

# ミシンとイギリス衣類産業（I）

—1880年代シンガー社ロンドン本部の経営戦略—<sup>1)</sup>

田 中 智 晃

## 1. ミシンとイギリス衣類産業

19世紀中頃までにアメリカで実用的な段階に到達したミシン（sewing machine）は世界中に広がっていった。イギリス国内でその有効性に最も早く関心を示したのは、衣類産業に携わる人々であった。特に19世紀の衣類産業の発展に大いに貢献した既製服産業（ready-made clothing industry）では、1850年代までにミシンが使われ始めていた。

既製服はもともと17世紀頃から作られており、18世紀以降になると既製のワイシャツが特にロンドン（London）、ポーツマス（Portsmouth）、ポートシー（Portsea）、ランドポート（Landport）、ブリストル（Bristol）のような港町で比較的大規模に生産されていた<sup>2)</sup>。しかしこの時期の既製服は一般の人々が身につけるものというよりは、軍人や植民地の奴隷などが身につけるもので、国外に輸出される商品でもあった<sup>3)</sup>。それが社会の広い階層から支持されるようになったのは19世紀後半からであった。

このようにして社会から認められるようになった既製服は、19世紀後期にはイギリスの各地で生産されるようになる。そのなかでも特に重要な都市はロンドンとリーズ（Leeds）であった。ロンドンは衣類産業においてイギリスの中で最も繁栄した都市であり、その成功は特に女性衣料の分野で開花した。ロンドンのイースト・エンド（East End；おおよそシティの東側の地区）は1880年代後期から女性衣料の分野で頭角を現し、1930年までにイギリスの女性衣料産業を支配するまでになった<sup>4)</sup>。このようなロンドンの既製服産業の発展については、ジェームズ・A・シュミーチェン（James A. Schmiechen）の研究が詳しい。彼はロンドンの衣類産業の発展を苦汗産業（sweated industry）という視点から捉え、ロンドンでの既製服産業の発展要因を以下のように主張した。

彼は「概してミシンが、生産をおそらく500%スピードアップしたと想定することは合理的なようだ」と述べ、第1の要因としてミシンなどの労働節約的機械を挙げている<sup>5)</sup>。そもそもミシンがロンドンにおいて使われ始めたのはかなり早い時期であると想定されるが、1860年代までにはイースト・エンドのホワイトチャペル（Whitechapel）で使われていたことが確認されるという。またロンドン南西部のピムリコー（Pimlico）に所在する軍の衣料工場でも同時期から使われ始めていた<sup>6)</sup>。このことからロンドンにおけるミシンの普及は比

較的早かったと考えられる。そして第2の要因としてシュミーチェンは、労働の細分化 (subdivision of labor) を指摘する。これは生産現場において、作業が細かな仕事に綿密に分けられ、比較的不熟練労働者でも製造可能とするもので、ユダヤ人企業家によって広範に導入されていた<sup>7)</sup>。つまり従来の伝統的な職人による衣料の一貫生産とは異なり、一着の衣類を完成させるために複数の組織が関わるようになったのである。これによって衣類製造のコストは大幅に減少することになった。

第3の要因としては、下請け労働 (subcontracting of labor) である。これは下請け人 (subcontractor) が大規模な卸売業者 (wholesaler) や小売り商人 (shopkeeper)、製造業者 (manufacturer) などと個別に取引を行い、仕事を請け負うシステムである。これは卸売業者などにとっては非常に都合の良いシステムであった。というのも衣料品は季節商品で、売れる時期と売れない時期があった。そのような中で自ら多数の従業員を抱えることはリスクが大きく、必要な時期だけ雇うことのできる外部労働者に仕事を任せる方が都合が良かったのである。そのため多くの下請け人は季節労働者となり、彼らの賃金は非常に低く抑えられた。例えば1882年、ロンドン市内のクラークンウェル (Clerkenwell) に住んでいた独身のマリー・ウィザーズ (Mary Withers) は、ロンドンのシティ (City) 近隣の工場から仕事を請け負う外套製造業者であった。彼女はおそらく分割払いで購入したと思われるミシンを2台所有し、工場で裁断された生地を自宅で裁縫することで賃金を得ていた。裁縫に必要な糸や針は、預けられた生地の保証として彼女が負担していた。このウィザーズの賃金は非常に低かった<sup>8)</sup>。そして彼女のような下請け人が、ロンドンでの標準的なモデルであったのだ。19世紀後期におけるこの低賃金システムがロンドンの衣類産業を苦汗産業に変えていたのであった。

シュミーチェンは以上のような三つの要因によって、ロンドンの既製服産業が発展したと主張する。なお、彼はミシンの役割について、非常に否定的な見解を持っている。彼はロンドン衣類産業の機械化は労働条件を悪化させる暗い未来を意味したと述べる。ミシンを長時間使う労働者は、体が震える病気になったり、視力を低下させたり、さらにミシンのペダルを踏み続ける作業のため足を痛めたり、深刻な健康被害に悩まされた<sup>9)</sup>。つまりミシンは労働者 (特に女性労働者) に対して、劣悪な労働環境を強制し、さらには仕事のスピードアップまでも強要したのである。

一方、ペーター・K・ニューマン (Peter K. Newman) の主張によると、さらに議論は単純化される。彼は衣類産業が主として比較的安価な労働力の供給に依存したものであると述べ、ロンドンの衣類産業の発展もこの理論から考える。18世紀のロンドンでは増え続ける労働力需要を人口の自然増によって補っていた。それが19世紀後期 (主として1880年代初期) には、迫害を逃れた東欧からのユダヤ人移民によって新しい安価な労働力が提供される<sup>10)</sup>。それによってロンドンの衣類産業は発展したのだという。そして彼は、衣類産業の

歴史は安価な労働力の絶え間ない探求の歴史である述べ、ミシンなどの機械による影響を過小評価している<sup>11)</sup>。

次にロンドンと同じく衣類産業が発展した、リーズについてみていこう。17世紀から既製服産業が存在していたロンドンとは異なり、リーズはもともと繊維産業の伝統を持ち、衣類産業が発達する以前からウェストライディング (West Riding) の取引センターとして活躍した都市であった。そしてこの繊維産業の伝統がリーズの衣類産業に技術や資本を提供した。リーズは19世紀の初期には早くも帽子製造業者が市内に多数存在し、1870~80年代になると他の衣類産業にも波及した。そして19世紀後期における地元のリネン産業の崩壊が、リーズの衣類産業のさらなる発展に繋がっていった。繊維産業が保有していた労働者や、資本が新に誕生した衣類製造業者に提供されていった。また、これまで繊維産業を支えてきた工場機械業者が、拡大する衣類産業に貢献することになった<sup>12)</sup>。さらにロンドンと同様に、19世紀後期からリーズにも流入してきた東欧出身のユダヤ人は、衣類製造業者に安価な労働力を提供した<sup>13)</sup>。この影響もあって1881年に4,888人いた洋服仕立労働者は、10年後の1891年には約3倍の15,629人に増加した。この増加率は他の服飾産業の中心地と比較しても大きな伸びであった(図表1参照)。このようにして、リーズの衣類産業は、19世紀末までに自らを発展させる資本、技術、経験、労働力を手にすることになった。そして20世紀には、ロンドンに次ぐ衣類産業の中心地へと変貌を遂げる。

