

새로운 씨티: 헌신, 강점 및 약속

주주님들께,

씨티그룹에게 지난 2009년은 재무적으로, 전략적으로, 그리고 운영면에서 분수령이 되었던 한 해였습니다. 지난 12개월 동안, 여러분이 아끼시는 이 기업은 많은 진전을 이뤄냈습니다. 한 해가 끝날 무렵, 강력한 "새로운 씨티"라는 분명한 윤곽이 이 기업과 세계 금융 시스템 역사상 가장 어려웠던 시기 속에서 등장하였습니다.

씨티의 모든 직원들이 근면 성실, 인내, 그리고 희생 정신으로 똘똘 뭉친 결과, 제가 2년 전 최고경영자로 취임할 때 이 기업이 직면했던 근본적인 문제들을 대부분 성공적으로 해결했다고 저는 믿고 있습니다. 나아가 이 경제 혼란 속에서도 저희 직원들은 견실한 수익 실적을 꾸준히 유지해 왔습니다. 사실, 저희는 2009년도 480억 달러의 지출과 비교할 때 910억 달러의 관리 수익을 창출해 냈으며, 이와 동시에 2007년 4분기에 19대 1로 정점이었던 대차 대조표 레버리지를 12 대 1로 끌어내렸습니다.

오늘날 씨티는 탄탄한 토대 위에 자리 잡고 있으며 수익성 지속이라는 목표를 이룰 만반의 태세를 갖추고 있습니다. 이러한 목표를 달성하기 위해 저희에게 지금 필요한 것은 새로운 고용 및 신용 창출을 통해 활기찬 경제의 모습을 되찾는 것입니다. 보다 장기적인 시각에서 씨티의 잠재력은 비단 수익성 지속에만 국한된 것은 아닙니다. 저는 140개 이상의 나라에서 사업 활동을 펼치고 있으며 198년이라는 고객 서비스 역사를 지닌 이 독특한 기업의 가능성이 더욱 더 무궁무진하다고 믿고 있습니다.

결산 결과

씨티그룹은 2009년에 16억 달러의 순 손실을 보고했습니다. 희석주당 0.80달러의 손실을 냈습니다. 이 수치가 2008년의 손실에 비해 크게 줄어든 여러 이유 가운데, 낮아진 수익 마크와 스미스 바니 합작투자 거래에서의 이득 등이 주된 이유였습니다. 이러한 전체적인 그림 속에서, 씨티코프라고 총칭되는 저희의 핵심 사업들은 2008년의 62억 달러와 비교할 때 148억 달러의 순이익을 달성하였습니다. 저는 이 실적이 저희가 씨티그룹의 미래로 규정한 저희 사업이 지닌 강점을 잘 보여준다고 믿습니다. 비핵심 사업 및 매각 자산을 배치한 씨티홀딩스는 2008년 360억 달러의 손실과 비교할 때 2009년에는 82억 달러의 손실을 기록했습니다.

수익의 약 50%가 복미 시장에서 창출됨에 따라 이 2009년도 실적은 씨티가 지닌 강력한 글로벌 입지의 중요성을 부각시켜 주었습니다. 이러한 시장에서의 저희 사업은 일반적으로 좋은 실적을 내고 있으며, 대체적으로 씨티의 결과는 향상된 리스크 관리 및 고객 관점에서 집중해 온 성과가 공정적으로 영향을 끼쳤습니다.

물론 저희는 2009년도 기업의 최종 실적에 결코 만족치 않습니다. 저희가 이뤄야 할 것과 주주들에게 증명해야 할 것들이 아직 많이 남아있음을 저희는 잘 알고 있습니다.

책임 있는 금융에 대한 헌신

아마 저희가 보여줄 긍정적 여세의 가장 분명한 증거는 저희가 TARP(부실자산 구제 프로그램)에 따라 납세자들에게 큰 빚을 지면서 2009년을 시작했지만, TARP를 되갚으며 2009년을 마감함으로써 미국 납세자들에게 큰 배당금을 돌려주었다는 것일 겁니다. 그러나 저희는 미국의 납세자들에게 TARP 자금을 갚는 차원을 넘어 이들에게 감사해야 한다는 또 다른 빚을 지고 있습니다. 많은 은행뿐만 아니라 다른 업계의 기업들이 미국 정부 자금을 받았다는 사실을 알고 있지만, 저희 씨티는 이러한 지원에 대한 필요성을 매우 진지하고 사적인 것으로 받아들였습니다. 저희는 정부에 조속히 상환해야 한다는 것뿐만 아니라 금융 개혁과 회복에도 노력을 게을리하지 않아야 한다는 책임감을 느꼈습니다.

