

負けさせやうと頑張られる。「引けません」と此方でも頑張れば、不成立に終ることも時々再々ありますまいか。假令客が黙つて應じられたやうでも、歸りの途々では、どうも割高のものを買はされたやうな氣持をされないでせうか。顧客は十人十色ですから、價格に頓と拘泥せられない方や、高い物は良いと早合點してある方々から、少々餘分に頂戴して、詮議の殿しい向へ填め合せた方が、得策ではありますまいか。「懸けてあつたらしい」とは氣が附いても、「それでは原價です、全くの無手数料でムいですが、折角ですから、特別に勉強致して置きませう」と言はれて見ると、「特價かしらん」「買外れはあるまい」「何だか安い品」の如に思はれる方が尠くないかも知れません。此の點から推して行くと、顧客へ「お宅様に限つて特別にお負け申して置きます」「仕方がありません、先例もあることですから……」など、仔細らしく、勿體振つた御愛嬌をするのは、華客を満足させる何よりの方法ではないかとも考へられますが……？」

一二五、中途半端は經營を複雑の上にも複雑にする

「まだそんな處で間諜ついで被在るのですか。其邊は此問題では玄關先ですよ。奥の間へ通つて御覽なさい、斯かる事共は、餘計な心配であつたことが、立ち所に知れます。既に「改革したいナ」と

氣乗りせられた位なら、もう夫んな懸念などは起らない筈ですのに、矢張り従前の御經驗から得られた記憶が出て來るのでせうナ。貴君が決心一番、この制度を斷行せうとなさるには、是迄の感想をスツカリ打消して、習慣を打破して、新しい頭、新しい店の氣分にならねば駄目です。聊かでも此制度を危むとか、反對の意を呼ぶ「でも」の念が、過去や周圍からして浮ぶ様では、二心と謂ふものですから、變挺なものになりますよ」

「すると何ですか、一方の利益を犠牲にしても、絶對的に信ぜよと仰有るのですナ」

「さうです。是れでなくては煩累を免れることは出來ない。永久策は他に途がないと、極めて了はねば可けません」

「一寸！横から發言を許して貰ひます。……只今の仰せですが、斯くく信ぜよとか、思へよとか、新しい頭になれと云はれても、私達の心は、然う命令の儘に服従して呉れないので困るのです。かうして貴君のお話を承つて居ますと、全然憶れ込むでも、又他の商店が、餘り固くならず、融通を利かして、着々發展してあるのを見ると、どうも絶對的になれと強ひても、制しても、二途に迷ひはしないかと、危惧せられるのですが、爰に何か好い工夫はないものでせうか」

「そんな事に迷はされると云ふのは、決斷力が弱いのでせう。弱いと謂ふのは、店の將來に就て冷淡

であつて、も一歩深く立入つて、二つの中に一つを究めやうとする努力が足りないか、さもなくば成功を焦つて、「何れにせう？何れにも良い處があるから」と、反対性の相容れない兩制度を、併用したいと、出来ないことを無理に望んで居られる結果だらう、かと察しられます。是等の店は「中途半端の方針は、經營を複雑の上にも複雑にして、華客には不安を抱かせ、従業員の活動をも鈍らせて居る」と云ふ裏口に大きな紛失物があるのに、お氣が附かないと見えます。……私が申す迄もないこと乍ら、序ですから婆心的な言を添えますが、吾に此の賣値一定問題に限つた事ではありません。凡て何事でも、採るべき方法は色々あるでせう。けれども、大別すると二つになるものです。其の二つの道を、右せんか、左せんか、何れにしても一途しか歩まれないのに、岐路に立つて迷ひ、右しつゝも左を顧みては、往きつ戻りつして居る人は、何日まで経つても、目的地へ行かれない譯がありません。悟つた時は最早後れて、日暮れて道遠しの思ひをしなければなりません。愚見では、右するも可、左するも可。たゞ岐點に臨んでの判断を慎重にし、一度決定して其道へ踏み出したからには、遲疑せず、逡巡せず、勇往邁進する人こそ、決勝點に近づいて居るのだと信じて居ります。ですから、私は斯うして皆さんに、自分の主義を、お勤めは致して居りましたも、夫れは私が享けた所の歡喜を頌りたい爲で、迷ふてゐる人に、道筋の安全さを示した迄で、信じられ

ない人にも、是非信じなさいの、此方へ來られなくては、營業が衰頹しますよなどと申すのではありません。小僧の末に到る迄、臨機應變の智略が、巧妙に使へるやうになり、懸値主義の煩雜を、煩雜とも思はず、彼の三流以下の骨董商が、時々引かるゝ好い鳥——意外の儲けをセシメては欣ぶ如な、一種の興味を以て居られるのであれば、其れも強ち悪くはありませんまいと、反対もしませんが、賛成も致しません。

一二六、賣物に紅主義と品質本位とは何れが勝利？

曾て、或る製造卸をやつて居る店の主人が、話したことを御參考までに受賣致します。彼人の曰ふには「眞理は一つであるべき筈なのに、二つの方針の何れが其れか、判断に惑ふて居ることがある。即ち「賣物には紅をさせ」と謂ふ俚諺を信じれば、「品質本位」は空虚な廣告の文句だけに止めなければならず。「品質本位」を最後の勝利だとすれば、虚飾を排斥せなければならぬ。理窟の上から行くと、内容を充實した品質本位、需用者本位に限るとも云へるが、イザ發賣となると、どうしても體裁が第一で、包装の意匠に工夫を凝らして、容器などに金をかけた方が、手を出し易い。足が速いやうだ。實際に於ては外觀尊重主義の勝ではないかと思へる」私は之れに答へて、「兩極端に

引離して論ずるなら、或はさうかも知れぬが、是れは明確に區別を立て、観なくても、程々の處で手加減が出来てあらう。いくら品質純良だからつて、餘り粗末な外装を施して、賣出すものもあるまい。夫れ相當に飾らなければならぬのは當然であらう。如何に人物本位、實質主義だと云つても、圖抜けて偉大であり、誰知らぬ者もない迄の名聲が揚つての後ならば格別、さもない限り、實力はありながら、風采に無頓着では、多くの場合、眞價以下に見送られる損があると同じとて、商品でも、博く評判を高め、厚く信用を得てからならば、新聞包みの程度で構ふまいけれども、其所まで達しない間は、品質相應の外飾は、中味の精撰と相俟つて必要なことであらう」と申しましたら「そんな常識論は承らなくても、夙くに辨へて居る。君の所謂程々の手加減が、實際では却却六ヶ敷いのだ。初の内こそ適度の程度も計られやうが、同種の製品が、他所からも出たとすると勢、裝飾の競争となる。負けまい、劣るまいとして、一回一回の外観へ費す處が多くなれば、限度のある製産原價の範圍では、已むを得ず實質を墜さなければならぬ。仕舞ひには需用者のお爲を思ふ邊もなくなる。茲になると程々の標準が何所にあるか分らなくなるものだ。寧ろ大膽に思ひ切つて「品質本位」は當世向でない」と斷念して、裝飾本位、廣告本位を堂々乎として主義とすれば、成功するのだらうけれども、其れも仕兼ねて、果して孰れが良いかと迷ひつゝ、其れこそ可い加減の處で

曖昧な態度を採つて來たから、業界の潮流に押されつ、揉まれつ、時には西し、時には東し、數年來依然として可い加減な威を超越するとも叶はない」と説明されて、私は「賣價限定制も、品質本位も奥へ入れば同一の意義だ。絶對の眞理ではあるけれども、程度の解らない様々の反對觀念が邪魔をして、一つしかないものでも、信ずることが出來難くなるのだナ」と悟得しました。其れから長時間を思はず費して、私の迷妄時期の懷舊談をやり、附け加へては「迷はされて居る人々こそ氣の毒なものだ、と思つても、迷ひながらも、狂がりなりに、ある信念を持つて居るのだから、他律的には如何することも出來ない。併し「自分は惑ふて居る。二本の柱の何れか一本をたよらなければ助からぬ」と覺つてある方は、既に綱の一端を捉へられてあるのだから、早晚唯一の信心力が起るだらう」と申しましたので、彼人も「有難い！それを聞いて初めて光を認めました。二三年の後を見て居て呉れ!!屹度成果を擧げて禮を述べから……」と決意堅く、鮮明に「品質本位」を標榜して、キビくした經營法を撮ることになりました。彼人とは常の取引先ですから、談る機会も多いのです。以來まだ半年ソコソコの月日を過ぎたばかりですから、成績としては格別のものも見えないさうですが、革新當分の打撃は、豫期ほどに來なかつたので、後日を期する信念は、益々固くなつて行くやうです。つひ此間も、こんなことを云つて居ました「君は自覺した者は早晚救はれると

云はれたが、その早と晩との距離は、三年や五年の差異ではないやうだ。同じ自覚して居ても、思ひ切りの悪いものは、十年も二十年も後れるぢやらう。俺は幸ひに早い仲間へ編入らせて貰つたのを、心竊かに喜んで居る」と。

三七二

一二七、外観を第一とし愛嬌を主とするものが優者か

如上の話から思ひ付きましたのは、「外装に重きを置くのは常に商品ばかりではない、その販賣に當つて御愛嬌を振り撒くのも、是れ同一義ではあるまいか」と云ふことです。實質本位には實質其物に吸引力がありますから、餘分な口舌や、手段は不要ですが、内に空疎なだけ外へ力を盡さなければならぬとすると、外飾本位は生地如何はしさを、問はず語りに廣告して居るのだとも……」

「ドッコイ！其邊聊か僻論に傾きかけたやうですから御注意を……」

「僻論か否か、序に仕舞ひ迄聴きになつてからの御批評にして下さい！斯く述べて居りましても、畢竟する手短かに、分り易くする爲に、極端な言葉を使つて居る處もありますよ。……誤解のないやうに斷つて置きますが、私は賣物の紅を全然否定するものではありません。愛嬌を景品にするのも絶対に悪いと言ふものではありません。立派な膳椀に盛られた御馳走は、一倍美味しく喫べられる心

理も存じて居るので、原價なり、經費なりが許すなら、精々裝飾も望ましいものとして居ります。賣物をするには宜しく快活であれ。損の行かない事であるから、愛想よく客に接せよ」と云つたやうな、やさしい道理は、萬々御承知の貴君方へ、申す迄もないこととして、省略して居るのです。私が之等のものを排斥もしないが、必要も唱へないのは、こんな瑣末のことよりも、モットモット大きなものを、皆さんに認めて頂きたいと思ふからです。失禮な訊方ではありますが、懸値主義を得策とされてある方々の中には、私の主張する大切な處を、輕々視せられて愛嬌や裝飾を甚だしく重寶なものと心得てはありませんか。肝腎の材料には金もかけず、調味にも手数を費さずに、たゞ食器の美しいので、旨く見せやう、思はせやうと苦心なされては居ないでせうか」

「痛いやうな、揆つたいやうな思ひがします。……ナル程御名説です。……何とも答へる餘地がありません」

△「私はまだ感服する處まで行けません。質問致します。方方では實質を重視して居りましても、顧客たる需用者中には、板場——料理人——の腕前を眞に嗜み分ける丈の味覺を備へてある方が稀で、場所や容器の爲に、美味しいナア、良く出来てるナと規める人が大部分のやうですが、此儀如何でせう？ 假令虚飾にせよ、美々しく整然とした店構は、亂雑な穢くるしい店よりも入り易いは勿

三七三

論。お世辭にせよ、笑顔満面（めいけんまんめん）で迎へる店は、無愛想（むあいせう）な冷々（れいれい）しき態度（たいど）を探る店（みせ）よりも、幾倍（いくばい）か好意（こうい）を以て待遇（たいぐ）して來れるやうに感（かん）じられて、多くの顧客（こくかく）が吸ひ附（つ）けられて居るのは、確（たし）かな事實（じじつ）ではありませんか。僅（わずか）かな買物（かひもの）に、一々（いちいち）實質（じしつ）を糺（ただ）してかゝる人は尠（すく）ないですし、又一寸（またちゆ）判（わ）り難（がた）いですから。……と云つて私も實質主義（じしつしゆぎ）の永久（えいきう）性（せい）である、尊重（そんじゆう）すべきものであるとは、能く了解（りょうかい）して居りますのですよ。……二心（ふたごころ）は可（い）けないと謂（い）ふ勿（な）れです。……私は外装（がいさう）を第一（だいいち）として、實質（じしつ）を第二（だいに）にするものが、事實（じじつ）の上に優（ゆう）者（しや）たり得（え）るのではなからうかと懸（く）念（ねん）するのですが、此（こ）儀（ぎ）併（ひ）せて如何（いか）でせう？」

○「貴説（きせつ）には、一部分（いぶぶん）だけ同意（どうい）致（いた）します。一部分（いぶぶん）とは、進物（しんぶつ）用（よう）としての發賣（はつばい）品（ひん）、子供（こども）又は低級（ていけい）無智（むち）の客（きやく）を相手（あひて）の品位（びんゐ）のもの。店（みせ）としては一現客（げんきやく）を目的（もくてき）とする營業（えいぎや）か、何箇月（なんかげつ）か乃至（乃至）一二年（いちにねん）の後（のち）には、他（た）へ譲渡（じやうた）して轉業（てんぎや）若（し）くは廢業（はいぎや）する向（むか）ひならば、適用（たうよう）して至極（しごく）でせうが、是（こ）れ以外（いざい）へは全然（ぜんぜん）不向（ふきやう）です。

一二八、氣取屋調子者見榮坊は賑かなだけで案外少数

何故（なに）不向（ふきやう）だ？と問（と）ひ詰（つ）められない前に、具體的（ぐたいてき）の解説（かいせつ）を致（いた）させう。先（まづ）大抵（たいてい）の商賣（しょうばい）としましたならば、顧客（こくかく）の氣質（きしつ）を三（さん）つに別（わか）けて觀（み）る事が出來（こ）るやうかと思（おも）ひます。甲種（かちゆう）は理性（りていせい）の人（ひと）、實質（じしつ）を愛（あい）される。此種（こしゆ）の人は山師（さんし）的（てき）の華美（けいび）なのを忌避（きひ）せられるから、お世辭（せじ）などは、却（かえ）つて蒼蠅（そうじゆう）がられる。乙（おつ）

種（しゆ）は其（その）れと正反對（せいはんたい）で、感情（かんじゆう）の強（つよ）い一方（いっぽう）、虛榮（きやう）的（てき）の派（は）出（で）々々（ざざ）しい事を好（この）まれて、御自分（ごじぶん）のお氣（き）に召（め）さへすれば、善惡（ぜんあく）も得失（とくしつ）も省（かへ）られないと謂（い）つた式（しき）の人（ひと）達（たち）。丙種（へいしゆう）は甲乙（かへつ）兩者（りやう）の性質（せいしやう）を折衷（せつしゆう）して、時（とき）に理性（りていせい）の判斷（はんぱん）も出來（こ）るが、又（また）往々（わうわう）感情（かんじゆう）にも動（うご）かされる。其（その）どちらにも偏（へん）しない方（かた）々（々）でありませう。それで甲（か）、乙（おつ）、丙（へい）の何（なに）れが多い（おほい）？とは、申（まを）す迄（まで）なく丙種（へいしゆう）に屬（ぞく）する人（ひと）が大部分（だいはんぶん）でせう。甲種（かちゆう）、乙種（おつ）の數（かず）は尠（すく）ないのですから、私は普通（ふつう）の客筋（きやくしん）として、丙種（へいしゆう）を中心（ちゆうしん）に置（お）いて話（わ）したいと思（おも）ひますが、其（その）れでは卑怯（ひけつ）だと仰（おほ）有（あ）る方（かた）がないにも限りませんから、甲乙（かへつ）の顧客（こくかく）と、今（いま）謂（い）はれた「外觀（がいけん）を主（しゆ）にして内容（ないよう）を従（したが）う主義（しゆぎ）」との關係（かへい）を一（いっ）通り調（しら）べて、その上（うへ）での事（こと）にします。……さて該（がい）主義（しゆぎ）と甲者（かしや）とは全然（ぜんぜん）相（あ）容（よう）れないのは、一（いっ）目（もく）瞭（りやう）然（ぜん）ですが、其（その）代（か）り乙者（おつしや）にはお誂（たが）へ向（む）きのやうです。客（きやく）の全部（ぜんぶ）が、媚（めい）び諛（げん）ひを悦（よろこ）ぶ人（ひと）ばかりの如（ごと）く觀（かん）側（がわ）して採（と）らるゝ方針（ほうしん）だけに適（てき）切（せつ）のやうです。處（まゐ）が、折角（せつかく）ながら、そんな氣取屋（きとりや）、調子者（てうししや）、見榮坊（けんえいばう）とも稱（な）へられる御人（ごじん）は、廣（ひろ）い世間（よかん）にもさう澤山（さか）にはないので、お生（なま）憎（にく）の事（こと）です。斯部類（このぶるい）のお方（かた）は、誇張（こたぎやう）が十八番（じゅうはちばん）で、大層（たいそう）お賑（にぎ）かだから、目（め）立たしいから、仰（おほ）山（さん）らしくても、其實（じしつ）頭數（かぶだず）は尠（すく）ない。少（すく）なくとも遠慮（えんりよ）なく儲（たく）わさせて貰（もら）へるから、廣（ひろ）く求（もと）めるに及（およ）ばないと云（い）ふのは、花柳界（おんなぢやうがい）を目的（もくてき）の店（みせ）ぐらゐのもので、一般（いぱん）としては、甲（か）の客筋（きやくしん）に信（しん）頼（らい）して、丙（へい）の客（きやく）を惹（ひ）付けなければ、維持（みぢ）不可（ふ）能（な）かと案（あん）じられます。時折（ときとき）にボロイ收入（しゅうにふ）があるからつて、氣儘（きま）に慣（な）れた御人（ごじん）の

鼻息ばかり絶えず窺ふのは、却々骨の折れた話。ムラの多い客の御機嫌は、外らすまいと専ら迎合に力めた積りでも、先方では、思ひも初めぬ微細な點が逆鱗に觸れて、何時の間にか、他店に足が向ひて居ることも能くある例。物事に飽きつばい、變化を好む、移り氣が多いのは、斯種の人に付きものかとも考へられる程ですから、浮氣の客を有難いものとしての方針は、何だか先が心細くならずません。其所へ行くと甲者は眞に有難い華客です。最初の内、店を認識して貰ひ、信用して頂くまでが容易でないかも知れませんが、一度結合して後は確いものです。同業者が如何に口入丁を妙用しても、新しい物、變つた品を以てしても、動かないから安心なものです。近頃各種の雑誌が非常に流行して、大同小異のものが、此所彼所からも、發刊されて居りますが、何れも表紙の意匠を競ひ、見出しの文句を物々しく工夫し、目次の活字を仰々しく並べて居りますが、斯く體裁で讀者を釣つて居るのは、月毎に次から次へと斷えぬ苦心、努力が、無駄に消費されつゝあるでせう。本屋の店頭に立つて、扱て何にせうかと迷つた時にこそ釣られても、連續の購讀者となることは出来ずまい。吾々の華客は、連續的の讀者とも謂ふべき甲種の人々を味方として、營業の基礎を鞏固にして置きたいものです、それではなくては、枕を高くして、安眠することは出来ないのですから。

一二九、弱點を捉へられて買はされた客の心中如何？

然し道理は辨へながらも、兎角冷靜を缺いで、情に左右せられ易いのは人間の通弊とでも申しませうか、表紙が綺麗だと内容をも買取るものです。平々凡々の記事でも、肩書のある名士の執筆なら感心して讀むものです。同じ商品でも、横町の店の安い札は信じられないで、通りのウインドーに陳列されて高く賣れるものです。都會からの到來物は、詰らないものでも珍重されるものです。馬子も衣装次第で、相當の人物に見えるものです。お世辭も親切丁寧と聽えるものです。此の弱點を有つてあるのが普通一般の顧客で、私は假に丙種と定めたのですが、彼の商路だの、販賣術だのと、喧しく言ひ囃されて居るのは、この弱點に乘じやうとする手段の研究に外ならないのではありますまいか。若しさうであつたら、弱點を捕へられて、賣付けられた客の心中は如何でせう？ 一時的に動かされた情熱は、必ず冷却するでせう。結果や推して知るべきではなりませんか。この上管管しく述べないでも、此邊の深意を極められたならば、屹度首肯されるだらうと信じます。」

「……ア、然うだ！……さうです！ 實に如いお談を聽かせて頂きました……」

○「質問をしられた御當人さんは好何です？ また不可解？……」

△「イヤ私も充分に會得はしたのですが……もう反問の餘地も看出せないのですが……今思案中なんです。我店の大變革が故障なく行へるか否かと」

○「思案も宜しいですが、細かい點まで如何だらう？斯うだらう？と心配なされると、大小輕重が分らなくなりますよ。改革には大きな利益を確信して、其れに附隨する小さい障害は「高が知れて居る」と云ふ氣にならなければ出来るものではありません」

×「先生！質問を許容して呉れますか」

○「先生とは、嬉しいやうな、怪しからんやうな呼び方ですナ……何でも宜しい！お答へ致します」

×「先生の御高説は既に諒解しまして、最早願慮する處なく、決行の躰を固めたんですが……此點は大丈夫です。たゞ先生が絶対の眞理だと云はれた絶対だけは、絶対に承認出来ないやうですから、生意氣にも理窟の上で反抗を試みたいのです」

○「ナン、一段と面白！如何なる儀を以て左様仰せあるか、先生々々の手前、一步も後へは退きませぬ」

×「質問と申すは外でもありません、先生はお世辭を第二にも第三にもしなければならぬと教へられましたが、私の存じよりに、愛嬌を何よりも第一にして繁昌して居る商店が、數々あるのですが、事

實に於て、御説を裏切る證據がある以上、絶対的とは過當ではありませぬか。之れに就いて明確な
お答へが願ひたいのです」

○「夫れは貴君の思召が外れて居ます。果して其等の店が、愛嬌専一で繁昌して居るか、内面に侵入して觀察してお出でなさい。私は愛嬌以外に、も一つ大きな理由に據つて、然らしめて居る事を、信じて疑ひませぬ」

×「でも、私が客の立場で、平生買物をして居るのですが、品物は上等でもないのに、値段は少々お高いかとも思はれるのに、餘りお上手に出られるので、買はなければならぬやうになるのです。——イヤ可いとしても、私達には到底も眞似も出来ないのですが——一度店へ這入つた客は通さないやうですナ。そして感心なことには、能く顔を記憶えて、僅かな買物して、あんなに叩頭しては、引合ふまいと思へる位なんです。客の方で氣の毒なやうな情が起きて、つひ差當り不要なものまで買はされる事もあるのです。確に彼れは、先天的に巧妙な技能を有つて居るのです。お上手一つで今日の盛況を見たのです。私だけではありませぬ、十目の視る所、十指の指す所「〇〇屋のお上手もの」と定評があるのですから、改めて見直して來る迄もないこと、如何に先生が何と仰有つても私は私で自説を信じて疑ひませぬ」

一三〇、販賣商略中唯一の秘訣は「純潔な愛嬌」にあり

○「成程……そこには気が付きませんでした。新らしく教はりました。……絶対云々は取消します。同時に先生の尊稱も返上します。……成程……其所まで徹底したお世辭ならば結構です。で何ですか其んな店には店主のみでなく、番頭から小僧に到るまで、一致してお世辭が旨いでせう？」

×「左様です。其主義の薰陶を受けて、日々の見習聞覚えで、店員等も達者ではありますが、然し引力は何と云つても主人にあるらしく感じられます」

○「すると、店の信用でなくて、個人の信用ですナ。貴君が買物すべく行かれても、主人公の出で居なす時は、「又にせうか」と延期か、お流れにすることが、ないにも限らないでせう」

×「然う云はれると、本尊の不在には、何だか物足りなく思はれますが、仰しやる程ではありませんよ個人の信用と謂つても、店員の一人二人にばかり引力があるのとは違つて、主人も其店も同じことですから」

○「主人即ち店となつて、主人の顔が見えないでも、買物して行けるなら、其店の繁昌はお世辭の爲ではありません」

×「して何の力でせう？」

○「何と名付けて可いでせうか……自他共愛主義とでも謂ひませうかな。其の主人公御自身では、其んな六ヶ敷い主義なんか、把持して居る積りもありますまい。又客の方で「氣の毒な」と観察する程お上手するのを、苦心だとも、努力だとも、面倒だとも、億劫だとも思はず、たゞ商賣が大事、鼻の下が可愛さに、爲されて居るのでせう。けれども、其れがありふれた賣りたい一方のお世辭でしたら、如何に巧妙に舐めずるやうにやられても——行られれば、行られる程嫌味が出るものです。その嫌な感應がないとしたら、夫れはお世辭にしてお世辭でなく、御愛嬌でも、至つて純潔な御愛嬌となつて居るのです。吾々はこの「純潔な愛嬌」を最も尊重します。是れは販賣商略中、唯一の要訣とも謂つべき程有力なものです」

○「へエ——そいつは耳寄りですナ。どうか細説を希望致します」

○「御所望ではありますが、細説すると兎角要點を逸しますから、例に依つて簡単に表言します。「自分の店だけ早く大きく發展させやう」として、是非賣らんとして、是非儲け様として、平身低頭するのが世間並の愛嬌で睡棄すべきもの。「純潔な愛嬌」にはそんな自己ばかり良かれと希望する臭ひも響きも含まない。「自分も儲けさせて貰ひたい。さりながら、客へも精々爲の品を買はさせたい。」

損をさせたくない、今は知つて貰へなくても、先で喜んで貰へるやうに……假令陰の好意に了つても、と云ふ自他共愛の誠意が籠つたものでなくてはならぬ……ついで道學的の議論めいたから、言ひ直しますが「日々の衣食住を安らかにさせて貰ふのはお華客様のお蔭だ、お華客様に據らなければ、生命の安固も、快樂も、幸福も得られないのだ。から一度でも買物して呉れたお客様は是恩人である。粗略には出来ぬ。苟くも不爲の仕向けは出来ぬ」と云ふ觀念さへあつたなら、別に工夫も、練習もしなくても、自然に「純潔の愛嬌」が進り出るであります。殊更に、無理に出す愛嬌は賤物です。販賣秘訣の邪魔ものです。

一三一、千變萬化の販賣語を一括して教へる方法

ですから、店員小僧達にお世辭を奨励するのは、三考しなければならぬことだと思ひます。昨日の事です。私が或る家を訪れて、主人と語り合つて居ますと、七つ八つ許りの女の兒が、外から歸つて来て「お父さん！お隣りの小父ちゃんに、之れ貰ひました」との報告。應へるお父さん「オヤ宜かつたネエ。お禮を言ひました？……フン夫れだけ、そしてスグ歸つて来たの？……可けないネエ。小父さんは今夜の汽車で、遠い所へ行つて了はれるんですよ。知つてるんですよ。何故「他所

へ行かれては嫌！」と云はないのです？今度遊びに行つたら然う言ふものですよ」と、斯うなんです、其兒が果して、お父さんの口調通りヤツて来るかと、私は危ぶみました。多くの店頭で行はれて居る「ナブリ的の、寧ろ無い方がまし」のやうな挨拶を、しはすまいかと推測しました。「カウ言へ、ア、言へ、斯うした場合には斯う言ふべきもの」と教へた日には、實際のないものです。悉く教へ盡せるものでもないと同時に、一々記憶で行けるものではありません。而も教へられた口上を、其儘真似たにしても、素々腹にない「情」の出る筈も、移る譯もありません。竹に木を接いだ態のものとなるのは當然でせう。若し其兒にお隣りの小父さんを戀慕する處さへあれば、教へられない内に、子供自身もウツカリして居る間に、小さい口を天真爛漫に動かして呉れるものです」

「……違ひない處です。疑を容れない眞理です……痛切な比喻で、能く徹しました」

△「序にお願ひしたいのは、店員に持たせる觀念ですが、もう少し深く説示して頂かれませんか。我々店主連こそ、華客を戀慕する情愛を持つ事は儘でも、店員達に「客を恩人と思へ」と云ふのでは如何せうか。「粗略には出来ぬ。不爲の仕向けをしてはならぬ」と、彼等自身も心得て居る積りでも、裏心に情愛が湧かなければ、其場に臨んで、不自然な愛嬌を絞り出しはしないか、と氣遣はれるのですが」「其處です。私が最初から力説して居る賣價一定の必要なのは……店員に斯うした觀念を持たせや

うとしても、持つものではない。其の持つものでないものを、如何に持たせやうかと研究しても、容易に適策も出ないでせうが、この制度さへ實施して御覽なさい。妙ですよ。教へなくとも、彼等は期せずして、客に接する手加減、販賣方の呼吸を、實驗の上から、一回、日一日と自得して行くものです。私の店に非常に内氣な、訥辯な小僧が一人居りますが、親は無口では商人になれないと云ふ、本人は商賣が希望だと云ふのを私が聞いて「ナニ無口でも立派な商人に成れる」と引受けて居るのですがナ。無口と云つても、當人に實意があるのですから、少し事馴れ、人馴て來ますと、要るだけの事は云ひます。畢竟無駄口を利かないのですから、多くを饒舌する必要のない此の制度には、寧ろ適當かも知れません。多辯を弄して、肝腎の點が何處にあるか分らなくなる者より、遙かに能辯だと、時々一同に模範として教へて居る程です。昨今賣場へも出して居ますが、「純潔な愛嬌」を、己氣附かずして利用して居るやうです。…話が横道へ外れかけましたが、要するに賣價一定制を攝れば、店員は千變萬化の販賣語を、一括して教へることが出来るのです。言ひ換へて見れば、「純潔な愛嬌」は賣價一定制に據つて初めて生れることになるやうです」

ル程、旨く結び付けられましたナ。是れでは何でも彼うでも、厘毛引なしの確實正札ですかナ。でなくば、我々の店は存立が危くなつて來た譯ですナア」

一三三、全體の顧客へ一様の親しみを持たす工夫

○「聊か變に聞えますが、そんな云ひ方をなさらずに、不可解な箇所があるなら、指適して追窮なさい私もここに到つては、底の底まで理解して頂かなくては、氣が済みません。サ！何故に只今のやうな、嘲笑的な言葉が出たのです？」

△「オヤ！飛んでもない。嘲笑だなんて、…貴君は邪推が深い。…私は不可解の點なく徹底して居るのでですよ」

○「それは嘘です。何か不審があるに相違ありません！」

△「飽く迄の嫌疑とは當惑します。今のは全く私の不心得から、つひ失禮の言をなしたので、一點不審もないのです。たゞ貴君のお話の持つて行き方が、餘りお上手なものですから、夫れに感心したので、思はずあんな事を言つて了つたのです。お氣に障つて相済みません。謝罪しますから、取消しして下さい」

○「これは恐縮千萬！…でもまだ消々切らずに、何やら心残りのあるやうです。…私の話が巧いと感心して頂いたのは、私に取つては甚だ不本意なのです。私は長々と喋舌りましたが、話を

聞いて貰はうが爲に話したのではありません。たゞ私の店の經營の精神が、皆さんに透徹したらとそれのみで斯様に時間を費したのですよ。然るに結び合せが旨いなどと、方角違ひへ注意を向けられるやうでは、徹底したと仰有つても、まだ／＼不明瞭な處があるでせう。今爰では徹底したと思はれても、日數と共に疑問が加はるかも知れません。折角龍を描いて眼を入れないうやうな憾が、後日に遺つてもなりませんから申すのですが、貴方にはこんな氣持ちがありはしませんか、「正札制と純正な愛嬌とは一致しなければならぬ。でなくては存続しないと謂ふのは、旨くコジ附けたのではあるまいか」と、疑心が暗鬼を生むでは居ませんか」

△「……………」

「私には絶対に御座いませませんが、多人數のことですから、中にはないにも限りませんから、マア在るとして、出来るだけ細論して下さい」

×「どうか畫龍の點睛を切望します」

○「自分では確に眼を入れた積りですけれども、認められないお方の爲に、改めて入れ換へて見ませう……………サア……………如何言ひ現はして可いかなア……………皆さんに於かせられては、前に述べました「純潔な愛嬌は、販賣上に一番有力なもの」と謂ふことだけは充分に呑込めたのでせう……………宜しい

ですか。而して「其の秘訣を店員に自得させるには、顧客に對して衷心から懐かしみの情を湧起させなければならぬ」と云ふ所までは、お解りになつて居るのでせう……………宜しいですか。さうすると、遣り直しは、「如何にせば客に對する懐かしみを持たすことが出来るか」と云ふ點からですナ。……………宜しいですか。此點になると、有りふれた言で「販賣員は顧客と親密にして、品物に満足を添えなければならぬ」と云ふことになりさうですが、是れは行ふに努めてあつても、情誼上から懸念にせうとするには、可なり月日もかけなければならず、交接の回数も重ねなければなりません。尙且雙方の性質が稍似て居なければなりません。したならば、初めての客とも、氣心の知れない内からでも、如何な性質の相手でも、一樣に親しみを持つには、何か適當な方法が欲しいものです。茲にその方法を探索する前に、糺して見て頂きたいのは、「懸値を唱へ、懸引を弄して、客に少しでも高く買付けやうとする心の中」です。奇利を計る——餘分な收穫を望む販賣員の意中には、如何な考へが宿つて居るかを、冷かに靜かに省察して置いて下さい。