衣類産業が発展したという点では、以上のようにリーズはロンドンと同様の傾向を示すが、リーズ特有の特徴も存在した。カトリーナ・ハニーマン (Katrina Honeyman) によれば、リーズはロンドンとは異なり紳士服に強みを持つことで発展した都市であったという<sup>14)</sup>。またリーズは、小規模な工場がイースト・エンドを中心に点在していたロンドンとは異なり、

図表1 イングランド、ウェールズにおける仕立業労働者の状況 (1851~1911年)

	1851	1861	1871	1881	1891	1901	1911
Leeds	964	1,038	2,006	4,888	15,629	19,813	23,542
Bradford	932	834	821	996	1,209	1,520	1,470
Halifax	570	557	374	377	500	506	508
Huddersfield	522	554	407	605	1,112	1,884	2,404
Manchester	2,324	2,297	4,210	4,575	7,347	9,598	10,261
Norwich	749	788	918	1,456	2,106	2,280	1,952
Bristol	1,151	1,402	2,732	3,715	4,776	6,572	6,930
Essex	1,998	2,314	2,686	3,404	5,172	6,684	5,961
London	30,773	34,678	38,296	41,221	52,346	64,503	64,993
England and Wales	132,981	136,390	149,864	160,648	208,720	237,185	249,467

(出所) Katrina Honeyman, *Well Suited: A History of the Leeds Clothing Industry, 1850-1990*, Oxford University Press, 2000, p.12 (Table 1.1).

特に衣類の大規模生産に関心を示した業者が多かった<sup>15)</sup>。1881～1891年の間にリーズ市内の衣類工場の数は7,8から54カ所へと大幅に増加したように<sup>16)</sup>、同市の衣類製造業者は大規模化への関心を強く持っていたといえる。その関心の一端は、利用可能な工業用地の状況に関連した。ロンドンでは市内に大規模な工場を建設することが土地不足や地代の高騰から非常に困難であった<sup>17)</sup>。一方リーズでは消えゆく繊維産業が残した工業用地を利用することが可能であった。このためリーズの衣類製造業者は比較的容易に大規模化することが可能であった。またリーズが特化していたスーツはすぐに流行が変わる婦人服とは異なり、製品を頻繁に変更する必要がなかったため、大規模生産へ移行することが容易であったのだ<sup>18)</sup>。

このような理由により、リーズの衣類製造業者の中には他都市と比較して大規模化していく者が多数現れる。そしてリーズの大規模衣類産業とミシンの関連について、ハニーマンは両者に深い親和性を認めている。彼女によればロンドンの衣類産業における大規模生産は裁縫技術（ミシンなど）の導入以前に遡るが、リーズにおいては同産業の拡大と工場組織の誕生の時期がミシン普及の時期と同じだったという。つまりミシンが最も急速に普及した1880～90年代に、リーズの衣類産業もそれと平行して発展したということである<sup>19)</sup>。ただ、リーズには東欧系のユダヤ人によって構成されるワークショップが他の都市より大規模に構成されており、この事実も見逃す訳にはいかない。ハニーマンは、資本と技術を集中させた大規模工場とユダヤ人による小規模なワークショップの複雑な相互関係が、リーズの衣類産業に大きな影響を及ぼしたと述べている<sup>20)</sup>。

以上のように衣類産業の発展とミシンの普及の関連について深い親和性を主張したハニーマンに対して、ニューマン同様、一定の距離を置いた研究者をもう一人紹介せねばならない。それはアンドリュー・ゴドレイ（Andrew Godley）である。彼はイギリスの衣類産業へのミシンの普及を、ミシンメーカー、特に米国企業シンガー社（Singer Sewing Company）に注目して調査した研究者である。彼によれば衣類産業の発展がミシンの発明の結果にすぎないとは考えられないという。そして彼は衣類産業の発展原因をミシンなどの新しい機械ではなく、標準サイズ（standard sizes）に求めた<sup>21)</sup>。イギリスにおける標準サイズは、クリミア戦争（Crimean War: 1854～1856年）による軍服の需要増大によって作り出され<sup>22)</sup>、これを機に既製服に内在していた寸法の問題をある程度解決したといわれている。つまり多くの人々に適合する既製服のサイズというものが誕生したのであった。ゴドレイはこれを強調しているのである。だが、ミシンの影響も無視しておらず、彼はイギリスの衣類産業の工業化は1880年代に改良されたミシンによって実際に引き起こされたという<sup>23)</sup>。

さらにゴドレイは、イギリスでも大手ミシン会社であったシンガー社の、産業向けミシン販売高は1914年までは比較的重要でなかったと主張する。さらに同社が行った製造業者に対するセールスは、1875年のイギリスの年間セールスの10%に満たなかったという<sup>24)</sup>。しかし彼自身が認めるように、1880～90年代のイギリスにおけるミシン需要は、一般的に家

庭用というよりは業務用であった<sup>25)</sup>。これが事実であるなら、イギリスにおけるシンガー社の販売はさほど影響がないものとなる。果たしてそうなのであろうか。ゴドレイのこの見解は、これまで述べてきた19世紀末におけるイギリス衣類産業の進展状況から考えても疑問が残る。

以上、ロンドンとリーズを中心にイギリスの衣類産業について概観を述べたが<sup>26)</sup>、本論ではシンガー社の経営政策から、イギリスのミシン産業と衣類産業の関連性を考察する。特に、既製服がマス・マーケットに供給され始め、またミシン需要が急速に伸びた1880年代<sup>27)</sup>に注目する。次章では、まずシンガー社の歴史の概要について紹介する。

## 2, 19世紀におけるシンガー社の発展：多国籍企業へ

### 1870年代までのシンガー社

シンガー社の歴史は、1811年10月27日、ニューヨーク州の機械修理工の家に生まれた、ハンガリー系ユダヤ移民の血を引くI・M・シンガー (Isaac Merritt Singer) によって始まった。彼は様々な職業を転々としながらも、1850年アメリカのボストンで現代のミシンの基本構造を備えた実用的なミシンを発明し、その特許を取得した。

