

## 株主の皆様へ、

2010年はシティグループにとって転機となった年でした。最優先目標であった収益性の回復を達成し、四半期連続で利益を上げ、通期で106億ドルの利益を達成し、当社の将来を決定する中核事業では149億ドルの利益を上げることができました。米国政府は当社株を売却し、このプロセスにより米国の納税者は投資に対して120億ドル以上の収益を得た計算となります。シティ・ホールディングスの資産縮小にも予想以上の進捗があり、年度末には貸借対照表の20%以下に収まりました。また、米国の個人向け銀行業務の経営にあたる新しい重役陣を含む優秀な人材を獲得しました。そして何より重要なこととして、当社を発展させるだけでなく、世界トップクラスのグローバルバンクとしての当社の位置を回復させるための骨組みや戦略を決定しました。

現在、幾つかの大きなトレンドが金融サービス業界を再形成しています。米国籍の唯一の真のグローバルバンクとして、シティグループはこれらのトレンドを活用して当社の顧客と株主に価値を提供できる世界でも最適な位置にあります。当社は優れた土台を受け継いでいます。私たちの多くが生まれる以前にすでに未来を予測して経営にあっていた当社のかつての重役陣のおかげで、現在も世界100カ国以上に社屋を構えて比類ない存在感を維持しているほか、その他の60カ国以上の国々でも業務を行っています。この土台が当社の有利なスタートを可能にしているのです。そしてこうした歴史や独特の資産、グローバルな存在感において競合他社を圧倒する形で、この土台の上に未来を築き上げているのです。

## 2010年度の成果

当社の戦略と実行優先度について詳しくお話をする前に、昨年度全体の成果について簡単にご報告したいと思います。1年前には2010年通期にわたってシティが収益を上げ、年間を通じて二桁の収入を計上できるとは誰も予想していませんでした。しかし、当社はそれを実現したのです。

2010年の純利益は106億ドル、株式1株あたり0.35ドルでした。この数字は2009年の純損失16億ドル、株式1株あたり0.80ドルの数字から急速に上昇したものです。比較ベースの収益は2009年の911億



Vikram S. Pandit  
最高経営責任者

ドルから866億ドルへと若干減少していますが、その減少のほとんどは、シティ・ホールディングスの縮小(ドル額と貸借対照表で占める割合の両方)によるものです。

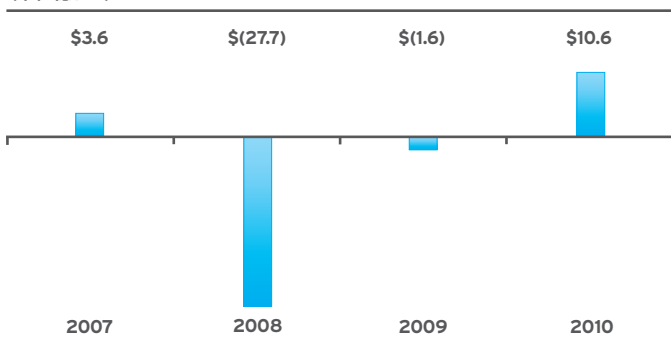
シティコープの中核事業は収益656億ドル、比較ベースで149億ドルで、若干低下していますが、これは前年の証券及び銀行業務の好成績を反映したものです。地域における個人向け銀行業務とグローバル・トランザクション・サービス(GTS)はどちらも着実な収益増加を記録しています。特に、アジア太平洋地域とラテンアメリカの当社事業は継続して成長を見せ、当社の個人向け銀行業務のリードによって9%の収益増加を達成し、純利益を42億ドルに倍増しました。シティコープはその収益の59%を国際業務から得ています。これは当社のグローバルブランドの強かさを実証するものです。

当社がシティコープを強く後押しする姿勢は、経済的に合理的な形でシティ・ホールディングス縮小を継続していく強い決意と一致するものです。これは、営業その他における数々の重要な活動を通じて実施されます。

