

주주님들께 드리는 서한

주주 여러분께:

2015년도는 Citi에 있어서 구심점이 되는 한 해였습니다. 더 단순하고, 더 작으며, 더 안전하고, 더 강력한 기관으로 Citi를 변혁시키고 재확립시키기 위한 지속적인 노력으로 우리가 이룬 명백한 진전으로 정의된 해로, 금융위기 이후 그 어떤 때보다도 큰 진전을 이루어냈습니다.

순이익 관점에서, 2015년에 올린 170억 달러가 넘는 수익은 2006년도 이후 Citi가 가장 우수한 성과를 낸 해입니다. 이러한 맥락에서 볼 때, 우리는 더 적은 직원 수, 더 집중력 있는 사업 실적 및 10년전 Citi가 가지고 있던 모습과는 현격하게 다른 사업 및 자산의 조합을 통해 더 작은 기업으로 운영하면서 강력한 수익을 창출했습니다. 지난 3년만에 Citi는 직원 수를 28,000명, 자산을 1300억 달러 이상, 법인 개수를 1/3 이상으로 줄인 반면 핵심사업을 강화했습니다. 또한, 공유 서비스 센터를 설립하고, 사업 모델의 효율성 기회를 진작시키는 노력의 일환으로, 거의 30%에 달하는 수준으로 지점망을 줄였고, 182개의 운영 센터를 없앴습니다.

2015년에 들어서면서, 자체적으로 세 가지 목표를 설정했습니다. 즉, 대출/예금/수익의 성장을 창출하는 것, 핵심 비용 기준으로 수익증가율이 비용증가율을 상회하는 것, 법률 및 구조조정 비용으로 수익 장애가 되는 비용을 크게 감소시키는 것 바로 그것입니다. 심지어 많은 도전이 있는 경제 환경 속에서도 우리는 지난 해에 그러한 각각의 목표들을 달성했습니다.

우리의 성과는 핵심사업 관리에 적용된 원칙에서 비롯되었습니다. 환율변동분을 제거한 기준으로, 핵심적인 비용은 거의 전년도와 비슷한 수준인 반면, 수익을 3%까지 성장시켰으며, 우리의 대출과 예금은 각각 5%씩 성장시켰습니다 또한, 우리는 자산규모를 줄였고, Citi Holdings의 자산은 전년대보다 40% 이상 감소했습니다.

OneMain Financial 및 Citi 일본의 소매 금융 및 신용카드 사업을 포함해 320억 달러에 이르는 자산 매각을 완료한 후에, Holdings 자산은 750억 달러 이하가 되었고, 이것은 Citi 총자산의 4%에 불과합니다. 더 의미심장한 점은 Holdings가 2015년간 수익성이 있었다는 점입니다. 또한 우리는 적어도 Holdings가 손익분기점을 유지하도록 최선을 다하고 있습니다.

우리는 이연법인세자산(DTA)을 활용하는 데 지속적으로 많은 진전을 이루었습니다. 또한, 12.1%에 달하는 보통주기본자본비용 및 7.1%에 달하는 보완 레버리지 비율을 통해, 자본 상태는 아무 문제없이 바젤 3 기준으로 감독당국의 규제 수준을 초과 달성했습니다.

우리의 견고한 자본 입지는 연방준비위 2015 종합 자본 분석 및 검토(CCAR)에서 긍정적인 결과를 달성하는 데 기여했습니다. 이를 통해 주주들에게 의미있는 자본 환원 과정을 시작할 수 있었습니다. 우리는 보통주를 7000만 주 이상까지 줄였고, 배당금을 늘렸으며, 이에 따라, 주주들에게 거의 60억 달러의 금액을 돌려 드렸습니다.

