2006年度 シティグループ アニュアルレポート

citi

私たちの共同責任

私たちには顧客に対する責任があります。

私たちは、顧客を第一に考え、質の高いアドバイス・商品・サービスを提供し、常に最高レベルの倫理観を持って行動します。

私たちには事業基盤に対する責任があります。

私たちは、各部門の短期的利潤より、シティの長期的目標を優先し、当社の株主に最良の結果を提供します。各国の文化を尊重し、私たちが働き、生活している地域社会において積極的な役割を果たしていきます。そして輝かしい伝統を築いてきた先人に敬意を払い、後に来るものにこの伝統を引き継いでいきます。

私たちには同僚に対する責任があります。

私たちは、優れた人材がその潜在力を最大限に発揮できるよう、最良の機会を提供します。お互いを敬い、当社ならではの多様性を活かし、成功への責務を共に担い、また、自らの失敗に対する責任を受け入れます。

財務ハイライト

シティグループ当期純利益 – 事業部門別

単位:百万ドル

	2006年度	2005年度	増減 (%)
	部門別純利益		
グローバル個人金融部門			
米国カード	**$3,890**	$2,754	**41%**
米国リテール販売網	**2,027**	1,752	**16**
米国個人向け融資	**1,912**	1,938	**(1)**
米国中小企業向け業務	**561**	729	**(23)**
米国・個人金融部門合計	**$8,390**	$7,173	**17%**
米国外カード	**$1,137**	$1,373	**(17)%**
米国外消費者金融	**40**	642	**(94)**
米国外リテール・バンキング	**2,840**	2,083	**36**
米国外・個人金融部門合計	**$4,017**	$4,098	**(2)%**
その他	**$(351)**	$(374)	**6%**
グローバル個人金融部門合計	**$12,056**	$10,897	**11%**
法人金融・投資銀行部門			
キャピタル・マーケッツおよび銀行業務	**$5,763**	$5,327	**8%**
トランザクション・サービス	**1,426**	1,135	**26**
その他	**(62)**	433	**NM**
法人金融・投資銀行部門合計	**$7,127**	$6,895	**3%**
グローバル・ウェルス・マネジメント部門			
スミスバーニー	**$1,005**	$871	**15%**
プライベートバンク	**439**	373	**18**
グローバル・ウェルス・マネジメント合計	**$1,444**	$1,244	**16%**
シティグループ・オルタナティブ・インベストメンツ	**$1,276**	$1,437	**(11)%**
本社事項/その他	**$(654)**	$(667)	**2%**
継続事業利益	**$21,249**	$19,806	**7%**
廃止事業利益[1]	**$289**	$4,832	**(94)%**
会計基準変更に伴う累積効果[2]	**-**	$(49)	-
当期純利益	**$21,538**	$24,589	**(12)%**
継続事業からの希薄化後1株当たり利益	**$4.25**	$3.82	**11%**

[1] 2005年度の数値にはトラベラーズの生命保険・年金事業の売却益21億ドル(税引後)およびアセット・マネジメント事業の売却益21億ドル(税引後)が含まれる。
[2] 2005年度の会計処理上の変更(4,900万ドル)はFIN47採用を反映する。
NM一意味を持たない

シティ・リーダーシップ・チーム

（詳細は、最終ページをご覧下さい。）

株主の皆様へ

この数年間、当社は大きな進歩と変化を遂げてきました。私個人としてはこの進歩と変化に非常に満足しています。当社は、既存事業の成長に主眼を置き、バランスのとれた事業基盤の構築・成長を目指しています。そのため、各事業を統合し、お客様に対して「ワン・シティ (One Citi)」、一つのシティ、としてサービスを提供するよう努めています。まだ課題は多くありますが、安定的かつ長期的な成長に向けて努めてまいります。

将来への投資

シティは自らこうありたいと考える姿に近づきつつあります。それは、お客様により良いサービスを提供することにより成長する企業、世界各地の事業機会を的確に捉え生かすことのできる機動性に富んだ企業、社会的責任を全うする企業、社員が働くことに誇りを持つ企業になる、ということです。

株主の皆様に向けた昨年度のご挨拶において、当社の戦略上の優先事項と、将来への投資の大切さについて触れました。それは、世界的に販売網を拡大すること、事業・地域横断的な知識経験を活用すること、顧客サービス向上のために技術を統合して共通のプラットフォームを構築すること、一つの会社として日々の業務にあたること等です。

2006年度、これらの戦略的目標に関して、当社は次のような成果を達成しました。

事業基盤の拡大

- インターネットバンキング「シティバンク・ダイレクト」を立ち上げ、100億ドル近い預金を獲得しました。
- セブン・イレブンとの提携により米国内で新たに5,500台のATMを使用できるようになりました。また、当社のクレジットカードのパートナー・プログラムを拡大し、北米8万店舗で、また北米外37カ国で利用できるようになりました。
- ダイレクト・カストディおよびクリアリングサービスを新たに5カ国で立ち上げました。

事業間の連携

- 「ワン・シティ (One Citi)」、一つのシティ、を形にするため、試験的な取り組みを立ち上げ、ボストンおよびフィラデルフィアのファイナンシャル・センターにおいて、シティ・スミスバーニー、シティバンク、シティモーゲージ、シティカード、スチューデント・ローンの各事業に、リテールバンキング、企業向け融資、住宅ローン、投資商品といったより多様な商品の提供を開始しました。本パイロット・プログラムの成果に基づき、同サービスの質を高め、米国内で「ワン・シティ (One Citi)」、一つのシティ、の理念に添った業務の拡大を図ります。
- 「バンク・アット・ワーク」プログラムを新たに8カ国で開始しました(12ページ参照)。
- 試験的な取り組みの一環として、シティファイナンシャルの一部の支店でシティバンク商品の取扱いを開始しました。

テクノロジーの活用による顧客サービス向上とコスト削減

- 世界初の生体認証クレジットカードサービスをシンガポールで導入しました(8ページ参照)。インドでは生体認証ATMを導入しました。
- 全世界でデータセンターの数を20%減らし、経費を削減しました。
- コールセンターの担当者がお客様へのサービス提供に加えて、商品提供も行うこととし、コールセンターの有用性を高めました。

