

株主様宛の書簡



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

株主の皆様へ：

2018年は、シティが2017年度インベスター・デーに掲げた、2020年まで、またそれ以降も「株主資本に対するリターンを増やしていく」という最重要目標に向けて、安定的かつ有意義な発展が見られた一年でした。私たちはその約束を実現するための戦略の概要をお伝えしました：既存の顧客との関係を深め、さらにターゲットセグメントにおいて新たな顧客を獲得することによって、持続可能な顧客主導の収益成長を推進する。顧客サービスに関するコストを抑えつつ、当社の規模と技術を活用して能力を高める。慎重な業務遂行と組織増強に必要な投資以上のすべての資本を還元することも含めて、資本基盤を最適化する。最後に、シティが確実に強く安定した組織となるよう、引き続き統制およびリスク管理に注力する。

2018年、当社はこれらを行う一方、米国の税制改革による強気の地合と世界的な経済成長から始まり、一転してまれに見る変動率と速度で市場が減速するといった複雑な環境を切り抜けました。第4四半期には景気循環、中国との貿易および連邦準備理事会の金利政策に懸念が生じましたが、当社は2018年を通じて継続的に発展しました。これは、当社の社員、モデルおよびグローバル・フランチャイズが厳しい市場環境においても弾力性を発揮したことを示しています。

当社は、既存の顧客との関係を深めつつ新たな顧客を獲得することによって、約束通り会社全体の成長を押し進めました。

グローバル・コンシューマー・バンクにおいては、当社は規模と技術を活用することにより、顧客が希望する手段でシームレスに取引することを可能にしました。米国では、モバイルアプリの機能向上により、顧客は自身のファイナンス状態を包括的に閲覧できるようになり、さらには業界では初めて、シティの顧客以外の人も同じ機能を利用できるようになりました。メキシコでは、モバイルアプリの設計を変更したことによって、ユーザー数が2桁増となりました。アジアにおいても、当社はデジタル・エンゲージメントの推進やデジタル・レンディング・プラットフォームの拡充を通して、存在感をさらに高めています。

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、金融商品のみならず、ソリューションを顧客に提供する能力を強化しました。トレジャリー&トレード・ソリューション事業では、デジタル化されたプラットフォーム、ツール、およびアナリティクスで構成される、業界で最も汎用性が高いパッケージソフトを提供しています。主な例として、フィンテック企業であるHighRadiusと協力して考案したCiti Smart Match®の販売開始が挙げられます。Citi Smart Match®は人工知能と機械学習機能を用いており、顧客は未決済の請求書と支払いの照合を自動的に行えるようになります。

しかし、それだけではありません。私たちは、シティ全体で価値提案を向上させ、市場に対するスピードを加速化するために引き続き改革を続けています。顧客のオンボーディングの合理化、個々の顧客のニーズに合わせた提案の提供、より直感的かつ使いやすいセルフ・サービス・プラットフォームの開発および業務プロセスに残存する不都合を取り除くなどの努力も続けています。これらの努力によって、顧客

サービスに関するコストを抑え、当社の将来の成長につながる領域への投資が可能になりました。2018年の下半期は、効率化向上の効果が投資の増加を2億ドル上回りました。2019年および2020年には、この額を5億ドルから6億ドルに拡大できる見込みです。

また、会社全体の構造改革を行い、成長の促進とリターンの増加を図りました。

当社コンシューマー事業にとって最大の市場である米国では、ブランドカードおよびリテールバンキング業務の経営陣と戦略を一体化した、より効果的で顧客中心の組織を構築し、アジア諸国やメキシコにおける同事業と足並みをそろえました。当社のフランチャイズ構造は、新たな顧客の獲得だけでなく、2,800万を超えるブランドカード顧客の多くに他の取引も加えていただくためのものです。既存カード顧客の多くが、6都市のリテール支店の範囲外に居住しているため、当社が誇る業界トップのデジタル・ケイパビリティと全国規模のATMネットワークを組み合わせ、独自の魅力的な価値提案を提供することによって、これらの関係をさらに拡充することができます。

