

321  
733

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14

始



特221  
595



郎著

必勝陣

實業之日本社版





影 近 者 著



## 序に代へて

私の日頃考へてゐる事業に對する信念や、過去三十幾年來實行して來た事業に對する心構へやそのやり方をあれこれと書きとめたものがこの小書となりました。極く最近書いたものが大部分ですが、中には随分古くなつたものもあります。私が題を選んで書いたものもあり、また實業之日本が題を出して私にしやべらせたものもあります。しかし、いづれも私の事業に對する信念は首尾一貫してゐるつもりです。

松崎は理想的なことばかり云つてゐる、腹と書いてゐることゝは違ふんぢやないか、そんなことで商賣は出來ないぢやないか、などゝ反問する人があつたら、私は斷

來然ノ一と答へる。正真正銘腹の底からこの通り考へ、この通り實行すべく努力してたと云ふ他はない。

宗教的の信念（或る一つに捉はれざる）に立脚した事業經營、これが私のすべてである。私はこの信念を高揚し皆様の共鳴を得たいと思ふ。敢へてこの小著を公にした所以である。題して「商戰必勝陣」といふ、眞實の勝利は必ずやこの事業精神によつてのみ得られるものと確信する。最後にこの著の編輯に當つて實業之日本の由井君の勞を感謝する。

# 目次

新商道論(一)……………三  
 新商道論(二)……………一〇  
 新商道論(三)……………一七  
 私の廣告膝栗毛……………三二  
 商敵を活用せよ……………四七  
 名案名策はどうして浮ぶか……………五四  
 販賣能率増進法……………六〇

事業家の經營觀念……………六四  
 上手な借金の仕方……………六九  
 上手な金の儲け方・使ひ方……………七五  
 どうしたら創造力が出来るか……………八〇  
 廣告と商品……………八五  
 使ひ上手使はれ上手……………八九  
 行詰りはどうして打開するか……………一〇〇  
 私の感心する社員……………一〇七  
 腹の出来た人物……………一二三

失敗してはじめて悟る	二一九
閉口禮讚	二二七
何クソ主義	二二九
最後の勝利者	一三三
手近な常識・非常識	一四〇
物を粗末にする人	一四三
私の精神的恩人	一四八
眞の農村繁榮策	一五四
「觀光富士」の建設	一五九

納税觀念の訂正	一六六
實業と宗教	一七一
成功の六大原則	一七六
信用は無限の資本	一九三
富の増加と生産	二〇〇
私の事業觀念	二〇三

商戰必勝陣

松崎半三郎著

## 新商道論 (一)

### 人間愛

世の中の總ての物は、自由奔放、無軌道に進むべきものではなく、各々その本来の道といふものを離れることを許されない。商賣人にも、商賣人として、自ら世の中に處する道がある。恰も汽車や電車が、線路あつて、始めて行くべき處に達することが出来ると同様である。

即ち、商賣人は、常に商道に依つて進んで行かなければならないのである。

従來商賣人とさへいへば、利益を唯一の目的とし、利益を得る爲には手段方法を選



ばない有様であつた。これがまた常識となつてゐた。昔はよく商人の三角術と言つて、世の中に恥を缺く、義理を缺く、人情を缺いてゐれば成功すると言はれ、それが商賣人の常道と思はれてゐた時代もあつた。

さういふやうなわけで、徳川時代には、商人は最も卑まれ、士農工商といふ順序で、商人は最下級に評價され、當時斬捨御免になつたのも多く商人であつたといふ。如何して儲けても構はぬ、人はどうでも自分さへよければかまはぬ、即ち我利一片の商人であつたものが、明治維新以來、歐米の物質文明が輸入せらるゝに至つて、益々この風潮を強めるやうになり、商人は益々墮落する他はなかつた。

然し、そこには、商人としての大道があつて、眞の成功を得るには、如何しても、この商道を履まねばならないのである。それではどうすれば商道に合するか。

私の考へでは第一に人間愛、第二に明察、第三に協同の精神、この三つが商道の基本であると思ふ。この商道に依つてのみ眞の向上と成功とが得られるものと思ふ。

商賣を行ふには 人間愛を忘れてはならない。昔の商は物々交換に依つて行はれたが、現今では、總ての取引が貨幣といふ媒介物で行はれ、その結果、貨幣萬能とさへいはれるやうになつた。

金さへ儲ければよい。金儲けをするのに手段など選ぶ必要はない。金さへ儲ければ成功者であると言ふ、然しそれは大なる間違である。

私共が、眞に求むるものは幸福であつて、金はたゞその方便に過ぎぬ。社會は連帯であつて、自分獨り財貨を得たからとてそれで眞の幸福が得らるゝものではない。

故に私共は人間愛を基點として商賣に當らねばならぬ。商品を販賣するに際し、その分量を多く見せかけるために、容器を如何にも大きく見せたり、上げ底などを拵へて分量を澤山に見せたり、目方を胡麻化したたりするのを屢々見受けることがある。賣れない場合には、悪いものでも、利益さへあれば、構はずに商標を胡麻化して賣つたりすることも時々見受ける。

消費者の手に入つてしまへば如何でも構はぬといふ考へであらうが、これでは消費者に對する最後の分配者として、甚だ無責任である。

己の爲を思ひ、同時に消費者の爲を思ふならば、その取扱ふ商品は、最も信用ある優良の物でなければならぬ。

商賣上手とは、一度ならず二度三度と、消費者を満足せしめ得ることである。善い

品物であるからよく賣れる、よく賣れるから儲けがあるといふ事にならなければならぬ。かく同情と誠實を以て商賣をすれば、消費者もまた、恰も自分の店のやうな好意を以て、これに接するやうになる。

廣告をするにしてもまたさうである。廣告さへ巧妙であつたならば、大なる結果を博し得ると考へてゐる者も尠くないが、最も効果ある廣告は、最も正直なる廣告である。然るに、現今の廣告の中には、未だ虚偽の誇張をなすの愚を繰り返してゐる者が頗る多い。名實相反する廣告は自殺的宣傳であり、自己の不信用を公衆に訴へてゐると同様である。こんなことでは衰微し不信用を招く他はない。

總て、正當な勞力に對する報酬でなく、暴利を貪つて消費者に迷惑を懸け、不勞所得をのみ得んとするのは大なる誤りである。試みに、自分が買ふ位置になつて考へて

見よ。

商人は畢竟、自分の心を賣るのである。自分の親切を賣るのである。従つて常に同情と誠實を以て消費者に接せねばならぬ。それには、商品も信用あり、品質も完全なるものを賣ることに努めると同時に、商品の取扱ひも一層周到の注意を加へ、商品の陳列法も、成るべく消費者に快き感じを與へ、何の偽りもなく、顧客に對する時、消費者はその商店を信頼し、安んじて品物を手に入れることが出来る。さうなればその商店の永久の顧客が益々多くなり、分配者も供給者も共に共榮の實を擧げることが出来る。

然るに、往々目前の小利に趨つて、その取扱ふ商品の品質等は一尙お構ひなく、そ

の仕入等に就ても研究せず、徒らに利益の多からん事を求めるのは、甚だ間違つた考へと言はなければならぬ。

私共は利己主義を棄て、眞に人間愛の上に立脚しなければならぬ。自分の欲するところは又他人の欲するところであり、自分の欲せざるところは、他人もまた欲しないのであるから、常に人の爲を思はねばならぬ。こゝに商賣の道が開ける。

故に、商人として成功せんとせば、この正道を歩まねばならぬ。この正道を歩まずして、商賣に成功せんとする者があれば、結局己を毒する他はないのである。人間愛といふ、強い信念を基調として、日常の商賣に精進する時、その當然の報酬として成功を贏ち得るのである。

## 新商道論 (二)

### 明 察

明察とは智力の働きをいふのであつて、前に述べた如く人間愛に依つて——共存共榮の精神を基調として、智力を運用することが商業上大に必要である。しかも單なる智力だけではその半面に危険が伴ふから不可である。

さて、商業上に智力を働かすに就ては、第一に先見の明が必要である。即ち慧眼、能く機先を制して商機を巧みに捉へることは、商業上最も必要なのであるが、たゞここに考へねばならぬ點は、現代の商業は昔のそれとは全く方法が違つてゐることであ

る。譬へば、昔は自分さへ儲ければ他人は如何なつても構はぬといふのであつて、現にさういふ方式に依つて、成功し且つ世間から賞讃されてゐる人を屢々見受けるのであるが、今日は共存共榮を精神とせねばならなくなつて來た。

彼の紀の國屋文左衛門が江戸の大火に逸早く木材の買占を行つて巨利を博したり、また、近くは戦時に乗じて米の買占を行ひ、ために、當局をして傳家の寶刀を抜かしめた者もあるが、個人的に儲けることを商業の目的なりとする人々は、これらの行ひをも是認してゐる。然しながらそれは或る一人だけが儲けた反面に、多數の人々に損失を與へ危険を與へたのであつて、決して商道の義しきになつたものといへない。所謂先見の明は、他人に害を與へない方法で、時機を捉へる意味であらねばならぬ。

蓋し、商業は段々に進歩して行く事を考へる必要がある。言ふまでもなく社會は時々刻々に動きつゝあつて、我が國に於ても總てのことが世界的になり、事の大小に拘はらず、世界的經濟事情に依つて進みつゝあるから、到底迂濶にしてゐる譯に行かぬ。必らずや商機を巧みに捉へ、風雲に乗することが大小共に必要なのであるが、先見の明といひ、商機を捉へるといふことは、チョツトしたことゝ爲めに間違つた結果を招き他人に害を與へる場合が多い。

たとへば、商品取引所や株式取引所の如き、これに依つて商品を調節し、また株式を賣買することが目的であるに拘はらず、經濟事情に乗じて、この機關を利用し、或ひは買占或ひは賣崩しを行つて、單的に我慾を満す者がある。かくの如きは斷じて不可である。

昔は一將功成つて萬骨枯るといはれたが、その結果は大なる富者が數人生れて一般の者が貧窮に陥つた。然し今日は一般大衆の生活安定が目的である。社會は共存共榮の福祉に活きねばならない。——こゝに商業の目的を置いて、かゝる事が必要であると同時に、智力を働かすに就ても、この點を十分に考慮せねば、社會の圓滿なる發達を期することは出来ない。

次には果斷が必要である。社會は時々刻々に進歩し内外の形勢、人心の趨嚮は絶えず變化しつゝあつて、舊來取り來つた方法だけでは時勢に遅れ去つて、到底目的を達することは出来ない、宜しく新しい時代に適應した方法を講じて邁進すべきである。

世には日本人は移り氣だといふが、而も事物を精密に調査して且つ思ひ切つてこと

を行ふの勇氣を缺く恨みがある。

彼の米國人は、適當の方法を考究し、而して目的に向つて邁進するから、遂に新世界の有力な商人となり得たのである。即ち將來を考察し、且つ果斷であることが米國に多數の實業家を輩出せしめ、國富を増進せしめた如く、日本でも商業上、工業上、進歩し來つた外國のよき事例を日本の國情に適應した方法に依つて行ふべきである。それは卸業者も小賣業者も同様に、それ／＼の立場から適當の工夫を考究することが最も必要である。私どもの會社は、十數年來販賣機關を整備して、直線的に小賣業者に製品を配給してゐるが、この方法は外國に於ては少しも異とすべき事柄でない。たゞ日本では何人も思ひ切つて、この方法を取らなかつたのを、私どもの會社が初めて決行したのであるが、その成績は豫期以上に良好である。

即ち、販賣機能が十分に發揮され、消費者に向つて新しく、良く、廉き品物が豊富に配給されることは、この直線的販賣方法を決行した結果に他ならないと思ふ。若しその當初の反對や、徒らに惡聲を放つ者を顧慮してをつたならば、到底これを實現することは出来なかつたのである。

社會の進歩は激しく、速い、優柔不斷では何事をも成す事は出来ない。思ひ切つて決行することが必要である。

前述の如く、智力、先見、果斷は勿論必要であるが、これを一貫する努力と信念が無ければならない。もし努力、信念が無ければ、その事業は自ら不成績、不徹底である。必ず事業に對して確乎たる信念を把持し、飽くまでも努力することが必要であ

つて、徒らに手を拱いてをつたのでは駄目である。

たとへば、小賣店は漠然として客の來るのを待つだけでは到底繁榮しない。是非とも各種の工夫に依つて、客を引付ける方法を講じ、且つ一度店に入つた客は逃さぬやうに努力すべきである。即ち店頭を改良して客に快感を興へ、また衛生的にして人を引付けるの工夫を凝すと同時に、假令十錢の客にも將た十圓の客にも同様に親切にするの努力が必要なのである。

要するに、總てのことは努力を以てすれば何でもない。——而も、先見の明も、果斷の力も、強き信念より發生するものでなければ成功すること困難である。

## 新商道論 (三)

### 協同一致

今日では凡ての事情が昔と異なつてゐるので、協同一致の精神がなければ決して成功するものではない。これは個人でも、國家でも、社會でも同じことで、當然成すべき務である。例へば、或る家庭に於て主人と家族とが協同一致の精神を缺いたなら、その結果は不和となり、決して愉快な家庭を作れるものではない。

我が國の現状を観るに、各方面にこの精神を缺くことの多いのは誠に遺憾である。國政を料理する政治家が既に、國家百年の將來を慮からず、たゞ政權を得んが爲め

に政治を行つてゐる。即ちその結果阿附雷同し、眞の政治が行はれないのである。産業界に於ても亦同様で、自家の利益のみに汲々とし他人の利益、國家の利益を考へ事業を遂行する者は極めて尠い。これは實に寒心すべきことで、日本の將來のため各事業家の覺醒を促すべきである。

協同一致は、その反面に犠牲の精神を必要とするものである。その犠牲的精神がなければ表面上、如何に協同一致したやうに見えても必ず破綻を生ずるものである。即ち自家の利益が行詰り、或はまた他の利益と衝突するやうな場合に不和を來すが、犠牲的精神を以てすればさうした醜さを避け得られる。

協同一致と、その同體をなす犠牲的精神とは、我々の生活に最も必要なのであるが、我國の商工業者には昔から協同の精神が乏しいやうである。徳川時代には土下座、斬

捨御免等の制度があつて、治者は被治者を奴隷視した。支那では更にそれ以上の壓政があり、人民を支配し、産を没する等の暴政が往々にして行はれたのである。かゝる専制政治の行はれた結果、民衆は自己防衛の爲めに他を顧慮してゐる道がなく、遂に犠牲的精神を失つたのである、昔時はよく「一將功成つて萬骨枯る」等と謂はれたが、今日の時代は凡ての事情が當時と異つてきてゐる。現在はどうしても協同一致の精神に依つて事業を經營せねば成功は覺束ない。

極めて卑近な例を挙げれば、一の事務所に於て各人が勝手氣儘な仕事をしてゐたならば、その成績は少しも向上せず、却つて破滅の原因となるが、よく協同一致の精神を以て協調連絡し、統一ある組織で仕事をすれば十分に成績を擧げることが出来る。

商人もまた然りである。過去に於ける如き方法で、たゞ自己の利益のみに着眼し、



他の利害を度外視するやうなことを續ければ、結局自滅するより他に途はない。顧客にも満足を與へ、共に己も利する精神、即ち協同一致の精神があつて初めて成果を納め得るのである。

由來日本の商人は、商人同志が商賣身敵から悪口し合ふ悪風があつた。つまり客に空世辭を蒔いて自己のみ儲ければそれでよいと思つてゐたからである。他を陥れて獨り利を貪る、それがどの位一般の利益を阻害し、社會を毒するか十分考へねばならない。生産、分配、消費はすべて均霑すべきものである——これが一部の者に占有されたなら、残りの大部分の人達はそれに浴することが出來ず、社會は必らず悪化する。

然しながら、最近我が國の商人も追々と自覺し、利己主義を捨て、協同一致の精神を抱いて來たことは慶賀すべきことである。近來盛になつてきた聯合大賣出しの如きも、

若し一軒でするならば莫大の費用を要すべきものを、全部合同してやれば、費用も省け顧客も多く集められて自他共に利益することが出来る。これ等は協同一致の美風として大いに推奨すべきものと思ふ。

