

19世紀後半のイギリス鉄道会社の経営停滞

湯 沢 威

第1章 問題提起

概して西欧諸国における鉄道建設は工業化の牽引力の機能を果し、輸送の効率化と鉄道関連産業の発展を促した。鉄道の登場は、従来の、道路、河川、運河を中心とする内陸交通体系を根本的に変革し、鉄道を基軸とするあらたな交通体系が編成されることになった。一国経済の工業化過程で要請される、大量、迅速かつ規則的な交通需要に適応的な交通体系が誕生することになったのである。鉄道業の繁栄は一国経済の発展と密接な関係をもつといえる。

ところで、のちに見るように19世紀後半のイギリス鉄道業は世紀末に近づくにつれて、次第に経営を悪化させることになる。これを例えばイギリス経済の停滞の問題と関連づけて説明することも可能であろう。あるいはもっと一般化して、資本主義発展の高度化とともに鉄道業の歴史的使命は終わりを告げるといえるかもしれない。しかしわれわれはイギリス鉄道業の実態に即し、停滞のメカニズムを分析することが議論の出発点であると考え。と同時に、イギリス鉄道業をささえる主要鉄道会社に分析のレベルを設定して、どのような企業の、どのような投資行動がイギリス鉄道業の停滞の主因となっているかを明らかにしたい。

さて、これまでイギリス鉄道業の停滞についてはさまざまな説が主張されてきた。1つはオールドクロフト (D. H. Aldcroft) に代表

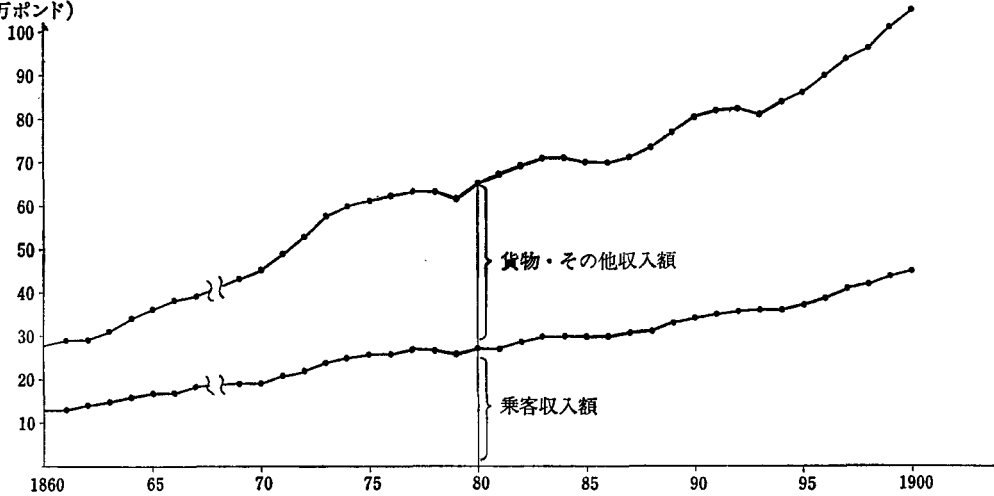
される過剰資本説であり、それは鉄道経営者が採算を無視して拡張政策をとりつづけた結果生まれたものである、と主張する。特に19世紀後半の鉄道経営者としてユニークな地位に立つ、ワトキン (E. Watkin) やフォース (J. S. Forbes) の投資政策に非難を集中させている¹⁾。

これに対しポリンズ (H. Pollins) は19世紀後半の鉄道投資といえども、全体的には必要投資であったと評価し、ワトキンやフォースの投資行動は例外的なものであった、という見解を示している。すなわち、1870年代以降の鉄道投資の多くは、路線の拡張よりも、むしろ交通需要の増加に対処するため、或いは安全対策のために適切に行なわれたものであったという。オールドクロフトの一方的な過剰資本説に対して、19世紀後半の鉄道投資の弁護論を展開している²⁾。

またアーヴィング (R. J. Irving) もオールドクロフトを批判して、例えば払込総資本金に対する粗収入の比率は1870—1900年の間、9.3%から8.8%へ漸次低下傾向を示すとはいえず、1855—1870年の7.5~8.0%の水準を越えているので、1870年以降の鉄道投資が効率的でないとはいえない、と述べた。経営悪化の原因はむしろ政府による鉄道規制と物価上昇、とくに労賃の上昇が大きな要因となっている、と主張している³⁾。

グールヴィッシュ (T. R. Gourvish) はオールドクロフトやポリンズが批判の対象としていたワトキンやフォースの投資行動に焦点を絞って、彼らの行動も仔細に検討してみると、

第1図 イギリス鉄道業の収入状況 (U.K. ベース)
(百万ポンド)



〔注〕 Railway Return より作成。1868年は数字が不完全なので除外。「その他収入」の項目が登場するのは1869年からである。

利潤追求に徹した経営政策を行っていたことを明らかにしている。概して彼らは相対的に安く路線を建設しているので、資本投資額はほぼ全国水準を維持しており、全体的に、1870—1900年の間に投下された資本の約5%だけが、利益のあがらない新規会社に無駄に投資されたにすぎない⁴⁾、という。それゆえ、グールヴィッシュによると、全体的にはこの時代のイギリス鉄道投資は健全なものであり、ワトキンやフォースの投資行動を異例とする通説には真向から対立するものである。

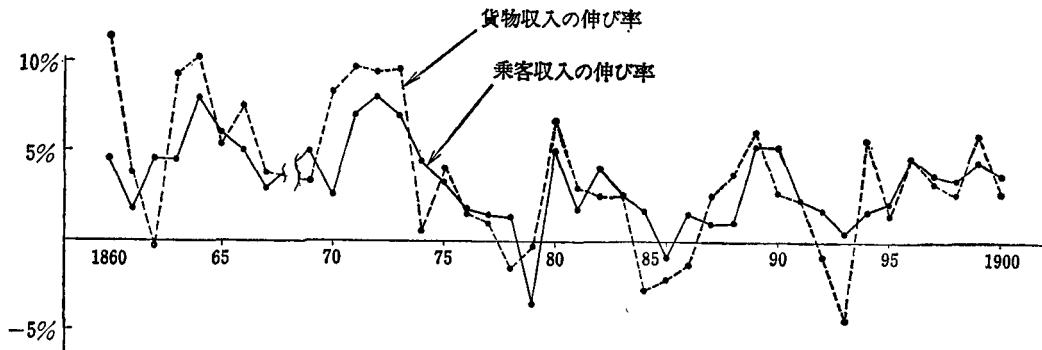
われわれはこれらの論争に参加する場合に、まずイギリス鉄道業の停滞の実態を把握し、停滞をもたらす原因が何であるかを明らかにする必要がある。ここでは主に **Railway Return** を利用しつつ、19世紀後半のイギリス鉄道経営の動態を考察しよう。次にわれわれの作業は、鉄道業全体の動向を念頭に置きつつ、主要鉄道会社の経営動向の分析にすすむ必要がある。その場合、主要鉄道会社の経営体質、特にトップ・マネジメントの性格、さらには専門の経営者の伸張の程度を考察し、各会社をいくつかの類型に分けてみたい。その上で、各鉄道会社の投資行動をさまざまな

指標を用いて解明しよう。そして最後に、19世紀後半のイギリス鉄道業の停滞をもたらしたのは、どのような鉄道会社の投資行動が軸になっていたのかを考えてみたい。

- 1) D. H. Aldcroft, *The Efficiency and Enterprise of British Railways, 1870—1914, Exploration in Entrepreneurial History*, 2nd. series, vol. 5, 1967.
- 2) H. Pollins, *Britain's Railways*, 1971, p.111.
- 3) R. J. Irving, *The Profitability and Performance of British Railways, 1870—1914, Economic History Review*, vol. XXXI, No.1, 1978, id., *The North Eastern Railway Company 1870—1914*, 1976, p.277. なお、粗収入を総資本で除した数字を比較しても、意味がないことはのちの議論を見れば明らかであろう。
- 4) T. R. Gourvish, *The Performance of British Railway Management After 1860: The Railways of Watkin and Forbes*, *Business History*, vol. XX, 1978, id., *Railways and the British Economy 1830—1914*, 1980, pp. 44—45., id., *Railway Enterprise in R. Church (ed.), The Dynamics of Victorian Business*, 1980, pp. 138—140.

19世紀後半のイギリス鉄道会社の経営停滞（湯沢）

第2図 イギリス鉄道業の乗客・貨物収入額の対前年増加(減)率 (U. K. ベース)



〔注〕 Railway Return, 1900より作成。1868年は数字が不完全なので除外。

第2章 19世紀後半のイギリス鉄道業経営の動向

このように19世紀後半の鉄道経営に関する見解はさまざまであるが、イギリス全体の鉄道経営が悪化しつつあるという厳然たる事実は動かない。われわれはこの点を **Railway Return** に依って多面的に考察を加えてみよう¹⁾。

収入の分析

まずイギリス鉄道会社の全体的な収入状態 (U.K. ベース) を通観してみると (第1図参照), 1861年の2850万ポンドから1900年の10500万ポンドへと、約3.7倍に増加している。この増大の内訳は1861年で乗客収入が全体の46.7%を占めていたが、1900年に至ると43.3%に減少しており、乗客以外の収入の伸びが大きいことが注目される。全国平均で見た場合、乗客収入以外の収入が乗客収入を越えるのは1855年であるが、以後一貫して、乗客収入は全収入の中に占める比重を低下させてい

た。それに代わって貨物・その他の収入が漸増するわけであるが、1900年で貨物収入は51.0%を占め、海運や地代収入などのその他収入が5.7%を占めるに至る。

運賃収入の伸びは景気変動と微妙に連動しており (第2図参照), 貨物、乗客収入が顕著に増大する時期は、例えば1864年の好況期で、乗客及び貨物収入はそれぞれ対前年比で、8.01%、10.20%の増加を示しており、同様に1872年には乗客・貨物収入のそれぞれが8.07%、9.56%の増加を示している。しかし概して、運賃収入全体の伸びは、60年代前半、及び70年代前半に見られるだけで、80年代、90年代はせいぜい5~6%を頂点とした極めて低い水準に留まっている。そして、70年代の後半以降、乗客・貨物収入とも伸び率は傾向的に低落していることがわかる。

もちろん、鉄道の収入状況を運賃ベースだけで見るのは正当ではなく、量的ベースでも押えておく必要があろう。しかしこの場合にさまざまな種類の人・物の流れを個別に分析することは厄介であるので、乗客数と貨物のトン数で見た場合を検討しておこう。例えば

第1表 イギリス鉄道業の輸送内容(U.K.ベース)

	乗客数 (100万人)	うち三等客 (100万人)	貨物	
			鉱物 (100万トン)	一般商品 (100万トン)
1861	174	101	64	31
1865	252	151	78	37
1870	337	224	102 ¹⁾	67 ¹⁾
1875	507	393	118 ²⁾	56 ²⁾
1880	604	500	166	70
1885	697	604	184	74
1890	818	725	216 ³⁾	87 ³⁾
1895	930	841	240	94
1900	1142	1039	306	119

〔注〕 Railway Return より作成。

- 1) 1870年の数字は不完全なので1871年の数字で示してある。
- 2) 他に区別不能のものとして2652万トンがある。
- 3) 他に区別不能のものとして1261万トンがある。