インスティテューショナル・クライアント・グループにおいても、顧客経験の向上のために構造改革を行いました。コーポレート・バンキング部門、インベストメント・バンキング部門、キャピタル・マーケット・オリジネー

ション部門を統合し、投資銀行・法人金融部門を新設しました。これにより、当社法人向け事業の全域で、広範かつ独創的なソリューションを顧客に提供できるようになりました。トレジャー&トレード・ソリューション事業と外国為替事業の間により強いつながりを持たせたことによる成果も上がっています。何よりも当社は、顧客および顧客ニーズの変化について、より広く、より深く、より全体的視点から知る機会を得ることができました。

2018年、これらの活動は当社の戦略をサポートし、業務実績に貢献しました。当社が達成した180億ドルの純利益は、2017年および2018年における税制改革の一過性の影響を除き、2017年より14%増加しました。同じ基準で、一株当たりの収益は、純利益の増加と自社株買い戻しの利益に牽引されて25%増の6.65ドルとなりました。さらに効率比の改善を続けた結果、経費ベースを420億ドル以下に抑えることにより、この一年間でおおよそ57%低下させることができました。

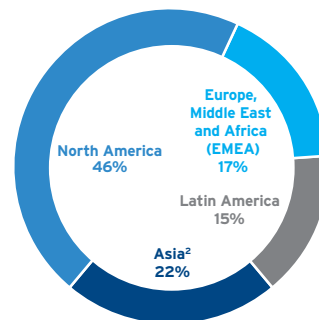
最も特筆すべきことは、2020年までに少なくとも13.5%の有形自己資本利益率 (ROTEC)を達成するという目標のもと、当期は少なくとも10.9%を達成するという目標を超えて13.5%を達成しました。²

連邦準備理事会の包括的資本分析およびレビュー (CCAR) のストレステストの堅調な結果により、2018年のサイク

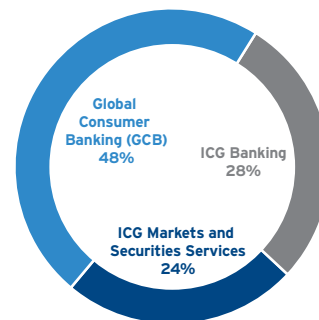
2018 NET REVENUES¹

2018 Net Revenues: \$70.8 Billion

BY REGION



BY BUSINESS

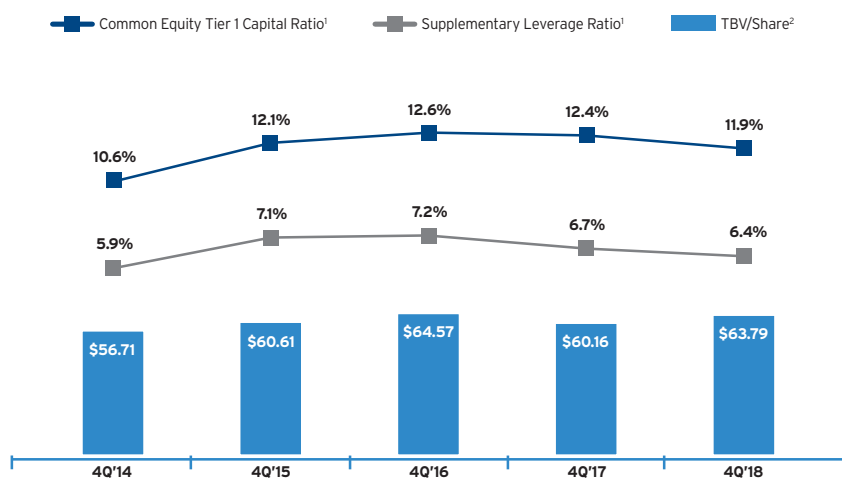


ICG - Institutional Clients Group

¹ Results exclude Corporate/Other revenues (of \$2.1 billion) and are non-GAAP financial measures.

