

株主の皆様へ



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

株主の皆様へ：

もし今から数年後に2017年を振り返ったなら、シティが長期にわたる簡素化と再編の期間から完全に脱し、持続可能な顧客主導の成長という新時代に入った年と評価されるに違いありません。

現在の成長は持続可能かつバランスが取れ、以前ほど予測可能なリスクにも予測不可能なリスクにもさらされていません。この成長は、競合他社の買収や、新たな領域への参入、当社の戦略に適さない補助的事業の拡大に由来するわけではありません。個人や法人のお客様に対する卓越したサービスの提供によって、当社は成長しているのです。お客様の信頼を獲得して維持し、そしてお客様の安心感を守ることによって、成長しているのです。そして、企業としての財務業績と社会への貢献に誇りを持って、紛れもなく強く安定した企業と見なされることによって、成長しているのです。

それゆえに、2017年7月に開催した(9年ぶりの)インベスター・デーで、私は当社の再編が完了し、転換点を超えたことを確信していると繰り返し申し上げたのです。2017年以降は、当社の事業基盤への注力、能力への投資、顧客経験の向上に関する意思決定が実を結び、より説得力のある価値提案、成長の加速、株主への還元の向上につながっています。当社の最も重要な目標は、マクロ経済環境の回復がもたらす好影響を通じて、さらに業績を力強く伸ばし、2020年以降も資本利益率を一貫して引き上げ、株主に対する資本還元を増やすことです。

業績については、当社の2017年度決算において、インベスター・デーで公表した戦略を強く裏付ける内容となりました。しかしながら、2017年第4四半期に成立した税制改革法の結果として、226億ドルの一時的な非現金費用を計上したことから、当年度の報告ベースでは68億ドルの当期損失に転じました。その一方で、一時的費用の計上を別とすれば、税制改革が当社そしてお客様にもたらすプラスの影響に注目できます。税率の低下による当期利益の増加に、有形普通株式株主資本の数十億ドルの減少が重なり、当社の利益率に強力なプラスの影響が生じます。当社は、税制改革の影響により、有形自己資本利益率(ROTCE)が200ベースポイント以上上昇すると推定しています。金融危機の名残である繰延税金資産(DTA)の評価引き下げは、一つの時代の終わりをはっきり示す象徴的な出来事でした。

個人向けおよび法人・機関投資家向けの
中核的事業は、底堅い成長を達成しました。
個人向け事業は、事業を行う対象国に
おける、法人・機関投資家向け事業が
対象とする顧客層の選択と集中を進め、
その結果事業規模はいずれもピーク時の
半分程度になっています。当社は、イン
フラの合理化を進め、メキシコ、米国
クレジットカード、トレジャー&トレード
ソリューション、株式市場、投資銀行など
強化対象事業のさらなる成長を推進すべく
投資を続けてきました。

アジア、メキシコ、米国の3地域19市場
で1億人以上の個人顧客にサービスを提供
するグローバル個人金融部門では、全体
の収益は2016年比4%増加しました。
商品の観点からは、グローバル・リテール
・バンキングでは拠点網の縮小を継続しま
したが、貸出金と運用資産は増加しました。
グローバル・カード事業も、3地域すべて
において貸出金と取扱高が伸び、大幅な
成長を果たしました。

インスティテューショナル・クライアント・
グループでは目覚ましい業績を達成し、
収益が7%増加しました。当社のバック
ボーンであるトレジャー&トレード
ソリューションから、投資銀行、プライ
ベートバンク、法人貸付業務まで、バンキ
ング事業は事業全体で増収となりました。
マーケッツ&セキュリティーズ・サービス
は、2016年のかなり好調だったトレー
ディング環境に比べて、債券市場業務と
株式市場業務の業績が低迷しましたが、
その影響はセキュリティーズ・サービス
の成長により相殺されました。改めて、
当社の事業全体そして各事業内における
バランスの価値が示されました。

