



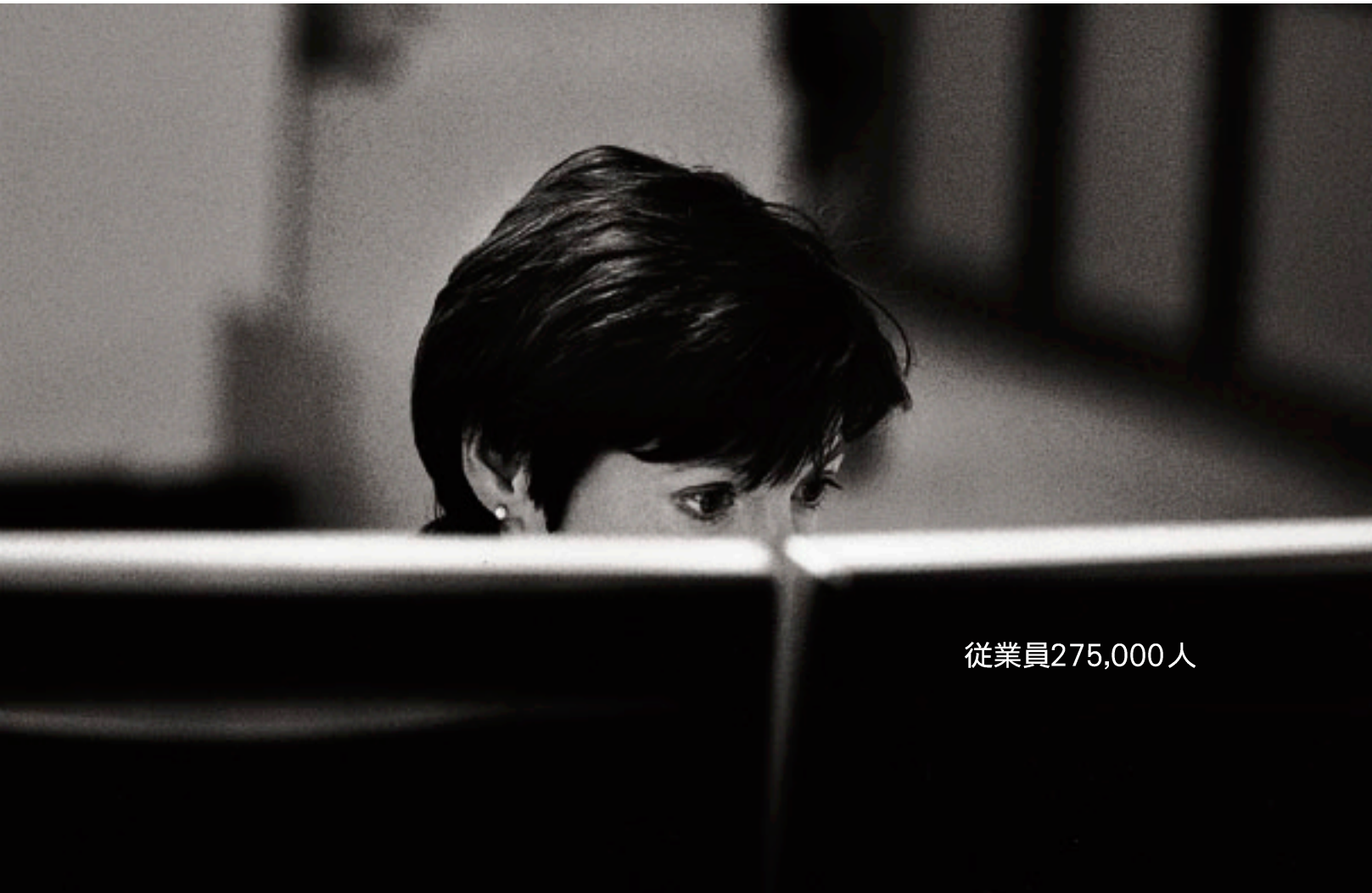


100カ国で事業展開



株主持分 1,040億ドル
(信託優先証券を含む)

6大陸で



従業員 275,000人

シティグループの理念



企業として当社は…

- 事業の拡大に絶えず力を注ぎ、平均して二けた台の利益増加率を目指します。
- グローバルな展開を図りつつも、事業を展開するすべての市場に深く根を下ろしています。
- 収益基盤が非常に多様化しているため、厳しい市場環境にあっても利益を上げられます。
- 利益率の高い事業に資本を投下しており、各事業は独立採算で利益を伸ばし成長することが可能です。
- 厳格な財務管理に基づく強固な財務基盤により、リスクをとりつつ、魅力的なビジネスチャンスをとらえることができます。
- 諸経費を厳しくチェックし、インフラに対しては将来を見通した投資を心掛けています。つまり、自分自身の資本を使うときのように支出を管理しているのです。
- 技術革新に力を注いでおり、複数のサービス提供方法を通じて、お客様にいつでも、どこでも利用できるサービスを提供しています。

当社が大切に する職場とは…

- 官僚主義的姿勢が否定され、起業家的思想が尊重されるだけでなく、「開放型」の経営スタイルにより意思決定が合理化されています。
- 特にグローバル化の観点から、多様性が重視されています。
- 従業員は、株主のように考え、行動します。なぜならば、彼らの多くは実際に株主だからです。
- 失敗を恐れずに行動でき、たとえ判断に誤りがあっても、問題化する前に対応がなされます。
- 従業員は在職期間によってではなく実力に応じて昇進し、各人の能力や影響力に照らして、実績に基づいて報酬が決定されます。
- 従業員は相互に信頼し、尊重し合っています。
- 従業員は組織がいかに拡大しても、自分の個性を生かせる実感できます。

当社が大切に する人材とは…

- 会社のことを自分自身の問題として考えます。お互いに尊重し合い、商品やサービスの質について考えるとともに、とりわけお客様や株主の皆様に対する貢献について考えています。
- 職業倫理を重視し、常にお客様に対して優れたサービスを提供できるよう取り組んでいます。
- 個人的な利害関係よりも、チームワークに関心を寄せています。
- 率先して行動し、他人の成功を称賛し、失敗の責任は自分でとります。
- 熱意と気力を持って職務に従事し、率直で洞察力があり創造性豊かなだけでなく、変化と挑戦と競争にさらされる環境の中で成長します。
- 自分のすべての行動を充実させる方向で積極的に取り組み、優秀な成績を上げます。

目標とする企業像は…

- 道徳性や職業倫理の高い企業として認知されることを目指し、日々、お客様の信頼を獲得するよう努力しています。当社は約束を保証する企業です。
- 各主要商品ラインで主導的地位を確立し、グローバル金融サービス業界においてリーダーとなり、世界の一流企業として認知されたいと考えています。
- 有能な人材が働きたいと希望する企業、そしてお客様から取引相手として最初に選ばれる企業を目指します。
- 顧客第一主義を貫き、業務を維持・拡大する手段として、他社の追随を許さないほど高いレベルのサービスを提供できる企業になります。
- 人々から信頼される組織を目指し、正確にかつ客観性を持って、約束したことを実行し、成果を報告します。
- 地域貢献活動にも積極的に取り組みます。事業を展開している地元地域社会において、主導的な役割を果たすとともに、その地域に定着している企業として、地域社会が確実に発展するよう努力を続けます。

シティグループの概要

シティグループは、困難な経済状況下にあっても、競合他社の追随を許さず成長を続ける、他社にない強みを持っています。

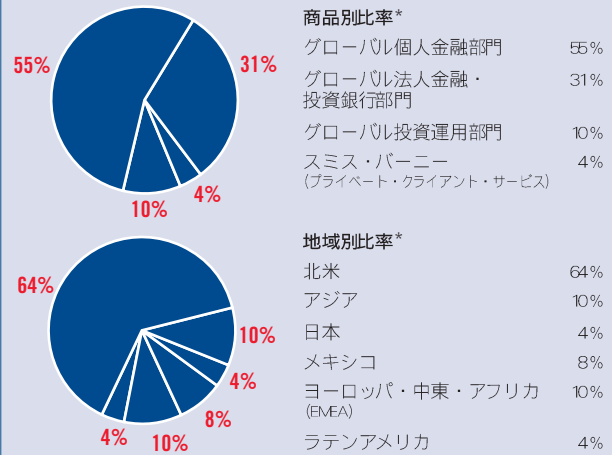
業績の推移 (単位：10億ドル、資産のみ1兆ドル)

| | 2003年度 | 2002年度 |
|-------------------|----------|---------|
| 当期利益 | \$ 17.9 | \$ 15.3 |
| 資産 | \$ 1.3 | \$ 1.1 |
| 普通株主持分利益率 | 19.8% | 18.6% |
| 株主持分 ¹ | \$ 104.1 | \$ 92.9 |

1 信託優先証券を含む。

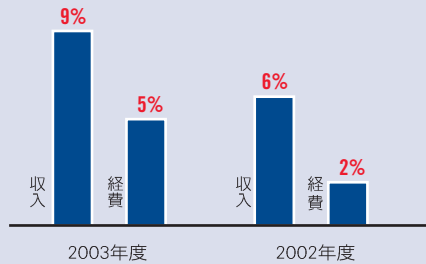
| 当期利益 | 2003年度 | 2002年度 |
|----------------------------------|--------|--------|
| グローバル個人金融部門 | \$ 9.6 | \$ 8.3 |
| グローバル法人金融・投資銀行部門 | \$ 5.4 | \$ 3.2 |
| グローバル投資運用部門 | \$ 1.7 | \$ 1.5 |
| スミス・バーニー (プライベート・クライアント・サービス) | \$ 0.8 | \$ 0.8 |

収益の多様性—非常に多様化した収益基盤は、厳しい市場環境にあってもシティグループの繁栄を可能にします。



経費に関する方針—自分自身の金銭を使うように支出を管理しています。

収入と営業経費の推移



資本力—1,041億ドルというシティグループの自己資本¹の強みは、当社に対する格付けの鍵となっています。

| | Moody's | S&P | Fitch |
|----------------------------------|---------|-----|-------|
| シティグループ | Aa1 | AA- | AA+ |
| シティバンク | Aa1 | AA | AA+ |
| シティグループ・グローバル・マーケッツ・ホールディングス・インク | Aa1 | AA- | AA+ |
| トラベラーズ・インシュアランス・カンパニー | Aa1 | AA | AA+ |

