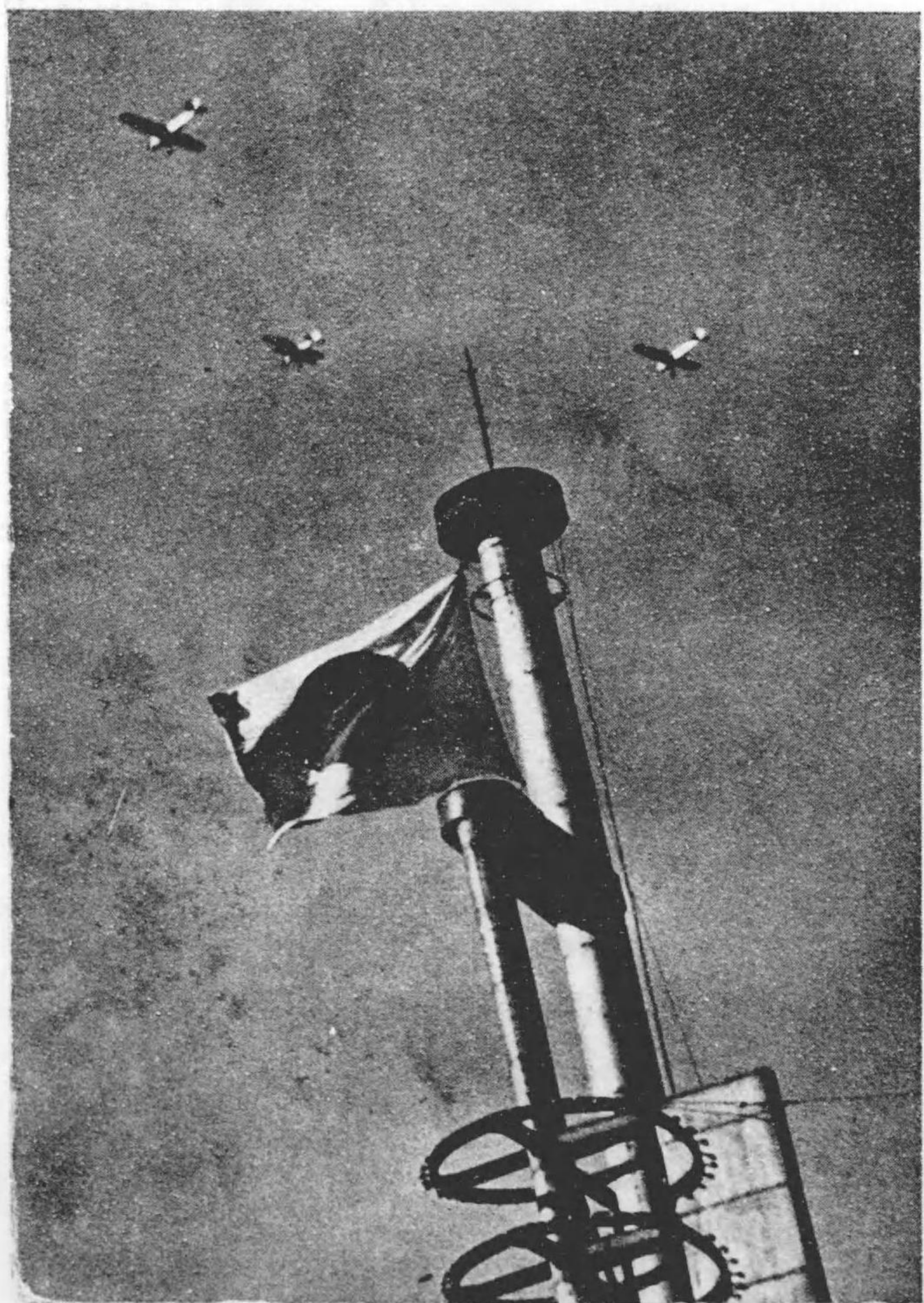


昭和二十年の経営

特200

948



始



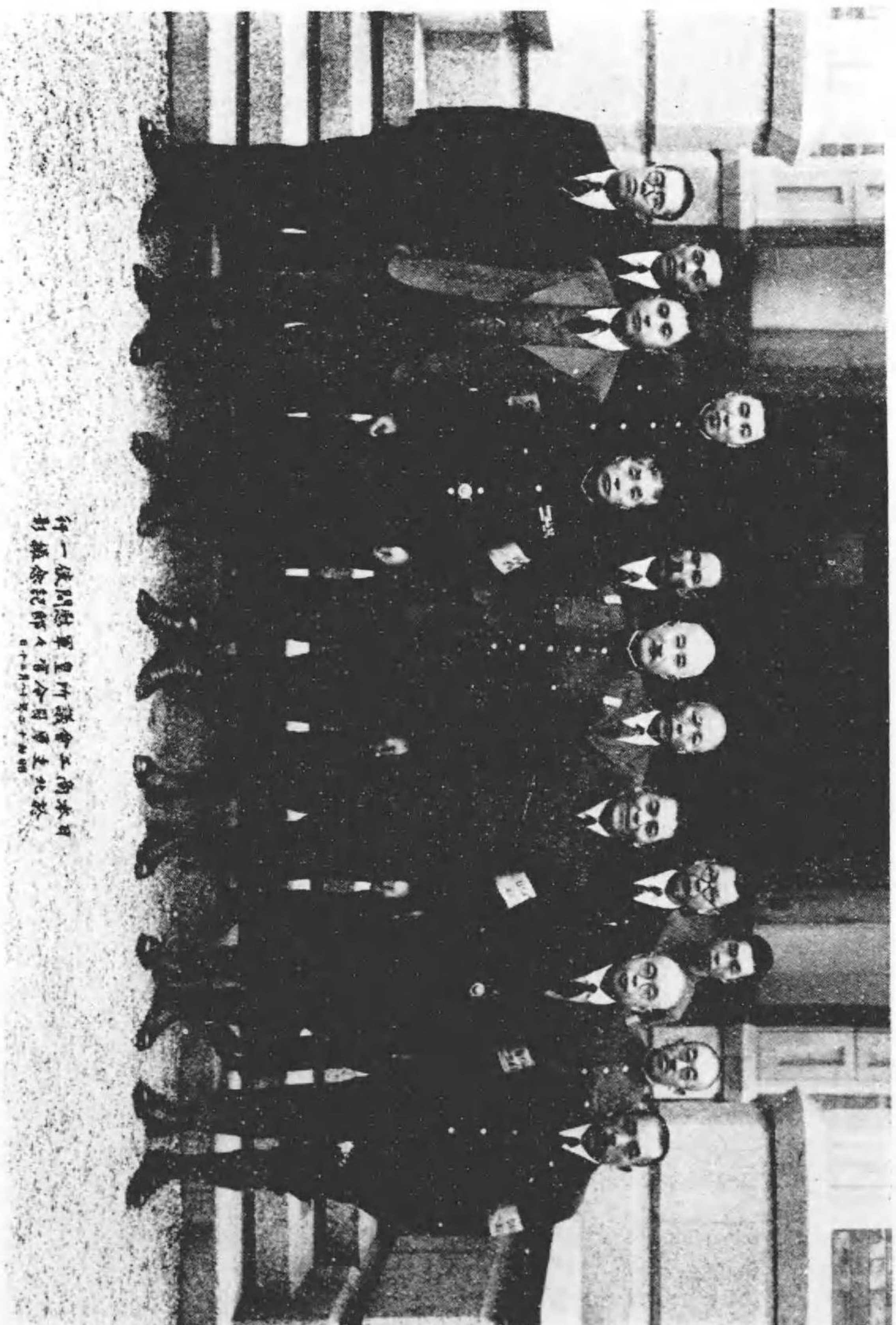
特 200
948



昭和十二年の經營

白木屋





行一使問陸軍皇所議會工商本司
影撮念記師入省令司軍主北政

影撮念記るけ於に際の問題支北

昭和十二年の經營

目次

口繪寫眞（北支慰問の際に於ける記念撮影）

- 一、猛進せよ……………一
- 二、世の進運と我等……………三
- 三、白木更生の苦闘十年……………五
- 四、人生行路の裏……………七
- 五、動物にも分擔あり……………九
- 六、更生十周年を迎ふ……………一一
- 七、四 戒……………一七
- 八、自由教育の勝利……………二三

目次

九、滅私奉公……………二八
十、大塚分店の躍進……………三〇
十一、時局漫談……………三三
十二、調子に乗つた時の訓へ……………三九
十三、外賣員成功の鍵……………四〇
十四、日常生活と佛教……………四五
十五、非常時と商賣……………七六
十六、上半期の營業に就いて……………七七
十七、好かれよ……………八一
十八、震災と白木屋……………八七
十九、日支事變について……………八九
二十、事變は吾人に幸福を與ふ……………九六

二一、闘志を養へ……………九八
二二、尊敬する英傑豊臣秀吉……………九九
二三、北支開發への希望……………一〇〇
二四、北支の經營……………一〇一
二五、歳暮賣出しの目標……………一〇四
二六、日本橋本店の躍進……………一〇五
二七、生動を祝す……………一〇八
二八、大森分店諸君に與ふ……………一〇九
二九、北支漫歩……………一一〇

目次

昭和十二年の経営

山田忍三編

猛進せよ

一月十六日

一、本年は好景氣

昨年は諸君の熱心なる努力によつて、日本橋本店の營業成績は著しく良くなりま
した。この點厚くお禮申し上げます。

世間はよくしたもので、その結果は白木屋の株の値が騰りつゝあります。

本年の經濟界は新聞紙で既に大體の見當は御承知のことと思ひますが、非常に景
氣の良い年であります。私共一生涯の中でこんな好景氣が再びくるかどうか分らな

い位良い景氣の年と思ひます。

二、積極的に前進せよ

従つて諸君のなさるべき、働くべき心構へは總て積極的でなければなりません。昨日のことを考へたり、去年のことを考へてはなりません。明日のこと將來のことを想ひ、猛烈果敢に前進するのみであります。

言葉を換へて言へば、こんなことをすると失敗はしないか知らんとか、叱られるしないかとか、前例がないからとかいつて、差し控へることは希望致しませぬ。過去を一切捨て、積極的方針を確立し一意前進せられん事を切望します。

その結果、諸君が善意の過失をしたり、或はお客様からの御小言があつた場合は私が全部引受けて後始末をつけますから諸君は安心して進むだけ進んで下さい。

三、健康第一

然し乍ら前進するには身體が丈夫でなければなりません。健康第一であります。健康になるにはよく食ひ、よく寝ることです。「寝る子は育つ」といふ通りよく寝れ

ば健康になります。もう一つ大事なことは心構へです。一寸風を引けばすぐ肺病ではないかと心痛するから肺病になるのです。元氣で病氣なんぞかゝるものかといふ意氣が大事です。

人間は五十才や六十才位までは生きるやうに出来てゐるのです。病氣などは吹き飛ばす元氣を出して下さい。

世の進運と我等

二月一日

一、正即斷行

近頃の世の有様は、自分の信念を勇敢に斷行することが、あらゆる社會に盛に行はれつゝある。

別の言葉でいへば、總ての改革が毎日勇敢に斷行されつゝある。

社會と密接な關係にある百貨店としては、社會のこの情勢に遅れてはならない。我々個人の生活気分も又毎日の會社の仕事も共に世の進運に遅れないやうにせねばならぬ。

二、惡習を打破せよ

翻つて白木屋を顧みるに、幾多の改正すべき點があると思ふ。譬へ氣がついて居つても色々の情實の爲めに、また井蛙の如く世の進歩が見えぬ點もあると思ふ。眼界を廣大無邊に擴張し、世の進運に遅れざる事が吾々の職業に對する責任と思ふ。また、聊かにても缺點を發見せば勇敢に改造せねばならぬ。

是が刻々と進歩する我國の國運に即する所以であり、又民衆の進んで止まない意向に一致する所以である。その結果は白木屋の隆盛となり諸君の幸福とならん。

改進の近道は、氣持ちの改變である。物の觀方の大變更である。然し乍ら形の事は、相手即ち多數の御客様がある事故急激の改變は慎まねばならぬ。

白木更生の苦闘十年

二月十日朝
於就任十周年祝賀式

店員諸君。

本日私の爲に斯様な麗はしい祝賀式をお催し下さいましたことは、身に餘る光榮に存じます。

實は再三御辭退申上げたのでありますが、たつてのお薦めもあり、皆様のお氣持を非常に嬉しく思ひましたので、考へなほして喜んでお受けした次第であります。

過去十ヶ年を振り返つて見ますと、私が参りました當時は僅か千坪のバラックで、店員も五百餘名と記憶して居ります。その白木屋が、今日の如く偉大なる繁榮を示すに至りましたことは、他の百貨店に見ることの出来ぬ「清進の氣風」に富める二千五百有餘名の店員諸君が一致團結して店運の隆盛を計つて下さつたからであります。

して、誠に「特色ある集團」と考へます。

また僅か十年間に十五倍の店舗と五倍の店員を擁する様な大白木屋となりましたのは私の力ではなく、一に店員諸君の超人的犠牲奮闘の結果でありまして衷心より敬意を表します。

軍人である私、商賣人でない私が、昭和二年に参りまして以來諸君に申し上げた言葉は勝手の違ふことばかりであり、又場合によつては、お小言を澤山申上げました。この點は改めてお詫び申上げます。

斯様に随分無理な要求を致したのに諸君が一身を犠牲にして永い間白木屋更生の爲めに盡された努力に對し、諸君に報ゆることが少く、待遇することが薄かつたのは誠に申譯けない事と存じます。

今日以後私は、一に諸君の幸福を目標として働きたいと思ひます。この氣持を以て諸君に報謝したいと思ひます。

本日は誠に有難うございました。斯様な式賀は餘り世間に例のない事でありまして一層感鳴して居る次第であります。

人生行路の裏

二月十日夜
於雅敘園祝賀會

本夕は私共夫妻にとつて身にあまる盛大な御招宴に預りまして、有難うございます。

實は二三日前にこの事を伺ひましたので、切に御辭退申上げたのでありますが、既に準備も出來てゐるからとのことと、有難く御受けする事に致した次第であります。

私の氣持は、大體、今朝の諸君に對する挨拶で盡されて居りますが、本夕は人生行路の「裏」を御話して諸君の御参考に供したいと存じます。

假に今日の私に「成功」と言ふ言葉を御許し願へるなら、それは一にこゝに居り

ます「妻」の御蔭であります。御承知の如く私は軍人から方面違ひの呉服店の番頭になつたのでありますから、始めの程は全く見當もつかず、大變困りました。妻は父の血を享け私より利巧であり、腹も出来て居りました、私が疲れ果てて、六ヶ敷しい顔、苦虫をつぶした様な顔をして店から歸りました時、妻は私を慰め、新たな勇氣を付け、色々細かい點に亘つて注意をして呉れました。即ち「内助力」の豊富な妻であります。

この夫婦和合、家庭圓滿と言ふことは、主人の「社會人」としての活動に重大なる關係を持つのであります。會社に於ける主人の働き振りをみれば、大體その御家庭の状態が判るものです。

主人を出世させるのも妻なら、失業させるのも妻であると思ひます。

經營は「人の和にあり」と申しますが、「人の和」は實に家庭の和合から始まります。この意味に於て諸君もどうぞ奥様を大切に、家庭圓滿に、以て、白木屋の發展に御協力願ひ度いと存じます。

