

株主の皆様へ

株主の皆様

1年前、私が当社のCEOに就任した直後に皆様に報告申し上げた際、以下の3つの目標を掲げました。第一に、シティが安定かつ確固たる利益を生み出すこと。第二に、シティが業務におけるあらゆる面で賢明な判断を下す企業として認知されること。そして、第三に、シティが全ステークホルダーから信頼を取り戻すまで諦めない、ということです。

以下では、これらの目標の達成に向けての当社の進捗状況を要約するとともに、私が2014年以降の当社の課題と考える項目を述べさせていただきます。

2013年は、当社にとっても私個人にとっても忙しい年でした。私は、約20万マイルを旅して53都市を訪問しました。平均して毎日2人のお客様とお会いし、訪問先のほぼ全ての国の規制当局と話し合い、多くの投資家と対話しました。また、当社の社員とも、社内の会合などで最低週一回は直接話をする機会を持ちました。

これらの対話における当社ステークホルダーの共通認識は、グローバル化、都市化、そしてデジタル化に沿った当社の戦略が会社自身にとっても時代的にも正しいということでした。これら3つのトレンドは互いに強化し合っています。シティには業界有数の世界的なネットワーク、世界の主要都市における事業展開、そして個人および法人のお客様向けの画期的なデジタル化対応という他社にはない強みがあり、当社はこれらを活用してお客様に貢献することができます。

一方、多くのステークホルダーから、上述の戦略を実行できるかどうか、また会社の潜在的な能力を有効活用するような経営が可能かどうかという質問を受けました。私は可能であると確信しており、2013年の業績がまさにこれを裏付けていると考えております。

まず、当社は金融危機以降最高益となる137億ドルの利益を上げました。大多数の先進国市場の経済成長がかつて当然と思われていた水準を大きく下回っているうえ、多くの新興市場の経済成長も直近の全盛期から大幅に鈍化しつつある中、このような業績を達成できたことは、当社の事業基盤の回復力と長引く厳しい環境の中でも業績を上げることのできる社員の能力を証明しています。



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

当社は、規制環境、法制度面などにおける逆風の中で、増収を達成することができました。私たちは、米連邦準備理事会（FRB）から量的緩和プログラムの縮小をまもなく開始するという計画が発表されたことで市場が動揺し、変動性の高まった昨年1年間を通じてリスクを慎重に管理しました。

特に、厳しい収益環境下では、当社がその大部分を管理可能である経費は経営の有効性の指標と考えられています。したがって、2013年は目標を達成し、組織再編によって削減した9億ドルが更なる経費削減に貢献したことを喜ばしく思います。

シティコープにおけるローンポートフォリオは全体で6%成長しました。特に、2011年には米国の中小企業向けに3年間で240億ドルの融資を実行することを確約しましたが、これを上回る結果を達成することができました。2013年は、2009年の2倍を上回る91億ドルの融資を行った結果、3年間で合計266億ドルの融資を実行し、中小企業の事業立ち上げや拡大、雇用拡大を支援することで、それらの企業の情熱を進歩に変えるお手伝いができました。

また、過去に起きたいくつかの問題について、大きな進捗がみられました。重要なモーゲージ訴訟を解決し、25億ドルの繰延税金資産を利用したほか、シティ・ホールディングスの資産をさらに25%圧縮し、同社の年間損失額を半減させることができました。

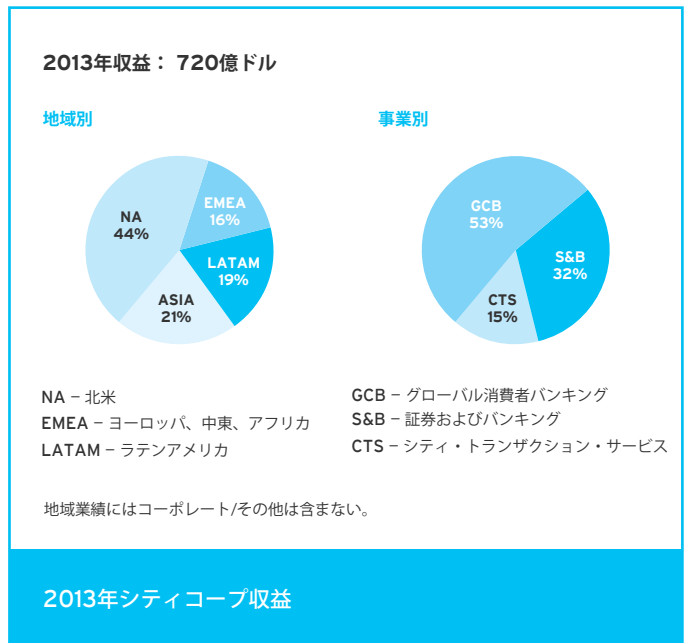
これらの数値は、当社の事業基盤が資本を生み出す力があると証明するのに一役買っております。2013年、当社は200億ドル超の規制上の自己資本を生み出しました。その結果、バーゼルIIIベースのTier 1自己資本比率は、年初に掲げた目標を60ベースポイント上回る10.6%を達成しました。また、年度末の補完的レバレッジ比率は5.4%となっております。さらに重要なことには、当社の2013年度の自己資本計画についてFRBから一切の異議がなかったことです。