そして翌年、彼はO・C・フェルプス (Orson C. Phelps), G・B・ゼイバー (George B. Zeiber) らの資金援助を得て、共同でI・M・シンガー社 (I. M. Singer & Company) を立ち上げる。また同年、法律家のエドワード・クラーク (Edward Clark) が入社する。彼は特許権に関する法律的知識などを会社に提供し、さらに経営にも積極的に参加する。彼は会社の指導者として、生産技術よりはむしろマーケティングを強調する政策を開始し、シンガー社を成功へ導いたといわれている<sup>28)</sup>。その後シンガー社は、短期的な運転資金の調達のために地域独占販売権 (territorial distribution rights) の売却を通じて市場の拡大を図るといふ、当時のミシン業界でよく行われていた商品投機的方法によって原資を貯えた<sup>29)</sup>。しかしシンガー社は1856年に始まるミシン・コンビネーションの中で、安定した運転資金を獲得し、これによって売却した権利を買い戻すという積極的な経営へ転換し始める<sup>30)</sup>。

ここで言われているミシン・コンビネーションとは、米国系大手ミシン会社3社 (ウィラー&ウィルソン社, I・M・シンガー社, グローバー&ベーカー社) を中心に結成された、いわゆるミシンに関わる特許プールであった。その当時、1台のミシンを製造するには数社の特許を使用しなければならず、それらを侵害せずに製造することは不可能であった。このような状況の中で特許を保有する各社は、互いに特許権侵害の法廷闘争を繰り返した。そして特許使用料、裁判費用に苦しんだ各社は、グローバー&ベーカー社社長O・B・ポーター (Orlando B. Potter) の提唱の下、当時ミシンに関する重要な特許を取得していたエリアス・ハウ (Elias Howe) と手を組み、アルバニーの合意 (Albany agreement) を経て、ア

## ミシンとイギリス衣類産業 (I)

アメリカ最初の特許プール（ミシン・コンビネーション）を1856年に成立させた<sup>31)</sup>。この特許プールによってメンバーはライセンス料からの着実な収入と、ミシンの特許権を巡る法廷闘争から解放されることになった<sup>32)</sup>。さらにこの特許プールの下でミシン価格は常に最高価格に維持され<sup>33)</sup>、大手ミシン会社3社はますます巨大になり、世界的ミシンメーカーへと変貌を遂げる。

そして1863年、I・M・シンガー社は、法人組織のシンガー製造会社（Singer Manufacturing Company）という新会社になる<sup>34)</sup>。その後、創業者の一人であるI・M・シンガーは会社の経営から退き、事実上エドワード・クラークが会社を取り仕切ることになる。このような新体制の下で、シンガー社は順調にビジネスを展開し、1860年代後期に、これまでミシン業界をリードしてきたウィラー&ウィルソン社を販売数量で追い抜く<sup>35)</sup>。そして1873年にシンガー社は、ウィラー&ウィルソン社の販売高の約2倍に達する<sup>36)</sup>。それ以後、20世紀前半まで、シンガー社を凌ぐミシンメーカーは世界に現れなかった。

シンガー社がこのような好調な成長を続けた原因は様々あるが、次の3点が主な要因であったと考えられる。まず第1に、ハイヤー・パーチェス（hire-purchase）と呼ばれる割賦販売を早い段階から採用したことである。アメリカ市場において、1850年代末期までにミシンの有用性を理解できたのは、専門の仕立屋や馬具製造業者のような商業上の利益に関係のある市場に制限されていた<sup>37)</sup>。さらにミシンは当時の一般家庭では購入できないような高価な機械でもあった。アメリカにおける1850年代の平均的家庭の年間収入は\$500より少なかったが、ミシンの価格は\$125もしくはそれ以上もしたのである<sup>38)</sup>。この状況では一般家庭へのミシンの普及は不可能であった。そこでエドワード・クラークはハイヤー・パーチェスを採用したのである。1856年に開始されたこの割賦販売は、頭金を\$5という手頃な額に押さえ、残金は月々少額ずつ返済すればよいという、一般家庭にも無理のない返済プランになっていた。またこの割賦販売では、支払いに失敗した顧客からの商品没収も行っていたので、単なる分割払いというよりも、現在のリース販売に近いものだったといえる<sup>39)</sup>。その後この販売形態は非常に人気を博し、ミシンが一般家庭へ普及する道筋を作った。そして1885年にはこの取引がシンガー社の販売総額の85%を占め、信用総額750万ドルに達するほどになった。しかし割賦販売によってミシンを購入した顧客の25%は破産しており<sup>40)</sup>、なお問題の残るシステムであったことは間違いない。

第2の要因は、自社独自の販売組織を創設したということである。これはミシンが卸売商や大規模小売商などの業者では提供できないような、専門的な技術的サービスを必要としたからであった。さらに、先ほどのハイヤー・パーチェスによってミシンを購入した顧客から確実な債権回収を行うためにも、どうしても自社独自の密度の高い販売網が必要だった。この政策は1877年のミシン・コンビネーションの終了後、特に推し進められた。シンガー社はコンビネーション終了後の来るべき厳しい販売競争に対応するため、内部の販売網・支店

網の再整備を急いだのであった<sup>41)</sup>。ただ自社の販売組織を構築したのはシンガー社だけでなかった。ウィラー&ウィルソン社、グローバー&ベーカー社も、同じく直ちに販売網を構築した<sup>42)</sup>。このような垂直統合戦略は、シンガー社をはじめとする大手ミシン会社3社に規模の経済を与えることになった。

そして第3の要因はシンガー社が国内市場だけでなく、海外市場にも強い関心を示していたということである。A・D・チャンドラー (Alfred D. Chandler) は「同社 (シンガー社) の独占は、その世界的な組織の効率から生まれたものであった」<sup>43)</sup>と述べている。シンガー社の歴史を考察する上で、同社の海外市場における行動を理解することは重要である。シンガー社が海外に進出したのは、会社設立後まもない時期であり、イギリス及びフランスで特許を取得したのは1854年であった。イギリスへの進出は、1861年にグラスゴー (Glasgow) とロンドンに代表者を送ったことから始まった<sup>44)</sup>。一方フランスへの進出は、1855年にフランス商人チャールズ・カレポー (Charles Callebout) にフランスにおける特許権を3万フランで売却したことから始まる。この取引において、カレポーはミシン4,700台の販売に至るまで15%の特許使用料をシンガー社に支払うことになっていた。しかし、カレポーとの契約は結局失敗に帰した。これ以後シンガー社は一定の地域で自社の製品を宣伝、販売する独立経営のフランチャイズ方式の代理店を利用することによって、海外事業を展開するようになった<sup>45)</sup>。

