

ナット・ウェストの業務見直し

英国4大銀行の一つであるナショナル・ウェストミンスター・バンク（National Westminster Bank、通称ナット・ウェスト）は、去る6月26日、トレーダーのオプション・プライシングに関する不正による損失が7,700万ポンド（約150億円）に上ることを明らかにした。今回の不正事件の発覚をきっかけに、グローバルに証券業務を展開することを目指してきたナット・ウェストは、戦略の見直しを迫られている。欧州の有力ユニバーサル・バンクは、こぞって投資銀行業務の強化を図っている中で、英国の4大クリアリング・バンクの中には、異なる戦略を採用しているものもある。中でも、最近ではリテールを中心とした商業銀行業務に特化したLloyds TSBが好調に推移しており、グローバル戦略、投資銀行業務の重視に見直しの機運も高まっている。

1. ナット・ウェストの概要

ナット・ウェストは英国4大クリアリング・バンクの一つで、自己資本額、総資産額ともにHSBCホールディングスに次ぐ英国第2位の銀行である（表1）。自己資本額によるグローバル・ランキングでは17位となっている。

表1 英国銀行グループの自己資本ランキング（1996年）

(100万ドル、%)

国内R	世界R		自己資本	総資産	純利益	ROE
1	1	HSBCホールディングス	29,396	401,666	5,860	24.36
2	17	ナット・ウェスト	13,122	310,166	796	6.07
3	18	バークレイズ	12,883	306,184	2,863	19.83
4	27	ハリファックス	11,216	173,678	916	8.17
5	39	ロイズTSB	8,594	219,349	2,919	33.97
6	48	アビー・ナショナル	7,459	197,209	1,297	12.02
7	96	RBS	4,156	93,946	787	18.95
8	99	スタンダード・チャータード	4,028	71,550	1,029	25.55
9	115	バンク・オブ・スコットランド	3,547	77,132	698	19.69
10	120	ネーションワイド*	3,330	57,539	460	13.80

(注) 1.一番左の列は国内の順位、2番目の列は世界全体の順位。

2.ネーションワイドはビルディング・ソサイエティ。

(出所) Euromoney

ナット・ウェストの業務部門は、①ナット・ウェスト UK (NatWest UK)、②ロンバード (Lombard)、③アルスター (Ulster Bank)、④クーツ (Couotts Group)、⑤ナット・ウェスト・マーケッツ (NatWest Markets) の5部門に分かれている。

①ナット・ウェスト UK

預金の取扱いやモーゲージ貸付、保険や年金の販売、などのリテール銀行業務、企業貸付などの商業銀行業務を行う。

個人顧客数は650万人を超え、個人の流動性預金額のシェアは18%だった。また、個人企業を中心とする小規模企業への貸付に強く、シェアは28%で業界トップである。

②ロンバード

消費者金融や自動車ローン業務などの個人ローン、リース、ファクタリング、などの企業向け特殊金融サービスなどを行う。96年に入り農業業者に対する金融サービスも開始した。

③アルスター

アイルランド子会社で、リテール業務、ホールセール業務共に行う。アイルランドでは、アライド・アイリッシュ、バンク・オブ・アイルランドに次ぐ第3位の銀行である。

④クーツ

グローバルにプライベート・バンキング業務を行う。国内の21拠点、海外の19拠点に加え、カナリー諸島、ジブラルタル、マン島にあるオフショア支店も、ナット・ウェスト UK からクーツに移管された。

⑤ナット・ウェスト・マーケッツ

グローバルに投資銀行業務などの企業金融サービスを提供する。従業員数が大幅に増加していることから分かるように、ナット・ウェスト・グループが最も強化している部門である(表2)。96年には東京証券取引所、大阪証券取引所の会員権も取得した。

ナット・ウェスト・マーケッツ部門の人員増加に伴い、97年初よりこれまでの4部構成から、外国為替業務やマネー・マーケット商品を扱うグローバル・フィナンシャル・マーケッツ、デット・ファイナンス業務や証券化、債券トレーディングを行うグローバル・デット・マーケッツ、エクイティ・ファイナンスや株式のトレーディング業務を行うグローバル・エクイティ、資金調達やM&Aに関するアドバイスを行うグローバル・コーポレート・アドバイザー、機関投資家向け資産管理サービスを提供するグローバル・アセット・マネジメントの5部構成に改めた。

表2 ナット・ウェストの部門別従業員数と収益

(人、100万ポンド)

