

使ふ人と使はれる人

料とを引離す方がよいと思ひます、

課長は幾ら、主任は幾らと定めないので、例へば給料百圓の係長の下に百五十圓の店員が働いてゐる如き事があつても、よろしいと思ひます、要するに、人事行政の要訣は、人材の拔擢であります。

會社に最も多くの利益を與へた社員を最も優遇しなければなりません。

また賞罰は即時斷行しなければ効果が薄くあります。先年横濱フォード會社の門番が晝の休憩時間の僅か二分前に職工を門から出しました、折悪しく支配人が見て居りました、支配人はそれから十分の後給料袋を門番に渡し直に首をさりました、而かも給料は其日の十二時十分迄のが計算してありました、私はそれを見て、ほんとに驚きました、規則の守り方があまりにも嚴肅なる事と、賞罰即時斷行があまりにも迅速なのに。

要するに、我國の人口は非常に多過ぎますが、「人物」は少ないのであります。

主人は其少ない人物を見出さなければならぬのであります、よき「白樂」たる

事は亦難いかな、であります。

第三、社員の訓練の仕方に就て

百貨店の如く數千人の社員を使い、また取扱ふ商品は數千數萬の種類があり、また、社會凡ゆる階級のお客様に接する業務では、社員の訓練は並大抵ではありませぬ、而かも僅か十五六才の一女店員でも、御客様に對しては主人と等しく其店を代表して商賣をするのでありますから、商品智識は無論のこと、最も困難なる讀心術人の氣を讀むことが上手でなければなりません。

斯様に六ヶ敷い訓練をどうして致しますか、私は軍隊の教育方法を真似る事が一番よいと信じます。軍隊では、將校は凡て先生たる資格を備へる様に教育してあります。體操でも、劍術でも、射撃でも、馬術でも、みな自ら模範を示して、「この通りやれ」と謂ふ教育の仕方です。口で技術を説明するものではありません、口で商賣の仕方を教へるものではありません、でありますから實地に模範の示せぬ者は教官や上役たる事は出来ませぬ、また、商賣の掛け引である「商略」と、戰の掛

使ふ人と使はれる人

け引である。「戦略」とは全く同じ要領でありますから、軍隊教育の仕方を其儘眞似れば立派な社員が出来上ると思ひます。そして、社員の働き振りは、なるべく、「數字」で差別がつく様に工夫する事がよいと思ひます、ナマケタ者と、忠實に働いた者との區別がハッキリする様に工夫して下さい。

實際會社に多くの利益を興へた社員には、地位を上げるとか、給料を増さなければなりません。

而かも、それが年一回や二回では有効ではありません、出来る丈早く、なるべくならば其日の内に斷行する方針がよいと思ひます。

斯様にして、本人の特長を發見するのであります、即ち主人や社長としては一藝に秀ずる人物の「發見」につとめ、また、一藝に秀ずる人物の「製造」に努めるのであります。例へば、雑役は日本一の上手な掃除夫である事、賣場員は日本一のセールスマンなる事、電話交換手は頭で話をする人なる事。

斯様な考へ方が社員訓練の重要なネライ所であります。

茲に一つの注意があります、それは、その人達即ち青年社員には其職務以外の事は絶対に要求しない事であります。

なにもかも完全な人は、此の世の中にないといふ事をサトル事が、主人や社長として最も大切な心掛けであります。

第四、幹部は机を捨て最先にお客様に接する事

幹部は、必ず第一線で働かなければなりません、机にすがり、クワへ煙草では、社員は絶対に心服させぬ、即ち働させぬ。

軍隊では常に幹部が、第一線に立ちます、例へば突撃の時は、軍旗を先頭に、聯隊長、大隊長、中隊長の順で最後に兵卒が続くのであります。

「突込め！」といふ號令は、自分も死ぬるからお前達も死んでくれといふ意味であります。幹部が、馬を陣頭に進めず、後方に居つて口先ばかりで號令をかけたのでは青年は働させぬ。

米國一の百貨店ワナメーカートの總支配人は一階の入口に自分の席を置いて居りま

使ふ人と使はれる人

使ふ人と使はれる人

す。また、マーシャル・フィールドでもフロア・マネージャーは、各階のエレベーターの前に居ります、サンフランシスコの或一流の銀行では、頭取以下全部の重役が入口に居りまして、御客様に一番先にお目にかゝり要件を聞いてから、何番の窓へお出で下さいと、丁寧にサービスして居ります。要するに幹部は常に自ら馬を陣頭に進めればよいのであります、机を捨てて居る事でありませぬ。

第五、幹部は事前に方針を示せ

幹部は、青年社員に常に任務を明瞭に與へなければなりません、お互は多忙に取紛れ、社員に前以て十分の指示や方針を示さず仕事をさして、何にか社員が失敗した時、大きな聲で小言ばかりを謂ふて責める事があります、これは無理な注文でありまして、上役が斯様な過失を繰り返しますと、青年社員はヤケを起し働かなくなります、其罪は、無論主人や上役にあります。

私は元総理大臣をせられた田中大將の副官をした事がありますが、大將は私を使に出す時に、先方で斯う謂はれたら、シカク返事せよ、あゝ謂はれたらコウ返事

しろと、三通り位豫め教へて下さいましたから、お使に失敗した事はありませんでした、豫め使の者の力量に應じて差圖する事は中々六ヶ敷い事ではありますが、非常に大切な事と思ひます。

第六、公私の區別を特に嚴重にす

幹部は、殊更に公私の區別を嚴重にしなければなりません、紙一枚でもお茶一杯でも、私の用に使はぬ様に注意すれば、社員の行ひも自然によくなると思ひます。

馬越恭平翁の會社の机の上には、古ぼけた、小さな赤鞆が置かれてありました、その中には状態袋、用箋、端書、切手、鉛筆類が入つて居るのです、そして、私用の時は必ず之を使はれ、公私の區別を極端に明らかにされました。大日本ビール會社が今日の盛況になりました理由も、自らうなづかれるのであります。公私の區別ほど六ヶ敷いものはありませぬから、

上役は殊更に其區別を嚴肅にして、青年社員の爲めに活模範を示したいのであります。

使ふ人と使はれる人

使ふ人と使はれる人

第七、自分に出来ない事を社員に要求しない

家庭に於て、母親が自分自身は朝寝呆でありながら、子供の食事の世話も學校へ出かける準備も、みな女中に委せ、をまけに自分は夜芝居へ行き、子供には「勉強せよ」朝早く起きよと謂はるゝ様なお母様がありましたら、どんな子供が出来るでありませんか、誠に恐ろしい事であります。

また、外國へ一度も行つたことのない人が外國地理を教へ、會社の帳簿もつけたことのない人が、簿記を教へ、會社を經營したことのない人が經營學を教へたのは教育にはなりません。學生は先生を馬鹿にします、でありますから、御主人や上役は、自分で出来ない事を社員にセヨ、と要求せられても駄目であります。

