

## 株主の皆様へ

株主の皆様へ：

2016年は、当社にとっても、米国にとっても、世界にとっても実に様々なことが起きた一年でした。経済的な不確実性とボラティリティに特徴づけられた前半期と、一連の政治的混乱および衝撃による波紋が広がった後半期。その中で、シティならではのグローバルな事業基盤の強みを活かし、当社は世界各国の何百万ものお客様に対し、予想以上に厳しい環境を乗り切るための支援を提供してまいりました。

当社が2016年に得た150億ドル近くの純利益は、中核事業に勢いがあること、また今後の成長に必要な投資を継続してきたことを示しています。「誰もが認める強固で安定した金融機関になる」という目標に向けて様々なマイルストーンを達成しました。そのいくつかをご紹介します。

グローバル個人金融部門では、アルゼンチン、ブラジル、コロンビアにおけるリテールバンキングおよびクレジットカード事業の売却計画を発表し、引き続き拠点の集約を進めました。これは、当社の限りある資源を米国、メキシコ、アジアの三つの主要な消費者市場に絞るための戦略的決断です。米国では、6月に1100万人のコストコの顧客を当社のプラットフォームに移管し、その後6カ月で新たに100万人の顧客を獲得しました。さら

に、アメリカン航空との30年近いパートナーシップや、ホーム・デポとの提携も更新しました。メキシコでは大規模かつ強力なマーケット・ポジションを保持していますが、ブランドをシティ・バナメックスに変更し、支店やテクノロジーの合理化および技術の最新化のため、複数年にわたる10億ドルの投資を開始しました。この投資は、メキシコに対する当社の長期的なコミットメントと、メキシコ経済の継続的な成長に対する確信を反映したものです。

さらに、モバイルファーストのデジタル戦略をさらに推し進め、お客様の変化するニーズに迅速に対応しています。新たにシティ・フィンテックのチームを立ち上げ、シティゴールドの顧客向けに銀行業務、資産運用、送金などの機能を組み合わせた初のモバイルアプリを開発しました。また将来を見据え、アジアでは、ライドシェア・プラットフォームのグラブ、宿泊仲介パイオニアのエアビーアンドビー、有力なオンライン売買サイトのラザダグループとパートナーシップを締結しました。

インスティテューショナル・クライアント・グループでは、債券と株式の通期の収益が10%増加しました。トレジャリー・アンド・トレード・ソリューションは独自ネットワークでの送金では世界最大で、業界をけん引する存在ですが、この事業においても前年比の収益および利益が12四半期連続で増加しました。グリニッチ・アソシエイツのグローバル債券に関する市場シェア年次調査において、

当社はNo. 1のランキングとなりました。調査ではシティが世界各国の競合他社に比べFICCの分野で市場シェアを拡大したこと、シティの債券と株式のシェアが金融危機以来最大となったことが明らかになりました。

一週間のうちに市場価値にして総額1400億ドル相当の取引案件を10件手掛けたということがありましたが、これは当社の存在感が一層際立った出来事でした。この10案件には、AT&Tによる1080億ドルのタイムワナー\*の買収、BEエアロスペース\*による80億ドルのロックウェルコリンズへの売却、TDアメリトレード\*による40億ドルのスコットレード・ファイナンシャル・サービスの買収、その他大規模な7案件が含まれます。また昨年は、デル\*とシルバーレイク・パートナーズによるEMCの670億ドルでの買収、シャイアーによる320億ドルのバクサラタ\*の買収など、他にも様々な画期的案件でアドバイザーとしての役割を果たしました。インターナショナル・ファイナンシング・レビューがシティを2016年バンク・オブ・ザ・イヤーに選出しましたが、これは、当社が業界におけるリーダーとしての地歩を固めていることを改めて示したものでしょう>(\*シティがアドバイザーについた側)

シティは、よりシンプルで小さく、安全で強固な会社へと変わっていかうとしており、この点においても当社は前進を続けています。



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

シティ・ホールディングスの非中核資産がシティグループのバランスシートの3%にまで下がったことから、今後は単体でのホールディングスの業績報告は行いません。ホールディングス資産は、ピーク時に8000億ドル以上あり、1四半期で何十億ドルもの損失を出す可能性がありました。直近までの連続10四半期では、収益を出しています。今後とも損益分岐点またはそれ以上の業績を維持するよう務めます。特記すべきことに、連邦預金保険公社および連邦準備銀行による「破綻時清算計画書」の評価において、不備がないと認められたのは米国の銀行8行のうち当社一社のみでした。

