

# 19世紀イギリス主要鉄道会社の政策展開（1）

—— 取締役会と専門的経営者の関係を廻って ——

湯 沢 威

## 1 問題限定

本稿の課題は二つある。一つは主要鉄道会社の設立過程を追跡することにより、個々の鉄道建設の意図と性格を探ることである。特に鉄道建設の推進者や株主層の分析を行なうことにより、鉄道建設にかかわる利害状況を解明する必要がある。ただし鉄道建設にあたっては一方の極に交通手段の改善を痛切に願う当該地方の商工業者群を、他方の極にもっぱら投資利益を追求して鉄道建設に参画する人々を、それぞれ両極端にしてさまざまな利害関係者が登場するからである。そして個々の鉄道会社は時代と場所を異にしながら、そしてまたそれら利害関係者のさまざまな組み合わせのもとで、全体の意志決定を形成していくのである。

そこで二つには鉄道会社の経営組織の形成と専門的経営者の創出過程が問題になる。すなわち、鉄道が開通し、日常的な業務量が拡大すると鉄道建設推進者とは別個の組織と人員を必要とするわけである。しかし19世紀前半のイギリス鉄道業においては、一方では株主の代表たる取締役会（ほぼ鉄道建設推進者と同じ）が委員会組織を作ることにより、経営の意志決定ばかりか執行面にも大きく関与し、他方では請負業者の大幅導入が行なわれていた。かかる状況は鉄道経営の大規模化と

複雑化に伴って、鉄道会社それ自身の組織の形成を必然化するものであった。つまり請負業者に委託していた部分を自らの組織の中に取り込みつつ、また取締役会の担っていた執行機能を縮小させつつ、専門的経営者の地位の上昇と役割の伸長をもたらすことになる。しかしそれは各鉄道会社に一様に現われるわけではない。それは一つには形成過程にみられる鉄道会社の固有の性格と最高経営者である取締役層の経営に対する関与の仕方によって異なってくるのである。それゆえ個々の鉄道会社の置かれた時代と状況の中で取締役と専門的経営者さらにはそれを取りまく一般株主層との間の緊張関係を探り、その中にイギリス鉄道企業の経営体質を明らかにすることが第二の課題である。

ところで1830年代と1840年代の二度の鉄道ブームを経て、主要鉄道会社の体系化がはかれることになる。その体系化のプロセスは例えば二つの重要都市を結ぶ鉄道ルートが接続する2社によって担当されているとすれば、輸送の円滑化と経営の合理化のうえで、両社の合併はいわば必然的な現象とみることが出来よう。各地域の必要性に応じて、個別分散的に計画・建設された鉄道が全体として一つの体系として整理統合されていくことは自然の流れともいえよう。それは丁度山中深く自然発生的に芽ばえた水路が山を下るにつれて1本の水系にまとまり、最後には大河に発展する如く、鉄道網の形成過程も自然の摂理に

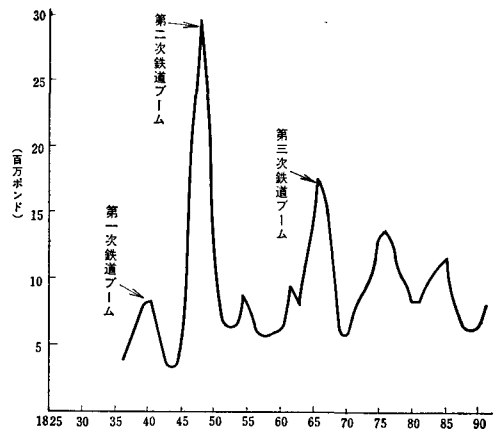
従った側面をもつのである。しかしながら他方では個々の鉄道会社の政策如何によって鉄道体系の内容は著しく変化する。例えば1844年のミッドランド鉄道の成立や1846年のロンドン・ノース・ウェスタン鉄道の成立は交通輸送の円滑化、無駄な競争の排除という点では一定の必然性を認めることが出来るが、その後の発展過程の中でミッドランド鉄道がブリストルやイースト・アングリアまで進出したり、ロンドン・ノース・ウェスタン鉄道がリーズやピータバラに触手を伸ばしていくのはそれぞれの時代背景と利害状況を反映した意志決定の結果によるものである。かくして個々の鉄道会社の発展過程は一方では極めて高い蓋然性をもちながら体系化されていく側面をもちながら、他方では政策決定者の強い意志が作用していることに注意しておかなければならない。そして本稿では特に後者の側面がいかなるメカニズムのもとに具体的に現われるのかを追求していくわけである<sup>1)</sup>。

1) 本稿は本文に述べたような観点で、主に1830年代～1850年代のイギリス鉄道企業発展の鳥瞰を試みるものであるが、すでに別稿（拙稿「イギリス初期鉄道業の基本的性格」『流通経済大学論集』vol.11, No.4, 1977）で論じた時代以降の概括的考察を行なおうとするものである。しかし財務構造の変遷過程についてはほとんど触れられていないので別稿を準備している。

## 2 1830年代・40年代の鉄道建設

1830年9月15日のリヴァプール・マンチェスター鉄道の開通は近代的鉄道史の出発点をなすものであるが、しかしこの鉄道の完成以前に全国各地で重要な鉄道の計画及びその推進がはかられた。リヴァプール・マンチェスター鉄道はそれら各地の鉄道建設気運の中で

第1図 イギリスの鉄道投資



〔注〕 G. H. Hawke, *Railways and Economic Growth in England and Wales 1840—1870*, 1970, p. 203.

先陣を切るものにすぎなかった。すなわち、1820年代半ばの会社設立熱の中で多数の鉄道会社が計画され、1825年だけで実に62の鉄道計画が出された。もちろんそのほとんどが泡沫的なものだったとはいえ、基幹路線の計画はその中にほとんど網羅されていたのである。またリヴァプール・マンチェスター鉄道が開通する以前に、例えば1829年5月ニューカースル・カーライル鉄道、1830年5月リーズ・セルヴィイ鉄道、レスター・スワントン鉄道などがそれぞれ議会の認可を得ていた<sup>1)</sup>。

ところで別稿<sup>2)</sup>で明らかにした如く、リヴァプール・マンチェスター鉄道の画期的意義は鉄道を運河や鉱山の付属施設的地位から解放して、独自の経営主体を形成し、かつ技術的には蒸気機関車を全線にわたって導入した点にあった。つまり既存の交通手段たる運河、河川、ターンパイクを営業的にも技術的にもうまわっていたのである。

それ以降のイギリス鉄道の建設はどのような推移をたどるのであろうか。いま第1図にみるように1830年代後半と1840年代後半に二つの大きなピークを見ることになるが、通常前者を第1次鉄道ブーム、後者を第2次鉄道

19世紀イギリス主要鉄道会社の政策展開（1）（湯沢）

第1表 イギリス主要鉄道会社一覧（1823—1844）

認可年	鉄 道 名	マイル数	建 設 費
1823	Stockton and Darlington	54	450,000
1825	Cromford and High Peak	34	197,280
1826	Liverpool and Manchester	31	1,832,375
1828	Bristol and Gloucestershire	13½	57,000
	Llanelly	26	270,000
	Clarence	45½	500,000
1829	Wishaw and Coltness	13	160,000
1830	Leeds and Selby	20	340,000
	Leicester and Swannington	15¾	175,000
1833	Newcastle and Carlisle	60	1,137,385
	Grand Junction	82¾	1,864,800
	London and Birmingham	112½	6,073,114
1834	North Union	39¼	1,028,593
	St. Helen's and Runcorn Gap	12	220,000
	Hartlepool	18	288,000
	Hayle	15½	80,000
	London and South Western	76¾	1,860,000
1835	Durham and Sunderland	16	256,000
	Manchester and Bolton	10	777,135
	Bodmin and Wadebridge	12	35,500
	Preston and Wyre	19	490,000
	Brandling Junction	15¼	400,000
1836	Great Western	117½	7,957,800
	Birmingham and Gloucester	45	1,266,666
	Birmingham and Derby Junction	48½	1,056,666
	Bristol and Exeter	75½	1,550,000
	South Eastern	66	4,306,478
1836	Cheltenham and Great Western Union	43½	1,000,000
	Midland Counties	57	1,333,000
	Hull and Selby	30¾	533,333
	York and North Midland	28	1,279,950
	Taff Vale	24¼	623,102
	Eastern Counties	51	2,821,790
	Northern and Eastern	53½	1,137,870
	Great North of England	45	1,262,518
	Yarmouth and Norwich	21¼	• •
	North Midland	73	3,000,000
1837	Manchester and Leeds	53	3,372,240
	Sheffield, Ashton-under-Lyne, and Manchester	40	1,249,932
	Lancaster and Preston Junction	20½	488,000
	Chester and Crewe	20½	458,323
	Manchester and Birmingham	31	2,800,000
	Maryport and Carlisle	28	240,000

認可年	鉄 道 名	マイル数	建 設 費
1839	Chester and Birkenhead	14½	846,500
	London and Brighton	41½	2,512,156
	Bolton and Preston	14½	506,000
	Bristol and Gloucester Extension	22	533,000
	Newcastle and Darlington	57¼	・ ・
1843	Northampton and Peterborough	44½	429,409
1844	Norwich and Brandon	38	・ ・
	York and Scarborough	49	・ ・

〔注〕 G. R. Porter, *The Progress of the Nation*, 1847, pp. 329—330. 10マイル以上のイングランド鉄道のみ抽出。

ブームと呼んでいる。この二つの時期に鉄道建設の計画は集中するわけであるが、しかし必要度の高い鉄道はブームとは関係なしに計画・建設されていくことになる。

1833年にロンドン・パーミムガム鉄道とグランド・ジャンクション鉄道が同時に認可されたが、これでロンドンと北東部を結ぶ最重要ルートが設定されることになった。さらにロンドンを起点（又は終点）として1834年にロンドン・サザンプトン鉄道、1835年にグレート・ウェスタン鉄道が認可を得るに至り、ロンドンから各主要都市へ放射状に鉄道ルートが確定することになった。1835年までには41社 970マイルが認可されたが、いくつかの基幹路線を除けば、1社当たり16マイルにすぎず、全体としては地方的性格の濃い鉄道が支配的であった。

1836年はイギリス鉄道史上、第1次鉄道ブームの開始年であるが、これは好況局面の時期に当り、しかもリヴァプール・マンチェスター鉄道などの好収益を反映した結果生まれたものであった。この年1,000マイル以上が計画され、これまで認可をうけた総マイル数を一挙にしのご膨大なものであった。特にこの時期の鉄道ブームがすでに述べた基幹鉄道に加えて、各州都や重要な諸都市を相互に結びつける鉄道計画を生み出し、地方路線とはいいながら極めて必要度の高い鉄道であり、そ

の後のイギリス鉄道網の中で骨格を形成していくものを多く含んでいた。例えば1836年に議会の認可を獲得した鉄道の中には、イースタン・カウンティズ鉄道、ミッドランド・カウンティズ鉄道、パーミムガム・グロスター鉄道、プリストル・エクセター鉄道、グレート・ノース・オブ・イングランド鉄道等、地方の重要都市を結びつけるもので、のちに鉄道の整理統合の過程で基幹鉄道会社の重要な構成員となっていくものである。

1837年になっても鉄道ブームは継続するが、しかし年度途中で景気は後退局面に突入し、鉄道の発起熱は終息して、結局前年の半分の規模の鉄道認可がなされたにすぎなかった。ただここで看過しえないことは、すでに認可を受け、建設中であった鉄道がこの年陸続と開通することになり、単年度ではこれまで最高の137マイルが開通した点である。かくして1836—37年の鉄道ブームは泡沫的な計画を含むとはいえ、主要な諸都市を接続する基本路線が誕生することになり、「良きにつけ悪きにつけ、現在の（イギリスの）鉄道体系の核心は1836年と1837年の会期に認可された鉄道に見出すことが出来る」<sup>3)</sup>のである。

1837年の景気後退以降、1843年までの6年にわたる長い不況過程の間、鉄道の発起計画はほとんどみるべきものがなかった。しかしブーム期に認可を受けた鉄道の建設は継続的

第2表 イギリス鉄道の認可・開通マイル数

	認可マイル数	開通マイル数
1825	14	27
1826	65	11
1827	23	3
1828	34	4
1829	105	6
1830	61	47
1831	31	43
1832	40	26
1833	218	42
1834	132	90
1835	201	40
1836	956	66
1837	544	137
1838	49	202
1839	55	227
1840	—	528
1841	15	277
1842	55	164
1843	91	105
1844	811	192
1845	2816	288
1846	4541	634
1847	1295	712
1848	373	1253
1849	17	812
1850	7	621
1851	126	256
1852	231	493
1853	940	350
1854	482	368
1855	383	226
1856	322	410
1857	663	390
1858	328	426
1859	……	460
1860	……	431

〔注〕 H. G. Lewin, *op. cit.*, Appendix Table I 及び  
H. Pollins, *Britain's Railways*, 1971, pp. 28, 40.  
但し U. K.

に行なわれ、1840年には実に527マイルが開通した。それゆえ、不況過程の中にあっても鉄道体系形成の胎動は止まず、結局44年の第

2次鉄道ブームの直前には主要鉄道会社の基本体系は出来上ることになるのである。

かくして、1844—46年にはイギリス鉄道史上未曾有のブームが訪れることになった。1846年の4,500マイルを頂点に45—47年の3年間に実に8,652マイルが認可され、1844年までにイギリスで認可された総マイル数が3,500マイルであったところから、この時期の鉄道ブームがいかに規模が大ききものであったか推察できよう。このブームの基本的特徴は、すでに姿態を整えつつあった既存鉄道会社の支配領域拡大のための激しい競争戦が軸になっていたということである<sup>4)</sup>。特にブームの主役を演ずるのが「鉄道王」G. ハドソンであるが、このブームのメカニズムやブームを促進する個別企業内部の経営・財務構造については別稿<sup>5)</sup>で論じたのでここではこれ以上触れないことにする。

さて40年代鉄道ブームが終焉するとともに、全国的規模にわたって主要鉄道会社の整理・統合がはかられ、鉄道会社の競争形態は単なる拡張政策から会社間の相互乗り入れ、運賃協定等の経営内部にも視点を移したきめのこまかい経営政策が展開することになる。これはもちろん一つには主要地域の鉄道敷設はほぼ完了し、全国の鉄道網によって貨客の輸送が可能になったという時代的背景とともに、他方では鉄道会社の経営組織が確立し、専門的経営者層の成長という事実を見ておく必要がある。もっとも、この後者の点を明らかにするためにはまず個々の鉄道会社の建設意図や推進主体を考察し、しかるのちに専門的経営者の伸張過程を分析していく必要がある。

1) J. Francis, *A History of the English Railway 1820—1845*, 1851, pp. 139—140, B. C. Hunt, *The Development of the Business Corporation in England 1800—1867*, 1936, Chap. III.

2) 拙稿「イギリス鉄道業の成立に就いて——リヴァプール・マンチェスター鉄道の基本的

第3表 1847年の10大鉄道会社

		開通マイル数	1847. 6. 30までの12ヶ月の収入
△	London & North Western	428	595,957
	Midland	283	262,630
△	Great Western	245	201,320
	York & Newcastle	229	152,874
△	London & South Western	190	68,635
△	Eastern Counties	182	132,175
△	York & North Midland	175	58,917
△	London Brighton & South Coast	135	49,216
	Lancashire & Yorkshire	108	174,087
△	Bristol & Birmingham	82	67,726
	Others	976	842,402
	Total	3,036	2,606,393

〔注〕 D. Lardner, *op.cit.*, pp. 238, 240. H. G. Lewin, *Railway Mania*, p. 261.

