょうと言った。そして、築地、日本橋、浅草の三つの警察署長にもあいさつして、公然と「適正価格」で売り出したのである。それがたいへんな人気を呼んで、店の前には長い行列が続いた。そして「三愛」は急に膨張し、日本橋かど、浅草橋、菊屋橋などに支店を開き、ますます繁盛する一方になってきた。

ところがある日のこと「三愛」の店に都の経済局の係員が大勢乗り込んできて、いちいち領収書を取って行った。翌日私は経済局長の田中栄一さん（後の警視総監）から呼び出しを受けた。むろんデスクの上には私の店の領収書が幾枚ものっていた。田中さんは言った。

「こう公然とヤミをやられては都としては黙視するわけにはいかない。われわれにはあなたを逮捕する権限はないが、営業を取り消すことはできるのだ。今後も続けるというのなら営業停止を命ずるほかない」

東京都にそんな権限があるとは知らなかった。よし、それなら私の方は④で売るほかない。販売数量を制限しても資金の続くかぎり④で売り抜こう。私は帰って重役会議に諮り④厳守の方針を決めて実行した。もちろんたいへんな客の列が「三愛」の前に続いた。

（日本経済新聞：昭和 37 年 3 月 16 日掲載）※原文そのまま

②『三愛』の経営 塩ざけうって大失敗 社員の大量整理を断行

⊕販売を始めてから二日ほどたった日、後に代議士に出た真鍋儀十氏が、銀座、日本橋かいわいの有力者四、五人といっしょにたずねてきた。

「市村さん、あなたという人は実にどうも手のつけられないかたですね。あなたの適正価格で銀座、日本橋の商店はみな参っている。警察に抗議しても効果はないし、都の経済局にいつて頭を押さえようとしたら、今度は⊕で売る。ヤミ屋を憎む気持ちはわかるが、まじめにほそぼそとやっている零細な店への影響は考えてくれないのですか」

近所の店が困っているときいてさすがにこれはジーンときた。隣人を愛さずして、人を愛すものにもない。実際、私は自動車で近県に直接行って、生産者とひざを交えて事情を説いたりして、非常に安く仕入れをしていたのだから、近所の店が太刀（たち）打ちできるはずがないのである。それがどんなにお客さんのためになっても人に迷惑をかけるのではなにもならぬわけだ。私は全く返すことばもなく困り抜いていた。

すると二、三日して日本橋の警察署長がとびこんできて「市村さん、あなたが勝った！」と叫んだ。神田の青物市場に都営模範市場は店開きしたが、なんとそこでは⊕はほとんどなく、八割方が、私の唱える「適正価格」だったというのだった。それがきっかけで、それから私も「公然と、適正価格で売ることになったのである。

後年、田中さんが警視總監になったとき、統幕議長の林敬三氏、国家警察庁長官の斎藤昇氏らと会食したとき、この話が出て「いやあのときはすまなかった。われわれが視察したときは⊕で出して、見えなくなると正札を裏がえして適正価格で売っていたのだそうですよ」といつて田中さんが破顔した。「いや、大衆のためにする誠実さに勝つものはありませんよ」とほかの両氏にもほめられた。

ところが不思議なことに、こんなに繁盛していながら、「三愛」の決算はいつも赤字続きだった。いつたいどうしたわけだろうといろいろ調べて原因をつきとめてみると、それは、いまだから笑い話のようなものの、武士の商法式の笑えぬ喜劇だったのである。

当時「三愛」は食料品を主に売っていたが、たとえば北海道からさけを仕入れる場合、私一流のやり方で、貸車三両分くらいを東京に持ってくる。仕入値段は八百円だから、少なくとも二百四十万円はもうかるはずだが、売ってみると逆に百数十万円の損になっていた。変に思って調べてみると、それはひと塩のさけだったので、運送中に目方が乾いて半分になったためだった。売るまえにもう一度塩水につけて目方を前通りに戻すものだという常道を知らなかったのだ。そこでさっそく塩水につけたらこんどは逆にビチャビチャになってしまった。

