



**コミットメント 2014 :
明快で高い目標、収益力のある有機的成長**

**クレディ・アグリコル S.A. :
バーゼルⅢに対応した戦略目標を発表した最初のフランスの銀行グループ**

- 顧客重視型ユニバーサル銀行として欧州のベンチマークを目指す
- 有機的成長、グループ・シナジー、コミットメントと責任に立脚した戦略

目標：健全な経営基盤に基づいた収益性回復

2014年のクレディ・アグリコル・グループ

銀行純利益400億ユーロ以上

コスト比率 4ポイント減

純利益グループ帰属分：90-100億ユーロ

ソルベンシー比率：普通株式等Tier1比率12%以上

2014年のクレディ・アグリコル S.A.

銀行純利益250億ユーロ以上

コスト比率60%以下

純利益グループ帰属分：60-70億ユーロ

自己資本利益率(RoE)：10-12%

有形株主資本利益率：5-18%

普通株式等Tier 1比率：8.75%以上

配当：2011 年の配当性向をおよそ 35%の現金配当と仮定

2014年事業部門の財務目標

リテール・バンキング部門*：

- 銀行業務純利益の伸び：年平均 2-3%増。海外オペレーション：年平均 10-12%増
- コスト比率：2010 年比 7 ポイント減
- 2014 年純利益グループ帰属分の目標値：30 億ユーロ以上

資産運用管理部門：

- 銀行業務純利益の伸び：年平均 5-7%増
- 2014 年純利益グループ帰属分の目標値：20 億ユーロ以上

専門金融サービス部門：

- 銀行業務純利益及びリスク加重資産：ほぼ安定
- 2014 年純利益グループ帰属分の目標値：7 億ユーロ以上

法人営業及び投資銀行部門(CA-CIB)：

- 2014 年銀行業務純利益の目標値：約 70 億ユーロ
- 2014 年コスト比率：60%以下、2010 年比 6 ポイント以上の低下
- 2014 年純利益グループ帰属分：約 18 億ユーロ

*クレディ・アグリコル S.A.のコスト比率及び純利益グループ帰属分の範囲に含まれる。

クレディ・アグリコル SA の CEO ジャンポール・シフレ、及びクレディ・アグリコル SA グループの経営陣は、クレディ・アグリコル SA グループの中期経営戦略である「コミットメント 2014」を本日発表致します。

クレディ・アグリコル SA の CEO、ジャンポール・シフレは、この「コミットメント 2014」には高収益性をもたらす有機的成長を達成するという明確で強い野心が反映されているとしています。クレディ・アグリコル SA の会長であるジャンマリ・サンデルは、「コミットメント 2014」が今後長期間に渡って起こりうる主要な変化を十分に考慮に入れながら作成されたと述べています。その結果、クレディ・アグリコル SA は、フランスの他行に先駆けて、バーゼルⅢに対応した経営戦略を発表致しました。

変化の激しい事業環境にもかかわらず、クレディ・アグリコル・グループは、多くの強みと健全なファンダメンタルズを活かして収益を上げ続け、全世界 5,400 万のお客様にサービスを提供しています。その背景には、一般世帯の 28% のマーケットシェアを有するフランス No.1 の銀行として、また 2010 年 12 月 31 日現在、ローン貸付残高が 4,574 億ユーロに達する経済の重要なファイナンス・パートナーとしての地位をもたらしている堅固な協同組織並びに相互主義に基づく経営基盤があります。また、クレディ・アグリコルは、リテール・バンキング部門の収益ならびに支店数においても欧州第 1 位の座を占めています。クレディ・アグリコル・グループが有する専門知識と顧客の期待を予測する能力によって、保険、資産運用、消費者金融、リース及びファクタリングでも市場の上位を占めています。

クレディ・アグリコルは、極めて回復力の強いグループでもあり、2010 年度末のコア・ティア 1 比率は 8.8%、コスト比率は 61% と経済危機以前の水準に戻っています。

1. コミットメント 2014

- **展望:** 顧客重視型ユニバーサル銀行 (Universal Customer Focused Banking) において欧州のベンチマークを目指します。

コミットメント 2014 は、当グループの長期プロジェクトの第一段階にあたります。これは 2010 年 12 月 15 日に発表されたものですが、以下の原則に基づいています： 当社のアイデンティティと顧客志向の重要性を表明し、一つのグループとして行動し、野心的であり、新規の顧客を獲得し、安定性のある成長を確保し、健全で持続力のある収益性を達成すること。これらの諸原則は、「コミットメント 2014」に繰り返し述べられているように、顧客重視型のユニバーサル銀行として欧州のベンチマークを目指すというクレディ・アグリコル全体の長期的な展望を支えています。このモデルは、フランスにおけるクレディ・アグリコルの成功の基盤を形成してきましたが、それを欧州にも適用し、マーケット・リーダーとしての地位の確立を目指していきます。

