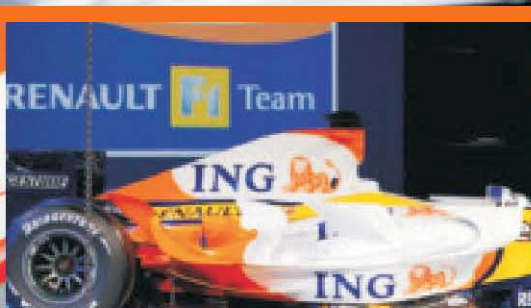


www.ing.com

2006

ING 集团

年度概览



盈利增长 再创辉煌

ING 

目录



关于我们

ING集团一览	2
主席报告	4
您的股份	5
策略重点	6



我们的业绩

财务摘要	8
资本管理	11
风险管理	12
保险业务	14
保险业务概览	14
保险业务欧洲区	15
保险业务美洲区	16
保险业务亚太区	17
银行业务	18
银行业务概览	18
批发银行	19
零售银行	20
ING网上银行	21
资产管理	22
我们的雇员	24
我们的品牌	25
企业责任	26



我们的企业管治

企业管治	27
监事会	28
执行董事会	29
薪酬	30

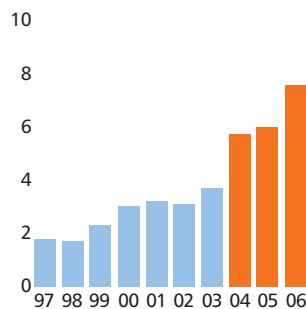
概况

股东信息	32
------	----

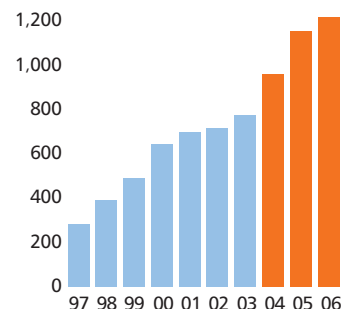
摘要

- ING创记录的盈利显示了其高质量特许经营中的稳健和多样化盈利能力
- ING在全集团中积极管理资本以利用多种增长机会
- 一些成熟市场中的良好业绩支持增长引擎保持强劲盈利势头
- 重视成本效率和风险管理使卓越的执行力继续保持

营运/基本净利润
十亿欧元

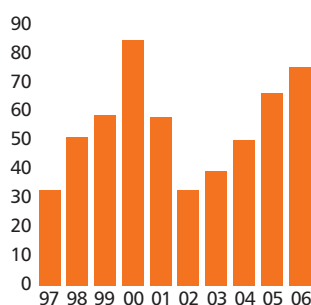


总资产
十亿欧元

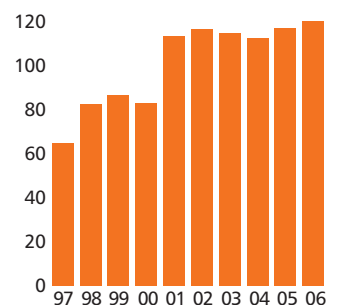


国际财务报告准则
荷兰公认会计原则

市值
十亿欧元



雇员
平均全职雇员, 千人



本年度概览中的财务和其他信息只是摘要性质，并不能据此做出投资决定。请参阅集团年度报告中的财务报表和其他披露。请访问我们的网站(www.ing.com)获取年度报告。

关键数字

	2006	2005	2004	2003 ⁽¹⁾	2002 ⁽¹⁾
收入 (百万欧元)					
保险业务	59,642	57,403	55,614	53,223	59,729
银行业务	14,195	13,848	12,678	11,680	11,201
总收入⁽²⁾	73,621	71,120	68,171	64,736	70,913
营运支出 (百万欧元)					
保险业务	5,275	5,195	4,746	4,897	5,203
银行业务 ⁽³⁾	9,087	8,844	8,795	8,184	8,298
营运支出总计	14,362	14,039	13,541	13,081	13,501
减损/贷款损失的 额外拨备 (百万欧元)	114	99	487	1,288	2,099
税前利润 (百万欧元)					
保险业务税前利润	4,935	3,978	4,322	3,506	4,453
银行业务税前利润	5,005	4,916	3,418	2,371	1,468
税前利润总计	9,940	8,894	7,740	5,877	5,921
税收	1,907	1,379	1,709	1,490	1,089
第三方权益	341	305	276	344	332
基本净利润	7,692	7,210	5,755	4,043	4,500
减损/特别项目	-58	976	796	-10	1,067
基本净利润	7,750	6,234	4,959	4,053	3,433
普通股每股数据 (欧元)					
净利润	3.57	3.32	2.71	2.00	2.32
可分配净利润	3.57	3.32	2.71	2.00	2.20
股息	1.32	1.18	1.07	0.97	0.97
股东权益(母公司)	17.78	16.96	12.95	10.08	9.14
资产负债表 (十亿欧元)					
总资产	1,226	1,159	964	779	716
资本和留存	38	37	28	21	18
资本比率					
ING集团负债/权益比	9.0%	9.4%	10.2%	14.4%	19.9%
保险业务资本偿债能力比	274%	225%	204%	180%	169%
保险业务负债/权益比	14.2%	13.4%	14.3%	19.8%	22.8%
银行核心资本充足比率	7.63%	7.32%	6.92%	7.59%	7.31%
市值 (十亿欧元)	74	65	49	39	32
关键业绩指数					
股本回报率 (ROE)	23.5%	26.6%	25.4%	21.5%	17.4%
净利润增长	7%	25%	n.a.	-10%	-2%
保险业务					
寿险新业务价值 (百万欧元)	807	805	632	440	519
内部回报率 (人寿)	13.3%	13.2%	12.1%	10.9%	11.5%
复合比率 (非寿险)	91%	95%	94%	98%	102%
银行业务					
成本/收益比率 (总计)	64.0%	63.9%	69.4%	70.1%	74.1%
税后风险调整资本回报率 (总计)	19.7%	22.6%	14.5%		
管理资产 (十亿欧元)	600	547	492	463	449
雇员 (年底全时工作当量)	119,801	116,614	112,195	114,335	116,200

⁽¹⁾ 根据荷兰公认会计原则的数字。

⁽²⁾ 包括公司内部抵消项目。

⁽³⁾ 包括其它减损。

ING集团一览



我们的使命

我们努力以客户期望的方式提供金融产品和服务，那就是模范的服务、极大的方便和具有竞争力的价格。这反映在我们的企业使命宣言中：为我们客户的未来理财确立标准。

我们的公司

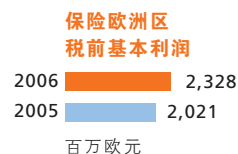
ING集团提供全系列的保险、银行和资产管理服务，名列全球最大的15家金融机构之列（以市值计算）。我们在欧洲，美国，加拿大，拉丁美洲，亚洲和澳大利亚为超过六千万个客户提供服务。我们以经验和专长，我们承诺的优质服务，以及我们全球网络，服务于广泛的客户群，包括个人、家庭、小企业、大公司、机构和政府。

保险 – 银行 – 资产管理

ING拥有六条业务线。明确的客户重点和坚定的业务运作逻辑是这种组织结构的关键因素。

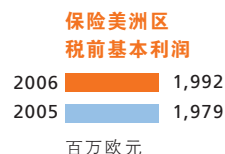
保险欧洲区

在欧洲开展保险和资产管理业务。主要的保险业务在荷兰、比利时、西班牙、希腊和中欧国家。我们在这些国家提供寿险服务，重点是养老金业务。在荷兰和比利时，我们亦提供非寿险服务。



保险美洲区

在美洲提供保险、投资、退休和资产管理产品和服务。在美国，ING名列退休服务产品销售额的十大公司。以总保费计，我们在加拿大财产和灾害保险业务中处于领导地位；也同时活跃于墨西哥，智利，秘鲁和巴西。



保险亚太区

在亚太区提供寿险、资产/财富管理服务。在澳大利亚、中国香港特别行政区、日本、马来西亚、新西兰、南韩、和中国台湾省均已取得稳固的市场地位。在中国大陆、印度和泰国的业务发展是ING集团来的增长动力。



我们的策略

ING的总目标是为股东创造价值：为我们的股东长期提供比同业平均水平更高的回报。为此目标，我们通过增长和回报来创造价值，并希望提升我们基本业务活动的执行力。我们希望业绩卓著，重点是为我们的客户提供优秀的服务和严格的成本、风险和信誉管理。我们为增长而投资；为此，要确保我们的业务和市场具有良好的长期增长潜力。退休服务、ING网上银行和新

兴市场的人寿保险业务都是好的例证。许多例子佐证，依靠精选产品和细分客户市场，我们亦能够在成熟市场的竞争中成长。

我们的利益相关者

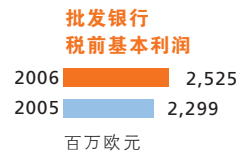
ING在明确的商业准则下开展业务。在所有的业务活动中，我们仔细地权衡各利益相关者的权益：客户、股东、雇员、业务伙伴和全社会。ING努力成为一个优秀的企业公民。

我们的企业责任

ING希望在良好商业道德和尊重利益相关者的基础上获取利润。企业责任是ING策略的基础。道德、社会和环境因素在我们的商业决定中缺一不可。

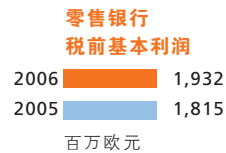
批发银行

负责全球批发银行业务。基本重点是荷兰和比利时，在这两个国家我们为企业和机构客户提供全方位的产品。在其它地区，我们则对客户和产品采取选择性的经营方针。批发银行亦管理ING房地产，以管理资产价值排名为全球最大的房地产投资公司。



零售银行

在荷兰、比利时的成熟市场；在波兰、罗马尼亚、印度和中国的新兴市场提供零售银行业务。在荷兰、比利时、卢森堡、瑞士和一些亚洲、拉丁美洲、中欧和东欧国家提供私人银行业务。



ING网上银行

在澳大利亚、加拿大、法国、德国、奥地利、意大利、西班牙、英国和美国提供零售银行直销服务。主要产品是储蓄和抵押贷款。



主席报告

陶曼特 执行董事会主席

“ING在2006年业绩辉煌。我特别高兴能够扩大我们业务的特许经营。我们吸引了更多和更加满意的客户，推出了新产品并提升了我们的分销能力。”



2006年，我们的基本业务业绩保持强劲，使我们持续增长强势。我们使净利润增长了6.7%，达到76.92亿欧元并实现了良好的回报。我们的基本净利润-不计减持影响和特别项目的净利润总额-增长了24.3%。这是在一个挑战不断强化的环境中实现的：竞争不断增强、下半年的长期利率下降、收益曲线扁平。同时，我们的业务亦得益于目前的市场环境，比如上升的股市和房地产市场。

ING继续给予股东稳健的增长回报。在我们同业的20家全球金融机构中，我们在2004年起的三年《股东总回报率》名列第二。这超越了为我们的股东提供比同行平均水平更高长期回报的财务目标。

2006年的业绩清楚显示我们雇员的尽心尽力和激励奋发使我们的策略得以成功。人才管理和开发我们未来的领导者是我们公司未来的关键。这就是我们发起第一个国际毕业生项目的原因，一个开发新聘用的毕业生领导潜能的人才计划。

在整个经济周期保持成功需要良好的业务基础。在过去的几年中，我们采取了艰难但必要的步骤对我们的业务组合重新布局，以更好地分配资金和

改善执行。ING的特色之一是我们将成熟业务中获得的资本重新分派到公司最有附加值的地区，包括分派到我们的成长引擎。和ING的企业家传统精神一致，在我们运作的成熟市场和新兴市场中继续投资于企业的自身发展。

改善我们在基本业务中的执行力是我们策略的另一基本要素。在2006年，我们进一步提升了营运效率。客户是我们业务运作的核心推动力。现在，所有ING业务都衡量客户满意度并制定出具体的行动计划来改善其客户重点。这些努力已经获得回报。我们提升了客户规模并扩大了产品供给。我们也在扩大分销能力，最佳利用直销渠道和ING提供的银行保险分销渠道。

ING的品牌代表着金融服务的质量。ING已经连续三年名列Interbrand全球最佳品牌100强，从2005年第87位升至2006年第85位。为了提升品牌形象并使我们的品牌知名度在全球客商的触角之中，我们决定进一步投资于我们的品牌。在今后的三年中，ING将是F1雷诺车队冠名赞助商，这给予我们最强的平台提升品牌的全球知名度。

我们将面临合规的加强，监管法规的增加和会计报表变得更加复杂。我们承诺完全遵守我们业务所在国家司法制度的所有条例和法规。与法规一致是我们开展业务的执照。它是我们所有员工共有的责任，不管他们在公司里的职位。熟悉，理解并遵守条例是每一个员工思维模式的一部分，我们将在集团中继续致力于加强合规。

