

ミシンとイギリス衣類産業（Ⅲ）

—1880年代シンガー社ロンドン本部の経営戦略—

田 中 智 晃

6. 競合他社の状況

前節のジョン・バラン社の事例において記述したように、シンガー社と最大の競合関係にあったのはウィラー&ウィルソン社であった。同社はすでに述べたように米国系のミシンメーカーであり、シンガー社にとってイギリス国内においても最大の競争相手であった。

ただ、シンガー社はウィラー&ウィルソン社との競争だけに注力していた訳ではない。例えばリーズにおいては、第1節で述べたように繊維産業から受け継いだ高度な機械技術が衣類産業に継承されており、1880年代までに15社のミシンメーカーがしのぎを削っていた。このような都市でのシンガー社のパフォーマンスはそれほど高いものではなかったと考えられる。ウィラー&ウィルソン社においても、リーズの販売員に委託金を支払えなかった時期があるほどで、リーズ市内ではミシン会社の激しい競争が繰り広げられていた¹⁾。また英国系の機械メーカーであるブラッドベリー社 (Bradbury Co.) もシンガー社と競合していた。1852年に創業した同社は本社をオールダム (Oldham; グレーター・マンチェスターの東部) におき、1890年代の初期に従業員600人、年産約25,000台のミシンを生産していた²⁾。

さらに、当時のシンガー社と競合していたミシンメーカーを知る大きな手掛かりは、1884年の夏から秋にかけてロンドンで開かれた国際健康博覧会 (The International Health Exhibition) である。同博覧会でシンガー社はミシン部門 (Sewing Machine Section) にて金賞を受賞している。受賞メーカーの一覧は以下の通りである³⁾。

《金賞》

シンガー社

ウィラー&ウィルソン社

ウェイジャー・ミシン社 (Wager Sewing Machine Co. Ltd.)

《銀賞》

ハーマン・ルーグ (Hermann Loog)

W・ロスウェル (W. Rothwell)

マシュー・ウォーカー (Matthew Walker)

ミシンとイギリス衣類産業（Ⅲ）

ドイス社 (Dohis & Co.)

セルフ・アクティング・ミシン社 (The Self-Acting-Sewing Machine Co.)

《銅賞》

ホワイト・ミシン社 (White Sewing Machine Co.)

バロン社 (Barron & Co.)

ロンドン・レスター靴下会社 (London & Leicester Hosiery Co.)

これらの中で米国系のミシン会社は、シンガー社、ウィラー&ウィルソン社、ホワイト・ミシン社である。ホワイト・ミシン社はコネチカット州ウォータータウン (Watertown) に本社と製造工場を持つミシンメーカーである。またこの博覧会で受賞はしなかったが、1880年代にシンガー社と競合関係にあった大手米国系ミシン会社としては、ハウ・ミシン社 (Howe Sewing Machine Co.)、ウィルコックス&ギブス・ミシン社 (Willcox & Gibbs Sewing Machine Co.) が挙げられる。特にハウ・ミシン社はアメリカ、コネチカット州ブリッジポート (Bridgeport) に本社を持つ会社で、第1節においても述べたように商業用ミシンに関して重要な特許を多数保有していたエリアス・ハウが設立した会社である。同社はイギリスにおいても積極的に行動し、1880年代にロンドンをはじめ、リーズ、グラスゴーなど13都市に販売支店を有していた⁴⁾。また製造業者の間では、シンガー社よりもハウ・ミシン社の製品の方が好まれる傾向があった。

そして上記の受賞者の中で注目すべきは、ミシンモーターで受賞したセルフ・アクティング・ミシン社である。同社はイギリス系の会社で、国内外の自動ミシンモーター (self-acting sewing machine motor) の特許や権利を購入する目的で、1883年頃に設立された会社である。そして同社の取締役社長はマンリー・ホプキンス (Manley Hopkins)⁵⁾ で、経営陣には海軍・陸軍系小売店の経営陣、マント製造業者、貿易商、ミシン商人、ホワイト・ミシン社などが参加している。同社の製品は、経営に参加している海軍・陸軍系の販売店やその他の商人などが販売し、またハウ・ミシン社の小売店でも販売された。つまり自社独自の販売網を構築する戦略をとらずに、既存の商人や小売業者、ミシン会社を利用していたのであった⁶⁾。

なおセルフ・アクティング・ミシン社が開発した新型自動モーターとは、ゼンマイ仕掛けのモーター (spring motor) で、一回ゼンマイを巻くことで約1時間の作業ができるというものである。また高速のスティッチから低速のスティッチまでコントロール可能であるようで、足踏みペダルをミシンの主動力源としていた当時においては、画期的な発明だったといえる。同社は海外市場も視野にいれており、各国でこのモーターの特許を取得している。シンガー社ロンドン総支配人ホワイトティは、このモーターについて幾分懐疑的な見解をもっていたようであるが、大きな成功を取めるだろうとニューヨーク本社の経営陣に書簡を送って

いる。シンガー社も一目置いていた製品だったといえる⁷⁾。

ただシンガー社もミシンの動力に関しては研究開発を重ねており、水蒸気によってミシンを動かす新装置 (Singer Driving Attachment) やガス・パワーを主動力とするミシンモーターの開発に力を入れている⁸⁾。製造業者への販路を拡大するためにも、ミシンの動力をどのようにするのかという問題は重要であったと推測される。なお Singer driving attachment に関しては、ブラッドベリー社がシンガー社の特許権を侵害してまでも製造しているほどで、優れた製品だったと考えられる⁹⁾。

上記のようなセルフ・アクティング・ミシン社は、ミシン本体でシンガー社をはじめとする米国系ミシン会社と競争することを目指していたのではなく、ミシンに応用できる一部の装置で市場を開拓しようとしていたことが分かる。つまりニッチ・ビジネスで大手ミシンメーカーと対抗していたのである。同様に、先ほどの博覧会のマシュー・ウォーカーやロンドン・レスター靴下会社も、前者は帽子用ミシン (hat sewing machine)、後者はボタンホール・ミシン (button hole machine) というニッチ市場で競争している。イギリス系ミシン会社の中には、専門的機械に特化することで競争力を高めていたところがあり、ロンドン本部は衣類製造業者を巡る競争の中で、このようなニッチ・プレイヤーに苦戦することになる。

