

此處に注意すべきは勞働賃銀の増加を計る者にして往々其支出を考慮せざる事である。經營者たるもの、宜しく此方面にも注意して店員の収入の増加を計ると共に其支出の増加を防止する事を忘れてはならない。之が爲には白木屋には白木商業學校なるものを設け直接店員の能率増進を計ると共に、總ゆる方面に合理的生活を營ましめる様教育指導に努めて居る。以上は何れも社會問題であると共に、店員能率増進の秘訣にしてデパート經營の最大目的の一つである。蓋し永遠の繁榮を望む爲には經營者の必ず踏まざるべからざる不可缺の常道であり、白木屋入店當時より常に頭を悩ますも此點である。

### 七、百貨店と營利

此の目的を果す爲には積極的賣上の増進と消極的經費の節約との二方面がある。百貨店が目指して進みつゝある前述の目的の外に第三の利益の問題が残されて居る。然るに前述の二つとも積極的には百貨店利潤増大の原因とならない。即ち現今不景氣に悩まされつゝある國民に安價に良品を提供する方針及び薄利多賣主義と

は、高率の値付を自然阻止する事になる。更にサービス諸經費は益々増大する傾向あるに加へて、使用人の待遇を出來得る限り改善せざるべからざる境遇にある百貨店は、經費の節減を勞賃に於て爲すことは最も拙なる方法にして、其目的に反するが故に、經費の節減は勞賃に於て爲すべきものに非らざるは前述せし所である。然らば之を如何なる方面に於て行ふべきかは今日百貨店の大問題である。

次表に於て見るが如く米國百貨店一九二五年以來利益金の率が次第に減少し經費は益々膨脹しつゝあり、當事者は如何に之に對應せんかに腐心しつゝある所である。

#### 賣上百萬弗以下の商店

#### 百萬弗以上の商店

年	數	一九二五	一九二六	一九二七	一九二八
調査百貨店數	三六	三四	三八	三五	一八
經費	三、六%	三、九%	三、七%	三、六%	三、二%
純益	〇、五%	〇、二%	〇、三(損)	〇、二%	二、三%

即ち經營の合理化により、一面經費の節約を計り又實質的に値附の率も増加しつゝあるも、諸經費の増加著しく、爲に純益率反つて減少する傾向あり、加之各方面

の競争激甚にして益々利益を縮小せらるゝ感がある。即ち連鎖商店は愈々猛威を振ひ、通信販賣を主としたる諸商店は、愈々大規模に百貨店連鎖を形成して肉迫し、更に製造家は直接小賣商を經營する等、益々其の利益を浸蝕せらるゝ傾向あり、之が爲に最近の趨勢として大百貨店の合同或は合併起り所謂百貨店の水平的連結が行はれつゝある事は、注目に價する事である。繁榮に繁榮を以てする米國に於てすら此の如く産業上の合理化が行はれつゝある際、我國は今や金解禁の影響漸く瀝然と表はれて四圍悉く不況不景氣に惱まされつゝある今日、遅々として其の合理化の實現を見ざるは甚だ遺憾である。

今や我國は國を擧げて緊縮の渦中にあり、國民の購買力頓に減退し、産業又之に應じて萎縮し、海外との競争又容易ならざる時に當り、社會民衆に對して最も重大なる責任を負ふ經營者は徒らに舊弊に囚はれず深大なる社會的責任を自覺し、私利私慾に拘泥せず感情を捨て、理性に立ち大いに國家經濟の組織上の根本的合理化を計り科學的經營を以て眞實に社會的意義を全うせしむる事は最も當を得たる事と信

するものである。百貨店の合理化に就いては既に金解禁當日發表せし所にして更に之を繰返す要はないと考へるが、集中の得失を列舉し、之は實に時勢の要求する所にして、即時之が實現を希ふ事は不可能ならんも早晚此方面に向つて進むものと信する所以を明かにして見たい。

#### 八、百貨店の集中の利得

合同、合併、或は親子會社の何れに依つて百貨店が集中せらるゝとも國民經濟上より見て有利である事は疑ひない。然らば百貨店集中の利害得失は如何なるものかを列舉すれば大體次の如くなる。即ち、

A 先づ百貨店の仕入方面より受くる主なる利得。

- 1 購買方法の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事なるも、運搬其他より受くる經費の幾多の節約を可能ならしむること。
- 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事を得

べし。

- 4 直接輸出入をも合せ行ふ事を得ん。
- 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事を得べし。
- 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事を得べし。
- 5 危険を多數の店に分配する利あり。
- 6 競争の排除。

C 經營上の利益

- 1 設備什器の標準化は少なからざる浪費を排除す。
- 2 労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經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 以上は引いて市場價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事。

- 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事を得。
- 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。尙之れが一般市民に如何なる利益を與ふるかは重要な研究事項にして、即ち、

- 1 競争の排除及び重複經費の節約は、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事を得べし。
- 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れば、民衆は少しも迷ふ事なく商店にて自己の欲する商品を購ふ事が出来る。
- 4 商品の標準化は國民生活の合理化に不可缺の要素で、之れをば最も有効に適用する事を得。
- 5 最も合理的に一般生活程度の向上を計る事が出来る。

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經費を省略し、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事が出来る。又相互競争の結果より起る價格比較のスパイ制を廢し、商業上の道徳を淨化する事も可能であり、あらゆる無駄を省略する事は、之れ又國民經濟の合理化上必須の事であらねばならない。勿論此處には收獲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此の法則が現はれる迄に大なる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事困難なる事、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事も不可能の事でない。又其組織を完備して充分なる監督をなさば、

是等より來る弊を未然に防止する事が出来る。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。蓋し百貨店の集中は、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。

### 九、結 論

デパート經營は前述せし通り民衆の生活に最も密接なる關係を有し、其經營は輕卒になすべからず。深甚なる注意を要するものにして單に營利の爲めの企業なりと考ふるべきものに非ず。多數民衆を其重要顧客となし、多數の勞働力を利用する百貨店に於ては、寧ろ之が内部の社會的責任に其の重點を置きて、民衆の忠實なる購買代表者となり使用人の理想的勞働場ならしむると同時に經營單位の合理的經營を計り、更に進んでは經濟組織の根本的改造を斷行し國利民福に資する覺悟が無ければならない。前述したる三大目標は百貨店の經營の全部であると言つていゝ。

短時日に於けるデパート經營の經驗より體得したる所より考へて百貨店經營の目

標を考へて見たものであり、繁忙の際に執筆したるものにして盡さざる所多く甚だ遺憾なれども後日の機會を待つ事にして稿をとぢる。

二百七十年祭

昭和五年五月五日

△ 榮枯盛衰の激しき世相に於て創業以來二百七十年連綿として帝都の中心に氣焰を擧げつゝある當店の名譽や實に偉大なりと謂ふべし。之れ偏に店員諸君の白木精神に基く團結力の旺盛なる證左なりと信ず。

△ 抑も事業成否の分岐點は經營の合理化にあり。而して其合理化は人の和にあり。即ち店員諸君が私慾を節制し社會人類幸福の爲め和衷協同して日夜奮闘努力する事に依て始めて其目的を達す。

△ 又一面には吾人は此の名譽此老舗をして其の價値を十分に發揚せしむる重大なる責任を有す。加ふるに時代は所謂經濟國難にして不景氣は益々深刻となり暴威彌々加速度的に襲來しつゝあり。此難局に直面し堅壘を突破するは一に吾人の絶對なる勇氣に依らざるべからず。山鹿素行の意氣を以て些末に拘泥することなく大局に向つて一意前進せよ。國難變じて國福となり大風去つて晴天來る。今や吾

人の腕、吾人の勇氣、吾人の精力を試練する好期にして吾人男子の最も痛快とする所なりとす。

## 分店長諸君

昭和五年五月十日

- △ 當上期は減配時代と想像する。然らば資本家の購買力は減退する。
- △ 次は勞資鬭争時代ならん。鐘紡とか、市電争議の如く、次ぎから次ぎと當分の間は種々なる争議が起り大體に於て公平なる分配の法則に基き勞働者の収入は減せん。其結果賃銀の値下げとか、ボーナスの減額とならん。然らば勞働者の購買力は減退する。
- △ 資本家の購買力が減退し勞働者の購買力も減退せば國民の購買力は著しく減退するものと覺悟せなければならぬ。極端に考へれば購買力消滅時代が出現するかも知れぬ。
- △ 吾々經營者たる責任を有するものは以上の覺悟と決心とを以て今より計畫を立案し準備にかゝる義務を有す。
- △ 然らば如何にせば可なるや。相當重大なる問題なるも驚く事はない。金一錢を

尊重すれば可なり。

- △ 仕入販賣に就ては諸君は先覺者なり。特有の手腕の保有者なり。諸君を信頼し切に奮勵努力を望む。
- △ 分店經營は複雑なり。販賣仕入は其一部分に過ぎず。經營の整理、多數店員の統卒、無駄の消滅、殊に店員綜合、精力の浪費等の研究は經營上の重大なる着眼なり。
- △ 分店に就いて細部の二三の例を擧げん。(一錢尊重論)
  - 一、店員は店長を信用しあるや。
  - 二、店長は總べてに於て商才店員に優れありや。
  - 三、店長の言行一致しありや。自己の出來ざる事を店員に要求せずや。
  - 四、店員の使ひ方は組織的なりや。勞力に無駄なきや。
  - 五、店員の勞力に厚薄なきや。平均しありや。
  - 六、店員の給與は其商績に比例しありや。働からずして食ふ者なきや。

- 七、不用の什器あらば本部に返却するなり、或は賣却して資金化せよ。
- 八、空箱空罐は即時賣却し雑収入に入れる。
- 九、家賃は合理的なりや。營業成績に比例せりや。過去に於て家主に對し如何なる交渉せしや。
- 十、敷金の金利は家賃に加へありや。之れは如何に整理するを適當とするや。
- 十一、電燈料支拂は適當なりや。他分店との比較、坪數との割合正當なりや。
- 十二、瓦斯水道料金は如何。此處に無駄なきや。殿様式ならずや。
- 十三、衛生費、町内費の支辨は合理的なりや。他分店と比較研究せしや。殿様式ならずや。
- 十四、汚物塵埃の處分費は適切なりや。
- 十五、空室なきや。寧ろ空室を閉鎖する方消極的に可とせざるや。
- 十六、賣場の獨立せる單臺を撤廢し大區畫の賣場とする方却て有利ならずや。店員も減じ「レヂ」の關係も便利となり、商品も豊富に見ゆ。

- 十七、後方設備は明かるきや。暗き所に不正生ず。モス幕は不正の幕なり。
- 十八、經費の計畫は現在の賣上を基礎としありや。賣上を増すを前提としあらずや。
- 十九、事務室又は倉庫に商品見本が集積してなきや。即時資金化すること。



## 大阪店員諸君

昭和五年五月十五日

△ 支店今期の營業狀態は前年に比し隔世的の進歩なり。抑々刻下未曾有の經濟國難に際し、賣上は著しく減少するを常則とす。即ち百貨店の取扱ふ物價指數の下落を約二割とし一般購買力の減退を約一割と假定せば約三割の賣上減は現代の世相より見て自然の歸趨と謂ふを得べし。然るに前年に比し却て一割五分の増加を示せるは質に於て約六割五分に相當す。此の顯著なる成功は果して何か。一に各位の組織的努力の賜なりと信す。

△ 經營の重點たる經費の合理化に對しても一層の新工夫をめぐらし、此の勢を以て突撃せば、多年の宿願たりし大阪白木屋は超特速度を以て更生すること瞭なりとす。切に各位の健闘を祈る。

## 國策に對する吾等の覺悟

昭和五年五月

- 一、明治維新の吾等の先輩は如何なる事を爲せしや。ムツソリニは伊太利を如何に料理せしや。フーバー氏の米國に於ける模範山の如し。何故斷行を躊躇せるや。
- 二、勇氣なきか、熱心の足らざるか、まさか一黨一派には偏せざるべし。然らば猛烈と切開手術を斷行すべし。善意の革命は國民一般の希望する所なればなり。
- 三、小才、老噲、欺瞞を以て世を糊塗する事なく、公平なる善政、私心なき公僕たる以上國民は擧つて現内閣を支持すること請合なり。
- 四、經濟國難に際し國費を以て一時の救済を爲さんとするが如きは永久の政策にあらず。又不公平なるを免れず。累を他日にのこす慎むべき事なり。
- 五、生産品の單一化、合理化共に今更研究の時期にあらざるべし。そんな間拔けな生産業者は一人もなし。唯實行のみ何等の資金を要せず。法を以て理想に進み得る如く後援せよ。

六、生産業者や分配業者が合理化に進まんとするも前途に幾多の障礙あり。政府は其除去に協力すべきものなり。吾人は今更政府の指導を受ける氣持なし。此の點フーパーの爪を藥とすべし。

七、生産業者や分配業者には夫々考へあり。金解に對する對策あり。決して政府をバックとし満足する者にあらず。自己には自己の興味もあり、名譽心もあり。自力にて自己の運命を開展するを男子の本領とす。

八、救済とは何を意味するか。際限なかるべし。結極七千萬人を救済せすばなるまい。そんな金は何處にあるか。増税に依るより外なからん。國內のタラヒ廻はしに終るべし。

九、生産業者や、分配業者が愉快に仕事する様に法を單一にし、併せて減税を行ふべし。決して救済を欲する者にあらず。乞食は廢者の事業なればなり。

## 一錢尊重論

昭和五年六月六日

一錢を尊重し販賣に努力せられよ。一錢を尊重し經費を節減せられよ。最少の單位一錢を尊重する者は必ず無駄をなさざるべし。

無駄を金錢に變へて見積られよ。時間の無駄もあるべし、勞力の無駄もあるべし、物の無駄もあるべし、制度運用上の無駄もあるべし、凡て之を金錢に見積られよ。然らば無駄の本體を掴むを得べし。一錢の無駄も之を有利に轉換せば次の如くなる。假令單なる貯蓄にせよ、五千萬人が之をなせば、元金のみにて一日に五〇萬圓一年には一億八千二百五〇萬圓となるべし。

無駄を根絶するには計畫が必要なり。

計畫を立つるには記録が必要なり。

記録を残すには正しき調査が必要なり。

仕入販賣に計畫ありや。經費支出に計畫ありや。

仕入には販賣統計の豫算を一基數として利用しつゝありや。

經費支出には豫算を詳細に決定しつゝありや。

千里の堤も蟻の一穴より崩るゝ諺の如く一錢を輕視すれば仕入を破壊し販賣も無にすべし。一錢の浪費は豫算を破り、方策を挫折すべし。此處に良き例あり。一錢を尊重し、詳しく調査し、正しく記録し、豫め計畫して浪費することなかりしよき例なり。

諸君にして斯る例を持たば一層努力せられよ。白木屋の繁榮は一に諸君の双肩にあり。諸君の立身は白木屋の繁榮にあり。

以下示す所は前大井分店長山田舜一氏の功績を語るものなり。事は昨四年の十月中旬なり。

大井町區會は「白木屋」なる暖簾を利用して町會費六〇圓（月當）の割當を要求したり。然るに山田氏は殿様にはあらざりしなり。之を拒絶して直に調査したり。精密に調査したり。

即ち先づ他を比較したり。敷地二萬何千坪を有する合同毛織と延坪四八八坪餘りなる白木屋を比較して三五圓對六〇圓の割當の不當なるを理由とし、頑として拒絶したる一方、更に調査を進めしなり。勿論單なる拒絶に非ず。數的基礎に基く割當を要求したるなり。天下の白木屋は理由なき支出をする能はず。本店には調査部あり。凡て根據ある調査を基として經營されたる合理的組織なり。仍つて理由なき支出は請求するを得ずと。

「上に厚く下に薄く」の區會側の理由には數的基礎を有さざりしなり。大井町第八區の人口は六九一九人戸數一六三六戸一戸四・三人當りに對し白木屋は三二家族の割合となる。一戸當り二〇錢の塵芥處分費負擔額は六圓四十錢之を建坪に對して割當てるも道路別に見て一般乙なる白木屋に於ては、平均廿三圓四十六錢なり。之を六〇圓と吹きかくる區會なり。殿様にては濟まされぬ所以又領く可きものあるべし。區會は塵芥の多きを理由とし、承知せざれば塵芥をとらざる事を主張したり。警視廳令を知らざる彼等の威嚇に脅へざるは知識なり。知識は平常の注意着眼點の賜なり。

拒絶にも理由あり、交渉には計畫あり、町會を動かさし、區制の缺陷を悟らしめ、警察署長を盡力せしめて遂に十二月廿八日に解決す、署長に一任して四十五圓に定まりたり。白紙を以て署長に一任し數的基礎に束縛せられず虚心正義を基調としたる點は又白木屋の大を示して甚だ有利なり。之が動機となり區制の改革起り從來府の區制を採らず市の區制を採用しつゝありし誤りを正すに至れり。塵芥處分法も法令通り町會に於て行ふことゝなれり。山田氏の町會に對する功績は實に大なり。一錢を尊重し之を有利に支出するために爲したる調査計畫は町會を改革し白木屋の聲價を發揚す。

尙今回の町會區制改革により四十五圓の負擔額は更に減少すべし。假に之を四十五圓の儘と決定するも。

六〇圓より四五圓に即ち一五圓の減額は  
 一年に一八〇圓、十年で千八百圓、二七〇年では四萬八千六百圓也。  
 之を復利にて計上せば次の如くなるべし。

毎月十五圓節約出来れば十五圓だけ多く仕入に活用出来る。

之を二〇%の利廻りで販賣すれば益率四%と見ても一八圓の四%七十二錢となり十五圓は七十二錢の利を生む。十五圓に對する七十二錢は〇、〇四八であるが、之に回轉率を考慮して假りに之を〇、〇四と見ても次の數字を得る。

- 一ケ年……………一三四、三四圓
- 一〇ケ年…………四二、七二八、〇〇圓
- 一〇〇ケ年…………一〇、六四四、〇〇兆圓

即ち、單に一錢を尊重し無駄を省きたる結果は有形無形に斯の如き効果を示す。諸君も五分間を尊重しこの間に一錢の利用更生を計畫せられんことを切に希望して止まざる次第なり。

別に區費負擔額調査研究せられたるものを概略添記して諸君の参考に供すへし。

A. 總豫算ヨリ見タル白木屋ノ區費負擔額

• 大井町八區人口÷戶數=一世帯當リ人口

1 窓 神 岡 編

$$6.919 \div 1.636 = 4.2$$

・ 白木屋店員數 ÷ 平均一世帯當リ人口 = 負擔單位世帯

$$128 \text{人} \div 4 \text{人} = 32 \text{世帯}$$

a.  $\frac{\text{八區四年度總豫算}}{\text{人 口}} \div 12 = \text{月當リ一人負擔額}$

$$\frac{13,342.00}{6,919} \div 12 = .16 \dots \dots \dots$$

$$\text{依ツテ} \quad \underline{.16 \times 128 = 20.48 \dots \dots \dots (1)}$$

b.  $\frac{\text{八區四年度總豫算}}{\text{戸 數}} \div 12 = \text{月當リ一戸負擔額}$

$$\frac{13,342.00}{6,919} \div 12 = .69 \dots \dots \dots$$

$$\text{依ツテ} \quad \underline{.69 \times 32 = 22.08 \dots \dots \dots (2)}$$

B. 此ノ方式ヲ以テ受領書發行額ヨリ戸數當リヲ算出シタモノ人當リヲ算出シタモノ  
20.06……(3)

C. 人當リヲ算出シタモノヲ建坪ヨリ見タル場合 (全部一般ト見テ)

$$18.56 \dots \dots (4)$$

D. 延坪ヨリ見タル場合 (全部一般ト見テ)

$$34.20 \dots \dots (6)$$

CD. ハ全部道路別地柄ヲ一般ト見タル場合デアルカラ之ヲ20%減ニ算出スレバ更ニ減少スルヲケデアル。CD ハ此ノ數ニヨリ(1)(2)(3)(4)トノ平均ハ21.17トナル  
E. 更ニ塵芥處分費ハ町ヨリ信託費一戸當 20 錢ナレバ  $20 \times 32 = 640$  塵芥處分費ヲ控除シタル事業費負擔額ヲ同様ノ方式ニヨリ計算スルト前記 (1)(2)(3)(4)(5) (6)ノ各項別ニ算出シ之ヲ平均スルト 16.12 トナリ塵芥處分費トノ合計ハ 22.5 2 結局白木屋負擔額ハ之ヲ出ナイコトヲ明ニシタルデアアル。