協同一致の精神は、私どもの會社の所謂共存共榮主義であつて、商賣は何事に依らずこれなくしては繁榮するものではない。人が利益を得るといふことは、民衆が初めて出來るので、商人が十の利益を得た中に、自分の獨力で得たものは一或は二に過ぎない。餘りは社會が儲けさせてくれたことを忘れてはならない。

即ち凡ての商人は協同一致の精神に基づいて商賣を営まねばならないのである。この精神を忘れて、商賣に従事したならば決して自家の繁榮を望むことは出來ない。ひとり商人に限らず個人でも國家でも健全なる發達は皆この精神に由來するのである。

## 私の廣告膝栗毛

### 商品と廣告とは車の兩輪

商品はそれ自身既に廣告的要素を持つてゐる。いゝ品物ならば、廣告しなくとも、自然に世間にひろまつて行く。桃李云はされども下自ら蹊をなすといふ諺がある。しかしながら、これを正當に廣告することによつて、また一層、その擴張發展を促進助長することは云ふまでもない。

自動車のフォードなどは、機械が丈夫で、ガソリンを食ふことが少く、耐久力が強く、しかも値段が安いといふので、すばらしい發展をとげたのであるが、かくの如く實質が

いゝ上に、そのことを、あらゆる手段方法をもつて、世界に宣傳したゝめに、かくの如く短時日の間に全世界を風靡したのである。

リプトンの茶、これも品質と相待つて大々的な宣傳をやり、今日七億萬斤を販賣してゐるのである。

日本に於ても、ライオン齒磨、味の素などは、廣告界に非常な大きな足跡をみせてゐるが、これとても他の追隨を許さぬまでに宣傳と相俟つて、その商品を賣り込んで來たのである。

かくの如く、今日の如き複雑な世の中に於て、スピーデーに品物を賣りひろめるためには、品質の改善と相俟つて、廣告の偉力を借りることがぜひ必要である。

しかし、商品と廣告との間に著しい誇張や欺瞞があれば、結局に於いて成功しな

いことは、過去の歴史が明かにこれを証明してゐる。(このことは別項商品と広告の項を参照されたい。)

広告は、あくまで正直で、真面目でなければならぬ。その商品の持つてゐる性質なり特長を明確に表現し、大衆にむかつてアツピールしてゆくことが必要である。

かくの如き真面目な、機宜を得た、正當な広告は、一種の投資である。最も安全な投資であると思ふ。米國などでは広告費を資産の中に入れてゐるほどである。商品と広告とは恰も鳥の兩翼の如く、車の兩輪の如しと云ひたい。故にその兩者には寸分のへだちを許さない。兩々常に進歩改善しつゝ、世の動向と共に邁進して行かねばならぬと思ふ。

### 広告は却つてコストを下げる

しかしながら、この広告の効果は、簡単に、また明確に、測定し得ない場合が多い。一圓の生産費を要したものを一圓二十錢で賣れば、明かに二十錢の儲けが計算される。かくの如く今まで一日十個賣れてゐたものが、廣告をしたために五十個賣れるやうになつたといふやうな場合は問題はないが、かゝることは非常に稀であつて、多くは永い目でその効果を見なければならぬ場合が多い。

昔から、暖簾とか、老舗とかといふことが云はれる。これは暖簾とか老舗それ自身が尊いのではなく、その信用を博するまでにとり來つた商品の精華や經營ぶりが、一歩一歩一日一日と築かれて來て、その努力その精神を買はれたものである。榮太樓と

か、藪そばとか、東京市内にも各種の老舗があるが、これ皆以上のやうな意味に於て、他と異つた特長があつたからである。

冒頭に述べたやうに、商品には商品それ自體に廣告的要素を持つてゐる。いゝ商品、いゝ内容を持つてさへゐれば、いつかはその眞價は一般に認められるのであるから、廣告をするにしても、その精神を忘れて、大廣告をもつて一舉に勝ちを得ようとしても成功は覺束ない。

私どもは、かくの如く、品物は大きく、品物は大きくしてよくなくても大廣告さへすれば賣れるものだ、といふやうな考へから、大廣告を集中して、遂に失敗してしまつた幾多の例を過去に於て随分見せられてゐる。

然し商品がよくて廣告が積極的であれば、大なる成果を得る事は云ふまでもな

5。

今假りに、こゝによき商品を作つてゐる商店があるとす。廣告をしなくとも十萬圓賣れてゐた。ところが、積極的に乗り出して、賣上の一割一萬圓を廣告にかけたとする。そして廣告をつゞけてやつて來たゝめに二十萬圓の賣上げを得たとす。その時は、一萬圓の廣告費は、賣上げの五分に低下する。五十萬圓を得たとすれば二分にあたる。

十萬圓の賣上げと五十萬圓の賣上げとは、そこに、非常なる差違を生じてくる。生産費にしても營業費にしても、所謂そのコストが低下し、従つて定價を安くすることが出来るし、定價はそのまゝとしても、實質的にいゝ品物を提供することが出来るやうになる。それだけ消費者に奉仕することが出来るのである。この際の一萬圓の

廣告は社會のために非常なる貢獻をなしたことになる。

かくの如く、商品の製造販賣にたづさはるものは、優良なる商品を製造すると共に、正しい廣告によつて、販賣能率を増進して行くことが、以上の例に照して最も必要なことと信ずる。

#### 従業員へ四つの供給

私は、先年米國のハーシー會社といふ、チョコレート製造會社の工場を見學したことがある。ヒラデルヒヤから五十哩ばかりの郊外に在り、百八十萬エーカーの敷地をもつ廣大な工場で、中央に工場があり、その周圍には、社員の住宅、運動場、花園、その他の娛樂機關や學校孤兒院等の設備もあり、一大王國を形成してゐる。

ハーシー會社では立派な優良な商品を作るには、先づもつて、それを作る人間が立派でなければならぬといふ根本的な考へから、優秀な立派な従業員を作り上げるために、實に贅澤と思はれるまでに、設備萬端に莫大な金をかけてゐるといふことであつた。

働く人達が氣持よく愉快な毎日をおくるやうに、先づ第一に、フレツシエヤー（新鮮な空氣）を興へ、第二には、フレツシオーター（新鮮な水）を供給し、第三には、フレツシフード（新鮮な食物）を食べさせ、第四には、ビュティフルシオン（美的環境）に置く、といふのである。

かゝる環境に置かれれば、人間も勢ひ、新鮮澄刺明朗清潔たらざるを得ない、従つてそれらの環境と人間に依つて作り上げられる商品には、いのちがあり魂がある。

それ自身に既に立派な廣告的價值も持つてゐる。

### 新聞廣告で賣上三倍加

さて、私は、以下私ども森永が過去四十年間にとり來つたところの廣告について、その體験的なお話を申上げようと思ふ。それが聊かなりとも讀者の参考になれば幸甚である。

森永がはじめて新聞廣告を出したのは、明治三十七年である。その頃の森永は、赤坂に五六十坪の工場、事務所全部を合しても百坪に満たない、小さなもので、機械などは殆ど使はず、すべて手工業で、家庭工場に過ぎなかつた。

一日の賣上げは五十圓から百圓位、製品は西洋菓子で、マシマローとかバナナ、チ

ョコレートといったものである。前社長森永も私も事業の根本をアメリカで學んだので、將來の私共の事業は廣告を大いに利用しなければならぬと考へた。

それまでの西洋菓子といふものは、宮内省その他の一部上流家庭にはいつてゐる位で、一般大衆は勿論上中流の家庭でも殆ど常用されてをらず、實に微々たるものであつた。

そこで、明治三十七年の六月から七月にかけて、お盆前を利用して、大々的な發展を期待し、時事新報、今は姿を消してしまつたが、その頃の時事新報はたしかに日本一の信用を博してをつた。萬年社といふ廣告取次ぎに相談して、この時事新報に一頁の廣告を出した。その頃たしか一頁五百圓だつたと思ふ。

その頃一ヶ月二千圓前後の賣上げをしてゐる商品に對して、一回五百圓の廣告を支

出すといふことは、相當な冒險であり、非常な勇氣を必要とした。

上にはマシマロー、バナナ、フレンチメキスト、といふやうな菓子（の名稱を出し、下の方に、東京市内の小賣店五六十軒の所番地名前を列べ、エンヂエル・マークを入れた。このエンヂエル・マークは元來マシマローをエンゼル・フード（天使の食べる食物）といふところから出たので、爾來森永の商標となつたのである。

ところが、この廣告によつて、果然市民の間に西洋菓子に對する興味と好奇心をそそり、七月の賣上げは一躍七千圓に増加し、不眠不休で製造しても、需要に應じ切れないといふすばらしい盛況を來したものである。

この第一回の新聞廣告のクリーン・ヒットが森永の廣告の土臺をなし、廣告による將來の運命が指示され、そして私共の廣告信念が確立されたのであつた。

### 紙サツク入りの創案

それから、明治三十九年頃である、キャッチフレーズ（見出し、或は前文句）といふものを新聞の冒頭に使つて見た。「五厘で二十五萬圓」といふ文句である。その頃日本の人口は五千萬と云はれ、この日本人全部が一年に五厘づゝ菓子を食べれば二十五萬圓になるといふ意味である。

今日二十五萬圓といへば私どもの二日か三日の仕事であるが、當時としては、夢のやうな數字であつた。このキャッチフレーズは非常な賞讃を博し、時事新報社から懸賞金をもらつたと記憶する。

その後赤坂の工場が火事で焼かれたので現在の田町へ移つて來た。そしてキヤラメ

ルの製造をやつてゐたが、まだ一つ一つバラで賣つてをつた。當時英國のパスカルといふ會社がチューイング、タツプエーをブリキ罐に入れて賣つてをつた。そこでキャラメルもブリキの印刷罐に入れて十個入り十錢で賣り出した。

ところが外國ではリクリツシ、コーフ、ドロツプスなどが紙の小箱に入れられて賣り出されてゐる。そこで、キャラメルもブリキ罐でなく紙のサツクに入れれば値も安く廣く一般的に賣りひろめられるのだが、何分にも日本の氣候は濕氣も多く夏はドロドロになつて溶け易く、冬は堅くなつてしまふといふので、これが實現には非常な難色があつたが、大串常務の熱心な提案によつて、遂にこれを實現することになつた。

悪いところは改善すればよい、何事でも、大小の犠牲を拂はねば成功を捷ち得ることとは出来ない、非常な勇氣を振つてやつたのである。これは大正三年の秋である。

紙サツク、ポケット入り、五錢と十錢のキャラメルはかくして一種不安の中に賣り出したのであるが、案ずるよりは生むが易い喩への如く、これが世間の嗜好に投じて非常なる成績ををさめ、これがために工場の増設を行ふやうになつた。

### キヤツチフレーズの考案

ところが、翌年梅雨の候から秋へかけて、最初の不安は事實となつてあらはれ、五六萬圓の製品がドシ／＼歸されて來たのである。當時の五六萬圓の戻りは、殆ど致命傷であつた。

そこで私どもはこの難關をどうして切り抜けるか、一方この日本の天候氣候に適するやうな製品を作るやう研究すると共に、品物がいたまぬ先きに、一日も早く品物を



消費者の口に入れてしまふやう、品物の回轉を早める工夫にとりかゝつたのである。それには廣告による他はない。

そこで廣告宣傳に對して、より一層力を入れることになつた。そしてキャラメルを「煙草代用」にすゝめ、また、「天二物を與へずんばわれはミルクキャラメルを取るよ」といつた新熟語を出し、スマートな紳士が草原に坐して、煙草を投げ捨てキャラメルを食べてゐる繪を配し、新聞雑誌に廣告し、或は電車にポスターを出したり、日本の廣告界に非常なセンセーションを巻き起した。

### 自動車宣傳

一方また自動車宣傳をやつた。その頃、日本にはまだ自動車は非常に少ない時代

で、森永の自動車宣傳隊は日本全国各地に於て非常に珍らしがられたものである。自動車には小旗や飛行機の模型を満載して、これを群り集まつてくる子供に配り各地の人氣を湧き立たせた。

それからまた活動寫眞を公開して森永のキャラメル十錢一個を買つてくれた人には、無料で見せるといふやり方で全國を廻らせた。かくしてキャラメルをはじめとして、森永の製品は全國を風靡し特にキャラメルの紙サク入りは最初大なる困難に逢着したが、製品の改善と同時にこの大々的廣告によつて、遂に今日の成功を捷ち得たのである。

最初の頃の私どもの苦心をお話すればいろく面白い話がある。社員が皆ポケットにキャラメルを入れて、電車や汽車に乗り、これを公衆になるべく目につくやうに食

べて見せるとか、又は實物宣傳として、日比谷公園にキャラメルの箱がいくつ落ちてゐたかといふ懸賞を出したり、新聞にキャラメルといふ字が幾つあつたかといふやうなことを懸賞に出したり、實にありとあらゆる苦心をやつて來たものである。

森永が今日まで廣告に投資して來た金は實に幾千萬圓に及んでゐるが、それらの廣告が今日の販賣の基礎をなしてゐるのである。廣告の効果はすぐ眼に見えずとも、直ちに計算されずとも、積り積つて非常に大きな力を形成して行くのである。

#### 軍艦販賣・飛行機販賣

その後最も廣告に力を入れたのは濱口内閣の昭和三年頃である。金解禁や緊縮政策によつて財界は極度に委縮し、賣上げは非常に減つて來た。そこで、私どもは、この

時勢に逆行して、反對に大廣告大宣傳をやり、頹勢を盛りかへすべく努力した。

先づ第一回に試みたのは、軍艦販賣で、五十錢のキャラメルを買つた人には、紙製組立軍艦を一個景品につけることにし、大々的宣傳をはじめた。この軍艦は戦艦陸奥の模型で、百萬個を作り總動員でやつた。そしてそれは一ヶ月で賣りつくしたのである。面白いのは、陸奥といふ名前の爲めか、東北青森方面で非常によく賣れたといふやうな挿話などがあつた。

それから、それをやつてゐる中に考へついたのは、當時報知新聞の吉原飛行士が佛蘭西から小型飛行機でかへつて來たり、リンドバーグが米國より飛來するといふやうなことで、飛行機熱勃興の機運をとらへると共に、國民の飛行熱をも湧き立たせるために、飛行機販賣といふことをはじめた。

森永のキャラメル三十銭を買った人には、組立飛行機一臺を景品として差上げるといふ趣好で、ロツキー機、リンドバーグ機等の模型である。これまた非常な歓迎を博し、三ヶ月間に三百萬臺を賣りつくした。一方全国の各小學校では組立競技會を開き、一般國民の飛行機熱を高めたことは非常なものであつた。

### 全国に飛行大宣傳

それから發展して、こんどは紙細工や模型ではなく、實際に飛行機を飛ばせようといふことになり、私どもは、これまた非常な決心のもとに、飛行機宣傳をやつたのである。日本電報通信社の飛行機を借り受けこれを東京立川から出發させて、全国の森永の販賣所出張所を訪問させたものである。

關西、九州の各地を飛ばすのに約一ヶ月を費やし、これを第一期とし、第二期には關東、東北、北海道と、全航程六千五百キロに及んだ。訪問各地では知事、市長その他の代表者の歓迎を受け、これまた當時としては非常なセンセーションを捲き起した。非常に困つたことは、完全な着陸場のあるところは稀で、多くは練兵場を借用して急場の間に合せたのであつたが、練兵場には鐵條網等が張られてゐたり、塹壕が掘られてゐたりして、種々の困難に蓬着した。

この大飛行宣傳は、宣傳とは云ひながら、當時としては、非常な冒険であり、また國家的の仕事で當時の遞信大臣小泉又次郎氏から招待を受け、賞讃の辭をうけたほどで、國民の飛行熱を昂揚させたことはまた少くなかつたと信じてゐる。これらの總費用に約十三萬圓を費やした。

### 負傷戦士をいたはりませう

その翌年昭和七年の春には、上海事變等に際會して、負傷戦士をいたはりませうと云ふ標語をかゝげて全国的に愛國運動を起した。一日百萬個のキヤラメルが賣れたら、百萬個の空サツクが捨てられるわけである。この空サツクを、五錢の箱は五毛、十錢の箱は一厘で買ひ上げるのである。そしてこの資金で負傷戦士をいたはらうといふ仕組である。