² Asia GCB includes the results of operations of GCB activities in certain EMEA countries.

CITIGROUP - KEY CAPITAL METRICS



¹ Citigroup's Common Equity Tier 1 Capital Ratio and Supplementary Leverage Ratio for 2017 and prior years are non-GAAP financial measures. For additional information, please see "Capital Resources" in Citi's 2018 Annual Report on Form 10-K.

² Tangible Book Value (TBV) per share is a non-GAAP financial measure. For a reconciliation to reported results, please see Appendix A.

ルにおいて220億ドルの資本還元を行うことが承認され、2020年末までの3回のCCARサイクルを通して、(規制当局の承認による)少なくとも600億ドルの資本を還元するという目標が達成される見込みです。

グローバル・コンシューマー・バンク業務および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、両期間における売却益の影響を除いて、実質的な収益成長率は3%となりました。³グローバル・コンシューマー・バンクにおいて、この数年間に成長分野、例えば米国のブランドカード、L.L.Beanのポートフォリオ買収に支えられたリテール・サービスおよび、マーケットシェアを伸ばしデジタル・トランスフォーメーションを加速しているメキシコなどで行った投資からの利益を実現しました。アジアにおいては、投資収益に影響を及ぼすマクロ環境が不安定であったにもかかわらず、シティゴールドの顧客数の伸びと管理資産の健全な増加が見られました。

インスティテューショナル・クライアント・グループでは、期末の波乱と不確実性が、債券や投資銀行など市場の動向に敏感な業務にマイナス影響を及ぼしましたが、M&Aアドバイザーとエクイティ関連業務の当期のシェアおよび収益は増加しました。トレジャー&トレード・ソリューション事業、証券サービス、プライベート・バンクおよび企業向け貸出し業務など、安定的な利益が発生する事業は、当期の収益が9%増加しました。当社の主力事業であるトレジャー&トレード・ソリューション事業は、実質ベースで5年連続収益を伸ばしている点で他より抜き出しています。貿易を巡るレトリックや関税に関する懸念があるにもかかわらず、現在のところ他社の追従を許さない当社のグローバル・ネットワークは、どのような流れにも対応可能であることを示しています。

シティのバンカーもまた顧客サービスにおいて目覚ましい働きをし、当期の最も大きな案件のいくつかに助言を与えました。例としては、NEXグループとCMEグループの合併、AT&Tによる買収についてタイムワナーへの助言、非上場企業としては過去最大の資金調達を行ったアント・フィナンシャルの共同ファイナンシャル・アドバイザーを務めたこと、ネスレ・ホールディングスの初の米ドル建私募で共同ファイナンシャル・アドバイザーを務めたことなどが挙げられます。

世界中で活躍するシティ社員のことを考える時、当社が顧客との間に築いてきた信頼、満足感、そして忠誠心といった言葉が私の心に浮かびます。この3つの言葉は、2018年に退職したり新たな人生を歩むことを決めた、当社の多くの親しい同僚や友人について私が感じていることでもあります。すべての人の名前を挙げることはできませんが、私たちが秋にお知らせした重要な異動について触れたいと思います。取締役会長を7年間、取締役を10年間務めたマイケル・オニールが退職しました。私たちは、マイケル・オニールがシティの取締役として会社をより強く、より素晴らしく、より多様に、より有能にしてくれたことにとても感謝しています。

取締役会は次の会長にジョン・デユガンを選出しました。選出に際して、私たちは主要なコーポレート・ガバナンス上の慣例に従って、業務執行の責任を有さない会長を立てるモデルを維持しました。ジョンは元通貨監査官で、頼りになる相談役でもあり、昔から業界のリーダー的存在でした。2017年から取締役会のメンバーであり、それ以前は取締役会の顧問であったため、会

