

【論 説】

絹布商事会社「シルコライナー」の経営

—滋賀県カナダ移民の定住過程—

末 永 國 紀

はじめに

1 共同経営の変遷

2 経営状況

むすび

は じ め に

明治以後、在地性を維持した広域志向性を商業活動の特徴とする近江商人が本宅を構えていた滋賀県域からは、多くのカナダ移民が輩出した。例えば、1920年のカナダの国勢調査によれば、在加邦人総数1万7475人のうち、滋賀県出身者は3054人であり、第二次大戦までの日系カナダ移民の最多数を占めている¹⁾。

本稿の目的は、1890年から始まるとされる滋賀県域からのカナダ移民の定住過程を、ビジネス活動を通しての定着過程として検証することである。前稿では、アルバータ州カルガリー市で絹布商事会社「シルコライナー」を1922年に創業した桑原佐太郎と北川源蔵という二人の滋賀県移民の渡加と創業の事情に焦点をあてた²⁾。本稿では、先ず「シルコライナー」の共同経営の

1) 『加奈陀同胞発展史』大陸日報社、1923年、57頁。

2) 末永國紀「滋賀県移民と日系カナダ商事会社「シルコライナー」の創業」『経済学論叢』（同志社大学）第49巻第4号。

変遷をたどり、次いでその経営状況を第二次大戦以後の1970年代までを含む約半世紀間の活動として考察する。

1 共同経営の変遷

「シルコライナー」の創業当初の名前は「ニッポンバザール」であり、創業者の桑原佐太郎と北川源蔵に加えて、1923年頃に富山県出身の井上滋次郎、1927年頃には滋賀県出身の若林徳次郎が経営に参加した。4人の経営者が揃った段階で「ニッポンバザール」は、1927年に7カ条からなる「日本バザー総則」と4カ条からなる「日本バザー細則」を作成し、日本産絹布・美術雑貨の卸小売業として、創業5年で基礎を固めることに成功した³⁾。

そして1929年8月27日に、サスカチュワン州リジャイナに北川を主管とし、若林をその補助者とする支店「ニッポンシルク」(NIPPON SILK & PRODUCTS CO.)を設けることで合意した4人の共同経営者は、次のような英文の議定書を正式に作成している⁴⁾。

NIPPON SILK & PRODUCTS CO.

The following resolutions passed at the meeting held at the store, 820. 1st. West, Calgary, Alta.

1st. The capital investment for Regina Branch store to be limited \$ 7500.00 for the start and adjustable later if it is necessary.

2nd. Re-Archie Inouye's application as apprentice in our business, we welcome him as apprenticeship without salary but when branching new store by us, according to his ability, as if we deem fit, will employ him whatever the position that we think he can fulfill duty. Also we agree that he can invest fund, if he so

3) 末永、同論文。

4) The Tom & Chizuno Kuwahara NIPPON SILK & PRODUCTS CO. (27. Aug. 1929) M.S.

desires, when we collect new fund from outside than ourselves. We understand that he will not start business of our line by himself or with some other parties without our consent. Also he will bear in mind, during apprentice, that he will not relate or outspoken any business secret to any one outside than ourselves.

3rd. Re-Mr. Tokujiro Wakabayashi's salary, we agree that he will receive \$ 95.00 per month from Regina Store. Also we agree that he will not engage in any other business than ours while in employ.

4th. We agree to pay interest to all partners, cash credit, if any in running account at the rate of Saving Bank account. We, Under [sic] signed, agree and acknowledge the foregoing resolutions.

August 27th. 1929.

S.Kuwahara

S.Inouye

T.Wakabayashi

G.Kitagawa

4カ条の取り決めである。第1条ではリジャイナ支店への投資額は7500ドルを限度とするが、必要があれば限度額の再考は可能であること。第2条はアーチ (Archie)・井上という従業員の参加形態に関する規定である。すなわち、A.井上が「日本シルク」の事業に無給の従業員として参加することを受け入れるが、将来新しい支店を設ける場合は、その能力に応じて妥当と思われる地位で処遇し、新しい事業資金を集めることになった場合、A.井上が出資することに同意する。一方、A.井上は単独であれ他の団体とともにであれ、「日本シルク」と同種の事業を始めることはないし、また従業員でいる間は部

外者に対して事業の機密を漏らさないこと。第3条は、新設のリジイナ店に勤務することになった若林徳次郎の月給は95ドルとし、雇用期間中は他の仕事に手を出さないこと。第4条では全パートナーの店への当座貸し(cash credit)に対して利息を支払うものとする。

この議定書の文言から、A. 井上という人物を将来の共同経営者への参加を見込んで無給の従業員として採用していること、リジイナ支店の責任者である北川には、若林が月給95ドルで補助者になったこと等を知りうる。この議定書は「ニッポンシルク」の店名を確認できる最初の文書である。

リジイナ支店創設の頃を回顧した北川源蔵の妻菊野による「菊野手記I」(1979年)は、「一九二九年九月、夫が主任としてレヂイナ市に支店を開くことになり轉任、キャルガリーに始めて来た時のやうに住所さがしから始める、最初の二日間程はサウスレクルウェイとブロード街にあったルーミングで過ごし、夫は毎朝早くから夜おそくまで毎日開店の準備に忙しく毎日の食事も外食ですまさねばならない、おちつきのない、あわたゞしい日のつゞきであった。」と記している⁵⁾。北川の協力者若林はこの頃日本に帰って結婚し、新婦をともなつてカナダへ戻つた⁶⁾。

