

20 04

Annual Report

>> 私たちの共同責任

シティグループの目標は、最も信頼されるグローバルな金融サービス会社になることです。この目標を達成するため、一人一人が私たちの共同責任を果たしていく必要があります。 >>

顧客に対する責任

私たちは、顧客を第一に考え、質の高いアドバイス・商品・サービスを提供し、常に最高レベルの倫理観をもって行動します。

同僚に対する責任

私たちは、優れた人材がその潜在力を最大限に発揮できるよう、最良の機会を提供します。お互いを敬い、当社ならではの多様性を活かし、成功への責務を共に担い、また、自らの失敗に対する責任を受入れます。

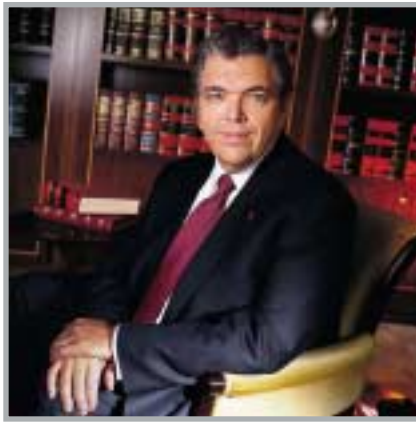
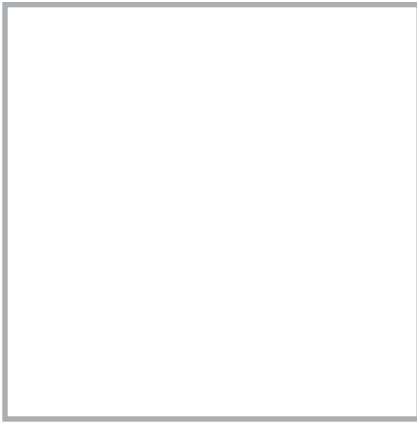
事業基盤に対する責任

私たちは、各部門の短期的利潤より、シティグループの長期的目標を優先し、当社の株主に最良の結果を提供します。各国の文化を尊重し、私たちが働き生活している地域社会において積極的な役割を果たしていきます。そして、輝かしい伝統を築いてきた先陣に敬意を払い、後に来るものにこの伝統を引き継いでいきます。



過去の指導者が
残した伝統を
誇りにしています。 >>

左上から時計回りに：>>モーゼス・テイラー。商人から金融業者に転じ、1800年代半ばにシティバンクを理想的な金融機関に変革させた。>>ジェイ・クーク、アメリカ人銀行家。スミスバーニーの前身であるジェイ・クーク社を設立し、1800年代半ばに米国の鉄道建設事業の主導的支援者であるとともに、南北戦争では北軍に資金援助した。>>アーサー、ハーバート、パーシー(写真左から)のソロモン兄弟。1910年に金融仲介会社のソロモン・ブラザーズを設立し、当時、ウォール街の近くにあったこの小さなオフィスで事業を開始した。



チャック・プリンス

株主の皆様へ

2004年度は、いくつかの課題が生じましたが、同時に多くの面でも極めて良好な年でした。

まず、プラス面についてですが、2004年度は優れた業績を上げることができました。シティグループの収益は862億ドル、当期利益は170億ドルになりました。株主持分は13%増の1,155億ドル(信託優先証券を含む)となり、総資産は1兆5,000億ドルに達しました。また、四半期別配当金についても14%増配し、19年連続して普通株式配当金が伸びています。

マイナス面としては、当社が厳しい批判にさらされたことで、日本やイギリス、ヨーロッパで当社の信頼が損なわれる結果となりました。このような失態は、当社の本質や私達が目指す姿とはかけ離れたものですし、高い勤労意欲を持って誠心誠意お客様への対応に努めている当社社員の姿勢を反映したものではありません。

強固な事業基盤を維持するという事は当然、責任を伴うものです。その責任を果たすことは、当社が成功する上において、優れた業績を上げることと同時に大変重要であるということを改めて痛感させられました。今回の不祥事に関しまして、規制当局関係者の方々に謝罪申し上げるとともに、株主の皆様に対してもこの場をお借りしてお詫び申し上げます。

私たちが目指す会社

当社が目指しているのは、「最も信頼されるグローバルな金融機関になる」ということです。当社は、この目標の実現に向け、当社の価値を高め、新たな社風の構築に向けた施策を推進するための長期的かつ世界的規模の取り組みに着手してまいりました。

2004年度の後半から、私はウィラムスタッド氏とともに、世界各地にあるシティグループの各拠点で社員と話をする機会を持ちました。社員との触れ合いは、経営委員会など当社幹部がこれまで行ってきたことですが、私達の価値や当社の将来像について、

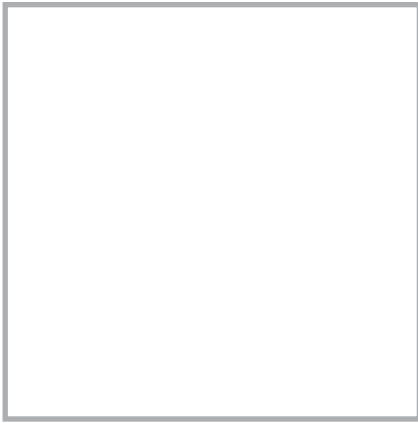
直接的な対話を進めたいと考えたのです。面談した社員の数は3万5,000人を上回り、中継放送を通じて、さらに多くの社員と話し合いの機会を持ちました。

この面談で話題に上ったのは、諸先輩が築き上げてきた素晴らしい伝統に加え、それにふさわしい行動をとることの重要性でした。また、事業基盤の長期的成長に注力し、短期的利益のために将来を犠牲にしないよう心掛けなければならないという点についても話し合いました。さらに、シティグループで働く者として、お客様との関係や社員相互の関係、他の関係者の方々に対し私たち全員が負っている責任についても話し合いました(表紙裏ページをご参照ください)。

社員からは率直な提案と質問がなされました。寄せられたアイデアについては幹部社員と話し合い、その結果、幅広い内容を盛り込んだ「ファイブ・ポイント・プラン」を策定しました。このプランの目的は、私たち全員が今後も共通の責任を果たしていくという姿勢を維持し、当社の伝統を大切にすることを推進していくことにあります。シティグループが長年にわたり成功を収めてこられたのは、非常に貴重な財産があったからです。つまり、信頼という財産です。当社の利益水準と企業規模は、潤沢な資金力に支えられ、すでに世界で最高および最大になっています。その上に、「最も信頼される」という要素が加われば、当社は限りなく飛躍できるものと確信しています。

「ファイブ・ポイント・プラン」には、社風や行動に関する内容が盛り込まれているほか、研修、コミュニケーション、人材育成、人事考課・給与体系、履行確保措置などについても取り上げています。また、それぞれの施策については、明確な目標とともに、具体的な取り組み内容や実施スケジュールも定められています。

私たちは、事業の継続性や信頼性、そしてブランドの長期的な価値について、社員全員に明確な形で認識してもらいたいと思っています。言い換えれば、業績重視の社風の中では取り上げられ



ボブ・ウィラムスタッド

なかったことを社員全員にはっきりと認識してもらおうということです。

2004年度の事業概況

2004年度、当社は信頼という点で苦しい事態に陥りましたが、業績は力強く推移しました。世界各国で働いている社員30万人の努力の甲斐あって、2004年度には主要商品ラインの多くで過去最高益を実現することができました。

グローバル個人金融部門の業績は、一貫して堅調に推移しました。当期利益は24%増（サンバの株式売却益（税引後）を除くと、20%増）の118億ドルとなり、シティグループ全体の利益の69%を占めました。

グローバル法人金融・投資銀行部門は、資本市場の状況の厳しさにワールドコムや訴訟引当金の問題が加わり、当期利益は62%減となりました。サンバの株式売却益（税引後）とワールドコム問題や訴訟引当金を除けば、当期利益は23%増となります。また、引受実績と投資顧問業績のランキング表であるリーグテーブルの25主要項目のうち、当社は12項目で1位にランクされました。

新設されたグローバル・ウェルス・マネジメント部門における2004年度の当期利益は11%減（日本のプライベートバンク関連経費を除くと、7%増）の12億ドルとなりましたが、グローバル投資運用部門の当期利益は17%増の13億ドルとなりました。また、アセット・マネジメント事業では、ライフ・インシュアランス・アンド・アニュイティ事業の当期利益が過去最高の11億ドルとなりました。全体として増収も減収もありました。

世界に目を向けると、当社の当期利益は2003年度に比べ43%増加し米国内の事業をしのぐ勢いを示しており、今後も大幅な伸びが期待されます。ここで忘れてならないのは、シティグループの企業規模自体は確かに大きいですが、国際的なビジネスチャンスと比較すると、まだまだ小さいということです。国際的なビジ

ネスチャンスを具体的に述べると、第一に、金融業界は群雄割拠の状態にあり、業界首位の金融機関といえども市場シェアが非常に低いケースが多いということです。また第二に、世界経済の3分の2が米国外のもので、その3分の2の国際的な分野においてシティグループはグローバル企業の代表格であると考えています。

当社は2004年度の初めに、構造的改革を図る政策から脱却し、必要に応じて格差をうめる、きめ細かく、より戦略的な政策へと転換していくことについて話し合いました。また、資本をさらに有効活用するとともに、非主力事業を売却することで経営資源の柔軟な活用を図るということも懸案事項でした。2004年度には、現在の組織の成長を重視する姿勢を維持しながら、対象を絞った買収を実施し、一部の非主力事業を売却しました。以下は、2004年度に実施した主な事柄です。

- 個人向け事業では、プリンシパル・レジデンシャル・モーゲージ社（米国における住宅ローン・サービスの大手）を買収しました。また、テキサス州のファースト・アメリカン・バンクの買収が合意に達し、規制当局の認可を待っているところです。さらに、ワシントン・ミューチュアル・ファイナンス・コーポレーションの消費者金融事業のほか、シアーズやホーム・デポのクレジットカード事業など、いくつかの過去の買収案件の統合についても成功を収めることができました。
- キャピタル・マーケット関連事業では、ナイト・トレーディング・グループのデリバティブ事業を買収することにより、現行の業務体制を強化しました。この買収により、米国内におけるデリバティブ事業基盤が増強され、規模も拡大することになります。また、ラバ・トレーディング社を買収したことにより、電子商取引で市場大手としての地位を確立できると考えられます。

- トラベラーズ・ライフ・アンド・アニュイティとシティグループの国際保険事業のほとんどを115億ドルでメットライフ社に売却する契約に調印しました。この譲渡益については、高収益・高成長が見込まれる事業分野に投入してまいります。
- 資本配分を改善し、成長と収益のバランスをとるため、リスク資本配分モデルを導入しました。
- 戦略的な観点から、当社のビジネス・モデルに適合しなくなった事業を売却しました。具体的には、シティキャピタルの運輸ファイナンス事業（北米）、シティコープ・エレクトロニック・ファイナンシャル・サービス社、サンパの株式などです。
- 9つの主要商品ライン中、8つの商品の収入が過去最高となりました（23ページの「9つの主要商品ライン」をご参照ください）。これは、顧客のニーズに対応した商品やサービスを提供できるという証となっています。
- クレジットカードと消費者金融の面では、引き続き世界最大手としての地位を確保し、債券・株式の引受実績において今年度の終わりをもって13四半期連続で第1位にランクされました。
- 米国外では、韓美銀行（韓国）の買収を行いました。この案件は、シティグループがアジアで行ってきた投資案件の中で最大規模のものです。また、シティグループと上海浦東発展銀行が中国初のクレジットカード事業を開始し、巨大な中国市場で当社の戦略的立場を強化しました。

以前から述べてきたことが、シティグループの業績は、確固とした事業基盤によるものであることを一貫して示しています。当社の、企業規模および、世界各国で事業を展開していることから、事業拡大のチャンスやコスト削減の面で他社の追随を許さないので。また、事業活動が多岐に及んでいるため、一部の事業が業績低下や業績不振に陥っても、好調な他事業でカバーできるのです。さらに、テクノロジー、インフラ、バックオフィス機能を共有することでコスト削減を図るとともに、新商品を開発し、お客様により有効なサービスを提供できるのです。

最も信頼されるグローバルな金融機関になるために、私たちは、戦略的ゴール達成に向けて引き続き取り組まなければなりません。具体的には、国際的な事業基盤を拡大し、個人向け事業を引き続き成長させ、法人金融・投資銀行事業において最高のクオリティを確実にするということです。

地域社会

最も信頼されるグローバルな金融機関になるための重要な取り組みとして、当社は地域社会に貢献しています。

4月には、シティグループとシティグループ・ファンデーションが共同で、世界各国の金融教育活動に10年間で総額2億ドルの資金を投入していくことを発表し、金融教育オフィスを設置しました。金融教育オフィスは、シティグループの各事業部門と連携し、人々が経済的なことについてより賢明に考え、結果的に生活水準の向上に役立てられるよう支援しています。

“ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・ワールド・インデックス (DJSWI)”と“FTSE4Good・インデックス”の構成銘柄としてまた選ばれたことは、当社にとって誇りです。これらの指標は、持続的成長の基準を満たした企業や、環境面、社会面、経済面で優れた実績を上げた企業を認定するものです。