저희는 "책임감 있는 금융"이라고 저희가 부르는 것에 최선을 노력을 다하고 있습니다. 이는 첫째, 저희가 그 누구보다도 고객이 진정으로 원하는 것을 얻을 수 있도록 지원을 아끼지 않는 것을 뜻합니다. 이 과제를 성공적으로 이행할 때, 저희는 주주를 위한 실질적이며 지속 가능한 가치를 창출하게 될 것입니다. 둘째, 저희는 경제 회복에 누구보다도 앞장 서서 기여할 것입니다. 저희로서는 이것이 저희가 납세자들로부터 받은 지원에 대해 온전하게 보답할 수 있는 최선의 뜻깊은 방법입니다.

책임감 있는 금융을 위한 약속의 전략적 핵심은 씨티가 무엇보다 먼저 은행이 되는 것입니다. 저희의 핵심 사명은 금융 슈퍼마켓이나 "그림자 은행"이 되는 것이 아닙니다.

저희가 하는 모든 것, 그리고 저희를 나타내는 모든 것은 예금을 받고, 고객에게 자본을 공급하며, 개인에게 용자를 제공하고, 고객을 위해 거래를 취급하며, 최고 수준의 신용과 성실에 부합하는 등 진정한 은행이 수행하는 기본적인 역할에서 나옵니다.

성장 및 수익성을 위한 튼튼한 토대

2009년에 씨티가 이룬 성과는 지속적으로 견실한 수익을 내기 위한 선결조건, 즉 재무적 강점, 운영 효율, 명확한 전략, 그리고 이러한 모든 근본 과제를 만들어내고 유지시켜 줄 세계 최고의 인재를 포함합니다. 각각의 요소들은 책임감 있는 금융의 실천을 위해 필수적입니다.

금융적 강점

씨티가 "예외적인 금융 지원"을 받는 TARP 대상 기업으로서 한 해를 시작했지만, 그 해 말무렵에는 세계 금융 업계에서 자본력과 유동성이 가장 튼튼한 모습을 갖추었습니다. 저희는 TARP를 상환하였으며 미국 정부와의 손실 공유 협정도 종결하였습니다. 보통주 중심의 기본자본(Tier 1 Common)이 9.6%의 비율로 820억 달러 가까이 증가하여 1천40억 달러를 넘었으며, 기본자기자본비율(Tier 1 Capital Ratio)도

11.7%로 업계 최고 수준에 이르렀습니다. 구조적 유동성 또한 73%대로 매우 양호한 상태를 보여주었습니다. 대출채권총당금에 대한 할당액은 360억 달러(대출의 6.1%)에 달했습니다. 전세계적으로는 예치 금액이 8% 증가하여 8천360억 달러를 기록했습니다.

씨티가 되살린 재무적 강점의 또 다른 필수 요소로는 리스크 노출을 크게 줄인 것이었습니다. 지난 해 말 기준으로 저희는 2007년 3분기의 최고 수준에서 5천억 달러, 혹은 고점대비 21%나 대차 대조표의 자산을 줄였습니다. 여기에는 해당 연도 동안 가장 리스크가 높았던 자산이 크게 감소한 것이 포함됩니다.

저희가 감행한 조치들로 인해 씨티의 재무적 강점이 되살아 났기에 이 조치들은 필수적인 것이었습니다. 하지만 이러한 조치들이 주주들에게 실질 가치의 큰 하락을 끼치게 된 점을 저는 매우 유감스럽게 생각합니다.

씨티는 견고한 재무적 강점을 유지하며 세계에서 가장 건실한 은행 중 하나로 남을 수 있도록 최선을 다하고 있습니다.

운영 효율

저희는 이미 자산 규모에서 파악할 수 있듯이 기업의 크기를 21%나 줄였습니다. 운영 및 기술뿐만 아니라 다른 기능들을 중앙 집중화시키려는 노력으로 효율성이 높아졌고 실적에 대한 보다 분명한 책임 소재를 파악할 수 있게 되었습니다. 저희는 빠르게 변하는 혁신적인 세상에서 저희 고객들을 지원하기 위한 기술을 향상하거나 창출하고 있습니다. 또한 저희는 2009년 연간 지출을 110억 달러만큼 절감시켰습니다(2008년에 기록된 영업권 감액상각 제외).

기업 전반에 걸쳐 엄격한 새 비용 통제 대책에 마련되었으며, 기업의 크기도 씨티홀딩스의 비핵심 자산을 매각함으로써 꾸준히 줄어나가고 있습니다.

또한 저희는 2007년 최다 직원 수를 보유했던 시점을 기준으로 110,000명을 줄였습니다. 제 개인적으로 이 감원 조치는 가장 힘들고도 고통스러웠던 결정이었지만, 경제와 기업 상황 모두를 감안할 때 이러한 조치는 절대적으로 필요한 것이었습니다.