さらに、シンガー社はドイツにもビジネスを拡大している。当初ドイツでは、ハンブルグのG・ウィーラー社 (Gustav Wieler and Company) という委託販売店 (commission houses) を使用していた。しかしG・ウィーラー社社長のH・ウィーラー (Herr Wieler) はアメリカ的な経営方針を取り入れることが出来ず、ドイツでのビジネスが失敗する。そして彼の死 (1862年11月) と共に、1862年シンガー社はニューヨーク工場のドイツ人メカニックF・ナイドリンガー (Frederick Neidlinger) をドイツでの総代理人 (general agent) としてハンブルグに送る。これがシンガー社ハンブルグ本部の始まりである。ナイドリンガーのビジネスは苦難の連続であった。彼のドイツでのビジネスを困難にした主要な要因は次の3点であった。第1に、競合する会社 (米国系ミシン会社、ドイツ系イミテーター) がいたことである。第2に、ドイツ国内にミシンを輸入するには高い関税が掛かったことであった。第3に、ナイドリンガーはドイツ国内に市民権をもっていなかったため、自分の名義で店舗を借りることができず、会社の直接の代表になれなかったことである。そのため彼は店舗開店に際し、結局現地のドイツ人を利用せざるを得なかった<sup>46)</sup>。ただ第3の問題については、1865年ドイツ国内の市民権を保有しているG・ナイドリンガー (George Neidlinger) が新しい総代理人として着任することで解決された<sup>47)</sup>。しかし彼も支払いをきちんと行わない顧客に悩まされるなど、順調にビジネスが進んだ訳ではなかった。

他の大陸ヨーロッパに関しては、1870年代以降、スペインでビジネスを開始している。

## ミシンとイギリス衣類産業 (I)

スペインでは1871年からイギリス人E・アドコック (Edmund Adcock) がイベリア半島を旅しながら、ミシンを売り歩いたことから始まった。そして1873年に彼はシンガー社のイベリア半島における総代理人に任命される。スペインでは、アメリカやイギリスで行われているマーケティングをそのまま模倣するだけでは成功できなかった。なぜならスペインでは、アメリカにおいて盛んに行われていた訪問販売 (door-to-door sales) が嫌われたからである。そこでアドコックは当初、地域の行商人を使用して販売活動を行った。しかし次第に販売形態は、各地の村人を村落委託販売人 (village commission agent) として使用する、彼独自のシステムに変更されていった<sup>48)</sup>。これにより、イベリア半島でのビジネスは徐々に上向いていく。1881年には、スペイン、ポルトガル両地域にて合計29,681台のミシンを販売するまでに成長した。

以上のようなヨーロッパの国々とともに、シンガー社は世界各地に販売網を拡大していく。1880年までにシンガー社の海外組織はイギリス (大英帝国領を含む)、大陸ヨーロッパ、オーストラリア、アジア、アフリカ、ロシア、中東、カリブ海域、メキシコ、南アメリカ、カナダに及んだ。このようにしてシンガー社は、アメリカのみならず、世界各地でミシンを販売し、自社製品のブランド (「SINGER」) を世界規模で確立していった。

## マッケンジー社長時代 (1882~89年)

本論の考察対象となる1880年代にシンガー社を率いたのは、ジョージ・ロス・マッケンジー (George Ross McKenzie) だった。彼はもともとスコットランド人で、26才 (1846年) の時にアメリカに移住してきた。その彼がシンガー社に入社したのは1851年である。よって会社創設当初からの従業員ということになる。1855年に彼は、当時資金不足に陥っていた会社の危機を救い、これによって次第に経営陣の信頼を得ていき、1863年に取締役会に名を連ねる<sup>49)</sup>。そしてエドワード・クラーク社長の死に伴い<sup>50)</sup>、マッケンジーは1882年に第4代シンガー社社長に就任する。

社長に就任した彼には数多くの難題が待ち受けていた。その中でも、大きくなりすぎた社内組織が非効率になってきたという問題は大きかった。どのようにして組織をうまく機能するよう再編するかが重要な課題になっていたのである。当時のアメリカ国内におけるシンガー社の状況は、1877年以降マッケンジー自身が提唱した小規模販売店の増設により、人口1万人程度の町にはほとんどシンガー社の支店が存在するという状況であった<sup>51)</sup>。1879年には支店が25店舗、準支店に至っては530店舗も開設されていた<sup>52)</sup>。さらに海外には、上記で述べたように、ヨーロッパ及び大英帝国領を中心として世界中に支店を配置していたのである。このように密度の高い販売組織を持つことは、確かにシンガー社を国内外で優位な地位に押し上げた要因になった<sup>53)</sup>。しかしその一方で、増大し続ける営業コストに苦しむことにもなった。1885年5月にマッケンジーは、前年の収益を一掃するほどの、着実に



増加する営業コストに警鐘を鳴らしてさえている<sup>54)</sup>。

組織的な問題を解決するためマッケンジーは、社内の情報伝達を円滑にし、また階層制管理組織をより効率的にコントロールする目的で新たな上部機関の設置を決定した。それが1885年5月に設置された経営委員会(Managing Committee)である。同委員会は後に、それぞれ3つの専門部門に分けられることになった。それが財務委員会(Finance Committee)、製造委員会(Manufacturing Committee)、中央事務局(Agency Committee)である<sup>55)</sup>。そしてこれらの委員会は一元的に本社取締役会(Board Directors)がコントロールした。さらに下部組織の監視のため、移動調査員(Traveling Examiner)という役職を新たに作った。彼らはニューヨーク本社に直属し、各地を巡回しながら支店、準支店の会計監査を行い、その結果を本社に報告した。また彼らは各支店の支店長などに、業務改善へ向けた適切なアドバイスをする役目も担っていた。さらに業務上の横領を発見する事も彼らの仕事であったようである<sup>56)</sup>。なおそのような移動調査員に似た役職は1882年のロンドン本部(London OfficeもしくはLondon General Office)にすでに存在しており、ロンドンの手法がアメリカに逆輸入された可能性がある<sup>57)</sup>。以上の改革によって、無駄な営業コストは次第に削減される方向に動いていった。

次にマッケンジーが取り組んだ改革は、生産体制の拡充である。この改革については次節でも触れることになるので、ここでは簡単に述べることにする。マッケンジーが社長に就任する前に、すでに世界最大のミシン工場であるエリザベスポート(Elizabethport)工場がアメリカ、ニュージャージー州に完成し、操業を開始していた。彼の時代にはさらに、スコットランド、カナダ、オーストリアに相次いで新工場が建設された<sup>58)</sup>。その中でも特にオーストリアに建設した工場は、生産量の増大を目的として建設されたのではなく、1882年2月16日に施行されたオーストリアの新税制に対応したもの(節税対策)だった。その税制とは、ヨーロッパで広がりを見せていた保護主義に同調して、ミシンの関税を10%増加させるものだった。そこでマッケンジーは関税コスト削減のため、完成品をオーストリアに直接送る従来の方法を見直し、部分的にオーストリアで組み立てるノックダウン方式を採用することにした。こうして1883年に建設されたのがオーストリア・フロリッツドルフ(Floridsdorf)・スタンド製造工場である。このようにしてシンガー社は、アメリカの高い関税障壁に対抗したヨーロッパ諸国の保護主義に、現地工場の建設によって対処していったのである。スコットランドに建てられた新工場もこの政策の延長線上にあった。こうして生産組織をも拡張したシンガー社は、販売拠点だけでなく製造工場も海外に有する多国籍企業<sup>59)</sup>へと変貌していった<sup>60)</sup>。このような多国籍な製造工場の建設は、シンガー社に世界規模で高いパフォーマンスを与えることとなった。そして1914年までにシンガー社は、米国外のミシンの世界市場において約90%のシェアを握るようになったのである<sup>61)</sup>。