一方、カルガリーに残つた桑原と井上は、1930年8月7日にバリスター(Barrister)立ち会ひの下に、次のような共同経営誓約書を作成している⁷⁾。

DECLARATION OF CO-PARTNERSHIP

We SATARO KUWAHARA and SHIGEJIRO INOUE, of the City of Calgary in the Province of Alberta, Merchants, hereby certify that we are carrying on trade and business as Silk Merchants at Calgary in the Province of Alberta in partnership under the name and firm of Nippon Bazaar.

That the said partnership has subsisted since the 5th day of August, 1930,

5) Arthur Kato, A History — JapaneseCanadian in Regina, MSS, pp.242-4.

6) Arthur Kato, *op.cit.*, p.244.

7) The Tom & Chizuno Kuwahara DECLARATION OF CO-PARTNERSHIP (7.Aug. 1930) M.S.

and that we are and have been since the said date the only members of the said partnership.

That in future we intend to carry on trade and business under the firm name and style of Nippon Bazaar.

WITNESS our hands at Calgary this 7th day of August, A.D.1930.

Sataro Kuwahara

of Calgary, Alberta,Merhchant.

Shigejiro Inouye

of Calgary, Alberta,Merhchant.

M,Dawson

Witness

桑原と井上は2人で、「ニッポンバザール」(Nippon Bazaar)の社名でパートナーシップを組織して絹布取引に従事し、この組織は1930年8月5日以降の発足とすることを約している。この時点で、「ニッポンシルク」(NIPPON SILK & PRODUCTS CO.)を社名とするリジャイナ支店の共同事業と、「ニッポンバザール」を名乗るカルガリー本店の共同事業が併存することになったのである。

しかし、この陣容は1932年の若林のパートナーシップからの脱退によって短期間で終止符を打つことになった。次に示すものは、桑原・井上・北川 (the Parties of the First Part) と若林 (the Party of the Second Part) の間で同年11月24日に取り交わされた3カ条からなる脱退同意書のうち、前文と第1条である⁸⁾。

WITNESSETH that whereas the parties hereto have been carrying on business in partnership under the firm name and style of Nippon Silk & Products Company.

AND WHEREAS the parties hereto have agreed that the Party of the

8) The Tom & Chizuno Kuwahara AGREEMENT (24.Nov.1932) M.S.

Second Part shall withdraw from the said partnership upon the terms and conditions hereinafter set out.

NOW THEREFORE THIS AGREEMENT WITNESSETH that in consideration of the mutual covenants hereinafter set forth the parties hereto have agreed as follows : -

1. The Parties of the First Part agree to pay the Party of the Second Part the amount of the capital invested by him in the said partnership, namely, the sum of Five Hundred (\$ 500.00) Dollars on the first day of February, 1927, and the sum of One Thousand (\$ 1,000.00) Dollars on the first day or April, 1927, together with interest thereon at the rate of three (3 %) per cent. Per annum, which at the 1st February, 1933 will amount to Seventeen Hundred and eighty-five dollars and thirty-eight cents (\$ 1785.38) , which said sum shall be payable as follows : -

One-half thereof on the first day of February, 1933, and the balance on the first day of August, 1933, together with interest thereon at the rate of three (3) per cent. per annum on the balance remaining outstanding from time to time.

前文においては、4人のパートナーシップのもとに「ニッポンシルク」の名前で経営してきた共同事業から若林が脱退することを宣言している。第1条の条文から若林の出資額は1927年2月1日500ドル、同4月1日に1000ドルの計1500ドルであったことがわかる。そして若林の脱退に際してこの出資金に年率3%の利子を付けて、元利計1785ドル38セントを残留する桑原等3人が若林へ分割支払うというものである。

1932年12月1日付けの桑原・井上宛の北川の次の書簡は、脱退問題が一段落したことを報告したものである⁹⁾。

9) The Tom & Chizuno Kuwahara 和文書簡 (1.Dec.1932) M.S.

貴式拾四日付け御手紙及び若林氏資金問題爾関する御地 Lawyer 尔て御作製作りなされ候書類たしかに入手仕り候間御安心下され度く、早々拝見熟讀の上一通者若林氏も熟読せられる様二日間手渡し置き、尚ほ十分其の意味を説明して本日当地 Lawyer Mr.Adamson のところにて証明を致させ、一通者若林氏手渡し、一通者御地尔送る可く候間御受け取り下され度く、先づ是れ以て若林氏の除名問題も一段落をつげた訳け尔て候、色々御多忙中御心配を掛け何んとも申し訳けなく候、両方共も満足をして解決を見る事の出来たのは、御両兄様の御厚情ある解決法を御提出下されし結果と深く感謝いたし居り候、而も将来尔於いて我々共同者中、或ひは新人の入加あるとも斯の如き問題の起こらない事を切望いたし候
先は右書類返送旁々報告迄斯くの如く尔御座候 敬具