効率的な資本配分

- 戦略的な投資としてハウジング・ディベロップメント・ファイナンス・コーポレション・リミテッド(12.3%)、アクバンク(20%)、広東発展銀行(20%)の持分を取得しました。さらに、グルポ・フィナンシエロ・ウノ、グルポ・クスカトラン(14ページ参照)、クイルターの買収を発表し、2007年度初頭にもABNアムロ・モーゲージ・グループおよびエッグ・バンキングplcの買収を発表しました。
- 約170億ドルを株主に配分しました。
- ムーディーズによりシティバンク、エヌ・エイに対する格付がAaaに引き上げられました。このような高い格付を持つ金融機関の数は非常に限られています。さらに2007年初頭には、スタンダード・アンド・プアーズにより、シティグループ・インクの格付がAA/A-1+に、シティバンク、エヌ・エイの格付がAA+に引き上げられました。

上記は、当社の2006年度の取り組みの一例です。2007年度にもやるべき課題が多くあります。今までの成果をもとに、引き続き取り組んでまいります。

2007年度の優先事項

今年度、3つの明確な目標を設定しました。

米国個人向け事業の拡大

取扱商品および販売網を拡大することで、米国個人向け事業のより高い成長率を目指します。また、今年度は技術プラットフォームの共通化のための5ヵ年計画の2年目にあたります。プラットフォームを共通化することで、米国の個人のお客様に対し、シームレスなサービスを提供し、お客様との取引関係をさらに強化してまいります。

米国外での成長

成長の余地が最も大きい米国外の事業に一層注力いたします。このため、主要な市場における支店の開設に力をいれていますが、新支店の70%は新興市場に開設されています。また、既存の事業基盤の足りない部分を埋めるため、買収も実施しています。例えば、世界最大のオンラインバンク専業であり、英国で有数のオンライン金融サービスであるエッグ・バンキングplcを買収し、当社のマーケッツ・アンド・バンキング部門における商品提供能力を拡大しました。

業務の改善

経費の抑制は、2007年度もそれ以降も当社の中心的な課題です。単に通常業務の経費を削減するにとどまらず、どの業務をどのように行うべきかを見直し、業務のやり方そのものを改善することを目指します。2007年度の第1四半期中に、経費の構造を全体的に見直しました。この見直しをもとに、組織の働きを鈍らせる原因となっている、様々な社内の階層を減らし、より身軽で機敏、かつ効率的な組織へと変革してまいります。これにより、より早いスピードで収益を拡大し、顧客サービスを拡大できると考えています。

2006年度の業績

当社は2006年度も堅実な業績をあげることができました。ただし、目覚ましい業績とまでは言えないでしょう。継続事業利益が7%増加したのに伴い、継続事業の一株当たり利益は11%増となりました。2006年度に70億ドルの自社株買いを行ったことで、一株当たりの利益を増加させ、株主に還元することができました。2006年度の当社の総合株主投資収益率(TSR)は20%近くに達し、これは金融サービス会社の中で中間グループに位置する水準です。以下に、成功した点と反省すべき点についてより詳しく説明します。

収益は896億ドルで、前年度比7%の増加となりましたが、今年度の目標には及びませんでした。与信環境が予想以上に好調だったことと、税額が抑えられたことにより、目標に達さなかった金額の大部分は最終的に相殺されましたが、目標の未達成には違いありません。増益ではあったもののなぜ目標値をできなかったのか、その原因を解明することは今後の成長のためにも重要です。当社の場合、この原因の大部分は個人向け事業部門にあります。イールドカーブが思わしくなかったこと、個人顧客向けのローンがより低金利の小口金融ローンにシフトしたこと等がその原因として挙げられます。また、当社が既存事業の成長に注力する事業モデルに移行しつつある中で、そのモデルを確立する途上にあることも影響しています。

経費は15%増加しました。このうちの3%については、2006年度初めに株式に基づく報酬に係る会計原則が変更されたことによるものであり、業界の全ての会社に適用されました。この会計原則の変更を除けば、費用増加は大枠において当社の目標値の通りでした。2006年度には1日平均で3支店を新規開設するなど、既存事業の成長を推進するために積極的に投資したため、もともと経費の増加が見込まれていました。

当期利益をこの水準に確保できたのは、与信コストが低く抑えられたためです。米国での個人破産の申立件数が非常に低い水準にとどまり、また、世界的に良好な与信環境が継続しました。さらに、2006年度には税額控除を受けることができ、例年よりも低い27.3%の実効税率となったことも、当期利益の確保につながりました。

このように当期の業績は堅実ではあったものの、それを達成できた原因は与信環境と税務にあり、これは当社が目標を達成するための手段として望むものではありませんでした。

2007年度も、一部の例外を除き世界的に与信環境は良好なものと思われますが、当社のエクスポージャー管理については厳格に行います。若干の与信環境の悪化も予想しており、この予想に従ってポートフォリオの管理にあたります。

2007年度は、収益と経費のバランスを保つことで、当期利益の拡大を達成できるものと考えています。与信環境と税額控除に関する大きな「追い風」は繰り返し発生するものではないことを織り込んで計画を策定しています。

「ワン・シティ (One Citi)」一つのシティ

本アニュアルレポートの表紙から読み取っていただけることと思いますが、当社は、変革に向けて重要かつ目に見えるステップをまた一つ踏み出しました。共通のブランド「シティ」の下、各事業を初めて一体的にご紹介することとなりました。

当社は、優れた前身企業を統合し、一つの組織としてお客様により良いサービスを提供するよう努めてまいりました。一つの組織という理念を実現するには時間を要しましたが、目に見える形で、全社一丸となったアプローチを確立することができました。

今日、当社は「一つのシティ」という共通ブランドの下、一つの会社として団結しています。このブランドの意味するところは、お客様の成功が当社の成功であること、いつ、どの場所においてもお客様への最高のサービスの提供に注力することです。

