

経済と経営 21-3 (1991. 1)

## < 紹 介 >

# Ralph W. Hidy 教授のグレート・ノーザン鉄道 社史研究 (Manuscript) —— 3 ——

森 杲

## 11. Great Northern Railway Company

「改 組」——1889-90 年 1880 年代中頃まではまだミネソタの州内路線だった Manitoba 鉄道は、86-88 年の急拡張およびローカル鉄道との連携をへて、1889 年までに 5 つの州と 5 大湖に設備を擁し 3,326 マイルのレールの上で操業する諸会社の鉄道システムという実態を備えるにいたった。その実態を踏まえて、J. ヒルは 1889 年に初めて、この鉄道を大陸横断鉄道に仕上げる明確な決断を披瀝するにいたる。

1889 年 4 月、Manitoba 鉄道の取締役会に Associates のメンバー、スティーヴンとスミスが復帰した。Canadian Pacific 社長を辞任したスティーヴンは 88 年頃から友情を回復し協力したい旨の手紙をヒルに書き送り、ヒルもこれを受けて、再び Manitoba の将来計画を彼と話し合うようになっていた。80 年代後半の急拡張はヒルの超人的なリーダーシップで達成されたが、更なるヒルの野心——今後、改めて基本計画から策定していかなければならない大延長と大投資——を相談する相手として、スティーヴンほどの者が見当たらなかったことも明らかであろう。温厚なスティーヴンは従来から一貫してヒルとの確執を避けたがっていたとはいえ、ここで再び望んで Manitoba 鉄道の将来にかかわった、その真意が那邊にあったのかということを Hidy 教授は明確に説いてはいない<sup>195)</sup>。鉄道事業面でスティーヴンが当時おかれていた諸々の状況を拾うことが、彼の真意を知るのに役立ちそうに思われる。まず彼は、Canadian Pacific 社長の地位は退いたが、カナダに大陸横断鉄道を

---

195) Manuscript, 19-2~29-3 にやや参考になる叙述がある。

実現する国家的な事業への関心を捨てたわけではなかった。そのカナダ鉄道は所詮、現在のみならず将来まで国境線付近のアメリカ鉄道と提携して事業をすすめなければならないのだった。一方、彼はノーザン・パシフィック鉄道のやり口やこの鉄道がカナダにまで進出計画を立てていることに立腹しており、ことあるごとに反ノーザン・パシフィック共同戦線の必要をヒルに説いてきた。これと別に、スティーヴンとスミスは Manitoba 路線に隣接するいくつかのローカル鉄道に利権を持っており、地域でず抜けた力をつけた Manitoba と業務提携をすすめる課題を負っていた。また彼らは Manitoba 鉄道の株式を一部処分したとはいえ、今なお大株主の地位に留まっており、それが優良な投資であることに確信を強めていた。言い換えればそれは、鉄道経営者としてのヒルの能力を誰より高く評価していたことをも意味する。Manuscript の記述から考えられる状況とは、こんなところである。そうした状況が全体として、スティーヴンにヒルとの再度の協力を促したというべきではなかろうか。

1889 年春、スティーヴンとヒルは頻繁に会って Manitoba 鉄道の将来計画を話し合った。だが将来計画を直ちに大陸横断の構想として固めるには、決して良いとはいえない時期であった。ずっと以前から大陸横断を掲げてきた幾多の鉄道が、挫折するかなお建設の途上で苦闘していた。ヒルはノーザン・パシフィックとカナダ鉄道への自らの関与を通じて、そのことの困難を十分に承知していた。しかもこれまで大陸横断の建設計画を誘引してきた政府の土地贈与を、おそらく今後の建設には当てにできない。もはや大陸横断というスローガンで投資家を誘引できる時代でもなかった。そして 1889 年は、第 8 表 (前節) で見たようにこの鉄道の収益がかなり大きく落ち込んだ年でもあった。

しかしスティーヴンは、ヒルがいだいたこの発想に強い賛意を表明した。その実現のためにスティーヴンが最初に持ち出したのは、ノーザン・パシフィックを吸収する可能性である。それができるなら、Manitoba 鉄道のみならず Canadian Pacific にとっても最も望ましい方策である。それができないときには新線を建設するしかないが、いずれの場合も巨額の資金調達が必要なことから、われわれはまず富裕な投資家を探しておかなければならない。というスティーヴンの意見に同調したヒルは或る金融家を誘ったが、スティーヴンはその男が目先の利益だけで動くタイプだという理由で難色を示した。二人の話し合いの論点は次第に多岐にわたるようになり、たとえば Manitoba 鉄道の現存の債務負担をどう軽減するかといった話題にも少なからぬ時間が費やされて、延々数カ月に及んだ。あげく、9 月になって、

スティーヴンはスミスと共同で次のような話題を持ち出した。自分達二人は、Soo (Minneapolis, St. Paul & Sault Ste. Marie Railway の通称) と South Shore (Duluth, South Shore & Atlantic Railway の通称) に大きな利権を持っている。この2鉄道にはニューヨークの金融商会 Morton, Bliss & Co. の G. Bliss も関係しているのだが、われわれはその Bliss を Manitoba 鉄道に誘ってこようと考えている。ついては、この2鉄道をヒルが新しい組織に含める気持があるかどうかを聞かせてほしい。…つまり2人は、金融家を紹介するのと引き換えに、Manitoba との競合が顕著になってきた二つのローカル鉄道の接收を求めたわけであった。ヒルは熟考したあと、同鉄道を買収して立て直すだけの "human capacity" がないという理由で、二人の提案を拒絶した<sup>196)</sup>。

こうしてヒルとスティーヴンの間で大陸横断そのものの話は一旦、頓挫した。しかしこのような話し合いと並行して、急成長の Manitoba システムを統括するに足るひとつの新会社を作るというヒルの構想は、休まずにすすめられていた。なぜ、以下の仕方が構想の実現のために最適だと考えられたかという説明は Manuscript に与えられていないが、ヒルたちが実行したのは次のようなややこしい方法である。まず彼らはミネソタの准州時代に発せられた一特許状の利用に目をつけた。それは1856年に出された Minneapolis & St. Cloud Railroad という小鉄道の設立特許状だった。同鉄道の支配者であるセントクロード在住の J. P. Wilson が、前々から全資産を売りたいという話をヒルに持ち込んでは何度も断られたあと、ようやく80年代初期に買い取られていたもののようである。ヒルは1887年に、この特許状が認める路線区間の一部を建設するという主旨で Eastern Railway of Minnesota を設立している。しかしこの鉄道の設立と路線建設は Manitoba のスペリオール湖岸への輸送強化を狙いとしたものであり、前節に見た86-88年の大拡張の一環をなしている。その限りでは、特許状の利用の仕方はまだわかりやすいものであった。その頃すでにヒルが下のような別の利用の仕方を予定していたとは考えにくい。

1889年9月16日、買収した小鉄道 Minneapolis & St. Cloud Railroad の取締役会が開催された。Manuscript に書かれていないが、当然ヒルが出席して会議の進行を司ったであろう。そしてこの取締役会は、鉄道会社名をグレート・ノーザン鉄道 Great Northern Railway Company と変更する旨を決議した<sup>197)</sup>。

---

196) *ibid.*, 19-5~19-7.

197) *ibid.*, 19-7.

このようにグレート・ノーザンという名を持つ鉄道の出現は、実質的に Manitoba システムの根本的な改組を図るヒルの意向によるものであったが、法的には、小鉄道会社 Minneapolis & St. Cloud の単なる改名にすぎず、新会社でないのはもちろん、会社の改組ですらなかったわけである。ヒルはグレート・ノーザンという呼称をすでに 2 年前、スペリオル湖岸に設置した巨大穀物倉庫の運営会社名として使っており(前節参照)、これが気に入っていたものと思われる。ニューヨーク(バッファロー)からモンタナに至る 5 州に利権を有する大鉄道が、ミネソタ州の都市名を冠しているのは実態にふさわしくない、とヒルは考えていた。一方スティーヴンは、この新しい名称に若干の危惧をいだいた。周知のようにグレート・ノーザンという名は、すでにロンドン—ヨーク間を走っていたイギリスの大鉄道と同名である。そのことが証券市場にプラスの効果ばかりあるとは想像しにくい。むしろ Manitoba 鉄道は従来の名によってよく投資家に知られ、信頼をかちえてきたのではないか。せめて旧い愛称を残して "Manitoba and Great Northern" の名ではどうかと、スティーヴンは提案した。しかしヒルは聞き入れなかった。

内容の乏しい小鉄道をグレート・ノーザンと改名した、その名前じたいはさておき、主たる問題はこの会社と既存の Manitoba 鉄道会社との関係をどうしたのかということである。その点で採られ方策は、容易に根拠が理解しがたいのであるが、事実を述べれば次のとおりであった。Manitoba 鉄道とグレート・ノーザン鉄道の株主総会が別々に開かれて、両社の新たな関係についての合意が得られた。両社の取締役会と管理者の組織は従来どおり別々に存続させる。Manitoba 鉄道の株主はグレート・ノーザン株式に応募する権利を与えられる。そして Manitoba の全資産はグレート・ノーザン鉄道にリースされる<sup>198)</sup>。

グレート・ノーザン鉄道は資本金を 4000 万ドルと定めたが、当面その半分の 2000 万ドルだけを優先株で発行する。Manitoba 鉄道の資本金は 2000 万ドルであるが、Manitoba 株主はその持分 1 株当たりで 1 株のグレート・ノーザン優先株を(額面価格で)購入する権利を与えられる。しかしその購入にあたって株主が実際に払い込む金額は 1 株 50 ドルでよい。残る 50 ドル(総額にして 1000 万ドル分)は、Manitoba 鉄道が保有する子会社証券——額面にして 2200 万ドル<sup>199)</sup>——のグレート・ノーザ

---

198) *ibid.*, 19-8.

199) 子会社証券の主なものは、以下の 9 会社の証券である。Eastern Railway of Minnesota, Montana Central Railway, Willmar & Sioux Falls Railway, Duluth, Water-

ンへの引き渡しをもって充てる。この 2200 万ドルのうち 1175 万ドル分の証券は、Manitoba 鉄道の 800 万ドル Collateral Trust Bonds 発行の抵当に設定されていたものであった。グレート・ノーザンに引き渡された子会社証券の多くは「両会社の利益のために」信託に付され、上の Manitoba 800 万ドル社債の支払い義務も、グレート・ノーザンが引き継ぐ。このほか全資産のリースを受けた代価として、Manitoba の租税、利払いその他の義務、および Manitoba 株主への年 6 % の配当支払いを、すべてグレート・ノーザンが引き受けた<sup>200)</sup>。

以上が、グレート・ノーザンへの改名に続いて (1890 年 2 月頃までに) 採られた措置である。この措置が何を意図しているのかをめぐって、当然ながらさまざまな憶測が流れ、また批判が起こった。①ヒルはシカゴまでの路線建設かそのルートにある諸会社の買収をもくろんで、それを統括するセンターとしてグレート・ノーザンを作ったのではないか、② Canadian Pacific との間に、なにか密約があつてのことではないか、③西進のための資金調達に社債発行では難しいことから、ヒルが新たな資金入手のために「ペーパー・カンパニー」を創作したのだ、といった記事が書かれた。またウォール街のインサイダーがグレート・ノーザン株への応募権に 12-14% のプレミアムをつけて売買した事実が明らかになるに及び、④要するにこれは単なる投機目的の操作だという論評も現れた。ニューヨーク在住の一株主は、Manitoba 資産のグレート・ノーザンへのリースは違法だとする訴訟を州裁判所でおこした。このリースによって株主は 6 % 以上の収益配当を受ける機会を剥奪された、グレート・ノーザンがリース条件を実行する保証がない、などというのが訴訟の理由である<sup>201)</sup>。

しかし一方、50 ドルの支出で 100 ドルの有望株が買えることになった大方の Manitoba 株主は、この措置を大いに歓迎し、2000 万ドルのグレート・ノーザン優先株は Manitoba 株主の手へと急速に捌けていった。したがって 1890 年当時のグ

---

town & Pacific Railway, Minneapolis Union Railway, Minnesota Transfer Railway, St. Paul Union Depot, Sand Coulee Coal, Northern Steamship. (Note, 19-21).

200) Manuscript., 19-9.

201) ニューヨーク州最高裁はこの訴訟を退けたが、判決は、1. Manitoba 鉄道の資産の大部分がミネソタ州にあるのだからニューヨーク州での訴訟になじまない、2. 原告はグレート・ノーザンの設立が決まった後に Manitoba 鉄道株を購入している、といった理由を挙げているのみで、この本質に触れたものでない (ibid., 19-10)。

レート・ノーザンと Manitoba 両社の株主名簿は殆ど同一人物が同一の持株比率で並ぶことになった。ただし若干の変動はこの措置をとおして生じたのであって、でも顕著だったのは、80 年代前半に Manitoba に入ってきたボストン投資家（前節参照）の一部が他の投資対象に資金を振り向ける必要からグレート・ノーザン株式への応募権を放棄したことである。それに対応するかのごとく、イギリスにグレート・ノーザン優先株に応募するシンジケートが作られ、1 万株を買い取った。その株式は 90 年にロンドン取引所に上場されて好評裡に取引された。もっともグレート・ノーザン株は多くが Manitoba 株主の手におさまって市場に出ようとしなかったから、非常な品薄状態が続いた。当初、市場で取引対象になったのは全株式の 25% 以下であったと推定されている<sup>202)</sup>。

グレート・ノーザン鉄道による Manitoba 鉄道のリースは 1890 年 1 月 31 日の深夜にスタートした。翌 2 月 1 日、引き継いだ 800 万ドルの Collateral Trust Bonds の全額が（優先株の販売収入をもって）償還された。6 月、ヒルは Manitoba の株主総会で、この間、起こった変化を次のように総括している。Manitoba 鉄道の支配と運営はすべてグレート・ノーザン鉄道に移されました。「したがってこの会社は、今後、現業会社であることをやめました。以後、通例の年次報告には、リース下での収支、土地部門の販売、まだ保有している社債の償還にかんする記録だけが載ることになります。」Manitoba がすすめてきた西へ向けての路線建設は、リース下でさらに継続されましよう<sup>203)</sup>。

一方、鉄道資産のリースを受けたグレート・ノーザン鉄道は、次の体制をもって出発した。取締役会の構成員を 9 名と定め（したがって Manitoba 時代から 3 名の増員）、これを 3 名ずつの 3 グループに分ける。第 1 グループの 3 人を 3 年任期、第 2 グループの 3 人を 2 年任期、第 3 グループの 3 人を 1 年任期とする。90 年 10 月の最初の株主総会で第 1 グループに選ばれたのは、社長の座が約束されている J. ヒルと W. P. Clough、それにヒルの女婿 Samuel Hill であった<sup>204)</sup>。第 1 グループは鉄

---

202) *ibid.*, 19-10~19-11. Note, 19-29.

203) *ibid.*, 19-12. 土地部門の業務だけが Manitoba 鉄道に残されたのは、公有地贈与を受ける主体を容易に変更できないからであろう。この意味でも Manitoba 鉄道は単なるペーパー・カンパニーになったのではなかったわけである。

204) Samuel Hill はノース・カロライナ生まれ、ハーヴァード大で法律を学んだあとミネアポリスに来て Minneapolis Trust Company 社長になったが、J. ヒルの長女 Mary

道経営の実務面でトップに立つ者というたてまえであるのにたいして、第2グループは財政面で重要な役割が期待される3人で、スティーヴン、スミスとG. Bliss<sup>205)</sup>という顔触れだった。87年の組織変更で取締役会に経営委員会と区別される財務委員会を設けた(前節)ことが、今度はこういうかたちに移されたといえよう。第3グループは、J. Kennedy Tod(大株主にして金融家のJ. S. ケネディの甥)と、法務および財務を担当する2人の管理者である。以上9名のうち7人がManitobaの取締役を兼ねた。

この取締役会の顔触れは、その後90年代前半を通じてあまり大幅に変わらなかった。1年任期、2年任期の取締役もおおむね再選を果たした。しかし二つの重要な変化があったことに留意しておきたい。一つは、スティーヴンの引退(1892年)である。彼はLord Mount Stephenの称号を得てスコットランドにこもり悠々自適の生活を送ることになるが、しかしその後にもさまざまの関与によって彼の名前はグレート・ノーザン社史にでてくる。なおスティーヴンと一緒にBlissも辞任した。もう一つは、このスティーヴンの辞任と入れ替わってクーン・ローブ商会のJ. H. シフ(Jacob H. Schiff)が取締役の1員として入ってきたことである。管見のかぎり、Manuscriptに最初にクーン・ローブ商会の名がでてくるのは1886年の社債発行シンジケートへの参(本稿10節4項を参照)の時であり、このシンジケートはケネディのイニシアティブによるものだった。シフの名がでてくるのは、1889年5月、スティーヴンがヒルに宛てた手紙を引用したくだりである。その手紙でスティーヴンは、ノーザン・パシフィックの重役に復帰したH. Villardが、Manitoba鉄道の伸長に敵意を燃やしその買収をもくろんだが失敗したことを(ノーザン・パシフィックの金融にかかわってきた)シフが非常に喜んでいる、と報告している<sup>206)</sup>。このこ

---

と結婚して鉄道に関係を持った。1891年にはManitoba社長、その後、Eastern Railway, Montana Centralなど、グレート・ノーザン傘下会社の経営を担当するとともに、地元の金融アドバイザーとしての役割を果たした。ヒル一族のなかではJ. ヒルの長男James N.(エール大学卒)、次男Louis W.(同)、女婿G. T. SladeとE. C. Lindleyなど、J. ヒル存命中からこの鉄道システムで働いた者が多い(*ibid.*, 19–12. 19b–28. Publication, p. 137)。

205) ここに上述、スティーヴンとスミスが買収話にからめて推薦したBlissの名前がでてくる。ヒルは買収の求めを拒否したが、それでもスティーヴンらはBliss招請の件は果たしたらしい。

206) Manuscript, 19–1.

とからして、ヒルとシフとの接触はケネディやスティーヴンの仲介で 80 年代後半に始まり、徐々に深まったのではないかと予想される。シフはやがて、ヒル(グレート・ノーザン)とハリマン(ユニオン・パシフィック)という仇敵二人の各々と昵懇になり、それがかの北部証券会社 Northern Securities Company 結成に向けて重要な意味を持つことになるのである。

**大陸横断の達成** 1890 年 6 月 30 日、グレート・ノーザン鉄道株主への最初の年次報告で、ヒル社長は公式に太平洋岸までの延長方針を述べた。すでにモンタナ州の西までの路線を持つこの鉄道システムは、1893 年までにあと約 800 マイルを建設して太平洋岸のシアトル付近 (Puget Sound 湾) に達する。この路線は、これまでのどの大陸横断鉄道に較べても、短距離、少ない起伏と少ないカーブとで特徴づけられ、したがって最少の建設コストで完成されよう。完成されたあとは、低い営業コストを武器に、太平洋岸からの重量貨物を東に運ぶ最良の鉄道となるはずである<sup>207)</sup>。

建設はモンタナ州を越えてアイダホ州とワシントン州とにかかるが、その際の建設許可は、これまでのような固有名詞付きの州特許状による必要がなかった。アイダホ州の一般法が、外から州境までやってきた鉄道はどれでも一般法のもとで州内に建設することができると定めており、ワシントン州もほぼ同様の法を制定していた。しかしグレート・ノーザン側の事情からいうと、アイダホ州境に近付いている鉄道は、グレート・ノーザン自身ではなくて Manitoba 鉄道のほうである。この Manitoba が延長路線を建設するというのでないかぎり、法律上アイダホとワシントンにまた別会社を設立して事をすすめなければならないかもしれなかった。この条件は当初ヒルを悩ませたが、いくら形式上とはいえ一つの大陸横断鉄道を二つないし三つの会社に分断して経営するという方式に、彼は我慢ができなかった。結局こうした事情から、太平洋岸までの路線建設はこれまでどおり Manitoba 鉄道の名前でおこない、建設完了後、グレート・ノーザンにリースして操業することとされたのである<sup>208)</sup>。

モンタナ州の既設路線から太平洋岸までの 800 マイルというのは、同鉄道の実績からいってそれほど長い距離ではない。しかしこの建設には、ヒルたちがこれまで

---

207) *ibid.*, 19-14.

208) *ibid.*, 19-14~19-15.



体験したことのない種類の困難な課題が伴った。その第1は、モンタナ＝アイダホ両州にまたがる広大険阻なロッキー山脈、同じくワシントン州を縦断するカスケード山脈を、最も合理的に山越えするルートを選定とその建設という課題である。第2は、すでになりにかなり開け独自の経済圏を形成しつつある太平洋岸（あるいはワシントン州）の経済グループとの折衝、また同地域で既に設立されあるいは操業している諸鉄道との提携・接続にかんする問題があった。第3は、土地贈与などの政府援助が一切望めない状況のなかでの建設資金調達の課題である。

第1のルート選定と建設の問題には、Manuscript は相当長いページを費やしてその苦勞のほどを詳述している。1889年に“Pacific Extension”のための主任技師 (Chief Engineer) に任命された E. H. Becker が現地を踏査してまず四つの可能なルートを起案し、その中から最北辺ルートが選ばれるにいたったいきさつと、山越え路線建設の困難が叙述の主要な内容をなすが、本稿では立ち入った紹介を省く。ルート選定については、その苦勞を窺う意味を含めて一つの図を掲げるだけにしておきたい。第8図は、Publication に図示されているものであるが、グレート・ノーザン、ノーザン・パシフィックとシカゴ・ミルウォーキー<sup>209)</sup> という三つの大陸横断鉄道が同じくシカゴを出発しセントポールを経由して太平洋岸に到達するまでの、各々の路線の起伏と距離を示したものである。これは1920年代の路線を図示したのだから(トンネルの存在などを始め)19世紀末段階の状態と違うところもあるが、おおよその見当はこれでつくだろう。一見して最北ルートをとったグレート・ノーザン路線の起伏が最もゆるく、またカーヴが少ないため距離の点でもノーザン・パシフィックより短いことがわかるのである。

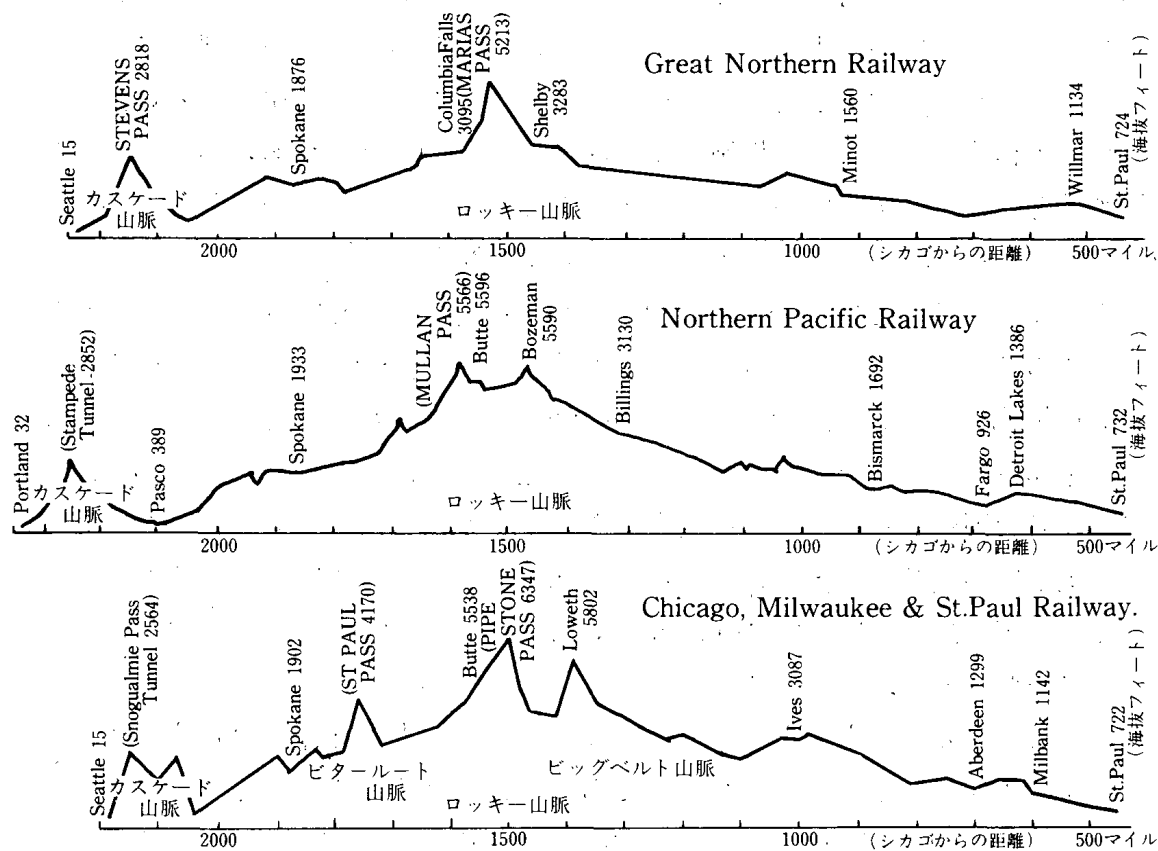
Pacific Extension の建設は1890年8月、モンタナ州中部の Havre 付近から始まり93年1月7日に太平洋岸(ワシントン州 Everett) に到達した。例によってヒルが詳細な情報を常時自分に集めて陣頭指揮に立った。建設のチーフ・コントラクターはこれまで Manitoba の建設を多く手掛けてきた D. C. Shepard が率いる Shepard, Siems and Company。レールは大部分、イリノイ・スチール会社製の68ポンド(山岳地帯は80ポンド)重量のものが用いられた<sup>210)</sup>。建設労働者は当初スエー

---

209) この鉄道が太平洋岸までの建設を完了するのは、もっと後の1909年である。

210) Manuscript が、この時のレール敷設 (track-laying) には科学的な方法が採用されたと述べて以下のような仕方を書いているところを見ると、当時としてはそれが先端的な敷設方法だったのであろう。68ポンド・レールは各30フィートの長さ、そして

第 8 図 大陸横断路線の勾配図 — 3 鉄道と比較



(出所) Publication, p.192.