一言所感を述べ本日の御招宴の御挨拶に代へたいと存じます。誠に有難う御座いました。

動物にも分擔あり

二月十六日

一、獅子と豚

昨日南洋の猛獸を活動に撮りに行かれた澁澤さんの映畫を拜見しました。

ライオン夫婦を入れてある鐵の檻の中へ豚を一匹入れました。その豚は少し頭を下げ、鼻を上にし脊をまるくしてライオンに向つて突進しました。牝は直ちに頸筋に食ひ付き離しません。十五分ばかりでとう／＼噛み殺して了ひました。

その間牝の方はどうしてゐるかといふと、只外に向つて前脚を揃へて毅然として監視してをります。チラ／＼横目で牝を見ながら外に向つて監視して居ります。

動物にも分擔あり

豚が死ぬと牝は頭から尾まですつかり嗅ぎ廻して完全に死んだことを確めると夫婦の間へ置いて川の字に列べます。

その豚は人の前では決して食べず、夜食べるそうであります。

二、三つの教訓

私はこの映畫から三つの教訓を得ました。

その一つは、豚が獅子に向つて突進したことであります。

支那の言葉に向見ずに突き進むことを「猪突」といひますが、その文字の間違つてゐないことが判りました。青年にあり勝ちな猪突が之れであります。

その二は、仕事を「分擔」して自己の職務にのみ奮勵努力することです。

牝が豚を殺す間社は外敵を監視して居ることです。

販賣部の人は販賣にのみ努力し、總務部の人は後方勤務の仕事にのみ努力することです。

その三は、人の前では獲物を食はぬといふことです。即ち「禮儀」を知つ

てゐることです。

この三つの教訓をこの映畫の中に發見して、非常に面白く感じました。

更生十周年を迎ふ

二月二十八日
株主總會に於て

私が白木屋に参りましたのは、昭和二年で、本年の今月で丁度滿十年になります。

當時の日本橋本店は千坪餘りのバラック建で、店員も五百餘名でありました。それが今日では株主各位の理解ある御同情に依りまして、店舗は約十倍の一萬坪となり店員も約二千五百名となりました。

其間昭和七年暮の大火災等がありまして、會社の更生や發展を著しく妨げまして、株主各位に御迷惑ばかりかけました事は、私の不徳の致す所でありまして誠に

更生十周年を迎ふ

更生十周年を迎ふ

申譯けなき次第であります。

爾來極力會社の發展に努めましたたが、充分の成果を擧ぐる事が出来ず、本日茲に一分減の六分の配當案を附議するの狀態になりましたことは誠に御恥しき次第であります。

第一、今期の營業概況

今期は當社の有力なる二分店即ち五反田分店と大塚分店とが夫々店舗改築の爲め期間中殆んど營業が出来なかつたので會社としての營業成績に相當の影響がありました。然るに日本橋本店の賣上成績は極めて順調に捗びまして前期に比し一割以上の賣上が増し、逐次信用が増加しつゝある事は御同慶の至りであります。

第二、減配の理由

將來一層營業成績を向上させます爲には、どうしても次ぎの三つの對策が必要と存じます。即ち

(一) 店員の待遇改善

(二) 社内保留金の増加による内容の充實改善

(三) 増税に對する對策

一、店員の待遇改善

當社は長い間更生苦難の時代にありました爲めに、店員の待遇は他店に比べて稍劣つてゐた感があります。

之れを改めて店員の能率を高め、以て營業成績を一層良化、促進せしめ度いと希ふのであります。

又同時に時節柄物價高の傾向にあります際、店員の生活の安定を計り、安心して職務に精勵させることが良いと思ふのであります。

御承知の通り百貨店にとつて「店員はその財産なり」と申される如く大切のものであります。どうか此の邊の事情を宜敷く御汲み取り下さいまして御同情をお願い致し度いのであります。

二、内容の充實

更生十周年を迎ふ

會社の信用を増す上にをきましても、又弾力性を持たしませて今日の好景氣の波に乗ります爲めにも、此の際利益金の社内保留率を高むる必要があると信じます。

三、増税に就いて

御承知の如く、目下議會に於て審議中の増税案に依りますと、當社の負擔増加は相當の金額に上りますので、今から相當の準備が必要と信じます。

右申述べました三つの理由で配當を六分に致したいと思ひます。甚だ御迷惑をかけて申譯ありませんが何卒格別の御同情と御諒解を御願致します。

第三、本年の百貨店

一、政局の安定と購買力

昨今の政局情勢は誠に穩かであります。殊に日支の問題も政治工作を廢して、經濟のみを以て進まれることに方針が決定せるやに伺ひまして我國の前途は著しく明朗さを加へることになりました事は購買力に相當に影響するものと信じます。

二、物價と購買力

結城財政に依り物價の騰勢に多少の調整が加はると致しましても、結局は物價高を背景とするインフレ景氣の浸潤につれて購買力が増すものと思はれますから、我々百貨店界も本年は相當の活況を呈するものと豫想されます。

第四、白木屋の今後

一、分店政策の擴充

昨年九月以來工事中の大塚分店の改築は豫定の通り進捗致しまして、此の六月頃開店が出来る豫定であります。

竣工の曉は地下一階地上五階總坪數約千五百坪の百貨店として面目を一新致すことと存じます。

尙大森分店は今年の暮頃には約三千坪の新店舗が出来まして、開店致す豫定で御座います。

又錦糸堀分店も約千二百坪の店舗に増築計畫中で御座います。

以上の各分店が全部竣成致しますと、當社の八分店の總面積は現在の約三千坪か

ら約八千四百坪に増大することとなり、資本經營の効率は著しく向上致しまして將來に期待し得る所が多いと考へて居ります。

二、百貨店法の制定

尙將來、百貨店法が制定されますと、店舗の新設は實際問題として出来なくなり、従つて現在の百貨店はそのまま營業權を免許されたことに成りますので、當社の如く既に八分店を有し、同系統の京濱デパートの五店舗を併せて十三店の分店網を大東京にはりめぐらしてゐる事は、極めて有利となるのでありまして、御同慶に堪えません。

以上で營業報告を終ります。此の上共會社經營に就て何分の御指導と御後援を御願ひ申し上げます。

四 戒

三月十六日

一、三方面を熟慮せよ

吾々が日常の物事を判断し、或は決心するに際し必ず考ふべき基礎條件が三つあります。白木屋の名に於てする仕事は勿論、個人の私事でも推理すべき一定の法式があります。之れをスリーサイド即ち三つの基礎條件と謂ひます。

スリーサイドとは、マイサイド (My side) ヒーアーサイド (Your side) 及びライトサイド (Right side) の事であります。第一は自分の考へ、第二は相手の氣持ち、第三はその事柄が正しいか否か、此の「三方面に熟慮せよ」と或米國人が言つてあります。

新聞に廣告する時、宣傳部員自身が之れで良いと思つても、御客様が讀まなければ

ばそれは不成功であります。

催物をする時催物係員が自分は価値ありと信じてても一般民衆が好まなければ人氣は立ちません。また其内容がインチキで社會に害毒を流すものは避けなければなりません。

商品の仕入に際し、仕入係員がこの商品は粹である、新柄であると思つて仕入れても、お客様が見られてスマートでも新柄でもないと思はれる商品は、賣れぬのみかその店の人氣まで落します。

學理的には最新流行の商品であつても、一般民衆がそう思はなければ最も不良なる商品であり、仕入は下手といふ事になります。

また、私が唯今お話して居る事が、私自身は新しい思想と思つても、諸君が古い思想であると思はれるれば、この話は無駄であります。

吾人が物事を判断するに當り常にこの三方面を考察して決心すれば、爲す事必ず成功致します。従つて諸君の商才は益々冴へ、出世の速度も倍加し、諸君にも會社

にも幸福を齎す事請合です。

二、百貨店のお客

アメリカで世界一の大部數を發行する婦人雑誌レデイリス・ホーム・ジョーナルの副社長エドワード・ボック氏は一小僧から成り上り此雑誌を世界一にした偉い人です。その人の傳記「智能の英雄」を讀みますと、百貨店經營に參考になることが澤山あります。

彼氏曰く、婦人雑誌經營の根本觀念は「教養ある婦人を避け家庭の婦人を求めよ」と謂ふて居ります。

百貨店の經營に際し、インテリ階級の婦人に好かれる様に店舗を設備し、商品を仕入れたのでは繁昌致しませぬ。

専門店は之に反しインテリ階級を目標にしなければなりません。百貨店はインテリ階級を相手とするのではなく、民衆に立脚して營業しなければなりません。即ち The men in the street であります。相手たるお客様が来るか來

ぬかゞ大事な著眼であります。

三、頭腦の培養

また、このボック氏は一生涯を通じて油断なき心の働き即ち機敏と、優れた着想を持つた人であります。元來天才的素質を多分に持つた上に寸暇を利用せる讀書により頭腦を培養し、また「有名人を利用」する事に最も優れた人であります。

諸君は白木屋へ往復の寸暇、或は寢床の中の瞬間の暇を利用し自己の仕事に関する著書を讀んで頭を培養し、クリーニングして下さい。毎夜自己の頭腦に澤山の滋養物を採つて、翌日店へ来て十分の手腕を振つて下さい。それが諸君成功の要訣であり、白木屋が繁昌する根元となります。

私は毎月十數冊の本を讀んで自己の頭腦の培養に努め以て諸君が一層幸福になる様に念じて居りますが、身不肖にして思ふ様にならぬのを恥じております。

大學を卒業したからもう讀書しなくてもよい、カフェーか麻雀で遊んでゐても月給は貰へると思ふ人は必ず他人に遅れます。

世の中には健康で、頭が良く、人格が優れ、日夜手腕の培養に努め、且つ熱意もあるといふ五つの條件を完全に持つてゐる人もあります。カフェーや麻雀や映畫で時間を浪費してゐる人が斯様な人と競争して負けるのは當然であります。

人生は五十年といひますが、若しも遊んで暮す人のみが百才も百二十才も生きられるものなら斯様な俊才に追付く事も出来ませんが、同じく人生五十年では遊者は俊才に絶対に追ひ付けません。

アイツは上役におべつかを謂ふから出世するのだとケナス人がありますが、ケナス人はおべつかすらもいひ得ない手腕の持主かも知れません。先づ自己の手腕に點數をつけて下さい。

四、自己に點をつけよ

一昨日或る奥様が私を訪ねて來られました。その奥様を一目見ると、夫婦喧嘩をして來られたなと感ぜられました。

そこで「貴女の御主人は人間として何點がつきますか」と尋ねました。「先づ七

點でせう。「では貴女は何點ですか」と聞きますと、變な顔をせられて「私は八點位と思ひます。」「よろしい、その差引残りの一點は貴女が勝手に何にでもお使ひなさい。芝居でも映畫でも成田參詣でもいいでせう。そして七對七で妻として働いて御覽なさい。今まで貴女は夫の缺點のみを見てゐらつしやつた。即ち自分を完全無缺の満點にし、夫を零にして物を考へられたから不平不満が起きたのです。お互は神様や佛様ではないのです。十點ではないのです。若し唯今の夫を見棄て、他の男を求むれば果して優秀なる男を得る事が出来ますか、恐らく貴女のお容子、年齢殊に二度目では七點の男はキャッチ出来ぬでせう。五點の男かも知れない。今の夫は七點であるのに、取り換へた男が五點では、それは不幸を求むる事になるではありませぬか」といふ話をした所、大に悟られ朗らかになつて歸られました。

お互は友達や上役に點をつける前に先づ自己の點數を附ける事が良いと思ひます。自分は二人前の缺點を持ちながら、他人にのみ十點を要求する低腦の多いのはあきれます。

故に吾人に最も必要なるは自己反省です。常に本日の自己を反省して幹部たる資格即ち其職務に相當する手腕や技能を保有せりやと自己に質問し自己を採點する事が吾人の責務であります。

自由教育の勝利

婦女界 五月號

私は、子供に勉強を強ひたことがない。嫌ひなものをヤレといふ——これ程有害無益なことはない。自分の立場になつて考へてみるがよい。自分が、どうしても出来ない、見るのも嫌だと思ふ仕事を、無理押しに強ひられた場合を考へてみるがよい。嫌ひなものを、いや／＼ながらやつてゐる時間と勞力を、そつくり好きなものに打ちこんだ方が、どれだけ能率のかわからない。またその方が如何に世の中の役に立つか、わかり切つた話である。

長男が中學へは、相當ムリをしてはいつたのだらう、二年へ進級できずに、落第してしまつた。私はその時、子供を銀座へ連れて行つて、大いに祝つてやつた。叱言は一つも云はない、たゞその時、一言、身體を丈夫にせよと云つた。お前は、一年損をしたのだから、一年だけ餘計生きのびればよい。人生五十年といふから、五十一まで生きよ、そのために、身體を鍛へよ、——とさう云つた。

中學では體操とか操行とか英語とか物理とか、さういふものの平均點を人間の値打と心得てゐる。

體操と英語とがどうして平均できるか、私にはわからない。又、學校では、一科目何點以下落第といふことがある。一科目百點をとつて、一科目二十點とつてゐる人と、全體の學科が六十點平均のものと、どちらが世の中の役に立つかわかり切つた話である。ところが、學校では、六十點平均の平凡な人間が及第して、社會に出て實際役に立つ人間が落第する。學校では、役に立たない凡人になることを獎勵してゐる。

私は子供に云つてゐる。お前は、英語も、物理も、數學も、修身も、どれもこれも七十點をとらなくてよい。百點、否百二十點のものを一つとれ。先生よりも上手な學科を一つとれ、あとは、零點でよい。さう云ひ聞かせてゐる。

子供の小遣ひは、親の苦勞するところであつて、私の家では、月給のやうに、額が一定してゐる。幼稚園から小學校卒業迄、月額五十錢、中學は三年まで三圓、四年から五圓、大學は豫科が十圓、本科は二十圓とかう決めてゐる。この月決めの小遣ひの中で、何を買はうとちらは干渉しない。玩具を買はうと菓子を買はうと、雜誌や、カメラを買はうと、一切干渉しない。その代り、きまつた額以外、おねだりには一切應じない。

だから、子供は、その範圍内でいろ／＼工夫して、物を買ふ。時には貯めておいて、額が大きくなつた時に、値打のあるものを買ひ入れる。といふ様に、知らず識らずのうちに經濟的訓練を受ける、獨立心が養はれる。

またさういふ風にきめておくと、兄弟の間で、いさかいが起らない。兄さんが寫眞機を買つて来る。弟が羨望する。お母さんは兄さんばかりに、よいものを買つて僕には、ちつとも買つて呉れないとひがむ。これはいけない。けれども、小遣を定給にしておくと、「お前も兄さんのやうになつたら、寫眞機でも何でも買へますよ」と、嘘でなしに云へる。子供も、自然とさういふ風に訓練されてゐるから、兄弟間の争ひが起らない。

x

x

x

私は、普段、子供と共に、食事が出来ないから、月に一回、家族一同で、食事を執ることにしてゐる。二三日前も、箱根の方へピクニックがてら、歡を共にして来た。また、春、夏、秋は自動車で、家族一同、四五日の間旅をすることにしてゐる。

