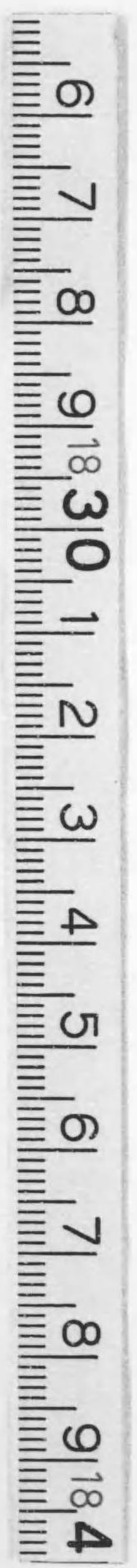


343  
476

# 回顧五年

山田忍三著



# 始



特205  
157

回顧五十年

◆  
者 著

山 田 忍 三





者 著

343-476

はしがき

昭和二年二月私が白木屋に入社以來過去五年間に、時にふれ店員諸君に發表したる訓示、命令、口演等を只だ年月の順序に蒐集したものが本書「回顧五年」である。

本書發刊の趣旨は白木更生の跡を追想し、其の當時の氣持を味ふ爲めであるから一切加除訂正を爲さず。

従つて本書は一貫せる趣意と計畫の下に書いたものでない。故に當時の狀況を知らざればその眞意を理解し難い。また當時に比し四圍の情勢は著しく變化せるを以て今日より考ふれば過誤、滑稽、自讃に類する點多

し。

過去五年間、殊に經濟界の變動著しき難局に處して、我白木屋が如何に飛躍的の進展を爲せるかを回顧する時、心氣自ら壯快なるを覺ゆ。白木屋多年の宿願たりし「東洋一の百貨店」を完成せる昭和六年を送るに當り、回顧五年を發刊して店員諸君の今後の活動の資とならば幸甚。

昭和七年元旦

山田忍三

# 回顧五年

## 目次

### 昭和二年度

營業部長に新任の挨拶	一
専務に新任の挨拶	四
中元賣出しに對する謝辭	六
白木屋の現在及將來	八

### 昭和三年度

米國より歸朝の挨拶	一七
-----------	----

目次

米國よりの歸朝談 ..... 二四

就任一週年の追懷 ..... 三三

幹部諸君！ ..... 三六

予の事業觀 ..... 四〇

女店員諸君 ..... 四七

國策漫談 ..... 五三

活ける白木屋 ..... 五三

西館落成披露挨拶 ..... 五五

西館落成に就いて ..... 五九

西館開店所感 ..... 六三

昭和四年度

昭和四年の新春を迎へて ..... 六九

覇氣を以て仕事を征服せよ ..... 七九

公開商策 ..... 八七

商機 ..... 九七

特別手当授與式に於ける挨拶 ..... 九九

不景氣對策 ..... 九九

ペニーチエーンに就いて ..... 一〇一

世評と激勵 ..... 一〇二

金解の準備 ..... 一〇三

幹部と椅子 ..... 一〇四

不景氣を突破せよ ..... 一〇五

西館落成一週年賣出しに就いて ..... 一〇七

目次

目次

大阪店員諸君 ..... 一〇八

大阪支店改造案 ..... 一一〇

昭和五年度

年頭の辭 ..... 一三二

無駄と能率 ..... 一三三

金解準備時代の當社 ..... 一三六

百貨店の合理化 ..... 一三五

昭和四年下期決算に就いて ..... 一五五

財布の復興祭 ..... 一五七

學生と就職 ..... 一六〇

英國の偉大さ ..... 一六三

百貨店の經營 ..... 一六六

二百七十年祭 ..... 一九三

分店長諸君 ..... 一九四

大阪店員諸君 ..... 一九九

國策に對する吾等の覺悟 ..... 一九九

一錢尊重論 ..... 二〇一

五分間物語 ..... 二〇八

婦人の覺醒 ..... 二二七

世界的勇士吉原清治君 ..... 二二九

不景氣對策 ..... 二三〇

國聖日蓮聖人を偲ぶ ..... 二三二

大森分店諸君 ..... 二三三

大井分店諸君 ..... 三三三

麻布分店諸君 ..... 三三四

素人の偉大さ ..... 三三五

経営十則 ..... 三三六

共同仕入の利 ..... 三三八

店員は百貨店の財産なり ..... 三三九

奮起せよ青年諸君 ..... 三三三

### 昭和六年度

新春の辭 ..... 三三三

分店経営小則 ..... 三三五

白木屋の新社員採用詮衡傍聽記 ..... 三三六

幹部は第一線に ..... 三三六

機會修學法 ..... 三六一

團隊訓練に就いて ..... 三七五

六分配當に向つて前進せよ ..... 三七八

宣傳部員諸君 ..... 三七九

團體指揮に就いて ..... 三八一

雜貨店員諸君 ..... 三八四

東館落成後の白木屋 ..... 三八五

中元と雨天 ..... 三〇一

店員諸君の進路 ..... 三〇三

更訓第一號 ..... 三二五

更訓第二號 ..... 三二七



目次

更訓第三號 ..... 三二九

更訓第四號(省略) ..... 三二九

更訓第五號(省略) ..... 三二九

更訓第六號 ..... 三三〇

更訓第七號 ..... 三三三

更訓第八號 ..... 三三五

更訓第九號(省略) ..... 三三六

更訓第十號 ..... 三三七

更訓第十壹號(省略) ..... 三三九

更訓第十貳號 ..... 三三九

更訓第十參號(省略) ..... 三三一

更訓第十肆號 ..... 三三三

東館落成披露挨拶 ..... 三三四

吳服大博覽會開催に就いて ..... 三三七

吳服大博覽會開催の趣旨 ..... 三三九

吳服大博覽會閉會式に於ける挨拶 ..... 三四一

大阪店員諸君 ..... 三四五

滿蒙展覽會 ..... 三四九

忠魂碑文 ..... 三五二

係長成功の近道 ..... 三五三

東館開店後の營業概況 ..... 三五四

地位と着眼 ..... 三五八

事業經營は組織か人か ..... 三六三

東洋百貨店の眞價を示せ ..... 三七六

目次

目次

吳服部仕入員一同に對する賞詞……………三七

最後の五分間……………三六

目次終

回顧五年

山田忍三 著

昭和二年度

營業部長に新任の挨拶

昭和二年二月十一日

△ デパートに就て何の経験も確信も持ちませぬこの山田が計らずも取締役となり皆様と共に白木屋の爲め大村家の爲め働く事になりました。

△ 私は軍隊生活をする事二十有餘年、商賣には素人でありながら天下の白木屋たる營業部長の重責に果して堪へ得るやに就ては全く確信がありません。然し一

營業部長に新任の挨拶

且其の重職を引受けた以上は死を覚悟してやる積りであります。今後或は皆さんに無理を申すかも知れませぬが營業方針、日常業務には何等變改を加へず總て従來通りにやりたいと思ひます。

△ 結局商賣ですから儲けなければなりません。それには賣らねばならぬ、一旦白木屋に入つたお客には必ず賣つて見せると言ふ熱烈なるサービスを以て働きたいと思ひます。私は自動車販賣には寢食を忘れて晝夜兼行大いに努力致しましたが、夫れは一主人として自分の事を自分でやる事で、之を直ちにサラリーマンたる皆さんに要求する事は不合理と言ひたいと思ふ。然らば其處の調和をどう取るか、外でもない皆さんの御意見を尊重し絶えず研究して共存共榮の本義に向つて前進するにある事と思ひます。

△ さてサラリーマンとして最も大切なのは自己の健康と家庭の事情であります。失禮ですが皆さんの中で悩みのある方は成るべく早く私に知らせて貰ひたい。所謂生活の安定であります。家庭に病人があるのは月給者の最も悲哀であります。

私が大尉時代には父は陸軍次官とか師團長とかの榮職にあつて借錢を残して死んだので私は金錢に於て非常に苦しんだのであります。殊に子供に風邪を引かせる事を怖れた時代もありました。それはお醫者に見てもらふ金に不自由であつたからであります。皆さんのうちでも家庭に若し御不自由の方がありましたら出来るだけ何等かの方法を講じて御便宜を計り元氣よく働いてもらひたいと思ひます。私は卒直に天下の公道を猛烈なる勢にて前進する性癖をもつており又それが一番好む所であります。随つて諸動作に不遜の點があるかも知れませんが、どうか私の眞意を推察されて白木屋並に大村家の發展に御努力あらん事を切望するのであります。これ即ち各自立身の近道でありまして共存共榮の主義に合するものと信じます。

専務に新任の挨拶

昭和二年六月四日

△ 不肖山田がいろ／＼の事情により西野さんの後を繼ぐ事になりました。御承知の通り西野さんは吾々の兄上、父上とも申しますか、或は先生と申す様な感じをもつて御一緒に而も愉快に働いて來ましたのに、今急におやめになられる事は丁度按摩から杖を取られた様に感せられ、又汽車にたとへれば急行列車で走つてゐたものが俄かに機關車を切離された様なもので、私は其重任に堪へないと言ふ理由で西野さんに御留任を切にくどく御願ひしましたが、御事情やむを得ず甚だ残念に存するのであります。

△ 此處に於て機關車に置き離された列車は如何にして動くかと言ふ問題であります。幸にも西野さんは取締役として御留任下さるので機關車は列車の前方僅か一二尺の前方に離れておつて方向だけは明瞭であるが其儘では汽車は動かぬ、どうしても吾々は後部に機關車をつけなければならぬ、後車が押す力の大小によつて

列車の進行の速度がきまる、それは諸君の協力一致の力であります。どうしても前進させねばならぬと言ふ諸君の気分によつてきまるのであります。私も其一員として後の機關車に加りますから、どうか其お覺悟で一致協力して速度を落さぬ様にしたいと思ひます。

△ これこそ白木屋の爲に多大の時間と勞力と私財との犠牲を拂はれた西野氏に對する唯一つの御禮であり西野さんの安心される唯一つの方法であらうと考へますからどうか右事情御推察の上よろしく御願ひ致します。

中元賣出しに對する謝辭

昭和二年七月廿二日

△ 今回の中元大賣出しに就ては近年稀なる暑さにも不拘皆さんが御奮闘下されて是迄にない好成績を擧げる事が出来ましたのは是れ偏に諸君のわだかまりのない所謂明るい心で熱心に努力され、且つ白木屋を興したいとの二つの精神から來たもので何とも言へん私は嬉しい感じを持つて居るのであります。

△ 實は私着任前の白木屋の研究、竝に營業部長として職務を執つて居た時の感想では是程早く恢復しやうとは思はなかつたのであります。私は複雑なる事情から向ふ半年若くは一ケ年は生命を培する事を豫期して居つたのが事實は之に反し何事も無く、斯やうに皆さんが和氣藹々として働いて下され、其結果が日々に現はれる事は毛頭夢にも思はなかつた事で、是れは天佑で畢竟白木屋自體が斯くの如き運に向いた事でありませう。又梅田營業部次長始め各幹部、竝に諸君の熱誠なる活動の精神が原因となつた事で、白木屋の爲めには洵に結構な事と厚く御禮を

申上げます。

△ 店員諸君の明るい心、暑さを厭はず奮闘する心はお客様即ち社會の大部分がよく御承知でその結果は社債の募集に良好なる影響を與ふる事と信じます。

△ 夜間營業のため諸君の體力、氣力に響きはせぬかと實は心配しましたが、皆さんが元氣でやつて居られるので非常に悦ばしく思ひます。此際些かなりとも勞に報ひたいと思つて居りますが、未だ白木屋目下の状態としては御満足を與へる事の出來ぬのを残念とします。どうか會社の微意を察して多寡に就ては何とも仰らぬ様に呉々も願ひする次第であります。又私着任當時の宣言たる所謂賞罰を明かにする爲めに、今回は夜業期間中三日以上休んだ人には賞を差控へる事に致しました。惡しからず。

## 白木屋の現在及將來

昭和二年八月

### 百貨商店繁榮のポイント

百貨商店は、「大都會集中經營」と申しまして、宏壯なる建物の中に、あらゆる階級の生活用品を網羅して、市内外の客を吸収せむとする處の經營法に據つて繁榮を求めやうとするものであります。されば此條件に叶つて居るものは世界到る處、百貨商店として成功して居るのであります。世界第一の百貨商店マーシャル・フキールドはシカゴの心臓とも云ふべき中心地に在つて宏壯なる建物を誇つて居ります。紐育に於ける歴史ある百貨商店 ジョン・ワナメーカーは、地の利の稍不適なる爲に現在では建物と地の利に好條件を持つて居るメイシー等の爲に顧客を奪はれつゝあります。費府の中心地に最近出來たばかりの大百貨店 ギンベル・ブラザーズは、地の利と建物の宏壯との爲に、開業其日から費府第一等の賣上を示しつゝあります。之を歐洲の例に見ても同じ事で、パリの中心、オペラハウスの前にあるラファイエ

ットの如きは建築様式の新しいのと地の利の爲に、百貨商店の元祖と云はれるボンマルシェを壓倒して居ります。ロンドンの商店街の中心にあるセルフリツヂは米國式經營と地の利との爲に、古き百貨店ハーロツヅを超越して了ひました。

百貨商店の競争は地の利と建物の大を得たものに勝利が冠せられます。百貨商店の繁昌は、大都會の中心に存在する事と、最新様式の設備を持つ宏壯なる建物を作る事に依つて得られます。之れを日本の例に見ると、震災後銀座に大店舗を借受けて忽ち面目を一新し、巨額の家賃を支拂つても尙且つ利益率四割以上の好成绩を擧げて居る某店の如き、或は下町目貫の場所に宏壯なる店舗を修築落成して忽ち顧客を吸収しつゝある某店の如き、いづれも其事實を語るものであります。

### 帝都の中心地點となる白木屋

地の利と建物の大——此二つを最も好條件に具備して將來非常に有望であり、歴倒的繁榮を期して待ち得る百貨商店は何處でありませうか。それは實に白木屋であります。日本の中心は東京であり、東京の中心は日本橋であります。されば復興大

帝都は日本橋を中心として新橋から上野に到る四十四米幅道路の第一號幹線を作る事になりました。新らしく建築される白木屋の位置は此日本一の帝都道路と現在の日本橋通りとを連結せしめる地點であります。即ち此帝都道路は白木屋地點に於て舊日本橋通りに最も近く接するのであります。此新道路完成の曉こそは宛然紐育のヴロードウェイを現出すべく、倫敦のホックスフォードサーカスを現出すべく、眞に大帝都の模範道路となりませう。建物の一方を此新道路に面せしめ、他の一面を古き歴史ある日本橋通りに面せしめ、文字通り「日本橋橋頭」と唱へ得るものは實に白木屋であります。近き將來に於て最も地の利を占め得るもの即ち白木屋であります。もしそれ東京驛から此新道路に出て來る横町線が完成し、地下鐵道が開通するに到らば、白木屋地點は百貨商店として理想的の地點となり、他のあらゆる商店の羨望の的ともなりませう。

如何なる店舗を作らむとするか

かゝる絶好の場所を占領する白木屋は、茲に如何なる大店舗を作らむとするか。

白木屋の建築は、全建築坪數六千坪、工事及び設備費として四百萬圓の大建築を爲さうとするのであります。而して此工事を二期に分ち、第一期工事としては社債二百萬圓を募集して、坪數約三千六百坪、地階を合せて八階の大百貨店を建設し、更に帝都復興の進行と相俟つて第二期工事、即ち完成の工事を爲さむとするものであります。

日本橋橋頭、巍然として聳え、他のあらゆる舊形式を破つた理想的最新様式の大百貨店、それはどんなに美事なものでありませうか。恐らく帝都第一道路の最大最善の建築物であり得べく、帝都を飾るものであり、帝都に誇り得るものとなり得ませう。

其内容に到つては米國式大百貨店を範に取つて、飽く迄も顧客に買物しよき便利なる設備を整へ、フランス式大百貨店の範を取つて、其處に顧客に充分の快感を與ふる善美を盡した裝飾を加へ、白木屋の根本的營業方針たる「品質精選第一」と「最低價格主義」とを標榜して營業しやうと云ふのでありますから、顧客の殺到、賣上の

絶大は必然的に實現され得ると信じます。

そして、此第一期工事に用ふべき鐵管其他の建築材料は着々準備せられ、白木屋幹部は希望に輝きつゝ諸般の計畫に忙殺されつゝあります。起工は今秋十月の豫定。社債は此八月二十五日を締切として募集されます。

#### 白木屋の歴史、現在及將來

白木屋は二百六十年の昔、即ち寛文の頃から江戸の文化と離るべからざるものとして發展し來り、明治大正となり、店の様式は百貨店と變りましても、江戸時代からの老舗として其暖簾には絶大の權威がありました。

大正八年、從來の大村彦太郎氏個人經營は株式組織に改まり、資本金は數回の増資を経て一千五百萬圓となりました。經營は百貨商店として完全な新しい行き方に進み經營主腦には常に人材を得ましたので、異數の發展を致しました。

然るに大正十二年の大震災は其建築物と商品とを全部烏有に歸しさりしました。これはおしなべての被害でありましたが、大痛手でありました。然し當事者は能く之

に善處し、他に卒先して假建築の下に營業を開始し、大英斷を以て資本金を半減し、社礎の鞏固を計り、遂に震災損害の全部を償却して、漸次に復活の緒に就いたのであります。現今資本金七百五十萬圓。資産總額一千四百七十餘萬圓(昭和二年一月末調)を擁して居ります。

前述の如く百貨店の顧客を吸収し得る第一の道具は宏壯なる店舗であります。然るに白木屋の地點は復興新帝都の目抜の目抜となる所でありますから復興局も慎重の調査を重ねられた爲に白木屋は直ちに本建築に着手する事を得ず、今日に至りましたのは焦慮に餘りある事でありました。

某店は震災火災にも骨格を焼かれなかつた爲に、早く面目を改め、某店等は銀座に宏壯なる建物を得たので、直ちに繁榮を來しました。白木屋は拱手傍觀の立場にありましたが、而し内心には強き信念がありました。「今に區劃整理が出来れば日本一の目抜の地點を持つのである。そして其處に最も新らしい、時代に適應した宏壯なる大百貨店を現出するのである。顧客は茲に殺到せられるであらう。」と。か



くして隠忍自重其日の來るのを待ちました。

白木屋は此隠忍自重時代を、經營者の手腕に依つて、假令配當を爲すに到らぬ迄も、優に收支を償ひ、配當の餘裕を作りつゝ過して來ました。待つ中に時が來ました。區劃整理は決定しました。いよいよ本建築に着手して、大活躍をする日が來ました。

歴史ある白木屋であります。絶大の信用を頂いて居る白木屋であります。帝都幾百萬の顧客は首を長くして白木屋の本建築を待つて居て下さいます。それは百貨店として最も苦痛となるバラック建物に於てすら尙且日々數萬の顧客を得て居るに見ても解ります。

輪奐の美を極めた本建築の白木屋、それをどんなにお客様は待つて居て下さいませうか。そして其處には隠忍時代の無配當を取返す大きな繁昌が待つて居て呉れます。

#### 工事中も營業に支障なし

中には本建築に要する期間一年二三ヶ月間、幾分利益が減少するであらうと御心配下さる向もありますが、それは決して御懸念に及ばないのであります。何故なら、附近の立退が急速に行はれますから、第二期工事の敷地に總二階の假建築をなし、第一期工事中、茲で營業をいたします。そして此假營業所は現在の假營業所よりも坪數に於て増加するのであります。一方極力經費を節約いたしますから、利益は現在より増加するとも、決して減少を來さない自信を持つて居ります。

最近の状態を申しますと、販賣計畫が常に急所を突いて居ますので、商品は盛んに新陳代謝し、同時に資金の回轉率も早く、近頃は毎日、震災後に於て始めて見る賣上レコードを作つて居ります。されば工事中の假營業所に於ても、必らず相當の賣上を示し、各位に御満足を願へる事と信じて居ります。

#### 眞に有利確實なる社債なり

今回の社債の擔保物に就て申上ります。擔保物は土地及借地權であります。土地は何しろ東京に於ける最も地價の高い所であります。専門家の調査に依りますれば

之れは極めて内輪に見積りましても、坪當り平均五千圓は間違ひないさうです。さすれば所有地合計七百八十八坪餘に對し三百九十四萬二千三百圓、借地は借地權坪當り千六百圓として二百三十七坪餘に付三十七萬八千三百餘圓、合計四百三十二萬餘圓となりますから、二百萬圓の擔保としては之れにても充分であります。尙其上に、第一期工事竣工の上は、此建物をも追加擔保としやうと云ふのであります。此建築費二百餘萬圓、擔保總額合計六百三十三萬餘圓となり社債總額二百萬圓の約三倍に當ります。

社債は云ふ迄もなく此第一期工事に充當するものでありますから其用途は極めて明瞭であります。投資家各位に充分の御安心が願へませう。亦右社債は安田信託株式會社を受託會社として抵當權を設定したものでありますから、此點に於ても投資家各位に確實なる事を信じて頂けやうと存じます。かくの如く確實安全にして、而も償還期限迅速、利廻りよき點等、眞に有利なる社債であります。新帝都に大白木屋の現出を要望さるゝ御一人として、貴下の應募を希望する次第であります。

