

第十六章 丸善の整理と再建

一 丸善の金融途絶

丸家銀行の破綻が、丸善商社に与えた打撃が大きかったことは、いうまでもない。既に述べたように、両者は殆んど一心同体であったから、丸家銀行の破綻は、事実上において、丸善の金融の途絶であった。丸善はここに絶對絶命の窮地に直面したのである。

丸家銀行の破綻が確定的となると、社長 早矢仕有的は、丸善の幹部級の人々を唐物店に集めて、大塚嘉蔵が陪席して、この事実を報告した。

「丸家銀行は、遂に破綻することとなった。丸家銀行は約七十万円、丸善商社は約三十万円の負債であって、両者合せて約百万円（現在のおよそ五十億円）に上る。実に一大事である。丸家銀行は救済不能としても、丸善商社だけは、是非存続させなければならない。またその望みがないでもない。由って、自分は責任を取って丸善を退き、大塚と共に専ら丸家銀行の整理に力を尽したい。丸善商社の存続整理及び今後の経営は、一に諸君の努力に依頼する。なおこのために、安藤正胤、小幡篤次郎、阿部泰蔵、野沢卯之吉の四氏に、相談役を依頼した。諸君等よく協力一致して、丸善の維持復興を謀られることを希望する。」

これが有的の報告の概要である。思うに有的も、自己の創始した事業を、中道にして退ぞくのは、定めて悲痛な感情に堪えないものがあつたであらう。

それよりもこの報告を聞いて驚いたのは、たとえうすうす事情を耳にしていたにしても、正確な情報に接しなかつた列席の社員であつた。一同は有的の報告を聞いて、みな愕然として色を失つたという。

しかしその驚きや悲しみを抑えて、直ちに着手しなければならなかつたのは、何よりも丸善の善後処置であつた。有的は自己の退任に伴つて、後任社長として、書店の主任であつた小柳津要人を、推薦した。しかし小柳津は固辞して受けなかつたために、貿易商会のウラディウオストク支店にあつた、松下鉄三郎を推すこととなつた。当時丸善では、その営業は洋品部が最も盛大であつて、その売上も多額であり、書籍部は遙かにその下位にあつたから、小柳津は一般に声望があつたが、社長の地位を、洋品部と密接な関係のある松下に譲つたものであるという。

松下鉄三郎は、三河吉田（豊橋）藩の松下半助の長男で、嘉永六年（一八五三年）八月二十一日に生れた。少年時代に藩校時習館で、中村道太の教えを受け、その縁故によつて、明治六年中村道太を頼つて上京し、道太の経営する中村屋洋品店に奉公することとなつた。翌七年に、中村屋が丸屋と合併したために、丸屋の店員となり、洋品卸売の係となつた。当時の風習として、店名を鉄藏と呼ばれた。

明治十三年に貿易商会が設立されて、ウラディウオストクに出張所が開設されると、鉄三郎はその主任として赴任し、商品の輸出入に手腕を発揮した。明治十七年八月に、招電を受けて、急いで東京に歸つたが、これは勿論丸家銀行の破綻に関係したことであつた。

松下鉄三郎が新たに社長となって事態の收拾に當った時に、最も苦しんだのは、当然のことながら金融の梗塞であつた。丸家銀行は、すでに破綻した。明治八年以来丸善の全資本を集中して運営に當つていた交銀私局は、明治十六年に丸家銀行と合併したために、丸家銀行の破綻は丸善の資金の融通を、すべて停止することとなつた。後に早矢仕的なのは、若し交銀私局を丸家銀行に合併しなかったならば、たとえ丸家銀行が破綻しても、これほどの困難に遭わなかつたであらうと述懐したという。しかしこれは全たく後の祭であつた。その上に丸家銀行の破綻の一兩日前に、(恐らく取付の支払のために)銀行で現金が必要となつたので、丸善の會計から都合出来るだけを取り纏めて、有的自身が銀行へ運び、その直後に銀行は支払停止となつたのであるから、丸善は実に手も足も出ない事態となつた。最も手きびしかつたのは、丸善唐物店を通じて、王子製紙会社から時事新報社へ売り込んだ洋紙の代金四千余円さえ、丸家銀行への預金と差引くという名義で、支払を拒絶されたことである。元來時事新報社は、福沢の創立であるために、そのはじめから丸善とは深い關係があつて、明治十五年に丸善の勘定場に在勤した岡崎郁二郎は、時事新報社の會計方に転任したほどであるが、そんな關係にも拘わらず、なおこの始末であつた。ましてその他に多少とも丸家銀行に取引のあつた方面は、銀行の支払停止を理由として、丸善への支払を拒絶し、一方丸善の借入金、或は物品代金などは、支払期日の到来すると否とを問わず、丸家銀行破綻の報道と共に、一時に店頭に押し寄せ、その応接に苦しむ有様であつた。

