

주주 분들께 보내는 편지

존경하는 주주 여러분께,

2012년은 저희 회사에 있어 창립 200주년이라는 귀하고도 역사적인 순간을 맞이한 매우 중요한 한 해였습니다. 저희는 전 대륙, 거의 모든 국가에서 이 뜻 깊은 해를 자축했으며, 특히 창립 기념일인 6월 16일에는 글로벌 지역 사회 공헌의 날(Global Community Day) 행사를 통해 의미를 더욱 빛냈습니다. 200년의 시간이 흐른 이날, 93개국에서 110,000명 이상의 씨티 직원들이 자신이 소속 지역 사회에 봉사함으로써 자사의 기념일을 축하하였습니다.

저는 30여 년 동안, 씨티 또는 그 전신 조직에서 일하며 이 자리까지 왔기에 200 주년을 맞아 제가 자사의 풍요로운 유산의 일부가 된 것이 더더욱 뿌듯했고 저와 함께하는 씨티 직원들의 재능과 기개를 다시 한 번 되새기는 감동적인 시간이었습니다.

이제 여러분과 함께 2012년을 돌아보고 나아가 2013년과 그 이후의 계획을 간략히 설명하고자 합니다.

자사의 창립 기념일은 멋진 축하의 장이었지만 지난 해는 저희에게 실망감도 함께 안겨 준 한 해였습니다. 작년 내내 상당한 비용이 소요되어 자사의 최종 결산 결과에 부정적인 영향을 미쳤습니다. 일부 비용은 레거시 자산을 청산하기 위해 감수했으며, 12월에 발표된 리포지셔닝 조치가 장기적으로 운영 포커스와 효율성을 증대시켜 자사에 도움이 될 것이라 믿습니다. 자사의 핵심 영업 성과는 지속적으로 개선되고 있지만 특히 4분기의 결과를 볼 때, 분명 우리가 해야 할 일들이 남아있습니다.

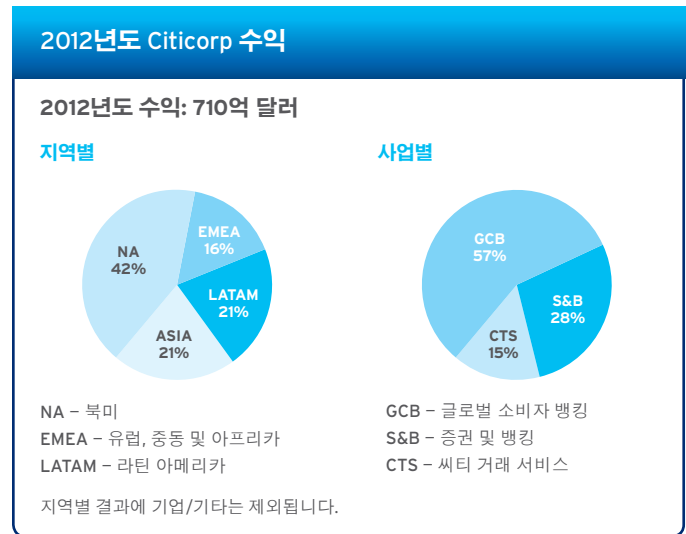
지난 10월 제가 CEO가 되었을 때, 저는 스스로 올해가 시작되기 전 이루어야 할 세 가지 주요 목표를 세웠습니다. 그것은 바로 사업 검토를 수행하고 2013년 예산을 준비하는 것, 경영진을 선임하는 것, 그리고 자사의 자본 계획을 마무리 지어 감독 당국에 제출하는 것이었습니다. 몇 달 동안 저는 클라이언트, 투자자, 감독 당국은 물론 빼놓을 수 없는 자사의 직원들에 이르기까지 자사의 이해 당사자들을 만나며 많은 시간을 보냈습니다. 여러 분들을 만나 본 결과, 대체로 자사의 프랜차이즈와 이 역사적인 기업의 향방에 대해 고무적인 말씀들을 해주셨습니다.