在2007年4月24日的股东大会上，我们将要送别集团副主席和首席财务官马斯先生。在这次股东大会上将提议John Hele担任集团首席财务官，Koos Timmermans担任集团首席风险官。Paul van der Heijden将从监事会退休。代表集团执行董事会的其他成员，我要感谢马斯先生对ING的巨大贡献，以及Paul van der Heijden先生作为集团监事会成员的贡献。我们十分高兴马斯先生将作为执行董事会的顾问，继续服务于ING集团。

陶曼特
执行董事会主席

你的股份

ING股票预托证券三年价格走势
指数 2004年1月1日 = 100



€ 33.59

ING2006年底股价

€ 1.32

提议每股股息上升12%

109%

2004-2006年度股东总回报

AA-

ING集团的标准普尔评级

2007年4月24日

年度股东大会

股价表现

2006年，ING的股价上升了14.6%，在年底达到33.59欧元。以全年业绩，ING业绩高于阿姆斯特丹证券交易所业绩指数1.2个百分点。在2004至2006年三年中，ING的股价上升79.1%并高于阿姆斯特丹交易所业绩指数34.6个百分点。

股息

2007年2月15日，ING集团提议2006年的总股息为每普通股（预托证券）股息为1.32欧元。将在2007年4月24日年度股东大会批准的股息较2005年的1.18欧元增长了12%。在2006年8月支付完每普通股（预托证券）中期股息0.59欧元后，期末股息每普通股（预托证券）为0.73欧元，将完全以现金支付。2007年4月26日为除息日，2007年5月3日为欧洲证券市场（Euronext）阿姆斯特丹股息派付日。在纽约证券交易所（NYSE），其相应的日期为2007年4月23日和2007年5月10日。

股东总回报

ING的财务目标是为我们的股东长期提供比同业平均水平更高的回报。在我们同业的20家全球金融机构中，ING以自2004年来的三年中获得109%的股东总回报名列第二。

普通股预托证券价格

欧洲证券市场阿姆斯特丹证券交易所

欧元	2006	2005	2004
价格-高	35.95	29.75	22.28
价格-低	27.82	20.99	16.73
价格-年底	33.59	29.30	22.26
市盈率*	9.4	8.8	8.8

* 基于年底股价及本财务年度的每普通股基本净利润。

股息历史

欧元	2006	2005	2004
中期股息	0.59	0.54	0.49
期末股息	0.73*	0.64	0.58
股息合计	1.32*	1.18	1.07

* 提议

更多的股东信息详见第32页

策略重点

2006年，ING通过盈利增长和优秀的执行力来创造价值。这一策略的持续和成功实施带来了强劲的财务业绩。同时也给我们的股东带来了在过去三年中比同业平均值更高的实际投资回报。我们将继续强势的盈利增长并乘势更创辉煌，只有以适当方式管理成本，风险和商誉，成功的策略才能持续。

业务组合的平衡分布



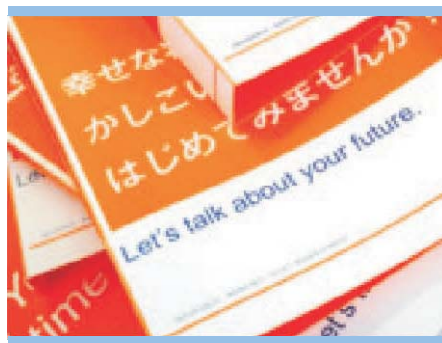
由于拥有银行、保险和资产管理业务，ING在金融领域的市场定位十分有利。虽然我们所有的业务各自本身十分强大并获得成功，但他们的共同协作将创造附加价值。我们在各项业务和客户细分中按照可产生的最高增长和回报来分配资金。我们将这两点结合来获得价值。

首先，储蓄和养老金业务共同产生聚合效应。ING可以通过产品和销售技能将这种业务重合最大化，并为客户提供他们用以规划其未来财务的产品。

第二，这种组合使我们在银行和保险业务中分散风险。因为风险偿付资本金需求的降低将转变为更高的股东权益回报，风险分布更广泛将带来资本盈利。

在2006年，ING的资本集中管理，这能更好地平衡股东，评级机构和监管当局的要求。风险和资本金的集中管理产生更大的策略机动性和自主性以将资本投入到可产生最高回报的地方。

跨业务线的增长



财务数字显示在成熟市场和新兴市场，我们跨业务线的基本业绩保持强劲。在成熟市场一个优良业绩的例子是我们在荷兰的零售银行业务显示出储蓄和抵押贷款业务的健康增长。在比如结构性融资和租赁业务方面，批发银行亦显示优良业绩。ING房地产又展现一年的强劲增长。

我们确信ING已经做好资本化准备应对将改变全球金融服务的三大趋势：**老龄问题**，技术和经济强势从西方向东方转移。我们用这些趋势来驱动我们的三大增长引擎：**退休服务**，ING网上银行和在新兴市场的人寿保险业务。

我们的业绩显示这些增长引擎都已建立良好的基础。在美国的退休服务业务是成功的一年，ING网上银行能够在挑战性的利率环境中增加利润，在亚太区的人寿保险业务显现了新业务价值的强劲增长。在中欧和亚洲，我们也投资于未来的增长机会。

模范的客户服务



将客户置于首位，了解他们的需求及如何为他们提供最佳服务是取得市场增长的唯一途径。满意的客户为我们产品系列扩展提供很好的机会。特别在成熟市场，我们采取了许多方式来改进客户为中心。为检验成效，我们继续关注客户满意度。

2006年，提升品牌知名度是重中之重。通过仔细调查，我们决定于与F1雷诺车队签订三年冠名赞助商协议。我们看好雷诺作为顶级，高效能车队的表现。与我们首次全球市场营销策略配合，我们旨在提升ING的品牌形象和知名度。

我们希望将自己定位于一个为客户的未来理财确立标准的公司。但客户考虑与ING发生业务往来时，他们应该确切知道他们将得到什么。他们应该知道与ING的交往并不难，并知道ING公平对待客户并且守信。

管理成本、风险和商誉



更高的回报和盈利增长需要健全的商业意识，包括对成本、风险和商誉的管理，并向员工传输志在必得的业绩文化。

我们已经改善了银行业务的成本/收益比率并在人寿保险业务中保持了稳固的效益比。我们在荷兰和比利时的效益项目已经入轨。风险估算取得了重要进展。我们开发了诊断银行和保险风险方法，改进了信贷风险的量化程序，创造了更多保险产品的精确定价并巩固了风险管理。

商誉和诚信是金融服务供应商的根本。我们更新了合规，使之与法规提升衔接。这比依附一套规则更加重要。它反映出我们对待客户和我们股东的方式：公平和优良的业绩。

无论策略多么宏大，它的实施离不开正确的态度和合适的人。ING投资于人才，通过各种全球项目开发高绩效的员工团队，创造共同愿景以激发卓越营运。

结论

我们对2006年取得的进步感到满意。我们保持稳定和持续来为股东创造价值。我们将获得更大的盈利增长，继续投资于新增长机会并进一步提升基本业务的执行力。

我们将在2007年继续我们的策略进程，以盈利增长为基础并乘势更创辉煌。我们将继续分析我们的价值源泉和如何分布资源以提升增长和回报。以此为基础我们将继续投资于具有前景的商业机会。

我们只有恰当地执行基本业务才能获得增长。我们将继续改善客户满意度，抓紧合规，保持成本监控和恰如其分地控制风险。通过改善这些领域，我们将把绩效提升到更高的层次。

所有这些说明ING的焦点是持续为股东长期提供比金融领域的同业平均水平更高的投资回报。

财务摘要

马斯 副主席及首席财务官

由于强劲的顶线增长，回报的提升，增长引擎的持续强劲和在我们业务运作的成熟市场中良好业绩的持续涨势，ING在2006年再次取得强劲业绩。成本得以控制及投资于新增长机会中。ING提议总股息上升12%，每股股息为1.32 欧元，将完全以现金支付。



2006年，ING再次录得利润的强劲增长。净利润总额上升6.7%，达到76.92亿欧元。基本净利润，即净利润总值除去减持和特别项目的影响，增长24.3%，达到77.50亿欧元。这是连续第三年的基本净利润增长超过20%，每股盈利从3.32欧元增至3.57欧元。

增长

得到成熟市场盈利增长的支持，ING三大主要增长引擎继续显示出强劲动力。新兴市场的人寿保险业务显示强劲销售，与2005年相比，新业务价值上升14.4%，以及31.5%的基本税前利润。由于美国业务继续将重点置于满足战后婴儿潮退休的需求，美国退休服务累积产品销售上升35.2%，可变年金上升了9.8%。ING网上银行的税前基本利润上升16.2%，达到7.17亿欧元并在2006年显示出良好的营运业绩。它吸引了几乎三百万新客户，而且自营抵押贷款（own originated mortgages）总额和委托基金相应上升了200亿欧元和140亿欧元。这两个数字不包括外币效应对德固萨银行（Degussa Bank）的投资减持。成熟市场的增长也在我们零售银行业务中：税前基本利润上升了6.4%，特别在荷兰和比利时；以及ING房地产业务，其税前利润上升了81%。

回报

为最大化创造价值，ING注重平衡增长和回报，以使利润保持强劲。对资本分配和定价纪律(pricing discipline)的持续关注使银行业务的回报得以进一步提升。由于批发银行业务的大幅改善，基本税后风险调整资本收益率从19.1%提升至20.4%。模型改进、ING网上银行和零售银行的持续增长使基本经济资本增加了10亿欧元，达到159亿欧元。新人寿保险销售的内部回报率轻微改善至13.3%。

执行

改善基本业务的执行是ING的重点。尽管持续投资于新增长项目中，营运支出继续得到控制。2006年，不含一次性项目、外币效应和ING网上银行的成长业务的支出、ING房地产和ING保险亚太区，集团固定费用上升2.4%。银行业务的基本成本/收益比从2005年的65.1%提升至63.6%，显示出严格的成本控制。在保险业务，人寿保险保费支出从2005年13.28%轻微改善至13.26%，而管理下资产的费用从0.82%提升至0.75%。

股息

在2007年4月24日的年度股东大会上，ING将提议2006年的总股息为每普通股（预托证券）股息从2005年的每普通股（预托证券）总股息1.18欧元增加12%，至2006年的1.32欧元。在2006年8月支付完每普通股（预托证券）中期股息0.59欧元后，期末股息每普通股（预托证券）为0.73欧元，将完全以现金支付。2007年4月26日为ING在欧洲证券市场的股票除息日，2007年5月3日为股息派付日（在纽约证券交易所，其相应日期为2007年4月23日和2007年5月10日）。

税赋和净利润

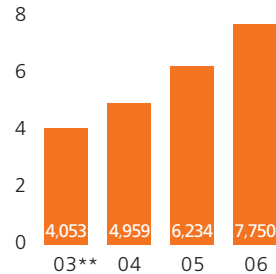
有效税率从2005年的15.5%升至19.2%，总利润包含了ING集团属下公司投资减持所得中的大额免税收益。基本利润的有效税率从23.4%下降至18.8%。

资本比率

由于资本和储备的增长，ING集团的负债/权益比提升至9.0%，而在2006年1月1日此数字为9.4%。ING保险的资本覆盖率高于欧盟2005年12月底监管要求的274%，而2006年1月1日这一数字为255%。由于资本的增长被风险加

基本净利润*

百万欧元



* 基本利润的释义为不含投资减持和特别项目的税前利润

** 荷兰公认会计准则

损益表

百万欧元	2006	2005	变化
总收入	73,621	71,120	3.5%
总支出	63,681	62,226	2.3%
税前利润	9,940	8,894	11.8%
税赋	1,907	1,379	38.3%
第三方权益	341	305	11.8%
净利润	7,692	7,210	6.7%
投资减持/特别项目	-58	976	
基本净利润	7,750	6,234	24.3%
税前利润	9,940	8,894	11.8%
投资减持收益/损失	63	-366	
投资减持单位利润	-45	1	
税前基本利润	9,958	8,529	16.8%

权资产的强劲增长部分抵消，2005年底，ING银行的一级比率从2006年1月1日的7.32%提升至2006年底的7.63%。而ING银行的偿债比率（BIS比率）从2006年1月1日的10.86%提升至2006年12月的11.02%。银行业务的风险加权资产上升了183亿欧元，或5.7%，在2006年底达到3,379亿欧元。细节请参照“资本管理”章节。

投资减持/特别项目

2006年，投资减持产生了8,500万欧元的税后损失，而2005年为4.14亿欧元的收益。2006年，减持单位贡献了2,700万欧元的税后利润，与一年前的损失相比上升了

2,100万欧元。2005年5.83亿欧元的特别项目包含税赋准备金的释放和递延资产的建立。不计入投资减持和特别项目产生的影响，基本净利润增长24.3%达到77.50亿欧元。