グローバル・コミュニティ・デー

2006年11月18日、会社として初の試みである「グローバル・コミュニティ・デー」を開催しました。世界100カ国において、社員とその家族や友人約45,000名がボランティアとして時間と能力を提供し、私たちが生活し働く地域社会をより良くするための活動に参加しました。

私は妻のペギーとともに中国河北省涞水の村を訪問しました。私はマイクロファイナンスの貸出担当者に信用に関する講義を行い、妻は学校のペンキ塗りを手伝いました。その後、私は妻とともにシティのマイクロファイナンスをご利用いただいているお客様のねぎの収穫を手伝いました。グローバル・コミュニティ・デーは大成功でした。2007年11月17日に予定されている次回のグローバル・コミュニティ・デーに向けて新たな計画を立てています。

謝辞

株主の皆様へのご挨拶を終える前に、当社の取締役ダッドリー・ミーカム氏とアン・ジョーダン氏の貢献に感謝を表明したいと思います。両氏はこの4月に取締役を退任いたします。ダッドリーは1986年に当社の前身会社の一つであるコマーシャル・クレジットの取締役となり、その後、今日まで長期にわたり継続して当社の取締役を務め、当社の成功に多大な貢献をしていただきました。アンは1989年に当事のプライメリカ・コーポレーションの取締役に就任しました。私たちにとって重要な助言を与えてくれる素晴らしいパートナーであり、今後も変わらずシティに貢献していただけることでしょう。

最後にフォード大統領に対して謝辞を表明いたします。20年間にわたり当社の取締役を務め、私たちの良き友人としての彼の助言は当社の成功に不可欠なものでした。皆が大統領に哀悼の意を表しています。私たちは彼のことを決して忘れないでしょう。

総括

当社の100カ国325,000名の社員の努力により、当社は2006年度に大きな進歩を遂げることができました。しかし、まだ多くの課題が残されています。当社の目標は、今まで以上にお客様を中心に考える組織になることです。お客様の身近な存在となり、革新的で、世界中の多くの成長機会を的確に捉えることができるような組織を目指します。

当社はさらなる成長に向けての一歩を踏み出しました。そして、この変革が株主価値の持続的な向上につながるものであることを確信しています。

株主の皆様のご支援は当社の長期的な成功に不可欠なものであり、そのようなご支援を頂きましたことを深く感謝申し上げます。皆様と株主総会にてお目にかかれることを楽しみにしております。

チャック・プリンス

株主の皆様へ

現在、グローバル経済は歴史的な規模での変化の過程にあります。急速な技術開発、貿易と投資の障壁の緩和、市場原理に基づく経済の拡大。また、中国やインドをはじめとする新興市場国家では教育政策や生産性向上のための政策が実施され、特に、中国とインドは巨大な潜在市場にとどまらず、強力な競争相手として台頭してきました。

このような大きな変革が、グローバル経済のあらゆる場所で大きなビジネスチャンスを提供しています。しかし、これらのチャンスを現実のものとするためには、生産性や成長についての健全な政策、さらには、その成長への幅広い参加を促進するための政策が不可欠です。このような課題に対処できなければ、経済は深刻な困難に直面することでしょう。

日々変化する環境は、民間企業に大きなビジネスチャンスとなっています。民間企業には、急激な変化に迅速に対応し、顧客ニーズに的確に対応できる規模、展望、質を兼ね備え、真に国際志向で、そして優秀な人材にとって魅力的でやりがいのある環境を創造することが求められます。シティはまさに、これら全ての側面において非常によいポジショニングを確保していると言えるでしょう。その一方で、国家の政治システムと同様に、シティを含む全ての民間企業も様々な課題を解決しなければ、潜在能力を現実のものとすることはできないといえるでしょう。チャック・プリンスの優先事項やリーダーシップも、様々な課題に対処するというために必要なことなのです。

当社の課題は、次のようなものが挙げられます。あらゆる分野で優れた人材に良い機会を提供すること。各種のプロジェクトを、シティの管理体制やプロセス等に沿い、なおかつ効果的・効率的に達成できるよう再設計すること。戦略および業務を活性化すること。長期的な成果のための投資と短期的な業績の達成をバランスよく行うこと。規制上の問題を最小限に抑える企業文化とプロセスを維持すること。これらは全て当社自らの努力で達成することが可能なものです。私たちは、シティの強みを生かしてこれらの課題に対処することで、グローバル経済に適合した組織となりえるでしょう。そして、その結果、お客様のニーズに効果的に対応し、社員に大きなチャンスを与え、株主の皆様に報い、参加企業の一つとして経済に貢献できるのです。

シティというコミュニティにいる社員、株主の皆様、そしてお客様全員が、それぞれの国の政治システムに関わっていくべきだと私は思います。政治的指導者は、困難な政治環境においても、経済的な成功に不可欠な健全な意思決定を行わなければなりません。これは、成長だけを重視するものではなく、成長に参加する人の幅を広げること、そして私たち全員が適切な水準の経済的な安全を享受できるようにするものでなければなりません。これは相反するものではありません。なぜなら市場原理に基づく経済と貿易自由化を軸にした政策によって人々の大多数が恩恵を受けられると確信することで、そのような市場主義経済や自由貿易といった政策は幅広い支持を受けるようになるからです。また政策立案者は、市場原理に基づいて意思決定し成功を収めている力強い民間企業が、一国の経済およびグローバル経済の健全性に中心的な役割を果たすということを認識しなければなりません。

グローバル経済は深刻な金融の不均衡、地政学的リスクなど、数多くの課題を抱える一方、力強い経済状況と市場環境を現在まで何年も維持しています。しかしながら、投資家、企業、および政策立案者は、長く続いている経済や市場の強さから生まれる慢心への誘惑を排し、機会だけではなくリスクをも認識し、将来的な経営の成功と健全な立場を確保できるよう備えなければなりません。

シティは、自らの課題に対処しつつ、幅広い取扱商品や地域的な広がりといった自社の強みを生かして、今日のような複雑な環境においてもお客様の成功を支援できるよう注力してまいります。

ロバート・ルービン

one citi

一つのシティ

今日のシティについて語ることは、
すなわち私たちの協働について語ること。
それは、私たちが、お客様により良い
ソリューションを提供するため、事業間
で互いに協力し合うことを意味します。

