

FIA-5

638

昭和八年の經營

355
110



始



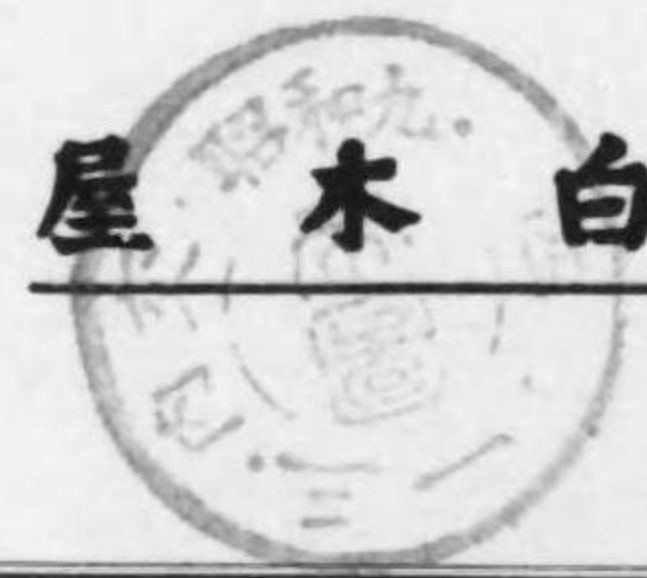
本書の寸法は商工省臨時産業合理局の
決定に依る「紙の仕上寸法規格」中の
B列6番(128mm×182mm)に準據
したるものである。

特226
825

昭和八年の經營



白木屋





務事田山と妻大御權全岡松

はしがき

一、昭和八年は當店が焼土より立ち上つた記憶すべき年である。漸く諸君の宿望はかなひ、今や花咲き、將に實を結ばんとす。顧みて感慨亦新たなり。

一、我國の現状は、政治的にも、經濟的にも、新しき意味を以て新興日本たる面目を躍如たらしめんとす。吾人は益々其實力を涵養し國威の發展に則せざるべからず。

一、目下の白木屋は恰も我國の立場の如し。「工夫」と「創造」とに依り彌々内容を充實し、東京に於て最も特色ある百貨店としなければならぬ。

一、事業の盛衰は「心的統制」と「一意の熱」にあり、當店の社員諸君は多分に此要素を具備する勇士なり。生動せよ。滯水は必ず腐敗す。

一、本書は單に時々の訓示や所感を月日順に羅列せるに過ぎず、過去一年間の事情の相違に心境の變化も加はり雜漠なるものなり。終始一貫は後日に譲る。

昭和九年一月

山田忍三

昭和八年の經營

目次

第一、命令と訓示

年頭の辭	一
殉職店員白木觀音堂合祠に就いて	四
仕入に就いて	五
防火演習講評	七
建國祭に際して	二
昭和七年下期營業報告	一五
賞與に就いて	二六

目次

目次

火災の論功行賞……………三三
 先輩としての幹部……………三七
 苦は樂……………四一
 大勇と小勇……………四四
 奥服部主任諸君……………四六
 雜貨部主任諸君……………五一
 一枚下れ縁の下……………五五
 商品充實の方針……………五七
 幹部諸君……………五八
 和魂洋才……………五九
 若き青年よ……………六三
 白木屋の新設備……………六四
 白木屋の商品……………七〇

目次

明日の活動に就いて……………七三
 名譽ある勤功章……………七七
 慰靈文……………八〇
 賣出しの狙ひ所……………八二
 先輩を真似よ……………八八
 店内巡視所感……………九〇
 經營の活動性……………九三
 苦節十年……………九五
 設備上の狙ひ所……………九八
 賣場の整頓と店員の態度……………九九
 賞詞……………一〇一
 販賣第一主義……………一〇二
 積極的御得意開拓運動……………一〇四

目次

百貨店戦線異常あり……………105

贈答品と數物……………106

必ず賣つて見せる……………110

十日間の努力……………114

忠言者を歡待せよ……………116

緒戦の成功を祝す……………117

一周年の追想……………119

殉職店員一周忌追悼文……………121

戦は勝てり……………123

一步進んだ經營法……………124

第二、講演

専務の好きな人……………(横濱専門學校に於て)……………129

火災當時の心境を語る……………(眞宗婦人會に於て)……………136

第三、寄稿

會社經營の體驗を語る……………(仁壽生命に於て)……………161

軍人と商賣……………(在郷軍人實業士友會に於て)……………193

人情宣傳……………(日本大學に於て)……………203

第三、寄稿

シツカリした目標を持つ……………(實業之日本)……………219

新時代の女性美を語る……………(東京朝日新聞)……………231

更生の決意を語る……………(東亞公論)……………235

サラリーマン成功術十ヶ條……………(實業之日本)……………238

健康美第一……………(處女の友)……………233

紡織業今後の對策……………(日本紡織通信)……………233

百貨店商業組合の話……………(經濟知識)……………235

滿洲の百貨店……………(販賣科學)……………242

良妻は自活婦人から……………(聯合婦人)……………246

目次

難局は突破せよ……(相談)……………二五四

非常時財政經濟對策……(實業之世界)……………二五七

余が感激した先輩の一言……(實業之日本)……………二五八

目次終

昭和八年の經營

山田忍三編

第一 命令と訓示

年頭の辭

一月四日

昨年は滿洲問題、國際聯盟の紛糾及び經濟界未曾有の波瀾等内外共に實に多事多端の年でありました。

殊に病身なりし當店は、過去數年間の經濟不況と戦つて漸く健康にならんとする

年頭の辭

間際に不幸火災に罹りまして定めし諸君も残念に思はれた事でせう。

然し吾々の意を強うする點は、社會の絶大なる同情ある事と、此の絶大なる同情に對する諸君の固い決心、即ち益々心を正しくして眞面目に仕事をする考へ方、又自己を捨て、社會の爲、會社の爲に働くと云ふ心持、また各人勝手に働かずして一つの目標に向つてお互に協同一致する氣持の旺盛な事であります。斯様に澤山な良い氣持が充實してゐる事は私として愉快此の上もありません。

社會の同情といひ、店員諸君の一致團結といひ、此の二大收獲を得た白木屋は必ずや復興する事を確信致します。右手に社會の人氣を把握し、左手に諸君の確固たる精神を有する我白木屋は、最も迅速に最も優秀な會社となる事が出来ると思ひます。

諸君は去る十六日の尊い教訓、體驗に依つて得た精神を益々強固にして當店復興の爲に一致協力せられん事を切に希望します。

此の清き諸君の信念が益々培養せられるれば、我が白木屋は日本一の優秀なる會社

となる事は容易であり、又吾々は斯くしなければならぬのであります。而も三年、五年と時間をかけてはならないのであります。最も光明ある旭の如く輝ける我白木屋は、本年の一年間に於て内容に於ても實質に於ても最も優秀な日本一の會社になり、且つなし得る確信を持つのであります。諸君も過去の氣持を一新し、小策を捨て、大策に就き、小の虫を殺して大の虫を活す様奮闘努力せられん事を切に希望致します。

要するに昨年は小生の注意不足の爲め諸君に異常の迷惑と心配をかけ誠に相済みません。私自身も心を入れ換へ諸君を信じ、諸君の働き易き様諸君に對しサービスし諸君の幸福と健康を祈る次第であります。

殉職店員白木觀音堂合祠に就て

一月十六日

願れば先月の本日丁度今頃あの大火災が起りまして、残念乍ら一丸君始め十三名の犠牲者を出した事は誠に遺憾の極みであります。然し此の十三名の皆様のなされた事は吾々に良き尊き活模範を示されたのであります。

そして帝國軍人が滿洲の曠野に於て花々しく戦死せば、神として靖國神社に合祀せられるのであります。私は此の氣持で皆々様を當店の守護佛とし白木觀音堂に合祀したいのであります。

是は當店創業以來初めての事でありますから、吾々の此の氣持を十三名の皆様はお汲み取り下さいまして、喜んで下さる事と信じます。

本日を以て十三名の皆様は當店の守護佛となられたのであります。所謂「人柱」となられたのであります。どうか十三佛の皆様は當店を護り、併せて店員の行を善

きに導いて店員の幸福と當店の繁榮をお助け下さる事と信じます。

吾々は此の十三佛を模範として見習ひ、名譽ある殉職者として尊び、永久に當店を護り、吾々を護つて下さる事を切に希望する次第であります。

どうか店員諸君も機會ある毎に參拜して吾々の良き友の冥福を祈り、且つ白木屋の幸福を祈られん事を希望致します。

仕入に就いて

一月十七日

- 一、仕入の取引及商品の検査は「係長又は次席者」必ず自ら之れを行ふべし。
- 二、市場調査、賣行調査等は仕入係員の任務にして、其他の仕入事務については總て係長の指揮命令に従ひ服務のこと。

仕入に就いて

仕入に就いて

- 三、特別仕入は漸次本仕入とすべし。
但し商品の性質上特別仕入を適當とするものは改正するに及ばず。
- 四、問屋に對し商品の返品は原則として之を禁ず。
但し其必要ある時は其都度社長の許可を受くべし。
- 五、即時拂現金仕入を有利とする時は一般習慣に違ひ若干の割引を以つてするを原則とす。

但し右による仕入を爲さんとする時は其都度社長の許可を受くべし。

○注意 細部の實施手段に就ては各部長より説明ある筈

防火演習講評

二月一日

第一部分 評

本日の演習に就て所見のあらましを述べます。第一回の演習としてはまづ佳良と信じます。然し其の成績は各階毎に余程の差がありますから、少し詳しく述べませう。

- 一、地下一階に就て
 - イ、危急報知指揮の聲が徹らない
 - ロ、救護班の動作がのろい
 - ハ、商品の保護の仕方が遅い
- 二、一階に就て
 - イ、御客様を安全な場所へ誘導するの注意が足りぬ

防火演習講評

ロ、重要書類の後始末が悪い。殊に小間物、眼鏡、ハンカチ、シヨールの各賣場に於て面白くない所があります。

ハ、滑稽な程に思はれるのは、非常口に對する處置の拙い事です

三、二階に就て

イ、御客様の誘導が不充分である

ロ、擔架の活動が敏活を缺く

ハ、幹部の聲が小さい

ニ、一般店員の活動が實況と添はない所がある

四、三階に就て

イ、御客様の誘導は掛聲ばかりで、動作が伴はない

ロ、救護が遅く、且負傷者一名何等の處置をも受けなかつた者がある

ハ、書類を持出した人は非常に少ない

書類を持出す事は云ふまでもなく極めて必要な事でありませう。一例を挙げれば、

去る十六日の大火災の時に六階事務室諸君の書類に對する注意が行届いてゐた爲に商品の在高もよく判つて、保険金が僅か一週間の中に支拂はれたのであります。

即ち二十四日開店し得たのは此の臺帳があつた爲であります。賣場に於ても各係長、主任は御客様關係、問屋關係の書類を非常持出箱に依つて持出す様にして下さる。

三階の話に戻りますが、指揮、統制に就て幹部は未熟であります。

第二 總 評

最後に全般的に觀ます。

第一、演習計畫に就て

演習計畫は細密に樹てる可きでありますから此の點から云へば本計畫は結構であります。悲しい哉店員諸君の現在の智識と訓練の程度に添はなかつたと思ひます。即ち此の計畫は訓練を経たものに對するもので、第一回としては要求過大ではありませぬか。

將來は店員諸君の智識と訓練の程度に順應する様に計畫して欲しいものです。是が指揮者として最も心すべき要點であります。

第二、平時の訓練に就て

先般の火災以來警備係は階長の制度を設けて訓練して來ましたが、其の訓練の仕方について遺憾の點がある様に思はれます。

即ち梯子とかロープとか一般店員の技術的訓練に加偏し肝腎の係長や主任の非常時に於ける任務の訓練が不充分の様に思はれます。

各階共たゞ徒らに駆廻る者が多かつたり、幹部の動きが不明瞭であつたりして、指揮統制の不十分な事を物語つてゐます。つまり上に立つ者から訓練して行つて之を店員一般に及ぼす様に注意して下さい。

店員諸君は單獨行動を採らず、係長、主任の指揮、命令に基いて行動する事に慣れて下さい。

總體に於て今回の演習については、演習計畫と幹部の訓練とに粗漏がある事を發

見しました。

是が今度の演習の大收穫であります。

どうか最も大事な御客様を安全に避難させる様、具體的に全員擧つてもつとく研究して下さい。

先般の大災害に際して當店の名譽を發揮したのも、世の同情を忝らしたのも、先づ何を措ても御客様を安全にと全力を注いだ此の一點に由來するものであります。

建國祭に際して

二月十一日

一、紀元節と我國の現状

本日は紀元節の祝日であります。我國が神武天皇の御偉業に依つて出來ましたのは今より二千五百九十三年前であります。誠に目出度い日であります。

建國祭に際して

今日の我國の情態を見まするに、ジュネーブの國際聯盟會議は大體に於て我國を孤立の地位に置かんとして居ります。此の意味から云つて、我國の將來は相當苦しい立場即ち難局に立つと考へねばなりません。

且つまた明治初年以來白色人種に依り屢々企てられたる強力なる壓迫を我々大和民族はもの見事に撃退し來つたのであります。後輩たる我々は死力を盡して目下の難局を切り抜けなければならぬのであります。

また一方には我國の三四倍もある滿洲が勢力範圍に入つたのであります。これは大和民族の大發展でありまして前古未曾有の喜ぶべき事であります。外は世界各國を相手にしての經濟戰、外交戰に勝たねばならぬ難局であり、内は四倍もある地域に我勢力を確保しなければならぬと云ふ内憂、外患交々至るといふ大きな事件のある年であります。これは神武天皇以來曾て無き大事件であります。

我々國民は禪をひきしめて、この二重大事件を昭和八年度に於て巧みに解決せねばならぬのであります。愉快極りないではありませんか。

殊に目を大にして大局から見れば、過去數百年の間は白色人種横暴の時代でありました。文明並に富は、明治初年頃に於ては歐洲が最高の地位を占め、世の變遷と共に逐次アメリカに移りました。

近來滿洲問題と謂ひ、國際聯盟の模様より推論すれば、その文明も、富も再び西進してアジアに移る事が想像せられるのであります。此の意味に於て、黄色人種、殊に亞細亞の盟主たる大和民族は愉快なる將來を持つといふことが云へるのであります。誠に御同慶にたへません。

二、昭和八年の白木屋

白木屋は昨冬十六日の事件を一轉機として幾多の重大事件が振りかゝつてゐることは御承知の事であります。

爾來今日迄は諸君の類なき愛店心に依つて萬事圓滿に、手際よく解決して來たのであります。

然し高島屋の新店舗は來月開店致しますし、三越の六千坪の増築も亦來月開業致

建國祭に際して

します。我々の競争者たる兩百貨店が如何なる戦法を以て吾人に對するか興味ある問題であります。

白木屋の改築が終らない間に、或は得意を奪はれるかも知れないのであります。この二三ヶ月の間は白木屋としては最も危険なる時であります。單に賣上が減るとか入場客が少くなるといふ簡単な問題ではありません。白木ファン即ち吾人が折角求め得たる白木屋のお客様をアツサリ取られるといふ可能性が多いのであります。

この白木ファンを失はぬといふことは諸君の手腕に俟つより外に方法はないのであります。即ち諸君の誠心より發する純真なるサーピスに依り初めてお客様を確保する事が出来るのであります、この難局を突破する爲犠牲的に真心を以て類なきサーピスをされんことを切に希望致します。

之が即ち白木屋の運命を開拓し、併せて諸君の運命を開く途であります。白木屋のみが諸君の膏血を搾つて發展しやうとは考へて居りません。

昨冬十二月二十日お約束した事があります。それは私の心境に大變化を來して私が諸君の爲に専心働くとお約束したのであります。諸君の爲に働くとは意味深長な言葉でありまして、奥行深く考へて下さい。

白木屋の幸福また諸君の運命を開拓する、即ち諸君が一日も早く人生を享樂せられん事を希望する次第であります。

昭和七年下期營業報告

二月二十八日

當期の營業概況を申し上げます。波瀾多い財界の景況は營業と緊密な關係がありますから、先づその點から述べます。

第一 經濟界の情況と營業概況

昭和七年下期營業報告

一、經濟界の情況

昨年下半年の經濟界を概観致しまするに、最近數ヶ月間は事業界、商品界、證券界、貿易關係共に好轉した様に見受けられますが、期初の八月より十月頃迄は滿洲問題、聯盟關係の壓迫を受けて、財界は引續き低迷し、容易に樂觀出來ぬものであります。

然るに十一月頃より聯盟問題の樂觀と、圓安に依る貿易、就中輸出貿易の稀に見る旺盛と、其他時局匡救事業、軍需工業等の爲、資金が全國に撒布せられた事と相俟つて、産業界は概して好調に向つたのであります。

インフレーションの進行と共に、金融は漸次緩漫となり、物價は引續き騰貴し、株式市場は近來に見ざる活躍を示し、其間投機思惑も加はつて諸株は一齊に暴騰したのであります。

然るに最近對國際聯盟の惡化と、米國財界の恐慌に依て、我財界は再び逆轉し、前途容易に樂觀を許さぬものがあります。

二、營業概況

當社の營業成績も八月より十月まではこの財界不況に伴つて、誠に寒心に堪へないものがありました。然るに十月自制協定の實施、即ち月三日の休業、送迎用自動車の廢止、出張販賣の全廢等にも拘らず、十一月頃よりインフレ景氣の影響を受けて毎月一割又は二割位の賣上増進を示すことを得ました。

他方自制協定實施に依る經費の節減と相俟つて營業成績は極めて好轉したのであります。十二月十五日の重役會に於てこの營業成績の好轉の模様を御話した程であります。

三、火災と營業成績

然るにその翌日があゝの火災でありました。火災の事は後で詳しく申し上げます。

この火災の爲十六日より二十三日迄一週間臨時休業致しました。百貨店にとつてのかきいれ時は、中元と歳暮であります。この七月と十二月に利益の大部分を擧げ

るのであります。中でも十二月の歳暮は一年中最も忙しい時で、それだけ百貨店にとつては重要であります。十二月が三、七月が二、後の十ヶ月で五といふ様な譯であります。

従つてこの最重要な十二月の、而も十六日より二十二日迄の最繁忙期に臨時休業致しましたのは、殆んど致命的の傷手でありました。この休業の影響は可成り著しく、誠に遺憾であります。

然し乍ら一週間後の二十四日からの開店は世間の御同情により、人氣が爆發しまして、賣上も著く、可なりの成績でありました。

四、大阪堺筋支店

大阪堺筋支店は、大正八九年の好況時代に計畫せられ、心齋橋より只今の堺筋に移轉したのであります。其當座は可成りの成績を収めて参りましたが、其後交通機關の變遷があり、地の利も悪くなり、建物も古く他の百貨店が一萬坪内外に擴張せられたのに比較すれば僅か三千坪であります故、百貨店として不適當となりまして、

每期相當の缺損を示して参りました。

昨年八月閉鎖して以來、之が使用法を別に考へて居りましたが、此の度堺筋産業株式會社に賃貸することに話がまとまり、去月十八日假契約を了しました。之に依つて過去に於けるが如き缺損の支出を免れるのみならず、逆に賃貸料を得る事が出来まして、今後の當社の營業成績を良好ならしめる事と信じます。

第二 火災に就いて

一、出火の御詫

百貨店のかき入れ時たる歳末賣出の最中に出火致し、世間を騒がせ、十三名の殉職者を出し、株主各位に有形無形の御心配をかけました事は何とも申譯もなく幾重にも御詫び致します。

事件發生後の今日から考へますれば、この火災に當つて、私の注意の足りない點又店員訓練の不十分な點、及び當日の私の處置にも澤山な落度がありました。この

様な大失態を惹起しまして誠に相済みませぬ。

二、原因と焼失場所

發火したのは四階玩具賣場からでありまして、當時クリスマス・セールの最中でありましたから、玩具賣場には色々な飾附をしてをりました。その裝飾中のクリスマス・ツリーの豆電球から發火したのであります。詳細な御説明を申し上げたいのですが、只今お調べが検事局の方にまわつてゐますから、之が終るまで差控えたいと存じます。これは警視廳の實驗を見ましたが、電球とソケットとの間の二分位の隙間に他のものが觸れた爲この隙間からスパークし、圍りの裝飾用モールに燃移つたやうであります。