保险业务

ING的保险业务继续从退休服务业务，新兴市场人寿保险业务，更高的投资业绩和非人寿保险业务的良好赔付环境中得益。保险业务的税前基本利润总计上升了22.9%达到48.86亿欧元。

保险业务的税前基本利润总计上升了23%。由于销售增加、管理下资产的增长和投资收益，荷兰，拉丁

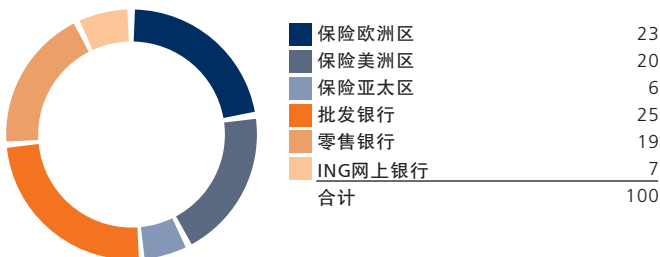
美洲和亚洲的人寿保险业务显示了强劲的利润增长。荷兰的优良业绩及受益于良性的承保周期，非人寿保险业务的税前基本利润上升了22.7%。由于上年度储备的良好发展和较低的投资相关收益，加拿大显示出稍低，但仍良好的业绩。

基本保费收入上升2.5%，达到468.34亿欧元。主要由于中欧及欧洲其他部分，美国，拉丁美洲和澳大利亚人寿保险保费的强劲增长，总保费中的人寿保费上升了2.3%，如包含外币效应为3.3%。在荷兰和比利时，人寿保险保费下降；而亚洲各国和地区的人寿保费增长，特别是在韩国和台湾，却被日本的保费收入抵消；日本的人寿保费收入大幅下降。非人寿保险保费收入增长3.8%，如包含外币效应为1.1%。荷兰的较低保费业绩得以从所有其他地区，特别是加拿大和拉丁美洲的较高保费业绩抵消。

保险业务的营运支出增长2.0%，为52.75亿欧元。由于2005年的非经常性支出部分有大幅增加（信息技术支出、重组成本、SOX的实施和其他项目），经常性支出增长6.1%，为52.52亿欧元。经常性支出的增加主要来自亚洲业务的持续增长。

财务摘要 续

2006年各业务线对税前基本利润的贡献*
百分比



* 在银行和保险业务中不含‘其他’部分

内含价值和新业务价值

2006年，ING人寿保险业务的内含价值提升7.7%，达到297.14亿欧元。计入19.96亿欧元给付ING集团的净股息，年底的内含价值为277.18亿欧元。由于财务业绩的改善被较低的营运业绩差异和负面的预测变量所抵消，作为价值创造重要评估标准的内含价值利润下滑了12.1%，为19.81亿欧元。贴现率上升反映出较高利率的负面影响使新业务价值仅轻微上升0.2%，为8.07亿欧元。

中欧及欧洲其他区域和亚太区的保险业务都在2006年产生特别强劲的增长，表现出这两个地区业务强劲的未来收益潜力。以年度保费计算新保单销售上升2.9%，达到64.95亿欧元；而内部回报率从2005年的13.2%上升到13.3%。营运单位受益于规模扩大，新兴市场的内部回报率从17.4%上升到17.7%。新兴市场的新保单销售上升11.7%

银行业务

ING在储蓄和抵押贷款银行业务上继续显示出强劲的增长，这有助于抵消扁平收益曲线的影响。营运支出得以控制，虽然2006年第四季度由于原有的准备金的释放而风险成本增加，风险成本仍保持很低。税

前基本利润增长11.4%达到50.72亿欧元，这是由于ING房地产和ING网上银行的收入增长了7.3%。强劲业务量增长的大部分被扁平收益曲线所抵消，利息收入仅上升2.6%。尽管在2006年对德国抵押银行（Deutsche Hypothekenbank）和德固萨银行(Degussa Bank)的投资减持，贷款和客户预付款仍增加了347亿欧元，即8.6%，达到4,378亿欧元。

ING网上银行和荷兰零售银行的住房抵押贷款业务驱动了增长。利息总差额缩减从2005年的1.17%缩减到1.06%。较高的管理费，主要是ING房地产的投资管理业务以及证券业务、经纪/顾问和保险经纪的费用上升使佣金收入增长15.5%。投资收入上升4.1%，其他收入则上升了26.8%，主要来自网上交易收入的强劲增长。

基本营运支出上升4.9%，达到90.32亿欧元，并包含了2006年1.64亿欧元增加合规条例的相关成本。ING网上银行占有银行业务支出增加的2.3个百分点。虽然贷款损失准备金从2005年的6,900万欧元增加至1亿欧元，风险成本仅是平均贷款风险加权资产的3个基本点，比25-30个基本点的正常水平低了许多。

资产管理

2006年，管理下的资产上升9.6%达到6,000亿欧元。与2005年相比，这一增长的大部分被318亿欧元汇率的负面影响所抵消，而股市的发展对增长做出了337亿欧元的贡献。438亿欧元的净流入主要靠保险亚太区（112亿欧元），ING房地产(135亿欧元)和保险美洲区（68亿欧元）实现。大部分的增长以第三方资产实现。至2006年底，其资产增加了14.7%，达到4,045亿欧元。自营资产增加了0.4%，达到1,955亿欧元。

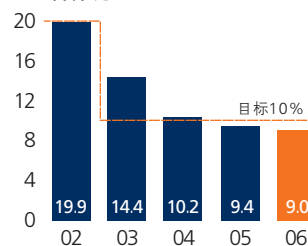
前瞻未来

2006年的强劲利润增长显示出ING均衡业务组合稳健的盈利能力。2006年的利率环境具有挑战性，特别对我们的银行业务。我们从回升的股市和房地产市场中受益，这是由于良性的信贷环境，非寿险市场有利的承保周期及较低税赋。前瞻未来，风险成本和非寿险赔付将逐渐趋于更正常水平，然而，我们并不能预见市场环境在未来的时段里会有实质性变化。

资本管理

ING加强了监控和管理资本充足及执行资本市场交易。为此目的，ING创立了资本集中管理的功能，它的好处是资本充足的需求与财务弹性实现平衡。这与集团策略目标一致并能有效地分配资本。

ING集团负债/权益比
百分比



管好家

在很大程度上，资本管理就是建立适当的政策、程序和安排来管好家。在每年初，资金交易记录在计划中。资金对业务和养老金的贡献过程亦有记载。目标的成熟状况和核心债务的利率状况也记入政策中。员工期权的对冲政策亦更新以将变化中的监管和税赋预测纳入考虑。

我们也继续精简机构以使公司结构更简洁。2006年仍是一个投资减持的活跃年（部分减持将在2007年完成）：希腊比雷埃夫斯银行（Piraeus）、英国金融服务公司（Williams de Bro）、国民保险公司（Nationale Borg）、德国抵押银行（Deutsche Hypothekbank）、德固萨银行（Degussa Bank）和ING信托。ING收购了一家台湾相互基金管理公司及一家荷兰养老金公司AZL。

更强大的资本基础

由于业务持续强劲的盈利能力，2006年，ING的资金状况更加提升。全年在市场的融资进一步提升了ING集团混合一级比率和核心债务，降低了ING银行的二级比率及ING保险的核心债务。ING集团的混合一级比率债务将以原有方式，以同样条件转借给ING银行或ING保险。核心债务是作为权益转借给属下公司的债务。

ING的关键目标资本比率控制良好：ING集团的最大限度核心债务为10%，ING保险的最大限度核心债务为15%以及ING银行为至少7.2%的一级比率。ING的目标是ING集团、ING银行和ING保险都具有AA评级。

银行业务的风险加权资产温和上升了5.7%，达到3,380亿欧元。这一

温和上升通过雄心勃勃的证券化计划得到执行。这一计划在本年度从资产负债表上再释放了81亿欧元风险加权资产。而业务产生的资产基本增长却远高于此数目。

巴塞尔协议II的实施

2006年里，巴塞尔协议II和其“三大支柱”的实施得以更加重视。支柱一计算最低资本需求。支柱二是对监管者对资本充足的全面检查；而支柱三与外部报告有关。

我们经常使用多种观点来检查我们的资本化运作并分析偿债目标是否需要调整。

管理ING保险的自由盈余

2006年，对ING保险的自由盈余强化了管理。自由盈余是所使用经济资本外未指定用途的财务资源。监管和评级机构可强制这一盈余由企业留存。如自由盈余未被强制留存，ING可在其它地方使用以提升自身增长。

ING集团的资本基础

百万欧元	12月31日 2006	12月31日 2005
股东权益(母公司)	38,266	36,736
+集团混合资本	7,606	7,883
+集团财务杠杆率(核心债务)	4,210	3,969
总市值(银行+保险)	50,082	48,588
-/- 评估增值储备固定收入和其他	3,352	6,477
-/- 集团财务杠杆率(核心债务)(d)	4,210	3,969
调整后权益(e)	42,520	38,142
负债/权益比(d/(d+e))	9.01%	9.43%

风险管理

ING每天都努力在风险、回报和资本之间找到最理想的平衡。2006年，我们强化了集团风险功能，强调我们对一个拥有健全风险管理的机构的承诺。



核准更快

风险管理与ING各项业务配合管理其商业活动。比如，在批发银行引入了信贷核准的签字制度以代替低水准的传统信贷委员会。这改善了企业贷款的核准过程。一个风险主管和一个外勤业务主管共同签署承担的风险，使责任得到加强。这样亦提升效率，结果是对客户更快的回应。

风险管理

承担风险显现在我们每日的业务活动中。为确保在我们整个机构中审慎承担风险，我们通过一个综合性的风险架构来管理风险，以确保适当地辨认，评估和管理各层次的风险。2006年，在强化风险管理机构和改进风险模式上取得了重要进展。

集团对整体风险进行评估并且以“风险仪表盘（risk dashboard）”形式每季度汇报至执行董事会和监事会。这个仪表盘包含所有银行和保险业务线的风险并提供对风险收益和风险资本的观点，并使执行董事会更好地平衡短期利润激励和长期价出口总公司值目标。

为了加强风险管理机构，执行董事会任命了副首席风险官（CRO）以全面负责风险管理和控制。这一变革强调我们对风险管理的承诺和我们对更有效的风险管理的努力。营运，信息和安全风险功能已经合并为一个功能，这一部门的主管直接向副首席风险官（CRO）汇报。其合规功能已经从法律部转向集团风险功能部门，以进一步改善合规的可性和有效性。除此外，已建立了一个模型验证单位来验证风险模型。这一单位的主管直接向副首席风险官解情况（CRO）汇报。

企业合规

一般来说，金融机构在社会更加严格的审视下以确保它们遵守法律、法规、标准和实现预期目标。欧盟、美国和其他地区的银行监管机构和其他监管当局继续严格监管支付过程和其他交易。这些法规管制如象洗钱、与被制裁的国家进行禁止的交易、贿赂或其他反腐败措施。监管机构和其他监管当局有权对ING提起行政或司法诉讼，这可能导致中止或撤销ING的营业执照、发布或是取消禁止命令、罚款、民事和刑事处罚或违纪处分等，这些后果将有损于ING的营运业绩和财务状况。

ING银行与荷兰银行业监管机构荷兰中央银行（DNB）探讨与被欧盟、美国和其他监管当局所制裁的国家人士进行交易。这些探讨使ING银行进行重新审视牵涉被制裁各方的交易。关于正在进行的此项重申，ING银行已向荷兰中央银行（DNB）汇报，目前尚难预料其结果。

在2006年，ING进行的一项优先任务是在全集团范围提升合规意识并实施《ING集团合规政策》。2006年，与立法、法规和监管的改变相适应，除其他改变以外，ING修正了其《财务经济犯罪政策》以与欧盟第三版《反洗钱指令》和其他相应法律和法规保持一致。

请参照《ING年度报告》中207-208页的企业合规段落以获得关于合规的附加重要信息。

风险量化

在2006年中，我们继续实施提升和整合项目以改进资本模式。全部项目将在2007年完成。这将包含保险衡量指标和确保汇报程序的有效性、操控性和监控性。

ING集团的信贷风险

我们的目标是保持国际性的多元化贷款、债券和投资组合并避免大的信贷风险集中。这由一个与执行董事会风险管理标准一致的风险评级系统支持。这一风险评级系统将不同的国家、个别贷款人、借款组织和再保险公司连成不同层次的组织。在第13页可参看我们的信贷风险评级组合分类，这与标准普尔的风险评级相同。

由于保险和银行业务不同的性质，ING保险投资组合的信贷质量高于银行的业务组合。

ING银行的市场风险

银行账目的市场风险随着交易和非交易活动而上升。我们的目标是按照执行董事会风险管理标准来衡量、控制和管理市场风险。

合规

与最新的美国证券法保持一致，ING首次对公司财务报告的内部控制有效性提供了说明，即SOX 404说明。在2002年的萨班斯-奥克斯利法案（SOX）颁布后，美国企业监管当局，即证券交易委员会要求所有在纽约证券交易所上市的公司首席执行官和首席财务官应每年提供此项说明。