さあ、これからいくつかの
ストーリーをご紹介しましょう。

イノベーション

one more innovation

昨年、シティバンク・シンガポールのクレジット・ペイメント・プロダクツのビジネス・ディレクターであるアナンド・キャヴァル、コア・カードの責任者ニコール・アング、プロダクト・マネジャーのナイジェル・シアの誰一人として、毎朝の通勤途中に、自分達が歴史に残る成果を達成しようとしているとは考えもしませんでした。

昨年も終わりに近づいたある日、シンガポールのコーヒービーン&ティーリーフの店で、アナンド、ニコール、ナイジェルの3人は、生体認証プロジェクトチームのメンバーとともに、生体認証クレジットカードの初の利用者が小さなスキャナーに指をそっと置くのを見届けました。代金の支払い方法が変わりつつあると実感した瞬間でした。

シティは、世界初の生体認証クレジットカードサービスの提供を、シンガポールで開始しました。

シティのクリア・プラチナ・カードのお客様は、シンガポールの小売店で食事や買い物をする、あるいはコーヒーを飲む際、クレジットカードを持ち歩く必要がなくなりました。指先の指紋だけで支払いができるのです。

ニコールは言います。「今回の成果を通して、シティは顧客のためにイノベーションを創造できる会社として認知されるようになるでしょう。この変革に微力ながらも貢献することができて、とても嬉しく思っています。」

当社のカード事業とシティバンク事業の社員とオペレーション&テクノロジーの専門家で結成されたチームが協力し、お客様に対して、支払方法の選択肢を増やしただけでなく、クレジットカード犯罪に対するより高度な防御手段を提供することができたのです。

「一番初めに実現する、ということはとても素晴らしいことです。シティはクレジットカード市場とお客様の行動を変えたのです。改めて、これは注目に値することだと思います。」とナイジェルは言います。

このサービスは、他のカードを持つお客様にも拡大されつつあります。まもなく、他の拠点でも導入される予定ですが、シンガポールの社員はこのシステムを最初に導入したことに大きな誇りを持っています。

アナンドは言います。「私たちは皆、異なる部署に属していても、お客様へのより良いサービスのためにプロジェクト初日から進んで協力し知識を共有しています。このような姿勢があったため、今回のような試みは成功したといえます。」

シンガポールの**ナイジェル・シア、アナンド・キャヴァル、ニコール・アング**

リレーションシップ

one great relationship

昨年、信用格付が急速に低下していたゼネラルモーターズ（GM）は、金融部門であるゼネラルモーターズ・アクセプタンス・コーポレーション（GMAC）の過半数持分を売却することを決定しました。この際、私たちは「一つのシティ」としての力を最大限に発揮しました。

GMACは長い間GMのコアビジネスの一つであり、その健全性はGMにとって極めて重要なものでした。事態の複雑性と緊急性を理解したシティは、GMのジレンマを解決するためにサーベラス・キャピタル・マネジメントとのチームを結成しました。

長年にわたって当社大切なお客様であるGMのために、シティの主要な事業部門であるマーケッツ・アンド・バンキング部門とシティ・オルタナティブ・インベストメンツ部門（CAI）のシティ・プライベート・エクイティ・グループの専門知識と経験を結集し、この数百億ドル規模のGMAC案件に取り組むことになりました。

「シティにおける18年間の経験の中でも、今回の案件は最も刺激的で複雑でした。まさに、シティの株式部門、債権部門、そして投資銀行事業の強みが発揮された案件と言えるでしょう。」シティのマーケッツ・アンド・バンキング部門の北米ファイナンシャル・アントレプレナー・グループの共同責任者であるブラッド・コールマンが語ります。

シティの様々な事業部門の社員から編成されたチームがこの案件に取り組みました。このチームによって、他に並ぶもののないレベルで資本市場へのアクセスが可能となり、さらにGMに関する独自の知識や、M&Aからファイナンスまで多岐にわたるソリューションが提供できる体制を構築しました。

「GMAC案件は、まさにコラボレーションという言葉が当てはまるプロジェクトでした。」CAIのジェネラル・カウンセル、ミリー・キムが言います。また、CAIのシティグループ・プライベート・エクイティのマネージング・パートナーであるジョン・バーバーは「この案件では、シティ独自の強みを生かし、取引に関するあらゆる解答を提供しました。」と付け加えました。

ファイナンシャル・インスティテューションM&Aのマネージング・ディレクターで共同責任者でもあるデヴィッド・ヘッドはこう表現しました。「この案件に、シティのもつ全ての力を注ぎました。当社の偉業の一つと言えるでしょう。」

シティがバンキング、トレーディング、および投資事業の専門能力を有効に活用した結果、サーベラスはGMACの持分の51%を取得することができました。さらに、シティのGMAC案件は『ユーロマネー』と『インベストメント・ディーラーズ・ダイジェスト』によって「ディール・オブ・ザ・イヤー」に選ばれました。

「私は、シティにいるからこそ、GMACのような案件に関わることができるのです。このレベルの案件が、他の会社で経験できるとは思いません。」とミリーは言います。

最後に、サーベラスのプライベート・エクイティ部門の共同責任者であるレナード・テスラーがこう語っています。「シティは、このディールに対して『ノー』という機会があったにもかかわらず、決してそれを選択しませんでした。シティは長年の顧客であるGMのために、案件に参加することが重要だと決めていたのです。そして、それは正しい選択でした。」

ニューヨークの**ミリー・キムとブラッド・コールマン**

バンク・アット・ワーク
one bank at work

ニューヨークの**ホセ・ロペスとクリスチャン・レイノルズ**

アテネの**クレオ・リンベリスとアマンダ・マルーチョ**

ギリシャで「バンク・アット・ワーク」の立ち上げを任された時、アマンダ・マルーチョはこれがまたとない機会であると感じていました。

「重要な法人のお客様と共に働く機会を持つこと、そして私たちの個人向け事業で培った顧客関係スキルを法人事業に適用することで、会社はこれまでと違った方法で成長することができます。私たちには、それを体験する機会が与えられました。」とギリシャの個人向け事業のオルタナティブ・ディストリビューション・ディレクターのアマンダは言います。