1861年(U.K.ベース)の乗客数は17400万人、貨物トン数は9500万トンであるが、1900年になると、乗客数は114200万人、貨物トン数は42500万トンになり、倍率に直せばそれぞれ6.6倍、4.5倍となる。貨物のトン数の伸びより乗客数の伸びの方が著しいことがわかるが、その主要な原因は三等客を中心とした大衆乗客の増加にある。ちなみに三等客数の全乗客数の中に占める比率をみると、1861年に57.9%であったものが、1900年になると実に90.9%になっているのである。また貨物の内容を逐一調べることは困難であるが、石炭等鉱物と一般商品を区別するならば、1861年から1900年の間に、前者は4.8倍、後者は3.9倍の伸びを示しており、貨物の中では依然として鉱物資源中心に輸送の増強がはかられていたことがわかる。

かくして、さきに見た運賃収入と乗客数・貨物トン数の推移を比較してみると、全体的には貨物収入の比率が高まってくるにもかかわらず、輸送量の伸びは三等客を中心とした乗客数の方に顕著に現われている。これはのちに見るように鉄道会社の中には、乗客輸送を主とする鉄道、或いは貨物、特に鉱物資源の輸送を主とする鉄道があり、このような全

体的動向はそれぞれの鉄道会社の経営内容に反映していくものと思われる(第5表参照)。

支出の分析

次に支出状態を考察しよう。支出状態を表わすためには、収入全体の中に占める営業費の比率を示す営業費比が有効な尺度となりうる。イギリス全体(U.K.ベース)で、1861年に48であったものが、1870年代に50以上の指数を示し、1900年には62に及ぶ(第4表参照)。収入の中に占める営業費の比重がこのように高くなることは、鉄道経営に対する大きな圧迫要因になることはいうまでもない。さきに指摘したように、世紀末になるにつれて収入の伸び率が次第に鈍化傾向を示すにもかかわらず、営業費の収入の中に占める比重が増大することは、二重の形で鉄道経営に圧迫が加えられることを意味する。

営業費の中で、どの費用項目が著しく増大しているかを特定することは困難であるが、1880年のRailway Returnでは、輸送関連費(traffic charge)の伸びが大きいことを指摘している。全体の費用項目の中で同程度に大きい比重を占める蒸気機関車関係費と比較してみるならば次の通りである。

	1861	1870	1880	1890	1900
輸送関連費 (traffic charge)	28.6 %	28.6	30.7	30.8	30.1
蒸気機関車関係費 (locomotive power)	28.5 %	25.8	24.3	27.8	29.4

この2つの費用項目に加えて比較的大きな比重を占めるのは、路線の維持・修繕費(Maintenance & Renewals of Ways)及び客貨車の修繕・更新費(Repairs & Renewals of Carriages & Waggons)であるが、これら4つの費用項目は、1861年で全体の83.9%を占めていた。これら以外の費用項目としては、税(Rates & Taxes)、間接税(Government Duty)、乗客又は貨物の補償費(Compensa-

tion for Persons or Damages & Loss), 法律費 (Legal Expenses) 等があるが、いずれも金額としてはそれほど大きな額ではない。

ところで、各費用項目の具体的内容として、実際にどのようなものが含まれていたのだろうか。1868年の Regulation of Railways の書式によると四大費目は次のような費用で構成されていた²⁾。

輸送関連費

職員給与と労賃、水道光熱費、被服費、印刷文具費、馬匹・馬具・荷車等、荷馬車カバー・ロープ、共同駅利用費、その他

蒸気機関車関連費

職員給与・事務一般管理費、運営費（蒸気機関車運転の労賃、石炭とコークス、水、油・獣脂等）、修繕・更新費（労賃、材料）、その他特別費

路線の維持・修繕費

職員給与・事務一般管理費、軌道の維持・更新のための労賃・材料、道路・橋・信号その他施設の修繕、駅その他建物の修繕、その他特別費

客貨車の修繕・更新費

客車（職員給与・事務一般管理費、労賃、材料）、貨車（職員給与・事務一般管理費、労賃、材料）

これを見れば明らかのように、各職能部門毎に職員給与、労賃、材料費等が計上されていたことがわかる。ところで、これらの各費用の中で最も大きな比重を占めるのが人件費であった。例えば、Railway Return (1900年) によって1896年のロンドン・ノース・ウェスタン鉄道及びミッドランド鉄道それぞれの労賃の占める割合は、輸送関連費——前者72%、後者91%、蒸気機関車関連費——前者39%、後者34%、路線の維持・修繕費——前者31%、後者34%、客貨車の修繕・更新費——前者37%、後者38%、ということになる。しかも人件費の伸び率が一番大きいことは、アーヴィ

ングが示すノース・イースタン鉄道の例でも明らかである³⁾。すなわち、1870—72年の年平均列車マイル当りの費用を100とした指数で表わすならば、次のよう費用構成になる。

年平均	職員給与	労賃	原材料費	蒸気機関車	全体
1870—72	100	100	100	100	100
1873—81	113	137	128	134	131
1882—90	128	129	68	87	97
1891—91	189	137	66	77	100

これによると、職員給与、労賃の伸びは著しいが、原材料費、蒸気機関車費の方はむしろ減少している。換言すれば、支出の増大要因の圧倒的部分が賃金によって占められていたことになる。しかし、この賃金の増加が個々の労働者の賃金上昇にただちに結びつくものではなかったことには注意しておいてよいであろう。キングスフォードの指摘するように⁴⁾、70年代以降、機関士や車掌を先駆として、次第に10時間労働体制に移行しつつあり、それが結果として賃金総額の増大を引き起したものと考えることが出来るからである。

投資効率

このように19世紀後半のイギリス鉄道経営の全体的動向を見ると、収入の伸び率の低下と費用の増大という2つの傾向を看取することができる。それを端的に示すものが、さきに見た営業費比率の増大となって現われるわけであるが、それは裏をかえせば純収入（総収入—総支出）の対総収入比率（100—営業費比率）の低下となって鉄道経営に反映する。もちろん、純収入の絶対額は増大するわけであり、1861年を100とすると、1900年には275となって、3倍近い増加を示している（第2表参照）。他方、総資本投資額の指数は1861年の100に対して、1900年には325となり、純収入の伸び率との単純な比較からも、資本支出は純収入の増大に必ずしも効果的に作用していないということになる。また、のちの

第2表 イギリス鉄道業の投資と収入 (U. K. ベース) (1861=100)

	総資本	純収入	マイル当 取 入	マイル当 純 取 入
1861	100	100	100	100
1865	126	129	103	104
1870	146	160	106	111
1875	174	192	135	124
1880	201	219	134	131
1885	225	225	132	126
1890	248	252	151	131
1895	276	261	154	133
1900	325	275	182	135

〔注〕 Railway Return, 1880, 1901 より計算。

第3図でみるように、純収入を総資本額で除した数字(総資本収益率と呼ぶ)は、当初4.7~4.8%を示していたが、世紀末には3.2%台に低下しているのである。これらからも、資本支出が純収入の増加に結びついていないことが明らかとなる。これはさきに指摘したような収入増の傾向的低下現象に加えて、世紀後半の鉄道投資が相対的に割高なものになりつつあることを示していよう。すなわち、都市の中心部への乗り入れは建設単価を引き上げ、収入増以上の投資を必要としたり、又逆に、競争から惹起される過疎地への鉄道建設が効率の悪い投資となっていることが推測される。もちろん、この点は個別鉄道会社の戦略の問題と深くかかわってくるわけであるから、さきに見た研究史上の論争を考慮に入れながら、のちに個別鉄道会社レベルで検討を加えよう。

ところで、鉄道投資の効率を問題にするならば、鉄道路線がどれほど有効に利用されていたかということを検討する必要がある。まずマイル当り収入の伸びを見るならば、1861年の2,661ポンドから1900年の4,795ポンドへと約1.82倍の伸びを見せたにすぎない(第2表参照)。これはさきに見た総収入の伸び率(約3.7倍)に比べてかなり低い水準だということになる。これをさらにマイル当り純収入でみるならば1861年の1,355ポンドから、1900

第3表 イギリス鉄道業の車輛台数・一列車マイル当り収入 (U. K. ベース)

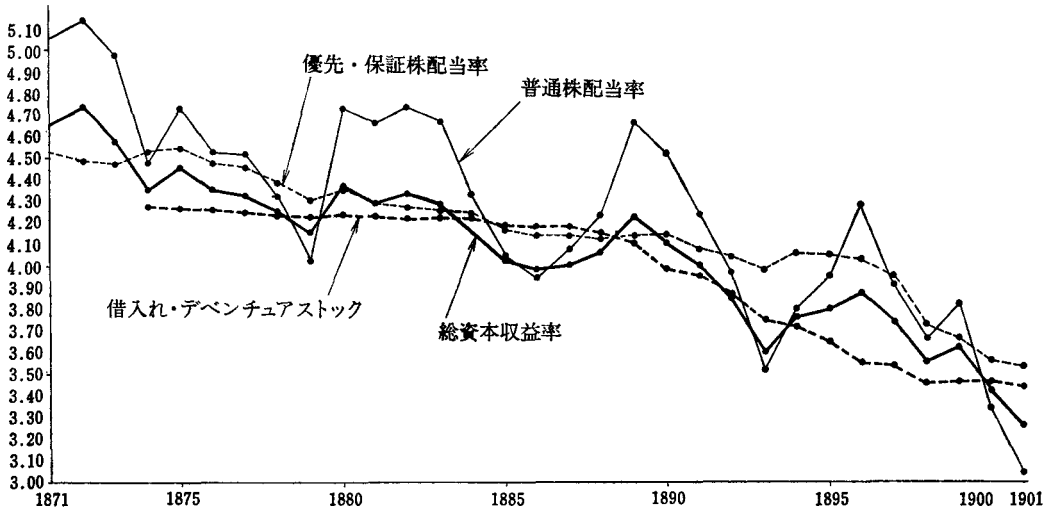
	全 車 輛	うち蒸気機 関 車	一列車マイル 当り収入
1861	215,125 ^台	6,156 ^台	5s. 5d.
1865	258,671	7,414	5s. 1¾d.
1870	299,373	9,379	5s. 1½d.
1875	393,799	12,439	5s. 7½d.
1880	432,466	13,384	5s. 2¾d.
1885	522,545	15,196	4s. 10d.
1890	591,459	16,237	4s. 10½d.
1895	677,028	18,658	4s. 9¾d.
1900	775,217	21,195	4s. 11d.