银行和保险业务风险等级 借贷组合

未偿贷款总额的百分比	2006	
	银行	保险
1 (AAA)	13.6%	25.1%
2-4 (AA)	20.6%	22.6%
5-7 (A)	10.9%	22.0%
8-10 (BBB)	21.3%	15.8%
11-13 (BB)	27.6%	10.3%
14-17 (B)	4.1%	4.0%
18-22 (观察/问题等级)	1.9%	0.2%
	100%	100%



风险值

风险值(VaR)是基于风险数值来衡量市场风险的基本方法。风险值将最大的隔夜损失量化。如果位置在一天保持不变（99%的置信水平），隔夜损失将会由于风险因素变化而发生。2006年交易账户平均综合风险值为3,100万欧元（2005：2,800万欧元）。具有利率风险的交易为交易风险值作出了最大的贡献并是300万欧元增长的主要驱动力。另外，我们也进行压力测试来监控在极端市场活动下的市场风险。

2006年的平均综合非交易业务的外汇风险值为1,700万欧元（2005：700万欧元）。这一上升来自ING网上银行的澳大利亚和加拿大分行的业务扩展。其结果是澳大利亚和加拿大货币也被放入所持有的主要货币清单中。清单中的货币在货币波动时保护一级比率。

利率风险

由于策略利率风险在非交易账户的错位，ING银行对利率变化敏感。为此，ING银行计算风险收益(EaR)和风险值。风险收益(EaR)衡量一年期间应计净利息收益的损失。除其他因素，这一应计净利息收益来自市场利率的瞬间增长。用1%冲击年底市场利率得到-3.64亿欧元的风险收

益(EaR)。风险收益(EaR)的计算变成更好地与会计原则一致，具有隐含预付的效果并为荷兰大型的抵押贷款组合提供了利率选择。

流动性风险

ING银行也控制流动风险。2006年，我们继续保持健全的流动性体制，一个大规模流动性缓冲以应对不可预料的市场发展。

ING保险风险

ING保险的业务是销售人寿和非人寿保险产品。产生于这些产品中的风险分为精算和核保风险，市场风险，信用风险（如前面描述）和运作风险。

精算和核保风险是来自定价和接受保险合同的风险。ING主要通过保单、产品设计需求、独立的产品核准过程和与客户签订的保单条款和条件中的风险限度来控制风险。ING保险产品组合不利赔付产生的损益波动由制定保险风险承受标准来调控。

ING保险面临市场风险：利率变化风险、股票价格、外汇汇率和房地产市场影响其现有和未来收益，并且影响股东权益。

利率风险

ING保险衡量一年期间保险业务由于1%的利率瞬间增长/下降引起的预期收益潜在变化。在2006年12月31日，对净利润产生的1%点上升/下降影响估计为欧元8/-16亿（2005：欧元-68/-17.43亿）。

股权风险

股权风险对净利润的影响由一个10%的股市瞬间增长/下降方案来衡量。在2006年12月31日，10%的股市增长估计为1.2亿欧元，而10%的股市下降的影响估计为-1.5亿欧元。

营运、信息和安全风险

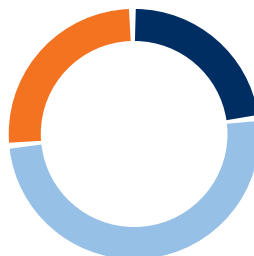
营运风险产生于不恰当或错误的内部程序、人员和系统、或外部事件导致的直接或间接损失。ING开发了先进的程序来评估、监控和管理营运、信息和安全风险。2006年，这一程序的实施通过进一步实施ING集团营运、信息和安全风险管理体系，以及强化安全组织和提升风险和安全意识来完成。

保险业务

保险业务概览

通过在中欧和亚洲的稳固业绩以及紧抓成本控制，ING在保险业务上的继续取得强劲利润。

各业务线的保费收入
百万欧元



保险业务欧洲区	23%	10,552
保险业务美洲区	51%	24,118
保险业务亚太区	26%	12,136
其他		28
总数	100%	46,834

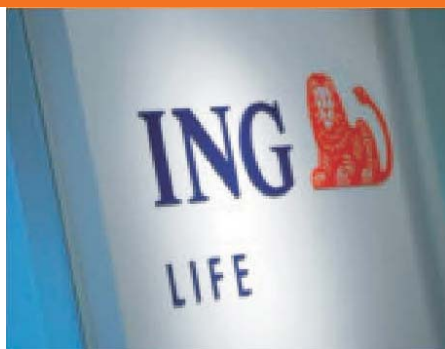
保险业务的税前基本利润上升22.9%，在2006年达到48.86亿元。退休和新兴市场的人寿保险业务强劲增长。投资回报更高，非人寿保险的有利赔付环境都为整体的业绩提升产生了作用。

ING在全球广泛开展保险业务。在荷兰和比利时，ING是领先的保险公司。在亚洲和中欧快速增长的国家，我们正扩大市场份额。ING是美国十大退休服务和年金产品的供应商之一。持续关注成本控制的结果是人寿和投资产品的效率比得到提升。

前瞻未来

在全球，越来越多的人正临近退休。人们亦变得更加富裕。这意味着现在和将来退休服务和保险将有持续强劲的需求。ING已处在分享这一增长的良好市场位置。

降低费用、更新系统和产品系列的合理化以在成熟市场提升机构效率的行动将继续推进。加速在中欧的增长是未来数年的重点，许多中欧国家的养老体制改革给比如ING这样的多元化金融服务公司提供了机会。



120亿欧元



ING是日本可变年金市场的领导者，其管理下的资产超过120亿欧元。可变年金对日本的退休市场特别适宜。消费者在寻找一个比银行存款更好的回报，但还是希望通过可变年金的内在保证来保护其资金。我们通过高质量的分销伙伴来接触客，这些分销商是分布于34个全国和地区性银行和券商构成的网络。

保险业务欧洲区

“我们进一步提升了效率，通过产品开发和在新兴市场建立业务，我们继续来投资于增长。”

Jacques de Vaucleroy，执行董事会成员，负责保险业务欧洲区

损益帐户（基本）

百万欧元	2006	2005	变化
保费收入	10,552	10,702	-1.4%
营运支出	1,805	1,869	-3.4%
税前基本利润	2,328	2,021	15.2%
税前总利润*	2,362	2,031	16.3%

* 税前总利润的释义为包含投资减持和特别项目的税前利润。

由于荷兰和中欧2006年持续的利润增长，保险欧洲区为ING集团稳固地贡献着利润。在荷兰，效率项目正取得进展，而中欧再一次显示出强劲的价值创造力。

2006年，税前基本利润上升15.2%，达到23.28亿欧元。主要由于荷兰有利的人寿和非人寿保险业绩、比利时良好非人寿保险业绩及在中欧和欧洲其他地区的持续强劲增长。人寿保险的税前基本利润上升7.1%，达到17.10亿欧元。而非人寿保险业绩上升45.8%，达到6.18亿欧元。

基本保费收入轻微下降了1.4%，为105.52亿欧元。中欧和欧洲其他地区人寿保险保费的上升被比利时和荷兰人寿保险保费降低所抵消。基本营运支出下降3.4%，是由于荷兰员工福利和养老准备金的一次性大幅释放、结构重组支出降低和员工削减出现7%的营运支出降低。

保险欧洲区在其营运的市场中取得了强劲的市场地位并为其每一家保险公司量身定制了相应市场走向成熟的特别策略。

成熟市场的开发

在荷兰的成熟市场营运并取得适当



ING罗马尼亚启动了一个名为SMART的新型、简单保险保障系列产品。它覆盖了事故时的死亡和住院治疗。设计目的是直接明了，SMART提供了三个款预设保障额度，而且合同期限固定为五年。由于核保程序简单，该款保单可在五分钟内售出。

SMART

的增长，荷兰国民保险公司（NN）的重点是改善客户满意度和效率。荷兰国民保险公司的客户满意再次上升，经过两年的大幅上升，2006年的增长率相对较小。荷兰国民保险公司再2007年底削减1,000人的行动得以提前。与2004年年底相比，2006年年底已经削减900人。荷兰RVS保险公司努力在成熟和竞争的市场中创造价值，这在新业务价值和内部回报率提升中得到反映。荷兰邮政银行保险公司的财务业绩稳固。2006年，主要由于一次性因素，ING比利时的利润、保费和价值创造下降。

中欧持续增长

中欧迅速扩张市场的重点是加速增长，主要通过开发现有业务，并同时

在新兴市场展开运作以投资于未来增长。ING强化其在这一地区的领先地位。特别是波兰的养老金大幅扩大了其客户群。在中欧的新产品上市的数量翻了三倍，从2005年的8个增加至2006年的30个。在保加利亚建立了一家新人寿保险公司。

前瞻未来

在荷兰，荷兰国民保险公司的目标是以特别重视提升客户满意率和实现净增长来确保其金融服务供应商第一的位置。加速在中欧的增长是未来数年的中心议题。ING已经在俄国申请人寿保险公司的牌照并期望在2007年中期销售其第一个产品。ING也将在2007年市场开放时进入罗马尼亚的自愿养老金市场。

保险业务 续

保险业务美洲区

“保险美洲区记录了坚实的增长，我们以高质量产品和良好服务满足客户需求，通过多种销售渠道分销产品。”

Tom McInerney，执行董事会成员，负责保险美洲区

损益帐户（基本）

百万欧元	2006	2005	变化
保费收入	24,118	22,693	6.3%
营运支出	2,490	2,380	4.6%
税前基本利润	1,992	1,979	0.7%
税前总利润*	1,992	1,941	2.6%

* 税前总利润的释义为包含投资减持和特别项目的税前利润。

2006年，ING保险美洲区连续四年获得创纪录的增长。虽然市场环境富于挑战性，美国退休服务和年金的强劲增长使业绩得以提升。

利率上升的环境使债券在投资组合中重新定位，造成了固定收益投资产品投资损失。尽管如此，保险美洲区的基本税前业绩上升0.7%，达到19.92亿欧元。

2006年，保险美洲区的保费收入显示出持续增长，保费上升6.3%，达到241.18亿欧元。本地区的人寿保险和非人寿保险保费收入增加：人寿保险保费增加6.2%，达到198.16亿欧元；而非人寿保险保费增加6.5%，达到43.02亿欧元。

营运支出上升4.6%，为24.90亿欧元，主要由于正常业务增长和竞争性的墨西哥养老金业务销售代理人数目的增加。保险美洲区将重点保持在盈利增长和价值创造；由于股市强劲，隐含价值利润翻了三番，达到5.46亿欧元。

美国和加拿大业务增长

公布美国金融服务的重点策略重组方案是使我们的业务更好地利用战后婴儿潮接近退休的强劲增长机

3亿美元



加利福尼亚州的圣何塞城在2006年将其员工退休服务计划进行招标，以寻求单一退休服务供应商带来的好处。该城市如同许多大城市和州一样，原来使用多个供应商。ING自1982年与这个城市建立了关系，我们在金融服务上得到确认的能力使ING赢得这一招标。圣何塞城在ING为其管理的2亿美元之外增加了3亿美元的新资产。

会。退休服务和年金被合并到一个新的财富管理部门。美国个人人寿、团体人寿和团体再保业务被合并到美国保险部门以更好在全美国整体业务中利用风险管理的专长。以保费和利润计，ING加拿大继续成为加拿大财产/意外伤害保险公司中第一名。

客户为中心

一个大型广告宣传片“您的未来，更加容易”在本年初推出，它通过设计来展示ING为使保险、储蓄、投资和财富管理更加容易所做出的努力。

执行力/营运效率

美国业务中，第一次在全年运用六个西格玛方法来更好满足客户需求和提升效率。墨西哥在2006年开始运用六个西格玛方法并使其赔付过程得到了改进。

前瞻未来

在美国，满足不断增长的战后婴儿潮接近退休时的理财需求将为ING创造前所未有的机会。ING拥有产品、服务和专长来实现他们退休资产的增长和提供有保障的有生之年收入。ING承诺为这一地区拥有最佳的长期可持续增长潜能的业务分派资源。

保险亚太区

“全球超过一半的人口居住在亚太地区。这意味着巨大的增长潜力。分销是通向这一巨大市场的关键。”

韩诺达，执行董事会成员，负责保险亚太区

损益帐户（基本）

百万欧元	2006	2005	变化
保费收入	12,136	12,286	-1.2%
营运支出	965	864	11.7%
税前基本利润	621	447	38.9%
税前总利润*	636	478	33.0%

