

# 三愛会誌

1986 No.93

リコー三愛グループ

リコー

三愛

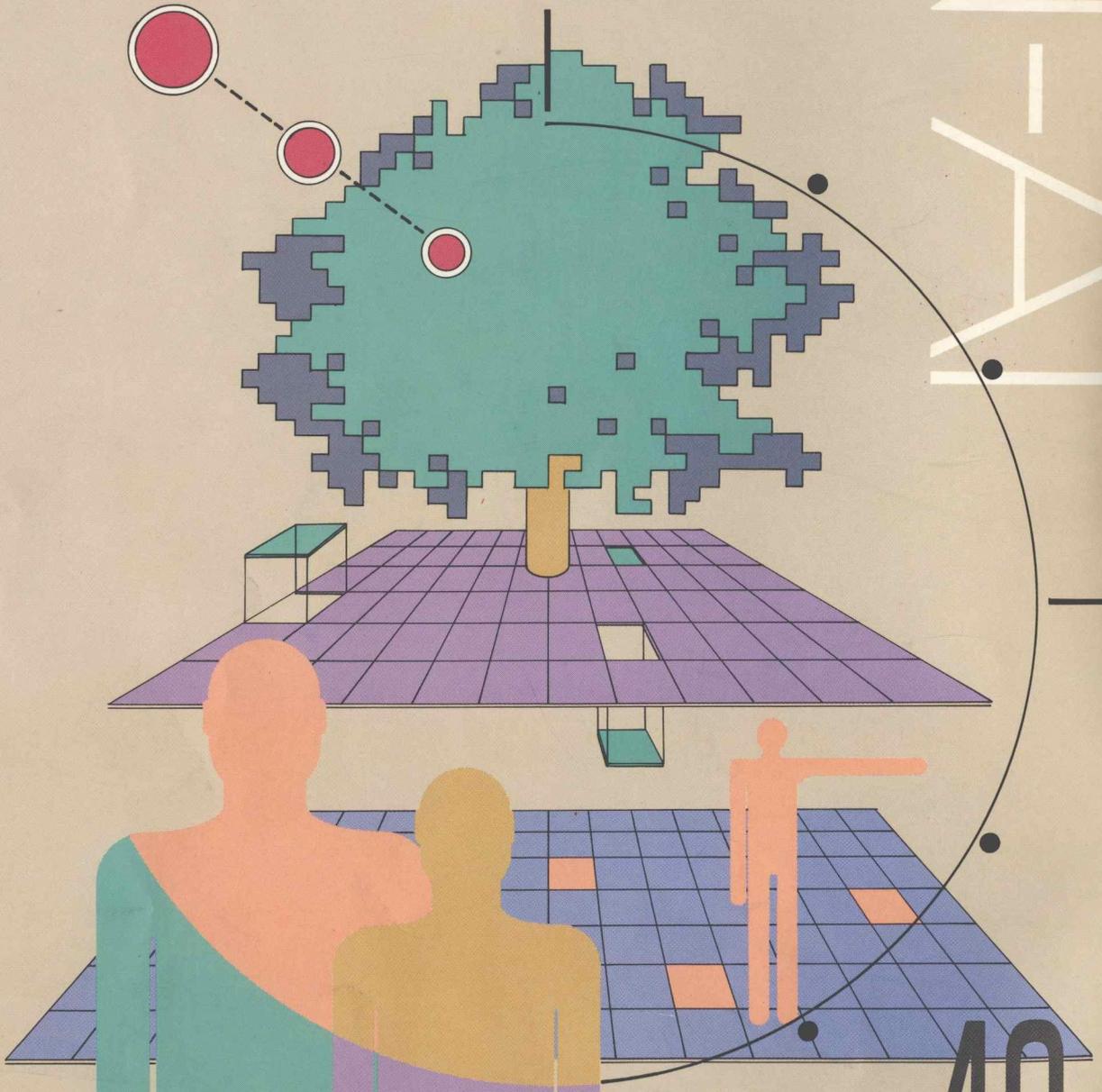
三愛石油

リコーエレメックス(リコー時計)

日本リース

北九州コカ・コーラボトリング

三愛不動産



〈特集〉創業の精神とともに **40**年

# 市村清創業社長と

# その時代のリコー三愛グループ

## わが新入社員時代

司会 今日はお忙しいところ、お集まり願いました。ありがとうございます。今回は三愛会の創設四十年を記念いたしました。皆さまに、市村清創業社長晩年の昭和四十二年ごろまでの話を主におうかがいしたいと思えます。

三愛会も、一一九社、約四万人おりますし、新入社員も、毎年三千人以上とふえておりますので、市村创业者の人となりを知る人のほうが少なくなりました。创业者がなければ今日の企業は存在しないわけですし、これを機会に、社是の精神的な部分な

ども含めまして、ご紹介したいと思えます。

まずは皆さまの入社のいきさつなどから。今福 私は、学校卒業が、終戦の年の九月です。その頃のことですから、どこにも就職しようがない。まさに「大学は出たけれど」というわけです。

