



# STRATEGIC AMBITION 2020

CRÉDIT  
AGRICOLE  
GROUP



本書は、英語による Strategic Ambition 2020 の抄訳であり、英語による原文がすべての点においてこの日本語の抄訳に優先します。疑義がある場合には英語の原文に従い解釈をお願いいたします。

## プレスリリース

2016年3月9日 パリ

### ストラテジック・アンビション 2020:

#### ブルーデンスとパフォーマンスを組み合わせた野心的な中期計画

- 再確認された顧客重視型ユニバーサル銀行モデル
- デジタル革命に対応した顧客重視の発展計画
- 有機的成長と強力なシナジー効果の拡大に重点
- 重要なコスト削減計画
- 野心に相応する投資プログラム

#### 4つの優先事項に組み込まれた戦略的野心

- 当グループの資本構造を簡素化する計画です。
- 顧客サービスのためのデジタル変革によって強化された野心的顧客プロジェクトを展開します。
- 当グループの中核事業部門において成長力を強化します(リテール・バンキング、資産管理及び保険、専門金融サービス、大口顧客)。
- 営業効率を持続的に改善するために当グループを変革します。

#### 一貫性のある戦略的プロジェクト

- 持続的に強化されたクレディ・アグリコル S.A.のソルベンシーと強靱な事業構成
- 慎重なリスク・プロファイル及びより厳格なコンプライアンス制度
- 将来に備えた野心的投資プログラム
- 力強く、収益性の高い当グループ

われわれの最大の資産である当グループのチームを基盤としたプロジェクト

## 2019年の財務目標

	クレディ・アグリコル・グループ	このうちクレディ・アグリコル S.A.
収益成長 <sup>1</sup>	>+1.5%	>+2.5%
コスト比率(2019年)	<60%	<60%
MTP期間のリスク関連費用/残高	<35bps	<50bps
純利益グループ帰属分(2019年)	72億ユーロ超	42億ユーロ超
ROTE <sup>2</sup> (2019年)		>10%
バーゼル3完全適用後CET1レシオ	16%	≥11%
TLAC(適格シニア債を除く)	22%	
配当性向		50%(現金)

1. 2019年のCAGR対2015年のクレディ・アグリコル・グループの簡素化取引の基礎的試算値
2. 有形自己資本利益率

## 2019年の事業部門別指標

		収益(2015~2019年、CAGR <sup>1</sup> )	コスト比率(2019年)	RoTe <sup>2</sup> (2019年)
リテール・バンキング	LCL	~+0.5%	~65%	>16%
	カリパルマ	~+3%	~55%	>16%
資金流入	保険			
	資産運用 ウェルス・マネジメント	>+3%	<45%	>25%
専門金融サービス	消費者信用			
	リーシング&ファクタリング	>+2.5%	<46%	>13%
大口顧客	法人営業及び投資銀行			
	資産運用サービス	~+2%	<60%	>11%

1. 2019年のCAGR対2015年のクレディ・アグリコル・グループの簡素化取引の基礎的試算値及び保険事業部門に対するSwitch 2保証の費用の分析的移転
2. それぞれの事業部門のニーズとリスクに合わせた資本配分に基づいて計算したRoNE(特定項目調整後株主資本利益率)

クレディ・アグリコル・グループは本日、2016～2019 年の中期戦略計画「ストラテジック・アンビション 2020」を発表します。

地域銀行とクレディ・アグリコル S.A.が共同で策定したこの新しい計画は、顧客のため、そして、当グループのパフォーマンスのために、より大きな価値を発揮することになる発展計画です。これは、10 年計画「2010 グループ・プロジェクト」に合致すると共に、「2014～2016 年中期計画」によって達せられた成果を利用しています。

不確実な環境の下、クレディ・アグリコル・グループは、その戦略において慎重な全般的な方針を追求することを選択しました。緩やかな成長、非常に低い水準で推移する金利、そして、銀行業における規制基準の強化という状況を踏まえると、この方針は特に重要です。これはまた、デジタル革命の課題に対処するものであり、デジタル革命は、顧客による銀行の利用法や銀行間の競争のあり方に変化をもたらしています。この方針は、以下の 4 つの柱で構成されます。

- 構造面のプルーデンス
- デジタル革命によって強化される野心的な顧客プロジェクト
- 損益分岐点を引き下げるための大幅なコスト削減
- 当グループの総力を活用しようという意欲

「ストラテジック・アンビション 2020」はまた、当グループが革新を続け、顧客サービスを向上させ、リーダーシップを強化できるように、クレディ・アグリコル・グループの強みを最大限活用します。強みとは、協同組的・相互主義的な強固な基盤、顧客重視型ユニバーサル銀行モデル、年々強化されるリーダーシップ、及び約束を果たす当グループの能力です。

