

株主の皆様へ

シティの経営者という名誉ある職に就任して一年余りが経過し、当社の長い歴史の中でも最も困難な状況を経験いたしました。私を含むシティの幹部が株主の皆様を果たさなければならない責任について、痛切に実感するとともに、シティの収益性のできるだけ早急な回復を使命とし、全力を尽くすことをここにお約束いたします。

過去数か月間、株主の皆様には多大な評価損に耐えていただきました。株主の皆様への私の使命は、いま必要とされているエネルギーとスピードのすべてをかけて、価値を再構築することです。

住宅所有者や消費者の方々を感じている経済的問題を私も同様に感じています。あまりに多くの勤労者層が、これまでに想像もしなかった財政難に直面しています。シティでは、差し迫った状況にある方々への支援と、金融システムの強みと健全性の回復に向けた業界変革への取り組みにも参加しております。

また、米国政府および米国納税者によるシティへの投資についても留意しております。この分野におけるシティの使命は、政府機関および規制当局とともに協力し合い、米国国民の経済にかかわる優先事項に対処し、市場回復を加速するためのあらゆる対策を実施することです。

このような市場状況を企業、個人のお客様がどのように切り抜ければよいかというご案内に関しても、これまで以上に取り組みを強化してまいります。非常に不確実な状況に直面してはおりますが、お客様の成功を後押しするという目標が変わりはありません。

もうひとつの使命として、私たちは、シティを支える従業員が引き続き学習の機会を持ち、さらに成果を高めるために必要なリソースにアクセスできる、強力な組織を築かなければなりません。シティのチームは、私たちが期待している早期再構築の実現に向け、協力して取り組んでおります。

このような使命をすべて果たすことは、順調な時期であっても野心的な課題となるでしょう。しかし、先見、革新、大胆な行動が必要とされる状況においてシティが最高の力を発揮することは、これまでの歴史に示されています。私は、この深刻な金融不安の影響を十分理解しています。しかし、懸命に努力し続けることで、この困難な時期に、そしてこれを乗り越えた後に、再びシティが最高の時期を迎えることは間違いありません。

世界的なバランス再調整

2008年の情勢は、予想をはるかに上回る困難なものとなりました。世界の金融市場の安定を実現するには、住宅購入、商品購入、企業による投機、個人消費という4つの主要な経済サイクルのバランスが調整される必要がありました。結果として、世界経済は未曾有の混乱状態に陥り、金融サービス業界に深刻な問題がもたらされています。残念ながら、このバランス再調整によるしわ寄せを最も過酷に受けているのは、住宅所有者、消費者、そして個人投資家の皆様です。

世界各国の政府はこの苦難に対し、銀行への可能な資本注入を確保するために、重要な処置を実施しております。2009年初めまでに、金融業界、政策決定機関、経済はすべて密接な結び付きを有するようになっていきます。世界および国内の経済力を回復する方法は、銀行業界の収益性を回復する方法にもつながります。成功を収めることができるかは私たち全員が協力して取り組めるか否かにかかっていると認識しています。

信頼回復に向けて

2008年第4四半期に経済状況が著しく悪化し、金融機関に対する投資家の信頼は揺るぎました。シティは、米国政府がこの対策として銀行への追加資本の注入を行うために策定した「不良資産救済プログラム」(TARP)に参加しました。昨年11月、シティは米国政府より資本の追加注入を受け、3,010億ドルの資産に対する政府保証を受けることになりました。このようなプログラムは、信頼に関する問題に対処するために策定されたものです。米国財務省とその他の規制当局の賛同する旨の声明文により、この取り組みは支援されています。

2009年2月にシティが発表した株式転換は、TARPに基づく米国政府保有優先株式の一部、および当社の私募優先株式の一部が普通株式に転換されることを念頭に計画されました。本取引は、シティの有形普通株式株主資本(TCE)を強化し、当社の資本力への信頼を向上することを目的とするものです。しかしこれは、

普通株式を希釈するか、お客様へのサービス提供および事業成長のベースとなる資本を強化するか、どちらかの選択となったため、非常に厳しい決断となりました。最終的には、この二者択一における私たちの決定は、株主の皆様への長期的な利益という観点において最善の結果となることでしょう。

TARP資金の有効利用

当社では、TARP資金を有効利用し、この困難な経済情勢に直面しているお客様およびお客様が暮らす地域社会を支援する当社の責任について、非常に真摯に受け止めております。TARPにより受けた資本は、借り手のお客様の必要に応じて融資を増額するための資金としています。私たちは、すべてのステークホルダーの資本に対して、優れたリターンを生み出すことを使命としています。当社の活動については四半期ごとに発表しており、今後も発表を続けてまいります。

また当社では、経済を再燃させ、活動における生産性を取り戻すためにできることをすべて実施する責任も、強く認識しています。さらに、個人のお客様に対しては、お客様が直面している困難を軽減できるよう支援しております。

