

Title	巨大鉄道システム形成の戦略と財務管理 - Plant鉄道システムにおける予算制度の創設とその背景 -
Author(s)	森川, 章
Citation	経済論叢 (1979), 124(3-4): 159-180
Issue Date	1979-09
URL	<a href="http://dx.doi.org/10.14989/133788">http://dx.doi.org/10.14989/133788</a>
Right	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	publisher

# 經濟論叢

第124卷 第3・4号

---

関係会社集団の構成，意志決定および その影響 .....	赤岡 功	1
ドイツ農業における階層構成と B. II. レーニンの二つの階層区分方法 .....	中野 一新	20
巨大鉄道システム形成の戦略と財務管理 .....	森川 章	51
ウェブナーの原価会計観 .....	田井修司	73
ソ連邦国民経済における地域計画化 .....	田中 宏	94

---

昭和54年9・10月

京 都 大 学 経 済 学 會

# 巨大鉄道システム形成の戦略と財務管理

—Plant 鉄道システムにおける予算制度の創設とその背景—

森 川 章

## I 課題の限定——生成の規定要因分析

前稿<sup>1)</sup>では、1880年代初頭に創設された Plant 鉄道システムの予算制度を分析した。そこでは、この予算制度が、時代的、業種の制約をまぬかれておらず、いくつかの点で現代予算制度との相違を示すものではあったが、各部門の諸活動を全社の利益目標の実現へ向けて調整するものであったこと、したがって現代予算制度とその本質的機能において同質性を共有しており、その限りにおいて現代予算制度の先駆的事例と評価しうるものであったことを確認した。

本稿は、前稿で果しえなかった課題、すなわち Plant 鉄道システムの予算制度創設の歴史的背景・規定要因の分析を直接的な課題としている。つまり、前稿では歴史研究の一側面である生成の事実確認に力点を置いたのであるが、本稿では歴史研究の核心ともいべき他の側面、すなわち、いかに生成してきたか、またその生成を促した要因は何であったか、の分析に力点がかけられる。

かかる点を課題とすることは、経営管理制度を歴史的に研究する者にとって、当然の責務でもあろう。なぜなら、経営管理制度の歴史的研究は、ある制度の生成の事実確認のみならず、その制度が如何なる企業の、如何なる要請によって生成するに至ったのかを、その歴史的・時代的条件とともに分析しえたときにはじめて、現代経営管理制度の本質・役割・機能の解明に資することが可能

1) 拙稿「Plant 鉄道システムにおける予算制度の創設」、『経済論叢』第122巻第5・6号、昭和53年11・12月号。

となるからである<sup>2)</sup>。

したがって、本稿での分析の力点は、Plant 鉄道システムを含めた南部諸鉄道間の競争状況と Plant 鉄道システムの予算制度創設との関連に置かれる。

ところで、アメリカ鉄道業に関しては、従来からアメリカ資本主義研究の重要な一環として多くの研究があり、とくに「競争と統合の時代」<sup>3)</sup>として特徴づけられる1873年恐慌から20世紀初頭までの時期については、アメリカ金融資本成立史との関連で詳細な分析がなされている<sup>4)</sup>。しかしながら、かかる鉄道業における競争と統合の展開が、鉄道業の経営管理にいかん作用したのか、また逆に経営管理の側における変化・発展が競争と統合の展開にいかなる影響を与えたかの分析は少ない<sup>5)</sup>。したがって本稿の分析は、予算制度の創設という限られた視角からではあるが、かかる相互作用関係解明の一端を担う位置にある。

## II 1880年代以降の競争とその性格

南北戦争とその後の急速な資本主義発展は、南部鉄道業のあり方にも大きな変化をもたらした。南北戦争前および南北戦争後しばらくの間の南部鉄道業は、域内交通を主眼とし、域内開発と密着していた<sup>6)</sup>。したがって一鉄道の規模も

2) Cf. 高浦忠彦「資本主義と管理会計の発展」、大即英夫・長松秀志編著『管理会計総論』、1975年、13ページ。

3) A. D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, 1977, p. 88.

4) 吳天降『アメリカ金融資本成立史』(1971年)は、この分野における代表的労作といえよう。

5) 鉄道業の経営管理については、チャンドラー(A. D. Chandler, Jr.)やジェンクス(L. H. Jenks)などの研究があるが、それらの研究はおもに経営組織に焦点をあてたものであり、経営管理諸制度の個々の側面についての分析は今後に残されているといえよう。Chandler, op. cit., pp. 81-187; A. D. Chandler, Jr., "The Railroads: Pioneers in Modern Corporate Management", *Business History Review*, Vol. 39, No. 1, Spring, 1965; A. D. Chandler, Jr. and Fritz Redlich, "Recent Developments in American Business Administration and their Conceptualization", *Business History Review*, Vol. 35, No. 1, Spring, 1961; L. H. Jenks, "Early History of A Railway Organization", *Business History Review*, Vol. 35, No. 2, Summer, 1961.

6) Maury Klein, "Southern Railroad Leaders, 1865-1893: Identities and Ideologies", *Business History Review*, Vol. 42, No. 3, Autumn, 1968, pp. 291-298.

200マイル以下の小規模なものが支配的であった。しかし南北戦争後の復興過程における東部資本の進出および資本主義発展に伴う遠隔地域間交流の増大（とくに東部ならびに中西部との交流増大）＝全国市場の成長は、南部鉄道業にも域内交通からの脱皮をせまるものとなった。

それはまず、輸送貨物における東部ならびに中西部主要都市への直通輸送<sup>7)</sup> (through traffic) の増大となって現れ、そしてさらに、1870年代にはこの直通輸送貨物の獲得が鉄道収益に決定的な影響を与えるまでになった。このことは、1870年前後の時期から激化した運賃率切り下げ競争が、主としてこの直通輸送貨物の獲得をめぐる展開されたことに端的に示されている<sup>8)</sup>。

この直通輸送貨物をめぐる南部鉄道業の競争は、1875年に成立したプール（南部鉄道汽船協会 Southern Railway and Steamship Association）によって一定の調整を加えられながらも、1880年代に入ってから、内陸部から東部沿岸主要都市および中西部主要都市に至る自己完結的な巨大システム形成競争へと展開していった。いわば、競争の次元は、多数の小鉄道が相互に対立と協調をくり返す次元から、少数の巨大な支配者を出現させる次元へと移行していった。

1880年前後から南部鉄道業で展開されたシステム形成競争とは、かかる性格をもつものであり、それだけに競争は運賃率の側面のみならず、システム形成に伴う膨大な資金調達、内部管理体制の整備などを含む、いわば企業の全存在を賭したものとして展開されたのである。これが、1880年代以降の南部鉄道業において展開された競争の実相であった。

以下、20世紀初頭にシステム形成の一応の完了を果した南部五大鉄道システ

---

7) 初期の鉄道ではゲージも各鉄道によってまちまちであり、各鉄道を越えた遠距離輸送には幾度かの積みかえを要した。しかし遠距離輸送需要の増大に伴い、ゲージの統一および相互乗り入れ契約の締結が進められ、積みかえ無しの直通輸送が可能となっていった (Chandler, *The Visible Hand*, pp. 122-123.)。

8) このことはまた、1870年代に締結されたプール協定が、主としてこの直通輸送貨物の運賃率および運輸量の割り当てを取りきめる内容となっていたことからもうかがい知れる。Cf. Henry Hudson, "The Southern Railway & Steamship Association", in William Z. Ripley, *Railway Problems*, 1907, pp. 98-122.