マーケッツ・アンド・バンキング部門とグローバル個人金融部門のチームによる共同のビジョンによって、「バンク・アット・ワーク」は創り出されました。これはリテール・バンキングのサービスを法人顧客の社員に提供するというシティの最も革新的なプログラムの一つです。

しかしそれ以上に、共通の目的のために当社の事業部門が力を合わせた時、どのくらいのパワーが発揮できるのかを証明する場となりました。

「参加者の誰もがメリットを得られる、これはまさにそうしたプログラムです。」とマーケッツ・アンド・バンキング部門アライアンス・プロダクツ・マネジャーのホセ・ロペスは述べます。「法人のお客様には、社員に対する待遇を向上することができたと喜ばれ、これが、関係の強化につながります。一方、個人向け事業には何千人もの新しいお客様と取引できる機会が与えられ、お客様もまた私たちの素晴らしい商品を活用されています。」

例えば、シンガポールにおいて長年の法人のお客様であるチャータード・セミコンダクターズの事例では、「バンク・アット・ワーク」契約後、お客様の職場に当社の支店を開業した最初の90日で、約1,300の口座を開設しました。世界中で「バンク・アット・ワーク」を利用している法人のお客様は1万2,000社、個人のお客様は150万人に上ります。

「これは賢いビジネスのやり方です。」個人向け事業のビジネス・ディベロップメント・マネジャーのクリスチャン・レイノルズは言います。「私たちは、お互いにとって利益となる資質と専門性を兼ね備えています。そして、最終的に最も利益を得るのはお客様です。」

グローバル・トランザクション・サービスの法人チームの責任者クレオ・リンベリスは言います。「シティにしかできないサービスを実現できるのです。毎朝仕事に来るのが楽しみです。」

フットホールド

one more foothold

ラテンアメリカの**ラウル・アナヤとフェルナンド・キロズ**

歴史は、パナマ運河から始まりました。そして102年後、グルポ・フィナンシエロ・ウノとグルポ・クスカトランの買収へと発展していきました。これらの買収はシティにとって重要なステップであり、中央アメリカで成長するリテール市場への大きな足掛かりを得ることができました。

この地域におけるシティの歴史は1904年に遡ります。この年、パナマ運河の建設のための資金調達を支援するため、前身の会社であるインターナショナル・バンキング・コーポレーション(IBC)が法人金融事務所をパナマに開設しました。

その後まもなく、シティはこの地域の法人金融事業において最も成功した会社の一つに成長しました。こうした現地での事業展開をもとに、1世紀後の今日、シティは、グルポ・フィナンシエロ・ウノの買収を通じて、個人向け事業を同地域に進出することとなりました。またその直後に、グルポ・クスカトランの買収を行い、法人金融事業をさらに強化しました。

「これらの事例は、私たちが意味する「ワン・シティ (One Citi)」、一つのシティ、を表しています。つまり、別々のお客様にサービスを提供していても、各事業が他の事業の成長に貢献するのです。シティの法人金融担当者は、この地域で長い間営業を行ってきました。彼らの築いた事業基盤は、個人金融部門が新しく業務を開始する際にとても役立つでしょう。」とラテンアメリカ・グローバル個人金融部門の責任者、ラウル・アナヤは言います。

ラテンアメリカのマーケッツ・アンド・バンキング部門の責任者、フェルナンド・キロズは以下のように述べています。「中央アメリカにおけるこれらの買収は、マーケッツ・アンド・バンキング部門だけでなく、グローバル個人金融部門にとっても重要な成長の機会となるでしょう。」

中央アメリカのカード市場は、過去数年間に30%近い年間成長率を見せていますが、グルポ・フィナンシエロ・ウノ傘下の中央アメリカ最大のクレジットカード発行会社を買収することで、シティは、その地域におけるカード事業を堅調に拡大することができました。

また、グルポ・クスカトランの買収によって、法人金融部門、個人金融部門、およびリテールバンキング事業の将来的な成長のために、強固な基盤を構築することが可能となりました。(ただし、グルポ・フィナンシエロ・ウノの買収と同様、グルポ・クスカトランの買収も、現地国および米国における当局の承認を前提としています。)

ラウルは言います。「これらの買収で私たちの展望が変わりました。また、フェルナンドや彼のチームと共にこのような重要な案件に関わることができるからこそ、シティでのビジネスライフは刺激的なのです。」

パワフル・チーム
one powerful team

ボストンの**アン・グリーンウッドとティム・サリバン**

2006年11月2日、ボストンのボイルストン・ストリート491番地に新設された支店で、いつもとは違うことが起きようとしていました。

その支店は、シティバンクとして、ボストンに初めての開設されたというだけではなく、重要な試験的な取り組みを始めようとしていました。これが成功すれば、ボストンだけでなく、アメリカの主要な市場に同様のサービスを提供できると期待されています。

2006年は、世界中で新規開設した支店の数が過去最高となりました。この年の最後に開設されるボストン支店には、富裕層のウェルス・マネジメント部門であるシティ・スミスバーニーが同居し、銀行業務と証券業務を一つの拠点で提供する運びとなっていました。

これは、ボストン（およびフィラデルフィア）のシティバンクおよびシティ・スミスバーニーのお客様に、リテールバンキング、法人向け融資、モーゲージ、そして投資商品など、幅広い分野で商品を提供することで「ワン・シティ　(One Citi)」、一つのシティ、を形にするための試験的な取り組みです。

シティ・スミスバーニー側の事業責任者アン・グリーンウッドと、シティバンク側の経営責任者ティム・サリバンは、自分達が担当しているプログラムの重要性を認識していました。

アンは言います。「会社を成長させるために新しい手法をとる、つまりお客様へのアプローチ方法を変えるわけです。このような取り組みの先頭に立つことは、時に神経を使いますが、刺激も感じています。」

ティムも同意見です。「もし私たちがこの取り組みで成功すれば、もちろん成功すると確信していますが、当社の事業成長を大きく助けることになるでしょう。お客様に、より多くのサービスと商品を、一つの場所で提供できるという可能性を想像してみて下さい。」