이러한 중요 임무들이 완료된 지금, 저희는 이제 미래를 바라보며 씨티의 위대한 유산을 확충해 나가고자 합니다. 그럼, 지금 우리가 어디에서 있는지, 어디로 나아가고자 하는지, 목표를 어떻게 이룰 것인지에 대한 제 계획을 설명해 드리겠습니다.

여러 면에서 현재 저희 회사는 매우 굳건합니다. 자사의 전략은 글로벌화, 도시화, 디지털화라는 세 가지 지배적인 장기적 추세에 잘 맞춰져 있습니다.

선진국에서 널리 이루어졌던 성장이 점차 신흥 시장에 집중되는 양상으로 변화해 왔습니다. 사실상, 2008년부터 2012년 사이, 세계 성장의 45%가 한 국가에서 이루어졌습니다. 바로, 중국입니다. 다른 어떤 은행도 자사의 방대한 네트워크와 경험에 필적할 수 없기에, 저희는 경쟁사들에 앞서 빠르게 성장하는 중국 시장으로

눈을 돌렸습니다. 또한, 경쟁사들이 물러남에 따라 저희는 핵심 기회를 잡을 수 있는 위치에 서 있습니다. 자사는 업계에서 가장 방대한 글로벌 네트워크를 보유하고 있을 뿐 아니라, 일부 세계 주요 시장에서는 수십 년에 걸친 경험을 가지고 있습니다.



도시 이주 인구가 점차 늘고 있고, 매년 도심지에서 생산되는 GDP 규모가 성장하고 있습니다. 현재, 세계 GDP의 무려 80%가 도심지에서 발생하고 있습니다. 도시를 의미하는 '씨티'라는 단어는 자사의 이름에만 반영되어 있는 것이 아니라 저희의 피에 흐르고 있습니다. 저희는 150개 이상의 도시를 파악해 두었는데, 이들은 전 세계 GDP의 32%를 생산하고 자사의 비즈니스 모델에 부합하며 앞으로 여기에서 많은 기회가 발생할 것으로 판단됩니다. 그 중 80%에 이미 진출해 있고 나머지 도시에도 진출할 계획입니다. 이미 씨티가 100여개 이상 국가에 진출해 있다는 얘기를 자주 해왔고, 이는 자사의 성공에 필수적입니다. 하지만 향후에는 이 도시들에 대해 더 많은 이야기를 할 것이고, 또 듣게 되실 것입니다.

마지막으로 디지털화와 관련해서는, 웹사이트, 앱, 기타 고객 직접 응대 요소들이 매우 중요한 것은 물론이지만 비단 이러한 요소들만 말하는 것은 아닙니다. 디지털화는 우리의 산업 전반, 프론트 오피스에서 백오피스에 이르기까지 업계 내 대 혁신을 일으킬 것이며 개인부터 대형 기관까지 클라이언트들이 자사와 상호 작용하고 자사의 서비스를 이용하는 방식을 탈바꿈시킬 것입니다. 저희는 소비자 금융 부문에서 스마트 बैं킹과 관련하여 많은 성과를 이루었고, 이를 통해 업계 리더로 인정받고 있을 뿐 아니라 기관 고객을 위해 더 나은 플랫폼도 구축하고 있습니다. 해야 할 일들이 더 많지만 저희의 현재 위치는 희망적입니다.

아울러, 저희는 네트워크 외에도, 세계적인 수준의 상품과 서비스를 제공하며 최고의 인재를 보유하고 있습니다. 자사 비즈니스 대부분에 대해 구조조정을 실시했습니다. 지속적으로 디레버리지는 부문에 대해서는 4년여 전부터 이미 구조조정을 시작하였고 많은 경쟁사보다 앞서 있습니다.

