

市村 清 愛の経営者

佐賀大学経済学部教授 山本長次

市村の知名度

『日本経済新聞』の紙面に、財界人はもとより、各界の著名人が自身の半生を語る「私の履歴書」がある。市村清（1900〔明治33〕-1968〔昭和43〕）は、1962（昭和37）年2月21日から3月20日まで連載され、反響も大きかった。当時は、財界総理といわれた石坂泰三（1886-1975）が、経済団体連合会（経団連）の会長をつとめており、市村は、松下幸之助（1894-1989）、本田宗一郎（1906-1991）、ソニーの井深大（1908-1997）らと並んで、よく知られていた経営者であった。市村にとって石坂は、財界人の中で最も師事した人物であり、市村の葬儀委員長も彼がつとめた。市村のあと、館林三喜男（1904-1976）がリコー、三菱石油を

はじめ、リコー三菱グループを率いたが、市村が館林に対して語った石坂の魅力は、「人を見る目」と、「頼まれたら親身になって世話するところ」であった。他方、石坂は市村に対して、「彼は十年先のことを、自信を持ってやっている。その先見性に感心させられる」と評している。市村は当時、経営の神様、アイデア社長等といわれていた。

さらに市村は、松下、本田、井深らとも交流があり、例えば市村、本田、井深の3名が出演したTBSラジオにおける討論会では、市村が司会をつとめた。そこでの主だった議論は、多角経営と専業のどちらがよいかであった。市村は、多角経営の方が安全だと主張し、本田や井深は、技術者でもあることから、専業を主張した。のちに井深は、この問題について、「経営者自身に負うところや、事業の相互関連性によっ

て、どうとでもいえるのではないかと、市村に述べた。ちなみに市村は、オーナー経営者で、リコー三菱グループというコンダロマリットを形成するのみならず、特に営業・販売に長けた経営者であった。

市村の経営哲学

市村は、「人を愛し、国を愛し、勤め（当初は任務）を愛す」という三愛精神を、経営信条として掲げた。第二次世界大戦終了後間もない、1946（昭和21）年12月のことで、グループ機関紙『三愛』の創刊号上にであった。もちろん、それまでの市村の業績や思想形成、そして彼の事業経験等にベースがあるとともに、すでに三愛の名が入った三菱商事が、1945年11月に創立されていた。翌1946年8月、銀座に三愛の店舗が開業され、当初は、食料品等



リコー館に夢を託して
(万国博出展参加正式契約第1号)

日本万国博覧会協会において
石坂泰三会長（左）と市村清
(1968年7月9日)

が販売された。現在、三愛ドリームセンターがある、銀座4丁目交差点に面した場所であった。

市村は、幼少期や青年期、そして事業にたずさわってからも大変苦勞し、終戦間もない当時、敗戦にともなう祖国の惨状をみていた。彼には事業を通じて、日本を再建し、平和の礎を築きたいという思いがあった。他方、このあたりは、先ほど触れた松下幸之助がこの頃、PHP（繁榮による平和と幸福という意味）運動を展開し始めていたこととの共時性や精神性に興味を感じた。

いずれにしても市村は、あらゆる困難に直面した時、災いを福に転じる方法を案じた。そして、自分自身のためよりも、家族、周囲、そして国といった人々のためという気持ちで臨むと、屈せず、勇気を出し得た。

いうまでもないことであるが、愛は人間にとつて、根本的なものであり、一番大事なものである。人類史上、三聖人といわれる孔子は仁といい、釈迦は慈悲といい、キリストは愛といっている。

市村は、「真に人間の価値を決定するものは、愛の深さと広さである」という。そして、「三愛」は、彼が考え出した言葉であった。彼は、隣人愛は国民同胞、世界の全

人類、さらに森羅万象への愛に広がり、遂には自己以上に愛し、大乘の愛にまで達し得ると考えた。愛こそが本物で、この三愛精神の根本は、仏典にいう衆生済度しゅじょうさいどにもつながるのであった。そして、独立自尊の旗を掲げて進む中、固い意志が尊い人生の光となり、この光こそが、困難の闇をつらぬいていくと信じたのであった。

ところで、市村が敬慕した人物の一人として、彼の出身地である佐賀にもゆかりがあり、陸軍中将や司法大臣等をつとめた柳川平助（1879-1945）がいた。戦時中の二人の間のやり取りであるが、柳川が一番尊敬する人物として、釈迦をあげた理由に市村は感銘した。釈迦は、この世に現われて2500年余りの間に、何百億もの人々から信仰の対象とされ、僧侶は、釈迦の教えを伝道することで信徒から貢物を受け、寺院まで建ててもらった。このことを事業に置き換えてみると、釈迦は人類史上、最も営業に長けた人物ともいえた。

釈迦は私利私欲を捨てて、誰もが幸福になるようにという悲願を持っていた。つまり、大きな人類愛の上に立ったので、人々の心をつかんだということが、市村の胸にひしひしと迫った。事業家も衆生済度に近い、大衆のためを目指さなければ、真の繁榮はあり得ないことを自覚した。

「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」必要

市村にとって、愛こそが仕事の根幹であった。

「人を愛す」こと、「国を愛す」こと、そして「勤めを愛す」ことの関係は、次のとおりである。

「人を愛す」ことにより、楽しく働ける環境が築けた。また、「勤めを愛す」ことにより、豊かな生活が築け、人のことまで考える余裕が持てるといえた。どんどん抜擢され、職場における地位が上がれば、他人のことを考え、より「人を愛す」ことができるようになる。そして、個人としてこまでいけば、やがて社会を愛し、「国を愛す」精神にもつながるのであった。