명확한 전략

2008년에 저희는 씨티의 당면 과제들과 씨름하면서 저희 사업에 대해 전략적으로 더욱 집중하지 않는다면 실적이나 기업 문화에 아무런 의미 있는 개선도 이룰 수 없다고 다짐했습니다. 저희 기업의 비즈니스 우선순위는 너무 많은 사업 다각화로 인해 대체적으로 명확히 정의되어 있지 않았습니다. 결과적으로, 저희는 씨티 사업에 대한 전방위적이며 냉정한 분석 작업에 착수했습니다. 예외는 없었습니다. 세계화, 신용 시장, 소비자층, 자금 조달 및 리스크 이전의 역동성 등과 같이 미래의 경제 성장을 이끌어 낼 큰 흐름을 면밀히 연구한 토대 위에 모든 것이 평가되었습니다.

이러한 검토 결과 저희는 저희의 다각화된 수많은 사업을 씨티코프와 씨티홀딩스, 이 두 가지의 주요 운영 부문으로 통합하였습니다. 이러한 조치는 저희 직원들과 기타 모든 이해당사자들에게 미국뿐만 아니라 세계 경제 속에서 씨티그룹의 미래를 위한 전략적 우선순위를 명확히 제시해 주었습니다.

기업 전략의 핵심인 사업들과 적당한 리스크 매개변수 내에서 주주들에게 최대의 이익을 줄 수 있는 사업들은 씨티코프에 배치했습니다. 이러한 사업들은 다음과 같습니다.

- 글로벌 거래 서비스
- 자금 및 무역 솔루션
- 증권 및 펀드 서비스
- 증권 및 금융
- 글로벌 금융
- 글로벌 마켓
- 씨티 프라이빗 뱅크
- 씨티 캐피탈 어드바이저스
- 지역별 소비자 금융
- 소매 금융, 현지 상업 금융 및 씨티 브랜드 카드를 각각 포함하는 북미, EMEA(유럽/중동/아프리카), 라틴 아메리카 및 아시아 네 곳의 지역별 소비자 은행

이러한 사업들은 저희 기업이 세계에서 성장 가능성이 높은 시장과 상품에 잘 대비할 수 있도록 해줍니다. 저희의 핵심 사명은 기관 및 개인을 위한 글로벌 은행이 되는 것이며, 고객에게 차별화된 서비스를 제공하는 것입니다. 저희는 글로벌 사업망과 혁신적인 솔루션을 통해 고객에게 독특한 가치를 제공합니다.

씨티홀딩스에는 기업 전략에서 덜 중요한 자산과 사업을 집중시켰습니다.

일부 사업은 그 자체로 높은 가치를 지니기도 합니다. 또 일부 사업은 상징적인 브랜드 네임을 갖기도 합니다. 대다수 사업은 경제적으로 민감한 측면을 지닙니다. 씨티홀딩스에는 다음 사업이 포함됩니다.

- 브로커리지와 자산 관리(모건 스탠리 스미스 바니 합작사업 포함)
- 현지 소비자 용자
- 북미, 주거용 및 산업용 부동산 용자, 자동차, 학생 및 개인 용자, 소매 파트너 카드 포함
- 해외, 서유럽 소비자 बैं킹 및 기타 전세계 소비자 금융 프랜차이즈 포함
- 특별 자산 풀, 비핵심 자산(대부분 현재 시장에서 비유동성을 지님) 포함

저희는 씨티홀딩스 사업의 리스크를 제어하고 시장 조건 및 기타 요인이 그 가치를 최대화할 수 있는 한 빠른 시일 내에 이들을 정리하려는 계획을 가지고 씨티홀딩스 사업을 관리해 나가고 있습니다. 2007년 말 이후, 저희는 35건 이상의 매각을 매듭지었습니다.

씨티홀딩스에 속한 저희 기업이 보유한 가장 리스크가 높은 자산들은 이미 크게 감소되었으며 앞으로도 계속해서 감소될 것입니다. 전체적으로 지난 2년 간 씨티홀딩스 자산은 3천510억 달러(거의 40%)만큼 감소하였습니다. 현재 진행 중인 매각 사업을 통해 얻은 금융 자원은 씨티코프로 재할당되고 있습니다.

명확한 전략 수립을 위한 기업 구조 조정은 저희가 자산과 채무 관리, 자본 할당 및 기타 우선 순위에 대한 현명한 의사 결정을 내렸기 때문에 추가적인 운영 효율성 및 효과를 얻을 수 있는 중요한 수단이 되어 왔습니다.

세계 최고의 인재

물론, 저희가 마련한 계획을 이행하는 데 필요한 최적의 인재와 관리가 없다면 저희가 이룬 이 모든 업적들이 씨티의 미래에 큰 의미가 없을 것입니다. 인재는 저희 기업 전략의 토대입니다. 제가 CEO로 취임한 후 2년 남짓한 시간 동안, 저희는 최고위급은 물론 조직 전반에 걸쳐 씨티와 사업부문의 리더십을 대대적으로 개혁했습니다.