この頃丸善は東洋館(富山房の前身)に対して、希望の書籍を担保とし、または売り渡すことによつて、一千円の融通を申入れたことがある。当時当面の競争對手であつた東洋館に対して、この申入をすることは、丸善の内情

を暴露することであつて、当事者としても苦痛に堪えなかつたことであるが、それさえ拒絶されて不調に終つた。尤もこれはその時東洋館自身も経営不振のために、余裕がなかつたという説もある。また唐物店、菱屋、工作部等が、それぞれに独立して金融を講じ、その中から勘定場に若干の上納金を出すというようなこともあつたと伝えられている。しかしいづれにしても、丸善の逼迫がその極に達してゐたことがわかる。当時の若い店員などは「丸善でございます」ということさえ、恥かしい心持がしたということである。

二 内外の再建援助

伝えるところによると、丸善のこの危機に際して有力な資本家で、これを買収しようとした者が一・二ならずあつたらしい。丸善の事業の現実の収益、更にその将来性を考えれば、これは当然のことと言わなければならぬ。しかし丸善の事業は、単に一企業の経営に止まるものでなくて、実に創業以来「丸屋商社之記」に現われた働社中同人の、不断の努力の結晶である。これを単に營利を目的とする資本家の手に委ねるべきものではない。丸善の全社員は、この危機に際して自ら奮い、自ら励まして、あくまで買収の手を斥けて、苦境を打開することに努力した。そしてまた社外にあつても、丸善の事業に期待を寄せた人々で、援助の手を差し伸べた者は、やはり一・二ではなかつた。

丸家銀行の救済に努力した金原明善は、またその第一人であつた。当初東里為替店を設けて、丸家銀行の債権を継承して、その維持を図つた明善は、丸家銀行が破産すると、東里為替店を全く自己の単独経営に移した。そして

丸善の融通資金は、主としてここから貸し出されたらしい。これは明善が丸家銀行と関係を持つようになって以来の情誼があったことも、疑いを容れないが、同時に明善はそれ以上に丸善の事業の性格を認識し、いわば広い意味の国家的見地から、これを援助したと考えられる。金融途絶して仕入の資金にさえ事欠く当時の丸善に取っては、東里為替店の金融上の援助は、実に命の綱ともいふべきものであったのである。

ここに何よりも特筆しなければならないのは、外国商社の援助である。例えば横浜オリエンタル・バンクは、丸善との間に久しい取引があったために、この場合にも特に好意を示して、荷為替その他についても、出来る限りの便宜を与えた。またロンドンのバーゴイン・バービット商会は、信用状を請求しないで、注文品を送って寄越したばかりでなく、横浜から丸家銀行の破綻による丸善の信用の低下のインフレーションが送られたのに対して、「我社は二十年の取引に鑑みて、なお丸善を信用する」と返信し、しかもその往復文書の写しを丸善に送っている。これは実に多年の取引先の災厄に対する信頼を示すものとして、イギリス商人の心意気を欽慕させるものであるが、しかも同時に、それだけの信頼を贏ち得た、創業以来の丸善の経営者の、誠実な努力が賞讃されなければならない。丸善は創業以来、何度かその興廃に関する大災厄に直面した。明治十七年の丸家銀行の破綻に伴う危機は、その最初にして、しかも最も危険な性質のものであった。それにも拘わらずその危機に際しても、こうした海外からの援助によって、内地の仕入れが停止しても、輸入に至っては、甚だしい影響はなかった。これは洋書・洋品を取り扱う業種にあっては、最も幸なことであった。しかもこれ畢竟多年取引の上に、信用を積み重ねた賜物であるといわなければならない。後の大正十二年の震災や昭和二十年の戦災の場合でも、丸善に対する海外の信用は、微動