当社が最も力を入れている支援先のひとつは、ハビタット・フォー・ヒューマニティ・インターナショナルです。2004年度には、パナメックスと共同で、メキシコで行われたジミー・カーター・ワーク・プロジェクトの主導的スポンサーとして支援しました。当社の社員40人がチームを組み、プエブラで行われた75棟の住宅建設活動に参加しましたが、当社として大変誇りに思います。

最後になりますが、2004年12月下旬に発生した南アジアの海岸を壊滅させた津波災害を受け、シティグループと当社社員は災害救済活動を支援するため1,000万ドル余り(2005年2月現在)を寄付しました。また、この災害救済活動には当社社員も多数、ボランティアとして参加しています。

(当社の地域貢献活動の詳細については、21ページの「グローバルな地域貢献活動」をご参照ください)

当社の人材

会社のあり方や、最も信頼されるグローバルな金融機関になるために必要な取り組みについて社員と話し合う中で、私たちはその情熱と献身的な姿勢に感銘を受けるとともに、社員から寄せられた数多くの優れた提案に励まされました。当社の社員は、会社を長期的に維持していく上で何をしなければならないかを真剣に考えており、心構えができています。

お客様をはじめ、株主や関係者のニーズに当社がきちんと対応している背景には、社員一人一人が有能で多様に富み、成功を

信じ、責任感も強いという要素が少なからず作用しています。当社社員は、チームワークを重んじ、自分の仕事にやりがいを感じるとともに、誠心誠意、職務に精励しています。そのため、当社は人材を重視し、このような有能な人材を求めているのです。

シティグループが魅力ある職場づくりに尽力していることは、毎年、職場関連の賞を数多く受賞していることから明らかです。2004年度に受賞した賞の中でも、特に誇りに感じられるのは、『ワーキングマザー』誌による、仕事を持つ母親にとっての「優良企業100社」リストに当社が掲載されたことです。このほかにも、『フォーチュン』誌による、MBA取得者が働きたいと考える企業ランキングで第2位、『ダイバーシティ・インク』誌による、「多様性の面で優れた企業50社」で第2位という評価をいただきました。

今後について

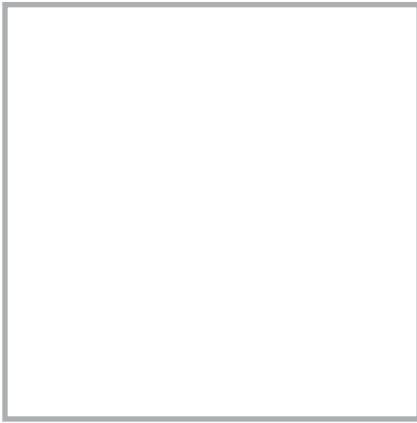
当社の基幹事業は堅調に推移し、ブランド力にも優れ、地域的な事業範囲も他社の追随を許すものではありません。私たちは、当社のこれまでの成果に大きな誇りを感じ、その成果と伝統に見劣りすることのないよう現在の事業活動に懸命に取り組んでまいります。そして、当社の大いなる未来を確信しています。



チャック・プリンス



ボブ・ウィラムスタッド



サンディ・ワイル

株主の皆様へ

2004年度、シティグループの取締役会はシティグループと株主の皆様のために誠心誠意尽くしてまいりました。その結果、当社はさらに明るい将来展望を持てるようになり、経営管理態勢も当社が金融業界の新基準とされた数年前に比べても、さらに向上しました。

4月には、指名委員会の委員長が、取締役会で筆頭取締役として正式に任命されました。これにより、取締役会の経営管理態勢のバランスは今まで以上に改善されています。

取締役会の開催時に行われる社内重役会議にシティグループの非業務執行取締役も参加するという取り組みについては、取締役会として引き続き実施しています。取締役の立場からは、このような会議を行うことで、当社の業務状況を自分の目で独自に確認し、変革が正しい方向に進んでいるか否か自由に判断しやすくなります。また、取締役会においては、社外取締役の数を全取締役の3分の2にしていく方針が確認されました。現時点で社外取締役が全取締役の約7割を占めていますが、今後も当社のスタンダードに見合う優れた社外取締役を招く方向で積極的な取り組みを進めています。

取締役会の活動内容は様々なレベルに及びます。特にそのことを肌で感じるのは、シティグループの戦略、業務内容、監査、コンプライアンスに関する所管事項を見直すときです。これにより、取締役会として事態の推移を正しく把握し、必要な措置を講じていくという重要なメッセージが社員に送られることとなります。

シティグループの経営管理に関する取り組みに対しては、インスティテューショナル・シェアホルダー・サービス社より、S & Pの主要500社のうち上位23%に入り、また、多様性に富んだ金融業界の上位5%に入るという評価をいただきました(2005年2月現在)。このような評価を受けたことを私たちは誇りに思います。

2004年度には取締役会に新任取締役を2名迎えました。ゼロックス社の会長兼CEOのアン・マルカヒー氏と、ペンシルベニア大学名誉学長で、ロックフェラー財団の次期理事長のジュデス・ロディン博士です。両氏には、高い基準の業務遂行を行うべく真摯な姿勢で職務にあたられるという共通した姿勢が見られ、私はお二人の就任が当社にとって極めて有意義なものになると強く確信しています。

マルカヒー氏とロディン氏を取締役として迎えたことに伴い、これまで職務に精励してこられた取締役2名が退任することになりました。優れた実績を上げて2004年に取締役を退任されたアーサー・ザンケル氏に対して、この場を借りて感謝の意を表します。ザンケル氏は分別と度胸を併せ持っており、この先、彼の助言がなくなることを残念に思います。また、アンドラール・ピアソン氏に対しても感謝の言葉を申し述べたいと思います。ピアソン氏

には、サクセッション・コミティなど、ご自身が手掛けてこられた重要プロジェクトの活動が完了するまで、定年を迎えられた後も取締役会に留まることを承知していただいております。ピアソン氏は4月の年次総会を機に退任されます。両氏はシティグループに多大な貢献をされており、今後もお二人のことを忘れることはないでしょう。

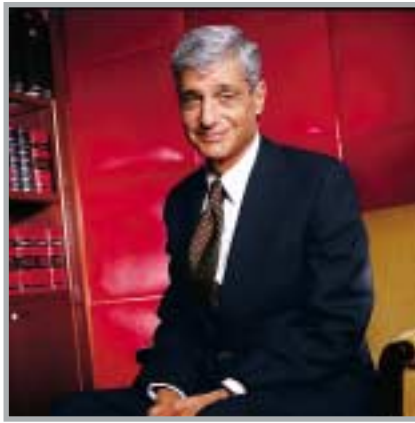
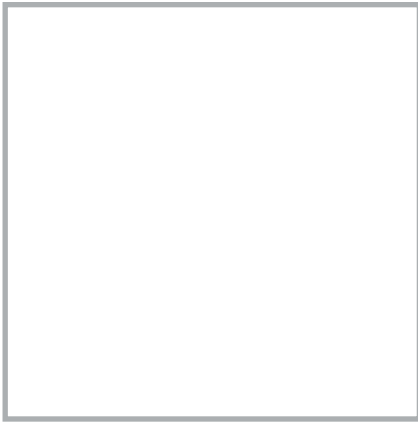
2005年初めには、シーメンス社CEOのクラウド・クレインフェルド氏が取締役候補として新規に指名され、株主の皆様の承認を得る運びとなっています。クレインフェルド氏は、優れた業績を上げているグローバル企業の最高経営責任者であり、今後、多大な貢献をしていただけるものと期待しています。

最後に、金融業界に関する私なりの見解を一言述べさせていただきます。1980年代と1990年代には、金融サービスの将来のビジネス・モデルは、金融商品の企画立案とその販売を結合させたものと考えられていました。しかし、その後、「オープン・アーキテクチャー」という概念が出現・普及したことにより、シティグループのような大規模なグローバル企業にとっては、金融商品をつくり出すよりも、高利益が期待できる販売の方が重要であるということが明らかになっています。

このような理由から、金融業界のグローバル・モデルは、販売重視の方向に移行しています。当社はこの考えに基づき、2002年にトラベラーズ・プロパティ・カジュアルティを分離したほか、2005年初頭にトラベラーズ・ライフ・アンド・アニュイティを売却する契約に調印し、高成長・高収益性が見込まれる事業に資本を再投下してまいります。現在では業界他社も似たような結論に達していますが、金融業界ばかりでなく他業種においても普遍的なビジネス・モデルというのは現実的ではなく、今後も出現することはないのです。ビジネス・モデルは常に変化するものであり、いずれの会社も時代の変化を無視することはできないのです。変化という事実を真摯に受け止め、その変化をむしろ新たなビジネスチャンスととらえるべきであると考えます。

シティグループは偉大でユニークな存在であり、世界で最も大きな成功を取っている企業です。私は、当社経営陣に全幅の信頼を寄せており、将来の見通しは極めて明るいと考えています。当社は事業の拡大を引き続き進めることにより、世界各国で多くのお客様にサービスを提供し、株主の皆様にも利益を還元し、優秀な人材が確保できると信じています。

サンディ・ワイル



ロバート E. ルービン

株主の皆様へ

シティグループは、世界最大の金融機関として世界経済と米国経済のニーズを満たすという点で極めて重要な役割を果たしています。その意味で、シティグループの関係者は全員、大きな責任を負っており、私の個人的見解では、現在、世界経済や米国経済の見通しが非常に複雑で不透明である現在においては、特に重大な責任を負っています。

私たちが現在、直面している事柄としては、米国国内や世界各国において重要な金融の不安定化が生じていること、その結果巨大地政学的問題が発生していること、中国・インドをはじめとする日本を除くアジア地域の急激な成長により、世界各地の経済バランスが歴史的変化を遂げていること、急速な技術革新が進んでいることなどが挙げられます。

この状況は大きなチャンスである一方、各国の政策当局と民間の双方が対応しなければならない大きな課題も生んでいます。国内や世界市場で経済的成功を収めるには、有効な金融システムが不可欠です。つまり、資本の源泉である預金者とその資金を活用する企業を結ぶ仲介機能、預金を効率的に配分する機能、預金者の投資目的にかなう機能、顧客のニーズに応える商品およびサービスの提供です。ところが、資本市場のグローバル化、日々の膨大な国内外のトレーディング、世界中の大きな資金調達ニーズといった理由で、このような機能を果たしていくことは、以前にも増して複雑になっています。

金融サービス業界ではこのような背景により、豊富な資金、グローバルなネットワーク、幅広い商品、最新テクノロジー、グローバルな大手金融機関という豊かな専門知識がなければお客様のニーズに最も適切に対応するのが難しくなっています。その結果、金融業界の再編が進行し、世界各国では自国の金融システムの現代化や改革が進められています。また、グローバルな金融機関が国内に堅固に存在すれば、国内のニーズに対応できるほか、外国資本や外国企業にとっても魅力的であるという考え方が世界各国で浸透してきています。

このような環境の劇的变化は、シティグループにとっては大きなチャレンジですが、同時に、お客様にサービスを提供し、社員にやりがいのある職場を与え、株主の利益にもなるという点では、

大きなチャンスでもあるのです。シティグループ各社には長く数々の歴史があります。シュローダーやシティバンクは国際バンキング事業の草分け的存在であり、ソロモン・ブラザーズはトレーディング、資産運用、投資銀行業務といった幅広い分野で主導的な役割を果たしています。パナメックスやバンク・ハンドロイは国内全土に近代的な銀行業務を導入した実績があり、また、スミスパーニーやシティグループのプライベートバンクは資産運用に関するアドバイスに経験と実績があります。この歴史から読み取れることは、長期的に取り組むことの重要性であり、現在の行動が将来において実を結ぶということです。

シティグループには、チャレンジに答え、責任を十分に果たし、現在と将来にわたってビジネスチャンスを生かしていく能力があると私は信じています。しかし、これらすべてを実現したとしても、事態は刻一刻と変化しており、新たなチャレンジには立ち向かっていかなければなりません。言うまでもなく、シティグループは法律・規制の遵守を徹底してまいります。どのような組織にも問題は起こるものですが、そのときに重要なことは、迅速かつ実効的な対策を講じ、同じような問題の再発を最小限に抑えるための手を打つということです。シティグループを正しい軌道に乗せるため、こうした事柄に加えて、多大な時間や労力、アイデアを投入してきました。

以上のことから、シティグループの将来は明るいとは私は確信しています。私達の利点は、長年にわたり蓄積した経験と実績を実際に活用できるということです。シティグループの全社員が一丸となり、長い歴史によって培われてきたシティグループの方針や企業風土、価値観、責任感、ビジネスチャンスを真摯に受け止め生かしていく必要があります。この挑戦は容易なことではありませんが、シティグループなら、その優れた潜在能力を遺憾なく発揮しうまく進んでいけるものと信じています。

ロバート E. ルービン



約2世紀にわたり、
資本を提供し、
家族を守り、
資産を運用して
きました。>>

左上から時計回りに：>>傘を持ち、「トラベラーズ・レコード」紙を読む、裸足の少年を描いた、1870年制作の版画。
傘は保護を象徴し、新聞の見出しには「米国内旅行向け保険業務」とある。>>シティバンクの現在のロゴ。>> 赤い傘は
金融業界の歴史において最も成功した当社のシンボル。