さういふ機會を覗つて、親父は、子供に對していろ／＼教育する。子供は不思議に忘れない。非常に効果がある。

大學へ行く位になると、喫茶とか、麻雀とかシネマなどへゆきたがる。決して、行つていけないと云はぬ。たゞ、それらの害を教へる。害だけを納得のゆくやうに教へる。害がよくわかつてゐると、たとへ友達づきあひで喫茶店へはいつでも耽溺せぬ。害を警戒するやうになる。害を承知の上で本人がやる分にはかまはぬ。

x

x

x

私の考へは、すべて子供の欲するものを與へ、その芽を曲げずに伸ばすといふことに盡きる。

自分の欲せざるところを、子供に強ひたり、子供に叱言がましいことを云ふのはまちがつてゐると思ふ。たゞ子供を、よい方面に、正しい方向へ、仕向けるのである。伸びるやうに導いてやるのである。これが親の仕事であると思ふ。

考へても見よ。親父が七點で女房が六點。足して二で割ると六點五分である。六點五分の子供に無理なことを強ひるのはまちがつてゐる。

第一に健康。健康で長生できれば、努力によつて大概のことは出来る。第二に道

徳的で、明朗。學問は、大して要らぬ。社會の常識を咀嚼し、判別するだけの能力があつて、自分の職業を究めて向上させてゆくだけの礎石が出来てをれば澤山である。

滅私奉公

五月十六日

一、高橋翁展の成功

高橋是清翁展覽會は非常な人氣であり、白木屋の催物としては近來のヒットである。

その譯は催物關係諸君の著眼が宜しかつたのは勿論であるが、高橋翁御自身の人格が優れて居られたことが、この人氣を生じた主なる原因と思ふ。

高橋翁の人格は即ち所謂「滅私奉公」である。

今假に私がある人を殺すと直に市ヶ谷に引張られて死刑にされる。同じ私が滿洲の野で敵を殺せば、金鷄勳章である。同一の行爲でも、その目的が國家の爲とか社會の爲めであるなれば金鷄勳章を頂き褒められる。同じ行爲でも自己の立身の爲とか怨みとかでは罪人となる。

先程諸君が店歌で唱はれた「奉仕」といふ意味は會社の爲、お客様の爲に働くことであり、それが吾々の任務である。また、會社の爲、お客様の爲に働くことが結果に於ては諸君の幸福となるのである。これが即ち滅私奉公である。

之を通俗な言葉でいへば、高橋翁は「恬淡」とか「無我の境地」といはれる。即ち自己を省みずに一意専心國家の爲に働かれたからである。

二、大膽なれ

第二には、毛利公の「能衣裳展」を拜見し最も感じたことは圖案の取扱が「大膽」であることである。

あの足利時代、今から約五百五十年前に作られた織物に水仙の模様化が大膽であ

る。近來の圖案のやうに神經衰弱ではない。

この五百五十年前の痛快な圖案、これなるかな！ 吾々も仕事の上で「大膽」でなければならぬと感じた。何事も神經過敏ではならぬ。諸君も、もう少し大膽に仕事をせられんことを希望す。

あゝしたら叱られる、かうしたら小言をいはれるだらうといふ心配は、當店の店員には必要はない。

かうしなければならぬ、誰が何といはうともやるのだといふ確信を以て大膽にやつて下さい。

大塚分店の躍進

六月一日
於大塚分店屋上

一、開設の由來

茲に大塚分店の竣成に當り私として非常に感慨無量なものがありますので、當分店の開設に遡つて一寸お話し致し度いと存じます。

丁度昭和三年の秋、日本橋本店の第二期の工事開始に當りまして、久松町側のバラック式の舊館を取壊の必要にせまられ其の材料が餘つたので、當時大塚に分店を開設する可否に就て何等の自信はなかつたのでありますが、その材料の利用の手段として大塚の土地に分店を新設したのであります。所が豫期以上の好成績で俗に云ふ拾ひ物の結果を得たのであります。

斯様な古いバラックでありました爲に、中元、歳暮賣出し等の繁忙期には床の落ちそうな危険を感じまして、丸太で支へるようなことも再三あつたのでありました。それで止むを得ず改築しなければならぬ事になり、昨年十月から本建築工事にかゝり、八ヶ月で豫定よりも早く完成したのであります。

二、新館に就て

新館は地下一階、地上五階延坪數約千五百坪であります。省電寄りの土地數十

坪を買収しまして、今年中には總計二千坪に増築する豫定であります。斯くの如く急に發展致しましたことは一に取引先各位の至大なる御後援によること、厚く御禮申し上げます。

工事は昨年五月頃の相場で清水組と契約をしまして、その後鐵を始め諸材料が三四割の暴騰をしましたが、今こゝに御臨席の清水組社長の犠牲的な御援助と、設計者石本技師の絶大なる御骨折りによりまして、契約通りの値段で立派に完成しました。その御好意に對し茲で厚くお禮申し上げます。

三、今後一層の御援助を願ふ

何分店舗が一躍四倍に擴張されたのでありますから、今後の營業は相當の苦心を要すると思ひます。

徳永分店長以下優秀な幹部を集めてあり、その努力に俟つ所が多いのであります。取引先の皆様の一層の御同情を切にお願致します。

尙經營に就きまして私共の氣附かない點については、どうぞ御遠慮なく御注意下

さいまして、心から打ち解けて共に成果を擧げたいと念願致します。

時局漫談

商店界 五月號

日本人は、この七十年ばかりの間、歐米の物質文化を吸収するのに急で、有史以來三千年の傳統を有する日本精神を放擲してゐた感がある。今日の社會機構が行詰つた原因はこゝにあらう。我々は眞面目に日本精神への復歸に就いて考へなければならぬ。

専ら日本精神の鼓吹に努めつゝある「愛國陣營」の抱く理想は如何なるものであらうか。次に之れを述べん。

第一 議會政治の解釋

我國に於ける政治形態は建國以來 天皇の御親政に變りはない。一君萬民の大御

心は、我國獨特の政治基準である。議會中心主義、民主主義が我國に相容れないことは勿論である。然るに現在の議員諸君の内には、議會中心主義で政治は行ふべきもの、議會に多數を占めた政黨が内閣を組織するのが常道である如く考へてゐる人も相當多い。

現代社會の政治、經濟、其他各方面のリーダーは學生時代に於て「美濃部憲法」の學習者であり、愛國陣營の諸君は「上杉憲法」によつて教育せられた人々である。帝國憲法の解釋の相違は、三十年前に世論沸騰せる美濃部、上杉兩博士の論争を見れば明瞭であらう。

立憲と云ひ、憲政の常道といふ様な言葉が魅力をもち、また、國民の情熱に訴へたこともあつたであらうが、もはや今日では立憲といふも、非立憲といふも些さかの魅力にも値ひしない。

理由あらば突如として解散するも良く、これを再びするも良い。英國流の政治學は我國では既に滅びたのである。英國憲法の直譯思想を離れ、我國固有の立憲政治に邁進しなければならぬ。

革新の時代には革新の政治學が必要である。

議會をめぐつて以上の如き根本的に相違する思想上の論争があるから、茲數年間は政局の安定は期待出来ないと思ふ。

第二 最近の言論機關の論調

識者や新聞雑誌の云ふところは、總べて解散の是非である。總選舉の結果、國民の總意が判然したから内閣は即時退却すべしとする説である。

然しながら、これは形式に囚はれた議論で枝葉末節の問題である。苟も識者たる者は國利民福に立脚せる、庶政一新の重要法案其ものに就いて論議すべきであらう。

第三 愛國陣營の抱く選舉法改正意見

その精神に於て、我國古來の良俗たる家族主義に悖る普通選舉制を撤廢し、一家を代表する戸主、家長に選舉權を行使せしめんとするのである。

次に買収を防止し、公正にして責任ある投票を期待せんが爲あ「記名投票」の方法を採用すべしとする。

又、自薦の立候補を認めず、候補者は必ず他の推薦によることとする。即ち「吾こそ」議員候補者として最適なりとする自薦の思想が我國古來の道德と相容れないからである。従つて、若し選舉違反行爲のあつた場合は候補者自身は勿論、その推薦者にも、連坐の責任をとらせること、しようとするのである。

以上の如く政治機構の根本は、家族主義に立脚するを以て、地方自治の精神を尊重し、政治經濟總べての單位を府縣に置き、中央集權制度過大の弊を矯めんとするものである。

従つて、選舉區の如きも、當然全縣一區の大選舉區制に改め、銀行の如きも一縣一行に統制し、その地方独自の經濟事情に適合せる自治的經營を行はしめんとするものである。

第四 唯物論と唯神論

由來、西洋思想の唯物的なるに對し、東洋思想は精神主義であると謂はれるが、今日の經濟理論は、マルクスは勿論スミス、リカルド、マーシャル等皆唯物論である。我等はこゝに日本獨特の精神主義を加味せる經濟論を樹立しなければならぬと云ふのである。

數年前、我國の輸出雜貨が外國市場を簾捲せし際、ソーシャルダンピングだと言ふので、我國勞働者の生活状態が問題にされたことがあつた。然しながらこのめざましい輸出貿易の伸長こそは、我が貧乏日本精神が唯物主義一天張りの外國産業界を壓倒する閔の聲とも云へるのである。

第五 滅私奉公

私慾怨恨の爲に人を殺せば直ちに殺人罪を以て處刑せられなければならぬが、滿洲の野に於て匪賊を討つた場合には國家より行賞され、世人に賞揚されるのである。これは譬へ同一の行爲でもその動機目的が國家社會と云ふ公の爲になしたからであつて、こゝに滅私奉公の精神がある。

我々は如何なる場合にも常にこの國家、社會、團體を念頭に置いて行動しなければならぬ。

此の點、今日の政黨者流に滅私奉公の再認識を要望したい。

第六 政治と經濟との關係

元來政治と經濟とは密接不離の關係にあるものであるが、我國の最近の情勢では此の兩者が互に遊離せんとしてゐる。

その譯は、先づこゝ數年間は、豫算總額が三十億乃至三十四五億と豫想出来ること、第二には最近の經濟力が大發展をして、政府當局の後楯を必要とせざるに至つた結果と考へらる。

第七 大人物の出現を希望す

今日、政界と云はず、經濟界、教育界と云はず、社會の凡ゆる方面に人物の缺亡が稱へられてゐる。

而して、これは平均點主義と智育偏重の誤れる時代教育の結果、一人の傑出した

指導者が居ないことによる。

以て衆に拔んずる大人物の出現迄は當分社會は落附かぬであらう。

第八 むすび

以上が愛國陣營の氣持であると思ふ。之れをよく吟味せらるれば新聞や雑誌の記事が良く了解出来ると思ひ参考に茲に掲げたに過ぎぬ、決して山田自身の意見ではない事を附加して置きたい。

調子に乗つた時の訓へ

實業之日本 六月十五日

- 一、勝つて兜の緒を締めよ、轉ばぬ先の杖。
- 二、謂ふは易く、行ふは難し。
- 三、結局は人物である。

調子に乗つた時の訓へ

- 四、一人二役は無理。
- 五、自己が積極なら參謀長は消極の人。
- 六、政治も經濟も當分は落付かぬ、獨り決めは最大の危險。
- 七、不時の事變は必ず來る。
- 八、勇氣を出して多くの豫備隊を存置せよ。
- 九、豫備隊用法の巧拙は平素の研究にあり。
- 十、故に本日に成功せよ。

外賣員成功の鍵

六月十九日

一、外賣組織の新設理由

外賣員諸君は、どんな氣持で働けば、會社も諸君も幸福であるか、私の所見を述べたい。

先づ商事部及び呉服外賣係を新設した根源に遡つて話さなければならぬ。

第一に客の信用を比較的失つてゐた白木屋が、どうして他の百貨店と對抗して行くか。それが爲めには第一に信用を増す方法を講じ、第二には商賣を積極的にやらねばならぬ。この商賣を積極的にやるといふ著眼から新設したのが、此の二つの外賣組織である。

白木屋と三越とを比較するに、店舗は三越の方が大きく、設備も三越の方が優つて居り、信用も三越の方が大きい。この「劣勢三條件」の下に白木屋は三越に對抗して行かねばならなかつたのである。

震災前は「三越か白木か」「白木か三越か」といはれ、事實、信用も賣上も對等であつたのである。所が震災後十數年間白木屋が立ち遅れた爲め、白木屋の客は三越にさらはれ、又僥倖の動機に依り銀座へ進出した松屋は直ちに本建築で營業が出來たため、これ亦白木屋の客をさらつてしまつたのである。結局白木屋の客はこの

二軒にとられたのである。

これをどうかして恢復したいといふ念願で、五六年前に商事部と呉服外賣係を新設したのである。これが其當時の私の氣持であり、急いで店勢を恢復するには外賣による外に道はないと考へたのである。

勿論他にも更生の方法手段はあるが、それは多くは順當の方法であつて百年の月日を要し、それらの多くは更生した後の手段であるが故に、先づ「生きんが」爲め拙速主義に基き非常手段を講じたのである。それが商事部と呉服外賣係である。

即ち白木屋の積極的方針を具體化したのが外賣組織の新設である。

二、外賣は全人格の反映

第二は諸君の問題である。外賣の成否は外賣員の人格の反映である。之を私は「個人の人格の實數的反映」といふて居る。然らば外賣は非常に六ヶ敷い仕事か。勿論容易ではないが、それほど困難な仕事とも思はぬ。

私が自動車の販賣業を始めたときは、自動車に關する知識もなく、商賣の經驗も

ない、ズブの素人であつた。その素人の私が關東十六縣下を廻つて、私自身で約一千臺の自動車を賣る事が出來た。外に約六十名のセールスマンを指揮し、外賣に當らせたのである。

その體驗からいつても外賣は諸君の考へる程六ヶ敷い仕事とは思はぬ。只氣轉のさかし方と、足の運び方によつて外賣の成否が分れるのである。

一見外賣は如何にも苦しいやうに見えるが、反面に於ては極めて愉快のものである。働けば働くほど反響が大きいから。殊に他の店と競争して勝つたときの愉快は男性的の愉快であつて、利害を超越したもので數日の不眠不休の疲れは一時に癒つてしまふ。

自動車の競争車は約十八種類である。尤も我國に於ける車の種類は約八十種程あるが、常用車として競争するのは通常十七、八種類である。自動車の取扱店は普通一種類に一軒であるが、フォードとかシボレーになると、取扱店が、四、五軒あるから、車の種類は十七、八種類でも競争外賣員の數は三十名位になる。その三十名

の競争者を打ち負かしたときの氣持は實に男性的の痛快である。

現在諸君の競争相手は僅か二、三軒で、本當の痛快味は味へないかも知れぬ。

私の自動車の外交販賣の經驗は、白木屋の更生に非常に役立つた。白木屋經營の根本觀念は悉く其當時の體驗を基礎とせるものである。

三、機 敏

先般或る店の幹部が、私に意見を聞きたい事があつて秘書に電話をした所、秘書は「専務は只今外出中です」といひ、某幹部は「それではお歸りになつてから」とあきらめた。若しも當日私が店へ再び歸らなかつたら、その仕事は一日延びてしまふ。又若しその翌日が十八日の定休日で、十九日に私が病氣をしたら、書類は三日も四日も遅れる事になる。

私は何か事件が起つて或る人に急に面會し、その人の意圖を聞かねば決心がつかないといふ如き場合には、何處までもその人を追求する。

先般も或る人に會ひたいと思つて——その人の意見を聞かねば私の腹がさまらぬので——お宅へ電話をかけた所「ゐない」といふのでその人の店へ電話をした。「今お留守ですが、某俱樂部へ行つて居ります」といふので、早速自動車を飛ばして行つて見ると一足違ひでかけ違つてしまつた。又お宅へ電話して聞いて見ると、今頃は歌舞伎座でせうといはれたので、直ぐ歌舞伎座へ行き、幕間にその人を探して話をした。僅か一秒か二秒話をするだけであるが、それで私の決心がつきその足で貴族院へ行き百貨店法案について活躍をしたのである。