デン人も多く見られたが、西へ進むにつれイタリア人の比重が圧倒的になった。労働はきつく、とくにロッキー山脈を越える工事では（レールを人力で運び上げるなど）筆舌に尽くし難い困難を味わった。逃げ去る者は後をたたず、また刈り入れシーズンに出稼ぎ農民が一斉に消えるなどで、コントラクターは数千人の労働者を常時

カーヴの内側のレールは 29.6 フィートに揃えられ、後者には前者と識別しやすいように製造時点で端に色が塗られた。工事現場でレールは整然と積み上げられ、工夫はレールの番数とカーヴ用レールのリストにしたがって受け取った。レールの曲がり具合の調整は資材ヤードで集中的に行い、敷設する段になってから手を加える必要がないようにした。ロッキーとカスケードの山越えには "Committee of the American Society of Civil Engineers for a Standard Rail Section" が勧めているのと同じ 80 ポンド・レールを用いた (*ibid.*, 19b-11~12)。

確保することに非常に頭を痛めた<sup>211)</sup>。工事は難所では何日も立ち往生して進まず、  
だがある場所では当時の新記録を達成して伸び、ヒルに叱咤激励されてほぼ予定さ  
れた期間内に太平洋岸に到達したのだった。

第2の問題は、すでに独自に開発されて東部からの路線を待ち受けている太平洋  
岸経済圏の諸地点の、どの経済グループとつながるかということである。太平洋岸  
まで到達する構想は、どの1点への到達を目指すかの選択と並んで、太平洋岸沿い  
に縦に連なる諸都市との接続を最初から予定しなければならなかった。その各々の  
都市はすでに一つないし複数の鉄道を持って東部運輸への主導権を競っていた。ワ  
シントン州だけでも1889年すでに2000マイルのレールが敷かれてあり、その3分  
の1近くがノーザン・パシフィック鉄道とユニオン・パシフィック鉄道の系列下に  
あったという。残る3分の2余をローカルの群小鉄道が入り乱れて操業しており、  
その中の相対的に大きな3グループ (Oregon Improvement Company, Seattle,  
Lake Shore & Eastern Railroad, Fairhaven & Southern) を含めて、各社が資金  
源、身売り先、接続協定の相手などを鵜の目鷹の目で捜していた<sup>212)</sup>。事情は南隣の  
オレゴン、さらに南のカリフォルニア州でも同様だった。そのような経済圏に外か  
ら入っていく大陸横断鉄道の課題は、ヒルの表現によれば「熊手のあたま」Head of  
the Rake を作ることにほかならなかったのである。

ヒルは1890年時点にすでにグレート・ノーザンの西のターミナルをシアトルと決  
めていたが、太平洋岸諸グループの複雑な動きへの配慮と他の大陸横断鉄道との駆  
引きから、ずっと後までその方針を明かさなかった。それを明示したのは路線完成  
後しばらくたった1900年であり、ターミナル駅の完成はさらにその6年後のことと  
なる。シアトルは89年に州に昇格したワシントンの州都と指定され、政治と経済の

---

211) 東部から建設現場に列車で行く男たちには特別の割引料金が提供され、その金もな  
い者は最初の給料からの天引が認められた。大工などの技能を持って一定期間以上働  
いた場合にはリベートを支払うこともあった。軌道敷設労働者の賃金(日給)は1人1.  
75ドルから2.25ドル、チームで調達したときには5ドルという相場であった (*ibid.*,  
19b–10. Publication, p. 81)。

212) Manuscript, 19–31. なお、大陸横断鉄道に自前で鉄道建設するより既存の鉄道を  
利用するほうを選択させたひとつの要因は、これらの州では地元鉄道にくらべてよそ  
者 (“foreign” corporations) が土地・不動産を取得するのに強い制約を強く科してい  
たことだという (*ibid.*, 19–39.)。

両面で旺盛なヴァイタリティを発揮し始めていた。良好な港を持ち、アラスカ（80年代の金鉱発見に沸く）と東洋への交易も増えつつあった。緯度は高いが太平洋からの東風のため気候は温暖で冬にも殆ど積雪をみない。またオレゴン州のポートランドにはすでにノーザン・パシフィックとユニオン・パシフィックが乗入れているのにたいして、シアトルはまだ大陸横断鉄道との直接の接続を持っていなかった。こうした事情と条件がヒルの早い決断をもたらしたのであろう。

シアトルを中点として、熊手のあたりの南側はポートランドまで伸びる。ヒルは考慮のすえに、この南下ラインを、（すでに運輸ルートを確認しつつあるノーザン・パシフィックに対抗して）ユニオン・パシフィックと共同して建設し利用するのが最善との結論にたっした。両社の折衝から生まれた方策は、ユニオン・パシフィックの系列下にある Oregon Short Line, Utah & Northern Railroad とグレート・ノーザンとが共同で Puget Sound & Portland Railroad なる小鉄道を接収（90年末）し、これにシアトルーポートランド間の路線建設をさせようというのだった。この接収の年次からして、構想はグレート・ノーザンがモンタナ州から太平洋岸を目指して建設を開始したのと殆ど同時に立てられたことがわかる。しかし計画を実施する段になると、二つの大鉄道の技師の見解が随所で対立し、そうこうするうちにユニオン・パシフィックが倒産する（93年）事態となって、工事は著しく遅延する。ともあれこうした折衝を通じて、グレート・ノーザンとユニオン・パシフィックとの事業面の関係が始まり徐々に深まるのである。そして後述のノーザン・セキュリティーズ設立の物語りにつながる。

熊手のもう一方、シアトルから北側の造作は、もう少しスムーズに展開した。カナダ領 New Westminster まで北上してそこで Canadian Pacific と接続しようという 160 マイルのルートには、三つの小鉄道の特許状をつなぎ合わせる必要があり、橋の建設そのほか解決すべき諸事項があった。だがそのための手だては 1889 年時点に早くも始まっており、91 年までに買収（＝株式の取得）と必要な建設を終えて東からの幹線の到来を待ちうけることになった。この北側路線の建設・確保にあたって難題となったひとつは、路線そのものと別に Canadian Pacific との友好関係を保ちながらこれを行うことの困難だった。グレート・ノーザン（名目上は New Westminster & Southern なる小鉄道であるが）がカナダ国境を越えて Canadian Pacific のテリトリーに進出するについて、ヒルとしてはかなりの慎重な態度で了解を求め、また了解が得られるまで実行を控える態度で臨んでいる。しかしグレート・ノーザンがいよいよ本気で大陸横断鉄道に変身しようという、そのこと自体が、並行路線

である Canadian Pacific には大きなショックだったようである。両社のトップは一見、友好的態度でこの件にかんする書簡のやりとりをしたが、その一方で Canadian Pacific は、1890 年にこれまで東部（ミネソタ州）でグレート・ノーザンがカナダ鉄道と接続するさいに与えていた優遇運賃の廃止を通告した。また太平洋岸で自らワシントン州の路線を建設する計画を立て始めた。New Westminster & Southern 鉄道が操業を始めたあとも、Canadian Pacific との接続協定はかなり後年まで作られなかった。このような確執をはらみながら北側ルートが確保されていったわけである<sup>213)</sup>。

**スターリング社債** 第3の問題は、建設資金の調達である。これまで政府の大規模な援助なしで大陸横断を計画した鉄道というものはなかった。セントラル・パシフィックとユニオン・パシフィックは土地贈与と現金の援助を、ノーザン・パシフィックとカナディアン・パシフィックは広大な土地贈与を受けてきたのである。グレート・ノーザン鉄道（Manitoba 鉄道）だけはミネソタ州を越えてダコタに入ってから西への建設を、基本的に連邦の土地贈与なしで遂行してきた。だがさらにその先、未開地と山中を横切って 1000 マイルに近く進むのに、どうやって資金を調達するのか。社債を発行するにせよ、土地抵当の保証をもたない社債を誰が買うというのか。建設の資金調達は昔から鉄道会社を最も悩ませてきた問題だったとはいえ、この “Pacific Extension” の資金調達は、グレート・ノーザンのみならず鉄道業界全体が未経験の大問題でもあった。

1890 年当時、Pacific Extension に要する全費用は 2500 万ドルと推定された。ステイーヴンを含む数人の取締役を前に、ヒルは Manitoba の 2500 万ドル社債発行計画を披露した。これを時機をみて毎月 200～300 万ドルずつ発行する。全体の 5 分の 1 をグレート・ノーザン鉄道およびその関係者が購入し、あとは公募とする。当システムの既発行証券の評価から判断して、20 年満期 4 ½% 利付社債で、額面をやや下回る程度の価格で捌けるはずだ。これがヒルの提案であった。

ここで社債発行の主体とされているのは、グレート・ノーザン鉄道ではなくて Manitoba 鉄道のほうである。このことにはヒルにとっての財務の相談役 J. S. ケネディの強い勧めがあった。グレート・ノーザンは証券市場において未だ声価を確立しておらず、隙を狙っている敵も少なくなく、したがって社債が適正な価格で売れ

---

213) *ibid.*, 19—32～19—38.

るかどうかおぼつかない、というのであった。たしかに当時ニューヨーク証券取引所におけるグレート・ノーザン優先株の評判はあまり良い部類に入ってはいなかった。前述のように会社設立をめぐる憶測が払拭されておらず、また証券は取引所の未上場部門 (Unlisted Department) で扱われていたが、この未上場部門そのものが投機色の強い対象 (wild cat) と見られがちだったのである<sup>214)</sup>。

証券市場全体の状況からいうと、1890 年は春の短期の後退をへたあと、顕著な回復をみせた。ヒルやスティーヴンは銀行からの借入れをもとに大量の株式を買い足した。この回復期に株価が割安なのと為替レートが有利なのにひかれて、ロンドン取引所のアメリカ鉄道証券への選好が再び強まった。これをみてスティーヴンはロンドンでの証券発行をヒルに勧めた。スティーヴンの名はロンドンの金融界にもかなりの信望があった。ベアリング一族の一人が以前からニューヨークのケネディ商会のパートナーになっていた縁もあって、このときベアリング商会 (Baring Brothers & Company) が Manitoba 証券に関心を示した。かくして 1890 年 7 月 1 日、次のような内容を持った Manitoba 社債 (Pacific Extension Mortgage Bond) の発行が決まった。発行されるのは 4 % 利付スターリング社債 (gold bond) 600 万ポンド。その 3 分の 1 を即時発行し、残りは建設の進行に伴って発行する。モンタナ州内では建設 1 マイル当たり 6000 ポンド、その先、西の路線は 7000 ドルを越えて社債を発行することはできない (複線については 1 マイル当たり 3000 ポンド)。社債の償還期限は 50 年、1 ドル : 4 シリング 1 ½ ペンスの固定レートで、金をもって支払う<sup>215)</sup>。

この決定にしたがって 1890 年夏に 200 万ポンドがまず発行された。建設の進行に伴い 91 年に 100 万ポンド、さらに 93 年、大陸横断鉄道の完成を見てから残る 300 万ポンドが発行された。

最初の 200 万ポンドを、ベアリング商会が額面の 86% の価格、2 % の手数料ベースで引き受けた。社債の売れ行きは上々だった。かくしてグレート・ノーザンは、この 200 万ポンド発行から、1 ポンド : 平均 4.84 ドルと換算し手数料を差し引いて、805 万 5599 ドルを受け取った。翌 91 年にロンドンの市況はやや悪化してヒルが望んでいた 200 万ポンドの発行にはいたらず、100 万ポンドが、スティーヴンと親交があった Thomas Skinner の手を通じて額面の 81% の値で売りに出されたものの、

---

214) *ibid.*, 19-43~19-44.

215) *ibid.*, 19-45.

半分を少し越えた程度で売れ行きはストップし、ヒルは売れ残り (47 万ポンド余) をアメリカに持ち帰り仲間うちに割り振ってなんとか処分した。この 100 万ポンドの発行から鉄道会社を得たのは 369 万 9146 ドルであった。かくして会社は、1890-91 年の 300 万ポンドの社債発行によって 1213 万 8549 ドルの資金を得たのであった (計算が合わない点は注を参照)<sup>216)</sup>。

このぶんでは残る 300 万ポンドが到底捌けないという現実を踏まえて、急遽 Manitoba 鉄道とグレート・ノーザン鉄道との協定が変更された。93 年 Manitoba は、建設への代価として残る 300 万ドルの社債をグレート・ノーザンに「支払った」<sup>217)</sup>。グレート・ノーザンは以前から持っている他会社証券にそれを加えた基礎の上で 92 年秋、同社株主に向けて 1500 万ドルの 4 % 利付社債 (Collateral Trust gold bond) を発行した。販売価格は額面の 72 ½, かくして手数料を差し引いて 1083 万 4575 ドルを手にいれた<sup>218)</sup>。

以上が Pacific Extension の資金調達として Manuscript に書かれてあることの概要である。結局、当初 2500 万ドルと推定された建設資金のうち、約 1200 万ドルをスターリング債の市場での販売から、1083 万ドルほどをグレート・ノーザン株主への短期の社債販売で得たというわけである。後者の「短期」債務は順調に償還され、その上で 300 万ポンドの社債が改めて市場化されていった (注 218 参照)。そ

---

216) *ibid.*, 19-46~19-48. 計算が合わない理由は Manuscript の記述では結局わからないのであるが、Publication のほうには 369 万 9146 ドルと合計額の 1213 万 8549 ドルの数字だけが書かれていることからして、最初の 200 万ポンド発行からえたとされている 805 万 5599 ドルのほうを何らかの理由をつけて修正 (38 万ドル余を付加) する必要があるのだと思われる。

217) 先に述べたいきさつからいうと Pacific Extension の建設は Manitoba の名目で行っていたはずであるのに、なぜここで Manitoba のほうがグレート・ノーザンに建設費を支払わなければならないのか、その関係は管見のかぎり書かれていないように思う。

218) この社債は 1898 年 9 月までに全額償還された。そこでグレート・ノーザンの手元にある 300 万ポンドのスターリング社債は処分自由の身になったが、同社は 1905 年に 100 万ポンド、1910 年に 200 万ポンド分を市場で売却して合計 1418 万 8931 ドルを得た。したがってこれまでを入れると「600 万ポンドの社債発行はグレート・ノーザンに 2633 万 7480 ドルをもたらしたことになる」と Manuscript には書かれてあるが (*op. cit.*, 19-49), この数値もわずかながら計算が合わない。

の限りでは話はそれほど難しくないが、他の鉄道と異なって大陸横断鉄道をまったく自前で建設するという未経験の課題のなかで立てられた資金計画が、この程度のやりくりで基本的に達成されたというのには、逆にいささか釈然としないものがある。たとえば建設費は当初 2500 万ドルと見積もられたというが、実際そのとおりに達成されたのであろうか。これまで私が見た限りでの諸々の鉄道建設費で当初見積もりどおりに建設された鉄道など皆無に近く、しかもロッキーやカスケード山越えの難工事の記述があるのだから、その点は大いに気になる。太平洋岸に「熊手の頭」を作るための既存鉄道の買収費その他の資金はどこから調達したのか。またグレート・ノーザンはこの大陸横断路線の建設を行ったと同じ期間に、それ以外のところで 277 マイルの新建設を行ったという<sup>219)</sup>。決して太平洋向けの建設だけに全資金を投入したわけではなかったのである。こうした疑問に答えてくれるような資料がおそらく残っていないのであろうが、それにしても大陸横断の英断と難行を詳述する Manuscript の記述のなかに、その種の疑問さえ出されていないのは不満を感じる。

だが一方、鉄道建設にとって伝統的に最大の難問であった資金調達問題がともかくもこの程度の対応で乗り切れたということのほうにも、留意が必要かもしれない。先にも述べたようにグレート・ノーザン鉄道にとってこの時期の大陸横断鉄道の建設とは、実質的に 3 年がかりで 1000 マイルに足りない距離の新建設であった。それはたとえば 1887 年の 1 年だけで 940 マイルを建設した Manitoba 時代の経験に較べて、距離そのものははるかに短い。最初から大陸横断鉄道たることを謳って設立された幾多の鉄道とちがって、ミネソタからダコタへ、ダコタからモンタナへと伸長し、その延長上でおのずから太平洋を目指すことになったグレート・ノーザン鉄道の強みが、ここにおいて大いに発揮されたとも思われる。

また視点を変えて、1890 年代までにアメリカ大鉄道の証券が、市場で上の程度までに力をつけてきた側面にも、ここで注目すべきかもしれない。Manuscript が太平洋路線建設の財務を論じた節を次のような記述で締めくくっているのも、その点の示唆を含んでいるように私には読み取れた。大陸横断鉄道の建設を決断する 1889 年ころまでに、ヒルは強固な金融面の同盟関係を作り終えていた。ニューヨークのあれやこれやの銀行シンジケートに依存する性格を克服し、一方、クーンローブ商会のシフ (Jacob Schiff) との個人的および事業上の交友関係を作りあげ、J. S. ケネ

---

219) *ibid.*, 19c-6.



ディからはいつでも助言や情報を得れる態勢を維持した、そしてスティーヴンは金融界での個人的名声を活かしてグレート・ノーザンの大陸横断への旅立ちに多大の貢献をした、というのである<sup>220)</sup>。80年代末～90年代の大鉄道システムがそれぞれに大金融機関＝投資銀行との連携を作り、鉄道独占体としての実態を作っていく、それがグレート・ノーザン鉄道においてはそのような内容だったわけである。だがこの鉄道の金融機関との系列関係は、そのまま固まって世紀交を迎えるということにはならなかった。

## 12. 大鉄道システム——構造と動態

**大陸横断路線の操業** モンタナ州から西進した建設が太平洋岸の路線とつながってグレート・ノーザン鉄道が大陸横断を達成するのは1983年1月である。だがそれ以前からすでに、路線上の部分操業がおこなわれていた。また1月の完成後すぐ始まったセントポールーシアトル間運輸は貨物輸送だけであって、旅客輸送は雪解けを待って6月に始まった。この6月に東端のTwin Cities、7月に西端のシアトルで、盛大な開通祝賀会がおこなわれた。

グレート・ノーザンがアメリカを代表する大鉄道として名声を高め地歩を固めるのに、大陸横断鉄道という呼称を自らのものとすることは絶大な意味があったであろう。しかしながらそのことを別として、この路線の操業は鉄道経営の内実にどれほど影響したのか、また経営成果に貢献したのであろうか。

これは大陸横断鉄道というものを調べる者が当然に知りたいことのひとつである。たとえばグレート・ノーザンの西進ルートをたどると、ノース・ダコタのMinotで当時の人口はわずかに950人、モンタナに入ってHavreが400人、Columbia Falls 1200人、Kalispellが1800人といった程度、アイダホではただひとつBonners Ferryで600人の集落を形成しているにすぎない<sup>221)</sup>。あとはさながら無人の荒野、草原と山間をひた走ってワシントン州に入り、Spokaneまでくるとようやく都会らしい風景が開け都市機能を利用できるようになる。こんな沿線で積み降ろしする貨物需要や乗り降りする旅客はどれだけあったのか。沿線に比べると太平洋岸はさすがに賑わっているとはいえ、そこから内陸部や東部に汽車で輸送せねば

---

220) *ibid.*, 19–49.

221) *ibid.*, 19c–14.

ならない重要商品がどのくらいあり、それが鉄道の収入にどの程度の割合を占めたのであろうか。大陸を横断する鉄道の誕生が合衆国という国家や国民経済にとって大変に重要な意義を持つことは理解できるとしても、これを個別鉄道の経営レベルで考えるとそう簡単に積極面ばかり指摘できないように思うのである。にもかかわらず、従来の大陸横断鉄道社史は管見のかぎりこの点の立ち入った分析を欠いていた…。

そういう関心と期待をもって Manuscript を読んだのであるが、残念ながらこれだけ大部の草稿でありながら、それにかんしては意外なほど記述が乏しい。たとえばシカゴやセントポールと太平洋岸とを結んで何がどのくらい輸送されたのか、この路線上で貨物収入と旅客収入との割合はどうかといった、当然わかってよさそうな情報が一切、得られないのである。同じ時期で貨物・旅客輸送の内訳をある程度、株主向けに公表した他の鉄道も少なからずあるのだから、まだそんな資料を鉄道が作り残す時代でなかったという解釈で済ますことができない。グレート・ノーザン鉄道じしんの経営・管理上の観点からいっても、路線別、品目別、貨客別などのデータを整える必要はかなり高かったのではないだろうか。

実はこの不備の最大の理由は、後に述べるようにグレート・ノーザンが後々までシステム全体の連結財務をはじめ統一的な経営成果の公表を拒んだところにあったと思われる。それにしても社史を編む段になれば未公開の内部資料があって活用されるにちがいないと期待したわけであるが、現実に残された Manuscript に、立ち入った記述はないのである。その点では、あるいは別の理由を想定することができるかもしれない。それは、Hidy 教授がそうした問題でまとめた 1 章を書くつもりでいたが何らかの事情で果たさなかった可能性である。本稿の最初に紹介した Manuscript の構成を見てもわかるように、Manuscript には 23 章と 25 章が、章の番号だけあって標題、内容ともに欠落している。そして間に置かれた 24 章のテーマが、当時の旅客輸送サービスの問題に充てられていることからして、その前後のいずれかの章で貨物輸送を含む総輸送の 90 年代の展開を扱うつもりだったという想像はかなり根拠がありそうに思われるのである。たとえば 25 章にそれをまとめるべく若干の資料を用意したが、それだけではあまりに不備が大きいのので膨大な日録や伝票のたぐいに分け入り整理したうえで執筆する予定から、その章を書かずにおいたというようなことが、あったのかどうか。かりにあったとしても、Hidy 教授が多少ともそれに手をつけていれば公刊された Publication に生かされたであろうから、それもない以上、所詮、手の打ちようのない想像である。かくしてわれわれは、グレー

ト・ノーザン鉄道の大陸横断運輸の実態についてまことにわずかの記述しか得られない。そのわずかの記述とは以下のようなことである。

1893 年 1 月に貨物輸送業務を開始したものの、西部に運ぶ貨物量は少なく、また降雪、脱線事故その他のアクシデントが頻発して、列車の動きは鈍く、遅れが続いた。セントポールからシアトルまでの所要日数は通常でも 12 日、遅れがでると 25 日などというのさえあった。結局、開設第 1 年の最も大きな輸送といえば、鉄道建設じたいのための資材と労働力の輸送であった。

運賃はその算定基礎も十分に定めぬまま、かなり低く設定された。ヒルは適正な会計の速やかな策定を強く指示したが、しかしそのこととは別に、客寄せのための大幅割引は避けられぬところだった。先行のノーザン・パシフィックがすでに、グレート・ノーザンの参入に備えてシアトルーセントポール間の木材輸送運賃を 1883 年の重量 100 ポンド当たり 93 セントから 89 年 55 セントに割引いていた。これにたいして開業したグレート・ノーザンは、同区間の一般木材運賃を 50 セント、太平洋から積み出す主力木材である樅 (fir) については 40 セントを提示したのである<sup>222)</sup>。

ゼネラル・マネージャーの A. L. Mohler が 93 年 5 月にヒルに宛てて大陸横断輸送の楽観的な展望を述べた、その文面によれば、主要な輸送商品と目されているのは、アイダホの Bonners Ferry からサンフランシスコ向けの鉱石輸送、西部から東部向けの木材、砂利石輸送、東部から西部へは諸貨物とグレート・ノーザン自身が用いる石炭の輸送、などである。カスケード山越えの難題が解決 (1900 年にトンネルが完成する) すれば、もっとハイクラスの商品を含めてあらゆる輸送需要に対応することができるようになるだろう。この時点の Mohler の予想では、太平洋岸向けあるいは太平洋岸からの貨物輸送から生まれる総収入 (gross earnings) は月々 16 万 2000 ドル (1 日 5400 ドル) 程度とされていた<sup>223)</sup>。

---

222) *ibid.*, 19c-14~19c-15.

223) *ibid.*, 19c-20. Mohler の見込み通りにいけば太平洋岸を発着する貨物からの総収入は年 200 万ドル近い水準となる。これがグレート・ノーザン鉄道の全収入にたいしてどれくらいの割合か、比較すべき同年の数値は得られないが、それに一番近い 95 年 6 月 30 日に終わる会計年度の、Manitoba 鉄道の gross earnings の記録が手元にあるので挙げておく (Brooks Adams, *Railways as Public Agents*. 1910. p. 120)。その数値は 1310 万 9939 ドルである。これと上の太平洋岸発着の貨物収入を比較すると、後者は約 15%ということになる。なお Manuscript で第 1 次世界大戦期以降を扱う第 2 部 (vol. II) の記述をみると、その時期になってなおグレート・ノーザン鉄道の主要貨物

ところがまさにこの1893年から、アメリカ経済は2年におよぶ恐慌に突入したのだった。この恐慌の間に全国で70以上の鉄道が破産し、第1級(Class I)に格付けされた鉄道でさえ3分の1が清算に陥ったといわれる。その破産のひとつにノーザン・パシフィック鉄道があった(93年8月15日)。

グレート・ノーザンも輸送量の激減に加えて、預金先の西部銀行の倒産による打撃を蒙った。94年に入っても、春の洪水、夏のストライキ、秋のHinckleyでの大火と、グレート・ノーザンの苦難は続いた。しかし他方、当時の業界紙が、同じ大陸横断鉄道のうちでもノーザン・パシフィックやユニオン・パシフィックに較べてグレート・ノーザンの経営基盤が格段に強いことを析出して大衆に示し、この恐慌でグレート・ノーザンの声価がかえって高まったという効果もあったのである。94年の暮れには恐慌からの回復の兆候が現れ始めた。翌95年6月の年次報告でヒルは、木材輸送とモンタナ州からの鉱石の積み出しに新しい増加が生じていることを指摘した<sup>224)</sup>。

大陸横断の旅客輸送のほうは、前述のごとく1893年6月から始まった。93年はコロンプスのアメリカ大陸発見400年を記念したシカゴ万国博の年で、このイベントはシカゴの都市発達史に画期を与えたのであるが、グレート・ノーザンは一時期、太平洋岸から東に向かう旅客輸送の核にシカゴ万国博を位置付けて大いに宣伝した。この旅客列車が大陸横断に要した時間は72時間。困難な場所では時速20マイル、レッド川峡谷やノース・ダコタのプレーンで30~40マイルで運行し、コロンビア川沿いの1カ所だけ60マイルの猛スピードで走った。同じこの万国博で起死回生を狙うノーザン・パシフィック鉄道は、ポートランドーセントポール間の旅客輸送を70時間に短縮して宣伝に努めた。だがヒルは、この速度は危険が過ぎると判断して、これに追随しなかった。結局、この路線が第1年目に運んだ旅客数は月平均で900人程度にとどまり、しかもその半分は同鉄道建設のための人材輸送だったという<sup>225)</sup>。

運賃についていうと、1890年、つまりグレート・ノーザンがまだ自前の大陸横断

---

は北西部の小麦と小麦粉およびトウモロコシ、家畜、木材など、モンタナ州とメサビ鉱山からの鉱石などである。太平洋岸との運輸では家畜や小麦粉を太平洋岸向けに運んだのがある程度の量に達したようである (Manuscript, vol. II, 1-12, 1-15)。

224) Manuscript, 19c-24~19c-26.

225) *ibid.*, 19c-7. 19c-19. 24-15.

路線を持たず他鉄道への乗り継ぎで運行していた時代の Twin Cities—シアトル間の往復運賃が 80 ドル、また 92 年のシカゴ—シアトル間の往復運賃が 86.2 ドルである。だが競争を反映してすでにこの運賃じしんが同社の採算性に引き合わない水準のものだった。そして 93 年、グレート・ノーザンの参入と恐慌の重圧それにシカゴ万国博の輸送シェア争いが、一挙に運賃戦争の勃発に導いたのだった。当時ノーザン・パシフィックのシアトル—セントポール間の正規の片道 1 等料金は 60 ドル、2 等料金は 35 ドルと表示されていたが、ヒルは 6 月 19 日、1 等 35 ドル、2 等 25 ドルという割安料金を提示した。ノーザン・パシフィックはその 2 日後、各 25 ドル、18 ドルという料金を発表して対抗した。ダンピングがもたらした最低料金は、94 年、太平洋岸からセントポールまで 10 ドル、シカゴまで 18 ドル、ニューヨークまで 25 ドルを記録した。その後 (94 年末) になってようやくユニオン・パシフィック、ノーザン・パシフィック、グレート・ノーザン 3 社の協定が実現する<sup>226)</sup>。

Manuscript はこの期間の大陸横断旅客輸送を述べた最後の箇所で、1890 年代の旅客輸送による収入 (gross revenues) は、1890 年の 218 万 8000 ドルから 1899 年の 375 万 8000 ドルまでほぼ一貫して増大しており、1894 年と 97 年にだけ若干の後退があったと書いている。この数値を先に Mohler が推定した貨物輸送の総収入 (gross earnings) 月 16 万 2000 ドル (年に換算して 194 万ドル余) と並べて——むろん厳密な意味で並べることはできないが——見当をつけてみると、少なくとも 90 年代、グレート・ノーザンの大陸横断路線の輸送は、貨物、旅客のどちらが主力だったということはなかったようである。こころもち旅客輸送のほうが大きな収入をもたらしたという程度だったろうか。Manuscript から読み取れるのは、このくらいである。

「工業社会」への接近——メサビ鉱山路線　1893 年に Pacific Extension が達成されたとき、J. ヒルはこれをもってグレート・ノーザン鉄道建設の任務は完了したと公言した。ヒルのこの言は正しかったというべきか、それとも早すぎたというべきか、たしかにその後の同鉄道の歴史に大規模な自前の新建設というものは見当たらない。建設投資の殆どが支線ないし更新のためのものである。だが他方、その後の 20 年間のグレート・ノーザンの支配領域の拡大は量質ともにめざましいものがあって、ヒルの権勢は劇的に拡大される。

---

226) *ibid.*, 24—15—24—16.

