

株主の皆様

創立 200 周年を迎えた 2012 年は、シティにとって極めて重要かつ記念すべき年となりました。創立記念日である 6 月 16 日にはグローバル・コミュニティ・デーを開催し、全大陸から 93 か国 11 万人以上の従業員が地域社会へ貢献し、記念日を祝しました。

シティおよびその前身である会社に新卒として入社し、以来 30 年近く勤めてきた私は、特にこの日に当社のすばらしい歴史と伝統を実感することができ、誇らしく思えました。また献身的に活動する従業員の能力や個性を垣間見るのは感動的なことで、彼らを率いることは大変名誉なことであると改めて感じました。

さて、ここで 2012 年を大局的に省み、同時に 2013 年以降の計画についての概要を述べさせていただきます。

200 周年記念の祝賀はすばらしいものでしたが、昨年は厳しい年でもありました。過去の負の遺産を処理するために必要であった経費も含めて多大な費用が発生し、その結果最終的な収益に影響を及ぼすこととなりました。経営効率を高める方策に照準を絞るにあたり、12 月に発表したりポジショニングが長期的に当社の発展に寄与すると信じております。当社の中核業務の業績は向上していますが、第 4 四半期の業績が示すように、さらなる努力が必要であることは明白です。

私が 10 月に現職に就いた際、本年初頭までに達成したい目標を 3 つ掲げました。1 つ目は、各事業から概要説明を受け、2013 年の予算を作成する。2 つ目は、新経営陣を確定する、そして 3 つ目は、当社の最終資本計画を当局に提出することです。また、お客様、投資家、当局、そして当社社員などのステークホルダーと直接会って語ることも多くの時間を割いてまいりました。どのグループとの会話でも一様に感じたのは、歴史ある当社の事業基盤と経営方針に対して誰もが前向きな意見を持っているということです。

この重要な作業が完了した今、シティのすばらしい歴史と伝統を基に、さらに成長を重ねていく未来を考えなくてはなりません。ここで当社の現況、目標、そして目標達成のための計画について説明いたします。

当社は現在、さまざまな点で順調に事業展開をしております。当社の戦略は、グローバル化、都市化、そしてデジタル化という 3 つの主要かつ長期的な動向に沿ったものであります。

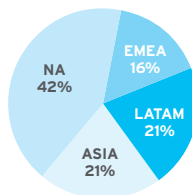
世界における「成長」は、先進国での現象から、新興市場で集中的に起きるものに変わりつつあります。2008 年から 2012 年にかけて、世界成長の 45% は中国で起きました。知名度や経験で当行にまさる銀行はなく、急速に成長していく市場への対応をするにあたり、当社は競合他社に差をつけることができます。また他社が市場から撤退しているため、当社は重要な機会をつかめる立場にあります。当社は他のどの銀行よりも優れたグローバルネットワークを備えているだけでなく、世界の主要な市場で数十年にわたり蓄積してきた実績を有しております。

毎年大勢の人が都市部に移り住み、都市部による GDP のシェアは拡大しています。今日、世界の GDP の 80% は都市部で生み出されています。シティ（英語で都市を表す）は当社の社名

2012 年シティコープ収益

2012 年収益: 710 億ドル

地域別

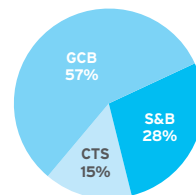


NA - 北米

EMEA - ヨーロッパ、中東、アフリカ

LATAM - ラテンアメリカ

事業別



GCB - グローバル消費者バンキング

S&B - 証券およびバンキング

CTS - シティ・トランザクションサービス

地域業績にはコーポレート/その他は含まない。

の由来であり、私たちの事業の基盤となるものです。将来が期待できる 150 の都市を選別したところ、世界の GDP の 32% がそこで生み出されていました。それらは、今後も成長が期待できそうな地域であり、当社のビジネスモデルとも合致しています。そのうちの 80% ですすでに当社が事業展開しており、残りの都市への進出も計画されています。当社はこれまで、100 か国以上で事業展開していることに言及してまいりました。これは当社が成功を収めていく上で不可欠な点ではありますが、今後は都市部での事業展開により焦点を当てていきます。

