

平成 22年 6月 7日現在

研究種目：若手研究 (B)

研究期間：2007～2009

課題番号：19730236

研究課題名 (和文) 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

研究課題名 (英文) The Corporate Governances and Strategies of British Joint Stock Banks in the early 20th century

研究代表者

古賀 大介 (KOGA DAISUKE)

山口大学・経済学部・准教授

研究者番号：50345857

研究成果の概要 (和文)：本研究では未開拓の資料を基に20世紀初頭のイギリス巨大銀行の企業統治的・戦略的特徴を新たに発見した。①実力主義に基づいて抜擢された少人数の強力な経営陣が吸収した銀行行員の士気に配慮した労務管理を行いながら行内調和と成長の達成を目指していたこと。②海外業務に対して銀行はその拡大を志向したが、一元的に管理する組織を設けず、また長期的な戦略を持たなかったこと。③長期にわたる中央銀行の対立が銀行経営に影響したことなどである。

研究成果の概要 (英文)：The aim of this study is to seek answers how the British Giant Banks survived long harsh eras of the British economic decline. Especially, we focus on the corporate governances and strategies of banks in the early 20th century. Through the research of untouched banks' historical records, we find three characteristic points as answers. First, the chairmen of the British Giant Banks and their few selected companies managed their banks powerfully and exerted for harmonies among absorbed banks and good performances of their banks. Second, though the Banks' leaders desired to extend their foreign businesses, their intentions were not succeeded. The main source of bank's profits was from domestic finances towards UK industries before the First World War. Third, British Giant Banks did not depend on Bank of England (the Central Bank). They struggled with Bank of England for the monetary policies on bank rates, reserves, and foreign exchanges. As a result, British Banks sought for their own independent management and interests to survive without central bank's help.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	600,000	0	600,000
2008年度	500,000	150,000	650,000
2009年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	1,600,000	300,000	1,900,000

研究分野：経済学

科研費の分科・細目：経済学・経済史

キーワード：イギリス 金融史 株式銀行

1. 研究開始当初の背景

20世紀イギリス経済の最大の特徴は、「製造部門の衰退」と「金融部門の繁栄」であった。これまで前者＝イギリス製造業の衰退とその原因の究明は、イギリス経済史の最重要課題であった。しかし、近年、むしろ注目を集めているのは、衰退する製造業とは対照的に発展を続け、今日に至るまで、事実上20世紀イギリス経済を牽引してきた、後者＝金融部門の強靱性である。昨今、金融部門の再評価に関する研究が、イギリスおよびわが国において盛んになってきている。

この再評価研究の一環として、申請者がテーマとして取り上げたのが、株式銀行（British Joint Stock Banks）の発展である。株式銀行は、19世紀末の銀行合同運動を経て、20世紀初頭に巨大銀行として出現し、以来今日に至るまで発展を続け、現在でもイギリス金融界の中核に位置する金融機関である。また、その多くはかつてイギリス国内の製造業への融資を主要業務としていた。つまり、顧客である製造業が衰退する一方で銀行は発展・繁栄を続けたのである。一見すると矛盾するような現象のように見えるのであるが、このことは「製造部門」の衰退と「金融部門の繁栄」を考える上で格好の材料となる。しかしながら、この巨大金融機関が、具体的にどのように生き残り、発展を続けたのかについては、意外なことにこれまで本格的な検証はなされてこなかった。

こうした研究史を念頭に置き、本研究では、「製造業が衰退したのに対して、イギリスではなぜ銀行生き残ったのか？」その理由を企業統治・経営戦略の観点から解明することを目指すことにした。

2. 研究の目的

ここでは、巨大銀行が誕生した20世紀初頭（第一次大戦前後）を研究対象時期とし、同時期にみられる銀行を取り巻く様々な経営環境、ならびにそれを踏まえた企業統治と経営戦略を検討し、同時にその成果を検証することを通じて銀行発展の基盤がどこにあるのかを明らかにする。

具体的には主に次の3点からのアプローチを試みた。第一に、銀行合同で膨れ上がった組織をどのように統治していったのか。合同の過程で次々に加わる中小の銀行をどのように統合し内部調和を図ったのか、そしてその経営を如何に軌道に乗せたのかという点である。第二に、新たな業務として注目された国際金融業務（ロンドン業務）の運営実態と経営全体にしめる位置づけである。従来の研究では、「健全経営方針」のもと、銀行は資産の流動性を重視するようになり、流動性の低い産業金融に対して保守的な姿勢を示す一方で流動性の高い国際金融業務に関心を移していったとされるが、株式銀行の国際金融業務そのものについては、未だに謎が多い。第三に、金融政策・対外業務・国債発行等をめぐる株式銀行とイングランド銀行（中央銀行）との関係である。20世紀初頭、株式銀行とイングランド銀行は必ずしも協調関係になく、むしろ対立関係にあった。中央銀行との関係が株式銀行の経営および金融界における影響力等にどのような影響を与えるのかを検討した。