## 五分間物語

昭和五年六月二十日

### 一、成功と不成功

成功と云ふものは依つて来る所決して偶然のものではない、皆己より出發するのである。

つまり誰でも出来る簡単な事で多くの人のやらぬ事を、やらすにゐる事を、やつた人である。即ち成功者は皆着眼點のよい人で自力によつた人である。其の例は古今東西其の範を共にして居る。三井、岩崎、大倉、安田、住友等日本の例は云はずもがな、カネギー、ロスチャイルドを始めフォード、フーバー等萬人の既に知る所である。皆成功を自力で築いた人である。人のやらすにゐた事をなすとげた人である。着眼點が正しかつた。そして斷行した人ばかりである。

一錢の金を尊重するとならないで金持ちと貧乏人が出来ることを事實で證明した人々である。

五分間の價值を知り、之をムダにせぬことを實行した人である。

成功と不成功の岐路も亦五分間を利用するかしないかの違にあることを、例證する人々である。

### 二、五分間にも色々ある

勝負を決する最後の五分間も、面會を強要する「チヨット五分間バカリ」の五分間も、駄辨と煙草に費す五分間も、人により、目的により、使用する方法により、如何に異なるか。成程ほんの煙草一ブクの時間である。然しフォードの財産はこのたった五分間に九五〇圓を増し自動車は二五臺製造されてゐる。

日本全國では五分間には子供が五人生れる。世界大戰休戰條約の五分間には世界の地圖は悉く變化してゐたのである。

取引所の最後の五分間に東株五〇錢安とたゞかれたとせよ。親四〇萬新五四萬枚の東株である。五〇錢安となれば四七萬圓は煙と消える。

十分毎に新會社が設立され、十三分毎に一つの結婚がある紐育の市場を想像すれ

ば五分間の偉力ははつきりしよう。

### 三、商賣つまりサービス

商賣のコツは人の重寶がる物を他人の眞似られぬ程安く賣ること、即ち重寶になることであり、つまりサービスすることに違ひない。之を知らぬ人は少ないが、之を實行せぬ人は多い。當店に於ける五分間哲學進出の餘地此處にありと云ふことが出来る。

當店の店員は一人残らず商人である。其の扱ふ仕事は夫々分化せられてゐても商人であることに變りない。三千人の人一日五分間を利用して一人づつ客を満足させる事に心懸けたとせよ。其の結果は素晴らしいものがある。不景氣の如きは直ちにケシ飛ぶこと確實である。試みに數字を擧げよう。

三千人が五分間を利用して一人の客を満足させると、一日三千人の客が喜び、一ヶ月には九萬人、一年には一〇八萬人が喜ぶ。一〇八萬人が一圓づつ多く買物して下さつたとしても、年一〇八萬圓の賣上増加である。

當店の評判は鼠算に増加して、不況をかこつが如き事は全く根絶するに違ひなし。

### 四、利用すべき五分間

- |            |             |
|------------|-------------|
| 一、起きた時の五分間 | 二、電車待つ間の五分間 |
| 三、開扉前の五分間  | 四、執務中の五分間   |
| 五、接客中の五分間  | 六、食事時間の五分間  |
| 七、休憩時間の五分間 | 八、歸り仕度の五分間  |
| 九、お化粧の五分間  | 十、就眠前の五分間   |

どの五分間でもよい一つだけ利用すればよい。唯の五分でも毎日繰返せば一年には三〇時間を超過する。三千人が之を實行すれば九萬時間、其の結果は推して知るべきであらう。

### 五、苟くも科學的に運命を開拓せんとするもの

運命を製造せんとするものは五分間を利用せよ。エヂソンは「予の發明は死の五分間前に終る。」と云つた。諸君最後の五分間前まで五分間を利用する様に心懸けや

うではないか。

### 白木屋の實例

一、白木屋が店員に支拂ふ給料五分間では約四〇圓を支出してゐる勘定になる。

二、假りに店員が何か一日中に五分間宛の無駄な時間を空費したら、

一ヶ月では 一、一七〇圓

一ケ年では 一四、〇〇〇圓

一〇ケ年では 一四〇、〇〇〇圓

二七〇年間では 三、八〇〇、〇〇〇圓

の損になる。此の損は全然生産的な丸損である。

三、之を逆に考へれば賣上高に於て、

一ヶ月間で 三九、〇〇〇圓

一ケ年間で 四六八、〇〇〇圓

一〇ケ年間で 四、六八〇、〇〇〇圓

の賣上を全然棒に振つた勘定になる。

二七〇年間で 一二六、五〇〇、〇〇〇圓

四、賣上の點から考へると、

一日の賣上一〇萬圓、一日の營業時間一〇時間と假定すれば、五分間、約八三〇圓。

五、店員が毎日僅か五分間努力すると無駄をすることで、

一ヶ月 二五、〇〇〇圓

一ケ年 三〇〇、〇〇〇圓

一〇ケ年 三、〇〇〇、〇〇〇圓

二七〇ケ年 八一、〇〇〇、〇〇〇圓

の賣上の増減を來す。

六、假りに月收一五〇圓の係長さんが一日五分間の無駄をすれば、(此の人の五分間の給料は約四錢二厘である)



一ケ年では

約一五、三〇圓

白木屋が損をするわけである。換言すれば一ケ年で五一〇圓、一日に割つて一、四〇圓づゝの賣上を此の係長さんの煙草の煙に奉仕した事になる。

七、全店員三、〇〇〇人が一日に僅か五分間の無駄をすれば、一日で二五〇時間、一年で九一、二五〇時間を空費する事になる。

八一日の勤務時間を一〇時間とせば、九一、二五〇時間の仕事はつまり、店員九一二五名分の仕事なり。結局前述の通り一ケ年で約一萬五千圓近い無駄をした事になる。

九、日本橋本店の店員が假りに毎日店員食堂で五分間無駄話の花を咲かせるなら今の店員食堂の倍の面積を要すべく、家賃に見積つて、月に約一、五〇〇圓を犠牲にせねばならぬ。

一〇、白木屋の第一期建築工事は、作業四一四日間、延一六六、〇九六人を要せり、假りに此の人々が一日五分間づゝの無駄をしたら結局、更に約一、二〇〇

人の人手を増すか、或は工事が三日間遅延したであらう。

一一、日本橋本店の一日平均電気使用量は、営業時間中だけで二、一〇〇キロワット餘、営業時間一〇時間として一時間の使用量二一〇キロワット、毎日五分間づゝの無駄な消費は、

金に換へれば一、〇五圓

一七、五キロワット

一ヶ月の損

三一、五〇圓

一ケ年の損

三七八、〇〇圓

一〇ケ年の損

三、七八〇、〇〇圓

二七〇ケ年の損

一〇二、〇六〇、〇〇圓

五分間速度表

電

波(有線無線同様)

九〇、〇〇〇、〇〇〇、〇糎

飛

行機(競争記録)

四四、四糎

日本航空(スーパーユニバーサル) 航空輸送機(F七號)

航空輸送調

二五〇、七斤

自働車(競争記録)

三一、七斤

ツエツペリン(最大速度)

飛行協會調

一〇、七斤

鳩(傳書鳩)

飛行協會調

八、〇斤

超特急(最大速度)

鐵道局調

七、五斤

参考五分間速度表

飛行船 一〇、二斤

鳥

四、〇斤

偵察機 一六、〇斤

雀

二、七斤

爆撃機 一三、〇斤

燕

一〇、〇斤

戦闘機 二〇、〇斤

(飛行協會調)

### 婦人の覺醒

昭和五年七月二十五日

商賣に男女の區別はない筈だが、御婦人の方から遠慮して、なんでも女は男より弱いものときめて居らるゝのは、どんなものか。無條件で絶対に男に服従せらるゝ必要もなかるふ。事の善惡正邪をきわめてから従ふべきは服従し、戦ふべきは大いに競争せられなければならぬ。

正しき競争、職務上の戦争は力のあらん限り奮闘せらるゝ事を切望す。社會人としての眞の競争は結局會社に對しては廣義の協同動作となるものである。

諸君は多年當社の爲に犠牲的に奮闘せられ亦幾多の艱難に打ち勝ち辛苦に堪へて今日の榮譽を得られたのである。また一面より見れば我國婦人の活路を開拓せられた先覺者である。また人間として最も尊重すべき獨立獨行の精神を多分に包有せらるる賢明なる婦人である。

今や諸嬢は當社の幹部に昇進せらる。他店員は從來より異りたる眼にて諸子を見

習はんとするなるべし。出所進退は悉く公明なるべく、善惡正邪をよく判別し特技を發揚し以て活模範を垂れ我國女性の爲め大いに氣焰を擧げられよ。一言以て祝辭に換ゆ。

### 世界的勇士吉原清治君

昭和五年九月

晝夜の區別なく幾多の難風と戦ひ、獨都ベルリンより約一萬一千キロの長距離を一舉に而かも僅々十日餘の短時日に突破し、世界の「レコード」を破れるは乃木將軍の旅順攻撃にも比すべく、超人的英傑にあらざれば爲し能はざる事にして實に吾人の驚嘆且つ敬服する所なりとす。

今や我國は上下を擧げて經濟國難に喘ぎ途方に暮れつゝあり。吾人は吉原君の勇氣大膽細密なる計畫等に依り、始めて贏ち得たる成功の實際に鑑み、之を範となし軌となし潜める勇氣を爆發せしめ、以て我が家の經濟を按配し延いては經濟國難を救はざるべからざるなり。

エロ氣分流行の徵候ある現狀に於て、斯かる勇士を迎ふるは、國家の爲め慶賀に堪へざる所なりとす。

## 不景氣對策

昭和五年九月廿五日

一、豫想の如く購買力の減退は來れり。然れども驚くべからず。對策を講ずれば可なり。

一、諸設備、諸準備は二月、八月を基準として整理すべし。而かも即時斷行を要す。

一、「エサ」にて廣告費を出せ。

「エサ」は經費支辨の唯一の財源と心得ふべし。

## 國聖日蓮聖人を偲ぶ(國聖大日蓮展覽會に於て) 昭和五年九月廿七日

△ 大難四度、小難數を知らずといふ。幾多の苦難に直面してその都度勇氣百倍し、不屈不撓の精神を以て遂に萬難に打勝たれたる日蓮聖人の偉大さは宗門の教への上からばかりでなく、難局突破の實行者たる大人格者として、吾人の深く尊敬し景仰する處であります。

△ 社會は思想上にも經濟上にも甚しく多岐多難なる現代に於て、此偉大なる大聖人を追慕し、一日も早く現世救済の新日蓮上人の出現せられんことを望むと共に吾人も亦自己具有の烈々たる勇猛心を發揚して以て此難局に處する痛快の極であると信じます。

嗚呼偉大なる哉

日蓮大聖人

國聖日蓮聖人を偲ぶ

大森分店諸君

### 大森分店諸君

昭和五年九月廿八日

- 一、分店中の最先頭に行進しつゝある過去の実績を自慢せよ。
- 一、然し乍ら世相は時々刻々變化しつゝあり。今日の「エサ」果して如何。常に其の實證に立脚し最も適切なる工夫をこらし創案をめぐらし機敏に明白の作戦を立て奮闘するを要す。
- 一、個々の風評に捉はれ、存在の意義を忘るゝが如きは慎まざるべからず。
- 一、宜しく大局に着眼し事の輕重本末を考へ主目的に向つて諸君の體内に潜在せる白木精神を爆發せしむべし。若し然らずんば分店の向上は止まり三日天下の譏なしとせず。
- 一、進め、急げ、共同の目標に向つて共同して進軍せよ。後方友軍の行進力は著しく増加しつゝあり。聊か所感を述べ前車の戒となす。

### 大井分店諸君

昭和五年九月廿八日

- 一、死火山たりし當分店が斷然爆發し新たに其の存在を認められんとするは何故か。
- 一、是れ一に店員諸君の體内に包有せる白木大精神の爆發に外ならざるなり。
- 一、即ち時々刻々變化する敵情に最も順應せる工夫、創案、熱烈なる努力なりと信ず。
- 一、勝てば官軍、敗くれば賊、常勝の愉快亦何にかたとへん。
- 一、捨て「エサ」に對する今日の効果は、明日の作戦を立案する唯一の條件なり。
- 一、尊重せよ、實證を、自慢せよ、この実績を。聊か所感を述べ賞詞に代ふ。

大井分店諸君

麻布分店諸君

### 麻布分店諸君

昭和五年九月廿八日

- 一、今回の賣出しの成功は店員諸君の工夫と創案と努力の賜なりと信ず。
- 一、益々深刻なる不景氣の時期に於て當店開店以來の最高レコードを獲得せる諸君の綜合力の偉大さに驚く。この經驗、この自信を巧に活用し人力の無限なる所以を實證し範を天下に垂れられよ。
- 一、敵情は時々刻々變化す。機に臨み變に應じ商戰を計畫立案せよ。而して全店員共同の目標に向つて突進せよ。必ず成功せん。
- 一、敗すれば戰死、勝てば金鵄勳章、言外の理亦何を意味するか。聊か所感を述べて賞詞に代ふ。

### 素人の偉大さ

昭和五年十月一日

大阪阪急百貨店が素人ばかりで經營して居るにも拘らず、當店の約四分の一の面積で、半期約三十萬圓の純利益を擧げて居るのは驚異的の成績と思ひます。其原因を皆様研究して下さい。

當店と事情を異にしておる點は左記の通りと思ひます。参考迄に、

- |            |            |
|------------|------------|
| 一、配送なし。    | 一、誂係なし。    |
| 一、京呉服を賣らず。 | 一、通信販賣係なし。 |
| 一、圖案係なし。   | 一、外勤員なし    |
| 一、懸賣を一切せず。 | 一、訪問係なし。   |
| 一、陳列係なし。   |            |
| 一、催物係なし。   |            |
| 一、集金係なし。   |            |

素人の偉大さ

經營十則

昭和五年十月十日

- 一、經驗は化石に近し。單に創案の一證明材料に過ぎず。
- 二、心配は無益なり。徒らに神經病を製造するのみ。統計を見よ。羅針盤なればなり。
- 三、三十年型の新戦法を創案せよ。敵情は常に變化すべきものなればなり。
- 四、今日は右に、明日は左に行進せよ。要は今日の損益なればなり。
- 五、過去を顧みるは老人の仕事なり。吾人は單に「將來へのみ」即せよ。
- 六、成否の根本は金力に非ず。事業の性質にも非らず。唯々人の力あるのみ。
- 七、自己が百二十パーセント働く人は眞砂の如し。部下の八十パーセントに満足しあるを悲しむ。
- 八、商品を一週間以上宿泊せしむべからず。宿泊料高價なればなり。
- 九、人力の價值と心身の清汚は對照せらるゝ事多し。故に個性涵養の近道は、心身の清潔にあり。
- 十、商人に景氣の好不なし。亂世は吾人に最も良き機會を與ふるものなればなり。

の清潔にあり。

十、商人に景氣の好不なし。亂世は吾人に最も良き機會を與ふるものなればなり。

## 共同仕入の利

昭和五年十月十九日

ウルウオースに於ては千五百の店舗で賣り捌く商品を年額二億五千萬弗（五億萬圓）仕込む爲めには僅かに三十六名の仕入係に依るのみである。若し之等千五百の店舗が各別に商品の仕入をするとせば少くとも五千人の仕入員を必要とする。

## 店員は百貨店の財産也

昭和五年十二月十二日

- 一、百貨店の商品は、どの店でも大體同じである。産地も問屋も略ぼ同じであるから。
- 二、またどの百貨店でも極力経費を節約して安く賣る事に努めるから、賣價格ぼ同じである。
- 三、然らば何で競争するか。便利とか親切で御客様に満足して頂く様に努めるより外仕方がない。
- 四、便利にする爲には、お客様の要求せらるゝ商品のみ準備する事である。あまり賣れない商品は早く整理する事が緊要である。
- 五、親切にする爲には、お客様と親しくしなければならぬ。親しくする爲にはお顔を覚え、姓名を覚え、住所に至る迄知つて居る事が必要である。
- 六、店の面積も狭く、設備も充分でないのに、お客様が来て下さるのは諸君がお客様

店員は百貨店の財産也



様に親切にして下さるからと感謝して居ます。また諸君もお客様に感謝して下さい。

七、然し乍ら店舗が小さいからと謂ふて悲観してはならない。大きな戦闘艦よりもアメリカは小さな潜航艇を非常に懼れて居る。

八、諸君は潜航艇の乗組員である。不自由もあらうが、また一面には大きな愉快がある筈である。毎日少しづつでも其威力を増大しつゝあるこの現状を喜んで下さい。

### 奮起せよ青年諸君

昭和五年十二月十五日

- 一、經濟國難を救ふ唯一の道は、産業の合理化である。即ち人の合理化である。
- 二、洋の東西を問はず、過去に於ける國難の打開は悉く青年の偉力である。
- 三、故に青年諸君は、自己の社會上の地位及其責務に就いて大いに自己を尊重せざるべからず。即ち、  
四、自己の職責上の權利を極端に要求すべし。上よりも下よりも決して犯さるゝことなし。
- 五、盲從反抗共に不可なり。然し乍ら盲從は不正不義の若干を含み、反抗は男性的にして寧ろ正義の主張なることあり。
- 六、自己の言動は、自己判断に依り自己の意志に立脚せざるべからず。他人の言を其儘傳へ又は實行するは一レコードに過ぎず。
- 七、自己の意志を確定する唯一の條件は、第三者即ち社會又は會社に利益を與ふる

にあり。

- 八、社會又は會社に與ふる利益の程度は、多くの場合自己出世の定尺となる。
- 九、面従腹背は社會に害毒を流すのみならず、又自己の墓穴を掘るに等し。
- 十、反省せよ。正義と斷定せる自己判斷が、果して眞の正義なりやを。よろしく先輩を活用せよ。

昭和六年度

### 新春の辭

昭和六年一月一日

一、昭和五年は幾多の難問題陸續として襲來し、國民の膽を寒からしめたる事一再ならず。常に暗雲低迷して、稍もすれば進路を誤らんとせり。幸にも當店は幾多の曲折ありしと雖も無事此難局を突破し、營業に於ては豫想以上の好成績を擧げ、新築工事に於ても亦理想の如く進捗し、當店の更生振りの目覺しさに世人を驚嘆せしめたるは、吾人の痛快とする所なり。之れ一に店員諸君の崇高なる愛店心に基く犠牲的奮闘の賜なりと信じ、謹而敬意を表す。

二、また、當昭和六年は多年の宿願たりし「東洋一」の大建築を完成し、十年の歲月を隠忍し、努力育成に努めたる「白木」は、茲に始めて花を開き、實を結ばんとす。祝へ、喜べ、舞へ、歌へ、この前途洋々たる祝福を。

三、然れども、眞の收穫は今後の努力にあり。即ち「東洋一」の大百貨店に相應し

き、親しみある顧客の擴張、商品の良化運動、吾人の氣品の向上と手腕の練磨、此三大要素の完成に依つて始めて内容外觀共に整備し、名實相伴ふ「東洋一」の名譽を實現し得るものなりと信ず。

