

20世紀初頭におけるロイズ銀行の企業統治（上）

－取締役役員及び幹部行員の分析を中心に－

古賀大介

キーワード：

イギリス株式銀行，ロイズ銀行，ミッドランド銀行，企業統治，幹部行員

目次

はじめに

I. ロイズ銀行の銀行合併と株価・利益・役員報酬

II. ロイズ銀行取締役の出身背景と居住地 (以上，本号)

(以下，次号)

III. ロイズ銀行取締役の業務実態－「投資委員会」を中心に

IV. ロイズ銀行幹部行員の分析

むすびにかえて

本稿は、筆者が上記タイトルにて第52回経営史学会全国大会（2016年10月8日中央大学）において報告した内容に大幅な加筆・修正を加えたものである。

また本稿は、文部科学省科学研究費補助金若手研究（B）課題番号19730236 研究代表者 古賀大介（助成総額1,900千円）「20世紀初頭におけるイギリス金融機関の企業統治と経営戦略」の研究成果の一部である。

はじめに

本稿の目的は、20世紀初頭においてイギリス最大の銀行であったロイズ銀行（Lloyds Bank）の企業統治の特徴を、競争相手であった他の大手行のそれと比較しながら明らかにし、当該期のイギリス大手銀行の企業統治に関する新たな見解を提起することにある。

ロイズ銀行は、もともと工業地帯ミッドランド地方の中心都市バーミンガムを拠点とした小地方銀行であったが、19世紀末からイギリス全土で本格化する「銀行合同運動」期に、多くの銀行を合併し、1901年にはイギリス最大

となった。こうした特徴は、同じくバーミンガムを拠点としたミッドランド銀行（20世紀初頭における名称はロンドン&ミッドランド銀行London City and Midland Bank 本稿では以下ミッドランド銀行と表記）と類似している。ミッドランド銀行もまたミッドランド地方の小銀行であり、合併を繰り返し1913年末にロイズ銀行を抜いてイギリス最大となった銀行である。本稿では、同じバーミンガム出身で、ともに「銀行合同運動」を経て巨大化したこの2つの銀行の比較検討を中心に行っていく。

検討に入る前に、この2行に注目し、当該期の大手銀行の企業統治を問い直す学術的意義及びここでの具体的な課題について述べておきたい。まず注目したいのは、かつて安部悦生が提唱した「イギリス型経営組織」である¹⁾。安部によれば、「イギリス型経営組織」とは、所有と経営が一体化した「企業者企業」から「専門経営者」による「経営者企業」に移行する際にイギリスにおいて出現した「過渡的形態」であり、「職業的取締役」(professional directors) = 経営に関する専門知識に乏しい取締役と、経営現場を熟知した総支配人以下の「専門経営者」(professional managers) との階層的「断絶」を特徴とする。

安部は、こうした組織的特徴がイギリス企業の経営戦略に影響したとみる。例えば、19世紀イギリス最大の銑鉄企業であったヴォルコ・ヴォーン社 (Bolckow Vaughan & Co. Ltd) において最新技術導入が進まず、同社がアメリカ・ドイツの同業他社との競争に敗れ衰退したのは、「職業的取締役」支配の弊害によるとされる。より具体的には、1. 鉄鋼業の素人であり、2. 経営よりも政治に関心を示し、3. 製鉄所近くに住まず、4. 月1度の取締役会にしか出席せず、5. 他社との兼任のために時間が取れない、いうならば知識も時間もない「職業的取締役」が戦略を決定し、一方、経営現場を熟知した「専門経営者」たちは、「職業的取締役」の支配下に置かれ、かつ経営戦略策定からは排除されていた。このような組織的特徴から、「職業的取締役」

1) 安部悦生 (1987) 「イギリスにおける近代企業の成立とその特質—チャンドラーの所説を中心として」『明治大学 社会科学研究所紀要』第25巻第1号、120-121頁：同 (1993) 『大英帝国の産業覇権—イギリス鉄鋼企業興亡史』有斐閣、159-224頁。

が経営環境に適した経営戦略を打ち出すことは困難であったと安部は主張する。

では、製造業ではなく銀行の場合、特に19世紀末の「銀行合同運動」を経て出現したイギリス大手銀行の企業統治にはどのような特徴があったのだろうか。これに関しては、カシスの研究が参考になる²⁾。カシス (Y. Cassis) は、当時のイギリス主要銀行の企業統治について、日々の業務に積極的に関与することの少ない取締役が、銀行経営の戦略を練り、銀行実務執行のトップであった総支配人を実質的に支配・監督したとみる³⁾。この指摘から銀行もまた製造業と同じように「イギリス型経営組織」的特徴を有しているようにみえる。ところが、ここで注目するロイズ銀行をはじめとする銀行群は、製造業と異なり、衰退するどころか、世界有数の大手銀行へと「発展」しているのである。一見すると同じような経営組織（企業統治）であったにも関わらず、企業の盛衰に大きな違いが生じたのはなぜであろうか⁴⁾。もしくは大手銀行の経営組織（企業統治）は、「イギリス型経営組織」とみなせるような実態だったのだろうか。ここに当時の大手銀行の企業統治を問い直す学術的意義があるといつてよい。

もっとも従来の研究においても、前述のミッドランド銀行については「イギリス型経営組織」とは異なる特徴が指摘されてきた。ミッドランド銀行では、他の株式銀行と異なり「元個人銀行家」(former private banker; 被合併銀行の旧オーナー) 出身の取締役が極端に少なく、一部の「俸給上級行員 (salaried executives)」の手に権限が集中していたとカシスはいふ⁵⁾。ここ

2) Y. Cassis (1990), *City Bankers 1890-1914*; Y. Cassis (1985), 'Management and Strategy in the English joint stock banks', *Business History*, Vol. XXVII, pp.301-315. カシスの研究をはじめとする、ロイズ銀行・ミッドランド銀行を含む主要株式銀行の企業統治・経営戦略の先行研究に関しては、数多くの研究を丁寧にまとめている中島健二 (2015) 「19世紀末から20世紀初め (1880-1910年代) のイギリスにおける株式銀行の発展と銀行エリートの構造: 「銀行エリート」分析の一階梯として (3)」『金沢大学経済論集』54-66頁が参考になる。

3) Y. Cassis (1990), p.121; Y. Cassis (1985), pp.309-313.

4) 以上の研究史整理・問題発見については以下のものを参照。桑原莞爾 (2002) 『イギリス近代史点景—一つの書評集』九州大学出版会、59-68頁。

5) Cassis (1990), pp.118-119.

でいう「俸給上級行員」とは、実務に直接関与する執行役員と監督役である取締役を兼務する「専務取締役」⁶⁾として辣腕を振るい、後に頭取となったホールデン (E. Holden) と、その3名の腹心の部下たちのことを指す。すなわち、同行では、取締役会は企業統治機関として形骸化し、同行の経営権を握っていたのは実務家である「専門経営者」であったことを示唆している。

これに対して、ミッドランド銀行のアーキビストであったグリーンら (A. Holmes and E. Green) は、取締役会にしめる「元個人銀行家」の割合や取締役会の機能に関してカシスとは異なる説を唱えている⁷⁾。後で改めて紹介するが、グリーンらは、ミッドランド銀行の取締役会構成員比率にしめる「元個人銀行家」の比率は高く、取締役会も有効に機能していたとみる。もっともカシス、グリーンらとも取締役会に関して詳細な史料の根拠を明示していないので、いずれが妥当なのかを判断するのは困難であるが、同行の経営において、カシスが「俸給経営者」(salaried managers)である専門経営者の役割を高く評価するのに対して、グリーンらは「元個人銀行家」ら「所有経営者」の役割も一定程度評価しているといえよう⁸⁾。

ともあれカシスとグリーンらとは、ミッドランド銀行取締役会の機能(責務・役割)に関する見解は大きく異なるが、ホールデンが自身に大きな権限を持たせるトップダウン型の中央集権的本店支店制度を確立させたことでは一致する。「銀行合同運動」後に登場したロンドン本店を頂点とした本店支店制度は他の大手銀行でも導入がみられるが、研究史上⁹⁾、その確立を以っ

6) わが国の先行研究ではManaging Directorを上記のように表しているためここでもそれに倣う。神武庸四郎(1993)『銀行と帝国—イギリス「銀行統合運動」史の研究』青木書店、64頁。

7) A. Holmes and E. Green (1986), *Midland 150 years of Banking Business*, London, pp. 108-109.