焼失場所は四階の大部と、五、六階の全部、七階の大部でありまして、七階のモールは消防手、店員必死の奮闘に依て類焼を免れました。

三、死傷者

火災と知るや、自分の身を犠牲にして、客を救ひ、重要書類を守つて職に殉じた

店員は、男店員五人、女店員八人、計十三人で、外に問屋の手傳人が一名であります。之等の尊い殉職者に對しては私共滿腔の敬意と、深甚の弔意とを表する次第であります。即日手を盡しまして大體御遺族の御満足を得ました。

負傷者は約二十名でありまして、此の様な多數の死傷者を出しました事は誠に遺憾の極みであります。

この出來事が畏くも

上聞に達し、優渥なる

御思召を以て、御内帑金を御下賜あらせられました。

實に前古未曾有の御沙汰でありまして誠に恐懼に堪へません。

天恩の鴻大無邊に白木屋一同感泣して居る次第であります。

四、御遺族の御後援

遺族の方には私共厚く弔意を表し、御詫び致しました。遺族の御方も御愁歎の中に、尙白木屋の爲に、御自分の子弟を故人の代りに働かせたいと仰せられて殉職者

の兄弟、姉妹の入店御希望の方が数名ありました。私共としましてはその御志をかたじけなく御受けしました。只今御兄妹の代りに店に勤務されて居ります。

猶又遺族の方から或は數百圓を寄附せられ、或は白木觀音堂に大香爐の寄附を申出でられました。私共謹んで頂戴致す事に致しました。

又寄宿舍に防火用の貯水池を寄附しやうと御申出がありました。只今その設置の計畫中であります。

第三 火災保險

一、商品及什器

商品と什器に對する保險金は昨年末現金で支拂を受けました。僅か一週間の迅速さと、正確さを以て査定が終りまして、十二月三十日に支拂を受けましたことは保險會社の御骨折と御援助を感謝致して居ります。

實損額はこの保險金で十分にカバー出来る事と思ひます。實損を繰越すことはあ

りませぬからどうぞ御安心下さい。

二、建 物

建物に關しましては保險會社が只今實損査定中でありまして未だ終りません。世間には白木屋と保險會社とが喧嘩してゐるやうなデマが飛んで居りますが、そんな事はありません。嘘であります。

百貨店は人氣商賣であり、又保險會社も有力な御得意でありますから、私共としては圓滿に協調して行き度いと思ひ、現に協議も極めて圓滑に進行中であります。此の點もどうぞ御安心下さい。

従つて建物の保險に關しましても茲數日の中に圓滿に解決するものと信じて居ります。

第四 復舊工事

復舊工事の設計も只今大體出來まして、ポツポツ材料の注文を致して居ります。

この度の改修の著眼は(イ)設備其他は大體今迄通り、(ロ)防火防煙装置及び人命救助の完備を期すと云ふ方針であります。

完成の上は耐火百貨店としての設備は萬全を期し、他に類を見ないものにする積りであります。従つて耐火、救助施設には費用をいとはずかけまして、最新且つ理想的のものと思つて居ります。

大體の完成は五月頃で夏物賣出しに間に合ふ様只今折角努力中であります。

第五 若森監査役の辭任

若森監査役は今度御一身上の御都合で辭任せられました。

若森氏は昨年十月で滿四十年も白木屋に勤められ、呉服界に稀に見る達人であり、又監査役としては實際の店務に携はれないから顧問として白木屋復興の爲努力したいと云ふ御希望もあり、かたがた毎日店員と等しく御足勞を煩はす事にしたのであります。

右の様な次第であります故、退職慰勞金を御贈りし度いと思ひます。どうぞ宜しく御審議下さる様御願致します。

第六 社債の件

昭和八年度は三つの社債が皆滿期になります。即ち四月、七月、九月に夫々滿期になるのであります。でこの三つの社債を借替へるにつきまして、條件の中、年限は七ヶ年以内、利率七分以内と云ふ事に御承知願ひ度いと思ひます。利率は出来るだけ低くする様努力致します。

第七 昭和八年の豫想

最後に昭和八年度の豫想を申し上げます。

上期の前半は二分の一の面積で營業致しますので、手狭の上に、他方高島屋の開店及び三越の擴張に依りまして、成績は或は十分とまで行かぬかも知れません。

賞與に就て

然し後半は復舊工事の完成と、開店賣出して、相當の成績を擧げる事が出来ると思ひ居ります。

その上大阪支店の採算上の好轉に依りまして成績に寄與する所多大と信じます。又今年の中頃になればインフレ景氣も相當發展致しませうし、その影響を受けて逐次成績は良化するものと思ひます。

賞與に就て

三月三日

一、賞與に就て

當社の前期は火災に依り多大の實損を受けましたから、其營業成績はかなり不良

なのが當然であります。然るに諸君の言行宜しきを得たるが爲め、營業成績は良好でありました。去る二十八日の株主總會に於きましても、株主諸君はまづ満足せられて近來にない滑かな總會でありました。是全く諸君の百貨店員としての模範的行動に由來するものと信じます。

之に反して唯今差上げる特別賞與は極めて零細な金額で、此の點私として恐縮してゐる次第であります。然し各個人々々の額は零細でも、之だけの多人數ですから總額に於ては純利益の四割五分に當つてゐるのであります。一方株主の配當は、優先株は一割、舊株が無配當でありますから、株主總拂込に對しては僅か一分二厘五毛といふ零細な金利であります。以て如何に資本家に對する態度と諸君に對するそれとの間に差違があるか、數字的に考察して下さい。

世間のマルクスボーイは二言目には資本家横暴と言ひますが、當店に於て果して資本家は横暴でせうか、諸君の明敏な頭腦で、數字に立脚して判斷して下さい。

凡そ物事に對して、自己のみの頭で獨斷的勝手な考へ方をするのは自分の苦しみ

賞與に就て

賞典に就て

を増すばかりです。私共の申した事で腑に落ちぬ點がありましたら、どうしてこんな馬鹿げた事を言はれるのだらうかともう一度考へ直して下さい。認識不足で獨斷的に考察するのはいけません。宛も國際聯盟で四十餘の小國が滿洲問題に就いて勝手な熱を上げたが爲に、却て我日本をしてアジアに於ける最も優秀な地位を獲得せしめた様なものであります。諸君も幹部の言行に就いて認識不足のない様にくれぐれも御注意を願ひます。

吾々は諸君の膏血を搾取して立身せんと考へてはをりません。四民平等、共存共榮公平分配の精神で、月々の事務を處理して居ります。若し異議があつたら遠慮なく申出て下さい。

二、皆勤者に就て

皆勤者が全店員數の二割五分に達してゐます。斯様に皆勤者の多い事は私として非常に嬉しい事の一つであります。今期は三割に上られん事を切望致します。

私個人としても諸君と行動を一にしたいのは山々であります。諸君の大部分は

失禮乍ら閉店後自由の體になられます。然るに私達は毎晩遅くまで店の爲に働いて居るのでありますから、朝少しは遅くなりましても、此の點を十分認識してどうか考へ違ひのない様にして頂きたい。宴會等に行きましても、相手の客は勿論女將も藝者も女中さんも皆々大切な白木屋のお客様であります。あまり好まない酒を飲んで、而も多額の金を拂うて機嫌をとらなければならぬ其心中の苦しみを認識して下さい。

之は日本の悪い習慣です。此處にも大きな無駄があり、而も此の無駄を省き得ない所に惱があるのであります。

皆勤者の中にも、人に頼んでタイムカードを打つて貰つた人もありませう。私は知つて居つて知らぬ顔をしなければならぬ。茲にも専務の辛さがあるのです。と云ふのは私も諸君の年頃にはどんな事をしてゐたかをはつきり覚えてゐますから、今更聖人振りは致しませぬ。

毎日諸君の悪い事を三つや四つ報告して來ますが、先づ第一に自分はあの年頃に

どんな行をしてゐたかを反省するのです。そうすれば小言を言ふ勇氣が出て來ませぬ。然し乍ら規則は規則ですから、何等か適當な方法を考へて婉曲に夫を改めて貰ふ様に工夫致します。サボるといふ事は正しい事ではありません。假令一時人目を忍んでサボる事が出來ても、永くは續きませんからそんな人は出世が遅れます。

三、重役の任務分擔に就て

白木屋の弗箱である分店は次第に其の數を増して來ました。やがては面積、取扱商品、賣上、利益等に於ても日本橋本店と同じ様になる運命を持つて居ります。

本日から此の當店として重大な意味を有する分店業務に對する重役の分擔役割を變更します。此の將來を有し充分發展の可能性ある分店方面の總支配を梅田取締役
に御願する事に致します。

従つて其の他の役割は次の様に變更致します。日本橋本店方面は岡取締役、本社事務關係即ち會計、株式、人事とか社債とか總べての後方勤務は鏡山取締役の擔任と致します。

諸君は相變らず夫々の重役の命令をきき、監督指示を受けて働いて下さい。

四、店員諸君の働に就て

近頃毎日多數の面會人から店員諸君の活動振りに對して褒めの言葉を頂戴して居ります。(一)元氣よくニコニコしてゐる、(二)活氣がある、(三)緊張してゐる(四)サービスがよいと仰言るのです。

此の様に褒めの言葉の多くなつた事は諸君の活氣、緊張味を裏書するもので、私として愉快此の上もありません。何故かと申しますと、店員の精神の朗かな點、會社のために働くといふ氣持の旺盛な點に於て此の白木屋を日本一としたいのが私の念願だからであります。

是がお客様から證明されるのは誠に御同慶に堪へません。どうか一層右の特徴を發揮し、他店とは著しく目立つて違ふ様に御奮闘あらん事を切望致します。

火災の論功行賞

三月十六日

本日は火災がありましたから、丁度まる三ヶ月であります。あの火災に際して店員諸君の模範的な働き及び熱烈なる愛店心に對する感謝として、絶大な敬意を拂ふと共に、相當の御禮を致したいと思ひまして、火災後直ちに論功行賞委員を設けて諸君の行動を詳しく調べたのであります。

委員長	梅田建次郎	副委員長	足立恭三
委員	麻生濱吉	同	徳永正規
同	市川隆三	同	辻村彦次郎
同	柄島俊輝		

以上の如く任命しまして、會議を開く事十數回慎重に審議したのであります。

今回の論功行賞の調査の仕方は日清・日露及び歐洲戦役に於ける陸軍各部の論功

行賞の調査精神と遣方とを真似て行つたのであります。

火災当日の出勤人員は一千五十人、あまりよい成績ではありません。普通は一
千六百人位ありますが、当日は出勤猶豫があつた爲であります。

勳功を慎重審査しましたところ満點が二人、第二位が七人、第三位が四十一人、
第四位が七十七人、第五位が百四人、第六位が二百六十人、合計四百九十一人が賞
に當る事になりました。

十數回の會議で詳細に調査し最も公平を期したのであります。若しこの行賞に
間違があると思はれる御方は遠慮なく申出て下さい。再審議を致します。

二、第一位の二君は清水武夫君と佐野千代さんであります。

家具係七十七番賣場副主任清水武夫さんは當時七階に居りました。火災が起るや
煙は各階段を煙突として昇り七階は即時煙が充滿したのであります。七階で階段が
止つて居るのが多いので煙の逃場が無く、七階は一番早く充滿したのであります。
私も其の状態を目撃しました。その間清水君は十五六歳の若い食堂の女店員の救助

火災の論功行賞

に奮闘したのであります。最初數名を屋上に連れて上り、其後猛煙を冒して、數回往復して店員を救助したのであります。私が目撃した丈でも數回でありました。

その勇敢なる行動は廣く社會に對して龜鑑たるべき動作と信じます。第一人者と査定しまして月給金五圓を昇給致します。

庶務係、電話交換掛副主任佐野千代さんは猛煙の中にあつて、出火後一時間交換室に於て、内外との電話通信に當つたのであります。これは有名な話でありまして全國の電話交換手に大なるセンセーションを起したのであります。警視廳の電話交換室の諸嬢から感謝狀を贈られた事實に徴しても明かなる如く、私共の容易になし得ぬ勇敢な行爲であります。

店の名譽を著しく發揚すると共に、事實消火、人命救助に大効果があつたのであります。所謂會社に最も多くの利益を與へた事と信じます。依つて月給金五圓を昇給致します。

三、第二位の七名の方は名前だけ申し上げます。

陳列圖案係	小川 輝三君
商品管理係チエツカー掛	加納 三郎君
庶務係利調掛	溜 亮君
呉服特賣係	中村 槌之助君
人事係	菊地 友吉君
第一呉服係十三番賣場	大橋 要次郎君
庶務係	高橋 章平君

以上月給金參圓を昇給します。

此等の昇給は年功に依る昇給とは別であります。又過去半年間に最も多く會社に利益を與へたものを賞する昇給は別に行ひます。従て都合よくゆく方は茲數日の間に三回昇給する事になります。

四、第三位の四十一名、第四位の七十七名、第五位の百四名、第六位の二百六十名は週報で發表致します。

五、賣上成績に依る表彰者及び定年制に依る昇給
賣上が非常によくて賞休を給する方々は

第三吳服係十九番賣場

安 晝 太 郎 君

第四吳服係二十二番賣場

伊 藤 善 太 郎 君

第一吳服係一番賣場

戸 口 榮 一 君

第二吳服係三番賣場

山 下 東 太 郎 君

であります。

六、定年制に依て昇給する者は七百七十名であります。

以上差上げました昇給は各個人にとつては、零細な金額であります。総額は中々多いのであります。どうかよく會社の氣持を御諒承下さい。私は命の續く限り諸君の爲に働きたいと思ひます。

諸君も益々健康に注意して一生懸命に働き、一時も早く出世せられん事を望みます。

先輩としての幹部

四月一日

一、店員のサービス振りと幹部の責務

唯今、岡取締役から百貨店の競争激甚の折柄、皆さんは益々サービスに努力して、他の百貨店に勝たねばならないとお話がありました。サービスが非常によくてもお客様を満足させるか、或は不行届でもお客様の御満足を得ないかは、諸君の罪ばかりではありません。幹部にも罪があります。サービスがよいか悪いか差別の附け方が少いことから起るのであります。幹部の目の光り方が届かないから起るのであります。

熱烈な考へ方で働く人、或は働かぬ人、身體は働いても精神的になまける人即ち要領よくなまけてゐる人があります。人間の常として心の安きを望み、身體の安逸を計るのは青年の誰もが考へ行ふことであります。私も諸君の様な青年時代に

は要領よくなまけて来たのであります。然るに私に今日の信念を持たせたのは先輩がよかつたからであります。幹部がなまけた心で即ち愛店心を持たずに諸君の愛店心、好サービスを要求したつて到底駄目であります。こういふと幹部が悪いことになりませんが、喧嘩は五分々々と同じ様に諸君の方にも悪い所があります。

二、世間の評判は良いが猶努力を要す

私は會社の重大な事件の爲に約二ヶ月間販賣仕入の方面で直接諸君の働き振りを見る事が出来ませんでした。世間の評判は毎日數回聞いて居ります。銀行會社の重役其他の幹部の方にお目にかゝつて、白木屋店員のサービス振を聞いたのであります。それは皆奥様の御意見を取りついでお話であります。その批評はよいか悪いかと申しますと、幸に非常によろしいのであります。火災以來店員諸君の働き方が他の百貨店に比べて非常によろしいといふことであります。こう云ふと先程の岡重役の御話と反對のやうであります。が決してそうではありません。我々幹部から見ると猶十分でないのであります。幹部の要求する所は過大か、そうではありませ

せん。此の非常時の白木屋としては據るべきものは諸君の力のみであります。外から見ても、悲惨な姿の白木屋の現下の状態として不十分な商品を以て而も高島屋、三越の兩強敵をひかへてどうして勝つか、諸君の絶大な力より外ありません。この理由の下に諸君の熱烈な愛店心を要求するのであります。

會社としても幹部として諸君が十二分に、満點以上二割も三割も働かれたならば、それに相當する報酬を與へること、即ち名譽でも物質でもそれ相應に遇することは我々の道と考へます。今日以後も益々この點に就いて考へる積りであります。

諸君もこの點に就いて共鳴せられたらばどうぞ御奮闘を願ひます。

三、店舗の修築工事

永い間店舗を悲惨な状態に置き諸君に御苦勞をかけましたが、昨日を以て一切の事件が解決しましたから、晝夜兼行で修築工事を行つて六月一日に全館開店したいと思ひます。完成の上は高島屋に比肩する以上の立派なものとなります。新装成つた白木屋の店舗の偉力と合致する様サービスに努力されん事を望みます。

完成迄二ヶ月間の努力が六月以後の成績に係る所大きいのでありますから御奮闘を願ひます。

四、賣場別賞與と御得意の開拓法

最後に一言申し上げますが、賣場毎に最も多く賣つた人に何かの方法で賞與を出したいと思ひます。然しインチキをやつてはいけません。私も若い時相當インチキをやりましたから、諸君がインチキをやつてもすぐに判ります。主任は宜しくこれを見極めて下さい。

又火災以後大變御同情下さつた方で、帳場がない爲に現金で買はねばならぬから不便だといふ方があります、此等の方々は購買力の多い人であり、特に呉服部に對する重要なお客であります。帳場を開く様願ひましたが、かういふ方にはどしどし係員が行つて御得意を開拓せねばなりません。

今迄は下の方の店員が第一線に立ち、有爲の店員は椅子に腰掛けてゐたのであります。御得意の開拓には他の百貨店では腕のある店員を使つてゐるのですから、他

店以上の力倆のある者が行かねばなりません。呉服部係長、次席は自ら御奮闘を願ひます。そして出來た御得意を各賣場に配置する様願ひます。

「努力せよ」とか「サービスを盡せ」とかいつも同じ事を云つて濟みませんが、戦に勝つたときの喜びを目標にして暫らくの間我慢して奮闘して下さい。

苦は樂

五月一日

一、私が遭遇した苦勞は誠に小なるものであります。此處に語る事は恥しい次第であります。十三歳の時京都の赤松家で玄關番をしました。起床は毎日午前四時であります。寒中でも冷水で雑巾掛けを致しました。赤松家には百坪位の池があり、磨きのかゝつた底石を一週間に一度竹はうきで洗ふのでした。その冷たさは思ひ出

してゾツとする位です。

一、小學校時代には一番にならんために試験には毎晩徹夜をしました。主に地理、歴史のためにやつたのですが、此の時は大體成績をあげましたのでこの徹夜も苦勞でなく愉快でした。

一、十五歳の時山陽線の由宇驛の驛夫になりました、別に苦勞の要する仕事ではないのですが、當時は現在の様に自働連結機ではなく、貨車の連結開放は十五歳の少年の私には力がたらず相當困難な仕事でありました。しばしば間にはさまれて死にかけて事もあり、その度毎に驛長に助けられ危難を免れました。

列車ボーイの時は、する仕事も綺麗であり、お客様も皆理解のある紳士でありますから、努めて御話を承り其の知識を無料で頂くことを得まして、大變仕合せ致しました。今日私の持つ常識があれば之れはその當時得た收獲であります。

一、士官學校の生徒時代の教練の時約十五、六貫位のを背負はされて地獄坂を五、六十回駆足で往復させられた事がありました。その頃は疲勞の極、眼がくらみ、し

やくに障り、こんな下等な勞働を要求するのなら死んで教官を困らしてやらうと決心しました。そう決心すると急に頭が汗え、目が見え始め、平氣で走れる様になりました。此時人間は死ぬ決心をすれば偉大なる別の力が出るといふ事を實驗しました。

一、そこで私は昨年春、雑誌雄辯に焔刃といふ新文字を發表しました。これは昨冬の火事にも經驗した所として人力は測り知る事の出事ない偉大なものであるといふ事を現したものです。

一、陸軍將校を止めて自動車販賣業を始めましたがこれに最も困つた事は金融でありました。無資本で金の要る事業を始めたのは、全く無鐵砲の見本でありました。

一、それ等の私の過去における體驗が百貨店の經營に大變役立ちました、下情に通ずるといふか、人情の機微を知るといふか、この貴重なる私の苦心と體驗が白木屋更生に應用せられ相當役立つたと信じます。百貨店の事業には機械なく、單に人あるのみです。すべて人であり、客も店員も人であります。此處に私の體驗が活用できたのだと思はれます。少年時代からの私の體驗の中で何が私達の働いたため

に役立つたかと云へば、人に完全に使はれて来たといふ事でもあります。でありますから三萬圓の金をかけて大學を平凡に卒業した人は、本人は勿論のこと父兄に對し誠にお氣の毒に堪へません。