また、如何に店員が働いても、主人が商賣下手でしたら其店は繁昌致しません。官吏の古手が商賣を始めて失敗するのも當然であります。

また第二世の若主人が一、二年で親の遺産を全部なくするのと皆、同じ原理だと思ひます。

兎に角自分に出来ない事を、社員にヤレと要求する事はほんとに悪い事と思ひます。

物の經濟と接客の要領

八月二十四日
「夏期青年講座」ラヂオ放送

先づ客に接する要領、即ちサービスの仕方に就てお話し致します。

第一、自己の手腕を磨くこと

それには、自分の受持商品の原料製造法等をよく承知してお客様から如何なる事を質問されても、満足のお答が出来なければなりません。イエスキリストは「飢たる者にパンを與へよ」と謂はれましたが、サービスも此の眞理と同じであります。お客様の希望せらるる事柄を早くサトリ、それに善所して御満足を與へなければなりません。つまりお客様の求めらるるサービスを致す様にして下さい、的の外れたサー

ピスはお客様から笑はれます。

第二、讀心術（心を讀む術）に秀づること

店員としてお客様にサービスをする事は無論の事ではありますが的がはずれたサービスは却つてお客様に迷惑をかけるものです。

即ちお客様の讀心術（心を讀む事）が必要であります。例へば六十歳前後の老夫婦が二十歳位の娘さんをつれてお店に來られたと致します、斯様なお客様は、通常現金を持つて居られます、そして娘さんの御結婚の準備に來られたのですから、熟練な番頭さんが腕によりをかけてサービスすれば、必ず豫想以上のお買上げを頂けるものであります。

第三、お客様を「幸福」にすること

普通に考へますれば、賣ればよいではないか、あとの事はあまり考へなくともよいではないか、と謂ふ人もありますが、私は大反對であります。

例へばお客様が或る店で反物を一反買求められまして、御宅に歸り御家族の前で

それをヒロげられた時、御家族の皆様が御ホメになれば、其店も信用を増しますが奥様も非常に愉快なよい氣持にならるゝものです、それが番頭さんの頭が悪いと、高價なものを賣りつけたり、其奥様に不似合のものをお奨めする事があります、これはお客様を「不幸」に致します。例へば、本年流行の縞柄が、横縞でありましたも、肥られた奥様に其横ジマの着尺をお奨めする様では、サービスは、よいとは申されませぬ。肥られた奥様にはタテジマをお奨めして「スマートな美人」になれる様にサービスしなければなりません、即ち番頭さんの腕により、奥様を美人にする事が出来れば、其お客様は必ず幸福に感ぜられます。

又如何なる階級の御家庭であるか、その御家風は下町風か、山手風か、等色々の條件を考へてお客様に接すれば、お客様は満足され御幸福になります。

また茲に大きな注意が一つあります、それは御お客様の御境遇に相當する「値頃品」をお奨めする事でありませぬ。兎角番頭さんは高價なる商品を買りたいがるものです、自分の賣上を増さんが爲に努力せらるゝ氣持はよく分りますが、御客様にも金額に

豫算がある事でもありますから、品物がよいからと謂ふて無暗に高價のものをお奨めする事は御無禮でもあり、また恥をかゝすといふ大變失禮な結果になりますから、よほど細心な御注意をしなければなりません。

奥様の御希望の點を早く知り、よき柄で値頃品をお奨めすれば奥様は必ず喜ばれます。

斯様な注意をして奥様を幸福にして差し上げれば、その番頭さんは必ず出世致します。

第四、お客様に「感謝」すると云ふ事

お客様から御買上を頂いた時には、店員は必ず「毎度有難う御座います」と御禮を申しますが、其言葉に眞實がありませんか、此點が最も重大なるネライであります。

眞實なき言葉位、氣持ちの悪いものはありません。

つまり、御客様から御買上を賜はつたら、其瞬間に、先づ感謝しなければなりません。

せぬ、即ち此の商品を賣りました内の一部が、自分の月給になるのだ之れで生活が出来るのだといふ氣持ちで感謝すれば、自然と其氣持ちが、顔に現はれ、すぐ御客様に通ずるのであります、店員の皆様恐ろしきは「人の氣持」であります。

第五、自己の「責任」を重んずる事

一女店員でも御客様に對しては、其店全體を代表する者であります、商品の説明が下手でも、言葉使ひが悪くても、釣錢の出し方が亂暴でも、其店員個人の評判にはなりません。

皆其店の評判になるのであります。

即ち店員諸君の一言一動と社長や専務の一言一動とは同じに評判を立てられるのであります、でありますから、店員諸君の責任が如何に重大であるかを自覺せられん事を切に希望します。

第六、お客様に輕卒な約束はせぬ事

御注文品の御納めの期限とか、御届けの時間等には十分餘裕のある様に御約束し

なければなりません。それを輕卒に開放題の御約束をすると御客様に大變御迷惑をかけるものです。

また自分では十分餘裕をもつたツモリでも、不時の出来事で遅れる事が屢々あるものです。例へば製造元とか誂品の裁縫所に病人が出来たり其他の不幸があつたり又配達途中で自動車事故を起す様な事が兎角ありがちの事です。

軍隊では戦の時に、不意の出来事に應ずる爲に、澤山の豫備を持ちます、之れと同じ様に店員諸君も十二分の餘裕を以て御客様に御約束して下さい。

第七、「商品の知識」に詳しくなる事

お客様より商品知識は深くなくては絶対に賣れないのであります。

商賣は戦であります。

戦地に於いて兵隊さんが強くなければ勝つ事が出来ないと同じ様に商品の知識がお客様より詳しくなければ商賣に勝てませぬ、昔風の丁寧なアイサツばかりでは今日の御客様は決して満足せられません。なぜなら、大ていの奥様は色々の店を御マ

ハリになり、商品の知識が非常に深いのであります。

でありますから店員諸君は御客様の誰よりも商品の知識がクワシクなる爲にはよほどの苦心が要る譯です、書籍や雑誌で研究し、或は他店を見學し或は生産する工場を見學して商品知識を十分に收めて下さい。然らばあなたは優秀なる販賣員となる事が出来ませう。

今日の戦争は驚くべき大量の物を必要と致します、如何に莫大の物でも、戦に勝つ爲めには使はなければなりません、でありますから國民の使用し得る物資は、相當少くなりますので、なるべく代用品を以て間に合せる事か、國民としての義務ではありますまいか。

それで、一般の小賣店のお方はお客様に代用品をお奨めすることを、切に希望する次第であります。

これから代用品を以てお客様を満足せしめる方法に就て問答的に話し致します

先づ第一の實例を呉服店にとりませう

「此處にありますのが例のス・フで御座いますか、大變柄のよいものがあります
が、これは洗濯やもちの具合はどうでせうか」

「はい、ス・フは最初毛の代りに發明せられ引續き木綿の代用品として市場に出
ましたもので、初めは製品に多くの缺點がありましたので、お客様の評判を悪くし
ス・フは「弱くて縮む」といふ御非難を受けました、然しその後製造家が研究改良
しましたので、缺點の大部分は除かれました」

「混紡したものはどうでせう」

「はい、浴衣などは屹度従來の木綿よりも手障りがよいと云ふ特長が出て來るの
ではないかと思ひます」

丁度人絹が賣り出された時にはレーヨンは悪い、テカ／＼してをると、評判が悪
くありましたが、その後研究され、人絹でなくては出來ない特長と申しませうか、
「滋味」とか「奥行」とか出て參りました。