その権勢拡大のひとつとして、これまで本質的に世界の農業国たるアメリカの発展と共にあったグレート・ノーザンの生成史に、工業的アメリカの要因が入り込んでくる端緒をこの項で述べる。それはミネソタ州北東部にひろがる大鉄鉱山——メサビ鉱山地帯への進出である<sup>227)</sup>。

ヒルはかなり早くからスペリオル湖一帯の鉄鉱山の開発に関心を持っていたようである。それを自分の鉄道の将来と関係づけて関心を持ったのかどうかは不明だが、80年代初頭にヒルの個人勘定で Vermilion 鉱山と関連鉄道に若干の投資を始めた。80年代末にはすでに、スティーヴンに宛てた手紙で、「鉄鉱石を扱う適当な手段を整えさえすればスペリオル湖経由の大量の運輸需要が生ずること、それをかなり低運賃でやらなければならないにしても、その量の大きさからいってけっこうの利益になることは、殆ど疑う余地がありません」と書き、すなわち彼らの鉄道にとっての観点を明瞭に表明している。だがこの Vermilion 鉱山にはイリノイ・スチール会社が参入し、ヒルはこれに張り合うことを控えた。

1892年、Merritt 兄弟の Duluth, Missabe & Northern Railroad がメサビ鉱山から鉄鉱石を運送し始めた(注 227 参照)とき、この鉄道は Stonybrook までしか路線を持っておらず、その地点で Duluth & Winnipeg Railroad なる 100 マイルほどの

227) 周知のように 19 世紀の末にアメリカ鉄鋼業がドイツ、イギリスと並ぶ生産力をもった基幹産業として確立したとき、その原料たる鉄鉱石の最大の供給地はスペリオル湖一帯の "iron range" であり、その中でも "Mesabi range" であった。(なお Mesabi は時に Missabe また Mesaba と綴られる。) アメリカでは普通この地方についてだけ鉄鉱山脈 (range) という用語を充てる。19 世紀中にこの一帯には 5 つの鉄鉱山が開発され、1900 年時点でこの 5 山が全米鉄鉱石の 75% を供給した。中でも突出していたのが Mesabi 鉱山で、同じ時期、スペリオル湖鉄鉱石の約半分を供給した。

スペリオル湖 iron range の存在は 19 世紀中頃から知られ、ミシガン上部半島あたりから開発が始まった。ミネソタ州に入った鉱脈では Vermilion 鉱山の開発(1884 年)が先で、最大の Mesabi range の存在も知られてはいたが、開発への着手は最も遅れて 1880 年代の後半である。1890 年、次いで 92 年にも、Duluth の Merritt 兄弟が豊富な鉱脈を掘り当て、鉱山とともに鉱石運搬のための鉄道 Duluth, Missabe & Northern Railroad を開設(1892 年 10 月)した(以上、"The Iron and Steel Industry in the Nineteenth Century" Encyclopedia of American Business History and Biography, Facts On File, 1989, pp. 194-198 による)。これによって Mesabi からの鉄鉱石の積出しは、92 年 4245 トンから 94 年 177 万 8447 トンへと躍進した(Manuscript, 20-4)。

鉄道に接続して Duluth へ、そして Duluth からスペリオル湖上輸送へという手段をとらざるをえなかった。当然 Merritt 兄弟は自前で Duluth まで運ぶ路線の建設を計画した。一方ヒルは、Duluth & Winnipeg の獲得によって鉄鉱石運輸への進出を決意したのだった。92 年 9 月のことである<sup>228)</sup>。

しかしヒルが乗り出すより早く、93 年 1 月までにカナダの利権がこの Duluth & Winnipeg 鉄道への支配を手に入れてしまった。カナダ利権はヒルの思惑とは違って、この鉄道を鉱石輸送ではなく Canadian Pacific の全体的な輸送体系に編入する意図をもって入手したのだった。一方 Merritt 兄弟は、ロックフェラーの資金援助を得て 93 年、Duluth, Missabe & Northern の Duluth までの路線延長をなしとげた。これによって Duluth & Winnipeg は鉄鉱石輸送需要を失い、それに 93 年からの恐慌が追い打ちをかけることになって、94 年 10 月、同鉄道は清算に陥った。やがて Duluth, Superior & Western Railway という名で再建されたが、業務は低迷したままだった。

95 年にヒルは改めてこの鉄道の獲得に乗り出した。(実はこの時点、同鉄道獲得の意図には、鉄鉱石輸送の問題よりむしろレッド川流域からの小麦輸送に従来より短距離路線を得る狙いのほうが大きかった。その狙いはまたノーザン・パシフィックとの競合を強く意識したものだ。この面からの動因も軽視できないのであるが、本項での説明は省く。) 究極の交渉相手は Canadian Pacific の社長 W. C. Van Horne だった。Van Horne とヒルは表面、友好関係にありながらいざとなると交渉は紆余曲折して、買収の協定に達したのはようやく 97 年 4 月のことである。グレート・ノーザンの子会社 Eastern Railway Company of Minnesota が Duluth, Superior & Western および関連 3 社の資産を購入した。所要資金は Eastern Railway の社債発行をもってまかない、社債販売までのつなぎ融資を含めて J. シフと彼のクーレン・ローブ商会がその業務にあたった。Canadian Pacific はの売却と引き換えに、モンタナ州内の運輸にかんするいくつかの特典を得た<sup>229)</sup>。

この取引があった直後、Duluth, Superior & Western の接続鉄道のひとつだった Duluth, Mississippi River & Northern Railroad がグレート・ノーザンに身売りを打診してきた。この鉄道の主要業務は木材輸送であったが、同時に鉱山地帯に 2 万 5000 エーカーに及ぶ土地を所有していた。同鉄道の Eastern Railway による買収は

---

228) Manuscript, 20-3~20-5.

229) *ibid.*, 20-11~20-12.

迅速に行われた。爾来、グレート・ノーザン鉄道は子会社 Eastern Railway を拠点として、さまざまな方法で着々、鉱山利権を加えることになる。1897-99 年の 3 年間にこの子会社は買収、建設などに 1125 万ドルを支出した。同社の資本金は 1897 年に従来の 500 万ドルから 1250 万ドルに、さらに 1900 年 1600 万ドルに増額された<sup>230)</sup>。その後も Eastern Railroad は、鉱山地帯の短線建設とともに鉄鉱石に直接関係しない路線建設を含めて、ミネソタ東北部に運輸網を広げていった。19 世紀末から 20 世紀初頭にかけてのグレート・ノーザンの建設投資のうちでも、この Eastern Railway 関係投資は重要かつ大量のものであった。

一方、ヒルが個人名義で買ってきた鉱山利権は、一括して(若干のグレート・ノーザン所有証券とともに) 1899 年新設された Lake Superior Company, Limited に移された。新会社の資本の大部分をヒルが所有し、彼が利権と証券の受託者の長の座についた<sup>231)</sup>。この会社もまた着々、鉱山と土地を買い増していく。そして 7 年後の 1906 年、所有する鉄鉱山会社株を一括、新設の Great Northern Iron Ore Properties に信託(ここでもヒル一族が実質的な受託者となった)してその使命を終える。

いま対象にしている時期より少し後になるが、1912 年、ヒルはグレート・ノーザンがメサビ地帯に所有する土地を 6 万 5000 エーカーと報告している。これはメサビ鉱山の約 3 分の 1 にあたる面積である<sup>232)</sup>。19 世紀末以降の開発によってメサビ鉱山はアメリカ最大の鉄鉱供給地に躍進するが、グレート・ノーザンの鉱山利権および鉄鉱石の輸送業務はまさにその躍進と一体化して展開されたのであった。第 10 表はメサビ鉱山からの積出量の推移を示す。表では 1898 年から 1902 年までのグレート・ノーザン輸送量の急速な成長ぶりと、1911~14 年の全輸送量に占める同鉄道の比率の高さとが、特に注目される。Manuscript によると、この 1911~14 年の輸送量は、(輸出分を別にして) 合衆国の全鉄鋼産業需要の 3 分の 2 に相当したという<sup>233)</sup>。なお上述の Great Northern Iron Ore Properties から供給される鉄鉱石の大

---

230) *ibid.*, 20-26~20-27.

231) グレート・ノーザン鉄道の特許状では、鉱山利権を自分で持つことが認められていない。ヒルは弁護士と相談の上で、個人勘定で購入してきた鉱山利権をグレート・ノーザン株主に信託 (trust for the stockholders) し、購入実費プラス 5% の利子を受け取った。こうして引き渡した利権の所有会社として Lake Superior を設立したのである (*ibid.*, 20-16.)。

232) *ibid.*, 20-15.

233) *ibid.*, 20-41.



第10表 メサビ鉱山の鉄鉱石積出し、 1898—1916年

	単位、1,000 ロング・トン	
	全 積 出 量	(うち) グレート・ノーザン分
1898	4,614	550
1899	6,614	874
1900	7,810	1,523
1901	9,005	2,321
1902	13,331	4,181
1903	12,894	3,984
1904	12,157	4,170
1905	20,159	5,118
1906	23,821	6,084
1907	27,492	7,440
1908	17,258	3,564
1909	28,178	6,541
1910	29,200	8,437
1911	22,099	9,773
1912	32,045	13,936
1913	34,040	13,061
1914	21,468	10,451
1915	29,757	7,210
1916	42,526	11,091

出所、Manuscript, 20—43.

部分は、協定にしたがってU S スチール会社に引き渡された。

**組織変更** 大陸横断路線の建設をはさんで1890年代前半の時期に、ヒルは新たな組織の改変と運輸効率向上の必要にせまられた。その要因はさまざまである。まず90年以降、公称された「グレート・ノーザン線」とは、Great Northern Railway, Eastern Railway of Minnesota, Montana Central Railway, Willmar & Sioux Falls Railway, Duluth, Watertown & Pacific Railway という5つの鉄道を集めたもので、これにやがて太平洋岸の諸鉄道が組み込まれるが、それらは5鉄道に較べてまだ自立操業の性格を残していた。5鉄道のうちでは前項に挙げた Eastern Railway が特別の存在であって、かなり後まで別格の扱いを受けたようである。こうし

たもろもろの鉄道の集合体に統一的な支配と管理の態勢を作る課題が、ヒルに課せられたわけである。

もっと一般的に言えば、従業員、車両、設備などの規模が 80 年代とは比較にならぬ大きなものになって、ヒルというオールマイティの経営者一人に牽引されたこれまでの経営ではやっていけなくなった意味が、むろんある。前に 10 節 4 項で 80 年代後半の組織改革を見たが、その時代によく先達の大鉄道に似せた組織作りをやったものの実効はなおはなはだ不確かだったわけである。その問題が 90 年代に引き継がれ、いっそうさしせまったものになったことは容易に想像できよう。グレート・ノーザン線の従業員総数は 1891 年 5982 人から大陸横断を達成した 93 年に 7885 人になった。車両では機関車が 1891-96 年に 256 台から 379 台へ、同期間に客車が 224 両から 296 両、貨車は 8299 両から 1 万 1936 両に増えた。もちろん機関車の馬力や貨車の積載容量も大幅アップしているから、運輸能力の増大は上の数字をはるかに上回る。大規模化・大量化と路線延長を反映して、列車事故の件数や犠牲者も増えた。たとえば 1892 年と 93 年とでは、事故による死亡者数が 13 名から 56 名、負傷者数は 72 名から 105 名という激増を示した<sup>234)</sup>。これらが列車運行規則の整備を切実なものにした。

1893 年から 94 年にかけての恐慌も、組織改変への動力として小さくなかったであろう。恐慌に直面したグレート・ノーザン鉄道が意図的におこなった対応策の第 1 がコストの削減であって、その一環として同鉄道は 93 年まで増勢の一途をたどってきた従業員数を、翌年、一挙に約 1600 人減らす荒療治を断行した<sup>235)</sup>。折からユージン・V・デブズ率いるアメリカ鉄道労働組合の組織化や J. S. コクシー率いる失業者のワシントン大行進（コクシー軍）が西部のこの鉄道にも大きな脅威を持ち込んだ。労働問題、労働争議に対応しながら従来より少人数でなおかつ格段に効率的な運輸サービスをもって恐慌を乗り切るという課題が、組織改変を促したことは想像に難くない。

と、このような要因を各所で記述しながら、Manuscript はヒルがこの時代に体系

---

234) *ibid.*, 19c-4~19c-6. 19c-18.

235) もっとも人員削減の 3 分の 2 は建設関係の労働者である。しかし保線掛、事務員、駅員なども軒並み大幅削減された。この結果、従業員に支払われる人件費総額は 93 年の 84 万 7000 ドルから翌 94 年 51 万 8000 ドルまで実に 38% 以上の減額となった (*ibid.*, 19c-24.)。

的な管理の必要を説き組織改変を求めたことをいっているのであるが、ではこの時代に具体的に何が行われたかとも見ても、前出第7表に図示した1887年時点の組織・役職の構成が殆ど維持されているのを始め、はなばなしい内容が見当たらないように思う。年を追って主な変化を拾っていくと、1890年代初頭には、資材購入エージェントに有力マーチャント J. W. Blabon (後に副社長に昇進する) を配した資材検査のため化学者を雇用して、この部門の機能が強化された。水力学 (hydraulic) の専門家も雇用された。営業部門では総管区長の下にあった職長 (Master Mechanic) の呼称が動力車監督 (Superintendent of Motive Power) に変えられて、その所在も工場から本社勤務に移された。これに伴って機関士採用にかんする人事権がかなりの程度、彼の手中に入ったようである。また1890年に E. B. Wakeman という大ベテランが運輸総監督 (Superintendent of Transportation) に任命されて配車を取りしきったとあるが、この部署がこの時、新設されたものかどうかはわからない。ほかにコントローラー部に車両会計掛 (Car Accountant) が設けられて、この分野の記録を専門に担当するようになった。これらに部署の名称が変わらなかったものを含めて、90年代初頭の人事の異動はかなり大きかったようである。総じていって、古参でも実力の伴わない者、過去の功績によってその地位にいただけの者などが、一掃された<sup>236)</sup>。

1893年には、大陸横断ルートの運輸効率を高めるために路線保全技師 (Engineer of Maintenance of Way) が従来の1名から2名に増員され、東部と西部を各々担当することになった。94年には、電信主任が情報伝達にかんする各担当者の任務と責任を68項目にまとめた回状を作って出した。上に挙げた車両会計掛も同様の回状を出している。「幹線軌道使用の道具と資材にかんする標準リスト」のごときも印刷された。この94年に他鉄道で経験を積んだ R. I. Farrington がコントローラーの地位についたが、その後の同部門の拡大はめざましく4年後には5部局 (disbursements, freight receipts, passenger receipts, car accounting, general books) で175人の職員を擁する大部門になった<sup>237)</sup>。次項で述べる財務機構の改変を担うのがこの部門である。

1896年には86年以来、十年ぶりに内規 (by-laws) が書き換えられた。Manuscript によるとその最も重要な改正点は第2、第3副社長を置くとする規定の導入だった

---

236) *ibid.*, 19c-3~19c-4.

237) *ibid.*, 27-13.

という（それ以外の改正点についての説明はない）。また顧問会（Advisory Board）が設けられて社内調整の機能を果たしたとあるが、これは何時からかもメンバーが誰かも書かれていない。ほかに電話が 92 年以降導入され、さらに地方部門と現業部門の長が週 3 回、社長ないし副社長に会って報告と意見調整をすることが制度化された<sup>238)</sup>。

組織変更とは以上のような内容であるが、個別に見るとどこにも画期的といえるほどのものがない。しかし Manuscript は、これらを総合したものの意義はきわめて大きかったと評価している。Manuscript がこれだけ当時の変化の意義を強調するのは、表に現れた組織の変化に重点を置かずむしろヒルの組織にかんする考えの行動のパターンがこの時期に固まり、また行動に実効が伴ったことのほうに視点を向けたからではないかという印象が得られる。規則を確立し組織を明確にし従業員に職務を割り当ててそれを厳格に実行することが、最大の効率と収益を保証し顧客にもサービスができるのだというのが、ヒルの以前からの変わらぬ信念であった。そのことを念じて 80 年代に大幅な組織革新を行ったはずだが、その実施状況はヒルの期待に遠く及ばぬものであった。90 年代に入り大陸横断の大鉄道になってようやく組織が中身を整え、有機的に動き出したというなら、それはたしかに重要な変化といって良いであろう。

だが同時に、グレート・ノーザン鉄道の組織を云々するときには次の点に留意しなければならないと思われる。90 年代に組織はヒルの目から見て、かなり前進したであろうが、それは組織運営がヒルの個人的なリーダーシップや性向を離れて客観的な基準によるようになったことを、必ずしも意味していない。ヒルが幾多の組織変更や人物の更迭を通じて一貫して要求したのは、どんなに地方的なささいな情報もすべて迅速・正確にヒルのもとに集まるしくみの確立であった。規則や職務を明確にするとは、そういう意図を伴った要求であった。仕事量が膨大になってたしかに経営者の数は増やされ、各々ヒルに代わる任務を持たされたわけであるが、彼らは常にヒルの監視下にあってヒルへの普段の報告を義務づけられ、ヒルの不興を言えばたちどころに更迭されるか、権限を取り上げられる立場にいたとみられる。つまりヒルの脳裏には客観化された組織のなかでの分権化といったイメージは一切なく、ひたすら大規模化・複雑化した鉄道システムを統一し集権化することを、効率と収益性と顧客サービスのために追及したのだった。グレート・ノーザン鉄道がヒ

---

238) *ibid.*, 19c-15. 19c-27~19c-28.

ルの個性によって特徴づけられ、ヒルへの信頼を武器にして投資家を誘引した、その性格は、基本的にヒルの引退時 (1912 年) まで続くように思われる。またこれが数多い鉄道経営者の中で彼だけが帝国建設者 (Empire Builder) と呼ばれた、大きな理由でもあったろう。

**システムの財務** 上で考察した内部組織の整備には、実はまだ重要な側面が残っている。1890 年代のグレート・ノーザン鉄道が 5 つの鉄道の寄せ集めとして出発し、さらに太平洋岸の諸鉄道を傘下に加えたものとなって、それらにどう統一的な支配と管理を及ぼすかが課題となったことを述べたが、その課題への取組みの様子が上項には殆ど触れられていないのである。Manuscript はこの点、最初の数年間は 5 鉄道のうちにグレート・ノーザン取締役会に代表を出していないものがあつた、操業面でも運賃率はばらばら、またたとえば技師長 (chief engineer) などが個別に任命され統一されていなかった、「(5 鉄道の) さまざまな機能の集権的な統制は、その後、徐々に進展したにすぎない」と述べるにとどまる<sup>239)</sup>。しかしながら Manuscript の別の章、鉄道の財務を論じている箇所の記述から、この面の進展についてある程度、補うことができそうである。本項は 90 年代のグレート・ノーザンの財務の検討を主題とするが、上の項で見た組織問題への財務的側面からの対応を窺うという課題もここに含まれている。もっとも以下の考察が明らかにするように、財務上の必要に強く規定されて親会社グレート・ノーザンへの集権が画期的に進むのは、90 年代も末から世紀交を越えてその先に及ぶ時代となるのである。

1890 年に発足したグレート・ノーザン鉄道は、Manitoba 鉄道 (St. Paul, Minneapolis & Manitoba) のリース契約にもとづき Manitoba が持っていた関連会社証券も引き継いだ。その結果としての所有状況が第 11 表に示されている。親会社にして兼営持株会社であるグレート・ノーザンは、傘下会社のうち Manitoba 鉄道にたいしてだけその株式を所有せずリース契約を結び、このリース料金が Manitoba 株主への 6% 配当をはじめ利子や税金の支払いに充てられるという関係を作った。全傘下会社は 6 会社と業務を提携したが、営業や財務にかんする報告は別々におこない、システム全体の記録を作成しなかった。その理由を 1895 年にコントローラー部が次

---

239) *ibid.*, 19c-2. この「5 社」というさいには、第 11 表に表示されている 7 社のうちからグレート・ノーザンにリースされた St. Paul, Minneapolis & Manitoba と Minneapolis Union Railway の 2 社をはずしている。

第11表 グレート・ノーザン鉄道および傘下会社の株式と社債

(1890年6月30日)

株 式	発 行 額	グレート・ノーザン による所有	市場化されて いる額
Great Northern Railway Company	\$ 20,000,000		\$ 20,000,000
St. Paul, Minneapolis & Manitoba Ry. Co.	20,000,000	\$ 5,600	19,994,400
Montana Central Ry. Co.	5,000,000	5,000,000	0
Eastern Railway Co. of Minnesota	5,000,000	5,000,000	0
Willmar and Sioux Falls Ry. Co.	1,500,000	1,500,000	0
Duluth, Watertown and Pacific Ry. Co.	730,000	730,000	0
Minneapolis Union Ry. Co.	500,000	500,000	0
計	52,730,000		39,994,000

社 債	満期年	利子率(%)	発 行 済	グレート・ノーザン による所有	市場化されて いる額
Great Northern Railway Company					
St. Paul, Minneapolis & Manitoba Ry. Co.					
First Mortgage	1909	7	\$ 4,280,000	\$ 100	\$ 52,028,900
Second Mortgage	1909	6	8,000,000		
Dakota Extension	1910	6	5,676,000		
Consolidated Gold Mortgage	1933	6	13,344,000		
	1933	4½	13,651,000	750,000	
Montana Extension	1937	4	7,468,000	6,000	6,000,000
St. Paul and Pacific	1892	7	366,000		
Montana Central Ry. Co.	1937	6	6,500,000	500,000	6,000,000
Eastern Railway Co. of Minnesota	1908	5	4,500,000	200,000	4,300,000
Willmar and Sioux Falls Ry. Co.	1938	6	2,625,000	2,650,000	0
Duluth, Watertown and Pacific Ry. Co.	1938	6	1,375,000	1,375,000	0
Minneapolis Union Ry. Co.	1922	6	2,150,000		2,150,000
	1922	5	550,000		550,000
計			\$ 70,485,000	\$ 5,456,100	\$ 65,028,900

出 所、Manuscript. 27-3.

のようなメモランダムによって説明している。「(システム全体の収入の総計やバランスシートを作ることは)果てしないトラブルと運賃への攻撃を生むおそれがある。…各々の会社が別々の報告をおこなうかぎり、配当を制御することも容易になるし、ひいてはそれがグレート・ノーザン鉄道の純所得を制御する手段ともなるのだ。」<sup>240)</sup>

240) *ibid.*, 27-2. 各社の運賃率は一樣でなく、たとえば貨物1トン当たりのマイル運賃

このことにたいする批判も少なくなかったが、ヒルは頑強に連結財務の公表を拒んだ。公表すればもっと批判が高まるかもしれない、というわけであった。彼はロンドンのエージェントにはイギリス人投資家に向けてそれなりの資料提示を認めたが、それもポピュリストが多いアメリカ西部に流さないようにという条件つきだったという<sup>241)</sup>。

だがその一方でヒルは、いつの日かグレート・ノーザンのシステムをひとつの会社として表示できることが望ましいという考えを持ち続けていた。Manuscript はそうしたヒルの願望を述べた箇所で「わが国の先達の州にある会社のようにやっていけるなら」と彼が96年に書いた手紙を引用しているが、その先達州の会社とは東部諸州における企業集中から続々生まれつつあった大企業のイメージであろうか。

さて、グレート・ノーザンが成立した時点に、Manitoba 鉄道は2000万ドルの資本金に対して約6000万ドルの債務をかかえ、ほかにもかなり多額の子会社債務への保証をしていた。新設グレート・ノーザンが2000万ドルの優先株を発行したこの新株発行から得た資金で800万ドルの社債を償還した（前述）ことで、債務比率は大幅に低下した。それでもなお第11表に見るように社債は株式発行額を凌駕し、そのことは傘下会社を加えるといっそう顕著だった。ヒルは90年代を通じて債務比率の低下の課題を強く意識していた。資本金／債務の比率を少なくとも50：50に持っていくことを念じていたという。債務軽減のため実際に取られた主たる対応としては、社債の償還と低利借換え、Manitoba の債務を Consolidated Mortgage Bond にできるだけ集約して債務構造を単純化する、グレート・ノーザンの社債発行を抑えて株式の増資を追及する、などを挙げ得るであろう。1891年 Montana Central が150万ドル5%利付債の発行で6%利付債を借換え、92年 Manitoba が満期になった36万6000ドルを全額償還、同じ92年 Wilmar & Sioux Falls が6%利付債265万ドルの全額を5%利付債に借換え、そして親会社グレート・ノーザンは1890-97年に792万3100ドルの低利（4½%程度）社債を発行して Manitoba 鉄道の7%利付債ほかの借換えに運用した。

こうした一連の操作によって利子負担の軽減が果たされたのは一面の事実であ

---

は Eastern 0.7 セント、Montana Central 0.85 セント、グレート・ノーザン 1.06 セントなどという統計がでている。貨物の密度が低い鉄道ほど料金が高いしくみになっていた。

241) *ibid.*, 29-4.

る。だが同じこの過程で、実は社債の発行総額はかえって増加したのだった。大陸横断路線の建設あり、メサビ鉄鉱山地帯への進出あり、モンタナ州鉄山地帯での建設はなお続行中というわけで、これらの建設はやはり社債の新発行をもってまかなう以外になかった。結局、1890-97年にグレート・ノーザンの全システムは4161万6455ドルの社債を新たに発行した。同じ期間に償還された社債は454万8600ドルに過ぎず、差額3703万1855ドルの純増ということになった<sup>242)</sup>。他方、グレート・ノーザン鉄道（親会社）は1893年に500万ドルの増資（株主向けに額面で提供）で資本金を2500万ドルに増やしたが、システム全体で90年代の株式発行といえこれがあっただけである。こうして資本金／債務の比率は90年代当初の（システム全体で）38：62から、50：50に近づくどころか、かえって30：70へと差が開いてしまったのである<sup>243)</sup>。

とはいえ、大陸横断路線をはじめかなり大規模な建設投資を遂行し、一方93-94年恐慌などの悪条件に見舞われながら、この程度の財務構造の悪化で乗り切ったことは、当時の大鉄道の中でも傑出した成果だったというのがManuscriptの評価である。グレート・ノーザンがそうした成果をあげ得た理由としては、①主要な証券発行が93年の恐慌勃発直前に完了していたという幸運<sup>242)</sup>、②大きな額ではないが、続けられていた土地販売の代金が債務支払いに多少は役立った、③Manitoba鉄道時代からの株主が新発行証券を引き受けて着実に資金を提供したのが大きい、④大幅な人員削減、経費節減などを含めて、恐慌下での経営がきわだって「健全に」維持されたこと、などをManuscriptは指摘している<sup>245)</sup>。

ここまでがほぼ90年代前半の状況である。93-94年恐慌下の危機の乗り切りを策しながら、財務内容を改善するにはシステム内の機構に手をつけなければ駄目ではないかという意見は、取締役会の中に徐々に強まってきた。たとえば債務構造を単純化するとか債務比率を下げる、またそのために株式を発行するといった課題は、

---

242) 差引きすると実際には3706万7855ドルとなりManuscriptの数字と3万6000ドルの誤差があるが、Hidy教授の計算間違いであろうか。

243) 以上の数値はManuscript, 29-5~29-7.による。

244) 大陸横断鉄道建設のためのスターリング社債が1890-93年に捌けた次第については前述した。グレート・ノーザンの500万ドルの増資も、恐慌勃発の直前に完了している。

245) Manuscript, 29-7~29-9.



