

## 事業内容の概要及び主要な経営指標等の推移

### 1 主要な経営指標等の推移

次の表は、表示された期間及び日付現在のフランス相互信用連合銀行（BFCM）（以下「BFCM」という。）及びBFCMグループの主要な経営指標等の推移を示すものである。

以下は経営成績の概要であり、2025年6月30日提出（2025年10月1日提出の有価証券報告書の訂正報告書により訂正済み。）のBFCMの有価証券報告書「第一部 企業情報 / 第6 経理の状況 / 1 財務書類」に記載のBFCMグループの連結財務情報及びBFCMの個別財務情報と併せて参照すべきものである。

#### （1）BFCMグループ（連結ベース）

##### 資産 - IFRS

（単位： 百万ユーロ）	2024年 12月31日	2023年 12月31日	2022年 12月31日 修正再表示後	2022年 1月1日	2020年 12月31日
現金及び中央銀行への預け金	86,190	97,074	111,454	120,723	99,110
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産	39,653	33,149	28,599	23,722	27,658
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	44,421	36,922	34,327	30,978	33,643
償却原価で測定する金融機関等への貸出金及び債権	61,897	63,456	57,969	57,059	54,797
償却原価で測定する顧客への貸出金及び債権	342,285	336,388	322,279	286,482	270,836
未収還付税	1,002	1,076	971	809	908
繰延税金資産	1,005	852	931	976	1,388
未払勘定及びその他の資産	8,682	7,580	7,355	8,159	6,873
資産合計	734,840	719,492	702,632	678,967	627,244

##### （注）

ヘッジ・デリバティブに関するIAS第32号に準拠するため、2023年12月31日に以下の調整を行った。  
2023年12月31日現在の純損益を通じて公正価値で測定する金融資産（当初33,188百万ユーロ）は、39百万ユーロ減額して33,149百万ユーロに調整された。  
2023年12月31日現在の償却原価で測定する金融機関等への貸出金及び債権（当初62,878百万ユーロ）は、578百万ユーロ増額して63,456百万ユーロに調整された。

負債及び株主資本 - IFRS

(単位： 百万ユーロ)	2024年 12月31日	2023年 12月31日	2022年 12月31日 修正再表示後	2022年 1月1日	2020年 12月31日
中央銀行からの預り 金	18	31	44	605	575
純損益を通じて公正 価値で測定する金融 負債	24,195	17,939	18,772	12,082	15,525
償却原価で測定する 金融機関等に対する 債務	46,031	59,280	81,256	83,072	44,846
償却原価で測定する 顧客に対する債務	295,099	299,302	283,682	274,257	268,802
償却原価で測定する 負債証券	166,158	150,276	134,560	121,463	127,314
未払税金	450	532	387	582	444
繰延税金負債	481	453	451	779	1,137
未払勘定及びその他 の負債	12,671	10,934	11,274	9,673	10,575
発行済保険契約 - 負 債	125,195	119,526	110,282	124,464	112,568
引当金	2,913	2,740	2,453	3,604	2,968
償却原価で測定する 劣後債	13,180	12,003	10,361	9,607	7,804
株主資本合計	45,203	42,079	38,776	36,731	32,575
負債及び株主資本合 計	734,840	719,492	702,632	-678,967	627,244

損益計算書 - IFRS

(単位： 百万ユーロ)	2024年 12月31日	2023年 12月31日	2022年 12月31日 修正再表示後	2021年 12月31日	2020年 12月31日
純収益	12,370	11,808	11,533	11,902	10,262
営業総利益	6,103	5,751	5,836	5,553	4,185
営業利益	4,296	4,472	5,093	4,906	2,091
税引前利益	4,338	4,525	3,943	4,113	2,229
法人税	-926	-1,180	-1,265	-1,280	-721
当期純利益	3,412	3,345	2,678	2,842	1,508
当期純利益 - 非支 配持分	397	343	336	356	224
グループに帰属す る当期純利益	3,015	3,002	2,341	2,487	1,284

( 2 ) BFCM ( 非連結ベース )

最近の 5 会計年度の財務成績 - フランスの GAAP

( 単位 : ユーロ )	2024 年	2023 年	2022 年	2021 年	2020 年
<b>1. 事業年度終了時における資本金</b>					
a) 資本金	1,715,115,100.	1,715,115,100	1,711,279,700	1,688,529,500	1,688,529,500
b) 発行済普通株式数	34,302,302	34,302,302	34,225,594	33,770,590	33,770,590
c) 株式の額面価額	50	50	50	50	50
<b>2. 経営成績</b>					
a) 銀行業務純益、有価証券ポートフォリオからの収益及びその他の収益	1,509,224,799	676,816,837	1,313,378,453	1,537,311,765	901,303,696
b) 税金、従業員持株制度に係る費用、減価償却費、償却費及び引当金繰入・戻入控除前の利益 / ( 損失 )	1,550,247,922	-74,086,726	1,271,627,782	738,192,649	952,920,846
c) 法人税	43,396,406	-6,048,009	4,173,644	-30,957,764	70,286
d) 従業員持株制度に係る当事業年度の費用	203,864	184,143	250,684	253,920	172,342
e) 税金、従業員持株制度に係る費用、減価償却費、償却費及び引当金繰入額控除後の利益 / ( 損失 )	1,491,002,218	1,113,760,465	913,623,423	1,229,991,596	679,724,686
f) 分配利益	170,482,440	167,052,211	182,764,671	229,995,991	101,987,181
<b>3. 一株当たり利益</b>					
a) 税金及び従業員持株制度に係る費用控除後・減価償却費、償却費及び引当金繰入額控除前の利益 / ( 損失 )	46.45	-2.34	37.27	21.14	28.21
b) 税金、従業員持株制度に係る費用、減価償却費、償却費及び引当金繰入額控除後の利益 / ( 損失 )	43.47	32.47	26.69	36.42	20.13
c) 一株当たり配当 ( 通年 )	4.97	4.87	5.34	6.72	3.02
d) 2022 年 1 月 6 日に行われた増資で発行された新株に係る配当				6.72	
<b>4. 従業員</b>					
a) 当事業年度に雇用した従業員数の平均 ( 名 )	98	97	81	72	71
b) 当事業年度の給与費用	9,195,655	9,323,689	8,095,927	7,798,169	8,657,266
c) 当事業年度に支払われた従業員給付 ( 社会保障、社会給付制度 )	4,564,556	4,343,443	3,868,942	3,665,573	4,066,721
<b>5. 資産合計</b>	243,861,619,899	237,797,433,193	246,091,988,634	230,817,308,155	203,123,290,481

(注1) 上記の法人税の金額には、当期税金と関連する引当金の変動が含まれている。かかる変動は2001年度から適用されたCRC(Comité de la Réglementation Comptable、フランス会計規則委員会)規則第2000-3号に規定された原則の適用に起因する。

(注2) 前記「3. 一株当たり利益」における数値以外の数値の小数点以下は、四捨五入されている。

## 2 事業の内容

### 序文

2024年12月31日現在、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルは、31.0百万の顧客、4,207の支店及び78,000名超の従業員を有している。

地元相互銀行であるクレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルは、現在14連合体のアライアンスである。ケス・フェデラル・ド・クレディ・ミュチュエル (Caisse Fédérale de Crédit Mutuel) (以下「CFCM」) は、1,417行のクレディ・ミュチュエルの地元銀行が共有する技術及び金融の共同ツールである。2024年12月31日現在、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルは、1,417行のクレディ・ミュチュエルの地元銀行、13行の地方銀行、14連合体、CFCM、BFCM 及びその子会社から構成されている。

クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルは、公的機関に対して、クレディ・ミュチュエル・グループの権利及び共通の利益を代表することを目的とする中心的な組織であるコンフェデラシオン・ナシオナル・デュ・クレディ・ミュチュエルに加盟している。コンフェデラシオン・ナシオナル・デュ・クレディ・ミュチュエルは、クレディ・ミュチュエル・ネットワークの団結と同ネットワークの加盟機関及び加盟企業が適切な役割を担うことを徹底する責任を担っている。

クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルは、BFCM が直接又は間接的に保有する専門子会社の商品及びサービスのための重要な販売ネットワークであり、BFCM は地元銀行に対する手数料の支払を通じて、もたらされるビジネスフローに報酬を支払っている。