一三三、餘分の儲を望めば眞の愛嬌の出る道は塞がる

「買言葉業に買言葉」と謂ふ意味は、他にもあるでせうけれども、此所では便宜上斯う解釋して見たい

のです。「此方が少しでも高く賣つて、なるべく多くを手繰り込もうとすれば、相手は相手に、少しでも安く値切り倒して、なるべく財布の金を出さないとする。そこで互に押合ひ、刎合ひ、イガミ合ひをするのが自然の勢である」と。……すると相手次第で儲けて遣らうとなさる懸値主義の精神は、正しく敵對本位であつて、廣告の文字だけで示した顧客本位とは、全然背馳するものではありませぬまいか。表向では「お客様へは丁寧親切にせよ。御満足を期せよ、捧げよ」と云つた處で、其實は「懸引を巧妙にして、精々値賣りをせよ」と獎勵しては、如何に二重人格を備へた店員でも客に對する親しみは持てないでせう。……宜しいですか。この理解が出来ますか。是れさへ分れば、以下は蛇足に過ぎないのですが、……皆さんの顔色から視ると、蛇足でも附け加へて置く必要もあるやうですナ。今皆さんの意中には「彼なに云ふが、敵對的の客ばかりはない。少々の懸値は平氣で通過して居る商ひも多い」と叫かれて居るかも知れません。……夫れと仰有らなくとも、夫れと獨斷して進行しますが、假令値切りをする客はなくとも、「餘分の金儲けをせう」とする目的是れが大變な故障となつて居る事に、お氣が附かれねばなりません。私達は、精々澤山の金儲けをしたいとは、明けても暮れても切望して居ります。けれども其れは略定まつた當然の利益こそ頂きます。相場の變動に依る公然の儲けは望みます。けれども一品を賣つて、一回の取引に據つて、普

通以外のものは不當として、望むべからざるものとして居るのです。尤も望んで得られるものならば、望みも致しますが、恒久的の見地からすれば、そんなことは結局無理の相談で、望むものが迷妄の輩だと分り切つて居るのですから。……よし大負けに負けて、一時餘分の望みが達しられるとしましても、此の「不當の利益を貪る」と云ふ觀念が、非常に店員の精神を誤らして居る事に、お氣が附かれねばなりません。餘分に貪らうとすれば、如何しても相手の隙を見出して、弱點に乘じやうとする心持にならなければなりません。之れでは客に衷心からの好意を、持てと強ひても、決して持てるものではありません。就中、言ひ値で買つて行く客には、唯自己の勝手から、無上の好意を捧げるけれども、こんな客ばかりはありません。多少でも値切ると、はや販賣員の頭は一變して居るでせう。親しみの情を湧かすよりも、反對な、誓へやうのない嫌な氣持で、客に接して居るでせう。昔に是れのみではありません、全體この懸値主義は、澤山の顧客に悉く別け隔てをする仕組ですから、一律の販賣法は採れない不公平極まるものです。其邊萬々御承知なのか、店員に教ゆるにも「相手の出方に據つて手心を施すやう」とは、世情人心に通じた達人なら兎も角、未だ修業中の若年者に、斯かる無理難題を強ひるのは、立派な不得策です。失態續出——へまなことばかり仕出來して、顧客から受け入れた信用はフィにする。店は損を蒙る。店員は目玉を頂くやうな

小悲劇小喜劇が度々演じられるだらうと察しられます。それも之れより外に方法がないのであれば其れ等の犠牲も忍んで、骨の折れる其の方針に據られるのも、已むを得ないかも知れませんが、一方に恒久的で、簡潔で、勞せずして自然に、千客へ對して一様に、親しみを持つ事の出来る方法があるのに、お氣が附かれないとは、さても笑止に至りと申し上げませうか」

○「フーン。…それでいよく解りました。未知の世界を覗かせて貰つて、悟が開けたやうです」

×「君のやうに、さうく話の腰を折るものではない。…先生——イヤサ導師——更にお願ひします」

○「ハ、ハ、何をですか？」

×「今の續説をです」

○「既に皆さんがお解りになりましたら、導師の任務は之れで終了。以上語るべき材料が盡きました」

一三四、客も店も弱みが無くなつてこそ本當の商賣

×「まだ解らない所があるのです」

○「何所が解りませんか？」

×「……さうですナ……」

△「私は、價格一定制を採れば、店員が勞せずして自然に、而も全部の顧客に、親しみを持つ事が出来る理由が不明瞭です」

×「さうだ。其所だ」

○「貴君方は解つて居るのではありませんか。氣の好い導師様を煽動なさるのではありませんか」

○「解つて居ても、聞いた上にも聴きたいのです。解らない人があれば猶の事です」

○「あれでも不可解とあれば、行掛上證方もないことです。解らない人があれば猶の事です」
て下さるのですから、私も張り合ひがあつて、愉快ですから、饒舌することはさら／＼厭ひませんが長談議は兎角畫龍の眼目を朦朧とさせる虞がありますので、皆さんに趣旨さへ通じたら、是れは龍を活かしたい爲に、互の爲に簡単に切上げたいのです。宜しいですか。…私は店員に向つて、私の主意を、斯ういふ風に含めて居ります。「商ひは賣手ばかり弱い者でもなければ、買手に弱みがあるものでもない。強みは客の方にも有ると同時に、店の方にも存する。此の雙方の強みと弱みだけが合一してこそ圓滿の賣買が成立するものだ」と。是れは一寸聞いた丈では、何の事か頗る要領を得ない言のやうですが、私の店の者は總員この言の深意を體して居ります。何誰でも、先刻から主唱した處に基かれたならば、要領が得られる筈です。筈ですけれども、茲では實行促進の途中

なるが故に説明の勢を執りますが、彼の語句を逆に言ひますと「雙方が弱みを探り合ふ心持になつては商賣が仕憎くなる」意味です。「雙方に弱みが無くならねば本當の商賣は出来ない」と謂ふのです。然らば「兩方が互の弱みを見ることの出来ないやうになるには、如何したら可いか」となりますと、是れ商賣の極意で、一言や二言ではいひ盡せない處ですが、皆さんが歸さないと思はれるので、こゝに販賣上の秘訣として、直感出來得るやうに、言約めて見なければなりません。其れには買手の強み弱みは何所にある？ 買手の強み弱みとは何を謂ふ？ 是れを解剖してかゝるのが、捷徑かと思ひます。即ち顧客の強みは、申す迄もなく「何所でも欲しい物が購へる。強ち一商店でなくとも、氣に向ひた先で、自由に求めるぞ」と云ふ點にあるのでせうが、其れには「素人で商品知識が乏しいから、不良なものを高く掴まされはしないだらうか」との弱みが付き纏ふ。商店の方では「華客の仰せは御無理御尤と拜承して置かねば、何時他店へ浮氣されるかも知れぬ」と、怖々した弱みがある代りに、「品質の適否や、價値の有無の鑑別は勿論、業界の消息も知れて居るから、切れ目だとか、是非買つて貰へると足許を見たら、賣り下げて遣はす」と言ひたいやうな強みがあるでせう。そこで「雙方がこの弱みを忘れるには、如何したら可いか」と云ふ點が盡處。夫れには解剖した強み弱みを、一先づ元へ約めて、各々の強みの内から、弱みをサツ引いて、残つた差を見る

べきでせう。で、客の方の差引残高を見ますれば「氣質の識れた懇意な店で買物すれば安心」となり。店の方では「客の爲に悪くない品さへ吟味して供給し、餘分の利益を頂かうとさへしなければ、得意は外れる心配ない」となります。此の差と差を合算して得た和が「永續圓滿の商取引」となるのでありませんか？

×「それは能く分りましたが、其れと店員の……」

○「マアお待ちなさい。……今日は煙草一服もせずに精出して居るのですよ。お茶一杯飲む間の猶豫位は與へられても宜しいでせう。……」

一三五、損の蔭で食ふ魔法使ひには不安の眼が向く

是れから質問の點にお答へ致します。……如上の明々白々な原理から見ても、店員を客と心的に握手させるには「先方の弱みが、店員達の眼に觸れないやうに、又此方の弱みにも氣附かぬまでに仕なければならぬ」と云ふことは、解り得せう。宜しいですか……したならば、是非其方法を見付け出さなければならぬでせう。其方法は何處にある？ 何處にある？ と訊ね廻す事は要りません其方法は既に屢繰返した賣價一定制です。この方法に據れば、何故勞せずして自然にさうなるか

と申しますと、第一に該制度は公明正大主義ですから、甲の客にも乙の客にも、辛い人も甘い方も同一視しなければならぬやうに出来て居るからです。第二には、懸引の強い客が、他店には何程々々にして呉れるなど、云はれても、最低限度の正味開放ですから、曖昧な態度を採りません。故に客も早く納得されます。第三には、商賣の眞意義を解して、正しい道を辿るやうに出来て居りますから、店員個々の人格も備はつて行きます。更に之れを細説しますと「我店の商品は需用家の必要に應じて供給して差上げるのだ。顧客の便利を計る爲に存在する店だ。其れに對して至當の利益だけは無論申し受ける。然し餘分の儲けは一切頂かうとする野心がない」と云ふ強い自信があります。お腹の中にも、頭の中にも一點疚しい處がありません。お客様に對して悪びれません。戦々兢兢とした處はありません。力みません。改まりません。——それは實に妙ですよ。能く横目を使ふ悪い癖のある者でも、直りましたからナ。——是れでこそお客様も氣をゆるして下さるのです。許すまいとしても——是れも不思議ですが——如何しても牆を除らなければならなくなるやうです。保険の必要は知りながらも、勧められては理由もなく避けたくなるものです。遣らうと云ふものが厭になり、遣らないと云ふものが欲しくなるのが人心作用の一斑としたならば、只管御依頼主義も、感心した販賣方法ではない事が分ります。さりとて、膨脹的の超然主義は猶不可ですが、不用な品は勸

めず、無間に叩頭せずして、親しみ一つで商ひするのが最上の策ではありませんか」

×「適切！適切！ギユウ〜應へました。これで愈々私の大願成就……」

△「私にも少し伺ひます。萬人一様に斯うだと仰しやつても、多勢の客の中には「商店は兎角暴利を望むもの、値切つて負けさせねば……」

○「一寸！一寸！貴君はまたも同じ事を繰返されて居られます。どうしても値切らねば、負けさせねば氣の濟まないやうなお客様があれば、已むを得ません。「其内に店の主意がお解りになりましたら、宜敷く……」と後日を期して一應見遁さなければなりません。若し後日の再来がなくても、そんな客は左程有難いものではありません。前世から性が合はないとして諦めても、斯る損失は知れたものです。かゝる客はさう澤山あるものではありません。常識のある人なら誰でも、お互が店舗を構へて、資本を投じ、費用を掛け、人を雇用し、腦力を勞して、夫れ相當の利潤なくては立ち行かないと云ふことは、知り抜いてある。それを「卸値で——原價で——損をして願ひするんです」なんか言ふから、却て客の方では「商人と謂ふものは、損の蔭で飯を食ふ魔術を識つてゐるんだ。何れ油断を狙つて、隠れた仕事をするに相違ない」と睨み返されて居るでせう」

△「如何にも……さうですか……然し私にも一つ……根掘り葉掘りお訪ねするやうですが、私は二三年

前實行して失敗したので、再び復活させるに就いて、實際上疑問が續出するのです。——御示教下されば此上もない欣びですから、蒼蠅くとも……」

○「存じよりの事なら何なりとも應答致します。御遠慮なく……」

△「ちやア言葉に甘へて新聞を發しますが、値段を一定にしますと、——現金のお客様は結構ですけれども——貸買に困るのです。」

一三六、貸倒れを現金客の頭に割當てるは不公平

長いになると、可い加減儲けさせて貰へた積りでも、結局利息にもならないのがありますからナ。あまけに地獄帳へ轉記しなければならぬのも、往々にして出来を免れません。處で一定制を實施すると、之等の損害賠償の割當を、現金客の頭へかける事になつて、公平なと仰有る制度が、却て大不公平なことになるやうです」

「ヒヤ〜」

「然り！然り！」

「導師の明答を請う」

「先生頼みますぜ！」

○「サア大變な事になつて來た。導師爰に進退谷まるの姿となりました。……いま、辯解に窮したのであります。思ひ掛ない方角へ話を持つて行かれたので、大に狼狽して居る處です。此問題になると、單に正價販賣との關係ばかりを、少々位解説したのでは——この形勢では却々承知せられたいと思ひます。只今の御審問に答辯するには、「賣懸金はどうして早く回収するか。貸倒れの豫防は如何に……」と云ふ事から究めてかゝらねばなりません。「現金取引と懸賣制度」是れは何所の店でも、可なり重大の問題となつて居る事です。皆さんが解つたと首肯して頂く迄には、随分時間もかゝりますから、之れは他日何かの機會まで、宿題として呉れませんか」

×「なりません〜。今日今こそ再び來ない絶好の機會です。そんな事を仰しやると、口實を設けてこの難問を避ける卑怯な先生だと、蔭で言はないにも限りませんよ」

○「よし卑怯だ、陋劣だと罵評されても、我關する處に非ずですが、……さうですナ……是れだけの方が頭を揃へられる機會は、再々もありませんから、出來る限り簡約して、短刀直入的に主要點を述べませう」

「待つて居ました！」

「謹聴！謹聴！」

○「遂々今日は講師の代辯を仰せ付かつた態ですナ」

□「全く、もう坐談の範圍は夙に脱して居ますよ。講師代理を自任なすつたら、イワソの事演壇へ
々立ちなれ」

×「左様々々。遠い方は皆、話が見えないと云つて居られる」

「さうだ」

○「オヤ、お待ちなす！……これは酷！……オ、危！……」

「ナニ導師様ですもの……」

○「そんなにされなくとも……神妙に上ります。……いよく本式になりましたナ。……場馴れな
いこんな所へ立たせられたので、足許に震動を感じます。……エ、皆様へ改めて御挨拶致しま
す。只今までは手近の二三氏と、坐談して居ましたのを、御随意に傍聴して下さつたのでせうが、
以下は不肖を願う皆さんに申し上げます。借越のお咎めありとも、私は無理矢理に押し上げられたの
ですから、責任は持ちません。就きましては、最早悠々と談ずる時間もないやうですから、横槍や

質問は御免を蒙つて、前からの引續き「價格限定對賣懸金の問題」を簡単に述べたいと思ひます。

一三七、賣價一定制には必ず現金取引を主張すべきもの

正直に告白しますと、確實正札制に懸賣問題は切離すことの出来ないものなんです。必ず併せて
研究すべき事なんです。然るに中途にして逃げやうとしたのは、全く私の不都合でした。其非を覺
りましたから、戦く足を踏み占めても、此所に立つ勇氣を出して居るのです。立つた以上は——多
く語らないかも知れませんが——急所を外さないやうにして、皆さんの腦底へ、眞味を徹したいと
考へます。

先づ御不審點の不公平云々に就いて説き初めませう。……抑公平であるべき賣價一定制に
は貸賣と云ふことが出来ないものであります。現金取引を堂々と主張しなければならぬのでありま
す。現金取引の可否得失は、皆さんの方が、是迄の賣懸難の苦き御經驗からして、充分御承知の事
と察しますから、一々並べ立てることを省かせて頂きますが、其の利害得失を相殺しましても、猶
現金取引の方が遙に都合が良い、夫れに據りたいとなるやうです。

論點とする處は、「如何したらならば完全な現金取引制が、實現出来る乎」と謂ふ一事に歸するの

であります。唯この一事ではありますが、現金取引の實行は、賣價一定を斷行する如には参りません。絶對的利益と云ふ譯には参りません。複雑な利害關係が、夫れから夫れへと生じて來ますから慎重に考慮した上でなくては實行出來ません。

話を分り易くする爲に、極端な例を挙げますが、某地一流の大商店で、一切貸賣をしないで、而して非常に評判が宜いと云ふ事を、人傳に聞いた事があります。永年の御得意であらうが、先方が信用ある財産家であらうが、總て物品引換である。素より當座帳、元帳の備へがないのですから、若し豫算違ひで、代金不足を告げても、使に立換へさせる。持合せがなければ、品物を置かせて取りに歸らせる。其れが三里五里隔つた遠方の飛脚でも、明日の便にさせる。其日必要に迫つた品ならば、其使は他から借りて來ると云ふ有様。徹頭徹尾、嚴として確守されてあるさうです。

之れでは餘り厚顔し過ぎる、客は嫌忌するだらうと思ふのは僻みでありまして、「何所でも多いか少いか免れない掛スタリ即ち貸倒れが皆無なのと。細心注意してもあり勝ちな記帳洩れ、算違ひの氣附かない損失が未然に防げるのと。取立ての爲めの煩はしき手數勞力、無駄な時間、出張の費用などが全然不要なのと。更に若い店員に旅先で、自由の金を扱はせて、過ち易い弊害を蒙らない。資本の運轉は敏速に圓滑になつて、金融上の心配もなくなる。此等の利益は、算盤に拾ひ上げて見

ると、一年間にも莫大の額となる。これだけ、詰らない溝へ失はれる金高を、仕入の方へ廻して同業者より精良な品を賣るか、それだけを安い元値と觀て廉價に捌けば、顧客はスグに品なり價値なりを認識されるから、「現金の爲に悪感を起される？」そんな事は憂ふるに足らないさうです。

客は「どうせ拂ふのだから、勉強して呉れるなら、其れでも構はぬ。借りて溜ると、拂ふ際に大儀になるから、現金の方が却て可いかも知れん」と言はれる向だけ吸集すれば澤山だ。「貸さなければ買つて遣らない」と言はれる筋は、多く煩累や危険が秘ひらしい。此方から眞平御免を蒙つて置く方が安全第一だ。彼の「厚ケ間敷い事を主張すると感情を害するから……」と怯々するのは、客に「儲けて居るのだらうから借り着けても可い」と思はせる。支拂が臆劫になる。高に案外せられる。値切りたくなる。あ手柔かな處で端金は當然として負けさせられる。時間や費用をかけて、何度も態々御足勞して、たゞ頂く如な有難味を感じて、無理な小言も苦情も甘受して、少々の値引位は、此時に限つて痛みの感覺が鈍くなるとは……サテモくだ。」

是れぞ現金取引主義の誇り顔して言ひたい所でありませう。

一三八、懸責には苦惱の因を醸す多大の弊害がある

こゝ迄徹底した現金制度が採れるなら、成功疑ひなしでせう。假令反感を抱いて避ける客はあつても、其れは少数で顧慮する必要はありません。

私が此の制度に心酔して居ります點は、利益不利益と云ふ金錢上の問題は第二としまして、何よりも煩累がなくなり、苦惱する事がなくなる處にあるので御座います。實際普通の店と致しましては「現金にお願ひしたい」山々の望を胸に持ちながら、斷り兼ねて「大丈夫だらうか」と期末の集金を取越苦勞するでせう。素性の知れぬ新來の客にも、拂癖の汚い先と分つて居ても、危なかつしい家と知りつゝも、卑しい欲心か手傳つて、「こゝが商賣の弱い處だらうか？」など、云ひながら、懸にして置いては後で惱むことも多いでせう。「有りさうで無いのは金、無ささうで有るのは借金」の警に洩れず、大丈夫と信じて貸込んだ先から、意外の交渉を持ちかけられて、百貫の擔保に編笠一つでも取らねばならぬ苦しみもありませう。「此所にも破綻した、彼所にも整理するらしい」と聞く度に、「原簿に記入された賣懸金の數字は、果して自分の資産であらうか」と不安になつて來ることもあるでせう。

斯様ことを想ふ間の不快——煩ひや惱みは、他の面白い考へを打消して了ひませうし、心身に病根を醸して居るかも知れません。私は是れを一番に恐れたのです。「いくら商賣は打算が先に立つとは謂へ、この煩悩に取付かれて、萬一健康でも害した日には、損得を云爲しては居られない。幸ひ自分の店の正札制度には、併用しなければならぬ適當な事でもあり、利益は大きく、犠牲は小さい。願つてもないこと」と覺つたのは、さうです。一昨年の秋頃でせう。

處が、絶對的現金取引には、私の店に不適當な事が數々出来るものですから、其後色々方針を變へて見ました。都合の悪いと申すのは、從來の御得意先へ一々番頭を伺はせて、主意を誤解されないやうに、事情を述べて願ひして置いたのですけれども、イザとなつて、忘れてゐる。店員が言ひ惜いのを思ひ切つて、圓滑に款願しも「面倒ぢやアないか」「序で可いではないか」と出られる。之れをしも強ひてとは謂へないものです。値段の引けない方なら、飽く迄も説明して會得して頂けても、金の請求をシツコクやると、「俺所に其れ許りの信用が置けないか」と、囊に通じて置いた店の新方針には無關心で、金錢に淡泊な方は殊に御機嫌も損じ易く、それなり見限られたら大變と云ふ危険の兆候さへ萌すので、現金取引の絶對的は、採る策でないとなつたのであります。

そこで、之れは絶對的などと片意地を貫さず、特殊の先方に限つて通帳を出し、其の他を現金に定めて見ましたが、其れでも特殊と普通の區別を、何處からして可いか惑ふのがありますし、追々に特殊々々が増加する一方で、この鹽梅では數年ならずして「有名無實の現金取引だ」と人に

笑はれるだらうと気が付いて第三回の變革をやりました。其の制度は、引續いて現在に及ぼして居ります。皆さんの前でも自慢する程完全なものではありませんが、一般に行はれてある中で上乗なものであらうと信じて居ります。

一三九、現金取引制度は果して營業を萎縮させるか

現行の方法と申しますと「合意的の現金取引」であります。病源を根絶したい一念の去せない限り、現金取引は何所までも主張したくありません。「信用の有無とは全く別の意味です。御一統へお願いして居るのでせう」と云ふことを、機を見ては精々婉曲に通じて、嘗ては殖える一方であつた特殊の口を、出来るだけ減して行く事に力めて居るので御座います。併し、懸賞は弊害があるからとて、全然排斥すべきものとは思ひませんから、絶対的現金取引を最後の目標として居るのではありません。先方の御氣質と御事情とに順應して、強つてとは云はないとしました。事情とは俸給生活其他收入の日の定まつてあるのを申すので、その氣質とは、相當馴染ある華客でも、自尊心が殊の外強く、面倒を厭がれる性分、また商取引の如何なものか、説いてもお解りにならぬお方を指すのであります。一寸こゝで御注意して置きますが、お客様の中に道理を辨へられる人ばかりはありません。拂ふ時

の心持まで思起されず、差當り金を出さずに買物したいのが多いのでせう。面倒を好まれないのは大方かも知れません。ですから、成行に任せて黙つて居ましては、特殊の口が減るよりも、範圍は次第に擴大する虞れがありますから、何所までも儼然とした現金主義を標榜して、言ひ惜いことをも敢へて言ひ、少々の賣損ひなどは覺悟しなければなりません。是れ「煩累の種子を除去する譯になるのだ」と謂ふことを、忘れさへしなければなりません。言ひ惜いとか、客を通して惜しいとかは、最初の内だけ少しの間に限つて起る妄念です。習慣を矯めるのは、短い期間の苦痛かも知れませんが、纏て安樂な世界に到達するのですから、僅かな途中だけは忍びで頂かなければなるまいと思ひます。

これだけでは、大體を示した迄ですから、今若し發言を許しますなら、皆さんには澤山の質問を頻發されるでせう。が、安寧秩序を旨と致しまして、自問自答的に演釋させよう。…皆さんの中には、私の提唱した方法に、數々の缺點も見付けて、揚足を取りたいと、内心意氣捲いて居られる方もありさうです。…さらば皆さんの腦裡にある疑問とは何でせう？私が謂ふ合意的現金取引の短所は何れにあるのでせう？…それはお訊ねする迄もなく承知して居ります。それは「現金取引は營業を萎縮させる」と云ふ事に違ひありません。貸せば賣れるものを、拒んだ爲に外たとす

れば其れ丈け販賣高の減退でせう。是れは否ひ譯には参りません。しかし單に厚ケ間敷い制度を設けて自分勝手なことばかりするのであれば知らぬこと、右手に殺人刀を持つ代りに、左手に活人劍を執るのですから、そんな御心配は決して要らない事を保證致します。

「それでも現金となると兎角買滞る。能く／＼必要な品しか需められない。おまけに、値段が矢釜しい。貸賣すれば、利益が遠慮なく頂かれる——先方も高いのは承認して呉られる——金高は不思議上るから……」と云はれるやうな方は、此處にお集りの中にはあるまいと存じます。若し不幸にしてありとしますれば、其のお方は今日の私の話を、頭から否定してある人でせう。餘分な儲けが貪られるから、其方法を是なりとしてある方は、私の説とは根本から相容れないのは勿論ですが、客をして知らず識らず多額の買物をさせる一種の押賣主義も、顧客と親しみを持つには、非常に妨げとなる主義ですから、我黨は極力排斥しなければなりません。我々はお客様が必要なお召すだけを、希望せられる儘にお願ひすれば宜しいのであります。

斯う申すと、如何にも冷淡で、不勉強なやうですが、我々はこの冷淡、この不勉強こそ、お得意様を喜ばせ、永く満足を繋ぐ所以だと心得て居るので御座います。

一四〇、貸賣の便宜を手段とせず他の方方法に據れ

「薄利でも可い現金で……」とは、何處へ行つてもよく耳にする所ですが、此の言が口から洩れる真意には、確に懸賣の恐るべき弊害を、呪はれて居る事が看取出来ます。是れほどに惱まされながら祟られながら、厭々ながらも猶貸賣制度を採る——イヤ採るよりも其れに囚はれて、引きずられつゝあるのは、何故だらう？と質して見れば、實に詰まらない原因なのです。「俺の所の營業は一々引換とした日には商ひにならない」「我店の得意筋は貸すので買れて居るのだから……」と、恰も懸賣する爲に各自の店が存立して居る如に、誤想して居られます。

千差萬別の營業なり、商店なりの内には、貸賣主義を利用して、繁榮しつつある向も稀にはあるでせうが、多少でも「賣懸は悪弊が伴ふから避けたい」と、腦神經に微感でも起された人は、此の誤想に落ちて居ると謂へます。

私は斯様な謬見に墮して居る方々に向つて、「貸すからと云ふ便宜特典を餌にして、客を釣らうとするのは、却て客に釣られる心配はありませんか」と、警告せずには居られません。而してそんな卑近な手段よりも、遙に力ある方法のある事を知らしめたくてなりません。皆さんよ！皆さんは懸

賣制度が生む區々たる好都合を、過大視してはなりません。其れが爲に一時は多く買つて貰つても其れが爲に如何に値よく賣付けられることが出来ても……客が延取引を希望しての手合せには、必ず多く賣りたい慾を抑へなければなりません。その場合に多く賣らなくとも、他の時、他の場所他の方法で、屹度販路が展けるのですから……。

冷かに心を轉じたならば、他に良い道があるにも拘らず、誤想とは謂へ、故意と不適當な方法を以て、焦りに焦りつゝある店は、實にお氣の毒でありませんか。その頭は熱して居りませう。顧客を求むるに飢渴して居るでせうから、「旨い都合に行つた」と祝盃を舉げた商ひが、後口に苦い一杯を飲まされて、元も粉も取れない如な惨い目を見せられる事がないにも限りませう。その眼は充血して居るでせう。から真に有る處を見落して、有りさうで無い先方へ、兎角かゝり合ひが多く出来て行くでせう。一度惡縁につながれては、前の貸込が可愛さに、塗りに塗りをかけて、漸々疵を大きくするでせう。……。

……オヤもう電燈が點いた……皆さん！本講の時間も近づいたやうです。マサカお辨の用意もないでせうから、代辯の駄辯も此位で止めて……お静かに……終に臨み重ねて一言申し上げます。私が此所で、長々と述べました價格一定制と、現金取引制とは、恰度仲睦しき夫婦の如き關係

でありまして、若し之れを切離すならば、面倒臭ひ故障が續出するものだと言ふことを呉々も記憶して置いて下さい。猶其れを實行するに就いて、現金取引には除外例を許しますが、賣價限定には、如何なる場合如何なる先方へも、斷じて裏切ることをしないやうに、初めての一回を固く守つて頂くことを、返すくも希望して已まない次第であります」

告廣料無ぬれら侮



一四一、多年の實驗家がする世にありふれない講演

只今御紹介に預りました玉井善之助で御座います。何々會頭だの、組合長だのと仰々しく書出して頂きまして、現品は案外貧弱の代物ですから、後に當て違ひをなされないやう、豫め御含みを願つて置きます。

——先づお詫びしなければならぬのは、今日遅刻致しました儀で、言語同断の大不都合は、誠に以て申譯御座いません。平常時間の勵行は、自分で率先して唱導しながら、此の不始末を惹起しましたこと、これには能く／＼の理由が存して居りますので、一通り聽いて頂きます。

實は充分に間に合ふやう宅は出たので御座いますよ。驛でも三十分以上も待つ程でしたが、待合室で不圖出會つたのが、御當地の前市長さんです。「何處へ？」とのお尋ねに「斯う／＼で再三辭退したのですけれども、如何しても許さないとこの事で已むなく……」と答へますと、「どんな方面に就いて話す積りか」と追窮して來られますから、「商人と道德」と謂ふ演題で、頹廢して行く徳義を重じて貰ひたい、若し是れを此儘に打棄て、顧みないならば、お互に自分の繩で自分の頭を纏るとなるやうに思ひますから、事を未然に防ぎたい眞意で述べて見たいと、大略の荒筋を申しました。

處がそれは考へものだ。悪いとは云へないが、折角態々出掛けられ、一方も多勢が用事を捨て、迄聴くのだから、もつと適切な點を捉へて貰へないだらうか」と仰しやる。「したならば如何なる論題が適切でせうか」と伺ふ。すると「貴君はまだ彼の地の商人氣質を充分御存じないやうだ。失禮ながら、今の話は彼地の人達に陳腐に聞えはしないか、不徳義な行爲は宜しくないと云ふ事は、百も承知して居る。承知して悖徳の事をして居るのも、無いとは云へないが、貴君の話は金で雇つて來た講師や、理論で固めた學者の演説など、は違ふから、覺醒を促すでもあろうが、一寸聞いて誰でも云ひさうな、聴衆も何だか耳慣れたやうな話は、ありふれた講演と同一の結果に陥り易い。それよりも、貴君には貴君特有の尊い實驗談が澤山あるだらう。徒に高遠な理想よりも、卑近でも好い、具體的の經驗談が、何よりも參考になりはしないか」と注意されて初めて氣が付きました。成程之れは俺の考へが足りなかつた。一足違ひで飛んだ失敗をする處だつた。危く助かつた。之れは早々取換へなければならぬが——と腕を拱きました。が、最早數時間の後に迫つた事で、頗る惑ひました。それが二三日も前から思ひを練つて頭に曇み込んで置いたものを全然駄目にして、改めて、新しい組立てを初めなければならぬのですから……。

彼れ是れする内改札は始まる。「汽車の中で緩ら考へることにせうか」と、一度は思ひましたが、

そんな間に合せの出鱈目で、怒して下さる皆さんでもあるまいし、よし寛大のお思召しで黙過して頂けるにしても、私の氣性が許さないものですから、咄嗟の間に決斷して、國友さんにはお別れして、ブラットへ出ずに宅へ引返しました。不取敢電話で、一列車後れたお詫びして置いて、お茶を飲みながら靜かに構想しました。二三點の疑問を解く爲に信頼する經驗家をも訪れまして、ヤットと是れならと思ふ丈けに纏めて持參致して居る積りで御座います。

……と云つた様な次第で、素々小さい私の眼の見當違ひから、皆さんへ御迷惑を及ぼして、何とも相濟まない譯であります。併し、これが他の私用に妨げられたとか、自分の横着から仕出來した尖態でありましたなら、私は女々しくお詫びもしません。男らしく割腹でもして、責を負ふ所ですけれども、至らぬ自己の行爲とは云へ、私は前の汽車で定刻に後れず参りまして、豫定の——此所に掲げてある演題で、皆さんが先刻御承知の事を、今更らしく勿體振つて談るよりも、後れはしても、後れて皆さんの御不興を買つたのはたゞ數時間の御損。其位の事は取返して頂ける丈けの話をして、他日永らくに喜んで貰へると確信して、ゾウ／＼しくも背徳行爲を敢えてしたので御座います。定めし怪しからぬ男、不都合の奴と、面悪くも見えませうが、情狀を酌量下さいまして、先づお腹の蟲を抑へ／＼られんことを、冒頭に於て御願ひして置きます。