	従業員数		業務純益		税引き前利益	
	1995	96	1995	96	1995	96
ナット・ウェストUK	51,000	47,600	947	1,155	688	708
ロンバード	4,700	5,200	317	361	235	228
アルスター	3,800	3,900	125	144	120	136
クーツ	3,500	3,400	80	80	81	72
ナット・ウェスト・マーケット	6,100	7,800	450	520	304	462

(出所) ナット・ウェスト

2. ナット・ウェストの最近の戦略

1) 証券業務の強化

ナット・ウェストは、92年にカウンティ・ナット・ウェスト (County NatWest) を母体に設立したナット・ウェスト・マーケットを中心に、証券業務の強化を図っている。今回のオプションのプライシングに関する不正事件が発覚するまでナット・ウェスト・マーケットを率いていたオーウェン (Owen) 氏は、グローバル・インベストメント・バンクのトップ10になることを目標として掲げており、同行は英国で最も証券業務の強化に積極的な銀行である。

同行は95年11月に、M&Aを専門とする米国のブティック証券会社グリーチャー (Gleacher & C.O.) を買収した後、96年に入って立て続けに、米国の債券プライマリー・ディーラーで日本長期信用銀行のセクション20子会社だったグリニッジ・キャピタル (Greenwich Capital)、英国のファンド・マネジメント会社でフランスの大手投資銀行インドスエズ (Banque Indosuez) の子会社であったガートモア (Gartmore Investment Management)、英国のM&Aブティック証券会社のハンブロ・マガン (J O Hambro Magan) を買収した。また、アジアでも、失敗に終わった提携を解消するという形ではあるが、証券ブローカー兼ファンド・マネジメント会社のウィロック (Wheelock NatWest) を100%子会社とした¹ (次頁表3)。

¹ ウィロック・ナット・ウェストは香港のコングロマリットであるワーフ・グループ (Wharf) の子会社であったウィロックとナット・ウェストが折半出資して、94年5月に設立した証券会社。BZWやロスチャイルドから人材を引き抜くなど積極的な業務展開を図ったが、サービス体制が整う前に、ナット・ウェストがアジアのファンド・マネジメントも行ってたガートモアを買収したことをきっかけに、提携の解消を決定。

表3 ナット・ウェストによる買収の概要

年月	買収対象	買収金額	買収対象の概要
1995.11	グリーチャー	1.35億ドル	元モルガン・スタンレーのM&Aヘッド部門が90年に設立。 KKRによるRJRNビスコの買収にも関与。
96.2	カートモア・インベストメント・ マネジメント	4.72億ポンド	預かり資産は250億ポンド。 欧州アセット・マネージャー・ランキングで36位(94年)。
96.6	グリニッジ・キャピタル	5.90億ドル	米国国債のトレーディングでトップ10。
96.10	ジェイ・オー・ハンプロ・マガン	n.a.	元モルガン・グレンフェルのコーポレート・ファイナンス担当が88年に設立。 フォートのジャガー買収、ドイツ銀行のモルガン・グレンフェル買収に関与。
96.11	ワイロック・ナット・ウェスト	n.a.	香港のコングロメイトとナット・ウェストが94年に提携して設立。 資本金1.25億ドル、従業員約250人。

(出所) 各種資料より野村総合研究所作成。

2) 証券業務強化の成果

これまでのところ、証券業務の強化を目指した戦略の効果は限られたものである。

まず、国際債の引受ランキングでは、順位、シェア共に上げているとはいえ、96年にもまだトップ20入りできていない(93年37位、0.56%→96年21位、1.32%)。ただ、ポンド建て債の引受では着実に順位を上げている(表4)。

表4 ポンド建て国際債の引受ランキング

(100万ドル、%)