昨年、私は、当社の戦略を実行することが私自身の最優先事項であると申し上げました。2013年、私たちは当社の事業基盤を最大限に活用して結果を出すための鍵となるツールを整備しました。その一つは、当社における500名以上の幹部社員の業績を評価するスコアカードで、これにより、細かく厳しいながらも現実的な評価基準を設定しました。また、私たちは、お客様にとって最も重要なセクターおよび地域に優先的に当社の資源を配分できるようにするために、101か国を4つの区分に分類しました。当社は、責任を負う総資産利益率、有形自己資本利益率および業務効率という3つの分野において、2015年に向けての目標を発表しました。2013年はこれら全ての指標が改善されました。

私たちは、当社が確固たる利益を生み出すことができることを示しました。しかしながら、2013年の業績には、倫理面での不備が全ての努力を台無しにしかねないことを示す事例も含まれていました。メキシコで、売掛債権ファイナンスプログラムを通じて支払いが行われる請求書の一部が改ざんされるという不正が発生し、このために2013年の当期純利益が2.35億ドル減少しました。私たちは、同様の他プログラムに関して速やかに調査を完了すると同時に、メキシコで発生した不正の事実関係についての調査を継続し、監視強化またプロセスの改善を通じて管理強化すべき分野を洗い出す作業を行っています。これらの資金の回収と、社内外を問わず責任の追及のためにあらゆる手段を講じております。

不正による財務上の影響は数値で表すことが可能です。一方、当社の信用への影響ははかることが困難です。クレディビリティ、つまり信頼そして信用は、私たちが目標を達成するために必要不可欠な基盤です。これは、私たちのお客様、規制当局、社員、株主の皆様についても同様です。お客様は私たちが日常業務を通じて常にお役に立ちたいと考えている中核的な関係者です。規制当局からは事業に必要な許認可が与えられます。また、シティを最善の職場とし、当社の社員を引きつけておく必要があります。そして、株主の皆様の信頼は当社の成功に不可欠であり、その信頼を獲得するために当社は引き続き尽力を重ねる所存です。

私が株主の皆様にお伝えしたいことは、私が当社の全社員に対し、各自が最高の基準に従って行動することを期待している点を明確に示したことです。200年以上にわたり当社の貴重な財産である企業価値を維持促進するため、私たちは研修プログラムの改善および責任ある金融を引き続き重視することなどを含んだ包括的プログラムを立ち上げる予定です。