ムについてその形成過程を検討し、1880年代以降の競争が鉄道経営にいかなる問題を投げかけたかを概観しておこう。

### III 巨大システム形成の戦略と課題

1873年恐慌とそれに続く不況は南部鉄道業にも深刻な打撃を与えた。その深刻さの度合は、当時の南部鉄道業においてもっとも安定した経営を誇っていたルイスビル・ナッシュビル鉄道 (Louisville and Nashville Railroad Company, 以下、L. & N. 鉄道と略) でさえも、1873年後半から1876年末までの3年半については配当支払を停止せざるをえなかったことに端的に示されている<sup>9)</sup>。

しかし、システム形成に関する限り、1873年恐慌が直接の契機となったわけではなかった。というのは、1875年には L. & N. 鉄道のアルバート・フィンク (Albert Fink) の強力な指導のもとに南部鉄道汽船協会が設立され<sup>10)</sup>、これが、アトランタ、オーガスタ、メイコンなどの南部主要集荷都市からニューヨーク、フィラデルフィア、ボストンなどの東部主要都市への直通輸送貨物の運賃率および輸送量割り当てについて、強力な調整・統制を実施したからである<sup>11)</sup>。つまり、南部諸鉄道も 1873年恐慌による打撃からの回復を業界協調のプールに求めたのであった。

南部諸鉄道のシステム形成に直接のインパクトを与えたのは、ペンシルベニア鉄道の南部進出政策の放棄と、それに伴って同鉄道の支配から離脱した諸鉄

9) *Poor's Manual of Railroads*, 1882, p. 503.

10) アルバート・フィンクは、この南部鉄道汽船協会の経験をもとに、1877年からは東部幹線鉄道協会 (Eastern Trunk Line Association) および西部経営委員会 (Western Executive Committee) の設立にたずさわり、1878年には両者を統括する合同経営委員会 (Joint Executive Committee) の議長に就任し、東部・中西部間のプール運営に当たっている。また、南西部で1876年に結成された南西部鉄道運賃協会 (Southwestern Railway Rate Association) は、南部鉄道汽船協会を模倣したものであった。したがって、フィンクの指導のもとに結成された南部鉄道汽船協会は、その後結成された他の諸プールの原型的存在であったといわれている (Chandler, *op. cit.*, pp. 139-140.)。

11) 南部鉄道汽船協会は1887年の州際商業法の成立によってプール協定が禁止されるまで比較的よく機能したといわれている。この点を考えれば、1880年前後から展開された南部の巨大鉄道システム形成競争は、プール協定存続の裏面史として捉えられるべきであろう。

表1 南部5大システム形成の推移 (単位:マイル)

	1877年	1882年	1887年	1894年	1903年
I. A. C. L. システム	—	—	—	—	4,396
① Plant システム	—	540	848	1,403	2,230
(内) S. F. & W. 鉄道	—	( 425)	( 545)	( 569)	(1,833)
② 旧 A. C. L. システム	180	181	517	1,336	2,166
(内) W. & W. 鉄道	( 180)	( 181)	( 517)	( 458)	—
(内) A. C. L. 鉄道	—	—	—	—	(1,757)
II. L. & N. 鉄道システム	918	3,034	3,683	4,755	5,530
III. Southern 鉄道システム	—	—	—	※ 4,342	6,766
① E. T. V. & G. 鉄道	269	1,453	1,603	2,633	—
② R. & D. 鉄道	447	827	2,337	3,229	—
③ R. & W. P. T. 鉄道	—	1,248	1,950	2,681	—
IV. S. A. L. システム	80	80	573	926	※※ 2,600
(内) S. & R. 鉄道	( 80)	( 80)	( 573)	( 926)	( 961) ※※
V. C. of G. 鉄道システム	735	742	2,377	2,021	※※※ 1,974

[注] (i) 各年次は Poor's Manuals の年次を示す。ただし、※印を付したものは、合併などの重要な変更を考慮して、次の年次を採用した。

※ 1895年, ※※ 1901年, ※※※ 1910年。

(ii) 1894年以前の Poor's Manuals には、1システム全体の概括表示がない。したがって、1894年以前のシステム・マイル数は諸鉄道の個別史をたどり、算出したもの。

(iii) 各システム・鉄道のマイル数は、自社所有路線、賃借路線、株式支配路線、軌道使用契約路線の合計マイル数である。

(iv) 持株会社 R. & W. P. T. 鉄道のマイル数は、R. & D. 鉄道と E. T. V. & G. 鉄道の支配路線を除いた分のみを表示している。

[出所] Poor's Manuals.

道、なかんずくイーストテネシー・ヴァージニア・ジョージア鉄道 (East Tennessee, Virginia and Georgia Railroad, 以下、E. T. V. & G. 鉄道と略) の独自活動であった。

ペンシルベニア鉄道は、1871年にニューヨークの銀行や会社およびボルチモアの商人らと共に南部鉄道証券会社 (Southern Railway Security Company, 以下、S. R. 証券会社と略) を設立し、この会社を持株会社として南部のいくつかの鉄道の支配に乗り出した。しかし、はやくも1873年には、ペンシルベニ

表 1 の 付 表

## 南部 5 大 シ ス テ ム 形 成 略 年 表

## I. A. C. L. (Atlantic Coast Line) システム

## ① Plant システム

1879年, S. F. & W. (Savannah, Florida and Western) 鉄道設立。

1882年, 持株会社 Plant Investment Co. 設立。以後, 同社の持株支配により路線網拡大。

1902年, Plant システムと旧 A. C. L. システム合併。

## ② 旧 A. C. L. システム

1885年, W. & W. (Wilmington and Weldon) 鉄道の路線網拡大顕著となる。

1889年, 持株会社 A. C. L. Co. 設立。

1900年, W. & W. 鉄道と A. C. L. Co. 傘下の諸鉄道合併, A. C. L. 鉄道となる。

1902年, Plant システムと旧 A. C. L. システム合併。

## II. L. &amp; N. 鉄道システム

1880年, L. & N. 鉄道の路線網拡大顕著となる。

1903年, A. C. L. 鉄道が L. & N. 鉄道の支配株主となる。

## III. Southern 鉄道システム

1876年, S. R. 証券会社の保有株式処分。以後, 同社の傘下にあった E. T. V. & G. 鉄道および R. & D. 鉄道は, それぞれ独自に路線網拡大。