顧客重視型ユニバーサル銀行のモデルでは、経済のあらゆるプレーヤーにサービスを提供することができる総合バンキングシステムを提供します。経済のあらゆるプレーヤーには、個人顧客、中小事業者、農業従事者、地公体、法人顧客が含まれます。また当モデルは、リテール・バンキング部門と、保険、決済業務、個人向け消費者金融、企業向けファイナンス、資産運用管理、市場へのアクセスといった関連事業部門との密接な連携体制を表しています。顧客重視型ユニバーサル銀行によって、当グループが顧客のニーズを可能な限り満たし、生産から流通までのバリュー・チェーン（価値連鎖）を網羅することが可能になります。またそのプロセスは顧客に焦点を当てたものです。リテール・バンキングの販売力に関するスケール効果と当グループの事業部門間のシナジー効果の両方によって、当モデルは費用削減も確保することができます。また、当モデルはイノベーションの源泉ともなっています。

- **有機的成長、グループ内のシナジー効果、コミットメントと責任を基盤とした経営戦略です。**

クレディ・アグリコル SA グループの 2011/2014 年の戦略は 2 つの主な方針に基づいています。

- リテール・バンキングの事業活動を強化し、資産運用管理の事業開発を加速化し、法人営業と投資銀行部門ならびに専門金融サービス部門においては集中的成長によって、有機的な成長を促します。
- 各事業部門間の連携を更に強化し、リソースを合理化、共有、管理し、当グループのコミットメントを改めて示すことにより、グループ内のシナジー効果を最大限に増やします。

■ 2014 年度の目標: 健全な経営基盤での収益性の回復

クレディ・アグリコル SA の 2014 年の財務目標

- 250億ユーロ以上の銀行業務純利益。
- 60%以下のコスト比率。
- 60億から70億ユーロの純利益グループ帰属分。
- 10-12%の自己資本利益率。
- 15-18%の有形株主資本利益率。
- 8.75% 以上の普通株等Tier1比率。
- 配当 : 2011年の配当性向(およそ35%の現金配当)を仮定。

これらの目標値は、新規の“バーゼル2.5”(CRD3)とバーゼル3による規制を考慮に入れてあります。こうした背景での事業展開を考慮に入れた場合、リスク加重資産は当期間中におよそ13%増える見込みです。(2014年には約4,200億ユーロ)

2011年2月24日発表の2010年度決算においてジャンポール・シフレが強調したように、クレディ・アグリコルSAは、追加増資をせずにバーゼル3の要件を満たすよう準備を進めています。

2014年に健全な経営基盤による収益性の回復を達成するために、「コミットメント2014」は優先事項を明確にしています。即ち、特定のニーズに応じて割り当てる各事業部門への資本と流動性の割り当てをより厳格に管理します。2011年は、有機的成長を支えるための投資及び合理化実施の1年目であり、ポートフォリオの見直しによって、結果的に資産のアービトラージが行われることになるでしょう。

2014年度のクレディ・アグリコル・グループの財務目標は以下の通りです。

- 銀行業務純利益 400億ユーロ以上。
- コスト比率 : 4 ポイント減。
- 純利益グループ帰属分 : 90億 - 100億ユーロ。
- ソルベンシー比率 : 普通株等Tier1比率 12%以上 (期間中のリスク加重資産予想増加率はおおよそ10%です。但し、事業展開及び規制による影響額を考慮してあります。)

2. 2011-2014年の初期の戦略優先事項 : 有機的成長を促進

リテール・バンキング部門 : 成長力を強化

フランスのリテール・バンキングの市場においてクレディ・アグリコルが最大手であることは言うまでもありません。市場で上位にある金融フルサービスの普通銀行と、収益性を回復し都市部の顧客にサービス提供する草分け的金融機関として確固たる地位を確立したLCLが、このリテール・バンキングの成功をもたらしました。

当社は、グループ内でこの専門業務を共有し、国内リテール・バンキングの成功を足がかりとして、フランスの国外にも業務展開していく意向です。当社のリテール・バンキングが市場で際立っている要因は5つ挙げられます。すなわち、経営管理に対する責任の分担、顧客との関係が極めて良好であること、新規の顧客開拓に成功していること、効率経営、並びにグループ内の各部門間のシナジー効果です。