株主に還元する資本も大幅に増やすことができました。2016年には、株主に110億ドル近くの資本を還元し、11月に発表した18億ドルの増額と合わせ、包括的資本分析レビュー（CCAR）の2016年度における資本還元総額は122億ドルにのぼりました。2年前に13億ドルだった資本還元はこの2年で約10倍になりました。資本還元は、配当の増額と株式の買い戻しにより実行しており、発行済み株式数は181百万株（6%）減少し、一株あたりの有形純資産は\$64.57（7%）増加しました。

資本還元後でも、普通株式等Tier 1比率は2016年末には年初よりも50ベース

ポイント高い12.6%を維持しました。補完的レバレッジ比率は7.2%となり、両比率とも規制要件以上の水準にあり、これは、当社が今後も資本還元を増やせる余地があることを示唆しています。

このマイルストーンはすべて、「シティの再編は終了した」という2016年の最大の実績につながります。今、シティは、本来の姿に立ち戻りました。適切な規模からなる二つの中核事業を有し、グローバルなネットワークと拠点を通してお客様に金融サービスを提供する、これが当社の原点です。

シティは、現在の環境では、他社が真似ることは不可能に近いビジネスモデルを築いているといえるでしょう。様々な商品や地域からバランスよく収益を挙げることで、シティならではのグローバルで強固な事業基盤を築き、世界各地のお客様のニーズを満たすことができます。同様に、このグローバルな事業基盤が、株主から期待されている資本還元も生み出し始めていることも、特筆すべきことです。

しかし、このような実績や継続的な成功にも関わらず、2016年の業績は当社が設定した目標には及びませんでした。具体的には、中核のシティコープの純利益が2015年の163億ドルから昨年は143億ドルへ減少しました。シティグループの効率性比率は、2015年の57%から2016年は59%へ上昇しました。資産利益率（ROA）は、2015年の95ベースポイントから昨年は82ベースポイントに減少しました。さらに、有形普通株式利益率（ROTCE）は、2015年の9.3%から昨年は7.6%に減少しました。

## 株主の皆様へ

なぜでしょうか。まず、昨年初めに、市場のボラティリティが高かったにも関わらず、カード、株式、メキシコ、TTS、シティゴールド、また、事業基盤全体で必要性の高かったインフラとテクノロジーに投資する計画を実行に移したことが理由にあげられます。また、シティ・ホールディングスの資産売却額が予測されていたより低かったことが、さらに総収入を下げる結果となりました。

しかし、株主の方々が期待される、より良い還元を生み出すため当社が取るべき道筋は明確であり、そのコントロールは主に当社にあります。

第一は、収益力です。そのためには引き続き、お客様との関係を維持・強化すること、ウォレット・シェアを拡大すること、事業基盤への投資を回収すること、簡素化・デジタル化・規律ある費用管理を通して効率性を高めることです。

第二に、資本の最適化です。そのためには引き続き、非中核資本を圧縮すること、繰延税金資産を活用し繰延税金資産に引き当てる資本を減らすこと、規制資本の中から、業務を継続し投資していく上で必要なもの以外は、可能な限り株主に還元することです。

第三に、予測されているフェデラル・ファンド金利の上昇など、事業環境の変化です。

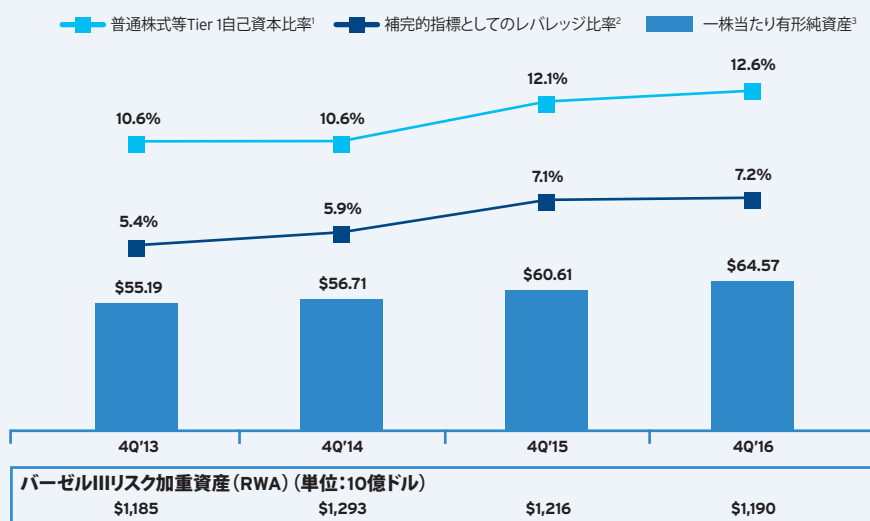
当社の高い業務執行力を鑑みれば、上記3点を考慮しても新しい財務目標を達成できると確信しています。新しい財務目標は、2018年にROTCEを10%（課税対象繰延税金資産を除く）、2019年にROTCEを10%（繰延税金資産を含む）、長期的には14%のROTCEを達成できると考えています。