	1993			1994			1995			1996		
	金融機関名	引受額	シェア	金融機関名	引受額	シェア	金融機関名	引受額	シェア	金融機関名	引受額	シェア
1	SBC	7,497	17.3	HSBC	14.6	14.6	HSBC	19.1	19.1	パークレイズ	8,591	16.1
2	パークレイズ	5,132	11.8	SBC	12.1	12.1	SBCウォーバーグ	15.0	15.0	ナット・ウェスト	7,605	14.2
3	UBS	4,828	11.1	UBS	10.3	10.3	パークレイズ	12.6	12.6	UBS	6,514	12.2
4	クレディ・スイス	4,566	10.5	パークレイズ	9.6	9.6	JPモルガン	9.3	9.3	HSBC	6,037	11.3
5	HSBC	4,364	10.1	JPモルガン	7.3	7.3	UBS	9.3	9.3	SBCウォーバーグ	5,012	9.4
6	ゴールドマン・サックス	2,990	6.9	ナット・ウェスト	6.6	6.6	ナット・ウェスト	6.8	6.8	JPモルガン	3,273	6.1
7	JPモルガン	2,606	6.0	サロモン・ブラザース	5.9	5.9	クレディ・スイス	6.0	6.0	野村	2,618	4.9
8	サロモン・ブラザース	2,130	4.9	クレディ・スイス	5.9	5.9	メリル・リンチ	5.1	5.1	メリル・リンチ	2,420	4.5
9	ナット・ウェスト	1,875	4.3	ING	4.3	4.3	リーマン・ブラザース	3.6	3.6	ゴールドマン・サックス	1,880	3.5
10	ING	1,401	3.2	ゴールドマン・サックス	4.1	4.1	ドレスナーKB	2.7	2.7	ドレスナーKB	1,735	3.2

(出所) IFRポンド・ベースより作成。

同行が力を入れているエクイティ部門では、ナット・ウェストのプレゼンスはさらに低い。欧州アナリスト・ランキングでは4位に入ったものの、ファースト・チーム、セカンド・チームのアナリストの数はそれぞれ減少している(次頁表5)。

国際株式の引受ランキングでもトップ20に入ることができず、欧州企業の国際株式の引受ランキングでも上位10社に名を連ねることができていない(次頁表6)。

表5 欧州アナリスト・ランキング

(人)

1997	96	金融機関名	総計		業界1位		業界2位		業界3位	
			1997	96	1997	96	1997	96	1997	96
1	1	SBCウォーバーグ	43	46	11	11	14	5	8	12
2	3	UBS	33	33	6	6	7	5	5	12
3	4	メリル・リンチ	31	31	10	4	6	5	8	12
4	5	ナット・ウェスト	29	30	5	12	7	12	6	2
5	2	HSBCシエームズ・ケーペル	22	37	2	3	4	13	6	8
6	6	BZW	20	29	4	6	3	3	7	8
7	8	ゴールドマン・サックス	19	20	8	10	4	1	5	5
7	7	ドレスナーKB	19	28	1	7	5	7	4	4
9	9	モルガン・スタンレー	18	18	6	7	2	4	0	1
10	10	DMG	9	9	2	2	1	3	3	0

(出所) Institutional Investor

表6-1 国際株式引受ランキング

(件、10億ドル、%)

1996	95	金融機関名	件数	引受額	シェア
1	1	ゴールドマン・サックス	92	12.24	14.2
2	4	モルガン・スタンレー	74	9.00	10.4
3	2	SBCウォーバーグ	26	6.71	7.8
4	3	メリル・リンチ	79	5.53	6.4
5	10	BZW	15	3.86	4.5
6	6	CSFB	32	3.81	4.4
7	13	ABNアムロ	25	3.43	4.0
8	15	ソロモン・ブライザーズ	26	2.87	3.3
9	9	リーマン・ブライザーズ	37	2.62	3.0
10	37	ペレグリン	21	2.57	3.0
合計			786	86.36	100.0

(出所) World Equity

表6-2 欧州発行体の国際株式引受ランキング

(件、10億ドル、%)

1996	95	金融機関名	件数	引受額	シェア
1	7	ゴールドマン・サックス	31	7.77	16.7
2	1	SBCウォーバーグ	19	5.99	12.9
3	6	モルガン・スタンレー	23	4.79	10.3
4	9	BZW	8	3.30	7.1
5	11	ABNアムロ	20	3.07	6.6
6	5	CSFB	12	2.66	5.7
7	2	ドレスナーKB	14	1.86	4.0
8	8	メリル・リンチ	19	1.81	3.9
9	4	UBS	11	1.53	3.3
10	29	エンスキルダ	3	1.46	3.1
合計			239	46.56	100.0

米国市場でも、96年の引受ランキングで初めて、モーゲージ担保証券、資産担保証券の2部門でそれぞれ9位、14位に入ったものの、その他の部門では15位以内に入っていない(IDDのリーグ・テーブルによる)。