親は無益の投資をやつた事になります。生れ落ちてより二十五、六歳まで何の役にも立たず消費専門に暮したので。私は十二、三歳の頃より生産をなしつゝ、社會學を實地に研究した幸福の身分と非常に喜んで居る次第です。

大勇と小勇

五月五日

一、大勇と小勇といふのは佛法でいふ大乘と小乗の關係の様なものと思ひます。軍人に賜はりたる御勅諭に詳しく御さとしになつて居ます。婦女子の勇が小勇、

男子の勇が大勇とも謂へましよう。近頃は之れと反對の事もまゝありますが、例へば喧嘩の勇は小勇、自己本位の人、家庭の事をクヨクヨする人は小勇の人です。大勇とは私慾殊に女色酒色に打勝つ事、種々なる誘惑にかゝらない事、私達の仕事としては取引先よりの誘惑に打勝つ事、不正に抵抗する事、死を恐れざる等、公正と度胸の強く大なる事を意味すると思ひます。大體軍人はこれ等の點からして大勇の人が多いと謂へましよう。

二、白木屋の例によりますと昨冬の大火に際し電話交換手の美談があります。交換手は火事が起ると先づ店内電話で各所にその旨を通じました。店内の通話が出来なくなると、店外電話によつて取引先其他に發火の事を通じました。この間約一時間、猛火の中で交換業務に服し、最後に消防手に助けられたのです。「吾々十數名は六階の東北隅にあり、四面火なる故救助を頼む」旨を通知しました。消防署より直ちに現場に通知があり伴傳の屋根から全部一名の負傷者もなく救助されました。

三、あの非常時に於て而かも若年の婦女子の身でありながら、火焰の中にて自己

吳服部主任諸君

を犠牲にし自己の職業にのみ忠實なりしは實に驚嘆すべき大勇であります。

吳服部主任諸君

五月十一日

今夕御疲れの處を御集り願ひましたのは、諸君の希望を充分御聞きしたい爲であります。

一、分に安んぜよ

私がアメリカへ参りました時、汽車旅行の途中展望車で一老車掌をつかまへて「何歳になる？」「何年位車掌を勤めて居るか」と質問しました處「自分は七十五歳である。車掌は自分にとつて最も適した仕事である。他に地位も仕事も望まない、現在カルフォルニアには一家を支へるに充分な財産を持つて居るし慣れた仕事を樂に勤

める事が出来れば自分はそれが幸福と思ふ。若し自分が野心を起し地位が向上してゐたら、今までの様な安樂な生活を保ち得たかどうか疑問である」といふ返事でありました。

又英國に於ける日本の郵船會社に相當する、某一流汽船會社の或る老船長は、副社長と同額の給料を貰つてゐるが依然として一船長で満足してゐる。若し地位が上れば不適材として直ぐ首になる。

國民性の相違もあります。が「分に安んじると謂ふ事は大切な事であります。日本人には誰しも大臣になりたいとか、大將になりたいとか望むのは當然であります。百人が百人大臣にはなり得ないし、千人が千人大將にはなり得ないのであります。

自ら其の地位、職務には定員があります。望む方が無理であります。十の力を以て八の仕事をするれば樂であるが八の力を以て十の仕事をするれば苦勞が伴ひます。店に於きましても主任に適した人が係長に拔擢されたばかりに餘計な苦勞を受けたり、部下から馬鹿にされる様な破目になつた實例はあります。主任をして居

吳服部主任諸君

れば立派な人として長く其の地位を保ち得るものが係長になつたばかりに其の人の前途を暗くする様な甚だ氣の毒な結果となるのであります。

二、小學出と大學出

大學出の人は短日月でどんく出世するが、長年白木屋の番頭として勤められる方が其の地位が昇らないと云ふ不平は屢々耳にする處であります。今陸軍の進級状態を見ますと、兵卒から少尉即ち高等官となるには二十有餘年を要するのであります。又他の官廳に於ても雇員より高等官となるには四十年の日月を要するのであります。一方士官學校を出た人は直に少尉となり、大學を出た人が文官試験にパスすれば立ち處に高等官となり得るのであります。

現在白木屋の實狀が之等世間一般と比較して悪いでありませうか、決して悪くはない筈です。十年前と比較しても平たく謂つて小僧出の人を優遇して居る積りであります。

私は過去數年間大學出の優秀生を盛んに採用致しました。其の中約二十名程は他

に轉職されたのであります。其れは白木屋の待遇が悪いからであります。大學出の人々は學校を出る迄約三萬圓の資本を投ぜられて居ります。學校出の人は商品には明るくなくとも部下を統率して行く才能があります。私は列車ボーイをしたり、苦學をした關係から學校出の諸君よりは確かに其の方面の知識を持つてゐる自信があります。私をして賣場に立たせれば相當の賣上を擧げて御覽に入れます。

三、柏葉婦人會に就いて

柏葉婦人會等の問題も或る所信を以てやつて居るのであります。それを知らぬ者はエロ事務等といふ事を申して居る様であります。店を思ふ信念からやつて居る事でありますから御諒解願います。

四、趣味賣場に就いて

次に來る六月上旬より吳服商品の一部を山の手向き、下町好み、モダン、クラツシクの四つに分類して陳列販賣する事に致しました。モダンを望まれる方はモダンのみ陳列してある處へ御案内して品物の御選びを願ふのであります。

進んで三階全館を四つの區畫に分けてもよいと存じます。此れは六月上旬より四十五日間の試みであります。

五、サービス第一

白木屋には北に三越、南に高島屋といふ強敵を控へて競争して行かねばならないのであります。他店との競争條件を研究しまするに、三越と白木屋との財政状態はどうか、白木屋は決して三越より好いとは謂へないのであります。商品はどうか同じ様な問屋から仕入れて居るのでありますから、同等であつても優れてゐるとは斷言出来ません。

又兩方の店員を比較して見て、白木屋の方が優秀だとは残念乍ら謂ひ得ないのであります。しからば今後何を以て他店と競争し勝ち得るかと謂ひますと、上に立つ者は勿論重役迄が必要によつて商賣の第一線に立つて接客するといふ事でありませぬ。今迄は一番馴れた者である上役が卓子に向つて仕事をとり、最も大切な接客は小僧に任せて置いたので、其の間に不評判も生じた事と存じます。で今後は係長主任と

云ふ様な一番總てに精通せられてゐる方から一線に立つて貰ひたいのであります。

それで今後賣場賣場を益々強固なものとする爲に甚だ御氣の毒には存じますが、經驗のある方々に再び賣場主任として働いて戴く事に致しました。傳票その他の事務は小僧さんに頼む事にしたいと存じます。

今後私を初め岡重役は婚禮或ひは不祝儀の註文に出掛けて欲しいと云はれる場合は御申出次第直ちに出掛けて参ります。

雜貨部主任諸君

五月十六日

一、紙一重の決心

店舗の設備、商品、戰鬥員、是等の武器は一應整備された。然るに尙他店に比し

遺憾の點あるは何故か、其は店員諸君の自覺の不足ではあるまいか、成程諸君は經驗も積まれ非常の努力もして居られるが、更に諸君に望むものは、ホンの僅かの氣持りの改變である。

本氣で店と生死を共にする決心をして貰ひたい、其信仰を深くする爲めに今一步の前進を期待する。

二、膽力を出せ

現状の儘で押進んだならば三越を凌駕する事は到底出来ない、之は物理學的原理である。

然らば何を以て之を突破するか、曰く膽玉である。

白木屋を枕として飽く迄も頑張ると云ふ確固不動の信念である。自分は壯時軍隊に在りし時廿八歳、大に悟る所あり、衆念を捨て唯だ一念を以つて猛然と突進した。

確固不拔の信念に依り自己の職分のみ精進した、即ち今日ある所以であると思ふ。

我等の松岡全權を見よ、剛直毅然たる彼の活躍は好く我國の進む可き道を知らしめた、要は膽玉の問題である。

巧密を要する外交に於てすら尙斯の如し。諸子よ、細技を弄する勿れ、諸君も既に相當の男子である。卑屈を去りて公道に就き、元氣ある力強きサーピスに依り江戸ツ子の心理をねらへ。

三、白木屋の特異性

分店を數多く持つて居る事である。

數多有力なるターミナルに分店を有する事は白木屋として非常なる強味である。

随つて分店では何を賣るべきや、本店には如何なる性質の商品を充實すべきか、此の點確然と一考せよ、自ら進むべき道を發見せん。

四、本店商品の充實方針

右理由に依り當然商品等級分類の必要が起つて來る。

日用下級品程度の品物は各分店に於て提供せよ、然し商品は飽く迄正常な物でな

ければならぬ。

態々貴重なる時と金を費し本店へ來らるゝ御客様に對しては高級、上品にして最も價値あり、特色ある商品を提供しなければお客様に對して申譯がない。

五、特別自製品に就て

百貨店が普遍化された今日に於ては、逆に從來の考へ方を一變し専門店的思考の下に、他店にない獨特の優秀品を準備しなければならぬ。例へば洋服、家具、電器賣場に於て最も好く賣れる商品はどんなものか、云ふ迄もなく特色ある商品のみであらう。家具の如きは特異品のみを準備するも過ちなからむ。

六、商品に對する研究心

特製品、自製品と云ふは敢えて自店工場製品を云ふのではない、又一世を驚倒せしむる様な大發明品を期待するものでもない。

日常諸君の耳目に觸れる最新優良と思ふ品物に、今一步考案を進めて更に點眼を行ひ、他店にない、獨特の品を準備して貰ひたい。僅かの注意工夫に依り商品の優

秀化を計るのは些して難事ではあるまい。切に發奮を望む。

一枚下れ縁の下

五月十六日

私自身は只今非常に幸福だと考へます。

自分は多くの人の中で一番幸福だと考へるのであります。それは自分のその日その日を氣持よく暮して居るといふのであります。言換へますならば私は現在の地位境遇に満足してゐるのであります。諸君に於かれましても物質的には御不満も多々ございましたが、ある程度はあきらめまして自然にその要求が達せられるようほがらかな氣持で暮されたいのであります。彼女の最も幸福な事は決して金や物質ではありませんぬ。

お宮は何故不幸だつたか、ダイヤモンドにだまされたからであります。物質と云ふものはいくらあつても限りないものであります。今日を満足するといふ事は却つて物質を澤山持たせる事になります。

私はすぐる日曜にアルコー會といふ會で山を歩いてゐる時そのはなしが出て大いに私の友達は賛成してくれたのであります。その時こう云ふ言葉を作りました。

一枚下れ縁の下、生活に於ても人より一枚下れば氣持は樂であります。着物でも他人より一枚下のものを着て満足出来れば幸福であります。「一枚下れ縁の下」甚だ俗な言葉でありますが、私自身はそれで毎日愉快に暮してゐるのであります。専務と致しましても他の百貨店の専務と比べますと色々の理窟も言へます、色々不愉快不平等も出ます。然し一枚下つて諸君と私と比較すれば私は幸福であります。物質におきましてもたしかに諸君より幸福なのであります。他の百貨店の専務とくらべるとそこには不平もあつて毎日その日その日を不愉快に送らねばなりません。どうか諸君も自己の年齢・過去に於ける勉強の仕方、體力、境遇、頭の働き方を考へまして一

枚下つて縁の下の氣持になつて努力して頂きたい。そして本日を愉快に暮していただきたいのであります。

商品充實の方針

五月十七日

- 一、今回の開店戦の主眼とする所は商品の特異性にあり
- 一、商品の特異性とは自家製品の獨創なり
- 一、自家製品とは専屬工場の建設にも非ず、新會社創設の必要もなし、只商品の一部に自己の獨創を加へれば足る
- 一、即ち當店獨自の精神を各商品に點眼せよ
- 一、商品の仕入は五月三十一日迄に終了し店内に集積しおくべし

幹部諸君

一、商品は必ず一品検査をなし自己の責任を明かにすべし

幹部諸君

五月十七日

- 一、朝の時間は最も頭の良い大切な時です。
- 二、各幹部諸君は此の貴重なる時間を自己の職責遂行に全力を使つて下さい。
- 三、また正午頃より三時頃迄は御客様御來店の最も多い時ですから接客にのみ使つて下さい。
- 四、會議または相談の如き會合は午後四時以後に行ふ事に改正します。
- 五、また會合の如きも手輕に行ふこと、日本間とか、會議室にをさまつて談合することはなるべく重大事項に限ること。

六、御客様に對しては「足」を軽く使ひ、御互同志の内談はなるべく其都度電話を使つて下さい。
電話の使用が非常に少ないのは舊式であります。

和魂洋才

五月十八日

- 一、この言葉は福澤諭吉先生のお使ひになつた言葉と思ひます。口で言ふ事は容易ですが實行は中々困難な事であります。
- 二、事業家には洋才は無論必要であります。事務を取る上に於ては歐米の良い所を真似ねばなりません。洋才はあるも和魂のない人が今日の青年に多いのは誠に残念に思ひます。これは即ち青年の罪ばかりではありませぬ。明治維新以後に於ける

和魂洋才

歐米文化輸入の殘骸であります。でありますから一日も早く、二千有餘年の長日月で研磨せられたる魂の本義に立ち歸り大和民族の有する大和魂を發芽せしめ培養する事が目下の最大急務と考へます。

三、大和魂とは正義觀念の強い事であります。徒らに他を排し自ら潔しとする様な單純な思想ではありませぬ。私慾に打ち勝つ大勇はあるも、弱きをいぢめる小勇は持ち合せて居らぬ、正しきに頑張り、弱きを憐み常に第三者の幸福を願ふものがあります。殊に犠牲とか責任觀といふ點に到つては和魂と洋魂との間に格段の差があると思ひます。

四、米國青年會々長小林救世軍少佐といふ方と先日宮内省でお會ひしました。此の方の奥さんは米國人であります。その時の御話に先日の白木屋の火災の時、私の爲した事に就いて奥さんが御主人に話された事は、「あんな時には米國では社長や重役が一番先に逃げる。日本人は實に偉い」とおつしやつた相です。米國人の思想から見ればこんな事が餘程不思議と思はれます。

五、私が米國に行つた時シカゴのステロブンスホテルでゼネラルモーターズの總支配人と商賣上の談判をやりました。私は通辯を雇つてやつたのですが、この通辯を雇ふといふ事は、私達にとつて非常に便利なものです。向ふのしやべる事は通譯者を通じて私に話されるのですが其の間向ふのしやべる事が私には大體判りますので、通辯が譯すまでゆつくり對策を考へる事が出來ます。先方は即答をしなければなりませんから、こちらは大變有利な譯です。この時この支配人は私を舐めて仲々私の言ふ事を聞かないのです。私はこれを察知し最後に靴をはいたまゝ大の字に寢臺の上に寝ました。そして「馬鹿歸れ」と日本語で大喝しました。通譯者は仲々これを譯さないで、私は手まねで歸れと云ひますと彼は私の要求を入れた事がありました。度々する方法ではありませぬ。

六、リットン卿は極く最近「日本人は全部爆彈三勇士である。日本人を認識するには三勇士を研究せねばならぬ」と言つて居ります。松岡全權が今日ゼネバで働いて居られる氣持は大和魂の發露であると思ひます。無論弱く軟くなる必要も時々は

ありますが、徒らに毛唐崇拜は感心しませぬ。

七、自己を皆無にして人の爲に働くとか店を愛するとかいふのが崇高な犠牲的精神であり、これが大和魂であります。

今日吾が國民の中に洋魂の人間が中々多くあります。即ち共産主義とかマルクス主義の人は洋才洋魂の人であります。これ等の人は須く國籍を變へる必要がありません。彼等は日本人ではなく魂才共に歐米の人ですから一日も早く歐米に歸化するが適當と思ひます。日本に安全に居住しながら日本を嫌ふて悪口を謂ふのは男らしくありません。結婚すら解消の流行する時代です。歐米の魂がすきなら歐米に住まうて御覽なさい。どんなにつまらぬものかわかります。

若き青年よ

五月十八日

左記の小文は小生親戚の青年に與へしもの也。参考とならば幸甚

- 一、業務熱心なる事と思ふ
- 一、私は犠牲を拂ふ事で成功した
- 一、人としては、犠牲を拂ふ事が最も崇高なる道德と思ふ
- 一、自己を知り他人を知らず、社會の爲めを思はざる人は成功せず、況んや忘恩の人をや
- 一、報謝・感謝の念ありて始めて他人が謂ふ事を聞く
- 一、他人が同ぜざれば、何事も爲し得ず、一人にてする仕事の量は知れたもの、他人の力が加つて始めて偉大となる
- 一、他人の力を求むる前に先づ自己の力を他人の爲に使ふ必要あり

- 一、専務としても店員の爲めに働いてこそ始めて、店員が店の爲に犠牲的に働いてくれるのである
- 一、専務が自己の事ばかり思ふて仕事すれば、店員も亦自己の事のみに関心
- 一、此の分り安き道徳に氣が付き、且實行する人が成功するのである
- 一、君も茲一年か二年の犠牲を拂へ、然らば其後に於て誰れか君の爲めに犠牲を拂ふ人があらう
- 一、若し君が之れに反すれば、他の人も亦之れに反する道理なり

白木屋の新設備

五月廿日

火災の經驗に鑑み今回の改修工事に際し、防火、防煙、避難の三點に就いては、

特に其筋の御指示を旨とし、高層建築最新設備を施したいといふ氣持ちで、出来る限りの改善を施しました。左に重要な點を列記致しますから充分研究して下さい。

一、各階を防火的に區分

萬一火災が起きた場合でも、其部分だけに喰ひ止めて損害を僅少にするため、各階を三つに區分致しますから、全館が二十七に區分される譯であります。若し一箇所に發火した場合其部分だけは焼けても、他の部分には引火しないやうな設備であります。

二、防煙設備

先般の火災が瞬く間に大火になつたり殉職者を出したりしたのは、猛火よりも煙のためでありましたから、その貴重なる實驗に鑑み、今度の改修には防煙の用心として、成るべく吹抜を取り止め、又各階の階段口やエレベーターには防煙の設備を施すことにしました。

三、耐火の床

床は従来木張りが多く毎日油で拭き込んでゐたのですが、先般の大火の時黒煙濛々となつたのはその油のためでありまた引火の早かつたのも油の爲めである事が判明しましたから、今度は床の木張りを止めて、大理石又はコンクリートに改造しました。

四、耐火の間仕切り

各室の間仕切り仕上げ等は、従来木材を用ひてゐましたが、之れも先般の経験に鑑み、焼けない様に鐵材又は鐵網を用ひてモルタルを塗り耐火的に造りました。

五、警報機の新設

消火は最初の五分間とは消防當局が常に唱へられて居りますが、早期消火を心懸ければ小火は大事に至らないで済む譯です。そこで今度は各階に數箇所づゝ發火の警報機を新設します。此の警報機は警視廳直通ですから、ボタンを押せば白木屋何階の何處に事故が起つたかを直接警視廳に通報できる装置です。

六、消火栓

従来各階にある消火栓の外に、それと並んだ場所に特別消火栓を新設します。此方は消防隊のパイプに連絡できる設備ですが、非常時に消防隊が来て之を使ふまでの間、素人でも簡単に使へるやうに普通の消火栓で先づ急場を救ふといふ仕組みにしてあります。

七、セルロイド賣場特別室の新設

四階、日本橋交叉點角にセルロイド賣場の特別室を新設します。此室はセルロイド玩具のやうに引火性の高い商品を安全に陳列できるやうにコンクリート壁と防火扉とで仕切つて獨立させてありますが、尙天井にスプリンクラーを設け、萬一發火した場合華氏二百度の熱を受けると十六箇の噴水口から自然放水をして消火する仕掛けです。此外に消火スタンドをも設け今日の科學の力で出来るだけの防火設備を施します。

八、非常階段

屋上から地上に通ずる非常避難階段は

(イ)日本橋通り交叉點の角

(ロ)平松町通り

(ハ)昭和通り寄りの角

(ニ)木原店通り

等新舊併せて七箇所以上も設けまして、いづれも各階から行かれますが、その出入口は防火扉で安全に保護されて居ります。其他の階段も修築しまして、萬一の場合には安全に都合よく避難できるやうに改善されました。

九、バルコン増設

窓の外のバルコンが非常時に際して人命救助に非常に役立つことは先般の實驗に鑑みて確實ですから、今回改修には三階以上各階にバルコンを増設します。そして此バルコンを傳はつて非常階段に行けるやうになつて居ります。