7. 業務用専門ミシンと在庫不足

1880年代、ニッチ・プレイヤーが活躍する専門ミシンの分野で、シンガー社は様々な製品を発売している。大袋用ミシン (large sack machine)、製本用ミシン (book binding machine)、カーペット用ミシン (carpet machine)、テント用ミシン (tent machine) などの専門ミシンが1882年までに発売されている。また1886年には麦わら帽子用ミシン (straw hat machine) の発売まで計画されている¹⁰⁾。さらにキルティング・ミシン (kiltering machine) も発売されたが、当時のキルトファッションの衰退に伴って1884年には生産が一時中止されており¹¹⁾、専門ミシンはアパレル業界の流行に左右される分野でもあった。

そのような専門ミシン中で、特にロンドン本部の関心を集めたのは革製品用ミシンとボタンホール・ミシンであった。まず前者について述べることにしよう。革製品用ミシンの需要が高い地域は、当然のことながら革細工産業が盛んな地域と重なっていた。例えば、その地域とは皮革履物製造業が盛んなロンドンやレスター、ノーサンプトンなどであり、さらに革手袋を生産していたイングランド西方の地域であった¹²⁾。そもそも革製品用ミシンと通常のミシンの違いは何かということだが、ミシンの機構上はほとんど変わる所がなかった。ただ革を縫い合わせるためには、布を裁縫する場合と異なってミシンのシャトルを大きくしたり、その強度を高めたりする必要があった。そしてさらに重要なのは、通常のものよりミシンの本体重量を増やすことであった¹³⁾。この改良にロンドン本部はかなり手間取っている。

1885年9月23日のロンドン経営委員会では、革細工製品への使用に耐えうるようにI. M. Machineの本体重量をさらに増す必要性について議論している。この会議には社長であるマッケンジーも出席しており、彼はこの問題をエリザベスポート工場に相談すると述べている¹⁴⁾。しかし、この問題は1888年になっても解決されることがなかった。1888年2月22日のロンドン総支配人ホワイティから副社長フレデリック・ギルバート・ボーンへの書簡の中には、なお本体重量の問題が解決されていないことを示す記述ある。ホワイティはI. M. Machineよりもさらに重量が重い、革細工用ミシンの需要はなお高いという。そして彼は「もし我々がそのようなミシンを手にすることができたのなら、いまイギリスのメーカー（ミシンメーカー）の手に渡っているかなりの取引を保証することができる」と述べている¹⁵⁾。この書簡から革製品を扱う製造業者の間では、英国系ミシン会社の方が好まれていることが分かり、その分野でシンガー社は劣性に立たされていたといえよう。

さらにロンドン本部は、革製品を扱う製造業者の中でも特にミシンを必要としていた、靴・ブーツ製造業者に対する取引も不振であった。1882年にロンドン総支配人ホワイティがマッケンジー社長に宛てた書簡の中では、新型のI. F. MachineとI. M. Machineの好調を背景に、楽観的な見解を述べている¹⁶⁾。ホワイティによればレスターのブーツメーカーとのビジネスはよくなり始め、スタッフォード（Stafford）のブーツ製造業者との間には確固たる信頼基盤を得たという。さらにブリストル、マンチェスター、バーミンガム、レディングにおいてもビジネスの拡大が期待され、リヴァプールにおいては同じくブーツ工場との取引が活発化しているという。ホワイティは「我々の展望はとても明るい」という¹⁷⁾。

それが1884年の書簡では、同じホワイティが異なる見解を示している。彼は靴製造業者との取引は困難な状況になっていると述べ、製造業者の間では「シンガー社は決して良いブーツマシーンを作ることができない」という先入観が存在するという¹⁸⁾。この記述からもシンガー社製のミシンが革製品を扱う製造業者の間で高い支持を得ていたとは考えにくい。

以上のように革製品用ミシンを巡るビジネスでは、ロンドン本部は困難な状況に立たされていたと言える。ただこの状況は、ロンドン本部が革製品用ミシンのビジネスに関心がなかったことによって起きたのではない。むしろ彼らは革製品を扱う製造業者に対して特別な注意を払っていた。1882年のロンドンからニューヨークへの極秘文書の中には次のように書かれている。

「革製品製造業において、また裁縫を行う他の特別な分野のためにImproved Machine¹⁹⁾の導入を促進するため、機械の専門家が今ロンドン・オフィスで雇われている。そして彼らは可能な限り早く様々な支店を訪問するであろう。」²⁰⁾

ロンドン本部は専門的知識を有した技術者を雇用することで、革製品用ミシンをはじめと

する専門ミシンの分野において競争力を高めようとしていることが分かる。しかしこの方法はすでにウィラー&ウィルソン社によって採用されていた方法である。彼らは専門技術を持った移動販売員 (traveller) を各製造工場に送って、販売活動を精力的に行っていた²¹⁾。シンガー社も移動メカニック (travelling mechanic) を早い時期から雇用していたが、ウィラー&ウィルソン社と比べるとそのメカニックの人員数において溝をあけられていた。

さらに1884年に行われたシンガー社レスター支店の店長交代は、同様の観点から示唆に富む事例である。先ほど述べたようにレスターはブーツ製造の中心地であった。しかし1884年までのレスター支店店長レイン (Raine) は工場にミシンを導入し、それを運行させる技術的知識に乏しかった。そこでマンチェスター支店管轄下のオールダム (Oldham) のエージェントであるファレオナー (Faleoner) がレスター支店店長になることが決まった。ロンドン総支配人ホワイティは彼がすばらしいメカニックであると述べている²²⁾。この事例からミシンを使用する工場が多数存在する地区の支店には、意図的に専門メカニックを店長として配置したところがあった。

一方、ロンドン本部が高い関心を示していたもう一つの専門ミシンである、ボタンホール・ミシンについてはどうだったのであろうか。このミシンは先ほどの革製品用ミシンと同様、業務用の専門ミシンであった。機構的にはミシンに Cutting Mechanism という装置が取り付けられている²³⁾。この装置によって生地を小さくカットしてから、その周りをミシンによって裁縫するような仕掛けになっていた。ボタンホール・ミシンにとってこの装置は非常に重要なのだが、1883年の段階ではシンガー社はまだ採用していなかった。だが、他のイギリス系ミシンメーカーやウィラー&ウィルソン社ではすでに採用しており、この分野でもシンガー社は技術的に後れを取っていたといえる²⁴⁾。またボタンホール・ミシンには大きく分類して布用と革用の2種類があって、それぞれの用途に最適なものが使われていた²⁵⁾。