2003年12月31日現在の格付け
1 信託優先証券を含む。

比類ない事業展開—世界中の金融機関の中で最大の事業展開力を持っています。2億の顧客口座を有し、多様なチャネルを通じて世界100カ国以上で事業を行っています。





株主の皆様へ

2003年10月にシティグループの最高責任者に任命され、光栄に存じております。これは、ある意味で継続性の証しであると思います。といいますのは、私たち2人は1986年以來、サンディ・ワイル氏率いる経営陣に上級役員として名を連ねてきたからです。しかし、別の意味においては変化の表れであるともいえます。なぜなら、現在、私たちが直面しているビジネスチャンスや課題の多くは、これまでのものとは異なっているからです。

現在、シティグループは、最も収益性の高い世界最大手の金融機関であり、自己資本と信託優先証券は合計1,040億ドル、株主持分利益率は一貫して20%を維持しています。トラベラーズとシティコープの合併からわずか5年で、これまで多くの金融機関が成しえなかった最も困難な課題を達成することができました。その課題とは、それぞれ独自のすばらしい実績と伝統を持つ複雑な大企業を統合して、全く新しい社風の新たな企業をつくり上げるというものです。

私たちは過去18年にわたって、ビジネスを構築するという仕事に、熱意を持って携わってきました。また、常に将来を見据え、ビジネスチャンスを生かしながら、およそ200年にわたる当社の歴史の新しい扉を開くという課題にも取り組んでいます。

2003年度の概況

まずプラス面についていえば、2003年度は非常に良い年でした。9つの主要商品ラインのほとんどで、世界最大手としての地位を強化することができました(後記の「シティグループの9つの主要商品ライン」をご参照ください)。実際に、2003年度には9つの主要商品ラインのうち6つの商品ラインが二けた台の成長を遂げました。

当社の基幹事業については、グローバル個人金融部門が引き続き非常に好調で、2002年度比17%の増益を達成しました。また、グローバル法人金融・投資銀行部門は力強く復調し、当期利益が18%増となりました(2002年度に発生した訴訟費用を除く)。グローバル投資運用部門も大幅に貢献し、当期利益が11%伸長しました。そして、極めて厳しい事業環境の中で、スミス・バーニーの当期利益は3%減となりました。

地域レベルで見ると、シティグループ・インターナショナルが18%の増益となっていることから、当社の世界的事業基盤が強力であることが実証されました。その背景には、アジア・太平洋地域やヨーロッパ・中東・アフリカ地域、ラテンアメリカ地域で好調な業績を上げているという事情があります。これらの市場は成長の可能性が最も大きく、このような市場への投資を重視するという当社の姿勢は実を結びつつあります。また、当社が事業を展開している地域全体にわたってリスク管理体制を強化し、政治的・経済的問題に対するリスクを抑制しながら営業基盤を引き続き拡大しました。

2003年度の概況を簡単に述べると、以下のような事柄が挙げられます。

■ シアーズのクレジットカード・金融商品事業を買収して、当社のカード事業基盤とシアーズの小売分野における専門知識や3,200万件の口座を一体化させ、カード事業におけるリーダーシップを強化しました。この買収により、シティグループは米国における指導的なプライベート・レーベル・カード発行会社になりました。さらに、ホーム・デポと提携し、同社の顧客に対して個人および法人向けクレジットカード口座を提供しました。

■ ゴールデン・ステート・バンコープのシティグループへの統合を引き続き進め、カリフォルニア州とネバダ州における事業基盤を拡大するとともに、米国最大の移民層であるラテンアメリカ系顧客市場に対しても事業を強化しました。

■ プライベート・バンキング事業が5年連続で過去最高の業績を達成する一方で、グローバル法人金融・投資銀行部門が、グローバル債券および株式引受事業において9四半期連続で業界最大手としての地位を堅持しました。

■ クロス・マーケティングによる収入は155億ドルという記録的な水準に達し、シティバンク、スミス・バーニー、シティグループ・ブ



プライベート・バンク、バナメックス、プライメリカ、シティストリートを通じて当社資産管理事業の顧客向けに販売した投資商品および保険商品の売上は大幅に伸びました。

■ 7月に、四半期別配当金を75%増額したのに続き、2004年1月にも14%増額しました。

■ 『Global Finance』誌より、「ワールド・ベスト・インターネット・バンク」および「ワールド・ベスト・コーポレート／インスティテューショナル・インターネット・バンク」に2年連続で選ばれました。

同時に、以下の分野につきましては、2003年度に最善を尽くしましたが、引き続き取り組んでまいります。

■ グローバル法人金融・投資銀行部門においては、利ぎやの圧縮、ハイテク技術主導の取引、夜間大口取引など、業界の動向に照らして、当社の株式事業戦略の見直しを行いました。また、資本規模が大きく、世界的な販売ネットワークを持ち、優れた人材を擁しているという当社の大きな強みを最大限に生かす幾つかの施策に着手しました。

■ 消費者金融事業では、当社が現在、事業を展開している多くの国々における経済動向の変化に対応する一方で、お客様のニーズに最大限お応えできるよう、引き続き商品やサービスの充実にあります。

上記2点においては、2004年度に大幅な進展が見られるものと考えています。

成長戦略

当社は長年にわたりまれに見る成長を遂げてきました。これまでの実績にもかかわらず、次のようなご質問を受けることがあります。



引き続き成長することができるのか、成長するには規模が大きくなり過ぎたのではないかと、これほどまでに成長できたのは、「大型買収」によるものではないかと、といった内容です。

こうしたご質問に対する回答は明確です。つまり、当社は引き続き成長する機会は十分にあると考えており、高成長を遂げている企業としてのシティグループの実績を維持するため誠心誠意、業務に取り組んでいます。この目標を達成するための手段は多数ありますが、その具体例を紹介すると以下のものが挙げられます。

マーケットシェア 金融サービス市場は群雄割拠の状態であり、個々の市場を見ると、シティグループのシェアが低い市場もあります。当社は独自の手法で事業を展開しているため、最も優れた商品やサービスを市場に投入してマーケットシェアを拡大させることによって組織的に事業基盤を拡大できる機会が業界他社より大きいのです。

クロス・マーケティング 世界各国の市場におけるシェア拡大に加えて、当社はクロス・マーケティングを通じて組織的に成長することも可能です。個人顧客と法人顧客の双方に対して質の高い商品やサービスを相互販売する能力があることを当社はこれまで一貫して示してきました。当社は独自の多様な商品を取り揃えているため、クロス・マーケティングを通じて成長できる機会が業界他社より大きいのです。

買収 適切な戦略的買収の機会がある場合、つまり当社にはない商品や当社が進出していない地域での事業展開が可能な場合は、買収によって事業を拡大していきます。例えば、2004年1月にワシントン・ミューチュアルの消費者金融事業を買収したことにより、当社は米国最大手の地域密着型融資事業者としての地位を強化できただけでなく、米国南西部や南東部という重要な市場に進出することができました。当社には事業統合を成功させてきた独自の実績があるため、戦略的買収によって事業を拡大できる機会が業界他社より大

きいのです。

無論、当社の事業拡大を競合他社が手をこまねいて見ているわけではないでしょう。当社が構築した業界モデルを、他社が模倣しようとしても驚くことはありません。当社は、金融業界は引き続き統合が進むと見ており、すでに大型合併を行った当社は有利な立場にあるといえるのです。

サンディ・ワイル

シティグループが成功を取めてきた背景には、お客様への奉仕という重要職務に取り組み続けてきたすべての従業員の多大な尽力がありますが、中でも特に大きな貢献をした人物がいます。サンディ・ワイル氏の優れた能力は、それほど評価されていない既存の事業分野や成長の可能性を秘めた分野など、他人がまだ気付いていない価値を発掘できることにありました。また、他人とは異なる視点からビジネスのあり方を考え、精力を傾けて成功に導くという点でも能力を発揮しました。ワイル氏の最高経営責任者在任中の成果は極めて大きなもので、おそらく近年における国際企業の中で、最も長期間にわたり企業を成長に導いてきたのではないのでしょうか。

ワイル氏は、最高経営責任者の職は退任しましたが、取締役と取締役会会長として2006年まで引き続きとどまることを承諾しています。シティグループという大企業の成功に向けて今後も尽力されることに深く感謝の意を表します。

顧客重視の姿勢

シティグループが幅広い商品を提供し世界各地で事業を展開していることは、成功を取める上で大きな原動力になっています。しかし、成功の秘訣はこれだけではありません。顧客重視の姿勢こそ、当社が業界をリードできる秘訣なのです。ブランドが浸透しているからこそ、お客様との約束を果たしていけるのです。企業規模がどんなに大きくなっても、また商品やサービス内容がどんなに複雑になっても、当社は絶えずお客様のニーズにより適切に応えられるよう取り組んでいます。この意味において、2003年は大きな収穫の年だったといえます。手短かに具体例を紹介しましょう。

シティバンク・アクセス・アカウント グローバル個人金融部門が、シティバンク・アクセス・アカウントの提供を開始しました。米国内で提供されているこの商品は「小切手なし」の当座預金で、残高最低限度額が設定されておらず、他の商品も幅広く利用できる点に特徴があります。この口座があれば、金融サービスにこれまで無縁だった方でも簡単にバンキング・システムに参加でき、経済活動の一翼を担えるようになります。

デュアル・カバレッジ グローバル法人金融・投資銀行部門は、当社独自のデュアル・カバレッジ・モデルを緻密化・合理化することによって、お客様へのサービス力を強化しました。デュアル・カバ

レッジ・モデルとは、投資銀行と法人金融担当者がチームを組み、顧客企業の最高経営責任者から財務担当者までの各レベルに着目し、お客様のニーズについて理解を深めて最も適したサービスを提供するというものです。

デビデンド・ストラテジ・ポートフォリオ グローバル投資運用部門が、デビデンド・ストラテジ・ポートフォリオという商品を開発しました。この商品は個人向けの口座で、投資家が株の配当金を長期的に受け取れるように設計されています。

インテグレートッド・インベストメント・サービス スミス・バーニーが、インテグレートッド・インベストメント・サービスを導入しました。さらに充実したこの投資商品によって、お客様は運用勘定、投資信託、為替資金をスムーズに一体運用できるようになり、ご自分の投資の全体像を把握しやすくなります。

ロシアのクレジットカード ロシアでは引き続きより幅広い金融サービスが求められており、子会社であるシティバンクZAOがシティバンク初のロシア人向けクレジットカード事業に着手しました。これにより、この新興成長市場において支払決済方法が一段と柔軟になり、手ごろな価格で安全にショッピングや旅行ができるようになりました。