저희는 업계 최고의 인재들을 저희가 필요한 인원수보다 더 많이 확보하는데 성공했습니다. 예를 들어, 위험 관리 부문에서 리더십 팀은 씨티 내외부에서 경험이 많은 인재들로 상당수가 교체되었습니다. 운영부문에서 저희는 고객 중심, 방대한 글로벌 네트워크 및 끊임 없는 혁신을 추구하는 전략을 이해하고 이행할 수 있는 경험과 전문 지식을 갖춘 인재의 유치를 강조해 왔습니다. 저희 리더들은 또 다른 핵심 조건을 충족합니다. 다시 말해, 이들은 팀 중심적인 사고와 동료들과의 합의를 통한 업무 처리에 능숙합니다. 이는 새로운 씨티의 미래가 지닌 필수적인 측면입니다.

이사회 측면에서도 미래의 성공을 다듬어가는데 중요한 인재들이 충원되었습니다. 2009년 동안 7명의 비경영 이사들이 이사회에 합류했습니다. 이들은 बैं킹 또는 금융 서비스에서의 성공에 필요한 차별화된 요소들뿐만 아니라 기업 전략 이행에 도움이 될 관련 노하우를 씨티에 제공해 줍니다.

요약하면 2009년 한 해는 건실한 재무 상태, 새로운 운영 효율, 전략적 명확성, 그리고 세계 최고 수준의 인재를 통해 저희가 씨티의 미래를 위해 튼튼한 토대를 마련한 시기였습니다.

씨티 전략의 기본 원칙

저희가 이러한 기반의 강점 위에 주주 가치를 세워감에 따라, 저희는 고객 최우선, 글로벌 강점 및 끊임 없는 혁신을 저희의 전략의 필수 요소로 삼고 있습니다. 이 세 가지 요소들은 전략 구성에 있어 밀접하게 연관되어 있지만, 그 중에서도 고객을 최우선 하는 것이 가장 중요한 요소라 할 수 있습니다.

고객 중심

저희가 하는 모든 일은 고객의 이익에 먼저 부합해야 합니다. 이는 결코 타협할 수 없는 사명이며, 기업 전반에 걸쳐 모든 관리자들은 이 과제를 충족시킬 책임이 있습니다.

분명하게도 금융 시스템 전체가 이 고객 중심적 사고로부터 벗어났을 때, 전세계가 경험한 결과는 냉엄했습니다.

저희는 여러 가지 다른 방법으로 운영 및 인력을 고객에 집중시키고 있습니다. 가장 넓게는 기업의 상품, 서비스 및 투자가 현지 고객의 요구 사항에 즉시 부응할 수 있도록 기업 구조를 재편했습니다. 예를 들어, 사업부의 각 CEO들이 전세계 각 지역 전반에 걸쳐 사업을 운영하도록 하는 대신 대부분의 지역에 지역별 CEO를 배치하였습니다. 또한 현지 시장에 대한 투자를 강조하였으며 해당 지역에 맞도록 상품을 맞춤식으로 제공하였습니다. 고용 정책에서도 그 어느 때보다도 현지 직원 채용에 우선 순위를 두었습니다. 예를 들어, 현재 기관 고객 그룹에서 미국 외 지역에 있는 직원 중 99%가 현지 또는 지역에서 고용된 직원들입니다.

글로벌 강점

저희는 경쟁자들이 결코 따라올 수 없는 씨티의 가장 차별화된 특성인 '글로벌 입지 및 네트워크'라는 강점을 최대한 활용하는데 주력하고 있습니다. 200년에 가까운 역사를 지닌 씨티는 국제적인 네트워크를 구축해 왔습니다. 오늘날, 씨티는 100여 개 국가에서 현지 사업 활동을 펼치고 있으며 140개 이상의 국가에서 사업을 운영하고 있습니다. 이 같은 이유로 인해 *Fortune* 500대 기업의 95%와 글로벌 *Fortune* 1000대 기업의 85%가 저희 고객입니다. 씨티는 전세계 선진 및 신흥 시장의 경제적 삶과 속한 지역사회에 통합되어 있습니다. 그 어떠한 경쟁자도 저희와 견줄만큼 글로벌 입지를 갖추지 못했기에, 저희 씨티는 특히 세계 경제 성장을 점차 주도할 주요 흐름을 꿰뚫는 헤안에서 분명한 우위를 점하고 있습니다.

