

20世紀初頭におけるロイズ銀行の企業統治（下）

－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, 前号)
(以下, 本号)

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。

III. ロイズ銀行取締役の業務実態－「投資委員会」を中心に

さて、ロイズ銀行取締役は実際にどのような業務に従事していたのであろうか。イギリス大手銀行の取締役会は、銀行の実際の営業に関与することはないが、銀行経営の大方針を確定し、銀行財務の計画（今日でいう資産運用配分 Asset-Liability Management いわゆる ALM）を立て、資産運用の可否（大口融資・証券投資）を決め、銀行職員の進退を決めるなど重要な決議機関とされる⁴⁴⁾。これらの案件は、ロイズ銀行の場合、毎週金曜日に開催される取締役会で最終的に決められるが、それを取締役会に諮る前に、「融資委

員会」(Advance Committee)「人事委員会」(Staff Committee)など各種委員会で検討することになっていた。委員は取締役会において互選し、役員3名～10名前後を選ぶことになっていた⁴⁴⁾。

ここで注目したいのは、「投資委員会」(Investment Committee)である。同委員会は、ロイズ銀行が保有するイギリス公債ならびに海外証券の売買を検討する委員会である。同委員会に注目する理由は2つある。まず、委員会において、いかなる構成員がどのような検討を行っていたのかを知るためである。「イギリス型経営組織」の象徴とされる「職業的取締役」(=お飾り取締役)を念頭に置きつつ、銀行取締役の実質的機能を判断する上で1つの重要な手がかりとなりうるであろう。もう1つの理由は、20世紀初頭イギリスは海外投資国家といわれており、そうした時期にイギリスを代表する巨大銀行が同業務にどのように取り組んでいたのかは注目に値するからである。

これらの点に留意し、改めて海外投資最盛期における1910-11年のロイズ銀行の「投資委員会」について表7を参考にしながらみていきたい。同表は「投資委員会」構成員を示したものである。同委員会は、取締役会と同じ毎週金曜日に開催されていた。但し1910-1911年においては毎月第1週目はバーミンガムで開催され、それ以外の週はロンドンで開催されている。

まず、1910年についてみていきたい。同年の同委員会は10名の取締役からなり、うち4名がロンドン及びその近郊在住者、6名がバーミンガム、ニューカッスル等の地方在住者であった。同年の委員会議長は、元々ロンドンを経営基盤とし、比較的早くにロイズ銀行と合併したパーネット銀行の経営者であり、同行の中で最も海外証券業務に精通していると考えられるホーアが務めることが多かった。但し、ホーアの出席回数は、同年の同委員会開催回数全49回のうち31回に留まった。残りの回については、頭取バッサースミスが議長を務めている。1回あたりの出席人数は平均5.8名であったが、週ごとの出席人数は3～9名と変動が大きかった。ロンドン在住系4名と地方在住系6名とに区分すると、前者の出席率は年間約49%であり、後者は約64%であっ

44) 山室宗文(1911)『英米銀行事情』菱蔭会、340頁(以下、山室と略記)。

表7 ロイズ銀行の「投資委員会」構成員 1910-1911年

氏名	役職	出身銀行	居住地	1910年	1911年
1. R.V. Vassar-Smith	頭取	Worcester (1889)	Chetterham	●	●
2. J.W. Beaumont-Pease	副頭取	Hodgkin (1903)	New Castle	○	○
4. J.B. Close Brooks		Brook (1900)	Manchester	○	○
8. A.E. Harrison			London	●	●
9. H.W. Hind		Liverpool Uni. (1900)	Liverpool		○
10. E. Brodie Hoare		Barnett (1884)	London	●	●
12. J. A. Kenrick		Lloyds (1874~)	Birmingham	○	○
13. H. Seymour King		H.S. King兼業	London	●	●
14. Howard Lloyd			Bromsgrove	○	○
16. N.H. Middleton		Lambton (1908)	New Castle	○	○
20. R. Woodward		Worcester (1889)	Bewdley	○	○
合計				10名	11名

註1) 取締役の番号は表5と対応 註2) ●はロンドンおよびその近郊居住者 ○は遠方地方居住者

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; HO/D/Inv./5., Minutes of Investment Committee より作成

た。これは、ロンドン在住者がバーミンガムで開催される週に欠席していることが多かったためである。ホーアはバーミンガムで開催された週のうち4回しか出席していない。一方最多出席回数は、バーミンガム在住のケンリックの46回である。

年間を通じて同委員会での審議・報告案件は少なく、多くて4~5件程度であった。中には審議・報告案件0件という時もみられた。しかも、審議・報告案件の多くは、総支配人からの取引報告 (reported) であり、審議の結果である決定 (decided)、拒絶 (declined)、承認 (accepted) 等が付される案件がない週も多く、年間を通じて、週によって1~3件程度、海外証券購入の可否を判断しているに過ぎなかった⁴⁵⁾。

翌1911年についても、1910年とほぼ同様である。1911年の構成員は地方在住者1名増えて11名となり、バーミンガムでの開催回数は前年より4回減り8回であった。もっとも週ごとの出席数は2~9名と前年同様変動が大きいが、1回あたりの出席人数は増え、平均6.4名となり、ロンドン在住者・地方在住者の出席率もそれぞれ上がり、年間約62%と約75%となっている。ただ、審議・報告案件をみると、総支配人からの報告案件が増え、審議案件は前年よりも減っていることが確認される。

以上を整理すると、両年ともロンドン在住者もしくは、海外証券業務を含めた国際業務に精通していたと考えられるロンドンを拠点とした銀行出身者は少数派であり、むしろ、そうした業務に精通していたとは考えにくいニューカッスル、バーミンガムなどの工業地域を基盤とした銀行の出身もしくは長年同地域で活動していた者が多数派で、出席率も後者の方が高かったことが確認された。すなわち、「投資委員会」は必ずしも海外証券投資に精通した専門家集団であったわけでない。「投資委員会」の議事録をみても、戦略的な資金運用計画などの討議が行われた形跡はなく、主な仕事は、売買を実際に実行する総支配人室からの提案案件承認であったようにみえる。

45) Cf., Lloyds TSB Bank Group Archives, HO/D/Inv./5., Minutes of Investment Committee.