クエンタ・ベルフィル メキシコでは、バナメックスがクエンタ・ベルフィル（プロファイル・アカウント）という商品を導入しました。この新商品はメキシコ銀行業界における口座の概念を大きく変えつつあります。この口座は、貯蓄口座や決済口座としての機能を果たすほか、様々な商品やサービスを組み合わせるため、お客様はご自分のニーズやライフスタイルに合わせて、商品を柔軟に設計することができます。

シティダイレクト・オンライン・バンキング インターネットベースの法人向け銀行業務サービスであるシティダイレクト・オンライン・バンキングを大幅に拡充しました。これにより、新興成長市場において資金の支払い・受取り、取引をすべて行うことができます。このサービスは現在90カ国で利用可能であり、「Forbes.com」より、金融サービス部門における2003年の「ベスト・オブ・ザ・ウェブ」に選ばれました。

当社のビジネス・プラクティス

重要事項として、当社は2003年度も引き続き徹底して行動規範の見直しを図りました。その際の基準は、単なる「一般的な業界プラクティス」や「法律の条文」のようなものではなく、各分野で最高のプラクティスを生み出すということでした。また当社は、企業規模が大きく、事業範囲も広く、業界最大手としての立場からも、よ

り高い基準を維持しなければならないという課題を明確にする必要があります。当社はこのような責任をしっかりと受け止めています。

そこで、基幹事業ごとにビジネス・プラクティス委員会を設けて、率直な意見交換を行い、全社的に最も重要な規律を強化しました。我々は、お客様からの信頼と規制当局からの敬意を得られるように常に行動するよう心掛けています。このようなたゆまぬ努力は、現在、当社の事業や社風に定着しており、シティグループは常に最高の基準を設定しようとしています。

地域社会

当社が成功を収めている大きな理由のひとつとして、地域社会への貢献が挙げられます。住宅供給は極めて必要性が高く、2003年度には米国の低・中所得世帯や少数民族世帯、福祉サービスが行き届かない世帯向けに手ごろな価格の住宅を供給するため、2,000億ドルの資金を2010年までに提供していくと発表しました。

“Dow Jones Sustainability World Index”と“FTSE4Good Index”に再選されたことを当社は誇りに思います。これらの指標は、成長面での持続可能性に関する基準を満たした上位企業や、環境面、社会面、経済面で優れた実績を上げた上位企業を認定するものです。また、エクセター原則の策定・採択でも指導的な役割を果たしました。エクセター原則とは、開発プロジェクトに対する融資に関連する社会問題や環境問題に対応するための自主ガイドラインを指します。2004年1月には、この原則の適用範囲を拡大したことにより、環境団体である“Rainforest Action Network”から、「世界の民間金融機関の中で最も強力な環境政策」という評価をいただきました。

さらに2003年には、シティグループの各事業部とシティグループ・ファンデーションが共同で金融教育プログラムの支援金として1,100万ドル以上を投資しました。この投資は、適切な金融判断を行う上で必要な情報を提供することで生活水準を向上させるという長期的な取り組みの一環として行われています。当社は現在、シティグループの世界的な事業基盤を活用して世界各国に金融教育活動を拡充するため、大規模な多年度活動を新たに計画しています。

当社の人材

本年次報告書に掲載している写真は当社の従業員です。これには理由があります。つまり、従業員こそ、シティグループを成功に導いた秘訣なのです。当社の経営理念はシンプルなもの。仕事に打ち込んでいる者、目的意識を持っている者、プロとして優れた仕事をする者が当社では高く評価されます。優れた実績が期待されるから評価されるのであり、責任を持って仕事に取り組む姿勢が評価されるのです。

また、多様性を奨励する社風についても誇りを持っています。シティグループは、アフリカン・ヘリテージ・ネットワーク、プライド・ネットワーク、ウイメンズ・ネットワーク、ワーキング・ペアレン

ツ・ネットワーク、ヒスパニック・ネットワーク、多文化ネットワークといった従業員ネットワークを形成し、全従業員に門戸を開いています。これらのネットワークは欧米各地に支部を設けており、多様性を重視した職場環境を構築するという当社の姿勢を示していると思います。

2003年度には、当社のボランティア活動を世界的視野で調整する部署を新設しました。予想したように従業員の反応も良好で、おのおのが生活や仕事の場としている地域社会で積極的な活動を展開しています。

当社で最も人気があるボランティア活動のひとつは、ハビタット・フォー・ヒューマニティ・インターナショナルです。2003年度には、当社が取り組んだ多くのハビタット家屋建設とは別に、ハビタット・プロジェクトを国際的に支援し、また米国内の「シティグループ・ビルズ・コミュニティーズ」プログラムを支援する目的で200万ドル以上の資金を拠出しました。

今後について

これまでも大きな成果を上げてきましたが、当社は将来に視点を定めています。無限の可能性が我々を待ち受けているのです。当社の商品や地域的な事業範囲は業界他社とは比べものにならないほど幅広いのですが、マーケットシェアが小さい地域はまだまだたくさんあります。とりわけ米国以外の地域でマーケットシェアを拡大させることは重要な課題です。また、当社の財務基盤は業界をはるかにしのぐほど強力なものです。事業分野の中には規模が小さいものや、業界最大手になるという目標に達していないものもあります。こうした事業分野を拡大し、資本を機動的に投入することも重要な課題です。さらに、当社のブランドは業界他社の追随を許さないほどよく知られ、浸透していますが、十分な評価を得ていない分野もあります。誠意ある優れた企業としての評判をはぐくみ、維持していくことにも重点的に取り組んでまいります。

当社の目標はシンプルそのものです。それは、他社に真似のできないほど収益力があり、かつ尊敬される世界一流の金融機関であり、その水準を持続することです。私たちは将来に自信を持ち、従業員を誇りに思うとともに、シティグループの将来がこれまでも増して明るいものになると確信しています。



チャック・プリンス

ボブ・ウィラムスタッド



株主の皆様へ

若きブローカーとして、ウォール街で電話を片手に仕事をして給料を得ていたころから、世界最大手の金融機関の取締役として在任していた時期までを振り返ってみますと、自分の人生がこのようにすばらしいものになるとは考えてもみませんでした。

これまでには逆風もありましたが、その逆風を克服し、何度も成功を収めてきました。そしてどんなときにも、後ろを振り向くことなく、金融機関の本来の使命、つまり、多くの人々に資金を提供し、世界各地の地域社会に貢献できるよう努力し、同時に従業員や株主の皆様の当社に対する貢献や信頼に報いるということを考えない日はありませんでした。

シティグループはこのような金融機関の本来の使命を最も果たしている金融機関であると私は確信しています。

1998年10月にトラベラーズとシティコープが合併して以来、シティグループは、一部では不可能と思われていたことを成し遂げました。当社は、世界で最も成功した金融機関になったとともに、これまで大型合併は文化的・技術的・その他の大きなハードルのために歴史的に失敗することが多かったのですが、当社はそれらのハードルを跳び越え、明確な戦略と共通の価値観を持った統一企業をつくり上げることによって、このような成果を実現してきました。現在、当社は世界で最もエキサイティングでダイナミックな金融機関であり、1998年にお客様と交わした約束の実現に向けて全社一丸となって取り組んでいます。

最も達成感を得たのはシティグループがどのような成功を収めたときか、というご質問を受けることがあります。その答えは、当社のビジネス・モデルを多様化することで、変動する事業環境の中で成果を上げることができたときだったかもしれません。また、世界100カ国以上で事業を展開したり、競合他社よりも多くのお客様により幅広い商品やサービスを提供することができたときだったかもしれません。あるいは、株主の皆様利益を還元できたときだったかもしれません。具体的に申しますと、コマーシャル・クレジットに対する投資額が1986年度末から2003年度末までに28.58倍の伸びを示して、同期間におけるS&P主要500社の収益額を大幅に上回る一方で、年間配当額が約70倍に増加しました。

私は、このような成果をすべて誇りに思います。こうした成果によって、シティグループは将来に向けた地位を強化したのです。し

かし、私が最も大きな誇りを感じるの、あらゆる面で共に仕事をしてきた従業員です。大きな変化や不確実な状況に遭遇したときの彼らのエネルギーと確固たる姿勢にはまれに見るものがあります。

2003年10月に、長年のパートナーであるチャック・プリンス氏とボブ・ウィラムスタッド氏にシティグループのかじ取り役を継承しました。両氏はコマーシャル・クレジット時代から共に仕事をしてきた仲間であり、当社の成功に多大な尽力をしてきました。両氏はエネルギーなリーダーであり、今後もシティグループをさらに大きく飛躍させてくれるはずです。

私は2006年初頭まで会長職にとどまり、お客様や政府関係者との関係構築を図ったり、事業戦略の開発面を支援するという形で当社の成長に尽力してまいり所存です。また、今後は、約50年間連れ添った妻であり親友でもあるジョアンともども、慈善活動や家族と過ごす生活にもっと時間を費やしたいと考えています。

これまでの道のりはすばらしいものでした。最後に、業績の良し悪しにかかわらず信頼を寄せてくださった株主の皆様をはじめ、常に最高のものを要求され当社を大きな金融機関に育ててくださったお客様、そして、折あるごとにリーダーシップを発揮し支援してくれた取締役会の皆さんに心から感謝申し上げます。取締役を退任されたアーサー・ザンケル氏には特に感謝したいと思います。ザンケル氏には長年にわたり信頼できる健全な判断を下していただきました。ザンケル氏のご尽力がなければ、シティグループの成長と成功はありえなかったと思います。

また、当社従業員の皆さんにはとりわけ感謝の意を表したいと思います。皆さんは当社の成功に向けて誠心誠意、自らを犠牲にしてまで職務に励んでくれました。一緒に歩んでくれる人ほど心強いものはありません。私は、従業員の皆さんも私と同じように、やりがいを感じながら仕事に取り組んでこられたと思っています。これから、この会社を誰も想像できなかったほど大きく発展させていくのは、従業員の皆さんなのです。

敬具

サンディ・ワイル



株主の皆様へ

1998年4月にシティグループはビジョンと新モデルを発表し、それについての説明を行いました。当時、果たしてうまくいくのかというご質問を各方面から受けました。それ以降の推移を見ておわかりのように、このモデルによって、お客様や従業員、そして株主の皆様に大きな利益をもたらすことができました。さらに、他の企業と同様、経営上の課題も抱えておりましたが、そうした課題にも対応することができました。