△は G. ハドソン支配下の諸鉄道。

性格』『一橋論叢』第67巻第5号。

3) H. G. Lewin, *Early British Railways 1801—1844*, 1925, p. 52.

4) *Quarterly Review*, 1844, vol. 74, p. 245; また『エコノミスト』誌も1835—36年のマニアが現実的基盤をもち、有力な資本家の支持があり、漸進的であったが、今回のマニアは採算の合わない地方にも路線が計画されると批判している(*Economist*, 5, May, 1844.)。

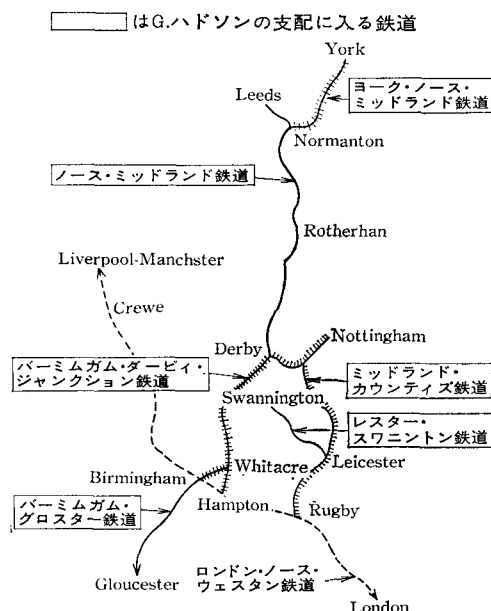
5) 拙稿「イギリス鉄道ブームの一側面——ハドソン「帝国」の生成と崩壊——」『社会経済史学』第38巻3号。

### a ミッドランド鉄道の形成

ミッドランド鉄道は1844年、イギリス最初の本格的合併によって生まれた当時最大の会社（資本金516万ポンド、179マイル）である。これはノース・ミッドランド鉄道に接続するミッドランド・カウンティズ鉄道、パーミムガム・ダービー・ジャンクション鉄道の2社の熾烈な競争を契機として、「鉄道王」G. ハドソンの手によって3社の合併が行なわれて誕生した。ここにイングランド中部に一大鉄道

網が出現することになるが、それに加えて1846年にはレスター・スワニントン鉄道もハドソン「帝国」の支配下に入ることになる。ここではミッドランド鉄道に結集していく諸鉄道の設立過程及び推進主体を考察することにより、それぞれの会社の性格を抽出しよう。

第2図 1844年のイギリス中部の鉄道



## レスター・スワニントン鉄道

この地域最古のこの鉄道の歴史は1828年11月、レスターの石炭業者、W. ステンソン (William Stenson) と J. エリス (John Ellis) が G. スティーヴンソン (George Stephenson) に鉄道計画を依頼した時にはじまる。しかしここにはすでにいくつかの運河会社が石炭輸送に従事しており、運河利益と深く関わった人が多く、わずかに16マイル、9万ポンドの鉄道とはいえ、資金調達には困難をきわめた。1830年5月に特許を得て1639株（額面50ポンド）が発行されたが、この時、技師、G. スティーヴンソンが資金調達にも重要な役割を果たした。すなわち、彼みずから50株応募するとともに、この時完成間近のリヴァプール・マンチェスター鉄道建設で知りあったリヴァプールの人々の支持をあおいだのである。彼はエリスに「その応募用紙をわたしなさい。私がリヴァプールであなたがたのために資金を集めよう」<sup>1)</sup> と言って、全資本の3分の1をリヴァプールで調達したのである。リヴァプールの重立った商人達（リヴァプール・パーティ）が応募に加わったのであるが、彼らはすでに鉄道投資の利益にいち早く注目していた。

いまこの鉄道の株主分布及び職業分布をみるならば第4表の通りである。これによれば、第1にレスター及びその周辺地が全資本の約半分を供給したが、年々その比重は低下させつつあること、第2に大量の資金供給源はリヴァプール及びその周辺地になるが、しかもその比重は時代とともに増加傾向にあること、そして第3にロンドンを含む南部が次第に増加しつつあり、全体としては株式の分散化傾向があること、が指摘できる。このような事実は、もちろんこの鉄道の建設過程で G. スティーヴンソンがリヴァプール資金の導入に積極的であったということもさることながら、リヴァプール等の商人たちもすでに鉄道投資には積極的意欲を示していたことが明

第4表 レスター・スワニントン鉄道の株式分布

	地理分布（金額比）		
	1830	1833	1837
レスター	52	45	40
その他ミッドランド地方	8	6	3
リヴァプール	23	29	29
その他ランカシャー・チェシャー	5	8	6
ロンドンを含む南部	1	2	7
その他	11	10	15
総計	100%	100%	100%

〔注〕 M. C. Reed, *op. cit.*, p. 159.

	職業分布（金額比）		
	1830	1833	1837
商人	19	21	18
工鉱業者	13	8	6
地主貴族	41	40	41
その他	27	31	35
総計	100%	100%	100%

〔注〕 M. C. Reed, *op. cit.*, p. 161.

らかである。

さてこの鉄道は1832年7月全線開通した。また創業時の取締役は総勢15名であるが、レスター及びその周辺から選ばれたものが13名を占め、リヴァプールからの取締役はゼロである<sup>2)</sup>。それではリヴァプールの株主が単なる無機能資本家として経営に全く無関心であったかといえばそうではない。例えば1833年の株主総会でリヴァプールの人々は取締役達にランカシャーにある機関車製造会社 (Bury and Co., Toyleur and Co., Haigh Foundry Co.) に機関車を発注するよう要求した。しかしこれに対しては最大株主である G. スティーヴンソンが自ら製造する機関車の性能を自負して、実力主義を唱え、結局ペリー社に「リヴァプール号」の建造を発注するだけに終わったが、それでもその性能はスティーヴンソンの「アトラス」号に劣っていたといわ

れる<sup>3)</sup>。これはリヴァプールの人々が鉄道経営に深い関心を示す一例にすぎない。

かくしてこの鉄道はもともと石炭輸送と深く結びついて計画されたが、リヴァプールの商人をはじめとする投資家の格好な投資対象にもなっていた。なおこの鉄道はさきにも触れたように、1846年、当時14万ポンドの資本金に対して、永久に8%の配当をミッドランド鉄道が保証するという条件で、ミッドランド鉄道の傘下に入った。

### ミッドランド・カウンティズ鉄道

この鉄道計画の発端は技師 W. ジェサプ (William Jessop) と J. オークス (James Oaks) が1832年レスター・スワニントン鉄道の開通式に出席したことにあった。彼らはこの鉄道の成功を目の当りに見て、1ヶ月後にピクストン——レスター間の鉄道計画を練った。当初彼らの計画を積極的に支援したのは当地の石炭業者であった。しかし地元では必要資金が集まらなかったため、書記の F. ベル (Fox Bell) はリヴァプールを訪れ協力を要請した。ところがリヴァプール・パーティはピクストン——レスター間ではあまりにも小さく不完全であり、かつ単なるローカル路線では自分達の希望にそわないことを指摘したのである<sup>4)</sup>。当時すでにロンドンとパーミムガムを結ぶ基幹路線計画が議会に上程されており、のちに見る如く、彼らリヴァプール・パーティはこの鉄道にも大量の投資をしていた。それゆえ、かれらはラグビーでロンドン・パーミムガム鉄道と接続するよう、レスター——ラグビー間のルートを新たに提案するに至った。ここにリヴァプール・パーティの意向が受け入れられ、当初のピクストン——レスター鉄道計画はミッドランド・カウンティズ鉄道として発展的に解消したのである。このような経緯のもとにダービーとノッティンガム石炭業者は鉄道推進の主体となりながらも、結局はリヴァプール・パーティの支援をうけて、1833年11月、ピクストン——ダービー

——ノッティンガム——レスター——ラグビーのルートで、資本金60万ポンド(額面100万ポンド)の鉄道計画を議会に上程した。しかしこの法案は当時計画中のノース・ミッドランド鉄道会社と近隣の運河会社からの強い反対をうけて失敗に終わったのである。特にノース・ミッドランド鉄道は自らの支配領域を脅かすピクストンへの延長には強く反対した。そこで全国的な鉄道網を意図するリヴァプール・パーティは炭田地帯ピクストンへの延長には直接利害関係をもたないので、この部分を抹殺することを提案したのである<sup>5)</sup>。結局、このピクストンへの延長部分を全面的に引込めたので、将来ノース・ミッドランド鉄道と競合する可能性はなくなり、ここに有力な反対者の脱落で、1836年6月ミッドランド・カウンティズ鉄道の修正案(資本金100万ポンド)が議会を通過した。しかしこれで当初石炭輸送を第一義的に考えていた人々の意図は完全に打ち砕かれてしまったことはいうまでもない。

1837年6月ミッドランド・カウンティズ鉄道会社の第1回の株主総会が開かれ、レスターの T. E. ダイシィ (T. Edward Dicey) を会長として以下23名の取締役が選出された。応募総額£786,500のうち取締役のメンバーだけで、95,000ポンドを引き受け、その他、目立つものとして時の首相メルバーン (Viscount Melbourne) の5,000ポンド、J. チータム (John Cheetham) の10,000ポンド、T. ホルズワース (Thomas Houldsworth, Manchester) の15,000ポンドなどがあげられる。また地方的利害をもつ人々としては例の J. エリス (John Ellis) が500ポンド、レスターの薬売商 W. E. ハッチンソン (William Evans Hutchinson) が1,000ポンド、会長のダイシィが2,000ポンド、レスターの織物商 J. クリップス (Joseph Cripps) が2,000ポンド、パーバー・ウォーカー商会 (Baber, Walker & Co.) の G. ウォーカー (George



Walker) が10,000ポンド応募している。また書記のベルは資金調達のため各地を訪れ、マンチェスターで£356,000を下らない額を、ヨークシャーで£7,000を集めたといわれる<sup>6)</sup>。しかし当初大きな影響力をもっていたリヴァプール・パーティが実際どれだけ株式応募していたかいまのところ確定することが出来ない。ただストレトンの指摘によれば、1842年段階でリヴァプールの商人、J.ヘイワース (James Heyworth) がミッドランド・カウンティズ鉄道株の20分の1を所有していたといわれ<sup>7)</sup>、また1844年の取締役名簿の中で地元以外の唯一の取締役として、上記のジェイムズとパートナーを組んでいる、同じリヴァプールの商人、L.ヘイワース (Lawrence Heyworth) の名がみえるところから<sup>8)</sup>、リヴァプール・パーティの影響力は依然持続していたと考えることが出来る。

ところで初期鉄道の取締役の性格を知るうえで注目すべき二つの点を指摘しておこう。一つはレスター・スワントン鉄道の発起人の1人、J.エリスがこのミッドランド・カウンティズ鉄道の取締役に名をつらねていること、及びのちに見る如く、上述のL.ヘイワースはグレート・ウェスタン鉄道の大株主であることである。このような事例は随所に見ることが出来るわけであるが、複数の鉄道会社に関与する取締役や株主が存在することはその後の鉄道発展の方向を指定する上で重要な要因となろう。二つには、1,000ポンドを応募したW. E. ハッチンソンが年500ポンドの報酬で支配人兼監督 (manager and superintendent) の任務に就いていることである<sup>9)</sup>。株主でありながら現場の最高管理責任者になっていることは一見奇異に思われるが、これは当時まだ出資者と専門的経営者との関係が未分離状態であることを示すものにほかならない<sup>10)</sup>。ちなみに彼は1844年のミッドランド鉄道成立時には取締役メンバーに名をつらねているのである。

かくしてミッドランド・カウンティズ鉄道は最初石炭業者のための全くローカルな鉄道として計画されたが、リヴァプール・パーティの介入や首相メルバーンの応募をはじめ広汎な株式応募を背景に基幹鉄道として生成発展していく基盤が形作られることになった。なお1840年7月に全線が開通している。

#### ノース・ミッドランド鉄道

この鉄道はダービー——リーズ間の72マイルに及ぶもので、最初の計画はG. スティーヴンソンによって提案された。もっとも、スティーヴンソンがこの鉄道計画を考案するきっかけになったのは、息子のロバートがレスター・スワントン鉄道建設に携わっている最中、スニプストン近くに豊富な炭層があることを発見し、そこでジョージ自らがリヴァプールからオールドトン邸に移り住んで採掘作業に従事していたことにあった。ジョージはリヴァプール・パーティの人々に、ロンドンからエディンバラへ至る広大な鉄道計画を披瀝したが<sup>11)</sup>、もちろんこのような計画が地元の強力な支持をうけるとは思えない。1835年、「鉄道の父」、J. ピーズ (Joseph Pease) が語ったところによると、ノース・ミッドランド鉄道は「ヨークシャーの手からはなれてしまった。それはロンドンの委員会による一種のロンドンの鉄道だ」<sup>12)</sup>と述べている。

したがって、スティーヴンソンの提案をうけて実際に計画を推進したのはロンドンの銀行家で、当時ロンドン・パーミムガム鉄道の会長であったG. C. グリン (George Carr Glyn), K. ホジソン (Kirkman Hodgson), ドイツの商人F. フス (Frederick Huth), ダービーのJ. ルイス (Josiah Lewis) らであった<sup>13)</sup>。法案は地主や河川、運河業者の激しい反対運動で難行をきわめたが、1836年7月に至って漸く議会を通過した<sup>14)</sup>。

このようにしてこの鉄道の発起過程は地元の主体的支持基盤を欠いていたという点で他の鉄道とかなり様相を異にしている。これを

第5表 ノース・ミッドランド鉄道の株式分布

	地理分布 (金額比)	
	1836	1842
リ ー ズ	12	11
シェフィールド	5	6
その他 ウェスト・ライ ディング	14	18
リヴァプール	11	17
マンチェスター	16	5
ロンドン	34	13
そ の 他	8	30
総 計	100%	100%

〔注〕 M. C. Reed, *op. cit.*, p. 164より。ただし 1842年については株式数比である。

	職業分布 (金額比)	
	1836	1842
商 人	45	21
工 鉱 業 者	17	7
専 門 職 従 事 者	7	9
地 主 貴 族	22	44
そ の 他	9	19
総 計	100%	100%

〔注〕 M. C. Reed, *op. cit.*, p. 166より。ただし 1842年については株式数比である。

株主の地理的分布及び職業分布から考察すれば第5表の通りである。すなわち、株主の地理的分布ではロンドンが圧倒的地位を占め、次いでマンチェスター、リーズと続くことになる。1842年になるとロンドンの比重の急落が目立つが、それだけロンドンからの資金が投機的、浮動的であることが明らかとなる。またリヴァプールが単独トップに立ち、同時に「その他」の地域が30%に達するのは株式の分散化が進行していることを意味する。他方職業分布に目を転ずれば、創業時には商人が圧倒的であるが、これはロンドンやマンチェスター、リヴァプールの商人を軸とするも

のであろう。1842年になると地主貴族の比重が増大するが、これはさきの株式の分散化に呼応するものである。もっとも1842年に至って漸く2%の配当を行なうようになったが、投資家にとっては必ずしも魅力的な投資対象とはいえない<sup>15)</sup>。

