

創業者「野村徳七」

第1章 両替店野村商店の創立

1. 初代野村徳七
2. 両替商
3. 両替商の没落
4. 両替店「野村商店」の創立

第2章 創業者野村徳七の経営理念

5. 野村徳七の誕生
6. 父業「野村商店」の継承
7. 『調査の野村』の発祥
8. 顧客第一の精神

第3章 野村徳七商店の地盤確立

9. 「野村商店」の地盤確立
10. 徳七襲名
11. 欧米外遊の旅
12. 調査・分析の重視
13. 海外との公債取引

第4章 「野村証券」営業開始へ

14. 「野村商店」を株式会社に改組
15. 「野村銀行」の創立
16. 証券部の設置
17. 「野村証券株式会社」の営業開始

創業の精神

第 1 章 両替店野村商店の創立

1. 初代野村徳七

徳七の父、初代野村徳七(幼名徳松)は、大阪の平野郷(現・大阪市平野区)の領主 土井大炊頭と、その領主に仕えた「のむら」という姓の女性との間に、嘉永 3 年、中河内郡久宝寺町(現・大阪府八尾市久宝寺町)で生まれた。そして、この年ただちに久宝寺町の農家 辻部宇兵衛(通称「六字」)に貰い受けられた。徳松は 11 才で大阪に出て、大阪屋弥兵衛の営む「大弥両替店」に、丁稚奉公として住みこむことになった。徳松が奉公したころの「大弥両替店」は、本両替、または中両替クラスで、いわば中流の両替店だった。



初代野村徳七

2. 両替商

両替商は大阪において生成発展し、その後江戸でも発達した。大阪では、本両替、南両替、銭両替の三種と、本両替を取締まる十人両替があった。本両替は通常、両替屋と呼ばれ、今日の銀行に似た業務を営んでいた。銭両替の範囲はせまく、資力も微弱だった。南両替は大阪の南部で、一つの集団を形成して両替業を営んでいた業者のことで、銭両替より資力があり、金銀の売買や両替を行い、本両替と銭両替の中間の位置にあったといえよう。本両替を取締まる地位にあった十人両替は、両替商のうちで最も信用があり、幕府公金の取扱い、諸大名への資金融通、金銀相場の決定など、江戸時代後期の金融機関として絶大な権力をもっていた。



両替商の天秤

3. 両替商の没落

徳松こと初代徳七が大弥に入店して 11 年目、22 才(明治 4 年)のときに、一身上の重大変化が二つあった。ひとつは、この年の 2 月に、大阪屋弥兵衛の養子となったこと。もうひとつは、8 月に主人の弥兵衛が死んだことである。さらに翌 5 年 8 月に、弥兵衛の妻さくも他界した。主人夫婦の死は、店の没落を、一層早めることになった。そうでなくても武家社会に依存していた両替店は、明治維新の改革によって、いずれは没落の運命にあった。維新後の明治 2 年には、東京、大阪に為替会社が設立され、5 年の「国立銀行条令」によって国立銀行が設立され、弊制の改革も行われて、両替店の機能は次第に低下した。大弥の両替店も例外ではなかった。未亡人の死後、後継当主の弥太郎は、ついに店を閉鎖することにした。ここに、大弥両替店は没落したが、初代徳七は最後まで踏みとどまり、同じ店で働いていた山内多幾(後の初代徳七夫人)とともに、力をあわせて店の整理に努力した。



両替商の看板

4. 両替店「野村商店」の創立

初代徳七は、明治5年(6年とも言われている)に大弥両替店から独立して、新たに野村の姓を名乗って分家するとともに、大弥両替店に奉公していた山内多幾と結婚し、新しい生活に入った。多幾は、越前勝山藩の山内村右衛門と後妻との間に生まれ、外柔内剛、内に気迫を秘めた才媛だった。

独立したといっても、店は大弥両替店の一隅を借りたもので、まず銭両替商として小銭の両替商売をはじめることになった。こうして、両替商「野村商店」は、明治5年2月、百円の資本で誕生し、野村財閥の事業の出発点となったのである。開店直後の「野村商店」の営業成績は明らかでないが、間接の資料によると、まずは好成績だったようだ。



