

ミシンとイギリス衣類産業（Ⅱ）

——1880年代シンガー社ロンドン本部の経営戦略——

田 中 智 晃

4, 1880年代のロンドン本部

ロンドン本部の組織改革

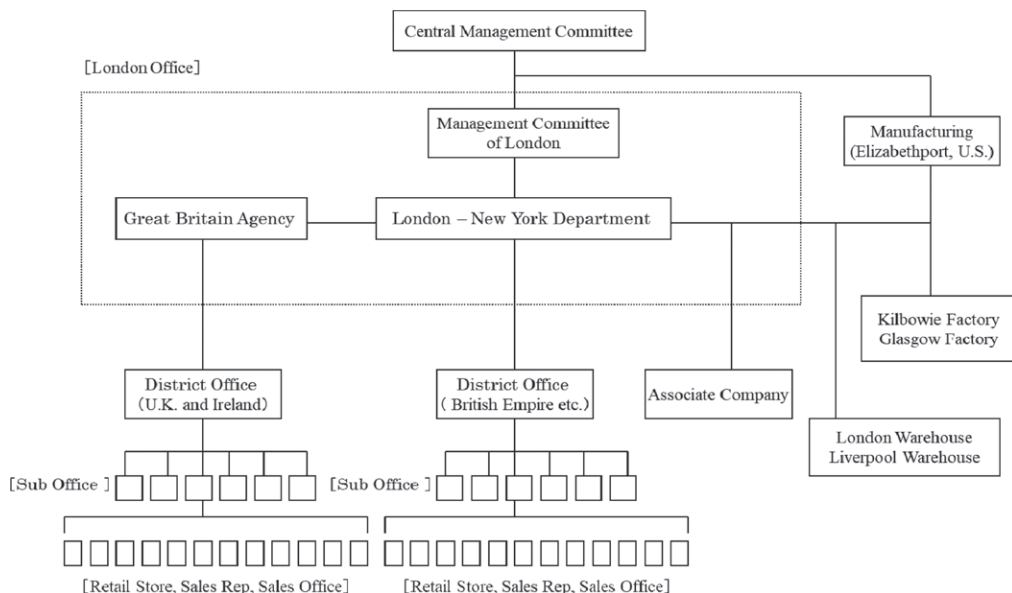
ロンドン本部の組織改変に関する記述が史料上確認できるのは、1882年4月20日からである¹⁾。この改変の目玉はロンドン本部の内部を厳格に2つの部署に分けることであった。

まず一つはイギリス支局（Great Britain Agency）である。同部署はイギリス及びアイルランド地域の販売組織の維持及び管理に責任を持ち、販売管理本部的な位置におかれることになった。もう一つはロンドン・ニューヨーク部（London - New York Department）である。この部署は大英帝国領及び大陸ヨーロッパ諸国（ドイツと東欧を除く）などに散在する海外支店（約15支店）を管理する。そして同部署は海外支店と工場（グラスゴー及びエリザベスポート工場など）とのコミュニケーションを繋ぐ役割を果たした。つまり海外支店の発注はいったんロンドン・ニューヨーク部が集中管理し、最も適当な工場から当該支店に製品が配送されることになったのである。またロンドン・ニューヨーク部にとって必要とされる全ての経費は、イギリス支局によって賄われるか、ニューヨーク本社に対する送金から天引きされる形で賄われた²⁾。

このようにロンドン本部の内部がイギリス支局とロンドン・ニューヨーク部に分けられたのはなぜなのだろうか。それはロンドン本部が競争力を高めるために作った、密度の高い販売網と関係する。1882年末までにイギリス・アイルランド地域の支店（District Office）は38店舗、準支店（Sub Office）は173店舗が開設されていた。海外にも支店10店舗、準支店230店舗が開設されていたので、ロンドン本部管理下の総店舗数は合計で451店舗にも及んだ。一つの部署で管理するにはあまりにも多い店舗数になってしまった。それだけでなく、各国で異なる関税問題や特許権を巡る法律的問題、さらに国によって異なる消費者ニーズなど、イギリス国内と海外ではビジネス環境が相違していた。つまりこの時期のロンドン本部はイギリス国内外を一元的に扱うことが困難になり、ロンドン本部を2つの部署に分けたのだと考えられる。

このように人的組織が2つの部署に分けられたロンドン本部は、ロンドン経営委員会（Managing Committee of London）³⁾によって集中管理されることになった。よってロンド

図表 3 ロンドン本部を中心とする組織図（1882～1894 年）



（出所）シンガー社各種資料を基に作成。

ン本部の最高決定機関が同委員会ということになる（図表 3 参照）。そして同委員会はニューヨーク本社、特に本社経営委員会（Central Management Committee）に直属する機関として位置づけられることになり、その所在地はイギリス支局、ロンドン・ニューヨーク部とともにロンドンのフォスターレーン・チープサイド 39 番地（39, Cheapside, Foster Lane, London）に置かれた。

ロンドン経営委員会の最高責任者（ロンドン総支配人）はジョン・ホワイティ（John Whitley）とされ、彼には代理委任状（Powers of Attorney）が付与された。一方、前任の代表であったジョージ・ボールドウィン・ウッドラフ（George Baldwin Woodruff）は 1882 年の 7 月 1 日から現役の経営陣より引退することになった。ただウッドラフはビジネスを総括的に管理する責任はないが、ロンドン経営委員会にはアドバイザーとして参加することになった。本社はウッドラフが持っていた全ての権限を依然彼に留めるとしていたので、事実上ロンドン経営委員会の代表者は 2 人いるような曖昧な形になった⁴⁾。それはウッドラフが継続してロンドンの経営に参加することを強く望んでおり、また法的な問題からも彼を引退に導けなかった。というのは 1864 年にイギリスへ派遣されたウッドラフは、当時のシンガー社 2 代目社長インスレー・A・ホッパー（Inslee A. Hopper）からイギリスとフランスにおける代理委任状（Powers of Attorney）を委ねられており、この法的な改変には非常にコストと時間を要したからである⁵⁾。