>> グローバル個人金融部門

グローバル個人金融部門 (GCG) は、お客様を第一に考えています。日ごろより、お客様の声に耳を傾け、お客様の立場にたって対応しています。顧客第一主義を貫くとともに、お客様が求める商品・サービスのすべてを提供することにより、お客様との間に緊密で揺るぎない関係を築いています。また、他社の追随を許さない拠点網と献身的な社員に支えられ、世界各国で幅広い金融ソリューションを提供しており、2004年度の顧客口座数は2億件に達しました。

グローバル個人金融部門は、お客様のニーズや所在地にかかわらず、適切な金融ソリューションを取り揃え、サービスを提供できる体制を整えています。米国への最近の移住者に対しては当社のアクセス・アカウント商品を通じて最初の当座預金を提供し、中国では上海浦東発展銀行と共同でクレジットカード事業を立ち上げ、ロシアではサンクト・ペテルブルグに当社第1号店を開設するなどしてきました。そして、現在および将来の業績拡大を目指して、世界で通用する事業基盤の構築に今後も引き続き取り組んでいきます。

その結果、当社の個人向け事業は、経済状況にかかわらず年々拡大しており、収入も右肩上がりとなっています。2004年度の収入は15%増、当期利益は24%増となり、取扱高も全般にわたって拡大しました。このような業績を達成できたのは、当社のブランド力、世界規模の拠点網、顧客第一主義、革新的な商品・サービス、長い伝統の賜物といえます。

持続的な業績拡大—今と明日を見据えて

新規顧客の獲得、事業基盤の地域的拡大、収益の増加といった組織的成長は、当社の成功に欠かせない重要な要素の一部を占めています。これらを念頭に置き、販路の拡充・拡大に取り組んだ結果、2004年度も拠点網を拡大することができました。

消費者金融事業は、その好例です。2004年度には、インド、ポーランド、ブラジルなど多数の国々で支店の増設や新設を行いました。ヨーロッパ・中東・アフリカ地域では65店舗を新規に開設して、新たに7万人の顧客を獲得する一方、メキシコ、カナダ、米国では支店を300店舗以上増やしました。また、ラテンアメリカでは販売網を30%広げるとともに、オーストラリア、インドネシア、タイでも新たに事業を開始しました。

このような販売網の拡大は、極めて重要な事柄です。世界人口の増大と中産階級の拡大を受けて、シティグループはそのニーズに対応できる体制を整えています。当社の国際的事業基盤に対抗できる金融機関は他に存在しません。米国外の当社のシェアは約2%にしか過ぎませんが、金融業界が分化していることから、上記のような人口統計上の動向を最大限に活用すればシェアを拡大できる好機であると考えています。ポーランド、ロシア、インド、中国、ブラジル、メキシコなどの国々でネットワークを拡大しているのはそのためです。

例えば、ブラジルでは、当社の3事業（カード事業、リテール・バンキング事業、消費者金融事業）すべてが拡大しています。新規開設店舗数は消費者金融事業が19店舗で、シティバンクが8店舗となっています。また、ブラジルのクレディカー

ド・グループにおける持ち株も50%に達しました。ロシアでは、2年前までほとんど事業を行っていませんでしたが、現在は市場参入を積極的に進めています。2003年11月の事業開始後1年余りで、ロシアにおけるカード事業の口座数は12倍に伸び、リテール・バンキング事業の口座数も7万件強から約50万件へと大幅な伸びを示しています。

グローバル個人金融部門は、緻密に計画された戦略的買収による事業の構築も引き続き推進しました。米国における住宅ローン・サービスの大手、プリンシパル・レジデンシャル・モーゲージ社を買収するとともに、韓国に223店舗の支店を擁する韓美銀行も買収しました。韓美銀行の買収案件は、当社がこれまでにアジアで行った投資案件の中で最大規模です。

また、ファースト・アメリカン銀行の買収も合意に達し、現在、規制当局の認可を待っているところです。同行は、資産総額35億ドルで、テキサス州に100店舗を超える強力な事業基盤を擁しています。このほか、ワシントン・ミューチュアル銀行の消費者金融事業の統合や、シアーズとホームデポのクレジットカード事業についても統合を完了させました。

ブランド力

ブランドとはお客様と企業の間における一種の契約であるとの考えから、当社



は世界各国でシティバンクのブランドを構築・浸透させる取り組みを進めています。こうしたブランド確立に向けた取り組みがお客様の共感を得て、2004年度には大手ブランドのランキングで、シティバンクが金融業界で第1位、全業種で第13位にランクされました。また、シティ・アイデンティティ・セフト・ソリューションズのCMは、米国における優秀テレビコマーシャルとしてエミー賞を受賞しました。

当社のブランド力は、ビジネスチャンスも生み出します。当社は、世界最大のカード事業者であり、世界最大の地域密着型融資事業者であり、また、事実、世界最大の消費者金融会社であり、これらの面で他社の追随を許しません。また、シティバンクは、アジア最大の金融サービスのブランドを維持するだけでなく、クレジットカード事業者として、また、富裕顧客層向け資産運用会社としても最大手の地位を確保しています。そして、ハンガリー、パキスタン、アラブ首長国連邦、エジプト、ポーランドなどの国々でも大手クレジットカード事業者になっており、カード発行枚数は2004年5月現在、50万枚を突破しました。

世界に認められた商品とサービス

シティグループは、お客様から取引先として選んでいただける金融機関になることを目指しています。つまり、お客様の声に耳を傾け、お客様が必要とされる、また望まれる商品・サービスを提供するということです。

当社は、財務分析ツールであるシティプロを活用し、お客様一人一人の状況に応

じた金融ソリューションを提供しています。また、受賞した当社のオンライン・バンキングや資金決済サービスは、お客様が必要なときに必要な形で銀行サービスを利用できる自由で柔軟性の高いサービスです。2004年度には、シティバンク・アクセス・アカウントなどの画期的な商品を通じて、低所得者層など、これまで金融に縁の薄かった大勢のお客様にも金融サービスをご利用いただきました。

カード事業では、米国内において2004年度に革新的な商品をいくつか導入しました。より手軽にポイントが取得・利用できる“シティ・プレミア・パス”カード、新興企業向けに企画された“シティ・ビジネス”カード、ポイントをためて価値のある商品や特典が得られる“サンキュー・リデンプション・ネットワーク”などです。また、アジアでは、富裕顧客層向けに“シティバンク・アルティマ”カードをはじめ、アジア初のキャッシュバック専用カードなどを発行しました。

北米では、消費者金融事業が、各種の革新的な新商品を開発し業界に先駆けた貸出業務を展開した結果、収益を増大し顧客層を拡大しました。日本では、自動ローン申込機の設置数を増やすとともに、インターネット・電話経由の販売ルートを強化して、お客様が利用しやすいサービス体制を整えました。

アジア・太平洋地域においては、消費者金融事業で2004年度の新規顧客数が100万人を上回った一方、シティゴールド・ウェルス・マネジメント・サービスでも、2004年度の新規顧客数が過去2年間の合計を上回りました。

歴史の重み

シティグループは、1812年以来続いている伝統を誇りにしています。2004年度には、パナマで事業開始100周年を迎え、アルゼンチンで90周年、コロンビアでも75周年を迎えました。

過去の歴史を振り返ると、当社のビジョンや強み、そして今後の予測やビジネスチャンスが見えてきます。この伝統のおかげで、当社は世界で最も競争の激しい業種のひとつである金融業界において他社を大きく引き離しています。お客様に最も革新的な最高の商品・サービスを提供し続け、世界各地に広がる販売網を維持することにより、今後も事業の推進に努めていかなければならないと考えています。

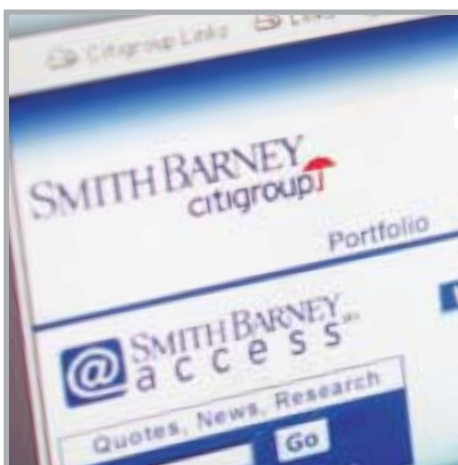
地域貢献

当社の社員やお客様にとって生活や仕事の場である地域社会においても、当社はよりよい生活の実現に向けて様々なお手伝いをしています。地域開発、住宅ローン融資、金融教育に加え、各種の商品・サービスの提供を通じて、お客様に健全な方法で金融サービスをご利用いただくことにより、他社とは一線を画すよう努めています。

例えば、手ごろな価格の住宅が取得できるよう10年間で総額2,000億ドルの資金を投入するプログラムは、初年度から快調な滑り出しを見せています。このプログラムへの融資額は2004年度末現在670億ドルとなっています。また、当社は即時改革地域団体連合 (ACORN) と連携し、同連合の加入団体に対して低金利融資や金融教育活動を実施することを発

表しました。この取り組みは、アメリカ近隣地域支援事業団や全米研修情報センターとの合意に似た内容となっています。さらに、シティバンクの地域社会開発事業では、2004年度現在の米国内における融資額が15億ドルを上回っており、1万棟の低・中所得者層向け住宅供給を実現しています。この資金については、約50の小売業や地域社会で有効活用されています。

全体的に見て、当社のビジネス・モデルは、安定した収益基盤の構築に貢献するとともに、業績拡大の目標達成にもプラスに作用しています。カード事業、消費者金融事業、リテール・バンキング事業はすべて世界規模で展開されていますが、これらの事業を維持・拡大することにより、当社は業界トップの地位を保っています。当社は、将来を見据え、事業基盤の拡大に向けてグローバル個人金融部門を強化していくとともに、世界各国のお客様一人ひとりのニーズに誠心誠意対応してまいります。



新たな金融サービスの
パイオニアです。
地上でも、空の上でも、
オンラインでも。 >>

左上から時計回りに： >>中国北部にあった1920年代当時のハルビン支店。 >>「ジェット飛行機」と題する絵画（1957年、ロバート・ハロック作）。この作品は、ジェットエンジンなど、より速い安全な空の旅の実現に向けて当社が資金援助した広告キャンペーンの一環として描かれ、『フォーチュン』誌に掲載された。 >>スミスバーニー・アクセス。表彰されたプライベート・クライアントのウェブサイト。

>> 法人金融・投資銀行部門

当社の法人金融・投資銀行部門（CIB）は、世界中のお客様に対し、それぞれのお客様のニーズに沿ったソリューションを、グローバルな視野のもと他社に比類ない形で提供しています。世界約100カ国で働く様々な分野の経験を積んだ社員が、企業、政府、その他の機関のお客様が戦略的目標を実現できるよう最高の方法をアドバイスしています。当社は、市場の状況を十分に理解し多くの国々で100年にわたって事業を展開し、それぞれの地域における経済発展やインフラの構築・拡充などを支援してきました。

シティグループは世界各国で広範な事業を展開し革新的なサービスを提供している世界有数のグローバルな金融機関です。当社は、様々な発行体ならびに投資家の皆様に資本市場における可能な限りの多種多様なソリューションを提供しています。今日の世界経済において、決済方法や資金運用方法がますます複雑化する中、これらを適切に実施できる金融機関は当社をおいてほかにはないと自負しています。

お客様のニーズに合わせる

2004年度は、質の高い商品、サービス、執行業務の提供能力を充実させることに引き続き取り組みました。そして、この目標を達成させるため、事業内容をグローバル・バンキング事業、グローバル・キャピタル・マーケット事業、グローバル・トランザクション・サービス事業の3事業に再編しました。これまで以上にお客様を重視した柔軟な組織とし、当社の幅広い商品やネットワークを活用できる体制が整ったことにより、お客様のニーズへの対応力も一層強化されました。

近年、お客様は総合的な法人金融・投資銀行と連携することの利点を追求するようになってきました。当社は新体制のもと、お客様のこのようなニーズに対応す

るだけでなく、お客様ごとの個別の事業環境等をグローバルな視野から、理解・評価した上でより総合的なソリューションを提供する能力も強化しました。

事業投資

2004年度は、より適切な形でお客様のニーズに対応し、商品の機能を拡充するとともに、マーケットシェアの拡大を目指して事業投資を推進しました。韓国で第6位の商業銀行である韓美銀行を買収したことにより、米国内外の法人顧客に対するサービス提供能力が強化されました。シティグループと韓美銀行を合わせると、現在、韓国において収益ベースで第5位の金融機関となっており、同国における法人向け金融サービスの法人顧客数は3万社増えました。

株式の面で見ると、電子商取引や受注管理システムの大手であるラバ・トレーディング社を買収し、実務面と商品面の対応能力を強化しました。この買収により、当社の既存のプラットフォームや商品が一層強化され、最も高度で強力な電子商取引システムを法人のお客様に提供できるようになりました。

また、ナイト・トレーディング・グループのデリバティブ関連事業も買収しました。同社は、オプションの執行において

業界第2位の実績があり、約500種類のオプションについて多くのノウハウを持つ企業です。この買収により、当社のデリバティブ対応能力が一層高まり、米国内の株式関連事業の規模が大幅に拡大いたしました。また、業界大手としてのマーケットメイキング機能や注文処理能力も兼ね備えることができ、デリバティブ関連商品や執行の分野で、増加するお客様からの需要に対応する体制が整備されました。