四、故に店員諸君は些たる感情に走らず、理性を以て私欲を斷じ、細心の注意と工夫に依り、店務に精勵し此の前途ある努力に邁進せられん事を切望す。

「進め東洋一、祝へ東洋一、自慢せよ東洋一」

新春に際し聊か所感と希望を述べ、諸君の前途を祝福せんとす。

### 分店經營小則

昭和六年二月七日

- 一、假收支金は伏魔殿なり。經營責任者の重要なる着眼點とす。
- 二、懸賣は分店に於ては行はざるを原則とす。
- 三、經費の分割勘定は嚴禁す。
- 四、金銀は常に空なるを理想とす。分店の綜合はあなどり難き數字なればなり。
- 五、假決算赤字の内容は問はず。極力黒字に向つて突進せよ。
- 六、商品は最高級品か最低品か。附近住民の要求を知り其一を取れ。
- 七、隣店は専門店なり。之れに打ち勝つは粹か、モダンか、新製品か。

## 白木屋の新社員採用詮衡傍聴記

昭和六年三月十日

實業之日本社

都倉義一記

### 白木屋の採用詮衡場

○ 三月の拾日、私は白木屋の専務を訪ねて刺を通した。「今日は非常に忙はしく、一分間だけならば」と言ふ忙裡に一分間を割かるゝ好意は喜ばしくあるが、しかしそれを甘受するも心なき業だと思ひ辭退した。

が、私は不圖考へた。應接室に數人の學生が待つてゐた。私は一見して彼等が必ず就職希望者であるべきを想像したが、果してその中の一人は私の質問に對し、これから採用の詮衡を受けるのだと答へた。詮衡の様様を見るのは興味多い事と思ひ、特に専務に依頼して質問應答を傍聴させてもらふ事にした。

細長い大きなテーブルを前にして重役が二人づゝ四人相對し、奥まつた所に専務の席があり、それと相對して被詮衡者の席が設けられてあつた。私は専務の側

面に席をしめた。

白木屋は本年は比較的多數の學校卒業生を採用しつゝある。東京及び地方の専門學校以上の諸學校に對し、各校から一人づゝ採用する豫定であるから、成績が五番以内の人を推薦して貰ひたいと申込んだ。一校から二人採つた所もあるが、ともかく、かういふ贅澤な希望も、不景氣なればこそできるのであらう。地方の學校を出る人々には詮衡の日を限定しない。何時でもその人の都合に任せ、朝着いてもすぐ詮衡する様な事はしない。午後三時迄待たせる。市中又は百貨店を見るなり、ともかく頭腦と肉體とを休養し、おちついた後に來させる。

詮衡の標準は學校で學んだ事を試すのではなく、商才のひらめきがあるか否かを見るのである。従つて學問上の話が出るとしても、それは試験の材料に用ひられるのであつて、答辯の内容で採否を判斷するのではない。私は傍にゐて重役の聞き方が親切で指導的で答へるに都合よい様に導いてゐる事を強く感じた。相手を行詰らせる爲でなく、尋ねた事に答へ易くし、答へる間に才能の有無を見やう

とするのであらうと思つた。

記憶の要點を次々に記す。

### 百貨店の任務とその利益

最初に來た青年は地方の某高等商業を卒業する人で、家族や職業などの應答があつたが、私には聞きとれなかつた。次で

○どうして君はこの店に來る事になつた。

△何處か働く所はないかと思つてゐました折柄、御店で採用される事を先生から聞いたので參りました。

○學校では、君は百貨店につき研究したか。

△毎週一時間づゝ經營學の講義がありました。その講義の中で百貨店に關する事がありました。ハイ、一學年の三分の一位ありました。

○百貨店の目的は何か

△多くの商品を多數の人々に廉價に供給し、客の利益を増加するものであります。

○ツマリ百貨店は生活必需品を安く賣る分配機關だといふ事になるが、それならば

その提供品をどうして安く賣る事ができるか。

△大量購入するから安く賣る事ができます

○大量に仕入れると安いといふが、必ずしもさうとばかりは言へまい。馬鹿が仕入れると高いかもしれない。又大量仕入れだけでは安いとは言はれまい。

△否、大量に仕入れれば安くなります。安く仕入れたものを市價よりも一割なり二割なり安く賣ればよいのです。

○何故百貨店は市中の相場より安く賣らねばならないか。

△小賣商人の相場と同じではお客を遠方から呼び寄せる事ができません。

○お客を惹きつける爲なら、客が來るだけ安くしたら宜いのではないか。普通の小賣商人が十個仕入れる場合に百貨店では一時に十萬個も二十萬個も仕入れる。従つてその値段も三割も四割も安い。米國の百貨店では六割も安く仕入れると言ふ。假りに四割安いとすれば、一割安く仕入れる普通の小賣商人に比べて三割の利益

が多いわけだ。かういふ考へ方は合理的であるかどうか。他より四割安く仕入れ、他より一割安く賣り、その間に三割もの利益をとるといふのは正しい事かどうか。

△大丈夫です。

○大丈夫と言ふのは營利事業として儲けられるだけ儲けてよいと言ふ事になるのか  
△さうです。

○君の意見は百貨店の特長を最も巧に利用したものと言はれる。然らば百貨店は單なる營利事業であるか、或は社會的の事業であるか。

△營利だけでは悪い。

○何故それが悪いか。

△百貨店は卒先して中間商人を指導するものである故に純然たる營利の事業とは言はれません。

○中間商人の指導といふ外に何か理由はないか。

△多數の消費者を相手としますから、それが迷惑にならぬやう。

○國家的とか人生とか言ふ考へはないか。

△ありません。

話は一寸専務の期待通りにゆかなかつたらしい。

○それでは私の意見を述べてみやう。百貨店は人生の生活に必要な必需品を大衆に提供するものだ、今日の百貨店は社會奉仕を第一義とし、より安價に、より價値ある必需品を供給し人生を享樂せしめるので、社會局長官の考へを以てする必要がある。私はかう考へてゐる。君が前に客に有利にするといふたのは即ちそれではないか。

専務の質問はこゝで一段落となつた。列席の重役は百貨店の仕事は時間が長く勞苦も多く、而してその収入は多くない。その事情をかなり痛切に説明した後、君にそれがやれるかと質した。

△何でもします、一旦御店に入つた以上はどんな辛い事があつてもやり通します。

死ぬ迄やるつもりで、途中で逃げる事はありません。収入の少ない場合には叔父が

東京にゐますから……

○どこ迄も辛抱する、それはよい。収入が不足した場合、叔父さんの世話にならうといふのか。親のすねをかちつて學校を卒業し社會へ出てからは叔父さんのすねをかちるといふはツマラない事ではないか。

△しかしそれも長い事ではないと思ひます。

○前に話のあつた通り廣い社會の爲に奉仕するので利益の多くない會社である。従つて俸給も少い。少いけれども餓死さす様な事はしない。叔父さんのすねかちりはつまらないではないか。

青年はしばし沈黙してゐたが、ハツと氣がついたらしく、

△愈々収入が不足すれば生活費をきりつめます。貰つただけでやります。

○さう、さう、その考へが必要だと思ふ。

何故我國で月賦販賣が盛んにならぬか

次に呼ばれたのも同じく地方の高商を出る人、家庭の事情、學校での得意は何か

と尋ねられた後、學校から送られた書類によつて卒業論文に月賦販賣を書いた事が分つた。専務はこの點に目をつけ、

○君は月賦販賣に關する論文を書いたと言ふが、米國で月賦販賣が盛大となつた理由は何か説明してみたまへ。

△米國に於ては自動車の製造事業が発達し、それを下級社會に普及させる爲にこの販賣法が用ひられたのです。

○では月賦販賣をしたから普及したのか、普及したから月賦販賣するに至つたのか。

△自動車の製造者が月賦で販賣を始めたのであります。

○製造者は何故危険を冒して迄も月賦で自動車を販賣せねばならぬのか。

△分りません。

○それでは僕だけの意見を述べてみる。歐洲大戰に製鐵その他の重工業が旺盛を極めたが、戦後になると、米國ではそれが自動車の製造に向つた。そこで自動車の生産が増加するが、世の中は不景氣で容易に賣れない。自動車のストックが段々

と増加する一方だ。どうしても之を賣らなければならない。それで止むを得ず、イヤ々々乍らストックを整理する爲に月賦販賣と言ふ事を始めたのだ。日本も目下生産過剰に苦しんでゐる。何故月賦販賣が日本でも少し盛にならないのであるか。

△公共心がなく、日本人は月賦販賣に興味がなく、又理解もないのだと思ひます。

○そんな事はあるまい。シンガミシンの月賦販賣は相當盛に日本にも行はれてゐる。富山の賣藥は月賦販賣とは言はれないが、澤山の藥を需要家に預けて置き、その中の使つたものゝ代金を後日に支拂ふので、幾分か似た點もないとは言へない。又頼母子講で膳、碗を買ふのは、これは立派な月賦買入れだ。して見ると日本人も必ずしも月賦販賣に理解がないとは言はれないではないか。

△販賣店が引合はぬからで、客が思ふ様に月賦金を支拂つてくれないのです。

○では日本にできない事を米國ではどうして實行してゐるか。

△理解が日本よりも多いのであります。

○君は米人が月賦販賣に大いに理解があつたから發達したといふが、米國でも最初

から月賦制度があつたわけではないから日本と同じではないか、否日本では既に月賦販賣に類する取引が行はれてゐたのであるのに何故今日になつても遅々として發達しないのであるか。

青年は沈黙して答へられない。

○ではもう少し細かく話さう。月賦販賣によると支拂が容易といふ事である。例へば米國では最初に五弗を支拂へば、すぐ自動車を一臺買ふ事ができる。次の週からは毎週五弗づゝを支拂ふ。米國では給料は通常週給拂であるから、買物の代金は毎週拂ときまつてゐるのだ。この方法は消費者に對して非常に便利であるから人口五人に自動車一臺といふ程自動車が廣く用ひられてゐるわけである。

歐洲戦後、フォード會社は生産過剰と不景氣の爲に多數のストックを持ち、處分に困りぬいた事がある。その時ニューヨークの金融資本家がフォードの事務所にやつてきて、資金を融通しませうと申込んだ。困つてゐた翁は歡迎すると思ひの外、直ちに客に帽子を渡して御歸り下さい、と送り出した事は有名な話だ。そ



して前に述べた月賦販賣を始めた所、また、く間に自動車は飛ぶが如く賣れ、堆積したストックは處理され、預金迄も出来る様になつた。この自動車は三百五十弗だから五弗の支拂は代金の七十分の一に過ぎない。それだけ拂へば自動車を渡すといふのだ。日本では筆筒、洋服等を月賦販賣するに七十分の一、即ち七十圓の洋服を注文したとして、一圓だけ拂つたので直に現品を渡すかといへば（勿論だれに對してもだ）さうはいかない。それは何故か。

△客が販賣店を信せぬ爲です。

この答は全く見當を外れてゐた。そこで専務は話を別の方面から進めた。

○日本の商法では手形が不渡となつた時、債権者はどうするか。

△知りません。

○獨逸ではどうか。

△知りません。

○日本で月賦販賣の盛にならぬのは、富や國民性の差によるのでなく、又店のサー

ビスが悪いからでもない。無論之等も影響なしとは言はぬが、主たる原因は集金の困難である。米國では手形不拂の時は直ちに詐偽罪で處分せらるゝが、我國では民法の制裁を受ける事になつてゐるから、債務者には有利であるが、債権者は問題の解決に甚だ面倒な手數と年月とを要する。それが日本で月賦販賣の發達せぬ所以である。

専務は更に言葉を更めて、

○百貨店は卸か、問屋か、小賣商か。

△小賣商です。

○小賣商ならば豆腐屋や、うどん屋と同じか、同じならば子供にも出来る仕事ではないか。

△同じです、従つて子供にもできます。

○それでは高等商業出の人等いらぬではないか。然るにこれを探るはどういふわけか。

△分りません。

○人が立身するには縁故によるか金か學問かはた又頭か、何れであるか。

△自分の頭によると思ひます。

○他にたよつて何故惡いか。

△惡いのではない、永くたよる事ができないからです。

○頭と腕とどこが違ふか。

△頭は精神的腕は肉體的です。

洪笑、第三人目を呼び入れた。

#### 百貨店の配當率はどの位が適當か

次は某大學を卒業せんとするもの。質問に應じて同校の經濟學部は甲乙の二部に分れ、甲部は理論經濟とし、乙部は普通に言ふ商科で實際的研究をする事、自分は乙部である事を述べたので、それでは珠算をやつたかと突込まれ、「やりませんでした、採用が決すれば夜學にでも通つて稽古したいと思ひます」と答へ、

學校に珠算の講習があるにも拘らず出席しないのは之を輕視したからであらうと實業界に入らんとする青年の缺點の急所をついた。

月に學費はどの位あるかと尋ねられ、百圓位と答へ、その内譯を聞かれて、いどろいどろとなつたが、晝食一回五十錢位は少し高すぎるではないかと笑はれ、カフェーに行くのではないかと言はれ、絶対にカフェーには行かないと眞顔に打消してゐた。

○學校では組織、經營の事を學んだか。

△經營經濟を毎週二時間づゝ一年間教へられました。先生は〇〇氏、取引所論も金融論も同先生から學びました。

○事業の經營は人が主か、組織が主か。

△人が主であつて組織が従である。小さな商店では大した事ありませんが、少し大きな店では組織が整然としてゐなければ、首腦者の意志命令が下の人々に通らない。それで組織が必要となるのであります。

○人が主、組織が次といふは日本に於ての事か、外國でか、或は又國境などに関係なしの話か。

△經營體があれば、人の意志なしには動きません。

○米國は組織が六分、人が四分の割合だが、日本では人が六分、組織が四分である。それは何故か。

△分業のためであります。又日本には科學的經營法が行はれてゐない爲であります。

○日本もやがてさうなるか。

△さうなります。

○合理的になれば同じといふが今日さうならずにあるのは、他に重大の原因はないか。

答がなかつたので、専務は

○米國では人が働くのは金か感情か、或は權利義務のためであるか。

△感情ではありません、權利義務のためでもあり、又金のためでもありません。

○日本ではどうか。

△感情的に働く事が多いのです。

○さすれば各國の國民性によりて經營の原則が違ふのではないか。

青年はしばし黙してゐた。

○日本で人が六分、組織が四分といふのは感情の爲である。

専務は更に獨逸の組織と米國の組織とは、結果に於て同じだが、形に於て異つてゐる。各國はその國民性に適した組織を作つて經營するのであつて、獨逸は盲従する様に國民が訓練せられ、組織の中に働く様に子供の時から習慣が養はれてゐる。米國は機械が人を使ひ、日本では人が機械を使ふと云ふ様な事を滔々として講演し、更に話頭を轉じて、

○百貨店は社會事業であるか。

△存在の必要あるに見て、それが廣い意味の社會事業たる所以であります。

○では、どうしたら百貨店の任務を達する事が出来るか。

△出来るだけ安く賣ります。

○安く賣ると言ふが損してもよいのか。

△損をして販賣すれば経営が成立しません。そこで回轉率を早くします。

○損して賣つてはいけない。株主が承知しない。さりとて多く配當する事も亦、その社會的事業たる性質から困る。しからは百貨店の最小限度の配當はどこに置くべきものか、それが決定せねば利廻りの多少も分らない、回轉率も分らない。配當の標準は何處にあるか。

△他の同業者の配當を平均し、それと調子を合せて定めるのです、配當があまり低いと店の信用をなくします。

○君の言ふのは金融業者より考へる信用であつて、客より言へば品のよいものを安く賣る事が多くの信用を受ける事になる。換言すれば最低の利益で良品を賣るのである。その最低といふのは株主から文句を言はれない程度である。

では百貨店の株主はどういふ積りで其株を買ふか、買った株の配當金が銀行に預

金して得る利息と何れが有利であるかを見、百貨店株をもつのが有利な計算となればそれを買ふが、不利であれば買はない事になる。

△さうです。銀行預金よりも有利に當れば株を買ふが、不利になれば買ひません。

○さうだらう、さすればそこに基準がある。株の配當が銀行の預金よりも有利に廻れば株が買はれる。即ち我國に於ける預金利子より一二分以上の利益があれば株主は満足するもので、株式の配當も最低基準をこゝに置かれる。

### 註文家具を製作すること

最後に來たのも某私立大學生、百貨店に來た理由を質され、百貨店の將來に見込があるからだ、そしてその見込は大量生産、薄利多賣するからであると答へた。

○君は百貨店でどう言ふ考へで商賣するがよいと思ふか。

沈 黙

△消費者がお客の大部分を占めてゐるから見込が多い。

○この店に來て出世ができなかつたらどうする。

△あく迄奮闘努力します。一旦選んだ道は直進してやります。

○君の家は家具屋であるといふが、製作の心得、即ちコツといふ要點はどこにあるかを知つてゐるか。

△私の家の製造の主意は限られてゐない。日本式もあり、西洋式もあり、最近不景氣の爲に……

○一寸待ちたまへ。問題の意味をも一度言ふから。僕は君の店の盛衰を聞かうといふのではない。一般のお客や小賣商人から注文を受けたとき、どういふ氣持でそれを製作するかといふのである。

△奉仕の精神を以て確實に作ります。

○やはらかに言へば客本位となるのだね、確實といふのは壊れない頑固なものを作る意か。

△それもありますが、體裁もいります。

○それは五分五分か、それだけでよいか。

△ハイ

○それでは聞くが、家具を買つた客は書籍その他を入れる事ができるだけでよいか。

△裝飾と實用とを目的とします。

○裝飾は氣分を目的とし、他人に見せる事もあるが、又自ら楽しむ事もある。この二點だけを滿せば、その他に不足する點はないか。

△客の注文によります。店には一定の型があり、それによつて客は注文するのです。

○併し君、客は藝術家でないから、一定の型について注文を受けたとしても、それを造るものは之を美術化せねばならない。それにはポイントがあるだらう。客の示す型によつて完全に造ると言ふが、それだけでは充分でない。例へば同じく三百圓で三越と白木とから同一品の注文を受けたとする。この時に造るものは全く同じでよいか、或は又注文主によつて違つたものにするか。

△違へる必要はありません。

○それでは品は賣れないよ。三越には三越の趣味なり氣分なりがある。白木には白

木の趣味なり気分がある。それを看破し、それに應じたものを造る所に頭腦の作用の大切な所がある。その急所が分りさへすれば、あとは指物師がやつてくれる、問題はこの気分を見て、それに應ずる様なものを造るにある。それと同じく僕が何かを注文するとする。僕の地位、境遇、趣味等を一瞬の間に看破して造る頭腦の作用が大切である。體裁と堅固だけでは駄目一番大切なのはこゝだ。裏長屋の注文は三越白木のものではないけない。かく考へると家具屋も注文者の職業、趣味、奥様の氣持等も考へねばならぬ事になる。

この青年が家計の不如意の間に學校を卒業させらるゝにつき、何故兄弟力を一にして家具製造に努力せぬか。安月給を貰ふよりも却つてそれが有利ではないか。その他様々の問答あつたが省く。

最後に専務は四人を集めて、

○詮衡の際は失禮な言葉や亂暴な話をしたが、これは諸君の性格を短い間に知る爲である。悪口や失禮の言に對しては悪しからず御諒承を乞ふ。

ワザとへ理窟を言ひ過ぎた事なきにあらず、全部私の本音とは言はれない。瞬間に頭が纏るか否かを見る爲である。

いやな人は自由に進退を決せられたし。又他に善い所でもあれば自由に行かれて差支へない。  
と言ふ挨拶で閉會した。

## 幹部は第一線に

昭和六年四月四日

- 一、完全なるサービスを爲すには、讀心術と商品智識に秀づる事が重要な基礎條件である。
- 二、讀心術に秀づる事は、中々困難な事で學理的調査研究の問題ではない。自己自からが、身命を賭せる経験を得なければならぬ。換言せば幾多の失敗や大なる損害の歴史を経ると自然に體得出来るものである。と謂ふて自然に放任して居れば一生體驗出来ぬかも知れぬ。やはり日夜苦心すれば相當の効果がある事は必然である。
- 三、商品智識に秀づる事は、大體に於て年數を得れば出来るのであるから同一業務に多年専念すればよい。
- 四、故に完全なるサービスを爲すには経験者でなければならぬ事になる。
- 五、昔の番頭政策は此點に於て實に理想的である。

