Group Project & MTP 2022

Working every day in the interest of our customers and society

PRESS RELEASE

2019 年 6 月 6 日　モンルージュ

グループ・プロジェクトと 2022 年中期計画

「われわれの顧客と社会のために日々仕事に取り組む」

新しいグループ・プロジェクト

クレディ・アグリコル・グループは、自らの存在意義「われわれの顧客と社会のために日々仕事に取り組む」を正式に発表いたします。これは、以下の 3 項目を柱とする顧客重視型ユニバーサル銀行モデルを確認するものです。

- 卓越した顧客関係：個人、起業家、法人のお客様に選んでいただける銀行になることで、顧客満足度ナンバーワンを目指します。
- 顧客のためのエンパワードチーム：思いやりと責任をもって利用しやすいスキルをお客様に提供しつつ、デジタル化を進めてまいります。
- 社会への関わり：責任ある投資の分野で欧州のリーダーとして当グループの地位を強化するため、相互主義に基づいた関わりを拡大します。

新規中期計画（2019～2022 年）

収益性目標の引き上げと着実な達成

機動的な資本管理を可能にする強力なグループ

- 純利益グループ帰属分の 2022 年目標：クレディ・アグリコル S.A.については 50 億ユーロ超
- 2022 年の ROTE：クレディ・アグリコル S.A.については 11%超
- 規制変化を織り込んだ 2022 年末時点の CET1
  - クレディ・アグリコル・グループについては 16%超
  - クレディ・アグリコル S.A.については 11%
- 「スイッチオフ」

新規中期計画の 3 つの方策

- 顧客獲得でナンバーワンになるという目標を伴う当グループの全ての市場での成長
- 2022 年時点で総額 100 億ユーロとなる収益面の相乗効果
- 今後 4 年間で 150 億ユーロの投資を伴う効率改善に向けた技術変革

クレディ・アグリコル・グループは本日、新しいグループ・プロジェクト並びに地域銀行およびクレディ・アグリコル S.A.と共同で作成した新規 2020 年中期計画を発表いたします。

このグループ・プロジェクトは、クレディ・アグリコルの存在意義を初めて打ち出しています。これは、クレディ・アグリコルのユニークな関係に基づいたモデルの基盤であるとともに、顧客重視型ユニバーサル銀行モデルの根幹となります。前向きで、当グループの有用性を日々示すことになるこの存在意義は、自らの**有用性**と**ユニバーサル性**の価値を高めつつ、当グループの変革と発展に向けた指針となります。一言で言えば「***われわれの顧客と社会のために日々仕事に取り組む***」ということです。

この新たな長期枠組みの中で、2022 年戦略計画は、クレディ・アグリコルの収益力ある成長のためのロードマップであり、ほぼ全ての業績を 1 年前倒しで達成した前回の中期計画「ストラテジック・アンビション 2020」を基礎としています。2022 年の計画では、不確実な環境の下、社会の期待が高まる中で当グループの成長を拡大し、加速することを目指します。

経済シナリオは、低金利が続くことを前提としています。リスク関連費用の増加を（2018 年の 23 ベーシス・ポイントに対して）40 ベーシス・ポイントと控えめに想定することで、クレディ・アグリコル S.A.は着実な収益性拡大を目指します。具体的な目標は、純利益グループ帰属分が 50 億ユーロ超（2018 年は 44 億ユーロ）、有形株主資本利益率（ROTE）が 11%超（2018 年は 12.7%、2016～2019 年の MTP 目標：10%）です。これらの目標は、当グループの多様なビジネスモデルと営業効率の改善（特にクレディ・アグリコル S.A.の全ての事業部門のコスト比率を、単一破綻処理基金への拠出金を除いて 2022 年には 60%未満まで引き下げます）が寄与して達成されるでしょう。

クレディ・アグリコル・グループおよびクレディ・アグリコル S.A.の 2022 年末の CET1 レシオ目標（それぞれ 16%と 11%に設定）は、現時点で規制要件が更に厳格化されることを見込んだものです。クレディ・アグリコル・グループの CET1 レシオは、当グループ全体の財務力を保証します。当グループはまた、控えめな流動性管理戦略を追求します。最後に、クレディ・アグリコル S.A.の資本構造簡素化は、クレディ・アグリコル S.A.に対して地域銀行が付与する Switch 保証の一部解除（これは 1 株当たり利益に好影響を与えます）によって、MTP の期間中に新たな段階に入ります。