1880年, R. & D. 鉄道が持株会社 R. & W. P. T. 鉄道設立。

1886年, R. & W. P. T. 鉄道が R. & D. 鉄道の支配株主となる。

1887年, R. & W. P. T. 鉄道が E. T. V. & G. 鉄道の支配権獲得。

1892年, R. & W. P. T. 鉄道倒産。

1894年, モルガン商会を核とする金融集団により, R. & W. P. T. 鉄道とその傘下諸鉄道は, Southern 鉄道として更生さる。

## IV. S. A. L. (Seaboard Air-Line) システム

1882年, S. & R. (Seaboard and Roanoke) 鉄道の路線網拡大顕著となる。

1900年, 持株会社 S. A. L. 鉄道設立, 同社のもとに, S. & R. 鉄道傘下諸鉄道の支配権を移管・集中。S. A. L. 鉄道は, さらに Florida Central and Peninslar 鉄道と Georgia and Alabama 鉄道の支配株主となる。

## V. C. of G. (Central of Georgia) 鉄道システム

1891年, Central Railroad and Banking Co. of Georgia の鉄道部門と汽船部門は, Georgia Pacific 鉄道 (R. & W. P. T. 鉄道の子会社) に貸出される。R. & W. P. T. 鉄道の倒産後は, 管財人管理下におかれる。

1895年, C. of G. 鉄道設立。同鉄道が Central Railroad and Banking Co. of Georgia の鉄道・汽船部門を継承。

1909年, イリノイセントラル鉄道が, C. of G. 鉄道の全株式取得。



ア鉄道の方針転換が決定され、1876年には、S. R. 証券会社はその持株の大部分を処分するに至った<sup>12)</sup>。

ペンシルベニア鉄道の支配体制から離脱した鉄道の中で、最も早くから精力的にシステム形成を開始した鉄道は E. T. V. & G. 鉄道であった。同鉄道は1877年以降、それまで S. R. 証券会社の支配下にあった諸鉄道の獲得を中心に急速な路線拡張を進めている。そして、同鉄道のかかる急速なシステム形成の動きは、1880年代における他の主要諸鉄道のシステム形成を誘発するものとなった。

たとえば、1873年恐慌前にすでかなりの規模に達していた L. & N. 鉄道(1872年の総路線800マイル強)は、1873年以降の70年代においてはわずかの路線を拡張したにすぎなかったが、E. T. V. & G. 鉄道のシステム形成の動きが明瞭になるや、それを追う形で、1880年から急速にシステム形成に乗り出している<sup>13)</sup>。また、E. T. V. & G. 鉄道とともに S. R. 証券会社の支配下にあったリッチモンド・ダンビル鉄道(Richmond and Danville Railroad, 以下 R. & D. 鉄道と略)も、1880年には持株会社リッチモンド・ウェストポイント・ターミナル鉄道(Richmond and West Point Terminal Railway and Warehouse Company, 以下 R. & W. P. T. 鉄道と略)を設立して本格的なシステム形成

12) ペンシルベニア鉄道の南部進出政策は、ボルチモア・オハイオ鉄道(Baltimore & Ohio Railroad)の南部進出を牽制するためのものであったといわれている(Maury Klein, op. cit., p. 300.)。

それだけに、S. R. 証券会社傘下の諸鉄道は、有機的に統合されたシステムというにはほど遠く、統一的な管理運営は実施されていなかった。そして、1876年にはリッチモンド・ダンビル鉄道(Richmond and Danville Railroad)以外の保有株式の大部分が処分された。リッチモンド・ダンビル鉄道株は、1881年にアトランティック・コーストライン(Atlantic Coast Lines)を支配する資本家集団に売却されている。これらの資本家の中には、Plant 鉄道システムの創設者 H. B. Plant も含まれていた。Cf. Stuart Daggett, *Railroad Reorganization*, 1908, pp. 148-149; Frederick A. Cleveland and Fred Wilbur Powell, *Railroad Finance*, 1912, p. 308.

13) L. & N. 鉄道はシステム形成を1880年から急速に進め、1882年にはニューオーリンズからセントルイスに至る3,000マイル以上の路線を支配するに至っている(*Poor's Manual of Railroads*, 1882, pp. 500-501.)。つまり、1882年の段階ですでに20世紀初頭における同鉄道の基本路線を確保するに至っている。南部鉄道汽船協会の設立とその運営に指導的役割を果たした同鉄道は、システム形成の面においても群を抜く存在であった。

を開始している<sup>14)</sup>し、Plant 鉄道システムの形成も 1879年から開始されたものであった。

ともあれ、20世紀初頭に5大システムとして南部鉄道業に君臨した鉄道システムは、1880年前後（遅くとも1880年代のなかば）にそのシステム形成の起点をもっている。表1は5大システム形成の核となった諸鉄道の路線マイル数の推移を示したものである<sup>15)</sup>が、この表を見れば、1880年前後からのシステム形成がいかに急速であったかが理解できよう。

いずれの鉄道も、倒産鉄道の買収、既存鉄道の合併、賃借、株式取得を中心にその路線網の拡大を進めていったのであるが、かくも急速なシステム形成は鉄道経営にさまざまな問題を投げかけたにちがいない。たとえば、財務管理一つをとっても、膨大な資金調達をはじめ、傘下諸鉄道の有機的・統一的な資金運用に必要な管理制度の確立など、様々な問題を生じたはずである。また、現業レベルにおいても各地域内交通と遠隔地域間交通の両者を一システム内に有機的に統合し、システム全体の効率性をいかに高めるかの問題を生じたはずである。さらに、これらの問題とならんで、あるいはこれらの問題にからむ形で、出資者相互の利害調整の問題、つまり様々な思惑のもとにシステム形成に参加した諸資本家相互の利害対立を調整する問題も生じたはずである<sup>16)</sup>。

14) R. & D. 鉄道は、同鉄道の免許の条件として、直接にリンクする鉄道以外の鉄道の株式取得を禁止されていたため、R. & W. P. T. 鉄道を持株会社として設立した。しかし、1884年の免許改定により、R. & D. 鉄道は直接に他鉄道株を取得できるようになった (Cleveland and Powell, op. cit., p. 308.)。

15) 表1の各年次については次の点を考慮した。まず、州際商業法の成立によりブルー協定が禁止された時点での南部諸鉄道のシステム形成状況を示すものとして1887年。それ以前は5年間隔で1877年までさかのぼっている。他方、1887年以降は R. & W. P. T. 鉄道およびその傘下の諸鉄道がサザン鉄道 (Southern Railway Company) として更生された時点での各システムの状況を示すものとして1894年、さらに20世紀初頭の状況を示すものとして1903年の各年次を採用した。ただし、個別には合併などの重要な変更を考慮したため、上記基準年次と異っている場合もある (表1の注記参照)。

16) 資本家相互の利害対立の事例としては、R. & W. P. T. 鉄道に出資した資本家相互の対立がよく知られている。

R. & W. P. T. 鉄道は、R. & D. 鉄道が1880年に他の鉄道資本家と共同で設立した持株会社であり、R. & D. 鉄道がその過半数の株式を支配していた。しかし、R. & D. 鉄道は、1884年の免許改定の結果、システム形成を進めるうえで、持株会社としての R. & W. P. T. 鉄