「ストラテジック・アンビション 2020」は、以下の 4 つの優先事項に組み込まれています。

- 2 月 17 日に着手することが決定された当グループの資本構造の簡素化計画。その狙いは、当グループの計画の目的を達成する上で欠かせない態勢を十分に整えることです。
- 顧客重視型ユニバーサル銀行モデルを補強する新たな顧客プロジェクトの展開。顧客との関係を 100%ヒューマン、100%デジタルなものにすると共に、顧客との関係を深めます。これにより、当行が「真のパートナー」として行動し、長期に亘り顧客のガイド役そしてサポート役を果たし、個人の要望に応じた助言を提供できるようになります。
- 当グループの中核事業部門の更に力強い成長力とグループ内シナジー効果の拡大
- 営業効率を持続的に高めるための当グループの変革

これらの優先事項を支えるのは、計画期間を通じて総額 77 億ユーロに達する野心的な投資計画です。これには、事業部門を発展させ、デジタル変革を継続するための 49 億ユーロが含まれています。

更に、「ストラテジック・アンビション 2020」は明確にコスト抑制を志向しており、また、当グループの事業部門間での一段と大きなシナジー効果と、顧客にとっての価値を創造するためにそれらの部門が互いに協力する能力を発揮するという公約を改めて表明するものです。

\*\*\*

\*

中期計画は、4つの中核事業部門についてバランスの取れた成長を予測しており、CCI-CCAの内部移転が実施されれば、クレディ・アグリコル S.A.の事業構成が大きく変化することはありません。中期計画はまた、RWAに依存しない成長を予測しています。

#### 1) リテール・バンキング部門:顧客サービスのための拡大

**地域銀行**は2つの主要目標を掲げます。

- 協同組合型モデルの確立(組合員一顧客の数を増やし、良いときも悪いときも特に若年層を中心に顧客を支援します)
- 発展の加速(新規顧客の獲得を加速し、専門市場のビジネスを促進し、収益源を開拓します)

これらの目標を達成するための2つの必要条件が明らかにされています。それは、最善のヒューマンと最善のデジタルを提供するために、差別化した販売モデルを活用し、デジタル変革を加速することです。

地域銀行取引後の利益見通しを踏まえて、上場CCIを保有する地域銀行は、2016年度の配当支払いについては少なくとも2015年度と同じ水準で行うつもりです。

地域銀行の事業見通しでは、フランスのGAAPに従って計画期間中に約10%の純利益増を見込んでいます。地域銀行の発展はまた、クレディ・アグリコル S.A.の事業部門の業績と収益性を下支えすることになります。

**LCL**は、その成長力の強化を目指して3つの主要目標を掲げています。

- 急速に変化する都市部の顧客を対象に自らのプレミアム・ポジションを補強し、また、フランチャイズ(プライベート・バンキング、法人・機関、及び個人事業主)を強化することにより、都市部におけるプレミアムサービス・バンクとなります。
- デジタル技術の利用によって顧客との関係を強化します。
- 都市部で選ばれる銀行となり、刷新され、規模を改めたネットワークで支店内サービスの期待を再定義します。

**BforBank**は、新規顧客の獲得を加速し、商品とサービスの範囲を持続的に拡大し(2016年の住宅ローン発売、債権者保険など)、自行をメインバンクとする顧客の割合と多様な商品を購入する顧客の割合を今後も高めていきます。

**当グループにとって第二の市場であるイタリアでの**目標は、以下の通りです。

- 専門化された当グループの全ての事業部門及びカリパルマと連携して明確な発展目標を達成するため、顧客重視型ユニバーサル銀行の概念を活用します。
- 新規顧客の獲得を加速します(オンラインのグループ・プラットフォーム、資産管理アドバイザ

一など)。

- コスト削減のためにリソースを今後もプールします。

## 2) 資産管理及び保険部門:発展の加速

目標は、3つの要素を活用することで発展を加速することです。

- 資産管理、保険及び不動産を含めて、個人と機関を対象に刷新した総合ウェルス・アドバイザー・アプローチを開発します。
- 当グループの資産管理、保険、不動産その他の事業部門間で一層のシナジー効果を発揮します(貯蓄ソリューションを改善し、保険プランに占めるユニットリンク型ファンドの割合を高めます。団体退職金制度、従業員積立、死亡・高度障害保険、及び健康保険の各市場で法人と機関に選ばれるパートナーとなります。また、不動産ビジネスにおける専門性の真価を発揮することで顧客向けのウェルス・マネジメント・サービスを強化します)。
- 保険の各事業分野に固有の成長力を強化します。
  - フランス国内で第1位の生命保険会社となり、また、団体退職金制度の分野で主要事業者としての地位を確立します。地域銀行の団体保険契約の内部調達によって信用保険ビジネスを拡大します。損害保険の全ての顧客セグメントで成長力を強化します。
  - 資産運用部門:リテール・セグメントの拡大を維持し、また、機関セグメントの成長を加速することで、リーダーシップを強化します。価値創造型の買収を継続します。
  - ウェルス・マネジメント:欧州の居並ぶリーダーの中でインドスエズ・ウェルス・マネジメントの地位を強化します。