ところが、母が佐賀の唐津出身なものですから、市村幸恵夫人（現三愛会長）とご縁がありましたのでお願いして、創業社長に面接させていただいたわけです。

そのときは、何を尋ねられ、どのような

出席者（写真左から）

守屋善治 リコー取締役

平達也 三愛石油専務

今福日出雄 三愛社長

淵上敏晴 日本リース常務

司会

吉田秀夫 三愛会事務局長



ことを応えたのか、あがってしまって、まるで覚えていません。ただ、やさしい父親に会ったような印象をもって出てきました。

平 私は、昭和二十二年に旧制の専門学校を卒業して、当時の大蔵省専売局につとめたのですが、お役所仕事性が性に合わなくて、立教大学の三年に編入しました。

昭和二十九年の卒業ですが、前年の秋、本屋で「会社案内」を立ち読みしましたら三愛石油が眼についたんです。『航空燃料に特色がある』と書かれていたんですが、航空機も石油もこれからは伸びるので、この会社なら間違いないと思いました。

たまたま、三愛石油会長の飯田清三さんが同郷の知人でしたので訪ねていったのです。

飯田さんは、まだできたばかりの会社だからどうなるか分からないよとおっしゃられました。是非にと申しますと、市村社長を紹介してくださいました。そこで、親和銀行の上、今の松屋ですが、その社長室に行つて四、五分ほど面接して、まあひとつ頑張れということ、その場で採用されました。

昭和二十九年の入社で、ちよつと年をとっていましたが、これでも三愛石油での新卒第一号なんです(笑)。

淵上 私は現在、日本リースにおりますが、もともとリコーの出身です。二十九年の入

社ですが、当時も大変な就職難で、銀行とか損保を受けても全部ダメでした。

それで親父に相談したところ、兄がリコーにいたので、お前もリコーに行けや、てす(笑)。親父は佐賀で教師をやっており、就職問題などで理研とは関係があつたようです。

福岡で入社試験を受け、そこで推薦されて、東京まで面接試験を受けにきました。

面接試験には、市村社長と吉田常務、田原常務(当時)の三人がおられたことだけは覚えていますが、その他の人とか面接内容とかはもう忘れちゃったね(笑)。

ただ社長が、お父さんに連絡しておくよ、と言われたことだけは不思議に覚えています。結局、親父の関係で無理やり押し込んでもらったようなものだから、あんまり威張れる入社動機ではありません。

司会 日本リースのほうには、どういう理由で移つたのですか。

淵上 これはまったくの会社命令です。昭和三十八年、私はリコーの大阪支店業務課長をしていたのですが、当時の支店長は、現在太陽光学の牛山さんですが、突然、日本リースという会社ができたから出向せよと言うんです。

どんな会社かと聞いても、知らない、何か物を貸す会社らしい、詳しくは人事担当の小松常務に聞きなさい、というわけです。



市村清像、リコー大森事業所玄関前(昭和44年)

上京して、小松常務にうかがうと、「いや、俺も知らない」週刊誌を一冊出してきて、これに書いてあるから読め、とこんなぐあいです(笑)。

平 当時は、ずいぶん話題になりましたからね。

淵上 その週刊誌を読んだのですが、結局、どういう会社か分からなかった。分からないまま、日本リースに行ったのです。

行つて何をやったかと言いますと、八月一日が創立総会なものですから、まず宛名書きなんです。宛名は一流会社の社長さん、専務さんです。わけがわからない会社だけでなく、案内状だけはすごいな、という印象で書いたことを覚えていています。

総会の前に発起人会がありまして、これがまた超一流会社の社長さんがズラッとしまして、今度は総会のパーティをやりましたら、まさに千人ほどの超一流の人が来ている。佐藤栄作さん、田中角栄さんはじめ、政財界の錚々たるメンバーが来ていました。

うちの社長も、たいしたもんだな、と思いましたね。

司会 それでは次に守屋取締役、お願いします。

守屋 私は淵上さんの一年後輩にあたる昭和三十年の入社です。学生時代は法曹界を志望していましたが、卒業のときの司法試験

に失敗しました。昭和二十九、三十年という就職難のときで、親父(中央大学教授)がちやうどアメリカに行っていたので、おふくろが心配して、今のそごう社長の水島廣雄さん、そのときは確か興銀の貸付部長をしておられたと思いますが、親父の関係で、相談に行つたんです。

