

## プリンシパル・ファイナンシャル・グループ・インク

ラリー・ジンプルマン

プリンシパル・ファイナンシャル・グループ・インク社長

### 3つの成長エンジンへの取組によりビジネスが着実に拡大

#### ◆会社概要

当社は1879年に設立された長い歴史を持つ会社で、フォーチュン誌『フォーチュン500』の一角を占め、NY市場でのティッカーシンボルはPFGである。歴史的には生命保険業務から出発しているが、現在の主要業務はリタイアメント・セイビングス(退職後に向けた資産形成)で、従業員は世界で約1万4千人である。注目してほしいのは、管理している資産の94%が資産形成と資産運用の分野であり、保険関係は約5%しかない点である。したがって、当社は業界の中でも非常にユニークな存在である。当社の第1の特徴は、米国においてミューチュアルファンド分野のライフサイクルファンドでリーダー的地位を確立していることである。ご存じのように、ライフサイクルファンドは急成長を遂げている商品である。第2に、金融危機などにより最近では企業倫理が再注目されているが、当社は専門雑誌から過去3年間連続して「全世界で最も企業倫理が確立されている100社」に選ばれている点である。3年連続という会社は100社のうち44社しかない。第3に、フォーチュン誌の「働きたい会社ベスト100」に入っているという点で、言い換えれば当社にはそれだけ有能な人材が集まり、残っているということでもある。第4は、テクノロジーの活用であり、コンピュータワールド誌からベスト100に選ばれており、インフォメーションウィーク誌からは最も革新的な500社に選ばれた。

当社は、130年の歴史の中で多くの金融危機、経済危機、市場の混乱などを経験し、これらをうまく乗り越えてきた。これは、当社が、次の成長分野を常に予測できたことによる。例えば、第2次世界大戦直後には、多くの企業が健康保険や年金などの団体給付プランを提供するようになったが、当社はそれを事前に予測し1941年からその分野の仕事を始めた。1960年代には、ミューチュアルファンド市場が拡大したが、これも当社はいち早く予測していたため、1960年半ばから後半にかけて急成長した時には、当社の体制はすでに整っていた。また、確定拠出の制度が1970年代に成長したが、この波にもうまく乗ることができた。米国以外のビジネスチャンスを活用するため、1990年にはプリンシパル・インターナショナルを設立し、香港、メキシコ、チリなどに拠点を設けた。1990年代の後半には、機関投資家向けの資産運用ビジネスにも乗り出し、プリンシパル・グローバル・インベスターズ(PGI)がグローバルな資産運用ビジネスを担当している。最近の動きとしては、2005年に中国でミューチュアルファンドの仕事を始め、また新しい分野として、イスラム向けの資産運用ビジネスも始めており、既存のブラジルなど南米における合併での資産運用ビジネスと併せて今後大きく拡大すると考えている。

今後のビジネスについて重要な点を強調しておきたい。市場分析ができる人間は多いが、その分析の結果として、どのようなチャンスがあるか、そのチャンスをどうやって活かすか、その体制が整っているかどうかで勝者と敗者が決まるとわれわれは考えている。現在、世界を見渡すと3つの大きなトレンドがある。1つは、これから退職年齢を迎えるベビーブーム世代である。米国では78百万人のベビーブーマーがおり、今後10年にかけて退職をする。このような巨大な人口がいっせいに退職するという現象は、これまでの歴史にはなかったことである。資産形成や投資に関してもチャンスであるだけでなく、これらの人々が所有している膨大な資産の管理についても多くのチャンスが現れると考えられる。第2のトレンドは「個人の責任」であり、全世界にわたる非常に強力なトレンドであ