當時の軍務局長小磯中將、恩賞課長中井少將等によく相談して出來上つた案で、先づ二萬圓の基金をもつて支那事變傷痍軍人後援會を作り、堀内中將を會長に國司中將を副會長に、その他の將星を顧問贊助員に依頼し、全国的に一大猛運動を起した。

全國の森永の各販賣店出張所に二百ヶ所の支部を設け、各都市では傷痍軍人の講演會やら活動寫眞をやり、負傷兵士に對する國民の同情を大いに喚起した。約半歳をこの運動に費し、十二萬圓をこれがために支出した。

### キヤラメル藝術展

次には、平和的といふか文化的といふか、當時佛蘭西あたりから流行して來た紙細工で、バット藝術などといふことが日本でも流行り出した。その機運を早速キヤツチしてキヤラメルの空サツクを使つて、キヤラメル藝術といふものを發案した。

模倣をいましめ創造につとめといふ御勅語の御趣旨にもかなひ、日本人のオリヂナリテを喚起するために最もいゝことだと信じ、これまた全國の小學校をはじめ、一

般にむかつて大々的宣傳を開始した。

美術學校の和田英作畫伯正木直彦氏和田三造氏等を顧問賛助員に、各縣の視學官に協力をお願いして、各小學校からキヤラメル藝術の製作品を募集した。これは手工の獎勵ともなり、第一回には二十五萬の製作品が集つた。これは審査員によつて慎重な審査が行はれ、全國主要都市に於てキヤラメル藝術展覽會を開き一般の觀覽に供したのである。

第二回には五十萬の作品が集り、その後今年で六回目を開くことになつてゐるがこの費用として毎年七八萬圓を費しつゝある。

その後昆虫運動、スキートガールの養成、キヤラメル大將、ローマンスカー、映畫や蓄音器とのタイアップ宣傳等、大小の廣告行動を申上げれば枚舉に遑がない。

### 類似品驅逐の大宣傳

その中最も大々的に力を注いだのは、大正九年大戰後の不況時代、私共森永の紙サツクポケット入りキヤラメルを真似て、多くの類似品が出て來た時である。その數は一時百五十種にも及んでゐた。中には非常に粗惡な内容のもものがあつて國民の保健上寒心に堪へないものがあつたので、私どもはこれらを市場から驅逐すべく前社長が先頭に立ち、全国的に大々的猛運動をやつた。

活動寫眞館を借り切つて、その町及び近郊の人をこゝに集め、森永の製品の優秀なることを、大々的に宣傳した。この大運動は九ヶ月間つゞき、三十萬圓を費やしたが、これがために市場に於ける類似品を大半壊滅驅逐することが出來た。

次は昭和三年の不況時代、類似品が數を増し、量を大きくしたため、森永の製品は小さいといふ評判が立つた時である。しかしこれまた飛行機宣傳等の大宣傳により、優良の品質と相俟つて、難局を打開することが出来た。そして今日森永の製品は日本全国の製品の七割乃至八割を占め、全國に覇をとるに至つたのである。

翻つて、私どもの過去にとりきたつた廣告宣傳のあとを見れば、轉た感慨無量のものがあるが、その廣告宣傳が、常に國家的立場、文化的な立場と一致し、その廣告行動が立派な指導的立場に立つて行はれたことは、常に愉快に堪へないところで、私は將來の廣告は常にこの精神の上に打ち立てられなければ、最後の勝利を得ることは出来ないといふと固く信じてゐる。

以上私の廣告膝栗毛が讀者に何等かのヒントを與へ得るならば幸甚である。

## 商敵を活用せよ

### 善意の競争に依つて進め

思ふに、世の中の凡百の事柄はそれ／＼の競争に依つて研究され、ひいてその進歩發達を遂ぐるのである。たゞこゝに注意すべきことは、その競争が合理的でなければならぬ點である。

従來「目的の爲めには手段を選ばず」といふやうに、甚だ自由放恣な考へが一般に浸透して、その結果假令手段は如何であらうとも、結局自分さへ好ければよいといふ風になつてしまつた。これは人類の理想たる共存共榮の考へから見ると、非常に間違

つてゐるのであつて、總ての競争は、必ずや善意に依る競争でなければならぬのである。

蓋し競争とは人と人との對抗である。しかしながらそれは徒らに相手方を傷け、或ひはこれを仆すといふ意味ではない、共にく砥礪琢磨して、お互ひに研究の實績を擧げることにより深き意味を有するのである。いひかへれば、お互ひに努力を積んで相手方が一尺進めば自分は更にヨリ以上進むといふやうに、協調して發達の道程を進んで行く、そこに競争といふことが最も必要になつて来る。

### 商敵の意義

商業上に於ても、商賣敵といふ言葉がある。その言葉は餘り面白くないが、商敵に

對する競争の觀念は、やがて各自の商勢を發展せしめる上に、甚だ必要な事柄なのである。

譬へば、或る商業に就て、一定の場所にたゞ一軒の店があるだけでは到底繁昌することが出来ないが、そこに同じ種類の店があれば共に繁昌するのである。彼の銀座の如き、將た新宿の如き、それらはお互ひに商勢發展の方法を研究することによつて何れも發達し繁昌する。——是れ即ち商敵の意味である。

### 朝日(東朝)と毎日(東日)

私は、常に大阪の二大新聞を興味を以て觀察してゐる。それは、朝日と毎日の二大新聞が對立する事に依つて、最初は左迄に目立たなかつたが、漸次競争を開始し、各

地に支局を設置して専賣制度を採り、販賣政策に極度の努力を拂ふと同時に記事もまた緊張し來つて、或ひは運動記事を盛んにするばかりでなく、進んで各種競技を主催し、一方がグラビアを採擇すれば他の一方もまた寫眞を活用し、又一方が週間朝日を出せば他の一方もサンデー毎日を出す。毎日が大阪博覽會を開催すると朝日は進んで訪歐大飛行を執行し、更に毎日はカナデアン・ロツキー探検を遂行する。最近朝日がロンドンの大飛行を執行すれば毎日は政治博を開催するといふ風に、兩社競争して應接に追なき程に新しき計畫を以て先から先へ進みつゝあるのである。

私は大阪二大新聞の裏面に於ける暗闘が如何であるか知らないが、表面的には、その計畫が絶えず世人の意表に出づると同時に、それが商敵に對する善意の競争を現實に表すものであつて、その結果は、全國に比類無き世界有數の大部數を賣込むにいた

つた。

そして發行部數の増加と共にその社の經濟關係も益々良好になり、従つて記事も改善されつゝある。最近東京の新聞界に於ては、讀賣新聞が大阪系の兩新聞に對抗して猛然としてその陣營をおびやかしつゝあるのは愉快である。

### 日本人の缺點

かくの如く、善意の競争を活用することに依つて、お互がヨリ一層進歩することは世の中の總ての事柄の上に必要である。

各種事業に就て見ると、往々近所の同業店に對する悪口をいふとか、他の工場に於ける製品の意匠を盗んで品質の粗悪なものを模造するの弊風がある。これはいはゆる



目的のためには手段を選ばずといふ類である。

殊に日本人の缺點は他人の美點を推獎することを知らないで、悪い事ばかりを指摘して喜ぶのであつて、商業上にもまた他を悪くいつて自分の物を賣らうとするやうな淺薄陋劣な考へが行はれてゐることは實に痛敷に堪へないのである。

従來日本の政治上、經濟上に陰險な策略の施された事實が歴々として見られた。これも進歩の道の一階梯であるとせばそれ迄であるが、而もそれは正しく東洋人の特有缺點を物語るものである。そしてこれを商業上にも露出することは我々の眞に忍びざるところであつて、その結果は自他共に倒るゝの外は無いのである。

人類の目的は共存共榮である。故に自分一個の利益に執着する事は間違つてゐる。お互ひに商賣敵を善意の競争の上に活用し、そして、商勢を盛んならしむるやうに努

力すべきである。相手方も亦これに應じて善意の競争を應用すべく、こゝに始めて總ての人々の上に進歩があり、繁榮があるのである。

## 名案名策はどろして浮ぶか

### 獨創と模倣

獨創か模倣か、勿論獨創は自らをも愉快にし、他人をも驚かせることが出来て結構である。しかし、模倣と雖もこれに新味を加へるならばまた可なりで、獨創以上の効果を上げる場合がある。

かつてアメリカからエマルソンといふ能率技師が來たことがある。この先生が「模倣は十年おくれる」といふことを云つた。十年おくれるといふのはどういふ譯か、別に十年といふ數字に根據があるわけでもなからうが、獨創には遠く及ばないといふ意

味であつたらう。そこで私は模倣にも新味を加へるならばよいだらうといつたら、なるほど新味を加へるならば獨創に近いものがあるとのことであつた。

さて、名案といふものはどういふ時に出るかと問はれると、私の経験では、一所懸命に仕事をやる、さうしてその仕事をやつてゐる時、次ぎの仕事の名案が考へ出されて來る。例へば箱根や熱海の温泉へでもいつて、ゆつくり靜養しつゝ名案を考へようなどと、態々考へに行つても、その時考へたものは、多くは名案でない。愚案だつたり迷案だつたり、空中樓閣を描く場合が多い。

### 活動の中に名案あり

總て一つの仕事を一所懸命やつてゐる時に、その仕事と連關して次の名案が連結的

に起つてくるものゝやうである。

私はかつて日置禪師に、坐禪はなんのためにするのか、と聞いたことがある。禪師は、坐禪はいつでも油断をしないやうにするためにやるのだと云はれた。

なるほど油断なく仕事をやつてゐる時は、他からこれを、どう打込まうと思つても打込めない。剣道と同じである。

昭和五年の濱口内閣の時に井上さんが金解禁をやり、緊縮政策をとつて財界が非常に悪くなり、人心が萎縮して、私共の事業にも相當の影響を及ぼして來た。他の會社や製造家はキヤラメルに例をとれば、値段を下げるとか、粒を増すとかいふ方法をとつた。しかし私はこの二策をとらなかつた、値段を崩さない、また粒も増さない方針をとつた。

値段を下げて品質を低下させたり、粒を多くしてポケット入といふ本質を變へることより、寧ろより多く賣らうといふ方策を立てた。即ちその方法としてあらゆる廣告宣傳と、新工風の販賣術と、そして品質本位をかざして猛然立上つた。

これは昭和五六年に用ひた方策であつたが、同じことはあきられる。次に考へたのが、海軍記念日を期して、三十錢以上キヤラメルを買つた人には、軍艦の組立て紙模型を景品に出した。それが次には飛行機の模型にかはり、その次には、ほんものの飛行機を飛ばして全國の各都市を訪問させるといふ大宣傳になつた。

### 名案は聯關的に起る

その次ぎには滿洲上海事變に傷つた傷病兵諸士を慰問するといふ目的のために、

キャラメルキャラメルの空サツク空サツクを買ひ上げて、その金を傷病兵諸君けいびやうへいしよじんにおくるといふ愛國運動あいこくうんどうとなつた。

またその次つぎにはキャラメルキャラメルの空サツク空サツクといふことから、考へついて、その空サツク空サツクの廢物利用はいぶつりようでキャラメル藝術げいぶつを作るといふ案あんに進んだ。これは小學せうがくの藝術教育げいぶつきやういくに功獻こうけんするところ多大ただいで今日各地こんにちかくちとも非常ひまうな關心かんしんをもつて迎へられてゐる。

白頭山はくとうざんといふ相撲界すまゐかいを引退ひいたいした大男おほおとこをキャラメル大將たいしやうと名づけて、各地かくちを歩かせるのなどは、實じつに少ない經費けいひで、大なる効果かうくわを擧げつゝあるものと思ふ。

すべて案あんといふものは、單純たんぜんにポツと起るものではなく、連絡れんらく的に次から次へと連關れんかん的に連續れんぞく的に起るものゝやうである。だから、一つの事ことを一所懸命いっしょけんめいやつてゐれば、そこから、次の名案めいあんが浮んでくるやうである。海濱かいひん、山間さんかんの閑靜かんじやうなところに案あんがある

のではなく、一つの仕事しごとの中に、例へば、オフィスオフィスの机つくえの上に、工場こうじやうの機械きかいの中に、案あんが轉つてゐるのだと思ふ。

## 販賣能率増進法

### 知識と勇氣

商賣道に於て成功すべき要素に二つある。その一は知識であり、その二は勇氣である。

惟ふに、販賣能率を、今後いよく増進すべき要素は種々あるであらう。或は親切であるとか、または注意力が精密であるとか、風貌が著しく佳いとか、快活であるとかであるが、結局は、智慧と意志の力によつて解決するのである。

いまこの二つが備るならば、所謂鬼に金棒である。およそ人間何事も、希望通りに

は行かぬが、右の二つを同時に持つ事が出来ねば、少くもその一つの、どちらかを捉へねばならない。

如何にして、販賣額を増加するか？——これに就ての努力は勿論、頭の働き、即ち何事に對しても計畫を樹てることで、今日の仕事は、メクラ減法では駄目である。その時代を考へ、總ての計畫を樹てゝかゝるといふのが結局、販賣の勝利の原因である。昔は暖簾が古いといふことが一つの信用であつて、相當、店の繁榮を來したが、今日と雖も、なるほどこれは必要のことだが、それよりも、消費者に對する適切なる計畫をたてゝ、商品を飽くまで買はせることにする。結局これが、お互ひの知識の力である。

今一つは勇氣が必要である。

勇氣は修養によつて力づけられて行くことが出来る。世の中が不景氣だとか、自分の會社が成績が思はしくないといふので、意氣沮喪するやうでは駄目である。

その時に際して、何クソツ！ で何んでも打破るだけの勇氣が出れば、どんな難關も突破が出来るものである。戦へば、必ず勝つといふこと、それが結局、何クソの勇氣である。人として勇氣がなければ全く採るに足らないのである。

よく手紙を書き、事務をとる人は澤山あつて、さういふ人は至つて得やすいが、今日は唯單に、それだけではいけない。これらは單なる事務家であるが、將來の事業家として、より以上の仕事を開拓する爲めには、以上二つの要素を會得せねばならない。少くとも、その一つを持つといふことが、結局、販賣上の能率を増進することである。

われ／＼は常にあくまでも、『戦へば勝つ』といふ大決心をもつて、何事にも當つて行きたいものだと思ふ。

## 事業家の経営観念

### 三位一體で行け

國民大衆の幸福即ち生活條件の完備、精神的、物質的生活の安定といふことが、政治を行ふ人の目的でなければならぬが、事業經營の目的もまたこゝに基調を置かなければならないと思ふ。

従來の資本主義的傾向は、どこまでも採算本位で、利益を得るためには、手段を選ばず、あらゆる方策をとる、周圍に及ぼす影響などは少しも顧慮しない。さういふやり方の人が非常に多かつた。現在でもまださういふ人が多いのであるが、私共は、少

し理想主義であつたかも知れないが、事業をはじめめる當初から、事業といふものは、大衆本位で行かねばならない、といふ一貫した強い信念のもとに經營して來た。

それがために目先きとしては、種々損をしたり、儲け損つたりして、理想に過ぎるとか、書生式だ、などと世間から云はれたこともあつたが、とにもかくにもこの信念でやつて來た。

ところが、時勢は次第に、私どもの理想の通りに展開されて來た。従來の資本主義的な利益一點ばり、採算本位では、結局事業がうまく行かなくなつて來た。この點世間の資本家の頭も餘儀なく訂正されるやうな状態となつて來た。

三位一體といふが、資本家と生産者と消費者の各の利益が恰度うまい具合に平均して享受されるやうになることが事業の本態でなければならぬ。この三つの均勢が

破れては、事業は結局永續して行くことは出来ないのである。

### 大衆本位の成功

消費者即ち一般大衆の利益といふことが従来はひどく閑却されてをつた。文化水準の低い時代は、それでも一應の發展が出来たのだが、今日では、大衆の利益を無視しては、たうてい事業は成り立たない。人爲的にも統制経済とか計畫経済とかいふやうなことが叫び出され、また實際に、さうした機構になりつゝあるのである。