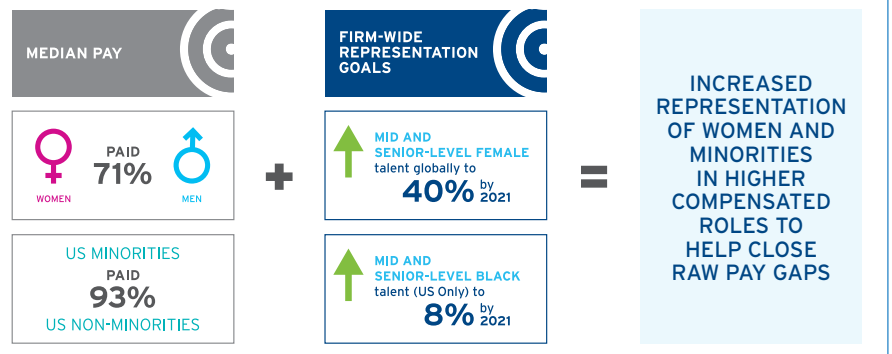
Pay Equity Review

Global figure measuring equal pay, including base salary and bonuses, for equal work adjusting for appropriate factors such as job function, level, geography, etc.



Raw Pay Gap Data

First company to disclose aggregate measure of total compensation (all men vs all women, all US minorities vs US non-minorities) across all employees regardless of role.



社のことを熟知しており、すぐに実力を発揮してくれました。

フランツ・ヒューマーとアンソニー・サントメロもシティの取締役の退職年齢に達したため、2019年に退職することになっています。トニーは、2009年より取締役会に関わっており、シティバンクの取締役会およびリスク管理委員会の議長を務めていました。フランツは2012年より取締役会に関わっており、倫理委員会および文化委員会の議長を務めていました。二人の長年のご尽力に感謝します。

また、引退を表明した最高財務責任者のジョン・ガスパックを含む、経営幹部にお礼を言いたいと思います。ジョンの後任には、ベテランのシティ幹部であるマーク・メイソンが就任します。有能な役員が退職するのは大変寂しいことですが、新たにリーダーとなる幹部社員を歓迎したいと思います。彼らが実力を発揮してくれることを確信しています。

2018年、私たちは、さまざまな事柄について、会社の立場を明確にすることを決定しました。その一例は1月にありました。私たちはダイバーシティ&インクルージョンの取り組みの一環と

して、米国、英国およびドイツにおける男女間の調整済み給与と格差、米国におけるマイノリティと非マイノリティの調整済み給与と格差を自発的に開示した初めての金融機関となりました。私たちは、女性には男性の平均99%の給与、マイノリティには非マイノリティの平均99%の給与が支払われていたことを発見し、そのギャップを埋める給与調整を行いました。これは、賃金の平等により大きく踏み出すための一歩であると考えています。

2月には、私は「ダイバーシティ&インクルージョンのためのCEOアクション」に署名し、350を超える企業のCEOや社長と共に、公平な職場環境を促進すべく社内規定や慣行を改革することにコミットしました。夏に、経営陣と私は、米国においては黒人社員の数、グローバルレベルでは女性上級職の数を増やすという目標を発表しました。

私にとって最も重要なことは、シティの全社員が自分自身にプライドを持ち、シティが彼らに寄り添うことです。私の経験では、異なる考え方や洞察や視点を持つ人々のチームが意見を交わすことで、より良い決定がもたらされます。

3月、フロリダのパークランドで発生した悲劇的な乱射事件や米国の銃暴力のまん延を受け、当社は商用銃火器ポリシーを発表した史上初の銀行となりました。これにより、リテール部門の顧客に、身元確認や年齢制限などの諸策実施を求めることになります。私たちはいかなる規定も完璧な解決策にはなりえないことを知っていますが、できることをすることが、企業の責務であると確信しています。

一年を通して、シティの社員は事業を行う地域社会に対する貢献活動を行っています。6月には、10万人のシティ社員、元社員、顧客、友人、そして家族が、90の国と地域の450を超える都市で、ボランティアとして1,400以上のサービス・プロジェクトに携わり、地域社会を支援しました。それは当社が毎年行うグローバル・コミュニティ・デーで、過去最大の規模でした。お腹を空かせた人々に食料を供給することから、学校を再生する活動まで、シティ社員は地域社会で前向きな影響力を発揮しました。