でありますからス・フも屹度人絹と同じ様に、近い内に木綿より却つて味のよい
品が出来るのではないかと思ひます」

「それではこれを頂いて試めしてみませう、それから綿も統制品で御座います
か」

「左様で御座います、國家でも軍需品の關係上、綿の輸入をなるべく少くする爲
めに統制をせらるゝのでありませう」

「此處にありますのは、蒲團綿の代用品で「藁綿」と申します、原料は稻ワラの
莖を乾燥したものです、非常に温かであります」

「またこちらのは「笹綿」と申しまして原料は野生の笹の葉を乾燥して出來たも
のであります、矢張温く御座いますから、今迄の綿と思つて、御使用になつて頂き
ましたら、如何で御座いませう、綿よりも産額も多く、また、お値段も安く、殊に
國策に順應するのでありますから、お奨めする次第であります」

「では敷蒲團に笹綿を試めして見ませう」

第二には食料品店について問答致します

「牛罐を三個頂きたいのですが」

「はい、牛罐で御座いますか、大變失禮な事を申し上げますが、只今罐詰類は戦地へくと送られて、毎日大變の數量が兵隊さんの食料になつて居ります、その兵隊さんが一日に一個宛喰べると致しましても、一日に何十萬何百萬個も必要な譯でありますから、「牛や豚肉は戦地へ、銃後のお方は魚肉で」と申し上げたいのでございませす左様な譯で唯今は鯨肉を皆様にお奨めしてをります」

「鯨の肉は脂が多くて喰べても味がないと聞きましたが、どうでせうか」

「はい、そんな事は御座いませせん、鯨の肉は昔から地方では相當喰べられてをりました、また九州地方では、これを結婚式の時に用ひたりして、大變縁喜のよいものになつてをります」

「では滋養分はどうでせうか」

「ハイ、カロリーの點は豚肉が第一番で、その次が鯨の赤肉であります、牛肉は

鯨肉よりやゝ少くなつてをります、マグロは鯨肉の半分しかカロリーは御座いませせん、ある地方では鯨は胃の消化がよい、牛肉や豚肉には喰へ過ぎがあるけれども、鯨にはそれが無いといはれてをります、でありますからお料理法をお研究下さいまして、鯨を盛んに召上つて頂きましたら、結構かと存じます」

「あなたの説明がうまいから買つてあげるわ、それでは鯨の赤肉を二百匁ほど頂戴」

第三には靴店に就いて問答致します

「ハンドバックをお友達のお祝ひにしたいのですが、何か適當のものはないでせうか」

「はい、このハンドバックは如何でせう、これは國産のシルク、カーフと申しまして「繭屑」で作つたもので御座います、口金も從來の金具をやめまして、木製に致しました、鎌倉彫の應用が、氣がきいてゐると思ひますが、如何で御座いませうまた、國策にかなつた品でありますから、お嬢様方がどん／＼御使ひになれば、代

用品でなく、新製品として流行する事と思ひます」

「體裁は變らないと思ふが、耐久力の點はどうなの……」

「はい、シルク、カーフは非常に丈夫で御座います、その上特長としては、着色が自由ですし、牛の皮と同じく型押（鱈皮にみせる事です）がよく出來ますので、バックの型を研究して參りましたら高級品になると存じます」

「あ、すつかり判つたわ、コバルト色のを頂きますわ」

「はい、毎度有難う存じます、御進物で御座いますから、値札をお取り致しましたよう、また中の裏口もシルク、カーフ製で御座いますから、どうぞお友達に御説明下さいましたら、幸ひに存じます」

第四には靴の店に就て問答致します

「私、トカゲの靴にはあきあきしたのよ、變つたものはないでせうか」

「はい、これは如何でせう、これは鮫の皮製で御座います、色合と斑點がよいので皆様からおほめを頂いて居りますが」

「奇麗で輕そうね！雨の時に大丈夫かしら！」

「はい、決して心配は御座いません、丈夫で水に強いと云ふ特長が御座います」

「一寸履いてみますわ」

「どうぞ、このベルトの附方に苦心がしてあります、ピッタリとして、と……
似合で御座います」

「これにするわ」

「はい、毎度有難う存じます」

第五には食器店に就て問答致します

「友達の結婚の御祝ひに、何か家庭用品の變つたものはないでせうか」

「はい、左様で御座いますね、この釜は如何でせう、これは従來鐵であつたのですが、その代用品として、今度出來ました耐熱陶器（熱ニ耐ヘルセットモノ）であります、熱に耐へる事は鐵製と變りはありません、千五六百度位の火力で焼いたのでありますから」

「大變よいものが出来ましたね！ 色々代用品があるでせうね」

「はい、御座います、マントルピース、ストーブ、火鉢、灰皿、五徳、十能、湯タンポ、アイロン、瓦斯七輪で御座います、あちらに陳列して御座いますからどうぞ御覽下せう」

「それでは新家庭に一つ説明付でこれを送る事にしませう、それから灰皿と、アイロンを加へて下さう」

「はい、それでは完全に荷造り致しまして、御祝ひの包装紙をかけまして御届け申上げる事に致します、どうぞこれに御届先を御記入願ひとう存じます」

「それから九月の新學期から子供がお辨當を持つて行くのですが、あまり大きくないのをみせて下さう」

「はい、これでは如何でせう」

「それはアルミニウムと違ふのですか」

「はい、これは代用品のベークライトで御座います、少し色がついて居ります

がアルミニウム製品よりお丈夫でお値段もお安くありますが如何で御座いますか

「ではこれを頂きませう」

第六には貴金屬時計店に就て問答致します

「プラチナやホワイトゴールドの代用にサン、プラチナが使はれてゐるそうですが、どうでせうか」

「はい、サンプラチナは指輪、鎖其他装身具に使はれて居りますが、細工に非常な苦心が入りますので、手間賃が多少はお高いのですが、プラチナやホワイトゴールドに較べましたら、とても問題にならない程御安いのであります。

然し貴金屬類は實用と云ふよりも、價值といふ事を、やつぱりお客様はお考になりますから、サンプラチナはあまり賣れません」

「あゝそらですか、それから物品税はヤツパリかゝるのですか」

「はい、只今もお客様に御負擔を御願ひして居ります、三圓以上は一割から一割

五分税がついて居ります、これは昨年八月からであります」

「それだけ高いものは馬鹿らしいと云ふお客様もあるだらうね」

「はい、最初の内は御座いましたが、近頃では、「献金をしようかな」または「納税するかな」等と云はれるお客様が御座います私共に致しましても利益を少く致しまして皆様の御負擔を軽くする心持で商賣を致して居ります」

「やあよく分りました、仲々商賣はシニククなりましたね——」

以上でお客様との對話を終る事に致します。

代用品に就て一寸御注意申し上げます、代用品！代用品！の聲が高いので代用品の使用に就ての國家の希望をはき違える方が御座います。

例へば最近の新聞に出て居りましたが、ある縣の縣立商業學校で五百七十名の生徒の帽章と金ボタンを外させて屑屋に賣り拂ひ、全校生徒がセトモノ代用品の帽章とボタンを新しく購入したといふ事であります。