ところでマッケンジーは社長に就任している間に、史料上確認されるだけでも4度もイギ

リスを訪問している<sup>62)</sup>。1883年にスコットランドに建てた新工場の査察もあるが、船舶を使って大西洋を渡っていた当時としては、少なくない訪問回数である。この事実は、それだけイギリスでのビジネス、つまりロンドン本部のビジネスがシンガー社にとって重要であったということの裏返しであろう。次節ではこのロンドン本部の変遷を概観し、後の章の考察に繋げたいと思う。

### 3. イギリスにおけるシンガー社のビジネス (1860~70年代)

シンガー社のイギリス進出は1861年にスコットランドのグラスゴーにアロンゾ・キンボール (Alonzo Kimball)、ロンドンにW・D・ブロードリック (W. D. Broderick) を雇われ代表として配置したことから始まった。そして大英帝国及びアイルランドにおける本部はグラスゴーに設置し、ロンドン、ベルギー、スペインの販売本部はロンドンに置かれた。しかしまもなくロンドンがグラスゴーに代わって、イギリスにおける販売活動の本部となった<sup>63)</sup>。

当時イギリスでの強力なライバルは米国系ミシン会社であるウィラー&ウィルソン社であった。彼らのミシンはデザイン的にシンガー社より優れており、イギリス人には好まれたようである。またシンガー社は特許権に違反してミシンを生産する、イギリス系製造業者との競争にもさらされていた。このような模倣品製造業者は、小企業である特性を生かして、価格面でシンガー社に攻勢をかけた。さらにイギリスではアメリカとは異なって特許プールが存在せず、初期の段階から厳しい競争にさらされていた。このような中でロンドンにいたブロードリックは、販売不調の時期に本社の了承を得ずして勝手な価格をミシンに付け顧客に直販したり、さらには自社製品よりも安い他社製品を販売するなどして、ニューヨーク本社の経営陣の信用を次第に失っていった<sup>64)</sup>。

そのような中、経営陣はイギリスでのビジネスを抜本的に見直す目的から、ロンドン本部にボストン販売事務所の責任者で、やり手のビジネスマンであったジョージ・ボールドウィン・ウッドラフ (George Baldwin Woodruff) を新しい総代理人 (general agent) として1864年に派遣した<sup>65)</sup>。特許プールが存在しないイギリスの現状を見た彼は、価格面で競合他社と戦うことができないことをすぐに悟った。そこで彼は、小さな町にも販売拠点を設置して、全国的な規模で密度の高い販売網を作り上げ、顧客サービスを向上させる戦略に打って出た。同時に、その販売網によって積極的なセールス活動と確実な賦払金の回収を可能にしようとした。

また彼はイギリス国内の従業員の質的向上を目指し、社員教育を積極的に推進することで、質の高い営業組織を作り上げようとした。消費者に対しては、販売員 (canvasser) による顧客向け無料裁縫レッスン (sewing lesson) を実施して、サービスを向上させ、自社製品のカタログも導入 (1867年) することで<sup>66)</sup>、ロンドン本部の業績を大いに高めた。こうし

てイギリスでの事業は、ウッドラフ指導の下、順調に拡大していった<sup>67)</sup>。

1870年代にはさらなる前進があった。1876年以降ウッドラフは、会社と販売員との間に交わされた諸規定を改正し、一種のボーナス制のような給与システムを採用した。このシステムは販売員が顧客から注文を受けることができたなら、その販売額の15%を固定給に上乘せし、分割払いの集金に関してはその回収額の10%を上乘せするというものであった<sup>68)</sup>。同時期のニューヨーク本社ではまだこのような給与体系を整えておらず、シンガー社内においては革新的な政策であった。

消費者に対しては、分割払いでミシンを購入した顧客に賃貸借カード (lease card)<sup>69)</sup>を配布し、より確実な集金活動を可能にしていった。また従業員による度重なる横領を減少させる目的から、フィデリティ・ファンド (Fidelity Fund) という一種の社内保証基金のようなものを作った。以後ロンドン本部管理下の従業員は、給与の一定額を毎月この基金に預け入れ、どこかで業務上の横領事件が発生したら同基金からその損失を補填することになった。つまり、仲間の横領は自分の損失に繋がるという意識を従業員に植え付けたのである。この基金によって社員のモラルはかなり改善された。またもう一つの基金として、ギャランティ・ファンド (Guarantee Fund) が作られた。この基金は会社に対する忠誠心を高める目的で設立されたもので、この基金に預けられたお金は会社によってコンソル公債 (consolidated annuities)<sup>70)</sup> や鉄道社債などに投資され、その利益で従業員に利子を支払った。この基金によって社員の会社に対する忠誠心はますます向上し、組織内に一種の家族的な結束力を生み出すことに成功した<sup>71)</sup>。

以上のようなウッドラフの改革によって、イギリス国内でのシンガー社の競争力は次第に高まった。しかし彼は、同時に深刻な問題も抱えることになった。それは在庫不足の問題である。この問題は1860年代からすでにみられたもので、1866年には販売可能なミシンの不足によりロンドン本部は危機的状况に陥った。注文のキャンセルが相次ぎ、市場における競合他社との相対的地位は低下することになった。さらにロンドン本部にはイギリス国内のみならず、海外からのミシン需要にも応える責任があった。ロンドン本部の所在地であるロンドンには、大英帝国の首都であり、本社があるニューヨークよりも世界各地にアクセスしやすい環境にあった。そのため、ロンドン本部はイギリス国内外の広範な地域に監督責任を有していた。ロンドン本部は、国際的なミシン需要を満たす中で、ますます在庫不足に苦しむことになった<sup>72)</sup>。

このような事態のそもそもの発端は、ニューヨーク工場のミシン生産高がアメリカ国内外の需要に追いつかなかったことが原因であった。またアメリカからの積荷は梱包がひどく、不良品が多かったことも事態をますます深刻にした<sup>73)</sup>。そこで1867年中頃、ニューヨーク本社の経営陣はイギリス国内に分工場を建設することで合意した。この工業用地を探す責任者になったのが副社長ジョージ・ロス・マッケンジー (1882年には社長に就任。図表2参

