

## 新宿・中村屋に関する若干の歴史的覚書

成澤 榮壽\*

はじめに

前々号及び前号に「相馬黒光小考」・「相馬愛蔵小考」を認めた。これを目にされた少なからざる方がたからご教示を頂いた。少なくとも私共の研究分野では、やはり紀要は書くべきものである。後日のために。

この覚書は右二篇の続篇であるが、相馬愛蔵・黒光夫妻、特に愛蔵のアジア・太平洋戦争前における新宿・中村屋の経営について、若干の問題を断片的に考察するものである。

### 中村屋の新宿移転

相馬愛蔵・黒光夫妻が東京帝国大学（現東京大学）の正門前のパン屋中村屋（東京市本郷区森川町一番地、現文京区本郷六丁目一八番一―号）を買取り、開業したのは一九〇一（明治三四）年末のことである。奇しくも東穂高禁酒会の創立から満十年（ブラスト日）であった。夫妻は六年後の一九〇六年末、新宿追分の市街電車終点前に支店を出し、翌々年春、一年余にして本店を青梅街道に面した新宿停車場前の現在地（東京府豊多摩郡淀橋町大字

角筈一二番地、現新宿区新宿三丁目二六番一―号）へ移した。<sup>(1)</sup>新宿移転は一口で言えば営業成績が新宿で順調に伸びたからである。移転と共に、夫妻は本郷の店を創業時に新規採用した最初の店員に譲渡し、新宿の支店を閉じた。<sup>(2)</sup>これはのちに少し曲折があり、確立したのは一九二七（昭和二）年と言えるが、愛蔵の一人一店主義の開始であった。<sup>(3)</sup>「一人」とは一経営者（経営体）のことである。一人一店主義は、小売商人として、顧客に誠意をもって責任ある対応の出来る限度を心得た愛蔵の堅実さから生まれた一種の経営哲学だと言える。

愛蔵が新宿移転を決断したのは、パンの販売活動と売上げの実績を合理的に分析した結論に基づく。堅実な経験をもとにした判断の結果である。

彼は、まず少なからざる知識人が居住し始めたばかりの新開地新宿とその周辺に着目し、本郷から店員を行商に出した。そして師である内村鑑三を始め伝を頼って御用聞きをおこない、口コミで次第に評判があがり、行商では賄い切れない程に販路が拡大し

たので支店を開設した。その上で支店の営業成績のほか、地価の伸び率などの分析から新宿の将来性を見定め、本店の拡張・移転に踏み切ったのである。

今日新宿は東京と日本全国の一、二を競う繁華街である。新宿の盛り場としての発展は関東大地震後における巨大都市東京の重心移動を契機としており、新宿が日本有数の繁華街になったのは昭和十年前後からのことである。愛蔵が大地震の十数年前に中村屋の新宿移転を決断し、商業経営で成功をおさめ得たのは、幸運に恵まれたことにもよるが、先見の明があったと言うべきであろう。

### 哲学のある経営方針

愛蔵の中村屋経営は独立自尊(彼の人生のモットー)の精神に富み、創造的・良心的かつ合理的で堅実そのものであった。かような経営方針の原形は、前稿「相馬愛蔵小考」で指摘した通り、既に郷里における蚕種製造業経営に見られた。その思想的基礎は東京遊学中から培われたキリスト教人道主義、およびこれと分ち難い個人の人格尊重の近代精神にある。愛蔵が近代精神を身に付けていけたのは、遊学前に間接的に触れた自由民権運動や遊学後に直接参加した普通選挙運動の影響に負うところが大きい。また数学をもっとも得意とした点に示されているような明晰な論理的思考の能力も、彼の経営方針形成の無視出来ない要因である。愛蔵は何ごとによらず、細かい数字を駆使して分析・比較検討し方針を立てている。

経済史家の土屋喬雄は自著に一章を設けて愛蔵の経営理念を紹介している。そのなかで「商人で愛蔵ほど理論的に商業の社会的役割あるいは本質について深く考えた人は稀であろう」と述べて

いる。<sup>(5)</sup> 相馬愛蔵は商業経営に一種の哲学をもっていたと言うことが出来る。

愛蔵によれば客と商人は対等である。曰く、「お客様が理のないことを言えば買って頂かなくてもよい。いやこちらで売ってあげない。<sup>(6)</sup>」なぜ対等なのか。曰く、「物を買ってもらう」のは「恩恵ではない」、「人様の必要に応じて売る」のだから、「卑屈になったり」「恐縮したりすべきものでは全然ない」。なぜそう言えるのか。「商売の基本は」「手数」を「成るべく少くして、お客様に良い品物を格安に売る」ことで、「それが人に対する厚意であり」、「社会奉仕」だからである。<sup>(7)</sup>

要するに「社会奉仕」となる商売でなければならぬと愛蔵は主張したのである。これは客を人間として真に大切にすべきだという思想だと言える。同時に彼は商人も人間としての誇りをもつ必要があると思考した。福沢諭吉の言葉「独立自尊」を好んで用いる愛蔵であった。

### 店員の人格尊重

愛蔵は店員の人格を尊重し店員の教養を出来るだけ高め、彼らを紳士として待遇し、世間からも紳士として遇されるようにしたかった。大切にすべき相手は客だけではなく、対等であろうとしたのも客だけではなかったのである。黒光の態度は必ずしもそうとは言えなかったが、愛蔵は店員たちと人間として対等であろうとし、店員たちの人間関係もそのようにあるべく経営者として指導に腐心した。

例えば愛蔵は自己及び家族と店員とで食事に差をつけなかった。当時極端に稀有なことであった。彼は「食物だけは特別御馳走はしなくても、家族一統平等に腹一杯与えて」「当然」で、「これを

せぬ主人は非道不法の者」だと断じている。<sup>(8)</sup> 食物の平等は既に養蚕業経営で実践していたが、経営規模が拡大し、税金対策がらみで、一九二三（大正一二）年春個人商店を株式会社で改組したの<sup>(9)</sup>ちも、平等の精神は基本的には変らなかつた。

とは言え給料には別があつた。一九三一（昭和六）年に招聘されたロシア人製菓技師スタンレー・オホッキーの年棒は四千元、大評判になつた程の高給だったが、昭和初期に高等小学校を卒業して入社した店員（小役員）は、徴兵検査までの凡そ六年間は少年組で、月給は小遣い程度、但し衣類その他一切を店負担で、五六円から漸次昇給して三十円位までであつた。<sup>(10)</sup> しかし職長であれ新入店員であれ、寄宿舎生活の単身者を例にとれば、居室や寝具など一切に差別はなかつた。この点は、外での食事招待の際にも芝居・相撲見物の際にも、幹部から小役員まで同一の厚待遇であつた。<sup>(11)</sup>

