

経済と経営 21-2 (1990.11)

〈紹介〉

## Ralph W. Hidy 教授のグレート・ノーザン鉄道 社史研究 (Manuscript) — 2 —

森 杲

1. 研究の顛末および Manuscript の構成
2. 予備知識——グレート・ノーザン鉄道の概況
3. 発端——Minnesota & Pacific Railroad
4. "The First Division"と Litchfield
5. 「世界一の小麦畑」の鉄道
6. 協調=競争時代の開幕 (以上前号)

### 7. 1873 年恐慌下の St. Paul & Pacific Railroads

1873 年恐慌とアメリカ鉄道業 資本主義世界は 73 年恐慌後の大不況時代を契機として世紀交までに構造転換を遂げるのであるが、この 73 年恐慌そのものの発端にアメリカ鉄道業の動向が決定的な役割を演じたことは、ほぼ定説となっている。恐慌史の基準文献のひとつである J. A. メンデリソン『恐慌の理論と歴史』は、73 年世界恐慌の出発点がイギリスでなくアメリカとドイツにあったとした上で、とりわけ 1860 年代後半のアメリカで鉄道建設にうながされて製鉄業投資が猛烈な増大をみせ、また鉄道網の整備につれてアメリカから農産物の輸出が急増し、さらに鉄道を中心とする会社設立熱、外国からの資本流入と取引所投機の盛況が加わったことを、世界大の過剰生産恐慌の条件が成熟する過程のなかで最も重視して書いている。世界恐慌の発現は 73 年春の時点 (73 年 5 月の大陸ヨーロッパの金融恐慌勃発など) のように見えるけれども、じつは 72 年すでにアメリカ鉄道建設がピークを過ぎて減退

に向かっていたことに着目しなければならない。「…1873 年の取引所破局は、恐慌の最初のあらわれでもなかった。恐慌の真の開始は、すでに 1872 年の緩慢な、その後ますます急速に進んだ鉄道建設の減退であった。」<sup>74)</sup>

対象をアメリカだけに絞って 73 年恐慌の実態を分析した小野英祐氏の長文の論稿「アメリカにおける 1873 年恐慌」も、その末尾の「総括」において、「第 1 に確認するべきは、この期のアメリカの景気循環がいわば鉄道建設循環として展開されたという点である。」と書いている。すなわち、「景況の盛衰が鉄道建設マイルの増減とほぼ平行な動きを示しただけでなく、循環局面の転換に対しても鉄道建設の動向が（英米鉄工生産、イギリスの対米資本輸出、アメリカ国内の貨幣・資本市場、アメリカ中西部からの農産物輸出、等々の動向の決め手になったという意味で——森）重要な規定因になっていたのである。」「…したがって第 2 に、1873 年恐慌もまた鉄道業におけるある種の過剰投資を契機に勃発した。」<sup>75)</sup>

しかもこの小野論文は、アメリカ鉄道建設のなかでもとりわけ大陸横断鉄道が 73 年恐慌において演じた役割を重視している。鉄道建設の一般的動向は「建設コストの高騰と過剰運輸力形成に伴う競争戦の激化に挟撃されて、73 年恐慌のはるか以前から下降に転じていた。そのかぎりでは、鉄道会社はいわば自律的に建設テンポを調整したのである」のに、「しかしこの期になってはじめて出現した新たな鉄道運輸力を代表する大陸横断鉄道の場合には、事情が異なっていた。」すなわち、その巨大性と投機性のゆえに着工条件がなかなか整わず、ようやく本格的にスタートするやただちに資金調達難に見舞われ、ひいては激しい金融恐慌の引き金を引く役割を演じたというのである。同論文がその論拠としている史実は、ノーザン・パシフィックの建設事情と、(本稿でもすぐ後に言及する)これに入れあげたジェイ・クック商会の破綻であるように読み取れるが、それだけから上のような「鉄道建設一般」と「大陸横断鉄道」の動向の違いをいうのは、いささか実証不足、また言い過ぎの感が否めない。当時、少数の大陸横断鉄道だけきわだって巨大性と投機性を持っていたとか、特別の資金の運動を作り出したとかいうことはないはずである。中西部ないし北西部一帯に向けての鉄道網の拡大を、鉄需要、資本輸入、農業問題などとの関連で当時の鉄道建設の一般的動向から取り出して重視するという主旨であれば同感

---

74) J. A. メンデリソン『恐慌の理論と歴史』(1959 年)邦訳、青木書店、第 3 卷 90 頁。

75) 小野英祐「アメリカにおける 1873 年恐慌(3)」(「経済学論集」第 49 卷 2 号、1983 年 7 月、102-3 頁。

できるところも多いが、そうであれば大陸横断鉄道という特定の枠を取り払うかもっと緩める必要があると思われる。

この問題にここでさらに詳細な検討を加えることはできない。いずれにしても、ノーザン・パシフィックを頂点におく St. Paul & Pacific, First Division の 3 社体制が 72 年から苦境に陥り再び解体せざるをえなくなるのは、いうまでもなくこれら 3 鉄道だけの事情によるのではない、73 年恐慌の状況に規定されてのことである。しかもただ一般的な意味で「規定された」というにとどまらず、この 3 社を含む北西部の鉄道の帰趨はアメリカの 73 年恐慌の過程における重要な部分だったとも考えられるわけである。しかしながら Hidy 教授の Manuscript には、そうした全国的、世界大の恐慌のなかで 3 社がどう対応しどういう役割を果たしたかという観点から記述が殆どない。とりわけ 3 社体制の崩壊を説くには、ジェイ・クック商会の破産とノーザン・パシフィックの苦境に立ち入ることがどうしても必要になってくるが、このことも Manuscript では殆ど述べられていない。それは、ジェイ・クック商会についてすでに H. M. Larson による定評ある社史ほか何冊かの研究業績があるとか<sup>76)</sup>、またこの経過に立ち入ればノーザン・パシフィック鉄道社史に深入りすることになるという配慮からでもあろうか。われわれも本稿の課題からいって Hidy 教授に従うほかはないが、それにしてもこのジェイ・クック破産の顛末だけは、これからの叙述の背景として、ここでごく簡単に言及しておいたほうがよさそうに思われる。

前節にも触れたが、ジェイ・クック商会は南北戦争時代の公債販売で一躍、大商会にのしあがった。全国に 2 万 5 千もの販売エージェントを組織し、新聞などを使った大々的な宣伝を行って、これまでどの金融商会も相手にしなかった大衆投資家を動員したことが、同商会の躍進の決め手となったといわれる。戦後もジェイ・クックの業務の主力は公債の取り扱いにおかれ、鉄道証券への進出は同業者のうちでも最も遅い部類に属するが、この商会が初めて本格的、大々的に鉄道建設金融に関与

---

76) H. M. Larson, *Jay Cooke, Private Banker*. (Harvard University Press, 1937 ; reprint. 1968) J. L. Harnsberger, *Jay Cooke and Minnesota : The Formative Years of the Northern Pacific Railroad* (Ann Arbor, Mich. 1958). E. P. Oberholtzer, *Jay Cooke, Financier of the Civil War* (George W. Jacobs, 1907 ; reprint. 1970). Larson と Oberholtzer を紹介した邦語論文として、佐々木隆雄「ジェイ・クック商会の崩壊——1873 年恐慌の 1 断面」(「経済志林」第 36 卷 4 号, 1968 年)がある。

しようとした相手が、ノーザン・パシフィック鉄道だったのである<sup>77)</sup>。

しかしノーザン・パシフィック社債の販売はジェイ・クック商会の組織と名声をもってしてもはかばかしくなかった。むしろ多くの時期、ジェイ・クックは依然として公債業務のほうで儲けてそれを鉄道建設の前貸しに投入せざるをえなかった。70年暮にジェイ・クックが St. Paul & Pacific (Pacifics と複数形で表示される時は First Division を入れた 2 会社の意である) の買収に同意 (前節) したのも、これによってオランダ金融商会との関係ができ証券販売に有利だという読みがひとつあったであろうが、実際そうはならず、First Division の 1500 万ドル社債発行の不調などにかえって足を引っぱられ、グループ全体の証券価格が低迷する結果になったのだった。72年にはジェイ・クックが支配する Lake Superior & Mississippi Railroad を、(単独では期待した成果があがらないという理由で) ノーザン・パシフィック鉄道にリースすることになり、これがまたノーザン・パシフィックの財務に重荷を加えた。そうした困難にもかかわらず、同鉄道の建設は進められ、73年夏までにノース・ダコタ州中部のミズーリ川沿岸 Bismarck への幹線建設を達成した。だがすでに 72年暮ころ同鉄道の財務は最悪の状態となっており、それをジェイ・クックが私財などでつないでしゃにむに建設完了まで持っていったといういきさつがあったのである<sup>78)</sup>。そしてそれも持続できなくなって、ジェイ・クック商会は 1873

---

77) ジェイ・クックがノーザン・パシフィック鉄道に手をつけたいいきさつは次のようなことであった。事業を公債一辺倒から脱して鉄道にも向けなければならないということを感じはじめた彼にたいして、事業のパートナーや外部の友人などからの薦めがあって彼は北中西部の鉄道事情に目をつけはじめた。それでも最初、ノーザン・パシフィックの 1 億ドルの社債発行の販売業務を持ちかけられたとき彼は一旦、断っている。だが 68年にミネソタ州特許でスペリオール湖岸の Duluth から St. Paul を経由して西進する Lake Superior & Mississippi Railroad に関係を持ったころから態度が変わって、(この年、合衆国財務長官に指名を受けることに失敗して彼の心が決まったともいわれる) 69年、ノーザン・パシフィックとの緊密な関係に入ることに合意し、同鉄道はそれを前提にして建設を開始するにいたったのである。70年1月には両者の正式の協定が結ばれて、ジェイ・クックは同鉄道の所有権の半分を受け取るとともに、単独金融エージェントとなった。

78) 1870年以降のノーザン・パシフィック鉄道の建設マイル数は以下のように記録されている。1870年 114 マイル、71年 114.23 マイル、72年 165 マイル、73年 136.50 マイ

年9月18日に破産した。一時イングランド銀行より安定した経営体だとさえ評せられたジェイ・クック商会倒産の報で証券取引所は一举にパニックに襲われ、とりわけ全米の鉄道銘柄が一斉に暴落した。数十のブローカー商社の倒産がこれに続いた。これがアメリカの73年恐慌の発端となったと通常は解説されており、それ故にこの恐慌をジェイ・クック恐慌 (Jay Cooke Panic) と呼ぶ者さえある。

ジェイ・クック商会倒産後にノーザン・パシフィック鉄道の資金操りがどうなったのかについては、正確な記録がないようである<sup>79)</sup>。商会倒産の時点でノーザン・パシフィックの全建設はストップしたが、鉄道の操業はそのまま続けられた。少なくとも表面上は、ジェイ・クックの倒産が直接ノーザン・パシフィックの倒産に連動するという事にはならなかった。それでも1874年1月、この鉄道は社債への利払い不履行に陥った。これにたいして鉄道会社は利子部分を5年期限の7%利付社債の発行で支払おうとした。またジェイ・クックにたいする流動負債については、同商会に第1抵当証券をもって支払うことで同意を取り付けた。75年始め、Cass社長は社債所有者の総会を招集して同鉄道の財務状況を説明したが、この場で社債所有者からなる7人委員会が設置された。やがて委員会は同鉄道を清算 (receivership)

---

ル, 74, 75, 76年はゼロ, 77年31マイル, 78年ゼロ, 79年54マイル(J. L. Ringwalt, *Development of Transportation Systems in the United States*. 1888; reprint. 1966, Johnson Reprint Corp., p. 228)。

79) J. L. Harnsberger, *Jay Cooke and Minnesota: The Formative Years of the Northern Pacific Railroad, 1868-1873*. (1956. reprint. Arno Press 1981)がH. V. Poorの調査から引用している推定額 (pp. 326-327)によると、ジェイ・クック商会倒産時点までのノーザン・パシフィック鉄道の支出と同商会を通じて受け取った資金の内訳は次のようであった。

総建設コスト	23,859,384.38ドル
設備コスト	2,425,731.31
車両および改良コスト	1,569,675.64
費用総計	27,854,791.33
社債発行額 (ジェイ・クック商会向け)	24,841,045.66ドル
社債売上金として同商会からの入金	22,766,923.00
同商会への流動負債	6,961,010.23
資金総計	29,727,933.00

して再建 (reorganization) することを勧告し、4 月、Cass が社長を辞任してそのまま管財人 (receiver) に選任された。5 月には上記委員会が鉄道再建計画を提出し、ここに担保権実行 (foreclosure) が宣せられた。新たに選ばれた委員会 (purchasing committee) が鉄道を接収し、旧社債全部を優先株に転換、旧普通株を新普通株に転換し、株主総会 (優先株主にも議決権が与えられた) において新取締役会を選出して、この鉄道を再建したのであった<sup>80)</sup>。なおこうして再建されたこのノーザン・パシフィック鉄道は、1878 年に F. Billings と東部事業家の手でもう一度、再建 (reorganization) を体験することになる。

上の経緯は手元の資料のうちで比較的詳しいものからまとめたのであるが、断片的に書かれたその他の書物では記述がかなりさまざまに分かれている。ジェイ・クックと同時にノーザン・パシフィックも破産したように書いている書物も少なくない。当時のアメリカ鉄道業では、破産、清算の実態や手続きがまだ非常に多様であって違う解釈が入る余地があったのと、この鉄道にかんする当時の資料がきわめて限定されているせいであろう。

以上をもって 3 社体制が崩れるノーザン・パシフィック側からの事情とし、話をすすめよう。St. Vincent Extension とその建設費をまかなう 1500 万ドルの社債発行とが当時の First Division の力量を越えるものだった報いとして、この First Division が 1972 年にすでに経営危機に陥ったことを前節で見た。73 年 5 月に同社は数次の社債にたいする利払いを停止したが、これをきっかけとして、アムステルダムの実業家・銀行家たちは社債所有者の委員会 (Bondholders Committee) を設置し、その委員会の証書 (certificates) と引き換えに各自の証券を預託した。さらに委員会は合衆国における彼らの代表者 (representative) としてニューヨークの個人銀行 J. S. Kennedy & Co. のケネディを選任した。ケネディは早速、各種社債の権利に基づく会社清算 (receivership) への手続きにとりかかった。ミネソタ州裁判所の J. F. Dillon 判事が、St. Paul & Pacific の清算を命じて管財人に J. P. Farley を任命したのは、ジェイ・クック倒産に 1 ヶ月先立つ 73 年 8 月のことであったが、その後 6 年におよぶ同社の清算をめぐる訴訟活動に、Kennedy は一貫して社債所有者の利権代表者としてふるまうことになる。

---

80) Harnsberger, *op. cit.*, pp. 333-335. および S. Daggett, *Railroad Reorganization* (1908. reprint. Augustus M. Kelley 1967) pp. 265-268. によってまとめた。

鉄道批判のたかまり 1874年には、ミネソタ州内の2鉄道が receivership に、3鉄道が利払い不履行に陥っており、別に2鉄道が利払い分を新証券の引き渡しでしのご、その他の鉄道は株主への追徴で債務を履行するなどしていた。同州の鉄道コミッショナーは事態を、「この地方でまともな利益があがるだけの事業量を提供するよりずっと多くの路線が建設されてしまったため」だと総括した。なかでも州内最長の St. Paul & Pacific は、鉄道にまつわるトラブルを代表する立場に押し出され、それゆえ常に鉄道批判の矢面に立つことになる<sup>81)</sup>。

ミネソタにかぎらず、1870年代前半は全米的に鉄道批判が高揚した時期である。その要因としてよく取り上げられるのが、中西部農民を中核としたグレンジャー運動のたかまりである。農民運動としてのグレンジャー運動の目的や体質をどこに見るかということは、それ自体アメリカ史にとっての重要問題であるが、運動の本質はともかく、この運動がほかならぬ鉄道批判と鉄道規制の要求によって人々の注目を集めたことは否めない事実である<sup>82)</sup>。また70年代前半に中西部各州が一斉に鉄道規制法を制定した背景のうちでも、グレンジャー運動の存在は特筆すべきものであろう。

ミネソタ州はグレンジャー運動の発祥地であり、この運動が盛り上がった地帯のひとつに含まれる<sup>83)</sup>。したがってこの地の個別鉄道史にとってのグレンジャー運動の役割の具体的な検討は非常に興味深い課題であるはずだが、Hidy 教授はここでも禁欲してか、この課題をグレート・ノーザン社史の記述から外した。Manuscript では St. Paul & Pacific への批判のたかまりに関連して「農民組織の成長と経済の不況とから、鉄道にたいする法規制への時機が熟した」と、わずか1行の言及があるにとどまる<sup>84)</sup>。残念ではあるが、本稿では Hidy 教授の記述に沿って先に進むしか

---

81) Manuscript. 7-2~7-3.

82) 1874年2月の National Grange 第7回会議実行委員会報告が自ら「組織(グレンジャー)にとって不幸なことに、グレンジャーの主要な使命は鉄道と戦い資本家を非難することだという印象がかなりの程度まで行きわたっている」と述べて、そうした印象を取り除く意志を表示している。(平野孝「グレンジャー運動とコーン・ベルト」「史学雑誌」第75編3号、1966年、24頁。J. R. Commons et al. ed., *A Documentary History of American Industrial Society* からの引用である。)

83) Manuscript. 7-13.

84) Harnsberger, op. cit., p. 332-333 は、ミネソタ州におけるグレンジャー運動の影響

ない。

ミネソタ州における鉄道批判の世論は必ずしも新しいものでなく諸々の鉄道計画にいつも随伴したものであったが、70年代に入るとともに高揚し、とりわけ1873、74年に頂点に達した感がある。新聞が頻繁に大きな紙面をさいて鉄道の罪悪を取り上げた。州議会の議員たちは、そうした記事や鉄道コミッショナーの報告をもとに競って鉄道問題に言及した。個々の鉄道が清算や利払い不履行を申し立てると、それが批判にさらに油を注ぐという塩梅だった。

だが批判の内容に目新しいものはない、と Hidy 教授は書いている。批判記事のなかには、時刻表、昼食のための停車時間にかんするようなきさいなものもあった。最も激しくかつ頻繁な批判は、貨物輸送にかんすること——高すぎる料金設定、特定荷主だけの差別運賃、貧弱な輸送サービスなど——に向けられた。これと別に州の鉄道コミッショナー A. J. Edgerton による 1873 年年報は、諸鉄道の土地政策の欠陥を——彼らの土地が売れないのは価格の設定が高すぎるからだ、そのことがわが州への入植を阻害している、また土地が売れないために鉄道の他の財産に重い負担をかけることになっている、と——ついた。土地が売れて入植が進んでいれば貨物も増えて、それだけ運賃も安くなっていたはずだ、というのであった。

こうした論点は州内のどの鉄道にもほぼ当て嵌まるものだったが、地元新聞の論

---

を次のように書いている。「…グレインジのインパクトを判断することはむずかしい。1868年にセントポールに "The North Star Grange" が組織されたが、運動のひろがりには73年までおよそ高揚を示さなかった。ミネソタのグレインジ諸組織は、おそらく本書が対象とする期間（73年恐慌まで、の意——森）中にノーザン・パシフィックやその同盟路線に殆ど影響を及ぼさなかったとってよいであろう。…その上、ノーザン・パシフィックとその同盟路線はずっと北寄りで73年まで路線沿いに農業を営む者の数はまだ少なかった。この州の農業ベルトはこの時期はまだセントポールから南へ、アイオワ州境にかけて伸びていた。（だが）ノーザン・パシフィックの資金状況にたいするグレインジの間接的な影響は、もっとはるかに大きいものであった。クックは世論が変わって、今後、連邦政府からの援助は得られないだろうことを知った。この世論の形成は、多分に西部・南部農民の嘆願と鉄道独占への糾弾によるものであった。またグレンジャー運動は疑いなく社債市場や多くの投資家の考えに影響を及ぼした。合衆国、ヨーロッパの銀行家、資本家ともに、大衆運動の対象になりそうな鉄道投資にはおよび腰だったからである。」



調などはとりわけ St. Paul & Pacific にたいして厳しかった。経営陣が無能で会社の評判を損ね収益を自ら損じている、独占にあぐらをかいて法外な運賃を課している、60年代まではまだちっぽけだったこの鉄道がいま成り上がり者にふさわしく傲慢に態度を変じた、等々。ミネアポリスから西に向けての運賃がまだ馬車輸送と競合するほど割高だったことは事実のようで、また西からの貨物運賃がセントポールまでとミネアポリスまでとを同額に設定していたことも、セントポール優遇という非難を生むもとになった。First Division ライン上の穀物倉庫 (エレベーター) を Davidson の独占に委ねていること、木材輸送にかんして Hill, Griggs & Company の燃料薪だけが安い運賃の特典を受けていること (これらの事情は本稿 5 節参照) も槍玉に上げられた。First Division ライン上の一般向け燃料・木材の運送費が高いことが、一帯の開発を阻んでいるのだという論説もあった<sup>85)</sup>。

もちろん鉄道会社は、それらにたいする釈明に努めた。小麦の運送費については、何らの独占も買付け業者との結託も存在しない。運賃のレートは公明に表示しており、そのヴァリエーションは他のどんな鉄道よりも少ないはずである。ミネアポリスの製粉業者が他より多く小麦を購入しているのは彼らが多く資金を支払っているからであって、背後に何のリベートも割り戻しも存在しない (St. Paul & Pacific は逆にセントポールの新聞にたいして、苦境にある農民への情報サービスとしてミルウォーキーとシカゴの小麦価格の日報を掲載すべきだと要求した)。穀物倉庫業者である Davidson が路線上の貯蔵を引き受けているおかげで、小麦輸送の平準化が保たれており、鉄道の投資負担が軽減されているのである。木材輸送にかんしていうと、それは輸送量に応じた運賃の段階づけにしたがっているほか、鉄道の燃料輸送を担当している Hill, Griggs & Company にその最低率を適用しているにすぎない。1869 年に Hill, Griggs とそうした契約を結んだことによって、鉄道自身の燃料コストはコード当たり 2.5 ドルから 1.7 ドルに低下した。また沿線の入植者も各駅の木ヤードで購入できるという恩恵をこうむっている。鉄道の土地政策にかんしていえば、まず、連邦政府が新たに公開した自由地と競合しながら土地を売るということは、はなはだ困難である。ようやく売れても多くは信用販売だから、鉄道の債務負担を軽減するような現金収入になかなかならないのだ<sup>86)</sup>。

中西部全土に及んだ鉄道批判の高進を反映して、かつて鉄道に州発展の命運を託

---

85) Manuscript, 7-13~7-14.

86) *ibid.*, 7-15~7-17.

し数々の援助を重ねてきたミネソタ州議会は、みるまに鉄道にたいして冷淡になっていった。いまや破産に瀕している鉄道よりも農民の立場を支持するほうが得策であることは明らかだった。議会がとった最初の対応が、1871年の特別調査委員会 (Special Joint Railroad Investigation Committee) の設置であり、そしてこの年から鉄道会社に年報の作成と提出を義務づけたことはすでに述べた(第4節)。また旅客と貨物の運賃体系に初めて公的な規制を加えることになった<sup>87)</sup>。

これに続く数年間、ミネソタ州議会は鉄道規制にかんする諸法令を乱発している。たとえば72年には、運賃にかんする規制法のほか、フェンスの設置、家畜の見張り番、旅客の輸送、建設労働者への賃金支払い等々で鉄道会社の義務を定めた法を制定した。翌73年には、実現しなかったものの First Division が Hill, Griggs & Co. に与えた排他的協定を糾弾する決議案が用意された。74年には再び運賃規制が議会の話題をさらい、運賃の上限規制をはじめ広範な権限をもつ3人の鉄道コミッショナーが任命された<sup>88)</sup>。

以上のような雰囲気の中で73年8月、St. Paul & Pacific 鉄道の清算が宣せられたわけである。したがって(次に述べるような)この清算の判定、もろもろの処理の複雑さ、内証などは、この雰囲気を背景として理解すべきものと思われる。

**Receivership** St. Paul & Pacific (ここでは単数形になっていることに注意。判事は単数形の同名会社に清算を命じたのであり、したがって法律上 First Division はこれに含まれていない) の清算を命じた J. F. Dillon 判事は、J. P. Farley を管財人に指名した。管財人としての Farley に課せられた最も大きな任務は、経営破綻の直接原因である St. Vincent Extension と Brainerd Extension の未完成路線を

87) それ以前に州政府による鉄道運賃規制がまったくなかったというのではない。たとえばミネソタ州が First Division にかんして定めた1865年法は、「路線上の木材の輸送に他の同様な貨物に課す以上の運賃を課してはならない」と規定していた。ただこれは、あくまで特例であったにすぎない。

1871年法にもとづくミネソタ州政府の運賃規制は、72年、Winona & St. Peter 鉄道を原告とする州の下級裁判所の判決で違憲と断ぜられた。76年に連邦最高裁が合憲の判決をくだしてようやく決着がつくのであるが、その間、州の運賃規制法は何度も修正されて揺れ動いた (Note, 7-44)。

88) Manuscript, 7-18~7-19.