그러나, 저희 회사와 업계는 여전히 강력한 경제, 정치 및 규제 역풍에 직면하고 있습니다. 고르지 않은 성장이 될 가능성이 높습니다. 미국의 회복이 속도를 내고 신흥 시장이 위기 전과 같은 강력한 모멘텀을 일부 되찾을 것이라는 낙관론을 가질 만한 이유가 있습니다. 그러나 유럽에 대한 전망은 여전히 엇갈리고 있습니다.

정치적으로는 전 세계적으로 선거와 정권 교체의 한 해를 보냈습니다. 위기 속에 극심해진 사회 압박은 업계 전체가 대중의 신뢰를 회복하기 위해서는 여전히 갈 길이 멀다는 것을 보여줍니다.

규제로 인한 어려움만도 상당합니다. 저희 은행은 보다 엄격한 바젤 III 기준 하에서도 풍부한 자기 자본을 확충하고 있습니다. 그러나 자본 확충을 넘어서서 저희가 직면한 규제 자체의 범위는 어마 어마 합니다. 한 가지 분명한 것은 규제 당국은 저희나 기타 대형 은행이 비유기적으로 성장하기를 바라지 않는다는 점입니다. 그러나 이러한 동력은 저희의 장점으로 작용할 수 있습니다. 자사의 발자취를 모방하고자 하는 경쟁자들 간의 인수합병에 대해서는 신경을 덜 써도 되지만 자사가 보유하고 있는 사업체를 활용하여 최대의 이익을 얻는 데에는 특히 중점을 두어야 합니다.

이를 비롯해 다른 여러 변화들이 자사의 클라이언트 및 고객, 감독 당국, 직원 및 소속 지역 사회, 그리고 무엇보다 저희 투자자들과의 모든 관계를 재정립하고 있습니다.

또한, 두 가지 과거 문제들이 아직 해결되지 않았고, 해결에 시간이 필요할 것입니다.

씨티 홀딩스가 순이익에 불균형적인 방해요소로 작용하고 있으며 홀딩스에 자본이 상당액 묶여 있습니다. 자사는 이 부문에서 상당한 진전을 이루었습니다. 2012년, 저희는 홀딩스의 규모를 추가적으로 31% 감소시켰으며 4분기말 홀딩스는 자사 대차대조표의 40%를 차지하던 것에서 감소하여 그 비중이 8%에 지나지 않았습니다. 그러나 홀딩스는 바젤 III 하에서 여전히 자사의 위험 가중 자산 중 23%에 해당하는 지나치게 큰 부분을 차지하고 있습니다. 잔여 포트폴리오에 대해 경제적으로 실행 가능한 빠른 해법은 존재하지 않습니다. 저는 이 문제에 대해 면밀히 숙고해 보았고 또 이해하고 있습니다. 속도만을 위해 자본을 파괴하는 것은 타당한 방법이 아닙니다. 저희는 이를 보다 신속하게 감축하기 위한 합리적인 기회를 모두 활용하는 한편, 경제적 합리성을 갖춘 방법으로 이 자산과 관련 비용을 계속 관리해 나갈 것입니다.

자사의 이연법인세자산(DTA)에도 역시 사실상 어떠한 수익도 내지 못하는 상당 금액의 회계장부 자본이 묶여 있으며 이를 장부에서 없애기 위해서는 특히 미국 내에서 수익을 발생시켜야 합니다. 2012년 자사의 DTA는 잘못된 방향으로 흘러 약 4십억 달러 증가하였습니다. 저의 최우선 주력 분야 중 하나는 이러한 추세를 반전시키는 것이며, 자사 DTA의 상당 부분을 가용화하기까지는 홀딩스 자산을 청산하는 것 보다 더 오래 걸릴 것 같습니다.

이는 사실상 자사 자산의 1/3 정도가 우리가 기대하고 또 당연히 얻어야 하는 수익 창출에 활용되지 못한다는 것을 의미합니다.