野村商店の看板

第2章 創業者野村徳七の経営理念

5. 野村徳七の誕生

野村徳七(信之助)が生まれたのは明治11年8月7日のことである。この年、初代徳七は、両替店を開業して6年目をむかえ、大弥両替店の一隅から出て、大阪の農人橋詰町九番地に住宅兼店舗を構えた。明治11年といえば、東京、大阪にそれぞれ取引所が設立された年であり、信之助は、東京株式取引所の開設に遅れること2カ月、大阪株式取引所の開設の当月に生まれたわけである。後年、証券界に身を投ずるようになったのも、何かの因縁があったといえよう。その後、野村家には、長女きく、長男信之助のほか、実三郎(14年生まれ)、徳四郎(17年生まれ、2才で早逝)、たに(18年生まれ)、元五郎(20年生まれ)が相次いで生まれた。



写真左より信之助(徳七)、弟実三郎、姉菊子、母タキ、妹タニ

信之助は、明治24年、小学校高等科3年のときに、市立大阪商業学校の入学試験に合格した。苦学力行ともいべき勉強が続いたが、28年の夏に肺炎にかかり、予科修業のまま本科進学を断念した。

しかし、このあとも、信之助は木崎塾に通いながら、夜間は大阪実業学館に学び、商業簿記を修め、30年9月卒業した。こうして信之助は、弟実三郎とともに家業に従事することになった。仕事は両替が主だったが、その方は弟にまかせ、信之助は、かねてからの念願である株式売買を見習うために、29年、仲買の「八代商店」に赴くことになった。この店では、自己売買などをやったが失敗し、また自分の店に戻った。その後まもなく、父から定期と現物の取り次ぎを許された。



出所:「大阪市立大学の百年」より

6. 父業「野村商店」の継承

明治30年に入って経済界は不況にあえぎ、政府は3月に、貿易の回復と金利水準の低下を図るために金本位制を採用した。日清戦争が証券市場に与えた波紋は拡大し、その影響は次第に深刻化した。信之助が学業を断念して家業を継いだのは、このような時だった。

母の死去と結婚、父業の継承独立という一身上の事情だけでなく、経済界の不況に加えて日露の開戦は避けられない情勢となり、信之助を取り巻く環境も大きく変化したが、この時期、「野村商店」には特筆すべきことがあった。

新店舗の竣工である。明治37年2月、東区本町二丁目に土地を買入れて建設に着手した新店舗は、39年秋に竣工、9月1日移転開業した。これをみても、信之助が家業を継承した後、わずか2年間で、いかに「野村商店」の事業を発展させ、営業成績を向上させたかをうかがい知ることができる。



本町2丁目の店舗

店舗建設の次に打った手は、人材の養成と調査活動のための準備である。信之助はこれについての抱負を、「蕪葛(つたかつら)」「徳七の自叙伝的日記」で大要次のように述べている。「株式、公社債の投資は、銀行の各種預金と同じように、将来歓迎される時代が来るから、商品についての知識を十分もつべきである。証券の本質の科学研究が必要である。そして、その真価を見出し、これを投資の対象として、顧客に推奨宣伝する。これこそ、進歩的な理財行為である。株屋、相場師などと軽侮されるのは、ただ目前の利益に追われるからである。会社、銀行の資産内容をよく検討し、業績、将来性を調査することが大切である」「こうして取引を行えば、世間で投機、思惑などと評しても、恥ずるところなく、信念を押しすすめるべきである」と結んでいる。



『蕪葛』

『蕪葛 (つたかつら)』 原文より

「私は先ず考へました。我々証券業者は、我々の商品について、もっと充分な認識を持たねばならぬ。公債、社債、株式等の放資(投資)は、将来必ず銀行における各種預金と比して、優るものとしてもっと歓迎されるべき時代がくるのではないか。然るにこれを妨ぐるものは取り扱ふ業者の人格が低いからである。一面に放資知識が極めて幼稚なるがためである」「目前に現はれつつある日々の強弱関係や、大手筋の動くままに操られて、売買に浮き身を費やすから、世間は株屋と言ひ、相場師などといふのである。個々の事業会社、銀行に就いて、篤と資産内容にメスを加へ、業績を検討して、将来性を判断し、市場性なきものには、これと与へるべく協力していくべきである。見渡す限り、東西市場を通じ、この方面より我々に与へられたる業務を明朗にすべきである。そのために、依託され注文されていく行為は、これを定期的に、延に、或いは直の取引に、現物に、各々特徴ある方向に向かつて、取り扱ふことは、すこしも恥づべきでない。これを投機と断じ、思惑と評すとも、勝手にさせて置けばよい。敢然として我等は我等の信ずる道に向つて鋭意奮進すべきである。」当時の業界にあつて、信之助が、時代の先端を行く進歩主義者であつたことは、この抱負に明らかに示されている。