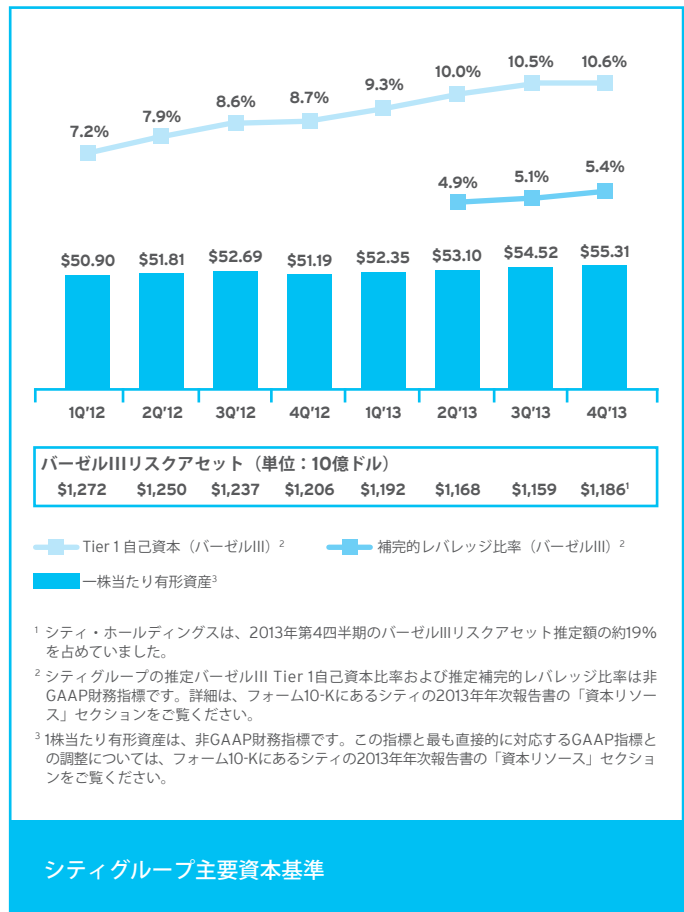
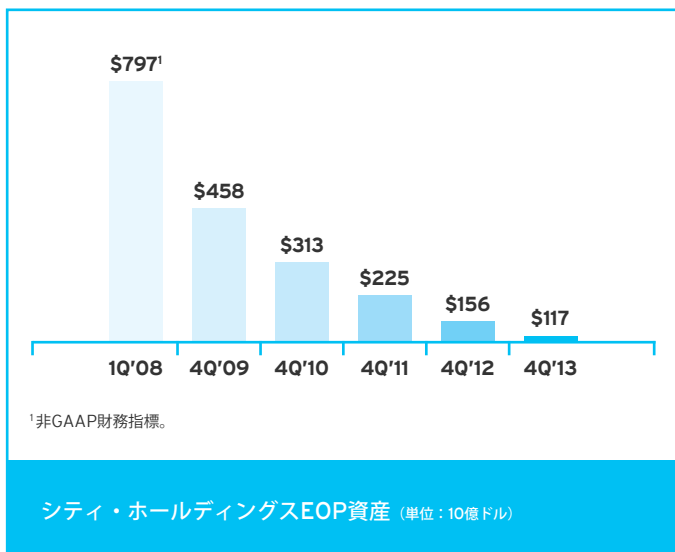
株主の皆様へ

シティの文化は健全であり、社員の圧倒的多数は自ら善悪の判断ができ、日常業務の全ての側面において正しい行いをしようとしております。しかし、信用はたった一人の行いで揺らぎかねません。

当社は、今後を見据えつつ2014年の明確な目標を設定しました。まず、2015年の業績目標の達成に向けて継続的な努力を行う必要があります。また、金融危機の中で発生した多数の訴訟の大半を解決することを目指し、過去に起きた問題をより多く解決していくよう努めます。

シティ・ホールディングスについては、すでに当社のバランスシートの6%を占めるに過ぎないため、対応の重点は資産売却から残ったポートフォリオが業績に及ぼす影響を減少させることに移っております。2014年、同事業の損失はさらに縮小し、損益分岐点に近づく見込みです。これにより、削減された金額全てが最終利益に直接関係することとなります。米国で利益を発生させることにより、引き続き繰延税金資産を利用いたします。

中核事業においては、当社のあらゆる商品や地域において均一にご提供できるよう、商品およびサービスの統合化と合理化を進めております。現在、個人向け業務は各国に存在する36もの銀行の融合体ですが、これを真にグローバルな一つの銀行に転換させるため、当社は非常に大きな努力を積み重ねています。どの地域に居住、就労または旅行するお客様に対しても当社の全商品ラインで一貫して優れたサービスをご提供できるよう、私たちは、プラットフォーム、プロセスおよび商品の統合化を行っております。



¹ シティ・ホールディングスは、2013年第4四半期のパーゼルIIIリスクアセット推定額の約19%を占めていました。
² シティグループの推定パーゼルIII Tier 1自己資本比率および推定補完的レバレッジ比率は非GAAP財務指標です。詳細は、フォーム10-Kにあるシティの2013年次報告書の「資本リソース」セクションをご覧ください。
³ 1株当たり有形資産は、非GAAP財務指標です。この指標と最も直接的に対応するGAAP指標との調整については、フォーム10-Kにあるシティの2013年次報告書の「資本リソース」セクションをご覧ください。