それと関連して、従業員百人前後の昭和初期まで、中村屋には店に規則がなかつた（最盛期になつて出来た）。問題は社長と店員の間で解決した。一人一店主義の所以である。寄宿舎の場合、入社から数年間の少年組は入寮制で、然るのちにほとんど自治制で、但し衣類は自弁の青年組寄宿舎に移ることになつて<sup>(12)</sup>いた。少年組の寮には舎監がいた。キリスト教界で三傑の一人と言われていた植村正久の弟子三松俊平である。彼は妻と共に住み込み、親身になつて小役員たちの生活上の助言をしたが、宗教色のある指導は一切せず、少年たちの自主と自由を保障したようである。<sup>(13)</sup> 愛蔵は自らの少年時代の寄宿舎経験を顧みて、「少年諸君の寮の生活を家庭的にあたたかに、また清浄にと願」つたと認めて<sup>(14)</sup>いる。そうであつたに違いない。

寄宿舎の経営方針であきらかなように、愛蔵は店員を信頼して

いた。しかし時には不心得なことをする店員もあつた。けれども愛蔵は少なくとも一半の責任を己れに帰し、「前途有望な男一人」を活かすべく懇切に指導した。そして本人が不心得を繰り返し、「反省の見込みなし」と見定められない限り、退社という「強硬手段」を採らなかつた。<sup>(15)</sup> 一面店員に対してかなりのきびしさがあつた黒光には、愛蔵の処置が寛大に過ぎると思へたこともあつたが、彼は自らの意志を貫いた。<sup>(16)</sup>

しかし愛蔵の寛大さには例外が一つあつた。鉄拳制裁である。この旧弊が中村屋の店員間にも残存していたからである。彼は「暴力を以て自分より弱い者にいうことをきかせる」「野蛮の極み」だとして、これを厳禁した。違反者は理由の如何を問わず、即時退社であつた。<sup>(17)</sup> 愛蔵は人格無視・人間蔑視の暴力を絶対に許さない態度をとつたのである。これにも彼の少年時代の寮経験が踏まえられていよう。愛蔵の方針によつて、中村屋は店員の腕力による喧嘩もない職場となり、店員たちの連帯と切磋琢磨は営業成績の向上に繋つた。

一人一人の店員を人間として大切にしたいと願う愛蔵は、店員の誕生日を掲示し、昼食または晩食を平素より少し「豪華」にし、店員数凡そ二百人の昭和十年前後ならば、三日に一度位にまとめ、該当者を皆で祝つた。この点につき彼は「人格尊重の微志から出たもの」だと述べている。愛蔵が些事として事もなげに片付ける、このような人間関係に対する心づかいは、店員一人一人をして自らが「認識され、尊重されているという気持」にさせると共に、「店員相互の親しみをわかせ、忙しい仕事の間に一種のなごみを醸し」出させることにもなつて、少なくとも結果的には、経営上プラスに作用したのである。<sup>(18)</sup>



もかかわらず和菓子製造高の場合、他所では一日職人一人平均十五円前後、多くて二十円止まりだが、中村屋では四十円以上（記述している時期が多少違うのか、別には四十四、五円、他には四十三円、五十円とある）であった。中村屋喫茶部の売上高も一日店員一人平均二十一円で、丸の内の有名レストランの三倍だと言う。この点について愛蔵は「待遇改善から自然にこの好成绩がもたらされたのだ」との「確信」を披瀝している。<sup>(28)</sup> 賃金・労働時間その他、労働条件・生活条件がよいから、有能で真面目な人材を採用することが出来、そうした従業員が勤労意欲をもって労働するから成績があがったのである。

また愛蔵は次のようにも指摘する。

機械化の進んだ米国では労働密度が高いから八時間労働が限度だが、それは大体日本の十二時間労働に相当する。これを基準に繁忙日の超過労働時間を考察すると、経営の安全を保つために閑暇日にも労働時間が平日の三分の二以下にならないように注意しつつ、週一日、平日の五割増程度に止めないと、他日の能率に支障が出る。<sup>(29)</sup>

愛蔵は拘束時間を無暗に長くする愚をきびしく批判した。拘束時間が長いから「半ば遊び半ば働く」職場が多いのだと述べている。批判は、小僧が大勢自転車を横に草野球の見物をしている光景を語りながら認められているから、読者の実見と重なり、説得力があった。<sup>(28)</sup>

第二は勤務時間帯と休日の問題だが、愛蔵は、中村屋の業種の性質上から、どうしても店員の労働強化になりがちになる点を苦慮した。師であり顧客でもある内村鑑三から、日曜日は休日にして教会へ行けと忠告され、愛蔵はさすがにこれには従わなかったが、それでも中村屋は平日午後七時閉店を日曜・大祭日には午後

五時で閉店にしていた。新宿は夕方からの客が多く、得意に不便をかけるが、彼は、多忙な日曜日のこと、店員に夜はゆっくり過ごさせたいと考えたのである。ところが一九二六年秋日本橋の三越百貨店が新宿に進出し、他店同様、中村屋の売上高も激減した。そこで中村屋は、有力な一店だけが早仕舞されては困る、しないで欲しいとの商店街の要請もあって、翌年初め日曜・祭日の閉店時刻を平日と同一にした。その代わり愛蔵は五時以後を二班に分けて交替制にし、五・七時の売上高の五パーセントを当番店員に特別手当として支給することに決定した。<sup>(29)</sup> これはのちに営業時間を夜十時までに延長し、午前七時～午後五時、午前九時～午後七時、正午～十時の三部に改め、月三日の休日と新年休暇・暑中休暇を店員に与える契機となった。<sup>(30)</sup>

#### 中村屋の商標の意味するもの

新宿・中村屋店頭の袖看板に中村屋の商標が付いている。よく知られているマークだ。商標は楕形で四区分され、上半分の左には黒地に白馬が、右には白地に黒馬が、下半分の左には白地に黒い天秤が描かれており、右下は赤と黒のチェック模様である。二頭の馬は双（相）馬である。白馬の上部に相馬家紋（亀甲花菱）が、黒馬の上部に黒光実家星家紋（九曜星）が表示されている。これは相馬・星両家の愛蔵・黒光両名が中村屋を創業したことを示す。チェックは貨幣を数える盤で、水平になった天秤は正確と公平・正直の図案化である。したがって商標は正確で正直であるとした経営方針を象徴していると言える。<sup>(31)</sup>

中村屋の商標は上半分が示す通り、主人愛蔵と主婦黒光を対等に表現している。本郷・中村屋の名義が黒光（相馬良）となっていたことは前号に触れたが、実は開業以来株式会社への改組まで

の二十余年、中村屋の名義人は黒光であった。愛蔵は「中村屋の基礎を築いた創業以来の十五ヶ年は、店は全く妻の双肩にあって」、自らが「中村屋のために専心働いたのは後の五年だけであった」、「中村屋の今日を成したものは大部分彼女の力である」と言った。そして改組に当たり、資本金十五万円の半分を黒光の名義にし、残りの株を自身や娘婿（ビバリ・ポースト）、子どもや有力店員に分配した<sup>(33)</sup>。