7. 『調査の野村』の発祥

新発足に際しては、店舗の模様替えや取引上の改革など、旧来の慣習をことごとく捨て去り、変革を図つたが、とくに店の陣容の整備にはもつとも力を入れた。結婚当時は、店員は番頭、手代、丁稚あわせてわずか6名。実三郎のような良き相談相手はいたが、信之助の経営ビジョンを実現するには貧弱な陣容であつた。そのため、学校出を積極的に採用することにし、明治39年には当時大阪毎日経済部記者であつた橋本喜作を入社させた。この年に調査部を設立し、その責任者に橋本を登用し、他に先駆けて独自の調査活動を開始した。このとき、『大阪野村商報』を発刊して一般顧客に配布した。



橋本喜作

前日の市況、特殊株の内容分析、経済時事問題などを載せたその斬新な内容は、当時他に例を見ない顧客サービスで、読者の間に大きな反響を呼んだ。後年大きく発展を遂げる「調査の野村」は、実に、この年に発祥したのである。

8. 顧客第一の精神

明治 39 年に野村商店から発行された『大阪野村商報』の百号記念号には以下のような記事が載っている。

「主家発行の商報は、予て標榜する如く『自己の利益よりも顧客の利益を先にす』てふ主義を以て常に株式会社の組織は如何、其営業成績は如何、其将来の発展は如何と、研究する外、海外の経済事情と国家の財政等、細大漏らさず鋭意熱心に調査し、これを読者に報ずるの責務を果たせたり、幸に発行以来斯界の羅針盤たり、灯明台たるものは下店商報に如くはなしと迄に信頼せられたり、而して今や日一日と大方顧客諸君の喝采を博しつつ号を重ねること百号に及べり。百の号数は決して多とするにあらざるも、此百号を遂ふ発行毎に、燈明の責任と、羅針盤の動作とに、店主は如何に苦心し、如何に精励せられたるかを思い此に到らば只々感激に不堪るなり。(中略)必ず小生は、同僚店員とともに協同一致、仰ぎては内は誠実懇篤な店主の高恩に報い、外は顧客諸君の知遇に酬ん事を聊か燕詞を呈して第百号の祝詞に代ふ。(森本生)」



『大阪野村商報』

野村グループには 80 年を超える歴史の中で、「創業の精神」が脈々と受け継がれている。創業の精神のひとつである「顧客第一の精神」が結晶化される中で、「顧客とともに栄える」という言葉が生まれ、言葉は変化しても、その精神は変わらず今も受け継がれている。

第3章 野村徳七商店の地盤確立

9. 「野村商店」の地盤確立

日露戦争は激戦の末、日本が勝利し、明治38年9月に講和条約が結ばれたが、条約の内容は、国民の期待に反したとの声が強くなり、一時は失望相場すら現出した。しかし、インフレ高進下における企業収益の増加と配当の引上げにより、株価に好影響をあたえる素地は十分存在していた。そして、39年の初頭からそれが現われ、ついに爆発的相場となった。その後、一時、一進一退の市況となったが、低金利と金融緩慢で、39年末ごろから相場は再び高騰。40年初めになると、新高値が連続し、まさに熱狂相場となった。ところが、40年1月21日を機に、突如として大反落に転じ、市場は混乱した。

日露戦争後の熱狂相場という市況の推移のなかで、信之助は強気で臨んだが、やがて、熱狂の大反動を予見し、180度の大転換を行って、敢然として売り向かった。明治40年1月8日には『大阪野村商報』に、有名な「相場は狂せり」との意見広告まで出した。実は、この直前、信之助は資金繰りに窮していた。だが、資金供給が底をつく寸前に、当時の鴻池銀行から100万円の融資を得ることに成功していたのである。当時の鴻池銀行や住友銀行の資本金が約300万円であったことを考えると、信之助がいかに膨大なリスクを背負ったかが理解できる。信之助は、鴻池銀行を説得する時、「私が命を賭けて考へたことだから、決して間違ふ筈はない」(『野村得庵伝』)と断言した。信之助の売りませ戦法は見事に的中し、莫大な利益を得た。ここに「野村商店」の基礎は、いよいよ強固なものとなった。