そのあと私は水島さんに呼ばれて行つたところ、一つ会社を受けてみんな、中央大学の先輩で非常にユニークな男が社長をやっている会社がある、というわけです。

そこで「入社案内」をもらい、試験を受けて入りました。

水島さんも中央大学なんですけど、今の大森工場のいちばん古い工場、鉄筋三階建てに一階上を乗せたあの工場をつくるとき、興銀が融資したという縁がありました。

司会 私もリコーに入るとき、水島さんにはだいぶお世話になりました。

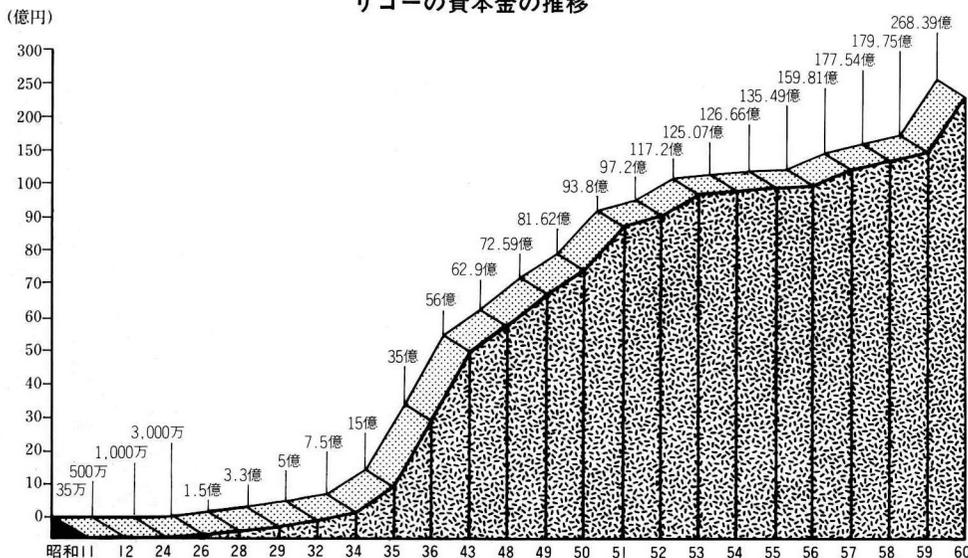
今福 みなさん、いろいろな因縁があるものですね。結構長い間お付き合いしてきましたが、こういう話を聞くのは初めてです。

淵上 そうですね、今福社長が唐津出身だということも存じませんでした。

## ほんとうに小さな工場でした

司会 守屋さんがお入りになったころは、理研光学工業というのは、どのくらい規模

## リコーの資本金の推移



だったのですか。

**守屋** 従業員は、たしか九百人ぐらいの規模だったと思います。ある意味では町工場に毛のはえたようなものでしたね。たまたま鉄筋三階建の工場ができて……。(注・昭和二十九年四月、大森工場新築)

**淵上** 主力工場は、まだモルタルの工場ですよ。

**守屋** 二眼レフ(リコーフレックス)が当たって量産をやるために、シュツテというスイスの六軸の自動機が入ってました。

**淵上** 私は新入社員のころ、あのモルタルの工場で泊り込みで夜警をしたことがありますよ。

**平** 私も、あれが理研光学の工場だということで行ったことがあります、すぐ前の馬込第三小学校のほうが大きいくらいでした(笑)。

**淵上** そういえば、当時はまだあちこちに畑があり、カエルなどが鳴いていましたよ。

**守屋** いまの研究所(注・昭和三十七年五月完成)があるところなどは、神社でしたね。

**淵上** 昭和二十九年ごろは、北区のほうに感光紙工場がありましたね。

**今福** そう、王子に工場がありました。

**守屋** カメラのレンズ工場が王子にあったのですが、そこを売って大森を拡大したわけですね。

あのころは進駐軍の特需などもあって、

徹夜で感光紙をつくったりしていました。

**今福** 私は王子工場のグラウンドで野球の試合をリコーとやったことがあります。

**守屋** 大森の会社の前に、当時としては非常に立派な広い道路がありまして、交通量も少なく、昼休みのソフトボールのときなどに、外野が道路で守ったりしてました。

資本金は、昭和二十九年に一億五千万になり、翌年、三億三千万になったころですね。市村社長がよく、佐賀なまりで、シャーンシャンジュン万と言っておられました(笑)。

**平** 昭和二十九年に一部上場されていますね。

### 三愛石油の創立とハイドラント方式

**司会** 三愛石油ができるとき、市村社長がだいぶ奔走して、あの羽田の権利を獲得されたと聞きますが、その辺は何かお話がありますか。

**平** 市村社長が、たまたま羽田に行ったときタンクローリーで給油しているのを見て、あんなことより、水道の栓というか消化栓のような方法で給油できないだろうかというところで、もう三愛石油という会社はできていましたので、その点的を絞って、政治力も発揮され、権利をとられたということです。



今福日出雄・三愛社長

### 三愛は市村社長の 個人会社から出発

司会 規模的なことでは、今福社長がおほいりになられたころはいかがでしたか。

今福 私が入社したときは、市村社長の個人会社として、昭和二十一年に銀座に店ができました。物が無い時代ですので、ハムからビン詰、カン詰、文房具など何でも売っていました。

株式会社になったのが昭和二十三年で、資本金は一千万円です。

銀座の二階は喫茶室になっていて、市村幸恵夫人がすべてをとりしきっておられました。

平 銀座の三愛には、私はいささか思い出がありましてね。昭和二十二年当時、私は東京に出てきたばかりの田舎ものですから、何も知らない。たまたま、一歳上の女子社員に東京案内をしてもらって、銀座をぶらぶら歩きましたね。まだ焼け野原の跡が残っていて、貧しい屋台が寒々とするような時代でした。そのとき、四丁目の角の二階にはいりましてね、小学校の子どもが座るような小さな椅子があつて、切り箔の小さいのが二個出ました。その先輩の女子社員が、ここはズルチンを使わない本当の砂糖だからおいしいんだと言ったのを覚えています。そこで三愛というのを知りまして、