ロンドン経営委員会は上記の二人の他に、ロンドン副支配人のジョン・ミッチェル（John

Mitchell) とアレクサンダー・マッケンジー (Alexander McKenzie) が参加し、後に事務弁護士のギルバー・ダイク・ワンスブラフ (Gilber Dyke Wansbrough) と副支配人としてヒュー・R・マッケンジー (Hugh R. McKenzie) が参加する。その中でもミッチェルは海外のビジネスについて監督責任があり、主に大英帝国領とスペインの担当であった⁶⁾。また彼はロンドン本部の調査責任者 (Chief Inspector) でもあった。もう一人の副支配人アレクサンダー・マッケンジーは主にフランス、スイス、オーストリアなど大陸ヨーロッパのビジネスに責任があり、その行動範囲はハンブルグ本部のテリトリーをも含んでいた。彼はシンガー社 4 代目社長であるジョージ・ロス・マッケンジー (George Ross McKenzie) の息子で、5 代目社長のフレデリック・ギルバート・ボーン (Frederick Gilbert Bourne) の時代に副社長にまで上り詰めている。なお後に経営委員会に参加することになるヒュー・R・マッケンジーもジョージ・ロス・マッケンジーの息子である。このようにロンドン本部には社長の肉親が 2 人も送り込まれていたのである。ロンドン本部がシンガー社内では重要な位置を占めていたのか想像できるであろう⁷⁾。

ロンドン本部管理下の支店及び関連会社 (1880 年代)

以後の考察を容易にするためにも、1880 年代のイギリス支局担当の支店網についても述べていくことにしよう。その支店網について簡略的に示したのが図表 4 になる。

1881 年には 39 支店 (District Office) がイギリス支局内に存在した。それが 1888 年からは 31 支店に減少している。この変化は一見経営不振などの理由によって販売網が縮小されたような印象を受けるが、事実是这样ではない。準支店 (Sub Office) に注目すれば、それは明らかになる。1882 年には準支店数が 173 店舗あったが、それが 1885 年には 266 店舗とわずか 3 年で約 1.5 倍の増加を示している。これが 1900 年になると準支店の数は、385 店舗に達している⁸⁾。つまりロンドン本部は支店数を減らし、準支店数を増やすという政策をとっていたのである。この変化は販売網が縮小されたというよりも拡張されたと考えるべきで、支店数の減少は経営合理化の一環であったと考えられる。そのような合理化の中で最も変化したのはロンドンであった。

ロンドンには 1881~1888 年までたった 1 都市で 6 支店も置かれた。支店が設置されている他の都市では 1 支店以上は置かれていないので、いかにロンドンがシンガー社にとって重点都市としてみなされていたのかを知ることができる。それが 1888 年の 11 月頃から 6 つの支店を 1 つの支店に統合する案が浮上し⁹⁾、ニューヨーク本社承認を得てチープサイド支店 (Cheepsid Office) に統合されている。それは 1889 年にロンドン中央支店 (London Central) と呼ばれるようになった。後に見るようにロンドンでのミシン販売数量、売上高は共に 1880 年代末に向かって上昇している。またロンドン経営委員会のメンバーが書き記した書簡の中に、ロンドン市内のビジネスが不振で販売網を縮小するといったような記録は

図表４ イギリス及びアイルランド地域の支店の変遷（1881～1890年）

	1881年	1882年	1883年～	1885年～	1888-1890年
支店名	Aberdeen	Aberdeen (3)	Aberdeen	Aberdeen (2)	Aberdeen
	Barrow	Barrow (4)	Barrow	Barrow (4)	Barrow
	Belfast	Belfast (2)	Belfast	Belfast (6)	Belfast
	Birmingham	Birmingham (8)	Birmingham	Birmingham (14)	Birmingham
	Bradford				
	Brighton	Brighton (3)	Brighton	Brighton (5)	Brighton
	Bristol	Bristol (6)	Bristol	Bristol (10)	Bristol
	Canterbury	Canterbury (1)	Canterbury	Canterbury (9)	Canterbury
				Cardiff (7)	Cardiff
	Chatham	Chatham (1)	Chatham	Chatham (6)	
	Chelmsford	Chelmsford (1)	Chelmsford	Chelmsford (5)	Chelmsford
					Chester
	Croydon	Croydon (1)	Croydon	Croydon (4)	Croydon
	Dublin	Dublin (9)	Dublin	Dublin (22)	Dublin
	Dundee	Dundee (7)	Dundee	Dundee (7)	Dundee
	Edinburgh	Edinburgh (3)	Edinburgh	Edinburgh (3)	Edinburgh
	Glasgow	Glasgow (12)	Glasgow	Glasgow (12)	Glasgow
	Guildford	Guildford (1)	Guildford	Guildford (3)	Guildford
	Hanley	Hanley (2)	Hanley	Hanley (14)	Hanley
	Hull	Hull (3)	Hull	Hull (7)	
	Inverness	Inverness (6)	Inverness	Inverness (6)	Inverness
			Landport	Landport (13)	Landport
	Leeds	Leeds (10)	Leeds	Leeds (7)	Leeds
	Leicester	Leicester (1)	Leicester	Leicester (8)	Leicester
	Liverpool	Liverpool (11)	Liverpool	Liverpool (9)	Liverpool
	Lon., Brompton Rd.	Lon., Brompton Rd. (3)	Lon., Brompton Rd.	Lon., Brompton Rd. (3)	London (Central)
	Lon., Cheapside	Lon., Cheapside (3)	Lon., Cheapside	Lon., Cheapside (4)	
	Lon., Commercial Rd.	Lon., Commercial Rd. (1)	Lon., Commercial Rd.	Lon., Commercial Rd. (3)	
	Lon., Kingsland	Lon., Kingsland (1)			
	Lon., Newington Csy.	Lon., Newington Csy. (7)	Lon., Newington Csy.	Lon., Newington Csy. (6)	
	Lon., Oxford Street	Lon., Oxford Street (3)	Lon., Oxford Street	Lon., Oxford Street (2)	
			Lon., Stoke Newington	Lon., Stoke Newington (6)	
	Luton	Luton (1)			
	Manchester	Manchester (11)	Manchester	Manchester (10)	Manchester
	Newcastle	Newcastle (7)	Newcastle	Newcastle (8)	Newcastle
	Northampton	Northampton (1)	Northampton	Northampton (6)	Northampton
	Norwich	Norwich (8)	Norwich	Norwich (7)	Norwich
	Nottingham	Nottingham (7)	Nottingham	Nottingham (9)	Nottingham
	Plymouth	Plymouth (5)	Plymouth	Plymouth (7)	Plymouth
	Reading	Reading (1)	Reading	Reading (7)	Reading
	Sheffield	Sheffield (6)	Sheffield	Sheffield (5)	Sheffield
	Southampton	Southampton (5)			
	Swansea	Swansea (8)	Swansea		
支店計	39	38 (173)	37	37 (266)	31

(出所) Comparative Statement of Business Done at Office, 1883 and 1884, 1884 and 1885, 1886 and 1887, 1887 and 1888; 1888 and 1889, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 4, Box 95, Folder 8, Box 96, Folder 2, 3, Box 97, Folder 1; London General Office Trial Balance, 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 3, 4; Statemant Showing Ratio of Cash Sales at Offices Showing, London Managing Committee, 1885, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102 Folder 5.