接收し、その建設を軌道に戻してできるならば12月までに完成させるということであった。そのための500万ドルの社債 (debenture) 発行権限が彼に与えられた。

世論とオランダ銀行家の圧力を背景に清算を命じられた St. Paul & Pacific ではあったが、しかしこの「清算」なるものの範囲も内容も、はなはだ明確ではない。また管財人 Farley の能力や熱意の次元とは別に<sup>89)</sup>、清算の業務は困難をきわめた。たとえば鉄道資産を接收しようとしても、二つの St. Paul & Pacific 鉄道とノーザン・パシフィック鉄道との3社の財産が錯綜し各人の解釈がみな違う上に、経営陣の抵抗もあってそれにかんする書類を Farley は殆ど入手できなかった。清算に向けて最も強い圧力をかけたオランダの社債所有者勢力はいちはやく Farley に失望し、自らの抵当権の実行に関心を寄せるだけで金融上の協力をしようとしなかった。従来の建設のコントラクター企業である DeGraff & Co. は、鉄道が未払いの債務を支払うことと管財人のもとで早急に新建設契約を結ぶことを求めた。これまでの鉄道側の契約当事者である W. G. Moorhead はノーザン・パシフィックが選んだ人物で (前節参照)、St. Paul & Pacific と形式的には何のつながりもなかったからである。そのノーザン・パシフィック鉄道は、St. Paul & Pacific の最大株主の立場から、清算実務が財産状態の改善に役立っていないことを口実としてことごとく Farley のやりかたに反発した。また上述のように清算命令が St. Paul & Pacific 一社だけに向けられたことから、First Division の経営陣は意識的に同社と一線を画し、清算への関与を避けようとした。そして鉄道批判が吹き荒れる州議会も、Farley の再建策に冷淡だった<sup>90)</sup>。

St. Paul & Pacific の清算の内容が First Division を含まないかぎり、清算の実効が得られないことは、われわれのこれまでの検討からも容易に理解できる。とくに社債所有者の立場からいえば、社債は当然に First Division の財産と営業を背後において発行されたはずである。その点を明確にすべく、オランダの社債権者委員

---

89) J. P. Farley は鉄道経営に20年の経験をもち、当時も二つの鉄道の社長および財務・総務重役の職を兼務しながら St. Paul & Pacific の管財人を引き受けた。オランダの銀行家の目に映った彼は、年寄りで無教養(実際、彼は文盲で秘書なしには事務を進めることができなかった)、課せられた使命よりも1万ドルの管財人年俸のほうに関心があるような男だった。アイオワ州出身でミネソタ州には何の政治力もなく、しかもミネソタの自宅にしょっちゅう帰宅していたという (ibid., 7-5)。

90) *ibid.*, 7-8-7-11.

会 (Dutch Bondholders Commission) は、裁判所にあらためて First Division の清算命令を申請した。だが 1874 年 6 月、W. S. Hall 判事はこの申請を——現取締役会にいちじるしい不誠実がなく、また清算によって収益構造を改善できるという証拠はないとの理由で——却下した。Hall 判事はこの判定に長文の総括を付し、その中で、「フロンティア・タウンから未開地に向けて敷設される」ような鉄道、「移住者を誘引するためにその移住に先立って建設される」ような鉄道にたいして投資家は現在でない将来の成長の果実から得ることを期待すべきであり、したがって投資家が数年にわたり利子を受け取れないことや、その鉄道が債務に対応するため断続的に社債発行に頼るほかないのは、けだし当然なのだという見解を披瀝した。注目すべきは、地元の新聞などが一部こうした判定に支持を与えたことである。鉄道批判の風潮は依然強かったが、批判は鉄道そのものにたいするものになったり東部や海外の投資家の理不尽にたいするものになったりと、状況によって一様でなかったのである。またいくら鉄道を批判・糾弾したところで、鉄道そのものはもはや地元住民にとって不可欠の存在になりつつあった。にもかかわらず不況のなかで鉄道の建設と改良が途絶してしまった状態が、地元のいらだちを生んでもいたのだった<sup>91)</sup>。

First Division の清算要請を却下されたオランダ人社債所有者団体は、州最高裁に上告するとともに彼らのエージェント J. S. ケネディが持つ抵当受託者の権限によって支配を行使しようとした。ところで一方、1970 年暮にノーザン・パシフィックに一族所有の First Division 株を譲渡して手を引いたはずの Litchfield 家が、(いきさつは不明だが) 74 年夏その株をそっくり買い戻して E. C. Litchfield 名義で登録し、再びこの鉄道の最大株主となった。これによって First Division の支配は、依然として大株主であり営業面でも影響力を持つノーザン・パシフィックをさしおいて、まず Litchfield とオランダ人社債権者との関係如何という問題を前面に押しだした。その Litchfield は支配株主の地位を回復するとただちに社債権者との協議に入ったが、両者の協議は一方の提案が他方の正反対の提案を生むといった具合で、容易に進展せず、「国際条約並みの外交的マヌーヴァーを伴って」ようやく協定にこぎつけたのは、まる 1 年後の 75 年 8 月のことであった<sup>92)</sup>。

協定は、First Division の社債所有者の利益と会社の財務状況の改善とを共に実

---

91) *ibid.*, 7-20~7-21.

92) *ibid.*, 7-22.

現することを謳い、そのための具体的手段として利子の3分の2カットと社債権者の代表が取締役会の多数を占めることを定めた。この時点で社債権者は、裁判所にたいする清算申請を取り下げた。ただしこの協定は、社債の90%を代表する所有者の同意を得るまで発効しないこととされていた。

以上の条件整備をまって、オランダ人社債権者はあらためて St. Paul & Pacific の清算にかんするノーザン・パシフィックとの協議に入った。オランダ側の要求は、まず自分達の St. Paul & Pacific 抵当権行使にたいするノーザン・パシフィックの反対を止めること、さらに両鉄道間の贈与地の権利をめぐる紛争を終結させること、ノーザン・パシフィックが持つ St. Paul & Pacific 株と First Division 株を社債権者に引き渡すことである。その要求が入れられたとき、社債権者は抵当権行使と鉄道会社の再建とを遂行し、ノーザン・パシフィックに株式の対価を支払い、そして St. Vincent Extension と Brainerd Extension の路線建設を責任をもって行うというのであった。

こうして76年2月、形式的には St. Paul & Pacific の、実質的には First Division を加えた2社の、再建 (reorganization) の条件が整ったかにみえた。ケネディはオランダに渡って社債権者会議に出席して説明し、協定案に同意を得た。これによって社債の多数所有者を代表するオランダ委員会が、First Division の支配を掌中にするようになった。最大株主である Litchfield の同意のもとで新取締役会が選出され、取締役会は Kennedy & Company のパートナー S. Barnes を社長に、St. Paul & Pacific の管財人である Farley を総支配人 (general manager) に選出した。Litchfield は一取締役の地位を与えられた。これによって、71年以来5年ぶりに2社 (St. Paul & Pacific) が単一の支配の下に戻ったのだった<sup>93)</sup>。

ところが事態はこれをもって収束されなかったのである。上述のように協定は社債の90%以上の所有者の同意を得なければ発効しないと条件づけられていたが、社債所有者の少数派の内紛のために、オランダ委員会は90%の同意をまとめることができなくなった。そして協定の締結ができない以上、オランダ委員会の代表者は First Division の取締役会からも退去しなければならないのだった。このことを、ようやくオランダ人社債権者との休戦協定に達したばかりの Litchfield は決して喜ばなかったが、しかし成行きは如何ともしがたく、結局77年6月、彼はオランダ側代表が辞任したあとの取締役を選出するとともに、再び G. L. Becker を社長に起用した。

---

93) *ibid.*, 7-23~7-24.

オランダ人社債所有者はこれによって St. Paul & Pacific の支配を断念したのではない。むしろ 77 年夏（8 月）に彼らは、2 年前の協定が締結に至らなかった以上、2 年前の清算申請取下げも無効になったという解釈のもとに、再び First Division の清算を裁判所に要請した。7 ヶ月後、裁判所は要請の継続を有効と認めた。それ以後、79 年春まで First Division の抵当権行使にかんする訴訟が続くことになる<sup>94)</sup>。

以上が 70 年代の St. Paul & Pacific の清算 (receivership) をめぐる各勢力の動向の概略である。事態の経緯そのものが複雑な上に、St. Paul & Pacific, First Division とノーザン・パシフィックとの 3 社関係にインフォーマルな要素があまりに多いことも加わって、Manuscript のこの箇所は理解に苦しむ記述が少なくないが<sup>95)</sup>、一応、以上のようにまとめてみた。さしあたりこれはミネソタ州の一ローカル鉄道の清算業務にすぎないのであるが、私としては、これを当時の鉄道清算業務の実態の例証、外国人社債権者と国内大株主との支配をめぐる抗争の例証という面からの関心と、またグレート・ノーザン鉄道成立史に限っていても、これがノーザン・パシフィックとの関係のひとこまであり、その後の J.ヒル支配にいたる布石としても割愛できない出来事だったという判断に立って、これだけの紙幅をさいた次第である。

1873 年恐慌でアメリカ鉄道業が蒙った打撃と、その中で St. Paul & Pacific が経験した固有の経営上の困難とをこの節で述べてきたが、70 年代におけるミネソタ州の鉄道に加えられた別の種類の打撃を付言しておく必要がある。1870 年代後半に入って、アメリカ小麦輸出や入植者の増勢の回復などによってミネソタ州鉄道の経営環境も好転してきたかに見えた。そのまさに 76 年夏、白昼を夜と見紛うほどミネソタの空を厚く覆って襲来したいなご (locusts) の大群が小麦をはじめ大草原のあらゆる植物を食いつくして農業に壊滅的な打撃を与えたのだった<sup>96)</sup>。First Divi-

94) *ibid.*, 7-25.

95) 一方、Publication の方はこの経緯にかんする記述を殆ど省略しているので、そこから事態の概要を得て見当をつけるということもできない。

96) ローラ・インガルス・ワイルダーの有名な『大草原——』シリーズの第 3 巻「プラム川の土手で」が、この時のいなご (正確にはバッタ) 災害の状況を活写している。ワイルダーの大草原シリーズは、この問題に限らず、当時の西部入植者の生活と、さらに彼らの鉄道とのかかわりまでを含む貴重な証言を与えている。

sion 沿線でいえば、小麦生産は前年の半分に減ったと推定された。いなご被害の影響は 77 年にまで尾を引いた。これにインディアン襲撃の脅威が加わって、少なからぬ入植者が農業を捨てて去った。これらを反映して当然、鉄道の貨物量も減った。総支配人の Farley がとった方策は、70 年代始めの Becker 社長を踏襲して運賃切下げと、それに見合うできるかぎりの経費節減だった。そのため多数の人員整理もおこなった。こうした状況と対応とのなかで、次節にみる新しい支配勢力台頭の機が熟していくのである。

## 8. "The Associates"による鉄道買収

発端 1873 年恐慌のなかでジェイ・クック商会が破産し、ノーザン・パシフィック鉄道が経営困難に陥り、St. Paul & Pacifics が数々の汚名を被るといった一連の事態が起きるよりも早い時期から、セントポールとカナダの Winnipeg (前出第 3 図参照) とを結ぶ路線の実現に意欲をもやす、3 人の実業家の連係が生まれつつあった。

その一人は D. A. スミス (Donald Alexander Smith)。彼は 1838 年に 18 才でスコットランドからカナダに移住し、ハドソン湾会社の一労働者から身を興して、70 年、同社のチーフ・コミッショナーに出世するとともにおなじ頃 Manitoba の州議員およびカナダ連邦議会議員ともなり、ハドソン湾会社の利益と彼の選挙民の願望との双方から St. Paul-Winnipeg ルートを求めた。カナダ西部の運輸は湖上輸送は毎年冬季に 5 ヶ月間閉鎖されたし、また鉄道→陸路→レッド川のルートは費用がかかりすぎた。運輸の便にかぎらず、St. Paul-Winnipeg ルートこそは地味豊かなレッド川流域 (Red River Valley) の植民を促すであろうし、また計画中のカナダ大陸横断鉄道の建設を実現に近付けるであろう。それはまた 1869 年にハドソン湾会社が得た 900 万エーカーにおよぶ贈与地の販売にも役立つ。そして最後に、もし St. Paul & Pacifics を獲得できれば、この鉄道自身が将来、相当の利益をあげるようになる可能性がある<sup>97)</sup>。

スミスは St. Vincent Extension 計画がノーザン・パシフィック鉄道の指揮下に入った 1871 年、この路線の先、St. Vincent から国境を越えて Winnipeg まで走る鉄道の建設特許状を入手していた。しかしノーザン・パシフィックの経営破綻でそ

---

97) Manuscript, 8-1~8-2.

の実現性が遠のいたとき、彼は St. Paul & Pacific 獲得の構想を固めたようである。そしてその思いを盟友キットソンに打ち明けた<sup>98)</sup>。

N. W. キットソン (Norman W. Kittson) の名を、本稿はすでに第 6 節で一度、「著名な毛皮商にしてハドソン湾会社のセントポール・エージェント」という紹介とともに挙げている。彼は 1814 年ケベック州に生まれ、毛皮商として産をなした。1854 年以降セントポールに住み、58-59 年には同市の市長をつとめている。スミスの話聞いたキットソンは、まず St. Paul & Pacifics の経営の実態を知るのが肝要と、運輸のスペシャリスト F. R. Delano と事業で付き合いがあった J. ヒルの二人に意見を求め、彼らの評価をスミスに伝えた。当時 First Division の総管区長を辞したばかりの Delano には、Brainerd Extension を完成させてそれをノーザン・パシフィック鉄道の排他的利用に供するならという条件付きで、同鉄道が保有する First Division 株提供の話が持ち込まれていた。彼はこの建設の実現をからめて、Brainerd Extension のための既発行社債を買い取ることが、St. Paul & Pacific と協定する近道だと教えた。

こうしたいきさつを経て、74 年 1 月、キットソン、ヒルを含む 7 人のセントポール在住者が、基本的に Brainerd Extension 建設を担当する資本金 50 万ドルの会社 Western Railroad Company of Minnesota を設立した。この会社は最初から資金不足で暗礁に乗り上げ、構想を実現するにいたらなかったが、ただその特許状があとでものをいうことになる。

この間スミスは資金面の強力な支援を求めてスティーヴンに接近した。G. スティーヴン (George Stephen) はスコットランドからのカナダ移民 (1850 年、21 歳の時)。商人から出発し、紡績、鉄鋼、鉄道車両製造などの企業をつぎつぎ興して成功させ、さらに銀行家としても「カナダの金融史上、最も偉大な創造の才」と評せられるほどに名をあげた、著名な実業家の一人だった。1876 年にはモントリオール銀行総裁となった。だがその彼も当時まだ西部を旅したことがなく、西部鉄道の将来にあまり関心がなかったから、スミスの誘いに乗ろうとはしなかった<sup>99)</sup>。スティーヴンが考えを変えてスミス、キットソン、ヒルとともに "Associates" を結成するのは、3 年後のことである。その 3 年間、3 人の実業家は St. Paul & Pacifics 獲得の夢をもち続けたのだった。

---

98) Publication, p. 28.

99) Manuscript, 8-2~8-3. 8-8.



提 案 この間、前述のように 1875 年にノーザン・パシフィック鉄道が改組され社債所有者達の手同鉄道に支配が移ったが、この新経営陣は経営再建計画のなかにセントポールから北上する (Brainerd Extension にほぼ相当する) ライン新設を意識しており、St. Paul & Pacific の財産となる南北ルート建設構想に最初から強く反対した。キットソンらがたてた Western Railroad を通じて鉄道買収という構想には、この点からの障害も加わったわけである。だが一方、ミネソタ州議会が 1876 年 3 月に制定したひとつの法が、彼らの St. Paul & Pacific 獲得の希望を新たにかきたてた。同法によると、州から土地贈与を受けた鉄道の社債所有者または抵当権所有者は抵当権実行によって同鉄道を買収し再建することができる、旧会社の資産は贈与地を含めすべて新会社に引き継がれその贈与地は販売が済むまで課税対象から除外される、というのである。つまり St. Paul & Pacific の場合、オランダ人社債所有者に社債を手放させさえすれば、鉄道をまるごと入手し有利な条件で再建にとりかかることが、法によって保証されたとみえたのである。スミス、キットソン、ヒルはこもごもオランダ人の委員会やエージェントにその条件を打診した。が、いずれも成功せず、3 人は再び買収仕事を断念せざるをえなかった。そしてまた数ヶ月が過ぎた。

76 年末、オランダ人社債所有者委員会の代表者としての資格をもつ Johan Carp がアメリカを訪れた。キットソンとヒルに会った Carp は、土地をオランダ人の手に残すという条件ならば First Division の買収交渉に入ってもよいと切り出した。キットソン、ヒルはそれが問題にならぬ提案だと思いつつも、彼がいくら値をつけるのか知りたくて、自分達のほうから 350 万ドルという金額を提示して反応をうかがった。

Carp が本国の社債所有者とやりとりするのを待つ間、ヒルは議会工作にも忙しかった。ノーザン・パシフィックの意を受けた議会勢力は Western Railroad が Brainerd ラインの建設特許状を持ちながら殆どその義務を果たしていないと糾弾し、事実上、達成不能な建設期限を議会に設けさせてヒルらを追い詰めた。ついに 77 年春、ヒルらはこの特許状をノーザン・パシフィックに譲渡した。それといわば引き換えに、ノーザン・パシフィックは First Division による St. Vincent Extension に科された諸制約や建設期限を取り除く立法への反対を止めることを約した。

Carp が社債放出の売値を言いそだ、議会が St. Vincent Extension への制約を緩和した、という新しい条件をもってスミス、キットソン、ヒルはあらためてモントリオールにスティーヴンを訪ね、助力と参加を要請するとともに、彼を加えて

Carp にたいする複数の対応の可能性を協議した。77 年 9 月、スティーヴンは初めてミネソタを訪れて、自らの目で問題の鉄道を見た。その頃までにヒルは、St. Paul & Pacific の財務、法律面などの状況について、可能なあらゆるつてを通じて情報を手に入れていた。またオランダ人銀行家の動静を知る独自の情報ルートも開拓していた。そうした情報をふんだんに披瀝しながら、ヒルは、この鉄道の再建のためには社債買取りと新建設とのため 554 万ドルの支出が相当で、それによってわれわれは 1900 万ドルの価値がある鉄道と土地を持つことになるだろうとスティーヴンに説いた。これでスティーブンの腹は決まった<sup>100)</sup>。

Carp とのその後のやりとりはあまりに煩瑣で、またやりとり自体にそれほど意義があるとも思えないので、ここでは公刊されたグレート・ノーザン鉄道史 ("Publication") に書かれた概要を引用して、提案の最終段階の状況を述べるにとどめる。

「1878 年 1 月 5 日、買収に意欲をもやす 4 人組 ("associates") は、次のような提案をおこなった。(社債の) 売り手はその代金を、現金か、抵当権実行 (foreclosure) による売却後に組織される新会社の証券かのいずれかで支払われるよう選択できる。4 人組はまた、オランダ人委員会に 12 万 5000 ドルを支払うこと、St. Vincent Extension を最近の議会が設定した期限内に完成させるため必要な資金を前貸しすること、をも引き受けた。

その間、4 人組の進路にいくらかの順風がおこった。78 年 1 月、ノーザン・パシフィックと St. Paul & Pacific との間に、Manitoba に出入する貨物輸送の料金と収入の配分とにかんして双方に不満のない暫定協定が結ばれた。ヒルは Chicago, Milwaukee & St. Paul Railway ("Milwaukee") が 4 人組の構想を支持しないだろうことは前から知っていたが、Chicago & North Western Railway ("C & NW") のほうの社長が、オランダにいる同社の別動隊に向けて、ヒルらの社債買収への反対を止めるよう命じた。

78 年に入って、ヒルは再びミネソタ州議会から有利な決定を得、また DeGraffs (=建設のコントラクター) への支払契約をまとめたことで、議会の DeGraffs 擁護論者とノーザン・パシフィック側にたつ妨害勢力の両方からの風当たりを和らげた。

...

こうした重要な変化を経て、1878 年 3 月 13 日、4 人組はオランダ人委員会のもとにある社債とクーポンとを買い入れる協定にサインするにいたった。<sup>101)</sup>

---

100) Manuscript, 8-4~8-10. Publication, pp. 29~30.

101) Publication, p. 30.

買い入れるはずの社債の価格と量は、以下のように設定された。

発行済社債 (額面)	オランダ人委員会の所有 (額面)	評 価 額 (1ドル当たりセント)
1,200,000 ドル	625,000 ドル	75
2,800,000	760,000	28
3,000,000	907,000	30
6,000,000	3,520,000	35
15,000,000	11,400,000	13 $\frac{3}{4}$

この設定どおりとすれば、4人組は375万3150ドルを支払わねばならないことになる。買い手はその代金を、金貨、新会社の株式か社債かのいずれかで支払うべきものとされた。社債で支払う場合には、今度は売り手が、それを7%利付社債、額面(1000ドル)の90%の値をもって受け取るか、6%利付き転換(優先株へ)社債、額面プラス250ドルの値で受け取るかを選択できる。こうして生まれる優先株の総額は社債総額の25%を越えてはならず、また社債は鉄道路線マイル当たり1万2000ドルを越えてはならない。優先株にたいする6%配当が実施されるまでは、オランダ人委員会が新取締役会の2名の役員を指名することができる。以上が、オランダ人委員会からの社債買収の条件であった<sup>102)</sup>。

協定にサインした2週間後、4人は一堂に会して公式に各々の役割と責任とを協議し、次のような合意に達した。まず鉄道会社再建にあたっては、旧債務の支払いと新会社発足に必要な資金の調達に全員が共同の責任をもつ。新会社の資産にたいする各人の所有権は平等である。そこまではいわば合名会社(パートナーシップ)に近い形態であるが、これを確認したうえで、新会社の資産の、ヒル、キットソン、スミスが各5分の1、スティーヴンが5分の2を分与されることとした。スティーヴンだけが多いのは、彼の5分の1部分を「オランダ人委員会との協定遂行のためロンドンで換金する必要に充てる」としたからである<sup>103)</sup>。こうして4人の有力な実

102) Manuscript, 8-16~8-17.

103) Manuscript, 8-17~8-18. Publication, p. 31. 会社資産にたいする5分の1の権利というのが、具体的にどうということなのか、いかなる形態でなのか、二つの文献の記述からは良くわからない。Manuscriptのほうは"participate in the proportion of one-fifth each"という表現を用いているし、Publicationのほうは,"properties"を"receive a one-fifth portion"するのだと書いている。

業家が平等に結束した "Associates" による鉄道会社の支配と運営という、独特の構想が誕生したのだった。

**買収の達成** しかしここまでのところ、Associates が実際に遂行したのはオランダ人委員会から社債の所有名義を移しただけのことである。彼らは抵当権実行の前になすべき——St. Paul & Pacific の財産にたいする実質的支配を未だ欠いていながら、この鉄道のためになすべき——課題をたくさん持っていた。たとえば議会が定めた期限前に新路線の建設を完了しなければ、それにかかわる土地贈与は取り消されてしまうが、その建設を実行しうるのはまだ経営権を掌握していない Associates を措いて他になかった。建設次第で抵当権実行の際の売値が大きく違ってくるという意味でも、彼らにとってそのことが重要だった。さらに、未だ買収を済ませていない少数派の社債所有者、オランダ人のエージェントである Kennedy & Company, 管財人の Farley, ノーザン・パシフィックほかの鉄道, セントポール・ニューヨーク・ロンドン・オランダの銀行家たち, これらの相手との折衝が殆どそっくり残っていた。後年のヒルの述懐によると、「成否のリスクは非常に大きかった。」<sup>104)</sup>

Associates の 4 人の権限と責任は同格だとしても、この困難な作業において、4 人の分担の重さはおのずから同一でありえなかった。とりわけキットソンは 78 年に健康を害してかなりの期間ミネソタを離れたため、主にヒルと書簡を通じて意見のやりとりをするにとどまった。スミスはカナダ側の情報と対応とを担ったが、折あしく 78 年 9 月の政権交替でスミスと不仲の J. A. Macdonald がカナダ首相になったため、彼の政治力はいちじるしく後退した。そして不可避免的にスティーヴンの役割が増大した。彼の主要な任務は 4 人それぞれの財務分担をアレンジすることであったが、幾許もなくカナダ政府との折衝に全権を持たされ、ノーザン・パシフィックや Litchfield との最終協議を担当し、さらには再建計画、新路線建設計画などすべてを主導するようになる。

ヒルの責任はアメリカ中西部にかんすること一切であった。彼の時間のほぼ半分を管財人の Farley と一緒に路線建設の現場で過ごし、あとの半分を、財務、法務、議会対策など雑多な仕事に充てた。またこの間、キットソンと二人で Red River & Manitoba という小鉄道の取締役会に乗り込み、ヒルがそこの社長に選出された。こ

---

104) Manuscript, 9-2.