のちに三愛石油に入ったのですから、奇しき縁というわけです。

今福 その切り箔のお菓子は自家製で、裏で寒天でつくっていたのですよ。今の市村幸恵会長が、ご自分で采配を振るってつくって出されたんです。

ちょうど皆さんが新入社員で入るころは、「おしやれの三愛」が定着したときですね。

平 そのころ、特二を借り切つての盛大な京都旅行が話題になりましたね。

今福 昭和三十年の十周年記念のとき、百人中ちよつとで行つたわけです。特二といえはいまのグリーン車です。あれができたばかりのときに三両借り切つて二泊三日の旅行をやつたんです。市村ご夫妻もご一緒で……

平 雑誌のグラビアで見ました。

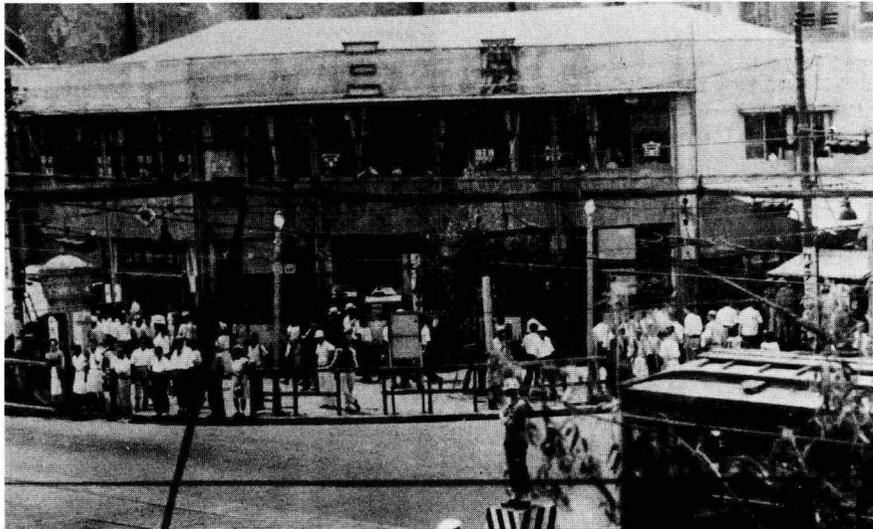
今福 「アサヒグラフ」でしたね。一緒に乗り込んできて、写真を撮りまくって、記事にしたんです。

京都は天竜寺に泊りまして、そのお堂で演芸会をやつた。演芸会では、アイデアがいちばんよかつたところに賞品が出るわけです。

平 そういうことはお好きだったですね、市村社長は。

今福 芸だけではダメですね。アイデアがなければね。

淵上 そういえば、市村社長が亡くなる前に合同の運動会が開かれましたよ。



昭和22年頃の銀座四丁目(二階に喫茶室がある)

今福 昭和四十三年に東京都体育館でやりました。

淵上 その仮装大会でうちが優勝したんですよ。男たちによる「白鳥の湖」で。

今福 あれは素晴らしいアイデアでしたね。満場一致でした。

## 創業時代の日本リース

司会 ところで、日本リースの設立当初はいかがでしたか。

淵上 最初の仕事は、先ほど申しましたように宛名書きでしたが、次は、アメリカにあるリース会社のノウハウの書いてある原書

## 市村社長と私

司会 創業時のお話がまだいろいろ出てきますが、こちら辺で、「市村社長と私」ということで、エピソードなどをご紹介願えませんでしょうか。

淵上 そういえば、私の新入社員時代に面白いことがありました。

秋の旅行で箱根に行ったときです。芦の湖でモーターボートがあって、みんな乗りたかったのですが、料金が高くてしぼってました。

そこで、社長にたかろうということにな

を翻訳することでしたが、自分たちではできませんので、本職に頼んで訳させました。その翻訳から、リース料の計算や契約書などを作成したのですが、これに四カ月かかって、その間は営業ゼロでした。

資本金は当時で何と十億円でしたが、その資本金を食いつぶしてつぶれるんじゃないかといか心配したくらいです。

平 当初は何名くらいだったのですか。

淵上 二十数名で、大半はリコーから来た者たちです。そんなわけで、最初の一年間の成約高は七億円でした。

平 いま約七千億円ですから、約一千倍ですね。

り、新入社員の私がかうまくおだてられて社長のところに行ったのです。

「すみません、モーターボートに乗りたいたのですが、少しご寄付いただけませんか」

そうしたら、社長はポーンと財布をそのまま渡すわけです(笑)。

平 ほう、財布ごとですか。

淵上 そこで、持って行って中をあけたら、何と十数万円もはいつている。私たちの給料が九千六百円の時代ですから、びっくりしましたね。結局一万円だけいただいて、あ



平 達也・三菱石油専務

とは返しに行きました。

市村社長はそのとき、君たちはケツの穴が小さいね、全部やるつもりだったんだよとおっしゃるんです(笑)。それにしても太っ腹な人だなと、よく覚えていました。

司会 胆っ玉が太いという印象は、われわれも強いですね。平専務はいかがですか。

### 一を聞いて十を悟る人

平 たしか昭和四十年ころ、私が大阪の営業所長のとき、社長が住友銀行の頭取に会いに大阪に来られたんです。たまたま、一日あいたので、秘書の方から社長が三菱石油を見たいと言っていると前日に電話があったのです。