斯様に外賣は、何處までも追驅けるのが成功の要訣である。

會社の中の仕事でも専務の意見が聞きたいが、今日は専務が居らぬから明日にしようといふのでは成功せぬ。三人の重役が居られるから、誰れでも其内の一人に相談してもよいであらふし、どうしても私に直接の意見が聞きたければ秘書に行先を聞いて追驅けて來ればよいではないか。私の行先は秘書が必ず知つて居る。五分間と行方不明になることはない。

そらういふ簡單の事に青年諸君は頗るスロームーションである。これでは三十名の

競争外賣員を相手にして勝つことは困難である。

以上の如き機敏さは外賣のみに限らす何事にも必要である。白木屋を經營するにも追求は絶対に必要である。例へば社債を發行する場合でも、株式を募集する場合でも同じである。

社債を發行したり、株式を募集するには、本日の經濟界、本日の株式界の情勢によつて決まるのであつて、明日になれば經濟界の状態が變化する。若し株が暴落すれば社債どころではない。慎重にやらねばならぬなどと呑氣の氣持では成功せぬ。結婚は慎重にやらねばならぬが、ビジネスは機敏を要する。

私自身もこれに就いて失敗の經驗がある。昭和二年白木屋に參つて、社長の命によつて、その三月に建築資金として二百萬圓の愛店社債を拵へ始めた。金融界のことも、經濟界のことも少しも知らぬ素人の私が二百萬圓の——今の西館四千五百坪の——建築資金を作るのであるから中々骨が折れたが、それでもどうやら約束が出来て、三月の二十日頃と思ふが、契約書を取交すことになつた。私もなれなかつた

し、社長も慎重であつたので、加島ビルの七階で、その契約書に就いて研究をして居つた。

所がその翌日の二十一日があのもラトリアムである。それで忽ち契約中止となつてしまつた。一ヶ月もかゝつて社債の成立に努力し、やつと契約書を取交はすといふ前夜、數十日の苦心が水泡に歸してしまつたのである。何故その時に文字の一字や二字に拘泥せず契約しなかつたか、若し契約さへして置けば假令モラトリアムになつても、こちらに六分の利があつたのである。實に残念な事をしたと思ふ。

また、私が自動車の販賣をしてをつた時、横濱の西洋人に談判に行つて自動車の取引では必ず勝つた。

自動車は需要供給による値段の差が激しく、自動車を積んだ船が横濱に着くと、値がグッと下り、品切になると非常に高くなる。品切れの時、船が横濱に着くと全國五十數軒の代理店が競ふて注文するから盛んな假需用が起る。十臺入用の店は二十臺注文し、三十臺入用の店は五十臺注文するといふやうに奪ひあひが始る。だか

ら一臺について二百圓や三百圓のプレミアムがつく。斯様な時に、私が横濱へ行つて談判すると必ず澤山呉れた。二十臺欲しいといへばよろしいといつてメモに二十臺と書いてサインしてくれた。であるからプレミアムだけで四千圓位餘分な利得がある勘定になる。斯様な具合であつたから毎月一萬圓づゝ位利益を擧げて居つた。機敏にやるから利益があるので、慎重に考へて居つたのでは——今部長がゐないからとか、係長に相談してからといふのでは——商賣にならぬ。洋服の注文にお客様がこられたときに、「今カッターが外出して居りますから明日お出で下さい」といつたのでは、お客様は怒つて高島屋か三越へ行つてしまはれる。外賣でも何でも商賣は機敏が第一である。「巧遅主義」は禁物で「拙速主義」でなければならぬ。

四、白木屋の現状

實は十年前は莫大な赤字の連続であつて、白木屋は財産がなくて、借金ばかりといふ状態にあつた。

それが今日は赤字を消して黒字に變化して居る。すぐる決算では完全無缺の青年會社になつた。別な言葉でいへば無から有を生じたのである。であるから過去に於ける白木屋の經營は無理を續けて來たのである。「二×二が四」でなく「二×二が六」若しくは「二×二が八」をやつて來たのである。つまり「生きんが爲め」の奇道であつた。であるから社會的に考へて信用が三越に劣ることは止むを得ない。

譬へば肺病の第三期であつたものが、色々治療と養生に努力したため、奇蹟的に恢復して、二期となり、退院して轉地療養も終つて今熱海の療養先から歸つて來た様なものである。生れてから一度も病氣をしたことのない三越とは較べものにはならぬ。働き方に於ても、駈足にしても、ハイキングに行つても負けるのは當然である。それであるから目下の白木屋は體格検査では何處にも異状のない會社である。體重に於ても、身長に於ても劣る所はなく、内臓にも缺陷のない會社で、之から本筋に活躍する素質を多分に持つてゐると見るのが當店の現状であらふ。

五、營業方針の本質

世間の人はこれから軌道に乗せて經營をして行けといふ。ではその軌道とは如何

なるものか。慎重にスロームーションで押して行けば評判がよくなるといふ人もあるが、果して當店がスローで歩みつゝある間三越が待つて居つてくれるか、それは出來ない相談である。つまり三越と競争する事をやめて専心取引先の機嫌をとり、株主の機嫌をとり、店員の機嫌をとることが、貴店の評判をよくする道だといふ人もあるが、之れは賞められるかも知れぬが商賣にはならぬ。即ち消極的の考へ方であつて吾人の採らざる所である。

問屋と正々堂々と取引し、公正な利益を貰ふことは當然の事である。問屋の機嫌を損じては經營が成立たないとか、お客様に無抵抗でなければいかぬなどといふのは小乘的の考へ方である。正しいことは強く主張し、心からお客様の幸福を計ることが商賣繁榮の「コツ」である。

この品物をこのお客様に賣つては、このお客様の地位境遇から見て釣合はないと思つたら他の品物を薦めなければならぬ。

私の知人のお嬢様が結婚するので、白木屋へ調度品を買ひに來られた。所が「打懸けだけで八百圓、後の式服二枚では千五六百圓になると其主任が申上げた。お客様の方ではその三枚で千圓位の豫算で済ませたい希望であつたから、二千三四百圓を出す譯にはいかぬ。そのお客様は私の極く親しい知合であつたので、なるべく白木屋でこしらへたかつたけれど、遂に糶吳服屋に注文せられた。糶吳服屋の番頭は「エ、三品が千圓で結構出來ます」と、チャンと持つて來たそうである。

當店の番頭は奥様の意圖を看破出來なかつたのである。即ち商才に缺陷があつたのである。其の番頭は打懸けは八百圓位といはなければ、奥様に對して却つて失禮と考へ、奥様の方では三枚で千圓位とは恥づかしくていへなかつたのである。右の次第で遂に式服は買つて頂けなかつた。その婚禮の式場で、私は花嫁の横に坐ることになつたが、その花嫁の式服は白木屋で作つてゐないから變な格好であつた。

これは當店番頭の頭の働きの鈍いからである。様子が變だなど思つたら奥様に聞けばよい。「おいくら位の御豫算で、どういふものが御入用ですか」と聞けばよいのである。

婚禮の調度品は、指輪、筆筒から、傘、足駄まで數へると約七十八品種になる。總額三千圓の豫算で雜品が二千圓なら、式服に幾何の金がかけられるか分かる。所が頭の働きのスローであると、かういふ智慧が廻らない。只正直で熱心に努力するからの外的を外れ他店の番頭にとられる事になる。正直や熱心だけで商賣に成功するものではない。頭の働きの鋭いか鈍いかによつて商賣の成否が決まるものである。だから商賣には店員の撰擇が一番大事なことになる。即ち店員は商才に秀でなければならぬ。世の中には正直で親切で而かも訓練しなくとも十分使へる、頭がよく働く、機敏な素質を有する店員が相當多數居る事を承知せられたい。

軍人は戦争が上手なれば良い。敵を澤山殺す人が偉いのである。國技館でも同じ理屈である。いくら正直で熱心で技術の説明がうまくても土俵で負ければ何にもならぬ。百貨店や小賣商は賣らねばならないから、賣る事の上手な人が一番偉い人である。

六、東京市民の購買力

白木屋は主に東京に御得意様がある關係上、大體に於て東京市民の購買力を研究すればよい。

東京には日本の全人口の約一割の人間がある。その中の大部分は消費者であり、金を使ふ人である。それ故一人當りの購買力は東京が日本一である。大阪が十ならば、東京は二十である。大阪は金持になる人が多く、貯蓄するのが大阪人の特長である。これに反して東京の人は宵越しの金は使はぬ、月給を貰つたら直ぐ使ふといふ人ばかりであるから、購買力は東京の方が大阪に比し倍以上と考へてよい。

東京市の人口が日本全人口の約一割だから、購買力も日本全消費の一割かといふと、左様ではない。東京市民と大阪市民との購買力に大きな差がある如く、大阪市民と地方農民との購買力にも大きな違ひがある。地方農民の購買力が十なれば、大阪市民の購買力は二十であるから、東京市民の購買力は地方の農民に比すれば一人當りが三倍も四倍もある事になる。日本の總人口を一億とすれば、東京市の購買力は四千萬人分といへる。この理由に依り白木屋が地方に支店を出さぬのである。經

濟方の發達してゐない地方農民から利益を得ることは六ヶ敷い事であらう。

であるから百貨店として東京ほど良いマーケットはない。東京市位いゝお得意のゐる所は全國中どこにもない。東京で商賣し、東京で外交販賣をやつて成功しなかつたら、その外賣員は餘程甘く出来た温厚篤實な君子であらう。

東京の奥様は非常に上品である。この上品様を相手として商賣が出来ぬといふことはない。勝てなければ、諸君が甘いのである。相手方が四分で、こちらが六分の力なら、自然の勢でこちらが勝つのは當り前である。大阪の奥さん達は六分の力を持つて居られるから、こちら七以上の力を持つて行かねば勝てない。それにこちらが六の力では商賣は赤字となる。

東京の金持は宵越の金を使はないといふ氣分である。こんな所で商賣して儲からないといふ筈はない。

私の所に元ゐた女中が千葉の方へ嫁に行つた。その夫は鐵道聯隊の職工である。先般久し振りで私の妻が訪ねた所、八疊と六疊の家に住んで子供が四人ゐる。給料

は、昔、日給一圓五十錢位であつたが、今は出世して月七十五圓位になつてゐる。今度訪ねると「奥様よくこんなむさくるしい所へお出で下さいました。もう少し経ちますと新しい家へお迎へ出来るのです」といふ話である。今家を新築してゐるのである。七十五圓の月給で、子供を四人成育しつゝ、自分の家を新築し得るのである。私の子供は七十五圓位の月給をとつても皆小遣ひに使つてゐる。

東京では七十五圓を小遣ひに使つてゐる坊ちゃんやお嬢さんか澤山ある。田舎では七十五圓の月給で子供を四人も育てつゝ、生活しながら新しい家を造る程ガツチリしてゐるのである。

斯様に坊ちゃんや奥様が、金を簡単に使つてをらるゝ東京で、商賣することは決して六ヶ敷いことではあるまい。

殊に今期は世界の經濟界、軍需工業界が非常に景氣の良い年であり、兜町の外交員の最優秀者は最近その手數料が一ヶ月に一萬五千圓にもなるといはれて居る。買ひさへすれば一日に千圓や二千圓は儲かるといふ年である。金の價值が下る、これ

を景氣がよいといふ。今期はそういう時期である。世界至る所購買力旺盛なる最も惠まれた景氣のよい期であるから、一層他の競争店に負けぬやう工夫して頂きたる。

七、商賣の根本觀念

再び、三越と白木屋を比較せん、當店に較べて三越は設備に於ても店舗の大きさに於ても信用に於ても優れて居る。商品券の發行高は店の何十倍である。三越は商品券を賣るのに僅か四十名の店員で、一年に八百萬圓賣るといふ。三越の商品券の賣上は白木屋本店の總賣上の半分を占めてゐる。滅亡した「ほてい屋」の三年分の總賣上に匹敵する。白木屋では二千五百人の店員で三越の商品券の賣上の約二倍を賣つてゐるにすぎぬ。三越の信用が如何に大きいか分ると思ふ。

商品は三越と同一の品であり、産地も問屋も同じで賣價も同じであるのに賣行は三越の方が二倍も三倍もよい。それで三越の店員が低脳であつてくれればよいが、仲々熟練の店員が多い。同じ二千五百人の店員を比較しても三越の方が粒が揃つて

形が整ふてゐる。白木屋は皆の氣持が分散して居りはしないか。

これは當店が過去十數年間の内に榮枯盛衰が何回も繰返へされた自然の結果であつて、誰の罪でもないが、総合的に兩店の店員の力を較べて見ると大體論としては白木屋の方が劣つて居ると思ふのが至當であらふ。之は諸君を侮辱する意味ではなく「自己反省」の爲である。

店舗に於ても、設備に於ても、信用に於ても三越の方が優れて居り、店員も向ふの方が揃つて居るから、いかに商品が同じでも、諸君はこう云ふ惡條件の下に競争をして行かねばならぬのであるから、諸君の苦心は並大ていではない。

何時までもトップを三越に譲り、白木屋は三越の後を附いて行つてよいのなら、諸君の心掛けも今日のまゝでもよい。又無理な競争をしなくてもよい。然し商賣は競争である。追ひつ追はれつ、抜いたり抜かれたりするものである。當店經營の根本觀念は其處に立脚しなければならぬ。

世間でいふ「百貨店經營の常道」とは、正直に間違はずに、地道に行くのだ、温

厚篤實で勝てるのだといふ人もある。然しその言をよく考へて見ると、三越が事故をおこし營業が不振にならねば白木屋は勝てぬと云ふ結論になる。それでは求めると求めざるに拘らず、他の店の失敗を待つてゐることになる。然らば此の考へ方の方が却て不道德ではあるまいか。

片方が一時間に三百キロの速力であり、他方は一時間に二百キロの速力であるならば、この競争の結果は明らかである。而も雨の降つてゐる日には飛んではいかんぞ、風のある日は乗つてはいかんど、といふのでは何時になつても追附けぬ。向ふが何か事故があつて墜落するのを待つのみである。女性的の考へ方で、絶対に同意出来ぬ。

然らば商賣の常道とは如何。私の考へてゐる常道とは無理を通すことである。白木屋を昭和二年にお預りしたとき、私の本當の腹は、或は失敗するかもしれぬ、都合よく運べば成功するかも知れないといふのであつた。

斯かる場合に遭遇した時、如何にせば可なるやは、非常なる研究と周密なる準備が必要である。例へばどうしてあの會社の記念品の註文をとるか。記念品は大體銀器か風呂敷であらう。風呂敷ならば高島屋と三越が競争相手である。高島屋の支配人は機敏な人ばかりであるから、之に對抗するにはどうしたら良いか、これが事前の研究と準備である。貴金屬であれば服部とか、宮本とか色々の専門店がある。向ふの方が専門店だけに技術もうまく、デザインも好い、どうして註文主を口説きおとすか、之れが研究と準備である。只正直と努力とで「勉強致します」だけでは敵も同じことをいふから註文はとれぬ。そこに作戦を要する所以である。