多数のシティ社員による懸命な努力は、私たちが誇れる文化を創り上げました。それは、世界中の経済成長や発展を支援するという、私たちの使命、そして企業倫理に基づく文化です。

ユーロマネー誌がシティを「ソーシャル・レスポンスビリティ部門におけるベストバンク」に選出したのも、こうした取り組みによるものです。それについては、同誌の編集者が私よりも上手に説明しています：「すべての人にとって良い経済をもたらすことに専念することは、シティの良き伝統です。」

この専念する姿勢は「サステナブル・トゥ・プログレス」という私たちの取り組みに反映されています。この取り組みのもと、10年で1,000億ドルの環境ファイナンスを達成するという目標のうち、すでに950億ドル相当の取引を達成しました。私たちはほぼ5年前倒しでその目標を達成しようとしています。

国際救済委員会とシティ・ファウンデーションのパートナーシップを通して、ナイジェリア、ヨルダン、ギリシャにおける若い難民のための職業訓練や斡旋にも投資が行われています。このパートナーシップでは、1億ドルの拠出を行う当社の取り組み「パスウェイ・トゥ・プログレス」の一環と

シティ、国際パラリンピック委員会とグローバルパートナーシップを締結

「シティと国際パラリンピック委員会は、多様性があり包容力のある社会を創る一助になりたいという点で、同じ思いを共有しており、理想的なパートナーであると言えます。パラリンピック選手の皆さんは困難を乗り越えそれぞれのスポーツにおいて世界最高レベルを達成されています。それぞれの強さ、忍耐力、意志の強さを持つことで選手たちは並外れた力を発揮されており、その選手たちが世界の舞台上で戦うまでの道のりをシティがサポートできることを楽しみにしています。」

マイケル・コルバット、最高経営責任者



シティは、次の18カ国を含む国々の国際パラリンピック委員会を後援します：オーストラリア、台湾、コロンビア、コスタリカ、英国、香港、インド、インドネシア、アイルランド、マレーシア、メキシコ、ナイジェリア、フィリピン、ポーランド、シンガポール、南アフリカ、タイ、アラブ首長国連邦。

国際パートナーシップは、2020年まで続き、その一環として近々行われる世界および地域のチャンピオンシップ、並びに東京2020パラリンピックに向けて準備を行っている18カ国の国際パラリンピック委員会をサポートします。パートナーシップを通して、パラリンピックの認知度の向上、選手へのサポート、障がいに関する意識変革を目指します。

して、世界50万人の若者に就労機会を与えています。

私たちは決意とフォーカスを持って2019年を迎えました。私たちは目標を明確に示し、それを実現するためのリソースを持ち合わせています。マクロ経済の動向への対応には柔軟性を要しますが、私たちにはさまざまな環境において事業を展開する体制が備わっています。

私たちは、成長と発展を可能にする私たちのミッションに対して正直であり続け、また顧客サービスにおける私たちの価値に対して正直であり続けます。2018年に私たちが証明したように、私たちの目標は実現可能なもので

あり、2019年を通じて日々目標の実現に向かって確実に進歩を続けていくことをお約束します。

どうぞよろしく願いいたします。

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

¹シティの経営成績は、税制改革の影響を除外した非GAAP財務指標です。報告する決算に対する調整については、付表Aをご参照ください。

²2018年度のROTCEは、税制改革の影響を除外した非GAAP財務指標です。報告する決算に対する調整については、付表Aをご参照ください。

³シティの経営成績は、2018年の売却益（ラテン・アメリカ・グローバル・コンシューマー・バンクの約2億5千万ドル）および2017年の売却益（インスティテュショナル・クライアント・グループの約5億8千万ドル）の影響を除外した非GAAP財務指標です。報告する決算に対する調整については、付表Aをご参照ください。