インスティテューショナル・クライアント・グループでは、過去の数々のマーケット事業を投資家サービス、ダイレクトカストディ、クリアリング活動と統合することで、より包括的なサービス提供が可能となるとともに、特にオペレーションおよびテクノロジー分野でより効率的な資源配分が実現します。自己資本、レバレッジおよびカウンターパーティリスクに関する規制が強化され、事業がこれに対応して変化していく中、シティは、業界有数の統合サービスプラットフォームとなることのできる独特な立場にあります。

私たちは、支払いサイドでの強みを有効に活用しつつ、当社の世界的なネットワークの中軸であるトレジャリー・アンド・トレード・ソリューションズ業務に今後も投資してまいります。この業務は自己資本上有利であり、他社が真似することは容易ではありません。私たちは何十年も掛けて世界的な業界のリーダーとして確固たる地位を構築しており、それを維持しております。

Citi Bike® (シティバイク)

借りて楽しむ - 自転車共有サービス

ニューヨーク市が、公的資金を使うことなく、公共の自転車共有プログラムを立ち上げた際、シティはその画期的な計画を特別な機会ととらえ深く共感いたしました。同プログラムこそニューヨークに持続可能な交通ネットワークを提供し、彼らの生活水準を高めるとの認識から誕生したのが、このCiti Bike® (シティバイク)です。

2013年5月の立ち上げ以来、シティバイクは米国最大かつ最も急速に成長している自転車共有プログラムとなり、今では街中で親しまれる光景のひとつとなっています。何千台もの青色の自転車が、街中の数百の駐輪場に置かれており、年間、1週間または1日の利用パスを購入することで、年間を通じて毎日24時間利用することができます。



シティバイクは、米国最大のバイクシェアプログラムです。2013年5月に6,000台の自転車を330か所の駐輪場に設置して開始されました。シティバイクプログラムはNYC Bike Share社が運営しています。

各設置所にはタッチスクリーンのキオスク、サービスエリアとその周辺地区の地図、そしてカードや鍵でレンタル用の自転車を利用可能にする総合的な機能が整備されています。

2013年、シティバイクの利用回数は630万回を数え、移動距離は1,150万マイルを超えました。これは他の主要なバイクシェアプログラムを大きく上回る実績です。また、環境を考えた同プログラムへのシティの貢献に対し、パーク&トレールズ ニューヨークより、ジョージ・W・パーキンス賞が授与されました。

「シティは、シティバイクの構想を実現に導いたことで、同社が革新的な都市改善プログラムの主要な支援者であり、ニューヨーク市の成長と進化への大きな貢献者であることを示しました」

-元ニューヨーク市長マイケルR.ブルームバーグ

これら全てを達成するために、私たちは、昨年度の成果の上にさらに努力を積み重ねて、戦略の実行を次の水準にまで高めなければなりません。

私たちは、適格な顧客基盤の構築に注力します。つまり、当社のビジネスモデルに最も適合しており、私たちが最も高い価値を提供することのできる法人および個人のお客様が対象となります。また、効率性を高めるための標準化と当社の社員がお客様に対して最善のサービスをご提供するために必要な柔軟性および自由裁量権の拡大との適正なバランスを維持しつつ、システムおよびプロセスの合理化を行います。私たちは、事業を展開する全ての都市および国のオペレーションを統合して費用の嵩む分散体制を最小化することにより、時間と経費の削減を目指します。こうして削減された資源の大部分は、当社の事業のうち最大の投資利益を生むものに再投資され、中でもテクノロジーとデジタルの分野で事業基盤を改善するための投資が中心となります。昨年シティは、当社で最も成功したプラットフォームのうちCiti VelocitySMおよびCitiDirect BESMのタブレットおよびスマートフォン対応版をリリースしました。これにより、今日トレーダーとトレジャーは、無線接続が可能な限りどこからでも業務を行うことができるようになりました。個人向け銀行業務における新型支店などのイノベーションもあわせ、世界のデジタル銀行になるという大きな目標を達成するための布石を打ってまいりました。

総合的に、当社は過去数年で大きな成果を達成しました。私たちは、事業基盤を見直すとともに、実行のためのツールを構築し、信頼回復に向けて真摯に努力してまいりました。成すべきことはまだありますが、将来の成功に向けての基盤はすでに構築されています。当社の事業基盤が最高の状態でどれだけのことを成し遂げられるかを示すには十分過ぎる程の大きな成果を上げることができたと考えております。

Sincerely,

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