また、このモデルは今日の世界経済のニーズに最も適したものであると思います。市場は巨大で、変化が速く、世界中がひとつに結ばれているため、大きな事業規模と強みがなければ、市場の変化や状況に耐えることは不可能です。また、お客様は、世界中どこでも幅広いサービスを提供できる金融機関を必要としており、複数の商品を総合的に提供できれば、お客様に喜んでいただけると思います。このように幅広い商品を世界的に提供するには、多額の投資が必要になります。

新興成長市場や開発途上国の場合、特有の課題があります。強力かつ健全で創造的な金融システムは、市場経済を成功裏に導入する上で重要な要素であり、このような金融システムがあって初めて、貯蓄の推進・仲介が可能であり、また、その貯蓄をより収益性の高い投資商品に適切に配分することが可能になります。しかし、開発途上国や新興成長市場諸国の中には、十分な金融・資本市場システムが整備されていない国も多くあります。民間の国際金融機関は、このようなニーズに対応する上で大きく貢献することができるでしょう。しかし、そのためには、これらの国々で健全な規制構造が整備され、法の支配と契約遵守といった国際基準が守られなければなりません。また、市場経済を有効に機能させるための必要条件は数多く存在しますが、市場そのものでは実現できないものもあります。例えば、十分な普通教育制度、医療制度の構築、社会的セーフティネットの整備については、市場の力だけでは実現不可能です。この種のインフラを整備するには、外国の支援、新興成長市場の健全な政策が必要になります。国際ビジネス社会の取るべき道は、双方の活動を支援することです。

つまり、世界経済にはシティグループのビジネス・モデルと長所を兼ね備えた金融機関が強く求められており、この点で、シティグループや従業員、株主の皆様にとっては大きなビジネスチャンスが生み出されるということです。

このようなビジネスチャンスを生かすには、顧客重視の強い姿勢を維持し、全世界で意欲あふれる有能な人材を確保し、起業家精神を重視する社風を守り、原動力を戦略的に保持し、意思決定を速やかに、相互支援の社風を醸成するなど、多くの経営上の課題を解決していく必要があります。

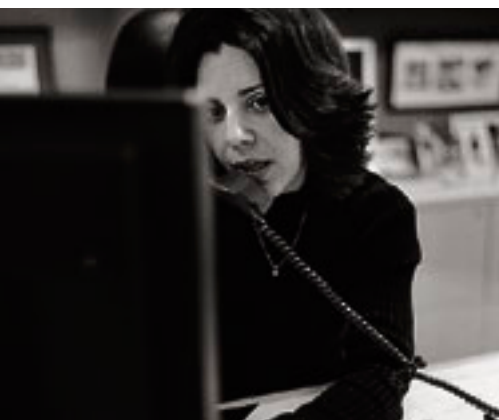
シティグループは、このような課題に確固とした姿勢で対応できると確信しています。無論、他の企業と同様、シティグループも完全ではなく、日々新しい課題に対応しなければなりません。また、将来は必ずしも明るいときばかりではなく、これまでと同様に経済や市場で困難な時期に遭遇するかもしれません。その場合、世界最大手の金融機関にとっては問題がさらに複雑化することもあるでしょう。

私自身は、シティグループに在籍していることで、世界の経済や金融市場の中核に参加できるというすばらしい機会に恵まれてきました。私は、シティグループが今後の課題に的確に対応し、世界経済で大きな役割を果たし、また、お客様に大きな利益を提供するとともに、従業員や株主の皆様利益を還元できる金融機関であると固く信じています。

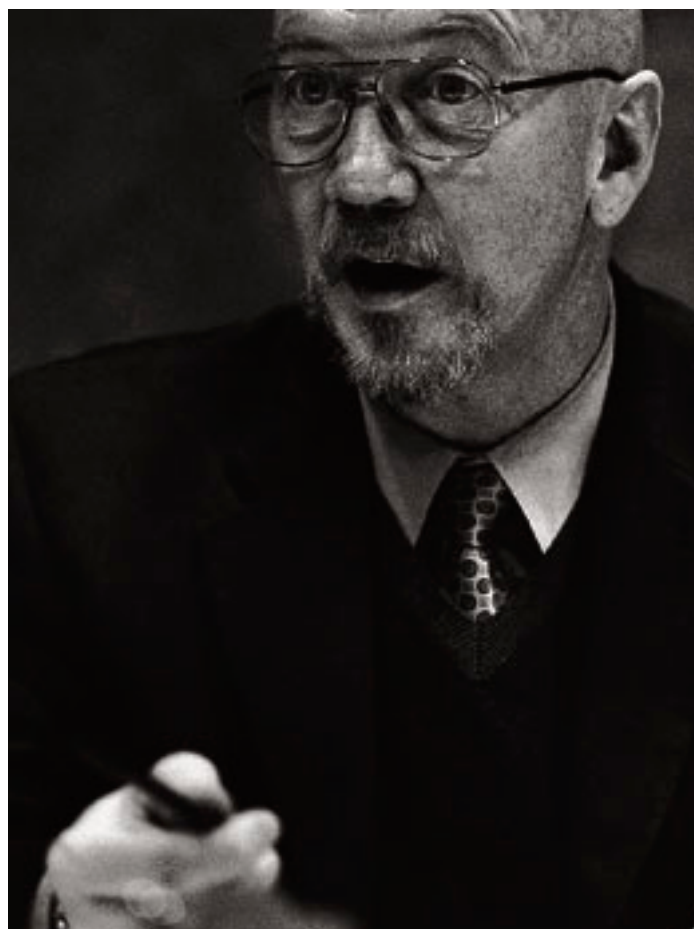
敬具

ロバートE.ルービン

総資産1兆2,640億ドル



2億の顧客口座



世界最大の
クレジットカード発行会社





グローバル個人金融部門

金融サービスをあらゆる角度から評価しても、シティグループのグローバル個人金融部門 (GCG) が世界で最も包括的な金融ソリューションを提供していることは明らかです。全世界に2億の顧客口座を有し、豊富な金融商品、革新的なテクノロジー、お客様に合わせたサービス、ブランド力により、お客様の金融ニーズにお応えしています。

もし、グローバル個人金融部門が独立した会社であれば、世界で最も収益性の高い金融機関の上位10社にランクされるでしょう。

このように非常に大きな成果を上げている理由としては、当社が多岐にわたる商品を取り揃え、広い事業基盤を持ち、企業の合併・統合に関する豊富なノウハウがあり、かつブランドが一流であることなどが挙げられます。しかし、グローバル個人金融部門の成功の背景には、当社従業員がお客様の声に真摯に耳を傾け、そのニーズや要望に確実に応えする努力を怠らない、とい

う事実があります。

実際、当社はおお客様の金融機関に対するニーズにお応えし、夢の実現をお手伝いするという大きな責任を負っています。そのため当社では、住宅購入や子供の大学進学、起業、老後の生活設計などを実現あるいはサポートできる商品やサービスをお客様に提供しています。また、米国内のラテンアメリカ系顧客市場など特定の顧客層にターゲットを絞り、そのニーズに応じた商品やサービスの開発も進めています。

お客様のニーズに合ったサービスを提供

した結果、2003年度を通期で見ると、グローバル個人金融部門の当期利益は前年度比17%増を記録しました。

リテール・バンキング事業が 過去最高益を達成

2003年度は、北米リテール・バンキング事業(シティバンク、シティキャピタル、コンシューマー・アセット・ディビジョン、ブライメ리카、メキシコ)が当期利益を前年度比39%増とし、過去最高益を達成しました。

このような成功の主な要因は、金融サービスに画期的手法を取り入れることにより、お客様の資金管理をより簡単にしたことなどが挙げられます。例えば、2003年に開始したシティバンク・グローバル・トランスファーズを利用すると、お客様は米国以外の家族や友人に手ごろな手数料で安全に送金することができます。また、同じく2003年に導入したシティバンク・アクセス・アカウントは、これまで銀行システムとは無縁だった数千もの米国の個人のお客様に、低コストで利用しやすく、幅広い金融サービスをご利用いただける口座です。ウイメン・アンド・カンパニーは、新規顧客の開拓と既存顧客との関係強化を進め、引き続き業績を拡大しています。

お客様のニーズを把握するには、当社の金融ニーズ分析プログラムであるシティプロを活用しています。これにより、お客様は財務状態の全体像を明確に把握することができ、当社はそのニーズに合った適切な商品を提供することができます。また、シティバンク・オンラインは、『Forbes』誌と“Gómez Inc.”から最優秀の評価をいただき、顧客の獲得と利用促進に大きな威力を発揮しています。

グローバル個人金融部門は、組織的成長を続ける一方で、戦略的買収を通じたビジネスチャンスも大いに生かしています。その一例が、カリフォルニア州のゴールデン・ステート・バンコプです。同社を当グループに統合したことにより、当社はカリフォルニア州とネバダ州において大幅に事業を拡大しました。

コンシューマー・アセット・ディビジョンの当期利益も大幅に成長しました。これは、シティモーゲージが借り換え需要の到来とゴールデン・ステート・バンコプの買収に伴うビジネスチャンスを最大限に生かしたことによるものです。シティモーゲージは、2010年までに米国内の住宅ローン枠として2,000億ドルというかつてない規模の融資を行う方針も明らかにしました。

ブライメリカも大きな成果を上げました。生命保険の取扱額が5,000億ドルと過去最高水準に達し、業界最大手の一角を占めています。英国におけるシティソリューションズの業務開始を受けて、ヨーロッパでも事業拡大を続けています。

当社のグローバル金融・リース事業であるシティキャピタルは、コマーシャル・マーケット部門に統合され、現在では同部門の商品やサービスを活用し、業務の拡大を目指しています。

リテール・バンキング事業は世界各地で引き続き業務を拡大しました。メキシコでは、好調な事業展開を行っているバナメックスが

クエンタ・ペルフィル(プロファイル・アカウント)を導入しました。この口座は、お客様のニーズやライフスタイルに合わせて貯蓄口座としても引き落とし口座としてもご利用いただけます。また、バナメックスはトリコロール・カードの提供も開始しました。メキシコ国内に住む人が、バナメックスのATMでトリコロール・カードを使えば、通常の銀行口座に比べて安い手数料で簡単に海外に住む家族からの送金を受け取れます。