8) 俸給経営者、専門経営者、中間管理者層についてはさしあたり以下のものを参照。谷口明丈・須藤功編著(2017)『現代アメリカ経済史』有斐閣、289-291、319-320頁; A. Chandler (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press (鳥羽欽一郎・小林架姿治訳(1979)『経営者の時代—アメリカ産業における近代企業の成立(上)』東洋経済新報社)。

9) M. Collins (1991), 'Banks and Industrial Finance in Britain 1800-1939', London, pp.38-39.

て、旧地方銀行時代の支店裁量権は大幅に制限され、地方事情に疎いロンドン在住の幹部による融資管理により、旧地方銀行時代の銀行と顧客の関係は変容したとする見方が主流であり、ミッドランド銀行はその典型とみなされている。

以上からミッドランド銀行の企業統治、経営組織に関してはある程度明らかになっていることがわかるが、他の大手銀行の場合、特に、ミッドランド銀行と同じ地方の出身であり、同行に先駆けてイギリス最大の銀行となったロイズ銀行について詳細に検証したものはネグリジブルである。神武によれば、経営組織は銀行によって特徴があり、ミッドランド銀行が「中央集権型」であるのに対して、ロイズ銀行は「分権型 (decentralization)」とされている¹⁰⁾。「型」の名称から両者は対照的にもみえるが、しかし「分権型」の中身およびロイズ銀行の企業統治の詳細についてはほとんど分かっていない。以上のことから本稿では改めてミッドランド銀行との対比を念頭に置きつつ、20世紀初頭におけるロイズ銀行の経営組織及び取締役会の機能・役割を含めた企業統治の実態を、ロイズ銀行文書室 (Lloyds TSB Bank Group Archives) に残る経営内部史料等を用いつつ明らかにし、大手銀行の経営組織の「型」の再検討を図っていききたい。また併せて、「イギリス型経営組織」論で措定される企業統治の特徴や経営への影響等が、当時の大手銀行でもみられたのかを改めて問いたい。

特に本稿では、これまで明らかになっていない、ロイズ銀行の経営組織・企業統治に関わる以下の論点、すなわち、当時の経営環境と利益・株価の関係、株主の意向、同行の役員・幹部行員のバックグラウンド、居住地もしくは勤務地、ならびに報酬・俸給、業務等を検証する。それを踏まえて、先にみたイギリス製造企業（大手銑鉄企業）の経営（失敗）に大きく影響したとされる「職業的取締役」の特徴との比較も念頭に置きながら、ロイズ銀行取締役が、1.「銀行合同運動」期に経営基盤（経営現場）であった地方（工業地帯）との関係をどう意識していたのか、2. 具体的にどのように業務に

10) 神武 (1993), 74頁。

従事し、どのような役割を担っていたのか、3. 取締役以外の上級幹部行員 (Senior Officers=「俸給経営者」である「専門経営者」に該当) がいかなる役割・責務を果たしていたのか、4. 以上1.~3.を踏まえてロイズ銀行の経営組織にはどのような特徴があったのかを明らかにしていきたい。

I. ロイズ銀行の銀行合併と株価・利益・役員報酬

(1) ロイズ銀行の銀行合併とその特徴

まず、表1をみてもらいたい。同表はロイズ銀行が合併した銀行とその所在地域を示している。*が付いている銀行は主に工業地帯を基盤とした銀行である。ここから確認されるようにロイズ銀行はロンドン所在の銀行と工業地帯所在の銀行を主に合併していることが分かる。続く表2は1891-1913年における主要な株式銀行の総資産額と順位を示している。1891年にはイギリス第4位であったロイズ銀行は1901年には首位となっていることが分かる。その地位は1913年にミッドランド銀行に抜かされるまで続いた。

ミッドランド銀行もまた、ロイズ銀行と同じく工業地帯ミッドランド地方バーミンガム出身で、銀行合同を繰り返し成長した。表3はミッドランド銀行が合併した銀行とその所在地域を示している。*が付いている銀行は主に工業地帯を基盤とした銀行であるが、ミッドランド銀行もまたロイズ銀行と同じようにロンドン所在の銀行と工業地帯の銀行を主に合併していることが分かる。また、表2から確認されるように同行は1891年時点では8位だったのが1901年にはロイズ銀行、ナショナル・プロビシヤル銀行 (National Provincial Bank) について3位となり、1913年の年末にはロイズを抜いて首位となっている。

当該期間の両銀行の成長は単に銀行合併によるものではなく、進出した工業地帯の資金需要を積極的に取り込んだためでもあった。1896年の「大不況」終焉後から第一次大戦直前の1914年にかけてのイギリスは「エドワード期の繁栄」と呼ばれる未曾有の好景気の中にあった。別稿で紹介しているので詳細はそちらを参照してもらいたいが、銀行合併により支店網を広げてい

表1 ロイズ銀行の合併銀行 -1889-1914年-

年	合併銀行名 *は工業地帯の銀行を示す
1889年	* Birmingham Joint Stock Bank (ミッドランド) * Worcester City and County Banking Co. Ltd (ミッドランド)
1891年	Praed and Co. (ロンドン)
1892年	* Bristol & West of England Bank (ブリストル近郊, 南ウェールズ)
1893年	Herries, Farquhar and Co. (ロンドン)
1894年	Bromage and Co. (モンマス)
1895年	* Pagets and Kirby (ミッドランド)
1897年	* County of Gloucester Bank (ミッドランド近郊) * Williams and Co. (ランカシャー)
1898年	Jenner and Co. (サンガイド)
1899年	* Burton Union Bank Ltd. (ミッドランド) Stephens, Blandy, Co. (レディング)
1900年	Vivian Kitson and Co. (トーキー) * Liverpool Union Bank, Ltd. (ランカシャー) * Cunliffe, Brooks and Co. (ランカシャー) * William, Williams Brown and Co. (ミッドランド)
1902年	Bucks Oxon Union Bank Ltd. (オックスフォードシャー) Pomret and Co. (ケント)
1903年	* Hodgkin, Barnett, Pease, Spence and Co. (ニューカッスル) Grand and Maddison's Union Banking Co. Ltd. (サザンプトン)
1905年	Hedges Wells and Co. (ウィリングフォード)
1906年	Devon and Cornwall Banking (デボンシャー, コンウォール)
1908年	* Lambton and Co. (ニューカッスル)
1909年	* David Jones and Co. (ランダバリー)
1911年	* Hills and Sons (ウエストスミスフィールズ)
1912年	Peacock, Willison and Co. (スリーフォード)
1914年	Wilt and Dorset Banking Co. Ltd. (ドーセット)

出典 'Banking Number', *The Economist*, Vol. LXXVII, 1914, p.1212.

表2 主要株式銀行の資産規模別順位 (年末)

1891年		1901年		1911年		1913年	
1. National Provincial	45,420	Lloyds	58,411	Lloyds	97,707	Midland	108,584
2. London & County	40,884	National Provincial	56,444	Westminster	96,094	Lloyds	106,619
3. London & Westminster	31,819	Midland	53,264	Midland	91,606	Westminster	104,248
4. Lloyds	23,802	London & County	49,928	National Provincial	69,057	National Provincial	73,799
5. Union	18,394	Barclays	44,901	Barclays	60,655	Barclays	66,442
6. London Joint Stock	15,898	London & Westminster	32,536	Union	49,056	Parr's	53,847
7. Capital Counties	12,956	Parr's	30,282	Parr's	47,858	Union	52,185
8. Midland	9,527	Capital Counties	26,206	Capital Counties	42,538	London Joint Stock	45,111
9. Parr's	9,094	London Joint Stock	22,539	London Joint Stock	41,025	Capital Counties	44,119
10. London & Provincial	7,531	Union	21,952	Manchester & Liver.	29,417	London & Western	25,541

単位1,000ポンド

出典 'Banking Supplement', *The Economist*, 1892, 1902, 1912, 1914.