このようなボタンホール・ミシンのイギリス国内の需要は、非常に高かった。ロンドン本部が1886年に増産を決定しているほどである²⁶⁾。さらにロンドン本部は同ミシンの新型モデルの開発にも力を入れていた。1884年11月のロンドン経営委員会では、グラスゴー工場から送られてきた試作品のボタンホール作成装置について議論している²⁷⁾。同委員会はこの装置は非常に優れたものだとして評価している。そして同委員会はその装置をボタンホール・ミシン (Oscillating Shuttle 付き) として発売し、さらに Oscillating Shuttle 搭載クラスのミシンの付属装置としても販売すると決定している。そして1886年には用途に応じた Improvement Overseaming B. H. m/s, Improvement B. H. Cloth m/s, Improvement B. H. Leather m/s の3種類のボタンホール・ミシンを発売している²⁸⁾。

また1884年11月のロンドン委員会では、イギリス国内にこの種のボタンホールを作るミシンを販売している会社が数社あると報告している。そして彼らは同ミシンを高価格で売っ

ミシンとイギリス衣類産業（Ⅲ）

ていたが、かなりの販売量を記録している企業もあるという²⁹⁾。経営委員会で話題に上るほど、ボタンホール・ミシンに対するイギリス国内の需要は高かったのである。さらに、この時期の経営委員会はボタンホール・ミンシンの購入者としてドレスメーカーを意識している印象を受ける³⁰⁾。1885年に記録された同ミンシンの購入者リストでも、革用よりも圧倒的に布用の方が販売されている³¹⁾。

このようにボタンホール・ミシンはイギリス国内の製造業者の間では、人気のある商品であったが、ここでもシンガー社は競合他社との競争に苦しんでいる。1885年8月のロンドン経営委員会議事録には、マンチェスターにおいてボタンホール・ミンシンの需要が高いと書かれている。しかしイギリス国内の在庫は、ロンドンのフォスターレーン営業所に展示用として1台あるのみだという。社長のマッケンジーはひとまずその見本をマンチェスターに送って顧客に見せるように命じている。そして追加の商品はニューヨークから発送されることになるという。またマンチェスターではすでに数社がボタンホール・ミシンを販売しているという³²⁾。在庫を持たないロンドン本部は、ここでも競合他社の後塵を拝していた。

なお代表的な競合他社のボタンホール・ミシンは、トーマス社 (Thomas Co.) が£ 13 - 10 - 0、シモンズ社 (Simmonds Co.) が£ 10 - 10 - 0、レラーズ&アラン社 (Lellers & Allan Co.) が£ 14 - 0 - 0で販売していた。そしてマンチェスターの中では、シモンズ社のボタンホール・ミシンが最もよく使われていた。先ほど述べた衣類製造業者のマッキンタイア&ホッグ社もシモンズ社の製品を使っている。経営委員会は上記の競合他社の価格などを考慮に入れて、ボタンホール・ミシンを£ 13 - 13 - 0で販売すると決定しているが、売価でシンガー社はシモンズ社に負けていた³³⁾。

ところで、上記の事例のように、1880年代のシンガー社にとって在庫不足は競争力を低下させる深刻な問題であった。特に Oscillating Shuttle が搭載された新型ミンシンの生産が間に合っていなかった。同製品はイギリスにおいてだけでなく、アメリカにおいても人気のあるモデルで、全社的に在庫不足であったといえる³⁴⁾。

この問題は1885年5月2日のロンドン副支配人ミッチェルの書簡の中に伺える。彼はイギリスでは相当数の在庫が不足していると述べる。そしてニューヨーク本社へ I. F. Machine と I. M. Machine を追加注文した。さらにグラスゴー支店では、ある製造会社から I. F. Machine 200 台の注文を受けているという。それを含めて 500 台のミシンをニューヨークに注文していたが、まだ到着していないという。その未到着分は今月中に顧客に配送されるものだという³⁵⁾。そのような中で同年6月22日に、ロンドン経営委員会は I. M. Machine の過剰在庫を抱えるスペインから、イギリスに同製品を転送することを決定している³⁶⁾。また在庫不足の影響は、靴製造業者との取引においてさらに深刻であった。1887年に社長のマッケンジー自らが書いた書簡の中では、ミンシンの在庫不足とアメリカからの輸送コストが高いことによって、ロンドン本部は靴製造業者に対するビジネスで苦戦しているという。

さらに在庫が不足していたのはミシン本体だけではない。重要な消耗部品であるミシン針においても在庫不足が発生していた。1885年6月のロンドン経営委員会では、ミシン針の生産が間に合っていない事が議論されている³⁷⁾。特に O.S. Machine 用のミシン針が不足している。そこで経営委員会はひとまず外注に頼ると決定している。しかしその取引は顧客情報の漏洩に繋がるので、注文する会社はシンガー社と取引のある英国系の会社を使うとしている。また過去にミシン針の取引によって顧客情報が漏洩し、他社に利用された経緯があるので注意を要するとも述べられている。通常ミシン針はグラスゴーにある自社工場で作られていたが、需要に生産量が見合っていなかった。この時に外注した針メーカーがどの会社なのかは不明だが、1883年にはモリス&ヨーマンズ社 (Moris & Yeomans Co.)、G・タウンゼント社 (G. Townsend & Co.)、ジョス・パーキンズ社 (Jos. Perkins Co.) から購入しており、1885年も同様の業者を使っていたと考えられる³⁸⁾。なおミシン糸に関しては、自社生産していた記録はなく、ジョン・デューハースト&サンズ (John Dewhurst & Sons) などへの外注に依存していたと考えられる³⁹⁾。

以上のような在庫不足の問題の他に、ミシン本体そのものの欠陥もあった。1883年には新製品の O.S. Machine に欠陥が見つかっている。このミシンは堅いリネンの布にはよいが、柔らかいウール製の布を縫う時にトラブルが起きるといふ。それは布の送り装置による問題であった。また1885年には、I. F. Machine の needle plate screw の欠陥がリーズ支店で発見されている。ロンドン副総支配人 J・ミッチェルはその原因をエリザベスポート工場に究明してもらうよう本社に頼んでいる⁴⁰⁾。

1887年には、O.S. Machine を購入したノーサンプトンの靴製造業者、ウィリアム・ヒクソン&サンズ (William Hickson & Sons) から苦情が届く。同社は wheel feed という装置に不満を持っているようだ。そして彼らは「(布の) 送りはシンガーミシンの欠点である」⁴¹⁾と述べている。そこでロンドン本部はさっそくニューヨーク本社に適合する部品を発送している⁴²⁾。これら三つの事例から言えることは、Oscillating Shuttle が搭載されたミシンはいまだ改良段階にあり、欠陥も多数存在したということである。そのような欠陥が、さきほどの1884年2月5日の書簡の事例のように、製造業者の間で「シンガー社は決して良いブツマシーンを作ることができない」と言われる要因の一つになったのではない。