明治40年1月8日の意見広告

10. 徳七襲名

信之助が日露戦争後の市場暴落を予見したのは、単なる相場師の勘とちがいで、科学的調査と経験の上に、その透徹した頭脳をひらめかしたからにほかならない。『野村得庵伝』には次のように記されている。「氏は善きものは善しと言ひ、悪きものは悪しと言ひ、善きものが不当に売り崩される時は進んでこれを買ひ、悪きものが不当に買ひ煽られる時は進んでこれを売るといふ風で、氏は常に正面から堂々と戦った。氏が率先して調査部を設立し、これを自己目的の利益のためのみに利用せず、進んで一般に公開し、出来るだけ社会全体の用に供しようとしたことは、(中略)最も進歩した遣り方で、かかる進歩した遣り方が、明治の末期頃、すでに三十歳前後の一青年によって採用されたといふのは、たしかに驚嘆すべきことである。」



明治30年代後半頃の徳七

このときの東西市場での売り買いの攻防戦は激烈をきわめ、後世の語り草となっている。信之助にとっては、独立後はじめて檜舞台に上り、そして、大勝利をおさめ、野村の存在を証券界に大きくクローズ・アップさせて、盤石の基盤を確立した記念すべき戦いであった。また、この戦いは、信之助の生涯に大きな影響を与えた。彼の株式観、事業観は、このときの体験によって形成されたところが少なくなかったのである。

明治 40 年 4 月、初代徳七は、胃癌のため再起不能となり、隠居の決意をかためた。同年 9 月、家督を信之助に譲り、徳七改め浄功と改名した。同時に、信之助は徳七を襲名し、家督を相続した。ここに二代目徳七が誕生したのである。隠居後の初代徳七は、明治 40 年 10 月 1 日、58 才の多難な人生を終えた。

11. 欧米外遊の旅

野村徳七は、明治 41 年 3 月から 8 月にかけて欧米外遊の旅に出た。朝日新聞社の企画による世界一周旅行の一員として加わったものであった。徳七は 31 才の若さでこの旅行に参加し、いたるところで新知識の吸収に努めた。この欧米旅行は、徳七のその後の生涯および事業に大きな影響を与えた。欧米への外遊について徳七は、『蕙葛(つたかつら)』(徳七の自叙伝的日記)に、「世界の金融業界の最先端を走っていた金融機関の業務体制に、時には驚嘆し、時には憧憬しながらも、いつかは野村も彼等と対等に闘えるようになりたい」という希望を書き綴っている。

各地の見学で、もっとも期待したのはニューヨーク、特にウォール街の証券関係の機関、会社であった。徳七が最初に訪れたのは取引所だった。その取引手法には特に興味を引かれた。ついでカーブ・マーケットを視察し、最後に仲買店「ポスト・エンド・フラッグ商会」を訪れ、その通信施設、調査機関の完備に感動した。この店の視察は、帰国後の徳七の経営方針に、大きな革新をもたらした。

ニューヨーク視察で徳七が学んだことは、証券取引と金融機関が密接な関係であるということだった。日本の仲買人の地位向上のためにも、証券取引と金融機関は密接な関係でなければならないことを痛感した。その後、アメリカからロンドンに渡り、最後に帝政ロシアを見て、シベリア経由で帰国した。



欧米外遊の旅先からのはがき

12. 調査・分析の重視

時代に先駆けて、明治 39 年に調査部を設立したが、帰国後は、調査部の組織を調査、統計、編集、翻訳の 4 係とし、各係にあてる人員を強化した。もちろん、調査部の仕事は、今日のように高度な方法と内容をもつものではなかったが、当時の封建的な証券界にあって、はじめて近代的な調査研究を行い、その成果を店内だけでなく、一般大衆にすすんで公開したところに大きな意義があった。

『蕙葛(つたかつら)』には、調査・分析の重視が証券会社としての進むべき方向と努力すべき事柄として、明確に記されている。

「我々は現に投機業者の間に持囃さる投機株、所謂流行株は固より、凡ての証券に就いて、その本質に就いての研究を、科学的になすべき責任がある。真価を求め、真価を見出し、これを放資の対象として推奨する。宣伝する。これこそ最も進歩せる理財行為である。これありてこそ日々の上下騰落にも悩まされず、安心して株を