表3 ミッドランド銀行の合併銀行 -1890-1914年-

年	合併銀行名 *は工業地帯の銀行を示す
1890年	*Derby Commercial Bank (ダービシャー) *Exchange and Discount Bank, Leeds (ヨークシャー) *Leeds and County Bank (ヨークシャー)
1891年	Central Bank of London (ロンドン) Lacy, Hartland, Woodbridge and Co. (ロンドン)
1892年	*Manchester Joint Stock Bank (ランカシャー)
1893年	*Bank of Westmorland (カンブリア)
1894年	*Preston Banking Co. (ランカシャー)
1896年	*Carlisle City and District Banking Co. (ノース)
1897年	Channel Island Bank (チャネル諸島) *Huddersfield Banking Co. (ランカシャー) *North Western Bank, Liverpool (ランカシャー)
1898年	*Oldham Joint Stock Bank (ミッドランド) City Bank (ロンドン)
1899年	*City of Birmingham Bank (ミッドランド)
1900年	*Lancashire Banking Co. (ランカシャー)
1901年	*Sheffield Union Banking Co. (ヨークシャー) *Yorkshire Banking Co. (ヨークシャー)
1905年	*Nottingham Joint Stock Bank (ノッテングラムシャー)
1908年	*North and South Wales Bank (ウェールズ)
1910年	*Bradford Banking Co. (ヨークシャー)
1913年	*Sheffield and Hallamshire Bank (ヨークシャー) Lincoln and Lindsey Banking Co. (リンカンシャー)
1914年	*Metropolitan Bank (旧Birmingham Banking Co.) (ミッドランド)

出典 'Banking Number', *The Economist*, Vol. LXXVII, 1914, p.1212.

たロイズ銀行は、好景気下の企業の資金需要を取り込み、融資額を大幅に伸ばした¹¹⁾。1891年に789万ポンドであった同行の融資額は、1913年には5,087万ポンドと6倍以上になった。これに比例する形で、1891年27万ポンドであった同行の「業務純益」も1913年には118万ポンドと4倍以上に増加した¹²⁾。

- 11) 古賀大介 (2002) 「第一次大戦前におけるイギリス株式銀行の産業融資と流動資産の再編」『経済科学』第49巻第4号, 205頁。
- 12) 'Banking Supplement', 'Banking Number', *The Economist*, Vol. L, LXXVII, 1892, 1914. 当時の『エコノミスト』等の雑誌に公表されているロイズ銀行のNet Profitsは、当期純利益ではなく、業務純益である。尚、当時、多くのイギリスの銀行は、実際の利益よりも低い額の利益しか公表せず (Window Dressing)。その差額をプールし、「隠された準備金」(hidden reserves) として保有したとされる (Cassis (1990), p.192)。カシスが調査した数値をもとに計算すれば、ミッドランド銀行の場合、公表利益 (published profits) と非公表利益 (unpublished profits) の乖離は年平均約8% (1909-

しかし、こうした状況にあったにも関わらず、当該期間、配当・株価・役員報酬はこれに比例する伸びを示していなかった。

（2）ロイズ銀行の株価、配当率、役員報酬

表4から1891-1912年におけるロイズ銀行の株価と配当率をみていこう。同表からロイズ銀行の株価が、1898-1909年にかけて30.5ポンドから33.5ポンドの比較的狭い範囲で推移していたことが確認される。1891年時点での同行の株価28.5ポンドを基準にすると7~18%程度の上昇に過ぎなかった。また、1910年代に入ると同行の株価は30ポンドを下回るようになり、1912年には28ポンドと1891年時点の株価を下回っている。一方、同行の配当率の方は1898-1912年にかけて18.125~18.75%にほぼ固定されていた。株価・配当率の推移は、融資額・「業務純益」の伸びと比較すると極めて定常的であった。

続いて役員報酬についてみていこう。表5は1911年時点におけるロイズ銀行取締役の役員報酬額を示している。これをみると、頭取であるバッサースミス (R.V. Vassar-Smith) が年2,200ポンド、副頭取であるピーズ (J.W. Beaumont Pease) が年1,000ポンドであることが確認される。ちなみに、ミッドランド銀行のホールデンが頭取になる際の1907年に同行と結んだ報酬契約によれば、基本報酬年6,000ポンド、ボーナス年15,000ポンド、この他年金3,000ポンド、さらに死亡時一時金5,000ポンドが付与されることになっていた¹³⁾。ミッドランド銀行ホールデンとロイズ銀行バッサースミスとの差は歴然であるが、この差が意味するところについては後で改めて考察することにする。

さて、それ以外の取締役は国会議員 (M.P.; Member of Parliament) であっ

1913年)、約6.7% (1897-1913年) である (Cassis (1990), p.196)。一方、ロイズ銀行の場合、頭取手持ち内部資料 (1909-1920年) である以下の史料に記載された実際の利益と公表された利益を確認すると、1909-1912年分に関しては、両者の差はゼロであった。1913年に関しては、実際の利益より約1万ポンド低く公開されている (史料をみると、実際の利益からY.P.B.名目で10,676ポンドが差し差し引かれた数値が公表されている。Y.P.B.の意味は不明) が、乖離は1%以下であることから、1909-1913年を見る限りロイズ銀行においてはそうした操作は行われていなかったとみられる。Lloyds TSB Bank Group Archives, HO/Ch/Vas/2, Profits and Loss of Lloyds Bank, 1909-1920.

13) Holmes and Green (1986), p.123.

表4 ロイズ銀行・ミッドランド銀行の証券市場株価と配当率 (配当金/払込金)

1891-1912年

年	株価 (単位:ポンド)		配当率 (単位:%)	
	ロイズ	ミッドランド	ロイズ	ミッドランド
1891	28 1/2	37 3/4	17 1/2	16
1892	28	36 1/2	17	15
1893	26 1/2	36	16 1/4	15
1894	25	36 1/2	15	15
1895	25	38	15	15
1896	25	41	13 1/4	15
1897	26	47 1/2	15 1/8	16
1898	30 1/2	53	18 3/4	17
1899	33 1/2	53 1/2	18 3/4	18
1900	32 1/2	52 1/2	18 3/4	18
1901	32	50	18 3/4	18 1/2
1902	32 1/2	52 1/2	18 3/4	18 1/2
1903	33 1/2	50 1/2	18 3/4	18 1/2
1904	31 1/2	49	18 3/4	18 1/2
1905	31 1/2	48 1/8	18 1/8	18
1906	32	50	18 1/8	18
1907	32	48 1/8	18 1/8	18
1908	31 1/2	48	18 1/8	18
1909	32	49	18 1/8	18
1910	29	48	16 1/4	18
1911	29 5/8	48	18 1/8	18
1912	28	45 1/2	18 1/8	18

註) 1912年までとしているのは1913年以降 'Banking Supplement', *The Economist* の表記方法が変わり、株価・配当の記載がなくなるためである。

出典 'Banking Supplement', *The Economist*, 1892-1913.