デジタル化は、ウェブサイトやアプリケーション、さらにその他お客様が利用される端末類だけを指しているわけではありません。もちろんこれらが重要であることも認識しております。デジタル化は、フロントオフィスからバックオフィスを含む業界全体、そして当社のサービスを活用してくださる個人のお客様から大規模法人のお客様まで、あらゆる面で革新をもたらし続けています。個人のお客様を対象とした新型支店の推進は成果をあげており、業界でのリーダーとしての地位を築き、また同時に法人のお客様には優れたプラットフォームを構築しております。まだ為すべきことは数多くありますが、現状は満足できるものです。

当社では世界的なネットワークに加え、世界クラスの商品やサービスを提供しており、また優秀な人材確保にも努めています。組織内の再編成も大半の部門で実施いたしました。当社は 4 年前からデレバレッジのプロセスを開始し、同業他社より進んだ状態にあります。

しかし当社およびこの業界は、経済、政治、そして規制において今なお逆風に立ち向かわなくてはなりません。よって成長も一様にはいかないことが予想されます。米国での景気回復が順調に進み、新興市場が経済危機前の強い勢いを取り戻すという楽観的な見方にも理があります。しかしヨーロッパでは、引き続き予断が許されない状況が続いています。

昨年は政治的には、世界中で選挙や変革が行われた年でした。経済危機以降、世間からの圧力は強さを増したままであり、業界全体として社会的な信頼を取り戻すにはまだ時間がかかるでしょう。

規制に関する課題も多々あります。当行の自己資本は、より厳しいとされるバーゼル III 基準でも強固な状態にあります。しかし資本率にとどまらず、私たちが直面している規制は広範囲にわたります。ひとつだけ確かなことがあります。それは、規制当局は、シティを含め大規模な銀行が自助努力なくして成長していくことを好んでいないということです。しかしこの流れは、当社にとって有利となりえます。過去のように事業拡大を目的とし、業界内での合併買収に重きを置かず、当社が現在展開している事業から最良の結果を出すことに集中しなければなりません。

以上を含めた変革の数々が、当社とお客様、規制当局、社員、地域社会、そして何よりも投資家である皆様との関係を再び明確にしているのです。

過去に起きた2つの問題は未だ解決されておらず、解決するにはもうしばらく時間が必要とされています。

シティ・ホールディングスは純利益の大きな妨げとなり、多額の資本を必要としています。当社はこの件に関して、かなりの前進を遂げました。2012年にはホールディングスの資産を31%程縮小し、第4四半期末までにはバランスシートの僅か8%を占めるだけになりました。最大時の40%から比べると大きな進歩ではありますが、それでもバーゼル III ではリスク加重資産の23%を占めることとなります。ポートフォリオの残りの部分に対して、経済的に実行可能な解決策は存在しません。この問題について私たちは十分に検討し、詳細まで認識しております。早さを求めるために資本を無駄にすることは意味がありません。当社は今後も資産および経費を合理的な方法で継続的に管理し、より迅速に削減する機会を追求していきます。

繰延税金資産 (DTA) も資本を必要とするばかりで、収益にはつながらず、これを帳簿外にするには、米国で利益をあげることが重要になってきます。2012年には当社の DTA は期待に反し、40億ドル近くまで上昇しました。私が焦点を当てていきたいと思っている一つの点は、この現象を逆転させることです。当社 DTA の大部分を活用可能にするには、シティ・ホールディングスの処理以上に時間がかかると考えられます。

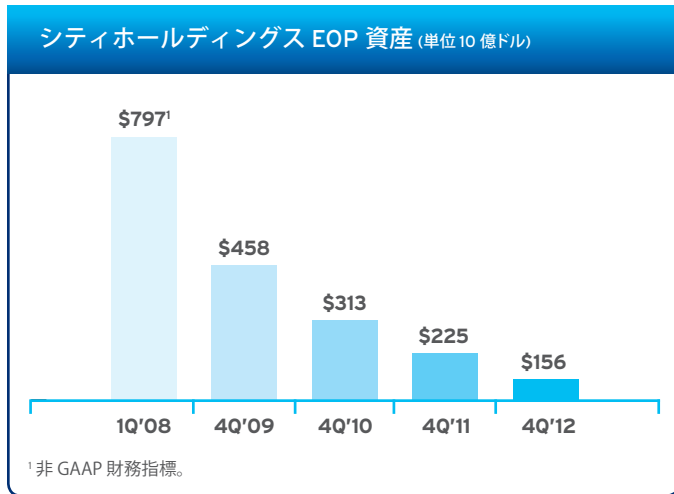


Michael L. Corbat (マイケル L. コルバット)
最高経営責任者

投資家の皆様が当然のこととして期待される利益をあげるという目的に対して、資本の約3分の1も利用できないのが現状の問題点です。つまりは、残りの3分の2を用いて競合他社より優れた業績をあげなければならず、わずかの過ちも許されません。当社の経営陣は、この状況を厳粛に受け止めています。

