

株主の皆様

シティは現在、抜本的ながらも堅実にかつ慎重に会社の規模、事業範囲および構造の変革に取り組んでおります。その中でも、2014年は重要な1年となりました。この1年で数々の課題に取り組んだことは明らかですが、成果についてはあまり明白ではないかもしれません。しかし、一歩さがってこの1年を振り返ると、当社が短期間でどれほどの成果を上げたかをご理解いただけるでしょう。

シティは、あらゆる指標からみて、金融危機の最中や直後はもとより、私がCEOに就任した2年前と比べても、より強固で、健全で、簡潔かつ小さな組織となっています。

金融危機以降、会社の資本構造を「再構築」しただけではありません。事実、規制上の自己資本の額が1,400億ドル近くに達し、普通株式等Tier 1自己資本比率が10.6%となっていることから分かるとおり、当社の現在の資本基盤は危機以前の水準をもはるかに超えています。また、適格流動資産の保有高は4,000億ドルを超えています。

さらに、シティがより小さく簡潔な組織となったことは多くの指標が示すとおりです。例えば、社員数はピーク時の375,000名から241,000名に減少しております。また、削減した非中核事業の数は60を超えます。バランスシートは縮小し、質が高い資産が増加しています。一時期7,000億ドルを超えていたシティ・ホールディングスの資産は現在1,000億ドルを下回っています。さらに、当社の構造およびガバナンスを一層簡素化するため関連会社の数を削減しました。

現在のシティは、金融危機の最中およびその前後とは全く違う組織であることがお分かりいただけたでしょうか。当社は、世界で最もグローバルな個人、商業および法人向けの銀行として、またあらゆる時間帯を通じて事業を行う多国籍企業およびグローバルな視点を持ったお客様に信頼される最良のパートナーとしての原点に立ち戻り、以前とは大きく異なる会社となりました。

私がCEOに就任した当初から現在もなお包括的な目標として掲げていることは、このような進歩をさらに推し進め、当社のネットワークの価値および潜在能力を最大限に発揮できる状態に会社を変革することです。このために、私はシティが達成すべき4つの具体的な目標を設定しました。第一に、会社の繰延税金資産を活用すること、第二に、シティ・ホールディングスが損益分岐点に達すること、第三に、質が高く



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

継続的な利益をあげること、そして第四に、誰の目から見ても強固で安定した金融機関であると評価される会社となることです。

では、これらの各目標の2014年における進捗についてご報告いたします。また、その他の重要な達成事項に加え一部進捗の遅れについても報告いたします。

最初の2つの目標については、当社が大きく前進したことは明らかでしょう。金融危機の最中に行った償却を、将来の利益と相殺できる繰延税金資産は、早期になくなるものではありません。当社は、多くの関係者が予測または期待したよりも高い水準でこれらの資産を継続的に活用できることを示しており、その分だけ規制上の自己資本も上乘せられることとなります。2014年には、2013年の水準を8億ドル超える33億ドルの繰延税金資産を活用したため、この2年間で58億ドルを活用したこととなります。

2番目の目標であるシティ・ホールディングスに関しては、2015年までに損益分岐点に達することを目標に努力を重ねてきましたが、予想よりも早く2014年に達成することができました。今後も、四半期毎に一定の変動はあり得るものの、しばらくはシティ・ホールディングスを損益分岐点またはそれをやや上回る水準に維持していく決意です。

加えて、2014年には継続的なラン・オフおよび資産売却によりシティ・ホールディングスの資産をさらに16%圧縮しました。また、ワン・メインの売却についても昨年重要なステップを踏み出したことにより、最近公表することができ、今年中に完了する予定です。その他にも、慎重な精査に基づいて、いくつかの個人向けおよび法人向け業務の非中核事業を売却することを公表しておりますが、これらの事業は今後シティ・ホールディングスの一部として報告されます。このような取り組みにより、お客様に価値を提供し、会社に利益をもたらす可能性はるかに高い事業に資源を再配分することができます。

第三の目標である、質が高く継続的な利益をあげることについての成果は、現在のところさまざまです。当社の事業基盤の力、および最高の状態での達成能力を証明する好調な四半期が多かった半面、環境は引き続き厳しく、一連の訴訟に係る未払金および和解金に加えて多額のリポジショニング費用が発生した分、業績が低下しております。