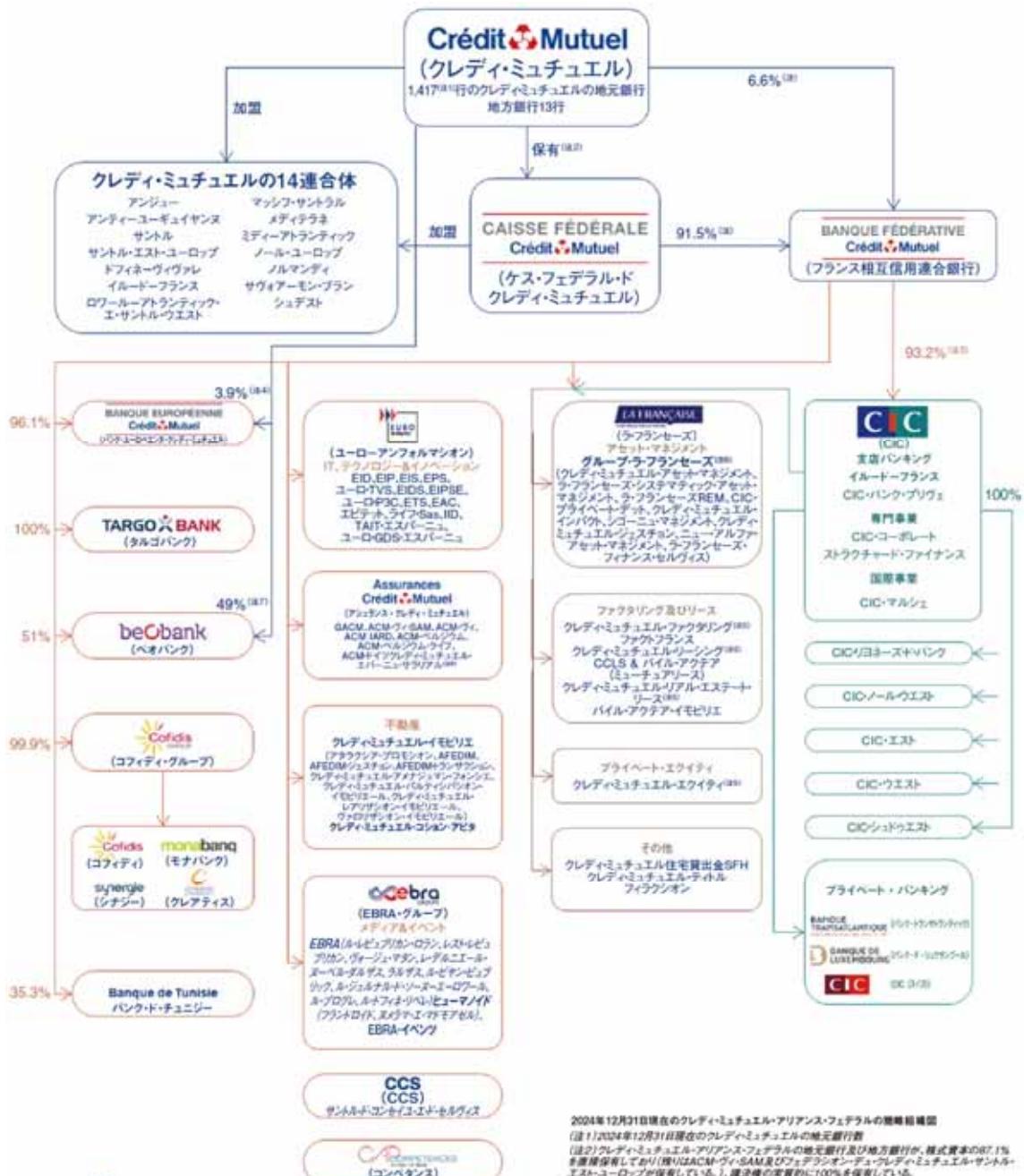
クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの連結財務書類は、グループの業務の包括的な全体像を示しており、地元銀行ネットワーク、IT 子会社及び GIE・サントル・ド・コンセイユ・エ・ド・セルヴィス (GIE Centre de Conseil et de Services) (CCS) 等の BFCM の連結範囲には含まれない事業体が含まれている。

### 1 クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの概要

クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの組織は、共同銀行としての地位並びに顧客及び構成員に近い地元におけるプレゼンスを反映している。

地域的なネットワークは、地元、地域及び国の各レベルで、顧客及び構成員に対する高レベルの即応性とより良いサービスを確保するため、従業員と選任された構成員による関与の拡大を促している。同ネットワークにより意思決定過程を短縮し、リスクの適切な割当てと品質管理が可能になる。クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの様々なレベルは、子会社の原則に従って運営されている。すなわち、構成員と最も近いレベルでは地元銀行が地元における真のプレイヤーであり、その他のレベルでは地元銀行が引き受けることのできない業務を行う。

## クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの簡略組織図



フランス財團の支援を受けて、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラル財團は、2021年3月より、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの金ネットワーク、子会社、従業員及び選ばれた代表者を2つの行動分野(地域における連帯と環境保全)における強力かつ集団的な活動を積みさせている。

2024年12月31日現在のクレディ・レスキュエル・アリアンス・フェデラルの推進組織団  
[注1]2024年12月31日現在のクレディ・レスキュエルの地元銀行行  
[注2]クレディ・レスキュエル・アリアンス・フェデラルの地元銀行及び地方銀行が、株式譲渡の87.1%を保有しており、既に「BAC/USW・GAMM及びディレクション・クレディ・レスキュエル・セントラル・エスト・ヨーロッパ」が保有している。従来法の実効性に100%を保有している。  
[注3]理屈は「クレディ・レスキュエル・ヨーロッパ」が保有している。  
[注4]クレディ・レスキュエル・ヨーロッパ及びクレディ・レスキュエル・マティラの地方銀行が参加。  
[注5]CIBCの国際的又は関連的に通ずる業務を保有する子会社  
[注6]2024年1月1日以降、BPCM(60%)、クレディ・レスキュエル・ノルヨーロッパの地方銀行が40%を所有する子会社  
[注7]49%がクレディ・レスキュエル・ノルヨーロッパの地方銀行によって直接的に保有されている。  
[注8]GAMM(65%)、グループ・ラ・フレンセ(15%)を保有  
[注9]11.1%(5%)はクレディ・レスキュエル・アントラン・アンジュー、バスク・ノルマンディー(1.4%)及びクレディ・ヨーロッパ・カルガリ(0.5%)を保有している。

## 1.1 クレディ・ミュチュエルの銀行又は地元銀行

クレディ・ミュチュエルの銀行は、地理的な立地に応じて共同組合(モゼル県(57)、バ-ラン県(67)、オー-ラン県(68))又は変動資本を有する信用共同組合(その他全ての県)として、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの基礎を形成している。これらはフランス通貨金融法に基づく金融機関である。

これらの地元銀行は銀行規則に従って法的に自立しており、貯蓄を集め、貸出を行い、様々な金融サービスを提供するといったリテール・バンキングの機能を遂行している。この自立性は、即応性及びサービスの質を促進している。CFCM(以下を参照のこと)は、全ての銀行の預金を集約し、リファイナンスを確保している。

その資本は構成員(構成員及び顧客の両方である。)が保有する。すなわち、顧客はA種持分(総額15ユーロ)に出資し、その地元銀行である共同組合の構成員となり、「一人一票」の原則に基づいて総会において投票することができる。よって各構成員は、決議に参加し、代表取締役を選任することができる。選任されたボランティアは、地元、地域及び国というクレディ・ミュチュエルの3つのレベルにおいて活動し、グループに係る責任と管理を引き受ける。かかる者は構成員を代表し、そのニーズ及びプロジェクトに注意を向ける。

2024年12月31日現在、クレディ・ミュチュエル各行の銀行及び保険ネットワークは、1,417行の地元銀行、2,084の支店及び8.8百万の顧客(6.5百万の構成員を含む。)を有している。

## 1.2 連合体

連合体は、団体としての地位を有する法主体であり、地元銀行はこれに所属しなければならない。方針決定組織である連合体は、グループの主要な戦略的方向を定め、銀行間の連帯を組織する。連合体は、各地域においてクレディ・ミュチュエルを代表する。

クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルは、2024年12月31日時点で、14の加盟連合体を有する。すなわち、クレディ・ミュチュエル・サントル・エスト・ユーロップ(ストラスブール)、クレディ・ミュチュエル・イル-ド-フランス(パリ)、クレディ・ミュチュエル・ミディ-アトランティック(トゥールーズ)、クレディ・ミュチュエル・サヴォワ-モン・ブラン(アヌシー)、クレディ・ミュチュエル・シュデスト(リヨン)、クレディ・ミュチュエル・ロワール-アトランティック・エ・サントル・ウエスト(ナント)、クレディ・ミュチュエル・デュ・サントル(オルレアン)、クレディ・ミュチュエル・ノルマンディ(カーン)、クレディ・ミュチュエル・メディテラネ(マルセイユ)、クレディ・ミュチュエル・ドフィネ-ヴィヴァレ(ヴァランス)及びクレディ・ミュチュエル・アンジュー(アンジェ)、クレディ・ミュチュエル・マッシフ・サントラル(クレルモン-フェラン)、クレディ・ミュチュエル・アンティーユ-ギュイサンヌ(フォール・ド・フランス)及びクレディ・ミュチュエル・ノール・ユーロップ(リール)である。

これらの連合体は、監督機関の承認を受けたパートナーシップを段階的に設立し、ケス・フェデラル・デュ・クレディ・ミュチュエル・サントル・エスト・ユーロップ(Caisse Fédérale du Crédit Mutual Centre Est Europe)となり、共同銀行であるCFCMとなった。

## 1.3 ケス・フェデラル・ド・クレディ・ミュチュエル

CFCMは共同銀行(société anonyme à statut de société coopérative de banque)の地位を有する会社であり、ネットワークの全ての共通サービスに責任を負い、その調整を請け合っている。CFCMは全ての地元銀行の預金を集約すると同時に、銀行を代理して規制上の要件(強制準備金、割当預金等)を満たしつつ、銀行のリファイナンスを確保している。

CFCMは、1993年から2022年までの間に締結された共同出資組合契約を通じて、他の13の連合体の銀行のために、財務及びロジスティクス支援に係る資源を活用している。

CFCMは、フランス通貨金融法に従い、規制、技術及び財務のレベルで、加盟する全ての地元銀行が利用できる、1つの金融機関として営業するための団体免許を受けている。

さらに、同行は、フランス通貨金融法第R.511-3条に基づき、規制関連範囲の支払能力及び流動性、

並びにグループ全体の銀行及び金融規制の遵守に関する責任を負っている。

このように、CFCM は、地元銀行に対して、直接的に又は BFCM の子会社（保険、リース）を通じて、流動性管理等の金融機能のほか、技術的、法的及び IT に係るサービスを提供している。

CFCM は、クレディ・ミュチュエルの銀行、相互形態による ACM・ヴィ・SA 及び連合体により、共同保有されている。

2020 年 9 月 7 日開催の臨時総会において、レゾン・デートル (*raison d'être*) を採択し、会社の目的におけるミッションを有する企業 (*entreprise à mission*) としての資格を含む、複数の定款修正が承認された。

CFCM 及びクレディ・アンデュストリエル・エ・コメルシアル (Crédit Industriel et Commercial) (以下「CIC」) の定款に現在記載されている 5 つの使命に関して、「共に、耳を傾け、行動すること (Ensemble, écouter et agir)」がレゾン・デートル (*raison d'être*) となっている。2020 年に、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルは、ミッションを有する企業 (*entreprise à mission*) の地位を採用した最初の銀行となった。独立した専門家、取締役、及び従業員を代表する従業員で構成されるミッション委員会は、銀行の経営判断がそのコミットメントに準拠しているかどうかを監視及び検証する責任を負っている。

#### 1.4 フランス相互信用連合銀行

BFCM には、以下のとおり、いくつかの重要な事業活動がある。

- BFCM は、グループの子会社を保有し、それらの業務を調整している。BFCM は、CIC の持株会社であり、投資、コーポレート及び市場業務も行うネットワークのトップである CIC の 100% 持分を直接的及び間接的に保有しており、特に ACM・イール・SA 及び ACM・ヴィ・SA の各社を支配し、損害・賠償責任保険、個人保険、生命保険及び医療保険の商品分野を設計及び管理する GACM SA の 50.04% 持分も保有している。最後に、BFCM は、フランス内外に事業分野別の専門機関（特に、バンク・ユーロペエンヌ・デュ・クレディ・ミュチュエル (BECM)、コフィディ・グループ (Cofidis Group)、タルゴバンク (TARGOBANK)、クレディ・ミュチュエル・ファクタリング (Crédit Mutuel Factoring) ラ・フランセーズ・グループ (La Française Group) 等）を保有している。
- BFCM はクレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルのリファイナンス機関としても機能しており、したがって金融市場において短期及び中長期の金融商品の発行者としての役割を果たしている。クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの集中的なキャッシュ・マネジメントは、効果的かつ堅実な方法によるグループのリファイナンスを目的として、短期及び中長期の資金の適切な評価に基づいて行われている。この点は、国内外の市場における公募及び私募のほか、規制上の流動性比率を遵守するための流動性準備金及び重大なストレスに対するグループの耐性を維持することによって確保されている。また BFCM はグループ及びその子会社のために金利リスクをヘッジしている。
- BFCM は、主にクレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの運用会社の集団投資事業 (UCI) のためのカストディアンを務めている。カストディアンの役割は、管理上の判断に規則性を確保することで UCI のユニット保有者の利益を保護することである。この観点で BFCM は、規制に関する 3 つの業務を担っている。すなわち、資産の保管、すなわちその他の証券の保管及び記録管理（金融先渡商品及びその他の純粋な記名金融商品）、UCI の管理上の判断に係る規制遵守の確保、並びに キャッシュ・フローの監視である。BFCM は、管理会社から管理を委任されている場合、契約に基づき、UCI のために債務管理を行う。

BFCM は、コンフェデラシオン・ナシオナル・デュ・クレディ・ミュチュエルに加盟している。

#### 1.5 クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルのガバナンス

クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルは、単一の審議機関を有していない。クレディ・ミュチュエルの各銀行は、総会において構成員により選出された自発的構成員からなる取締役会を設置する。その後、各銀行は、これらの構成員から連合体レベルの各自の代表を任命する。連合体の会長（又

はフェデラシオン・デュ・クレディ・ミュチュエル・サントル・エスト・ユーロップ (Fédération du Crédit Mutuel Centre Est Europe) の地区会長) は、CFCM 及びその子会社である BFCM の取締役になることができる。

さらに、内部統制手続並びに資金洗浄及びテロ資金供与の防止に対する内部統制手続は、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラル内で均一である。

## 2 クレディ・ミュチュエル・グループ

クレディ・ミュチュエル・グループは、クレディ・ミュチュエルのネットワークのためのフランスにおける銀行及び保険サービスの主要な提供業者であり、その全ての子会社はネットワークの統括機関であるコンフェデラシオン・ナシオナル・デュ・クレディ・ミュチュエル (CNCM) の下に参集している。CNCM は、クレディ・ミュチュエル・グループの共通の利益を保護する役割を担っている。

クレディ・ミュチュエルは、1947 年 9 月 10 日付の法律に準拠している共同組合グループであり、その資本を保有し、民主的に機能する方法に基づいてその戦略を指示する構成員に帰属している。

### 2.1 地域グループ

クレディ・ミュチュエル・グループは、クレディ・ミュチュエル・アグリコル・エ・ルーラル (Crédit Mutuel Agricole et Rural) (CMAR) の連合体及び 18 の連合体からなる次の 4 つの地域グループで構成されている。

- CFCM を中心とする 14 の地域連合体からなるクレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラル
- クレディ・ミュチュエル・アルケアのグループ並びに共同でケス・アンテルフェデラル・クレディ・ミュチュエル・アルケアを形成するその 2 つの地域連合体、すなわちブルターニュ (ブレスト) 及びシドウエスト (ボルドー)
- クレディ・ミュチュエル・メーヌ - アンジュー、バス - ノルマンディ地域グループ (ラヴァル)
- クレディ・ミュチュエル・オセアン地域グループ (ラ・ロシュ・シユル - ヨン)