昭和三年 度

### 米國より歸朝の挨拶

(店員に對し)

昭和三年一月六日

嚴寒の折柄盛大なるお迎えを受けまして眞に有りがたう御座いました。實は全く豫想もしなかつた處で同船した日本人は勿論外人も私の側に來てワンダフルと大變に驚き且つ喜んで呉れました。尙東京驛にはお疲れの所を多數御出迎へ下すつて一層喜ばしい事であります。私は恰度八十日間の旅行でありましたが其留守中は並々ならぬ御奮闘の結果賣場面積の縮小にも不拘略ば前年同様の好成績を收めて頂いたのは眞に有難く感謝するところであります。然し見學の結果は全く諸君の豫期を裏切り且つ鄭重なる歡迎に酬ゆる事が出來ないのは汗顔の至りであります。

一、新らしいお土産は何もない 何しろ我國の百貨店の事を知らないで米國百貨店事業の視察に行つたのでありますから、アメリカに行つて始めて日本の百貨店の事が少しばかり分つた様な氣がする次第でありまして、私が珍らしいと思つた事

は既に日本に取入れられてゐると云ふ始末で結局新らしいお土産は何も無い。然しながら私独自の曲りなりの見方をせんでもなかつた。其の所感の一二を申せば

二、白木屋の現在及び將來 白木屋の現在の制度なり營業方針なりは理想的で何等改良すべき點はない様に考へられる。將來に就ては百貨店顧客吸收策として最も緊要なる宏壯な店舗も今秋には竣成致しまするし、夫に區劃整理完了後は日本一の目抜の地點を持つのであります。斯様に有利な地點、宏壯な店舗が備はるのでありますからその發展は經營法一つでありまして繁昌を來す事と思ふのであります。

三、我國の百貨店の將來 我國百貨店事業は將來見込の多い事業で恐らく日本には此位見込のある事業良い商賣はないと思ふのであります。之もあちらから振返つて見て痛切に感じたのである。吾々はよく三越と白木屋が並んでゐる爲に云々と耳にするのであります。之は全く當つてゐない、あちらでは五つ六つもの店が軒を並べて而もよく繁昌してゐる。又アメリカでは小賣店即ち百貨店とすら云つて

ゐる者もある位繁昌してゐるのであります。我國殊に東京には未だ百貨店と名のつく店は五つ六つしかない、人口の割合より考へると將來四五十に増加するかも知れぬと思はれる。私の僅々一ヶ月の紐育滞在中日本から百貨店事業の視察に行つてゐる人が存外多いのに驚いた。兎に角百貨店事業の將來は多くの望みを持たれるものである。五六軒も並ぶ百貨店の商賣のやり方は皆違つてゐて夫々の特長を持つてゐる。

四、我々の進むべき道 然らば吾が白木屋は如何なる制度を採るべきか、如何なる營業方針を以て進むべきか—重大問題であるから猥りに決すべき事ではなく慎重にボツ／＼研究して諸君の智慧をかりて實行したいと思ふ。現在の白木屋の制度、方針は殆んど理想的で大變によろしい只夫を實行するに就いてその制度なり、商賣のやり方を今一步進めて、熱心に忠實に努力して行けば夫でよろしいのであります。皆さんの内に白木屋甦生の爲めに改良すべき點、御希望があれば遠慮なく申出でられたい。一例を挙げますれば、熱心に働く時と少しばかり怠けた時とが

明瞭に且つ公平に分る様にして貰ひたいと云ふ事は諸君の御希望であらうと推察致します。その方法としては日日の結果を出来る丈け數字ではつきり表はす事が良いかと考へます。例へばネクタイ一本を賣つた一枚の傳票がその人の月給や賞與に直接に影響する事が最も公平ではないかと思ひます。簡單明瞭に云へば商賣を一番多くした人が一番えらく又仕入係にすれば一番割安な商品を上手に仕入れた人が一番えらいのであります。

五、アメリカの百貨店繁昌秘訣　ビジネスには絶対に感情はない。制度は個人の能率を最高限度に發揚する如くし、個人の成績は其の能率に依つて判定する——此點を彼の地では最も嚴格に最も峻烈に行つてゐる。之こそアメリカの繁昌を齎らす秘訣なのであるまいか——研究を要する問題と考へる。

六、店員の待遇に就て　店員に愉快に働いて貰ひたい爲にあちらではあらゆる設備が行き届いていて羨やましい程である。屋上にはテニスコートを設けるとか、極端な例で賛成は致し兼ねますが、ボストンの或る百貨店では一つの階を殆んど全

部店員のダンシングホールに開放してゐるが如き例もあります。本問題に就ては相當力を注ぎ取調べました。

七、經費の節約と女店員　百貨店に於ける女店員と男店員の數の比較は少ない所で女子七十五人に對し男子二十五人、多い所では八十五人に十五人の割である。然しながら日本婦人とアメリカ婦人とは體力、智識、境遇等の點に於て相違がある。男女同權の彼地の事をそのまゝ直ちに本邦に應用すべきではありませんが、研究を要する問題と思ひます。例へば配送のバッテリーが殆んど婦人で夫だけの力あり腕のあるのは驚きました。ストックの運搬處理も婦人でありました。何故にこの様に婦人が百貨店を占領してゐるか、夫はアメリカでは先づ給料が高い、よく例に出るフォードの男職工は、今日日給七弗以下は小使、門番にも一人もない。従つて出来る丈け日給の安い女を使用してゐると考へられる百貨店の競争が甚しく劇しいのでアメリカでは如何にして安く賣らんかと苦心してゐる。従つて如何にして經費を節約すべきか、その爲には出来る丈け機械力を使用してその應用が出

來ない時に限つて人手を借りる。その人手に女子を使つて極度に節約を計つてゐる。或るデパートの傳票整理室では三百人餘りの女店員が計算器やタイプライターを以て傳票を整理してゐる。其間を傳票が機械的に動いてゐて間違はない。本邦では人口問題の喧しい昨今社會政策上より出来るだけ機械力を使はず人手を使ふ様にする事も研究を要する問題であると思ひます。

八、兎に角百貨店事業は將來最も有望な事業の一つで白木屋の東京に於ける地點を考へる時、今後大いに發展すべきを確信するのであります。今日の如く店員一同が和氣藹々として熱心に努力すれば一期工事完了後直ちに第二期の工事に取りかゝる事が出来、そして面白い工夫をなし帝都に於ける白木屋即ち日本の代表的百貨店にしたいと考へます。

吾々にとつても吾白木屋にとつても最も悲しむべきは大村社長の御逝去であります。大村社長が御永眠の其瞬間迄吾が白木屋の前途を憂慮して居られた事を伺ひまする時私共は此上共一致協力して大村社長の御遺志を遵奉して御期待に副はん

事を願ふ次第であります。尙不在中は狭いバラック建の假營業所にも不拘前年に勝る成績を挙げ、出發の際の私のお願ひを立派に數字上に表して良く腕を示して頂いた事には萬腔の感謝を捧ぐるのであります。

### 米國よりの歸朝談

(某所會合の席上に於て)

昭和三年一月

日本の百貨店に就て深い知識を持たずに米國へ参りました爲め鬼ヶ島へ行つて寶物を持ち歸るやうな巧妙な藝當は出来ませんでした。却つて日本の百貨店も米國の百貨店と似たり寄つたりのものであることがハッキリ分つた位のもので、即ち米國へ行つて日本の百貨店を勉強して來たやうなものであります。従つて百貨店については諸君の方がお詳しいのでありますから今更事新しく茲に云ふべきこともありません。之れから申しますことは往復の船中に於て又滯米中に於て我國の諸名士から承つたことを綜合して申上げるに過ぎません。山田の意見でもなければ又耳新しいことでもないのであります。

#### 一、米國人の生活

米國では生活と云ふことは既に問題にはなつて居りません。米國民は愉快なる生活を享樂して、人間の動物と異なる所以が明瞭になつて居る故に米國民は如何にし

て生活すべきか、如何にして食ふべきかといふことは既に問題ではありません。寧ろ如何にして貯金すべきかと云ふことが問題になつてゐるのであります。

#### 二、吾國人口問題の現状

翻つて我國の現状を見るに、如何にして生活すべきか、如何にして食ふべきかが大問題になつてゐるのであります。之れにはいろいろの原因もありませうが、其一つとして人口の過剰と云ふことを擧げることが出来ます。我國の一ヶ年間の増加人口は大約九十萬乃至百萬でありまして總人口の千分の十八と申されて居ります。我國の人口密度一方里當り約二千四百人に對して米國は一方里當り只の七十八人位であります。實に雲泥の差のあることが明瞭となります。而して我國の人口増加の趨勢を見るに出生率の方が死亡率よりも強大であります。大正三年來の統計を見ますと

	大正三年	七年	〇・六
「死亡に對する出生の差増」は	八	十二	一・二
	十三	.....	二・六
	十四	.....	四・七

であります。

故に今後の増加は益々すばらしいものがあると思ひます。之れが日本の大問題であります。多年この問題については御承知の如く官民共に非常なる苦心と多大の犠牲を拂つた處であります。その第一として移民問題が擧げられます。

### 三、移民問題

ハワイへの移民は明治の初め頃より開始されて今日の處では約十三萬人と稱され全移民の四五%を占めて居ります。又加洲に於ては明治七年頃より始まり現在では大約十四萬人の移民が居ります。南米のブラジルに於ては過去二十年間に約五萬人、滿洲は約二十萬人、又朝鮮は五十萬人の移民を收容して居ります。即ち過去二、三十年間の官民協力、苦心の末に送り得た數が大約百萬人で日本の一ヶ年の増加に過ぎませぬ。前途最も有望なりと云はるゝブラジルへの移民に就て考へますに、今假に百萬人を送るとして、一萬二千噸級の大汽船を使用しますと收容人員は六百人でありまして一航海に往復八十日を要しますから、假りに一艘の船で送るとしますと一年間に四航海、二千四百人しか送れぬ勘定となり百萬人を送

る爲めには四百十六年餘りもかゝらねばなりません。然るに一方では此間毎年百萬人づゝ増加してゐるのですから實に問題にはならぬのであります。

又此の百萬人の増殖人口を一萬二千噸級の大汽船を以て一ヶ年間に全部輸送するとすれば一千六百六十六艘を必要とするのでありまして之れ又日本の堪え得る所ではありません。故に海外移民による解決法は見込少しと申さねばなりません。第二、領地を合理的に擴張して之れによつて解決せんとする企てもあるように聞いて居りますが經濟的に見て、又國際的現狀に鑑みて實行困難の様には思はれます。

### 四、産兒制限問題

産兒制限法の如きも將來一種の人氣問題とはなるでせうが目下の日本の國情や、日本の國民性より考へて斯る方法が國民的基礎を得ることは困難でありませう。所謂米國の Industrial <sup>インダストリアル</sup> の解決法の如き今後吾國に於て識者間の問題に迄進むものではないと考へます。

### 五、食料品問題

次に食料品問題であります。これが解決法に二つあると云はれて居ります。第一は料理法の研究であります。料理法を大いに研究して少し喰べても十分なるカロリーを得られる様に工夫するのであります。タラフク喰べて胃散タカチアスターゼをのむ様な不生産的な陋習は今後絶対に避けねばなりません。今一つの方法は我國の天産物を科學的に研究してその増産及利用を圖り、以て食料品問題の解決に資せんとするものであります。

茲に於て注意すべきは肉食は之れを多く期待することは出来ぬこととあります。何となれば我國には將來多量の家畜を養ふべき餘地及家畜の飲食物を見出すことは非常に困難となりますから肉食を以て食料品問題の解決の一助とすることは實際問題として價值は少いのであります。更に進んで食料品を廣く海外に求めるやうにするのであります。米國の或る處の如く食料品の生産過剰に苦んで生産物を棄てる處もあるのでありますから斯る所より安價に輸入して食料品の不足を調節することも必要と考へるのであります。

## 六、我國百貨店の將來

米國の都市には澤山の百貨店があります。其百貨店の數と人口とを比較して見るに例へばニューヨーク市に就ては大ニューヨークの人口を假りに六百萬人としまして其處にある百貨店の數を假りに六十軒としますと大約十萬人について一軒の百貨店があるわけであります。現在大東京市は三百萬人の人口を有して居りますから此の割合で行きますと三十軒の百貨店が必要となるのであります。換言すれば現今の如き少數の百貨店を以てすれば百貨店の將來は實に洋々たるものありと云はねばなりません。斯る有望なる百貨店の前途に於て白木屋の地位は如何と申しますと實に申分なき好位置にあるのであります。即ち白木屋は地の利に於て他の店の追従を許さず且つ事業の性質は可、故に將來非常に有望なる境遇にあるのであります。帝都の中央、日本橋を中心として展開せる大ビジネスセンターの中心の地に位して各種の交通網より受くる利便を十二分に受け入れ得る好位置にあるのは白木屋でありまして、目下進捗中の第一期本建築工事の完成と相俟つて壓



倒的繁榮を期待し得ると確信するものであります。

### 七、百貨店の使命

抑も百貨店は社會奉仕を以て其主たる目的とするものでありますから其經營は一種の社會政策を加味してゐると申さねばなりません。大にしては我國の人口問題、小にしては東京市民の受くる生活の壓迫、人間らしき生活が出来ない衣食住の不均衡——此等の解決策と百貨店の經營とは將來益々密接の關係を有さねばならぬと信じます。今日の米國民の愉快なる、人間らしき生活は羨望に堪えません。喰べることは既に問題ではなく文明人の生活要素たるエンヂョイメントを得んが爲め如何にして貯<sup>セイブ</sup>金すべきかと云ふことにのみ努力して居ります。

之れを今日の東京市民の不愉快なる生活、人間らしからぬ生活と比較して其差の大なるに驚くのであります。前に申上げました如く百貨店の事業たるや社會奉仕を第一義とするものでありますれば、我々百貨店事業に従事するものは所謂隣保<sup>セントラル</sup>事業の一種に従事するものとしてヨリ安價なヨリ價值ある生活必需品を大衆に提

供し、大衆の生活と最も緊接なる關係を保ち、愉快なる生活に、人間價值の發揚に今後の百貨店の使命の重大なるを痛感し、其事業本來の目的の達成に邁進したいと思ふ次第であります。

就任一週年の追懐 (店員に對し)

昭和三年二月十一日

△ 本日は私が始めて當店に参りました思ひ出深い日でありまして、靜に過去一ケ年のことを回想して見ますと實に感慨無量に堪えません。當時私が營業部長として就任したことにつきましては、各方面より種々の非難攻撃も耳にしましたし、又白木屋としても憂慮すべき状態にあつたのであります。然るに爾來諸君はこの山田をお助け下さいまして、私の命令を喜んで遵守せられ、各自の任務遂行に努力せられた結果現在に於ては内容も大いに改善せられました。即ち昨日の重役會に於て決定せられた本期末決算に依れば、多少の缺損は免れませんでした。私の豫期以上の好成績を收め得たといふことは誠に店員諸君の犠牲的努力の結果と深く感謝に堪えぬ次第であります。

△ 近來漸次株價が騰貴してきまして、私の就任當時に比し約四倍の價格を表示して居りますのを見ましても、此間の消息を如實に物語るものであると思ひます。

即ち株價の騰貴は諸君の努力に正比例するものであつて、諸君は白木屋甦生のため過去一ケ年間に亘つて實に四倍の努力をされたといふ事になります。

△ 世間の事は凡て單に金の力や、事業そのものゝ性質等許りでは決して成功するものではありません。毛利元就がその臨終に際して子供等に訓誡したやうに「人の和」といふことが最も大なるものであります。白木屋が今日の成績を收め得たといふことは、全く諸君の白木屋甦生と謂ふ犠牲的大精神に基く協力一致の賜であると私は大いに感謝して居るのであります。然し白木屋の現状は本建築落成の收獲を得べき準備の時代であつて諺に「千丈の堤も蟻の一穴から」と云ふこともありますから、益々精神的集結を鞏固にし、他に乘せられず、本建築落成後の發展上支障なきことを期せられんことを切望する次第であります。

△ 上述の如く諸君の大いなる努力により好成績を收めて居るのに、諸君を遇することの甚だ薄きことにつきましては私として最も心痛して居る所であります。然し白木屋の現状に於てこれが甦生を圖るには諸經費の節約に依るの外ないのであ

りまして止むを得ぬ次第であります。決して現在の待遇なり施設に對して満足して居るのではありませんが、どうか暫時の間御猶豫を願ひたい。やがて今後財界の立直りと、本建築の落成した暁は必ず諸君の期待に報いるの時機が到來するものと深く確信して居ます。

△ 然し諸君がよく不自由を忍び、犠牲的精神を發揮せられた結果は一ヶ月七萬五千圓、半期實に約四十五萬圓の多額の經費節約となつて居ます。若しこれを販賣利益に依り捻出せんとすれば、一日二萬數千圓の賣上増加を必要としますが、これは目下の状態では不可能でありませう。諸君は此の點を諒とせられ會社の苦衷を賢察の上隱忍せられんことを切に望む次第であります。

△ 最後に一言誤解なきやう補足して置くことがあります。夫は本期末決算の結果が缺損であつたからとて、決して悲觀することは毫もありません。借入金も整理し金融上内容は大いに餘裕を生じ、自分としては確信をもつて最も愉快に仕事に従事してゐる次第でありますから、諸君もどうか心を安んじ現在を楽しみ今秋以後

の大發展を期待して喜んで平日の業務に突進せられんことを切望する次第であります。

幹部諸君！

(係長以上に對し)

昭和三年二月十六日

一、店員の禮儀作法の教育

最近新入店者が多くなつたためと、食堂掛員の服裝が替つたためとに原因せるか、店内一般の士氣が弛緩して居るが如く感ぜられる。元來白木屋の女店員は柔順しいといふ點で評判が良かったが、新店員の訓練が未だ不充分の爲めならん、男女店員共に聊かにても斯く感ぜられるのは遺憾至極である。これは營業部のみならず事務部も同様である。幹部に於ても特に御注意ありて一日も早く白木屋の者は他の百貨店よりも一番良いやうに教育して戴きたい。

二、商品智識の教育

先般來七八名の古い店員について、商品智識を實地に就て試験して見た所、智識が非常に淺い。店員の教育は實地主義がよいと考へる。特定の教場も教師も不用である。諸君の周圍總て教室であり教師である。嘗て神戸出張所の男子シャツ賣場

に於て一女店員の商品智識を試験して見た所實によく答解した。自分は即時褒賞する様命じたことがある。本店の女店員にも早く自己の取扱ふ商品智識を持たせねばならぬ。諸君は古い經驗と豊富な智識を持たるゝ方であるから、自己の部下に絶えず親切に商品智識を教へて一日も速かに能率を發揮するやうにして貰ひたい。

三、今期の營業方針に就て

前期はあの狭い所で諸君に奮闘して貰つたお蔭で豫想以上の好成绩を擧げた。今期も此の狭い場所ではこれ以上成績を擧げる事は難く、經費もこれ以上節約することは容易ならざる事と思ふ。先期も缺損、今期も缺損といふことは白木屋甦生のため不得策である。今期の營業成績を擧げんがために考へらるゝことは、

1. 出張販賣
2. 諸官廳への納入
3. 通信販賣

の如く外部に向つて奮闘せねばならぬ。これ等の實行手段について御意見があつたら御遠慮なく申出でられたい。

一方に於ては店内に於て油断なく常に緊張して販賣能率の増進に力を注がれたい。此の點は特に賣場主任に切望するものである。

#### 四、會社と資本關係に就て

凡そ事業をして成功せしむるには、左の二法が良案と思はれる。米國自動車界の組織を例とせば、

##### 1. フォードの組織

##### 2. ゼネラルモーターズの組織

前者は株券の八十％はエッチ・フォード氏が持ち、残りの二十％は氏の親戚知己が所有せると云はれて居る。後者は店員が悉く株主である遣り方である。この何れが善いか悪いかは重要な研究事項であるが、白木屋としては後者を可とせざるやと思ふ。惟ふに白木屋は誰れの白木屋なるや、諸君の白木屋ならずや、白木屋

を思ふ即ち自己の生活を愉快ならしむる所以ならずや。白木屋を思ふ即ち白木屋の出資者たるを可とせざるや。殊に白木屋は今日迄惡戰苦闘して來て漸く今秋本建築落成後に於てその收獲を得べき時期に到來せんとしつゝあるのではないか。諸君は宜しく株主となつて利潤の一部を自己の手に收め幸福なる生活を爲すべきである。