また或女學校で下駄を奨励した爲めに、まだ十分ハケル靴を屑屋に賣つて下駄を

買つた學生があつたと、いふ事です。

代用品の使用奨励も、かういつた國策の履き違ひに遭つては、たまりません、政府が物の動員を叫び、物を愛せよと謂はるゝのは「現在ある物で國民は我慢をしてゆけ」といふことでありましよう。

代用品を使用するために態々現在使つてをらるゝ品を廢てるのは、却つて國策にそはぬことになりまます。

今晚接客法の例として代用品をお話の材料にした爲め、同じ事を繰返す様になつたり、又代用品の説明をした様な形になりましたが、お客様の御性格が皆違ひますので販賣員は一方ならぬ準備と苦心が在るといふ事と、販賣員には商品知識が如何に重大であるかを御了解願へたと思ひます。

最後に販賣員の心得と申しましようか、私の常に申して居ります四ヶ條を申し上げます。

「第一は、賣場は店員諸君の戰場である、また社會大學の講堂である」

「第二は、無理を云ふお客様もあらう、メチャのお方もあらう、それは「忍耐」を教へて下さる「先生」である、」

「第三は、賣らんが爲めには、常に自己の手腕を磨けそして遠慮なく使へ」

「第四は、よき販賣員は、最もよき國民であつて必ず幸福に生活する事が出来る」

戦時下に於ける商店經營の難局打開策

九月二十日
埼玉商工會議所

第一、非常時は何時まで続くか

目下我が國は非常時なる呼稱の下に世界未曾有の大業完成に邁進しつゝあります。

この非常時は今に始つた事柄では無く、既に五年前から叫ばれつゝあるのであります。

非常時とは大陸政策の準備及び實行を意味するものでありまして、大陸政策とは亞細亞から英米兩國の經濟的權力を退却せしむる事であります。

全亞細亞を經濟的意味に於て我が國が支配する事は同色亞細亞人種の最大幸福であると信じます。

この意味に於きまして、少くともこの大陸政策、即ち非常時は十數年繼續するものと覺悟しなければなりません。

日支事變は最早一年も経つて徐州會戦も濟み、最近漢口の攻略といふことは殆んど目睫の間に迫つて居るので、漢口でも落ちたならば武力戦はすむ。武力戦が濟めば、大體元に戻るだらうと云ふ様な非常に漠とした單純な考へ方を持つて居られる方がありますが、之れは誤りでありましょう、日支事變を忠臣藏に例へて見ますれば、三段目位的一幕でありまして決して非常時の「全幕」ではありません。而もこ

の事變は計畫的に起つたものでなく、偶發的に起つたものでありますから、この機會を善用して國家は大陸政策の實行に邁進するものでありましよう。

以上申し上げました如く、この長期戦は規模においては從來我國としては勿論、歐洲各國においてもその類例のない、實に大規模な戦であります。

譬へて申せば戦線の長さにをきましても、今日の戦線の長さは約二千キロに剩つてゐるといふ状態で、これを日露戦争當時の奉天會戦に比べても十倍、歐洲大戰で一番長い戦線即ち西部戦線に比べても三倍以上になつてゐるといふ大戦争であります。

従つてこれに要する種々の軍需品は實に莫大な額に上るのであります。

第二、何故に物資は統制されるか

戦争に要する軍需物資は日本に一體どれだけ出来るかと申しますと、實に遺憾なことではありますが、物によつては相當大量に海外から輸入しなければならぬのです、これは戦に勝つ爲にどうしても外國から買はなければならぬ。一方吾人が平

常使用する物資を從來通り無制限に輸入すると致しますれば我國の輸入額が非常に殖へます。随つて輸入と輸出のバランスが失はれ、國際收支の均衡が維持できなくなり、一志二片の爲替相場が下落する事になるのであります。

純金が澤山ありませんから、輸入と輸出のバランスを合せなくてはなりません。

それには輸出を大に増進すると同時に、輸入は出来るだけ制限しなければならぬ。しかも輸入物資中には軍需資材が相當ありまして之れは輸入制限をする事は出来ません。結局國內で消費される平和産業物資の輸入制限となつた譯であります。その結果、國內では消費節約、配給統制と云ふことが必然的に起つて來るのです。

その現れが今日物資統制の各種の法令であります。先づその第一はいはゆる不急不要品といふもので、普段吾々がどうしても使はなければならぬといふものではない。例へば高價な外國の香水、或はインドの紅茶といふやうな贅澤品で、これ等は殆んど輸入禁止であります。

第二には、最も澤山輸入せられる物資に付いて輸入制限されて居ります。例へば

綿、重油、ガソリン、羊毛、皮革、鐵、石炭、鹽、バルブの類であります、然し、御承知のやうに日本は比較的食糧に恵まれて居りますので、從來でも事變の影響といふものが身近に犇々とこたへなかつたのですが、最近漸く纖維品の販賣制限、或は鐵銅の配給統制、皮革の配給統制と云ふやうなことで大分自分の身に感ずると云ふやうになつて來たのであります。

以上は我が國の威力が急激に二倍にも三倍にもなるための一時的の摩擦でありますから國民は大なる決心と覺悟とを以て進んで國策に順應しなければなりません。

第三、今日の經濟機構は幸福なり

私は過去の經濟と目下の經濟とを比較検討して見まして、今迄は自由主義經濟で各人勝手に商賣が出来たから如何にも幸福の様に見えましたが事實はそのために、百人の内、成功者は五人でありまして残り九十五人は損をする犠牲者でありました。然るに今後の經濟は國家で統制する經濟でありまして、非常に危ぶなげのないものでありますから、百人の内九十八人まで幸福であると申されます。然し從來の様に

抜けがけの功名は許されませんが、投機的な面白味もありません、この點稍々社會主義に似てゐるのであります、國家主義經濟は唯商賣の方法に就ての指示條件が増加したのみでありまして心配の範圍が狭められ、心配の條件が少くなりましたから損害の危険は却つて少く、國民全體の幸福になる事を理想とするのであります。

例へば生産會社に於ては、原料の購入にも、工場の使用する燃料たる重油や石炭の買入れにも、政府の指示や配給を受ける事になります。又生産商品の性質に依りましては其の會社の本命たる「生産」それ自身を中止又は制限せられ萬策盡きて新事業に轉向しなければならぬ不幸な會社も出来る譯であります、そのかわり生産商品が國家の要求する物であれば政府は「金」「材料」「人」の三要素を十分に配給し、又は免税等に依り其事業を盛にしてくれれます。

消費配給の事業に於ては、仕入や販賣の際品種、數量の制限又は禁止の制裁を受けますから、自由の範圍は著しく狭まる譯ですから、自己本位の自由經營は出来ません、従つて事業の性質に依りましては國家が獎勵もし、また制裁をも加へ、或は

中止を命ぜられます、要するに國家全體の要求に依り、需給關係を按配せらるゝものでありまして、過去の如く個人の自由意志に基いて事業を行ふことは出来ません別言致しますと、他人は如何様になつてもよろしい自分丈け成功すればよろしいと謂ふ舊式で一人善がりの觀念は通用せぬ事になつたのであります。