以下では、システム形成戦略との関連で、当時の鉄道経営の主要問題はいかなるものであったのか、何がシステム形成のネックとなる問題となっていたかを、各システム形成の核となった諸鉄道の財務諸表から検討しておこう。

表2は、各主要鉄道の資産総額、資本金、固定負債（社債がその大部分）、営業収益、営業利益、固定財務費（fixed charge——支払利息がその大部分）の推移を示したものである。なお、掲載6鉄道のうち、L. & N. 鉄道は持株会社を設立せずにシステム形成を進めた鉄道であるが、他の諸鉄道はシステム形成途上で持株会社を設立したか、あるいは持株会社の支配下におかれるかした鉄道である<sup>17)</sup>（表1の付表参照）。

システム形成の時期・テンポの相違ならびに所属するシステム内で各鉄道が果たした役割の相違により、その変化傾向に多少の差異はあるが、各鉄道とも資本金、固定負債の著しい増大を示す点で共通している。この増大の大半は、他鉄道の買収、合併、株式取得の結果であった<sup>18)</sup>。つまり、吸収合併の際に引き

道を必ずしも必要としなくなった。そこで、R. & D. 鉄道は、R. & W. P. T. 鉄道傘下の諸鉄道の株式をR. & D. 鉄道の直接所有に切り換え、さらにR. & D. 鉄道が所有していたR. & W. P. T. 鉄道株を売却してしまった。これに対抗して、R. & W. P. T. 鉄道の他の資本家達はR. & D. 鉄道株の取得に向い、1866年にはR. & W. P. T. 鉄道がR. & D. 鉄道の過半数の株式を取得するに至った。このとき額面100ドルのR. & D. 鉄道株は1株200ドルでR. & W. P. T. 鉄道に買い取られている。このように、R. & D. 鉄道およびR. & W. P. T. 鉄道のシステム形成には出資資本家相互の内部対立があり、システム全体の管理は粗雑になったといわれている。Cf. Cleveland and Powell, op. cit., pp. 308-309; Daggett, op. cit., pp. 158-160; William Z. Ripley, *Railroads: Finance and Organization*, 1915, pp. 381-383.

なお、R. & W. P. T. 鉄道は1892年に倒産し、モルガン商会を含む金融集団によって1894年にリザン鉄道として更生されているが、同鉄道のかかる経緯も上記内紛にもとづく管理のずさんさにその一因があったことは否定できないであろう。

17) システム形成の全体動向を把握するためには、持株会社の分析が不可欠ともいえるが、本稿の分析が依拠した *Poor's Manuals* の資料的限界により果せなかった。

*Poor's Manuals* の資料的限界として次の点を指摘しておく。*Poor's Manuals* には持株会社である Plant Investment Company に関する資料は掲載されていない。また、R. & W. P. T. 鉄道などのように、社名に鉄道と明記されている場合には純粋な持株会社でも資料掲載がなされているが、その場合でも財務資料としては、簡単な貸借対照表と所有有価証券明細書が掲載されているだけで、損益計算書は掲載されていない。

なお、ジョージア・セントラル鉄道・銀行会社 (Central Railroad & Banking Company of Georgia) については、その社名からもあきらかなように、銀行業務を兼営しており、その財務諸表の数値は銀行部門の数値を含んだものとなっているため、表2には掲載しなかった。

18) 新線建設の際に発行した社債・株式もあるが、上記諸鉄道に関する限り主要なものではなかった。

表2 南部主要鉄道の財務状態の

鉄道名	決算年月日	総資産	資本金	固定負債	営業収益	営業利益	固定財務費
S. F. & W. 鉄道	1881. 12. 31.	5,430	2,000	2,705	1,321	269	192
	1886. 12. 31.	11,057	5,721	4,640	2,558	435	338
	1893. 6. 30.	14,913	6,794	6,790	2,898	984	584
	1900. 6. 30.	25,594	9,433	14,986	4,391	1,188	998
W. & W. 鉄道	1875. 9. 30.	3,422	1,456	1,619	661	270	126
	1881. 9. 30.	3,671	1,456	1,619	751	304	111
	1886. 9. 30.	6,336	2,500	2,493	862	374	138
	1893. 6. 30.	10,803	3,000	7,266	1,569	673	563
	1902. 6. 30.	72,379	42,000	24,527	8,550	3,811	1,595
L. & N. 鉄道	1875. 6. 30.	31,065	8,988	17,207	4,309	1,516	1,544
	1881. 6. 30.	71,340	18,131	48,485	10,912	4,199	3,179
	1886. 6. 30.	91,637	30,000	61,556	13,177	4,964	4,457
	1893. 6. 30.	136,634	52,800	77,331	22,404	8,021	5,914
	1902. 6. 30.	164,992	60,000	89,606	30,712	9,810	5,819
E. T. V. & G. 鉄道	1875. 6. 30.	9,926	1,968	4,201	1,060	342	281
	1881. 6. 30.	※	44,000	38,500	3,286	1,811	※
	1886. 6. 30.	※	57,000	20,000	4,120	1,383	1,467
	1893. 6. 30.	99,346	57,000	39,000	5,769	1,502	1,489
R. & D. 鉄道	1875. 9. 30.	8,371	4,000	3,084	923	323	202
	1881. 9. 30.	10,097	3,866	3,891	2,188	964	617
	1886. 9. 30.	19,161	5,000	9,467	3,992	1,871	1,468
	1893. 6. 30.	35,167	5,000	16,403	5,146	1,825	1,197
S. & R. 鉄道	1874. 3. 1.	2,627	1,366	210	610	198	15
	1881. 2. 28.	3,041	1,301	3	646	191	29
	1887. 2. 28.	3,563	1,303	882	592	216	33
	1893. 6. 30.	5,738	1,303	2,690	681	187	332
	1900. 6. 30.	6,670	1,388	3,398	1,124	392	447

[注] (i) 総資産、資本金、固定負債の金額は、決算日の数値。営業収益、営業利益、固定財務費の金額は、決算日までの年間額。

(ii) W. & W. 鉄道の1902年の数値は、A. C. L. 鉄道の数値。

推移 (金額単位: 1,000ドル)

