

## 株主の皆様へ

### 株主の皆様：

2015年はシティにとって、たいへん重要な1年となりました。金融危機以降、シティをよりシンプルで小さく、安全で強固な会社を作りかえようと努力してまいりましたが、昨年はこの点において大きな成果を挙げることができました。

業績を振り返りますと、2006年以降最高となる171億ドルの当期利益をあげることができました。シティは以前よりも小さな会社となり、社員数、展開する地域、事業および資産の構成割合は10年前とは大きく異なっていますが、それでも、堅調な利益をあげることができたのです。過去3年の間に、中核事業を強化しつつ、2万8千名の人員を削減し、1,300億ドルもの資産を縮小し、法人組織の数を3分の1以上削減しました。また、支店数を3割近く削減したほか、より効率的なビジネスモデルを確立するためシェアードサービスセンターを設置し、業務センター182カ所をそこに集約しました。

2015年の初めに、次の3つの目標を設定しました。収益を向上させること、主要な費用に対する営業レバレッジをプラスとすること、法務関連費用および事業再編費用による利益への負担を大きく減らすこと、です。厳しい経済環境にもかかわらず、昨年はこの3つの目標全てを達成することができました。

中核事業の経営に規律を持つてのぞんだことで、この成果を得ることができたのです。実質ドルベースで収益は3%増加しましたが、主要な営業費用は実質的に横ばいとなりました。中核事業基盤にお

ける貸出金および預金はそれぞれ5%増加しました。また、バランスシートを縮小し、特にシティ・ホールディングスの資産を前年比40%以上削減しました。

ワンメイン・ファイナンシャルの売却、日本におけるリテールバンキング事業およびクレジットカード事業の売却など、320億ドルの資産の売却を完了し、その結果、2015年末のシティ・ホールディングスの資産は、シティのバランスシートの4%、750億ドルとなりました。さらに、シティ・ホールディングスが2015年には利益をあげたことも注目すべきでしょう。今後もシティ・ホールディングスをすくなくとも収支が見合うよう経営していく方針です。

繰延税金資産の利用についても、引き続き進歩しました。普通株式等Tier 1自己資本比率は12.1%、補完的レバレッジ比率は7.1%で、完全実施ベースでの自己資本は規制基準値を大きく上回っています。

こうした健全な自己資本により、FRBによる2015年の包括的資本分析およびレビュー (CCAR) で良好な結果を得ることができました。その結果、十分な資本を株主に還元することができるようになりました。発行済普通株式を70百万株以上買い戻し、配当を増額した結果、60億ドル近い資本を株主に還元しました。

CCARでよい結果を得たことはシティの目指す方向性において大きな節目となったと言えるでしょう。CCARの結果は、真にグローバルに事業を展開する金融機関に当然求められる高いレベルの資本計画プロセスを当社が保持していることも示しています。そのような金融機関にふさわしく、金融業のライセンスの維持に不可欠なリスク、内部管理、コンプライアンスについて、持続的な投資を行ってまいりました。

CEOに就任した直後、私はビジネスや財務の目標を打ち出しましたが、3年後となる2015年、その進捗状況を評価しました。

第一の目標は、安定的に質の高い業績をあげること、でした。これについては、限りある資源を再配分することで安定的に質の高い業績を実現しました。将来的な

成長への道筋が明確な特定の事業、製品ライン、市場、顧客セグメント、インフラを選択してそれらに重点的に投資したのです。

第二の目標は、シティ・ホールディングスを損益分岐点に到達させること、でした。これについては、目標を上回る成果をあげることができました。損益分岐点という当初の目標を達成し、さらに通年度の利益を確保できたのです。

第三の目標は、繰延税金資産を使用すること、でした。これについては、2015年に15億ドル、過去3年間であわせて70億ドル以上の繰延税金資産を使用することができました。

当社は「誰もが認める強固で安定した金融機関」になりたいと願っていますが、この目標に近づく結果を出せたと言えるでしょう。純利益をあげ、シティ・ホールディングスで堅調な成果を出し、繰延税金資産を使用する、という成果を出しましたが、その結果、過去3年間で500億ドルの規制資本を創出することができました。