町全體とか、同業者全體とか、愉快に幸福に生活し得る様になると信じます。

第四、國策に順應する商店經營法

現在では、平和産業が一時閉店休業の状態となりましたが、其犠牲は忍び一意國家の目的達成に協力しなければならぬのです、つまり戦時體制下に於ては、只今説明しました如く今日迄は事業は自己の希望と手腕とで自由に活躍出来た、つまり過去の經驗が役に立つて習慣になれた人物であれば經營が完全に出来たのであります。

然し戦時體制下に於てはこれは通用致しません、自由の範圍が限定される様になつて法律によりまして營業を束縛されるからであります。即ち從來の商店經營は習

慣經營で、自己の希望を自由に行ふ事が出来、過去の經營が役に立ち、しきたりになれた人物で經營が完全に出来たのであります。時局下では統制のために從來の様に自由は絶対にゆるされぬのであります。毎日の様に發表されます、消費制限、使用制限に關する省令や、種目、公定價格の規定の如き多數の法律や省令の精神を捕捉しなければならぬのであります。これは中々重要な問題でありまして、容易の事ではありません。専務や社長が一生懸命になつて研究してもこれからの商店經營の要領は得られませぬ。即ちその道にかしい人、「蛇ビヤの道は蛇ビヤ」と云ふ諺のやうに一人一業の天才、或は専門家を特に必要とします、一藝堪能者によつて、この經營に對應する譯であります。

從來の經營は社長、専務の工夫努力が會社經營の重點でありましたが、これからの經營の根幹をなすものは、數字に基く經營であり、記録が人を使ひ、統計が店員に命令するやり方の經營であります。

今や諸事が統制せられて、毎日の如く新しい記録綴が増加して行きつゝ、ありま

す。

尙小賣商店もまたこの意味で優秀なる店員を特に尊重しなければなりません。つまり經驗が落城し科學が進出する時代となつた譯であります。

第五、轉業は困難なり

物資統制のために轉業の已むなきに至つた中小工業者、いはゆる平和産業から軍需、輸出、代用品産業への轉換につきましても、その適切な對策の研究におきましても、實行すべき具體的手段におきましても、目下のところは殆んど至れり盡せりの觀があるのです、その上例へば最近發表されました東京府、市、は十月一日から商工、厚生、兩省の肝煎で合計千七百六十萬圓の「轉業資金制度」を確立致しました。

これは中小商工業資金、損失、補償制度と稱しまして、轉業困難なる中小工業者について、店舗、工場の改善機械器具の購入等に要する資金を融通する制度であります。この貸付は有擔保は二萬圓以内、無擔保は一萬圓以内を限度として貸付け

償還は十年以内の割賦、利率は年六分以内補償料一分であります。これは「轉業はしたし、金はなし」の中小工業者にとつて正に旱天の慈雨ではありませんか、

以上の様に非常に政府は轉業に就て理解があるのです。

然し、實際は期待通りに行はれず、轉業を回避したり、躊躇するものが多く成績は甚だ振はず遺憾の點があります、なぜ不結果であるか、それは世間の一部にまだ支那事變も一段落がつけられ、直ちに元通りの常態になるだらう等と空頼みしてゐる向が以外に根強くある事が原因となつて居るのであります、又漢口攻略までの辛抱と多寡を括つて、折角恵まれた轉業のチャンスを見送つてゐると云ふ様な見方をしてゐると云ふ向もありましょう。前途の見透しをつける上に、人それらの願望が有力な作用をする譯です、今一つの原因として見のがしてはならない事は、物心両面にあると思ふのであります、心理的、内部的理由の方がむしろ遙に力強いかも知れません。つまり從來永く手慣れた仕事や商賣に執着して、いつまでもこのまゝの現状を維持してゆかうとする氣持、舊い職業、家業から離れ去るのは、住み慣

れた故郷を去る以上残り惜しい愛着を感じるものではないでせうか、日常生活の中にこの惰性から来る魅力を備へて居るために意識してこれを轉回する事は困難でありませう、それとこれからやる事業がまた不慣れな新規の仕事であるから不安を感じるからでありませう。

新しきものに對する不安と、舊きものに對する愛着との二重の心理的障礙に打ち勝つ必要に迫られるものであります。

此の外轉業が困難である事は種々ありませう、然し斷乎決行する處に成功があると私は確信するものであります。

私は多少其經驗を致しました、轉業必ずしも不成功とは考へませぬ。

第六、青年は須らく渡支すべし

支那は面積にして本土の約十二倍、人口にして約三億の大衆を日本の勢力圏内に包含し得るのであります。例へば棉花の如く英米に金貨決済で約八億萬圓も支拂はなければならなかつたのであります。これが五年も経過しますと支那で十分生産

されます。その上支那との取引は紙幣で出来るのであります。また化學製品原料であります、「鹽」にしても今迄は「メキシコ」とか「エヂプト」等から輸入しその額は莫大な金額に上つたのであります。之も有り餘る程支那に生産されるのであります。

又羊毛にしましても質は少々劣りますが量に於て間に合ふのであります、之が約三億萬圓の金貨が節約出來ます。

その他石炭は世界の約五割もあると謂はれますから、支那の經濟的價値は莫大であります。

この天然資源の豊富である支那こそは青年の活躍する天地であります。

新事業に轉回する事も必要であります。新天地支那に雄飛して日頃鍊磨した特性を發揮するも又非常に意義ある事と確信するものであります。

「青年よ須からく渡支すべし」と私は叫びたいのであります。然るに内地新職業に於ても、現在人物の足りないのであります。支那に於ても然りであります。人材

となると、ます／＼不足してゐるのであります。

人物は人数ではありません、明快なる頭腦を持ち困苦缺乏に堪へ不撓の精神と猛烈なる覇氣を有する青年を要求するのであります。

青年の特長は覇氣なり

十月十三日

一、青年の特長は覇氣なり

青年は青年特有の覇氣を燃やし日々の業務に突進せよ。

日支事變に於て青年將校は何を爲しつゝありや、燃ゆる意氣を持ち未曾有の大業を進んで双肩に擔ひ無人の境を行くが如し。また、老人は老人で必死の勇を鼓し事件の解決に努力して居る。張鼓峰の戦闘に於て如何。次官や大臣が交々飛行機で現地に急行し隱忍自重を要望し、はやる青年の止め役に努めたる意氣と責任感に感服

す。

二、派手に見えるやう工夫せよ

昨日の南支敵前上陸の如く全世界をあつと言はせる派手なやり方は如何。英佛共に沈黙し獨伊は擧げて賞讃す、吾人の營業に此の手段を範としては如何。

先般中支より歸り店内に入ると、店内が非常に淋しい、なんとなく活氣なく死んだ空氣である、賣上は昨年比し良好なるも入店客が半減せるは如何。

其影響は數ヶ月後に必ず來るものなるべし、即ちこの暮か來春になつて賣上が著しく減ずることを恐る、入店客の減少は都人の關心が失くなつたことを語る證左である、専務が絶えず刺戟を與へねば動かない様では寒心に堪えない、細かい事は言はなくて枕を高くして休めるやう篤と御熟考願ひ度い、派手に見せる事に諸君自身性格が不向きなら部下の適任者を活用せよ、季節外の商品は倉庫に藏して置くべきものと云ふ様な固着的の考へ方は捨て、頭の置き所、物の考へ方を根本的に改めて貰ひ度い。