この連合銀行は、CFCM 及びケス・アンテルフェデラル・クレディ・ミュチュエル・アルケアの場合と同様、相互に連携することができる。地元銀行及び地元銀行が株主となっている連合銀行は、地域連合体の構成員である。連合体は、その地域においてクレディ・ミュチュエルを代表する戦略及び統制機関である。連合銀行は、流動性管理等の財務機能のほか、技術及び IT サービスを提供する。連合体及び連合銀行は、地元銀行が選出する取締役会により管理される。

### 2.2 コンフェデラシオン・ナシオナル・デュ・クレディ・ミュチュエル

コンフェデラシオン・ナシオナル・デュ・クレディ・ミュチュエル (CNCM) は、フランス通貨金融法との関連においてネットワークの中心的機関となっている。18 の地域連合体、クレディ・ミュチュエル・アグリコル・エ・ルーラル (CMAR) の連合体、ケス・サントラル・デュ・クレディ・ミュチュエル (CCCM) は、CNCM の構成員である。クレディ・ミュチュエルの地元銀行及び BFCM はこれに加盟している。

信用機関として構成されている全国的な金融機関である CCCM は、クレディ・ミュチュエルの財務上の連帯に疑いが生じた際に使用することを目的とした介入基金を管理している。その資本は全てのクレディ・ミュチュエルの連合銀行又は連合間銀行により保有されている。

### 2.3 クレディ・ミュチュエル・グループ及びクレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラル内における連帯関係

クレディ・ミュチュエルの連帯スキームは、債務不履行を阻止するため、CNCM の全ての加盟会社の持続的な流動性及び支払能力を確保することを目的としている。当該スキームは、地域グループ・レベル及び連合レベルで設定される一連の規則及びメカニズムを基礎としている。CNCM 加盟会社 (クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラル、CFCM 及び BFCM を含む。) 間の連帯に制限はない。

### 2.4 地域グループ・レベルで適用される規定

クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの連帯メカニズムは、構成員が引き受けた持分の額面価額を上限とする構成員の連帯責任に関する法規定とは別に、フランス通貨金融法第 R.511-3 条に基づいている。

各連合は管轄地域内の地元銀行間の連帯メカニズムを定めなければならない。

このメカニズムは、地元銀行が長期的な赤字を回避し及び / 又は悪化した状況を立て直すことを可能とするものでなければならない。このメカニズムは、拠出及び補助金によって維持される連合基金を通じて、加盟銀行の利益の均等化を確保するものである。拠出義務は、関連ある連合基金の有効な規則に従って、全ての基金（連合基金又は連合間基金を含む。）に適用されるか又は成績が良好な基金だけに適用される。均等化を維持する拠出及び補助金は、事業年度中に認識された損失と税務上の繰越欠損金の補填に充てられる。均等化補助金には、持分に対する年次報酬の支払に必要な金額が含まれなければならない。連合基金からの補助金は通常返済義務がある。

### 地域グループ・レベルの再編措置の実施

毎年見直され更新されるメカニズムによって、地域グループは、CNCM 取締役会が採用したリスク選好フレームワークに含まれる多数の主要指標をモニターし、指標を超過した場合には再編計画に定められた是正措置を実施することが可能になる。

困難に陥った場合には、CNCM の監督の下で、地域グループは、再編計画の実施及びその他の理由で別の地域グループの支援を要請することができる。

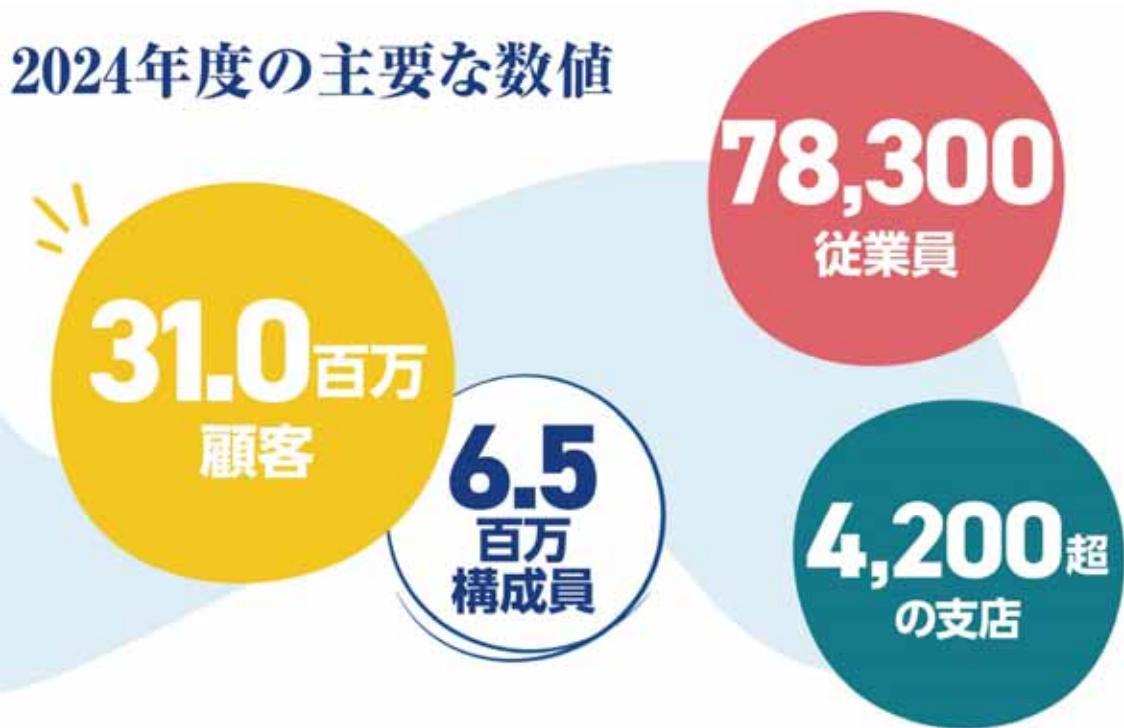
地域連帯の解決策が策定されていない若しくは再編計画に定められた時間内に主要指標の遵守を回復できない場合又は客観的証拠によりかかる解決策の実施では不十分であると判明するであろうことが事前に示唆される場合には、全国レベルの連帯メカニズムを実施する。

### 2.5 全国レベルで適用される規定

コンフェデラシオン・ナシオナル・デュ・クレディ・ミュチュエルは、とりわけ、そのネットワークの団結及び加盟機関の適切な機能を確保する責任を負っている。CNCM は、この目標に向かって、特にかかる各加盟機関及びネットワーク全体の流動性及び支払能力を確保するために、必要な全ての措置を講じなければならない（フランス通貨金融法第 L.511-31 条）。

地域グループ・レベルのメカニズムが、最終的に、あるグループ又は CNCM 加盟会社が直面する潜在的困難に対処するのに不十分である場合には、CNCM の取締役会は、一般的性質を有する決定によって定められた条件に従って、必要な介入を決定することができる。

## 2024年度の主要な数値

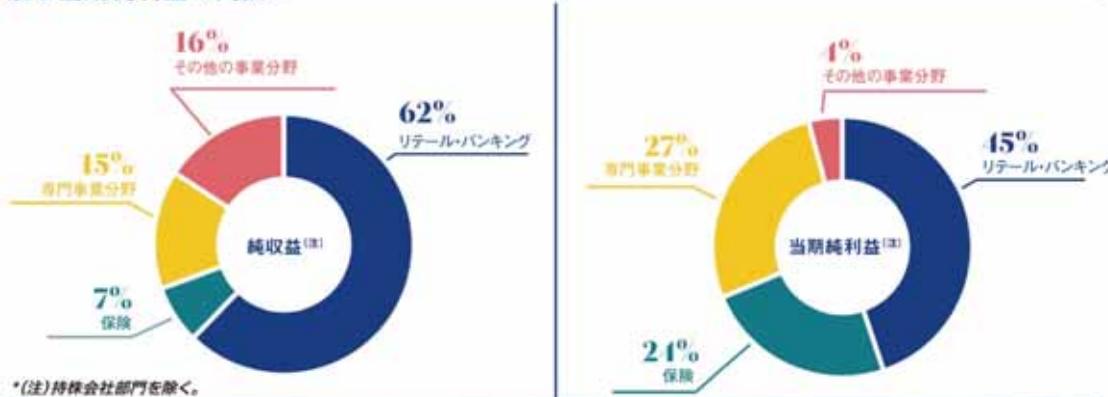


### 損益計算書

(単位:百万ユーロ)	2022年12月(プロフォーマ) <sup>(注)</sup>	2023年12月	2024年12月
純収益	15,625	16,060	16,610
営業総利益	7,015	6,887	7,351
当期純利益	3,485	4,115	4,124
費用収益比率	55.1 %	57.1 %	55.7 %

