

第六章 営業成績の復旧

一 終戦直後の営業成績

終戦直後から昭和二十二年一月までは、本支店を通じ戦後の設備復旧に努力を集中しており、販売業務そのものも少額であった。徴すべき資料も乏しい。ここには昭和二十二年度以降同二十五年度までの店別販売実績を掲げる。これによって、大体において、年々可成りの早さで成績が上昇していることが察しられる。次に右の期間内の商品別販売実績は次の通りであって、昭和二十五年度に於ては昭和二十二年度の五倍強となっている。

自昭和二十二年至昭和二十五年度店別販売実績表

(単位千円)

店名	年度	昭和二十二年	昭和二十三年	昭和二十四年	昭和二十五年
本 社	社	二六、三〇五	三六、三五四	二三六、五〇一	三四三、二五五
東京支店		三六、〇八一	一二六、一九一	本社に合併	
神田支店			一三、〇〇九	二四、〇八二	二七、八一六

尚、昭和二十年・二十一年度の売上合計額は次の通りである。

昭和二十年 一〇、八五五千円

昭和二十一年 五七、六四七千円

横浜支店	三、〇九一	六、八八〇	四、三七七	本社に合併
名古屋支店	三〇、四三〇	七七、四〇一	一〇二、四三六	一三六、五一〇
大阪支店	一〇、九六九	二二、九一三	六四、三三六	八九、六七九
京都支店	一五、六二七	三八、二〇〇	六六、〇四一	八五、三四五
神戸支店	二、五四二	一三、五一〇	二四、七六八	三一、八九九
姫路支店		五、二八九	三一、六一九	三九、一二一
福岡支店	二一、四六一	四二、六四九	五九、〇〇〇	七五、四九六
長崎支店	三、二五四	一一、四九四	一七、五九四	二二、三一〇
仙台支店	一九、六五五	四八、九一四	五八、五九一	五七、八五八
札幌支店	二五、一〇七	五五、四二〇	七三、八九三	八三、一七四
金沢出張所				一、一一三
合 計	一九四、五二二	四九八、二二四	七六三、二三八	九九三、五七六

(単位千円)

年度	商品名	書籍	文具・事務機械	洋品	合計
昭和二十二年		九五、九〇〇	六四、六七六	三三、九四六	一九四、五二二
昭和二十三年		二一〇、〇二三	一六八、六一六	一一九、五八五	四九八、二二四
昭和二十四年		三五一、三二〇	二三五、七二四	一七六、一九二	七六三、二三六
昭和二十五年		四四九、七二六	二九四、〇八七	二四九、七六三	九九三、五七六

このうち書籍の内訳は

(單位千円)

洋書	和書	古書
昭和二十三年	一七七、〇七一	三二、九五二
昭和二十四年	二二三、三一	七一、六一六
昭和二十五年	四六、三九三	六七、六一四
一一四、七二七	二六七、三八五	

次に決算によって營業成績を明らかにしたい。当社の決算期は、既述の通り、その年の二月一日から七月三十一日までを前期、八月一日から翌年一月三十一日までを後期としている。これは大正十二年以後変っていない。戦後、最初の半期決算は、昭和二十一年一月三十一日現在に就いてなされたもので、昭和二十年八月一日から翌