だもしなかった。創業の精神は、あらゆる場合に、常に丸善を守る最も大きい力だったのである。

三 松下社長の整理

松下新社長は直ちに再建に着手した。相談役すなわち監理委員の諸氏は、先ず最初に丸善の資産調査を行なった。安藤、小幡、阿部、野沢等の人々は、日々丸善に来て、その帳簿を調査し、また取引上の事項について質問した。相談役の中で、野沢卯之助は、最も調査が厳密であったので、社員は大いに感情を害した。これは野沢が丸家銀行に二万円ほど預金があつて、これを丸善から回収するために、故らに手きびしくしたのだというような噂さえあつたという。



松下鉄三郎（二代社長）

しかし監理委員の調査によって、丸善の資産状態は明らかになった。これによると、明治十七年十二月二十五日現在で、丸善の資産は十四万六千三百九十五円、負債は二十万八千五百円であつて、差引不足高六万二千五百円であつた。負債の中で八万五千五百円は株金である。明治十三年の丸善改組の時の資本金は、十五万円で全額払込済となつていたわけであるが、事実はその後株の売却によって空株が生じたのを、そのままにしたものであろう。株金を差引いた残額十二万三千円は預り金であつて、その中には社中及び一般の借入金を含んでいる。

監理委員はこの状況に基づいて、一応整理案を作成し、明治十八年一月二十日の臨時株主総会で、これを審議した。その結果大体左の通り決定した。

一、今後五カ年間は、株金の利益配当を停止し、利益金を預り金の償却に当てること

一、預り金の利子を、平均六朱に減ずること

一、預り金は、その半額を五カ年賦とし、半額は五カ年据置き、明治二十二年に至って、一時に返済すること

すなわち五カ年間に、整理を完了する計画であった。そしてこれを裏付けするために、向う五カ年間に取得し得べき利益は、八万七千九百五十六円と計上された。そして預り金の中で、据置の分は、丸善所有の不動産を売却し、あるいは若干の営業種目を整理することによって得られた収入を以て、返済することとなった。

そのために丸善としては、支店を整理することを余儀なくされた。創業以来営業の発展と共に各地に設置された支店を、いまずべて本店から手離すことは、首脳部としてまことに忍びなかったことに違いないが、手足を絶つても、軀幹の保全を図ることは、この危急の際に処する必然の要請であった。そこでまず横浜の書店が細流会社に譲渡された。その年月は正確にはわからないが、ほぼ明治十七年七月以後と推定される。十八年九月に再版された「文学叢書」の奥付には売捌書店として、横浜弁天通四丁目丸屋書店とあり、それ以後はすべて丸屋書店の名称が襲用されている。これは明らかに丸善商社から独立したことを示すものである。細流会社は、当初の加入者が次第に減少したために、掛金の償還を終ると共にその業務を廃し、従来の資本で書店を經營することとなったわけであ

る。しかし細流会社は、元来丸善そのものの金融機関だったのであるから、それが横浜の書店を経営することとなつたのは、完全な分離ということは、できないかも知れない。また当時の細流会社の名義人は、松下鉄三郎の弟の包次郎であつたから、その点からも、関係はなお緊密であつたということができよう。それにしても、創業時代の本店を切り離したことは、やはり何ほどか傷心のことであつたろう。書店と共に横浜薬店も、鬼頭良助に譲り渡された。これも年月ははっきりしないが、恐らく明治十八年の頃と考えられる。もちろんこれも整理の一環としてである。

明治二十二年の末に、横浜薬店は、和田治衛がその経営に当ることになった。和田治衛は岡崎の出身で、明治十九年に丸善に入社して、はじめは大阪の丸善薬店に勤務したが、健康上の理由で横浜に移つたものである。鬼頭良助は大正九年に歿したが、和田は引き続いてその任に當つた。薬店は大正十二年の震災に罹災したが、間もなく復興した。治衛の子の耕平は、千葉医学専門学校に薬学を学び、父に引き続いて（治衛は昭和二十三年に歿した）薬店の経営に當つた。ほぼ同時に大阪の書店もまた細流会社の経営に移され、同じく丸屋書店と称するようになった。そしてその商品は横浜の丸屋書店から供給された。