開店から何週間も経たないうちに、ティムの指摘は現実のものとなりました。ある女性のお客様が来店し、CD金利を尋ねました。シティバンクの顧客担当者が、銀行との取引に関する質問に答えているうちに、そのお客様が銀行サービスだけでなくウェルス・マネジメントを必要としていることがわかり、同じ階にあるシティ・スミスバーニーの担当窓口に案内しました。その後すぐに、このお客様はシティ・スミスバーニーに多額の送金を行いました。

シティバンクとシティ・スミスバーニーが個別に営業をしていたら、このようなことは起こらなかったかもしれません。

40年以上前から、シティはマイクロファイナンスの進展に重要な役割を果たしてきました。この取り組みをさらに強化していますが、代表的な事例として、BRACの案件があります。

シティ・マイクロファイナンス・グループ、バングラデシュのシティ、およびその他のパートナーは、BRACのために世界最初のAAA格付を取得し、現地通貨によるマイクロクレジット証券化を実行するという画期的な案件を成立させました。BRACは世界最大の非政府組織の貧困撲滅機関であり、バングラデシュの5百万人を超える主として女性メンバーを対象とした活動を行っています。

この案件は、マイクロファイナンス業界にとって大きな意味を持つものでした。これによりBRACは向こう6年間で1億8千万ドルの資金調達が可能になり、より多くのマイクロ・アントレプレナーに対して資金提供を行うことができるようになりました。

「高度なファイナンス手法を使って、約120万の貧困家計を援助することができたのです。このようなビジネスを行うことが、同時に、融資を必要とする何十万人もの人々を支援することになるとは、何とも驚くべき気持ちです。」バングラデシュの法人金融部門ストラクチャード・ファイナンスの責任者であるシャムズ・ザマンが言います。

これは、世界的にも、大規模かつ革新的なマイクロクレジット・ファイナンス案件の一つと評価されており、現地での事業基盤を生かした上で、世界レベルのソリューションを提供するというシティの力を証明しました。もしBRACがこの資金をバングラデシュで事業貸付として調達していたら、コストはもっと高くなっていたでしょう。

BRAC案件は、シティ内部のパートナーシップによる力が発揮された案件でした。バングラデシュのシティが取引のリーダーとなり、BRAC、規制当局、および現地のパートナーと共同作業を行いました。シティのマイクロファイナンス・グループが金融の専門知識を提供する一方、グローバル個人金融部門は、BRACのマイクロローンの融資ポリシー、プロセス、報告および情報システムの評価を行うなど、現地の資産査定に貢献しました。最後に、当社の証券化のグループがストラクチャリングの専門知識を提供し、エクスポート・ファイナンス・グループが世界中の機関投資家やパートナー、FMO（オランダ）、およびKfW（ドイツ）と緊密に協力することで、取引を締結することができました。

世界の平和と発展に果たすマイクロファイナンスの役割が、ノーベル財団によって認められた今日、BRACのような案件は将来のトレンドといえるでしょう。

「BRAC案件は今後も続けられます。多くのマイクロ・アントレプレナーが夢を実現する日が訪れるでしょう。」とシャムズは言います。

ソリューション
one more solution

バングラデシュの**シャムズ・ザマンとマイクロローンのお客様**

シティは、「多角的な金融サービス会社として、世界中のお客様に対してソリューションを提供するために一つとなって行動する」というビジョンを基盤としています。以下は、2006年度に達成した主な成果です。

お客様により身近になる

- 世界中で、1,200近いリテールバンクと消費者金融の支店を新規開設しました。
- セブン・イレブンと提携しました。また、カード・パートナー・プログラムを拡大し、シェルおよびホームデポなどと新たに提携しました。これらのプログラムは全て、より多くの顧客を獲得し、取引関係を深めることができるように設計されています。
- ダイレクト・カストディおよびクリアリングサービスを新たにキプロス、スウェーデン、イスラエル、スロバキア、およびベトナムで導入しました。
- インターネットバンキング、「シティバンク・ダイレクト」によるサービスを開始し、最初の9ヶ月間で100億ドル近い預金を獲得しました。
- クウェートとドバイにマーケッツ・アンド・バンキング部門の支店を開設しました。
- 台湾で有価証券貸付業務を他社に先駆けて開始しました。
- ロシア、インド、中東、ブラジル、およびカナダでグローバル・エクイティ業務を拡大しました。

成長が見込まれる場所に投資する

- 中央アメリカにおける事業展開を拡大し、グルポ・フィナンシエロ・ウノとグルポ・クスカトランの買収することで、リテールバンキングおよび法人金融部門の将来的な成長に向けた強固な経営基盤を構築しました(14ページ参照)。
- トルコで第3番目の規模を持ち、収益性の最も高いアクバンクの持分の20%を取得し、世界で最も成長性の高い市場の一つであるトルコ市場へのアクセスを拡大しました。
- 広東発展銀行の持分の20%を取得し、中国における事業展開を拡大しました。
- 米国外個人金融事業を拡大するための重要なステップの一つとして、エッグ・バンキングplcを買収しました。
- ハウジング・ディベロップメント・ファイナンス・コーポレション・リミテッドの持分比率を12.3%に上げ、インドにおける事業活動を深めました。
- フェデレーティッド・デパートメントストア・インクのポートフォリオの買収を完了しました。当社は、現在この大手小売業者の口座37百万件および83億ドルの資産を管理しています。