今日私どもは目前に、大衆本位に事業を經營して成功した多くの實例を見るのである。極く最近の實例では、日本劇場が經營難で、大きな劇場をもて餘してゐたが、小林一三さんが五十錢均一といふ大衆本位の經營法をとつて、連日大入満員をとり、立

派にこれを立て直したではないか。

また少し例は古いが、加藤清二郎といふ人の須田町食堂がすばらしく發展したのも、震災といふ一時代を轉機として、大衆本位の簡単な安食堂をはじめたことが、大衆に歓迎され、今日の成功をもたらしたのである。

われ／＼のこれからの事業經營の本は、なんとしても、利益本位、採算本位から一歩抜きんで、大衆と共に、共存共榮の觀念で行かなければならない。善悪の道德的立場ばかりでなく、さうして行かなければ結局最後の勝利は絶対に得られないのである。

かゝる正しい考への下に經營して行くならば、その事業は必ず繁榮する、單に事業の繁榮のみならず、これが國家の繁榮ともなるのである。



私どもは世のすべての事業家が、この根本観念を得て事業経営に當らんことを切望する。

## 上手な借金の仕方

### 借金は發展を生む

借金は身の破滅、といふやうなことを云つて古人は戒めてゐる。借金が個人の生活のための借金であるならば、それは餘り感心したことはない。しかし、その借金が、世を益し、人を利するところの、事業のための借金であるならば、これは、決して恥づべきではない。否むしろ、或る場合には大いに必要である。

仕事をはじめめる場合、または擴張する場合、恰度金を持ち合せるといふ人は少い。多くの事業人といふものは、大てい金のないのが普通である。しかし、この事業は世

のためになる仕事である、また必ず或る程度の利潤が上げられる見透しのついた場合、借金は、敢然行ふべしである。

借金までして事業をはじめるといふについては、そこに確乎たる見透しと、大なる希望がある筈である。希望があれば努力が伴ふ、努力のあるところに発展がある。希望——努力——発展、さういふ階段のもとに、借金は発展を生む。

眞面目な人間であれば、借金のある間は、どうかして、早く借金から足を抜きたいといふ觀念が強い。従つて、人一倍の努力が拂はれる。この間は非常なる推進力を以て、発展するのである。

### 借金の三つの方法

借金をする場合、對物信用で借金をする方法、對人信用でゆく方法、對物對人併用でゆく方法、大體この三通りがある。

對物信用でゆく場合は、その品物の大體八掛とか七掛とかの價値で貸される。これは物があつての評價だから、甚だ簡單で問題はないが、對人信用となると、全く眼に見えない評價であるから、なか／＼むづかしい。それには平素の信用と、その人の誠意、その人の人格、手腕、仕事の性質内容、その人の熱心と努力、心構へ、氣構へ、その他の総合的な人間力によつて評價される。

そしてそれは、貸す人の氣合と、借りる人の氣合とがびつたり合致してはじめて成立する。

どんないゝ仕事でも、どんなにいゝ對物信用を持つてゐても、また對人信用があつ

ても、必ず借金が成立するものとは限らない。

その時、その場合の、環境、気合、条件等がこれまた好都合に符合せねば成立しない。

### 借りる相手を選べ

そこで、借りる方で、最も注意せねばならないことは、相手を選べ、といふことである。ちよつと考へると、これは貸す方にのみ必要なことのやうであるが、しかしそれは借りる方にとつてもぜひ必要なことである。

なんでもかでも、たゞ借りさへすればよい、といふのは、ほんたうの意味の、上手な借金ではない。なぜならば、仕事は漸く芽を吹き出した頃、貸主の都合で、ぜひ今

返せなど、無理なことを持ち出したり、又は意外な時期に引き上げを行はれたりすることがあれば、折角成功する事業でも遂に不成功に終る結果となる。

こちらの事業や事情について十分の理解を持つ貸主を選ぶべきである。また理解せしめるやう努力することも必要である。故浅野總一郎氏が、あれだけの大事業をやつたのも、あの安田善次郎といふ理解ある貸主を選んだことにある。

### 約束を履行せよ

従つて、借り手は貸し手に對して、少しの欺瞞や瞞着があつてはならない。さつくばらんに、事業の性質、各種の状態をさらけ出して、誠意を以て相手に知らせ置くべきである。各種の彌縫策や粉飾工作が屢々破綻の本となる。

また、借りた以上は、約束を履行すること、これが、借り手の最も嚴重に守らねばならぬところである。貸した方でもいろいろの都合がある。約束を履行しなければ、いろいろの手違ひが起る。借りた方は、貸した方の立場にもなつて、約束はきちきちと履行して行かねばならない。かくして行けば、貸し手も借り手も、長く圓滿なる取引を結んで行くことも出来るし、理解ある交誼が結ばれて行く。

## 上手な金の儲け方・使ひ方

### ほんたうの儲け方

世間では、金が仇の世の中だとか、金の切れ目が縁の切れ目などと云つてゐる。なるほど金ほどわれ／＼人生に密接な關係を持つものはない。支那人の句にも、

「世人交を結ぶ黄金を須ゆ、黄金多からざれば交り深からず、假ひ然諾暫く相許すも、終に是悠々行路の心」

といふのがある。個人主義の最も發達した支那では、金のために親を賣り、子を賣るといふことが平氣で行はれてゐるといふ。文明が發達し、生活難がはげしくなつて

くるにつれ、この傾向の顯著になつてくるのは争へない事實である。

われ／＼は生きるために、生活するために金を得なければならぬ。が然し、金を儲けることが人生の目的ではない。人生のすべてではない。金儲けは一つの手段であつて、決して全目的ではない。

ところが、世間を見ると、恰も金を儲けることが人生の全目的であるかの如き振舞ひをしてゐる人がなかく多い。

理想としては、われ／＼が、社会のために必要な仕事をして行く場合、金はその報酬として、その人について来るものと思ふ。もしその人に金が與へられなければ、その人は人生に對して報酬を受くべき何等の仕事をしてゐないことを示してゐるものと解すべきであらう。

人のため社会のため有用な仕事をやつて行くならば、それ相當な報酬としての金は必ずついてくるものと思ふ。

そこで、金を儲けることは目的であるか、手段であるかといふことが、はつきりと區別されてくる。

同じ金を儲けるにしても、人のため、世のため必要な仕事をしてその報酬として金を得ると、人を苦しめ、人から搾取して金を得たり、相場で一攫千金を得るとでは、そこに内容的な、本質的な大きな差違がある。

### ほんたうの使ひ方

従つてまた、儲けた金の使ひみち、その使ひ方にも差違が生じてくる。

自分が儲けた金だから、どんなに使つてもよい、誰に遠慮があるものかと、必要以上の大邸宅を新築したり、妾宅を構へたり、社會國家に害毒をまき散らすやうな金の使ひ方は、批評の限りでないが、飽くまで儲けた金を自分一個のため、または子供のために死藏せんとする人も、また大いに排すべきである。

その金のよつて來るところを反省せよ。無駄に使ふことは勿論、自分一個のため、または自分の子孫のためのみに残すべき性質のものでは決してない筈である。國家の恩澤により、社會の恩恵によつて、假りに自分の身の廻りについて來たものである。必要以上のものは、何等かの形に於て、國家へ、または社會へ、お返しすることが、まことに當然である。

この點では、社會組織、家族制度の關係等差違があるが、米國の富豪のやり方は實に感心である。あの世界一と云はれるロツクヘラーでさへ死後の遺産は僅に二千五百萬弗しか残つてゐなかつた。しかるに生前既に十億弗の金を教育その他の財團に寄附してゐたと云はれる。實に一寸眞似の出來ないことである。

しかし、私は儲けた金を、むやみに散布してしまへと云ふのでは決してない。この金を愛し、惜み、そして蓄積して、この蓄積をもつて、他日一層有意義にはたらかせることが、また最も大切である。そこに着實な進歩と發展とがある。

これは小にしては各個人の問題であり、大にしては會社、國家の問題でもある。景氣がよいからと云つて、むやみに配當を多くしたり、また、増資だ擴張だと、むやみに調子に乗つて發展することは、他日必ず禍ひを残す。それよりも、儲けは出来る限り内部に蓄積して、その蓄積力を、有効に有意義に、發揮すべきである。

## どうしたら創造力が出来るか

### 科學以上の力

畏いことであるが、今上陛下が御即位の時、御下しになつた御勅語の中に、模倣をいましめ創造につとめ、といふ御言葉がある。まことに畏いが、事實日本人を顧みれば、模倣や應用はなかく上手である。過去の歴史が示すやうに、東西文明の粹を吸収攝取し、忽ちにして自己のものにしてしまふ非常に優れた才能を持つてゐる。しかし、その創造力に於いては遺憾ながら、遠く歐米人に及ばない。

汽車、汽船、電信、電話、ラヂオ、自動車、飛行機等々、數へ立てゝ見ると、何一

つわれら日本人によつて發明されたものはない。悉く外國の輸入でないものはな

し。

明治維新以來急速度をもつて、わが科學文明は進歩發展し、今や世界列強に對して、何一つひげ目を感じないまでに至つたといふが、靜かに胸に手を置いて考へると、將來今一步先進國を凌駕して行くためには、「百尺竿頭進一步」のところを必要とするのではあるまいか。

さてしからば、如何にして、創造力を養ふか、どうすれば創造の力が出来るか。

世の中は科學萬能、何事も科學の力、機械の力で解決すると思はれてゐる。なるほどそれに違ひないが、科學を取扱ふもの、機械を動かすものは人間である。この事實を忘れては、創造力も出来なければ、生きた科學は成立たない。

科學以上の或る力、人間以上のある力、これが人を通して創造せしむるのである。模倣は常に「あるもの以上のもの」ではない。創造は或るもの以上のものである。そこには人間の最高能力をあげての努力が拂はなければならない。眞劍の力、灼熱された力が、そこに創造を生むのである。この力によつて科學が取扱はれた時、動かされた時、そこにすばらしい發明が生まれる。

### 宗教的信念の涵養

歐米人が過去に於いて偉大なる創造をわれらに示したのは、その偉大なる力の發揮に他ならない。永年の間に養はれた宗教の力、己を無にして、神に捧げつくす眞劍の努力が仕事の上に發揮されて、かくの如き輝やかしき仕事成就されたのである。私

は、創造を生む力、それを宗教心の發露だと信ずる。

湯氣が蓋を押し上げる力を見て、蒸気汽鐘を發明したワット、林檎の落ちるのを見て引力を發見したニュートン、これらの事實を何と説明するか。私はかの禪僧が石ころの岩にぶつつかつた音に豁然大悟したといふのもこれと一脈相通するところがあると思ふ。

インスピレーション、この力が創造を生むのである。私はこの意味に於て、將來如何に科學が發達し文明が進歩しても、人間の教養、宗教的信念を缺除するならば、忽ちその文明は退歩し、没落するものと思ふ。同時にわれは、科學的文明の先驅をなすためにも、この信念の涵養に努力しなければならぬと思ふ。

非常時に於て示されるところのあの偉大なる大和魂を、平常時に於てあらゆる方



面に發揮するならば、もつと／＼偉大なる日本の姿が現前するものと思ふ。

最後に、われ／＼人間は如何に自己の力を過信しても、雀一羽作ることも、百合の花一つ作ることも出来ないことを思はねばならない。この天地宇宙の偉大なる力の前には敬虔なる態度をもつて、懼れ謹み尊ひ、この偉大なる力の中に於て、人間としての最高最大の能力を發揮すべく努力せねばならないのである。

人間以上の力、この力が人を通じて生れる。科學は創造ではない、創造を色付けるだけである。靈感（インスピレーション）即ち創造である。靈感は宗教的的信念によりて發動するものである。

## 廣告と商品

### 言行一致が必要

商品を賣りひろめるために、新聞や雑誌に廣告をする。或は人通りの多いところや、汽車や電車の沿道に立看板を立て、その商品を出來るだけ多くの人に知らせようとする。

今日のやうに商品の數も増えお互に競争がはげしくなれば、自家の商品を出來るだけ有利に廣告しようとするのは當然のことであるが、それがために廣告と商品とが一致せず、或は誇大になり、或は全然内容に反した詐偽的な廣告さへ行はれるにいた

つては、最早廣告の範圍を越えた不道德の行爲に墮するのである。

世間では往々「あれは廣告だから」など云つて廣告と商品との間に、非常な懸隔のあることを、恰も當然の如く云ふ人があるが、商業道徳上實に寒心に堪へないことで、この思想は速に掃さなければならぬと思ふ。

言行一致、商品と廣告との間に少しの掛値のないこと、これでこそ商品の値打も廣告の價値もあるわけで、正當な商業であると云へる。

### 廣告は一種の投資

これは個人同志の商取引と同様である。その商人がチャラツポコの出鱈目をいつてゐれば、しばらくは胡麻化されてもゐやうが、その内馬脚をあらはし、不信用を來

し、遂には取引を中止されるにいたるのである。

眞面目に、ありのまま、商品の眞價、商品の持つ特長を如實に廣告するのでなければならぬ。刺戟が弱い生温いといふ人があるかもしれないが、結局の勝利はかくして得られるのである。

新聞雜誌に必要以上のスペースをとり、所謂大廣告主義をもつて他を壓倒し、一氣に群盲の眼をくらまし勝を制せんとするものもあるが、これまたわれらの採らざるところで、國家經濟から見ても非常に不經濟なことである。眞價の伴はざる商品は如何に大廣告をしても成功は覺束ないものと思ふ。

廣告は眞面目な一種の投資である。一厘一錢が積り積つて百萬圓千萬圓となると同様に、廣告も積り積つて次第にその威力を發揮し、商品の進路を彌が上にも發展させ

るのである。それがためには、廣告はあくまで眞面目に、健實に、著實に、一步一步商品と併行して、なされねばならない。かくしてこそ最後の成功は得られるのである。

## 使ひ上手使はれ上手

### 平四郎と藤吉郎

伊達政宗が、或る日松島の瑞巖寺に参禪した歸りに、足輕が草履を揃へて出したのをはくと、生温いぬくもりがある。政宗は「こやつ尻に敷いてゐたに違ひない」と烈火の如くに怒つて、その足輕の眉間を割つてしまった。

この時の足輕は常陸の國の産眞壁の平四郎といふものであつたが、いかに足輕下郎と雖もかくはづかしめられるとは、何たる不甲斐ないことであらうと、悲憤の涙にくれたのであつたが、心を取り直し「ヨシッ！ 俺も一つ偉くなつて何とかこの恨みを

はらさずば……」と、大いに發憤して禪門に入り、刻苦勉勵それから二十數年の後に  
は、法身禪師として尊崇をあつめる高僧になつた。

前身が眞壁の平四郎であらうとは露知らぬ伊達政宗、この高僧を迎へて瑞巖寺の住  
職たらしめた。一日政宗は禪師に向つて、禪師の眉間の傷は……と問ひ、はじめてそ  
の前身がわかつたといふ話がある。

豊臣秀吉は草履を暖めて信長の氣に入られ出世の糸口をつかんだ。眞壁の平四郎も  
藤吉郎も同じことをやつたのだが、これを受け入れる主人の蟲の居所で、その効果は  
違ふ。よく思ふ主人もあれば、悪くする主人もある。しかしどちらも成功したのであ  
るから、結局どちらでもよいわけで、眞心をもつて主に仕へるといふことが第一であ  
ることがわかる。

しかし眞心さへあればよいといふのではない。上手とか技巧とかいふのではない  
が、調節といふことも必要である。使はれるものは、主人の性格氣質を飲み込んで、  
緩急よろしく、調節をとつて行かねばならない。

私の知つてゐる某會社の社長は暴君の如き人で、お天氣の具合で随分變化が大きい  
が、その下にゐる常務の人が、これをうまく調節して社員と社長との間を圓滑に取り  
はからつてゐるといふ事實がある。だから社長の氣分の悪い時には、常務の机の中  
は書類が一杯たまつてゐることがあると云ふ。

いかに動機がよく、目的がよくても、これを達成しなければ如何にもならぬ。目的  
の達成するやう、時には方便を用ひる必要もあらう、お天氣を見る必要もあらう。か  
ういふ風な善意の調節を全然輕んずる必要はない。