年一月末日に至る昭和二十年後半期決算である。

貸借対照表（昭和二十一年一月末日）

（単位円）

資 産 之 部		資 本・負 債 之 部	
未 払 込 株 金	八五〇、〇〇〇・〇〇	株 金	五、〇〇〇、〇〇〇・〇〇
営 業 用 地 所 建 物	一、六八七、〇一二・二五	積 立 金	一、六二〇、〇〇〇・〇〇
什 器 及 機 械 器 具	六一、四三九・一七	別 途 積 立 金	一、五八五、〇〇〇・〇〇
有 価 証 券	二、〇一四、八四二・四五	退 職 慰 勞 準 備 金	六〇七、九六二・〇〇
同 系 会 社 出 資	二、九二三、八五三・〇〇	納 税 積 立 金	三〇、〇〇〇・〇〇
関 係 会 社 組 合 出 資	一九七、四二九・八八	諸 税 引 当 金	七四、六七八・五二
掛 売 勘 定	一三三、五九〇・〇六	預 り 金	三、一四一、三〇八・九七
受 取 手 形	九三七、三六四・九一	仮 受 金	三、〇二二、五五一・六一
仮 払 金	一、七三四、四八三・五〇	前 受 金	一四九、七四七・一九
立 換 金	七三二、四一五・九三	支 払 手 形	九五〇、〇〇〇・〇〇
前 払 金	二六八、二七九・八四	仕 入 勘 定	二、八二五、七五二・二七
商 品 半 製 品 及 原 材 料	三、一〇七、八八九・九八	前 期 繰 越 金	六三三、六二二・八七
銀 行 預 金	五、〇〇三、五二九・八九	当 期 利 益 金	三〇四、五四九・五二
郵 便 振 替 貯 金	三〇、三八四・二七		
組 合 国 民 貯 金	一八、二九三・九一		
納 税 準 備 預 金	一、〇二二・五一		
現 金	二四三、三四一・四〇		
合 計	一九、九四五、一七二・九五	合 計	一九、九四五、一七二・九五

損益計算書(自昭和二十一年八月
至昭和二十一年一月)

利益金処分

一金	一、三七三、一七一・二九	總	益	金	一金	三〇四、五四九・五二	当期純	益	金
一金	一、〇六八、六二一・七七	總	損	金	一金	六三三、六二二・八七	前期繰	越	金
差引					合	計			
一金	三〇四、五四九・五二	当期純		益	金	一金	九三八、一七二・三九		

内

金	八、五〇〇	納	税	積	立	金
金	一〇〇、〇〇〇	退	職	慰	勞	準
金	八二九、六七二・三九	次	期	繰	越	金

右の表にある、同系会社出資二、九二三、八五三円は、丸善商社、丸善貿易、丸善洋物卸店、丸善服装雜貨卸店、丸善商事、丸善出版への出資で、各社とも当社及当社員による全額出資であったから、当社の経営と見るべきである。なお、この額は、昭和二十年前期には、一、二九二、二五〇円であったから、約二・五倍になっている。

関係会社組合出資というのは、東京文具共益会、書籍商組合等々への出資金で、東京の組合に限らず、全国各地の関係組合に及んでいた。また仕入勘定中には、太平洋戦争前に諸外国から輸入した書籍・洋品代金の未払分が含まれていた。その額は、一、六六五、〇七〇円九九銭であった。

この期の利益金は三〇四、五四九円余であり、同年前期の利益金六〇四、三七九円余に比し半減している。いま、各半期毎の利益金を、その事業報告書について見ると次の通りである(円以下切捨)。

昭和二十年前期

六〇四、三七九円

昭和二十年後期

三〇四、五四九円

昭和二十一年前期

五〇八、四四三円

昭和二十一年後期

一、三六七、一一一円

昭和二十二年前期

一、一一八、九五五円

昭和二十二年後期

一、五九〇、六四一円

右のように利益金は、昭和二十一年三月の金融緊急措置令等の公布にも拘わらず、目ざましい伸長を示した。

なお昭和二十一年八月十日、企業再建整備法施行に伴い特別経理会社となったが、当時戦災其の他による特別損失金は約六〇〇万円であった。これを保険差益金の留保と積立金とを以て全額補填し、同年十一月七日特別経理会社除外の認可を受けることができた。これは当社の内容が極めて堅実であったことを示すものであった。

二 昭和二十三年からの成長

まず、昭和二十三年以後三年間の事業報告書からの利益金を摘録する（円以下切捨）。

昭和二十三年前期

五、七八八、九二二円

昭和二十三年後期

七、八四五、四〇九円

昭和二十四年前期

八、四八二、四〇二円

昭和二十四年後期 一〇、一九五、三〇一円

昭和二十五年前期 一五、〇四三、一〇一円

昭和二十五年後期 二五、八五二、四〇八円

昭和二十三年前期には、昭和二十二年後期の約四倍の利益を計上することが出来た。原因の一つは昭和二十二年末に、本店（当時東京支店）の建築が竣功して京橋第一生命別館より移転し、売場面積が広がったことである。この時本社も江戸橋三ノ二（現第二丸善ビルのあるところ）に移転した。そして昭和二十四年後期では、遂に一、〇〇〇万円余の大打に達し、同二十五年後期には二、五八五万円余を計上することが出来た。この額は戦後最も困難を窮めた昭和二十二年後期の純利益の約八五倍に当った。