の二人はまた Red River Transportation Company の多数株を買い占めた。

ヒルらが Red River & Manitoba を支配したのは、次のような対応の一環としてである。ヒルは当初、管財人の Farley が debenture 発行権を行使して資金を調達し法定期限内の St. Vincent Extension 建設を果たすのを助けようとしていた。しかし Farley の仕事ぶりを見るうちにこれでは駄目だと思い、オランダ人のエージェンツであるケネディに訴えた。ケネディはヒルの見解と要請に同意して、Farley にたいし、St. Vincent Extension 建設の諸権限をヒルとキットソンに委譲するよう勧めた。その方策として、この路線を Red River & Manitoba にリースすることを提示したのであった。たしかに Farley のもとで St. Vincent Extension 建設の進行は遅々たるものだったが、それでも Farley は、議会がそのリースに同意しないだろうことを口実に3ヵ月ほど拒み続け、ケネディの再三の勧告を受けてようやくそれに従った(78年9月)。路線のリースとともに、ヒルは建設のサブ・コントラクターの地位にもついた<sup>105)</sup>。

工事の促進に必須の資金調達、敷設するレールの到着の遅れ、10月の長雨による工事中断と、その後も困難な問題はあったが、ヒルのリーダーシップのもとで建設は断行され、ついに1878年11月10日、(78年中というタイムリミットに若干の余裕を残して)、St. Vincent 発の1号車がセントポールに向けて発進した。この1年間で106マイル(同鉄道の総延長375マイルの3分の1に相当する)の路盤延長というめざましい成果をあげた、その多くが秋から以降の突貫工事の所産だったのである。期限内達成のこの成果を住民は大いに歓迎し、地元新聞は偉業を称え、ミネソタ州知事は沿線の土地贈与を保証すると言明した。St. Paul & Pacific はこれによって、ようやく鉄道批判一色の環境から抜け出すことにもなったわけである<sup>106)</sup>。

以上は、鉄道買収に先立って行われた建設義務の遂行にかんする側面である。もう一つの主要な側面といえ、オランダ人委員会から買い取った社債以外の証券——株式と、委員会傘下でない社債——の取得であった。これは単に資金上の問題ではなく、以下に見るように、ノーザン・パシフィック鉄道との年来の込み入った関係の処理にかかわることであり、また最大株主 Litchfield との関係は今後どうするのかという問題でもあった。いずれも新体制でのスタートに先立って、避けることのできない問題である。

---

105) *ibid.*, 9-9~9-10.

106) *ibid.*, 9-12~9-13.

まず 78 年 3 月にオランダ人委員会からの社債買取の協定が済むとすぐに、Associates は残る各種社債の「適切な reasonable 値段」での買い取りキャンペーンを始めた。これにたいして、セントポールの事業家の一団が、First Division 所有地の将来の購入者向けに売り出されていた 300 万ドル、600 万ドルの社債<sup>107)</sup>を大量に買い占め、売値の吊り上げを策した。オランダの土地抵当貸付会社も、社債を買い集めて委員会の協定値より高く売り付けようとした。一方、60 年代に発行された 120 万、280 万ドルの社債は、支線の業績回復につれて値をもどしていたばかりか、いまなおかなりの部分が Litchfield 家の内にあり、しかも First Division 資産への抵当権が最も強力な社債であるという事情から、今後の鉄道支配にとっても軽視できないしろものであった。Associates は懸命に社債の買い取りを続け、79 年 1 月までに総発行社債の 8 分の 7 を制するにいたったが、総量では圧倒的な割合でも、残る 8 分の 1 の社債所有者と株主の顔触れこそが抵当権実行のさいの最も危険な相手だったのである<sup>108)</sup>。

ノーザン・パシフィック鉄道が保有する St. Paul & Pacific 証券を譲ってほしいというスティーヴンらの要請にたいしては、この鉄道内部に強い反対論があった。ノーザン・パシフィックは大陸横断を目指している鉄道ではあるが、建設途上ではむしろミネソタで利益をあげる体質になっていた。また一旦 Twin Cities と Winnipeg とを結ぶ路線を計画して失敗したものの、今はその路線を St. Paul & Pacific との共同支配というかたちでも利用できないかと考えていた。彼らはスティーヴンからなにかうまい譲歩を引き出せないかと、さまざまな手管を弄した。St. Paul & Pacifics の証券（とりわけノーザン・パシフィックの Wright 社長が所有する）を持ち続ける、Litchfield と Associates との確執（後述）に Litchfield を支援する、譲

---

107) *ibid.*, 9-19. ここで「土地の将来の購入者向けに売り出されていた社債」とは、土地の購入希望者が現金で支払うかわりに鉄道社債を買う、つまり社債でもって土地代金を支払うと、鉄道会社から利子を受け取りながら一定期間後には土地が入手できるという、そうした意味を持たされた社債のようである（Publication, p. 32 などから判断）。本稿第 4 節で、鉄道の土地販売促進のための諸方法を書いたが、そこにはこのような社債発行との結び付きの話はなかった。またこの 300, 600 万ドルの社債発行のいきさつも、私が見逃したかもしれないが、これまで Hidy 教授の記述にはなかったように思う。そのため、正確な意味がわからない。

108) *ibid.*, 9-19~9-20.

渡された Western Railroad (前述) への支払約束を引き伸ばす、運賃や車両交換などでわざと St. Paul & Pacifics を攪乱する、競争線の建設をちらつかせる、等々。スティーヴンも若干の譲歩止むなしと判断して交渉に臨んだが、しかし 78 年前半に協議の進展は殆どなかった。この過程で話し合いの雰囲気は時に険悪化し、言葉だけでなく、鉄道経営で双方が敵対する局面も生まれた<sup>109)</sup>。こうした場合、Associates のなかでは総じてヒルが最も妥協を好まず断固たる行動を主張したことが、Manuscript の記述から伝わってくる。そのようなヒルの性格と行動は、後に彼がグレート・ノーザン鉄道の進路を牛耳るようになるというそうきわだってくるのである。

78 年 7 月、ミネアポリスで秘密会談がもたれ、ほぼ一週間後、ノーザン・パシフィックと St. Paul & Pacifics とがこれまでのいきさつを捨てて運輸協力することで原則合意が成立した。この合意にもとづいてノーザン・パシフィック側が出してきた要求は、主として、この鉄道と St. Paul & Pacific の両路線を使って Twin Cities や Duluth に運ぶ貨物の運賃収入の双方への分割を、地点別に定めるものであり、また場合によっては経由するルートを義務付ける内容も含んだものだった<sup>110)</sup>。ヒル、スティーヴンはこの要求を呑んだが、そうすると今度はノーザン・パシフィックは、St. Paul & Pacific の北部路線およびセントポール、ミネアポリスなどのターミナルの共同所有を求めてきた。ヒルらがそれを拒否すると、ノーザン・パシフィックはミネアポリスなどの市民を前面に立てて、別の競争路線を建設する仕振りをみせた。さらにその後いろいろな提案や逆提案が続くのであるが、そうこうするうちに、ノーザン・パシフィックの執行部内部から Wright 社長らの抗戦路線に批判的な勢力が台頭し、結局これが事態の収束に大いに役立つことになったのである。

78 年 11 月 8 日、スティーヴンは最後の提案をおこない、10 日後に「平和条約」が結ばれた。それは大きく三つの合意からなっていて、①土地の所有権をめぐる係争に決着をつけ、土地の帰属を公式に決定すること、②79 年 4 月 1 日を期限としてノーザン・パシフィックと Associates との間のすべての意見の相違を解決する公式の協定を結ぶこと、またノーザン・パシフィックは St. Paul & Pacific 支線の 99 年使用権、セントポール旅客駅の無料使用権、セントポール貨物ヤード 10 エーカーの割譲を認められるとの引き換えに、ミシシッピ川西堤とレッド川西堤 20 マイル以内とに路線を敷かないと約束すること、③ノーザン・パシフィックは St. Paul &

---

109) *ibid.*, 9-21~9-23.

110) *ibid.*, 9-25~9-26. Note, 9-44.

Pacific 証券を放棄し、抵当権実行への反対を止め、Associates の Litchfield との協議において前者を支持すること、というのがそれであった<sup>111)</sup>。むろんスティーヴンらにとっては当面、第 3 点目が最も重要だったわけであるが、この部分だけは公表されなかった。

ノーザン・パシフィックとの協定締結にともない、焦点は最後に Litchfield との関係にしばられた。しかしまた、このノーザン・パシフィックとの協定によって Litchfield との関係に収束の見極めもついたといえよう。Litchfield は St. Paul & Pacific の最大のというより唯一に近いような株主だから、鉄道経営にたいする権限は絶大であるはずだが、また同時にこの鉄道が清算され抵当権が実行されるときには全てを失うことにもなる。そこで当然、彼はノーザン・パシフィックと同様、抵当権実行に強く反対して法廷闘争を策すとともに、経営からあがる収益の多くを社債利子支払いに充てることでオランダ人社債所有者との共闘を組むことを策したり、その一方で自ら所有する 100 万ドルの社債を Associates が高い価格で引き取るならば抵抗を止めようと打診したりもしてきたのだった。それにたいする Associates 側の戦略は、78 年末までは「法廷が決める以外の何も望んでいないように彼にたいして振る舞い」、一切の妥協を排することだったというから<sup>112)</sup>、法廷闘争では自信があったのであろう。ノーザン・パシフィックが St. Paul & Pacific への競争路線の建設を表明したことなどは、大株主 Litchfield にとってまことに好ましからぬ Associates への抵抗の仕方だった。Litchfield の立場が次第に孤立してきたのを見極めて、78 年 10 月、スティーヴンは彼のもつ額面 100 万ドルの社債に 20 万ドルという値をつけた。そしてその後、ノーザン・パシフィック経営陣内部の軋轢、さらにこの鉄道と Associates との最終的な合意が、Litchfield にとどめをさした。最終的に 79 年 2 月、彼は 100 万ドルの社債と St. Paul & Pacific の本線の株約 500 万ドル、支線の株約 150 万ドルのすべてを Associates に差し出し、現金 20 万ドルと新会社社債 30 万ドルを受け取ることで合意したのだった<sup>113)</sup>。

---

111) *ibid.*, 9-28.

112) *ibid.*, 9-29.

113) *ibid.*, 9-30~9-31. Note, 9-55.



## 9. St. Paul, Minneapolis & Manitoba Railway

会社再建 主要株主・社債権者との合意に達した4人組 Associates は、5種類の社債の抵当物件売却にかんする裁判所の実行命令を待った。命令ができれば彼らが資産を買い取り、新会社を組織してそこに全資産を移す。ついでオランダ人社債所有者との協定で約した路線の建設を完了し、また荒廃がいちじるしい既存路線の改良に直ちに着手しなければならない。すべて事は迅速を要したが、裁判所の態度はまことに慎重で彼らをいらだたせた。ようやく 1879 年の 3 月にミネソタ州地方裁判所 District Court からと 4 月に連邦巡回裁判所 Circuit Court から伝達された実行命令は、買取にさいしての最低価格、支払い方法や少数社債所有者にたいする保護の明文化などを条件として求めた<sup>114)</sup>。

この命令にもとづいて、Associates はまず、オランダ人社債所有者委員会からの社債買い取りを実行した。第 4 表がそれであるが、表によると、この委員会のもとに糾合した社債権者たちは 3 種の手段のいずれかを選択した。最小規模の第 1 グループは旧社債を差し出して新社債プラス優先株との交換を求めた。ついで最大規模の第 2 グループが約 1300 万ドルの旧社債を 280 万ドルの新社債と交換する道を選んだ。そして第 3 グループが現金だけによる買い取りを求めた。つまり Associates はこの買い取りで現金としては第 3 グループへの 103 万ドルを支出したわけ

第 4 表 オランダ人社債所有者委員会からの社債買い取り (1879. 4. 23)

社債の種類別 発行量(額面)	評価額 (%)	①第1グループ(新社債+優先株と交換)		②第2グループ(新社債のみと交換)		③第3グループ(現金による支払い)	
		旧社債額面	新社債+優先株	旧社債額面	新社債	旧社債額面	現金
ドル		ドル	ドル	ドル	ドル	ドル	ドル
1,200,000	75	60,750	45,562	492,250	369,187	144,750	108,563
2,800,000	28	91,000	25,480	340,000	95,200	401,000	112,280
3,000,000	30	107,750	32,325	561,000	168,300	415,750	124,725
6,000,000	35	376,000	131,600	2,570,000	899,500	1,068,000	375,800
	13¾	488,000	67,100	9,028,000	1,241,350	2,025,000	278,437
15,000,000	11	60,000	6,600	431,000	47,410	316,000	34,760
		ドル	ドル	ドル	ドル	ドル	ドル
		1,183,500	308,667	13,422,250	2,820,947	4,370,500	1,032,565
			(優先株 + 77,167)				

出所：Manuscript, 10-4a (4、5 ページの間)。

114) Manuscript, 10-3.

である。こうして彼らの手に、旧社債額面総額 2800 万の 68% に相当する約 1900 万ドルが移された。Associates はさらに他の社債の買い取りも続けた。

そして抵当物件の競売の日がきた。まず 5 月 7 日、280 万ドルの社債に設定された抵当にたいして Associates は 20 万ドルの入札をおこなった。彼らの危惧に反して競争者は一人も現れなかった。かくして落札した 20 万ドル分を、彼らは 49,735 ドルを現金で、残る 15 万ドルほどを手持ちの旧社債 (額面価格 140 万ドル余) をもって支払った (支払われた「相手」とは、かなりの程度、社債権者たる彼ら自身である)。以下順次おなじように競争者なしの競売と入札がおこなわれ、6 月 14 日までに 5 件の抵当権実行が完了した。第 5 表がその全体をまとめたものである<sup>115)</sup>。

第 5 表 社債に設定された抵当物件の買取条件と価格 (1879年)

社債の種類別 発行量(額面)	発行済み分	買取価格	現金による		旧社債(Bond)+クーポンによる買い取り		管財人のdebentures による買い取り
			買い取り	額面	評価(%)	評価額	
ドル 2,800,000	ドル 1,086,000	ドル 200,000	ドル 49,735	ドル 1,404,346	10.7	ドル 150,265	
6,000,000	4,539,000	1,350,000	257,944	5,522,687	19.774	1,092,056	
3,000,000	1,307,500	250,000	83,161	1,499,814	11.124	166,839	
1,200,000	1,036,750	850,000	111,722	1,245,912	59.256	738,278	
15,000,000	15,000,000	1,600,000	180,400	17,098,042	3.0285	517,815	ドル 901,785
ドル 28,000,000	ドル 22,969,250	ドル 4,250,000	ドル 682,962	ドル 26,770,801		ドル 2,665,253	ドル 901,785

注：第 4 表では社債の発行年次順に記載されているのにたいして、第 5 表は抵当権実行の順に記載されている。

出所：Manuscript, 10-5a (5、6 ページの間)。

競売がまだ完了していない 5 月 23 日、Associates は買取した資産をもとに、新会社 St. Paul, Minneapolis & Manitoba Railway Company (1880 年代には "Manitoba" の通称で呼ばれるようになるので、本稿でも以下 Manitoba 鉄道という呼称を用いる) を設立した<sup>116)</sup>。新会社の目的は「セントポール、ミネアポリスからブレッ

115) そこで、これまでの記述から、買取そのものに Associates が支出した現金を集計すると、Litchfield の所有株の取得(前節)に使った 20 万ドル、オランダ人向けに支払った第 4 表の 103 万ドル余、それに第 5 表の 68 万ドル余を合わせて、約 191 万ドルということになる。

116) Publication, p. 34 には、Associates が「ミネソタ州一般法 general laws のもとで」この新会社を設立したと書かれている。一般法によって会社を設立し、その会社のもとに(すぐ後でみるように)各特許により設立された 4 会社を集めるという仕方が、どのような法的な解釈や手続きによって行われたのか、興味があるが、管見のかぎり Manu-

クンリッジ Breckenridge, セントクラウド St. Cloud およびレッド川流域を経ながら国境線 (カナダ Manitoba 州との境) にいたる鉄道の統合ラインあるいは鉄道システムを作り操業すること」と定められた。スティーヴンが社長に、キットソンが副社長 (事実上の社内最高重役) に就任し、総務 secretary および財務担当 treasurer には、ノーザン・パシフィック鉄道との悶着・係争にかかわりながら土地の販売にあたってきた E. Sawyer が選出された。J. ヒルはゼネラル・マネージャーという役職を与えられたが、これは取締役会がヒルに専ら運輸のスペシャリストとしての手腕を求めたことを意味していた<sup>117)</sup>。

新会社発足後に彼らがまず携わった仕事——証券 (関係路線を含む) のいっそうの持分増加, オランダ人社債所有者への支払実務, ノーザン・パシフィック鉄道およびカナダ政府要人との協議, 路線の建設計画, 操業面での改善計画など——についての紹介は省略する。こうして会社発足から 1 ヶ月を経る間に、取締役会は所有権を掌中にした次の 4 会社を合同して新会社のもとにおさめるといふ、システム形成の第 1 段階を達成した。St. Paul & Pacific, First Division, Red River Valley Railroad, Red River & Manitoba Railroad がそれである<sup>118)</sup>。路線の総延長は約 656 マイルとなった。

新会社は授權資本 2000 万ドルのうち 1500 万ドル (15 万株) を発行し、そのうちの各 2500, 2000 株で上の後 2 社を買収、さらに一部を抵当の現金買取のために借入れた短期債務への担保に差し出したが、大部分は Associates の 4 人の手元におかれた。一方、社債は同年中に 800 万ドルが 2 回の計 1600 万ドルが発行され、その一部が、第 4, 5 表に掲げた旧社債との交換に用いられた。つまり新会社は当初 1500 万ドルの株式, 1600 万ドルの社債の計 3100 万ドル、それに当面、抵当権実行を免れて (後年償却) 新会社に移管された旧社債分 48 万 6000 ドルを加えて、3148 万 6000 ドルの資本をもって再建を達成し船出したのである。取締役会の記録は、この 3100

---

script のほうにその記述はないようである。

117) Manuscript, 10-5~10-6.

118) Red River Valley Railroad は前述のようにすでにヒルが社長の地位にあって支配していた。Red River & Manitoba Railroad は Crookston-Fishers Landing 間 11 ¼ マイルの路線を持ちかつ Winnipeg & Western Transportation Company なるレッド川蒸気船会社を持株支配する会社で、Associates はこれを新会社の 2000 株との交換で取得した (*ibid.*, 10-7)。

万ドルの証券が 4 人のパートナーによる前貸し (advance) への補償 (compensation) を構成すると特別に記しており<sup>119)</sup>、実際、その後の株式の販売はすべて会社でなく Associates 各人の所有株の販売として行われることになる。しかしこれほど多量の株式がなぜ 4 人組の所有に帰属したのかということは、これまでみた経緯からは明瞭に説明できそうにない。70 年代前半から数年にわたって 4 人が各々に買収以前の鉄道の経営や建設に資金を用立てたことや、関連会社の取得、オランダ人の委員会との折衝などに資金を用いたという雑多な記述からだけでは、それらがいくらの新株式への所有権に相当したかを測りようがないのである。Hidy 教授は書簡やメモ類をも参考にしながら、会社買収に実際に要した支出のうちはっきりわかる部分と支出されたことは確実だが金額がわからない部分とを、第 6 表のように整理している。原資料のすべてに分けいってなおかつこの程度の数値しかわからないということが、この鉄道の再建手続きの私的・不規則な性格を示していると思われる。ともあれ表によると、Associates が評価額 1000 万～1100 万ドルの現金プラス新証券の支出によって、3148 万 6000 ドルの資本を持つと表示された会社の所有者になったことになる。Hidy 教授は、この資本額の表示は鉄道資産の実態と収益力からしてかなり過大なものであったと判定し、今やこの資本額にふさわしい収益力を作る課題が有能な新しい所有者たちに課せられたと述べて、一つの章を結んでいる<sup>120)</sup>。

**新会社の組織** 発足した新会社に山積した課題のなかでも、4 社統合の実を得るために路線新設をはじめ必要な諸措置をとること、営業成績をあげ証券の価値をたかめて資金調達力をつくること、カナダの大陸横断鉄道の建設を強力にバックアップして運輸ネットワークにおける新会社の位置を確かにすること、この 3 点がただちに最重要のものとして意識されるようになった。これらが最重要課題だったということが、会社発足からほどなく Associates のなかで J. ヒルの支配力が抜きん出てくる、決定的な条件になったと考えられる。そうした関心を背後において、この項では新会社の最初の組織のありようをみておきたい。

---

119) *ibid.*, 10-9.

120) *ibid.*, 10-18. なお、買収直前の St. Paul & Pacific (2 社で路線 422 マイル) の資本は株式 650 万ドル、各種社債 3300 万ドル、計 3950 万ドルと (Publication, p. 46), 4 社を集めた新会社をさらに上回っていた。

第6表 St. Paul, Minneapolis & Manitoba Railway Companyへの  
財産移管に要した支出の推計

〔確定できるもの〕	
証拠金(earnest money)	ドル 280,000
オランダ人社債所有者への利払い(77.12.22~78.12.22)	277,000
Litchfield からの証券買い取り	500,000 (20万ドルは現金、30万ドルは Mani- toba 鉄道の社債で支払。)
1878年中の建設投資	1,016,300 (St. Paul & Pacific の投資。そのため に発行された debenture 80万ドルと そのクーポンを4人組が901,785ドル で買とり、のちの抵当権実行のさ い、支払手段として用いた。)
Red River & Manitoba Railway Co. 買収	250,000 (Manitoba 鉄道の株式をもって買収)
Red River Valley Railroad Co. 買収	200,000 (上に同じ。この株式は事実上、左鉄 道の株主である Hill, Kittson steam- boat line の手に渡った。)
抵当権実行 (foreclosure) に支出された現金	682,962 (第5表の「現金による買い取り」の項)
オランダ人社債所有者への現金払い	1,132,565 (第4表の③の項) <sup>(1)</sup>
オランダ人社債所有者への社債による支払い	3,444,900 (第4表の①②の項) <sup>(2)</sup>
オランダ人社債所有者への優先株による支払い	77,167 (第4表①の下段) <sup>(3)</sup>
計	ドル 10,060,894

〔不明のもの〕

- オランダ人社債所有者への利払い(78.12.22以降)
- 1878. 79年中の約束手形利子
- 社債権者からの告訴にかんする裁判費用
- Manitoba 鉄道の会社設立にかかわる費用
- 少数派社債権者と J.P. Farley からの告訴にかんする裁判費用
- Upham その他に買い取られた社債、クーポンおよび裁判の費用から法延命令による社債、クーポンへの支払いを差し引いた額。<sup>(4)</sup>

注：(1). 第4表③の数値とは10万ドルの差があり、誤記された可能性があるが、そのまま記載した。  
 (2). この数値も①②の合計額と40万ドル程の差があるが、これは誤記というより、①②グループ以外から取得した旧社債との交換を含むと解すべきであろう。  
 (3). じつは優先株は発行されず代りに仮証券 (scrip) が手渡された。結局それは、現金または社債と交換されることになる。  
 (4). この点にかんする叙述がないので意味不明。  
 出所：Manuscript, 10-18に続くページ (Appendix)。

発足時の Manitoba 鉄道の取締役会は、7名で構成された。うち4名が Associates のメンバーであり、それに同鉄道のニューヨーク金融エージェントになった Kennedy & Co. のパートナーである J. S. Barnes と、そして二人の弁護士 H. R.

Bigelow と R. B. Galusha とが加わった。このなかでスティーヴンが社長であるが、彼は依然としてカナダのモントリオールから居を移さなかった。頻繁に文書で報告を受け、時にミネソタまで旅行し、また重要な対外折衝には自ら出向いたから、この会社の実質的な最高指導者であり続けたのであるが、とはいってもスティーヴンにとっての Manitoba 鉄道は所詮、熱心に関与するに足る「いくつかの事業のなかのひとつ」に過ぎなかった。副社長のキットソンは老齡のうえ前述のように健康を害しており、また自ら鉄道屋になることに熱心でなかった。彼らの俸給は、社長が年棒 2 万ドル、副社長が 1 万 5000 ドルであった。ニューヨークのエージェント Kennedy & Co. も社長と同じ 2 万ドルの報酬を受け取った (1880 年から 1 万 5000 ドルに削られる)。単なる重役のスミスの年棒は 1 万ドル。そしてゼネラル・マネージャーのヒルは 1 万 5000 ドルだった<sup>121)</sup>。

ミネソタに常駐するヒルの仕事は、まず仕事量にかんして他の追従をゆるさぬ圧倒的なものであった。日常業務では旅客・貨物の輸送全般を担当し、頻繁にその合理化に手をつけ指導しただけでなく、ミネソタ州内で鉄道に利害を有する諸階層との接触もすべて彼のところに話が行くしくみになっていた。新建設でも資材・レールの購入でも、彼は必ず現場に赴きまた現物を自分の目でチェックした。会社発足から数ヵ月間、ヒルは真夜中より早く家に帰ったことがなかったという。彼のこの猛烈な働きぶりは一時のことでなく、十数年後のヒル帝国の建設まで殆ど休みなく続くのである。

現業部門でヒルがすべての権限と責任を引き受けたことは、当時の鉄道組織に反映されている。発足時の現業組織はごく簡単なもので、ヒルの下に営業監督 (Superintendent)、貨物・切符エージェントの総括担当 (General Freight and Ticket Agent)、土地コミッショナー (Land Commissioner)、それに監査役 (Auditor) の 4 人が直属していた。1882 年に初めてコントローラー (Comptroller) という役職が加わった。これら役職者の殆どが、ごく最近その職についたばかりで、経歴だけからいってもヒルの力量と差がありすぎた。24 時間を休みなく働いてもなおかつこなしきれぬ仕事を前にヒルはいらだち、地位にしがみついているだけの職制の骸骨と新たな規律の導入をスティーヴンに進言し、自らも考えるようになっていく<sup>122)</sup>。

そうした雰囲気を押されて、役割を果たせないキットソン副社長が 1879 年末に引

---

121) Note, 11-3.

122) Manuscript, 11-3~11-6.