インベスター・デー 2017

シティは7月25日に9年ぶりのインベス
ター・デーを開催しました。インベスター
・デーは、投資家の皆様と直接対話し、
当社の進展や今後の目標を共有する機会
となりました。中核となるメッセージは、
当社が企業としての転換点を越えたとい
うことでした。当社の事業における勢い、
当社が持つ競争優位性、戦略に対する
自信などがトピックとなりました。

税制改革の影響を除くと、2017年度の
当期利益は158億ドルと、2016年に
比べてほぼ10億ドル(6%)増加しました。
これを基にすると、一株当たり利益は
5.33ドルで、前年に比べて13%増加し
ました(株式買い戻しの利益を含みます)。
また、インベスター・デーで示した数値
目標についても、その達成に向けて進展
がありました。徹底した費用管理により、
通期での効率性比率は58%と、2016年
から150ベースポイント超向上しました。
純資産利益率(ROA)は、84ベース
ポイント上昇しました。さらに、ROTCE
は、DTAの影響を含めても8.1%とな
りました。そして、許容できない水準だった
DTAの影響を除くと、ROTCEは2016年
の9%から9.6%に上昇しており、イン
ベスター・デーでお伝えした10%の数値
目標の達成に向けて進捗を見せました。

株主への資本還元の上昇については、
包括的資本分析およびレビュー(CCAR)
ストレステストで達成した堅調な結果に
より、現在のCCARサイクルにおいて
190億ドルの還元計画を実現しました。
これを基盤として、2017年には発行済み



株式数が200百万株減少し、配当の増額
と株式の買い戻しにより、株主への資本
還元総額は170億ドルにのびりました。
当社は、2018年と2019年の2つの
CCARサイクルにおいて、株主への資本
還元をさらに400億ドル以上積み増す
(規制当局の承認による)との資本還元
計画を発表しました。連邦準備理事会と
連邦預金保険公社は、当社の2017年度
「破綻時清算計画書」の評価において、
不備がないことを認めました。この2つの
マイルストーンは、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、
という目標に向けて、当社が2017年に
前進したことを示しています。

不確かな将来に向けてこれらの明るい
トレンドと道筋を持続するには、思考様式
のシフトが不可欠です。それを念頭に、
私はこれらの結果について幅広い視点から
見たいと考えています。マクロ経済も金利
環境も、コントロールすることは不可能
です。しかし、当社の意思決定や行動が
お客様の当社との関係やお付き合いに
及ぼす影響は、コントロール可能であり、
コントロールする必要があります。

株主の皆様へ

シームレスな経験を求めるお客様の声は、日ごとに高まっています。こうした現実に対応して、個人金融部門は、2017年に2016年の3倍のデジタル機能を投入し、世界中のデジタルおよびモバイル顧客の二桁成長を実現しました。

法人・機関投資家向け事業については、シティのオンライン・バンク・プラットフォームのCitiDirect BE[®]が、グリニッチ・アソシエイツが2017年に実施したデジタル・バンキング・ベンチマーク調査にて12年連続で首位を獲得しました。ナスダックとは、決済処理の促進と自動化を目的としたブロックチェーンと分散型台帳技術の画期的な応用の取り組みで提携しました。また、世界中の多国籍企業と公共セクターの顧客にキャッシュ・マネジメントとトレード・ファイナンスを提供するトレジャーリー&トレード・ソリューションは、世界最大の資金網である当社のグローバルネットワークについて、現在よりさらに競争優位性を高めるために、数多くのデジタル機能を導入しました。

当社が導入したイノベーションはすべて、お客様への卓越したサービス提供に欠かさないものです。しかし、もしお客様が当社の評判や価値観の健全性に疑問を持っていたならば、これらが普及し受け入れてもらえる可能性はなかったでしょう。幸いにも、当社がコンピテンス、コンプライアンス、コントロールの文化に基づき強固な土台を築いていたからこそ、先に進むことができました。2017年には、これらの中核的な価値観を再確認する機会が多数ありました。さまざまな出来事に対して、立場を明確にすることが適切であり、かつ必要であったということです。