彼は自ら社長（取締役代表）になったが、ポーストと共に黒光を取締役にした。草創以来苦業を共にし、殊にながく日常的な実務の多くを担ってきた妻を実質的に評価したのである。経営の中心は愛蔵だったのだから彼は労働本位に考えたと言えそうだ。とは言え一年の大半を穂高で生活していた時期に、彼は一時ではあったが妻以外の女性と関係があった。その罪意識が黒光を筆頭株主にしたのかも知れない。しかし明治民法が第十四条で妻を準禁治産者と同様に扱い、制定期とは実態が変化してきていたとは言え、妻は夫に従属すべきものとされてきた時代である。大雑把に見て彼は家父長的支配には余り囚われてはいなかった訳である。

#### 中村屋経営の基本Ⅱ良品の廉価販売

正確で正直な商売は中村屋経営のモットーである。その基本は良い品を安く販売することである。愛蔵は廉価は「必ずしも多売を目的としなかった」と言う。品質を落さないために製品を控え目に見積り、その日の売れ残りを出さないように製造した。生菓子の場合午後三時まで売りに切れる程の製造にした。万一それでも残ったら、平素、世話になっている機関や社会的弱者の施設などに寄贈した<sup>(33)</sup>。そして良品廉価の信用が結果的に薄利多売になったのである。

良品を廉価で販売するために愛蔵はどうしたか。結論的に言えば徹底的な経営の合理化をはかった。販売面では割引も特売・大売出しもせず、福引もやらず、中元・歳暮の商品に景品も付けず、草創期には積極的にやっていた御用聞きは廃止し、無料配達もやめて有料に切り換えた。どんな些細なコミッションも出さず、中元・歳暮は仕入先の番頭・小僧には僅少の品を贈っているが、得意先には廃止した。広告費も極力抑えた<sup>(34)</sup>。仕入面では材料の品質・産地・価格等を念入りに吟味・調査し、現金仕入を原則とし、それが不可能な場合も絶対に翌月に繰り返さないことにした<sup>(35)</sup>。仕入先の信用を得て、よい材料を廉価で仕入れたのである。

仕入・販売の両面から良品廉価を追求すると、究竟のところ正札主義以外にはないことになる<sup>(36)</sup>。愛蔵は正札販売を開業以来徹底的に実践してきた。したがって右の両面からの追求は廉価の正札主義を貫徹しようとの方針から逐次実行されたとも言えよう。これ以上廉価に出来ないとして決定した正札による販売は、顧客をいつでも誰でも無差別・平等にサービスするということである。

これは顧客は全て平等で商売は「社会奉仕」だということにはならない。このような論理と精神で中村屋は信用を獲得していったのである。

佳良な食品の製造に不可欠な良質な食材の入手が困難な場合がある。愛蔵はどうしたか。カリライス用の米の場合、収穫高の少ない白目米を一等米より二割高で仕入れる条件で、十人余の特定生産者と契約を結んで確保した。ケーキ用鶏卵の場合、産量の多い廉価な改良種が普及し、在来種の飼育者が激減したが、栄養や味の点でも優れ、黄味も濃い、したがって着色の不必要な在来種の卵を高価で集荷するのに腐心した<sup>(37)</sup>。のみならず資本を投じて直営の農場や、生乳と生クリームを供給する乳牛牧場、カリイラ

イス用軍鶏を飼育する養鶏場まで設置して、良質な食材の確保に努めた。<sup>(38)</sup> 中村屋の経営の基本である良品の廉価販売とは、実は良い品を追求して出来るだけ安く売ること、より本質的には良品販売だったと言える。

#### 独創的な製品の開発

創造性に富む愛蔵は次々に新製品を開発した。勿論多くの製品は中村屋の一流技師が歳月をかけて研究した結果、工案され商品化された。黒光は「新しい製品を売り出すまでには、少なくとも三、四年の月日を研究のためかけている」と記している。しかし黒光も認めているように、咄嗟の出来事に愛蔵が機転を効かせて商品化に成功した場合もあった。<sup>(39)</sup>

今日全国的に一般化している桜餅は大正末期のこと、赤飯の大口註文が急にキャンセルになって水に浸した糯米の処分に関り、愛蔵が考案し、「新菓葉桜餅」として売り始めたものである。季節感のある菓子として大変好評で、柏餅に続く晩春の餅菓子として定着した。<sup>(40)</sup>

パン屋の中村屋が和菓子を製造することになったのは、最初に製造・販売した味付パンの売れ行きが春から夏にかけて良好で、秋から冬にかけて著しく減少するので、餅菓子がその逆の傾向にあることを掴み、これを売り出し、商売に閑暇期をつくらず、一年中製造・販売の能力を発揮出来るように兼営に踏み切ったためである。創業六年目の秋のことである。のちに洋菓子に着手した際には、同様の考慮により、食パンの製造を開始した。こうして中村屋は年間を通して繁閑による大きな変動はなく、着実に売上げを伸ばしていくことが出来たのである。<sup>(41)</sup>

ところで愛蔵はいきなり餅菓子を売出したのではない。和菓子

の経験のない愛蔵は、パン屋が売始めた和菓子に顧客が付くように、一つの工夫をした。十二月に最上等の糯米を使用した賞餅の予約販売を実費でおこなって凡そ六百軒の顧客を得て評判を呼び、餅菓子屋としての信用を高めた。一年後には中村屋の総売り上げは倍増したと言ふ。<sup>(42)</sup> 愛蔵の商売と製品開発の堅実さと独創性を窺うことが出来る。

製パン業界では、木村屋の小豆入り餡パン及びジャムパンと共に、中村屋発明のクリームパンが餡パンの画期的な製品とされている。<sup>(43)</sup> クリームパンはシュークリームを初めて食べた愛蔵がこの美味をパンに取り入れようと考え、開発された製品である。クリームパンのクリームをワッフルに応用したのが、ジャムワッフルに代わるクリームワッフルである。<sup>(44)</sup> 二つの製品は一九〇四年に発売され、のちに全国的に普及した普通のパンと洋菓子になった。

月餅は今日でも中村屋の代表的な菓子として知られている。これは一九二六年秋、夫妻が中国を旅行して日本人のラマ僧に会い、中国には古くから八月十五日に月餅を作って名月に供え、人びとが贈物を交換する風習があると聞き、翌年日本人の嗜好に合うように工夫が凝らされ、商品化されたものである。最初八月にだけ販売したが、売れ行き上々の中華饅頭と平行して需要が多くなり、一年中製造・販売されることになった。中国人職人の手になる中華饅頭も同年に発売された。これも中国で包子を食べた愛蔵の意見で油気を少なくするなど、日本人の口に合うように相当苦心した。<sup>(45)</sup>

月餅だけでなく、ロシアチョコレートなど、外国旅行を契機に、製品化して販売を開始した商品は少なくない。松の実入りカステラは、一九二一年夫妻が植民地朝鮮を旅行して朝鮮人の家庭料理で松の実を食し、その滋味に感動すると共に、これが中国で不