〔注〕 Railway Return, 1880, 1901 より。

年の1,833ポンドへと、わずかに約1.35倍の伸びにとどまる。これらの数字は、19世紀後半のイギリス鉄道会社の路線拡張政策が、収入増さらには純収入増に直接作用していなかったということの意味する。資本支出が効率的になされていなかったということは、このようにマイル当り収入からも論証することができよう。

次に路線の有効利用との関連で検討しておきたいことは、客貨車の運行がどれだけ収入増に貢献していたかということである。これを検討する前に、単純に1861年から1900年に至るまでの乗客数の伸び、貨物トン数の伸び、蒸気機関車台数の伸び、及び全車輛台数の伸びを見るならば、それぞれ、6.6倍、4.5倍、3.4倍、3.6倍、ということになる。これは、すでにみたように三等客を中心とした大幅な乗客数の増大、さらに、貨物トン数の場合においても、蒸気機関車台数や全車輛台数の伸びよりも、大きい伸び率を示していたことが明らかとなる。つまり蒸気機関車や客貨車への資本支出は効率的であったかのように思える。しかし問題はこれら蒸気機関車、客貨車の稼働率がどのようであったかということである。いま、1861年から1900年までの一列車マイル当りの収入を見るならば、1880年代前半までは5s. 台を維持していたものが、それ以降、

第3図 イギリス鉄道会社の平均配当率・利率・総資本収益率（U.K. ベース）



4s. 台に落ち込むことが明らかとなる。つまり蒸気機関車や客貨車の台数の増加は、乗客数や貨物のトン数の伸びに比べて小さかったわけであるが、それら蒸気機関車、客貨車の運行という点に関していえば必ずしも効率的ではなかったということになる。

この点に関して⁵⁾、イギリスとアメリカの鉄道経営を比較したドーセイ (E.B. Dorsey) は、イギリスの鉄道輸送が **poor loading performance** (客貨車の積載量の非効率) であると指摘している。これは一車輛当りの積載量及び均質商品の長距離輸送の欠如という問題を含むものであるが、この批判に対してイギリスの鉄道会社は、次のように不満を述べている。すなわち、イギリスでは商人が貨物の早急なる輸送を、また一般大衆がより多くの乗客輸送の便を求めるために、このような積載量の非効率性が発生するのであると。かくして、われわれは一列車マイル当りの収入の低下という現象が、イギリスという経営環境の中に置かれた鉄道業への特別な要請からも生み出されていたことに注意を払う必要がある。もちろん、この場合、一方では背後に鉄道会社間の競争があり、他方では国家の運賃政策、さらにそれにかからむ商工業者の利害の問

題が関連してくるわけであるが、ここでは問題の指摘だけにとどめておこう。

配当率・蓄積傾向

次に、このような純収入の対総収入比率の減少傾向が配当率にどのように影響を及ぼすかということ考察しよう。しかし配当率を問題にする場合に、あらかじめイギリス鉄道会社の資本構成がどのようになっていたかを提示しておかなければならない。これについてはすでに別稿⁶⁾で論じたことがあるので、結論だけを示せば次のようになる。

19世紀後半のイギリス鉄道会社の資本構成で特徴的なことは、普通株の全資本の中に占める比率の低下 (1870年・43%, 1880年・37%, 1890年・37%, 1900年・38%) と、それに代わる優先株、保証株の比率の増大 (1870年・30%, 1880年・38%, 1890年・37%, 1900年・36%) という傾向がまず指摘できる。借入れについては永久債の性格をもつデベンチュア・ストックの比重の増大 (1870年・9.7%, 1880年・22.4%, 1890年・24.9%, 1900年・25.4%) という現象を見ることが出来る。株式、借入れに共通していえることは、時代とともに固定利率 (固定配当率) の付

いた資金源泉が増大するというものであり、その結果純収入の状況に応じて弾力的な利子・配当の支払いが困難になる。何故このような資本構成になっていったのか、確定的な理由は提示できないが、資本規模の拡大とともに株式・社債の大衆化が起り、配当率の利子化傾向の1つの現われと見ることができよう。

ところで、このような資本構成の変化の中で、利子率、及び配当率の推移はどのようになっていたのであろうか。さらに、総資本収益率を加えて図表に表わしたものが第3図である。この図から指摘できることは、1. 普通株、優先株・保証株、借入れ・デベンチュア・ストックの配当率又は利子率、及び総資本収益率はいずれも低落傾向にあるということである。2. 普通株配当率は、マイル当り純収入と連動して、収益状態に応じて弾力的に決定されている。3. 普通株配当率が相対的に高い水準に位置している。4. 優先・保証株配当率と借入れ・デベンチュア・ストックとの関係を見ると、1885—1888年を除いて、優先・保証株の配当率の方が常に高い。5. 総資本収益率と優先・保証株配当率との関係は、1880—1883年、1889年を除いて、優先・保証株配当率の方が上位にある。6. 総資本収益率と借入れ・デベンチュア・ストックとの関係については、1879年、1884—1888年を除いて、総資本収益率の方が相対的に高い水準にある。

以上のような特徴から、普通株は相対的に比重を低下させながらも、配当率では一番高くなっている。優先・保証株も低落傾向にあるとはいえ、総資本収益率を上まわる配当率を確保している年が多いので、相対的に有利な投資対象ということになる。例えば、1878—79年、1885—87年、1893—95年、1897—98年、1900年などの、普通株配当率低下の時期に、逆にそれを上まわって優先・保証株の配当率が支払われているのである。また借入れ・デベンチュア・ストックでさえ、1874—1900年の27年間に、総資本収益率を越える利子率が

支払われた年は8回を数えている。これらの諸現象から、配当及び利子が純収入以上支払われていたということがいえる。

これを端的に示す事実、支払い配当金、及び支払い利子額を合計した金額と、純収入(=総収入-総支出)とを比較した数字であるが、この両者を比較すると、前者の方が若干ではあるが後者を上まわっていることが明らかとなる(第4表参照)。これは単純に考えれば、配当・利子の支払いが内部蓄積をとりくずして純収入以上に支払われていたことになるが、長期間にわたってこのようなことが行なわれることは不可能である。そこで1867年の鉄道会社法に記載されている純収入勘定表を見るならば、次のようになっている⁷⁾。

純収入勘定 (Net Revenue Account)

借方	貸方
社債・借入れへの支払い 利子 デベンチュア・ストックへの支払い 利子 株式前払いに対する支払い 利子 短期借入れへの支払い 利子 ロイズ・ボンドへの支払い 利子 その他	前期繰越残高 (配当可能金-支払い配当金)
	収支勘定からの繰入れ (純収入)
	他会社からの株式配当 受取 銀行その他への貸付け 利子 その他受取金
配当可能金	

すなわち、ここでは、前期からの繰越金や収支勘定からの繰入れに加えて、営業活動以外からの収支を含めて、純収入勘定表が構成されており、社債やデベンチュア・ストック等の借入れ利子への支払いは、他会社からの配当金受取などを繰入れた後に決済されることになる。このような構造のゆえに、支払い配当金+支払い利子額が、純収入を若干上まわるということになるのである。1870年から1900年迄の間に、支払い配当金+支払い利子

第4表 イギリス鉄道業の純収入、営業比率、支払い配当・利子(U.K. ベース)

	純収入 (千ポンド)	営業費 比率	支払い配当 ・利子 (千ポンド)	(B)-(A) (千ポンド)
	(A)		(B)	
1860	14,579	48	—	—
1865	18,741	48	—	—
1870	23,363	48	—	—
1875	28,016	54	28,610	594
1880	31,891	51	32,465	574
1885	32,768	53	33,668	900
1890	36,760	54	37,853	1,251
1895	38,046	56	39,008	962
1900	40,068	62	42,272	559

額が純収入を一番大きく上まわっていたのは、1893年の2,308千ポンドになるが、しかしこれは配当・利子支払い総額のわずか6%を占めるにすぎない。

ところで、これらの事実から、イギリスの鉄道会社の利益は、そのほとんどが利子・配当の支払いにむけられていたことになる⁸⁾。換言すれば、イギリスの鉄道会社が路線の拡張やその他新規の設備投資を行なう場合、その都度外部資金を動員せざるをえなかったということになる。イギリスの多くのパートナーシップ形態の企業金融が内部留保を基盤にして拡大していったのとは大きな違いである。鉄道業では、複会計制度が1868年の鉄道法によって公式に確立していたが、それ以前にも大なり小なりに各鉄道会社は資本勘定と収支勘定を区別して記載しており、固定投資の資金源泉は資本勘定において求めていたことになる。

それではイギリス鉄道業では、減価償却による内部資金策はとられていなかったのだろうか。これについては別途論じる機会をもつ予定であるが、とりあえず次の点だけは指摘しておこう。まず第一にイギリスの鉄道会社毎に減価償却の取扱いが異なっており、一般的に論じることは困難であること、第二にたとえ減価償却を行なっていたとしても、それは有形固定資産に対する明確な減価意識に

基づいて行なわれていたとはいいがたい。第三に、固定資産の中でレールと車輛とを区分して、前者には取替基金の設定、後者には当期の修繕費用によって維持をはかるという考えが有力な方法としてとられていた⁹⁾。これは換言すれば、新規に財産価値の増大につながる投資、路線の新設や車輛の新規購入等の場合には、資本勘定から支出すべきものとみなされていたのである。そしてまさにこの資本勘定の増加こそ、株式・社債等の発行による外部資金への依存ということになったのである。このようにして、イギリス鉄道会社の蓄積は外部資金を随時導入して行なわれたのであり、投資資金の半分近くが内部資金によってまかなわれていたといわれるアメリカの鉄道会社の事例とは、大分事情が異なっていたことが指摘できるのである¹⁰⁾。

全体的傾向と個別企業

ところで、これまで見た全体的なイギリス鉄道経営の動向は、もちろん個々の企業の数字を集計して得られたものである。したがってこれらの数字は、生きた個別企業経営の実態からは乖離した、いわば抽象化されたレベルの数字であるといえることができる。例えば、全体的に収益状況が悪化しつつあるという時、悪化の強弱は個別企業によって差があり、決して一様に、または相似的に変化が訪れたわけではない。そこでわれわれはできるだけ企業経営の実態に即して、イギリス鉄道経営の動向を把握することが必要であると考える。

もちろん、全てのイギリス鉄道会社を個別に検討することは不可能である。ちなみに、1870年におけるイングランド及びウェールズの鉄道会社数は、総計315社に達する。しかし、これらの中で圧倒的多数は中小会社であり、何らかの形で大鉄道会社の直接、間接の支配をうけていた。前掲数字のうちで97社(全体の約31%)は、大会社に賃貸されているか、直接大会社の経営支配下にある。本稿では、

地理的状況や経済の発展の事情の異なるスコットランド及びアイルランドを除いて、イングランド及びウェールズに限定して考察を加えることにするが、その際、次章で取りあげる上位11社を分析の対象とする。これら11社の1870年における営業マイル数を見た場合、イングランド及びウェールズ全体に占める比率は約78%であり、その数字は1900年には約80%に達し、これら11社の独占的地位は揺ぎないものであることがわかる。したがって、われわれがイギリス鉄道会社の実態を個別企業に即して考察する場合、これら巨大11鉄道会社に限定しても大局的な把握は可能であろう。

それゆえ、次章ではこれら11社の経営分析を試みるわけであるが、その前に方法論の問題として次の三点に言及しておきたい。第一に個別企業のそれぞれの経営指標の動向を全国水準と比較することにより、その企業の相対的な位置を確定しておきたい。すなわち、いくつかの経営指標を全国水準と比較することによって、当該企業の成長度や経営上の諸特質を析出することが可能であると考え。そして次に、これらの作業によって描き出された個別企業の経営体質を規定する要因は何かという問題が発生する。われわれは、ここで鉄道企業の経営体質を規定するものとして、トップ・マネジメントの性格、換言すれば、取締役会の構成や、専門的経営者の伸張度を取り上げる必要がある。そして、そこにおける戦略の策定が、個別企業の発展過程や経営動向を大きく左右するものと考えるのである。もちろん鉄道経営は、その企業が置かれている自然的地理的条件や沿線の経済発展状況等に左右される側面をもつわけであるが、しかし個々の鉄道の歴史を辿ってみると、不利な条件を克服して積極的にロンドンへの直通ルートを建設したり、または周辺地域の鉄道路線を支配下に収めることに熱心であったり、個々の鉄道会社のトップの経営戦略の立て方によって鉄道経営の発展は大きく異なってくるのである。