クレディ・アグリコル S.A. ― 2022 年の財務面の目標

純利益グループ帰属分の伸び	50 億ユーロ超に向けて年間 3%超（CAGR 2018～2022 年）
ROTE	> 11%
コスト比率（SRF を除く）	< 60%
リスク関連費用の想定	最大 40 ベーシス・ポイント
CET1	11% クレディ・アグリコル・グループについては 16%超
ペイアウト比率	現金で 50%

「われわれの顧客と社会のために日々仕事に取り組む」ー新たな長期グループ・プロジェクト

クレディ・アグリコルは、フランスの銀行業界と保険業界でナンバーワン、欧州でナンバーワンのバンカシュアラーそして資産運用会社、更には世界で第 10 位の銀行です。世界中で 5,100 万人の顧客とリテール・バンキング部門で欧州最大の顧客基盤を擁する当グループは、ユニークな顧客関係モデルを基盤に成長してきましたが、以下の 3 本の柱をよりどころにさらなる発展を目指しています。

顧客プロジェクトの中心となる卓越した顧客関係

当グループは、個人、起業家、法人のお客様に選んでいただける銀行になることを目指します。

主な方策:

- 最高水準の顧客満足度を維持し、従業員、管理職、上級幹部の査定でネットプロモータースコア（NPS）を導入し、Academy for Excellence in Customer Relations を創設することで、顧客満足度の達成に向けて全ての事業部門を動員します。
- 無欠陥文化の醸成（お客様の困りごとの解決を担当する「カスタマー・チャンピオン」と銀行業務プロセスの合理化を担当する「プロセス・マネジャー」の設置）

当グループは、お客様に特別な経験をもたらすことで、フランスとイタリアで自らのデジタル・アプリケーションを利用して顧客数の 20 ポイント増を目指します。

主な方策:

- われわれの全ての市場で最高基準のツールとアプリケーション
- われわれの全てのサービスへのアクセスオファー、わかりやすく透明な価格設定などお客様の新たな生

活習慣に合わせた製品とサービス

- お客様への理解を深め、信頼できる第三者となるためのレバレッジデータ
- フランスとイタリアで CA が新たな Village を 17 ヶ所開設することによるイノベーション
- デジタルユースに特化したカスタマージャーニー

当グループは、独自にまたはパートナーと共に運用するバンキングサービスおよびエクストラバンキングサービスのプラットフォームの革新的な戦略に投資しています。

- 地域銀行の新規計画：2019 年から事業創出、非営利組織の管理、自動車ローン、医療サービスのプラットフォーム、および 2020 年には求職、住宅、デジタルデータ保管施設などをサポートするプラットフォーム

ヒューマン・プロジェクトの中心となるエンパワードチーム

CA の従業員は、男女を問わずグループ・プロジェクトの成功に欠かせない存在です。デジタル社会が拡大する中で、社内で一定の権限をもつ従業員がお客様に対して負う責任は決定的に重要です。当グループは、こうした権限委譲をヒューマン・プロジェクトの中心に据えて顧客プロジェクトの拡大を進めます。

当グループは、**お客様が権限のあるリレーションシップ・マネジャー**と常に接触できるようにします。リレーションシップ・マネジャーは、お客様の個別ニーズに迅速に対応するため、優れた判断力と責任感を示すことが求められます。

主な方策：

- ネットプロモータースコア（NPS）に基づくリレーションシップ・マネジャーの査定と、クレディ・アグリコル S.A.の管理職を対象とした Engagement and Recommendation Index（ERI）目標に基づいた査定
- 明確な権限委譲枠組み（フランスのリテール・バンキング・ネットワークでは、決定の 80%が現地で下されるようになります）
- ツールの活用と決定を統合することによる顧客対応時間の拡大
- 行動スキルとデジタルスキルの面でのリレーションシップ・マネジャー研修

各チームに権限を委譲し、お客様との関係をより緊密にするため、経営と組織の変革には、こうした遠大な改革が必要です。

主な方策：

- 新たなリーダーシップ・モデルでのグループ経営幹部全員の研修
- 「起業型」管理職
- 意思決定チェーンの短縮
- 機敏に対応できる働き方と職場
- 従業員と会社の相互の関わりを確保するための従業員への忠誠の証明