- 신흥 시장에서 중산층 소비자가 크게 증가하고 있습니다. 과거에는 전세계 신용 창출 및 소비에 있어 미국 내 소비자가 단연 주요 원천이었습니다.
- 지금은 미국 외 지역의 소비자들로 그 원천이 옮겨지는 지각변동이 이루어지고 있으며, 이들은 미국 내 소비자들과 함께 세계 경제 성장세를 회복시킬 신용 및 지출 사이클을 창출하는 다음 주역들이 될 것입니다. 물론, 중산층으로 떠오른 수백만 명의 소비자들 또한 점점 더 세밀하고 편리한 बैं킹 서비스를 요할 것입니다.
- 미국뿐만 아니라 거의 모든 다른 주요 경제 국가들은 예전보다 더욱 튼튼한 수출 시장을 확보해야 합니다. 그 어떠한 선진국 또는 신흥 개발국도 과거와 같은 강력한 성장을 이루기 위해 자국 수요에만 의존할 수는 없습니다.
- 경쟁에서 살아 남기 위해 기업들은 운영 및 마케팅 면에서 점점 더 다국화되어 가고 있습니다. 이러한 과정에는 일류급 국제금융역량이 필요합니다.
- 개인으로서 우리 모두는 여행, 교육, 의사소통, 투자 및 지출에 있어 세계 시민이 되려는 인식을 갖고 있습니다. 사회적, 정치적, 경제적 세력은 매우 창의적이기도 하지만 반면 쉽게 취약해질 수 있는

방식으로 점점 더 작은 지구촌으로 압축되고 있습니다. 우리는 모두 이러한 현상이 내포한 복잡성과 규모에 크게 영향을 받습니다.

모든 은행 기관들 중에서도 씨티는 세계화에 따른 여러 과제를 고객이 해결할 수 있도록 돕는 능력을 갖고 있습니다. 예를 들어, 저희 글로벌 거래 서비스(GTS)는 무역 금융, 현금 관리, 증권 및 펀드 서비스, 그리고 기타 전문 분야에서 비교할 수 없는 자원을 제공합니다. GTS의 글로벌 지급 흐름은 하루에 9조 달러 규모나 됩니다. GTS 내에서 씨티는 선지급, 상업 카드 및 전통적인 거래 관리 및 보고 수준을 뛰어넘는 새로운 온라인 banking 테크놀로지를 포함하여 글로벌 네트워크에 대한 기술 투자를 계속하고 혁신적인 솔루션 개발을 게을리하지 않고 있습니다. 또한 GTS는 모든 범주의 투자자들 사이에서 중간 및 백오피스 아웃소싱을 위해 대규모 저개발 시장에 대한 다양한 투자자 서비스 솔루션을 구축하고 있습니다.

저희 증권 및 banking 사업은 씨티만의 독특한 글로벌 접근성, 현지의 경험, 방대한 상품 규모 및 전문 노하우를 고객들에게 제공합니다. 씨티의 포괄적인 거래 및 유통 플랫폼은 75개국에 있는 현지 거래소를 통해 운영되며 최상의 시장 조성 역량 및 동급 최강의 창안 능력이 이를 뒷받침합니다. 저희 투자 은행은 2009년도에 성사된 최대 규모의 거래 중 많은 부분에서 자문하며 전세계적으로 완료된 전체 M&A 거래에서 3위에 올랐습니다. 고객의 요구 사항에 중점을 두는 기업 전략으로 저희는 *Global Finance* 지로부터 "Best Global Corporate and Institutional Bank"로 선정되었으며, 고객들에게 지적 자본 및 독립적 통찰력있는 리서치를 제공함으로써 *Institutional Investor*의 정평있는 리서치 설문조사에서 각 주요 지역에서 4대 은행으로 선정되었습니다.

씨티 캐피탈 어드바이저스 사업은 세 가지 자산 등급으로 재편되었으며 모든 펀드가 해당 벤치마크보다 월등히 뛰어난 실적을 보였습니다. 개인화된 웰스 매니지먼트 플랫폼인 씨티 프라이빗 뱅크는 31개국에 위치한 60개 지점을 통해 전세계 억만 장자 중 3분의 1 이상의 고객들에게 투자 조언을 제공하였습니다.

저희가 목표로 삼고 있는 것은 "씨티의 고객이라면 어디에 있든 모두 같은 서비스를 제공받는다"는 약속을 이행하는 것입니다. 전략적으로 우위에 있는 지리적 입지와 가상 테크놀로지 분야의 역량을 감안할 때 저희는 이러한 목표를 곧 달성할 수 있게 될 것입니다.