- **地域銀行: 大きな伸びへの期待感**
 - 新規顧客獲得の強化：今後2014年までに40万件の新規顧客を獲得。
 - 2010年から2014年の間に、銀行業務純利益を2-3%増*。
 - 投資を拡大してもコスト比率を維持。
 - 2014年 40億ユーロ以上の純利益**。
これはクレディ・アグリコルSAの純利益グループ帰属分(10億ユーロ以上)への寄与分に相当。
- **LCL: 都市部の顧客にサービスを提供する先駆者的金融機関としての成功を武器に更に業務拡大**
 - 銀行業務純利益増加率は、年率平均 2-3%。
 - コスト比率を2010年比、4ポイント削減。
 - 市場全体で、顧客総数を2010年比およそ15%拡大。
- **国際リテール・バンキング：主要国のオペレーションは更に好調で安定**
 - 銀行業務純利益増加率は、年平均 10-12%増。
 - コスト比率: 2010年比8から10ポイントの削減。
 - 純利益のグループ帰属分は、9億ユーロ以上。
 - ローン貸付残高は、同年度比300億ユーロ増 (50%増)。
 - 貸借対照表上の顧客預金残高は、同年度比30億ユーロ増 (60%増)。
 - 約 350店舗 の開設(純増)。
 - 顧客数は、2014年には同年度比+100万人(20%増)。但し、消費者金融の顧客数は除く。

資産運用管理部門：成長力を加速

- **クレディ・アグリコル・アシュアランス(Crédit Agricole Assurances)**

クレディ・アグリコル・アシュアランスは、順調に事業を展開しており、全ての事業部門で好調な伸びを示しています。クレディ・アグリコル・アシュアランスは、2014年に向けて以下のことを目標としています。

- 当グループのバンキング業務網の顧客にサービスを提供し、銀行系の保険会社として最大手の地位を確立する。
- フランス、欧州における拠点網の形成において重要な役割を果たし、期待される市場と将来のニーズ(死亡・障害保険、年金保険商品等)を予測していく。
- 当グループのリテール・バンキングの販売パートナーシップによって、資産運用管理業務に対する高い潜在力を有する地域への国際展開に焦点を当てる。
- バンカシュランスのモデルの強みを利用し、地域市場でもオンライン事業の拡大や証券業務の柔軟性などを活かして、販路を拡大する。

2014年財務目標

- 業務純利益は、年平均 7-9% 増。
- 純利益のグループ帰属分：12億ユーロ以上。

* グループ間事業を除く。

**国際財務報告基準(IFRS)による。グループ間のオペレーションを除き、範囲は100%。

■ アムンディ (Amundi)

アムンディは、欧州で第3位、世界第8位の運用資産残高を誇るトップ・ランキングの資産運用会社です。2010年12月31日現在、7,100億ユーロの資産を運用しており、フランス国外の1,500万の顧客を含め、パートナー会社の拠点網全体で個人顧客数は5,000万人にのぼります。機関投資家向けの運用では確固たる地位を確立しており、運用資産は5,090億ユーロに達しています。

アムンディは、最も収益性の高い資産運用会社の一つであり、コスト比率は54.4% (事業再編費用を除く) で、2010年には15億ユーロの業務純利益を生み、営業総利益 (業務再編費用を除く) は7億ユーロとなりました。アムンディは2010年1月に創設され、同年末に会社統合を完了しました。2014年に向けての経営戦略目標は以下の通りです。

- リテール・バンキング部門の顧客向けの貯蓄商品に関するソリューションの提供では、指導的地位にあり、ここから更に強化していく。
 - フランス国内においてトップの地位を確立。
 - 引き続き、このビジネス・モデルをフランス国外でも適用し、幅広い専門知識と、極めて高い費用対効果によって高収益を目指す。
 - 将来のニーズ (特に年金分野) を予測。
- 機関投資家向け資産運用ビジネスの拡大。
 - より専門知識を要する商品提供ができるよう特に株式部門とグローバルな債券部門を強化。
 - 特に欧州、アジア、中近東などの国際ビジネスの拡大を推進。
- 引き続き業務プロセスの最新型への改良によって、安定した経営パフォーマンスを維持。
- 社会的なコミットメントを表明。SRI (Socially responsible investment) の運用資産の目標金額は500億ユーロ。