るのである。

そして最後に、さまざまな企業行動の中で、全体としてイギリス鉄道経営をリードする中核的企業は何かという問題が残る。いいかえれば、さきに見たイギリス鉄道経営の傾向的な停滞状況を作り出していった主軸企業をどのように把握することができるかという問題である。これらについて第4章で具体的に検討することにしよう。

- 1) ここでの分析は *Railway Return* の当該年度をそれぞれ参照して行なっているもので、個々の引用個所の提示は省略する。また必要最小限の図表を挿入してあるが、本文では、必ずしもこれら図表から読み取れない数字を原資料から直接引用している。
- 2) *Bradshaw's Manual*, 1869, Appendix より。
- 3) R. J. Irving, *The Profitability and Performance, Eco. H. R.*, p. 50.
- 4) P. W. Kingsford, *Victorian Railwaymen.*, 1970, pp. 89, 117.
- 5) 以下の事実は, Irving, *The North Eastern Railway Company*, pp. 211—212 の記述による。
- 6) 拙稿「一九世紀イギリス鉄道業における企業金融の展開過程」『社会経済史学』第45巻第6号, 1980, 参照。
- 7) *Bradshaw's Manual*, 1869, Appendix.
- 8) 筆者の計算によれば, M & NW 鉄道会社の配当性向(配当金÷配当可能利益)は次のようになる。(毎年の営業報告書より試算)

1849年	94.7%	1861年	97.5%
1852年	87.0%	1862年	98.3%
1853年	90.3%	1863年	97.2%
1854年	90.8%	1864年	97.6%
1855年	95.3%	1865年	98.8%
1856年	93.7%	1867年	97.0%
1857年	95.8%	1868年	97.5%
1858年	97.0%	1869年	97.3%
1859年	98.3%	1870年	97.2%
1860年	96.9%		
- 9) とりあえず, H. Pollins, *Aspects of Rail.*

way Accounting Before 1868, in M. C. Reed (ed.), *Railways in the Victorian Economy*, 1956 を参照。

- 10) 例えば、森泉「ペンシルヴェニア鉄道会社における資本蓄積の展開」『経済学研究』第17巻第4号、1967, pp.184—187. なお、1888年のペンシルヴェニア鉄道会社の株主総会において、アメリカの鉄道会社の配当政策に無知なイギリス人株主の要求に対して、社長のロバーツは、他会社と競争するために内部に利益を留保するというアメリカの鉄道会社のやり方を説いたという興味深い話がある。H. W. Schotter, *The Pennsylvania Railroad Company*, 1927, pp.218—221.

第3章 イギリス主要鉄道会社の 経営動向

さて、イングランド及びウェールズの主要鉄道会社、11社の簡単な紹介を行なっておこう。各鉄道会社の取締役会の性格及び専門的経営者の形成過程に分析の重点を置いて、それぞれの経営体質を明らかにする。

グレート・イースタン鉄道(GERと略記)
この鉄道会社は1862年、イースタン・カウンティズ鉄道を中心として、他に4つの鉄道の合併によって生まれたものである。イースタン・カウンティズ鉄道はイースト・アングリアの農村地帯を支配する鉄道(1848年、325マイル)であり、かつて1840年代後半の鉄道王、G. ハドソンの鉄道帝国の一角を形成していたが、経営状態は極端に悪く、新株発行によって配当金が捻出される有様であった。結局、1849年、リヴァプールやマンチェスターの株主によってハドソンの追放が画策され、さらにクエーカー教徒の有力株主キャッシュの調査委員会(Cash Committee on Investigation of Eastern Counties R.)が設定され、そこで不正の究明、経営の再建がは

かられた¹⁾。副会長ワディントン(Waddington)が1856年迄会長としてとどまって経営再建に努力をした。ついで、ロンドン株式取引所のメンバーであるラブ(Horatio Love)が会長の時代、1862年に極めて密接な関係にあった近隣鉄道を統合して、前述のようにGE鉄道が誕生したのである。しかし経営は依然として悪く、1866年の恐慌時に再び破産状態に陥る。経営建直しには、取締役の一員として、前インド大蔵大臣を経験した国会議員であり、かつロンドン・ブライトン・アンド・サウスコースト鉄道の会長兼総支配人の、レイング(Samuel Laing)を要請したり、1868年には、同じく国会議員のクランボーン子爵(Viscount Cranborne)、次いで、のちの首相、ソルズベリー侯(The Marquis of Salisbury)をそれぞれ会長の座にむかえている。そして、同年、当時有名な鉄道経営者、ワトキンをも取締役の一員に加えている²⁾が、彼の在任は4年間で終わっている。

この鉄道会社の取締役会の性格は、一方ではマンチェスターやリヴァプールの大株主を擁しながら、他方では著名政治家をむかえて、会社の権威付けをはかろうとしていた。概して取締役会のリーダーシップは不安定であり、度重なる経営危機には、外部の企業精神旺盛な鉄道経営者(ハドソンやワトキン)の支援によって対処しようとしたのである。しかし、1874年から法律家上りのパークス(Charles Henry Parkes)が20年間にわたって会長の座を占め、経営の安定化がはかられた。その後、ハミルトン侯(Cloud Hamilton)が1923年の改組まで会長をつとめる。

これに対して、専門的経営者の形成過程はどのようなであろうか。グレート・イースタン鉄道成立以前の、イースト・アングリア地方の鉄道網はイースタン・カウンティズ鉄道を中心として、ゆるやかな連合組織を形成していたのであるが、技術者上りの専門経営者、ビダー(G. P. Bidder)によって合併が強力に

推進された³⁾。1866年から、スウォーブリック(S. Swarbrick)が現場の最高責任者として敏腕をふるい、ワトキンに会長の座をゆずろうとするソルズベリーの意図もスウォーブリックの反対によって失敗に終らざるをえなかった⁴⁾。その後、貨物支配人を10年以上も勤めて、現場からのたたきあげで、総支配人の地位に就いたのは、バート(William Birt)であるが、80年代の当時の代表的総支配人の1人として、しばしば議会の証人台にも立っている。

かくして、GE(EC)鉄道の経営体質は、農村地帯という地理的制約に加えて、取締役会はマンチェスターの投資家や地元地主の利害が錯綜して、統一的経営政策を打ち出す基盤は弱かった⁵⁾。特に、60年代後半は大物政治家の支援を得て経営建直しをはかろうとしたわけであるが、そのことは逆に、現場における専門的経営者の権限の伸張を要請することになる。その結果、1866年以後の経営危機に力を振うのが、スウォーブリックであり、さらにはパークス会長下のバートの時代になって、総支配人による強力な現場の指導体制が確立したと考えることができる。

グレート・ノーザン鉄道(以下GN鉄道と略記)

この鉄道会社はロンドン—ヨークを結びつける鉄道として、1840年代鉄道ブームの渦中に建設された鉄道である。そもそも、このロンドン—ヨークの直通ルートの完成は、ハドソンの「鉄道帝国」にとって致命的打撃を与えるものであった。鉄道王、ハドソンの激烈な反対運動に抗して、この鉄道の建設を完成に至らしめたのが、ウエスト・ライデンの国会議員、デニソン(E. Denison)であった。ハドソン側の議会工作費、10万ポンド、デニソン側のそれは30万ポンドを上まわり、激しい攻防の結果、10名の貴族、32名の国会議員の参加を得て、1846年、設立認可を獲得した⁶⁾。デニソンは創業後、1847年から

1864年迄の間、会長の座にあって、経営政策の陣頭指揮をとったのである。彼はGN鉄道をとりまく輸送協定を破棄させ、近隣鉄道の吸収合併を推進した。彼の跡を継ぐのが、創業以来の株主で陸軍大佐のバック(G. H. Packe)(1864—74)、ついで類似の経歴をもつダンカン(O. Duncombe)(1874—79)、そしてコルヴィル卿(Lord Colville)が1879年から16年にわたって会長を勤めた。もっとも彼は1863年以來取締役でもあったわけであるから、合計で32年間もの永きにわたって取締役メンバーであったことになる⁷⁾。

ところで、専門的経営者の地位を見るならば、1850年から1870年まで、クラーク(Seymour Clarke)が総支配人の職位にあるが、デニソン会長の時代にはそれほど大きな権限が委譲されていたとはいえない。例えば、1855年、クラークがヒューシュ(L & NW鉄道)、オルポート(M鉄道)、ワトキン(MS & L鉄道)の各鉄道会社総支配人と結んだ現状維持協定が、デニソンの猛烈な反対にあって、破棄せざるをえなかったのである⁸⁾。また、彼の総支配人時代に、会計主任のレドバスによるかの有名な詐欺事件⁹⁾が起ったことも、現場を掌握しきれていない証拠の1つと考えられる。クラークの跡を継いで総支配人になるのは、1849年以來同社に勤め、1858年から書記であったオークレイ(H. Oakley)である。彼は1898年迄の間、総支配人として南ヨークシャーやミドラズズの石炭運賃協定をめぐる、M鉄道のオルポートとやり合い、また現場の執行体制を整備して、ロンドンから北方へ至る輸送競争でL & NW鉄道を打ち負かした。ロビンズによれば、総支配人としては当時の代表的人物の1人ということになる¹⁰⁾。彼は1891年にサーの称号を得、1898年の退任とともに取締役に推されている。オークレイは専門的経営者として比較的大きな権限が与えられ、かつ彼の会社の中における地位も相対的に高かったものと考えられる。

かくして、GN鉄道の場合、会長デニソンによる強力な指導体制が敷かれていた時、専門的経営者の地位は低かったが、デニソン退任後、オークレイの総支配人時代には専門的経営者の地位は相対的に高く、取締役会との協調関係のもとに、同社をめぐる複雑な対外抗争を克服していったのである。

グレート・ウェスタン鉄道（GW鉄道と略記）

この鉄道会社の取締役会の特質及び専門的経営者の進出過程については、すでに別稿で述べた¹¹⁾が、この鉄道会社の経営体質を一言でいえば、農村地帯を通過する鉄道として、地主貴族的性格が強く、また専門的経営者の地位は比較的弱かったということになる。まず取締役会長を見れば、1839年から55年まで、国会議員のラッセル(C. Russel)が君臨したが、それ以後はめまぐるしく会長の交替劇が行なわれた。しかし1865年から、技術者上りのグーチ(Daniel Gooch)が、1889年の死去まで実に25年間の永きにわたって会長の座に収まった。彼が技術者出身の経営者であるからといって、専門的経営者としての強力な現実的政策展開を行なわれたとはいえない。というのは、彼の政策志向は「革新ざらいと厳格な節約政策」¹²⁾にあり、地主貴族的色彩の強い取締役会の、従来からの保守的経営政策に適合的であったからである。