끊임 없는 혁신

고객 중심의 글로벌 경쟁력을 갖추려면 혁신에 대한 집착에 가까운 노력이 필요합니다. 금융 위기에 최고조에 달했을 때에도 저희는 이 우선 순위를 포기할 수 없음을 알고 있었으며 결국 포기하지 않았습니다. 강력해진 토대가 마련된 지금 저희는 사업 활동에 꼭 필요한 이 분야에 계속해서 투자할 수 있게 되었습니다.

banking 분야 혁신에 있어 씨티가 맡은 주도적 역할을 잘 보여주는 이니셔티브가 많이 있습니다. 예를 들어, 일본에서 저희 기업의 새로운 "유비쿼티" 은행 지점에서는 고객이 어디에 있든 최첨단 banking 서비스를

기대할 수 있는 하이테크 혁신 모델을 제공하고 있습니다. 전세계적으로 저희는 고객의 요구 사항과 저희 기업과의 관계를 전방위로 파악할 수 있는 통합된 banking 및 카드 플랫폼을 배포하고자 합니다. 또한 저희는 대부분의 시장에서 모바일 소비자 banking을 성공적으로 개발하고 있습니다. 전세계를 아우르는 하이테크 GTS 플랫폼은 "미래의 디지털 은행"이 되고자 하는 저희 기업에 있어 가장 중요한 혁신 목표가 되고 있습니다.

끊임 없이 변화하는 세계에서 책임감 있는 금융 및 고객 중심적 사업 활동에 대한 노력에는 쉼 없는 혁신을 요구합니다. 이는 새로운 씨티의 미래를 위해 없어서는 안 될 기본적인 역동성입니다. 저희 기업의 글로벌 네트워크가 갖는 위력과 범위를 통해 저희는 전세계에서 빠른 속도로 혁신을 주도할 수 있습니다. 저희는 하나의 국가에서 새로운 상품, 서비스 또는 테크놀로지를 개발한 다음 다른 국가로 바로 통합시킬 수 있는 역량을 갖추고 있습니다.

성공적인 혁신과 진정한 고객 중심적 사고 및 독특한 글로벌 역량은 조직 전반에 걸쳐 새로 채용되었거나 보유한 뛰어난 인재들과 더불어 씨티의 밝은 미래를 보여주는 명확한 잣대입니다.

미래

저희는 모든 기반 구축에 많은 진전을 이루었으며 씨티코프의 운영 사업이 높은 수익을 내고 있기 때문에 씨티그룹의 장대한 장기적 약속은 명확해야 합니다. 단기적 이익에 영향을 주는 주요 문제는 내부적인 것이 아니라 환경적인 것, 즉 신용 및 고용 창출 비용입니다. 이러한 요소들은 우리가 언제 지속된 수익성을 달성할 수 있는지를 결정하게 됩니다.

한편으로, 저희는 눈앞에 닥친 그 어떠한 난관도 헤쳐나갈 수 있으며 동시에 경제 회복을 최대한 활용할 수 있는 위치를 계속 유지할 수 있다고 자신있게 말씀드릴 수 있습니다. 저희는 2010년에 다음 우선 순위에 집중함으로써 이러한 과업을 달성할 수 있을 것이라고 믿습니다.

- 높은 수준의 자본, 유동성 및 충당금을 적립
- 신용 비용을 완화
- 2009년에 씨티코프 운영 사업이 달성한 높은 실적을 계속 유지
- 씨티홀딩스의 자산을 지속적으로 감축
- 씨티의 이익을 높일 수 있는 혁신과 씨티코프 사업에 전략적으로 투자
- 이미 구축한 글로벌 시장에서의 우위를 특히 신흥 시장에서 더욱 강화
- 공공 정책 토론을 조성하고 경제적, 사회적 과제를 이행함으로써 세계적으로 건설적인 세력으로서의 역할을 유지하고 확대해 감. 이는 사업상 이익을 위해서도 중요하지만 본질적으로도 마땅히 해야 할 일임.

씨티: 진정한 글로벌 시민

금융 개혁에 관한 토론

공공 정책 토론에서의 건설적인 역할을 수행하면서 현 시점에서 씨티가 중점을 두는 것은 당연히 금융 개혁입니다. 저희는 미국 및 전세계에서 체계적인 안전을 증진시킬 수 있는 변화의 필요성을 역설한 바 있습니다. 저희는 앞으로도 이 일을 계속해 나갈 것입니다.

제 개인적으로 개혁에는 은행 및 "그림자 은행" 모두를 위한 평준화된 경쟁의 장을 마련하는 규제 구조의 변화, 시장 거래(특히 장외파생상품)의 더욱 높은 투명성, 체계적으로 중요한 기관에 대한 더욱 높아진 자본 기준, 금융 기업의 리스크 프로필에 대한 효과적인 통제, 문제 기관 해결에 대한 명확한 권한, 더욱 확대된 글로벌 공조 등을 포함해야 한다고 생각합니다. 이러한 목표들을 달성함에 있어 자연스럽게 저희는 자본 형성 및 글로벌 거래 흐름에서 बैं킹 시스템이 절대적으로 수행해야 하는 필수 역할을 유지할 수 있도록 유의해야 합니다.

