

■ 주주님들께 드리는 서한

주주 여러분께,

2014년은 Citi에 있어, 다년간에 걸친 급진적이면서도 신중하게 고려된 회사 규모, 사업영역 및 구조상의 변혁에 있어서 중요한 해였습니다. 또한 분명한 것은 도전의 해였으며, 확연히 눈으로 드러나진 않지만 상당한 성과를 이룬 해였습니다. 그러나 한 발 물러서 2014년을 내용 면에서 살펴보면, 회사가 단기간에 얼마나 많은 변화를 겪었는지 알 수 있습니다.

사실상 어떠한 척도로 보더라도 Citi는 금융위기 이전, 당시 그리고 직후보다 더욱 강하고, 안전하며, 단순하고 규모가 축소된 금융기관이 되었으며, 제가 CEO로 취임한 2년 전과 비교하더라도 그렇습니다.

금융위기 이후로 우리의 자본 규모를 단순히 "재구축"했다고 말하는 것은 지나치게 완곡한 표현입니다. 사실 우리의 자본력은 거의 1,400억 달러의 규제 자본과 10.6%의 기본 보통주자본율로 금융위기 이전 수준을 훨씬 뛰어넘고 있습니다. 또한, 우리는 4,000억 달러 이상의 고유동성자산을 보유하고 있습니다.

많은 평가기준을 통해 규모가 축소되고 단순화된 Citi를 확인할 수 있습니다. 회사의 직원 수는 최고 수준이었던 375,000명에서 감소해 현재 241,000명입니다. 회사는 60개 이상의 비핵심 사업을 정리하였습니다. 회사의 대차대조표 규모는 축소되었지만, 더욱 우량한 자산으로 구성되어 있습니다. 한때 7,000억 달러에 달했던 Citi Holdings의 자산은 현재 1,000억 달러 미만 수준으로 떨어졌습니다. 우리는 회사의 구조와 지배구조를 더욱 단순화하기 위해 회사의 법인 수를 줄였습니다.

즉, 오늘날의 Citi는 금융위기를 겪고, 견디며 벗어났던 그 은행이 아닙니다. Citi는 이제 완전히 다른 회사로 전세계에서 사업을 영위하는 다국적 기업들과 글로벌 마인드를 지닌 고객들의 신뢰할 만한 파트너로서, 세계에서 가장 글로벌한 소비자, 상업 및 기관금융은행으로 재탄생했습니다.

제가 CEO 직책을 맡을 당시, 저의 중요한 목표는 이러한 진전을 바탕으로 우리의 네트워크와 네트워크가 가진 모든 가능성이 가진 가치를 실현하기 위해 우리의 입지를 구축하는 것이며, 현재도 그렇습니다. 그러한 목표 달성을 위해, 저는 네 가지 구체적인 목표를 설정했습니다. 첫 번째, 우리의 이연 법인세 자산 활용, 두 번째, Citi Holdings의 손익분기점 달성, 세 번째, 질 높은 꾸준한 수익 창출, 네 번째, 의심의 여지 없이 견실하고 안정적인 회사로서 평판을 얻는 것입니다.



Michael L. Corbat
최고 경영자(CEO)

그러한 목표 달성에 대한 2014년도 진척 상황을 요약 정리하고, 2014년도의 중요한 성과와 일부 퇴보 내용을 설명해 드리겠습니다.

처음 두 가지 목표에 있어서 큰 진전이 있었다는 데는 의문의 여지가 없습니다. 우리의 이연 법인세 자산(미래 수익에 대한 금융위기 시기의 상각)은 가까운 시일 내에 사라지지 않을 것입니다. 하지만, 우리는 많은 예측 또는 예상 보다 더 많은 수준으로 이러한 자산을 지속적으로 추가 규제자본을 증대시키는데 활용할 수 있음을 입증하였습니다. 2014년도 33억 달러에 달하는 이연법인세자산 활용은 2013년도의 수준을 8억 달러 초과했으며, 현재 지난 2년 동안 58억 달러를 활용했습니다.

두 번째 목표와 관련해서, 우리는 2015년까지 Citi Holdings의 손익분기점을 달성하기 위해 열심히 노력했으며, 제가 예상했던 것보다 더 빠른 시기인 2014년에 이를 달성했습니다. 분기마다 증감이 있을 수 있지만, 우리는 예측 가능한 미래 동안에는 계속해서 Holdings의 손익분기점을 유지하거나 이보다 약간 높게 유지하기 위해 노력하고 있습니다.