それは現場の管理体制の確立の立遅れにも端的に示される。まず、主要鉄道会社の中で、総支配人(*general manager*)の職位が成立するのは極めて遅く、1863年のグリアサン(J. Grierson)の時であった¹³⁾。しかも、彼の地位は前任者の、書記兼総監督(*secretary & general superintendent*)であるソーングーズ(C. Saunders)よりも弱かったといわれる¹⁴⁾。またソーングーズ自身、ラッセル会長のもとで、取締役会の代弁者の地位にとどまっていたにすぎなかったわけであるから、

グリアサンの地位は、たとえ総支配人といえども推して知るべしであろう。第二に、このような実務における管理体制の不備を補ったのが、取締役自身による現場の直接掌握であった。これを可能にしたのは、当初は地域分権制組織、そして1850年代に入って委員会制度の導入であった。もっとも1850年代には、一部鉄道会社では委員会制度の限界が認識され、すでに専門的経営者に大幅な権限委譲が叫ばれていた時代であったことを知っておく必要がある¹⁵⁾。

このようにして、GW鉄道の経営的特質は地主貴族的性格が濃厚であること及び専門的経営者形成の立遅れにもとめられるが、もう1つ忘れてならないのは、この鉄道が広軌道を採用する鉄道会社であるということであろう。広軌道を採用するということは、他の狭軌道会社との競争戦を理解する上での1つの重要な前提条件である。

ランカシャー・ヨークシャー鉄道(L&Y鉄道と略記)

この鉄道は、マンチェスターとリーズを結ぶいくつかの鉄道の合併によって1847年に成立し、さらに1859年、同じく合併によって生まれたイースト・ランカシャー鉄道との大合併を果して、幹線が形成された。この鉄道の通過する地域は、ランカシャー及びヨークシャーの工業都市を結ぶものであり、また、ロンドンと直結する路線ではないので、過当競争に巻き込まれることもなく、比較的安定した経営基盤をもっていた。

取締役会の体質は、発起時点ではマンチェスター、リヴァプールの商工業者を中心として構成され、初代会長には商人のウッド(J. Wood)(1836—39)、2代目には紡績業者のホルズワース(H. Houldsworth)(1839—49)が勤めている¹⁶⁾。以後、会長は2～3年毎に交代するが、1853年に国会議員のウィクマン(H. W. Wickman)が14年間、会長の

座を占めた。その後、再び会長の在位期間は他鉄道会社と比べると、3～5年の短期間で終わったが、1875年に会長に就任するバーズ (T. Barnes) が8年間、さらに1887年に会長になるアーミテジ (G. J. Armitage) の場合、副会長の期間の5年間の他に、実に31年間会長を勤め上げた¹⁷⁾。

ところで専門的経営者の形成についてはどうであろうか。1847年の合併以来、総支配人の職位は設定されず、57年になって漸く輸送支配人 (chief traffic manager) として、スマイズ (J. Smithells) が任命された。10年後、彼の跡を継ぐのが、ソーレイ (W. Thorely) であり、彼は1843年来、同社の会計畑を歩いてきた人物である。この鉄道会社に総支配人がおかれるようになるのは、実に1886年のことであり、ソーレイが初代総支配人となった。彼はその後4年間、死ぬまでの間、総支配人を勤めることになるが、合計47年間、同社で勤め上げたことになる。1890年、続いて総支配人の地位に就くのは、1875年以来書記をつとめたスタッフォード (H. Stafford) である¹⁸⁾。全体的にL&Y鉄道における専門経営者の地位は低く、鉄道会社間の運賃協定などで華々しい活躍を見せたという形跡は見当たらない。また、歴代の取締役会長も概して在任期間が短かく、しかも傑出した鉄道業界の指導者も現われていない。それにもかかわらず、のちにみるように経営は極めて安定かつ良好に営まれていたわけであるが、それは何に起因するのであるか。それを解く鍵は、この鉄道会社が複数の企業の寄せ集めによって構成されていること、さらに、ランカシャー、ヨークシャーの地元商工業者の強い支持基盤を得て、組織が分権化されていたことなどにあるのではないだろうか。

ロンドン・ノース・ウェスタン鉄道 (L & NW鉄道と略記)

1846年、ロンドン・バーミンガム鉄道、グ

ランド・ジャンクション鉄道、及びマンチェスター・バーミンガム鉄道の3社の合併によって生まれた鉄道会社である。1850年代以降、イギリス最大の鉄道として、ロンドン——ランカシャーの輸送の大動脈となった¹⁹⁾。

この鉄道の初代会長は、ロンドンの銀行家グリーン (G. C. Glyn) であるが、その後陸軍少将アンソン (G. Anson) を経て、1854年、国会議員のチャンドス卿 (Lord Chandos) が会長に就任した。7年後、陸軍少将ムーン (Richard Moon) が会長の座を襲うが、彼の在位は実に30年間に及んだ。彼は、総支配人のヒュイッシュを追放して、L&NW鉄道の独裁者となった。彼は「説得よりも恐怖で支配することを好んだが、しかし彼こそ、この最大規模で、最長の鉄道王国を牽引し、さらに世界最大の株式会社で、かつもっとも堅実で、最高に効率的で、そしてもっとも尊敬されるべき鉄道に仕立てあげてを意図した人物」²⁰⁾といわれる。

それに対し専門的経営者の進出状況はどうであろうか。この鉄道会社の初代総支配人は軍人あがりのヒュイッシュであった。彼は1858年の辞任迄、当時の鉄道業界の台風の目のような存在として、鉄道会社間の輸送協定を作り上げた。と同時に、会社内にあっては現場の執行体制を掌握し、会計方法等で経営刷新をはかった。しかし、彼に大幅な権限が委譲されていたことに対し、取締役の中から強い非難が出たが、その中心人物が、のちの会長ムーンであった²¹⁾。かくして、ヒュイッシュは辞任に追い込まれ、その跡を継ぐのが、コーケル (W. Cawkell) である。彼はランカシャー・ヨークシャー鉄道の駅長、貨物支配人を経て、L & NW鉄道の総支配人に就任した。彼はヒュイッシュよりも取締役からの圧力に従順であったようであり²²⁾、ムーン会長の強力な指導体制²³⁾のもとで良き協力者の立場を貫いた。とはいっても、1870年代になると経営規模が拡大し、鉄道経営が複雑化す

るにつれて、コーケルにも次第に責任と権限が委譲され²⁴⁾、1880年に総支配人の地位に就任するフィンドレー (G. Findlay)²⁵⁾ の時代にそれは倍加することになった。

19世紀を通じて、この鉄道会社の経営のリーダーシップは取締役会に握られており、専門的経営者、ヒュイッシュの権限拡大に対して、それは強い壁として機能していたのである。これはもちろん取締役会の体質もさることながら、会長ムーンの個性も大いに作用していたように思われる。しかしコーケル時代の末期やフィンドレーの時代になると、専門的経営者への権限委譲は大幅に進行したのである。

ロンドン・サウス・ウェスタン鉄道 (L & SW鉄道と略記)

この鉄道は1834年設立のロンドン・サザンプトン鉄道を母体とするものであるが、この鉄道はロンドン及びマンチェスターの株主を主体に誕生した²⁶⁾。1839年にL & SW鉄道の名を採用するが、会長は2～3年でめまぐるしく交代する。しかし1843年、発起人の1人であった、馬車輸送業者のチャプリン (W. J. Chaplin) が会長に就任し、自らの資産を投げうって、52年まで強力な指導力を発揮した。その意味で彼はこの鉄道の“godfather”²⁷⁾とも呼ばれる。彼のもとで、南西部地帯を支配する大鉄道会社の基礎が導かれた²⁸⁾。その後、再び会長の座は不安定となるが、1859年、海軍出身のマングルス (Charles E. Mangles) が会長に就任してからは安定する。彼はローヤル・メール蒸気船会社の会長も兼務していたので、L & SW鉄道の輸送業務を海上輸送と効果的に結合した。彼が会長をしている一時期の、1868年、取締役会名簿には12名中3名の地主貴族の名前を見出すことができるので、マングルスの指導体制のもとに、地主貴族的色彩が濃厚であったことが指摘できる²⁹⁾。彼は1872年、健康を害して会長を退く

が、その後、1875年から17年間にわたって君臨するのが、国会議員ダットン (Ralph H. Dutton) である。彼は第2代シャーバン男爵 (2 Baron Sherborne) の息子でケンブリジを卒業して、政界に入り、1854年からこの鉄道会社の取締役となり、死去する迄、取締役会長であった。

それではこの鉄道会社の専門的経営者の形成過程に眼を転じよう。初代の実務面での最高責任者は、輸送支配人 (traffic manager) のストヴィン (C. Stovin) であるが、彼は会長チャプリンの紹介によるものの、極めて評判が悪く、約3,000ポンドの不正を働いていた³⁰⁾。彼の跡を継ぐのが、スコット (Archibald Scott) で、1852年から85年まで実に32年の永きにわたって勤めた。最初、彼も輸送支配人の名称で呼ばれていたが、1870年になって漸く総支配人 (general manager) として取り扱われるようになったのである。彼は何よりも現場の総指揮者として働いたようであり、辞める直前まで現場で忙しく立ち働いていたという証言がある³¹⁾。そういう意味で彼が会社の政策立案に関与したり、また当時の鉄道業界の権謀術数の渦の中で、指導的役割を果たしたという証拠は見当たらない。もっとも、彼は1885年退任すると同時に、取締役会のメンバーに加えられ、8年間その地位にとどまった。専門的経営者としての地位の確立はスコッター (C. Scotter) の時代になってからのことである³²⁾。彼は1885年、スコットの跡を継いで総支配人となるが、たとえば1892年、1,400万ポンドのドックの買収を彼のイニシアティブのもとで行なっている³³⁾。1898年退任とともに取締役会メンバーに加わり、1904年から6年間会長も勤めた。

この鉄道会社の場合、チャプリン時代以来、取締役会の指導性を認めることができるが、他鉄道会社と比較して会長の交替の回数が多く、したがって専門的経営者への依存の度合も高いと思われる。しかし総支配人の職位が

設けられるのが1870年になってからのことであり、またスコットのパーソナリティもかかわって、専門的経営者が政策段階において指導性を発揮していたとは思われない。専門的経営者の指導性が確立するのは、スコッター時代の1880年代後半以降になってからであると推察できる。

ロンドン・チャタム・ドーヴァー鉄道（L、C & D鉄道）

この鉄道のドラスティクな展開については別途考察を加える予定であるが、1866年の鉄道ブームで主役を演じた後、破産に陥った。その再建過程で主導権を取るのが総支配人のフォーブス（J. S. Forbes）である。彼はGW鉄道やダッチ・ライン鉄道を経て1862年以来、この鉄道の総支配人であったが、コントラクターや地主貴族の放漫経営を阻止できなかったわけである。しかし、1871年には **managing director** として経営に参画し、73年には会長に就任することにより、彼のペースで経営政策が全面的に展開することになった。この鉄道はワトキンのSE鉄道と約30年間にわたって激しく競争することになるが、その結果、後に見るように経営状態は悪い。いずれにせよ、フォーブスの経営政策は、当時のイギリス鉄道会社の中であって、ワトキンのそれとともに旺盛な企業家精神にささえられていたと見ることができる。もっとも、その評価をめぐっては、先述のようなさまざまな議論がなされているのである。この鉄道は1899年、フォーブスの退任とともに、SE鉄道との共同運営に入り、激しい競争に終止符が打たれることになる³⁴⁾。