(注) 1. () は準支店数を示す。史料上の制約により準支店の状況が不明な年がある。

(注) 2. London では6つあった支店を1889年 London Central に統合した。

見当たらない。このようなことから考えても、支店数の減少は経営不振というよりも、経営合理化のため支店配置を見直した結果と考える方が自然であろう。

ただし無制限に支店数を減少させていたわけではない。1885年にグラスゴー（Glasgow）支店の店長ヘンリー・レイパー（Henry Raper）は、自身の支店とエジンバラ（Edinburgh）支店を合併する案をロンドン経営委員会に提案した。しかし、この案はロンドン総支配人ホワイティの強硬な反対に遭っている。これによって結局グラスゴー支店とエジンバラ支店は合併されることがなかった。この時のホワイティの主張は、グラスゴー支店とエジンバラ支店の合併を承認すれば、申し出のある他の支店の合併も認められなくなるからだという¹⁰⁾。つまり彼は支店の合併には慎重であり、販売組織にとって必要な支店は残すという政策をとっていたことが分かる。また彼はロンドン本部の代表であるので、このような考え方は多かれ少なかれロンドンの方針であったと考えるのが自然である。一方ロンドン・ニューヨーク部（イギリス国外）の支店数は図表5に示されているように、1882年で11カ国に12支店、準支店は236店舗設置されていた。同時期のイギリス支局は支店数38店舗、準支店は173店舗であるので、ロンドン本部管理下の支店はイギリスに集中していたといえる。

さらに海外に関しては、図表3に海外買付代理人（Associate Company）が記載されている。これは海外におけるシンガー社のビジネスを代行する、いわば販売委託会社のことであった。1880年代の中南米地域では、メキシコでR・ボーカー社（R. Boker & Co.）が担当し、ブラジルのリオデジャネイロとパラではリガーウッド製造会社（Lidgerwood Manufacturing Co.）とJ・M・アマラル社（J. M. de Amaral & Co.）、オズボン社（Osbon Co.）が、英領ギアナではクラウフォード・ブロス社（Crauford Bross Co.）が、チリのバルパライソではバセット社（Bassett & Co.）などがシンガー社の販売代理人として活動していた。中国および日本の長崎ではフラディング社（Fradring Co.）が、横浜ではグロセール社（Grosser & Co.）、兵庫ではレイネル社（Reynell & Co.）が活動していた。

これらの中でもリガーウッド製造会社との取引は大きかった。同社は鉄素材と機械の輸出貿易業者であり、本社をスコットランドの鉄鋼業都市であるコートブリッジに置いていた。1880年にシンガー社から同社に配送されたミシンは8,234台、1881年には7,291台であった。1882年は半期で4,162台であるので、推定で8,000台前後配送されたと考えられる。1882年の海外買付代理人による販売総台数が11,377台であるので、海外で委託されたミシン販売の多くがリガーウッド製造会社によって取り扱われていたことになる¹¹⁾。

以上のように、販売委託会社は主に南米で活動しており、ロンドン本部は同地域のビジネスをもっぱら彼らに任せていたことが分かる。しかし、1880年代中頃からはシンガー社のリオデジャネイロ営業所にマネージャーとしてペーター・アレクサンダー・キャメロン・マッケンジー（Peter Alexander Cameron Mackenzie）を派遣しており、彼の統制の下、上

図表 5 ロンドン本部管轄の海外支店の変遷（1881～1886 年）

	1881 年	1882 年	1883 年	1884-1885 年	1886 年
支店名	Auckland (3) Bombay (2) Brussels (26) Cairo (0) Geneva (6) Madrid (68) Melbourne (9) Milan (31) Paris (84) Port Elizabeth (1)	Auckland (3) Bombay (2) Brussels (26) Cairo (0) Geneva (6) Madrid (67) Manilla (0) Melbourne (9) Milan (31) Paris (81) Port Elizabeth (1)	Bombay (3) Brussels (26) Cairo (0) Cape Town (5) Geneva (7) Madrid (69) Manilla (0) Mauritius (0) Melbourne (17) Milan (41) Paris (94) Rio-de-Janeiro (0) Sydney (32) Wellington (3) Yokohama (0)	Bombay Brussels Cairo Cape Town Geneva Madrid Manilla Mauritius Melbourne Milan Paris Rio-de-Janeiro Shanghai Sydney Wellington	Bombay Brussels Cape Town Geneva Madrid Manilla Mauritius Melbourne Milan Paris Rio-de-Janeiro Shanghai Sydney Wellington
支店計	10 (230)	12 (236)	15 (297)	15	14

（出所） From New York Department London, Abstract of Business, 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 3, 4; From New York Department London, Abstract of Business, 1883, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 6, Box 95, Folder 1; Comparative Statement of Business Done at Foreign Offices to Dates Given Below 1881 and 1882, SHSA/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 4.

（注）（ ）は準支店数を示す。史料上の制約により準支店の状況が不明な年がある。

記の販売委託会社が南米でのビジネスを展開していたと考えられる¹²⁾。

支店の営業分析

次に上記で見てきた英国内のシンガー社の支店状況についてさらに詳しく見ていくことにする。まずイギリス支局の支店は、図表 6 に示されているように、販売台数、商品売上額ともに 1880 年代末に向かって増加していることが分かる。そしてイギリス支局内で最大の販売実績を記録しているのはロンドンであった。ロンドンでは女性衣料、紳士衣料、既製ワイシャツが大規模に生産され、イギリス衣類生産の中心地であったことがこの結果に現れている。また販売台数が多い他の都市、グラスゴー、リーズ、リヴァプール、マンチェスターでも市内に衣類工場があった。特にリーズ、グラスゴーでは注文仕立ての紳士服を生産しており、マンチェスターでは雨外套（mackintosh）を生産し、グレーター・マンチェスター（Greater Manchester）南東部にはストックポート（Stockport）という帽子製造で有名な繊維工業都市があった。さらにグラスゴー支店は、近郊に繊維工業都市として有名なペイズリー（Paisley）を抱え、その衣類製造業者からの注文も期待することができたのである。