ただ、M&A部門では、一定の成果を挙げている(次頁表7)。アドバイザー・ランキングを始め、ほとんどの部門で圏外からランク入り(15位以内)を果たしている。96年のM&A関連の手数料収入も95年の500万ドルから1,900万ドルに伸び、27位から13位に躍進した(手数料が明らかにされたもののみを対象)。

表 7-1 M&A トップ・アドバイザー・ランキング

(件、10 億ドル、%)

1996	95	金融機関名	件数	引受額	シェア
1	3	メリル・リンチ	188	184.0	28.0
2	1	モルガン・スタンレー	125	180.5	27.5
3	2	ゴールドマン・サックス	170	122.3	18.6
4	9	ラザード	61	113.9	17.3
5	7	ソロモン・ブラザース	78	70.5	10.7
6	5	リーマン・ブラザース	103	62.9	9.6
7	11	JPモルガン	48	62.6	9.5
8	4	CSFB	70	61.2	9.3
9	6	ベア・スターンズ	51	53.6	8.2
10	16	DLJ	83	37.7	5.7
11	8	スミス・バーニー	98	31.5	4.8
12	14	ワッカー・スタイン・ヘレラ	18	30.5	4.6
13	31	ロスチャイルド	10	29.0	4.4
14	13	ディロン・リード	36	28.8	4.4
15	28	ナット・ウェスト・グリーチャー	16	24.3	3.7
合計			10,107	657.4	100.0

表 7-2 M&A 関連手数料ランキング

(件、100 万ドル、%)

1996	95	金融機関名	件数	手数料	シェア
1	8	ゴールドマン・サックス	164	181.8	19.2
2	7	メリル・リンチ	165	87.9	9.3
3	1	モルガン・スタンレー	121	84.8	9.0
4	6	ラザード	52	76.6	8.1
5	11	DLJ	94	71.7	7.6
6	4	ベア・スターンズ	53	49.3	5.2
7	9	リーマン・ブラザース	99	49.0	5.2
8	2	ソロモン・ブラザース	61	38.4	4.1
9	18	ワッカー・スタイン・ヘレラ	20	34.9	3.7
10	23	JPモルガン	55	30.5	3.2
11	3	CSFB	73	30.2	3.2
12	5	スミス・バーニー	100	24.7	2.6
13	27	ナット・ウェスト・グリーチャー	16	19.0	2.0
14	13	アレックス・ブラウン	74	18.2	1.9
15	14	モンゴメリー	43	11.2	1.2
合計			1,620	947.1	100.0

(注) 手数料が開示されたもののみを対象。

(出所) Investment Dealers' Digest

3) リテール業務、商業銀行業務の効率化

リテール部門、及び商業銀行部門では、業務の効率化に力を入れている。ATM の新設や他の金融機関との提携による共用 ATM の増設、PC バンキングの推進を行い、また「リテール・バンキング・プラットフォーム」の導入により、支店のカウンターで提供されるサービスの自動化を進めている。既に 651 支店に導入されている。

支店の統廃合も進めている。2000 年までに、約 2,000 ある支店のうち 300 支店を閉鎖する予定である。従業員の削減も進んでおり、ナット・ウェスト UK の従業員はこの 2 年間で 7,500 人減少した。この 1 年間でさらに 1,000 人の人員削減を行う予定である。

海外ではリテール業務を縮小している。93 年にフランスとオーストラリア、94 年にオランダのリテール業務から撤退したことに続き、95 年末には米国のリテール子会社ナット・ウェスト・バンコプをフリート・フィナンシャルに 31.6 億ドルで売却することで合意し、96 年にはスペインのリテール子会社バンコ・ナット・ウェスト・エスパーニャ (Banco NatWest España) の株式の 80% をバンコ・サバデル (Banco Sabadell) に 1.23 億ポンドで売却した。

また、商業銀行業務でも、資産の圧縮による資本効率の向上に努めている。ナット・ウェストは、96 年 9 月に 300 に及ぶ欧米の大企業向け貸付債権 50 億ドルを証券化した。証券化が米国ほど進んでいない欧州では過去最大のディールとなった。96 年末の連結ベースの

対顧客貸付残高は対前年比 61.3 億ポンド減少した²。

4) 資産管理業務、プライベート・バンキングの強化

ナット・ウェストは、上記のナット・ウェスト UK、ロンバード、ナット・ウェスト・マーケッツなどの5つの業務部門に加え、97年4月よりナット・ウェスト・ウェルス・マネジメント (NatWest Wealth Management) を新設した。グローバルに資産管理業務とプライベート・バンキングを展開する部門で、ガートモアの一部、ナット・ウェスト・ベンチャーズ、ナット・ウェスト・ライフ・アンド・インベストメンツがこの新業務部門に含まれる。また、98年初より、クーツもこの部門に加えられる予定である。