CCAR 통과는 우리가 되고자 하는 Citi의 모습이 되는 데 있어서 의미있는 이정표였습니다. 또한, 이 일은 진정한 글로벌 사업 범위를 이룬 기관에 대해 마땅히 가지고 있는 높은 기대치를 만족시키는 자본 계획 과정을 지속하기 위한 우리의 노력이 부각되었습니다. 이러한 기대치에 계속 부합하기 위해, 우리는 사업을 영위하기 위해 우리의 라이선스를 유지하는 데 중대한 규정준수, 내부통제 및 규제 당국 관련 분야에 지속적으로 투자했습니다.

2015년도는 또한 제가 3년 전에 CEO가 된 직후에 제시했던 일련의 목표 및 재무 목표에 대비한 우리의 진척도를 평가한 한 해였습니다.

우리의 첫 번째 목표는 꾸준히 양질의 수익 창출이었습니다. 우리가 미래 성장을 위한 명백한 길을 확인했던 엄선된 사업, 제품 구색, 시장, 고객과 소비자 부문 및 인프라에 목표로 정한 투자 방향을 향하도록 하면서 동시에 한정된 자원을 집중하고 재할당함으로써 우리는 이를 실현했습니다.

우리의 두 번째 목표는 Citi Holdings의 손익 분기점 달성이었습니다. 우리는 이것은 물론 그 이상을 실현했습니다. 사실상, 해당 년도 동안 Holdings가 수익성을 유지하도록 함으로써 Holdings의 손익 분기점 달성이라는 최초의 목표를 초과 달성했습니다.

우리의 세 번째 목표는 이연법인세자산(DTAs) 활용이었습니다. 2015년도에만 15억 달러에 이르는 DTAs를, 3년간에 걸쳐 70억 달러가 넘는 DTAs를 소모함으로써 우리는 이를 실현했습니다.

이러한 모든 결과는 의심의 여지 없이 견실하고 안정적인 회사로서 평판을 얻는 것이라고 하는 우리의 가장 중요한 포부를 향해 나아가는 과정에 기여했습니다. 순이익, Holdings의 강력한 성과 및 DTA 활용이 포괄적으로 조합됨으로써 지난 3년간 규제 자본 기준으로 500억 달러의 가치 창출을 유발했습니다. 우리의 목표는 지속적으로 자본 창출뿐만 아니라 주주에 대한 해당 자본 환원을 증대시키는 것입니다.

우리가 그러한 광범위한 전략적 목표를 제시한 시점과 거의 동일한 시점에 우리는 세 가지 보다 구체적인 재무 목표를 설정했습니다. 이러한 내용은 우리가 3년이라는 제한된 시간 내에 달성하도록 최선을 다할 것을 약속했던 내용입니다.

3년이 지난 후에 어떻게 되었을까요?

첫 번째 목표는 90-110bps 범위의 자산 수익률(ROA) 달성이었는데, 94bps에 도달함으로써 이를 달성했습니다. 두 번째 목표는 50 중반 범위의 Citicorp 효율비 달성이었습니다. 57% 수준으로 거의 근접한 수준을 이루었습니다. 또한, 유형자기자본 수익률(ROTCE) 10% 달성이라는 목표 충족에 진전을 이뤄냈습니다. 9.2%의 수익을 고려할 때, 지난해에 CCAR를 통과한 후에 주주들에 대한 의미있는 자본 환원을 시작했다는 사실만 고려해도 훌륭한 결과를 달성한 것입니다. 우리는 10%를 초과해 ROTCE를 달성하는 데 지속적인 노력을 기울이고 있습니다.



Michael L. Corbat
최고 경영자(CEO)

우리의 두 가지 주요 사업의 미래에 초점을 맞추도록 준비하는 데 최근 몇 년간의 수많은 노력들이 있었습니다. 2015년도에는 미래 성장을 위해 중대한 수많은 영역, 시장 및 사업에서 우리의 전략적 자세를 방어에서 공격으로 전환하기 시작했습니다. 어려운 환경에서 유지하는 반면, 비용 원칙을 통해 우리는 매출 성장을 이끌도록 충분한 입지를 확보하고 있는 사업에 목표로 정한 투자를 진행할 역량을 창출하고 있습니다.