昭和に入ってから業績を見ると昭和十八年後期の純益六四五、一〇七円が最多純益金額であるが、戦後インフレで貨幣価値が下落しているとしても、昭和二十五年後期の利益、二、五八五万円余の純益は、当社の立直りが軌道にのりつつあったことを示しているものである。

更に、このような経過について各期の事業報告書から商況の経過を辿って見よう。

当社が事業の進展について、とにかく、その前途にやや光明を見出し得たのは、昭和二十二年の後半からである。その時でも公定価格の改定、流通秩序の確立等インフレ防止政策もあまり効果を示さず、物価はなお連続的に漸騰して見通しは必ずしも明るくなく、手持商品の廻転でやっと営業を続けているような状態であり、インキ部門では漸く業績の向上が見られたにすぎなかった。

ところが、二十三年前期においては書籍、文具、洋品等の各商品の業績は何れも急激に上昇し、インキ・万年筆の生産部門もまた相当の実績を挙げることが出来、結果として右記のような利益を上げることが出来たのであった。昭和二十三年後期では、わが国の経済は文字通りの麻痺状態からようやく立ち直りを見せ、生産も月を逐って向上し、鉱工業生産指数は前年十一月に既に戦前の六割台に達し、実質賃金は昭和二十二年中に約六割方上昇、従って国民の生活水準も漸次向上し、インフレの進展速度も鈍化の傾向にあった。けれども財政及び金融の引き締めによって企業の資金難は深刻であった。当社は使用総資本の膨張を抑え極力資金効率を高めることに努め、全社員の一一致協力の下購買力低下傾向の裡において、販売部門では商品の年間回転十九回、売上高において前年同期約三倍に躍進した。生産部門でも前年同期の約三倍に達したのである。

昭和二十四年前期は、いわゆる経済安定九原則の具体化の影響、米国景気の後退、ポンド貨の不安など海外経済の変調の影響もあって、本格的なデフレーションの様相を呈していた。にも拘わらず、販売部門では四月の売上高において、昭和二十四年十二月を除いては戦後最高の記録を示し、前年同期の二倍の成績を納めることが出来、株主配当も従来年一割であったのを五分増配して年一割五分にすることが出来た。

昭和二十四年の後半における大幅な経済統制の撤廃、巨額な価格差補給金の漸次消滅、企業合理化の進捗などの影響から安定恐慌の様相が著しく、文字通り自由競争の時代に入ったが、当社はこれを予測して仕入商品の厳選、資本効率の上昇等、事業の健全性の確保に意を用いる一方、タイプライター、洋書の輸入増加等情勢の好転もあって売上高は前年同期の四割増となり、インキ及び万年筆等の生産部門の業績も極めて良好であったために、利益も



昭和 25 年歳末 本店店内デコレーション

遂に一、〇〇〇万円を超過し、株主配当も年一割六分、半期八分の配当をなすことができた。なお、この年十二月輸入資金準備のため前述の通り増資した。

昭和二十五年前期においては、国内的に益々官庁統制の緩和撤廃が進み、各種公団の閉鎖が行われ、国際貿易の面において輸入手続の簡易化、フロア・プライスの廃止、民間の自由貿易の再開などの措置がとられ、愈々自由競争の時代が再現されたが、半面ではドッジラインの浸透のために経済界は全面的にデフレ様相を強めていたけれども、当社の事業は学界・事業界の海外事情研究欲が極めて盛んなために、概ね順当に伸びた。洋

書、タイプライター、計算機等の輸入も増加したがその要求も大きく、この期の輸入量は昭和二十四年前期の約三倍の増加を見、和書、文具、洋品類の需要も前年同期の約三割増の成績を得て、利益は遂に一、五〇〇万円を越すに至ったのである。

昭和二十五年後期は、この年六月二十五日に勃発した朝鮮戦争の影響を受け特需及び輸出部門の産業界は相当活発な動きを示し、日本経済も大きな期待を持つに至った。けれども当社のように輸出・特需等に関連が極めて薄く、商品仲介を主軸とする店でありながら百貨店とも一線を劃している形態の企業であっては、直ちに好況を期待する