照)であった。彼は船積みが容易である点や低賃金で従順な労働力を得やすいなどの理由で、グラスゴアのラブローン (Love Loan) にその工場用地を決定した<sup>74)</sup>。ラブローンに作られた工場は小規模な試験工場であったが、1871年には同じグラスゴアのブリッジトン (Bridgeton) にさらに規模の大きいミシン工場が建設された。このブリッジトン工場は、当時イギリス最大の工場といわれたほどの規模で<sup>75)</sup>、ブリッジトン工場の成立は近代的な多国籍製造会社の方向にシンガー社の発展を決定したといわれている<sup>76)</sup>。そして同工場は1871年には週産1,400台の生産能力をもつようになった<sup>77)</sup>。

また同じ頃、1873年には先ほど述べたように、アメリカでの主力工場をニューヨークからニュージャージー州のエリザベスポート河岸に移し、そこに世界最大のミシン工場、エリザベスポート工場を完成させた。同工場は日産1,000台という生産能力を実現した<sup>78)</sup>。さらに1883年には、グラスゴア近郊のクライド川の辺りに、規模の上でブリッジトン工場を遥かに凌ぐキルボウイー (Kilbowie, 後のClydebank) 工場を完成させた。同工場はアメリカのエリザベスポート工場を模範に建設され、また成功したブリッジトンの効率的な生産方法も活かされていた<sup>79)</sup>。そしてエリザベスポート、キルボウイー両工場は1880年代中頃には、それぞれ週当たり8,000台のミシンを生産するまでになり、世界需要のほぼ4分の3を吸収したといわれている<sup>80)</sup>。これらの新工場の相次ぐ建設によって、ロンドン本部のビジネスは次第に改善され、シンガー社全体の国際競争力も高まった。なおエリザベスポート、キルボウイーの二大工場の建設費は、銀行などからの借入金によってではなく、ミシン販売によって生じた莫大な経常収支によって支払われた<sup>81)</sup>。特にキルボウイー工場の建設費に関しては、出来る限りロンドンの経常利益から支払われたといわれている<sup>82)</sup>。これらの事実からシンガー社の資本蓄積が金融機関の手助けを必要としない水準に達していたことが分かる。

以上のように1861年に販売本部としてスタートしたロンドン本部は、1870年末までにイギリス国内の支店のみならず大英帝国領、ヨーロッパ主要国などに販売拠点をもち、そしてスコットランドにミシン工場を保有する大きな組織へと成長した。ミシンの販売台数も1867年にはわずか2,560台であったものが、1879年には52,300台と約20倍に膨れ上がっている。このようにビジネスが拡大するにつれ、次第に従来の総代理人 (general agent) の個人的裁量に依存する経営方式ではうまく機能しなくなっていった。新たな組織改変が求められるようになってきたのであった。(次号に続く)

図表 2 ロンドン本部の幹部社員及びシンガー社歴代社長

1882 年 7 月以降～1883 年頃

[ロンドン経営委員会]	
John Whitie	ロンドン総支配人。特にイギリスのビジネスの監督に責任がある。代理委任状 (power of attorney) を保有。
Alexander Mackenzie	副支配人。特に海外のビジネスの監督に責任がある。
John Mitchell	副支配人。特に海外のビジネスの監督に責任がある。
George Baldwin Woodruff	非常勤の委員。相談役。前ロンドン総支配人。
Robin R. Robertson	同委員会の秘書。文書課の課長。
[その他]	
John C. Palmer	弁護士。財務担当役。シンガー社のロンドン銀行勘定を扱う特権を保有。
G. B. Dobson	会計検査役。支店の業務改善も担当。

1884 年頃

[ロンドン経営委員会]	
John Whitie	ロンドン総支配人。特にイギリスのビジネスの監督に責任がある。代理委任状 (power of attorney) を保有。
John Mitchell	副支配人。特に海外のビジネスの監督に責任がある。
Hugh R. Mackenzie	副支配人。
Gilber D. Wansbrough	事務弁護士。法律顧問。
George Baldwin Woodruff	非常勤の委員。相談役。
Robin R. Robertson	同委員会の秘書。文書課の課長。1884 年 6 月～1885 年 10 月の期間はパリ支店に勤務。
H. Elkin	Robertson がロンドンに不在の期間の秘書。
[その他]	
John C. Palmer	弁護士。財務担当役。シンガー社のロンドン銀行勘定を扱う特権を保有。
G. B. Dobson	会計検査役。支店の業務改善も担当。

シンガー社歴代社長 (19 世紀)

1851-1863	Issac M. Singer, Edward S. Clark
1863-1876	Inslee A. Hopper
1876-1882	Edward S. Clark
1882-1889	George Roos Mackenzie
1889-1905	Frederick Gilbert Bourne

(出所) Rearrangement of the Singer Manufacturing Company's Administration of Business at 39 Foster Lane London. John C. Palmer to Singer Manufacturing Company, 11st July 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 4 etc; Minutes, London Managing Committee, 12th June 1884 and 5th August 1885, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102 Folder 4-5 etc;  
Don Bissell, *The First Conglomerate - 145 Years of the Singer Sewing Machine Company*, Audenreed Press, 1999, p. 218.

注

- 1) 本稿は次のディスカッションペーパーを改稿し、論文として発表するものである。田中智晃「ミシンとイギリス衣類産業—1880年代シンガー社ロンドン本部の経営政策—」『TMARG Discussion Papers』68号, 2004年, 1-77頁。
- 2) Sarah Levitt, 'Cheap Mass-Produced Men's Clothing in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries' *Textile History*, 22 (2), 1991, pp. 182, 184.
- 3) Ibid., p. 184; Andrew Godley, 'Comparative Labour Productivity in the British and American Clothing Industries, 1850-1950', *Textile History*, 28 (1), 1997, p. 72; アメリカでは不況と衣類産業の発展に深い関係があると考えられている。Steven Fraser, 'Combined and Uneven Development in the Men's Clothing Industry', *Business History Review*, vol. 57, 1983, p. 527.
- 4) ロンドンの女性衣料のパイオニアとして成功した人物としては、Morris Cohen が挙げられる。彼は1887年にロシアからイギリスに渡ってきたユダヤ移民であった。1902年までに彼は、ロンドン Stepney に点在する小さなワークショップの中に合計で約180人雇用していたと言われている。Anne J. Kershen, 'Morris Cohen and the Origins of the Women's Wholesale Clothing Industry in the East End', *Textile History*, 28 (1), 1997, pp. 40, 42; Andrew Godley, 'Immigrant Entrepreneurs and the Emergence of London's East End as an Industrial District', *London Journal*, 21 (1), 1996, pp. 42, 44.
- 5) James A. Schmiechen, *Sweated Industries and Sweated Labor - The London Clothing Trades*, University of Illinois Press, 1984, p. 26.
- 6) Ibid., p. 25.
- 7) Ibid., pp. 27-28.
- 8) Ibid., pp. 28-29, 53.
- 9) Ibid., pp. 50-51.
- 10) 1881~1884年にロシアでは断続的にユダヤ人虐殺が行われていた。このポグロムはルーマニアなどの東欧にも波及し、1890年代末までにロシア、ルーマニア、ガリチアの3地域から約100万人のユダヤ人難民が発生したといわれている。そしてこの難民の多くがイギリス、アメリカに新天地を求めて移住したのであった。特にイギリスでは、1882年の段階で6万人いたユダヤ人が、1900年までに16万人にまで膨れ上がっている。この内、9万6,000人がロンドンに住んでいた。彼らの中には以前、衣類産業に従事していた経験を持つ者も多く、ロンドン、リーズに集まったユダヤ人達は衣料産業の発展に大きく貢献したといわれている。なおロンドンに移住したユダヤ人の多くはイースト・エンド地区のホワイトチャペルに定住し、リーズに移住したグループは同市のレイランズ地区に定住していた。Katrina Honeyman, *Well Suited: A History of the Leeds Clothing Industry, 1850-1990*, Oxford University Press, 2000, pp. 14-15; Godley (Immigrant) 1996, p. 39; 滝川義人『ユダヤを知る事典』東京堂出版, 1994年, 84頁, 91-92頁。
- 11) Peter K. Newman, 'The Early London Clothing Trades', *Oxford Economic Papers*, 1952, pp. 249-251.
- 12) Honeyman 2000, pp. 12-14.
- 13) 東欧からのユダヤ人移民達は産業経営者の工場には入らず、工場の下請け人として機能していたユダヤ人所有のワークショップで働いた。また彼らは素人ではなく、東欧においても衣類製