グレート・ノーザン鉄道と Manitoba 鉄道とが殆ど同額の資本金をもってシステム内に屹立している状況のもとでは非常にやりにくいことが実感されたのである。ついにヒルは、1895-96 年ころに財務構造の改善のための機構改革案を作成した。それによると、グレート・ノーザンの株式を (2500 万ドルから) 5000 万ドルに増資する、株式はすべて優先株で統一する、増資によって得た資金をもって Manitoba の Collateral Trust bonds 1500 万ドルを償還し、かつ "Pacific Coast lines" (太平洋岸諸鉄道の意) の全株式を買い取る。この案にケネディもスティーヴンも賛成したが、ヒルは「96 年の大統領選挙が終わるまで」、さらにその後「注目の運賃裁判 (Smyth v. Ames) の判決が出るまで」といって改革案を実施に移さなかった。Manuscript にはこれだけしか書かれていない<sup>246)</sup>ので、ヒルの言の具体的な意味はよくわからない。

ともあれこうした次第をへて、グレート・ノーザン鉄道は 1898 年から大々的な財務構造の改変を実施し始めた。その最も端的な現れが、第 12 表に見る株式の増発である。1898-99 年中に実に 7400 万ドルの増資がおこなわれて、資本金が 9900 万ドルと一挙に 4 倍増したことがわかる。翌 1900 年の 100 万ドル増資を加えて、グレー

第12表 グレート・ノーザン鉄道の株式発行.

設立(1890年)から1916年まで

取締役会での決定	株主による承認	発行額 (額面) ドル
1889年11月11日	1889年11月11日	20,000,000
1893年 4月15日	1893年10月14日	5,000,000
1898年 7月22日	1898年10月13日	25,000,000
1898年10月19日	1898年10月19日	25,000,000
1898年 4月15日	1899年10月13日	15,000,000
1899年12月27日	1900年10月11日	9,000,000
1900年 4月20日	1900年10月16日	1,000,000
1901年 2月27日	1901年 2月27日	25,000,000
1905年 9月23日	1905年10月12日	25,000,000
1906年12月11日	1907年10月10日	60,000,000
1912年12月 4日	1913年10月 9日	21,000,000
1914年 2月11日	1914年10月 8日	19,000,000

出 所 Manuscript, 27-14.

246) *ibid.*, 29-12.

ト・ノーザンはついに資本金 1 億ドルの巨大会社として新世紀を迎えるのである。

もう少しその内実を見ると、1898 年の最初の 2500 万ドル増資（優先株）は全額、既存株主に額面 1 : 1 で割当てられた。当時グレート・ノーザン株の市価は 125 ドル前後だったから、株主は喜んで割当に応じ、代価を現金、社債ないし Manitoba 鉄道株への所有権（前述）で払い込んだ。会社はそうして得た収入から、1500 万ドルをグレート・ノーザンの 4 % 利付 Collateral Trust bonds の償還に、1000 万ドルを太平洋岸の鉄道 Seattle and Montana Railroad の全株式（額面 1250 万ドルを 80 % で）買取りに充てた。Collateral Trust bonds を償還したことは、この社債の保証のために拘束されていたスターリング社債 300 万ポンドを解放し、以後スターリング社債は市場に放出されて資金調達役を果たす（注 218 を参照）。同年の 2 度目の 2500 万ドルの増資は、全額を Manitoba 株 2000 万ドル分との交換——Manitoba 株を 125 % で評価して——に充てることで、それに必要な株主の 4 分の 3 以上の合意を得た。こうして 99 年夏までに基本的に Manitoba 株はグレート・ノーザン株に置き換えられた。依然、Manitoba がグレート・ノーザンに路線をリースしている法形式は残っていたが、今やグレート・ノーザンが Manitoba の大部分の株式を所有して明確に子会社化したわけである。なおこの増資のさいに取締役会は優先株の配当を今後 7 % に引き上げることを約束し、その約束を踏まえてグレート・ノーザン株主総会は、設立時に予定した普通株の発行権を放棄し、今後すべての増資を優先株で統一することに同意した。

3 度目の株式発行——99 年の 1500 万ドル——では株主にたいして現金での購入を呼びかけた。これによって得られた資金の第 1 の用途は、子会社 Eastern Railway の増資分（1897 年の 750 万ドル）の買い取りであった。前述のようにこの Eastern Railway の増資はまた、グレート・ノーザン・システムの鉄鉱山地帯への進出——同地帯の諸鉄道の買収——の資金源となったわけである<sup>247)</sup>。次いで第 2 の用途は、太平洋岸で Spokane Falls and Northern Railway Company のシステムを構成する鉄道群の全証券の買い取りだった。その株式と社債の額面総額は 923 万 4300 ドルにのぼるが、買収されてグレート・ノーザンの帳簿に転記されたときには 682 万 2854 ドルとなった。

---

247) Eastern Railway のこの増資および 1898 年の 1500 万ドルの社債発行に、Chase National Bank, Kuhn Loeb & Company, Baring Brothers & Company の 3 社がそれぞれに関与したことを書き添えておきたい (*ibid.*, 27-17.)。

4 度目の株式——1900 年の 900 万ドル——も現金で株主に売られ、その収入は Eastern Railway の 3 万 5000 株と Willmar & Sioux Falls の 5 万 5000 株の購入に充てられた。このようにしてグレート・ノーザンは 1901 年までに Eastern Railway の全発行株 (11 万株) を取得してしまった。Willmar & Sioux 場合は、株式と引き換えに親会社から得た現金をもってこの鉄道がさらに少なからぬ鉄道群を買収し、グレート・ノーザン支配の裾野を広げる役割を果たした。

5 度目の株式発行はわずか 100 万ドルと少額であるが、これをもってグレート・ノーザンの資本金がちょうど 1 億ドルに達したという特別の意味があったのだろう。この発行には、もうひとつ特別の意味があった。新世紀を迎えた 4 月、取締役会はこの 100 万ドルの株式をすべて Great Northern Employees Investment Company, Limited (おそらくこの時点で作られたのであろう) を通じて、グレート・ノーザン鉄道の従業員に販売することを決定したのである。従業員は 10 ドルを単位とする金額を、上限の 5000 ドルまで上の Investment Company に分割払込みしていく。払込額が株式の額面額に達するとその都度この投資会社が従業員名義で株式を購入するという方式がとられた。この目的は、会社経営の成り行きに従業員の関心を深めさせること、同時にまた会社の収益の分配に参加する権利を彼らに与えること、と表明された<sup>248)</sup>。

この後の、1901 年の 2500 万ドルという新たな大増資は、次節に見る Chicago, Burlington & Quincy 鉄道株の買収に充てられたという意味で、1890 年代の財務政策とはまた異なる質を持つとも思うので、本項ではここで止めておく。以上の内容から、この 90 年代の一連の株式発行をへて、グレート・ノーザン・システムの財務構造がおそらく根底から変わったこと、そして狭義の財務面にかぎらず親会社グレート・ノーザン鉄道への全面的な統一と集権化が格段に進み整えられたことが、理解できるであろう。ところでこうした経緯をへてグレート・ノーザン鉄道は 1 億ドルの資本金を持つ巨大会社になったわけであるが、この 1 億ドルの株式発行が実質資産にたいして適正なものといえるか、あるいは過大か過小か、といった問題は簡単に論議できそうにない。当時の新聞には新発行を株式の水増しのよう論評し批判したものもあったようである。だが他方、ヒルはもっと以前から、グレート・ノーザン株式の社債にたいする比率が低いことを嘆じ、同社が実質資産にたいする

---

248) 以上、第 1～第 5 回の株式発行の使途にかんする叙述は、*ibid.*, 27-15~27-19 による。

過小資本の状態にあると表現してきた。そして 90 年代の増資は以上に見たように、殆ど建設に対応して発行されてきた社債の償還か、子会社の証券取得に充てられたわけであり、その取得にさいしても殆どが相互の額面価格に近い価格で交換されている。全体的にいて、少なくとも株式の交換による投機利益を狙っての発行のごときはなかったと判断してよいのではないだろうか。

**労使関係の展開——(1)労働協約** 第 9 節と 10 節で、1880 年代のヒルが採った会社内部の組織と労務の態勢について述べた。そして本節では先に、1890 年代のグレート・ノーザン鉄道の組織改変の特徴と意義を見た。この 90 年代に、組織と人事にかんするヒルの考えや行動のパターンは確立したとってよいであろう。彼はこれ以後、決してその時々で随意でなく、厳格に自らが定めた会社の規則によって組織と人事を動かすことを励行した。規則の内容は他鉄道に較べて特別、変わったものではなかったけれども、規則違反への罰則の適用の厳格さ・迅速性においてグレート・ノーザンはきわだっていた。90 年代にも小刻みに新しい規則が付加されていったが、そうした規則の案文を作るのを部下にまかせても、最終的には必ずヒルが目を通して自分の意に添うことを確認してから承認した。つまり管理は一見、ヒルの個性や恣意によるものから会社組織と規則に基づくものへ移ったように見えながら、その実はヒルの意志が会社規則に体现されたに過ぎぬ性格を濃く伴っていたのだ。この時期以来、「もうれつ社長」(exacting and hard master)、「びしびし経営者」(austere manager)、「強情君主」(difficult overlord) など、外部と彼の部下との双方からヒルに与えられた呼称が定着していった<sup>249)</sup>。こうした呼称が、たとえ従業員が用いた場合でさえ、必ずしも悪意や反感からばかり出たのでなかったことに留意しなければならないが。

この 90 年代はまた、就業規則を従業員にいかにして遵守させるかという課題と絡み合いながら、グレート・ノーザン鉄道が初めて労働組合と全面的に対峙し、協議することになった時代である。本項と次項で、この点に絞ってやや立ち入った紹介を行うことにしたい。

90 年代以前にも労働組合との接触がまったくなかったわけではない。前述 (9 節 3 項) したように機関士と経営側との協議だけが会社内で先行したことを反映して、1883 年、85 年の 2 度にわたって機関士・かま焚きの団体と会社との協約が結ばれた

---

249) *ibid.*, 26-3~26-4.

記録が残っている。だがそれ以外の職種との協定は一切なかったようである。1890年代、グレート・ノーザン・システムができた時点から、一方にゼネラル・マネージャー Mohlar 以下の経営陣、もう一方に機関士・かま焚きおよび乗務員（車掌、制動手、その他）操車掛の諸団体代表からなる委員会をおいて、公式の協議が始まった。90年8月30日、この委員会は賃金、労働時間、先任権とその他「諸権利」にかんする請願 (petition) を経営者に提出した。これをめぐる協議の末に、ゼネラル・マネージャーの署名をもって職種別に協約 (agreement) が作られていったようである。しかし Hidy 教授以下の社史編纂チームは、機関士団体とのものを除いて協約の現物を見つけることができなかったという。

機関士にかんする労働協約は同年の11月1日に結ばれている。それによると、①機関士の等級づけ (first class engineer, newly appointed man, switch engineer, transfer engineer の4級) は従来どおりとする、②1日の標準勤務時間＝走行距離は、前2級の機関士は10時間＝100マイル以下（従来12時間＝100マイル以下）とし、後2級の機関士は従来どおり12時間＝100マイル以下とするが、後者については10時間を越えた時から超過勤務手当を支給する、なお後2級の機関士は月2100マイル以上、走ることを義務づける。③日給は従来どおり3.9ドル (first class, transfer) と3.0ドル (newly appointed, switch) であるが超過勤務手当をそれぞれ若干、引き上げる。④先任権 (seniority) については、1885年協約に「機関士各員の権利は鉄道の操業に参加した年功に基づいて適用される。」とあった規定を踏襲しながら、そこに昇進、異動、降格などへの先任権の適用を具体的に書き加えた。また最古参の機関士は運転の順や機関車にかんする選択権を与えられた。貨物車の機関士は各々の営業区で「先入先出」 (first-in, first-out) 原則を守ることとされ、これによって「待機要員」 (surplus) を最小限に押さえることの合意がなされた。⑤85年、90年協約ともに、本人が不当と感ずる理由で減首された機関士は職長 (Master Mechanic) と調停委員会 (Committee of Adjustment) に申し出て意見を陳述することができる。その結果、本人の申し立てが正当と認められれば現職に復帰できるが、認められなかった場合、85年協約ではさらにゼネラル・マネージャーに上告できる規定があったのを、90年協約は廃止している。

その後1893年に、大陸横断路線が完成しかつ操業が格段に複雑になった状況の中で、機関士の委員会は協約の部分変更を求めた。要求は、報酬にかんする面では、機関士の従来4等級制を止めて機関車の種類で機関士を格付けする、日給3.9ドルを4.5ドルまで上げる、また、走行マイル当たりの報酬率の引き上げは求めない

かわりに二つの区間でもっと長距離の運行をさせてほしい、運転時間が(10 時間でなしに) 8 時間を越えた時点から超勤手当を適用してほしい、といった内容を含んでいた。この要求は一部を除き、鉄道の収益性がそこまで高くないことを理由に経営側から拒否された。一方、先任権にかんする面で、委員会は、「一人の男を機関士に昇格させる場合に少なくとも一人の機関士を雇用する」(つまり先任者を減首しない) 保証を求めた。経営側はこの要求そのものは拒否したが、かわりに、操車場機関士 (yard engineer) には従来のような資格検定を止めて先任権だけによって仕事を与える、機関士一般については今後、機関車運転にかんする適切な —— 実際に 60 日以上機関車を運転させ先任者より優秀な走行ぶりを実証させる —— 審査に合格した者だけを新たに機関士として認定する、というかたちで先任者の優先権を認めた<sup>250)</sup>。

先に書いたように、1890 年 8 月に結成され経営側との交渉に臨んだ労働者委員会は、機関士、かま焚き、車掌、制動手、操車掛など各団体の代表者からなっていたが、その年の交渉と協約の内容が今日、正確にわかるのは以上の機関士にかんするものだけである。機関士についてだけ明文が得られたのはむろん偶然でなく、経営側と機関士との協議が 80 年代からすでに形を整えつつあった実績に基づいているであろう。各職種のうち、かま焚きについては、1894 年時点まで機関士への修行段階の職という位置付けにとどまっており、独自の協約は結ばれなかったようである。機関士の先任権にかんする規定の中に、かま焚きの序列順の昇進が当然、含意されていたと Manuscript は書いている。

機関士以外の乗務員などが経営陣と始めて正式の交渉を持ったのが 1890 年であることははっきりしているが、どんな要求でどのような合意に達したかはわからない。しかし 1892 年に締結された二つの協約 —— ひとつは車掌およびその他乗務員、もうひとつは操車掛にかんする —— があって、そこから 90 年時点の協議の内容を一部、窺うことができるようである。それによると、経営側は車掌の乗務にかんする選択に先任権を認めたが、昇進についてはそれを認めなかった。区間の変更などにともなう住居移転のさいに家族や家具の運賃を無料にしてくれという車掌の要求は、基本的に容れられたようである。

1892 年協約の賃金と労働時間にかんする条項は、非常に長文でかつ複雑なものである。乗務員の賃金は全体として月決め給料と乗車距離に応じた手当の組み合わせ

---

250) *ibid.*, 26-11~26-13.

で作られたが、それも旅客列車の車掌、荷扱い、制動手、貨物列車の乗務員別に異なり、また労働時間、超過勤務手当、何らかの理由で列車が停止したまま時間が経過する場合の保障にわたるまで、詳細が 92 年協約に記入された。同協約にいたる労使協議で賃金問題と並んで焦点になったのは、乗務員や待機要員の採用、配置にさいして労働側の意見を容れてきた従来の慣行をどうするかということだった。結局、協定文は「運行の安全性、柔軟性、迅速性に必要な人員以上の配置はおこなわない。待機要員の数は監督 (Superintendent) によって決められるものとする」という簡単な表現におさまったが、これが実質的にどの程度いわゆる経営権の強化を反映しているのかは、即断できないであろう。苦情申し立てにかんする規定は先に見た機関士の場合と殆ど同じである<sup>251)</sup>。

操車掛の団体も労使協議の委員会に代表を出したが、協約の内容は貧弱なものである。経営陣は構内主任 (Yardmaster) を管理職に属するものとして交渉相手から排除 (1925 年まで) した。構内職長 (Yard foreman) と助手 (helper) が交渉対象になったわけであるが、そこでの協定内容は、時間給で 10 時間の標準労働、夜間労働の割増給、などであった。固定給 (日給)、地域給などの要求は退けられた。

上に述べた以外の職種の労働者については、90 年代初頭に団体交渉や協約締結のごとき行動がとられていない。中でも注目されるのが鉄道工場の機械工 (machinist) 団体との関係であって、ゼネラル・マネージャーはこの代表との協議を、1892 年、93 年と拒否し続けている。「不満があるなら他に仕事を見つけるがいい。私は引きとめはしない。」と Mohler は言明した。機械工の集団が鉄道会社内で独特の質と強さを持っていて 80 年代にヒルたちを悩ませてきたことを前述 (第 9 節 3 項) したが、労働市場の条件からその力関係が変化したということであろうか。

90 年代初頭の労使関係の経緯のうちでもとりわけ重要な点として、この鉄道の経営陣が否応なく鉄道労働者の全国組合との接触を開始したことを挙げなければならない。もっとも上に述べた諸協約のうち、グレート・ノーザン従業員以外の者が労働者を代表して署名しているのは 1 例に過ぎず、経営側代表もそのことが意味する重大性を認識していたかどうかは、疑わしい。その 1 例とは 1893 年の乗務員協約であって、署名した労働者代表は、全国組合地方支部委員でもあったグレート・ノーザン従業員のほかに、「鉄道車掌協会最高責任者」(Grand Chief Conductor of the Order of Railway Conductors) と「鉄道乗務員友愛会会長」(Grand Master of the

---

251) *ibid.*, 26-14~24-16.

Brotherhood of Railroad Trainmen) なる肩書を持つ者であった。おそらく労使双方はにこやかに協約に署名したのであろうが、それから1年を経ずして、グレート・ノーザン鉄道内部の労使対立は全国的な階級闘争の一環としての性格を鮮明にすることになる<sup>252)</sup>。

労使関係の展開——(2) American Railway Union との対決 1893-94 年恐慌にたいしてヒルがとった防衛策は、なんといっても徹底的なコスト削減の断行を第1の特徴とするが、その中でも人員の削減と給与水準の引き下げに最重点が置かれた。恐慌勃発から間もない93年7月、ヒルは一般労働者の日給の10セント切り下げ、各管区職長の月給の切り下げを命じ、翌8月、全俸給職員の給与の15~30%切り下げを指令した。同時にスチール・レールへの置換作業を除くすべての特別作業を停止して作業班を解体した。

しかしすでに労働協約を締結した職種にある従業員の人員整理と賃下げは容易でなかった。協議が長引き、その間、断続的な小ストライキもあって、ヒルはしばしば癪癢を起こした。93年12月にゼネラル・マネージャーが C. W. Case へと交替して折衝を続け、94年3月になってようやく機関士組合の代表が賃下げ(日給を25セント下げて4ドルへ等)協定に署名した。将来グレート・ノーザンが1マイル当たり年4500ドルの粗収益をあげたら再び93年4月協定に水準に戻すという約束付きの協定であったが、賃下げのみならず、これの交渉時に要求した就業規則変更(超過勤務にかんする)が拒絶されたことも加わって、機関士たちの不満は大きかった。一方、車掌など乗務員との協定は機関士よりさらに遅れて94年4月に合意に達した。ここでも組合代表は最終的に賃下げ案を呑んだが、92年協約の対象から外されていた Montana Central 鉄道 Butte 操車場の転轍手を協約に加える要求などを、引き換えにかちとった。しかしこの間に Montana Central で起きたストライキの参加者を誅首するなという要求は拒否された。Butte 操車場の労働者の一部は、彼らの全

---

252) *ibid.*, 24-16~24-17. なお、以上に述べてきた労働協約の締結の話は、基本的にはグレート・ノーザン鉄道のものであって、システムを構成する全鉄道会社に直ちにすべて及んだわけでない。傘下会社のうちでも特に Eastern Railway の労使関係は上とは異なる独自の内容を持っていたようである。おおまかにいえば年とともに漸次、協約がシステム全体の労使関係に適用されることになるのだろうが、Manuscript の記述ではその過程があまりよくわからない。



国組合に支援を求めた<sup>253)</sup>。この次第については、すぐ後にもう一度、述べる。

機関士組合、乗務員組合と経営側との交渉が煮詰まり、しかし鉄道労働者の全職種に首きり・賃下げの恐れと不満が充満していた 1894 年初頭ころから、新組織たる全米鉄道組合 (American Railway Union, ARU) とその指導者ユージン・デブズ (Eugene V. Debs) の名が、グレート・ノーザン労働運動史に登場してくる。

かま炊き労働者の友愛会の最高指導者として鉄道労働者のうちに深い信頼をもって知られてきたデブズは、友愛会の性格と運動に限界を感じて 92 年その地位を辞し、93 年 7 月、イリノイ州のプルマン車両会社を拠点にアメリカで最も先駆的な産業別労働組合 ARU を結成した。この ARU の、最初の大運動でありひいては ARU 躍進の発端になったのが、グレート・ノーザン鉄道におけるストライキだったといわれる。たとえば J. Brecher の著書 "Strike!" は、そのあたりを次のように記述している<sup>254)</sup>。

ARU が巻きこまれた最初の大事件は、ジェームズ・J・ヒルに統率されているグレート・ノーザンでの大ストライキであった。グレート・ノーザン鉄道は、1 年に 3 度賃金を切り下げていた。鉄道友愛会の役員は、3 度とも労働者がその切り下げをのむよう勧めてきた。愛想をつかした多数の労働者は、ARU に加入した。……(彼らは) 3 度目の賃金切り下げのあとストライキを宣言した。ストライキは、ARU の組合員だけでなく、他の多くの労働者にも支持され、そこには鉄道友愛会の一般労働者も含まれていた。友愛会の役員たちは、会社が列車を動かすためにスト破りを募集するのを手伝ったが、このストライキで、あえて妨害するまでもなく、その路線の全貨物輸送は止まった。2 週間も経たぬうちに、会社は、仲裁裁定の受諾を余儀なくされた。それは、事実上、完全な労働者の勝利であった。…不満の増大と一連の敗北のさなかにあって、この勝利は各地の労働者に連帯の可能性と力を劇的に示威するものであった。労働者は ARU に殺到した。

94 年のグレート・ノーザン・ストライキが ARU が取り組んだ最初の大事件であり躍進の端緒だったという叙述は、アメリカ労働運動史にかんする著作に一樣に与えられていて、異論の余地がない。この闘争によって ARU 組合員数は友愛会員の総

---

253) *ibid.*, 26–19.

254) Jeremy Brecher "Strike!" 1972. 戸塚秀男・桜井弘子共訳『ストライキ』(晶文社, 1980 年) 102 頁。

数を上回りかつ全 AFL 組合員より 2 万 5000 人少ないだけの 15 万人となり、団結力、影響力からいってもきわだった存在となった。この力をもって ARU は同じ 94 年（6 月末）に、労働運動史でもとくに有名なプルマン大闘争に突入するのである。

さて、労働運動史の著述に見られるグレート・ノーザン・ストライキの位置付けは以上のものであるが、これを Manuscript はグレート・ノーザン鉄道史にそくしてやや違う角度から、またやや異なる評価を含意しつつ描いているように見える。その概要は以下のごとくである<sup>255)</sup>。

乗務員組合が 94 年 4 月に賃下げにかんして経営側の提案を呑んだことを上に述べた。まさにこの 4 月（13 日）、Butte 操車場の ARU 支部（グレート・ノーザンと Montana Central の 2 鉄道）からストライキが始まった。ヒルはヨーロッパ金策旅行から帰ってまだ 3 日しかたっていなかったが、ただちにストライキに対処すべく陣頭に立った。ヒルの女婿 Samuel Hill の後年の述懐によれば、ヒルは自分とこれまで長年、一緒に同じ鉄道で働き信頼しあってきた男たちがストに参加しているのを知って、大いに悲しみかつ怒ったという。ARU はストが自らの指導下にあると称しているが、実のところグレート・ノーザンに ARU 組合員が何人くらいいるのか、彼らがグレート・ノーザン労働者を代表する実質を持っているのか、経営陣には誰も知る者がなかった。当初の状況では、経営陣のみならず労働者じしん、友愛会と入り交じりながら勢力を強めつつある組織の実態を正確に計り得なかったともいえる。そのなかでヒルは、ARU 組合員は相対的に少数にすぎない、多数派を占める友愛会会員は賃下げへの不満はあるにせよ ARU などという「外部組合」が介入し仲間を奪うことには断固たる抵抗をするに違いない、という情勢判断に立った。この判断も作用したのであろう、ヒルは、当時、鉄道ストライキにたいする常道になっていたスト破り集団の採用と起用という手段を——Samuel Hill は自分の担当する路線でその手段を採ったが——敢えて否定し、むしろ友愛会が労働者を統括する力に頼ろうとした。たしかに友愛会の幹部たちはヒルが予想したとおり ARU による領分侵略に苛立っており、スト指導者には何の権限もない、ストは非難さるべきである、仕事を放棄した者は組織を飛び出した者ばかりだ、といった言明を繰り返した。またスト参加者に職場に戻るよう、懸命に説得した。

ストライキ発生から 4 日後に St. Cloud の工場労働者が仕事に復帰し、また主に東部管区の機関士や車掌の間に、会社と友愛会幹部が妨害を排除してくれるなら列

---

255) Manuscript, 26-17~26-30 による。

車を走らせてもよいという雰囲気が高まってきた。またグレート・ノーザン鉄道の要請にしたがって、ミネソタ、ノース・ダコタ両州の裁判所が妨害排除の命令をだし、保安官が命令執行のために路線沿いに配備された。4月20日、1週間ぶりに旅客列車がミネソタから Minot まで運行を開始した。だがストライキがそのまま収束に向かうほど事態は容易くなかった。とりわけ西部の路線上では Montana Central の労働条件がグレート・ノーザン・システム鉄道の中で最も悪かったことと、Butte での ARU 組織化がユニオン・パシフィック、ノーザン・パシフィック両鉄道の労働者をまきこんで進展したことから、はげしい闘争が持続していた。ヒルは Butte 市長の要請にたいして今後 Montana Central 労働者の賃金を傘下の他鉄道なみに揃えるなどと答えている。次いで4月23日、ヒルはミネソタ州知事が一刻も早いストライキ収束を求めたのに答えて、仲裁に応ずる用意があることを伝えた。注目されるのは、その中で彼が「西部で1年以上に及んでいる労働者組織間の主導権争いを止めさせる」必要を認め、労働者が ARU を選ぼうと友愛会を選ぼうと、会社としてはどちらも交渉相手とすると言明したことである。会社と友愛会幹部との一致した努力にもかかわらず、とくに西部路線で ARU がもはや排除や無視のできない存在になったことを示すといえよう。

こうして事態は、ヒルとデブズ二人の対峙の様相を強めてきた。当初のヒルの頭にデブズとの会見など浮かびようがなかったはずだが、この時点で彼は、グレート・ノーザン従業員の代表でなく個人としてのデブズになら会うといい始めた。一方この間セントポール市長 Nelson はじめ政財界の要人がストライキ収束のためにヒル、デブズの両者と接触したが、そのさい彼らはデブズの並外れた高潔、実直、誠実の人柄に強い印象を持ったといわれている。Manuscript では、この時ヒルがデブズに会っていたらストはもっと早く終わっていたかもしれない、といった仮定を2度の機会にかんして記している。

4月25日、ヒルは対処を求めたデブズに返書を送り、そこで「貴下の書いておられるごとき彼ら（スト参加者）の状態は、わが社の記録する事実とはきわめて異なるものであります」と述べるとともに、時間節約のため早急に ARU 委員会と会見したい旨の提案をおこなった。同日、46人の代表がグレート・ノーザン本社を訪れた。友愛会幹部たちはこれに抗議して、デブズらがいかなる意味でもグレート・ノーザンの従業員を代表していないと申し立てたが、ヒルは意に介さず彼らとの会談に臨んだ。