もっとも、証券売買のすべてを総支配人室に任せていたわけではなく、数的には少ないものの外部金融機関からの売買もしくは引受オファーに関しては、その実行の可否を同委員会メンバーが判断していたことも確認されるため、同委員会は完全にお飾りであったわけではない。

国際業務といえば、ロイズ銀行は1911年下期に、子会社ロイズ銀行（フランス）（Lloyds Bank（France））を設立している。同子会社発足時には、ロイズ銀行の取締役の多く（20名中13名）が同子会社の取締役を兼務していたことが確認される。同子会社の取締役会も金曜日に開かれていた。案件数は、「投資委員会」とほぼ変わらず、毎週多くて4～5件（初期の主要案件はパリ支店となる不動産探しであった）、週によっては0ということもあったが、「投資委員会」よりも出席率は高く、取締役は毎回ほぼ全員（11～12名）出席していることが確認される⁴⁶⁾。

以上のように、1911年ロイズ銀行では金曜日に、頭取・副頭取が参加する主要委員会である「投資委員会」、「ロイズ銀行取締役会」、「ロイズ銀行（フランス）取締役会」が開催されていた。最後の「ロイズ銀行（フランス）取締役会」における役員出席率の高さから推察するに、後者2つの取締役会は連続して開催されていたと考えられる。金曜日は多くの取締役にとって会議漬けの一日のように見えるが、「投資委員会」への出席率（6割程度）、「投資委員会」「ロイズ銀行（フランス）取締役会」における審議事項の少なさに鑑みるに、取締役としての審議業務の負担は実質的には重くはなかったと推察される⁴⁷⁾。ちなみにロイズ銀行（フランス）の役員報酬に関する史料は現在のところみつかっていない。

46) Lloyds TSB Bank Group Archives, F/7/b/1.1.Board of Minutes Book (Lloyds Bank (France) 1911-1915).

47) 先述のグランド・マデソン・ユニオン銀行との合併を分析するために収集した1903年時点のロイズ銀行『取締役会議事録』をみると、1回あたり平均12～13の議題が検討されていることが確認される。議題は、総支配人等から提出された流動資産運用計画の承認、融資実行の許可、地方支配人の提案に基づく支店新規開設場所に関する検討及び合併案の承認などであった。Cf. Lloyds TSB Bank Group Archives, HO/D/Boa/Min.13-14.Board of Minutes Book.

続いてミッドランド銀行の取締役会についてみておこう。ミッドランド銀行の取締役会も毎週開催され、また取締役が各種委員会に所属し、新支店の設置、特別融資、証券担保貸付などを毎週討議したことは、ロイズ銀行と同じである⁴⁸⁾。

但し、同行「取締役会の機能」に対する見解は、先に触れたようにカシスとグリーンらとは大きく異なる。ホールデンが、実務にも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」として、また後に頭取として絶対的な権力を握ったため、同行の取締役会は「往々に形式化していた」とみるカシスに対して⁴⁹⁾、グリーンらは、1890-1910年代のミッドランド銀行取締役会は活動的取締役会（Working Board）であったとみている。「ホールデン自身が強力で効率的な取締役会の維持に熱心であり」、合併した銀行の取締役の中から個人の能力を見極めて本店の取締役にスカウトした、ブラッドショーをはじめ4名の上級取締役（senior directors）に依存したと、グリーンらは記している。すなわち同行の取締役会は、合併銀行の元役員からなる単なる寄せ集めではなく、実質的に機能するものであったとみている⁵⁰⁾。しかし、本稿冒頭で述べたように、両者とも詳細な史料的根拠を明示していないため、いずれが妥当なのかは現段階では判断がつかない。

さて、役員会の機能、役員の役務（勤務内容＝繁忙度合い）や責任の大きさを判断する上で、その指標となりえるのは役員報酬ではないだろうか。先にみたように1910年前後頭取であったロイズ銀行のバスサーズミスの報酬は年俸2,200ポンドであったのに対して、ほぼ同時期のホールデンのそれは年俸21,000（ボーナス込み）と約10倍の開きがあった。ロイズ銀行頭取バスサーズミスとホールデンの違いは、後者が、単に頭取の地位にあっただけでなく、実質的に経営そのものに関与する執行役であった点である。ホールデンの報酬は、執行役としての報酬プラス頭取報酬の合計値であり、業務内容お

48) Holmes and Green (1986), p108.

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

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

よび権限・責務の大きさに比例したものであったと推察される。

ロイズ銀行の役員報酬600ポンドという数値も、基本的に役務や責任に応じた金額だったのではあるまいか。同行の役員が長らく据え置かれた報酬に関して不満を表明しないということに鑑みても、金額に見合う勤務内容と経営責任であったと考えられる。この仮説は、次に紹介する従業員である幹部行員（執行役）の給与が、取締役の役員報酬を大きく上回っていることから妥当性を帯びてくる。

ここでみてきた業務実態や報酬額等を踏まえると、大所高所から経営方針を定め、専門的見地から業務の監督を行うとされて、銀行経営を実質的に指揮してきたとする大手銀行取締役に対する従来の見解には、更なる検証の余地があろう。

IV. ロイズ銀行幹部行員の分析

(1) 幹部行員給与とキャリアについて

続いて、これまで注目されていない総支配人以下の幹部行員（Senior Officer）についてみてみよう。ロイズ銀行では行員（従業員）について4等級化し管理していた。上から幹部行員（Senior Officer）、特別行員（Special Staff）、上級行員（Senior Clerk）、下級行員（Junior Clerk）である⁵¹⁾。ここで注目する幹部行員は、正副総支配人同様、執行役員に相当する。

まずは表8をみてもらいたい。同表は1910-1911年におけるロイズ銀行幹部行員20名の年俸額を示している。ただし、同表の基になったロイズ銀行アーカイブ所蔵の原史料に、総支配人（General Manager 1911年時点でダフ（A. Duff）ならびに副総支配人（Deputy General Manager 1911年ベル（H. Bell））の記載がないため、同表にも表示していない。1911年における正

51) 職員年俸は以下の通り（左は地方母店、右はロンドンの支店の場合である）。特別行員（250ポンド～、300ポンド～）、上級行員（125ポンド～、150ポンド～）、下級行員（30ポンド～、60ポンド～）山室（1911）、410頁。Lloyds TSB Bank Group Archives, HO/St/Sal/3, Ledger of London Office Staff salaries, includes proposals for admissions of graduates. ちなみにミッドランド銀行の給与水準は、支店長で350ポンド以上、一般行員で100-150ポンドであった。Holmes and Green (1986), p.112.