青年の特長は覇氣なり

昨夜某所で作つた一文を御参考に

人生僅か五十年、やる丈けやれよ大膽に、重荷風塵の如く、山河平地の如し、英佛ロシヤ何んのその、眞似よ、ヒットラー、ムツソリーニを。(奇襲上陸日作)

三、他店との賣上比較について

幸に當社最近の營業狀態は他店に比して著しく優秀である、此上とも諸君の工夫と努力に依り優秀なる、成績の永續せん事を祈る、然らば社會に對し威張つて發表し信用を増加する事を得べし。

四、手持商品について

手持高は査定通り至急修正すべし、此上尙仕入れざれば賣上が減ると云ふ考へ方には同意し難し、独自の立場に於て、各部長は共同仕入部長と協力し査定の如く修正すべし。

前期の賣上成績良好なりしは、主として手持商品を有せざる商事部の活動に依れるものなり、故に今日の内賣の現状に於ては手持査定額と雖も尙割高なる勘定な

り。

五、手持高の減少を強調する理由

政府の内命により中支に進出した結果、差し當つて三十萬圓の現金が要する、此の事業は資金三十萬圓で年一千万圓の賣上豫算なり、即ち三十三回轉と云ふ素晴らしい經濟効率である。

この資金を他から求めることは極めて容易である、一年に三十三回轉する有利の事業に投資を求めれば立ち處に充足する事を得べし。

然るに現在吾人が有する自家資本から之れを求めんとする所以は、白木屋の幸福であり店員三千五百人の幸福と信ずる爲である、而して内に求むる唯一の途は手持品の現金化であり減少である。

六、計畫部は徒手空拳で

實彈即ちゴールドを使はずに活躍することが計畫部の任務なり眞似よ、ヒットラー。無血戰術即ち無錢宣傳を

青年の特長は覇氣なり

支那に活動する店員諸君

十月二十三日
廣東陷落日

- 一、我國の任務は「東洋民族」の爲の「東洋建設」である。吾人は生死を超越し國民の一員として此の建設事業に従事しなければならぬ。
- 一、吾人に天より賦與せられたる職務は「經濟建設」なり、而して吾人に與へられたる任務は中支の經濟建設なり。
- 一、國家は對支經濟工作の爲めに十數種の國策會社を創設せらる、然るに物資配給業務に關しては未だ其創設を見ず、之れ其事業の性質上國立を却つて不利とせらる、所以と想像せらる。
- 一、吾人は今回計らずも政府より中支に於ける物資配給業務に携はる事を下命せらる吾人の光榮之に過ぐるものなく亦其任務の重大なるを痛感する次第なり。

- 一、吾人若し下命の業務に失敗せば、支那人の生活を不圓滑にし宣撫工作上重大なる結果を生ずるのみならず、英米人より嘲笑せられ、累を國家に及ぼすものと覺悟せよ。故に其理由の如何を問はず、事情の有無に關せず、吾人は死力を盡して此の任務を斷行し、國家の期待に背かざる事を決心するを要す。即ち失敗の不名譽は單に實業百貨店や白木屋に關するが如き小なる問題にあらざるなり。
- 一、店員諸君よ、よろしく此任務の重大性を理解し困苦缺乏に堪へ難局を突破し以て大和民族の意氣を十二分に發揮せられん事を切望す。
- 一、而して中支に於ける經濟は、英米が八十五年の年月と約三十億萬圓の資金を費し建設するものなるを以て其基礎頗る固く、一朝一夕の「外力」を以て破壊又は衰頹し得べきものにあらず、而かも吾人は「徒手空拳」を以て之に勝たざるべからざる運命を有す。茲に於て容易ならざる苦心と創造工夫を要する所以なり。

一、尙其他に幾多の困難山積す、即ち治安の維持は臺灣及朝鮮の經驗に徴するも玆數年或は十數年を要するなるべし。又支那國民は今回の事變に際し好感惡感何れなるやを深刻に想像するを要す。

一、吾人は以上の惡條件の下に此難事業を遂行すべき運命を有す。故に凡ゆる困苦缺乏に堪へ生死を超越せる崇高なる犠牲的精神を發揮し、以て物資の配給を圓滑にして支那人民の生活を幸福にせざるべからず。

一、支那に對する認識を是正せよ。

支那は三千年の歴史を有し、孫子の兵法は我が軍の作戰上貴重とせられ、又孔孟の教は大和民族の教育の骨子として今日まで傳はるものなり、故に支那は吾人の大先輩なりとも謂ふ事を得べし。

然るに、四十五年前の日清戦争に於て、第一等國たりし支那は、第三等國たる日本と戦ひ敗戦せり。爾來我國民の或者は支那人を「チャンコロ」と稱し今日迄輕蔑し來れり。

支那は何故に過去二十年間濃厚に抗日せりや。また英、佛、ソ聯は何故に支那を後援せりや、日支間を今日の狀態に導きたる原因及び罪科に就て吾人に何等の過失なきや再考反省するを要す。

苟も支那に在りて經濟建設に従事せんとする勇士は、先づ支那の認識を新にし支那人を愛撫しなければならぬ。

長期建設を祝ふ

十一月三日

日支事變も今回の漢口陥落によりまして一段落であります。これより所謂「長期建設」に入る譯であります。この長期建設は非常に困難な仕事であります。

これを別の言葉で申しますと、兵隊が土地を切り開き、それに吾々がこれから田や畑となし、種を播き花を咲かせて、實を結ばせると云ふ事であります。桃栗三

年柿八年と申します様に果實に致しましても七八年にかゝるものであります。況や我が國の十倍も大きい土地でありますから相當の歳月を要する事は當然でありませう。

而かもお金を多くさん使はずに實行しなければならぬのであります。

また、世間の人々は、消費節約、生活改善と申しますと非常に長期建設を悲觀してゐる様であります。戦に敗けたのではありませぬ、戦には勝つたのであります。即ち之れから花を咲かせ實を結ばせる前途有望なる仕事でありますから、私は愉快でたまりませぬ。

我が白木屋はこの時に際し政府の御命令により、重大なる使命を帯びて長期建設即ち中支經濟建設に従事する事になりました。光榮之れに過ぐるものはありませぬ。

本日明治の佳節にあたり國運の隆盛を御祈りすると共に、此名譽を喜んで諸君に報告し一層の發奮と御共力を切望する次第であります。

名裳百點會に就て

十一月九日

一、日支事變の影響は高級呉服に及ぼすものと見透しせるに、今秋に於ける實際は吾人の豫想を裏切りたり。

二、即ち、産地の状態並に各百貨店の諸催し物の結果より推論するに、意外にも御召、フクロ帯、銘仙等に於ては近來になき高級品の賣行良好なり。

三、之れ東京市民全體の收入増加せると、富の移動行はれたる結果、吾人の想像せざりし顧客層が新に出現する結果なりと信ず。

四、社會の狀勢は時々刻々變化しつゝあり、故に吾人の計畫も著想も亦時々刻々變化するを要す、之れ創造と工夫を奨勵する所以なり、滯水必ず腐敗するは絶對の眞理なり。

總動員法十一條問題に就て

- 五、右の如き社會情勢なるを以て、吳服部店員諸君は些々なる苦情を排除し各賣場一團となり、一致協力して當店獨特の白木精神を發揮せられよ。
- 六、各賣場を一單位とし其賣上成績に依り賞せんとす、奮つて賛成あれ。