一つの会社としてお客様にサービスを提供する

- 「ワン・シティ (One Citi)」、一つのシティ、を形にするための試験的な取り組みを開始し、ボストンおよびフィラデルフィアのファイナンシャル・センターにおいて、シティ・スミスバーニー、シティバンク、シティモーゲージ、シティカード、スチューデント・ローンの各事業に、リテールバンキング、企業向け融資、住宅ローン、および投資商品といったより多様な商品の提供を開始しました。
- 個人向け融資グループと協力し、シティのホームエクイティローンをカード事業のお客様に提供するなど、お客様との取引関係を深めました。
- 米国のシティファイナンシャルの支店の一部で、シティバンク商品の取扱いを開始しました。
- シティ・スミスバーニーの支店を通じて、ホームエクイティローンとシティクレジットカードを提供しました。
- 「バンク・アット・ワーク」プログラムを、チリ、チェコ共和国、韓国、マレーシア、パキスタン、フィリピン、シンガポール、およびトルコの8カ国で開始しました。
- グローバル・トランザクション・サービスとシティ・スミスバーニーとの間の協力体制により、130カ国以上の国で株式報酬制度の分配金を現地通貨で配分しました。
- 重要な顧客セグメントであるヘッジファンドに対してより良いサービスを提供するため、マーケッツ・アンド・バンキング部門における専門家間の連携を目指したヘッジファンド構想を立ち上げました。

テクノロジーを活用することで、お客様へのサービスを向上し、経費を削減する

- 生体認証クレジットカードサービスをシンガポールで導入し、インドではマイクロファイナンス顧客向け生体認証ATMを導入しました。これらのサービスにより、お客様は指1本触れるだけで取引を行うことが可能になりました(8ページ参照)。
- インターネットおよびその他のオンラインチャネルによる機密性の高い取引について、認証手続を改善し、オンラインセキュリティを向上させました。大手金融機関の中で、シティのみが世界規模で実施しています。
- エクイティの事業基盤に対する戦略的投資を行いました。これには、ボストン、フィラデルフィアおよびナショナル証券取引所への投資、および流動性のある市場への即時アクセスを可能とする最新技術を提供する電子通信ネットワークの取得が含まれています。
- データセンターの数を全世界で20%削減しました。
- コールセンターを統合し効率性を高めました。

国際市場の継続的な発展とともに、シティはこれまで以上に米国外でのビジネスチャンスに注力しています。シティ・カントリー・オフィサーは、米国外市場における最も重要な窓口として、各事業拠点における私たちの代表として活躍しています。

CITI COUNTRY OFFICERS

Algeria
Kamel B. Driss

Argentina
Juan Bruchou

Aruba
see Venezuela

Australia
Les Matheson

Austria
Helmut Gottlieb

Bahamas
Margaret A. Butler

Bahrain
Mayank Malik

Bangladesh
Mamun Rashid

Barbados
see Trinidad & Tobago

Belgium
José de Peñaranda de Franchimont

Bolivia
Federico Elewaut

Brazil
Gustavo Marin

Brunei
Glen R. Rase

Bulgaria
Stefan Ivanov

Cameroon
Asif Zaidi

Canada
Kenneth E. Quinn

Cayman Islands
see Bahamas

Channel Islands (Jersey)
Philip Hooper

Chile
Fernando Concha

China
Richard D. Stanley

Colombia
Franco Moccia

Congo
Michel Losembe

Costa Rica
Jorge Mora

Czech Republic
Javed Kureishi

Denmark
Mark Luscombe

Dominican Republic
Máximo R. Vidal

Ecuador
Bernado J. Chacin

Egypt
Elia Samaha

El Salvador
Gijs Bert Veltman

Finland
Kari Laukkanen

France
Jean-Claude Gruffat

Gabon
Funmi Ade-Ajayi

Germany
Susan S. Harnett

Ghana
Joseph Carasso

Greece
Christos Sorotos

Guam
Madhusudhan Seshadri

Guatemala
Juan A. Miro

Haiti
Gladys M. Coupet

Honduras
José Luis Cortés

Hong Kong
T.C. Chan

Hungary
Sajjad Razvi

India
Sanjay Nayar

Indonesia
Peter B. Eliot

Ireland
Aidan M. Brady

Israel
Ralph Shaaya

Italy
Giuliano Malacarne

Ivory Coast (Côte d'Ivoire)
Jamal Hussein

Jamaica
Peter Moses

Japan
Douglas L. Peterson

Jordan
Ziyad A. Akrouk

Kazakhstan
Daniel J. Connelly

Kenya
Ade Ayeyemi

Korea (South)
Yung-Ku Ha

Kuwait
Raj Dvivedi

Lebanon
Walter Siouffi

Luxembourg
Marc Pecquet

Macau
see Hong Kong

Malaysia
Piyush Gupta

Mexico
Manuel Medina-Mora

Morocco
Nuhad K. Saliba

Netherlands
Freddy Boom

New Zealand
Mark A. Fitzgerald

Nigeria
Emeka Emuwa

Norway
Pål Rokke

Pakistan
Zubyr Soomro

Panama
Francisco Conto

Paraguay
Ignacio Morello

Peru
to be named

Philippines
Sanjiv Vohra

Poland
Slawomir S. Sikora

Portugal
Paulo Gray

Puerto Rico
Alvaro Jaramillo

Qatar
Farhan Mahmood

Romania
Shahmir Khaliq

Russia
Mark T. Robinson

Senegal
Charles Kie

Singapore
Catherine Weir

Slovakia
Igor Tham

South Africa
Zdenek Turek

Spain
Sergio de Horna

Sri Lanka
Kapila Jayawardena

Sweden
Clas Ronnlov

Switzerland
Per Etholm

Taiwan
Morris Li

Tanzania
to be named

Thailand
Gary Newman

Trinidad & Tobago
Dennis Evans

Tunisia
David Garner

Turkey
Steve Bideshi

Uganda
Shirish S. Bhide

Ukraine
Nadir Shaikh

UAE
Mohammed Al-Shroogi

United Kingdom
Michael J. Kirkwood

Uruguay
Daniel Varese

Venezuela
Francisco Aristeguieta

Vietnam
Charly Madan

Virgin Islands
see Puerto Rico

Zambia
Saviour Chibiya

（注）シティグループが事業を展開している国・地域のうち、シティ・カントリー・オフィサーのいないところについては、上記一覧表に反映されていません。

グローバル・コミュニティ

より良い社会の実現に貢献するために

2006年11月18日、世界100カ国475都市において、4万5千人の社員とその友人や家族がボランティア活動に参加しました。

50万人の生活の質を高め、10万食を提供し、

1万本の木を植え、8,000トンの食料を集めました。

これらすべてを、1日で。

シティ・リーダーシップ・チーム

1. Damian M. Kozlowski
CEO, The Citi Private Bank

2. Alberto J. Verme
Co-head, Global Investment Banking

3. Michael Schlein
President, International Franchise Management

4. Enrique Zorrilla Fullaondo
Head, Commercial Markets, Banamex

5. Michael S. Helfer
General Counsel
Corporate Secretary

6. Stephen R. Volk
Vice Chairman

7. David C. Bushnell
Senior Risk Officer

8. Lewis B. Kaden
Vice Chairman
Chief Administrative Officer

9. Robert Morse
CEO, Asia Pacific
Markets and Banking

10. Jorge A. Bermudez
President & CEO, Commercial Business Group, Global Consumer Group–North America; CEO, Citibank Texas