退を申し出、受理された。Associates の 4 人組の一角が脱落したわけである。新たに副社長の座についたのは、モントリオール銀行でスティーヴン総裁の下で抜群の才を発揮した R. B. Angus である。この Angus の起用は、何よりもヒルとの関係において成功であった。これまで総じて財務の面の経験に乏しかったヒルにたいして、Angus はその知識とコツを伝授した。また剛直で自らの信念をふりかざして突き進むヒルと対照的に、Angus は事態を暖かくウィットでくるんで表現し、他人を励ますことに気がついた。ある監督がその職責に耐えられないと判定されたとき、彼は誠首ではなくて配置転換の可能性を探った。しかもヒルの立場を尊重して、常にヒルを立て、ヒルを支持したのだった<sup>123)</sup>。

1882 年 2 月、J. ヒルは Manitoba 鉄道の社長に選出された。スティーヴンは取締役会に留まり、ヒルとの協力関係を維持した。社長交替の背景にはスティーヴンがカナダの大陸横断鉄道の建設計画に精力と関心を移したという事情があるが、その点は次節で述べる。この前後、取締役の顔触れもほぼ一新され、同時にヒル、スティーヴンと、ニューヨークのエージェントであるケネディ (やがて副社長になる)、鉄と金融のエキスパート D. W. James の 4 人が最高経営委員会 (Executive Committee) を構成して、取締役会から次期取締役会までの期間の執務権限を遂行した<sup>124)</sup>。

82 年当時、Manitoba 鉄道は公式の組織図というものを持っていなかった。Manuscript の表現によると、「ペンシルヴェニア鉄道が 30 年来享受してきたようなスタッフ一覧表を紙上で示すには、この鉄道はまだあまりに小さく、かつ経営刷新の機会が頻繁に過ぎた。」だが社長に就任したヒルは、3500 マイルを操業しているこの東部大鉄道の組織図に学びながら、まずミドル・マネジメントの拡大に着手した。これまで営業監督が一人、それに二人の補佐 (Assistant Superintendents) がついただけの操業指揮にたいして、84 年までに Northern, Breckenridge, Fergus Falls の三つの営業管区を設けて管区長と各 1 人の補佐を配する体制が整った。管区長と補佐らいわばライン管理者は、特定の職能に権限をもつスタッフ的な幹部——車両

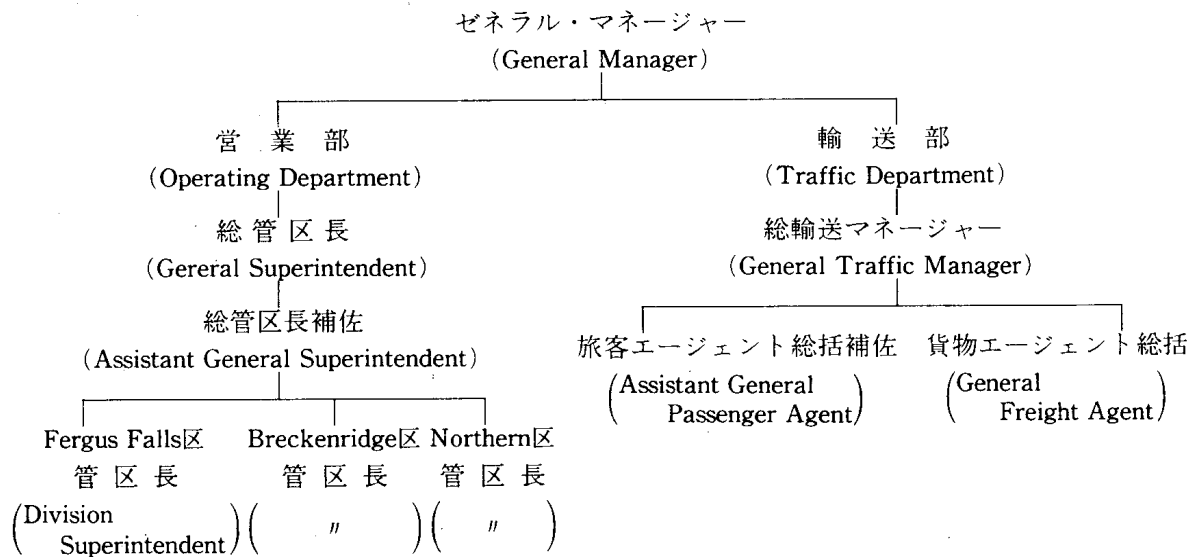
---

123) *ibid.*, 11-6~11-7.

124) *ibid.*, 11-12~11-13. 社長になったヒルの年俸は 2 万ドル、副社長 Kennedy の年俸は 1 万ドルで、他の取締役のそれはわずか 1000 ドルである。翌 83 年、ヒルは自ら社長の年俸を 1 万ドルに減額するとともに、副社長を 5000 ドルに、そして取締役は会議出席の都度 25 ドルを支給されるだけとした (Note, 11-28)。経営合理化を断行するさいのヒルらしいやりかたといえよう。

関係に全権をもつ工場長 (Master Mechanic) や小集団の機関士を統括する機関長 (Chief Engineer) ら——による援助を受けるべきものとされた。ほかに管理職ポストの職名変更や職務拡大が行われたが詳細は省いて、その結果としてできた組織図を第4図として掲げるにとどめる。この図やそこにいたる組織変更の経緯を見てすぐに想起されるのは、従来 A. D. チャンドラーに代表される研究者が重視して紹介してきた、東部幹線鉄道における組織図・組織革新のことである。たとえばそのチャンドラーが「1870年代の大鉄道の組織」として描いた略図<sup>125)</sup>と較べても、80年代初頭の Manitoba 鉄道の組織図は、はなはだ単純なものといわなければならないであろう。当時の大鉄道に較べて Manitoba 鉄道は操業の実態はまだそれだけ差があるローカル鉄道だったということであるし、ヒルの組織革新も全国レベルからいえば注目すべき何かを含んでいたというようなものではなかったのである。

第4図 Manitoba 鉄道の営業組織図 (1883年春)



注：営業部と輸送部との区別は、さしあたり前者が列車乗務員と保線掛を統括したもので、後者は各駅に帰属して乗客・荷物の乗り降り、倉庫、電信、転轍などを担当する人々を統括したものと解してよいであろう (次項参照)。

出所：Manuscript, 11-16。

新会社創業後の事業の拡大についてはまだこの節で述べていないが、実は第6図

125) A. D. Chandler, Jr., *The Visible Hand. Managerial Revolution in American Business* (Harvard University Press, 1977) p. 108. 鳥羽・小林訳『経営者の時代』(東洋経済新報社, 1979年) 上巻 189頁。



の組織図が書かれた 1883 年春までに、Manitoba 鉄道は 1200 マイルを操業し 5765 人を雇用する<sup>126)</sup> かなりの大鉄道になっていた。したがっていくらローカル鉄道とはいえ図の程度の管理体制がなお不備だったことは容易に想像がつく。本格的な組織変更は 80 年代後半に実施されることになるのである。

**鉄道労働者** Manitoba 鉄道にかぎらず、当時、近代産業としての態様を整えながら急速に拡大する鉄道企業は、効率と安全のために他のいかなる産業よりも規則と労働規律の確立を強く求めたといえる。だが一方、きわめて多くが農村出身かあるいはなお農民の生活習慣に浸かっていた鉄道労働者たちにとって、そうした規律はまったく新しいものであった。ヒルが採用した労務管理は当時の一般的な仕方以上のもではなかったが、それにしても 5 千数百に及ぶ多数の労働者をまとめて扱った経験はヒル以下の誰にもなく、そして結局、ヒルの断固たる、妥協をゆるさぬ指揮ぶりがこの鉄道の労働者に強く印象づけられるようになったことは、否定できないと思われる。

鉄道労働者といっても、1 時期前の職務の区分がおおまかで「どんな仕事でもこなせる性格と能力」が求められた（前述）頃とは比較にならぬ、職種の分化がすすんでいた。そうした多様な職種の数千の労働者が Manitoba 鉄道の管理の対象であった。列車を走らせるというひとつの行為について、経営者と労働者、労働者内部での感覚のズレは今日では想像できないほど大きかった。したがってストライキが頻繁に起こったが、それも地域別、職種別など細かく分かれ短期のものが圧倒的で、全社的な資本・労働の対決ということにはなっていない。ストライキの直接の理由は、最も多いのが低賃金と監督の横暴・不正だった。低賃金への不満はまた労働のきびしさにも由来していた。労働時間も不定でかつ長かったが、労働時間そのものがストライキの原因になったことはないようである。またたとえばカナダ鉄道が人集めのため賃金を吊り上げたことが Manitoba 鉄道の賃上げ要求に連動したように、常に他鉄道との比較が問題になった。当然、労働者の移動ははげしく、一定数の労働力を常時、維持するのは至難であった。

労働力の内訳にすこし立ち入ってみよう。セントポールの本社には、ごく少数の事務員 (clerks) が勤務した。全労働者の 3 分の 1 は、この市との間を往復する仕事についていた。3 分の 2 は鉄道沿線の各駅に所属した。その 3 分の 2 のなかには駅

---

126) Manuscript, 11-15.

員 (stationmen) とともに「エージェント」(agents) として分けられている者が多数含まれており、彼らは列車が到着したとき請け負った特定の仕事だけを行うのだった<sup>127)</sup>。

列車そのものを動かす乗務員 (trainmen) は、機関士 (engineers)、かま焚き (firemen)、車掌 (conductors)、制動手 (brakemen)、荷扱い (baggage men) からなり、1882 年当時その数 660 人と記されている。同年の別の資料によると、乗務員の 80% がアメリカ生まれであり、ニューヨーク生まれがトップ、次いでニューイングランド諸州、ペンシルヴェニア州の順であった。しかしどこからやってきたかという調査では、オハイオ州はじめ西部諸州からもっと西のミネソタ州に移住してきたと答えた者が過半を占める。一方、20% の外国生まれのうち半分はカナダ生まれ、次いでイングランド、アイルランドなどからの移民だった。乗務員のうち熟練労働者として遇せられた者の多くは、他の鉄道での経験者であった。当時の調査では、Manitoba 鉄道の機関士は平均して 11 年の他鉄道での経験を有したというが、彼らの平均年齢は 31 才と若く、過去の経験のかなりは不熟練労働者としてのそれであったろう。かま焚きの場合には他鉄道の経験 4 年、平均年齢は 24 才程度だった。車掌と制動手の年齢はもっと若く、また義務違反・不服従・飲酒・暴力などの理由で首になる比率が高いのが彼らだった<sup>128)</sup>。

機関士にかんする資料が最も多く残っているのは、熟練労働者としての彼らのステータスもさることながら、機関士については 1863 年からすでに全国組合が結成されて経営側とかなり組織的な対応ができるようになっていた理由も大きいであろう。もっともこの全国組合の地方支部の代表者が Manitoba 鉄道経営陣と交渉した記録は 1889 年まで見当たらないというが、それでも機関士代表と経営側との協議がその数年前から行われていた証拠は残っている<sup>129)</sup>。と同時に 80 年代、機関士は経営側との協調を相対的に良く維持することになった。

127) Agents and Stationmen という範疇に入れられているのは、構内主任 (yardmasters)、転轍手 (switchmen)、号笛掛 (? train callers)、手荷物掛 (baggage masters)、電信掛 (telegraph operators)、駅事務員 (clerks)、会計掛 (? car accountants)、配車掛 (train dispatchers)、警備員 (watchmen)、車両点検掛 (? car checkers)、倉庫掛 (warehousemen)、その他である (Note, 11-37)。

128) Manuscript, 11-17~11-18. 11-30~11-32.

129) *ibid.*, 11-31.

乗務員に劣らず当時、重要性を増しつつあったのが、鉄道工場 (shops) の労働者である。狭義の修理にとどまらず改良、再生から製造にいたる工場の広範な機能が、鉄道の操業に決定的な意義を持っていた。その作業の性格は工業全般のそれとも共通することが多かったから、さまざまな産業で経験を積んだ者たちが雇用された。それだけに経験の浅いヒルたち管理者が労務管理で最も苦勞させられる分野ともなった。80年代の頻発するストライキのなかでも工場でのストは、頻度、激しさ、経営への打撃いずれをとっても抜きん出たものとなったのである。以下にみるような工場労働者への対応は、当時の労務管理の内容を知るうえでもまたその問題にたいするヒルの考え、やり方を理解するためにも恰好の事例だと思われる。

工場でのストライキは、新会社発足の79年秋からすでに始まっている。9月、工場のボイラー製造工たちが日給の減額(2.5ドルから2.4ドル)に抗して約1ヵ月の職場放棄を行ったのをはじめ、ほかにも小ストや請願が相次いだ。ヒルが労働問題の相談のため Angus とともに東部のスティーヴンを訪ねていることからして、こうした問題に対処する最高責任者が誰かは未確定だったと思われる。この時の争議では生活費高騰と技能工不足という状況のもとでボイラー製造工たちがストライキに勝利し、翌年春までに賃金額をほぼ回復した。

続いて翌80年の夏、工場長が導入した一連の変更に反発して、またストライキがおこった。この争議はゼネラル・マネージャー時代のヒルが扱った労務管理の最大の事件となった。労働者たちは代表者を選出し、工場長と2人のフォアマンの更迭を要求してきた。ヒルは労働者代表の委員会と話し合うことを拒否し、全労働者と対面する場を自ら設定した。鉄道の路盤そばに箱を置いてその上に立った彼は、君達が個人で私のところにやってくるならいつでも会おうし不正があるなら糺すけれども、もし徒党をくんで会社に向かってくるのなら工場はただちに閉鎖する、と言い放った。この鉄道は諸君の誠実に期待して諸君を家族として扱うことを望んでいる。工場を拡張しようという会社の決定を遅らせないためにいますぐ仕事に復帰すべきである。この断固たる演説のあと、労働者は職場復帰の是非を投票したが、依然として反対者が多数を占めた。翌朝20人ほどが警官に守られて仕事に戻ったけれども、300人ちかい労働者はストをつづけた。午後、ヒルは再び彼ら全員の前に立って、今度は彼らがこもごも言い立てる不満も聞き、真相の調査を約した。それで翌日、全員が職場に復帰した。

81年5月頃から、工場のどうしようもない不能率、不潔、無規律が経営陣によって深刻に提起された。それを正すための一連の規則導入、あるいはフォアマンの専

断に委ねられてきた規則や人員配置の工場長レベルでの整備といった措置が、81-83年の連続的なストライキを誘発した。81年8月にはボイラー製造工、鍛冶工とその助手が職場を放棄した。そのうち助手は、7%の賃上げと家庭用燃料を原価で供与するという条件で復帰したが、他の職工のストは長期化し、しばしば警官が導入された。この間、ヒルがボイラー製造工を馘首して入れ換えようと考えスティーヴン社長に指示を仰いだ記録が残っている。この年の冬には別にボイラー製造工の賃上げストも起こったがヒルはこの要求を拒否した。83年3月のボイラー製造工のストはまた、1人のフォアマンの更迭をもって収束されている。この頃までには、工場でのこうした問題は直接には工場長が担当するようになっていた<sup>130)</sup>。

話を工場の労働者から鉄道運行そのものに携わる一般労働者のほうに移そう。この鉄道の不熟練労働者についての統計的な記録は残っていないが、作業の性格が多分に季節的で、地元の農民らを多数雇用していた実態からして、入植者の出自が労働者の構成にも反映されていたであろう（たとえば外国生まれの比重もかなり高かったであろう）と Hidy 教授は推定している<sup>131)</sup>。全般的に彼らの仕事はきつく、またその仕事に要する設備はいちじるしく不備であった。春には移民のラッシュに応じた増発便の需要に車両不足で十分こたえられず駅がごったがえし、また（後述する）カナダ大陸横断鉄道の建設資材運び込みが労働者の肩に重荷を強いた。これらは北（西）向けの輸送需要であるが、それが秋にはがらりと変わって南向けの小麦輸送が運輸の大宗を占め、北向けの貨車は空車同然となった。奥地では常時、設備不足に悩まされていた。冬の気候は苛烈で、時に零下50度以下にもなる気温や猛吹雪のなかで労働者はよく凍傷にかかり、また機関車、車両の故障も頻繁だった。拓けつつあるレッド川流域は最高の穀倉地帯となる条件を備えているものの、鉄道は路盤が低く排水設備が不完全なために、とりわけ融雪期には一帯がさながら泥の湖と化すのであった。このあたりは木材が不足で早くから燃料に石炭が採用されたが、その石炭と水とを機関車まで運ぶきつい仕事加わった。

そうした条件のもとで、しかも業務量が年々増大したために現場を統括する管区長らが本社に宛ててしきりに苦情、要請、相談を書き送った、その記録がかなり残っているようである。これだけしか車両をあてがわないうで、どうやって輸送需要に対応しろというのか。機関車の故障で列車を駅から出せない。軌道の修理で操業がで

---

130) *ibid.*, 11-22~11-25.

131) *ibid.*, 11-18.

きない。配車掛が行方不明、操車掛が病気でお手上げ。列車事故が起きた、等々。北部管区の管区長が 1882 年に送った 15 頁の報告は、何より人と労働条件の問題に叙述の多くをあてていた。自分の配下には「のらくら者やならず者」が山ほどいる。仕事中にウィスキーが自由に飲まれている。いくら規則を作ってもさっぱり守られない。駅のエージェントや操車掛の能力欠如がはなはだしい。この管区長は、その理由のうちには会社全体のやりかたの問題もあると批判する。すなわち、これまで指揮監督があまりに弱かった。良き労使関係を作るのには労働者の移動が激しすぎる。監督者が勝手に部下を連れてきてはまた勝手に首をすげ替えるから、モラルがさっぱり育たない。営業担当者やエージェントは少し力をつけると、より高給のノーザン・パシフィックやカナディアン・パシフィックに引き抜かれてしまう。低賃金の乗務員はつねに長時間と列車の遅れとに甘んじている。配車掛は時刻表におかまいなしに命令をくだし、車掌を不必要にどなりつける。制動手には終着駅で睡眠をとる場所が用意されていないから床で眠るしかない。こうした状況のもとで車掌や制動手が毎日のように辞めていく。そう列挙したうえで彼は、この北部管区ではもはや安上りの人材を雇おうとする方針を廃して、既婚者を雇い、彼らが家族を呼びよせるように仕向け、家と昇進の保証とを提供すべきであると、本社に提言した<sup>132)</sup>。

一連の労働問題にたいするヒルの対処は、現場の規律を強化すること、監督者が従業員の違いを糺して根拠があれば採用することに、最重点が置かれた。それを監督に指示した文書はたくさん残っているようである。上述のように労働者の団結にたいしては断固、敵対した。労働者の生活ぶりや福祉 (welfare) にも気を使ったとあるが、実際の福祉の水準などはとるににならないものであった。こうした労務管理がなにか成果をあげたとみることはできず、労働者の離職率は一貫して高かったけれども、しかし Manitoba 鉄道の離職率が他の鉄道よりも高かったというわけでもない。またヒルが厳格な規律主義者で公平だということ、またヒルが鉄道の実際を良く知っていることは、労働者のなかで好意的に受け取られた面があったようで、ヒルのもとにはつねに監督にたいする不満やさまざまな困難を訴える労働者からの

---

132) *ibid.*, 11-25~11-29. ヒルらはこの報告を受けて北部管区を訪問し、若干の対応をほどこしたようである。またこうした状況のなかで Manitoba 鉄道の機関士の賃金は 1880 年に 20% 上昇し、不熟練労働者の日当も 1 ドルから 1.25 ドルへ、さらに 83 年、1.5~1.75 ドルあるいはそれ以上の水準まで上昇した (*ibid.*, 11-19~11-20)。

おびただしい手紙が送り付けられた<sup>133)</sup>。

**建設と財務** Manitoba 鉄道は新会社としての発足当初から、新路線のかなり精力的な建設にとりくんだ。その発端には、Associates がオランダ人投資家との間に予定路線—— First Division 上の Alexandria—Barnesville 間 77 マイル余——の建設完了という条件付きの買収契約を結んでいた事情があった。79 年 5 月に着手されたこの建設は年内に完成し、これによって Manitoba 鉄道はかつての St. Paul & Pacific 鉄道が目論んだ、セントポールから西に向かう本線と北に向かう支線のサービス体系を一応、達成したのだった。

この建設と殆ど同時あるいはわずかに遅れて始まった幾多の短線建設は、その意味や目的をそれぞれ異にしている。だが各々に言及するのはあまりに煩瑣になってしまうので、全容を第 5 図にまとめて掲げ、図をみながら重要な何点かを指摘することにしたい。

まず、1879 年から 83 年までの 5 年間に新設された路線部分に①から⑫まで番号を付したが、これによって新設マイル数を総計すると、839.54 マイルとなる。79 年に 4 会社を集めて発足した当時の Manitoba 鉄道の総マイルが 656 マイルだったことからしても、発足後、数年間の新設がこの鉄道にとっていかに急テンポのものだったかがわかるであろう。その建設によって Manitoba は一気に 1500 マイル近い路線の鉄道になったわけであり、合衆国全体でも「大鉄道」の名簿に列する規模に達したのである<sup>134)</sup>。

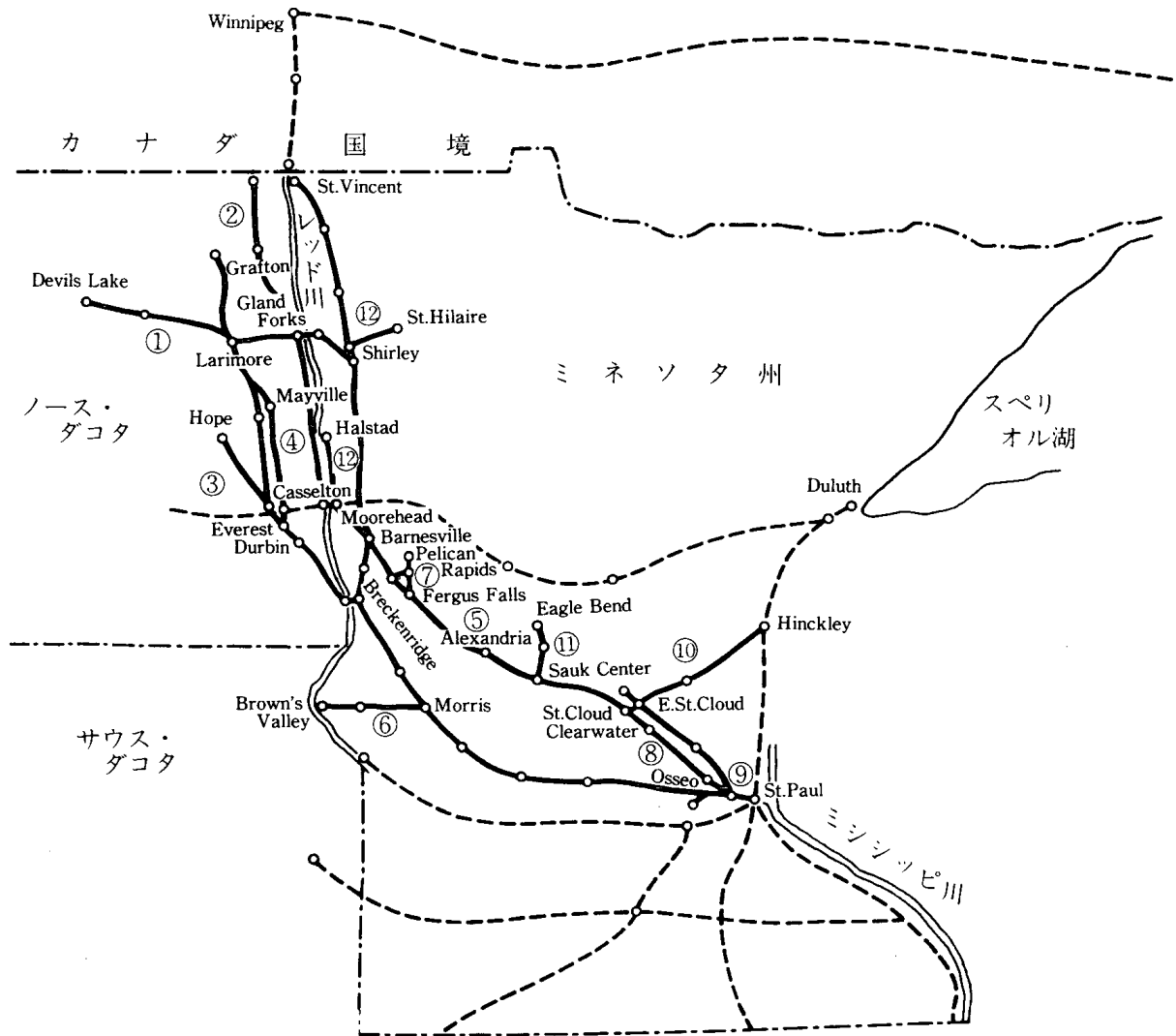
と同時に、この図が示す特徴は、全体としてそれだけの路線新設がめざましい外延的拡張ということになっておらず、むしろ既存路線の運輸能力を充実させるための短線建設に大きな比重がかかっていることにある。地元新聞ミネアポリス・トリ

133) *ibid.*, 11—33.

134) A. D. Chandler, Jr., *The Railroads, The Nation's First Big Business*. 1965 p. 17.