老長寿の仙薬」として珍重されたと知ったことを契機に開発された菓子である。まずビタミンB<sub>1</sub>抽出で知られる生化学者鈴木梅太郎に研究を依頼して、朝鮮産松の実が嗜好品としてだけでなく栄養的にも価値あることを証明し、瓶詰として売出すと共に、数年間の工夫を重ね、さまざまな菓子のなかでカステラがもっとも調和するとの結論を得、製造に踏み切った商品である。<sup>(46)</sup>先のカリーライス用軍鶏飼育もヨーロッパ旅行でヒントを得て実行した。<sup>(47)</sup>愛蔵は早くから菓子の缶詰にこだわっていた。果物やジャムの缶詰に着目して研究していたが、最初に缶詰にしたのは、何とかりん糖だった。かりん糖は見栄えがせず、贈答品としての需要が少なかった。愛蔵はこれをデザインの優れた缶入りにした。この工夫で売上げは大幅に伸びた。次に愛蔵は、ある菓子店が羊羹を輸出して評判だったが、防腐に砂糖を多量に使用して味がよくない点に着目し、羊羹の缶詰化を課題にした。十年がかりの苦心の結果、一九三七年缶詰水羊羹が開発された。開発を担当したのは日本屈指の和菓子職人荒井公平である。<sup>(48)</sup>

愛蔵は店員の能率を重視したが、それ以上に食材を始め物を無駄にすることを戒めた。「能率より無駄を省け」と強調した。そして仕事を清潔にし、仕事に集中するオホッキーが物を粗末にしない点でも徹底していることを賞賛し、店員たちが彼の強い影響を受けて物を大切にできるようになったと喜び、四千円の年俸は安かったと述べている。<sup>(49)</sup>

彼の経済的合理主義は商品開発にも活かされた。例えば仕込んでおいたパンの原料が、翌日悪天候で使い切れない場合のこと、愛蔵はあれこれ工夫の末、余った分だけで乾パンを製造し、原料費プラス雑費の超安価で販売した。彼は余剰物の処分だから普通の商品扱いにするのは不当だと考えたのである。そして余剰処分

以外に製造しなかったから乾パン業者に「甚だしい迷惑」を及ぼさなかったし、大雨・大雪のあと乾パンをわざわざ買いに来る顧客を迎えるのは「心薬し」いことだと澄し顔である。<sup>(50)</sup>尋常な商人ではない愛蔵の一面が窺える。

同様にパン屑を利用して研究を重ね、犬ビスケットを開発した。昭和初期のことである。当時ドックフードはイギリス・ドイツからの輸入品が一般だった。中村屋は輸入品の四割以下の価格でより良質の商品を発売したのである。商品名は「インネンドルフ」、ドイツ語の「中村」であった。<sup>(51)</sup>

余剰物利用ではなく、舶来品崇拜を克服した商品の開発だが、イチゴジャムの製造がある。世界に冠たる日本産イチゴなのに、なぜ日本のイチゴジャムは品質が悪いのか。原因は問屋が製造業者に安価供給を要求し過ぎる点にあると愛蔵は分析した。そこで中村屋は例によって研究を重ね、選りすぐりのイチゴに最上等の粗目糖を使い、従来の国産品より少し余計経費をかけて凡そ六倍も高価の米国産に劣らない製品を開発した。昭和十年代初めのことである。中村屋店頭での売行きは従前の十倍以上になったと<sup>(52)</sup>言う。愛蔵は世界に目を向け、創意ある工夫と研究の努力を惜まない小売商であった。

#### 苦境をバネに飛躍

ところで愛蔵は苦境や失敗をバネに次なる飛躍を勝ち取った経営者である。

一九二六年秋の三越新宿支店開設は前述した。中村屋を含め新宿商店街の打撃は大きく、愛蔵はその対策に盡力し、殊に理論的にリードした模様である。

彼は百貨店の経営法を分析し、もっとも改良された新商法だと

して、閑暇期をつくらない経営法から小売商店は大いに学ぶべきだと説いたが、店員一人一人が専門的な確たる商品知識を持たない、エレベーターやエスカレーターにかかった資本や費用は商品価格に上乘せになっているなど、百貨店の弱点を指摘した。そして米国の「連鎖店」のように経費を合理的に削減すると共に、専門性を発揮し、時期によって機敏に商品の種類を取り変えるなど、独自の経営法を工夫していけば、百貨店に十分対抗していけると強調した。百貨店の戦略への同調・追隨に対しては「愚の至り」と批判を加えた。<sup>(53)</sup>

こうした愛蔵の主張の多くは彼が従来から実践してきた内容である。しかし一九二八年に単身ヨーロッパ視察に出掛け、彼の地の百貨店と専門店について観察し研究した成果が踏まえられている。また米国で出現して間もないチェーン店に既に注目しているのは彼の先見性を示すものである。

三越の進出のあと愛蔵は新宿の各商店に連帯を呼びかけ、累進課税を要請する活動を展開した。彼自身かつて正直に所得を申告して理不盡な重税を課せられた苦い経験がある（そのことが株式会社改組の契機になったが<sup>(54)</sup>）。愛蔵は昭和の大恐慌の荒波のなかで、大企業三越の圧迫から中村屋を含む中小企業を擁護すべく努力しようとしたのである。敗戦直後にも愛蔵は、中村屋周辺一帯の焼跡を暴力団が不法占拠し、「闇」物資のマーケットを開設した事件で、地権者の先頭に立って訴訟をおこし勝訴した。暴力団から地代を取る代わりに、「闇市」で生計を立てている人たちの立退きに一定期間の猶予を与える判決を引き出し、円満な解決を図ったのである。<sup>(55)</sup>

愛蔵は自己や自社の利益だけを優先する企業家ではなかった。右の態度と行動には若い日に穂高という地域で禁酒運動に情熱を

燃やした片鱗が見える。

三越の進出で中村屋の経営上、愛蔵は多くを学び刺激を受けた。多様な営業部門を持って多角経営するなどそれである。多角経営は一九三七年に具体化した。まず日本菓子部の荒井を始め洋菓子部・食パン部に日本有数の職人を職長として招聘し（愛蔵は招聘と言っている）、ついで喫茶部を開設した。営業成績は順調に伸び、翌年愛蔵がヨーロッパへ長期旅行をした年には三越支店開業当時の二倍以上の売上げ高を記録した。彼は三越進出を「中村屋を一人前に育ててくれた」と評価し、「感謝」すると述べている。<sup>(56)</sup> こうして中村屋は一九三九年、従業員は三三〇人以上を数え、最盛期を迎えた。

#### 喫茶部の開設

喫茶部は以前から開設を求める動きがあったが、愛蔵は決断出来ずにいた。開設の契機になったのは、喫茶部を設けるならばぜひ上等な純印度式のカーリースを紹介したいというボースの希望であった。祖国に対する日本人の認識不足を歎く彼の言に、彼と結婚した長女俊（俊子）の早逝後、インドに「親愛の情」をいっそう深めた愛蔵が開設を決断したのである。六月開設。同時に純印度式カーリースが発売された。<sup>(57)</sup>