## 予の事業観

(昭和三年三月二日)  
白木週報掲載

### 一、七轉八起は事業の通則である。

起きてゐればこそ轉ぶ、當然の事である。倒れてゐるものが轉んだ話を聞かない。事業で轉ぶことを破産と云ふ。眞裸で生れた人間が、財産と云ふ着物を事業から剝とられて舊の裸に復ることを破産と云ふ。だから破産は當然のことである。破産なくして事業は出来ない。實に破産は事業に於ける進歩の一階梯である。馬越恭平翁は五十五歳の時第六回目の破産をなしたと謂ふ。夫れが今おしもおされもしない吾が國のビール王であり實業界の第一人者である。予は五十五歳まで少なくとも數回破産の洗禮を享ける積りで事業にたづさはつてゐる。再言する、破産は事業の甦生の母である、目出たい祝事の一つであると。

### 二、事業の選擇は自己本位にある。

好きこそ物の上手である。又好きなことをしてこそ生甲斐がある。嫌ひなことは死んでもするな、殺されてもするな、嫌ひなことを嫌々にして成功した験がない。事業の選擇には何をしておいても自分の好きなことを第一條件とせよ、自己本位であれ。

好きな事業、其處には無我の熱中がある。

努力の破片もなく人目に絶大の努力として映ずる。だから努めないでも好きな事業には自然と努力が産れる。鶉の眞似した鳥が水に溺れた話がある。事業の選擇に成功した他人の夢を追ふ愚を譬喩して教へる事が多い。

事業の選擇に人眞似は大禁物である。震災後自動車運輸の黄金時代にだれもかれも自動車運輸に携らんとしてゐるとき、彼は利益のあがりつゝあつた運輸業を弊履の様に棄て、自動車販賣店となつた。

### 三、事業の成否は人と事業の性質とにある。

事業の性質と其經營者とは車の兩輪の如く事業の成否を定める。いくら力量のあ

る人物でも木に依つて魚を求められないのと同様である。事業の性質が悪くては成功は覺束ない。

事業の成否に資金を云々するは愚の骨頂である。世の中に、金を貸すのに苦んでゐる人が數多く轉つて居る。そして事業と人との選擇の目を光らしてゐる。事業と人とを得れば無限の資金が供給される。彼は僅か五千圓の資金を以て自動車販賣と云ふ大それた資金喰の營業を始めたが、彼は少しも資金難をかこたなかつた。そして十坪の店舗を百坪に、千坪にと益々業務を擴張して行つた。

#### 四、事業の糧は犠牲である。

犠牲を拂はないで、事業の成長を望むは、油を與へないで自動車を走らすことを望むのと同様出來ない相談である。夫れは餘りに大慾である。

犠牲は事業の爲めには營養大なる糧である。又社會に對する安價な授業料である。彼は一軒の得意を得んが爲に、自動車運轉手の養成をした。家賃、電燈は勿論のこと職員の俸給までも計算に入れないで、唯社會奉仕の四文字を以つて善良な運

轉手の養成をした。彼の之に依つて生じた損失、即ち犠牲は如何なる形で現れたか。

安價な社會に對する授業料は、貴い經驗を齎し、得難い智識を植込み、やがて大なる利益として甦生する。

#### 五、事業經營の要は自己の力を涵養するにある。

金剛石も磨かなくては泥土とかはりが無い、黒鐵も磨けば鏡となる。

愚者と智者との差異は紙一枚である。而も極薄い紙一枚の差である。紙一枚、即ち涵養如何である。天から何人にも等しく限りなく與へられてゐる智慧、涵養の二字は賢愚の分路である。之と同様、持つ智慧を用ひないものを阿呆と云ふ。磨かれた鐵も雨露に晒せば錆となる例である。生きてゐる間に智慧を使へ、良い言葉である。

彼は口癖に云ふ。汗水垂して働くより寝て考へよ、勞少くして効多くせよと。

#### 六、事業經營の秘訣は逆にある。

逆又逆、事業經營の秘訣である。人眞似を大禁物とする事業に於いて、逆から逆に進むは、男子の本領であり、且成功の妙諦である。

彼は、人々が自動車を盛に賣る時盛に買入れた。人々が頻に買占めする時どん／＼賣盡した。彼は事業が不況に沈めば沈む程素張らしい擴張を計つた。業界が好況に至れば至る程業務を縮小した。

黒いもの、中で黒いものは頭を擧げない。白いものであつてこそ見える。之は、逆から逆へと進む事業經營の秘訣たる所以である。

### 七、事業の進展は唯一意の力である。

二兎を追ふものは一兎をも得ないのは理の當然である。一圓の金で、美しい着物を着、宏大な家に住み、たら腹喰ふことは神様にだつて出来ない事であるが、唯一つ一圓の金で、たら腹喰ふことは子供にだつて出来る。

事業に向ては唯一意前進せよ。何もかも、衣食住は勿論義理も人情も打棄て、進め、唯一意の力必らず成功の彼岸に達する。成功さへすれば、衣食住は自然と満

す。義理人情は濃かに生れる。

### 八、事業に機會を云ふは愚の骨頂である。

機會がないと歎息に日を送るは馬鹿の限りである。機會は至るところに轉つてゐる。如何なる時、如何なる場合に於ても、機會は絶えず事業を待つて居る。機會を見出し得ない者が機會がないと云ふ。機會を捉へる事の出来ないと云ふは大きい誤である。

彼は一秒々々、時を刻む毎に機會を發見し、之を捉へて進む。人々は彼を目して、氣の變り易い猫の目と云ふ。彼は莞爾として、一つの機會をも見逃さず進んで行く。そして大きい機會を捉へては人々を呆然とせしめる。

### 九、事業の中堅は自己にある。

自己の力を除いては事業の成功はない。事業の柱石は自己である。他人の力を利用することは悪くない。寧ろ盛んに用ふべきである。他人の力を自分の力として利用すべきである。三人寄れば文珠の智慧、考へて他人の力を自分



のものとせねばならないが、頼るは何よりも悪い。人を頼るは倒るゝの最初であると思へ。人の力の上に建てた事業は空中に築きあげたる樓閣よりも尙危険である。

## 女店員諸君

昭和三年四月二十二日

### ○百貨店に於ける女店員の責務

米國では、百人につき八十五人の割で女店員が活動して居る。勿論米國婦人は日本婦人に比べて體格が優れてゐるから、日本と米國とが同一率になることは難かしいが、女といふものは賣子としては確に男店員の及ばぬ優れた素質を持つて居ると思ふ。だから將來は未だく女店員といふものは増加すべきものと思ふ。即ち百貨店の主體は女店員であり、従つて女店員の良否は店の成績に重大なる關係があるのである。

然し百貨店の賣子位容易なものはないと思ふ。なんとなれば、たゞ買はうと思つて來たお客に對し、定價通りに賣ればよいので、自分が過去數ヶ年間經驗した自動車の販賣に比べるとお話にならぬほど容易なものである。自分は自動車を買ふ意志のない人に賣つて歩いた。値段をネギラレたり、種々選擇する人に壹千臺以上の車

を賣つたのである。

當局者はお客が店に来るやうに最善の努力を盡して居る。諸子はこの來客に成るべく多くの商品を賣るのが任務である。そして多く賣れば店の成績は良くなるのである。

### ○女店員としての心得

女店員は店に對して前に述べたような重大な任務を有して居るのである。即ち店の賣上の増減といふものは諸子の働きの如何に依るものであるから大いに注意しなくてはならぬ。

女子といふものは生れつき淑やかで、お客をチャームし得るようにならぬ。然したゞそれだけではいけない。商品に對する知識を豊富にし、頭を働かしてお客の心を捕へねばならぬ。即ちお客がどんな考へを持つてゐるか又財布の中にはどの位の金を持つてゐるかといふ所まで見抜くことが出来ねば立派な女店員とは云へないのである。

尙今秋本建築が落成したら女店員の數は千五百以上に増えるのである。その時は諸子は上品な淑やかな白木屋式タイプの模範を示さねばならぬのである。

今や諸子の努力に依り漸次態度はよくなつてきた。自分としては感謝して居る次第である。然し未だ充分とは云へぬ。今少し上品になつて欲しい。又言葉使ひや歩き方迄も細心の注意を拂つて貰ひたい。それには店に来る貴婦人の着物や柄にのみ目をくれず、犯し難い氣品を見習はなくてはならぬ。これは店のためにもなり又金では購ふことの出来ぬ各自の尊い身の寶となるのではないか。

### ○風儀について

自分は當店の女店員にして、店内又は店外に於て學生風の男子と怪しげな態度をされてる所を二、三目撃したのであります。自分の眼にすらこんなに映する所から考へて憂慮に堪えぬ次第であります。又風説ですから調査しなくては確かなことは云へませぬが、白木屋の女店員を標榜して悪い事をするものがあるとも聞いて居ます。

さて諸子の一身上のことについては店内は勿論のこと店外のことでも、白木屋といふ老舗を信用して、可愛い我が子を託せられた諸子の両親に對し、自分は白木屋の代表者として重大な責任を感じて居るので、轉ばぬ先の杖と思つて嫌な小言も云はねばならぬので、その點は皆もヨク／＼考へて貰ひたいのである。殊に山田の主義として、微力ながら腐敗せる現代の事業界の淨化と云ふことを考へて居ますから曲つたことは大嫌ひであります。

抑々日本の婦人といふものは古來氣概があつて貞操といふことを非常に重んじたものであります。諸子は目先の享樂のため男子の誘惑に溺れて、大切な一生を過らぬように充分注意しなくてはなりません。男女關係のことは両親とか經驗ある人の指導を仰ぐことが良くあります。單純な自己の考へで決めると將來取返しのかぬ不幸を招くことがあります。

職業に貴賤はありません。諸子は種々なる家庭の都合で自己を犠牲にして此の店に來て働いて居られる方ではありますが、諸子の心掛け一つでは將來は良家の主婦と

なられる人々でありますから、大いに自重しなくてはなりません。又一面親兄弟といふものは、我が子が達者で一身上過失なく立身出世するように、そのことばかりを楽しみにもし、又心配もして居られるのでありますから、諸子自身としては此の親兄弟の期待に背かぬように品行を慎み、仕事に精を出さなくてはなりません。それには今自分の話した注意を守らなくてはなりません。

若し店則に反するようなことがあればお氣の毒ですが店全體のため解雇しなくてはなりませんから、そんなことのないように呉々も注意して戴きたいのであります。

國策漫談

昭和三年十一月十六日

我國は世界各國でも珍しい程經濟上の素材に乏しい國である。隨て創造の富を造る事は難事である。之が善後策は廢物利用か、人力の浪費節約に依る消極的利益である。然し之等は餘り上策ではない。一番よいのは素材に富む中華民國と經濟聯盟を爲すにある。國內に於て徒らに富の移動を夢みてはならぬ。四斗樽のどせうは死が結局である。

活ける白木屋

昭和三年十一月

- 一、白木屋は我等の白木屋なり。
- 二、甦生一年の目醒しき活動は我等に何を教へしや。
- 三、市民に安價生活を提供する我等の誇りは男性的ならずや。
- 四、我等は何によりて東洋一たんとするや。設備か、人の和か、地の利か否々然らず。總てに向つて活動する奮闘精神之れなり。
- 五、店則は法律なり。決して活けるものにあらず。宜しく法の精神に則り活用せよ。
- 六、上級者は或る特長を有する人々なり。机上の人にあらず。腰掛の守護者にもあらず。あの姿、あの眞摯、あの活動振り。
- 七、人事の公平は白木の特性なり。風評阿諛は何等の權威なし。數字々々我等の最も好むものは數字なり。
- 八、店員は新進氣鋭の拔擢者なり。其の行動亦活氣あり。

- 九、仕入は同業者を驚かしむ。我國斯界に如何なる波紋を描くや。
- 十、廣告は常に斯界の先驅者たり。果して恒久の覺悟と準備ありや。
- 十一、自己の特性を發見せよ。而して之を培養せよ。我等は特性なきを恥ず。特性は他人の何人もが企及し得べからざる武器なればなり。此の武器こそ我等を成功に導く。
- 十二、男子は他人の眞似を嫌む。我等は總て創案に活く。
- 十三、我等の生活に偽善なきや。日常の執務に偽善なきや。
- 十四、過去を顧みるは愚なり。現在に安んずるも亦低能なり。我等は將來に向つて工夫せざるべからず。
- 十五、惡しき事も知れ。嫌むべき事も理解せよ。實行せざるが我等の特性なり。
- 十六、缺點は誰しもが有するものなり。釋迦然り。イエスキリスト然り。況んや凡人に於てをや。
- 十七、か弱き女店員よ、朝早く夜遅く座臥に慣れたる身を以て立ちづくめの苦勤を

笑顔を以て活動するいちらしさ。

- 十八、我等は我等の崇高なる職責の權利を絶對に要求し、獨歩的活動を以て範を天下に垂れん。
- 十九、獨立獨行は男子の本領なり。獨斷專行亦然り。我等の行動には權威あり。
- 二十、吾等は強調なる自負心を愛す。これ向上心の變態なればなり。
- 廿一、平凡は惡なり。劇藥は人命を救助す。濟世濟白は劇藥にしかず。
- 廿二、白木精神とは何か、即ち相互精神なり。店と客、店と店員悉く利害一致の精神に基き活動するのみ。

## 西館落成披露挨拶

(貴婦人の來賓に對し)

昭和三年十二月三日

△ 當店新館開店披露招待會に際し何れも御多忙中殊に此雨天にも拘らず天下の貴婦人並に淑女の方々がかく多數御來店下さいました事は我々一同光榮と歡喜此上なきもので深く感謝致す次第で御座います。かゝる盛儀は實に當白木屋創業以來始めての出來事と信ずるものであります。

△ さて當白木屋も皆様の厚き御同情と深き御後援とにより我々多年の宿望達せられ御粗末乍ら此處に新館落成開店の運びとなりました。此建築の大要を一言申述べますれば、歐米百貨店建築様式の特長を併せ採りました日本インターナショナル型と稱する様式でありまして、總坪數約四千坪第二期工事完成の曉には約九千三百坪の大建築となるので御座います。工事期間約三百九十日、豫定より早き事約四十日で御座いまして、世界建築史上に一新記録を出しました。而も此間大建築には避ける事の出來ぬ犠牲者の一名も出づる事なく且何等の事故もなくかく短

期間に工事完成を見ました事は一に神明の加護と大方御後援の賜と喜んで居るの  
で御座います。

△ 今や新しき檜舞臺は出來上りました。此活用は實に重大問題で御座います。當店と致しましても社會一般に對する影響に就て深甚の注意を怠らぬもので御座います。今後益々大方の御指導御後援を得まして大過なき事を期して居るのであります。現今社會の要求は如何にせば安價にして愉快なる生活を享樂し得るかの點にある様で御座います。此點に就きましては衣、食、住の三點につき重大なる責任者たる御婦人の御苦心は一方ならぬものがあらうと御推察申上げます。實に男子の成敗は一に御婦人の御努力如何によりますので、政界の偉人田中總理大臣、梨園の明星市村羽左衛門氏其他社會の各方面に於ける成功者の蔭には、必ず婦人の努力があるのであります。換言すれば社會の森羅萬象悉く婦人の力によつて左右されるものと考へられるのであります。此の如き偉大なる努力に對して一般に「内助の功」なる僅か四文字を以て酬ひらるゝのみで簡單に處理し去らるゝ點に

ついでには實に御同情に耐へぬ次第であります。

△ かゝる重大なる責任を有せらるゝ御婦人の御要求に應ずる爲に當店は生活必需品を如何にして最も安價に且豊富に提供し得るかに日夜苦心致して居るので御座います。従て此生活必需品を通じまして皆様方と當白木屋とは實に密接なる關係があるものと私かに信じて居るので御座います。

△ 此意味に置きまして、當店は其經營方針として皆様の白木屋、御婦人本位、即ち御婦人専門の百貨店たらん事を期して居るので御座います。只悲しい哉、我々は男子でありますので御婦人の御要求を其微細な點迄知る事は如何に苦心致しましても不可能な事で御座います。依て日本最初の試であります婦人専門の百貨店としての白木屋の存在をして意義あらしめるが爲、何卒今後益々皆様方の御要求とか御意見とかを持ちまして我々を御鞭撻下さいます様偏に御願ひ致します次第で御座います。

### 西館落成に就て (店員に對し)

昭和三年十二月七日

#### 一、謝 辭

訓辭を始める前に、諸君に一言の禮を述べたい。即ち去月二十六日に開店するのは些か無理で、移轉の如きも多忙亂暴を極めたものであつたに拘らず、非常なる來客の數を見、其の間何等の故障なく、開店披露の爲の招待會の如きも五千人に及んだが、これまた少しの支障を生せず、賣上豫想通りにして日々増加しつゝあり、來客も毎日押すな突くなの有様であるのは、いづれも皆諸君の人間業とは思へぬ神業に近き努力であると云はざるを得ない。今後尙注意して一層愉快に働き、御客様に満足を與へられんことを切望する。

#### 一、訓 辭

(一) 新館の諸設備 新館に於ける諸設備の殆ど總ては從來他に無かつた新式のものであるから、諸君は速に其の使用法に習熟されたいものである。

諸器械の調整、即ち諸器械が其の使用に馴染むには通常約二週間の時日を要し、従つて新しい間は故障を生じ易いものであるから、今徒らに其の善悪を云々するを止め、建築課に於ても絶えず見廻つて極力その「馴染む」ために努力しつゝあるが、諸君に於ても故障を發見した際は直ちに應急の處置を講じ、速に建築課へ申し出られたい。

(二) 利調 監督掛の報告に依るも、また賣場の實際に見るも、萬引の被害は相當に多いやうである。監督掛は勿論のこと、賣場員に在つても商品整理、保存と同時之が注意をも怠らすせられたい。萬引多ければ諸君の朝早くより夕方遅くまでの努力も缺損に依つて水泡に歸し、無益の勞働をされたことになる。

(三) 店員に關すること 第二期工事の竣工迄は店員に對する設備の爲に充分の面積を取ること能はざるため、目下白木觀音の附近を改造して之等に充つべく手配中であるが、それまでは移轉に引續き夜勤等のため諸君も甚だ過勞の事と思ふから店内に於て隨時寸暇を利用して休憩されたいものであるが、店外に出掛けるこ

とは絶対に止められたい。監督掛は嚴重に之を取締られたい。

なほ來る十日は店員並に其の家族の招待日であるから、其の節は充分に自由に愉快に歡談されたい。心を許し、全くの無禮講を以て終始せられたい。

(四) 當社の營業方針 之に就ては二十六日來、屢々客の面前に於て發表したのであるが、當店が昨年春より卒先して試みし廉賣主義—薄利多賣主義、即ち特賣主義を今後も繼續し、衣食住を最も安價に氣持よく東京市民の方々に差上げること邁進する。

其の第一着手として來る十一日より舊館全部を使用して歳末大賣出しを爲さんとしてゐる。諸君は今より之が覺悟と準備とを爲し、如何なる役目をも辭さずして當店の最大の目的たる商品廻轉率の昂進に奮闘せられたい。なほ詳細に關しては營業部長より指示ある筈である。



## 西館開店所感

昭和三年十二月二十八日

### 一、全店員諸君の偉大なる努力を謝す

東都百貨店中、彼の大震災によつて最も甚しい創痕を受けた白木屋を甦生せしめんとする事は寔に一大難事である。幸にして其最初の難關たる第一期計畫は茲に目も彩なる絢爛たる華を開いて日本橋街頭の新築開店となつて完成した。

而も其落成と開店とは未だ嘗て斯界に例のない短時日に於て大過なく遂行せられた。顧みれば事茲に至る間の全白木屋擧つての眞に血の滲む様な協力一致の奮闘と努力に對しては、私として如何なる賞讃の詞、感謝の辭を以てしても言ひ盡す事はできないのである。

### 二、何故開店を質素にしたか

(イ) 店員教育。現在當店員の過半數は商品及びサービスの知識に乏しい無經驗者と見做すのが妥當である様に思はれる。何となれば全店員千三百五十名の内

七百五十名は今回新に入店せられた諸君で、總數の六割弱に當るのである。斯様に大多數が肝心の白木精神の訓練さへ充分でない人達であると言ふ事は、白木屋の店員が大部分殆んど素人だと言ふ事もできやう。従つて之等多數の新店員諸君が新興白木屋の第一線に立つて、日常接客に接する以上、當然責任者としては開店に際して尠なからず慎重な考慮を拂ふのは當然の義務であらう。即ち店員練習の爲、その素養の不充分である缺點を緩和し防ぐ意味からも開店は出来る限り質素を旨とした次第である。

華々しき開店は一時的の愉快を感ずるには良い。然し無形には客に對する信用の低下、有形的には商品取扱上の過失により幾多の損害を蒙るべきは容易に想像し得る處である。

(ロ) 萬全の設備。新館諸設備の完全と其利用上の萬全を期する爲には充分の餘裕を以て軽く開店せねばならぬ。開店當初には尙諸設備の補修工事も残つて居たし、又附帶設備は何れも皆嶄新精巧の機械を使用したものであるから、其運