3. 研究の方法

本研究は、可能な限り一次資料に立脚した「実証型」経済史研究を目指し、イギリス金融機関のアーカイブにおける資料調査を重

視した。3年間に計4回約2ヶ月間イギリスに滞在し、主要株式銀行であるロイズ銀行(Lloyds TSB Bank)、現 HSBC (香港上海銀行：旧ミッドランド銀行 Midland Bank)、現 RBS (Royal Bank of Scotland：旧ナショナルウエストミンスター銀行 National Westminster Bank) ほか、イングランド銀行(Bank of England)などを訪ね、各機関のアーキビストの助言を得ながら、上記課題の手がかりとなる未開拓資料の発掘・収集に努めた。また、一次資料だけでなく、これまでの研究成果やこれまで研究史上使用された形跡のない同時代の調査報告書なども積極的に活用した。各課題に対するアプローチ方法および使用した資料名は以下のとおりである。

- (1) 企業統治に関しては、株式銀行の中でも銀行合併により急成長を遂げたロイズ銀行とミッドランド銀行を重点的に検討することにした。主な手がかりは、各銀行の頭取文書(ミッドランド銀行頭取 Holden Papers・ロイズ銀行頭取 Vassar Smith Papers) 他、総支配人文書(ミッドランド銀行総支配人 H. Bell Papers)、支店長規則などである。
- (2) 海外業務に関しては、ジョーンズ(G. Jones)の研究他、先行研究を丹念に整理しつつ、当時わが国の金融機関がロイズ銀行を調査した報告書(三菱銀行『英米銀行事情』・日本銀行『英国ロイズ銀行見学報告書』)、ならびに当時の『銀行年鑑』、さらにロイズ銀行・HSBC(旧ミッドランド銀行)・RBS(旧ウエストミンスター銀行)に残る国際業務に係る資料を用い、第一次大戦前の株式銀行の海外業務の実態と銀行経営における位置づけ、主要銀行の国際ネットワーク(コルレス先分布)ならびに統治方法・経営

戦略について検討した。

- (3) イングランド銀行と株式銀行の対立とその影響に関しては、両者の対立が最高点に達した「アメリカ為替委員会」をめぐる主導権争いに特に注目し、第一次大戦前から戦後にかけての対立を丹念に調査した。主な手がかりとしては、イングランド銀行に残る「ロンドン為替委員会」(＝アメリカ為替委員会の後続名)資料、HSBC(旧ミッドランド銀行)に残る金準備関係文書(Gold Reserves Papers)、Holden Papersなどを用いた。

4. 研究成果

研究目的で示した3つの課題に対する成果は以下の通りである。まず、(1)銀行合同で膨れ上がる組織をどのように統治していったのか。①職員の処遇と採用活動など労務管理について。ミッドランド銀行の場合、職員の士気と調和を重視し、職員の待遇面において、合併後ミッドランド銀行の基準が合併前の旧行と比較し不利益変更となる場合、その職員が退職するまで旧行の基準を採用した。もともと、支店運営については厳格な規則が設けられ、合併先の基準の徹底が図られた。また、20世紀に入って、ロイズ銀行では本格的に大卒行員の採用を開始し、終身雇用に基づくロイズ銀行員としての長期的なキャリア形成＝新銀行をリードする中間幹部職員養成が行われていることが確認される。

②企業統治について。ロイズ銀行をはじめ主要銀行では、合併した銀行の頭取などを取締役役に迎えることもあった。もともと取締役会には事実上ほとんど実権はなく、頭取に大きな権限が集中していた。頭取は、経営を実質的に取り仕切る行内委員会を業務別に設置し、ロイズ銀行生え抜き役員や合併先銀行出身役員を問わず適材適所で有能な役員に

その任にあたらせた。このため、取締役は経営に積極的にかかわる役員（活動役員）とそうでない役員に明確に分かれた。また、実質的に現場を取り仕切る、一般行員出身の「総支配人」（生え抜き・合併先出身に関わらず実力主義で選抜される）が、頭取と並んで大きな権限を持った。このように実力主義で選ばれた、頭取・活動役員・総支配人が、部署・部門を統括する行内委員会で合議し、運営方針を決めていた。