一四二、貸賣手段を避けての販路擴張方法は如何に？

之れで私は重荷を下したやうです。實は此處へ参ります迄。多勢の皆さんへ御迷惑を掛けたりを免れることは出来ない、汽車中でも色々と思ひ煩ひましたのですが、来て見ますと、圖らずも丸山さんの講演が出来て居りましたので、ホッと安心の息をつきました。私が拜聴致したのは、お仕舞頃の一節で、偶然の拾ひ物のやうですが、吾々に最も適切なお話で、私は機があつたら、初めから聞かして頂きたいと沁々思つて居るのです。主催者側の方々が仰有るには、あれ丈け有益な話には私が遅参した爲に聞く事が出来たさうですから、私が遅刻をお詫びするなど、云ふのは間違ひで、皆さんから禮の一言も享けるのが順當かも知れません、……ハ、ハ、ハ、。

扱てソロ／＼本論に取りかゝります。私がこれからお話しやうと思ひますのは、豫告の演題を更へまして、進取的の經營に就て自分の經驗上から得た所を、皆さんに分りたいのです。幸ひ先刻のお話が、貸賣を以て販賣の手段とするのは可けない。採るべき販路擴張方法は他にあり」と、結ばれたのが、如何にも私の述べんと致します前提を、殊更に作つて下さつたのかと思へる程です。ですから、丸山さんのお話を受け繼いで——三度題目を改めて——「貸賣手段を用ひずしての販路擴

張は如何に？」と謂ふことに基つて説きませう。

吾々は毎日店先に座はつて、來客を迎へて居りますが、随分待遠しくてならない時もあります。お向ひや他の店に客足の繁々なるを羨ましく思ふともあります。積重ねた商品が氣になつて仕様が無い場合もあります。斯うなるともラジツとして居られません。たゞボンヤリと待受けてばかり居られませんか、押し掛けに出向ひて行きます。店頭招牌を目立たしくし、意匠を新らしく窓飾などで、通りかゝりの客を惹付けけるのも、都會の一等地では必要なことでせうが、一般としては其れは第二義にも第三義にも置いて、出商ひの方に精々多くの力を注ぐ方が、賣上増進策として、遙に有功です。「出て行く商ひは弱い」とは大方の聲ですが、弱腰になるのは此方が、是非買つて貰はうと望むからでせう。素より賣らんが爲に出掛けて勤めるのですから、買つて貰ひたいとは希望するのは勿論ですが、「是非に」と強ひることが、宜しくないのではありますまいか。勧められるセイで買ふ客もあることはあるでせうが、セイやハヅミで商ひするのは、後で客に不快を感じさせるもので、吾々の採らない處です。それ故私は、出廻りの店員等に對つて、よく諭して居ります。「賣りたい」と焦れば却つて賣れるものではない。賣らう／＼と努めるよりも「買つて遣らう」との聲がかりを捜し索めて廣く廻れよ。決して無理な商ひをして呉れるな」と。又時には「廣く家數ばかり廻るよ

りも、先方次第では、場合を見ては、煙草の火を借つて浮世談でもして無意になれ」とも云つて居ります。「君そんなことを云つたか、販賣員の氣が悠々と弛んで仕舞ひはせぬか」と御心配なされる方が、無きにもあらずですが、大丈夫です。彼等はさなくても賣焦ります。旅費を掛けて遠方へでも出掛けた時などは、殊に此の無理な商ひをして歸らうとするものですから、却つて拙い結果を招き易いのです。「商賣は職仕事と違ふから、豫定を立て、定まつた成績を擧げることが出来るものではない。晴れの日もあれば、雨の日もあるのが本當だ。其れを商ひのない日は、何か自分が悪い事でもしたやうに、肩を窄めて歸るのは、纏て晴れの日手柄顔する淺薄な人間だぞ」と注意して遣らねばなりません。

一四三、賣れても賣れなくても損の行かない出張販賣

或る人が是れに就て「其れは良店員ばかり使つて居られるから、夫んな呑氣なことも云つて居られるのでせう。どうして……、現今の青年を外へ放任して御覽なさい。籠を出た鳥よろしくで、廻らねばならぬ先はあり、時間はあつても、暑いの、寒いの、雨はウルサイの、時候が好ければ好くて、ゾロゾロ遊び歩く若夫婦などに眼が附いて「厭になつて了ふ——」なんか呟きながら、いゝ加減な所までいゝ加減に時を潰して居るではありませんか。責任額を定めたり、獎勵法を設けて、刺戟を與へてさへ、矢張りいゝ加減なことしかして居りませんよ」と反對せられた事もあります。

成程、斯様なズルイ店員も無い事は無い、有ることは有るでせう。併し其れは「店員が不良なのだ」と極めて了ふのは條理を外れて居るやうです。店の方にも幾分の不良分子があるからではありませんまいか。私は自分所の店員が、先天的に眞面目なものばかりを撰抜した譯ではない。中には如何はしい性質のものも混つて居た。彼等を放ち飼ひしたならば、始末のつかぬ代物となるだらうと思はれる輩も、儘に居たのを知つて居りますが、「我店の主義は、今日いくら商ひしなければならぬ、今度の一巡りで何程の註文を請けて來よと望むのではない。出張販賣の目的は、云ふ迄もなく得意を殖し、賣上を増進するのにあるけれども、其れに伴ふて前達の修業が、半分以上の副目的になつて居ることを忘れてはならぬ。情ないことや、不快なことや、苦しい思ひ、辛い目に出會す度數が多いから、いつも氣分が緊張して居るから、店に安閑と座つて居るよりも、幾層倍か貴重な経験も澤山身に着くことは勿論だらう。註文の有無に拘はらず、成績の良否に關せず、寧ろ成績が悪い程、苦心もして居れば、註文數の少ないのに反比例で、實力はズン／＼着いて居る勘定だから、何方へ願けても損はない」と何の爲に出商ひするのか、其の主意を先づ充分に理解させて置きます。

而して「若し世間並の横着蟲が、頭を擡げて、自分の爲に努力して居るやうに思はず、馬鹿々々しい氣持になつたら、如何しても其蟲を退治することが出来なければ、仕方がない、自分は因果なものに取附かれたのだからと觀念して、其蟲が満足する迄思ひ切つて、大膽に横着をするべしだ。こになれば公然とズルイ事をして、男らしく行るべしだ。ソイツを萬に一つも、半面では蟲の満足を計るかと思へば、半面では蟲を抑へ付けやうとして、煮へ切らない態度を取つたなら、蟲は何年経つても満足することはない。蟲の満足なんか如何でも宜いと云ふ譯に行かない、それが爲に出世の先行きが出来なくされて居るのだから、退治するか徹底する迄満足させたなら、執拗く出るものではない。だから退治する克己力のない者は、早く諦めて、一度横着蟲に獻身的奉公すべしだ。其れが却て早く再生することになるのだ。返すくも生半可な満足を捧げては抑へ、抑へては捧げ、生涯を擧げて蟲の捕虜となつて居るあの仲間に入らないやうに……」と懇々言ひ含めて居りますから、危険なことも心配の廉もありません。店としても手放して置いて至極安心ですが、外交をする當人達も「愉快です。苦が苦になりません。心が伸びくして居りますから、自然其氣が感應して、客も快く話して呉れます。商ひは口先よりも氣合一つです。氣持ちよく双方が話せる時には屹度買つて貰へます」と述懐して居る處に觀ても知れるでせう。

一四四、外交員に横着心は附もつてない根絶出来る

私等でも實感する處ですが、如何に努めても、喋つても、喋れば喋る程反りが合はなくなるもので、旨く手打ちの出来る賣買は、案外骨の折れてないものです。全く商ひは氣合一つだとは眞實です。振出しが好いと、往く所の商談が妙に都合よく纏まる。最初の一口が悪いと、何處でも不印を喰らうことがあります。能く「出が良かった悪かった」と謂ひますのは、擔ぐのだとして一概に斥けられはしないやうです。人の經驗に聞いたり、自分でそんな場合に臨んで、是れは一つの不思議として居ることなんです。處でこの不可思議の原因は、對象物に罪はなく、自分の心持で縁喜を良くもし、悪くもして居るのではありますまいか。「今日は駄目だらう」などと悲觀した沈んだ重い心を持って、訪問したならば、成る話も成らなくなりはしないでせうか。殊に「詰まらない」とか「大儀だ」とか云ふ思ひしたり、又店に養はれて居る義務だから、已むなく廻るのだなど、云ふ考へを持つのは、「私は店とも商ひ其物とも別々なもの」と得意に感じさせて、自分からして益々やり憎くして居る譯でせう。此の點からしても、外廻りの店員には——否、外廻りだけに限らず、店での賣子にも——伸びやかな氣分を持たさなければならぬことが解ります。

よく頭に入るやうに、道理を説き聞かせても、それでも猶彼等は横着蟲に囚はれて、いゝ加減な處でいゝ加減に時を潰すやうであれば、假令其れが店に取つて、さして損害も来さず、差支へも起さないにせよ、私は出賃制度をお廢めなさいと勸告します。何故なれば、第一、店員當人を處世的に殺すことになりませう。差當り無事なとしても、彼等が五年十年二十年と、永生する軀であるとするれば、日毎夜毎に蟲を大く養成しつゝ、方角違ひの方へ歩きつゝあるのですから、五年の後十年の後には、自覺しても既に、後へ引返す根氣も歲月もない時となるでせう。彼等は知つたか振りして居ても、世の中を知らないのですから、指導者の義務としても、經驗者の立場からムザ／＼廢物とするのは罪です。第二には、内務の店員に悪い感化を及ぼします。第三には、得意先から折角得た店の信用を薄弱にします。主人の人格を怪しまれます。世間なり、殊にお得意先は、店員と店とを二つに分けて觀て呉れるものではありません。内に居る者でさへ左様ですから、店を代表して外を活動する店員の遣り方は、店なり主人なりと見做されることに想ひ到らなければなりません。蔭で可笑しな真似をされて居る爲に、眼にこそ見えぬ、甚大な損失が醸されて居るのですから、出張販賣の廢止を切望するので御座います。若干の利益が出商ひの爲に得られるにしても、有形の打算のみに迷はされてはなりません。

要するにこれは人次第です。適當な店員さへあれば、精々網を廣く張るべしでせう。而して其れが徒勞に思へても、店は廣告の爲、店員は修養の爲、決して不利益な行爲ではないと信じて、飽かず挽まず、根氣よく廻るべしでせう。併しまた皆さんの中には「適當な店員が求め難い、店を離れると適當と見込むものでも不適當になる」と私語して居られる方々が無いとも云へませうが、其れは「外交には弊害が多いもの免れないもの」と頭から決めて恐れたり危なれたりして居るのではありますまいか。私の考へからすれば、不適當なものでも適當な外務員になるやうですし、内務員よりも外務員は、多く勞苦するだけ、其れだけ實力が多く身につく徳があるやうです。番頭格に早く昇進するやうです。獨立させた中でも、足許が確かだと認められるのは、一通り外の荒波を潜つた者に多いやうです。

一四五、自惚れが病源となつて斃れる店員を救治せよ

しかし、爰に一つ困ることの起り易いのは、彼等を外へ出しますと、——初の間はそんな事もありませんけれども——何日の程にか、獨よがりの天狗になることです。他人様が仰しやる挨拶まじりの褒め言葉を、全部正直に聞いてか、兎角自惚れが強くなることです。可なりな取引でも纏めて來

るやうになりますと、早くも「一人前の腕が出来た」と過信したがるものです。「是れなら獨立した方が……」など、野心を竊かに抱くのも、血氣の青年にはあり勝ちな心理でせうが、彼等の爲に最も危険なのは此所です。

到る所で、快く迎へて貰へられると、其れを自分の手腕だ、己が徳の力だと早合點するのは、まだ経験の浅い彼等として、無理もない事ですから、指導者たる吾々は、其の不遜の態度を咎めてはなりません。少しも憎んではなりません。彼等は得た所の信用、擧げた功績は、店の隠れた力を藉りて居ることに氣附かないのでせう。「店と謂ふ背景の許に活動してこそ認められて居るのだ」とは考へて居ないのでせうから、世上に幾多の覆つて居る前車の實例を示して、この點を充分に得心させて置かなければなりません。

彼等の多くは頭の中が案外單純なやうです。商賣と云ふものを存外手輕に考へて居るやうです。注文を聞いて来る、品物を届ける、代金を受取る。夫れではや儲かつて居るのだとばかり心得て居るやうです。易々と買聲がかけて貰へるのは、年來に根が下してある「しにせ」の力だとは一向に御存じないらしい。積込んである商品には、金策の苦心もかゝつて居る事や、晴雨なしに消えて行く經費は何程であるやは、知れない筈はない、知つて居ても知らない顔をするのでもない、眞に其邊

には無關心であるらしい。無邪氣と謂へば無邪氣として恕せられないこともありませんが、其れ等にしても、若し生意氣にも野心などを、腹に密すやうになると大變ですから、その單純な思想に深み重みを加へさせなければなりません。

總て人間には功名心の、多いか少いか無い者は無いでせうが、外廻りをさせると一層強くなるものか、瑣小の事でも手柄顔に土産話をするのが普通のやうです。さうかくで聞流しにしては物足りなさうだから、獎勵にもなるだらうと思つて、讚美すると直ちに圖に乗る。元來が功名心と自惚とは密接な間柄であるだけ、舵の採り様に餘程注意しなければなりません。過失を叱るより、功勞を賞めて勵みを着けて行く方が好いでせう、さりとて調子に乗せて、自惚を助長することは、固く戒めなければなりません。他人から認めて貰へる迄待てないで、たゞ空世辭的な人の口に乗つて獨立する。何々商店員の肩書を取ると、打つて變つた社會の冷遇に、初めて目が醒める。再び出戻りはキマリが悪くて出来ない。仕方がないとあつて。未成品の儘とらう／＼日を暮らして仕舞ふのは、素々主人が抑へることをしなかつた事も、一分の遠因になつて居りはしませんでせうか。

私が是迄に見聞した斯種の失敗は、記憶に留切れないほど多數で、聞く度に「あ、惜しい事だ」と嘆息して居ります。と云ふのは、その大部分が、將來に望を囑するに足る所謂「遣り手」の卵子ら

しく、夫れが半熟の間に手放されて了はれて居ることで、使用主から観れば「手放したのではない自分の短見から勝手に招く自業自得だ」とせられるかも知れませんが、その短見をして長見として遣る啓發の任は、此方にあるのですからな。「強烈な自惚にかゝつた奴は、どう言ひ聞かせても駄目だ」とせられるのも、多い中には稀にあるでせうが、其れとて、言ひ方出方次第だと思ひます。畢竟、此方の言葉を軽く受けて、自分を重くすると云ふのは、其所に意志の疎通が缺けて居るからだ、と申さなければなりません。主人の貫目が足りないとか、權威が無いとか、となると、經營上由々敷き問題ですから、何は捨て措いても、原因を糺して見なければなりません。

一四六、出商する外務員の活動を滑かにする後援方法

出賣に據つて販路を擴張致しますには、たゞ店員の努力にばかり俟つて居る譯には行きません。店としては彼等の活動を精々滑かにさせるやう、後援的な方法を講じなくてはなりません。方法としては進物政略も悪くはありません、けれども、其れは家数が少ければ兎に角、未來を期した得意全部へ、澤山な物を配ることは、假令それが後日に戻つて來るにしても考へものでせう。多少の品でも貰ふことなら誰でも笑顔はされるでせう。氣は心とか謂つて人情で動くこともあるでせうが、思ひ

切つて金をかけて目立つもの、永く残る品を以てしない限り、其れはホンの瞬間的な手段かと思はれます。初めて伺ふ先の門前拂ひを免れる爲なら知らぬ事、後援としての實効を擧げるには、そんな歡心と呼ぶやうな卑劣的な手段よりも、モットー深刻な方法を探らなければなりません。然らば深刻な方法とは何でありませう？ 私には營業なり、規模なり、組織なりが悉く異なる者さんに、どんな方法が適切であると、具體的に説くことが出来ません。方法よりも精神を申し上げますならば「御機嫌を迎へることに力めるのは多く徒勞に終る。夫れよりも店を識らせよ、店の特色を認めて貰ふ事に盡せる丈けを盡せよ」との一言で徹底する筈です。つまり廣告の力を活用しなさいと切に勧めますので御座います。初めての先方へ往つた店員の言ふ處は、大抵の場合、耳を傾けて貰へないものです。再三再四の日參で、稍相手になつて貰へても、言ひたい事が言ひ盡せないでせう。先方も右から左へ、耳から耳へ抜かしてはれるかも知れません。是れを補ふのは廣告の力です。店の名に馴染を以て貰ひ、其の上で、其店の員の顔に親しみを喚び起させるやうな順序を作るのは、廣告の力に據らなければなりません。

此の位の事は疾に皆さんも御承知でありませうが、御承知でも實行なされて居ないとすると、御承知ではないとも謂へます。かく申すと此の中には「イヤ俺の店では實行して居るぞ！」と仰せら

れる方もあるかも知れませんが、其の實行は多分方角違ひの實行だらうと想像致します。果して私の述べました外務員援助の目的で、店の精神を吐露した、眞剣の廣告が出来て居りませうか。邪推かは存じませんが。私はさうでなくて、奮「勉強致します、買つて下さい」的のものか、「私の店は繁昌して居ります」底のもので、販賣野心七分に、御自慢三分のもの、如くに感じられてなりません。

目的はどうでも、實行には違ひないかも知れません。其れが外務員の強みになつて居ることは程度の差だけで、無いよりはましであることは萬々でせう。けれども、同じ廣告費をかけられるならば、何も好んで方角違ひへ目標を置いて、利目の弱い微温い方法を取らるゝ必要はありません。随分金の要る進物商略をしてゐても、新得意を殖して行かうと思はれる位なら、ケチ／＼した薄つべらな遣り方を避けて、少しは金のかゝつた重々しいものにして欲しいものです。年に何回か殆んど忘れられたかと思ふ時分に、ポツリ／＼と出すやうな御無沙汰ものでなく、時々際々機会を設けては、重ねた上へ重ねて、専ら意を通じることにはかり勉めて御覽なさい。出張員を観らるゝ先方の眼が、追々に變つて來ることは請合です。私の店の經驗に徴しても疑ふ餘地はありません。不見不知の他國へ出掛けても、數回十數回の廣告で知つて貰つて居るから「初めて往つても初めての如でない」

と、店員は歸つて報告します。

一四七、必然的に効果の擧る廣告の仕方が果してある乎

それから、營業次第で出商ひを、事情が許さない向もあるでせう。斯うした御店には猶の事廣告の力を大に利用なされて、客を店へ惹き附けられなければなりません。出張販賣をするにしても、外交員援護以外に、客足吸引策として、是れ又廣告の力を藉る必要があります。…どうも月並の説法らしいですかね。…廣告の必要——これこそ私が喋々しく述べ立てる筋のものでないかも知れませんが、んな「廣告は唯一の武器だ」「商業の成功は廣告に據らなければ望まれない」とか「繁昌の秘訣も發展策も是れ／＼是れに限る」とか殆んど廣告萬能の時勢にでもなつた如に、耳にタコの出来るまでも聽かせられてある皆さんは、「ナーンダ、廣告の効能を並べての擴張案か」と、もうウンザリして御座るかも知れませんが、私の御勧めする處の廣告は、是迄唱へられた廣告とは、言葉こそ異らないでも、意味には非常な相違があるのですから、彼れと之れとを混同して頂かないやうに頼んで置きます。…さうですな、違ふと申しただけでは、混同の虞があるやうですから、比較して論じた方が解りよいかも知れませぬ。…さう致しませう。

比較論に入る前に一寸断つて置かねばならぬ事があります。私は今日此處で廣告の事に就いて彼是れの説を爲しても、學理的に系統を立て、話す事をしませぬ。又大都會の大商店や、一部の少數な賣藥業者や、化粧品商や、新製品の發賣者などに利用されて居ります廣告を、除いて説きたいと思ひます。廣告と申せば何だか、斯う謂つた大々的利用者に、占有されたかのやうに思つて居る人も尠くないやうです。現に廣告の術だ法だと、口に筆にしてあるのを見聞しますと、大半が彼の大々的經營から立論してあるやうです。窓飾のことなど云爲してあるのも、東京なれば銀座通、大阪なれば心齋橋筋を目標として、研究されてあるやうです。私は今日の前の皆さんへ丈けお話しやうと思ふのですから、殊更に全體論を斥けて、吾々如き中小商店の採る範圍内の廣告を説く積りです。

扱てさうした大々的を例外として、先づ一般に廣告と嘯されて居りますものは、新聞雜誌の廣告にせよ、チラシ引札の類にせよ、カタログにせよ、店頭廣告にせよ、其他多種多様の方法を用ゆるにせよ。何れも夫れ相當の金錢を棄て、腦力を勞して行つても、其が必ず効果を齎して呉れると定まつて居ない。當るも八卦當らぬも八卦と謂ふのが、今日普通として居る廣告なのでせう。十回に一回の當り目の嬉しさが忘れられない爲に、或は百軒に一軒其れで成功した店が羨ましさ、

一六勝負でもするかの氣持でなされて居るのが、所謂現今の廣告ではありませんか。

私が申します廣告は、そんな雲を掴むやうな頼りないものではありません。道理の上から敵いでも、實際の上に試しても、成程之れなら百發百中、外れ矢はないと、感心して頂けるものなんです。多にか少ないか收穫の量は皆さんの才腕如何にもあり、又網の擴げた範圍にも據つて、一定はしないでせうが、如何に拙劣の方法を採つても、無駄であつたの、損がいつたのと零すやうなことはあ、ません。彼の「廣告費が戻らなかつた」などと、聞くやうな、馬鹿な目を見る事は決して御座いません。彼れは一種の投機的で、冒險の蔭が副ひますが、此方は確實性で安全第一。是れ丈けの差異があるのですから、豫め御含み置きを願ひます。

一四八、人眞似や入智慧の廣告が利くのは怪我の功名

當りがあつて外れのない廣告とは、如何な廣告で御座いませう？ 珍らしく聞えますから嘯や奇抜な方法でもあらうなどと、好奇心を唆られては失望しますよ。如何なる方法を探るのだと問はるるならば、方法はどうでも構はない。新聞雜誌を利用するも可、チラシ引札も大に宜しい。尙變つた新考案が用ひらるゝなら此上もないことです。と答へるのみで、一々遣り方を細かく説く譯には

参りません。假りに今私の胸中に、妙案が思ひ浮んで居るとしましても、これだけ多勢の方々一致して廣告をお勧めしたつて何になりませう。文珠の智慧を絞つた妙案も、此所彼所の店々で申合せたやうに應用されましては、忽ち愚案になり終るではありませんか。「嶄新であらねばならぬ」と云ふことは、廣告の必須な條件となつて居ります以上、箇々皆變化したものに願はなければ、外れる方が多くなりませう。殊に皆さんの商賣柄も違へば、經營の方針も違ひ、夫れ々時機に臨んで採るべき方寸は、他から窺ひ知れぬ處がある筈。今日の新規は明日陳腐となる還轉の激しい世の中、人から指示された方法が間に合ふ譯がありません。

尤も相手が悉くの廣告に眼を瞶しては居らないのですから。陳腐の廣告でも珍らしく見て呉れるかも知れません。人真似の廣告でも、優に成果を擧げられて居る例もあるでせう。折角苦心して案出した意匠を無斷借用されて、本家本元よりも、其の一寸失敬した方が、却つて大きな御利益を享けてゐるのも、無いとも云へませぬ。處がこの一寸失敬と云ふ方法は旨く行けば、他人の牛蒡で法事をする筆法で、至極勝手につく勘定ですが、さうく何日もくは問屋が卸して呉れますまい。全體この模倣だの、附焼刃など謂ふ質のものが成功するのは、變則でありまして、私が主張する合理的確實性の廣告とは、全然背馳するものです。此方は百發百中ですが、彼は怪我の功名、マダレ雷り

と謂ふのでせう。

變則でも變態でも、畢竟は結果さへ宜しければ、真似も失敬も辭する事はない、ドシ／＼攝取して悪くはないかも知れませんが、他店真似廣告には、どうも統一が得られない不都合があります。いくら奇抜でも、嶄新でも、何だか其の店の匂ひがして居らないやうです。店を識らない人は、異臭を異臭とせず、誤解するともあるでせう。一回二回は連絡があるやうでも、數回十數回となると、テンデ脈絡と云ふものがなくなりませう。時には百性に大禮服を着せた如な、珍妙なものが出るかと思へば、貴婦人に草鞋を穿かせた風なものもなつたりして、調子も何も整つて居りませぬから、其店の眞意が何處にあるのやら、捕捉出来ませぬ。自分の店として、言ひ表はしたいと思ふ事を、明示することが出来ないのは、真似廣告の缺點とでも申しませうか。多くの失敗の原因が、此邊にありさうですから。

兎に角有効な廣告をして、必然的の成功を望まれる諸君は、他人から授かつた方法を用ひてはなりません。御自分々々で異なる場合、異なる事情の上に立つて、異なる方法を、御自身で練り出されなければなりません。處が、謙遜なさる方は「俺は廣告智識が乏しいから、意匠だの文句など、謂ふ方は頓と不得手だから」と尻込みせられるやうにも思はれます。けれども是れは大變な考へ違ひ

でありまして、苟くも店で賣物せられるだけの能力があれば、立派に廣告智識を具有されてあると保證致します。徒に他へ求めるには及ばないのであります。

一四九、新しい廣告智識が湧き出て汲めども盡きぬ泉

廣告智識と申しますと、何やら六ヶ敷いもの、如に聞えまして、専門家へでも研究に出掛けなければならぬかの如く思はれるでせうが、決して左様なものでは御座いません。皆さんは「イヤ作文の素養がなくては可けないとか、圖案の心掛が要るとか、意匠の才が先に立つ」など、殊更に大袈裟に解釋して、恰も望んで得られないものゝやうに思惟せられ、廣告はしたくても、乾度當るやうな立案が出来ないと、諦めて了はれて居る方も尠なくないかと推測致しますが、有効な廣告と申して、意匠だの文章だのを條件に數へるのではないのですから、御懸念なされる夫んな素養の有無などは、如何でも宜しいのであります。

然らば廣告智識とは何かと示しますならば、自己の商賣に精通してあれば足るので、其れに加へて得意を一軒でも多くしたい、倉の品を廣く賣捌きたいと、熱烈に願望する一念さへあるならば、上々吉なのです。察する所何處のお店でも、御自分の營業に不案内など云はれる御主人は先づありません。創業勿々の御店なら知らぬ事、數年以上之れにかゝつてあれば、自分の扱つて居る品はどの方面、如何な家、如何なる人に向くかとか、如何に使用されて居るかとか、代用にもなる敵は何かだとか、云ふやうな事は充分辨へてあるでせう。之れに精しければ、既に廣告智識は備へてあるのです。

處で、此智識は持合はされて居りまして、「私の店は發展を望まない、現在の得意だけで満足だ」と仰有る方には、不要なから出ても來させず。又「擴張も宜いが妙策も出ないから」と冷淡な態度を持たれては、此智識は表れないでせう。しますから、持合せの智識を引出さうとするには、「此品を是非賣濟めたい。其れには蔭の方へ積んで置いたばかりでは可けない。知らない人にも知らせなくてはならない。如何して知らせたものだらう？」とか、別に特殊な賣出品はなくても「同業者より勉強して居る我店の實際を知られない人が多いのだ。知つて呉れられたら、得意になつて呉れるに違ひない。是非知らしたいものだ！ 知らしたいものだ！」と斯う云ふ氣にならなければなりません。此の氣にさへなつて貰ひ、且つ其れがフィとした夢のやうな考へでなくして、強い信念ともなりましたならば、廣告智識は出ないと云つても進み出ます。汲めども盡きぬ泉の如に、次から次へと種切れもせず、湧いて來て呉れるものです。其れこそ有難いものです。此の境地に參

りますと、文句も圖案も要つたものではないと云ふ事が、初めてお分りになるでせう。其れと同時に、業界の事情に通じない人の頭で作られた広告は、體裁こそ廣告らしくても、急所が外れて居るとに氣が附くでせう。よし業界の消息に詳しくても、店々で違ふ方針に、適切な考へが他人で出来る筈がない、仕入物的の出来合ひの廣告案が、役に立つ道理がないと云ふ事も解るでせう。而も工夫する力を持ちながら、之れを他に求めて居つた不明をも覺られるだらうと信じます。

此所に到つてから湧き出た智慧でなくては、眞物ではありません。これに依つて構想されてこそ完全な廣告となるので御座います。文句が少々位拙くとも、體裁に不備がありましても、其れが大した障害にならなくなるのです。文章だとか、體裁だとか云ふものは、廣告の眞意義から觀ますれば、末の末に論ずべき事でありまして、こんな微細の點に重きを置いて居りますと、大切の本を閉却する傾きがあるやうですから、私は之れ等を殊更に排し、餘り説かないことに致します。但し全然無視するのではありません。是れが爲に其廣告の死活を左右する力はなくとも、結果の程度には關係することですから、出来得べくば文句にも、體裁にも意を用ひなければならぬことは勿論です。こんなことは私が申さなくとも、一回は一回より改善されるものです。當事者は不知不識他店の廣告などにも、參考的注目を細かにするやうになつて、何日とはなしに巧妙になれるものです。最初

から怖れて手を出さないと云ふのは、食はず嫌ひとでも謂ひませうか。

一五〇、廣告の臭味を抜いた廣告でなくては見て貰へぬ

これだけでは、皆さんが頷いて下さらないことは承知して居ります。『でも廣告は、第一に目立たなければならぬ。第二に、印象を與へなければ成功しないではないか。然るに見苦しい圖案に、誰が目を留めるものか。拙い文句で、現在の人を惹き附けることが出来るものか』と反對せられるに定まつて居ります。

「人の目を惹かなければならぬ。而して印象を留めなければならぬ、」御尤もです。重々御道理です。併しながら廣告はたゞ眼を遷がせて、「面白い意匠だナア」とか「能く考へたナ」とか云つて讚めて貰ふのが目的ではありません。『威心して呉れる位なら印象を留めて居る』とも思へば氣休めにはなるでせうが、此方でさう勘定に入れて居つても、先方は冷々淡々、印象のいの字も遣つて居ないかも知れません。一年増しに忙しく複雑になつて行くこの時世に、人の頭も他店の廣告まで印象を容れる隙がなくつては居ませんでせうか。強い印象となつたやうでも。一晩寝て置ければもう水に流してあるのが、多いことはありませんでせうか。『それ故に連續不斷の廣告で忘れさせぬ

やうにする必要がある」のかは知れませんが。さりとて随分呆氣ない廣告ではありませんか。注目や印象を目的となさる廣告には、端から端から消えて行く、花火的のものが多いと云ふことは、否むことの出来ない事實でせう。私等は斯様な花火線香式のもの、費用ばかり澤山要つて、戻りが存外少ないであらう、と、質して見る迄もなく明に想像することが出来ます。

のみならず此の注目を呼ぶのを第一とせられる廣告は、無暗に慾張つた爲に、効果を減殺して居りはしないかと思ふのです。何故なれば、是等の廣告者は、一人でも多くの眼に觸れるやう目立つやうにと、其方へばかり力を入れ過ぎた爲に、なるほど目には付いても、其れ以上の肝心の目的で過ぎ着ける力を薄弱にして居るやうです。見て貰ひさへすれば、兎に角効果があつたと思ふのは認見で、巧妙に丈け出来居る廣告は、見る方へ「ア、廣告か」との響きを起させ「旨く乗せやうとしてやがるナ」と飛んでもない方角で、感心して貰つて居るのに心附かれねばなりません。

私とても廣告を語る以上、人の目にかゝらないやうにするのが可いのだとも、決して申して居る積りは無いのです。同じ費用を投じて遣るからには、一人でも多くの眼に這入るやうに、精々工夫を凝らすべきに言を俟たない事です。之れ等は常識の判断に任せて置けば宜しいので、抜きに致したいのですが、此邊が聊か紛らはしいやうですから、言ひ換へて見せせうなれば、彼れは多くの人に

注目されても「廣告」と云ふ感じを興へるに止まるやうです。此方は、よし見落す人はあつても、見た人は「廣告だ」との觀念を起させないで、少數にもせよ、肝心の目的に引入れることが出来ます。ですから其都度に確かな結果を掴むことが出来ます。そこで結論させようならば、見る人に「廣告だ」と思はせる廣告は失敗で、私の好きな方「廣告」の臭味を抜いた「廣告」でなければ、有効な廣告とは云へません。「廣告らしくない廣告」是れこそ眞實の廣告ですが、之れは體裁や意匠にはかり腐心して御座る人には、組立てられない所です。

一五一、繁昌や發展が廣告のお蔭だと信ずるは勘違ひ

而したならば、其の「廣告らしくない廣告」とは如何な風なものかと申しますと、形式の上に表示しては説明致し兼ねますが、先づ廣告をせやうと思ひ付いた時の心持次第とでも云へば、解りよいかも知れませんが。即ち動機ですな。廣告の動機は無論賣りたさに、繁昌を期待しての事に一致して居るのですが、其の「賣りたさ」の心理状態は色々で一樣には視られません。私は之れを大別して二つに致します。一つは「廣告を利用して賣りたい」と云ふ心持。一つは「賣りたいから廣告せやう」と云ふ心持。之れ丈けの違ひで、「廣告らしい廣告」となり「廣告らしくない廣告」をすること