資本を創出するだけではなく、そうした資本をより多く株主に還元することも当社の目標です。

就任当初、先の3つの大きな戦略的目標を掲げたのと同時に、別に3つ、より具体的な財務目標も設定し、3年以内に達成できるよう最善を尽くすとお約束しました。

3年後の達成状況はどうでしょうか？

最初の目標は総資産利益率 (ROA) を90~110ベースポイントまで引き上げることでしたが、3年後の結果は94ベースポイントとなり、この目標を達成することができました。2つめの目標は、シティコープの費用比率を50%台半ばとすることでしたが、結果は57%で、ほぼ目標を達成することができました。3つ目の目標は、有形普通株式利益率 (ROTCE) を10%とすることで、その達成に向けても前進しました。その結果は9.2%でしたが、昨年のCCAR合格後にはじめて十分な株主還元ができるようになったことを考慮すれば、これはまずまずの成果だと考えます。今後も引き続き10%を超える有形普通株式利益率を達成することを目標として努力してまいります。



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

ここ数年、2つの主な事業を将来に向けて成長させることに注力し、様々な取り組みをしてまいりました。2015年は、将来の成長に向け多くの分野、市場、事業において守りから攻めへと戦略的な姿勢を転換し始めました。環境は依然として厳しいものの、規律を持って費用を管理することで、収益成長の見込める事業に重点的に投資できる余力を生み出すことができている。

グローバル個人向け金融部門では、展開する地域の絞り込みに引き続き注力し、投資家の期待に見合うリターンを達成する明確な道筋が見通せなかった多くの市場からの撤退を進めました。また、個人向け支店については大都市中心部で、支店を持つ意義のある立地に集中させつつあります。基本的な金融取引をデジタル化・モバイル化し、どこからでも接続できるようにし、競合他社に遅れを取らないだけでなく、お客様のニーズにも迅速に対応しています。

グローバル個人向け金融部門については、米国クレジットカード事業にも投資し、大きく迅速に成長できるよう図っています。Visaと提携し、5千万人以上のコストコ会員向け共同ブランドクレジットカードについて独占発行会社となる発表をしましたが、これは、米国クレジットカードの戦略が大きく成功した事例と言えるでしょう。また、アンドロイド・ペイ、アップルペイ、サムスンペイと共同で米国のお客様に携帯電話での支払ソリューションを提供できるようになりました。マスターカードとの提携では、シティ・マスターパスと呼ばれる電子支払が利用できる地域を世界中で拡大しています。

さらに、世界中で急速に成長している都市において、スマートバンキング®支店を開設し、支店においても最新の金融取引を体験したいというお客様のご要望にお応えしています。携帯電話によるサービスをさらに拡充するため、シティ・フィンテックという新たな事業部を立ち上げ、シンプルで接続性の確保されたモバ

イル・バンキング・ソリューションの迅速な開発に注力しています。

インスティテューショナル・クライアント・グループにおいては、顧客数を絞りこみそこに注力することで、引き続きマーケット・シェアを拡大してまいります。すなわち、法人・機関投資家向け商品・サービスにおいて高度なニーズを有する多国籍企業、金融機関、資産運用会社、ヘッジファンド、プライベートエクイティ、公的機関に注力しています。

インスティテューショナル・クライアント・グループでは、昨年も多くの画期的な案件を手がけました。中でも特筆すべき案件として、ファストデータ・コーポレーションの28億ドルの新規株式公開、テバファーマスーティカルに対する340億ドルの一連の買収資金調達（昨年2番目に大きなローン）、長年のお客様であるゼネラル・エレクトリックの360億ドルの債務交換提案（同種の案件では過去最大）があげられます。



## 株主の皆様へ

また、トレジャリー・アンド・トレード・ソリューション (TTS) も今後とも成長を続けると期待しています。シティの支払ネットワークは、世界最大かつクロズド・ループで、100カ国の銀行システムに接続され、135通貨に対応し日々約3兆ドルにおよぶ資金を移動しています。

シティは、小規模な競合他社を締め出そうとする巨大銀行ではありません。シティの役割は、当社のグローバルなネットワークを必要とするある一定のお客様のお役に立つ「最適な規模」を維持することです。シティのサービスがお客様のニーズにあわない場合は、お客様はグローバルに展開する他行に取引を移されることでしょう。

しかしながら、大企業だけが当社のお客様なのではありません。シティは、多国籍企業への金融サービスにおいて有数の金融機関ですが、それに加え、昨年の米国における中小企業向け貸出は100億ドルを超えました。その結果、過去4年間で中小企業への貸出総額は400億ドル近くに上っています。また昨年、米国での低所得者向け住宅開発プロジェクトに50億ドル弱を投融資しています。全米におけるコミュニティ強化のために重要なこの分野において、最大の貸し手となっています。