* 税前总利润的释义为包含投资减持和特别项目的税前利润。

2006年，主要由于韩国和日本业务的强劲利润增长，保险亚太区继续获取强劲业绩。亚太地区占有几乎集团新业务价值总量的一半。

韩国（+44.5%）和日本（+110.8%）的业绩使保险亚太区的税前基本业绩增长了38.9%，达到6.21亿欧元。由于澳大利亚、韩国和台湾的高收益被日本单一保费可变年金（SPVA）的低销售业绩所抵消，基本保费总额轻微下降至121.36亿欧元。基本营运费用上升11.7%，为9.65亿欧元，反映出业务数量的增加、重点在机构能力建设和投资于新兴市场业务。管理下的资产增加21.2%，在2006年底达到842亿欧元。

提升核心业务

ING继续重视加强其多元化的分销渠道、投入更新和更盈利的产品，以及增加营运效率来支持现有业务。

ING在这一地区通过专属代理人，银行、证券销售点和可选择渠道来销售人寿保险产品。大部分的人寿保险产品销售由专属代理人实现。专属代理人的数目持续增长。在印度，其数目在2006年上升了40%多，达到26,000多人。与客户需求保持一致，产品设计趋向更加简单和渠



澳大利亚高达45%有供养人口的成人没有任何人寿保险保障。ING的解决方案是OneCare。这一产品通过一张保单提供综合性的保险选择，所以客户可以选择一个适合他们情况的产品组合。OneCare根据选择的数目、保障时段和在同一保单下的同事或家庭成员数目来提供折扣。2006年，OneCare的销售提升了70%。

70%

道专一的产品。在澳大利亚，我们的OneCare可变人寿风险系列使销售提升了70%。在运作层次，直通处理程序已在本区域的数个大型效率项目中大规模实施。

增长机会显现

在今后十年，亚洲的人寿保险增长长期望超过世界其他地区。同时，由于越来越多的人进入养老金领取年龄，各国的政府监管当局已经引进或者正在引入监管法规来鼓励人民储蓄他们的财富未来，以减轻公共财政的压力。所有这些为在人寿保险和养老金享有领导地位的ING创造了极大的机会。另外，从保证型（固定收益）产品转向投资连接产品，通过银行进行分销

是极大的提升；其他可选分销渠道也为ING提供了机会：我们在这些领域拥有专长和经验。

前瞻未来

保险亚太区将继续通过增长和提升核心业务在其现有的市场寻求盈利增长。这需要强化分销渠道、推出更多的盈利产品、扩大组织机构的能力、提升营运效率和提高品牌知名度。

银行业务

银行业务概览

银行业务为ING带来良好业绩。我们以客户，价值创造和控制成本为重点，并已经取得了健康的盈利增长。

客户贷款和透支的分布
十亿欧元



2006年是银行业务的又一个好年头。税前基本利润上升11.4%，达到50.72亿欧元。对抵押贷款、储蓄和房地产的需求使ING受益。强劲的数量增长挑战性环境被利率低迷、收益曲线扁平和历史性新低水平的市场波动所抵消。ING已经适应了变化的市场，这一市场的特征是不断提升的客户自主性，以及新兴市场重要性的不断增长。

由于客户愈更希望作出其自身的财务选择，我们简化了我们的产品、服务和渠道。我们继续置重点于成熟市场和成长市场，特别是中欧和亚洲，以捕获未来的增长。我们所有的银行业务都贡献于利润增长。批发银行，我们最大的贡献者，为公司和机构客户提供完全的系列产品。房地产开发业务继续受益于上升的市场。在零售银行，以客户和简化产品为重点正在取得成效。私人银行服务特别在比利时和亚洲得以持续增长。ING网上银行，全球领先的直销银行，继续在成熟市场吸引客户。

前瞻未来

我们相信我们业务的增长潜力。我们将继续改善产品和服务并确保我们的声誉和模范的客户服务得以继续。重视客户、选择性投资、寻求最好的业务机会并尽可能降低成本，我们将创造新的增长。

获奖

“ING Slaski银行的营销活动旨在向我这样的小企业客户所提供的全方位产品和服务，深深地吸引了我。”

Agustin Egurrola, 企业主，舞蹈编导和教师，波兰华沙Egurrola舞蹈团



2006年，波兰的ING Slaski银行获得了数个尊贵的广告和营销大奖。这些是对其推广储蓄和电子银行活动有效性和创意的承认。正是由于这些推广活动，ING在波兰的品牌认知度和市场份额大幅增长。

批发银行

“开发一个真正的关系业务模式使我们加强了我们的重点客户关系，并且我们已经在竞争性不断强化的环境中清楚地定义和瞄准我们的核心市场和产品优势。”

薄尔雅，执行董事会成员，
负责批发银行业务

损益帐户* (基本)

百万欧元	2006	2005	变化
总收入	5,804	5,406	7.4%
营运支出	3,400	3,234	5.1%
坏账拨备的增加	-121	-127	
税前基本利润	2,525	2,299	9.8%
税前总利润**	2,481	2,599	-4.5%

* 本栏目数字包含ING批发银行旗下的ING房地产业务业绩，ING房地产亦在“资产管理”章节里报告。

** 税前总利润的释义为包含投资减持和特别项目的税前利润。

2006年，批发银行业绩辉煌：在极具挑战的业务氛围里重视客户利益、资本化交叉销售机会并为提升价值而管理。ING有选择性地投资以确保未来增长、减持了业绩不佳的业务单位、寻求盈利增长的机会并完成了数个具有里程碑意义的交易。房地产业务也继续快速增长。

2006年，批发银行业务取得了良好业绩，实现了盈利增长。基本利润上升，强劲的收益增长足以抵消支出的增加。税前基本利润上升9.8%，达到25.25亿欧元，这是来自传统贷款及支付和现金管理、租赁和保理业务部门，以及ING房地产的高额利润。结构融资业务继续保持业绩强劲。由于挑战性的收益曲线和历史性的低市场波动率，金融市场部业绩下降。由于合规等非经常性成本项目，基本营运支出上升5.1%，为34.00亿欧元。税后风险调整资本收益率继续改善至20.6%，也是由于ING房地产取得的更高回报。

客户和成本是重点

批发银行继续其努力以强化客户关系、控制成本和最有效地分派资本，并在高度竞争的市场上提升回报。与新客户覆盖模式一致，重点是解决方案的销售，即结构融资和

€ 43.5亿



当Cinven私募基金公司和华平创业投资(Warburg Pincus)开始在荷兰创建最大的有线电视营运公司时求助于ING。基于对荷兰市场的了解，ING为他们安排了43.5亿欧元的融资并同时协助他们在竞争激烈的竞标中收购荷兰有线电视运营商Casema和Essent Kabelcom。

其他高价值产品。在核心市场中企业和中型企业市场细分里，ING提升了资产抵押贷款的市场份额。

发现机会

ING亦完成了数个大宗交易并显示了我们系列的银行产品和地域分布。我们继续领先杠杆融资；强化“发起分销”(originate to distribute)和保持质量风险监控。ING房地产又经历了迅速扩张的一年，很大部分是由于第三方资金流入和开发业务的强劲提升。以管理下资产计为全球最大的房地产投资公司的ING房地产投资组合提升了29.8%，达到907亿欧元。投资者对物业基金的强劲需求以及对加拿大Summit物业投资信托的收购驱动了增长。

为增长而投资

ING一直重组资本金并选择地进行投资以确保基本收益并使其增加。减持英国金融服务公司(Williams de Bro)和德国抵押银行(Deutsche Hypothekbank)后，资本得以释放。2006年，我们以投资于现有核心产品和新产品以满足客户需求，并贡献于未来增长。ING批发银行在所有业务开展地实施了集团合规政策并取得良好的进展。

前瞻未来

批发银行将继续开发真正以客户关系所驱动的业务，发现和实现交叉销售的机会并对成本控制保持戒备。我们力求为盈利增长而投资，改进业务支持功能，并努力开辟新途径以实现价值创造最大化。

银行业务 续

零售银行

“零售银行的目标是重视客户，简化产品和降低成本在成熟市场和新兴市场实现盈利增长。”

李诺思， 执行董事会成员，
负责零售银行业务

损益帐户 (基本)

百万欧元	2006	2005	变化
总收入	6,002	5,734	4.7%
营运支出	3,930	3,829	2.6%
坏账拨备的增加	140	90	
税前基本利润	1,932	1,815	6.4%
税前总利润*	1,932	1,877	2.9%

* 税前总利润的释义为包含投资减持和特别项目的税前利润。

零售银行业务又迎来一个好年景，管扁平的收益曲线和低迷的利率，业绩增长来自核心产品，如储蓄和抵押贷款、直销、成本控制和流程优化。ING是其所在国家零售金融市场的领导者，也在中欧和亚洲市场具有竞争优势的定位。ING在这些市场中投资于增长。

2006年零售银行的税前基本业绩增长6.4%，达到19.32亿欧元，这主要由于储蓄和抵押贷款业务数量的增长。基本总收益上升4.7%，达到60.02亿欧元。基本营运支出上升2.6%，为39.30亿欧元。

满足客户需求

荷兰和比利时对ING是具有吸引力的财富积累市场。2006年，我们增加了储蓄和抵押贷款等核心产品的销售、使产品和销售过程合理化、客满意和成本领先，我们的市场地位得到加强。

在荷兰，荷兰邮政银行增加了270万个网上客户。不含抵押贷款，网上销售目前占其销售总额的50%。推出创新型产品，比如预算抵押贷款

(budget mortgage)，有助于吸引新客和扩大市场份额。荷兰邮政银行在全国调查中得到了最高的客户满意度。ING银行扩展了其分支网络并启动了中小型企业项目，比如小企业便



2006年，荷兰邮政银行发起了一个叫做“利息点数”的忠诚项目以回报那些长期保留其储蓄帐户的客户。参与者免费得到“利息点数”及利息。用这些“利息点数”，客户可以在荷兰邮政银行“储蓄商店”里购买产品。启动后不到一年，这一项目的各个方面已经超过了对其预期。

忠诚

利服务。ING比利时和Record银行增加了5万多客户，继续成为市场有力竞争者。在比利时，我们简化了产品、流程和销售以控制成本。

在新兴市场具有竞争优势的定位

在波兰，ING Slaski银行受益于营销活动 and 分销网络扩张。在罗马尼亚，自助银行网点增长到110个，为274,000个客户提供服务。在印度，ING Vysya银行目前拥有150万个零售客户，这是我们在这个极具潜力市场的良好起点。ING也拥有中国第二大城市商业银行，北京银行19.9%的股份。

提升成本效率，合规

ING在2006年与多个不同的公司签订协议，外包荷兰、比利时和波兰的一部分业务。这些与零售银行相关的效

率项目将在2008年启动，期望每年可以节省2.3亿欧元。2006年，荷兰邮政银行和ING银行实施了一个与客户辨认法规有关的合规项目。

2006年，ING私人银行继续快速增长，全年资产和收入上升，这受益于持续的全球私人财富创造，以及它带来的私人银行服务需求上升。

前瞻未来

2007年，ING的零售银行业务志在保持成熟市场的盈利增长，选择性地在新兴市场和私人银行业务提升市场份额和利润。我们将继续加强简化、以客户为中心和成本领先的原则。

ING网上银行

“由于客户再次给予我们高满意度并给予我们更多的业务，ING网上银行在直销银行转型中领先。作为我们关键竞争优势的品牌知名度得到了进一步提升。”

Dick Harryvan, 执行董事会成员,
负责ING网上银行

损益帐户* (基本)

百万欧元	2006	2005	变化
总收入	2,396	2,119	13.1%
营运支出	1,598	1,396	14.5%
坏账拨备的增加	81	106	
税前基本利润	717	617	16.2%
税前总利润**	694	617	12.5%

* 包含ING信用卡

** 税前总利润的释义为包含投资减持和特别项目的税前利润。

在其10年的业务中，ING网上银行见证了其直销银行业务增长为极具规模的大众市场业务。ING网上银行通过有效运作其销售模式而实现了增长：以极低的成本将一些简单的银行产品销售给九个主要新兴市场的零售客户。核心产品包括储蓄和抵押贷款。拥有1,750万客户，ING网上银行是全球领先的直销银行。

2006年，ING网上银行在短期利率上升的挑战性利率环境、扁平收益曲线和竞争性加强中显示出强劲的利润业绩。税前基本利润上升16.2%，达到7.17亿欧元。这一增长是由于客户和管理下资产的持续上升所驱动。重视抵押贷款和其他产品的增长，ING网上银行能够保持满意的利率差。2006年，取得了13.1%的总基本收益，达到23.96亿欧元。ING网上银行的营运总支出增加14.5%，为15.98亿欧元，反映出为支持长期价值创造所作出的投资。

四大主要原则使ING网上银行区别于其他银行：客户经验、优秀的客户服务和客户满意度；简便和透明、确保所有产品、程序、服务和制度的简化；低成本的运作模式为客户持续创造价值；以及“公司舰队概念”（Fleet of companies concept），这一概念使公司利用当地市场机会，并从互相经验交流中受益。