表5 ロイズ銀行の役員報酬 1911年12月31日

氏名	役職	出身銀行	年間役員報酬額	年間交通費	居住地	下期交通費支給回数 ⁴⁾
1. R.V. Vassar-Smith	頭取	Worcester (1889)	2,200 ²⁾	Nil	Chetterham ● ³⁾	Nil
2. J.W. Beaumont-Pease	副頭取	Hodgkin (1903)	1,000 ²⁾	98	New Castle ○	13
3. C.E. Barnett		Barnett (1884)	608	Nil	Edgegrove ●	Nil
4. J.B. Close Brook		Brook (1900)	608	Nil	Manchester ○	Nil
5. J.H. Clayton		Liverpool Uni. (1900)	608	102	Chester ○	21
6. R.M. Dawson		Devon (1907)	833 ²⁾	33	Ashburton ○	6
7. W.J. de Winton		Wilkins (1890)	608	59	Brecon ○	22
8. A.E. Harrison			608	4	London ●	2 ⁵⁾
9. H.W. Hind		Liverpool Uni. (1900)	608	76	Liverpool ○	16
10. E. Brodie Hoare		Barnett (1884)	412	1	Surrey ●	Nil
11. M.H. Hicks-Beach M.P.			154	4		
12. J. A. Kenrick			608	61	Birmingham ○	17
13. H. Seymour King		H.S.King ¹⁾ (1909~)	608	Nil	London ●	Nil
14. Howard Lloyd			608	42	Bromsgrove ○	12
15. George Lloyds M.P.			51	Nil		
16. N.H. Middleton		Lambton (1908)	608	60	New Castle ○	10
17. R.K. Morcom			403	32	Bromsgrove ○	17
18. William Small		Burton (1899)	300	24.5	Burton ○	上期引退
19. G.D. Whatman		Salt (1884)	608	3	London ●	Nil
20. R. Woodward		Worcester (1889)	608	56	Bewdley ○	18
合計(単位ポンド)			12,682	693.5		

註1) H.S. King商会はロイズ銀行に合併されていない 註2) 役職手当を含む 註3) ●はロンドン近郊 ○は遠方地方在住

註4) 取締役会開催回数1911年下期25回 註5) 支給額からバーミンガムへの出張交通費と推定

出典 Lloyds TSB Bank Group Archives, HO/S/Dir/1.0, Ledger of Directors; HO/S/Dir/9.0, Half-year's lists of director's attendance and feeより作成

た2名の取締役を除くと、ほぼ全員が年額600ポンド前後であることが分かる。頭取・副頭取を含めたロイズ銀行役員20名の報酬総額は約12,600ポンド(約12,000ギニー)であった。

ちなみに、以上の役員報酬額は1911年のみに適用されたわけではない。1900-1913年の間、役員報酬総額はほぼ12,000ギニー(12,600ポンド)に固定され1人平均が600-700ポンドであった。役員報酬の引き上げの提案が株主総会に出されるのは1913年のことであるが、その提案は役員報酬総額18,000ギニー(18,900ポンド)に1人平均約1000ポンドに引き上げるというものであった。引き上げの理由として、1.銀行合同等によって組織が拡大し、それに伴って役員としての職務が増大したこと、2.利益が大幅に増加していること、3.ロイズ銀行と同格の大手銀行の報酬が1,000ポンドであり、ロイズ銀行の役員報酬が低いことが挙げられている¹⁴⁾。

この提案理由は妥当なものであるが、提案のタイミングについては違和感を覚える。というのも、引き上げ理由1.銀行合併による組織の拡大、2.「利益」(=「業務純益」)の大幅な増加は、提案があった年の遙か以前の1890年代から約四半世紀にわたって同行において継続的かつ顕著にみられたためである。むしろ、20世紀初頭の激しい「銀行合同運動」期にあって、1901-1913年の間、銀行資産ランキングで順位を下げるどころか、常に首位を維持し続け、好景気下で融資額、「利益」ともに大きく伸ばしている銀行の役員報酬が、同期間十数年にわたって一貫して同額であったこと、つまり引き上げられることなく固定化されていたことは注目に値しよう。この結果、1914年時点においてロイズ銀行の役員報酬は、他の銀行と比較し、相対的に低位になっていたとみられる¹⁵⁾。

14) 'Lloyds Bank', *Bankers Magazine* (以下BMと略記), Vol. XCVII, 1914, pp.457-458.

15) 第一次大戦前のいつの時点かは不明であるが、カシスは当時の大手銀行の役員報酬額を「一般的に年500ポンド程度であった」と指摘する(Cassis (1990), p.64.)ただ、ロイズ銀行での提案内容から推察するに、銀行合同が進み「5大銀行」が出現する第一次大戦直前には、他の大手行ではロイズ銀行に先駆けて大幅に役員報酬を引き上げていたようである。役員報酬をみる上では、この他、賞与、退職金、年金等の特典の有無を確認する必要があるが、現時点において管見の限りでは関係する史料は確認されない。

以上、ロイズ銀行の株価・配当率の推移及び役員報酬は、融資額・「業務純益」の伸びと比較すると極めて定常的であったことが確認されたのであるが、続いてなぜこのようなことになったのかその背景を考えてみたい。

まず考えられるのは、20世紀に入ってから第一次大戦直前まではほぼ一貫してみられた銀行保有証券の長期的な価格下落の影響である。特に、銀行保有証券ポートフォリオの中で最大のシェアを占めたイギリス国債（コンソル）価格の下落の影響である。表6から分かるようにコンソル価格は南ア戦争直前の1898年12月に110であったのが、第一次大戦直前の1913年12月には71と約36%下落していた。これにあわせて多くの証券価格が下落傾向にあったため、ロイズ銀行は20世紀入り多額の評価損の処理を行わざるを得なかった。その総額は1903-1913年の約10年間で約115万ポンドに上る。具体的には1903年10万ポンド、1907年20万ポンド、1910年22万ポンド、1911年10.8万ポンド、1912年21.5万ポンド、1913年30.5万ポンドである¹⁶⁾。

さて、この評価損はどのタイミングでどのように処理されていたのであろうか。先に利益について触れた註12) で述べたように当時『エコノミスト』等に記載されているNet Profitsは「業務純益」である。すなわち経常利益（業務純益から証券評価損等のその他経常費用を差し引きしたもの）から税金を差し引いた当期純利益ではない。公表されている当時の損益計算書では、貸方に「業務純益」が記載され、借方に証券評価損償却等その他経常費用、法人税、株式配当金が記載されていた。つまり先に紹介した「利益」（＝「業務純益」）とは評価損処理前の数値である。ロイズ銀行は、20世紀に入り年によっては、この「業務純益」からその約20～25%相当の金額を証券評価損処理に充てていた。役員報酬引き上げ提案がなされる1913年の前年の1912年時点の「業務純益」から評価損処理額を引いた額は77.6万ポンドであり、1901年時点の評価損の発生がない「業務純益」61.9万ポンドと比較すると、増加額は約15.7万ポンド、率にして約25%の伸びに過ぎない。同期間、同行の

16) Cf. 'Banking Supplement', 'Banking Number', *The Economist*, Vol. LXII-LXXXVII, 1904-1914; Lloyds TSB Bank Group Archives, HO/Ch/Vas/2, Profits and Loss of Lloyds Bank, 1909-1920.

表6 コンソル価格とロイズ銀行の「業務純益」の推移 (1891-1913年)

年	コンソル価格	「業務純益」	評価損処理額
1891	95	27.0	
1892	97	28.2	
1893	98	30.5	
1894	103	26.0	
1895	106	25.3	
1896	111	32.7	
1897	112	42.5	
1898	110	43.2	
1899	100	51.3	
1900	97	62.4	
1901	93	61.9	
1902	92	62.8	
1903	88	74.5	10 (67.5)
1904	88	67.2	
1905	89	67.5	
1906	86	79.1	
1907	82	99.2	20 (79.2)
1908	83	79.7	
1909	82	71.7	
1910	79	98.2	22 (76.2)
1911	77	88.4	10.8 (78.6)
1912	74	99.1	21.5 (77.6)
1913	71	118.4	30.5 (87.9)

出典 C. Goodhart (1972), *The Business of Banking 1891-1914*, pp.591-611; 'Banking Supplement', *The Economist*, 1892-1914.