總動員法十一條問題に就て

十一月十日
白光會、白和會

- 一、十一條の配當制限問題が國民に及ぼす影響を考察する爲には、次の三點より觀察するを適當と信じます、即ち經濟方面、社會狀勢、政治的解決であります。
- 二、國策の根本觀念は、日滿支の三國が一ブロックとなり東洋の獨立を完成せんとするにあると想像せらる、これを別の言葉で申すれば、東洋から英米の權益を徹底的に驅逐する事でありませう。

この根本觀念が御理解願はぬとこの問題が御諒解出來ないのであります。即ち

英米の物資をあてにしないで、東洋人は東洋の物資だけで文化生活をすると云ふ事が國策の根本義であります。

- 三、英米の物資にたよらない考へ方であるから、我が國の物資は自然と不足を來します故に生産機關を擴張しなければなりません。

また、長期抗戰のためには軍備を擴充しなければならぬから、之れ亦生産機關を整備擴張しなければなりません。

- 四、生産設備を擴張するためには、事業家並に資本家に十分の興味を持たせなければならぬ、即ち事業家並に資本家が長期建設に興味をもつ事が最も必要の條件であります。

國策とは云へ配當制限をやる事は、是等の興味を捉ぎ不安を與ふるから、經濟的見地からすれば第十一條の發動は賛成出來ないのであります。

- 五、次に社會狀勢から考察しますと。

勤勞階級に非常な異變をきたして居ります、例へば自分の息子は戰地に於て困

總動員法十一條問題に就て

苦缺乏に堪へ生死を超越して戦つて居るのに、隣の太郎兵衛の息子は工場で平素の三倍四倍の俸給をとつて贅澤をしてゐる。

別言せば、同じ百姓の子と生れながら、出征して居る者と否らざる者との間に斯くの如き差別があるのは何故か、天は果して公平であるか。

是等の父兄の聲が戦地に自然と通じ將兵の士氣に非常な悪影響を及ぼしてゐます。

之れが所謂陸軍省の佐藤情報部長の發表された、「般賑産業の高率なる配當の如きは不振産業や戦死者の遺家族の事を考ふれば、大いに戒心を要する」云々の意味でありませう。

社會治安の責にある末次内務大臣が云はれたのも、この意味であると思はれます。

六、十一條發動は右述の如く經濟的には相當に影響するも、社會狀勢から大に考へなければならぬ重大の問題であります。

即ち國家の苦痛は、全國民が「平等」に負擔を共にし、上下一致協力して國民の内に聊かも不安や不平なく此難局を突破する事であります。

即ち「太郎兵衛心理」であります。

七、以上の理由で十一條問題は經濟的と社會的とで大波紋を生じ解決が困難でありますから「政治的解決」より外に道はないのであります。

茲に於て理智に富み大局を觀破し所信を斷行する勇ある大政治家を要する所以であります。國民の誰れもが要望するのはヒットラーの如き大政治家であります。

八、私見を申しますなれば、十一條問題の如きは表面的の問題とせず、理論をぬきにして高配會社の社長を呼び出し懇談すれば平安裡に即時實行の出来る易々たる問題と思ふのであります。

高配會社の社長や専務の内には十一條發動を内面では大に喜んで居らるる士も尠くないと信じます。

歳末賣出しの氣向

十一月十六日

- 一、本年は来る二十三日より歳末賣出しを開始す。
- 二、我が國は有史以來嘗てない世界最大の戦争に於て完全に勝つたのである、吾人の愉快之れに過ぐるものはない。
世の中には生活改善運動を履き違へ恰も戦争に負けたかの如く悲觀してゐるものがある、是等は時局を正しく認識し得ざるか或はヨタを誤信して居るものである。店員諸君須く時局を正觀せられよ。
- 三、戦争の結果國民は金持になつたのである、全國の銀行預金は昨年比し二十六億萬圓を増加し、郵便貯金もまた十億萬圓を増加せりと謂はる。即ち國民の富は昨年比し三十六億萬圓増加した事になる。従つて購買力も三十六億萬圓増

加せりと想像する事が出来る。

- 四、吾人百貨店は物資の配給機關として商品を配給する義務と責任を持つて居るのである。

- 五、然し乍ら時局柄消費節約とか生活改善とかの運動が盛んであるから、本歳末には高級品は賣れぬものと覺悟しなければならぬ。

殊に來る十二月中旬頃より政府は國民精神總動員の名に於いて、高級品や贅澤品を買はせぬ運動を行ふとの事故、本歳暮には生活必需品即ち大きくて重い安い實用品が澤山賣れるものと考へなければならぬ、店員諸君の苦心と苦勞は例年に比べて一層激しいと覺悟しなければならぬ。

- 六、然し戦線の皇軍將士は酷寒に堪へ忍び、困苦缺乏と闘ひ、ある時は草を煮或は犬馬の肉を喰ひて餓を凌いで居るのである。斯様な苦闘を偲びつつ、銃後の吾人は、日常の生活に於て、自分に與へられた職場に於て奮闘しなければならぬ。また「國家の苦痛は國民が平等に負擔しなければならぬ」

七、確固不拔の精神と、この難局を突破する力に最も重要なるは吾人の健康である。店員諸君各自私慾を適度に制限し、寸暇ある毎に身體に休養を與へ、以て時局下の勇士たらん事を切望する次第である、即ち「健康なる身體に健全なる精神宿る」か。

赤ちゃん審査會に於ける祝辭

十一月三十日

一、私は自分が子供を育てました體驗をお話して本日の祝辭に代へたいと思ひます。

一、私の子供は二、三歳の時常に胃腸が悪く非常に弱くありました。醫者もその不健康には匙をなげられた位でありました。私達夫婦と四十歳位の乳母と二十歳位の女中と、私の母の五人で共力して色々手を盡しましたがどうしても丈夫に

する事は出来ませんでした。

一、私は或る時、近所の鼻たれの餓鬼大將を三四人、キャラメルを一個づつ與へまして家につれて来て、その弱い子供と一緒に遊ばせる事に致しました。餓鬼大將は五錢のキャラメルの魅力で毎日遊びに来てくれました。そして私達は子供等に對しては自由に何でもやらせました。

そのために僅か一ヶ月で子供は非常に健康となりました。

乳母や女中をつけるのは經費もかゝるのみならず却つて子供の健康には悪い事が判りました。

一、つまり子供と云ふものは「イタヅラ」が商賣でありまして、「イタヅラ」こそ子供の健康上唯一無二の良薬といふ事がわかつたのであります。また子供が乳母や祖母の如き老人と遊ぶ事は決して愉快の事ではありませんぬ。