東京の丸善薬店は、明治十八・九年頃、本町二丁目から伊勢町（現在の本町）に移り、市川万吉が支配人であつたが、間もなく廃止されることとなり、万吉は独立して、王子製紙会社の用達を業とするようになった。

名古屋支店は、本町二丁目から京町一丁目に移つたが、整理によってその経営を村松彦七に譲つた。村松彦七は名古屋の実業家で、早くから海外貿易に志し、明治四年には七宝会社を設立し、明治七年には、その市場調査のた

めにフランスに赴き、更に明治十二年には愛知紡績会社（名古屋紡績会社の前身）を設立するなど、多方面に活躍した。彼が早矢仕有のと相知るに至った経緯は詳らかでないが、恐らく彼が貿易商會に参加するようになってからであろう。彼は有目的の二男五郎を、その養子として迎えた。丸善の整理に當って、名古屋支店が彼の經營に移ったのは、恐らくこうした關係から有目的が依頼したものではあるまいか。それは名古屋支店が彦七に譲渡されてからも、村松五郎或は丸屋五郎の名義によって營業していたことも、その旁証となる。

しかしこの店で實際の營業に當ったのは、明治十二年頃から田原囀の後任として名古屋支店に勤務し、書店及び藥店を管掌していた西崎彦七であった。彦七は改名して野崎覺次郎といい、後に村松彦七から全部の經營を譲り受けた。しかし屋号としてはやはり丸屋と称していた。

四 整理の遅延

こうして丸善は經營規模を縮小して、整理を図ったが、しかもその成功は、必らずしも容易でなかった。明治十八年の整理案では、二十二年に債務の弁済を完了して、利益配當を開始する予定であったが、その収益の見込の算定には、大きい誤差があった。二十二年八月に開かれた株主總會の報告によれば、丸善の負債は十八万四千円余であつて、資産は十四万一千円余である。すなわち明治十七年末に比較すると、不足高は一万八千八百円余減少しているものの、なお四万三千二百円余を残している。そして、四年間の不足高が一万八千八百円を減少したのは、丸善の營業純益金一万二千五百円余と所有土地家屋の売却代六千二百円余を宛てたことによるのである。これによつ

て見れば当時丸善の一年間の純益は、平均三千百円余であったことがわかる。

そこで明治二十二年の株主総会では、この報告に基づいて、中村道太から新しい整理案が提出された。それはほぼ次の通りである。

一、資産の不足高を補充するために、現在の株主より一株について五十円宛拠出すること

二、出金に不同意の株主に対しては、株券百円券を、同額の四朱利付十カ年満期の預り証書と引き換えること

三、第二条によって減少した資本金は、更に拠出に同意した株主の協議によって、補充方法を決定すること

この第三条などは、いかに当時の丸善の幹部が、窮境にあったかを見るべきものである。しかし他にこれという良策もないままに、この案は同年十月の臨時株主総会で採択が決定された。しかし実際問題としては、当時の経済界の不況のため、株券と預り証書との引換を希望する者が多く、また一度出金を承諾した株主も、金繰りの困難のために実行を渋り、そのために丸善の整理は、更にまた若干期間遅延することとなったのである。

明治二十六年になって、新たに商法が実施されることとなった。そこで丸善商社も、これに適合させるために、定款を改正することとなった。この改正については農商務省の指示に基づいて、原案を若干修正したが、結局十二月二日に認可指令書を受領した。この定款が従来のもものと異なる点は、大体左の通りである。

一、会社の名称を丸善株式会社と改めたこと

一、本店以外支店がすべて省かれたこと

一、營業目的を、外国商品の輸入販売、内外商品の輸出並に販売としたこと

一、資本金を二十万円（二千株）とし、その半額十万円を一時に払い込み、残額は明治三十一年一月十日より年々二万円宛払い込み、明治三十五年十二月までに完了すること

一、重役の構成を変更し、株主總會に於いて、三十株以上の株主中より取締役三人乃至五人を、監査役二人乃至四人を選出し、取締役はその任期を三年、監査役は二年とし、取締役の中から更に社長一人又は専務取締役一人を選ぶこととしたこと