用利用には相當の熟練を必要とするのである。又機械自體も備付けて直にその完全な機能威力を發揮するものではなく、之には少なくとも幾週間かの時日を要するのが普通であると言はれてゐる。従て開店と同時に多數の客が一時に殺到して來られた場合、さうでなくても雜沓の際は過失や手落ちに就て慎重な注意が必要なのであるから、白木屋百年の大計を顧慮する以上は來客緩和策として派手な開店は之を避けるを可としたのである。

### 三、商品の充實して居らぬと言ふ聲に對して

(イ) 仕入の抑制。新館開店の曉に商品の賣上が既往に數倍して増加するとは全店員の信じた處である。私も亦然り。併し乍ら開店後の來客の種類及御買上商品の種類の判定、又之等がバラック當時と同一の状態を依然持續するや否やと言ふ様な重要問題になると誰しも輕々に斷定する事はできないのである。勿論多少の經驗から幾分の想像は出来るが、之に依て仕入の質と量を決定するのは大なる危険の伴ふ事を覺悟せねばならぬ。大阪支店開店當時の仕入商品が數年

に涉つて停頓して居つた如きも、この點に多少の遺憾があつたのではないかと思はれる。従つて開店後暫らく賣行の状況を觀察し事實に基いて客の種類及要求を知り、斯くて商品を充實せしめる事が最も安全確實な方法と信じ一時仕入の中止を爲した所以である。

(ロ) 建築の觀賞。從來のバラック内で營業して居た時に於てすらも店内の諸裝飾を排除して商品を以て之に代へた事は店員諸君の已に知る通りである。又過去一年有半の經驗から百貨店にあつては倉庫は無用であると言ふ主義を肯定する事も出来る。以上の點から開店當時商品を立體陳列法に依て陳列する事が最も適當であると信せられたのであるが、他方建築夫れ自體を公衆に觀賞して貰ふと言ふ事も、白木屋の印象を強く與へる上に必要と信じたので約一週間は立體陳列を止め平面陳列としたのである。爲に店内の商品が實際より過少の様と思はれたのも無理からぬ事である。尙建築を一般に玩味せしむる爲に新館には旗一本の裝飾さへなさかつた。是又店寂寥の感を與へた原因であらうと思ふ。

然し現在に於ては最早建築觀賞の時期も過ぎた事であるから速かに商品の立體陳列を實行する様に希望する。

#### 四、吾人の覺悟は常に斯くありたい

(イ) 社會の期待。過去一年有半に於ける我白木屋の目覺しき推移に世人は讚嘆感激の目を見張つた。従つて新館開店の曉の異常な活躍振りを期待し想像したのは蓋し當然である。併し「あらゆる事業に於てその根幹を爲すものは人である」事は動かし難い事實である。前述の通り白木屋現店員の過半数は新店員であるから、實際に於て白木屋の眞價を十二分に發揮するのは松屋銀座進出の歴史に徴しても數ヶ月乃至數ヶ年を要するものと言はねばならぬ。此期間の長短は一に店員諸君の覺悟と努力如何に存し、更に又先輩店員諸君の新店員諸君に對する適切な指示と懇切な援助とに依る誘教の如何にある。而して新店員諸君の自覺と修養とは白木屋の一大特性である「高速度」でなければならぬ。

(ロ) 破天荒の成績。私は白木屋の現状に就て毫末も悲觀するものでない。却つ

て今回の新館移轉に就ては諸事萬端極めて圓滑に秩序よく行はれ大なる成功であつたと確信してゐるのである。開店披露宴の如きも新館の移轉と開店諸準備に忙殺されて居る際にも拘らず十數日に涉つて不充分乍らも大なる過失もなく克く二萬有餘の顧客を招待爲し得た事は全く店員諸君の必死的努力の結果と且つ喜び且つ感謝に堪へぬのである。

店員諸君、枯木は芽をふき早や美しい花をつけたのである。今や如何にして實を結ばんとするか。營業の實力を涵養し若き青年の意氣を白木屋甦生の一點に集中し細を捨て大局に就く事を得たらば當に社會の期待に副ふのみならず過去の如き破天荒の成績を擧げ、以て白木屋の爲め、延いては店員諸君の爲自他共に現在の局面を最も有利に轉換する事が出来るであらう。而して其時こそ吾々青年の衷心から快哉を叫ぶ時ではないだらうか。

昭和四年度

### 昭和四年の新春を迎へて

昭和四年一月

御大典の芽出度き歳も滞りなく過ぎて、世は茲に新しき昭和四年を迎ふ。我が白木屋は社會の多大の期待を荷ひ、帝都の中心日本橋の一大偉觀となれり。歳既に改まり、店舗亦改まる。吾人徒らに右顧左眄して因循退嬰なるに恥ぢよ。吾人の胸には新興の意氣が燃え、吾人の四肢は高遠絶大の抱圖に勇躍す。

徒らに過去にのみ關はる勿れ。現在にのみ安んずる勿れ。吾々の進歩は常に過去を緯とし現在を經とし、限りなき將來に向つて勇奮健闘するに在る。斯くてこそ新しき運命を開拓し、自己の爲にも社會の爲にも、最も愉快なる進路なるべし。

#### 一、我が國の思想界は如何

外來思想に徒らに心酔し、一身を過てる其の例尠からず。蓋し思想に國境なしのたとへの如く、或はマルクス、エンゲルス一派の國家社會主義、或はバクウニン一

昭和四年の新春を迎へて

派の如き無政府共產主義など思想界動搖の波は全世界に波紋を畫けり。

我が國に於ては新知識を廣く世界に求むるの必要なるは勿論なるも、而も之を適切に取捨選擇するの明なく國情を顧慮するの才なき者が僇徒らに外來思想を偏重し妄信するは寔に寒心に堪えず。而も前途有爲の青年にして之に熱狂し、一身一家を亡ぼすが如きは遺憾至極なり。又一面には、青年にして太平の夢を逐ひ享樂の綠酒に酔ひ、かの戀愛至上主義などに隨喜渴仰の涙を澀ぐ者あるに至つては沙汰の限りなり。

斯くては努力奮闘の氣魄を失ひ、進取發展の意氣を沈退せしむるに至る。假りに青年店員の志氣にして頽廢せんか、そは店運衰退の途を辿るの時なるべし。

徒らに不順なる思想に迎合する輕舉妄動を戒め、慎重に思想の推移、内容を吟味且つ咀嚼するの要は、現下の我が國に於て最も緊要の事と信す。

青年店員諸君！勇躍一番、大局に眼を放たれん事を望むや切なり。

## 二、我が國の經濟界は如何

本年の我が財界は、要するに昭和三年の延長に過ぎず。大なる變化なく、小波瀾を覺悟せば可ならん。

我が國の經濟界は、歐洲大戰の好況に酔ひたる結果、大正九年三月の反動以來、不況に不況を重ね來つて大正十二年九月の大震災、昭和二年四月の銀行パニック等は一層この勢ひを助長し、斯くて產業界は萎微として振はず、企業の沈退は延いて一般に不景氣の聲を大ならしめたり。

予は素よりかの金解禁に大なる期待は持たぬ。亦之れが斷行より招來する小波瀾を虞れ、徒らに憂慮逡巡するものにあらず。之が爲に起るべき波瀾は充分覺悟し、適切な準備さへあるならば毫末も虞るゝに足らぬ。否寧ろこれに依りて宇宙自然の推移に復活し、企業も諸事業も着實眞劍な活動を招來することを期して待つべし。暴風なんぞ虞れん。

我が白木屋も昨年度に於ける經濟狀況を基礎とし、新館にふさはしき策戦を立案し、歳改まると共に一段の努力奮闘の意氣を以つて、新營業方針の下に一路邁進す

れば可なり。

三、我國の國民生活は如何

我が國の人口は他の文明諸國に比し逐年増加の傾向を採りつゝあるは次表の如し。

	日	英	伊	獨	佛
出生死亡差増率	二七%	七、九%	六、九%	三、〇%	減三、六%

而もこの増加する人口を支ふべき物資供給の點に於ては、吾國は天然に恵まるゝ事頗る薄し。

耕地面積百町歩に對する人口の比較を見るに次表の如し。

日	英	伊	獨	佛	米
九〇、四	七六、四	三〇九、六	二九九、四	一七二、一	七九、六

斯くて我が國の國民生活は脅威され、逐年生活困難の聲高きを聞くのである。蓋

し我が國民は徒らに東海の一島嶼に蝸牛角上の争ひに日も亦足らぬ有様なり。而も都會の美を憧憬し、虚名を夢みるの徒は農村を捨て、競つて都會へ蝟集す。之が爲め、一方に於ては農村の疲弊他方に於ては都市に於ける求職失業者の増加となり、延いて食糧問題、労働問題を惹起し、恆産無きもの恆心なく、思想過激の源泉ともなり、國民生活殊に都市に於ける生活は不安の度を加ふ事益々甚だし。試みに列強の國富回轉率を見れば、我が國の不景氣及び生活脅威の原因更に明瞭となるべし。

國名	國富	國民所得	國回轉率
獨	七百億	二百四十九億八千萬	三六%
佛	千三十億	二百十九億七百萬	二一%
英	二千三百億	四百三十八億三千萬	一九%
米	七千六百億	千四百二十五億千萬	一九%
日	千二十億	百二十八億八千萬	一二%

茲に於てか我が國民、特に都會の市民は、その日常生活に一大革新を必要とする。即ち生活革命を即時斷行せざるべからず。我が白木屋は夙にこの點に着眼し、生活必需品を質に於て最も良く、價格に於て最も低廉に提供し、些かなりとも都民生活の安定に資し、生活革命に向つて前進しつゝあるは密かに誇りとする所なり。

小賣業者たる立場に於て、吾人の快之に過ぐるものなし。

#### 四、白木屋の現状如何

白木屋は社會の絶大なる同情と、店員の必死の努力に依つて、過去一年有半の血涙の歴史を光輝あらしめ得たり。彼の大江戸日本橋の名木は、老樹にして朽ち果つるものにあらざりき。

見よ、今や芽をふき、葉をつけ萬朶の華は爛漫として帝都の一大偉觀を呈せるにあらずや。然れ共、樹木は常に花をつけるを以つて足るものにあらず。白木屋が果して今後如何なる實を結ばんとするか、當面の大問題なり。既往を顧み將來を憶ふ時、我々は轉々勇躍を禁じ得ざるなり。

白木屋に對する社會の期待は大なり。この期待に副ふ事は即ち白木屋の發展に外ならざるなり。而して克くこれを爲すものは、若き血に燃ゆる青年店員の熱誠を措いて他に求むべきものなし。

潑瀾たる白木屋の將來は、不屈不撓の青年、渾身是れ野心、滿肚唯た霸氣、一氣呵成に目的に向つて邁進する青年諸君の烈日の如き意氣に俟つ外なし。

白木の青年店員諸君!!

諸君の烈々燃ゆるが如き熱血は、白木屋過去の難局を美事に打破せり。予は諸君の意氣を愛し、諸君の熱誠を信じ、且諸君の上に多大の望みを囑す。

老いたる者は倫安を喜ぶ。往年の百戰馳驅の勇士、亦老いては熱なく、力なく、意氣既に沈退す。今の時に於て奮然身を挺して克くこの、沈滯を捲き去らんもの、唯だ青年諸君熱血の意氣あるのみ。

百千の難局障害を粉碎して、若く雄々しき諸君は朗らかに勝名乗りを揚げざるべからず。

左に少壯にして大業を遂げ、青史に不朽の名を馳せたる人物を二三擧げ年齢と事業との關係を記るさん。之が新春初頭諸君へのよき贈り物と信するが故なり。

偉人と年齢關係一覽

- 吉田 松陰 二十六歳 松下村塾を開く、二十九歳斬首せられる
- 西郷 南州 三十八歳 軍賦役として薩兵を具す。
- 木戸 孝允 二十六歳 大檢使となる。三十歳右筆副役兼遠近地方右筆。卅六歳 從四位參與たり。
- 大久保 甲東 二十三歳 徒目附となる。卅八歳參與に任せらる。
- 坂本 龍馬 二十九歳 海援隊を率ゆ。刺客の凶刃に憤死す。
- 中岡 慎太郎 二十八歳 陸援隊長、坂本と共に斬らる。
- 井上 角五郎 三十一歳 代議士當選。爾來毎回選出せらる。
- 服部 金太郎 二十二歳 時計店開業、資本僅か百五拾圓。卅三歳資本十萬となる。

- 頭山 滿 二十一歳 矯正社及び白濱塾創立。廿五歳 玄洋社を興す
- 大橋 新太郎 三十四歳 東京瓦斯の専務。
- 藤山 雷太 三十歳 三井銀行抵當課長。卅一歳芝浦製作所長。卅二歳王子製紙専務取締役。
- 鎌田 榮吉 二十五歳 鹿兒島造士館教頭。卅五歳 代議士。四十歳慶應塾長。
- ナポレオン 二十八歳 伊太利軍司令官。卅一歳 佛國大統領。卅六歳佛國皇帝となる。
- ヂスレリー 二十歳 政治小説『イザイアングレ』を著す。卅二歳代議士となる。

- グラッドストーン 二十二歳 代議士。卅四歳 國務大臣たり
- カアル・マルクス 二十五歳 萊因新聞主筆。卅一歳 「共産黨宣言」を發表す
- フリードリッヒ・エンゲルス 二十六歳 「英吉利勞働階級の狀態」を著す。廿九



昭和四年の新春を迎へて

歳 「共産黨宣言」をマルクスと作成す。

トマス・エヂソン 十四歳 グランド・トランク・ヘラルド新聞を發行す。

ビ ッ ト 二十四歳 英國宰相 十五歳 グランド・トランク會社の技師。

### 米國の五社長と其年齢

これは、米國に於ける五大會社の社長の年齢を調べたもの、一寸面白いから拔萃す。

ゼネラル・モーターズ社長 スローン 五三歳

ニュージャーシー スタンダート石油社長 テ・イグル 五〇歳

シチーズ・サービス社長 ドハーチー 五八歳

ゼネラル・エレクトリック社長 スオウープ 五五歳

アメリカン電話社長 ギフォード 四三歳

これに依り平均年齢を見るに五十二歳弱なり。

### 霸氣を以て仕事を征服せよ

昭和四年一月

#### 一、自己の力の涵養

燦然目を射る金剛石も、切瑳琢磨を加へなくては、何等泥土と異るところがない。地下に埋もる黒鐵も、磨けば明煌々たる鏡となつて、そこに萬象を反映するのである。

遠くして近きは賢愚の境である。大賢は大愚に似たりてふ意味を一步離れて考ふるも、愚者と智者との差異は紙一枚である。而も極めて薄い紙一枚の差である。而も、この紙一枚の差は何によつて生ずるかといへば實力の涵養如何によつて生ずるのである。

さてそこで、此の實力の涵養法であるが、一定の中心指標なく、漫然これに従事することは、反つて心身の消耗を多くする。

然らば我々が實力の涵養に當つて有つべき中心指標は何であるか、經濟的用法即

霸氣を以て仕事を征服せよ

ち、腦力の節約、體力の節約、これである。

現代の青年諸君は、餘りにも「自己の力」を使用するに當つて、不經濟的浪費に陥つてはゐらせぬか、右盼左顧して、進むにも退くにも逡巡し勝ではないか。自己の缺點を氣に病む餘り、左右の世評や非難を顧慮し自己の特長の一點に進むべくして進み得ぬ矛盾に墮してゐる。

これ余の指摘した不經濟的用法の實相である。

青年諸君、年頭に當つて決する所ある諸君は、先づかゝる姑息的涵養の殻を脱して、更に積極的に、解かれたる爛漫さを以て、自己の特長を發揮すべく努力しなければならぬ。無から有は生すべきものでないから自己の持つ特長を即ち有るものを伸ばすべく精進すべきである。

かく平等に持つ天與の能力を用ひない者を阿呆といひ、馬鹿といひ、頓馬といふ。而も一度磨かれた黒鐵も、雨露に委しては錆となる如く、生を世に享くる限り、これを大いに活用することに忠實でなくてはならぬ。

## 二、事業を自己の中心に

自己の力を除いて事業の成功はない。事業の礎石は自己であつて、自己以外の力に信頼すべきでない。

事業の生命の中に自己を、自己の生命の中に業務を發見することは、先づ成功の第一歩である。

これは、必然的に自己の特性を發見するところに、その前提的根據を有つものである。自己の特性を發見し而して之を培養すべきである。特性は諸君各個の長所發揮である。諸君は、特性なきを恥ぢなければならぬ。特性なきは、自己涵養の不足を意味する。人として此の特性なき者は極端に言へば、人としての生命なきところの所謂馬鹿であり、低能者である。一かどの人間たらんとする者は、何をさておいても、此の特性の涵養に努むべきである。

すなはち特性は、自己進展の第一の武器であり、誇りである。各人は、各天與の特異性を有つてゐるものである。特異性なき個人はない。十人十色である而もそれ

は移すべからず、犯すべからざるものである。この武器！この特異性！これこそ諸君が成功の秘鍵である。

然し乍ら特性を發揮し、事業に自己の生命を發見することは、他人の排除を意味するものでない。獨立獨行は男子の本領である。獨斷專行も亦時と處に依つては可とすべし。

諸君は諸君の崇高な職責に對し絶對の權利を要求し、獨歩的活動を以て、範を天下に垂るゝ意氣を持たねばならぬ。そこにこそ、諸君の行動にグランデウアリテと權威を胎み來るであらう。

私は私の愛する「自負心の強調」を諸君に慫慂する。これ向上心の變化である。

向上心！ 碧天の太陽に羽ばたきして追らんとする心。向上なき道は轉落する死への逆道である。

前述した様に、他人の力を利用することは悪くない。否寧ろ盛んに用ふべきである。特異性を強調せよといふ反面には各個の特異性の相互性を前提とする。かゝる

相互一致の精神なくして、新時代の團體的行動は行はれない。三人寄れば文珠の智恵である。而も、それは他人の力を自己のものとするのであつて、他人に頼るのではない。人を頼るは倒るゝの最初である。

群團的相互一致の中に、個人の力は死物でない。調和されたる個人群の行動——その大いなる力は、余が余の事業に當つて常に感ずるものである。他人の力の上に築かれた事業は空中の樓閣に劣る。

### 三、飛躍は唯一意の力

二兎を追ふ者は一兎をも得ない。一圓を以て一圓の財布と一圓の品物とを得る事は出来ぬ。又その金で美しい着物、宏壯な家、山海の珍味を求むることは神様でも出来ない。只一つ食ふ事なら子供でも出来る。

余は敢て端的に斷言する。

「事業に向つては唯一意前進せよ。何もかも、衣食住は勿論、義理人情を打棄て、進め。唯一意の力！は必ず成功の彼岸に達する。成功が齎らされるとき、衣食住

は自然と満ち、義理人情は濃かに生れる。」

白木屋が甦生一年の目覺しき活躍は何を諸君に示したか。白木従業員の激瀾たる飛躍は何を諸君に示したか。唯一意の力、それを如實に書き出した。白木の生命は設備、人の和、地の利に補はれたものではない。總てに向つて活躍せんとする奮闘的意志力である。過去を顧み、現在に安んずるは愚である。將來に向つて進め、白木屋の仕入れ振り、販賣、意匠、廣告に見る先驅的意氣と創案の嶄新！これ余の信念たる意の力の一發露である。こゝに於て敢て言はん。

かゝる奮闘は果して義理人情を蹂みにじつたか。否いよく濃かに醸されたその事實を我が白木に見るのである。

#### 四、犠牲の糧と秘訣の逆

犠牲なき發展はない。それは油なくして自動車の快走を望むと同様の理である。犠牲は事業の糧であり、社會に對する安價な赤心の奉仕である。人あつて、或嶄新な事業を始めた。先驅者は受難者である如く、彼は多大の損失を招いた。而もそれ

は果して無に終つたであらうか、否、社會に對し、個人に對し、安價な授業をなし貴い經驗を與へ、得難い智識を植込み、やがて大なる利益として甦生するのである。先驅者の受難——白木はこゝに苦を受ける。而もその中に、我々は明日の生命に燃えるのである。

犠牲は決して犠牲でなく、圍碁に於ける捨石である。

馬越恭平翁は五十五歳の時第六回目の破産をした。而も翁は日本に於ける嚴然たるビール王である。その翁は言ふ。

「破産は事業甦生の母である。目出たい祝事である。」

七轉八起は事業の通則である。起きてゐればこそ轉ぶ。倒れてゐる者が轉んだのを未だ聞かない。裸で生れた人間である。破産といふ裸が何の恐怖であらう。還元である。甦生である。そこに新しい力が生れる。事業の秘訣は逆又逆である。逆から逆へ、これ男子の本領であり、且成功の妙諦である。