が出来て、結果に非常な相違を來すのであります。

「廣告して賣らう」「賣りたいから廣告する」……一寸聞いては、言ひ方が前後して居るだけで別段異なる意味がありさうにも思へませんでせうが、却々どうして、此の二つに大變の差があるのですから、今爰に解説致します。耳を立て、お聞き下さいよ。前者の「廣告を手段として賣る」方針は、廣告さへすれば、商品に羽根が生へる、繁榮策は廣告のお蔭にあるものだ、廣告に重きを置いて居ります。是れからして、抑の出發點からして間違つて居ります。成程廣告と謂ふものは調法なもので、書けば何でも意のままに、言ひたい放題の事も言へます。口汁の垂るやうな旨い文句で啖られたならば、多くの人は心を動かすでせう。實質の如何はしい品でも優良に化ける、基礎の危い店も箔がついて、大商店と思はせることも出来るでせう。廣告が一般に用ひられなかつた時代には、この特長を振り廻して、無資本から財産を築き上げた成功者もあつたでせう。今日でも喰ひ逃げ式の或る種の營業では、廣告本位でまだ儲けつゝあるかも知れません。けれども顧客側の方々にはお人好しばかりでありません。から、そんな煽動にばかり乗つて來られませんか。「廣告と謂ふものは誇張が多いものだ。嘘を能く並べるものだ。信用出來ないものだ」と近所隣りが警告し合つて、廣告とさへ云へば一も二もなく悪感を引き、愛想を盡かして居る現状ではありませんか。

斯く申すと廣告主義者は「悪い方ばかり見ればさうかも知れないが、廣告した爲に品が活きて賣れて居る實例は澤山ある。同じ程度の商店であれば、廣告する店の方が大きく重く見られて居る。廣告の偉力は、今尚存續して居るぞ！ 廣告を利用して居る店は何れも活氣があり、盛況を示して居るではないか」と答められるでせうが、話が議論的になると、細かい部分に迄立入らなければなりませんから、時間の許さない此處で、説き及ぼす譯に參りません。で、この反駁に對して一口で納まりを附けます。「廣告したが爲に品が活きて賣れる、店の價値が擴大して認めらる」と云はれるのは私も同感で、此點に就いては廣告の力を充分認めます。さりながら之れは廣告主義者の方へ持たす特權ではありません。何故と云ふに、廣告を本位として營業して居ると、其の邊の處で満足せず。必ずや發展を急ぎます、焦り出します。客が品を良く見、店を大きく認めて呉れる以上に、押し付けに思はせやうとなります。廣告に無理を初めます。これは自然に趣く勢でせう。さうした結果は如何でせう？ 果して「廣告する店は活氣があり、盛大である」でせうか。

一應棄てた費用を取返すだけでも、夫れ丈け多く賣らなければなりません。其れ位は餘分に忙しいでせう。隆盛らしく外から觀えるばかりではありますまいか。若しさうでなくして實際に廣告が利いて儲けつゝあるものでしたら、其れは永續きのしない繁昌で、早晚反動が來て、得たものは再び

戻さなければならぬでありませう。若し又さうでもなくして眞に顧客が信用して、惹き附けられて動かぬ得意となつて居るのでしたら、其の店は廣告本位の營業方針であるとは云へません。

試に顧客側の噂に耳を澄して御覧なさい。『あんなに廣告しては随分費用がゝるだらうが、其れだけ品物が高くなるんだらう』とか『派手なやり方するではないか、山子だよ』と斯んなことを振れ立て、居ります。當世は裏長屋のお神さん達までも賢くなつて居りますから。

一五二、客は廣告を喜ばない故に廣告本位は失敗する

臭氣を抜いた廣告、廣告らしくない廣告をしやうと思ひますれば、順序として『廣告と謂ふものは一般に響きされて居る、毛嫌ひされて居る』と肝に銘じて置かなければなりません。そして『廣告を武器として發展を講じるのは、自分を傷けるやうな危険が生じ易いから、此の利益を振替することには控へた方がよい』と諦めなければなりません。すると廣告を斷念して了へと申すやうですが、：

：さうです一應斷念して仕舞はれた方が宜しいでせう。
 ナア全然頭を新にして、そこで、『貨賣は廢止したし、現狀維持も感心せず、何とかして得意を殖したいものだ』と考へなければなりません。『得意を殖すにはどうしたら可いか、廣告？ 廣告？』

廣告の力を藉れば或は吸集出来るかも知れん。併し客は廣告では満足せられまい。一時は得られても、永く牽付けるには矢張廣告では駄目だ。得意を満足させるには……？ 華客を永く繋ぐには？ 如何な方法が可いだらう？ 考へても考へても名案は出ない。客の満足は、他店よりも良い品を他よりも割安に鬻ぎさへすれば、得られるに極まつてる。この外に奇抜な方法は一つもない。平凡な眞理とは是れだ！ 良い品が安く買へるとしたなら、屹度寄付いて呉れられるに相違ない。さうださうだ』と決心せられなければなりません。要點は此處です。『客は廣告を喜ぶのではない』と云ふことも分りましたから、『廣告に據つて得意が繋げる』と云ふやうな大謬見を、打破しなければなりません。ここで充分に思索して、『廣告本位は成功する筈がない』と云ふことを悟り盡してからでなくては、之れ以上進ませません。……宜しいですか。飽き／＼する程になつて、廣告が斷念されましたのですか。したならば竿頭一步を伸ばします。『此の品は屹度受けるのだが、この位なら安いと喜ばれるのだが、是れを知つて呉れられるのは現在の御得意だけだ。御得意の數は全體から觀たなら、ホンの僅少なものだ。之れ以外の人々こそ夥しいものだが、この中には、我店の得意となつて欲しい先方が澤山ある。此先方が我店の勉強振を知つて呉れられたなら、行く／＼得意になつて貰へるだらう。人間は變化を好むものだから、牛を馬に乗換へて呉れる方もあるだらう。又同じ通

有性にも習慣と云ふものもあつて、買ひつけた店が一番買ひ易いとして、動き難いものであるが、其れでも見捨て、了ふのは惜しい。何か氣に入らないことなどあつて、フト移り氣が起らないにも限らない。機よくそんな時に巡り合せば我有になるであらう！ 兎に角多くの人は我店をまだ本當に知らないのだ。あゝ知らしたい！。そして無限的に澤山ある需要者と我店とを結び着けたい」となつて、初めて思ひ付いた廣告でなければ、本當の廣告でないと斷言出来るのであります。

此點から發足した廣告でありましたならば、何方に顧がつても、廣告費の何倍か、何十倍かは利益がついて戻つて来ることは、案じる迄もなく、疑ふ餘地もない所です。夫れが意匠や文案が拙くても、効果があるのですから、此の上もないことではありませぬか。……しかし、私は疑ひを容れないでも、皆さんは疑ひを容れてあるやうですな。私一人が得心した丈で、皆さんの頭に疑雲が棚引くやうでは、態々罷出た私の役目も立ちませぬから、暗雲一掃に取かゝりますが、今皆さんの頭には「發足點は分つたけれども、其れから行ふ廣告も廣告に違ひはないか、何うして廣告らしくない廣告と見える？ 何うして百發百中だ？」と反問を立て、あるだらうと察しやます。でや蒙いを啓いて差上げませう。

一五三、儲けたい爲の廣告と賣りたい爲の廣告との差異

もつと動機に於て、一方は、廣告と謂ふ有難いものがあるから、利用して儲けてやらうと野心を起す。一方はさうでなくて、品を賣りたさ、店を知らせたさに、幸ひ有合せの廣告法を、單に道具として善用しやうと云ふので、兩者は出發點からして大違ひなんですから、なされた廣告が同じものであると謂ふことは、あるべき筈がないぢやありませんか。商賣に経験のない人は「何處の廣告でも、賣りたさ知らせたさが目的で、後者に入るべきものが大方だらう」と云はれるかも知りませぬ。處が現代の廣告の大方は「賣りたい、知らせたい」と云ふ目的よりも、「兎に角早く儲けたい」が露骨に表はれて居る爲に、看る目に嫌がられてあるのでせう。賣ることは扱て措いて、利益の勘定を先に立て、の廣告だから、當てが外れるのでせう。私達は儲けたい目的で營業して居るのです。けれども、其の前に「賣つて其の上で」と云ふことは忘れることは出来ません。

賣らずに儲けやうとせられる、とは語弊がありますから、訂正しますが、儲けたいを急ぐ爲に、賣るのが手段になつて居るのではありますまいか。斯種の人に試問して御覽なさい。屹度「儲けさへすれば可いではないか」と云はれると思ひますが、儲けるは是れが私達の目的にした處で、

私達は職分の品物を商ふと云ふことを、閉却することは出来ないのである。私達は賣買することを主眼として、活動して居る間に、儲けさせて呉れることに、仕組まれているのでありませんか。それのみに、唯金儲けにのみ熱度を騰せては、却て儲からないやうですが。……事株か相場の方が、適當して居るかと考へられます。

話が脱線しかけたが、つまり「設けんが爲にする廣告」と、「賣らんが爲にする廣告」に分けて観ても可いでせう。賣ることを輕視して儲けやうとするのは無理です。無理を通して成功した例は餘り聞かないことです。……賣ることを輕視すると云ふても言ひ足りないやうですな……さう！何れの廣告でも一樣に「儲けたいが、其れには順序として賣りたい、買つて呉れ」と形式の上には示されてあるらしいです。けれども眞意なるものが、賣るよりも儲けたいの方に存するのですから、どうも之れ丈は争はれぬもので、賣れる力が弱いやうです。と申しますれば「それでも儲けたいから賣りたいのだ。その賣りたいと希望する以上は、何處の店の賣りたいも同じ事ではないか」と答められるかも知れませんが、それこそ大變の遠ひ、儲けたいが爲の廣告に表はれる賣りたいは眞赤な賤物、偽善的の賣りたいのであるのですから、一口に言はれては迷惑致します。偽物の證據を挙げますならば、夜の化粧の遠目の爲で惚れついた女を、翌朝拜顔してゾツとするやうに、夫れ！巧

みな趣向や、購買心をそゝる文句で、釣られた事は釣られても、實物が威心せいで、豫期した信じ方が強い程、失望が大きくて、二度と再び足を向けなくなるでせう。初めの一逼はかゝるかも知れません。爲に一舉して賣りたい望みも叶ひ、儲けたい目的も達せられるかも知れませんが、其の後に困らなければなりません。一度懲りた客は如何に有効な手段を盡しても、もう見向きもしません。加之知人に近親に、悪評を吹聴して呉れるでせう。から、初めから廣告しない方が遙に宜かつたと、人知れず後悔するのが落ちでせう。

本當に賣りたい希望を持つ廣告者は、そんな馬鹿な眞似は致しません。麗々しく餘所行言葉を並べませんから、平常着では一見して惚れてが少ないかも知れませんが、ですが、少數にせよ目に留め、牽かれて来た人は、其の時一度限りにならないやうですから、一時に多數が集まらないでも、確實な、永久な、得意が求められて行くとしたら、是れこそ「賣りたい」望が叶ふ譯でせう。

徐々ながらも、着々に殖して行く得意、それを固く守るには、華々しい化粧的の廣告を、絶対に避けなければなりません。

一五四、誇張した廣告は行ふ端から端から消えて行く

でありますのに、今日廣告法だの販賣術だのと銘打つて、教へる授けると仰有る先生達は「廣告は誇張を上手にしなければいけない。専ら粉飾の仕方を研究せよ」と臆面もなく「虚偽」を鼓吹なされて居られるやうです。それかあらぬか、誰も彼も「誇張しなければ廣告ではない」かの如に心得て、化粧法の工夫にばかり浮身を窶す。お客様側でも「廣告と謂ふものは手前味噌ばかり並べもの、形容澤山のもの、信じることの出来ないもの」と相場を定めて了はれて居る有様ではありませんか。

誇張即ち虚偽だと極言するのは、聞えぬかも知れませんが、假りに真價以上に大きく思はせやうとか、好く見せやうとかして、買被らせる。悪く云へば擱ませやうとする手段は、決して正直な行爲とは申されません。正直でなかつたら何でせう？尤も其の正しくない事にせよ、其れが成功の原素となるのなら、私だつて大に奨勵致します。けれども其れが「賣りたい」望みを裏切ることになつて居る。自分で自分の首を締めて行く遣り方だと知るならば、諫止せずには居られないではありませんか。

之れに不服を唱へる人々は駁して言ふでせう。「文章でも、詩歌でも、形容詞を使つて人を動かすではないか、廣告の誇張に限つて虚偽の悪名を被せるとは不條理だ」と。其れはも門違ひの對照と

云ふもの。文章を綴る目的と、廣告を立案する目的とは、根本の主意からして相違して居るではありませんか。文章などの形容は略定まつた型もあつて、讀む方で興味をこそ起せ、買被る心配はありません。假令買被つても讀者の迷惑にはならないでせう。其の文章詩歌でさへも、當節の讀者には、誇張が追々に喜ばれなくなつて居ります。殊に漢文系の誇張は、之れを嫌がる人が多くなつて行きつゝあるではありませんか。

「それはさうでも、廣告文は何と云つても、誇張を許さなければ廣告にならない。意味を強めて書き立て、程々の事になるのです。芝居に用ふ衣装の柄や髪飾でも、大き過ぎる位にして置いて、適當に見えるのと同じ道理だ。況して人間と謂ふものは、好いと聞いて其れが先入主となつて居れば、總てを好く観るものだ。大家の書や畫となれば、如何はしいものでも、立派なものゝやうに感じられるものだ。是れに據つて見ても、廣告に誇張は是非必要ではないか」と來られるでせうが、なる程一通りを惹付ける手段としては結構でせう。それは萬々承知して居ります。しかし後の障りを懼れるから採らないのです。後の障りとは、形容を事實と信じて來た客が、信じた程にもなかつたならば、其店は虚飾主義だとして、其れ以後の廣告などは再び信じて呉れなくなるでせう。之れが非常の損になると申すのです。難者はまだ先入主を云々せられますが、其れは心理の一端としては否定す

ることも出来ませぬ。さりながら私等が名所を見物して、「こゝがあの音に名高い……のか」と案外することがあります。定めし好い所であらうと豫期した反動で、實景以下に「詰らぬ所だ」と印象を遺すものです。商品は名所と同一に論じられないかも知れません。良否の鑑別が付かない盲目的の顧客に、買被らせて賣付けるのも、策の得たるものかは存じませんが、需要家は玄人以上に目が届く事もあり、見えない人でも何時かは眞價を知られる時がありますから、當分廢業したくない店は學ぶべからざる事せう。

「然らば如何な風に廣告すれば宜いと云ふのか」是れ勢、起つて來なければならぬ問題で、今の廣告は、殆んど總てが、大なり小なりの誇張で満されて居ります。見る方でも誇張を何割か見込んであります。其中へ飾り氣のない馬鹿正直な廣告法を探つたならば、一人として目にも留めないことはないであらうかと、案じるのが當然であります。

一五五、漸進的に得意を殖すのは馬鹿正直主義の廣告

私は飽くまでも、その馬鹿正直な廣告を讚美します。主張します。「廣告は須く馬鹿正直でなくては最後の勝利は得られない」と言明致します。誇張の中へ正直の廣告が、見向きもせられないと云ふ

のは、大なる感違ひでありまして、根本的に主張の異なる廣告、毛色の變つた出方は、萬縁叢中に一點紅の如く目立つてありませう。薄化粧、綺羅錦繡で着飾つた歴々の社交場裡へ、素顔で質素な服装は、却て目を引くでありませう。輕佻浮薄な華美は、たとへ人の心を惹きましても、其は瞬間的で、堅きを催す時が來ます。而して餘所行き、裏も表もない、瀟洒な方へ、傾いて來るのが人情です。……

と述べやうものなら、四方八面から非難があるかも知れません。「其れは牽強附會だ。絹着物の盛装した大勢の中へ、木綿着で交つたつて注目に値するものか。よし眼に着くにしても其れは變つて居るから目に着く迄で、心を惹かれる筈がない。私の店には是れ／＼の長所がある。我店の品は斯く／＼の特色があると誇示してこそ廣告と云ふものだ。然るに馬鹿正直に出て……何が勝利だ。可い笑草だ」と或は笑殺されるでせう。目も醒めるやうな晴れの席へ、垢染みた風采を晒け出しでは、鼻抓みものでせう。如何にしたら、人の心を牽くことが出來やうかと、苦心の末になる魅力的文句の中へ「私の店は何等の特長もありません。たゞ何々の品を販賣して居ります。買ひに來て下さい」では、相手にして貰へないに極まつて居りませう。しかし苟且にも、廣告でもして、販路の擴大を期するの企圖あるからは、何か信ずる所がなければならぬ筈です。他に劣らない勉強

— 優れた設備—— 經營振を以て、良品を低廉に提供するか、特殊な便宜を計るかして、標榜するものがあるでせう。是れを有るだけ洩らさないやうに、馬鹿正直に公表し、呼號して博く知らしめるのであれば、まさか衆人のお笑草にもなるまいと考へます。眞率主義であるだけ、彼の天下一品のな、是れに限る底の文字は並べません。無暗矢鱈に御自慢ばかりして、無理矢理に客を引張るやうな、卑しい態度を採りません。我田引水の的な廣告こそ、吐氣を喚ぶやうで、強ひられ、ば強ひらる程、悪感を覚えるのは、争はれぬ心理です。したならば麗々しく意匠され、裝飾されたものが、この手前味噌の爲に、鼻掴みとなつて居りはしませんか。

— 一でも 頃は、米國の流を汲んで、購買心を挑發する廣告法でなくては、廣告とは云はれないさうですけれども、此の馬鹿正直主義には、そんな恠巧的の策略などは、不得手でもあり、不適當なのであります。必要を認めてない人達に、必要を感じさせて賣付けやうとするのは、販賣力増進の上からは、至當の方法でありませうが、此の商略には數々の無理な點があります。無理な方法だけに一倍骨が折れるだらう、と察しられます。無理をして得た華客だけに、多く永續がしないので御座いませう。尤も未だ一般へ知れ渡つてない新製品を、發賣せられる御商買は格別。食はず嫌ひの先方へ旨く勸めて、得意を占めるのは例外。一般の需要家によく知悉されて居る商品を扱ふ吾々は、

骨の折れる煽動手段まで採るに及びません。お互の販賣品は範圍の廣いものです。各自が捌く力を、消費されつゝある量に較べたならば、販路が狭いなど、言ふことは出來ますまい。狭いと云ふ人があるならば、それは範圍が狭いのでなくて、御自身の眼界が狭いのであります。徒らに遠きに求める消費者を、無理をしてまで作り出さなくとも、在來の華客は近きにあります。徒らに遠きに求めるに及びません。在來の需要家が必要を感じられた時に、店へ足を向けて貰へるやうにして置けば、充分ではありますまいか。

一五六、誇る長所も特色もなくして廣告するは有害無益

「冷淡だ寡慾だ、そんな悠長なことを云ふて居て、發展が出来るものか」と急進主義の人は嘲る人があるとも、笑はゞ笑へです。私の述べた處は如何にも悠長らしくとも、表面は冷淡らしくとも、之れで内心には熱烈な擴張慾が燃えて居るのが、彼の人達の眼に映らないわけなんです。寡慾處が多慾の爲に、どうすれば一番安全に、確に擴張が出来るかを、長いこと實地研究した結果、漸く得た處の最善策ですから、何にも御存じなく笑ふ人は構はないとして、半可通を以て反對する人は斷じて許さない積りです。

所謂急進主義の採られつゝある處を瞥見しますれば、如何にも忙しうです。成程急ぎに急いで居られるやうです。さりながら、眼の着け所が一定して居ない憾があり、慾の網を張り過ぎた爲に存外獲物が少なく、焦り且つ藻掻いた割合に進境がないやうです。之れと申すも、一度捉へた得意を繋ぐことが出来ない——のかせられないのか、忽ちにして捕へ、忽ちにして逸し。一進一退、同じ處を汗を流して、往きつ復りつばかりして居られるではありませんまいか。悠々閑々らしくとも一步は一步と踏み固めて行進して居る方が、先へ御免蒙ることになつては居ないでせうか。

……：廣告の眞髓は以上で説き得たと信じますから、そこで、いよいよ實際論に入ります。熱烈な向上心を抱いて、悠々閑々一步々々を固めつゝ發展するには、どんな廣告方針を採つたら宜しいでせうか。前にも斷つて置きました通り一々の方法などは解きません。適切で而して嶄新な方法が、思はず知らず、トヨツコリくと、頭に浮んで來る因の仕掛けを御傳授申しませう。

改めて念を押して置きますが、今の廣告は一般の人に惡感を起させて居る。廣告を利用して居るのは、山子的の商店に多いと睨まれて居る。廣告と云ふものは、商店繁榮策としては餘り感心したものでないと、兎に角斷念して了はれなくてはなりません。……宜しう御座いますか。或は妙に感じられるかも知れませんが、廣告上の良智を引出さうとすれば、どうしても「廣告其のものが發展擴

張の原動力となるものではない。廣告はたゞ客の足を店先迄呼ぶ架け橋に過ぎないのだ」と廣告の何者であるか、廣告の本性をよく質して、そして、「得意を殖し、賣上を増進するのには、新規な顧客が歡ばれるだけの用意……備へと云ふものがなくては、効果があるものでない」と覺つて貰はなければなりません。

覺られたならば廣告は二の手三の手にして置いて、一つ智慧のある限りを絞つて、即ち其の原動力を、先づ起さなければなりません。客が何時々々までも満足を忘れられないだけの……特典を設けるとか、初めての客でも『成る程此の店は勉強して居る。具合が好い』と感ぜられるだけの設備をするとか、他の店には容易に真似の出来ないことか、大ビラに自慢しても恥しくない、疚ましくないことを企て行はなければなりません。是れが最も肝心な要で、擴張も、發展も、是れを措いては出來ないのであります。之れさへ出來ましたならば、廣告などは易々たることで、立所に名案が湧き出る位のものです。

皆さんよ！皆さんは、十中の一に過ぎない廣告成功者の、華々しい羽振に迷ふてはなりません。其蔭に憐れにも惨めな落伍者が夥しく隠れて居ることも考へて下さい。彼の多くの失敗者は、廣告の力を過信した結果、茲に到つたのです。「發展策は廣告利用にあり」など、誤解した爲に手を焼

いたに相違ありません。私は重ねて御注意を促して置きます。發展を希望なされても、若し、他に誇る何等の特色も長所も持たれない時には、廣告を見合せなさい！ 其の廣告は、無駄になると云ふよりも、店の信用を害することにもなるでせうから、軽々しくなされては可けません！！

一五七、下手な廣告法でも効果の擧がる根本の眞理

いよく之れなら顧客も満足して呉れると、自信するだけの品が積み重ねられ、尙其の他の準備が出来たならば、其所に初めて廣告の必要が生じて来るので御座います。折角持合せて居る恰好の品。客のお爲に適當なり、徳用なもの。世間並の商店より異つた特長を有つて居る舖。同業者より優れた所のある經營であるからは、是れが出来得る限り、廣く多くの人に知らしめねばなりません。現今では醫者でも辯護士でも、お仲間が多くなる程目立たなくなりますから、廣告で補はれる。芝居や活動寫眞の如き興行物も、廣告の力で能く繁昌して居るではありませんか。

私は先日或る寄席へ一晩の慰みに参りました。處が實に氣の毒な程入りが浅いのです。これも熱心に演じて客は皆興を湧かせて満足して歸つたやうです。歸る途すがら私は考へました。「嗜み好みは人毎に違ふけれども、流行が廢つても居らず、同好の友は到る處に無數にあるのだ。經濟

的であんなに面白く遊ばして呉れる所へ、世間の人は何故遠ざかるのであらう？ 知らないのだ！ 知らせないのだ！ 知つたら、知らせたら、彼の幾層倍の入を占めるのは何でもない事なんだ。の經營に不得手、廣告利用を閉却して、知つた古馴染だけで、甘んじ——甘んじても居ないのであらうが、漸く蟲の息を續けて居るのではあるまいか」と。商店でも同様な状態にあるのも尠くないと思はれます。

更にまた品物でもさうです。好運にも人の目に留まつて、くだらないものが、重寶がられて居るかと思へば、實際に重寶なものが、知れず仕舞ひになつて、あたり日蔭の埋れ木に終つて居るものが澤山あります。惜しいもんです。皆さんのお店や倉庫には、この種の埋木がありはしませんか。若し有りますなら、是非未知の人々に知らせたいと、一念發起して下さい。よし知つてある人達でも、いつも忘れてあるでせうから、廣告して記憶を喚起する必要もあるでせう。此所に於てか廣告の力を頼みたい望みは、切實に起るので御座います。

處が「廣告の必要は認めただけけれども、百發百中有効的な方法が分らないから、したくとも出来ぬ」として、遠慮して居られる御店もあるやうですが、此の遠慮こそ餘計なものです。有効的な方法は、廣告の方法にあるのではない。内に備へられた原動力にあるのですから、廣告はどんな方

法を採られても、必ず効果を齎らして呉れます。但し其廣告に少しでも、誇張した文意があつてはなりませぬ。實際を有るが儘に、言ひたい知らせたい所を、正直に書き立てさへすれば宜しいのです。したならば假令文章や意匠は拙くても、真意が表はれるものです。「廣告は大袈裟に書くもの法螺が七分」と通り相場になつて居る中へ、是れは又風變りな、馬鹿正直な廣告をして御覽なさい。虚偽虚飾に飽きて居る人々は、屹度可愛がつて呉れます。「彼の店の言ふこと書くことは正味」だと信用して呉れますから、後へ後へ出す廣告が活きて働きます。

下手な廣告法を採つて、さう口で言ふ如に旨く行くまいと、味を知られない方は、私の話に疑ひを挾んで被在しやるでせうが、そんな方はよく聽いて下さい。斯ういふ勘定になるのです。何れ拙いといふれば、目立たないに定まつて居るでせう。併し廣告としますからには、如何に目立たないとは云へ、全然人の眼に觸れないと云ふことはない筈です。少數にせよ必ず觸れるでせう。其の觸れた少數の人は、廣告の何の點が意を惹いたのでせう。廣告せられた商品が欲しい人に相違ありません。自分が必要を感じて居る品などの廣告となれば、目立たないでも、よく目につくのは、子供を連れて街を歩く時、大人の氣のつかない駄菓子屋でも、彼れには大きく懐しく見ると云ふ一例を観ても識れるでせう。目立たない廣告でも見て呉られる少數の内には、一度寄つて見やうと

心を動かして呉られる何人かあるに違ひありません。この何人か知れた少數のやうでも、一回限りでない得意とし、少數づゝでもこうして殖して往けたならば、廣告費などは僅かなものとなりはしませんか、なほスグ足を揚げて來られないでも、注目者は其の店の同情者なのですから、何れは得意になつて貰へる見込ある先方と、書き入れて置いても宜しいでせう。何かの機會か、幾回目かの廣告には、促されてものになるでせう。最も心得べきは、この隠れた未來の得意です。表はれない爲に、大抵閑却され易いでせうが、廣告の力が陰にこの候補者を、澤山造つて呉れて居ることを、算盤に入れ落さないやうにしなければなりません。

一五八、捨石を生かせよ、蔭に隠れた得意を根氣よく守れ

處が、多くの人は燥急に効果を求めたがるものです。隠れた味方の有るとも、其んな迂廻的な待遇しいものよりも、現實に顯はれた收穫を、今の今、廣告する度に望むのが誰しもの事ですが、これを暫く御辛抱して頂いて、功を永久に納める豫定で、氣永にかゝつて貰はなくはなりません。試みに私等が顧客側の地に立つて考へても分ることです。「世間の商店が、何れも競ふて財布の紐を解かせうと、好言令色を呈して來る。何處も彼處も皆勉強する」と自稱して居るが、此の中には

イカ物もあるであらう。けれども外からはどれが如何だか、眞意が窺ひ知れない。から警戒の心を持つて、新規の先方へは一回や二回、二回や三回では帯紐解いて、信賴する所へ行かない」と云ふのが普通一般であらうかと思ひます。其の中でも鑑識のある方もあり、群小を抜く此方の眞意も早く認めて呉れられる先もあるでせう。が兎に角最初は廣告費さへ戻りさへすれば宜いと謂ふ位の覺悟で、地下に根を下して行くのを樂しみとして、ズン／＼繼續しなければなりません。

彼の築港の波止場は如何にして竣成したか御覽なさい。水面に表はれる迄には、随分澤山の捨石をして居るではありませんか。吾々が信用の波止場を築くには、浮いた棧橋式では駄目です。根強く鞏固にして置かなければ、安全でないのですから、犠牲——犠牲と云ふのは當りません——基礎となるべき捨石は、惜まらず根氣よくやつて行かなければなりません。であるのに「之れでも利目がなかつた。今度も格別手應へがない」と豫期した反響がなければ、其の廣告が失敗したかの如に、早くも見切りをつけて、他の方法に移る、方面を變へては轉々狼狽して、結局捨石が棄て石に終つて仕舞つて、一も取らず二も取られない落目を見るのが多いのは残念の至りです。

廣告する方では、悉く讀んで貰へる積りで、一字一句も忽せにしないやうにして、發表するのでありますけれども、受ける方では、「何だ廣告か」で一瞥限り反古籠に葬られる。餘り手輕なもので

は、一瞥も與へられないからと云ふので、少しは金のかゝつた事にするか、子供の弄ぶものにするかしても「ナル程何々屋の廣告か」位の處に止まつて居る。其時此方ではもう足が向ひて來さうな頃と當てにして待つて居るかも知れません。「よく廣告するな」眞面目らしいな、勉強する店らしいな」と稍動いて來る迄此方では待ち切れないで、「エッ！あの方面は駄目だ！」と諦め、「一度買つて見やうかな」となる迄續けずに、此方から手を引くのは、返す／＼も遺憾に堪へません。

利き目がなかつたなどと云ふのは、廣告の方法が悪かつた、時機でなかつたと云ふ原因よりも、徹底しない内に引揚げる爲だと思はれるやうです。擴張となれば無限的にある需要家を、範圍廣く目掛けるので、徹底的に深く廣告するには、經費が許さないとしたならば、範圍を狭くするが得策でせう。淺くても廣く網を張つて置く方がよいと云ふのは、一般が廣告を信用視して呉れてあつた時代の事です。同業者の数が少いか、特殊な商品を賣出す場合に限るやうです。何と云つても親善を得てからでなければ、得意になつて貰へないので、充分に店を理會して貰はねばなりません。深く契りを結ばなければ、何日他に掠奪されるかも知れない心配があるので、淺薄な關係では、枕高く安眠することは出來ないでせう。

この點から見ても、廣告は徹底的を要すると云ふことがお分りです。……少しの事

で大切なことを言ひ落す所でした。全體此の廣告は、發展擴張の手先として利用するばかりのものではありません。在來の得意先を固く守る上に最も必要なことであります。同業間の競争が激しくなつて行きさす程、折角得たる我有は、油断なく警備しなければなりません。安固と樂觀して居る隙を侵されぬにも限りませんから、大丈夫と期する舊得意へも、經えず精神的連絡を保つて行かねばなりません。其れには廣告が簡便で、而も力強いものです。如何に氣にかけながらも御無沙汰しては、情誼が薄らぎ易いものです。不用な廣告のやうでも、音便の數を重ねて居れば不斷の勉強、活動振が得意の眼に映りますから、陰に信用を増大して居ることは、疑ふ迄もないことでせう。實に廣告は唯一の營業保護策と申しても過言でありません。

一五九、勧誘されてするのは駄目、料金高くも進んでせよ

それになつて、廣告する方法ですが。先刻話を極端に奔らして、下手々々と一口に申しましたが、下手にも色々あります。性來廣告は不得手だと諦めて御座る人は、廣告と云ふものを、文案や意匠の技術でもあるかのやうに、誤解せられて居るので、こんな技術が上手であつたばかりに信用を墜し、營業を衰退させた所謂廣告屋が、世間に多い事を御存じないのでせう。私は廣告の技

術の巧拙を以て、上手だ下手だとは云へないと思ひます。眞の意味の廣告上手と云ふのは自分の商賣に眞面目で、販路開拓の上に知識ある人を指すので、この人達は、目當ての客筋へ向つてばかり廣告せうとするでせう。其の客筋に適するやうな文句を考へ出すでせう。この人達は、商賣違ひの廣告を眞似るやうな馬鹿なことは致しません。主義の違ふ同業者がした廣告文句を模倣するやうな卑劣なこともやりません。廣告雑誌や、書物で教へて居る月並式の珍らしくもなく、なつた型を借りることもしません。「専門家が見て笑はうと構ふことはない。顧客に店の心持が通じさへすれば可いのだ。出来合ひの意匠や、有りふれた文句を以て心持が通じる譯がない。商人は文藝家でも美術家でもないとはお客様も御存じだ。それに我流の方が一種趣も變つて目立ちまするだらう。我流だ！ 我流だ！ 我流廣告に限る!!」と決めて居るでせう。