マンチェスター・シェフィールド・リンカンシャー鉄道（MS & L鉄道と略記）

1846年にランカシャー、ヨークシャーの南部から中東部へ延びる鉄道会社5社の合併によって生まれた。この鉄道会社の運命は、

1853年に総支配人として参画するワトキン（E. Watkin）の手にゆだねられていたといっても過言ではない。彼は当時の鉄道業界の複雑な利害関係を巧みにくぐり抜けて、この鉄道会社の自立を確保した。しかし、1861年、政府の依頼でカナダの鉄道建設等調査のため、特使として派遣されている間に、MS & L鉄道の取締役会がM鉄道と協定を結ぶに及び、彼はこの鉄道を辞することになった。ところが1863年、MS & L鉄道の取締役会からの依頼で、今度は取締役として、翌年には会長として再びMS & L鉄道経営の陣頭に立つことになった。競争の激しい地域に立地し、相対的に遅れて幹線へのスタートを切った鉄道会社として、強力な指導者は不可欠であった。彼は会長として実に30年間もこの会社を指導するが、この間、SE鉄道やGE鉄道の取締役又は会長も兼務し、19世紀後半の「鉄道王」と呼ばれた。マンチェスターの紳商人の出である彼は、マンチェスターからロンドン、さらにSE鉄道のドーヴァーからフランスのカレーを経て、パリに至る雄大な構想をもっており、その計画は、ドーヴァー・カレートンネル会社を設立して一部実行に移された。MS & L鉄道は、1897年、このようなワトキンの構想にふさわしくグレート・セントラル鉄道（GC鉄道）と名称を変えている³⁵⁾。

ワトキンが会長の時、総支配人としてはアンダーダウン（R. G. Underdown）³⁶⁾という人物がいたが、彼については不詳である。ただワトキンが専門的経営者として経営政策全般にわたってリーダーシップをとっていたことは疑い余地がない。いずれにせよ、ワトキンはさきみたフォーブスとともに、当時のイギリスの鉄道業界では異例の企業家精神旺盛な専門的経営者ということになる。

ミッドランド鉄道（M鉄道と略記）

1840年代鉄道ブームの主役を演じた、「鉄道王」ハドソンの活躍の中心舞台となった鉄

道である。したがって、ブーム破局後の打撃を最も強く受けた鉄道の1つである。1849年、再建のために会長に推されたのが、副会長のエリス（J. Ellis）であった。彼はレスター出身のクエーカー教徒であり、他の鉄道会社の取締役を経験していたことも手伝って、うまく事態を乗り切った³⁷⁾。彼は8年間会長の職を勤めるが、その後、パーミンガムの法律家、ビール（S. Beale）が、1858年から1864年迄会長に収まり、その後1864年から1870年迄は、クエーカー教徒で薬剤業者のハッチンソン（W. E. Hutchinson）が会長を勤めた。彼は発起人の1人でもあり、会長の在任期間6年を含めて合計実に38年間も取締役会に席を置いた。その後、1873年から6年間、エリスの息子のエドワード（Edward S. Ellis）、続いて1879年から法律家出身のトムソン（Matthew W. Thompson）が、11年間にわたって会長の職を勤めあげた。トムソンは、グラスゴー・サウス・ウェスタン鉄道等の会長やロンドンでの法律業、さらにはブラッドフォードにおける醸造業と、多方面で活躍していた。19世紀最後の会長は、陸軍中尉から転身したパジト（Earnest Pagit）であり、彼も多数の鉄道会社の取締役を兼ねつつ、同社の鉄道政策を積極的に押し進めた。

これら取締役会長の変遷をみると、この鉄道が「平民的」と呼ばれる理由も理解できるが、それでは専門的経営者の創出はどのようになっていたのであろうか。M鉄道に総支配人の職位が設けられるのは1850年のことであり、事実上この職位が確立するのは、1853年のオルポート（J. J. Allport）時代からである。彼は一時中断があるが、全体で24年間総支配人を勤め、19世紀後半の専門的経営者の代表的人物の1人に数えあげられる。近年のチャノンの研究³⁸⁾に明らかなように、彼は特に1860年以降取締役会の政策決定にも主導的役割を果たしており、1880年に、総支配人を退いた後、取締役となっている。彼は鉄道以外にも、

化学、鉄鋼、保険などの分野の会社で役員を兼務しており、優れた企業家でもあった³⁹⁾。1880年から総支配人に就くのは、オルポートのもとで長い間補佐をしてきたノーブル（J. Noble）であり、92年まで勤めるが、その年までオルポートも取締役として政策画定に加わっていた。かくして、1850年代以降のM鉄道の経営は、取締役会と専門的経営者の協力関係下で、そしてどちらかといえば専門的経営者の指導力のもとで、のちに見るように良好な経営を維持した。

ノース・イースタン鉄道（NE鉄道と略記）

この鉄道は、1854年、北方4社の合併によって生まれた鉄道である。その中には、「ハドソン帝国」の一環をなしたヨーク・ニューカスル・パーウィック鉄道とヨーク・ノース・ミッドランド鉄道を含んでいる。その後北方地域の鉄道の吸収・合併を行なって、北東地帯における独占的地位を確立した。その中にはかのストックトン・ダーリントン鉄道も含まれている。

この鉄道会社の取締役会長の初代は、法律家出身のプリン（J. Pulleine）であるが、わずか1年で交替し、トムソン（H. S. Thompson）が1855年から19年間にわたって会長を勤めた。彼は鉄道会社の会長の中では異例の経歴の持主であり、農業研究家として、また農業改良の実践家として活躍するとともに、“ヨークシャー農業協会”や“王立農業協会”の創立にも加わり、“王立農業協会誌”には18本のペーパーを掲載している⁴⁰⁾。NE鉄道史の研究家トムリンソンによると、彼は鉄道経営の管理技術や気転の点ではあまり高い賞賛を与えることはできないという⁴¹⁾。彼の跡に続くのが、リーマン（G. Leeman）であり、ヨークで事務弁護士を営むかたわら、ヨークの市長も経験し、さらに12年間にわたって国会議員も勤めた。彼は銀行、鉄工業と深い利害関係をもっていた。1880年からはデント（J. D.

Dent) が会長になるが、ケンブリジを卒業後、軍隊を経て弁護士 (barrister) となり、1852年から約22年間国会議員を勤めた。彼は死去するまでの14年間、会長の職にあった。これらの会長の経歴から明らかなように、NE鉄道の取締役会の性格は、地主貴族的というのではなく、地域の経済活動の代表的人物によって構成されていたといえる⁴²⁾。

現場の執行体制はどのようになっていたであろうか。合併後初代の総支配人となるのは技師ハリスン (T. E. Harrison) であるが、彼はNE鉄道の誕生の時積極的役割を果たした。しかし彼は総支配人を1年勤めただけで、その後は主任技師として優れた仕事を残した⁴³⁾。続いて総支配人の地位に就くのが、オブライエン (Captain William O'Brien) である。彼はいくつかの鉄道会社の実務経験を経て、最初は書記を兼務していた。今のところ会社内における彼の地位については、確定的な記録は見当たらないが、議会での証言に立っているところから、当時の専門的経営者として一定の社会的評価を得ていたものと思われる。NE鉄道会社の政策に対して、彼よりも強い影響力を持っていたのは、クエーカー教徒のテナント (H. Tennant) である。彼もNE鉄道の誕生にあたっては積極的役割を果たし、その後は会計担当として勤務していた。しかし彼は、総支配人の地位にないとはいえ、50年代、60年代はNE鉄道の発展過程の中で、実質的に大きな影響力を与えたのである⁴⁴⁾。彼は1871年から20年間にわたって総支配人を勤めるが、例えば1886年には運賃政策をめぐって、鉄工業者の利害を代弁する取締役とは公開の場で論争をした⁴⁵⁾。1891年、総支配人を退任後、取締役となっている。

この鉄道会社の経営体質は、既述のように北東部の地域経済と密接に結びついて発展し、その利害代表が取締役会を支配していたと見ることができる。また、この鉄道会社が複数企業の集合体として形成されたことも手伝っ

て、専門的経営者の地位は、テナントを中心に比較的早くから確立しており、取締役会との良き協力関係が生み出されていたものと思われる。

サウス・イースタン鉄道 (SE鉄道と略記)

ロンドンからドーヴァーに至る鉄道で、沿線の町や地主貴族からの支援なしに、1836年に設立された鉄道である。第3代目の会長バクセンデール (J. Baxendale) は、20年間ほど運送業者ピックフォードのもとで実務を経験していた人物であった。また、1845年から9年間にわたって第5代会長を勤めたマクレガー (J. Macgregor) は、リヴァプール在住の株主たちの反対によって会長の座を降り、その時他の多くの取締役も再任が拒否された⁴⁶⁾。ついで1855年から比較的長期間会長を勤めるのが、ピング (James Byng) である。彼は子爵の出であるが、法律家として、また生命保険会社フェニクスやユニバーサルの取締役 (又は会長) として、幅広く実業界で活躍しており、SE鉄道の会長を1866年、ワトキンに譲ってからも40年以上終生取締役としてとどまった。ワトキンがこの鉄道と関係をもつのは1864年からであるが、1866年の経営危機の最中に、会長に収まった。彼が会長の時代に、例のフォーブスのLC&D鉄道と死闘を繰り広げるわけであるが、彼が取締役会及び執行体制に対して十分指導体制を確立するのは1880年の組織改革以降のことである⁴⁷⁾。

それでは執行体制はどのようになっていたのであろうか。SE鉄道に総支配人がおかれるのは、1854年になってからである。初代の総支配人には、長年監督官 (superintendent) を勤めたバロー (R. H. Barlow) がなり、ついで1855年から18年間にわたって総支配人として活躍するのがエボロール (C. W. Eboroll) である。彼が1873年に死去すると、会長ワトキンは総支配人の権限を掌握しようと、総支配人の職位を廃止した⁴⁸⁾。したがって、その後

7年間は、総支配人は存在しなかったわけであるが、1880年、前述の組織改革により、フェントン（M. Fenton）をあらたに総支配人に任命し、名実ともにワトキンの指導体制は確立したのである。しかし、ワトキンが健康を害して、1894年会長を辞した後、1899年、LC&D鉄道との合併がはかられた。

各鉄道会社の地域的特性

ところで、各鉄道会社の経営的特質を規定する要因の1つとして、それぞれの沿線の経済的基盤を明らかにしておく必要がある。ただし、ここでは輸送内容の特徴からのみ簡単に見ておく。

第5表は主要鉄道会社及び全国鉄道（England & Wales）の、総収入に占める乗客収入比を示したものである。これによれば1865年から1900年まで一貫して大きく全国平均をうまわって乗客収入の多い鉄道会社は、LC&D鉄道、SE鉄道、L&SW鉄道、GE鉄道の4社である。前の3社はいずれも南部の鉄道で、大陸旅行者向け（LC&D鉄道、SE鉄道）か観光地向け（L&SW鉄道）の鉄道ということになる。最後のGE鉄道はイースト・アングリアの農村地帯を通過する鉄道である。なお上記4社のうち、GE鉄道を除く3社は時代とともに乗客収入比を低下させつつあり、これはさきにした全国的な動向と一致する。GE鉄道の場合は、一貫してほぼ同一水準の乗客収入比を示しているところから、逆に貨物その他の運賃収入の見込めない鉄道ということになる。