当グループは、フランスの金融サービス分野でナンバーワン、欧州でトップ 5 を目指します。

社会プロジェクトの中心となる社会への強い関わり

クレディ・アグリコル・グループは、包摂的発展への相互的な関わりを追求し、また、今後もグリーン・ファイナンシングを成長の柱の 1 つとします。

包摂的発展への相互的な関わりの追求

当グループは、以下によって更に公正な経済発展を促進するため、特に各地の地域銀行の拠点を通じて地元との強い結びつきを活用していきます。

- Eko、LCL Essential など全てのお客様にとって多様且つ手頃なサービスの開発
- 起業家精神のサポート：CA による Cafés de la Création と Villages
- 過剰債務の防止と解決

また、以下によってソーシャルインパクトファイナンシングを拡大します。

- 社会連帯企業（SSC）への投資の大幅拡大
- ソーシャル債のアレンジメントで CACIB のリーダーシップの強化
- （クレディ・アグリコル・グラミン財団を介した）新興国の農村部の経済発展に向けた措置の実施

また、以下によって社会との絆を強化します。

- 貧困地域の中等学校の生徒を対象とした大規模な就労体験の場の運営
- 地域銀行が実施するプロジェクトと並行した現地の各団体（文化、スポーツ、連帯）のサポート
- CA の財団の役割強化

グリーンファイナンス－当グループに欠かせない成長の柱

- 当グループの全ての子会社がパリ協定に沿った共通気候戦略に取り組みます。その実施は、独立機関によって認証され、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の勧告に基づいて 2020 年に公表されます。
- エネルギー転換に向けた融資への取組み強化：2030 年までに EU および OECD 諸国での一般炭生産にかかわる融資からの撤退（一般炭にかかわる活動の停止計画を発表し、または 2021 年までにそうした計画の発表を予定している企業を除き、一般炭が収益の 25%以上を占める企業とは新たなビジネス関係を結びません）。フランスの再生可能エネルギー・プロジェクトの 3 件中 1 件への融資、2022 年までにグリーンローンの規模を 130 億ユーロへと倍増
- クリーンで責任ある投資方針の促進：アムンディが運用する全てのファンドとクレディ・アグリコル・アシュアランスによる全ての新規投資への ESG 基準の組み入れと、社会的に責任ある投資（SRI）金融商品に占める当グループの流動性ポートフォリオの 60 億ユーロ達成
- エネルギー転換ロードマップについて対話の仕組みを確立するための大手法人顧客への転換格付けの付与

当グループは、責任ある投資の分野で欧州のリーダーとなります。

2022 年中期計画:3 つの方策

新規中期計画は、次の 3 つの方策に基づいています:当グループの全ての市場での成長、収益面の相乗効果拡大、および効率改善に向けた技術変革

当グループの全ての市場での成長:顧客獲得でナンバーワン

個人客および富裕層顧客との関係強化:

- **個人客に関するターゲット:**フランスとイタリアで 100 万人超の新規顧客獲得、地域銀行についてはフランスの住宅ローン分野で 26%の市場シェア、フランスで最低でも 1 種類の損害保険契約による顧客シェアの 5 ポイント増などによって、顧客獲得(純増)でナンバーワンになります。
- **富裕層顧客に関するターゲット:**年間資金流入額(純額)の 200 億ユーロ増(地域銀行、LCL、CA インドスエズ WM)、24 万人の新規顧客増(地域銀行、LCL、クレディ・アグリコル・イタリア)
- **貯蓄およびウェルス・マネジメント分野で基準となる銀行になる:**年間 5 万件の不動産取引成立と死亡・高度障害保険(定期生命保険)を契約する地域銀行の顧客の 2 ポイント増により、「遺産管理」提案についての当グループの価値を高めます。

スモール・ビジネスと農家の個別ニーズへの対応

- **ターゲット:**フランスでの顧客獲得でナンバーワン(地域銀行、LCL)、新規農家について 75%の市場シェア(地域銀行)、主要アプリ(Ma Banque Pro、Pro & Enterprises LCL など)