軍隊では何時でも強敵を破る作戦ばかり研究して居る。學生の教育も然りである。あの横綱は突張りが得意であるから、四つに組むことがいゝといふやうに作戦する。「弱兵を以て強敵を破る事」は一種の工夫であつて一面天才である。熱心や正直や努力では出来ぬ。商賣も同様に天才即ち商才である。この商才如何が自然に毎月の賣上となつて表はれて來るのが外賣である。商才があり、熱心に努力すれば何處までも延びる筈だ。

皆さんには十分の商才があると考へて外賣員をお願いしてゐるのである。皆さんは商才に於て九點の素質を持つて居られる。三點位の方は始めから外賣員にお願いなし。

敵を知る事が「戦勝の要素」である如く、皆さんの敵である三越や、高島屋の營業方針なり、持つてゐる商品なり、或は作戦なりを調査研究することが外賣に成功する第一要件である。泥棒でも盗に入るには晝間から研究して居る。家族は何人で犬は居るか、若し犬がゐれば三四日前から手馴づける。泥棒に入るだけの周密さを以て數日前から研究してをけば必ず成功すると謂はれる。

外賣員はその家の財産、家風、家族、親戚などをすつかり調べてをく、女中に半襟の一本位やらねばならぬであらう。斯様な人心の機微を察して相手の欲するものを與へる、それで成功するのである。

そこが人間の持つ綜合力の反映である。外賣は「自己の力の反映」である以上、自己の力を増すより外に良法はない。無理を通す方法を工夫して、あの手、この手

と工夫して行けば外交は樂なものである。

部長、係長、主任の誘導の仕方が良いとか悪いとかいふのではなく、成否の根本は自己の力を増すか否かである。不斷の研究、調査、手腕涵養の必要なる所以である。

私は二十年間軍隊で作戦の講義をした。我國の作戦は「強い敵」に對する作戦である。優勢な敵に對し弱勢を以て如何にして勝つかが作戦である。三越や高島屋と戦争して勝つにはどうすればよいか、弱勢を以て強勢に對するのが外交戦である。「百貨店經營の常道」とは「弱勢を以て強敵を打破る」ことである。道學者的な觀念を持つてゐたのでは商賣には成功せぬ。

八、人物養成所

私は將來幹部には外賣出身者を拔擢したい。外賣は人物養成所と思つて居る。外賣で成功する人は偉い人である。アメリカの大會社の重役の九八%まで外賣員出身者である。大學を出たから幹部になれると思ふのは夢である。外賣は全人格の

反映である。外賣をやれば人物が出来る。何をやらしても必ず成し遂げる。

當店には割合に辯護士みたいな人が多い。理窟はうまいが、悲しいかな腕を組んだまゝ動かない。部長には部長の人柄、係長には係長の人柄、専務には専務の人柄が要る。店には専務の人柄を持つてゐる人は大勢居らるゝが悲しいかな外賣員としての人柄が少ない。重役や幹部にそれ相當の資格がなければ大問題である如く、外賣員にはそれ相當の商才がなければ重大問題である。その時その地位の資格がないこと、力に不相應な地位に居ることは人間として一番不幸である。

九、人生意氣に感ず

小賣商が成功するか、失敗するかは多くは主人の力量に關係する。主人の力量が秀で、居れば、その店は繁昌する。店員は主人を尊敬し、同化されて働くからである。

商賣はかうしなければならぬもの、勤めはかうすべきものといふ理詰め一天張りて働くのでは効果は少い。主人の偉大さに打たれ、同化され、主人と一心同體となつて働くのが本當の働き方である。

「人生意氣に感ず」といふ。あの人と生死を共にしようといふ意氣である。理詰めの觀念はたかゞ知れてをる。諸君は縁あつて一緒に働く以上、リーダーに同化して働くことが必要である。人の和は戦争にのみ必要なのではない。商賣にも必要である。二千五百人の店員が和することが必要である。

然し私はあべつかをいふやうな儀禮的な偽善的な「人の和」は希望しない。人間には特長もある代り短所もある。専務にも大きな短所と特長とがある。私は私の性格をハッキリして戦つて行きたい。私の考へに不賛成の方は御縁がないものとして頂きたい。「親分のいふことだ、アツサリ従ふ」といふ氣持を尊重する。私は勿論清水次郎長や幡隨院長兵衛のやうな偉い人間ではないが、御縁とあきらめて我慢して頂きたい。

私に共鳴する人だけ、同志のものだけでなければ白木屋の躍進を實行することは出来ぬ。「形式的な人の和」では如何に努力しても駄目である。私と生死を共にす

る覺悟がなく缺點のみを認識する人は所謂縁なき衆生である、致方がない。同志は如何様に減らうとも止むを得ない。

百貨店の經營はその専務の性格によつて決まるものである。リーダーの性格通りやるもので、經營に一定の方式があるのではない。チエツカーを廢止しろの、監督は無駄だの、よい商品だとか、悪い商品だとか、お客にサービスを盡せなどといふ細事は百貨店經營の骨子ではない。主人と店員が生死を共にする決心をすればどんなことでも出来る。

以上の如き考への下に白木屋を經營せんと決心してをる次第である。白木屋を眞に躍進させるには店員の全部が山田に共鳴する人でなければならぬ。故に去るものは追はず、來るものは拒まずである。どうぞ一日も速に不肖者ではあるが私に同化せられん事を切望する。

日常生活と佛教

七月九日
某婦人會に於て

第一 慈 悲

宗教とか佛教とか申しますと吾人の日常生活に縁のない遠くかけ離れてゐるやうに思はれますが、佛教の精神を我々の日常の生活に活用することが結局現實の世に於て幸福に暮せると思ふのであります。

本日は恰も白木觀音の四萬六千日に相當します。今日一回のお詣りで四萬六千日お詣りした功德があると言ひ傳へられて居ります。

それでは白木觀音に參詣してどんな功德があるか、五錢のお賽錢で自分勝手の願ひ事が何でも叶ふでせうか、お祈りしただけで金が儲かるものでもありませんまい。然し參詣することは悪い事ではありません。何物か吾人に與へられて幸福にな

れると信じます。

では如何なる幸福を吾人に與へらるゝか。

元來觀音様は慈悲、慈愛の佛様であります。觀音様を拜する瞬間に、お互の心に「慈悲の氣持ち」が聊かでも浮び出れば、それこそ私共に與へられた眞の幸福でありませう。

白木屋の經營に於ても慈悲慈愛の精神が絶対に必要であります。白木屋を繁昌させるには、先づ店員を可愛がらなければなりません。如何に専務の私が働きましても、私の一日に爲し得る仕事の高は知れて居ります。約三千名の店員が皆一生懸命に働く所に白木屋の繁昌があるのであります。

私共は店員の御苦勞を感謝し、店員は自己の生活に安定ある事を感謝報恩するといふ氣持ちが一番大切であります。店員を可愛がらず、資本主義の考へ方のみで、なるべく安い給料で店員を牛馬の如く使つたのでは、終には働かなくなり、店員が働かなくなれば營業成績が悪くなり、従つてお互に不幸であります。

慈悲、慈愛の極致は婦人でいへば「母性愛」であります。母性愛こそは慈悲の極致であります。觀音様にお詣りしてこの母性愛の氣持を思ひ出せば其處に幸福が生れます。「動物」を愛護し「物」を愛護する觀念も皆な慈悲心の發露と思ひます。

良寛様はこの慈愛の佛様でありませう。良寛様は日向ボッコをして居られた時、着物に附いてゐる虱に「お前達も日向ボッコをさせてやらう」といつて一匹一匹様に並べ、暫くすると「もうよからう」と又元の懷へしまひ込まれたといふ話があります。此等は慈悲の極致でありませう。

私共の子供の時に井戸に向つてお叩頭をさせられました。水の神様が井戸に居られるからといふ譯でありませう。落ちてゐる米を踏むと盲目になるといはれました。之も物を愛さなくてはならぬ、人類生存上水は大切なものである、米を粗末にしてはならぬといふ意味での訓育と思ひます。

現代の言葉でいへば愛とか、報謝とかの教育でありませう。それを理窟をいはず

に感謝の念で分り易く教へたものであります。

先般熱海ホテルの庭で見たことでもあります。芝生で西洋人の子供が鬼ごつこをして居りました。その中の一人がそこに置いてあつた陶器の腰掛を倒しました。すると直ぐその子供は遊びを止めて腰掛を直しました。それまでは餘り驚きませんでした。したが、それからその腰掛に向つて「舉手注目敬禮」をしたのであります。

個人主義の外國人ですらも子供の教育に斯様に感謝又は愛の觀念を植付けて居るのであります。私はこの子供に教へらるゝ事が多く自分乍ら恥かしく感じた次第であります。

第二 惠 み

お釋迦様が乞食をされ托鉢をして歩かれました。托鉢は自分が食ふ爲めばかりでなく、人に恵む心を起させる一つの教育手段と思ひます。一面又罪ほろぼしにもなります。我々の日常生活に於きましてもこの「恵む」といふ氣持が大變必要な事と思ひます。

只今は御中元でありまして、皆様も親戚知人に物を贈られることと思ひますが、贈るに際し「お禮を期待する」とか、心の奥に何か求めて御中元を贈つて居られるお方はないでせうか。幸に中元を贈つて何物も求めなければ結構ですが、物質とか名譽とか地位等何物か求めてやるやうな氣がします。そう氣が付いた時は非常に恥かしく感じます。

冬の寒い日に一休和尚が歩いて居られますと路傍に乞食が薄衣でふるえて居ります。「さぞ寒からう」と思つて一休和尚は自分の着物をぬいでその乞食に與へられました。「さぞ喜ぶであらう」と思つたのに、その乞食は平氣な顔をして居ります。

「お前は物を貰つて嬉しくはないか」と聞きますと乞食は却つて「貴方は人に物を與へて嬉しくありませんか」と聞きかへしたそうです。結局一休和尚の敗けで乞食の方が却つて悟つてゐるやうに思はれます。

私もあちこちから御中元を貰ひますが、その返禮の時にこの一休と乞食との話を思ひ出して恥かしく思ひます。御中元で人に與へることはそれ自身が嬉しいことで

あります。此境涯が現世の「極樂」と思ひます。

第三報 恩

私共は常に店員に感謝して居ります。店員が働いて呉れてこそ店が繁昌するのであります。目下は經濟界といはず、官界といはず、報恩の念が足りないやうに思はれます。俺は之れだけ働くのに給料が安い、上の者はノラクラしてゐるのに澤山の給料をとつてゐるといふ様な考へ方であります。

明治時代には、上の者は下の者に對しよく働いてくれた、これはホンの少しだが我慢して呉れといひ、下の者は、ロクな働きもしないのに斯様に澤山頂戴して有難いといふ考へ方でありました。現下のサラリマンとは考へ方が反對です。明治維新から西洋の文物が入つて來まして、大革命が起り皆個人主義になりました。西洋は唯物主義であります。たゞ、*Money*といふだけであります。明治維新前の經濟學には唯心論が加はつてをりました。そつといふ氣持、報謝の念を以て經濟學を唯心論によつて立直さうといふのが現代の日本精神運動であります。即ち「人情經濟學」

に變革しやうといふのであります。軍部の考へてゐる經濟機構の變革が之れであります。又そつといふ見地によつて日本の經濟機構が變革されやうとして居るのであります。この報謝の考へ方で日々の新聞を御覽になれば日本精神の意味がよくお分りになると思ひます。

では百貨店の店員はどういふ風に報謝したらばよいか、これは私共が常に研究してゐる所でありますが、お客様に品物を賣るときに、このお客様がこのコップを買つて下さるから私共が生活出来るのだ、言ひ換へればお客様から給料を頂くのだと感謝して居ります。

お客様の御蔭によつて我々は生活が出来、幸福になるのだといふ報謝の念があれば「眞のサービス」が出来ると思ひます。働き方からいつても成績がよくあります常に感謝の念を持ち、有難いと思つて仕事をする店員は成績がよいのであります。

第四 怒り

夫が不品行をすると直ぐチャンバラを始める奥さんがあります。夫婦喧嘩は夫も

喰はぬと申しますが、夫が不品行をすることの可否は別問題として、奥様が直ちに怒ることがよいか悪いかを研究して見たいと思ひます。

直ぐ怒る奥様に限つて子供に對して仲よくせよと要求します。そして其の夫婦は每晚喧嘩をして居ります。斯様に自分達夫婦の行動は棚に上げて、子供には仲良くせよと矛盾した觀念で子供を教育して居られる方が相當に多いと思ひます。

夫婦喧嘩を子供に見せてどんな子供が出来るかを考へると輕卒には夫婦喧嘩は出來ない筈です。

或る日私が會議をしてゐた時に、その部屋へ二十五六歳の大きな男が入つて來まして、山田専務は誰だ、貴様か！ といひながら私の頭をボカリと殴りつけました。私も二十年間軍隊に居りまして、擊劍、柔道もいくらか心得て居りますが、笑つて殴られて居りました。修養が出來てゐるから怒らなかつたのではありません。實は損だから怒らなかつたのであります。一撃一萬圓であります。私が若し怒つてその男を殴ればそれに因縁をつけて一萬圓位直ぐとられてしまひます。私も度々經

験がありますからウツカリその手に乗りません。私の手が行きかけましたが、途中で止めたのであります。

怒つては損だからであります。心から怒らぬやうになれば佛様であります。我々凡人は到底そこまでは行けませんから怒れば損だから怒らぬといふのでよいと思ひます。

私が十一歳の時西本願寺の赤松連城師の玄關番をやつて居りましたが、客の多い家で随分お茶を出します。或る日新しい相馬焼の茶碗でお茶を出しました。お客が歸り、その茶碗を下げる時に茶碗をのせた茶托だけ持つて廊下を馳けて行きました。廊下の廻り角で餘り急に曲つたものですから茶碗だけスベツて落つちてこはれてしまひました。

青くなつてそのカケラを拾ひ集め奥様の所へ持つて行きますと、奥様は震へて怒り、ヒステリックに口を極めて私を罵詈訾笑します。私は只すみませんとあやまつて居ましたが、最後に旦那様に報告せよといはれたので、カケタ茶碗を持つておそ

るく連城師の居間へ行つて茶碗をこはしましたといひますと、連城師はチョット振返つて「ヨシヨシ」といはれました。この「ヨシく」といふ言葉が如何にも柔しかつたことを今だに頭に残つて居ります。

女といふものはとかくさういふ風に怒り易いものであります。日蓮も親鸞もそれと同じやうな體驗を持つてゐられるやうであります。また一休の傳記を読みまして、それと同じやうなことが出て居ります。

ある殿様多分足利將軍であつたらうと思ひますが、將軍の大切にされてゐる茶器を或る家來がこはしました。將軍が非常に怒つたときに一休が俺に任せろといつて

高砂の尾上の松も枯れにけり

土で作りし茶碗大事か

と詠つて許されたといふことであります。これも「生者必滅」の原理をいひ表はしたものであります。

今、日ソ問題、日支問題がやかましくなつて居りますが、之も怒つた方が損であ

ります。日ソは今にも戦争するやうにいはれて居りますが、戦争は絶対にありますまい。軍部も利巧であります。日本とソ聯と戦はして喜ぶのは英、米、支であり、日本と支那と戦はして喜ぶのが英、米、ソである位は知つて居ります。

日本が躍進したといふことは日本の勢力が大きくなつたことであります。僅か七十年間に世界一の強國になつてしまつたのであります。米國にいはずれば俺が目を醒まさせてやつたのではないか、子供のくせに生意氣だと考へて居りませう。英國は日本とソ聯、日本と支那とをやらせたい、それは金儲けが出来るからであります。その手に我軍部が乗りますか。