もともこの鉄道の経営基盤が脆弱であったことはすでに指摘したが、実際1840年6月の開通以後、経営は全くふるわなかった。そこで取締役の報酬は50%切り下げられ、職員の給与も10%切り下げられ、また技師長(engineer-in-chief)の地位にあったR.ステイヴンソンも自ら年俸1,000ポンドを400ポンドに削減するよう申し出た。1842年には会長G. C. グリンは辞任して、かわってダービイのW. L. ニュートン(W. L. Newton)がそのあとを引き継ぎ、またこれまでロンドン、ダービイ、リーズで分散的に行なわれていた経営管理機能はダービイに集中することになった。この会長交代劇の背後にはリヴァプールの株主、J. T. オールストン(J. T. Alston), P. W. ブランカー(P. W. Brancker)の強い不満があり、その結果、彼ら自身も取締役メンバーに加わった。そして看過しえない点は、彼らリヴァプールの株主は、当時ヨーク・ノース・ミッドランド鉄道の会長として大ナタをふるっていたG. ハドソンを同時に取締役会メンバーとして推挙していたことである。

しかしニュートン会長のもとでも経営の改善は一向にすすまず、調査委員会のもとで次第にハドソンの指導体制が確立し、営業経費(working expense)は年間44,000ポンドから27,000ポンドに削減され、かつ賃金切下げ、労働時間の延長などが伴った。当時の『鉄道タイムズ』誌も「『弱い労働者の賃金を飢餓点にまで押し下げる』という『しめあげ体制(screwing system)』を嘆いた」のである<sup>16)</sup>。このような強引なハドソンのやり方には取締役会内部でも反発をかって、1842年11月、ニ

ュートン以下6名の取締役は辞任した。しかしそれによってハドソンの独裁的地位はますます強固なものになったのである<sup>17)</sup>。

#### パーミムガム・ダービー・ジャンクション鉄道

この鉄道の建設計画はノース・ミッドランド鉄道のヘゲモニーのもとに推進され、ダービー——ホワイトカー——ハンプトン及びパーミムガムのルートで、いずれもロンドン・パーミムガム鉄道と接続するものであった。つまり、ノース・ミッドランド鉄道がミッドランド・カウンティズに依存せずに独自にロンドン及びパーミムガム地方の輸送路を確保せんとしたものである。

この計画の推進母体はG. スティーヴンソンの提案にもとづいて、パーミムガム選出の国会議員、H. スミス (Henry Smith), W. ビール (William Beale)<sup>18)</sup> などまずパーミムガムにおいて形成された。それに対し当初ダービー側ではあまり乗り気ではなかった。しかしここで注目すべきはこの鉄道がダービーや北方諸都市の連絡線になるということで、時の保守派大物政治家、ロバート・ビールの積極的支持をうけたことである<sup>19)</sup>。このようなわけでこの鉄道は "Peel's Railway" と呼ばれることもある。その他にアングレーシー侯 (Marguis of Anglesea), サー・O. モズレー (Sir Oswald Mosley, Bart.) 等の地主貴族やバートン・オン・トレントの醸造業者達など沿線住民の支持も得た。それゆえこの鉄道の人気は上昇し、100ポンド株はただちに19ポンドのプレミアムをつけている<sup>20)</sup>。

1836年5月資本金63万ポンド、39マイルの鉄道計画は議会の認可を得て、1839年秋には開通の運びとなった。この鉄道の創設過程から明らかなように、単なる地方的利害から計画が立案されたのではなく、最初から全国的鉄道網への発展を内包していたのである。それゆえ資本の調達は多方面から行なわれていたものと思われる。いまちなみに、1844年時点における取締役会の構成をみると、会長

S. ビール (Samuel Beale) 以下5名のパーミムガムからの取締役、ロンドンから2名、ウェスト・ブラミッジ、ダービー、バートン・オン・トレントから各1名の取締役の参画をみた<sup>21)</sup>。この中で注目すべきはロンドンの取締役として、鉄工業で名高いW. クローシェイ (W. Crawshay) が名を連ねていることである。鉄道資材の有望な供給先と有利な投資対象としてこの鉄道の経営にも参加していたのであろう<sup>22)</sup>。なお、この鉄道に対するリヴァプール・パーティの影響力については明らかでない。設立経緯や取締役会の構成からロンドンを中心とした地主貴族の強い影響力を推察することができる。

ところで以上3社の合併によって1844年5月ミッドランド鉄道が成立するのであるが、その経過を簡単にみておこう。まず当初から予想されたように、近接して敷設されていたミッドランド・カウンティズ鉄道とパーミムガム・ダービー・ジャンクション鉄道はイギリス史上悪名高い競争戦に突入した。1840年7月、ミッドランド・カウンティズ鉄道がラグビーまで開通するや激しい競争が両鉄道の間で起った。全般的な不況という経済環境の中で競争は泥沼の様相を呈するに至ったが、この地域に広汎に投資をしていたリヴァプール・パーティの支援をうけてG. スティーヴンソン、G. ハドソン、J. エリスらの合併提案は実現の運びとなるのである。ミッドランド鉄道成立の背景には不況下における厳しい競争に加えて、東部におけるロンドン——ヨーク鉄道計画の提示、さらには南方から広軌道のグレート・ウェスタン鉄道がパーミムガムへ進出する計画も現われ、3社の合併は急を告げていた。しかし何よりも重視しなければならないのは、すでにヨーク・ノース・ミッドランド鉄道会社の会長の座にあったハドソンがヨークをロンドン、ランカシャーに接続する重要ルートを自らの支配下におこうとする

遠大な経営戦略が存在していたことである。彼に対する評価は様々であるが、のちにアメリカにおいて典型的にみられるジェネラル・アントルブルヌールの一側面を彼は備えていたことは否定できない。

- 1) C. E. Stretton, *The History of the Midland Railway*, 1901, pp. 7—8 ; E.G. Barnes, *The Rise of the Midland Railway*, 1966, pp. 18—19.
- 2) C. E. Stretton, *op. cit.*, p. 11.
- 3) *Ibid.*, pp. 29—30., ここでリヴァプール・パーティの利害とスティーヴンソンの利害が完全に一致しているというわけではないことに注意。
- 4) *Ibid.*, p. 33 ; H. Ellis, *British Railway History*, vol. 1, 1954, p. 92.
- 5) C. E. Stretton, *op. cit.*, p. 36 ; F. S. Williams, *Midland Railway, 1876* (1968 Reprint), p. 20.
- 6) *Ibid.*, p. 15.
- 7) C. E. Stretton, *op. cit.*, p. 67.
- 8) *Ibid.*, p. 72.
- 9) *Ibid.*, p. 42.
- 10) T.S. Gourvish, *Mark Huish and the London & North Western Railway*, 1972, p. 27. グールヴィツシュはこのような未分離状態を1840年代の現象としておさえている。
- 11) C. E. Stretton, *op. cit.*, pp. 47—48.
- 12) M. C. Reed, *Investment in Railways in Britain, 1820—1844*, 1975, p. 82.
- 13) F. S. Williams, *op. cit.*, p. 33.
- 14) G. スティーヴンソンはこの鉄道を建設している時にも、Clay Cross で豊富な炭層を発見し、リヴァプールの友人とともにいち早く土地の賃借をしている。したがってこの鉄道の開通後は彼が最大の利用者となった。G. スティーヴンソンのかかる企業者活動には十分注目しておく必要がある (C. E. Stretton, *op. cit.*, p. 51.)。なお彼が初期鉄道の資本調達において果たした役割については次の論文を参照。M. C. Reed, George Stephenson and

W. T. Salvin : the Early Railway Capital Market of Work, *Journal of Transport History*, vol. 1, No. 1. 1968.

- 15) C. E. Stretton, *op. cit.*, pp. 57—60, F. S. Williams, *op. cit.*, pp. 44—47.
- 16) Cited in R. Lambert, *The Railway King, 1800—1871*, 1934, p. 76.
- 17) P.S. Bagwell, *The History of the National Union Railwaymen*, 1963, p. 30 ; R. Lambert, *op. cit.*, pp. 71—76, C. E. Stretton, *op. cit.*, p. 60.
- 18) 息子のSamuel Bealeはこの鉄道の会長をつとめ、さらにのちにミッドランド鉄道の会長(1858. 3. 3—1864. 10. 4)も勤める。
- 19) すでにビールはリヴァプール・マンチェスター鉄道の積極的の支持者でもあった。(R. E. Carlson, *The Liverpool & Manchester Railway Project 1821—1831*, 1969, pp. 110, 231)
- 20) F. S. Williams, *op. cit.*, pp. 48—50.
- 21) C. E. Stretton, *op. cit.*, p. 72.
- 22) 彼がこの鉄道の大株主であったことは明治大学の安部悦生氏のクロシェーに関する精緻な研究からも実証される。氏によると1844年には最高10万ポンド近い株式所有が確認されるという(安部悦生「19世紀イギリスにおける製鉄業経営とランティエ化」『経営史学』vol. 12. No. 3, 1978, p. 25.)。

## b ロンドン・ノース・ウェスタン鉄道

この鉄道は1846年グランド・ジャンクション鉄道、ロンドン・パーミムガム鉄道、マンチェスター・パーミムガム鉄道、3社の合併によって生まれたイギリス最大の鉄道である。もっとも、2年前に成立したミッドランド鉄道とそのうえに君臨した「鉄道王」ハドソンの華々しい活躍の陰にかくれていたが、この鉄道こそ名実ともにイギリス「第1級の鉄道」(premier railway)である。なぜならこの鉄道はイギリスの最重要都市、ロンドン——パーミムガム——マンチェスター——リヴァ

プールを貫徹し、安定した経営基盤に立脚していた。この鉄道を構成する3本の柱を順次見ていこう。

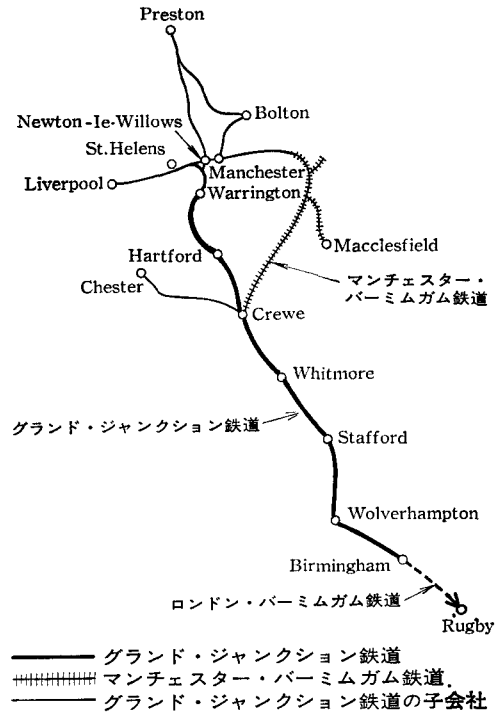
**グランド・ジャンクション鉄道**

この鉄道はすでに1845年8月、イギリス最初の本格的鉄道であるリヴァプール・マンチェスター鉄道と合併しているの、あらかじめリヴァプール・マンチェスター鉄道の成立過程について関説しておかなければならないわけであるが、これについては別のところで触れたのでここでは省略する<sup>1)</sup>。ただ結論のみを言えば、リヴァプールの商人達が既存交通機関（運河・河川・ターンパイク）の独占運賃に抗して、独自の交通手段を敷設しようとしたことが発端であり、マンチェスターの支持はあまりなく、むしろロンドンとリヴァプールの資本が調達資金の大半をなしていた。当初31マイル、資本金51万ポンドの鉄道が合併時には170万ポンドの資本金に脹れあがっていた。

ところでパーミムガムとリヴァプール・マンチェスターを結ぶグランド・ジャンクション鉄道の計画はすでに1824年以來いく度か試みられていたがいずれも失敗に終わり、結局はリヴァプール・マンチェスター鉄道の成功に鼓舞されて、1832年再び復活し、1833年5月資本金105万ポンド、83マイルの計画案が議会通过したのである<sup>2)</sup>。

この鉄道の推進者はリヴァプールの人々を中核としていた。例えばリヴァプール市長、C. ロウレンス (Charles Lawrence)、のちの大政治家W. E. グラッドストンの兄弟、ロバート (Robert Gladstone)、銀行家J. モス (John Moss)、穀物商でリヴァプール・マンチェスター鉄道の創始者の1人であるJ. サンドース (Joseph Sandars)、のちのリヴァプール市長J. S. レイ (John Shaw Leigh) などが発起人となり、1832年時点における総勢21名の取締役のうち、リヴァプールが過半を占めていた。取締役会長にはモスが就任し

第3図 グランド・ジャンクション鉄道 (1837—46)



ているが、彼はリヴァプール・マンチェスター鉄道の副会長も経験していた。かくしてこの鉄道はリヴァプール・パーティの意向が最初から濃厚に反映することになった<sup>3)</sup>。

このような前提のもとにこの鉄道の株主の地理的分布及び職業分布を考察してみよう。第6表によれば設立経緯からも明らかな如く、リヴァプールの地位は圧倒的である。それにひきかえパーミムガムは創業時にわずか、10%、1845年には0になっている。またロンドンの比重も10%以下にすぎないということは、この鉄道の場合かつてリヴァプール・マンチェスター鉄道においてみられたロンドンからの支援も必要なく、徹頭徹尾リヴァプール主導で推進された証左であろう。

また職業分布をみれば、リヴァプールの圧倒的地位を反映して、商人層が過半を占めることになるが、1845年までの地主貴族の急成長には注意しておく必要がある。これは40

第6表 グランド・ジャンクション鉄道の株式分布

	地理分布 (金額比)		
	1833	1835	1845
リヴァプール	66	49	55
マンチェスター	3	3	3
その他ランカシャー ・チェンシャー	5	6	9
パーミムガム	10	1	0
その他ミッドランズ	7	4	6
ロンドン	4	4	8
その他	5	33	19
総計	100%	100%	100%

〔注〕 M. C. Reed, *op. cit.*, p. 128より。ただし 1835年については株式数比である。

	職業分布 (金額比)		
	1833	1835	1845
商人	53	34	30
工鉱業者	8	4	2
専門職従事者	10	9	13
地主貴族	20	17	34
婦人	1	6	11
その他	8	30	10
総計	100%	100%	100%

〔注〕 M. C. Reed, *op. cit.*, p. 132より。ただし 1835年については株式数比である。

年代中頃以降、鉄道が金利生活者の有力な投資対象に転化するという一般的傾向の中で把握される。

この鉄道は1837年7月全線開通することになった。ここで組織についてみておこう。取締役会長はモスにつづいて同じくリヴァプールの J. H. ロウレンス (J. H. Lawrence) が引き継ぐが、その間初期の鉄道会社の例にもれず、取締役会が経営全般の管理をとりしきった。実務については現場監督兼書記 (outdoor superintendent and secretary) の地位にあったクレザー (Captain Cleather) が担当していた。しかし列車運行上の諸活動と書記機能も同一人物が兼ねることは不可能である

ことが察知され、しかも取締役会は彼の能力について不満を持っていた。そこで組織改革がはかられ、書記兼支配人 (secretary and general manager) の職位をおこし、現場監督の職を分離した。丁度1841年、スコットランドの小規模鉄道の書記、M. ヒュイッシュ (Captain Mark Huish) がたまたまりヴァプールを訪れていた時、彼はグランド・ジャンクション鉄道の新しい書記兼支配人のポストに推されることになったのである。この時代は「指揮」(direction) と「管理」(management) との区分は大鉄道といえども正当に認識されていなかった。しかし1844年に「運営委員会」(working committee) が取締役会内に設置され、1845年には主要な管理課題に対応するいくつかの委員会を作り、委員会組織の充実をはかったのである。かくして1845年までにはこの鉄道は部門別組織の形成に大きく前進していたことが指摘できる<sup>4)</sup>。