十二月一日

御両兄様

日本文の縦書きで書かれたこの通信文から、色々なことを読み取ることができる。先ず差出人の北川の文章と筆跡はかなり手慣れた書き方であり、日本語の素養は十分に身に付けていたことを伝えている。カルガリー本店の桑原と井上の助言もあって、出資金を引き揚げて脱退したいという若林との話し合いは円満に解決できたが、将来二度とこの種の問題を生じないように切望していることからみて、話し合いはかなり難航したことが考えられる¹⁰⁾。この苦い経験が残った3人の団結心を養い、以後の共同経営を長続きさせた一因と考えることが出来よう。

また、この通信文に用いられた用紙はリジャイナ支店を示す「ニッポンシルク」(NIPPON SILK & PRODUCTS CO.) の用箋であり、社名の左右には「WHOLESALE」, 「RETAIL」とあり、卸小売業であったことが判

10) その後、若林はサスカチュワン州のサスカトゥーンに自分の店を出した。

る。社名の下部には「DIRECT IMPORTERS OF ALL KINDS OF JAPANESE MERCHANDAISE」と印刷され、日本直輸入品を扱っていることを強調している。本店が「MAIN STORE — 119-8th Ave. West, CALGARY, ALTA.」にあり、「BRANCH STORE — Somerset Block, 11th Ave. REGINA, SASK.」に支店があり、本支店の住所が明記されている。また用箋の右横に列挙されている取扱品と営業内容は以下の通りである。

Fuji Spun Silk, Crepe de Chine, Georgette, Fancy Figured Silk, Pongee Silks
 Duchess Satins, Taffeta, Rayon Silk, Luvisca, Habutae Silk, Flat Crepes,
 Canton Crepes, Kimonos, Mandarin Suits, Knitted Under wears, Silk Hosiery
 Cotton Crepes (Our Own Quality), Blue Bird Table Cloths, Fancy Handkerchiefs
 Incense and Burners, Japanese Novelties Etc.

Mail Orders Promptly Executed.

Samples Sent Upon Request for Piece Goods. Specify Your Favorite Shades.

Lowest Price is Our Motto.

取扱品は絹織物類、縞子、羽二重、縮緬、着物、綿製品、人絹、諸種の下着類、ハンカチ、香炉などの日本製装飾品である。また顧客の好みに応じてメールオーダーによる迅速仕立ても謳っている。

1935年5月31日付けの、バリスターから北川源蔵に宛てた法人設立による「ニッポンシルク」(Nippon Silk & Products Co.)の法人化に関する文書によれば、最新のリジャイナ支店の年次決算報告は、資本金を含めて1万3947ドル77セントの剰余があるから、新法人を組織する場合のリジャイナ支店の資本金は2万ドルが適当であろうと勧告し、これを額面100ドルで200株に分割して、北川・桑原・井上の3人で35株を引き受けることによって、払い込み資本金は1万500ドルとなると算出している¹¹⁾。同年7月19日のパリ

11) The Tom & Chizuno Kuwahara Re:Incorporation (31.May.1935) M.S.

ターの新組織への宛名は、「The Nippon Silk (Sask.) Ltd., G. Kitagawa, Managing Director」となっているので¹²⁾、リジャイナ支店に関しては新組織に改組されたとみることが出来る。

また、翌1936年9月10日付けの法人設立認可証によれば、新組織名を「NIPPOM SILKS, LTED.」と記し、資本金2万ドルで額面100ドル200株、会社の登録地はカルガリーとなっている¹³⁾。社名が複数形になっていることに注意しなければならない。また同日付けで、エドモントンの「Nippon Silk & Products Co.」の井上へ宛てたバリスターの新組織のための一括書類送付の表題は「re Nippon Silks, Ltd.」となっている¹⁴⁾。

これらを勘案すると、年代は不詳ながらすでに井上を主管とする「Nippon Silk & Products Co.」のアルバータ州エドモントン支店が開かれていたことがわかる。さらに、サスカチュワン州のリジャイナ支店が「The Nippon Silk (Sask.) Ltd.」となったことを受けて、カルガリー店とエドモントン店も改組され、カルガリー店を本店とする新組織「Nippon Silks, Ltd.」を構成したのは1936年9月10日以降ということになる。

ところがこの体制のもと、アルバータ州の2店が1938年1月17日から2月28日にいたる40日間に欠損を出した。カルガリー店は552ドル15セント、エドモントン店は580ドル20セントの赤字であった¹⁵⁾。このことも契機となったのか、同年3月26日には社名を、「Nippon Silks Limited」から「Nippon Silk Co.」へ変更している¹⁶⁾。同年6月27日に「Nippon Silks Limited」を解散して結成された新組織「Nippon Silk Co.,」について、4カ条からなる合意書が3人のパートナーの間で取り交わされた¹⁷⁾。前文と第1条を示すと次の通りで

12) The Tom & Chizuno Kuwahara Letter (19 July 1935) M.S.

13) The Tom & Chizuno Kuwahara Certificate of Incorporation (10 Sept. 1936) M.S.

14) *Ibid.*

15) The Tom & Chizuno Kuwahara STATEMENT OF PROFIT & LOSS IN TRADE (1938.1.17 ~ 1938.2.28) MSS.

