

リコー三愛グループの未来へ

創設者市村清が貫いた信念を学びさらなる飛躍を遂げる時

三愛会会長 山下 良則

(リコー取締役会長)

「三愛精神」でつながる 異業種企業群

リコー三愛グループは、創設者である市村清が唱えた三愛精神に共鳴し、それに基づく経営を実践する企業の集まりです。市村は、1936年、理研感光紙（現リコー）を創業しました。戦後には、おしゃれの店三愛をはじめ、三愛石油（現三愛オブリ）、リコー時計（現リコーエレメックス）、日米飲料（現コカ・コーラボトラーズジャパン）、日本初のリース会社となった日本リース、佐賀県で唯一の民間放送会社である佐賀放送（現サガテレビ）など、業種の異なる企業を次々と創業しました。そして市村は1946年に非財閥系では他にあまり類を見ない異業種企業群における会社相互の連携を図ることが大切だと考え、企業親睦組織三愛会を設立しました。以来、創業の精神を共有し親睦の枠を超え社会貢献などグループ連携の核となってきた三愛会は2026年に80周年を迎

えます。各社が切磋琢磨し、それぞれの事業で大きな成功をおさめてきたことが私たちの誇りであり、今後もそうありつづけたいと考えています。

市村清、ひとりの人間として、 事業家として

ひとりの人間としての市村は、己が正しいと信じたことにはいかなる権力にも屈することがなく、同時に、とても情にもろい、心の温かな人であったそうです。修羅場を切り抜ける時には凄まじい気迫を見せ、一転、家族や友人、部下などに接する時にはとても人情がこまやかで人間味にあふれていたとあります。

事業家としては、明敏な頭脳と強固な実行力に支えられた創造的な事業家でした。多岐にわたる事業を興し、その多くが独創的な着想に基づくもので、それらを卓越した経営実務経験をもって成功に導いたと言えます。

三愛精神

このふたつの人物像の帰するところが、市村が戦後もまもなく標榜した創業の精神「人を愛し国を愛し勤めを愛す」（三愛精神）です。

「人を愛する」とは、自分さえよければという考えを捨てて他人を思いやることです。豊かで安心した生活はそうした気持ちを高めることにもつながります。そのためには「勤めを愛する」ことが必要です。仕事を楽しい、面白いと感じ、さらには歓びをもって働くと、いつそう仕事に打ち込めるようになります。その姿には周囲から尊敬や信頼が寄せられ、働く歓びも大きくなるでしょう。そこまで至るとやがて社会に対する愛となり、「国を愛する」気持ちにも発展すると市村は述べています。また、その著書『そのものを狙うな』においては、「どうすれば世の人がお互いに幸福になれるか、どの道をとればお互いに豊かな生活ができるか。事業の内部外部を問わず、私は事業経営によってこの大命題を追求したい。単なる利潤追求ではなく、その底に何かヒューマニズムの流れる事業家たることを信条としているのである。またその信条こそが、真に事業を繁栄させる根本だと断言してはばからないのである。」とあります。

三愛精神の根幹は、仕事を通して人のため社会のために役立ちたいという思いであると言えるのではないのでしょうか。

私と市村清。 そして三愛精神

「人を愛する経営」。それが今の私の経営ポリシーです。ここに至るまでのお話しをさせてください。

私は今まで3回、市村と三愛精神について学ぶ機会がありました。最初の機会はリコーに入社した時です。市村の生涯が綴られた『茨と虹と』を



読んでいたので、どんな人生を歩み、三愛精神とは何なのかを理解していたものの、今考えると知識として知っているというレベルだったと思います。

これが私にとって心打つものになったのは、その約30年後。米国から帰国し、リコーの総合経営企画室長を拝命した際に学び直した時です。それまでのキャリアで私自身も様々な経験をし、企業の力は頭数ではなく社員のモチベーションの総和であると考えていた私にとって、三愛精神は実感を持って共感するものになりました。

市村はこんなことも言っています。「事業というものは、儲けようとするればおのずと限界がある。けれども、道に即してやれば、自然に儲かるものであって、その利益は無量大だ。」と。これが「儲ける経営より、儲かる経営」という信条です。こうした市村の考えは本社で経営に関わる事になった私に何を大切にしなければならぬのかを教えてくださいました。

そして、最後の学ぶ機会になったのが、2017年にリコーの社長への就任が決まった時です。米国では生産会社の社長を務めた経験はありませんでしたが、リコー本体とはあらゆるものの規模が違います。正直どうしようかと迷った私は、創業者に学んで第二の創業をするつもりで三愛精神に振り返り、実践をするという原点に戻ろうと考えました。そして市村と同世代の経営者を中心に、直接親交のあった方や親族など、生前の市村を知っている方とお会いし、「市村清はどんな人でしたか?」と尋ねまわりました。そうやって改め

て学び直してみると、人を事業の中心に据えるというこの精神は時代を先取りするものだったと実感するとともに、リコーが目指すべきことはここに集約されていると確信しました。そして社長就任の記者会見で、どんな会社にしたいか?と質問を受け、自信を持って口から出た言葉は「社員がイキイキと働ける会社になりたい。」でした。

2023年に経営の舵取りを後任の大山晃に任せて会長になった今、経営ポリシーを聞かれることが増えました。冒頭でお話ししたように、私はいつも「人を愛する経営です。」とはっきりお答えします。それは、これまで人に生かされてきた人生だから、人を生かす経営をしたいという思いと、私のキャリアの節々で立ち返り、支えてくれた三愛精神の二つが原点になっています。

リコー三愛グループの皆さん一人ひとりも、それぞれの「自分と三愛精神」があるのではないのでしょうか。ぜひ機会を作って市村の生涯や三愛精神に立ち戻ってみてください。きっと以前とは違う学びがあると思います。そしてそれを力に、90年、100年と続く三愛会へと飛躍を遂げる時であると考えています

最後に、昭和21年12月、『三愛』（現在の『三愛会会誌』の前身）の創刊にあたり、その巻頭に記された最後の一文を紹介し、私の序とする次第です。

「私の愛してやまない社員諸君、今後とも三愛精神に徹して、日本の発展に全力を傾けようではないか。」