ところで最後にリヴァプール・マンチェスター鉄道との合併について一言触れておこう。合併の話はリヴァプール・マンチェスター鉄道の側から1843年提起されたが、両鉄道はミッドランド——ランカシャーの一大幹線ルートを構成するので合併はいわば必然的なものといってよい。しかしその背後には全般的な不況過程の中で無用な拡張計画を避け、合理的体系的な鉄道網を作り上げようとするリヴァプール・パーティの意向が強く働いていた。何故なら建設過程で明らかのように両鉄道の推進母体はかなりの部分重複していたからである<sup>5)</sup>。

#### ロンドン・パーミムガム鉄道

この鉄道は前述のグランド・ジャンクション鉄道と双生児であった。両鉄道は1833年5月6日、同時に議会の認可を得たというばかりか、のちにロンドン——ランカシャーを結ぶ最大の幹線を形成していくからである。

この鉄道の計画は1825年以来提案されてきたが、金融危機の過程で実現の運びに至らず、

結局1831年、スティーヴンソン父子によって決定版が作成された。全長112マイル、資本金125万ポンドが見積もられた。しかし地主の強い反対のために議会を通過するまでには至らず、当初予想していた額の3倍に当たる75万ポンドの和解（conciliation）費用を地主に支払うことにより、漸く議会の認可を得た。議会費用だけで73,000ポンドに及んだ<sup>6)</sup>。

ところでこの鉄道計画の推進者はどのような人達であったのであろうか。まずロンドンの商工業界の人々があげられる。しかもそれはロンドンの中でも新興の企業家精神に溢れる商工階級の人達だった。かれらは1820年代の後半から出現した「新しい人々」(new men)であって、既成の商慣習に挑戦し、「これまで長い間、低次元の商取引（lower orders of trade）で存在していたかの競争精神を、より品位のある商業活動の分野（higher branches of commerce）にまでもちこんだ<sup>7)</sup>」のである。具体的を取締役の名簿から、ロンドンの銀行家 G. C. グリン（George Carr Glyn）、P. S. L. グレンフェル（Pascoe Saint Leger Grenfell）、W. T. コープランド（William T. Copeland）、商人としてパークレイ（George Pearkes Barclay）、J. L. プレボー（John Lewis Prevot）、それに例の『物価史』の T. トック（Thomas Took）らの名前を見ることが出来る。住所は確定しえないが、他にリヴァプール・マンチェスター鉄道の株主でもある E. クロッパー（Edward Cropper）、T. W. ラズボン（Theodore W. Rathbone）、鉄工業者の J. スタージ（John Sturge）(ヨークシャー?) にも取締役となっている。この鉄道の推進母体はロンドンを中心としたが、パーミムガムその他の地域からの利害関係者も加わっていた<sup>8)</sup>。しかも注意しておかなければならないのは、ロンドン商工階級の人々はこの鉄道の延長上にノース・ミッドランド鉄道やパーミムガム・ダービー・ジャンクション鉄道を通じて北方へ至るこ

とを考えていたことである<sup>9)</sup>。すでに見た如く、この二つの鉄道にもロンドンの強い影響がみられたのである。

ところでこの鉄道におけるリヴァプール・パーティの役割はどうであったか。彼らは建設推進過程においては必ずしも表面に現われなかったが、株式投資の面で最大の貢献を果たした。それを最も早く強調したのは取締役会メンバーの T. トックである。彼は1838年「ランカシャーの株式所有者は金額で（ロンドン・パーミムガム鉄道株式所有者）全体の8分の7を構成していると推定されてきた<sup>10)</sup>」と述べた。これがいわば通説的見解となり、J. H. クラップムもここから初期鉄道建設におけるリヴァプール・パーティの役割を強調する見解をとっている<sup>11)</sup>。いまこれを

第7表 ロンドン・パーミムガム鉄道の株式分布

	地理分布（金額比）	
	1833	1837
リヴァプール	32	40
マンチェスター	15	18
その他ランカシャー・チェンシャー	7	12
パーミムガム	16	3
その他ミッドランズ	9	4
ロンドン	13	8
その他	8	15
総計	100%	100%

〔注〕 M. C. Reed, *op. cit.*, p. 135より。

	職業分布（金額比）	
	1833	1837
商人	51	40
工鉱業者	14	8
専門職従事者	8	9
地主貴族	16	31
その他	11	12
総計	100%	100%

〔注〕 M. C. Reed, *op. cit.*, p. 137より。

リードの作成した株主分布、職業分布表で見れば第7表の通りである。

これによればリヴァプール資本の比重を8分の7とみたトックの数字は高すぎる。実際には30~40%ということになるが、これはトックが渦中の人物としてリヴァプール・パーティの影響力を過大に評価する心理的圧力が何か加えられていたからであろうか。いまのところこれについての明確な判断の根拠はない。

株主の地理的分布はリヴァプールに続いてパーミムガム、マンチェスター、ロンドンと続くが、ターミナルであるロンドン、パーミムガムは合計で3割弱にすぎない。しかしこの数字はグランド・ジャンクション鉄道の場合に両都市が14%しか示さなかったことに比べれば相対的に高い。さらにここで注意しておく必要があるのは、グランド・ジャンクション鉄道の場合と同様に、パーミムガム、ロンドンの寄与率は低下傾向にあることである（もっとも1845年のグランド・ジャンクション鉄道におけるロンドンを例外とするが）。これは鉄道建設主体と純粹の投資者との間に明瞭な乖離傾向が存在することを意味し、その後の鉄道経営における「所有と経営の分離」をもたらすことになる。

職業分布を見れば商人が圧倒的地位を占めているが、これはリヴァプール・パーティの比重が大きいことに呼応することはあらためて指摘するまでもない。グランド・ジャンクション鉄道と類似した構成となっており、地主貴族の増加傾向については特に注目される。

かくしてこの鉄道は法案獲得と同様に建設過程においても難行の末、マイル当り費用はグランド・ジャンクション鉄道の倍近い費用をかけて（23ポンド/マイル）、1838年9月全線開通した。さて最初に会長の座に就いたのはバルチック商人（Solly）であったが、彼は開通以前の1837年に辞任し、そのあとを引き継ぐのが銀行家G. C. グリンである<sup>12)</sup>。以

来彼はロンドン・ノース・ウェスタン鉄道成立後も会長を勤め、1852年まで鉄道界に君臨することになる。初期鉄道時代に個人銀行家が鉄道経営に直接関わるケースは珍しいことではない。例えば、ストックトン・ダーリントン鉄道のピーズやバックハウス、すでにみたリヴァプール・マンチェスター鉄道やグランド・ジャンクション鉄道のモスなどいずれも銀行経営に関与しつつ、当該鉄道の取引銀行としての機能も果たした。もっともこのことによって銀行業と鉄道会社との直接的関連性を説くことは早計であり、当時の地域共同体の中における銀行業者の相対的に高い地位が鉄道経営者を兼ねる結果をもたらしたにすぎない。もちろん銀行が鉄道会社の短期資金の供給源として、また株式発行や配当受取の窓口として重要な役割を果たしていたことは言うまでもない。

さて1840年、この鉄道を訪れたウィショーの詳細な記述の中からこの鉄道の組織を再現してみよう<sup>13)</sup>。なおカッコは人数を表わす。まず実務の頂点には書記がおりその下に財務セクレタリー（18）ファイナンス、会計オーディスト（10）のスタッフがいた。その他、スーパーインテリジェント・オブ・ロコモティブ・メカニカル・エンジニアリング 管理部には蒸気機関車・機械部監督ロコモティブ・メネジャルのもとに蒸気機関部（3）があり、また全般監督スーパーインテリジェント 一般の支配下に客車・小荷物（48）グーズ、貨物（7）、倉庫（8）、監督（3）、雑役夫がいた。書記、蒸気機関車・機械部監督及び全般監督の3名が管理部の責任者であり、総勢100名近い職員を管理していた。

これに対し現場組織は、大きく客車部門コーチング（440）、蒸気機関車部門ロコモティブエンジン（448）、固定エンジン部門（6）、技術部門（6）があった。客車部門にはポリスのほか、客車修繕部（112）、コンストラクショナル 建造部（40）、倉庫部（12）などを含み、また蒸気機関車部には運転手（25）、ドライバー 火夫（28）、バシパー 水汲夫（25）などがいた。その他に列車運行についてはロンドン区とパーミムガム区に分けて管理が行なわれており、例えばロンドン——ウルバートンを担当するロンドン区には



19世紀イギリス主要鉄道会社の政策展開(1) (湯沢)

オーバー・ルツカー  
監視員(6), スミス  
金属工(3), エンジニアメン  
機関士(3), ツイッター  
組立工(8), タイム・キーパー  
計時係(7), ストライカー  
鍛鉄工(3), ファイア・メン  
火夫(4), クリーズメン  
油差工(2), ジョイナー  
連結工(7), ベインター  
塗装工(2), クリーナー  
清掃夫(3), レイバラー  
雑役夫(30), など総勢78名を数えることが出来る。同じよ  
うな構成でパーミムガム区には49名が所属し  
ていた。その他にコークス部(30), 運送  
部(17)——連結工(3), 制動工(4),  
ランプ・ライター  
照明係(2)等を含む——などがあつた。

かくして1840年3月時点で総計1,395人を擁  
していた。その他に2人のコントラクターに  
よつて維持管理が行なわれている線路にはマ  
イル当り平均8人の線路工夫が総勢約900人  
昼夜働いていたのである。なおここで注目し  
ておきたいことは、集権的職能部組織がこの  
鉄道ではすでに採用されており、その頂点に  
は書記、蒸気機関車・機械部監督、及び全般  
監督の3者が位置していたこと、しかし現場  
の執行体制全体を統轄する総支配人の地位は  
まだ確立していないこと、その他列車運行に  
つひては地区別管理が行なわれ、また客車の  
修繕をはじめ技術・機械に関する部門の拡充  
がかなりの程度はかられていたことなどであ  
る。

マンチェスター・パーミムガム鉄道

この鉄道はもともとグランド・ジャンクシ  
ョン鉄道に代わつてパーミムガムからマンチ  
ェスター至るルートを確認しようとして計画  
されたものである。それゆゑこの鉄道はリヴ  
ェプールにとっては直接恩恵をもたらさない  
ばかりか、大量投資をしているグランド・ジ  
ャングション鉄道にとっては強力な競争相手  
となるべきものであつた。このような事情か  
ら建設主体はマンチェスター側にあつた<sup>14)</sup>。  
最初は二つの計画として分離して提出されて  
いたものが1837年議会の委員会段階で一本に  
まとめられ、マンチェスター・パーミムガム  
鉄道となつて誕生したのである。しかしこの  
鉄道はマンチェスター——クルーを経て、一  
部グランド・ジャンクション鉄道を利用して

パーミムガムに乗り入れているので、完全に  
独立していたとはいへない。したがつて両鉄  
道の関係は常時敵対関係にあるというわけ  
ではなかつたが、1842年マンチェスター・パー  
ミムガム鉄道が開通すると、この鉄道はロン  
ドン・パーミムガム鉄道と結んで、トレント  
・ヴァレイ鉄道を計画するに至つた。この計  
画が実現すればグランド・ジャンクション鉄  
道を経なくてもマンチェスター・パーミムガ  
ム鉄道とロンドン・パーミムガム鉄道が直結  
することになる。ここにグランド・ジャンク  
ション鉄道と他2社の関係は極端に悪化し、  
これが1846年のロンドン・ノース・ウェスタ  
ン鉄道結成の契機となつていくのである<sup>15)</sup>。

さてこのような経過からマンチェスター・  
パーミムガム鉄道の株主分布はグランド・ジ

第8表 マンチェスター・パーミムガム鉄道  
の株式分布

		地理分布(金額比)
		1838
リヴァプール		9
マンチェスター		39
その他ランカシャー, チェ シャー		10
パーミムガム		1
その他ミッドランズ		5
ロンドン		26
その他		10
総計		100%

[注] M. C. Reed, *op. cit.*, p. 141.

		職業分布(金額比)
		1838
商人		19
工鉱業者		8
専門職従事者		7
不明		55
その他		11
総計		100%

[注] M. C. Reed, *op. cit.*, p. 144.

ジャンクション鉄道とかなり異なっていた。第8表の如く、一番株式が集中しているのはマンチェスターであり、次にロンドンが続く。この両都市で65%を占めているが、他方地元パーミムガムはわずか1%を示すだけである。結局この鉄道はリヴァプールが支配しているグランド・ジャンクション鉄道に対抗するために、ロンドン、マンチェスター資本を動員せざるをえなかったのである。

職業分布については商業を筆頭に、工鉱業、専門職従事者が続くが、しかし「不明」が過半を占めているので全貌を正確に把握することは困難である。ただこの表だけからも工鉱業の比重が比較的多いことが注目されるが、これはマンチェスターの積極的支持から来ていることはいうまでもない。

最後に1846年のロンドン・ノース・ウェスタン鉄道成立について一言述べておこう。これまでの各鉄道の性格分析からロンドン・パーミムガム鉄道がグランド・ジャンクション鉄道と合併する緊急性はあまりなかった。1840年代初めのロンドン・パーミムガム鉄道の経営戦略としてはマンチェスター・パーミムガム鉄道を経てランカシャーへ、またパーミムガム・ダービー・ジャンクション鉄道やノース・ミッドランド鉄道を経てヨークシャーへ北上することを狙いとしていたといえる。しかしながら、後者の部分についてはすでに述べたように、1842年にノース・ミッドランド鉄道経営からロンドンの株主は退却し、かわって、激しい競争戦を背景に北方からハドソンの支配の手がのびて、彼の指導下に1844年ミッドランド鉄道が成立したため、ロンドン・パーミムガム鉄道の中央北上政策は不可能となった。他方、ロンドン・パーミムガム鉄道とマンチェスター・パーミムガム鉄道の連携政策はグランド・ジャンクション鉄道の激しい抵抗にあって、結局はこの3社の合併が実現することになった。この合併はロンドン

—ランカシャーを結ぶ一大幹線として交通の円滑化をはかるうえではいわば必然性をもっていただことになるが、しかしそれ以上にリヴァプール・パーティの強い影響力が合併を大いに促進していたことはあらためて指摘するまでもないであろう。

- 1) 拙稿、前掲論文(「イギリス鉄道業の成立に就いて」)。
- 2) この鉄道の設立経緯についてはM. C. Reed, *The Origins of the Grand Junction Railway 1829—1833*, *Transport History*, vol. 3, 1970を参照。
- 3) Thomas J. Donaghy, *Liverpool & Manchester Railway Operations 1831—1845*, 1972, p. 100; John R. Kellett, *The Impact of Railways on Victorian Cities*, 1969, pp. 119—120; N. W. Webster, *Joseph Locke—Railway Revolutionary*, 1970, p. 60.
- 4) T. S. Gourvish, *op. cit.*, pp. 51—63.
- 5) T. J. Donaghy, *op. cit.*, pp. 166 ff. なおこの時ノース・ユニオン鉄道も合併の対象に含まれ、これよってのちのロンドン・ノース・ウェスタン鉄道はウィガン、プレストン経由で北上するルートが指定されたと考えることが出来る。
- 6) H. G. Lewin, *op. cit.*, pp. 22—23; J. Francis, *op. cit.*, vol. 1, pp. 181 ff.; H. Ellis, *op. cit.*, p. 56.
- 7) J. Francis, *op. cit.*, vol. 1, p. 179. もちろん個々には問題はある。例えばグリーンは18世紀半ば以来の銀行業者であった。(R. Fulford, *Glyn's 1753—1953*, 1953, chap. V.)
- 8) J. Francis, *op. cit.*, vol. 1, p. 181.
- 9) M. C. Reed, *Investment in Railways*, p. 133.
- 10) Thomas Took, *History of Prices*, 1838, vol. 1, p. 275.
- 11) J. H. Clapham, *An Economic History of Modern Britain*, 1926, vol. 1, p. 387.
- 12) J. Francis, *op. cit.*, vol. 1, pp. 3—4.
- 13) *Whishaw's Railways of Great Britain &*

*Ireland*, 1842 (1969 Reprint) pp. 251—252.