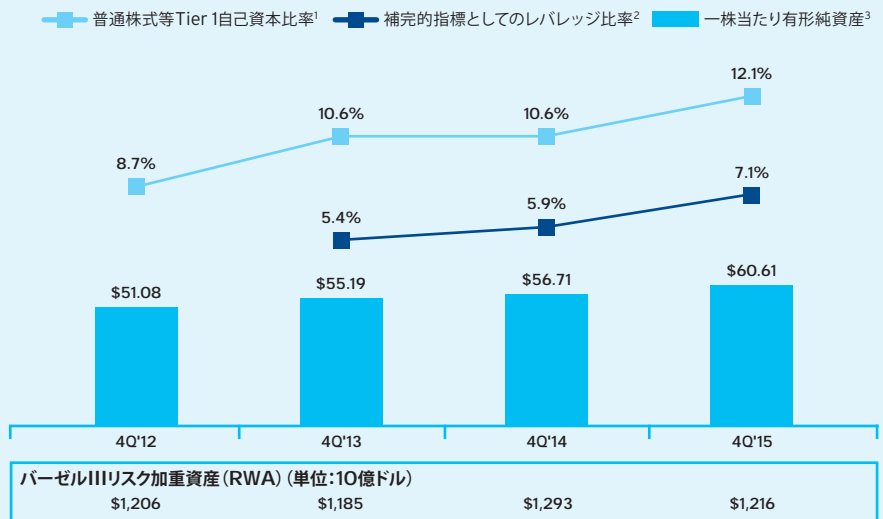
2015年はまた、グローバルな企業市民という役割において前進した年でもありました。当社は、グローバルな金融機関だからこそ、グローバルな問題にグローバルなレベルで対応できるという信念を保持しています。昨年を通じて、お客様

や非営利パートナーを始め、私たちの住居や職場のある世界中のコミュニティも含めた多くのステークホルダーに対し、この信念を目に見える支援の形であらわしました。

グローバルなレベルで対応すべきグローバルな課題という観点では、気候変動がさしあたり最も大きく困難なものでしょう。当社は、気候変動の影響を軽減する取り組みに対する融資、投資、金融ソリューションの提供を長年にわたり続けてきましたが、それをさらに押し進めるものとして、1,000億ドルの持続的成長促進のプログラムを発表しました。

また、次世代リーダー育成への投資も行っています。シティ・ファンデーションは、「パスウェイ・トゥ・プログレス」という5千万ドル規模のプログラムを米国で実施しています。これは、今日の経済の中で競争していくために必要な職場でのスキルやリーダーシップスキルを身に付けられるよう、若い就職希望者と雇用主側のスキルギャップを埋める支援を提供するものです。すでに千名を超えるシティの社員がこのプログラムに対して時間や専門知識を提供しています。10都市の若者10万名の参加者を目標としていますが、既に7万名がプログラムに参加しました。「パスウェイ・トゥ・プログレス」が

### シティグループ - 主要資本指標



注: 当期間の表示との一貫性を確保するため、過去期間の表示について一部分類変更を行っています。

<sup>1</sup> シティグループの普通株式等Tier 1 (CET1) 自己資本比率は非GAAP財務指標です。詳細は、シティグループのインベスター・リレーションズ・ウェブサイトに掲載された2015年第4四半期業績報告のスライド39をご覧ください。

<sup>2</sup> シティグループの補完的指標としてのレバレッジ比率 (SLR) は非GAAP財務指標です。詳細は、シティグループのインベスター・リレーションズ・ウェブサイトに掲載された2015年第4四半期業績報告のスライド40をご覧ください。

<sup>3</sup> 一株当たり有形純資産は、非GAAP財務指標です。詳細は、シティグループのインベスター・リレーションズ・ウェブサイトに掲載された2015年第4四半期決算発表の表のスライド40をご覧ください。



## 第10回グローバル・コミュニティ・デー

過去10年間のグローバル・コミュニティ・デーを通して、シティの社員はボランティアとして1万1千件、200万時間分の活動に参加してきました。

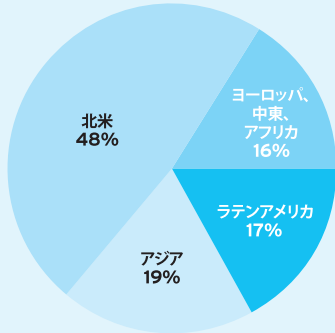
グローバル・コミュニティ・デーは、多くの社員が家族や友人とともに熱意と情熱を持って自分たちのコミュニティに必要な支援を提供するものです。