人々が自動車を盛に賣るとき盛に買入れよ。人々が頻りに買占する時どん／＼賣

翻氣を以て仕事を征服せよ

盡せ。事業界が不況に沈めば沈む程素張らしく擴張せよ。業界が好況に至れば至る程業務を縮小せよ。黒いものゝ中では黒い頭を擧げるな、白い頭をグン／＼とつき出せ。

青年諸君！人を眞似るは男子の恥である。萎え行く者の最後策である。鵜の眞似する鳥は溺れたではないか。

新玉の年を迎へて、諸君に呈するのはこの意の力の讚美歌である。

## 公開商策

昭和四年三月十二日

### 第一、商業に秘密不要論

商賣をする上に於てお互の間に何等の隠し立てを要しない。乃ち秘密不要論を私は強調する。公開商策と言ふのは此の意味であつて、商賣に關する一切を白日の下に暴露公開して、事實を事實として赤裸々に明示して純理一點張りに商賣を經營して行く政策である。この商策に依つて如何なる利益が考へられるか。

(イ) 隠蔽商策即ち經營に關する數字を極秘として一般店員に「寄らしむべし、知らしむべからず」とした商賣政策では、店に在りながら店の現状を知らず、所謂馬車馬式に管夢中で働いて居るから、些細な事にのみ徒らに腐心して大局に眼を付けることが出来ない。加之責任を以つて職務を獨斷專行する事も出來ず、波瀾幾重疊の商機に應ずる適切な判断、處理にも窮する次第である。新時代の營業は凡てを理解せる明快適宜の處置と協力一致とを要求するのである。

(ロ) 秘密主義の經營方針に由る時は、兎もすれば舊套に泥んで仕事が退嬰的になり勝ちであるから、潑刺たる進歩的な活動が望まれる筈がないのである。素より之は何人にも明瞭な極めて平凡な事實であるが、事情已むを得ず此の主義を採る場合もあるであらう。併し我が白木屋がブラック時代の悲境の底から回生一番、新館への華々敷い跳躍時代に入る際には此の公明正大な「公開商策」が如何に有効であつたか！

(ハ) 公開商策は各人をして自己の職責を明かにし、その分掌を營業全般の上から觀察させる。従つて無駄な方面の努力を省いて極めて有効な能率的な活動を爲し得るのである。差支へのない限り自由に數字を解放し、凡ての豫算、實績を公開する方針は夙に白木屋の實行して來た處であつた。

(ニ) 公開商策は雇傭者の立場にある者をして、常に經營者の立場を考慮せしめ着眼を此の點に於いて企業全般を判斷させる啓蒙的手段である。斯くて全店員の教育的効果が考へられる譯である。

(ホ) 公開商策の既往の例は後に述べる通りであるが、數字即ち統計的事實を示して店員諸君の明快な判斷と不斷の努力とを促すのであつて、人を責める爲めの數字でもなく經營策でもない。人が合理的に活動する羅針盤である。

(ヘ) 従つて數字的内容に立脚して結果を適切に判定せしめるのであるから、經營全般の合理化を誘導する上に多大の効果が考へられる。即ち商賣上の暴露戰術は結果の良否を完全に公開して、忌憚なき批評と研究とに委ねるのである。斯くて批評の際の「謙讓は低能なり」とは私の常に言ふ所である

## 第二、公開商策の實際

既往から引續き現在迄私の實行して來た公開商策の跡は可成り多い其の一端を示せば次の通りである。

### (イ) 新聞廣告に依る店外公開政策

廣告に於て數字の開放を爲し、一頁廣告に商品毎に明細な定價表を附して公開した。幾多の小廣告にも無論之れを斷行した。其の統計を見ると左の様になる。

公開商策

新聞名	回数	最初掲載日	最近掲載日
朝日	一二回	昭和二、七、一一	三、一一、一一
日経	一〇回	同 二、八、二	三、一一、六
時事	一〇回	同 二、八、五	三、一一、一
報知	一〇回	同 二、八、七	三、一〇、一一
都知	八回	同 二、七、一〇	三、一一、一四
読者	四回	同 三、一、二八	三、八、一六
國民やまと、 都下十六新聞	計 六四回	計 各一回	計

此の公明正大な廣告方法は、如何に良品廉價を斷行しつゝあるかを世人一般に公  
示したものであつて、當店が百貨店としての使命を完全に果して居る事を充分に理  
解せしめ得たのである。これが實際に於ける反響の一般は次の比率に依つて察せ  
らる。

廣告掲載日	當日の賣上	第二日賣上	第三日賣上
昭和二、一二、一九	一〇〇	二三四	
同 三、一、二五	一〇〇	一一二	
同 三、一、二八	一〇〇	一二五	一三七

(ロ) 店内に於ける公開政策の實行

店の内部に於ける公開方針の必要な事は店外に對するよりも更に大なるものであ  
る。内部の者が外部より店の現状に疎い様な事では眞の發展成功は期し難いからで  
ある。乃ち極力現状有りの儘を店内に公開する爲めに努力した所以である。その手  
段として實行しつゝある事を示せば次の通りである。

A 部長以上に報告する營業報告

綜合資産負債表及び損益表——日本橋本店、大塚、五反田、大森、麻布の各分店  
及び丸ビル、通二、帝大各賣店、以上を含む東京本店、堺筋支店及び京阪、阪神、  
天六、玉造の各出張店及び以上を含む大阪支店、之等全部を綜合せる資産負債表と  
損益表を毎月計上せるものである。

B 其他の長に公開する營業の實際

綜合賣上日報——日本橋本店、大塚、五反田、大森、麻布分店、及び丸ビル、通

二、帝大の賣店を含む東京本店と、堺筋支店及び京阪、阪神、天六、玉造の各出張所を含む大阪支店の綜合賣上の日計、月計、期計及び前年度との對比表。

特別仕入高一覽表……品種別、係別の日計、月計を表示す。

普通仕入品一覽表……右に同じ。

賣上高一覽表……右に同じ。

店出商品利廻表旬報……品種別、係別の店出額の原價と上代を表示し價格移動高、

店出利掛及び利廻りを表示する。

商品回轉率表(月報)……品種毎に商品平均在高と賣上高を對照して回轉率を示す。

係別營業月報……前期末商品殘高、當期仕入高、期末殘高、平均在高品、品種別及び

係別賣上高、利廻り、回轉率、懸賣殘高、販賣利益、之に對して經費、金利、不

足、値下げによる損失との對比の結果、損益率、一日當り平均を各係別に表示す。

主任には主として木曜會を通じて差支へなき限り、係長に公開するものは成る可

く發表する方針を採る。

賣上高、利調高、品不足高等に關する數字は週報を通じて一般店員に公開する。  
C 白木週報も元は主任以上にのみ配布公開したものであるが今は店員全部に行き涉つて居る。

D 猶今後は他百貨店との成績の比較も出來得る限り發表して全店員の奮發と努力とを喚起したのである。

例へば左の如きものである。

三 越 (某雜誌に依る)

	二年上期	二年下期	三年上期	三年下期
拂込資本	九、〇〇〇千圓	九、〇〇〇千圓	一一、〇〇〇千圓	一一、〇〇〇千圓
利益	一、六五九千圓	一、九一五千圓	一、九六〇千圓	一、九九〇千圓
利益率	三六、九%	四二、七%	三五、六%	三六、七%
配當率	一五、%	一五、%	一五、%	一五、%
賣上高	四〇、七〇〇千圓	四一、五〇〇千圓	四一、五〇〇千圓	四一、五〇〇千圓
松屋 (某雜誌に依る)				
拂込資本	三、〇〇〇千圓	三、〇〇〇千圓	三、〇〇〇千圓	三、〇〇〇千圓
利益	五、八三千圓	六六四千圓	六一六千圓	六七三千圓



利率	三九、九%	四四、三%	四一、一%	四四、九%
配當率	一四、%	一五、%	一五、%	一五、%
賣上高	一三、一〇〇千圓	一四、三〇〇千圓	一七、二〇二千圓	一七、六五〇千圓
白木屋 (某雜誌に依る)				
拂込資本	五、五〇〇千圓	五、五〇〇千圓	六、四九二千圓	六、五〇〇千圓
利益	七四千圓	損六九千圓	五九千圓	二六六千圓
利益率	二、七%		一、八%	八、二五%
配當率				五、〇%
賣上高	六、三一五千圓	七、一一八千圓	六、四八九千圓	千圓

以上の如き公開商策の結果「數理的に店の實際に立脚して、全店擧つて協力一致能率的な活動を爲し得る」ものであり、對外的には「良品廉賣に先つて、店が如何に百貨店の使命たる社會奉仕を犠牲的に斷行しつゝあるか」闡明されるのである。我が白木屋を甦生する上の偉大な潛勢力として、公開商策の効果を擧げ得ると信するのである。

### 第三、公開商策と店員の責務

公開商策の實益斯くの如く、當店の現状右の通りとするならば、店員諸君は如何

にこの商策を活用すべきか。

- 一、店員として必要で、店外の者に不必要な内容に對して秘密を守るのは當然である。
- 一、退出の際、其の日に自分は商賣に損したか、儲けたかを一寸考へて見よ、諸君の進歩は茲から始まるのである。
- 一、經費の節約が如何に必要であるかを思へ、折角努力して賣上をしても、餘分な經費は利益を零にして結局諸君を骨折り損にさせる。
- 一、自分の力を出来る丈數字で計る事、數字は晝夜間斷なき諸君の職務に對する研究工夫を勤めるであらう。
- 一、自己の努力が他に比して、どんな成績になつて居るかを知らぬのは面白い事だ優つて居る時の愉快さ！ 劣つた時は明日の奮闘を誓ふべきである。
- 一、數字が諸君の商才の著しく向上した事を示す時、それは諸君が將來獨立し得る事を愉快にも明白に物語つて居るのである。

店員諸君の遺憾なき公開商策の活用を望む。

## 商 機

昭和四年六月十八日

- 一、商賣は機會なり、商機の把握は成功の要諦なり。
- 二、商機は常に萬人に開放せられ、而も一二の人のみよく之れを掴む何故ぞ。
- 三、商機は風の如く來り風の如く去る。
- 四、商機を掴むは拙速主義を以て進むに如かず。熟慮萬考は機を失ふこと多し。
- 五、吾人は商人なり。商機を掴むに敏且速ならざる可らず。吾人の活動は拙速の連続にて可なり。

特別手当授與式に於ける挨拶

昭和四年八月十五日

當期は震災後最良の成績でありました事は諸君と共に眞に喜ばしい事であり、之は實に諸君の平素熱心なる努力の賜でありまして深く諸君に感謝する次第であります。特別手当も其の意味で十分ではないが今迄に比し幾分増額してあります。併し來期は金解禁其他財界立直し等に依る影響で幾分營業成績も豫想通り行かぬかも知れぬと云ふ危険があります。其の爲に今期の利益金を來期に繰越して來るべき不況に備へて居る次第でありますから、諸君に於ても今後尙一層の努力あらん事を切に希望致します。今期の特別手当の査定に當つては譴責、品不足、勤怠等を充分考慮して賞罰を明かにし所謂能率本位に公平を期した竟りであります。尙皆勤の諸君の努力に報ゆるため試みに月給者は二圓、日給者は五錢の増給をして之を奨励し賞與する事としました。この皆勤賞與は一般昇給とは全然別個のものでありますから混同なき様に願ひます。

不景氣對策

昭和四年八月二十八日

現下の我國經濟狀態より推測する時は本年下半期の營業狀態が如何なる實績を表はすやは輕卒に豫斷を許さざるところなるも、購買力低下の豫想の下に營業方針を定むるは蓋し妥當なる事なりと信ず。

然らば先づ總經理費約一割二分節約を斷行することを順序とせん。故に此際各部課に於て適當に經費の取捨整理を爲し一率に減額することなく、總額に於て節約することに努力あらんことを切に希望す。

昭和四年下期經費豫算

今回査定の昭和四年下半期經費豫算を上半期の實績に比較せば左の如し。

宣傳費	七六、五%	臨時費	二九、五%
營業費	七一、五%	サービス費	七九、六%
營繕費	四三%	雜損失	九六、六%

不景氣對策

不景氣對策

保險料	一〇〇%	計	八八、六%
消耗品費	七五%		

ペニーチエーンに就て

昭和四年九月

- 一、成功者の經路を識るは面白し。
- 二、其儘真似るも愚、其缺點のみを取るも同じく愚なり。
- 三、何故に成功せしや、其原因を知り之れを咀嚼、之れを消化す。
- 四、我國風と白木屋の現情を基とし之れを應用し、利用し、活用するは、寢て考ふるよりも道近し。

## 世評と激勵

昭和四年九月

近來當店の營業政策に就て江湖の好評を博せるもの多し。就中仕入、販賣、廣告、陳列、催物等が一貫せる精神の下に實行せられ店員一同が其精神に順應して一致活動しつゝありとの讃辭を外部より受くる事は近來稀有の快事にして大白木屋甦生の爲め眞に同慶に堪へず。是れ偏に店員諸君の和衷協同の然らしむる處に外ならず。此意義ある努力に對して茲に謝意を表す。

## 金解の準備

昭和四年十月

一、官吏の減俸を動機とし世は益々不景氣となり、物價は愈々下落し、購買力は著しく減退するものと覺悟せざるべからず。

一、此の期に望み生活必需品供給者たる吾人は一段の工夫を凝らし、市民の要求を満足せしむる事に努力するを要す。而して此の現象は吾人の遠く豫期せし所にして決して悲觀すべきものにあらざるなり。一葉一錢數厘の新聞紙を配達して尙且つ相當の利益を擧げつゝあるは以て吾人の範とするに足るべし。

## 幹部と椅子

昭和四年十一月一日

係長以上の主なる任務は自から第一線に立つにある。ワナメーカ曰く「畑の最も良い肥料は百姓の足である。」と。多くの場合椅子は相互の損失を招く。

## 不景氣を突破せよ

昭和四年十一月七日

- 一、小賣商人としての仕入販賣は目下の店員に一任する事は危険ならん。主任以上の諸君が自己の專業として直接に執務せられんことを希望す。
- 二、一般の店員は主任以上諸君の業務遂行の補助官として輕き任務を取扱はしむるを可とせん。恰も副官の如く諸君の意圖命令に基き働く如く仕向けらるゝを至當とせん。未経験者に獨立の任務を遂行せしむることは困難なるべし。換言せば顧客問屋及商品には直接諸君が接せられんことを希望す。
- 三、往昔の呉服店に於ける番頭と長松との關係は最も理想的と謂ふを得ん。御顧客様には番頭が接し、長松は番頭の命によりて働く如く。
- 四、主任以上の幹部は接客要旨として常に第一線に立ちて戦闘し、其他の店員は幹部の任務遂行を容易ならしむる爲喜んで後方勤務に従事する如く仕掛くるを可とせん。

- 五、諸官廳に於てすら最上官が受附の位置に椅子を前進せしめ第一線に立ちて奮闘する時代となれるは何を物語るか。
- 六、寢て考ふれば尙幾多の前後策あらん。本案は單に其短縮に過ぎず。古人の歴史を考察するに不景氣擊破の要訣は幹部の前進にあるが如し。私情を捨て、大白木屋更生の爲一層の發奮を望む。
- 七、然れども當店目下の營業成績が不良なるにあらず。前年同期に比し寧ろ好成績なり。隨て何等の悲觀を要せざるも歳末不景氣を豫想し之れが對應策を講じ危険を未然に防ぐは是等幹部の責任と考ふればなり。

### 西館落成一週年賣出しに就て

昭和四年十一月廿五日

- 一、一週年大賣出しに際し破天荒の人氣を博し優良なる成績を擧げ得たるは一に全店員の神的計畫と超人的努力の結果なりとす。謹而敬意を表す。
- 一、現下我國の經濟状態は大波瀾の時機なり。吾人商人として最も良き活動の時期なりと信ず。誰れか今日の好機會が再び來ることを豫期し得ん。進め而も疾風迅雷的に他に先んじ自らに先んせよ。
- 一、而も餘日幾何もなし。最後の奮闘努力を切望す。ナポレオンの成功は最後の五分間にあり。

## 大阪店員諸君

昭和四年十二月七日

現下の經濟界は大波瀾時代なり。不景氣絶頂時期なり。小賣商人たる吾人は此好期を逸することなく思索と工夫と創造とに依り此難局に打ち勝ち良好なる成績を擧ぐるの責任を有す。之れ商人道の常徑にして再び來らざる絶好の機會なればなり。古人曰く「不景氣に儲くる始めて商人と曰ふ」と。果して然らば如何にせば可なるや。經費に於ては絶對の消極政策をとり、營業に於ては絶對の積極政策をとり猛烈果敢に突進するにあり。人の腦力は無限大なり、考ふことに依り、工夫することに依り、毬の糸の如く次から次と連續的に名案の進出するものなり。諸君は自己の力を疑ふな。自らを卑下するな。先づ自惚れよ。自慢せよ。自己を絶對に信頼せよ。仕入と販賣と宣傳とは同率の三分子にして甲乙なし。因果關係に於ては、循環性を有するものなり。全店統一の大運動を爲さんとするに當りては、此關係の根本に遡り研究するを要す。例へば宣傳に努むるも高價なる商品は賣れず。販賣力あるも

市民知らざれば無力に等しく、安價なる商品も店員の奮闘なくば成績擧がらざるが如き之れなり。此大波瀾時代即ち亂世に於ける店員諸君は各自獨立の立場に於て、左右上下に顧慮することなく、極端なる獨斷專行を以て其職責に向つて突進せよ。六百有餘名の全店員が純眞にして無私なる氣分を以て獨斷專行せば、大白木屋建設は赤子の手を捻るが如く、無人の境を行くが如し。且つ亦諸君の幸福を招來する結果となるべし。機會を捉らへよ。機會は瞬間なり。諸君の力を信じ、諸君の獨斷を切望す。徒らに規繩に拘泥すな。進路は定めり。敵は弱者なり。逡巡遲疑することなく、自己の信念に向つて邁進せよ。白木屋の前途は洋々たり。諸君の純眞の動機に基く失敗に關しては予は喜んで其善後策を講せん。安んぜよ。失敗は成功の基なり。



## 大阪支店改造案

昭和四年十二月

### 一、大阪支店改造案

- 一、幹部の頭の改革。
- 二、全店統一運動。
- 三、目標を小三越、小大丸と爲さず十合又は石川を手本とせよ。
- 四、堺筋本部の營業政策立案に際しては附近の狀勢を大に顧慮すること。
- 五、各分店は其附近に於て、設備、商品、店員の力、共に第一位たること。
- 六、家庭への侵入戰鬪の開始。
- 七、仕入部の綜合力の増加。

### 二、椅子を捨てよ

- 一、販賣及仕入成功の要訣は最も能力ある店員が接客するにあり。
- 二、商賣には鈍重は不可、絶對に機敏を要す。若き店員には無理なる要求なり。

- 三、主任及び係長の如き重要な職にある人は店内に於ける唯一の能力者なり。
- 四、仕入に於て問屋との交渉は主任又は係長自ら之を行ふこと。
- 五、販賣は御客の嗜好、要求程度、家庭の情況に一致する等、此等の考察は能力者にあらざれば出來ざる仕事なり。故になるべく主任又は係長が直接販賣すること。
- 六、吾人長たる者と雖も單に一小賣商人たるに過ぎず。机とペンにては戰爭は出來ざるなり。
- 七、机と椅子は若き店員に譲り老練なる諸君は他人の企及すべからざる特技を振りかざし第一線に進出し直接販賣し直接仕入をなし、以て範を若き店員に示されよ。然らば當店の成績は日ならず一變すべし。
- 八、主任は番頭にして店員は長松なり。三百年前の商習慣と何等異なるなし。
- 九、番頭が注文を受け爾後の處置を長松が行ふものにして、長松が直接販賣するにあらざるなり。
- 十、口説は何等の價值なし。腕のみ。高級店員は直接其良腕を縦横無盡に振はれよ。

### 三、大阪營業成績の考察に就て

- 一、營業成績の考察は回轉率と利廻はりととの相乗積に依り判定するを便利とす。
- 二、故に回轉率不良なる商品には利廻はりを向上せしめ、兩者不良なる商品は斷然販賣を中止するを要す。
- 三、飲食物は通常利廻はり、回轉率共に良好なるものなり。本店に於て或る商品の如きは、二割にて百五十回轉のものあり。然らば指數は三〇〇〇となる。利廻はり五分の「すし」を而かも店頭之最も有利場所にて販賣するが如きは、他の目的あらば別問題なるも、明瞭なる缺損なり。即時中止するか或は利廻はりを急激に向上するを要す。
- 四、缺損して賣れば必ず賣上増加すべし。故に商人として慎むべきは賣上のみの増額を計ること之れなり。殊に當地に於ては「えさ」のみ漁さられる虞あればなり。
- 五、六日店長會議にて談話せし如く、量目を基礎として石鹼と銘仙とを比較するに同量のもの賣りて、利廻りを二割とせば、其利益は十錢と五圓六十錢との比と

なり。銘仙の方五十六倍の利益となる。此考へ方に誤りありや。

- 六、十錢均一店(ウールウオース)十一月の賣上は約五千五百萬圓なり。何故に十錢單價のものを賣りて斯くも盛大なりや。即ち三錢にて仕入れたるものを十錢に賣ればなり。利廻はりと同轉率とは共に無限大なればなり。
- 七、石鹼と銘仙との比較より論ずれば一個當りの高さものを賣る方、効率大なり。即ち利益大なり。若し十錢位の商品賣らんとせば三錢に仕入れ利廻はり二十三割となる如くするを要す。
- 八、吾人の進むべき道は何れか。利廻はりか、回轉率か、何れにても可なり。兩者の相乗積が少くとも一〇〇〇以上なることを希望す。