註1 コンソル価格は年末の値、小数点以下切捨て

註2 1908-1913年の「業務純益」については 'Banking Number', *The Economist*, 1914, p.1212 掲載の数値を用いている。これにあわせて、それ以前の分については、'Banking Supplement', *The Economist*, 1892-1908に掲載の数値から法人税と繰越金を引いた額を掲載している。

註3 「業務純益」、評価損処理額とも単位は1万ポンド。

註4 () の数値は、「業務純益」から評価損処理額を引いた数値。

総資産が約80%増になっていることに鑑みると実質的な利益の伸びは僅かだったといえる。増配と株価上昇がおきにくかった理由、役員報酬が引き上げられなかった背景の1つには、こうした評価損処理による利益圧迫があったと考えられる。

もっとも、このような状況の中でも、経営効率を上げて「利益」（「業務純益」）の最大化を図り、増配と株価上昇を目指すということも、ありえよう。しかし、証券評価損処理前の「業務純益」を総資産で除した「総資産利益率」をみても、ロイズ銀行のそれは1901年で1.18%、1910年で1.05%、1913年で1.11%とほぼ変化はない。このことは、利益拡大に繋がる組織・人員の合理化、経営効率向上が積極的に図られていないか、成功していないことを示唆する。ちなみに、ミッドランド銀行をはじめ、ほぼすべての大手銀行の「総資産利益率」は20世紀初頭0.8~1.2%の間で推移しており、上記のことはロイズ銀行固有の話ではない¹⁷⁾。また、銀行保有証券評価損発生の問題も、ミッドランド銀行を含むすべての大手行に共通する問題であった。

その点を踏まえた上で改めて、表4にあるミッドランド銀行の株価をみてみよう。1891年37.75ポンドであった同行の株価は、ロンドンのシティバンク（City Bank）を買収した1898年ごろから上昇がみられた。1896年41ポンドであった株価は買収の翌年の1899年には53.5ポンドと3年で30%近く上昇している。株価上昇の要因にはシティバンク買収の影響もあっただろうが、同時期のロイズ銀行の株価もほぼ同じ水準で上昇していることをみると、好景気の影響も大きかったと考えられる。またコンソル価格も当該期上昇傾向にあり、1891年95であったのが1898年110となっている。つまりこの時期の証券価格は銀行にとって含み益をもたらす水準であり、評価損は発生していな

17) 'Banking Number', *The Economist*, Vol. LXXVII, 1914. 株式銀行の「総資産利益率」に関して、湯沢威はカビーの論文を引用しつつ、1897-1911年の「純利益を総資産で除した利益率」は10%台としているが、これは自己資本利益率（ROE）の誤りであろう。ただし、「銀行集中と利潤率との関係は、・・・中略・・・きわめて弱いと言わざるをえない」との湯沢の主張は本稿と一致するものである。安部悦生・湯沢威他著（1997）『イギリス企業経営の歴史的展開』勁草書房、296-297頁。Cf. F. Capie, 'Structure and performance in British banking, 1870-1939', P. L. Cottrell and D. E. Moggridge (ed.) (1988), *Money and Power*.

かった。

配当率は1899年に18%に引き上げられてから1912年までほぼ同水準で固定されている。注意してみると、この間の配当率はロイズ銀行とほぼ同じである。同じパーミンガムに出自を持つライバル銀行同士であったため、双方が意識して同水準にしていた可能性もあろう。ともあれ、表4を見る限り、ロイズ銀行、ミッドランド銀行とも株価・配当率の推移とも似た傾向がみられる。特に注目したいのは、共に株価が1899年に最高値をつけ、1912年には同じ割合だけ下落している（1899年と1912年の対比でロイズ銀行は約16.5%、ミッドランド銀行は約15%の下落）ことであり、この間双方とも配当率を18%台で固定していることである。

本稿冒頭で指摘したように従来の研究では、ロイズ銀行・ミッドランド銀行では経営組織的に大きな違いがあるとされてきた（「分権型」と「中央集権型」）。ところが以上のように、両行は、ともに1. 数多くの銀行と合併し工業地帯に積極的に進出し、その資金需要を吸収しながら経営拡大を目指していたこと、2. 銀行保有証券価格の長期的な下落という共通の課題を抱えていたこと、3. 20世紀初頭の「総資産利益率」・配当率も同水準であり、4. 株価動向もほぼ同じ傾向にあることが明らかになった。両行の違いは頭取に代表される役員報酬額くらいであり、相違点よりも共通点の方が目に付くのである。では、経営組織に大きな違いがあるとされながら、3と4が接近していたのはなぜなのだろうか。

このように銀行資産が急増していたにも関わらず、「総資産利益率」・配当率が固定的水準に留まり、また株価上昇も限定的であったことから、両行の経営陣・取締役会は企業価値の向上に寄与していたとはいえない。もっとも株主から増配・株価向上を求める強力な圧力があれば、両行の経営陣・取締役会は配当・株価の最大化、それに繋がる利益の最大化、更にはそれに直結する経営効率の最大化を目指す経営を積極的に展開しているはずである。上記の結果は、そうした試みの結果なのか、それとも、そうしたことをあまり意識しない経営を展開した結果なのかを、ロイズ銀行、ミッドランド銀行双

方のケースを分析しつつ考えてみたい。

Ⅱ. ロイズ銀行取締役の出身背景と居住地

以下では、なぜ、ロイズ銀行・ミッドランド銀行ではⅠの末尾で確認されたような特徴がみられるようになったのかを考察していくが、その手がかりとして注目したいのは、銀行と「地方」の関係性である。

先に触れたように、両銀行には組織的に大きな違いがあるとこれまでされてきた。ミッドランド銀行が、ロンドン本店、より正確には「専務取締役」（取締役兼執行役員）、後に頭取となったホールデンに権限を集中したトップダウン型の組織であったのに対して、ロイズ銀行は「分権型」組織であったとされる。ロイズ銀行では1910年までバーミンガム本店・ロンドン本店の2本店制を敷き、同年にロンドン本店に本店機能の多くを移すものの、地方融資監督業務等の主要機能はバーミンガムに残された。また、同行の株主総会は1914年までバーミンガムで開催されていた¹⁸⁾。ここから次のような解釈が成り立ちうる。すなわち、ミッドランド銀行は、経営基盤である工業地帯から離れたロンドン本店からの一元的支店統制を行ったのに対して、ロイズ銀行はより「営業現場」に近いバーミンガムから容易に離れようとせず、ミッドランド銀行よりも地方重視の姿勢を鮮明にしていたという解釈である。

もっとも、ホールデンが1898年に「専務取締役」になる前のミッドランド銀行も、ロイズ銀行と同様に出身地バーミンガム重視の姿勢をみせていた。1891年ミッドランド銀行はロンドンのセントラルバンク（Central Bank）を合併しているが、それ以後も、グッドマン（J. Goodman）、キーン（A. Keen）といった当時のミッドランド銀行頭取らはバーミンガムを重視し、そこから基本的に離れることはなかった。1891年にミッドランド銀行は形式上ロンドンに本店を移したものの、本店機能の多くはバーミンガムに残していた。また、取締役会・株主総会もバーミンガム・ロンドン交互に開いていた¹⁹⁾。1891年以降、ロンドン業務は共同総支配人（Joint General Manager）

18) Lloyds TSB Bank Archives, Lloyds Bank, Meeting of Shareholders, 1913.

19) Holmes and Green (1986), p.91, p.93.

ホールデンとブラッドショウ (W. Bradshaw 旧セントラル・バンク頭取) に委ねられた。ミッドランド銀行のロンドン本店機能強化は、ホールデンが単独総支配人となった1897年頃から始まったとみられる²⁰⁾。すなわち、ホールデンがミッドランド銀行内で大きな権限を握るまでは、経営組織上、ミッドランド銀行とロイズ銀行は「分権型」という点で類似しており、パーミンガム重視 = 「工業地方」重視という点では同じであった。ミッドランド銀行では1898年以降ホールデンの指揮の下で大きな組織変更 (本店のロンドン一元化) が行われるのであるが、注目したいのは、そうした組織変更が「工業地帯」顧客との関係変容まで及んだのかということである。

この点については後で改めて検証するが、ミッドランド銀行と異なりドラスティックな組織変更を行わず、「分権的」組織を堅持したロイズ銀行が重視したのは、「調和」(harmonized)²¹⁾であった。これは、銀行合併の際も同様であり、合併する銀行への配慮へと繋がった。その対象となるのは、被合併銀行の旧経営者、従業員のみならず、地方の「慣習」のもとで取引をしていた顧客も含まれていた。ロイズ銀行は、銀行合併に伴う急激な組織・ルール変更から生じる軋轢を避け、利害関係者との「調和」を意識した。このようなロイズ銀行の地方重視、「分権型」組織が堅持された理由、「調和」を意識した経営の背景を探るべく、続いて同行の取締役の出身背景・居住地等をヒントに考察を進めたい。

再び表5をみてもらいたい。同表は先にみた1911年におけるロイズ銀行取締役会構成員の報酬額のほかに氏名・居住地・出身銀行・交通費等を示している。

1911年におけるロイズ銀行の取締役が20名であることは先に紹介したが、その取締役の出身背景 (バックグラウンド) を確認しておこう。先に触れたように20名中、うち2名は国会議員である。この2名は他の取締役と比較し、格段に低い報酬額であることから名誉職であると推定される。1人は、

20) Holmes and Green (1986), p.94.