さらに上記の1885年、1887年の事例で注目すべき点は、欠陥部品の調査や交換をニューヨーク本社やエリザベスポート工場に求めている点であり、なぜ国内のグラスゴー工場やキルボウィー工場に依頼しなかったのだろうか。それは1889年9月にロンドン副総支配人ミッチェルからシンガー社副社長ボーンに宛てた書簡にヒントがある。その中でミッチェルはキルボウィー工場での Oscillating Shuttle の生産を中止すると述べている。同工場で生産したその装置に関しては、急速な摩損が起こるといふ苦情が絶え間なく寄せられているという。そのため、今後はニューヨークから送られてくる Oscillating Shuttle を使うという⁴³⁾。つま

り Oscillating Shuttle はアメリカで生産し、その装置とミシンの組み立てはイギリス国内で行うという、いわゆるノックダウン方式を採用していた。

またこれだけではなく、キルボウイー工場製のミシンは仕上げが悪かった。1885年に各支店の店長は、錆びたミシンがキルボウイー工場から送られてくると、ロンドン本部に訴えている⁴⁴⁾。さらにハンブルグ本部からもキルボウイー工場製の New Family Machine の仕上げに関係する苦情が届いている⁴⁵⁾。このような事情からキルボウイー工場の技術水準は、いまだ本国のエリザベスポート工場の水準に達していなかったことが分かる。これがキルボウイー工場という大工場を有するはずのロンドン本部が、欠陥部品の調査をアメリカに依頼したり、在庫不足に苦しんだりした原因でもあったのだ。

また、製造業者からの専門的な要求に迅速に答えるミシン開発スタッフがイギリス国内にいないというのは、何とも心許ない印象を受ける。上記の事例のようにミシンに何かの不具合が生じた際に、その都度アメリカまで問い合わせしているような状況では、製造業者からの信頼も失いかねないだろう。リーズにおいて15社ものミシンメーカーが存続したのは、地元メーカーならではの迅速なサービスを衣類製造業者側が評価していた証拠ではないだろうか。

8. 自社の支店間で発生した競合関係と製造業者とのビジネス

これまで述べてきたように、1880年代のシンガー社は様々な理由により厳しい競争に曝されていたといえる。そして、その競合関係は対外的なものではなかった。顧客である製造業者を巡っては、自社の支店間でも競合関係が成立した。ここでは製造業者との大規模な取引によって発生することになった問題について述べることにする。

1885年5月22日のロンドン経営委員会では、ノーサンプトン支店とレスター支店が顧客を巡って争っていることに関して議論されている。問題はレスター支店管内のコルセット製造業者であるサイミントン社 (Symington & Co.) が、同支店からミシンを購入したことに端を発する。サイミントン社は大規模な衣類製造業者で、1880年頃には資本金 £ 130,000、従業員 1,600 人を有していた⁴⁶⁾。そのサイミントン社がレスター支店から購入したミシンをノーサンプトンの工場に大多数輸送した。そこでシンガー社のノーサンプトン支店は製造会社との取引がレスター支店によって侵害されたとして、経営委員会に訴えている。この問題に対し経営委員会は、今回のサイミントン社との取引によって生じた利益は両支店で折半するように命じている⁴⁷⁾。

今回のそのような経営委員会の決定は、1882年9月25日の回報 (Circular letter) に書かれてあるルールに従ったものであるという。残念ながらその回報は現在残っていない。しかし、1885年9月21日に社長マッケンジーがロンドン副支配人ミッチェルに宛てた極秘文

書の中で、同種の問題に関する解決法が記録されている。それによれば以下の通りである。

「我が社における製造業者とのビジネスの増加、また同じ会社（製造会社など）の支店に対する（我が社の）異なった営業所（支店）によるミシンの販売は、従来この種のビジネスに適用されている規則への避けられない修正の必要性を提示した。それらの修正は次の通りである。— [1] ミシンがある業者から注文され、他から（他の営業所によって）供給された場合、利害関係をもつ二つの営業所の間で等しい分割が販売と費用においてなされると定める。[2] ミシンがある営業所で注文され、それが（同営業所が）所属する地区の外に送られた場合、そのような営業所はもし輸送費が顧客によって支払われているなら商取引の最大限の利益を保持すると定める。しかしもし（顧客との間で）無料配送が約束されているなら、その時ビジネスは関係する二つの営業所の間で分けられると定める。[3] ミシンがある地区の製造業者に供給され、その後彼らによって他の地区に（そのミシンが）送られた場合、（送付先が）同じ会社の支店だろうと、外部労働者（下請け人）だろうと、会社（シンガー社）によってそれら（ミシン）を配送する場所もしくは配送される場所を越えて、会社（シンガー社）は（支店間のビジネスの分割のために）そのようなミシンの追跡を引き受けることはできない。」⁴⁸⁾

このように規定は詳細に記録されている。しかし最も事例として多いように思われるのは、最後の第3の項目に該当する事例ではないだろうか。上記の記述からも分かるように、マッケンジー社長は支店間の抗争のために、顧客に売ったミシンをいつまでも追跡調査することは不可能であると明言している。つまり支店間でのこの種の抗争は結局、個別にロンドン経営委員会が裁定するしかなかった。そもそもこのような問題が生じるのは、顧客である製造業者が1都市にのみ営業所、生産拠点を置いているとは限らないからである。先述のサイミントン社やマッキンタイア&ホッグ社などは生産拠点を複数地域に置いている。全国に綿密な支店網を構築したシンガー社は、同じく複数地域に展開している製造業者との取引で、組織的な混乱に陥ったといえる。

以上の問題は1880年代末においてもなお解決されていない。1888年1月18日のロンドン総支配人ホワイティの書簡には、製造会社F・J・バーキン社（F. J. Birkin & Co.）からの注文に関して、グラスゴー支店とノッティンガム支店との間で争いが起きていることが書かれている。密度の高い販売網は競合他社に対する優位性にもなったが、一方で支店間による競合関係を生み出し、1880年代のロンドン本部にとっては組織管理のコストを増大させる要因になっていた。

また、ロンドン本部が製造業者との取引をどのように考え、またどの程度重要視していたのかを検証することも必要であろう。まず、1883年のロンドン総支配人ホワイティからマ