2014年財務目標

- 業務純利益増加率は年平均 5-7% 増。
- コスト比率は50%以下。
- 純利益のグループ帰属分は4億5,000万ユーロ以上。

■ クレディ・アグリコル・プライベート・バンキング*

クレディ・アグリコル・プライベート・バンキングは、フランス、欧州の市場の上位を占めています。2014年に向けた4つの主要戦略は以下の通りです。

- 成長スピードの高い地域をより強化。
- 富裕層顧客向けビジネスの拡大によりグループ経営をサポート。
- 国際的に標準化された金融商品やサービスを、欧州主要市場における当グループの顧客がより利用し易くする。
- 専門持ち株会社を創設し、クレディ・アグリコル・プライベート・バンキングの結束と認知度を高めていく (現在検討中)。

2014年の財務目標

- 銀行業務純利益増加率を年平均 6-8% 増加。
- 2011年から2014年までの人員採用プランは、主に伸びている地域とセクターを増員。これは、商品販売能力のおよそ20%の増強、あるいは2010年から2014年の顧客預金平均残高合計の3分の1に相当。

* クレディ・アグリコル・プライベート・バンキングには、BGPi、CAスイス、CAルクセンブルグ、CFM モナコ、在スペインのCA、CA マイアミを含む。

法人営業及び投資銀行部門(CA-CIB)と専門金融サービス部門：集中的成長

■ CA-CIB

CA-CIBは当グループに完全に統合されており、大口顧客にサービスを提供しています。その業務再編は、目標に沿って、またリスクの特性(ボラティリティの低さ)に照らし合わせて進められています。各部門の専門技術(ストラクチャード・ファイナンス部門では世界でも先駆者の地位にあります)や、大口顧客のポートフォリオ(銀行業務純利益が100万ユーロを超える大口顧客を約1,000社有しています)、当グループの連帯によって支えられたファイナンス能力などによって、CA-CIBの事業は今日極めて高い定評を頂いています。

CA-CIBは2014年に向けて3つの戦略目標を掲げています。

- 選択的な事業拡大
 - グローバル・スケールの各部門における専門知識に基づいた、地域の法人向け銀行業務モデルを強化。
 - 法人向け銀行業務の優先順位に沿った資本市場、及び投資銀行部門のビジネス展開。
 - 債券業務: ターゲットとする顧客層にサービスを提供するとともに、グローバルな投資層へのアクセスも提供。
 - 株式業務: 当銀行のセクター別専門知識を活用。
 - 顧客の優先順位、主要なセクター、流動性へのアクセスによってターゲット地域を選定する。
- 最適な構成： リソースを厳格に管理し、事業拡大のために再分配する
 - 経営効率化プラン。
 - 国際部門でのオペレーションの最適化。
- リソースの管理： リスク加重資産のアクティブな管理
 - CRD3 & 4の制度的影響を除けばCIB のリスク加重資産は2011年から2014年まではほぼ安定する。

2014年財務目標

- 銀行業務純利益: 約70億ユーロ。
- コスト比率60%以下で、2010年比6ポイント以上の低下。
- 純利益グループ帰属分(2014年は非継続事業の収益に対する影響はごく僅か)は、約 18億ユーロ。
- 自己資本利益率RoE (CRD 3 & 4、期末時のリスク加重資産の7%で算出)*: 13-15%。

■ クレディ・アグリコル・コンシューマー・ファイナンス

消費者金融部門では欧州市場のリーダー的存在であり、自動車業界(フィアット、フォード等)や小売業界(フナック、ダルティ、アップル、ラルドウト等)とはパートナーシップを組んでおり、22 カ国でオペレーションを展開しています。クレディ・アグリコル・コンシューマー・ファイナンス部門は、当グループのリテール・バンキング(地域銀行、LCL、カリパルマ)を支えるため、優れたプラットフォームを提供しています。運用資産は、2007 年から 2010 年の間に 31%増加しました。

* ファイナンス事業のリスク加重資産に対しリスク関連費用は50bp。

2014 年に向けて、クレディ・アグリコル・コンシューマー・ファイナンスの目標は以下の通りです。:

- 欧州において、リソースを維持しながら、選択的かつ有機的に成長を図る。
- 事業の革新、経営の透明性、質の高いサービスによって顧客の満足度、顧客からの信頼度において業界のベンチマークとなる。
- 他のグループ子会社との協力体制を強化する。
- 競争力と企業価値創出のために経営効率を改善する。
- 市場や顧客との密接な関係を保ち、起業家的組織モデルを維持しながら、専門知識やリソースの共有を図る。