表8 総支配人・副支配人を除くロイズ銀行上級行員給与（1910-1911年）

氏名	年間給与額（1910年）	（1911年）	前年比	役職（1912年）	役職（1913年）
1. A. Fyshe	2,500	2,500		地方総支配人	（退職）
2. G.W. Baldwin	2,000	2,000		検査部部长	検査部部长
3. C. P. Newman	1,500	1,500		バーミンガム地方支配人	総支配人補佐
4. E. J. Harrison	1,200	1,500	+300	総務部部长	総務部本部長
5. N.E. Tidy	1,200	1,200		バーミンガム地方支配人	融資監督部部长
6. S. Titterton	1,000	1,000		融資監督部部长	融資監督部部长
7. C.H. Bradbury	800	1,000	+200	総務部副部长	総務部副部长
8. W.C. Buckley	800	850	+50		
9. A.G. Barker	800	800			
10. W.W. Mitchell	725	750	+25		
11. W.J. Burden	700	700			
12. J.H.J. Grigg	650	675	+25		
13. A. Davison	600	650	+50		
14. I. Cornshell	600	625	+25		
15. A. V. Williams	600	625	+25		
16. W. Farquhar Smith	550	600	+50		
17. R.W. Rowley Morris	500	525	+25		
18. A.S. Wilton	450	475	+25		
19. W. Crichton	450	450			
20. J.H.Newton	400	400			
合計（単位：ポンド）	18,025	18,825			

出典 Lloyds TSB Bank Group Archives, HO/St/Sal/2.0, Ledger of salaries of senior officers; Lloyds Bank, Meeting of Shareholders, 1912, 1913より作成

副総支配人を除く幹部行員20名の年間給与総額と頭取を含む取締役会役員20名の役員報酬総額を比較すると、前者の合計は18,825ポンド（1名平均年間約940ポンド）、後者の合計は約12,682ポンド（1名平均年間約630ポンド）であり、前者は後者の約1.5倍に上ることが分かる。

これら幹部行員のうち、副頭取と同額である年俸額1,000ポンド以上を支給されている者は7名で、うち6名は1912年1月に開催されている株主総会に取締役・正副総支配人と並んで出席している⁵²⁾。金額順に、その役職と氏名を確認すると、1.地方総支配人（Country General Manager）フィッシュ（A. Fyshe）2,500ポンド、2.検査部部长（Chief Inspector）ボールドウィン（G. Baldwin）2,000ポンド、3.バーミンガム地方支配人（Birmingham Country Manager）ニューマン（C. Newman）1,500ポンド、4.総務部部长（Secretary）ハリソン（E. Harrison）1,500ポンド、5.もう1人のバーミンガム地方支配人ティディ（N. Tidy）1,200ポンド、6.融資監督部部长（Advance Department Controller）ティタートン（S. Titterton）1,000ポンド、7.総務部副部长（Assistant Secretary）1,000ポンドである。但し、融資監督部部长ティタートンは1912年の株主総会には出席していない。

ここで注目したいのは、上級幹部行員の地方およびバーミンガム常駐者の多さである。上記7名中、6.融資監督部部长を除く6名はバーミンガム常駐であったとみられる。1910年から同行の主要な本店機能はロンドンに移され、総支配人と副総支配人もロンドンに常駐し、先にみたように取締役会も原則ロンドンで開かれるようになっていたが、株主総会は依然としてバーミンガムで開かれ、バーミンガム本店も一定の権限を有していた。総務部部长は週に1度バーミンガムからロンドンに通っていた⁵³⁾。株主総会に、地方総支配人と2名のバーミンガム地方支配人が出席していること、さらに地方総支配人の給与額（2,500ポンド）が頭取の役員報酬（2,200ポンド）を上回る額であったこと、バーミンガム地方支配人の給与額（それぞれ1,500ポンド、1,200ポ

52) Lloyds TSB Bank Group Archives, Lloyds Bank, Meeting of Shareholders, 1912.

53) 山室（1911）、425頁。

ンド)も副頭取の役員報酬(1,000ポンド)を上回るものであったことから、同行においてバーミンガムを中心とした地方が20世紀に入っても経営基盤としていかに重要であったのかが読み取れる。

正副総支配人の給与額は目下史料的には直接確認できないが、総支配人ダフの前任者であったハワード・ロイドの1890年における年俸は4,000ポンドであることから、ダフの給与もそれに近いものであったと推定される。これを踏まえ副総支配人に関しては、地方総支配人以上総支配人以下、すなわち3,000ポンド前後であったと推察できよう⁵⁴⁾。ちなみに、1891年ミッドランド銀行のロンドン業務担当共同総支配人となったホールデンの給与は2,000ポンドであり、単独総支配人となった1897年の給与は2,500ポンドであった⁵⁵⁾。