ドナルドJ.トランプ氏が米国大統領として当選してから、成長への期待が確信へと変わっていく中で、当社のグローバル性が現在の政治的環境においてはかえって弱みとなるのではないかと危ぶむ声も聞こえてきます。しかし、私たちは逆にグローバル性は当社の強みだと考えて

います。貿易に関する政策や協定が変わり、優先順位も変わってくるかもしれませんが、しかし貿易自体はなくなりません。シティならではのグローバルなネットワークによって、サプライチェーンの最適化やアドバイザー、貿易金融など、様々な国において、当社のお客様の多くである米国内外の多国籍企業に対し、今後の変化に対応するための支援ができるのです。

シティには適切で正しいビジネスモデルと戦略、明確な顧客層、適所の適材があり、それによって目標を達成することが可能だという確信があります。

### シティグループ - 主要資本指標



注記: 4Q'16の全情報は予想値です。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2016年第4四半期業績報告のスライド35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2016年第4四半期業績報告のスライド36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2016年第4四半期業績報告のスライド36をご覧ください。

世界一のグローバルバンクになるという約束と期待を満たすためには、お客様に経済的価値を提供するだけでなく、世界各地のコミュニティに社会的な価値も提供し続けなければなりません。

当社は環境および天然資源を保護するために、二酸化炭素排出量の抑制につながるソリューションに対し、10年間で1000億ドル投資する持続的成長促進プログラムを進めています。この投資計画は当初の予定よりも早く進行しています。

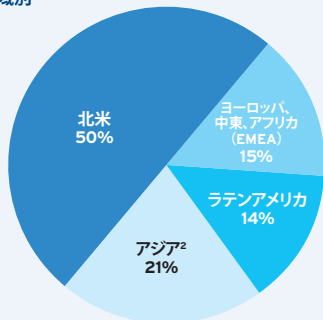
2016年には、米国の小企業に対する融資を110億ドル以上に増やし、これにより過去5年の融資総額は約500億ドルとなりました。当社は、7年間連続で米国の低価格住宅向けファイナンスでトップとなりました。

また、シティ・ファウンデーションによる画期的な活動「パスウェイ・トゥ・プログレス」を世界全体に拡大することを発表しました。このプロジェクトにより昨年、全米10都市の10万人以上に、より良いスキルや仕事、就労機会を提供することができました。米国内に限定されていたプロジェクトですが、大規模な100万ドルの投資を行って拡大し、今後3年間で米国内外50万人の若者にトレーニングの機会を提供し就労に繋げていきます。これは、当社200年の歴史において最も金額の大きい社会貢献です。

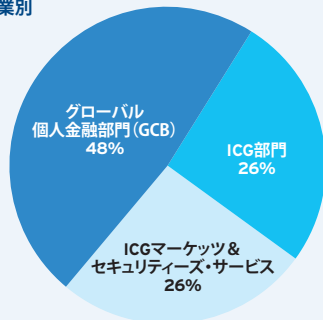
## 2016年シティコープ収益<sup>1</sup>

2016年シティコープ収益：660億ドル

### 地域別



### 事業別



ICG - インスティテュショナル・クライアント・グループ

<sup>1</sup> 業績には本事業・本社業務/その他は含まない。

<sup>2</sup> アジアGCBには、一部EMEA国におけるGCBの業績を含む。

開催された昨年のグローバル・コミュニティ・デーには、90カ国500以上の都市で、85,000人のシティの社員、家族、友人が共にボランティア活動に従事しました。

毎年、私も自分の友人、家族、同僚たち、そしてさらにその友人、家族や同僚たちを誘いプロジェクトに参加します。グローバル・コミュニティ・デーへの参加を通して、企業としての成功は、究極的には数値では測れないものだという認識をいつも新たにすることができます。

シティのリーダーとして5年目を迎え、「成長と経済発展に寄与するために責任ある金融サービスを提供する」という使命と価値提案を満たすべく、努力を惜しまない会社のために働けることを非常に誇らしく嬉しく思います。金融危機から10年が経った今、当社は新しい目標に向けて飛躍する時です。それを支援してくださる皆様に深く感謝いたします。

*Michael L. Corbat*

**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

この会社で働き、この会社のリーダーであることを1年の中でも最も嬉しく思うのは、昨年で11回目を迎えた「グローバル・コミュニティ・デー」です。6月に