21) 'The absorption of Lambton's by Lloyds Banks', *BM*, Vol. LXXXV, 1908, p586.

元蔵相で、後にロンドン手形交換所加盟銀行委員会（Committee of London Clearing Banks）会長となる大物政治家・経済人であるマイケル・ヒックス・ビーチ（M. Hicks-Beach 初代セント・オールドウィン伯爵 1st Earl St Aldwyn）の長男で国会議員であるM.H.ヒックス・ビーチである²²⁾。また、もう1人は創業者ロイド一族の1人で国会議員となっていたジョージ・ロイド（George Lloyd）である。

続いて、この2名を除いた18名についてみてみよう²³⁾。出身銀行名から、18名中13名が、ロイズ銀行が合併した銀行の関係者であることが分かる。このうち被合併銀行のオーナー（出資者）であったのは、副頭取ピース、バーネット（C.E. Barnett）、クローズ・ブルック（J.B. Close Brook）、ホーア（E. B. Hoare）、ミドルトン（N.H. Middleton）、ワットマン（G.D. Whatman）の6名である。ということで被合併銀行の出身でオーナー以外の者は7名ということになるが、このうちロイズ銀行合併後も、地方マネージャーもしくは地方取締役として出身地方の経営に直接関与したと考えられる取締役は、クレイトン（J.H. Claytonリバプール地方取締役）、ド・ウイントン（W.J. de Wintonカーディフ地方マネージャー）、ハインド（H.W. Hindリバプール地方委員会会長）の3名である。残りの被合併銀行出身取締役4名のうち、ウースター銀行（Worcester City and County Bank）出身のウッドワード（R. Woodward）は、ロイズ銀行に合併された翌年の1890年から20年以上にわたってロイズ銀行取締役の地位にあった。頭取バッサースミスもウッドワードと同様ウースター銀行出身者である。以上紹介した被合併銀行家のうち、バーネットとホーアを除く全員が工業地帯に経営基盤をもつ銀行出身者である。この他、工業地帯以外の被合併銀行出身者にはドーソン（R.M. Dawson）、スモール（William Small）がいる。

18名中5名が被合併銀行関係者以外ということになるが、旧くからの

22) Cassis (1990), p.165.

23) 以下、取締役の経歴解説は、R. Sayers (1957), *Lloyds Bank in the history of English Banking*, 東海銀行調査部訳 (1963)『ロイズ銀行』東洋経済新報社（以下、Sayers, 邦訳と略記）、付録3人名録に依拠している。

ロイズ銀行関係者は、1877年から同行の取締役であったケンリック (J. A. Kenrick) 及び同行の元総支配人であったハワード・ロイド (Howard Lloyd) の2名である。ケンリックはバーミンガムの民間企業役員 (おそらく銀行ではない) から1877年にロイズ銀行の取締役となった人物であるが、1911年時点で同行取締役としてのキャリアを34年もつ最古参の取締役であった。ハワード・ロイドは創業者一族の直系ではなく、ロイズ銀行の一行員として同行に入り、長年総支配人として勤務したのちに1910年から取締役会のメンバーとなった。この2名がロイズ銀行本体の経営に長年従事していた者である。ところで、取締役会における、創業者であるロイド一族の影は薄い。ロイド一族で取締役会に入っているのは、ハワード・ロイドの外は、政治家となっていたジョージ・ロイド、それとピーズぐらいである²⁴⁾。

ロイズ銀行に合併された旧個人銀行家およびその関係者でもなく、旧来からのロイズ銀行関係者 (幹部もしくは一族) でもないのは3名である。うち1名は、1910年にロイズ銀行取締役会入りしたマルコム (R. K. Morcom) である。ケンブリッジ大学で教育を受け軍務経歴があることが分かっているが、取締役会入り前の職務経歴については不明である。ただ1910年以降40年まで同行の役員を務め、長らくバーミンガムに在住し、イギリス産業連盟の副会長であったことが確認される。またマルコムと同じ1910年にロイズ銀行取締役入りしたハリソン (A. E. Harrison) についても、取締役会入り前の職務経歴については不明である。ただマルコム同様長年 (39年間) にわたり同行の役員を務めた。またロンドンに在住し1922-47年の四半世紀にわたって副頭取を務めていることがわかっている。もう1人のキング (H. S. King) は、ロンドンのH.S.キング商会の社主であり、1909年からロイズ銀行の取締役となった人物である。キングは、1878年以降ロンドン・シティの数多くの

24) ピーズの母親は、ロイズ銀行創業者の1人 Sampson Lloyd II 世 (Sampson Lloyd II) の直系の子孫であった。J. Winton, 'Pease, John William Beaumont', D. Jeremy (ed.) (1986), *Dictionary of business biography: a biographical dictionary of business leaders activity in Britain in the period, 1860-1980*. (以下, *Business Biography* と略記), Vol.4, p.595.

商会の出資者(パートナー)となっていることから、ロンドン金融街に幅広くコネクションを持ち、海外業務にも詳しい人物であるとみられる。

「イギリスの経営組織」の特徴とされる「職業的取締役」を念頭に、上記のロイズ銀行取締役の職業的出身背景等をまとめてみると、政治家であったものは2名のみで、また、それ以外の銀行業に無関係もしくは主要顧客である製造業と無関係な取締役は、同行の場合ほばいなかったといえる。

また、改めて政治家であった2名を除く、取締役18名の居住地を大まかな地域ごとに分類すると、①ロンドン及びその近郊(東南部イングランド)6名、②バーミンガムおよびその近郊(ミッドランド)5名、③リバプール及びその近郊(ランカシャー)3名、④ニューカッスル2名、⑤南ウェールズ1名、⑥デボンシャー1名であることが確認される。このように、取締役構成員のうち3分の2がロンドン以外の地方在住、そのほとんどの11名が工業地帯(②、③、④、⑤)に在住していた。その中で注目したいのは副頭取であったピースがニューカッスル在住であったことである。ロイズ銀行の取締役会は1899年以降、バーミンガムとロンドンで交互に開催されていたが、1910年に主要本店機能がロンドンに移されてから、原則毎週金曜日にロンドンで開かれるようになった²⁵⁾。支給された交通費の額とその明細から、ロンドンおよびその近郊在住以外の取締役も各地方からロンドン本店に通っていることがわかる。表5の右端に示しているのは1911年6月30日以降同年末までの半年間に、取締役に支給された交通費支給回数である。特に、○で表示しているロンドン及びその近郊以外の地方在住の取締役11名のうち交通費を受け取っている10名に注目してもらいたい。

交通費の受給回数は、取締役によって差がみられる。1911年6月30日以降の半年間の間に取締役会は25回開催されているが、クレイトンやウィントンのようにリバプールやウェールズからほぼ毎週通っている取締役もいれば、ドーソンのように6回しか出席していない(もしくは交通費を受け取っていない)ものもある。取締役1人あたりを平均すると15.2回受け取っているこ

25) Sayers邦訳、359頁。但し、1910年以降も年数回はバーミンガムでも開かれていた。

とから、遠方地方在住者の取締役会出席率は約60%であったことがわかる。

ちなみに1902年時点ではあるが各地とロンドンを結ぶ鉄道での移動時間(片道)は、ニューカッスルで約5時間半、リバプールで約4時間、バーミンガムで約2時間である²⁶⁾。もっとも各取締役の居住地は各市のさらに郊外であることも多いことから、ニューカッスル・リバプールからの日帰りはかなり困難であったとみられる。取締役構成員は、後で改めて確認する各種経営専門委員会(「融資委員会」「人事委員会」「投資委員会」等)にも所属していることから、地方在住の取締役の中には、泊まりがけで通うものもいたとみられる²⁷⁾。ともあれロンドン常駐者は少数派であった。以上のことから多くの取締役がロイズ銀行に合併された後も、元の地域に居住し続けていることがわかる。