グローバル・トランザクション・サービス（GTS）事業では、ヨーロッパとアジアの8カ国におけるABNアムロ証券の国内保管決済事業とファンドサービス事業を買収することを発表しましたが、この中には、オランダの国内保管決済事業が含まれています。国内外でのトランザクション・サービスで大きな役割を果たしているGTSは、『インスティテューショナル・インベスター』誌より、3年連続で証券保管機関第1位の評価を得ており、運用資産・受託資産額は6兆4,000億ドルから7兆9,000億ドルに増加しました。また、GTSの新たな商品ラインであるファンドサービスは、世界のオフショア・ヘッジファンドの一大拠点、バミューダの投資信託局とヘッジファンド局より、クオリティが最も高いという評価をいただきました。

>> お客様へのサービス

業界最大手の地位にあることは、揺るぎない強さを裏付けるものです。それは、市場環境にかかわらず、お客様にソリューションを提供することができるということです。市況や経済動向の変化につれて、この4年間でお客様のニーズも変わってきました。2000年と2001年には、当社は資本不足や信用問題を抱えているお客様に数々の革新的ソリューションを提供してきました。そして、この1年半の間の景気回復により、当社は2004年度の大規模な取引数件について助言し実行してきました。

以下に、その主な例を挙げます。

2004年度には、RMC社(英国)の買収案件について、メキシコの大手企業セメックス社に対して助言を行い、総額53億ドル規模の複数通貨融資枠設定の共同主幹事を務めました。この融資枠は、ラテンアメリカで手配された買収用資金としては最大規模のものでした。これにより、セメックス社はセメント業界のバリューチェーンにおいてプレゼンスを高めただけでなく、資本コストの削減、ベストプラクティスの導入によるコスト削減や業務の効率化を通して、様々なメリットを享受できるようになりました。

ロイヤルダッチ石油とシェル・トランスポート・アンド・トレーディング社を新たな親会社の元に経営統合して、資本金1,900億ドル規模の世界的石油オイルメジャー、ロイヤルダッチ・シェルをつくり上げるといった案件でも、当社が助言を行いました。この案件は、ロイヤルダッチ石油とシェルの両株主に利益をもたらすよう経営・組織管理の簡素化を図る目的で行われました。

アジアでは、総額340億豪ドルに上る世界的不動産投資信託会社3社の合併案件について、オーストラリアのウェストフィールド・グループに対して助言を行い、関連のつなぎ融資枠(22億5,000万米ドル)と複数通貨合併用融資枠(40億米ドル)で主幹事を務めるとともに、新会社の社債発行(総額26億米ドル)でも幹事となりました。この案件は、オーストラリア法人向け米ドル建て融資案件としては過去最大のものとなりました。この取引により、ウェストフィールド・グループは、米国債券市場を通じた資本調達を増大させるとともに、米国の低コスト資本を活用することで資金調達コストも低く抑えられるようになりました。

当社はユニークなソリューションを提供することで知られており、国際パイプラインの建造プロジェクトでは、ブリテイッシュ石油とアゼルバイジャン政府からGTSに対してアドバイスの要請がありました。当社は、複雑なバンキング・インフラを新たに開発することなく、世界各国の納入業者や供給元に現地通貨建てで自動支払サービスを提供できるよう手配しました。

2010年3月のコロンビア・ペソ建て国債発行は、国際市場における現地通貨建て大型国債発行案件としては最大規模ですが、シティグループはこの案件でコロンビア政府から単独主幹事に選ばれました。この国債発行により、コロンビア政府は国際的借入計画の為替リスクを抑え、投資家の層を厚くすることができるのと同時に、国内証券市場に価格上昇圧力を生み出すことができ、結果として国内金利水準を大幅に低下させることが可能になりました。

業績の概観

法人金融・投資銀行部門の取り組みには、利益とランキングの双方で確実な成果が生まれています。2004年度において、当期利益は20億4,000万ドルとなりました。これは、税引後のサンパの株式売却益3億7,800万ドルと、税引後のワールドコム関連費用・訴訟引当金49億5,000万ドルを含んでいます。前年度当期利益53億7,000万ドルより減少しましたが、収益については9%増となりました。2004年度第4四半期には、当社が世界中で提供している主力商品分野(投資適格債券、高利回り債券、株式、(公表されている)合併買収のすべてにおいて、業界第1位にランクされました。

通期ベースで見ると、社債・株式引受実績で第1位、投資適格債券で第1位、高利回り債券で第1位、融資で第2位、株式で第3位、(公表されている)合併買収案件で第3位という成績を残すことができました。当社が第1位となっているのはランキング全25項目のうち12項目で、お客様に提供している商品・サービスについて高い専門知識を有していることが如実に示されています。キャピタル・マーケット事業およびバンキング事業の2004年度の当期純利益は、前年度の46億4,000万ドルから54億ドルに増加しました。

さらに、2004年度は、グローバル・トランザクション・サービス事業の当期純利益が40%増の10億4,000万ドルとなり、収益も前年度比13%増の40億ドルを上回りました。全世界の資金運用額で世界第1位になるとともに、法人・機関向けインターネット銀行としても3年連続で最高の評価をいただきました。

社員に対しては、引き続き職務に精励していただいたこと、2004年度にこのように優れた業績を上げられたことについて、感謝したいと思います。2005年度におきましても、当社の戦略目標とお客様の長期的利益の実現に向けて確たる意思で取り組んでまいります。



常に
お客様のニーズを
第一に
考えてきました。 >>

左上から時計回りに：>>1940年に爆撃を受けた、オールド・ブロード・ストリートにあった当社支店。同支店は、ロンドン大空襲の間も銀行業務を停止することはなかった。>>ナショナル・シティバンクの支店長補佐、フローレンス・スペンサー。第一次世界大戦中、ニューヨーク市の主要拠点で働く女性社員を動員して、兵役に取られた男性社員に代わって業務を遂行した。>>アセット・マネジメント部門のポートフォリオ・マネージャーの勤務風景。

>> グローバル・ウェルス・マネジメント部門

グローバル・ウェルス・マネジメント部門は2004年度に設立されました。スミスパーニー・グローバル・エクイティ・リサーチ、スミスパーニー・グローバル・プライベート・クライアント・グループ、シティグループ・プライベートバンクから成り、シティグループにおいて中核的な役割を果たすとともに、世界各国で資産運用事業を力強く推進しています。

高い評価を得ているこれら3事業の強みを一体化することにより、当社は、事業規模、競争力、実務経験においてこれまで以上に強力な組織をつくり上げ、様々なお客様の複雑な資産運用ニーズに対応する体制を整えています。

スミスパーニー・グローバル・エクイティ・リサーチ

2004年度は、商品および実務面において、スミスパーニー・グローバル・エクイティ・リサーチが大幅な前進を見せました。クオリティ、独自調査、正確な銘柄選定、質の高い顧客サービスといった当社の特徴を2003年度に強化したのに続いて、2004年度もその水準を向上させました。

商品については、多くの新商品・サービスに関して世界規模で投資アドバイスの拡充に注力しました。その目玉となったのが『グローバルポートフォリオストラテジスト』という新たな刊行物で、これには、実用的な投資アイデアが紹介されているほか、世界情勢を視野に入れた地域別の分析も盛り込まれています。また、グローバル・エクイティ・リサーチは、世界各国の銘柄に関して過去と未来の財務諸表の収集活動にも着手し、標準化されたわかりやすいフォーマットでこれまで以上に豊富な財務データをお客様に提供しました。

当社はこれまでと同様、主体性という点に重点を置き、取扱対象銘柄の数を2,600種に拡充しました。これらの銘柄を合計すると、世界主要銘柄の時価総額のおよそ90%に相当します。“ダウジョーンズグローバルタイタンズ50”関連の取扱量は90%に増大しています。また、当事業では、取扱実績の拡充に向けて、世界各国で有能なアナリストを幅広く採用しました。

グローバル・エクイティ・リサーチは、銘柄選定能力でも再び強さを発揮しました。“U.S. トップピックス”リストを見ると、2年連続で基準値を大きく上回る運用実績を上げており、総利回りは約19%となっています(ちなみに、この期間におけるS&P主要500社の利回りは

8.87%、ラッセル主要3,000社の利回りは9.76%となっています)。

スミスパーニー・グローバル・プライベート・クライアント・グループ

スミスパーニーは、2004年度に、お客様のライフスタイルによるニーズとお客様の資産運用における財務目標に焦点を当てた取り組みを強化しました。その背景には、資産の増大に伴いライフスタイルと財務目標が密接に関係してくる、という認識があります。プライベート・クライアント・グループは、その経験をさらに高めるため、革新的な投資戦略を幅広く導入する一方、シティグループの経営資源を活用して、増加するお客様へのサービスの充実を図りました。

プライベート・クライアント・グループは、幅広いアドバイスやサービスを共同で提供する資産運用チームの育成に向けて、ファイナンシャル・コンサルタントを引き続き支援しました。また、与信・融資プログラムを強化した上で資産運用業務と一体運用するとともに、高度な専門研修プログラムによる人材育成に対しても引き続き資金を投入しました。増加の一途をたどる富裕顧客層に対しては、米国内にファイナンシャル・プランニング・センターを増設し、遺産相続計画、信託、慈善寄付など多様な資産運用サービスを提供しています。

2005年度においても、多くの特徴を備えた顧客優遇プログラム、スミスパーニー・アクセルを導入して、顧客サービスを引き続き強化してまいります。なお、米国内のシティバンクの支店に設けられたファイナンシャル・マネジメント・アカウントを有利な条件で利用できることも、スミスパーニー・アクセルの特徴のひとつです。また、スミスパーニーでは、シティグループの事業基盤をさらに有効活用して、お得意様向けのシティグループ・チェアマン・カードの導入も実施してまいります。このカードは、優良顧客を対象にしたもので、優れた特徴と特典を兼ね備えています。

プライベート・クライアント・グループの税引前利益率は引き続き業界トップの22%を記録し、総収入は64億7,000万ドルでした。手数料収入は34億2,000万ドルに増加し、運用資産額も手数料ベースで前年度比15%増の2,400億ドルに達しました。このような業績の拡大は運用資産総額の増加によって支えられたもので、その運用資産総額は約1兆2,000億ドルと過去最高を記録しました。

シティグループ・プライベートバンク

シティグループ・プライベートバンク(CPB)は、世界最大のプライベートバンクのひとつで、世界各国の有力経営者や富裕層に向けて個別の資産運用サービスを提供しています。

シティグループ・プライベートバンクは、2004年度に各種のポートフォリオ管理、投資関連のアドバイザー・サービスのほか、ストラクチャード・ファイナンス・サービスなどを幅広く提供しました。また、お客様には、シティグループが世界中で展開している商品・サービスの拠点網をご利用いただくとともに、引き続きオープン・アーキテクチャーを通じて商品を提供致しました。プライベートバンクの担当者は、信頼できるアドバイザーとして、お客様一人一人のニーズに合った金融ソリューションを立案し、サービスに努めました。

また、シティグループ・プライベート・バンクは独自の資産配分システムを整備して、巧みな資産配分戦略や資本市場からの資金調達手法、世界中の投資有望案件に関する情報など、奥の深いポートフォリオ分析を提供しています。

しかし、困難にも直面しました。日本のプライベートバンク部門は、日本の監督当局である金融庁から、不適切な行為があったとして2005年9月末までに閉鎖を命じられるという行政処分を受けました。この処分が世界中のシティグループ・プライベート・バンクの事業運営手法に影響を及ぼすこととなり、速やかに是正措置が実施されました。現在、日本の監督当局と連絡を密にしつつ、問題解決に向けて取り組んでいます。シティグループ・プライベート・バンクは一流の専門家集団として、誠心誠意、お客様へのサービスに努めるとともに、事業を展開している各国の法令についても徹底して遵守していく所存です。

現在、シティグループ・プライベート・バンクは、新設されたグローバル・ウェルス・マネジメント部門のひとつとして、スミスパーニー・プライベート・クライアント・グループとスミスパーニー・エクイティ・リサーチを通じて、幅広い商品や専門知識を提供できる態勢にあります。これにより、お客様へのサービスの幅が広がり、お客様それぞれの金融ニーズに最もふさわしい金融サービスを提供できるのです。



世界の経済を動かし、
海と海をつなげ、
社員自らも社会に参画
してきました。 >>

左上から時計回りに：>>1872年の、新橋・横浜間の鉄道開通の様を描いた絵。この鉄道建設プロジェクトはシュローダーが資金調達を担当し、日本近代化の幕開けに助力した。>>1915年には、インターナショナル・バンキング・コーポレーションがパナマ運河の公的建設資金運用の預金管理業務を担当。この運河の絵はチャールズ・シーラーによって、1946年に描かれたもの。>>グローバル個人金融部門のマージ・マグナー会長兼CEOと、シティバンキングのリテール・ディストリビューション・グループのモーラ・マーカス社長を含むシティグループのボランティアは、2004年にメキシコ・プエブラでのボランティア活動に参加し、ハビタット・フォー・ヒューマンティのジミー・カーター・ワーク・プロジェクトで低所得者向け住宅建設に従事した。

>> グローバル投資運用部門

グローバル投資運用部門(GIM)は、世界各国の法人、資産家、個人のお客様に向けて生命保険および資産運用関連の商品・サービスを提供し、当分野で業界をリードしています。

注：シティグループは、トラベラーズ・ライフ・アンド・アニュイティ事業と、シティグループの国際保険事業のほぼすべてを115億ドルでメットライフ社に売却する契約に調印した(ただし、決算調整を要する)ことを、2005年初めに発表しました。

