

市村清と郷土愛

佐賀大学経済学部教授 山本長次

経営者・市村清

市村清(1900〔明治33〕・1968〔昭和43〕)は、「経営の神様」・「販売の神様」・「アイディア社長」・「起業の神様」等といわれた。また、「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」という「三愛精神」を、経営信条として掲げたことでも知られている。彼は、真に人間の価値を決するのは、愛の深さと広さであるといった。

市村は、現在のリコー(1936)や三愛石油(1952)を創立した。さらに、三愛(1945)、明治記念館(1947)、西銀座デパート(1958)、北部九州においてコカ・コーラのボトリング事業を営んだ日米飲料(1960)、ホテル三愛(1962)、日本初の総合リース会社であった日本リース(1963)などを設立した。また、当時、通産大臣であった佐藤栄作や中京財界から

の要請により、愛知の時計メーカーであった高野精密工業を再建し、リコー時計(1962)とするが、これは現在のリコーエレメックスの事業につながる。

郷里の佐賀における人物形成 ―特に両親からの影響―

市村は、佐賀県北茂安村(現、みやき町)の貧しい農家の長男として生まれた。生家には、養祖父母、両親、彼も含めて4人の兄弟・3人の姉妹が暮らした。生家の跡地は2001年に整備され、市村記念公園となっており、佐賀出身の彫刻家・古賀忠雄作の市村の胸像が設置されている。

市村が生まれた1900年は、義和団事件に端を発する北清事変が起こった年で、父・豊吉は出征中であった。さらに豊吉は、その前後の日清戦争(1894・95)時から

日露戦争(1904・05)後にかけて従軍していた。豊吉の実父・市川虎之丞とらのじやうは、佐賀の乱(1874)の際、不平士族側として戦った元下級武士であった。

除隊後の豊吉は、日常の耕作にはあまり熱心ではなかったが、近くの堀での蓮根掘り、うなぎや魚の捕獲、そしてスイカ作りには精を出した。また豊吉は、曲がったことが嫌いで、短気で、義侠心に強く、貧乏生活を送りながらも、金への執着心がありませんでした。弟の茂人は、市村も正義観が強く直情型で、短気で負けん気が強いので、そのような気性や、さらに思考方法やカンのよさまでを、父親からそっくり受け継いでいると、『起業の神様』(1995)の中で述べている。

他方、母・ツ子ネは働き者で、子供の世話をよくし、愛情細やかであった。さらに養祖父の新太郎は、豊吉は養子として入ったが、市村は後継ぎとなる孫でもあり、彼をかわいがった。物心がついた頃の市村は、貧乏な中



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。

主な著書

『武藤山治』日本経済評論社 (2013 年)
 『市村清と佐賀』岩田書院 (2014 年) ほか

主な共著

『中国における国際化への課題』中央経済社 (2009 年)
 『鳥栖市誌 第4巻 近代・現代編』(2009 年)
 『基山町史 下巻』(2009 年)
 『佐賀学』花乱社 (2011 年)
 『経営哲学の授業』PHP 研究所 (2012 年)
 『実業家とブラジル移住』不二出版 (2012 年)
 『互恵と国際交流』クロスカルチャー出版 (2014 年)
 『佐賀学Ⅲ』海鳥社 (2017 年)
 『神崎市史 第3巻 近代・現代編』(2022 年 刊行予定) ほか

であったが、父からは厳しく、母や養祖父母からは深い愛情をもって育てられた。
 市村が北茂安小学校2年生の時であったが、ツ子は豊吉に激しく反抗したことがあった。ことの発端は、明日、食べる米がないことであった。このような苦勞する母親の姿に、青少年時代の市村は人一倍心を痛め、長男として弟らにみじめな生活をさせてはならないという責任感も強く持った。茂人は、貧困であった過去の体験からも、市村の経営信条である三愛精神が生まれていると述べている。三愛精神は、第2次世界大戦終了直後に発表されたものであったが、それは、人々と勤めに対する愛の精神であるとともに、これからの国や社会を、復興させて

いくという考えでもあった。
 小学校時代の市村は、成績優秀で、高学年になるにつれ、リーダー格の少年として頭角をあらわしてきた。市村と小学校で同級生であった元海軍大佐の田中和四郎は、『市村清追悼集』(1969)に寄せた一文の中で、彼は小学校3、4年生頃から大変な逸材で、2年位上級生の貫録を持っていたと記している。さらに、6年生から只一人、旧制佐賀中学に入学したことも、彼の逸材ぶりを裏付けられること、田中と市村がその後、特に親しくなったのは、お互いが社会的地位を築いた戦時中の頃からであったことなども、エピソードをまじえながら触れている。

郷土における 人的ネットワークの形成と ビジネスへのつながり

旧制中学時代

市村は、1913年4月、佐賀県立佐賀中学校に入学した。しかしながら、2年次の夏に、実家の貧しさや、佐賀市内の伯母・姉夫婦宅における居候生活への窮屈さから退学することになるが、それでも、同級生や同窓生の中には、その後の市村の事業にかかわっていくような関係深い人物もいた。

同級生では、かつて石炭関係の事業に従



日米コカ・コーラボトリング鳥栖工場完成披露式典にて
コカ・コーラエクスポート Co., ロバーツ副社長（左）と （1967年6月）

議員等の経歴も持ち、市村のあとのリコー三愛グループの事業を託された館林三喜男らも、旧制佐賀中学の後輩であった。

旧制佐賀中学を退学した市村は、しばらく筑後川対岸の久留米へ野菜売りに行くが、その合間、千栗八幡宮社掌の岡泰雄から教育を受けた。のちに市村は、千栗八幡宮が国幣小社に昇格（1940）する際、氏子として、また、岡に世話になった関係から、匿名で多額の寄進をしたが、この逸話がきっかけとなり、明治神宮の関係者から、明治記念館の設立をゆだねられることになった。ちなみに、この事業から、「儲けるではなく儲かる」経営の極意を体得した。