글로벌 소비자 은행(Global Consumer Bank)에서는 우리의 투자자들이 기대하고 마땅히 누려야 하는 수익률을 달성하기 위한 명백한 길을 확인할 수 없었던 수많은 시장을 빠져 나옴으로써 지속적으로 사업 실적에 초점을 맞추고 있습니다. 선도적인 도심지에 있는 파급효과가 높은 위치에서는 우리의 실질적인 존재에 집중하고 있습니다. 급속한 디지털화, 모바일화 및 기본 금융 거래의 완벽한 연결성에 우선 순위를 둠으로써 단순히 경쟁업체와의 보조를 맞추는 것이 아니라 우리의 고객과 소비자와의 보조를 맞추고 있습니다.

U.S. Credit Card 사업에서 투자를 진행하고 있으며, 이 부문을 더 크고 더 빠른 성장을 위해 포지셔닝하고 있습니다. 해당 전략의 성공을 알리는 중대한 징후는 5000만 명이 넘는 Costco 회원들이 이용할 수 있는 공동 브랜드 신용카드의 독점 발급자가 될 Visa와 파트너십을 맺게 된다는 우리의 발표였습니다. Citi는 Android Pay, Apple Pay 및 Samsung Pay와 공동 협력하여 미국 소비자들이 이용할 수 있는 모바일 지불 솔루션을 만들었으며, MasterCard와 팀을 구성하여 Citi MasterPass 디지털 전자지갑의 글로벌 승인을 확대했습니다.

또한, 전세계 곳곳의 높은 성장을 보이는 다수의 도심지에서 Smart Banking® 지점을 시작함으로써 더 현대적인 물리적 소매 경험에 대한 소비자 중 다수가 원하는 내용을 지속적으로 만족시키고 있습니다. 이러한 모바일 우선 접근방식을 가속화하기 위해, 우리는 혁명적으로 단순한 연결형 모바일 뱅킹 솔루션의 급속한 개발에 쏟는 노력을 통합하고 집중시키도록 새로운 장치인 Citi FinTech를 구축했습니다.

기관 고객 그룹(Institutional Clients Group)에서는 도매 뱅킹 제품 및 서비스에 대한 복잡한 필요사항을 지닌 상대적으로 더 적은 수의 다국적 기업, 금융 기관, 자산관리자, 헤지펀드, 사모 투자 전문회사 및 공공 부문 독립체에 지속적으로 초점을 맞추므로써 우리의 시장점유율 획득을 기반으로 하려 합니다.

지난 해에 우리는 또한 다수의 획기적인 거래를 용이하게 하도록 지원했으며, 이 중 몇몇은 신기록을 세우는 성과를 냈습니다. 여기에는 First Data Corporation의 28억 달러에 이르는 주식상장, Teva Pharmaceutical Industries를 대신한 340억 달러에 이르는 인수 금융 패키지(그 해에 두 번째로 가장 큰 규모의 대출), 그리고 역사상 이러한 종류의 거래 중 가장 큰 규모의 거래인 우리의 장기 고객인 General Electric Company의 360억 달러에 이르는 부채 교환 응찰이 포함되었습니다.

우리는 재무 및 거래 솔루션 사업(TTS)을 지속적으로 성장시킬 수 있음을 확신합니다. 세계 최대의 독점적 폐쇄형 결제망을 통해,

주주님들께 드리는 서한

거의 100여 개 국가에서 banking 시스템에 대한 완벽한 연결성을 제공합니다. 이를 통해 135가지가 넘는 통화로 매일 약 3조 달러의 가치에 해당하는 재무 흐름을 용이하게 합니다.

우리는 더 작은 경쟁업체들이 설 자리가 없게 만들 확실적인 독립체의 의지로 스스로를 보는 것이 결코 아니라, 우리의 글로벌 네트워크에 의존하는 특정 고객군에 “서비스를 제공하기 위해 확장되는” 것으로 우리의 역할을 정의합니다. 임의의 사유로 우리가 그들의 필요를 충족시키지 못하도록 방해받은 경우, 이러한 고객 중 일부는 단순히 자신의 사업을 전세계 동료들에게 가져가게 됩니다.