アセット・マネジメント

2004年度には、金融市場の景況の好転に伴い、アセット・マネジメント事業の純資金流入額が100億ドルとなりましたが、セントポール・トラベラーズに対してトラベラーズ・プロパティ・アンド・カジュアルティの契約案件(360億ドル)を譲渡したことにより相殺されました。2004年度末現在の運用資産額は5,140億ドルとなり、前年度比ほぼ横ばいで推移しました。

2004年度の当期利益は、前年度比27%減の2億3,800万ドルとなりました。この中には、和解費用1億5,100万ドルが含まれています。これらの経費を除くと、当期利益は3億8,900万ドルとなり、20%の増加となります。業績が改善された背景には、主として、株式市場の状況や累積的な純資金流入が大きく作用したほか、アルゼンチンのリタイアメント・サービス事業の損失負担が軽減されたことが挙げられます。

2004年度はシティグループ・アセット・マネジメント(CAM)事業の業績が投資商品全般にわたり堅調に推移しました。2004年12月時点で、ミスバーニーとソロモン・ブラザーズの各種ファンドのうち33ファンドが、大手独立系ファンド格付機関である“モーニングスター”より5つ星~4つ星の総合評価を得ました。

米国におけるリテールおよび富裕層向けの事業では、2004年度の運用資産額が1,990億ドルに増加し、長期純資金流入額が約90億ドルとなりました。CAM事

業は、分別運用勘定について業界首位を維持し(出典：セルリ・アソシエイツ、2004年9月)、運用資産ベースで米国の投資信託業界の大手10社に入っています(出典：シンファンド、2005年1月)。また、個人向け変額年金の運用助言などの第三者事業は、資金流入額が37億ドルに増加し、シティグループ・プライベート・バンクからの流入資金額は20億ドルを上回りました。

CAMの機関投資家事業では、流動性の高い商品へ大量流入があったことにより、2004年度の運用資産総額は1,850億ドルに増加しました。日本最大の投資信託に対して運用助言サービスを提供するなど、固定収入商品が堅調に推移しました。その一方で、日本のシティ信託銀行を閉鎖する決定を受け一部のお客様が離れていったため、好調な業績の一部が相殺されました。

バナメックス・アセット・マネジメント事業は、マーケットシェアが20%、運用資産が190億ドルに達し、メキシコで業界最大手としての地位を確保しています。また、バナメックス・アフォーレは、580万人以上の加入者に投資運用サービスを提供しています。

シティグループとステート・ストリートが折半出資で設立したシティストリートは、世界最大の年金運用会社のひとつで、年金プラン加入者は900万人を上回っています。2004年度末現在、シティストリートの米国内の運用資産額は2,090億ドル、米国以外の運用資産額は90億ドルとなっています。リタイアメント・サービス事業は、ベビーブーム世代がまもなく定年を迎えることをビジネスチャンスと受け止め、これを生かす方向で引き続き事業を展開しています。

ライフ・インシュアランス・アンド・アニュイティ

ライフ・インシュアランス・アンド・アニュイティ(LI&A)は、2004年度に全商品ラインの取扱高が過去最高の二けた成長を実

現し、当期利益が初めて10億ドルを突破するという画期的な記録を達成しました。

米国内では、トラベラーズ・ライフ・アンド・アニュイティ(TL&A)がいくつかの過去最高記録を樹立しました。まず、個人年金口座残高が12%増加し、過去最高の380億ドルに達しました。個人向け生命保険についても、保険口座残高が27%増の60億ドル、純生命保険料が最高レベルの15億8,000万ドルに達し、新記録を樹立する年となりました。また、団体年金口座残高も11%増の280億ドルに達しました。

トラベラーズ・ライフ・アンド・アニュイティが成果を上げている主因としては、シティグループの販売拠点での売上が増えていること、シティグループ以外の大手企業との間で販売契約が増加し、継続的に成果を生んでいることが挙げられます。主要商品ラインのすべてにおいて、当社のマーケットシェアは堅調な伸びを示しました。高所得者層への販売を中心とした個人向け生命保険事業は、独立系の保険調査機関であるLIMRAの最新データによれば、ユニバーサル型生命保険の保険料収入で第1位の評価を得ています。

米国以外では、ライフ・インシュアランス・アンド・アニュイティが、シティグループの米国以外での生命保険・年金事業などのインターナショナル・インシュアランス・マニファクチャリング(IIM)事業を引き続き発展させ、大きな収益を上げました。2004年度におけるIIMの年金口座残高は2倍増加して100億ドル、生命保険取扱高も倍増の14億ドルに達しました。

日本における三井住友海上火災保険との合弁会社は、2004年度に変額年金の売上が過去最高の42億ドルに達し、前年度比59%の伸びを示しています。IIM傘下のセグロス・バナメックスは、メキシコにおける個人向け生命保険会社の大手に仲間入りしました。2004年度におけるバナメックスのユニバーサル型変額生命保険の売上は総額5億1,250万ドルとなり、2003年度の2倍以上の伸びを示しています。



極東から
宇宙のはるか彼方まで、
広大な地域にわたって
お客様にサービスを
提供しています。 >>

左上から時計回りに：>>インターナショナル・バンキング・コーポレーションのラングーン支店のスタッフ。1920年ころ。>>ベトナムの籠編み業者は、シティグループのマイクロファイナンス融資で事業を立ち上げている。>>アポロ11号に搭乗した宇宙飛行士はトラベラーズの保険に加入していた。

>> グローバルな地域貢献活動

シティグループは、100カ国以上で100年以上にわたり、人々が自分の目標を実現して豊かな生活を送れるように支援する、という重要な役割を果たしてきました。

2004年度もこの方針に沿うことができたと確信しています。シティグループは、2005年度版“ダウ・ジョーンズ・サステイナビリティ・ワールド・インデックス(DJSWI)”の組み入れ対象銘柄に再び認定されました。この指標は、環境面、社会面、経済面における実績で上位10%に属する企業を認定するものです。また、環境面での持続性、企業市民性、株主への利益還元、人権擁護に関する特定基準を満たしているとして、再び“FTSE4グッド・インデックス”に選ばれました。

マイクロファイナンス

シティグループは、約40年にわたって低所得者世帯に資金を提供することにより、マイクロファイナンスの主導的支持者でした。これは、金融資産の効果的な活用を目指す当社の目標と完全に一致しています。2004年度には、マイクロファイナンス機関(MFI)向け金融商品・サービスの開発を主に担当する事業部門として、グローバル・マイクロファイナンス事業部を新設しました。グローバル・マイクロファイナンス事業部が最初に扱った取引の中には、シティグループとバナメックスによる債券発行案件があります。この債券発行により、メキシコ有力マイクロファイナンス機関のフィナンシエラ・コンパルタモスが100万円の融資先に対して2008年までサービスを提供できるようになります。

シティグループ・ファンデーションが重点目標としているのは、人材育成とマイクロファイナンス機関の事業拡大支援を主眼としたマイクロファイナンス・プログラムへの補助金交付です。また、マイクロファイナンスが世界中の貧困層の減少に貢献していることを認める、国連の2005年国際マイクロクレジット年構想に対しても積極的に支援しています。

事業活動の推進

2004年度の米国内における地域社会関連の投資総額は280億ドルを上回りました。住宅の購入を望んでいる米国内の

低・中所得者世帯への融資を促進するため、シティグループは2003年度に、手ごろな住宅ローン資金として2010年まで2,000億ドルを供与するという方針を打ち出しました。そして、現在まで、総額670億ドルの融資をすでに実施しています。また、2004年度には、米国内の環境に資すると思われる168件のプロジェクトを引き受けました。その総額は129億ドルを上回っています。

さらに、シティグループ・ベンチャー・キャピタル・インターナショナルが、インドの風力発電用コンバーター製造元のスズロン社に対して2,300万ドルの資金を投入しました。この案件は、当社が新たに設けた持続的開発投資プログラムに基づいて行われた初の投資案件となりました。

2004年度に、シティグループはエクエーター原則の導入から丸1年を迎えました。エクエーター原則は、世界銀行と国際金融公社の方針に基づいて策定された自主ガイドラインで、当社が融資を行うプロジェクトの環境・社会リスクを評価するためのものです。このエクエーター原則と、当社独自の環境・社会リスク・マネジメント(ESRM)方針の履行を確保するため、当社はリスク関連の方針を改訂し、環境・社会リスクをリスク関連の標準的研修内容に取り入れるとともに、新たにESRM担当役員を設けて活動を推進しています。

金融教育

シティグループとシティグループ・ファンデーションは、世界各国の金融教育活動を支援するため、10年間で総額2億ドルの資金を投入していくことを発表し、新たに金融教育オフィスを設置しました。金融教育オフィスは、シティグループの各事業部門と連携して、個人、一般世帯、法人のお客様それぞれが健全な金融判断を下すことができるよう支援し、指導力を発揮しています。2004年度に金融教育プログラムに投資した金額は2,200万ドル余りでした。

当社の幅広い金融教育活動の中には、ジュニア・アチーブメント(JA)と連携して企画立案を進めたものも1件あります。2004年度には、世界46カ国でジュニア・アチーブメント関連のプログラムを支援する

ため、シティグループ・ファンデーションが総額240万ドル以上の補助金を提供しました。この中には、米国内の19州で提供された33件分の補助金も含まれています。

シティグループが米国内で実施している多くのプログラムの中に、米国銀行協会とともに企画立案した「Get Smart About Credit」というプログラムがあります。2004年度には、200人以上の当社社員が、全米40都市で5,000人の青少年を前に、信用管理に関する講義を行いました。

将来を担う世代への教育活動

シティグループ・ファンデーションは、将来を担う世代が生活や仕事面で成功できるよう支援するため、2004年度に42の国と地域で2,160万ドルの補助金を提供しました。資金援助の対象となったのは、幼少期の識字能力の育成、有能な教職員の養成、成績が思わしくない生徒の学力向上、学生の創造力の強化、低所得者層の高等教育進学率の上昇などのプログラムです。

慈善寄付とボランティア活動

シティグループ・ファンデーションと当社の各事業部門が提出した、2004年度の慈善寄付金の総額は1億1,100万ドルを上回りました。ハビタット・フォー・ヒューマニティ・インターナショナルは当社最大の支援先のひとつです。というのも、2004年度に、シティグループとバナメックスが共同で、ハビタット・フォー・ヒューマニティ・インターナショナルに対してジミー・カーター・ワーク・プロジェクトを積極的に支援しました。メキシコのプエブラで行われた家族向け住宅の建設活動には、シティグループのボブ・ウィラムスタッド、プレジデント兼COOも40人余りの当社社員を率いて参加しました。

2004年度には、一定の要件を満たした非営利団体でボランティア活動を行う社員には有給休暇を与えるという新規プログラムを導入しました。シティグループの社員にはボランティア活動の長い伝統があり、今回の新規プログラムの導入には、そうした社員のボランティア活動を引き続き強化・支援していくという目的があります。

>> シティグループが受賞した主な賞

シティグループは、2004年にも、各種団体、メディア、そして投資家の方々から、業界のリーダーとして高い評価を受けました。受賞した主な賞は次のとおりです。

ACADEMY OF TELEVISION ARTS AND SCIENCES (EMMY)

Outstanding commercial, Citi Identity Theft Solutions "Outfit"

ASIAMONEY

Best Overall Corporate FX Bank
Best Commodities Derivatives Structured Product Bank
Best Cross-Border Cash Management Bank in Asia
Best Cash Management and Trade Finance House in Japan

ASIA RISK

Forex Derivatives House of the Year 2004

THE ASSET

Best Bank
Best Debt House
Best Bond House
Best Loan House
Best Depository Receipt Bank in Asia
Best Cash Management Bank in Asia
Best Cash Management Specialist-Corporate

THE BANKER

Best Securitisation House
Project Finance House of the Year

BUSINESS BARRONS

Best Foreign Bank in India

CHINA MONEY

Best International Bank

CORPORATE INSIGHT INC.