乗客収入比が全国水準以下の鉄道として、NE鉄道、MS&L鉄道、M鉄道の3社を挙げることができる。いずれも北東部、或いは南ヨークシャー、ミッドランズなどの炭田地帯を通過する鉄道である。その他の4社はほぼ全国水準の乗客収入比を確保していることになる。L&NW鉄道はイギリス経済の大動脈として、またL&Y鉄道はランカシャ

第5表 全収入に占める乗客収入比（％）

鉄道会社	1865	1870	1875	1880	1885	1890	1895	1900
GER	47	42	42	45	45	45	46	47
GNR	37	36	37	35	34	34	34	34
GWR	46	41	38	38	38	38	38	38
L&YR	38	35	34	31	35	36	37	38
L&NWR	37	35	34	31	32	33	34	34
L&SWR	65	57	55	55	56	57	54	53
LC&DR	78	66	62	64	63	62	61	61*
MS&LR	27	22	21	19	20	19	19	20
MR	29	29	26	26	26	25	25	25
NER	25	22	24	22	25	25	26	26
SER	68	66	64	62	59	60	58	58*
全国平均 (E&W)	41	38	37	36	37	37	37	37

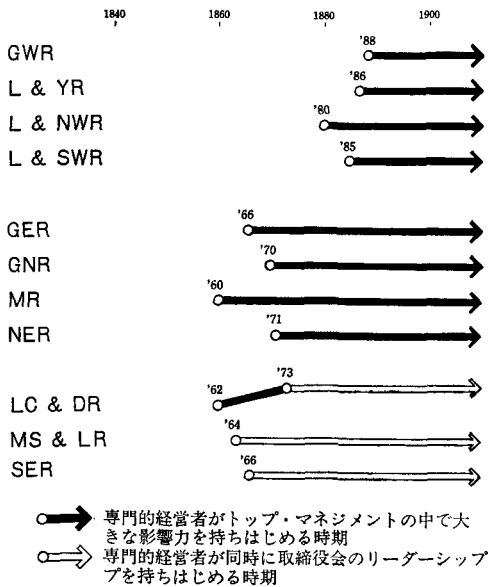
〔注〕 Railway Return 各年度より算出。*は合併前の1898年の数字を使っている。

一、ヨークシャーの地域経済に根差して、それぞれ乗客・貨物の輸送に重要な機能を果たしていた。GN鉄道とGW鉄道は主に農村地帯を通過する鉄道であるが、前者の場合には北東部の炭田地帯に、後者の場合には港湾都市ブリストルやサウス・ウェールズの工業地帯に、それぞれ接続していたため、乗客収入比がほぼ全国水準を維持することになったと思われる。

企業類型化の試み

以上のように、イギリス主要鉄道会社の経営体質を、特に取締役会の性格と専門的経営者の地位の伸張度合を中心にして考察を加えてきたのであるが、ここで専門的経営者がトップ・マネジメントにおいて重要な地位を示しはじめる時期を図示すれば、第4図のようになる。もちろん、ここでの判断は何か客観的な指標にもとづいているわけではなく、これまでのさまざまな記述から得られる、当該企業に対する筆者の総合的な判断である。そもそも経営体質とか、専門的経営者と取締役会との力関係とかいったものを客観的に示す指標を見出すことは困難であろう。ただ、

第4図 専門的経営者の創出過程



イギリス鉄道業界全体を見渡し、各鉄道会社の相互の比較を通じて共通の特質を探り出したり、或いは異質の側面を抉り出すことは可能であると考えられる。

そこで次のようなタイプ分けを試みたい。

タイプA 専門的経営者の地位の伸張が遅れた会社（1880年代以降に多い）。

GW鉄道、**L & Y**鉄道、**L & N**鉄道、**L & SW**鉄道

ここでは、一般的には、地主貴族的性格を強くする取締役会がリーダーシップを握っており、そのため専門的経営者への権限委譲が大幅に遅れた会社を中心とする。しかし**L & Y**鉄道の場合、取締役会の体質に地主貴族的要素は認めがたいわけであるが、むしろ地域経済に根差した、実務家タイプの取締役メンバーを擁していたために、専門的経営者の地位の伸張をそれほど強く感じていなかったものと推察する。しかし取締役会の性格は**M**鉄道や**NE**鉄道と類似しており、それにもかかわらず専門的経営者が育ちにくかった原因はどこにあるのか。これについて、いまのところ

る確定的な理由は見出せないが、取締役会を構成する地方実業家の企業者の特性、或いは**L & Y**鉄道の立地上、あまり競争に巻き込まれずに済んだことなどを問題点として指摘しておきたい。

タイプB 専門的経営者の地位の伸張が相対的に早い会社（1860年代～1870年代に多い）。

GE鉄道、**GN**鉄道、**M**鉄道、**NE**鉄道

比較的早く専門的経営者の権限が大きくなった理由はさまざまである。**GE**鉄道や**M**鉄道のように、経営危機を契機に専門的経営者が経営の指導権をかなりの程度掌握するに至ったケースや、**GN**鉄道のように後発会社として出発したため、強力な取締役会長の指導体制が敷かれたが、その会長辞任後は専門的経営者に大幅な権限が委譲されるケース、さらに**NE**鉄道の場合は地域経済にささえられた中小鉄道が集中して出来た会社であるので、専門的経営者に比較的大きな指導権が委ねられたケースと考えられる。

タイプC 専門的経営者出身の取締役（又は会長）が強力な指導体制を確立している会社（1860年代から70年代にかけて多い）。

LC & D鉄道、**MS & L**鉄道、**SE**鉄道

これらの鉄道会社のうち、**MS & L**鉄道と**SE**鉄道はワトキンが関与する鉄道であり、**LC & D**鉄道では、再建過程で専門的経営者のフォースが実権を握る会社である。いずれも経営危機を契機に専門的経営者が要請されたわけであるが、**タイプB**の**M**鉄道の場合も経営危機の後に専門的経営者の力が強まる。同じような経営環境の中で、**タイプB**と**タイプC**が分かれるのは取締役会の性格、つまり地主貴族的か否か、によるものと考えられる。同じく経営悪化に陥っていた**GE**鉄道の場合、取締役会が地主貴族的性格が強いにもかかわらず

ず、何故Bタイプにとどまったのであろうか。GE鉄道もあわやトキンの完全な支配下に入りかけたわけだが、それを許さないだけの専門的経営者の勢力の伸張がすでに見られていたということである。なおSE鉄道では既述のようにトキンが最終的に実権を掌握するのは1880年になってからのことであるが、ここでは会長に就いた年をもって表示する。

- 1) R. S. Lambert, *The Railway King. 1800—1871*, 1934, p. 247 ; D. I. Gordon, *The Eastern Counties*, 1968, p. 29.
- 2) この間の事情については、T. C. Barker, Lord Salisbury, Chairman of the Great Eastern Railway 1868—72, in S. Marriner (ed.), *Business and Businessmen*, 1978. トキンは1872年まで取締役としてとどまる。
- 3) C. H. Grinling, *The History of the Great Northern Railway 1845—1895*, 1898, p. 206.
- 4) T. C. Barker, *op. cit.*, p. 98., なおスカーブリックへの高い評価については、J. Simmons, *The Railway in England and Wales 1830—1914*, 1978, p. 247.
- 5) T. R. Gourvish, *Mark Huish and the London & North Western Railway*, 1972, pp. 64, 93.
- 6) Lambert, *op. cit.*, p. 185.
- 7) Grinling, *op. cit.*, pp. 298, 338.
- 8) *Ibid.*, pp. 156—157.
- 9) 詳しくは、D. M. Evans, *Facts, Failures & Frauds*, 1859 (1968 reprint), chapter IX.
- 10) M. Robbins, *Points and Signals*, 1967, p. 156.
- 11) 拙稿「19世紀イギリス主要鉄道会社の政策展開(1)」『学習院大学経済論集』, 第15巻第2号, 1979, 82—85頁参照。
- 12) E. T. MacDermot, *History of the Great Western Railway*, 1927, vol. II, p. 369.
- 13) M. Robbins, *op. cit.*, p. 151.
- 14) *Ibid.* p. 153., MacDermot, *op. cit.*, vol. II, p. 374.
- 15) 例えばL & NW鉄道会社がそうである。また1868年に出版されたT. Wrigleyの *Railway Reform*, pp. 22—23をみよ。
- 16) S. Broadbridge, *Studies in Railway Expansion*, 1970, chapter 3 & 4.
- 17) J. Marshall, *The Lancashire and Yorkshire Railway*, vol. II, p. 298.
- 18) *Ibid.*, chapter 10.
- 19) この鉄道の歴史については前掲拙稿参照。
- 20) H. Perkin, *The Age of the Railway*, 1970, p. 193.
- 21) ヒュイッシュについては、Gourvish, *Mark Huish and the London & North Western Railway*, p. 261, R. Hough, *Six Great Railwaymen*, 1955, 中のMark Huishの章を参照。
- 22) Gourvish, *op. cit.*, p. 54.
- 23) ムーンについての評価はH. Ellis, *British Railway History*, vol. I, 1954, p. 238.
- 24) Gourvish, *op. cit.*, p. 179.
- 25) フィンドレーについてはG. Findlay, *The Working and Management of an English Railway*, 1891, 5th ed. に彼の伝記が付いている。
- 26) M. C. Reed, *Investment in Railways in Britain 1820—1844*, 1975, p. 149.
- 27) H. Ellis, *op. cit.*, vol. I, p. 233.
- 28) このような彼の位置付けについては、R. A. Williams, *The London & South Western Railway*, 1968, vol. I, pp. 216—218. またO. S. Nock, *The Railway Enthusiasts Encyclopedia*, 1968, のChaplinの項目参照。
- 29) *Bradshaw's Railway Manual*, 1869.
- 30) Williams, *op. cit.*, vol. I, pp. 219—220.
- 31) *Ibid.*, p. 298.
- 32) T. R. Gourvish, A British Business Elite: The Chief Executive Managers of the Railway Industry 1850—1922, *Business History Review*, vol. XLIII, No. 3, 1973, p. 313.
- 33) H. P. White, *Southern England*, 1961, p. 136.
- 34) この鉄道についてはとりあえず、P. L. Cottrell, *Railway Finance and the Crisis of 1866*, *Journal of Transport History*, 1976, vol. III ; Gourvish, *The Performance of*

- British Railway Management After 1860 :
The Railways of Watkin and Forbes,
Business History, vol. XX, 1978.
- 35) ワトキンについては, Gourvish の前掲論文,
H. Ellis, *op. cit.*, vol. I, pp. 42—84を参照。
- 36) Robbins は, 彼が1861—85の間, 会計係
(accountant) の職位にあったとしているが,
Bradshaw's Railway Manual, 1869 には
General Manager として記載されている。
- 37) 拙稿, 前掲論文, 73—76頁参照。C. E.
Stretton, *The History of the Midland Rail-
way*, 1901, pp. 260—270.
- 38) G. Channon, A Nineteenth-Century In-
vestment : The Midland Railway's London
Extension, *Economic History Review*, 2nd.
s. vol. XXV, No. 3, 1972.
- 39) Gourvish, A British Business Elite, p. 314.
- 40) D. N. B.
- 41) W. W. Tomlinson, *The North Eastern
Railway*, 1915, p. 667.
- 42) Irving, *The North Eastern Railway*,
p. 131.
- 43) *A Biographical Dictionary of Railway
Engineers*, 1978, p. 106., H. Ellis, *op. cit.*,
vol. I, p. 251.
- 44) Irving, *op. cit.*, p. 16.
- 45) *Ibid.*, pp. 37, 130.
- 46) C. F. D. Marshall, *Southern Railway*,
pp. 398—399.
- 47) *Ibid.*, pp. 419—421.
- 48) *Ibid.*, p. 412.