データベースの利用やお客様のお話から、支払滞納の危険にあるお客様を特定したり、そのようなお客様が債務不履行に陥る前にローンの見直しをご提案することに成功しています。当社のシティ住宅所有者支援プログラム（CHAP）は、お客様がマイホームを手放さずに済むよう支援し、与信スコアや将来の借入資格を保護する事前対策プログラムです。この新たなプログラムを通して、これまでに約44万人の住宅所有者の支払いを救済することができました。また、政策上のアプローチであるモーゲージ・ローンの変更も喜んで支援しております。

2008年の業績

2008年、シティは277億ドルの損失を発表しました。この受け入れ難い結果は、経済の低迷による影響、ならびに当社が保有していた資産の市場流動性の欠如による影響を反映しています。以前にも発表しておりますが、当社の決算には、証券および銀行業務部門の資産に対する市場時価による値洗い損320億ドルが含まれます。それに加え、他の大手銀行と同様、お客様がローン返済に窮しておられる中、当社の貸倒損失も増加しています。信用の悪化が見られたため、当社では貸倒引当金を追加しました。2008年の業績は、貸倒引当金の正味繰入額147億ドルを反映しています。年度末までに、貸倒引当金は総額で300億ドルとなりました。

今回の業績は非常に残念な結果です。しかし、上述の損失を除けば、当社の中核事業基盤では良好な成果をあげており、世界中のお客様に引き続きシティを頻繁にご利用、ご愛顧いただいております。これに基づき、私たちは現在の最優先事項であるシティの収益性回復を達成してまいります。

シティの強み回復に向けた3段階の計画

2007年12月にシティの最高経営責任者に任命されて以来、経営陣とともに当社事業の総合的な見直しを行ってまいりました。その中で、当社にはすばらしいグローバルな事業基盤があり、多くの部門が競争上の強みを有していることを改めて認識しました。従業員の中には、業界トップレベルの専門家もおります。そして、成長が見込まれる数多くの状況も認識しました。

しかしながら当社は、中核事業にとって重要ではない、リスクの高い資産も数多く継承してきました。シティの資源の一部は、お客様に十分な価値を提供できない活動、あるいは株主の皆様に必要なリスク調整後のリターンをもたらさない活動に充たされていることに気づきました。同時に、規模の大きすぎる費用構造や、ITシステムが不十分であるために連絡を取り合えないケースが多発していることも発覚しました。

私たちはこれらすべての問題に対処するプランを策定し、2008年5月、将来の成長に向けたシティの強み回復および地位確保のための複数年計画の概要を作成しました。この計画は、「合理化」、「シティの再構築」、そして「収益力の最大化」という3段階で構成されています。

世界的な景気低迷、金融危機の只中であつた2008年は、「合理化」に専念してまいりました。シティの資本と構造的流動性の強化、バランスシートの圧縮、経費および人員の削減、組織全体のリスク軽減といった対策において、大きな進展を実現しており、現在も継続しております。

• 多大な資本を個人投資家およびTARPより調達。年度末のTier 1資本比率は約11.9%と、業界最高レベルとなりました。

- 構造的流動性が高まり、2008年第4四半期の総資産に占める割合は66%になりました。
- ピーク時には約2兆4,000億ドルあった資産を1兆9,000億ドルにまで削減し、19の事業売却を完了。
- 2008年第4四半期、シティの「通常業務」による経費は128億ドルとなり、2007年第4四半期と比較して16%削減を達成。
- 苦渋の決断ではありながら必要な決定を行い、37万5千名であった従業員数が年度末には32万3千名に削減。
- 成果に対する説明責任を強化し組織を合理化するため、オペレーションおよびテクノロジー、そしてその他の機能を再編。
- 業界で最も熟練した経験豊かな人材をシティのリーダー層に追加。

深刻な市場混乱の中、これほど短期間に私たちが多くを成し遂げたことは、世界中のシティ従業員が懸命に、そして一心に取り組んだ証となるものです。彼らの並外れた忍耐力とプロ意識なくしては、何も成し得ることとはできなかったでしょう。

シティの再構築

価値向上のための第2段階「シティの再構築」では、シティをシティコープ (Citicorp) とシティ・ホールディングス (Citi Holdings) の2つの事業部門に再編することによってその計画を促進しました。この再編により、当社の中核事業基盤の価値が明確になり、市場、事業モデル、お客様のニーズについての急速かつ大幅な変化が反映されます。