これには、スチューデントローン・コーポレーションと大部分のプライメリカの売却も含まれ、これによってシティ・ホールディングスの資産を1,280億ドル縮小しました。これらの資産は2008年度のレベルの半分以下に縮小され、現在3,590億ドルとなっています。そしてシティ・ホールディングスの純損失は2009年の89億ドルから半額以上縮小され、昨年には42億ドルとなりました。

貸倒損失および給付金やクレームの準備金も比較ベースで減少し、257億ドルの減額または50%減で、260億ドルとなっています。シティグループの費用は2009年から4億4700万ドル(1%)減少して474億ドルとなっています。それに関わらず、当社では人材、テクノロジー、新商品、顧客獲得、流通拡張、その他に継続的な投資を行い、今後もクライアントとお客様の期待に応えていくための人材とプラットフォームを確かにしています。

シティグループ純収入  
(単位億ドル)



当社の資本力は業界でも最高レベルを維持しています。当社のTier 1普通資本比率は年間を通じて9.6%から10.8%に増加しました。当社の貸付引当金は407億ドルで、貸付金残高の6.3%にあたります。

この数字は非常に優れたものです。株式資本利益率は特に株主の皆様にとって非常に重要なものです。株式資本利益率については、新しい規制の影響が明確になるにつれ、さらに詳しいお話をするつもりです。当面は、資産から強力な利益率を得るための努力を重

視していきます。持続可能性のある収益性を達成したので、今後は持続可能かつ責任のある成長を達成していきます。以下がその実施方法です。

## 現在のトレンド

当社の短期的中核的な目標は業界を再形成すると確信される主要なトレンドに当社の銀行業務を一致していくことです。

**1) 新興市場の消費者と通商圏の増加:**新興市場での成長は目新しい話ではありませんが、これまでの見方は多少現状に遅れを取っていたかもしれません。基本的要素はよく知られています。新興市場は発展市場より一貫してはやい速度で成長し、場合によっては数倍の速度を示すこともあります。

しかし、2つのより奥深い要素がこの幅広いトレンドを分割しています。最初の要素は、新興市場の消費者の増加と新しい消費者ベースのグローバル成長を促進する力です。例を挙げると、中国とインドだけでも中産階級の世帯数はこの先10年で3億以上に増加することが予想されています。昨年は新興市場に住む人々の7,000万人が中産階級に含まれるようになりました。ある予想によれば、2020年までに消費支出増分の四分之三が新興市場から発生すると言われています。この予想が正しいとすると、それと同じ年にアジアは北米を押さえて世界最大の消費圏を形成することになります。

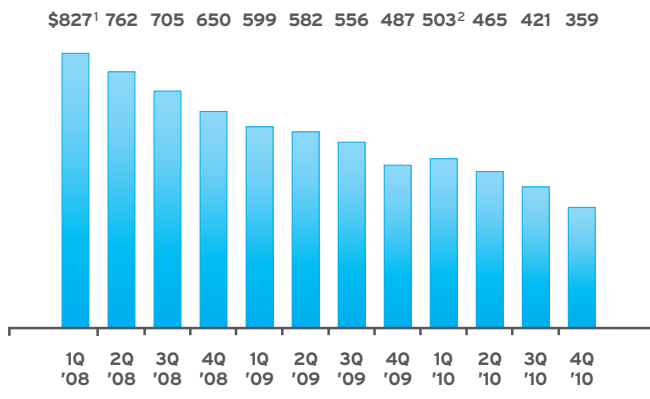
もう一つの主要要素は新興市場内に流入する通商と資本の大幅な増加です。新興市場からの国際通商のシェアは1995年の21%から2009年には35%に増加しており、このシェアはグローバル経済のシェアより若干速く進んでいます。新興市場内の流入は今日の国際通商の15%以下にしか当たりませんが、これらの流入速度は年々速まり、1995年から2009年の間に6%から13%に増えています。一方、国際通商の先進国経済シェアは1995年の79%から65%に落ち込んでいます。