同行の保険子会社の業績が芳しくない。このため、保険業務のテコ入れを目的として、保険会社のクラリカル・メディカル (Clerical Medical) 、スコティッシュ・アミカブル (Scottish Amicable) の買収を検討したが、共に失敗した³。

3. 戦略の見直し

1) 不正事件の概要

ナット・ウェスト・マーケッツでは、トレーダーPapouis氏によるオプションのミス・プライシングがこの3月に発覚した。

不正なプライシングを行っていたトレーダーは96年末に既にベア・スターンズに転職していたが、それまでの2年間にわたり、金利スワップ、オプションの価格を不正に高く評価し、明らかにすべき損失を隠していた。

会計士事務所の調査の結果、ナット・ウェスト・マーケッツの Owen 社長を始めとする監督責任者5名は、損失隠しに積極的に関与してはいなかったことが明らかになったが、監督責任を取り辞職した。

ナット・ウェストがこのミス・プライシングにより被った損失は7,700万ポンド(約150億円)に達した。96年のナット・ウェスト・マーケッツの純利益4.62億ポンドの6分の1に当たり、この影響は極めて大きい。

² この間、HSBC、パークレイズ、ロイズ TSB の対顧客貸付残高はそれぞれ、49.8 億ポンド、70.1 億ポンド、67.3 億ポンド、増加している。

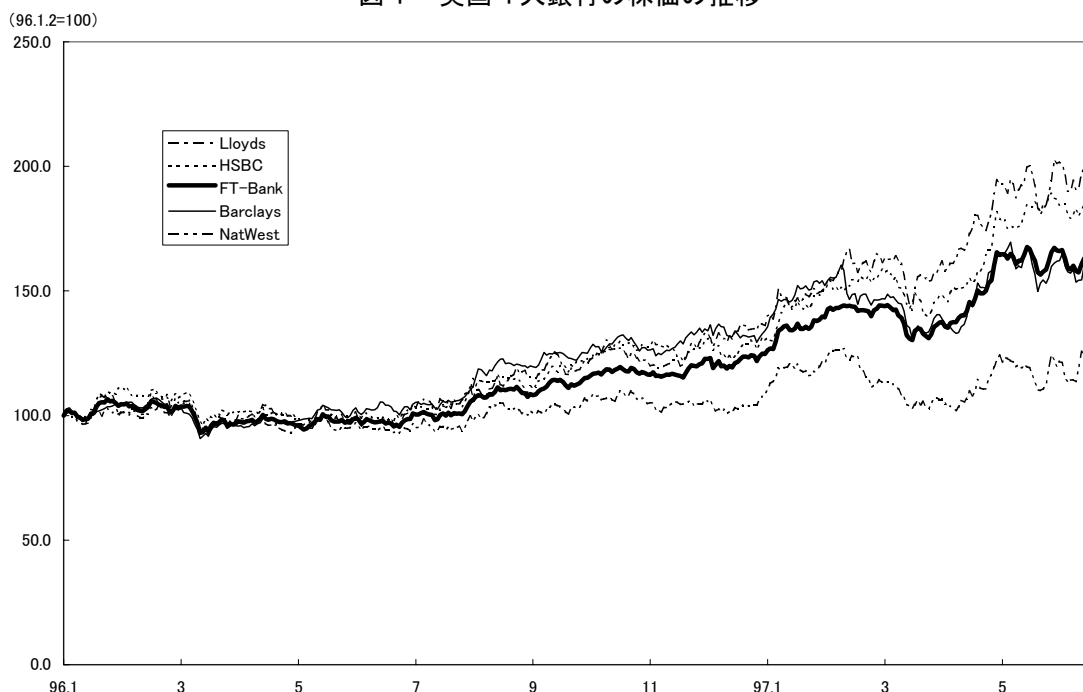
³ クラリカル・メディカルはハリファックス(当時ビルディング・ソサイエティ、97年に銀行に転換)が、スコティッシュ・アミカブルはプルデンシャル保険がそれぞれ買収した。