ミシンとイギリス衣類産業（Ⅲ）

ッケンジー社長に宛てた書簡の中には、製造業者との取引を重要視していると思われる記述が存在する。その中でホワイトティは工場（衣類工場など）に O. S. Machine を販売すれば、そこで働いている労働者、工場監督者がその良さを知り、それぞれの家庭でそのミシンを使用するために購入してくれるかもしれない、というプロモーション効果の期待が綴られている⁴⁹⁾。さらに 1884 年の同じくホワイトティによる書簡には、次のように書かれている。

「その時我々（ロンドン本部）は、自分たちの家庭の中においてもそれらのミシンを所有することを求め、そして次には自分たちの友達にそれらを勧め始めるような、Oscillator（搭載ミシン）が使われている衣料工場のマネージャーを（顧客として）持ち始めた。」⁵⁰⁾

ここでホワイトティは、シンガーミシンを使用している工場の監督者がその良さを知り、それぞれの家庭でそのミシンを使用することを想定し、さらには友達にも勧めるような現象が起き始めていると言っているのである。つまり、衣料工場を通じてのマーケティングが実現し始めたことを社長に報告しているのである。ロンドン本部は衣類製造業者へのミシン販売を、単に工場設備の販売ということだけでなく、そこで働く従業員への宣伝効果も狙っていた。

さらに製造業者が使った業務用ミシンと一般家庭向けミシンの販売量を比較することによって、ロンドン本部にとって製造業者はどの程度重要な顧客であったのか知ることが出来る。図表 10 には 1882 年及び 1883 年の下半期におけるミシンの機種別の販売台数が示されている。そこで示されている数値は資料の制約上、上半期のデータについてはまとめることができず、またイギリス支局とロンドン・ニューヨーク部（イギリス国内及び海外）の販売実績を分けて示すことができなかった。よってイギリス国内の状況を正確に把握することは出来ないが、ある程度の傾向を読みとることは可能である。まず図表 10 において、シンガー社が家庭用ミシンとして発売しているのは Family Machine（正式には New Family Machine）の Plain（装飾なし）タイプと Pearled（装飾あり）タイプ、さらに O.S. Machine の Family (Improved Family Machine) タイプである。他は業務用ミシンで製造業者向けに発売されたものである。それを踏まえると、1882 年下半期のミシン販売数は約 56.7% が家庭用で占められ、業務用ミシンは約 43.3% になる。同じく 1883 年下半期の家庭用は約 55.5%、業務用は約 44.5% になる。この数値から判断する限りでは家庭用ミシンの販売量の方が高いように思われるが、必ずしもそうではない。

第 5 節のディスカウントの問題で事例として挙げたように、ジョン・バラン社、マッキンタイア & ホッグ社などは、家庭向けミシンであるはずの I. F. Machine の購入を検討している。同様の事例は他の製造業者にも見られる。というのもミシンの機構上、作業によっては、

図表 10 ミシン本体の種類別販売台数 (1882年・1883年下半期)

1882年											
機種名	Family m/s		Medium m/s		No. 2 m/s	No. 3 m/s	No. 4 m/s	O.S. m/s	Arm. m/s		その他
	Plain	Pearled	Plain	Pearled				Family	Manfg.		
7月	7,157	161	5,325	74	74	0	543	32	37	112	1
8月	8,688	187	5,353	118	118	1	467	119	28	123	10
9月	8,995	228	6,376	99	99	0	595	90	39	153	3
10月	9,736	220	6,114	124	124	6	566	63	149	204	2
11月	7,693	210	5,407	106	106	3	577	49	86	151	2
12月	7,290	246	5,293	319	319	34	392	22	5	53	14
計	49,559	1,252	33,868	840	840	44	3,140	375	344	796	32
家庭用ミシン総計 = 51,186 業務用ミシン総計 = 39,064 1882年下半期総計 = 90,250											
1883年											
機種名	Family m/s		Medium m/s		No. 2 m/s	No. 3 m/s	No. 4 m/s	O.S. m/s	Arm. m/s		その他
	Plain	Pearled	Plain	Pearled				Family	Manfg.		
7月	8,920	331	6,174	66	66	3	513	219	132	206	2
8月	8,333	200	5,838	76	76	7	458	271	251	230	2
9月	9,437	244	7,254	83	83	7	544	443	236	250	4
10月	8,369	242	6,270	118	118	4	606	287	214	268	0
11月	8,255	279	6,123	92	92	10	495	450	301	264	0
12月	8,543	327	5,882	199	199	32	474	584	557	345	87
計	51,857	1,623	37,541	634	634	63	3,090	2,254	1,691	1,563	95
家庭用ミシン総計 = 55,734 業務用ミシン総計 = 44,677 1883年下半期総計 = 100,411											

(出所) Machine and Stand Account, July - December 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 4; Machine and Stand Account, July - December 1883, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 95, Folder 1.

(注) 1. Family m/s = New Family Machine, O.S. m/s Family = Improved Family Machine

O.S. m/s Manfg. = Improved Manufacturing Machine

2. 上記数値はロンドン本部の実績であり、イギリス国内及び海外の販売累計の総計である。

ミシンとイギリス衣類産業（Ⅲ）

製造業者が家庭用ミシンを使用しても全く問題がなかったからである。業務用ミシンの Medium, No.4 などの型は、機構的に New Family 型と同一であった⁵¹⁾。ただその大きさや重量、取り付けられたシャトルが異なるだけである。それは I. F. Machine と I. M. Machine についてもいえる。さらにコストパフォーマンスは家庭用ミシンの方が優れていた。1884 年のミシン小売価格が記載されている図表 9（「ミシンとイギリス衣類産業（Ⅱ）」参照⁵²⁾）をご覧頂きたい。それによれば、I. F. Machine と I. M. Machine とでは価格差が約 £ 1~2 あり、New Family Machine (Plain) と Medium, No.4 型との間でも約 £ 1~2 の価格差がある。大規模な製造業者は工場内で数百台のミシンを使うこともあったので、求める作業用途に答えられるならコストパフォーマンスに優れた家庭用ミシンを選んだに違いない⁵³⁾。

またロンドンやリーズなどの衣類製造業が盛んな町に広範に存在した小規模な下請け業者も、同様の理由で家庭用ミシンを選んだ可能性は十分にある。それだけではない。シンガー社自身も製造業者が家庭用ミシンを使うことを想定して、それに付随する動力の開発を行っている⁵⁴⁾。さらにブーツ製造業者も家庭用であるはずの I. F. Machine を使用することがあり、同ミシンには革を裁縫するモデルも存在した。それは明らかに製造業者向けに開発された商品であるといえる。さらに業務用ミシンであるはずのボタンホール・ミシンには I. F. Machine モデルがあった⁵⁵⁾。