그러나, 단순히 대규모 사업체에만 서비스를 제공하는 것이 아닙니다. 다국적 기업에 대한 선도적인 금융 서비스 제공업체가 되는 것에 더해, 지난 해에는 미국내 소규모 사업체 대출은 100억 달러를 넘어서서 4년간 이 부문에 대한 우리의 총 대출액은 400억 달러에 거의 근접하는 수준으로 상승했습니다. 또한, 지난 해에는 미국내 저렴한 주택 프로젝트에 약 50억 달러를 대출 및 투자하여 전국적으로 지역사회를 강화시키는데 결정적인 부문에서 우리는 최고의 금융업체로 자리매김하게 되었습니다.

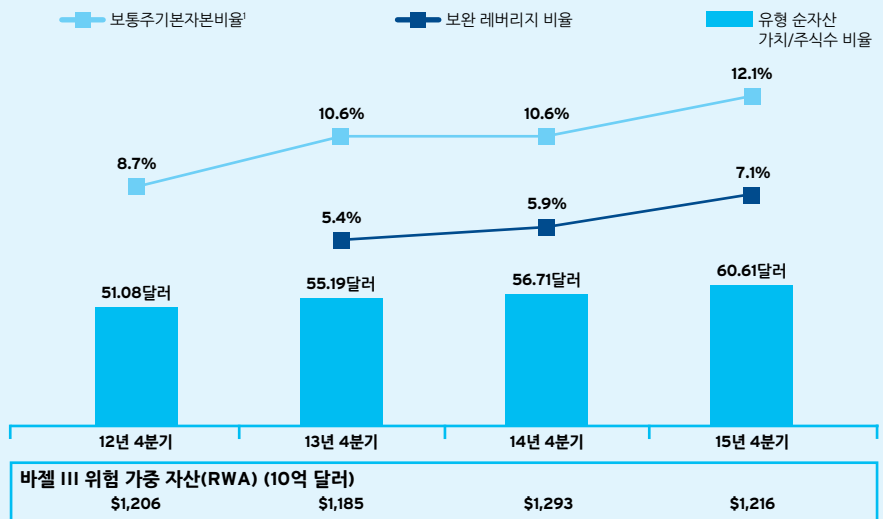
2015년도는 또한 세계를 선도하는 글로벌 시민 중 하나로서 우리의 역할에 있어서 진전을 이루어낸 한 해였습니다. 지난 해에 우리는 사회가 세계적인 규모로 세계적 문제들을 해결하도록 돕기 위해 글로벌

기관들이 고유한 입지를 갖추고 있다는 논지에 대한 더욱 더 명백한 논지를 우리가 살아가고 일하는 세계 곳곳의 소비자, 고객, 비영리 파트너 및 지역사회 등 우리의 여러 이해 관계자들에게 제공할 수 있었습니다.

기후 변화보다 더 크거나 더 벅찬 과제를 생각하는 것은 쉽지 않은 일입니다. 우리는 1000억 달러에 달하는 지속적인 전진 (Sustainable Progress) 이니셔티브를 발표했는데, 이를 통해 기후 변화의 영향을 줄이기 위해 대출, 투자 및 재무 솔루션 촉진에 대한 장기적인 노력을 발전시키게 됩니다.

또한 우리는 다음 세대의 리더들에게 투자하고 있습니다. Citi Foundation의 미국내 5000만 달러 상당의 전진을 향한 길 (Pathways to Progress) 이니셔티브는 21세기 경제에서 경쟁할 때 필수적인 업무 현장 및 리더십 기술을 획득하도록 지원함으로써 젊고 유망한 직원과 고용주간의 기술 격차를 좁히는 데 도움이 되고 있습니다. 천 명이 넘는 my Citi 동료들이 프로그램에 자신의 시간과 전문성을 기증했고, 이를 통해 목표치인 10개 도시에 분포한 10만 명의 젊은이 중에서 7만 명이 넘는 인원에게 프로그램의 혜택을 전했습니다.