なお、比較的高い販売実績を示すブリストル（Bristol）も市内に既製のワイシャツ製造工

図表 6 イギリス及びアイルランド地域の支店営業比較

支店	販売台数				商品売上額 (£)			
	1883 年	1884 年	1888 年	1889 年	1883 年	1884 年	1888 年	1889 年
Aberdeen	816	891	785	897	5,239	5,829	5,329	6,358
Barrow	792	778	1,446	1,440	5,150	4,974	9,376	11,747
Belfast	1,324	1,630	2,324	2,659	8,157	10,429	14,958	16,820
Birmingham	3,534	4,012	3,870	5,364	23,421	26,642	25,789	36,427
Brighton	1,622	1,402	1,616	2,207	8,888	8,006	9,136	12,438
Bristol	3,371	4,949	3,970	5,216	19,288	28,273	25,616	33,489
Canterbury	894	956	1,418	1,888	5,310	5,755	8,801	11,908
Cardiff	—	—	3,344	4,895	—	—	21,063	30,679
Chatham	1,029	1,235	—	—	6,189	7,513	—	—
Chelmsford	510	607	707	871	2,857	3,538	4,181	4,796
Chester	—	—	1,174	1,783	—	—	7,102	10,006
Croydon	898	949	765	1,027	5,129	5,439	4,424	5,843
Dublin	2,768	3,555	3,235	4,104	17,344	21,495	20,650	26,119
Dundee	1,785	1,874	2,092	2,373	11,980	12,764	15,169	17,502
Edinburgh	1,171	1,216	2,636	3,092	7,738	8,131	18,320	21,291
Glasgow	5,795	6,276	8,118	9,098	39,190	43,028	59,043	67,483
Guildford	439	550	599	829	2,470	3,162	3,590	4,860
Hanley	2,673	2,290	2,931	3,655	17,041	15,014	18,717	23,807
Hull	807	1,003	—	—	5,006	6,154	—	—
Inverness	857	855	742	1,178	5,297	5,410	4,712	7,518
Landport	2,418	2,573	2,369	2,711	14,567	15,140	14,398	16,747
Leeds	2,420	2,909	4,875	7,371	16,811	20,401	34,189	52,675
Leicester	1,180	1,281	1,810	1,830	7,338	8,083	12,100	12,799
Liverpool	6,042	6,161	3,640	4,968	40,307	41,873	25,860	35,560
London	10,173	10,156	11,119	19,368	63,496	64,394	76,082	129,997
Manchester	5,185	5,882	5,983	5,999	32,916	38,536	42,394	43,721
Newcastle	6,298	5,558	4,958	6,243	42,833	38,604	36,284	46,171
Northampton	1,249	1,204	1,594	1,945	7,604	7,281	10,794	13,582
Norwich	1,832	2,035	2,261	2,481	11,214	12,311	14,325	16,089
Nottingham	2,371	2,573	2,626	2,987	14,961	16,000	17,263	20,010
Plymouth	1,512	1,796	2,222	2,473	8,218	9,774	12,495	14,287
Reading	1,456	1,806	1,724	2,167	8,469	10,415	10,064	12,967
Sheffield	1,365	1,241	1,541	2,113	9,285	8,431	10,341	13,984
Swansea	3,260	3,227	—	—	20,087	19,808	—	—
計	77,846	83,430	88,494	115,232	493,800	532,607	592,565	777,680
(対 1883 年比)		(107.2%)	(113.8%)	(148.0%)		(107.9%)	(120.0%)	(157.5%)

(出所) Comparative Statement of Business Done at Offices, 1884, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 95, Folder 4; Comparative Statement of Business at Offices, 1889, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 97, Folder 1.

(注) 1. 「—」はまだ支店が開設されていないか、もしくは閉鎖されたことを示す。

(注) 2. 1885～1887 年に関しては資料的な制約により、図表に反映することができなかった。

(注) 3. 各年 12 月のデータは資料的な制約により不明で、上記の表は次の期間についてまとめたものである。1883 年 1 月 1 日～11 月 24 日、1884 年 1 月 1 日～11 月 29 日、1888 年 1 月 1 日～11 月 24 日、1889 年 1 月 1 日～11 月 30 日。

(注) 4. London では 6 つあった District Office (支店) を 1889 年 3 月 2 日に London Central に統合した。統合された支店が準支店として使われたかは不明。上記の表の 1883 年、1884 年、1888 年における London の項目は、便宜上 6 つの支店の合計を示す。

図表 7 ロンドンにおけるシンガーミシンの販売台数（1881～1888 年）

（単位：台）

	1881 年	1882 年	1883 年	1884 年	1885 年	1886 年	1887 年	1888 年
Lon., Brompton	1,228	1,315	1,421	1,283	1,453	1,239	1,374	1,324
Lon., Cheapside	2,624	2,736	2,574	2,305	2,071	2,229	2,387	2,861
Lon., Commercial Road	1,344	1,279	1,393	1,688	1,753	1,511	1,899	2,091
Lon., Newington Causeway	2,560	2,724	2,731	2,713	2,740	2,579	2,720	3,020
Lon., Stoke Newington	436	629	660	1,091	1,052	993	1,073	1,057
Lon., Oxford Street	1,623	1,764	1,990	1,583	1,833	1,740	2,021	2,284
London Total	9,815	10,447	10,769	10,663	10,902	10,291	11,474	12,637

（出所）1887, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 96, Folder 2.

（注）1. 1888 年はシンガー社による推定値。

（注）2. 図表 7 は通年の販売台数を示しており、図表 6 の数値とは一致しない。

（注）3. Kingsland 支店は 1883 年に近隣の Stoke Newington に移動した。1881～1882 年の数値は Kingsland 支店の数値であるが、便宜上 Stoke Newington 支店の項目にまとめた。

場とフェルト製の帽子製造工場を抱えていた。シンガー社のミシン販売台量は芳しくないが、レスター（Leicester）、ノーサンプトン（Northampton）にはブーツ製造業者が多く住んでおり、なかでもレスターはブーツ製造の中心地であった¹³⁾。さらにレスターとノッティンガム（Nottingham）では靴下製造業が盛んであった¹⁴⁾。

図表 7 は、ミシン販売台数が最も多いロンドン市内の支店状況を示したものである。1882 年まで最も販売数量が多いのは、チープサイド（Cheapside）支店であった。その所在地は、多くのワイシャツ製造卸売問屋が存在していたシティの中心部にあった。顧客の大部分は卸売の服屋で、イーストエンド（East End）の洋服仕立て工場やワークショップとも取引があった。同じくシティとイーストエンドにミシンを供給したコマーシャル・ロード（Commercial Road）支店でもセールスがあった。また同じくイーストエンドにミシンを供給する支店としてストーク・ニューイントン（Stoke Newington）¹⁵⁾ 支店があり、イーストエンド地区がロンドン本部にとって必要な販売地域であったことが分かる。