第4章 全体的経営動向と個別企業 の経営動向

前章で考察した主要鉄道会社の経営体質を
念頭に置いて, イギリス全体の鉄道の経営動
向と個別鉄道会社のそれとを対比してみよう。
既に述べたように, 各鉄道会社の経営動向が
全国的なレベルといつも相似的關係にあるわ
けではなく, 各会社の経営体質やそこから生
み出される経営戦略の違いが, それぞれの経

営内容を多様なものにするのである。1861年
から1900年までの間の主要11社の成長過程を
考察するにあたって, マイル数, 収入及び純
収入の3つを指標にとりて, 各会社の伸びを
全国平均と比較してみよう。なお, あらかじめ
断っておくならば, ここで使用する数字は
子会社を含めたマイル数及び収入ということ
であり, また全国平均とはイングランド及び
ウェールズ (E&W) に限定したものである。
見やすいように指数に直しているが, こゝで
は, 1880年を100とした。この年は, 大不況
からはじめて回復基調に入った年であり, 経
済活動は比較的活発な年である。

まず第6表によってマイル数の伸びを見ると,
1880年を境にして, それ以前の20年間に
平均以上に拡張した会社はGW鉄道, M鉄道,
NE鉄道, LC&D鉄道, GN鉄道の順にあ
げることが出来る。また1880年以後の20年間
に拡張した会社はMS&L鉄道, SE鉄道,
L&SW鉄道, GW鉄道をあげるのみである。
L&SW鉄道は南西部の処女地へ, またGW
鉄道はウェールズへの進出が著しいために,
伸び率が大きいと考えられる。1880年以後の
マイル数の増加が著しいのはMS&L鉄道で
あるが, これはSE鉄道とともにワトキンの
積極的な拡張政策のあらわれと推察する。

また収入増についていえば, 1880年以前に
伸びの大きい会社は, LC&D鉄道, GW鉄
道, M鉄道, MS&L鉄道, NE鉄道である。
LC&D鉄道は新興の会社であるゆえ, 伸び
率が大きくなるのは当然といえよう。GW鉄
道やM鉄道はマイルの増大に応じて, 収入の
方も増加していることになる。1880年以後に
ついて見れば, MS&L鉄道, GE鉄道, L
&SW鉄道, M鉄道の順に挙げることが出来る
が, こゝでもワトキンの積極政策が効を奏
しているかに見える。

しかし, 会社の経営を直截に反映するもの
は純収入 (総収入—総支出) の伸びである。
これについても同じく, 1880年前と後に分け

19世紀後半のイギリス鉄道会社の経営停滞（湯沢）

第6表 主要11社と全国平均の企業成長（1880=100とする）

	1861	1865	1870	1875	1880	1885	1890	1895	1900
GER									
マイル数の伸び率	68	80	92	90	100	110	116	117	117
収入の伸び率	45	54	68	89	100	117	135	147	180
純収入の伸び率	47	49	76	82	100	116	130	135	146
GNR									
マイル数の伸び率	56	61	88	87	100	109	114	111	114
収入の伸び率	45	59	70	91	100	111	125	132	163
純収入の伸び率	48	62	78	90	100	106	114	117	123
GWR									
マイル数の伸び率	28	58	65	74	100	111	116	117	122
収入の伸び率	30	49	59	79	100	106	120	125	153
純収入の伸び率	31	50	64	75	100	109	117	112	116
L&Y S									
マイル数の伸び率	77	89	88	91	100	102	108	109	115
収入の伸び率	52	60	74	100	100	105	122	132	152
純収入の伸び率	62	72	88	92	100	95	118	125	133
L&NWR									
マイル数の伸び率	61	73	87	92	100	105	108	110	112
収入の伸び率	48	64	71	94	100	105	118	120	141
純収入の伸び率	49	73	76	85	100	101	110	109	109
L&SWR									
マイル数の伸び率	63	80	92	95	100	105	116	121	125
収入の伸び率	40	52	65	88	100	109	121	142	173
純収入の伸び率	46	57	75	88	100	100	123	139	148
LC&DR									
マイル数の伸び率	55	83	87	99	100	113	116	118	118*
収入の伸び率	8	38	59	87	100	106	122	130	136*
純収入の伸び率	5	33	49	77	100	107	119	125	136*
MS&LR									
マイル数の伸び率	64	88	130	93	100	113	115	137	177
収入の伸び率	32	48	67	98	100	109	124	136	182
純収入の伸び率	30	50	67	89	100	104	115	123	105
MR									
マイル数の伸び率	46	51	71	83	100	102	101	102	105
収入の伸び率	31	40	58	89	100	110	129	136	167
純収入の伸び率	39	45	63	84	100	106	120	120	130
NER									
マイル数の伸び率	53	81	86	94	100	105	108	109	111
収入の伸び率	32	55	71	103	100	95	113	114	144
純収入の伸び率	34	58	80	95	100	89	102	97	108
SER									
マイル数の伸び率	86	89	98	99	100	110	118	124	126*
収入の伸び率	54	61	72	95	100	103	112	117	133*
純収入の伸び率	52	49	73	94	100	99	103	102	109*
全国平均(E&W)									
マイル数の伸び率	62	73	87	93	100	108	112	116	120
収入の伸び率	43	54	68	93	100	106	122	130	160
純収入の伸び率	45	57	73	86	100	102	115	116	123

〔注〕 Railway Return, 各年度より算出。

*は合併前の1898年の数字を使っている。

て考えてみると、1880年前で伸び率の大きいものとしてLC&D鉄道、MS&L鉄道、GW鉄道、NE鉄道、M鉄道をあげることが出来る。LC&D鉄道は出発点が小さ過ぎるので伸び率は大きく出ているが、それを除外すればワトキンの鉄道及び、ウェールズに進出したGW鉄道の経営政策が成功を収めているように見受けられる。1880年以降になると、L&SW鉄道、GE鉄道、LC&D鉄道、L&Y鉄道、M鉄道を列挙することが出来るが、上位にはいずれも乗客輸送を主体とする鉄道会社が名前を列ねている。

ここで注意しておく必要があるのは、LC&D鉄道のケースで見たように、伸び率を問題にすると、成長期の会社と成熟期の会社が同一尺度で測定されてしまうという欠点がある。すなわち、成長期の鉄道会社の場合、地域の鉄道体系が固まらないため、吸収合併をしたり、自ら路線の建設に乗り出して、路線の拡張をはかるのでマイル数又は収入の伸びは相対的に大きくなる。それに対し、成熟期にある鉄道が支配領域を拡大するのは、企業家精神にもとづく経営戦略によるものか、地主貴族の取締役による、採算を無視した放漫経営によるものか、いずれかであろう。

そこでこれらの伸び率がマイル当りの純収入にどのように反映しているかを見るとほぼ全体を通して、全国平均をうまわわる会社は、LC&D鉄道、L&Y鉄道、M鉄道、SE鉄道、L&NW鉄道である。なお、MS&L鉄道の場合、1898年に94マイルの貨物専用路線が開通したため、1900年の数字は平均以下となっているが、それ以前の数字を見れば、明らかにL&Y鉄道について、第3位の位置を占める。これらの順位によると、フォーブスのLC&D鉄道は、収入や純収入の伸びに応じてマイル当り純収入も確実に伸びていることがわかる。またワトキンの君臨するMS&L鉄道、SE鉄道がともに全国平均を上まわっていることも注目しておく必要がある。

GN鉄道はほぼ全国水準といえる。全国の水準を下まわるものとして、GW鉄道、GE鉄道、L&SW鉄道、NE鉄道をあげることが出来る。GW鉄道の積極政策はマイル当り純収入で見ると成功していなかったということになる。GE鉄道、L&SW鉄道はすでに見たように、いずれも乗客輸送を主とする鉄道であるが、大陸向けの乗客輸送を競い合った、フォーブス及びワトキンの鉄道の方は平均を上まわる鉄道に所属していた。

このように見てくると、19世紀後半の鉄道経営者の評価をめぐる議論の中で、グールヴィッシュの見解に近い結論が得られるようである。すなわち、ワトキンやフォーブスの投資行動は取り立てて非難の対象とさるべきではなく、むしろ当時の鉄道業界の中では相対的に成功をおさめつつあったといえよう。とはいっても、LC&D鉄道の場合、19世紀を通じて普通株配当は無配であり、MS&L鉄道の普通株配当も極端に悪い。しかしこれらは財務政策との関連の中で検討していく必要がある。いずれにせよ、これらタイプCの鉄道会社はイギリス鉄道業界の中では異例のものであり、突出した存在ではあったが、しかし鉄道業界全体をタイプCへ移行せしめるほどの影響力はもたなかったようである。

これらの指標からいえることは、イギリス鉄道業の平均的方向はタイプB及びタイプAの諸会社によって担われていたのであり、その中でもどちらかといえばタイプBの方が、専門的経営者に指導権が委ねられていたので、積極的な経営政策を展開していたように思われる。タイプAの方は相対的に立地にすぐれている会社が多く、経営的に安定していた。しかしこれらの企業も、大規模化、経営の複雑化につれて専門的経営者の進出を見ることになり、タイプBに近づいていくわけである。

もちろん、ここでの議論は各鉄道会社の財務内容に立ち入りつつ、もっと細かい議論を展開すべきである。すなわち、さきに見た全

19世紀後半のイギリス鉄道会社の経営停滞（湯沢）

第7表 マイル当り純収入（単位：ポンド）

	1861	1865	1870	1875	1880	1885	1890	1895	1900
GER	1042	938	1263	1389	1529	1612	1719	1774	1902
GNR	1800	2125	1864	2184	2103	2048	2104	2205	2267
GWR	1891	1443	1665	1710	1689	1658	1709	1622	1603
L&YR	2696	2724	3353	3408	3363	3135	3674	3873	3899
L&NWR	2275	2801	2468	2585	2804	2734	2857	2772	2747
L&SWR	1250	1231	1393	1606	1727	1632	1832	1981	2055
LC&DR	333	1379	1978	2726	3516	3330	3625	3713	4059*
MS&LR	1564	1915	1736	3212	3362	3095	3360	3021	1990
MR	2041	2171	2167	2469	2449	2533	2905	2891	3028
NER	1393	1539	1991	2145	2139	1821	2008	1907	2086
SER	1997	1811	2453	3112	3290	2962	2888	2700	2852*
全国平均	1559	1675	1802	1994	2151	2046	2217	2161	2206

〔注〕 Railway Return 各年度より算出。

*は合併前の1898年の数字を使っている。

国的レベルでの経営動向が、個別企業のいかなる経営内のメカニズムから生み出されるものであるかを綿密に検討していく必要がある。本稿はそれらの作業の前提をなす仮説の

提示を試みたわけである。

〔付記〕 本稿は昭和56年度文部省科学研究費補助金（一般研究C）による研究成果の一部である。