2) 戦略見直しの背景

今回の不正事件は、ナット・ウェストが証券業務強化の結果を出すことに焦った結果であるという批判を招き、ナット・ウェストの戦略見直しを迫られる契機となった。とはいえ、この不正事件だけを理由に戦略の再検討を迫られているわけではない。

ナット・ウェストの株価上昇率は、相対的に低水準で推移している。今回の不正事件に関連して株価も当然下落したが、他の銀行株との乖離は既に96年半ば頃より見られるようになってきている(図1)。今回の不正事件が発覚する以前より、投資家はナット・ウェストの経営戦略に疑問を持っていたのである。

図1 英国4大銀行の株価の推移



(注) 96年1月2日の株価及び指数を100として指数化。

(出所) ブルンバーグより野村総合研究所作成。

(1) リテール業務効率化への批判

英国では景気が回復し、個人消費や住宅着工が増加したため、リテールを中心とした商業銀行業務が好業績を上げている(次頁図2)。投資銀行業務などの証券業務をあきらめ、リテールを中心とする商業銀行業務に特化しているロイズ TSB の株価上昇率は他に比べ高い(次頁表8)。

図 2-1 実質個人消費の伸び

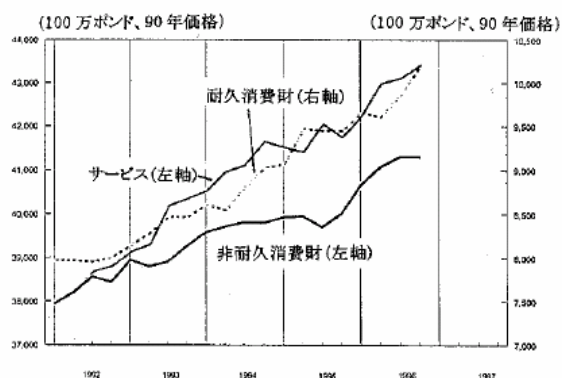
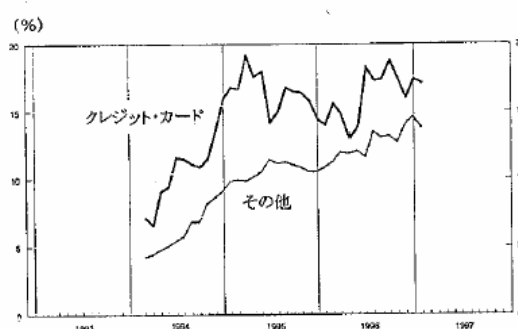


図 2-2 消費者金融残高伸び率の推移



(出所) ONS, *Economic Trends*

表 8 英銀 3 行の部門別収益の伸びと構成

● ナット・ウェスト

(100 万ポンド、%)

	1995	96	伸び率	シェア	シェア変化率
ナット・ウェストUK	688	708	2.9	44.1	-4.1
ロンバード	235	228	-3.0	14.2	-2.3
アルスター	120	136	13.3	8.5	0.1
クーツ	81	72	-11.1	4.5	-1.2
ナット・ウェスト・マーケット	304	462	52.0	28.8	7.5
合計	1,428	1,606	12.5	100.0	

● バークレイズ

(100 万ポンド、%)

	1995	96	伸び率	シェア	シェア変化率
パーソナル・バンキング*	659	773	17.3	39.9	4.1
ビジネス・バンキング*	754	801	6.2	41.4	0.4
BZW	289	204	-29.4	10.5	-5.2
国際業務	115	126	9.6	6.5	0.3
アセット・マネジメント	22	32	45.5	1.7	0.5
プライベート・バンキング	181	243	34.3	12.6	2.7
合計	1,839	1,936	5.3	100.0	

●ロイズTSB

(100万ポンド、%)

	1995	96	伸び率	シェア	シェア変化率
リテール	1,422	1,721	21.0	64.1	3.7
ホールセール	598	562	-6.0	20.9	-4.5
プライベート・バンキング	117	119	1.7	4.4	-0.5
国際業務	165	154	-6.7	5.7	-1.3
エマージング市場債券	52	127	144.2	4.7	2.5
合計	2,354	2,683	14.0	100.0	

(出所) 各行アニュアル・レポートより野村総合研究所作成。

ナット・ウェストもリテール業務を完全に捨てるわけではない。最近では、大手ビルディング・ソサイエティで96年に銀行に転換したアビー・ナショナル (Abbey National) との合併も取り沙汰された。同行はモンデックスの開発をいち早く手がけ、電子マネーの分野でも最先端を走っている。また、クレジット・カード部門ではアメックスとの提携も決まった。