社員連中の中には弁当を食べた後にちょっと売り場の生菓子を詰めて帰るような者もあり、なかには組んで大量に持ち出す社員もいたらしい。食糧事情の極端に悪い時期に、その食糧を社員任せで商売することの愚を悟った私は、直ちに店の縮小を決意した。菊屋橋、浅草橋、日本橋、木挽町の四店を廃止し銀座店だけを残すことにした。そのため七百名の従業員のうち五百名を解雇することがたいへんな苦痛であったが、最も労働問題が先鋭化した時期に、少しの問題も起こさず解決できたことはまことに幸いであった。そのことで真崎元大将から進撃作戦は、たいていの将軍に可能だが、退却作戦は普通の将軍では不可能だ。君は一糸乱れぬ退却作戦を実行したのだから、まさに名将だよとほめられた。

さて、そこで何を売るのが問題となったが、妙案が浮かばない。困りきっていた。

ある日、銀座のある百貨店のような店で、私がトイレにはいつていると、隣の婦人用トイレから話し声が聞こえてきた。BG（ビジネスガール）らしい。聞くともしに聞いていると、彼氏がきょう大阪からくるので、おこづかいをもらわなくちゃあ……とかなんとかしゃべっている。ははあ、女というものはトイレなんかで秘密のことでなんでも話すんだな、と私は感じた。銀行会社のトイレは無数にある。ここから、戦後の若い女性の動き方を探れば何か出てくるなと私は思った。

②6 BG（ビジネスガール）むきに転換 おしゃれ専門で成功 明治神宮の窮状で相談受ける

私はまず五人の女子学生アルバイトを雇い、彼女らを特定の会社やデパートに派遣した。といってもトイレの訪問である。腰掛け式のトイレだから、ゆっくりすわって、ご婦人たちのオシャレをノートしてくるのである。彼女らの集めたデータから、私は戦後女性風俗の特徴をいくつかつかむことができた。

まず家庭の主婦は生活の維持にっぱいで、購買力の中心は二十代の若いBGに移っていること、その中には上流家庭のお嬢さんがうんといること、しかも恋愛の相手がBGに断然多いこと、彼女らは食べることは家庭でできるし、いわば結婚準備をしているわけで、収入はほとんど自分のオシャレに使っていることなどである。

私はこの現実を元に「三愛」を婦人オシャレ専門店に切り替えようと決心した。そして、店の装飾から商品の選択まで、自分の店の若い女店員の意見をどしどし採用した。専門家の意見はとかくクラシックになって女性購買層の感覚に遊離する面もあるからである。思った通りこのやりかたは非常にアピールした。

その後、世の中がもっと落ち着いてから、女性の下着を専門に売り出してヒットしたのも、このデンである。女は愛する人にみっともない下着はみせたくないだろう。上のオシャレが済めばきつと下着のオシャレに移るに違いないと考えたのだった。

「三愛」の経営が一応成功したころ、私は明治神宮崇敬会代表吉田茂さんの訪問を受けた。この人は首相をした吉田さんと同名のかたで軍需大臣をした人である。明治神宮は戦後、国家の保護を離れ参拝者もなくなってしまった。鷹司宮司以下七十三名の関係者の窮状は見るに見かねるありさまだ。なんとかひとはだぬいでもらえないか、というのであった。社殿は焼失してしまったので、利用できるものは憲法記念館だけだという。

とにかく一度見てきましょう、と言って、吉田さんや鷹司宮司らを待たせて記念館に行ってみると、門から玄関まで一町半もある。玄関の正面にはデンとした菊のご紋章。そこをぶらつきながら、あれこれ考えているうちに思いついたのが、結婚式場をやったらどうだろうというアイデアだった。

戦争のため未婚の人も、また未亡人になった人も多いだろうし、疎開から帰ってくる人は引き揚げ・復員者も大勢いる。こんな時に結婚相談から挙式までいっさいのあつせんをしたら喜ばれるに違いない。成功するかどうかはわからないが、「三愛」も一応落ち着いたのだし、千五百万円損するまでは私が引き受けましょう、と言って吉田さんたちの賛成を得た。重役会では「何もこんなときに……社長の物好きにもほどがある」と言って反対されたが、とにかく三愛精神で説き落とし、契約をすませたのは二十二年十月六日のことだった。

