

ベンチャーの源流を探る～巨大企業リコーを生んだ感光紙～

連結ベースで年商1兆4471億5700万円（2000年3月期決算。年はすべて西暦で表示）。この巨大な総合OA機器メーカー、リコーの誕生には、財団法人理化学研究所（理研）の第3代所長・大河内正敏と、戦後、「アイデア社長」、「経営の神様」ともてはやされた市村清という2人の偉才の運命的とも言える出会いと別れがあった。旧大名家に生まれた文字通りの「殿様」で、東京帝大教授も務めた大河内と、佐賀の貧しい農家に生まれ、小学校しか卒業できなかった市村。第二次世界大戦を挟んで、まるで住む世界が異なるはずの2人が交差して織りなしたドラマこそ、ベンチャービジネスが大企業に変身する奇跡を演じるには、いったい何が必要なのかを明示していると言えそうだ。（本文中の企業名はゴシックで表示）



桜井季雄博士

桜井季雄博士が感光紙を発明

リコーのルーツを辿れば感光紙に行き着く。理研で化学を担当する鈴木庸生研究室に所属していた桜井季雄が27年に発明した紫紺色の陽画感光紙がそれだ。桜井は、理研創設に尽力した桜井錠二の子息で、その発明は、これまでの青写真に変わる画期的な技術と評価され、日、米、英、独、カナダの5カ国の特許を取得。桜井は、これで理学博士号も得た。無機化合物の光化学反応の原理を応用した青写真は19世紀中頃、英国で発明された。日本でも明治時代から建築物や機械などの設計図のコピー作成に活用されていた。しかし、青い下地に白い線で表現する陰画であったため、感光度が鈍いうえ、水で現像するこ

とから紙が伸縮するなどして寸法も正確さを欠き、書き込みや訂正が出来ないという難点もあった。

これに対し、有機化合物のジアゾ化合物の光反応を利用した陽画感光紙は、20年頃、ドイツのカレー社で「オザリット感光紙」と名付けられて実用化され、26年頃から日本にも輸入されていた。桜井は、鈴木と共同で、紫外線を吸収する有機化合物「ウルトラジン」を開発するなどの実績をあげていたが、これに続いて、オザリットをベースとして感光紙の研究を進めていた。その結果、文字や線が赤褐色で表現されるオザリットに代わって、より見やすい青色系の「紫紺色陽画感光紙」を作り出すことに成功した。この感光紙は鮮明な陽画で、書き込み、訂正、着色などが自由に行える利点があった。感光度も青写真の6倍にアップ。水を使わずにアンモニアガスで現像できるため、水洗乾燥の手間も省けるうえ、紙が伸び縮みせず、寸法安定性にも優れていた。この感光紙は、29年、「理研感光紙」として、理化学興業から売られ出した。

市村は、1900年、佐賀県の寒村の小さな農家に生まれた。旧制佐賀中学入学を果たしたものの、貧しさ故に学業を続けることができずに2年で中退。義兄の世話で、共栄貯蓄銀行に入行し、久留米支店の事務見習いを振り出しに、同行の東京本店や、同行と中国資本の合併大東銀行の上海支店で勤務を続けた。この間、東京で中央大学の夜間部に通ったりして勉学にも身を入れ、持ち前の才覚とエネルギーな行動力で、上海では取締役・支店長代理にまで昇進している。しかし、早くも第二の挫折に見舞われる。27年の金融恐慌で共栄貯蓄銀行が倒産、大東銀行も閉鎖されてしまう。おまけに、市村は、横領の疑いまでかけられて150日間も監獄におち込まれてしまった。上海の公判では懲役1年6ヶ月の有罪判決を受けたが、日本に帰国して控訴、長崎地裁で無罪の判決を勝ち取り、冤罪を晴らした。

感光紙の九州総代理店となる

郷里に帰った市村は、叔父の勧めで富国徴兵保険相互会社の外交員の仕事にありつき、保険不毛の地とされた熊本で業績を上げる。これが認められて、佐賀での保険の監督業務を依頼された。これが、市村と理研を結びつける契機となる。富国徴兵保険の佐賀代理店吉村商会は、理研感光紙の九州総代理店もまかされていた。当主・吉村吉郎の実妹が理研の研究員で、日本の女性科学者の草分けの一人として名高い黒田チカだったのが

理研感光紙
製図用紙

営業種目

- 理研陽画感光紙
- 理研青写真感光紙
- 鋼板印完全透寫紙
- 國産及舶來製圖用紙
- 青写真機付機器具
- 理研錄音機、錄音盤

理研光學工業株式會社

東京市京橋區銀座八ノ三
電話銀座(57)5686(5)
支店 横浜、名古屋、大阪、福岡、大連、新京

「理研コンツェルン月報」に掲載された広告(1937年頃)

挫折した青春、市村清の登場

しかし、いくら優れた発明品でも、手をこまねいていたのでは売れるはずがない。営業には、技術開発とは全く次元の異なる才能が必要なのは言うまでもない。そこに登場するのが、理研感光紙の半分以上を一人で売りまくったと評された市村清である。