私のところは、それまでリコーに間借りしてたのが、社員がふえて、小さなビルに移って独立したばかりだったのです。

社長といえば、遠くからしか拜んだことがなかったもので、じきじきにおいてになるというので、夜のうちに応接セットを買ったり、花を生けたりしたのです。

私のほうも社員はふえだし、業績も伸びたので、それらを分かりやすくグラフなどに書いて用意してたのです。

朝九時すぎにおいでになったのですが、私どものほうに電話がつぎつぎに入ってくる。社員も緊張しているから、非常にテキ

パキと処理するんです。私としては、電話なんかなければ、ゆっくり説明できるのにと思いつつ話していると、市村社長が、もういいわかった、もう社員のこの電話の応待を聞いただけで、業績はわかった、そんな説明なんかいらぬよとおっしゃったときは、びっくりもしたし、うれしかったですね。

一を聞いて十を悟るという言葉がありますが、市村社長は観察眼が鋭く、本当に尊敬できる方だなと思いましたね。

### 情に厚い人

守屋 仕事のことになるとワンマンだという印象がありますが、人に対してはたいへん気をつかわれる方でした。いまで言うところ、気がばりができた方でした。私らも、社長と一緒に出張しますと、汽車のなかでもご自分が眠くなくても、守屋君、お前寝ろよとおっしゃってくれましたね。

今福 私も社長と一緒に北海道へ飛行機で行ったときに思い出があります。

昭和三十三年、西銀座デパートに三菱が進出し、三菱の人氣が高まって、全国各地デパートから「三菱コーナー」を出してくれと、頭を下げて頼みにくる時代がありました。

そんななかで、札幌の総合ビルを地元の



淵上敏晴・日本リース常務

人たちが建てたものの、あまりうまくいかないの、市村社長に頼みに来られました。せつかく札幌からのお話なので、百聞は一見に如かず、行こうということになった。

ところが私は、飛行機に乗るのが初めてなわけです。社長はそれを知って、飛行機のなかではこうしなければいけない、と手を取るように教えてくれるし、降りるときもいちいち気をつかってくれるんです。そのとき、こんなに温い方かとあらためて思いましたね。

スキンスリップがあったときに分かるんですね。仕事を介してだけでは、なかなか分からない。

**守屋** 仕事では、それは厳しかったですからね。

**平** 仕事を離れたら本当に優しい人だったですね。

私が福岡に行っていたときに、社長の自動車に同乗する機会があった。そのときに平君、十分だけ待っていてくれとおっしゃって、九大病院にはいつて行かれた。なんでも、中学時代の同級生が入院してるからお見舞いということでした。

ところが、なかなか出てこられない。一時間ちよつとして帰ってきたところ、眼を真っ赤に泣きはらされて、ほんとにしよんぼりしていましたね。それが最後の別れになったはずですよ。

**司会** 社長に叱られたようなことはありませんか。

**淵上** 私たちはまだ若かったから、すごく可愛がってくれましたね。そのかわり、トップクラスは厳しく叱られていた記憶があります。お前たちはいいんだと。会社の経営をやっているのは彼らだ、彼らを徹底的に教育しなければいけないんだ、お前たちは、僕が怒るまでもなく、ほかの人から怒られているからいいんだと。

**守屋** 私はずいぶん怒られましたよ。

**今福** あなたは怒られる立場にあったから。

**平** 秘書課長は何年ぐらいやっていました？

**守屋** いや、亡くなられるときですから、それほど長くはありませんよ。

ちようど秘書課長の常盤さんからバトンタッチを受けるときでした。七時に赤坂でお客さん、たしか新聞記者だったと思えますが、ちよつと遅れてしまったんですね。常盤さんと時間間際までバタバタやっていて、お店に到着したときは五分過ぎていました。お客さんはまだ見えてなかったのですが、社長はすでに来ておられて、どやしつけられました。

社長がおっしゃるには、人から呼ばれたときはあまり早く行くと迷惑だから、あまり早く行くな、だいたい五分前ぐらいに行きなさい。しかし、人を呼んだときは十分以上前には必ず来なさい、それが礼儀だよ



守屋善治・リコー取締役

と怒られたんです。

### お客さまを大事に

**今福** そういう点は非常に厳しい方だったですね。

**平** お客さんを大事にするという点では人後に落ちなかったですね。

これも九州にいたときの話ですが、社長が故郷の佐賀に体育館を寄付して、その数年後に、その体育館を立派に運営していたというところで、感謝の会を佐賀の料亭で開いた。これには佐賀県知事から掃除のおばさんまで招待した。その方たちを上座にして、自分は下座で、足がご不自由なのにきちんと正座して挨拶されましたね。

また、帰るときも、玄関の下に降りられて、用務員のおじさん、おばさんまで一人ひとりに、これは家内が見立てたものですよと言って、おみやげを渡されましたね。

ああ、こうまでなされるのかと、私は非常に教えられました。

**守屋** そういうケジメはすごかったですね。

営業の方から頼まれて、ある一流企業の資材部長に会いに行ったことがあるんですが、約束の時間の前に行っているのに前のお客さんが長引いて、だいたい待たされたことがあります。相手はお客さんだから」と言っていて笑っておられました。