しかし、こうした困難に直面してなお、当社はあらゆる事業ラインにおいて大きな前進を果たしております。個人向け事業基盤においては、提供する商品の一層の合理化を行うと同時に、主にデジタルチャネルを通じて銀行と取引を行うお客様の数の増加を推進してきました。その結果、ネット・プロモーター・スコアによるお客様満足度が向上し、喜ばしく思っております。

また、各国拠点や支店網の合理化および規模の適正化についても相当な進捗を遂げました。2014年に売却を予定していた11の市場においては、適正な収益を確保できる可能性を見出すことができませんでした。今後、当社の中核である個人金融事業は、規模、競争優位性、歴史および専門性が十分に活用できる24か国から構成されることとなります。ギリシャおよびスペインのリテール事業基盤については既に売却を完了しており、ペルーおよび日本については売却の合意に達しております。厳しい環境が継続する中、当社の米国事業は好調ですが、世界的には穏当な成長にとどまっています。

当社の法人向け事業基盤は、中核顧客に注力した結果、年間を通じて好調を維持しており、法人向け銀行業務では堅調な増収が続いています。投資銀行部門では、ほとんどの地域においてターゲット顧客層におけるシェアを拡大することができ、大幅な増収を達成しました。また、低金利環境にもかかわらず、トレジャリー・アンド・トレード・ソリューションズ業務、プライベートバンク業務ともに増収を確保しました。各マーケティング業務は年度末にかけてのお客様の活動が低調だったことに影響されましたが、今後もこれらの事業環境に見合った適正な規模で維持していく所存です。

当社が潜在能力を発揮するためには、戦略を最大限に実行すると同時に、内部事情によって前進が阻まれないようにしな

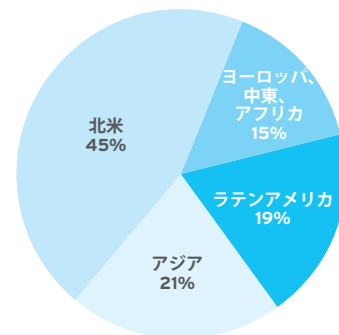
ければなりません。そのために、私は、CEOとしての課題の中核に、倫理と実行を掲げているのです。全ての行為を倫理的に行うことは文化的かつビジネス上の義務です。また、これが最終的な利益にも直接的な影響を及ぼします。罰金および和解金は、本来事業に投資できるはずの資本または株主の皆様へ還元できるはずの資本を消費してしまいます。倫理的に行動することこそ、私たちが事業を行っていく上で基本中の基本なのです。しかし、より重要なことは、私たちは誠実さを通じてお客様から信頼を獲得し、その信頼に応えていかなければならないということです。私たちが行うこと全ての基盤として誠実さが求められているのです。

また、総資産利益率および効率性比率の2015年での目標達成に対する決意は変わりません。この目標を達成することは決して容易ではないものの、安定した市場環境下であれば可能です。過去2年間の成果の全ては、2015年に向けての準備でした。そして私は、当社がこれらの目標を達成できることを確信しています。