### 四、賣場の整備に就て

- 一、賣場臺の内部又は下方に商品を置くことを禁ず。但硝子ケースは此限りにあらず。
- 二、商品を倉庫に預け入れ置くことを禁ず。

- 三、商品は各賣場共立體式に陳列すること。
- 四、催物場以外にモスリンの使用を禁ず。

五、七階の大活動

催物

計畫者

- |     |         |             |
|-----|---------|-------------|
| 第一週 | 催物掛にて計畫 | 催物掛主任、兩販賣係長 |
| 第二週 | 雜貨大賣出し  | 雜貨販賣係長、仕入係長 |
| 第三週 | 催物掛にて計畫 | 催物掛主任、兩販賣係長 |
| 第四週 | 吳服大賣出し  | 吳服販賣係長、仕入係長 |

實施上の注意

- 一、吳服雜貨大賣出しの要領は東京本店特賣場の經營方法に準ず。但し其名稱が成否に最も重大なる關係を有するを以て慎重に思考するを要す。
- 二、吳服と雜貨と聯合することあるべし。
- 三、他店の企圖し得ざる方法にて破天荒又は奇抜なる方法を考案すること。
- 四、仕入戰なるを以て仕入部の大活動を要するは勿論、仕入部を主體として諸計畫

を立案するものとす。

- 五、支店長は宣傳係長を參謀長として全店統一して大運動をなす如く計畫す。
- 六、七階の設備は固定的とし催物の變はる時に多少裝飾を變更せば可なり。
- 七、催物費用は從來の半額とし其剩餘金は宣傳費に流用するものとす。
- 八、外賣掛は全店統一運動の趣旨の下に催物と顧客とを密接に連絡せしむることに努むべし。
- 九、催物は通常臨時委員を設けて全店統一運動をなす如くするを有利とす。

六、外賣員服務上の注意

- 一、外交員は獨立して戰鬪するを立前とす。
- 二、歩合制度を主義とす。
- 三、當分の間電車賃は實費を支辨す。
- 四、早耳のこと。
- 五、事柄に依り店内最優能力者を利用する事。必要あらば支店長を引張り出す事。

- 六、重き分は係長自ら出陣すること。
- 七、全店統一運動の下に外交員を援助し必ず成功せしむること。
- 八、堺筋本部附近の諸會社を活用すること。
- 九、團體販賣契約を急増すること。
- 十、はがき註文に大漁あるものあり。適時外交員を派遣すること。旅費は實費を支辨す。然らば外交員は旅費以上の新註文を受け歸ること請合なり。
- 十一、舊來の顧客並に本部附近は呉服部の外交員が擔任するが有利ならん。
- 十二、諸會社は雜貨部の外交員を當らしむるを可とせん。(會社掛)
- 十三、通販の註文手紙は必ず主任が先づ點檢し其處置を書き記るし、次に若き店員に處理せしむ。若し有望と嗅へば直ちに外交員を派遣す。
- 十四、本部催物には宣傳係と密接に連絡し常顧客は見物旁々必ず來店する様努力すること。
- 十五、外交員同志の競争は大に獎勵すること。若し之を禁せんとせば、先づ他の百

貨店の外交員の出入を禁ずるを要す。之れは出來ざる相談なり。競争の害あることは勿論なるも、之れは其都度又は事件に依り主任又は係長に於て按配すれば可なり。

- 十六、外交員自己の力のみにて註文を受けんとするは素人なり。本部には有能者多し。之れを利用し、且つ極力援助せしむる如く工夫すべし。之れ成功の要訣なり。
- 十七、本部有能者と外交員とが一團となり戦はゞ、他店の外交員を吹き飛ばすことは易々たり。
- 十八、協力して得たる註文は其外交員の成功となる。
- 十九、外交員は各出張店を利用し活用すること。
- 二十、外交員は他の店員より有力なる材料を得ることに心掛くべし。即ち六百有餘名が悉く外交員たる如く。
- 廿一、當店出入商人は千數百軒あり。外交員の最も利用すべきものとす。直接努力するは勿論他に紹介させるも可なり。

廿二、當店株主は有力なる援助者なり。

廿三、米國百貨店は勿論其他の諸會社と雖も部長とか重役とかは殆んど全部外交員出身なり。

廿四、我國に於て外交員を卑下するは理由なし。予も亦一外交員として一千臺の自動車を買賣せり。明るく正當に商賣するに何んの憚る處かあらん。

廿五、若き時働け、經驗せよ、中老となれば具合悪るきものなり。

廿六、新聞に注意せよ。夕刊に一つ、朝刊に一つ位、活動の種あるものなり。

廿七、黒棒は必ず利用すべし。

廿八、吳服部外交員の得た註文に就て賣場との關係は、其都度係長が適當に圓滑に處置する故安心せよ。雜貨部も然り。

廿九、方法手段の如何を問はず註文を請けし者が勝者なり。

三十、懸賣は慎むべし。當店規定進物掛の部を参照すべし。

卅一、本部催物に際し顧客呼出し方法の一例左の如し。

一、數日前案内状を出す。

二、二三日前訪問して御來店を願ふ。

三、當日電話にて督促す。

四、主任又は係長は催物場にありて御來店の有無を知ること。

五、訪問して引連れて來る。

六、要すれば自動車を差向ける。

昭和五年度

## 年頭の辭

昭和五年一月

白木屋の更生は畢竟其の完全なる勞資協調の賜であつた。茲に復興の第一年を送り愈々發展勇躍の機を迎へて社運の興隆を期するは實に勞資の結合即ち勞資一體となり公平なる分配を行ふ理想の實現に在り。

換言すれば此の理想を實行することによつてのみ白木屋萬代の基礎を固め、多難の業界を征服して斯界に覇を唱し得ん。

此の意味に於て吾が白木屋は尠くとも一萬の株主を擁し、其の質即ち内容に到つては白木屋を構成する顧客、取引先、店員の總てを網羅せる偉大なる精神的結合でなければならぬ。

當店三百年の歴史を飾る傳統的大精神である大衆本位の營業政策は、斯くしてのみ名實共に具備するものと謂ふべきである。即ち吾が白木屋は其の營業方針に於て

「市民大衆の爲めに」てふ社會奉仕の大旗幟の下に、常に他に率先して模範的商策を實施し相互の利益を收めつゝある際、更に進んで資本的にも民衆を本として勞則ち資の鞏固密接なる關係を樹立することは、即ち利益分配の公平であり且つ經營の合理化なるべし。

新年に際し先づ此の抱負を實現する第一歩として、茲に店員即ち株主たるべく

一般男店員は 十株以上

主任店員は 二十株以上

係長店員は 五十株以上

を所有すべく向ふ一ヶ年間に整備されんことを希望す。斯くてこそ社運の前途愈々多望にして加速度發展は期して待つべく、恰も波瀾に富み乘すべき好機は隨所に横はる。此の機に際し其の歩調を一にし勞則ち資なる不可分離の相互關係に立つて愉快に努力されんことを望む。

## 無駄と能率

昭和五年一月

一、冗費即ち無駄、無駄と知りつゝも無駄を省かぬ者はあるまい。

一、多くの人は自己の爲す事に無駄は無いと信じて努力して居る。然しいくら努力しても成功しない。其處に無駄があるのである。

一、靡げながら無駄があると氣付いてもそれならドレが無駄かと、確かと頭に浮ばないのが吾人共通の状態であらう。

一、斯様な時に私は、雑誌や新聞に求め、先輩に聞き、専門家に問ふ。必ず得る處が多い。

一、斯様にして得たヒントに依り、自分の無い智慧を絞り、東京市民の要求と白木屋の現状より或る善後策を發見する。

一、であるから小賣商人としての立場から商店界は創刊號より缺かさず讀み、能率指導の權威たる上野先生を約一年前より煩はして居る。

一、仕事の平均、即ち月の始めは暇だが月末は馬鹿に忙しい。夕方は煙草を喫む暇もないが、朝は吞氣に新聞を読む等は精力の用ひ方が下手だ。其處に工夫を要する。

一、冬の夜、賣買益金より電燈料金の方が高く御客様より店員の方が多いのも可笑しなもの。

一、今年は何歳だ。多くの人が自己を忘れて跳ねるから自分は静止する。これも國家的に考へれば無駄を省く事になる。

一、今年は何景氣だ。儲けるより損をしない様に工夫する事だ。古新聞や空箱の如き廢物の現金化は無駄を省く第一歩だ。商品を澤山積んで喜んで居る如きは無駄を論ずる資格がない。

一、化石店員や愛店心のない者に高給を拂ふてはゐないか。我々は慈善病院でもなければ養老院の經營者でもない。

一、然し店主は青年店員に努力相當の報酬を拂ふて居るか。效果なき努力に對し高給を拂ふては居らぬか。賞罰は店主の感じではないか。數字を不問に附しては居

らぬか。また即時斷行か。店主自ら賞罰に對し時間を浪費しては居らぬか。

一、小賣業の不振は、多くは店主が低腦か怠けるか、熱の不足か、其商賣に興味なきか、性格の不適か、精力の浪費即ち多業主義かに原因する。決して店員の罪ではない。



## 金解準備時代の當社

昭和五年一月

突發問題ではない。研究の餘地も、計畫準備の時間も十二分にあつた問題だ。重大な問題ではあるが、狼狽する事件ではない。豫期の事が豫期通りに攻撃して來たに過ぎぬ。ベルダンの防戦の如きもの、防禦の爲め大砲や實彈の準備もし兵器や人命に多少の犠牲を拂ひし事は無論也。

### 一、賣上の維持

同一面積で賣上の増進を計るのは拙策である。無論希望はするが、金解後の物價の下落は當然の事だ。物價が下落すれば、同一面積上の同量販賣に於ては賣上は減す。

消費節約の宣傳は政府必死の努力だから必ず相當の効果がある。然らば販賣數量が減す。

此二因に依り相當大きな賣上減の來るのは當然過ぎる程當然の事である。然らば

如何にせんか。戦場面積を擴張するのが良策と考へ左の方法を講じ相當の成功を擧げた。

イ 外賣への増力

ロ 分店政策

ハ 良品廉賣政策

### 二、損失の豫防

賣上の減額は當然利潤を減す。故に経費を節約せざるべからず。物價の下落は賣上を減す。故に同一の賣上を得んとするには販賣數量を増さざるべからず。然らば経費は著しく増加す。

経費の節約は損害豫防の重大事項である。消耗品費及配送費の如きは一割以上の節約をした。

経費の大部分を占むる人件費の整理に就て一例を示さん。

昨年六月頃の研究で約三割の節約を要する事が分つた。然らば給料を下げるか。

店員を解雇するより外に道はない。右二者何れも實行し難い。其處で左の處置を講じた。

イ 新店員募集の打切り(缺員補充中止)

ロ 市場の擴張に流用

七月以後は男子の新店員採用を中止した。女子は制限補缺を充すに止め、分店を三ヶ所に新設し其所要の店員は新に一人も採用せず、全部日本橋本店より選出任命し、他に約四十名の店員を外賣力の増力に充當した。其結果は店員の整理をなし得たのみならず、其の整理を機會として適材適所主義、能率本位の人事行政を實施し得たのは望外の餘徳であつた。

最後に損害豫防の重大事項がある。物價下落に伴ふ手持商品の値下り損害の豫防である。

手持品の減額は三年前より猛烈に努力せし事故、今回の金解に際し事新しき問題でないが、七月頃より一層其實行を要求し徹底したから、手持品の値下げより生ず

る損害は比較的少額で済んだ。又高速度の回轉率を特性とせる百貨店の手持商品が物價の高下に關係少きは世人の想像外である。

### 三、物價の下落

小賣物價の下落は原料の下落、工賃の下落より端を發し、問屋の仕入安、小賣商人の仕入安と言ふ様な順序を経て市場に表はるゝを順序とせん。然るに昨年末の物價下落は此の基調を破り小賣商人より下落した感がある。之は變態的現象で、決して常道ではない。何故に斯くも變道を経しやは將來の爲め研究すべき事項なりと信ず。

然らば時運に適應せる物價即ち物價の安定は何日頃か。今日の原料價と今日の工賃より生ずる生産物が市場に現はるる時期即ち來る三、四月頃には穩なる物價が表はるゝと思ふ。然し乍ら此の値段で御客様が果して買ふか否か大問題である。之れは商人として興味のある問題である。

### 四、下品なる營業政策

白木屋の營業政策は下品と言ふ。或は然らん。其は見方に依らん、感じ方である。當店は生活必需品を安價提供する爲に努力しつゝある積りであるものゝ、謂ひ方、又は謂ひ表はし方に拙なる所ありしは否認出來ない。物價が下落したなら、即時賣價を下げて販賣するのは誰でも努めなければならぬ事と思ふ。又之れを一刻も早く市民に知らしむる公開の義務を有して居る。之れは社會奉仕の實際と思ふ。公開の仕方は今日より考ふれば拙な所ありし様思ふ。然し拙速主義で仕事をすれば斯様な缺陷は時々あるのも亦否み難いと辨解して見たい。然し乍ら決して第三者に迷惑をかけぬ事だけは日夜苦慮し大いに努力した積りである。要は隣保事業とも言ふべき吾々の業務は、市民と共苦共樂をなす意味に於て一刻も早く物價下落を公表したに過ぎぬ。

##### 五、營業成績の豫察

物價の下落約二割、購買力の減退約二割と假定せば、同一條件で營業せば賣上に於て約四割を減する事になる。然らば缺損である。

右の條件で賣上を同額にせんとするには物價下落の今日、販賣數量に於て約六割の増加を計らねばならぬ。之れは同一面積では出來ない相談である。

一個當りの賣上金額が物價下落の爲め低下せしにも拘らず、經費の減額は之に伴ふて同率に低下しないから、經營は仲々苦勞を要する。

然るに金解に對しては餘程前より研究もし、準備もしたから、當店の賣上は豫期に反し前年に比し約三割の増加を示して居る。賣上金額約三割の増加は、物價下落を二割とせば販賣數量に於ては約六割の増加を意味す。即ち商品は約六割前年度に比し多量に販賣せし事になる。又購買力減退率約二割の條件を之れに加ふれば販賣數量の増加率は約十二割となる。此見方より論ずれば前年に比し二倍以上の努力をした事になる。經費の大部を占むる人件費の節約は仲々困難であるから、經費の節約と物價の下落とを同率に一致せしめる事は出來ないが、實際は一個當りの販賣經費を相當節約する事が出來た。而かも賣上が前年に比し約三割も増加したから、營業成績は豫期に反し餘程良好であると豫察する。

## 六、本年の豫想

難かしい問題である。之れが當れば誰れも苦勞する者はない。恐らく誰にも分るまい。然し乍ら昔より公算學上悲觀は六十%、樂觀は三十五%の適合率と言ふから先づ悲觀して計畫準備するを可とせん。

## 七、金解は無理

水ブクレの經濟の儘で、多少善後策は講じて、切開治療せざる病體で金解を行ふのは無理である。経過良好なるも全快せざる肺病患者が今頃の寒風に遭へば、多少弱りもすれば熱も出るのは當然だ。一噸自動車に一噸半の荷物を積んで悪路を走行する如きものである。スプリングが外れ、車軸が折れるかも知れぬ。ヌカルミに踏み込み進退に窮する事もあらん。

斯様な危険があるからと言つて、床ばかりにもぐり荷物を運ばぬ譯には行かぬ。今日の状態で放置して置いては何年経つても金解は出來ぬ。水ぶくれの經濟は強筋とはならぬ。水ブクレを治療する良薬は金解である。此意味に於て吾人は大いに金

解を歓迎する。

## 八、國外との關係

世人が恐るゝ如く金解せば、多少の金輸出は行はるゝならん。我が金融界にも經濟界にも相當影響するものと思ふ。

一方米國の繁榮は其トップを行進しつゝありて近く之れ以上好況になるとも思はれぬ。又過般の株式暴落は我國重要輸出品たる生糸の購買力の減退する事となり、爲替の回復は一層輸出を困難ならしむ。

銀の下落は支那印度方面の商取引を悲觀せしむるを以て、當分貿易の好轉は望まれない。

## 九、國內消費の豫想

糸價は下落し、米價の上騰も困難なる故農村の購買力は益々減退す。況んや政府に於て太鼓を叩いて宣傳するに於ておや。

金解を動機とし水ブクレ事業は急速度に整理せられ、遂に死に到るものあるべく、

餘命あるものも株價の下落、資金の硬塞の影響を受け産業は龜の子となり、失業者は増加し消費は益々減退す。

#### 十、本年度經營の基調

近郊を含める大東京市民を約五百萬人とし、一ヶ月一人當りの生活費を甘圓とせば、一ヶ月の消費總額は一億萬圓となる。此の生活は大體に於て景氣の好惡に關せず消費せらるべきものなり。

當店の如く生活必需品専門販賣店に於ては右金額の何歩かを目安とし營業しつつあるを以て金解の影響は割合に少き積りなり。即ち絶對消費額の一億萬圓を基調とし、營業するを以て、經費も自然と確定せられ、經濟界の好惡の波紋は微少なるものと信ず。従つて、商品も平凡にして確實優良なるものを選び、流行の魁となる如きものは避くる希望を有す。況んや贅澤品に於ておや。

### 百貨店の合理化

昭和五年一月經濟記念日

#### はしがき

- 一、合理化とは學說上如何なる事を意味するか私にはよくわからぬ。
- 一、經費の整理といふ事には過去數年間相當に努力した。或る程度に於て限界點があるらしい。
- 一、水ブクレの經濟を整理するには根本的治療を要す。金解を機會として。
- 一、滿三年の奥行のない經濟を基礎とし百貨店といふ幅の狭い問題を考へて見た。
- 一、理想と實際とは甚だしい距離がある様に想はるる。然し公平無私に理想の實現に努力するのは愉快である。

#### 目次

- 一、金解と我國企業の合理化
- 二、百貨店集中の利害
- 三、百貨店の合同と合併
- 四、證券投資會社

- 五、ホールディング會社
- 六、直に實行可能なる手段
- 七、共同仕入
- 八、共同配送

- 九、共同調査機關
- 十、共同廣告取次店の設置
- 十一、社會的設備の共同

### 一、金解と我國企業の合理化

數年來問題となつて居た金の解禁も漸く解決した。愈々金の國外流出は自由圓滑に行はれ、變動常なかつた爲替相場をして安定せしむることが出来る。然し金解は單に之のみに止まらず金の輸出禁止に依つて、多年不當に培はれ温室生活を續けた我が經濟生活をして、其不合理性を根本的に矯正せずには置かないことは最も注意すべき點である。即ち今や我國は玉石混淆の企業界を擧げて世界の産業競争場裡に並互し、自由に其實力を試練せらるゝ立場に至つたのである。

金解禁の影響は、直接爲替相場の高騰より輸入爲替の好轉を來し外國商品殺到し、加ふるに全國的緊縮は共に物價の下落を來し、進んでは金利の騰貴を促し共に企業

利潤を減せしむることは誰しも考ふる所である。爲に今迄彌縫策に彌縫策を重ねて辛じて命脈を保つて來た不健全企業の没落を見るや明かなる所にして、其影響の那邊まで波及するやは未だ計り知ることが出来ない。

此機に際して吾等企業經營者の立場にあるものは、徒らに舊弊に囚はれず深大な社會的責任を自覺し、私利私慾に拘泥せず感情を捨て、理性に立脚し、外に國家經濟の組織上の根本的合理化を計ると共に、内に各經濟單位の合理的經營を計り、眞實企業の社會的意義を完ふせしむることは最も當を得たることであると信ずる。

此の故に百貨店經營者として、百貨店の合理化を提唱し此の機運の一日も早く熟せんことを希ふものである。即ち百貨店の合同合併によつて、職能重複の無駄をばぶき、社會一般に一層合理的な經濟生活を送る必要ありと信ずるからである。即ち分配組織の最終輪環である小賣制度をして、大資本の下に集中し最も浪費少く社會的職能を發揮せしめんとするものである。勿論之れは或程度の獨占を來すものなるも、國家資本主義高度發展途上の獨占は必ずしも社會的に不利なるものでなく、最

も民衆にとつて有利な結果を招致するは米國の例に徴するも明なる所である。

## 二、百貨店集中の利害

然らば百貨店の集中の利害損失は如何なるものか！之を検討する必要がある。

A 先づ百貨店の仕入の方面より其主なる利得を列挙すれば、

- 1 購買方法統一を可能ならしめ、最も迅速正確なる仕入をなし得べし。
- 2 大量購買より受くる利益は當然のことなるも、運搬其他より受くる経費の節約は莫大なる高に上るであらう。
- 3 直接工場取引を一層容易ならしめ、進んでは自ら製造工場を經營することを得べし。
- 4 直接輸出入をも合せ行ふことを得ん。
- 5 良品比較選擇の自由を可能ならしむ。
- 6 信用の大なるを利用し、好條件に仕入を爲すことを得べし。
- 7 取扱商品の標準化を實行し得ん。