この新しい構造はシティを簡素化し、収益性回復および価値向上への道筋を明確にします。

この新構造において、シティコープは法人および個人顧客を対象としたグローバル・バンクとなります。シティコープの事業は、グローバル・トランザクション・サービス、コーポレートおよびインベストメント・バンク、シティ・プライベート・バンクを含むグローバル・インスティテューショナル・バンクならびにリテール・バンクにより構成されます。リテール・バンクの中には、各地域における個人および商業銀行の事業基盤と世界的なブランドのカード事業があります。シティコープのバランスシートの約3分の2が預かり資産です。当事業は比較的低リスク・高リターン資産を有し、世界で最も急成長を遂げている地域で業務を行っています。独立して採算を見た場合、シティコープよりも強力な金融サービス会社は他に類をみないと私は思います。

シティ・ホールディングスの中には、当社の中核事業戦略の中心的存在ではないものの、強固なマーケット・ポジションを有する優良な事業があります。シティ・ホールディングスを構成している事業は、証券およびアセット・マネジメント、消費者金融、抵当貸付、自社カード、および特別資産プールです。全従業員の約3分の1がシティ・ホールディングスを支えます。この事業には、米国政府と当社の損失分担プログラムにより保護されている3,010億ドルの資産が含まれます。当社では、その価値が株主の皆様にとって最大となるようこの事業と資産の管理を継続し、また賢明な売却および統合の機会を見落とさないよう配慮してまいります。

リスクが比較的低く、事業が合理化されたシティコープは、高リターンで成長率の高いビジネスとなることが期待されます。シティ・ホールディングスにより、当社はリスク管理および信用力に焦点を絞ることができるようでしょう。また、正しい組織構造と管理態勢が整うことにより、成長戦略の第3段階である「収益力の最大化」に注力することができます。

2009年以降に向けて

投資家の皆様、お客様、政策決定機関、従業員、および社会の人々に対する私たちの使命を果たすうえで最も望ましいことは、シティの収益性のできる限り早い回復です。株主の皆様にとり、非常に残念な一年が経過し、収益性の回復が長く待ち望まれていることであると承知しております。収益性回復を速めるために、従業員一同、全力で最善を尽くしていることをご理解いただきたく存じます。

業界の収益性は、資産価格の変動および信用悪化による影響を今後も引き続き受ける可能性があると考えます。その一方で、これまでに導入された方策が回復の基盤を設定していると思われられます。

私たちは、収益性を向上する手段を整えて2009年を迎えました。当社の資金調達、リスク資本、基本的な収益レベルは強固です。経費とリスクは削減しました。管理できるものはすべて注意深く管理しています。2009年は、これまでに引き続き、特に与信費用の面で厳しい一年になると思われます。しかし、経済情勢の回復は必ず訪れるものであり、その時には、シティの実力として私たちが皆自覚している株主価値向上の実現、ならびに株主の皆様から当然ご期待いただいている価値向上の実現に向けて、シティはよい位置を確保できるでしょう。

結び

このような試練のときこそ、シティの真の価値を判断する意義があるのではないのでしょうか。これからの数年に関する判断に耐え得るいくつかの揺るぎない真実が見出せたと、私は確信しています。

1つ目に、シティの優位点がグローバルな拠点展開であることは、今後も変わりません。シティのグローバルな事業は豊かな歴史があり、お客様との関係も充実しています。シティの核心には、約200年をかけて築いた、100か国以上において展開する、顧客口座数2億を超えるかけがえのない事業基盤があります。この独自のグローバルなネットワークを通して、世界の各地域間で人々が連絡を取り合い、協力し合うことが可能です。

2つ目に、シティは今後も多彩な革新の伝統を築いてまいります。例えば、これまで以上に都会的、国際的な人々のニーズに確実に対応するための革新、人々や企業が複数のネットワークおよびタイムゾーンにおいてより効果的に共同して作業を行えるよう支援する革新、そしてお金および毎日の生活や事業においてお金が果たす役割に対する新しい考え方を提案する革新などがあります。

3つ目に、私たちの組織は今後も変わらず、優秀な人材が認められ、機会を与えられるという成果主義の文化を築き続け、各従業員に潜在能力を発揮するチャンスが用意され、最高の人材がよりよい仕事をする環境を維持してまいります。

4つ目に、私たちは今後も、私たちが業務を行い、生活する地域社会に役立つ活動を続けてまいります。昨年11月、シティの従業員とその家族・友人5万名が、世界550都市の各イベント開催地に一堂に会し、校舎修復、食糧供給、必要な方々への支援を行いました。多くの方々が困難に直面している中で、シティは、拠点を置く地域社会および共同体の環境の向上のために、慈善活動、ボランティア活動、社会政策への関与、当社の中核事業の活動を通して、これまで以上に積極的な取り組みを行っております。

シティの従業員は皆、目前の難題を強く認識しています。私たちは、これまでにない厳しい経済困難に窮している人々の支援に携っています。この困難な時代の影響を軽減する対策を生み出すことが、お客様、株主の皆様、従業員へのシティの使命です。業界トップの強力な人材に恵まれたシティがこれを必ず成功させます。

ピクラム・パンディット

シティグループ、最高経営責任者