さて、主要幹部行員はいかなるキャリアを歩んでいたのであろうか。総支配人ダフは、元々バーネット・ホーア銀行の行員であったが、同行が1884年にロイズ銀行と合併したのに伴い、ロイズ銀行行員となった。バーネット・ホーア銀行時代から一貫してロンドンでキャリアを重ね、1898年にロイズ銀行副総支配人に、1902年に総支配人になっている。1910年における本店機能のロンドンへの移行の際には主導的な役割を果たした。1913年に総支配人を辞し、前職のハワード・ロイド同様、取締役となっている。副総支配人ベルは、1875年に17歳でリバプールのレイランド・プリンス銀行(Leyland and Bullins)に入行し、5年後リバプールのユニオン銀行(Liverpool Union Bank)に転じ、1900年同行がロイズ銀行と合併したのに伴い、ロイズ銀行行員となった。リバプールの為替部支配人(Exchange Manager)からバーミンガム本店勤務を経て、1903年にロンドンのシティ支配人(City Manager)となり、1911年に副総支配人、1913年に総支配人となっている。1911年時点でダフは63歳、ベルは53歳であった⁵⁶⁾。

地方総支配人フィッシュは、元々バーミンガム株式銀行(Birmingham

54) ロイドの年取については以下のものを参照。Cassis (1990), p.131.ちなみに1900年当時ロイズ銀行の副総支配人であったダフの年取は2,000ポンドであった。Lloyds TSB Bank Group Archives, HO/St/Sal/3.

55) E. Green, 'Holden, Sir Edward Hopkins', *Business Biography* (1985), Vol.3, p.291.

Joint Stock Bank) の行員であり同行の副総支配人を務めていたが、1889年同行がロイズ銀行と合併したのに伴いロイズ銀行地方総支配人となり1912年に退職している。ボールドウィンは1869年にロイズ銀行に入行した生え抜きの行員であり、1883年より7年間バーミンガム・ハイ・ストリート店の副支店長を務めた後1901年に検査部部長となり、1913年に退職している⁵⁷⁾。

これ以外の幹部行員の経歴については分からないが、バーミンガム地方支配人ニューマンは1913年には総支配人補佐 (Assistant General Manager) に、同じくバーミンガム地方支配人であったティディは同年に融資監督部部長に、総務部部長ハリソンも同年総務部本部長 (General Secretary) にそれぞれ異動・昇任していることが確認され、1913年の株主総会にも出席している⁵⁸⁾。これ以後の経歴は確認できないが、いずれにせよ、総支配人に昇進したものを除いて、原則、幹部行員は取締役となることはなかったとみられる。

ロイズ銀行ロンドン本店では決済業務や各支店から集められた剰余資金の運用を主な業務としていた。その多くは、国際的に運用されたため、それらに精通した人物した人物 (ダフやベル) が総支配人として選ばれていた⁵⁹⁾。一方、ロイズ銀行の基盤業務ともいえるべき、地方業務、融資業務 (融資監督業務)、検査業務に関しては、長年、バーミンガムをはじめとする地方において融資業務に精通した人物 (フィッシュ、ボールドウィンら) がこれを担っていた。もっとも、上記4名の業務執行役幹部のうち、ロイズ銀行の生え抜きであったのはボールドウィンのみで、残り3名は、ロンドン、リバプール、バーミンガムからバランスよく、被合併銀行行員の中から、おそらく能力あるものが抜擢されている。

これを念頭に、次にミッドランド銀行の総支配人級の人事をみていきたい⁶⁰⁾。被合併地方銀行の総支配人は通常、そのまま地方支店長として残っ

56) Cassis (1990), pp.125, 128.

57) Sayers, 邦訳420, 432頁。

58) Lloyds TSB Bank Group Archives, Lloyds Bank, Meeting of Shareholders, 1913.

59) ロイズ銀行ロンドン本店における流動資産の国際的運用に関しては以下のものを参照。古賀大介 (2015) 「20世紀初頭のイギリス主要株式銀行における流動性資産の国際的運用とその収益」『歴史と経済』第228号, 32-46頁。

た。被合併銀行の総支配人の中からミッドランド銀行本店の総支配人となったのは、シティバンク (City Bank) のポロック (D. Pollock) のみであった。このポロックと並んで、ホールデンを支えたのは、1880年代からホールデンに仕えていたマレー (M. Murray) とマダーズ (J. Madders) である。特にマレーは「ホールデンの右腕 (key adviser)」であったといわれ、ミッドランド銀行の銀行合併を主導したとされる。1898年ホールデンが専務取締役となった際、上記3名が共同総支配人に任命された。共同総支配人となったポロック、マレー、マダーズは、地理的に3つに区分された担当地域の経営と財務管理に対して、それぞれ責任を負った。マレーは北部イングランドを、マダーズはミッドランドと南部イングランドを、ポロックはロンドンを担当していた。もっとも、マレー、マダーズはそれぞれの「地区」(divisions) に送り込まれたのではなく、ロンドンからコントロールしていたとされる。マレー、マダーズは、ロイズ銀行の地方総支配人、バーミンガム総支配人に相当する役職であったようであるが、2名ともロンドン本店に常駐し、またミッドランド銀行の生え抜き (しかも、ホールデンの子飼いの部下) であった点において、ロイズ銀行のケースと異なる。

続いて多数の銀行と合併し多くの行員を迎え入れ、膨大な数の顧客を抱えることになったミッドランド銀行とロイズ銀行が地理的、数的に膨れ上がった支店管理をどのようにおこなっていたのかをみていきたい。特に注目したいのは両行の基盤業務である地方を中心とした融資業務の実行体制である。

(2) 支店融資業務の管理にみるロイズ銀行の組織的特徴

まずは、グリーンらの研究を手がかりにミッドランド銀行の支店管理についてみていきたい⁶¹⁾。ホールデンや3名の総支配人、その他の上級管理職 (Senior Managers) は、本支店制度の整備に腐心したとされる。その際、ホールデンが重視したのは、「中央統制的な規律 (Centralized

60) Holmes and Green (1986), p.109; 'The London City and Midland Bank', *BM*, Vol. LXXVI, 1903, pp.12-13.