Citibank.com Online Banking, Four Gold Medals

CORPORATE FINANCE

Best FX Bank

DALBAR

Smith Barney Fund Family Ranked #1 in Quality of Communications and Excellent in Investment Management

Travelers Life & Annuity Awarded DALBAR Seal of Excellence for Its Variable Life and Variable Annuity Quarterly Statements

EUOWEEK

MTN Issuing and Paying Agent of the Year

EUOMONEY

Best Private Bank in U.S.
Best Bank in Asia, Mexico
Best Bank for International Cash Management
Best Cash Management Bank in Asia, Latin America, Emerging Europe
Best Provider of Structured Products (Citigroup Private Bank)
Best Provider for FX (Citigroup Private Bank)
Best Overall in Capital Raising
Best Loan House in Emerging Europe
Best M&A House in Emerging Europe
Key Relationship FX Bank

Most Innovative Approach to FX Business
Best Investor Services in Asia
Most Preferred International Bank, China CFO Survey
Best Issuing and Paying Agent
Best Website for Cash Management
Best Payments Bank in Asia, Latin America, and Emerging Europe
Best Transaction Services Bank in Latin America, Asia, and Emerging Europe
Best at Risk Management in Emerging Europe
Best Bond House in U.S.
Best Debt House in Latin America
Best Equities House in Mexico

FINANCE ASIA

Best Bank in Asia
Best Cash Management in Asia

FORBES.COM

Best of the Web in Financial Services Category
B2B Directory

GLOBAL CUSTODIAN

Best Prime Broker in Class in Client Service (Clients With More Than \$1 Billion)
Best in Class for Mutual Fund Administration
Best in Class for Hedge Fund Administration in Bermuda

GLOBAL FINANCE

Best Investment Bank
Best Equity Bank
Best Debt Bank
Best Overall Bank for Cash Management
Best Corporate/Institutional Internet Bank
Best Corporate/Institutional Internet Bank Latin America, North America
Best Industrials/Chemicals Investment Bank
Best Telecom Investment Bank
Best Technology Investment Bank
Best Western Europe, Latin America, Asia, Middle East/Africa, Central and Eastern Europe Investment Bank

Best North America and Latin America Debt Bank
Best Latin America Equity Bank
Best Online Cash Management Bank in Asia, Latin America and EMEA
Best Middle East/Africa M&A Bank
Best Equity Derivatives Provider
Best Corporate/Institutional Integrated Website
Best FX Derivatives Provider
Best Bank for Cross-Border Pooling and Netting in Asia, Latin America, and Middle East/Africa

Best Trade Finance Bank
Best Overall Bank for Cash Management in Latin America

Best Bank for Liquidity/Working Capital Management in Latin America

Best Provider of Outsourced Treasury Solutions
Best Foreign Exchange Bank in Latin America
Best Provider of Money Market Funds
Best Trade Finance Bank in the Americas, Mexico

GLOBAL INVESTOR

Best Global Custodian in Asia (unweighted)

IFR

Global Bond House
European Securitisation House
U.S. High-Yield Bond House
Emerging Market, EEMEA & Latin America Bond House

EEMEA Emerging Market Loan House

IFR ASIA

Bank of the Year
Best Bond House
Best Loan House

IMONEYNET

Citigroup Asset Management Named #1 Money Fund Manager for Sterling and Joint #1 for the Euro

INSTITUTIONAL INVESTOR

World's Largest Global Custodian
#1 Municipal Securities Trading & Sales by Volume
Best U.S. Cash Equity Execution Trading & Sales by Volume

JANE'S TRANSPORT FINANCE

Shipping House of the Year

LATIN FINANCE

Six Deals of the Year

PROFIT AND LOSS

Best Digital FX

PUBLIC RELATIONS SOCIETY OF AMERICA

Citi Cards Received 2004 Bronze Anvil for Media Relations

TREASURY MANAGEMENT INTERNATIONAL

Best Global Bank

Best e-Commerce Bank

Best Cash Management Bank in North America

TREASURY & RISK MANAGEMENT

Best International Cash Management

USA TODAY

Smith Barney Fund Was Named as One of 2004 All-Star Funds in Multicap Growth Category

WATCHFIRE GOMEZPRO

#1 Full-Service Brokerage Website (Smith Barney)

WORKING MOTHER

100 Best Companies for Working Mothers

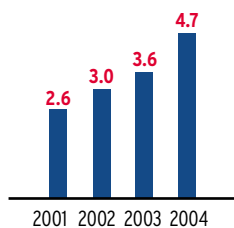
>> 9つの主要商品ライン

シティグループは、4事業部門（グローバル個人金融部門、グローバル・ウェルス・マネジメント部門、法人金融・投資銀行部門、グローバル投資運用部門）で9つの主要商品ラインに力を注いでいます。地域別の収益の内訳については、28ページをご参照ください。以下に示されているのは、上記9商品ラインの財務実績です。具体的には、当期利益、業務の健全性を示す主な指標と出来事が掲載されています。

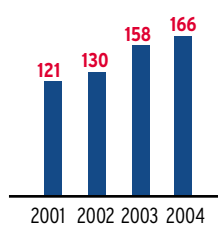
グローバル個人金融部門

カード

当期利益 (単位:10億ドル)



期末管理債権残高 (単位:10億ドル)

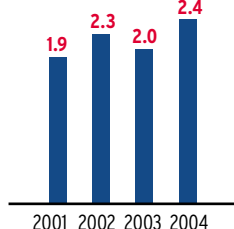


主な出来事

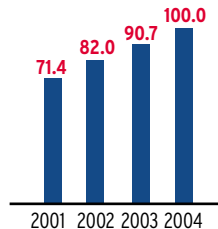
- シティカード・ノースアメリカが“サンキュー・リデンプション・ネットワークsm”を導入し、取得したポイントで大きな特典が得られるようになりました。
- ダイナースクラブ・ノースアメリカのカード会員に対して世界各国でのサービスを拡充するとともに、ダイナースクラブ・インターナショナルのカード会員に対して米国およびカナダでサービスを拡充することを、ダイナースクラブとマスターカードが合意しました。
- アジア初の専用キャッシュバック・カードを導入しました。

消費者金融

当期利益 (単位:10億ドル)



ローン平均残高 (単位:10億ドル)

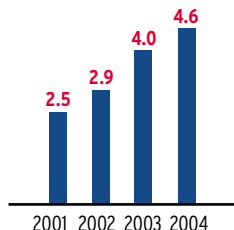


主な出来事

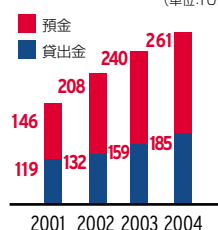
- 大規模なブランド浸透・販促キャンペーンに着手し、NASCARネクステルカップ出場の車2台に関する提携スポンサー契約に調印しました。
- 持ち家の推進、低金利融資の増強、金融教育活動の拡大という点について、即時改革地域団体連合 (ACORN) と画期的な合意に達したことを発表しました。
- ワシントン・ミューチュアル・ファイナンスの消費者金融事業の買収が完了し、支店約400店舗と資産40億ドル以上が増加しました。

リテール・バンキング

当期利益 (単位:10億ドル)



グローバル・リテール・バンキング (単位:10億ドル)



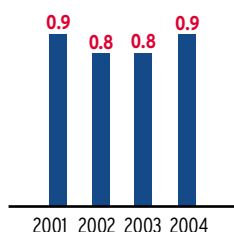
主な出来事

- シティバンクによる韓美銀行 (韓国) の買収が完了し、支店223店舗と資産160億ドル (全事業を合わせると370億ドル) が増加しました。
- シティバンクは、大きな成果を上げてきた金融ニーズ分析プログラムのシティプロを引き続き活用し、2004年度には、前年度を18%上回る23万5,000件の調査を実施しました。
- シティキャピタルは、高い成長が見込まれる事業に経営資源を投入するため、米国のノースアメリカ・トランスポート・ファイナンス事業と西ヨーロッパのベンダー・ファイナンス事業を売却しました。

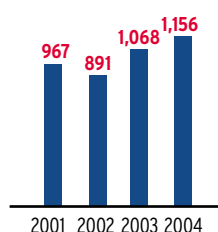
グローバル・ウェルス・マネジメント部門

スミス・バーニー

当期利益 (単位:10億ドル)



顧客資産合計 (単位:10億ドル)

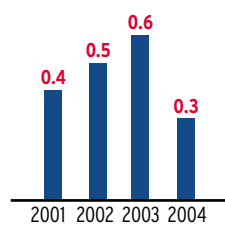


主な出来事

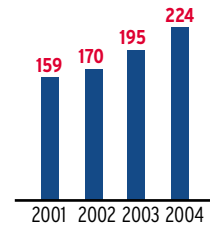
- 運用資産額が約1兆2,000億ドルの過去最高記録を達成しました。
- 税引前利益率は業界トップの22%でした。
- 総収入は64億7,000万ドルとなり、前年度比11%増となりました。

プライベート・バンク

当期利益 (単位:10億ドル)



顧客取引量 (単位:10億ドル)

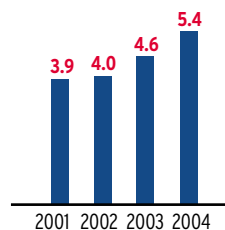


主な出来事

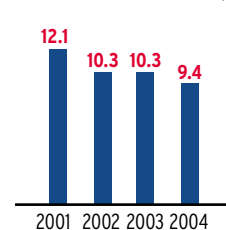
- 運用資産額の26%増がプラスに作用して、顧客取扱高が15%増の2,240億ドルに達しました。
- 富裕投資家特有の金融ニーズを幅広く理解し、商品・サービスの開発に役立てるため、富裕投資家を対象とした世界規模の調査を実施しました。
- 当社社員の戦略手法と組織管理能力を育成するため、ハーバード大学、スタンフォード大学、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスの各ビジネススクールと提携しました。

キャピタル・マーケットおよび銀行業務

当期利益 (単位:10億ドル)



債券・株式引受のマーケットシェア (単位:%)

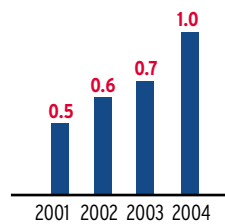


主な出来事

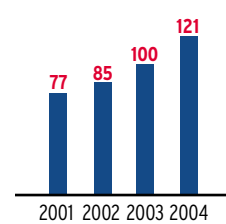
- 2004年度第4四半期に、金融機関として初めて、投資適格債券、高利回り債券、株式、(公表されている)合併買収の主要4商品分野のすべてで第1位にランクされました。
- 各主要商品において大きなマーケットシェアを獲得するとともに、世界各国の債券・株式引受実績が取扱高と手数料収入ベースで第1位となりました。
- 世界全体における(公表されている)合併買収の取扱高が前年度比110%以上の伸びを示しました。これは業界大手の約3倍の水準に相当します。

トランザクション・サービス

当期利益 (単位:10億ドル)



預かり資産額 (期末残高、単位:1兆ドル)

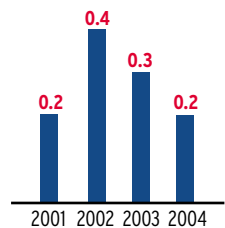


主な出来事

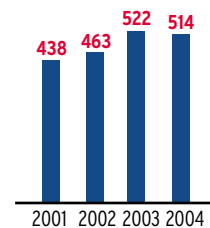
- 90カ国で利用できる法人向けオンライン・バンキング・プラットフォームであり、賞を獲得したCitiDirect®オンライン・バンキングは、取扱件数が世界全体で3,900万件を上回りました。
- オランダを含むヨーロッパとアジアの8カ国におけるABNアムロ証券の国内カストディ、決済およびファンドサービス事業の買収を発表しました。
- 『インスティテューショナル・インベスター』誌から、世界最大のグローバル・カストディアンと認定されました。

アセット・マネジメント

当期利益 (単位:10億ドル)



運用資産額 (単位:10億ドル)

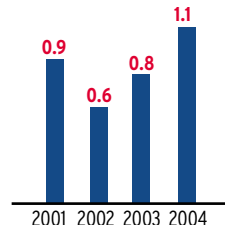


主な出来事

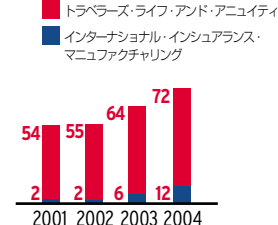
- "Morningstar"より、スミスパーニーとソロモン・ブラザーズの33のファンドについて、4~5つ星の評価を得ました。(2004年12月現在)
- 個人顧客、法人顧客、プライベートバンク顧客からの純資金流入額が100億ドルとなりました。米国においては、分別運用勘定で市場をリードする確固たる実績を有しています。(セルリアソシエイツ、2004年9月)
- シティグループ以外の販売チャネルの業績が拡大し、個人事業や第三者向け変額年金/サブアドバイザリー事業による運用資産は29%増えました。

ライフ・インシュアランス・アンド・アニュイティ

当期利益 (単位:10億ドル)



取扱量 (単位:10億ドル)



主な出来事

- 当期利益が初めて10億ドルに達しました。
- 米国内のマーケットシェアの上昇と米国以外の業績拡大を受けて、5事業すべての取扱高が二桁成長を記録しました。
- 日本における変額年金の売上が、前年度比59%増の40億ドルに達しました。

シティグループは現在、世界で最も成功を収めた世界最大の金融機関です。1812年の創業当時までさかのぼると、当社が今日まで歩んできた道が金融機関の歴史そのものであることがお分かりいただけるでしょう。2004年度の年次報告書では、これまでの成果、改革、成功例を通し当社の伝統をいくつかご紹介しています。 >>



長い年月をかけて
グローバルな
事業基盤を築き上げて
きました。 >>

左上から時計回りに：>>ポーランド国内で金融サービスを提供するバンク・ハンドロイは、創業125周年を迎えた。
>>223店舗を擁する韓美銀行（韓国）の支店風景。>>1980年代初めにパナメックスがメキシコに導入したATMサービス。

>> シティグループの伝統

当社の社歴の中で最も古い会社はシティバンク・オブ・ニューヨークですが、1812年当時は事業規模の小さな信用組合にすぎず、金融業界での地位を確立すべく日夜奮闘していました。

それから間もなく、シティバンク・オブ・ニューヨークは政府融資に参画するようになりました。当初は若干の失策もありましたが、その後は事業の方向を見だし、銀行業界全体の発展に重要な役割を果たすようになりました。

シティグループに属する企業の多くは19世紀に創業しています。シュローダーとファーマーズ・ローン・アンド・トラストは、1818年と1822年にそれぞれ開業しました。トラベラーズ、スミスパーニー、バンク・ハンドロイ、パナメックス、ゴールデンステート・バンコプの前身企業は19世紀後半に、また、インターナショナル・バンキング・コーポレーション、ソロモン・ブラザーズ、アソシエイツは20世紀初頭に誕生しています。