さて、取締役の出身背景に関してミッドランド銀行の場合と比較してみたいが、本稿冒頭で紹介したように、カシスの説とグリーンらの説とでは大きな隔たりがある。カシスの分析によれば、ミッドランド銀行の取締役会における「元個人銀行家」はわずか18名中1名であった²⁸⁾とされる。これに対してグリーンらの説によれば、ミッドランド銀行の取締役のほとんどは、元銀行家か、同行が合併した銀行(the constituent banks)の元頭取であったとされる。その上で、グリーンらは次のように続けている。他の主要銀行の取締役会は、マーチャントバンカーや政治家や製造業以外の利害関係者の代表

26) 河辺稔(1905)『英国鉄道の真相』、5頁。ニューカッスル・バーミンガムについては左記資料を参考に計算。

27) 取締役に支給された旅費(Travelling Expenses)は、原則居住地・ロンドン(もしくはバーミンガム)間の1等客車往復運賃であったとみられるが、1911年1-6月にピーズに支給された旅費をみる(13回:バーミンガムで取締役会が開催された際の2回分の旅費を除く)と、8回が4ポンド5シリング4ペンスで、3回が3ポンド16シリング6ペンス(=ニューカッスル・ロンドン間の1等客車往復運賃にほぼ相当)となっている。この差額(約9シリング)は宿泊費補助を意味すると推察される。9シリング=約0.45ポンドと比較的低い金額から、所属する社交クラブの会館での宿泊費ではないだろうか。Cf. Lloyds TSB Bank Group Archives, HO/S/Dir/9.0, Half-year's lists of director's attendance and fee. ニューカッスル・ロンドン間1等客車往復運賃については以下のものから推計した。河辺稔(1905)、116頁。ロイズ銀行取締役の主要ロンドン・クラブの所属状況に関しては、Cassis(1990)、p.259を参照のこと。

28) Cassis(1990)、pp. 53-55.

によって占められていることが多いのであるが、こういった意味で、ミッドランド銀行の取締役会は他の主要銀行と全く異なる²⁹⁾。ここで、カシスとグリーンらのいずれが正しいのかを検証することは困難であるが、ただ、ロイズ銀行と同様に地方銀行との合併を繰り返して、旧地方銀行家（元個人銀行家）出身役員がいらないとするカシスの説は不自然である。ロイズ銀行は、合併の規模、地域の特殊性等を考慮しつつ、積極的に地方銀行家を取締役に迎えていたと推察されるが、円滑な銀行合併のために、ミッドランド銀行が同様の方針をとっていたとしても不思議ではない。

もっとも被合併銀行の旧頭取および取締役が全員、ロイズ銀行の取締役になっているわけではない。被合併銀行取締役の中には、被合併銀行が経営基盤とした地域に設けられた地方委員会（Local Committee）の委員に任命されたものも少なくない。例えば、1903年にポーツマス地方を基盤としたグラランド・マディソン・ユニオン銀行（Grand and Maddison Union Banking Company）を合併する際には、旧オーナー4名のうち、3名をポーツマス地方委員会（Local Committee for Portsmouth）委員に、1名をサザンプトン地方委員会委員（Local Committee for Southampton）に任命することをロイズ銀行は約束している³⁰⁾。こうした例は、外にもデボン・コンウォール銀行（Devon and Cornwall Banking Company）合併でも確認される。同行の旧取締役全員と上級支配人1名が地方委員会委員となっている。この合併に言及している『バンカーズ・マガジン』の記事をみると、「地方業務の運営に変化はなく、職員全員がそのままロイズ銀行に雇用される旨の回覧状が同行の顧客に対して発行された」とあり、続けて「取締役も地方監督委員（a local committee of supervision）として奉職を続けるので、業務の仕組みに変化が生じる可能性はほぼない」と、合併に伴う変化がないことが強調されている³¹⁾。

29) Holmes and Green (1986), p.108.

30) Lloyds TSB Bank Group Archives, Grand and Maddison's Union Banking Company, A43/C/28, Draft agreement for amalgamation concerning local management; Sayers, 邦訳342-344頁。

31) 'The west country amalgamation', *BM*, vol. LXXXI, 1906, pp.216-217. ちなみに地方委

ただし、ロイズ銀行の地方委員会が実質的にどのような役割を果たしていたのかは現段階ではわからない。融資を中心とした支店監督は、この後IVでみるようにロンドン・バーミンガム各本店の専門担当官および主要支店長などの「現場」の職員が担っていたからである。上記の2つの事例は、取締役会入りできない被合併銀行役員の救済のために設けられた、お飾り的なものであったようにも見えるが、地方によっては強い権限を持つものであったようである。地方委員会はリバプールにも存在していたことが確認されるが、同地域の名門銀行カンリフ・ブルック (Cunliffes, Brooks) から、ロイズ銀行の取締役として迎えられたクローズ・ブルックは、当初取締役会入りを拒み、地方委員会を通じてリバプール・マンチェスター業務に従来どおり従事することを望んでいた³²⁾。ブルックは1911年時点ではロイズ銀行取締役に名を連ねているが、合併後もマンチェスターに常駐した。このように工業地方在住のロイズ銀行取締役は出身地方業務に対し並々ならぬこだわりを持っていた。

こうした地方委員会の存在はミッドランド銀行でもみられる。グリーンらによれば、ミッドランド銀行では「顧問委員会」(advisory board) という名称で、被合併銀行の旧本店において開催されていたが、ほとんどは短期間のうちに実質的機能を果たさぬまま消滅したとされる。もっとも、リバプールとウェールズの地方委員会は、第二次大戦後まで実質的権限を持ったまま残った³³⁾。このように、銀行合同の過程で、取締役会入りできない被合併銀

員会の委員の給与についてみると、ロイズ銀行がポーツマス地方委員会委員の給与 (Salary) として支払った金額は1人あたり年340~350ポンドであった。またサザンプトン地方委員会委員に対しては年622ポンドであり、ロイズ銀行本店取締役とはほぼ同額であった。ポーツマスおよびサザンプトンの地方委員会委員となった旧グランド・マディソン銀行のオーナーたちは身売り先との交渉時に年300ポンド~390ポンドの年金を要求していたことが確認されるが、ロイズ銀行はそれに準じた金額を支払っている (Lloyds TSB Bank Group Archives ,A43/C/28; Sayers 邦訳342-344頁)。ポーツマス、サザンプトンの委員に関しては、勤務時間、休暇とも委員自身で決めてよいとされ、特段の規定もないことから、事実上、委員給与は年金化していた可能性もある。

32) Lloyds TSB Bank Group Archives, Lloyds Bank, Meeting of Shareholders, 1901.

33) Holmes and Green (1986), p.109.

行役員の救済のために地方委員会が設けられたこと、そのうち、リバプールの委員会は実質的権限を持つ独立性の高いものであったことなどが、ロイズ銀行およびミッドランド銀行の共通点として浮かび上がるが、いずれも合併を円滑に進める上での必要な措置であったといえる。

以上のように、ロイズ銀行が合併した銀行の旧社主・取締役たちの多くは、地元利害への強いこだわりを持ち、出身地方に留まることを志向した。新たにロイズ銀行の役員に迎えられた者の多くも同様であり、そのまま出身地に居住していたのである。こうしたロイズ銀行の取締役の多くは、合併際にも、従来通りの銀行経営の継続を訴えていたことから、ロイズ銀行取締役となった後も、地方的慣行（おそらくは非合理的なものも含む）の継続並びに地方銀行時代からの顧客との取引関係を重要視していたものと推断されよう。

こうしたことからロイズ銀行取締役は、従来の慣行を破壊することにも繋がりがねない、強力なリーダーシップを発揮するホールデンのような頭取の出現を望んでいなかったと考えられる。ホールデンとほぼ同時期にロイズ銀行頭取となったバッサースミスは、ホールデンと異なり、強面の経営者からほど遠く、「親しみやすく、親切な」人格者だったため、役員・行員から深く慕われていた³⁴⁾。また、同時期の副頭取ピーズは、伝統を重んじる「保守的な銀行家」と評される人物である³⁵⁾。又、先にみたように出身地ニューカッスルに留まり、毎週ロンドンに「出勤」していた地元重視の銀行家であったことから、ロイズ銀行を「ミッドランド銀行型」へと導く大胆な変革を訴えるような人物ではなかったと考えられる。

さて続いて、役員収入が銀行の利益・配当と連動するケースについてみてみよう。被合併銀行のオーナー（出資者）であったロイズ銀行取締役の中には、買収時、株式交換でロイズ銀行の大株主になるものもいた。その代

34) J. Booker, 'Vassar-Smith, Sir Richard Vassar', D. Jeremy (ed.) (1986), *Business Biography*, Vol.5, pp.610-613; 'The late Sir Richard Vassar-Smith', *BM*, Vol. CXIV, 1922 pp.317-318.