個人事業主と農家の個別ソリューション

中小企業/ミッドキャップの戦略パートナー

- **ターゲット:**法人市場での地域銀行のリーダーシップを強化し、ミッドキャップおよび海外事業が活発なフランス企業の分野で当グループの成長を加速し、LCL の大規模 SME 顧客の 3 分の 1、クレディ・アグリコル・グループについてはフランスの食品産業部門の金融市場シェアを 1.5 ポイント拡大します。

企業向けの包括的なバンカシュアランス・ソリューションを投入します(保険会社向けの当グループの最も完全なベネフィット・ソリューションとコレクティブ・ソリューション、損害保険ソリューション)

大手企業および金融機関向け商品レンジの拡大

- **ターゲット:**現金管理収益を 1.7 倍増にし、当グループの退職貯蓄ソリューションにより SBF 120 社の 2 社中 1 社に対してサービスを提供し、4 兆ユーロのカストディー資産を達成します。

顧客への忠誠と顧客獲得に向けてペイメント事業を柱に

27%の市場シェアを誇り、欧州第 5 位の地位にあるフランスの長年にわたるリーダーとして、クレディ・アグリコル・グループは、新たな野心を確立する確かな基盤を有しています。2019 年から 2022 年までに、ペイメント事業に 4 億 5,000 万ユーロを投資します。

- **個人客に関するターゲット:**最高水準のあらゆるペイメント・サービスを提供することで、リーダーシップを強化します(モバイル・ペイメントおよびサービス、カード関連イノベーション、新たなデジタルサービス)
- **小売業者と企業に関するターゲット:**中小規模の小売業者向けのデジタルおよびモバイル・ペイメント・ソ

リューション、ティア 1 小売業者に提案する汎欧州電子支払い、2019 年からの最新 e コマース提案により、市場シェア獲得に向けてフランスと欧州での顧客開拓を支援します。

国際的に見ると、欧州が最優先市場となりますが、われわれのユニバーサル銀行モデルを事業提携によって欧州とアジアで拡大します。

- **欧州**:イタリアのリテール・バンキング部門と損害保険部門の拡大、CACIB の大口顧客基盤の選択的成長、ドイツでのクレディ・アグリコル・リーシング&ファクタリングの拡大、ポーランドでの顧客重視型ユニバーサル・バンキングの強化
- **アジア**:合弁事業の拡大と日本でのアムンディの地位向上、中国での CACIB の重点を絞った拡大、インドスエズ・ウェルス・マネジメントによるシンガポールと香港での近年の買収案件の活用
- **欧州とアジアでのわれわれのモデル拡大**:有機的成長は現在も当グループの優先事項ですが、事業提携の継続と加速は、当グループの事業部門の成長に寄与するでしょう。ターゲットを絞った買収によって有機的成長を加速し、収益性、リスク、潜在的相乗効果の点で基準を満たす必要があります。

収益面の相乗効果:2022 年までに 100 億ユーロ

新規中期計画では、当グループは、自らの子会社間で収益面の相乗効果を拡大する戦略を継続しています。当グループのユニバーサル銀行モデルは、全ての事業部門がリテール・バンキング分野で当グループの市場シェアを達成できるようにする潜在的な有機的成長をもたらします。当グループの目標は、収益面の相乗効果を 2022 年までに 13 億ユーロ増の 100 億ユーロに引き上げることです。そのための 2 本柱が、保険部門(8 億ユーロ増)と専門金融サービス部門(消費者金融とリース部門で 3 億ユーロ)です。

効率改善に向けた技術変革:今後 4 年間で 150 億ユーロの IT 投資

われわれの技術基盤と市場での最高基準との結びつき

- **ターゲット**:2022 年までに当グループの子会社の 90%がデータ処理を中心とするアーキテクチャを整備して、3 億ユーロの IT 効率拡大を達成します。

新技術採用の加速と想定

- **ターゲット**:新たな IT University で IT スタッフ全員を対象とした新技術研修、各事業部門の新規サービス向けの全ての新興技術の試験

営業効率の改善

- ターゲット:クレディ・アグリコル S.A.のコスト比率を 2 ポイント以上引き下げて、2022 年までに 60%弱にします。

* *

*

The presentation of the Credit Agricole Group Medium-Term Plan will be published on the website www.credit-agricole.com at 8:30 a.m. on Thursday 6 June 2019 (Paris time).