(注)2023年1月1日現在で、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルはグループ・レベルでIFRS第17号「保険契約」及び保険事業体についてはIFRS第9号「金融商品」を適用した。一貫性のある表示を行うため、2022年度のデータはプロフォーマ・ベースで修正再表示されている。

### 事業分野ごとの純収益 及び当期純利益の内訳



## 財政状態計算書



(注)2023年1月1日現在で、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルはグループ・レベルでIFRS第17号「保険契約」及び保険事業体についてはIFRS第9号「金融商品」を適用した。一貫性のある表示を行うため、2022年度のデータはプロフォーマ・ベースで修正再表示されている。

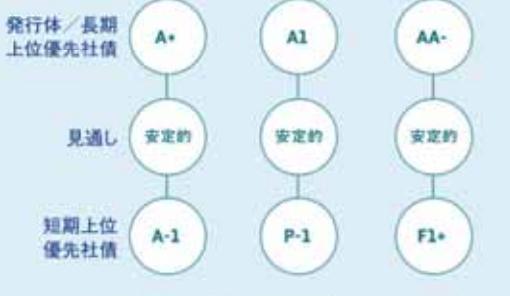
## 資金

経過推測を考慮せずに計算されたデータ



## 格付

S&P グローバル・レーティング  
2024年11月7日  
現在  
ムーディーズ  
2024年12月19日  
現在  
フィッチ・  
レーティングス  
2025年4月2日  
現在<sup>(注)</sup>



S&P グローバル・ムーディーズ:  
クレディ・ミュチュエル・  
グループの格付  
クレディ・ミュチュエル・  
アリアンス・フェデラル  
/BFCM及びCICの  
格付  
フィッチ・  
クレディ・ミュチュエル・  
アリアンス・フェデラルの  
格付

(注)「発行体デフォルト格付」はA+で安定的

### 3 クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの事業分野の表示



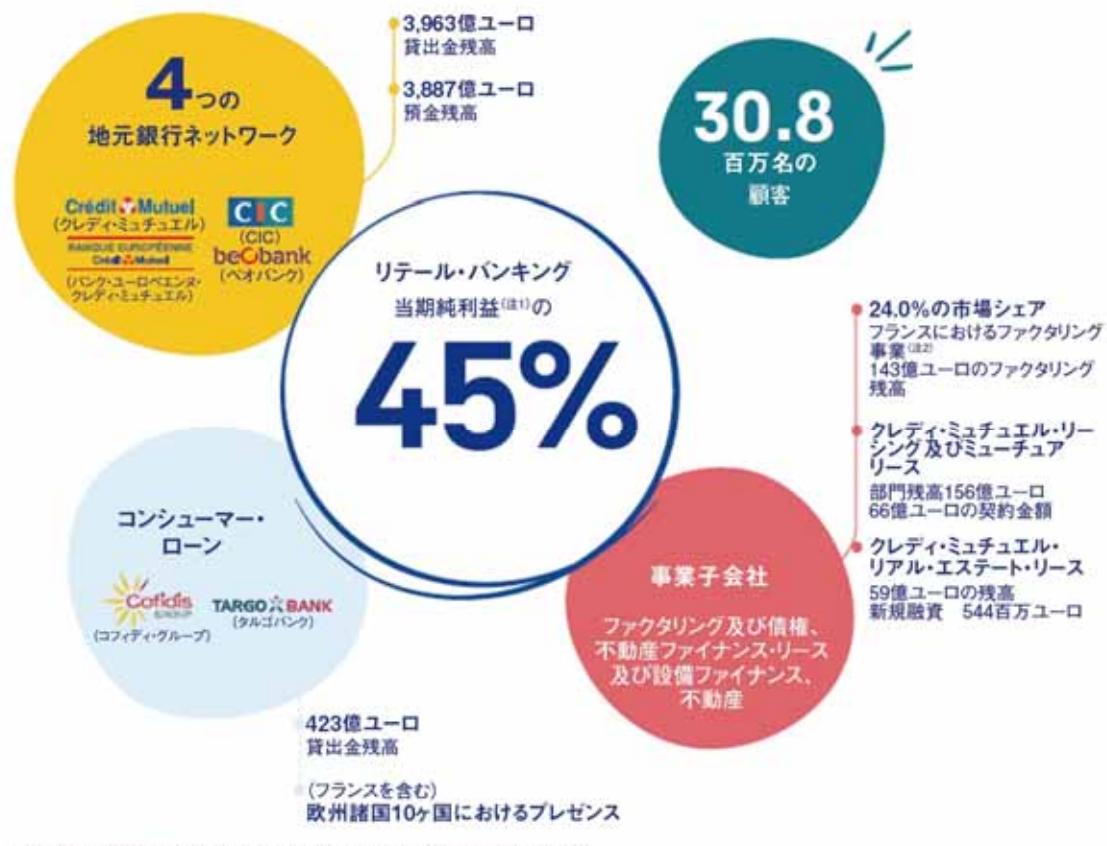
(注)持株会社部門を除く。

## 2024年度当期純利益に対する BFCM 営業事業部門の寄与度



(注1) 2024年度当期純利益(「持株会社」セグメントを除く。)に対する各事業部門の寄与度

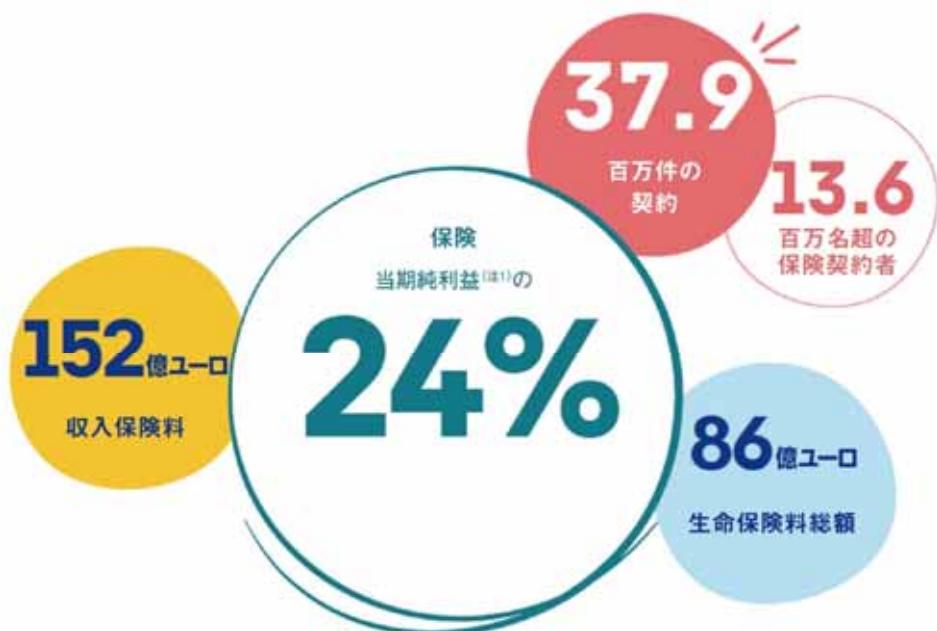
### 3.1 フランス及び欧州のリテール・キャッシング及びコンシューマー・ファイナンス