十、非常口の増設

西館各階手洗所の奥、及六階電話室の角に非常口を増設しまして、此處から直接

伴傳寄りの外部に避難して非常階段に行かれるやうにしました。又中央吹抜北側の採光窓からも直接外部に出て非常鐵梯子で避難できる様になります。

十一、窓の改造

各階の硝子窓は、從來の連絡開閉式が非常時に不便であることが先般の經驗で判明しましたから、今回は連絡式を廢して普通の上下窓に改造します。消火に際してのホース引込みにも、避難にも、上下式が便利であります。

十二、警備隊の新設

店内に特務の常設警備隊を新設しまして、各階に適當なる人員を配備することになりました。

隊員は平素から防火設備の利用方法を研究練習し、又一般店員の訓練監督をして居りますが、萬一非常の場合には店員を指揮して警備に當ります。

以上の諸項は、防火、防煙、避難の改善設備として重要な點であります。此他細かい點にも出来るだけ萬全を期する豫定です。尙御氣付の點は皆様から御注意下さ

5. 改修は出来るだけ惜まらずやるつもりであります。

白木屋の商品

五月二十一日

- 一、今般の開店戦を期とし「流石に白木屋の商品は良くなつた」と御客様より評判せらるゝ様に、三越や高島屋と全く「變つた商品」を仕入れて揃へて下さい。
- 二、變つた商品とは白木屋獨創味のある事です。店員諸君は智慧を絞つて一品一品に一寸した工夫を凝らして下さい。
- 三、仕入係員も熱心に研究して商品の良化に努めて居りますが、直接御客様の氣持のわかる店員諸君に於ても、何かと工夫して主任なり、仕入係員へ指示して下さい、喜んで歓迎致します。

- 四、往復の電車のお客様の御召しもの、また御持ちのものを拜見しても、一寸した頭の働さで思はぬヒントを得るものです。
- 五、直接販賣に働いておらるゝ諸君には「御客様の好み」がよくわかる筈です。其のお好みをなるべく早く主任や係長へ申し出て下さい。
- 六、最も多く販賣せんとするには、御客様より商品智識が豊富である事が必要です。此頃の御客様は各百貨店を廻はつて居らるので、商品の智識は進んで居りますから、油断なく研究して下さい。御客様に遅れぬやう、そして御好みの商品が十分揃ふやう。

明日の活動に就いて

五月二十七日

一、修築の完成と店員の覺悟

待ちに待ちましたる改修工事も豫定の通り竣工致しまして、賣場だけは今月中に出来上る事になりました。外側とか、事務室とか、應接室とか、賣場に関係のない處は工事が残りしましたが、引續き施工致しまして六月一杯には大體終る豫定であります。

工事が今月中に竣工するといふ事は、世間のお客様にいささか誤解を招く候がありますから、全部完了するものではありません、賣場だけが出来上るのでありますと云ふことを機會のあります毎に、仰言つて頂きたいのであります。外圍ひの如きは、タイルを全部貼りますから、之が貼り終るまで足場はとりません。外側タイルを貼り終り次第に取除くのであります。今月一杯はかゝります。

然しながら、今回の如く白木屋の工事が僅か一ヶ月餘りで出来上るといふ事は、世界的のレコードでありまして、先般も警視廳の建築課長にお逢ひしました時お話を承つたのであります。「約五千坪の大店舗のかような大工事が、僅か一ヶ月で全部出来上るといふのは、實に不思議だ」と、かようなお言葉でありました。

此には色々の理由原因があると考へますが、要するに熱烈な意氣を以てレコードを破つてゆく人力の偉大さを實際に示すものであると考へます。

工事の仕方につきまして、色々改善を施した處がありまして、その改善を施しました處に就きましてお話し申上たいのであります。それは印刷物にしまして配布する事に致します。

かような意義ある白木屋の改修工事はいよいよ今月の茲數日の内に終りまして、諸君にお示ししました如く一日より賣場移轉を開始し、いよいよ來る九日に一齊に大賣出しをする事になったのであります。

御承知の如く右に巨大なる三越、左にあなどり難き高島屋の間に伍して、當白木

屋が如何なる作戦を以て、如何に戦ふかは、全東京市民の刮目して待つ處であります。

この痛快な戦ひに臨みまして白木屋が勝つか、それとも見苦しい惨敗に終るかは一に諸君の双肩にかゝつてゐる重大問題であります。白木屋がつぶれるか、發展するか、諸君が不愉快な生活をせねばならぬか、朗らかな生活が出来るか、一に今回の開店戦に於ける結果によるのであります。生死の別れる重大な戦ひなのであります。

この戦ひがもし拙劣であり、人氣があがらぬ、東京市民から罵詈を受けたとなりますならば、白木屋は非常な難局に立たねばならぬのであります。白木屋が生きるのも諸君の力の出し方によつて決るのであり、白木屋が死ぬのも諸君の氣持の持ち方に依つて決るのであります。どうか、お互の幸福を計るために、強國を相手として華々しき一戦を交へる事は、吾々店員として最も痛快に感ずる處であります。

二、明日の宣傳に就いて

この意味におきまして明二十八日は、定休日にも拘らず、諸君に御無理を願ひまして、全店統制運動を行ふ事になりました。

百貨店の店員が市民に直接お願ひにあがるといふ大デモンストレーションをやるといふ事は、未だ曾て日本に於て行はれた事のない新しい試みであります。

この明日の家庭訪問、街頭宣傳は、かような新しい、日本に於てはじめての試みでありますから全東京市民に如何なる感じを與へるか、どういふ氣持を持つて頂けるか、非常に興味深いと共に又極めて重大な意義を持つものと考へます。

従つて諸君の明日の行動は小さく申しますならば服装、態度、又は申上げる言葉そういふ細い處にまで細心の注意を拂つて諸君の白木屋を愛する愛店心を熱烈に現して、お客様に御同情を願ふのである事を充分にお客様に感得して頂きたいのであります。ただお祭りさわぎであるといふような感じが、一寸でも東京市民の頭に映つたならば、この度の戦は負け戦であります。

明日の活動に就いて

どうかしとやかな態度、あまりきらびやかならざる服装を以て彼女を口説く熱心さを以てお客様にお願ひするのであります。

行動開始前に宮城前に御集合願ひます事は之また當白木屋にとつて最も意味のあることで昨年十六日の事件につき、御下賜金を賜つたといふこと、ただ一つの小さな小賣商にすぎぬ百貨店に、恩賜金を賜つたといふ事につきまして勿論、今日をまつまでもなくこの鴻大なる

大御心に對し奉り御禮を申上げるべきでありましたが、遅ればせながら明日、宮城前に店員一同打揃ひまして、兩陛下に厚く御禮を申上げたいのであります。當白木屋の更生は最早や物質だけでは足りませぬ。神佛の力によつて、我等の力を増して戴きたいと祈り願ふ次第であります。この二つの意味で明日宮城前に御集合を願ふのであります。折角の定休日にかような、重大な意味を有する御努力をお願ひしますに對し、これに酬ゆるに甚だ會社と致しましてお粗末な事しか出來ぬ事は、遺憾に思ふのであります。どうかその點何分の御容赦をお願ひ致します。

重ねて申し上げます。九日からの開戦は白木屋の生きるか死ぬかの運命を決する大決戦で直ちに諸君の運命にも關係するものであります。この重大な難局に際しまして人力では突破出來難い艱難を神の力によつて回轉してゆきたいと思ふのであります。

どうかお互のため、店のため一身同體となつて、不平もありませんが、その不平は胸中に收め、朗らかな氣持で大活動されん事をお願ひ致します。

名譽ある勤功章

六月一日

工事は晝夜兼行で豫定の通り進みまして、明日は警視廳の検査がある筈です。いよいよ來る九日華々しく開店致します。あと僅かに一週間餘りであります。色々混

難も致し、過激な労働も願ひせねばならぬと思ひます。何卒、皆様の熱烈な御同情によつて、この點を許し戴きたく、また、東京市民のこの頃の白木屋に對する人氣は非常によろしいのでありまして、これは去る二十八日の諸君の御足勞が大いに與つて力あるものと思ひます。

どうか九日開店以後におきましても諸君のサービス振りは所謂死にも狂ひの熱烈さを以てお客様に接して頂きたい。

その眞心、この熱なくば東京市民の折角の御同情も煙となつてしまふ。吾々としては、先般の高島屋の開店に比べて數倍の賑やかさを以てお客様を集めて見たいのであります。その九日、十日、十一日、土曜、日曜を含むこの三日間の人氣、景氣が若し悪かつたならば白木屋の將來は甚だ寒心に堪へぬのであります。

然し私の第六感は、必ず勝つの確信を持つてをります。

どうか、及ばずながら私の熱に對して御協力ねがひたい。色々と諸君にも願ひする仕事について個々には輕重がありまじやうが、その不平は白木屋の大局から胸に

收めて氣持よく働いて頂きたい。

勿論、なるべく公平に諸君の希望を達したいのであります。私も人間であります。二千四百人の人々すべてに御満足をゆき渡らせる事が出来ません。どうかお互のために、大白木のために一層の御努力を賜りたい。必ず高島屋の開店に比べて、勝つて見せると言ふ確信を持つて働ける事を愉快と考へます。

今晚この壇上に列んでおられます十七名の諸君は、勤功表彰規定により、即ち、當店に入店以來滿二十ヶ年以上を經過された方々であります。

一つの業務に二十ヶ年も勤續されると言ふ事は非常に難しい。この十七勇士は、健康に於ても人より優れてをりまじやう。愛店心も諸君の模範と信じます。この功勞に對して、會社として酬ゆるに甚だ薄い事を實に恥しく思ひますが、その十七名の方々を賞するために、純金製のマーク、即ち勤功章を授與したいと思ひます。

どうか、諸君はこの模範店員の行動を見習つて人後に落ちぬやう御努力ねがひた

この十七名の勇士に對し、滿腔よりの祝詞を述べたいと思ひます。諸君もどうか心よく拍手を以てお祝ひして戴きたい。

慰靈文

六月八日

一、白木屋の改修工事は、僅か一ヶ月餘りの短時日で、少しの故障もなく無事進捗しまして、本日を取りあへず、賣場の全部が竣工し、いよいよ明日より開店致します。茲に謹みて殉職店員各位の靈に御報告申し上げたいのであります。

二、昨年暮のあの大事變がありました時は、世間の評判では、白木屋は再び開店する事は出来ないと謂ふて危ぶまれたのであります。之れが僅かの時日で、疾風迅雷的に再興が出来ましたのは、一に皆様の崇き犠牲的の御働が原因となり、社會の

各方面より豫想外の同情を忝ふした結果に外ならぬと存じます。

また、皆様の殉職が我が國高層建築界に大衝動を與へ、消火設備、防煙設備、人命救助等の諸設備に、劃期的大改革を講ぜしめる事となつたのであります。隨て當店に於ても二十數萬圓の巨費を以て、十數項目に亘る我國最新の設備を施しましたので「安全第一の店舗」として中外にほこり得る次第であります。

三、斯くの如き皆様の尊き犠牲に對しまして、我々として之れに報ゆる唯一の道は、私共生残つたものが死力を盡して當店を更生させる事と存じ、其覺悟を持つて居るのであります。

四、そして私共は常に皆様の立派なる教訓に勵まされつゝ、今日迄幾多の難局を突破し、茲に今日更生の光輝に浴する事を得ましたのを喜ぶ次第であります。

五、尙當店の將來を考へまするに、右には老練なる三越をひかへ、左には新興の高島屋と並んで居りますので、當店の將來には、幾多の迂餘曲折波瀾重疊がある事と信じます。これも皆様の此上の御指導と御加護に依りまして、一日も早く名實

の伴ふ百貨店となり、天下の白木屋たらん事を望んでやまない次第であります。

六、茲に謹みて白木更生の経過を御報告申上げ、厚く御禮を申述べると共に、皆様の御冥福を御祈り申上げる次第であります。

賣出しの狙ひ所

六月十六日

一、更生賣出しに就いて

今回の更生賣出しに就いては近來にない大成功でありました。厚く御禮申上げます。

その原因は色々ありますが、就中白木屋を生かしてやらうといふ東京市民の御同情に依るのであります。火災に罹つたからといふ同情も含まれてゐませうが、弱

者に對する同情であります。生かしてやらうと云ふ大和魂であります。昔の言葉でいへば江戸ッ子氣分であります。贅六にはない氣持であります。男らしい氣持で大きく云へば大和魂であります。

店員諸君の側から言へば崇高なる愛店心、人情を以て總ての物を思ふ心境に依るのであります。

傳統ある名譽ある白木屋を助けてやらうと云ふことが同情となり、人氣となつて更生賣出しを成功させたのであります。

二、二の替り

お客様と云ふものは、賣場に立つてゐる諸君は御承知の事と思ひますが、一週に一度月に三四回も來られるのであります。所謂顔馴染であります。殊に七階の食堂や地階の食堂ではお客様は殆んど同一であります。これは所謂白木ファンと云ふことで、同一のお客様が入替り立替り來られると云ふことは商賣人として注意せねばならぬことであります。でありますから商品の陳列とか、仕入とか、賣出しとか、

賣出しの狙ひ所

催物とかでも同一のお客様が來られるのだ、毎日違つたお客様ではないと云ふことを考へねばなりません。

そこで二の替りと云ふことが必要になります。明十七日迄が第一回の實演で、十日から更めて二の替りの狂言で御覽に入れる。この替りをやるときに同じ外題ではお客様はお飽きになる。いくら忠臣藏が當るからといつて忠臣藏ばかりでは種がつきると同じであります。

國民性から考へてもこの事は注意せねばならぬことであります。いくら忠臣藏が當つても三十日以上は打てないのであります。所が英國では一度當るとなれば同じ芝居を三年半も打續けたのであります。その代り芝居が當らぬとなれば一回でやめるのであります。面白い國民性です。

三階で或る種の賣出しをやる、八時半に開店すれば、九時半の一時間後迄にはこの賣出しが當つたか、當らぬかを判断し、若し當らぬとなればすぐやめて二の替りに移るのが本當であります。所が計畫してやるものは當つても當らなくても期日ま

でやる「ノンキナトーさん」であります。

白木屋宣傳部の催物は私もチョツカイを出しますが、まづ最初の日早く見て當るとすれば廣告とか宛名宣傳とかを決めるのであります。

古い經營者は、自分の頭一ツで計畫して無理に客を引つける。所が山田のやり方はその反對です。

「よからう」と思ふことにはまづ經費を少くかけてやり、これは「よい」と見きかめがついたら、そこで始めて莫大な金を投ずるのであります。古い百貨店の經營者は勝手に計畫し、當らうと當るまいとかまはないのであります。向ふ十日間と決めたときは、それまでやらねばならぬとしてゐる。眞に義理堅いが、商賣の道ではありません。經驗は化石の如しといふのはこの意味であります。人氣の起るやうに努めねばならぬがやつても人氣が起らねば潔く棄て、第二段の策戦に出るのが奥行のある經營者であります。

軍縮會議とか、國際聯盟とか、或は今度のロンドン經濟會議に於ける駆引も二段

賣出しの狙ひ所

三段の駈引で、一段丈では決してありません。石井全權の出發するときの策戦と今日の策戦とは全然違つて居ります。

東京市民の氣持ち、考へに依つて時々刻々に變つてゆかねばなりません。自分勝手に決めてこれで當らねばならぬと押してゆくのは化石頭であります。

三、お客様の聲

女の店員は直接お客様に接してゐるのですからお客様の氣持はよく知つてゐる筈です。そのよく知つてゐる氣持をどしどし主任に申出て貰ひたい。主任も女子のくせになんだと云ふことでなしに、セールス・ウイメンの聲はお客様の聲であると云ふ意味で尊重して聞いて貰ひたい。

販賣店員の云ふ言葉が通常彼女を満足せしめないことが多いのであります。具體的には云ひませんが、勝手に自己の頭ではなく、東京市民の氣持でするところが肝要であります。

然しこれは人氣を知る、人氣爆發の理由を考へる手段でありまして、一旦命令と

して出た場合はそれに服従しなければなりません。係長は部長の、主任は係長の命令に従はねばなりません。然し他の係長の命は絶対に聞かなくてよろしい。他の係長は他人であります。

各人が限られた職務に向つて自由獨立にやる、他から掣肘されるところはあります。古い經營者はこの他から掣肘されて自由にやれないことを全店一致といひます。

も少し大きく云へば、私の云ふことはよくきいて貰つて、他店の専務のいふことは聞いて貰つてはこまるのであります。自由獨立にやるといふことが共同動作であります。戦争でも各小隊、各中隊が戦つてゐる、その中の一つの中隊が非常に苦戦だから、隣の隊が助けに行かうと云ふのではその戦は負であります。自分は自分で全力を出して戦ひ、敵を敗つて進めば、味方の隊もそれにつれて進むことが出來て戦争に勝つことが出來るのであります。手を引いて行くのではありません。手を引いて行くのは婆さんが孫の手を引いて行く時だけであります。

先輩を真似よ

兎に角人のことは考へずに獨立にやつて行かねばなりません。然し獨立といふことは我儘とは違います。

部長・係長・主任と縦の流に従つて賣場毎に獨自にやつて行かねばなりません。

先輩を真似よ

七月一日

一、岡營業部長の眞似をせよ

只今、岡營業部長の云はれた事は誠に結構でありまして、私自身も直さねばならぬ點が澤山あります。私も岡營業部長に見眞似を致します。部長、係長は只今云はれた事を實行される様お願致します。

諸君は部長、係長の眞似をすればよいのであります。成功した人の眞似をする事

は出世をする近道であります。よく注意されん事をお願致します。

二、眞心よりのサービス

本日より中元の戦であります。各百貨店の意氣込は非常なものであります。一番白木屋が熱がない様に見える位であります。

おそまきながらよい智慧も出ませんので、我々は自分の眞心より出るサービスを以て働きたいと思ひます。どうか著さの折柄諸君には御苦勞であります。皆様の眞心を以てお客様を動かして下さい。

三、序列作成と定期昇給

尙一寸申し添へておきますが、皆様の御苦勞に酬ゆる爲に、今まで一年半以上昇給しない方は主任に申出て下さい。主任は係長まで申告して頂きたい。之は八月一日現在であります。

次に七月十五日現在を以て主任係長は係内の店員の序列を作つて頂きたい。誰が一番よく働いたかといふ行き方で公平に調べて下さい。

先輩を眞似よ

店内巡視所感

一方は抜擢で片方は定期昇給であります。この二つをお願いしてをきます。

店内巡視所感

八月二日

- 一、総務部次長、庶務係長及階長は屢々店内を巡視し、直接間接に営業部を補佐する事を希望す。
- 二、本所感は順序不同、一時の思附きのもの多し、篤と研究を望む。
- 三、美術賣場繪畫展の諸揭示の仕方は下品にして著しく畫の美觀を損す。
- 四、「大空展」は二の替りを工夫し、會期を延期するを可とせざるや、模様替の着眼は遊就館にある参考品の如き手数少く歴史的價值あるものを可とせん。
- 五、宣傳部、九月の大々の催物の計畫如何。

- 六、五階家具賣場のカウンターに御客様の居られた事なし、如何。
- 七、七階食堂のサンプルケースは、型色共に下品にして食慾を起さず、亦數過多なり。
- 八、屋上觀音様は本日の如く來客多き時は適宜開扉し、一般御客様が焼香出来る様庶務係に於て取計ふべし。
- 九、屋上店員散歩仕切りの手スリは東西に直線に引き延ばすを可とす。
- 十、警視廳の指示に基くホール改造青寫眞見たし。(急、建委)
- 十一、B階段窓の改造青寫眞見たし。(急、建委)
- 十二、塵埃焼却の煙突上端は一寸の加工を希望す。(建委)
- 十三、北側外壁は一年又は二年目に塗り換へを要せん、大銀を増加し今より準備し置くを可とす。(建委)
- 十四、三階は一般に暗し、照明装置を増加すべし。
又小型扇風器を増設すべし。

店内巡視所感

十五、三階各賣場の内部及後方甚しく不潔不整頓なり、御客の氣持ち悪るし。
 十六、西館便所非常口の扉は營業中は常に開扉し空氣の流通を良くすべし。之れが爲鐵鎖り等を用ひ危険防止をする事は當然なり。(建委)

十七、各賣場上部又は天井より假設の裝飾は嚴禁とす、商品を立體的に陳列し美化すべし。

十八、日本橋通り正面入口の改造案至急提出すべし。(建委)