또한, 2014년에 우리는 지속적인 재매각과 자산매각을 통해 16%까지 Holdings의 자산을 추가 감축했습니다. 작년 한해, 우리는 최근에 발표했던 OneMain의 매각에 큰 진전이 있었으며, 올해 말에 이를 마무리할 수 있을 것으로 예상됩니다.

또한, 신중한 검토를 마친 후에 우리는 몇몇 비핵심 소비자 및 기관사업을 정리할 것임을 발표했습니다. 이러한 내용은 앞으로 Citi Holdings의 일부로서 보고될 것입니다. 이러한 변화로 우리는 고객에게 가치를 전달할 수 있고 회사에는 수익을 창출할 수 있는 잠재력이 더 많은 사업에 해당 자원을 재배치할 수 있습니다.

세 번째 목표로 돌아가 살펴보면, 현재까지 우리의 질 높고 지속적인 수익 창출 기록은 혼조 양상을 보이고 있습니다. 여러 분기 동안 우리는 인상깊은 프랜차이즈 역량과 강점을 보여주며 선전했습니다. 하지만, 환경은 여전히 쉽지 않으며 우리의 성과 또한 상당한 재포지셔닝 비용과 다양한 법적 비용 및 합의로 인해 약화되었습니다.

그러나, 이러한 어려움 속에서도 우리는 모든 사업 분야에서 상당한 진전을 이뤘습니다. 소비자 프랜차이즈에서는 주로 디지털 채널을 통해 은행 서비스를 이용하는 고객의 수가 증가함에 따라 우리의 제품을 더욱 단순화했습니다. 그 결과, 반감계도 순추천지수(Net Promoter Scores)로 입증된 고객만족도 개선을 확인할 수 있었습니다.

또한, 우리는 우리의 국가 및 지점 네트워크의 합리화 및 적정규모화에 있어서 상당한 진전을 이뤘습니다. 2014년 당사가 철수를 결정한 11개 시장에서 우리는 적절한 수익 달성 잠재력을 보지 못했습니다. 앞으로 우리는 규모, 경쟁 우위, 역사 및 전문성 등을 함께 향유할 수 있는 24개국으로 우리의 핵심 소비자 네트워크를 구성할 것입니다. 우리는 그리스와 스페인에서 소매 프랜차이즈 매각을 마무리했으며, 페루와 일본의 소매 프랜차이즈 매각에 대한 계약을 체결하였습니다. 쉽지 않은 환경이 계속되는 상황 속에서 전세계적으로 우리의 사업이 완만한 성장을 보이고 있는 반면, 미국내 사업은 우수한 성과를 냈습니다.

우리가 핵심 고객에 집중함에 따라 1년 동안 우리의 기관 프랜차이즈들은 좋은 성과를 내고, 기관금융 사업은 꾸준히 견실한 매출 증가를 보여주었습니다. 투자금융에 있어서 우리는 대부분의 지역에서 우리의 목표 고객 점유율을 높였으며, 견실한 매출 증가를 이뤘습니다. 저금리 환경에도 불구하고, 프라이빗 뱅크를 비롯해 재무거래솔루션의 매출이 증가하였습니다. 우리의 시장 사업은 연말에 고객들의 활동 위축으로 인해 영향을 받았지만, 계속해서 앞으로 우리가 직면하는 환경에 맞게 사업 규모를 조정하기 위한 조치를 취할 것입니다.

저는 이러한 회사의 잠재력을 실현하기 위해 전력을 다해 전략을 실행하고, 스스로 상처를 댈으로써 이러한 진전을 약화시키는 것을 중단해야 함을 알고 있습니다. 이것이 제가 CEO로서 윤리를 제 주요 어젠다로 설정하고 이를 실행하는 이유입니다. 우리가 활동하는 모든 분야에서 윤리적으로 행동하는 것은 문화와 사업적 의무입니다. 이것은 최종 손익에 직접적인 영향을 미칩니다. 벌금과 합의금은 우리가 사업에 달리 투자하거나, 주주 여러분들께 돌려드릴 수 있는 자원을 소모시킵니다. 그 무엇보다도 윤리적으로 행동하는 것은 사업을 영위할 자격과도 같습니다. 하지만 더 중요한 것은 무결성으로, 이것은 우리가

고객의 신뢰를 얻는 방법이며 이는 우리의 모든 활동의 필요한 기반이 됩니다.