またこの人達は決して無鐵砲な廣告を致しません。新聞や雑誌、其他種々雑多の廣告勸誘員が、如何に著しく執拗く、巧妙に強制的に、敷衍的に來ましても、「廣告と云ふものは勧められてすべきではない。料金が安いからとか、同業者がするからなど謂ふ、外的の事情でした廣告に利目があることは稀だ」として、事務的の廣告は一切しません。必要を認めない場合には、断然拒絶します。其の代り今が機會だ、この方面に廣めたいと計畫した時には、料金や費用の少々に頓着なくやりま

るでありませう。

之れだけの精神さへ定まつたならば、天性不得手の人でも、立派な廣告立案者となることが出来る。廣告と謂へば大都會の大商店が、巨額の費用を棄て、意匠を凝らして居る、彼なもののみならず、中小商店の手には合はないかの如く、呑まれて了つてある方もないではありません。或は廣告と謂へば、他の廣告を模倣せねば出来ないかのやうに、廣告らしい廣告でなければならぬかの如く、型に囚はれてある方も尠くないやうです。皆さんの中に萬々一にもそんなお方があるならば、宜しく迷夢を醒して、廣告技術者とならずに、御自分々々の内にある本當の工夫を絞り出して、本當の廣告者となつて下さい。皆さんは斯して經營上の研究には熱心なお方ばかりですから、御自分の營業を如何して擴大したものだらうかとは、何を見るにつけ、彼を聞くにつけ、專念劃策なまつて居られることです。其の劃策を廣告と結びつけられて、研究して頂いたならば、面白い趣向がキツト立つものです。ナニニ意匠だの文句だのと云つた末技は、皆さんが其の積りになられて、在來の廣告を觀られたならば、追々に巧妙になりますよ。藝事の稽古と同じで、最初は出來まいかと尻込みする程ひけるものです。ひけて仕舞へば生涯出來ないで終らねばなりません。初期を曲りなりにもやつてのける内には、他人の振りにも自然意を留めますし、其内には興味が副つて來

ますから、不知不識上手になるものです。……つひお稽古事にへ喰ました。他の意匠などを見習ひなさいと申すではありません。たゞ参考までに目を養ふて置きなさいと、述べた迄ですから、此の邊誤解のないやうに願ひます。作られる廣告は、いつも店の香りを湛えた、特流のもので一貫して頂かねばなりません。

一六〇、効力の偉大な無料廣告を尊重せよ自慢するな

……豫定の時間は夙に過ぎて居るやうですから、今回はこれで御別れることに致します。最後に臨んで申して置きたいのは、廣告の眞意義で御座います。皆さんは、廣告と申しますと、スグに印刷物を配布したり、辻々や、要所々々へピラや看板を掲げたり、旗幟や樂隊入で以て東西屋に觸れ廻らせたり、たゞ費用を投じてなされたもの、みのやうに、早合點なされはしないかと存じます。私の店では之れ等の外に無料廣告を非常に有難いものとして、其のお蔭を受けて居るのであります。商賣して飯を食べて居るからは、此の有難い無料廣告の恩恵に預らないと云ふのはウツです。

無料廣告とは、簡単に申しますと、世間の評判で御座います。「彼所の品には粗末がない」とか、

「何々屋は實際勉強するやうですネ」とか、需要家の口に噂せられるのは、十回二十回の有料廣告に勝る効果があるものです。人氣や評判を高めやうとするのは、百軒が百軒さうでせう。なれど、其の希望が漠然として居りはしないかと観察せられるやうです。と云ふのは、其の方法が一向に有効的になされてないのに觀ての臆測ですが、人氣を揚げたい、好評を博したいと頻りに思ふのみで、「扱て廣茫とした此の望みはどうしたら遂げられるか」となりますと、中には人氣の集散は運だ、風の吹廻しだと主張する者もある程ですから、望むでも高い所で、手が届かないかの如く考へられて居るやうです。

でなくば、人氣や評判は自慢さへすれば求められるかの如に誤解してあるかです。或は後者に屬する人が多いかも知れないでせう。相當骨も折つて、この評判賣弘めをやつて、世間では可なり噂に上つて居るだらうと、決めて居れば、何ぞ圖らん、この自慢に據る方法は、却て人氣を悪くして、反對の結果を招いて居る。其れに氣がつかれないとは芽出たい次第で、氣を揉み、さうして勞しながら、態々悪い方へ落ちつゝあるとは、お氣の毒な譯です。吾々として黙過しては居られません。

評判だの人氣だのと謂ふものは、殊更人爲的に擴大出来るものではありません。と申して運だと

か、宿命だとか、そんな當てにならないものとは違ひます。必然的のもので、自然に放任して置きますれば、願ふでもないやうに、向ふの方から屹度持ちかけて來て呉れる仕組になつて居るものです。處へ持つて來て「手前は顧客本位の營業方針で御座います」なんか公言するから、この自然に擴大して行かうとする力を妨げられることになるのです。顧客本位と云つても、絶対に顧客本位で營業出来るものではありません。取引の上には看板を裏切ることがないとは云へないでせう。客の方でも、商店が顧客本位とは云へ、矢張り自店を本位として居る下心は知りながら、公言に背く自我的のやり方をして御覽、咎めたくなくてせう。好き噂を吹聴せられるものではありません。其れよりも顧客本位だの、獻身的だなど、言はないで、蔭ながら顧客本位を實行せられたならば、「商店は何處でも自我主義なのが普通であるのに、此の店は思掛けなく親切だ。」と感じて、依頼せぬのに、人から人へ傳へて呉れられるでせう。

人情の機微とは爰を指すのでせうか、聊かのもので、思ひ設けぬ場合で好意を受けると、嬉しくて忘れぬものです。ですから景品を添えますなんかと仰山らしく吹き立て、僅かなものを差上げるより、反物の中にコッソリと縫糸を秘ませて置く式の方が、どの位にか多くの人氣を惹くでせう。客は感情の人です。些の事にもよく氣のつくものですから、無料廣告を利用したいとならば、

要必も力他に外の力自



手近い所の店頭でなされる應接に、心しなければなりません。唯そのみで目的は達しられるのであります。其際若しも、客は何にも御存じないとして、可い加減なことを言つたり仕向けたり、お自慢をしたりしたならば、評判は消えて行くものであると云ふことを、繰返し御注意申上げて置きます。

一六一、同業間の反目競争は利益乎はた不利益乎

某の同業組合事務所では、これから、臨時評議員會が開かれる處です。

組長「皆さん揃ひのやうですから、もう餘談を止めまして、議事に移りませう。今日、臨時に御集會を煩はしましたのは、要旨を回状にも認めて置きました通り、進藤氏の脱退一件で御座いますが、其後の経過を一通り報告致します。……早川さん頼みませうか」

組長「では、私から申し上げます。前回の會合では進藤氏へ最後の勸告をして、其れでも聞かれなかつたならば、申出を承認するより外に、採る途はないと決議されましたね。で私と組長とはあの翌日でした、同氏を訪問致しまして、殆んど歎願的にも出て、色々に説いて見ましたが、先方の決意は却々堅いもので、どうしても動かすことは出来ませんでした。此方では随分考へて、秩序を立て、理義正しく訊問しましても、平常の彼の方に似ず、曖昧な雲霧の中へ話を外らして仕舞はれるので、取り止めた話にならないのです。たゞ「別段深い理由はない」の一點張りで「理由がないなら拗ねる必要もないでせう。書面の上で都合に依りとか、感ずる處ありとか、述べられた理由を聞かして頂きたい」と出ましても、「あれは文字の上の形式だけで、皆さんに騒いで心配して貰ふ程の

ことはないのだ」と云ふ意味より洩らされないものでした。永い間同じことを繰返したばかりで、不得要領の裡に空しく歸つたのであります。該交渉は正しく失敗で御座いましたが、この罪は私筆二人のみでなく、進藤氏の瓢箪銃式の應接態度にもあらうかと愚考するのです。其れは兎に角として、私等は盡すべきを盡したから、豫ての決議に基いて、脱退承認の取計ひをしたら宜しいのですが、まだ躊躇する所があり、未練が残るやうでもあり、隠される程、深い目的が秘ひで居るに相違ないのだから、如何かして真意を知りたいものだ。と思ひまして、同店と親戚以上に懇意にして居る私の友人が一人あることに、心附きましたのを幸ひ、其の人を以て、裏手から、それとなく搜らせたのであります。處が果せる哉、私達が、窃かに案じて居りました事が、不幸にも適中しまして、同氏は組合を離れて、向後大に、自由行動を採りたいと云ふ意見ださうです。脱したいと云はれるからは、其所に理由のあることは勿論ですけれども、其の自由行動が、我組合員に對抗して、競争しやうと、意氣捲いてあることが分りましたは、来るべき悪影響を恐れずには居られませぬ。是れが、第三流の仲間が三人や五人反旗を翻すのであれば、危惧する事はないでせう。なれど可なり有力な同店が、向ふへ廻つて弓を引かれるとなると、組合員各自の経営にも、相當の抵抗戰の準備も要りますし、組合でも保護政策を講じなければなるまいかと心配せざるを得ません。

よし同氏にして敵對の意がないにしろ、評議員にまで選出されてある位の氏が、絶縁せられると云ふだけでも、動搖を來しはしないかと案じて居たのですから、真相を聞いては最早同氏個人の問題でなく、折角こゝ迄纏まりのついて來て居る、我組合の基礎問題ではあるまいかと存じまして、此際の措置を如何にしたものか、皆さんの合議に俟つて決したいと、爰に御集會を煩はした譯であります。……皆さんは之れに就いて、どう思召すでせうか」

甲「……私の考へる所では、己むを得ない成行として、進藤氏の任意にさせた方が宜からうか、否、其處までも、熱して居る今日でしたら、最早同氏の意を翻すことは出來ないでありませうから、さうするより外に出方はないと信じられます。夫れが爲に業界を攪亂される虞があると云つたつて、心配顔して女々しい態度を採るならば、益々相手の意氣を昂らして、一面には此方の弱點を、明らさまに見抜かれることになりはしませんでせうか。其れよりも對抗策の講究が、肝腎の急務ではありますませうか」

一六二、成功を急ぐ血氣の勇は永續するものてない

乙「卑見は大に違ひます。進藤氏の決心は動かすことの出來ないものと、諦めて了ふのは早計である

と思ひます。同氏の自由行動を企てられて居る内意は、略察知するとも出来ませんが、謂はゞ青年の血氣で、成功を焦慮つてあるらしいですから、今こそ華々しく活躍して見せると、野心満々でせうが、熱狂的なこの元氣は、續くものではないです。現に斯う言ふ私が、十年前に経験して居るのですから、吾々は年長の立場からしても、同業の誼からしても、彼の人を徒らに苦勞させたくありません。それは同氏一人の事だから、組合としては構はないとした處で、若しも氏が盾突いて來られると假定しますか、此方は如何に優れた方寸を以て、抗争するにしても、多勢の力を持たず、壓倒するにしても、小敵ながら彼を倒してしまふ迄は、可なり歲月もかゝるでせう。壓迫の度が加はる程、反撥力は加はるものですから、思はず永引くかも知れません。猶其れが進藤氏一人の敵で、他の組合員は結束を固くして呉れば宜しいですが、さなくとも、勵行至難の賣價協定は、次第次第に内部から崩れて行くでせうし、今日迄模範的だと賞めても貰ひ、誇りもして來たこの組合は、ヒビが入ることになるでせうから、進藤氏の脱退は、絶対に許さないことにして、自他の爲に極力引留めなければなりません」

甲「だつて組長副組長の二人までが、態々足を上げて行かれ、最善を盡してさへ駄目なんだもの、此の上いくら引留めやうとしたつて、すればする程、拗ねるのは人情だから、其れに先生の一寸な氣

性なんだもの……」

乙「そ！それが速断と云ふものぢや。お二人が出掛けられた時には、進藤君の眞意が解らなかつたのではないか。分つた所があつても、想像に止まる當時で、露骨に言ひ出せないことが多かつたではないか。先生一尅なだけ正直だから話よい所もある。確かな眞相を捉へてからの今日、改めて一度交渉して頂けば、無駄にはならないと思惟するね」

長「甲田さんのお説も尤もぢやが、最後の案として残して置いて、乙村さんのお説に據つて、能ふ限りは、平和の方針が採りたいと思ひます。併し私達の訥辯では、到底意中を披瀝し盡すことは出来ないで、再び失敗を重ねるかも知れませんから、今度は全權公使の大任を、乙村さんに御依頼致したいものです」

副「賛成！賛成！！同じ者が二度目の使よりも新手に限ります。殊に再度交渉の發案者でもあり、絶對的引留めの主張者でもあり、其れだけ自信も強いやうですから、この大切な調停委員は、乙村さんを措いて他にないと斷言します。皆さんは如何です……オ！全員一致の賛成では、免れることは出来ませんよ。乙村さん！」

乙「えらひ事になりましたね。……其れ程信任を得ましたからは、私も此役目は喜んで引請けませ

う。所で、私が先方へ出掛けて何時間かかりますか、話の都合では永くもなりません、其間皆さんに待つて頂くのも如何。さりとてまた日を換へて再び集るのも、相當用事を持つて互ですから、斯うしたら如何でせう。進藤君を此處へ呼び付けて、示談をしたら……私の足許が危い時には、諸君の應援を求められると思ふと、心強くかゝつて行きます。これは多勢に無勢の卑怯の戦法ですが、どうせ解り切つた談なら、埒を早く明けたい時間經濟の打算からでもありますが」

長「來て呉れるでせうか」

甲「來ますま」
副「評議員會へは出る資格も、義務もあるのだから、其の事と言はなければ、彼の方のことですか、來られるかも知れませんね。來られなかつたら、出掛けて貰ふとして、兎に角電話をかけさせて見ませう」

乙「イヤ！ 事務員では駄目です。私に掛けさせて下さい」

一六三、同じ挑戦するなら古風々々でなく男子的なれ

副「如何でした？」

乙「案外好都合でした。スグ來て呉れることになりました。程なく來られるでせう」

副「實際を打明けずに……」

乙「否、そんな闊歩的な手段は、苟くも紳士を以て任ずる者の用ひない所です。私は何も彼もザツク balan に話して了ひました。實は今君の爲に臨時會を開いて、皆は斯くくの報告を聞いて、意外して居る處なんだ。君にあるまじき出方ではないか。どうせ知れることなんだから、男らしく理由を申立て、脱退するなら脱退したら可いではないか。組合でも君の理由が筋立つて居るなら、強ひて引止めやうとはせぬが、不得要領で、表面だけ穩かに誤魔化されては、承知出来ないではないか。君は組合が承認するもしないもない、勝手な行動を採る決心も固まつて居やうが、同じやるなら、戦を挑むなら、コン／＼でなく、堂々の陣を張つては如何か。君の底意も既に分つて居るのだから、もう秘す必要もあるまい。何れになるにせよ、吾々は君の所信を、充分に質して見たい。是非聴かして貰ひたい。幸ひ君の爲に事務所へ集つて居るのだから、と云つた調子に促しましたらね「仰せまでもなく男らしい態度を採りたかつたのだが、思ふ儘を開陳すると、組合制度を非難することになる。勢事が大袈裟になつて、嫌な噂を立てられたり、怨まれたりしても本意ない」など、逃げかけましたから、それこそ言ひ抜けだ。組合を脱しやうとする、即ち組合制度の非難を示し

て居る。組合員へ刃を向けやうとする野心は、悪評も怨恨も覺悟の前と云ふ事が、歴々と見え透けて居る。君の氣性から察しても、男らしく出たいと言はれるのは眞實だらう。眞に男らしく出たいなら、今が機會だ。主なる頭株が揃つて居る席上で、組合に對する不平を並べて呉れないか。吾々とても、組合よりも自分の店が大切だ。君の説が箇人として利益だと悟るならば、組合を棄てるかも知れない。何は兎もあれ来て見給へ。若し來られないならば、君は男ではない」とまで突込みました。之れでは意氣張上「宜しい！ 参りませう。かゝり掛けの用事もあるのですが、措いて直に往きます」と言はざるを得ないことになつたのでせう」

長「旨く乗せましたね」

乙「乗せたではありません。私は同君の愛すべき卒直な氣質を信じて居りますから、今日は一番丸裸になつて、同君と相撲を取込んで見たいと期待して居るのです」

甲「相撲も好いが、加勢の力を頼む下心があつては、勝負の程が、味方の爲には心細いやうだな」

乙「ナニニ大丈夫！ 助太刀を御依頼したのは、あれは心にもない冗談だ。全權を委任されたからには、組合の運命我肩に懸れりと自覺し自重して居る。私の胸中には、最早勝算が成立して居るのだから、而も其れが相手の意中を看破して、論じたいと思ふ腹案もあるのだから、助言などは眞平御

断り申して置くよ。餘計な添口されると、却つて順序を顛倒されたり、話を交ぜ返される虞があるから有難迷惑だ。諸君は宜しく傍聴者の積りで居て下さい。私は單身敵地へ乗込ひのが、不安なではありません。同君を呼び附けたのは、論争の委曲を、歸つて報告する煩を避けたいのにあるですから、活きた報告を聴いて居る積りで居て下さい。私は誰にも一切發言權を與へませんから、其のお積りで居て下さい」

甲「オヤ、口を封じられた譯だな。多數決で乙村君一人に任せただから、どんな壓制にも服従しなればならんな。窮屈だが仕方はない、我慢しよう。シツカリやつて呉れ！」

小使「進藤さんがお越しになりました」

一六四、理想的に組織されても組合には悪弊があるか

進「先日は態々御足勞かけまして相済みません。其節は失禮致しました」

長「出立して御馳走になりました」

副「永話して邪魔しました」

進「皆さん！ 今日！ 承ればけふは私の件で、御多用の中を御集會下さつたさうで、色々御心遣

ひに預りまして有難う御座います」

乙「進藤君！ 四角張つた口上は抜きにし給へ」

進「ヤ、先刻は……有難う」

乙「有難い〜と大層感謝して被在るが、全體何が有難いんだらう！ 皆さんの御心遣ひは君の意志に反対の方へ向つて居るのに、其れでも君有難いか」

進「え、有難いです。私の爲に暇を費して、彼是れと心配して頂いて居る以上は、感謝しなければなりません」

乙「妙だね。そして君此所へ何しに御出でなすつた？ 不平を並べる目的ではないか。不平と感謝は昔から兩立しないと極まつてるよ。形式の上皮を剝いで、改めて有難迷惑ですと、挨拶のやり直しをして置かなければ、後の本音が吐けないよ」

進「……如何にも左様だ。つい口癖の有難うが、無意識に出たのだ。やり直しも變だから、挨拶の追加をしよう。……御一同へ重ねて挨拶を申添えます。先達組長副組長の御兩氏が來訪して、懇々と御親切に仰有つて頂きますし、今日は又斯様に會合までして、私の事に氣を揉んで下さいますのは、一應有難くは感じますけれども、私に取りましては、迷惑至極の事で御座います。」

それで今日罷出ましたのは、豫て奥歯に何か嵌まつたやうな私の態度が、自分自身も慊らなく思つて居りました矢先、乙村さんのお電話に促されまして、思ふ丈けの事は一通り披瀝して、雙方合意の上で袂別を告げたいと存じたからで御座います」

長「結構です。當組合の組織なり、方針なりに就いて御不満があれば、御遠慮なく指摘して下さいなれば、悪い處は矯正もさせうから」

進「イヤ私は不平不満を並べて、組合の反省を求めると、そんな意見はないのです。そんなものがあるのですら、是迄の會議にも口吻を洩らして居る筈です。私は組合に缺陷があると申すよりも、私の店の新しく樹立した經營方針が、組合の制度と並行しないから、お暇を願ひ出た次第であります」

長「貴君の新計畫は、御差支ない限り委しく承りたいものですが、何れにせよ、お互に同じ營業の許に、同じやうな行爲を採つて居るのですから、御店に勝手の悪い組合なれば、誰にも不適當な不用な組合となつて了ひはしませんか。組合は、組合員の爲に存在して居るので、組合員に勝手の悪い組合は、存在の意義がなくなる譯ですから、全部の組合員と一致したいと理想の實現に力めて居ります。其れでも氣附かない點も、行届かない廉もあり勝ちですから、教へて下されば改善もしま

せう。貴君の新方針が如何様なものか分りませんが、並行出来ないことはあるまいと信じます。兎に角今日は、此の間の假面を脱いで、忌憚なく組合の非を鳴らして下さい。私達を眼中に置かれずに、思ふ存分に罵倒して下さい。私達は其れで却つて満足致しますのですから。……處で御意見を拜聴して居ります中にも、質問を發しましたり、組合として申上げたい事を、多勢のものが、區々に口を挿みましては、話が後や前に混沌として、時間がかかることと思ひますから、交渉委員として、乙村さんにお願ひしました。同君即ち組合で御座いますから……」

甲「吾々は傍聴者なんだ。もの言ふ口を持ちながら、發言を許されないのぢやさうだ。君！ シツカリやつて呉れ！」

一六五、談笑しながら腹の中て搜り合ひする所謂親睦

乙「何よりも先づ伺ひたいのは、君が組合を脱退しなければならぬと云ふ理由だ。深い理由がなくてはならぬ筈だ。腹藏なく聞かし給へ」

進「宜しい。蓋を取り除けて御覽に入れやう。實は、此事は近頃につた考へではないので、言ひ出す前に永い間考慮したものだ。元來私の店が積極主義を採つて居ることは、御承知の事と思ふが、

進歩的方針を立て、少しく手を伸ばさうとすれば、どうしても同業者との競争は免れない。忽ち組合の精神に背いて、組合員相互の親睦を旨とすることが出来ず。場合に依つては協定値段を破つても、新しい販路を開拓せねばならぬ。組合に籍を置いて居るからには、窮屈な規約の繩に束縛されて、行りたくても出来ない。權威あり徳望ある組長の許に、眞面目に熱心な幹部諸員の努力で、完全の域に近い當組合にはありはしないけれども、他の話を聞いて見ると、表面は如何にも親密らしく談笑して居るやうでも、互に機先を制したい、裏を掻いて遣らうと野心を抱懐して、寄合つては腹の底の搜り合ひばかりして居るさうだ。殊勝らしく條項を遵奉しとるやうな顔をしながら、「彼れは形式だ。商賣が理窟や規則通りに行くものか」で違反は是れ公然の秘密となつて居るさうだ。是れに倣らへば、或は組合員で居て、積極方針も採れないことはないかも知れないが、組合に居りながら、組合を無視する如な圖々しい事は出来ない。若し又無視するのでなく、表を繕ひながら内心で反對行動を取るのには、其れこそ要らざる氣苦勞ばかり多くて、目的の發展は思ふ程出来ないだらうと察しられる。營業税も立派に納めて商賣して居るのに、何も夫んなに日蔭の仕事をするにも當るまい。氣兼ねなる組合と縁を切つて、大道濶歩的に營業したら可いではないかと云ふことが、二三年以來頭を離れなかつたんだ、けれども一面には、私のやうな者でも、多くの組合員から信任

を得て、評議員にも押し上げられ、斯うして皆さんと顔を合はすと、張り詰めた強い気が弛む。弛んでは張り、張つては弛みして、遂々今日になつたのだ。今日になつて張りがヤット切れて決心となり、出願となつたのは、「諸君との情誼を捨て、了へ」といふ強い意志が、漸く固まつたからなんだ。交際は交際、商賣は商賣と、二つのものを區別しなければ、俺の店は是れ以上擴げることが出来ない。両者を區別するには組合を脱しなければならぬ。組合の犠牲になつて、現状に安んずることが出来るか、其れは出来ぬ。したならば發展策の手足纏ひになる組合は、棄てなければならぬ。當然の理ではないか。何を愚圖々々して居んだ。とハッキリした自覺が湧いて來たからなんだ。眞意の底の底は之れだけでお解りだらう」

乙「大方そんな處だらうとは、略見當も附いて居たが、其所まで極端な信念があらうとは知らなかつた。すると、君は何だね、組合と云ふものゝ存立して居る價值を否定して了つて、全然無用のものと観るんだね」

進「さうさ。一部分の缺點や不備を指すのではない。全部を否認する」

乙「思ひ切つた極論だね。それは、他の有名無實の組合なら兎に角、現に着々と實績を擧げて居ることとは、一般から認められるばかりでなく、全組合員が恩澤を喜んで居る我組合には當らない言葉の

やうだが」

進「實績が何んだ？ 勿體らしく仰有る恩澤とはどれ程のものだ？ なる程世上にありふれた形式ばかりの組合より優ではあらう。所謂理想的に出來て居るだけ、全體としては得る所も大きいかも知れんが、之れは共同の利益だ。頭割の分配額は喜ぶ程のものではない。其れでも無いよりは結構だとして喜ぶ人もあるだらう。皆さんは満足せられても、私丈はソンの僅少な配當で、甘んじて居る譯に行かないもの。

一六六、徳義道義に重きを置けば活氣が消耗する？

もとく組合なるものが、組織される其精神からして、私には氣に喰はないのだから、秩序が立ち、取締りも行届いて、成績が擧れば擧る程有難くない。寧ろ有名無實の組合の方が都合が好いと信じて居る。何故ならば、組合の目的は云ふ迄もなく、組合員全體の利益を圖るのだから、即ち公平を以て立つのだらう。其の公平が宜しくないのだ。諸君の如く充分に得意を有ち、たゞ外敵に侵されないやう、營業の保護さへ組合からして貰つて居れば、泰平の夢が結ばれる方は、天下平穩、事勿れくで済むであらう。同等の恩恵さへ享けて居られたならば満足であらう。なれども、私は

皆さんのやうに餘裕綽々でない。御同様の分前だけに甘じて居ることが出来ない。それ故に平均を突破して、不公平にも特別の恩恵を申受けたいと、慾深い野心を持つて居る。此慾望を満すには、公平を信條にしてある組合の支配下では駄目、と云ふことは明瞭々ではないか」

乙「では、特典を以て、君に欲する儘の利益を、不公平に與へたら宜い譯だね」

進「それはさうだけれども、そんなことは組合として出来るものか。……よしんば叶ふにしても、偏頗の御取計ひで獨り利益を貪るなんか、第一聞えが悪い。潔くない事は嫌だ。自分は何處までも、自分の腕に俟つて、特別の恩恵を求めたいのだ」

乙「勿論だよ。君は君の力で特典を進取して貰はなければならぬ。組合には君に限らず誰にだつて、儲を與へる設備なんかはないのだから、たゞ君が意の儘の活動を妨げないやうにし、而して出來得る丈け便宜を計つて、助勢でもするなら、敢て毛嫌することは無い筈だ。組合は進取的に活躍せうとする組合員の、手足を縛るやうなことはせぬ。遠慮なく發展も擴張もして貰ひたいのが本願だ。我組合は公平無私を以て自他共に任じて居る。けれども勤勉な組合員の所得を掠めて、怠惰な者へ與へるやうな惡平等は避けて居る。等しく組合員でも、報酬の分配方は決して平均でない。多くを望むて努力する者には多くを與へ。小康に安んじてある店へは分前が少い。それに君は組合に居て

は發展出來ない、發展は同業者との競争に依らなければならぬかの如に誤解してあるが、組合庇護の下で、競争もせず、優に飛躍も出來、發展も叶ふ道があるのに氣附かれないのだ」

進「なる程御尤もだが、其れは言葉の上で感心するだけのものだ。私が公平と云つたのはも少し深い意味があつたのを、説明が足りない爲に、言ひ圓められた態だが、……さうだね、如何に言つたら端的によく解るだらう。……ウンさうだ、彼の規約の第三條か第四條かに「組合員ハ互ニ親睦ヲ旨トシ、相提携シテ業界ノ向上發達ヲ企圖スルコト」とか云ふ文句があるね。兎角空文に終り易いこんな文句が、幸か不幸か、當組合には能く守り、能く行はれて居る。だから見給へ、業界全體としては、聊か見るべき向上はして居つても、組合員各自の活氣と言ふものがなくなつて居るではないか。徳義道義にばかり重きを置いた爲に、同業間に忌まはしい風聞が起きないのは、賞めた事のやうだが、情氣滿々と寝入り込むで仕舞はれては、餘り祝福すべきことでもないやうだ」

一六七、向上發展は値段の競争に俟たなければならぬか

乙「情氣滿々、眠り込むで居るとは酷い。君こそ言葉の上の争ひ氣取りで、形容澤山に出るではないか。お互は毎日遊んで居て、組合から利益の掘分けを頂いて暮して居るのではないから、到底もく

寝入り込む處か、各々に相當の心配も、努力もして居るではないか。先年の不景氣風が吹いた時にも、他地方の同業者には戸を閉める店も續出したのに、我組合員中には一人も破産者を出さなかつた。彼の時ばかりではない。以來今日迄も、事業の爲に大敗したと云ふのは一人もないのを見て、各々が個人々々で、研鑽自強して居る證據だ」

進「ぢやあ、墮氣滿々は私の失言として置いて可い。守ることに於ては君の説の如く、堅忍持久の力を養ふてあるだらうが、活氣に乏しいと云ふことは打消されまい」

乙「業界の大勢を絶えず報導したり、色々な方式を以て、事業趣味を鼓吹することに力めて居るから、決して乏しいとは思はない。これは私見ではない、獎勵の功果は統計の上にもチャンと表はれて居る」

進「フウン！あればかりの活氣か、あれでも有ると云はれて、無いとは否まれないな、然し、乏しいと云ふと云つても、比較の問題、程度の相違だ。諸君はあれ許りの活氣でも、乏しくないと思召して、より以上の活氣は要らないかも知れない。組合に居てはあれで精一杯であらう。何分廣くもない限られた天地に、大略定まつた販路——地盤を擁して、其れ以外に侵略するのは、情誼上差控へる氣持ちになると謂つたやうな謙讓の美德があつては、活氣の出る道理もなく、よし活氣があつ

ても、鼻が闖へて使ひ場所がないのだらう。いくら鼓吹や獎勵を遣つたつて、平和は心の紐を弛緩させる。泰平無事に慣れると、慣れて来ると、居眠りが襲來し易いものだ」

乙「さうか。平和は人心を弛緩させると云ふ一言は眞理だ。處が、組合員の各々が動かぬ地盤に割據して、他店様の領域を侵さないと見られるのは、善意に解釋し過ぎて居りはせんか。如何に親睦な間柄だつて商賣なもの、得意の取り遣りは何所にだつて行はれて居る。可笑しくも嬉しくもないのに殊更の笑ひ話をしながら、腹とくの中は角突合ひをするやうな、馬鹿けた女々しい暗闘はしないけれども、策戦計略などを弄して、無理なこととして、強奪的には横取しなけれども、實力を以て勉強の徳で、努力の報酬で、一軒増し二軒殖して行きつゝある。同じ組合員の中にも、數年間には衰消長の跡が、歴然と之れを事實に示して居るではないか。同業者の得意を取るのには不徳義なところだから、見合せて置かうなんかと氣を兼ねる臆病者は、百何十人の中に一人も居まい」

進「居る、居る。澤山居るよ。組合の規約が尊重されて居る間は、組合員全部が其の臆病な小心者だと謂へる。實力努力の徳力で以て求めるのは、求めるのでなくて、顧げ込んで来るのを待つに等しい氣永の話だ。一軒二軒と殖々て行くのを指折り數へて居たら、ジレッタクで堪えられない。だが如何に待遠しいからつて、規約に絡まれて居る組合員としては、此外に一步も出まい。其れ以上に進

んで得意を我有にせうとすれば、先づ親睦を棒に振らなければならぬ。賣値を引下げて、協定の約を破らなければ、目的は達しられない。進んで求めたくも、大頭株の勢力と、組合の權威に壓迫されて、餘儀なくも小さく竦み附いて居る弱者が、尠なからずあるらしい。

一六八、安價で釣られる客は當てにならない浮氣の人々

一流二流の店は信用の背景があるから、早い話が、廣告しても魅力と謂つたやうなものが副ふし、總てにやり易いけれども、三流以下は蔭が薄い。客に見縊られることが多い。大商店に對抗して行くには、値段で勉強するより外に、客を惹く良武器はないやうに思ふ。其の武器を取上げられて居るのだから、彼等弱者は自分の得意を、大勢力の下に奪はれることはあつても、羽根を伸すことが出来ないで、泣き寝入りの憫れの状態にあるではないか」

乙「これは益々以て怪からぬ言ひが、りだ。他所の組合ならいざ知らず、我組合では擁護こそして居れ、壓迫を加へるなどと、そんな弱者窘めはして居る覺えはない。君は唯一途に値段の協定して居る爲に、中小の店が力を延すことが出来ない、是れを以て壓制だと極めて了つて居るらしいが、彼の賣値の協定が、何れ程利益を齎して呉れて居るかも知れない。最初あれを實施する時に、多少の

異議もあつたが、——君は當時反對黨の首領だつたかも知れないね、舊い事で憶えられないけれど——結局大多數の利益説で實行した。案じられた反則者も數へるほどで、成績は豫期以上であると吾々は確信して居るね。反則者の其後が面白く行かなかつたのにも分るが、更に明かな大きな効は、製品の吟味が届いて粗悪の小言が無くなつた、商品一般の信用が増大して居るではないか。君は値段を引下げて競争しなければ、新方面に手を擴げることが出来ないと言ふが、優れた品を賣つて競ふことの方が、遙に堅實な方法ではあるまいか。新しい品珍しい物を賣出すとか、商品に變りがなければ、販賣に一倍二倍の努力を盡して、誠意親切で惹附けるとか、競争の手段は他にいくらでもある」