に、1883 年時点で単独で 500 マイル以上の路線を持った 43 鉄道の一覧表が掲げられているが、この表で Manitoba はマイル数で第 17 位に相当する 1207 マイルの鉄道と記されている。しかしその総建設コスト (4481 万ドル) は 26 位である。しかも粗収益では 18 位、純収益では 15 位となっており、この数字からすれば、Manitoba 鉄道は全国水準からいってかなり安上りの建設費でしかも高収益をあげたということになるであろう。

第5図 Manitoba鉄道の路線(1884年)



注：点線(-----)は Manitoba 鉄道と接続する他鉄道の路線。  
出所：Manuscript の Chapter 7 末尾の地図と12-9~12-10の表とを合わせて作成した。

- ① 1879年 ミネソタ州 Mallory から Grand Forks まで (14.5 マイル), 80年 Grand Forks—Ojata (12.0), 81年 Ojata—Larimore (16.8), 82年 Larimore—Bartlett (39.8), 83年 Bartlett—Devil Lake (20.26)。
- ② 1880年 Barnesville—Raynolds (81.63 マイル), 81年 Raynolds—Grand Forks Junction (16.0), Grand Folks—Grafton (40.0), 82年 Grafton—カナダ国境 (40.94)。
- ③ 1880年 Breckenridge—Durbin (48.0 マイル), 81年 Durbin—Portland (55.1), 82年 Ripon—Hope (29.5)。
- ④ 1880年 Casselton—Mayville (82年にノーザン・パシフィックから購入, 43.33 マイル), 82年 Everest—Casselton (3.0)。
- ⑤ 1879年 Alexandria—Ferg Falls および Barnesville (77.27 マイル)。
- ⑥ 1880年 Morris—Brown's Valley (46.68 マイル)。
- ⑦ 1881年 Fergus Falls—Pelican Rapids (21.65 マイル)。
- ⑧ 1881年 Osseo Junction—Cleanwater (50.57 マイル), 82年 Cleanwater—St. Cloud (12.5)。
- ⑨ 1881年 Minnetonka North Shore Line (5.93), 83年 Hamline University—University Switch (3.0)。

35), University Switch—Minneapolis (2.62)。

⑩1882年 East St. Cloud—Hinckley (66.43 マイル)。

⑪1882年 Sauk Center—Browerville (25.47 マイル), 83年 Browerville—Eagle Bend (10.57)。

⑫1883年 Shirley—St. Hilaire (21.55 マイル), Moorehead Junction—Halstad (34.09)。

ビューン紙も当時、同鉄道の建設の狙いを「一帯に広くブランチを置くことにある」と論評していた<sup>135)</sup>。たしかに、既存路線を充実させ会社の財務体質を強化することこそ、発足当時の取締役会の基本戦略だったように見える<sup>136)</sup>。(したがってこの期間の建設投資には新設だけでなく改良投資も少なからず含まれるが、その話も煩を避けて省く。)

上に述べた、オランダ人投資家との協定に基づく予定路線完成というのは、図の⑤に相当する部分である。一方、これと同時期に着手された①は、この地域で成長してきた小麦生産を鉄道輸送と結びつけることが急務だとの判断によるものであるが、この建設は結果的に Manitoba 鉄道のダコタ准州への初めての進出をもたらした。新会社は発足当初からダコタ准州へのいくつかの拡張権を保有しており、それに基づいて②以下の建設も行われるわけであるが、これらは(⑥を含めて)いずれもレッド川流域の農業生産の利害と密接に関連していたということが出来る。また⑧～⑩など“Twin Cities”に近い地域の建設も、全般的に一帯の農業移住者の増大による運輸需要に応えたものと説明されている。セントポールとスベリオル湖畔の Duluth とを結ぶルートは、この一帯の農民によって強く求められ、また Manitoba 鉄道自身もこれを燃料炭輸送路として必要とした。第5図でそのルートは点線になっているが、これは St. Paul & Duluth Railroad の路線である。この鉄道はかつてノーザン・パシフィックの支配下にあったが、Manitoba はこれを事実上、傘下におさめて運輸協定を結んだ。ほかに図示するわけにできなかったが、この期間 Twin Cities のターミナル設備とその機能が、いちじるしく強化された。セントポールには7鉄道共用の旅客ターミナルが St. Paul Union Depot Company なる別会社によって建設され、ヒルはこの会社の副社長に就任した。このターミナルは80年代に合衆国最大の業務量をこなすことになる。同じように貨物の扱いでも、5社共用の Minnesota Transfer Company が、たとえば84年21万8000頭の家畜をこなすにいたった<sup>137)</sup>。

135) Manuscript, 12—13.

136) *ibid.*, 12—1.

137) Publication, p. 45.



この時期の Manitoba 鉄道の建設投資が、世界の農場としての実質を強めてきた西部における輸送ネットワーク作りに力点があったことは、上の程度の観察からも理解できるのであるが、しかしこの建設がいくら Manitoba 鉄道自身の内部充実を主眼としていたといっても、それが他の鉄道におよぼす影響はまた違う意味を持っていた。とりわけ新しい緊張を生んだのは、ここでもノーザン・パシフィック鉄道との関係である。

1878年～79年の困難な折衝ののちノーザン・パシフィックと Associates との間に結ばれたプロトコールは、営業範囲、路線の相互利用、運賃などを詳細に規定していた。その後の、第5図のような新建設はこの協定から逸脱するものでないというのが、Manitoba 鉄道執行部の見解であった。ノーザン・パシフィックはあくまで西海岸への大陸横断ルート建設を掲げて建設を続けている鉄道であり、よしんば Manitoba 鉄道が地域農民の需要に応じてダコタ准州に多少進出しようとも、それは西へ向けての路線伸長というのとは性格が異なるというわけである。だがそうした建前とは別に、両鉄道がダコタ州境で交わる Moorhead, Casselton などはノーザン・パシフィックにとっても輸送需要の重要な拠点であり、この拠点に向けて Manitoba が輸送網を充実させるということは、ノーザン・パシフィックにとって小さくない打撃だったのである。しかも Moorhead 一帯は贈与地の所有権をめぐる両鉄道の訴訟がまだ決着していないところでもあった。ほかにも、第5図⑦の Pelican 峡谷は、以前からこれをノーザン・パシフィックが自分のテリトリーと理解していた。

80年頃から両鉄道の関係は再び険悪化した。ノーザン・パシフィックの取締役会は対抗策として自らも支線建設に力を入れる方針に転じ、とりわけ Manitoba が最も優位に立っているカナダ Winnipeg とレッド川流域を結ぶ北東ルートに進出する計画をたてた。ほかにも Alexandria 北の自社路線から南西に走る支線、Little Falls から Manitoba 鉄道幹線と2度交錯する支線を計画した。一触即発の雰囲気の中で81年から再び両鉄道の交渉が始まる。しかしこの交渉の経緯を読んで受ける従来と違う印象は、かつての両鉄道関係が総じてノーザン・パシフィックの攻勢、Manitoba (その前身 St. Paul & Pacific) の守勢という展開を見せたのにたいして、今回のそれが必ずしもそうでない——むしろ Manitoba の攻勢と断固たる態度が目立つことである。一つにそれは交渉の前面に出た J. ヒルの性格によるであろうが、だがそれ以上に、Manitoba 鉄道の交渉上の立場が強まったことの反映だといわねばならない。そのことが81, 82年の交渉の進展につれて明らかになっていった。ヒルはわが社が既存の領域を越えて伸長する野心をさらさら持っていないことを強調

しつつ、貴社は大陸横断鉄道の建設に主力を傾注しているのか、それとも「最低の収入しか得られない支線の建設に最大の資本を投下する方針なのか」と迫った。最後にはともに大陸横断鉄道として完成するグレート・ノーザン、ノーザン・パシフィックの両鉄道ではあるが、その建設途上の両者は多分に対照的な性格を前面に立てていたのだった。そしてこの時点、前者のような進行の強みが発揮されだしたといえよう。

ともあれ両社の交渉は 1882 年 3 月と 10 月との二つの協定に結実するにいたる。3 月の協定は運賃や接続にかんする合意を 79 年協定以上に詳しく定めたものであり、10 月には路線の地域割り協定である。後者の問題がとりわけて難航し解決に時間を要したことが窺える。地域割りの原則は旧来どおり南北への輸送の展開を Manitoba が担い、東北への伸長をノーザン・パシフィックが担うことであって、これにしたがって相互に若干の路線の交換（売却）がおこなわれた。かくして両社の確執は 82 年末までにまた一つの収束をみる。同年夏ついに Manitoba 鉄道の社長に就任したヒルにたいする、それは喜ばしい祝儀だったであろう<sup>138)</sup>。

さて、新会社創業直後のこれだけ活発な建設投資が、いかなる資金源によって達成されたのかを見なければならぬ。新会社がおおまかに言って授権資本 2000 万ドルにたいして発行済株式 1500 万ドル、それに社債 800 万ドルを 2 件で 1600 万ドル発行して発足したことを、すでに述べた (177 頁)。2 件の社債発行のうち一つは、贈与地と鉄道資産を抵当とし土地販売の売上からの返済を規定した 7% 利付第 1 抵当社債であり、もう一つは、6% 利付の第 2 抵当社債であった。いずれも償還年限は 30 年、1 ドル当たり 4 シリングの固定為替レートが適用され、合衆国とロンドンで支払いがなされると規定された<sup>139)</sup>。新会社の財務構成は、旧会社に較べて資本の総額が約 20% 減量され社債の種類も整理されて<sup>140)</sup>、かなり健全化されていた。だが、これもすでに述べたことであるが、新会社の証券類の殆どはうやむやのうちに Associates メンバーの個人名義に帰属しており、事実 80 年代前半の証券売買の多くが個人勘定でおこなわれるという、変則の内容を伴っていた。建設投資の資金も、鉄

---

138) この時期のノーザン・パシフィック鉄道との確執を含めて鉄道建設にかんする Manuscript 第 12 章の記述には、マイクロフィルムの撮影状態が悪くて判読不能の箇所が多い。Publication, pp. 39-46. を参照しながら以上のようにまとめた。

139) 当時、合衆国における鉄道債の一般的利率は 6% であった (Manuscript, 12-39.)

140) 本稿注 120 を参照。

道会社が Associates メンバーから短期信用を借り換えながらつないでいったケースがかなり多かったようである<sup>141)</sup>。いずれにしろ創業時の会社証券は、そのまま会社の資金需要に対応する態勢になかったのである。

株式の動向は次のようであった。創業1年後の1880年秋頃から、Manitoba株を市場化できる見通しができた。Associatesの4人は各目の持分から同率を拠出して合計3万ドル分を販売のためにニューヨークの金融エージェント Kennedy & Companyに引き渡した。ケネディはこの株式を単に販売のためにでなく、自らManitobaの大株主になる算段を持って引き受けたようである。引き受けたケネディとAssociatesメンバーとの共同勘定を指しての呼称であろうが、この3万株は「いわゆる第1シンジケートの保有に」移されたと、Manuscriptには記されている。次いで翌年5月、引退したキットソンの持分28,823株をAssociatesの3人とケネディ、Angusとの5人——これを「第2シンジケート」と称した——が60%の値で買い取り、漸次、市場化していった。こうした共同勘定での販売のほか、Associatesの各人が個人的に放出した株式もある。しかしこの頃からManitoba鉄道の株式への声価がかなり高まっていて、今それを手放すのは得策でないように彼らには見えた。したがって株式放出の動きは全体として緩慢だったようである<sup>142)</sup>。

82年になって、Manitoba鉄道は500万ドルの新株を発行した。これによって同鉄道の資本は特許状にある授權額200万ドルに達した。発行の目的は、新建設と他鉄道買収の資金調達であり、新株のすべてが既存株主に3:1の割合で割り当てられ、額面金額どおりに売却された。とすれば、この500万ドルの株式も大部分は大株主たる上記メンバーの所有に帰したわけであり、彼ら大株主はその購入資金を従来から保有した株式の一部売却をもって提供した、——つまり、そういう経路で創

---

141) もっとも建設投資を短期資金の借換でつないで行くという方法じたいは、当時の社債金融を主体にした鉄道建設ではごく一般的なことだったと考えられる。すなわち多くの社債は特定区間の建設を目的として発行されるのに同時にその区間の資産を担保とするから、路線が完成しないかぎり発行の条件が整わないというジレンマを持つ。そこで金融商会や取締役会の有力者が条件のできるまで短期の融資をすることが多くなったのである。当然この短期信用の提供者は建設の成否に強い関心を持ち、ひいては鉄道の建設・財務など全般に介入する機会も多くなる。建設投資の短期金融にはこうした特有の関係があったと思われる (Manuscript, 12-44 も参照)。

142) Manuscript, 12-40~12-41.

業時から個人に帰属した株式の一部が会社に現実の資金をもたらしたことが考えられるであろう。

この新株の発行はヒルが社長に就任する直前のことであるが、その後 80 年代を通じて Manitoba 鉄道は、増資をいっさい行っていない。1889 年に 3300 マイルを越す大鉄道に成長してきたときにも、この 2000 万ドルの資本金を維持していた。鉄道の資金需要が切迫していることを配慮して最初の 2 年、株式への配当は無配とされたが、次いで好調な営業利益を理由として 81 年後半から 1 年余りかなり大きな利益環元があったあと、ヒルが社長になった 82 年の秋以降、年 4 回 2 % ずつの配当にほぼ定率化された<sup>143)</sup>。

80 年代の株式にかんする Manuscript の叙述は以上の程度であるが、そこからは、80 年代の営業成績が全般的に好調だったのを反映してこの鉄道の株式がかなり堅実・有望な投資対象になっていたこと、しかし株式の大部分がおそらくまだ Associates を初めとするごく少人数の手にあったこと、そしてこの株式が資金調達面で果たした直接の役割は 500 万ドルの新発行分にほぼ限定されたこと、を読みとることができそうである。それらのことはまた、J. ヒルの鉄道財務にかんする志向を知る上でも有益と思われる。

次に社債の動向を見よう。新会社発足の直後、上にあげた第 1 抵当社債(800 万ドル)は、その抵当の優良性と高利率を反映して額面を 4 % 上回る価格で流通した。第 2 抵当社債(800 万ドル)のほうは 93 ½ で提供され、Kennedy & Co. が市況をみながら順次処分していったが、容易に完売に至らなかった。いずれにしろ先の叙述から見るかぎり、これらの社債の販売も個人勘定でおこなわれた筈である。

しかし 1880 年秋までに新たな社債の発行条件が整った。11 月、6 % 利付社債 600 万ドルの発行が決せられたが、社債の名称が First Mortgage Dakota Extension bonds だったことからわかるように、第 5 図①～④あたりに相当する路線の建設費にあてる目的での発行である。償還年限はやはり 30 年、しかし以前の 2 件の社債発行と違って、抵当受託者は個人ではなしに Central Trust Company (NY) が指定され、また元本・利子の支払いはニューヨークだけで行われることが明記された。もはや外国通貨との固定為替レートによる支払いの条項はない。Manitoba 鉄道への投資家の信頼増加を背景にして、この社債を主に合衆国市場で捌きしかもそれを純粋に会社の建設資金に充てるという方針と自信が読みとれるのではなかろうか。

---

143) *ibid.*, 12-41~12-42. 各年の配当の正確な数値は Note, 12-82.

実際この社債は、83 年末までとやや長い年月を要したものの完売に成功して 567 万 6000 ドルを会社にもたらし、ダコタ准州路線の建設費の殆ど (473 マイル分) を充足したのであった<sup>144)</sup>。

82 年、83 年と、Manitoba 鉄道の営業成績は順調に伸び予想を上回るほどの高収益をもたらした<sup>145)</sup>が、同時に慢性的な資金不足が痛感されていた。幾多の新建設を早急に達成する課題に加えて、改良投資 (路盤・橋・車両などの更新、スチール・レールへの大量置換など) が各所でさしせまっており、支線の機能を果たす傘下小鉄道への資金供与も増えていた。

この事態はまた、次のような面からも問題として指摘された。すなわち Manitoba 鉄道の公称資本 (株式+社債) は、現実の資産に較べてあまりに過小である。この鉄道は多くの小鉄道の証券を所有しまたそれら鉄道の特許を入手しているのに、それが Manitoba の株式・社債の総額になんら反映されていない。路線の改良投資は着々、進行しているのに、それを資本勘定 (capital account) でおこなわずに営業支出 (operating expenditure) で処理しているために、ここでも資本の増加になんら反映されていない。こうした財務政策のゆえに短期借入の比重が増大しひいてはそれが投資家の不信を助長している、などというのである<sup>146)</sup>。これらが誰によって「問題」とされたのかを知る明確な記述はないが、その後の経緯から見ると、多分に取締役会 (あるいは大株主たるヒルら) 自身が誘導した指摘でもあったように思われる。ともあれ、このような状況のなかで 83 年 4 月、取締役会は未曾有の規模の社債発行を決議するにいたり、8 月それが株主総会で承認された。すなわち、6% 利付 50 年満期の "Consolidated" bonds 5000 万ドルを発行する。この社債の発行目的を当初から 3 種類に分け、2000 万ドル分を新路線建設 (マイル当たり 15,000 ドルと計算) に充てる。別の 2000 万ドルをもって各種の旧社債と交換し、債務構造を単純化する<sup>147)</sup>。

---

144) *ibid.*, 12-43~12-44.

145) たとえば 1883 財政年度の営業収入 (income) は前年のそれを 75% 上回った (*ibid.*, 12-51)。

146) *ibid.*, 12-46~12-48. Publication, pp. 47~48.

147) この時点で Manitoba 鉄道の (1350 マイルを抵当とした) 社債の種類と金額は次のようであった。St. Paul & Pacific 社債の残り分 36 万 6000 ドル、第 1 抵当社債 575 万ドル、第 2 抵当社債 800 万ドル、Dakota Extension Bonds 567 万 6000 ドル、総計 1979

そして残る 1000 万ドル分——しかもこれが真っ先に発行された——の発行方法が公表されるや、ただちにそれは大きな社会的論議を引き起こした。すなわちこの 1000 万ドル分は、株主向けの発行と限定された。83 年 4 月 20 日時点の同社株主は、所有株額面総額の 50% の金額に相当する Consolidated bonds を、社債額面の 10% の価格で購入することができる。つまり 2 万ドルの株式を所有する者は、わずか 1000 ドルを支払って 1 万ドルの社債を入手できるわけである。これを言い換えれば、(配当という用語を使わないで、その実) 株式にたいして 45% の配当が社債をもって支払われることである。この社債発行が資金調達の直接の役に立たないことは最初から自明であった。

これにたいする世論の批判は、Manitoba 鉄道が発足以来、始めて味わった強く大規模なものだった。「社債のひったくり (bond grab)」、「メロンひと噛り」といった表現を使う新聞もあった。ヒルは、当時はむろんだが後々までこの件についての弁解と説明を試みている。これまで鉄道は高収益にもかかわらずその多くを建設と改良の投資に振り向けたために、株主への利益還元が不当に低すぎた。この度の措置には何のやましいことも違法の行為もない、というのが彼の主張である。後年の弁によれば、この措置が会社の最上の利益に沿っていたことがほどなく明らかとなった。株主向けの社債 1000 万ドルの発行と株主からの払い込み 100 万ドルとの差額 900 万ドルは何ら資本の水増しではなく、むしろ資本化されていなかった 1300 万ドル分の財産を控えめに帳簿に乗せたにすぎない。株主が率先して社債を受け取ったために新社債全体の価値はより強固になった。ただしヒルはスティーヴンへの私信のなかで、ケネディのやり口が「社債売り切りの前に、レモンを絞るがごとく」鉄道を扱ったと、不満を述べてもいる。そのようなやり口が、世論の無用な非難を呼んだというのであろう<sup>148)</sup>。

結局、全体として 5000 万ドルの社債発行計画はどう実施されたのか。旧社債との借換えに用いるはずの 2000 万ドル分は、80 年代にはついに発行されることがなかった。新路線建設に充てる 2000 万ドルのほうはどうだったか。Manuscript は、この社債発行のくだりを述べた章の最後に「1884 年 6 月 30 日まで、社債発行の総額は 1197 万 6000 ドルに達した。…そのうち 1000 万ドルは株主からの 100 万ドルの払い込みをもたらした。残る、6% 利付の 197 万 6000 ドルは、小口で市場に提供され

---

万 2000 ドル (Note, 12-96)。

148) Manuscript, 12-49~12-50.

て好調のうちに消化された。」と書いている<sup>149)</sup>。とすると、新路線建設のための2000万ドルは、少なくとも前掲第5図が示す拡張が行われた期間内には10分の1も発行されなかったことになる。Associatesメンバーによる個人的なやりくりと短期のつなぎ資金に頼る建設財務の特徴は、80年代半ばまで基本的に変わることがなかったというべきであろう。Consolidated社債が資金調達機能を担って動き出すのは、次節にみるように80年代後半になってからのことである。

## 10. 鉄道システムの形成 —— 1880年代後半

**Canadian Pacific Railway** 再建されて新しい名前と支配のもとで操業に入った当時のManitoba鉄道は、前節に見たように外延的発展への旗幟鮮明な鉄道ではなかった。しかし鉄道経営陣の意向がどうあれ、客観情勢が運輸態勢の外へ向けての発展を次第に強く誘引するようになったのが80年代である。

この鉄道の支配がAssociates4人組の手に帰したという、そのことによって生じた大きな変化の一つが、カナダ大陸横断鉄道構想とのかかわりである。すでに関説してきたようにカナダに大陸横断鉄道を作ることはカナダ十数年来の国家的な悲願だったが、多様な計画が提出されながら、実際の建設は80年代に入るまで取るに足らぬものでしかなかった。その「取るに足らぬ」部分こそWinnipeg付近から南下してミネソタ州との国境に達する路線であって、それは事実上、St. Paul & Pacificからの延長路線として機能したのである。そのSt. Paul & PacificがManitoba鉄道として再建されたことが、カナダの鉄道建設の機運を一挙に高揚させた。Manitobaの社長になったスティーヴンは、カナダ政財界の要人として、Manitoba鉄道にたいするよりもっとカナダ大鉄道の建設に長く関心を寄せて来た人物である。このスティーヴンの下で緒に就いた再建鉄道の経営が以前の経営よりはるかに良好であることも、カナダ政府の意を大いに強めさせた。1880年、カナダ連邦政府は大陸横断鉄道の敷設の請負契約をManitoba鉄道に与える交渉に入った。交渉は必ずしも円滑に進行したわけではないが、同年秋に協定が締結され、翌春、議会の批准を得るにいたった。

この協定を前提として1881年、カナディアン・パシフィック鉄道 (Canadian Pacific Railway Company) が設立された。Manitoba鉄道からスティーヴン、ヒ

---

149) *ibid.*, 12–50.

ル、Angus(副社長)、それにニューヨークのエージェントである J. S. ケネディがその取締役会に入って、基本的な方針に強い発言力を行使した。ヒルはカナディアン・パシフィックが従来描いてきたルートの部分的な変更を求め、容れられた。またヒルと Angus はこの鉄道の経営委員会西部メンバーにも選ばれ、既存路線の経営に実質的に参加した<sup>150)</sup>。

カナディアン・パシフィックはカナダ政府からの手厚い土地贈与、資金提供を受けながら急速な建設を開始した。1885 年までヒューロン湖北の Callander から太平洋岸 (Vancouver) までの幹線建設を達成して、その後は主として Winnipeg—Calgary 間の穀倉地帯の支線ネットワーク作りに精力を注ぐことになる。同鉄道の創設を機に、カナダ西部は移住者のラッシュにわきたった。このような事情と鉄道建設の方向が、当初、Manitoba 鉄道の利益に合致しその営業範囲を広げるのに役立ったことは明らかである。80 年代初頭の Manitoba 鉄道では、レッド川を北上してカナダ Winnipeg にいたるルートの運輸が全貨物の 3 分の 1 を占め、そこから総収益の 43% を得ていた<sup>151)</sup>。カナダ鉄道の建設資材輸送も Manitoba が独占していた。

しかしながら、カナディアン・パシフィックの路線が伸びるにつれて、両鉄道の関係は協調と依存だけですまなくなってくる。両者の摩擦の明白な発端は、1882 年秋、スティーヴンらカナダ人取締役がヒルに無断で Port Arthur (スペリオル湖北岸) から Winnipeg への路線建設を決めてしまったことあたりにあるだろう<sup>152)</sup>。ヒルの観点からすれば、こんな無人の荒野に路線を敷くのは一番あとにまわすべき課題で、従来どおり Manitoba 鉄道との接続で東部との運輸を拡大するほうが経済的に断然、有利であるはずだった。この路線ができれば、Manitoba はカナダ鉄道の建設資材輸送の独占権を失うとともに、ヒルの予想よりはるかに早く 2 鉄道間の競合が生ずることになる。ところがカナダ側にとっては、この鉄道には単に経済的利益という尺度からだけでない、マクドナルドの保守党政権の権威にかかわる政治的側

150) 以上、Manuscript, 11-8~11-10 による。

151) *ibid.*, 13-3.