配 当 状 況 : 年 (%)					
1879 (2)	1883 (4)	1887 (0)	1891 (5)	1895 (4)	1899 (2)
1880 (7)	1884 (0)	1888 (4)	1892 (3.5)	1896 (2)	1900 (1.5)
1881 (6.5)	1885 (0)	1889 (0)	1893 (0)	1897 (0)	
1882 (7)	1886 (1.76)	1890 (2)	1894 (6)	1898 (0)	
1875 (7)	1880 (?)	1885 (?)	1890 (8)	1895 (3)	1900 (0)
1876 (?)	1881 (6)	1886 (4)	1891 (8)	1896 (6)	
1877 (?)	1882 (6)	1887 (8)	1892 (8)	1897 (6.5)	
1878 (3)	1883 (6)	1888 (8)	1893 (7)	1898 (8)	
1879 (3)	1884 (?)	1889 (4)	1894 (3)	1899 (8)	
1875 (0)	1880 (8)	1885 (0)	1890 (1.1. S.4.9)	1895 (0)	1900 (4)
1876 (0)	1881 (6)	1886 (0)	1891 (5)	1896 (0)	
1877 (1.5)	1882 (3)	1887 (0)	1892 (4.5)	1897 (0)	
1878 (3)	1883 (0)	1888 (S.5)	1893 (4)	1898 (0)	
1879 (4)	1884 (0)	1889 (S.5)	1894 (0)	1899 (3.5)	
1875 (3)	1879 (3)	1883 (?)	1887 (4)	1891 (5)	
1876 (3)	1880 (?)	1884 (?)	1888 (5)	1892 (2)	
1877 (0)	1881 (1.3)	1885 (?)	1889 (5)	1893 (0)	
1878 (3)	1882 (?)	1886 (0)	1890 (5)		
1875 (0)	1879 (0)	1883 (0)	1887 (3)	1891 (10)	
1876 (0)	1880 (3)	1884 (0)	1888 (5)	1892 (5)	
1877 (0)	1881 (5)	1885 (0)	1889 (10)	1893 (0)	
1878 (0)	1882 (4)	1886 (0)	1890 (10)		
1875 (8)	1880 (7.5)	1885 (0)	1890 (10)	1895 (0)	1900 (7)
1876 (?)	1881 (8)	1886 (10.7)	1891 (10)	1896 (7)	
1877 (?)	1882 (7)	1887 (8.8)	1892 (7)	1897 (7)	
1878 (?)	1883 (10.7)	1888 (10.7)	1893 (5 7)	1898 (7)	
1879 (7)	1884 (10)	1889 (10)	1894 (7)	1899 (2.5 7)	

② 表中の各記号は次のことを意味する。

※ Poor's Manual に当該項目の記載がない; ? 手元資料不備のため確認できず;

S. 株式配当; □優先株に対する配当。

[出所] Poor's Manuals.

ついで株式・社債および株式取得や買収の際に発行した株式・社債の累積によるものであった<sup>19)</sup>。

そして、この固定負債の増大に対応して特に注意すべきは、主として支払利息からなる固定財務費の増大と、それが営業利益に対して大きな割合となっている点である。とくにシステム形成途上で倒産した E. T. V. & G. 鉄道の1886年と1893年の比率は極端に悪化している。なお、表2には紙幅の都合から各鉄道の財務状態の推移を連続年次で示すことができなかつたため、それを補う意味で各鉄道の配当支払状況を示しているが、この配当支払状況からしても当時の各鉄道にとって固定財務費がいかに大きな負担となっていたかが理解されよう。6鉄道のうち安定的に配当を実施したのは、システム形成が比較的遅くから開始され、規模拡大もそれほど大きくなく、しかも地理的に東部主要都市に近接していたウィルミント・ウェルドン鉄道 (Wilmington and Weldon Railroad, W. & W. 鉄道と略) とシーボード・ロアノーク鉄道 (Seaboard and Roanoke Railroad, S. & R. 鉄道と略) の両鉄道のみであった。

かかる状況から判断すれば、倒産あるいは倒産寸前の事態に陥り、各主要鉄道の支配下に組み込まれていった多数の弱小鉄道ばかりではなく、システム形成者の側に回った主要鉄道自体も急速にその財務内容を悪化させ、社債利子を主とした固定財務費の重圧に耐え難い状況に陥っていたといえよう。

なお、当時の鉄道業における営業利益、固定財務費の数値については次の点

19) 既存鉄道の買収、株式取得においては、その決済手段として現金以外に自社株や社債が使用されており、したがって株式・社債の増分そのものが現実の新規資金調達額を意味したわけではない。たとえば、アトランティック・コースト・ライン鉄道 (Atlantic Coast Line Railroad Company) が1903年に L. & N. 鉄道の過半数の株式 (発行額面総額 6,000万ドルのうち 3,060万ドル) を5,000万ドルで取得しているが、その対価として支払われたのは、現金1,000万ドル、新規発行の自社株500万ドル、証券担保信託社債 (Collateral Trust Bonds) 3,500万ドル (取得した L. & N. 鉄道の株式・額面価額 3,060万ドルを担保とし、さらにそれを第三者機関に信託することを発行の条件とした社債) であった (*Poor's Manual of Railroads*, 1903, pp. 203, 205, 206, 207, 300, 302)。

なお、この証券担保信託社債が当時の鉄道業における有力な財務手段となっていたことは周知のことであるが、当時の証券担保信託社債の実務がいかなるものであったかについては次の論稿が詳しい。T. W. Mitchell, "The Collateral Trust Mortgage in Railway Finance," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 20, 1906, pp. 443-467.

が留意されねばならない。当時の鉄道会計においては固定資産会計は取替法ないしは廃棄法で処理されており、減価償却費の費用計上はなされていない<sup>20)</sup>。したがって営業費用は、そのほとんどが直接的な資金流出を意味していた。つまり、上述の営業利益に対する固定財務費比率の大きさは、倒産に直結する危険を意味するものであった<sup>21)</sup>。この点は、減価償却費の計上を通例とする現代

表3 合衆国における鉄道倒産の推移

	管財人の管理下に置かれた鉄道			抵当権行使により売却された鉄道		
	会社数	路線マイル数	株式・社債 百万ドル	会社数	路線マイル数	株式・社債 百万ドル
1876~1880年	132	14,606	959	228	20,305	1,236
1881~1885年	109	22,436	1,252	100	8,704	552
1886~1890年	92	12,881	552	149	21,516	1,087
1891~1895年	205	53,121	2,988	168	25,232	1,426
1896~1900年	96	11,231	638	203	34,230	2,379
計	634	114,275	6,389	848	109,987	6,680
1901~1905年	36	4,917	239	69	3,590	190

〔備考〕 1900年における合衆国の鉄道総路線は194,262マイル。

〔出所〕 Statistical Abstract of the United States, 1905.

20) アメリカ鉄道業では、初期に一部の州で減価償却会計の導入が図られたことはある(1846年マサチューセッツ州鉄道会社法)が、定着するに至らなかった。そして、多くの鉄道が減価償却会計を採用ようになるのは20世紀になってから(とくに1907年の州際商業委員会統一会計規則以降)だといわれている。減価償却論の領域では、かかる経緯に関して、19世紀の鉄道業ではなぜ減価償却会計が定着しなかったのか、また他の産業に比してもその一般的導入が遅れたのはなぜか、などの原因論議における見解の相違はあるが、減価償却会計が19世紀の鉄道業で普及しなかった事実そのものは多くの論者が認めている。Cf. 森川博『減価償却論—アメリカ減価償却制度史論』、1978; Richard P. Brief, „The Origin and Evolution of Nineteenth-Century Asset Accounting”, *Business History Review*, Vol. 40, No. 1, Spring 1966.