ヒルはそこで三つの提案をおこなった。①グレート・ノーザンの全従業員を即刻、

仕事に復帰させる、②賃金については従業員が選んだ代表と会社との間で話し合う、③その他、早急に解決できない問題については、鉄道外の人間 3 人からなる仲裁委員会をつくりその裁定に従うこととする。デブズらはそれを一旦、拒否したが、ヒルは拒否の理由を含む明快な回答を求めて会談は終わった。回答を待つ一方でヒルは、西へ向けての貨物列車運行を強行し、ミネソタ州 3 カウンティの警察に妨害排除を要請した。ARU はセントポール、ミネアポリスでのストライキをもってこれに応えた。4 月 28 日、ヒルはクリーブランド大統領に手紙を書き、暴徒によって市民生活へのサービスや郵便の輸送が妨害されている以上、いまこそ軍隊による連邦の権威の示威がなければならぬと、激烈な調子で訴えた。が、しかし、大統領および州知事レベルから（ノース・ダコタ州を除き）何の命令も発せられなかった。

と、このように書いてきて、Manuscript は、それにすぐ「事態は今や急速にストライキの収束に向けて動いた。」と続けている。いささか唐突の感を免れないのであるが、Manuscript の記述によれば、デブズたちは、グレート・ノーザンの東部管区で鉄道工場が操業しており、旅客車も平常運転に復し、貨物車も運転再開に向かっていて状況を配慮したのだという。4 月 28 日、太平洋岸に近い Cascade Division でも従業員が運転再開に向けて準備中との報が流れた。翌日、ミネアポリスの実業家グループが、同市の著名な実業家 5 名からなる仲裁の委員会を作ること——その他、4 日前にヒルが提案したのと同様の内容を含めて——労使双方に提案したとき、ヒルもデブズもこれを受け入れた。

5 月 1 日、グレート・ノーザン本社 27 号室に経営幹部と 21 名の ARU 代表者が集まって、仲裁委員会の勧告を聞いた。それを聞いた上でデブズらが職場復帰の条件などを含むメモランダムを作成し、その若干にヒルが修正を申し入れ、労働側がそれに合意し、最後にデブズ、ヒル、Samuel Hill 3 者の署名を得て和解が成立した。引き続き和解を祝う宴を張ろうという会社の申し出をデブズは断った。ヒルはデブズにたいして、君のストライキ指導ぶりは見事だったと誉めたという。

以上の経過と結果を、ARU は大勝利と受け止めた。賃金要求の 97% をかちとり、賃金額でいうと 1894 年 4 月 13 日時点に会社が画策したよりも月額で 14 万 6000 ドル多く支払わせることになったと、彼らは算出した。それよりなにより、新生の ARU がこの闘争によって飛躍的に組織を強化し全国にその名を知られる存在になったことが、最大の成果だった。グレート・ノーザン鉄道ストライキが ARU の勝利に帰したとする労働運動史上の評価は、何よりもこの事実に基づいているだろう。

だが他方、当時グレート・ノーザンの経営陣もまた、このようなストの収束の仕

方を基本的に会社側の勝利として総括した。和解案そのものが、ヒルの提案に沿ったものだった。ヒルはその点を含めて、両者の和解では会社側要求の4分の3が容れられたと後に報告している。賃金についていえば、和解された額は1893年8月に支払った額より4¼%少なく、それなりにコスト切り下げの方針を貫くことができた。傘下会社の賃金や労働条件を親会社なみに揃える点については、会社は原則的にそれに合意したのであるが、実施段階で各所で遅延し、20世紀にまでずれ込む例さえあった。またストライキが激しかったわりに会社財産の損傷を最小限に食い止めた。

Manuscriptの紹介にはほぼ徹している本稿でこうした双方の評価をさらに吟味する余裕はないのであるが、公平な目で見て、会社側が成果や勝利を口にしたのはかなり虚勢を伴ったことだといわざるをえないであろう。恐慌乗り切りのためにヒルらが意図した人員整理や賃下げの規模は、とても4%台の節約でほぼ満足できるような水準のものでなかったはずである。社長以下の管理職と組合に組織されていない職種での大幅なコスト減らしが断行されたのと比較しても、その感が強い。そして何よりも、この事件を通じてグレート・ノーザン鉄道内部で列車乗務関係（機関士、車掌ほか）の組合員が友愛会よりもARUに信頼を置くようになったことが、会社にとって痛恨事だった。このことと、「グレート・ノーザンの事業領域の経済状態が思わしくないことが相俟って、（労使関係の）不安定性は少なくとも1897年まで続いた」<sup>256)</sup>と、Manuscriptも記している。ストライキ期間中の経営側の対応ではヒルの剛直な性格と情勢変化への素早い適応が目立ち、それがストの収束に役立ったという意味では、経営側は受け身一方だったわけではない。しかし事態が一段落すると経営陣のARU嫌いは再び公然たるものとなった。なんとか友愛会の優位を取り戻させようとし、また機会あるごとにARU組合員を誅首することを続けた。

スト収束の署名から6週間後に、グレート・ノーザン鉄道は営業部 (Operating Department) の中に雇用局 (Employment Bureau) を設置した。その目的は全熟練労働者の記録を作成し保持するところにあると説明された。「熟練労働者」の範疇には、事務, "journeymen" (この場合、機関士・かま炊きと思われる), 工場労働者, 駅員, 車掌等が含まれていた<sup>257)</sup>。このことが、グレート・ノーザンの1890年代の経

---

256) *ibid.*, 26–29.

257) それ以外の不熟練労働者にかんする名簿は1938年まで作成されなかった (*ibid.*, 26–30.)。

営集権化を、労務管理の面でも推し進める最初のステップになったと Manuscript は書いている。

### 13. 大鉄道システム間の攻防 —— 19 世紀末

#### ノーザン・パシフィック鉄道

(1) ロンドン協定 1893 年 8 月、すなわち 93 年恐慌の勃発から殆ど間をおかずに、ノーザン・パシフィック鉄道は何度目かの破産におちいった。(何度目かのというのは、それ以前の破産の認定が人によって同一でないからである。) 8 月 15 日の破産宣告に続き、E. D. Adams を長とする社債所有者の再建委員会が設けられた。委員会の活動を主導したのは同鉄道社債 650 万ドルを持つドイツ人投資家グループであって、その中心にドイツ銀行 (Deutsche Bank) がいた。さらに、80 年代以降、同鉄道の資金調達に関与を深めていたモルガン商会 (J. P. Morgan & Company) がこの再建に強力な発言力を行使することになる。ヒルとグレート・ノーザン鉄道がモルガンと接触しやがてヒル＝モルガン帝国などといわれる関係を築く端緒がここに与えられるのである。ただし両者の接近は、後に述べるように、波乱なしに深まるというわけにいかなかった。

93 年末、ドイツ人投資家グループはノーザン・パシフィックの経営の実態を調べる調査団を合衆国に送った。その調査から 1 年近くたった 94 年 10 月のことであるが、ドイツ銀行の G. Siemens がロンドンにスティーヴンを訪問した。スティーヴンがただちにその模様をヒルに知らせた電文によれば、「Siemens 氏の構想は、ノーザン・パシフィックを実質的に整理し、グレート・ノーザンにこれを吸収させて、セントポールー太平洋岸の全運輸業務を支配せしむることにあり」というのであった<sup>258)</sup>。

ドイツ人調査団の見解では、ノーザン・パシフィックの事業領域は「適切かつ堅実な経営さえ行われれば良き収益をもたらすはず」のところであるのに、同鉄道の経営陣がかかる経営能力を欠いている。本社をセントポールからニューヨークに移したこと、無計画な拡張政策で不採算路線を多数かかえこんだこと、なかでも Manitoba における路線は「弁解の余地なき大失策」で即刻、売却せねばならないもので

---

258) Manuscript, 21-7.

あること、最大の赤字はシカゴ乗入れへの拙劣な取組みにかんして生じていること<sup>259)</sup>、などが指摘され非難された。

ヒルはドイツ人調査団のこの見解に、全面的に同意した。その上でのことであるが、ノーザン・パシフィックは建物や車両は良いものを揃えているものの、路盤は良いといえない。大型列車を走らせるにはトレッスルが弱く、レールは総じて軽量で、勾配や曲線が急に過ぎる区間も少なくない。そのためグレート・ノーザンの標準より軽い列車を多くの回数、走らせなければ収益が確保できないであろう。

そういう条件を持つ鉄道をグレート・ノーザンと共存させてうまく制御しうるのがヒルしかいないことを、自他共に認める機が熟してきたといえよう。当時ヒルは、スティーヴンに対する以上にクーン・ローブ商会のシフ (Jacob Schiff) の助言に耳をかすことが多くなっていたが、そのシフもまた、この時をおいてグレート・ノーザンがノーザン・パシフィックとの長年のやっかいな関係に決着をつけ二つの路線の "absolute union" を達成する機会はないと述べて、ヒルの決断をうながした。ニューヨーク「社交会」におけるヒルの友、チェース・マンハッタン銀行の H. W. Cannon (のちにグレート・ノーザン取締役) は、ノーザン・パシフィック再建委員会のメンバーになることを請われたさい、それが「間接的にグレート・ノーザンの資産に貢献するならという条件」を口にし、そのことを知ったヒルは Cannon にぜひその仕事を引き受けてほしいと懇願した<sup>260)</sup>。

といって、ヒルはこの話に無条件で飛び付いたわけではないし、また再建委員会がすぐこの方針で行動をとったのでもない。むしろ書簡のやりとり、議論、そして逡巡と熟考がその後、数カ月にもわたって続いた。そしてようやく 1895 年 5 月 10 日、グレート・ノーザン側からヒル、スティーヴンと同鉄道の株主を代表して E. Tuck の 3 人、再建委員会を代表して E. D. Adams、それにドイツ銀行の G. Siemens と A. Gwinner の計 6 人がロンドンに会して協定文に署名した。これがいわゆるロンドン協定 (London Agreement) である。

---

259) ノーザン・パシフィックのシカゴ乗入れは Wisconsin Central 路線 (セントポールーシカゴ間) の高額のリース、その主要支線 Calumet line の証券買い取り、ターミナルや接続線を持つ Chicago & Northern Pacific のリースおよび社債保証、によって実現された (*ibid.*, 21-8.)。

260) *ibid.*, 21-9~21-10.

ロンドン協定の内容は以下のごとくであった。①グレート・ノーザン鉄道は設立される新会社の新社債 1 億 7500 万ドルの元利を保証 (guarantee) する。②年々の総利払い額は 620 万ドルを越えることがない (この金額はシフが提案したという)、③路線建設に発行される社債は 1 マイル当たり 2 万ドルを越えて発行されない、④社債の新発行の総額は 2 億ドルを越えない、⑤グレート・ノーザンは上述の保証と引き換えに、ノーザン・パシフィックの株式の半分を受け取って保有し、新会社が 2 年続けて全株式に 5 % の配当を支払うまで取締役会の過半数を制することとする、⑥ Adams が再建実務の詳細を担当する<sup>261)</sup>。

その後の経過を述べるに先立っていうと、ロンドン協定は、結局この問題の決着にいたる一連の事態の発端に過ぎないものであった。グレート・ノーザンがノーザン・パシフィック支配を掌中にするのは、そこからさらに 5 年をへた、1900 年の暮れである。協定当事者たちが合意に基づく作業にとりかかった直後から、おびただしい障害・妨害が押し寄せ、またそれに対処する過程で当事者間の齟齬が生じて、事態の収束は延々と長引いたのである。この 5 年間のさまざまのやりとりは、後の「北部証券会社」事件にも「ヒル＝モルガン帝国」の形成にも、重要な前史をなすものであるから、煩瑣をいとわずやや詳しく紹介しよう。

ノーザン・パシフィック清算の過程では、かつて同鉄道の支配者 H. Villard がドイツ人社債所有者の利害をバックに介入した。ノーザン・パシフィック社長だった B. Ives は彼の個人的な怨念も含めて、ことごとく Adams と再建委員会の動きに抵抗した。セントポール商業会議所の会頭 (前は雑誌編集者) E. V. Smaller はノーザン・パシフィックがグレート・ノーザンの中に埋没することの非を説いて論陣を張った。ノーザン・パシフィック路線を擁するウィスコンシンからワシントンにいたる各州の諸グループが、この鉄道との協定で得た権利の消滅を恐れて、州および連邦の裁判所におびただしい提訴をおこなった。グレート・ノーザンの株主のうちからも、協定実施の差止命令を求めてミネソタ州裁判所に訴訟した者 (T. W. Pearsall) があった。(ロンドン協定の適法性そのものをめぐる議論はこの Pearsall 訴訟を中心に展開される。) これらもろもろの風圧の中で最初の清算人集団は辞任をせまられ、新たな清算人に交替した。裁判の進行につれて、ミネソタ州法のもとで設立されたグレート・ノーザン鉄道がロンドン協定で締結されたごとき保証をなす権限があるかについて疑義を呈する裁判官が一人ならず現れ、このことが再建に踏み出す

---

261) *ibid.*, 21-10.



直接の障害になった。そこでグレート・ノーザン副社長の Clough はまずノーザン・パシフィックとの運輸協定を結んで支配と保証の実態を作る計画を提出したが、これには再建委員会とモルガン商会が反対して実現にいたらなかった<sup>262)</sup>。

各方面からの法廷での抵抗を乗り越える道を模索していた Adams は、モルガン商会の合意を得て、ロンドン協定に手直しを加えた一つ案を出した。日付は定かでないが、1895 年 8 月ころのようである。それは、ミネソタ州の外にグレート・ノーザンという名をもつ新しい鉄道会社を設立し、この新会社が旧グレート・ノーザンとノーザン・パシフィックとの両方の株式を所有するというのである。Manuscript は、これが基本的に後の北部証券会社と同様の形態だと書いている。そうだとすればこれは、この時点に早くもそのような構想が生まれたこと、しかもそれが法廷の裁決を乗り越えるための有望な方法と考えられたこと、ヒルの側からでなくむしろモルガンの側から構想されたものだったことの 3 点において、注目すべきであろう。この案にスティーヴンは原則的に賛成したが、当時のヒルは「問題にならぬ」アイディアだとして拒絶した。ミネソタ州外に持株会社を作って切り抜けるなど、「まるでわれわれ自身が自分の権利に確信が持てず、州法を回避しようとしていると認めようなもの」だというのであった<sup>263)</sup>。

その後もヒルと Adams はロンドン協定の実施を前提にして、こもごも部分修正案を出し合った。これにはシフもしばしば助言者として加わった。だがそれらすべてが社債所有者か法廷の同意を得られずに破棄され続けた。ロンドン協定の当事者の一人スティーヴンは 95 年 9 月段階で早くも、今これ以上ノーザン・パシフィック問題にコミットするのは得策でないとの判断を持った。むしろ当面は再びグレート・ノーザンの経営に全力を集中すべきだ。グレート・ノーザンがもっと強くなれば、やがてノーザン・パシフィックの社債所有者たちもわれわれとの同盟にたいする懸念を薄めるだろう。彼はそうヒルに向かって説いた。シフもまた別の意味で、同じく待機をヒルに勧めた。このままいけばノーザン・パシフィックはますます苦境に陥り、証券価格はもっと低落するだろう。そのときに新たに協定をし直すほうが、グレート・ノーザンにとってはずっと安上りに済むというのである。こうした助言を受けてヒルは、自分がモルガン商会主導によるノーザン・パシフィックの独自再建に反対しない旨を一旦、Adams に通報した。

---

262) *ibid.*, 21-11~21-12.

263) *ibid.*, 21-12.

しかしこのころすでに、清算途上で操業を続けているノーザン・パシフィックの運輸業務はグレート・ノーザンとの協調なしに続行できない状況になっていたから、いかにモルガンが金融家としてず抜けた力を持っていたとしても、グレート・ノーザンの協力を欠いて構想を進めることができないことは、だれの目にも明らかだった。かかる実態を踏まえて、ヒルは Adams に上のように伝えたあとも、独自の再建案を提起し続けている。だがそのヒルも、諸々の障害や世論の動向から見てグレート・ノーザンとノーザン・パシフィックが公然、合同する形式をとるのは得策でないとの思いを次第に強めていった。ノーザン・パシフィックを独立会社として再建し、その再建に協力することで影響力を確保するという方策しかない。96 年 2 月ころにヒルが出した案では、グレート・ノーザンの株主集団が（「ベルリシの友人」がもし望むなら彼らも一緒に）ノーザン・パシフィックの新社債（consolidated bonds）の過半を購入するというかたちで——スタンダード石油がすでに合同のかわりに採用して成功した——「利益共同体」（community of interest）を作ろうというのであった<sup>264</sup>。つまり、この時点までにヒルがロンドン協定の実行に見切りをつけたというのが Manuscript の検証である。そしてその 1 カ月後（96 年 3 月 30 日）、裁判所における上述の Pearsall 訴訟で、並行＝競争する 2 鉄道間のかかる協同はミネソタ州法に違反するとの判決が言い渡され、ここにロンドン協定は最終的に葬られたのだった。

（2）モルガン商会への議決権信託 Pearsall 判決より早くロンドン協定に見切りをつけたのはモルガン商会とて同じだった。同商会はドイツ銀行と再建シンジケートなるものを作り、96 年 3 月 16 日までに新たなノーザン・パシフィック再建計画を作成してしまっていた。それによると、ウィスコンシン州法のもとで新会社ノーザン・パシフィック鉄道を設立し、新株式と社債を発行するがこれをすべてモルガン商会に 5 年間の議決権信託に付す、というのであった。

---

264) *ibid.*, 21-14. スタンダード石油の先例とは、1892 年オハイオ州最高裁が実質的なスタンダード・トラストの解体命令をくだし、これにたいする対応策としてトラストが 84 の傘下企業を 20 社に統合・整理したうえで、持株と重役兼任を組み合わせた利益共同体に組織変えしたことを指す。このように集中形態を変えてもトラスト時代の管理体制はかなり強固に維持された。だがまたそのため後（97 年）に、オハイオ州司法長官がオハイオ・スタンダード社を告訴し、これを受けて 99 年、利益共同体は今度は持株会社ニュージャージー・スタンダードのもとに再編されることになる。

2週間後の4月2日、グレート・ノーザンを代表するヒルとスティーヴン、ドイツ銀行の取締役 A. Gwinner, それにモルガン (J. Pierpont Morgan) の4人がロンドンに会して、ここで新たな協定に署名がなされた。署名が行われた紙面の冒頭には「会議メモランダム」(Memorandum of a Conference) という標題が付され、文の最後は「協定メモランダム」(Memorandum of Agreement) という表現で結ばれている。彼らはここでかのロンドン協定の破棄を確認し、ノーザン・パシフィックをグレート・ノーザンから独立に再建する方向を確認した。ヒルとスティーヴンは、この方向に抵触するすべての計画を取り下げ、ノーザン・パシフィックとの「長期の同盟」(permanent alliance) に入ること——「競争的、侵略的政策を排し、両社共通の利益を守る」こと——に同意した。メモランダムは両社の協働にかんするいくつかのガイドラインを記載した。① Anaconda Copper Company の貨物(銅鉱石)輸送のように両社が競合関係にあった業務については、「公平な条件で」分担すること、②運賃競争、相手を出し抜く運賃切下げを今後「絶対に行わない」こと、③将来にわたり、「路線の新設か既存路線の買収・支配かを問わず、相手のテリトリーに立ち入らない」こと、などである。

協定にしたがい、ヒルとスティーヴンは、モルガン商会とドイツ銀行が主宰する再建シンジケートから新ノーザン・パシフィック鉄道の社債 (Consolidated Mortgage Bond) 300 万ドルと旧ノーザン・パシフィック株式 (優先株 215 万ドルと普通株 600 万ドル) を買い取り<sup>265)</sup>、次いで、この新会社の優先株を 1 万 9547 株 (単価 84 ドル)、普通株を 25 万 8341 株 (同 16 ドル) 購入した。そして購入した証券の議決権をモルガンに信託した。ただしメモランダムには信託期間を 5 年とした当初の案が変更され、「適当な期間」(reasonable time) 信託に付し、この信託終了後の 5 年間、モルガン側とグレート・ノーザン側から持株の割合に応じて取締役候補を出しその候補者を互いに信任投票して決定すると記された。つまりこうして、モルガンは——グレート・ノーザンにたいしノーザン・パシフィック資産の「今後の継承者」(probable heirs) たりうるとの言質を与えながら——当面は新生ノーザン・パシ

---

265) これはいずれも額面金額での表示である。Manuscript, 21-16 ではヒルとスティーヴンがそれらを約 300 万ドルで購入したと書いている。が一方、Note, 21-33 は内訳をもっと詳しく、社債の単価 55 ドル、優先株 15 ドル、普通株 3 ドルを越えぬ価格で購入したと書いている。これで計算すると 215 万ドル余を出費したことになる。両方の数値の違いをどう説明すべきなのかは、わからない。

フィックの取締役会にグレート・ノーザンの1人の代表も入れない態勢を確保したのだった。不承不承それに従ったヒルではあったが、そのあとモルガンが一言の相談もなしに E. P. Winter を新会社の社長に据えたときには、これに強い不同意を表明した。ヒルの見るところ Winter は鉄道経営の才を持たぬ男だったが、案の定、旧経営陣の刷新も徹底的な合理化も殆ど行わないまま、新会社をスタートさせた<sup>266)</sup>。

このように、ノーザン・パシフィックの再建の事業で始めて共同したモルガンとヒルとの関係は、決して円滑に進行・深化しなかったのである。だがヒルは、今はモルガンと表立った主導権争いをする時機ではないと判断し、むしろ実際の経営面で否応なくノーザン・パシフィックがグレート・ノーザンに屈服する態勢を作ることには力を注いだ。先の「協定メモランダム」にしたがって両鉄道は操業にかんする協議に入っていたが、協議の過程で営業面でのグレート・ノーザンの優位性を証明し、ひいてはそれを双方の力関係にまで及ぼすのが得策と、彼は考えたのだった。たとえば、討議項目のひとつとしてノーザン・パシフィックは特定顧客にたいする特別運賃制・運賃払戻し制の制限を強める課題を持ち出したが、(ヒルが自社で報告したところによると、)「グレート・ノーザンが…Anaconda Copper との契約という唯一の例外を除いて…そんな契約をどんな顧客ともしていないことを知って、彼らは大いに驚いた。」法的に経営権を持たなくても、こうした協議の機会をとらえてヒルは、ノーザン・パシフィックの経営のまずさを再三指摘し、コスト節減の必要を力説し、事実上、経営に多大の発言力を行使していった。その一方でまた、グレート・ノーザンのテリトリーと自分は考えているが必ずしもノーザン・パシフィックが同じように考えているとは限らない領域で、先手をとって建設や買収を進める点でも、迅速な行動をとった。総じていえば協定からほぼ1年半の間のヒルは、不満や忿懣を蓄積しながらも、新生ノーザン・パシフィックにたいして彼が望む——経営の改善とグレート・ノーザンへの適従の——態勢を着々、構築していったのである。…少なくとも、Manuscript はそのように過程を描いている<sup>267)</sup>。

その過程をモルガン商会の側からいうと、ノーザン・パシフィック再発足から1年たち1897年に入っても再建会社の業績に明確な改善が見られぬことに業を煮やし、その分、折にふれてヒルの進言に耳を貸す気になっていったようである。たとえば97年6月、ヒルがJ. P. モルガンに会いモルガンの友人でもある D. S. Lamont

---

266) Manuscript, 21-17.

267) *ibid.*, 21-18~21-19.

をこそ新会社の社長にと推したのを受けて、モルガンはその Lamont を副社長に起用した。社長の座にはユニオン・パシフィック鉄道の運輸総支配人だった C. Mellen をスカウトして就けた。他の経営者についても両者の合意に基づく 2, 3 の起用が行われた。もっとも同じ時にヒルの提案を受け入れない人事配置もあった。ともあれこうして 97 年秋までに、モルガン側の人々とヒルとの関係には一旦かなり友好的な雰囲気に戻ってきたのだった。これはまた、ヒルの再建会社への発言力の強化を意味していた。そのことがどの程度の原因になったかどうかはともかくとして、ノーザン・パシフィック鉄道は 98 年春に久々に赤字経営を脱して純収益を記録した。その年 6 月の年度末には配当の支払いを宣するまでになったのである<sup>268)</sup>。

(3) グレート・ノーザン鉄道による支配へ 上に述べた 98 年春、夏ころの業績回復、同じころまでのモルガン＝ヒル間の友好回復がそのままグレート・ノーザンによるノーザン・パシフィックの支配につながったかという点、そうではない。その後 1900 年を迎えるまでの両鉄道関係の紛糾や曲折を述べるためには、実はこの両鉄道だけでなくユニオン・パシフィックやカナディアン・パシフィックを含む大鉄道間の抗争を入れなければ説ききれないのであるが、あまりに込み入って煩瑣になるので、ここでは 2 鉄道だけの関係に絞ったまま話を続けたい。他鉄道との関係は次項以降、各々を別に述べる。

ヒルにとってはジレンマというほかないが、ノーザン・パシフィックの業績回復がかえって、この鉄道への支配を二つの意味でむずかしくしたといえよう。ひとつは同鉄道の経営陣が、再び独自に操業し拡張する意欲を示し始めたことで、それが随所でグレート・ノーザンとの軋轢を生みだしたのである。とりわけノーザン・パシフィックを率いる C. Mellen およびこの取締役会にいたモルガン商会のパートナー C. H. Coster と、ヒルとの関係が早くも 98 年秋に険悪化した。そしてその後、経営方針をめぐる頻りに小競り合いを繰り返すことになる。この点ではノーザン・パシフィック経営陣の側にも言い分がなかったはずはない。ヒルはノーザン・パシフィックの経営のまずさを衝きながら、とりわけ同社の過大資本の実態を非難した。彼にいわせるとグレート・ノーザンを基準としてみて、ノーザン・パシフィックには 5000 万ドル以上の過大資本がある。一刻も早く減資を行わねばならず、この上さらに証券を発行するのは愚の骨頂だというわけであるが、しかしそれを経営陣からみると、ヒルはそういう理屈を振りかざしながらノーザン・パシフィックの新

---

268) *ibid.*, 21-19-21-20.

投資を押さえ込み、同鉄道の犠牲の上にグレート・ノーザンだけの伸長を図っているように見えたのである<sup>269)</sup>。

もうひとつは、一旦ヒルへの信頼を深めて接近したモルガンが、(上の Coster=ヒルの反目を含めて) 再びむしろ彼を遠ざけるかのごとき行動をとったことである。ヒルはこれを、業績回復をみてモルガンがノーザン・パシフィックを手放したくなかったからだとしてスティーヴンに書き送ったりしているが、むしろそれも事実であろうし、ほかにも他の大鉄道との抗争など、さまざまな要因を含めた情勢判断が作用したのであろう。ヒルは 98 年の春ころから——つまり業績と友好が戻ってくるや直ちに——手紙と会合のすべての場でモルガン商会にたいし、もはや議決権信託を止めるべきだという矢の催促を開始した。ヒルの筆致や語調はしばしば激したものを含むようになった。ヒルがそれほどにノーザン・パシフィック支配の保証を急いだのには、他の大鉄道との抗争がからんでいるのであるが、そのことにはここで立ち入らない。モルガンはこの要求を無視した。

ついに 1898 年 9 月 27 日、ヒルは正規の抗議文をモルガン商会に送付した。96 年 4 月に結んだ 2 鉄道間の協同の推進と政策の統一にかんする協定を守るべくわれわれは忍耐に忍耐を重ねてきた、しかしノーザン・パシフィックの経営者はそれに応えようとせずかえって敵対的な行動すらとっている、というのであった。彼はノーザン・パシフィックに拡張計画を捨てさせ減資を実行させるための具体的な提案をそこに付した。この抗議文には書かなかったが、ヒルはおなじ時、保有証券を放出してもう一度この鉄道を清算に追い込むか、それとも鉄道の経営を刷新するか、どちらを選択するかしかないと公言していた。さらに抗議文を送付して 4 日後、G. F. Parker, J. S. Kennedy, J. W. Sterling という 3 人をノーザン・パシフィック取締役会に入れるよう、正式の要求を提出した<sup>270)</sup>。

10 月 8 日、モルガン商会は、20 頁に及ぶ返書を送ってヒルの抗議の論点を逐一、論駁した。①まず、96 年 4 月に作られたのは「会議のメモランダム」であって協定 (agreement) などというものではない。②そのメモランダムでも、議決権信託期間中にヒルたちには何の譲歩も保証した事実はない (したがって抗議などできる権限がないはずだ)。③しかも、ヒル・グループは他のいかなるグループよりも取締役会に友人を持っていて鉄道経営に実際の影響を及ぼしてきた。人事についてもヒルが

---

269) *ibid.*, 21-39.