**淵上** お客さんに対する姿勢はすごいですよね。たとえ向こうが係長でも、きちんと頭を下げますね。相手が役不足だなんてことは関係ないですね。

### 難しい仕事に挑戦せよ

**今福** 私は仕事の関係で叱られたという経験はあまりないですね。ただ一回ソフトに注意されたことはあります。

ちようど各地で三愛コーナーが設けられているときに、非常に忙しく働いていました。そこにひよつこり社長が来られて、今福君、どうも三愛の営業の姿勢が消極的なんじゃないかと言われるのです。

こちらはこんなに積極的に頑張っているのにと思っただけで、のちに「仕事というのは、やさしい仕事をいくらやっても実にならない。むずかしい仕事に挑戦しなければ飛躍もしないし、儲かりもしない」という市村社長の言葉を合わせて考えてハツと気がつきましたね。

三愛コーナーの設置そのものは、肉体的にはハードですが、向こうが頭を下げて頼みになる仕事ですから、結局消極的なのです。それで、三十店、四十店とコーナーをつくっても、最終的には儲かりませんでした。

**平** それと同じような話があります。昭和三



ふるさと佐賀県の母校で歓迎を受ける市村清創業社長(昭和33年)

十七年の十周年のときでした。ハイドラン  
トもうまくいき、飛行機は大型化し、便数  
はふえる、株なんか上場しても高い値段が  
つく。そういうときに、「たしかに大きな事  
故を起こさずに来たことは評価できるが、  
ちっとも自分の力ではない。たまたま日本  
の経済が発展して航空便が増大し、うちの  
会社も発展したんだ。自分の手で稼がなけ  
れば、ほんとにダメになるよ」と言われま  
したね。

その後、成田空港ができて羽田に国際線  
がなくなっても、石油製品の販売でどうに  
かやっていけるのは、このときの社長の言  
葉のお陰だと思えますね。

**今福** いろいろな動きをよく見ておられて、  
ちよつと危険だと思われると、ぽーんと  
ボールをやさしくほうってやるというこ  
ろがありましたね。

うちなんかも、自分のリスクをかけてや  
る、挑戦するようになってからよくなりま  
したね。

**司会** そういうところが強いですね。土地ブ  
ームのときも、館林社長は「土地は絶対に  
いかん」と言われたということですね。

### 責任感の強い人

**守屋** 市村社長は、責任感も人一倍強かった  
ですね。昭和四十三年になって、もう入院

しているのに、約束だからとおっしゃって、  
講演に出かけたりされました。

**平** 亡くなる年ですものね。

**守屋** 五月の東北リコーのオープンに出かけ  
られたときのことでした。設立披露がすん  
だあと、社長が、おい守屋君、一泊温泉に  
つかっていきましょうわけです。しかも、  
秘書課員全員呼べということで、東京から  
全員呼んで大騒ぎしました。

その時は虫が知らせたといいますが、と  
にかく全員呼んでくれとおっしゃるんです。  
それで結構お酒を飲まれてね。最後に  
得意の炭鉱節をみんなで踊ろうやおっし  
やって踊りましたね。

### 北九州コカ・コーラ リコー時計創業のいきさつ

**司会** 各社からいろいろお話が出ましたが、  
今日は、北九州コカ・コーラとリコー時計  
(昭和六十一年四月一日、リコーエレメック  
スと社名変更の方が事情があつて出られな  
いので、コーラ、時計と市村社長というこ  
とでお話し願いたいのですが。

**守屋** いま社長をやっておられる佐渡島さん  
がコーラに眼をつけたのですが、コカ・コ  
ーラの本社や日本コカ・コーラが認可しな  
かった。

市村社長の名前だけでも貸してほしいと  
いう話だったので、社長も、コーラと



司会・吉田秀夫

いうのは、これから伸びるぞと思って、名前だけではなく、引き受けられたのです。コカ・コーラ本社も日本コカ・コーラも、市村清さんがおやりになるんだったらという事で認可されたという経緯がありました。

司会 リコー時計のほうはいかがですか。

守屋 リコー時計の前身は高野精密工業というのですが、どういう関係が知りませんが、

## 戦後の経済環境とわが社

司会 このへんで、少し経済的な背景とかを考慮して、お話ししていただけるとありがたいのですが。

今福 私どものところでは、「おしやれの三愛」の次の段階は、昭和三十三年でした。西銀座デパートと三愛西銀座店のオープンのときてですが、このときの創業社長の發揮したエネルギーは大変なものでした。

銀座の専門店が総力を挙げて、高速道路の下を借りて店づくりをしようとしたのですが、金融引き締めで金を貸してくれない。そこで社長のところへ頼みに来たんですが、しかし、小売業というのは融資順位が低く、市村社長がやつの思いで融資を受けて、あのデパートができたんです。

その次の段階が昭和三十八年のドリーム

戦後、精工舎とかシチズンがうらやむくらい、機械設備の入れ換えを、進駐軍が認可した会社なんですね。そんなわけで、高野精密の時計は、非常によかったんですよ。

それが何年ごろでしたか、急にぐあいが悪くなった。これだけ名前を売った会社なんて、誰かが何とか立て直しをしなければと、当時の通産大臣の佐藤栄作さんから白羽の矢が当てられたと聞いています。