CRÉDIT AGRICOLE PRESS CONTACTS

Charlotte de Chavagnac	+ 33 1 57 72 11 17	charlotte.dechavagnac@credit-agricole-sa.fr
Olivier Tassain	+ 33 1 43 23 25 41	olivier.tassain@credit-agricole-sa.fr
Pauline Vasselle	+ 33 1 43 23 07 31	pauline.vasselle@credit-agricole-sa.fr
Caroline de Cassagne	+ 33 1 49 53 41 72	Caroline.decassagne@ca-fnca.fr

CREDIT AGRICOLE S.A. INVESTOR RELATIONS CONTACTS

Institutional investors	+ 33 1 43 23 04 31	investor.relations@credit-agricole-sa.fr
Individual shareholders	+ 33 800 000 777 (toll-free number France only)	credit-agricole-sa@relations-actionnaires.com
Cyril Meilland, CFA	+ 33 1 43 23 53 82	cyril.meilland@credit-agricole-sa.fr
Equity investors		
Letteria Barbaro-Bour	+ 33 1 43 23 48 33	letteria.barbaro-bour@credit-agricole-sa.fr
Oriane Cante	+ 33 1 43 23 03 07	oriane.cante@credit-agricole-sa.fr
Emilie Gasnier	+ 33 1 43 23 15 67	emilie.gasnier@credit-agricole-sa.fr
Ibrahima Konaté	+ 33 1 43 23 51 35	ibrahima.konate@credit-agricole-sa.fr
Vincent Liscia	+ 33 1 57 72 38 48	vincent.liscia@credit-agricole-sa.fr
Annabelle Wiriath	+ 33 1 43 23 55 52	annabelle.wiriath@credit-agricole-sa.fr
Debt investors and rating agencies:		
Caroline Crépin	+ 33 1 43 23 83 65	caroline.crepin@credit-agricole-sa.fr
Laurence Gascon	+ 33 1 57 72 38 63	laurence.gascon@credit-agricole-sa.fr
Marie-Laure Malo	+ 33 1 43 23 10 21	marielaure.malo@credit-agricole-sa.fr

See all our press releases at: www.credit-agricole.com – www.creditagricole.info

Crédit_Agricole Crédit Agricole Group créditagricole_sa

This presentation may include forward-looking information and prospective statements on Crédit Agricole Group, supplied as information on trends. These statements and information include financial projections and estimates and their underlying assumptions, statements regarding plans, objectives and expectations with respect to future operations, products and services, and statements regarding future performance.

These statements and information do not represent forecasts within the meaning of European Regulation 809/2004 of 29 April 2004 (chapter 1, article 2, § 10). These statement and information were developed from scenarios based on a number of economic assumptions for a given competitive and regulatory environment. These assumptions are by nature subject to random factors and uncertainties, many of which are difficult to predict that could cause actual results to differ materially from those expressed in, or implied or projected by, the forward-looking information and prospective statements.

Other than as required by applicable laws and regulations, neither Crédit Agricole S.A. nor any other entities of Crédit Agricole Group undertake any obligation to update or revised any forward-looking information and prospective statements in light of any new information and/or event.

Likewise, the financial statements 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.

The figures presented are not audited. The figures presented for the twelve-month period ending 31 December 2018, approved by Crédit Agricole S.A.'s Board of Directors on 13 February 2019, have been prepared in accordance with IFRS as adopted in the European Union and applicable at end-2018, and with prudential regulations currently in force. The financial targets have been prepared in accordance with IFRS as adopted in the European Union and applicable at 1st January of 2019, they are also based on a series of assumptions on the application of prudential regulations.

Note:

Crédit Agricole Group's scope of consolidation comprises: the Regional banks, the Local Banks and Crédit Agricole S.A. and their respective subsidiaries. This is the scope of consolidation that has been privileged by the competent authorities to assess Crédit Agricole Group's situation, notably in the 2016 and 2018 Stress test exercises.

Crédit Agricole S.A. is a listed entity that owns subsidiaries performing the business line activities (Asset gathering, Retail banking France and International, Specialised financial services, and Large customers).

The sum of values contained in the tables and analyses may differ slightly from the total reported due to rounding.