日報式広告の数々

有ち、社債を買ってゆけるのである。只目前に現はれつつある日々の強弱関係や、大手筋の動くままに操られて、売買に浮き身を費やすから、世間は株屋と言ひ、相場師などといふのである。個々の事業会社、銀行に就いて、篤と資産内容にメスを加へ、業績を検討して、将来性を判断し、市場性なきものには、これを与へるべく協力していくべきである。」

13. 海外との公債取引

欧米外遊からの帰国後、徳七が次に着手したのは、海外と日本の公債を取引することだった。帰国直前の明治41年7月に成立した桂内閣は、外債発行を推進した。この外債発行は、当時の財政破綻を救い、金融を緩和させるために行われたのだが、政府の非募債主義の実行、公債償還の増加が、海外の日本財政に対する信用を高めた。こうして43年中に、4分利英貨公債1,100万ポンド、4分利仏貨公債4億5,000万フランの募集に成功した。この外債の流入によって、金融緩和、金利低下がもたらされたため、国債の市価は回復した。その結果、低位で買い込んでいた外国人の日本公債取扱い業者は、さかんに日本に売り向かい、大きなサヤをかせぐ者もでてきた。

明治40年代前半、日本の公債の海外市場は、ロンドン、パリ、ブラッセル、アムステルダム、ニューヨークという順序であったが、直接取引はほとんど行われず、在日外商を通じて行われていた。徳七は、海外との公債取引の準備として、語学のできる社員を採用し、日本の紹介、大阪市場の説明、「野村商店」の宣伝のためにつくし、英文の営業報告書を発行、近い将来、海外との直接取引を始めた。



国債に係わる広告

第4章 「野村證券」営業開始へ

14. 「野村商店」を株式会社に改組

「野村商店」は第一次大戦勃発から大正6年にかけて、着々と財力を貯えたが、6年の末に、将来の大飛躍に備えて、いよいよ株式会社に改組することになった。

「株式会社野村商店」の設立は、大正6年12月18日の発起人会において定められ、資本金500万円、全額払込済として、翌19日の創立総会で、取締役には野村実三郎、柴山鷺雄、橋本喜作、それに監査役野村元五郎、監督に野村徳七を選任した。10万株のうち、徳七の7万3,500株を筆頭株主として、野村家の同族の者が9万8,350株と大多数を占めたが、この株式会社設立を機に、徳七は第一線から退き、弟実三郎に実務をゆだねることになった。これより先の12月1日、かねて新築中であった店舗が落成したので、本町2丁目堺筋西入の新店舗に移転した。「野村商店」はここを根拠に、いよいよ大発展期を迎え、財閥形成への道を着実に進んだのである。



『野村商店』

15. 「野村銀行」の創立

先の欧米外遊の際のニューヨーク視察で、証券取引所には金融機関との緊密な結びつきが必要であることを痛感していた徳七は、日本でもそれを実現したいと心に期すものがあつたが、大戦中に蓄積した資金は、その理想実現の機をもたらしした。新たに「野村銀行」を設立することによって、一歩進んで、真の証券業者としての態様を整えるとともに、銀行を中心に、各種の事業を興し、新機軸を開こうとしたのである。

このような理想と決意のもとに、野村家および関係者は、内議決定の後、大正6年12月27日、大阪府庁へ銀行設立認可内伺書を提出、翌7年5月25日、正式に大蔵省へ銀行業務、担保付社債信託業の認可申請書を提出した。この申請は、同年6月20日認可となり、ここに「大阪野村銀行」が創立された。行名に特に「大阪」の字を付したのは、他に同名の銀行があつたためである。



大阪野村銀行
設立当初の本店

銀行設立認可とあわせて、担保付社債信託業の兼営も認可された。これに先立って徳七は、調査部長の橋本喜作をアメリカに派遣し、信託業務の調査をさせていたが、銀行の創立にあたり、その業務の一つとして、信託業を兼営しようとした。これは徳七のかねてからの念願でもあつた。日本の信託業の歴史は浅く、その事業は微々たるものであつたが、徳七は率先して、この業務を取り上げたのである。当初、「大阪野村銀行」の資本金は1,000万円(全額払込済)で、大阪市東区安土町2の61の所在地(当時)で、大正8年8月1日営業を開始した。

16. 証券部の設置

片岡音吾(野村証券初代社長)が「日本興業銀行」から招かれて、「大阪野村銀行」の取締役兼支配人に就任した。銀行設立にあたり、日本銀行の水町副総裁、興業銀行の土方総裁などから、公債取扱いを要請されていたが、大正9年、井上準之介が再度日銀総裁に就任するとともに、国債市場の復興をめざして9月、10月に、東西にそれぞれ国債市場が開設され、大阪国債取引員組合が新設された。