2014年財務目標

- 提携・仲介比率は、約70%
- リスク関連費用を市場の最低水準に抑える。
- 純利益グループ帰属分:6億ユーロ以上。
- 当期間中のリスク加重資産は僅かな増加。

▪ クレディ・アグリコル・リーシング & ファクタリング

2010年のクレディ・アグリコル・リーシング & ファクタリング (CAL&F) の創設により、クレディ・アグリコルのリーシング事業とファクタリング事業の統合が完了しました。2014年に向けて、CAL&F は当グループのリテール銀行へ提供するサービスの拡大を目指しています。

2014年財務目標

- 2010年比で業務純利益の10-12%増加。
- リスク加重資産対銀行業務純利益の比率を70bp上昇させる。
- 当グループのリテール銀行との取引金額の増加。

3. 2011年から2014年のその他の優先戦略事項：当グループのシナジー効果を最大限にする。

ビジネス・モデルの強みを十分活かすべく、創業年数の比較的浅いクレディ・アグリコルSAを発展させていくことが我々の課題です。当グループのシナジー効果を最大限に高めることがその方法の一つです。

- 当グループの全ての事業部門間の連携を強化

これは将来性のある4つの領域で特に達成される見込みです:4つの領域とは、1)医療分野、2)死亡ならびに傷害リスクと年金、3)環境経済、4)農業や食品加工分野です。したがって当グループは以下のことを目指します。

- 個人顧客の健康保険、死亡や傷害保険、年金保険の分野で、主要なプレーヤーとなる。
- フランスの環境経済分野でベンチマークとなる。
- フランスの住宅市場分野において、バリュー・チェーン全体に亘ってNo.1の銀行となる。
- 今後10年間で、農業及び食品加工業のためのベンチマークの銀行となり、世界的な食品安全の分野で主要プレーヤーとなる。

この目標は、当グループの全ての事業部門間で共同事業の創設を促進することによっても達成されます。

- リソースを合理化、共有、管理する。

一方で、引き続き当社のビジネス・ポートフォリオの合理化を図ることも含められます。

- 当グループの核となる事業部門に特に注力する。
- リソースの配分を最適化する(資産評価を行い、リソースを配置転換)。

また、当グループのリソース(ITシステム、資源調達)の共有を行い、リスク管理の改善にも対応します。

- 献身的で、責任感の強いグループであることを再表明します。
- クレディ・アグリコルは、顧客、従業員、株主、社会に対し、献身的且つ責任感のある事業活動を強化していく決意です。

o 顧客に対しては、その満足度を評価し、改善策を実施していく。全ての事業部門において、顧客の満足度の指標を統一します。

o 従業員に対しては、彼らが当社のビジネスを行う上で、顧客に敬意を払うよう、また企業倫理を高めるよう配慮した報酬システムを確保します。また、経営者の賃金報酬の方針には、社会的反応も考慮にいれなければなりません。

o 株主に対しては、彼らのロイヤリティーに対する報酬を支払います。クレディ・アグリコルS.A.は登録株の株主に対し今後最低2年間は、通常の配当の10%に相当する分を最大限として増配することができるように定款を変更する予定(前決算年度最終日の一株株主の株式資本の0.5%を上限として)。

o 社会に対しては、社会や環境に対して責任あるアプローチを強化していきます。当グループは、自らの行動をさらに推し進め、また常に改善していくために、グローバルなアプローチで取り組み始めています。

- 全ての従業員が関与する3つの領域の活動を組み合わせるガイドライン: コンプライアンス、従業員の尊重、環境への配慮。
- 各グループ会社が特に強化し、実現したいプロジェクトを選択。
- プロジェクトの進捗状況を毎年評価。
- 進捗状況を評価するための単一指標を考案。

Disclaimer

This presentation includes prospective information on the Group, which is supplied as information on trends and, in many cases, is referred to as "target". 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.

Crédit Agricole S.A. makes no undertakings and declines all liability vis-à-vis investors or any other stakeholder for updating or revising any of the statements, prospective information, trends or targets contained herein, particularly as a result of new information or future events.

The presentation includes 2010 figures extracted from the consolidated financial statements of Crédit Agricole S.A. which are based on estimates, particularly in calculating market value and asset impairment.

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

Neither the Crédit Agricole Group nor Crédit Agricole S.A. and their representatives shall not be held liable for any damages arising in connection with the information appearing in this presentation.

The figures in respect of the year ended 31 December 2010 and of financial targets have been prepared in accordance with the IFRS standards adopted by the European Union.