Citigroup - 주요 자본 메트릭스



참고: 현 기간의 발표물에 일치하도록 이전 기간의 발표물에 일부 재분류가 적용되었습니다.
¹ Citigroup의 기본 보통주자본 비율(CET1)은 비-GAAP 금융지표입니다. 자세한 내용을 보려면 Citigroup 투자자 관계(Citigroup Investor Relations) 웹사이트의 2015년 4분기 기업 수익 실적(Fourth Quarter 2015 Earnings Review)의 슬라이드 39를 참조하십시오.
² Citigroup의 보완자본 레버리지 비율(SLR)은 비-GAAP 금융 지표입니다. 자세한 내용을 보려면 Citigroup 투자자 관계(Citigroup Investor Relations) 웹사이트의 2015년 4분기 기업 수익 실적(Fourth Quarter 2015 Earnings Review)의 슬라이드 40을 참조하십시오.
³ 주당 유형 순자산 가치(TBV)는 비-GAAP 금융 지표입니다. 자세한 내용을 보려면 Citigroup 투자자 관계(Citigroup Investor Relations) 웹사이트의 2015년 4분기 기업 수익 실적(Fourth Quarter 2015 Earnings Review)의 슬라이드 40을 참조하십시오.



10주년 글로벌 커뮤니티 데이

지난 10년 동안, Citi는 11,000가지가 넘는 글로벌 커뮤니티 데이(Global Community Day) 활동에 참여했으며, 200만 시간이 넘게 봉사 활동을 펼쳤습니다.

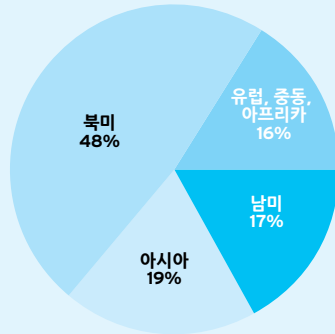
글로벌 커뮤니티 데이는 가족 및 친구들과 함께 지역사회가 당면한 급선무들을 충족하도록 돕기 위해 다양한 직원들의 열의와 열정을 활용하는 광범위한 봉사 기회를 제공합니다.

2015년도에는 10주년을 맞는 글로벌 커뮤니티 데이를 기념하기 위해 93개 국가와 지역에 분포한 487개 도시에서 80,000명이 넘는 Citi 자원봉사자들이 해당

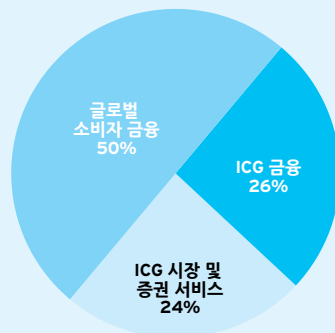
2015 Citicorp 순매출¹

2015 Citicorp 순매출: 676억 달러

지역별



사업부문별



ICG - 기관 고객 그룹

¹결과에는 기업/기타가 포함되지 않습니다.

이러한 노력을 공명하게 하는 힘으로 확장되면서, 기금은 국제적으로 전진을 향한 길(Pathways to Progress)을 확대하기 시작했습니다.

전진을 향한 길(Pathways to Progress)은 사회를 위해 우리의 가치를 발휘하도록 개발한 다양한 프로그램 중 제가 인용할 수

지역사회에 혜택을 제공하기 위해 봉사 활동에 참여했습니다. 글로벌 커뮤니티 데이를 포함해 이 날까지 수일간, Citi 동료들, 졸업생들, 고객들, 가족 및 친구들은 도심재생에서 언어 및 교육, 진로 준비, 환경 보존 및 재난 구조에 이르는 1,200가지가 넘는 봉사 프로젝트에서 함께 일했습니다.