16) The Tom & Chizuno Kuwahara Re: Change of firms name (26 March 1938) MS.

17) The Tom & Chizuno Kuwahara NOW THEREFORE THIS AGREEMENT WITNESSETH (27 June 1938) MSS.

ある。

1. That the said Sataro Kuwahara, Shigejiro Inoue, and Genzo Kitagawa hereby mutually covenant and agree to become and be partners in the business heretofore carried on by the above named Companies upon and subject to the terms, conditions and stipulations expressed in the following articles, that is to say: -

(1) The firm name and style of partnership shall be Nippon Silk Company, and none of the parties hereto shall enter into any engagement on behalf of the firm except in the firm name.

「ニッポンシルクカンパニー」の社名のもとに、資産も負債も3人対等のパートナーシップとしてそれぞれの店を経営していくことを再確認している。

1939年、この「ニッポンシルク」はヴァンクーヴァー市グランヴィル街のホテルヴァンクーヴァーの向かい側に桑原の長男ヒロシが主管するヴァンクーヴァー店を開いた。それは36インチ幅の絹布を中心とする高級なシルク専門店であったという¹⁸⁾。この店は太平洋戦争の勃発とともに閉店され、同時に「ニッポンシルク」の社名も、無用の摩擦を避けるために「シルコライナー」(「SILK-O-LINA CO.」)に変更された。戦争中もアルバータ州とサスカチュワン州の「シルコライナー」の各店は営業を継続した。

戦後は1960年代の好景気に恵まれて、1975年には第1表に示すように、カルガリー市内に計6店(カレンティーナ・ファブリックセンター・シヌックセンター・マールボロー・8番街・サウスセンター)、エドモントン市内に計6店(メインストア・ノースゲート・センテナリアル・ボニドーン・サウスゲート・ウエストマウント)、リジャイナ市内に計4店(メイン・ゴールデンマイル・ノースゲート・サウスランド)、それにアルバータ州のメディスンハットとレスブリッジに各1店を開店し、総計18の店舗を展開する最盛期を現出した。純益率は、17%から

18) 1996年7月22日タム・チズノ夫妻からの聴取調査。

第1表 シルコライナーの経営状況 1975年

店所在地 (店名)	面積 (フィート)	1975年の 売上高	販売原価	費用	純益	在庫
<u>カルガリー</u>						
ノースヒル (カレンティーナ)	3,940	\$400,851	\$226,357	\$105,825	\$68,669	\$61,711
ノースヒル (ファブリックセンター)	2,500	148,017	877,756	47,895	12,366	62,557
シスックセンター	4,059	359,729	219,161	108,022	32,546	65,944
マールポロー	4,000	283,562	180,474	72,815	30,273	97,854
メインストアー (8番街)	5,500	349,881	182,847	171,911	(4,877)	144,441
サウスセンター	2,112	8,007	55,85	37,975	(12,453)	48,391
<u>レスブリッジ</u>	1,700	132,604	79,242	50,316	3,047	48,420
<u>メディスンハット</u>	2,125	165,327	103,462	52,178	9,687	91,588
<u>エドモントン</u>						
メインストアー	4,000	409,536	165,342	94,288	149,907*	307,966
ノースゲート	2,200	175,719	116,307	57,601	1,811	104,430
センテナリアル	2,000	123,570	86,930	45,861	(9,221)	85,026
ボニドーン	2,500	188,125	132,028	63,493	(7,401)	113,191
サウスゲート	2,000	256,495	172,038	97,944	(13,487)	122,749
ウエストマウント	1,500	108,941	77,097	46,106	(14,262)	91,042
<u>リジャイナ</u>						
メイン	3,200	343,011	133,223	151,022	38,766	118,488
ゴールデンマイル	760	94,059	58,558	29,388	6,113	43,380
ノースゲート	1,300	145,892	939,926	38,078	13,888	45,074
サウスランド	2,100	211,236	145,893	50,634	14,709	35,296

出典：“Silk-O-Lina Ltd. Statistical Analysis 1975”, (Personal Collection of Tom and Chizuno Kuwahara.)

2.3%まで格差はあるものの、いずれも利益を上げている。

創業者の桑原佐太郎が没したのは1953年7月11日であり(66歳)、北川源蔵が他界したのは1976年3月22日であった(79歳)。井上滋次郎の没年は不詳¹⁹⁾。その後の「シルコライナー」は1986年の不況を境に次々に閉店し、リジャイナ店は1988年に、また最後まで残っていたカルガリー店も1991年5月31日に閉店した。

2 経営状況

「シルコライナー」の前身である第二次大戦までの「ニッポンシルク」の経営の具体的内容を伝えるのもっとも早期の史料としては、「NIPPON SILK & PRODUCTS CO.」時代のカルガリー店とエドモントン店の最後の貸借対照表(1936年8月31日)と損益計算書(1936年1月18日～8月31日)が残存している²⁰⁾。これらの決算報告書類から作表して、経営内容を検討してみよう。

第2表 カルガリー店貸借対照表 1936.8.31

資産	ドル	負債 資本	ドル
受取勘定	399.74	支払勘定	5937.62
商業銀行預金	6817.77	Credit to customers	131.07
ノバスコシヤ銀行預金	1830.87	北川源蔵	157.52
現金	421.36	井上滋次郎	585.28
エドモントン店	754.96	資本金	30000.00
器具備品	1558.22	繰越利	12786.32
リジャイナ店	932.96	アルバタ売上税	158.03
商品	42473.87	小計	49755.84
Utility deposit	56.00		
桑原佐太郎	10.56		
事務用備品	100.00		
店舗用備品	300.00	純利益	5900.47
合計	55656.31	合計	55656.31

出所: Financial Statement of Nippon Silk & Products Co. Ending August 31st. 1936. MSS.