270) *ibid.*, 21-40~21-42.

不同意だった人物は結局、職を去っているではないか。④ Mellen 社長と Lamont 副社長はともにヒルが同意を与えた人物であることを忘れるべきでない。⑤ヒルはノーザン・パシフィックの資本化が1マイル当たり6万7000ドルにも及ぶと算定し非難しているが、Coster の算定によると実は6万3000ドルである。⑥ノーザン・パシフィックが不必要な買収や建設を行っているというヒルの主張にたいしても、モルガンは一つずつそれを取り上げて反論している(詳細は省く)。⑦さらにモルガンは、ノーザン・パシフィックがいくつかの点でヒルに譲歩してきたし、またグレート・ノーザンの建設によって損害を受けたこともあったと、これも具体的に幾つかの事実を指摘した<sup>271)</sup>。

ヒルもまたこれにたいして17頁の長文の書簡をもって反論と弁解を行った。その内容をさらに紹介する必要はあまりなさそうである。こうしたやりとりを通じて、なんといっても双方が最も意識していたのは、「適当な期間」と書いて合意した議決権信託をいつ止めるのかという問題であった。この点にかんしては、上のような正面からのやりとりばかりでなく、たとえばスティーヴンがドイツ銀行の Gwinner にモルガンへの説得を依頼するなど、搦手からの働きかけも行ったようであるが、モルガンは頑固に「メモランダム」で得た権利を手放そうとしなかった。ヒルはノーザン・パシフィック証券の放出という実力行使も何度か考えたが、結局それを思い止まった。そのままモルガン＝ヒル関係はまた不安定な小康状態に戻り、翌99年を迎えることになった。

1899年から1900年にかけて、ノーザン・パシフィックとグレート・ノーザンはいわば最後の証争を展開する。太平洋岸路線の買収と拡張、ノース・ダコタにおけるノーザン・パシフィック運輸の調整問題、Montana Central と両鉄道との関係をめぐって、ミネソタ州内のノーザン・パシフィック延長計画の実施をめぐって、その他各州での支線建設、シアトルや Spokane の停車場使用にかんして等々と、摩擦は至るところへ広がった。ヒルの言によると、グレート・ノーザンがワシントン州での小麦運賃の引き下げを検討中と伝えと、ノーザン・パシフィックは何の通達もなく先手を打って運賃の大幅切り下げを断行した。ある情報によれば Mellen は、(ヒルの宿敵となりつつある)ハリマンに接近し、「いちゃついている」…。

しかしまた、両鉄道のこの期間の関係には対決色を強めた面ばかりがあったわけでない。ヒルにとって喜ばしい変化として、ノーザン・パシフィックのゼネラル・

---

271) *ibid.*, 21-42~21-44.

マネージャーである Kendrick が経営改善の指導力を問われて更迭された。1900 年に入って、Mellen 社長と並びヒルをいらだたせる相手だった Coster が死亡し、代わってモルガンから取締役会に送りこまれた E. R. Bacon は、「ものわかりが良く、物事を公平かつ地についた態度で考えようとする」男で、ヒルの意見にも喜んで耳を傾けた。ヒルは Bacon を鰯釣りに招待し、二人きりの場所でノーザン・パシフィックの経営改善の方策について懇々、説いた。このような Bacon 始めモルガン関係者との人間関係の改善が一方であったからこそ、両鉄道の経営摩擦は決裂にまで至らず済んだといえるかもしれない<sup>272)</sup>。

ノーザン・パシフィック経営陣の人事交替という要因以上に、モルガン＝ヒル関係の修復に役立ったのは、この両鉄道の外で起こった次のような事態だと思われる。その発端は、1898 年 9 月にヒルがクーン・ローブ商会のシフの求めを容れて、東部大鉄道ボルティモア・オハイオの優先株を引き受けるシカゴ＝ニューヨーク・シンジケートに参加し、2 万 3500 株を購入したことにある。これによってヒルはボルティモア・オハイオの取締役役に選ばれ、また同鉄道のゼネラル・マネージャーとして彼が推した F. D. Underwood が容れられたこともあって、1 年余の間、ヒルはこの鉄道の経営刷新に大きな影響を及ぼした。当然、ヒルが東海岸から西海岸までの鉄道支配をもくろんでいるという噂が広まったが、ヒルはこれを強く否定し、同鉄道の業績改善の兆候を確認して 1901 年に取締役を辞任した。ともあれこの間、ヒルは鉄道経営者としての抜群の能力を東部大鉄道の業界で直接見せつけ、また東部の鉄道家、金融家との新たな人間関係を作ったのである。東部のいわゆる財界こそモルガンの本拠であったのだから、ヒルのこうした実績がおのずからモルガンとの協調を強めた意味合いがあるだろう。

東部におけるヒルの行動を見ていたモルガンは、ハリマンがエリー鉄道に狙いを付けているのを察知したときに、自らヒルにエリーの経営にかんする助言を求めた。ヒルはこれに応じた（助言の内容は Manuscript に書かれていない）。

グレート・ノーザン鉄道によるノーザン・パシフィック鉄道支配は、以上の布石のあとに最終的に達成されたのである。1900 年秋の或る日（日にちは明らかでない）、ヒルはモルガンのヨットに呼ばれて会談した。モルガンはここで始めて、ノーザン・パシフィック証券の議決権信託を解消すると伝えた。またモルガンが個人的にグレート・ノーザン株をヒルの持分から 1 万株、買うことで両者は合意した。や

---

272) *ibid.*, 21-47~21-49.



がてノーザン・パシフィック全株主にたいして、1901年1月1日をもってモルガンの議決権信託を終結する旨の通達がなされた<sup>273)</sup>。

**Oregon Railroad & Navigation の争奪** 前項の中で断ったように、19世紀末のノーザン・パシフィックにたいするグレート・ノーザンの関係の推移には、他の大鉄道との抗争が不可欠の要因として入り込んでいたのであるが、理解を容易にするために前項では敢えて2鉄道だけの関係のごとくに単純化して記述した。本項からは、上に捨象した諸々の鉄道と事件とが、主題として扱われることになる。それらすべての帰結が次節の大結合＝北部証券会社となる。

第9図は、持株会社「北部証券会社」に結集した大鉄道の幹線をなぞった地図であり、だからこの会社設立を主題にする次節に掲げた方が適当なのだが、そこへ至る話をするさいにも第9図にある路線の配置を知っておく必要がしばしば生ずる。とりわけ本項でとりあげる Oregon Railroad & Navigation という一地方鉄道の話は、その戦略的な位置が頭に入っていなければ争奪戦の意義もなかなか理解しがたい。そこで図を先取りしてここに掲げた。

図から容易に窺いうるが、Oregon Railroad & Navigation の立地上の重要性は次の2点において特に大きかった。ひとつは、この路線がコロンビア川南堤沿いに Portland から Spokane 付近まで走りそこでノーザン・パシフィックと接続する、そのためにノーザン・パシフィック、グレート・ノーザン両鉄道が Portland との輸送で同鉄道に大きく依存したことである。もうひとつは、やはり Portland から出て Umatilla で分かれ Huntington に達して Oregon Short Line と接続する同鉄道の路線が、ユニオン・パシフィックのオレゴン、ワシントン州における貨客輸送に不可欠のコースだったことである。このほかどのルートと特定しえないがサザン・パシフィックも、この鉄道の処遇に大きな関心をいだいていた。さらに、同鉄道が操業している太平洋沿岸の海運や各所での支線建設計画にも大陸横断鉄道は等しく関心を持った<sup>274)</sup>。

従来からこの鉄道の獲得に最も執心をみせていたのはノーザン・パシフィックだったが、やがてユニオン・パシフィックが太平洋岸の支線建設計画をたててこの一帯でノーザン・パシフィックとの競合関係に入り、さらにそこにグレート・ノー

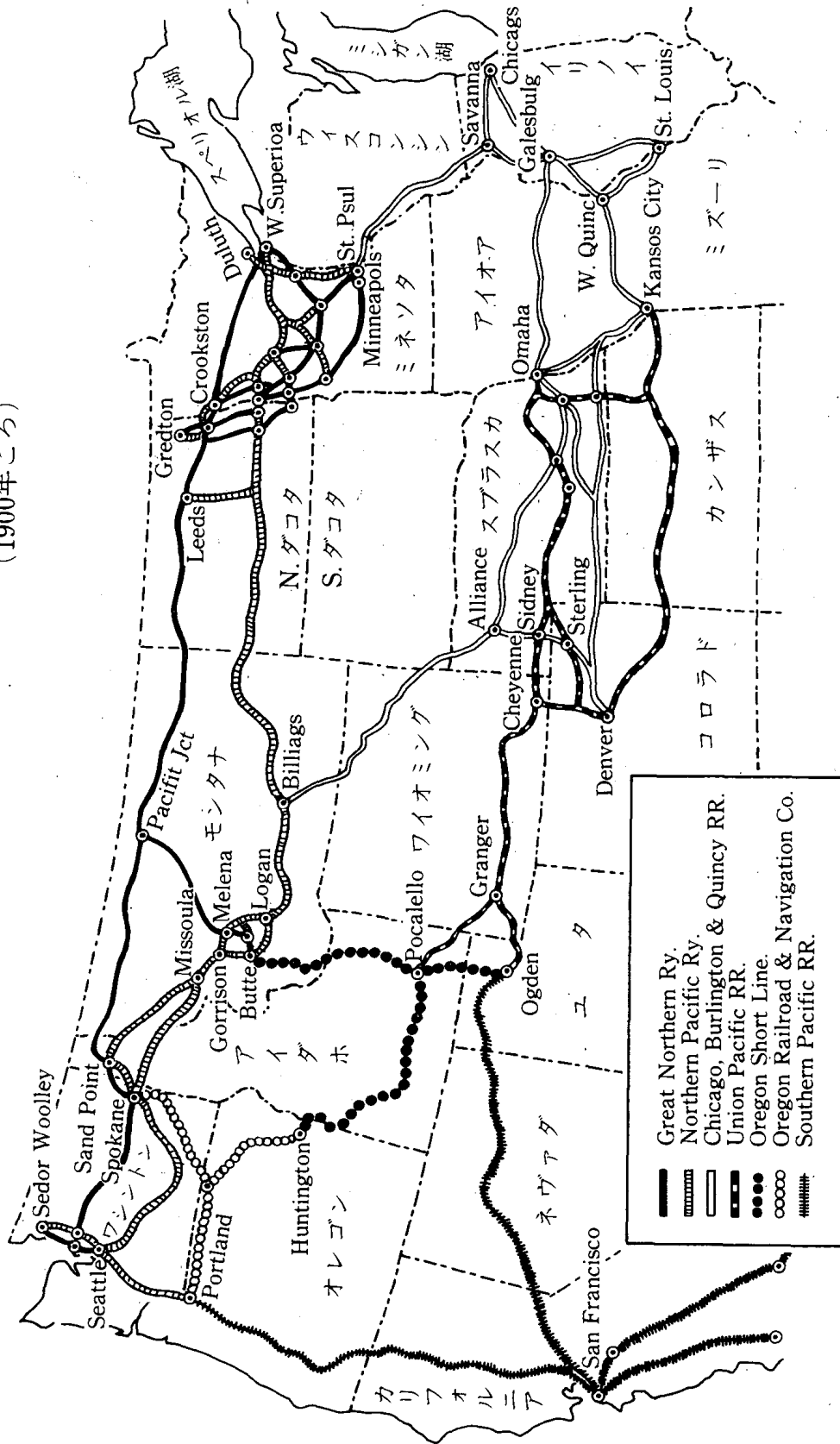
---

273) *ibid.*, 21-51.

274) Manuscript, 21-21~21-22.

第9図 合衆国北部・中部の大陸横断鉄道路線図

(1900年ころ)



(出所) B.H.Meyer, *A History of the Northern Securities Case* (1906. reprint. DA CAPO Press 1972). 巻末付録の地図を若干補正。

ザンとノーザン・パシフィックとの競合が加わったため、共同や契約の相手の探り合いなどで事態は複雑な様相を帯びてきた。そこへ93年恐慌が勃発し、ノーザン・パシフィックとユニオン・パシフィック、そしてOregon Railroad & Navigationもまた倒産したのである。俄然、チャンスがグレート・ノーザンにめぐってきたようにみえた。

Oregon Railroadの再建を担当したのはモルガン商会である。モルガン商会は95年9月、同鉄道の5カ年の議決権信託を求め、持株の多寡とは別の完全支配の態勢を確保した。前項にみたノーザン・パシフィックの議決権信託よりこちらが半年以上早く構想され実施されたわけである<sup>275)</sup>。これと並行して97年に、グレート・ノーザンがノーザン・パシフィックと組んで同鉄道株の各々4分の1ずつを購入した。

(グレート・ノーザンはこの購入に110万ドルばかりを必要としたが、そのうち100万ドルをクーン・ローブ商会から借りた。) 残る50%の株式は銀行が適当と認めたときOregon Short Lineとユニオン・パシフィックとに売られるということで、話がついた。つまりモルガン商会としてはこういうかたちで大鉄道間のOregon-Railroadをめぐる小競り合いを収めようとしたのだった。ヒルもまたそれで無用な競合が避けられることを歓迎した。この年、新しい取締役会に入った有力メンバーがグレート・ノーザンに好意的だったことも、ヒルは喜ばせた<sup>276)</sup>。

一方、ユニオン・パシフィック鉄道の再建を主導したのはクーン・ローブ商会(および同商会のJ. シフ)だった。この再建ユニオン・パシフィック鉄道の取締役会および経営委員会に、ハリマン(E. D. Harriman)が入ってくる。そしてほどなく(98年ころまでに)この鉄道はハリマンの鉄道という性格を濃厚にして、急速な統合・拡張政策を展開するのである。先に述べたようにクーン・ローブ商会のシフはヒルと単なる事業上の付き合いを越えた知己の関係にあったが、今シフはハリマンと事業で知り合い、その後、彼とも友好を深めていく。そのヒルとハリマンがやがて互いを仇敵視し抗争するのである。

---

275) この「5年間議決権信託」(five-year voting trust)という方式は1886年にモルガン商会がPhiladelphia & Reading鉄道の再建にさいして適用したのが始めてだという(V. P. Carosso, *The Morgans, Private International Bankers 1854-1913*. Harvard University Press. 1987. pp. 261.)。それ以来この方式がどんな頻度でどこに適用されてきたのかについては、機会があれば別に調べてみたい。

276) Manuscript, 21-23~21-25.

上の再建が、Oregon Railroad & Navigation にかんする事態をまた変転させた。複雑な経緯を省略して結果だけ記すと、99 年 10 月、ハリマンはモルガンの議決権信託の解除を勝ちとるとともに、その持株からして同鉄道の支配を確保し、これをユニオン・パシフィックのシステムに編入してしまった。ノーザン・パシフィックは早々に敗北を認めて持株を手放した。しかしヒルはかなり後まで抵抗した。シフを通じてノーザン・パシフィックを含めた 3 社共同所有をハリマンに求めたりもしたが、ハリマンの方はまたヒルの高圧的な言い草に腹を立ててそれに返事もしなかった。ついにヒルは一旦、敗北を認めて 99 年じゅうに株式を売却した。(もっともこの取引でヒルは、110 万ドル余で買った株式を 180 万ドルほどで売って相当の利益を手に入れた。) 1900 年に入ってヒルは再び Oregon Railroad & Navigation の 3 社共同管理を持ちかける執心をみせたが、ハリマンにすげなく拒絶された<sup>277)</sup>。こうしたやりとりが、次項のシカゴ・バーリントン・クインシィ鉄道をめぐる両者の関係にも影響したであろうことは疑う余地がない。

**シカゴ・バーリントン・クインシィ鉄道の買収** シカゴから西へミズーリ、カンサス州の Denver にいたるシカゴ・バーリントン・クインシィ鉄道 (Chicago, Burlington & Quincy——以下バーリントン鉄道と略す) は、合同を重ねてできた大鉄道であるだけに、一帯に厚い支線のネットワークを持つ。総路線距離は 4900 マイル (1888 年)。路線は大陸横断鉄道であるユニオン・パシフィックに最も近接しており、当初からそれと接続していた。だがまたバーリントン鉄道は 1886 年の合同でセントポールまでの支線を手入れし、そこでグレート・ノーザンとの接続も可能になった。

この鉄道にはボストン資本家の出資が大きな比率を占めるが、社長の座には 1876 年以来、生え抜きの C. E. Perkins がすわり、彼の抜群の手腕と指導力をもって、寄せ集め路線の弱点を克服しながら収益力たかい大鉄道に成長してきたのである。だが 1888 年に長期のストライキや州際通商委員会の (シカゴ各線のプール協定にかんする) 摘発を被ったおかげでバーリントン鉄道は始めて赤字に転落し、その後、経営苦難の時代に入る。それでも 93 年恐慌下の倒産を免れしかも配当を支払い続けたような業績を維持したのであるが、その一方で、もはや一大組織変革なしに新たな大システム間競争の時代を生き抜けないとの思いが、Perkins の心中に強まった。具

---

277) *ibid.*, 21-29~21-26.

体的に彼は、西部鉄道のさらなる買収によって自らを大陸横断鉄道に仕上げようと考えたのである。しかしその構想には取締役会の大勢が危惧をいだき、承認を与えようとしなかった。しびれを切らした Perkins は、もはやこの鉄道を身売りするしかないとの判断に至り、1株当たり200ドルを現金で支払う最初の買手にバーリントン鉄道を売り渡すと公言した<sup>278)</sup>。

Manuscript におけるバーリントン鉄道買収をめぐる抗争の項は、以上の状況を踏まえて、そのあとのところから書き出されている<sup>279)</sup>。抗争の主役はヒルと、再建ユニオン・パシフィックの支配者ハリマンとである。ハリマンは、1899年バーリントン社長の G. Harris に株式を買いたいと切り出し、この時から同鉄道の買収に向けて行動を開始した。彼がバーリントンを欲した理由はいくつか考えられる。第1に、ユニオン・パシフィックが、シカゴに入るしっかりした支配路線を必要としていた（これまでは非支配鉄道との協定によってシカゴに乗入っていたにすぎない）。第2に、バーリントンとユニオン・パシフィックとの両路線は、地理的に近接しさまざまなところで競合していた。第3に、バーリントンの経営は本質的に良好で、これを獲得することは投資対象としても魅力的だった。第4に、ハリマンがバーリントンをおさえてしまえば、この鉄道が自前で大陸横断路線を構築するのではないかというユニオン・パシフィック側の不安も解消することになる<sup>280)</sup>。

---

278) 以上、R. L. Frey ed., *Railroads in the Nineteenth Century*. (Encyclopedia of American Business History and Biography) Facts On File 1988. pp. 47-48 によってまとめた。

279) 本項のバーリントン鉄道をめぐるハリマン：ヒルの争奪戦、さらには次節の北部証券会社成立にいたる経過について、Manuscript は特に断らない叙述は B. H. Meyer, *A History of the Northern Securities Case* (Bulletin of the University of Wisconsin, No. 142. Madison, 1906) pp. 225-236 と R. C. Overton, *Burlington Route, A History of the Burlington Lines* (NY 1965) pp. 246-263. によっている、グレート・ノーザンの内部資料もむろん読んだが内容の修正を必要とするところが多かった、と書いている (Note, 22-1)。このように、すでに活字にされたものがあるからか、Manuscript のこの部分の叙述は意外なほど簡単なものである。幸い私の手元に Meyer の上掲書 (1972 年の reprint 版) があり、ほかに J. W. Garner, *The Northern Securities Case* (Annals of the American Academy of Political and Social Science. vol. 24. pp. 125-147. という論文もあるので、以下の私の叙述にも折々これを利用することにする。

280) Manuscript, 22-2.

ヒルの方はといえば、実はヒルは 1900 年代を迎えるまで、バーリントンの獲得にそれほど強い熱意を示したことはない。しかしやがてこの鉄道の獲得に大きな精力を傾注したのを見ると、やはり同じ頃からこれを欲するヒルの方の事情も育ちつつあったというべきであろう。考えられるその第 1 は、合衆国の中部を通して太平洋岸にいたる幹線であるユニオン・パシフィックがセントポールに乗入れ北部ルートにも進出するのをくい止める必要。前項で見たように当時すでにユニオン・パシフィックは Butte, Spokane, Portland やコロンビア川沿岸でグレート・ノーザンと競合するようになっており、その上さらに北の Tacoma と Seattle への路線建設を策していた。第 2 に、グレート・ノーザンがバーリントンを取得できれば、シカゴへの運輸システムを持つことになる。第 3 に、太平洋岸北部から積み出す木材その他の貨物をバーリントン路線にある Omaha, Denver, Kansas City, St. Louis などの消費地に向けることが容易になる。第 4 に、同様にバーリントン路線上で産出される綿花やその他農産物を北部ルートで消費地や輸出に向けることができる。第 5 に、イリノイ州南部の石炭田に接近できる。第 6 に、ハリマンが感じたと同様、ヒルにとってもバーリントンは魅力的な投資対象であるはずだった<sup>281)</sup>。

1900 年、ハリマンはバーリントン身売りの意向を表明した Perkins に再三、会って、買値の交渉をした。ハリマンとシフの判断では 1 株 200 ドルという値はいくらなんでも高すぎたが、しかし Perkins はビター文それよりまけようとしなかったから、交渉は難航した。ハリマンは交渉のかたわら、シフ、グールド、J. Stillman (National City Bank) らと組んでバーリントン株を市場で買い集め、その量は 7 月までに全発行株の 9% にあたる 98 万 4461 株に達した。そうした買いを反映して、バーリントン株は 1 月の 124 ドルから年末 148.5 ドルまで上昇した。Perkins は株主の結束をかためてハリマンらの買いに抵抗し、自分が言い出した条件を守ろうとしたが、高値に目が眩んで株を放出する者も少なくなかった。1901 年 2 月、上の成果を踏まえたハリマンは今度こそというわけで Perkins と会見したが、意外にも Perkins は頑強に 200 ドルの言い値を変えず、話はなにも進展しなかった。実はこの会見に先立ちすでに Perkins はヒルからの会見の申し入れに同意を与えていた。ひとつにそのことが彼を強気にさせたのであろう。

この 1901 年 2 月からの 1, 2 カ月は、バーリントン鉄道をめぐるハリマンとヒルの対決が一挙に顕在化した時期である。その大きな契機は、ハリマンが、最南部を

---

281) *ibid.*, 22-2~22-3.

走る大陸横断鉄道であるサザン・パシフィックの支配を手に入れたことにあった。ハリマンは以前からユニオン・パシフィックの太平洋岸接続（セントラル・パシフィックと）の効率化のためにサザン・パシフィックを入手したがっていたが、同鉄道の指導者 C. P. Huntington の抵抗にあって果たせないでいた。それが 1900 年 8 月の Huntington の死亡で可能性が強まったのである。ハリマンはシフと組んでサザン・パシフィック株に買い向かい、それは 1901 年 2 月までに 47 万 5000 株、全発行の 45.49% に達した。そして事実上の経営権を獲得し、またこれによってハリマン・システムは「世界最大の運輸システム」に躍進した。今やヒル＝ハリマンの対決のレベルは、たとえば前項 Oregon Railroad & Navigation の争奪戦に見たような一テリトリー内での主導権争いの域を越えたものとならざるをえなかった。バーリントン鉄道買収の帰趨がヒルとハリマンの優劣を決めるかのような意義をもって受け止められたのである。

注目すべきは、ハリマンのこの躍進がクーン・ローブ商会のシフとの協働で達成されたことである。したがってヒルがハリマンの台頭を強く意識し、とりわけバーリントンの支配がハリマンに帰するのを何としてでもくい止めなければならぬと決意したとき、彼が組む相手は長年の知己であるシフということにはなりえなかった。その分、ヒルはバーリントン獲得の課題でモルガンに接近したのだった。こうしてハリマン＝シフ：ヒル＝モルガンという対立と連携の構図が、始めて姿を現すことになる。しかし、まだそれは曖昧なカタチでしかなかった。

2 月から 3 月にかけて Perkins は、ヒルとハリマンとの間をあわただしく行き来した。Perkins の気持ちは次第にヒルのほうへ——すなわちグレート・ノーザン、ノーザン・パシフィックのシステムに編入されるほうへ——傾いていったけれども、だが彼はヒルにたいしても 1 株 200 ドルの値で現金払いという条件を容易に崩さなかった。ヒルは妥協案として買収でなしにグレート・ノーザン、ノーザン・パシフィック両鉄道による共同リース（毎年 7% のリース料）を持ち出したこともあるが、受け入れられなかった。それでも、合意に達せぬままではあったが、二人の交渉はボストンの有力投資家を交えて 3 月 18 日に最終段階の話し合いをするというところまでこぎつけた。これを知ったハリマンは怒り、ヒルにたいして自分（ユニオン・パシフィック）にも 3 分の 1 の参加をと申し入れたが、拒絶された。

正式に Perkins とヒルとの話がまとまったのは 4 月 9 日であり、そして 20 日、グレート・ノーザン、ノーザン・パシフィック両鉄道がバーリントン鉄道株の 3 分の 2 までを 1 株 200 ドルで買い取る旨が公表された。金額については Perkins の言い

分が通ったわけであるが、支払いは 2 鉄道共同社債 (joint GN=NP 4% 20-year-bonds) と現金 (5000 万ドルまで) をもってするということのように、若干の譲歩がなされた。この条件のもとで、バーリントン株主はぞくぞく株式を同鉄道の取締役会に預託し始め、その預託は 11 月までに 96.79% に達した<sup>282)</sup>。

ここまでの話は明らかに——Oregon Railroad & Navigation の場合とは反対に——ヒルの側の勝利を意味している。ところが実は、この 11 月はハリマンとヒルがバーリントンおよびノーザン・パシフィックを支配する持株会社「北部証券会社」を作って「和解」し「連帯」した月ともなったのである。4 月から 11 月までの間にいかなることが起こり進行したのであろうか。それを次節で見る前に、本節ではもうひとつ別の大鉄道、カナディアン・パシフィックとヒルの鉄道との攻防に触れておきたい。

---

282) *ibid.*, 22-5~22-7. 以上のくだりを、Stephen Birmingham, *Our Crowd*. 1976. 向後英一訳『われらの仲間——世界経済を支配するユダヤ金融財閥』(早川書房, 1968 年) は次のように書いている。当初クーン・ローブ商会でハリマンと親しく付き合ったのは、シフよりむしろオットー・カーンであった。バーリントン鉄道の買収交渉を始めたハリマンはやがて「正体はつかめないがかなり強い力」によってそれが妨害されていることに気がつき、オットー・カーンに相談した。二人はその話をシフのところに持っていった。その晩シフはヒルを自宅に呼んで単刀直入に尋ねた。「あんたは、バーリントンを買収しようとしているのかね? ヒルは声を出して笑いながらとんでもないと否定した。

4 月のある日、ヒルは再びシフに呼ばれて自宅におもむいた。そこにはハリマンもいた。シフはいきなりあんたはなぜ 1 カ月前わしにうそをついて、バーリントンを買収するつもりなぞないといったんだ? と尋ねた。ヒルは率直だった。そうしなければならなかったのさ。あんたの関心は、結局ユニオン・パシフィックにあると思っていたからね。シフは軽蔑したような目で見えていたが、やがて改めて、ハリマンにもバーリントンの買収に一部参加させるようにと説得した。だがヒルは言下にそれを拒否した。このとき、「はやる心を押さえながら」床をいったりきたりしていたハリマンが、ヒルにとびかからんばかりにしていって、「わかった! これは敵意ある行為だ。その責任はあんたにとってもらうよ!」ヒルはちょっと手を振っただけで、部屋を出ていってしまった(同訳書 30-34 頁)。