乙「道理は然うだ。さうに違ひないが、其れは随分と廻り廻い話だ。實地に當つていざ競争となつて御覽！ 得意を求めるには、何と云つても値段が先だ。客の方からしても、二軒三軒と當つて見て、低い處へ落ちて行くではないか。呉服店雜貨店などは、損をしてまでも特價品を賣出して、顧客を吸集して居るではないか」

乙「さあ、其所だ！ 値段で顧客を釣る販賣方針が、果して得意を永く繋ぐことが出来るか否か、進藤君こゝを篤と考へ給へ。値の安いのに迷はされて来る客様は、大抵、殆んど全部が當てにならない

浮氣の方々だから、今日お得意と頼つて居ても、明日にでも他店の安い札が目につけば、もう尻を向けられて居るだらう。誓文拂や歳暮賣出しなどにする呼び出しの特價品は、其れで失ふ處を序に買つて貰ふ方で償ふ商略に過ぎまい。藏さらへ、見切品を一掃する一つの方法、若しくは金融の都合で算盤を無視した亂賣かも知れない。其日其時だけの賣上増加で、當日の客を得意と見做すのが大きな間違ひだ」

進「でも、人氣が集中する。一度でも店に足を踏み込む、一度が二度三度、次第に馴染が重なるから、得意になると信じるね」

乙「多い中には、無意識的に引かれるのも、稀にはあるかも知れないが、當節のお客様は随分智慧がついて来たからな「あんなに安く賣るのは、外のもので儲ける手段ですよ」なんか噂し合つて、特價品だけを目掛けて来るのも多い。品の高い安いの鑑定がよく利くから、餘り乗つては來ないだらう。本町の松崎屋さんを見給へ、同業者は軒を並べて旗幟で、賑々しく淺薄な賣出しを行つても、平生と變りなく澄し込んで居るが、他店の廣告で誘ひ出されて、彼の店へ流れ込むのも多いと云ふ話ではないか。吾々は松崎屋さんが「私の店では年が年中賣出しを致します」と廣告された經營振りに、つくづく惚れて居るんだ」

一六九、價格引下の競争は共倒れて其上需要家も喜ばぬ

進「私の目的も其處にある。つゞまりの話は、松崎屋さんの年中特別大安賣を學びたいと云ふに歸するのだ」

乙「違ふよ。同店は君のやうな安賣競争主義ではないぢやあないか」

進「否、違ふよ。安く賣るから、繁昌して居るに相違なく」

乙「さうは、安くもあるのが、繁昌の基因となつて居るが、其の外にも理由はまだある。同店の廣告を見ても、値段を標榜してないのにも分らう。同業者と價格を以て競争するやうな様子は微塵もなすそらだよ」

進「夫れは營業が異なるだけだ。先方の商品は多種多様で、甲の店乙の店との比較が取り難いから、競争的態度が外部へ見えない。吾々の扱ふ商品では、種類は尠いし、大體が定まり切つて居るから、素人でも高い安いの見分けが直つく。柄や型で紛らせる品でないだけ、競争の旗印が目立つのだ。是れは如何も致し方がなす」

乙「ではどうあつても、君は廉賣主義で以て、販路擴張を行らうと期して居るのだね」

進「左様！是れは最早私の理想として、覺悟となり、動かすことの出来ないものになつて居るんだ」
 乙「動かすことの出来ないものを動かさうとするのは、此方の無理だから諦める。が併し君は是が非でも動かないと云ふ意地づくではあるまい。勘定づくからの決心だらうから、冷静に算盤探つて見給へ。私が是れから讀み上げて見るから。宜しいか、君は爰に年來の宿望として居る處の組合脱退をやつて、價格引下げを唯一の武器にして、多くの仲間を對手に力戦するとする。何程の引下げをやるかは、君の胸算にあることだから分らないが、假に五分額を落とすとする。客は少しでも安いのを望む、五歩は三步でも安い方へ傾くのは勿論だ。處が侵略掠奪の災にかゝり掛けた仲間は、君がなす儘に任して、得意の失はれて行くのを他所事の如に、呑気に黙視して居るであらうか。組合へ申告して、引下げを強ひるに定まつて居る。此際若し組合が、其れを許さないならば、打撃を蒙る組合員は、脊に腹は代へられないから、君の後を逐ふて脱退してまで、引下げて應戦するだらう。さうなると一人が二人、二人が三人、廉賣主義者が多くなるにつれて、競争の空氣は追々に業界に擴がれば、何れの組合員にも多いか少ないかの影響を受けるであらうから、組合でも打棄て、置れなくなる。五分の引下げを公認する。すれば君は又更に三步乃至五歩の再度引下げをするであらうし、組合も相應して落さねばならぬ。君は組合が寛容の態度を採つて、自由行動を氣儘一杯にさせ

るものと、氣の好い豫算でかゝる積りだらうが、左様御都合よくは此方が恕さない。挑戦に應ずる相當の手段は言ふ迄もなく採るから、君が落すだけは何處迄も後を跟いて往く。但し損が行く所になれば、手を引くかも知れないが、尤も組合が昨秋から改正協定して居る賣價は、決して高い相場ではない。組合が賣價を協定すると云ふことが、或る種の機關の如に、暴利を食ふ目的でないことは君も充分承知だらう。そんな意味があつて、過分の利益があるものなら、是迄に働行が出来て居ないだらう。全く餘地がないのだから、此れから五歩も一割も引下げられたなら、各自に店の維持が出来なくなる。如何に君が腰強く持久の準備に棄て金を積むでかゝつても、外に利益を求めることが出来なくなり、引合はなくなれば、自然の勢として、内に誅求を向けるであらう。原料に工賃に絞れるだけを残つて、安く仕上げることに工夫するから、品物は精選の吟味のと云つての間がなくなる。「賣れたつて儲からないのだ」と云ふ頭で居るから、お客様に有難い感じも持たなくなる。遂には勞力を吝む、經費を吝むから、結局は需用家も不平を唱へ出すであらう。……
 どうだ？御名算の答は？」

一七〇、薄利多賣主義は求めて敵を作り自ら傷く

進「……答案を述べる前に訊ねたい事がある。外でもない、只今の貴説に據ると、値段の競争は弊害あつて、何等の得る所もなさそうだが、すると何だね、君は薄利多賣主義を全然排斥するんだね」

乙「全然唾棄したいとまでは思はないが、どうも感心しないから、まあ賛成しない方だらう」

進「だから——互の思想が根本から背向けて居るのだから、話の合致點が出て来ない筈だ。私は順序として此の薄利多賣主義の利害得失を糾さなければ、正しい解決は附かないと思ふ。君は何故に之れを斥けるか、其の理由を聴かして貰ひたい」

乙「理由か、理由は一言で盡くせる」多賣主義は業界に澤山の敵を作る。競争する。草臥れる」之れで充分だ」

進「一口で片付けて了ふとは暴だ。……宜し。其れなら私から解説しよう。君達は皆君子聖人だから敵を作るのは徳を辱す也で、避くべき行爲として居るだらうが、自分等は商人だ。商人が敵を懼れて居た日には、伸びる處が、萎縮して仕舞はなければならん。澤山の敵を對手に攻戦してこそ繁榮は得られる。是れこそ世間に誰一人として異議を挾む者もないではないか。次に競争をすれば、必ず「草臥れる」ものと斷定を下して居るが、競争して両者が草臥れるのは——已むを得ないが、俱に傷つき、共倒れとなるのは、さう多くはない。優勝劣敗の法則に支配されて、一方に落伍者が出来る

代りに、一方には必ず征服者が興る。此の戦闘は、資力の多寡にばかり據らないと思ふ。最後の勝利を期して努力する薄利多賣主義に據つて、相當の強敵からでも、終には持て餘される店となるのだと確信する」

乙「大層な元氣だね。全く意氣天を衝くの勢だ。其れ丈の勇猛心が續くならば、御同意して成功を祈るが、昂奮の熱は兎角冷め易いものでね。一年経ち二年過ぎると、最初の元氣は何處へ這入つたか、引出さうとしても出なくなるものだから、其邊も見込んで豫算を立て、置くが可いよ」

進「御注意迄もないことだ。今の元氣はまだ假りのもので、愈々競争場裡に立つてからが本物だ。妥協や握手をして居ると、活氣が何處へか姿を隠すが、好敵手が多ければ多程、絶えず刺戟を受けるから、何年経つても此緊張の氣は強まるとも、弱ることがあるものか」

乙「それなら安心だが、今度君の店の主義と定めやうとする薄利多賣方針は、何れは品を落して、粗製濫造の悪評を招きはしないだらうか」

進「其點は多少案じるが、案じる丈に十分の監査もやる積りだから……」

乙「積り位では駄目だ。イヤ積りが確とした決心でも駄目だらう。元來が薄利多賣と云ふ奴は、値段ばかり先に立てるもの。如何に品吟味を八ヶ間敷くして居ると、自分自身では思つて居ても、元期定

を切詰めるから、何日とはなしに其方を軽く視るやうになる。此主義と良品の販賣が兩立するものではないのだから、吾々販賣店でさへも、仕入に其の方針を探ると、製造家や問屋から、主義に合ふやうな、實質よりも外觀の好いものを、提供して呉れるのを好ましく受けるやうになるのだから、製造業者が君の如な考へになつたら、猶の事早く悪い病にかゝるだらう」

「黙つて聽いて居れば、サンザ勝手な理窟を並べましたね。してお手前の暴利少賣主義にはどんな有難い處があるのでせう？」

一七一、顧客が許す限り精々お高く賣る方針を採れ

乙「暴利少賣主義とは面白い。聞えは悪いが、言ひ方はどうでも可い。御所望に任せて、其の有難い所を、御得心の行く様に説明な致さう。誤解を防ぐ爲に前以て断つて置くが、同じく暴利と謂つても三割五割乃至八割、九層倍も暴利なら、三步五歩の口銭に甘んじて居るのに比較すれば、一割二割儲けても暴利だらう。一口に薄利だと唱へても、其實一割二割の利益をセシメて居る店がないとも云へぬ。だから一割を儲ける暴利もあれば、二割を占める薄利主義もあり、率の高下で暴薄を區別することは出来まい。——念の爲にも少し詳しく述べると、果實屋が腐りスタリを見込んで、初め

同位値に賣つて置いても、つゞまりの勘定で一割にもならないこともあり。洋品店が五割をかけたも、流行の早いものでは、結局損することさへある。かと思ふと、金高ものを扱ふ卸商では三分の手數でも……」

進「モシくもつと簡単に願ひたいね。平凡を通り越した愚論に落ちて居るやうだよ」

乙「もう一寸だ。分り切つたやうでも、順序的に聞かせて遣らぬと、君の頭に入るまいと思ふからさ。侮らずに聞き給へ。君は營業の性質に據つて、利率が違ふのを愚論と嘲る程平凡の事に考へて居るが、商賣柄が異ふから此の比較は當を得ない無用だ、とは言はせないよ。同じ種類の商品を扱つて居る仲間同志でも、甲の店は品質本位で、原價に惜まらずかける。乙の店は値段本位で、手の抜けるだけ手を抜いた品を仕入れるとしたなら、甲の高く賣るのが暴利で、乙の廉賣を薄利と謂ふのだからか。私が暴利の命名を甘受して居るのは、高く賣らねばならぬ、其れだけの理由があつて、至當と認めて食ふ暴利のことだから……暴利々々では語弊があるな。矢張り言換へる……さうだ君の安賣主義に對する、此方は高賣主義とでもして置かうかね。この主義は顧客が許す限り精々高く正札を附けるだ。賣價に充分の餘地があるだけ、充分に品物へかける。當世は値の安いもの程手が出し好いとか、足が早いとかで、實質や内容はどうでも、唯々見て呉れの好いものを、賣る主義が流行

るさうだが、需用家と謂ふものは、安からう悪からうの道理を知りつゝも、使ふ時には忘れて、値の安かつた事は棚へ上げて、品物が案外悪かつたの弱かつたのと、不平不満を洩らして賣附けられた店を怨むものだ。高賣主義は初めの取り着きで、躊躇される客もあるけれども、たゞ金を出される刹那だけの事だ。この瞬間のことは、さう何日迄も憶えられて居るものではない。高いから良いのは當然なのだが、爲によいものを賣つて置くと、使ふ間中は何日々々々でも喜んで貰へる。「彼の店の品は親切だと信用して呉れられ、悠久の得意になつて貰へるんだから、此の位有難い」とはなによ。君でも何れ経験があるだらう、お爲に良い品を願つた時の氣持ちは、如何だ？「此の間のは好かつた」と賞められて、嬉しいと思ひしたことはないか」

進「好い氣持ちの経験より悪い時が多いね。客は却々褒めるものではないよ。腹では好いと知りつゝも、何かの端に難癖を附けたがるものだ」

乙「見切品の合意取引でさへ、後から小言が出るだらう。缺點は値の安いので黙認して貰へても、難癖の出さうな品物を賣るのは、餘り心地のよいものでもあるさ」

進「それはさうさ。誰だつて小言の來ない上等品ばかりを、扱つても見たいが、夫んな理想ばかり持つて居ても詰らないではないか。「精々お高く賣りた」とは蟲の好い希望で、需用家は品物の善惡を

見ずに、價格で以て門前拂ひを食はされるだらう。何と云つても値腰の安い方が、忽ち歓迎せられるんだから仕方がな」

乙「困つたね。さう譯もなく打消されては。…私の話には少しは深い意味があるのだが、汲取つて貰へないかね。」

一七二、懐の豊かな客筋の好い方面へ鼻を向けるが得

君は總ての需用家を、一律に見縊つて仕舞つて居るから、私の眞意が徹しないのだ。顧客とさへ謂へば悉く値の安い品に、目を注いであるものと定めて了ふのが、大間違ひではなからうか。粗惡の品に懲りくして「値は高くても良い物に限る」と云ふ聲が、追々に擴がつて行きつゝあることに、耳が向かないのであらうか。「手前の品は他店よりお高いかも知りませんが、値段だけは原にかけて居りますから」と説明すれば、却つて「高からう好からう」と合點して呉れられる顧客も随分と激増して居るよ」

進「でも、値段の高い安いを云爲しない客は、氣儘が多いだらう。品物の吟味が嚴しいだらう」

乙「だから充分に利益を頂くんぢやないか。安く仕入れて高く賣る式の暴利は大々的反對なのだから、

需用家が「何々屋の何品」と評判を立て、呉れる迄に、製品には全力を傾倒するし、營業費だつて潤澤の支出が許されるから、設備でも、待遇でも行届くと云ふ譯だ」

進「贅澤な話だ。つまり君の高賣主義は、生活費などに届かない客しか相手にならないやうだね」

乙「まあさうだ。だから客筋が非常に宜しい。商ひがしやすい。同じ金儲けに苦勞するなら、豊富な社會を對手にしなければ損だとも謂へる」

進「姑息の方針を採つて、陰氣な商賣が好きなのは、其れでも満足だらうが、吾々の如に將來へ望みを掛けて、これから出發せうとする者には範圍が狭い。需用家の大部分は中流以下ではないか、無限支出を許さない所の、經濟的の勘定高い人々ではないか、廣く販路を求めて、多く賣捌きたい吾々は、此の方面に着眼せなければならん」

乙「私だつて中流階級に目標を置いてるよ。高い品を買ふ人即ち不經濟と云ふのは皮相の見だ。經濟的の人は「安もの買ひ」の誹を受けない、結局徳だと知つて、高賣屋の爲めの品を買ひに来る。此間も去る店先で聞いた事だが、客の一人が「随分器用に安くしたものだ」と褒めると、連れの客が「駄目だよ、ジキ參つて仕舞ふよ、そんなものは、僕一度で懲りたと斷念させやうとする。店員の曰く「お價段の割合には持ちますです。安いから新らしいのを再々代へた方が宜からうと仰有つて、皆

お購めになります」とさ。なる程、一時に出す金を何回かに割つて出す方が出し易いのだらう。然し其れは目前の勘定で、つまりは損の事だと、早晚氣が附いて、漸次には我畑の客となつて行く。理智の人が殖へつゝあるだけ、吾黨の勢力が加はつて居るに相違ない。君は廉賣を一轍に信じて居るが、主張する所を先づ實行して見給へ。數でこなす主義は、忙しいばかりで、賑かに騒ぐ割に儲からない。其の上不快な報告が到來するばかりで、何年経つても定まつた信用が得られないと云ふことを痛切に覺えるだらう」

進「勘違ひされては迷惑するね。多賣主義にも色々あるだらうが、私の主張するのは、組製品であれ、濫造物であれ、何でも構はない賣れ〜と云ふ類の多賣方針ではない。品質を悪くしない條件の許に、能ふ限り低廉に捌く、所謂安くして良い物を供給するのが主意なんだ。君こそ安く賣ると云へば、一も二もなく、組悪な品にして仕舞ふ速斷的の僻見を持つて居る。良い品と云ふものは、原料や工賃に金を惜まざなければならぬものと、一概に規めて居るから、餘計な處へ迄、要らざる手間をかけて、不生産的なこともやつて御座るやうだが、吾々は極力無駄を省いて、需用者の嗜好に適ふ程度、實際の用に便して、小言の來ない範圍内で、出来る丈け生産原價をば安く揚げさせる工夫に力めたい。したならば、販賣上の競争にも勝てるし、「實際に勉強して居る」との聲價を博し

こそすれ、別段信用を墜す心配はないと考へる。

一七三、目立たしき活躍をするには數てこなす主義

販賣力が廣大になつて、取引が多額に上れば、製造元でも問屋でも、割引が多い。何彼の便宜を計つて呉れる。製造販賣であれば、諸原料を纏めて買入れる、其の上経費諸掛りなどは、規模が大きくなる程割安に上る事は、顧客の側にも認めて貰へるほど、平凡な商理ではないか。如何に非難されても、新時代は、數てこなす精神がなくては、商賣らしい商賣にならない。暢氣々々と、商賣の出来る世が来れば兎に角。さもない限りは如何に辯解されても、高賣主義なんて、姑息極まる經營法だ。「少く賣つて多く儲けたい」とは正しく横着主義だ。だから忙しいのを厭ふのだ」

乙「待つたり〜。罵詈譚言も蔭口なら聞通されるが、面前では許されない。誰が少く賣つて多く儲けたいと云つた？何日そんな言を爲したり。忙しいのが嫌だと云つたのは、朝から晩までテンテコして、無駄な仕事に醒醒して居る店が、よく眼につくから、彼んな徒勞なら御免蒙り度とするのだ。姑息々々と云はれるが、私は隱居的の、引込思案を忌避して、大に廣告もし、少しでも多く賣りたい、無駄のない忙しい活動をすべしと云ふにあるのだ」

乙「何だか、矛盾撞着を來したやうだね」

乙「それは私の説に罪はない。矛盾した君の耳が、矛盾した聞き方をして居るのだ。曲げて聽いて呉れては、面倒が起ると思へばこそ、前提を喚々しいまでにも述べて置いたのだが、…ウんさうだ。高賣主義と謂ふので、曩に斷つて置いたに拘はらず、矢張り誤解を呼ぶのだらう。言ひ方は何でも宜いと思つたが、さうでない。改めて…「品質第一、價格第二主義」と名附ける。これなら、多く賣る希望を持つても、其の爲に忙しく勉めても、差支へないだらう。其れから序だから、これも變に解釋されないやうに念を押すとくが、高く賣ると云つたのは、新命名と同時に取消しにして貰ひたい。イヤ二枚舌ではない。價が高いと云つても、相當の實質を持たして初めて、價値だけに賣る主義なのだから、決して高いとは云へない。不當の利益を貪るのでないから、他の粗惡品を安く賣つて居るのよりも、勉強して居ると謂へる位だ」

乙「其の位のこととは、訂正されなくても承知して居るが、いくら君が廣告して力んでも、大した事はあゝるまい。價格第一、數てこなす主義には、遙に大きな發展力の要素が、含蓄されとるのだから、勢力は氣の毒ながら此方の手に集中するに定まつて居る。僅に一例だが、東京の或る場末の漬物屋に、毎日午前中時間を限つて味噌を賣出す。其れが一切秤を使はないで、三錢五錢と望まるゝまゝ、

に、目入分、手心で、サツサと無頓着な賣り方をする。だから多いこともあり、少ないこともあるさうだ。けれども少い時でも、他の店より少ないことはないさうだ。轉々變り通すから「新しい、美味しい、安い」と云ふ評判が立つて、遠方からも出掛けて来る。毎朝店前は車の通行も出来ない程、押すなくで詰り掛けて、大變の騒ぎ、混雑は一通りでない。其んな賣方しては損こそ行かね、儲からないさうだが、日々數十個も空く、十貫目樽が残る丈けでも、財産を殖して行けるさうだ。これは卑近な一端に過ぎないけれども、我主張の存する處を穿つて居ると思ふ」

乙「君が漬物屋を引合に出すなら、此方でも一例を擧げる。日本橋の海苔店は軒を並べ、番頭小僧客待ち顔である。足一歩入れれば即座に調ふにも不拘、其んな多くの店の前を通り越して、腰を掛ける所もない迄に、客が集めて待つて居る或る一軒へ足を止める。そして其の客の中に加つて入口に立ち順番の来るまで、貴重の時間を過してまで、求めて行くは、何を教示して呉れるのだらう。安い海苔は近所の乾物店にも澤山あるのに、態々電車に乗つてまで往くのは……」

一七四、品質第一の東京主義と價格第一の大阪主義

通「其處まで品に評判が立ち、店に信用がつくのは、容易なことではあるまいが、値段の方なら直に響

くから、事が早く運ぶと云ふものだ」

乙「早い代りに、折角の得意が外れるのも早いだらう。安賣の競争者は到る處に出来易いから、値段で迷はされる客は腰が軽いから。其れに引換へ品質本位は、早速に認められないこともあるけれども、廻り遠い方法だと思ふのは、ホンの初期丈だ。人から人へ傳はるから、鼠算的に知れ出したら早い」

通「薄利主義だつて、人氣が擴まるのは同じ事だ」

乙「否、一度得た客は離れない、根強いのが同じからざる所だ」

通「何と云つても活氣充滿して大いに發展するには、是れより外に策はない。繁昌の基礎は薄利多賣薄利多賣」

「何と云つても永久の繁榮策は品質第一主義……」

通「どう……」

長「まあ、双方共に静まつたり。水掛論は傍聽人も迷惑するから、感情に激せず、穩かに討議さつしやれ——差出口ちやが——承つて居ると、御兩所の説に對等の道理があるやうぢや。進藤さんの薄利多賣主義にも一點非難することが出来ないし、乙村さんの品質本位も我意を得た主張ぢや。何方にも十二分の根據があつての理窟だから、兩雄火花を散らされても、川中島の戦ぢや。果てし

の着かない勝負は、五分々の分けか、預りにしては如何だらう……と云つたのでは、お二人にまだ御不満があらうから、私に結論を下させて頂いて、各々得心して貰ひたい。愚考する處を簡潔に述べるなら、進藤さんの意見を大阪主義、乙村さんのを東京主義に譬へるが、一番早解りするかと思ふ。即ち大阪が今日商工業の中心市場となつて、夥しい商品を吞吐して、隆々の勢を示して居るのは、進藤説を立派に表現して居る證據ぢや。それから又東京の製品が「優秀である、親切だ」との好評を得て、大阪側でも「東京製」とさへ言へば、高くても歓迎せられて居る信用は、動かすことが出来ない。是れ乙村説を象徴して居るのであつて、私だけではない、誰に云はせても、大阪主義が可くて、東京式は後れてるとも、東京主義が着實で、大阪式は不可いと斷言するものはあるまいと信じる。畢竟之れは需用者が一樣でないからで、謂はゞ畑が違ふのだ。顧客に大阪風を歓迎せられるのもあれば、一面には東京派でなくては納まらぬものもある。夫れ／＼好む處に據るから、兩者共に結構な主義であつて、相侵さなくても對立並行して、何方も道を異れ、一つ目的の發展は遂げられるものに相違ない。……簡單過ぎて不徹底なら、もう一言付け加へるが、爰に菓子商があるとする。二つの主義の何れが適當かと尋ねるならば、私は何れでも宜しいと答へる。乙村説を採るなら、上流家庭向の茶用もので成功するし、進藤説に據るならば、中流下流の需用を本位と

して掛物だとか、進物用に力に向けて繁昌する。同じ菓子舗でも、見本一皿づゝしか店へ置かない上品なから、蠅取りを鼻先へ備へ付けて居る底に到るまで、色々様々があるが、各方面を目的として、何れも存続し、相當に營業して居る。是れに依つて之れを觀ても、お客様の階級や嗜好は、三段も五段にも、乃至八段十段にも分けて見るべきで、其れを全部我有にせうとするから、慾張りが強過ぎて、どつち附かずの曖昧主義で失敗するのぢや。客筋を確めて、其れを本位として、其れに會ふやうに旗印を鮮明にして、一つの主義を終始一貫するなら、是れ以上はない。お二人さんの諍ひも此の邊で止めては如何です？

一七五、競争は進歩發達を促進して呉れる唯一の力

それよりも肝腎のお話を徹底的にやつて頂きたいものです。前刻未解決の儘になつて居たやうですが、競争可なり、不可なりの利害得失の論評を。……乙村さん願ひませう」

乙「さうでした。主要點を外れて、どうやら岐路へ這入りかけて居りました。進藤君！ どうかね？

組長のお話には二の句はあるまじ」

進「全くだ。兩成敗の結論は公平の御見解だと思ふから、薄利多賣を力と頼んだ武器も納める」

乙「すると武器がなくなつて白旗を掲げる？」

進「ナニ。武器の用意はいくらでも、心配なした。延ばして置いた答案をこれから申し上げやう。君が「競争は値段に引下げつこになつて、敵も味方も馬鹿を見るのが落ちだ」と言つたのには、或る點までは同意する。然し其の一部分の弊害を以て、競争を頭ごなしに排斥するのは、恰度河豚は毒があるから、食べないと云ふのと同様で、毒を捨て、料理さへすれば美味しいものを、無闇に「恐ろしい恐ろしい。毒だ／＼」として、一概に忌避するのではないかと察しられる。君は悪弊ばかりを大きく見て利益の方を全然無視して居る。競争の利益は此所で述べ立てる程でもないぐらい顯著な事だが、御都合上も忘れになつて居る様だから、要點を摘み出すが、競争は進歩発展を促進して呉れる唯一の力である。競争あればこそ新しい發明も出来、製品の改良も行はれ、方法の工夫、研究、努力は、皆之れから生れるのではないか。若し競争と云ふものがなかつたならば、今日の文明は來ない。社會は退化し、墮落し、沈澱し、腐敗するであらうし、また……」

乙「もう澤山々々！ そんなことは社會政策の書物でも讀めば、もつと詳しく解るだらうから、抜きにして、適切簡明にやつて貰ひたいものだね」

進「……適切な積りだが……」

乙「競争の解釋が廣いから、話が迂迴的で時間がかかりさうだ。廣義に見るなら競争も一種の競争だから、問題を大きくしては却々解決が手間取れる。だから此處では、競争を商業界に限つて、狭く説いて貰ひたいものだ」

進「さうか。宜しい。商店間の競争でも同じことで、互に緊張した氣分が、何日も活々と満ちて居る。弛みかければ刺戟され、激勵されるから、事業に熱心ならざるを得ない。熱心に經營すれば是非向上する。扱ふ製品でも然うでないか、獨占的のものは改善せうともせぬ。反して競争品が出ると彼一步、我二歩、彼三步、我四歩で智囊を絞るから、洗練された品が普及することになる。……多く説かなくても一斑で全豹が推して貰へるだらう。「競争は向上發達の母である」ことは、否定するものが愚迷を笑はれはせんか」

乙「笑はれても可い。馬鹿とも阿房とも呼ばれても可い。吾々は所謂賢い人の眞似はしたくない。賢い人達は何れ同業者が御得意を掠めに來られるのを、油断なく警戒するのが、緊張した氣分になれて心持が可いのだらう。又得意を取られるのが刺戟劑として有難く、其れを取返し、進んで敵地を侵して力戰奮闘するのが、愉快でならないのだらう。猶防禦攻撃の計畫策略に巧妙手段を弄するのが經營法の改善進歩と思召してあるのだらう。けれども、吾々は其んな賢い遣り方は習ひたくない。

其れは、才智が足りない、根氣が乏しいからの負惜みからではなくて、戦を挑めば、對手がよし弱者でも、無抵抗で負けては呉れない。死物狂ひで抗するから、假令勝つても多少の傷は免れまいと知るからだ。眼を光らせ、肩を凝らし、汗水流して喧嘩までしなくても、身に寸毫の負傷もしないで勝つことを識つて居るからだ』

一七六、敵視の焦點となればアラが大袈裟に表はれる

進「然らば、戦はずして勝てる秘訣を承はりたいものだ」

「塚原ト傳ぢやないが、無手勝流の奥義を授け申したならば、君も競争主義を棄てるかね」

進「虚構の説でなく、理窟の上ばかりでなく、實際に間に合ふことなら……」

乙「諾し来た！それ丈けの言質を貰つて置けば、君が首肯くまで、談じて見やう。不可解の點は遠慮なく反問して呉れ。但し解つて居ながら揚足取することは眞平だよ。……順序として競争は何故避けなければならんかと云ふことに就いて——値段の争ひから起る弊害は既に述べたから——もし少し附け加へて置きたい。失敬だけれども、手短かに説明したいから、又もや假定を君に藉りよ。爰に君が一敵國の陣を張るとする。さうなれば君の店一箇を中央へ圍んで、多くの同業者の眼が注がれる

だらう。尤も仲間の事だから、他の方面でも無論衝突は免れまいが、組合員同志であつたら、何れか可い加減にして、讓歩するし、殊更と挑みかゝつても來られず、自分の店にさして影響さへ來なければ、同業者だつて、憎くて堪らぬと云ふことはないものだ。品切れの際などは融通し合ふたり、或る種の仕入れには共同購入して、何割かを利するなど、便宜が得られる位のものだ。處が君の横暴……と云つては悪い、大々の飛躍の爲に、大切な地盤を荒される、打撃を受けるとなると、忽ち各自の飯の種に差障りが起るのだから、君の店憎しと睨む多くの眼は、君が經營上の一舉手一投足にも、絶間なく隙間なく監視することになるだらう。差支ない事をして居るのでも、悪意に見做すであらう。些小の事でも過大視されて、仰々しく觸れ立てられるであらう。怖れる程の事ではなかつたと後では知れても、其の當時では、敵の動作は殊の外大袈裟に眼に映る。裏を掻く神謀鬼略でも、立所に看破されるであらう。八方の敵に應酬するには、食事さへも落着いて味はれなくなり、睨まれて居る心地が休まらないで、擴げようと力める繩張りや、兎角局限されるやうなことになり、後には逆襲を受けて、壓迫を招きはしないであらうか。茲に到つては叢蛇の悔を見るかも知れないだらう。一方多くの組合員の方では、底に怨みを抱いて居るから、噂する悪評には中傷が交つて居るかも知れない。でも、多數の口から傳はれば、事實にされて仕舞ふであらう。反對に君が

同業者を罵倒して見給へ、聽者は君の前でこそ、跋を合はして同感らしい表情を呉れても、腹の中では攻撃される對者の方へ、同情か飛んで居るであらう。競争となると同業者を呪ふ心持が自然に現はれて、悪口が出るものだ。店員などでも、敵愾心からして、極端な中傷誹謗をやりたがるものだ。が、しかし、此の同業者を非難攻撃するのは、天上向ひて唾すると同じことで、自分に戻つて居る。是敵の廣告をしてやるのだと云ふ道理は、一通り誰でも御存じの事なんだが、……自家を辯護するさへ曲直を明白にする目的が、反對の暗い方へ注意を呼んで、無い腹を探られる位だから口を極めて敵の店なり商品の缺點を擧げて辯難し、悪に陥れんと、焦れば焦る程、自分の方が穿へ陥ちて居ることを知らなければならん。他人を嘲罵する者は擯斥される。人をよく賞める人は何所へ往つても好かれるものだ。商賣して居れば得意先に好かれねばならぬ。好かれるには他を褒めなければなるまい。と云つて嘲笑の意を以てヘナブリ的に賞めるのは、聞く人に中傷よりも一層悪感を與へるから、其れには口先ばかりでなく、衷心から對手を愛しなければならん』

一七七、仲間を商賣仇と睨むよりも友達にするが賢策

「敵を愛せよ」か。先づ洗禮を受けて、基督教徒にでもならなければ、商ひの本職を廢めでもしなけ

れば、私等には其んな蟲の好い人間になることは出来ないだらう。他を惡罵することが、結局自分を傷けると云ふことだけは分つたが「敵を愛せよ」が不可解だ。同じ商賣して販路が一つなら、一般に謂ふ商賣敵で、自然睨み合ふのは、不思議でも何でもないぢやあないか、此場合敵に同情して、讓歩ばかりした日には……」

