

## 株主の皆様へ

本年、シティは200周年という、わずか少数の金融機関のみが達成した記念すべき時を迎えます。これはまた、当社の姿勢と業務のあり方をあらためて確認し、今後何を達成していくかに目を向ける節目となる年です。

シティには誇るべき伝統があります。1812年の創設以来、当社の核となる使命は経済発展を支援することでした。2世紀にわたり、当社は革新への情熱をもって、お客様がそれぞれの夢を実現される上での一翼を担ってまいりましたが、この役割は未来が不確かな今日にあってはさらに重要なものとなっております。シティは貿易金融の銀行として営業を開始し、米ニューヨークと英リバプール間の貿易を可能にしました。それ以来、当社は文字通り世界を結んできました。数十年にわたって、大西洋横断ケーブルからパナマ運河、ジャンボジェットまで、世界の中で最も革新的な事業に資金を調達してきました。シティは海外に支店を開いた初の米国主要銀行であり、今日、世界100ヶ国および管轄区域に支店を置き、さらにその他の60ヶ国以上で事業展開しております。

シティの歴史はすでに私たちの誇りではありますが、未来はさらに期待できるものです。国際貿易の促進、世界トップ150都市におけるお客様の支援、米国内および先進国世界と新興市場における企業の事業促進の援助など、当社の中核となる強みは、グローバル経済の再定義という流れに沿うものです。世界は多くの面で分割化していますが、当社の役割はお客様のために世界をつなげ、お客様と世界を結んで一体化を図ることです。

## 2011年度の成果

シティの事業基盤は堅固であり将来的にも安定しております。2011年全体の収益は111億ドル、2010年と比較して4%増でした。当社のお客様、サービス関係の事業は戦略実行により継続して良い業績を収めており、数々の重要な案件において指名を受けております。シティコープ全体で、企業貸出24%増など、貸付が2010年より14%成長しました。グローバル・トランザクション・サービス (GTS) も継続して良好で、2010年から通年収益が5%増加しています。GTSの口



最高経営責任者ビクラム・S・パンディット

座残高は23%増え、特にトレジャリーとトレード・ソリューションの安定した成長に支えられています。

米国外個人向け銀行業務においては、新口座開設数300万を達成し、実質ベースの平均貸出高と預金額がそれぞれ120億ドル、90億ドル増加など、外国為替の影響を除く、年間の米国外個人向け銀行業務の収益は5%の成長が見られました。さらにネットプロモータースコアの測定によれば、個人向け銀行業務における顧客満足度も上昇中です。第4四半期には、アジアの第3、第4四半期と同様に中南米でも増益が達成されました。米国では、第3四半期から第4四半期に顧客口座数、預金額、貸出額、収益額がそれぞれ増加。また、小企業向け貸出は2010年の60億ドルから、2011年の目標70億ドルをはるかに越える79億ドルに増え、過去2年間で72%上昇しました。

このように2011年は当社にとって良い年でしたが、第4四半期の業績は予想を下回るものとなりました。ヨーロッパの金融危機の恐れ、さらには、ユーロの状況変化が金融界全体に影響し、主要クライアントの企業活動を圧迫しました。市場の活動は大きく下回り、当社のお客様もリスクを回

避する姿勢を示しました。このため、営業や株取引、GTSの証券やファンド業務、個人向け銀行業務における投資商品販売など、資本市場に焦点をあてていたすべての業務は影響を受けました。

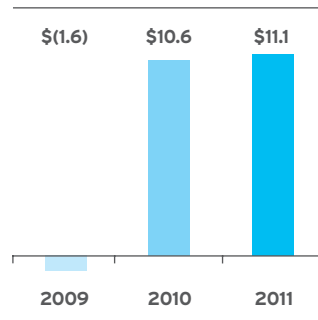
これに加え、これまでの改善計画を実行継続中であることも影響しています。2011年には多数の投資売却を成功に収めることでシティ・ホールディングスの資産をさらに900億ドル減らしました。また、これまでのシティフィナンシャルを既存の融資業務部門と、米国の個人融資の発行業務を継続するワンメイン・フィナンシャル(OneMain Financial)の2つに分割しました。ワンメイン・フィナンシャルは着実な業績を上げているものの当社の中核的な使命や現行の企業戦略とは運営方針が異なるため、今回のこの再編成によって最終的な売却の準備が開始されたこととなります。ただし、シティ・ホールディングスの他のすべての資産と同様に、経済的に理にかなった場合のみ売却する予定です。リテール・パートナー・カード事業旧称シティ・リテール事業がシティコープに戻ったことで、シティ・ホールディングスの資産が当社の貸借対照表に占める割合はわずか12%となり、これは昨年末の19%をかなり下回る数字となりました。