理化学研究所の事業との接点

市村は、先に居候先の件で触れた姉の夫であった原口英雄の紹介により、共栄貯金銀行久留米支店に見習いとして採用（1914）されることとなるが、そのうち東京本店に勤務し、中央大学法科にも通った（1920・22）。共栄貯金銀行は、中国における合併事業として大東銀行を設立するが、市村はその北京本店や、上海支店に勤務した。さらに上海では、佐賀県伊万里出身で、当地で開業していた医師・松岡玄雄の三女幸恵と結婚（1925）した。

共栄貯金銀行と大東銀行は、昭和の金融恐慌（1927）により破綻し、市村は富国徴兵保険の熊本支店に勤務した。当初は、まったく売れなかったが、やがて、社内で全国一の契約高をあげたことから、佐賀県の監督になった。

佐賀における富国徴兵保険の代理店は、佐星醤油を営んでいた吉村吉郎（きむらよしろう）がつとめていた。また、吉村の妹として、東京女子高等師範学校教授をつとめ、理化学研究所でも染色の研究をしていた黒田チカがおり、そのような関係から、同研究所における研究成果にかかわる味の素や、理研感光紙の九州総代理店も営んでいた。

市村は吉村から、保険の仕事から理研感光紙の九州総代理店業に転じることを提案され、この事業に乗り出した。その後、この事業の中では、「従業員は使用人ではなく、事業の協力者である」という考えを体得している。また、彼が創業した諸企業には労働組合がなかった。

そして、市村の販売実績や販売方法に対する進言が、理化学研究所所長であり、同研究所の技術を製品化する理化学興業の社長もつとめていた大河内正敏に認められるところとなり、彼は理化学興業の感光紙部長として招聘された（1933）。その後の市村は、理研コンツェルン諸企業の役員も兼

事し、三愛石油取締役や日本リース社長となった今泉耕吉、親友で主治医でもあった村山長一、衆議院議員の三池信らがいた。また、東京佐賀県人会における関係の方が強かったが、市村に三愛石油の事業化を相談した日本航空の松尾静磨、当初、同社の石油プラント事業にかかわった千代田化工建設の玉置明善（たまきあきよし）、さらに、のちに佐賀県知事となる池田直、内務官僚、佐賀県副知事、衆議院



「佐賀県体育館」の落成式でテープカットをする市村夫妻。右は池田直佐賀県知事（当時）
（1963年3月）

任することになるが、理化学興業から分離独立する形で、理研感光紙が設立（1936）されることをもってリコーの創業となった。理研感光紙は理研光学工業（1938）、さらにリコー（1963）に社名変更し、今日にいたっている。

いずれにしても、市村は、貧しさと学歴の道が閉ざされたことがバネになったと述べるとともに、出身学校や郷里で築かれた人

的ネットワークを大切にし、彼の事業にもつなげていったのであった。

地域貢献と社会貢献

市村の出身地への貢献は、まず、本業を通じて商品やサービスの提供、雇用や納税等である。佐賀にもリコーや三愛石油関係の事業所があるほか、日米コカ・コーラボトリング（旧社名、日米飲料、現、コカ・コーラボトラーズジャパン）の鳥栖工場も設立（1967）している。さらに市村は、佐賀県への企業誘致にも尽力するとともに、地域独自の民放の必要を思い、サガテレビの創立（1968）に尽力し、取締役会長に就任している。

そして、市村は、北茂安小学校講堂（1958）、ル・コルビュジエに師事した坂倉準三の設計による佐賀県体育館（現、市村記念体育館、1963）などを寄贈している。ちなみに、札幌ホテル三愛も、坂倉による設計であった。なお、佐賀県体育館は、冷暖房も完備され、当時、西日本一のデラックス体育館といわれたが、ここでは、全日本男子バレーボールチームの強化合宿も行われ、メキシコ・オリンピックで金メダルを獲得したコン・オリンピックで金メダルを獲得したことから、「男子バレーボールの聖地」ともい

われた。

さらに、市村の没後になるが、彼の生誕100年の記念事業として、佐賀県鳥栖市に市村自然塾九州がNPO法人として設立され、小学生・中学生に対する農業体験を通じての人材育成に資している。

なお、市村の社会貢献としては、財団法人新技術開発財団（現、公益財団法人市村清新技術財団）の設立もあり、佐藤栄作総理大臣により正式に許可されたのは、死去の4日前の1968年12月12日であった。これを確認した市村は遺言をもって、自身の財産の大部分（約30億円）をこの財団に遺贈した。市村は、尊敬するフォードやカーネギーらのように、財団を残すことで後世に貢献した。

市村が、自分の遺産を投じて基金を残すことを決意したのは、村山が院長をつとめる池田回生病院で、療養や検査に明け暮れていた1968年9月のことであった。市村の意を受けた館林が、佐賀県知事や参議院議員をつとめ、この時、科学技術庁長官でもあった鍋島直紹（なまつく）に相談し、当時、事務次官であった井上啓次郎が具体案を練った。社会の役に立つアイデア技術を育て、優れた新しい技術を顕彰していくことが新技術開発財団の趣旨であったが、これが市村の最後の事業となった。