一、障子を破つたり、着物を汚したり、ほころばせたりする事は子供の役目でありまして、その破れた障子を張つたり、着物を洗つたり、つくろうのが母親の役

目であります。

一、私の讀んだ獨逸のある本に子供は一時間に千八百回手足を動かさなければならぬと出て居りましたが、なる程その通りであると痛感しました。その弱かつた子供は以來丈夫に成長致しまして今では商科大學に元氣で通學して居ります。

一、私は自分の致しました子供の育て方が皆様の御子供をお育てになる御参考にもなれば幸であります。

殉職店員七回忌追悼文

十二月十六日

本日、一丸人止君を始め十三君の殉職七回忌に當り謹んで靈前に申し上げます。皆様とお別れ致しまして、最早七年の星霜は過ぎ去りました、實に早いものであります。

あの火事の爲めに白木屋はどうなるかと一時は心配しましたが、皆様の御加護と店員諸君必死の努力とに依りまして、所謂「火事の焼け太り」と人様から謂はれる様に、メキ／＼と隆盛になりました事は、誠に御同慶に堪へませぬ、皆様もどうか喜んで下さる。

昨秋よりの支那事變も今や新段階に入り我が國は支那と滿洲と一團となり、東洋を獨立させる運動が國を擧げて行はれて居る時であります。

我が白木屋からも、百餘名の應召者が征途されました、その中で赫々たる武勳をたて、おしくも名譽の戦死をされた方々は、高橋章平君を始め五君であります、その英靈は、この觀音堂に皆様と共に今は眠られて居ります。

その後我が百貨店の經營にも、幾多の法律が發令され、その影響も甚だ大きくありましたが、我が白木屋は、店員諸君の工夫と頑張によりまして、よくその難局を打ち破りて益々繁昌して居ります、最近では上海、南京、漢口、杭州、青島と支店を出しまして大陸に大躍進を試みて居ります、御安心下さい。

斯様に繁昌致しますのも、あの大火災に於ける皆様の其職務に殉ぜられました崇高なる犠牲的精神の發露、即ち尊い活模範に因る事と、今更其の感をあらたにする次第であります。

何卒、皆様も斯様に白木屋が、戦時下にあつても立派に發展してゐる事を喜んで下さい、我々も今日の白木屋の躍進振りを、こよなき手向として、皆様の御靈を慰め得る事を衷心から喜んで居ります。

どうか皆様も私共の氣持ちを御酌取り下さいまして、此上とも一層の加護を賜らん事を切に御願ひする次第であります。

昭和十三年度に於ける各部長の實行せる革新

十二月十日

- 一、販賣政策を絹布第一主義に轉換す。
- 二、柄模様を時局向に再吟味す。
- 三、ストック品の更生（丸帯を袋帯に改造する等の新工夫）
- 四、本店商品の分店消化。
- 五、分店各個經營より統制經營に移る。
- 六、代用品又は新商品の創案。
- 七、臨時軍事費の豫算四十億圓に着目し陸軍班を強化す。
- 八、高價少數のものより實用大量品に主力を注ぐ。
- 九、外賣係は家族サービスより機械、船舶、飛行機等の工場サービスに轉換。

七、内賣係は商品を實用向に變更す。

十一、從來の散在的な仕入を廢止し一流取引先並に製造家直接の集中取引に改革す。

十二、接客實演訓練の目的にて假想客を設け接客サービスの實地訓練を行ふ。

十三、商品のストックを持たずして豫約販賣主義に改革す。

十四、時局に順應せる商品賣場を擴張強化し、不向なる商品の賣場は縮少又は廢止を斷行す。

十五、適材を外賣に集中す。

十六、時局産業に向て得意開拓に邁進す。

十七、一品主義より大量數物主義に改進す。

十八、見込み仕入を減じ、受註仕入主義に改革す。

十九、氣持を大陸的に革新し頭の改造に努力す。

二十、他力利用（寺錢販賣等）に依る商賣戦を工夫す。

二十一、封建的百貨店思想を打破し黒字製造に邁進す。

二十二、問屋へ一品多量の卸賣を開始す。

二十三、製造家へは約手拂とし、需要家へは現金主義とし、信用を無限に利用す。

二十四、歳暮戦に於て實用値頃商品の準備數量を前年より二割増加す。

二十五、私利私慾を捨て全體主義の精神を強調す。

二十六、前年度不成績なりし店員に其弱點の矯正法を實示し商才の向上を計る。

二十七、節外品約四萬圓を無損失にて全部處分す。

二十八、部負擔なりし陳列、宣傳費等の諸經費をタイアップして他の負擔とせり。

二十九、店員をして舊弊を打破して新時代に順應すべき頭に革新せしめつゝあり。

三十、勤勞奉仕、統制運動等に依り「規律訓練」をなす。

三十一、家庭必需品賣場を擴張す。

三十二、新購賣層（軍需工場方面）を調査しお得意カードを改廢す。

三十三、若手店員の勇敢なる拔擢。

昭和十三年度に於ける各部長の實行せる革新

- 三十四、特に客層にマッチするため商品の準備及び配列、宣傳等に新工夫をなす。
- 三十五、仕入と金融との調和を計る。
- 三十六、仕入統制の副産物としてストックを消化整理せり。
- 三十七、經營費、消費節約の斷行。
- 三十八、スポーツを奨励し體位の向上を計る。
- 三十九、返品専用自動車の新設し、或は商談室を改造し取引先の優遇を計る。
- 四十、新聞廣告費を節約し、家庭へ頻繁にパンフレット、ピラの直送をなし宣傳の方法を改革す。
- 四十一、店内の裝飾は戰勝氣分の横溢に務む。
- 四十二、配送の方法を改善し配送費を節約せり。

昭和十三年の經營 (終)

昭和十三年の經營奥附
(非賣品)

昭和十四年二月拾日印刷
昭和十四年二月拾五日發行

編者 山田 忍 三

東京市日本橋區區一丁目九番地
株式會社 白木屋

印發行 人 倉 鑄 次 郎

東京市日本橋區區一丁目九番地
株式會社 白木屋

發行所 株式會社 白木屋

不許
複製

株式會社 文 藝 社 印 刷

山田忍三著	白木屋編	山田忍三著	山田忍三著	山田忍三著	山田忍三著	山田忍三著	山田忍三著	山田忍三著	山田忍三著	山田忍三著	山田忍三著	山田忍三著	山田忍三著
フオード	白木屋更生之一年	百貨店經營と小賣業	回顧五年	經營五年	昭和七年の經營	白木屋の大火	昭和八年の經營	昭和九年の經營	セトルスマンブック	昭和十年の經營	如何にすれば小賣店は繁榮するか	昭和十一年の經營	昭和十二年の經營
二百六	四百二十	三百六	四百六	四百六	四百六	二百六	二百六	二百六	八百六十	四百七	五百六	三百六	四百三
頁版	頁版	頁版	頁版	頁版	頁版	頁版	頁版	頁版	頁版	頁版	頁版	頁版	頁版
昭和三年四月刊	昭和三年十月刊	昭和五年十月刊	昭和七年三月刊	昭和七年五月刊	昭和八年五月刊	昭和八年六月刊	昭和九年四月刊	昭和十年三月刊	昭和十一年一月刊	昭和十一年五月刊	昭和十一年十一月刊	昭和十二年四月刊	昭和十三年五月刊

終

谷