2011年の経費は36億ドル上昇し、その2/3は外国為替の影響と、訴訟費用やブランドの見直し費用の増加などの営業外費用によるものでした。それらを除外した場合、経費上昇は10億ドル、または2.0%の増加と見なされ、これは投資によって促されたものです。

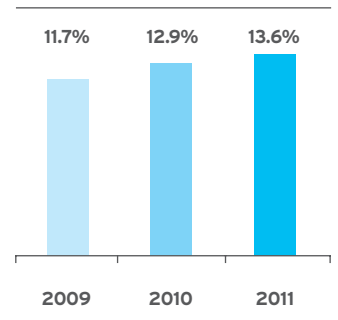
## 今後の投資

この1年間の経済の弱体化や市場の混乱にもかかわらず、四半期収益を強化しながら、当社のビジネスの長期的な健全性を考慮して主要な投資を継続することが重要であると判断しました。そのため、戦略方針に沿って39億ドルの投資を行い、お客様や各国規制当局が大手グローバル銀行として当社に期待する水準まであげました。そのおよそ半分の19億ドルは組織再構築による自己資金で捻出され、また、インフラに切望されていた投資も行われました。法人および個人業務は共に、重複や冗長が見られるつぎはぎともいえる技術システムの使用を余儀なくされており、これらを新しいものに交換する必要性がありました。これまでは経済の大

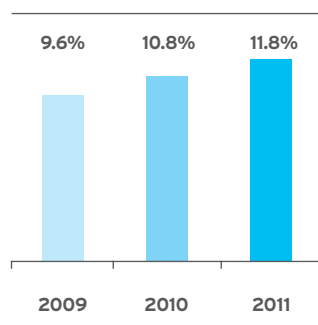
シティグループ純利益  
(単位は10億ドル)



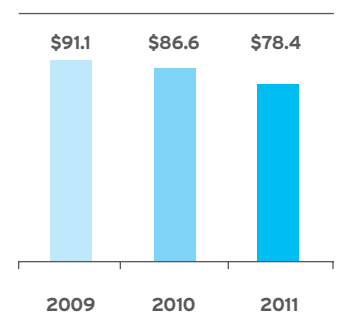
シティグループ Tier1 自己資本比率



シティグループ Tier1 普通株比率



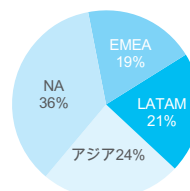
シティグループ純収入  
(単位は10億ドル)



シティコープ収益

2011年度収益: 646億ドル

地域別

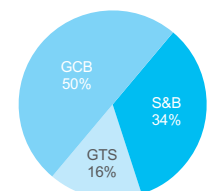


NA — 北米

EMEA — ヨーロッパ、中東、アフリカ

LATAM — 中南米

事業別



GCB — グローバル個人向け銀行業務

S&B — 証券/金融

GTS — グローバル・トランザクション・サービス

きな停滞期にあり、多数の重要な取り組みを据え置いてきましたが、これからは効率と敏捷性を高めることに焦点を絞りこんでいくことが必要とされています。

規制上の要件を満たすために2011年に投じられた10億ドルを含め、多くの投資は余儀なくされたものです。個人向け銀行業務の共通化されたテクノロジー基盤の構築などは、世界各国のお客様に対し当社の利便性を高めるために不可欠なものです。北米のカードビジネスへの投資は昨年5億ドル以上の増加を見ましたが、これは当社が再度、同業者と競い合うために不可欠なものでした。同様に、市場シェアを失う恐れがある急成長の新興市場では、現在の当社の位置づけを維持するために投資が必要とされました。アジアや中南米における顧客基盤成長のための投資はおよそ3億ドル増えました。

2012年は、外国為替の変動がないこと、1度限りの大きな請求がないことを仮定としたうえで、前年に比べて経費を削減することを目指します。また、現在の環境が周期的あるいは長期的傾向のいずれであれ、周到な準備で対応していけるよう、今後も機会あるごとに事業規模を適切なものに調整していきます。