### 社長以上に熱心なれ

佛教では對機說法とか、應無所住而生其心とか、人と時と場所に從つて、行動することが必要だと説いてゐる。相手方の氣持になり切るといふことが必要なのである。これが使はれるものにとつて最も必要なことではないかと思ふ。

社長は午前中は機嫌がよいが、午後になると機嫌が悪いといふならば、新しい提案などは午後にはさけるのが得策であらう。恭が好きなれば、時に應じ、機會があれば、恭の話を持ち出すのも結構だ。書が好きならば、書の話を持ち出してもよい。しかし、かゝる技巧に墮してしまふことは、絶対に戒めねばならない。

商會社であれば、根本は事業にあるのだから、その事業について熱心に勉強する

ことである。これが何より第一義的である。あくまで熱心に、あくまで積極的に、ドシ／＼研究し工夫し、課長なり重役なり、社長なりに、進言する。そして上役以上の案を提出して、ゆるみなく突進して行けば、使ふ方としても決して見捨てゝは置かない。「感心な男だ」「熱心な男だ」「頼もしい男」だとして、氣に入られること必定である。しかしこの時にも緩急の調節をとるといふ餘裕を残してゐることが必要である。

今一つ使はれる人が注意しなければならないことは、立場といふことである。使用人には使用人の立場があり、課長には課長の立場があり、社長には社長の立場がある。そして各々の立場に於て自ら視野に限界があり廣狹がある。概して社長は全體に眼がとどいてゐるが、社員の視野は局部にとらはれ勝ちである。「社長は譯がわからん、俺のこの名案を採用しないとは實に馬鹿だ」など、憤慨する時、一度社長の立場

に立ち、また全體觀から自分の案を反省して見ることも必要である。

また、使ふ社長なり、主人なりは、常に明君であり、聖人であり、偉人であるとは限らない。頑迷な暴君もあれば、明朗な暴君もある。さういふ暴君からどなり散らされるやうなことがあつても、決して一圖に興奮してはいけない。これも自分の人格完成のための試練であると、すべてを善意に解釋して耐忍の徳を修養すべきである。そこでこの人は一段と人格が磨かれ、一步一步、運命が拓けて行くのである。

### 秀吉と家康

使ふ者の側に立つて云へば、人を上手に使ふことは、非常に必要なことであるが、一人の人間だけをたゞ上手に使つたのではない、十人居れば十人の者を全部上手

に使つて、全社心を一つにして働かしめるやうにしなければならぬ。一人がよくても全體が悪くてはいけない。全體の中の一人二人が不平をもつて居れば、全體の機能は十分なはたらきをあらはすことは出来ない。

それがためには、使ふ者は常に公平でなくてはいけない。非常に優秀な使用人はテキパキとして、見るからに實に氣持がよい、結構に違ひないが、會社員全部優秀といふことはあり得ない。中には優秀ならざるものがあつても、決してこれを腐らさず、その使ひ道を考へ、適材適所に配置して本人を生ず道を講ずべきである。

秀吉は人の使ひ方が非常に上手で、あらゆる人を上手に使ひこなしたが、晩年には愛憎により多少公平を失つた點があつた。ところが徳川家康は秀吉以上に人の使ひ方は上手だつた。濃厚にして深慮、感情に走つて度を失するやうなことはなかつた。

そして使ふ者の心を、がっちりと掴んで、徳川三百年のあの土臺を作つてしまつた。使ふといひ使はれるといふが、結局楯の両面であつて、使ふ者も使はれるものも修養によつて、使ふ者は使はれる身になり、使はれるものは使ふ身になつて、一心同體になり、一つの目的に向つて邁進することが必要である。

#### 好かれる人、嫌はれる人

私どもが日常経験して、こんなやうな人は、使はれる人として非常な損な人であると思ふのは、

##### 一、表裏のある人

社長や主人の前ではハイくと、頭をペコ／＼下げて、如何にも實直さうに、やつ

てゐるが、かけへ廻つては、主人の悪口を云つたり、主人のゐない時には怠けて油を賣つてゐるといふやうな人、かういふ人は、使ふ方の側から云へば實に安心のならない、任せられない人である。

##### 二、明朗性を缺いた人

陰気でジメ／＼とした人は、人に會つても面白くない感じを與へる。

##### 三、不平を云ふ人

その不平も仕事の上のものであれば、他に大いに活用することも出来るが、自分の不平を云ふものは何等の用をなさない。

##### 四、協調性の少ない人

頑固な融通性のない人も困る。ナゴヤカな精神が人と人との間にも事業上にもぜひ

必要である。

### 五、グツの人

スローモーションとグツといふのとは違ふ。グツの人は物事がテキパキと行かない。

次に私達が常に歓迎してゐる人といふのはどういふ人か、

#### 一、信念のある人

何事によらず一つの信念を把持して、突進出来る人が頼もしい。

#### 二、氣魄のある人

ヘナ／＼で、一寸突かれれば直ぐ轉びさうな人間はダメだ。信念をもつてグン／＼力強く進んで行く人を歓迎する。

### 三、研究心の深い人

研究心が強ければ獨創が生れる。天才もあるが、概して研究心が旺盛で勉強する人は必ず進歩する、さういふ人が使ふ者に嫌はれやう筈がない。

要するに使ふ者も使はれる者も、己を空しくして仕事に没入して、一所懸命働くなれば、使ふ人は使はれる人に喜ばれ、使はれる者は使ふ人に喜ばれ、人のため、事業のため、國家のために、貢献するといふことになるのではあるまいか。



## 行詰りはどうして打開するか

先づ己を捨てよ

行詰りはどうして打開するか、それは己を無にすることによつて打開される。すべて自己中心、自己本位に考へる時は絶対公正なる判断が出来ない。またそれを遂行するに絶対の信念が湧かない。それだけの信念が打ち込めない。従つて眞の打開が出来ないのである。

私は事業上でも幾度びか行き詰りに逢着した。暗礁にも乗り上げたが、かゝる際に、すべて、己を無にして、ぶつかつた。會社の死活を一身に背負つて立ち上つた。

私の立つところは會社であり、その背後には數千、數萬の社員家族が控へてゐる。

かつて、私が統制的販賣網を創設すべく、全國に販賣會社を新設せんとした時も、私はかくすることが會社永遠の繁榮策なりと固く信じたので、長い間の傳統や情實を打ち破つて斷行したのであつたが、従來の卸商、問屋筋の人達は、悉く反對して、幾度びか殺氣立つて會社へ押し寄せて來た。

若し私がこの際、自分の身の危険を感じ、それらの傳統や情實に負けて、折角の根本策を撤回するやうなことがあつたら、今日の如き組織は確立されなかつたのである。

眞に會社のためを考へ、自己を捨て、絶対の信念にむかつて邁進するならば、何事かこれ成らざらんやと思ふのである。行き詰りの打開は、この絶対の心境に立つて、

事物を判断し、熟慮断行、初一念に邁進することである。

### まづ裸體で當れ

また行き詰りの打開は眞心をもつて、まづ裸で當るべきである。小手先きを弄したり、粉飾があつては成就しない。かつて私どもの事業が濱口内閣の緊縮政策に遭つて、一時非常に苦境に立つたことがある。三百萬圓の金を作るのにどうにも工面がつかなくなつたことがあつた。

私は當時取引先である三菱銀行を訪うて瀬下會長（當時は常務）に面會し赤心をもつてその時の窮境を披歴した。そして將來に對して確固たる成算のあるところを示して助力を乞うたが、瀬下氏は、私といふ男を見込んでくれてか、事業の前途に見透し

をつけてか、勸銀に橋渡しをしてくれたのだつた。そして勸銀は、工場擔保で三百萬圓の借換を快諾してくれ、さしもの難關も、窮通の路を見出し、それ以來にもかくにも今日の森永となつたのである。

行き詰りに際しては、先づ自己を捨て、一家のため、または會社のため、公共のため、また社會のため、國家のため、といふことに考へを置いて立つならば、その力は千人力萬人力となり、自ら大道が拓けるのである。先づ本立たねば、あらゆる行き詰りは打開出来ない。

人生何が強いかと云つて、自己を捨て、大道に立つ力ほど強いものはない。こゝに根を置いてすべてに處するならば、如何なる大敵も消散し、蟬やかしき勝利の上に自己を見出すことが出来るのである。

### 青年社員が行詰り

同郷の青年などが、よく自分の前途に對して行き詰りを感じたとか、今勤めてゐる會社を止めて他に轉向しようとか、と云つて相談に来ることがある。

私はかういふ青年の訴へを聞いてゐると、その言説の中には、自分のことばかりが力點になつてゐて、會社のためとか、社會のためとか、國家のためといふ、自己を忘れた大乘的觀念が全く缺如してゐることに氣づくのである。無理からぬことでもあるが、たゞ自己本位で我利我利の根性だけでは、その人間が望むところの立身出世も榮達も出来るものではない。

私はかういふ青年にむかつて、靜かに反省を求め、自分の居り場所と、自分の職

責について見直して見る必要はないか。今日の社會組織、會社組織は整然と秩序立つてゐるのであるから、個人の意志通りに行かないのが當然である。或る場合、或る期間には隱忍自重し大組織の中に自己を没入して、日々是好日と與へられた己れの職務に勵精することが、結局は會社のためであり、自分自身のためでもある。

われ／＼の日常やつてゐる仕事は大い人相手の仕事である。自分のことばかり考へてやつてゐたのでは、相手方の心を得ることが出来ない。自分のことは忘れてしまつて他人のために盡す眞心がなければ世の中は渡れるものではない。

身を捨て、こそ浮ぶ瀬もあり、と昔から教へてゐる。行き詰りの打開はこの「忘我」の一點にかゝつてゐると思ふ。明鏡止水といふが、忘我であれば、鏡のくもりすつかり晴れて、ものゝ判断に誤りがない。

しかし、最後に一言つけ加へて置きたいことは、世の中は誠實ばかりでは通れぬ場合のあることである。「誠實」の上に「人情」の要素を加へる必要のあることである。また地の利時の利といふことも考へねばならない。如何に努力しても頑張つても地の利、時の利が悪ければ、行く手がどうしても開けない場合がある。熟柿を待つ心境と、機を察する明も必要である。しかしこれは忘我の心境に立てば自らわかつて來るものと思ふ。

## 私の感心する社員

感心する社員五人ばかりを擧げて見よう。

### A といふ社員

これは非常によく働く社員である。八時出勤ならば七時頃にはもう出てゐる。五時の退社時刻が大體定つてゐても八時、九時頃までやつてゐる。たゞ時間を長くやつてゐることがいゝとは決して云はないが、A君は實によく働く、身體も丈夫なのであらう、四六時中休みなしに研究してゐる。大體市況調査を主としてゐるが、全國の販賣

店小賣店の状況を細大もろさず調査し知悉してゐるのに驚かされる。小さい村の情況でも手にとる如く説明し、どこそこの店は、どういふ店で、主人はかう、妻君はかう、娘さんの縁づき先はかうだといふことまで知つてゐる。

幹部級の社員であるが、地方を廻る時は、オートバイに乗つて出かける、粗末な風をして、各小賣店を一軒一軒、一日に五十軒でも七十軒でもかけ廻る。

この市況調査が販賣の方針を決定する重要な資料となるのだが、同君のこの資料は實に綿密的確である。全く報酬等の觀念を離れた、仕事に對する眞實の興味でなくては出来ない、努力がうかゞはれる。

### B といふ社員

この人は人を統御することが非常に上手である。會社がだん／＼大きくなり人が多くなつてくると、この統制といふことが非常に重要となつてくる。人物を適材適所に配置することゝ夫々仕事と仕事との間の連絡をとり、常に感情の融和をはかる等に特殊の才能がある。だから、社員間の面倒な問題が発生しようとしても、これを未然に防ぎ、よしまた問題が起つても、無事にこれを處置する。社員の心理状態を察知し、これを掴むことが非常にうまい。これまた私が感心する社員の一人である。

### C といふ社員

三年に一度位、販賣會社の社員の異動を行ふが、この移動で、前任者の悪口を一切云はぬといふ社員がある。

いかなる人間でも自分を少しでもよく見せたいといふ心理がある。そこで、前任者のやり口については、餘りよく云はないのが人情である。やゝもすれば、前任者の悪いところを擧げて、自己の功をほこらんとするものがある。この君は未だかつて前任者についてとやかくと云つたことがない。若し前任者に悪いことがあつても、自分の責めにしてゐる。一切辯解がましい言辭を弄さない。その中わかることであるが、自分では決してこれを云はない。

かういふことは、何でもないやうなことで、なか／＼出来ないことである。

#### D といふ社員

小賣店を訪問して注文をとつてくる社員であるが各小賣店と非常な親しい間柄とな

りその小賣店の一員か、或は親戚かと思はれるやうに、吉凶禍福に對しても眞心をもつてサービスを怠らない。だからその店の經濟状態もよく判り、また如何なる商品がむくかといふやうなこともわかり、配給調節が非常によくいつて、小賣店の絶對信頼を得、その店のためにも、會社のためにも、非常にいゝ状態をつゞけてゐる。

#### E といふ社員

これは私自身に關するが、私が先年病氣をした時、友人知己社員からは、御護符など随分澤山いたゞき、皆様の御厚意に感激したが、その中に社員の一人、E君といふのは、成田さんへお詣りし、自分の命を縮めてまで祈願をこめてくれたさうだ。本人の口からは一切云はなかつたのだが、最近になつて、他の人から、その奇特な行ひが

私の耳にはいつて、私は非常に感激したことであつた。いゝことをしてゐれば、必ずそれはいつかは認められるものである。

## 腹の出来た人物

### 危急に處して

私は近頃毎日一時間位習字をやつてゐる。それを日課の一つとしてゐる。蘇東坡が好きで、その臨書をやる。時には額や軸も書く、それに禪語をよく使ふ。「八風吹不動、月動」この文句は私の最も好きな句で、私の修養訓でもある。「青山元不動、白雲自去來」この句もまたよく書く句だが、前の句と同様、不動心修養の句である。禪定であればものに會つて心を動搖させることがない。

佛を習ふといふは自己を習ふなり、自己を習ふといふは自己を忘るなり、といつて

ある。何事をなすにも自己を忘れ、私心を捨て、やれば、怖れもなく、不安もない。不動の心が得られる。全人格をもつて打ち込む、そこに三昧の境地があり、不動の顯現がある。何事も腹でやるのだ。これが私の日頃の方針であり、理想である。

世の中は滔々として物質を追ひ、またその物質に追ひ立てられて、ほんたうの自己を見失ひ、我利我利者の横行潜行であるが、その中であつて、私の心から感服し尊敬してゐる一人の實業人がある。信念の人、腹の人である。

三菱銀行の會長瀨下清氏である。氏は白髮童顏温厚の紳士、頭のいゝこと、判断の正しいこと、腹の出来てゐること、確かに現代銀行家中の白眉であらう。

三菱銀行が震災後にとつた善後措置は、實に水際立つたものだつた。これが如何に經濟界、事業界に好影響を及ぼしたか、また如何に三菱銀行自身をも躍進させたか。

それらの處置に於いても瀨下氏の功績には見逃し難いものがあつたといふ。

私共の事業も創業以來順調に順調に、擴張に擴張を重ねて、非常な發展を遂げてゐたが、大正十四年一般景氣の轉落とともに、賣上げは徐々に減收を來して來た。大擴張の後だけに、その減收はかなり重大な影響をもたらした。二割三割といふ減收が毎月續くのであるから容易ならぬ状態である。そこでいつとはなしに森永の成績不良が傳へられ、取引銀行でも次第に警戒の色が見えて來た。遂には森永が危いとさへ云はれるやうになつた。

### 腹の人瀨下會長

それから間もなく、昭和二年、臺灣銀行の休業、鈴木商店の破綻、モラトリウムと



いふ経済界の大變動が起つた。當時私は丁度關西旅行中であつたが、急遽歸京して、さつそくその足で瀬下會長（當時筆頭常務）を三菱銀行に訪れたのである。その時瀬下さんは、