一、株主總會の議決権は、十一株以上百株までは二株ごとに一個、百一株以上は五株ごとに一個増の割合とし、総株金の五分の一以上に当る株主より、臨時株主總會の開催を要求し得ることとしたこと

一、純益金配当の割合を積立金二十分の一、別途積立金二十分の一、役員賞与金二十分の一、株主配当金二十分の十七としたこと

そしてこの新しい定款によって、松下鉄三郎、小柳津要人、須賀磯八、竹内半左衛門、早矢仕有的の五人が、取締役として選出された。社長は置かれず、松下鉄三郎が専務取締役となった。監査役には鈴木幾作、永井松右衛門の二人が選出された。ここに丸善は新らしい株式会社形式の下に組織されることとなったのである。

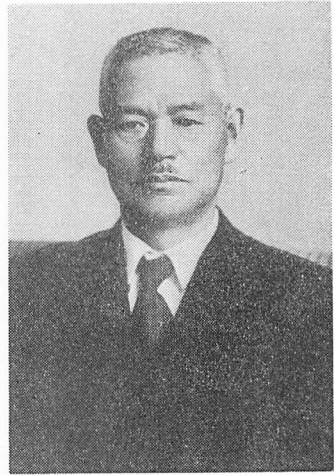
しかし会社は新しい商法に基づいて改組されても、整理の実態は必らずしもこれに伴なわなかった。明治二十年の調査によると、株主総数は百三名で、株数は八五九株であった。従がって資本金は八万五千九百円であるわけである。そしてその中には、明治二十二年に棚上げになった整理案で、預り証書との交換を希望した株主も含ま

れている。そのために新しい定款によって、二十万円の資本金の半額払い込みを実施する以前に、まずこの問題を処理する必要があった。そこでその年四月から六月までに、四分利付社債四万円、六分利付社債四万円、合計八万円を発行し、四分利付は十カ年据置で、三十六年に完済、六分利付は二十八年から毎年返済して、三十九年に完済することとし、株券と預り証書との引換えを希望する株主には、四分利付社債を交付することとした。この引き換えを行なった株数は三百七十株すなわち三万七千円であった。従がって資本金は更に四万八千九百円に減少したわけである。

この事態にあつて、定款に示された二十万円の資本金に増資しようというのであるから、ことは容易でない。会社の旧株は額面百円の全額払込みであるから、その株主に対しては、旧株一枚に対して新株二枚と引き替え、その他は新株主を募集した。しかし当時なお引き続いた不況によって、一般には到底これを充足するだけの余裕がなく、新株の引請け額は一千株すなわち五万円に止まった。すなわち実際の資本金は依然たる旧状というよりは、明治十八年の整理当時よりは、むしろ減少しているのである。そして、旧株券と引き換えた以外の四分利付社債三千元、六分利付社債四万円も応募者がなく、そのまま会社に保管される状況にあった。すなわち丸善の整理は、その改組にも拘わらず、毫も進捗を見なかったのである。

五 金原明善の努力と整理の完成

しかしこうした状態を、そのまま持続することができないことは、いうまでもない。明治二十八年になって、中



鈴木仁一郎

村重久は、松下鉄三郎、小柳津要人、早矢仕有的の三人に、丸善経営の根本的改革を主張して、その実行を迫った。これに促がされて小柳津要人は、抜本的整理について、金原明善にその援助を求めた。

すでに述べたように、丸家銀行が破綻した後には丸善の金融を維持したのは、明善の東里為替店の資本金七万円であって、そのほとんど全部が丸善に融通されていたのであるから、丸善の支払停止は、直ちに東里為替店に危険を及ぼす事情にあった。そこで明善は小柳津の申し入れを承諾して、自ら丸善の財政整理に当ることとなったのである。