十九、三階日本間の各室柱と外側窓ワクとの調和不良なり、研究改造を要す。(建委)

二十、一階は全般的に見て下品なり、各賣場個々には稍統一あるも、全般には雜然たり。

廿一、一階ネオンのサイズに大小あり、理髮のネオンは形式を異にす、寸法形式共に至急一定するを要す。

廿二、二階西館は物置き之感あり、甚しく不體裁にしてダラシなき標本なり、紅白

の幕等にて仕切りをつけては如何。

廿三、各階段の掲示は下品なり、速に改正すべし。

經營の活動性

八月八日

一、百貨店の經營は内面的には牛歩の如く遠き將來を慮り、一步一步と確實に地を踏みしめ、些も脱線味あるべからず。

一、然るに百貨店の經營は火山ならざるべからず、何故か。而も活火山ならざるべからず。その噴出する煙は種々變化あるを要す。時には黒煙濛々と湧出し、時には火柱となりて天に沖し、或は爆音を以て輿を添へざるべからず。

一、客も生物なり、店員も生物なり。靜を欲せず、動を好む。殊に我國々民性は

感傷的特性を有す。火山は其自身一定不動なり、其の活動は著しく變動性に富む。

一、近頃北アルプスとか日本アルプスとか稱し、山嶽の登山流行せり。頂上に於て下界を睥睨する快なしとせざるも、時々刻々に變化する雲、雨、雷、風、晴、日光變轉として目まぐるしく應接に遑なき大自然の變化の痛快味を滿喫する事が登山の主たる目的なるべし。

一、營業方針は一定不變ならざるべからず。然れども其表現即ち營業政策は活火山の如く常に活動せざるべからず。變玄極りなきを要す。

百貨店の營業亦難きかな。

苦節十年

九月一日

一、震災前は天下一の白木屋

本日は大震災記念日であります。

十年前迄は日本に於て三越か白木屋か、白木屋か三越と云はれる程、當店は非常に盛んな店でありました。殆んど下町の全部は白木屋の御得意であり、ファンであつたのであります。設備や賣上に於ても三越と伯仲してゐたのであります。

然るに當店は木造の五階建であり、三越は鐵筋であつた爲に、震災後三越は復舊が早く、當店は建築が遅れ今日の悲境に陥つたのであります。

震災前は、現在の銀座の松屋は今川橋の傍の小さな店でありましたし、上野松坂屋も同様であつたのであります。關東大震災後或は銀座に進出し、或は改築して今日の様になつたのであります。

十ヶ年間に大變化を來したのであります。

二、更生の第一歩を戦ふ

白木屋が其の後幾多苦難を嘗めて漸く一萬坪のこの店舗を苦心慘憺して造りました所、不幸にして昨年火災に遭ひ、諸君にも非常な御迷惑を掛け、御苦勞を御願致しました。

工事も漸く完成致しましたので、今秋からは氣分を新にして更生の第一歩を戦はねばなりません。苦節十年、本日より光明を以て、東京市民に對して報謝せねばなりません。

三、工事は十日迄に完成

賣場も三階以下の改修工事は多少の變更に伴ない豫定より遅れて申譯ありません。今月一杯かゝる處を馬力をかけて十日迄には完成することになりました。

今朝出勤の際、日本橋通りからモダンな清麗な店舗を御覽になつたでせう。この麗はしい店舗で清き心を以て戦ふのであります。

店舗の改装も完成して、ほがらかにになりました。この時秋空の如く心を澄まして戦つて頂き度いのであります。

四、十年前の白木屋に戻し度い

船長たる私が不徳であつて、時には諸君に罵詈謗も申し、悪口の言ひ放題で参りましたが、それは諸君を憎む爲ではなく、實は非常な速度で十年前の白木屋に戻し度いからでありました。

お互にこう云ふ風に縁あつて一つ釜の飯を頂く以上は不平もありませんが、我慢して白木屋の爲に働いて頂き度い。どうぞ宜しく御願ひします。

設備上の狙ひ所

九月十一日

- 一、客用諸設備はすべて婦人の嗜好、特性に適合するを要す。随つて婦人の聲を聞き其空氣を知り善處すること。
- 二、所謂「大衆の聲は識者より起る」と謂ふ格言に促はれ男性の意向を不知の間に重用し婦人にせきばくの感を與ふるの過失なき事を望む。
- 三、特別室、食堂各室、美容室、應接間等男性に好まれ女性に嫌はるゝ憾なきや、一考を要す。
- 四、若し假りに此觀點より缺點を發見せば、僅少なる設備上の工夫又は什器等の色彩の改善により至急補備する事を望む。

賣場の整頓と店員の態度

九月十六日

一、賣場内部の整頓に就いて

最近大變愉快に思ひますのは、賣場の内部がキレイになつた事であります。整頓が大變よくなりました。これはお客様に一番目につきやすい爲であります。

商品の陳列や配置は、どの百貨店もほゞ同じであります。最もお客様に注意され易いのは、賣場の内部の戸棚、机の上の整頓であります。これが八月頃に比べて、目立つてよくなりました。結構なことであります。この上ともきれいにして頂きたい。

賣場の中に皆さんのハンドバックが出てゐたり、傘や下駄が置いてあるのは見苦しいものです。一層御注意ねがひます。

二、店員の態度服装に就いて

賣場の整頓と店員の態度

皆さんの身なり、態度も大變よくなりました。これも結構です。お互に商賣人でもありますから、小さいにしてゐる事が必要です。同じ服装でも、洗濯をして筋が立つてキチンとしてゐる。頭もポイポイとしてはゐない。店内を歩く動作も正々堂々と歩く。要するに、すべてお客様に見苦しくないと言ふことが必要です。軍人にしても、理窟から言へば、たゞ戦に勝てばよいのであるが、やはり服装は、厳として冒すべからざる威容が整へられる様に出来てゐるのと同じ理由であります。ボケットに物を澤山つめてふくらませてゐたり、ネクタイが服装と著しく不釣合であつたりするのは見苦しい事です。

御婦人にしても、顔ばかりコンパクトで叩いて、頸筋が汚れてゐたりしてをつては、折角の御化粧も臺なしです。上品で、清らかで、そして朗らかに見える事が肝要です。その上愛嬌があれば満點です。

なぜ、とりたてゝかやうな事を申すかと言ふと、いよいよ店舗の外装も出来上りました今日、そのスマートな店舗の中にある賣場の内部が見苦しく取亂されてゐた

り、その中に働く人の身なりが整つて居らぬ事は、一層お客様に目立つものであるからであります。

特に百貨店のやうに御婦人客の多い所で、ギャングか暴力團のやうな身なりで行する事は慎んで欲しい。

賞詞

九月二十四日

今次東京會館に於ける御招待は極めて良好なる成績を挙げ、其の賣上に於て斷然新記録を造り、超躍的更生の實を示せり。之れ全く關係各位の連日苦心の結晶にして、諸君の偉大なる熱と腕とに對し、深甚なる敬意と感謝の意を表す。幸先は極めて良し、御苦勞ながら此の意氣込を以て來る十月一日よりの竣工記念大賣出しに臨

み、壓倒的人氣を博し、當店の眞價を發揚されん事を切望す。

販賣第一主義

十月一日

一、ほがらかに一致協力せよ

昨年十二月十六日火災にかゝりまして以來十ヶ月、その間當店は非常に苦しい立場にありましたが、諸君の模範的愛店心で改修工事は大變キレイに出來上り、いよいよ本日より目出度記念賣出しを行ふことになつたのであります。

第一線賣場員諸君！どうか氣持を本日の天候の如く清くほがらかにして先づ受持の賣場をキレイにして頂き度い、諸君の氣持を賣場に現はして頂き度いのであります。又商品の陳列も巧にすれば客によい氣持を與へて賣上は必ず増すものと信じま

す。現に東京會館の賣出しでは前回に比べて、賣上に於て約六割多かつたのであります。この勢を以て我々は一致協力邁進したならば必ず當店は目覺しい復興をするものと信じます。

二、後方勤務の諸君は一意第一線を後援せよ

後方勤務に従事する總務部關係諸君は、理窟は抜きにして賣場員の働き易い様に御後援願ひます。

規則にどうか、上役の意見がどうか屁理窟はこの際役に立ちません。第一線に働く販賣員諸君の働き易いやうに無抵抗主義で努力して欲しいのであります。

この第一線に働く人との氣合が一致せば白木屋の更生は容易な仕事であります。

積極的御得意開拓運動

十月六日

商品良化は着々奏効し店外に於ても極めて好評であります。改築竣工を機として御婦人客の激増は一面各家庭に於ける當店の受けの良いことを反影するものと信じます。

茲に到る店員諸君の並々ならぬ御苦勞を深く感謝致します。社會の同情と好評とは將に當店の伸ぶべき絶好の機會であります。

上得意、特に上流社會を對照とする高級商品は豊富に整ひ斷然他店を凌駕する勢ひであります。

最近舊得意の復活特に著しく又お得意の御來店も極めて頻繁となりました。此の好機に乗じて大に外賣に力を入れ、從來のお得意に對しては倍のサービスを盡し、更に舊得意は素より新得意の誘引開拓に一層の工夫を爲せば賣上は必ず激増致します。

す。

或は各個の緣故をたどり、或は他の得意を吸引して白木黨となすなど諸君の手腕と努力とに期待するところ多大であります。

營業部長は當該部長と協力して諸君の活動を援助し諸君の努力を認め報謝の途を講じます。

要は大に外賣を振興して賣上の増進を圖ると共に御得意擴充の猛運動を起して白木更生の實を擧げんとするものであります。

百貨店戦線異常あり

十月十六日

一、世界の大勢

百貨店戦線異常あり

「今日の世界の趨勢は各國何れも獨立獨行で自活するといふ事にあります。經濟でも軍備でも他國に關係なく、協調なく、獨立でやつて行かうといふのが今日の大勢であります。さきには米國が世界經濟會議より脱退し、昨日は獨逸が國際聯盟及軍縮會議より脱退を聲明しました。此の破綻が歐洲の趨勢に如何なる結果を來すか思ひ半ばに過るものがあります。これは要するに各國の獨立獨行自營主義の一つの現れであります。

二、各人の覺悟

皆さんもどうか個人として此の獨立獨行の精神でやつて行つていただきたい。例へ給料はやすくとも親から小遣を貰つて生活して行くなどは實に心得ちがひであります。あくまで自分の生活は自分の収入で賄つて行くといふ精神を持つて下さい。

三、賣場の自治

これを賣場といふものにあてはめて考へてみますと、賣場員が一致團結して自治的にやつて行くといふ事になります。賣場の自治とはその賣場の賣上からその賣場

員の給料も出し、ボーナスも出し、白木屋に對して家賃、税金も拂へる様にする事があります。即ち賣場の獨立經營であります。今回の商品陳列競技會なども此の意味で意義あるものです。

四、協調の眞意

賣場相互の協調といふ事は勿論必要であります。然しそのために成績のよい賣場の歩みが成績の悪い賣場の歩みに牽制される様になつては却つて弊害があります。自分で家賃も拂へぬ様な人が他人と協調は出来ません。すべてが皆獨立獨行の出来る様になつて始めて其處に意義ある協調が成立するのです。

五、百貨店戦線異常あり

今秋の百貨店界をみますと、戦線大いに異状ありです。此の際において他力に頼つて居ては勝利を得る事は出来ません。「自分の道は自分で開け」此の考の下に大いに實力を發揮していただきたいと思ひます。

また「敗けぬ氣」は大和民族の特有の美性であります。諸君の血に流るゝこの精

神、この熱氣を爆發せしめ、百難を溶解し以て敵城を陥落せしめよ、時は今なり。

贈答品と數物

十一月一日

一、商品のありかをよく覚えよ

お客様から他の商品の賣場を聞かれた時に賣場員の教へ方がまづいと云ふ御小言が非常に多い。

賣場主任は賣場員に教へてかういふことのないやうにして頂き度い。數が多いから覚えにくいことは私によく分ります——私自身も知らない賣場があります——が努めて覚えて頂き度いのであります。人事掛は時々試験して下さい。

二、御贈答用品の取扱

或る御客様の御依頼で新婚祝の贈物として座布團五枚を御届けした所、値段がついたまゝ御座敷に陳列してあつた爲非常に赤面なさいました。

賣場も扱者も分つて居りますが、皆さんも同じ誤をしない様に御注意願ひます。

三、數物に就いて

次は數物ですが、或る御返禮に瀬戸物と敷布とを配ることを御用命になりました所がその瀬戸物にも敷布にも又それを入れた箱にも値札が附いてゐた爲、もう白木屋には注文しないと御立腹になりました。

皆様は熱心に努力されてをられますが、かう云ふことが一度でもあるとその努力が臺無しになります。細い所に注意されん事を御願ひします。

必ず賣つて見せる

十一月十六日

一、商品のありかについて

去る一日の統制運動において商品のありかを良く覚えて下さいとの希望を述べてをきましたが、其後調査の結果によりますと大分良くなりました。然しそれについて此處に二、三滑稽な調査餘聞がありますからお知らせ致します。

一階の或る賣場でお客様から「都おこし」の賣場を尋ねられたら「地下室食料品賣場に御座います」とお答へしました。これは中等程度の教育を受けた或る店員の失敗の例です。

「ハオリシタ」は何番賣場にあるかといふ問に對し「四階の婦人服賣場に居られます」と答へた店員がありました。(笑聲起る)

段々私の方もお客様を煩して調査して居ります。根性が悪い様ですが私達が直接

調べますと何だか角が立つて氣難しくなる恐れがありますのでお客様を煩して居るのですから御諒承下さい。食事の時間、休憩時間等の雑談においてもお互に商品のありかを聞合せ自然に覺える様にして下さい。

これに關連して度々賣場の移動をやる事は良くないといふ事が判ります。然し絶對に賣場の移動をやらないと客を飽かせますから其の邊は適當にやる事がよいと思ひます。

二、必ず賣つて見せる

今月は御承知の通り客の冬物に對する需要の最も多い時であります。大體今月一杯で冬物を全部賣切る覺悟で働く時です。來月はお歳暮ですから今月とは賣り方において考へが異なります。これから大分忙しくなりますが、どうか「賣る事」に専心して下さい。唯陳列商品の番をするだけでなく「必ずそれを賣つて見せる」といふ氣持でやつていたゞきたい。どうしても今日中に賣らねば飯が食へぬ、今日此の品物を現金にしなければ借金の利子が拂へぬといふ時には必ず賣れるものです。

必ず賣つて見せる

必ず賣つて見せる

客から求められて始めて賣るのは商賣ではありません。それは單に「引換」であります。販賣部の皆さんは毎日商品の引換をして居るのではありますまい。毎日商品の引換のみをやりながら一人前の商賣人顔をして待遇問題や其の他に關し不平ばかり言つて居る人がありましたら誠に笑止千萬な事です。

この商品を必ず現金化するといふ精神がこもつて、始めてセールスマンといふ事が出来た。大部分の諸君は此の考への下に働いて居られるでせうが、中にそれに氣付いて居られぬ人があるかもしれない。一層注意してやつていただきたい。此の壇上に並んで居られる方々は皆良きセールスマンであります。理窟を言ふ事は下手で頭もズムケて良くはありませんが、商品を賣る事にかけては天下一品の方々であります。どうか諸君も先輩を見ならつて早く一人前のセールスマンになつて下さい。

三、近く火災一周忌を迎ふるに當つて

白木屋も昨年の火災以來幾多の苦難を受けて來ました。來月の今日は丁度一周忌

に當ります。當日は盛大な一週忌を舉行しまして亡くなられた忠實な殉職店員の靈に敬意を表したいと思ひます。

白木屋は最近大變評判が良く、店員が非常に熱心だといふので東京市民から褒めをいただいて居ります。呉服はとにかく東京一であり他の追従を許さぬものであります。雜貨は未だ他の百貨店に勝つて居るものと負けて居るものと半々位であります。總體としまして白木屋は旭日昇天の勢ひで發展しつつあります。賣上は毎日騰つて居ります。店舗の改築、店員の熱、そして商品において白木屋は東京市民から絶大の信用と支持を受けつゝあります。これは一に身を以て模範を示された十三名店員の崇高な犠牲的精神の賜であります。

どうか皆さんも殉職店員の氣持ちでお客様の爲御店の爲に働いて下さい。天は必ず諸君に幸福を下さるでしょう。

必ず賣つて見せる

十日間の努力

十一月二十日

- 一、本年は氣候の關係上、この十一月下旬が東京市民の冬物準備の最高調の時期なり。
- 二、各百貨店共心血を注ぎ種々なる催物を行ふは、悉く此の好期を捕へんとするに外ならず。
- 三、販賣員諸君は、手持冬物商品を一掃する覺悟を以て、販賣に従事せられよ。
- 四、好期はこの十日間なり、「必ず賣り切つて見せる」と謂ふ決心で十日間努力せられよ。
- 五、單に御客の欲せらるゝ商品を現金と引換に渡すも一日なり、攻勢的に「販賣して見せる」といふ氣持ちで働くも一日なり。
- 六、孰れが愉快なりや、何れが疲勞多きや、前者は受け身にして、後者は働きかけ

なり、人として後者を好む。

- 七、販賣員十日間の賣上高に應じ特に賞す、詳細なる規定は營業部に於て立案す。
- 八、各級幹部は自ら馬を陣頭に進め活模範を示すと共に販賣員諸君の能率の上る様萬全の工夫と努力を拂ふ、若し諸君にして何等かの希望あらば遠慮なく申出でられたし。
- 九、總務部各員は販賣員諸君の活動に便なる如くすべてに於て盡力す、實行ありて議論なし。
- 十、會社に最も多くの利益を與へたるものが最大の勇者にして、最高の名譽を獲得す、公平無私賞罰を明にせん。

忠言者を歡待せよ

十二月三日

- 一、他人の忠言は心地よく受け入れること。
- 一、正鵠を失せるものあらんも、それに對しては無言のこと。
- 一、思ひ當ることだけ取り入れ、なるべく早く改善をすること。
- 一、忠言者に禮を失すれば再び忠言してくれざるべし。
- 一、忠言者は白木屋を愛するが故にすることなり。好きでするのではなく、當方より頼んでしてくれたるなり。

緒戦の成功を祝す

十二月三日

- 一、近來當店の名聲が特に良好なるは同慶に堪えず、店員諸君も十二分に喜悅せられよ。
- 二、十月一日改築完成賣出し以來、日々の賣上を考察するに、過去數年間の當店の賣上曲線の急變化ある惡習を打破し、漸増曲線の狀態に於て逐次賣上が増進しつゝあるは誠に慶賀に堪えず。此の漸進的に一步一步と向上するは營業の順調に前進しつゝある證左なりとす。
- 三、此の勢を以て漸進せば、當店の更生は軍需工業の如く目覺しきものと想像せられる。
- 四、つらく其原因を考察するに、店員諸君が自己の業務を正解し、自己の責任に

忠實なる所以にして、「正しく強き者必ず勝つ」の原理に基くものと信ず。

緒戦の成功を祝す

- 五、また諸君の此の「白木屋と運命を共にする氣持ち」が逐次御得意様に了解せられた結果、「同情心」となりたるものにして感激に堪えず。
- 六、また、一面にはすべてに於て経験あり、優秀なる技術を有せらるゝ幹部諸君が自ら馬を陣頭に進め、第一線に於て奮闘せられ以て若き店員諸君に活模範を示さるゝと共に、御得意様に「信頼と好感」を以て迎へらるる結果に外ならざるべし。
- 七、然し乍ら大和民族の特質たる「勝つて兜の緒を締める」自重心も亦必要なり。徒らに新奇を好まず、社會の進運にも遅れず、程良き中庸を以て軌道を行進せられよ。
- 八、歳末戦の初期に於て本日の如き快報を聞く、うたゝ感慨に堪えず。聊か大入袋を以て諸君の勞をねぎらはんとす。幸先よき門出を大に祝ひ、商運の長久ならん事を神佛にかけて祈り申す。

一周年の追想

十二月十六日

一、店舗の更生と成績の向上

本日は昨年の大火災の當日であります。

爾來一ヶ年諸君の自分をすてた決心のもとに、協力一致の愛店心を以て奮闘された結果、われらの白木屋は、非常な勢を以て更生したのであります。店舗も従来より便利に美しく、しかも短時日の間に改築が完成されました。さらに店舗が美しく改築されたばかりでなく、十月一日の開店以來營業の成績も日に日に向上してをります。昨年に比較しますと非常な好成绩であります。