11. Chuck Prince
Chairman & CEO

12. Sir Win Bischoff
Chairman, Citigroup Europe

13. Douglas L. Peterson
Chairman & CEO, Citibank Japan

14. Manuel Medina-Mora
Chairman & CEO, Latin America & Mexico, CEO, Banamex

15. Kevin Kessinger
Chief Operations & Technology Officer

16. Michael Klein
Co-President, Markets and Banking
Vice Chairman, Citibank International plc

17. Ellen Alemany
CEO, Global Transaction Services

18. Paco Ybarra
Co-head, Fixed Income, Currencies, & Commodities

19. Bonnie Howard
Chief Auditor

20. Robert Druskin
COO

21. Geoffrey O. Coley
Co-head, Fixed Income, Currencies, & Commodities

22. Zion Shohet
Head, Strategy and M&A

23. Charles D. Johnston
President & CEO
Global Private Client Group

24. Raymond J. Quinlan
President & CEO
North American Retail Distribution

25. Carl Levinson
President & CEO, Consumer Lending Group

26. Michael L. Corbat
Head, Global Corporate Bank

27. Robert E. Rubin
Director & Chairman, Executive Committee

28. James A. Forese
Head, Global Equities

29. William J. Mills
CEO, Europe, Middle East, & Africa
Markets and Banking

30. Alan S. MacDonald
COO, Global Banking, Vice Chairman, Citibank, N.A.

31. Nicholas E. Calio
SVP, Global Government Affairs

32. Thomas G. Maheras
Co-President, Markets and Banking

33. George Awad
CEO, Europe, Middle East & Africa
Global Consumer Group

34. Raymond J. McGuire
Co-head, Global Investment Banking

35. Vikram A. Atal
Chairman & CEO
Citi Cards

36. Ajay Banga
Chairman & CEO
Global Consumer Group–International

37. William R. Rhodes
Chairman, President & CEO, Citibank, N.A.
Chairman, President & CEO, Citicorp Holdings Inc.; Senior Vice Chairman, Citigroup Inc.

38. Hans Morris
CFO; Head, Finance, Technology & Operations
Markets and Banking

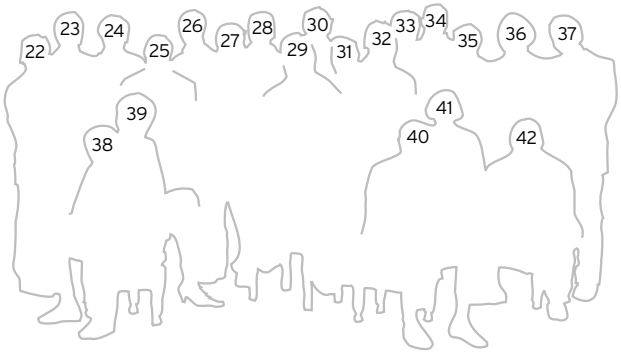
39. Leah C. Johnson
SVP, Global Corporate Affairs

40. Randolph H. Barker
Co-head, Fixed Income, Currencies, & Commodities

41. Sallie L. Krawcheck
CFO

42. Steven J. Freiberg
Chairman & CEO, Global Consumer Group–North America

not pictured:
Stephen Bird
CEO, Asia Pacific, Global Consumer Group



（写真は2〜3ページをご覧ください。）

シティ取締役

C. Michael Armstrong
Chairman, Board of Trustees
Johns Hopkins Medicine, Health Systems & Hospital

Alain J.P. Belda
Chairman & CEO, Alcoa Inc.

George David
Chairman & CEO, United Technologies Corporation

Kenneth T. Derr
Chairman, Retired, Chevron Corporation

John M. Deutch
Institute Professor, Massachusetts Institute of Technology

Roberto Hernández Ramírez
Chairman, Banco Nacional de Mexico

Ann Dibble Jordan*
Consultant

Klaus Kleinfeld
President & CEO, Siemens AG

Andrew N. Liveris
Chairman & CEO,
The Dow Chemical Company

Dudley C. Mecum*
Managing Director, Capricorn Holdings, LLC

Anne M. Mulcahy
Chairman & CEO, Xerox Corporation

Richard D. Parsons
Chairman & CEO, Time Warner Inc.

Charles Prince
Chairman & CEO, Citigroup Inc.

Judith Rodin
President, Rockefeller Foundation

Robert E. Rubin
Chairman Executive Committee

Franklin A. Thomas
Consultant, The Study Group

*2007年4月17日付けで退任予定です。

Mixed Sources
Product group from well-managed forests and other controlled sources
www.fsc.org Cert no. SW-COC-1809
© 1996 Forest Stewardship Council

MOHAWK
manufactured with windpower

The cover and editorial sections of this annual report are printed on FSC-certified elemental chlorine-free Mohawk Options Crystal White, which was manufactured using 100% Green-e certified renewable wind-generated electricity. By using emission-free wind-generated electricity to make this paper, 281,114 pounds of air emissions were not generated—the equivalent of taking 24 cars off the road for one year, or planting 19,000 trees. This paper is certified by SmartWood for FSC standards, which promote environmentally appropriate, socially beneficial and economically viable management of the world's forests.

Produced by Citigroup Graphic Communications

citigroup.com

©2007 Citigroup Inc.

55504 3/07 CIT24001