私はよく CEO としての自身の成果はどのようにして計るか、私が会社に何を期待し、何をを目指すのか、と質問されます。

まず私は会社に対し、安定かつ確固たる利益を生み出すことを期待しています。これには、お客様と優れた関係を築き、中核事業において収益を着実に上げていくことが必要となります。当社事業基盤の未来は、中核事業から確実な利益を継続的に上げていくことにかかっています。特に、資本コスト以上にリスク調整後収益を確保したいと考えております。



次に、シティが業務におけるあらゆる面で賢明な判断を下す企業として認知されることを目指します。収益と評判、投資成果と成長に関して、シティが効率に照準を絞り、リスクに対して適切に対処することが大変重要です。また、責任の所在を明確にし、決断や成果を基に従業員を評価していきます。

最後に、シティが全ステークホルダーから信頼を取り戻すまで諦めない、ということです。最終的には、当社の業績が全てを物語るでしょう。私の目標は、シティが世界中で、また全ステークホルダーから、強固で安定した組織であると認められるようになることです。

ではこの目標は、どのようにして達成できるのでしょうか。そ



チームシティ、後列、左から：ドミニク・ドーズ、グウェン・ジョーゲンセン、カレン・ジョーンズ、サーニャ・リチャーズロス、クリスティ・ランボン、ボブ・ブライアン、メブ・ケフレジギ、マイク・ブライアン、ダネル・レイバ、キャリアー・ミラー、ラウディ・ゲインズ、前列：カルロス・レオン、アマンダ・マックグロリー

れは、「実行」という一言につきますでしょう。

私がこの職務に就いたときに申し上げた通り、当社の中核戦略に変化はありませんが、実行と業務効率という点により照準を絞り強化していきます。また、権限を適切なレベルに委譲するよう、構造的な改革も促進してまいりました。

私はキャリアを通じて、「仕事は数字を基に評価される」ということを信じてきました。総資産利益率、有形普通株式資本当たりの収益、業務能率など、明確な数字を基に明確な目標をたて、それを経営幹部の責任として課しております。目標は公表されておりますので、確実に進捗状況を追うことができ、私および経営陣の責任はその結果により明らかとなります。

私たちは、当社の戦略の実行手段を改良・最適化し、また業務効率の改善に努めてまいります。企業として経費に関する規律を正し、徹底したリソースの分配を行ってまいります。成功するか否かは、資産を適切な地域の、適切な事業に、適切な時に投資するかにかかっております。全ての人に全てを提供できるわけではありません。当社のビジネスモデルは明快です。それは、主要かつ最高の金融商品とサービスを、世界的なネットワークと実績を活用しながら、世界で最も成長が早い市場や都市の個人および法人のお客様に提供する、ということであります。

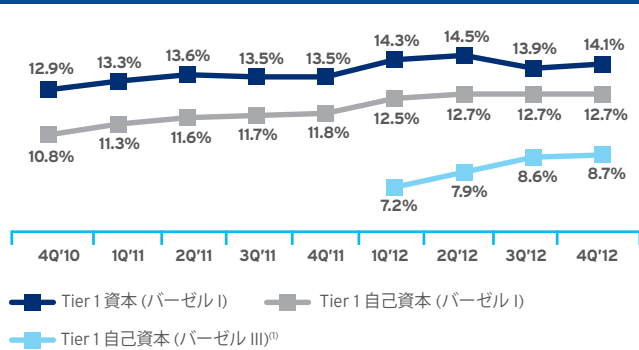
お客様を導きつつ、同時にお客様のご意向に沿うのが当社独自のスタイルです。当社にとっての未来とは、お客様が向かう方向を見極め、必要な投資をし、当社が必要とされるときに対応できる状態を作ることです。