2%的减免



2005年9月启动的ING网上银行西班牙分行的支付帐户，在仅仅一年中已有60,000客户和1.2亿欧元委托资金注册，远超过预期。因为ING不收取各类银行服务费用，这些客户节省的费用超过了600万欧元。除此外，他们也在其电费、煤气、电话、移动通信和上网费用中得到2%的减免。

在网上银行转型中领先

ING网上银行在所有其营运的九个国家中领先：澳大利亚、法国、德国、奥地利、意大利、西班牙、英国、加拿大和美国。2006年，ING网上银行保持了高度的客户满意度并在品牌认知度上得到进一步的提升 – 这是两个关键的价值驱动力。2006年，ING网上银行录得几乎三百万新客户。委托资金从一年前的1,880亿欧元增长至1,959亿欧元。住房抵押贷款达到690亿欧元，而2005年为530亿欧元。

成就

ING网上银行庆祝了2006年的主要成就。英国的业务连续三年盈利，抵押贷款亦纳入其产品系列。在美国，ING网上银行的足印踏上芝加

哥和亚特兰大。支付帐户已在美国成功启动。自有抵押贷款总额在2006年达到创纪录的200亿欧元。

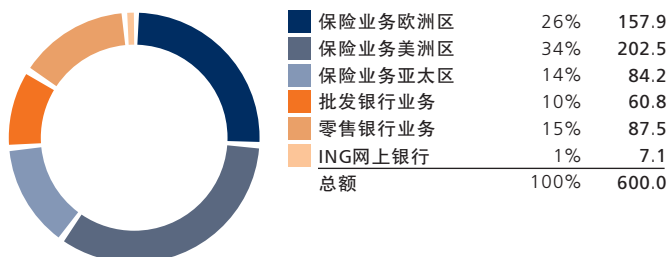
前瞻未来

ING网上银行将继续以确保简化其所有产品、程序、服务和系统来为客户创造价值。未来增长将有三来源：业务活跃国家的储蓄增长、地域扩张、以及满足更大范围的客户需求。在成熟期，ING网上银行将在每一产品系列中保持部分具有相当规模、效率和盈利的简单产品。展望未来，ING网上银行的四大主要原则将会保留。

资产管理

ING持续重视在全球推出满足客户需求的产品和服务已使我们的业绩得到提升。

管理下的资产，业务线
十亿欧元



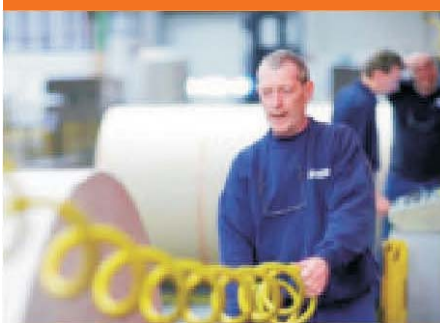
ING的资产管理业务又是一个强劲增长年。管理下资产的健康增长再次说明ING是一家全球领先的资产管理公司。所有的业务线都为业绩作出了贡献。

2006年，管理下的资产上升了9.6%，达到6,000亿欧元。这一增长是由于充实的438亿欧元的净流入，以及从股市上升带来的337亿欧元所驱动。主要由于美元下跌，汇率产生了318亿欧元的负面影响。

受益于第三方资金的流入，ING房地产的总投资组合上升了29.8%，达到907亿欧元（包括融资组合）。ING房地产的税前利润上升80.8%，达到6.31亿欧元。融资和投资管理组合上升，发展业绩是由于特别在西班牙和荷兰的零售和写字楼项目成功销售。连续第三年，ING房地产名列全球房地产投资管理公司排名首位。

ING投资管理的良好业绩

ING投资管理公司是ING主要的资产管理公司，也是全球最大的25家资产管理公司之一。在2006年底，其管理的资产为3,690亿欧元。ING投资管理公司在2006年取得了稳固的投资业绩。以三年期计，63%的资产显示出高于同业中位数的业绩。



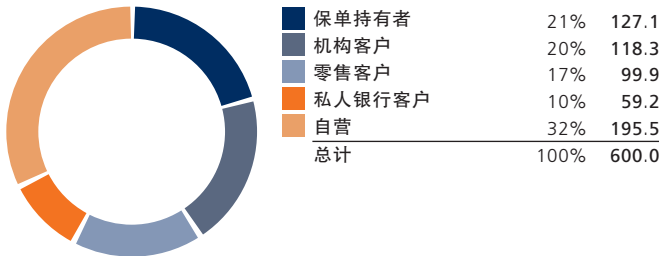
我的养老金

“由于ING投资管理公司专家的经验，我们的雇员在退休时将够积累足够的资金。”

Cor Scholten, Smurfit Kappa印刷排版公司荷兰分公司养老金主席

2006年，ING投资管理启动了“我的养老金”产品（mijnpensioen.ingim.nl）。基于生命周期混合概念（LifeCycle Mix concept），它给予雇员自行管理养老金或交给ING投资管理公司专家的选择权。通过生命周期混合，投资组合有规则地重组以减少风险来作为养老的方式。

管理下的资产，按客户分类
十亿欧元



ING也从三个区域业务的紧密合作中受益：美洲、亚太区和欧洲，这反映出我们的全球策略：将全球的投资能力投放在那些能够吸引客户的区域投资机会中。这在11亿欧元的美国优先银行贷款策略销售中得以证明。

ING投资管理公司从其广泛的全球自营业务中获利，它为第三方业务提供基准和增长机会。ING投资管理亦继续开发私募基金和对冲基金等备选资产业务。在欧洲，由于我们的自有分销网络、第三方分销渠道和不断增长的产品和服务系列，我们得到强劲增长。比如在荷兰，我们启动了首个绝对回报基金并在高度竞争的市场中吸引了3.05亿欧元的资金流入。这是在荷兰启动的最成功基金。

在美洲，ING投资管理公司将其传统产品系列扩大至客户的中心解决方案，包括资产分派和可移动 α 战略。在美国，我们重组了销售团队，使用我们衍生产品和资本市场的专长以在更加复杂的养老金市场上竞争，并发起了总数为9亿欧元的结构工具和总额为4亿欧元的封闭式基金。在亚太区，重点是提升ING现有的市场地位，包含快速增长的中国和印度市场。收购荷兰银行在台湾的资产管理业务使管理下的资产增加了240亿欧元。

€ 23亿



2006年10月，ING房地产在Summit房地产投资信托基金竞标中取得成功。Summit房地产投资信托基金拥有23亿欧元组合的加拿大最大工业房地产。这一公转私的交易(public-to-private transaction)为ING房地产客户提供了进入高质量投资组合和一个在成熟市场的管理团队。

ING房地产的巨大进步

由于投资者对物业基金的不懈追求和需要一个宽阔的全球平台来满足这一追求，ING房地产见证了又一年的强劲增长。全球房地产证券业务管理下的资产翻倍，达到150亿欧元。基金全线飘红，投资业绩优异，75%的管理下资产表现超过行业基准。

2006年ING房地产在斯德哥尔摩、东京和洛杉矶新开设了办事处以强化其全球平台。ING房地产也通过比如ING房地产中国机会基金来实现增长。这一基金吸引了三大区域的机构投资者和高净值的个人投资者。在一系列销售之后，包括位于

纽约的52层纽约时报大厦项目销售，ING房地产开发部门的利润回升。ING房地产的重点是保持其增长势头。房地产市场正经历全球化，客户寻求跨界投资产品和服务。跨界业务将要加强。

私人银行业务快速增长

为高净值的个人提供服务的ING私人银行的目标是进入以管理下资产计的前20强私人银行。2006年，由于持续的全球私人财富创造和对私人银行服务需求的提升，其管理下的资产提升16.8%，达到592亿欧元。进一步的增长有望来自于成熟和新兴市场，主要来自比利时和亚洲。

我们的雇员

我们将继续投资于人力资本以实现我们雇员的全部潜力并提升公司业绩。

以业务线划分的雇员数目

平均全职雇员	2006	
保险欧洲区	15,126	13%
保险美洲区	28,778	24%
保险亚太区	10,487	9%
批发银行	20,605	17%
零售银行	37,113	31%
ING网上银行	7,638	6%
其他	54	
总计	119,801	100%

自从2004年新业绩文化策略启动后，ING持续推出提升雇员绩效的活动，并已经取得积极的成果。

2006年，各业务单位对其人力资源的管理更加负责，绩效评估与业务成就目标更加紧密联结。

有效沟通是这一过程的关键。阐述ING目标和策略发展的学习体验项目*live ING*继续开展。ING六大业务线的营运单位都在其入职培训中实施*live ING*。

集团主席和高层管理继续通过ING各区域业务单位的员工演示与雇员直接交流。集团主席则继续通过对全体雇员的季度电子邮件沟通，并在特别的公司局域网“问与答”中回答雇员问题。

人力资本管理

在过去的一年，我们启动了“ING全球雇主品牌”。这旨在国际人才市场上给公司更强的品牌形象。它描绘出我们未来管理者的轮廓和为ING服务的收获。

在各层次的业务单位培养有才能的领导是我们目前和将来成功的关键。我们通过提高合规的禁忌，以及提供激励、做出决定和实施执行



137个最新聘用的具有领导潜能的雇员参加了ING首次国际毕业生培训项目。这一为期三周的培训课程是为了让新毕业生熟悉ING的文化，策略和高层管理。这一项目为接受培训的新雇员提供建设跨业务国际网络的机会，这对他们的职业生涯发展至关重要。

06班级

的能力来提升领导能力。这是我们筛选和评估高层领导的标准。

ING启动了其第一个国际毕业生项目—一个具有领导潜能最近聘用青年人才开发项目。这一项目的目标是进一步扩大未来领导候选群。我们继续年度人才复审循环并为200个顶级职位做出继任计划。

增长和价值创造继续成为ING策略的关键。ING商学院延续“为价值而管理”的论坛，并将其列入2007年的教学大纲。以客户为中心是我们主要目标之一，亦是精益/六个西格玛研讨会（Lean/Six Sigma workshop）的基调，它向管理层传输提升质量和服务的技巧。

员工多样化

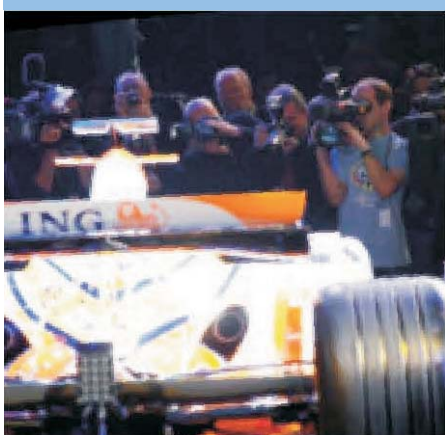
ING在全球有着广泛的客户基础。我们扩充雇员基础以满足多样化客户的努力得到了认可。在荷兰，我们获得了《2006年员工多样化大奖》。ING将会继续聘用来自完全不同背景的雇员。

前瞻未来

我们将继续加强我们在人力资源上做出的努力，并更加强调以绩效为重点。所有的努力应该与业务需求紧密衔接；所有短期成就是为了长期发展策略。使我们的绩效文化得到进一步的提升是我们管理人力资源的核心。

我们的品牌

我们提升工作效率的努力持续进行，品牌价值用来评价业绩，ING的全球业务正加速整合成为单一品牌。



在2007年1月，随着ING雷诺F1赛车在阿姆斯特丹启动，ING首次全球赞助活动正式揭幕。ING宣布在2006年10月与多次夺冠的雷诺F1车队签署了从2007年赛季开始的三年的冠名赞助商协议。这一赞助将能够让ING全年在全球展示其品牌。

品牌知名度和对ING品牌价值的了解与日俱增。根据Interbrand全球100个最有价值品牌排名，ING名列全球品牌100强中列第85位。ING现在是真正的全球品牌。然而，我们的目标是使品牌知名度和ING作为全球第13大的跨国公司《财富500强，2006》，以及ING作为在50个国家拥有6,000万客户的大公司形象保持一致。这就是ING决定为ING品牌而投资雷诺F1车队，作为三年冠名赞助商的原因之一。

品牌是竞争优势

随着ING品牌知名度上升，客户和其他利益相关者的品牌期望值也在增加。所以，营运业绩亦将随着ING核心品牌知名度的提高而持续上升。非常重要的一点是品牌的诺言和客户实际体验之间的差距得以缩小。

为达到这一目的，2006年，树立品牌被纳入了ING的正式计划周期。执行董事会及每一条业务线首先回顾其过去一年中品牌运作的业绩并开发其自身的“客户中心”行动计划，使其业务程序和实践能够在新的一年中进一步提升业绩。为观察其成效，使用了独立的市场调查来对每一业务线业绩和核心品牌的特征进行中央跟踪。