152) それ以前にも両鉄道間に摩擦がまったくなかったわけではない。運賃と車両の相互乗入れをめぐる小競り合いは当初から頻繁にあった。またたとえば 1880 年に Manitoba 鉄道の建設部門責任者に任命された A. B. Stickney が翌年、引き抜かれてカナディアン・パシフィックの総管区長になるといった事態が、両者の関係に不協和をもたらした (*ibid.*, 13-8~13-10)。



面からの課題があり、その点でカナダ大陸を横断する路線に恰好をつけることが何より優先されるという意味合いがあった。だからこそこの部分の建設にはとりわけ手厚い資金援助と土地贈与が与えられたのであり、スティーヴンらカナダ側の経営陣はそのことを重くみて建設計画を立てたわけであった。

スティーヴンにたいするヒルの批判は、ヒルの性格からして、また両者が友人関係にあっただけにかえて、率直な手厳しいものだったようにみえる。カナディアン・パシフィックの社長にも就任したスティーヴンは、Port Arthur からのルート出現による Manitoba の損失はカナディアン・パシフィックが迅速に西海岸までの建設を実現することで埋め合わされるだろうとヒルに説き、また両鉄道がいまこそ互いの独立性を認めながら協力を維持する必要があると「反論」した。両鉄道の社長であるスティーヴンは、実際にはカナディアン・パシフィックの建設事業に時間をとられて、Manitoba の経営に関与することがますます少なくなった。そして前述のように 82 年ついにヒルに社長の座を譲るのである。それでもスティーヴンが Manitoba の取締役役に留まり、しかも最高経営委員会にも名を連ねたのは、何より両鉄道間の協調を念じたからであったと思われる。

ヒルのとった態度は、多分にそれと対照的で、直截だった。Manitoba の社長に就任するや彼は、所有するカナディアン・パシフィック株の一部を処分して現金に換えた。1883 年にはケネディとともにカナディアン・パシフィック取締役の地位を辞任し、辞任するとすぐ、同鉄道の残る株式を全部、処分してしまった。これに対応したのかどうかは定かでないが、スティーヴンらカナダ側のグループも Manitoba 株の持分を減らしていった<sup>153)</sup>。もっともスティーヴンは、これはカナダ鉄道の証券を買い取るための余儀ない方策で、時期がくればまた Manitoba 株を購入する所存だとヒルに釈明している。

こうして二つの鉄道は、ごく短期のうちに所有と支配者の構成との両面で、独立

---

153) ヒルがカナディアン・パシフィック取締役の辞任を申し出たとき、スティーヴンと Angus は、では自分たちも Manitoba 鉄道の取締役を辞めようと、一旦はヒルに伝えた。だがスティーヴンは、Manitoba の最大株主である自分がいま辞めるのは、株式市場の状況(83年の低迷)からみても、2 鉄道の関係が非常にデリケートであることを考慮して得策でない判断し、辞意を撤回した。結局、Angus は翌 84 年に取締役を辞めたが、スティーヴンのほうは無機能重役として 1887 年まで Manitoba 取締役会に名を連ねた (ibid., 13-15~13-16)。

した大鉄道としての様相を強めたのである<sup>154)</sup>。アメリカ大陸の東海岸とレッド川を溯ってカナダに至る大穀倉地帯とを結ぶ人と貨物の輸送にかんして、利用者はこの2社のルート of the どちらかを選択できるようになった。そのことの即時の現れとして両鉄道は接続・相互乗入れをめぐる互いの約束違反や不誠実を非難しあい、また83年春からかなり激しい運賃競争を始めるにいたった。スティーヴンの懇請で両鉄道は競争の開始と殆ど同時に和解のための協議を始めたが、それはただらだと長引き、ようやく85年夏に一旦、妥協に到達した。ここで結ばれた協定は、Winnipeg 発着の貨物運賃を統一するとともに貨物収入を両社でプールして使用路線別に収入と取り分を定めるというものであるが<sup>155)</sup>、この協定の有効期間はわずか1年であり、また該当する貨物のうちから木材、石炭、家畜、鉄道建設資材などを除くといった、部分的かつ限定づきのものでしかなかった<sup>156)</sup>。それでもなお、路線の相互利用の必要性和各支配者の個人的関係とからして、当時の両鉄道の関係が他の鉄道関係より緊密で友好的だったことは強調されなければならないが、ともあれグレート・ノーザン鉄道社史のなかに、80年代からカナディアン・パシフィックが以上のような経緯によって登場するのである。この経緯はまた、Manitoba 鉄道が Associates の共同支配からヒルの支配に移るための決定的な要件となったといえよう。

---

154) Railway Gazette 紙が1884年2月15日付で当時のManitoba、カナディアン・パシフィック、ノーザン・パシフィックの3鉄道を比較した記事によると、路線距離ではそれぞれ1,327, 1,472, 1,922マイル、総収益(1883年)では840万, 530万, 1,030万ドル、マイル当たりの収益では6,326, 3,574, 5,375ドルとなっている(Note, 13-4)。カナディアン・パシフィックが短期間に路線距離だけは急速に延ばしてManitobaと凌駕するほどになったことと、一方、Manitobaの経営体質の相対的な優位性が窺われるであろう。

155) その貨物が「カナダ側プール貨物」(Canadian pooled freight)であって、Port Arthurからのルートを用いた場合(すなわちManitoba鉄道路線を全く用いなかった場合)はManitobaが収入の12%、カナディアン・パシフィックが78%を受け取る、またManitoba鉄道の路線を通じて運んだ場合には前者が52%、後者が48%を受け取る。その貨物が「アメリカ側プール貨物」(American pooled freight)であるときには、Manitoba鉄道の取り分は各々20%と60%とするというものである(Manuscript, 13-13~13-14)。

156) 以上、ibid., 13-4~13-14による。

**Chicago, Burlington & Quincy Railroad** ヒルが経営における実権をかためつつあった 80 年代前半の Manitoba は、同じような規模の他鉄道と較べたとき営業内容の良さが目立つのであるが、その要因はひとえに輸送を独占するレッド川流域小麦地帯の急速な発展にあった。人口と生産が急増するこの一帯にきめ細かい輸送網を建設したことが、ただちに経営成果となって現われたのだった。実際、80 年代初頭からこの鉄道は "Manitoba" と並んで「レッド川線」(The Red River Line) という愛称で呼ばれるようになった。だがまた、そのことこそ Manitoba 鉄道の今後の発展を限界づけるものだという認識を、ヒルは次第に強くしたようである。特定作物に偏した特定の地域に依存度がたかまるほどに、収益の増大と並行して、季節的また年毎の豊凶による貨物需要の変動で経営の見通しが不安定になるというジレンマを、この鉄道はかかえていた<sup>157)</sup>。その上に、上述のカナディアン・パシフィックの誕生がヒルの新たな行動に契機を提供した。レッド川流域の輸送独占がいつまでも続きえないという展望に加えて、スティーヴンはじめカナダ人の大株主が Manitoba 株を放出する可能性が十分に予期された。カナダ側がどう出るかわからない、その不透明性が、市場における Manitoba 株の動きを不安定にもしていた。

80 年代の中頃のヒルは、Manitoba 鉄道に新しい投資家層を引き寄せる必要を痛感していた。彼が最も欲したのは、カナダ人株主にかわって鉄道の財務構造に長く居座る、強力かつ「保守的な」投資家集団であった。そうした投資家集団によって自分の支配力が制約されるかもしれないことなどは、てんからヒルの眼中になかったごとくである。かくしてヒル（およびニューヨークの金融エージェントたるケネディ）が目をつけたのが、ボストンの投資家集団であった<sup>158)</sup>。

ここでボストン投資家集団というのは、シカゴ・バーリントン・クインシィ鉄道 (Chicago, Burlington & Quincy) に利権を持つ投資家たちと、彼らを代表する投資商会リー・ヒギンソン (Lee, Higginson & Company) のことである。第 6 図の

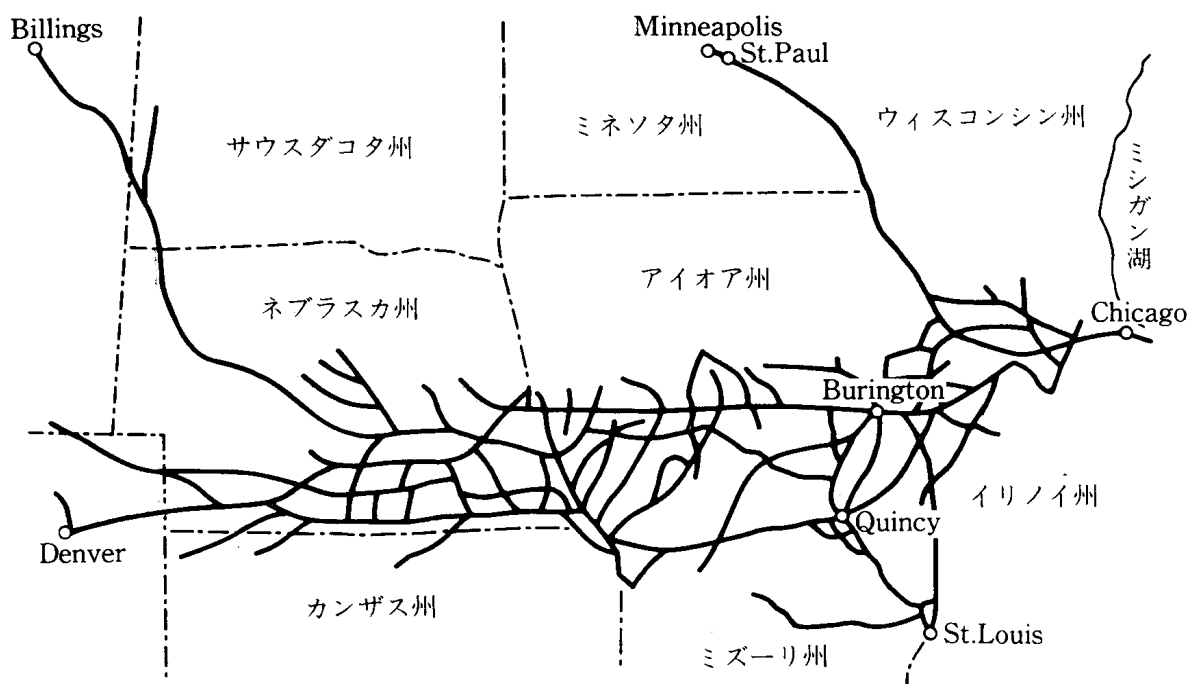
---

157) Manitoba 鉄道の運輸内容は、季節ごとに非常に顕著な違いをもっていた。移民とその道具などの輸送は殆ど春期に集中した。秋が最も繁忙期で、レッド川流域から小麦を積み出し、帰る車両が農民向けに燃料炭と木材を運んだ。この鉄道の貨物輸送全体のうち小麦が占める割合は、1883 年の 15% から 84 年 20% に上昇した。冬は殆ど輸送需要が途絶えた。地元新聞は Manitoba を「冬眠ライン」と呼んだ (*ibid.*, 13-20. Note 13-31)。

158) *ibid.*, 13-27. 15-1.

シカゴ・バーリントン・クインシイ路線図は、この話のもっと後の 90 年代のものであるが、Manitoba 鉄道との位置関係を知るための参考までに、ここに掲げておく。

第 6 図 Chicago, Burlington & Quincy Railroad 路線図(1890年代)



出所：Railroads in the Nineteenth Century.(Encyclopedia of American Business History and Biography, Facts On File 1988.) P.446の地図による。

この鉄道は数鉄道の合同によって 1856 年に設立されて以来なお合同を繰り返して成長してきたが、とりわけ 1881 年からの数年が西へ向けての大拡張期となった。アイオア州を西端とした 81 年の路線距離 2700 マイルから、翌年にコロラド州 Denver まで一気に路線を延ばして、80 年代中頃には 4700 マイルの鉄道に変身していた<sup>159)</sup>。この頃、同鉄道とリー・ヒギンソン商会の代表者が合衆国北西部の鉄道を視察し、Manitoba 鉄道の良好な経営に目をつけたのだった。Manitoba は「セントポールから先にある鉄道としては最善のもので、どの路線も最良の小麦地帯に敷かれている。」第 6 図にあるシカゴーセントポール間の路線を当時まだ持っていなかったシカゴ・バーリントン・クインシイは、傘下の Chicago, Burlington & Northern 鉄

159) *ibid.*, 13–28. R. L. Frey ed. *Railroads in the Nineteenth Century* (Encyclopedia of American Business History and Biography. 1988.) pp. 47–48.

道にミネソタ州が与えた特許状を使って、この路線の建設を計画した。こうした経緯から、ボストン・グループが Manitoba 鉄道に接近してきたのである。そしてそれは、上に述べた理由でヒルの大いに歓迎するところだった。

1885年5月から、両鉄道の代表者による協議が始まった。協議の進行は何彼につけて緩やかでヒルをいらだたせたが、ともかくも8月に公式の契約が交わされた。セントポール、ミネアポリスにおける Manitoba 設備の使用権提供にかんする協定が、その主な内容のようである。だがこの間ヒルとケネディは、カナダのスティーヴンらの同意を得て、Associates にプールしてあった Manitoba 株式 1万 2500 株を額面価格でリー・ヒギンソン商会に提供し、そのほかにヒルとケネディの持分から 7500 株のオプションを与えた。ヒルらはこれと別に株価上昇の機をとらえて 5000 株を市場で売却しており、こうして Manitoba 株は新たな大口所有者を得ただけでなく、これを契機にして株式の分散が格段に進むことになるのである<sup>160)</sup>。一方ヒルとケネディは、Chicago, Burlington & Northern 株を大量ではないが自己勘定で購入した。

8月の株主総会を機に、Manitoba 鉄道の取締役会にボストン投資家の利益代表が送りこまれた。Manitoba 鉄道がボストン・グループに吸収されるのではないかという噂が広がったが、ヒルはオランダの投資家にたいして、それがまったく根拠のないことだと書き送っている。シカゴ・バーリントン・クインシイの株主でもあるボストン投資家が Manitoba の 2 万株を買ってわれわれの取締役会に代表を送り込んでいるだけのことである。彼らはシカゴからセントポールまでの路線を建設中であるが、われわれはそれと何の同盟も結んではないし、われわれの財産を他に委ねるようないかなる話にもなっていない。

実際、ボストン投資家その後、それ以上に Manitoba の支配に介入してこなかった事実をみると、保守的投資家集団を導入して財務と支配の安定をというヒルの思惑は、ほぼあたったと判すべきなのであろう。しかし一方、シカゴ・バーリントン・

---

160) Manitoba 鉄道の株式は Associates が殆どを掌中にした状態から出発したが、その後 Kennedy 商会などを通じての販売で株主は徐々に増えてはきていた。株の所有名義が販売商会のままで流通していたので株主数を確定することはできないが、Manuscript は、83年時点で発行済 20 万株のうち 7 万株程度が流通していた、そして株主数は 85 年時点で 150 名程度だったろうと推定している (Manuscript, 13-22~13-23. 16-17)。

クインシィとの連携が運輸面で Manitoba 鉄道に画期的な変化を与えたということではできない。当時すでにシカゴーセントポール間には5つの既設ルートが操業していて、この新線建設で Manitoba のシカゴ輸送経路が突然ひらけたというようなものではなかったからである。それにしても、この連携は1885年時点のヒルのリーダーシップにとって、最も重要な出来事だった。これを手掛かりにして、翌年から Manitoba の外へ向けての顕著な伸長政策が開始されるのである<sup>161)</sup>。

**大陸横断への手掛かり** Manitoba 鉄道がレッド川流域を西限として建設、操業につとめていた80年代初頭にも、その路線をもっと西へ伸ばすこと、ダコタ准州を越えてモンタナまで伸ばすことの利をヒルに説く者がいた。中でもそのことに最も熱心で、また後年のヒルの行動に影響を及ぼしたのが Paris Gibson——羊毛仲買人、牧場主にして後にモンタナ州上院議員となった——である。ヒルは当初あまり乗り気でないように見えたが、82年に社長に就任したころから、少しずつその意欲が彼の内部で発酵していったようである。後年のヒルの述懐によると、直接の契機となったのは、ノーザン・パシフィック鉄道が協定を破ってレッド川流域に乗り込んでくる意向を示したことへの対抗策としてであったという。79年以来、小康を保ってきた二つの鉄道の関係は、82年ころからまた揺らぎ始めた。

84年、ヒルは狩りを口実に初めてモンタナを訪れた。70年代からの西部移民ラッシュがここにも及びつつあったとはいえ、モンタナはまだ4万未満の人々が散在するフロンティアだった。土地と気候からいって酪農と小麦の文化が遠からずこの地に波及するのは必至と思われたが、ヒルの心をとらえたのはむしろ別の要因、すなわち60年代にモンタナ中央部で発見された金、銀、銅などの鉱物資源の将来性だったのである。この鉱物資源の輸送経路は、ユタまで馬車で南下して69年に敷設されたセントラル・パシフィックに積むのと、季節によってミズーリ川の水運を使うのがあったが、いずれも非常に不満足なものであった。81年によく、Utah and Northern Railroad という狭軌鉄道がユタとモンタナを結んだが、これからわずかに遅れて、ノーザン・パシフィック鉄道の太平洋に向かう路線建設が、同じこのモンタナの鉱山地帯に到達した。その他の短線建設も含めて、80年代半ばのモンタナは、突然の鉄道建設ラッシュを招来した。ヒルが乗り込んできたのは、そういう時期であった。いずれにしても、ヒルの西進の構想がこの時点、未だ太平洋岸への到

---

161) 以上, *ibid.*, 13-28~13-37による。

達＝大陸横断を意図したものでなかったことは明らかである<sup>162)</sup>。

モンタナを訪れた翌年からヒルはまず、私的な投資家としてモンタナの鉄道界に参入した。85年から彼は3つのローカル鉄道の株式を取得したが、なかで最も重要なのが Montana Central Railway の設立 (86年1月) への参加である。この鉄道は路線距離そのものは何ほどもない小会社であるが、モンタナの中央部 (Butte—Helena—Great Falls) を縦に結ぼうという、したがって東から西漸してきた鉄道がみな、この鉄道路線と交錯しなければならないという戦略的な位置をとったのである。ヒルが Montana Central の設立に加わったとき、すでに Manitoba との接続を構想していたかどうかは定かでない。ヒルはそこまで Manitoba 鉄道を西進させることの得失をまだ測りかねていたようである。そして一方、ノーザン・パシフィック鉄道路線が遅からずここまで伸びてくること、すでにもっと南部にルートをとって操業しているユニオン・パシフィック鉄道も Montana Central の建設を愉快に思うはずがないことを、強く意識していた。小会社の Montana Central がこれらの大鉄道と対決するのは得策でないという判断から、ヒルは当初、新鉄道の建設資材をノーザン・パシフィックによって運ばせようと図るなど、できるかぎり友好的なポーズをとろうとした。が、ノーザン・パシフィック側はその手には乗らず、資材輸送に高い運賃をふっかけ、結局ヒルの意図は実らなかった<sup>163)</sup>。

そうした出来事を含んだ2、3ヵ月のうちに、Manitoba 鉄道の路線をモンタナまで伸長させる、同時に Montana Central を買収して Manitoba の支配下に編入するというヒルの構想が、急速に固まったようである。その意向と諸協定の経緯は徐々に Manitoba 取締役たちに伝えられたとはいえ、86年中の取締役会議事録に正式な提言や公式の決定が記載されていない(議事録に載るのは87年3月)ことから見て、事態の進行には依然ヒルまかせの非公式な性格が残っていたものと思われる。にもかかわらず、この1886年は Manitoba が外に向かって伸び始める画期的な年になったのである。そのことは、Manitoba 鉄道の内部から生じた要因だけによるのではない。景気の回復につれて、おびただしい件数の鉄道建設計画が生まれ、競合路線の先陣争いが熾烈な様相を呈してきていた。いま攻め出なければ現状維持もおぼつかないという情勢判断が、とりわけ西部の鉄道界にひろがり始めた。この年の4月から6月にかけてヒルがたてた拡張計画は会社内部で "War Map" と呼ばれた体のも

---

162) 以上, *ibid.*, 15-1~15-6による。

163) *ibid.*, 15-7~15-11.

ので、いたるところ他鉄道との衝突が予想される、多方面に及ぶものとなっていた。しかしこの一連の計画も、1886年から3年続きで遂行された実際の建設に較べるとまだ緩やかなものだったと、Manuscriptは書いている<sup>164)</sup>。モンタナへの西進計画は、それら諸計画全体の上に立つほどの意義を、急速に持たされることになったのである。

1886年春、ヒルはすでに D. C. Shepard & Co. と契約して Manitoba 路線の西端 Devil's Lake (ダコタ准州) から西へ向けての地ならしを開始した。入植したてで何につけ現金がほしいその地の農民 (スカンディナヴィア系が多い) を狩り出し、25~50人ほどのグループ毎に熟練のアイランド人工夫をリーダーにつけて、総勢2000人がこの突貫工事に従事した。11月、積雪で工事を中断するまでに Manitoba はダコタに366マイルの路線を新設したが、このスピードは同地方におけるいかなる他鉄道の建設をも圧するものだった。だがその年の暮におけるヒルの言によれば、Manitoba は来夏まで8カ月のうちにモンタナの目的地まで733マイルを建設しなければならない。「わが社の将来は、来るべき年にこの事業を達成できるかどうかにかかっている」<sup>165)</sup>と言明するほどに、ヒルは西進主義者に「変貌」していた。

はてしなくプレーリーがひろがるダコタ、モンタナの地形は、鉄道建設工事としてはとりたてて難題を含むものではなかったようである。だが難題はむしろ別の点にあった。この一帯にはインディアンの大規模な保留地と連邦陸軍の専用地とがあって、ここに鉄道の通行権を得るには高度の政治的な裁量が必要だったのである。クリーブランド大統領は86年に一つの通行権法案に拒否権を発動したばかりだった。しかもじつは、この鉄道にとっては通行権だけでは足りない。鉄道沿線のかなりの土地をインディアンから割譲させなければ、入植者がきて鉄道を利用するという態勢がとれないのである。それには連邦上院のインディアン問題委員会がインディアンと折衝して土地の割譲を認めさせなければならなかった。インディアンの白人にたいする幾多の抵抗は70年代にいわば最終的に鎮圧されて、再び流血をみる危険性は大きくはなかったが、それだけにインディアンを最後に追い込んだその保留地をさらに削り取るということは、連邦政府にとってけっして好ましい裁量ではなかったのである。Manitoba 取締役のなかにも、この問題への困難からヒルの計画を危ぶむ声があった。ヒルが86年中に猛スピードの建設を達成してみせたのも、政

---

164) *ibid.*, 15-13.

165) *ibid.*, 15-16.



府と取締役会にたいして実績と一步も引かぬ決意とを示す意図とを含んでのことだったのかもしれない。ともあれヒルは、若干の遅延はあったが87年2月、インディアン保留地と陸軍専用地の通行権および必要な土地入手を認めるという連邦法を獲得するのである。これによって87年のための最大の難題は解決された<sup>166)</sup>。

ヒルはまた、86年中に翌年のための大量の資材調達を成約した。資材の中心はレールであるが、ヒルはここで、将来の高速化と荷重の増加を予想し従来の標準56ポンド・スチール・レールをやめて60ポンド・レールの発注を決意した。これで計算すると、1マイル当たり100トン、来年の全計画路線のために10万トン近いスチールを発注しなければならないことになる。彼はアメリカ製レールへの評価が低く、できることならドイツ製を、あるいはイギリス製を買いたかった。それがまた、計画の全体規模を他鉄道に知られないで済む方策だという思惑もあった。当時アメリカ製のスチール・レールはトン当たり35ドルから38ドル、一方イギリス製は16ドル程度で、それに関税17ドルが科せられるが、それでも国産より安いくらいである。しかもイギリス製を購入すれば短期の信用も受けやすい。…その後の経緯は省くが、実際には、87年の建設にManitoba (および買収したMontana Central) が使用したレールの内訳は次のごとくとなった。単一の生産者としてはイギリスのBarrow Hematite Steel Co. が最大の提供者。ドイツのKrupp製は購入量はわずかにとどまったが、最良質のものとしてMontana Centralの最も地形の悪いところに配備された。全レールの66%がアメリカ製におちついたが、価格の高騰を防ぎまた配達上の危険を分散する意図を含めて4つの会社に分割発注された<sup>167)</sup>。

87年春、ノース・ダコタにある住民400人の村MinotからモンタナのGreat Fallsに向けての550マイルの建設工事が開始された。ピーク時の工事では8000人の男と

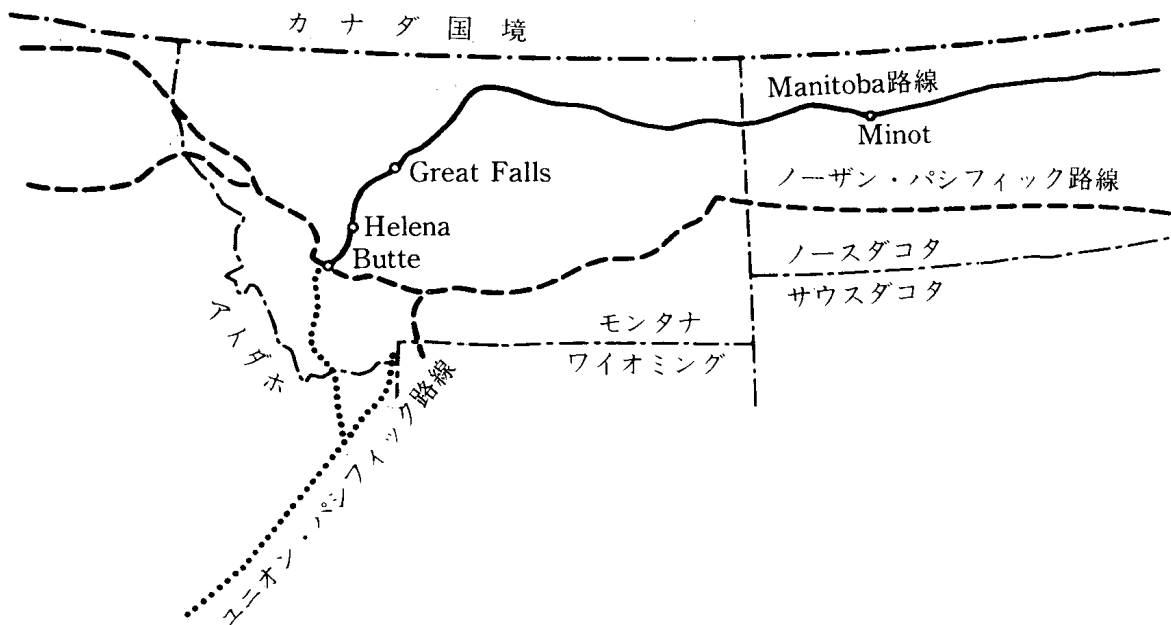
---

166) *ibid.*, 15-17, 15-20. この82年2月法では、鉄道路線の両側それぞれ75フィートに通行権が与えられた。連邦内務長官 (Secretary of the Interior) がインディアンにたいし通行権の補償と、個々のインディアンが蒙るかもしれない損失への補償に責任をもつ。保留地と陸軍用地を横断する路線の長さは、合計で355マイルに及んだ (Note, 15-42)。

167) Manuscript, 15-18, 15-24. アメリカ4社とは、Union Steel Co. (シカゴ), Troy Steel and Iron Co., Lackawanna Iron and Coal Co., Joliet Steel Co. である。Carnegie Steel Co. はトン当たり39ドルという高値を示して、入札から外されたという (Note, 15-36)。

6600頭の馬が働いた。刊行されたほうのグレート・ノーザン社史には工事中の写真が載っているが、ほかに何ひとつ見当たらず大草原に男たちと馬との1条の線が文字どおり地平線のかなたまで続いている。地ならしは月100マイルのペースで進められ、後半の200マイルは1日7マイルまでペース・アップされた。地ならしに続く軌道作り (track laying) には、それを担うアイルランド人集団がいて西へ西へと移動していったが、これも8月までに前例のないスピードを生み出した。こうして87年10月16日、建設はGreat Fallsに到着したのである。そして翌日にはもう次の目的地Helenaに向けて工事を続けた。(この10月から運輸の操業も始まった。) これだけの建設速度は全米的な水準からいっても、短区間の建設ではセントラル・パシフィックの1日10マイルというとてつもない記録には及ぶべくもないものの、この年の全長643マイルを7ヵ月半で達成したのは、他に比類のないものであった<sup>168)</sup>。こうして最終的に達成されたManitobaのダクターモンタナ路線と、他の大陸横断路線との配置は第7図のごとくである。

第7図 Manitoba 鉄道の西進 — 他の大鉄道との関係図(1889年時点)



出所：Publication, op.cit., p. 69.