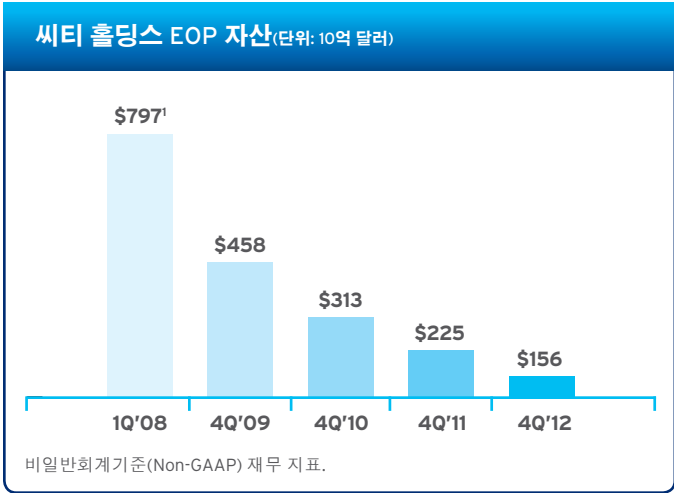


마이클 코벳(Michael L. Corbat)
최고 경영자

따라서, 저희는 남은 자산을 가지고 잘하는 것을 뛰어넘어 더 잘해야 하고, 경쟁 업체보다도 더 잘해야 합니다. 오류를 감내할 여유가 없습니다. 저희 경영진은 여기에 무엇이 달려 있는지 잘 알고 있습니다.

저는 종종 '무엇으로 CEO로서의 저의 재임기간을 성공적이었다고 판단할 수 있겠는가, 즉 장래 회사가 어떤 모습이기를 바라는가' 하는 질문을 받습니다.

먼저, 저는 씨티가 꾸준히 질 높은 수익을 창출하기를 바랍니다. 저희는 클라이언트와의 관계를 주도하고 자사의 핵심 사업에서 유기적으로 수익을 축적하여 이를 이루어 낼 것입니다. 자사 프랜차이즈의 미래는 자사의 핵심 사업 활동을 통해 꾸준히 질 높은 수익을 창출하는 것에 달려 있습니다. 구체적으로 말씀드리자면, 저는 자사의 위험 조정 수익이 자본 비용을 넘어섰으면 하는 바램입니다.



두 번째로, 저는 씨티가 업무적인 모든 측면에서 현명한 결정을 하기로 정평이 난 회사가 되었으면 합니다. 씨티는 반드시 효율성에 정확히 주력하고, 투자 성과 및 성장, 수익 및 평판 측면의 리스크를 현명하게 관리해야 합니다. 또한, 책임의 문화를 정착시키고, 직원을 평가할 때에는 스스로의 결정, 성과 또는 실패를 기준으로 삼을 것입니다.

세 번째로, 저는 모든 이해 당사자들이 씨티에 대한 신뢰를 완전히 회복할 때까지 만족하지 않을 것입니다. 결국 결과가 우리를 대변해 줄 것입니다. 저의 목표는 전 세계적으로 모든 이해 당사자들이 씨티가 반론의 여지 없이 강하고 안정적인 기관이라고 인정할 수 있도록 하는 것입니다.

이러한 목표들을 어떻게 달성할 수 있을까요? 한 마디로 말해 '실행(execution)'입니다.



팀 씨티, 뒷줄 왼쪽부터: Dominique Dawes, Gwen Jorgensen, Cullen Jones, Sanya Richards-Ross, Christie Rampone, Bob Bryan, Meb Keflezighi, Mike Bryan, Danell Leyva, Kari Miller, Rowdy Gaines; 앞줄: Carlos Leon, Amanda McGrory.

CEO직을 맡으면서 말씀드렸던 것처럼, 저희의 핵심 전략은 변하지 않겠지만 실행과 운영 효율에 더욱 집중적으로 주력할 것입니다. 저희는 권한을 적절한 수준으로 위임하는 방식을 통해 경영 구조를 개선했습니다.