8 一百貨店の品切を他商店のそれにて補ふ便あり。

B 販賣上の利得。

- 1 運搬上の經濟。
- 2 販賣方法の統一。
- 3 大量販賣。
- 4 綜合廣告……廣告の重複を防止することを得べし。
- 5 危険を多數の店に分配する利あり。
- 6 競争の廢除。

C 經營上の利益。

- 1 設備什器の標準化は少からざる浪費を排除す。
- 2 勞働及び特殊技術者を最も經濟的に利用し得。
- 3 有能なる指揮者を招聘し得る機會多し。
- 4 資本の増大は金融上の活動を容易ならしむ。

- 5 従來の百貨店相互の重複経費を節約し得るが故に利潤を大ならしむ。
- 6 競争の爲に不當に値下げする要なからん。
- 7 以上は引いて市場価格をより安定せしむる傾向あり。
- 8 各百貨店を各階級に應ずる如く經營するを以てストックの過分な重複を避け得ること。
- 9 危険の地理的階級的分配。
- 10 各店の統計及び經驗の交換をなすことを得。
- 11 原價計算の標準化。
- 12 科學的調査研究の容易。

以上は經營内部に於ける利益なり。尙ほ之れが一般市民に如何なる利益を興ふるかは重要な研究事項である。即ち

- 1 競争の排除及び重複経費の節約は、百貨店をして原價の低下を爲さしめ、良品廉賣の實を擧げしむることを得べし。

- 2 最も適當なる統一ある設備を享樂し得。
- 3 若し各店をして特殊階級専門の商店たらしめ得るならば、民衆は少しも迷ふことなく其商店にて自己の欲する商品を購ふことが出来る。
- 4 商品の標準化は國民生活の合理化に不可欠の要素で、之れをば最も有効に適用することを得。

- 5 最も合理的に一般生活程度の向上を計ることが出来る。

以上を要約すれば、尙一層資本の集中化を實現し、各百貨店相互の重複的設備と経費を省略し、不正競争より來る無駄を省き價格の騰貴を見ずして而も品質の優良なるものを民衆一般に提供することが出来る。又相互競争の結果より起る價格比較のスパイ制を廢し、商業上の道德を淨化することも可能であり、あらゆる無駄を省略することは、之れ又國民經濟の合理化上必須のことであらねばならない。勿論此處には收穫遞減の法則が過大なる合同又は合併の結果作用し來る虞れもあるが、現在我國に於ける百貨店の二つ又は三つの合同は未だ同法則が表はれる迄に大なもの



となるとは考へられない。勿論交通運輸及國民經濟の發達の高度化せる米國の如き大規模なる合同經營は不可能としても、東京市二三の百貨店の合同は必ずしも遞減の法則の支配を受ける程度に集中化されるものとは思はれない。即ち過大なる集中は、其管理上の複雑を來し、爲に管理經營の困難に陥り之れが主能者を選出すること困難なること、經營者は小事に立ち至らず大體の商策にのみ没頭する關係上稍々もすれば管理の寛大遺漏多く種々なる弊を齎す虞れあるも、大なる經營をなす場合には、決定せる報酬を目標とせず、事業其物の發展の爲に特に奮闘せんとする眞實の事業家を招聘することも不可能のことではない。又其組織を完備して充分なる監督をなさば、此等より來る弊を未然に防止することが出来る。殊に我國に於ける舊弊である秘密主義を改め、憚る所なく其營業内容を公表する政策を取らしめば、前記の弊を矯正し得べし。けだし百貨店の集中は、現在の如き秘密主義を嚴守する必要なきに至らしめるからである。

### 三、百貨店の合同と合併

如何なる企業にても、其集中化する方法に合同と合併とホールディング会社の形式との何れかに依るを普通とする。

合同の場合は、現在の百貨店の數個を一團とし新しく一つの百貨店經營會社を新設する方法である。合併とは一つ又は數個の百貨店を既存の百貨店に合併し、一つの百貨店の名の下に統一せらるゝ場合を言ふ。

前者の場合に於ては全然新しき會社の成立する場合であつて、各百貨店の舊名は公用すること能はず、後者の場合には、一百貨店の暖簾のみが公に使用せられ他百貨店の暖簾は前者と同様死滅する結果となる。

以上の二者は何れも一つの百貨店の連鎖店が出来ることになるものであつて、或場合には既存の百貨店中位置の餘りに近接するものは之を廢止せなければならぬ場合もある。而も各百貨店をして其品質内容を相違せしむるならば、宣傳及び統一に困難を來し、或場合には却つて顧客を失ふ結果を來すかも知れない。蓋し各百貨店には特殊の暖簾存在し、此の暖簾には特殊の階級が附屬して居るものである

から、其要求の異なる顧客の需要を満さんが爲に、各商店の内容設備を異にしなければならぬからである。然し乍ら前述せる各経費の節約は、充分利用し得るものであることは慥かな點である。以上の事は、經營者の手腕によつて如何ともなるべし。然し乍ら此處に見逃すべからざる一つの困難がある。即ち之が實行に當つて各會社の評價の問題である。我國の如く決算報告に當つても單に簡單なる貸借對照表を公示するに止まり、漠然として容易に其眞價を知ることが出来ない現状に於ては之れが解決は容易のことではない。又我が國民性の一つとして、私的理由に重きを置き共同後の指導者の如何或は合同の主唱者の如何によつて之れが賛否を決する惡習慣は益々之れが實行を困難ならしむ。加之我國の企業は、財的バックなくしては何事も動けない状態にあるものであるから、其結果の有利なることを充分證し得ても、此の二法は遺憾乍ら事實不可能のことにあらざるか。

然らば如何なる方法によつて百貨店の合理化を實現し得べきか。

#### 四、證券投資會社

各百貨店の暖簾を其儘とし其經營の獨立を保たしめ、尙事實に於て百貨店合同を實行するは百貨店トラストで、即ち證券投資會社を設立し其資本を各百貨店に投資する方法である。斯くすれば各會社は其儘存續して居るに拘らず完全に集中の實を擧ぐることを得るものである。

投資家は其危険を各獨立せる數個の百貨店に分配する形式となり、百貨店も又其集中の結果大なる利益を擧げ得ることは更に説明を要せざる所である。

勿論此場合に於ても、各百貨店の株の五十%以上を保有すれば理想的にして、各百貨店をして一定の形式を以て其の營業成績を報告せしめ、絶えずこれが指揮監督をなし、内面上百貨店の合同を行ひ得るものである。

#### 五、ホールディング會社

合同も合併も亦投資會社も現在の我國の状態より考ふれば其の實行甚だ困難にして、偉大なるプロモーターが出でざる限り容易ならざる問題である。ホールディング會社は何れも既存の暖簾と經營を其儘存續せしむることを得、而も資本關係上之が支

配統卒することを可能ならしむるものであるから其の實行最も容易にして可能性を有するものと考へる。

此の場合には、一百貨店が他百貨店の株を五十%以上、又は之れが支配を可能ならしむる程度に所有するものであつて、其過半数を占むる議決権を利用し之れが支配經營をなさんとするのである。

斯くすることにより、前の合同合併の場合の各商店の暖簾を殺すことなく、完全に各商店の暖簾を活用し得、而も經營は既存の儘にて前述せる企業集中の利得を享樂し得るのである。即ち既存の店名を利用し、内容に於て統一せる經營をなし、合同合併の場合に於ける如く一つの百貨店の成績如何が、直接他關係百貨店の信用に影響することなく、危険を數個の獨立せる百貨店に分配する形式となり、損失の憂最も少く其經營に於て最も合理的なるものである。

尙同一集中法によりて、相互の關係を密接ならしむる爲に、親會社が子會社の株を所有し、子會社は親會社の株を所有する方法もある。此場合は尙一層其關係を緊

密ならしめ、結局相互會社の株價の安定を計る結果になり、實質的に金融關係を鞏固ならしめ、相互に其數字を交換し合ひ、不良顧客の信用調査を行ひ、重複廣告を廢止し、有能の才を集め、大規模の調査機關の利用、共同仕入、共同配給、完備せる店員教育機關を利用して最も有効に資本主義經濟組織高度化の利益を實現することが出來ると信するものである。

此の方法によれば、單に平面的百貨店の集中が可能である許りでなく、立體的に製造會社をも支配し得べく、其間の運搬經費又は中間商人の利潤を輕減し、爲に良品を低廉に供給し得るのみならず、經營單位間の利潤を終局に於て増大せしむる事を得べし。

而も企業集中の場合に、何時も困難にして重要事項たる、適材有能の經營指導者をして、既存の儘多年の經驗を十二分に利用し充分に各自の驥足を伸ばさしむる利益あればなり。

## 六、直ちに實行可能なる手段

更に五十%以上を所有する迄もなく、單に其一部分を各百貨店が相互に所有すれば、相互了解の下に前記集中の効果を挙げ得るものである。前述のホールディング會社完成に到る一階梯として、甲會社が乙會社の株の一部分を所有し、乙會社が甲會社の一部分を所有することは、完全なる意味のミューチュアルホールディング「相互持合」會社又は企業集中にはあらざるも、共同活動の下に合理的經營をなし利益増進に與つて力あるは事實に於て證明せられたるところである。

此の方法は我國の現在に於て最も可能性多きものであつて、斯くする事により後述する共同仕入、共同配送、共同調査其他の共同行爲を最も容易ならしむるものである。

以上述ぶる所により百貨店集中の有利なることは、誰しも首肯し得ん。之が實行も近視眼的な私慾より離れ、社會的責任を自覺せる企業家の覺醒努力によつて、必ずしも不可能なことではあるまい。

右の實現は即刻實行に移すことは至難のことであるが、之れに一步近づく意味に

於て以下述ぶる共同仕入、共同配送、共同調査、共同廣告、共同保健設備又は社會的設備の設定を提唱したい。

### 七、共同仕入

既に米國に於て古くより行はるゝ所であつて、商品の共同仕入は勿論包裝紙、テープ其他の用度品に至る迄共同仕入によつて經費の節約、原價の切下げを企劃し、商品の價格を騰貴せしむることなく益々良サービスと良品提供をなし、以て社會的福利を計ると共に利潤の減少を防壓しつゝあるのである。

即ち共同に仕入れる場合には、商品たると用度品たるを問はず、大量購買の利益を享樂し得るのみならず、各商店同一部の商品は最も有能なる専門家に依りて仕入れらるゝこととなり、往々百貨店の仕入は素人の仕入であると評せらるゝ點を矯正する事を得べし。又適當の商品を、少したりとも安價に仕入れることは、民衆にとりて廉價な商品を提供し得るのみならず、店の利益を増加することを得ん。

勿論購買額の相違餘りに大なる場合には、共同仕入の利益は少額なる購買者に擔

取せられ、或は仕入商品の品質の相違及び各商店の特殊性の存在はあらゆる商品に之れを適用すること困難なる場合の如き不利共同仕入に存するも、其商店の位置餘りに離隔せず、品質の懸隔餘りに大ならざる商品或は新奇流行商品にして危険大なるものにつき、以上の方法を実行せば想はざる利益を得る事疑ひなかるべし。即ち各百貨店共同仕入部を設け、此處に各商品部門の専門仕入大家を置き、常に市場に接觸研究を行はしめ、製造元又は問屋筋に通曉せしめ、百貨店の仕入係を指導せしむ。又時期を劃して各百貨店の仕入係が此處に會して各々の意見を述べ最も適當せる商品を選択して注文を發す。斯くせば各百貨店の仕入間違ひから來る損失を未然に防止することが出来る。

又御互に種々の報告をなし組合商店の間に數字の交換が行はれるならば尙其効果は偉大であらう。

而も一度決定せる商品は、製造元より直接に各商店に配送せしめ、其支拂は共同仕入の事務所から全部纏めて支拂ふ。斯くすれば製造元は各商店から取立てる必要

もなく、手敷を省き得るが故に仕入も低廉に行はるゝことゝなる。

斯くせば産業界の最も必要とする商品の標準化を促進せしめ、我國國民經濟生活の改造に資する所大なる事疑なし。

#### 八、共同配送

何れの百貨店に於ても、サービス經費の増加によつて利潤を浸蝕せられつゝあるは衆知の事實である。其の中の主要部分は配送費に依つて占められて居る。

そこで、此配送經費の軽減を計ることも亦産業合理化への一步であることは申す迄もない。各自に配送機關を有し同一地域に三重にも四重にも配送をなさるゝよりも、共同の配送機關を有し同一地域に配達せらるべき各商店の商品を一手に配達すれば、能率的であることは勿論、多數の貨物を取扱ふ關係上、其一個當りの經費は著しく減少せらるゝ筈である。

勿論共同の配達、各自の廣告價值を消滅せしめ、又サービスにも影響する危険の存在することは否み難いが、之れは其方法如何によつて多少緩和することが出來

る。

即ち各百貨店共通の配送所を置き、配送上の總ゆる設備を整へ、各百貨店よりは各自の配送自動車によりて此の共同配送所に運搬し此處より各店の商品を一緒に同方面に配送する方法である。斯くすれば各商店の配送自動車は多少従来よりも廣告價値を失つても、中央配送所と商店の間を疾走することにより店名を宣傳するところが出来る。

斯くして配送費は、其個數、容積、重量によつて算出し各百貨店は之れを共同配送所に支拂ひ、其利益は其配送所の改良及び各百貨店に配當すれば可なり。

若し運搬自動車其他に要する經費にして従來の經費との差額些少なる場合には、共同集貨自動車を利用し一定時を限り巡回集貨を行はしむれば、全く配送設備を廢除することを得べし。

然し乍ら斯の如くせば、各百貨店の個性を失ひ配送による廣告及び販賣を困難ならしむる不利あるも、品質及び價格に於て純眞の競争を爲し得るを以て社會全般か

ら見て實に喜ばしき事と考ふ。

各百貨店共同にて配送株式會社を設立し、之れが監督指揮をなし、之れより生ずる利益は其持株に應じて分配する制度と爲さば最も理想的である。

### 九、共同調査機關

米國の繁榮をして今日に至らしめたる原因の一つは、頗る完備せる調査機關の存在することである。政府當局も莫大なる費用と努力を惜まずして、全國的に調査の手を延ばし、近々一週間の經濟上の動きを迅速に報道して居る外、大學には各専門の調査課を有し、各企業家をして自殺的行動を爲さぬ様援助して居ることは、最も有力なるプロスペリテーへの指針である。我國の百貨店が共同して之の調査機關を設け、出来る丈け數字を提供し科學的に内容を研究せしめんか相互に利する所は非常なものである。

研究調査所は絶對の秘密を守り、各百貨店総合的研究をすることが出来れば單に百貨店の利益となるのみならず、現時疲弊に疲弊を重ねて居る小賣業界に生きた

鑑を提議することになり、大いに社會經濟生活覺醒を促す事となるべし。

從來其有利なるを承知して居ながら、尙其實行難にある百貨店一週一度の定休日の如きも共同調査機關をして權威あるものたらしめば必ずや實行し得べき問題である。社會人道の爲に一日も早く、最も公平無私の立場より研究に従事する共同調査機關の設置を希望するものである。

現在何れの方面にても口にする不平と不便は、我國に信頼すべき數字の僅少なることである。各百貨店が一日も早く之が開放をなさんか我が國民生活に資するところ蓋し僅少ならざるべし。

又實證的數字の無き所には、容易に産業合理化は行はれないものであるから、一日も早く斯の如き方面にも努力して見たい。

#### 一〇、共同廣告取次店の設置

我國に於て特殊なるもの、一つとして廣告取次店が存在する。取次店は各商店により廣告料を相違せしめ、新聞社と廣告者との間に介在し廣告者の不便なること甚

大である。

若し各百貨店共同して廣告取次店を設立したならば、單に其の營業上の利益のみならず取次所の經營上より來る利益も又大なるものであると信ずる。

#### 一一、社會的設備の共同

各百貨店營業上の合同は、若し事實不可能であるとしても、せめて社會的設備の合同位は即刻にても實行し得べきものであり又最もその實行を希望するところである。即ち俱樂部、病院等を設立し各百貨店店員の親睦を計るとともに、社會的に見逃すべからざる健康保持と増進を計畫せば目下勞働問題の頻繁に擡頭しつつある際に於て最も時期に投じたるものと信ずるものである。

以上の如き共同經營は、單に其一部分のみならんも、先づ我國分配制度合理化の第一歩として、早晚實行されなければならない問題であり、一日早ければ早い程、社會民衆に裨益する所甚大なるものと信ずる。

## 昭和四年下期決算に就て

昭和五年二月八日

昭和四年下半期は吾人の永久に忘るべからざる金解実行の記念期なりとす。此物價變動の大波瀾代時に於て幾多突發的事件の發生せしにも拘らず一身同體となりて機敏なる右進左退を敢行し得たるは全く諸君の崇高なる協力精神の團結強固なる證なりとす。隨て其の結果は嶄然として數字に表はれ單に此難局を打破せるのみならず、今日の不況に於て當然低下すべかりし營業成績が前期と略々同等なりしは全く吾人の豫想を裏切れる破天荒の祝事なりとす。而して世は益々不況となり營業は彌々困難となるべし。吾人は勝者の勇を以て一層無駄を省き合理的に活動し以て本年度の難局を突破せざるべからず。徒らに危惧することなく心を安んじて勇進あらんことを切に希望す。

## 財布の復興祭

昭和五年三月

### 一、好景氣の筋道と時期

筋道が決る位なら苦勞はいらぬ。天から與えられたる苦難であるから不服を謂はず我慢して自己の力量を鍛練すべきである。損徳利害は景氣の好惡に關せない。産業合理化の要諦は人の合理化である。人の合理化は重役の合理化が先決重要問題である。

人間が眞面目になつて働き始めてから暫くして天は吾人に好景氣を齎らすであらふ。

其時期は筋道が分らぬと同様一層困難な問題である、先づ人間の改造に一年や二年はかゝるものと覺悟して計畫し實行すれば可なり。消極的に決心し實行し成績を擧げ得る人なら何時好景氣になつても決して周章はしない。必ず其機會を捉へ得る事は歴史が證明して居る。



## 二、國民の犠牲

範圍が廣いので一言には盡せぬ。如何なる事を犠牲と謂ふか。私は犠牲を拂ふ事はないと思ふ。過去に於ける不整理、不眞面目、過失、低脳等の原因より來る不仕末を今日整理するのは當然である。隨て破産も來るかも知れぬ。解散も出るかも知れぬ。此等を私は犠牲とは考へぬ。當然過ぎる天罰とあきらめたい。ただ國民の大部分を占める農業従事者は働く程損をする様に出來て居る様である。之れは米價を上げるか無税とするか思ひ切つた大改革を斷行して一日も早く就農せしめたい。純なる者が苦しむのは天與の公平とは謂へない。濱口さんに頼んで斷行して貰ひ度い。

## 三、應急策に就て

應急策否な姑息なる策なら絶體に反對だ。有害無益である。枝葉の療治は百害がある。良いと思うた事は大切開大手術を即時斷行して根本的大革命をしなければならぬ。而かも金を使はず單に法文のみでも相當の合理化は出來る。新布せずと

も舊來の法律を巧に活用する丈けでも十分である。一部の實業に金錢を以て應急策を施せば結局七千萬人全部を救済するの結論に到着する。國民より金を收め亦國民を救ふ事になり單に循環運動するに止まる。手續丈けでも却て有害である。政府は或種の強制力を與へられて居るから之れを巧みに活用し正理に基き大決心の下に大革命を實行するが最も有效で最も近道である。規畫統一とか、商品の單一化とか、國産愛用運動の如き朝飯前である。正理に向つて突進あるのみ。

## 學生と就職

昭和五年三月廿一日

一、學校卒業生採用の範圍の擴張を計るべき方法。

1 卒業生は月給取りを望む様に意氣地ない心がけでは駄目である。獨立自營の心がけを修學時代から考へてやつたらもう少し役に立つ者が出やう。

2 自己の適性がどう言ふ事業に合致するや否や、はつきり決めておくが良い。何處でも良いから使つて貰はう等と言ふ根性ではだめだ。適性が適職を選ぶのに会社の大小があらうか。賣込み本位の他力本位を棄てよ。而して進んで弱小會社、不良會社に入る勇を持てば就職口は無限である。

二、求人及求職の機會の調和を計るべき有效なる方法。

雇傭主が縁故募集、知人募集、學校募集に頼る様ではいけない。廣く天下の人材を新聞廣告で集める様にせねばならぬ。書類が完備せぬとかしたとかは別問題、雇主が人を見る明さへあればそんなのは問題にならぬ。

三、前項の外に實業界として考慮すべき具體案及學校當局に對する實業界としての

希望。

1 學校出を雇入れて一人前にする迄に約三年掛ると言ふ。又その費用が三萬圓と言はれてゐる。何んと雇主にとつて過重な負擔ではあるまいか。こんな費用を掛けても學校出を雇ふ必要はあるまい。