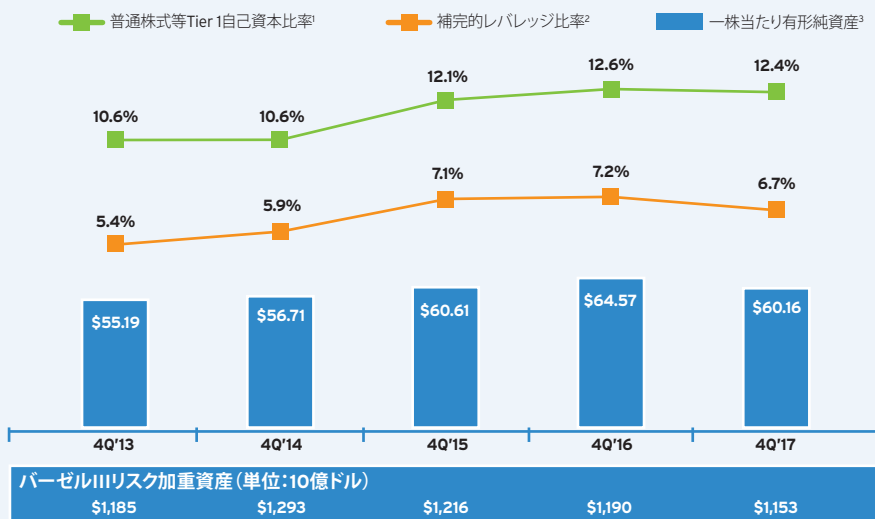
米国の移民に関して大統領令が新たに発令されました。私は1月3日、それに対して、約100カ国の約21万人のシティ社員に向けてメッセージを送りました。多様性は現在も将来も当社の土台であるだけでなく、当社のグローバル性を鑑みれば、その競争力の正に源泉であることを思い起こしてもらいたいです。世界各地のシティの拠点では、いつでも門戸を開いています。

こうした重要な取り組みを加速させるために、私の直属の部下それぞれに、他のリーダーと共同で、新たに設立されたアフィニティ・グループ（Pride、Black Heritage、Asian Heritage、Citi Salutes

（退役軍人支援）など）のリーダーを務めるよう依頼しました。私は社員に向けたメッセージの中で、私たちには、なすべきことがまだ多く残されているものの、困難を克服してきた実績があり、目標を必ず達成できると確信していると伝えました。

12回目を迎えたグローバル・コミュニティ・デーを記念して、私はシティ社員と共に、メキシコシティ郊外の小学校で植樹したり、図書館を整備したり、コンピューターを設置したりしました。公園の活性化、食料を必要とする人たちへの提供と食料集めなど、10万人超の参加者が多くの方法でコミュニティにおけるボランティア

シティグループ - 主要資本指標



注記: 当期間の表示との一貫性を確保するため、過去期間の表示について一部分類変更を行っています。

¹ シティグループの普通株式等Tier 1自己資本比率は非GAAP財務指標です。詳細については、シティの2017年度年次報告書(フォーム10-K)の「資本リソース - バーゼルIII (完全実施)」をご参照ください。

² シティグループの補完的レバレッジ比率は非GAAP財務指標です。詳細については、シティの2017年度年次報告書(フォーム10-K)の「資本リソース - バーゼルIII (完全実施)」をご参照ください。

³ 一株当たり有形純資産(TBV)は、非GAAP財務指標です。詳細については、シティの2017年度年次報告書(フォーム10-K)の「資本リソース - 有形普通株式株主資本、一株当たり有形純資産、一株当たり純資産、株主資本利益率」をご参照ください。