る。1～2 世代前までは、政府が退職後の生活を保障するという考えがあり、1 世代前には政府と雇用者が協力して保障するという時代であった。しかし、現在では、世界中で政府も雇用者も保障する力を失っており、自己責任の時代になっている。このため、退職後の生活を保障するためには自分が元気な時に何らかのアクションをとらなければならないという考え方が普及しており、米国だけでなく世界全体で貯蓄や投資のビジネスチャンスが生まれている。第3は、多くの退職制度が民営化されるというトレンドである。これは1980年代に中南米で始まった。最初にチリが1981年に公的な退職制度を放棄して民営化したが、その後1990年代半ばにブラジルが続き、その動きはアジアにも広がった。香港は1999～2000年に民営化し、マレーシアでも同様の動きがある。このような3つのグローバルトレンドは今後もまだ数十年間続くと考えている。当社は、これらに10年前から取り組んでおり、その結果、2001年から2009年まで当社が運用している資産総額は1,000億ドルから2,950億ドルに3倍近く増加した。増加分1,950億ドルのうち43%、830億ドルは米国の退職関連ビジネスである。国際ビジネスは320億ドルで、同16%、グローバルな資産運用ビジネスは同34%の670億ドルである。

米国の退職ビジネス、すなわち資産形成ビジネスで成功するためには、競争優位性を持つビジネスプラットフォームと強力なディストリビューションネットワークが必要である。ビジネスプラットフォームについては、今まで退職プランは4種類があった。第1は、昔から続いている確定給付プランである。第2は、401kなどの確定拠出プランで、これは今後も成長するとみられている。第3は従業員が会社の株式を所有する持株プランで、第4は経営者や高額所得者のためのプランである。当社は規模の大きな会社であり、これら4つのプランを統合した包括的ソリューションを提供できる。雇用者は必ずしも1つだけの退職プランを持っているわけではなく、複数のプランを持っているところが多いからである。当社は、データベース構築や統合データ管理も提供でき、従業員向けウェブサイトや報告書の作成もできるため、顧客は全ての情報にすぐにアクセスできるようになる。もう一つの成功の条件であるディストリビューションネットワークについては、当社はモルガン・スタンレー、UBS、ウェルズファーゴ、メリルリンチなどの多くのディストリビューターと長い期間にわたって強力な関係を構築してきた。このような関係の結果として、当社は多くの商品を販売するのに成功しており、2001～2009年までのディストリビューター経由の販売増加率は年率30%である。

## ◆グローバル資産運用ビジネスの戦略

ノーマン・ソレンセン

当社には3つの成長エンジンがあり、第1は包括的な資産形成サービスを提供できるという点である。ここでは残り2つのグローバル資産運用と国際的な資産運用・資産形成についてお話しする。

グローバル資産運用における中核企業はPGI社で、PFG全体が運用している3,000億ドルのうち2,020億ドルを運用している。当社のビジネスモデルがユニークなのは、多くの資産クラスを運用しているPGIに加え、いくつかのブティックを有しているためにより多角的な運用ができる点である。当社は、米国で401kや確定給付年金などの退職資産を多く運用しているほか、政府、銀行、保険などの機関投資家の資産も多く運用している。これが可能なのはマルチブティックとして多様な運用機関を有しており、多様な運用ができるからである。当社の持つブティックとしては、優先証券運用のスペクトラム社、ハイイールド債券運用のポスト社、米国成長株式運用のコロンバスサークル社、ライフサイクルファンドなど多資産運用のエッジ社などがある。直近に買収したブティックは2007年に買収したモーリー・フィナンシャル・サービス社で、同社はステーブルバリューフンドを担当している。PFGの中核資産運用部門PGI社に加えてこれらの資産運用会社がブティックとして協力している。

このようなユニークな体制により、機関投資家や退職年金関連の顧客に対して、またリテール分野において多様で多角的なサービスを提供できる。その成功例の1つは年金資産であり、2002年から2010年までの年複利成長率は8%であった。特に注目してもらいたいのは、当社は米国でトップ25の年金基金のうち12基金を運用している点である。資産クラス別の運用残高では、ステーブルバリューフンドは米国で第2位、米国不動産部門では

第3位、ハイイールド債券は第9位、債券全般は第24位、新興市場で第27位である。当社は、現在注目されている政府系ファンド、ソブリンウェルスファンドの仕事も多く手がけている。特に中東やアジアの政府系ファンドは急成長分野であり、このビジネスがスタートして数年しか経過していないにもかかわらず現在では約300億ドル、年成長率は50%を超えて、重要なビジネスの一角を占めている。