明治二十八年七月、金原明善は、その子の明徳及び東里為替店の店員鈴木仁一郎を立会わせて、丸善の商品の棚卸しを実施すると共に、バランスシートの提出を求めた。これは根本的整理の基礎条件となるものだからである。

鈴木仁一郎は静岡県浜名郡長上村上石田（現在の浜松市上石田町）の副庄屋の次男であるが、早くから商人となる志を立てて、小学校を終えると金原明善のもとに奉公に赴いた。^{ひとなり}為人明敏で意志鞏固であったために、明善の信任を得て、金原の三羽鳥の一と呼ばれたという。東京に招かれて東里為替店に勤務していたが、丸善の整理のため

に派遣された時は、なお二十三歳の青年であった。その俊敏以て見るべしである。

この明善からの要求に対して、丸善から提出した貸借対照表によると、勘定場、書店、唐物店、菱屋、工作部などの資産総額は十七万一千二百円で、これに対する負債総額は十八万二千三百円に上り、差引不足高は一万一千円余であった。ところが鈴木仁一郎が、実地について調査を行うと、この貸借対照表とは若干の差があつて、資産総額は十五万八千七百円、負債総額は十七万九千二百円であつて、不足高は二百五十円に上つた。更に株金については、一千株の中で、その後棄権したり会社で買収したものが約半数に上つて、実株は四百九十四株で、金額にすれば二万四千七百円であつた。これを貸借対照表に加えれば、資産の不足高は四万五千二百円に達するわけである。すなわち二十一年末に比して丸善の経営は、毫も収支の改善された迹がないのであつた。

そこで鈴木仁一郎は、このバランスシートを基礎として、各店の売上並に給料諸雑費を計算して一カ年の予算を立て、売上高二万九千四百円、経費二万八千二百円、差引一千一百円の利益を上げる用途を立てた。これ実に丸善再建の基礎となるべきものである。但し丸善はこの再建策を実施するためには、株主をはじめ従業員に至るまで、多大の苦痛を忍ばなければならなかつた。明治二十九年二月の株主総会では、資産不足高の銷却を終るまで、株主に対する配当を停止することを決議した。また全従業員に対しては二割の減俸を行なつた。当時の鈴木仁一郎のきびしさは、そぞろに往年二宮尊徳が、服部家の家政を整理した態度を偲ばせるものがある。

しかしまた思うに、当時利益を目的として投資した株主の多くは、この時期に丸善から離れ去り、創業時代からの理想を完遂しようとする同志の人々だけが、苦難を凌いで孤塁を守つたといふこともできよう。その意味からい

えば、この整理時代は丸善に取っては、最大の試練の時期であつたわけである。

果して鈴木の方針は誤らなかつた。丸善の整理は、予定通り着々として進行した。明治二十九年十二月には、資産の不足高は二万三千余円に減少した。更に明治三十年十二月には、一万二千八百円余に減少した。

勿論これには日清戦役の勝利の後に到来した好景氣が、丸善の營業成績の向上に、大いに与つて力があつたことも、認めなければならない。

整理が進捗すると共に、明治三十一年に、鈴木仁一郎は、丸善の首腦者たちによつて組合を作つて、それまで手を着けられなかつた空株及び空社債を、すべてこの組合に買収させ、久しい懸案を最後的に解決しようとした。そしてその組合には、組合員の連帶責任で東里為替店から貸し付け、丸善の整理が完了した後に、株式を組合員に分配しようとするものである。

丸善の首腦者たちはこの提案を承諾し、ここに松下鉄三郎、小柳津要人、金沢井吉、中村重久、山崎信興、斎藤定四郎、竹本簾治、金沢末吉、三次半之助、川村善之助、島村鶴集、島崎菊雄、渡辺源次郎の十三人によつて、盟約者なる組合が成立し、五月盟約者と金原明善との間に、誓約証が取り交わされた。その内容の主なものを挙げる、次の通りである。