新商品は後述する一九一五年のボース潜行事件と係って、知識人層を中心に評判を呼び、日本人の口に合うように改良の苦心が重ねられ、「東京名物カーリ料理（純印度式）」と称された。昭和十年前後の値段は白目種のライス付で肥育軍鶏肉または鴨肉使用が一円、普通の軍鶏使用が八十銭だった。<sup>(58)</sup> 東京における標準米の小売価格が白米十キログラム当たり二円五十銭、同じく東京における大工の一日当り平均手間賃が二円二十銭、ライスカレーは二

十銭前後の時代のこと、大変な高級料理であった。<sup>(59)</sup>しかし中村屋の人気商品となり、今日でも「印度カレー」の名で顧客に親しまれている。

中村屋喫茶部はロシアのスープ、ボルシチュも供した。これはロシア生まれの盲目の詩人エロシエンコが、一九一九―二一年中村屋のアトリエに滞在し、夫妻がロシアの衣食に関心を強めたことを契機としている。衣の方ではエロシエンコがロシアのルパンカを着ていたので、愛蔵は便利で経済的なこの服を店の制服に採用した。ロシア革命間もない頃である。店員が警察に連行されたこともあった。ロシア菓子もそうだが、ロシア料理は一九二二年の夏、夫妻が中国東北部（満州）のハルビンで美味に感嘆し、開設時から喫茶部のメニューに加えたものである。<sup>(60)</sup>

喫茶部では中華料理も出したが、一九三二年末からのことで、しかも偶然の結果であった。中華饅頭担当の中国人が帰国するに当たり、代わりの職人を採用しようとしたところ、警視庁は中国人には理髪と料理以外の就業を許可しないと言う。そこで中村屋では中華料理の中国人職人を雇用し、中華饅頭をも作らせて販売を休みなく続けると共に、中華料理を喫茶部に加えた訳である。<sup>(61)</sup>

愛蔵はヨーロッパ旅行の際、ロンドンやパリの喫茶店（カフェー）を丹念に観察した。そしてコーヒーマイスクリームもサンドウィッチも高価だが、立派な椅子揃え、客に音楽家の演奏を聴かせて長時間ねばられては内情は苦しいに違いないと分析し確認している。彼は、ヨーロッパの大都市では多くの市民が高層住宅に居住していて、彼らが公園と同じように喫茶店を利用するから、外見上繁昌しているように見えるだけなのだといい、日本の所謂中流以上の人たちは構造上自宅を休息出来るから、ヨーロッパ式の喫茶店は不必要だと結論する。<sup>(62)</sup>それで中村屋の喫茶部はコーヒ

ーやケーキを出し、食事も供することで定着したのである。但し酒類は一時期出したが、中止したようで、やはり愛蔵だと言うべきか。

#### 中村屋の店員雇用

雑誌「中村屋」の創刊号（一九三〇年）から各号の、殊に「店員名簿」を通覧して気付くのは店員に朝鮮人が多いことである。愛蔵は従業員の中に「半島人はいうまでもなく」「支那人、ロシア人、ギリシャ人などといった国籍の異なった人々がいます。だがこれらの人々に対する待遇は」「ことごとく同一」だと記している。<sup>(63)</sup>中国人・ロシア人は料理の關係から雇用されているのは当然で、ギリシャ人は「パンはギリシャ」と言われていたから理解出来るとして、日本帝国主義の過酷な植民地支配下で蔑視・差別されていた朝鮮人の被雇用者が少なくないことは注目すべき事実である。

「中村屋」誌を少し注意深く見る限りでは、朝鮮人を差別待遇している点は全く認められない。黒光は書いている。「始めて中村屋に入って来た人がすぐに気の付く事は何でありませう。恐らく誰でも国籍や民族のちがってゐる店員が可成り沢山入り交つてゐることだろうと思ひます」「共同共存の生活に慣れて来たものには全く何等の差別はないのであります。一切平等なのであります」<sup>(64)</sup>愛蔵が認めている通りだと言えさうである。

一九三七年の「中村屋小売員募集規定」によれば、応募資格は高等小学校卒業で、まず学業成績や学級担任の批評などで書類審査をおこない、ついで第一次合格者につき中村屋で試験及び体格検査を実施して採用者を決定することになっていたが、一人前の職人の場合と同じく、朝鮮人は規定に基づき小売員採用とは別

途に、あるいは別途にも募集していた模様である。<sup>(65)</sup>『中村屋』誌に投稿されている随筆その他の作品に目を通すと、日本人の青少年も同様だが、多くの朝鮮人青年は向学心・向上心に燃えた店員だった。

中村屋は女性店員を採用しなかった。夫妻の家族・親類以外に女性の従業員はいなかった。創業間もない頃、一度一人雇用してトラブルがあったことが契機で、この方針には黒光の意志が強く作用していると考えられる。しかし彼女も昭和十年代になると、「時代も進み、婦人の職業も広くなり、それだけ自覚も出来て来たものとすれば、この鉄則も将来は破られる時が来るかも知れませんが」と述べるに至った。<sup>(66)</sup>

女性店員の採用は一九四一年から始まった。店の発展とそれに続く日中戦争の激化のためである。「女店員募集」の要項を見ると、資格は高等女学校卒業、職種はレジスターと販売係で、「女子部寄宿舎黒光寮」にはいり、舎監の「厳重なる保護を加」えられ、「作法茶道書道を学ば」せられることになっていた。<sup>(67)</sup> すぐぶる厳格な内容だが、若い女性を本格的に預かる覚悟が伝わってくる。黒光の意見が強く反映していよう。

### 二宮尊徳の報徳主義と愛蔵の経営

愛蔵の愛読書に二宮尊徳の伝記『報徳記』がある。管見では彼が尊徳に言及しているのはわずかに数行だが、尊徳の報徳主義のキーワード「分度」を店員たちにわかりやすく解説している。<sup>(68)</sup> 報徳主義は独立自営を精神とし、経済は至誠の道徳と融合していなければならぬとする尊徳の思想であるが、その基礎は勲勞・儉約・分度・推譲を原理とする尊徳を始祖として弟子たちが普及させた報徳仕法にある。「分度」とは収入・分限に見合うべく設定さ

れた支出の限度、「推譲」とは自己の利益を図らず他人や社会に利益を譲渡する他愛を言う。<sup>(69)</sup>

報徳主義の独立自営の精神も四つの原理も、全て愛蔵が中村屋経営で実践しているところであった。関東大地震の際「商人の義務」だと苦勞して原料を調達し、ガス・水道・電気が止まっているなかで食品を製造して原価で販売したのは「推譲」の一例である。<sup>(70)</sup>

報徳主義に基づく報徳運動は絶対主義的天皇制確立期から明治政府の手で普及され始めた。中央集権強化のもとにある国民生活の困難を地域の共同・自治で緩和するところにその狙いがあった。報徳運動は第二次桂太郎内閣が開始した地方改良運動と結合して飛躍的に発展した。政府は日露戦後における国家と地方自治体の財政危機を克服し、かつ社会主義勢力の伸張と享樂主義的風潮の瀾漫を抑止しようと、この運動を活用したのである。<sup>(71)</sup>