14) H. G. Lewin, *op. cit.*, pp. 49—50.

15) M. C. Reed, *op. cit.*, pp. 138—139. この合併の動きの中でヒュイッシュの役割は重要であった。

### c グレート・ウェスタン鉄道

この鉄道はイギリス鉄道史上特異な地位を占める。それはまず基幹部分は何ら合併によらず形成されていること、そしてまた、この鉄道は7フィートの広軌道を採用したのでイギリス鉄道会社間の競争にあらたな一石を投じたことなどによる。

ロンドンとブリストルを結びつけようとするグレート・ウェスタン鉄道計画は当時最大規模であった<sup>1)</sup>。かつて西部毛織物工業盛んな頃、西海岸最大の港湾都市として栄えていたブリストルは産業革命以後、繁栄の中心が北西部に移るにつれ、停滞著しく、企業精神溢れるブリストル商人たちは積極的に鉄道建設にむかった。ストックトン・ダーリントン鉄道の開通に先立つこと1年、1824年の秋にはすでに数人のブリストル商人が中心になって鉄道計画を出しているが、実現可能な本格的鉄道計画は1832年以降のことである。そしてロンドンとブリストルを鉄路で結びつけようとする願いはいわば町を挙げてのものであり、例えばブリストル市当局をはじめ、貿易商組合、ブリストル港湾会社、ブリストル商工会議所等が結集していたのである<sup>2)</sup>。このような町ぐるみの鉄道建設運動はリヴァプール・マンチェスター鉄道におけるリヴァプールに類似しているといえよう。

このブリストル商人の呼びかけで、ロンドンにも推進母体が結成された。その中心になったG. H. ギブズ (George H. Gibbs) はブリストル在住の従兄弟とパートナーを結んでおり (Gibbs Son & Bright), ロンドン—ブリストル間の交通手段の改良に多大の関心

をもっていた<sup>3)</sup>。ロンドン及びブリストルそれぞれ12名からなる委員会を組織し、それぞれ書記も任命した。1833年8月両委員会の合同会議が開かれ、ロンドンのB. ショウ (Benjamin Shaw) を議長に、またブリストルのR. ブライト (Robert Bright) を副議長に選んで協調体制を確立した。

最初の計画は1834年の議会で認可を得るのに失敗し、1835年8月になって授權資本250万ポンド、借入れ限度83万余ポンド、120マイルの計画案が議会を通過した。いまこの鉄道の設立経過を株主名簿から確認するならば第9表の通りである。1835年にはブリストルが第1位を占め、ロンドンが第2位であるが、1835—36年になると順序が入れかわって、ロンドンが37%でトップに立つ。このロンドンの急成長が何に起因するのかいまのところ明

第9表 グレート・ウェスタン鉄道の株式分布

	地理分布 (金額比)	
	1835	1835—6
リヴァプール	0	5
ロンドン	15	37
ブリストル	26	26
その他西部	10	12
その他	10	19
不明	39	1
総計	100%	100%

[注] M. C. Reed, *op. cit.*, p. 153より。

	職業分布 (金額比)	
	1835	1835—6
商人	21	28
工鉱業者	10	8
専門職従事者	6	9
地主貴族	20	42
その他	6	12
不明	37	1
総計	100%	100%

[注] M. C. Reed, *op. cit.*, p. 157より。

らかでない。ただその中味はのちに見る如く、地主貴族であることは推測可能である。と同時に注目すべきことは、例のグリンの経営するグリン・ハリファクス・ミルズ銀行 (Glyn, Halifax, Mills & Co.) がロンドンにおけるこの鉄道の取引銀行となっており、しかもパートナーのE. W. ミルズ (E. Wheeler Mills) がこの鉄道の取締役役に名を連ねていたことである<sup>4)</sup>。ロンドンの投資家は彼らから有益な情報を得ていたことと思われる。また1835年の資料で「不明」部分が39%もあることは確定的結論を出すには尚早である。

ついで職業分布についてみるならば、ここでも1835年の最大部分が「不明」となっているので問題が残るわけであるが、次のような事実是指摘できる。まず発起時点では商業と地主貴族が20~21%の高い比率を示していること、特に地主貴族が1835—36年に至ると42%と著しく比重を増大させ、他の鉄道に類をみない高い数字を示していることである。この鉄道の地主貴族的性格については19世紀後半良く指摘されるところであるが<sup>5)</sup>、かかる性格はかなり早い時点で形成されていたことが看取されるのである。

ところでこれらの株主分布の中でリヴァプールの比重はネグリジブルである。しかしリヴァプール・パーティの持株比率は30年代の後半に急増していることが種々の記事から推定できる。発起以来の取締役であるG. ギブズ (George Gibbs) の日記によるとL. ヘイワース (Lawrence Heyworth) を指導者とするリヴァプール・パーティについて随所で触れられており、1838年にはヘイワース一族だけで全体の7分の1の株式を所有していたともいわれる<sup>6)</sup>。また『銀行家回状誌』(Circular to Bankers) には5分の1という記事が載っている<sup>7)</sup>。実際には、このようにリヴァプールの人々が高い持株比率を背景にグレート・ウェスタン鉄道の政策決定の中で少なからぬ影響力を与えていたのである。そのも

っとも象徴的出来事は1835年ブリューネルが7フィートの広軌道を提唱したのに対し、リヴァプールの人々は4フィート8½の狭軌道の採用を強くせまったのである。既述のように広汎な鉄道投資をしているリヴァプール・パーティにとって、将来相互に連結しえないような軌道の採用には強く反対したのである。技術者を送り込み、さらに自らの代表を取締役会メンバーに加えることを求めた。軌間の最終決定が行なわれる1839年1月9日の特別総会を前にして広軌道派、狭軌道派それぞれが委任状集めなどを行なって多数派工作を行なったが、結局広軌道派が出席者1,984票、委任状5,808票 (総計7,792票)、狭軌道派が出席176票、委任状5,969票 (総計6,145票) とかなり接戦の末、広軌道派が勝利をおさめたのである。もっとも、この決定が下されたのちはリヴァプールの人々も取締役会全体の方針に従うことになった<sup>8)</sup>。

- 1) ウィンショアの記述によれば、「英国、ヨーロッパはおろかあえていえば全世界でこの種の最大巨大事業」という表現がなされている。(Wishaw's *Railways of Great Britain & Ireland*, 1842, p. 141.)
- 2) E. T. MacDermot, *History of the Great Western Railway*, 1927, vol. 1, pp. 1—5. J. Francis, *op. cit.*, chap. VIII.
- 3) *Anthony Gibbs & Sons Limited 1808—1958*, 1958, p. 23.
- 4) *Glyn Mill & Co*, 1933, p. 36; R. Fulford, *Glyn's, 1753—1953*, 1953, p. 81.
- 5) W. R. Lawson, *British Railways*, 1913, p. 220. なお次章C参照。
- 6) J. Simmons (ed.), *The Birth of the Great Western Railway Extracts from the Diary and Correspondence of George Henry Gibbs*, 1971, p. 8.
- 7) *Circular to Bankers*, 13 July 1838, cited in M. C. Reed, *Investment in Railway in Britain*, p. 156.

8) E. T. MacDermot, *op. cit.*, pp. 84—87.

### 3 主要鉄道会社の政策展開（1）

——先発鉄道会社を中心として——

#### a ミッドランド鉄道

すでに述べたように1840年代の鉄道ブームは「鉄道王」(Railway King), G. ハドソンを中心として既存鉄道会社の拡張政策を軸に展開した。しかし彼の拡張政策は1847年恐慌の過程でもろくも瓦解していくわけであるが、その直接的契機として企業内部における杜撰な会計と組織のあり方、企業の外からはロンドンとヨークを直結するグレート・ノーザン鉄道の開通という事実を考慮しておかなければならない。これらの諸点についてはすでに別稿<sup>1)</sup>で論じたので詳論を避けるが、結論的に述べるならば以下の通りである。

すなわちハドソンの「帝国」は1840年代中頃のイギリス全国の鉄道網のほぼ4分の1を支配することになるが、それは吸収・合併政策の推進と旺盛な路線建設によるものであった。具体的方法としては一方では競争会社よりも相対的に高い配当を保証して自己の傘下に多くの鉄道を組み入れるとともに、他方では優先株の発行や資本の取潰しによる一定の配当率確保を行なって新規投資を勧誘し、好況の一時期には彼の政策は巧妙に展開しえた。ところが不況過程に入るとこのような無理な経営政策は一挙に破綻をきたしたのである。もっとも彼のこのような政策が当時の他の会社によって採られていた政策と著しくかけはなれていたということは出来ない<sup>2)</sup>。それゆえすでに指摘した如く当時の鉄道業界における彼の傑出した地位はまさしく「ジェネラル・アントルプルヌール」としての評価を与えるに十分であろう。

ところでハドソンの独裁的な経営政策を許

した組織のあり方に注目しておく必要がある。まず第1に彼は会社の中枢部に腹心の者を配備し、議会にも支持者を見出したばかりか、報道機関『ヨークシャー新聞』(Yorkshire Gazette)をも味方に引き入れて世論操作を行なった<sup>3)</sup>。第2にハドソンはこのような体制のもとで他の取締役を経営の中心から排除し、一部の取締役の不满に対しては株主総会で株主にじかに訴えるという方式をとった。これは経営組織や会計方法が未確立であるという状況に加えて、一般株主の鉄道経営に対する強い関心を巧みに利用しようとしたからである。また取締役会は鉄道経営全般に強い権限を持っていたにもかかわらず、全ての取締役がそれに相応して十分鉄道経営に関与していたわけではないという盲点も利用した。会長ハドソンのもとに副会長としてクェーカーのJ. エリス (John Ellis) がいたが、ハドソン辞任後はエリスが会長の座におさまっていることから、ミッドランド鉄道の経営政策はいかにハドソン個人に負っていたか明らかであろう<sup>4)</sup>。

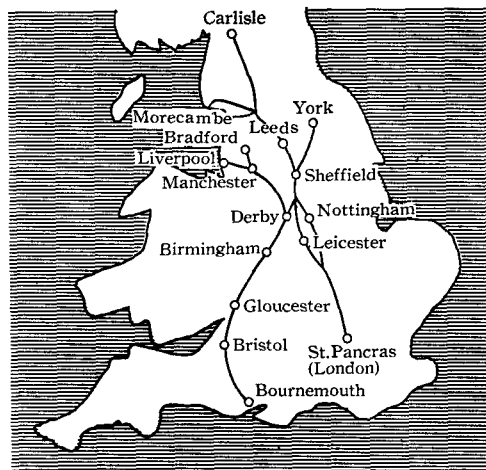
ところでエリス<sup>5)</sup>は1849年5月会長を引きうけて以後9年間、不況過程における多難な時代を担当し、2%に落ち込んでいた配当を4<sup>7</sup>/<sub>8</sub>%にまで高めることに成功した。しかし全体的な低配当に対しては株主からの不満も起り、1850年の株主総会では10%の配当が保証されている賃借会社、リーズ・ブラッドフォード鉄道の切り捨てをあるリヴァプールの株主が提案している。これに対しては、いかにハドソン時代の無謀な拡張政策のツケがこの時点に及んで手痛い打撃となって現われたとはいえ、クェーカー教徒、エリスは契約不履行が「名誉ある商業人として人格に傷がつく」という反対論を主張して、その提案を撤回させた<sup>6)</sup>。また彼の時代に組織体制の整備を行ない、従来現場の最高管理責任者として単に客車部門の監督責任をもつ *general superintendent of management of all trains*

in the coaching department の職位からあらたに「全般支配人」(general manager) の職位を起し、前者の職責を果していた J. サンダースが1851年1月より全般支配人の地位に就いた。しかしこれによって全般支配人の地位が確定したとは必ずしもいえず、実質的な内容をもつに至るのは、1853年サンダースが書記に転任し、かわって J. オルポート (James Allport) が全般支配人の地位に就いてからである<sup>7)</sup>。会長エリスのあとを引き継ぐのが国会議員 S. ビール (Samuel Beale) であり、1874年までの実に16年間の長きにわたり会長を勤めた。彼の時代にも経営は一貫して安定成長を持続し、5~7%の配当を確保しており、当時もっとも良好な鉄道経営を行なっている会社の一つに数えられた。

ところでここで取締役全体の動向をみるならば、定員15名(任期3年、再任を妨げない)の取締役会には1844-1901年間、60名が名を連ねているだけであり、単純な計算でも年1人新規に参加しているにすぎない。つまり一端取締役になれば、かなり長期にわたって再任されつづけるものであり、終身のケースも稀ではない<sup>8)</sup>。例えばミッドランド鉄道の創始者の1人、W. E. ハッチンソン (W. E. Hutchinson) は1880年死去するまでの38年間取締役の職にあった。このような安定した人的構成のもとで、19世紀の後半には部門別組織が採用されて次第に専門的経営者による経営体制が確立するが、しかし旧来からの「アマチュア」による取締役会には人事権をはじめ重要な権限及び執行の責任をもっていた。ミッドランド鉄道の場合、取締役会は毎週開催され、また取締役は七つの小委員会 (sub-committee) に出席する義務をもち、その延べ人数が33名であるところから各取締役は最低二つ以上の小委員会に所属しなければならなかった<sup>9)</sup>。

このような体制のもとに19世紀後半のミッドランド鉄道の発展を地理的にみるならば、

第4図 ミッドランド鉄道図 (1870年代)



- ① ロンドンのターミナルとして St. パンクラス (St. Pancras) 駅を建て、独自のロンドン・ルートを確認したこと、
- ② ロンドン・ノース・ウェスタン鉄道体系に依拠せずに、単独でマンチェスター、リヴァプールといったランカシャーの主要都市、さらにヨークやリーズといったヨークシャーの主要都市に至り、さらにリーズの延長上のカーライルを経てエディンバラ、グラスゴウへ達したこと、
- ③ パーミンガム・グロスター鉄道を經由してブリストルに至り、さらに南岸のポーンマスに到達したこと、などが注目される。かくして、もはや「ミッドランド」鉄道の名に反して、この鉄道体系のもとでイギリス全国の主要都市は網羅されるというほどにまで発展するのである。

ところでこのようなミッドランド鉄道の発展の中で、取締役会と専門的経営者の関係はどのようなものであったのであろうか。すでに述べたように実質的な全般支配人の職位はオルポートの時代に定着したといえてよい。彼は1853年から1880年まで、途中2年半の中断があるとはいえ、実に24年以上の間全般支配人の地位にとどまっていた。まず彼の経歴と位置付けをみておこう。

J. オルポートはパーミンガムの 武具製造

19世紀イギリス主要鉄道会社の政策展開（1）（湯沢）

者の3男として生まれ、パーミムガム・ダービー・ジャンクション鉄道の職員及び運送責任者 (carrying manager) を振り出しに、1844年のミッドランド鉄道結成以後は2～3の鉄道を転々としたあと<sup>10)</sup>、上述のように1853年ミッドランド鉄道に復帰した。また彼は1857年から60年の間、ニューカスル近郊の造船会社、パーマー (Palmer's) の専務取締役 (managing director) に就任したが、しかし同時にミッドランド鉄道の取締役の地位にむかえられている。大鉄道会社の中において総支配人の地位を退いて、その後同じ会社の取締役に就任しているのはこの時代稀なケースであった。かくして、オルポートは1860年から再度ミッドランド鉄道の総支配人として采配をふることになる。彼の全般支配人の時代、ミッドランド鉄道をとりまく情勢は極めて厳しかった。すなわち1852年、ロンドン・ノース・ウェスタン鉄道との「共同金庫協定」(Common Purse Agreement) は10年の期限で両社の収入の共同管理を行なうものであったが、これは1857年5月に瓦解し、以後両社の関係は悪化の一途を辿ることになった。例えば1858年にはロンドン・ノース・ウェスタン鉄道を中心にして、グレート・ノーザン鉄道、マンチェスター・シェフィールド・リ