次に衣類産業にとって、イーストエンドと並んで重要な地区であったウエストエンド（West End）地区への供給はオックスフォード通り支店（Oxford Street）が担当していた。ロンドンの南西部に関してはブロンプトン（Brompton）支店が担当していて、同支店はピムリコー（Pimlico）にある軍の衣料工場とも取引があったと考えられる¹⁶⁾。そして最後にロンドンの南東部を担当するのがニューイントン・コーズウェイ（Newington Causeway）支店で、1883 年からはロンドン市内で最大の販売数量を記録している。ただチープサイド支店とコマーシャル・ロード支店、ストーク・ニューイントン支店の 3 店は、1888 年にロンドン全体の約 48% のセールスを記録しており、やはりシティ及びイーストエンド地区に最も高いミシン需要があったことには変わりない。

以上の概観から明らかなように、ミシンを必要とする衣類製造業者が数多く存在する地域

図表 8 海外支店及び海外買付代理人の販売実績 (1882 年)

支店	販売台数
Auckland	4,012
Bombay	515
Brussels	5,409
Cairo	372
Geneva	2,424
Madrid	24,247
Manilla	—
Melbourne	7,306
Milan	10,001
Paris	26,144
Port Elizabeth	812
Sydney	6,038
海外買付代理人 計	11,377
合計	98,657

(出所) From New New York Department, London, Abstract Business for the Twelve Months Ending December 31th 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 4.

では、必然的に売り上げが好調であったといえる。一方ロンドン・ニューヨーク部が管理する海外の支店についても同様な傾向が見られる。図表 8 に示されているのは海外におけるミシン販売の状況であるが、パリ (Paris) 支店、マドリード (Madrid) 支店、ミラノ (Milan) 支店の営業成績が良いことが分かる。それらの支店が所在する国ではやはり衣類産業が大規模に展開しており、当然の事ではあるが、ミシンは衣類製造業者の多い地域で高い需要があった。

5. 衣類製造業者を巡るディスカウント問題

前節では支店の販売実績と衣類製造業者の所在地に関連性があることを述べたが、本節では実際のビジネスを見ていくことによって、シンガー社と衣類製造業者の間にどのような問題があったのかを検討する。

衣類生産においてイギリス国内有数の都市であったリーズでは、1850 年代からミシンを衣類製造の作業場に導入し、紳士向けの既製服を大量に生産する者がいた。この代表がジョン・バラン (John Barran) である。彼は 1856 年にリーズ市内で衣料生産を始め、早い段階から作業場で 20~30 台のミシンを使用した。その中にはシンガー社製のミシンも含まれ

ミシンとイギリス衣類産業（Ⅱ）

ていた。また 1858 年に彼は地元のエンジニアであるグリーンウッド&バトリー（Greenwood & Batly）との提携で、一度に何層もの布を処理することができるバンド・ナイフという機械を開発した。それによってミシンのスピードに見合う布の切断作業が可能になったのである。

このような機械を用い、彼は衣類を大量に生産し始めた。1870 年代までには製造部門だけでなく流通部門も兼ね備え、卸売洋服店をリーズ市内に 2 店舗開設した。そして 1872 年には、約 2,000 台のミシンを使用し、推定で 3,000～4,000 人の労働者を雇用するまでに成長した。そして彼が製造した子供衣料は国内だけでなく、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド、南アフリカ、南アメリカ、ヨーロッパ大陸諸国にも輸出されていた¹⁷⁾。ジョン・バランはまさにミシンメーカーと衣類製造業者の関係を調査する上で格好の事例であるといえよう。

その彼が設立したジョン・バラン社（John Barran & Co.）との取引に関するシンガー社の資料は、勿論マッケンジー社長時代にも存在する。1882 年 12 月 20 日に開かれたロンドン経営委員会では、総支配人ジョン・ホワイティ出席の上で、次のような議題が上っていた。

「ホワイティ氏（Mr. Whitie）は、リーズ（支店）のフロード氏（Mr. Frood）がウィラー&ウィルソンと競争してリーズのジョン・バラン社から受けるよう努めている注文について 12 月 19 日彼から書簡を受け取った。フロード氏は言う。『あなたは I. F. と I. M. をそれぞれ £ 3, £ 4 にて O. S. Machine 100 台の注文を取り、また我々が No. 2 Machine Head (No. 2 本体) を各 10 シリングにて引き取るという私に賛成しますか。Machine はその上、針の両サイドが同じ送りに調節されることを必要とされるでしょう。』

それは（ロンドン経営委員会にて）決定された。：（以下を）明確に提示してフロード氏に書くこと。：もし注文が I. M. Machine 100 台であるなら、No. 2 Machine の Head 50 台をそれぞれ（10 シリングにて引き取ることを）認めてもよい。しかしもし注文の大部分が I. F. Machine であるなら（その注文は）とても多くなるであろう。そして彼は Oscillator（の注文を）をさらに得るか、No. 2 Machine の Head（の下取り）を少なくするようにしなければならぬ。その上、フロード氏はリーズの衣類工場のために適切な（ミシン）供給を提示し、提案することが必要とされる。」（ロンドン経営委員会議事録、1882 年）¹⁸⁾

この議事録は、リーズ支店の店長フロードとジョン・バラン社との間で交渉中のビジネスに関して記録したものである。まず「I. F. と I. M.」についてであるが、これはミシンの名称を示していて、それぞれ「Improved Family Machine」と「Improved Manufacturing

Machine」の略である。これらは 1879 年に生産が開始されたシンガー社の新製品であり、Oscillating Shuttle という新しい装置が組み込まれていた。その装置を搭載した I. F. と I. M. Machine は縫いのスピードが従来よりも速く、音が静かで多くの糸をボビンに貯えることができた。また New Family Machine がかさ車 (beveled gears) によって動いていたのに対して、I. F. と I. M. Machine はクランク、レバー、カムを使って作動する、機構的に優れた製品であった¹⁹⁾。そして I. F. と I. M. Machine は同じ新装置である Oscillating Shuttle が組み込まれていることから、まとめて O. S. Machine とも呼ばれていた。

