

2009年4月10日
アイエヌジー投信株式会社

INGグループの経営戦略について

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

4月9日、INGグループは今後の経営戦略に関しての発表を行ないました。

内容につきましてはINGグループの業務全般にわたりますが、弊社が属する資産運用部門に関しては、(1)ヨーロッパ、南北アメリカ、アジア太平洋地域を統合し、(2)不動産資産運用業務(不動産事業のファイナンスおよび開発事業は除く)を傘下に加え、グローバルな資産運用会社として運用および販売営業体制を強化することを発表しております。

今回の発表に関しまして、弊社がご提供する既存ファンドおよび運用サービスに大きな影響はありません。今後、より詳細な内容が決まり次第、随時ご説明申し上げます。

ご参考として、9日に発表されたプレスリリースの抄訳を添付いたしますので、ご参照いただければ幸いです。

弊社は、今後もより質の高い資産運用サービスの提供を目指し、努力してまいります。なにとぞ倍旧のご愛顧を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

以上

本資料はINGグループが2009年4月9日(オランダ現地時間)に発表したプレスリリースの抄訳です。

経営戦略アップデート:INGの基本に回帰

- 発表済みの、コスト削減、リスク低減およびレバレッジの解消は順調に進捗
- INGグループという1つの傘下で銀行部門と保険部門に分け、業務運営をシンプル化
- 主なヨーロッパの銀行業務を1つの財務諸表に統合
- 保険事業は生命保険と年金事業への特化を推進
- 米国の保険ビジネスにかかるリスク要因を抜本的に改革
- 資産運用業務は、不動産運用業務を含むひとつのグローバル資産運用会社に転換
- 時間をかけ、市場の状況に応じて60-80億ユーロに相当する非中核事業を売却

毎年2回実施されており、本日ロッテルダムで開催されるINGの投資家向けイベント「ING インベスター・デー」において、INGグループの次期CEOであるヤン・ホメンは、すでに今年初めに発表したコスト削減、リスク低減およびレバレッジの解消についての現状や、チェンジプログラムなどの概要について説明する予定です。基調演説の中で、ヤン・ホメンは、INGの戦略に合致し、強固な基盤を持つ少数のビジネスにフォーカスしていくと述べます。ヤン・ホメンは「経済危機が金融サービス業界を根本から変化させた今、INGが現在の環境のどこでそのスケールと強みを活かし、マーケットが回復した時にリーダーとして成功できるのかを選定する時だ」と述べています。

INGを新しいビジネス環境に適合させる戦略を1月に公表してから、取り組みは順調に進んでいます。リスク低減に関する施策は順調であり、オルトA資産に関する支援措置は完了し、株価及び金利に対するリスクは大幅に低減しました。銀行部門のバランスシートの圧縮につきましては、1,100億ユーロの削減を目標としておりますが、うち550億ユーロまで進みました。10億ユーロのコスト削減計画も順調で、正規職員7,000人の削減も計画の半分以上が既に実施されました。

INGは、より確固たる組織作りと各マーケットにおける最強のフランチャイズとしての位置づけを確立するため、営業地域やビジネスの範囲を限定してまいります。現在のところ、主要なマーケットにおいて数多くのリーディングポジションを確立する一方で、マーケットでの主導的な立場を確立する明確な見通しのない小規模のビジネスに、かなりの資本を充当しています。過度に拡大したビジネスに関し、INGは、マーケットにおけるリーダーシップ、投下資本、ROE、資金ニーズ、グループへの利益貢献度、そしてグループ戦略との首尾一貫性をベースに、ビジネスポートフォリオに関する選択を行っております。

以前、INGは総額20-30億ユーロ規模の事業売却目標を提示していました。うち14億ユーロに関しては、INGカナダの売却により達成済みです。今回の戦略的見直しの結果、今後数年間で売却対象となる事業を10~15に増やすこととしました。事業売却によって得られる資金は60~80億ユーロと想定され、資本に40億ユーロ前後の余裕がもたらされる見込みです。いかなる事業売却も、時間をかけて検討され、またマーケットの状況に応じて実施されることとなります。「こうしたプロセスの結果、INGは十分な収益力と素晴らしい成長ポテンシャルを持った、よりフォーカスの定まったグループとなるでしょう」とヤン・ホメンは話しています。

グループ組織の簡素化

グループの簡素化を実現するために、INGはグループの1つの傘下に、銀行部門と保険部門にわけて事業を行います。INGの銀行業務は、預金獲得、強固な販売網、シンプルな商品、強固なマーケティングなど、実績のある強みを基盤に展開してまいります。銀行部門は、主にヨーロッパにフォーカスし、その他の地域の有望な成長市場とともに、1つの経営陣のもと、財務諸表も1つに統合されます。

主要な構成要素には、ベネルクス三国における現在のリテール業務が含まれます。同地域でINGは、さらなる規模と効率性を重視した初のインターネット銀行となっております。中央ヨーロッパのリテール銀行業務は、ポーランド、ルーマニア、トルコでの活動をさらに強化することをめざします。ウクライナで展開予定だったリテール業務は清算されます。INGダイレクトは引き続き、主要ダイレクトバンクとして確固たる地位を築いてまいります。商業銀行(ホールセール)部門は、現在実施されている事業の再構築を主にベネルクス三国と中央ヨーロッパで促進し、ヨーロッパにおける支払い・資金管理業務、専門的な金融業務およびマーケット関連業務における地位を維持してまいります。

生命保険部門では、生命保険と年金関連サービス分野での長期的なリーダーシップに焦点をあてます。これらの事業は地域別に管理され、バランスシートは統合されます。主な地域は、ベネルクス、米国、中央ヨーロッパ、中南米、アジア太平洋地域になります。

米国では、個人生命保険と年金関連サービス部門においてリスク特性を根本的に変えるため、変額年金と定額年金事業をリスクの低い商品に転換していきます。従業員の福利厚生向け事業、グループ再保険、及び既存の年金勘定など非中核事業については、事業戦略を見直します。米国の金融商品部門は商品の満期に従って縮小します。INGは中央ヨーロッパ、中南米、そしてアジア太平洋地域の主要マーケットでのリーダーシップを引き続き維持してまいります。中国と日本における生命保険事業については業務の内容について検討を行っております。

ヨーロッパ、南北アメリカ、アジア太平洋地域における資産運用事業は、1つのグローバルな資産運用部門に統括され、マーケティング、バックオフィス業務、販売・営業における相乗効果が期待されています。この組織には不動産運用業務も統合されます。不動産開発は、投下資本を縮小し、不動産金融とあわせて商業銀行の一部となります。

ヤン・ホメンは次のように述べています。「INGは全てのレベルにおいて『基本への回帰』を図ります。金融危機により、お客様とより密接な関係を築く必要性が強化されました。私たちのすべての活動において、お客様を最優先とし、お客様との関係を最重要目標とします。私たちは、現在よりも少なく、しかし透明性のある商品に注力します。私たちは優れた業務の執行と業績を目指し、更なる効率化を目的とした整理を行います。私たちの統治モデルを戦略に沿って調整し、厳格な業績評価と強化されたアカウントビリティ(説明責任)を追求します。これによってお客さまに分かりやすく、従業員にとって働き甲斐があり、株主にとって更に事業の見通しが容易な企業となります」。