19) 井上滋次郎の詳細は不明であるが、昭和16年9月発行の大陸日報社編纂『加奈陀在留邦人々名録』によれば、エドモントンのジャスパー通りに住んでいたことが判る。

20) The Tom & Chizuno Kuwahara FINANCIAL STATEMENT OF NIPPON SILK & CO. MSS.

第3表 カルガリー店損益計算書（1936.1.18～1936.8.31）

		費用	
売上高	58401.54 ^{ドル}	広告費	1608.17 ^{ドル}
仕入高	40342.74 ^{ドル}	寄付金	23.93
期首在庫	36560.46	一般管理費	677.83
運送費	1776.08	水道光熱費	727.50
公課	2728.95	営業税	413.06
小計	81408.23	火災保険料	162.92
控除：期末在庫	42473.87	生命保険料	114.30
売上総利益	19467.18	賃借料	2975.00
加算：現金割引	317.07	印刷・スタンプ費	47.73
hemstich & scale	81.91	消耗品費	305.00
銀行利息	15.12	電信電話費	117.20
売上税手数料	28.47	賃金	6825.15
売上総利益（総計）	19909.75	営業損費	11.49
		計	14009.28
		差引 純利益	5900.47

出所：Financial Statement of Nippon Silk & Products Co. Ending August 31st. 1936. MSS.

第4表 エドモントン店貸借対照表（1936.8.31）

資産	負債	
	資本	支払勘定
受取勘定	5.85 ^{ドル}	4374.50 ^{ドル}
商業銀行預金	1432.89	Credit to customers
現金	239.59	井上滋次郎
器具備品	642.63	資本金
商品	12420.55	繰越利益
Utility deposit	33.00	売上税
事務用備品	10.00	繰延税
店舗用備品	100.00	小計
合計	14884.51	純利益
		合計

出所：Financial Statement of Nippon Silk & Products Co. Ending August 31st. 1936. MSS.

第5表 エドモントン店損益計算書 (1936.1.18 ~ 1936.8.31)

		費用		
売上高	22458.79 ^{ドル}	広告費	311.29 ^{ドル}	
仕入高	16772.85 ^{ドル}	一般管理費	258.94	
期首在庫	11068.91	照明費	176.20	
運送費	327.18	保険料	118.05	
公課	293.60	賃借料	1298.39	
小計	28462.54	郵便料金	39.81	
控除: 期末在庫	12420.55	16041.99	電信電話費	40.95
売上総利益	6416.80	賃金	2587.18	
加算: 現金割引	68.23	事務用備品	16.15	
売上税手数料	13.50	店舗用備品	55.41	
売上総利益 (総計)	6498.53	小計	4902.37	
		差引 純利益	1596.16	

出所: Financial Statement of Nippon Silk & Products Co. Ending August 31st. 1936. MSS.

これらの表から、カルガリー店とエドモントン店の営業の規模を知ることが出来る。先ず第2表のカルガリー店の貸借対照表によって資金調達形態をみると、資本金3万ドルと繰越金1万2786.32ドルで86%を占め、ほとんど自己資本である。資金運用は商品在庫と銀行預金であり、流動資産に振り向けられている。第3表によってカルガリー店の売上高5万8401.54ドルに対する売上総利益は1万9909ドルであるから、粗利益率は34%である。30%を越えているので、小売主体の繊維業としては平均以上の好調な営業成績とみてよいであろう。また経費は総計1万4009.28ドルであるから、純利益は5900.47ドルであり、純利益率は10.1%である。

次に第4表によってエドモントン店の貸借対照表をみると、資金調達は自己資本金1万382.67ドル（資本+繰越金+売上税+繰延税+純利益）に対して、負債4501.84ドル（支払勘定+Credit to customers+井上滋次郎）であるから、自己資本金と負債はほぼ2対1の割合であり、自己資本でまかなわれているといてよい。資金運用の方は在庫品と銀行預金であり、流動資産への運

用である。第5表のエドモントン店の売上高は2万2458.79ドル、粗利益は6498.53ドルなので、その粗利益率は29%となり、平均的営業成績をあげている。経費4902.37ドルを差し引いて純益は1596.16ドルであり、純利益率は7.1%である。

カルガリー店とエドモントン店のこの約半年間の経営は順調であり、2店の純益を合計した総純益は7496.63ドルとなるので、3人のパートナーに対して各2498.87ドル宛の処分可能な利益を分与したことになる。

次に掲げる資料は、「ニッポンシルク」として正式に社名登録された後のカルガリー店とエドモントン店の最初の決算報告書である²¹⁾。貸借対照表は1937年1月16日付けであり、損益計算書は36年9月1日から37年1月16日の期間である。