## 優先事項の進展

2011年は困難な環境であったにもかかわらず、私が昨年度のご挨拶で説明したすべての優先事項が実行されました。

新興市場でのトレードと資本移動に焦点をあてたことにより、昨年度は素晴らしい前進を遂げることができました。新興市場の企業への貸出は2010年から2011年の間で34%増加しました。2011年にシティが新興市場で締結した案件は多数ありましたが、中でもロシアの通信会社ヴィンペルコムのために37億ドルを調達し、リード・アンダーライターとなった件は、ロシア民間企業一社への資本調達としては史上最高の金額でした。また2011年8月、中南米で日本企業による過去2番目の規模となった、キリンによるスキンカリオールの総額26億ドルにおよぶ買収において、シティは単独アドバイザーを務めました。

世界のデジタル銀行になるための取り組みをさらに推進するため、シティ最大のクライアントの一社からオンラインや

モバイルでの受取勘定や支払いを世界的に委託されたことは大きな荣誉です。これを実現するために、当社の主要な3つの事業、グローバル・エンタープライズ・ペイメント、グローバル個人向け銀行業務部門、GTSがすべての地域で一丸となって協力して仕事を進めました。委託内容の詳細が最終化され、この新事業は広範囲におよぶクライアントや業界で適用できる見込みです。また、電子通信や新規事業、その循環システムに含まれるその他の企業と共に、世界中のモバイルペイメントの実現に向けて改革を続けています。5月には、シティはスマートフォンによる最新支払い技術を提供する「Google Wallet」をアメリカで開始するために主幹銀行として役割を果たしました。モバイルペイメントの試験的なシステムはアジアや中南米で現在進行中で、他のいくつかの地域では交渉が進められているところです。

特に私が誇りに思うこととして、当社の顧客満足度の強化・進展が挙げられます。2011年には、ワシントンDC、東京、韓国の釜山で最先端技術を導入した新型支店を新たに開設しました。また、革新的な営業・サービスセンターをモスクワとサンクトペテルブルグなど5箇所に、革新的な24時間サービス「シティエクスプレス」をコロンビアに130箇所開設しました。さらに中国の3つの新市場に支店を開設し、事業基盤を中国内13市に拡大しています。これに加え、米国ではお客様のご意見に直接お応えして、単一利率で延滞料のかからない、業界最高の特典を持つCiti Simplicity®クレジットカードを導入しました。

この12カ月の間、グローバル個人向け銀行業務部門は需要に対応していくために、デジタルバンキングにおける新しいオプション導入や既存オプションの洗練化を迅速に図り、世界の主要デジタル銀行としての進化を遂げています。当社の達成事項の半分さえも記載するスペースがここにはありませんが、7月にはiPad®用の個人向け銀行業務部門用アプリを導入したことを特筆しておきたいと思います。また、フェイスブックやアマゾンのキンドル・ファイア用の新しいカスタマーアプリケーションのほか、個人対個人のモバイル支払い機能の開発に大きな前進を遂げ、新たな、そしてさらに利便性の高い銀行サービスをお客様にお届けしました。Citi Mobile<sup>SM</sup>では、利用者が80%以上増加、携帯電話振込では170%増加など、2011年の数字がその成果を明白に示しています。

業界最高のコンテンツ情報源となるべく、2011年には主要な役職に数名を採用、グローバル・エコノミクスチームを強化し、当社コモディティグループにおける大規模なリサーチ機能を構築し、特にエネルギーやヘルスケアなどの重要分野における株式調査部門を拡充しました。またCitiGPS (Global Perspectives & Solutions) のブランド名のもとで、すべてのお客様に関わる、世界経済が直面する主要な問題につき、細部にわたるレポートや論題調査など革新的な一連の調査を開始しました。

当社は一企業として、また投資銀行として卓越した能力を構築するという誓約の実行に順調な進歩を遂げています。2011年には、中国、ロシア、ブラジル、カタール、英国を含む主要国において、技術やエネルギー、その他の産業の重要分野における人材基盤を構築しました。米国や海外の法人顧客のグローバルな結びつきを強化するために、新興市場10カ国に新しいカントリーデスクを設置し、新興市場の資金入出や、市場内の資金流通を確保できるようにしました。クライアント・フローに主眼を置き、豊富な市場知識に基づいて助言や提案ができるよう、地域全体を通じてスタッフの再配置を行いました。iPad用にシティ・グローバル・バンキング・モバイルアプリケーションを導入し、お客様が世界の資本市場や合併/買収に関する最新知識を得ることができるようにしました。シティは地域間の接続性や詳細な知識の提供を通じ、新興市場のお客様を支援することに焦点を置いています。