ことは出来なかった。しかし、洋書、タイプライター、計算機等の輸入は前期の三倍近くに達し、和書、文具の成績も予期の如くで、洋品類は統制の撤廃によって漸く面目を発揮し得るようになった。インキ部門も質・量共に業界第一の状況になって、売上金額は前期に比して四割を増加することが出来た。よって収益率は前期に比して七割増となり、増資払込後の資本に対しても年一割六分の配当を行い得るに至ったのである。

三 各支店の活動

これまでは、主として本社の活動について記してきたが、各支店の活動も、当社を支える大きな力である。ことに終戦直後の混沌とした経済状況のなかで、各支店が当社再建に涙ぐましい努力をしてくれた。以下、若干の挿話を特記述を試みておきたい。記述のあるなしに拘わらず、それらの事情は各支店の共通して営めた労苦であることを特に強調しておきたい。

(一) 東京支店

この支店は、本質的には本社の一部であったから、ここには触れないが、たゞ焼け残った神田支店に就いていえば、和・洋古書のほか掃除道具その他の日用品を売ったことがある。

(二) 横浜支店

慶応義塾日吉校舎近くに移転していたから営業規模も小さく、成績をあげることは困難であった。

(三) 名古屋支店

焼け残った名古屋支店では、手持ちの販売品が僅かであったため、昭和二十年十月、工芸美術品の委託販売を行ったが、七宝焼や花瓶など相当高価なものが売れた。昭和二十一年一月には、進駐軍の便宜を計って広小路の三菱商事ビルに、OSSの指定店約二〇店が出店して、PXとして米軍のみを対象とした土産品販売を行うことになったが、名古屋支店もその指定店となり、時には米軍キャンプまで出張して土産品販売を行った。虎や富士や竹等を画いた掛軸や陶器類、絹のハンカチ等がよく売れた。しかし、この年六月頃には進駐軍が減少したためこのPXは閉鎖された。当支店の本拠では、二十一年二月に印章部が初めて出店し、この年のうちに印刷、眼鏡が出店した。その後、薬品部・カメラ・レコード・服装品・時計・陶芸品・理科用品・喫茶等が出店した。勿論、これらの出店は、当支店の営業態勢の回復（商品調達方法の打開・人員復帰等）に伴い、漸次支店直営の幅を拡大し得るに至ったため、一方では出店者側が自家の店舗を他に確保することが出来た等の事情で、常に若干の移動があった。当支店は幾分戦災が軽かったという事情のほかに、司社長が支店長時代郷土文化の質の向上に意を注ぎ、その発展を支援してきたことも支店業務の回復に見えない力となっていたことは見逃し得ない。

昭和二十三年に、名古屋大学に法・経両学部および文学部が増設され、文字通りの総合大学となり、以後逐次教育学部の増設など文科系学科の増設されるに伴って、人文・社会科学系図書の売行が増大した。一方、昭和二十五年の朝鮮動乱による特需ブームによって、当支店の業績は飛躍的に伸長した。

(四) 大阪支店

終戦直後の衣料品販売については特記することはないが、書籍では「リーダー・ス・ダイジェスト」の輸入では大



大阪支店店内（昭和23年9月撮影）

阪支店で一切契約して本社及び各支店に供給した。「建築設計資料集成」「化学工学便覧」「建築工学ポケットブック」等当社出版書を主として量販し好成績を得た。

当時、大阪支店配下にあった神戸出張所の仮営業所では、南方占領地向け書籍が神戸埠頭の倉庫に滞貨していたので、日本出版配給会社から引取り販売したところ、戦後書籍の配給もない折柄とて面白い程売れた。

また、昭和二十一年四月、米国第八軍（アイケルバーカー司令官）兵站部から、封筒、カーターインク小瓶及び食料品としてドーナツ用ミックスパウダー等の大量放出物資を落札した。国内物資の欠乏の折でもあり、営業上大きく貢献した。時あたかも新円切換の時であった。

（五）京都支店

戦災を受けなかった京都支店は、昭和十五年十二月十一日に建てられた地下一階・地上二階延面積一、四一二・八六平方メートル（四二八・一三八坪）の建物で終戦を迎えた。しかし商品は欠乏していたし、人員も少なかった。戦前最も多いときで一二〇人位いた社員が、召集や徴用で終戦時にはただの一八人、それも男四人、女一四人という構成であった。そのうち男子社員は燃料廠の文献収集という名目で、召集や徴用を免がれたので、無給で判任官