価格的には、I. M. Machine の方が高かった (図表 9 参照)。また基本的に I. F. Machine は家庭用であり、I. M. Machine は業務用であった。主力商品は 1865 年に発売された New Family Machine で、1882 年までに 400 万台以上が生産されたといわれている²⁰⁾。そしてこのミシンには豊富なオプションが存在し、顧客はそれぞれの予算、好み、用途に合わせて、スタンドやミシンケースなど自由に選ぶことができた。これが購買意欲を創出した要因の 1 つであると考えられる。また No. 2, No. 3, No. 4 Machine などは業務用ミシンであり、使用する布地や皮革の種類によって異なるシャトルを取り付けることができた²¹⁾。Button Hole Machine や Carpet Machine なども業務用ミシンであり、前者についてはイギリス国内で高い需要があった製品である²²⁾。このようにシンガー社の製品は製造業者の幅広い用途に答えたラインナップになっているといえよう。

上記のジョン・バラン社の事例に戻るが、その議事録でリーズ支店長フロードはロンドン経営委員会に同社との交渉で決定したミシン価格と旧製品の下取り価格について報告している。このように製造業者との取引において問題となるのは、ミシン本体価格と下取り価格、つまり新規に購入するミシンに関するディスカウント・レートであった。シンガー社はこの時期、旧型のミシンから O. S. Machine への買い換え需要を見込んでいたと考えられる。そのため、ミシン価格のディスカウントは出来る限り製造業者にとって魅力的なものに設定しなければならなかったが、自社の利益も考慮に入れなければならない。このように製造業との取引は難しい駆け引きを伴った。なお下取りされたミシンは状態の良い物はそのまま再販され、その他は修理用として使える部品を取り除いて「old iron」として外部へ売却されていた²³⁾。

このようなディスカウントに関する問題は 1883 年にも起きている。ロンドン経営委員会の秘書であり、ロンドン本部文書課の課長であったロビン・R・ロバートソン (Robin R. Robertson) からマッケンジー社長宛の書簡には、同じくジョン・バラン社との価格交渉について書かれている。それによれば、ウィラー&ウィルソン社 (Wheeler & Wilson Co.) との競争に勝ってジョン・バラン社からの受注を獲得した、と書かれている。ジョン・バラン社はミシン 120 台 (主として No. 2 Machine) と I. M. Machine の本体 120 台を購入し、また古いミシンの買い取り 120 台を希望しているという。さらにその書簡の中でロバートソン

図表 9 ロンドン本部及びハンブルグ本部地域におけるミシン小売価格（1884 年 12 月 31 日）

機種名	イギリス £/s/d	ベルギー £/s/d (franc)	フランス £/s/d (franc)	ドイツ £/s/d (mark)	イタリア £/s/d (lira)	スペイン £/s/d (peseta)	スイス £/s/d (franc)
Protable Hand Machine	4/4/0	4/11/3 (115)	4/19/2 (125)	3/3/8 (65)	4/9/2 (115)	4/19/7 (127.50)	3/15/5 (95)
N. F. Machine, Plain (complete)	5/5/0	5/15/1 (145)	6/7/0 (160)	4/13/1 (95)	6/4/0 (160)	6/5/0 (160)	4/19/2 (125)
N. F. Machine, Pearled (complete)	5/15/0	6/7/0 (160)	6/14/1 (170)	5/2/11 (105)	6/11/9 (170)	7/0/8 (180)	5/11/1 (140)
I. F. Machine, D.F. (complete)	7/7/0	7/18/8 (200)	8/10/7 (215)	6/2/6 (125)	8/8/2 (217)	8/11/10 (220)	8/8/7 (212.50)
I. F. Machine, W.F. (complete)	7/15/0	8/6/8 (210)	8/18/6 (225)	6/12/4 (135)	8/16/0 (227)	9/1/8 (232.50)	8/16/7 (222.50)
Medium Machine, Plain (complete)	6/10/0	6/18/11 (175)	7/18/8 (200)	6/2/6 (125)	8/2/9 (210)	7/12/4 (195)	6/7/0 (160)
I. M. Machine, D.F. (complete)	8/19/0	9/10/6 (240)	9/18/5 (250)	7/16/10 (160)	9/15/4 (252)	11/6/7 (267.50)	10/2/4 (255)
I. M. Machine, W.F. (complete)	9/14/0	9/18/5 (250)	10/6/4 (260)	8/16/5 (180)	10/10/10 (272)	11/12/5 (290)	10/18/3 (275)
No. 2, S.S. W.F. & D.F. (with stand)	7/0/0	7/10/9 (190)	8/6/8 (210)	8/1/9 (165)	8/10/6 (220)	8/2/1 (207.50)	6/3/0 (155)
No. 2, S.S. W.F.&D.F. C.P. (with stand)	8/0/0	8/2/9 (205)	9/6/6 (235)	9/1/4 (185)	9/9/11 (245)	9/5/6 (237.50)	7/2/10 (180)
No. 2, L.S. W.F.&D.F. (with stand)	7/10/0	8/6/8 (210)	8/18/6 (225)	8/11/6 (175)	9/2/2 (235)	8/13/10 (222.50)	6/14/1 (170)
No. 2, L.S. W.F.&D.F. C.P. (with stand)	9/0/0	8/18/6 (225)	10/6/4 (260)	10/5/11 (210)	10/9/4 (270)	10/9/0 (267.50)	7/10/9 (190)
No. 3, L.S. W.F. (with stand)	10/0/0	11/2/2 (280)	11/14/1 (295)	—	11/12/7 (300)	11/10/5 (295)	—
No. 3, L.S. W.F. C.P. (with stand)	11/10/0	11/18/1 (300)	13/5/10 (335)	11/15/3 (240)	13/3/7 (340)	13/5/7 (340)	—
No. 4, Plain (complete)	7/7/0	8/6/8 (210)	8/18/7 (225)	6/17/3 (140)	8/14/5 (225)	9/15/3 (250)	7/18/8 (200)
Arm Machine (with stand & ext. table)	9/9/0	8/18/7 (225)	9/18/5 (250)	9/12/2 (196)	9/13/9 (250)	11/12/5 (297.50)	9/18/5 (250)

(出所) Notes on the German Business by Alex Mackenzie, 24 Aug. 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 2; Retail Prices in England & Foreign Offices, 31 Dec. 1884, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 95, Folder 4.