ことに昨年は高島屋が開店してをりません。今年は高島屋が加つて、尙且つこの好成绩であります。

二、好成绩は一重に殉職店員の加護

斯くの如く最近の白木屋が極めて好成績をあげてをりますのは、諸君が白木屋の更生に努力せらるゝ熱の現れと厚く御禮申上ます。しかしながら白木屋の今日あるは、一にこの観音堂に奉安されてある最も名譽ある十三名の殉職店員の御靈がこの白木屋を守護して下さる事によつて、諸君の努力が形に現れたのであつて、本日は特に誠心から尊い十三名の殉職者の靈をお慰めすると共に、厚くその御守護にお禮を申さねばならぬのであります。

三、一層の努力を以てその靈を慰めよ

どうか諸君は十三名の方々の靈を慰める爲働いて下さい。諸君の努力と愛店心の現れによつて白木屋の成績がますます向上して行く事が、殉職者に捧げる何よりの供物であります。全店員は出来るだけ午前中に代りあつて御参拜下さい。さらに十時からは一週忌の御法事があります。

この御法事には御遺族の方々も非常に喜ばれて或は四國の丸龜、或は山口縣と、はるばる遠方から上京されて御参列下さいます。どうか諸君も業務にさしつかへぬ

限り参列され、少くも一賣場、一掛から男女一名づゝの代表者は、この御法事に列席して、共に心から殉職者の冥福を祈つて頂きたいと思ひます。

殉職店員一週忌追悼文

十二月十六日

本日は我等の白木屋が不慮の災禍により、尊き殉職者を出し誇るべき新店舗と財貨との大半を烏有に歸した一周年に當ります。

謹而 一丸人止、宮司丙吾、村山重夫、藤村端、下田勇吉、高谷トシ子、小山喜美子、小柳千恵、山澤政子、中島壽子、西島ユキ、柴田美恵、名川澄代各位の御靈前に申上ます。

烏兎忽々早くも一周年、自分達は此間我等の白木屋を守護し下さる皆様への追慕

と。生きる者の苦しみとの間に不斷の戦を續けて参りました。

爾來我等の白木屋は全員一心同體となり自力更生の旗幟の下に、皆様の崇高なる犠牲精神に依りもたらせる社會の深甚なる御同情を楯とし、感謝感激の中に銳意復興に勵みました結果、去る十月全部の修築を終り華々しく開店致しました。

唯今この祭壇に立ち皆様への追悼をいたしてをります間にも、あの一年前の今日が想ひ出されてなりませぬ。

あの黒烟あの熱火、すべては恐懼と焦燥との連撃でありました。其の間遂に皆様と永久の御別れとなつたのであります。

皆様、今朝白木屋の幹部は、打揃つて二重橋前に宮城を拜し、昨年の優渥なる、御恩召に新らたなる報謝を捧げて参りました。屹度皆様の御魂も私達と共に御同行下されたこと、存じます。

白木屋は過去一ヶ年皆様の御加護により立派に更生の事績を挙げました。茲に厚く御禮申上ます。

何うぞ皆様今一度此の店舗の内容を見直して下さい、決して皆様の御期待に背かぬ心算で御座います。今後も昨年の災害に培はれた心を心とし、店員一同一致協力して店運の繁榮を期する次第であります。皆様此上とも我等に進むべき路を指されまた絶えざる御鞭撻を御祈り申します。

戦は勝てり

十二月十七日

一、本日の賣上は近年になき最高のレコードを出したり。

二、人氣は日々に沸騰せんとす。眞理は常に正しく、吾人の主義なる「情味ある正義」の如何に強きかを確實に證明せり。

三、是偏に諸君が小局を捨て大局をとり一致協力して正戦を交へたる賜なりと信ず

戦は勝てり

一步進んだ經營法

- 四、吾等の白木屋は今や將に軌道に乗り未曾有の加速度を以て東進しつゝあり。益々意氣を旺にし今一段と速度を増加せよ、然らば三百年の光輝ある吾等の白木屋は茲に初めて名實伴ふ帝都中心の大百貨店たる事を壯語し得べし。
- 五、歲末戦は將に酣ならんとす。緒戦は吾人に愉快と名譽とをもたらせり。急ぐな、油斷すな、勝つて兜の緒を締めて最後の成功を收められよ。
- 六、茲に緒戦の戦勝を祝すると共に聊か大入袋を贈り店員諸君の勞を慰めんとす。

一步進んだ經營法

十二月廿九日

世界の趨勢

資本主義の末路とか、形式文明の清算を云々する時代となり、バイオクラシーと

云ふ様なもので飛び出して人心安らかでない。

世界經濟の行詰りを打開せんとして企てられた世界經濟會議が失敗して、必然的に國家經濟の自活を要求しつゝある。

今日の世界の趨勢は各國何れも獨立で自活するといふ事にある。經濟でも軍備でも他國に關係なく、協調なく、獨立でやつて行かうといふのが今日の趨勢である。

さきには米國が世界經濟會議より脱退し、今や獨逸が國際聯盟及軍縮會議より脱退を聲明した。此の破綻が歐洲の狀態に如何なる結果を來すか、思ひ半ばに過るものがある。これは要するに各國の獨立獨行主義の一つの現れである。

經濟組織の革新

かくて我國の經濟界は、將に幕末より維新にかけての國難に匹敵する、外交孤立以上の經濟國難に直面するに至つた。而してこれらの國難によつて急轉直下した所謂思想の變化からして、今日の世の中はまさに文字通りの非常時と云へよう。

この經濟の變局に處し當面する難局を打開してこそ一段の進展、轉換を期し得る

一步進んだ經營法

のだから前途に光明を抱いて努力することが何より必要である。

社會に對する責任を自覺せよ

現下の社會情勢からして近い將來に於ける統制時代が豫想される。それも事業經營の精神にまで及ぶ統制、取締である。

斯くて、今後の事業經營は、その社會責任を自覺して其の義務を盡さなければ、うまく行くものでない。

フーバーも「事業の眞の目的は人類を幸福ならしむる事であらねばならぬ。而して新經營精神は、自己の仕事により各自が奉仕の精神を盡し、此の奉仕の精神を團體的に發揮するにある」と明言してゐる。即ち金儲けに非ずして、「グッド・サービス」であり「此の世の中をよき世界たらしむる」事である。

然るに多くの事業家は何等の理想も持たず依然として舊套を墨守し金儲けを唯一の金科玉條として其の日暮しをして居るから、結局行詰らざるを得ないのである。元來事業は人の爲の事業であつて、斷じて事業の爲の人であるべきでないにも不

拘、人間が事業の爲に引ずられて行くのは人にも罪はあらうが痛歎の至りである。

事業の成否と人事統制

一、經營者の統制力

資本の収集とそれに對する妥當なる配當如何が事業の消長に重大の關係を有する事は論を俟たないが、更に重要なものは所謂「人」の問題であつて、此の人間を如何に統御すべきかと云ふ事が最も緊急な事である。

産業機關を組織し統制するに必要な識能を有する人が、事業の首腦者となるべきであつて、資本家なるが故に、雇主と云ふ事は最早や眞理ではない。人を最も有利に統卒する資格ある者が資本を指揮命令すべきである。

而して人を有利に統卒する爲には信頼される人でなければならぬ。社員の信頼は精神的には部下愛、物質的には手腕によつて得られる。

部下愛に就いては「己の欲せざるところを人に施すこと勿れ」の一語に盡る。常に己の身にひきくらべて、その裏面を察する必要がある。

一面には讀書並に交際を廣範圍にして、見聞をひろめることは勿論である。

二、人本位の統制法

百貨店に就いて説明すれば、營業の統制單位を係長及び店長に置き、人本位に賣場を配合して、仕入、販賣の責任者とし、個人商店の經營精神を以て責任をとらせる。即ち係なり分店なりが一致團結して自治的にやつて行くといふ考へ方である。その係分店の賣上からその係員の給料も出し、ボーナスも出し、會社に對しては家賃、税金も拂へる様にする事である。すべてが皆獨立獨行の出来る様になつて始めてそこに意義ある協調が成立し、精神的團結も可能となる。

要するに事業經營の成否は人即ち統卒者の如何にあり、此等の事業精神を具體化する事が會社繁榮の要訣である。

第二講 演

専務の好きな人

一月二十八日
横濱専門學校に於て

第一 まへをき

元來私は二十年も軍部に居りましたので、人を殺す事、所謂チャン／＼バラ／＼をやる事は上手であります。百貨店などで商賣をする事は下手であります。百貨店のお客様は御婦人が主體でありますから、極く卑近に申し上げますれば、女の方を口説くのが上手でなければなりません。武骨な私には御紹介の様な手品は出来ないのではありませんが、折角ですから私の體驗を少しばかり御話いたします。

先づ表題を「専務の好きな人」といふ事にしました。諸君は近く御卒業になつて各方面へ御就職になるのですから、會社なり銀行なりの重役はどういふ人が好きかといふお話をして見度いと思ひます。

第二 諸君の現状批判

一、サラリーマン候補生の如何に多きや

諸君は唯今サラリーマン候補生でありますから、雇ふ方の側から諸君の現状批判を述べて見ませう。

昨年までに東京に餘つてゐる高等教育を受けた未就職者が十萬人あると言ふ事があります。それに今年の新卒業生二萬人を加算しますと、約十二萬の人がサラリーマン候補生であります。

多くの會社は景氣が恢復したとはいへ、過去數年間の不景氣、即ち肺病患者になつてゐたのですから、本年は久し振りに温泉にでも浸つてゆつくり保養しようと思つてゐるから、

ふのが會社一般の状態であります。

従つて新卒業生を收容する事は皆んな考へて居ないと思ひます。であるから表門を固く閉め、裏門を開けて自然減少を待つてゐると云ふ實狀であります。

二、學校教育か、徒弟教育か

學校教育よりも徒弟教育の方がよいといふのが、多くの重役の考であります。參謀とか計畫とか所謂ヘッドマンには高等教育を受けた人が良いのでありますが、一般の社員には高等教育は時には寧ろ無用有害であります。

軍隊に於ても何萬人かの兵に師團長は一人あれば宜しいのであります。その一人か二人の參謀の爲に、社員全部を高等教育を受けた人で充當すると云ふ事は大變な損失であります。また一方に於ては學生から一人前の社員を養成するには、三年の月日と三萬圓の金がかゝると謂ふて居ります。従つて會社としては大變な負擔であります。目下そんな餘裕のある會社は少いのであります。

幣を持つたり雑巾をかけたたりする事は、諸君の方から云へば精神的の大きな不平

であります。崇高な學理に合はない所に悩みが存在するのであります。ところが初めから諸君のピントに合ふ様な仕事をさせては、會社は忽ち破産をするのであります。

従つて中等教育を受けた者を採用し段々下の方から仕上げて、その中で頭の特によい者を參謀にするのが、相互に過ちが尠くて一番よい方法であります。私の知つて居る範圍の重役諸君は大體同じ意見であります。

會社の方の不平はどうかと申しますと、高等教育を受けた者には感謝の念が足りないのであります。中等教育を受けた者を段々仕込むと「會社の爲に」「店の爲に」働くといふ觀念が非常に強くなります。報謝の觀念の薄い人は會社にとつて最も大きな損を與へるのであります。是が今日の學校教育の最大缺陷であります。

私は元來大學無用論者であります。其理由を詳述する事は本日の目的でありませぬから省きますが、一應お含みを下ささい。

尠くとも私自身は法律とか經濟とか簿記とか云ふものは一回も習つた事がありませぬ。

せん。それでゐて現在の執務には大きな支障は來たさないのであります。

三、投資と諸君の責任

斯う云つて來ますれば、諸君の行き場所がなくなります。行き場がなければ「ギャンブル」になる外ありませんが、それは諸君が悪いのではない、文教の指導精神にも社會の機構にも幾多の缺陷は無論あります。また諸君の父兄にも認識不足があると思ひます。結果を一言で表せば、無益なスペキュレーションをした事になります。永久に元金も金利も返し得ない投資をした事になります。

田畑を賣つて諸君を横濱に遊學させた、いざ卒業して見ると職がない。諸君を赤兒より之までにする投資の總額は約三萬圓かゝるのです。

諸君は月謝と下宿料との外は金がかゝらないとお考へになるかも知れませんが、空氣の外は全部金がかゝるのであります。

金利もとれない様な無益な投資をした諸君の父兄には實に御氣の毒であります。恰度生産過多と消費減退の今日の世界經濟と同じ結果になるのであります。

此の生産過多と消費減退とを解決する學者はないのであります。然らば生産過多は何から來たかと申しますと、サイエンスに依る機械の發達であります。其のサイエンスは人が考へた事であり、人は其のサイエンスの爲めに失業するのであるから、人間が自殺する結果になります。諸君の現状は之れと同じ原理で、諸君の父兄は無益な投資をして自殺した姿になるのであります。此の投資に對する諸君の責任たるや實に重且つ大であります。

是が諸君の現状批判であります、天狗の鼻を折つて誠に相済みませんが、數年後には今山田の申上げた事が成程と頷かれる事と信じます。

第三 就職問題の答解

十二萬人のサラリーマン候補生の中、就職するのは一萬人内外であります。僅か一割前後の中にどうして及第するか、茲に就職問題の答解の解き方があるので

一、赤裸々に返れ

先づ自己に些かの粉飾も施してはなりません。赤裸々に自己を發揮しなければなりません。自分は色男ではない、學校の成績もよくないと云ふ自己を認識して、自力で運命を開拓する事が必要であります。蔓を求めて運動する事は最も拙劣であります。

白木屋が社員を採用する時には重役の推薦では採らない事にして居ります。試験だけでもしてくれと云はれても、それもしない。八のものを十に見ては、會社も當人も双方の損であります。

二、自己を發見せよ

自己を發見せよと云ひますが、それでは山田は自己をどう見てゐるか、何故軍人を罷めたかと申しますと、私は列車ボーイ、驛夫から斯うなつたのでありますから下品であります。それで軍部では憎まれ者でした。下品と少し過激なので憎まれましたが、腕は相當にあり、機敏の點に於ては人後に落ちない事を確信して居りました

た。然し執着心に乏しく且つ八方美人主義の方であります。此の性格が軍人に不適であつて百貨店の業務に合ひ、従つて白木屋が更生して来たのではないかと想像してゐます。ですから事業の性質と自己の性格とがピッタリと一致する事が成功の近道と考へます。

三、悪癖を活用せよ

品が悪いと云ふので直そうと修養するのは無駄であります。修養とは修め養ふと云ふ事で、削つて捨てる意味ではないのであります。自己に缺陷があるからと云つてお釋迦様でない限り缺陷があるのは當然でありますから、其の缺陷を直そうと努力する事は無益であります。自己の缺陷は缺陷として捨て置き、自己の才能即ち機敏ならば機敏といふ點を活かし増す事が修養であります。天性は最も強い性質でありますから滅却する事は困難で、増す事は容易であります。

自己の特長と缺點とを同じ高さに持つて行く事は不可能であり、無益なる努力であります。これは所謂舊式の修養であります、缺點を顧みず其特長では日本一、世

界一といふ様にする事が出世の着眼であります。

人には夫々色々な性格があるからこそ、九千萬の國民を打つて一丸とした場合、其處に一つの立派なものが出来上るのであります。それを學校の先生は全部同じ様な人間にしてはうとする。此の様なレベル教育を私は排撃するのであります。

四、如何なる會社を選ぶか

百貨店ならば白木屋を選ぶか三越を選ぶか、銀行ならば横濱正金を選ぶか山田銀行を選ぶか。多くの人は三越や正金の方を希望します。然し私は反對であります。

其の理由を細かく述べれば澤山ありますが、平凡な人間は正金銀行などに入つても何時までも「うだつ」が上らないのであります。例へば三井へ入るとすると、一番で入れば格別ですが、下の方で入つたのでは何時になつても駄目であります。五十人一緒に入つたとすれば、その入つた時の順番は何時になつても大體同じであります。成績のよい人が課長になり重役になるのに、自分は下ツ端であります。不平が起りますから大勇が引込み小勇があげられだし、自分は益々地獄のソコに下る一方

です。男子は寧ろ鶏口となるとも牛後となる勿れといふ古言は眞理であります。

私が白木屋に入ったのは變な所から入つたので、少し動機が違つてゐます。大正十五年十月頃でしたか、報知新聞に「五大百貨店四大百貨店となる」といふ見出しで、白木屋が落伍したと云ふ記事が出て居りました。私はそれを見て、社長の所へ遊びに行つた時、氣の毒だから株を買ひませうと云ふ事から、段々顧問になつてくれ、囑託となつてくれと云ふ事になり、月に一遍の出勤が週に一遍となり、午前中だけでも来てくれと云はれたのが、とうとう人情まけがして營業部長に就任したのであります。

私は其の時自分で自動車販賣會社を經營してゐまして、毎月一萬圓内外の収入がありましたので、今更白木屋へ行く必要はなかつたのですが、人情まけで白木屋に入る事になつたのであります。

私のは動機が違ふから別であります。諸君は「入り得る所に入る」のが良いのであります。彼奴が彼處へ入社したから、俺は此處へ入らなければならぬと云ふ

考では、出發點に於て既に過つて居ります。宛も鐵筋コンクリートの壁を拳で撲る様な事はしたくないものです。私ならコンクリートも撲らなければ暖簾も撲りません。唯破れかゝつた壁に向つて突進するのみであります。

五、就職出來ざる時の善後策

いよいよ就職が出來なければ自力更生です。仕方がないから、巡査になるなり、一膳飯屋をやるなり、或は夜店商人をやるんです。本當を云へば、就職などせず先づ一膳飯屋や夜店商人になるのがよいのです。一年位斯んなものをやつて、貨幣價値の有難さを知つてから會社に入るとよいのです。そうすれば私の云ふマルクスボーイを、即ち理屈だけしか知らない學校出の缺陷を一蹴する事が出來て「論より證據の人」となり得るのであります。

第四 就職後の世渡法

一、自己を宣傳せよ

會社へ入つてからは、自己宣傳をする事が必要であります。上役の人に自己の存在を認めさせなければなりません。それも口で宣傳したのでは駄目であります。俺は學校を一番で卒業したんだ、とても秀才なんだと宣傳しても駄目であります。論より證據、事實で示さなければなりません。砂上の空論は嚴禁であります。

二、責任を知れ

第一に自己の責任を知らなければなりません。くだいて云へば責任を買つて出るといふ事があります。善い事は他人におつつけて、悪い事なら俺がしたのだと買つて出る丈の元氣がなければなりません。また上役が何か困つてゐる時には、私がやりませうと先づ引受けるのです。そして後は寝て考へるのです。

商賣にしても、任された範圍内に於て、損得何れの場合でも責任をとるといふ事は男子の本懐とする所ではありませんか。

三、上役に頑張れ

諸君が會社に入つて一番まづい事は、菓子折を持つて上役の所へ行く事でありま

す。斯んな事で誤魔化される上役はありません。上役に頑張ると云つても、自分が正しいと思ふ事、會社の爲になる事を頑張るのでありまして、無暗に上役に反抗せよと云ふのではありません。

私が軍部にゐて最も可愛がつたのは「いや、斯うではありませんか」と頑張る部下でした。今日でも「之は斯う云ふ考で立案したのです」となかなか頑張る者があります。それがよいと思ふ時には、「よし任した」と言つてやらせる事もあります。が、時には「馬鹿！」と怒鳴りつける事もあります。然しその時でも腹の中では手を合せて拜むのであります。怒つた後で直ぐ其の案の通り命令して實行させるのでありますから。

でありますから正しい必ず勝つと思ふ事だけを頑張るのであります。また頑張る方法も相當苦心がいろいろあります。

四、物事を逆に考へよ

斯うすれば儲かると薦める人がある。そう薦める人は何の爲に薦めるのか。向ふ

が儲ける爲ではないか。相當に逆に考へねばなりません。また一面には他人の躊躇する事を買つて出るだけの「つむぢ曲り」が望ましいものです。

戦争に於ても戦ふ時には、勝つた場合、負けた場合、勝負のない場合と三つの場合を奥行深く豫め考察し深謀をめぐらすのであります。是を「逆考」といふ言葉で表現したのであります。