「君心配することはないよ。まあ仕事をしつかりやり給へ。」

と實に泰然として私を激勵して下さつたのである。私は安心した、そして一所懸命奮闘した。ところがこゝにはからずも保險財團から借りてゐた三百萬圓の社債の返還期が來たのである。私は誠心誠意、この難局を打開すべく銀行、信託各方面と折衝した。しかし、如何せん、當時の森永の不評判や不整價をもつてしては、容易にこれに應じてくれるものはなかつた。

この時も瀬下會長は、私を見捨てなかつた、いろ／＼と注意を與へ激勵して、最後

に馬場前勸銀總裁（前藏相）に紹介して下さつた。

「瀬下さんがいゝといはれるなら、よろしい、勸銀で引き受けませう。」

と話はすらく／＼と運んで、三百萬圓の金は勸銀から保險團へと支拂はれて、肩替り全く成つたのである。

瀬下さんの腹と馬場さんの腹、腹と腹との藝當だ。今にも仆れさうだといふ世間の不評判に動ぜず、その人を信じて敢行する、これを腹と云はずして何と云はうか。算盤ではない、計算ではない、物質の推量ではない。

男、男、男。腹、腹、腹である。そして仕事はその後順調に軌道に乗つて進んだ。

この瀬下さんの腹によつて、危急を切り抜け、今日の大をなしたものは單に私ばかりに止まらない。他にも絶大な感謝を捧げてゐる人が澤山ある。銀行家として、この行

ひに對し他の批評や見方をする人があるかもしれない。しかしほんたうの腹でやる仕事、私心私慾をはさまず、天に恥ぢず地に恐れぬ正しい心をもつて斷行することの出来る人は尊い。またかゝる信念の下に斷行された仕事は決して間違ひのないものと信ずる。「君の感心した腹の人は……」と訊かれた時、私は先づこの瀬下氏のことを擧げざるを得ないのである。お世辭や追従ではない。自己の身にひき比べて、銀行家としての瀬下氏の立場に立ち、熟々その偉さ、腹の太さに感心したのである。

明治以來七十年間に急激に發達した物質文明が、日本人をして極度に頭の人間、知識の人間にのみ傾かしめて來たことを悲しむのであるが、この大革新の時期に際して、實業界にも政治界にも學界にもあらゆる方面に、腹の人、信念の人が、ドシク養はれ行くことを希望するものである。

## 失敗してはじめて悟る

### 政治から哲學宗教へ

私は埼玉縣の出身で、父は昔の戸長であつて村長や議員などもやり、政治的色彩を帯びてゐたので、自分も學校を出たら政界に身を投じ、先づ地方からやり、それから中央政界に打つて出ようと云つたやうなアンビションを抱いてゐた。

さういつた希望に燃えて、私は明治廿五年上京して慶應義塾に入る積りであつた。さうしてその準備をやる考で、下宿屋につて讀書勉學してゐる裡に、周圍の人々から聞くと、將來立身出世するには、外國に行つた方がよい、それがためには英語を

學ばねばならぬ。英語を勉強するには、その頃は青山學院か立教大學が適當であるといふことを耳にし、愈々意を決して立教大學に入學した。

さて立教大學に入學して観ると、當時持つてゐる政治家にならうといふ考が、ダングン薄いで來て、哲學とか宗教とか云つたやうな方面に興味を有するやうになつて來た。

### 心機一轉實業界に入る

しかし學校を卒業してから米國へ行つて一と勉強しようといふ考は依然として變らず、専心英語を勉強してをつたが、卒業の一年前になつて、不幸にして父が遠逝したので、多年計畫してゐた米國留學の案が挫折するに至つた。

そこで自分は將來の方針に就て種々考究して見た。さうして外國行きが中絶したと同時に、内地に於てモツと上の學校に入つて勉強することも斷念した。そこで明治三十年頃であらうか、横濱の貿易社へ入社することとなつた。夜は福音夜學校で英語の教師をした。

その貿易會社に一ケ年半ほど勤務し、輸出入貿易に關して種々研究し、將來一身の方向等に就て色々考へた末、こゝに心機一轉し、寧ろ實業界で終始しようといふ決心を固めたのであつた。

それにしては資本金を作る必要があつたので、在勤中貯蓄に心掛け、二十三四歳の時、同志四人で南洋貿易商會を組織して無經驗の身で南洋貿易に従事した。

### 失敗して感じた事

何しろ経験も少ない同志の寄合世帯とて、トウトウ失敗に終つて、遂に十數萬圓程の損失を負ふるに至つた。さうしてその時の蹉跌失敗こそ、實に私の一生の上に獲たる貴き體驗であつたのである。

かうした損失を招いたので、私は南洋に行つてその後始末をせなければならなかつたが、さうした物質的の打撃を受けて、私は少なからず心を練り、經營に苦勞し、同時に書生風では成功が覺束ない、自分は今後は第一歩から進んで行かうといふ堅い決心を固めたのであつた。

さて南洋から歸つて来て、自分が第一に痛切に感じたことは、飽までも努力主義で

進まなければならぬと云ふことであつた。努力奮闘は成功の母である。自分は今後は努力奮闘如何なる困難も突破して邁進しよう、といふ決心をしたのであつた。

第二に感じたのは、仕事をやる時には自發的でなければならぬ。自發的に萬事研究的態度を以て事に臨み、周到精緻なる思慮と遺漏なき完全なる研究とを基礎として、着手せなければならぬ。換言すれば事をなすに當つては、事前に於て豫かじめ完全なる準備行爲を要すると云ふことを深く感じたのであつた。

第三は約束を嚴守するの必要なることであつた。試みに手形交換所に行つて觀ても直ぐに分るが、自分が金を拂はなければ忽ち他人に迷惑を及ぼすことになるので、殊に商賣上約束をお互に履行し、且つ嚴守することの必要なることが、そゞろに痛感せられる譯であるが、私は書生上りの無經驗の身を以て實際の商賣に従事し、商人とし

て約束を厳守することは相互の重大なる責任であり、義務であるといふことを深く感じたのであつた。

### 失敗は成功の本

『失敗は成功の本なり』といふ諺があるが、洵に千古の金言であると思はれる。失敗もこれを善用すれば、そこに赫々たる成功の曙光が輝いてゐるのである。自分は如何にして失敗したかと、その原因を沈思探究し、その貴き體驗に依つて新たなる地歩を固め、進路を開拓するところに、將來の運命の發展の道程が横はるのである。

私は感じ易き青春の血燃ゆる青年時代にかうした失敗蹉跌をやつて、そこに貴き幾多の教訓を學び、一生忘るゝこと能はざる尊き體驗をしたのであつた。

かうした尊き教訓に基いて、私はその後、コンミッション・マーチャントとなつて、暫く輸出入貿易を營んでゐたが、その際に前社長森永太一郎氏と知り合になつて、森永に入社することになつたのである。

爾來自分は及ばずながら、過去の蹉跌失敗に於ける教訓に立脚して進んで來た譯であるが、世の中の事柄といふものは複雑であつて、兎角自分の思ふやうにはならぬ勝のものではあるけれども、決心さへ堅くあれば、大なり小なり、一定のところには達し得らるゝやうに思はれる。

### 新時代に對する心の準備

さて私は今日事業本位にやつてゐるが、益々準備研究といふことの事業の發展の上

に肝要であることを痛感するのであるが、それと同時に、事業の根柢を社會の上に置くことの必要なること、換言すれば事業經營の大方針は共存共榮でなければならぬ、社會公衆の福利幸福を増進するところに、そこに事業の利益發展の存することを益々深く感ずるに至つたのである。

我利の時代は今や去つた。世は正に共存共榮の時代である。社會公衆の福利と事業の利益と相合致するところに、そこに事業の發展の存することを思はなければならぬ。私は今後新に事業を開拓せんとする者、又は世に出で、新に運命を開拓せんとする青年に、かうした心の準備が先づ以て必要であることを痛感するのである。

## 閉口禮讚

◇「いや閉口した」閉口とは困つた時に漏らす表示である。反面から観ると緊張を意味する。

◇世の中は閉口でなくてはいけない、世人皆閉口すれば人心正しく、家富み國榮ゆる、そこで自分は閉口獎勵論者なのである。

◇自分の統計では、日本人は、電車や汽車の中で見渡すと、十人が六人まではボカンとして口を開いてゐるものがある。どうも口を閉ぢてゐる方が意志が強く、緊張味を帯びて有望に見える。

◇運動をするとき、重いものを捧ぐる時、人を正視する時、深く考へる時、決心する時、必ずウンと口を締める。日本人の缺點否東洋人の缺點は口にある。

◇絶世の美人でも口元が締つてゐなくては見られない。——世に傑出する人は皆口の締りのシツカリした人である。

◇國民教育の第一歩は閉口にある。自分は小學讀本に閉口論を加へる必要を痛感する。

## 何クソ主義

大なる成功は大なる頑張りに一致す

人は仕事をして行くのに、必ず一定の目的を立て、行かねばならない。販賣を行ふには、眞の販賣の目標に向つて、ドウいふ風に經營してゆくかと、皆が總て一様に受持の仕事に就て計畫をたてる。そして成功するために一意努力する事は大に必要だが、どうも今日の人は形式とか理論に捉はれる癖が多くて、何クソツ！といふ考へで、飽くまでめくら減法界に進行する程の勇氣が足りないと思ふ。

販賣會社の幹部社員が景氣が悪いからといつて萎縮してしまつたのでは、會社を経

營することは出来ない。景氣が悪いなら悪いなりに經營をして行く。會社が如何に立派な良い組織であつても、工場の設備が良好であつても、歸するところほんたうに働く者は人である。然るに今日は人間の力を非常に軽く見て機械萬能主義に傾いてゐるのは、これ大なる誤りといはねばならない。

世の中の景氣が、好い悪いといふことは、反面に、物質的の力によることは勿論であるが、またその裏面には、人間の心の働きを見る。

人は、その仕事に従事するならば、飽くまで、成功に努力する、それによつて、どんな難關に逢着するとも、これを容易に突破せねばならぬ。

彼の、ナポレオン一世の辭書中には、インポツシブル——不可能な事はないと言つてゐるが、私はこれを實に千古の名言だと信じてゐる。

人間がこしらへた世の中の經濟が、人間がこれを左右し得ないとすれば、それは經濟組織が悪いのであるから、これを打破するのは一に人間の力である。

物には自然の道程があり、これを早く押し進めることが必要である。この道によつて眼前の難局を打開することが出来る。

物事萬事、結局は人間の力であるとすれば、理が非でもこれをやり抜くだけの非常に堅い大決心が必要である。そのためには如何なる強風怒濤をも打ち破るだけの大勇猛心が常になくはならない。

古來、大なり小なり、ある仕事に成功した人は、終始頑張つて來た。即ちあく迄も意志が強い、最後にいたつて何物かの強いものがあつた。大なる成功は大なる頑張りに一致する事を牢記すべきである。



人間は、他人の出来ぬことをやりとげるのは、大に愉快なことである。これをやり遂げるのは、一に頑張りであり、しかして實行力の旺盛に基因する。

## 最後の勝利者

### 創造の一手

食ふか食はれるか、世界は一つの戦場である。丁度戦國時代に群雄割據して互にスキを狙ひ、勢力を張り、虎視眈々、一分の油断あれば、ドツと攻め入り、強食弱肉の修羅場と化すといった状態である。昔は單に兵火をもつて輸贏を決するだけであつたが、今日では、貿易戦、經濟戦、外交戦、科學戦といふやうに、あらゆる角度に於て不斷の戦争が行はれてゐるのである。

日本國內に於て見ても、各會社銀行ともに互に鎬を削つて戦つてゐる。個人間に於

でも同様、優勝劣敗、適者生存の理が間断なく行はれてゐるのである。

この戦場に於てわれ／＼は如何にして勝者たらんとするか。昨日の勝者も今日の敗者、少しの油断があれば直ぐまた地位をかへねばならないのだ。そこで、常に優者として、その榮冠を保持して行くには、どんな武器を用ふべきか。私はそれに對して「創造」の武器を高くかさして行きたいと思ふ。

常に創造して行くものには、行き止まりがない、倦怠がない、退歩がない、スキがない。たゞ進歩と發展あるのみである。禪宗の言葉に「大火聚の如し」といふのがあつた。これは燃えさかる火の玉といふことで、この燃え盛つてゐる時には、如何に水をかけても火勢は衰へない、全く手のつけられない状態である。

かくの如き創造の火が燃え、研究に研究がつゞけられてゐる間は、敵もこれを侵す

ことが出来ない。優勝の榮冠は高くこの勇者の上に輝いてゐる。

### 刺戟と競争

創造は單に製品に於てばかりではない。販賣に於て、あらゆるパートに於てなされねばならぬ。各個人に於ても、常に何かを考へてゐるもの、何等かのオリジナリテイを出して進んでゐるものは、必ず上役に認められる。會社の重要な地位が與へられる。會社もまた、これがために躍進する。

事業は人にありと云はれる。創造力に富んだ人によつて榮える。王子製紙は藤原銀次郎氏によつて榮え、武藤さんの死後の鐘紡も津田信吾といふ人によつて益々榮えてゐる。組織ではない、制度でもない。それを動かす人の力によつて榮えもし衰へもす

る。

創造は如何にしてなされるか、それは單に知識のみによつてではない。直感、努力、精進、さうした人間の全體から生み出されるものである。だから、高い學問を修めた人、必ずしも大成功者たり得るとは限らない。低い労働者、事務員階級から偉大なる創造者を出すこともある。

創造は刺戟によつて起される。だから平穩無事の環境には創造がない。切磋琢磨の競争激甚の渦中から創造は生れる。波一つ立たない平和な池の中に石をボンと一つ投げ込む、波紋は四邊にひろがる。その刺戟が創造を生むのである。私は毎月一日に工場員をあつめて、その時々の問題をとらへて、一つ石を投げて置く。それがその一ヶ月間の創造となり、各員の努力奮闘を促すチャンスを作る。

會社は會社同志鎬を削る、社員は社員同志互に競争する、こゝに於て創造が生れ、進歩と、發展とがある。競争者あればこそ、われらは幸ひなのである。

### 最後に勝つもの

さて、われらが事業をやる場合、必ず大小の困難が襲ひかゝつて来る。一難去ればまた一難、あらゆる形において襲つてくる。或る場合には、もうこれで、バツタリ倒れてしまふのではないかと思ふやうな危機にめぐり合ふことがある。勝敗の岐路はここにあるのではないか。こゝでグット一つフン張れば、環境は頓に好轉するものを、大てい、そこで挫折或ひは壊滅する。そこを頑張るものは、強い意志、強い信念、強い氣魄、強い體力にある。これらの強弱如何が最後の勝敗を決するのである。

現代の青年に最も缺けてゐるもの、それはこの最後の頑張り、その頑張りを作る強い信念である。現代教育のもたらした最大の缺陷であらう。なるほど現代の青年は利害打算には非常に鋭敏である。しかし、その利害打算も自分一個について殊に強いのである。

この観念は實業人の適性であつて、甚だ恵まれた點であるが、しかし、最後の頑張りをかせるものは、この小さな利害打算の力ではない。こゝに於て、はじめて、さうした小さかさを超越した偉大なる人格の力が要求される。

庶政一新が叫ばれてゐる。私は、庶政一新は、先づ現代青年の心の一新から擧げられねばならぬと思ふ。明治維新の大業は、三十代の青年によつて興された。現代三十代の青年に果してこの意氣ありや、氣魄ありや。實業界の青年に、この最後の頑張り

のきく青年が、果して幾人あるであらうか。私は甚だ心細く感ずるのである。

私は、最後に勝つもの、それは、人格の力なりと叫ばざるを得ない。一新さるべきこれからの教育が、力強い青年を作つてくれるだらうことを期待する。

## 手近な常識・非常識

### 非常識はどこから起る

世の中が次第に複雑になるにつれて、われ／＼の日常生活も非常に複雑化し、われわれの行爲の上にも種々考へねばならぬことが澤山あるやうに思ふ。

人間が世の中に處して行くには、人と人との關係がきはめて圓滿に行くことが主眼でなければならぬ。それがためには、各人がそれ／＼、圓滿なる常識のもとに行動することが必要である。