乙「さあ其の所謂商賣敵が問題だ。君等が同業者即ち敵だと見做すから、挑み合ひも、掴み合ひも初まるのだが、吾々は「同業者即ち友だ」と観るのが穩當だと心得て居る。同業者が多ければ多程、業界の強みで、就中有力な店が世間から認められる。需用を喚起して呉れる。其れは全體の仲間に利益を分けて呉れて居る。事業の基礎も保護してある。社會對業界の廣い意味から、何日とはなしに人知れず、裾分けして貰つて居る此利益を考へて見なければなるまい。考へよと云つても、今の君の頭では「そんなことは」と受付けて呉れないかも知れんから、二三の例を引いて得心して貰はう。一郊外電車が遊覽案内の廣告をしたならば、其の電車へしか人出がないかと云ふに、然うでない。廣告しない他の電車へも、遊覽客が殖へるのは、旅行熱や散策趣味を鼓吹して呉れるからではないか。一町内へ同じ種類の店が軒を並べて居れば、「何品なら何町へ往かう」と、遙々遠方の顧客を引寄せて居るではないか。先年の議會に簡易保險の提案があつた時の事さ、政府で經營されては、而

も全国の郵便局などで、手軽に引受けられては敵はないと、保険界では非常な恐慌を起して、堂々たる會社が、擧つて大反對したものだ。處が反對の効もなく遂に實施された。實施されて相當に成績が擧つて居る。したなら、各會社側は豫期した打撃を蒙つたかと聞くと、打撃處か、以來却つて好況で、新契約が激増して居る。全く思ひ掛ない結果ぢやさうだ。是迄保険の勧誘と云へば、萬人様に毛嫌ひして、無暗に排斥されて居たものが、政府が必要を認めて創める位だから、なる程明日も知れぬ命のこともあるし」となつて、勸め易く、動き易くなつたさうだ。「麗々しい廣告看板を幾萬となく全國へ掲げて、保険思想を醸成して呉れた間接のお蔭は、感謝しなければならんことだ」と某會社の重役の話も、吾々に適切な教訓を示して呉れるではないか。そののに、同業者を敵視し、呪咀し、壓倒せうと努めたり、撲滅せうと祈つたりして、獨占や壟斷を望んでも、其んな無理は許して呉れるものではない。世の中は廣い、需要は無限制的だ。「範圍が極まつて居る、販路には限りがある」と云ふのは、其人の眼界が狭いので、世間が狭いのではない。そんな人は多分、仲間が殖えれば、夫れだけ需用を増して居ることに氣が附かないのであらう。新規の開業者が手近に顯はれると、忽ち賣上減少の取越し苦勞するのは、斯種の人だ。俗に「尻の穴の小さい人」と名附ける口だ。親の遺産の分配なら、頭數の少ない程、當りが可い譯だが、此方は目錄に書上げられた丈

けの財産とは、大に譯が違ふ。限度と謂ふものはないのだから、漁船の連れが多い程心強いではないか。然るに人には取らずまい、我獨り旨い汁を吸はうとするのは、恰も大河の流を、手で堰かうとする如なもので、憫笑すべきことぢやあなからうかね」

進「驚いたね。随分前から用意してあつたと見える。さうした論據で押寄せて來られては、突込み隙もないが……待てよ……「同業者を友とせよ」……之れは解つたが……それでさうなると、君の言ふ如く沖の魚を漁どるやうに、無限に需用を喚起することは出来ないのだから、現状維持に安んずるより外はない事になるね。さうなると、手も足も伸すことは出来ないやうに思ふが……」

一七八、需要は無限制的也、餘地が無いと啣つは眼が小さい

乙「無限にとは言はない、無限的にと申しね積りだが、無限と無限的との差は、一寸紛らはしいから、細しく説く。吾々が扱ふ商品は生活上の必需品である。實用的にせよ、贅澤的にせよ、客に取つては必需品である。人間の必需品を商ふ限り、人間が地球から絶滅しない限りは、無限の需用もある。尤も時世の變遷、人心の嗜好、流行の推移で、同じ物では受けないから、變へては行かなければならぬが。そんな時間上——年數に伴ふ無限では、得心して貰へないから、一箇月とか一年間の需用

には限度があると云ふ。現度はあるには相違ないけれども、この限度は、廣い世間の莫大な消費額で、吾々の小さい眼では、殆んど無限的に見える。其所へ一地方で吾々が勢力を扶植する區域を限ると、初めて限度が或る程度迄はあるものとなる。つまり範圍次第だ。一地方の町村に限れば限度が生じ、縣下に擴げ、他府縣に及ぼせば、無限的に需用家は求められる。然しこれは商品に依りけりて、吾々の營業の性質としては、餘り遠方へは引合はないから、先づ最寄りだけと限る。今度は地域は限られたが、其の範圍内でも、まだ、吾々の商品を知らない、知つても他の品で事を足らしてある向も澤山ある。未知の人や、食はず嫌ひの人々へ、新たな需用を呼べば、之れでも力の届かない程、未開拓の世界が発見せられるのだ。「もう餘地がない」と諦めて居るのは、從來の使用家ばかりを見て、新らしくは求められないと、定めて了はれて居るのではあるまいか」

通「何處やらの經濟學者が云ひさうな所だ。商人なら少し實際に……」

乙「お待ちなさい！これからが本物の無限的なんだから。……今の冷評的の言葉から察するに、君は揚足を取らう／＼とし居るやうだから、私は話を取り早くする爲に、揚足を取られない様に、百歩を譲つて、範圍は限られ、得意は極まり、新方面へは開拓の餘地はないものとして説明しやう。統計がないから確かな數字を擧げることは出来ないが、此組合員全體が御得意として居る需用家を

總計一萬と假定する。平均百軒にも満たないが、大きい店は三百も五百も、其上も有つてあらう。少ないのは十數軒を守つて居るものあらう。處が、我組合員は何れも生氣なく、現状維持に甘んじて居るか。得意の筋は爪形も立たないやうに固着して、動かすことが出来ないかと云ふに、却々遣り取り動搖は常に行はれて居るではないか。強ち値段を引下げてまで釣らなくとも、無理をしてまで奪はなくても、其外に強い引力で着々増加出来て居るではないか。大々の發展を劃策して居る君には、微温いと思はれるなら、其の活氣活力を製品の上に傾倒し、一面には販賣の上に努力してはどうだ。何處の品も同じやうに見えても一樣でないことは、お得意の眼にも認められるものだから、同じ品を同じ値で賣るにしても、客の満足不満足を來すものだから、此方面で大々の競争をやられたらどうだ。したならば、負けず劣らず勵むから、睡氣も起るまい、製品も改善せられやうし、經營も革新されやうし、而して向上も發展も、其所に望みは叶ふではないか。「値段の競争は絶対に不可なり」と主張するけれども、値段以外の武器を以て當られるなら、組合は大に競争を激勵して居る位だから、遠慮なく奮闘して呉れ給へ。舞臺は廣い。一萬軒までは君の勢力範圍だから、無限だと謂つて置いても可いだらう。

一七九、他店の盛衰を氣に懸ければ手許が留守になる

質問に任せて、つひ無限的の辯明をした爲に、圖らずも競争をお勧めしたが、私の切言したい「戦はずして勝つ」主義から謂ふと、よし其れが品質其他の特色を翳すにせよ、競争となると宜しく

進「すると、改善も、努力も要らなくなるのかね」

乙「いや、他に優れた製品を、他店に劣らぬ勉強を以て、大に改善努力はして貰はなければならん。處がこの目的が競争の爲にやつては不可ない。其れは自家を繁昌させたいばかりの、單純な希望から出なくては宜しくないと云ふのだ」

進「同じ事になるやうに思へるが」

乙「どうでない。競争となれば同業者を敵として、彼を倒して我占領したい一念から、絶えず心を敵の動靜の上に置くだらう。だから、兎角も手前が留守勝ちになる。それが仲間を敵視しないとすれば彼れは彼、我は我、同業者が倒れやうと起きやうと、其れは他店の事だ。他人の疝氣を頭痛に病むで居た日には、此方の體が持てん。他店の盛衰はどうでも可い。唯自分の店さへ躰かないやうに、

發展したら好いだから、其所の氣分には大變差がある。随つて經營の上に顯はれる成績に非常な懸隔が見える。一寸待つたり：仲間の榮枯盛衰が影響しないと云ふことがあるものか、對岸の火災を見物する氣持になれるものかと云ひたいのだらう。勿論有力な同業者が興れば、地盤を蓋食されないにも限らない。又先方が衰亡して來れば、思はぬ得意が顛がり込んでも呉れるだらう。けれども是れは一切他動的の現象であつて、此方にヤキモキと氣を揉んだつて、如何ともすることの出來ないものではあるまいか。如何ともすること出來ないものを、如何ともしたい、忌々しくならぬ彼の盛況、早くヒツが入れば可い。下向になれば可い。何か一頓挫を見せて欲しいと、窺に祈りながら、眞逆に手も下し兼ねて、呪ひ續けて居るのは、從兄弟等が皆亡くなれば、伯父さんの財産は俺のものだが：：」と思ひ煩ふのと同じ轍ではあるまいか。羨望の病に取附かれ、嫉妬の惡魔に襲はれると、よくこんな氣になるらしい。之れに罹ると、自分の事が手につかなくなつて、たゞ相手がクダバレよかして日を暮し、先方は一向に草臥れもせぬ内に、此方がクダバルやうなことはありはしないか。假令夫人なブルイ焼餅家でなくとも、手を下して倒さうと努力するにしても討意を以て劔を抜いては、如何に相手は己以下の弱輩であつても、一寸の蟲に五分の魂もある。背水の陣を布いて來られたならば、窮鼠の勢却々侮られるものではあるまい。弱者でさへ然うで

あつたら、強大の敵に刃向ふのは、自分が抜いた刃で、自分を刺すことになるのではあるまいか。尤も力が足りないのに、殊更大商店を好敵手として戦ふのは、力の練磨になつて可いとも云へるが其れには餘程の覺悟が要る。店主は勿論、小僧の末に至る迄、全員一致の異常的奮闘を條件としなければならんことで、寸分の隙があつても駄目だから、百軒が百軒に望まれることでない。瘦我慢は續かないものだ。猪古才な真似をするな！生意氣な奴！と睨まれた時、見遁されて居た處まで突込まれて、立瀬の危きまで肉迫されはしないだらうか。喧嘩を買ひに來られれば、大聖人か、腰抜けかでない限りは、意地が出て來るものだ。挑まれて應戦する以上は、他の方面を捨て、も之れに力を向けられるから、第三者が漁夫の利を占めることになりはしないか。如何だ？」

進「……さうだね、大分頭が變つて來たやうだが、まだ恐入る所までは」

乙「之れだけ述べても何か、競争主義は未練があつて棄てられないか。餘程頑強に固まつて居ると見えるな」

進「否、未練も何もない。私に取つては利害の岐れる大問題なのだから、君の説が優れて居るやうなら、何日でも持説は棄てる。けれども、まだもう少し聞かして貰はなくては、其所までに到らないやうだ」

乙「君達の御承知らしい處は、なるべく省いて、手短かに述べたから、不徹底なのかも……」

進「イヤ君の説かれた意中では呑込めた積りだが……要するに不可解なのはこの點だ。君は優れたものを以て市場に争ふのは、目的が目的なら競争にはならないと云つたね。私はどうしても衝突は免れることは出来まいと考へるが、衝突なくして、他店の御得意が頂戴出來ると云ふのは、頗る不思議でならないね」

一八〇、戦はずして勝つには自力の外に他力の利用が必要

乙「さうだ！ 其の邊の説明を落して居つた。御不審は御道理ではあるが、免れない其の衝突は、決して喧嘩腰になれない衝突だ。此方が持出すものさへ勝れて居れば、同業者は深く手を引いて呉れる。憎しみの念を抱かず、怨みの眼を光らせずに負けて呉れる。負けたり、得意を奪られては、快くも思ふまいけれども、此方が素々同業者を仇敵としたのでなく、商店として普通の出方である爲に、恨まうとしても恨むことは出來ないのであらう。恨むなら自分の商品の劣れるのを怨むか、經營上の缺陷に省るかして、勉強の足らないのを覺えるより外はあるまい。其れを若し内省もせず此方へ憎惡の睨みをかける者があれば、其れは先方の不明なのだ。外道の逆恨みとも云ふ奴なんだ

から、此方の知つたことではない。「怪しからぬ」と不都合呼はりして、食つて懸つても、可い加減に接遇つて置けば済む位のものだ。こんな没分曉漢は然う澤山居るものではない。品に權威があるとか、遣り方に一步擡さん出た所があるかすれば、色にこそ表はさないでも、内心では畏敬するのが普通だ。其の事業に熱心な點、精力非凡の勉強振りに感心して呉れるものだ。「到底も構はぬ」と向ふの方から、道をは譲つて呉れるものだ。競争の旗を掲げると、注目を呼ぶだけ、あらが看破されて、聊かの弱點にでも、乗ぜられ易いものだが、私の言ふ態度を採れば、同じ注意せられるにも、多少でも敬意めいたものが底にあつて觀られるから、長所や特色を、實際以上大きく見て貰へる徳がある。仲間同志の批評にも感嘆の聲を交はして貰へるし、需用者側へも惡評を立てやうとしても立てることが出来ないであらう。戦はうとしないで、内に力を加へれば加へる程、同業者は底が知れない丈け、其の力を怖れるものだ。所謂呑まれた態になつて、何事も當然と認めて呉れる。惡まれず、嫌はれずに、活動を意の儘にさせて呉れるやうになるものだ。目の上の瘤と見て居た大商店が、資力、規模は別としても、侮られぬ力に一目置いて呉れるものだ。此所に、左程にも勞せず同業間の或る雰囲気を手傳つて、グン／＼伸ばさせて呉れるのではあるまいか。自力も無論必要ではあるが、如何に自力で押通さうとしても、妨げられては有るが有るにならないではないか。自力

を助長して呉れる他力を上手に利用するものが、終には業界の權威者となるのではあるまいか。……まあ一つ、頭の中を掃除して、新しい眼で世間を見直して御覽！小競合、大競合して、奪つたり奪らたりしてある商賣は、表面こそ活氣があるけれども、血眼になつて、汗を絞る其の割合に骨折甲斐のないものと云ふ内面の事實が覺れるだらう。小我的の競争は發展を阻害するものだ。戦はずして勝つには、同業者を味方としなければならぬと云ふことが、もうお解りになつたで御座らう」

進「……フウン！ 成程、左様か。さう承はつて見ると……」

甲「勝負あつたり！ 如何な進藤君もとう／＼自説を棄てなければならぬと云ふ羽目に陥ちたんだね」

乙「これは捌き方が早過ぎる。進進君にはまだ、腑に落ちない處がないとも限らない。多年の決心を翻すと云ふには、まだ充分に静慮しなければなるまい。それに今日の談論は、勝負を争ふのが目的ではないのだ。此方は理窟で屈服させるやうな意志でないのだから、解決は今日に限らないではないか。篤と利害を考究して貰つて、其の上での御返事を待つが宜からう」

く開が士の的取進は庫寶



一八一、青年時代の老衰と老いて益々壯んな元氣

「良さん、永々御厄介になつたが、用事もやつと片付いたから、今夜歸らうと思ふ」

「もう濟みましたのですか、如何でした？ 御用件は？」

「お蔭で、上首尾さ。態々出て来て、日數をかけた甲斐もあつた」

「さうですか、それは都合宜しう御座いました。然し、御用済でも、まだ二三日は可いでせう。伯父さんも此地は久し振りはありますし、私も格別忙しくもないのですから、何所かお供します」

「いや、御厚意は忝ないが、儕の方は、之れで中々多忙なんだ。今度の如に十日も店を離れたことは是迄にも餘りない程なんだから、書面で事が足りない要事も、澤山待つて居るであらうし、片付いたとしたら、一日も半日も早く歸らなければならん。其れに就いて、此宅へ滞在中、店の容子をイチャイチャ氣を付けて觀たが、比較的悠長のやうだな。」

「へえ、全く閑暇です。尤も時機が此頃ほとやにかゝつても居るのですが」

「一年を通じての成績は？」

「まあ伯父さんの前では、好いとは云へませんが、悪い方ではありません」

「阿爺さん時代とは好い？ 悪い？」

「さうですね、大した相違もないやうです。彼の當時は、皆さんから勵みを附けて頂いて、私も阿爺さんの生前と變らないやうに維持して行かなければならんと、可なり努力もしました。皆さんでは私の力が支へるかどうか、窃に案じて下さつたやうですが、あれから五年——足掛六年になりました今日、父が遺して呉れましたものを減さずに、どうにか斯うしてやつて行かれますのは、佛の加護もあることと思ふては喜び、喜んで感謝して居ります」

「結構の心掛ぢや。良さんが、眞面目なから、お母さんが心強い嬉しいと、来てからでも何回も聞かされた位だから、肚の中の喜びは一入だらうと察する。我家の欣一も良さんを見習つて呉れば可いかと連想して居るが、此奴まだ年が年だからな、海のものとも山のものとも分らなう」

「欣さんは儘か商業學校でしたね。いつ御卒業です？」

「來春ぢやが、卒業後は何所か適當の先方へ托して、徴兵まではミツシリ實地の修業させて置かうと、今からさう考へて居る。良さん等は別だが、どうも親の膝許では、充分の修業にならず、経験が善い智識とならず、折角の大切な時期を空費することが多いやうぢやから、店としては差當り手を藉りたくも、將來の爲に一苦勞させる必要がある」

「如何です？ 私の店では？」

「否、親戚間は不可ない。親の手許以上に爲の悪いこともあるから、之れは他人に限る。當人も其積りで居るやうぢや。こんなことは本人自身の發意でない、傍から強ひた奴は、どうも結果が好くないやうだが、己から進んで遣ると云つて呉れたので、實は儂も彼の前途に望みは囑して居る。慾を謂ふと、二人の姉に代つて呉れとると、儂も早く樂が出来るのだが、早い所の孫にも見える彼を、後繼者と頼むのぢやから、随分待遠しい氣もする」

「でも伯父さんはお若いですから、元氣が満身に漲つて居りますから、年輩の人に較べると十年は遠ひませう」

「誰でも然う言ふて呉れるが、是れもかゝり兒が遅い爲の餘儀なさに出る元氣だから、賞めて貰ふて得意になる事でもなさそうだ。還暦近くもなつての活動は恰好の宜いものではないからな」

「冗談でせう。私はよつほど間があると思つて居ましたが……」

「もう四五年すれば、拒絶しても否應なしに来るんだから仕方がない。………良さんは幾歳ぢやつたかな」

「二十歳臺だと云へるのも今年一杯になりました」

「フワン！ 若いものぢやな。今が人生の花だな。人間は三十臺か四十臺が智力、精力の横溢する時代ぢや、二十歳臺は血氣こそあれ、まだ、世の中の見えないことも随分あるから、準備時期として置いて、三十、四十の分別盛りをウンと力を入れて、大々的活躍時期とするんだな。……ナニ、五十臺は完成時期ぢや。」

五二六

一八二、現状維持に甘じるのは退歩を覺悟して居る譯

人間の一代を四季に喩へるなら、良さんなどは、夏初めの新緑生々しく萌え出た所だらうな。浮々した春の二十歳時代は空想に憧れるけれども、空想が希望となり、希望が現實に移る——蕾が之れから開かうとする處ぢや」

「さうでせうな」

「……ウン！ 其のさうでせうなと聽いて呉れるのが本當だ。現代の青年はこんなことを話すと、判り切つた事だ、珍らしくもないと云はぬばかりに、然り／＼と軽く首肯して了ふが「知つてる識つて」と謂ふ手合の方に却て判つて居ないやうぢや。夏が来れば秋も来、冬も来るのは當然の順で、誰でも承知の事だが、人生の秋に到達した者でなければ夏の味は談る資格がないと思ふ。人に教へられた

り、唯想像した丈で、通つても見ない所の趣が分らう筈がないぢやないか。分つて居ない證據には、口にくそ元氣らしい立派な言を唱へて居るが、さて其日々々の活動振りはとなると、初夏の生々しい氣分が何處にあるのか疑はしいのが多し。」

「私も疑はしい仲間の一人ですな」

「正しく左様ぢや。良さんの言行一致なんだから疑ふまでもない部類ぢや」

「これは酷し」

「何が酷し」

「生憎此節こそ店が閉で、遊んで居るやうですけれど、之れでも相當にはやつてゐますぜ」

「左様かなア」

「伯父さんが一ヶ月早いか遅いかの時機に被越れば、私でも活動家に見て貰へる筈です」

「左様かなア……でも良さんは阿爺さんが遺して呉れた商賣を、衰退させないやうに維持さへして行かれ、ば可いとして満足して居るのではなからうか。店が閉であらうが、忙しからうが、そんな皮相な景氣不景氣から申すのではない。儂の眼には「前途多望だからホツ／＼往つても」……と言はんばかりの呑氣さが觀える。なる程阿爺さんが俄に亡くなつてから、後を案じた當時には、維持さへして呉

五二七

れたら此上の望みはないと思つて居たが、斯うなつて見ると怒の上の怒が出て、餘計の注文が附けたくなるやうぢや。傍處の欣一でも今では傍の後を繼いで退歩しないやうに支へる力が出ればと、それが山々の願ひなんだが、幸ひに叶へば更にくと怒が出るぢやらう」

「御尤もです……如何にも私は小成に安じて居るやうです。御注意を受けて今更氣が附いた譯でもありませんが……」

「それは然うさ。良さんだつて向上心がないと云ふのではない。傍が口添をする迄もなく、かうして營業として居るからには、同業者に負けまい、少しでも發展させたいと希ふのは人情ぢや。處が何方かと謂へば此店は順調に行つて居るのだから、緊張した氣分も兎角弛み勝ちになるんだらう。殊にお母さんはあの通り無上に満足して御座るのだから、自と良さんが老成じみた頭になるのだらう。是れも一面から觀察すると無理はないとも考へられるが、併し慾目を持つた傍の意中を構はず言はして貰へるなら、もう一步立入つて婆心を捧げたいのぢやが……」

「仰有つて下さい、仰有つて下さい。伯父さんでせう、貴方としてそんな御遠慮は變ぢやありませんか」

「諾！ 然らばぶしつけに言ふが、良さんの今の經營振りは、五十年も百年も前の封建的ではない

か、従つて良さんの着想が時代精神から遠ざかつて居ると思へるが如何だらう？ 現代の青年を捉へ

て、老耄の儕から斯様な苦口を利くのは矛盾した事で、傍の方が或は間違つて居るかも知れないが、現状維持を以て喜んで居るやうでは、折角爲すべきことの多い面白いこの時世に生れ合せた甲斐がないと思ふ。一般が進んで居るのだから、進まなければ現状維持ではない退歩だと云ふことは、解り過ぎた平凡過ぎた理窟となつた位ぢや。交通なり運輸なり通信などの機關が發達して、社會の總てが世界的文明に向ひて急速で進轉して行くに連れて、商業界では各自の活動範圍も擴大されて居るのぢやから、阿爺さんが遺して呉れて居る區域だけを、保守して居れば可いと云ふやうな姑息な考へは如何かな。他で賛成せられても儕としては感心出来ないな。」

一八三、疵物半端物に混つて完全を誇るは小い小い

「實際です。私にも其の邊の理解が滿更無い譯でもなかつたのでせうが、薄ボンヤリでしたものですから……いや眞實です。迂濶な話ですが、今迄自分の事でありながら、手近い自分が見えなかつたので、さう指摘して頂いて見ますと、誠に慚愧に堪えない次第です」

「何もさう耐るにも及ぶまいぢやないか、悪いと指したのではないから……。良さんなどは世間

に言はせるなら答める所の人物でない。實際だよ。十人が十人非難する者は居ないだらう。今の話はたゞ儂の慾目から出たまで、世の中に少し親の遺産でもあると、「若い時は二度とない」なんか勝手な言ひ草でノタリクタリに夢と過したり、商賣は他人任せにして冷淡なもの多いから、之れ迄に守成した良さんを皆が賞めるのが本當だらう。併し是れは畢竟するに人間の相場が下落したので、評價の標準が低くなつたのぢやから、良さんの眞價が上騰したのだと考へるのは間違ひぢやとも言へる。さう云ふと儂を安買ひだと見るかも知れないが、儂は青年が横着もせず、馬鹿な眞似もせず、譲つて貰つた資本を減さない様にして居るのを、別段殊勝だとは思はない。是れは當然で、格別褒めた話でもないと思つて居る。守成の功勞が有ると謂へば謂ふもの、先代の造り上げて呉れた礎の上に立つての仕事ぢやから、先づ据膳の箸を攝る位のもので、時勢が十歩進めば十歩、五十歩進めば五十歩、店も其れに伴ふて進めて行つてこそ維持の功績があると云ふもの、何年経つても依然たりでは、父祖に對して面目ないと心得なければならぬ。……オット之れは聊か手殿しいかな。……イヤナニ儂の——儂丈けの標準點が茲からなんぢやから、商人の家に生れ日常其の空氣の中に育てられ養はれて、其れで親の金を失ふ徒輩は、コンマ以下の人間で、テンで論ずるに足らぬ者ぢや。そんな奴は儂の眼中にないのだから、失敬ではあるが良さん程度のもを先づ普通と見るのぢや。欣一でも未だ

何とも分らぬが、もう二三年もしたら物になるかならぬか色も觀せ初めるだらうが、最低を此所に置いて此所から出發させたいものだと思つて居る。良さんでも何ぞ、目標を高い處に置き換へなければ駄目だぜ。是迄のやうに墮落したり失敗したりした落武者に自分を比較して偉いと思ふて居ると大當違ひで、其れは疵者半端者の中に混つて完全を誇つて居るに過ぎないのだから可笑なものぢや。苟くも男としての氣概が一人前でも半人分でもあれば、宜しく勝者の世界へ乗り出して肩を揃へやうと競はなくてはならないぢやないか。此の社會へ出て見！體一つを資本にして着々と向上して居る商士が澤山居る。目醒しく活躍して居る勇士も尠くない。無一物からでも、何の據る處の無いものでも、随分奮闘して優者となつて居る者、據る處のある者はそれを利用して繼承した事業を更に大きく盛にして居る者が到る處に眼に着くぢやらう。儂等の爲た事業は小さいが、阿爺さんが若い時代の仕事は——繰返しても聞いても居やうが——太腹のやり方でグン／＼伸びたからな。其の血を享けた悴の良さんにしては餘り温順過ぎるやうぢや。尤も如何な阿爺さんも良さんのよく知つてゐる晩年は、齡の爲か良さんに頼り出したか、控へ目にされた容子ぢやつたが、何分時世が時世であつたのに、彼れ丈けの業績を擧げられるのだから、阿爺さん同格の力を示さうとするなら、今日では彼の頃の資力に十倍した資金を動かして、十倍の商ひ高に上さなければなるまい。十倍の配り當ては難題のやうにも

聞えるが、總ての程度が高くなつた社會率から云へば決して難題でない。儕等の經驗から推すと十倍でも未だ現代の方がやり易い時勢になつて來て居ると思ふ」

一八四、悲觀主義者は樂觀者より福分の持前が尠い

「果して一般がさうでせうかな。お店が其の割合で發展して御座るから、伯父さんは樂觀一方なんぢやありませんか。成程凡ての機關も備へられて、何事業も大規模に經營せられるやうな傾向ではありませう。需用も廣くはなつて來て居りませう、けれども其れ丈けは人限の理智も長けて行きますから、生存競争は随て激烈になつて、結局同じことではないでせうか。淺い經驗ではありますが、私の社會觀は伯父さんの反對に、阿爺さんの時代よりも寧ろ經營難に趣きつゝありはしないかと考へられます」

「悲觀主義かな。さもあらう。處世難生活難の聲も聞える折柄には、營業難も道理に受取れる。悲觀の青眼鏡を掛けた良さんには、世間のありとあらゆるものが其れに見えるのは、儕も否定することは出來ん。と同時に儕の樂觀鏡で總てを赤色に見て居るのも、良さんが否ひ譯には行くまい。すると商業界は青色と觀るのも、赤色と觀るのも、觀る者の眼次第ではあるまいかの。經世家や社會學者では

あるまいし、複雑多端な世の中を彼是と詮議する必要はない。儕等は儕等の領分で、赤色に見せて呉れる處を赤色に見て歩みを續けて往けば充分ぢや」

「解りませんな。さうすると伯父さんは色眼鏡で見ても過ちはないと仰しやるのですか」

「いや、これは惡かつた。色眼鏡は宜しくない。色眼鏡を持ち出したのは、つひ樂觀だ悲觀だと兩極に割けての話になつたから言ひ出した迄で、之れは此の二人以外の第三者からの評言として聞いて貰ひたい。云ふまでもなく互は世の中を正觀してからでなければならん。儕は儕で、良さんは良さんで、各觀る處が違ふても、自身に取つては己の見解が確だと、皆夫れ々各自のものが正觀と信じて居るのぢや。決して色眼鏡などをかけて居るとは思つて居ないに相違ない。是れを他から見、樂觀主義だとか悲觀的だと批判されるだけのものぢや」

「しますと、己れ氣附かずしてかけて居る色眼鏡なら差支へない譯ですか」

「然う。但し青眼鏡の仲間、赤仲間よりも福分を尠なく持つて生れ合せた輩だと謂ひ添へて置かねばならん」

「併し樂觀には澤山の危険が伴ひますから、一口に福分が多いと極める事は出來ないでせう。伯父さんの如き人ばかりもありませんから」

「樂觀に危険が伴ふと謂ふなら悲觀には萎縮、退嬰、自滅と謂つたやうな病的の経過順路があるとなければならぬ。是れは何方も悪い方だけ見た極端論で、こんなことは用のない理窟屋に捏ねさせて置けば可い問題ぢや。吾々實際の上でもう一通りの経験ある者は、危険を知りつゝ無暗の樂觀はしなからぬ。樂觀を自覺しないほどの樂觀的經營方針だから、過ちはないと確信する。それでも良さんは安全第一の悲觀説を固持して、事勿れ主義を守つて居る方が氣樂で可いと云ふのだらうか」

「中々そんな悠長な氣ではないです。先刻からの御言葉に刺戟を得た處もありますから、之れから一つ奮發して親父さんの遺業を十倍にして見たいものだと思つて居ります」

「左様か、其れは何よりの事ぢや。ぢやが良さんの性質としても、又是迄の習慣からしても、唯單に情の話に動かされてやつて見たい位では決心薄弱と見るぜ。當分こそ其氣でやつて居つても、元來の本質が本質だから、一時的感動的のものに止まつて永續しがしないことはないだらうかと案じられる。だから愈々其の覺悟が出來たら、やつて見たいでなく、「是非やつて行かねばならぬ、やつて見せる」と堅い誓をしてかゝらねばなるまう」

一八五、一夜の内に變る意志は堅いやらうても決心でない

「仰せまでもないことです。一度決心しましたからは、徹頭徹尾遂行してお目にかけてます。當分だけで腰を折るやうな薄志弱行者ではない積りです」

「ヨウ！ 大層御立派な誓言を聞かして貰ひました。一應満足として置かう。處で其所までの固い決意を疑ふ譯ではないが——いや矢張り聊か疑ふのかな——當面の經營方針を如何な風に向け直すお考へぢや？ 營業柄も違ひ土地の状態も同じでないから、具體的事を承つても是非の判断が出来る情でなし、又心機一轉と同時に實際上の方寸が想ひ着かれやうとも思はぬが、消極の方針を積極に換へるには端緒を何處に求めたら可いか見えて居ますかや？」

「……………」

「是迄とても故意と引込主義を採つた譯でもあるまいし、殊更に消極的な營業方針を企てたのでもなく、良さんとしても儲け得られる限りは儲けたい慾もあつて、出来るだけは努力を惜まらずやつて來てあるのだらうと推測する。して見ると、現在以上に踏出して積極的な經營法を採るには、さて何處から手を着けて可いのか惑ふやうなことはないぢやらうな」

「……………さうですな、スグには何とも答へ兼ねますが……………其所になると多少——ではありません、大に煩悶するやうに案じられます。……………今忽ちの考へでは昨今のやうな閑散時期を、之れだ

けの頭数の者等が遊んで空費することのないやうに、何か適當な業務を設けたいと期して居る位のもので、勞力を營業上に充實させることはいと易い事で、努力すれば努力相應の報償があり、若しも失敗したとて骨折損より以上の損はないのですけれども、積極的となりますと、勞務だけでは可けないことになりまますからな。輪廓を擴げるにつれて増資もし、擴張に伴ふ費用もかゝる事になれば、萬一を危みますから、いざとなつて躊躇するやうです」