五、精練された正直

學校あたりで謂ふ正直又は宗教家の教へる正直は「村長の正直」であります。「損をする長」になります。正直は須らく精練された即ち奥行のある正直でなければなりません。

桂首相は奥行のある正直が上手でありまして、明治三十六年六月十八日の閣議で日露開戦を決意しますと、翌日から新聞で露西亞とは戦へないと逆に宣傳し、帝大七博士の上奏文といふ様な大問題を惹起したのであります。其の間に密かに軍備を整へ、伊太利から日進、春日等といふ軍艦を買つたりされたのであります。

斯うして七ヶ月間國民に逆宣傳し、國民に反露主戦思想を煽つて、遂に開戦して大捷を博したのであります。此の國民精神の集團偉力を見逃してはなりません。是などは精練された奥行のある正直と云ふのであります。

自慢話になりますが、私がフォードの代理店を始めた時は丁度大震災の直後で、自動車は需給の關係上定價の二割も三割もプレミアムがついて居つたのであります。私は斷然定價販賣を決心し、御客様に仕入傳票を見せて一割のコミッションを頂戴する方法で營業しました。所が五十七番目の代理店から一躍全國一となり、高速度の發展をしたのであります。これも或意味の正直さであります。また逆考かも知れません。

六、創造の力

次に必要なのは創造の力であります。是は傳記または歴史を研究し、それを焼き直して活用すればよいのであります。結局巧妙な藥劑師になるのであります。成功した人の傳記を研究して、其精神を汲み取り現時の状況を加味し自己の性格に合致

せしめ、自分の獨力で其難局を突破し得る方法を探し出すのであります。私の経験では此方法が一番容易で効果的であります。

七、努力と成功

努力と成功との面積は同じであります。努力は小さきとみな線となつて連続的に上つて行きます。之に反して成功は中々來らず突然爆發的に現はれるものであります。

今日五だけの努力をしたから明日は五だけの成功が現はれなければならぬと努力と成功とを交互に求むる考へ方は永久の日給取に過ぎないのであります。

成功を天運と考へる人がありますが、努力なくては成功は得られません。

八、自己の能力の經濟的使用

多くの人は金も名譽も、女も家も何でもかんでも一時に得ようと思つて、自己の能力を一時に各方面に使ひます。私の過去のやり方は之と反對でありまして、全智全能を一箇所に一時に集中するのであります。是が自己の能力の經濟的使用法と考へます。

へます。

子供が十錢貰ふと、アンパンも買ひ度い、玩具も買ひ度いと、色々な物を買ふから一つも満足しないのであります。成功する人と成功しない人とは、其人の力に於ては左程違ひはありません。違つてもそれは紙一枚の差であります。それ故自分よりも偉い人が其の力を半分使つてゐる時に、私の力が其の人の全力より二割がた少くとも自己の全力を擧げて事に當りますから、其の人は五の力、私は八の力となり必ず勝つのであります。自己綜合力の全部を一時に一事に集中して發揮する事が必ず勝の要訣であります。

ですから私は過去何十年の間故郷へなどろくろく交通もしません。全力を事業に注ぐのです。にも不拘親戚、知友から嫌はれる心配はありません。

「孝」とは健康で成功する事です。世に所謂孝は低級な孝であります。「健康で成功」する間は誰が何と云はうとかまひません。成功さへすれば自づと人は寄つて來ますから、下らぬ心配は無用であります。

まとまらぬ事を長時間御清聴を煩はし恐縮に存じます。どうか小生の意のある所だけを拾ひ取り諸君の明敏なる頭を以て整理せられん事を望みます。

火災當時の心境を語る

二月十七日
眞宗婦人会に於て

一、佛縁がありました、この席でお話するのは私にとつて誠に光榮であります。この大雪にも拘らず大勢お集り下さいまして有難うございます。

二、發火より屋上へ

十六日の九時頃會社の専務室で、丁度課長の報告を受けてゐる時でした。秘書が「四階が火事です」と云ふので、ハツとして時計を見た時は九時十八分でありました。私は神田の大火と、大震災とに遭つて経験がありますので、直感的に帽子をかぶつて出ました。その時ヒョット窓の方を見ると既に外部に黒煙が昇つて居ります。これはイカンと思ひましたが兎も角四階の火元へ行かうと思つて、階段の所へ行きますと、既にお客様が五六人逃げて來られました。こちらから御出なさいと怒鳴つて、お客様を安全な方へ導き、私は階段を中途の踊場まで降りると下から物凄い勢で昇つて來る煙の尖端と出遭ひました。これが一番最初の煙で、ムクムクと勢よく昇る眞黒な煙でした。この黒煙を見ると、これは大火事だ、もう駄目だ、家や商品はすつかり焼いてもいい、只だ「人命救助だ」と斯う直感したのであります。

女店員はこの黒煙を見ただけでバツタリ氣絶する者も尠くなかつたのです。實際この時の煙は眞黒で全然視界を遮り、又咽喉や鼻を非常に刺戟致しました。

屋上に昇ると、既に七八十人のお客様と店員とが集つて居られて、私を見ると、私の周圍をぐるつと取捲いて「専務さん助けて下さい」「此處は大丈夫でせうか」と叫び乍ら、私の襟や首にしがみついて離さないのです。中に手を合せて拜む人もあ

ります。おかしなのは四十位の女の人が却つておじけて、私の胸をつかまへて「どうか助けて下さい」と離さないのです。若い人の方が却つて勇氣や度胸があるやうに見えました。その時この火災よりもつと驚いたのは、店員が私を非常に信頼してゐて呉れたのに氣が附いた事でした。

三、雪達磨の靈感

丁度其時私の前方三尺位の所に、大きな雪達磨を發見致しました。この雪達磨は「山田専務」である。此の肉體は「山田個人」である、この二つは全然異なるものであるとハッキリ感じました。眼を十分に開けてゐて雪達磨が完全に見えたので、私は不思議な靈感に打たれたのでした。私は子供の時から因縁話を聞き、御説教を聞いてゐましたが、その因縁などと云ふことは正直なところ餘り信じてゐなかつたのですが、この時初めて世の中には不思議と謂ふものがあるものだと思ふのであります。

そこで私は次の様な川柳を作りました。これはその道の人に云はせるとなつてゐ

ないので、自分は獨りでこう信じて楽しんで居り、私だけが悟り得る靈感であります。

人生は意味深なるよ雪だるま

四、屋上の情景

そこで皆んなに先づ坐れと落着かせて、店員に一々尋ねました、「君の方の係の者は皆集つたか」と。「まだあの窓に三人、あすこに五人残つて居ります」と云ふのです。これはイカンと思つて頑丈な男店員と仕事師に命じ、黒煙の中を必死と戦ひ、十數名の店員を救ひ出させました。

また暫くすると伴傳の屋根に消防手が上つて來ました。伴傳の屋根と白木屋の屋上とは幸に話が出来ましたので、あの窓に何人、この窓に幾人の店員が残つてゐるからと救助を頼みますと、梯子自動車が來ました。梯子自動車は東京に三臺ありまして、その一臺を伴傳の狭い横丁へ入れて救はうとしたのですが、まだ梯子が十分に延びきらない中に、消防手が昇つて、窓に付けやうと引張つた爲に、遂に梯子が中

途から折れて、その消防手は重傷を負いました。こんな譯で折角の梯子が役にたかない上に、煙が迫つて來ましたので絶體絶命、仕方なく窓から三人飛降りた者がありました。一人はコンクリートの上に落ちましたが、後の二人は幸ひ人の背にぶつかつて助かりました。

また階段口にある扉を開けて置くと、風通しがよくなつて階段が煙突の役目をなし、却つて火事が小さくなるといふので閉めました。若し中に人がゐるといけな
いと思つて開けさせました。すると三名の女店員が鼠の様にチョロ／＼と飛び出して來ましたが、皆五六間行つてはバツタリ倒れ氣絶しましたから丁度消火栓から出る水を頭からブツかけたらすぐ氣がつかました。

段々に時間もたち氣も落着いて、店員階段が無事に通行が出来る事を知りましてお客様、女店員、男店員の順で降ろしました。屋上には熊が四頭、ライオンが二頭猿が百匹許りと鳥が澤山ゐましたが、殊に猿は煙に攻められて騒ぎ廻り、その中にデット木に止まつたまま動かなくなりました。それは丁度柿がなつてゐる様な恰好

でした。あの可愛らしい猿もいよいよ最後の死が來たかと氣の毒でなりませんでした。熊は唸つてゐましたが、位置をかへてやつたらをさまりました。ライオンはまた鐵箱の寢床に居りましたから、これは大丈夫でした。新聞では動物が大變騒いだやうに書いてありましたが、それは間違ひであります。

五、死を決した理由

屋上での豫想では御客様にも店員にもかなりの死傷者があるに相違ないと思ひました。屋上の金網を破つて外側へ出て下の方を見ると、死傷者が擔架で運ばれて行くのが見えます。それを見た瞬間の私の氣持は御推察に任せます。

あれやこれやを綜合して考へて見ますと、御客様が少くも五十人、店員も五十人位は死んだ様に思はれます。大事なお子様を店員として預つてゐながら五十人も殺し殊にお客様を五十人も殺したとなれば、責任者としての私は社會からお叱りを受けるのは當然であります。それより私が心痛したのは白木屋が商賣をやめなければならぬかも知れぬといふ事でした。さうすれば四千人の店員が路頭に迷ふ事に

なります。四千人の店員の家族は、一家族五人として二萬人、その外白木屋で生活してゐる者が約三萬人ありますから、合計約五萬人が失業する事になります。

私が今こゝで責任をとれば、世間も諒解して下さるだらう、そうして白木屋は再び營業することが出来るかも知れぬ、然らば五萬人の人を救ふ事になると考へ、其處で屋上で運命を共にする決心をしましたのであります。山田は大芝居を打つたといふ人もありますが其當時そんな理性で判断する様な氣持は起きないものです。

軍隊に二十ヶ年も居り、殊に十二ヶ年も教官をして、將に將たるの道を教はり又教へて來た爲に、こゝういふ責任感が咄嗟に出て來たのでありませう。

かういふ大事件の時は、人間は純真な、善良な、赤裸々な姿になるものであります。自己の出世とか、名譽とか、何とか云ふものは一つも考へません。

そうかうするうちに消防手が二人屋上に昇つて來て、店員も大部分救はれたから私に降りて呉れと云ひましたが、もう少し模様を見たいからと云つて降りませんでした。その後二十分も經つて、鐵兜をかぶつた消防手が來て、再び降りる様にと促

しました。そこで私は「馬鹿……」「艦長が此際降りられるか……」と怒鳴つたので消防手は吃驚りして去られました。今から考へれば甚だ失禮の事を申したと思ひますが。

それから私が煙草を一本吸ひ終つた頃三度消防手の方が見えまして、「警視總監の命令」と言はれました。軍隊に二十ヶ年も居りました私には「命令」には絶對服従が第二の天性となつて居りましたから、今此處で「命令」といふ言葉を聞くと何の氣もなくうなだれてしまひました。そのうなだれた瞬間に三名の方にかつがれて遂に降ろされました。降りる途中でも階段の手摺につかまつて、「降りろ」「降りぬ」で頑張つたのですが、到々降ろされてしまひました。それが丁度十一時頃であつたと思ひます。

六、店員の信頼

地上につきますと、専務さん」と云つて、そこに居た數百名の店員が一齊に飛附いて涙を流して喜んで呉れました。

屋上に居た時でも、下に降りた時でも店員の私に對する信頼の程度が、私が平素考へて居た數倍でありました。か程まで私を信頼して呉れた事と、私が店員を今迄信頼するのが薄かつた事とを思ひ合せると誠に恥かしく感じた次第であります。

この店員の信頼に對して報謝せねばならぬ、これが私の心境に變化を來した重大な理由であります。今迄は月給を出してお互に面白く暮して行けば、それでよいではないかと思つて居ましたが、今度と云ふ今度は愛を深く感じました。殊に客を救つて身を殺した十三人の殉職者には何とも申し様のない感謝の念を禁じ得ません。あの増上寺の告別式の時の弔辭は偽らざる私の氣持を述べたのであります。あの弔辭は齋戒沐浴して、夜の一時から人を近づけず、二晩かゝつて書いたものであります。

あの十六日の夜、何を置いても殉職店員をねぎらはなければならぬと思つて、夜十一時頃から日本橋病院、江戸橋病院を見舞ひました。この二つの病院には數十人の店員が居りまして、家族の御方の愁嘆される様は何とも顔を合せる事が出来ませ

んでした。病院だけではどうしても氣が濟まないもので、其夜一時頃から十三人の殉職店員の家庭を全部廻りました。何分多くは判り難い郊外であり殊に深夜の事として訪ねるのに大變困りましたが、御家族の方のすゝり泣く聲や御通夜の讀經の聲が漏れて居るのでやうやく判つた様な譯です。それを頼つて行つては弔辭を申し上げましたが、なんとも言へぬ心苦しい感じで一杯でした。

七、社會の同情

斯様な火事を起し、而も十三名の尊い殉職者を出して世間を騒がせ誠に申譯のない不束な私を、米國では號外が出たり、伊太利の友人からは早速見舞の電報を下さつたり、國內からは厚い厚い御同情を下さつて、誠に心苦しく思つて居る次第であります。

實はこの様な大火があつてはならぬと、六ヶ月前に火災の演習をする様に命じてありました。又「火事は最大の浪費なり」と云ふ訓示を作つて店員に配布し、演習の準備をして居りました。警察署や消防署との打合せ、其の他同業百貨店の先例な

どを研究して、演習計畫の書類が私の机の上に廻つて來たのが、丁度火災當日十六日でした。それで到々火災の演習が間に合はなかつたのであります。

でありますから、平素の訓練と云ひ、火災の時の處置と言ひ當然なすべき事をし居らぬ落度の澤山ある私に對し、社會から多大の御同情を下され、殊に私の前後の働に對して、過分の御賞詞を下さつた事は誠に心苦しく思つて居る次第であります。

八、報謝の念

それで社會から受けた過分の御同情に對し、又店員の私に對する信頼に對し如何にして報謝すればよいか。

社會の御同情に對する報謝は、今日の言葉で云へば心からのサービスであります。精神のこもつたサービスを實際にやるにはどうすればよいか、お客様に本當に安くて良い品物を差上げるより外に道はありません。それで今春仕入の商品から販賣口錢を三分引下ぐることになりました。即ち今迄一割口錢を戴いてゐたものなら三分引

いて七分にし一割五分のものなら一割二分にして、それ丈けお安い品物をお客様に提供することに致しました。

店員に對する報謝は如何にすればよいか。それは昨年十二月二十日に店員に誓つたのであります。今日迄私は自身の生活や名譽の事を多少考へて居りましたが、これからは氣持を一變致します。殊に過分の名譽と過分の尊敬を社會より受けましたから、私としてはこれ以上の名譽は望まない。これからは徹頭徹尾、店員諸君の幸福の爲に働くと思ひました。店員の幸福の爲に働くには私としては資本家に御無理を御願ひすることもありません。私は出来る丈けの努力を以て株主と店員との調節を計り共存共榮、公平分配の主義を徹底する爲に、働かうと決心したのであります。

九、公平なる分配と格式打破

私が過去數年間言ひ且つ行つて居ることは公平な分配といふことであります。自分で働いて儲けられた金持は實に偉い方でありますから滿腔の敬意を拂ひますが、

親譲りで無爲無職の人はあまり偉い御方とは思はれませぬ。殊にこう云ふ人には道徳をこはす御方が多い様に見受けられます。

斯う云ふ人からはどしどし金を出して頂き、働く人には最小限度の生活が出来る様に今少しく多くを分配する様にしたいのであります。世の中には働いても尙食へない人が澤山あります。此の矛盾を直したら國民が幸福となり、國家も安泰になると存じます。かう申しても決して現今の社會主義を謳歌するものではありません。

従つて格式の打破が必要であります。金持だから、又は家柄がよいからと言つて一概に其の人が偉いとは誰れも思ひませぬから、私共は自己の腕を磨く事に専心しなければなりません。

七年前から今日迄終始一貫高調せる公平な分配と格式の打破の二つの主義方針が苦難の白木屋を更生させたのでありませう。

一〇、親鸞聖人の宗教革命

七百年前は殊に格式がやかましく、殿様の家に生れた者は馬鹿でも何でも殿様と云ふ時代で、百人扶持を貰ふのは「人」が貰ふのではなく「家柄」が貰つてゐた時代であつたのです。其の頃は佛教殊に禪宗などは、高くとまつて武士でなければ、布教しないと云ふ時代でした。この格式尊重時代に於て親鸞聖人は之を打破せられ、破天荒にも僧侶に肉食妻帯を許され、布教の重點を水平社界に置かれたのであります。當時水平社の方は今日と違つて普通の人と交際せず相當の差別があつた様にはれません。この革命的の事業を親鸞は廣い考へと強い度胸で斷行せられたのであります。これは今日の言葉で云へば四民平等、公平な分配であります。親鸞聖人は時代革清の爲社會の惡習に反抗する勇氣を持ち、四民平等の大きな度胸を持たれた方であります。その教の血が私の身の中に通つて居ると思つて居ります。

一一、精神的經濟革命

親鸞聖人は非俗非僧の考で布教されましたが、私も和魂洋才即ち武士でもなければ商人でもないと思ふ考へ方で、社會の爲に働き度いのであります。

私の終生の念願は單に白木屋を經營するといふ事ではなく、不平を持つてゐる人、生活に困る人を救ふ道を開き度いといふ事であります。親鸞は宗教で人々を精神的に救はれました。我々は經濟で人々を救ひ度いと思ひます。不公平な分配を受けてゐる憐れな人を救ひ度いのであります。私はこの考へ方で日本の經濟界を精神的に革命させ度い理想を持つて居ります。

大變長い間御靜聽下さいまして有難うございました。今迄御話申上げましたことは、私の氣持を卒直に披瀝したのであります。よい所がありましたらお取り下さい。お氣にめさぬ事はどうぞ御遠慮なくお忘れ下さる様御願ひ致します。

また眞宗の現狀に關しても色々考へて見たい事がありますが、それは後日に譲ります。私は親鸞聖人の氣持即ち弘宗の精神を眞似て日常の業務を處理し非常に愉快に暮して居るものであります。

會社經營の體驗を語る

二月十八日
仁壽生命に於て

まへをき

昨年暮の十六日の白木屋火災に就いて、平素店員の訓練の不十分なりしは勿論、當時の私の善後處置が至つてまづかつたにも拘らず、世間の皆様から過分なお褒めの言葉を戴きまして全く恐縮して居ります。丁度不渡手形を發行した形で、此の決濟に日夜苦心して居る次第であります。

去年の夏頃から元氣が衰へ始めましたので、最早人生の末期かと悲歡して居りましたが、暮の出來事で再び勇猛心が爆發致しましたから更生の意氣で世間の豫想を決濟致したいと思ひます。

之から申上げる事は、白木屋を引受けてから約七年間に於ける事件の中、成功したと思ふ事ばかりであります。無論失敗も澤山ありますが當分預りまして、本日は

白慢話で終始する事になりますから、山田は法螺を吹くと仰言るでせうが、敢へて法螺を吹かして戴き度いのであります。然し嘘を云つてはなりませんから、數名の幹部に来て貰つて居ります。皆様の中に交つて聞いて居りますから、其の點どうぞ御安心下さい。

社長さんからの御許がありましたから、自由な立場で人を喰つた話をしたいと思ひます。言葉の勢に依つては御社の悪口が出るかも知れませんが、勿論之は私の認識不足の致す所でありますから、豫め御諒承を願つて置きます。然し之も仁壽を愛すればこそ進り出るのでありますから、悪しからず御容赦を願つてをきます。

御承知の通り、私は元來法律も經濟も習つて居りません。經歷から申しましても商賣人ではなく、單に過去數年間の體驗だけの会社経営ですから、組織的にはなつてゐないので。悪く言へばでたらめです。悪しきを捨て、善きに就き、チャンスをつかむ爲には度々方針を變更するので、「猫眼居士」と言はれてゐますが、私は是を名譽と思つて居ります。

顧みれば昭和二年前後の白木屋は破産か解散かといふ状態に在つたのですが、それが今日の地位まで更生したのであります。

更生とは即ち革命であります。良い意味の革命であります。ですから之からの話は白木屋の更生談であります。結局は革命の仕方を申上げるのであります。革命といふ言葉では角が立ちますが、軟かく云へば大改正です。切開手術です。