リテール・キャッシングは、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの中心的な事業分野であり、2024年の純収益の62%を占めている。リテール・キャッシングには、クレディ・ミュチュエルの地元銀行の銀行・保険ネットワーク、CICの銀行及び保険ネットワーク、ベオバンク( Beobank ) バンク・ユーロペエンヌ・デュ・クレディ・ミュチュエル、タルゴ・バンク、コフィディ・グループ、並びに全ての専門的な活動(保険仲介、設備リース、買取りオプション付きリース、不動産リース、ファクタリング、及び不動産販売・管理の専用ネットワークによりその商品を販売している。)が含まれる。

2024年のリテール・キャッシング・ネットワークは、商業活動の増加によりその有効性を確認した。2024年の預金残高は、2.3%増の4,360億ユーロであった。2024年の顧客への貸出金残高は前年比0.6%増の4,808億ユーロであった。

### 3.2 保険部門



(注1)「持株会社」部門を除いたクレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの当期純利益に対する割合

保険事業は販売とテクノロジーの観点からクレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルに完全に統合され、50年超にわたり、グループ・デ・ザシュランス・デュ・クレディ・ミュチュエル (Groupe des Assurances du Crédit Mutuel) (GACM) によって運営されている。GACMは主にクレディ・ミュチュエル、CIC 及びコフィディのネットワークを通じて、フランス及び欧州で商品やサービスを販売している。ベルギーでは、GACMはペオバンクのネットワーク及び自社の支店網を利用している。

### 3.3 専門事業分野



(注1)「持株会社」部門を除いたクレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの当期純利益に対する割合。CIC・プライベート・バンキングを除く。  
(注2)CIC・プライベート・バンキングは、CIC ネットワークとその5つの地方銀行内で事業を展開している。

#### 3.3.1 アセット・マネジメント及びプライベート・バンキング

クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルのアセット・マネジメント及びプライベート・バンキング事業は、以下から構成されている。

- 2024年1月1日以降、クレディ・ミュチュエル・アセット・マネジメント (Crédit Mutuel Asset Management) ラ・フランセーズ・システムティック・アセット・マネジメント (La Française Systematic Asset Management) ラ・フランセーズ・REM (La Française REM) CIC プライベート・デット (CIC Private Debt) クレディ・ミュチュエル・インパクト (Crédit Mutuel Impact) シゴーニュ・マネジメント (Cigogne Management) クレディ・ミュチュエル・ジェスチョン (Crédit Mutuel Gestion) ニュー・アルファ・アセット・マネジメント (New Alpha Asset Management) を傘下に置くラ・フランセーズ・グループ持株会社。さらに、2024年12月、CICはクレディ・ミュチュエル・エパルジュ・サラリアルをラ・フランセーズ(15%)とグループ・デ・ザシュランス・デュ・クレディ・ミュチュエル(85%)に売却した。

バンク・ド・リュクサンブル・インベストメンツ (Banque de Luxembourg Investments) と CIC・マーケット・ソリューションズの専門知識は、販売プラットフォームであるラ・フランセーズ AM ファイナンス・セルヴィス (La Française AM Finance Services) によっても提供されている。ラ・フランセーズ・グループは、デュブリー・トランサトランティック・ジェスチョン (Duby Transatlantique

Gestion) にもサービスを提供している。

- ・ バンク・トランサトランティック( Banque Transatlantique ) バンク・ド・リュクサンブル( Banque de Luxembourg ) 及びバンク・CIC ( スイス )( Banque CIC ( Suisse ) )

### 3.3.1.1 アセット・マネジメント

#### ラ・フランセーズ・グループ

ラ・フランセーズはクレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルのアセット・マネジメント事業部門であり、2024年1月1日現在、ケス・レジオナル・デュ・クレディ・ミュチュエル・ノール・ユーロップが39.95%保有し、BFCMが60.05%保有している。

約1,000名の従業員を擁するラ・フランセーズの2024年12月31日現在の運用資産残高は、1,570億ユーロであった。同社は10カ国に拠点を置き、顧客や投資先市場との緊密な関係を保っている。パリに加えて、ラ・フランセーズはフランクフルト、ハンブルク、ロンドン、ルクセンブルク、マドリード、ミラノ、シンガポール及びソウルに事務所を構えている。そのため、同社はフランス及び海外で開発戦略を推進している。

責任ある企業として、ラ・フランセーズは2024年も、上場及び非上場商品において、特にサステナブル投資の定義の導入を通じて、業績とサステナビリティの目標の両立を目指す取り組みを継続した。ラ・フランセーズは「責任ある投資家憲章」を策定し、PRI及びフランス投資憲章に署名している。2024年に、ラ・フランセーズは、Funds Magazine誌の資産運用会社ランキングでトップ50にランクインした。

#### クレディ・ミュチュエル・アセット・マネジメント

ラ・フランセーズの子会社であるクレディ・ミュチュエル・アセット・マネジメントは、広範囲にわたるファンド及び全ての証券資産クラス及び運用スタイルを対象とする運用ソリューションを提供している。その戦略は、運用成績、リスク及びサステナビリティ間のバランスに基づくものである。

2024年12月31日現在、同社は約1,000億ユーロの資産を運用しており、その柔軟な財務、債券運用、確信に基づく株式ソリューションで高い評価を得ている。その専門知識を生かし、同分野における多くの専用ファンドや、企業向けの貯蓄ソリューションも提供している。2024年、クレディ・ミュチュエル・アセット・マネジメントの短期金融市場ファンドは90億ユーロ超の資金調達を達成した。

同社は、ESG基準を分析、投資判断、ポートフォリオ構築に組み込んでおり、40のSRI認定ファンドを運用している。2024年12月末時点で、運用資産のうち約90%がSFDR(サステナブルファイナンス開示規則)の第8条又は第9条に適合している。

#### ラ・フランセーズ・リアル・エステート・マネジャーズ( REM )

不動産資産分野における主要企業であるラ・フランセーズREM(ラ・フランセーズ・グループが96.69%を所有する不動産子会社)は、混乱した状況にもかかわらず、フランスの不動産投資信託(特にSCPI)市場における主導的な地位を維持した。

実際、2年近くの間、商業用不動産は厳しい経済環境の影響を受けており、投資家はこの資産クラスに対して様子見の姿勢を維持しており、不動産の評価額や賃貸市場にも影響が及んでいる。

#### ラ・フランセーズ・フィナンス・セルヴィス

クレディ・ミュチュエル・インベストメント・マネジャーズとの合併以来、ラ・フランセーズ・グループの唯一の販売プラットフォームであるラ・フランセーズ・ファイナンス・セルヴィスは、フランス及び海外の多様な顧客に、グループの資産運用に関するあらゆる専門知識を販売している。ラ・フランセーズ・ファイナンス・セルヴィスは、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルのネットワーク、外部販売会社(プライベート・バンク、ファンドセレクター、CGPなど)、機関投資家、大企業を支援している。

同社は、全ての上場資産クラス(資産ポートフォリオの80%超)及び非上場資産(主に不動産資産及びプライベート・デット)へのエクスポージャーを通じて、競争力があり幅広い商品を提供している。

## クレディ・ミュチュエル・ジェスチョン

クレディ・ミュチュエル・ジェスチョンは、ラ・フランセーズ・グループに所属するクレディ・ミュチュエル・アセット・マネジメントの子会社である。同社は、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの連合体及び銀行の主要な資産運用会社である。証券口座、株式貯蓄プラン、生命保険証券又は資本形成契約により保有する金融資産の様々な運用サービスを提供している。個人顧客、専門業者、企業及び団体は、クレディ・ミュチュエル・ジェスチョンの資産運用担当者の専門知識の恩恵を受けることができる。顧客は、一任運用、裁定取引若しくは専用ファンドを通じてその資産の管理を委託するか又はアドバイザリー運用又は裁定アドバイザリー・サービスによって資産のモニタリングを受けるかを選択することができる。

クレディ・ミュチュエル・ジェスチョンでは、ネットワークとの緊密な協力関係の下、6つの地域事業部に179名の従業員を配置し、22の管理センターがその拠点となる等、現地でのプレゼンスに重点を置いている。またクレディ・ミュチュエル・ジェスチョンは、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの金融商品の開発にも貢献している。アドバイザーとして、GACMの運用管理商品（持続可能な商品を含む。）及びネットワークの証券運用管理商品（持続可能な商品を含む。）及び株式貯蓄プランを支援している。