リテール・バンキング事業は、ブラジル、インド、ポーランド、ロシアなどの主要市場でも安定した利益を上げました。シティバンク・チリが新規ブランドを導入する一方、コロンビアでは、決済ツールであるwww.mispagosladia.comの取扱件数が100万件を上回りました。

アジアのシティゴールド・ウェルス・マネジメント・バンキングは、アジア地域で引き続き大きな役割を果たしています。シティゴールドのオンラインの提供範囲を香港、シンガポール、台湾に拡大するとともに、中国では外資系銀行として初めてデュアル・カレンシー・デポジットをお客様に提供しました。また、日本のシティバンクでは、日本人渡航者や国外在住者向けに米ドルキャッシュカードを新たに導入するとともに、国内の支店網を増やすことで、引き続き組織的な拡大を図りました。

シティバンクのウェルス・マネジメント・プログラムがアジアで成功を収めていることを踏まえ、シティバンクはヨーロッパ、中東、アフリカの8カ国でも同プログラムを開始しました。また、ドイツでは、新しい投資センターやファイナンシャル・プランニング用ソフトウェアを導入するなど、富裕顧客層向けのサービスを拡充しました。

グローバル・カード事業の拡大

シティグループはカード発行枚数において世界最大手であり、キャッシュカード、プライベート・レーベル・カード、クレジットカードの発行枚数は合わせて1億4,500万枚以上に上ります。北米では、シティカードがクレジットカード業界最大手の地位を確立しています。カード事業は、画期的な商品の提供、強力な顧客サポート体制、時宜を得た買収案件等の実施により当期利益が前年度比16%増加し、引き続き成果を収めました。

2003年には、シティが、シアーズのクレジットカード・金融商品事業の買収を通じてプライベート・レーベル・カード事業者として米国で業界第1位となり、長期的な提携関係により、シアーズの顧客層に対するカード商品の提供を開始しました。また、ホーム・デポとの重要な戦略的提携関係を開始するとともに、シェルとの提携により共同ブランドで展開している石油事業における当社の立場をさらに強化しました。このほか、個人情報の盗難被害者を支援するための業界初の画期的なシティ・アイデンティティ・セフト・ソリューション・サービスに着手しました。当社はこれにより、詐欺の予防・摘発をさらに強化していきます。

当社の国際カード事業の取扱口座件数は、世界40カ国以上で約1,500万件に達しています。2003年には、外資系銀行としてロシア初のクレジットカード事業を開始しました。また、シンガポールでは、富裕顧客層向けにウルティマ・カードの提供を開始するとともに、アジアで当社独自のグローバル特典プログラムであるシティバンク・ワールド・プリバレッジを開始しました。

最後に、シティバンクと上海浦東発展銀行が中国初のクレジットカード事業を開始し、中国本土のお客様に対して国際的なクレジットカード・サービスを提供できるようになりました。この新カードは、外資系銀行の管理方法と技術を用いて中国で最初に発行されたカードであり、現地通貨と米ドルの両方で決済が可能という点でも中国で初めてのものです。

消費者金融事業で業界最大手の地位を確保

シティグループの消費者金融事業は約3,200店舗の支店網を有し、世界最大手の地位にあります。当事業はブラジル、ルーマニア、スロバキアでも業務を開始し、現在、世界24カ国で事業を展開しています。さらに、2004年初めにワシントン・ミューチュアルの消費者金融事業を買収したことにより、米国南西部と南東部において事業基盤を大幅に拡充しました。

当事業の中核にあるのは、長い年月をかけて有効性が実証された地域密着型の融資モデルです。北米におけるシティファイナンシャルの90%余りのお客様が、この商品を知人にも薦めると言ってくたさるの、まさにこのモデルによるところが大きいのです。当社は、消防士や教師、看護師など、様々な職業のお客様に融資を行い、それによってお客様それぞれのご要望にお応えするとともに、地域社会の発展と活性化に向けて支援できることを誇りに思います。

当社は業界最大手として、消費者金融業界の業務のあり方に関する基準づくりにおいて引き続き重要な役割を果たしてまいります。その基準づくりに際しては、融資を最も必要としているお客様への資金提供と消費者保護のバランスを保つことを目指しています。消費者保護に関しては、当社は業界で最高レベルにあります。

顧客第一主義

グローバル個人金融部門とその他多くの関連部門が成功を収めることができたのは、顧客満足度が高いこと、地域社会の活性化、そして当部門で働く14万人の有能な従業員によるものです。当社は引き続きお客様の声に耳を傾け、そのニーズに合った商品とサービスを開発・提供することにより、今後も過去最高水準の業績を実現していく所存です。



個人金融部門で世界最大手



¿Tienes cuenta bancaria?
¿Estabas esperando
así de fácil.



グローバル法人金融・投資銀行部門

シティグループの特徴は、広範な事業基盤、地域社会への深いコミットメント、豊富な商品、優れた専門知識、高度なビジネス・スタンダードを有している点にあります。資本市場に携わる企業の中で、このような特徴を備えた企業は他に類を見ません。

グローバル法人金融・投資銀行部門 (GCIB) は、世界各国の金融市場で主導的な役割を果たしています。当社は、競合他社のどこよりも優れた金融ソリューションをより多くの国でより多くのお客様に提供しています。

顧客重視の姿勢

このような顧客ニーズを重視する姿勢により、当部門は2003年度の当期利益を前

年度比18.3%増(ただし、2002年度の訴訟費用のために設定された準備金の経費の影響を除く)、収入を5%増とすることができました。

同時に、顧客管理体制を改善するとともに、事業を展開している全商品分野でトップの地位を確立し、目的に沿った専門的アドバイスを提供する能力とそれを実施する能力を兼ね備えた金融機関であるとお客様に認識していただくことを目標に設定し、

その実現に向けて体制を整備しました。

当社は2003年度もグローバル債券と株式の引受業務において再びトップにランクされ、業界首位の座を維持しました。商品に対する地球規模の販売基盤、世界100カ国以上における地域に根ざした営業力、そして業界をリードするビジネス・スタンダード等、今後もそれらシティグループの長所を最大限生かしたビジネス展開を進めます。

2003年度には、お客様によりよいサービスを提供できるようバンキング・グループの再編を行い、それに沿って事務処理上の効率化を図りました。また、優れたサービスの提供、協力体制、倫理の尊重という当社の企業理念の実現に向けた取り組みを強化しました。私たちは、ビジネス・プラクティスを絶えず当社の企業理念と合致させることにより、ビジネスチャンスを生かし成果を上げてきたことを誇りに思います。

業界をリードするビジネス・プラクティス

グローバル法人金融・投資銀行部門は、事業の透明性と高度なビジネス・スタンダードを確保する方針が、当社のポリシーやビジネス・プラクティスに反映されているかどうか、多大な時間と労力をかけて検証しました。

例えば、ストラクチャード・ファイナンスに関するポリシーの実施もそのひとつであり、このポリシーは、取引の透明性確保という点で業界標準となっています。このポリシーに基づき、当社は、お客様が通常債務として計上されない重大な金融取引を行う際、財務状況に対する当該取引の実際の効果について財務諸表で開示することに同意した場合に限り、取引を実行することとしています。

また、ポリシーについて社内研修を実施し、現在ポリシーは、世界各地の該当する取引全ての承認プロセスに定着しています。また、株式公開による株式配分についても適切に管理するため、組織全体で関連するポリシーを導入しました。

進化した顧客カバレッジ・モデル

当社は目標のひとつとして、事業規模や事業基盤・専門知識の利点を有効活用しながら、お客様が利用しやすい体制づくりを心掛けてきました。例えば、首尾一貫した商品を提供することによりお客様の利便性を最大化するよう担当部署の調整を行い、事務処理上の効率化を図り、顧客管理体制を強化しました。

こうして生まれたのが顧客カバレッジ・モデルです。シティグループは、常によりよいサービスをご提供できるよう、この顧客カバレッジ・モデルを強化することにより、顧客企業の最高経営責任者や取締役から財務担当者までの各レベルの方々と緊密に対応できるようになりました。また、適切な顧客担当者を配置することでこの体制を補足し、ビジネスチャンスや顧客ニーズに沿ったより適切な人材配置を行っています。

当社の重要な組織改革として、グローバル・トランザクション・サービス(GTS)事業を強化しました。当事業は世界各国の企業や金融機関、政府を対象にキャッシュ・マネジメント、貿易金融、セキュリティ・サービスを提供しています。また、2003年後半にフォーラム・ファイナンシャル・グループを買収し、投資顧問会社向けのファンドサービスも提供しています。

業界屈指のサービスで、賞も受賞したGTSソリューションは、『Fortune』誌の主要500社に選ばれた企業の95%にすでにご利用いただいていることもあり、今後さらなる成長が期待されています。当社は、各部署のカバレッジ・モデルを再編し、GTS商品を熟知した人材が開発、販売、提供業務を担当できるようにしました。その成果は徐々に表れており、顧客債務残高が1,080億ドルに、また預かり資産が6兆4,000億ドルにそれぞれ増加し、どちらも過去最高水準に達しています。これにより、2003年度のGTSの利益額は前年度比38%伸長し、大きな成果を上げました。

将来を見据えた体制

2003年度には、成長戦略に対する責任体制をさらに明確化する措置を講じました。その結果は当社の経営構造にも表れています。例えば、株式業務の最高責任者を新たに1名にすることにより、当社の豊富な資金力や全世界に広がるサービス提供能力、優秀な人材をさらに効果的に活用できるようになっています。

このような体制が威力を発揮したのは、オランダの国営電話会社KPNの政府保有株、18億ユーロ相当の売却について、オランダ政府から競争入札に参加するよう打診されたときでした。当社はオランダ政府から株式を購入し、世界各国のお客様に販売することができました。この取引を通じて明らかになったのは、健全なアドバイスを提供できる当社の能力、巨額の資本を投入する当社の積極的姿勢、世界に広がる販売チャネルを活用してお客様に利益をもたらす当社の能力でした。

当社が債券引受額において業界トップであり、強みを発揮している債券業務では、業績を拡大できる大きなビジネスチャンスが残されている分野で積極的な取り組みを展開しました。例えば、デリバティブ取引は当社が業績とマーケットシェアを拡大する余地が十分にある業務であるため、業務体制をさらに強化しました。また、高成長が期待できる新興市場で、最大手としての役割づくりに注力するとともに、急成長しているヘッジファンド向けに、特別仲介サービスなど各種サービスの拡充にも着手しました。