(注) 上記の価格は現金販売に関して適用されるものである。割賦販売で売られる価格の約 10% 引きになっている。

は、ジョン・バラン社をヨークシャーの指導的衣類製造業者であると評価し、その地域の他の衣類製造業者をかなりの程度でコントロールしていると報告している²⁴⁾。

また 1885 年 10 月 28 日のロンドン経営委員会においても下取り価格が問題になっている²⁵⁾。ここでもジョン・バラン社が新しいミシン (I. M. Machine) を購入する際に、シンガー社に求めた旧型ミシンの下取り価格が問題になっている。この会議では、下取りによる値引きの最大許容額を 1 台につき 15 シリングに固定すると決定したようだ。以前ジョン・バラン社とウィラー&ウィルソン社との取引では、値引きを 1 台につき 20 シリングまで認めたという。シンガー社との今回の交渉でジョン・バラン社が求めていた下取り価格は、1 台につき £ 1 - 2 - 6 (1 ポンド 2 シリング 6 ペンス) であった。結局経営委員会は、I. M. Machine (本体のみ。Drop Feed モデル) は £ 3 - 15 - 0 で販売し、旧マシンによる値引き (Thomas Machine) は £ 0 - 15 - 0 に留めると決定した。さらにこの交渉で注目すべきは、下取りに出されるミシンが他社の Thomas Machine であるということだ。Thomas Machine は、英国系ミシンメーカーであるトーマス社 (Thomas Co.) が製造しているミシンである。シンガー社は他社のミシンを下取りしてまで、販売台数を増やそうとしていたのである。さらに先ほどの事例とこの事例によって明らかになったことは、リーズ支店長フロードは下取り価格を自分の一存で決定することなく、ロンドン経営委員会の許可を得てから実行しようとしていることである。販売価格の統制は厳格になされていたことが分かる。

このようなディスカウントに関する問題は、マッキンタイア&ホッグ社 (McIntyre & Hogg Co.) との間でも起きている。マッキンタイア&ホッグ社は、ワイシャツを主として生産する衣類製造業者で、本社をグラスゴーに置き、ロンドンデリーとマンチェスターに衣料工場を有していた。1864 年の段階で同社は衣料工場に従業員約 600 人、そして社外作業員 (下請け職人) として約 2,000 人を雇用していた²⁶⁾。ジョン・バラン社同様マッキンタイア&ホッグ社も大規模な衣類製造業者であった。1884 年 9 月 17 日のロンドン経営委員会では、このマッキンタイア&ホッグ社との取引に関して議論されている。

「マンチェスターのマッキンタイア&ホッグ社に配送されることになる O. S. Machine 54 台のための彼らに対する見積もりの疑問に関して、それは (以下のように) 決定された。……問題の会社 (マッキンタイア&ホッグ社) は I. F. Heads (I. F. Machine 本体) が各 £ 2 - 17 - 6 にて値が付けられるという、(我が社にとって) 相いれない見積もりを獲得することを望んでいるのは明らかであり、また彼らのマンチェスターの会社は、一つの新しいミシン購入の代わりに許される各 O. S. Machine 一式 (の割引) が 25 シリングであるために、たとえ我々がグラスゴーの会社から (旧型ミシンの) 引き取りが求められても、この問題についてさらなる行動をとることのないようグラスゴーのレイパー氏 (Mr. Raper) に指導されること。」(ロンドン経営委員会議事録, 1884 年)²⁷⁾

この議事録は当事者にしか分からない内容が多いので難解ではあるが、ミシンのディスカウントに関して議論されている。マッキンタイア&ホッグ社は旧型のミシンを下取りに出す代わりに、新規に購入するミシンのディスカウントを求めている。この会議での結論は、売価として I. F. Machine 本体が各 £ 2 - 17 - 6 になるのは認められないというものであった。しかしこの取引は約 3 週間後のロンドン経営委員会の決定により、売価は不明であるが旧型のミシンをシンガー社が £ 1 で引き取ることで成立している²⁸⁾。つまりマッキンタイア&ホッグ社は各 I. F. Machine（本体）を £ 1 割引で購入することに成功したのである。

また 1884 年 9 月 17 日のロンドン経営委員会では、マッキンタイア&ホッグ社の他にも F & D ヘンリー社（F & D. Henry Company）との取引について書かれている²⁹⁾。シンガー社は同社からアイレット刺繍マシーン（Eyeletting Machine）の問い合わせを受けている。同社は以前 Ordinary Machine（おそらく通常のミシン）の購入の際に 25% ディスカウントを受けていたという経緯があった。結局、経営委員会は今回の取引に関しても 25% ディスカウントを承認している。

さらにアーサー社（Arthur & Co.）の事例は示唆に富んでいる。同社はグラスゴー、ロンドンデリー、リーズにワイシャツ製造工場を保有する規模の大きい製造会社であった³⁰⁾。1885 年 9 月 21 日のロンドン経営委員会議事録には、そのアーサー社とのディスカウントを含むミシン取引で損害を負ったと記録されている³¹⁾。アーサー社（担当者コップ；Cobb）は 40 台の新しいシンガー社製ミシンを購入したようだ。その取引にともなって同社は古いミシンを下取りに出したのであるが、その際にリーズ支店のフロードはコップに騙されている。詳細は不明だが、この取引によってシンガー社は大きな損害を出しているようだ。またコップは「不道德な輩（unprincipled fellow）」としてロンドン本部によってすでにマークされていた人物であった。つまりこの情報がリーズ支店に伝わっていれば損害は未然に防ぐことができた。アーサー社のように複数の地域に工場を保有する会社との取引は、1つの販売支店だけでは扱えない複雑なビジネスになっており、ロンドン本部の組織能力が問われていたことが分かる。

以上のように、製造業者との取引にあたっては、ディスカウントをどの程度認めるかということが重要な問題であった。またアーサー社のコップのようにディスカウントを詐欺的行為によって引き出す者もいたので、製造業者との取引の際には細心の注意を払わなければならない。しかしだからといって、イギリス国内に無数に存在する衣類製造業者との価格交渉の全てにロンドン経営委員会が関わっていたとは考えにくい。むしろ彼らは業者との交渉によってその都度販売価格を変更するのではなく、一定の価格に固定することを望んでいたのである。ジョン・ホワイティは製造業者との取引に関して次のように述べている。「我々の強い望みは価格を維持することである」³²⁾。とはいっても販売数量が多い場合は、やはり個別の価格交渉を行っていた。その事例がジョン・バラン社やマッキンタイア&ホッ

グ社などであったのだ。(次号に続く)