なお、19世紀の鉄道業の固定資産会計は取替法で処理されたとする論者が多い中において、G. O. メイは車輛設備以外の固定資産は廃棄法で処理されるのが一般的であったとしている(George O. May, „The Influence of Accounting on the Development of an Economy”, *The Journal of Accountancy*, Vol. 61, 1936, pp. 171-172.)。

21) 資金繰りが極度に悪化した時点では、短期借入金(floating debts)の元利返済が決定的な重要性をもつことはいうまでもない。その意味では倒産の直接的な契機となったのは短期借入金の増大であったといってもよい。Cf. Daggett, op. cit., pp. 384-385; Ripley, op. cit., p. 392; E. G. Campbell, *The Reorganization of the American Railroad System, 1893-1900*, 1938, reprinted, 1968, p. 63.

企業会計における営業利益・利子負担比率とは、その意味するところが全く異なるので留意されなければならない。

当時の社債利子負担が鉄道経営をいかに圧迫するものとなっていたかを別の側面からみておこう。表3は、合衆国全体で1876年から1900年までの間に倒産し、管財人の管理下におかれた鉄道および抵当権行使によって売却された鉄道の会社数とそれらの鉄道の路線マイル数、株式・社債総額を示したものである。この数値は、南部だけではなく合衆国全体の数値であり、また二度、三度と倒産を繰り返した鉄道の数値を重複して含んだものではあるが、いかに多数の鉄道が倒産し、抵当権行使によって売却されたかが理解されよう<sup>22)</sup>。1876年から1900年までの累計値114,275マイルと109,987マイルは、1900年における合衆国の鉄道総路線194,262マイルに対して、それぞれ58.8%、56.6%に相当するもの

表4 合衆国の鉄道財務状態の推移 (金額単位: 百万ドル)

	①資本金	②固定負債	③短期借入金	④営業利益	⑤支払利息	⑥支払配当	利子率 ⑤÷(②+③)	配当率 ⑥÷①
1877年	2,313	2,255	238	171	99	59	3.96%	2.53%
1879年	2,396	2,319	157	217	112	62	4.53	2.57
1881年	3,177	2,878	223	272	129	93	4.16	2.94
1883年	3,676	3,479	268	296	172	102	4.58	2.76
1885年	3,779	3,740	257	267	186	76	4.65	2.00
1887年	4,147	4,156	292	331	202	90	4.54	2.17
1889年	4,447	4,784	346	318	217	80	4.23	1.79
1891年	4,752	5,180	345	351	229	89	4.14	1.87
1893年	5,022	5,510	410	359	245	94	4.14	1.88
1895年	5,181	5,649	419	323	248	82	4.09	1.58
1897年	5,603	5,534	381	343	240	84	4.06	1.51
1899年	5,742	5,645	306	448	245	109	4.12	1.92
1901年	5,979	6,035	312	520	262	157	4.12	2.65
1903年	6,355	6,722	448	593	287	191	4.00	3.03

[出所] Statistical Abstract of the U. S., 1905.

22) 当時の倒産鉄道における抵当権行使による売却は、その多くが更生 (reorganization) の一形態としてなされたものであって、売却された資産が鉄道業以外の産業に転用されてしまうわけではなかった。



である。

また、表4は、合衆国の鉄道全体の財務状態の推移を概括したものである。この表で特徴的なのは支払利率と配当率の推移である。支払利率が1870年代末から20世紀初頭に至るまで一貫して4%以上であるのに対して、配当率は1870年代後半にはすでに3%を割っており、さらに1880年代末には2%を割るに至っている。そして、配当率が2%以上に回復するのはやっと20世紀になってからである。かかる表4の数値の変化を表3で示された倒産状況と合わせて考察すれば、1870年代後半からは、いかに多くの鉄道が利子支払に追われており、配当実施困難な事態に陥っていたかが理解されよう。

ともあれ、かかる事態のもとにあつては、システム形成に乗り出した鉄道が成功裏にそのシステム形成戦略を貫徹するには、一方では幹線のみならず多数の支線をも含めたシステム全体の効率化を図り、少なくとも支払利子相当分以上の営業利益を確保すると同時に、他方では巨大な資金力を擁する金融集団との結びつきを図ることが不可欠であった<sup>23)</sup>。つまり、この二点がシステム形成戦略の成否を左右する問題となっていたと考えられる。

#### IV H. B. Plant のシステム形成戦略と予算制度の創設

以上の概観からすれば、当時の鉄道経営において、利益目標を志向する全般的管理制度（それが予算制度となるか否かは別として）が探索され、創設されることは、いわば必然であったとも考えられる。以下では、H. B. Plant のシステム形成戦略と予算制度創設との関連を具体的に検討しておこう。

コネティカット生れの H. B. Plant は、1853年に南部へ移り、南北戦争中も

23) 金融集団との結びつきの不可欠性については、南部五大鉄道システムのすべてが、いずれかの金融集団の支配下に編入された事実が端的に示されている。つまり、サザン鉄道、アトランティック・コースト・ライン鉄道、L. & N. 鉄道の3大システムはメルガン系列に（呉天降、前掲書、294ページ）、ジョージア・セントラル鉄道は、1909年にナショナル・シティ・バンク系のイリノイ・セントラル鉄道がその全株式を取得した（*Poor's Manual of Railroads*, 1910, p. 396.）ことによってナショナル・シティ・バンク系列に、それぞれ属するに至っている。またシーボード・エア・ライン鉄道もナショナル・シティ・バンクから役員派遣を受けている（呉天降、前掲書、322ページ）。

南部に留まって、通運業 (express business) を営んでいた<sup>24)</sup>。したがって、彼が鉄道経営に本格的に乗り出したのは1879年からではあるが、それ以前から南部鉄道業の状況には十分精通しうる立場にあったといえる。しかも彼が鉄道経営に乗り出した時点では、先にも確認したごとく、すでに E. T. V. & G. 鉄道が急速にシステム形成を進めており、他の主要鉄道もこの E. T. V. & G. 鉄道を追う形で一斉にシステム形成に乗り出しつつあった。したがって、H. B. Plant 自身も、鉄道業界における競争の主要局面が、自己完結的な巨大システム形成に移行しつつあったことは熟知していたはずである。つまり、H. B. Plant の鉄道業への参入は、その当初からシステム形成競争に勝利する見通し・戦略をもってなされたと考えられる。また、当時の状況からすれば、勝利する見通しなしには鉄道業への本格的参入は企図しえないものであったともいえる。

事実、H. B. Plant の1879年以降の活動は、彼が当初から一定の見通しのもとにシステム形成に着手したことをうかがわしめるものであった。1879年以降の数年間における彼の活動を示せば次のごとくであった。

1879年：H. B. Plant, サバナ・フロリダ・ウェスタン鉄道 (Savannah, Florida and Western Railway, S. F. & W. 鉄道と略) を設立、同鉄道を通じてアトランティック・ガルフ鉄道 (Atlantic and Gulf Railroad, A. & G. 鉄道と略；350マイル) を買収<sup>25)</sup>、取締役・社長となる。

1880年：H. B. Plant, チャールストン・サバナ鉄道 (Charleston and Savannah Railway, C. & S. 鉄道と略；108マイル) を獲得<sup>26)</sup>、取締役・

24) Maury Klein, op. cit., pp. 304-305.