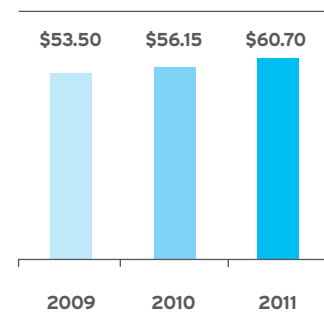
お客様との結びつきを強めるためにブランド戦略を改革し、個人金融部門としての「シティバンク」という名称を維持するとともに、力強い印象で一貫性を持たせるため「Citi (シティ)」という名称で会社全体を統一しました。また、2012年夏、ロンドンで開催されるオリンピックおよびパラリンピックの米国代表を後援できることを誇りに思います。

グローバル志向のトップレベルの人材を獲得するという継続的な目標の達成についても進捗がありました。シティの長期ビジネス戦略をより良く反映するために、最高執行責任者/社長の役職の設定、新しいグローバル個人向け銀行業務部門の構築など、組織の一部を再編成しました。責任者の引継ぎには多大な努力が注がれ、200余りの最も重要

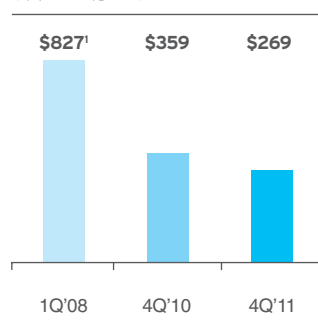
シティコープ純利益  
(単位は数十億ドル)



シティグループ株式の1株当り簿価

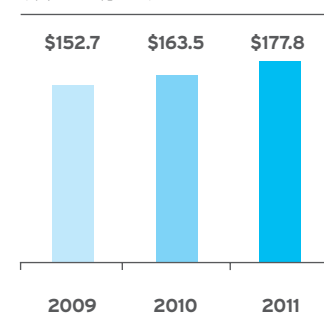


シティ・ホールディングの資産  
(単位は10億ドル)

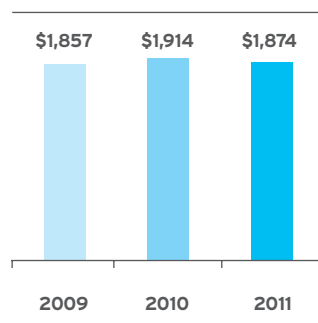


<sup>1</sup>ピークの四半期

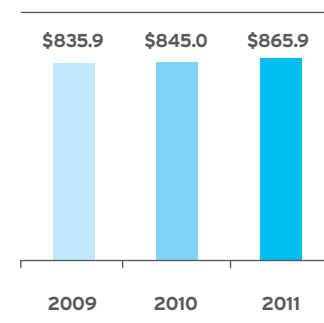
株主資本合計  
(単位は10億ドル)



シティグループの資産  
(単位は10億ドル)



シティグループの入金  
(単位は10億ドル)



な役職は社内の精鋭に支えられています。当社内でも最も有望な人材1万人以上を対象とするリーダーシップやエグゼクティブ開発プログラムも多数実施されました。

また、2011年、シティは「金融サービスへの平等なアクセス設置」を推進する上で大きな前進を遂げました。例を2つ挙げると、サンフランシスコ市とのパートナーシップの中で、幼稚園から大学までを含む米国初の学資積み立てプランを導入しました。インドネシアでは、米海外民間投資会社とダナモン銀行との協力のもと、2千万ドルの貸出を実施し、低所得起業家や零細企業への貸出を行うダナモン銀行のマイクロファイナンスプログラムに資金を供給しました。

## 3つの主要な役割

最後に、3つの主要な役割を振り返り、過去1年、当社がこれらの分野で達成した事柄をお伝えします。まず、当社はすべての業務活動を通じて当社の経済的安定性と健全性を追求しています。これは現在の経済状況において特に重要な目標です。第2に、当社事業基盤の信頼を高めるための努力を継続しています。第3に、現在の環境下で可能な限り純資産の拡充に努めています。

まず、経済的安定と健全性の面ですが、当行の資本力は同業者の中でも最高のものです。バーゼルⅢ Tier1普通株比率11.8%で終了し、前年比で10.8%上昇しました。当社資金の流動性は高く、貸借対照表のほぼ25%は現金と流動株に相当します。また、貸倒に備えた引当金も十分な数字を維持しています。