つまり図表 10 に示されるよりも、さらに業務用に使用されたミシンの数は多いということである。その割合は控えめに計算しても 50% 以上であることは間違いないであろう。この結果からすると、ゴドレイによるシンガー社の産業向けミシン販売高が 1914 年までは比較的重要なでなかったと言う主張⁵⁶⁾ には違和感がある。

以上のように、販売数量の面からみても、宣伝効果の面からみても、製造業者とのビジネスはロンドン本部にとって非常に重要であったのである。本論で紹介した書簡にもそれは十分に現れているといえる。

結論

本論で述べてきたように、イギリスのミシン市場はアメリカとは異なっていたということができよう。結語としてその点を踏まえつつ、1880 年代のミシンとイギリス衣類産業の関係、ロンドン本部の経営政策についてまとめて、本論の結びとしたい。

アメリカでは 19 世紀の労働人口問題などとの関連から、製造業者が資本集約的でスキル節約的な工業製品に対して常に関心を持っていたといえる。そのような関心の中から、ヨーロッパで誕生したミシンを、アメリカでは実用的な機械へと変えていった。初期のミシンの顧客は、主として手縫いに代わって機械縫いを求めているプロの仕立て職人、馬具や手袋、製靴業、衣類仕立業などの製造業社であった。つまりミシンは業務用（工業用）として使わ

れていたのである⁵⁷⁾。だが 19 世紀のアメリカの産業レベルは低く、一定の設備投資が完了するとミシンの需要は頭打ちになった。

そこでミシンメーカー各社は一般家庭向けミシンの売り込みに力を入れるようになる。というのも当時のアメリカではホームメイドの衣服を着用する習慣があり、家庭向けのミシン販売に活路があったからである。そして、1856 年にシンガー社が採用した割賦販売は、高額商品であったミシンのイメージを払拭し、一般家庭向けミシン市場を急速に拡大させた。このような経緯をたどりアメリカでは、早い段階からミシン市場が広範に形成され、ウィラー&ウィルソン社、シンガー社、グローバー&ベーカー社のような巨大ミシン会社を生み出したのである。

一方、イギリスではアメリカで誕生したような巨大なミシンメーカーは誕生しなかった。しかしそれは、イギリスにおけるミシン市場が小さいということの意味するものではない。というのもイギリスでは 19 世紀の早い時期から世界に先駆けて既製服産業が発展し、一般家庭での裁縫の機会が失われる一方で、19 世紀末に向かって業務用ミシンの需要は高まっていたからである。イギリスはアメリカとは異なり、業務用ミシンの一大市場であったのだ。このことに気が付いていたシンガー社のロンドン本部は、業務用ミシンを使用する衣類製造業者が多数存在する、ロンドン、グラスゴー、リーズ、リヴァプール、マンチェスター、ニューカッスルに支店を配置した。

ロンドンは特に重要で、1889 年にはイギリス国内 31 支店で販売されたミシンの約 17% がロンドンで販売された（「ミシンとイギリス衣類産業（Ⅱ）」の図表 6 参照）。そしてシンガー社はロンドン市内のシティ及びイーストエンド地区で最も高いミシン販売台数を記録しており、その地区がロンドン衣類産業の中心地であるということも述べた。また衣類製造業者を巡る様々な問題、特にディスカウント問題についても見てきた。そこでは、一般の顧客では認められないディスカウントが大規模製造業者との取引ではありえたということ、そしてその取り決めには非常な注意が払われていたということが分かった。

そしてシンガー社ロンドン本部は、専門ミシンの分野で厳しい競争に曝されつつも、自社のシェアを拡大すべく努力していたことも明らかにした。それは彼らが製造業者との取引が重要であると認識していたからであり、業務用に使われていたミシンの販売台数が 50% を越えていたことにその結果が表れていた。つまりロンドン本部の戦略は、本国アメリカとは異なり、製造業者との取引を最も重要視したものであり、家庭向けミシン市場はその延長線上にあるものだった。このようにシンガー社の強さは、各国の市場に合わせて経営戦略を最適化する能力にあったといえる。

図表 11 には 19 世紀末期及び 20 世紀初頭における、イギリスの消費者支出負担割合が示されている。それを見る限りイギリスでは、1890~1 年の間に衣類に支出する家計の割合が高いことが分かる。またロンドンの衣料産業の生産高を示した図表 12 によれば、1891 年に

図表 11 イギリスにおける消費者の支出負担割合

	1890～1年 (相加平均)	1904	1900～4年 (平均)
食料品	49.9	60.0	33.1
家賃	9.94	16.0	11.3
衣類	16.72	12.0	9.4
光熱費	5.55	8.0	4.4
その他	17.89	4.0	42.0

(出所) Ian Gazeley, 'The Cost of Living for Urban Workers in Late Victorian and Edwardian Britain', *The Economic History Review*, 2nd Ser, 42, 1989, p. 210 (Table 1)

図表 12 ロンドン衣料産業の概算生産高

	生産高 (£ 100 万)	10年ごとの変化割合 (%)
1861	11.7	n.a.
1871	11.5	-2
1881	12.9	12.1
1891	19.7	52.7
1901	15.5	-21.3
1911	16.7	7.7
総増加率	1861-1911: 42.7%	

(出所) James A. Schmiechen, *Sweated Industries and Sweated Labor: The London Clothing Trades, 1860-1914*, University of Illinois Press, 1984, p. 16.

衣料の生産高が高く、そして1881～1891年の間のその変化割合は、他の期間よりも大きいことが分かる。さらに図表1（「ミシンとイギリス衣類産業（Ⅰ）」の図表1参照⁵⁸⁾）に目を移すと、ロンドンに次ぐ衣類産業の中心地であるリーズでは、1881年に4,888人いた洋服仕立労働者が、たった10年後の1891年に約3倍の15,629人に増加するという急激な変化を示している。これらと同時に図表13を見ると、1890年にシンガー社のミシン販売台数は約15万台を記録している。

つまりイギリス衣料産業の発展時期と、シンガー社のイギリスにおけるミシン販売台数の増加時期はほぼ一致しているのである。ここから言えることは、シンガー社は19世紀後半のイギリスの衣類産業の発展の恩恵に浴したということが分かる。一方で、イギリス衣類産業は、本論で見てきた大規模業者のように、シンガー社をはじめとするミシン会社の機械技術を積極的に利用してきたということである。第1節で見てきたように、多くの研究者はイギリス衣類産業の発展を労働システム、安価な労働力、衣類の標準サイズなどに求めている