また、シティグループ全体にわたって事業の再構築を調整するための新たな取り組みに着手し、アドバイザリー業務、プリンシパル・インベストメント業務、法人金融業務を通じて、最も適切なアドバイスやサービスをお客様に提供することができました。

当社は、ヨーロッパ、アフリカ、中東におけるグローバル法人金融・投資銀行部門の経営管理を統合してEMEAという地域担当部署を新設しました。この組織再編の背景には、西欧において過去4年にわたり毎年、平均9%の増収、15%の増益という大きな成果を上げてきた実績があります。3年以上前にシュローダーの投資銀行事業を買収して以来、当社は大きく前進しており、ヨーロッパにおける当社の債券・株式引受額合計は、1999年度の11位から2003年度は第1位に躍進しています。

アジアでは、SARS(重症急性呼吸器症候群)の流行に伴う市況の悪化にもかかわらず、優れた業績を達成しました。債券、株式、投資銀行業務は好調で、株式および株式関連商品は大きな成功を収めました。この結果、シティグループはアジアにおいて最高のマーケットシェアを占めるとともに、取引件数も業界第1位となり、2003年度を終えました。

実績

当社は、2003年度に行われた最大規模で賞も受けた取引案件に数多く参加できたことを誇りに思います。さらに重要なのはお客様に健全なソリューションを提供できたことであり、このことも誇りに思います。

中国では、2003年度最大の新規株式公開案件であるチャイナ・ライフ・インシュアランス・カンパニー・リミテッド(中国人寿保険)の株式公開を行い、香港ではハッチソン・ウァムボア(和記黄埔有限公司)の重要な社債公募を当社が担当しました。これはアジアで過去最大規模の社債公募でした。また、当社はアジア市場に引き続き資本を投下して、当社従業員の能力育成を図るとともに、お客様へのサービス内容をさらに向上させてまいります。

ヨーロッパでは、フランスのビベンディがゼネラル・エレクトリックにビベンディ・ユニバーサルを売却する際、ビベンディに対してアドバイザー・サービスを提供しました。この取引案件は、『Investment Dealers' Digest』誌と『Institutional Investor』誌の両方から「ディール・オブ・ザ・イヤー」に選ばれました。

ラテンアメリカでは、同地域で調印された最大のシンジケート・ローン案件であるエネルギーとエンデサの総額23億3,000万ドルの借り換え融資案件において、当社が主幹事を務めました。この案件は、『Latin Finance』誌から「シンジケート・ローン・オブ・ザ・イヤー」を受賞しました。

米国では、独創的かつ革新的なソリューションを企画立案してAESコーポレーションの資金難を解決しました。具体的には、満期日が近い社債5億ドル分の交換オファーを行うと同時に、16億ドルの銀行融資返済期日の延長を行いました。その後間もなくして、総額18億ドルの担保付き優先約束手形の募集案件でもシティグループが単独主幹事を務めました。この案件については、『IFR』誌から「USハイイールド・ボンド・オブ・ザ・イヤー」を受賞しました。当社のソリューションにより、AESコーポレーションは資本市場からの資金調達が可能となるとともに、2003年度には電力会社の社債発行に際して高利回りの市場を再び提供できるようになりました。

ブラックストーン、アポロ、GSキャピタル・パートナーズが、世界最大手の水処理会社ナルコ・カンパニーをその親会社であるフランスのスエズから42億ドルで買収した際にも、シティグループがアドバイザーを務めました。また、総額34億5,000万ドルの資金調達案件でも主幹事を務め、2003年度最大の企業買収案件についてこれらのお客様を支援しました。18億5,000万ドルの担保付き優先与信枠の引受けとアレンジを担当するとともに、16億ドルの高利回り社債の資金調達について引受け・募集を行いました。このうち11億ドル分はドル建てで、残りはユーロ建てで実施されました。

当社従業員

2003年度に事業を進めるにあたっては、前年度の課題が多くの方に影響を及ぼしました。というのも、過去6年にわたる一連の合併・買収により、グローバル法人金融・投資銀行部門内部に、事業を運営する上での考え方や業務のあり方に大きな違いが生じたのです。しかし、現在では、世界各国の当社経営陣や従業員の尽力によって、グローバル法人金融・投資銀行部門はシティグループの中で不可欠な存在になり、考え方や事業の進め方に一貫性が見られるようになりました。これにより、多くの組織的課題に対応し、当社の大きな潜在能力を遺憾なく発揮できるようになりました。

2003年度の目標は、法令遵守の姿勢と取引審査体制を強化し、お客様によりよいサービスを提供できる組織体制を整備することでした。私たちはこの両方の目標を達成しただけでなく、事業を拡大し、株主の皆様との関係を深め、世界各国のお客様に引き続き革新的で持続的なソリューションを提供することができました。

公平なアドバイスと優れた商品・サービスを提供できる金融機関として当社に信頼をお寄せいただいているお客様に対して特に感謝申し上げます。当社従業員が職務に精励していることを誇りに思うとともに、お客様、当社従業員、地域社会、市場に対して今後も奉仕できるという自信を新たにして2004年度を迎えています。





グローバル投資運用部門

シティグループは、資産に関するアドバイザリー業務、資産運用業務、保険業務の分野で業界をリードしています。個人投資家やそのご家族、アドバイザーの皆様の、長期的な金融ニーズにお応えできるよう、当社従業員がお手伝いいたします。また、政府、企業、その他の機関に対しても、経済成長への貢献、雇用の創出、退職金プランの提供に資するよう関連サービスを提供しています。

シティグループ・プライベート・バンク

2003年度には、シティグループ・プライベート・バンク(CPB)が5期連続で過去最高益を達成しました。世界市場が流動的に推移し経済状況も困難を増す中で、シティグループ・プライベート・バンクは当期利益を前年度比19%増とし、顧客取引量を15%伸長しました。1999年以降の複利計算による年間成長率は収入が13%増、当期利益が19%増に達しています。

シティグループ・プライベート・バンクは、キャピタル・マーケット取引、従来型資産運用、代替型資産運用(共同投資など)、信託、カストディ、貸付、銀行業務から引き続き多額の収入を生み出しています。当社が事業を展開している、米国、アジア・太平洋、中東、ラテンアメリカ、日本、ヨーロッパの各地域は、収入の程度や商品分野に差はあるものの、いずれも増収を実現しています。

このような業績の拡大は、確固とした基

盤に立脚したものです。シティグループは、世界各国の多くの最富裕顧客層から、各地域で長期間にわたって事業を展開してきた経験と実績のある金融機関として、また経済状況の変化に対応しながら優れた金融工学ツールを提供できる能力を持つ金融機関として信頼を得ています。

シティグループ・プライベート・バンクの業績が過去最高水準を更新しているのは、総合的なご提案や革新的な商品をお客様に提供し、シティグループの力を効果的に活

用することによって、組織レベルでサービスを提供し、取引を実行できるからです。

当社のビジネス・モデルは、他社に類を見ません。シティグループ内の多様な商品だけではなく、シティグループ以外の商品も有効に取り入れるというオープン・アーキテクチャーを通じて、お客様に幅広い商品を提供できるのです。このように多様な商品、収入源、事業基盤が長期的な事業展開にさらなるバランスをもたらし、ひいては安定した業績拡大に向けて理想的な環境を生み出しているのです。

アセット・マネジメント

アセット・マネジメントの2003年度の運用資産は、前年度比13%増の5,210億ドルでした。当期利益は3億9,400万ドルで、前年度比11%減となりました。これは、2003年度にアルゼンチンのリタイアメント・サービス事業から8,100万ドルの損失が発生したことや、エルサルバドルの事業売却で損失が生じたこと、商品構成の変化により手数料収入が減少したこと、グループ内の販売代理店との歩合契約の変更などの影響によるものですが、累積的な純資金流入とコスト削減により一部を相殺しました。

シティグループ・アセット・マネジメント(CAM)の米国個人・資産家事業では、2003年度の運用資産が1,820億ドルに増加し、長期純資金流入額が約70億ドルとなりました。米国の第三者向け変額年金サブアドバイザー業務では第三者の資産を運用していますが、この事業における運用資産は32億ドルとなりました。

投資商品を全般的に見ると、シティグループ・アセット・マネジメントの2003年度の実績は力強く推移しました。年度末には、一流の独立系ファンド格付機関である“Morningstar”より、スミス・バーニーとソロモン・ブラザーズの32のファンドが5つ星～4つ星の評価をいただきました。これらのファンドを合計すると、CAMが米国内で運用している資産総額の57%を占めています。

シティグループ・アセット・マネジメントの機関投資家事業では、2003年度の長期純資金流入額が90億ドルとなり、運用資産総額が1,830億ドルに増加しました。この成果の背景には、日本で最大の投資信託に対してサブアドバイザー・サービスを提供するなど、世界各国で債券関連商品が堅調に推移したことがあります。

バナメックスの事業は、マーケットシェアが22%、運用資産が180億ドルに達し、メキシコで業界大手としての地位を確保しています。また、バナメックス・アフォーレは560万人以上の加入者に投資運用サービスを提供しています。

シティグループとステート・ストリートが折半出資で設立したシティストリートは、世界最大の年金運用会社のひとつで、厳しい事業環境の中で順調な成果を収めました。シティストリートは、米国内の年金プラン加入者800万人以上に対して1,890億ドルの資産を運用し、また米国外では80万人以上の年金プラン加入者に対して40億ドルの資産を運用しています。

ライフ・インシュアランス・アンド・アニュイティ

ライフ・インシュアランス・アンド・アニュイティ(LI&A)は、全商品ラインの取扱量が過去最高の二けた台の成長を記録し、投資損失は大幅に減少しました。これにより、当期利益は前年度比22%増加して7億5,100万ドルとなりました。また、こうした好調な実績により、投資利回りの低下も克服しました。

2003年度の米国のトラベラーズ・ライフ・アンド・アニュイティ(TL&A)の個人年金口座残高は19%増の340億ドル、団体年金口座残高は13%増の250億ドルとなりました。生命保険事業は、保険口座残高が25%増の50億ドルに達し、過去最高水準を記録しました。また、純保険料は10億9,000万ドルとなり、記録的な水準を達成しました。

米国のTL&Aは、シティグループ独自の営業基盤を引き続き最大限に活用するとともに、大手5社との間で生命保険商品と年金商品の販売関係を構築し、登録販売員の数を合計10万人以上増やしました。また、業界で最も低い経費率を維持し、米国内の大手生命保険会社25社のうち、2003年度に大手信用格付機関により格上げされたのはTL&Aだけでした。