## 3) 専門金融サービス部門:選択的且つ効率的な成長

目標は、当グループのネットワークを活用して新規顧客を獲得し、残高を選択的に増やすことで、選択的に成長軌道に復帰し、持続的なコスト削減努力(IT、デジタル化など)によって収益性を改善し、RWAと自己調達を最適化することです。

## 4) 大口顧客部門:困難な環境下での収益性の改善

目標は、地域銀行、LCL及びカリパルマの発展をサポートすることで、法人営業及び投資銀行(CIB)部門が当グループに寄与するようにすることです。大口顧客部門の目標は、以下の通りです。

- 既存の専門サービスのバランスを見直し、産業サービス・オファー及び機関投資家を志向して組み替えた顧客構成を強化します。
- 金融活動の効率的成長、及び資本市場と投資活動の持続的な成長力を促進します。
- CACIBとCACEISの間で商品、顧客、及び産業のシナジー効果を生み出します。
- 新たな規制要件の影響を解消するため、RWA及びコスト基盤の積極的な最適化によって低く抑えられたリスク・プロフィールを維持します。

最後に、当グループの営業効率を持続的に改善するため、クレディ・アグリコル S.A.は、2019年度までに総額9億ユーロの年間費用節減を目指します。これは、特に以下を伴うものとなります。

- 商品運用を組み合わせ、グループ CIO の任命によりガバナンスを変革することで、ITコストを最適化します。

- 購入金額をプールすることで外部費用を削減します。
- 当グループの企業構造を合理化します。

クレディ・アグリコル・グループの中期計画に関する詳細なスライドは、パリ時間で3月9日(水曜日)午前10時30分にインターネット上で公表される予定です( [www.credit-agricole.com/investorandshareholder](http://www.credit-agricole.com/investorandshareholder) )。

#### Press Relations

Louise Tingström +44 78 99 06 69 95

#### Investor Relations +33 (0) 1 43 23 04 31

Denis Kleiber +33 (0)1 43 23 26 78  
Céline de Beaumont +33 (0)1 57 72 41 87  
Sébastien Chavane +33 (0)1 57 72 23 46  
Emilie Gasnier +33 (0)1 43 23 15 67  
Fabienne Heureux +33 (0)1 43 23 06 38  
Vincent Liscia +33 (0)1 57 72 38 48  
Aurélie Marboeuf + 33 (0)1 57 72 38 05

#### Disclaimer

This presentation may include prospective information on the Group, supplied as information on trends. This data does not represent forecasts within the meaning of European Regulation 809/2004 of 29 April 2004 (chapter 1, article 2, § 10).

This information was developed from scenarios based on a number of economic assumptions for a given competitive and regulatory environment. Therefore, these assumptions are by nature subject to random factors that could cause actual results to differ from projections.

Likewise, the financial statements are based on estimates, particularly in calculating market value and asset depreciation.

Readers must take all these risk factors and uncertainties into consideration before making their own judgement.

The figures presented are not audited. The figures presented for the twelve-month period ending 31 December 2015, approved by Crédit Agricole S.A.'s Board of Directors on 16 February 2016, as well as financial targets, have been prepared in accordance with IFRS as adopted in the European Union and applicable at end-2015, and with prudential regulations currently in force.

*In the whole document, 2013 data have been restated for equity-accounted entities consolidated under proportionate method in 2013 and 2014 data (excluding solvency elements) have been restated for methodological changes in tax accounting following the application of IFRIC 21.*

#### Note:

The Crédit Agricole Group scope of consolidation comprises: the Regional Banks, the Local Banks and Crédit Agricole S.A. and their subsidiaries. This is the scope of consolidation that has been privileged by the competent authorities to assess the Group's situation, notably in the 2015 Balance sheet assessment exercise

Crédit Agricole S.A. is the listed entity. It notably owns the subsidiaries of its business lines (French retail banking, International retail banking, Savings management and Insurance, Specialised financial services, and Corporate and investment banking). Crédit Agricole S.A. also owns circa 25% of the Regional Banks up to the completion of the intragroup reclassification of CCI/CCAs held by Crédit Agricole S.A. in the Regional Banks, expected in the third quarter of 2016.