図表 13 イギリスにおけるシンガー社のミシン販売高台数

年	販売台数	年	販売台数
1867	2,560	1891	145,901
1868	2,720	1892	146,561
1869	2,680	1893	138,589
1870	8,400	1894	146,452
1871	10,900	1895	143,334
1872	18,200	1896	133,442
1873	19,300	1897	133,408
1874	24,800	1898	139,767
1875	30,300	1899	165,549
1876	35,800	1900	164,980
1877	41,300	1901	155,358
1878	46,800	1902	150,936
1879	52,300	1903	136,622
1880	62,252	1904	130,290
1881	67,417	1905	142,659
1882	79,815	1906	168,737
1883	85,936	1907	163,976
1884	91,411	1908	128,396
1885	88,732	1909	136,349
1886	82,412	1910	130,726
1887	91,217	1911	129,173
1888	98,547	1912	137,654
1889	127,266	1913	142,026
1890	150,008	1914	138,703

(出所) Andrew Godley, 'Pioneering Foreign Direct Investment in British Manufacturing', *Business History Review*, vol. 73, 1999, pp. 419-420.

が、ミシンという新しい機械技術との関連性も少なからずあったといえる。

また、ミシンの技術は、伝統的な衣類職人の技術を低下させる方向に動いていった。初期において操作が困難であったミシンは、職人が扱う機械であった。それが米国系ミシン会社によって、だれでも操作できるような簡単な機械に改良されていくと、ロンドン、リーズを中心に労働力の基盤は、第1節でも述べたように、低賃金の移民や女性労働者になっていく。つまり、「資本集約的でスキル集約的」(Capital Intensity and High Skill)なイギリス衣類産業が、アメリカン・システムによって作られたミシンによって「資本集約的でスキル節約的」(Capital Intensity and Low Skill)な方向に動いたのである⁵⁹⁾。第1節で紹介したペーター・K・ニューマンは、主として衣類産業が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たが、その安価な労働力が主体となるためには「スキル節約的」な機械である

ミシンが必要なのである。本論で述べてきたように、イギリス衣類製造業者の間では、ボタンホール・ミシンという専門ミシンに対する需要が高かった。このような専門技術を必要とする作業に、大規模衣類業者は積極的に機械の導入を試みていたのである。

最後に本論で注目した1880年代のロンドン本部の組織は、1894年の組織改革で事実上消滅する。その年シンガー社5代目社長F・G・ボーン（Frederick Gilbert Bourne）は、ロンドン本部から海外業務の全てをニューヨーク本社に移すと発表した。そして新しいロンドン本部は、イギリス国内のビジネスのみに責任を持つようになった。またその総支配人は、J・ホワイティから元クラスゴー支店の店長ヘンリー・レイパー（Henry Raper）に交代する⁶⁰。約10年間続いた1880年代のロンドン本部は、イギリス衣類産業に多大な貢献をして、その姿を消していったのであった。

注

- 1) Robin R. Robertson to George Ross McKenzie, 11th December 1883, SHSW/SA (State Historical Society of Wisconsin / Singer Archive), U.S. Mss AI, Box 94, Folder 5.
- 2) S. B. Saul, 'The Market and the Development of the Mechanical Engineering Industries in Britain, 1860-1914', in S.B. Saul (ed.), *Technological Change: The United States and Britain in the Nineteenth Century*, London, 1970, pp. 161-162; 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. 62.
- 3) High Executive of London Office to New York Office, 31st October 1884, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 95, Folder 3.
- 4) 販売支店の所在地は以下の通りである。London (48, Queen Victoria street, E.C. and Lombard Court, Lombard Street), Liverpool, Manchester, Sheffield, Leeds, Birmingham, Newcastle-upon-Tyne, Bristol, Leicester, Norwich, Glasgow, Edinburgh, Dundee. John Whitie to New York, 31st October 1884, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 95, Folder 3.
- 5) 彼は Manley Hopkins & Sons の社長でもある。なお同社は Cornhill の会社。
- 6) Ibid.
- 7) Ibid.
- 8) 1882年シンガー社は水蒸気によってミシンを動かす新装置（Singer Driving Attachment）を開発している。レスターのある靴製造業者は I. F. & I. M. Machine を水蒸気（Steam Power）を動力として試運転したらしい。その業者は非常に喜んでいたのである。また同年ロンドン経営委員会は、ガス・パワーを利用したミシンを開発するため、イギリスで名声を得ているガスエンジン（Power Bischoff Gas Engine）を2台購入することを決定している。なお、シンガー社が電動モーターを搭載したミシンを発表するのは1889年になってからである。John Whitie to George R. McKenzie, 12th August 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 2; Gas Engine, 17th and 22nd August 1882, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 4.（会議出席者は John Whitie, John Mitchell, Alexander McKenzie である。）
- 9) Leeds, Newcastle, Manchester の各支店長はブラッドベリー社から Singer Driving Attach-

- ment の類似品を手に入れることができると述べている。1884 年ロンドン経営委員会は同社に対して謝罪を求める方針を決定している。Singer Driving Attachment, 1st and 3rd November 1884, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 4. (会議出席者は, John Whitie, John Mitchell, H. R. McKenzie, Gilber D. Wansbrough である。)
- 10) Straw Hat Machine については他に特許を保有している者がいるようである。しかしロンドン本部は麦わら帽子製造業者の Straw Hat Machine に対する需要は高いと見込んでおり、発売に意欲的である。High Executive of London to New York Office, 3rd July 1886, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 96, Folder 1.
 - 11) 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.
 - 12) 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; Sarah Levitt, 'Cheap Mass-Produced Men's Clothing in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries' *Textile History*, 22 (2), 1991, p. 182.
 - 13) John Mitchell to George Ross Mackenzie, 4th December 1886, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 96, Folder 1.
 - 14) 会議出席者は George Ross Mackenzie (President), George B. Woodruff, John Whitie, John Mitchell, Hugh R. McKenzie, Gilber D. Wansbrough である。I.F. & I.M. m/s with Loose Shuttle Race, Extra Heavy I.M. Machine for Leather Work, 23rd September 1885, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 5.
 - 15) John Whitie to Frederick Gilbert Bourne, 22nd February 1888, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 96, Folder 3. 引用文内の () は田中による。
 - 16) この時期, 水蒸気によってミシンを動かす新装置 (Singer Driving Attachment) が開発されている。このような新装置の登場もホワイティを楽観論へ導いているように感じられる。John Whitie to George R. McKenzie, 12th August 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 2.
 - 17) John Whitie to George R. McKenzie, 26th August 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 2.
 - 18) John Whitie to George Ross Mackenzie, 5th February 1884, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 95, Folder 2.
 - 19) Oscillating Shuttle が搭載されている Improved Family Machine と Improved Manufacturing Machine を指している。
 - 20) Strictly Confidential, General Manager (John Whitie) to New York Office, 25th September 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 4.
 - 21) Henry Birch to (New York?), 6th October 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 2.
 - 22) Leicester Management, 1st and 3rd November 1884, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 4. (会議出席者は, John Whitie, John Mitchell, H.R. McKenzie, Gilber D. Wansbrough である。)
 - 23) John Whitie to New York Office, 27th August 1887, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 96, Folder 2.
 - 24) ロンドン総支配人 J・ホワイティはこの技術的な後れに危機感を抱いていた。John Whitie to