61) Holmes and Green (1986), pp.111-112.

disciplines)」であり、1.銀行職員、特に支店レベルの忠誠心と規律をいかに保つのか、また、そのためにも2.本支店間、もしくはホールデンら幹部と支店長をはじめとする職員とのコミュニケーションをいかにやるかであった。

グリーンらは、忠誠心や規律を育成するホールデンの努力は概ね成功していたとみる。鍵となったのは、ホールデンが支店長らと直接に個人的に面会を行ったことにある。これにより、ホールデンは支店長ら職員からの敬意を勝ち得たとされる。また、ホールデンは、自行の新規支店が、新たに進出した地方において、長年にわたる活動から名声を確立した地元銀行や、他の全国規模の銀行との激しい競争に晒されている点を重視し、常に新しい支店をいかに支援、補強するかに熱心であったとされる。

支店長との密接なコミュニケーションだけでは、効率な職員管理を行っていく上では不十分であるとみたホールデンは職員の待遇改善にも取り組んだ。当時、イギリスにおける銀行員は余剰気味であり、銀行合同もあいついで、行員の間では、将来のキャリア展望（昇進）、賃金、本店による労働節約型合理化に対する不安が高まっていた。これに対して、ホールデンは、合併後の行員給与を、原則ミッドランド銀行の水準に合わせるが、被合併銀行側の方が高ければそのままにした。また、ミッドランド銀行では、支店の新規開設が大幅に増え、本店各部門職員が増員されたこともあり、支店長職や補佐的管理職の数が大幅に増えた。管理職の増大は行員にとってキャリア展望の不安を低減するものとなったはずである。また、統一的な年金制度を導入し、行員の待遇面の不安、不満解消に努めている。

一方で、組織の中央集権化も推し進められた。先にみた3名の共同総支配人がそれぞれの「地区」を監督したが、「これらの「地区」はさらに「区域」(districts)に細分割され、それらのおのおのに対して支店監督(Superintendents)が配備された」⁶²⁾。支店監督の役割については、「担保価値の評価、貸借対照表の「健全性」の評価を主な任務とし、貸付の安全性や当座貸越勘定についての経験的知識を備え、「共同総支配人」の直接的

62) 神武 (1993), 66頁; "The London City and Midland Bank", *BM*, Vol. LXXVI, 1903, p.12.

監督下であって彼らと同じくロンドン本店に席を置いた」⁶³⁾。「地区」「区域」の情報は、各部門の責任者からミッドランド銀行の実務を取り仕切る専務取締役（ホールデンのことを指す）に報告された⁶⁴⁾。このように、ミッドランド銀行では、いずれもロンドン本店にいる地区担当の総支配人、区域担当の支店監督らが、各地方の支店長を管理するようになった。

この結果、1890年代からミッドランド銀行の支店長らは、次々に発せられるロンドン本店からの新たな指示によって刷新される標準化された規則と手続きの下で業務を行うことになった。支店の簿記と管理はミッドランド銀行の方式にあわせることになり、リバプールを除いて被合併銀行時代のやり方は急速に消滅した。

以上はミッドランド銀行の例である。銀行合同と並行してみられた「統一的な銀行組織」を目指す動き、すなわち、本支店制の整備は、同行だけに限らず、ロイズ銀行をはじめとする主要銀行でもみられた⁶⁵⁾。このことから、多くの主要銀行では「銀行業務の最も重要な部分である、銀行資金の融資（実行権限）が、本店融資部に集中した」（（ ）筆者補足）、このため「支店長らは彼らの責任から解放されるようになった」といわれるようになった⁶⁶⁾。つまり、支店長の融資裁量が縮小し、この結果、地方のことをよく知っておかなければならない融資実行の可否を、地方における必要性を全く理解・評価しない本店融資部が決めているとの非難が生じた⁶⁷⁾。確かに、ミッドランド銀行の場合、一見すると2名の地方担当総支配人のみならず、その配下にある支店監督も地方に赴かずロンドンに常駐し、ロンドンから指

63) 'The London City and Midland Bank', *BM*, Vol. LXXVI, 1903, p.12.

64) Holmes and Green (1986), p.109; 'The London City and Midland Bank', *BM*, Vol. LXXVI, 1903, pp12-13.

65) ロイズ銀行でも20世紀初頭には上級行員向けに運用規則集が頻繁に作成され、配布されている。1908年版をみると、冒頭において規則の質問についてはロンドン・パーミンガムの「地方監督店」(District Centre)に尋ねるよう指示されている(本店Head Officeではないことに注目)。Cf. Lloyds TSB Bank Group Archives, HO/I/Rul/1-4, Book of Rules and instructions as to securities and advance, 1902-1908.

66) 'Bank Clerks', *BM*, Vol. LXXXVII, 1909, pp.736-737.

67) Holmes and Green (1986), p.113.

示を出していたことから、融資現場（地方支店）から遠く離れたロンドン本店の監督という点は間違いないようであるが、しかしミッドランド銀行も含めて銀行合併後の大手銀行では「地方における必要性を全く理解・評価しない本店融資部が決めている」と判断するのは早計であるように思える。この点を検証すべく、ロイズ銀行の事例をみていきたい。

ロイズ銀行の特徴として注目したいのは、ロンドンとバーミンガムの二つの本店、そして主要地方支店からなる地方監督店制度（District Centre）である⁶⁸⁾。具体的には、ロンドン本店融資監督部、バーミンガム本店融資監督部、ニューカッスル支店、リバプール支店、バートン支店、サウスウェールズ支店が末端支店の貸付、当座貸越、手形割引等の融資業務監督にあたった。ロンドン本店・バーミンガム本店の融資監督部長および上記主要支店の支店長がその責任者となった。表8から分かるように、1913年の融資監督部長の1人は、前年までバーミンガムの地方支配人を務めたティディであったことから、地方業務に精通した地方在住の幹部行員がその重責を担っていた。