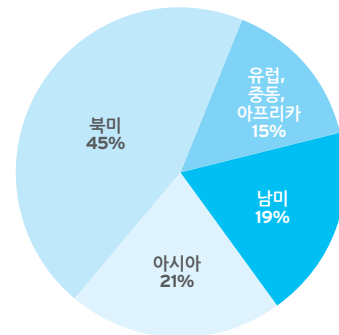
우리는 2015년에도 계속해서 회사의 자산수익률과 효율비 목표를 달성하기 위해 노력할 것임을 분명히 말씀드리고 싶습니다. 올해 목표를 달성하는 것이 쉽지 않지만, 시장 상황이 안정적으로 유지된다면 달성할 수 있습니다. 우리가 지난 2년간 달성한 모든 성과는 올해를 위한 준비 과정이었습니다. 저는 우리가 위기에 잘 대처할 것이라고 확신합니다.

네 번째 목표인 의심의 여지 없이 견실하고 안정적인 회사로서 평판을 얻는 것과 관련해서, 우리의 자본, 유동성 및 기타 수치들은 우리가 상당한 진전을 이뤘음을 확실히 보여주고 있습니다. 우리는 상당한 법적 비용에도 불구하고 2014년에만 110억 달러의 규제자본을 창출할 수 있었으며, 이로 인해 지난 2년간 규제자본이 총 310억 달러에 이르게 되었습니다. 우리의 자본, 레버리지 및 유동성비율은 2014년에 증가하였습니다.

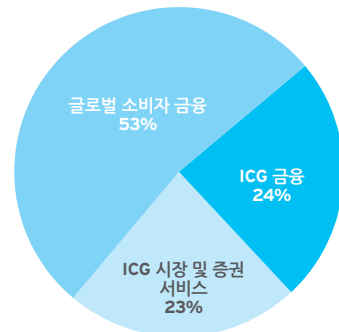
2014 Citicorp 순매출¹

2014년도 Citicorp 총수익 : 710억 달러

지역별



사업부문별



ICG - 기관 고객 그룹

¹ 결과에는 기업/기타가 포함되지 않습니다.

■ 주주님들께 드리는 서한

숫자를 넘어, 우리는 회사의 토대인 지배구조, 문화, 통제와 기술을 강화시킴으로써 상당한 진전을 이뤘습니다. 우리는 제가 직접 시행한 분기별 평가뿐 아니라 문화와 통제 평가기준이 포함된 균형성과평가제를 통해 사업, 기능 그리고 무엇보다 직원들의 성과 평가에 대한 일관된 틀을 마련했습니다. 우리는 14개의 기존 자금세탁방지 모니터링 플랫폼을 하나로 통합했습니다. 전세계적으로 일관된 윤리교육 접근법을 구축하고, 적합성과 판매 관행에 대한 글로벌 표준을 수립했습니다.

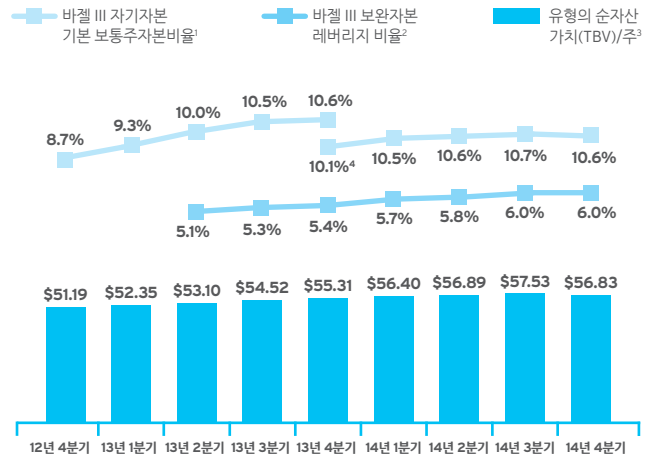
그러나, 이러한 진전에도 불구하고 작년에 멕시코에서 사기 사건이 발각되었으며, 연준위는 우리의 자본계획과정에서 심각한 문제들을 발견했습니다. 우리는 단순히 멕시코 사건에 대한 대응으로서가 아니라 우리의 통제와 절차가 업계 최고가 될 수 있도록 하기 위한 광범위한 노력의 일환으로서 위험관리, 감사 및 법규 및 방침 준수 기능에 대한 투자를 계속하고 있습니다.