ライフ・インシュアランス・アンド・アニュイティは、インターナショナル・インシュアランス・マニファクチャリング(IIM)の事業を引き続き発展させ、大きな収益を上げました。IIMはシティグループの米国以外における生命保険・年金事業を担当しています。2003年度におけるIIMの年金取扱量は202%増の51億6,000万ドル、生命保険取扱量は36%増の4億5,300万ドルを達成しました。

日本における三井住友海上火災保険との合弁会社は、2002年度後半に業務を開始し、2003年度に国内23店舗の販売チャネルと20,170人の登録販売員を通じて26億4,000万ドルの変額年金の売上を達成しました。また、メキシコの金融機関の保険販売分野で首位の座にある、IIM傘下のセグロス・バナメックスは同国初のユニバーサル型変額生命保険を導入し、1億6,500万ドルの売上を記録しました。IIMが2002年度に着手した4つの新事業(日本、ブラジル、ポーランド、香港)は、2003年度下半期に収益を上げました。

高齢化が進む先進諸国

すべての先進国が15年以内に直面する大きな問題、つまり、「ベビーブーム」世代が定年を迎えるという問題に対して、当社は各事業ごとに十分な体制を整えています。豊かな生活を送ってきた多くのベビーブーム世代は定年後の人生がこれまでのどの世代よりも長いと予測されており、寿命の伸びも考慮すると、生活原資を確保することは大きな問題です。当社は優れた従業員、商品、世界的な事業基盤を有効に活用して、お客様に満足のいく老後を過ごしていただけるような金融サービスを提供してまいります。



スミス・バーニー

競争の激しい市場において、スミス・バーニー(プライベート・クライアント・サービス)は、トラステッド・アドバイザーとしての役割を確実に果たし、2003年度もマーケットリーダーとしての地位を維持しました。

スミス・バーニーは、2002年度第4四半期にシティグループの独立した事業ユニットとして設立され、2003年度にはプライベート・クライアント事業とエクイティ・リサーチ事業の双方で大幅な前進を遂げました。

このような成果を上げる決め手となったのは、投資家であるお客様のニーズと利益を何よりも最優先させたことです。当社の財務実績を見ても、当社の強力な事業基盤やシティグループ傘下の様々な事業からの力強いサポート、多くの有能な人材と並び、この顧客第一主義の姿勢が成功していることがわかりいただけると思います。

スミス・バーニーの税引前利益率は、2003年度第4四半期に業界トップの25%を記録し、この3年間で最高水準に達し、通期では22%となりました。ファイナンシャル・コンサルタント1人当りの収入は、第4四半期に50万8,000ドルに達し、純資金流入額は通期で280億ドル、運用資産は1兆ドルと業界最高となりました。

また、当社は、規制環境が変化する中、単に必要最低限の法令を遵守することに満足するのではなく、最高の水準を目指して業務に取り組んでいます。このような倫理観とシティグループの豊富な資金力によって、当社は業界全体の変化や市況に対応で

きるのであり、また、その結果として当社の立場が有利になっているのです。

プライベート・クライアント・グループ

スミス・バーニーの資産管理・財務計画事業を担当しているプライベート・クライアント・グループは、資産管理業務における顧客サービスとチーム体制による対応を強化することにより、2003年度も引き続き高い業績を上げました。ファイナンシャル・コンサルタントがチームを組んで対応したことによりサービスに深みと幅が増し、お客様からご好評をいただいています。今後もこの方法を重視してまいります。

2003年は、スミス・バーニーの投資運用コンサルティング事業を担当しているコンサルティング・グループの創立30周年にあたり、同グループの経営陣がニューヨーク証券取引所の取引終了を知らせる鐘を鳴らして祝いました。この事業分野の先駆者であり、またリーダーでもあるスミス・バーニーの評判は、インテグレートッド・インベストメント・サービスの運用開始によって、さらに強化されました。業界をリードするこのサービスによって、お客様はこれまで別々に運用していた口座、投資信託、為替資金をスムーズに一体運用できるようになります。

お客様によりよいサービスを提供するという当社の取り組みに対して、2003年に高い評価をいただいたことを大変うれしく思います。『Institutional Investor's Private Asset Management』誌から2年連続で「ハイネットワークス・プラットフォーム・プロバイダー・オブ・ザ・イヤー」に選ばれたほか、当社の個人投資家向けインターネット・サイトであるスミス・バーニー・アクセスが、「Gómez Scorecard」から「フルサービス・ブローカリッジ・サイト」の第1位に選ばれました。

エクイティ・リサーチの強化

調査によると、多くのお客様が調査内容の質を金融機関を選ぶ際の主な判断材料にしているということです。スミス・バーニーは2003年度に調査部門を大幅に強化しました。具体的には、銘柄選定能力を強化し、商品の質を向上させ、格付制度を簡素化し、グローバルな基準を導入して世界各地の商品の一貫性を確保しました。

調査の重要性を疑問視する意見も一部にはありますが、投資予測はお客様にとって極めて重要であると確信しており、スミス・バーニーでは調査の質を確保するため引き続き資金を投入しました。お客様にはこのような変化を喜んで受け入れていただきました。それは、純資金流入の増加や、スミス・バーニー・アクセスを通じて提供されている当社のオンライン・リサーチへのアクセス件数が過去最高となっていることでおわかりいただけると思います。

世界各国の当社エクイティ・リサーチ・チームは、調査内容の水準をさらに向上させただけでなく、個人投資家と機関投資家に対し可能な限り優れた調査を提供することに日夜努めています。

企業像

2003年度に、スミス・バーニーは当社の強みに焦点をあて、米国内で広告キャンペーンを実施しました。当社の強みとは、もちろん有能で経験豊富なファイナンシャル・コンサルタントです。そして、キャンペーンのキャッチフレーズは、「これが当社、これが営業姿勢」です。

このキャンペーンは2004年度も引き続き実施される予定です。キャンペーンでは、当社のファイナンシャル・コンサルタントがお客様に提供する価値がいかに大きいかが強調されています。例えば、「当社ではファイナンシャル・コンサルタントになるための競争率が7倍の狭き門になっています」や「スミス・バーニーのファイナンシャル・コンサルタントは金融業界において平均15年の実務経験があります」などです。

広告では、プライベート・クライアント・グループのプロフィールを簡単に紹介するとともに、ファイナンシャル・コンサルタントが業界で最も強力な人脈を開拓・管理し、競合他社の模範的な存在になっている点を強調しています。このキャンペーンがスミス・バーニーのブランド構築に大いに役立っていることが調査で明らかになっています。

今後進むべき方向性

当社では、強力な事業基盤とサービス重視の姿勢こそが、顧客満足のための最も重要な要素であると認識しています。当社は最も質の高い多様な商品やサービスを提供し、お客様の金融機関に対するニーズにお応えできるよう誠心誠意取り組んでまいります。また、業界首位の座を簡単に維持できるとも考えておりません。当社は常に新しいものを取り入れながら、将来に向かって事業を展開してまいります。



シティグループ・インターナショナル

シティグループ・インターナショナルは、シティグループの各商品部門と緊密に連携して、世界100カ国以上の個人および法人のお客様にサービスを提供しています。

2003年度には戦略目標として以下の4項目に重点的に取り組みました。お客様との関係を拡大・強化すること、事業の拡大が見込まれる市場への資金投入を加速すること、近年の市場変動を抑制するとともに、事業の拡大を支えるグローバルな総合リスク管理体制を整備し、業界をリードする経営管理体制を確立することです。

当社は以上の4項目すべてを大幅に前進させ、大きな成果を得ました。2003年度の当期利益は前年度比18%増の49億ドルになり、顧客口座件数は世界全体で5,400万件となりました。(ここに記載の財務実績

は、北米以外のシティグループの業績を地域別に概観したものであり、4つのグローバル商品部門の業績にすでに含まれていません。)

当社が事業を展開している国々は、アジア・太平洋、ヨーロッパ・中東・アフリカ(EMEA)、日本、ラテンアメリカという地域別で構成されています。シティグループはこれらの各地域で長期にわたり事業を行ってきており、100年以上事業を続けてきた国も数多くあります。当社が事業を展開している市場は世界の人口の85%、国内総生産の65%を占めていますが、シティグ

ループの収入に占める割合は35%未満です。すなわち、これらの市場は大きな成長の可能性を秘めており、当社は競合他社に比べて戦略的に有利な立場にあります。

世界各地で事業を進めるにあたっては、地域社会に積極的にかわり支援することを心掛けています。シティグループは、シティグループ・ファンデーションや各国の数多くのプログラムを通じて、様々な非営利団体に対して、金融教育や一般教育、マイクロファイナンス、地域開発の分野を中心に幅広い支援を行っています。

地域別概況

アジア・太平洋 躍進を遂げているアジア・太平洋地域は、2003年度にすべての主力商品分野で伸びが見られ、当期利益が前年度比14%増の18億ドルを記録しました。個人金融部門の増益は新規の資産運用サービスとクレジットカード事業の拡大によるものです。当社は2003年初めに上海浦東発展銀行と戦略的提携関係を構築し、2004年2月にシティバンクと連携して中国初のデュアル・カレンシー・クレジットカードを発行しました。また、グローバル法人金融・投資銀行部門(GCIB)は、新商品の導入、顧客層の拡大、チャイナ・ライフ・インシュアランス・カンパニー・リミテッド(中国人寿保険)の新規株式公開(総額30億ドル)の引受けなど大きな取引を通じて、引き続きマーケットシェアを拡大しました。

EMEA 西欧・中欧・東欧、中東、アフリカにおける業務活動を一本化して、EMEAという地域担当部署を新規に設けました。EMEAは2003年度に売上増加と大幅なコスト削減により、前年度比10%増の18億ドルという記録的な収益を達成しました。当社はさらなる成長の可能性があると見ています。グローバル法人金融・投資銀行部門は堅調にマーケットシェアを伸ばし、債券・株式引受業務で当地域最大手の地位を確保しました。リテール・バンキングは当社最大の個人金融事業で、特にドイツでは強固な業務基盤を確立しています。また、ロシア初のクレジットカードの発行は2003年度のハイライトのひとつでしたが、ポーランド、イタリア、スペインにおいても個人金融事業を拡大しています。