愛蔵の『報徳記』愛読は遅くとも蚕種製造業従事の初期からであり、管見では彼は生涯を通じて右の報徳運動との直接的な結び付きはない。しかし、失敗を含めて計画と過程と結果を分析し、ねばり強く研究を重ね、事業を推進していく経験主義の点でも、愛蔵は尊徳と類似している。思うに愛蔵は自らの経営方針とその實際を報徳主義に照らして確認し、時には啓示を得たのであろう。同じく愛読書の『聖書』や『論語』もそうだったが、彼は『報徳記』の教示に盲従することのなかった合理主義者である。

### 経営者愛蔵が範とした人物、愛蔵を範とした経営者

愛蔵が尊敬した経営者に旧幕臣の佐久間貞一（一八四六〜九八）がいる。佐久間は一八七六年に活版印刷会社秀英舎（大日本印刷の前身）を創立した。彼は労働問題に関心を強め、同社で、

一八八九年八時間労働制を、のちに年金制を実施した。また彼は一八九七年結成の労働組合期成会に参加し、実業家で唯一人評議員に選出されると共に、工場法や職工組合の必要性を主張して改良主義的な社会政策論を新聞・雑誌に発表した。愛蔵は労働条件の改善という点で佐久間を「その理想に忠実なる、私は実に頭が下がりませう」と書いている。

愛蔵は戦後『早稲田学報』誌に稲門出身の尊敬する人物四人をあげ、実業家では大原孫三郎（一八八〇—一九四三）を紹介している。愛蔵は彼について「商売以外に目のない日本の多くの実業家の範となるべき人物」だと評価した。大原は創業者の父から倉敷紡績（倉敷レーヨンの前身）を継承して事業を発展させると共に、キリスト教的人道主義の立場から労働条件・小作条件の改善を図って大原社会問題研究所・大原奨農会を設立し、融和団体岡山県協和会・大原美術館など、社会事業・文化事業に盡力した。

佐久間・大原は共に報徳主義で言えば「推譲」の積極的な実践者であり、愛蔵と共通している。三人は共に労資協調主義を採用する当時としては進歩的な経営者であった。愛蔵が佐久間・大原の兩人を尊敬しているのは彼の経営理念と合致するからである。

愛蔵を範とした経営者の一人に岩波茂雄（一八八一—一九四六）がいる。彼は教育本位でない東京のある私立高等女学校に不満を抱いて退職し、生き方を転換して商業を始めようと相馬夫妻を訪ね、同郷の愛蔵から「商売も新知識を必要とする時代故、旧慣を打破して全く新しい方法を採用するには、却て学校出の素人の方がよろしいとさへ考へられるから、一奮発してごらん下さい」と激励された。岩波書店を創業したのは周知の通りである。

岩波は愛蔵について「私が敬服する所以のものは氏が稜々たる気骨と堂々たる風格を以て官辺にたよらず、商売気質に墮せず志

業を大成したことである」、「氏の如く独立独歩自由誠実の大道を濶歩して所信を貫くことは至難である」と認めている。岩波書店創業期の古本正札販売は愛蔵の経営理念を範としたものである。岩波は愛蔵の経営理念を普及すべく、一九三八年愛蔵著「一人として」を出版した。彼は愛蔵を深く理解し得た人であった。

戦後の中村屋は暴力団の不法占拠の解消後、焼跡の仮店舗で営業が開始され、一九四八年春新社屋が復興した。その前年夫妻の長男安雄が社長に就任し、会長となった愛蔵は第一線を退いた。安雄を中心とする経営陣は時代の変化に対応し、例えば愛蔵の一人一店主義を墨守しなかった。一九五三年には同じ商店街にある伊勢丹デパートが開設した老舗街に出店した。本店の売上げは減少しなかった。前年東横デパートがわが国最初の百貨店名店街への出店を要請してきたのに対して、中村屋は愛蔵の意向で謝絶したが、翌年逆に出店させて欲しいと希望した。その実現を機に出張店（直売店）制度と特約店制度が実施された。一九七一年には直売店一四二、特約店約一〇〇店舗を教え、従業員数は凡そ二九〇〇人に達した。規模の拡大が多角的に図られたのである。

一九七一年春創刊された『千客万来』（主として特約店を対象にした中村屋のPR誌）を通覧すると、小売菓子店経営に関する丁寧なアドバイスが毎号掲載されている。愛蔵の顧客本位の経営の精神の反映である。時折中村屋の歴史が連載され、愛蔵の経営理念が省みられているが、これを継承しようとする姿勢の反映であろう。同時に今日的な意味で、愛蔵流商売の普及にも繋がる。

#### 中村屋の企業内雑誌と企業内学校

昭和初期、一九三〇年からアジア・太平洋戦争中の一九四二年まで中村屋店員の雑誌『中村屋』が第十号まで発行されている。

創刊号の「編輯後記」を見ると「九十九名の全店員残らず御寄稿」、「皆様の協調精神の発露を見ました次第」とあって、協調・親睦のための企業内雑誌であることが理解される。

通覧すると第一に店員各自が自由に書いていることに意義がある。入店の挨拶文、入店時の思い出、随想・旅行記（紀行文）・短篇小説・戯曲・詩・短歌・俳句・川柳・漢詩、小論文、研究レポート等々。小論文には例えば「自由と自治」・「音楽の家庭民衆化」（共に第一号）などがある。また「混合珈琲に関する興味深き考察 珈琲良否の識別法」（第二号）、「二食嗜好品の化学的考察」（第二号）といった研究も掲載されている。後者には化学式や栄養分析が見える。

中村屋の店員は小店員として入社した多くの場合は高小卒である。昭和初期の高小卒は農村出身の場合には中農下位の階層である。その向学心と学力・体力のある青少年が入社した。『中村屋』は彼らに打って付けの雑誌であったと言ってよい。

愛蔵は毎号登場している。第一号には「還歴に際して」。例によって出生から叙述して新宿進出に及んで売上げ二〇〇倍を語り、「店員諸君が忠実に業務に勉強して呉れたのがその最も大きな原因」だと感謝の言葉で結んでそつがない。彼の寄稿は多くが小売店経営論で、のちに著書に収録されている。黒光も一回を除き毎号書いている。店の常連の一人西条八十も詩「新宿回顧」（第一号）などを特別寄稿しており、さすがに中村屋である。

第二の意義は例えば第五号（一九三七年）は「工場新築落成」記念号だが、店員教育の企業内学校研成学院開院式の模様を伝えるなど、中村屋経営の動向が把握出来、史料の価値が高いことである。第四号の「中村屋日誌」には「新購入の乗用車レオ、本日使用し始む」とある。始めて自動車を使用したのは一九三五年十

一月十二日であった。

第三は店員一人一人の様子が理解出来る点である。例えば食堂部で働く朝鮮人青年は「私の生い立ち」を書いている（第二号）。各号巻末掲載の「店員名簿」には入店年月日・勤務年数などのほか、「別型」とその「理由（人物評）」や趣味が記されていることもある。「別型」には「アダナとして通用を厳禁す」とあって優等生の多い中村屋らしいが、「ボルガ」十四名の筆頭オホツキの「別型」は「ガソリン」。「理由」には「良く燃える」とあり（第二号）、仕事熱心で叱り飛ばす彼を適切に表現している。「店員名簿」が入店順になっているのは平等の精神による。