明治神宮は十月三十一日に遷座式を行ない、十一月から大祭を行なうのがしきたりであった。日時はあと一カ月もないが、どうせやるからにはこれに合わせ、十月三十一日開店披露、十一月一日から営業開始の方針をたてた。それから私の大車輪の活動が始まった。かわらだけでも三百枚はいる、ガラスは四百枚も割れてあき家同然の建物を結婚の盛典をあげられる所にするのだからたいへんだ。幸い外苑に進駐軍がいて、電気は年中無休だったので、床下を工事場にシビロードなどをヤミで仕入れてきては徹夜で作業を進めた。しばふはいも畑となりあき場所には夜の女が大勢たむろしていた。彼女たちに対しても、いきなり追い払うようなことはせず、私は自分で出かけて行って、主だった女にあいさつした。神宮の現状や関係者の窮状を話し、私自身も神宮へ奉納するつもりで、損を覚悟でやるのだから、すまないが立ちのいてくれまいか、そう言って頼むと、彼女たちは欣然（きんぜん）として、一銭の立ちのき料も求めず、仕事場、を引き払っていった。ああいう女たちも、接しかたによってはすなおに人の話をきく人間性は失われていないのだった。仕事は軌道にのり、元侯爵のむすこさんを第一号に、早くも申し込みがぞくぞく続いてきた。

②⑦ 明治記念館 突貫工事で完成する その月からりっぱに黒字

「明治記念館」はこうして突貫工事の強行で予定通りに完成した。十月三十一日、宮様や元宮様方もお招きして盛大な披露宴を催し、翌日から営業を始めることができた。そしてその経営はその月からりっぱに黒字であった。

明治記念館を経営してみて、私が悟ったことがひとつある。それは「もうける」と「もうかる」の違いである。もうけるのはどんなにうまくても限度があるが、もうかるということは無限だ。そして道にのっかってやるのが、「もうかる」ことなのである。

明治神宮の名でやるのだから暴利は絶対いけない。飲食物も三割以上の利をみてはいかんと言いつけてある。それが大衆の心をとらえたのだ。そこに気がつくとは私は「三愛」に帰って、三割の利益を半分の一割五分に下げることが命じた。もちろん全員が反対したが、私はこの方が倍にも三倍にも売れるに違いないと主張した。一割五分にして三倍回転すれば四割五分の利益になる勘定だ。その方が安定している方法だと言って納得させ、それが三愛のさらに発展する元となった。カメラのリコーフレックスなどもこの行きかたで、構造なども簡単にして故障のないものをわずか八千三百円で売り出し、それがカメラブームを引き起こす一因となった。

最後に三愛石油のことを書いておこう。三愛石油を創立したのは昭和二十七年だからことしでちょうど十周年である。そのころ誕生した日本航空の柳田社長と松尾専務（現社長）からそのうち航空ガソリンを供給してくれないかという話があった。私はガソリンのことは何も知らないし、あんな危険なものを手がける自信もなかったのでお断りしていた。

やはりそのころ、防衛庁長官になった参議院議員の杉原荒太氏が四、五人の人を連れて幾度もたずねてきた。話をきくとその人たちは杉原氏の実兄のかたたちで満州の燃料廠の幹部をしていた引き揚げ者だった。ガソリンの専門家ばかりだが、何か技術を生かす仕事に資金の援助をしてくれという。みな信用のできる人たちだと感じたので石油会社を作ろうと決心する動機をそのとき得たのである。その場で資本金千五百万円の三愛石油が、経営方針から重役陣までたった十五分で決まった。