- 造業の労働者であった。Ibid., p. 18.
- 14) Ibid., p. 2.
  - 15) Katrina Honeyman, 'Gender Divisions and Industrial Divide: The Case of the Leeds Clothing Trade, 1850-1970', *Textile History*, 28 (1), 1997, p. 47.
  - 16) Godley 1996 (Immigrant), p. 38.
  - 17) Schmiechen 1984, p. 16.
  - 18) Godley 1996 (Immigrant), pp. 42-43.
  - 19) Honeyman, pp. 29-32, 111, 127.
  - 20) Ibid., p. 29 etc.
  - 21) Andrew Godley, 'The Development of the Clothing Industry: Technology and Fashion', *Textile History*, 28 (1), 1997, p. 4.
  - 22) 同じパターンはアメリカにおいても当てはまり、アメリカでは南北戦争であった。Steven 1983, pp. 522-523.
  - 23) Andrew Godley, 'Singer in Britain: The Diffusion of Sewing Machine Technology and its Impact on the Clothing Industry in the United Kingdom, 1860-1905', *Textile History*, 27, 1996, p. 70.
  - 24) Andrew Godley, 'The Global Diffusion of the Sewing Machine, 1850-1914', *Research in Economic History*, vol. 20, 2001, p. 19.
  - 25) Godley 1996 (Singer in Britain), p. 69.
  - 26) ロンドン、リーズ以外にもグラスゴー (Glasgow) やレスター (Leicester)、コウルチェスター (Colchester) でも大規模な衣類産業が19世紀には展開していた。本章ではあくまでも研究史が厚く、当時の衣類産業の中心的二大都市を便宜的に紹介したまでである。
  - 27) Godley 2001 (Global Diffusion), p. 28; Godley 1996 (Singer in Britain), p. 69.
  - 28) D. A. Hounshell, *From the American System to Mass Production, 1800-1932*, The Johns Hopkins University Press, 1984, p. 5.
  - 29) 収穫機のマコーミックもシンガー社と同様に、特許の売却益を設立したばかりの会社の運転資金にしていた。A. B. Jack, 'The Channels of Distribution for an Innovation: The Sewing-Machine Industry in America, 1860-1865', *Explorations in Entrepreneurial History*, vol. 9, 1957, pp. 118-119.
  - 30) Thomas S. Dicke, *Franchizing in America : The Development of A Business Method, 1840-1980*, University of North Carolina, 1992, pp. 35-37.
  - 31) このミシン・コンビネーションは1877年まで存続する。またこのコンビネーションに参加した他のミシン会社としては、ウィルコックス&ギブス社 (Willcox & Gibbs Sewing Machine Company)、ハウ・ミシン社 (Howe Sewing Machine Company) などがあげられる。なおハウ・ミシン社は、エリアス・ハウ (Elias Howe) が創設した会社である。小原博「シンガー社のチャンネル活動 (上)」『拓殖大学論集』, No. 162, 1986年, 333-334頁。
  - 32) Fred V. Carstensen, *American Enterprise in Foreign Markets*, University of North Carolina Press, 1984, p. 14.
  - 33) ミシン・コンビネーション終了の1877年以降は、ミシン価格が50%引き下げられた。いかにこの期間、ミシン価格が高い水準にあったのか知ることが出来る。Ibid., pp. 18-19.

ミシンとイギリス衣類産業 (I)

- 34) 1851～1863年の間は株式会社化されず、I. M. Singer & Company と呼ばれ、1863年に Singer Manufacturing Company としてニューヨークの法人として組織された。本論で使われている「シンガー社」とはこの Singer Manufacturing Company を指す。ただし便宜上、時期にかかわらず「シンガー社」と呼ぶことにする。竹田志郎『多国籍企業の支配行動』中央経済社、1976年、165頁。
- 35) 1867年まで売上高においてウィラー&ウィルソン社は、ミシン業界をリードしていた。Hounshell 1984, p. 68.
- 36) Frederick G. Bourne, 'American Sewing-Machines', (ed.) Chauncey M. Depew, *One Hundred Years of American Commerce*, vol. 2, 1968, p. 530, table.
- 37) 'The Singer Company N.V.', *International Directory of Company Histories*, vol. 30, St. James Press, 2000, p. 417.
- 38) T. Mahoney and L. Sloane, *The Great Merchants*, Harper & Row, 1966, p. 70.
- 39) Ibid.
- 40) R. B. Davies, *Peacefully Working to Conquer the World, Singer Sewing Machines in Foreign Markets, 1854-1920*, Arno Press, 1976, p. 74.
- 41) Ibid., p. 58.
- 42) 直営店網の整備は、3社の中でグローバー&ベーカー社が最も早かった。Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand : The Managial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977, p. 303.
- 43) Chandler 1977, p. 374.
- 44) イギリスの詳細については次節以降を参照して頂きたい。
- 45) Davies 1976, pp. 24-25.
- 46) Ibid., pp. 28-30.
- 47) 彼はF・ナイドリンガーの弟である。またこの時彼の管轄区は大陸ヨーロッパ（ロンドン本部の領域を除く）、ロシア、中東と決められた。Ibid., p. 41.
- 48) Ibid., p. 68-71.
- 49) D. Bissell, *The First Conglomerate - 145 Years of the Singer Sewing Machine Company*, Audenreed Press, 1999, pp. 101-102.
- 50) クラークが亡くなったのは、1882年10月4日である。死因は腸チフスのようである。George B. Woodruff to George Ross McKenzie, 16th October 1882, SHSW/SA (State Historical Society of Wisconsin / Singer Archive) , U.S. Mss AI, Box 94, Folder 2.
- 51) 大東英祐「シンガーミシンのマーケティング—1880年前後の展開過程—」『現代経営学の構築』同文館、1994年、86-87頁。
- 52) Carstensen 1984, p. 22.
- 53) Chandler 1977, p. 403-404.
- 54) Davies 1976, p. 74.
- 55) Agency Committee は便宜的に中央事務局と訳した。なぜなら同事務局は、アメリカ国内の支店を管理するだけでなく、海外のビジネスを統括するロンドン本部、ハンブルグ本部からの営業報告書も受け取り、その結果を上層の取締役に報告する役割を担っていたからである。Ibid., pp. 74-76.