その他に3つの相互関連する要素があります。都市化の増加により、大規模な投資と政府投資ファンドの役割が要求されます。毎日約150万人が都市部に移動していますが、この動きはほとんどすべて、新興市場内で見られるものです。この都市化はすでに金融サービスに対する新たな需要を生み出しているとともに、道路や交通機

関、電力供給、通信などの基盤設備プロジェクトへの大規模なニーズを呼び起こしています。推定によれば、先進市場の老朽化した基盤設備の修復と新興市場の都市化の要求に対応するためには年間3兆円が必要とされると言われます。こうした投資の必要性は、これらの国々において、予想される成長をサポートするための活発な株式市場を含む資本市場への需要を生み出します。

### シティ・ホールディングの資産

(単位は億ドル)



<sup>1</sup>四半期ピーク時

<sup>2</sup>貸借対照表に2010年1月1日付けで繰り入れられたSFAS 166/167の430億ドルを含む。

政府投資ファンドは4兆ドルの資本プールに相当し、これはアジアや中東の国々の貿易黒字によって現在世界的に見られる口座の不均衡が広がるにつれてさらに増加していきます。これらのファンドは資金を投下するための堅固な投資先を急速かつ大幅に必要とします。その結果、これらのファンドは、より多くの資本が基盤設備に配分されるようになることで生じる資本投資不足を補う重要な役割を果たすようになります。

**2) 規制改革:** 規制を取り巻く状況は変化しつつありますが、それがどのような様相になるかは定かではありません。ドッド・フランク法による多くの規制が今後設定される予定であり、バーゼルIIIもまだ最終化されていません。当社は両方の改革を支持しています。ドッド・フランク法は追加コストを課すことが考えられますが、新たに収益性のあるビジネスモデルを開発する機会を生み出す可能性があります。そして、バーゼルIIIの新しい資本要件や資金流動性に関する規制については、それが発効する以前に遵守する心づもりです。どのような変化が来ようとも、シティの未来と理念を定義する明確なテーマがあるはずで、お客様は私たちが「Responsible Finance (責任ある金融)」と呼ぶ商習慣を持つ銀行を重視します。これは顧客の利害を大切に行動し、体系的に責任を持つことを意味します。「責任ある金融」はまた、現実の経済とその土台となる成長トレンドをサポートすることでもあります。これは経済性で

はなく、行動に関することです。金融サービス業界は、経済の成長と繁栄に重要な役割を果たしており、広範囲に及び成長を促すことを常に優先しなければなりません。

**3) 消費者の好みの変化:** グローバルな観点を持ち、テクノロジーに長けた新世代が成人し、金融システムにも参入して来るようになりました。グローバル化は、これらの消費者の嗜好、消費パターン、期待を調和させて、世界の洗練された大都市に住む人々をこれまでになく画一化しています。また、これらの消費者は親の世代とは異なる、さらに高い期待をビジネスに対して抱いています。情報テクノロジーに依存するビジネスへの需要はとりわけ高くなっています。消費者は大量のデータへの、迅速で信頼の高いアクセスがいつでも可能であることを期待するようになりました。それに加え、異なる状況や市場における消費者が、ますます各自の個々のニーズに合わせた商品やサービスを要求するようになっています。

これらの期待に追いつき、追い越すことは、新しい規制で要求される変化と同様の重要性を持つグローバルバンキングモデルの変化を必要とします。ソーシャルネットワーキングとテクノロジーは、最も大きな変化を突きつけています。今や世界全体で7億5000万人がソーシャルネットワーキングサイトを使用していると言われ、消費者同士また消費者と企業とのコミュニケーション方法を大きく変化させています。かつては単純なメッセージだったものが、今ではインタラクティブで継続的なダイアログになっています。新しい環境で成功している業界や企業は、ソーシャルネットワークテクノロジーを活用し、高度にパーソナライズされたサービスをバーチャルのオンラインコミュニティに提供しています。