けれどもスタートしてみると、ガソリンを売るだけでは経営が苦しい。スタンダード、シェル、カルテックスなどの巨大資本に対するには「三愛」はあまりに弱小すぎる。何か安定策はないかと思っていると、あるとき運輸大臣の村上義一さんに誘われてゴルフに行く途中羽田空港に立ち寄った。村上さんの用事の間、自動車の中でぼんやり空港の風景をながめっていると飛行機の横に大きなタンク車を引っぱってきて手押しポンプで給油しているのが目についた。あんな悠長（ゆうちょう）なことをするよりパイプを地下に敷いて水道のようにせんをひねってジャーッとやればいいのに、とふと思いついた。ちょうど羽田空港は拡張期だったから絶好のチャンスだ。

村上さんが用事を終わって帰ってきたとき、私はその思いつきを話してみた。「きみ、ガソリンなんてしろろとがいじるにはあぶない代物（しろもの）だよ」と村上さんは言われたが、私は「原子力だってコントロールできる時代ですよ。やってやれぬことはないでしょう」と引かなかつた。村上さんも同意され、私は羽田空港の給油の仕事に手をつけることになった。

（日本経済新聞：昭和 37 年 3 月 19 日掲載）※原文そのまま

②⑧ 従業員は協力者 市村産業団、が念願 三愛主義で貫くつもり

羽田空港の給油施設の計画願書を運輸省に提出すると、それがパッと業界に伝わったらしい。三菱石油、日本石油、出光、シェル、スタンダード、カルテックスなど八社の競願となってしまった。社歴も資金も小さいという三愛はすっかり不利になった。

郷古潔さんが会長をしている日本航空協会までが横やりを入れてきた。しまいには村上さんまでが、すっかり弱腰になって「こんどの実権は極東空軍の司令官が全権を持っているから、どうも米系の石油会社にやらせたいらしい。市村君、見込みがないぞ」と言い出した。

私は実に釈然としない気持ちだった。この仕事は私が最初に考えたものだ、設備に何億かかるかしれぬがそのくらいの手当ては私にもできる。それを大会社が割り込むばかりか、外国の会社にまかせるとは何事だろう。村上さんも私の意見を正論と認めてくれた。そして、私は直接極東空軍の司令官あての英文の上申書を作って村上さんに託した。司令官が筋の立った人ならわかるはずだと確信していた。

「羽田は将来日本の表玄関になる所である。そこの永久権益に属するような給油施設を外国人にやらせるつもりがあるなら、それはとんでもない思い違いだ。第一このことを考えてプランを立てたのは自分である。人格的にもだれにも劣らなかつもりだ。もしあなたがものごとの理非をわきまえるなら当然これは私に許可すべきである」

司令官あての上申書に、私はほぼこういう趣旨のことを素直に堂々と書いた。それがフランクな米人の好みであったのか、司令官はその場でさっさと許可のサインをしてくれたのだそうである。実に私は、この人はりっぱな人だと感じ入った。こうして羽田の給油の権利を得、今日羽田に発着する世界中の飛行機が三愛石油を通してでなければ給油できないことになっているのである。さて私の「履歴書」もこれでほぼ語りつくしたが、自動車事故で九死に一生を得た思い出や、暴力団との命をかけた争いなどかずかずの体験は別の機会にゆずることにして、最後に残された紙数でひとつだけ言っておきたいことは、私の関係している会社はどこにも組合というものが無いということである。

理研光学三千八百人、三愛千五百人、その他西銀座デパート、三愛石油など全部で約七千人の社員がいるのにどこにも組合がない。これは私が徹頭徹尾三愛主義で貫いているからで、それも口先だけではなくほんとうにそう思っていることを社員たちが理解しているからであろう。

私は自分の過去の体験から、従業員を使用人でなく事業の協力者だと思っているし、物心両面からできるだけの待遇を実行している。社員の誕生会、育英会、家族の誕生祝い、入学、卒業、結婚などのお祝い、また家族の不幸、新盆に至るまでの心づくし。そしていつも彼らが勤めをたのしいおもしろいこととして愛するようにと導いているつもりだ。そして働くことになんの心配もつきまとわない、世界のどこにも類例のない独特の「市村産業団」というものを作りあげてゆきたいと念願しているのである。

(日本経済新聞：昭和 37 年 3 月 20 日掲載) ※原文そのまま