監督店の権限は一樣ではなく、ロンドン本店とバーミンガム本店にはほぼ同等に強力な権限が与えられ、ニューカッスル支店、リバプール支店はこれに次いだ。地理的には、ロンドン本店はオックスフォード以南所在の支店を直接監督区域とし、また、ニューカッスル、リバプールの両監督店も管轄した。このためロンドンを含む東南部イングランドの各支店は、貸付の承認、当座貸越上限設定、抵当物件に関する諸手続きについてはロンドン本店融資監督部と直接交渉した。リバプール、ニューカッスルの両地域の支店については両地域の監督店が直接監督し、ロンドン本店は両監督店が許可した事項の承認や監査等を行い、両地域を間接的に監督した。バーミンガム本店については、オックスフォード以北所在の支店の直接監督と、サウスウェールズおよびバートン両監督店の地域を間接的に監督した。ロンドンおよびバーミンガム本店はそれぞれほぼ同数の200支店余り（前者200支店、後者203支

68) 山室（1911）、494-517頁。

店⁶⁹⁾を直接・間接的に監督し、各本店は監督状況の報告を毎週一回相互に行った。

このように、ロイズ銀行では、ニューカッスル、リバプール、バートン、サウスウェールズなどの地方の大銀行を合併した際には、被合併銀行が保有した各支店は、そのまま被合併銀行側に監督させるようにし、その上で被合併銀行そのものを直接の監督下においた。既にみたようにミッドランド銀行でも、20世紀初頭、ロンドン、ミッドランド&サウス（東南部イングランド）、ノース（ニューカッスル）というように支店を3地域に分類し、監督する制度をとっていたが、ロイズ銀行よりも、ロンドン本店による支店管理の色合いが濃いものであった⁷⁰⁾。ロイズ銀行の特徴は、ロンドン本店以外に、工業地帯ミッドランドの中心地パーミンガム本店がほぼ同等の地位で地方監督業務に当たり、また合併した地方の大銀行が保有した地域をそのまま地方監督店領域としたことにある。ロイズ銀行の方針は、合併後に混乱をきたさず、早期の利益確保を目指すものであったといえる。

注目したいのは、ニューカッスル（造船・兵器産業の中心）やリバプール（ランカシャー綿業の中心）の監督を、地理的に近く、工業地域にあったパーミンガム本店ではなく、地理的に遠く、しかも金融・商業都市ロンドンの本店が担っていることである。但しこれは、地域事情に疎いロンドン本店の直轄下に置かれ、厳しい監督を受けたことを意味するものではない。ロンドン本店総支配人はリバプール・ユニオン銀行出身のベルであったことから、ロイズ銀行に編入後のリバプール（ランカシャー）地域が、製造・原材料調達現場状況を知らない者から不当に厳しい監督を受けたとは考えにくい。

このように融資監督においても、ロイズ銀行頭取バッサースミスの前任であったフィリップス（J. S. Philips）が掲げた「分権制（the system of decentralization）」⁷¹⁾の原則が貫かれており、ミッドランド銀行のようなホールデンを中心としたトップダウン型、ロンドン本店による集権的組織と異な

69) 山室（1911）、425頁。

70) 神武（1993）、64-66頁。

71) Lloyds TSB Bank Group Archives, Lloyds Bank, Meeting of Shareholders, 1903.

るものであった。こうした地方「分権」型監督店制度は、被合併銀行職員が従来通り顧客を担当することから、被合併銀行が合併後の経営を案じ、ロイズ銀行との合併を躊躇するというのを防ぐ効果もあったとみられる。また、地方慣習から乖離したルール変更は合併先職員、顧客との軋轢に繋がりが、職員、顧客の流失、引いては収益低下に繋がりがねないが、「分権制」はこのリスクを低下させたとみられる。

ただし地方監督店の権限をあまりに大きくしすぎることは、ロイズ銀行としての統一性を害する恐れがあることから、地方監督店の権限を一定範囲に抑え、また主要支店である地方監督店を両本店の管轄下に置き、地方監督店に詳細な報告を義務付け、最終的な承認を両本店が与えることでコントロールを図った。さて支店および地方監督店の裁量についてであるが、支店長裁量による融資については支店規模、地方の状況により差異はあるものの一案件あたり100～500ポンド程度であったとみられる。地方監督店の裁量額については、地方監督店ごとに異なるようであるが、5,000ポンド以上については取締役会の承認が必要とされたことから、逆に5,000ポンド以下の融資・貸越の多くは地方監督店の裁量に委ねられたとみることができる。取締役会に上げられるような少数の大口の案件を除き、この地方監督店こそ、ロイズ銀行の経営基盤である多数の支店融資を実質上コントロールする中核であったのではなかろうか。故に、地方担当（在住）幹部行員の職務・職責は重要であり、地方担当（在住）幹部行員の報酬が、取締役のそれを大きく超える場合が多かったのも、その職務・職責の大きさを反映していたからであろう。

さて、取締役会での5,000ポンドを越える大口融資案件の検討についてであるが、週に1度ロンドン本店で開催された取締役会での検討は時間的にも限られていたことから、その前段階である「融資委員会」でおおよその可否が決したものと考えられる。もっとも取締役の中には、既にみたように、ニューカッスル、リバプール、バーミンガムなどの工業地帯に経営基盤を持っていた旧地方銀行出身者が数多くおり、ロイズ銀行に合併された後も地域利害を大切に、地元に残っていたこと、また銀行間の競争が激しかっ

たことなどを踏まえると、(1) 支店の資産流動性に影響を与えるような高額融資、(2) 収益性が著しく低いもの、(3) 返済期限があまりに長期でかつ返済計画見通しが甘いもの⁷²⁾といった、融資実行基準からかけ離れたもの以外については、前向きに検討されたのではないだろうか。