「それが偽りのない所ぢや。今日の良さんとしては躊躇して呉れなければならぬ事だ。他人の口車に乗つて、宜しい積極主義! 一夜の裡に豹變するのは——續く例もないが——兎に角危険千萬の話ぢや。良さんが先刻のやうに「決心しました、貫徹して見せませす」と誓言されても、根據のある所を伺はない限りは安心出来ないと思つたのは之れあるからぢや。斯う言ふと「この伯父は何を話して居るのだらう?」と積極主義獎勵の眞意を疑ふかも知らんが、もう少し聞いて呉れ、自ら解つて来る。儂は人に向ひて未來を約束しないことにして居る。いやしないのではない出来ないのである。自分がさうだから他人様——殊に思想の固定しない青年諸氏の、決心なんか確めるなどと謂ふことは、無駄の中の無駄仕事ではないかと考へて居る。儂が誓ひを立てよと言ふたのは人に對してではない、自己の心に契りを結べとの意ぢや。少々言ひ足りない點もあつたが、良さんの心中を洞察して觀ると

意中はアヤフヤでありながら、舌の先だけで強い決心を假に示して居る態で、儂の希望の裏はらに不出でなすつた事になつて居る」

「違ひます。夫れは伯父さんの見當違ひだ。如何に何だつて私が口と心を別にしますか、決心したのは確實で舌の先も肚の中もありませぬ。衷心から定めてかゝつて動かすことの出来ないものとなつて居るのですが、管其の決行方法に就いて思案中だと申す迄ではありませぬか。まだ決心後時間も経過して居ない今の事ではありませぬか。入口を搜索して、無いから挫折すると謂つたやうなことは斷じてあるまいと期して居ますが……」

「危い。現にその言葉からして、肺腑から出て居るものとは聽き取れないもの。まア行れるなら行つて御覽! と云つて傍觀して居りたいが、其の調子では必ず失敗と極まつて居るし、いよく行り損じて呉れると後の始末に困るからな。」

一八六、動機が決心になる迄には相當の道程が要る

「ナニ行つて見せないでか」と敵愾心も起きて、今、良さんのお腹には強い張り切つた氣分が満ちて居るだらうが、儂はこの氣分を決心だと認めることは出来ん。之れを別の意志で言ひ表すなら、茲

に懶け癖を持つた人があるとする。此人は素より世間に入りふれた横着者だとする。或日或人から勤勉労働が餘人に窺ひ知れぬ快味あることを語り聴かされて初めて悟つた。今迄苦痛だらうと恐れて避けて居つた勞務が愉快であり、安樂だと心得て居た怠惰が、考へれば考へる程安樂でないで、決心一番自分も勤勞家にならうとした。勤勉の人となりたい／＼なつて見せると其人は熱火の勢で起き直つたかも知れないが、悲しいことには怠慢の方法に馴れて居るだけ、勤勞の方に勝手不案内と謂つた鹽梅で、面白からうと豫期した勞働に向興味湧いて來ない。興味が起きなければ辛棒が續く筈がない。「嗚呼、自分は先天的の懶け者知らん、どうしても人のやうに愉快に働くことが出來ん」と溜息を洩らす。よく聞く所ぢやが「横着はしたくない、けれどもさして働いて見やうと思ふても手を下す仕事がないので遂々……」なんぞと辯明するものもあるけれども、儕が茲に例を引いて居るのは、そんな不真面目な、冷淡なのでなく、當人は本氣も本氣も何物に代へても横着病を治したい、助かりたいと切望しながら、心の中を蕩擻して居る人を指すのぢや。——横着者と良さんは對照が拙かつたが、別段當て附けた底意も、侮辱的の惡意もなかつたのぢやから、此段御容赦を願ふとして——今の良さんは一寸此人の境地と相類似して居ないだらうか。勿論事情は違ふけれどもぢやな、所謂決心と主張するものが、同じ意味の氣分だけのものぢやあるまいかの？ 若し夫の人が眞に決心したの

であれば、もう一つ深く心に誓ひを立てる筈だと思ふ。己の心に誓約すると謂へば、一時の感情で左右されたものゝみでなく、働くと云ふことは何處に面白味があるものであるか、如何な方法で入門出來るものであるかなどと自分自ら一々糺して、次第に其の方面の趣味が己の心から出て來るやうなつて後に、他動的でなしに、獨り心密かに「是れ／＼此所だ／＼」と決定するが其れこそ實行可能の本物となるのぢや。其れこそたゞ他人から聴いて好からうと想像して居つたやうな臆臆としたものではない。同じ行つて見たいと希望する信念の強弱にも非常な相違がある。であるから、言ひ約めると、聞いて感奮興起するのはたゞ動機だと思ふ。其れから自發的に決心する迄は何程かの道程を辿らねばならぬものと承知せねばならぬ。動機をスグに決心だとして今日の横着者が明日から勤勉家に早替りを演じやうとするから、忽ちに行惱んで長息をつかねばならぬのぢや」

「如何にも……さうでせうな。私の店が消極から積極方針に一變するにも同じ道程を経なければならぬのでせうな。するとこの動機なるものは浮いた一種の感情で、風の吹廻して消滅せぬがものでもない」と謂つた性質のものでせうか」

「さう。其れは動機に據りけりて、感動が強ければ吹き飛ばされる氣遣はあるまい。幸ひ大切に保持して決心に化したとすれば、其の功の半は動機のお蔭だからな。言ひ換へると動機の生れたのは決心を

作る行程の半分所に來た譯になるのぢやから、良さんが斯うした氣分になつたのは既に決心の下地になつて、五分方の要素になつて居るかも知れないから、精々培養してものにして欲しいな」

一八七、貴重経験は老人より、潑刺の生氣は青年より

「さうしますと、御迷惑でも、残り半分の道案内を頼みたいものです。折角の動機が消滅せぬやうに確乎とした決心と代へまするには、如何したら宜しいでせう？ 此所まで連れ込まれたのですから序にお手引に預らないと……」

「如何しませうなんかと、儂に訊くまでもないぢやアないか。もう良さんが行つて見たいと心に期して居るのだから、是れ以上は他からの教を俟つべきものでない。自分から決心の湧く途を求めないでなるものか。其れには明日と言はず、今日の今から見るもの、聞くこと、接するもの、觀察法を一變して、樂觀的態度にならなければなるまう」

「御尤もですが、樂觀せよと言はれても、危険だと感じられる事を大丈夫だと考へるとしても、矢張り危くはないかと案じられるやうなもので、心的變化を自分で強ひる譯に行かないことはないでせうか。悲觀主義者に樂觀を強ひられるのは不自然で無理のやうですが……」

「否々左様でない、昨日の良さんなら無理かも知れませんが、現在の良さんは最早悲觀論者でないぢやないか。これ迄迂濶りして居た所に、面白い天地、廣い自由な活躍場があると云ふことが認められたのだから占めたものぢや。儂が樂觀の態度を採れと言つたのは、此の新らしい天地の在ることを信じたのを忘れぬやうにして、總ての周圍を眺めなさいとの事ぢや。従來の窮屈な中に囚はれて居たその型から脱出して見ると云ふことが肝要だと申すのぢや。解つたかの？」

「大體は了解しましたが……」

「充分はまだかな」

「へえ輪廓だけはハッキリしたやうですが、窮屈な型に囚はれずに、廣い社會へ出よと仰しやる其の意味は解つて居りまして、さア如何したら超脱せられるかとなりますと、事實上に取る方法が見出せないうやうです」

「まア其處まで來られたら上等ぢや。實際に當つての如何したら宜いかは、實際に當れば自と知れて來る。其氣になる迄が中々容易でないものぢやが、能くも儂等のやうな老人の言ふ事でも用ひて呉れました。現代の青年は兎角自尊心が強いからの、一寸でも苦口を利くと頭から耳を塞いで居る者が多い。成程老人は所謂老婆心で、餘計な口出して、若い者には嫌はれるけれども、自身が若い時代を願

ると、一通り行つて来た道だからよく見える。嗚呼あんな無駄な事はさせたくない、こんな馬鹿な真似は止めさせたいと、見逃されなく思ふから彼是と干渉するのぢやな。今日あたりでも、遂々話の流れが斯様な所へ圖らずも来たが、良さんに對して悪口を叩く意はなかつたのだけれども、阿爺さんの代の事から此店の將來を思ふにつけ、もつと活氣を見せて貰ひたいと心私かに願ふて居た矢先ぢやつたから……」

「有難いです。此處まで仰有つて下さる方は伯父さんより外にはありません。私は伯父さんを絶対に信頼して居るのです。ですから、お氣附きの點は構はずビシ／＼と責めて下さい。自分の事が見えない間抜けですから、伯父さんの方では澤山にアラが看破されてあるでせうから。私は伯父さんに限らず、年長の方は自分より多くの経験を積んで居られるのだから、夫れ／＼貴重な経験が分けて貰へるなら、自分が迂遠な事をして求めるより、時間も勞力も經濟になる譯だと考へて、老年の方とは力めて談論して居るのです」

「可い心得だ。それでなくてはならない。儂等も其の筆法で、現代の青年には新しい智識があり、生々した精氣があるから、儂は老人ぢやと云ふことを忘れる爲に、暇の許す限りは若い人達の仲間入りして時勢的の議論をやつて居るが、儂の話は儂だけが面白い。青年達にも時勢後れだなどとの

識はないやうぢや。其れに潑刺とした新進の人と始終接觸して居ると、氣分が同化されてスツカリ若返つた心持ちになつて、所謂友達衆とまだ二十年三十年は未來を契つて、俱に活動出来るやうに思はれる時もある。いや人間は氣で生きられると謂ふが、争はれぬことだつく／＼覺られるな。

一八八、先輩に相談するは依頼心増長の外に得る所なし

良さんは老人側から多年間に蘊蓄された過ちのない智識経験を、我有にせうと取込んであるのは至極結構ぢやが、餘程注意しないと、儂が青年化するやうに老人化する虞れがあるぜ。大抵の老人は陰的で消極思想ぢやから、何日とはなしに姑息な引込み主義の氣を享け易いだらう。良さんは或は其の方の感化にかゝりかけて居る一人かも知れないな」

「慥かに感染して居ますな。止めます／＼」

「何を？ 實際をか。止めないでも可い。老人には捨て難い所があるのだから、この智慧袋を棄てるのは不利益ぢや。ただ悠々の氣を受入れないやうに警戒してかゝれば宜いではないか」

「さうは行きません。近づければ自然引力にかゝりますから……」

「左様か。一時遠かるのも好い策だらう。併し永久に寄り着かないでは更に大不利益だぜ。良さんが

積極主義の人となり切つた時には、是非交渉して兎角極端に奔り易い血氣の緩和を計る必要がある。
……處で其の老人衆と云ふのは？」

五四四

「どうです……親戚に三人、懇意な向に五六人でせうな。中には老人でなく初老級の人もありますから、先輩として畏敬して居る方です」

「判断に迷ふ事件などは相談に出掛けるのかな」

「さうです。悉くへは謀りませんが、用件次第で向々へ持つて行きます」

「だらうな。然し是れから良さんが方針を一變して積極主義に出るのであつたら、一切相談することを廢めなければならぬ。十人の先輩中に假令一人二人の新進思想の人があつても相談と云ふことは断じてしてはならない。對手が如何に達観家で物識りでも、親身の同情を濫いで呉られる人でも、完全な断案を下して呉れるものでない。下されやう筈がないと云ふ道理を辨へて置くが宜しい。元來が相談なるものは、自分の思案に餘つた事であるから、其れを正當に言葉の上で述べられるものでないと云ふことを知らなければならぬ。隨て其の對手が不完全な陳述を聞いて誤りなき完全な意見に纏められるものでないことも分る。凡そ一つの出来事と云ふものは、如何に單純なやうでも、是非を論じ理否を質すとなれば、見やう聞きやうで何方へでも尤もらしく考へがつくものぢや。其れが相談事

ともなれば何れ一本調子、一口で説き盡せるものでない、遠因近因が複雑にコンガラがつた事態を、僅かな時間に云ひ約めるのだから、殊に其の約め方が、要點を外してどうでも可い處に説明を委しくされるのも有勝なのだから、相談受ける方でも、唯其の口振り丈けで應答するより外はない。其の證據には、右の方へ同意を得やうと思へば右へ、左に賛成して欲しいと思へば左へ、心の底に希望する方へ團扇を揚げて貰ふことが出来る。全然相談ではない、自分の意見に裏書を求めて安心する位のものぢや」

「強ち然らばかりとは云へないでせう。籤から棒の話でなく、是迄に家の事情なり、私の長所短所も知悉してある先方ですから、而も眼が高いのと、局外から冷静に考察して貰へるので、五里霧中に魔誤つく自分より適切な見解が得られるやうです」

「イヤ、適切だと信じて居るのは間違ひぢや。家事上の相談なら兎も角も營業上に就いての件で門外漢の判断に依つて左右せられるやうでは駄目ぢや。そんな情ない依頼心があるやうぢやア良さん！折角の積極主義は見合せて置く方が安全だらう。事業上の相談柱は、誰よりも最も精通した、最も利害關係の深い一店の主人たる自分唯一人より外にはないものと覺つた曉でなくてはウツカリ方針は變へられなぞぜ」

五四五

一八九、縋る浮木がなくば早く上達する水泳を見よ

「でしたら番頭に謀るのも依頼心だと言はれるのですか」
 「それは相談ぢやないだらう。判断に迷ふて決意を彼に求めたい爲に持ちかけるのでなければ、番頭との協議も無論必要の事ぢやないか、又意見を徴して参考までに聞くのなら、世の中を能く識つてゐる先輩の許に足を運ぶも決して悪いことぢやあるまい。悪いこと處ではない、此の程度のものならば非望ましい事ぢや。自分の企圖した所が果して最善であるかと質して見るのに、客觀の批判を仰ぐのは賢い手堅い出方ぢや。處が此の程度を越えて自分の所信がぐらぐらで、先方の意向に重きを置いて心が動くやうでは、表面の名前はどうでも事實相談になつて居るから悪い。此所の境界線が劃然せんけれども、兎に角良さんなら良さんが、自分の能力なり性質なりを十二分に理解するものは自分より外にない、我店の事に就いて本氣に熱心に心配して呉れるものは自分より外にないのだから、營業上に就いて適切な名案を出す者も自分を措いて他にある筈がないと思ひ定めて、他に相談對手は全然ないものとするれば、確に新機軸が頭に浮いて来る。若し其處に多少でも他に倚らうとすると、我事が他事のやうになつて来る。つまり在る潜勢力を依頼心で出ないやうに遮つて居る態ぢやな。譬へば水泳の

練習に、縋る一物もなければ早く上達するものを、浮木を當てにするから、いつ迄も泳げないやうなものぢや。儕は此眞理を信じて居るから、忤の欣一は儕を當てにしないやうに、自立自營の早く出来る人間にしてやらうと考へとる。先の先の事ぢやが、何年かの後に彼が儕の商賣を繼承して呉れるだけになつたら、教へる丈の事を教へ、諭すだけの事を諭し、思切つて隱居すると同時に責任全部を彼に一任して、店の運命を臥かさうと興さうと、一切干渉せず彼の方に委ねて行らして見たいと思つて居る。さうなれば何れ經驗も浅い爲に失態百出するだらうし、損害も多からうし、或は其れが爲に「親父さん困つたことになつた、分別を貸して呉れないか」と應援を頼みに来るやうな一大頓挫も免れないかも知れん。それでも儕は「責任はお前にあるのぢや乃公は知つた事でない」として顧みない積りぢや。随分無茶なやうな話だが、斯うした鹽梅に荒浪の中へ彼を放り出してやらないと、彼は一人前の商人に能うなり居らんかも知れん。儕の一人前は儕の商賣を十倍にして呉れる丈けの手腕を備へたら認める積りぢやから、若旦那様で祭り込まれて、實際の働きの出来ないやうな忤には出来ん。失敗して呉れな、躓かないやうにして呉れとは親心として祈るけれども、難儀をさせまい爲に何日迄も後援庇護してやるのは、彼を小さいものにして仕舞ふから、大きく將來に活したい爲に、失敗宜しく、蹉跌も宜しいと出た。宜しいが其れを無意義にしないやうにして呉れと條件だけは付け

る。さうして、金の有難味、商賈の眞意義、世の中の裏や奥底を痛切に體得して呉れるなら、失ふた金は損になつて居ない。やがて十倍に伸す潜勢力を購ふて居ることになるのぢや。親父の資産を後生大事に虎の子のやうに守つて、利子勘定をして呉れるよりも、一度は減しても力を得させたい。腕を練り上げさせたい。眼を高く大きくさせたい。兎に角赤裸で何處へ出しても、恥しくない實力のある商人に仕立て、置いて、思ひ残すことなしにして後に、冥途へ旅立ちたいと思ふて居る」

「私も好い父を持つたと喜んで居るのですが、欣さんは一ツ好い阿爺さんを得て幸福ですな。全く幸福です。……いや其の荒浪に揉ませやうと言はれる大慈悲心が、私の父には缺けて居ただけ私が欣さんに及ばぬ不幸です」

一九〇、千圓を倍にする力て千圓を失へば壹萬圓を作る

「Sや其れが悟られたら決して不幸ぢやアない。良さんはまだ若い、是れからではないか。假令一度や二度遣り損じて願けても、まだ一〇〇起き直る餘地が充分にあるから、思ひ切つて行るべしぢや喃！「倒れても構はん行れ！」と言へば暴に聞えるが、倒れたなりで往生するやうな尻古垂腰では困るが、倒れる處には金銭で買ふことも、先覺者から教へて貰ふことも出来ない貴重の經驗が體得せられる。

其れは終生消えぬ強い印象となるのぢやから、有難いもんぢや。失敗は誰でも好ましいものと思へぬ、なることなら御免蒙りたい。損をして喜ぶ者は一人も居ないだらうが、順調にばかり往つては兎角弛みが出て、大きく伸びずに可い加減な所で止るから、順調に掉すばかりが強ち仕合せぢやとも限らん。外から覗けばトン／＼拍子で、階段的に發展して、大成して居る店が多いやうなが、其の内部へ立入つて見たら、屹度澤山の失敗が踏臺になつて居るに相違ない。商賣して居るからには人氣を慮るから、失敗は秘して居る、好況ばかり表に出す、之れは百軒が百軒さうぢや。して見ると失敗は成功の都に到る過程だと考へねばならん。……から失敗を怖れては積極的の經營は出來ない。失敗は有難いものとして歓迎する筈もないだらうし、出來る限りは避けるやうに努めるのは勿論の事ぢやが、勝手の解らない新しい方面へ手を下すのなもの、どうせ「しまつた！」と叫ぶことは免れまい。僥倖ばかりは望まれないと覺悟してかゝらなければならぬ。我店に小心中な内氣な店員が一人居るが、此間も「どうぢや外を行つて見ては？」と促したが、「私には、まだ力が足りませんから」と尻込みする。儕から觀れば行き得ると思ふのに、常人では責任ある仕事を仕損つたら店へは不都合となり、自身の價値も落ちますまいかとの心配が先に立つものだから、まア危きに近づかず馴れた事となつて居るがな。用心も宜いけれども、餘り堅實過ぎて安全過ぎて、早うから小チンマリした人間になつて仕舞

つては折角在る力、出せば伸びるものを、自分で芽を摘んで蔓を止めて居るやうで惜しいと思ふ。石橋を叩いて而して後に渡れと云ふのは、五六十の老年者に對して言ふべきことで、老人からよし青年壯年者に教へられても、全部を信じて聞いてはならない。假りに良さんが方針一變の議を先報に謀るとしたら、行れ／＼と聲を合して呉れるのは、何方かと云へば安危を餘り心配して呉れぬ人で、將來を想ふて呉れる人は、慎重に／＼と鎮壓せうとするぢやらう。其時に良さんの腹が据つてないと其れを撥ね返しても行く力が出ないで「遺産に疵を附けては佛に對しても申譯があるまいぜ」の一言で早くも安全主義に軟化する虞れがある。お母さんにだけは餘計な氣苦勞を掛けないやうに、よく得心して頂いてかゝらねばならず、又事業を俱にする部下には勿論充分に意を含めなければならぬが、其他の人達から如何に反對せられやうと、非難せられやうと、嘲笑せられやうと、其れが爲に決心を鈍らされないやうに、却つて此等の聲を激勵の響と聞いて「何冀！ 今に見ろ！」で、一難加はれば一難毎に自信を強めて往かなければならん」

「伯父さんのお話を聞いてはもうジツとして居られない氣になりますが、私の性質として其處まで強く押し通して行かれるでせうか」

「行けるでせうかなどと人に訊く者があるか。「へんそんな薄志弱行の徒輩ではありませんから」と先

程仰有つたのはこの良さんではなかつたか喃！

一九一、天性は直らぬとすれば固り變ると信ずれば變る

此の近所か、良さんの知る範圍で其んな人はないか知らんが、所謂成金ぢやな、成金々々と世間では如何にも實力なくて一夜作りのものだとし、人物も人格もないやうに侮蔑的に一口に言ふけれども、是れは畢竟羨望に始まる嫉妬が云はせるので、實際は罵る人よりも罵られる成金さんの人格の方が高くなつて居るかも知るまい。成程俄分限とすれば何かの機會に素性が出ぬとも限るまいが、前時代と現在の氣質の激變は、雲泥の差を見ることが出来やう。其人が小身の頃には到底資産家の柄でもない性格が、夢にも豫期せなかつた社會に入つてからは、何日の間にか品性が出来て居るのだから評はれない。金を持つと馬鹿でも賢く見えるのではない、賢いと云ふ迄に行かなくとも、嘲る人程の愚者ではなくなる。貧すりや鈍するのは自分が自分で先に僻み根性になつて居るので、貧乏した爲に馬鹿にせられると思ふのは第一と第二とを取り違へて居るのぢや。是れで觀ても野卑だと思つた者が高尚になることもあり、曾ては高潔であつた者でも遂に下劣に墮して居ることが諒解出来るぢやらう。そこで之れが何に據る變化ぢやと謂ふなら、儕は境遇の爲ばかりではないと觀る。境遇の爲なら

ば富豪は、悉く品性優秀な人物が揃はなければならぬ道理、赤貧洗ふ中にも野の白百合のやうな氣高い人も、隠れた社會には随分多いのは、境遇がさせるのではないと證明して居る。して見ると此の變化は其の人の心の持ち方が變つたので、我々の心と謂ふものは、適宜に持ち換へることが確に出来るものだと疑ひなく信じて居ることが出来る。随つて性質と云ふものが、天性だからもう動かぬものだと自分が勝手に極めて了へば固疾となつて執着するし、然うでない矯正することが出来ると信ずる人は、全然正反對の性格にでも一變するものだと知れるぢやらう。これは世上に實例も多いことだから氣を附けて見！「私の性質として……」なんか氣遣ふ譯のものではない。團子細工のやうに如何様にも捏ね直すことが出来るものぢや」

「……消極性を積極性に捻じ直すのにさう易々と矯正出来るでせうか。どうも承つて居ると言葉のやうに手軽に行くやうですが、翻つて考へるとまた至難のやうでも……」

「至難だとしたら至難になる。容易だと信じたら容易になる。其の證據に一番判り可い説明をするなら文字ぢや。筆を執つて書くこの文字は手が書くのではない。腕から指先、指から筆の中を心が流れて出るものぢや。だから丹精して手習する者は、心が正しい方へ直つて行く。若し何ぼう手習しても上達せぬ者は心の曲りが相變らずぢやからで、性質が矯正出来ない者は文字も癖が附いたなりに我流

となつて直るものではない。世間に云ひ慣らされた言葉ぢやが「一ト齡拾ふと手が決まるから若い間に習字せよ」とは壯年老年になると、自惚が強くなつて、もう自分の固性を通して中々矯正なぞせうとせぬから、文字も型が一定して如何に日々筆を持つ事務に映はつても進化しない。青年の間は思想が浮雲のやうに變り易いから、別に手習と云ふ程筆を持たなくとも、思想に伴ふて變つて行く。と云ふ意味を教へて呉れるもので、一ト齡取ると手が上らぬと決めて仕舞へば、決まつて了つて、同時に性質も固結して了ふし、「夫人な筈はない」と之れを否認して、幾歳になつても同じ事だとして上達を期して居る人は、必ず上達するものぢや。文字即ち性質ぢやが、若い時だけの變化と思ふは、世間的の誤解で、四五十になつても變る。儂は此年になつても今に時代的修養に心掛けて居るが、良さんも御承知の通り随分變つて居るぢやらう。……何事も出来ると信じれば出来るし、出来まいかと疑念を挿んだり危んだりしたらもう其所で出来なくなる。

一九二、別途に娛樂を求めるのは商ひが嫌な非商人

「陰的人を陽的に生れ代らす」と云ふから、如何にも無理の相談の如に、さも難事業のやうに聞えるが、年寄じみた保守思想が厭になつて、進取的が好になれば其の人は別に矯正だの何だのと六ヶ敷

考へるまでもなく、已に氣附かずして變化して居るのだから、至極樂な次第ぢや。成金と蔑まれる人が昨日迄の下劣の性格に自分ながら愛想が盡きて、資産家相應の恥しくない品位を着けたいものだ、着けねばならぬと切望するやうに、同じ商賣するなら向上させなければ面白くない、現代の實業界に小なりとも一角を占めて立つて居る以上は、力の限り奮闘しなければ、意氣地の無い話ぢや。餘力があつたとは謂へ、圍碁や將棋に無意義な暇潰しなんかやつて居たとは恥しい事だつた。廢めやう廢めやう、あんな詰らない餘技は、隱居の時が来て弄んだら恰好な遊戯ぢや。今はそんな餘力があるべき筈がない筈ぢやとなつて來たら、性質も糸瓜もあつたものでない。商賣以外に一步も興味が出なくなれば、專念掌はる業務の中から趣味が湧くだらう。之れが碁將棋の楽しみ以上に楽しみとなつて呉れるから、此處まで來ればもう此方のものぢや」

「私も然らなければ救はれるのですが、どうも毎日店に居りましても、時に愉快な事もあります、又不快な事や、平々凡々の事が多くて、兎角享樂を外に求めやうとなるのです。他の娛樂を求めないでも、事業の中から盡きぬ興味が得られたら、此の位仕合せな事はないでせうな」

「仕合せも不仕合せもない、眞實の商賣は之れが當然ぢや。之れでなくて自分の營業が時に不快であつて他の娛樂で補ひを付けなければ暮して行けないやうでは、どうせ本氣の沙汰ぢやアない。何れ夫れ

等は「賣つたり買ふたりはつまり生活費を儲け出す爲にやるのだ」と謂ふ觀念で經營して御座るのだらうから眞實の商人ではない。眞實の商人でなうて眞實の商賣は出來ないのは無論の事ぢやアないか」

「生活費を得やう爲に營業して居るのが一般ではありませんか。そして眞實の商人と仰しやるのは？」

「生活費だけ得られて喰込みさへしなければマア」と云ふのは、慾の上からは恬淡で綺麗なやうだが、其の目的が稍達せられると、より以上は努力して汗を絞つて迄はやらないから、商業界の主から言はせると、得手勝手な奴と睨まれて居ようし、經常費にさへ追れて汗の流れる店は又儲けやう／＼の一念で商賣するから、儲けからなかつた時などは快々として自棄氣味になり「商賣と云ふものは……」

……「なんか商人でありながら自分の商賣を嫌つたり、呪ふたりするのではないか。之れでは熱心になれと云つたつて熱心になれるものではない。一生懸命努力して居るやうでも、其れは餘儀なくやつて居るのだから、早くこの仕事を済ましたら寄席へ行かうとか、明日は久し振りに例の處へ出掛けて肩休めをせねば、軀も持てんが神經衰弱に罹りさうぢやと謂ふ風では、業務の其の中から興味を求めよなんかとは言ふ方が無理ぢや。眞の商賣人と謂ふのはそんな——自分の商賣を他人のものゝやうに冷淡に扱はない。商賣はれ生命として居る。商賣に心身を任せて仕舞つて居る。利益を挙げれば素より嬉しい、欠損が生じれば無論快くはない、けれども欠損の爲に失望したり落膽したりはしない。

況してや自暴自棄的な感じが起きやう道理がなく、損失が来たり、事が意の如く運ばなかつたり、失敗頓挫が起れば起る程、抵抗力は却て一層強くなつて、気分は愈々緊張して挽回に努める——だから外で娯樂を求める暇はない。賣ること買ふこと商行為の總べてが唯一の娯樂なんぢやから、方便的商人とは大けに異なる所ぢや。

一九三、頭痛腹痛の店員病は不攝生以外の原因から

如何かな、経験して見ないから、其邊の味が解らんと云ふか」

「では何ですか、事業にばかり年が年中没頭して、一切の享樂を捨てなければ眞の意味での商人とは謂へないのですか。成程事業其物が享樂となるのは仰有る通りでせうが、其んな人——伯父さんのやうな方は稀でせう。普通の商人は生活費限りの目的でなしに、事業にも趣味を持つて經營はして居りますもの、商人だつて他の社會の人達と同じ人間に相違ないのですから、少しは變つた樂しみをして慰みたいのが無理からぬことだと思ひます」

「同感ぢや。人生の快樂として備へられた此の世の遊びを餘所に見て過せとは無理ぢや。一切の享樂を捨てよと云ふのは不賛成ぢや。儂の店では毎月一回休業して總員擧つて、春は花見、野遊び、一夜

泊りの旅行。夏は登山、海水浴、舟遊び。秋は魚釣、茸狩、紅葉狩。冬は観劇、寄席、活動、角力見物と定めて居るが、中々愉快なものぢや」

「へえ、可笑しいですな。伯父さんは其れでも、事業是れ快樂として居るから、他に求める必要はないと言はれたではありませんか」

「左様、必要がないと申した。事業が面白くないから避けやう、商賣に興が乗らないからせめての氣まぎれに……」とする爲に求めるのならと前提を置いて不必要を唱へたのぢや。儂の店のは遊興を求める動機が、良さんの云ふ所とは全で違つて居る。我店のは商賣が大切だから、商賣を思ふから、日々働いて呉れる店員等に清新な銳氣を養はせる爲に遊ぶので、自分一人が求めたいから求めるのとは同一でない積りぢや。月に一日を休むで多人數が遊べば、金銭勘定からは入らずに出すのだから、上下で大分損のやうでも、平常の二十九日間をダルミなく活動して呉れるので、費した金額處ではない、計上することは出来ないが、確に幾層倍になつて戻つて居ると信じるな。店員が病氣して臥るブラ／＼するのを比較的輕視して居る店もあるやうぢやが、是れが勝手の悪いばかりでなく、暗にどの位損失となつて居るか、儂の店では頭が痛い、腹具合が悪いなどと訴へるのは殆んどないで、店も店員も俱に仕合せだと思ふ。だから娯樂の爲の休日であつて、事業の爲の休日、遊樂も事業

の一部分に見做せる譯ぢや」

「……へえ……それは至極ですなア。眞似がして見たいものですが、店員の中に血の巡りの悪い者が、主人の心を察して呉れないで、遊ばして貰ふのを當然の如に心得て呉れても、又氣の廻り過ぎる奴が、儲かるからだと言氣になつて呉れても困るやうですな。其れを主人の口から恩に着せて、眞意を話して聞せるのも變なものですし、鋭氣を養ふ處か遊興に興味を覺えて、却て仕事に身が入らなくなりはせんかと案じられます」

「そんなものでもあるまい。店員に娛樂の興味を覺えさせまいと抑へれば抑へる程彼等の心は享樂に憧れる。境遇上出来ないと言つて居る青年は少ないからな。たゞ籤入の瞬間丈けで物足りなく思つて居るに違ひない。諦めて居るやうな顔付きして居ても、心竊に憧憬して居るに違ひない。始終こんな羨望の心持で業務に就けるのは、も一つ熱心にやれないことにするので、店員自身の爲にも店の爲にも双方不得策ぢや。其の諦めをつけさせて、専念仕事に親ませるにも、月一回は心長閑に我を忘れて遊ばせてやらねばならん。是れ丈けさせて其の上まで遊びたいと懶け氣を起す奴は、身の程知らずぢや。商賣修業の目的を忘れて居る輩ぢやから、能く説得し、其れでも駄目なら早く解雇した方が相互の爲ぢや。併しそんなものでもあるまい。主人でさへそれで甘んじて居るのだから、店員として

は満足も満足も大満足するのが當然ぢや」

「主人が店員の爲に自分の娛樂を制限されるのは窮屈なやうですが……」

「ようまア次から次へと追窮して來られたものぢや喃……ヤ！これは議論の爲の質問に傾いたやうだから、答辯は此邊で廢さう。良さんは肝腎な點がまだ解つてないから、そんな所につまらん疑ひが起るのぢや」

一九四、營業視察に時々海や山へ出掛けると拾ひ物が多い

「いや！大分解つて來て居るのです。そんなに仰有らずにモ少し聞かして下さい」

「何ぼうでも話すのは厭はんが、枝葉に涉つて彼是詮議されると、今迄の根本問題が次第に消えて行くからさ。良さんは解つたと云ふが今の口吻では、矢張り世間並の娛樂を片手に持つて、營業を片手でせうとして居るのではないか。さういふ腰では……」

「否！否！さうでは決してないのです。眞の商人になつて」

「娛樂を他に求めなくても可い人間になりたいのだらう。したなら假令年に一回の遊びをしないでも別に窮屈なんか覺える筈がないぢやないか。其れを感じるやうではまだ商賣を毛嫌ひして居る處があ