なお、S. R. 証券会社の1872年の株主名簿に H. B. Plant の名が記載されている (Klein, op. cit., p. 300.) 事実からすれば、彼の鉄道業への投資そのものは1879年よりかなり以前からなされていたといえる。

25) A. & G. 鉄道は1877年1月1日に倒産しており、抵当権行使の売却によって S. F. & W. 鉄道に買収されるまでは管財人の管理下にあった (*Poor's Railroad Manual*, 1880, p. 531.)。

26) C. & S. 鉄道の前身はサバナ・チャールストン鉄道 (Savannah and Charleston Railroad) である。この鉄道は1873年に倒産し、以後、管財人の管理下にあったが、1880年7月に C. & S. 鉄道として更生された (*Poor's Manual of Railroads*, 1881, p. 384.)。

社長となる。H. B. Plant, W. & W. 鉄道の取締役となる<sup>27)</sup>。

1881年：H. B. Plant, 他の鉄道資本家とともに R. & D. 鉄道の株式を共同取得<sup>28)</sup>。S. F. & W. 鉄道, 71マイルの支線完成。

1882年：H. B. Plant, 他の金融家とともに持株会社 Plant Investment Company 設立<sup>29)</sup>。

以上のごとく、わずか三年余りの期間に、500マイル以上の路線網を獲得し、しかも一方ではニューヨーク、フィラデルフィア、ボルチモアなどの東部主要都市への途上に位置する W. & W. 鉄道、R. & D. 鉄道とは人的・資本的結合関係を進め、他方では他の金融家とともに持株会社を設立して自己の資金基盤を補強するという一連の措置がとられているのである。この一連の措置は、H. B. Plant が当初から巨大システム形成を意図して鉄道業に参入していったことを如実に示している。

そしてさらに、かかる一連の措置から判断すれば、システム形成競争に勝利しうる一定の見通しを彼に与えていたものは、彼がすでに営んでいた通運業における蓄積と、それを基礎にして結ばれる他の諸資本家 (Plant Investment Company に共同出資した金融家および W. & W. 鉄道を支配していたボルチモアの商人達) との提携関係であったと考えられる。

では、システム形成戦略の成否を左右するもう一つの側面、つまり形成され

27) W. & W. 鉄道は、表1にも示したごとく、Plant 鉄道システムと合併する前の旧アトランティック・コースト・ライン・システムの核となった鉄道である。H. B. Plant は、1880年から彼がなくなった1899年まで W. & W. 鉄道の取締役の地位を確保した。なお、C. & S. 鉄道には1880年に、W. & W. 鉄道の取締役・副社長 B. F. Newcomer, 取締役 W. T. Walters の2名が取締役に就任している。また、B. F. Newcomer は1891年には、S. F. & W. 鉄道の取締役に就任している。このように、Plant 鉄道システムと旧アトランティック・コースト・ライン・システムとの結びつきは、システム形成の当初から緊密であった。したがって、両システムの合併前の地理的配置がチャールストンを境にきれいに南北に地域区分される形になっていたことも単なる偶然ではなく、当初からの合意にもとづくものであったと考えられる。(両システムの人的結合関係は、*Poor's Manuals* に掲載された当該鉄道の役員名簿から判断した。また両システムの地理的位置関係については、*Poor's Manual* の1901年版361ページ、1903年版201ページの地図参照)

28) Daggett, op. cit., p. 149.

29) Maury Klein, op. cit., pp. 304-305.

る巨大システム全体の効率化を図り、少くとも固定財務費をまかなうに足る営業利益を確保していく面においてはいかなる見通しをもっていたであろうか。

H. B. Plant が鉄道経営に本格的に乗り出した時点では、すでに運賃の低落傾向は一般的なものとなっており、鉄道倒産が多発していた。そして、実際に彼が取得していった鉄道の多くも社債利了不払などによる倒産鉄道であった。したがって、かかる事態のもとで展開される巨大システム形成においては、資金基盤の確保もさることながら、大幅な経営「合理化」が不可避であった。つまり、倒産鉄道の従来の経営基盤を大幅に変革し、形成される巨大システム全体の効率化を図ることなしには、システム形成戦略の貫徹が困難となるばかりではなく、投下資本の回収すらおぼつかなくなることは明らかであった。

Plant 鉄道システム形成の発端となった A. & G. 鉄道の買収とその後の経緯に見る限り、H. B. Plant のとった「合理化」策は、次の二点を基本としていた。

一つは、倒産鉄道の買収における買ったとき、つまり倒産鉄道の資本家の犠牲で過大資本を切り捨てることであった。この点を表5で確認しておこう。表5は、買収前の A. & G. 鉄道と買収後の S. F. & W. 鉄道の貸借対照表を比較したものである。A. & G. 鉄道の貸借対照表は1876年12月31日に作成された

表5 A. & G. 鉄道と S. F. & W. 鉄道の貸借対照表比較 (単位: 1,000ドル)

借 方	A. & G.	S.F.&W.	貸 方	A. & G.	S.F.&W.
有形固定資産	7,863	4,851	資 本 金	4,477	2,000
材料・貯蔵品	19	57	社 債	3,567	2,705
現金・その他流動資産	210	396	流 動 負 債	371	549
			未処理損失・未処分利益	▲323	50
計	8,092	5,304	計	8,092	5,304

[注] 貸借対照表作成日は、A. & G. 鉄道1876年12月31日、S. F. & W. 鉄道1880年12月31日。

また両時点での営業路線マイル数は、A. & G. 鉄道350マイル、S. F. & W. 鉄道352マイル。

[出所] Poor's Manual, 1878, 1881.

もの (A. & G. 鉄道は1877年1月1日に倒産しており、Poor's Manuals にはそれ以後の財務諸表の掲載はない) であり、S. F. & W. 鉄道の貸借対照表は1880年12月31日、つまり買収からほぼ一年経過した時点のもの (Poor's Manuals に掲載された同鉄道の最初の貸借対照表) である。このように、表5の比較は買収直前・直後の比較ではないため、買収条件の詳細を把握するのが難しいのであるが、路線マイル数はこの間に350マイルから352マイルへと2マイル増加したのみであるので、資産内容に大きな変動はなかった (とくに固定資産に関して) ものと判断して、表5を検討しておこう。借方側における固定資産は786万ドルから485万ドルへと約40%の減額となっている。この固定資産の減額に対応して、貸方側では、A. & G. 鉄道から引き継いだ社債が356万ドルから270万ドルへと約25%減額されており<sup>30)</sup>、さらに旧資本金475万ドルに対して新資本金は200万ドルとなっている。

かかる数値の変化から判断すれば、倒産鉄道の抵当権行使による売却を利用した、かなり徹底した財務負担軽減措置がとられたといえよう。そしてそれは、被買収鉄道の株主を主とする資本家の犠牲で過大資本を切り捨てる措置にほかならなかった。H. B. Plant がそのシステム形成の当初から経営「合理化」に一定の見通しをもっていたとすれば、その見通しは、多数の鉄道が倒産している現実と、これらの倒産鉄道をかかる方法で取得する可能性、いわば「財務的合理化」の可能性に一つの基礎をもっていたに相違ない。