168) Manuscript, 15-25~15-26.

この1887年に、Manitoba 鉄道は総計 940 マイルの新路線建設を成し遂げている。ということは、以上のモンタナ線のほかに約 300 マイルを新設したわけである。そして翌 88 年にはさらに 490 マイルを追加した。先にも触れたが、1886 年から 88 年にかけての新設はグレート・ノーザン鉄道の全歴史のなかでも凶抜けたものであった。その全時代 (1862-1969 年) における新建設の明細が刊行された社史 (Publication) のほうに Appendix A として表示されているが<sup>169)</sup>、それによると、1796 マイルに及んだ 86-88 年の新設 (約 1800 マイル) は、29 種類の路線に分けられている。上に述べてきたモンタナ線とその関連線はそのうちの幾つかを構成するにすぎない。しかし、ここで全体の内容に立ち入ることはやめよう。モンタナまでの西漸に次いで重要と思われるのが、スペリオル湖岸 Duluth までの自前の路線の建設と、(鉄道ではないが) その湖岸で「グレート・ノーザン」という名称をヒルが初めてつけた世界最大規模の穀物倉庫の建設、そしてスペリオル・ヒューロン・エリー 3 湖を経由して Buffalo に至る水運会社 (Northern Steamship Co.) の設立と操業である。そのことだけ、ここで付言しておく。

こうして 1885 年までミネソタ州内の 1 鉄道だった Manitoba が、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のである。この鉄道が他の大鉄道と競り合いながら大陸横断鉄道へと外延的に発展する趨勢は、客観的にはもはや止めることのできないものであった。だがこの段階でもまだ、鉄道建設の意欲そのものは総じて「世界の農場」地帯の運輸の主導権に発していたのであって、大陸横断というようなことではなかったのである。

**80 年代後半の組織と財務** 1880 年代後半の Manitoba 鉄道は、上に述べた領域拡大とともに、ヒルを総帥とする全経営の管理の体系化、組織内の機能分化によって特徴づけられる。「鉄道システム」の形成は、これらのいわば三位一体の進展の結果なのであった。

この鉄道の内部組織の革新については、前々項に見たボストン投資家の資本参加にともない、彼らの利益代表として 1885 年に副社長に就任した Henry D. Minot の役割が大きい。マサチューセッツの著名な金融家の家系を持ち、ハーヴァードで法律を学んだあと銀行業に従事していた Minot は、若干 27 才で Manitoba の副社長

---

169) Publication, pp. 318-325.

に送り込まれた。彼は 87 年 3 月にその地位を辞し、そして 90 年、32 才で夭折するのであるが、その勤勉と快活と規則正しい性格のゆえにヒルのあつい信頼を得て、短期間で彼の関心が最も高かった内部組織の改変に絶大な実績をあげたのだった。

80 年代後半という時期は、産業界全体に組織問題の重要性が取り沙汰されるようになった時期である。なかでも鉄道界がそれにかんする議論をリードしたのは、経営規模そのものの巨大性ととも、度重なる企業合同で組織が非常に複雑になっていたこと、政府の鉄道規制が財務管理の必要を招来したこと、などによるであろう<sup>170)</sup>。各種の鉄道関連誌に管理と組織の問題に言及した論稿が載るようになっていた、そうした雰囲気は青年 Minot の野心を育てる壤土となったことは想像に難くない。

Minot が副社長に就任したとき、Manitoba 鉄道の取締役の殆どがニューヨークに在住していて、取締役会は日常的な操業の意志決定を行う機能を欠いていた。その上、総支配人 (General Manager) の Manvel が身体をこわして 86 年 5 月から休職した。折しも Manitoba 鉄道の社運を決する大拡張が始まるのであるから、ヒルへの責任の荷重が言語を絶するほどのものだったことが窺われよう。これはまた新参の Minot に大きなチャンスを与えたともいえるのであって、彼は殆どフリーハンドで、まず会社内部の資料収集と記録の整備にとりかかった。その資料の一部がボストン投資家の手に渡って物議をかもしたこともあったが、ヒルは Minot を支持し続けた。

資料の収集と整理を終えた Minot は、次いで従来、場当りの作成・実施されてきた多数の断片的な内規 (by-laws) を一括して、ひとつの体系的な内規に書き換えた。86 年 4 月に取締役会の承認を得たこの内規は、それほど長文のものでなく、例えば各役職の権限にかんする記述なども簡潔である。7 人で構成される取締役会が任命すべき役職が明記された<sup>171)</sup>。経営委員会 (Executive Committee) は従来どお

---

170) Manuscript., 14-3.

171) この内規に明記された役職 (officers) は次の 5 種類だけである。President, Vice-president, Second Vice-president, Secretary, Treasurer. 同一人物が二つの役職を兼ねることができる。取締役会は必要に応じて assistant secretary と assistant treasurer を任命することができる。President と Vice-president は取締役会のメンバーであることを要するが、Second Vice-president についてはそのかぎりではない (Note, 14-11)。この最後の、Second Vice-president の資格について Minot が意図したとこ

り存続させ、これを社長、副社長を含む5人の取締役で構成して、取締役会が開かれるまでの期間のその権限と責任とを担うこととされた。

この内規の設定を踏まえて、ヒルと Minot は、Manitoba 鉄道最初の組織コード (Code of Organization) の作成にとりかかった。作成にあたってヒルは、彼の狩仲間にしてペンシルヴェニア鉄道副社長の Frank Thomson に、——「かの鉄道では責任が分割され明確に規定されている」ゆえに——助言を求める手紙を書いている。ヒルが自分の鉄道に特に求めたのは、「社内の異なる部門間の関係と各責任者の義務を定めた業務規則 (working code of rules)」だった。ヒルの構想をふまえて Minot が草案を書き、弁護士の助言を得て成文化された組織コードは、87年1月1日、取締役会の承認を得た<sup>172)</sup>。

第7表は、このコードが各部門の責任を明示する前提として提示している組織・役職の一覧表である。コードには、社長以下すべての役職に、いかなる機能を担っているかの規定が書かれている。各人の責任の明確化とともに、報告と記録の義務、また購買にかんする承認、見積りと請求書・領収書の書式や扱いなどが詳細に書き込まれた。会計面では、とくにコントローラーが置かれてから、財務担当者 (トレジャラー) からコントローラーへの報告義務、コントローラーの帳簿監査等々が明記された<sup>173)</sup>。トップから委譲された権限の明記という点で最もめざましいのは総支配人 (ゼネラル・マネージャー) であって、彼は (トップが運賃の変更、設備の標準の決定など「会社の全体的政策」を策定するのにたいして)、各営業管区の営業、

---

ろは、仕事ますます多忙になる現状に鑑みて、一人くらい(「Chicago, Burlington & Quincy の Potter のように」)、操業だけに専念する鉄道屋がトップにいてもいいではないか、ということだった (Manuscript, 14-8)。

172) Manuscript, 14-8~14-10.

173) *ibid.*, 14-10. Note, 14-15. Manuscript によると、80年代の Manitoba 鉄道の会計 (Accounting) は、モントリオール銀行からこの鉄道の副社長に就任した Angus の努力などで、すでに良き伝統を作りつつあったが、今や州=連邦政府の規制強化という新たな条件のもとで、会社自身の管理の要請によるレベルを越えて整備が求められることになった。主としてその要請に基づいて、1888年にコントローラーの職が新設された。おそらくそのために、コントローラーの果たすべき職務は明確に規定されたものの、そのコントローラーとコードにおける会計部全体の職務との関係は規定がないままになってしまった (Manuscript, 14-16. Note 14-15.)。

## 第 7 表 Manitoba 鉄道の組織と役職(1887年)

## A. 本社の組織・役職

- 社 長 (President)
- 福 社 長 (Vice-president)
- 第 2 福社長 (Second Vice-president)
- 総 務 (Secretary)
- 総務補佐 (Assistant Secretary)
- 財 務 (Treasurer)
- 財務補佐 (Assistant Treasurer)
- 支払主任 (Paymaster)
- 出納主任 (Cashier)
- 法 務 (General Solicitor, Legal Department)
- クレーム・エージェント (Claim Agent)
- 通行権エージェント (Right of Way Agent)
- 地方別代理権者 (Local Attorneys)
- 土地コミッショナー (Land Commissioner, Land Department)

## B. 地方部門、総支配人 (Local Departments, General Manager)

- 総支配人補佐 (Assistant General Manager)
- 1. 営 業 部 (Operating Department)
- 総管区長 (General Superintendent)
- 総管区長補佐 (Assistant General Superintendent)
- 路線保全技師 (Engineer of Maintenance of Way)
- 職 長 (Master Mechanic)
- (Division Master Mechanics, Locomotive Engineers, Wipers, Hostellers, Car  
        repairers, Round house men, Shop mechanics)
- 電信主任 (Superintendent of Telegraphs)
- 管区主任 (Division Superintendents)
- (Assistant Superintendents, Train Dispatcher, Station Agents, Telegraph Oper-  
        ators, Conductors, Road Master, Master Carpenters, Yard Masters)
- 2. 輸 送 部 (Traffic Department)
- 輸送マネージャー (Traffic Manager)
- (General Freight Agent, General Passenger Agent, Agents)
- 3. 会 計 部 (Accounting Department)
- 監 査 役 (General Auditor) — 1888年以降コントローラー (Comptroller)
- (Assistant General Auditor, Car Accountant, Traveling Auditors)
- 4. 技 術 部 (Engineering Department)
- 技 師 長 (Chief Engineer)
- (Assistant Engineers)
- 5. 資材補給部 (Supply Department)
- 資材購入エージェント (Purchasing Agent)
- (Fuel and Timber Agent)
- 6. 資材保管部 (General Stores Department)
- 保 管 主 任 (General Storekeepers)
- (Division Storekeepers)

輸送、会計、技術、資材など全面にわたる実際の権限を持たされた。各路線の新しい業務の承認、完成レインの操業の段取り、資材購入や保全のための成約、請求書への承認などから、労働者の採用・給与・労働時間の指定にいたるまで、すべてが彼の権限とされたのである<sup>174)</sup>。営業部門では一時、不在だった総管区長が復活し、また Thomson の助言を容れて路線保全技師の職が新設された。

しかしながら、これらの実施はそれほど容易でなかった。鉄道組織の急速な拡張が上のような組織整備の要請を引き起こしたわけであるが、同時にその急速な拡張のゆえに、適切な人的配置はきわめて困難だった。ポストにつけてからの目算違いなどではげしい人事交代が生じ、そのことがコードそのものの修正にまでつながった。総支配人の職務がおいその人材で担えないことはすぐに明らかになり、その職についての Manvel とヒルとの間断ない摩擦を生み出した。営業部と輸送部との仕事（第4図注を参照）はきわめて錯綜しており、たとえばコードでも営業部の管区主任が輸送部にかかわるエージェントを任命する権限を持つといった関係にあって、それが円滑に行くかどうかは規則よりも個々の人間関係に多くかかっていた。全体的にいて、コードがいくら各職務の権限と責任を厳格に規定しても、それを担当者に理解させ実行させるということには、その先、1段階も2段階も困難なやりとりが必要なのだった。一方、客観情勢の変化もコードの修正をうながした。たとえば1887年の州際通商法の成立は法務担当者にこれまで州レベルで行ってきたのと違う種類の職務を課した。土地コミッショナーの仕事も、従来の贈与地を得てそれを販売する種類の職務と別に、インディアンの所領を割譲させるという大問題がかかってきたのである<sup>175)</sup>。こうした理由で、コードは設定後すぐにかなり頻繁な修正を加えられることになる。

ヒルはこのコードを、わが社の新たな歴史に不可欠の画期的なものと称揚したが、Manuscript の記述を読むかぎり、実際には自分の都合に合わせて使い分けた気味があったように見える。職務に耐えぬ者、忠誠を尽くさぬ者をふるい落とすのには、コードは大いに利用された。一方、ヒルはこれを機会に新しい人材、若い有能な鉄道マンを発掘したいという意が強かったから、しばしばコードに規定された権限と意志伝達の機構を無視して、地方の幹部からの直訴に耳をかたむけ、また気に入った人物を連れてきたりした。総支配人と総管区長の職務を成文化するかたわら、彼

---

174) Manuscript, 14-14~14-15.

175) *ibid.*, 14-13~14-20.

らの職務遂行状況を週報で上げるよう義務づけた(87年以降)のために、ものによってはトップが従来以上に地域の問題にかかわるケースも生じたようである。会社内に機能分化によってヒルの負担が軽くなるということにはならなかった。

そのことにかんするヒルの不満は1時期、何よりも取締役会のありかたに向けられた。取締役会は通常ニューヨークで開かれたが、ヒルはそうしばしばニューヨークに行くことを好まなかったので、会合に欠席し文書をもって連絡することが多かった。彼はなんとかしてセントポールの在住者が取締役会の多数派を占める体制を作りたかったが、これにはニューヨーク・エージェントのケネディが賛成しなかった。投資家の多くを東部とヨーロッパに持ちながら、Manitoba 鉄道だけが他の西部鉄道と違うような取締役会を考えるのは得策でないとい彼はヒルに宛てて書き、また他の取締役もその意見に同調した。もうひとつ、取締役会の構成の大きな問題は、依然そこに席を占めるカナダ人のスティーヴンとスミスがまったく無活動で役に立たないこと、役に立たぬどころかカナディアン・パシフィック鉄道との関係から利敵行為に走る危険さえあって、彼らが出席する取締役会には議題や議論を制限しなければならないような事態であった。スティーヴンらは稀にしか出席しなかったが、ヒルも欠席が多かったため、両者はもう2年間も顔を合わせていなかった。創業時に最も信頼しあっていたはずの2人の関係には、前述のように83年以降、事業面から亀裂が入っていたが、80年代半ばには人間的にもやや反りが合わなくなっていたようである。スティーヴンとスミスは自らManitoba 取締役を辞任するとは決して申し出なかったけれども、ついに87年秋の株主総会で再選を果たせなかった。こうしてManitoba を作ったAssociates 4人組のうちヒルを残す3人が、この時点、鉄道の経営陣から去ったのである(スティーヴンとスミスは後年、復帰する)<sup>176)</sup>。

多忙をきわめるヒルは、時々あまりに続く精神の緊張状態から頭痛や疲労を訴えた。かつて50才になったら社長を辞めたいと漏らしたこともあるヒルは、もはやそのような言は吐かなかったものの、「会社にこんなひっきりなしの世話をやく」のはごめんだ、とは広言した。ケネディらは、取締役会をヒルの負担軽減に役立つものに変える必要は十分に感じていたから、その構成メンバーの交代そのものには同意を与えた。個々の理由ははっきりしないが、それからの1、2年の間、取締役の構成は目まぐるしく変わっていく。これと並んで、3つの委員会が作られて取締役会内部の機能分化を担おうとした。第1は従来からある経営委員会(Executive Com-

176) *ibid.*, 14-22~14-29.



mittee)であるが、87年から定数を5人から3人に減らしてセントポール在住者(ヒル, Shepard——新任・ヒルの友人, Clark——新任・弁護士)で固め、日常的な意思決定と指揮に実効をもてるようにした。第2は87年に新設された財務委員会(Finance Committee)。これはニューヨーク在住の3人(ケネディ, James, Thorne)で構成し、大規模契約はこの委員会の承認を得ておこなうことを決めたが、その後、権限を徐々に拡大して、かつて経営委員会が担っていた仕事の一部を受け持つようになる。しかし財務委員会がヒルの外で大きな権限を持ったことは、ヒルにとっての新たな難物となった。第3は地方運営委員会(Local Administration Committee)で、セントポールだけの日常業務に関する指揮のために88年に作られたが、これは短命に終わっている<sup>177)</sup>。

以上が80年代後半の組織改革の大要である。Manuscriptにタイプで32枚(さらに注14枚)書かれた内容を圧縮したわけだから疎漏は避けられないだろうが、ただ、この一連の改革が当時の鉄道のなかで傑出したようなものでなかったことは確言できると思う。むしろManitoba鉄道は、大鉄道に仲間入りした時期に止むに止まれぬ事情からようやくこの程度の組織改革を導入して、この点でも大鉄道の驥尾に付したというべきであろう。そしてこれは大企業の経営にかかわったことのないヒルに、ことさら重要な体験となったのであった。

続いて、この期間の資金調達状況を見よう。前項で述べたように1886-88年のManitoba鉄道の新建設=路線延長は同社の史上では未曾有の1800マイルに及んだ。これにいくらの建設費を要したかは明らかでないが、86年当時の社債発行が1マイル当たり1万5000ドルの発行というふうに条件づけていた、それをマイル数に掛け合わせると、2700万ドルになる。マイル平均1万5000ドルという建設費は当時の全米水準からいっても非常に安いほうに属するであろうが、この金額を一応の目安に、そして第8表を参考にしながら以下、話をすすめる。

83年に発行を決めたConsolidated Bond(6%利付)5000万ドルのうち、実際の資金調達に充てられるはずの2000万ドル分があったことを前述した。この発行は、上に触れたように建設の進行に応じてマイル当たり1万5000ドル(複線の場合は2万7000ドル)の割で認められるという条件がついていた。したがって現実には建設そのものに必要な資金を別途、調達しなければならない。それは後の社債発行で支弁する条件付きの前借りに相当するが、支弁した社債がさらに良い値で公衆に

---

177) *ibid.*, 14-25. 14-29~14-31.

## 第 8 表 Manitoba 鉄道、1880年代の財務

(A) 社債発行状況 (1885, 1889年の比較)<sup>(1)</sup>

	1885.6.1.	1889.6.1.
First Mortgage Bonds	\$ 5,350,000 <sup>(2)</sup>	\$ 4,480,000 <sup>(3)</sup>
Second Mortgage Bonds	8,000,000	8,000,000
St. Paul & Pacific Bonds	366,000	366,000
Dakota Extension Bonds	5,676,000	5,676,000
Consolidated Mortgage Bond (6%)	13,044,000	13,344,000
Consolidated Mortgage Bond (4½%)	—	13,651,000
Montana Extension Bonds	—	7,468,000
Collateral Trust Bonds	—	8,000,000
	\$ 32,436,000	\$ 60,985,000

注：(1)、子会社 5 社の発行社債（総計1770万ドル）が別にある。

(2)(3)、贈与地の抵当社債800万ドルから275万ドル、352万ドルを償還した残り分。

出所：Manuscript, 16-16、(注1はPublication, p.70 Table 1のNoteによる。)

(B) 株式の発行・分布状況 (1889. 7. 20)

所有分布	株数及び割合		口座数
合衆国	164,071	(82.0%)	691
ニューヨーク	93,046	(16.5)	179
ニューイングランド	49,753	(24.9)	488
その他	21,273	(10.6)	24
外国	35,929	(18.0%)	57
ヨーロッパ	20,486	(10.3)	43
カナダ	15,443	( 7.7)	14
計	200,000	(100.0%)	748

出所：Manuscript, 16-18。

(C) 収支の状況 (1880-1889)

(単位1000ドル)

	1880	1881	1882	1883	1884	1885	1886	1887	1888	1889
営業収入(Operating Revenue)	2,885	3,653	6,578	9,003	8,184	7,776	7,322	8,028	9,562	8,586
営業支出(Operating Expenses)	1,300	1,746	3,321	4,343	3,735	3,316	3,659	4,099	4,406	4,751
営業収益(Operating Income)	1,585	1,907	3,257	4,660	4,449	4,460	3,663	3,929	5,156	3,835
租税(Taxes)	—	110	195	252	195	194	180	215	264	249
純営業収益(Net Operating Income)	1,498	1,797	3,062	4,438	4,254	4,266	3,483	3,714	4,892	3,586
営業外収益(Nonoperating Income)	650	276	947	1,021	706	198	521	930	272	914
総収益(Total Income)	2,148	2,073	4,009	5,459	4,960	4,464	4,004	4,644	5,164	4,500
営業外支出(Nonoperating Expenses)	1,592	1,341	2,049	2,078	2,749	2,112	2,350	3,186	3,816	3,431
純収益(Net Income)	556	732	1,960	3,381	2,211	2,352	1,654	1,458	1,348	1,069
配当(Dividends)	—	—	975	1,725	1,600	1,300	1,200	1,200	1,200	1,200
未処分損益(Profit and Loss)	556	732	985	1,656	611	1,052	454	258	148	(131)

出所：Publication, p.71

売れて Manitoba 鉄道債の市況に好影響を及ぼすという期待をも含めて、できるだけ有名商会から前貸しを受けることが望ましい。こう判断してケネディは 1886 年、Kuhn Loeb & Co. Brown Brothers & Co. と自分（甥の J. Keenedy Tod & Co.）の 3 商会による引受けシンジケートを作った。この 3 商会が、Kuhn Loeb 2 分の 1、他が各々 4 分の 1 の割で共同して Consolidated Bond の引受け・販売にあたるというのである。その最初の成果として 30 万ドル分が優良な値でさばけた。第 8 表(A)で 6% 利付 Consolidated Bond の項にある数字は、前節最後に見た、株主向け 1000 万ドル発行を含んだ額である。そこに 30 万ドルが加わって 1334 万ドル余となったわけである。

だがケネディは、この方式の単なる繰返しを考えなかった。市場化された Manitoba 社債は高い評価を得て額面以上の価格さえついたけれども、彼は経験からして、これ以上の社債の販売には、高利付の社債を額面以上の価格で買うよりも低利付社債を額面割れで買う投資家のほうが大量に存在するのだという確信があった<sup>178)</sup>。それはまた引受けシンジケートにも証券運用による利益の機会を多くもたらす。ケネディは 86 年 8 月、利率 4 ½% に下げて 600 万ドルの Consolidated Bond 発行をアレンジした。シンジケートがこれを額面の 92 ½% の価格（手数料約 1%）で引受け、会社には 540 万ドルの現金が入るはずである。同時に彼は、この引受け額と別に、シンジケートが時機を見て自分のほうの裁量で発行を求め得る額、すなわちオプション 270 万ドルを取り決めた。社債市場の状況を見ながら迅速に対応しなければならないからというのであった。前述のように翌 87 年を会社の命運にかかわる決戦の年と考えていたヒルは、このやりかたに危惧をいだき難色を示した。社債が建設を前提として発行されるという条件がある以上、オプションを与えてしまうとそれに建設が縛られて手っ取り早く成果があがる（モンタナ線以外の）ところから手をつけることになりかねない、ひとつの銀行グループにこれほど会社財務への裁量を認めるのは問題だ、といったことがヒルの危惧の内容だったようである<sup>179)</sup>。

しかし財務に主導権を持つケネディはこれを断行し、そして 87 年の事態はほぼ彼の思惑通りに進行した。それは Manitoba の新路線建設に大きな寄与をなした。これを踏まえて 87 年 9 月には、同様に 200 万ドルの新発行（同じ 92 ½% の引受け価格）と 100 万ドルのオプションにかんする協定が結ばれている。仮にこれが全部、発行

---

178) *ibid.*, 16-3.

179) *ibid.*, 16-4~16-5.