전세계에 분포한 도시들에서 진행될 수 있도록 하는 노력의 일환으로, 이 연간

있는 수많은 예 중의 단 한 가지일 뿐입니다. 또한, Citi에서 제가 근무했던 32년이라는 업무 경력 기간을 모두 보낸 후인 지금도 저는 리더가 할 수 있는 가장 중요한 일은 배경, 국적, 문화, 관심사 및 관점의 다양성을 지닌 회사의 직원 모두가 매일 일하러 가는 것을 자랑스럽게 여기는 기업 및 문화를 창출하도록 돕기 위해 끊임없이 일하는 것이라 점을 자랑스럽게 여기며 동시에 이를 확신합니다.

지난 해에 더 개방적이고 협력적인 문화를 증진시키고 우리 스스로 가능한 가장 높은 수준의 윤리 기준을 지키기 위한 노력을 진척시키면서, 우리는 정제된 사명 및 가치 제안(Mission and Value Proposition)을 시작했습니다. 처음으로, 직원 전체가 한 페이지의 간결한 설명으로 우리가 세계적인 글로벌 은행에서 매일 진행하는 업무들을 볼 수 있게 되었습니다. 안쪽 표지에서 해당 내용을 읽으실 수 있습니다.

또한, 새로운 리더십 기준(Leadership Standards) 모음을 편찬하여, 이를 통해 5년간의 이러한 중요 문화, 행동 및 윤리 지침에 대한 최초의 중대 업데이트를 반영했습니다. 우리의 새로운 기준 편찬을 이끈 중요한 목표는 Citi에서 리더가 되는 것의 의미와 관련해 일반적인 표현을 만들어내는 것이었습니다.

우리의 진전과 성과를 뒤돌아볼 때, 저는 2015년도가 세계에서 가장 존경받는 소비자, 상업 및 기관 은행으로서의 그 역사적 뿌리로 Citi를 되돌리려는 포부가 손에 닿을 만한 곳에 있다는 명백한 증거를 확인한 해였다는 결론을 내려야 할 것 같습니다.

우리는 지속적으로 도전해야 할 가능성이 높은 환경을 탐색해 나가기 위해 그러한

과제들이 시장 변동성, 수정된 성장 기대치 또는 정치적 위험 및 불확실성에서 발생하는지 여부에 관계없이 충분한 입지를 확보하고 있습니다. 우리는 분명한 전략, 선망의 대상이 되는 자본 입지 및 개별 고객군에게 서비스를 제공하도록 설계된 균형잡히고 세밀한 위험 관리를 마친 포트폴리오를 포함해 강력한 영업권을 바탕으로 2016년도에 진입했습니다.

어쩌면 우리의 가장 위대한 성취는 제가 인식하고 있는 평가기준에 따라 정량화할 수 없었던 것일지도 모릅니다. 저와 세계 곳곳에 있는 Citi의 23만 명에 달하는 동료들이 매일 일하는 것을 자랑스럽게 여기는 회사와 문화를 일관되게 창출(및 재창출)하기 위해 시간, 에너지 및 초점을 지속적으로 투자하는 것은 그 날을 마무리할 때는 물론, 그 해를 마무리할 때에도 가장 중요한 일입니다.

그러한 내용들은 측정하기가 결코 쉽지 않지만, 이번 년도와 다가오는 수년간 이러한 노력의 열매는 사회, 우리의 지역사회 및 경제 성장에 지속적으로 기여할 것이라고 저는 믿습니다.

감사합니다.

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

행사는 또한 Citi가 지역 문제를 해결하도록 그 파트너와 함께 하는 심도깊은 참여를 강조하고 있습니다. 예를 들면, Citi Foundation의 전진을 향한 길(Pathways to Progress) 이니셔티브의 일부본인 많은 미국의 젊은이들이 이 이니셔티브가 시행되었던 10개 도시에서 자원봉사자 행사를 계획하고 이에 참여했습니다.