第6表 カルガリー店貸借対照表（1937.1.16）

資産		負債	
受取勘定	418.70	資本	支払勘定 2318.07
商業銀行預金	8104.09		Credit slips 79.16
ノバスコシヤ銀行預金	1844.69		北川源蔵 585.28
現金	456.25		井上滋次郎 157.52
エドモントン店	10289.35		桑原佐太郎 323.82
同店当座勘定	1092.09		資本金 15000.00
器具備品	1270.24		借入金 53976.14
商品	40458.75		売上税 61.32
Organization act	10000.00		McCall Co. 250.00
リジャイナ店	838.16		補償金 0.50
合計	74967.07		小計 72751.81
用品	138.75		
Utility deposit	56.00		純益 2215.26
合計	74967.07		合計 74967.07

出所：Trading Account of Nippon Silks Limited Ending January 16th. 1937.MSS.

21) The Tom & Chizuno Kuwahara TRADING ACCOUNT OF NIPPON SILKS LIMITED (16. Jan. 1937) MSS.

第7表 カルガリー店損益計算書 (1936.9.1 ~ 1937.1.16)

		費用	
売上高	49752.22 ^{ドル}	広告費	1365.95 ^{ドル}
仕入高	31126.91 ^{ドル}	手数料	1.83
期首在庫	42473.87	寄付金	20.00
McCall Co.	250.00	一般管理費	319.93
運送費	1367.60	水道光熱費	521.13
公課	2063.69	法人料金	155.75
小計	77282.07	火災保険料	198.39
控除：期末在庫	40458.75	賃借料	2125.00
売上総利益	12928.90	スタンプ	157.24
加算：現金割引	241.24	器具備品償却	317.56
hemstich & scale	59.54	店舗用備品	410.67
銀行利息	29.32	修理費	14.91
売上税手数料	59.87	電信電話費	106.57
売上総利益 (総計)	13318.90	賃金	5343.99
		営業損費	44.72
		計	11103.64
		差引 純利益	2215.26

出所：Trading Account of Nippon Silks Limited Ending January 16th. 1937.MSS.

新組織となって最初の決算である，上の第6表～第9表を検討してみよう。第6表によると，カルガリー店は調達資金7万4967ドルを自己資本金1万5000ドルと3人のパートナーからの借入金5万3976ドルではほぼまかなっている。資金運用は在庫品や開店早々のエドモントン店への貸付，銀行預金を中心とする流動資産に投下している。第7表から，売上高は4万9752ドル，売上総利益は1万3318ドルであることがわかるので，粗利益率は26.7%であり，繊維小売業としては平均的水準となっている。前期より若干落ち込んでいるのは，売上高の減少によるものである。その結果，費用は1万1103ドルに減少しているものの，純利益は2215ドル，純利益率4.5%となり，前期に

第8表 エドモントン店貸借対照表（1937.1.16）

資産	ドル	負債 資本	ドル
受取勘定	313.21	支払勘定	2259.18
現金	263.60	Accrued liability	24.03
器具備品	592.65	井上滋次郎	452.77
商品	13268.32	Bank deficit	565.92
Utility deposit	33.00	Credit slips	13.86
合計	14470.78	売上税	26.83
		カルガリ店	1092.09
		カルガリ店から資本補充	10289.35
		合計	14724.03
		純損失	253.25

出所：Trading Account of Nippon Silks Limited Ending January 16th. 1937.MSS.

第9表 エドモントン店損益計算書（1936.9.1～1937.1.16）

	ドル	費用	ドル	
売上高	20311.29	広告	352.47	
仕入高	16226.64	貸倒金	5.85	
期首在庫	12420.55	器具備品償却	65.85	
運送費	461.01	寄付金	2.00	
公課	315.56	一般管理費	182.88	
小計	29423.76	照明費	165.40	
期末在庫控除	13268.32	16155.44	生命保険料	148.94
粗利益	4155.85	火災保険料	67.37	
現金割引	83.22	賃借料	790.32	
売上税手数料	27.00	郵便料	27.32	
売上総利益（総計）	4266.07	電話料	24.96	
		賃金	2433.60	
		事務用備品	7.47	
		店舗用備品	84.02	
		営業税	160.87	
		小計	4519.32	
		純損失	253.25	

出所：Trading Account of Nippon Silks Limited Ending January 16th. 1937.MSS.

比較して半減した。

一方、第8表によってエドモントン店の状況を見ると、資金調達 は自己資本計1万1381ドルに上るカルガリー店を源泉とした資本に依存しているといつてよい。資金運用は、ほとんど商品に投下されている。第9表を前期の実績である表5と比較すると、売上高は2万311ドルと、前期に比べて2000ドル余減少している。そのため売上総利益も2200ドルほど少ない4266ドルとなり、粗利益率は21%に落ち込んでいる。費用は400ドル余減少して4519ドルであるものの、結果的に253ドルの純損失を出している。

1936年9月1日から1937年1月16日の期間のカルガリー店とエドモントン店の2店の損益を合算すると、1962ドル1セントの純利益となる。ただし、カルガリー店へ桑原・井上・北川3人が貸し付けた5万3976ドル14セントがあるので、これに対する年利を年5%と見積もり、この期の支払利子1012ドル5セントを控除して、2店合体の純益を949ドル96セントと算出している。