簡単に言えば、あらゆる地域の消費者がより知識を深め、洗練度を高めているのであり、私たちもそれに合わせて対応しなければならないということです。

**4) 技術的進歩:** 今後数年の急速な技術進歩は、消費者の好みの変化以上に大きくこの業界を再形成してきます。コンピュータのメモリの増分にかかるコストはほとんどゼロになっています。データプロセスのコストもゼロに近づいています。ブロードバンド拡張は接続性と情報処理速度を向上させています。クラウドコンピューティングはデータ保管と操作能力を著しく高めています。

コスト削減と効率性向上の利点は明白であり、それは消費者ビジネスに限定されるものではありません。金融機関側では、取引処理の限界コストが消滅するにつれて、取扱量が増加します。しかし、テクノロジーの便利さと効率性は、銀行が対応しなければならない新たなセキュリティ課題をもたらします。

**5) 世界各地で銀行を利用していない多数の人々:**世界的な中産階級層の増加は銀行業務への需要を増加し、銀行の発展を促進しますが、現在世界各地において、銀行を利用していない人々、基本的な金融サービスの利用手段がない人々が25億人ほどいます。これらの多くは新興市場圏に属しますが、先進市場でも金融サービスの対象を包括化する必要が見られます。たとえば、米国の所帯数の8%は銀行口座を持っていません。そして、最近の規制変更導入でこの数はさらに増加することが考えられます。銀行未利用の人々に手を差し伸べることで得られる社会的、経済的メリットは膨大なものです。低所得層に経済的安心と経済性を高める機会を提供し、市場を拡大することで社会全体に繁栄をもたらすことができます。

政策立案者は問題に対処しようとしていますが、未だに最も貧困で過疎化された地域をも含むための実行可能で対応できるモデルは開発されていない状況です。ひとつの有望な経路として、携帯電話テクノロジーを使って支払いを簡単にしたり、銀行を利用していない人に銀行業務を提供することが考えられます。

### これらのトレンドに足並みを揃えるために

シティは全体的に見て、現在のトレンドを活用するために世界でも最適な立場にあります。

シティの世界における卓越した存在感とネットワークは、他の金融機関の追随を許しません。当社は操業しているすべての市場で深く長い取引関係を確立してきました。当社はこれらの市場の地元支店の預金や投資を使ってプロジェクトへの資金を提供できます。またこれらの市場で長年にわたって操業しているため、地元に関する豊富な知識や洞察を得ています。

さらに、豊富な知識や取引関係だけでなく、グローバルな支払いネットワークによる効率性アクセス性を顧客に提供することでも世界とつながっています。こうしたサービスは国際取引や通商において主要な役割を果たし、世界各地の企業、政府、機関投資家との間に広く深い関係を築きます。シティは世界のフォーチュン1000社の85%以上に銀行業務を提供しています。

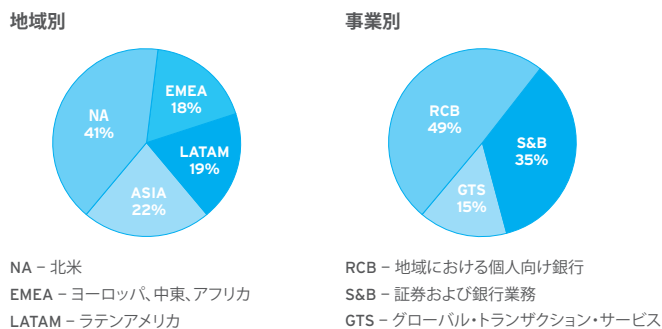
シティの広範囲にわたる商品は消費者と諸機関にとってのグローバルバンクとなるための中核的戦略と一致するものです。当社の顧客重視と「責任ある金融」を強調する姿勢は、最近実施された規制改革や今後の変更に適しています。当社は、インスティテューショナル・クライアント業務と個人向け業務のほとんどの商品で業界のリーダーとなっています。シティはまた革新に対する長い歴史があり、ATMの普及についてもパイオニア的存在となっています。