六、御客様へのサービスは直接番頭さんが擔任し、長松君は番頭さんへのサービスをする組織である。

七、當店に於ても販賣員全員が完全なるサービスを爲す様に希望はするが、目下の状態に於てはそれは少し無理な要求の様に考へらる。

八、であるから、昔の番頭政策に立ち歸り御客様に對しては重役を初め係長主任が直接之れに當り他の店員諸君は幹部の手助をする様にハツキリ任務を變更する事が目下の急務ではあるまいか。

九、一方他の販賣員諸君に對して、讀心術や商品智識を教育する事の必要は無論である。

十、第八項は戰時を意味し、第九項は平時を意味するものと考ふ。故に百貨店は常に平戰兩時の仕事をして居る事になる。

十一、百貨店は日常平戰兩時の立場を同時同刻に行ふ意義を忘れると、經驗と學理とが喧嘩をする事になる。

十二、幹部が直接御客様に接する爲には机を去り椅子を捨て、常に賣場を右往左走せなければならぬ。即ち第一線にて大いに奮闘する事になる。

十三、米國では銀行でも百貨店でも副社長とか支配人が常に第一階の入口附近に居るのは此の意味と思ふ。

十四、机や椅子を捨つれば事務が取れぬ後方勤務即ちアト仕末が出来ぬ。後仕末の爲めに特に朝早くから夜遅くまで服務する事は原則として出来ぬ事である。

十五、であるから、滿洲軍に兵站部がある如く、當店にも總務部があり、賣場事務員がある譯である。

十六、販賣員は専心賣れ。後仕末は總務部がやると常に謂ふて居るのは此理由に基づく。

十七、以上多少僻論の様にも見受けらるゝが、白木屋更生の爲、先づ幹部諸君の更生奮起を望む次第である。

## 機會修學法

昭和六年四月二十日

本所見は且て中學卒業程度の店員諸君に口演せるものなり、僻論の點多々あるべし研究の上後日訂正せん。

### 成功するには如何なる着眼て學問をなすべきか

諸君が何う言ふ風に考へて學問をしたならば成功するかと言ふ事を述べて見たい。六ヶ敷く言へば、機會修學法と言ふ事になるが、解り易く言へば苦學すると云ふ事である。それは結局山田の苦學の仕方と言ふ結論になるのである。

私の體驗を基礎とし、屁理窟を言ふのである。然し之を何うしても行へと諸君に強制するものではない。氣が向いたら眞似をしない、厭だつたら行はなくても宜しい。

### 一、吾々は何をしに此世に生れて來たか

先づ第一に、吾々は何をしに此世に生れて來たのであらうか。

それには種々あらう。學問をする爲に生れて來たのか、或は働く爲に生れて來た



のか、或は楽しむ爲に生れて來たのであるか、漫然と此の三つを悉く求めんとする人は決して成功しない。それは恰も十錢の白銅を持つて白木屋の食堂に來て、おしる粉を喰べたい、お壽司も喰べたい、果物も喰べたいと思ふのと同じである。

二、吾々は人生を楽しむ爲に生れて來た

赤裸々に申上げると、私は此の世の中へ人生を楽しむ爲に生れて來たと思ふ。人生を楽しむ其順序として先づ働かなければならない。人生を享樂する目的を達する爲に働らく。能率的に働く爲には學問をしなければならぬ。

三、人生五十年は昔の話

吾々の人生五十年と言ふのは昔の話であつて、今日我國の平均人生は四十五年である。人生四十五年としますと私はもう既にその終點に達したのである。然るに誤つた考へ方を持つて居る人は遮二無二に學問をするのである。田畑迄も賣つて勉強するのである。それで大學を卒業するのに先づ廿六七歳位迄費しますが、それから白木屋の如き店に這入り見習期間を三ヶ年とすると三十歳位迄は一人前になれな

い。それから十五年位經つと人生の終點に行く。一人前になつてから後働くのは十五年位しかない。生れてから三十年間も學問に苦しんで、働くのは僅か十五年位しかない。それで人生を終つて了ふ、楽しむ時間は全然ない事になる。之程人間と生れて不幸な事はない。

四、如何なる人が學問すべきか

然らば何う言ふ人が學問をするかと言へば、それは學問に興味を持つて居る人、言ひ換へれば道樂に學問をする人である。マルクスが何うとか、誰それが何う言つたとか解りもしない事を捻繰り廻して、それを玩具にして樂める人は學問をするがよい。

五、働く準備の爲に學問する

私共は働く準備の爲に本を読み、且つ考へるのである。決して學問を學者の様に玩具にする爲に本を読み、考へるのではない。然も學問に興味を持ち且つ一生涯學問するだけの財産に餘裕のある人は別である。私共の様に貧乏の家に生れた者、從

つて我國の如き人口が過多であり、而も近代工業資料の何も無い様な貧乏國に於ては、學問をなす爲に田畑迄質に入れて子供に學問させる必要もないし、又學問をする必要もない。

#### 六、私は大學改造論者である

此意味に於て私は大學改造論者である。殊に學問の中でも一番不經濟的なものは英語である。外國語の學問である。明治維新前後に於ては外國語の勉強も必要であつたであらう。何故ならば當時は外國語を讀まなければ法律も、醫學も、科學も學ぶ事が出来なかつた。然るに今日は日本文の書籍が澤山作られて居るのである。我國に於ける學問が非常に進歩して支那等からも留學生が澤山來て居る今日に於て何を苦しんで英語を學ぶのか解らない。殊に私自身の經驗から申しても英語で苦しんだのが約十七年間である。十七年間も苦しんで居ながら外國の新聞一つ讀む事も出来なければ外人としやべる事も出来ないと言ふ程不經濟的の努力である。頭の浪費である。私はアメリカに行つた時日本語で通して來た。

#### 七、大學卒業は五年以上短縮出来る

日本の學校に於ける外國語の時間を廢めれば大學卒業も五年以上早くなると思ふ。此不經濟な學問を我國から除くと腦力の經濟は勿論非常に學習の時間を短縮する事が出来る。そこで中學程度の學習をした諸君は最も良き程度の、即ち程良き學問をした方である。我國に於て最も適度の學問をされた諸君は一人前の働きをするに充分な、豫備智識を持つて社會に出て來た幸福の人である。言ひ換へれば之れ以上學問の爲の就學は必要がないのである。

#### 八、昔の苦學の生活

第二は勞働と修學と言ふ事である。所謂苦學の生活である。私達が少年時代の苦學の状態は、廿歳前後の人が夜間人力車を輓いて晝間苦學をする。或は新聞配達や牛乳配達等して苦學すると言ふ事を非常に獎勵した。苦學する者自身も非常に名譽と考へて居た。其當時の世間に於ける成功談は此の努力一點張であつた。即ち遮二無二の努力主義が青年の進む可き途であつたのである。然し乍らそれは萬分の一か

千分の一位しか成功しなかつた。晝労働して夜は學問すると言ふので一人で一日二人前の仕事をする事になるから、却々其の努力が續かない。體力が之れに伴はない。

### 九、二兎を追ふ者は一兎も獲ず

昔の言葉に二兎を追ふ者は一兎も獲ずと。即ち晝間労働して夜學問をし、或は晝學校に行つて夜労働する。生活する事と學問する事の二つを同時刻に行ふと言ふ事は無理である。それは頭が非常に良いとか體力が無限大であるとか何か特殊の理由があるか又は僥倖とか運とか言ふものが加はつて初めて成功するのである。私は小學最後の學年只今の高等二年位の時に、兄がフランクリンの自叙傳の譯本を冬休の時に持つて歸つて呉れたので、それを七度も繰返し繰返し讀んで、何だか自分にもさう言ふ事は出來さうに思へた。然し此の眞似をするには一つ一つ目的を區分ける事が實行の可能性が多いと思つた。

### 一〇、労働と修學を區別した生活

私の家は貧しく、兄は就學をしたが、四男坊の吾々には到底學費が出ない。一例を申せば兄の學費を得る爲に僅か十五圓で賣つた田を、先般四百五十圓で買ひ戻したが、その金の大部分は學問をせぬ私が出した。私が小學校を卒業する當時の苦學の仕方、成功者と言われる人は皆此労働と修學とを同時刻に行つた人であるが、私は考へ方を變へて、小學校を卒業すれば先づ師範學校に入學する。師範學校を卒業したらばそれから暫らく小學校の先生をして高等學校に必要な學費を貯める。高等學校を卒業すれば中學校の先生を三年する。それから帝大に入學すると言ふ様に労働と修學を區別して考へたのである。そうすると最も理想的に行けば大學を二、十八歳で卒業する。拙く行つても卅歳で卒業すると言ふ計劃を立てたのである。此の修學法は今日から見ても良い行り方だと考へる。物を區別して一つ一つコナシて行くと言ふ考へ方が何うして十三四歳の頭から出たか、兎に角今考へても間違つて居ないと思ふ。私は小學校を一番で卒業した翌日から代用教員になつた。それは師範學校に行く爲には代用教員を行つた方が良いと考へたからであるが、僅か三ヶ月間で自分には適任でないと思つて止した。それから先の事は私の經歷談になるか

ら省略する。

### 一一、労働と學問を同時に行ふ事は不利である

今から三十年前に於て労働と修學を同時刻に行ると言ふ思想が最も我國に盛んであつた當時に、私は労働と學問とを一つ一つ片付けて行くと言ふ考へをしたのは前にも言つた様に不思議である。そこで今日になつて考へるのに矢張り労働と學問とを同時刻に行ふと言ふ事は絶対に出来ないと思ふ。諸君がさう言ふ考へを未だ持たれるならば、それは諸君の身體を壊すか、肺病になるか、脚氣になるか、或は所謂不良少年になるか、それとも出ず入らずの人間になるのである。然らば如何にしたならば宜しいか、何う言ふ風に學問したならば宜しいか。先にも申した様に人生の終局の目的は人生を享樂するにあるから、人生を楽しむ爲には働き甲斐のある學問をしなければならぬ。労働と學問とを同時に行ひ得れば甚だ經濟的に結構だが、その成功は覺束ない。

### 一二、現代學校教育の弊

諸君も種々の理想や良い考へをお持ちの様であるが、抽象的で確かりした基礎がなく、實際を捕捉して居ない様である。それは現在の學校教育の凡てが抽象的な學問であつて、一つ一つ確りした實際を掴む事が出来ない様に教育してゐるからである。之は今日の學校教育の弊害であつて私は斯かる教育法には不賛成である。

### 一三、新時代の修學法

既に相當の豫備知識を有する諸君として、所謂新しい時代の修學法は、實際に臨んで其の事項に必要な處だけを勉強するのである。即ち日々の職務に直接關係ある學理を参考書に依り研究する事である。前晩に書籍に依り研究せし事は翌日直ちに應用出来る修學の仕方である、職務上の疑問を學理の研究に依り解決する方法である。換言せば職務と修學の一致である。例へば傳票を整理する爲には簿記學を研究する。而もその商業簿記により、その傳票整理に必要な箇所だけを讀んで學問すれば頭腦によく入り活用出来るのである。讀んで尙疑問が出てきたら上役 教を乞へばよい。又統計と言ふ事もある。凡ての事項を統計に求めると言ふ事は非常に良い

事である。その統計調査を完全にする爲には統計學を研究すればよい、即ち職務と修學の一致である。

#### 一四、讀書の注意

讀書の注意は、第一頁の緒論目次から終り迄讀んではいけない。初めから全部讀むと言ふ事は結局讀まぬと同一の結果に陥る。雜役を見學されるならば、先づ雜役とは如何なる仕事をなすものなるやを研究し、それに必要な労働法や労働保險法とか労働爭議に關する労働法規や經濟學等の参考書を讀み、又雜役を有効に運用する爲には統帥學に關する書物を讀まねばならぬ。そして雜役を實際に體驗して初めて學問の價値があるのである。

#### 一五、私の實驗

斯う言ふ大きな會社を預つて居ると種々法律上の手續に關する法規の智識が必要になる事があるが、私は民法や商法を教つた事がないので、家屋や土地の賣買の手續とか契約とかの機會を利用し六法全書を研究する事にして居る。例へば土地の上

には五つの權利があるが平素法律書を讀んでも一向頭腦に残らない。然し實地に即し之を研究すると深刻に頭に刻みこまれ一生涯忘れないものとなる。又社債發行の場合に於て社債法や信託法に就て研究するのもやはり機會修學法である。當店にも大學を出た優秀な人が澤山居るから其人達に各種の質問をなし、また信託法の参考書を研究したりしても氷解しない點があつたので、遂に安田信託や三井信託の幹部に聞いて其目的を達した。さうしないと多大の經費と多年の努力を拂ひ折角大學を卒業しても、以後の研究の着眼が悪いために其効果が少ない事になる。

#### 一六、學問の爲の學問は無價値である

私は此の意味に於て學問の爲の學問は價値が少くないと思ふ。事業に成功するには單なる學問ばかりでなく、經驗と學問との一致、即ち學校で修得せる基礎的智識を土臺とし夜間其職務に關する學理原則を研究し翌日直ちに之れを活用し、即時自己の經驗と爲す事が秘訣である。

#### 一七、機會修學法とは學問と經驗の一致

機會修學とは學問と經驗との一致と言ふ事であるから、學理と實際の綜合と言ふ事に吾々は努めなければならぬ。之が今日の産業合理化とも謂へる。産業の合理化と言ふ事は結局人の合理化と言ふ事に歸着するのである。人間の合理化を徹底しなければ日本の經濟國難を救ふ事は出来ないと思ふ。人間の合理化即ち私達重役を初め幹部が先づ第一線の先頭に立つて活躍する事が必要である。そして自己の頭腦と體力と智力と經驗との全智全能を發揮して、産業の合理化を實行しなければならぬ。之れが爲めには夜間修學に依り先づ自己の綜合力を増す工夫を要す。

一八、如何にすれば早く重役になれるか

當店は御承知の通り商事會社であるから幾多の役がある。諸君は先づ何を望むか。此間も大學出身の入店希望者に對し諸君は大學を卒業して此の店に来て何になる目的か、早く重役になりたいかと私が言ふと、其人達は何んだか難かしい様な嬉しい様な顔をして居た。若し重役になりたいならば如何にせば最も早く重役になれるか、此質問に對し至誠を以て熱心に努力すると答へられた。そこで私が君は不都合な事

を言ふではないか、今居る二千五百人の店員は悉く努力しないのか、至誠ではないのか、それでアツサリ參つて終つた。先づ今日採用されたならば明日此會社に對して百圓の利益を興へ、明後日には千圓の利益を興へ、其の次の日には一萬圓會社に儲けさせれば、其の翌日から重役になる資格がある事になる。勿論それには幾多の條件はある。二千五百人中より拔んで、成功するには單に努力のみが成功する條件ではない。

一九、努力は成功の唯一の條件ではない

努力は必要なる事ではあるが決して成功の唯一條件ではない。建築工事に従事する土工が非常な努力で土を運んで居るが、彼等は何時迄努力しても矢張り土運びであるであらう。又學問をするにしても自分の職業に最も密接な關係を有する學問を修學するにあらずして、其の仕事に何等關係のない様な學問をする人があるならば、其の人は必ず不成功であり、必ず肺病とか脚氣になる事を確實に私が保證する。即ち一人二業主義となり不成功請合なり。

## 二〇、成功の近道

自己の従事する業務の一つ一つを其の日に研究する事が成功の近道だ、殊に百貨店は世の中の凡てに關係を持つて居るから、諸君が勤務場所の變更を好機とし賣場なり事務なりを熱心に研究し學問して行くならば諸君は最も良い經濟博士になれると思ふ。

而して其處に經驗すれば所謂山田式とか渡邊式とか一種獨特な學問を持つのである。決して他人の眞似の出來ない非常に力強い獨創の學問である。此の力強いものがあれば世の中を渡るのに非常に樂なのである。であるから單に學問の切賣をする様な學校には行かず、其職業に最も密接なる學問を獨修し、それを翌日直ちに應用する、此の方法は我國に最も適する最善の手段と考へる。言ひ換へれば諸君に最も適する修學法と思ふのである。

## 團隊訓練に就て

昭和六年五月十日

青年店員諸君の爲め一書を呈し高速度の成功を祈る

一、吾人の成功とは何を意味するか。金か、名譽か、否々。然らば平凡なる正直か、高潔なる人格か。

二、如何なる出來事が吾人を最も愉快ならしむるか。日常生活の私慾の満足か、然らず。旺盛なる鬭争心の活躍に依り激烈なる競争に打ち克ちたる時か然らず。

三、凡そ男子として最も痛快なるは、多數の人を支配する事にあるべし。土方の親方然り、ムツソリーニも亦然り。即ち或る團體をリードする事にあるべし。

四、米國に於ける教育の基幹はリーダーシップの養成にありと聞く。家庭教育は勿論小學より大學に到る迄皆支配力の養成に熱中しあるものゝ如し。また宜なるかな。

五、諸君の終局の目的も亦支配者たらんとするにあるべし。蓋し、明るく、清く、

正しく、男らしき、痛快なる目的なればなり。

六、指揮の要訣即ち軍の統帥も要はリーダーシップに他ならず。

七、古來上に立つ者の重要な條件は技術的方面は勿論精神上に於ても部下の模範たるべき綜合力を體有するにあり。

八、綜合力の涵養修得の道は、青年時代自ら團隊に加はり、個性の仕上げを爲すにあり。故に粗末なる寄宿舎も此意味に於て重大なる任務を有す。諸君すべからく入舎し貴重なる體驗を獲られよ。

九、彼の米國ダラー汽船會社の社長たるダラー氏は明治卅六七年頃は僅かに六千噸級の汽船を保有せるに過ぎず。今や太平洋航路に於て我が日本郵船に對抗し心膽を寒からしむるは如何なる理由に依るか。

十、彼れダラー氏の成功せる原因はすこぶる單純なり。

一汽船は彼れの總財産なり。全家族は彼れと其の船中に起居せり。此の意氣、この決心、この體驗こそ彼れをして今日あらしめたるに過ぎず。

十一、予は過去に於て幾多の失敗を爲せり。然れ共此貴重なる體驗こそ白木屋をして今日あらしめたるものと確信す。

十二、時代は進む。予の頭腦日々に退歩す。或は舊式或は軍隊式とそしられん。幸にも同感の士あらば速に團隊生活の體驗に進まれよ。



## 六分配當に向つて前進せよ

昭和六年六月一日

- 一、いくら、口や書類で、うまい事を謂つても實行が出来なければ駄目。
- 二、増資に依り白木屋は眞に更生し之れに依つて永久的の安泰を得るのである。
- 三、今回の増資は相當の時日を費し詳細に計畫せる故に勝算確實なるものと信ず。
- 四、然れ共、吾等の努力如何に依りて安産か難産かに分る。
- 五、吾等の努力とは何を意味するか、即ち昭和六年度上半期の決算の結果なりとす。
- 六、時たまたま決算期と増資期と合致するを以て其影響する所甚大なりとす。即ち此決算の成績良好ならば増資目論見書の信用をいやが上にも向上せしむ。
- 七、故に吾人は全智全能を發揮して今日即刻より賣上に於て、仕入に於て利廻はりに於て、經費の節約に於て最大の努力を發揮せざるべからず。
- 八、過去に於て幾多の難局を突破せる諸君は白木甦生の結論に向つて最後の努力を拂はれん事を切望す。

## 宣傳部員諸君

昭和六年六月四日

- 一、廣告様式は其都度兩極に變化せざるべからず。十年一日の如く一極にのみ走るものは人心の移動性あるを忘れたるものなり。
- 二、諸君の思想、諸君の智識に變化なきや。常に進むか、退くか、はた亦脱線するかを静觀せよ。
- 三、創造力と活用力とは宣傳部員として必持の性格なり。之れあるか、なきか、反思せよ。
- 四、S.E.P.の一冊は一年分の活用素なり。諸君は何故之れを飯用せざるや。苦味か甘味か、はた亦咀嚼力なきか、否々。
- 五、五百萬の市民は雄大にして奇想天外の廣告を求めつゝあり。精練よりは寧ろ素材を愛す。
- 六、故に個人單獨の立案ならざるべからず。聊かの斧鉞を許さず。右顧左眄は嚴禁