2015年には記念すべき第10回のグローバル・コミュニティ・デーを迎えました。93カ国、487都市において、8万名を超えるシティの社員が、地域コミュニティのためのボランティア活動に従事しまし

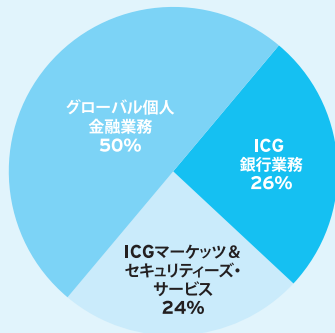
## 2015年シティコープ収益<sup>1</sup>

2015年シティコープ収益:676億ドル

### 地域別



### 事業別



ICG - インスティテューショナル・クライアント・グループ

<sup>1</sup>業績には本社事項・本社業務/その他は含まない。

米国で大きな反響を得たことから、シティ・ファンデーションは、この取り組みを米国外にも拡大し始めています。

シティの社会における存在価値を示すものとして、様々なプログラムを打ち出していますが、「パスウェイ・トゥ・プログレス」はその好例といえるでしょう。私は32年のキャリア全てをシティで過ごして

きました。社員はそれぞれ様々な背景、国籍、文化、興味、視点を持っていますが、誰もが毎日会社に行くことに誇りを持つような会社や文化を築くことが当社のリーダーとして最も重要なことだと確信しています。また、そのような会社を作っていると自負しています。

オープンで皆が協力して働く文化を醸成し、社員が最高水準の倫理基準を保持するという取り組みを推し進めるため、昨年、ミッションとバリュー・プロポジション（価値提案）を再定義し掲げました。この「世界のグローバル銀行」において毎日何をしているのか、この1ページの簡潔な記載に初めてまとめたのです。同内容を内表紙に掲載していますのでぜひご一読ください。

当社はまた、新しい「リーダーシップ・スタンダード」を策定しました。文化や行動、倫理についてのガイドラインを5年ぶりに大幅に見直し、それに即したスタンダードとしたのです。新しい「リーダーシップ・スタンダード」を導入する目標は、シティにおけるリーダーとは何かについて、共通の理解を作り出すことです。

シティの歴史的なルーツとは、すなわち、世界で最も尊敬されるグローバルな個人向け銀行、商業銀行、法人向け銀行であるということです。2015年の成果と業績を振り返ると、このルーツに立ち返り、目標とするところに近づいた年となったと言えるでしょう。

市場のボラティリティ、経済成長予測の変更、政治的リスクや不確実性など、環境は今後とも厳しさが続くと思われていますが、当社はその中でもうまく舵取りできることでしょう。シティには明確な戦略、強固な資本があります。様々なお客様に

対応できる事業をバランスよく展開し、厳格なリスク管理のもと運営しています。その意味から、強固な事業基盤を持って2016年を迎えることができました。

しかしながら、おそらく私たちの最大の成果はどのような指標でも定量化できないものなのです。毎日誇りを持って働ける会社と文化を創造し続けること—これが私自身、また23万名にのぼる全世界のシティ社員が時間とエネルギーを投資し、注力していることなのです。一日の終わり、また一年の終わりに振り返る時、やはり、それが一番重要なことなのです。

簡単に測れるものではありませんが、このような努力を続けることで、今後とも社会やコミュニティ、経済成長に持続的に貢献することが可能になると思っております。

ありがとうございました。

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

た。グローバル・コミュニティ・デー当日までの期間においても、都市再生、リテラシーと教育、職業訓練、環境保全や災害復興など様々なテーマの1,200件を超えるプロジェクトにおいて、シティの社員、元社員、お客様、家族とその友人達が共に働きました。

シティは世界中の都市の進歩を支援することを目指しており、その方向性に沿って、

毎年行われるグローバル・コミュニティ・デーにおいては各地域の問題点を解決するため地元のパートナーと緊密に連携しています。例えば、シティ・ファンデーションの「パスウェイ・トゥ・プログレス」プロジェクトに参加している米国の若者の多くは、プロジェクトの対象となっている10都市においてボランティアイベントを企画し参加しました。