さらに、勤めについてであるが、辛いもの、我慢して耐えなければならぬもの、給料をもらうためのもの、家族を養うために仕方なくするものという観念は、市村の事業では打破しようと考えた。

ところで市村は、仕事が面白くなり、幸せになるためには、創意工夫を凝らして仕事を行うべきことを述べている。創意工夫を凝らすことにより、仕事は楽しくなり、楽しければ給料や労働時間にかかわりな

く、自然に身も心も打ち込められるのである。

仕事に打ち込んでいる人間の姿は大変神聖で、そのような人は同僚や部下から尊敬され、上司からも信頼される。また、自分自身を純粋化し、精神的にも向上し、仕事そのものの技術も熟達する。他方、いやいや、いい加減に、ただ、表面だけ要領よく仕事を行うと、心が濁り、皆から軽蔑を受け、いつまでたっても抜擢されず、最後には生活に困ることになる。

市村は生涯にわたって、どうすれば世の中がお互いに幸福になれるか、どのような道をとれば、お互い豊かな生活ができるのかという命題を追求し続けた。彼は単なる利潤追求ではなく、ヒューマニズムの流れる事業家たることを信条として、事業を繁栄させようとした。市村は、利潤追求と自身の経営との関係について、「儲けるではなく儲かる」経営であると述べている。利益は結果であるとともに、顧客はもろろんのこと、従業員の満足の上にも成り立つということであろう。

そして市村は、「従業員は使用人ではなく、事業の協力者である」といつている。彼に再建が託されたリコー時計（現、リコーエレメックス）以外、彼が設立した諸企業に労働組合はなかったが、そのような要因

として、三愛精神や、このようなオーナー経営者との間の情が通った相互信頼関係もあげられよう。彼は従業員との対話や配慮に心掛けるとともに、時には社内放送を通じて、全従業員に信条を語りかけることもあった。

経営再建

しかし、時には、愛にきびしさももなかった。市村は、「三愛精神は、愛という言葉のため、寛容の精神と誤解されやすい。そのため、ややもすればリコー三愛グループには、きびしさが欠如していた」と、あとを託した館林三喜男に語ってもいる。そして、市村自身も統率する会社数が増え、それぞれが大規模化し、さらに、彼自身が経営以外も含めて多忙になると、役員や従業員との間の意思疎通も、十分なされなくなってきた。

市村は、人生最大の試練を、1964（昭和39）年末から1965年にかけて経験した。東京オリンピックの年から翌年にかけてのこと、「証券恐慌」、「昭和40年不況」といわれた最中でもあった。リコー関係では、販売上のチェックが不十分であったため、架空販売もみられ、不良在庫や売掛けがかさみ、遂には欠損を計上するにいた



山本長次（やまもと・ちようじ）教授

1962年 神奈川県横浜市生まれ
1993年 國學院大學大学院経済学研究科
後期博士課程単位取得退学
1993年より國學院大學経済学部非常勤講師
1994年より佐賀大学経済学部講師・助教授・准教授
を経て、2014年より教授
市村清に関する著書として、『市村清と佐賀』（岩田書
院、2014年）がある。

った。そして、市村自身にもトラブルが重なり、マスコミからもきびしい批判を受けた。

市村は一時、自殺を考えるほど追い詰められ、ベッドに入っても眠れない日々を過ごし、睡眠薬や寝酒も多用した。それでも、第二次世界大戦中の兵士は、ベッドなどで休めず、戦場となった孤島などで追い詰められ、玉砕していったことを考えると、自分はまだ、恵まれた立場にあると思つて奮起した。そして、リコーの経営再建については、戦争で焦土と化した日本が、勤労の所産により15年ほどで経済大国となった事実から、意識改革を起こし、一丸となつてやればできると確信した。

市村にとつて最悪の事態は、不渡りを出

してリコーが倒産することであった。そこで、再建策として、まず彼は銀行まわりから始めるとともに、販売上のチェックの厳格化、開発部門に対する進捗状況の逐次報告の義務化、役員の再編、組織の統廃合、人員出向などの経営の効率化、借入金の返済などが実施されていった。そして、新商品電子リコピーが1965年8月に発表されることなども相まって、リコーは復活した。

最期

市村は、1968（昭和43）年12月16日に68年の生涯を終えるが、その前月の11月5日、千駄ヶ谷の東京都体育館で、リコー

三愛グループ合同大運動会が開催された。市村は、すでに病床に伏せていたが、開会時から出席した。そして閉会式の際、従業員やその家族らに、「皆さんとこうして、一堂に会するのが私の念願でした」と、最後の別れとなる挨拶をしたが、筆者はこの時、市村は人生最大の感動につつまれたと思つている。

挨拶を終えると、万雷の拍手がわき起り、鳴り止まない中を、ステッキを左手に、そして、妻の幸恵に支えられながら会場を後にした。出口で市村は一度足を止め、ゆっくりと振り返ると、明るい笑顔をかえしながら右手を高く振った。さらに拍手が一段と強くなり、場内を圧する中、手を振りながら場外にその瘦せた後ろ姿を消した。

市村は愛をもって、人や事業を残すとともに、出身地の佐賀や日本、世界に対しても多くの貢献を果たした。また、彼は自らの経験をもって、私たちに勇気と希望を与えてくれる。彼の生涯から、諦めず、責任を自覚し、全身全霊、愛を込めて人々やものごとに取り組むと、たとえ逆境にいたつたとしても、のちにチャンスや幸福がやってくるのがわかる。市村は館林に対して、「勇気を出してやり抜いてくれ」と遺言を發し、事業を託したが、それは、私たちに対してのメッセージでもある。