私は長州人であります。長州は明治維新の發祥地であります。實父は當時金剛隊の小隊長をしてゐました。此の様に生家の職業から言つても環境から見ても、革命に適してゐる人間と思ひます。此の革命精神が白木屋を更生せしめたと信じて居ります。

等一 格式の打破

一、封建思想の遺物

二千六百年の歴史を有する我國では、最近まで封建思想が漲つて居りました。所謂格式尊重であります。極端に云へば、殿様の家に生れた者は馬鹿でも殿様になれ

る、何の値打もない者が殿様として、格式を以て臣下に盲従を強いたのであります。是が典型的な格式尊重であります。

親父が額に汗して千萬長者になれば、其の息子は生れ乍らにして無條件に千萬長者であります。だが金持だから、又は家柄がよいからと云つても一概に其人が偉いとは云へません。寧ろ親譲りで無爲無職の「第二世ナポレオン」に道徳をこわす様な人が多いのであります。此の様な人はそもそも「親の光、七光り」の金メッキで世を渡る人であります。

彼の關東大震災當時に、財界で没落したものは、世間の苦勞を知らない所謂お坊ちやん育ちの人が多かつたのであります。お坊ちやん育ちのものは經營が順調に行くと、全部自身の力で進められてゐる様に過信し、一旦、難局に遭遇すると呆然自失、機宜の處置を講じ得ぬのが普通であります。

二、先づ實力の充實

斯う云ふ考へ方で白木屋に來て見れば、所謂「夏の餅」でした。外側は固くて餅

の格好をして居てもアッコは腐つて居ます。白木屋は二百七十年老舗の暖簾を持つて居りまして、三越、白木屋と並び稱されてゐたのですが、私の入社當時は其の衰微も甚しいものがありました。それでも猶實力ありと自他共に過信して居たのです。夏の餅を喜ぶの類で、此の點に衰微の原因があつたのではないかと存じます。

白木屋が死活問題に直面しながら、猶且つ見榮を張るその心持が私には解らなかつたのです。個人としても同じでありますが、他人の冠婚葬祭に當つて御祝儀、弔祭料を出すにしても、無理をして身分不相應に醜出し、妻子を路頭に迷はしめるといふ様な事は愚の骨頂であります。自らを充實し、自力生活して猶豫裕のある場合にのみ交際費も出すのが宜しいでせう。此の根本原則を忘れて、交際ばかりを一人前にしやうとするのは大なる間違であります。

三、白木屋に於ける格式打破の實例

茲に於きまして、白木屋更生途上に於ける格式打破の實例を二三申上げます。先づ重役室の撤退、次に人事取扱上の大變更、その他組織の變更、給料を上を薄く下

に厚く、社長交際費の削減、町内費、音信物等の節約等々、挙げれば随分澤山ありますが、是等は拙著「回顧五年」と「經營五年」とに書いてありますから、茲では營業方針に於ける格式の打破に就いてお話しして見度いと思ひます。

四、營業方針の格式打破

元來白木屋は「粹な」とか「濫い」とか云ふ趣味の店として見られてゐたのですが、斯んな粹な御客様は當時千坪内外の面積でしかもバラツクの白木屋へはおみえにならない。然るに營業方針は飽くまで趣味本位にやつて居ましたから、其當時の御客様の嗜好と店の方針とが別々になつて居たのであります。そこで昔は兎に角、其當時の白木屋は、それほど面目に拘泥する必要はない。格式を無意味に尊重する必要もない。寧ろ民衆に立脚し、その實生活に貢献する店とならねばならぬ、と云ふので、當時の白木屋ファンの氣持を洞察して、之に適應する商品とサービスを以てしたのであります。三越は十、白木屋は一または二といふ様な力で競争すれば、白木屋が負ける事は物理學的に言つて明かでありますから、「白木屋は三越の

マーケットです。高級品は三越でも求めになり、その代り實用品ならどうぞ白木屋でも買求め下さい」と言明したのでした。

然し實を言ふと非常に苦しかつたのです。店員諸君は「ナアニ！三越が」と言ひ乍ら、自身は肺病患者になつて居たのでした。こんな氣持を直すには随分骨を折りました。由緒ある大村家を背負つて立つ社長の心を察すれば轉た暗涙に咽びましたが、私は馬鹿になつて社長始め一千の店員の意に反する事を押切つたのです。

五、成功は回数なり

私の經驗から申しますと、私達の仕事即ち百貨店經營の如きは、路傍の所謂大衆を目標にすれば宜しい、又それが最も容易い事と信じます。例を保險會社にとりますが、専門的な事は知りませんから認識不足の點はどうかお許し下さい。一口千圓の契約を百口とると、十萬圓のを一口とると何れが會社の爲になるかと云へば、私は異議なく前者を推稱致します。個人としても會社としても、「成功は量に非ず、質にも非ず、回数なり」と云ひ度いのであります。一度に百萬圓儲けるよ

りも、千圓宛毎日儲ける人の方が偉いと思ひます。何故かと申しますと、成功の回数
數が腕を磨き人間を大きくするからであります。

六、社長専務自ら格式を打破せよ

格式の打破に就いて最も重要なのは、社長専務自らが先づ行はねばならない事
あります。品行のよくない社長が若い社員に品行をよくしろと言つたつて無駄であ
ります。革の椅子に腰をかけ葉巻をふかしながら、頤で人を使ふのは過去の人で、
決して現代には向きません。やたらに威張るのは非常に悪い事です。人が褒めて威
張らせて呉れるのならば兎も角として、自ら威張りちらす等は言語道斷であります。
頭の悪い人程、外見上の見栄を張りたがるものです。佛様の様に奥深くおさまつて
居ないと御尊體がばれるからであります。

私が自動車販賣を始めた時には、家族を工場の二階に詰め込んで、食事は三度共
九段下の公衆食堂で撮ることにしました。妻は軍人仲間でも相當知れた者の娘で、
絹の着物で育つて來ました。私も少佐からルンペンに急轉したのですから、随分弱

りました。其の頃叔父の山田貢作が上京して來まして、「お前も陸軍少佐で士官學
校の教官もし、父は陸軍次官までやつた人なのに、之ではあまりにひどいではない
か。名譽に關はるから元の邸に引越せ」と言ひましたから、「家賃を出して下さる
なら本日直ぐ引越します」と言ふと苦笑して黙つてしまひました。

勿論是は金錢上の問題ではなく、新規蒔直しの意味で、妻子の精神教育の爲に行
つたのでしたが、約半年續けました。今でこそどうやら池田山に一戸を構へて居ま
すが、最初は此の様な考へ方で出發したのです。私がお世話になつた赤松連城師に
しろ、田中大將にしろ、澤山の逸話がありますが、偉い人程威張りません。平民的
であります。私もこれを真似てナツバ服を着て、自動車の修繕をやつたのでありま
す。

白木屋も赤裸々に返つて格式を打破したので、更生して來たのだと信じます。不
良會社乃至は發展遅々たる會社は、宜しく革命を行ふべきであります。どたん場ま
で來て氣がついたのでは間に合ひません。

第二 人事問題

一、經營は人なり

經營は組織か人か。之は非常に難かしい問題です。先般明治大學で「事業經營」に就いて話をしましたが、事業經營の根幹は議論なく「人」であります。組織なりと言ふ人は餘程頭の悪い人か、又はそう言はなければ飯の食へない人であります。學校の教授の身になつて見れば、「經營は人なり」と言へばもうそれで飯になりませんか。

保險會社に就いて見ても、日本に四十もある生命保險會社は皆大體同じ様な組織でありながら、營業成績に大なる差異があるのは何故でせう。皆之れ經營者即ち、「人」の才幹に差異があるからであると思ひます。

二、幹部の更迭

事業革命即ち改革を斷行するには先づ第一に人事の異動を行ふことです。營業方針を變へれば新方針に添ふ様に、幹部の頭を改造せねばなりません。然し幹部の頭

の改造は殆んど不可能であります。何故かと申しますと、彼等は既製品だからであります。之を改造しやうとするのは、角を矯めて牛を殺すの類です。

老人は宜しく青年に城を明渡して早く隱居する事です。そして新しい營業方針の實行に最も適當なる青年を幹部に拔擢しなければなりません。

と云つて私は決して老人を一概に抹殺しようとするものではありません。老人には老人相應の仕事があり、役目があります。然し革新の大事業は青年に限ります。でありますから老人は第一線を退き本來の天職に歸るべきであります。

確かピスマークだつたと思ひますが「三十歳にして社會主義者たらざる者は情熱のなきものなり。三十歳にして尙社會主義者たるものは頭腦なき者なり。」と云つて居りますが味ふべき言葉と思ひます。

三、人心の刷新

精々三十臺の人なら頭も變へられますが、老人はどうにも仕様がありません。概して頭が硬く運動が遅緩でありますから配置替をやるより外ありません。

斯うして人心を新にし新方針に一致せしめる事がどうしても必要であります。人間も寝たまゝでデット動けない様にして置けば、十時間以内に死ぬといふ事です。寝返りの必要なる所以であります。之れと同じ様に、一つの事にのみ四六時中頭を使つてゐたら能率が上がりません。銀座パレスの存在意義が茲に在る譯です。朝も晩も子供の監督に血眼になつてゐる様な家庭からはよく不良な子供が出る様なものです。

四、革命は青年に在り

革命は青年に在りです。之については諸君は學校で、外國の例を多く習つて御承知の事と思ひますが、我國では明治維新の吉田松蔭、高杉晋作、橋本左内の諸先生或は現在の諸名士即ち王子製紙の藤原氏、博文館の大橋氏等々皆少壯氣鋭の頃に大革命を行つた人であります。大橋氏は二十八歳迄車を牽いて居たのです。三十四歳で東京ガス社長となるや、其日の午前に全部を馘つて、午後必要な人だけに再入社
の辭令を出したのです。再入社
の辭令が渡らないものはそのまゝ馘です。

五、老朽淘汰

人事問題を此の様に考へて私は次の様な處置をとりました。人事課長を呼んで、「賣上から見ると人が多過ぎる。組織の上から見ても、三四百人は減さなければならぬから、各部成るべく能力に平均して、三百名ほど馘首候補者を出して貰ひ度い」と命じました。提出して來た案を見れば驚く勿れ女店員と小使ばかりです。宜しい、之は之で預つて置くから、此の上もう三百名の候補者と云つた事があります。

斯くて、月給二百圓の課長の代りに二十六歳で六十圓の主任を拔擢して十圓加俸しました。十圓の増俸と云へば、當時の白木屋としては全くの破格でありましたから、感激に充ちて元氣潑潑として働いたことは勿論であります。

その主任の代りには二十四圓の女店員を据ゑました。一人の課長を止めさせた爲に會社の利益は月百六十六圓です。

老朽淘汰と云ふと、世間では戸籍上の年齢に依つてやります。老朽と云ふのは強

ち年齢ではなく、頭が古いか新しいかであります。案外三十位で頭の枯渴した人が居ります。居るのか居ないのか分からぬといふ様な所謂沈香も焚かず屁もひらずと云ふ様な「若年寄」があるかと思へば、老いて益々頭のさえる人もあります。大橋、矢野、馬越、大川の諸氏の如きには全く敬服します。私の最も好きな「青年」であります。伊豆山へ行く時によく一緒になりますが、大川氏の如きはその車中で、包の中に洋書を三冊位入れておられます。思想問題の本らしいですが、最新の人の聲を傾聴する所に元氣横溢せる青年の俤が偲ばれるではありませんか。

六、職制と給料との分離

課長は幾ら、主任は幾らと定めなくて、職制と給料とを引離したのであります。今でも八十圓の係長の下に百三十圓の者が働いてゐる例があります。適材適所主義を徹底させたのです。仕入或は販賣が上手でも、部下を指揮統制する力のない人即ちリーダーシップの缺乏せる人を課長や部長にすれば、其の當人も會社も共に不幸でありますから、其の様な人は仕入販賣に安心して働いて貰へる様に、力倆に應じ

てドンドン増給はしますが、職制上からは下に居て貰ふのです。

七、人の力の見方

ビジネスには絶対に感情はありません。私心があつてはならないのであります。公平を期する爲めには部下に縁故者は避けたいものです。制度は個人の能率を最高度に發揮できうる様にし、個人の成績は其の能率に依つて判定すべきであります。私は人の力の見方を改革しまして、(一)経験を不問に附し、(二)學閥縁故關係を打破し、(三)在店年數の如何を問はないことにしました。そして自動車販賣の経験から割出して、公平に成績の定尺を「會社に最も多くの利益を與へた者」といふ條件を鐵則としました。

成切の回數の多い人が一番偉い、一番偉い人が澤山給料をとるといふ風にしたのです。

この考へ方から三、四年前に「經驗は化石の如し」と題して、話もし、出版物の一部にも載せまして、店員からも、世間からも叱られた事がありますが、之れは單

に經驗ばかりを唯一の武器にしてゐる者は駄目だといふ意味であります。人格、腹、手腕を以て經驗を新式の方法で活用する才能が欲しいと思ひます。

扱て白木屋に入つてからは主として重役學を研究しました。それで非常に迷つたことはフォード式經營が良いか、ゼネラル・モーターズ式經營が良いかと云ふことでした。

それで米國での視察は、同業の西川氏、内藤氏等とは違つて、百貨店の賣場とか裝飾とか云ふものは少しも見ないで、各百貨店の社長や總支配人に親しく面談し、兩自動車會社の經營法の中、何れを我國百貨店の經營に採るべきかを研究したのであります。

それで結局、我が國民性特に東京市民の思想とか、趣味とか、嗜好に適するもので、且つ私の性格に合ふ方を探る事に決めまして、フォード式を採用することゝしました。

八、賞罰即時斷行

當初は之れを少し極端に行ひ、會社に利益を與へる毎に、殊更に卽刻賞與を與へたのです。間に合はない時はポケット・マネーを出した事もある程です。その結果一ヶ年に三回も、金額にして約二十圓も昇給した者がありました。

然し之も度を過しては弊害が伴ひます。それで最近調査させて見ました所、三年以上昇給しなかつた者が六百名もあり、六年以上昇給しなかつた者もあつた様な次第です。近頃ではもう本格的經營に入らねばならないと思つて、此の方針も少しづつ修正して居ります。

偉人ナポレオンは一兵卒を一年間に大將にし、軍司令官にしました。私も之に倣つて拔擢を著しくやつたのであります。

今日の様に東株が僅か一ヶ月間に二百幾圓から百三十幾圓に變る世の中は、全く亂世と稱すべきでありますから、會社の經營法も之に處するの策を以てせねばなりません。

第三 宣傳方法の改革

一、宣傳方法と營業方針との一致

營業方針の變更に伴つて宣傳の方法も改正しなければなりません。白木屋は從來上品な營業方針でしたから、廣告の目標も上品な人に置いてゐました。然るに私が入社してからは、營業方針を民衆に、所謂ザ・マン・イン・ザ・ストリートに立脚したので、廣告も下品にしました。文句も表題も下町の裏長屋のおかみさんを基準に致しました。新聞の一頁定價廣告も、今では方々でやつて居りますが、私が先鞭をつけたものであります。

二、廣告援助費の全廢方針

會社が衰微すると新聞、雜誌等の所謂記者なる人がよく來るので、隠れた廣告費所謂廣告援助費が相當にかゝるのを常とします。その氣持は徒らに内容の暴露を俟れる封建的經營精神であります。

私はこの種の廣告を全廢すべく、記者なる人にはつとめて會ひ、正直に數字を公開して、諒解を得ることに努める一方、専ら内容の充實公明を計りました。その結

果この種の費用を著しく節約する事が出来ました。

三、廣告の狙ひ所

廣告も狙ひ所が悪いと無駄になります。先づ範圍を定めそれに全力を注ぐを可とします。少額宛多方面にする散布廣告は有害無益で愛嬌にもなりません。私は自分の目標に對してのみ突進する事とし、廣告は新聞に主力を注ぐことにしました。従つて花柳界、婦人雜誌等への廣告は全廢しました。ですから芝居の緞帳なども西野社長時代のものが帝劇に一つ残つてゐるだけだと思ひます。

又苦言を呈しますが、「仁壽講堂」と「仁壽生命」と何れが有名でせうか。之は宣傳の目標を誤つて居らるるのではありませんか。保険をかける階級の人に向つてウンと廣告する事が何より肝要です。

然し乍ら生命保険を相當にかけ、又は當社の業績を大體知つてゐる人々を勧誘しやうとするのは策を得たものではないと思ひます。如何なる方面に客を求めするかを考へて、當分の間は其の方面にのみ努力すべきだと思ひます。お互の様に機械を使

はないで人を使つてゐる者は特にこの狙ひ所に注意すべきものと思ひます。

戰術に於ても守備の堅固な所を攻撃するのは阿呆のする事です。一寸突けば破れる守備薄弱な所に向つて突撃するのが賢明な策であります。最小の勞力を以て最大の効果を擧げる事は戰術に於ても經濟原則に於ても全く同一であります。之と同じ様に保險の智識を持ち、仁壽の事を知つてゐる人々に向ふのは、鐵筋コンクリートに腕押する様なものではありませんまいか。

孫子は戰術の奧義を教へて「戰はずして敵を走らす、之將に將たる器なり」と云つてゐます。廣告せずして白木屋へ物を買ひに来る、仁壽へ保險を申込んで来る様にするのが終局の目的であります。國際聯盟に於ても、現在の様にコヂラしたのは何故でせうか、私が若し松岡代表であつたとしたら、表向のみ大義名分を説く小國代表等を裏から買収して、戰はずして走らす工夫をしたらうと思ひます。

四、競争者は當然の存在

人はよく競争者の存在を云々しますか、それは愚な人です。例へば自動車販賣に

於ても通常十八店の競争があるのです。私は外交員として千數百臺を賣捌いた經驗の保有者でありますから、グッド・セールスマンです。同じ社長でも葉卷はくはへなかつたのであります。仁壽から勧誘に行つても他の四十社の競争のあるのは當然です。之をかれこれ云ふのは低級なセールスマンであります。

第四、社員と愛社心

天地の利も人の和に如かず、事業の盛衰は一に人の和の如何にあります。それも最早や理論ではなく方法であり、實行の問題であります。

「百貨店の財産は店員なり」と言はれて居りますが、總ての會社にとつて社員はその財産であります。社員に愛社心なくして會社の繁榮はあり得ません。

一、一時、一事に熱中せよ

全社員が同一目標に向つて前進する事は戰勝の要素であります。一將の下に何萬かの兵卒が一糸亂れず同一目標に進軍して始めて勝つ事が出来るのであります。會社によつては年齢の近い者同志が徒黨を組んで相反目し、または衝突してゐるのが

あり、全員一致團結して全力を注いでゐる會社は甚だ少い様であります。

二、精神的に團結せよ

組織はよく出来てゐるし、幹部始め職工に至るまで熱心に努力はしてゐるが、それで成績の上らないのは心の一致が出来てゐないからであります。東京の不良會社を約三百と見て之等を横から注視すれば、皆精神的結合に於て缺けて居る様に見受けられます。戦術から云つても明瞭な事で、「烏合の衆」では到底勝てません。

三、幹部自ら範を垂れよ

愛社心の涵養の最大條件は社長又は専務が先づ自ら社員を愛する事であり、自ら愛しないで、若き社員に會社を愛せよと云つても無理であります。時勢に遅れてゐます。

昔の大親分、例へば清水次郎長とか、國定村の忠次とか云ふ男は、必ずその乾兒に水火をも辭さない幾人かを持つてゐました。あながち乾兒だからと云つて、親分より器量のない者ばかりでもありますまい。親分より腕もあり、度胸もある男も居

たに違ひありません。ではなぜそうした男が親分の配下としてあまんじ、且つ死をもいとほなかつたのでせうか。それは一に自分の眞實を認められたその感謝の念に外ならなかつたに違ひないと私は思つております。部下を充分働かさうとするならば、部下の精神を捉へよ、同情せよ、理解あれ、部下は必ず貴下を尊敬し、如何なる場合にも充分に活動してくれるでせう。

四、愛社心の實例

愛社心が如何に會社の興廢に重大關係を持つかについて、二三の實例を申し上げます。

白木屋が現在まで更生して來た重大原因の一つは店員の愛店心であります。昭和二年に出來た社債も全く此の愛店心の發露でありました。稱して「愛店社債」と言つて居ります。

當時野村銀行に引受を御願ひしたが纏まらず、昭和二年三月十八日頃でしたか、加島ビルに於て東京現物團との話が決つて、翌日契約する事にしてゐたその夜の十