走向单一品牌

提升品牌创建成效的程序已经进行多年，其目的是将ING全球所有业务逐渐统一到单一的ING品牌中。各条业务线将在当地继续发起营销和广告攻势。而ING将启动公司首次的全球品牌行动。

这一提升效率程序亦将使各业务单位使用更加一致的视觉识别来共享ING狮子标志。

这些营销活动的目标并不仅为了提升品牌认知度，而是提升人们对ING的业务和ING品牌含义的认识。

赞助F1赛车：重要的品牌建设基石
广泛的研究表明F1赛车是ING全球品牌推广最好的平台。F1赛车触角巨大，高质量，全年拥有超过8.5亿全球现场和转播观众。在格兰披治大赛举行的17个国家中，ING活跃于其中15个国家。这一赞助将加强ING在这些重要市场的存在并帮助公司开辟新市场。

随着F1赞助活动，ING正在采取下一步开发其全球品牌的步骤。全球F1赞助活动使ING更加走向单一品牌，也是持续努力提升品牌认知度和理解品牌的关键。

企业责任

ING不断分析，回顾它在国际社会中所扮演的角色并以此制定其商业策略。



二氧化碳中性

为我们对环境造成的影响承担责任对ING十分重要。我们承诺，并将付诸行动。ING旨在2007年底实现碳中和（carbon neutrality），或二氧化碳零排放。这需要减少我们整体的能源使用并购买更多的“绿色”电能。到2007年底，剩余的二氧化碳排放将由重新造林来弥补。

ING希望以健全的商业伦理和对利益相关者尊重为基础来追求利润，他们希望我们的行为符合商业伦理。ING不断将企业责任融入每日的业务活动中。

负责任的保险

客户信任对于ING的合法地位至关重要。我们许多金融产品和服务，比如抵押贷款和人寿保险，覆盖较长的时期。为获得信任，我们的信息需要全面，准确和容易理解。

ING致力于提供持续的退休解决方案。为此目的，我们与世界银行和经济合作与发展组织（OECD）就发展中国家和经济转型国家的养老金体制私有化议题建立了研究伙伴关系。研究伙伴关系得第一个结果有望在2007年底产生。

负责任的银行

我们使用《环境和社会风险政策》以确保具有融资需求的公司没有牵涉与ING的环境，社会和道德价值不相容的业务活动中。

《赤道原则》是金融行业在项目融资上进行环境和社会风险管理标准，适用于对1,000万美元以上的所有项目融资中。

ING对发展中国家通过小额信贷获得金融产品和服务负有特别责任，而其中亦有新市场机会。比如在印度，ING Vysya银行的农村办事处提供信贷额度和储蓄产品给妇女，并提供批发信贷给小额信贷机构。

负责任的资产管理

ING管理下的资产为6,000亿欧元，其中1,955亿欧元为自营资产。我们有责任将这些资产负责任地进行投资。ING的全球投票政策支配着ING如何为第三方和全球自营资产行使其投票权。

对直接介入争议的公司进行年度检查的结果是一些公司从ING资产管理的自营资产组合中被除去。

社区发展

“ING给孩子的机会”是一个全公司范围的项目，旨在给巴西、埃塞俄比亚河印度孩子提供上学的机会。2006年，我们筹集了足够让52,000个孩子在学校学习一年的资金。我们2007年的目标是帮助115,000个孩子。

环境

ING的重点关注三个对环境有着最大直接影响的部分—能源、纸和商务旅行。我们鼓励业务单位承担其所在地的责任。2007年，ING将实现碳中和（carbon neutrality）。与2005年的水平相比，ING在2006年实现了降低30%的碳排放水平。

ING向一个从炼油厂将碳排放到温室的网络建设和营运提供了资金。这一项目需要7,000万欧元的投资，将减少170,000吨碳的排放。

前瞻未来

2007年，ING将继续发展和加强其企业责任策略。我们仍视负责的商业运作为重点，进一步将企业责任植于业务单位中，并对我们业务运作中的环境影响保持戒备。

企业管治

ING承诺在所有企业管治事务中做得最好，并鼓励股东参加股东大会。

ING.com



ING更新了其网址www.ing.com，使其成为获得ING信息更新的来源。最大的变化是网页顶端的新横条；它使网站看来更加明亮、更加透明。由于在页面顶端的新下拉菜单，网页浏览得到较大的改善。为年度股东大会设置了专栏。这一网址亦提供了ING企业管治的广泛信息。PDA和智能手机用户可以通过ING开发的www.ing.mobi浏览。

最新的发展

在2006年，由于法律变化，ING起草了新条款，以给予投资者更多的机会来参与股东会。根据新的立法，现在可以在股东会30天前（而不是过去的七天）决定股东会的股权登记日。这使得公司可以更好地为股东会做准备并更早向股东说明可以参与投票的股份数目。ING将在2007年股东大会上使用这一新规则。

在新立法下，参与股东会议将更加容易，特别是国外的机构投资者可以通过视频设备参与。公司也将通过网页或电子邮件来通知股东会议，而不是报刊广告。这些变化取决于公司章程的修改，将列入2007年的股东大会议程中。

在今年，关于股东大会议程条款的问题可以提交至www.ing.com，并在网页上得到回答。

与《荷兰企业管治准则》保持一致

在企业管治的结构和公司治理的实践中，ING集团参照《荷兰企业管治准则》（荷兰准则）。ING集团的企

业管治描述在这一文件中，标题是“荷兰企业管治准则 – ING为良好的公司治理而实施《荷兰准则》”这一文件已经在2005年4月26日的股东大会上得以批准。结果是，虽然ING集团并没有完全使用所有最佳应用条款，ING集团仍被认为完全与该准则保持了一致。这一文件可在ING集团的网站获得（www.ing.com），并纳入了2005年以来ING实施《荷兰准则》的内容更新。

资本结构，股份

ING集团的法定股本包含普通股，优先A股，五个系列的优先B股以及累积优先股。目前，只有普通股和优先A股发行，而获得累积优先股的权利赋予了ING持续基金会。累积优先股的目的是保护公司的独立性，持续性及特有性以免被第三方所控制，包括敌意收购。而普通股和优先股仅用于融资目的。所有记名股份没有在证券交易所上市。

预托证券

99%以上的所发行普通股和优先股由ING信托办公室所持有。信托办公

室发行无记名预托证券可以交换这些股份。预托证券在数个证券交易所上市。（参见32页概览）。

投票权

每一股份和预托证券赋予了其持有人在股东大会上投下一票。每一普通股（面值：0.24欧元）拥有一票；而每一优先A股（面值：1.20欧元）拥有五票。当出现没有向预托证券持有者指令委托投票权的股份，以及出现没有收到投票指令的股份时，由信托办公室代理投票。

废除ING信托办公室的意向

一旦普通股和普通股预托证券投票权数目，包括股东大会上的委托投票权，连续三年占总投票数的至少35%时，执行董事会和监事会的意向是废除信托办公室和预托证券。2005年，这一数字占总投票数的26%；而在2006年上升至28%。执行董事会努力使其达到35%并将鼓励预托证券持有者，特别是机构投资者，参与在股东大会上的投票。

监事会



1. Cor A.J. Herkströer

主席

出生于1937年，在1998年接受委任。荷兰国籍。荷兰皇家石油公司前总裁及皇家壳牌集团管理委员会主席。（荷兰）皇家DSM公司监事会主席。

2. Eric Bourdais de Charbonnière

副主席

出生于1939年，在2004年接受委任。法国国籍。前JP摩根董事总经理和米其林公司首席财务官。米其林公司监事会主席及（法国）汤姆逊公司监事会成员。

3. Luella Gross Goldberg

出生于1937年，在2001年接受委任。美国国籍。美国ReliaStar金融集团的前董事会成员。TCF金融公司、美国荷美尔食品公司、美国通讯系统有限公司和（美国）Hector通讯公司监事会成员。

4. Paul F. van der Heijden*

出生于1949年，在1995年接受委任。荷兰国籍。荷兰莱顿大学校长及国际法教授。由荷兰中央工务委员会推荐任命。

5. Claus Dieter Hoffmann*

出生于1942年，在2003年接受委任。德国国籍。德国博世公司前首席财务官。德国斯图加特H+H高级顾问公司合伙人。（德国）EnBW Ag公司监事会成员。

6. Jan H.M. Hommen

出生于1943年，在2005年接受委任。荷兰国籍。荷兰皇家飞利浦电器公司前副主席和首席财务官。Reed Elsevier公司和TNT公司监事会主席。2007年5月前任（荷兰）皇家超市集团阿霍德公司监事会成员。

7. Piet C. Klaver

出生于1945年，在2006年接受委任。荷兰国籍。荷兰SHV控股公司执行董事会前任主席。

8. Wim Kok*

出生于1938年，在2003年接受委任。荷兰国籍。荷兰政府前首相及财政大臣。荷兰皇家壳牌集团和（荷兰）TNT公司的监事会成员。

9. Godfried J.A. van der Lugt

出生于1940年，在2001年接受委任。荷兰国籍。ING集团前执行董事会主席（2000年5月退休）。

10. Karel Vuursteen

出生于1941年，在2002年接受委任。荷兰国籍。前荷兰喜力啤酒执行董事会主席。荷兰阿克苏诺贝尔公司、（瑞典）伊莱克斯集团和（德国）汉高集团监事会成员。

审计委员会

Jan Hommen, 主席
Claus Dieter Hoffmann
Wim Kok
范德禄

薪酬和提名委员会

Cor Herkströter, 主席
Eric Bourdais de Charbonnière
Luella Gross Goldberg
Paul van der Heijden

企业管治委员会

Cor Herkströter, 主席
Eric Bourdais de Charbonnière
Luella Gross Goldberg
Paul van der Heijden

* 监事会的人事变动

在2007年4月24日的股东大会上，Claus Dieter Hoffmann和Wim Kok被提名再委派为监事会成员。Paul van der Heijden将在2007年股东大会后退休。三个新成员将接受委任：Henk Breukink（1950年出生，荷兰国籍，提议于2007年4月27日委任）；Peter Elverding（出生于1948年，荷兰国籍，提议于2007年8月1日委任）；Piet Hoogendoorn（出生于1945年，荷兰国籍，提议于2007年6月1日委任）。

执行董事会



1. 陶曼特 主席

出生于1952年，比利时国籍。陶曼特自2004年4月起担任执行董事会主席。他在1998年成为执行董事会成员，及在2000年5月成为副主席。在加入ING集团之前，他担任ING集团在1998年收购的比利时布鲁塞尔银行的主席。他负责策略，人力资源，企业传播和内部审计。

3. 薄尔雅

出生于1952年，比利时国籍。薄尔雅在2004年4月成为执行董事会成员。他于1984年加入比利时布鲁塞尔银行。从1998年起在ING资本市场部、交易、企业和投资银行部门担任多个管理职位。薄尔雅先生负责批发银行和ING房地产业务。

5. 李诺思

出生于1961年，荷兰国籍。李诺思在2004年4月成为ING集团执行董事会成员。他在1991年加入ING集团。李诺思先生负责零售银行业务（荷兰、比利时、西南欧、波兰、罗马尼亚、中国和印度）。他也负责营运/信息技术、私人银行和企业营运及信息服务。

7. 韩诺达

出生于1961年，荷兰国籍。韩诺达在2006年4月成为执行董事会成员。他在1991年加入ING集团并担任不同的管理层职位。韩诺达负责保险业务亚太区和ING投资管理亚太区。

2. 马斯*

副主席和首席财务官

出生于1947年，荷兰国籍。马斯于1992年加入ING集团并成为执行董事会成员。在1996年被任命为首席财务官，并在2004年4月成为执行董事会副主席。在加入ING集团之前，他是荷兰财政部的总司库。他负责财务、税务、风险管理、法律事务和合规。

4. Dick H. Harryvan

出生于1953年，荷兰国籍。Dick Harryvan在2006年4月成为执行董事会成员。他在1979年加入ING集团。在进入执行董事会之前，他是首席财务官/首席风险官以及ING网上银行全球管理团队负责人。Dick Harryvan负责ING网上银行。

6. Tom J. McInerney

出生于1956年，美国国籍。Tom McInerney在2006年4月成为执行董事会成员。他于1978年在美国安泰金融服务开始他的职业生涯，ING于2000年收购了这家公司。Tom McInerney负责保险业务美洲区、ING投资管理美洲和ING投资管理的全球协调。

8. Jacques M. de Vaucleroy

出生于1961年，比利时国籍。Jacques de Vaucleroy在2006年4月成为执行董事会成员。他在1986年加入比利时布鲁塞尔银行。在比利时布鲁塞尔银行于1998年被ING所收购后，他在比利时和美国担任数个管理层职位。Jacques de Vaucleroy负责保险业务欧洲区和ING投资管理欧洲。