とす。

七、大膽に、卒直に、常に意表に向つて前進し、意義ある脱線を爲すべし。男子の痛快之れに過ぐるものあらんや。

### 團體指揮に就いて

昭和六年六月六日

百貨店の財産は店員なり。白木屋の眞の甦生は店員の訓練にあり。其は一に諸君の双肩に懸る。卒直に苦言を呈して甦生の目的を完ふすると共に又予の自戒と爲す。

一、吾人の成功とは何を意味するか。金か、名譽か、否々然らば平凡なる正直か、高潔なる人格か。

二、如何なる出來事が吾人を最も愉快ならしむるか。日常生活の私慾の満足か、然らず。旺盛なる闘争心の活躍により激烈なる競争に打ち克ちたる時か、然らず。

三、凡そ男子として最も痛快なるは、多數の人々を自己の意の如く支配する事なるべし。土方の親方然り、オポレオン、秀吉、ムツソリーニ皆然り。

古語に曰く、「鶏頭となるも牛後となる勿れ」と。

四、諸君は幸福なり。成功者なり。既に既に一團體の支配者なればなり。

諸君はリーダーなり。全軍の士氣興廢を一身に背負ひ、一死以て母校に報ゆる野

球のピッチャーの如し。

五、諸君の統率する係又は賣場の成績は部下統御の巧拙に依り變化す。

諸君は働く人に非ずして働かす人なり。自己の主宰する團體を完全に指導せざるべからず。

六、自己のみ十二分に働くは甚だ容易なり。然れどもこは完全なる一店員たるに過ぎず。

日夜孜々として働く土方が十年一日の如く其の域を脱せざるは何故か。彼等が支配者としての能力を缺けるが爲なり。

七、諸君今日の幸福、成功は何によりて得られしか。旺盛なる愛店心と犠牲的の賜なるべし。

今後の幸福、成功は何に依り獲らるゝか。支配者たる力量の保有にあり、萬事に於て部下の範たるにあり。即ち人格、至誠、犠牲的精神に於て、亦事務の處理、商品智識、販賣力に於て、將又顧客に應接する態度愛嬌に於ても悉く部下店員に

秀でざるべからず。

八、過激なる行動は憎むべきも正義新進なる思想は慎慮すべき寛容さを以て青年店員を指導せば彼等は常に愉快に喜んで店務に従事せん。

徒らに舊套を重んじ新思想を撃退せんとするは無益なり。

九、時世は變る。日に新に、月に進む。

社會奉仕、隣保事業をモットーとする百貨店は時代の推移と歩調を共にすべきなり。否寧ろ百尺竿頭一步を進め時代を指導こそ百貨店の使命ならずや。

十、第二期擴張工事の竣成目睫に迫り店員も亦一躍數千名に達せんとす。諸君の部下も亦倍加せん。

此の全店員を十二分に働かし戰鬥力を強化し名實共に備はる東洋一の百貨店たらしむるは諸君の崇高なる義務にして男子の痛快之れに過ぐるものあらんや。

十一、支配者たる諸君、統帥者たる諸君、萬事を放擲し専心模範と寛容なる同情とを以て部下に望み、一日も早く理想の指揮者となられん事を望むや切なり。

雜貨店員諸君

昭和六年六月十二日

新製品又は發明品等は事の大小を問はず大膽に取り入るべし。吾人店員の智識を向上すると共に御客様も目先變りの快感を味はるればなり。また一面には諸君活動の表徴となる。之れが爲め廣く眼を世界に放て。

東館落成後の白木屋

昭和六年七月七日

一、百貨店は時代を代表する事業

如何なる國如何なる時代にも其の時と處とに適應して時代を代表する事業があります。例へば米國に於てはラヂオや電話が民間事業として最も人氣を占めて居りますが、我邦では之は官營事業となつて居りますから暫く措き、今我邦に於て時代を代表する事業として第一に指を屈するのが百貨店事業であるとは能く世評にも申されて居ります。それは如何なる理由かといふに、百貨店は現代に於ける最も合理的な配給機關たる點にあります。抑々商品の配給機關としての理想は

(一) 品質優良にして低廉なる商品の配給

(二) 需要への確實なる適合

(三) 配給經費の可及的節減

右三項の達成であります。之に最も適合してゐるのは百貨店であります。歐米

に於ける百貨店の繁榮も、我邦に於ける百貨店の發展も、即ち如上の理由に本づくのであります。百貨店の最も發達せる紐育に於ては、人口六百萬に對して六十の百貨店があるとの事でありませぬ。即ち人口十萬に對して一店の割合であります。之に由つて觀れば東京に於ける百貨店發展の將來は實に洋々たるもので、現在の百貨店事業は謂はゞ發展の初期にあるとも言ひ得られますので、百貨店は當に現代の事業の代表であるのみでなく、將來も事業の中心であると言ひ得る次第であります。斯の如く時代を代表し且發展の過程にある百貨店事業は、將來の業績が益々好化する事はあつても決して惡化する懸念はない。即ち百貨店は現代に於ける最も安心な事業なのであります。

## 二、近代的百貨店としての完成

近代的百貨店の任務は、サービス・ファーストの精神を以て、優良且低廉なる商品に顧客の要求に應じて迅速に配給する點にあります。

我が白木屋は豫ねて『最も買ひよき店』をモットーとして顧客本位にサービス。

ファーストの精神を以て努力して居りましたが、併し新館落成前の白木屋は建物狹隘の爲に、實は近代的百貨店としての設備が完全でありませんでした。例へば顧客の送迎とか御買上商品の配達などのサービスには萬全を期して居りましたが、内部的設備には未完成の點が多々ありました。處が今度新館の落成によつて大エレベーター、エスカレーター、大ホール、集會場等、近代的百貨店として必須の總ての設備を完成するのでありますから、設備の點に就いては顧客に充分の満足を與へ得る事は確信致して居ります。

次に優良商品を豊富に取揃へることではありますが、從來も商品の種類と數量とを豊富に用意するといふ努力はあつたのではあります。何分賣場が狹隘であつたので、謂はゞ大衆的一般的の商品を陳列するに過ぎなかつた爲に、時に一部の顧客には御不満の點があつたといふ憾みがありました。然るに今回新館の落成によつて賣場面積は三倍に擴大されますから、今後は種類に於ても數量に於ても、常に充分豊富に商品を用意する事が出来るやうになり、従つて此點亦顧客の御満足を得る事は

確實であります。

### 三、我邦大都市百貨店の面積單位

何事によらず事物には適度といふものがありますが、我邦大都市に於ける近代的百貨店としての建坪の經濟的限界の單位は、八千坪乃至約一萬坪を以て最も適當とするといふ事は、我邦の斯業研究家や實際家が常に唱道してゐる處であります。即ちそれよりも少い場合には、賣場面積が不足の爲に充分に商品を陳列し兼ね従つて販賣の効果を擧げる事が不可能であるとか、又は附帶設備や後方事務設備が不完全になつて自ら充分なサービスが行届き兼ねるといふやうな缺點が生じます。さればといつて此單位を越ゆる面積になると、經費と利益との均衡が取り難くなつて、所謂過ぎたるは及ばざるが如き憾みに陥るのであります。此故に多くの實際上の經驗や統計を本とした合理的の研究によつて、現代の我邦に於ては約一萬坪を以て最も經濟的限界の單位であると推斷されてゐる譯であります。然るに新館落成後の白木屋は約一萬坪、即ち宛も之に適合した面積を有するので、近代的百貨店として理想

的單位の上に完成して、顧客の御満足を得る次第であります。

### 四、傳統と合理化との調和

白木屋祖先の遺訓として『商ひは高利をとらず正直によきもの賣れば末は繁昌』といふ歌があつて、現に當店昔からの名物として今も尙賣つてゐる白木屋に此歌銘が入つて居ります。之は顧客本位の奉仕精神が創業三百年の祖先から連綿今日まで傳へられてゐる點に於て深い意味あるものと思はれます。

此の傳統的精神の下に近代的百貨店としての萬全の設備を完成し、豊富なる優良商品と低廉なる價格とを以てすれば顧客の満足を贏ち得る事は確信致されるのであります。

『傳統より合理化へ』といふのは現代の事業經營の中心的指導精神であります。白木屋は更に一步を進めて『傳統と合理化との調和』の上に經營してゆくことは力強い事であると信じます。

### 五、全館落成に於ける資金の必要

然るに全館落成後の白木屋に唯一つ不足なものがあります。それは何かといふに流動資金であります。といふのは全館落成によつて白木屋が設備の上に近代的百貨店として完成しても、現在の白木屋は種類にも數量にも豊富なるべき商品を仕入れるに充分なる資金を有つてゐない、即ち流動資金が不足してゐるのであります。商品が豊富でなければ如何に最も新しい設備の完全を誇つても、それは結局何にもなりません。若し茲に充分なる流動資金があれば、常に豊富な商品を用意して、近代設備の完成と相俟つて顧客の満足を得、賣上高も激増する事は火を賭るよりも明かな事であります。

豊富なる商品を仕入れる爲の流動資金、この資金こそは白木屋に今まで投せられた設備資本を活かすものであり、此の資金投下によつて白木屋の業績が著しく増加する、即ち所謂畫龍點睛の重要さをなすものであります。

我邦百貨店の優劣を決する主要點は商品にあります。一般的に考へても配給機關たる小賣業の主力は商品戦にある事は申すまでもありません。此意味から云つても

白木屋に對する新資本の投下は舊資本を活かすべき絶對的必要なものであります。此流動資金無くしては、近代的設備も徒らに輪奐の美を誇るに過ぎない事になります。茲に白木屋が倍額増資を執行せんとするに至つた次第であります。

### 六、白木屋過去の業績

従來の白木屋は全く未完成であり、近代的百貨店としての形を具備してゐなかつた其の上に、東館建築に投せられた未活働資本の重荷を負つてゐた譯であります。此の未働資金は金利や經費を食ふのみで一錢の収益をも齎さなかつたのであります。此の時代に於ける白木屋の業績は左の如くであります。

	拂込資本金	純利益金	利益率
昭和三年下期	六・五〇〇 千圓	二六六 千圓	八・二 %
昭和四年上期	六・五〇〇	三二四	一〇・〇
同 下期	六・五〇〇	二九三	九・〇
昭和五年上期	六・五〇〇	二八〇	八・六
同 下期	六・七五〇	二七八	八・二

東館落成後の白木屋

此の業績は白木屋が未完成の設備を以て、未活動資本の壓迫の下に、而かも此の世界的不況の爲に各種事業が収益激減、更に進んで缺損加重に苦惱しつつある今日に於て、白木屋は尙且八分以上の収益を擧げてゐるのであります。

### 七、白木屋の強味

上述の如く白木屋が不利益な情況の下に尙且比較的良好な成績を維持し得た所以は何に因るでありませうか、試みに左に重要な理由を列擧して見ますれば、

第一、白木屋は老舗であります。創業三百年來此の東京に築き上げた白木屋の暖簾の力は目に見えぬ偉大な力を有つて居る事は申すまでもありません。そして祖先以來の顧客本位の傳統的精神が常に時代に適應して發露し横溢してゐるからであります。

第二、白木屋所在の位置は今更言ふまでもなく帝都の中心であり、滿都の顧客を吸収するに最も秀でた地點にあるからであります。

第三、百貨店事業が時代を代表する事業であり、又將來の發展を期して潑刺として生きてゐるからであります。殊に白木屋の營業方針は、此不況時に於て贅澤品よりも必需品に重きを置き、生活必需品の專賣店といふ意氣込をなしたからであります。

第四、白木屋は金解禁前後の物價下落を見越して、世間兎角の批評を排しても販賣商品の主體を委託に置き、手持商品の値下り損を輕減したからであります。

以上は白木屋が從來有利であつた要點二三であります。第三、第四の營業政策は偶々近年の不況時代に適合して積極的にも消極的にも尠からざる有利の結果を得ましたので、申さば不景氣が白木屋を更生させたと申すも過言でなからうと思はれます。更に其の暖簾や位置の如きは今後益々有利の度を加へるでありませう。

### 八、増資後の白木屋は更に強味を加ふ

増資後の白木屋は更に前述以上の強味を加へるでありませう。その要點は、第一、近代的百貨店としての設備の完成であります。而かもそれは他の百貨店の設備に比して遙かに低廉に建設し得たのであります。それは物價の下落後に、工事



の大半をした爲に、當初の計畫以下の資本を以て、當初の計畫以上の設備を完成しました。而かも最近の建設であるだけに他の百貨店に比して最も新しい又最も完備したものを得た譯であります。

第二、優良にして更に豊富なる商品を常に用意し得ることでありませう。従來とても上述の成績を挙げ得た白木屋が、増資による拂込資本を従來の流動資本に加ふるならば、其の商品の種類も數量も更に豊富になる事は當然で、仕入部の長き経験と合理的研究とが一層優良なる商品を一層低廉に仕入れ得る事は無論疑ふ餘地がありません。

之等の強味は白木屋の業績をして斷然目覺ましい向上をせしむるでありませう。

### 九、配當の基礎は確實

増資新株には一割の優先配當をする豫定案であります、その基礎は左の諸項に照して確實なものと信じて居ります。

全館の落成によつて白木屋の賣場面積が現在の三倍に擴大される。そして完成し

た設備の下に低廉優良な商品が豊富に顧客に提供される。賣上高が三倍に増加する。之は確實な進展であります、何分將來の事であるから其安全を確保する爲に、假に其の八割の賣上高と見て業績の豫想を致しますと次の如くになります。

(賣上に對する収益率が現在と同一な事は過去幾年に徴して略々誤りなしと推定すれば、賣買利益は賣上高と同じ割合で増進するでせう。)

賣買利益	
千圓	
昭和四年上期	二・〇〇九
同 下期	二・二四〇
昭和五年上期	二・二五六
同 下期	二・一九六
平 均	二・二五〇

而して分支店をも包含した全白木屋に對しての現在の東京日本橋本店の賣上能率は約五十五パーセントの割合にあると假定して之れを計算すれば、前記の賣買利益金の内百十萬圓を日本橋本店の収益と見て大差ないでありませう。

故に全館開店後の収益は右の平均利益の三倍の八割即ち二百六十四萬圓となります。此の場合に於ける營業経費は賣上増加に伴つて従來の對賣上経費よりも遞減されてゆく事は、今までの統計も示す處でありますし、又白木屋の實際から云つても多額の未働資本を有してゐる場合と之れが活動を開始する場合とは、此間に其の経費負擔を大いに輕減して來る事は申すまでもありません。併し従來の割合を以て経費増加するものとして計算すれば大約二百萬圓となります。故に純益金は本店六十四萬圓に支分店現在純益金二十二萬圓、合計八十六萬圓(年一割八分の利益率)となり、次の如き餘裕ある利益處分が可能となります。

純利益金	八六〇・〇〇〇
諸銷却金	一七五・〇〇〇
差引	六八五・〇〇〇
法定積立金	四五・〇〇〇
普通株配當年八分	三〇〇・〇〇〇
優先株配當年一割	九三・七五〇

店員恩給積立金	八〇・〇〇〇
役員賞與金	七〇・〇〇〇
合計	五八八・七五〇
後期繰越金	九六・二五〇

更に内輪の豫想を以て日本橋本店が三倍の賣場擴張にも拘らず其の賣上高が現在の倍加に過ぎざるものとしても尙且左の收支計算をなし得ます。即ち

本店賣買利益金	二・二〇〇
營業諸経費	一・七〇〇
差引純益	五〇〇

之れに支店純益二十二萬圓を加算すれば

合計純益金	七二〇
-------	-----

即ち純利益金は七十二萬圓(利益率一割五分)となり、此の利益處分も次の如く餘裕を有するものであります。

純利益金	七二〇・〇〇〇
------	---------

東館落成後の白木屋

諸銷却金	一七五・〇〇〇
差引	五四五・〇〇〇
法定積立金	三六・〇〇〇
普通株配當年六分	二二五・〇〇〇
優先株配當年一割	九三・七五〇
店員恩給積立金	五〇・〇〇〇
役員賞與金	五〇・〇〇〇
合計	四五三・七五〇
後期繰越金	九〇・二五〇

即ち當に優先株に對して年一割の優先配當が確實なるのみならず、普通株に對しても亦増配が可能となるのであります。

斯くの如く収益の増加する理由は前述逐次の通りであります。茲に再び集約して云へば

- (一) 白木屋の暖簾、位置、傳統的精神の發揚
- (二) 全館落成による近代的百貨店としての設備の完成

(三) 豊富なる商品を常備し得る賣場面積の擴張

(四) 未活動資本の活躍

(五) 新資本投下による優良低廉商品の豊富仕入

前掲五項の内第四項までの分は最終の第五項の條件によつて始めて活きるものであつて、そこで新株主各位に對する一割といふ高率配當や、舊株主各位の配當増加も出来るといふ譯であります。新資本投下が重大なる役割を演ずる事も之で分明であります。

上述の次第でありますから、茲に増資をする事は、舊株主各位にとつても大きな利益のある事であり、又優先株の割當に就ても舊株主各位の権利は當然確保されるのでありますから、此點舊株主各位の多大の御賛同を得る事を要望する次第であります。

十、確實なる鎖却方法の實行

鎖却に就て白木屋は又確實なる方法を實行する豫定であります。即ち建物は六十

年、設備什器は二十年を以て銷却し、尙其上に半期拾參萬七千圓の銷却基金を積立てる豫定であります。

建物五百萬圓六十年銷却	八〇〇〇
設備二百萬圓二十年銷却	三〇〇〇〇
銷却基金	一三七〇〇〇
合計	一七五〇〇〇

右の如く合計半期十七萬五千圓の銷却を實行致す筈ですが、而かも此の銷却基金は最も確實なる方法として一流信託會社に信託預金として積立てる方法を探る計畫であります。此方法は從來餘り類例の少い事ではありますが、誠に時代に適した合理的であり且つ最も確實な方法であると信じて居ります。

### 中元と雨天

昭和六年七月十三日

- 一、折角の時期に雨天の連続、天吾等に幸せざるも敢て悲觀を要せず。小賣商に公平に分配せられたる悪運なればなり。
- 二、十六日頃よりは掌を返せるが如く盛暑となり、小賣界に時ならぬ混雜を來さん。吾人の鬱憤を晴らすは此の時なり。故に此の機會を捕捉する事に十二分の用意を要す。
- 三、要するに中元なる怪物の渡來が二週間遅延せるのみ。事理すこぶる明白なり。新鮮なる空氣を滿喫し復讐戰の快舉に出でよ。
- 四、羊頭狗肉は駄目なり。顧客は正直なり。眞のストックを投賣りせよ。必ず成功せん。
- 五、また、月末は期末なり。此の意味に於てもストックの投賣は勿論、仕入を差控へるを可とせん。

中元と雨天

六、ストック投賣の要訣は價格に於て廉なるのみならず、劣等品に見ゆる事を避けざるべからず。陳列に於ても、包装に於ても、新仕入品と併置する事も。

### 店員諸君の進路

昭和六年九月廿三日

我等多年の宿願たりし東洋一の大店舗は、茲に社會の多大なる期待の下に目出度く竣成し帝都中心の一大偉觀となる。店員諸君の過去に於ける奮闘を謝すると共に、將來に於ける一層の意義ある努力を望む爲め一言所感を述べん。

#### 一、四年前の白木と今日の白木

今より四年前の白木屋は僅か壹千坪のバラック建と五百人の店員を有するに過ぎざりしが、今日は一萬坪に達する大店舗と二千人の店員を有するに至れり。即ち僅か四ヶ年間に面積は一躍十倍、店員の數も亦約四倍となる。誠に驚異的發展と言ふべし。吾人の欣快之に過ぐるものなし。