- 56) 移動調査員 O・R・グラハムによる 1886 年 10 月 10 日の報告書によると、トロント支店では必要のない新しい荷馬車が会社の経費にて多数購入されていたという。さらにその中には、不当に現金に換金されたものもあるという。このような業務上の横領を発見するのも移動調査員の仕事であった。Oscar R. Graham to New York Office, 10th October 1886, Examiner's Reports, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 118, Folder 5.
- 57) ロンドン本部では 1882 年にはすでに各支店を巡回する Auditor という会計検査役が存在した。1882 年には会計検査役 G. B. Dobson の報告で、リヴァプール支店のずさんな管理体制が浮き彫りにされている。Book Account, &c., at Liverpool Office, Made by G. B. Dobson, 25th September 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 2.
- 58) Davies 1976, pp. 81-83.
- 59) 関下稔氏によると多国籍企業の定義は、製造業を念頭に置くと「海外直接投資を通じて多数の国に子会社を設立し、世界的な生産・販売などのネットワークを張りめぐらして、本社の統合管理の下に世界大での事業活動を営み、利潤極大化を図っている国際的な巨大独占体である」という。周佐喜和氏も同様の観点から次のように定義づけている。「多国籍企業とは、海外直接投資によって複数の国に事業拠点を設立した企業であり、しかも企業活動の中核部分、製造業の企業の場合であれば生産活動まで、海外で展開している企業と定義できる。」これらの定義から分析すると、1880 年代以降のシンガー社は多国籍企業に分類されると考えられる。なお、多国籍企業という概念は 1960 年代のアメリカで生まれ、2、3 年のうちに普及したが、それが広く知られ、使用されるようになったのは 1960 年代後半のことである。関下稔『現代多国籍企業のグローバル構造－国際直接投資・企業内貿易・子会社利益の再投資－』文眞堂、2002 年、61 頁；周佐喜和、「企業の多国籍化」『現代経営学の構築』同文館、1994 年、39 頁；アリス・タイコーヴァ、モーリス・レヴィールボワイエ、ヘルガ・ヌスバウム編、鮎沢成男、渋谷将、竹村孝雄監訳『歴史のなかの多国籍企業：国際事業活動の展開と世界経済』中央大学出版部、1991 年、5 頁、512 頁。
- 60) 1800 年代末期における多国籍製造会社としてはシンガーの他に、ウエスタン・ユニオン、ベル、エジソン、ウエスティングハウス、コダック、ナショナル金銭登録機などが挙げられる。これらはいずれも新しい発明や技術上の改良に基づいて特許を取得し、海外に、特にヨーロッパに製造子会社を設立して、世界市場を拡大していった。E・J・コールド、天野明弘監訳、中川功訳『多国籍企業－その行動範囲と経営管理－』東洋経済新報社、1976 年、18 頁。
- 61) Andrew Godley, 'Pioneering Foreign Direct Investment in British Manufacturing', *Business History Review*, vol. 73, 1999, p. 414.
- 62) 史料上確認されるマッケンジーのイギリス訪問は以下の通りである。① 1882 年 3 月頃～1883 年 2 月。ヨーロッパ大陸の滞在を含む。② 1884 年 6 月下旬～9 月 10 日。主にグラスゴーとロンドンに滞在。③ 1885 年 6 月中旬～9 月下旬。主に Glasgow Office に滞在。たびたび London Office に訪問。④ 1887 年 5～7 月頃。
- なお次期社長の Frederick Gilbert Bourne も数度イギリスを訪問している。確認される訪問は 3 回である。① 1886 年 3 月下旬～6 月上旬。ロンドンとパリ、グラスゴーの間を往復。② 1888 年 9、10 月。③ 1889 年 4、7 月。フランス、ドイツなどヨーロッパ大陸の滞在を含む。SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 2, 5; SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 95, Folder 2-3, 5-6; SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 96, Folder 1-2; SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 97, Folder 1.

ミシンとイギリス衣類産業 (I)

- 63) Mira Wilkins, *The Emergence of Multinational Enterprise*, Harvard University Press, 1970, pp. 39-40.
- 64) Davies 1976, p. 28.
- 65) Carstensen 1984, p. 17.
- 66) Ibid., p. 19.
- 67) Davies 1976, pp. 39-41.
- 68) Ibid., p. 63.
- 69) lease card とは、支払い方法について詳しく書かれたカードである。
- 70) 例えば 1882 年には Guarantee Fund の残高が £ 28,000 に達している。そのうち £ 10,000 がイギリス政府のコンソール債に投資された。Note upon the New Arrangement of Work at the London Office, 14th June 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 4.
- 71) Davies 1976, p. 65-66.
- 72) Ibid., p. 43.
- 73) 1865 年には臨時の修理工場がロンドンに作られたほど、アメリカから輸送されてくるミシンの状態はひどかった。またアメリカにおける梱包の杜撰さは、1880 年代になっても問題にされている。例えば 1886 年、アメリカからニュージーランドやオーストラリアへ送られたミシンは梱包がひどいため、再びミシン本体の光沢を出す修正作業が必要とされるほどであった。この原因の多くはミシンの梱包材にタールのペーパーを用いていたからであった。Alexander McKenzie to George Ross McKenzie, 1st March 1886, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 96, Folder 1.
- 74) Geoffrey Jones, 'Foreign multinationals and British industry before 1945', *Business History Review*, vol. 41, 1988, p. 439; Hounshell 1984, p. 93.
- 75) Hounshell 1984, p. 95.
- 76) Godley 1999 (Pioneering), pp. 418, 422.
- 77) Davies 1976, p. 46.
- 78) Ibid., pp. 48-49.
- 79) Godley 1999 (Pioneering), pp. 424-425.
- 80) アリス, 前掲書, 44-45 頁。
- 81) Chandler 1997, p. 305.
- 82) ロンドン本部が負担した建設費の正確な総額は分からない。ただ 1883 年ロンドン本部が建設業者に \$ 2,013,600 支払ったことは分かっている。Davies 1976, p. 79; ジョーンズもキルボウイー (クライドバンク) 工場の建設に関しては、イギリスであげた利潤を再投資したと述べている。Jones 1988, p. 440.