「大阪野村銀行」は、この機運に乗じて証券部を設置した。これは、銀行として証券部という名称を用いた初のケースであった。

「大阪野村銀行」がこのように、特色を打ち出したのは、大小の先発銀行群と同じような営業方針では、経営が成立たない危惧があったためでもあったが、証券金融の整備によって証券市場の発達と証券の普及化、さらに中小企業への産業資金の供給といった業務を、その使命として、打ち出したといえよう。



証券部設立の頃の
野村銀行

証券部の設立後、公社債業務は、次第に忙しくなった。これは、第一次大戦後、公社債市場が拡大され、証券部の設置された大正9年から昭和6年にいたるまでの長い不況の間に、公社債の発行がさかんで、依然増加が続いたからである。また外貨債の発行、政府の預金部の公社債引受け、それに新規発行以外に、公社債の借換発行が行われ、公社債市場の拡大に一層拍車をかけた。証券部設立後、公社債市場の取扱い量は増大し、14年下期には、売買高は1億数千万円に達し、収益力も向上した。



北浜野村ビル
(大正10年から)

17. 「野村証券株式会社」の営業開始

独立した証券部の店舗は大阪市東区安土町2丁目61番地に定められ、大正13年に建築を開始し、14年の暮に竣工した。社名については「野村ボンド・ハウス」「株式会社野村証券部」などの案が出たが、結局、「野村証券株式会社」に決まった。こうして大正14年11月27日「野村合名会社」において、発起人会が開催される運びとなった。



野村証券設立時の定款



開店広告

「野村証券」は大正14年12月25日に設立登記を完了し、大正15年1月4日に営業を開始した。前述したように、創立当時、銀行本店の証券部のほかに、支店証券部として、東京、京都、名古屋、神戸の営業所があったが、証券部の独立、「野村証券株式会社」の創立と同時に、各営業所は、「野村証券」の出張所に改められ、本店と同日、一斉に営業を開始した。

創立当時の職員数は、社員 35 名、社員見習 30 名、女子事務員 13 名、ほかに傭員を含めて合計 84 名の少数で発足した。職制は簡素なものとし、売買係、金融係、外国係、信託係、受渡係、出納係、経理係、庶務係の 8 係を設け、さらに、これに対して、調査部、検査課を配置した。なお、売買係は、「野村銀行」時代同様に、証券の売買だけでなく、引受業務をも取扱った。



創立当時の本店

徳七は、住吉の棲宜荘で昭和 20 年の新年を迎えたが、狭心症の発作に見舞われ、関係者のあらゆる努力もむなしく、ついに 1 月 15 日、66 年の多彩な生涯を終えた。敗戦のちょうど 7 カ月前のことであった。



棲宜荘

創業の精神

野村グループの存在意義

「証券報国こそは野村証券の職域奉公の実体にして、あくまでもこれを買徹すべく」

(「投資信託の実証的研究」野村証券調査部編)

顧客第一の精神

「自己の利益よりも顧客の利益を先にす」

(「大阪野村商報」第百号)

海外への雄飛

「君たちの将来には、世界の飛躍が待っている」

(「わが半生涯」奥村綱雄著)

調査・分析の重視

「凡ての証券に就いて、その本質に就いての研究を科学的になすべき責任がある」

(「蔦葛」)

先取りの精神

「常に一步前進することを心がけよ。停止は退歩を意味する」

(「野村得庵 本傳上」)

企業家精神

「企業家は、七割方の科学的確実性を握ったならば、それでもって、あとの三割の不確実を、突飛し飛躍するだけの勇気がなければならぬ」

(「財界研究」)

人材の登用

「人材を養ふこと、有為の人物を蓄へ、適材を適所に配することは、寧ろ資本力以上の大なる財産であることを強調して参りました」

(「蔦葛」)

チームワークの重視

「各部各係は各々責任を以て事に當り、幹部は身を以て之を率い、店主の統制下に協力一致打って一団と成り」

(「蔦葛」)

業務推進の心構え

「敢然として我等は我等の信ずる道に向かつて鋭意奮進すべきである」

(「蔦葛」)

サービスの心構え

「単に取引を行へば任務終れりとする如き器械的勞務を為すのみならば、必ずしも各位の力を待たずして可なり」

(「蔦葛」)