ンカンシャー鉄道の3社が、ミッドランド鉄道の北部ルートを閉ずために「3社協定」(Three Companies Agreement) が結ばれ、さらに1861年には前記3社のうち、グレート・ノーザン鉄道の代わりにランカシャー・ヨークシャー鉄道が加わって、「三重同盟」(Triple Agreement) が出現し、ミッドランド鉄道は存亡の危機に立たされた。この時、オルポートはマンチェスター・シェフィールド・リンカンシャー鉄道の総支配人を4年近くも経験してきたことを利して、この時の危機を救ったのである<sup>11)</sup>。また彼の活躍で経営内部においても種々の革新がみられた。例えば彼は1872年以来全列車に設備の良い、快適な3等車を連結し、1875年には2等車を廃止して、乗客輸送の確保をはかった。また彼の採った運賃政策は全般に低運賃をねらいとしたが、それは会社の利益増大に大いに貢献した。また1874年からアメリカのプルマン社(Pullman Co.) の高性能な貨客車を積極的に導入したが、それは上述の運賃政策などに呼応するものであろう<sup>12)</sup>。

オルポートが取締役会との関係でいかなる地位を得ていたかについては、近年 G. チャノンの克明な研究があるので、これに依拠しつつ若干の考察をしておこう<sup>13)</sup>。1860年代

第10表 ミッドランド鉄道の1863年までの主要取締役の背景

	創立に参加	株式所有	経営実務	他鉄道取締役	鉄道以外の事業	党 派
J. オルポート (1857--60)	—	不明	関与	—	1860年迄造船業	自由党
S. ビール	参加	大規模	—	兼任	法律家	自由党 (1857—65議員)
E. S. エリス	父ジョンが参加	不明	—	兼任	石炭・石灰紡織業	自由党 (1860レスター市長)
W. E. ハッチンソン	参加	大規模	M. C. R時代関与	兼任	売薬業	自由党
T. ケンリック	—	不明	—	兼任	金物業	自由党

〔注〕 G. Channon, *op. cit.*, p. 466. 一部修正.

に入ってミッドランド鉄道は従来ロンドン・ノース・ウェスタン鉄道経由でロンドンに到達していたのを改め、独自ルートの建設をするに至るが、その政策決定の中でオルポートが主導的役割を果たしていた。すなわち、もっとも「平民的」(plebeian)といわれる<sup>14)</sup>この鉄道の取締役会のメンバーは通常15名であるが、そのうち「活動的」な取締役は数名であり、オルポートはそれら数人の取締役に影響力を行使出来る立場にあったのである。いまそれら数名の取締役の一覧表をみれば第10表の通りである。オルポートはこのような活動的取締役に對して、ロンドンへの独自ルートが確保されない限り会社内外の効果的経営政策は採れないという理由で、ベッドフォード—St. パンクラスへの建設を強く主張した。また「活動的」取締役のメンバーも「会社の利益」に資するという理由でそれを支持したのである<sup>15)</sup>。

このようにオルポートのもとで積極的な政策展開がみられたわけであるが、基本的には重要事項における取締役会の役割は絶大なものがあつた。それゆえ、オルポートと取締役会との関係についていえば、専門的経営者オルポートに取締役会の責任と権限が大幅に委譲されていたと考えるべきではなく、むしろオルポート自身が一時取締役にむかえられたり、また1880年総支配人を辞任後、再度取締役に就任している事例などから、専門的経営者とはいえ取締役会メンバーと同等、或いはそれ以上の位置付けのもとで彼の役割を果たしていたのである<sup>16)</sup>。彼はのちにサーの称号を得るに至るが、これは当時の専門的経営者としては異例の高い社会的地位を得たことを意味しよう。専門的経営者が取締役層に上昇転化する先駆的人物として彼を評価することが出来る<sup>17)</sup>。

1) 拙稿「イギリス鉄道ブームの一側面」

2) A. Gordon, *Past and Present Views of*

*Railways*, 1849, p. 11.

3) R. Lambert, *op. cit.*, pp. 120—122.

4) もっとも1846年ブリストル・グロスター鉄道を吸収するうえでエリスは指導的役割を果たしている。

5) エリスはロンドン・ノース・ウェスタン鉄道の取締役も兼ねており、そのような関係から1851年両者の合併の話やのちにみる「共同金庫協定」が生まれている(C. E. Stretton, *op. cit.*, pp. 135, 145)。また1847年にはレスターから国会議員に出ている(F. William, *op. cit.*, p. 125)。

6) C. E. Stretton, *op. cit.*, pp. 144—145.

7) *Ibid.*, chap. xxx.

8) *Ibid.*, pp. 260—261.

9) *Ibid.*, pp. 261—262.

10) 1850—53年の間、マンチェスター・シェフィールド・リンカンシャー鉄道の総支配人を勤めており、その後のミッドランド鉄道の政策展開の上で注意。

11) 以上の事実については F. William, *op. cit.*, pp. 115—8 に依拠。

12) C. E. Stretton, *op. cit.*, pp. 246—250. なお、1839—40年にすでにフィラデルフィアのノリス社から機関車の導入を行なった経験をもっている。

13) G. Channon, 'A Nineteenth-Century Investment: The Midland Railway's London Extension,' *Economic History Review*, 2nd. S. vol. xxv. No. 3, 1972.

14) W. R. Lawson, *op. cit.*, p. 220.

15) G. Channon, *op. cit.*, pp. 467—468.

16) しかし彼はミッドランド鉄道で取締役と総支配人を同時に兼ねていわゆる“Managing Director”として機能したことはないということは一つの時代的制約か。

17) M. Robbins, *Points and Signals*, 1967, pp. 155, 159.



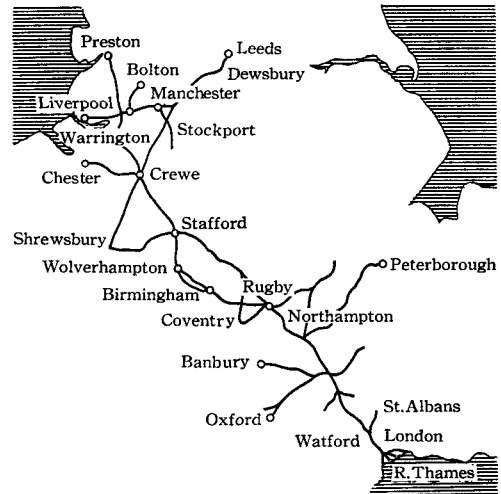
**b ロンドン・ノース・ウェスタン鉄道**

ハドソン「帝国」崩壊以後、イギリス鉄道業界に君臨するのが、このロンドン・ノース・ウェスタン鉄道である。まずこの鉄道の取締役の性格を見ておこう。前述の如く、1846年に3社の合併によって誕生したわけであるが、各会社の取締役がそのまま存続し、総勢45人に及んだ<sup>1)</sup>。1851年に31名に削減されたが、それでも株主からは多いという非難を浴びた<sup>2)</sup>。19世紀末には20名に減少しているが、ミッドランド鉄道の15名に比べれば依然多い。

この鉄道の取締役会は比較的地主貴族の性格を濃厚としており、約半数が称号を持っていたといわれる<sup>3)</sup>。1857年株主の1人であるT.リグレー（Thomas Wrigley）が公けにしたパンフレット<sup>4)</sup>をみると、取締役になる人人として、この鉄道に大量投資をしている人、国会議員<sup>5)</sup>や事業活動から隠退してひまをもてあましている人、成功裏に商業を営んでいる人や企業精精旺盛な製造業者（ただしこれらの人々はいずれも鉄道経営に時間を割く余裕がない）、その他に銀行家、弁護士、育ちの良い大地主、さらに変化をもたせるために海軍大佐や退役軍人、そして飾りとして2～3の貴族を配置して総仕上げとなる。これら多彩な顔ぶれが取締役会を構成するわけだが、リグレーによれば株主の総意を代表していないばかりか、極めて能率が悪いということになる。しかも取締役会の内部に10余りの委員会を設けて、実際の経営にたずさわっているわけであるが「そのような（委員会）制度は理論的にも誤りであり、実行上も不十分であり、そして結果においては失敗している」<sup>6)</sup>と手厳しい。

またミッドランド鉄道の例でも見た如く、取締役の任期は終身に近い。1868年の29名の取締役はすでに1859年の取締役名簿の中に8名を発見することが出来る<sup>7)</sup>。取締役の任命は取締役会自らが行ない、総会では多数の委

第5図 ロンドン・ノース・ウェスタン鉄道 (1855—56)



任状を行使して、承認を得ていた。周知のように取締役を長期にわたって勤めるのは報酬目当ではない。例えば1848年時点で取締役の年俸は100ポンドであり、その他旅費として100ポンド支給されていたにすぎなかった<sup>8)</sup>。もっとも、少数の活動的な取締役である会長や委員長は年俸2,000ポンド前後支払われていたが、それとても総支配人の年俸に比べれば少ない<sup>9)</sup>。

さてロンドン・ノース・ウェスタン鉄道の初代会長はG. C. グリンであるが、彼はこの鉄道の前身でもあるロンドン・パーミムガム鉄道時代以来引き継いで14年間、1852年まで会長の座にあった。彼の時代は初期鉄道経営の確立する時代であり、かつ40年代の鉄道ブームを切り抜けて鉄道界における第1位の地位を確保した。彼はまた鉄道会社間の相互乗入れの決済機関である鉄道精算所（Railway Clearing House）を1842年に設立し、自らその会長を31年間の長きにわたって兼務している<sup>10)</sup>。グリンに続いてこの鉄道の会長に就任したのは陸軍少将G. アンソン（George Anson）であるが、彼はわずか1年で辞め、

続いて国会議員のチャンドス侯 (Lord Chandos) が1854年から7年間会長を勤めることになった。その後1861年より実に30年間にわたって会長の座にあるのが、陸軍少将 R. ムーン (Richard Moon) であり、彼の時代にこの鉄道はより一層安定した地位を築くことになる。

ところでこのような取締役会長達のもとで取締役会の政策志向はどのようなものであったらうか。端的にいえば一方では拡張政策を、他方では経費削減と低配当政策を追求していた。これを具体的に取締役会と専門的経営者との関係、及び取締役会と株主との関係でみて行こう。

グランド・ジャンクション鉄道で目ざましい活躍をしていた M. ヒュイッシュは合併後ただちにこのロンドン・ノース・ウェスタン鉄道の総支配人 (general manager) の地位に押し上げられた。彼は1858年9月辞任するまでの12年間、当時あってはもっとも優れた専門的経営者として鉄道経営におけるさまざまな刷新を行なったのである。例えば企業内にあっては会計方法の確立と統計分析の手法を導入することにより能率的な鉄道経営をはかろうとした。しかし彼の名を高めたのは、50年代初期の不況過程の中で鉄道会社間の無駄な競争を排除して、同盟協調政策を推進したことにある。まず1849—50年にヒュイッシュは北方への輸送の独占体制維持のため、ミッドランド鉄道を従え、さらにランカシャー・ヨークシャー鉄道、マンチェスター・シェフィールド・リンカンシャー鉄道と結んでいわゆる「ユーストン同盟」 (Euston Confederacy) と呼ばれる一連の同盟を結成して、グレート・ノーザン鉄道と対抗しようとした。これはかつてハドソンが行なった「帝国」化政策とは異なり、彼の場合各会社間の輸送量をプールし、かつそれを運賃比で配分するという点に特徴があった。しかし彼は第2弾として、1851年イギリス北方都市への輸送につい

ては宿敵グレート・ノーザン鉄道をも引き入れて8社の「八重輸送協定」 (Octuple traffic agreement) を結び、同時にグレート・ノーザン鉄道を除いた6社で「六重輸送協定」 (Sextuple……) を結んだ。さらに彼は1853年4月中東部地帯の輸送量割当のために「10都市輸送協定」 (Ten Towns……) を3年間の契約で締結した。そのうえ、すでにみたように1852年には特別親密な関係にあるミッドランド鉄道と「共同金庫協定」を結ぶに至っている<sup>11)</sup>。このようにヒュイッシュのもとで一方では密約を結んでグレート・ノーザン鉄道を排除しながら、他方ではその鉄道もまじえて鉄道会社間の輸送カルテル政策をめまぐるしく推進したのである。ヒュイッシュは「種類においては陰險さから凶暴さまでをとりまぜた強力な策略によってその地位を得た」<sup>12)</sup>ということになる。しかしかかる協定は、1858年、かつて盟友関係にあり、しかも自分の輩下であった E. W. ワトキン (Edward W. Watkin) が総支配人を勤める、マンチェスター・シェフィールド・リンカンシャー鉄道がグレート・ノーザン鉄道と50年間の同盟協定を締結するに至り、ヒュイッシュの精巧に織りなされた同盟政策はもろくも瓦解していくことになる。かくして結局はヒュイッシュもハドソン同様グレート・ノーザン鉄道を打ち破ることは出来ず、没落していくことになる。

ところでヒュイッシュの没落の直接的原因はこのようにグレート・ノーザン鉄道の封じ込めに失敗したことに求められるが、しかしその背後には取締役会との執拗な葛藤があった。それは具体的に次の2点に集中的にあらわれたと見る事が出来る。

第1は取締役会と専門的経営者との政策志向の対立である。すでに述べたように取締役会の政策基調は拡張政策にあったわけだが、それは例えば1863年発行のあるパンフレット<sup>13)</sup>で指摘される如く、資本投下の増加、及

び優先株資金の急増に端的にあらわれていた。これは自ら建設拡張に乗り出す資金源として、また競争会社や隣接子会社の吸収を高い配当を保証することによって行なったことの結果である。もちろんヒュイッシュは権謀術数を用いて各種の連携政策を推進していたのであるが、取締役会の政策はあいかわらず支配領域拡張を追求していたのである。

しかしながらこのような政策の結果、取締役会は専門的経営者には厳しい経費削減を迫った。取締役会でその急先頭に立っていたのが、のちの会長、ムーン（Moon）をはじめ、ムーアソン（Moorson）、トゥータル（Tootal）らであった。もっとも先のパンフレットの数字でいえば<sup>14)</sup>、ミッドランド鉄道の営業費（working expense）の倍以上（76%対162%）であることから、彼らの主張も根拠なしとはいえないが、しかし、根本的には取締役会の拡張政策に原因があった。それゆえ、ヒュイッシュも取締役会の経費削減及び熟練労働者の賃下げ要求には鋭く反発し、新しい路線にはしかるべき設備を、また熟練労働者には相当な賃金を要求し<sup>15)</sup>、両者の対立は決定的となるのである。

第2にヒュイッシュが専門的経営者として現場の支配体制を確立するにしたがい、従来の取締役会の諸権限が脅やかされる事態が生じた。換言すれば現場の執行体制が彼を頂点にして整備されることは<sup>16)</sup>、取締役会から見れば自ら所有していた諸種の執行権限が侵されることを意味した。したがって情報収集や政策立案に当って専門的経営者に依存せざるをえない部分が拡大し、そのことに対し取締役会はいらだち、巻返しをはかった。その象徴的出来事が1855年の執行委員会（Executive Committee）の創設である。会長を含め13名の取締役によって構成されるこの委員会には情報不足を解消し、あらゆる輸送問題にかかわる統制力を取締役会の手に取り戻そうとして生まれたのである<sup>17)</sup>。これまで最高の意