第3の成長エンジンである国際的資産運用・資産形成における当社の基本的な戦略は、できるだけ多くの退職・長期貯蓄の資産を獲得することである。特に、新興市場ではこれが重要で、多くの顧客は貯蓄を増やしている傾向があり、退職に向けて預金が増えている。これについて、われわれは正しい市場を選んできたと断言できる。中産階級が増えているブラジル、メキシコ、インド、中国においてビジネスを大きく展開してきたからである。さらに、東南アジアのマレーシア、香港、シンガポール、インドネシアなどに拠点を持つが、上記の4カ国は今後も中産階級が増え続けるため、当社のビジネス拡大に大きく貢献する市場だと考えている。ビジネス展開については、当社は重要なパートナーシップを持っており、例えば、中国では中国建設銀行、マレーシアではCIMBと提携している。ブラジルでは、中南米最大の銀行バンコ・デ・ブラジルと提携しているが、同行は54百万人の顧客を持ち、昨年末で160億ドルの資産を運用するなど、当社のビジネスの年成長率は過去5年間で42%を超えている。もともと10年間の合弁契約のもとで事業展開していたが、ビジネスが顕著に拡大したため23年延長で契約更新した。

## ◆アジア市場開拓

レックス・オウヤン

アジア地域の担当者として、当社の戦略をどのように進めているかについて説明したい。当社が新しい市場に参入する時は、その国の習慣や伝統を尊重しなければならないと考えている。最初に考えるのは、その国のパートナーはわれわれに何を提供できるかということである。まず、われわれはパートナーのブランド価値を重視している。当社は米国では非常に有名で信用度が高いが、新興市場ではまだブランドネームが浸透していないことを理解しているため、パートナーのブランドが重要である。次に、パートナーがどのようなディストリビューションネットワークを持っているかに関心を持っている。われわれは中国には何のネットワークも持っておらず、巨大な市場だと分かっていても慎重に参入しなければならないと考えていた。中国建設銀行は、ブランド名でもディストリビューションネットワークでもわれわれが求めているものを持っている。同行と提携することができたことはわれわれにとって非常に大きい。当社は中国でまだ4年半しかビジネスを展開していないが、すでに60億ドル以上の資産を運用している。今後当社は、同行のディストリビューションネットワークを利用してさらにビジネスを拡大しようと考えている。すでにリテールのミューチュアルファンドビジネスを展開し急拡大しているが、中国の年金市場でも多くの投資機会があるのではないかと考えている。これを梃子にして中国でのコアビジネスに育て上げたいと考えている。さらに、われわれはQDII(適格国内機関投資家)の資格が大きなビジネスチャンスを与えてくれると考えている。

## ◆質疑応答◆

**中国建設銀行は御社に何を求めているのか。そのうち自分たちで運用したいと言いつくのではないのか。**

確かに中国には、パートナーから学んだら自分でビジネスを展開したがる傾向がある。このため、われわれは、同行との合意の中で、当社の知識と経験をトレーニングで提供することになっている。これにより中国建設銀行は競合他社と差別化を図ることができる。資産運用会社は中国に65社あるが、そのうち23社がジョイントベンチャーであり、それらが提供しているサービスや商品は明らかにローカルカンパニーと異なる。ローカルは短期運用的な商品を提供しているが、ジョイントベンチャーは長期的に運用するような商品を提供している。もう1つの中国市場のユニークな特徴は「関係」であり、PFGの現地社員の人選には特に注意を払い、能力の高い人を選んでパートナー同士がお互いをよく理解できるような体制を作っている。

**金融危機などでパフォーマンスが急速に悪化する時に乗り切っていく手だては持っているのか。**

リスク管理というテーマは1日あっても語り尽くせないが、当社は数十年前から取り組んでいる。資産は、いろいろな問題が生じて、最終的には売却できる。しかし、債務は、問題が起きたら解決するのに非常に時間と手間がかかる。このため、お客様に何を約束するか、どのような債務をバランスシートに入れるかについては慎重に考えている。例えば、当社は変額年金ビジネスには米国でも海外でもほとんど参加していない。これは、問題となる特徴をいくつか持った商品だからである。例えば、株式市場全体が下落してその影響を受けると、当社が保証している価値と実際の価値に差が生じ、解決に非常に時間がかかるからである。最悪のケースではビジネス全体を沈没させてしまう可能性もある。このようなリスクをヘッジすることができるかどうか検討したが、さまざまなヘッジ手法を考えても十分な手段はなかった。

(平成22年7月13日・東京)