当社は「グローバリティ」ブランドと商品の広さにより業界でユニークな存在となり、世界各国から最も優秀な人材を集める機会を得ています。これらの優秀な人々は、当社でキャリアを伸ばすことが、自分の成長や能力開発に関するより多くの機会につながることを理解しています。

当社の200年近い歴史を持つブランドは、世界でも最強のもの1つです。当社ブランドは経済危機によく耐え、今後急速な成長が期待される新興市場の多くで有力ブランドの位置を維持しています。

これらのトレンドを、証券と銀行業務、グローバル・トランザクション・サービス、各地域の個人向け銀行業務という当社の3つの中核事業の観点から見てみると、当社の利点がさらに明確になります。

### シティコープ収益 2010年度収益: 656億ドル



注: 四捨五入のため合計数が合わないことがあります。

証券と銀行業務における当社のアプローチは、グローバルネットワークを活用して世界各地の企業、公機関、金融セクターを含む5,000以上の重要顧客とより深い取引関係を構築していくことです。当社では、これらの顧客は現在および今後のビジネス機会を最もよく反映するものと確信しています。そのため資本をこれらの顧客のために活用し、外貨取引、投資アドバイスその他のサービスから大きな収益の流れを得るようにします。またリスク管理やオペレーション、テクノロジーの各分野の機能を開発して競争力を高めるように努力しています。

グローバル・トランザクション・サービス (GTS) では、当社のグローバルネットワーク、テクノロジープラットフォーム、業界における専門知識を活用し、当社の2つの主要ビジネスである、トレジャリー・アンド・トレード・ソリューションと証券ファンドサービスを通じて、重要顧客との取引関係をさらに深めていきます。シティのGTSフランチャイズは、比較的少ない資本で非常に安定した収益をもたらしており、業界でも最も魅力的なビジネスの1つとなっています。

地域における個人向け銀行業務では、世界のトップ150都市で富裕層にアピールする戦略を追及しています。2010年の個人向け銀行収益の半分近くが新興市場からのもので、これらの市場はマージンが高く、成長の可能性も非常に有望です。当社では、今後も主要な都市部市場の有力支店への投資を続け、当社の業務をより効率的かつ普遍的にする革新的な流通経路や商品、デジタルバンキングプラットフォームを通じて、「知覚スケール」を作り出していきます。当社は、グローバル思考を持つ方に選ばれる銀行ですが、今後は国際的なニーズを満たす方法を模索している通商指向の中小企業にとっても同様の存在になれるよう努力しています。これらの3つ

の事業セグメントは様々な形でオーバーラップして、顧客サービスを向上させ、優れた成果を生み出すための相乗効果をあげています。当社のゴールと期待は、これらの3つの主要ビジネスのバランスを取ることで、収益の半分を新興市場から、そして残りの半分を先進市場から得ることです。

## 優先実行項目

2011年およびそれ以降に向けて、当社では以下の8つの優先実行項目を特定しました。

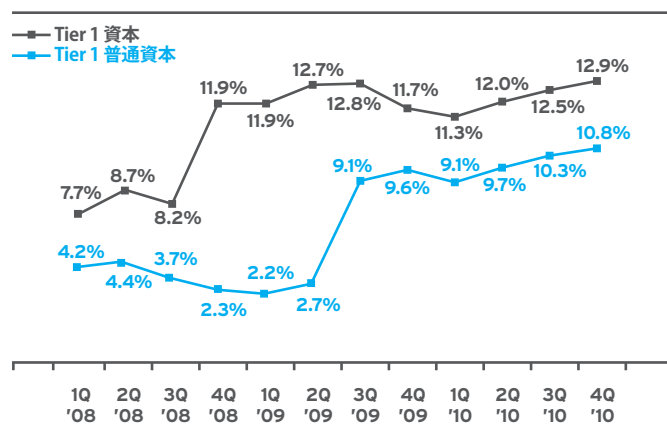
**1) 新興市場での当社のシェアを増やす。これには資本取引と資本流入も含める。** 2010年、当社は特に新興市場での資本取引と資本流入のさらに大きなシェア獲得に焦点を絞りました。将来に向けてのプランには、クライアントカバレッジモデルの改善、主要市場内での主要人材の異動、基盤設備への投資、新興市場へのユニークな洞察を提供するコンテンツの作成、主要市場の顧客へのさらに多くの資本提供などが含まれます。