センターの建設でしたね。ドリームセンターができて、市村社長の三愛における仕事は集大成したんですね。

西銀座デパートと、ドリームセンターができて、三愛のイメージ・知名度が上がりましたから、それからはわれわれに任せられたようです。

新宿の武蔵野館に支店をつくる時も、一度だけ現場確認したわけで、あとはすべてわれわれにまかされました。

これは無言の教育ではなかったかと思えます。新宿支店の場合、最初のゴーサインを出したあとは、仕事ができあがるまで突っ放して、いっさい相談に乗っていただけなかった。出店条件にしても、三愛石油さんに保証してもらって、ようやく成約でき



三菱ドリムセンターの説明をする市村清創業社長

ました。

そうしてやっと四十三年十一月にオープンしたのですが、このころはもう慶応病院に入院されて……。

平 それはご覧になりましたか？

今福 と思うのです。本当に見ていただきたいことが次の仕事に大変プラスになったですね。

### アイディアのたまもの

司会 ドリームセンターは、大変な話題を提供しましたね。

平 あそこへ何か建てるということとは、ずいぶん前から考えていたようですね。

今福 場所が場所だけに、いい加減なものも建てられないと言っておられました。それで、五重塔のイメージのあの建物ができたのです。

淵上 前の交番も寄付されたんですね。

今福 バランスがあるから、変な交番じや困るといふ市村社長のお考えでした。

平 あの深夜のオープン・パーティーもアイデアに満ちたものでしたね。

司会 フランキー壱がゴンドラに乗ったり、すごかったですね。ところで、アイディア社長といわれたのは、このドリームセンターができたところからですか。

今福 いや、婦人物専門店に切り換えたころ

からです。昭和二十四年、あのへんからアイディア社長といわれていましたね。

### 成田開港に合わせて体質改善

司会 三菱石油さんのほうはいかがですか。

平 うちが、ハイドラント方式とか、最初の十年ぐらいいは時流に乗ったというか、非常に恵まれていましたね。

それで、先ほど話しましたように、社長のひとりで、自分たちの力で稼ごうということになって、各地に営業所をつくり、販売にも乗り出すようになったわけですね。

また、亡くなる前年に、館林さんが副社長でお見えになったこと、そして成田に空港ができて国際線はそこに引越すということもあって、トップを強化し、会社の体質改善運動をやりましたね。

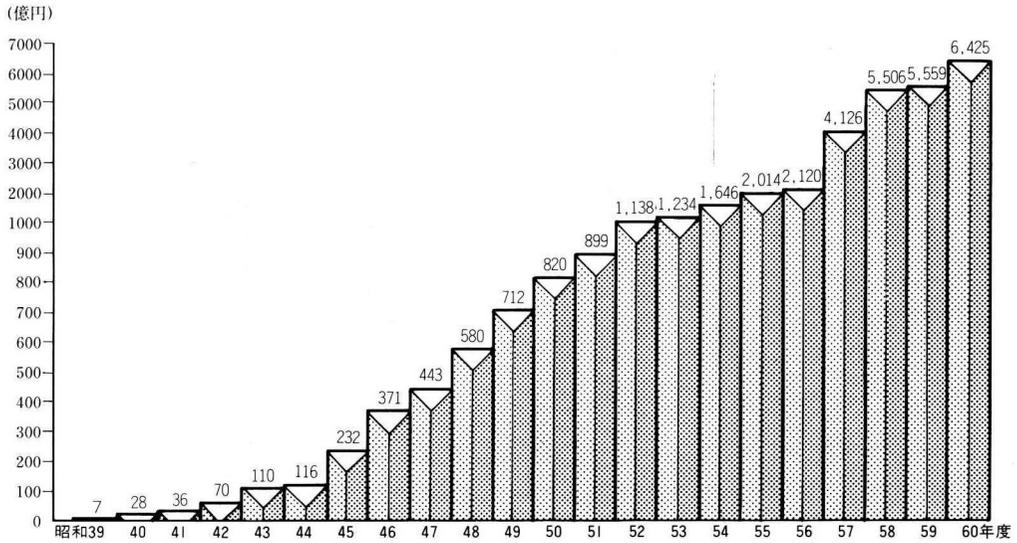
うちの会社がマンネリ化していたので、市村社長が晩年の力を振りしぼって思い切ってやった感じですね。それだからこそ、いま、成田ができて食べるようになったと言っただけでしょう。

### リース産業への焔眼

司会 日本リースは昭和三十八年の設立ですが、淵上常務、いかがでしょう。

淵上 私なんか、先ほども申しましたように、

## 日本リースの成約高の推移



リースの何たるかを知らずに行ったのですが、当時の市村社長のリースに対する考え方は、まさに革新的だったですね。

というのは、日本は敗戦によって資本力・資金力が急激に落ちた。ところが、技術革新が急テンポですから新鋭機械をどんどん入れなければならない。しかし、資金力がないので、金融機関に行く。

ところが、金融機関は、担保がなければどんな優良会社にも貸さない。そこで、アメリカのリース産業が発達したのを見て、これはリースという形での資金導入と考えた。

通産省のほうでも、民間活力を与えるにはどうしたらよいか考えていたので、市村社長の設得に応じたわけです。

業績のほうは、最初の二年間は全然でしたが、四十三年ごろから急に伸びまして、四十四年度が百十六億、五十年度が八百二十億、現在は七千億ですから、その伸びはすごいです。