指導者たち

シティグループの前身企業の繁栄は、長期的視野を持った構想力豊かな指導者たちが舵取りによってもたらされました。トラベラーズ・インシュアランスのジェームズ・バターソンは、北米に損害保険を設立することを夢見ていました。シティバンクではジェームズ・スティルマンが大規模な国内銀行の実現を思い描き、フランク・バンダーリップは各主要港湾に支店を設けることで国際的な事業展開の実現に向けて取り組んでいました。アーサー、パーシー、ハーバートという名のソロモン兄弟が金融ブローカーを始めたときには、毎日のように得意先を訪問していました。シティコプのウォルター・リストンとジョン・リードは、リテール銀行業務のあり方を抜本的に変え、ATMを電話と同じような必需品にまで一変させました。サンディ・ワイルは、これらすべての要素を取り入れ、グローバルな金融サービスの新モデルを構築しました。

創業当初からシティグループの社員は各分野のパイオニア的存在であり、それは現在も変わっていません。伝説の為替ディーラーと異名をとったインターナショナル・バンキング・コーポレーションのレッド・

リードは肌身離さず電話を持ち歩き、上海の自宅での入浴中取引を行うことすらありました。ナショナル・シティバンクの女性社員たちは、フローレンス・スペンサーの指導力により、第一次世界大戦中に兵役に取られた男性社員の代わりを見事に務めました。

1920年代のニューヨークでは、ナショナル・シティバンクのロジャー・ステファンが悪徳金融業者を封じ込める目的で個人ローン事業部を立ち上げました。また、ファン・サンチェスは、大恐慌の最中にナショナル・シティバンクで融資実務を経験した経験をもとに、1948年のコロンビア革命後、同国の企業を救済するために多大な力を発揮しました。ちなみに当時は、第二次世界大戦から戻ってきた帰還兵が、インターナショナル・バンキング・コーポレーションの社員と同じように、スーツケースと総勘定元帳だけを手にして世界各地でビジネスを始めるような時代でした。

時代が移り、シアソン・ヘイデン・ストーンでは、ベン・セントラル破たんの際に、鉄道アナリストのイザベル・ベンハムが企業救済で手腕を発揮しました。また、ソロモン・ブラザーズのルイス・ラニエリは世界のモーゲージ市場のパイオニア的存在となり、ジョン・メリウエザーはデリバティブ市場の構築に一役買いました。そして、シアソンのマリー・ステファニはウォール街で初めてエクイティ・リサーチ事業部を立ち上げました。

当社が業界で初めて実現した事柄

新商品の開発・販売は、シティグループの前身企業の専売特許のようなものでした。トラベラーズは、自動車保険、航空機保険、団体生命保険、「倍額補償」生命保険の草分け的存在となり、アメリカ人宇宙飛行士向けの保険を初めて導入しました。初の量産型自動車であるT型フォード向けに初めてローンを提供したのは、アソシエイツでした。ゴールデンステート・バンコプの前身企業は、第二次世界大戦の帰還兵向け住宅ローンを業界で初めて提供しています。ヨーロッパ・アメリカン・バンクの前身企業は、土曜日の営業や、青少年向け貯蓄口座を初めて導入しました。パナメックスはメキシコ

にATM、貯蓄口座、個人向け与信枠を導入しました。

新商品・サービスの開発に加えて、シティグループは業務範囲の拡充にも長年取り組んできました。シュローダーは日本で初めて事業を行った外国銀行のひとつで、日本の鉄道建設事業に対し、他社と並んで最初に融資を行いました。また、バンク・ハンドロイは、ソ連になる前のロシアや西欧との貿易を支援する数少ない銀行のひとつでした。ナショナル・シティバンクは、海外に支店を開設し、外国為替事業部を設けた初のアメリカ系銀行でした。そして、チャールズ・D・バーニー社の仲介業とエドワード・B・スミス社の引受事業が1938年に合併したことにより、早い段階から総合サービスを提供する投資会社が生まれました。

シティバンクは、米国の銀行としては初めてトラベラーズチェック、投資信託、譲渡性預金証書を提供しました。そして、トラベラーズとシティコプの合併により、金融業界の勢力図は大きく変化しました。

ナショナル・シティバンクは、1866年に初めて敷設された大西洋横断ケーブルや米国内の鉄道網拡充工事を資金調達面から支援しました。貿易の円滑化、道路の保険引受にも貢献し、国際電子送金業務も手がけました。メキシコや中南米、日本との関係では、鉄道建設の資金調達を担当することで、極めて早い段階から対外融資を行うとともに、ジェット機やスーパータンカーの就航も支援してきました。当社の資金と専門知識は、大小を問わず、社会に役立てられてきたのです。1970年代、ニューヨーク市が財政破たん寸前の状況に陥ったときは問題解決に一役買い、石油危機に際しては韓国に対し貿易資金を提供しました。また、インドネシアの債務危機に際しては頼みの綱としての重要な役割を果たしました。

シティグループには、200年にわたり、変革を通して成果を上げるという伝統があります。そして、これまで当社が成功を収めてこられたのは、事業についての長期的なビジョンがあったからです。当社は今後も、同様の方法で様々なことに対処していく考えです。

>> シティグループの概要

シティグループは、困難な経済状況下にあっても、競合他社の追随を許さず成長を続ける、他社にない強みを持っています。

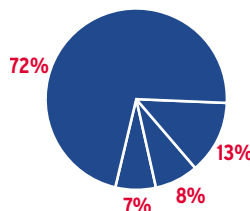
業績の推移 >> (単位：10億ドル、資産のみ1兆ドル)

	2004年度	2003年度
当期利益	\$17.0	\$17.9
資産	\$1.5	\$1.3
普通株主持分利益率	17.0%	19.8%
株主持分 ¹	\$115.5	\$104.1

1. 信託優先証券を含む。

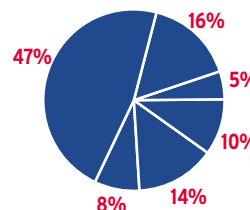
当期利益	2004年度	2003年度
グローバル個人金融部門	\$11.8	\$9.5
法人金融・投資銀行部門	\$2.0	\$5.4
グローバル・ウェルス・マネジメント部門	\$1.2	\$1.3
グローバル投資運用部門	\$1.3	\$1.1

収益の多様性 >> 非常に多様化した収益基盤は、厳しい市場環境にあってもシティグループの繁栄を可能にします。



商品別比率*

グローバル個人金融部門	72%
法人金融・投資銀行部門	13%
グローバル・ウェルス・マネジメント部門	7%
グローバル投資運用部門	8%



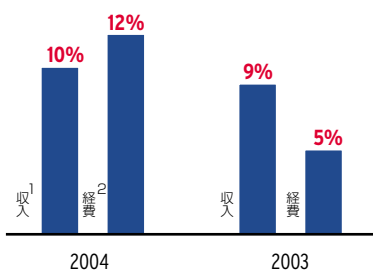
地域別比率*

北米	47%
アジア	16%
日本	5%
メキシコ	10%
ヨーロッパ中東・アフリカ(EMEA)	14%
ラテンアメリカ	8%

*自己勘定投資活動および本社事項/その他を除く。

経費に関する方針 >> 自分自身の金銭を使うように支出を管理しています。

収入と営業経費の推移



1. サンバの株式売却益を除く。
2. ワールドコム関連費用・訴訟引当金を除く。

資本金 >> 1,155億ドルというシティグループの自己資本¹の強みは、当社に対する格付けの鍵となっています。

	Moody's	S&P	Fitch
シティグループ	Aa1	AA-	AA+
シティバンク	Aa1	AA	AA+
シティグループ・グローバル・マーケット・ホールディングス・インク	Aa1	AA-	AA+
トラベラーズ・インシュアランス・カンパニー	Aa2	AA	AA

2005年1月31日現在の格付け。

1. 信託優先証券を含む。

比類ない事業展開 >> 世界中の金融機関の中で最大の事業展開力を持っています。2億の顧客口座を有し、多様なチャネルを通じて世界100カ国以上で事業を行っています。

citibank

Banamex

SMITH BARNEY
citigroup

citi

citifinancial

PRIMERICA
A member of citigroup

citistreet
A State Street and Citigroup Company

citigroup
private bank

>> 財務ハイライト

シティグループ 当期利益 — 事業別

単位：100万ドル（但し、比率と1株当たり金額を除く）

	2004年度	2003年度	増減(%)
	部門別利益		
グローバル個人金融部門			
カード事業	\$4,700	\$3,590	31%
消費者金融	2,388	1,979	21
リテール・バンキング	4,628	4,046	14
その他 ¹	<u>95</u>	<u>(124)</u>	<u>NM</u>
グローバル個人金融部門合計	11,811	9,491	24
法人金融・投資銀行部門			
キャピタル・マーケットおよび銀行業務	5,395	4,642	16
トランザクション・サービス	1,041	745	40
その他 ²	<u>(4,398)</u>	<u>(16)</u>	<u>NM</u>
法人金融・投資銀行部門合計	2,038	5,371	(62)
グローバル・ウェルス・マネジメント部門			
スミス・バーニー	881	792	11
プライベート・バンク ³	<u>318</u>	<u>551</u>	<u>(42)</u>
グローバル・ウェルス・マネジメント部門合計	1,199	1,343	(11)
グローバル投資運用部門			
ライフ・インシュアランス・アンド・アニュイティ	1,073	792	35
アセット・マネジメント	<u>238</u>	<u>324</u>	<u>(27)</u>
グローバル投資運用部門合計	1,311	1,116	17
自己勘定投資活動	743	366	NM
本社事項/その他	(56)	166	NM
当期利益	\$17,046	\$17,853	(5%)
希薄化後1株当たり利益	\$3.26	\$3.42	(5%)
純収入	\$86,190	\$77,442	11%
平均普通株主持分利益率	17.0%	19.8%	

1. 2004年度の数値には、サンバの株式売却益3億7,800万ドル(税引後)が含まれている。

2. 2004年度の数値には、サンバの株式売却益3億7,800万ドル(税引後)と、ワールドコム関連経費・訴訟引当金49億5,000万ドル(税引後)が含まれている。

3. 2004年度の数値には、日本における当社プライベートバンク事業の業務停止関連経費2億4,400万ドル(税引後)が含まれている。

計数の()表示はマイナスを表す。

NM : Not Meaningful

>> シティグループ役員一覧

取締役

C. Michael Armstrong
Retired Chairman, Hughes, AT&T and Comcast Corporation

Alain J.P. Belda
Chairman & CEO, Alcoa Inc.

George David
Chairman & CEO, United Technologies Corporation

Kenneth T. Derr
Chairman, Retired, ChevronTexaco Corporation

John M. Deutch
Institute Professor, Massachusetts Institute of Technology

Roberto Hernández Ramírez
Chairman, Banco Nacional de Mexico

Ann Dibble Jordan
Consultant

Dudley C. Mecum
Managing Director, Capricorn Holdings, LLC

Anne Mulcahy
Chairman & CEO, Xerox Corporation

Richard D. Parsons
Chairman & CEO, Time Warner Inc.

Andrall E. Pearson
Founding Chairman
YUM!Brands, Inc.

Charles Prince*
CEO, Citigroup Inc.

Judith Rodin
President-Elect, Rockefeller Foundation

Robert E. Rubin*
Chairman, Executive Committee; Member, Office of the Chairman
Citigroup Inc.

Franklin A. Thomas
Consultant, TFF Study Group

Sanford I. Weill
Chairman, Citigroup Inc.

Robert B. Willumstad*+
President & COO, Citigroup Inc.

HONORARY DIRECTOR
The Honorable Gerald R. Ford
Former President of the United States

シティグループ・ インターナショナル・ アドバイザー・ボード

Mukesh D. Ambani
Chairman & Managing Director
Reliance Industries Limited

Sir Peter Bonfield CBE FREng
Senior Non-Executive Director
AstraZeneca PLC
Former Chief Executive
British Telecommunications plc

Thierry Breton
Chairman & CEO
France Telecom

Michael A. Carpenter
Chairman & CEO
Citigroup Global Investments

John L. Clendenin
Former Chairman & CEO
BellSouth Corporation

Luca Cordero di Montezemolo
Chairman
Fiat S.p.A.

Valentin Diez
Former Vice Chairman
CEO, Sales and Marketing
Grupo Modelo, S.A. de C.V.

Robert Druskin*
President & CEO
Corporate and Investment Banking
Citigroup Inc.

John V. Faraci
Chairman & CEO
International Paper

Dr. Victor K. Fung
Chairman
Li & Fung Group

Richard J. Harrington
President & CEO
The Thomson Corporation

Andrea Jung
Chairman & CEO
Avon Products, Inc.

James M. Kilts
Chairman, President & CEO
The Gillette Company

Ralph S. Larsen
Former Chairman & CEO
Johnson & Johnson

Göran Lindahl
Chairman
Sony Group Europe

Henry A. McKinnell, Jr., Ph.D.
Chairman & CEO
Pfizer Inc.

Sir John Parker FREng
Chairman
National Grid Transco plc

Charles Prince*
CEO, Citigroup Inc.