## シゴーニュ・マネジメント

シゴーニュ・マネジメントは、オルタナティブ資産運用に特化したルクセンブルクを拠点とするラ・フランセーズ・グループの資産運用会社である。その特殊性は、制御されたリスクの中で投資家に絶対リターン商品を提供することである。

シゴーニュ・マネジメントは、2つのUCITSファンド、テーマ型オルタナティブ投資ファンドと分散されたオルタナティブ投資ファンド、またインデックス・ストラクチャード商品を運用している。この質の高い運用は、SFDR第8条に基づく同社のファンド「シゴーニュ UCITS - クレジット・オポチュニティーズ・ファンド (Cigogne UCITS-Credit Opportunities)」を中心に、一般投資家にも浸透し続けている。

## CIC・プライベート・デット

ラ・フランセーズ・グループの子会社であるCIC プライベート・デットは、20年を超える期間、フランス及び欧州の中小企業及び中堅企業向けのディスインターミディエーション融資の主要企業として事業を展開している。パリ、ロンドン、フランクフルトに拠点を置く44名の専門家チームを擁し、同社は、4つの運用部門（メザニン及びユニトランシェ、シニア・ミッド・キャップ・デット、シニア・ラージ・キャップ・デット並びにインフラ・デット）で業務を行っている。

同社はまた、投資プロセスの各段階でESG基準を組み入れた責任あるアプローチを採用している。同社は、責任投資家憲章を定め、PRI（責任投資原則）及びフランス投資憲章に署名している。

## クレディ・ミュチュエル・インパクト

2024年度末のクレディ・ミュチュエル・インパクトの運用資産は、69%増の11億ユーロに達した。この増加は主に、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの「社会的配当」によって毎年補完される環境・連帯革新ファンドの展開に基づくもので、生産・消費モデルの変革を促進し、生態系を保護することを目的としている。

同社は、ニーズが非常に高く、他の業者が十分に存在しない気候・環境移行という重要分野で事業を展開している。2024年中に行われた投資は、エネルギー、風力発電による商品輸送、農業・農産業部門、及び林業資産の革新的企業に関するものであった。

## ニュー・アルファ・アセット・マネジメント

50.78%をラ・フランセーズ・グループが所有するニュー・アルファ・アセット・マネジメントは、あ

らゆる資産クラスの投資ファンドの選択を専門とするオープン・アーキテクチャ・プラットフォームである。2024年12月末時点のニュー・アルファ・アセット・マネジメントの運用資産は37億ユーロであった。

2024年、ニューアルファ・アセット・マネジメントは、ロサンゼルス郡公的年金基金(カリフォルニア州)の代理として、世界中で選定された6つのファンドに434百万ユーロを投資した。さらに、ニューアルファ・アセット・マネジメントは、顧客からのアウトソーシング需要の高まりに対応するため、オーダーメイドのマルチ・マネジメント活動を立ち上げ、2024年最終四半期には約120百万ユーロを調達した。

#### **バンク・ド・リュクサンブル・インベストメント(BLI)**

BLI-バンク・ド・リュクサンブル・インベストメントは、ラ・フランセーズ・グループが展開する資産運用会社であり、アクティブ運用、長期的視野、適正価格での優良有価証券の探索といういくつかの主要原則に基づく信念に基づく運用ノウハウを提供している。BLIは、ファンズ・フォー・グッド(Funds for Good)(FFG)と共同で、3種類のダブル・インパクト・ファンドを運用している。

その目的は、FFGが展開する直接的・地域的インパクト活動を通じて、サステナビリティとインパクトが投資ファンドの投資レベルでも投資後のレベルでも具体化されるような投資戦略を投資家に提供することである。FFG-BLIグローバル・インパクト・エクイティーズ(FFG-BLI Global Impact Equities)ファンドは最近、「Towards Sustainability」認証ラベルを取得した。現在、ファンドの全範囲がこの認定を受けている。

同社の運用資産は128億ユーロである。

#### **クレディ・ミュチュエル・エパニュ・サラリアル**

クレディ・ミュチュエル・エパニュ・サラリアルは、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの受託管理口座の維持及び従業員貯蓄口座の管理に特化した事業センターである。同社は、企業とその従業員に専用かつ個別の支援を提供して、従業員貯蓄・退職貯蓄プランの設定を支援している。その提供商品は、クレディ・ミュチュエルの地元銀行及びCICの支店において、それぞれのブランド名で販売されている。クレディ・ミュチュエル・エパニュ・サラリアルは全ての市場で活動しているが、従業員50名未満の企業を対象とする一括請負契約で傑出している。

##### **3.3.1.2 プライベート・バンキング**

クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルのプライベート・バンキングは、その業界のベストプラクティスに沿った質の高い顧客サービスを提供することを重視している。当該事業は、それぞれ独自の位置付けを持つ数社の事業体に依拠して行われている。フランスでは、CIC・プライベート・バンキング(CIC Private Banking)及びバンク・トランサトランティックが業務を行っている。CICのネットワークに統合された支店事業分野であるCIC・プライベート・バンキングは、第一に、企業経営者の全てのニーズに対処している。バンク・トランサトランティックは、個々のニーズに応じたプライベート・バンキング・サービス及びストックオプションを提供している。また海外に居住するフランス人顧客を対象とするサービスも提供している。国際的には、グループはルクセンブルク、スイス及びベルギーといった、高い成長可能性を示している地域にプライベート・バンキングの事業体を置いている。

これらの販路はフランス内外で203,000名超の顧客に広範囲にわたる高付加価値のサービスを提供している。各事業体は、その市場及び能力に基づいて、個人顧客だけでなく、その他の顧客セグメントに介入することができる。

##### **3.3.2 コーポレート・バンキング**

コーポレート・バンキングは、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの大企業及び法人顧客の戦略的課題に対応している。同社は、当該顧客のニーズにグローバルなアプローチの一環として仲介している。そのチームは、フランス国内並びにロンドン、ブリュッセル、ニューヨーク、シンガポ

ール及び香港の CIC の支店を拠点としている。コーポレート・バンキングは、フランス内外において各顧客のニーズに合わせた専門的な資金調達及び展開ソリューションを提供し、さらに、大口顧客のための事業ネットワークの業務を支援している。

### 3.3.3 資本市場

資本市場は、法人顧客及び金融機関向けの商業資本市場事業 (CIC・マーケット・ソリューションズのブランド名で活動) 投資事業、並びにこれらの事業をサポートするポストマーケット・サービスで構成される。

#### 3.3.3.1 商業活動 (CIC・マーケット・ソリューションズ)

CIC・マーケット・ソリューションズは、市場からの資金調達の利用、金利、為替及びコモディティのヘッジ商品並びに法人仲介業務に対する企業のニーズ、また市場アクセス及び資産サービスのソリューションに対する金融機関のニーズを支援している。CIC・マーケット・ソリューションズは、発行会社と投資家を結びつけることで、自らに委託された金融取引を成立させることができる。

金利、為替及びコモディティのリスクに対応するため、CIC・マーケット・ソリューションズは、標準化されたソリューションのほか、顧客のニーズに合わせ完全にカスタマイズされたソリューションを提供している。92,000 件超のヘッジ取引が 6,000 名超の顧客のために実施された。

CIC・マーケット・ソリューションズは、主にユーロ建ての金利市場、外国為替市場並びにエネルギー（天然ガスや電力を含む。）工業用金属及び農業用コモディティといった主要なコモディティ部門において事業を行っている CIC・マーケット・ソリューションズは、規制市場において債券、株式、ETF 及びデリバティブといった金融商品の取引を顧客のために行っている。

#### 3.3.3.2 投資業務

投資業務は、基本的に、長期保有を意図して購入された証券の売買及びかかる証券に関連した金融商品の取引を対象としている。CIC・マルシェが CIC のバランスシートにおいて実行するこれらの取引により、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルは、その顧客及び自社にとって必要な主要市場商品をコントロールすることができる。その投資戦略は、これらの事業の財務成績のボラティリティを制限することにより、プラスの業績を達成することである。

2024 年は、インフレ、金融政策（中央銀行の金利引き下げが当初の市場予想よりも徐々に遅れたこと）及び米国大統領選挙に関する不確実性により、主に金利市場で変動が顕著であった。フランスの政情不安とスワップスプレッドの大幅な縮小により、欧州、特にフランスのスワップに対する借入金利は極めて高い水準まで上昇した。