ですから、このリース産業に対する市村社長の先見の明は大変なものがありましたね。亡くなられたときに、石坂泰三さんが、市村さんはたくさん会社をつくったけど、日本リースが彼の最高傑作だと言われたそうです。

**司会** そうですね。リース会社第一号ですかね。最後にリコーはいかがですか。

## 情報機器のリコーへ重心移動

**守屋** リコーは、昭和三十年ころ、カメラが

全体の四〇%、あと感光紙、それに二十九年ころからスタートした複写機と三分割の形でした。この複写機が、年とともに成長し、リコー全体での比重がかなり高くなりました。昭和三十五、六年には「P P C フォクス1000」が開発され、これが情報機器産業としてのリコーの飛躍の足がかりとなりました。

**平** しかし、カメラと感光紙のリコーから事務機のリコーに、先を見て決断したというのは、大変なものです。最近ではO A。三愛の婦人物専門店化にしても、先を見る眼があるのです。

**今福** そうですね。みんな目先のことしか考えませんからね。

**司会** 市村社長は、どちらかというと、物をつくる仕事よりも、物を売るとかサービスを充実するとかのほうで、むしろ得意だとおっしゃっていましたね。

**平** 社員も含めて、人に喜んでもらうことが無上の喜びであるという感じがありました。

**今福** ご自分がそれに徹しておられたし、また生きがいを感じておられましたね。

# これからのグループのあり方を探る

復刊に際して

会長 市村 清

今や我々の関係事業も、各社の諸君の努力によって、その良き将来を約束されるまでに発展して来た。しかし、我国の現状を見ると、かなり落ついた面も出ているが、やはり種々の危機を孕んで混沌状態と言ふの他はない。この中で各社が更に一段と飛躍し、確固たる地歩を築くには、如何に熱意をもつて事に当るにしても、各社ばらばらの活動をしていくだけでは、自ら限度があり、十分でない。凡そ経営の常として、規模の大なるほど、内に行動力は強大となり、外に信用は倍加せられる。各社の諸君が一步を進め、各社互に啓蒙切磋して眼界を広くし、相寄り相扶けて大きく一体と見られるまでに提携するならば、各その事業を異にすることが却つて飛躍の前提となつて、一つの組織に於けるよりも、生新潑刺とした活躍をなしうるであらう。これこそ事業発展の基である。三愛会は、この協力一致の機運を培い、その体勢を整えようとするものであるが、各社の外に、いわばその統制機関として附け加わるものではない。三愛会は、各社が互に結び合う紐帯であり、各社がその実体である。各社はまた、他面に於て、従業員諸君の福祉厚生、或は啓蒙教導の業務をも、三愛会を通じて、換言すれば共同で企画し実行しなければならぬ。こうして、事業と生活文化の両面から各社の繁栄向上をはかると共に、その業績に於て、またその運営に於て各業界の模範となり嚮導となるべく努力しなければならぬ。三愛会誌は、それ故、各社がその動静を知らせ合う報道紙であり、各社躍進のための意見の発表機関であり、且は親睦融和して語り合う場所でもある。本誌が立派に成長して有為なる機関誌となるか否かは、一に各社の諸君が右の心がまえで立つか否かにかかっているのである。

(一九五四・三・一五)

司会 最後に、「リコー三愛グループ」のあり方について、ご意見を聞かせてください。

淵上 私は、リコー・三愛グループは、非常に特色あるグループだと見ています。というの、異業種、つまり、デパートあり、リース業あり、石油業あり、精密機械や食品業まである。

ところが、このグループがなにかおとなしい感じで、あなたはあなた、私は私、というふうなグループ意識が案外少ない気がします。

たとえば、三愛さんは個人相手の商売をしている。リコーさんとか石油さんの社員に、あるいはその取引先の社員とかにアプローチするとか……。

日本リースも、住宅や自動車の個人ローンもやっている。リコーさんや石油さんの従業員を紹介していたりとか。

ですから、企業全体が独自の経営をやるのが当然ですが、各異業種が持っているお互いの特色を、お互いが活用し合う方法を考えたらと思うのです。

守屋 市村社長が健在だったころは、三愛会の社長会が毎月ありまして、それで、テレビの共同宣伝とか、いろいろと共同でもの

ごとをやったりしました。

淵上 市村社長のようなカリスマ的存在があつて、ちよつとみんな来いということがない。皆さんが、それぞれ遠慮しているようです。

司会 よそのグループをみますと、懇親会という意味のほかに、情報交換会という点が強調されていますね。三善会長も、年に三、四回は社長会を開きたいという意向を示されています。

平 それで気がついて、三愛会誌の古いのをめくってましたら、二十九年四月に、市村社長が「復刊に際して」(上掲)の中で、今おっしゃったようなことが書いてあります。経営はどこまでも各社しだいで、三愛会が統率したり、監督したりするようなことをしてはいけない。ただ切磋琢磨して協力して、情報交換をして、視野を広くして、相寄り助け合う組織だと書いてあります。

今福 そのポリシーがいちばんいいですね。市村社長のその趣旨を生かして、今日の座談会を契機に、またリコー三愛グループの新たな発展を期したいと思えます。司会 では、この辺で。本日はたいへんありがとうございました。