縁だった。ところが、感光紙の売れ行きがはかばかしリコーの創業者、市村清 くなかったため、吉村は代理店の権利を市村に売却することにした。29年、市村は富国徴兵保険を退社し、福岡で独立して開業した。すでにこの頃から、市村は、独自の経営哲学「三愛精神」を抱懐するようになっていた。「人を愛し、国を愛し、勤め（任務）を愛す」がそれだ。九州に続いて、朝鮮、満州の総代理店の権利も取得した。

32年頃、契約更改の問題で、理化学興業本社との間で対立が起こった際、市村は、大河内が乗る東海道線の下り夜行列車に乗り込んで直訴した。大河内は翌日、市村の条件をすべて吞んでしまった。翌33年、大河内は、難局に自ら当たって活路を切り開く市村の力を高く評価し、理化学興業の感光紙部長にスカウトした。社内の反発に直面した市村に、大河内は、感光紙部の人事権、経理権のすべてを委ねて危機を乗り切らせた。

理研感光紙が発足

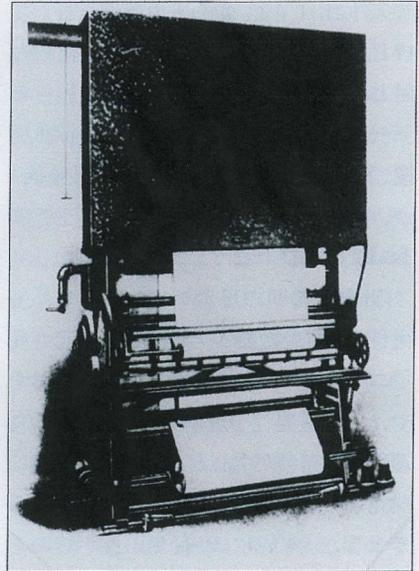
36年2月、大河内は、感光紙部門を独立させ、理研感光紙を設立した。大河内が会長に就任し、社長は空席、市村が代表権のある専務となった。事実上、市村がトップとして全社を仕切る体制だった。資本金35万円、従業員33人でスタートした。37年には、オリンピックカメラ製作所と旭物産を買収して旭光学工業を設立、カメラ分野に進出。38年3月には理研感光紙の社名を理研光学工業に改め、感光紙のほか、光学機器、航空部品、測量器、時計などにも手を広げた。41年には、従業員600人と、理研産業団の中

でも際だった発展ぶりをみせた。感光紙のシェアは大戦中に90%を占めるまでに至った。この間、市村は、理研コラダム監査役、日本文具社長、理研感光紙専務、富国工業監査役、理研ピストンリング取締役、理研重工業取締役、旭光学工業専務、理研閃光板専務、飛行機特殊部品社長、理研科学映画専務、大日本航空兵器社長など、理研産業団の枢要ポストに就いた。

理研光学など3社が独立

日米開戦の足音が高まり、経済統制、企業統合の動きも一段と激化する中で、41年7月、理研重工業、理化学興業、理研工作機械など7社が合同して理研工業が発足した。急激な経営拡大で資金難に陥った理研産業団各社に融資していた、日本興業銀行を軸とするシンジケート団の要求による再編劇だった。役員も送り込まれ、7社の社長は全員辞任した。大河内も翌42年1月、理研産業団各社の会長の職を辞した。理研産業団が事実上、解体され、銀行管理の下の置かれたに等しい措置だった。

こうした動きと前後して、産業団の運営などをめぐって大河内と市村が真正面から衝突する事件も相次いで起こり、その結果、市村は理研光学1社を除いて、理研産業団各社のポストをすべて返上していた。ところが、大河内は決別状態に近かった市村に、42年の時点で、理研光学、飛行機特殊部品、旭無線工業（旧旭光学工業）の3社の経営を委ねて理研産業団から分離・独立させた。「君は独力でやって行ける。自分の思うとおりに事業をやりなさい」。こう告げる大河内の真情にふれて、市村は涙を流したという。敗戦後、市村の会社は、財閥解体の



立型感光紙塗布機

対象から免れ、自身も公職追放の憂き目に合わずにすんだ。戦争にまつわる「責任」は、すべて大河内一人が引き受ける結果となったのである。

OA機器の総合メーカーに

市村清は、戦後、社員80人、塗布機2台だけが残された理研光学を足場に事業活動を精力的に展開した。46年、東京・銀座4丁目に「三愛」の店舗開設、52年、三愛石油を設立して羽田空港の給油権を取得、53年、旭精密工業（旭光学の後身）を理研光学に合併、63年には社名をリコーに改めた。リコーは、感光紙、カメラの2本柱にコピー機、ファクシミリなどの事務機が加わり、OAの総合メーカーに発展して行く。その創業者・市村は68年に波乱の生涯を閉じ、郷里・佐賀にある旧藩主・鍋島家の菩提寺に眠っている。（敬称略）

文責：広報室

取材・執筆：松沢弘