待遇ということであった。

戦災は免がれたといっても、京都市民の生活も、戦後のインフレ、新田切替、財産税の賦課等で、節生活を余儀なくされていて、不急所持品を換金して生活費を補う人が多かった。そこで当支店でも、書籍や工芸美術品などの委託販売を行って、好評を得た。その期間は昭和二十一年から二十三年末までであった。それらの書籍のうちには、出征学徒愛読の洋書も少なくはなかった。そのような洋書と支店に残った僅少の洋書が、当時扱った外国書であった。

その頃の様子を、永く当支店に勤務した杉井勝治は次のように語っている。

「私は、昭和二十年十月に復員したのですが、マレー語辞典や南方資源経済総覧というような本が何百冊と積んであるのに驚きました。敗戦で全く無価値となってしまったわけですね。もともとマレー語辞典の方は煙草の手巻き紙に売られたものですが、……もう一つの方はザラ紙でどうにもならず、忘れもしません製紙会社へトラックで運びました。それがまた本の定価より高く売れたのですから、物価の急騰とはいえ今の人には想像もつかないことと思います。その他大版の本で、紙屑として売ったものの表紙を和裁のヘラ台にして儲けた人もあったそうです」(『丸善ニュース』一九六三年九月発行 第二六号一六頁参照)

戦争中、英・仏語辞書のインディア紙が煙草の巻紙によいと使われている話を聞いて、洋書を扱う店として悲しい思いをしたものだが、終戦直後は、それが逆になった次第で、急刷の安直な辞書でさえ飛ぶように売れるようになった。とにかく窮乏と混乱の一つの姿である。京都に限ったことでもないが。

京都が平静を回復しかけたのは昭和二十二年に入ってからか、この年四月に入社した一社員は、「ようやく官庁や会社が始まり、物ささえあれば売れるといった時代」(前掲書)であったと語り、また一社員は「中学や高校の教科書が、ボーゲン(刷本のまま)で入ってきて折り畳んで販売するのには弱りました。自転車もなく、大風呂敷で背負って配達したものです」と述べている。

洋書が支店へ入荷したのは昭和二十四年で、京都支店へも COD (The Concise Oxford Dictionary of Current English) が予想のほか多く入った。しかも包装に追われるほど客が殺到したことは、いまでも当支店の語り草となっている。しかし一般的に輸入洋書は建設・工学系が多く、京都のように文科系図書の需要の多いところでは、容易に顧客の希望が満たせなかったが、それも次第に緩和され、語学関係の洋書の入荷が増加してきた。

(六) 福岡支店

福岡支店では盛んに古書を集めて即売会を開いた。その配下の長崎出張所は、爆心地を離れていたので損害は割合に軽微であったが、品不足は、他の支店と等しかった。鍋、茶碗、箸、箸、貝杓子等も売ったという。書籍では辞書が残っていてそれが飛ぶように売れたといい、「文藝春秋」「リーダーズ・ダイジェスト」「岩波文庫」などがよく売れたという。洋書は全然入荷せず、その代りに洋書の古本がよく売れた。

(七) 仙台支店

ここでは、売れるものなら何でもと、お椀、杓文字、火鉢、火箸、糊、紙、草履、下駄、何でも並べたという。「週刊朝日」が、唯一の新刊書という時期もあった。やがて仙花紙のパンフレットが現われはじめ、米会話の本な

どが飛ぶように売れた。有名出版社の新刊書発売日など、ここでも徹夜も辞さないという客の長蛇の列ができたという。このような状態は東京も地方も差はなく、各支店共通の現象であった。

昭和二十二年六月には、古書即売展を催して好評を得た。同じ年の九月以降、衣料切符の登録制が実施された時には、主として戦前の顧客及び大学・会社・商店等の協力を得て、東北地方第二位の登録を獲得、指定商品の確保・配給に社員一丸で努力した。

(八) 札幌支店

戦災は免がれながら、支店ビルを進駐軍に接収されたため、昭和二十年十二月半ばまで営業休止の状態が続いた。それからの状況は他の支店と同じようで、有名出版社の新刊書や「リーダーズ・ダイジェスト」の売出しの時は、開店前から長い列ができたなども同様であった。