2 基礎學科をうんと減らし實務學科を増加させるか、補習教育を施して雇主の負擔を軽減してほしい。

四、教育制度及文部行政に對する意見。

1 日本人の平均壽命は四十五歳と言はれてゐる。大學卒業生は平均廿五歳位で四十五歳迄に僅か二十年しかない。雇傭後見習期間三年と言ふ事であるから實際の活動期間は十七年に過ぎぬ。餘りに活動期間が短かい。せめて二十歳位で大學を出る様な組織にしたい。

2 學生全部に外國語學を強める必要なし。

- 3 學者になる者とは別な教育を施せ。
- 4 米國式に實務本位現實問題を教材として教へる。つまり獨逸式から早急に米國式に。

五、在學生、卒業生及其の父兄に對する實業界としての希望。

- 1 大學卒業後直ちに職を得られると言ふ觀念は止めたい。殊に本人は左程希望しないのに單に世間體を恥じての偽善就職の如きは言語同斷だ。

學問は學問也

實務は實務也

學問したからとて直ぐ商賣が出来ると思つたら飛んだ間違ひだ。ホンの基礎學科を學んだだけである。波瀾の多い企業界に臨んで善處する事は容易ではない。苦節十年を覺悟すること。

## 英國の偉大さ

昭和五年四月廿日

左記は昭和五年二月日本工業俱樂部に於て最近獨逸より歸朝せられた昭和製鋼所伍堂社長の産業合理化に就いての講演の一節で、私が恥しく感じた事である。

伍堂社長曰く、

英國で私が見ました工場では殆んど新しい擴張設備をして居る所はない。昔ながらの古い設備で品質の優良なることを誇りとして居る。之も亦英國の好い所なのであります。餘談ではありますが一例を申し上げますと、私は倫敦で二十年程前にシャツを拵へたことがありました。其のシャツの着心地の好いことはどうしても忘れられない。倫敦に居りますときに丁度其店の前を通りかゝりました。それが倫敦を立ちます前々日でありました。シャツの出来合があるかと尋ねますと、私の店では出来合はございません。お誂へなら拵へます。誂へたら何日位かゝる。どうしても一週間はかゝります。それでは駄目だ。明後日までに間に合はないか。どうも間に

合はせ兼ねます。然しあなたは私の店の古い御得意ですかと聞きましたから、御得意と云ふ譯ではないが、曾て二十年前に唯一枚のシャツを拵へた。其の着心地が忘れ兼ねたから寄つたのだ。と申しましたら、さうか一寸待つて呉れと云つて暫く二階か三階へ行つて何か捜して居つたやうでありましたが其中にあつた／＼と言つて持つて來たのが、一束のボール紙の型であります。そうして申しますには十八年前あなたは一枚のシャツを注文した。一枚でも顧客様です。何時までに間に合はせれば宜いのですか。明後日の午後五時までに要る。それでは今から一つ他のお客の都合を聞いて見るから待つて下さい。そこで電話を掛けて前から注文を受けて居つた客に對して、只今斯う云ふ事情で特に自分の店で拵へて貰ひたいと云ふ客があるから一つ繰合せて貰へないかと拵合つた所が、他の客がさう云ふ事情ならと云ふて快く承諾して呉れたので間に合はせませうと云ふことになつた。斯うなつて見ますと一枚注文する積りであつたのが一枚では濟まされぬ。已むを得ず六枚注文した。そこに英國の商業氣質の誠にゆかしい所がある。詰り信用と長い經驗とを以て老大國

の現在の地位を維持して居る。此シャツ屋の一例を以て總てを推定することは出来ませぬが製鐵事業の經營でも何でもさう云ふ氣風が認められるのであります云々。

## 百貨店の經營

昭和五年五月一日

## 一、百貨店と隣保事業

我國の商業界程雜然として非合理的な状態にあるものはないと非難せらるゝ、現今、商業界殊に小賣業界の先頭に立ちて、最も進歩的な經營を怠らざるは百貨店である事は誰しも認むる所である。

即ち其經營常に時代の尖端を驅馳し、其目標又常に民衆の福利にある所は一般に認めらるゝ所にして百貨店繁榮の理も亦此處にあるのである。然るに尙商業界の非合理性の非難攻撃の止まざる所以は如何と言ふに、我國商業經營者中には遺憾乍ら未だ商業其物の社會的責任と職責を自覺せずひたすら自己の利益を追ふに汲々とし充分社會存在の職能を果さざるもの多きが爲である。

斯るが故に其經營單位の社會的存在の基礎甚だ不確實にして、社會に於ける重要性も亦從つて淺薄なれば、一度金解禁に次ぐ直接間接の保護を解除せられ、全國的

不況の波に襲はれんか、其弱點は最も露骨に現はれ悲惨なる状態に陥るもの多く、更に内外激甚なる競争に抗する能はず、同僚なる百貨店に對して滑稽にも不買同盟運動さへ爲すものあるに至つたのである。

然らば商業經營者の社會に於ける責任とは如何に？余は此處に百貨店の進むべき目標を示し、之を通じて商業經營者の社會に於ける責任を明かならしめんと欲するものである。

百貨店は生活必需品百般を販賣するが故に一般民衆と最も密接なる關係を有し、之が經營の良否は直接民衆の生活に影響する事甚大である。即ち其影響の及ぼす所は單に所在地近郊の市民に限らず、更に國民全體の生活に及ぼすものにして、之が所以は、近來我國百貨店の小賣値が一般小賣價格のリーダーと唱へらるゝを見ても、明白な所である。即ち小賣商としての百貨店は民衆の生活必需品購買の仕入代理者であるべきものであり、此職責に忠實ならざれば百貨店小賣商の社會的存在意義を失ふものとなる。

之を詳言すれば、民衆の必需品を民衆の必要なる時期に其要求する價格を以て提供してこそ、初めて百貨店の社會奉仕を實現し得るものなるが故に、百貨店は之に應せんが爲に凡ゆる浪費を省き、一步なりとも多く奉仕の實績を擧ぐるは、最も須要なる職責の一つであると信ずる。現代分配機關中にて、吾が百貨店は最もサービスを高唱するものにして、其尖端にあるは其サービス經費の脅威的に増加しつゝあるを以て見ても明白である。即ち百貨店が如何に社會奉仕を目標とせるかを表示する一事にして益々世に百貨店の歡迎せられ之が全盛時代を現出しつゝある一因である。

余は金解禁實施當日百貨店合理化なる題にて、我國百貨店の合理化運動を提唱し正に來らんとする社會的變革に應せんが爲に、之が漸進的實行法を論じたのであるが、是が實行は百貨店經營者が良く社會との重大なる責任を自覺し、遠大なる理想を以て事に當る事なしには不可能である。

其經營をして單に營利の事業とのみ解せず、其社會的存在の意義を考慮して百貨店を一つの社會事業、隣保事業と心得て専心努力するに非ざれば、成功は疑はしいものである。即ち百貨店の影響が如何に民衆の文化に及ぼすかを考へるなれば其責任の重且大なるに驚かざるを得ない。故に百貨店は往々其利益を無視したる經營をなす事あるもので、此點よりして百貨店は實に一つの隣保事業であると言ひ得るものである。

## 二、百貨店の目的

然らば百貨店の經營目的は如何と言ふに、之を分ちて三つにする事を得る。即ち

一、分配の中心としての職責

二、利益を得て投資者に満足を與ふべき職責

三、百貨店従業員よりなる一社會團體をして人間らしき生活をなさしむる職責

以上の三つの中一を缺くとも完全に百貨店經營の目的を達せりとは言ふ事が出来ない。

即ち分配の中心として生産者と消費者との中間に立ち、よく兩者の連絡を圓滑な

らしむる爲には一面良品の集中を企ると共に他面消費者を満足せしむる様に分配を行はなければならぬのである。之即ち百貨店の社會存在の第一目的にして、この職責を盡す事充分なると否とは即ち百貨店の成否の分るゝ所である。

然し乍ら百貨店は營利企業である。即ち利益を以て永久社會の爲に奉仕する要ありと共に投資を以て危険を負担する投資者に對しては出來得る丈の報酬を與ふる様心掛けなければならぬ。投資者をして特に百貨店に投資せしむる爲には喜んで此事業に投資すべき吸引力がなければならぬ。換言すれば投資者の満足すべき配當を支拂はなければならず、更に此職責を果し得ざる事は投資の目的を無視する事になり百貨店經營の目的を達せりと言ふ事が出來ないのである。

また投資者は事業失敗の際には投資額に對して絶對の責任を負ひ配當は勿論投資を以て全く水泡に歸せしむる危険を有すると同様に被使用人も亦一生の運命を以て危険を負担するものなるが故に之を一つの社會と考へて之が永遠の福利増進を企るべきは當然の事である。即ち従業員にして一度事業の失敗に遭遇せんか彼等の得た

る熟練は或は水泡に歸し、若し老年に至つて斯かる非境に陥らんか其將來は憐むべきものである。故に斯る不祥事のなき様彼等の福利を考ふる事は經營の一目的でなければならぬ。見地を一變して營利の立場より視るも従業員の精神的並に物質的幸福を圖る事なくしては決して營利の目的を達成し得ざるものである。

以下三項に亘つて少しく詳説を試みる事にする。

### 三、良品仕入

分配の中心としての百貨店の第一目的は良品の集中にある事は誰しも異論はない。百貨店は各持前の顧客に應じ、其需要を察知し其商品の性質を研究し、更に其流行を探索し、優良商品を選択しつゝあるは何れの百貨店に於ても同様である。即ち各百貨店は圖案部又は商品試験室を有し市價調査係を以て専任之が實行に努めて居る。更に各市場及び配給制度を研究検査して最も適當なる時期に現在手持商品及び賣行き豫定を基礎として、適量を科學的に決定して仕入れて居る事は新しい話でもあるまい。

是等の諸設備と其努力は百貨店の社會的施設でなくして何であらうか。

#### 四、販 賣

如何に良品を集中しても、之を適當に分配しなければ我等の目的は達せられない。即ち陳列、廣告及び販賣員の第一次的サービスを以て顧客を満足せしむる外に、顧客の便宜の爲め設けたる種々なる設備、即ち高價なりとも社會的設備を以て分配の便を計らなければならぬ。白木屋が一昨年サービス係なるものを新設して、是等の諸施設を管理せしめたるは、要するに分配を便利ならしめんが爲に外ならぬ。必しも營利が最上の目的ではなかつたのである。從來小賣業回轉率の必要を高唱せらるゝ結果、一般に現金賣こそ百貨店の強味であると稱せられたが、米國のカーンセー氏の説は全く之と反對にして、百貨店繁昌の極意は懸賣と迅速なる配送にあると論斷し大いに世人の注意を喚起して居る。即ち歐米に於て連鎖店なるもの漸く隆盛を來し、其發展は百貨店の敵する所ではないと謂はれ、連鎖店成功の鍵は、其集中的仕入及び管理と現金賣であるとの説が高くなつたにつれて、百貨店も亦此推理に

從ひ現金販賣を最良の策と心得て、之に向つて進みつゝありし時に際し、カーンセー氏は良く其真相を究め新らたなる警告を與へて居るのである。成程現金賣を標榜するメーシー商會に於ても、形式こそ異なれども、實は懸賣に外ならぬ預金法なるものを利用して居るのである。我國に於ては僅かに非科學的の懸賣が行はれ、未だ數字的の立證をなす事は困難なれども民衆一般の要求は同様此點に存すると思ふ。故に現金販賣を高唱する餘り顧客の便益を無視すべきものではないと信ずる。

近來は月賦販賣が漸く流行し初めては居るが、百貨店に於て之が利用をなす所は甚だ稀である。然し月賦販賣も、顧客の要求と都合に、最もよく適合したる販賣法なると同時に、製造業者に於ては資金の回轉を迅速ならしめ、製造能力の經濟的運用を可能ならしむるを以て、双方に取りて有利なる取引形式なれば、之によつて新販路の開拓を計らざるべからず。徒らに舊來の偏見に囚はれず、存在する社會の需要を満すは、常に先驅者であり、指導者の立場に居る吾等百貨店の責任ではあるまいか。



良品を能ふ限り多くの人に販賣する事は、夫れ丈けに社會的奉仕の實を擧げたる事となり、回轉率と共に一個當りの經費を輕減節約し益々良品廉賣の實行を可能ならしむ。當白木屋に於ては此主義に基づき訪問係なるものを新設し、通信販賣部と共に地方と市内に積極的販賣政策を試みると共に、東京近郊約十ヶ所に分店を設け、販賣増進に努めたのである。此の諸政策は顧客の便宜と相俟つて成績良好にして、同業者の羨望の的となりし程である。之も顧客便益第一主義の賜と信じて疑はざる所である。

##### 五、百貨店直接生産と問屋

以上の良品の仕入をなす爲に、歐米に於て行はれつゝあるものに工場直營なるものがある。之れは即ち製造家と百貨店の間に介在する中間商人に支拂ふ重複經費の節約をなすを其目的とするもので、直接其製造を監督指圖をなす事を得るが故に、優良なる商品を生供給し得るのみならず生産能力の無駄なき運用を可能ならしむるも

のである。百貨店は直接顧客に接し、其の需要を絶えず觀察注意して、最も需要の確實なものゝみを生産する爲に見込生産或は製造の場合の如く、其見込相違より生ずる損失を僅少に防止する事を得る等幾多の利がある。尙製造工業の種類中には副産物を有する場合があつて是等の副産物より生ずる利益をも合せ收むる事となる故、自營は益々何等かの形式に於て行はるゝ所であると信ずる。更に百貨店も一企業なる以上危険を廣汎な經營單位に負擔せしむる事も必要であるが故に、縦貫的トラストの出現は早晚百貨店を中心として行はれるであらう。

然し乍ら製造工場の自營は種々なる危険を伴ふものである。例へば之が爲に固定資本を増加せしむること、實際問題として適當なる經營擔當者を得る事の困難及び往々其生産能力過大過小に過ぎ其經營複雑を來し容易ならざること、又經營者に熱心を缺く等の外、爲に金融上のバランスを破らるゝ恐れがある。そこで資本の固定も比較的少く危険分散の目的を達する傍系會社の利用を以て直營に代へ同様の效果を得る事、即ち消費者と生産者との距離を短縮して良品提供の實を擧ぐる方法は歐

米各國既に行はるゝ所にして我國に於ても將來盛に行はれて欲しいものである。

即ち、斯くの如くしてこそ直接工場より消費者への理想的分配が行はるゝ事となり、顧客の要求する商品を最も低廉に提供する購買組合の如きものが出現するのである。我が白木屋の理想は實に斯くの如き購買組合になる事であると思ふ。

然し乍ら斯くの如く推論せしとて必ずしも問屋なるものを無用視するものではない。前述した如く直接生産には自ら限度が存在し必ずしも有利なものに非ず。又之により必ずしも良品の安價仕入れが可能なりとは限らない。需要の餘りに僅少なる時、生産時期と需要時期との懸隔が甚だしき場合、特種の技術或は諸設備を要するか、多額の固定資本を要する場合には、問屋の手を経過する方が、遙かに有利で直接製造に當る場合或は製造元との直接取引よりも經濟的である。此處に問屋の存在意義の存するものにして、大量生産を必要とする製造工場をして絶えず圓滑なる運轉を可能ならしめ、生産時期と需要時期との間に生ずる危険を負擔し、小賣業者をして消費者に最も適當なる商品を適當なる時期に提供せしめてこそ問屋存在の意義

がある譯である。此處に他の企業と同様社會的責任の存在するものにして、合理的經營により、あらゆる無駄を省き、小賣商店をして遺憾なく其社會的職能を全うせしめなければならぬ。然らざれば製造元の直接販賣、或は商店の製造直營によつて問屋の活動範圍を浸蝕せらるゝ事は必定にして、徒らに舊取引習慣に囚はれて時勢の潮流に逆行すべき時に非ず。全國を擧げて合理化問題の叫ばるゝ今日、其組織に於て取引に於て問屋の大々的改造を要する時である。更に國民經濟組織は一部分の改造に依つて合理化さるゝものに非ずして、相互錯綜關聯せるものなるが故に百貨店の合理化を企劃する爲には、必然的に問屋及び製造元の合理化が必要條件であり、生産工場の合理化は又問屋、小賣商の合理化が緊要となるものである。即ち將來に於ては生産業から問屋へ、更に百貨店に至る縦貫的トラストの出現を見るべく、三越系の製造工場及び問屋の連絡が出来る様に、白木屋系の生産工場、問屋或は運送會社等の連絡が形成せられ白木屋の工場に於て精選製造せられたる商品を白木屋系の問屋により、白木屋の運送會社により運搬せられて、益々良品廉賣の實を

擧げるが如き時代が到來する事であらう。

或は又水平的トラストを形成し、現在の不統一なる生産業者の相互競争の不利を除去し、合理的生産調節を行ふ必要がある。例へば銘仙聯盟の如きもの、組合を利用して原料の共同購入をなし販賣に於ても、廣告宣傳に於ても出来る丈計劃的な方法を選び、生産工程の改善或は品質の維持を計り、嚴密なる調査を基礎としたる生産量の調節を行ふに至らば、現在機業地が蒙りつゝある打撃も、僅少にして阻止する事を得るものと信ずる。即ち後述する如く百貨店の水平的合理化、合同或は相互持株會社の如き方法が、生産方面にも當然出現する傾向あるものと考えらる。例令一個の産業經營單位が失敗に終るとも、社會に於ける大なる損失にして、之が救済策は、企業の垂直的連結によるか、水平的の結合による二方法の外はないと信ずる。

要するに百貨店の目的は社會に對して良品を販賣し、之を安價に提供する所に存するが故に斯くの如き方法によつて其目的が達せらるゝ日の、一日も早く到來せん

事を希ふものである。

## 六、百貨店と店員

既に述べたる如く、投資家が投資額を以て危険を負擔する如く、店員も亦一生の運命を以て事業に提供するものであり、大なる危険を負擔するものなれば、是等の待遇も慎重なる態度を以て行はざるべからず。即ち店員たるものは重役たると普通店員たるとを問はず、一社會團體の一員にして全體各員をして幸福なる生活を営ましむる様に相互努力を爲さなければならぬ。

又顧客の至便第一主義を採ると共に百貨店内部の勞働状態改善に盡力すべき必要がある。即ちフォードの主張する如く勞働其物の質的改善を計り、之に應じて社會の許容する最少限度の勞働時間を以て其勞役時間としなければならぬ。此外店員に對する諸設備、即ち食堂、休憩室、醫務室、其他歐米百貨店に於て見る様な衛生設備等に就ても、百貨店使用人の團體は一つの社會であり之が幸福を圖る事は、即ち商賣其物の永續的繁榮に不可缺の要件にして個人經營の商店に於て家族の幸福は

其重大目的である如く百貨店に於ても、亦店員の福利の増進は其目的であるとするれば現状を以て満足すべきものではあるまい。疲勞の多き都會生活を行ふ各員をして肉體的勞働に耐え得る状態を保持する爲に一層の改良が必要なる事は火を見るよりも明かである。

肉體的に最良の勞働状態を提供するのみにては充分に非ず、更に精神的に最も健全なる勞働状態を保たしむる必要のある事は、今更喋々する必要もなからう。勞働能率の増減は物質的條件の如何によるものに非ずして寧ろ精神的條件によつて左右せらるゝものであるから、各員何れも感謝を以て勞働する様な状態にある様に總ての制度を改良しなければ、デパート經營の目的が達せられたとは言ひ難いのである。之が爲には眞實必要な場合を除き夜業廢止をなす事及び百貨店共同の定休日の設定する事も必要である。又一層高賃銀を支拂ふ事も必要である。不景氣其他の影響による利潤の減少を勞働賃銀の引下げに依つて填補せんとする如き事は、拙なる方法にして、益々不況の度の加はらんとする際に特に注意を要する所である。殊に

百貨店の従業員は生産工業會社の場合と相違して各店員は外部に對して獨立性を有するものにして、工業會社の場合には機械が従業員を左右すること多く外部に對しては直接に接觸を保つ所少なきに反し、百貨店々員は各自顧客に對して店全體を代表するものにして、一店員の服務振りは直接全店の盛衰に影響すること大なり、されば店員の肉體的並びに精神的の幸福を企むことは看過すべからざる一大目的でなければならぬ。各商店共に店員のミューチュアルアシションはある様であるが、如何許り其職責を盡して居るやは疑はしい。もつと積極的の活動が出来得る筈であると思ふ。其上店員の人選雇入と解雇を尙一層合理的ならしめる事も單に能率増進法として必要なるのみならず、社會勞働の合理化の上に緊要の事である。

改良すべき點は枚擧に暇あらざるも、輕小なる經費の節約と、見えざる能率の減退とは何れが終局に於て利益なるやを考慮して其處置を謬らざる事が必要である。人間の勞働能率の浪費は單に營業上の損失なるのみならず、社會的に見ても頗る不經濟である。