2008년도와 2009년도 씨티의 전략 및 운영 변화는 이러한 개혁이 금융 세계를 만들어가게 되는 방향과 일치해 왔습니다. 저희는 리스크 관리를 대대적으로 수정하고 씨티의 규모를 감축하였으며 모든 사업을 고객의 이익을 위해 재편하였을 뿐만 아니라, 상당부분의 독점적 거래 사업을 처분한 결과 그 비중이 오늘날 기업 수익의 2%에 못 미치는 수준으로 줄어들었습니다.

경제적, 사회적 과제 이행

올해 1월 저는 비극적인 지진이 발생했던 아이티를 다녀왔습니다. 저는 목숨을 잃은 5명의 씨티 직원들의 가족을 만나보고 큰 시련을 겪은 사람들과 함께 시간을 보내며 의료 구호품도 전달했습니다. 이번 지진의 여파를 지켜본 다른 모든 사람들과 마찬가지로 저 역시 방문했던 모든 곳에서 고통에 신음하는 인류의 모습에 크게 상심했습니다.

동시에 저는 지진이 발생한 지 11일 만에 아이티에서 다시 사업을 재개한 저희 직원들의 용기와 단호함에 크게 고무되었습니다. 저희가 보유하고 있던 시설들은 비록 거의 모두 파괴되었지만, 이곳의 직원들은 복구에 필수적인 서비스와 아이티 국민들의 일상 생활에 필수적인 서비스를 제공해야 한다는 사명감으로 가득차 있었습니다. 그 결과 이들은 모든 장애를 극복하였으며, 씨티는 예상했던 것보다 빠른 시간에 업무를 재개하였습니다.

결국 이번 여행은 저에게 크거나 작거나, 부유하거나 가난하거나, 수많은 나라에서 사업을 영위하고 있기에 씨티가 갖게 되는 특별한 책임감을 이해하는 것이 얼마나 중요한지를 가슴 깊이 되새기는 계기였습니다. 저희는 여러 방법으로 그 같은 책임감을 발휘하기 위해 노력하고 있습니다.

지난 해 저희가 정한 가장 중요한 우선 순위 과제 중 하나는 미국의 경제 회복에 기여하는 일이었습니다. 씨티는 주택 소유자들이 모기지료 인한 주택압류를 피할 수 있도록 가장 적극적으로 지원했던 기관 중

하나였습니다. 사실 2007년 주택 위기가 시작된 이래, 씨티는 980억 달러 규모에 달하는 모기지로 인해 주택을 압류당할 위기에 있던 824,000명의 주택 소유자들이 그 위기를 모면할 수 있도록 도와왔습니다. 또한 저희는 연방 모기지 채무조정 지원 프로그램(Home Affordable Modification Program)에 따라 가장 많은 수의 용자 고객들을 도와 온 은행 중 하나입니다. 현재, 씨티는 160만 이상의 신용 카드 회원들이 다양한 특별지불유예 조치를 통해 자신들의 카드 부채를 관리할 수 있도록 돕고 있습니다.

씨티는 또한 중소기업들이 사업 규모를 확장하고 신규 직원을 채용하는 데 필요한 신용을 얻을 수 있도록 아낌 없는 지원을 제공하고 있습니다. 저희는 2009년에 중소기업을 대상으로 45억 달러 이상의 신용을 신규로 제공하거나 갱신해 주었습니다. 씨티는 현재 미국 재무부 및 중소기업청과의 긴밀한 공조 아래에 2010년에 선보일 예정인 여러 가지 이니셔티브를 마련하고 있습니다.

2009년 동안 씨티는 미국에서 신규 신용에 4천390억 달러를 제공했습니다. 저희 기업이 TARP 하에 있었을 때, 저희는 TARP 자본이 지원했던 여러 가지 이니셔티브를 통해 미국 내 소비자, 커뮤니티 및 기업들로의 신용 흐름을 확대할 수 있도록 자금을 배포하였습니다. 또한 씨티는 TARP 자본이 어떤 방식으로 배포되고 있는지에 대한 상세 보고서를 정기적으로 제출했던 유일한 은행이었습니다.

나아가 씨티는 전세계에서 가장 시급한 문제들을 해결하는 데 씨티의 비즈니스 및 박애주의적 노하우를 발휘하고 있습니다. 예를 들어, 씨티 소액금융 사업은 기타 사업부, 상품 그룹 및 지역들과의 공조를 통해 40개 이상의 국가에서 100개 이상의 소액금융 기관 네트워크 및 투자자를 대상으로 서비스를 제공합니다. 일 예로, Dhaka 씨티는 방글라데시에서 가장 빠른 성장세를 보이고 있는 소액금융 기관 중 하나인 비영리 단체 BURO를 위해 2천170만 달러의 차관단 대출 조성을 돕고 있습니다. BURO는 700,000명 이상의 고객들(이중 99%가 여성)을 대상으로 서비스를 제공하고 있습니다. 씨티가 조성한 이 현지 통화 대출은 소규모 농민들에 대한 소액 용자를 확대할 수 있도록 지원할 것이며, 방글라데시의 농업 부문만을 지원하기 위해 소액금융 기관에 대한 차관단 대출이 구성된 최초의 사례입니다.