前期と比べたこの極端な純益減少は、売上高の減少が最大の要因である。その原因は新組織のなかにもとめるよりも、この当時のアルバータ州の社会状況という外部要因も考慮しなければならないであろう。というのは、1936年の春からアルバータ砂糖大根組合(The Albelta Beet Workers Union)は労働条件の改善を要求してストライキに突入したが、日系の組合未加入の労働者はスト破りとみなされて非難の対象となるという出来事があったからである²²⁾。こうしたことも売上高減少に影響したとみなされよう。

桑原・北川・井上の株主3人からなる「NIPPON SILKS LIMITED」の株式所有と会社への貸付勘定を示したのが第10表である²³⁾。

3人で5000ドル宛計1万5000ドルを資本金として出資し、他に1人当たり1万7992ドル5セントを会社へ貸付る形態をとっている。当初の月給が100ドルと75ドルであったことを考えると、開店後約10年間で事業資金と

22) Howard and Tamara Palmer, Peoples of Alberta, *Western Producer Prairie Books Saskatoon, Saskatchewan*, 1985, p.401.

23) The Tom & Chizuno Kuwahara STATEMENT OF NIPPON SILK LIMITED TO SHARE HOLDERS (16.1.1937) MS.

第 10 表

資本投資			ドル
桑原佐太郎	額面 100 ドル 50 株		5000.00
北川源蔵	額面 100 ドル 50 株		5000.00
井上滋次郎	額面 100 ドル 50 株		5000.00
	合計		15000.00
貸付勘定			ドル
桑原佐太郎	Cash		17992.05
北川源蔵	Cash		17992.05
井上滋次郎	Cash		17992.05
	合計		53976.14

出所：Trading Account of Nippon Silks Limited Ending January 16th. 1937.MSS.

して各自が 2 万 3000 ドルを抛出出来るようになったことは、彼らが目的を達成したことは明かである。

北川源蔵の主管するリジャイナ店については、同時期の経営史料が見出されない。北川の妻菊野の追懐によれば²⁴⁾、1929 年のリジャイナ店の開業地は、11 番街 2419 番地のサマセットブロックにあり、賃料は 5 年契約で 1 ヶ月 150 ドルであった。最初の 5 年間の経営は、利益は多くなかったものの、損失を出すこともなく着実に伸びていったという。店は 1934 年には、11 番街 2125 のダークブロックにあるより広い建物へ移転し、同時に婦人服を取り扱うようになった。日中戦争中のさまざまな営業妨害にも屈することなく、太平洋戦争中も営業を続け、戦後はリジャイナ市内において 1964 年にゴールデンマイル店、1967 年にノースゲート店、1975 年にサウスランド店を開くまでに発展した。

ここで、事業の背景となった 1920 年代から 30 年代にかけてのカナダ経済を概観しておこう。この間のカナダ人口は、878 万人から 1100 万人余へと増加した²⁵⁾。GNP を 1949 年価格で修正して示すと、1926 年の 75 億 7600 万ドルから次第に増加し、29 年に 90 億 6100 万ドルをピークとして、以後は世界恐慌の影響を受けて下降線をたどり、33 年の 63 億 5900 万ドルを底に反転上

24) Arthur Kato, *op.cit.*, pp.236-8.

25) B.R.Mitchell, International historical statistics, *The Macmillan press Ltd*, 1983, p.47.

昇するものの、36年は80億2200万ドルにとどまり、90億ドル台を回復するのは39年である²⁶⁾。したがって「ニッポンシルク」の創業時期は、開店当初こそ景況は順調であったものの、すぐに大きな不況に突入り、以後は緩やかな回復期であったことになる。このような困難な時期の営業活動にも関わらず、なお各々2万3000ドルの事業資金蓄積が可能となったのである。

むすびに代えて一経営的成功の要因

桑原・井上・北川の3人の共同事業経営に成功をもたらした要因を考察することによって結びとしよう。

商品取引において最も重要な仕入先についてみると、当初は、桑原が一時店員として働いたことのある西尾逸平の日光商会から仕入れたという²⁷⁾。しかし、第8表の1936年9月から翌年1月16日にかけての純支払勘定2259ドル18セントの内訳には、取引先毎に仕入業者名が載っているの、この資料を作表したものが第11表である。表示によって明らかなように、この時点では仕入は、すでにカナダ国内の業者からの仕入を主流とするものに切り替わっている²⁸⁾。

取引先の社名から、絹布、人絹、メリヤス地、綿布、絹下着類、婦人子供下着類、手袋、スカーフの類を仕入れていたことがわかる。また、販売先は最大多数を占める現地人一般を顧客とした。したがって従業員のほとんどを店舗開設地の欧米系婦人から雇用している²⁹⁾。カルガリー店に例をとると、1943年の失業保険更新のために提出された従業員名簿には29人の名前が記載されている³⁰⁾。また最盛期の1977年のカルガリー店には経営者を含めた従業員は52人であったというから、「シルコライナー」全従業員は最大時には100人を越

26) B.R.Mitchell, *op.cit.*, pp.888-890.