それなら最近のことはどうしたのかといはれませうが、出先の方は喧嘩をするのが商賣であります。毎日排日問題に對し支那の兵は生意氣だといふ考へ方で日本の爲めに働いて居るのであります。

ですから出先の人があゝいふことをやるのは當然であります。が三宅坂の方は今やつてはいゝか、勝てるか、損か徳かをよく考へて居ります。日支、日ソ問題にし

でも怒つた方が損であります。日常生活にしても怒つた方が損であります。佛教で怒るなといふ戒の出てるのも此意味かと思ひます。

非常時と商賣

八月十日

一、吾人の立場に於ける忠君愛國とは

奉仕精神を以て自己の毎日の職責を完全に遂行することなるべし。

二、見せる商品の整備とは

店の信用を増進する爲め同業店又は専門店にも無き優秀商品を整備充實すること。

三、冷房と北支百三十度

現在の吾人の生活が如何に幸福であるかを感謝すること。

四、事變中内賣が主か、外賣が主か

事變中は物事が遠慮勝ちになるから來店者は減ずるかも知れぬ、然らば外賣に積極的に活動しなければならぬ。従つて優秀外賣員を尊重すること。

五、部下店員整備の着眼如何

外賣に重點を置くとせば、其れに適する人物を集め又は養成すること。

六、白木屋の信用増加法の具體的實例

商品の適化に努力すると共に既に信用絶大なる商品又は名士を活用すること。また商品券の販賣に努力するも一案なり。

上半期の營業に就いて

八月三十日

第一、上期の購買力

上半期の營業に就いて

上半期の營業に就いて

上期は種々なる事情に依り經濟界は稍々活況を呈しまして、購買力も相當のものでありました。

第二、日本橋本店の成績

株主各位の御同情に依り店員の待遇を改善させて頂きましたのと、購買力も相當良好なりし爲め、日本橋本店は近來稀に見るの盛況を見まして、賣上の増加も前年に比し二割以上に及び、大百貨店としての軌道を進み得るに至りましたことは誠に御同慶に耐へない次第であります。

第三、分店の成績

昨年九月以來改築中でありました大塚分店は去る六月一日より開店致しました。幸に順調で豫定通りの好成績を擧げて居りますが、本期間の營業は僅々二ヶ月に過ぎませんので、當社の成績に寄與する所は尠なかつたのであります。

又當社の最優良分店たる大森分店は改築工事の爲め全期間休業しました關係上當社の營業成績に寄與する所がなかつたのであります。

従つて當社全體の營業成績としては只今御手許に差上げました諸數字の如き結果を示した次第であります。

第四、分店の擴充に就いて

下半期に於きましては、大塚分店も全期間營業する事になり、大森分店も約三千坪の大改築を終り來る十一月營業する事になりますので當社の營業成績に相當の期待が持てるものと信じます。

第五、百貨店法に就いて

既に御承知の通り百貨店法は去る七月の特別議會を通過しまして、來る十月から實施せらるゝことになりました。素よりこの法律の制定に依りまして、百貨店は種々なる制肘を受けることになり、經營上一方ならぬ不便を蒙ることになります。其の制肘の大部分は既に四五年前より百貨店自制協定の下に實行して居る事柄でありまして今回突發せるものでありませんから、この程度のものであればやり方次第では凌ぎ得るかと思はれます。

上半期の營業に就いて

又これを他面から見れば現在の百貨店は營業權を免許された形となり、新に店舗を開設することは非常に困難になりますので、當社の如く既に多數の分店を有して居ることは却つて有利ではないかとも思はれます。

第六、日支事變の影響

日支事變は愈々擴大され且つ長期に亘る傾向を示して、國家に於ても種々なる國策を遂行せらるゝ事故、購買力には相當影響するものと存じますが、今のところでは當社の如きは昨年に比し却つて賣上が増加して居るのであります。

秋頃からは相當に影響するものと豫想して居りますが、只當社は實用品専門の分店を多數持つて居りますのが當社獨特の強味と信じます。また事變も結局は我國に有利に解決し、國力の躍進が考へられますから、長い眼で見れば好影響に終ることと思ひます。

これを以て營業報告を終わります。此の上共會社經營に就いて何分の御指導と御支援を御願ひ申し上げます。

好かれよ

現代 九月 號

一、幸福を與へよ

人に好かれるには、相手に何物かを與へることがよい。言ひ換へればその人に幸福を與へる事である。

自分は、どうしてあの人にかうも嫌はれるかと思つたら、精神的か物質的に相手に何か損害を與へてゐると反省しなければならぬ。

子供に玩具なり、キャラメルなりを與へれば子供は喜ぶ、そこで與へた人は子供に好かれる譯である。

又相手が學生であるなら、修學のコツを教へてやるがよい。唯「勉強せよ」では學生は嫌ふ。かういふ着眼で考へなさい、要點はこゝにある、といふやうに實例を

好かれよ

好かれよ

もつて具體的に話せば、學生は非常に喜ぶ。それに依つて學生は修學上のコツを知る事が出来、無駄を省き有効なる努力をするから、成績も眼に見えてよくなる。従つて學生は幸福になり、それを教へた人は學生から好かれる。

二、上役に好かれるには

青年社員が上役に好かれるにはどうしたらよいか。上役に好かれるために、時々果物や菓子箱を持つて行くのは有害無益である。

上役はそんな物を欲してゐない。上役の欲してゐるものを凝つと観察してそれを與へれば宜い。即ち上役の誰もが欲してゐるものは犠牲的精神である。會社を愛し會社と生死を共にする氣持ちを上役は要求してをるのである。また、物質的には如何にしてその會社に利益を與へるかを工夫せよ。

その方法としては、自己の毎日の職務に關する専門の書籍を讀むがよい。

學校を卒業してから告別式迄引續き讀書する事が必要であることは誰人も知つてをらるゝが、其讀み方が下手である。本の撰び方が間違ふて居る。

毎日の仕事に直接に關係ある書籍を撰び、每晚讀究せる新知識を翌日自己の仕事に直ちに利用し活用すればよい。さすれば其の日の仕事の出来榮えが必ず良い。従つて「本日に成功する」事になる。本日に成功すれば、上役も喜ぶし青年社員自身も幸福を感じる。

然るに自己の職業に不平を持ち、或は嫌つて自己の仕事に關係なき學問をする者がある。即ち醫者の家に書生して法律を學ぶが如き、或は百貨店に勤務して居りながら醫學を研究するが如き。

是等は非常なる誤りにて自己の力の浪費である。斯くの如き考へ方の方は間違ひなく失敗し不治の病氣に罹る。

毎日の仕事に直接關係ある書籍を研究し毎夜自己の手腕を研ぎ、晝は自己の仕事に没頭する青年社員は必ず上役に好かれる。

三、客に好かれるには

百貨店といふ仕事から考へて、反物一反賣るのにもいろく工夫を要する。この

好かれよ

好かれよ

反物が單に今年の流行であるから賣るといふのみではまだ考へが足りない。もう一歩進めて、例へば買はれる人が、肥つてゐる人か、細長い人か、或は如何なる階級の御家庭であるか、その境遇まで看破して、その婦人の體格や境遇に向くやうな反物をすゝめ、その婦人がその着物を着らるれば一割か二割は必ず美人になるといふのでなければならぬ。斯様な氣持ちの親切が、お客をいろ／＼な意味で幸福にする。かうすればお客から喜ばれ好かれることになる。

四、使用人に好かれるには

また、人を使ふ立場から言へば、私のところにも約三千人の店員がをらるゝが、店員が健康にして、所謂出世をする様、面倒を見てやることが、店員から一番好かれる道であると思ふ。

店員におべつかを言つたり、昇給をさせたり、或はボーナスを餘計やつたりするといふやうなことも一つの方法かも知れぬが、之れは一時的であつてほんとの親切ではない故に私は賛成できぬ。

私としては、青年店員の個々について、この人は如何なる特性を有つてをるかといふ事を發見するのが、最も重要な任務だと心得てゐる。缺點の方は一切見ない言はない。缺點は放置しておいて、彼れの特長を發揮する様な仕事を彼に與へる。彼は缺點を言はれないで、特長を十二分に認められ、その特長のみ努力すれば、いゝやうな職務に置かれるから、恰も子供がキャッチ・ボールをするやうな氣持ちで趣味と職業とが一致する。こゝに始めて其青年に無限大の熱意が出て來る。

不知不識の間に自然に出てくる熱意を出すやうに仕向ける。そこで本人は好きこそ物の上手なれで、元々その方面に天才的の力をもつてをるのだから、非常に愉快に働ける。明るくなる。能率もぐん／＼上る。故に會社に與ふる利益が増し、昇給もする、昇格もする、即ち出世も早ければ成功も早いといふ結論になる。

五、恵みの境地

人に好かれる爲に、前述の如く自己の立場により相手によつて、先方に幸福を與へる事が近道だが、若しその代償を求めたら駄目になる。故に打算的でなく、誠心

好かれよ

から無限に奉仕するものでなければならぬ。

若し人に「氣持ち」か「物質」で何物かを與へた爲めに、何か報酬があるとするれば、それは與へられた直接の物からではなく、與へることそれ自身の中に氣持ち的に見出されるものである。この境地に立つて、初めて眞に人に好かれるのではあるまいか。

或る冬の寒い日に、一休禪師が或る村を通られた時、道端に一人の乞食が薄衣でぶる／＼ふるへてをつた。そこで一休は自分の着てゐる着物を一枚脱いで、その乞食に與へられた。然るに乞食は嬉しい顔をしない。そこで禪師は乞食に訊ねられた。

「お前は寒さうな風をしてをるから、俺は着物を脱いでやつたのに、嬉しくはないか」

乞食答へて曰く、

「あなたは人に物を與へて嬉しくありませんか」

これには一休禪師も參つたといふ。

この考へ方が人に幸福を與へる根本精神である。人に幸福を與へて、お禮をいはぬからといって不平をいふ人があれば、その人は折角人に幸福を與へんとして却つて人に好かれない人である。

震災と白木屋

九月一日

本日は九月一日で東京に大震災のあつた日であります。當時私は士官學校の教官で、生徒の授業を正に終らうとする所でありました。

白木屋にとつては、この日は意味深い日であります。震災前は三越と白木屋は天下の兩雄として相争ひ、勢力も相半ばし、設備も同じやうでありました。中でも呉服は三越よりも優秀で、白木屋は日本一の呉服屋でありました。

毎日の賣行も、商品券の賣上も同じで、面白い競争をして居つたのであります。

當時の百貨店といへば三越と白木屋で、松屋や松坂屋は小さな店舗で、断然白木屋と三越が榮えて居たのでした。

震災を動機として、松屋は銀座に建築中であつた今の建物を借り、乗るかそるか
の危険を歩んだのですが、幸にもその勇斷が効を奏し、今日の松屋を築いたのであ
ります。

三越は店舗が鐵筋コンクリートであつた爲めに、今より小さな店ではありましたが、修理が早く出来て一年位で開業した爲めに更生が早かつたのであります。

白木屋は木造の五階建であつた爲め、商品と家屋を全部焼き、直にバラツクの假
建築で開業しましたが、此の附近の區劃整理が著しく遅れました關係上、永久建築
が約十年も遅れたのであります。

この本建築が十年も遅れた爲めにお客を三越と松屋にとられたのであります。現
在の松屋のお客は大部分が白木屋のお客でありました。

吾々は白木屋をしてもう一度當時の三越か白木屋かと謂はれた頃の信用絶大なる
百貨店にしたいと骨折つて居る次第であります。皆様も互の努力、工夫の仕方
によつては昔の状態に恢復出来ると云ふ信念の下に大いに頑張つて下さい。

日支事變について

九月一日

一、支那の計畫的排日

今回の事變については支那が約二十年前から排日、侮日、抗日の運動を始めて居
りました。小學校の教科書まで排日、侮日の問題を載せてゐました。算術の問題に
まで侮日の文句を入れてあります。

例へば滿洲事變のとき宋哲元軍は五千人であり、日本軍は五萬人であつた。それ
が戦つた結果日本軍の中二萬五千人は戦死し、一萬五千人は負傷し、残りの一萬人

はやつと生還した。然らば宋哲元の軍と日本軍の戦死傷者並に生還者の比例如何といふやうなものです。

子供は何にも知らぬから宋哲元は偉い、日本は弱いと思ひ込みます。支那の教科書には日本は臺灣を取り朝鮮を取り琉球を取つたのだ、日本は悪者であるといふやうに書いてあります。かういふ排日、侮日のことが、一年から六年までの教科書中五百七十四ヶ所書いてあります。

斯様に教科書の大部分は侮日、排日の記事であります。それで二十年間も子供を教育して來たのですから、二十五六歳以下の青年は全部それを信じて心から排日侮日になつて居ります。二十年もかゝつて教育したのですから今日の支那の青年が排日の思想に燃立つてゐるのは當然であり、侮日、抗日の行爲に出るのは當然であります。

この禍根を直さねばならぬと考へて居つた所が、一昨年以來支那は百八十回にも亘つて不法行爲を繰返し、この度重なる不法行爲に對し外務大臣や支那大使は度々

談判をやりましたが、うまくゆきませんので、遂に膺懲しなければならぬといふので、今日の日支事變が起つたのであります。

二、日清日露開戦當時の我國の情勢

私が小學校時代日清戦争がありました、その當時支那と戦をして勝つか負けるかといふと支那が勝つといふ意見が多かつたのであります。當時日本の海軍には巖島、松島といふやうな軍艦はありましたが、せいゝ四千噸位でありました。それに反して支那には定遠、鎮遠といふ立派な装甲軍艦がありました。實は日本が負けると國民の六割位までが思つてゐたのでした。それが天祐にも我兵の「精神力の優秀」によつて名譽ある戦に勝ち、臺灣を割讓せしめたのでした。

日露戦争の當時は日本は三等國であり、露西亞は一等國でありました。我内閣は鴨綠江まで露西亞にやる、朝鮮は日本の勢力範圍にせよと露西亞に最後の談判をしたのですが、それを露西亞はききませんでした。若しそれを露西亞がきいて居つたならば、今頃は朝鮮まで露西亞にとられていたでせう。

幸に露西亞がそれをきいてくれなかつた爲に、勝算不十分ながら萬己むを得ず、戦争をしようと決め、國民に敵愾心を煽つたのでした。

明治三十六年六月十八日の閣議で日露戦争をすると決定すると、その日から内閣の諸侯は露西亞とは戦が出来ぬと逆宣傳をして國論を沸騰させ、一方に於ては極秘で陸海軍の軍備を愈々準備し、日進、春日といふやうな軍艦を外國より買入れて軍備を整へたのでした。そして、とても露西亞とは戦は出来ぬ、軍備が足りぬと宣傳をし、新聞も雑誌も之れを信じて強論しましたから世論が非常な勢で沸騰し、政府は腑が抜けてゐると罵り懲暴の言が横溢して、帝大の「七博士の上奏文」といふ有名な問題まで起き、「露西亞を一撃せよ」とは全國民の聲でありました。その翌年の三十七年二月七日、旅順、仁川で露西亞の軍艦をバタ／＼とやつたのでした。その間八ヶ月間、表向きは弱腰で、内實では戦備を十分にしたのでした。當時の總理大臣は桂太郎さんで四十三四歳の青年宰相でありました。かうしてやつた日露戦争は一ヶ年半で、僥倖にも「精神の力」によつて戦に勝つたのでありました。