ミシンとイギリス衣類産業（Ⅲ）

- George Ross Mackenzie, 27th December 1883, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 5.
- 25) Alexander McKenzie to George Ross Mackenzie, 16th February 1886, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 96, Folder 1.
 - 26) Alexander McKenzie to Sydney A. Bennett, 20th February 1886, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 96, Folder 1.
 - 27) Button Hole Attachment Submitted by Glasgow Factory, 1st and 3rd November 1884, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 4. (会議出席者は、John Whitie, John Mitchell, H.R. McKenzie, Gilber D. Wansbrough である。)
 - 28) John Mitchell to George Ross Mackenzie, 4th December 1886, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 96, Folder 1.
 - 29) Button Hole Attachment Submitted by Glasgow Factory, 1st and 3rd November 1884, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 4.
 - 30) Ibid.
 - 31) 販売台数の詳細は不明であるが、ボタンホール・ミシンの購入者リストの全 61 件中、55 件が布用、6 件が草用である。なおこの史料には、1884~1885 年までの取引が記録されている。Report of Improved Button-Hole Machines, Great Britain Office's, 1885, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 95, Folder 8.
 - 32) I.F. B.H. Machine, 26th August 1885, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 5. (会議出席者は、George Ross Mackenzie, George B. Woodruff, John Whitie, John Mitchell, Gilber D. Wansbrough, Hugh R. McKenzie である。)
 - 33) Ibid.
 - 34) O.S. 型ミシンの生産体制を拡充する努力は、特に 1880 年代前半期に行われていた。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、80-83 頁。
 - 35) John Mitchell to New York Office, 2nd May 1885, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 95, Folder 6.
 - 36) I. M. W. F. m/s, 22nd July 1885, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 5. (会議出席者は、George B. Woodruff, John Whitie, John Mitchell, H. R. McKenzie, Gilber D. Wansbrough である。)
 - 37) Needles, 22nd July 1885, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 5.
 - 38) Statement of Goods Purchased by the Great Britain and Foreign Agents, 1883, Box 94, Folder 6 and Box 95, Folder 1.
 - 39) ミシン糸に関しては John Dewhurst & Sons が最大の取引先である。同社の本社は Skipton (ノース・ヨークシャー) に置かれている。他には T. & V. Myatt, W. Barbour & Sons, Finlayson Bousfield Co. からもミシン糸を購入している。さらに 1884 年には Ainsworth & Co. からの購入も検討している。Statement of Goods Purchased by the Great Britain and Foreign Agents, 1882, Box 94, Folder 4, 1883, Box 94, Folder 6 and Box 95, Folder 1; 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.
 - 40) John Mitchell to London Office, 29th January 1885, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 95, Folder 5.
 - 41) High Executive of London to New York Office, 22nd January 1887, SHSW/SA, U.S. Mss AI,

- Box 96, Folder 2.
- 42) Ibid.
- 43) John Mitchell to Frederick Gilbert Bourne, 21st September 1889, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 97, Folder 1.
- 44) Rusty Machines, 10th October 1885, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 5. (会議出席者は, John Whitie, John Mitchell, Hugh R. McKenzie, Gilber D. Wansbrough, John C. Palmer である。)
- 45) Alexander McKenzie to George Ross Mackenzie, 16th March 1886, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 96, Folder 1.
- 46) Stanley Chapman, 'The Innovating Entrepreneurs in the British Ready-Made Clothing Industry', *Textile History*, 24 (1), 1993, p. 13.
- 47) Machines supplies by Messrs. Symington & Company of Market Harborough (Leicester district) into the Northampton district, 22nd May 1885, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 5. (会議出席者は, George B. Woodruff, John Whitie, John Mitchell, H. R. McKenzie である。)
- 48) Strictly Confidential, George Ross Mackenzie to John Mitchell, 21st September 1885, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 95, Folder 5. 引用文内の () は田中による。
- 49) John Whitie to George Ross Mackenzie, 27th December 1883, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 5.
- 50) John Whitie to George Ross Mackenzie, 5th February 1884, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 95, Folder 2. 引用文内の () は田中による。
- 51) 大東英祐, 前掲論文, 79-80 頁。
- 52) 田中智晃「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」『東京経学会誌』, No. 306, 2020 年, 72 頁。
- 53) I. M. Machine と同じく, I. F. Machine も多くの製造業者に好まれているという。High Executive of London to New York Office, 24th December 1886, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 96, Folder 1.
- 54) John Whitie to George R. McKenzie, 12th August 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 2.
- 55) John Whitie to George R. McKenzie, 26th August 1882, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 94, Folder 2; John Mitchell to New York, 24th March 1885, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 95, Folder 5; I.F. B.H. Machine, 26th August 1885, Minutes, SHSW/SA, U.S. Mss AI, Box 102, Folder 5. (会議出席者は, George Ross Mackenzie, George B. Woodruff, John Whitie, John Mitchell, Gilber D. Wansbrough, Hugh R. McKenzie である。開催地は通常の Foster Lane ではなく Oxford Street Office である。)
- 56) Andrew Godley, 'The Global Diffusion of the Sewing Machine, 1850-1914', *Research in Economic History*, vol. 20, 2001, p. 19.
- 57) 小原博「シンガー社の需要創造活動」『拓殖大学論集』, No. 166, 1987 年, 84 頁。
- 58) 田中智晃「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」『東京経学会誌』, No. 304, 2019 年, 75 頁。

- 59) スキルの集約度に関する理論は斎藤修の工業化論による。Osamu Saito, Proto-Industrialization and Labor-Intensive Industrialization: Reflection on the Role of Skill Intensity, Preliminary Draft, 2002.
- 60) R.B. Davies, *Peacefully Working to Conquer the World, Singer Sewing Machines in Foreign Markets, 1854-1920*, Arno Press, 1976, p. 128; Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand – The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977, p. 405.