씨티 재단은 저소득 가구의 경제 활성화를 위해 힘 쓰는 비정부 기구에 투자하고 있으며, 그 후원금이 혁신적인 솔루션을 강화하고 지속 가능하고 측정 가능한 효과를 낼 수 있는 방법들을 모색하고 있습니다. 후원금 지급을 통해 추구하고자 하는 주요 결과로는 소규모 기업가 수의 증가, 고용을 창출하는 소규모 기업의 성장, 소비자들이 저축과 주택 소유를 통해 자산을 축적하고 보존할 수 있도록 지원하는 것, 대학 학위 소지자 수의 증가 등이 포함됩니다. 씨티 재단은 미국 연례 소득세 신고 절차의 일환으로 저소득 기업가들에게 비용이 전혀 들지 않는 고가치 금융 카운셀링 및 비즈니스 개발 서비스를 제공하기 위해 "Corporation for Economic Development"가 후원한 법국가 개인사업자의 소득에 대한 사회보장세 이니셔티브를 지원한 공로로 "2010 Community Reinvestment Award"를 수상하도록 선정되었습니다. 이 상은 금융 서비스 및 금융 교육 분야에서 혁신을 이끌어 낸 금융 기관의 업적을 인정하는 상입니다.

2009년 요약

작년 말 무렵, 다수의 선임 임원들과 저는 제각각 씨티가 사업을 펼치고 있는 14개 주의 17개 도시로 출장을 다녀왔습니다. 저희는 주택차압 방지 및 기타 커뮤니티 서비스 활동 파트너를 포함하여 씨티와 제휴 관계를 맺고 있는 200개 이상의 비영리 그룹의 대표들을 만났습니다. 미국의 근저에서 저희 직원들과 이 그룹들이 함께 하는 일은 매우 인상적인 것입니다. 이러한 모습들은 씨티의 모든 직원들이 지난 한 해 동안 씨티가 이룩한 업적과 저희 앞에 남아 있는 모든 도전 과제들을 처리할 능력에 대해 자부심을 갖는 이유를 저에게 생생하게 보여주었습니다.

씨티는 많은 비평가들이 우리가 결코 뛰어넘을 수 없을 것이라고 말한 문제들을 극복했습니다. 저희는 매우 항량한 금융 환경으로부터 다시 회생하고 있습니다. 그러나 그러한 가운데에서도 저희는 개인 및 가족들이 겪는 경제적 압박을 덜어 드리기 위해 지원을 아끼지 않음으로써 이 나라 모든 지역사회를 위한 건설적인 역할을 꾸준히 수행해 왔습니다. 저희는 또한 보다 많은 기업 및 단체들에게 대출 기회를 아낌 없이 제공했습니다. 이와 동시에, 저희는 기업의 존립을 위협하는 문제들을 적극적이며 효과적으로 해결해 나갔습니다.

그 이후, 저는 지금 이 편지를 쓰는 자리로 돌아와 씨티의 모든 직원들에게 그들이 맡은 역할과 근무지를 불문하고 감사의 뜻을 표하고 있습니다.

다시 한 번, 씨티의 모든 직원들은 미국 국민들로 받은 무한한 지원에 깊이 감사를 드리는 바입니다. 또한 저희 고객들에게도 마음 속 깊이 감사의 뜻을 전합니다. 씨티 고객 여러분들께서는 최악의 환경 속에서도 저희에게 무한한 애정과 성원을 보내주셨습니다. 고객들이 있기에 저희는 사업을 운영하면서 고객이 원하는 바에 최우선순위를 둔다는 다짐을 하게 되었습니다. 이러한 원칙이 없이는 진정한, 장기적인 비즈니스 성공이 있을 수 없다는 것을 경험을 통해 잘 알고 있습니다.

저는 모든 주주 여러분들께 저희가 얼마나 많은 것을 이루어내었는지, 그리고 이러한 과정을 이행하면서 치러야 했던 대가와 씨티의 약속을 설득력 있게 증명해 줄 수익성과 성장을 달성해야 한다는 의무감을 너무나도 잘 알고 있다는 점을 강조하고 싶습니다. 2009년도에 저희가 이룬 진전은 저희로 하여금 주주 여러분에게 새롭고 놀라운 가치를 제공드릴 수 있게 해 줄 것입니다. 이것이 바로 저희의 궁극적인 목적이며 가장 시급한 목표입니다.

감사합니다.

비크람 팬디트

씨티그룹 최고 경영자