店員の文章や「店員名簿」・「中村屋日誌」から、多くの人たちがヴァイオリン・ハーモニカ・登山・野球・テニス・乗馬・ビリヤード・マジシャン・カメラ・俳句・民謡など、多様な趣味を持っていることが理解される。ハイカラで高級な趣味も少なくはなく、店員たちの上昇志向が窺える。野球部や陸上競技部もあった。こうした『中村屋』誌の傾向は戦時体制下になって変化する。まず日中全面戦争が開始される時期から中国名は勿論、朝鮮名・片仮名名の従業員が「店員名簿」（一九三六年九月以降）から消える（第五号）。第六号（一九三八年）には「亜細亜に於ける歐羅巴の侵略主義と支那事変」が、第七号（一九三九年）には「英國を東洋より駆逐せよ」なる論文が掲載される。執筆者は毎号書いているボースである。

ここでボースと中村屋との関係について少し触れておく。

ボースはインドの特権階級の出身で、一九一五年H・L・グプタと共に大英帝国インド総督に爆弾を投じ、イギリス官憲に追われて日本に亡命した。しかし時の日本政府第二次大隈重信内閣はイギリス政府の要求を受諾し、二人のインド独立革命家に対し五日以内に

国外へ退去するよう命じた。これは当時の船便の關係からイギリス官憲に兩名が逮捕されることを意味した。

そこでグプタの知人大川周明が滞日中の孫文と共に頭山満・押川方義らを訪問し、政府を説得して退去命令を延期させようとした。

当時大川は松村介石を会長とする道会（日本的キリスト教を標榜する日本教会の後身）の幹部であった。押川は黒光のキリスト教の師であり、愛蔵の尊敬する人物である。松村も二人の知己である。

大川らの退去命令の延期工作は不首尾におわつた。そこで大川らは押川・頭山らに相談し、頭山邸滞在の兩名を密かに脱出させ、頭山の要請に意気を感じて承知した愛蔵の中村屋に匿ってもらつた。

グプタは翌年中村屋に潜伏中のところを無断で出奔したが、大川が押川・頭山と相談して日本政府の方針が保護に変更になるまで彼を密かに保護した。この事件で奔走した中心は大川である。

ボースとグプタ兩名の脱出とボース保護の苦心は愛蔵の『一商人として』、殊に黒光の『黙移』に詳しい。黒光の叙述は同著のなかでも圧巻で、愛蔵の決断と実行が活写されている。一九一八年頭山の強い要望で夫妻の長女俊がボースと結婚、ボースは日本国籍を得た。俊は心労が重なり、一九二五年に早世した。

ボースの二つの論文は、日露戦争を「東洋精神を代表するところの日本」と「西洋精神を代表するところのロシア」との戦争ととらえた古典的大アジア主義に基づき、蒋介石の背後にイギリスありの論法を立てて日本軍国主義の中国侵略を正当化している。彼は日本のアジア侵略を批判しない日本とアジアとの連帯、そのなかでのインドの独立を主張したから、やがて日本軍国主義の「東洋新秩序」・「大東亜共栄圏」建設のためのアジア・太平洋戦争に組み込まれた印度国民軍の総統に就任する（一九四二年）。愛蔵の行動も大アジア主義との關係で検討をする必要がある。

『中村屋』は三百数十頁の雑誌だったが、第八号（一九四〇年）から次第に薄くなり、第十号は一五二頁であった。この号はアジア・太平洋戦争開戦満一年の一九四二年十二月八日発行で、「開店

満四十周年並に防須先生決起記念」号である。題字は頭山満筆に代わっている。しかしそうしたなかにあつて愛蔵は「軍需工業の労働時間について」を執筆、「減私奉公」と言つて十時間労働に二時間増加させては「労働者の健康が懸念される」と政府・軍部の精神主義に批判的であつた。

一九三七年五月中村屋に研成学院と称する企業内学校が設立された。これは向学心に燃える青少年店員に実用と教養の科目を教授する中村屋ならではの学校であつた。「研成」の二字は自らが青年時代に創立のために尽力した穂高の研成義塾、親友井口喜源治が薫陶するキリスト教主義の私塾の名に由来することは言うまでもない。愛蔵は早くから店員に上等の席で芝居を觀せ、店員を一流の料理店に招待して紳士たれと指導していた。研成学院は紳士を育てようとする企業内学校であつたが、既に戦時体制下にはいり、愛蔵の理想とするところからは遠いものとなつていった。

#### おわりに

相馬愛蔵は、企業経営を含めた人間の経済活動が何のためになるのかの本質を極力守ろうとしながら、中村屋を経営した。顧客を大切にし、店員の人格を尊重する経営の基礎には彼が青年期までに身につけたヒューマニズムがあつた。愛蔵の経営の哲学と方針は小売業の小企業、発展して中企業だったから実行出来たのだと言える。それもアジア・太平洋戦争前だったから可能なのであつた。しかし彼の経営理念は、企業だけではなく、今日のさまざまな組織に「良心的たれ」と教えている。

黒光は愛蔵の中村屋経営の単なる補助者ではなかつた。中村屋の経営とも係わる文化面でも大きな役割を果たした。しかし彼女が芸術にとつてプラスの役割だけを果たしたとは、必ずしも言え