しかるに、世の中には随分、自分勝手な非常識な振舞ひをする人が多い。この非常

識はどこから起るかといへば、第一は、その人の知つてゐる知識の範圍が局限されて非常に狭いこと、第二は、無關心といふか、その人の頭腦の働きの行き届かないこと、第三には、非常に自己本位にものを處理して行く、といふやうなことから非常識な行動があらはれてくるものと思ふ。

例へば人を訪問する場合に、手紙で豫め先方の都合を聞くとか、急ぎの時なら電話でも聞き合せられる筈であるのに、不意打ちに訪問し、殆ど強制的に面會を求めたり、先方の都合も考へず、無駄話に時間を費したり、随分不心得の人がある。

### 各個人の心懸けが必要

また、私共が日常旅行をしてゐる場合、停車場あたりで、順もかまはず、他人を押

しのけて争つて切符を買つたり、汽車中でも、大きな荷物を澤山持込んで、四人分の場席を一人で占領してゐる人がある。

洗面所でも、十も分二十分もかゝつて、他人の迷惑などは少しもかまはぬ人がある。また集會などでも、一時間も二時間も遅れて来て、他人の迷惑などには殆ど無關心のやうな人がある。かういふことを一々數へ上げれば、枚舉に遑がない。

官廳などに行くと、約束の時間より一時間や二時間待たせることは、當然の如く思はれてゐる。お役所風といふのであらうが、この風から先づ改めて行く必要があらうと思ふ。

これは各人が個々に少し注意をすれば改良されて行くことで、家庭でも、學校でも、もう少しこの觀念を教育するやうにしたいものである。

## 物を粗末にする人

### 五観の偶

私どもは種々の場合に接して、物の非常に粗末にされてゐる現状を目撃する。例へば宴會などに行つて、澤山の料理が出るが、この内七割位は残される。酒なども獻酒といふことがあつて、捨てられる部分が非常に多い。

旅館などでも一の膳二の膳三の膳と出て殆ど食べ切れぬ。朝から二の膳など出ても手がつかない。これは、日本の昔からの風習であるが、もう少しこれらも合理的にやつて、ものが粗末にならぬやうにしたい。

一粒の米、一滴の醤油も、無爲にして食膳に上るのではない。禪宗の食事の作法はなかくやかましい。御飯を食べるときに、五観の偈といふお經を讀む、その文句は、

一つには、功の多少を計り彼の來處を量る。

二つには、己が徳行の全缺と計つて供に應ず。

三つには、曠を防ぎ過食等を離るゝを宗とす。

四つには、正に良藥を事とするは形枯を療ぜんがためなり。

五つには、道業を成ぜんがために當に此の食を受くべし。

といふのである。一つには功の多少を計り彼の來處を量るといふのは、自分は今日、どんなことをしたらうか、自分は果して人間として立派な行ひをしたかどうか、

人のため世のためになる仕事をしたか、どうか、自ら反省して見る。そして、この御飯はどうしてこの食膳に運ばれたかといふことを考へて見る。果して、自分はこの御飯をいたゞく價値ありや否やを反省するといふのである。

### 感謝の念

この御飯も、お百姓さんが、暑さ寒さに堪へて粒々辛苦して作り上げたものである。野菜その他の食膳にあるものは一つとして、人間の尊い汗の結晶でないものはない。衣、食、住すべてがさうである。

かく反省することによつて、私共は、その物に對する尊さがわかる。有難さがわかる。感謝の念が起る。粗末には出来ない筈である。

結局物を粗末にするといふことは、そのものに對して感謝の念がないからである。感謝の念の起らないのは、反省が足りないからである。靜慮によつて事柄の真相が握めないからである。

世の中には、随分ものが多過ぎるほど、過多な供給を受けてゐる人があるが、一碗の飯にも事缺く人もある。分配は公平ではない。それを思ふと、なほさら、粗末にはせられない。

私は或る時、某將軍と一緒に汽車に乗り合はせたことがある。お晝になつて、辨當を買つたが、將軍はポケットから、家で使つてゐる箸をとり出して辨當についてゐる箸は、これをポケットにしまはれたのである。箸一つにも心が配られてゐる。私は將軍のこの一事によつて萬事を推察することが出来た。

汽車辨も、あの御飯の量もおかずの種類も半分位で済む人がある。むだに捨てられるよりも、あの半分のもの、二十錢位のものもあつてよいと思ふ。

また世の中には自分のは大切に使うが、他人のもの、公共のものは粗末にする人がある。自分のものも、他人のものも、ものに變りはない。前述の如き根本觀念に立脚すれば、すべてのもの、一樣に大切にせざるを得ないと思ふ。



## 私の精神的恩人

私の精神的恩人として、先づ第一に日置黙仙禪師を挙げねばならない。禪師は風外和尚門下の高足である突堂和尚に叩参して、玄風を養はれた近來の傑僧であるが、縁有りて私は夙に禪師に親炙することを得て、たえずその精神的薰陶を享けてをつた。

大正四年、私は子供を亡くして、亡骸を鶴見の總持寺に埋めたが、當時禪師は遠州の可睡齋に住職せられてをつた。私が禪師に教を受けるやうになつたのはその頃からのことで、機會さへあれば可睡齋に、又は芝の出張所の方に禪師をお訪ねして、その

聲咳に接したものである。禪師が亡くなられてのある日、家内から、

「少しあなたは變りましたね。」

と話しかけられた。

「どんなに變つた。」

かう反問しながら、私は家内に獨言めいた次のやうな述懐をして、思はずしみじみとしたことであつた。

「それもさうだらう、禪師が亡くなられてみるとさすがに多少淋しい。教を乞ひに行つてゐるうちは、それ程までに打てゝ來なかつたが、亡くなられてみると、その人格に接してゐることによつて、如何に大きな感化を享けてゐたか、また、その人格に接するだけで説教以上の力を感得してゐたかといふことを痛感した。」

禪師はよく「佛を習ふといふは自己を習ふなり、自己を習ふといふは自己を忘るなり」といふことを云はれたが、とにかく無我になることが修業の第一要諦だらう。

禪師に親炙したのは、私のみならず、先代浅野總一郎氏なども、非常に信敬をもつて接してをられたやうである。大正九年の大恐慌で「浅野危し」と云はれたとき、氏は禪師を訪ひ「私は一向平氣だが、家族が大變心配してゐるから家族を安心せしめるやう何とかひとつ説いて貰ひたい。」と頼まれた。すると禪師は早速浅野家に見えて、一同を集め、

「皆さん何も心配することはない。この親父（總一郎氏を指して）さへ居れば、あなた達は決して食ふに困るといふことはない。全部を親父に委せ、親父の健康に注意

し、親父を信じて居さへすれば決して不安はないのだ。」

これで家族も安心されたといふ。

これも禪師の直話であるが、禪師が會つて六十幾つかのお齡でアメリカへ行かれたことがある。その折ラッセルといふ佛教研究家の一人より、寶石入りの頸飾を貰はれた。歸朝の船の中でこの頸飾を欲しがると人があつたが、與へたいと思ひながらも、なんだか惜しまれてそのまゝ持ち歸られた。

ところがある時、その頸飾を鞆に入れて旅行せられた時、その鞆が盗難にかゝつた。その時禪師が言はれるには、

「割愛といふことは、自分にとつて最も大切なものを人に割くことで、自分に不要の

ものを割くことは割愛にはならぬ。あの頸飾を船中で割愛しておきさへすれば、罪人もつくらすに済んだものを、なまじひ少しの物惜みをしたために、かうしたことになるってしまった。」

この頸飾の一件で、禪師は得難い悟を得られたといふことを聞いた。禪師ほどの人にしてかうした日頃の修養が必要なのである。吾々實業人として、そのやうな話を聞き、このやうな人格者に接することは、どれだけ自分を養ふことが出来るかわからな

し。

私は森永前社長とは、度々事業上では意見を戦はしたものであるが、そんなやうな時、私は一二度社長を禪師の許へ連れて行き、引き合はしたことがある。

禪師は人を呼ぶに「お前々々」と言はれた。森永社長も早速この「お前々々」で扱はれたので、社長勤からず憤慨の體であつたこともある。けれども禪師は、大隈公や三浦將軍、松方伯などに對しては「……サン」で呼ばれるので、一日私はそのわけを禪師に訪ねた。すると禪師は「お前！」の方が非常に氣易く親しみがあるぢやないか。」かう言はれてみると、なる程と思つて、私は黙つてしまった。

禪師の話を數へ立てれば、なほ限りがない。兎に角私が、この日置禪師を有つたことは、私一生の精神的方面にも、また事業上にも、如何に大きく影響されてゐるかといふことを思ふとき、今更にその人格風采が偲ばれるのである。

禪師會心の偈に曰く、

『青山綠水是我心、風月無邊豈可尋、一地球間五大島、掌中映看古來今』

## 眞の農村繁榮策

### 養蠶による打撃

今農村は非常に行きつまつてゐる。今にして眞の農村救済策、眞の繁榮策を確立しなければ、農村は歩一步、悲惨なる運命に落ちゆくのではないかと思ふ。

従來農村救済策として、負債整理、自作農奨励、農村工業等々、種々の救済方法が政府の手によつて行はれ、また種々唱へられたが、これらの殆どすべては、現在倒れかゝつてゐる家屋につゝかい棒をする程度の、單なる補強工作に過ぎず、眞に農家百年の繁榮策としては、甚だもの足らぬ感があるのである。

私は、農家の眞の繁榮策としては、この際根本的に農村の立て直しをやらねば、眞の健全なる農村を作り出すことは不可能であると思ふ。

従來農村は主穀主義の下に、養蠶等の副業を持つて進んで來た。或る時は、生糸の好況にうかされて、全國の田畑は大半桑畑と化した時代もあつた。

しかるに、一頃二千七八百圓の高値を唱へてゐた絲價は數年を出でずして忽ち四五百圓の安値に暴落するにいたり、これがために農家の受けた打撃は甚大なもので、多くの負債を背負つて苦吟せねばならない破目に立ち至つた。

これは農家の所謂單一集中主義のもたらした弊害であると同時に、農家が農家自體の職分の限界を越えて、商業人、工業人の領域にまでその野手を伸ばした結果に他ならないと思ふ。やはり、農家には農家自體のやる範圍、限界のあることを教へてゐる

のではなからうか。

農村には各種の組合があり、機關があるが、これが運用に當つて、その理事者が必ずしも適任でない場合が多々ある。これがために、却つて農村の苦境を増す場合がある。これらの機關や組織の中には、外國の直譯的なものがあり、眞に日本の農村に適合する機關や組織でないものがある。これを一段と強化し協調的に改める必要がある。

### 家畜主義への復歸

私は今こゝに、眞の日本の農村に適合した合理的な經營方針を提唱したい。これは、今にはじまつた新しいやり方といふのではない。むしろ原始的に返ると云はれるかもしれないが、しかし、これでなければ眞の建て直しとはならないと思ふ。

第一に、農家は自給自足の方針に改め、家畜主義の農村たらしめること、これである。

農家の經濟といふものは、不定時に多く、一ぺんにはいるよりも、四季を通じて、よし額は少くとも、定時的に平均に収入し、堅實に地味にやつて行くことが、何より大切である。

鶏を飼つて、卵を賣る。牛を飼つて、牛乳やバターを賣る。豚、羊、その他種々の家畜によつて、平常に於ても、常に建設的に収入を上げることが一番よい。これで農家の人達の氣持も非常に安定する。農家の人が下手に商賣人の眞似をして、一かく千金を得ようとすることは一番いけないことである。

この家畜を飼養することは、一面に於て、農家の青年子女を勤勉たらしめる効果が

ある。家畜の世話で、朝も餘分に早く起きねばならず、夜も遅くなり、従つてくだらぬ夜遊びなどから遠ざからざるを得ない結果となる。

なほまた家畜を養ふことによつて、肥料問題が解決される。高い金肥を買ふことをやめて、牛、豚、馬等にふました、効果のよい堆肥を作ることが出来る。

前述した如く、社會は各部門に分れ分業化してゐるのであるから、農村は農村自體の本領を發揮すべく前記の仕事に懸命に努力し、化工、配給等はその他の部門に任すべきで、かくして、はじめて眞の健全なる農村は作り出される。自給自足方針の下に多角的家畜主義の農村へ、私はかゝる農村の實現を希望してやまない。

## 「観光富士」の建設

### 世界無比の靈峰

私は大正十一年歐米を旅行した時、瑞西に一ヶ月ばかり滞在した。私の泊つたのはロザンのパレスホテルであつたが、眼の前には美しいゼネバ湖が碧い水をたたへて繪の如く展開し、後方には雄大なモンブランの頂を仰ぎ見るといふ實に天下の絶景である。

自動車道路は完備し、ホテルのサービスは十二分に行き届き、いつまでゐても居心地がよい。これは政府が補助して「観光瑞西」については非常な努力を拂つてゐるも

のと思ふ。かくして毎年瑞西に旅装をとく外客は數十萬人の多きに達してゐるといふ。

御承知の通り、瑞西といふ國は、時計及び精密機械の製作の外に農業をやつてゐる位で、他に大なる産業もないが、毎年これら観光客の落してゆく金は莫大な額に上つてゐるといふ。

そこで私は、日本に於ても「観光日本」のモットーの下に今少し國民も政府も考へをめぐらし、努力してもらひたいと思ふ。

私が今考へてゐるのは富士山である。富士山を中心とする「観光日本の建設」である。富士山はロツキー、ヒマラヤ等世界の高山の如く連山をなしてゐない。全く獨立した存在であつて、その形の美はしいこと、世界の如何なる山にもその比を見ない。

「富士は日本一の山」といふ小學兒童の唱歌にも歌はれてゐるが、日本一といふのは、たゞ高いといふことだけではない。あらゆる意味に於ての日本一である。

富士山は我が日本の表徴である。詩歌に文章に繪畫に古來あらゆるものに表徴されてゐる。現に徳富蘇峯先生の如きは毎年夏期を岳麓山中湖畔におくり、朝に夕べにこの景色を讚美してをられる。

また外國船客は横濱入港に先だち、あの繪に見るやうな富士の靈姿を遠望して、オ・ワンダフル、と思はず感嘆の叫びを上げるといふ。

#### 富士山を中心とした観光施設

私は、この日本の誇りたる富士山を出来るだけ多くの外國人に知らしめ、出来るだ

け多くの観光客を日本に迎へたいと思ふ。観光設備に最大の考慮をめぐらし、我が國獨得の施設を行ひ、あらゆる客に對して、あゝ日本なる哉、の嘆聲を放たしめるやう、最善の努力を拂はねばならない。その具體的方法の一例としては、

一、先づ横濱から箱根、箱根から富士山麓にかけて縦横のすばらしい自動車専用道路を作る。

二、富士山麓又は沿道に於て眺望絶佳の地を選び、要處要處に二百人位收容出来るホテルを作る。これは完備した立派なもので、十位建設する。

三、また岳麓の緑の樹間、谷間などに、手工藝の日本獨得の美術品の製作所を十町おき位に多數に建て、外客をしてこの家に立ち寄りしめ、この手工藝品を土産に買つて行かせるやうにする。

私はかつてアメリカを旅行した際、レッドクロス印刷所で書物の表紙を手工藝で非常に立派に製作するのを見た。クリスマス等の贈物にするといつて非常に高價なものであるが、何萬冊といふ註文に應じて盛に製作せられてゐた。

かくの如く外客向きの日本の手藝品を製作する現状を見せると共に、その製品を買はせることは、外客の眼を喜ばせ、且つその製品は外國に於て非常な宣傳となり、日本への優れを増すのである。

四、次には夏期登山する外客のために、一合目あたりまでの自動車道路を完備し、馬、駕籠等の乗物を整備し、各一合目毎に設備のいゝ小屋を作ること。

以上いづれの施設も靈峯の尊嚴と清淨の美を害さぬやう、靈地によくマッチしたものを作るべきは云ふまでもない。



五、またこれら多数の外客のために優秀なる各種の遊覧船を多数建造することである。これによつて愉快に湖水を漕ぎ廻らせるやうにしたい。

### 大觀光會社の設立

さて以上の案を實行するためには、五千萬圓位の會社を起し、國營とするか、半官半民とするか、とにかく國家本位の立場に立ち、經營よろしきを得るならば相當大なる富源を日本に提供することが出来ると思ふ。