Dr. Wolfgang H. Reitzle
CEO, President of the Executive Board, Linde AG

William R. Rhodes*+
Senior Vice Chairman
Citigroup Inc.
Chairman, Citicorp/Citibank, N.A.

Robert E. Rubin*
Chairman, Executive Committee; Member, Office of the Chairman
Citigroup Inc.

H. Onno Ruding
Retired Vice Chairman
Citibank, N.A.
Former Minister of Finance
The Netherlands

Prof. Dr. Ekkehard Schulz
Chairman of the Executive Board
ThyssenKrupp AG

Morris Tabaksblat KBE
Chairman, Reed Elsevier
Former Chairman & CEO
Unilever NV

Sanford I. Weill
Chairman, Citigroup Inc.

Robert B. Willumstad*+
President & COO, Citigroup Inc.

Lorenzo H. Zambrano
Chairman & CEO
CEMEX, S. A. de C. V.

グローバル個人金融部門 企画グループ

Marge Magner*+
Chairman & CEO

Guillermo Acedo
CEO, LATAM

Ellen Alemany*
EVP, Commercial Business Group
President & CEO, CitiCapital

Ajay Banga*
President, Retail Banking
North America

Lisa Caputo
Senior Managing Director

Michael R. Dunn*
CFO

Steven J. Freiberg*
Chairman & CEO, Citi Cards
North America

Kevin M. Kessinger*
EVP, President, Consumer Finance
North America

Harvey Koepfel
CIO

Dave Lowman*
President & CEO, CitiFinancial
International

Anne MacDonald
Chief Marketing Officer

Faith Massingale*
EVP, International Cards

Manuel Medina-Mora*
Chairman & CEO, LATAM & Mexico

Stephanie B. Mudick*
EVP, Head of Customer Operations;
CAO

Frederik "Frits" F. Seegers*
CEO, Europe, Middle East & Africa

Ashok Vaswani*
CEO, Asia Pacific

Simon Williams*
EVP, Chief Risk Officer

David W. Young
Treasurer

法人金融・投資銀行部門 企画グループ

Robert Druskin*
President & CEO

Hideo Abe
Nikko Citigroup

Suneel Bakhshi*
EM Corporate Banking

Randy Barker*
Global Fixed Income

Frank Bisignano*
CEO, Global Transaction Services

Geoffrey Coley*
Global Fixed Income

Michael Corbat*
Global Relationship Bank

John Donnelly
Human Resources & Communications

James Forese*
Global Equities

Edward Greene
General Counsel

Michael Klein*
CEO, Global Banking

Marisa Lago
Compliance & Business Practices

Alan MacDonald*+
Global Banking

Tom Maheras*
CEO, Global Capital Markets

Gustavo Marin
CEO, Latin America

William Mills*
CEO, Europe, Middle East & Africa

Hans Morris*
CFO & Head of Finance, Operations & Technology

Robert Morse*
CEO, Asia Pacific

Jessica Palmer
Risk Management

Fernando Quiroz
Mexico

Alberto Verme*
Investment Bank

Stephen Volk*
Global Banking

Paco Ybarra*
EM Sales & Trading

グローバル投資運用部門
企画グループ

Robert B. Willumstad*+
Chairman & CEO

シティグループ・アセット・
マネジメント

Michael Even,* Stephen Hopkins*
Co-Heads

Dan Bukowski
CIO Systematic Equity Platform

Peter Cieszko
Head, U.S. Retail and High Net Worth

Hersh Cohen
CIO Active Equity Platform

Michael Even*
CIO

Stephen Hopkins*
President & Chief Operating Officer

Evan Merberg*
Head, Institutional and International

Peter Wilby
CIO North American Fixed Income, High Yield & Emerging Markets

ライフ・インシュアランス・
アンド・アニユイティ

George Kokulis*
Chairman, President & CEO

Glenn Lammey
CFO

David Marks
CIO

Marla Lewitus
General Counsel

Winifred Grimaldi
SVP, Human Resources & Development

William Krivoschik
Chief Information & Operations Officer

トラベラーズ・ライフ・
アンド・アニユイティ

Edward Cassidy
Division President, Life Insurance Chairman & CEO, Tower Square Securities

Brendan Lynch
Division President, Institutional Annuities

Kathleen Preston
Division President, Retail Annuities

インターナショナル・
インシュアランス・
マニユファクチャリング

Michael Froman
President & CEO, CitiInsurance

グローバル・ウェルス・マネジメント部門
企画グループ

Todd S. Thomson*+
Chairman & CEO

Sally Cates
Co-Head, Communications

Steve Cone
Head, Advertising & Branding

Miriam Esteve
Head, Operations and Technology

Paul Guidone
Chief Investment Officer

Charles D. Johnston*
CEO & President, Global Private Client Group

Mark Joiner
CFO and Head of Strategy and M&A

William Kennedy*
Director, Global Equity Research

Damian Kozlowski
President, CPB U.S. Region

Robin Leopold
Head, Human Resources

John Leto
CPB, CAO and Head of Professional Development and Organizational Effectiveness

Tom Schwartz
Head, Risk Management

Frances Sevilla-Sacasa
President, CPB Latin America and Europe Regions

Deepak Sharma
President, CEO Asia Pacific/Middle East Region

Michael Sharp
General Counsel

Susan Thomson
Co-Head, Communications

シティグループ・オールタナティブ・
インベストメント

Michael A. Carpenter*
Chairman & CEO

William Comfort
Citigroup Venture Capital

上級役員

Eric Aboaf
Capital Allocation

Sir Winfried F.W. Bischoff*
Chairman, Citigroup Europe

Nicholas Calio*
SVP, Global Government Affairs

Pamela P. Flaherty
SVP, Global Community Relations

John Gerspach*
Controller & CAO

Michael S. Helfer*
General Counsel & Corporate Secretary

Deborah Hopkins*
Chief Operations & Technology Officer

Bonnie Howard*
Chief Auditor

Sallie Krawcheck*+
CFO

Stephen Long*+
President, International Operations

Douglas L. Peterson*
CEO, Citigroup Japan

Charles Prince*
CEO, Citigroup Inc.

Ray Quinlan*
Head of M&A Execution

Arthur Tildesley*
Director, Investor Relations

William R. Rhodes*+
Senior Vice Chairman; Chairman, Citicorp/Citibank, N.A.

Saul Rosen*
Chief Tax Officer

Robert E. Rubin*
Chairman, Executive Committee; Member, Office of the Chairman Citigroup Inc.

Michael Schlein*
SVP, Global Corporate Affairs, Human Resources & Business Practices

Zion Shohet*
Strategy & Business Development

Stephen Volk*
Vice Chairman

Guy Whittaker*
Treasurer

Robert B. Willumstad*+
President & COO; Chairman & CEO, Global Investment Management; President & CEO, Citicorp/Citibank, N.A.

シティグループ・インデペンデント・
リスク・アンド・コンプライアンス

David C. Bushnell*+
Senior Risk Officer

James M. Garnett, Jr.
Risk Architecture

Peter Nathaniel
Risk Management/Citigroup Alternative Investments, Asset Management, Travelers Life & Annuity

Jessica Palmer
Risk Management/Corporate and Investment Banking

Thomas F. Rollauer
Compliance Policy

Tom Schwartz
Risk Management/Global Wealth Management

Simon Williams*
Risk Management/Global Consumer Group

Martin Wong*
Global Compliance



2005年1月、ニューヨークで一堂に会した国別代表。

シティグループ国別代表

Algeria Kamal B. Driss	Cameroon Asif Zaidi	El Salvador Gjis Bert Veltman	Israel A.J. (Gus) Felix	Morocco Nuhad K. Saliba	Senegal Gabriel Lopes	Ukraine Nadir Shaikh
Argentina Juan Bruchou	Canada Ken Quinn	Finland Kari Laukkanen	Italy Luca Toniutti	Netherlands Christopher I. Devries	Singapore Cathy Weir	UAE Sajjad Razvi
Aruba <i>See Venezuela</i>	Cayman Islands <i>See Bahamas</i>	France Jean Claude Gruffat	Ivory Coast (Cote D'Ivoire) Charles Kie	New Zealand Gary Newman	Slovakia Igor M. Tham	United Kingdom Michael Kirkwood
Australia Les Matheson	Channel Islands (Jersey) Clive S. Jones	Gabon Funmi Ade-Ajayi	Jamaica Peter H. Moses	Nigeria Emeka Emuwa	South Africa Zdenek Turek	Uruguay Daniel Varese
Austria Helmut Gottlieb	Chile Joao Miranda	Germany Sue Harnett	Japan Douglas Peterson	Norway Mai Ibsen	Spain Sergio de Horna	Venezuela Henry Comber
Bahamas M. Carmen Butler	China Richard Stanley	Ghana Saviour Chibiya	Jordan Suhair Al-Ali	Pakistan Zubyr Soomro	Sri Lanka Kapila Jayawardene	Vietnam Charly Madan
Bahrain Mohammed E. Al-Shroogi	Colombia Franco Moccia	Greece Christos Sorotos	Kazakhstan Daniel J. Connelly	Panama Francisco Conto	Sweden Jan Belfrage	Virgin Islands <i>See Puerto Rico</i>
Bangladesh Mamun Rashid	Congo Michel Losembe	Guam Ajay Kashyap	Kenya Srinivasan Sridhar	Paraguay Ignacio Morello	Switzerland Per Etholm	Zambia Rajaram Venkatraman
Barbados <i>See Trinidad</i>	Costa Rica Victor Manuel Balcazar	Guatemala Juan A. Miro	Korea (South) Y.K. Ha	Peru Constantino Gotsis	Taiwan <i>To be announced</i>	
Belgium José de Peñaranda de Franchimont	Czech Republic Atif Bajwa	Haiti Gladys M. Coupet	Lebanon Elia S. Samaha	Philippines Jim Hunt	Tanzania Mayank Malik	
Bermuda <i>See Trinidad</i>	Denmark <i>See Netherlands</i>	Honduras Maximo Vidal	Luxembourg Marc Pecquet	Poland Slawomir Sikora	Thailand Terence (Tab) Cuddyre	
Bolivia Agustin Davalos	Dominican Republic Ignacio Jasminoy	Hong Kong T.C. Chan	Macau <i>See Hong Kong</i>	Portugal Paulo Gray	Trinidad/Tobago Dennis P. Evans	
Brazil Gustavo Marin	Ecuador Francisco Aristeguieta	Hungary Sunil Sreenivasan	Malaysia Piyush Gupta	Puerto Rico Alvaro Jaramillo	Tunisia <i>To be announced</i>	
Brunei Glen R. Rase	Egypt Michel Accad	India Sanjay Nayyar	Mexico Manuel Medina-Mora	Romania Witold Zielinski	Turkey Steve Bideshi	
Bulgaria Amin Manekia		Indonesia Peter Eliot	Monaco <i>To be announced</i>	Russia Mark Robinson	Uganda Nadeem Lodhi	

(注) 国別代表のいない国については記載していません。



追悼

ウォルター・リストン (1919年～2005年)

シティコープ会長 (1970年～1984年在任)

ウォルター・リストンは、ウォール街55番地にあったシティバンクの経理部で若手経理担当者として1946年6月29日に働き始めました。辛辣な冗談を飛ばしたことで知られる彼は、後に「たまたまシティバンクに入り、そのまま居座ってしまったよ」と振り返っています。

ウォルターは、リスクを恐れず創造性に富んだ人物でもありました。いくつか例を挙げますと、船舶・航空機ローン、譲渡性預金証書、変動利付き債、通貨スワップ、銀行持株会社など、新しい金融商品や制度の導入に際しては陣頭指揮を取りました。また、当時大きな欠損があったにもかかわらず、他社に先駆けたATMの設置やサウスダコタ州でのクレジットカード事業の立ち上げ等、多大な経営資源をつぎ込んで個人金融事業の拡大を進めました。「そこに金があるから」と、鋭い洞察に基づいた判断でした。

ウォルターは、バンセントラル社の破たん(1970年)、フランクリンナショナル銀行危機(1973年)、ヘルシュタット銀行の破たん(1974年)、ニューヨーク市の財政危機(1975年)、南米債務危機の初期段階(1982年～1984年)といった5つの大きな金融危機を乗り越えて、会社を導いてきました。また、規制の厳しい銀行関連法に対しては断固として闘う姿勢を貫き、業界他社との「平等な競争条件」の実現を目指したのです。

後に彼は「同世代の中で最も影響力の強いバンカー」と呼ばれるようになります。彼の伝記を書いたフィリップ L. ツワイグ氏は、「シティコープを、IQよりもゴルフスコアが話題に上るような上品ぶった企業から、実力主義の強靱な企業に転換させ、金融業界全体を驚愕時代の銀行から新たな時代に導いた」とウォルターを評しています。ウォルターには2004年に米国大統領自由勲章が授与されました。

ウォルターは、富の源泉が土地から労働力に移り、さらに情報へと変化してきたことを早くから認識していました。かつて『Wired』誌にこう述べています。「現在、お金の価値は流れている情報だけに連動しています。ある通貨が価値を失えば、すぐ世界中に知れ渡ります。また、経済政策がお粗末であれば、即座に市場から罰を受けることになります。私はどちらかと言えば、この種の経済的デモクラシーが好きですね。要するに、事態を変えるには、正しいことを行うしかないということです」

シティコープに在籍した38年余りの間、ウォルターは正しい判断と行動の人でした。ここに哀悼の意を表します。