#### 二、白木今日の發展は何に基くか

斯る短日月間に於けるハイテンポの發展は抑も如何なる理由に基くものか。

△百貨店事業そのものの有する發展性か

然らず。我白木屋の最近數ヶ年間に於ける如き高速度的發展は他の同業者中にとその例を見ざればなり。

△白木の占むる帝都の中心と言ふ地の利に基くものか

是亦然らず。現在の位置は過去三百年來占むる所にして、地の利の有利は今日に初まりたるものに非ざればなり。

△然らば金の力か

決して然らず。過去に於て白木に對し世間が金を呉れた例もなければフンゲンに貸して呉れた例もない。否、決して財政的に富裕なりしとは言ひ難し。

△白木今日の甦生發展が、事業の性質、地の利、金の力に非ずとすれば何か。

曰く人の力、人の和なり。即ち白木今日の發展は如何なる困難、難局をも突破せざれば止まざる所の店員諸君の燃ゆるが如き愛店心の賜に外ならず。

### 三、白木の將來は如何

△現在の白木に有利な五つの條件

斯くの如く高速度に發展した白木の將來は如何。

先づ白木の現状を靜觀するに

第一に、地の利は日本の中心の東京、然もその中心の日本橋、他店に比して何等遜色なく日本一なり。

第二に、老舗たる暖簾は今更申す迄もなく日本一古い。

第三に、建築も今迄は他店に比して狹隘なりしも、最新の設備を施したる新館の竣成した今日は、是亦東洋一他に匹敵するものなし。

第四に、商品も從來は特別仕入多かりし爲め二流、三流のものも混在せしが、今や現金仕入となり、それに産地、問屋の絶大な援助により一流の優秀品が揃ひつゝあり。

第五に、資金關係は如何にと言ふに、是亦今回の倍額七百五拾萬圓の増資により資金十分なり。また増資による七百五拾萬圓の社債發行力を是に加ふる時は實に壹千五百萬圓の資金が吾人の使用に提供されたるものなり。此の點亦何等心

配の要なし。

△ 残るは單に營業成績の如何にあり。

斯くの如く百貨店經營に必要な諸條件に恵まれたる現在の白木としては新館開店後の營業成績如何が唯一の残された問題である。東洋一の好條件を具備した白木をしてその營業成績も亦東洋一たらしむると否とは誓つて我々二千人の双肩にあり。

△ 此の好條件で賣れなければ吾々が悪い。

此の好條件で豫期の如く成績が擧らず、賣れなければ、それは全く我々の責任にして商賣下手と言はれて致し方なし。

#### 四、白木に對する世評は如何

毀譽褒貶は世の常、賞める人あれば必ず貶す人あり。是何等憂ふるの要なし。

△ 今日迄は僥倖にも難局を突破し得たりと。

世人は白木が帝都四大百貨店中の最小面積を有する間は世の不況も何とかして無

事突破し得たらんも、問題は新館落成後の將來にありと謂ふ。

△ 果して此の大建築を活用し得るやとの評。

即ち此の東洋一の大店舗を能く活用して名實共に備はる大百貨店たらしむるか否かは世人の等しく注目して見る所なり。

殊に今日の不況に直面して、面積の擴大より必然に來る經費の膨脹を、昨今の如き惡材料續出より來る購買力の減退に對して如何に處理するかは今後に残された重要な問題なり。

以上は白木に對する一般の世評なり。

△ 此の世評に對して吾人は如何に戰ふべきか。

人間には意地あり。斯る世評に對して勇氣百倍して、世の疑惑の眼を晴すこそ吾人の本懐ならずや。

世人に對して店員の一致協力に基づく力の如何に偉大なるかを、又吾人の力は世人の考ふる程力弱きものに非ざる事を如實に示すべく奮闘して成功せざるべから

す。

五、白木今日の大をなしたる偉大なる店員力の今後の向け所如何

△ 僅か一千坪のバラックに過ぎざりし店舗を一躍一萬坪の店舗たらしめたものは何か。

莫大な負債を返済し、尙増資により資金を豊富ならしめたものは何か。

一昨年来の未曾有の世界的不況を無事突破し得たるは何か。

是凡て理外の理にして、決して學理では證明出來ざる事なりと信ず。即ち熱烈なる愛店心に基く店員諸君の偉大なる力に外ならず。

△ 斯くの如き日本一偉大なる力を今日より何に使用すべきか。

是れ二千人店員諸君の千思萬慮して即刻解決すべき最も重要な問題なりとす。

六、サービスの革命を斷行せよ

△ 白木目下の缺點は何か。

外部より聞く、白木の不評、缺點は唯一つサービスの不良あるのみ。

△ サービスとは何か。

回答は頗る簡單なり。「店の繁昌は諸君の出世なり」と言ふモットーを念頭に置いて、日々の行動を爲せばサービスは自ら完全とならん。即ち語を換へて言へば諸君は成功せんと欲せば先づ店の繁昌する事に工夫をめぐらされたし。

△ 店の繁昌を計らんと欲せば、賣る事に熱中せよ。

小賣業者たる我々は何を差措いても先づ賣らざるべからず、賣らずして店の繁榮、諸君の出世を望む事は、象が針の穴をくぐるより難かし。先づ賣る事に熱中せよ。

△ 賣らんが爲には如何なる工夫を爲すべきか。

先づ挨拶は笑顔で、應對は丁寧、言葉は明瞭、懇懃なるべし。

例へば「アリマセン」「品切れデス」「知リマセン」の如き無愛嬌の言ひ放しは最も不可、嚴禁たるべし。

應對は凡て平等たれ。



壹錢の客も百圓の客と同等に應對する所にこそ百貨店の本質があるのである。

△ 大衆に立脚せざる事業は繁榮せず。

今日は政治、宗教、思想、事業經營、悉く社會の大衆を目標とし、大衆の要求を基調とせざるべからず。民衆を基礎とせざる事業は没落するものなり。

今日百貨店が事業の萎靡沈滞して振はざるに獨り繁榮を持続せるも、民衆に立脚せるに外ならず。

殊に百貨店の使命が生活必需品の良品廉價提供にあるに於ておや。

△ 愛せよ壹錢のお客を。

今日壹錢のお客が明日も亦壹錢のお客なりと誰が斷言し得るか。

今日の壹錢のお客様こそ明日の拾圓、百圓のお客様たるべし。

壹錢のお客に接する事、百圓、千圓のお客の如くなるべし。然らば白木に對するサービスの不評は必らず除かれん。

### 七、百貨店では如何なる店員が一番偉いか

△ 學問識見のある人か、

△ 經驗の豊富なる人か、

△ 商品知識の明るい人か、

勤続年限の永い人か、皆然らず。營利を目的とする百貨店業者の立場より言へば他なし。曰く最も多くの利益を會社に與ふる人は是れなり。即ち商賣上手の人なり。

△ 性別年齢別は吾人の問ふ所に非らず。

國家、社會、企業會社に於て凡て尊重さるべき人物はその國家、社會、會社に最も多くの利益を與ふる人なり。年齢男女の性別如何は問題とする所にあらず。假令一小店員、一女店員たりと雖も若し白木に對し最大の利益を與ふる人物ならば彼は直ちに係長たり重役たり得べし。一小店員、一職工より身を起して今日實業界の巨頭たる人物はその例に乏しからず。

△ 廿世紀の驚異たる米國の「十億ドルトラスト」ユー・エス・スチール會社（その株の高低は直ちに海外に反響して世界財界のバロメーターと稱せられる）の社長

チャールス・シユワツプ氏は日給一弗の一食料品の小僧より身を立て、後一鋼鐵會社の職工となり、入社後六年にしてその會社の工場長となり、三十五歳にして年俸二百萬圓の社長となれり。

是を我國の實例に求むるも、我社の取締役大橋新太郎氏は二十臺迄車をひかれ三十四歳にして既に東京瓦斯會社の専務取締役たり。

亦今日八十八歳にして矍鑠壯者をしのぐ日本のビール王馬越恭平翁も十三歳の時大阪鴻池の丁稚奉公より身を起して今日の富と地位を築かれしものなり。

△ 我々は百貨店經營の學者に非ず。又技師にも非ず。私は昨日大學病院で一教授が「我々は醫術を研究するのではなくして、醫學を研究するのである」と言はれるを聞いた。成程最高の學理を研究する大學はそれでよいかも知れぬが、百貨店は經濟に關する學理の蘊奥を究める研究所でも大學でもない。一營利會社なり。

△ 我等は一小賣商人に過ぎざるなり。即ち銀行や大會社の社員に非ず、その名の示す如く一店員、一小賣商人なり。即ち賣る事の上手な人こそ百貨店では最も尊

重さるべき人物なり。

## 八、結 論

△ 吾人の進むべき道は何か。

斯く論じ來る時は、最早吾人の進路は簡單明瞭なり。

目標は只一つサービスの革命あるのみ。

△ サービスよ、汝は白木を東洋一たらしむる唯一の母なり。

サービスなくして何ぞ繁榮、東洋一あらん。サービスこそ白木をして名實共に備る東洋一たらしむる生の母なり。

△ 之れが爲め諸君の力を分散するな。

諸君の全智能を發揮して、其の有する偉大なる力を只サービス革命の一點に集中せよ。

△ 力の分散は金十錢を以て凡てを求むるが如し。

力の分散は金十錢を以てパンを求め、衣類を買ひ、酒を飲まんと欲するが如く、

店員諸君の進路

結局何物をも十分に買ひ得ざるべし。残るは只不成功。不始末、不平あるのみ。

△ 力を一點に集中してサービスの革命に猛進せよ。

二千人の本店店員諸君!!

諸君は烈々燃ゆるが如き熱血、その意氣、全智全能力を悉く只一つサービスの一點に注ぎ、百貨店のサービス革命に猛進せよ。

然らば白木の繁昌、諸君の成功、東洋一の百貨店の建設、悉く吾人の意の如くなるべし。

一意進路を歩め、愉快に語る日、朗らかに笑ふ日、甚だ遠からざるを覺ゆ。

更訓第一號

昭和六年九月九日

店員諸君、予は白木更生の爲め諸君の崇高なる愛店心に訴へ來る十月中は左の如く規律ある行動を嚴肅なる意味を以て要求す。予も亦諸君と共に働かん。

一日ノ行事表

- |                  |  |
|------------------|--|
| △ 八時十五分          | 出 勤  |
| △ 八時十八分<br>より    | 各係長指揮の下に係毎に一團となり先づ相互の早朝の挨拶を爲し次に黙禱一分間、次に所要の注意指導をなす。 |
| △ 八時廿五分<br>より    | 各主任指導の下に本日は如何なる考へ方にて戦はんかの研究並實際的教示をなす。              |
| △ 八時三十五分<br>より   | 店員は右考へ方並に教示に基き新なる準備、陳列換、整頓及商品の清掃を爲す。               |
| △ 九 時            | 開 店  |
| △ 十一時より<br>十二時まで | 販賣に直接従事する店員の中食並に屋上運動                               |

更訓第一號

△ 十二時より 後方勤務に従事する店員の中食並に屋上運動

△ 三時前後 約十分間屋上運動を爲す

△ 五時 閉店

△ 五時より 本日の出来事に就て全部の處理を完了せよ、翌日に延期する事を許さず。

次に賣場主任は賣上商品の個數を調査し係長に報告すべし。係長は之に依り翌日の仕入計畫を立案す。

△ 五時三十分より 賣場主任は本日の奮闘經過に就て團員に所要の注意を實際的に教育し深刻に訓練す。次に翌日の計畫又は準備教育を爲す。次に他係又は他賣場との協調、連絡を密にし或は失敗談の交換を爲す。

△ 五時五十分 女店員退店

△ 五時五十五分 子供店員退店

△ 六時 男店員退店

△ 六時五分 幹部退店

更訓第二號

昭和六年九月十日

開店に關する日程表を左の如く假りに定め之れを内達す、店員諸君は各自の立場に於て其の職責を遂行する爲め必要なる工夫と準備とを希望す、諸君の自覺的愛店行動は白木更生の原因なればなり。

開店日程豫定表

九月十七日 五階ギャラリー催物準備開始

九月廿日 三階吳服大博覽會準備開始

九月廿一日 各事務室移轉開始

九月廿二日 仕入部移轉開始

九月廿四日 各部賣場内の特種陳列準備開始

九月廿六日 本日より休業

九月廿六日 全店棚卸

更訓第二號

更訓第二號

九月廿七日 賣場移動開始

十月一日 開館式並新築落成報告祭

十月二日 A組御得意様招待日(營業を爲す)

十月三日 B組御得意様招待日(營業を爲す)

十月四日 B組御得意様招待日(營業を爲す)

十月三日 吳服大博覽會開會式

十月五日 一般開店

○注意 工事の都合にて變更する事あるべし。

更訓第三號

昭和六年九月十日

店務の圓滑なる運行とサービスの完全を期せんが爲め吳服各賣場の新得意擔當區域を左の如く定む。關係者は本趣旨に基き協力一致して各自の特性を充分に發揮し得意の満足と販賣能率の増進に努むべし。

三階吳服各賣場の新得意擔當區域表 省略

更訓第四號 (省略)

昭和六年九月十日

更訓第五號 (省略)

昭和六年九月十一日

更訓第三、四、五號

更訓第六號

昭和六年九月十四日

- 一、新築完成に際し諸般の用務を速辨する爲め別表の通り各種の委員を任命す。
- 二、店員諸君は此の最も重要なる時機に當り東洋一の百貨店たる偉容に相應しき内容に整備するため各委員と協力し喜んで後援すべし。
- 三、委員諸君は其の豊富なる經驗と見識とを以て斬新にして特長ある計畫を立案するを要す。而して其の鍊想は雄大なるべし。然れ共一旦實行に移らば勇猛果敢ならざるべからず。
- 四、既に實行に移りたるに拘らず其時々之感想到に因り或は瞬間の感じに依り徒らに論議に耽り輕重本末を誤る事多し。然らば計畫に齟齬を來たし、首尾一貫せず大局に於て大なる失敗を招くに至る。殊に混雜せる時に於て然りとす。故に多少の利害の研究は後日に譲り一意専心計畫通り實行すべし。

委員表

- 一、東館整備委員
- 二、東館落成委員
- 三、御得意名簿調製委員
- 四、催物計畫委員
- 五、ホール設備委員
- 六、吳服大博覽會委員
- 七、ギャラリー催物實行委員
- 八、ホール餘興委員
- 九、東館落成店員祝賀會委員

## 更訓第七號

昭和六年九月十四日

左の通り移轉を實行すべし。

### 移轉計畫表

- 一、移轉は最も詳細に計畫し精密に準備し秩序良く行ふべし、決して急ぐべからず。亂雑に陥り什器を汚損し建物を損傷せざることを、殊に床を損せざること。
- 二、商品は物品にあらず、現金と同一觀念の下に取扱ひを丁重にし紛失盜難等のことなき様、係長は特に嚴重なる方法を講ずべし。  
前二項の諸損害に對して係長は社長に對し責任を有す。
- 三、移轉は各團體毎に自己の力にて實施することを原則とす。故に雜役、庶職人夫等は一切使用せざるものとす。
- 四、移轉の團體單位を係と定む。係長は自己の力を以つて豫定の時日内に賣場又は掛を一團とし逐次移轉を完了すべし。其の間係内に於ける他の賣場員又は掛員を

使用する事は隨意とす。

- 五、移轉事務は總務部長之れを統轄す。其他は全部平素の組織機關に依る。特に委員又は機關を設けず。
- 六、商品を入れたる儘ケース類の移轉を許さず、床を損傷すればなり。
- 七、店内警備及び本指示事項の實施監督に關しては監督係長之れに當る。
- 八、什器掛は詳細なる受入れ配當一覽表を以て順序よく適期に各係長に配當すべし。
- 九、各係の移轉實施に關し全般を統一し混雜を防ぐ爲め總務部長は各係長に適當なる指示を爲す。

### 細部の要領

- 一、各賣場又は掛の移轉すべき場所は社長之れを指示す。
- 二、移轉の順序
- イ、掃除後什器搬入

ロ、什器の配列整備

ハ、舊商品搬入

ニ、新商品の持込

ホ、陳列整頓

三、エレベーターは各階行専用を定め迅速且混雑せざる様區處する事。

四、全店員は見易き様赤襷を用ひ非店員との區別を明瞭にす。

五、各係長は豫め什器掛と打合せ新什器を受取りたる時は自己の係員をして之れを夫々の定位置に迅速且整然と配置すべし。

六、商品は休業第一日に於て特に嚴重なる棚卸を施行す。

七、所屬係の移轉當日は指定休暇を許さず。

八、要するに移轉は自己の物を自己の力を以て自己の位置に移し整頓を行ふを以て原則とす。

### 更訓第八號

昭和六年九月十五日

愈々旬日に迫る新館の竣成は滿都注目之焦點にして其の開館時に於ける爆發的人氣と連日空前の雜沓は之れを覺悟せざるべからず。名實相適ふ眞の白木更生の時機に際し舉店一致超人的活動によりて顧客の待望に背かざるやう諸般の準備を進むるを要す。

茲に本店最多忙時に於ける各分店よりの應援計畫を左の通り定む。

本店は分店の犠牲的援助に對し深く感謝の意を表すると同時に應援をして意義ありしむる様特に配慮を要す。

分店よりの應援者は開館要員約五百名の新入店員の指導者として配員する豫定につき分店長は此の意圖を體し商才ある熟練店員を撰拔推薦すべし。

#### 分店より應援計畫

△ 期 間 自十月一日 至同三十日 三十日間の豫定



△ 人

員 各分店長は左表員數を選び應援者として右期間本店に派遣すべし。

尙情況に依り増員を必要とする場合あるべきを豫想し約倍數の應援店員を豫選しをくべし。

△ 應援店員配當

各係長の請求により社長之れを配當す。

△ 同 服 務

應援者は右期間臨時本店勤務を命せられたるものと心得、配屬係長の指揮監督を受け本店員同様に服務すべし。

分店別應援店員派遣數 省略

更訓第九號

(省略)

昭和六年九月十五日

更訓第十號

昭和六年九月十七日

東洋一の百貨店として完成したる當店營業方針の大綱を述べ諸君の進路となす。諸君は宜しく此の精神の實際化に努め一致團結の力を以て綜合されたる大白木の偉大性を如實に示されし。

◎ 白木屋の三大方針

- 一、當店は皆様の福利を第一とします。
- 二、當店は商品に絶對の責任を持ちます。
- 三、當店は御安心の願へる品を安く賣ります。

◎ 商品の整備方針

- 一、御客の求める品を取揃へること。
- 二、最もよく賣れる品に最も多く力を入れること。
- 三、常に他店より斬新な品を取揃へること。

四、つまり最も利益の多い品を集めること。

◎商品整備上の注意

- 一、商品中最も多く賣れる値頃より上中下の三階級を選ぶこと（プライスライン）。過去の経験と他店の商品を参考にし、統計數字を持つ賣場は之れを利用して決定すること。
- 二、此の三階級の値段の商品で全手持商品の八割以上を占めること。従而他店を絶えず注意して變つた良い品を探して仕入れる様にする。
- 三、此の三ツの商品の間に多少の中間値段の商品を用意すること。但し此種の値段のものは色・柄・型の種類を少くする。従而此種の商品は全手持商品の一割内外に止めること。
- 四、此の三階級の商品の外に特に高價にして最新式又は最新流行の粹とも云はれる商品を用意すること。白木屋は慥かに從來の内容を變へて上等のものも充分備へたと云ふ感と與へること。

更訓第拾壹號（省略）

昭和六年九月十八日

更訓第拾貳號

昭和六年九月十九日

新館披露記念品配附手續左記の通り定む。

- 一、御得意に對する記念品の贈呈は總て擔當賣場にて御届けする事。
- 二、新得意として開拓すべき目的を以て記念品を贈る先は區又は町別により其の擔當賣場にて扱ふ事。
- 三、全市に對する開店御挨拶の手拭配附は區又は町別により其の擔當賣場にて扱ふ事。
- 四、その他販賣に關係なき筋に對する記念品の分配は庶務係にて取扱ふ事。