注

- 1) Synopsis of New Arrangement of Work in the London Office, 20th April 1882, SHSW/SA (State Historical Society of Wisconsin / Singer Archive), U.S. Mss AI, Box 94, Folder 4.
- 2) Note upon the New Arrangement of Work at the London Office, 14th June 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 4.
- 3) 同委員会は少なくとも月に1度正式な会合を開くこととされた。John Clark Palmer to New York Office, Rearrangement of the Singer Manufacturing Company's Administration of Business at 39 Foster Lane, London, Received in New York, 11th July 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 4.
- 4) John Clark Palmer to New York Office, Rearrangement of the Singer Manufacturing Company's Administration of Business at 39 Foster Lane, London, Received in New York, 11th July 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 4.
- 5) この代理委任状を巡る問題は、後にシンガー社とウッドラフの間に抗争をもたらすことになる。Gilber Dyke Wansbrough to George Ross Mackenzie, 5th April 1886, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 96, Folder 1; Gilber Dyke Wansbrough to New York Office, 29th April 1887, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 96, Folder 2.
- 6) 彼は1880年代に何度もスペインを訪問している。また1888年には海外支店の視察旅行に行き、紅海経由でインド、中国を訪れている。書簡からイギリスへの帰国はサンフランシスコ・ニューヨーク経由であったと思われるので、事実上世界1周したことになる。John Whitie to New York Office, 16th May 1888, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 96, Folder 3 etc.
- 7) ロンドン経営委員会の人的組織については次の史料などを参考にした。John C. Palmer to New York Office, Rearrangement of the Singer Manufacturing Company's Administration of Business at 39 Foster Lane, London, Received in New York, 11th July 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 4.
- 8) List of the Singer Manufacturing Company's Branchs in Great Britain and Ireland, 1900, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 198, Folder 2.
- 9) John Whitie to New York Office, 24th November 1888, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 96, Folder 3.
- 10) Edinburgh Office, 28th October 1885, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 5.
- 11) 同社は南米だけでなく、ニューヨークにも支店を置いていた。1884年現在の社長は W. V. V. Lidgerwood である。また同社は1882年南米での販売不振で問題になっており、売上は当初決められた販売数量(年8,500台)を下回っていた。シンガー社はどうかこの会社に対して、割賦販売を行うための信用も供与していたようだ。そして取り決められた販売数量を上回った時、シンガー社は同社にボーナスの支払いを約束していた。1882年にリガーウッド製造会社は当初の取り決めを大目に見てくれるようシンガー社に求めている。同社が最もミシンを売ったのは1880年で、8,234台だった。なお1885年においてもシンガー社との取引が確認されるので、1882年以後業務を改善したと考えられる。John Whitie to New York Office, 12th August 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 2; Lidgerwood (Lidgerwood Manufactur-

- ing Co.) Rio, 23rd September 1885, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 5 etc.
- 12) George Ross Mackenzie to John Whitie, 17th February 1883, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 5.
- 13) 1853～1867 年までにレスター市内の履物製造工場の数は 4 か所から 70 か所へと増加したと言われている。J. ラングトン & R.J. モリス編、米川伸一・原剛共訳『イギリス産業革命地図』原書房、1989 年、124 頁。
- 14) Sarah Levitt, 'Cheap Mass-Produced Men's Clothing in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries' *Textile History*, 22 (2), 1991, p. 182; John Whitie to George Ross Mackenzie, 27th December 1883, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 5; Oscillating Shuttle Machines, Minutes, 28th November 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 4; Leicester Management, 29th September 1884, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 4.
- 15) Stoke Newington は London 北東部の旧首都自治区で、1965 年から Hackney の一部になっている。
- 16) 1885 年のロンドン経営委員会議事録によれば、ロンドンの南西にはミシンを多数使用する政府系の衣類工場 (clothing factory) があるという。シンガー社は同工場から 1882 年にミシンの注文を受けており、さらに自社のミシンを使ってもらえるようセールスマンを送っている。会議出席者は George B. Woodruff, John Whitie, John Mitchell, H.R. McKenzie, Gilber D. Wansbrough である。Pimlico Stores, 29th July 1885, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 5; John Whitie to George R. McKenzie, 26th August 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 2.
- 17) Stanley Chapman, 'The Innovating Entrepreneurs in the British Ready-made Clothing Industry', *Textile History*, 24 (1), 1993, pp. 12-13; Andrew Godley, 'The Development of the UK Clothing Industry, 1850-1950: Output and Productivity Growth', *Business History*, vol. 37, 1995, p. 56; Katrina Honeyman, *Well Suited: A History of the Leeds Clothing Industry, 1850-1990*, Oxford University Press, 2000, pp. 21, 114, 260-261; Levitt 1991, pp. 183-184.
- 18) 会議出席者 George B. Woodruff, John Whitie, Alexander McKenzie, John Mitchell である。引用文の () は田中による。Oscillating Shuttle Machines, 20th December 1882, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 4.
- 19) 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、80 頁；小原博『マーケティング生成史論』税務経理協会、1987 年、135 頁。
- 20) 大東英祐、前掲論文、79 頁。
- 21) 1884 年に No. 2 は、マッケンジー社長の命令で Glasgow, Elizabethport 両工場において生産が中止された。それは O. S. Machine への切り替えが始まったとも考えられる。Memorandum of Subjects Considered by George Ross Mackenzie Esq. President while England (from) May 19th to September 13th 1884, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 95, Folder 2.
- 22) Button Hole Machine については後に詳しく考察することにする。
- 23) John Whitie to New York, 17th December 1887, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 96, Folder 2.
- 24) Robin R. Robertson to George Ross McKenzie, 11th December 1883, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 5.

- 25) 会議出席者は George B. Woodruff, John Whitie, John Mitchell, Gilber D. Wansbrough である。
John Barran & Son of Leeds, 28th October 1885, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 5.
- 26) Chapman 1993, p. 7 etc.
- 27) 会議出席者は John Whitie, H. R. McKenzie, John Mitchell, Gilber D. Wansbrough である。
Question to McIntyre Hogg & Company, 29th September 1884, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 4. 引用文の () は田中による。
- 28) 会議出席者は John Whitie, H. R. McKenzie, John Mitchell, Gilber D. Wansbrough である。
McIntyre Hogg & Company, 22nd October 1884, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 4.
- 29) 会議出席者は John Whitie, H. R. McKenzie, John Mitchell, Gilber D. Wansbrough である。
Question to McIntyre Hogg & Company, 29th September 1884, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 4.
- 30) アーサー社の三工場の中でもリーズ工場は特に規模が大きかったと言われている。また 1878 年の同社の資本金は £ 120 万に達していた。Chapman 1993, p. 8-9.
- 31) 会議出席者は George Ross Mackenzie (President), George B. Woodruff, John Whitie, John Mitchell, Hugh R. McKenzie である。Dispute between Glasgow & Leeds Offices regarding Order Taken by the Latter from Cobb of Arthuv Co. – Result of Mr. Whities Inquiries, 21st September 1885, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 5.
- 32) John Whitie to George Ross Mackenzie, 27th December 1883, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 5.