**2) 世界のデジタルバンクになる。** 消費者はテクノロジーによって生活の様々な面が簡単になり、強化されたことを享受し、金融サービスにも同じことを要求しています。当社は、そのグローバルな存在感と革新的な社風によって、デジタルスペースを勝ち取ることができると確信しています。デジタル化傾向は、機関対象の当社ビジネスにも大きな影響を与えており、ビジネスの効率性、よりダイナミックなトレードアプローチ、サービスのより良い提供方法などに現れています。さらに、オペレーションやテクノロジーに関する実施予定項目をさらに進めていきます。これには、データの質をクラス最高のものに改善すること、グローバル個人向け銀行業務プラットフォームの構築、主要取引機能の拡大、サービス提供における次世代のコアシステムの導入、業務効率改善へのたゆまぬ努力が含まれます。

**3) 米国における当社の個人向け銀行業務を強化し、顧客に卓越した経験を提供する。** 当社は昨年、米国のリテール・バンキング業務を活性化するための新戦略を発表しました。これは、人材、テクノロジー、支店ネットワークに大規模な投資を行うことで、お客様が当社利用の際に比類ない素晴らしい経験をしていただけるようにしようというものです。

**4) 業界において、アイデアとコンテンツのトップソースとなる。** アイデアを通じて意義ある価値が提供されます。当社では、洞察や分析をお客様に伝えることにベストでありたいと願っています。そのため、当社の広大な情報力を含むグローバルな存在感や専門知識を活用して、斬新な思考と業界最高のコンテンツを生み出していきます。当社以上にグローバル市場を知り尽くした金融機関はありません。私たちの課題は、こうした知識をお客様のために活用することです。

## シティグループ - 主要資本メトリクス



注：2010年第1四半期の SFAS 166/167採択によりTier 1 普通資本とTier 1 資本の比率をそれぞれ138と141ベースポイントに削減。

**5) 法人金融業務と投資銀行業務でクラス最高の能力を提供する。** 当社のゴールは、主要企業、政府、各種機関が当社と相談することなく主要な財務決定を行わないような位置にシティを高めることです。これには、当社の世界各国のフランチャイズが提供する最高の人材とアイデアを活用することが必要とされます。

**6) お客様との結びつき。** シティのグローバルブランドは大きなメリットです。当社は今後も引き続きブランドへの投資を続け、お客様と結びつける最適かつ最善の方法を見出していきます。当社では、顧客満足度を測定し顧客の特性やニーズの詳細を把握するための綿密なネットプロモータ方式を世界各国で導入しています。デジタルメディアやソーシャルメディアにも積極的に進出し、お客様との間に意義ある結びつきを確立し、銀行業務に対する期待や要望を学んでいく姿勢です。

**7) 最高の人材を惹きつけ、開発し、維持する。**ここでも当社には優れたメリットがあります。シティのグローバルな存在感、長い歴史、象徴的なブランド、広く深い取引関係と商品は、当社の社員（現在と将来の両方を含め）に、スキルを高め、新たな市場や様々なビジネスについて学ぶ比類ないチャンスを提供します。業界の優秀な人材がこれを理解し、当社への勤務を望んでいます。当社はこの利点を土台とし、社員の現在の職務や今後の役割を支援する世界トップクラスの研修および能力開発機会を提供していきます。またシティが提供する最高のキャリア機会について説明し、世界各国の優秀な学生の関心を惹きつけられるよう、新卒の採用活動を強化していきます。当社は将来のリーダーを開発し、戦略を実行するための人材を確保し、将来の成長を促進させていきます。当社が現在有する土台は、今後長年にわたって当社が優勢を維持する助けとなります。