35) J. Winton 'Pease' D. Jeremy (ed.) (1986), *Business Biography*, Vol.4, p.595.

表例が、バーネット銀行関係者である。1884年のバーネット・ホーク銀行 (Barnett, Hoare & Co.) との合併の際には、同行の4名のオーナーに対して、現金15万ポンドとロイズ銀行株7,000株 (当時の1株あたりの価格は24ポンドであったので168,000ポンド相当) が支払われている³⁶⁾。一人平均約8万ポンド以上となる。1911年末時点で旧バーネット・ホーク銀行出身の取締役は2名いるが、彼らが仮に買収時に受け取ったロイズ銀行株を売却していなかった場合、1911-1912年前後にどのくらいの配当金を得ていたのかを計算してみよう。

1912年5月時点でのロイズ銀行の発行株式数は、526,000株 (払い込み額420万ポンドを一株あたりの払い込み額8ポンドで割った値) であった。同年同行の配当金は年間約80万ポンドであることから、これを526,000株で除すると一株あたり約1.36ポンドであることが分かる³⁷⁾。ロイズ銀行が旧バーネット・ホーク銀行4名のオーナーに渡した7,000株を、仮に旧オーナーがそのまま保有していたと仮定すると、年間の配当金は約9,520ポンド余りとなり、一人当たりの単純計算では約2,380ポンドとなる。

1912年時点でのロイズ銀行の総株主は約23,000人であり、株主1名あたりの保有株式は約23株であった。1904年の数値となるが、同行の名目額面 (nominal value) 1万ポンド (1株額面50ポンドであるから200株) 以上の株主は12名、同3,000ポンド (60株) 以上の株主は77名である³⁸⁾。これに鑑みるに、単純計算で一人当たり1,700-1,800株を保有した旧バーネット・ホーク出身取締役はロイズ銀行の大株主といえる。先にみたりバプールの旧カンリフ・ブルック銀行出身の取締役クローズ・ブルックに関しても、買収直後のロイズ銀行株主総会において「ロイズ銀行最大の株主の1人」³⁹⁾とされていることから、大量のロイズ銀行の株式を保有し、多額の配当金を毎年得てい

36) Sayers, 邦訳328-330頁。

37) 発行株式数・配当額等に関しては、以下のものより計算。'Banking Supplement', *The Economist*, Vol. LXXIV, 1912, p.1084.

38) Cassis (1990), pp. 68-73.

39) Lloyds TSB Bank Group Archives, Lloyds Bank, Meeting of Shareholders, 1901.

たとみられる。

もっとも、1910年時点で被合併銀行の出資者であった役員は6名であるので、こうした高額の配当を受け取っていた役員は全体からみれば一部である。しかし、こうした高額配当を受け取る役員の中から、株主利益＝役員利益を一致させ、配当率の引き上げを目論み、その原資たる利益率の向上を目指し、ロイズ銀行の経営合理化を推進することを志向する者が現われたとしても不思議ではない。

しかし、表4の配当率・株価、また当時の取締役会議事録をみる限り⁴⁰⁾、同行の大株主である取締役が増配と株価上昇を目指して、積極的に銀行経営合理化のために活動していたとは考えにくい。むしろ、これまで示してきた事実から、ロイズ銀行取締役の関心の多くは、合併前から続く地方もしくはロンドンの顧客との「取引関係」「取引慣行（非合理的な慣習も含む）」維持であったと考えられる。一見すると非合理的にも思えることであるが、19世紀末からの好況期においてイギリス全土で繰り広げられた銀行間の顧客獲得競争の激化⁴¹⁾に鑑みれば、上記の姿勢は競争を勝ち抜く上で必要なものであったと考えられる。

では、ロイズ銀行の一般の株主は上記の点をどのように考えていたのか。ロイズ銀行はそもそもバーミンガムの銀行であり、本店機能及び取締役会開催がロンドンに移された後の1914年時点においても、株主総会はバーミンガムで開かれていた。「長年にわたってロイズ銀行の株主であり顧客であった」者がバーミンガムとその周辺に多く居住していたためである⁴²⁾。1914年の株主総会において、増配どころか直近では減配となっていた（表4参照）にも

40) Cf., Lloyds TSB Bank Group Archives, HO/D/Boa/Min., Board of Minutes Book.

41) 銀行間競争については例えば次のものを参照のこと。古賀大介（2000）「第一次大戦前におけるイギリス株式銀行の産業融資」『土地制度史学』第169号、45-48頁。

42) 'Lloyds Bank', *BM*, Vol. XCVII, 1914, p.458. ロイズ銀行資料室には1905年時点での『株主名簿』が残っている（Lloyds TSB Bank Group Archives, HO/S/Sha/1, Printed List of Shareholders）。この『名簿』には約16,000～17,000名の氏名と住所が記載されているが（保有株数・職業等は記されていない）、このうちサンプルとして頭文字Aで始まる姓（477人分：全体の約3%）の住所を分析した。地域カテゴリー別には以下の通りである。1. バーミンガム（54名）を含むミッドランド地方（グロースターシャーを含む）

関わらず、パッサースミス頭取は役員報酬引き上げを提案しているが、その際、頭取から株主に向けて改めて強調されたのは、ロイズ銀行経営陣が銀行合同後も他の銀行と異なり、常に顧客のことを最大限に考慮しながら経営してきたことであった。顧客である株主はそのことに「満足し」、「同行頭取と役員に対する謝意を示す投票」が呼びかけられ、同提案は通過したのであった⁴³⁾。このことから、ロイズ銀行の株主は、経営の効率＝株価の上昇・配当金の増額よりも、同行の顧客として、ロイズ銀行が大銀行となっても従来と同じ姿勢、すなわち旧地方銀行時代からの取引関係を重視する姿勢（変化させない）ことの方を望んでいたことが分かる。すなわち、ロイズ銀行株主による経営陣に対する利益追求圧力は弱かったことが浮かび上がる。

逆に、ロイズ銀行が、地域顧客との関係、伝統的慣行の重視という、急速な合理化に走らない方針を示していたが故に、数多くの銀行が同行との合併に応じ、その結果ロイズ銀行は20世紀初頭全英1位の地位を維持したのではあるまいか。また、ミッドランド銀行に関しても、仮にグリーンらの主張するように取締役の多くが被合併銀行出身者であったとするならば、当時同様の経営環境の中にあった同行においても、同じように地域顧客（被合併銀行の基盤地域）との関係重視を目指すということは十分に考えられよう。この点についても以下引き続き考えていくものとする。

以下、(下)に続く。

在住者230名、2. ランカシャー (35名)、ヨークシャー (16名)、ウェールズ南部を含む工業地帯在住者 (72名)、3. ロンドン (40名) を含む東南部イングランド162名、4. アイerland・スコットランド・マン島などのその他地域在住者13名である。ここから同行株主の約半数がバーミンガム・ミッドランド地方に在住し、全体の約3分の2近くが北部・中部工業地帯とその近郊に居住していることが分かる。

43) 'Lloyds Bank', *BM*, Vol. XCVII, 1914, p.458.