ただ、大胆な支店閉鎖と人員削減や、大手スーパーのTesco との提携をわずか1年足らずで打ち切ったことが、リテール部門の収益の伸びを抑えたことは間違いない⁴。

(2) 証券業務の低収益性

ナット・ウェスト・マーケッツは大幅に人員を増やしたが、収益の伸びがこれに追いつかず、1人当たりの業務純益は7.4万ポンドから6.7万ポンドに減少した⁵。

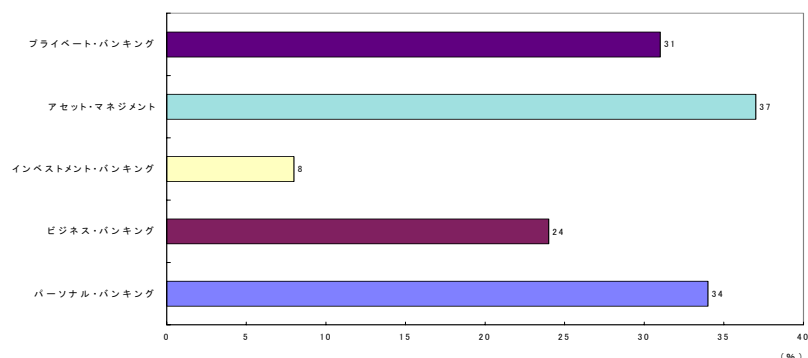
証券業務の収益性が低いのは、ナット・ウェストに限られたことではない。英国4大銀行の中で、ナット・ウェストと同様、証券業務に力を入れているパークレイズでも、投資銀行部門のBZWが96年に約3割減益となった。株価上昇率は4大銀行の中で、ナット・ウェストに次いで低い。パークレイズの業務分野別ROEを見ると、投資銀行部門は極端に低い⁶ (次頁図3)。投資銀行業務の収益性の低さに対して、株主が批判の声を強めているのである。

⁴ ただし、Tescoとの提携はナット・ウェスト側が一方向的に打ち切ったわけではない。提供するサービスを拡大したいTescoに対し、ナット・ウェストが反対したために、当初5年の予定であった提携が打ち切られた。Tescoは新たにロイヤル・バンク・オブ・スコットランドと提携し、個人向け金融サービスの提供を行っている。

⁵ 1人当たりの税引き前利益は増加しているが、これは、貸倒引当金が95年度の1.14億ポンドから96年度には0.18億ポンドに減少したためである。

⁶ ナット・ウェストの部門別ROEは計算できない。

図3 バークレイズの業務分野別自己資本利益率



(出所) バークレイズ

ナット・ウェストは、ドイツやスイスの3大銀行と同様、米国の有力投資銀行（バルジ・ブラケット）と競争する戦略を取ったが、バルジ・ブラケットの壁は厚く、なかなかその牙城を崩せない。ナット・ウェストは、英国のトップ・マーチャント・バンクであったS.G.ウォーバークやベアリングスの買収を検討しながら、共に実現しなかった。投資銀行業務を強化するとしながら、徹底できていないとする批判も強い。

4. 今後の動向

ナット・ウェストは、内部管理体制をまず見直した上で、今後の経営戦略を策定する。

今後も、リテール業務の収益性が高いままであり続ける保証はない。大手ビルディング・ソサイエティが次々に株式会社化し、銀行に転換している。リテール部門でも競争がさらに厳しいものとなることが予想される。現在、リテール業務を取り巻く環境が良好であるという短期的な理由が、現在のナット・ウェストの戦略に対する批判を必要以上に強めているという面も否定できない。ナット・ウェストの新戦略が単にリテールへの回帰ということにはなるまい。投資銀行部門でグローバル・トップ・テンに入るという目標を貫くことができるかどうか、今後の注目がされる。

また、スイスやドイツでは、大手銀行の戦略が似通っているのに対し、英国の4大銀行の戦略は多様である。例えば、ロイズ TSB は既述の通り、国内のリテール業務を中心としている。HSBC も投資銀行業務より商業銀行業務に注力しているが、グローバルに展開している点が特徴である。特に最近では、メキシコ、チリ、ブラジル、アルゼンチンの銀行を相次いで買収し、南米での業務展開に積極的である。その中で、どの銀行のどのような戦略が成功するののかも興味深い。

(落合大輔)