저는 “내가 평가하는 것이 바로 나를 말해 준다(you are what you measure)”라는 신조로 평생 일을 해 왔습니다. 저는 자산 수익률, 단순자기자본수익률, 운영 효율 등과 같은 명확한 수치에 기반하여 분명한 목표를 설정하였고 경영진이 그에 대한 책임을 지도록 할 것입니다. 또한, 투자자들이 자사의 진행 상황을 감시하고 저를 포함한 우리 모두가 책임감을 가질 수 있도록 이러한 목표를 일반에 공표하였습니다.

저희 경영진과 저는 자사의 전략 실천을 개선하고 최적화하며 운영 효율을 향상시킬 수 있는 방법을 지속적으로 찾아나갈 것입니다. 회사 전반에 걸쳐 비용 규율을 보여줘야 하며, 이른바 “보유 자원의 광적인 배분가 (maniacal allocators of our resources)”가 되어야 합니다. 성공은 기업의 자산을 올바른 장소, 올바른 사업, 올바른 시간에 투자하는가에 달려 있습니다. 우리는 모든 사람에게 완벽할 수는 없습니다. 자사의 비즈니스 모델은 간단명료합니다. 세계에서 가장 빠르게 성장하는 시장 및 도시를 아우르는 자사의 글로벌 네트워크를 활용하여 개인 고객 및 기관 고객에게 최상의 핵심 금융 상품과 서비스를 제공하는 것입니다.

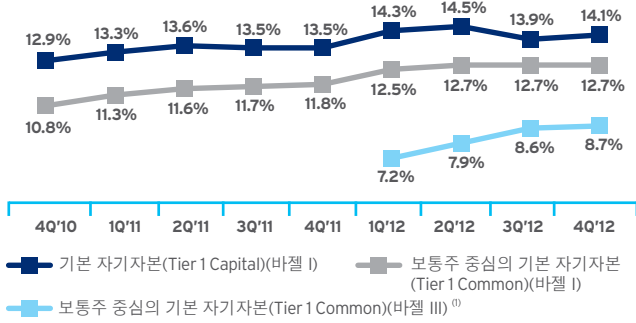
저희는 자사의 클라이언트를 리드하면서 동시에 따를 수 있는 고유한 능력을 갖추고 있습니다. 미래의 저희 모습은 바로, 자사의 고객과 클라이언트가 어디로 향하는지를 보고 반드시 투자를 받아 그들이 목표를 달성 했거나 우리를 필요로 할 때, 도움을 줄 준비를 갖추고 있는 것입니다.

야망에서 성취로: 씨티, 2012년 미국 올림픽 및 패럴림픽 팀 후원

작년 여름, 런던에서 열린 2012년 올림픽 및 패럴림픽 게임에서는 전 세계에서 모여든 선수들이 꿈을 이루려 노력할 때 무엇을 이룰 수 있는지 보여줌으로써 우리의 마음을 감동시켰습니다. 그러나 경기장에 혼자만 서 있는 선수는 아무도 없습니다. 각각의 선수 뒤에는 이들을 응원하는 네트워크가 있습니다. 씨티 창립 200주년을 기념하여, 자사가 미국 올림픽 위원회 (USOC)와 2012년 미국 올림픽 및 패럴림픽 팀의 공식 은행 스폰서가 된 것을 자랑스럽게 생각합니다.

자사가 진행하는 최초의 팀 USA (Team USA) 후원에서 씨티는 Every Step of the WaySM 프로그램의 시작을 위해 USOC에 5십만 달러를 기부하겠다고 발표하였습니다. 팀 씨티 (Team Citi)

씨티그룹 주요 자본 지표



¹⁾ 씨티그룹의 추산 바젤 III 보통주 기본 자기자본 비율은 비일반회계기준(Non-GAAP) 재무 지표입니다.