もう一つの「合理化」策は、徹底した費用削減と、システム全体の有機的統合・効率化であった。ただし、こちらの方は、先の「財務的合理化」ほどには明確な見通しがあったとは思われない。というのは、前稿でも見たごとく、

30) 表5における S. F. & W. 鉄道の社債は、そのすべてが A. & G. 鉄道から継承したものである。なお、S. F. & W. 鉄道に継承されなかった社債 (これが社債減少額86万ドルの内容) の主要なものは次の二銘柄であったが、Poor's Manuals にはこれらの処理がいかになされたかの説明はない。

第一抵当権付社債 (1st Mortgage Bonds) 30万ドル (1869年1月1日発行, 1879年7月1日償還予定, 年利率7%)

利札付債権証書 (Company's Coupon Notes) 50万ドル (1872年1月1日発行, 1882年1月1日償還予定, 年利率10%)

費用削減は試行錯誤の過程として進行しているからである。しかし、それにもかかわらず彼がこの側面においても一定の見通しをもったとすれば、それは H. S. Haines という特定の人格を見出していたからであろう。H. S. Haines は倒産した A. & G. 鉄道の全般管理者 (superintendent) であったが、彼は前稿でも紹介したごとく、当時の鉄道業における企業統合を避け難い傾向と認めたくて、問題は「かくして形成される巨大組織をいかに効率的に管理するか」<sup>31)</sup>にあると考えていた人物である。H. B. Plant は、A. & G. 鉄道の買収と同時に、H. S. Haines を S. F. & W. 鉄道の取締役・総括管理者 (general manager) に据えている<sup>32)</sup>。そして、この H. S. Haines の指揮のもとに費用削減の努力が開始され、コントローラー (Comptroller) の新設を含む一連の試行錯誤の結果として実現されたものが予算制度の創設であった (この間の経緯は前稿でみた)。

なお、Plant 鉄道システムは、1880年代においてペンシルベニア鉄道型の事業部制組織 (1873年以降のペンシルベニア鉄道に形成されたライン・スタッフ制を備えた分権的管区組織 decentralized line-and-staff divisional form) を採用した数少ない鉄道の一つであった<sup>33)</sup>事実からも、H. B. Plant の「合理化」策の中には、当初から単なる費用削減にとどまらないシステム全体の有機的統合化・効率化が含まれていたと考えられる。

以上の諸点を総合的に判断すれば、H. B. Plant の鉄道業への参入はシステム形成を成功裏に遂行するという一定の戦略的見通し、つまり資金基盤の確保と経営「合理化」の両面における一定の見通しをもってなされたものと考えられる。したがって、Plant 鉄道システム形成の発端に獲得された S. F. & W. 鉄道における経営「合理化」は、かかるシステム形成戦略を現実化するための重要な一環として展開されたものであり、そもそも単なる費用削減にとどまる

31) H. S. Haines, *American Railway Management*, 1897, p. 153.

32) H. S. Haines は1891年には副社長に昇格し、1895年まで同職にあった。

33) Chandler, *op. cit.*, p. 181.

性格のものではなかったといえる。つまり、当初から利益目標（少なくとも固定財務費をまかなうに足る営業利益の確保）の明確な存在を前提とする全般的管理方式の確立をめざして展開されたと判断しなければならない。そして、1880年代初頭に創設された Plant 鉄道システムの予算制度も、この全般的管理方式確立の一環に位置づけられていたと判断される。

## V む す び

本稿のこれまでの分析からすれば、1880年代初頭の Plant 鉄道システムにおける予算制度創設は、単なる個別的偶然事象と解さるべきではなからう。もちろん、この予算制度創設には、H. B. Plant のシステム形成戦略ならびに彼の意を受けて全般的管理技法の探索・予算制度の創設を手がけた H. S. Haines の経営管理観に規定された個別的・偶然的側面がないわけではない。しかし、H. B. Plant がかかるシステム形成戦略を採った背景には、南北戦争後のアメリカ資本主義の急速な発展、遠隔地域間交流の増大＝全国市場の発展、鉄道業における遠隔地域間輸送需要の増大、さらにかかる発展の結果としての鉄道業における競争状況の変化、つまりそれまでの多数の小鉄道が対立と協調を繰り返す次元から少数の巨大な支配者を出現させる次元への移行、という一連の事態の進行があった。この点を考えれば、H. B. Plant のシステム形成戦略ならびにそのもとで追求された全般的管理技法の探索・予算制度の創設をただ単に個別的・偶然的なものともみなすことはできないであろう。1880年代以降のアメリカ主要諸鉄道は、システム形成戦略との関連でそれ以前とは異なる経営管理上の諸問題に直面したはずであるし、その問題解決のための諸方策を探索したはずである。少なくとも、システム形成に乗り出した主要諸鉄道においては、制度としての予算制度に結実しないまでも、利益目標を志向し、システム全体を有機的・統合的に管理するための全般的管理方式の探索が広くおこなわれたと考えられる<sup>34)</sup>。

34) かかる判断からただちに想起されるのは、1880年代にアチソン・トーペカ・サンタフェ鉄道、

## 追記

Poor's Manuals は合衆国の個別鉄道史の検討には不可欠な資料であるが、わが国においてこれを全巻そろえている大学はない。かかる状況の中で高知大学には、数年度分の欠落はあるものの、ほぼ全巻に近いものがそろっている。

本稿の分析で用いた Poor's Manuals も同大学の蔵書に負うものである。またその利用に際しては同大学の松永健二先生に多大な便宜をいただいた。記して謝意を表したい。

---

を はじめいくつかの鉄道に設置されたコントローラーである。この時期に設置されたコントローラーについては、従来、「会計機能よりもむしろ幾つかの重要な財務活動に責任を有している。従って、彼の仕事は今日コントローラー制度として認められている範囲の中には入らない」（ブラッドショウ・ハル編著、江村稔訳『コントローラーと近代経営』、1952年、19ページ）という判断が下されてきた。しかし、1880年代以降のアメリカ鉄道業で展開された競争およびその過程で諸鉄道が直面した経営管理上の諸課題を考えれば、当時のコントローラー設置には、現代的コントローラー制度に継承され、発展させられる要素が多分に含まれていたと考えられる。そもそも財務部長とは別個の役職としてコントローラーを設置したこと自体が、それまでとは異なる新しい管理体系を追求したことを示しているはずである。また、前稿でもふれた Plant 鉄道システムに設置されたコントローラーの場合も、その職能には諸支払の監査・承認とは別に、全社的経営管理情報の収集が含まれていたし、さらに予算制度が創設されてからは予算・実績比較月報の作成なども担当していた。したがって、1880年代に設置された鉄道業のコントローラーについては、現在段階で再検討すれば、従来とは異なる評価が可能と思われる。