取引帳簿と事業基盤のリスクを削減するために、2011年下半期の収益には明らかなマイナス影響を与えましたが、これは現在の経済状況に取り組むための必要不可欠なステップでした。経済的安定性と健全性は何よりも重視されなければなりません。このような理由から、当社は西ヨーロッパでの取引を慎重に管理してきました。その例として、この地域全体のお客様へのサービスは継続しながらもエッグ・バンキング (Egg Banking PLC) とベルギーのリテールネットワークの所有権を売却しました。また、ヨーロッパの現状から派生する影響を軽減するために、ヘッジ取引の準備を整えてきました。

さらに、当社全体で運営リスクを減らすための対策を取ってきました。当社の新しい企業リスクフレームワークとマネーロンダリング防止業務は、問題が発生する前に防止することができます。

第2に、当社の評判は確実に改善されています。金融危機以来、当社が提供する事柄や達成した事柄がさらに認められるようになりました。主要株式アナリストの大半は、シティは優良投資先であることに同意しています。ユーロマネー誌のベスト・バンク・イン・アジア賞、ベスト・グローバル・プライベート・バンク賞、ザ・バンカー誌のトランザクション・サービス・バンク・オブ・ザ・イヤー賞などさまざまな賞を受賞しました。

第3に、当社の純資産は引き続き増加しています。2011年の有形普通株式の株主資本利益率は7.8%に達しています。これは同業他社と比較すると平均的なものですが、現在の環境下では堅調であると言えます。しかも、有形普通株式株主資本を業界のトップレベルに近い12%に増加させたにもかかわらず、達成することができました。

追記しますと、中枢となる事業基盤で本来使用できなかった資本の約半分でそれを達成しました。シティグループはおよそ1,800億ドルというGAAP資本を抱えていますが、バーゼルⅢの目的のためにおよそ250億ドル削減され、繰延税金資産およそ400億ドルが却下されました。これによって Tier 1 普通資本は1,150億ドルになり、そのおよそ250億ドルはシティ・ホールディングスに凍結されています。つまり、当行資本の半分、およそ900億ドルだけが中枢となる事業基盤の収益増加のための資産支援に利用できたわけです。シティコープの事業基盤で生じたおよそ16%の収益はその年の超低金利環境と世界中の低成長を考慮するとかなり良いものでした。

しかしながら当社の株価は伸び悩み、金融界全体が落ち込んでいました。前述したマクロ経済的要因、特にヨーロッパでの問題が大きな原因でした。当社も多かれ少なかれ損害を被りました。シティ・ホールディングスと繰延税金資産は当社の株式価格を引き下げ続けました。同業者の一部は自社株を買い戻すことによって浮上しましたが、当社にはそ

の選択は不可能でした。最終分析では、当社の株価の価値は株主への投資収益率で反映されます。そしてこれは今後とも当社の最重要目的です。

## 将来に目を向けて

世界情勢は騒然としていても、実際に変化したものはそれほどありません。グローバル化、デジタル化、都市化、新興市場消費者の増加は今も決定的な傾向です。シティはこのような傾向が提示する機会を掴むために優位な立場にあります。当社は、成長著しい国々や地域、業界において事業展開しています。当社の戦略をひとことで言えば、現在の市場傾向をお客様のメリットとして生かし、「責任ある金融」業務と基本的な銀行業務に専心し、自分たちの利益ではなく経済振興を目指していくことです。シティの焦点は実践に当てられています。当社の広い戦略と私が特定した優先事項を実行することです。実際、このふたつは切っても切れないものです。

私たちは数年後、数十年後に焦点を定めています。環境要因や規制要因によって、戦略の実行方法の変化を余儀なくされることもあるでしょう。ただし、戦略そのものは当社や時代に適したものです。ウォルター・リントン氏が私たちのために残した偉大な伝統の上に、世の中の推移と時代を取り巻く環境に合わせて構築してまいります。また、その戦略は当社をグローバルな大企業に発展させ、数年後、数十年後にも当社を発展させていく推進力となるものでもあります。短期的な経済の見通しははっきりしていませんが、長期的な面では、当社はグローバル経済を特徴づける明確な傾向を熟知しており、その傾向を活かして資本化していくための、有力な位置にあると言えるでしょう。



シティグループ最高経営責任者  
ビクラム・S・パンディット