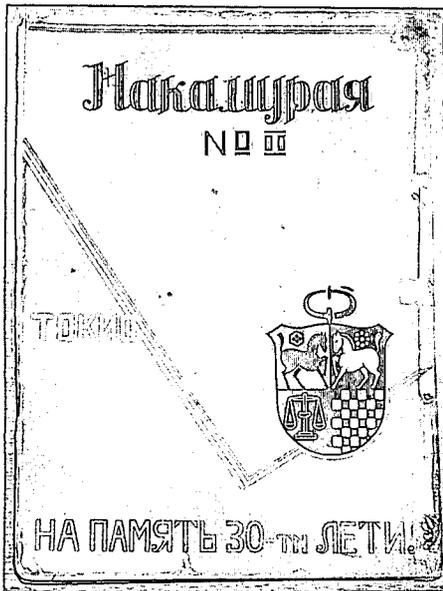
ない。

夫妻の社会的・文化的・国際的活動、黒光の宗教的転換、女性問題に関する発言と取り組みは別稿に譲る。

〔註〕

- (1) (2) (4) (9) (15) (24) (27) (29) (32) (33) (42) (46)  
 (47) (50) (56) (57) (60) (70) 相馬愛蔵『「商人として」』相馬愛蔵・黒光著作集2(一九九六年、郷土出版社) 一六・四九〜五〇、一六・四七〜五〇、六四、一二九、一〇九、三四〜五、三〇、一七〇〜一、六四〜五、五六〜七、五二〜三、六二〜三、七五、五七〜八、七一〜二、七二〜三、八〇〜一、六六〜七頁。
- (3) 相馬愛蔵『私の小売商道』前掲『著作集4』(同右) 一〇二〜三頁、相馬黒光『主婦の言葉』(前掲『「商人として」付』前掲『著作集2』一五六〜九頁。
- (6) (8) (16) (18) (19) (21) (22) (35) (36) (41) (52) (53)  
 (62) (63) (68) (73) 前掲『私の小売商道』一二、二三四〜五、三二〜三、一一〇〜一、一一〇・一五二〜四、一二二〜三・八六、八六〜七、八九、八二〜三、一一二〜三、一四〜五、六九〜七七、一八〇〜二、一二〇、六〇、一二四
- (5) 土屋喬雄『統日本経営理念史』(一九六九年、日本経済新聞社) 二八九頁。
- (7) 相馬愛蔵『商業道と我が経営方針』(「中村屋」二号)。
- (10) 前掲『私の小売商道』一三八〜九頁。オホッキーの年俸が内閣総理大臣と同額だとの噂が立ったと言われているが、『職員録(昭和六年七月一日現在)』(一九三一年、内閣印刷局)によると首相の年俸は九六〇〇円であった(前年までは一万二〇〇〇円)。
- (11) 前掲『私の小売商道』一三〇頁、前掲『「商人として」』一〇九頁。
- (12) 前掲『私の小売商道』一二〇頁、前掲『「商人として」』三一頁。
- (13) (17) (23) (39) (66) 前掲『主婦の言葉』一七三、一五七〜八、一七一、一四七〜八頁。
- (14) 前掲『私の小売商道』一二五〜八頁、前掲『「商人として」』
- 〇九頁。
- (20) 前掲『「商人として」』一〇九・一一一〜二頁、前掲『私の小売商道』一三一頁。
- (25) 前掲『「商人として」』一一一頁、前掲『私の小売商道』六八・一三四頁。
- (26) 前掲『私の小売商道』一三六・四三・一六〇頁、前掲『「商人として」』一〇七頁。
- (28) 前掲『「商人として」』一〇六頁、前掲『私の小売商道』一四七頁。
- (30) 前掲『私の小売商道』一二三〜四頁。元中村屋ロシア菓子職人関口保氏の『ピロシキとチョコレート』(一九九四年、鱒書房)には休日が「改善され週一回火曜日となった」とある(一四五頁)。
- (31) 「中村屋の商票」(「中村屋」九号)。
- (34) 前掲『私の小売商道』一〇七〜一〇・九二〜三頁、前掲『「商人として」』九九〜一〇二・四〇〜一・二〇〜四頁。
- (37) 前掲『私の小売商道』九〇頁、前掲『「商人として」』七四頁。
- (38) 前掲『主婦の言葉』一六七〜九頁、前掲『「商人として」』七四〜六頁。「中村屋」各号参照。中村屋の牛乳は毎日直接家庭へ配達する分もあった。
- (40) 前掲『「商人として」』三九頁、前掲『主婦の言葉』一七一頁。
- (43) 『パンの明治百年史』(一九七〇年、同書刊行会編・発行) 二六一頁。
- (44) 前掲『「商人として」』三七頁、「中村屋の歩み 4」(「千客万来」一三四号)。
- (45) 前掲『「商人として」』八四〜五頁、相馬黒光『黙移』(一九八一年、郷土出版社) 一七二頁、「中村屋の歩み 5」(「千客万来」一三五号)。
- (48) 前掲『「商人として」』三八〜九頁、前掲『私の小売商道』九六〜七頁、「中村屋の歩み 8」(「千客万来」一三八号)。
- (49) 前掲『私の小売商道』九八〜九・三九〜四〇頁、前掲『黙移』一七一〜二頁。

- (51) 前掲「私の小売商道」六四・一〇一―二頁、関口前掲書一七二頁。
- (54) (61) 前掲「黙移」一六二―三、一七二―三頁。
- (55) (93) 相馬愛蔵・黒光「晩稿」(一九五二年、東西文明社) 三九一―四、三三七頁。
- (58) 前掲「一商人として」七三―四頁、関口前掲書七〇頁。
- (59) 成澤榮壽ほか編「グラフ日本史」(一九九〇年、一橋出版) 一六二―三頁。
- (64) 相馬黒光「一切平等の観念」(中村屋「三号」)。
- (65) 関口前掲書一七七・一八八―九頁。
- (67) 「女店員募集」(中村屋「九号」)。
- (69) 富田高慶述「報徳記」(一九三三年、岩波書店) 参照。
- (71) 八木繁樹「報徳運動一〇〇年の歩み」(一九八〇年、龍溪書舎)、成澤榮壽「日本歴史と部落問題」(一九八一年、部落問題研究所) 参照。
- (72) 「七十五年の歩み―大日本印刷株式会社史」(一九五二年、同社編・発行) 参照。
- (74) 相馬愛蔵「私の歩んだ道」(「早稲田学報」一九五一年三月号)。
- (75) 大原孫三郎伝刊行会編「大原孫三郎伝」(一九八三年、中央公論事業出版)、「大原社会問題研究所三十年史」(一九五四年、法政大学大原社会問題研究所編・発行)、前掲「日本歴史と部落問題」参照。
- (76) 安部能成「岩波茂雄伝」(一九五七年、岩波書店) 一一四―六頁。
- (77) 岩波茂雄「一商人として」発刊に際して」(「回顧三十年」一九四二年、岩波書店)。パン業界のトップメーカー山崎製パンの創立者飯島藤十郎は愛蔵を尊敬する戦後の代表的な経営者である。彼は父の死で中学中退し、夜学に通いつつ約二年半中村屋に勤務した。苦学を続けて中等学校の教員になったが、戦後、開拓農民として再出発し、その傍ら一九四八年、山崎製パンを創業した。飯島は愛蔵の「商人道」に感銘して「良品廉価」「顧客本位」を自社の方針に掲げ、社の「綱領」には「個人の尊厳と自由平等の



【中村屋】第2号表紙 (1929. 4. 18発行)

ロシア語表記である。  
商標が描かれている。

- 原理に基づき」「高い倫理的水準に導かれる事業を永続させる」などがある。創立当時、事情があつて妹の姓を社名にしたが、その後改称しなかつたのも愛蔵に做つてのことである。(「ひとつぶの麦から」一九八四年、山崎製パン株式会社社史編集委員会編・発行)参照)
- (78) 「中村屋の歩み 2」(「千客万来」一三三号)、浅田慶一郎「良品を廉く」(「千客万来」一号)。
- (79) 大塚健洋「大川周明と近代日本」(一九九〇年、木鐸社) 一〇六頁、前掲「一商人として」七七―八頁。
- (80) (81) 大塚前掲書七三・八一―二・一〇五―六、一〇七頁。
- (82) 前掲「一商人として」八〇頁、前掲「黙移」一九五―七頁。
- (83) 前掲「一商人として」一〇九・一二八―九頁、「中村屋」五号。
- 〔付記〕 株式会社中村屋総務部広報グループマネージャー田嶋和彦氏、早稲田大学教務部主幹関田かおる氏にお世話になった。心からお礼申しあげる。