◆記念品の種類及其配附條件

- 一、合ひ鏡壹對 一ヶ月平均五十圓以上の御買上の御得意、新得意として開拓すべ

きもの（多額納税者の家庭、名流婦人）

- 二、小型鏡臺 一ヶ月平均三十圓以上の御買上ある御得意。
- 三、モス風呂敷 各賣場得意、府市會議員、日本橋區會議員、商工會議所議員、各實業俱樂部々員。
- 四、御手富貴 購賣力ある全都民。

賣場別記念品割當

賣場	擔當區域	合せ鏡	小型鏡臺	モス風呂敷	御手富貴	合	計
一番	神田、千葉縣下	八一	六七	四一六	九、〇〇〇		九、五六四
二番	京橋、栃木、群馬縣下	八〇	五一	三二八	九、〇〇〇		九、四五九
三番	淺草、下谷、北豊島郡	四一	二五	四五六	三三、二〇〇		三三、七二二
五番	芝、西多摩郡 埼玉縣下	五二	四四	五二二	一一、五〇〇		一一、三一八
七番	麹町、神奈川縣下	七二	五六	五三一	三、五〇〇		四、一五九
八番	日本橋、南多摩郡 八王子市	一一〇	四九	三九四	一九、〇〇〇		一九、五五三

十番	本郷、小石川 南足立郡	五四	三一	四一〇	二一、二〇〇		二一、六九五
十二番	深川、本所、南葛飾郡	二三	一〇	一八一	一八、二〇〇		一八、四一四
十四番	牛込、四谷、北多摩郡	三〇	一九	三四二	一四、八〇〇		一五、一九一
十五番	麻布、荏原郡	三六	二一	六四五	六、六〇〇		七、三〇二
十七番	赤坂、豊多摩郡	一七	—	七〇五	四、〇〇〇		四、七二二
十八番	御得意係	四二	三七	一七九	—		二五八
小計		一八五	一九四	五五九	—		九三八
小計		八二三	六〇四	五、六六八	一五〇、〇〇〇		一五七、〇九五

○注意

- (一) 各種記念品の配附先については御得意係長の指示を受くべし
- (二) 記念品の受渡については各賣場主任は特に嚴重なる管理をなすべし
- (三) 同一客先に對し記念品の重複せざる様合理的方法を講ずべし

更訓第拾參號

(省略)

昭和四年九月二十七日

更訓第拾四號

昭和六年九月廿八日

店内の清潔

- 一、空氣の流通を良くし、光線を充分に室内に入れ、見透しを雄大にし、朗らかな氣分にするは客を迎ふる唯一の條件なりとす。
- 二、窓に接近して棚等を置くは光線を遮り空氣の流通を悪くす、故に之を嚴禁す。また換氣に就て特に設備しある穴を塞ぐが如く物品を置くは無考への甚しきものなり。
- 三、衝立、間切り等に於て、なるべく金網の類を使用し眼と空氣とを遮らざる様特に注意すべし。毛斯幕を用ゆるが如きは如何なる場合と場所と雖も嚴禁す。
- 四、店内の掃除は其持場の係長の責任とす。故に係長は自己係員を使用し掃除を爲すべし。
- 五、掃除具は係別に支給す、其保管の責も亦係長なり。

六、塵埃捨場所は各階共新館店員用エレベーター前に設備しあり、此穴に投入せば塵埃は地下室に下り焼却す。

七、階段及便所等は庶務係にて掃除を爲す、營業時間中に限り賣場のみは庶務係に於て掃除の手傳を爲す。

東館落成披露挨拶

昭和六年十月一日

- 一、閣下並びに紳士淑女の皆様方に御挨拶申し上げます。今夕は當白木屋新館完成の御披露の爲め御尊來を願ひましたる處時節柄御繁多の際にも拘りませす斯く盛大に御光臨を得ました事は洵に當店の光榮と致します處で厚く御禮申し上げます。
- 二、震災以來東京最小の店舗で永らく御不自由をかけたましたが今回多年の宿願を果しまして漸く總坪數一萬坪町歩にしますと三町三反餘りの店舗となつたのであります。店内を一巡しますと約一里あるのであります。大變大き過ぎると思はれますが先づ帝都中心百貨店としては此位は適度ではないかと考へられます。
- 三、然し乍ら店舗並に陳列等が少し進み過ぎて居ると謂ふ感じがないでもないのであります。之は先づ向ふ十年位の社會の進みを豫想致しましたので果して此の考へ方が當るかどうかは大なる疑ひがある次第であります。

- 四、また一面にをきましては設計者の石本技師が三十代、請負の清水組の主任者富永君が三十代、直接監督の任に方りました當店の香月君が三十代此の三人の責任者が悉く三十代である爲めに自然の勢上斯様なモダーンの家が出来たのかも知れませぬ。

- 五、當店の位置は帝都の中心であり店も百貨店として最も古るいと思ひます。建築も斯様に大きなものとなつたから營業は繁昌する譯でありますが茲に一ツ大きな缺點を持つて居るのであります。それは店員が皆な若造であると云ふ事であり平均年齢が非常に低いのであります。換言せば皆素人であるとも謂へます。

- 六、斯様に未経験者が多い故サービスの點に就ては皆様に御迷惑を掛ける事と心配して居ります。どうか此の點に就きましては將來御遠慮なく御指導と御鞭撻を御願致します。また當分の間格別の御同情に依りまして寛大なる御許しを御願ひ致したいのであります。

- 七、今日は態々御招き申上げて何等の風情もなく萬事不行届勝で申譯ありませぬ。

御光來を厚く御禮申上げて御挨拶と致します。

呉服大博覽會開催に就て (店員に對し) 昭和六年九月十日

白木建築の完成を機とし開かるべき呉服大博覽會に就き聊か所見を述べ店員諸君の進路とし自發的努力を切望す。

一、呉服大博覽會は全國染織機業組合五十團體の催にして、我が國に於て未だ曾てなき大企圖の催物なり。即ち全國的大運動としては本會を以て嚆矢とす。  
二、其の目的たるや文化の高速度の變遷、生活様式の著しき進展、服裝風俗の反轉的覺醒等急激の變化、長足の進歩に對し、染織界は之に一步先んせんとするにあり。

三、當店としては斯る大規模の全國的催物の會場に選定せられたるを名譽とし又其の一員に加はりたるを愉快とするものなり。

四、從て此の有益なる國家的事業を意義あらしむる爲めには當店として利害を超越し萬全を期せざるべからず。

産地に對しても機業家に對しても又全國吳服業に従事する幾多の諸機關に對しても。

五、「吳博」の成功と否とは其の影響する所絶大なりとす。出品商品の良否は勿論、陳列法の巧拙の影響は單に「吳博」主催者たる全國各組合に對し當店として重大なる責任を有するのみならず、市民に對しても當店の眞價を定めらるゝ原因となるべし。深甚なる考慮を要す。

六、殊に「吳博」に對する店員諸君の熱、智識、覺悟、所謂サービスの厚薄は「吳博」の價值を決定する主因なりとす。其の失敗は單に「吳博」に關するのみならず、白木更生を挫折する事なきやを懼る。

七、故に吾人は大なる決心と、深刻なる覺悟とを以て如何なる犠牲を拂ふも人力の偉大性を發露して其成功を祈ると共に、店員諸君の理解ある協力を切望する次第なり。

### 吳服大博覽會開催の趣旨

昭和六年十月三日

白木屋多年の宿願たりし東洋一の百貨店竣成に當り、之を紀念すべき有意義なる國家的事業を行はんと希ふこと久し。

白木屋は初代大村彦太郎の創業當時より吳服を以て名を賣り、明治初期に於て既に我國最初の洋服部を新設して百貨店の嚆矢となりて以來常に白美會等の催に力を傾注し、我國服飾文化の發達に貢獻しつゝありたり。

然るに震災後經營上の必要により暫らくは從來の如く吳服に全力を傾倒し得ざりし事情にありしは、深く遺憾とせし處なり。

近時我國文化は驚くべき高速度を以て變遷し、社交機關を進展せしめ、之に伴ふ生活様式を變化し、爲めに服飾風俗の上にも亦覺醒的影響を興へ染織工藝は異常の發展をなしつゝあり。

此の時に當り、東館落成全店開館を轉機として再び舊に立歸り、日本最古の吳服

店」たるの面目と確信とを以て、當店多年の最高目標たる我國染織界の尖端に立ちその昂上を計らんとす。即ち斯る國家的精神に基いて吳服大博覽會を計畫し之を全國主要産地に諮る。然る所染織界を代表せらるゝ全國主要産地の四十八組合は當店のこの提案に對し欣然賛同せられ、進んで本會の主催者として盡力せらる。

而して全國主要産地より蒐め得たる嶄新優秀なる製品は、二萬點に近き多數を數へ、恰も錦繡の秋人工の美を以て千紫萬紅、新裝成れる白木屋を背景として絢爛眼を魅せざるはなく、高貴の御内見に際し豫想外の賞讃を博したり。

本博覽會は我吳服染織界に於ける全國的運動の嚆矢をなすものにして本會の使命や正に重大なり。

希くば之が有終の美を以て成功せん事を關係者一同と共に祈る。茲に趣意を明にし所信を止む。

### 吳服大博覽會閉會式に於ける挨拶

昭和六年十月廿九日

會長に代り御挨拶申し上げます。御多用中にも拘らず丹後、京都、濱松を始め御遠方から斯くも多數の皆様方の御來會を得ました事を深く光榮と存じます。

我國全國の吳服産地の協力が或形に於て吾國に現れました事は慶賀に堪へません。

この博覽會は多數宮様方の御來臨の榮を得て居ります。之は博覽會としてのみならず當白木屋としてもこの上なき名譽と喜んでおります。

かく澤山の出品を然も全國から得ました事は同業も驚れてゐる所でありまして、當店の御得意も驚いておられる所であります。公私取まかせて失禮と存じますが、當白木屋は建物の關係もありまして從來吳服を非常に壓迫し雜貨を尊重した時代もありました。その故もあるのであります。今會期中には上得意が非常に集まりましたのであります。毎日千圓二千圓と言ふ大口の御注文を載く事が増加して參りましたのも



その爲であります。かくお導き下さいました皆様の白木屋に對する人間味ある御後援に對し厚く御禮申し上げます。

又鐵道省の割引許可を得ました事等は此種催物として全く前例のない事でありまして、皆様のおかげと喜んでおります。

私個人として所感を述べさせて頂きますと、從來私は過去の境遇上吳服の知識をあきらめて五ヶ年を経過致しました。

産地や問屋の方々に對しても現在店の吳服店員の標準で考へておりました。今回の大博覽會によつて産地や問屋の皆様と親しく膝を交へてお話が出来ました爲、從來の私の考へが全く問屋始め産地の方々を恥しめてゐた事を悟りました。即ち當店の店員の智識は遠く産地問屋の方々には及ぶものでない事を知りました。將來は一層皆様の識見に基き吳服に力を集中致したいと考へるに至りました。私の此の蒙を「開いて下さいました事は今回の大博覽會の大きな收穫でありまして、白木屋の吳服が今後如何に活躍するか、刮目して期待して載き度いと考へます。

吳服の生産販賣については私の考へまする事は、女の心理状態を最も良く知るものでなければ成功せぬと言ふ事であります。近來の婦人は二〇臺、三〇臺、四〇臺と年頃により、その生活により實に様々な心持ちを持つておられます。私達は社會局の長官ではありません、その婦人の心理に對し是非の判断は必要ではありません。ありの儘に取り入れて生産販賣するものでなければならぬと考へるのであります。

猶今回の吳博の如き全國的の運動は將來も何等かの方法により行ひ度いと考へております。

その節は又一層の御後援を御願申し上げます。

一つお恥しい事は豫期の如く実績を得られなかつた事であります。一つには開店の仕方が先づ最初十五日間は唯見せるだけと言ふ政策を採りましたため、成績の擧がる時期が遅れた點もあるのであります。

之は其の後、日を追ふて賣上げの漸増致しております事實の示します通り店の信用を充分深く植をつける事にあつたのであります。信用の尺度であります商品券の

賣上げは三倍に及んでおります。

出品点数一六、四八四、出品人員九一五名を數へるこの大博覽會も今日を以て目出度く閉會致します。

審査講評等の御報告は只今菊版二百餘頁に寫眞を入れまして印刷中であります。賞品及賞状は只今御覽に入れます通りのものですが、後程御送附申上げる事になつております。

終りに臨み、私共は利害を超越し、一步社會の進展に先んじ國家的見地からこの染織界に對し貢獻したいと考へつゝある事を御了察下さいまして、今後共益々御指導と御協力を賜らん事を希望するものであります。

### 大阪店員諸君

昭和六年十月八日

一、諸君よ、諸君は人生を享樂しあるや、諸君の妻子は路頭に迷はざるや、吾人は之等を解決するの餘裕少きを遺憾とす。予は、永き／＼諸君の忍耐と勇氣とを嘆賞し、以て之れに酬ゆるの一日も速かならん事を希ふ。

二、人生の行路に幾多の浮沈ある如く、會社の進路にも多くの曲折あるを常とす。四年前の白木屋は如何、本店の發展振りの如何に急速なるかを。今日の百萬長者は明日も亦百萬長者なる事を誰が信するぞ、今日の弱者亦明日の弱者か。

三、目下の世態は吾人に良き機會を與ふるや否、世界經濟界は靜動何れなりや。世は戰國時代となり、群雄割據時代ならずや。學問に價値ありや、經驗は尊重せらるゝや、金力亦何物ぞ、吾人の唯一の武器は單に手腕あるのみ。世も亦之を要求す。四、革命は如何なる世相に於て起るや。榮華に酔ひ、金力を尊び、鈍物の横行に始まる。愚者の下に無益の苦役を爲し心身共に疲勞する時に何を考ふるや。働き貫

いても尙生活し得ざるは何を意味するや。過激なる革命元より吾人の養せざる所なり。吾人は眞理と現實とを主義とし共存共榮を目標とし、公平分配の基調の下に善處し始めて吾人の光榮と利益とを獲得し得ん。

五、舊慣を捨て格式を打破せよ。世は高速度を以て日新月進の時なり。獨り吾人のみ舊慣を墨守するの理なし。名門に生れ古今の經濟書を読み商戰の定石を注ぎ込まれたる御曹子果して如何。彼等は進むべきに進み、退くべきに退き、金力の力、店舗、商品等大凡商事について知るべきを悉く知り、定石の研究が圍碁の初段たり得るならば商人にて破産するもの一人もなき筈なり。

六、吾人は、素人なり。所謂定石の商人にあらず。曾祖千年の商法を知らず。僻陬からの駆け出しものなり。商士の禮もなければ經驗もない。作法も習慣も知らず滅多矢鱈に戦ふのみ。御曹子謂ふ、こんな亂暴の商法はないと。再記す、世は亂世なり、戰國時代なり。然れ共慎めよ小兒の懸引をなし、他を犠牲にし他人に迷惑を及ぼすべからず。

七、蹶起せよ青年店員、諸君の進路は擴大無邊なり。恰も大洋の如し。諸君の前途は自由なり、何等の束縛を加ふるものなし。單に諸君は一小賣商人たる境遇の制限を受くるのみ。心せよ諸君は會社員にもあらず、公吏にもあらず、官吏にもあらず、自己の地位を靜觀せよ。

八、一片のパンを噛り乍ら一息に三十時間も馬脊で駆け廻はりたる僅か二十七歳の青年ナポレオンが、七十二歳の名門に生れたる老將軍の指揮せる、埃太利の大軍を一擧打ち破れるは何を意味するか。それは新と舊との戰、若と老との戰に外ならず。

九、大阪白木屋の現情如何、吾人は多く語るに忍びず、そは諸君があまりにもよく知れるを以てなり。病は輕微なり。早期診斷を必要とし、手厚き看護を要求す。吾人東京本店に於て治癒せしめたる經驗を有す。

十、白木は諸君の白木なり。共存共榮の原則より觀すれば諸君の共有物とも謂ふ事を得べし。生かすも殺すも諸君の掌中にあり。

十一、生死與奪の權を有する諸君、之れを如何に看護せんとするや。切開を施すか亦内服藥か。若き力か、老の力か。奮起せよ青年諸君予は諸君の偉大なる手腕に敬服し、支店更生の爲めこの絶大なる人力を極端に發揮せらるゝ事を信じて疑はざるものなり。

十二、之れに酬ゆるに何を以てするか、共存共榮の至上原則に基くのみ。其處に何等の私情なく、依怙最負なし、白木は諸君の共有物なればなり。

ナポレオンは三回の戦争に出陣せる一兵卒を大佐に拔擢し、一尉官を一年の後少將に昇進せしめ、大將の師團長を一躍元帥となし次で國王に昇し人位の最高を惜しげもなく與へたり。

### 滿蒙展覽會

昭和六年十一月廿二日

一、滿洲問題とは何ぞや、大和民族の生存上必要なる最小限度の權益を擁護する事之れなり。

二、而かも其權益たるや、今回新らたに要求せるものにあらず。過去數十年の歴史と數萬の生靈と、二十數億萬圓を費し、有色人種の爲め、日支共益の爲め、約束の條約を單に履行せんとするのみ。

三、今や我が同胞は、零下卅數度の寒風吹き荒む北滿の廣野に、飢と凍傷に悩み、吾等民族の爲め既存條約の保全に活動しつゝあり。

而かも國際關係上、自由に活動し得ざる將卒の心情と苦心に到りては、衷心より同情す。

四、依つて、滿洲問題を理解し、國際問題を正解し、將卒の勞苦を慰めんが爲め、陸軍省後援の下に數多の資料を集め、展覽會を催さんとす。

滿蒙展覽會

五、此の企てが、聊かなりとも、國家安泰の一助となり、民族生存の爲め意義あらば光榮之れに過ぎず。

英國テニソン曰く「理想的の國際人とは最も自國を愛する人なり」と。

忠魂碑文

(滿蒙展に際し) 昭和六年十二月廿三日

日支共存共榮に基きたる既存條約保全の爲め寒風骨を刺す滿洲の廣野に活動し飢と凍傷とをものともせず奮戦奮闘克く國益擁護に努め名譽の戦死をとげられたる盡忠愛國の英靈を茲に滿腔の熱涙を以て弔ふもの也

## 係長成功の近道

昭和六年十一月廿二日

- 一、私共は小賣商人でせうか、御客様の心理を掴む事が上手ですか、下手ですか。
- 二、廣告の書き方を見てもピント頭にこない。比較的良いのが上野松坂屋だ。であるから寧ろ一日遅れで真似たらどうか、却つて早道ではないか。
- 三、多量註文の入札に際し必勝の方法がある。敗けてから他店の悪口を謂ふのは小賣商人ではない。古手の官吏だ。此頃は官吏でも新手の者は中々頭が働く。真似たらどうか。
- 四、一階ホールの催し物で近頃の成功は、宇治茶の賣出しだ。あの主人の頭の働き方、あの賣出しの方法や順序の巧妙なる事敬服の至りだ。アツサリ真似たらどうか。
- 五、現金で百圓以上を御買上げ下さる御客様はどんなお方か考へて下さい。當日特別室で優遇するは勿論、あとのサービスを十分にする爲め重役をオドラス事や、

通販とか、得意係の蛇の如き執着と活動を望む。

斯様な御客様に對する三越のサービスは實に理想的だ、此の問題も簡単に真似たらどうか。

- 六、私としては世界的偉人とか、事業家の成功の歴史を調べ、それを白木屋の現状に適する様新味を加へて實行するに過ぎぬ。諸君も手近な所に澤山見本があるから、巧に真似て下さい。

東館開店後の營業概況（臨時株主總會に於て）昭和六年十一月廿六日

△ 營業概況を申し上げます。大體に於きまして豫想の通り營業成績は昂上しつゝあります。之を入場者に見ますと約八割増であります。實際の數を各百貨店に就きまして調査をして居りますが、他店と甚だしき優劣はない様に考へます。賣上に就きましては、昨年と比較しまして約五割強の増加であります。物價の下落を假りに一割五分と致しますれば約八割増となるのであります。丁度入場者の増加と賣上との割合が比例をしてをるのであります。殊に、面白い現象は開店後十日目毎に約二割位の割合で賣上が増加してをるのであります。此の十日目毎に漸進的に増加してゐると言ふ事は、誠に喜ぶべき現象と考へられます。