**8) 経済的な包括性の促進。**どの金融機関でも、使命のひとつに経済的な包括性を含めるべきです。もちろん当社はそうしています。シティ・ファンデーションは様々な非営利団体と提携し、あるいは支援して、世界に25億人と言われる銀行未利用者に手を差し伸べ、金融サービスを提供すべく努力しています。また、営利的なイニシアチブと当社のビジネスラインを通じて、経済的な包括性を促進する努力も進めます。戦略のマッピングとプラン実施に多大な時間とリソースを配分し、経済的包括性促進を率先する金融機関となる所存です。

当社では現在、慎重に計画された長期的投資を行ってこれらの優先事項をサポートしているところです。そして新顧客を惹きつけ、卓越したサービスを提供し、顧客との取引関係を深め、革新的な新商品やサービスを開発していきます。こうした投資には、世界各国で当社が優先都市とする地域での新規支店やATM、接客担当の増加を含みます。当社では、個人向け業務と法人向け業務の両方でテクノロジープラットフォームを改善し、顧客の満足度を向上させ、新たな効率性を生み出していきます。また、当社のお客様が新しい機会をつかめるように、企業顧客、機関顧客、一般顧客をそれぞれ対象とする社員を採用していきます。GTSビジネスにおいては、さらに多くの市場に参入し、新たな商品を生み出していきます。全社を通じて人材に投資を行い、今後さらに多くの研修プログラムや能力開発プログラムを実施していきます。また今後もグローバルなマーケティング活動にさらに力を入れていきます。

場合によっては、これらの投資は初期コストがかかり、見返りを得るには時間がかかることがあります。また規制変更に対応するために新たな経費が発生します。これらの一部はリエンジニアリングプロジェクト、コスト節約、その他の効率化によって賄われます。ここで費やされる金額すべては、当社の推進力と競争力を維持し、さらに多くの市場シェアを獲得し、主要市場での組織発展のために用いられます。私たちは将来に備えて当社を位置づけるために、賢明な努力を続けています。

## まとめ

昨年は良い年でした。今後必要なことは、お客様に奉仕し、関係者全員のために価値を構築し、「責任ある金融」を実践して、さらに素晴らしい年をこの先何年にもわたって迎えていくことができるようにすることです。

当社の社員がこれまでに達成したことを見れば、これが可能であることがわかります。当社社員は不断の努力により危機を乗り越えることを可能にしました。もちろん、シティをさらに次の段階に進めていくことはたやすいことではありません。どのビジネスでも、優れたプレーヤーは競争が熾烈なものであり、挑戦が手ごわいものであることを予期しています。そして、当社社員はそれに取り組む気構えがあります。昨年1年の全社員の努力、そして今後の取り組みに心から感謝します。また当社取締役陣にもそのサポートとガイダンス、そして社員に対する信頼に感謝します。

また、金融危機の最中また以後に確固とした支援をいただいた米国の納税者の皆様にも感謝の言葉を述べたいと思います。納税者からの支援を受けることは思いもしないことでしたし、望ましいことでもありませんでした。しかし、それにより、小売業、企業、公営企業の何万という顧客に継続したサービスを提供することができ、金融システムの安定化への貢献が可能となりました。シティが納税者の皆様の投資に大きな収益を提供できたことを喜んでおります。全額返済が終了したあとでも、感謝の気持ちは今も続いています。

そして最後に、株主の皆様にご支援に対して、心から感謝申し上げます。他にも多くの投資先がある中で、当社を選び、皆様が額に汗して貯めた資金を当社にご投資いただいたことは、当社に対する最も大きな信頼の表れであると、当社に勤務する社員全員が肝に銘じています。私たちの日々の使命は、こうした皆様の信頼に応え、その信頼を裏切らないよう全力で努力することです。

敬具、



**Vikram S. Pandit**

シティグループ最高経営責任者