자본 계획과 관련하여 우리는 연준위 관계자들의 우려를 불식시키기 위해 2014년 자본의 대부분을 그들과 긴밀한 상의를 걸쳐 사용했습니다. 우리는 위험식별 및 시나리오 설계에 투자하고 이를 강화시켜, 모델을 개선했으며, 전 사업 분야에 걸쳐 종합 자본 분석 및 검토 프로세스를 더 심도있게 사용할 것을 장려했습니다.

3월 11일, 연준위가 우리의 2015년도 자본 계획에 대해 어떠한 이의제기도 하지 않았다는 반가운 소식을 들었습니다. 이는 올해 2분기부터 분기 배당금을 주당 1센트에서 5센트로 인상하고, 최대 78억 달러의 보통주 자사매입 프로그램을 시작할 것임을 의미합니다.

이러한 금액은 엄청난 액수로 우리가 오래 전에 여러분께 한 약속을 이행하는 것입니다. 그러나, 더 중요한 것은 우리가 우리의 자본 계획 과정에 변화를 주었다는 것입니다. 앞으로 지속적으로

Citigroup 주요 자본 평가기준



기간	가치 (\$)
12년 4분기	\$1,206
13년 1분기	\$1,192
13년 2분기	\$1,168
13년 3분기	\$1,159
13년 4분기	\$1,186
14년 1분기	\$1,261
14년 2분기	\$1,281
14년 3분기	\$1,302
14년 4분기	\$1,293 ⁵

¹ Citigroup의 바젤 III 기본 보통주자본 비율은 비-GAAP 금융지표입니다. 자세한 내용을 보려면 Citigroup 투자자 관계(Citigroup Investor Relations) 웹사이트의 2014년 4분기 기업 실적(Fourth Quarter 2014 Earnings Review)의 슬라이드 40을 참조하십시오.

² Citigroup의 추산된 바젤 III 보완자본 레버리지 비율은 비-GAAP 금융 지표입니다. 자세한 내용을 보려면 Citigroup 투자자 관계(Citigroup Investor Relations) 웹사이트의 2014년 4분기 기업 실적(Fourth Quarter 2014 Earnings Review)의 슬라이드 41을 참조하십시오.

³ 주당 유형 순자산 가치(TBV)는 비-GAAP 금융 지표입니다. 이 메트릭을 가장 직접적으로 비교할 수 있는 GAAP 지표에 맞추려면, Citigroup 투자자 관계(Citigroup Investor Relations) 웹사이트의 2014년 4분기 기업 실적(Fourth Quarter 2014 Earnings Review)의 슬라이드 41을 참조하십시오.

⁴ 2013년 12월 31일에 Citigroup의 추산된 바젤 III 기본 보통주자본 비율은 추정 수익율을 기준으로 2014년 2분기 바젤 III 병행보고의 승인된 종료와 관련해 약 560억 달러의 추가 운영 위험 가중 자산을 포함하기 위한 조정을 반영합니다.

⁵ Citi Holdings는 2014년도 4분기를 기준으로 추산한 바, 약 14%의 바젤 III 위험 가중 자산으로 구성되어 있습니다.



Citi의 Jamie Anzellotti는 뉴욕시의 대학생 Anika의 멘토 역할을 하고 있습니다. “저는 Anika가 오늘의 어려움이 내일의 성공의 기반임을 이해하는 자신감있고 뛰어난 젊은이로 성장하는 것을 지켜봤습니다.”

전진을 향한 길: 청년 100,000명을 위한 Jump-Starting Career Readiness

2014년 3월, Mike Corbat CEO와 Citi Foundation은 전진을 향한 길(Pathways to Progress) 프로그램을 개시했습니다. 이를 통해 미국 전역의 16세에서 24세 사이의 저소득 도시지역 청년들 100,000명에게 21세기 경제 환경에서 경쟁하기 위해 필요한 직업 기술과 리더십 경험을 개발할 수 있는 기회를 제공하고자 3년간 전국적으로 5000만 달러를 지원합니다. 이 프로그램은 미국의 10개 대도시인 보스턴, 시카고, 달라스, 로스앤젤레스, 마이애미, 뉴욕, 뉴욕시, 세인트루이스, 샌프란시스코 및 워싱턴 DC를 중심으로 실시됩니다.