27) 1994年8月8日のタム・チズノ桑原夫妻からの聴取調査による。

28) *op.cit.* The Tom & Chizuno Kuwahara TRADING ACCOUNT OF NIPPON SILKS LIMITED (16. Jan.1937) MSS.

29) 1996年7月22日のタム・チズノ夫妻聴取調査。

30) The Tom & Chizuno Kuwahara UNEMPLOYMENT INSURANCE COMMISSION (25. March. 1943) MSS.

えていたのは事実であろう³¹⁾。

第 11 表

純支払勘定内訳	
粗支払勘定	ドル
Allen-A Co. of Canada Limited	38.33
Armstrong, G.S. & Co.	22.34
Bedling-Corticelli Limited	84.61
Brock, Co. Limited	41.19
Brown Silk Co.	13.75
Canadian Celanese Limited	7.03
Classic Silk Underwear	60.08
Dower Brothers Limited	12.12
E.T.Corset Co. Limited	17.88
Greenshields- Hodgson-Racine Ltd.	14.10
Grover Knitting Mills Limited	100.55
Ideal Lingerie Reg'd	5.40
Kidd, H. & Co. Limited	8.10
Mercury Mills Limited	18.75
Nippon Silk (Sask.) Limited	43.25
Nozic Commission Co.	6.00
Patricia Lingerie Co.	12.56
Peters, J. Henry Mfg. Co. Ltd	15.50
Silks Limited	61.65
Smith, Davidson & Wright Ltd	6.60
Wabasso Cottons Limited	74.75
Waring Products Limited	7.70
Weisler's Limited	6.68
Velvasuede Lingerie Reg'd	87.48
Weldrest Hosiery Limited	1509.80
小 計	2276.20
相殺勘定	
Acme Glove Works Limited	8.63
Advance Scarf Mfg. Co.	1.98
Numode Dress	1.33
Chatelaine Pattern Service	5.08
小 計	17.02
差 引	2259.18

出所：Trading Account of Nippon Silks Limited Ending January 16th. 1937.MSS.

これらの従業員に対して経営者の方では、時にピクニックやパーティーを催して親睦を深める機会を設け、相互の融和を図ったという。太平洋戦争が始まったときのことを北川源蔵の妻菊野は、「一九四一年十二月七日不意の

31) 1996年7月22日のタム・チズノ夫妻聴取調査。

パールハーヴェ襲撃に依り一時店の閉鎖を直感し、翌日早速店員方の意見も聞き話し合いしました處が、店員さんの意見では今の處閉める必要もなからうとの助言で、繼續する事になり成り行きを見る事に致しました」と追憶している³²⁾。

以上によってシルコライナーの經營的成功の要因をまとめると、日系移民の多いB・C州ではなく中西部のアルバータ州とサスカチュワン州に活動の舞台を求めたことによって、少数の日系移民ではなく最大多数を占める欧米系の人々を顧客とすることになったこと、商品構成も単なる東洋趣味に訴える土産品のなもに満足することなく、それらに比べると利幅の大きな絹布中心の織維品を主力としたこと、仕入先をカナダ国内の業者に転じていったこと、従業員として欧米系婦人を雇用したこと等を挙げる事が出来る。

若林の共同事業からの脱退事件が教訓となって、創業者の桑原・北川・井上の3人のチームワークが最後まで維持されたことも成功に導いた経営主体側の条件として無視できない。「ニッポンシルク」時代から良質の商品を市価より10% OFFで提供しようという「For Better Value」をモットーに掲げた彼らの経営戦略が³³⁾、ビジネスの現地浸透をもたらし、結果的に事業展開の成功へと導いたのである。

以上のようなカナダにおける「シルコライナー」の定着過程を彼らの故郷の近江商人の出店の定着過程と比較すると、店員雇用における現地人採用の有無において差異はあるものの、ともに現地の事情と便益を重視し、良質の商品をより廉価に販売しようとする経営姿勢では大きな共通項があったといえよう。

追記

本稿は、1996年度のカナダ政府によるカナダ研究助成金、平成16年度同志社大学学術奨励金、および平成17年度私立大学等経常費補助金特別補助高度化推進特別経費大学院重点特別経費（研究科分）による研究成果の一部である。

32) 前掲、「菊野手記Ⅱ」。

33) 「For Better Value」のモットーは、1996年7月22日のタム・チズノ夫妻聴取調査。

The Doshisha University Economic Review Vol.58 No.2

Abstract

Kunitoshi SUYENAGA, *Management of "Silk-O-Lina", a Japanese-Canadian Silk Company: Settlement Process of the Immigrants from Shiga Prefecture in Canada*

In the end of the 19th century, the number of immigrants to Canada started to increase in Shiga prefecture, where the majority of Ohmi merchants had been originally produced. Japanese immigrants in Canada reached the largest number before the break of World War II. Those immigrants from Shiga founded a silk clothes dealing company, Silk-O-Lina in 1922. They established two branches in Edmonton and Regina and carried on business throughout the war. The company extended its business domain as large as setting up 18 main branches across the Midwest Canada in the 1970s. One of the key factors of their management success was due to their respectful consideration of local situation and benefits that their business would bring in to the local area. Another factor was their management effort to provide high-quality goods at a reasonable price. Their business attitudes closely corresponded to those of Ohmi merchants that had originated in their birthplace.