志決定と執行権限を持ってきた取締役会ヒュイッシュの、「日常問題への統制力がしばしばあまりにも包括的になりすぎ、容易には反発できないほどに高められた地位」<sup>18)</sup>に憤りを感じた。これが上述の取締役会との政策的対立とともに、ヒュイッシュが総支配人を辞めざるをえない背景である<sup>19)</sup>。

さて次に取締役会と株主との関係について考察しておこう。これまでの議論から明らかのように本来取締役会は株主全体の意志を体现し、それを実行に移すことが義務であった。しかし鉄道が開通し、組織が大規模化するにつれて、一方では前述の如く専門的経営者との間で軋轢が、そして他方では一般株主との間に意見の対立が起ることになった。この後者の点は、すでに1850年D. ラードナーが指摘しているように「永続的」株主と「一時的」株主との政策的対立ということであろう<sup>20)</sup>。すなわち「永続的」株主は当期の配当よりも「企業の維持」を主張し、「一時的」株主は目先の利益を求めて高配当を要求する。このような株主の両極分化の傾向の中で取締役会はいかなる対応をせまられるのであろうか。株主総会の議事録を追いながらこの点少し考察しておこう<sup>21)</sup>。

1852年の第12回株主総会で30万ポンドの株主を代表して、国会議員ハドフィールド（マンチェスター）はW. ローソンを取締役会メンバーとして擁立したが、しかしこれは入れられなかった<sup>22)</sup>。また翌年2月の総会では、ウィルソンはリヴァプールを代表する取締役として、2万ポンドの株を所有するJ. A. テインを推挙している<sup>23)</sup>。いずれの提案もその時の総会では拒否されたものの、次回の総会で提案は受け入れられている。いずれにせよ、このような提案がなされる背景には取締役会の閉鎖的傾向が存在していたことを意味している。

1854年8月の総会では配当低下を嘆いて、ある株主（ハドレー）は過去3年間に350万

ポンドも投資をする現取締役会の総辞職を要求して、「株主が自らの手に事業を取り戻せ。現取締役の辞任を要求し、株主が信頼をおける取締役会をつくろう」<sup>24)</sup>と呼びかけた。しかしかかるドラスティックな提案に共鳴者は現われなかった。翌年8月の第19回総会で前述のハドフィールドは「会社の利益にとって、株主自身によって選ばれた株主の代表を任命することがもっともよいことだと思う。こうすることによって株主は配当可能利益の低下が正当な事業活動の結果起っているということを十分知らせ、納得しうる説明をうることが出来る」<sup>25)</sup>と発言している。こうした発言の背後には、取締役会と株主との意志疎通がうまくいっていないことを如実に表わすものであろう。もっとも、取締役会のメンバーに株主の代表がおくれなくても、ロンドン・ノース・ウェスタン鉄道の場合、監査委員会(Audit Committee)制度が1850年8月から発足しており<sup>26)</sup>、年々リヴァプールやマンチェスターからの株主が参画している。しかしそれとてもハドフィールドの発言によると形骸化しつつあったというのであろうか。

取締役会と株主との対立は配当政策に端的に現われる。1850年グリーンは配当案を提示するにあたって、取締役会の原案は5<sup>1</sup>/<sub>2</sub>%であるが、個人的には取締役会の少数派として内部留保を考慮に入れた5%配当を主張したい、と述べた。これには総会でさまざまな議論を生んだが、この時、のちに会長となるムーンは一株主の立場からグリーンを支持している。しかしある株主(タート)は株主の所有者はたえず変動するのであるから半期の収益は半期で処分すべきことを主張し、取締役会の多数派、アールも「鉄道会社の義務の一部として、株主のための一種の貯蓄銀行の役割を果たすことが正しいとは思わないし、半期の間に正当に獲得されたのであればそれを株主の間で分けることすめる」と述べた。しかし、会長自ら原案を提出しながら修正案を出す

第11表 主要鉄道会社の配当(年率%)

	ロンドン・ノース・ウェスタン	ミッドランド	グレート・ウェスタン	グレート・ノーザン
1850年	5	2 <sup>1</sup> / <sub>20</sub>	4	—
1851	5 <sup>3</sup> / <sub>4</sub>	2 <sup>3</sup> / <sub>5</sub>	4 <sup>1</sup> / <sub>2</sub>	2
1852	5 <sup>1</sup> / <sub>4</sub>	3 <sup>1</sup> / <sub>10</sub>	4	2 <sup>1</sup> / <sub>4</sub>
1853	5	3 <sup>1</sup> / <sub>4</sub>	4	2 <sup>3</sup> / <sub>5</sub>
1854	5	3 <sup>3</sup> / <sub>5</sub>	3	4 <sup>1</sup> / <sub>4</sub>
1855	5	3 <sup>3</sup> / <sub>5</sub>	2 <sup>1</sup> / <sub>4</sub>	4 <sup>1</sup> / <sub>10</sub>
1856	5 <sup>1</sup> / <sub>2</sub>	4 <sup>1</sup> / <sub>10</sub>	2 <sup>3</sup> / <sub>4</sub>	1 <sup>3</sup> / <sub>4</sub>
1857	5	4 <sup>3</sup> / <sub>5</sub>	1 <sup>1</sup> / <sub>2</sub>	3 <sup>1</sup> / <sub>20</sub>
1858	4	4 <sup>17</sup> / <sub>20</sub>	1 <sup>1</sup> / <sub>4</sub>	4 <sup>3</sup> / <sub>4</sub>
1859	4 <sup>3</sup> / <sub>4</sub>	5 <sup>3</sup> / <sub>5</sub>	2 <sup>3</sup> / <sub>4</sub>	5 <sup>1</sup> / <sub>20</sub>
1860	5 <sup>1</sup> / <sub>8</sub>	6 <sup>3</sup> / <sub>4</sub>	3 <sup>1</sup> / <sub>4</sub>	5 <sup>2</sup> / <sub>5</sub>
1861	4 <sup>1</sup> / <sub>4</sub>	6 <sup>3</sup> / <sub>5</sub>	2 <sup>3</sup> / <sub>5</sub>	5 <sup>3</sup> / <sub>4</sub>
1862	4 <sup>5</sup> / <sub>8</sub>	6	1 <sup>3</sup> / <sub>4</sub>	6 <sup>1</sup> / <sub>2</sub>
1863	5 <sup>1</sup> / <sub>8</sub>	6 <sup>7</sup> / <sub>20</sub>	1	6 <sup>1</sup> / <sub>2</sub>
1864	6 <sup>3</sup> / <sub>8</sub>	7 <sup>7</sup> / <sub>20</sub>	3	7 <sup>1</sup> / <sub>10</sub>
1865	6 <sup>5</sup> / <sub>8</sub>	6 <sup>3</sup> / <sub>4</sub>	2 <sup>3</sup> / <sub>5</sub>	7 <sup>1</sup> / <sub>10</sub>
1866	6 <sup>3</sup> / <sub>8</sub>	6 <sup>1</sup> / <sub>10</sub>	2	6 <sup>1</sup> / <sub>2</sub>

〔注〕 *Bradshaw's Manual*, pp. 45 ff.

シリング未満は切捨て計算。

いう異常事態の中で、採決の結果、96対78で5%の修正案が承認された<sup>27)</sup>。この一連の議論の中から、1850年にはいまだ「一時的」株主が取締役会内では多数派を占めていたこと、またグリーンが通った理由には、当時の不況過程の中で5%が比較的高い配当であったから、ということなどが指摘できる。

しかしその後の配当をめぐる議論から見れば上述の一件は稀れなケースである。1853年グリーンのとをついだ会長アンソンは配当の提案に際して625,000ポンドの配当可能利益のうち5%(588,000ポンド)が配当としてギリギリの線であって、これで漸く37,000ポンドの内部留保がなされるにすぎないことをあらかじめ断わっている<sup>28)</sup>。また1857年になると例のハドフィールドは年率5<sup>1</sup>/<sub>2</sub>%の配当提案に対して6%の修正提案を行なったが、これは他の株主の支持もうけて総会を通過した。もっともこの決定が下される前に会長チ

チャンドスは「われわれは(株主)と同じメンバーで利益を共通にしている。あなたがた(株主)はわれわれが遂行責任をもっている、経営担当のパートナー(managing partners)としてわれわれに職責をまかせてほしい」と訴えた<sup>29)</sup>が、それは効を奏さなかったことになる。1850年にはむしろ原案よりも低い5%の修正案が株主の支持をえていたが、それはいまだ取締役と一般株主との間に一体感が存在していたことを意味しよう。しかし50年代後半になるとチャンドスの言葉に示される如く、取締役と一般株主の間にはきれつが明瞭な形で現われていたのである。

- 1) 拙稿「イギリス鉄道業における経営管理組織の形成」『一橋論叢』第69巻第5号, 34—35頁参照。
- 2) 1857年の第22回株主総会である株主は15名に削減することを提案(*L. N. W. R. Annual Report*, 20 Feb. 1857)。また1860年にはある匿名のパンフレットは、7人を限度とし、5人が最も好ましい、そのうち3名を有能な実務家(business men)にまかせよ、と提案している。(Anon, *Railway Management, How to make ten per cent*, 1860, p. 23.)
- 3) W. R. Lawson, *op. cit.*, p. 219.
- 4) T. Wrigley, *Railway Reform*, 1867, pp. 24—25.
- 5) ブラッドショー・マニュアルによると1868年の取締役会メンバー29名のうち、国会議員は現役7名、経験者を入れると10名以上になる。つまり約3分の1が国会議員(又は経験者)が占めることになる。(Bradshaw's *Manual*, 1868, p. 193)
- 6) T. Wrigley, *Railway Management*, 1858, pp. 22—23.
- 7) *Bradshaw's Manual*, 1868, p. 193 及び *L. N. W. R. Annual Report*, 1846—1859.
- 8) *L. N. W. R. Annual Report*, 16 Feb. 1849.
- 9) *L. N. W. R. Annual Report*, 15 Aug. 1855で年3,000ポンドへの引上げ提案が承認されている。なお1847年4月のヒュイッシュの年俸は2,000ポンドである。G. King, *Railway Economy*, 1849, pp. 12—13.
- 10) これについて詳しくは P. Bagwell, *The Railway Clearing House*, 1968 を参照。この発案は彼が銀行の実務からヒントを得て作られたものであるという。
- 11) この間の事情については、H. G. Lewin, *Railway Mania and Its Aftermath*, 1936 (1968 Reprint), pp. 430—433; T. S. Gourvish *op. cit.*, pp. 201—20. なおこれら協定の内容は Gourvish の著書の付録をみよ。
- 12) H. Ellis, *op. cit.*, p.182.
- 13) London & North Western Railway, *Address to the Proprietors by the Committee of the L & N W R Shareholders Association*, 1863.
- 14) *Ibid.*, pp. 15—19, 26.
- 15) T. R. Gourvish, *op. cit.*, p. 242.
- 16) この点についてかつて筆者は *Bradshaw's Manual* から London & North Western 鉄道の組織図を作成してみたが、そこでは総支配人と書記は並列的に取り扱った。しかし *Annual Report* を分析する過程でこの鉄道における書記の地位は極めて低いことがわかり、Gourvish の言う如く、総支配人の統制下に入っていることが推察される(拙稿 前掲論文, T. R. Gourvish, *op. cit.*, p. 171)。
- 17) *Ibid.*, p. 174.
- 18) *Ibid.*, pp. 259—260.; T. R. Gourvish, 'Captain Mark Huish: A Pioneer in the Development of Railway Management,' *Business History*, vol. Xll, No. 1, 1970, pp. 57—58.
- 19) したがって、エリスの次のようなヒュイッシュ評は表面的すぎるといえよう。「ヒュイッシュは英国の、おそらく当時世界でもっとも富裕で強力な鉄道会社の独裁者であった。」(H. Ellis, *op. cit.*, p. 199)
- 20) D. Lardner, *Railway Economy*, 1850, pp. 117.
- 21) 1850年代のこの鉄道の株主数約15,000人,

株主総会への出席者は100人程度とみられる。  
(*L. N. W. R. Annual Report*, 20 Feb. 1857.)

- 22) *L. N. W. R. Annual Report*, 20 Feb. 1852.
- 23) *L. N. W. R. Annual Report*, 18 Feb. 1853.
- 24) *L. N. W. R. Annual Report*, 11 Aug. 1854.
- 25) *L. N. W. R. Annual Report*, 15 Aug. 1855.
- 26) *L. N. W. R. Annual Report*, 16 Aug. 1850.
- 27) *L. N. W. R. Annual Report*, 22 Feb. 1853.
- 28) *L. N. W. R. Annual Report*, 18 Feb. 1853.
- 29) *L. N. W. R. Annual Report*, 20 Feb. 1857.

### c グレート・ウェスタン鉄道

あらかじめこの鉄道の発展過程を一瞥しておくならば、ロンドンとブリストルを結ぶ太い幹に出来るだけ多くの培養路線 (feeders) を確保しようとして北部や南部に拡張戦を展開している。まず1840年にはグロスターの東北都市チェルトナムとの接続を企て、さらに南岸の有力都市エクセターへの進出をはかっている。特に40年代ブーム期にはオックスフォード——ラグビィのルートを通じてロンドン・ノース・ウェスタン鉄道と、またブリストル——グロスター——パーミムガムのルートをめぐるミッドランド鉄道と激しく対立することになった。さらにこの鉄道の南端を走るロンドン・サウス・ウェスタン鉄道とも角逐せざるをえず、北方と南方から挟撃をうけるかたちとなった。すでに述べた如く、広軌道を採用するグレート・ウェスタン鉄道が他鉄道を吸収・合併するにはたえずゲイジ問題がからんでおり、法案獲得段階から烈しい争奪戦がくりひろげられたのである。しかし50年代末にはウェールズやコーンウォールにまでも直接間接支配を及ぼし、50年代で業界3位の地位を確保していたのである。