偉大なる哉精神力！

三、今次の日支事變

斯様に日清、日露戦争は適確なる勝算なくともやらねばならぬと決心してやつたのでしたが、今度の日支事變は戦に負けるとは誰も思つて居りません。戦に勝つことは分つて居りますが、經濟的に破れはせぬかと心配して居るのであります。然し二十億の事變費で日本がくたばるとは思ひません。戦争らしい戦はあと一月か二月で片が付きませう。其後はどういふ風に料理するか、どういふ風に日本の威力を支那に及ぼし得るかの後始末が問題であります。

勿論軍隊は猶當分は支那に留るでせう。だが昨日のニュースによりますと吳淞の砲臺を占據したといふことです。吳淞の砲臺は揚子江の入口にある要塞で、日本にいへば觀音崎や富津の砲臺と同じやうな重要な要塞であります。そこを占領したといふのですから上海方面の戦争はもう峠を越したと思ひます。我が飛行機は廣東、南京、漢口などの敵の飛行場を爆撃して、制空權を握つてしまつたのですから、大

體上海は我が軍に占領されたものと思つて差支へないと思ひます。素よりあと一ヶ月や二ヶ月は戦争はありませうが、大局は終つたと思つてよいでせう。

北支の方も大體終りでせう。青島の方が今騒いで居りますが我軍がそちらに向け手當したそうですから、これもぢき片附くものと思ひます。

四、我々の盡忠報國

斯様な風に戦は片附けて貰へますが、何しろ一日千五百萬圓からの軍費——一ヶ月四億五千萬圓もの軍費が要るのですから、その間國內經濟界に摩擦が起りませうが、然し周章せず居れば、物價も上りませし、購買力も増すと思ひます。市民の購買力は益々豊富ですから。

今秋は結婚はありますが、娘の爲だ一萬圓出そうと思つたのが、事變の爲に三千元位に減らす方もありませう。又事變の終るまで式を延さうといふ方もありませう。従つて白木屋としては相當賣上に影響することと思ひます。

賣上は減るのに經費の節約は仲々困難であります。故に諸君は、一寸のテープ、一枚の包装紙も大切にしなければなりません。「諸君の國家に對する忠義」とは毎日の自己の職責を實行することでありませう。

白木屋の専務は白木屋の營業成績を良くすることが國家に對する忠義であり、店員諸君の忠義は一寸のテープ、一枚の包装紙をも無駄にしないといふことでもあります。無駄な浪費は誰れもが喜ばぬことでもあります。それと反對に節約すれば白木屋の利益となり、諸君の幸福となります。これが國家に盡す忠義であります。

國家の爲に一身を捧げて出征された方は今日迄で三十八名であります。御苦勞様であります。諸君はその出征者の家庭を訪問して慰めて下さい。國家の爲我々を代表して日支事變に従軍してられるのです。どうかお互兄弟の家庭を慰めることは十二分にやつて頂きたい。そうして始めて出征の諸君も後顧の憂なく働けるのです。會社としても出来るだけ手を盡しますが、「物質」より三千名の店員の「氣持」であります。

事變は吾人に幸福を與ふ

九月二日

- 一、如何なる艱難に遭遇するも一方針の下に多數の人が協力すれば、その難局を突破することを得べし。
- 二、商人として現下の金融界、事業界、産業界の波瀾重疊は才腕練磨に好都合なり。
- 三、昨日の震災記念日賣出しは非常なる好成绩を收めたり。遣り方着眼に依りては事變必ずしも悲觀すべきにあらず。人智の足らざるをこそ悲しむべし。
- 四、事變中十二月末日迄は事變に關する催物又はニュース映書を交互に連續行ふ様計畫立案のこと。
- 五、高級品例へば丸帶、式服の如きは需要も少く又相場も非常なる激變あるべし。

その仕入は中止若くは「見せる商品」としての限度に止めよ。

高級品とは銘仙とか小紋等の高級品を意味せず。

- 六、マーケットは勿論其他の各部も昨日の震災記念日賣出しに體驗せる如く工夫によつては賣上を増進することを得るを以て、商策について一層の研究工夫を望む。

- 七、職工一ヶ月の收入三百圓と稱せらる、故に分店部はその營業目標を之等職工階級に變更すべし。

- 八、又昨日の震災記念日賣出しに各分店共査定の二倍乃至三倍を得たるを祝す。

こは下層階級に購買力ある證左なるを以て商策の如何が分店賣上の重大なる要素なることを自覺し、商策の研究立案に没頭すべし。

闘志を養へ

九月八日

第二回全店水泳大會を催すに當り一言所見を述べ。

亞細亞に於て雄飛せんとする吾等大和民族はすべてに於て優秀なるべきは勿論なるも其實行に方り特に必要なるは吾人の體力なり。

然るに吾々百貨店員は其仕事の性質上、多くは室内にあつて働くものなるを以て、身體鍛練の機會尠きを遺憾とす。

今回全店水泳大會を催し諸君の體力と氣分を鍛練し以て銃後報國の道となさんとするは大いに意義あるものと信ず。

競技場裡に於ける戦ひは恰も北支、上海に於ける將兵の活動と同じ。宜しく諸君は全力を盡して正々堂々と猛烈なるファイティング、スピリットを喚起して奮闘せられんことを望む。

れんことを望む。

尊敬する英傑豊臣秀吉

雑誌「話」十二月號

- 一、滑稽味たつぷりで親しみがある。
- 二、明朗で男性的で家康の如き老噲とか陰險の所がない。
- 三、而も無學でありながら學者連とか猛者共を巧みにあやつる手腕には敬服する。
- 四、高松城に於ける毛利家との和睦の如き、また小田原城に於ける伊達家との折衝の如き威情併用の妙味には感服する。
- 五、百貨店の如き御客も店員も全社會層を網羅する事業に於ては秀吉に學ぶべき點が甚だ多い。
- 六、私共難局に遭遇する毎に直ちに太閤記を讀む、然らば容易に其解決策を發見す

北支開發への希望

る。

偉なる哉、秀吉！

北支開發への希望

中央公論 北支開發號

- 一、領地として占領すれば却つて厄介であるから、日系の政治機構が出来れば満足である。
- 二、そして政治機構の確立が第一義的の先決事項である。
- 三、次に交通、通信機關の改善で、これは滿鐵のやること、塘沽の港灣築設も亦滿鐵の仕事。
- 四、次に經濟施設であるが、迅速に處置する爲めには我國業界の綜合的方法の進出が適當であらう。グズ／＼すると英米が何にかと故障を謂ふ。

五、結局は北支、中北、南支と三分し、北支が其聯盟の主體となり四百餘州を指揮する事とならん。

——北支出發の當夜——

北支の經營

十二月五日

一、北支より退却し得るや

北支より退却する事は、滿洲は勿論朝鮮も臺灣も返却する結果を生ずる。之れは我國の全滅を意味する。故にどんな困難があつても、北支は維持しなければならぬ。軍部は此の決心であるとの事故、國民も一致、無條件で軍部を信頼し、軍部の施設を容易にする様後援しなければならぬ。

否、國民としては、もつと／＼思ひ切つた理想を軍部に要求するがよい。

時々軍部の人から、國民は軍部に對し何を要求して居るかと聞かれて國論の不統

一を恥しく思ふ事がある。

二、北支の治安維持

治安の維持は兵力に依らなければならぬ。面積から謂つても、その重要さから見ても、北支には尠くとも五個師團の常備軍を常置しなければなるまい。

然らば其の經費は年額約一億五千萬圓位を要せん。此經費は日本の國民が支拂ふか。否、北支の海關稅や其の他の稅金で十分賄える筈である。即ち我國民の血稅を一錢も使はず駐師の經費を自給自足し得る豫定である。

國民は須らく安心せられてよからう。

三、北支の價值

今や我國の經濟的發展は、滿洲と北支とを加へることに依つて、茲數年間に約八倍に躍進する結論となつた。

北支は三千年の昔よりの都故、經濟的の見地から見ても我國製品の新市場として有望な地區である。従つて、我國に於ける生産、消費は勿論、金融其の他凡ての經

濟關係事項は過去の考へ方を根本的に改正する必要がある。

四、北支と青年

而して此國力の急激果敢な膨脹は軍の力に依つて齎されたのであるから、政治も産業も經濟も一切が軍部の速度に伴はない憾みがある。

それと云ふのも此の方面に所謂度胸のある人物が拂底せる爲めであるから、希望に満てる青春なる英雄は萬事を放擲して須らく北支に邁進すべきである。

又吾々經濟人としても軍部の力に伴ふ様、手腕、力量を急ぎ涵養しなければならぬ。

日本は戰勝したのである。北支の經濟開發は自由に活動し得べし。沈思默考も熟慮も遠慮も心配も何にもいらぬ。

内地にあつて不遇をかこつ青年よ、行け！ 北支へ。

歳暮賣出しの目標

十二月十三日

- 一、南京の陥落は、我が國力の急増を意味す。全市民の歡喜祝福は、また故なきにあらざるなり。
- 二、随つて歳末気分は、吾人の豫想に反し、却つて熾烈なるものあらんか。
- 三、故に外賣員諸君は心氣一轉、大馬力を出し此の絶好のチャンスをキャッチせられよ。
- 四、諸君の任務は第一線の勇士として「御客様より注文を受くる」にあり。
- 五、目標は單一なり。決して前後左右に顧慮すべからず。一意専心目的に向つて前進せよ。
- 六、銃後の守り即ち後始末は吾人幹部の任務にして諸君の懸念すべき事にあらず。

七、商品券は當店信用の基尺なり、賣上を増進し以て信用増加に協力せられよ。

日本橋本店の躍進

十二月十六日

- 一、日本橋本店の歳末賣出に際し店員諸君は、連日連夜大變に御苦勞様であります。昨年に比べて賣上の成績は三割もよいのであります。皆様の熱心なるお骨折に對して御禮を申し上げます。
- 二、一階雜貨部はよく整頓され、陳列も一流の百貨店としての面目を保つて居ります。賣場の隅々まで綺麗になつて居ります。この上とも掃除に注意し、陳列の仕方にも一層の工夫と努力をお願いします。
- 三、三階の呉服部は七月に日支事變が始つてから賣上が著しく減ずると豫想して色々工夫したのであります。

幹部始め仕入の諸君は餘程御苦心のあつたこと、思ひます。

別の言葉でいへば事變の影響は呉服部が一番多いと覺悟して居つたのでありますのに、最近の成績は非常に優秀で前年同期に比べて却つて良好であります。

そこで我々の感ずることは我々商賣人としては工夫すれば「どんな難局でもそれを突破することが出来る」といふ經驗を得たことであります。

ナポレオンは不可能といふことはないといふことをいつてゐましたが、何事でもその前後の事情を考察し、それに適當なる考案を工夫するならば難局を突破することが出来ます。呉服部の諸君にはよい經驗であつたらうと思ひます。

四、マーケット部は近年聊か客が少なく淋しいやうな氣持でありましたが、最近も客も相當に多く殊に賣場に客がついて來たやうです。従つて賣上の成績も非常によいのであります。どうか松坂屋に負けないうやうに工夫願ひます。

五、配送に就いて

恐らく百貨店の仕事の中で配送位面白くない椽の下の方持はないと思ひます。配

送は一寸考へると働いても働き甲斐のないやうに思はれます。然し百貨店の經營殊に白木屋の經營からといふと配送位大事なものはありません。

サービスには色々ありますが、配送はその中で最も重要なものであります。

白木屋として何故配送が大事かといひますと、他の百貨店と競争するには色々な手段がありますが、三越で賣る商品も、高島屋で賣る商品も、白木屋の商品も大體同じやうなものであります。

同じやうな商品を同じ値段で販賣してゐるのであります。これでは競争になりません。そこで簡單に考へると三越や高島屋と競争するのはサービスであります。

サービスの主たる配送は歳暮の繁忙期に數物が多く、而も平素と同じやうな機關で四倍も働かねばなりません。四倍の仕事をするのでありますから、非常にお疲れであらうし、事故も生じ故障も起るでありませうが、各人が右の事情をよく考へて三越、高島屋に打勝つには配送であるといふことを理解し一層の御奮闘をお願ひ致します。

生動を祝す

十二月二十日

- 一、呉服部の十二月一日以來の營業は破天荒の成績にして近來になき快事なりとす。
- 二、此非常時に於て斯くの如き發展は特に慶賀に堪へざる次第なり。
- 三、之れ偏に店員諸君の和衷協力と多年蘊蓄せる商才の發露にして、計畫仕入販賣共に其當を得たる結果なりとす。
- 四、店員諸君！ 此幸ある實驗に鑑み一層の熱意と練達せる商才を十二分に發揮せられん事を切望す。

大森分店諸君に與ふ

十二月二十日

- 一、明治維新以來、我が國の發展を顧みるに其速度の迅きに驚く、而して其「足どり」を見るに、毎年毎月絶えざる努力の結果にして決して僥倖的「ジャンプ」にあらず。之れ亦理の當然なり。
- 二、當分店開業以來の成績を見るに、恰かも我國の發展經路と其軌を一にす。之れ他分店と著しく異なる點にして甚だ喜ばしき現象なり。随つて當分店の將來は我が國威の如く無限大に昇上するものと確信す。
- 三、借問す！ 斯くの如く當分店の將來性を製造せるは誰なるか、之れ熱意と商才に富める店員諸君の努力の賜に外ならず。
- 四、茲に諸君の熱意に對し滿腔の敬意を表すると共に、諸君の雄大なる將來性を祝

北支漫歩

十二月三十日

八百屋の小僧さんがお年玉の十錢を持つて、今大はやりのニュース劇場に入り、事變ニュースを見て来て、恰も自分が戦場に行つて来たかの如き話を得意顔で語る様なもので、此の漫歩談も恰度その様な大膽さのあることを承知で約三週間の短時に急ぎ北支の第一線を慰問して直感せることを、とりとめもなく書き記すに過ぎない。

一、西日本海

十一月十四日神戸を出帆した長安丸は、途中門司に寄港し、翌日本土を後に朝鮮海峡をこえ、黄海、渤海を渡り、折からの暴風を衝いて十八日豫定通り太沽沖に入

港した。

島國日本が大陸日本となり、東洋の盟主と名實共に躍進した今日、黄海、渤海は既に我國の領海であると云ふ氣安さを覺える。

やがては黄海、渤海が「西日本海」と改稱される日も近からん事を思ひ、我が國威の進展を心から壽いだ次第である。

二、太沽の築港

太沽の築港計畫は海岸より約十二軒の突堤を海中に突出せしむる案なりと謂ふ。而して其の經費は一億五千萬圓を要し、約十年の年月を要すと謂ふ。之れは無駄なことである、秦皇島か青島を北支の香港とせよとの議論も中々多い。