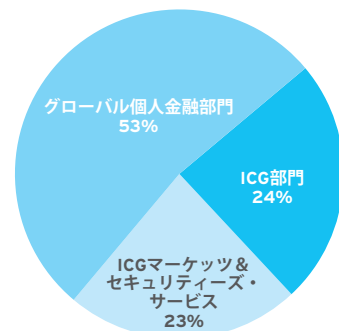
2014年シティコープ収益

2014年シティコープ収益：710億ドル

地域別



事業別



ICG - インスティテューショナル・クライアント・グループ

¹業績には本社事項/本社業務/その他は含まない。

■ 株主の皆様へ

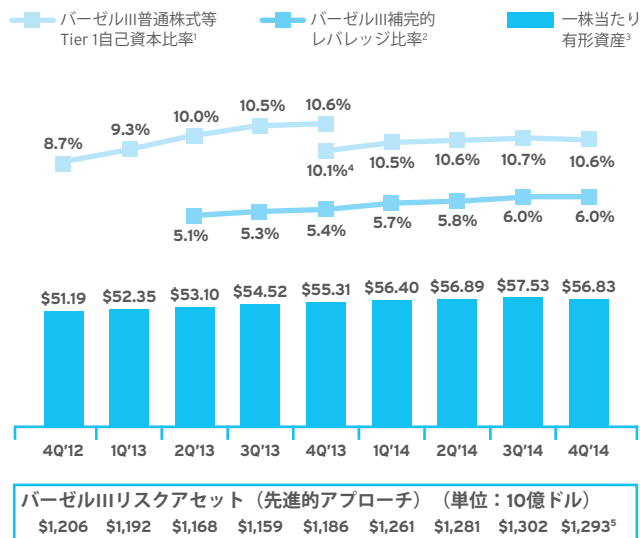
最後に、誰の目から見ても強固で安定した金融機関であると評価されるという第四の目標に関しては、資本、流動性およびその他の指標によって、当社が大きく前進したことが明確に示されています。2014年だけを見ても、多額の訴訟関連費用があるにもかかわらず、規制上の自己資本を110億ドル上積みし、過去2年間でその合計額を310億ドルに引き上げました。また、2014年の当社の資本、レバレッジおよび流動性比率は一様に上昇しました。

こうした数値に加えて、当社は、会社としての基本的な柱であるガバナンス、企業文化、内部管理およびテクノロジーの強化に向けて大きく前進しました。当社は、企業文化と内部管理を含むバランススコアカードシステムや、私が自ら行う四半期レビューを通じて、各事業や機能、そして社員個人を評価するための一貫性のある業績評価の枠組みを確立しました。また、これまで存在していた14のマネーロンダリング対策用の監視プラットフォームを一つに統合しました。さらに、倫理に関する研修では、グローバルに適用される一貫したアプローチを構築するとともに、適合性および営業活動に関する世界基準を設定しました。

しかしながら、こうした前進にもかかわらず、昨年度はメキシコで不正が発覚し、米連邦準備制度から当社の資本計画プロセス上の重大な問題を指摘されました。当社は、リスク、監査およびコンプライアンス機能への投資を継続しており、これは単にメキシコの事案への対応のみを意図したのではなく、当社の内部管理およびプロセスを業界最高水準に維持するための幅広い取り組みの一環として行っているものです。

当社の資本計画については、米連邦準備制度が指摘する懸念事項に対応するため、2014年の大半を使って米連邦準備制度

シティグループ主要資本基準



¹ シティグループのパーゼルIII普通株式等Tier 1自己資本比率は非GAAP財務指標です。詳細は、シティグループのインベスター・リレーションズ・ウェブサイトに掲載された2014年第4四半期業績報告のスライド40をご覧ください。

² シティグループの推定パーゼルIII補完的レバレッジ比率は非GAAP財務指標です。詳細は、シティグループのインベスター・リレーションズ・ウェブサイトに掲載された2014年第4四半期業績報告のスライド41をご覧ください。

³ 一株当たり有形資産は、非GAAP財務指標です。この指標と最も直接的に対応するGAAP指標との調整については、シティグループのインベスター・リレーションズ・ウェブサイトに掲載された2014年第4四半期業績報告のスライド41をご覧ください。

⁴ シティグループの2013年12月31日現在の推定パーゼルIII普通株式等Tier 1自己資本比率には、2014年第2四半期より発効するパーゼルIIIの同時並行報告の終了が承認されたことに伴い、約560億ドル相当のオペレーショナル・リスクアセットを追加するための修正がプロフォーマ・ベースで反映されています。

⁵ シティ・ホールディングスは、2014年第4四半期のパーゼルIIIリスクアセット額の約14%を占めていました。



ニューヨーク市の大学生Anika（アニカ）のメンターを務めるシティのJamie Anzellotti（ジェイミー・アンゼロッチ）：「私は、アニカが、今日の努力は明日の成功のもとであることを知る、自信と教養をもった若い女性として成長していくのを目の当たりにしたのです。」

前進への経路 10万名の若者のキャリア形成の スタートを支援

2014年3月、マイケル・コルバットCEOとシティ・ファンデーションは、Pathways to Progress（前進への経路）と呼ばれるプロジェクトを立ち上げました。これは、全米の都市部の16歳から24歳までの低所得若年層100,000名に、21世紀の経済において競争するために必要な職業スキルを開発するとともにリーダーシップ経験を積むことのできる機会を提供するための、3年間で50百万ドルを投じる全国プロジェクトです。このプロジェクトは、以下の米国の上位10都市を対象としています：ボストン、シカゴ、ダラス、ロサンゼルス、マイアミ、ニューアーク、ニューヨーク市、セントルイス、サンフランシスコおよびワシントンD.C.