大志から達成へ： シティが 2012 年米国オリンピック・チームと パラリンピック・チームを後援

昨年のロンドンオリンピック 2012 とパラリンピックでは、世界中から集まったスポーツ選手たちが夢を追い続けることによって達成できるすばらしい成果により、数々の感動を届けてくれました。しかし、どの選手たちも一人では夢を実現することはできません。サポーターたちのネットワークが必要なのです。シティの 200 周年を記念して、当社は米国オリンピック委員会 (USOC)、2012 米国オリンピックおよびパラリンピックチーム公認の銀行スポンサーとなりました。

当社初の試みとなった米チームのスポンサーとして、シティは『エブリ・ステップ・オブ・ザ・ウェイSM』プログラムを立ち上げる費用として、USOC に \$500,000 を寄付いたしました。フェイスブックやツイッターを通して、ファンやシティのお客様が寄付を支援し、5,000 万のサンキュー[®] ポイン

シティグループ主要資本基準



¹⁾シティグループのバーゼル III Tier 1 自己資本比率は非 GAAP 財務指標。
 シティの推定バーゼル III Tier 1 自己資本および Tier 1 自己資本比率、そして指標の計算に関する詳細は、フォーム 10-K にあるシティの 2012 年次報告書の「資本リソースおよび流動性 - 資本リソース」セクションをご覧ください。

当社にはすでに前任者たちが残してくれた豊かな歴史と伝統があります。これを短期間で築き上げるのは不可能であり、様々な側面からみても当社のビジネスモデルは希少なものとなってきています。この歴史は、当社にすばらしい商機をもたらしてくれるとともに、私はそれを最大限活用してまいります。

最後になりましたが、私が新しい役職に就いてからこれまでの間、ご指導・ご鞭撻をいただいた取締役会にお礼申し上げます。そして当社の株を所有してくださっている皆様による、当社への揺るぎない信頼を大変ありがたく思っております。私は CEO という職務を、皆様の利益を守り、それを提唱する仕事である

トが米国オリンピックおよびパラリンピックのスポーツプログラムに寄せられました。それがきっかけとなり、13名の米国オリンピックおよびパラリンピック米代表候補選手、有望な選手たち、および元選手たちがチーム・シティを結成するにいたりました。『エブリ・ステップ・オブ・ザ・ウェイSM』プログラムは、人命を救うことにつながる水泳のレッスンや明日のパラリンピック選手を生み出すための機器提供など、米国内のコミュニティに住む、未来のオリンピック選手たちに長期的な影響を与えています。

このキャンペーンは放送番組、出版物およびデジタル広告、イベント、販売促進および小売活性化などで実行されました。当社のチーム・シティを扱った様々な広告では、citi.com/everystepで『エブリ・ステップ・オブ・ザ・ウェイSM』プログラムへの参加を促し、モバイル小切手預金、シティバンク[®] ポップマネー[®]、そしてサンキュー[®] ポイントシェアリングアプリを含む競争力のある優れたシティの革新的な銀行商品を紹介しています。

と理解しております。これからも、皆様と会社にとり望ましく適切な経営を目指してまいります。

シティの未来は大変明るい、私は固く信じております。私のキャリアを育んでくれたこの企業を率いていくことを、私は大変誇りに思っております。この職務に就けたことは名誉なことであり、人生でまたとない重責だと理解しております。皆様の信頼にお応えすべく、真摯にこの職務を遂行していく所存です。

Sincerely,

Michael L. Corbat (マイケル L. コルバット)
 最高経営責任者、シティグループ・インク

ロンドンオリンピック 2012 とパラリンピックに先立ち、シティは、シティ・チーム USA による国旗掲揚ツアーを通して米国全域に、オリンピック/パラリンピックの精神を広めました。シティのお客様、同僚、地元の生徒や学生、そして地域社会のパートナーの皆さんは米国を代表するオリンピックおよびパラリンピック選手に会う機会を得て、感動的なエピソードを聞き、チーム USA への支援を具現化することができました。

チーム USA とチーム・シティの両チーム合わせて、ロンドン 2012 オリンピックとパラリンピックで、合計 6 個の金メダル、3 個の銀メダル、そして 2 個の銅メダルを獲得いたしました皆さんに心からのお祝いを申し上げます。