假に一ケ年十萬人の外客が訪れるとすれば、一人當り一千圓使つてくれれば一億圓、二千圓では二億圓、三千圓では三億圓の金が我が日本のどこかに落ちるわけである。

貿易の衰調とか輸入超過とか、經濟難の叫ばれてゐる今日、この二億三億の金は經

濟日本のために偉大なる貢獻をなすものである。

オリムピック、萬國博覽會等を控へて、私共はこの外客誘致の觀光施設について眞剣に考ふべきではなからうか。

世界無比の富士山を持つ我が日本は、日本人自身が改めて富士山の偉大さを認識すると共に、大々的にこれを海外に宣傳し、外客誘致に非常なる努力を拂ふべきであると思ふ。

従來觀光局あたりで、種々やつてゐるのであるが、かゝる小規模のものでなく、國家永遠の繁榮策として、この際前記の如き國家的な大規模な計畫をもつて、觀光日本の劃期的躍進をはかるのが急務であらうと思ふ。有識の士の共鳴を得てこれが實現を期待したいと思ふ。

## 納税觀念の訂正

### 歐米人の納税觀念

私は先年歐洲大戰後歐米を廻つて來て非常に感心して來たことがある。その頃頂度故遊澤子爵も亞米利加を廻はつて來られて、二人のために縣人會が歡迎會を開いてくれたことがある。

その席上で、子爵から君は歐米を廻はつて來て、どういふ點に感心したか、と問はれたので、私は、彼等歐米人の納税に對する觀念の立派なことを感心しましたと申し上げたのであつた。

當時歐洲は大戰後で、戰時利得税は八割もかけられ、其他非常な重税が國民の上に課せられてゐたのであるが、國民はそれに對して、むしろ喜んでこの負擔に應じてゐるといふ風であつた。

個人主義の國、營利本位の國とばかり思つてゐた歐米諸國の人達が、國家のため社會のため、自分達の當然の義務として、この重税を負擔して行く態度は、從來の私達の想像とはまるで正反對で、非常に意外な感に打たれたのであつた。

軍人は戰場に於いて祖國のために戦ふ、われらは實業戰線に於て働き祖國の必要とするところの税を納めるのだ。われらの子孫のために、よき國家を建設するために、税を拂ふのだ、といふ立派な考へをもつてゐるのである。

われら日本人は 天皇陛下に對し、國家に對し、忠勇無比の人民たることを誓ひ、

戦士は戦場に於て 天皇陛下萬歳!! を叫んで喜んで死んで行く。しかし、納税といふ觀念に於て、果して、それだけの心構へありや、この點私は如何にひいき目に見ても、満點を附し得ないのである。

### 封建時代の遺物的觀念

納税觀念に對して、われわれ日本人が他の忠勇觀念に比して劣つてゐるといふのは、家族制度による極端なる自家擁護の思想と封建制度以來の爲政者の罪ではないかと思ふ。苛斂誅求、搾れるだけ搾らう、といふ封建時代の遺物が、今日に於てもなほ、人民の頭から、隠されるだけ隠さう、出来ることなら納めずにすむやうにといふ觀念を去らしめない所以であらうと思ふ。

中京關西兩方面で古い商家の家の建て方が、軒を低くし内を暗くして、出来るだけ見かけを質素に地味にしてゐるのも、苛斂誅求から逃れようとする昔の氣持の現はれと想像することが出来るのである。

かゝる觀念は、掠奪にも等しい苛斂誅求の支那に於て、最も甚しいのであるが、われわれ日本人と雖もこの點に於いて反省すべきではなからうか。

先年來脱税が發覺して法律の裁きを受ける人が少くない、實に國家の一大恥辱と云はなければならぬ。納税は兵役と共に日本臣民の二大義務の一つである。兵役については全く遺憾はないが、納税についてはまだ、實に情ない状態である。

私は、國民も次第にこの觀念に目覺めて來つゝあると思ふが、將來益々この認識を高めて、喜んで奉公の誠を納税によつて示すやうになりたいものと思ふ。

今や日本は眞の非常時である。この大難局を切り抜け、國家の安泰をはかるためには、各の業務をはげみ、それによつて得たる利得は、喜んでわれらの國家のために捧げ、お役に立てゝもらふやうにしなければならぬ。

それと同時に爲政者にむかつてはこれが活用にあたつて、國民の絶對的信賴をつなぐやう、十二分の慎重さと努力を示してもらひたい。

## 實業と宗教

大衆を離れて存在せず

實業と宗教、凡そ縁遠き二つの存在の如く思ふ人もあらうが、私は、この兩者は決して全く相反する二つのものではないと思つてゐる。

實業と云へば、そこに採算といふことがあり、利益といふことが存在してゐる。しかし、その實業の對象をなすものは、一般大衆である。大衆を離れて實業は存在し得ない。大衆の利益幸福を離れて、たゞ採算本位利益本位のみで實業がなり立つものではない。

たゞ自分だけ儲ければよい、他のものはどうなつてもよい、といふやうな我利我利  
亡者的な實業人も世間には少くないが、かゝる精神では、遂に最後の勝利を捷ち得る  
ことは出来ないと思ふ。

道元禪師は「治生産業もとより布施にあらずといふことなし」と云つてをられる。  
實業も産業も考へ方によつては悉く皆宗教であるといつてよい。

ギブ、アンド、テイク、われ／＼は大衆へサービスをしその代償として利益を得る  
のである。決して大衆から利益を搾取しようとするものではない。こゝに根本的な考  
へ方の相違がある。

われ／＼の作る商品には、その一つ一つに、われらの魂が打ち込まれてゐる。そ  
の一つ一つの商品を通して消費者との間に靈の交通が行はれる。心こゝにいたれば産

業も實業も立派な宗教だと云ひ得ると思ふ。

### 會社全體が渾然一體

かつて歐洲大戰の頃、日本の輸出商品の中には、あの大混雜にまぎれて、種々不正  
な商品を送り出したものがあるといふ。その一二の不正品が、全日本の商品の信用を  
傷け、長年にわたつて、日本品に對する危惧の念を抱かしめることゝなるのである。  
若し實業家として、一片の宗教的信念があるならば、決して不正不義は行へない。  
首腦者の堅持するものはやがて従業員にも自然に浸滲する。かくしてその會社の製品  
は消費者大衆の信任を得るところとなる。

首腦者と従業員との間も、單なる賃銀の關係でなく、人間と人間との結合、家族的

雰圍氣の中に、職場を一つの道場と心得、こゝで作り上げた魂ある製品を一般大衆に送り出すといふ、人道上的の戦士たるの矜持を持つやうになりたい。

かくの如く社長も重役も従業員も一心同體となつて働くためには、先づ社長に確固たる宗教的の信念を必要とする。リーダーが不動の精神を持たずしてどうして社員がそれにつゞき得やう。

かくの如き根本觀念を一概に理想論なりと輕視する人があるかもしれないが、かくの如き根本觀念に立脚せずしては永遠の繁榮は期し得られない。

故澁澤子爵は「論語と實業」を實踐躬行せられた。日本の實業界のためには實に偉大なる足跡を残して行かれたのである。

私は先年アメリカのバブソン氏著はすところの「實業と宗教」といふ本を翻譯して

世に出したことがあるが、以上の如き確固たる信念なくしては、起伏重疊たる實業界を乗り切つて行くことは出来ないと思ふ。世の實業に志す青年諸君にむかつて、この點を大いに強調したい。

## 成功の六大原則 (Six I.)

### 成功の意義

世の中の人誰でも成功を希はないものはなからう。しかし、熟々考へて見れば、成功とは果してどういふことであらうか。大臣、大將、大富豪、大實業家となることのみが成功であるならば、その他の人は皆不成功者と云はねばならない。しかしもし、世の中の人みなが大臣となり大將となつたらば、車ひきもなければ、水まきもなく、恐らく社會生活は成立しまい。さういふことは絶對不可能なことである。

汽車電車を動かす運轉手も必要であれば、家を建てる大工、左官、世の中のあらゆる

る仕事にたづさはつてゐる人は、悉く皆それ／＼に社會的に必要な存在なのである。

大臣宰相となつても演職事件を起したり、大金持となつても従業員を擯取したり、大衆を欺瞞したりして得たものであれば、人格的にはみな失敗者であつて、決して成功者とは云ひ得ない。

私の考へでは、持場持場に於て、有用缺くべからざる人となることが成功であると思ふ。或は工場に働く従業員でも、自動車の運轉手でも、その仕事に對してはぜひなくてはならぬ人となるならば成功であると思ふ。

一體人間は誰でも勉強さへすればえらくなれるかと云へば、さうではない。それぞれ天分があつて、一つの運命を背負つてゐる。約束づけられたものを持つてゐる。

例へば人間の生命に對しても、生れた時既に大體約束づけられてゐるものと思ふ。生れつき頑健な體質をもつて生れるもの、虚弱體質を持つて生れるもの、種々の條件を生れながらに備へてゐる。

その與へられた身體を大切に於て、健康に注意し、適當な生活をして行けば、各々天壽を全うし得るが、もし不攝生を敢てし、無理な生活をつゞけるならば、健康者と雖もあつたら天壽を傷け、中途にて倒れる悲運を招かねばならない。

かくの如く、われ／＼の職業地位といふものも、ある約束づけられたものがあるやうに思ふ。急がず、あせらず、この與へられた運命にむかつて努力精進するならば、それ／＼一定のところまでは到達し得るのである。

しかるに、この約束を無視し、天分を顧みず、無反省、無思慮、無暴な慾望にから

れて行動するならば、必ず失敗し、落伍者となる。私共は常に自己を知り、自己をみつめ、日常の仕事に精勵し、人格の修養につとめ、一生懸命に努力するならば、それぞれの分野に於て有用の人となり、約束づけられた位置に進んで行けると思ふ。

人事を盡して天命を俟つ、この心持ちをもつて、日常の仕事に精勵し、この境地に安心立命して行くことが成功の要諦であると思ふ。私はさういふ意味に於て成功を考へたい。

### インテグリティ（誠實）

然らばかゝる成功は如何にすれば得られるか。米國の統計學者で景氣觀測の研究者バブソンといふ人が成功の要素として、シツクス・アイ（SIX）といふことを擧げて



ゐる。私はこれを非常に面白いと思ふ。私も世の人がこのシックス・アイを完全に實行するならば、その人の持つてゐる天分だけの仕事は十分に發揮し得ると思ふ。

シックス・アイ(SIX I)といふのはどういふことかと云へば、英語の頭文字にIといふ文字がついてゐる六つの言葉をいふのである。

即ち、一、インテグリティ(Integrity)二、インダストリー(Industry)三、インテリゼンス(Intelligence)四、インテンシティー(Intensity)五、イニシアチブ(Initiative)六、インスピレーション(Inspiration)

第一のインテグリティ(Integrity)は誠實とか、正直、廉潔といふ意味である。よく正直は最善の策なりとか、正直の頭に神宿るとかいふ言葉がある。一口に云へばウソを云はないことである。

人間は我が儘なもので、他人の都合などは考へず、自分の都合ばかり考へてゐる。自分の不利益の場合にはよくウソを云ふ。もし世の中にウソを云ふことがなければ、どんなに平和か知れない。

世の中は聖人の集りではないから、そこに利害關係の相違や感情の衝突によつて争ひが起る。そこで法律が作られ、これによつて裁きをすることになつてゐる。しかし、人間はこの法律の網をくゞつて種々抜け道や逃げ道を考へる。そしてウソを云ふことが多くなる。

ウソを云つてその場は何とか胡麻化されても、後でそのウソが暴露すれば、その人の信用は忽ち失墜してしまふ。もつともウソも方便などいって、舊式な政治家などは英語でも Politician と云つてすべて政略的ウソを云ふことが平氣である。しかし、

それらは眞の意味の政治家 Statesman でない。如何なる職業にあらうともウソを云つて成功することは出来ない。

口先ばかりで胡麻化さうとしても、活眼の士はめつたにだまされるものではない。一時は胡麻化されてゐても長い間には必ず暴露するものである。一度それが暴露されれば、その人は遂に人生の落伍者とならなければならない。眞實、誠實なくしてものごとは絶対に成就成功するものではない。先づ正直に世の中を渡るといふことが、成功の第一要訣であると思ふ。

### インダストリー（勤勉・努力）

第二には、インダストリー（Industry）勤勉である、努力である。昔の諺にも稼

ぐに追ひつく貧乏なしといつてゐる。ヘマーソンは Man is born to work（人間は働くために生れて来た）といつてゐる。全く世の中で成功するには、非常な努力が拂はれねばならない。

近頃は、最小の努力をもつて最大の効果を上げることが経済學の原則だなどといつて、努力ををしみ、なるべく働かずして、多くの報酬を得ようといふ考への者が多い。

同僚間で、一緒に会社にはいつたものでも、一方は月給も多く地位も高まつたが、自分はそれに比して劣つてゐる場合、先づ自分の努力について反省する前に、他人の出世を羨望する。これが一般の風潮である。

昔の農家の人達を見ると、朝には星を仰いで出で、夕には月をいたゞいて歸る、と

いふやうに、ほんたうに自分の腕一本で働くものは、それくらゐに身を粉にして勤勉努力しなければならなかつた。

今日は世の文明が進歩して、各種の文化施設、娛樂機關が完備されて、青年はその方面に精力を多く費やすやうに禍され、漸次農村は疲弊し、借金苦に追ひまはされる結果を招來し、依頼心が強くなつた。

これは獨り農村ばかりでなく、社會の各方面ともにかゝる風潮を馴致し、人は額に汗して働くものである、といふ千古の格言を忘れつゝある。しかし、勤勉努力といふことが成功の要素として、これまた絶対必要であることを忘れてはならない。

### インテリゼンス（聰明）

第三にはインテリゼンス (Intelligence) 聰明とか明察とか、智慧とかいふことである。人間は如何に正直でまた勤勉であつても、所謂馬鹿正直といふのでは成功は覺えない。そこに人間の知識が加はらなければならぬ。

人間にはその社會社會に於ける正しい知識がなければ、正しい判断も下されなければ、ものゝ見透しをはつきりつけることも出来ない。近頃獨善主義といふ言葉がしきりに使はれてゐるが、廣く社會を見、正しい認識を得るには一方に偏した知識でなく、廣く正しい、即ちインテリゼンス (Intelligence) 明察を必要とする。

御維新の當時、江戸城明け渡しに際して西郷南洲と勝海舟とが腹と腹とで平和の中に解決したのも、この二英雄の明智のひらめきによつたものであり、東郷元帥が日本海々戰に於て、敵前に於て敢行した、あの大膽な艦隊の大轉回も、戦はずして勝つ意

氣を示されたるもので、皆腹の底から出た明智によるものと思ふ。

知識、聰明、明察は、大海を航海する船の羅針盤の如きものである。もしこれなければ、大海を五里霧中で進んでゐるやうなものである。私共は知識の吸収を不斷に怠つてはならない。

#### インテンシティー（熱心）

第四に、インテンシティー (Intensity) といふことは、熱心である。精力を集中することである。何かやらうといふ場合、そのことにむかつて全力を傾注する熱心努力である。右顧左眄してゐたのでは、そのものに打ち込む力は非常に稀薄である。ものごとの成就はこの集中力の強さによつて遂げられる。

太陽光線もこれを一つ所に集むれば、大ていのはこれを焼き切つてしまふ偉大なる力を發揮する。

ものごとに対して熱心であるのと、冷淡であるのとでは、その差千里萬里を距てる。すべて熱心と集中、これが事業をやる場合には是非必要である。

仕事をする場合に、常にその仕事と同化すること、その仕事と人が一つになると、即ち三昧にはいることである。演説をするにしても、たゞ口先きばかりでやつてゐるのでは聴衆を感動させることは出来ない。眞剣に自己の人格を打ち込むことによつて、相手方を感動させることが出来る。

碁打ちは親の死にめに逢はない、などいふのは感心したことではないが、發明家が發明のために寢食を忘れて没頭する、すべて、ものごとに対してはその熱心努力が