大阪から右の三港迄の運賃は略ぼ同額であるが、北支の中心たる北京又は天津に物資を送るのには、青島や秦皇島よりせば莫大の汽車賃を要する。

之に反して太沽よりの汽車賃は極少額でよい。又自動車で直接運搬も出来る。莫大の汽車賃は物價を昂騰せしめるから、三港共に必要と思ふ。各々其の特性があ

り、相當のヒンタラントを有するからである。

三、靈柩車

第一線慰問に際し、我々一行の爲に用意されたのは貨物列車で、而も山と積まれた馬鈴薯の南京袋と同車させられたのである。夜は一切無燈火。

保定驛についた時、はからずも何輛と聯結された立派な一等寢臺車を見たのである。私は内心、こんな立派な一等寢臺車があるにも拘らず、如何に戦地とはいへ、馬鈴薯同様に貨物扱ひにするとは、ちとひどすぎると思ひ、早速警備の兵隊に「あの一等寢臺車には誰が乗つて居るのか」と尋ねた所、その兵隊は特に敬虔な不動の姿勢を取つて、「あれは戦死者の靈柩車です」と答へられたので、私は一言のかへす言葉もなく、其瞬間全身に冷水をあびせかけられた様に私の輕卒な物の考へ方を心ひそかに詫びその靈柩車に弔意を表したのである。

かゝる事は日清日露の戦にもなかつた事で、今回の事變に際し軍が如何に戦死者に對し禮を厚くして遇して居るかを思へば、我々銃後の國民は、名譽ある戦死傷者に對して安閑としておられない氣持ちがする。

四、第一線將兵の辛苦

第一線の將兵は皆んな元氣で、愉快に働いて居る。然し何分にも敵の國に於て戦つてゐるのであるから、其の艱難辛苦は並大抵ではない。便衣隊や敵のスパイが何時何處に居るやら分らぬ。全く神經衰弱になりそうである。また一本の煙草を二十人で分けて喫んだり、一週間分の糧食を持つて遠方に派遣され、二週間も生活するが如き事が屢々ある。

兵站(彈丸、糧食)運搬の一日行程は往復八里、即ち四里しか前進出來ぬに對し、戦闘部隊は神速實に十五里二十里に及ぶ快速戦を進めつゝあるから時々糧食や彈丸が遅れる事があるのである。

筆にも言葉にもつくせぬ勞苦にも拘はらず、將兵諸君は銃後國民の非常なる熱意と同情とを感得し、殊に驛頭歡呼の聲に送られた「あの場面」を想起して非常な元氣で戦つてゐる。死を賭して國家の爲に働く將兵に對し、吾人は厚く感謝せねばな

らぬとつくづく感じた。

五、物より真心

慰問に就いては煙草や酒や菓子等を持って行つたが、最も人氣のあつたのは白木屋一千五百人の女子店員の慰問の手紙であつた。各驛々でも第一線の諸部隊でもこの熱情溢れるばかりの「北支の兵隊さんへ」の手紙を出すに將校も兵卒も大騒ぎで恰も砂糖に蟻の集る如く群り來り、手紙の奪ひ合ひであつた。中には自分の部隊には百二十人居るから百二十通頂けないかといふやうな有様で非常な歓迎を受けた。

某軍司令官もその手紙を殊の外喜ばれお禮を云はれた。

人間に最も喜ばれるものは物を貰つた喜びより人間の氣持、精神、真心である。吾々は子供の頃「精神」が大切であると教はつたが、今回の慰問旅行に於てよく其の意味を感得することが出來た。此旅行の收穫は「物より誠心の方が貴い」といふことを實際に経験した事である。

六、將兵の希望

第一線部隊を歴訪していろいろと話を聞いたが、到る處の各司令官、各部隊長の言葉は、申し合した様に前線將兵の勇猛心は全く「銃後の守り如何」にあることを力説せられ、心にかゝるのは出征兵の家族や遺族の生活の安定と云ふことのみで、これが對策には國家、自治體が十分に力をつくしてもらいたいと懇々頼まれた。

七、將兵の親切

從來世間一般に陸軍の將校は威あつて猛きものとのみ信じられて來た。殊に數年來の諸事件あつて此の方、陸軍將校といへば短銃を聯想する程に思はれてゐた感があつた。

今回の第一線慰問に際して、一行の案内者として軍司令部より配された宣撫班の某大尉殿の痒いところに手の届く御接待や、第一線各部隊長を始め兵站部の方々に至るまで人情細やかにして非常に親切であつたのには少からず一行の人々が驚き且認識を新にせられた。

これでこそ兵卒が上官を信頼して、命令のまゝにその手足の如く一死報國決死の働きをなすのである。日本軍の強い所以も又故なきにあらず。

八、滿洲人と北支人

たとへ戦争が終結しても戦後の施設は非常に困難であつて、自然長年月に亘るべきであるから、國民は堅忍持久の覺悟を以て國家百年後の收獲を俟つべきである。北支を如何に經營するかといふことは今後の重大問題であるが滿洲經營の要領で北支へ向へば大きな誤算を生ずるであらう。

滿洲人は極のんびりした性質であるが、北支の民衆は仲々抜目がない。

北支人は滿洲人に比し、教養もあり、商賣人としての才能も著しく優秀であつて、殊に日々變動する爲替を活用して之により口錢を生むと傳へらる。

特に北京を中心とした地方は三千年この方首府のあつたところで、文化も比較的ひらけてゐるし、インテリが多く、支配階級にある者達は支那の大地へ「日本人が何しに來たか」と云つた眼ざしで眺めてゐる。

九、北支開發と關西人

北支の經濟開發と云ふことが盛んに論議されてゐるが、臨時政府も組織され、國としての體形も整ひつゝあるから、何等の不安なく進出してよからう。

現地に於ても北支經濟發展の爲め眞面目なる經濟人の迅速なる進出を切望せられてゐる。然しながら無資本なる所謂利權家は排撃せらるゝことは勿論である。

東京人の如く北支の治安がどうか、政治體形がどうこう等下らぬ事に心配して居ると立ち遅れる。どんな商賣でも營業は自由であるし、海關も自由、治安も平時と少しも變るところがないまでに明朗である。

商品等も支那向でなければと一寸考へさせられるが、事變後續々と日本人が渡つて、事變前十數倍になつてゐることを思へば日本人向商品でも有望と思ふ。

現在華々しく新興北支に活躍してゐるものは、大部分が關西人である。而も來る船來る船毎におびたゞしい人員を數へるのに、東京人は理窟ばかりこねてゐて、いづれも關西人の後塵を拜してゐるかの如く思はれる。

結局北支に於て活動するものは、永年北支に關係深き關西人の領分ならん歟。

十、匪 賊

滿洲に匪賊は付きものであつたが、元來北支には山東以外に匪賊はなかつたのである。

近頃支那軍の敗殘兵が危険だと云はれるが、これは、我軍の攻撃があまり神速急進であつたが爲めに、眞直ぐに後方に退却することが出來ず、敗退兵が自然に左右に分散逸走したのである。此等敗殘兵が衣食に窮して匪賊化したのであるから、やがて我軍の宣撫班の手で掃討教化されて了ふであらう。故に心配することはな
5。

十一、苦力雇傭の困難

日清戦争當時は荷上、輜重の軍役に従事する人夫は總て内地に於て募集して派遣したものである。今回は内地よりは一切人夫を輸送せず、現地に於て支那人苦力を雇傭使役してゐる。

苦力は粗食粗衣に甘んじ、安い賃金で過激な労働に従事し、一食三錢一日九錢位あれば樂に暮してゆく。我軍に於ては食事を與へ、而も一日五十錢の賃金を給するのであるから、彼等は喜んで集る筈であるのに事實は之を募集するのに非常な困難に陥つてゐる。或は敵のスパイがまぎれこむとか、折角採用しても一寸看視の眼をゆるめると直ぐ逃亡する。これは排日が徹底してゐて、支那同胞から漢奸として處刑されることをおそれる結果である。

之れを以て如何に國民政府の排日教育が徹底し、根強いものであるか、わかる。

十二、支那即ち經濟

兎角日本人は支那人を馬鹿にして來た。然し經濟マンとしての支那人はとても日本人の比ではない。抵抗力に於ても獨立獨行的實行力に於ても、無から有を産み出す商賣道に於ても日本人の及びもつかぬ力を持つて居る。

十圓で買ったものも競争の如何によつては十圓で賣る。然し日本人と異つてチャ
ンと儲けて賣る。内容で儲けねば風袋で儲ける、風袋で儲けねば錢の換算で儲け

る。錢の換算すらも困難なる日本人が北支で支那人相手に商賣はむづかしい。

日本の中産階級は殆んど上流の生活を真似してゐる。月給五十圓のサラリーマンが月収五千圓の重役と同じ十五圓の靴をはく生活だ。支那の中産は下層の生活をする、従つて支那では中級品は賣れない。

苦力と大差ない生活でネバリ強く日本商人に對抗して一流の商賣をやつてのける彼等を認識せられよ。

また政治や行政に關心なく、物事にコダワラず、如何なる低級な生活にも堪へ忍び、堅忍持久、獨立獨行の精神に富み、理財心のみ發達せる國民である。「支那即ち經濟」と謂はる所以も茲にある。

故に個人を促へて考ふれば、或は日本人より優秀の點多きにはあらずやと感ぜらる。

十三、日本と支那の飛行機

今度の事變で一番國民が痛快を叫んだのは空軍の活躍であらう。

支那で使つたカーチスホークにしてもボーイングにしても、或はノースロップにしても皆なアメリカの優秀機だつたしE十六型の如きはソ聯の優秀機である。

之等優秀機を向ふにして然も多數を相手に數百の損害を與へた海軍機の活躍は何を物語るか、然も我國の損害は一割にも足りぬのである。

空軍のこの戦果は物でなく精神の力を裏書するものでなくて何であらう。經營は人なりの結論の生れる所以である。

十四、北支の政權

北支五省は國民政府の羈束を脱し、防共親日の自治政府が出来るのである。政治財政に至る迄僅かの日本人顧問を除いて總て支那人の手によつて政治體形が整へられる。

であるが肝心の兵備だけは日本が數個師團を永久に駐屯せしめて治安維持に當るのではないかと思ふ。即ち軍隊を除いては、支那人自身の手で勝手にあやりなさいと言ふのである。

凡そ國家を維持してゆく上に軍隊を第三國に任せて何が出来るかと言ふ事は皆様の御想像にお任せする次第である。

而して軍隊の駐兵に要する費用は一錢も内地から仰がなくとも大體國稅收入によつて賄つてゆけると思ふ。また中華民國臨時自治政府なる名稱に就いてもよく御考へを願ひたい。北支自治政府でなく、中華民國自治政府といふ點、南京政府を否認した意味深の言葉であることを御一考願ひたい。

十五、排英か恐英か親英か

近頃世間に排英を叫ぶ聲を盛んに聽く、排英も親英も共に一物の兩面であつて本體は即ち恐英ではないか。

英國を恐るればこそその排英であり亦親英である。

現在の成功者は大部分英語を習つて出世の一步をふみ出してゐる。英語を讀む事によつて一步、英語を語る事によつて更に一步、英國紳士と取引することによつて更に一步、自らも英國風に裝ふ事によつて今日の地位を築いたのではなからうか。

英國によつて今日ある經濟マン或は政治家、外交の衝にあるものにして恐英ならざるなき實情は洵にもつともな次第である。

我々は伊太利あり獨逸ありアメリカありと言ふことを知らなければならぬ。只利害本位で今日を成した英國が陥るべきワナは明瞭ではあるまいか。

然し乍ら何をか殊更に好んで日本が矢面に排英を叫ぶ要ありや、第三國をして實行せしめよ。予は之を「均英」と稱してゐる。

十六、信用亂用の三國協定

日獨協定に伊太利が參加して三國防共のブロックが形成された事は恰も吾人の手に三井三菱が裏書してくれたと同様に經濟效率の最大を發揮したものである。今日の事變下に於て此三國協定の爲めに日本の得る所最大であつた。之に反して伊太利に何を與へたか。

外交は宜しく斯の如きを期してやまぬ。

十七、貨幣

「商業は國旗に従ふ」の原則通り我國の武力的實力が經濟上の權益を實際的に保護してくれる今日、日本の銀行家は何をなさつてゐるか。

軍は既に蒙疆より滿、鮮銀行券たると日本銀行券たるを問はず支那側銀行券と等價に受渡される情勢に導きつゝある現状である。

ジャーナリストの意見を他所に現地は刻々整備して行くのである、専門家と稱して彼は議論してゐる間に圓はバーに流通するであらう。

鼠を獲るにはやはり猫を使つたがよい、北支に速急に要するものは一流の經濟マンである。滿洲國の惡例に刮目する事を望む。

十八、我が國力

今回の支那事變は、實に我國に取りて重大性を有するのみならず、まさに東洋の天地に向つて一大轉換の氣運を促すべきものである。また宇宙初つて以來ない出來事である。

僅々二十數億の軍費と三ヶ月餘の日子を以て我國の三倍もある富裕なる土地を征

服せる事は未だ曾つて世界戰史に例がない。

故に我國の經濟的發展は滿洲と北支とを加へることに依つて、茲數年間に約八倍に躍進する結論となつた。而して此國力の急激果敢なる膨脹は軍の力に依つて齎らされたのである。然るに政治も産業も經濟も一切が軍部の速度に伴はない憾みがある。

従つて我國に於ける産業は勿論、財政も經濟も所謂之れ迄の「經濟定石」では到底之れを律する事は出事ない。過去の考へ方を根本的に改正する必要がある。

十九、非常時の意義

世人擧つて非常時を叫ぶ、成る程非常時に當面して居る事は事實である。一家の中でも子供が生れて家内取込み中も非常時であるし、葬式を出す非常時もある。

今日の日本は出産時の非常時で、今や北支に新しい兄弟が生れ亞細亞聯盟出生の夢が實現せんとしてゐるのである。

此の意味に於て、自ら非常時に對處すべき方策は決する。北支より日本を振り返ればまるでお通知の如き感あるは如何。

二十、物の經濟

金が世間を支配すると思ふてゐる人間は北支前線の實情を見て來るとよい。

まだまだ有り餘つた物資の中に生活出来る内地に於てはとても想像の他である！物の經濟生活に直面して始めて人間の「裸の生活」がある。

七光りやイモヅルの役に立たぬ今日である、實力の生活である、腕の生活である、獨立獨行男子本懐の生活である。

震災時にバナナ一本を欲して金時計と交換した事を思ひ出して欲しい。第一線の辛苦もそこにあるのである。

昭和十三年五月二十日印刷
昭和十三年五月廿五日發行

昭和十二年の經營奥附
(非賣品)

編者 山田忍三

東京市日本橋區通一丁目九番地

株式會社 白木屋

印刷人 松村善三

東京市日本橋區通一丁目九番地

發行所 株式會社 白木屋

不許
複製

山田忍三著	フオード傳	四百六餘頁版	昭和三年四月刊
白木屋編	白木屋更生之一年	四百廿六頁版	昭和三年十月刊
山田忍三著	百貨店經營と小賣業	三百六餘頁版	昭和五年十月刊
山田忍三著	回顧五年	四百六頁版	昭和七年三月刊
山田忍三著	經營五年	四百六頁版	昭和七年五月刊
山田忍三編	昭和七年の經營	四百六卅頁版	昭和八年五月刊
白木屋編	白木屋の大火	二百六頁版	昭和八年六月刊
山田忍三編	昭和八年の經營	二百七十頁版	昭和九年四月刊
山田忍三編	昭和九年の經營	二百四十頁版	昭和十年三月刊
白木屋編	セールのスマンブック	菊半載八十頁版	昭和十一年一月刊
山田忍三編	昭和十年の經營	四百七十頁版	昭和十一年五月刊
山田忍三著	如何すれば小賣店は繁榮するか	五百六十頁版	昭和十一年十一月刊
山田忍三編	昭和十一年の經營	三百六十頁版	昭和十二年四月刊

終

々