以上の物語りは出典も明示されておらずまるごと信用するわけにいかないが、他の箇所の叙述も含めて正確度はそれほど低くなく、十分、参考にしうるものと思われる。



**カナディアン・パシフィック鉄道** カナディアン・パシフィックは 1880 年代に入ってから新たに国家（保守党マクドナルド政府）の強力な援助を得て、86 年に太平洋岸までの路線建設を達成し、ほどなくヴァンクーヴァーを西のターミナルとする大陸横断輸送を開始した。90 年代の同鉄道は幹線に接続する支線網の拡充に努めた。一方、グレート・ノーザン鉄道がこの 90 年代に合衆国最北の大陸横断ルートを達成し、またミネソタ州ではメサビ鉱山地帯に進出したことによって、この二つの鉄道は随所で利害が対立しぶつかり合うようになる。これまで友好と、一時的・局所的な軋轢とを繰り返してきた両鉄道の関係であったが、90 年代は全歴史中、最も対立が深刻化した時期だったといえる。

前にも書いたが、93 年に大陸横断を達成したヒルは、これをもってグレート・ノーザン鉄道のいわば外延的な伸長の時代は終わったと宣し、それ以来、他の鉄道にも各自のテリトリーを越えて他に進出しないこと、正常で安定した運賃を守ることを求めてきた。たとえば 90 年代のノーザン・パシフィックの経営方針にたいする再三の批判も、この論拠と結びつけてなされたのだった。だがそう主張した一方で、90 年代のグレート・ノーザンは、ミネソタ州内ではメサビ鉱山地帯への進出と、Duluth から Fosston 経由でレッド川に達するルートの確保に強い熱意を示した。これは自分のテリトリーから逸脱したものでないというのがヒルの言い分だったろうが、現実にはそれらはいずれもカナディアン・パシフィックの既存路線をそこから排除する指向と結びついていた。また太平洋岸では、ヒルはグレート・ノーザンの幹線から北の国境まで、あるいは部分的に国境を越えた地点までが当然、自社のテリトリーだと称し、そこでのカナディアン・パシフィックの新建設を牽制した。またこの地域の貨物を東に運ぶカナディアン・パシフィックが差別運賃制を適用していることに強く反発した。1887 年に州際通商法が制定されて以来、合衆国鉄道への規制が強化されまた国民の鉄道批判もますますすきびしくなってきたのにたいして、カナディアン・パシフィックには国の規制（運賃、租税など）がはるかに緩かった事情も、両鉄道の軋轢の背景にあったと思われる。

カナディアン・パシフィックがレッド川流域からスペリオル湖に至る自前の直接ルートの必要を感じ子会社（Duluth & Winnipeg）を入手してこれを通じて行動をとり始めたこと、しかしその子会社をグレート・ノーザンがメサビ鉱山地帯への進出のために獲得しようと画策し、結局、1897 年に買収に成功したことは前述した。1 年を経ずしてグレート・ノーザンはまた Duluth-Fosston-レッド川の路線建設を

成し遂げ、こうしてミネソタ州におけるこの一帯と鉄鉱山からのカナディアン・パシフィックの排除を達成したのである。これらはヒルの大きな勝利であった。しかしカナディアン・パシフィックは譲渡・撤退と引き換えに、合衆国内の子会社 Soo Line および South Shore の貨物の輸送シェアおよびグレート・ノーザン路線との接続にかんする特別優遇の協定を獲得した。この2子会社は従来からグレート・ノーザンと小競り合いした経験を持つ。ヒルにとって協定はなにほどの譲歩でもないように思われたのだったが、実はグレート・ノーザンとカナディアン・パシフィックの対立に新たな要因を付け加えることになったのである。

South Shore の場合それは、モンタナからニューイングランド向けの羊毛輸送で、上の運輸協定の遵守をめぐるトラブル（グレート・ノーザンがそれを守っていないという South Shore からの絶えざる非難）が主たる内容をなす。

Soo Line との場合は、事態ははるかに深刻かつ長期的なものであった。Soo Line とはそもそも Minneapolis, St. Paul & Sault Ste. Marie Railroad の愛称であって、この本来の名からわかるようにミネアポリスから東北に走ってスペリオル湖南岸に至るアメリカ鉄道であった。それをカナディアン・パシフィックが子会社として買収してから、この鉄道はミネアポリスから西進してノース・ダコタへ至り、さらに西部でも路線建設を始めた。その新路線は自前で東西輸送をやろうというのではなく、国境沿いの合衆国側にある輸送需要を各地点でキャッチしてカナダに運びこみ、カナディアン・パシフィックの幹線輸送に接続させるのが主要な機能だったと解してよいであろう。カナディアン・パシフィックは大陸横断路線を建設して以来、国境より南（すなわち合衆国側）の貨物にたいして差別（＝割引）運賃を適用してきた。これは大陸横断鉄道になる以前のグレート・ノーザンにとって好都合の面もあったわけで、当初はトラブルの種にはならなかった。だが93年以降、グレート・ノーザンの方の事情は変わった。しかもそこに Soo Line が加わって、随所（特にノース・ダコタ）でグレート・ノーザンおよびノーザン・パシフィックの輸送を奪ったのである。かくして1898年、大陸横断鉄道3社の運賃戦争が勃発した。

1898年は、前述のようにノーザン・パシフィックの社長 Mellen とヒルとの関係が険悪化した年である。しかし対カナディアン・パシフィックということでは Mellen とヒルは協同して、差別運賃を止めるよう要求し、さらには運賃切り下げで対抗した。派手に対抗措置（運賃切下）をとったのはむしろノーザン・パシフィックの方であったが、しかしそのノーザン・パシフィックの Mellen が先にカナディアン・パシフィックの Van Horne と一応の和解に達し、モルガンも和解を支持したために

ヒルが不承不承、追隨するといった経緯を、それはたどった。そのことが Mellen とヒルの関係を前よりこじらせる原因になったのはもちろんである。

総じて、国境沿いの長距離輸送需要の争奪戦では、カナディアン・パシフィックが合衆国側の市場に一定程度、参入しえたのにたいしてグレート・ノーザンがカナダ側に殆ど入り込めなかったという意味では、前者の優位が 20 世紀に入るまで持続したようである。(ただし貨物や旅客の絶対量でどの程度の割合だったかは書かれていない。)そうした状態にヒルが甘んずるはずがなく、彼はもっと太平洋岸寄りのところで反攻にでた。まずアイダホ州とその付近で Spokane Falls & Northern なる鉄道を買収し、この鉄道によって北上してカナダ国境を越えることを策した。また銀鉱開発に沸く Kootney を望んで国境に達する Kootney Valley Railroad Company を設立した。(ヒルはカナディアン・パシフィックが合衆国から手を引くことを条件にこの鉄道を譲ろうと Van Horne に持ちかけたが拒絶された。)太平洋岸では、グレート・ノーザン路線は終点シアトルから北上して国境を越えヴァンクーヴァーに近い South Westminster まで伸長した。しかしそこからヴァンクーヴァーへの接続をカナディアン・パシフィックに拒否されたため、旅客はフェリーと電車を乗り継いでそこにたどり着くしかなかった。そこでヒルはヴァンクーヴァーの特許状で設立された Victoria & Eastern Railway & Navigation Company を買収 (1900 年) し、接続のみならずカナダ領内を東進する路線の建設にかかる……。

こうして両鉄道の抗争は——1898 年をピークとし、その後はさまざまな地点での小競り合いの様相をとって——1910 年代まで延々続くのである。カナディアン・パシフィック社長の Van Horne はそもそもヒルが能力と人柄を見込み同鉄道のゼネラル・マネージャーとして推挙した人物であった。それだけにヒルは和解の申し出を期待したし、この間交わされた多数の往復書簡は、相手を厳しく非難するときでさえ概ね紳士的、友好的な筆致で書かれたようである。その点でヒル：Mellen の関係などとは大いに異なる。にもかかわらず、共に草創間もなく、国籍を異にしつつしかも最も近接して操業する大陸横断鉄道を率いる両者は、譲るにも譲れない局面にこの時期おかれたのであった<sup>283)</sup>。

---

283) 以上、カナディアン・パシフィックとの関係にかんする項は、Manuscript, 21-4 ~ 21-6. 21-30 ~ 21-38. 22-26 ~ 22-38. および Publication, pp. 96-99. によってまとめたものである。しかし Manuscript のこのあたりの記述は、説明不足、時点の不明、叙述の重複などで私には理解しにくいことが多く、上のまとめが適確であるかど

## 14. 「北部証券会社」の設立と解体

ハリマン＝クーン・ローブ：ヒル＝モルガン 世紀交のユニオン・パシフィック鉄道とグレート・ノーザン鉄道の抗争は、Oregon Railroad & Navigation の争奪において前者が、シカゴ・バーリントンの買収において後者が、ひとまず勝利をおさめた。とりわけ後者＝バーリントン鉄道がハリマンではなくてヒルのシステムの方に帰属することになった意義は絶大なものがあると思われた。それが決したのは 1901 年 4 月である。

しかし、時をおかずハリマンは猛反撃にでた。彼の発想は大胆であり、グレート・ノーザンとノーザン・パシフィックがバーリントン鉄道を共同支配するのなら、そのノーザン・パシフィックを買い取ってしまおうというのだった。その買収資金として彼はユニオン・パシフィック社債 6000 万ドルの新発行を決めた。この社債を速やかに高値で販売しなければならず、またそれでも資本金 1 億 5500 万ドルの大鉄道の買収には足りないかもしれない。当然、彼にはシフの全面的な協力が不可欠だった。S. Birmingham の記述によると、「このハリマンの計画に加わるか否かということは、ジェーコブ・シフの生涯を通じて最も苦しい決定であった。」<sup>284)</sup>。だがシフは決断した。彼はクーン・ローブ商会のブローカーを使ってひそかにノーザン・パシフィック株を買い集める一方、ヒルがバーリントンを買収したためにノーザン・パシフィック株が値上りしているのだという噂を広めさせた。これは大成功で、ヒル＝モルガン側は無警戒のまま投機利益を得ようとして手持ちのノーザン・パシフィック株を市場に放出し始めた。それをハリマン＝シフは片っ端から買い、かくして殆ど 4 月中に、同鉄道の総発行 1 億 5500 万ドル(普通株 8000 万ドル、優先株 7500 万ドル)の過半にあたる 7800 万ドル(普通株 3700 万ドル、優先株 4100 万ドル)を一挙に入手してしまった<sup>285)</sup>。

ヒル＝モルガンがこれに気付いて愕然とした 5 月 1 日の時点でいうと、ヒルとその仲間はノーザン・パシフィック普通株を額面で 1800～2000 万ドル程度、モルガン

---

うかに、いまひとつ確信が持てない。いずれカナディアン・パシフィック鉄道社史の側から検証しなおしてみようと思っている。

284) S. Birmingham, *op. cit.*, 邦訳(下) 35 頁。

285) 同上, 邦訳(下) 36 頁。B. H. Meyer, *op. cit.*, p. 18.

商会は同じ普通株を 700～800 万ドル程度持っていたと思われる。両者は抗戦のため不可避免的に結束を強めた。ヒルはただちに特別列車でニューヨークへ赴き、1500 万ドルを投じて普通株を買い集めさせると同時に、モルガン系の投資家たちを訪問して株を手放さないよう説いてまわった。それまで 100 ドル前後で取引されていたノーザン・パシフィック株は市場で極端な品薄になり、空買い筋も入って株価は天井知らずの高騰を続けて、5 月 9 日には一時、1000 ドルを記録するに至った。これに追従して他の株価も上がり市場は狂乱状態を呈した後、この日を境に反転して大暴落を引き起こした<sup>286)</sup>。俗にこれをノーザン・パシフィック・パニックともいう。つまりシフ、モルガンと各々結んだハリマン、ヒルの買占め戦はついに証券市場全体を震撼させたのであり、世論は従来以上にこぞって彼らをはげしく非難した。ともあれ、こうしてこの時点までに、2 大勢力によるノーザン・パシフィック株支配は、ほぼ次のような状態に行き着いたのである。ハリマンの側は総発行株の半分以上を 100 万ドルほど上回る所有を確保し、一方、ヒルの側は総発行では半数に及ばないが、普通株だけではハリマンを上回って過半を制した。同鉄道の場合、普通株、優先株ともに議決権がついていたから、ハリマンはここで勝利を確信した。新聞もそう書きたてた。

だが実際にはそうならなかった。ノーザン・パシフィックが 1896 年に再建された時、優先株については、普通株主が決議すればいかなる年でも 1 月 1 日をもって償却できると定めていた。ヒル＝モルガンはこの切札を握ったのである。すなわち株主総会の前に普通株主だけの決議によって優先株を償却してしまえば、その後は彼らが多数株を制することになる。ただし切札の行使は無条件というわけにいかない。定款は、ノーザン・パシフィックの取締役改選の株主総会を毎年 10 月と定めていた。優先株の償却は 1 月 1 日にならなければならないのだから、1902 年を待たねばならず、その前に 10 月の株主総会をやればヒル側が取締役会から放逐されるか少数派に転落し、新取締役会が優先株の償却案を葬ってしまうことが必至である。とすれば、現取締役会が何らかの口実を設けて今年 10 月の総会→取締役改選の日程を延期するしか方法がない。当然ハリマン側は猛烈に抵抗してくるだろうが、それさえ凌げばよいのだ<sup>287)</sup>。という今後の条件つきではあるが、ヒル＝モルガン側はそこまでの

---

286) Birmingham, 邦訳 (下) 40～41 頁。Meyer, *ibid.*, p. 19. Manuscript, 22-7-22-8.

287) Meyer, *ibid.*, p. 20. Manuscript, 22-8.

成果を勝利と受け止めたのである。

ハリマンが優先株につけられたこの条件を知らずに大失策をやらしたのは明らかだった。だがこれを彼がどのようにして知り、知った後また半月ばかりの間に何が起こったのかを記した正確な資料というものはないようである。Manuscriptにも一切、記述がない。当面、手元にある S. Birmingham のノン・フィクションの記述から窺うしかないのであるが、それによると、5月9日「黒い木曜日」の後2、3日してヒルがクーンローブの事務所に現れたときシフは気分が悪いという理由で面会を拒絶した。しかし1週間後シフはモルガンに長文の丁重な手紙を送った。そこではヒルを裏切りの大嘘つきときめつけ、自分はどうもヒルの言葉と意向を誤解したためこういう事態になったと謝罪した。結びの部分では、「ユニオン・パシフィック鉄道の事業という面からみまして、どうしてもあなたとあなたの会社に対して敵対的な行動に出ざるをえなかった事情についてはご了承下さるものと信じております。また私と私の共同経営者たちに関する限り、今後ともあなたの威信の維持に協力させていただきたい考えであることに変わりはありません。」と書いた。そしてさらに数週間後、今度はヒルに宛てて、「この15年間にはじめて、あなたと私が互いに手をたずさえて進めなかった事態が起こったことに、言葉にいけない淋しさを感じるものです…あなたの事業と、私どもの代表している事業とが、儲けを分け合うような緊密な関係にはいって、数週間前の出来事が全く意味のないことであつたと思えるようになる日が、間もなくくるだろうと信じて疑いません。」とも書いたというのである<sup>288)</sup>。こうした手紙が書かれたことじたいは事実だろうが、Birmingham は彼の著書のテーマからしてシフを主題に語っているので、ここからただちにシフが和解の先導役を果たしたと即断するのは危険であろう。バーリントン鉄道争奪からこの時までの流れを全体として特徴づけているのはむしろ、ハリマンとシフの決戦を辞さない断固たる態度にたいして背後にいる金融家シフ、モルガンの和戦両様の志向といえるかもしれない。いずれにしても、ここで事態は和解に向けて動き始め、5月31日に仲裁協定書 (Arbitration Agreement) なるものに署名が行われた。

協定の内容として Manuscript ほかの文書に書かれているのは、ハリマンとその仲間をノーザン・パシフィックおよびバーリントンの経営陣に加える保証と引き換えに、ノーザン・パシフィック取締役会の空席はモルガンが推薦する人物をもって埋める、という1項だけである。この項から判断すれば、10月の取締役改選はヒル＝

---

288) Birmingham, 前掲邦訳(下) 43-44 頁。

モルガン優位を維持しうることになったわけで、それはまた翌年1月の優先株償却の決定を含意していたと考えられ、実質的にヒル側に有利な分かれであったことは否定できないだろう。しかし後年のモルガンの法廷での証言では、ハリマンとヒルの鉄道システムがこの協定によって利益共同体の関係に入ったとも表現されている<sup>289)</sup>。

こうした公然の動きの水面下で、ヒルは、グレート・ノーザン、ノーザン・パシフィック、バーリントンの鉄道トリオを強固にする組織形態というものについて、法律家の助言を受けながら考えをめぐらせていた。実はそうした種類の思案はグレート・ノーザン設立以来ずっとヒルの胸中にあったといってもよいし、バーリントン鉄道株の買収に向かった時点ではすでにかなり煮詰まった構想を伴っていたとも思われる。つまりそれは持株会社の創設であった。この構想はヒルだけのものではなく、1890年代にシャーマン反トラスト法によってトラスト違法判決が続出した後の産業界が一様に志向した集中形態だったといえよう。とりわけ当時、寛大な州法をもつニュージャージー州に形式的に本社を置く持株会社が多数、出現したのは周知のことからであるが、ヒル——1895年にノーザン・パシフィックの再建にからんで同様の案が出されたときにはミネソタ州外に別会社を作ることなど論外と退けた(前述)そのヒル——の考えも次第にそのような方式を受容するほうに傾いていった。5月9日以前に、ヒルはグレート・ノーザン株のうち自分と仲間の持分を集め、それにバーリントン鉄道株式を加えた資本金2億2500万ドルの持株会社の設立を構想するに至っていた<sup>290)</sup>。

だが5月9日をへて、ヒルはむしろノーザン・パシフィック株をこそ、この持株会社を集めるべきだという見解に転じた。ヒルの構想を受けて新会社設立へ実際の準備が開始されたのは、上の仲裁協定が発動した後である。6月から10月にかけて、数人によっていくつかの試案が提出され検討に付された。まず、このような会社形態をミネソタ州の特別法(特許状)で設置しえないかどうかを検討されたが、前例がなく、結局、新会社は一般法(会社法)で設置するしかないとの方針が確認された。一般法ということになると、このような大規模持株会社を持ったことのないミネソタ州の法が適切とは思えない。ウエスト・ヴァージニア州法がまた別の理由で候補から落ち、ニューヨーク、ニュージャージーの両州に絞られたが、両州法の規

---

289) Meyer, *op. cit.*, p. 21. Manuscript, 22—8.

290) Manuscript, 22—9~22—10.

定そのものは大差ないものの伝統的に資本自由化の気風において勝るという理由で、最後に後者が選ばれた。かくして 1901 年 11 月 12 日、ニュージャージー州法のもとで「北部証券会社」Northern Securities Company の設立に至ったのである<sup>291)</sup>。

北部証券会社の資本金は 4 億ドルと定められた。当時としては世界最大級の資本である。この持株会社は早速ノーザン・パシフィック株を 1 株 115 ドル、グレート・ノーザン株を 180 ドルで受け取り、新会社株と交換することを始めた。当時ノーザン・パシフィックの発行済みの資本は 1 億 5500 万ドル、グレート・ノーザンのそれは 1 億 2388 万 400 ドルであったから、それを買取り金額に掛けると、ちょうど約 4 億ドルになる。つまり持株会社の資本金はこの 2 鉄道の発行株の市価合計に等しく設定されたことがわかる。バーリントン鉄道株は直接にはこの持株会社を集められなかった。

11 月 18 日、ハリマンのグループは所有するノーザン・パシフィック株のすべて（普通株 37 万 230、優先株 41 万 850）をこの新会社に差し出し、それに見合う新会社株（と、一部だけ現金）を受け取った。その上で翌年 1 月 1 日、ノーザン・パシフィックの全優先株が償却された。それは次のごとくになされた。ノーザン・パシフィックは償却資金を調達するために 7500 万ドルの転換社債を額面の 75~80 の値で同社の普通株主に向けて発行した（したがってもちろんヒルとその仲間もこれを買った）。この調達資金をもって上のハリマン・グループ以外の多くの優先株主は現金の支払いを受けた。翌日、転換社債所有者はそれを新会社普通株に額面評価で転換できる旨の公示がなされた。この経緯を通じて、ハリマンは優先株の多くを北部証券会社株に換え 23% の大株主に留まることができたものの、ノーザン・パシフィック株とグレート・ノーザン株の両方を持株会社株と交換したヒル＝モルガンのグループが、断然大きな割合で新株を所有することになった。実は、この持株会社株の所有分ばかりか、上の操作によって、潜在的なノーザン・パシフィック株の所有割合もヒルらがハリマンをやや上回ることになったのであった<sup>292)</sup>。そのことは北部証券会社の解体後、改めて問題になる。

1902 年 3 月（シャーマン法違反で提訴された月——後述）までに、北部証券会社はノーザン・パシフィック資本金額の 96%、グレート・ノーザンのその 76% に

---

291) Meyer, *op. cit.*, pp. 23~24.

292) *ibid.*, p. 26. Manuscript, 22-11. Note, 22-9.



相当する株式を所有するに至った。1905 年末の持株会社解体時のバランスシートを見る限りその後も両鉄道への持株比率は徐々に高まったようで、両社ともほぼ 100% に近くなった。しかし現金での買い入れを求めた投資家が一部あり、結局、新会社は 3 億 8788 万ドルぶんを新株で、5138 万ドルほどを現金で支払ったようである<sup>293)</sup>。一連の金融操作がヒルやハリマンにどんな投機利得をもたらしたかという問題は、興味があるけれども以上の程度の資料からは算定のしようがない。この持株会社の設立事情にかんする記述は、もっぱら支配の観点からだけ論じられているのである。

支配の点でいうと、会社は設立と同時に J. ヒルを社長に据え、その他に 15 人の取締役を選任した。うち 6 人はノーザン・パシフィックの関係者で占められ、4 人がグレート・ノーザンから、3 人がユニオン・パシフィックから、残る 2 人は特定のグループを代表していない。取締役会にはハリマン、シフ、J. P. モルガンも直接、名を連ねた。こうした取締役の構成が鉄道界の利益共同行為の証拠として、裁判で追及を受けることになる。

アメリカ鉄道史の通常理解では、1898 年頃から大鉄道合同のいわば最後の高揚があり、その絶頂をしるしたのが北部証券会社の設立だということになっている。そして、この持株会社が 1904 年のシャーマン法違法判決によって解体を命じられたときが、鉄道合同運動の最期だったともいう。同事件＝判決の意義はまた、鉄道界を越えて全産業にとっても極めて大きなものであった。世紀交の全産業におよぶ企業合同ははげしい反トラスト運動を惹起したが、かかる反トラストの世論の支持を受けて政権についた民主党のシオドア・ルーズベルトが法務長官に命じて北部証券会社を起訴させ、違法判決→解体命令にまでもっていったことは、この時代の象徴的な出来事だったのである。ところで、それらはグレート・ノーザン鉄道社史とは別の事柄だからというわけか、Manuscript は訴訟のくだりをわずか 1 頁程度の叙述で通り過ぎていく。しかしグレート・ノーザンの行動が多くの意味で社会的な広がりを含めてきたこの時点で、とりわけ社会的な注目を集めた訴訟の次第に言及しないのはかえって不自然ではないだろうか。Manuscript の紹介に徹するという本稿の課題からはやや外れるのであるが、一方、本稿全体の構成上の必要という意味からも、次項で Hidy 教授自身が依拠している Meyer の著述などを利用しながら、訴訟の内容と進行に少し立ち入っておきたい。

---

293) Meyer, p. 130 の付表による。

### 訴訟の進行

(1) 発端——州および連邦政府の提訴 ヒルもモルガンも北部証券会社が順風に帆をあげて出港できるような時代でないことは承知していた。1901 年はトラスト運動の最盛期であっただけにまた、反トラストの逆風もかつてなく強まっていた。革新政治を標榜するルーズベルトが大統領に就任（同年 9 月）したばかりでもあった。だからこそヒルらは新会社設立にあたっては法律家の助言を受けながらさまざまな対応策を——万一、船出できないときの善後策も含めて——練ったのだった。だがそれにしても、当時の法解釈から見たこの新会社の合法性については、不明の点が多すぎたといえよう。大鉄道の殆どは特許状によって設立され一面では独占を容認されている企業であるが、当時はそれらに営業面で一般法の規定を適用する傾向が急速に進みつつあり、過去の判例というものがあまり役にたたなかった。鉄道業にたいするシャーマン法の適用という点では、1897—98 年に運賃協定にかんするものがあるだけで、90 年代、全国であれだけ大規模に展開された鉄道合同は 1 件もシャーマン法違反の嫌で法廷に引き出されてはいなかった。また鉄道業ではないが、1895 年、合衆国最高裁における 1 判決は、製造に関してのみなされる協定は結果としてその製造物販売の制限につながるか否かを問わずシャーマン法に抵触するものでない、という原則を示した。この判例を北部証券会社に当てはめれば、2 鉄道の証券を持つにすぎず各々の運輸業務には関与しない一持株会社の設立はシャーマン法に抵触しない、とも考えられたのである<sup>294)</sup>。

新会社発足が発足するや、真っ先に反対行動を起こしたのはミネソタ州政府である。ミネソタ州政府はすでにそれ以前から、グレート・ノーザンによるノーザン・パシフィック支配の動きに抵抗を試みてきたのであるが、新会社設立の 1 週間後、州知事が（バーリントン鉄道を含む）3 鉄道の路線がある各州の知事に向けて、大鉄道トラストに抗する連合を呼びかけた。その反応は必ずしも一様でなかったが、それでも 12 月 31 日にモンタナ州 Helena に各州の知事と法務長官が集まり、会合をへて、北部証券会社の設立が健全な公共政策の遂行を妨げるものでありまた各々の州の法に違反するものである、との声明を発した。翌 1902 年の 1 月 7 日、ミネソタ州法務長官は州政府を代表して合衆国最高裁にたいし、北部証券会社にかんする

---

294) A.Martin, *James J. Hill and The Opening of the Northwest*. Oxford University Press. 1976. p. 511.

告訴状を提出した。しかし最高裁は2月24日、グレート・ノーザンとノーザン・パシフィックがおこなったかかる行為に合衆国の司法権は及ばないとの理由で、これを却下した<sup>295)</sup>。

ただちに州法務長官は、ミネソタ州裁判所に提訴した。訴状によると、本件はミネソタ、ウィスコンシン2州の州法違反であると同時にシャーマン法違反である、貨物輸送の利用者である州は連邦法に基づく訴訟活動をなしうるとの論拠に立ってシャーマン法の下での権利回復をも求める、というのであった。この論拠のゆえに、訴訟はミネソタ地区の合衆国巡回裁判所——巡回裁判所(1911年に廃止される)は連邦裁判所の民事事件における第一審に相当する——に移された。法廷にはヒルもモルガンも証人として呼び出され、ここでの審理がそれから1年余り続くことになる。

おなじ時に、連邦政府の具体的な行動も開始された。北部証券会社の設立時すぐに州際通商委員会がこの「利益共同体」に重大な関心を示したけれども、まだ行動は伴わず、懸念の表明にとどまっていた。だが上述の最初の訴訟が最高裁で却下された日より早く、ルーズベルト大統領は連邦法務長官の P. C. Knox に北部証券会社の合法性について個人的な意見を求めた。それにたいする答えとして2月19日に公表された Knox の見解は、明瞭に北部証券会社をシャーマン法違反と断定した。当然それは大統領の意にもかなうものであった。かくして3月10日、合衆国政府は自ら3会社(北部証券、グレート・ノーザン、ノーザン・パシフィック)をセントポールの連邦巡回裁判所に提訴した。つまり同じミネソタ州にある巡回裁判所が州政府からと連邦政府からの2様の告発を受けて、全米注目のうちに審理を進めることになったのである。しかし審理が遅々として進行しないのに業を煮やした連邦政府は、翌33年2月、連邦議会にはかって(=審理促進法)、連邦の重要案件の審理を他に優先し集中的に行うことを目的とする予審法廷(trial court)の設置を定めた。3月18日以降、連邦政府を原告とする裁判のほうは4人の巡回裁判官をもって構成されるセントルイスの予審法廷で行われた<sup>296)</sup>。

巡回裁判所にたいするミネソタ州政府の訴えのほうは、政府がミネソタ州全住民を代表する主権団体であり、その主権団体の持つ資格のうちには、土地所有者でありかつ運輸物の荷主である意味が含まれているという立場でなされた。この資格に

---

295) Meyer, *op. cit.*, pp. 29~30.