活動を行ってきました。私はこのプロジェクトに参加できたこと、そしてプロジェクト自体にも大いに誇りを持っています。

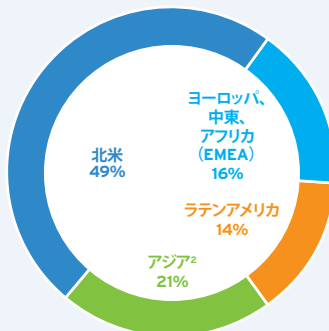
コミュニティを支援するという当社のコミットメントは、テキサス、フロリダ、カリブ諸島を立て続けに襲ったハリケーン「ハービー」と「イルマ」による壊滅的な被害により、厳しく試されることとなりました。大地震が起こったメキシコシティ、洪水で多大な被害が生じた東南アジアを含め、2017年に自然災害で被災した地域において、数百人ものシティ社員は同僚、顧客、コミュニティを支援して保護するためにどんな苦勞も惜しみませんでした。当社は米国赤十字など、現地の非営利団体や国際的な非営利団体と緊密に連携して、被災したすべてのコミュニティで迅速に対応し、救援を必要としていた人たちに資金、生活必需品、ボランティア活動を提供しました。シティの社員は、ハリケーン襲来直後のプエルトリコ全域で、同僚とコミュニティに22トンもの食料と援助物資を届けました。「イルマ」と「ハービー」襲来後の2週間、当社は赤十字をさらに援助しました。電話線をメリーランド州ヘーガーズタウンのコールセンターに駐在する特別な訓練を受けたエージェントに切り替えることで、緊急支援や家族の捜索を求めていた1,800人の個人を支援しました。

壊滅的なハリケーンの襲来で多数の人命が奪われ大規模な物的被害が生じたことは、温暖化が進んだ結果、多くの場所で異常気象が発生していることをまざまざと思い起こさせました。異常気象が多く見られるようになったことから、世界中の公共機関と連携して不可欠なインフラに資金を供与する当社の取り組みにおいて、回復力の強化が重要な目標となっています。

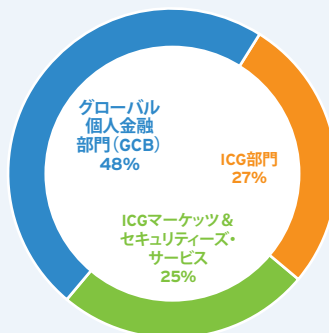
2017年収益¹

2017年収益:684億ドル

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 本事業・本業務/その他を含まない業績は、非GAAP財務指標です。

² アジアGCBには、一部EMEAにおけるGCBの業績を含みます。

3年前、今後10年間で環境ファイナンスに関する1,000億ドルの投融資を行うことを当社環境ファイナンス上の目標に掲げましたが、これは数年前倒しでの目標達成を目指し順調に進んでいます。当社の世界各地で必要とするエネルギーを2020年までにすべて再生可能エネルギーでまかなうという新たな目標を2017年2月に発表しました。

10月にニューヨークのグリニッジ通り388番にあるグローバル本社に設けた新しいエントランスと広場は、持続可能性上の多くの特徴を有しています。当社はこの本社に対して、米国グリーンビルディング協会の持続可能性に関する最高基準である「LEEDプラチナ」の認証を得ることを目指しています。

また、2017年にはシティ・ファンデーションによる「パスウェイ・トゥ・プログレス」が活動を世界に拡大させました。この活動はこれまで全米10都市の10万人以上にスキルや仕事、就労機会を提供しました。現在、同プログラムは、2020年までに世界全体で50万人の危機にある若者に対象を拡大することを目標としています。同ファンデーションによる「パスウェイ・トゥ・プログレス」への1億ドルの投資は、単一の慈善活動に対する取り組みとしては史上最大です。

最後に、私がインベスター・デーで現状や今後についてどう考えているかを述べるために何度も用いた言葉は「誇り」です。シティは現在も将来も、社員全員が誇りを持って働き、お客様全員が協力関係を誇りに思える場所なのです。皆様のご支援を非常にうれしく思っています。私たちは、着実に成長を遂げるために意思決定を下してきました。当社への投資を決断された皆様に、当社の最盛期はこれからやって来るという私の確信をご理解いただければ幸いです。

今後共、どうぞよろしく願っています。

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