一、丸善は金原明善及び東里為替店に対して負担する債務の抵当として、丸善の動産全部を書き入れ、盟約者はその保証人としての義務を負う。

一、盟約者が現在所有する丸善の株券、及び将来盟約者が第三者より買収して、その所有に歸した株券は、

売渡委任状を付して、金原明善に預ける。

一、金原明善も、第三者の所有する株券を漸次買収し、その費用の利子を丸善から支出させ、買収資金は、後日丸善から返還させる。

一、金原明善若しくはその代理人は、明善及び東里為替店に対する丸善の債務が、二万円以下となるまでは、何時でも取締役となる権利を留保し、たとえ取締役とならないでも、丸善の營業に干与し、重要事件の処理、殊に丸善が第三者に対して新に債務を負担する場合には、必ず明善の承諾を求めさせる。

一、取締役としての資格に必要な株券を除き、その残余の株券が全部金原明善の所有に歸した以後、毎年の会社の純益金は、その半分を東里為替店及び明善に対する負債に返却し、残りの半分を役員に配当する。但し役員配当の半額は、明善が株券買収に支出した資金の返済を完了するまで、その保証として預け入れる。又純益が一カ年四千円に満たない時は、役員配当を廃して全部を返済に充て^ある。

一、今後新に一万円以上の損失を生じ、その維持困難と認めた時、又は誓約証の日付より向う十五カ年以内に誓約を履行しない時は、金原明善の単独経営とする。

一、向う十五カ年以内に、金原明善、東里為替店に対する債務、及び明善が株券買収に要した資金の全部の返済を完了した時は、何時でもその所有する丸善の株券全部を、盟約者に返還する。

一、金原明善及び東里為替店に対する債務を全部弁済した時、又はその以前に於いても、会社の株券全部を盟約者の手に収集し、且会社の資本が確実に五万円以上となり、金原明善及びその他の債権者総員に異議のな

い時は、会社資本を左の割合を以て盟約者間に分配する。(分配率省略)そして予備株は、盟約者の協議により、盟約者以外の丸善の社員で、功労ある者に分配する。こうして株式の分配を終ると共に、盟約者過半数の決議により、従来の株式組織を改めて、合名会社又はこれに類する組織に改める。但しこの際金原明善は五万円までを随意出資する権利を持つ。

以上の誓約の内容を通覧すると、その整理に関する条件は、一見苛酷なほどに厳しいが、しかも同時に丸善の将来に対して、あくまで同情と援助を惜しまない態度が窺われる。実にこれは回復期の患者に対する医師の指導のうちに、嚴重な規律を恪守させながら、しかもそれによって、前途の多幸を約束するものであったのである。

内外の情勢が相呼応して、丸善の再建は順調に進行し、会社の内容は、急速に改善された。すでに明治三十二年度において、前年度からの繰越損金三千二百円は、当期の純益金六千四百円を以て、補填し終った。株券及び社債の買取も、予定通り進行した。そこで明治三十四年八月には、先の誓約証の内容を若干変更して、両者の間に新たに契約証を取り結ばれた。この契約証では、金原家(この時は明善の養孫巳三郎の名義になっている)に対する負債を弁済し終って、合名会社が設立される場合には、金原家は五千円を出金することとなり、また資本金が五万円に達した時に改組するという条件が削られ、その他にも若干の変更がある。これは丸善の経営の改善が、この条件の改訂を齎^{もた}らしたのである。

こうして明治三十五年二月の株主総会では、前期繰越金八千二百円、当期利益金四千五百円、合計一万二千八百円を、定款の規定に従って分配し、その中六千円を株主配当金に当てた。払込株金十万円に対して六分の配

当である。実に明治二十九年以来六年目の、配当の復活である。丸善は今や劇剤の服用による治療功を奏して、十数年来の痼疾全く癒え、新しい躍進を試みるべき機会に遭遇したのである。

ただここに悲しむべきは、社長松下鉄三郎が、丸善の整理将に成らんとする明治三十三年一月十六日に、なお四十八歳の壮齡で病歿したことである。鉄三郎は丸善の最も艱難の日に社長となり、事態の收拾の責任を一身に統べて苦心經營した。その身心の労苦の多かったことは想像に余りある。彼が再建の成果を充分に収める日を待たずに世を早くしたのも、恐らくその労苦が原因の一つであったことは疑いがない。ただその子の領三と末三郎の両名が、後にいずれも本社の取締役として、丸善の重鎮となったのは、彼の志業が酬いられたものといえることができる。