一方、「中央集権制」とされたミッドランド銀行であるが、ライバルであるロイズ銀行をはじめとする大手行との競争を意識し、実際には融資姿勢の厳格化に踏み切れなかったようである。通説的には、ミッドランド銀行をはじめとする中央集権の本支店制度を導入した大手銀行の間では、地方支店の融資裁量額が大幅に縮小したとされている。しかし、これに対してグリーンらは、ミッドランド銀行では、むしろ本支店制度導入後の方が、支店裁量限度額は、導入以前の500ポンドから2,000ポンドに拡大していることを紹介し、支店レベルでの裁量権縮小を否定している⁷³⁾。また、既にみたようにロンドン本店において、北部イングランドとミッドランドという2大工業「地区」を担当していた総支配人が2名とも、ミッドランド銀行がロンドン進出以前から同行に奉職していた生え抜きの行員であったこと、つまり工業地帯と製造企業融資に熟知した人物であったと考えられることにも留意する必要がある。この点は、ロイズ銀行においてロンドン、バーミンガムを問わず工業地帯の事情に詳しい支配人が融資の監督をしていたことと同じであるといつてよい。

このようなことから、ロイズ銀行にしろ、ミッドランド銀行にしろ、これまで想定されていた以上に「営業現場」に大きな裁量権が与えられていたことが浮かび上がる。従って、「分権型」、「中央集権型」と経営組織的に対照的にみられてきた両者の内実は、実際にはかなり接近していたと考えられる。

72) 山室 (1911), 507頁。

73) もっともミッドランド銀行では特定の業種への過度な貸し込みが発生することを防ぐべく、業界単位でのコミットメントライン (融資限度額) を定めていた。Holmes and Green (1986), pp.113-117.

むすびにかえて

以上、ロイズ銀行の組織・企業統治に関する分析を行ってきたが、改めて同行の「分権型」的特徴が確認された。19世紀末20世紀初頭のロイズ銀行経営陣が銀行合同において意識したのは、地方重視と組織の「調和」であり、合併後における被合併銀行経営陣、職員及びその顧客との軋轢を可能な限り回避するということであった。このことは、取締役会および専門委員会の構成、業務執行の現場にも反映していた。被合併銀行の旧経営陣（出資者）の多くは、ロイズ銀行の取締役もしくは、合併先地域に新設された地方委員会の委員として迎えられた。また出身地方との関係を重視していた彼らは、たとえ副頭取になったとしてもロンドンに居を移すことなく、出身地方に留まった。

こうした経営陣の方針や姿勢にロイズ銀行株主は賛同していた。20世紀初頭のロイズ銀行において、株主（大株主である役員自身を含め）による増配・株価上昇を求める圧力はみられず、このため役員も、利益の最大化、経営効率の上げるための合理化を目指した形跡はみられない。現代の銀行経営（企業経営）のように、株主利益を第一とし、その最大化の成功報酬として役員報酬が支払われるという発想も、当時のロイズ銀行株主・役員双方にない。また20世紀初頭には投資証券価格の下落に伴う評価損処理等の問題が発生し、資産拡大に見合う「実質的な利益」が上げられなかったために、長期にわたり役員報酬は低く抑えられていた。

業務執行の現場では、合併先銀行から海外業務に精通しているものを総支配人・副総支配人に抜擢し、ロンドン本店において流動資産の国際的運用を統括させた。また、数多くの工業地方銀行を合併してできた同行は、地方融資業務が経営の基盤であったが、その融資業務の大部分（5,000ポンド以下の案件）を実質的にコントロールしていたのは、バーミンガム本店・ロンドン本店ほか主要支店に配置された地方監督店であった。地方監督店支店長には被合併銀行総支配人が横滑り的にもなることもあり、またバーミンガム地方支配人を務めたものが本店融資監督部長となっていた。地方業務の実情に通

じ、地方業務を専門に担う地方総支配人をはじめとする地方支配人の給与は、取締役の報酬よりも高いことから、ロイズ銀行における地方在住幹部職員の仕事の重さが看取される。

これまでの研究では、銀行合同後、旧地方銀行の支店は地方業務に通じていないロンドン本店の監督下におかれ、支店裁量も縮小したことから、本支店制を確立した銀行と地方にある工業企業との間には乖離が生じたとの解釈が主流であった。しかし、ロイズ銀行の場合はこれにあてはまらない。確かにロイズ銀行でも、支店の裁量は制限され、新たに導入された運営規則の遵守が支店長には求められたが、同行は合併後も可能な限り「地方業務の運営を変化させない」ことを原則としており、地方事情を熟知した幹部・上級行員によって、各地方の実情に配慮した融資管理が行われたとみられる。

大口の融資（5,000ポンド以上）に関しては、「融資委員会」や取締役会で審議となっていたが、出身地方経済に深くコミットし、合併後も出身地方から毎週ロンドンに通う旧地方銀行家が半数以上を占める取締役会が、どこまで中立的判断ができたのかは改めて検討する余地がある。また、海外証券投資の保有・売買を審議・承認する「投資委員会」において、明らかに専門外とおぼしき工業地方出身取締役が委員の半数以上を占めていたことは注目に値する。取締役会、「投資委員会」の議事録をみると、基本的に総支配人より「報告された」(reported)、もしくは総支配人からの提案を「承認した」(resolved)となっているものが多く、会議1回あたりに検討された事項も少ないことから、いずれの「会」においてもロイズ銀行の経営及びその方針を巡って活発な議論が行われていたようにはみえない。

以上の検証からロイズ銀行の場合、地方業務およびロンドン業務にそれぞれ精通した上級幹部行員が実質的業務執行の権限を有し、取締役会はそれを緩やかに監督したとみられる企業統治像が浮かび上がってきた。こうした特徴を踏まえた上で、これで組織上対照的とみなされることが多かったミッドランド銀行との経営上の共通点を整理しておこう。

まずは、19世紀末20世紀初頭における両行の株価の動向・配当率がほぼ同

じであった点である。分権的組織であるロイズ銀行と中央集権的組織であるミッドランド銀行を比較した場合、トップによる経営判断のし易さ及び伝達のスピード、合理化のし易さ等を考えれば、ミッドランド銀行の方が高収益・高配当・高株価に結びつきやすい状況にあったようみえるが、必ずしもそうになっていないことは注目に値する。