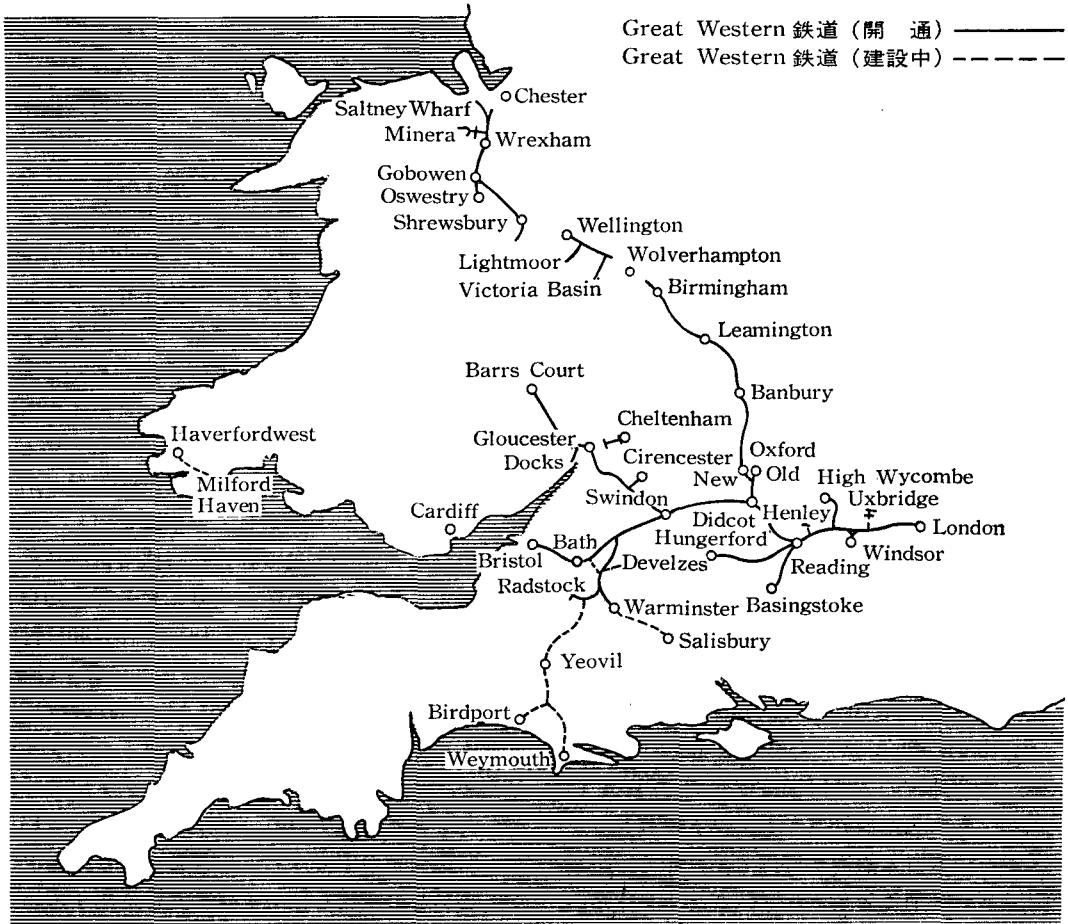
さてローソンの評価でいえばもっとも地主貴族的性格の強いのがこのグレート・ウェスタン鉄道である<sup>1)</sup>。すでにこの鉄道の創立過程における株主構成の中にそのような傾向は現われていたが、その後の発展過程の中では

どうか。まず取締役会長の変遷をみておこう。

既述の如くこの鉄道の設立はロンドンとブリストルとの二重組織のもとにすすめられた。第1回の株主総会は1835年12月ロンドンで開かれ、ロンドンの取締役、B. ショー (Benjamin Shaw) が会長に就いた。ここで注目すべきは、この鉄道の法案通過に尽力してくれたホウークリフ卿 (Lord Wharnclyffe), G. H. サマセット卿 (Lord Granville H. Somerset), 及び国会議員C. ラッセルに対して感謝決議がなされた<sup>2)</sup>。この点からも地主貴族との強い結びつきが指摘できる。1837年10月の特別総会で会長ショーの辞任が認められ、かわってロンドンの取締役、W. U. シムズ (W. U. Sims) が会長の座に就いた<sup>3)</sup>。しかし彼は「憶病で優柔不断な」<sup>4)</sup>性格の持主で、1839年に自殺をしている。その後を引き継ぐのが、2年前から取締役に列席していたC. ラッセルである。彼はこの鉄道会社の法案を議会で審議した当事者であり、実情に詳しいという理由で会長に推挙された<sup>5)</sup>。以後ラッセルが1855年の辞任まで激動の時代を指導することになった。すなわち第2次鉄道ブームと同時に「軌道戦争」(gauge war) において果たした彼の役割は特筆に値する。彼は広軌道の推進者ブリューネルの熱心な支持者でもあったのである。

1855年ラッセル辞任後、会長はめまぐるしく交替することになった<sup>6)</sup>。まずダービィ内閣の内務大臣を歴任したS. H. ウォルポール (Spencer Horatio Walpole) が一時就任するが、1年後(1857年5月)には、1843年以来副会長の座にあったF. G. B. ポンソンビィ (Hon. Frederick George Brabozon Ponsonby) が引き継いだ。しかし彼もわずか2年勤めたにすぎず、その後はパーマストン内閣の前閣僚シェルバーン卿が1863年まで会長を引きうけた。以後も会長の交替が引き続き起る。ラッセル辞任後のわずか5年間で3人の会長が入れ替わったのである。そしてのち

第6図 グレート・ウェスタン鉄道（1855）



に述べるようにこの時期組織のあり方について大きな議論が起るのである。

ところでこのような取締役会長の変遷に対して実務面の体制はいかなる状態であったのであろうか。グレート・ウェスタン鉄道の組織を考える場合、さしずめ次の2点には注目しておく必要がある。

第1にこの鉄道では取締役会内に委員会制度を導入するのが極めて遅く、1843年になってからのことであった。1843年2月の第15回株主総会において、これまでのロンドンとブリストル両取締役会の二重組織は解体され、かつ両取締役会に付託されていた諸権限は撤廃されて、あらたに取締役会内に一般委員会

(General Committee)及び小委員会(Sub-Committee)を設置することが決議された<sup>7)</sup>。これは推察するに、1842年ロンドン—ブリストル間の全線が開通し、組織の一本化の必要が生まれ、遅ればせながら取締役会内に委員会組織の導入がはかられたものと思われる。同時に取締役の数は24人から18人へ、さらに1842年8月には12人に縮小している。

第2に執行面における責任体制の点でもこの鉄道は特異な存在である。すなわち、総支配人(**general manager**)の職位を置かず、書記(**secretary**)が実務の最高責任者になっていたのである。その中心的存在がC. ソンダース(**Charles Saunders**)であるが、彼

について少し詳しく見ておこう。彼はグレート・ウェスタン鉄道発足時に、ロンドン取締役会の書記を勤めて以来、1840年の組織改革で書記兼全般路線監督 (secretary and general superintendent of the line) の職位に就き、1862年まで22年間の長きにわたってその地位にあった<sup>8)</sup>。ロンドン・ノース・ウェスタン鉄道のヒュイッシュが総支配人として書記の職位を包摂する地位にあったのと対照的である。

ソーンダーズのもとに S. クラーク (Seymour Clarke) と F. クラーク (Frederick Clarke) の兄弟がそれぞれパディントン (ロンドン) と Bristol に 地区監督 (divisional superintendent) として配置され、彼を補佐した。またクラーク兄弟のもとにはさらに地区を分割して、地域監督 (district superintendent) が数人ずつ置かれた。概してこの鉄道では早くから地域分権制が採用されていたようであり、1855年にはあらたに北部地区 (northern division) を発足させて、南部地区、西部地区の3地区編成で管理されていた<sup>9)</sup>。もちろん他鉄道でも、例えばロンドン・パーミムガム鉄道の事例で見た如く、現場組織が地区別に分割されているケースは多いのであるが、それらはいくまでも集権的職能部組織を前提としながら各職能の末端部が地域におろされていたというべきであり、グレート・ウェスタン鉄道のように全般的専門管理者の職能が地区 (division) や地域 (district) に委譲されていたのは異例といえよう。

さて1855年、ラッセル会長の辞任後、グレート・ウェスタン鉄道の経営をめぐって混乱が生じたが、しかし経営の刷新を求める動きはすでに1851年に出されている。株主の推薦で取締役になった、S. ベイカー (Samuel Baker) と R. ポッター (Richard Potter) は各部分を管理する委員会制度の充実と、現在あまりにも負担がかかりすぎるソーンダーズの職務を書記 (secretary) と支配人 (manager)

に分割するという、二つの内容を含む提案を行っていた<sup>10)</sup>。ラッセルが健在な時代にはこの提案は全く取締役会の受け入れるところとはならなかったが、彼の辞任後再度提案がなされた。

このような取締役会内の論争は株主総会でも展開された。株主総会で指導的役割を果たしたのは国会議員 W. ミルズ (William Miles) であり、彼は Bristol の実業界の意向を代弁して、地主貴族の取締役の何人かを商業界の人々におきかえよ、取締役会にもっと商業的要素を注入せよと主張した。またミルズは1857年2月の株主総会で「グレート・ウェスタン鉄道の現在の経営管理制度は欠陥があり、修正が必要だ」<sup>11)</sup>として修正案を出したが、取締役会側の大量の委任状行使で否決された。

ところでこれら株主の考えを一般に知らせるためのパンフレットが1856年12月30日付けで出されている。『株主代表の報告書』 (Report of the Deputation of Shareholders) というタイトルのもとにミルズ以下、ブライトン、リヴァプール、ポンテフラクト出身の株主も署名をしている。彼らの論点は、(1) 現取締役会の中で5名のあきをつくり、株主代表がその空席を埋めるべき人を推薦すること、(2) 取締役会を、主要鉄道で現に行なわれている委員会組織に改めること、(3) 書記と全般監督の兼務は分離されるべきこと、(何故なら一人の人間が両方の責任をもつことは無理であり、不可能だから) という主張であるが<sup>12)</sup>、これらはすでにベイカーらによって主張されてきたところのものであった。このような一連の動きはたしかにラッセル会長辞任を契機として起きたものではあるが、取締役会の閉鎖性を除去し、専門的経営者の位置と役割を明確にするという、他鉄道にも共通に見られる一般的現象であった。しかし唯一点異なるところはこの鉄道で採られている地域分権制をあらため、委員会制度による職能別組織への再編という時代おくれの要求である<sup>13)</sup>。



当初、かたくなに組織改革に抵抗していた取締役会はボンソンビィの会長就任とともに反対派の意見を取り入れるに至った。

さてここで取締役会と専門的経営者、C. ソーンダースの関係について考察しておこう。この鉄道の取締役会は地主貴族的性格が強く、会長の任期もラッセルの1837—1855年の18年間を除けば比較的短い。それゆえ、専門的経営者に大幅な権限の委譲が行なわれていたと予想されるが、事實はそうではない。いま、ソーンダースが政策決定にあたってどれだけその影響力を行使しえたのか、必ずしも明らかにしえないが、ソーンダースの地位は弱く、彼自身内心では反対することでも取締役会の決定には従順に従わざるをえなかったようである<sup>14)</sup>。彼には技術部門と蒸気機関車部門を除く全ての組織の管理及び職員の教育訓練については大きな責任をもっていたが、最高の意志決定には直接かわりをもたなかった。先の組織改革の動きに取締役会が消極的であったのは、マックダーモトの表現によれば「取締役会が自らの手に全ての経営管理権を保持せんとしたからであり」、「ソーンダースは取締役会の代弁者(mouthpiece)であり、さまざまな主任(chief officers)が取締役会の命令を遂行するのを監督した。また主任は取締役会と直接連絡がとれた」<sup>15)</sup>のである。彼の在任中「取締役自身が経営のもっとも細部にわたる事柄についてまで認識し、決定を下していたので、総支配人の地位とは全く異っていた」<sup>16)</sup>という評価が下されるのである。

しかしこのような立場のソーンダースに対してプリストル商人をはじめとする株主の批判は厳しいものがある。例えば1860年ソーンダースの辞任に際し、取締役会は彼に年金を贈ることを提案したが、プリストル商人達は頑強に反対した。プリストル商人達の考えではグレート・ウェスタン鉄道はそもそもロンドン—プリストルの輸送だけに専念すればよいのであって、北部や南部への拡張には反

対であり、ソーンダースがその拡張政策の一翼を担っていたと判断したからである<sup>17)</sup>。しかし実際上はソーンダースの力はそれほど強くなかったようである。

- 1) W. R. Lawson, *op. cit.*, p. 220.
- 2) G. W. R. *Annual Report*, 29 Oct. 1835.
- 3) G. W. R. *Annual Report*, 27 Oct. 1837.
- 4) J. Simmons, *op. cit.*, p. 12.
- 5) O. S. Nock, *The Great Western Railway in the 19th century*, 1962, p. 12.
- 6) この間の事情については E. T. MacDermot, *op. cit.*, pp. 448 ff.
- 7) G. W. R. *Annual Report*, 16 Feb. 1843. なお株主総会は1835年以来、1859年までロンドン、プリストルで交互に開かれ、59年を境にロンドンに一本化された。MacDermot, *op. cit.*, pp. 420—421.
- 8) *Ibid.*, p. 159.
- 9) *Ibid.*, pp. 160, 677.
- 10) *Ibid.*, pp. 403—406.
- 11) *Ibid.*, pp. 418—419. なおこの時の修正案の中味は本文以下のパンフレットと同一内容のものと思われる。
- 12) Anon, *Reprot of the Deputation of Shareholders*, 1857, pp. 4—5.
- 13) すでに見たように、ロンドン・ノース・ウェスタン鉄道ではこの頃委員会制度の限界が指摘されていたのである。
- 14) MacDermot, *op. cit.*, p. 452.
- 15) *Ibid.*, p. 408.
- 16) *Ibid.*, p. 455. なお、この鉄道で総支配人が置かれるのはソーンダース退職後の63年であって、主要鉄道の中では一番遅い。M. Robbins, *op. cit.*, p. 152.
- 17) MacDermot, *op. cit.*, p. 451.

## 小 括

これまでミッドランド鉄道、ロンドン・ノース・ウェスタン鉄道、グレート・ウェスタン鉄道

の3社に焦点を絞って、それらの生成過程とその後の政策展開を考察してきた。しかしいまだ検討されなければならないいくつかの重要鉄道も残されているので、ここでの小括はあくまでも上述3社に限定して得られる一応の結論としておきたい。すなわち、イギリス鉄道史全体を包括する一般理論の提示ではないことを予め断っておこう。このような限定を置いたうえでわれわれは以下の諸点を整理することが出来る。

1. 初期鉄道の建設目的や会社設立の経緯は鉄道によって異なるわけであるが、そこで共通してみられる特徴は鉄道建設による営利性の追求ということである。もちろんもっとも初期の段階での建設意図は当該地域の交通手段の改善という点にあったが、しかしいざ資本を集める段階になると一定の利益がそこでは保証されなければならなくなるのである。それは投資家の地理的広がりの中に端的に示され、そこにはいくつかの投資家グループを検出することが出来る。例えばリヴァプールの商人やロンドンの投資家、又はプリストルやマンチェスターの人々などであり、いずれも鉄道の将来性にいち早く注目した人達である。そしてそれぞれの鉄道のその後の発展方向はこれら投資家の利害状況と深くかかわっていたことに注視しておきたい。

2. 当初鉄道建設推進者と一般投資家とはそれぞれ政策志向を異にしながらも全体とし

て一体性を示していたといえるが、1850年代半頃になると両者の対立関係は顕在化してくる。これは1847年恐慌以後の不況過程で配当が低下する一方で、組織の大規模化及び取締役の閉鎖的傾向に伴って、取締役会が必ずしも一般株主の総意を体現しえなくなったからである。

3. 取締役会と専門的経営者の関係で言えば、もっとも地主貴族的色彩の濃いグレート・ウェスタン鉄道において専門的経営者ソーnderズの地位と役割の伸張は著しく遅れた。その遅れは地域分権制組織の導入によってカバーされていたと考えることが出来る。ロンドン・ノース・ウェスタン鉄道のヒュイッシュは当時専門的経営者として大きな権限を振り、経営革新や対外政策を積極的に進めたが、取締役会の反発にあって辞任に追い込まれた。また時代的には前二者よりも遅れて活躍するミッドランド鉄道のオルポートは専門的経営者でありながら、取締役会にも大きな影響力を行使しえた。これはこの鉄道会社の取締役会が多分に「平民的」色彩を帯びていたことにも起因するものであろう。このようにして取締役会と専門的経営者の関係はそれぞれの鉄道会社固有の歴史的事情と取締役や株主構成の性格などに規定されながら、次第に1870年代に至ると専門的経営者の成長過程を見る事が出来る。これについては続稿において詳しく見ることにしよう。