次に（２）株式銀行の海外業務に関して。20世紀初頭より株式銀行の多くは海外業務に本格的に乗り出す。これに関して従来の研究では、株式銀行はイギリス国内の産業と関係の薄い海外業務を志向したとされてきた。しかし、これまで確認されてこなかった株式銀行のコールレス先の地理的分布をまとめるとイギリスの主要輸出入先であるヨーロッパ・アメリカに集中していることがわかった。このことから、銀行合同により工業地帯の銀行との利害関係を深めた株式銀行が、産業顧客の貿易金融の必要性からこうした地域との関係を深めたと推察される。

また、20世紀転換期に相次いで組織された「外国部」をはじめとする海外業務の組織と実態であるが、「外国部」が手形取立・引受業務を、「総支配人室」がコール・手形割引・証券投資売買などの業務を引き受けていた。前者は貿易・為替手形の処理業務が主な業務であり、資金需要の開拓、顧客の市場開拓の補助などは行っていない。後者も、極めて少人数で運営しており、ダイナミックなトレーディング業務は行っていない。また、海外部門を統括する戦略部門も存在しなかった。収益面でも、「外国部」の収益は銀行全体の収益の1%にも満たないものであり、海外業務全体の収益をみても銀行収益全体の20%程度に過ぎなかった。裏を返せば、銀行

収益の8割は地方業務から生み出されていたのである。

ここまですとまとめると、生え抜き・途中入行を問わない実力主義で選抜した人材からなる少人数の強力な経営陣が、吸収した銀行の行員の士気に配慮した労務管理を行いながら、行内調和と成長の達成を目指した。ただし、海外業務に関しては、各銀行とも参入に意欲的であったが、行内にそれを取り仕切る統一的な組織を設けず、また長期的な戦略も持ち合わせていなかった。この影響は第一次大戦後も続き、株式銀行の海外業務の失敗要因のひとつとなる。

また、（３）イングランド銀行（中央銀行）との関係について。19世紀末より続く株式銀行とイングランド銀行の対立は、第一次大戦中に設置された「アメリカ為替委員会」を舞台とする、国際金融・為替政策の主導権をめぐる争いで最高潮に達した。結果は、株式銀行側が敗北したが、中央銀行対株式銀行の構図は戦後も続き、両者の不協和音は株式銀行の国内・海外戦略にも影響した。

ここから浮かび上がる、20世紀初頭の株式銀行像は、行内調和に腐心しながらも成功し、海外業務よりも国内業務に立脚しながら成長を遂げ、中央銀行に依存することのない自主独立型の経営を展開したというものである。株式銀行は20世紀初頭より海外業務に力を入れ、その拡大を志向していた。しかし、少なくとも20世紀初頭においては銀行経営の基盤は依然として産業金融を中心とする国内業務であった。また海外業務も国内産業顧客への貿易金融を中心に行われており、このため従来言われてきたような、国内業務（産業金融）から、それと関連の薄い海外業務を志向したとする説は20世紀初頭には当てはまらないことがわかる。

従って、イギリスの産業衰退がいつの時点

で顕在化し、銀行経営にいついかなる形で影響を及ぼしたのか、そして銀行の基盤がどこに移ったのかについては、第一次大戦後の株式銀行の経営を改めて検証し、追及していきたい。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計0件)

〔学会発表〕(計4件)

- ① 古賀大介「第一次大戦期におけるイギリス株式銀行とイングランド銀行の攻防」名古屋大学大学院課題設定型ワークショップ、名古屋大学、2010年3月28日。
- ② 古賀大介「20世紀初頭におけるイギリス株式銀行の海外業務」政治経済学・経済史学会2009年度秋季学術大会、岡山大学、2009年10月24日。
- ③ 古賀大介「第一次大戦期におけるイギリス株式銀行とイングランド銀行の相克ー『アメリカ為替委員会を中心に』」越境する歴史学研究会、門司赤煉瓦交流館(福岡県)、2009年10月3日。
- ④ 古賀大介「第一次大戦期におけるサー・エドワード・ホールデンの国際金融活動」名古屋大学大学院課題設定型ワークショップ、名古屋大学、2008年2月7日。

〔図書〕(計0件)

〔産業財産権〕

○出願状況(計0件)

○取得状況(計0件)

〔その他〕

ホームページ等 なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

古賀 大介 (KOGA DAISUKE)
山口大学・経済学部・准教授
研究者番号： 50345857

(2) 研究分担者 なし

(3) 連携研究者 なし