また、一見大きく異なるようにみえる経営組織についても、ここでの検証から明らかになったように、その内実は、ロイズ銀行の場合地方中間組織（地方監督店）に、ミッドランド銀行の場合には裁量権が拡大された地方支店に、すなわちミドル・マネジメント（中間管理層）に実質的な権限があり、また、取締役員よりもその実務を担当する執行役（地方で活動する幹部行員・ミッドランド銀行の場合地方支店長～執行役幹部行員（ホールデンも含まれる）、すなわち俸給・専門経営者に実質的権限があったという共通点が見られた。以上のことから、20世紀初頭のイギリス大手銀行において、後に（俸給・専門）「経営者支配と呼ばれるガバナンスの構造」⁷⁴⁾の萌芽の特徴が看取されるのである。本稿で確認された共通点は、激しい銀行間の顧客獲得競争、証券価格の下落という経営環境の下で、類似した経営、収益結果にならざるをえなかったということを物語っている。これまでの研究において銀行経営組織の「型」の違いが強調されてきたが、経営の内実はかなり接近したものであったといえよう。

以上のことを踏まえて、改めて本稿（上）冒頭で紹介した「イギリス型経営組織」論で措定されている「職業的取締役」との比較をしておこう。①ロイズ銀行の取締役の多くは合併した銀行のオーナーもしくは元取締役であり銀行業の専門家であったこと、②同行の取締役20名の中、職業政治家＝国会議員として政治にコミットしたものはわずか2名であったこと、③合併後も出身地域に留まり、出身地方へのコミットを志向していたこと、④原則毎週開催される取締役会・専門委員会に、例えロンドンから遠く離れた地方に在住していた取締役であったとしても60%以上出席していたことなどが確認さ

74) 谷口・須藤（2017）、291頁。

れた。これらのことから、安部が鉄鋼企業ヴォルコ・ヴォーン社の事例で示した、①専門的知識を持たない素人取締役が多数を占め、②企業経営よりも政治的関与を志向し、③経営現場を離れたところに居住し、④月1回の取締役会に参加する程度であったとする「職業的取締役」像と、ロイズ銀行の取締役は大きく異なることが分かる。ただし、ロンドン本店から離れた地域に居住し続けることは、従来からコミットしていた地方の「現場」の実情を把握する上では有益であろうが、地方・ロンドン間の移動時間等を勘案すれば、肝心の経営戦略を討議する時間、経営にコミットする時間は限られたものになったであろうことは十分に考えられる。

また、元銀行家の取締役が、銀行業務全般について専門的知識を有していたとみることはできない。特に元地方銀行家の場合、海外証券投資業務や国際業務に関しての経験は浅かったはずである。そうした元地方銀行家が「投資委員会」の委員として同行の海外投資に関与していることが確認されたが、既にもてきたように売買の実質的判断をすることは少なく、総支配人からの報告の「承認」に留まるが多かった。業務分野によっては、例え元銀行家であっても事実上「素人」であり、業務上の判断や、経営的判断が適切にできるとは限らなかったとみられる。この点においては、「職業的取締役」の特徴と接近するといえる。実際、取締役の多くが国際業務を得意としていなかったことは、後の同行の国際業務の展開に大きな影響を及ぼしている。第一次大戦後のロイズ銀行は、取締役会が明確な国際戦略を打ち出さなかった、もしくは打ち出せなかったために、国際業務の拡大にあたり場当たりの銀行買収に終始し、必ずしも適切に収益を生み出せなかった⁷⁵⁾。

ただ、当時の銀行業は、製造業と異なり、日進月歩の最新技術を導入することを求められているわけではなかった。確かに、銀行間競争をいかに勝ち抜くのか、銀行合同により膨張する組織をいかに統一的に経営するのか、国際業務をどのように展開するのかという課題はあったものの、最新の科学的技術の理解とその導入（大規模な新規設備投資）の判断を求められるものとは異質なものであった。一方でロイズ銀行、ミッドランド銀行をはじめとす

るイギリス大手銀行の業務の基盤は依然として国内融資業務であり、リスクを見極める融資管理能力は経験に基づいて涵養されるものであった。そうした融資管理能力はロイズ銀行・ミッドランド銀行の場合、取締役およびミドルマネジメント双方が有しており、基本的にその多くの実行判断は大口の融資を除き、「現場」で鍛えられていたミドルマネジメント側に委ねられていたのである。また、先にみえたように融資業務同様に、高度な経営判断を伴わない海外証券投資業務等も総支配人以下のミドルマネジメントに委ねられていた。このため、取締役会では、総支配人から上がる案件の承認がメインとなり、経営戦略に関する討議は少なかつたとみられるが、国内融資業務を主体とする銀行経営にはほとんど影響がなかったと考えられる。

もちろん、本稿で試みた検証は十全であるとはいえない。ミッドランド銀行では、度重なる銀行合併や組織改変において、専務取締役であったホールデンが主導権を握り推進したことが確認されるが⁷⁵⁾、ロイズ銀行の場合には、誰が立案し、決定をし、実行にあたったのかは現時点においては未だ不明である。引き続きロイズ銀行取締役会議事録、「融資委員会」議事録等の精査から、取締役会・各種委員会の役割について引き続き検討していきたい。また、ロイズ銀行・ミッドランド銀行以外のイギリス大手銀行についての検証も必要である。特にロイズ銀行以上に地方重視の姿勢を鮮明にしていたとされるバークレー銀行 (Barclays Co.) についても今後検討していきたい。

75) G. Jones (1982), 'Lombard Street on the Riviera: The British Clearing Banks and Europe 1900-1960', *Business History*, 1982, Vol.24, pp.186-210; G. Jones (1993), *British Multinational Banking 1830-1990*, Oxford University Press (坂本恒夫・正田繁監訳 (2007)『イギリス多国籍銀行史 1830-2000年』日本経済評論社, 186-196頁)。ロイズ銀行と異なり、ミッドランド銀行の場合は「海外に支店を設けたり海外の銀行を系列化したりするような行動は一切とら」なかつた (神武 (1993), 68頁)。

76) E. Green (1985), pp.291-293.