이러한 지표들의 계산을 포함하여 씨티의 추산 바젤 III 보통주 중심의 기본 자기자본(Tier 1 Common Capital) 및 보통주 중심의 기본 자기자본비율(Tier 1 Common ratio)에 대한 추가 정보는 양식 10-K의 2012년도 씨티 연간 보고서(Citi's 2012 Annual Report), "자본 자원 및 유동성-자본 자원(Capital Resources and Liquidity-Capital Resources)" 절을 참조하십시오.

자사가 지금껏 이미 이룬 것을 오늘날 이루어내는 것은 아마도 불가능할 것입니다. 여러 측면에서 자사의 비즈니스 모델은 점점 그 희소성이 커지고 있습니다. 씨티의 전임자들이 남겨준 풍부한 유산은 저희에게 엄청난 기회를 제공하고 있으며 저는 이것을 최대로 활용할 생각입니다.

제가 새로운 직책을 맡은 후 과도기 동안 저에게 보여주신 이사회의 지원과 조언에 깊은 감사를 드립니다. 또한 모든 주주분들의 자사에 대한 지속적인 신뢰 대단히 감사합니다. 저는 CEO라는 직책이 여러분의 이익을 옹호하고 보호하는 임무를 수행하는 자리라고 생각합니다. 저는 항상 저희 회사와 여러분을 위해 옳은 일을 하려는 열망을 가지고 업무를 수행해 나갈 것입니다.

를 구성한 13명의 미국 올림픽 및 패럴림픽 대표, 기대주와 역대 참가자들을 격려하는 미국 올림픽 및 패럴림픽 스포츠 프로그램에 팬들과 씨티 고객들이 페이스북과 트위터 활동을 통해 5천만 ThankYouSM 포인트를 보내 기부 할당을 도와주었습니다. 수영 강습을 통한 구명활동에서부터 미래의 패럴림픽 참가 선수들을 위한 장비 제공까지 Every Step of the WaySM 프로그램은 미국 전역의 지역 사회에서 미래 올림픽 꿈나무들에게 지속적인 영향력을 행사할 것입니다.

이 캠페인에는 방송, 인쇄 및 디지털 광고, 행사, 판촉 및 소매 활성화 등의 활동이 포함되었습니다. 팀 씨티 선수들이 모두 출연한 다양한 광고는 시청자들이 citi.com/everystep에서 Every Step of the WaySM 프로그램에 참여하도록 독려했고, 이를 통해 모바일 투표 앱, Citibank[®] 팜머니SM 및 ThankYou[®] 포인트 공유 앱 등 씨티의 가장 경쟁력 있고 혁신적인 금융 상품 중 몇몇을 선보였습니다.

씨티의 앞날에 위대한 일들이 기다리고 있다는 것을 저는 알고 있습니다. 너무도 많은 것을 배웠고 또 경력을 쌓을 수 있었던 씨티를 이끌게 된 것을 자랑스럽게 생각합니다. 이러한 역할을 맡은 것은 제 일생의 영광인 동시에 책무입니다. 저에게 보여주신 신뢰를 지키기 위해 제가 할 수 있는 모든 노력을 다할 것입니다.

감사합니다.

마이클 코벳(Michael L. Corbat)
씨티그룹 최고 경영자

2012년 런던 올림픽 및 패럴림픽 게임이 시작될 때까지 씨티는 씨티 팀 미국 국기 게양 투어(Citi Team USA Flag-Raising Tour)를 통해 미국 전역에 올림픽 및 패럴림픽 정신을 전했습니다. 씨티 고객, 동료, 지역 학생 및 지역 사회 파트너들은 미국 올림픽 및 패럴림픽 선수들을 만나 감동적인 이야기를 듣고 팀 USA를 응원했습니다.

2012년 런던 올림픽과 패럴림픽 게임에서 금메달 6개, 은메달 3개, 동메달 2개를 획득한 팀 USA 및 팀 씨티에게 축하를 전합니다.