投資事業分野は、広範な金融商品を取り扱っている。この事業分野は、金利部門（債券）株式部門（M&A 特殊業務及びハイブリッド業務）並びに信用部門（ABS / MBS、法人向け貸付、金融機関、財務省証券）の 3 部門に分かれている。これらの業務は、規則集に定義される専門分野として組織されている。当該業務の担当チームは、厳格な制限枠組みに従ってこれらの取引を実行している。

### 3.3.4 プライベート・エクイティ

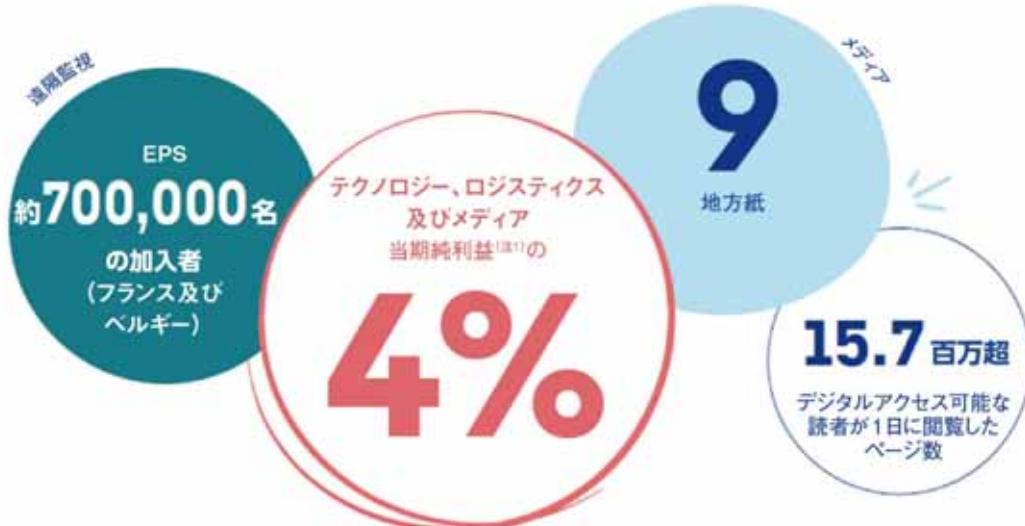
クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルのプライベート・エクイティ子会社であるクレディ・ミュチュエル・エクイティ (Crédit Mutuel Equity) は、スタートアップ企業へのイノベーションキャピタル、中小企業及び中堅企業への開発キャピタル及びバイアウトキャピタルなど、企業のあらゆる発展段階を支援している。また、子会社である CIC・コンセイユ (CIC Conseil) を通じて、企業に対して M&A 取引に関するアドバイスも行っている。

クレディ・ミュチュエル・エクイティは、パリ、リヨン、ナント、ボルドー、リール、ストラスブール、マルセイユ、トゥールーズの 8 つの地域事務所を通じてフランス国内の成長・変革プロジェクトに融資を行っており、ベルギー、スイス、カナダの子会社を通じてフランス国外の成長・変革プロジェクトにも融資を行っている。

クレディ・ミュチュエル・エクイティは、グループの株主資本を長期的に投資し、経営陣と共にイノベーション、成長、雇用に取り組んでいる。同社は、支援先企業がビジネスモデルに必要な変革を行い、財務的価値及び非財務的価値を創出し、経済、社会、環境面の成長を達成できるよう支援している。

この長期的なコミットメントの証として、保有する 322 銘柄のうち 4 分の 1 超が 10 年超保有されている。しかし、ポートフォリオの更新は非常に活発なままであり、同社が獲得した規模を反映している。過去 3 年間で、17 億ユーロ超が売却され、16 億ユーロ超が投資された。

### 3.4 テクノロジー、ロジスティクス及びメディア



(注1)「持株会社」部門を除いたクレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルの当期純利益に対する割合

この部門は、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルのテクノロジー企業、ロジスティクス組織及びメディア業務で構成されている。

#### ユーロ・アンフォルマシオン (Euro-Information)

ユーロ・アンフォルマシオン SAS は、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラル等その他構成員の IT 持株会社の役割を担っており、特に全ての IT 投資及び IT 関連投資並びにグループの技術系子会社に対して融資を行っている。

#### ユーロ・アンフォルマシオン・デヴロブマン (Euro-Information Développements)

ユーロ・アンフォルマシオン・デヴロブマンは、グループの全ての IT 開発を担当しており、16 のクレディ・ミュチュエルの連合体、CIC 銀行並びにクレディ・ミュチュエル及び CIC の様々な事業分野で共有される情報システムの開発に責任を負っている。提供されるサービスの質、セキュリティ、データ保護、技術・開発の管理等の指針に従い、その必要性に配慮している。

#### ユーロ・プロテクション・シュルヴェイランス (Euro Protection Surveillance) (EPS)

EPS は、オミリのブランドで販売される住居及び法人向け遠隔セキュリティ・サービスを提供している。このサービスは、主にフランス及びベルギーにおける銀行及び保険ネットワークを通じて、「全費用込みの」定額制で販売されている。オミリの商品はフランスでは BNPP、ベルギーでは BNPP・フォルティス (BNPP Fortis) でも販売されている。

EPS は、フランスにおいて住宅遠隔監視の主要な事業者<sup>(1)</sup>であり、接続数で約 32% の市場シェアを有

する。

---

<sup>(1)</sup>出典：「Atlas 2024トータル・セキュリティ - 住宅用遠隔監視システム (En toute sécurité - Residential remote surveillance)」

### ライフ - マルチ決済ウォレット

ライフ (Lyf) は、日常の決済プロセスを一新するフランスのフィンテック企業である。同社は、小売業者、ケータリング事業者及び独立系専門業者に対し、キャッシュ・フローを合理化し、顧客との関係をデジタル化するデジタル・ソリューションを提供している。

8.7 百万回超ダウンロードされた同社のライフ・ペイ・アプリは、友人との簡単かつ安全なマネーポットサービス、モバイル決済、お得情報を提供している。

ライフは、BNP パリバ、クレディ・ミュチュエル<sup>(1)</sup>、オーション、グループ・カジノ (Groupe Casino) 及びマスターカード (Mastercard) 等の銀行、決済及びリテールセクターの大株主によってその成長を支えられている。

---

<sup>(1)</sup>クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラル (クレディ・ミュチュエル・サントル・エスト・ユーロップ、シュデスト、イル-ド-フランス、サヴォワ-モン・ブラン、ミディ・アトランティック、ロワール-アトランティック・エ・サントル・ウエスト、サントル、ノルマンディ、ドフィネ-ヴィヴァレ、メディテラネ、アンジュー、マッシフ・サントラル、アンティーユ-ギュイサンヌ及びノール・ユーロップの連合体) クレディ・ミュチュエル・メーヌ-アンジュー、バス-ノルマンディ、及びクレディ・ミュチュエル・オセアン

### メディア

EBRA グループには、クレディ・ミュチュエル・アリアンス・フェデラルのメディア事業を集約している。同グループは、フランス有数の地方日刊紙グループ (PQR) である。その主な日刊紙は、ル・ドフィネ・リベレ (Le Dauphiné Libéré) レスト・レピュブリカン (L'Est Républicain) ヴォージュ・マタン (Vosges Matin) ル・レピュブリカン・ロラン (Le Républicain Lorrain) レ・デルニエール・ヌーベル・ダルザス (Les Dernières Nouvelles d'Alsace) ラルザス (L'Alsace) ル・プログレス (Le Progrès) ル・ジュルナル・ド・ソヌ-エ-ロワール (Le Journal de Saône-et-Loire) 及びル・ビヤン・ピュブリック (Le Bien Public) であり、フランスの 23 県の情報を網羅している。印刷媒体だけでなく、EBRA グループのデジタル変革により、全タイトルが多くのデジタル読者を獲得している。その結果、9 紙及び子会社である Humanoid 社のメディア (Frandroid、Numerama、Madmoizelle) は、月間 18.7 百万人超のユニークビズターナンス、1 日あたり 15.7 百万ページビューを記録した。