여러분께 자본을 돌려드릴 수 있을 것이라고 생각합니다. 이렇게 하기 위해서는 2014년도에 이루어진 모든 절차 개선사항이 우리의 사업 방법에 자리잡아야 할 뿐 아니라 앞으로도 지속되어야 한다는 점을 우리는 잘 알고 있습니다. 끊임없이 자본계획을 개선하고 업그레이드하기 위한 노력은 우리에게 주어진 현재의 사명이자 영원한 사명이 될 것입니다. 전 업계에 대한 기대치는 항상 높아질 것입니다. 연준위 관계자는 Citi의 특별한 글로벌 프랜차이즈로 인해 우리에게 가장 높은 기준을 기대함을 분명히 밝혔으며, 우리는 이를 달성하기 위해 노력하고 있습니다.

2014년에 우리는 또한 우리가 섬기는 지역사회를 돕기 위한 노력을 강화하고 심화했습니다. 예를 들어, Citi는 소규모 사업장들을 지원하고 일자리를 창출하기 위해 노력했습니다. 4년 전에 우리는 3년간 미국의 소규모 사업장 대상 대출을 큰 폭으로 확대하여 240억 달러까지 늘릴 것을 약속했습니다. 우리는 목표를 초과 달성했을 뿐 아니라 이러한 수준을 유지했으며, 진전을 거듭했습니다. 2014년에만 미국의 소규모 사업장에 추가로 92억 달러를 대출했으며, 이는 5년 전 수준의 두 배에 이릅니다.

이러한 모든 성과와 그 이상의 수많은 성과들은 회사가 2015년과 그 이후의 입지를 잘 구축할 수 있도록 해주었습니다. 물론 미래는 결코 장담할 수 없다는 것을 잘 알고 있습니다. 여러분께서 기대하고 마땅히 누려야 할 점은 이러한 조치와 투자들이 회사의 수익과 주가에 있어서 성과를 거두는 것을 목격하는 것입니다. 이러한 조치와 투자들을 통해 여러분 그리고 세상은 곧 이러한 프랜차이즈의 잠재력이 완전히 실현되는 것을 보게 될 것이라고 확신합니다.

2월 초에 Citi의 임원 280명은 올해의 어젠다 설정을 위한 연례회의에 모였습니다. 저는 이번보다 더 낙관적이고 활기차게 회의를 마쳐본 적이 없습니다. 사람들은 당당한 자세로 회사의

밝은 미래를 만드는 데 기여하길 원했습니다. 우리 모두는 반드시 2015년을 회사의 역량을 확실히 입증하는 한 해로 만들어 보겠다고 결심했습니다.

저에 대한 여러분의 변함없는 신뢰에 감사드립니다. 저 또한 매일 여러분의 신뢰에 보답하기 위해 노력할 것입니다.

감사합니다.



Michael L. Corbat
최고 경영자(CEO), Citigroup Inc.

이 제도는 영향력 있는 프로그램을 시행하고 젊은이들의 꿈 실현을 지원하고자 능력과 역량을 갖춘 전국의 주요 파트너들과 함께 개발하였습니다.

Citi Foundation에서 제공하는 재정적 투자와 기술적 지원 이외에, 수백 명의 Citi 직원들이 자발적으로 전문 기술 구축 워크샵의 코치와 멘토 그리고 리더로서 전진을 향한 길(Pathways to Progress) 프로그램에 시간과 전문 지식을 제공했습니다.

올해 전진을 향한 길(Pathways to Progress) 프로그램은 미국을 넘어 전세계 도시로 확대될 것입니다.

“저는 Citi Foundation과 그 파트너들이 우리의 아이들의 필요를 우선시하고 전진을 향한 길(Pathways to Progress)에 동참해 준 것에 감사를 보냅니다. 이러한 조직들간의 혁신적 파트너십은 중산층의 번영을 강화하고 구축하는 한편, 우리나라의 젊은이들이 학교 안팎에서 성공할 수 있도록 도울 것입니다.”

- 미국 교육부 장관, Arne Duncan