* 执行董事会的变动

在2007年4月24日的股东大会上，马斯提请从执行董事会退休。他将继续作为执行董事会的顾问服务于ING。John Hele（1958年出生，加拿大国籍）和Koos Timmermans（1960年出生，荷兰国籍）将在2007年4月24日的股东大会上获执行董事会提名，分别委派为首席财务官和首席风险官。2007年4月24日的股东大会将就这些提名表决。

薪酬

薪酬结构

执行董事会的薪酬 含三个基本成分：

- 固定或基本工资，年度固定总收入；
- 短期现金奖励(STI)，以过去一年的业绩计发；
- 长期股份，期权/业绩股份奖励(LTI)，以数年的业绩为基础并着眼于未来。

2006年基本工资

如同2004年和2005年，执行董事会成员的2006年基本工资冻结。

2006年短期奖励计划

短期达标奖励计划(STI)包含70%基于集团财务标准（净利润，营运总支出和资本回报率），30%基于个人业绩目标。2006年的短期达标奖励定为执行董事会成员基本工资的100%。2006年，ING超过了所制定的三个财务目标，结果达到目标的169%。每个执行董事会成员的个人业绩平均为171%，其中包含2006年退休的执行董事会成员贺伯乐、金文洛和沃科伦。

执行董事会成员的现金报酬

千欧元计	2006	2005	2004
陶曼特⁽¹⁾			
基本工资	1,289	1,289	1,250
短期业绩挂钩奖金	2,299	1,520	866
总现金报酬	3,588	2,809	2,116
马斯⁽¹⁾			
基本工资	697	697	677
短期业绩挂钩奖金	1,244	806	530
总现金报酬	1,941	1,503	1,207
薄尔雅⁽²⁾			
基本工资	850	850	574
短期业绩挂钩奖金	1,477	945	445
总现金报酬	2,327	1,795	1,019
Dick Harryvan⁽³⁾			
基本工资	423		
短期业绩挂钩奖金	710		
总现金报酬	1,133		
李诺思⁽²⁾			
基本工资	634	634	428
短期业绩挂钩奖金	1,102	705	321
总现金报酬	1,736	1,339	749
Tom McInerney⁽³⁾⁽⁴⁾			
基本工资	690		
短期业绩挂钩奖金	1,157		
总现金报酬	1,847		
韩诺达⁽³⁾			
基本工资	423		
短期业绩挂钩奖金	710		
总现金报酬	1,133		
Jacques de Vaucleroy⁽³⁾			
基本工资	423		
短期业绩挂钩奖金	710		
总现金报酬	1,133		

⁽¹⁾ 陶曼特和马斯基本工资的增加反映出他们在2004年4月晋升成为执行董事会主席和副主席后10%的增幅。

⁽²⁾ 薄尔雅和李诺思于2004年4月28日委派进入执行董事会。这些成员的数字反映他们成为执行董事会成员后的薪酬。而2004年的部分数字是他们成为执行董事会成员的薪酬。

⁽³⁾ Dick Harryvan、Tom McInerney、韩诺达和Jacques de Vaucleroy于2006年4月25日委派进入执行董事会。这些成员的数字反映他们成为执行董事会成员后的薪酬。而2006年的部分数字是他们成为执行董事会成员的薪酬。

⁽⁴⁾ Tom McInerney以美元取得薪酬。每年的美元薪酬按照和欧元的平均汇率折算成欧元。

2006年长期奖励计划

2006年的长期奖励计划(LTI)目标水平为每一个执行董事会成员基本工资的100%。由于2006年短期达标奖励计划为业绩成效的169%，长期奖励计划报酬为业绩目标的134.5%。期权和业绩股份的数目基于2006年底的参考价（33.83欧元）以及期权和业绩股份的“公平价值”计算（根据期权-定价模式）。

执行董事会成员的长期奖励⁽¹⁾

千欧元计	2006	2005	2004
陶曼特			
期权数目	132,163	108,200	82,600
业绩股数目	27,650	19,300	15,000
长期奖励的公平市场价值 ⁽²⁾	1,734	1,160	661
马斯⁽³⁾			
期权数目	0	58,600	51,200
业绩股数目	0	10,500	9,300
长期奖励的公平市场价值 ⁽²⁾	938	628	410
薄尔雅⁽⁴⁾			
期权数目	87,138	71,400	43,400
业绩股数目	18,230	12,800	7,900
长期奖励的公平市场价值 ⁽²⁾	1,143	765	347
Dick Harryvan⁽⁵⁾			
期权数目	43,347		
业绩股数目	9,069		
长期奖励的公平市场价值 ⁽²⁾	569		
李诺思⁽⁴⁾			
期权数目	65,021	53,200	32,400
业绩股数目	13,603	9,500	5,900
长期奖励的公平市场价值 ⁽²⁾	853	571	259
Tom McInerney⁽⁵⁾⁽⁶⁾			
期权数目	70,695		
业绩股数目	14,790		
条件股数目	37,633		
长期奖励的公平市场价值 ⁽²⁾	2,201		
韩诺达⁽⁵⁾			
期权数目	43,347		
业绩股数目	9,069		
长期奖励的公平市场价值 ⁽²⁾	569		
Jacques de Vaucleroy⁽⁵⁾			
期权数目	43,347		
业绩股数目	9,069		
长期奖励的公平市场价值 ⁽²⁾	569		

⁽¹⁾ 长期奖励在所报告年度之后一年颁发。该计划按照股份期权和业绩股份价值的50/50分配。业绩股的授予期为三年。

⁽²⁾ 长期奖励的公平市场价值反映出长期奖励奖金颁发之日所估计的公平市场价值。为向执行董事会成员在这一年度中完成业绩而颁发这一奖金，每年进行该项评估。

⁽³⁾ 由于马斯于2007年从执行董事会退休，他将以现金形式获得2006年长期奖励的公平市场价值，而不是期权和股份形式。

⁽⁴⁾ 薄尔雅和李诺思在2004年4月28日获委任为执行董事会成员。这些董事会成员获得的数额反映出他们成为执行董事会成员后获得的薪酬。

⁽⁵⁾ Dick Harryvan、Tom McInerney、韩诺达和Jacques de Vaucleroy于2006年4月25日委派进入执行董事会。这些董事会成员获得的数额反映出他们成为执行董事会成员后获得的薪酬。

⁽⁶⁾ Tom McInerney将在其它长期奖励颁发的同一日获得限制股。限制股在颁发日后四年将100%生效，条件是有效的聘用合同。限制股将Tom McInerney的总薪酬与其在美国市场的运作相结合。

股东信息

ING的股票在欧洲和美国的六个证券交易所上市。ING的网站(www.ing.com)上有ING股票自1997年起的五年期间表现的详细描述；也和数个股市的指数关联。

ING股份的地区分布*
百分比



* 2006年数字，信息来自数个大型托管机构

股息政策

每一年，在前六个月的财务业绩公布后，中期股息以末期股息预分的形式分配，中期股息是前述一年股息的一半。

2005年2月，ING的股息政策定论如下：实施国际财务报表准则（IFRS）后——该准则预计将增加净利润的不确定性——ING计划以现金收益的长期基本发展来分派股息。为进一步减少每股收益的摊薄，ING集团决定改变其股息政策，从2004年的末期股息（2005年5月付息）起将其股息政策改变为完全现金股息。这改变大受投资者和分析员的欢迎。ING并不准备改变这一股息政策。

上市

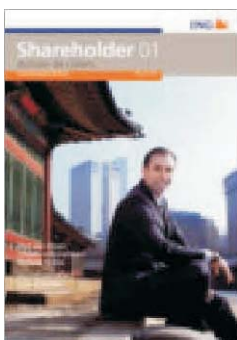
ING集团普通股（预托证券）在阿姆斯特丹，布鲁塞尔，法兰克福，巴黎，纽约证券交易所(NYSE)，瑞士证券交易所上市。优先股（预托证券）和认股证B在欧洲证券市场（Euronext）的阿姆斯特丹证券市场上市。认股证B在布鲁塞尔证券市场上市。ING集团普通股（预托证券）的短期和长期期权在欧洲证券交易市场的阿姆斯特丹交易。

持有5%或以上股份的股东

遵照《荷兰高持股量权益披露法》，在2006年12月31日，两个预托证券持有人拥有ING集团5%到10%之间的利益或潜在利益。他们是荷兰银行（ABN AMRO）和荷兰富通集团（Fortis）。

股东刊物

除财务新闻发布以外，ING集团也出版股东刊物，ING股东。您可以通过ING集团网站www.ing.com订阅这一刊物。如需得到新闻发布稿和其他ING集团新闻，您可以通过www.ing.com以电子邮件订阅。



年度股东大会（AGM）

2007年4月24日，年度股东大会将在the Factory Theatre, Czaar Peterstraat 213, 阿姆斯特丹举行。这一大会将网上转播。这一大会的文件可从2007年3月20日起在ING集团网站www.ing.com上下载。大会文件的印刷版本可从2007年3月28日起在ING集团，Amstelveenseweg 500, 1081 KL, 阿姆斯特丹，免费获得。

联系方式

投资者和财务分析员请联系：

ING集团

投资者关系部

荷兰，阿姆斯特丹市

电话: +31 20 5415571

传真: +31 20 5418551

电子邮件:

investor.relations@ing.com

2007年和2008年的重要日期*

2007年ING集团股票报价（不包括末期股息）
2007年4月23日，星期一（纽约证券交易所）

年度股东大会

2007年4月24日，星期二，10:30 a.m.

除息登记日

2007年4月23日，星期一（纽约证券交易所）

2007年ING集团股票报价（不包括末期股息）

2007年4月26日，星期四（欧洲证券市场）

2006年末期股息支付日

2007年5月3日，星期四（欧洲证券市场）

2007年5月10日，星期四（纽约证券交易所）

2007年第一季度业绩公布

2007年5月16日，星期三 7:30 a.m.

2007年第二季度业绩公布

2007年8月8日，星期三 7:30 a.m.

2007年ING集团股票报价（不包括末期股息）

2007年8月9日，星期二
（欧洲证券交易市场 and 纽约证券交易所）

2007年中期股息支付日

2007年8月16日，星期四（欧洲证券市场）

2007年8月23日，星期四（纽约证券交易所）

2007年第三季度业绩公布

2007年11月7日，星期三 7:30 a.m.

2007年第四季度/2007年度业绩公布

2008年2月20日，星期三 7:30 a.m.

年度股东大会

2008年4月24日，星期四

2007年末期股息支付日

2008年5月5日，星期一（欧洲证券市场）

2008年5月12日，星期一（纽约证券交易所）

*所有公布为临时日期

ING集团刊物

ING集团所有的刊物都可以在ING的企业网址www.ing.com上以pdf格式获得:

- 年度概览, 荷兰文和英文
- 企业责任报告, 荷兰文和英文
- 年度报告, 荷兰文和英文
- 20-F年度报告, 英文 (按照SEC的指南)
- ING集团实施荷兰公司治理法规, 荷兰文和英文

这些刊物可以在网上订阅:

www.ing.com, 'ING刊物' 键,
传真: +31 411 652 125,
邮寄: P.O. Box 258, 5280 AG Boxtel,
the Netherlands.

ING集团

Amstelveenseweg 500,
1081 KL Amsterdam
P.O. Box 810, 1000 AV Amsterdam
The Netherlands
荷兰, 阿姆斯特丹市
电话: +31 20 5415411
传真: +31 20 5415444
网址: www.ing.com
www.ing.mobi

阿姆斯特丹商业注册号: 33231073

本2006年度概览编自2007年3月12日出版的《2006 ING集团年度报告》, 并与其成为一体。该年度报告的pdf文件格式可以在上www.ing.com获得。

文本及制作

ING集团, 企业传播部, 阿姆斯特丹

设计和制作

Addison 企业营销公司, 伦敦

影像

Andy Wilson, WHISKY 英国
Marco Sweering, 荷兰

印刷

Plantijn Casparie Capelle a/d IJssel



The trademark of the Forest Stewardship Council (FSC) indicates that the wood used to make this report comes from a forest that is well-managed according to strict environmental, social and economic standards.

免责声明

本年度概览中的一些陈述为未来之展望和前瞻性说明。这些展望基于管理层的目前观点和预测, 涉及已知和未知的风险和不确定性。实际结果、业绩或事件可能与此陈述大相径庭, 这是由于多种原因, 而其中包括, (i) 总体经济环境, 特别是ING集团核心市场的经济环境, (ii) 金融市场的业绩, 包括新兴市场, (iii) 已投保项目发生频率及它的严重性, (iv) 死亡率与发病率水平和趋势, (v) 保单的持续率, (vi) 利率水平, (vii) 货币汇率, (viii) 总体竞争因素, (ix) 法律和法规的变化, 以及(x) 政府政策和/或监管当局的变化。ING集团并无义务更新此概览中的前瞻性信息。

222267