△ 新館開店後著しく變化して居ります事は高級優秀品の賣上が急に増したと言ふ事でありませう。また一口千圓以上の御買上をして戴くお客様が著しく殖えたと言ふ事でありませう。

△ 商品券の賣上に就きまして、如何やうに増したかといふ事は、此會社の信用を見ます一つのバロメーターであります。是は私共の豫想を全く裏切つて居るのであります。即ち入場者も賣上も約八割といふ數字を示してゐるに拘らず、商品券は斷然三十割の賣上を増してをるのであります。即ち約三倍となつたのであります。是は會社のため最も喜ぶべき現象と考へられます。

△ 次は増資の優先株募集に就きまして詳細なる數字手續の月日等は省略致しまして、此際少し所見を述べさして戴きたいと思ひます。本年の如き未曾有の金融困難の時代に於きまして、而も白木屋の現情に於て倍額増資を無事に完了したといふ事は破天荒でありまして、當社としましては大成功と考へられるのであります。又其時期も非常に良くて今日の如き經濟狀態に於きましては、とても増資の如きは出来なかつたと考へられるのであります。

また拂込の時は、英國の金再禁止の直後でありましたので、實は非常に心配したのでありますが、それにも拘らず無事に拂込が完了致しましたと言ふ事は、一に

株主各位の深き御同情に依る事と厚く御禮を申し上げます。

△ 是が爲白木屋と致しましては、建築も無事に完了し、倍額の増資も出来、従つて商品は今迄委託が多かつたものが自家商品となりました。言ひ換へましたならば、商品の性質が著しく優秀になつたのであります。此の三つ、即ち建築の完了増資の成立、商品の自家であるといふ事、此の三點が白木屋の甦生を意味し、且つ白木屋の信用が逐次増加しつゝあると言ふ事になるのであります。

それが商品券の賣上が三倍にも増すと言ふ様な事に形の上に於て現れて來たと考へます。誠に過去に較べまして、私共當務者と致しましては、感慨無量に堪へぬ次第であります。益々奮闘努力致しまして、皆様の御期待に副ひ、又斯様に信用が増しつゝあると言ふ事は、皆様と一緒に御喜びを申し上げ且つ會社の爲に御喜びを申し上げ且つ會社の爲に御祝福申上げる次第であります。

△ 倍額増資に依ります株主の状態に就きましては、舊株主は三千二百五名、優先株だけ御持ちになつた方が二千百四十三名、合計五千三百四十七名であります。

斯くの如く株主の著しき増加は百貨店といふ事業の性質上から申し上げますと、所謂御得意が増加するといふ意味になりますので、誠に喜ばしい事と考へられます。△ どうか株主の皆様にかかれましては、此上とも經營上の御指導と、白木ファンとしての熱烈なる御後援を切に御願ひ致します。



## 地位と着眼

昭和六年十二月一日

### 一、店員諸君

不景氣は益々深刻となり前途に何等の曙光なし。歐洲戰役に依る過分の景氣が其原因となり、目下は其反動整理の總決算を爲す時期ならん。

然れ共徒らに悲觀すべからず、この經濟的難局、財政的破産は何を意味するか、此の亂世は即ち吾人商人に最も良き活動の機會を與ふるものに非らざるか。

機會は先づ發見せざるべからず。之れが爲には商道原則の研究は勿論、常に工夫して頭の回轉率を増加し、大局に着眼せざるべからず、明頭に依り一旦發見せる機會は、完全に捕捉し之れを活用せざるべからず。

捕捉活用 of 成否は、熱と努力に歸す。青年はこの熱と努力に最も秀する特性の保有者なり、猛然として其特性を發揮せよ。

三十歳前にして社會主義者たらざる者は情熱のなきものなり。三十歳にして尙

社會主義者たるものは頭腦なき者なりと。味ふべき言哉。戀する彼女に對する意氣を以て商道を勵み、炎ゆる青年の情熱を以て御客に對せよ。

### 二、主任諸君

主任は總べてに於て店員より勇敢なる闘士なり。換言せば最も優秀にして理想的の店員なり。

然し乍ら、主任は店員に非ず。單に勇敢なる闘士たるのみにては完全に其責任を果す事を得ざるべし。

主任としての修養は部下店員を教育する事なり、部下を指導する事なり、部下の特性を引出す事なり、部下の適材を活用する事なり。斯くする事に於て、部下店員の長増短補を計り完全なる一家族を成し、其無限大なる綜合力を極端に發揮し、以て家長としての責任を果さざるべからず。即ち自己のみが働くに非ずして全店員の全能力を抽出し、以て團體偉力の發揚にのみ苦心すべし。換言せば主任の主なる修養は部下團體の指揮法の研究之れなり。

### 三、係長諸君

數學者は一つの線を畫き、其線上を正直に熱心に唯だ前進するのみ。吾人は數學者に非ず。

過去に於ける優秀なる係長は、定められたる職責を單に忠實に守れば可なりしなり。一考せよ、吾人は官吏に非ず公吏にも非ざるを。組織内の一分子は、汽車の如く常に定速度を以て最も安全なる軌道を前進すれば可なりしなり。

然るに政治家は譬へ一線上を前進すとも、若し中途に障礙あらば巧みに迂回する事を知る。

古代の名將は戦へば必ず敵を敗り、また戦はざるも敵を走らす威力を有す。

吾人商人は如何にせば可なるや、小賣商の主人たる係長諸君の眞似べきは、戦へは必ず、利益を獲得する古代の名將に非ざるか。名將たる修養は如何、常に死を賭して敵に強く戦ひたるに過ぎず。係長諸君よ、名將の故智に習へ、必死と必勝の覺悟を以て常に上役に強く戦へ、必ずや成功せん。

上役は諸君に如何なる事を求むるや、盲従か然らず。ヘツライか然らず。服従か然らず。忠實のみか然らず。正直のみか然らず。上役の欲する者は諸君の強き力なり。如何にせば上役に戦ふて勝つやを工夫せよ。然らば日ならずして上役をオドラス事を得べし。

諸君の主なる修養は上役を合理的に納得せしむるにあり。

## 事業經營は組織か人か

昭和六年十二月三日

(明大に於ける講演の要旨)

事業經營の根幹を組織におくか、人におくかは今日の如き變轉極りなき經濟界の難局に處し、經營に従事するもの、研究すべき最も重要な問題なり。偶々本春全國三十六校より優秀店員二名づゝ募集詮衡せし際此の問題を質問せしに、その回答は余の平素考ふる所と大いに異れり。

經濟學の一頁も學びたる事なき私が平素より實驗せし所を披瀝して諸君の參考に資せんとす。

### 第一、學者の説

#### 一、兩者の本質的相違は何か

組織は形式にして人はその内容なり。

組織は機構即ちメカニズムにして人はその動力なり。故に組織と人とは相反する關係にあるものなり。

機構の優秀なるものは動力を要する事少く、是と反對にメカニズム發達せざれば多くの動力を要す。

#### 二、兩者何れが重きか！輕々に斷言し難し

組織が完全優秀なれば少數の優秀幹部と多數のボンクラで足り、組織不完全なれば末輩に至る迄人材たるを要す。

組織の實施には多くの資金を要するが、そは一時的なり。

然るに人を完全に使用する費用は永續的のものなり。

#### 三、先哲の言

テラー氏曰く「ボンクラも幾人か集り適當な組織を作り、能率的に協力せば、非常にエライ人が舊式の管理を爲せるに對抗して打ちかつ事あり」と。

#### 四、結論—理想

理想としては、最も合理的な組織と、組織の重要さを理解して、これを能率的に運用する最高幹部とあれば即ち足る。

併し乍ら是は理想なり、學理なり。斯かる理想は容易に實現するものに非ず。組織か人の何れか一つを選び力を集中するに非ざれば成功するものに非ず。是を女に例へれば美しく、スマートで、ステッキガールともなり、又食はしてもくれる様な女を求むるが如く、こんな女は世界にない。

## 第二、實際問題

以上述ぶる所は學理なり、理想なり。以下實際に即し特に余の從事する百貨店に就いて私見を述べん。

### 一、組織か人かは事業の性質によりて異なる

即ち機械的設備に多額の資金を投せる事業にありては機械が人を使用せるものなるを以て組織が肝要なり。紡績、セメント、製糖會社皆然り。斯る會社にありては原料の仕入に二三のエキスパートあれば足り、他は組織と機械により必然的に働かされる。

### 二、然らば百貨店は如何

百貨店は之と異り全部が人なり。上は重役、下は女店員、小店員の末に至る迄約四千人の店員が各自獨立の立場に於て白木屋を代表して御客に接するものなり。即ち店員の一舉一動は悉く白木屋の成績信用に影響す。店員は百貨店の財産なりと余の常に言ふ所以も亦此處にあり。百貨店で機械的設備と言へばエレベーターかエスカレーター位のものなり。

### 三、國民性によりて異なる

#### △米國は如何

權利義務の觀念が發達し、是によりて總ての行動を律する米國人は組織完全ならざれば働く事を得ず。

#### △獨乙は如何

獨乙人は組織の中で働く様に永い間訓練され教育されたる國民なり。

#### ヒンデンブルグ大統領の實例

共和政治の下に大統領に選舉せられたヒンデンブルグ元帥に就いて次の如き逸話

あり。

帝政の復活を希望する國權帝政派の人がヒンデンブルグに「閣下を選舉せしは帝政の復活を希望する爲なり」と迫りたる時、彼は靜かに答へて曰く、「余は共和政體を讚美する人々によりて選舉せられたり。余は獨乙共和國の大統領とし自己の責任を完ふする事に習慣づけられたる人間なり。諸君にして帝政の復活を希望するならば別の人を選舉せよ。」と。

是、組織と秩序とを重んずる獨乙國民性の典型なり。

△日本人は如何

日本人は彼等と異り、感情により多く支配される國民なり。

利害を超越し、理窟ぬきで働くが日本人なり。組織は問ふ所に非ず。上役の氣前を好むが故に働くと言ふ人多し。

△軍隊の統帥學

親分子分の意氣で働くが所謂軍隊の統帥學なり。余は數年間軍隊で之を教育して

來たりしが、日本の國民性には最も適當なものと信ず。

#### 四、創業時代と守成時代により異なる

△創業時代は如何

創業時代には唯だ之れ人あるのみ。組織を輕視し大改革に次ぐに大改革、全店員の努力に重ぬるに努力を以てし、之に事業家の先見と着眼に依り發展又は更生す。白木屋の五年前は恰も此の創業時代に該當し、組織を輕視したる時代なり。東洋一の百貨店となりたる今日は自ら異なる。

△守成時代は如何

大體に於て組織を尊重すべき時なり。

△フーバー大統領の實例

フーバーが商工大臣となりたるは、組織を重視せざりしによる。彼は或會社の給仕時代に既に其社長や支配人が彼れの言を傾聽する程社長の準備を有したり。「給仕社長」とは組織を輕視して働きたるフーバーに附せられたるニツクネームなり。

併し組織を輕視して商工大臣（米國の商工大臣は日本の伴食大臣）になりたるフーバーは、諸君の知れる如く組織を重視して世界的の合理化を實現せり。彼れ商工大臣となるや商品部を設けて産業調節を行ひ、全國の産業を指揮して六十七種の煉瓦を七種に、七十四種の寢臺を四種に、更にホテル、オフィスのドアの大きに至る迄總計八十七品種の標準單一化を行へり。

「人が地位の重要性を決定するものなり」と着眼したる彼は、伴食大臣たるの地位に甘んじて斯くの如き大事業を成就せり。また商工大臣たると同時に各省次官たるの仕事をなし、國務卿アンドフーバー、大藏卿アンドフーバーと、アンドフーバーのニツクネームをから得たるは彼の偉大なる實力の結果なり。斯くの如く大臣になりてよりフーバーは組織を尊重して遂に大統領となりたるなり。

### 第三、第六 感論

#### 一、十年前米國の卸賣商廢止の例

生産者と消費者は直接取引が一番有利なりとの論據の下に、十年前米國でホールセール（日本の問屋）を廢せよとの論議が行はれ實行せられたり。然れ共之れは失敗す。

今日に於ては問屋と稱するものに二種あり。即ち砂糖なら砂糖の如き一品種専門の仲買人と、生産會社の配給機關としての問屋との二あり。

實際問題として之れを考ふる時は有力な配給機關としての問屋の存在は必要とするものなり。

#### 二、我國は如何

吳服に就いて是を觀る。

未だ家庭工業の域を脱せず、五臺か十臺、多くて百臺位の機械を有するに過ぎざる桐生、足利等の我織物工業を、工場が五里四方もあるフォードの如く大工業化したら如何。果して採算が可能なりや。白木屋のみにて銘仙が百萬反も賣れるからとて是を一會社にて生産したら如何なる結果を齎らすか。事理明白である。

日本の現状では不可

現在日本の機械は其設備の四割が動き、残りの六割は休機の状態にあり。斯る大規模工業と三臺か五臺の機械で足りる家内工業と何れが利益か。組織化大經營化もものによりけり。

東京味噌株式會社は實現するか。

東京市内に五百萬の人口あるの故を以て東京味噌株式會社を作り、一手に全市に味噌の直接配給を行ひ、果して採算的なるや。否寧ろムダ多からん。

日本目下の實情

日本目下の實情としては比較的舊態にある組織を尊重するを可とせん。併し乍ら國家的見地の高所より見る時は先づ第一に人に職を與へる事が必要ならん。無駄も極端に排除すると人が餘る事になる。故に内務大臣や社會局長官としての立場からは人に職を與へる事の出來ぬ政策、即ち無駄を省く積りで人を餘らす政策は誤りなり。

### 三、組織か人かの實例

△ガンヂーの例

英人の壓迫に目醒めたガンヂーは三十年前に組織の必要を看破し開放運動のため印度人國民議會を設けたり。

即ち大事業を爲すには先づ人を得て、更に組織の必要を感じるなり。

△白木屋の實例

#### 1 日本唯一の増資

世界的不景氣風の吹き捲れる昭和六年に何人も企てざりし倍額増資を我白木屋が爲し得たるは組織の力か？

之は組織的な計算からは到底出來ざる話なり。之を遂行成功し得たるは人の力に外ならず。

予が是を決心した理由は、來年は景氣の善惡に拘はらず増資不可能なり。即ち今年に比し景氣惡化の場合は増資益々困難なり。假令景氣好轉する場合に於て

も白木屋の増資は困難なり。なせなれば好景氣の時は一流會社の増資が續出し白木屋の如きは顧みられず市場の情況は却つて本年より困難となるべし。故に他會社の遠慮せる今年が白木屋としては最も好期と考へ増資を敢行せり。之れ事業家の先見にして人の力を要する所以なり。斯くして三週間で滿株となり日本唯一の増資を成就したり。

## 2 フーバー景氣の活用

我社の總會で増資の決議をした丁度六月廿日頃期せずして大平洋の彼方北米の首都ワシントンの白亞館に於てフーバーがかの戰債モラトリアムを發表せり。之れが爲即時滿株となれり。

春秋の筆法を以てすればフーバー白木屋の増資を成立せしむか。

## 3 英國破産の活用と商賣

十月一日から新館開店の爲賣場面積の三倍増大に伴ひ商品も亦三倍の準備を要する事となれり。然るに新館商品仕入最中の九月廿一日英國金輸出禁止の報を

聞くと同時に即時仕入の中止を命せり。果せるかなそれ以後物價は著しく暴落し、値下り損の影響を未然に防止し約五十萬圓の消極的利益を獲得せり。

是等は何れも組織の力に非ずして事業家の先見に基く人の力なり。即ちフーバー景氣と英國の財政破産に際し普通人の如く組織に忠實なりしならば、おそらくそのチャンスは永久に失ひしならん。

## 四、フリアンの例

此の世には人の型に二種あり。即ち一つは數學者流と、他は事業家政治家流なり。數學者は一つの線を書き、其線上を熱心に唯前進するのみ、途中に家あれば是を突き毀して進む。是では臨機應變の商賣は不可能なり。

然るに政治家事業家はたとへ一線上を前進するとも、若し中途に障礙あらば巧みに迂廻する事を知る。

此の言を吐けるフリアンは組織のみ尊重する人にあらず。

彼れの歐羅巴聯邦論は「米國四十八州が政治的にも經濟的にも結合せるに、たつ



た二十七ヶ國の歐洲各國が各々獨立して種々の不便を感せるは滑稽なり」と。人を無視せる組織一點ばりの人にては斯る考へは出でざるものなり。

### 五、國際聯盟は組織の完璧

國際聯盟は組織としては理想的なり。然しその實行力、迫力の點に於て弱きは何の爲か。他なし、熱力、人の力に於て缺く所ある爲なり。

### 第四、結 論

一、組織機械がいくら發達しても人は入用なり。

是を乗物の變遷に就いて見るに、

駕、人力車、馬車、汽車、自動車、飛行機……

機械の發達はその止まる所を知らず。併し從來十人、百人を要した人が一人か二人で足りる差のみ。人はアクまでも入用、只入用とする人が多數のボンクラの代りに少數の優秀な人を要する。

故に事業に成功せんには先づ人を作らざるべからず。

二、組織も亦人が作り、人が是を運用するものなり。運用如何は矢張り人力に俟つ。

### 東洋百貨店の眞價を示せ

昭和六年十二月七日

△ 昨十二月六日の日本橋本店に於ける營業成績は入場客數に於ても賣上金額に於ても正に新館完成後の最高レコードなりとす。之れ實に當店商品の良化と店員のサービスに依り齎らされたるものにして寔に慶賀に堪へざる處なり。眞に東洋一たるの實價を如實に示し其の偉大性を發揮すべき秋は將に此の完成第一年の歳末に在るべし。

△ 此の好機に於ける此の人氣を正しく捕捉し愈々當社をして名實共に東洋に冠たるデパートたらしむべく一層の工夫と活躍とを期望すると同時に店員各位の獻身的奮闘を多謝す。

### 吳服部仕入員一同に對する賞詞

昭和六年十二月十五日

昭和六年の末期に臨み我國經濟界財界の異變に際し、特に金融硬塞のチャンスを巧みに利用し會社に對し特に多大の利益を齎したるのみならず、業界に對しても亦當社の偉力を實際に示したる功績は、當店としては十數年來會て見ざる吉事なりとす。

依而金一封を贈り些か微意を表す。

我國經濟界は前途益々多事にして迂餘曲折に富み機會は波浪の如く連續襲撃し來るべし。

眼を世界に放ち巧みに之れを捕へ、一は會社の更生に資し、一は商道の實驗に供すべし。

## 最後の五分間

昭和六年十二月十九日

一、去る十二日以来賣上は著しき高速度を以て連日連騰しつゝあり。之れ一に店員諸君の自覺的奮闘に依るものと信ず。

二、年末の常例として、夜間營業を爲し諸君に長時の服務を求むるは東洋一の偉力を實際に示さんとするに外ならず。また諸君が此の眞意を諒承し會社の立場に同情し喜んで服務しつゝあるは衷心より敬意を表する次第なり。

三、建築完成の第一年も餘す所尠し、また此の一萬坪の眞價に就ては世人悉く注目しつゝあり。吾人は理論を超越し店員諸君の力の偉大性に依り高速度の前進を願ふや切なり。

四、店員諸君熱と頑張りを以て此貴重なる最後の五分間に善處し、一日も早く名實共に東洋一の百貨店となり世人を驚異せしむるも亦痛快ならずや。

進め、熱で。頑張れ、最後の五分間。

## 回顧 五年 終

新文館圖書目錄

昭和七年三月一日印刷

昭和七年三月一日印刷「回顧五年」奥付  
【定價金八拾錢】

著者 山田 忍 三

發行兼印刷者 久保 精 助

印刷所 東京市麹町區飯田町二丁目廿六番地  
株式 靖文社印刷部

發行所 東京市麹町區飯田町二丁目廿六番地  
株式 靖 文 社

電話九段(33)三五七九番  
振替東京五三九九一番