されたとして合計すると、4½%利付 Consolidated Bond の発行額は 1170 万ドルということになる。実際に幾らの現金がそこから鉄道会社に入ったかはわからないが、さらにその後の発行が加わって第 8 表 (A) の当該項目の金額 (1365 万ドル) に達した次第についての記述も、Manuscript には見当たらない。

この間、87 年の一大建設計画を敢行しつつあった Manitoba 鉄道の取締役会は、別の社債発行を決議した。表の Montana Extension Bonds がそれで、2500 万ドルの発行を決めたが、89 年までそのうち 750 万ドル近くを実施したことがわかる<sup>180)</sup>。この販売は上記のシンジケートを通さず、取締役会が主として株主に購入を呼びかけた。

前述のようにこの 87 年に、Manitoba 取締役会に財務委員会が設置されている。その後の経緯を見ると、経営委員会を司るヒルが一瀉千里の建設の進行を指揮するのにたいして、ケネディを長とする財務委員会はその資金調達を委ねられて頭を痛め、しばしば建設そのものにも懸念を表明するという役回りを果たしたようである。あまりに急速な拡張のゆえに株式：社債の比率が 84 年当時の 2：3 から一挙に 1：3 に近付き、財務体質が急激に悪化していた。これは Manitoba に限ったことでなく、当時、多くの鉄道で社債の発行が株式をはるかに上回って増大し続けることが、さまざまな批判——「鉄道が貨物を運ぶ (carry) ためだけでなく社債を運用する (carry) ために敷かれている」というごとき——を呼んでいた。折しも同年秋から証券市況が全般的に後退して、そうした批判にいつそう拍車がかけられた。しかしまた同時に、Manitoba 鉄道は 87 年暮れまでにかなり深刻な資金不足におちいていたのである。副社長としてケネディは、自分のまったく好まない短期の借入れで急場をしのがなければならなかった。ヒルもこの短期借入れの抵当に自分の証券を差し出した。88 年の 1 月になって取締役会は、株主を対象に中期の借入れをする決定をおこなった。Manitoba 鉄道が保有する子会社証券を抵当に 10 年期限の collateral trust bond 800 万ドル (5% 利付) を発行し、株主はこれを持株に応じて

---

180) この場合も発行は、モンタナ路線の次のような建設を条件としている。単線 1 マイルにつき 2 万 5000 ドル、複線は 4 万ドル。他の設備として 100 マイルごとに機関車 5、客車 3、貨物車 3、等々が抵当に組み入れられなければならない。1888 年までに 700 万ドルが発行されたが、抵当物件は Fort Buford—Great Falls 間 405.1 マイルと若干の接続線に及んでいて、まだ十分な余裕があった。抵当の受託者にはニューヨークの Central Trust があてられた (Note, 16—12)。

額面の75%の価格で購入しうる、というのである<sup>181)</sup>。これが第8表(A)における当該項目であり、表に80万ドルと記載されてあるところを見ると、ともかく発行はおこなわれたということであろう。

いささか心もとないが、80年代後半の社債発行による資金調達について、Manuscriptの記述から読み取れるのは以上の程度である。社債発行から直接どれだけの現金を得たかは不明であるが、いずれにせよ建設資金の大部分が直接・間接に社債に依存したことは疑いえない。この間、Manitoba鉄道は債務負担の比率を軽減するために株式発行の可能性をかなり真剣に探ったこともあったが、それには特許状の変更のため面倒な議会对策が必要であり、それをこの鉄道の西漸に批判的な勢力が多数控えている現状で進めるのは得策でないとの結論に落ち着いたのであった。Manitobaの株主は依然、集中していたけれども、それでも85年当時の150程度の名義登録数から、第8表(B)が示すように89年までに748へ増えた。地理的にもやや拡散した。一方、鉄道事業そのものによる営業収入は第8表(C)が示すように88年まで順調に伸びたものの、利益は競争の激化と新線の営業支出の増加を反映して80年代後半むしろ逡減していた。そこに89年、小麦輸送の減退などが加わり、Manitobaの経営は一挙に赤字に転落した。

ほかに土地の販売は、これまで以上に資金調達源としての役を果たさなかった。しかしManitoba鉄道にとっての土地政策の意義は、資金調達の問題にとどまるものではないから、次項でこれに問題に最後のまとめを与えておこう。

**土地の販売** 19世紀アメリカの個別鉄道史は一様に、鉄道を建設し続けて行く課題とその鉄道の操業にかかわる課題とを、別々に、しかも車の前輪と後輪のように一つに組み合わせて進行していく。そのことは周知とってよいが、西部の鉄道あるいは大陸横断鉄道の歴史には、さらに第3の車輪が組み込まれていたといえるかもしれない。植民を誘引して、鉄道の所有地を買わせ、あるいは公有地を取得するように仕向け、一帯を開墾・改良させ、産業を誘致し、輸送需要を作り出す課題、——これをほかならぬ鉄道会社が自ら率先してやらなければならないということである。J.ヒルには80年代から「帝国建設者」(Empire Builder)という通り名が使用され始めるが、少なくとも当初の意味は、鉄道帝国の支配者という以上

---

181) この抵当として受託者(Central Trust)に差し出された子会社証券(株式+社債)の額面総額は6会社1175万ドルである(Note, 16-25)。

に北西部住民の全生活に君臨する性格のほうを多く指していたと思われる。

この項のみ、話をいま対象にしている 80 年代後半からさらに溯って、Associates の支配に移った 1879 年時点から始める。

Minnesota 鉄道が改組成立した時点で、その前身の会社が政府から得ていた土地贈与の合計は約 330 万エーカー（通常の贈与 286 万エーカーと Minnesota swamp land grant 43 万エーカー）、そのうちで売約済みとなっていたのはまだ 82 万エーカーにすぎなかった。前述のようにこの鉄道の最初の組織コードは 80 年代末にできあがるが、土地コミッショナー（Land Commissioner）の役割と地位にかんする規定だけは 79 年秋、つまり新会社発足直後に成文化されている。土地コミッショナーは、鉄道が直接使用する以外のすべての土地に責任を持ち、土地販売の契約も彼が結ぶ。取締役会は彼から定期的な報告を受けるとともに、適宜、販売条件を審査する。82 年夏以降は販売に社長か secretary の承認が必要とされるにいたった。土地販売で得た現金はすべて別に設けられた受託者に預けられ社債の償還に充てることが義務づけられた<sup>182)</sup>。制度的にはこういうことであつたけれども、土地コミッショナーの人選と彼の事実上の権能は時期によってかなり変動している。地域によって、彼のもとに手数料を得て仕事する複数のローカル・エージェントも新設されたが、これらの機能も頻繁に変わった。

この時代になると、かつてのようにミネソタ州の移民局などと協力して海外に土地販売の宣伝活動をするようなことは殆ど期待できず、鉄道会社が独自に情報を集め各国語の広告を作るか移民会社のごとき機関と提携して合衆国、イギリス、ドイツ、スウェーデン、フィンランド、ノルウェーなどで撒いた。その広告文に用いる資料を作るのに、土地コミッショナーは既存の農民に郵便で営農実態にかんするアンケートを実施したりもしている。広告文には「どこで、いかにして安くて良い農地が手に入るか」の詳細な説明がほどこされていた。本当にその地で農業を営む気がある者は、①ホームステッド法で鉄道会社の所有地でなく無料で 80 エーカーの国有地を取得でき（42 ドル以下の手数料で 800 エーカーの国有地を入手できるとも広告は書いている）、②先買法（Preemption Law）のもとで、400 ドルの前払いで 160 エーカーを入手でき、③植樹法（Tree-Planting Law）のもとで 160 エーカーの土地を無料で入手しえ、④さらに鉄道所有地の年賦購入（エーカー当たり 6 ドル）では一定の条件を充たせば 4 年間は支払い無しで 640 エーカーを入手できる。これらのい

---

182) Manuscript, 17-4.

ずれかを選ぶことも、これを組み合わせることもでき、そしてこのすべてを足せば当面の 400 ドルで 1040 エーカーの農場主になることさえできる！<sup>183)</sup> 農民は 3 種類の作物を生産して、労務費や農場の改良に資金を投じつつなお十分に土地代金を支払っていきける。といったことが、70 年代末の広告文の要点だった。

80 年代初頭には上の④にさらに、リベート・システムが追加された。6 年賦、頭金 10 分の 1、7% 利付価格<sup>184)</sup> で土地を買った入植者は、開墾の最初の 3 年間、鉄道

---

183) ①のホームステッド法 (1862 年) による取得では、入植者が実際の開墾に従事するとともに、5 年以上在住し、そこで市民権をとるかその意向を示すことが条件となる。もしその土地が鉄道路線から 10 マイル以上離れているときには、取得地の権利は 160 エーカーに拡大される。南北戦争の退役軍人は 10 マイル以内の土地にたいしても 160 エーカーの権利を与えられた。②の Preemption Law (1841 年) では、鉄道路線から 10 マイル以内の土地ではエーカー当たり 2.5 ドル、10 マイル以上の土地では 2.25 ドルの現金を 1 年以内に支払う条件で 160 エーカーまで購入できる。③ Tree-Planting Law (1873 年) によれば大草原に植樹を奨励する目的で、入植者ごとに 160 エーカーを—— 3 年以内にそのうちの 40 エーカーに植樹し、10 年にわたり土地を耕作する条件で—— 与える。ミネソタ州ではさらに、その植樹の 3 年目から 10 年間にわたってエーカー当たり 2 ドルを支払うという規定を追加した。つまりその農民は自分の 40 エーカーの森を育てて 800 ドルを州政府から得ることになる。また州政府はハイウェイ沿いの植樹にも土地贈与を適用した。④における 79 年の同鉄道の年賦条件には、売却地に 4 年間 40 エーカーの植樹をすることが含まれている (Note, 17-15.)。

ここに挙げられている①~④の土地取得方式は、実際、入植者各人によっていずれか別々に選択されたのではなく、むしろ頻繁に複数を組み合わせて利用されたいこと、またその組み合わせを通じて投機の具にもなっただろうということ、これはアメリカ土地制度史にかんする諸研究から予想される論点であるが、Manuscript にはそうした面での考察や記述は皆無である。

184) もう少し具体的にいうと、支払いは最初の 4 回は頭金を含め取得額の 10% ずつ、あとの 3 回は 20% ずつなされる。後に融資条件は 7 年賦に延ばされた。ところでこういう土地販売条件が当時の他の鉄道会社の条件と較べてどうか、という問題はいま私が持っている情報量では何も論じえないが、参考のためひとつだけ—— 岡田康男『アメリカ公有地制度史の研究』(陽樹社 1973 年) 137 頁から、ネブラスカ州でのパーリントン鉄道の条件 (1870 年代末) を挙げておく。それはエーカー当たり 8 ドル前後で、融

会社から一定の条件を充たした開墾地 1 エーカーにつき最高 2.5 ドルまで払い戻しを受け、またエーカー当たり 50 セントの割で支払猶予 (credit) を受けることができる。この制度を活用すれば、1 エーカー 4～5 ドルで買った土地を開墾によって 1.5 ドルの支出にまで減らすことができる、というわけである。ノース・ダコタの 1 新聞の主幹はヒルに宛てて、「このリベートがあると、レッド川からこちら側では無料の公有地と殆ど同じ条件になりましょう」と書いて英断を称えた<sup>185)</sup>。

これは Manitoba 鉄道にかぎったことでないが、鉄道がその土地を売ろうという意図には単に資金を得るだけでなく沿線の輸送需要を増やす期待が大きく込められていたから、土地が投機の対象になって転々売買されるよりも現実の耕作者と結びつくほうを望むのが自然だったといえる。したがって土地の広告・宣伝も鉄道保有地に限定せず、公有地の取得可能性も大いにうたったのである<sup>186)</sup>。また実際に住みつき耕作する者には、土地販売の優遇のみならず鉄道利用の面でも割引運賃など、さまざまな特典を提供した。内外の宗教団体のコロニー建設に目をつけ誘致したのも、主にこの時期であった。

80 年代を通じて Manitoba 鉄道が最も力を入れて宣伝したのは、なんとといっても

資条件は 10 年賦で利率 6%，6 年賦では頭金 5 分の 1 をつけて利率 6%，2 年賦では頭金 3 分の 1，利率 6%，の 3 種類であった。

185) Manuscript が注で書いている例は次のようである。160 エーカーを購入した入植者は最初のシーズンに 20 エーカー以上を開墾 (breaking) し、その後の 2 シーズンにも一定の開墾を続けるということがリベートの条件となる。第 3 年目に入る前に或る割合の耕作 (planting) がなされるとエーカー当たり 50 セントの特別割引 (extra) が認められる。開墾の最低限度は 80 エーカーの購入者には 10 エーカー、160 エーカー購入者には 20、320 エーカー購入者には 50、640 エーカー購入者には 100 というように段階が刻まれた。3 年目以前の耕作でリベートを受ける耕作面積は 80 エーカーの購入者は 50～60 エーカーまで、160 エーカー購入者は 100～120、320 エーカー購入者は 200～240、640 エーカー購入者は 400～480 まで、とされ、リベートが売却地の 75% 以上に及ぶことはない。鉄道の土地鑑定士 (land examiner) が開墾や耕作の判定をおこなうこととされた (Note, 17-16)。

186) 1884 年時点で、ミネソタ北西部とダコタ北西部にわたる入植可能な公有地 1000 万エーカーのうち、約半分がホームステッドその他によって権利取得済みとなっていたと推定される (Note, 17-17)。



レッド川流域である。レッド川をはさんでミネソタとダコタを南北にひろがる幅 150 マイル、長さ 200 マイルの豊饒の大地 (約 2200 万エーカー) に、Manitoba はこの期間、ほぼ独占的な運輸のネットワークをきずいた。Manitoba 鉄道は、決して大きい公有地贈与を受けた種類の西部鉄道ではないが、その贈与のなかに 180 万エーカーにおよぶレッド川流域が含まれていたことは、単に面積では計りえない恩恵だったとする解釈があるようである<sup>187)</sup>。短期的にいえば、当時この一帯の開発が拡大一途だったとはいえず、たとえば 83 年からの小麦価格の低下などで入植の趨勢も数年、低迷したのであるが、ヒルはその農業の将来性に絶対の確信を持っており、鉄道の長期年賦条件を使って自ら 3 万 2000 エーカーを買い、農場をひらいている。スティーヴンの弟、Angus の妹夫婦なども、ここに農場を持った。

ここまでが、主に 80 年代前半の状況である。後半に入って、まず 1886 年に鉄道会社の内部組織＝管理体制が一新されたことは、同社の土地部門のありかたにも当然、影響を及ぼしたはずである。しかし土地部門の組織問題は上述の組織コードには殆ど含まれておらず、この年、別に作成された土地部門 (Land Department) の活動にかんする特別報告が発端となった。この報告では、以下の 4 点が問題として指摘された。①鉄道のエージェントとして経験を積み熟達すると自分で不動産の店開きをする者が少なくない。②最も困難な地区に置いている俸給制の 3 人のエージェント (special agents) の単位販売コストが、残る手数料制の 8 人のエージェント (commission agents) のコストに較べて非常に大きい。③ General Land Office の販売記録には疑わしいところはないが、しかし単一の外部エージェントへの依存が大きすぎることは「危険である」。④年賦での土地販売と資金回収の実績が貧弱にすぎる。86 年 7 月時点でいうと、28 万ドルの支払いの延滞があり、また 86 年まで販売契約を結んだ 167 万エーカーのうち約 7%、11.2 万エーカーがキャンセルされている<sup>188)</sup>。

187) Note, 17-32.

188) Manuscript, 17-22.

ちなみに、87 年一年間の土地販売の機関別の内訳は次の通りである (Note, 17-43.)。

	面積	金額	コスト／販売率
Salaried Agents	5,070エーカー	28,160ドル	0.146
Commission Agents	33,500	222,429	0.050
General Land Office	22,693	122,088	0.094

ここで「危険」な依存と見做された外部エージェントとは、スカンディナヴィア系の移民を集める専門業者 Johnson & Company のことである。合衆国およびスカンディナヴィア諸国の各地にローカル・エージェントを置く Johnson & Co. は、86年までの3年半ばかりの間に4000人の入植希望者をこの地に連れてきたという。もっともやってきた移民の大部分は実際にはすぐ土地を買わなかったし、公有地だけを手に入れた者、ニュータウンに入って農民以外の職についた者も多かったが、それでも Manitoba の86年の土地販売の25%がこの業者を経由した。87年に Manitoba は、販売契約1エーカーにつき45セントの手数料で、この専門業者と契約を更新した。しかしなんとか単一業者への依存を軽減しようという方針から、この87年、他の2業者と新たな契約を結んだ。その一つはシカゴで「西部鉄道所有地の販売斡旋業」を営み、ドイツ系移民の勧誘に強い Frederiksen Company で、Manitoba はいくつかのカウンティにまたがり40~160エーカーに区画されている土地の排他的斡旋権を、この業者に与えた。もう一つはドイツ、オランダ系移民を主に扱う Prins & Koch で、これとの契約は農地でなくタウンの土地販売である。この契約では土地を幾らで売ることが Prins & Koch の裁量に任せられ、販売した土地代金エーカー当たり6.5ドルを鉄道会社に支払えばよいとされた<sup>189)</sup>。

新しい業者とのこうした契約は直接にさしたる成果をもたらさなかったようであるが、ともかくもこれで単一の外部業者への依存を軽減する意志を行為にして見せたわけである。英語をまったくか不十分にしか話せない移民を言葉巧みに誘い、旅行の専用切符を与え、到着までなにくれとなく面倒をみた上で土地を売りつける専門事業となると、これはいずれにしても外部業者に委託するより仕様がな。そこで Manitoba の土地コミッショナーがもう一方で自前の販売ウェイトを高めようとする努力の大方は、合衆国内ですでに農業の経験ある者に向けられていった。86年、土地コミッショナーの Mohler は国内8州(カンザス、ネブラスカ、アイオワ、ウィスコンシン、イリノイ、ニューヨーク、インディアナ、ペンシルヴェニア)の全市町村の治安判事に手紙を送ってその地の農民の名と住所を知らせてくれるように依頼した。これで4万人余りの名を入手し、この外にもいくつかの方法を用いて、合衆国とカナダで農業を営む12万5000名(すぐその後さらに3万名を付加)の名簿を作り上げて、その全部に無料で土地にかんする宣伝パンフレットを配布した。配布にあたり、合衆国、カナダの246カウンティに配達能力を持つ235のエージェン

---

189) Manuscript, 17-23~17-24.

トと臨時契約——配達は無料、土地が売れたときに手数料を支払うという契約——を結んだ。このパンフレットも、80年代には美術家や専門のライターに依頼して「芸術作品」のごとくに仕上げられた豪華なものになった。それには「黄金の穂波が揺れる地帯からの手紙」「レッド川流域」「北西部のエデンの園」といった標題がつけられた<sup>190)</sup>。

入植希望者にはただ土地を勧めるだけでなく、気に入ったコミュニティが選べるようにしてやるよう、たとえば同じ民族が寄り合って入植できるような配慮が必要であることを書いた特別指示が沿線に置かれたエージェント宛に発せられたのも、この時期である。先住者が親戚や友人を誘って呼び寄せる場合の成果が絶大であることは経験的にわかっていたから、土地コミッショナーは入植者に誘いの手紙を書くよう助言し、場合によっては資金の面倒もみた。ミネアポリスの駅には移民用の特別室を用意して接待にあたるエージェントを配置した。こうしたきめ細かい販売政策への努力は、販売する単位面積の縮小化の趨勢にもつながった。鉄道が実際に販売した土地の1件当たり平均面積は、1880年の203エーカーから89年の61エーカーまで低下している。とりわけレッド川流域は、大規模農地を取得して先住した農民が後からきた者に土地を分割販売する動きが進んで、この時期、農場規模の縮小化が顕著にみられたようである<sup>191)</sup>。

これだけの努力を傾注した土地販売の総成果が、第9表によって示されている。この表の内容を見る前に少し一般的にいうなら、たとえばレッド川流域の人口は1870年の1000人、75年の6000人から、80年に5万人余、85年に14万人余へと激増した。ミネソタ北部からダコタに入る鉄道沿線上に80年代始めだけで1万に近い農場が出現したという記録もある。これによってノース・ダコタは89年に州に昇格した。たしかに歴史上、未曾有の移民ラッシュがこの時期（とくに80年代前半）一帯を覆ったのであり、そのことに鉄道の存在が大きく寄与したことは疑いえない。またこれだけの人口と農場の急増が、Manitoba 鉄道の経営の伸長を支えたことも明らかである。

---

190) *ibid.*, 17-25~17-27. Note, 17-48.

191) *ibid.*, 17-27~17-29. しかし小規模農場経営がそのまま後年まで定着したかどうかは、話が別である。農地の頻繁な転売はアメリカ全土に及んだ特徴であるから、その後の追跡調査が必要であるが、Manuscript にはそうした種類の関心や検討は一切ない。

第 9 表 Manitoba 鉄道の土地販売 (1880-1889年度)<sup>(1)</sup>

	造成タウンの販売			土地の販売			購入者		累積販売面積	
	ロット数	売上総額	ロット当たり 価 格	面 積	売上金額	エーカー当たり 平均 価 格	購入者数	1人当たり 面 積	キャンセル	総 販 売
1880	箇数 200	ドル 11,354	ドル 56.77	エーカー 268,741	ドル 1,209,928	ドル 4.50	人 1,327	エーカー 203		エーカー 1,087,975
1881				97,863	571,186	5.84	1,015	96		1,185,838
1882				203,343	1,108,312	5.45	1,303	156		1,389,181
1883	460	31,829	69.19	104,245	587,387	5.63	1,020	100	57,084	1,436,341
1884	243	16,989	69.91	83,908	460,982	5.50	1,110	76	64,443	1,512,889
1885	232	15,391	66.34	65,556	317,573	4.84	831	79	96,468	1,544,151
1886	224	12,865	57.43	68,560	363,467	5.30	880	78	112,223	1,596,440
1887	181	10,854	59.96	62,632	407,115	6.50	1,118	57	138,129	1,634,429
1888	384	17,205	44.80	51,001	330,626	6.48	839	61	158,894	1,666,026
1889	139	7,573	54.48	42,893	274,743	6.40	702	61	164,333	1,709,059

注(1)毎年6月30日に終る年度。したがって1880とあるのは1879.7-1880.6の期間である。

出所：Manuscript, 17-19-17-20。

しかし、にもかかわらず、あるいはそうであれば尚更、第9表における土地販売の成果の乏しさが目立つといわなければならない。最大の販売を記録したのは1879-80会計年度で27万エーカー、次が81-82年度の20万エーカーで、20万エーカーを超えた年はこの2回だけである。組織変えをして新たな販売努力をした80年代後半の成果は、前半に較べてもいっそう貧弱なものであった。たとえばこの時、新たに十数万の農民を対象に宣伝活動をしたことを先に述べたが、その成果とみられる土地購入者は、アイオア51件、イリノイ36件、ウィスコンシン28件といった程度だった<sup>192)</sup>。つまり移民ラッシュはなんといっても公有地の交付を求めてのラッシュだったのであり、鉄道沿線の土地でさえその例外ではなかったのである。しか

192) Note, 17-48. なお、Manitoba 鉄道の土地販売には特別に次のような障害があった。一つはノーザン・パシフィック鉄道との積年の土地紛争が依然、続いていたことで、たとえばレッド川流域だけでも65万エーカーについてノーザン・パシフィックが権利を主張してManitobaと争っていたのである。もう一つは、インディアン所有地との関係で、鉄道側はインディアンからの割譲を合衆国政府は認めたといっているけれど、実は鉄道に明確な所有権はないのだといった噂が、しばしば流された。その噂で不安になった農民たちが鉄道のLand Officeに押しかけたという事例さえあった。連邦政府による土地所有権の帰属証書の交付は非常に遅れるのが常で、そのこともさまざまな噂を生むもとになった(Manuscript, 17-31. Note, 17-61.)。

し公有地目的であれ入植者が押し寄せるだけでも鉄道会社にとっては歓迎すべきことだったから、前述のように鉄道は公有地希望者を含めて誘致し優遇の宣伝をおこなった。そうした対応が一带の人口増加に寄与したことは否定できないであろう。だがまたそれは鉄道会社の政策如何などを超えた時代の流れでもあって、その証拠に鉄道の土地政策が格段に組織的に強化された 80 年代後半にかえって入植の伸びは鈍化していったのだった。

ともあれ表によれば、1880 年代の 10 年間に Manitoba 鉄道は 170 万エーカーの土地を販売した。各年の売上金額とは、じつは以前の売上の延払いその他を含むものであって、その年に販売契約を結んだ土地に対応していない。したがってエーカー当たりの平均価格というのも、一つの目安にしかできないだろう。また、たとえば 81-82 会計年度に 110 万ドル以上の売上が計上されているが、ここからは 25 万ドル以上のリベートが差引きされることになるはずである (リベート制度は 86 年以降、廃止されたので、その後の数値には入らない)。この 10 年間の購入者の数は 1 万を少し越すが、これがどれだけの農場数の増加につながったかどうかは不明である<sup>193)</sup>。

土地の売上代金は、諸経費を差し引いて、1879 年に発行された第 1 抵当社債 (いわゆる Land Grant Bonds) 800 万ドルの償還のため受託者に渡され積み立てられた。その積立金によって会社は 89 年までに 352 万ドルの社債を償還した (前出第 8 表の A を参照)。同様の手続きによって、この社債は 1899 年までに全額、償還された<sup>194)</sup>。

---

193) Manuscript, 17-31~17-32.

194) *ibid.*, 17-32.