理事会と綿密な協議を行いました。当社は、リスク識別およびシナリオ設計に投資し、これらを強化するとともに、モデルを改善しました。また、当社の全ての事業において、包括的資本分析(CCAR)プロセスの実施をより徹底させました。

3月11日、米連邦準備制度より、2015年の資本計画に対して異議なし、との喜ばしい知らせを受けました。このことは、当社が、2015年第2四半期より、四半期配当を一株当たり1セントから5セントに引き上げるとともに、78億ドルを上限とする自社株買いを開始することを意味します。

これらはまとまった金額であり、株主の皆様以前に当社がお約束したことが今回達成されることとなります。また、さらに重要な点は、当社が行った資本計画プロセスへの変革の内容です。今後は、株主の皆様に対し継続的に資本還元を行えるよう尽力いたします。そのためには、2014年に達成した全てのプロセス改善結果を事業運営に組み込んでいくだけでなく、今後も更に改善を継続しなければなりません。資本計画を継続的に洗練し向上させていくことは、当社の永続的な使命の一要素となっています。業界全体において常にハードルは上がり続けます。また、米連邦準備制度理事会は、シティの比類なきグローバルな事業基盤を考え、当社に最高の基準を遵守するよう求めており、当社もこれを遵守していく決意であります。

また2014年には、当社が事業展開する地域社会での貢献活動をより活性化させました。例えば、シティは、中小企業支援および雇用創出に対し、確固たる心で取り組んでいます。4年前、当社は、米国の中小企業に対し3年間で240億ドルの融資を行うことを明確にしました。これは当社の中小企業向け融資を大幅に拡大することを意味しました。結果としてこの目標を上回っただけでなく、この水準を維持し、戻ること

はありませんでした。2014年だけでも、米国中小企業に92億ドルの追加融資を行いました。これは5年前のほぼ2倍の金額です。

上述をはじめとしてその他多くの成果を上げたことにより、当社は2015年以降に向けて良い位置付けを確保しました。しかし、未来に保証はありません。そして、これらの取り組みと投資が会社の最終利益および株価の改善として実現することこそ、株主の皆様が当然のごとく期待されていることと存じます。私は、シティの事業基盤の潜在能力がいかに発揮される日が近いことを確信しております。

シティの280名のリーダーが出席し、2015年の課題設定を行った2月初旬の年次会合では、私はかつてないほど楽観的にかつ活気づいて会場を後にしました。参加者は皆、当社の未来を明るくものとするために力を尽くすことに対し、とても前向きでした。私たちは皆、2015年を、当社がどれほどのことを達成できるかの証明となる年にする決意です。

皆様が続ぎ私に信頼を寄せてくださったことに感謝するとともに、その信頼をさらに得るべく日々努めていく所存です。

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

この活動は、影響力のあるプログラムを実施して、若者の大志を成果に転換することを支援する能力について定評のある全国有数のパートナーと共同で開発されました。

シティ・ファンデーションが提供する金銭的な投資と技術的な支援に加えて、何百名ものシティの社員がボランティアで専門スキル開発ワークショップのコーチ、メンターおよびリーダーとしてPathways to Progressプログラムにそれぞれの時間と専門知識を提供しました。

そして、今年はPathways to Progressをグローバルに拡大し、米国外の都市を対象とする予定です。

「私は、我が国の子供たちのニーズを優先させ、Pathways to Progressを共同して実現させたことに対し、シティ・ファンデーションとそのパートナーに賛辞を贈ります。これらの組織間の革新的なパートナーシップは、我が国の若年層が教室の中と外の両方で成功できるよう支援するとともに、中流層の繁栄に資するでしょう。」

- 米国教育省長官 Arne Duncan (アーン・ダンカン)