296) *ibid.*, pp. 30~31. p. 44.

立ってミネソタ州は本質的にシャーマン法と異なる州レベルの反トラスト法を制定しているが、北部証券会社の設立は明らかにこの法に違反する、というのである。州政府はその立証として、ミネソタ州内でグレート・ノーザンとノーザン・パシフィックとが多くの並行・競合路線を持つこと、今度の合同で健全な競合が失われたために州が土地所有と貨物輸送の両面において損害を被るであろうこと、を主張した。被告側はこれにたいして、ミネソタ州内での 2 鉄道の並行・競合する部分はきわめて少ない、2 鉄道はこれまでも 20 年余にわたり「平和裡に」操業してきたのであってそれが持株会社の設立によって何ら変わるものでない、と反論した<sup>297)</sup>。一方、連邦政府のほうは、持株会社がシャーマン法と州際通商法 section 5 における、独占と不当な取引制限の禁止規定に抵触するという根拠によって提訴したのだった。したがって二つの訴訟の論拠は同一でないわけであるが、当然ながら訴訟活動の実際は連邦政府と鉄道側とのやりとりを主とし州政府の議論もそれに重なるような方向へと進行した。以下、両方の訴訟をあまり区別しないで、主としてシャーマン法違反の理解<sup>298)</sup>をめぐる双方の相違点を対照してみたい。

(2) 連邦巡回裁判所での弁論と判定 まず、北部証券会社がその設立の意図と実態からしてシャーマン法、州際通商法に違反するものでないとする、鉄道側の申し立てを 9 点に整理して示す<sup>299)</sup>。

297) *ibid.*, pp. 31~40.

298) シャーマン法で解釈上、特に問題となった条文は、第 1 条の「数州間または外国との取引または商業を制限するすべての契約、トラストその他の形態による結合または共謀は、これを違法とする。」と、第 2 条「数州間または外国との取引または商業のいかなる部分をも独占し、独占を企図し、またはその目的をもって 1 人もしくは数人と結合もしくは共謀をする者は罪を犯したものとし、…」のくだりである。同法には「取引の制限」や「取引の独占」にかんする定義はなく、それがいわば裁判所の解釈に委ねられたわけである。以後の多くの判例をへてシャーマン法のこの条文は、企業の具体的な取引制限行為だけに適用される傾向を強める。1911 年のスタンダード石油とアメリカ煙草会社にかんする判決で、不当な取引制限だけを法の対象とするという条理の原則 *rule of reason* が導入される。これに続き、ウィルソン政権下、シャーマン法違反になるような企業の条件作り（株式・資産の取得や価格差別など）を事前に防止する主旨でクレイトン法（1914 年）が設けられる。

299) 以下、9 点の整理は、J. W. Garner, *The Northern Securities Case* (Annals of the American Academy of Political and Social Science, vol. 24.) の pp. 131~135. において行われているのをさらに圧縮したものである。

- ①、北部証券会社による2鉄道の株式取得は何ら取引制限や独占を意図したものでなく、単に州際通商に無関係な売買の契約にすぎない。被告である鉄道側は、従来シャーマン法などの違反とされたケースと自分達のケースがいかに違うかを力説した。また独占とは他の供給を排除するという観念を含むが、一切の路線を持たない北部証券会社にこの概念は当て嵌まらなないと主張する。
- ②、被告側に取引制限と独占の志向があるとする政府の主張には証拠がない。持株会社設立の主要な目的はあくまで他からの不当な侵害にたいする防衛であって、競争の制限ではない。すでに長年にわたるグレート・ノーザンとノーザン・パシフィックの協同の開発によって路線一帯の貨物がいかに安価、迅速に運送されるようになったかを被告側は力説した。合同 (merger) は不当な意図によらざるかぎり、公衆に最高の利益をもたらさうものである。
- ③、北部証券会社は取引、運輸のいずれをも抑制する力 (power) を持たない。運輸業務に携わることのない単なる投資会社である。二つの鉄道会社は依然、独自の経営体として操業している。両者には重役の兼任もない。(ただしその取締役会の選挙にかかわる権限が持株会社にあるため、双方共にこの論拠を重視しなかった。)
- ④、かりに政府が主張するようにこの持株会社が州際取引の一部制限する力を持つとしても、単なる力の所有は、それが行使されぬかぎり非難さるべきでない。悪しき目的で銃を購入した者も、実際に犯行に及ばなければ罰せられないのと同じである。
- ⑤、州際通商を規制する連邦議会の権限は、州法下で設立された株式会社の株式の取得、移転、所有には及ばない。そして北部証券会社は、一つの州法で作られた会社が別の二つの州法で作られた2会社の証券を取得した以外の何も行っていない。その証券の移転、議決権行使、株主の責任等々にかんする規制は関係する州政府が行うべきものである。
- ⑥、そもそもシャーマン法が制定された当時すでに鉄道の買収、合同、株式取得は広範に行われており、そのことが各州政府により明確または暗黙に容認されていた。したがってシャーマン法は当初から鉄道のかかる実態を踏まえて制定されたものであるはずだ。その証拠に、法制定後も鉄道業界では合同や買収が続いたのにそれらがシャーマン法違反の嫌で摘発されたことは皆無である。
- ⑦、シャーマン法が禁止するのは不当な (unreasonable) 取引制限だけであって、偶発的および正当な制限に及ぶものではない。
- ⑧、法の条文解釈は厳密であるべきでケースによって拡張解釈するようなことが

あつてはならない。例えば第 1 条が規定する取引制限とは、その取引を制限しようという意志、制限する力を得ようとする謀議を指すのであつて、財産の所有（＝株主が私有財産を殖やそうとして行つた当然の権利行使）に付随して起こる制限などを含んではいない。

⑨、政府は、すでに目的を果たし訴訟手続きの前に終わってしまった共同行為にまで、それを告発する権限を持たない。シャーマン法は未履行の行為に適用しうるが、すでに完了した行為を溯つて制限する権限を持つものではない。

これにたいして、原告たる政府側は大要、以下のごとく主張した<sup>300)</sup>。

①、シャーマン法は取引を制限する「すべての」契約を禁じているのであつて、不当な取引制限であるか適正な取引制限であるかなどを一切、問題としていない。連邦議会があるいはその区別を問題にしうるかもしれないが、法のみによって判断する裁判所にその区別を持ち込むことは適切でない。法の条文は明確に三つの異なる犯罪を禁止しており、その三つとは独占、独占への志向、共同の謀議である。したがつて現に独占があることが必要なのではなく、ただ支配の意志があればこれを違法と判定しうる。さらにまた、法はそのような力の取得を禁じているのであつて、北部証券会社が違法な行為を意図しているか否かを立証する必要もない。この会社が競争制限を意図していないとか、この合同によって公衆にたいして良き結果をもたらすとかいう弁護は、議会で主張さるべきことであつて裁判所で述べらるべきことではない。

②、持株会社の本来の機能は、或る規模の資本をもつてそれに何層倍する資本を支配するところにある。北部証券会社についていえば、その資本金の過半すなわち 2 億 100 万ドルを所有する者がノーザン・パシフィック、グレート・ノーザン、バーリントン 3 鉄道の総資本約 10 億ドルを支配することを意味するであろう。しかも、かかる所有によって支配の態勢を作つた取締役会がたとえば恒久的な支配のための 3 人からなる委員会を設け、その 3 人中の 2 人が多数決原理に立つて事を決するということになると、事実上 2 人の人間が巨大な 3 鉄道の支配を掌握することになる。持株会社とは、そもそもこのような本質を持つものなのである。

③、いかなる者も自己の財産の使用にかんする絶対的な権利を有するのではなく、常に規制の対象となる。法はその権利の制限を定めたものである。財産権は取引と職業に伴う (follow) 権利以上のものではない。それが立つ基本的な原則は、われわれ

---

300) Meyer, *op. cit.*, pp. 45~57.

れがすべて大いなる全体社会の部分を形成しており、すべての者がその全体にたいする責務を負うということである。個人の福利は社会の善に従う (yield) ものでなければならない。この原則を北部証券会社に当て嵌めるならば、この持株会社による鉄道株取得の第1、第2などの段階はあるいは支配にとって無害だったかもしれないが、支配に必要な取得をしたことによって全ての取得が違法であることは明らかである。「もし4億ドルの資本を持つ北部証券のごとき会社が今日、合法だとされるのであれば、明日は40億ドルの資本を持つ会社が合法となるであろう。4億ドルをもってノーザン・パシフィックとグレート・ノーザンとが購入できるのであれば、40億ドルではわが国のすべての鉄道を購入しすべての輸送を完全支配することができるであろう。」

④、被告は、事態が株主の行為（財産権の権利行使）のみをもって生じたのであって北部証券会社という法人は何らの行動もしていない、その点でシャーマン法違反に問われた諸前例と異なると主張する。そうした法律上の擬制があることは政府も認める。しかしこれはあくまで観念の上での擬制であって、かかる法擬制のすべては便宜のためと司法の目的に役立てるために導入されたものである。そのような本来の理由や深慮と関係のない志向・目的で法の擬制が主張されるときには、裁判所は常にその主張を無視してきた。

⑤、被告はシャーマン法の制定以前から鉄道の買収、合同、株式取得が広範に行われ、合法とされてきたと主張する。政府はそれに反論するために600頁に及ぶ資料を提出し、鉄道規制の歴史を詳述した。一言に要約すれば、鉄道システムとそれに対する規制とは歴史的に相携えて発展したが、しかし常に前者が後者より一步、先行するかたちで進行してきた、北部証券会社はそうしたシステム発展史の極限に出現したものであって、だからこそわれわれは今それにたいする法の規制を求められているのだ、というのである。

さて、予審法廷に移ってからの審理は迅速に進み、2カ月もたたぬ1903年4月9日、判決が出された。判決は4人の裁判官の全員一致で、不当な取引制限を行うに足る力を持った北部証券会社をシャーマン法違反と断定し、北部証券会社は今後2鉄道の株式を取得してはならないこと、すでに取得した株式の議決権を行使してはならないこと、その株式への配当を受け取ってはならないこと、が命ぜられた。

これにやや遅れて、州政府の訴えにたいする巡回裁判所の判決も出された。ところがこちらの方は、ほぼ全面的に鉄道側のいい分を認め、予審法廷と反対に原告敗訴の判定をくだしたのである。とくにこの判決では、先にでた予審法廷の判決に批

判的に言及し、後者が取引制限をもたらすような協定がある事実も、あるいは被告がそのような協定をなすおそれがある事実さえ、何ら摘出しえていないと述べている<sup>301)</sup>。すなわち、シャーマン法が不当な取引制限の事実を取り締まる法にすぎないか、あるいは取引制限をなすに足る支配力までも禁止するものであるかという、当時の法曹界内部の意見対立がそのまま二つの判決となって現れたのだった。

予審法廷の判決には被告が、巡回裁判所の判決には原告が、これを不服として最高裁に上告し、かくして北部証券会社の存否は最高裁判決に委ねられた。

(3) 最高裁の判決 1904 年 3 月 14 日、連邦政府：鉄道＝持株会社の訴訟にかんする最高裁の判決が出された。裁判官 9 人が 5 : 4 という、わずか 1 人差の多数決——しかも多数派も全員一致でなく 1 人の補足意見付きというきわどい多数決——をもって予審法廷の判決を支持する、つまり北部証券会社を違法と判定したのであった。

すでに上に原告・被告双方の申し立ての論拠を提示したことであり、判決の内容にここで深入りする必要はなさそうに思われる。ごくつづめていうと、多数派は、シャーマン法第 1, 2 条（本稿注 298 参照）の適用にかんして、北部証券会社がグレート・ノーザンおよびノーザン・パシフィック 2 鉄道を支配することによって競争を制限し公共の利益を損なう「力」を持つと同時にかかる競争制限政策を追求する義務をも負っていると解し、これを違法と判定した。つまり法は取引制限が不当かそうでないかを区別して扱ってはいない、この会社が実際に取引制限を行っている事実を立証することは必要ない、という予審法廷の解釈が認められたのである。またこの持株会社が違法とならないのではシャーマン法の立法主旨は根底から否定されんとする政府側の主張が容れられたのだった。判決は、法廷が法人や個人の私有財産権、契約の自由の原則に最大の尊重が与えられなければならないことを強調しつつ、しかしそれは法人や個人が法の表現する国の意志を拒否する権利には及ばないと論じた。

この多数意見には一裁判官 (Brewer) の補足意見が付せられ、彼はシャーマン法が「不当な」取引制限にのみ適用されることを明言すべきである、私有財産権にかんし法人は自然人と同一の不可侵の権利を持つものでない、との 2 点を主張して北部証券会社を違法とする論拠に異を唱えた。

4 人の少数意見は、シャーマン法が 2 鉄道の株式を取得し所有するだけの北部証

---

301) *ibid.*, pp. 58~64.



券会社に適用されうるものであるか、もし適用するとして、連邦議会はかかる取得や所有を規制し指導する権限を持つか、という論点に考察を集中したうえで、この件を連邦法＝シャーマン法適用に該当せずと判定した。彼らは、州法によって作られた鉄道会社の株式を所有することが、その鉄道が州際操業を行っているときには州際通商と認められるかという議論を立て、州際通商の概念にかんし従来の判例はそこまで拡大されていないこと、もし連邦議会がかかる権限まで持つとするならば、各州の特許状が連邦議会によって廃棄させられる可能性も生まれ、ひいてはそれは私有財産権の最も基本的な原則への侵害にもつながる危険があることを論じたのであった<sup>302)</sup>。

もう一方の上告、巡回裁判所判決にたいするミネソタ州政府の上告については、最高裁はかかる訴訟が連邦裁判所の審理になじまないとの理由で門前払いし、州裁判所に差し戻した (1904 年 4 月 11 日)<sup>303)</sup>。

**持株会社解体 —— 再びハリマン：ヒル** 北部証券会社こそは、ヒルのライフワークのいわば頂点をなすものだった。それだけにヒルは、巡回裁判所での審理のときから情熱をこめ背水の陣を敷いて法廷闘争に臨んだ。それに較べるとモルガンの姿勢ははるかに及び腰だったため、時にヒルが熱烈に闘争の持続を説かなければならなかったという。モルガンにとっては同じ時期のUSスチール・トラストの成否や彼自身が音頭をとったニューイングランド鉄道の合同なども同じく気掛かりだったはずで、ヒルのように一意専心というわけにはいかなかったのであろう<sup>304)</sup>。

予審法廷の判決が裁判官一致で北部証券会社を違法と断定したことは、ヒルにとって予想外のことだった。裁判長 (W. H. Sanborn) がヒルの長年の友人なのだから、尚更であった。しかし連邦最高裁までその違法判決を支持することはなかろうと、彼は回りの者に語った。たしかに反トラストの風が吹き荒れ、大統領がトラスト規制に熱を入れている情勢の厳しさは承知しているが、内閣にも議会にもこのままトラスト規制を強めたら経済恐慌が避けられないという警戒感が増しつつある、議会はシャーマン法改正に動き始めている、というのだった。ともあれヒルは最強の法曹団を組織して最高裁の法廷工作にあたった<sup>305)</sup>。にもかかわらず5対4の僅差

---

302) *ibid.*, pp. 65~74.

303) *ibid.*, pp. 74~75.

304) A. Martin, *op. cit.*, pp. 515~516.

305) *ibid.*, pp. 517~518.

で彼は敗れたのである。

しかし予審法廷ならびに最高裁の判決は、北部証券会社の存続そのものを禁じたわけでない。またこの持株会社を集めた2鉄道の株式を旧株主に返還せよというのでもなかった。判決が命じたのは、持株会社の今後のさらなる株式取得とすでに取得した株式の議決権行使の禁止であり、また鉄道収益から持株会社株への配当支払いの禁止であった。したがってヒルがこれほどの大会社をどのように処理するのかと、人々は注目した。違法判決後もこの会社の株価は下がらず、むしろ一旦、上昇さえした<sup>306)</sup>。

最高裁判決からほぼ1週間後の3月22日、ヒルは北部証券会社社長として全株主に回状を送り、取締役会の次のような決定を伝えた。北部証券会社は存続させるけれども、99%の減資を行う。これによって同社は既発行395万4000株から3万9540株を残すだけの会社に改組される。他の株式はそれに相当するグレート・ノーザン株とノーザン・パシフィック株をもって償還される、というのであった。事実上の解体にほかならないが名目だけ持株会社を残そうとした、そのことの意味は後の新たな裁判で明らかになる。

こうした場合、償還には2通りの方法がありえた。ひとつは比例方式 (pro rata method) で、北部証券会社株全体を以前の2鉄道株に戻した上で、各株主が当初どちらの鉄道の株式を差し出したかにかかわらず2鉄道株を構成比率どおりの割合で返還する。つまりこの方法は、2鉄道の旧株主が北部証券会社に各自の株式を「売却」してしまい、それによって2鉄道の資本を溶解した単一の持株会社が成立したとの解釈に基づいている。もうひとつは、2鉄道の旧株主が持株会社に差し出した株式をそのまま返還する方法である。これは持株会社の合法性が認められ実際の事業を開始するまでは、2鉄道の株式はまだそのままの姿に留まっていて、旧株主が権利を維持しているとの理解に立つ。そのいずれを採るかは、中小株主にとってはさしたる関心事ではない。しかしハリマンにとっては決定的な意味をもっていた。すなわち、前者を採れば (ノーザン・パシフィック優先株償却の以前に戻すとして) ハリマンがノーザン・パシフィックの最大株主に返り咲くことが必至である。後者を採れば、ハリマン側は2鉄道いずれでも第2位株主の地位に甘んじなければならず、北部証券会社の取締役の地位を失うことと併せて、ノーザン・パシフィック、

---

306) J. W. Garner, *op. cit.*, pp. 141~142.

バーリントン鉄道への影響力を今よりもっと発揮できなくなるであろう<sup>307)</sup>。

当然、ヒル＝モルガン利権は前者を採る方針で臨んだ。この方針を考えついたからこそ、裁判の結果に悪あがきしないで迅速に事実上の会社解体に転じたともいえるのではなかろうか。そして当然、ハリマンはこれに猛烈に抵抗した。北部証券会社の取締役会に同席してからのヒルとハリマンは先ごろの怨恨など忘れたように仲良く振る舞ってきたというが、ここで再び二人の対立は不可避となった。

1904年4月2日、ハリマンらは、北部証券会社の違法判決を出した予審法廷の4人の裁判官に宛てて申立て書 (petition) を提出し、事態を1901年11月の時点に戻す命令を求めた。もしヒルらが企てている比例方式で株式の返還が行われれば、必然的に二つの鉄道会社の支配が同一グループに帰属し、2鉄道を競争状態に戻せという判決の主旨にも反するというのであった。これに関する審問でヒル側は、シャーマン法違反の判決は持株会社そのものの解体を何ら求めておらず現にこの会社は存続していること、ハリマンを含むノーザン・パシフィック取締役会が株式を持株会社に「売却」する決定を行った事実があること、ハリマンが求めるような株式の返還こそノーザン・パシフィックを競合線の多いユニオン・パシフィックの支配下に置き独占の弊害をもたらすことになる」と反論した。

4月19日、4人の裁判官は全員一致でハリマンの訴えを退けた。北部証券会社の取締役会が立てた株式比例配分の計画は当裁判所の判決に違反していない、裁判は反トラスト法違反事件であるから原告の連邦政府以外の者が計画執行にかんする停止命令を裁判所に求めることはできない、2鉄道の株式は法廷の管理 (custody) のもとに置かれていない、2者の係争にかんして裁判所が請願者の金銭上の利益や財産を保護するため介入する必要があるとは認められない、というのが、却下の理由であった<sup>308)</sup>。この判定を受けて4月21日、ヒルは北部証券会社の株主総会を開催した。全株式の74.5%を持ち全株主の72.75%にあたる1829人の株主が出席した。ハリマン・グループはそこに現れなかった。総会は全員の賛成をもってヒル提案による株式返還を決定した<sup>309)</sup>。

---

307) G. Kennan, *E. H. Harriman, a Biography*. reprint, 1981. Arno Press.vol.. pp. 387 ~388. このくだりの説明は Meyer, Garner の論稿にもあり、比例計算の数値も載って詳細であるが、私には非常に分かりにくいので紹介を断念した。

308) Meyer, *op. cit.*, pp. 82~83.

309) *ibid.*, p. 77.

それでもまだハリマンは敗北を認めなかった。彼は今度は北部証券会社が設立されたニュージャージー州の連邦巡回裁判所に提訴(04年4月20日)した。この裁判所は提訴を受理するかどうかの決定まで株式返還の実施を停止することを求め、そして8月には受理を決めて審理に入った。ここでまたミネソタ州でと同様の議論が展開される。やがてこの審理は最高裁において決することが認められて移り、最終的に1905年3月6日、最高裁がハリマンの訴えを却下した<sup>310)</sup>。北部証券会社のシャーマン法違反判決が出てからちょうど1年後のことである。

かくして、ラスト時代にひときわ世間の耳目を集めたこの持株会社は、設立からまる3年後に事実上、解体されたのである。実施された鉄道株返還の結果、ヒル・グループはグレート・ノーザン株の24%、ノーザン・パシフィック株の25%を保有し、一方ハリマン・グループはグレート・ノーザン株の19%、ノーザン・パシフィック株の20%を保有することになったと、Manuscriptは記載している<sup>311)</sup>。これは当時の雑誌“Railway Age”に書かれた推定からの引用であるが、ここにいう「グループ」の性格が、双方、同列に置いて比較できるようなものだったかは、いささか疑問に思われる。上述の株主総会で75%の票がヒル側に組織された事実から見ても、グレート・ノーザンにおけるヒル・グループの支配というまでもなく、ノーザン・パシフィックについても上の数値の接近が示すよりはるかに大きく両グループの支配力に差がついたと見たほうがよいのではないか。

そのことを立証する最も良い事実、むしろそれ以後のハリマンの行動にあるともいえよう。すなわちハリマンはこの機をもって、もはや2鉄道の株式を支配の具として扱うことを断念したのである。むしろこの持株を、ユニオン・パシフィックを中心とする彼のシステム強化のための資金源として考えるほうに転じたのだった。1905年にグレート・ノーザン鉄道が株主割当てで2500万ドルの増資をしたとき、ハリマンはそれにも応じて、一旦いっそう大量の2鉄道株を所有した。ちょうどそのころから株式市場は活況を呈して、翌06年のピーク時にはノーザン・パシフィック株が232.50ドルまで、グレート・ノーザン株にいたっては348ドルまで高騰した。この機を見ながらハリマンは順次、2鉄道株を売りに出し、年末までにほとんど全株を処分してしまった。その投機利益は5800万ドルと伝えられる。ひとつの投機活動の結果としては、アメリカの大投機家列伝にも比類のないず抜けた金額

---

310) *ibid.*, pp. 82~85.

311) Manuscript, 22-13.

であった。ハリマンはかつてなく強まったこの資金力をもとに新しい性格の投資——すなわち東部幹線鉄道やイリノイ・セントラルなど、既存の大鉄道に投資してユニオン・パシフィックの全国運輸ネットワークを確保する投資——を展開する。その総額は1906年7月～07年3月だけで1億3000万ドルに達した<sup>312)</sup>。すなわち結果からいえば、ノーザン・パシフィックなどの支配に拘泥しなかったことでハリマンはかえって強力な鉄道システムを構築したのであった。

後年(1910年)ヒルはウォール・ストリート・ジャーナル紙のインタビューに答えて、北部証券会社の顛末にかんする感想を次のように語ったという。「結合したのが違法だといわれれば、それは解体するしかない。それからどうなるかって? 財産そのものは、すべてまったく同じままということだ。違いといえば、出資をあらわす緑色の証券を1枚受け取ったか、赤色の証券を2枚受け取ったか、だけなんだから。」<sup>313)</sup>。北部証券会社の解体が彼にとって痛恨事であったことは疑いえず、その意味では上の感想は負け惜しみを含んでいるともいえようが、また同時に、北部証券会社事件で大山鳴動した結果が決してヒルの支配力の後退でなかったことは明らかである。またこの持株会社の設立が結果的に彼にとって無意味だったともいえないだろう。より強固にして広大な鉄道システムを追求した極限にでてきた持株会社は、解体されても多くの実質をヒルに残したのだった。なによりグレート・ノーザン、ノーザン・パシフィック、バーリントンという3大鉄道の協働体制はこれをもって確立し、その後、崩れることがなかった。

## む す び

延々、書き継いできたHidy教授の草稿の紹介を、以上をもって終えることにする。当初の私自身の意図をも越える長文の紹介となったが、それというのも、アメリカ経済史研究の中で大陸横断鉄道の経営実態にかんする情報が非常に少ない現状と、このManuscriptが今後、多くの研究者に読まれ利用されることがあまりないだろうという予想とから、各々、異なる関心やテーマを持つ研究者に役立ち得る中途半端でない内容紹介をしたい思いがあったからにほかならない。

これまでアメリカ鉄道経営史にかんする多少、立ち入った考察を東部の幹線鉄道

---

312) Kennan, *op. cit.*, pp. 394~398.

313) Manuscript, 22-13.

についてだけ行ってきた私自身にとっても、Manuscript を精読したことは非常な成果があった。大陸横断鉄道の建設およびその経営環境は、東部における条件とは異質の、とりわけ固有の土地問題と、ヨーロッパ資本主義にたいし「世界の農場」として台頭するアメリカという特質に強く規定されている。ヨーロッパがアメリカ鉄道を有望視して資本を提供するようになる過程、大鉄道間の競争と協調を通して大運輸・資本システムが編成されてくる過程にも、東部鉄道と同一でない重要な特徴がある。そうしたことを以前から漠然と意識はしていたが、今回それらを具体的な豊富な事実とともに感得できたことが、私には特に有意義であった。ただし本稿に折々、付記したように、これだけ克明に記された社史でありながら、実は上に挙げた土地問題、農業問題、大陸横断鉄道固有の運輸や経営にしろ、それにまた北部証券会社の存続をめぐる法廷闘争や、グレート・ノーザン鉄道とモルガン、クーン・ローブなど金融利権との関係等々を含めて、叙述の内容と密度が期待に比して物足りなかった印象も、率直にいつてある。これらの点は、こうした社史のよって、われわれが知りたいことのうちどの程度しかわからぬものかを確認できたことを以て瞑すべきなのかもしれない。

アメリカ大鉄道の歴史のうちでも、グレート・ノーザン鉄道ほど、J. ヒルのようなその指導者の個性によって強く彩られた鉄道はないであろう。ヒルの剛直でエネルギーギッシュな性格を別としても、彼ほど鉄道建設・鉄道経営そのものにたいする専心と指導力で支配の地位につき、しかもその地位を長く保った者は他にいない。一般にアメリカ鉄道業の支配がウォール街の金融家、資金仲介の実力者に帰属し、彼らが投資銀行というアメリカ独特の支配資本の主要な系譜をなすことは良く知られているが、グレート・ノーザンはおそらく、容易にそうした系譜では説けない代表的鉄道のひとつであろう。実はこの紹介論文を書き始めた時点では最終節をモルガン＝ヒル帝国の形成として総括することを構想していたのだったが、書き継ぐうちにむしろ、従来からのこの呼称を安易には使用しがたい気持ちのほうが強くなった。ともあれ、以上の整理を土台にして、さらに調べ積み上げて行かねばならない夥しい課題・論題があることを痛感している。