日本 日本の景気回復に伴い、順調な業務展開と収益確保がなされるところでしたが、2003年度は、消費者金融部門の業績低迷により、当期利益が7億4,200万ドルとなり、前年度の11億ドルを下回りました。当社は日本における大手外資系コーポレート・バンクかつコンシューマー・バンクであるとともに、大手消費者金融会社のひとつです。当社の合弁会社である日興シティグループ証券は、株式・株式関連引受けおよび債券の引受業務において依然、日本最大手の一角を占めています。日本テレコムや、りそなホールディングスの買収案件により、2003年日本国内のM&Aアドバイザーの首位を獲得しました。

ラテンアメリカ シティグループのラテンアメリカ事業は、2003年度に収益性を回復し、当期利益が6億4,500万ドルとなりました。シティグループが90年にわたり業界をリードしてきたラテンアメリカでは、投資が再び活発化しています。当社は事業の建て直しに見事に成功し、今後は利益の安定性と持続性の確保に期待を寄せています。ブラジルでは、大規模なリテール・クレジット市場を対象に消

費者金融事業を開始し、サンパウロに新たに9店舗開設しました。また、ベネズエラでは同国初の国内負債管理取引を成立させ、コストリカでも初の国際シンジケート・ローンを締結。ウルグアイでは、総額53億ドル規模の債券スワップにおいて幹事社を務めました。

事業別概況

グローバル個人金融部門 シティグループ・インターナショナルの個人金融事業は、2003年度の当期利益が23億ドルとなり、当部門全体の24%を占めました。シティグループは世界各国の個人金融市場で着実にシェアを伸ばしており、今後も大きな可能性が期待されます。2003年度にはアジア、東欧、湾岸地域の多くの国々で資産運用プログラムを導入しました。また、インド、ブラジル、中国、ロシアなどの大きな成長市場では、個人向け商品全般にわたりマーケットシェアを確立できる有利な立場にあります。

グローバル法人金融・投資銀行部門 シティグループ・インターナショナルの法人金融・投資銀行事業は、2003年度の当期利益が25億ドルとなり、当部門全体のほぼ50%を占めました。当社は、大手多国籍企業から国内企業や金融機関、公共機関に至る様々な企業や機関のお客様に向けてサービスを提供しています。また、すべての地域において、債券・株式の引受け、アドバイザリー・サービス、デリバティブ、外国為替、トランザクション・サービス、貸付、セールス・アンド・トレーディングの各分野で業界首位の座を確保しています。

グローバル投資運用部門 投資運用事業は、プライベート・バンキング、アセット・マネジメント、国際保険からの2003年度の当期利益が1億900万ドルとなりました。これらの事業は、マーケットが発展途上であるため、国際市場で大きな可能性が期待されています。2003年度には、幾つかの市場で投資ファンドを導入するとともに、インドでは外国企業発行の格付債券に投資できる市場初のサービスを開始しました。また、日本では、当社のプライベート・バンクと、三井住友海上火災保険との合弁会社が、急成長する市場をリードしています。

シティグループ・インターナショナルの戦略は事業の拡大にあります。お客様を重視し、市場で最高の成長を遂げることによって業界最大手としての地位を強化してまいります。



グローバルな地域貢献活動

シティグループ・ファンデーションと当社の各事業部門は毎年、世界各地の多くの人々に資金を提供し、生活の向上と地域社会の強化に貢献しています。

2003年度にシティグループ・ファンデーションと当社の各事業部門が拠出した慈善寄付金の総額は8,880万ドルでした。支援は多岐にわたりますが、主として以下の4項目に重点が置かれました。金融教育、一般教育、マイクロファイナンス、低・中所得者層への融資・投資活動です。

2004年度版“Dow Jones Sustainability World Index”の組み入れ対象銘柄に再び選ばれたことを当社は誇りに思います。この指標は、環境面、社会面、経済面における実績に関して上位10パーセントを認定するものです。また、環境面での持続性、企業市民性、株主への利益還元、人権擁護に

関する特定基準を満たしているとして、“FTSE4Good Index”にも選ばれました。

資金の提供

多くの発展途上国では、マイクロファイナンスが家族を養い生活や地域社会を向上させる唯一の手段であるとシティグループは認識しています。シティグループは、他に先駆けてマイクロファイナンス・プログラムを開始し、約40年にわたって資金を提供してきました。このプログラムは、世界の多くの最貧困層に資金を提供し、彼らを貧困から立ち上がらせるとともに、地域社会の福利に貢献するものです。この5年間

だけで、シティグループ・ファンデーションは約50カ国、178のマイクロファイナンス機関に1,700万ドルの補助金を提供してきました。

支援はさらに続きます。2003年度には、国連が2005年を国際マイクロクレジット年としたのを受けて、シティグループ・ファンデーションは国連に対して活動補助金として25万ドル拠出しました。また、グラミン・ファンデーションと提携して、中国全土のマイクロファイナンス機関担当者を対象とした新しい研修プログラムにも補助金を提供しています。

他社とは一線を画した事業

ビジネスチャンスをうまく活用し地域社会に還元するという考えは、シティグループの社風に深く根付いた理念です。2003年度には以下のような具体例がありました。

■ 米国内の環境に資すると思われる158件のプロジェクトを引き受けました。具体的には、汚染抑止用施設の建設、上下水道プロジェクト、リサイクル、固形廃棄物処理に対する資金提供で、その総額は88億ドル以上に上りました。

■ 中米経済統合銀行の資金調達のために、10年間、総額2億ドルの債券発行案件において主幹事を務めました。この案件では、環境に優しい経済成長に必要な資金が供給されています。

■ カリフォルニア州とネバダ州のサービスの行き届かない地域に1,200億ドルの融資と投資を行うという10カ年計画の初年度として190億ドルの資金を提供しました。

■ 米国内の手ごろな住宅ローン資金として2010年までに2,000億ドルを供与するという新規方針を発表しました。

金融教育に対する支援

シティグループは、人々が資産管理の手法を身につけて、それぞれの金融ニーズを満たすことができるように、様々な機会を提供しています。2003年度には、金融教育プログラムに1,100万ドル以上の資金を投入しました。地域社会のご要望にお応えして、新規の金融教育カリキュラムを発表し、一連の講義教材を英語とスペイン語で提供することで活動内容を強化しています。シティグループは選定した地域団体と連携して、このカリキュラムを幅広くかつ有効にご利用いただけるよう努めています。米国以外でもこの種のプログラムを実施する計画を現在策定中です。

金融教育の分野でも、米国とロンドンで、2万人を超える学生がアカデミー・オブ・ファイナンスに学んでいます。アカデミー・オブ・ファイナンスは、金融業界で働く人々のために、シティグループのサンディ・ワイル会長が創設し代表を務める全米アカデミー財団(NAF)のプログラムです。2003年度には、全米アカデミー財団に対して260万ドルの助成金を提供しました。

金融教育面でのもうひとつの世界的パートナーはジュニア・アチーブメントで、シティグループとの提携関係は26年にも及びます。当社は1999年以来、4大陸、約30カ国以上で行われてきたジュニア・アチーブメント・プログラムに500万ドル以上の補助金を提供し、何百万人もの学生にビジネス業界や金融業界についての教育を行っています。

将来を担う世代への教育活動

個人や社会が能力を最大限に発揮するには、知識が極めて重要な要素になります。そのため当社は、教育やキャリアの開発を強力に支援しています。当社が目指しているのは、教育活動の質の強化、学習成果の改善、高等教育を受ける機会の増加というものです。表彰されたシティグループ・サクセス・ファンドは、当社の取り組みの一例です。このプログラムは、教育関係者に助成金を提供して、斬新で簡単に取り入れられる草の根プログラムを企画していただき、教育成果の向上を目指すものです。2003年度には、米国内20カ所とアジア5カ国のサクセス・ファンドを支援するため、約100万ドルの補助金を供与しました。

環境強化方針の採用

環境保護は有効なビジネス・プラクティスです。シティグループは、エクエーター原則の策定と採択に率先して取り組むとともに、エクエーター原則を策定・採択しようとする数カ国の金融機関と連携しました。

エクエーター原則は、世界銀行と国際金融公社が開発プロジェクトへの融資に関する社会問題や環境問題の対応について定めた指針とガイドラインに基づいています。シティグループは現在、当社従業員の研修も含め、これらの原則を実施しています。また、多くの当社株主の皆様から寄せられた意見を踏まえて総合的な環境方針を策定・採択していく方針を最近発表しました。当社の方針には、絶滅寸前の生態系、森林の違法伐採、持続可能な自然開発、気候の変化に関する金融業界の新たな基準が盛り込まれています。

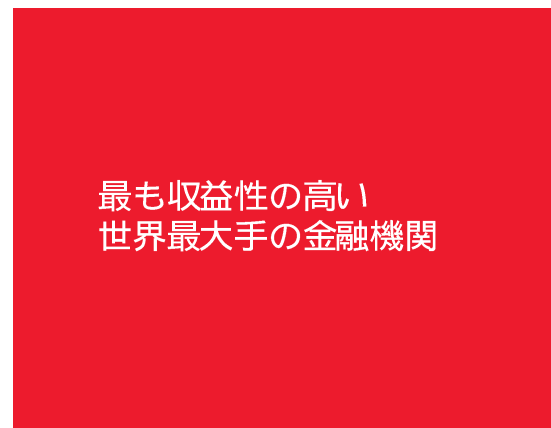
シティグループはまた、2003年度にグローバル法人金融・投資銀行部門に新しい環境・社会リスクに関する方針を取り入れ、持続可能な林業や再生可能エネルギー分野に資金を投入するプログラムの実施に着手しました。

従業員のボランティア活動の奨励

2003年度は、当社従業員のボランティア活動を調整する担当部署を新設することにより、ボランティア活動に積極的に取り組む姿勢を打ち出しました。当社従業員は熱意を持って活動に取り組んでおり、多くの従業員が地域活動に年間100時間以上かかわっています。

また、ハビタット・フォー・ヒューマニティ・インターナショナルとともに、米国従業員ボランティア・プログラムを全米42都市で強化しました。2003年度の助成金総額は280万ドルでした。ボリビア、カナダ、ドミニカ共和国、エジプト、ハンガリー、ヨルダン、ケニア、韓国、レバノン、ナイジェリア、ポーランド、南アフリカ、タンザニア、タイ、トルコ、ウガンダ、英国、ザンビアに勤務する当社従業員もそれぞれ地元活動に参加しています。

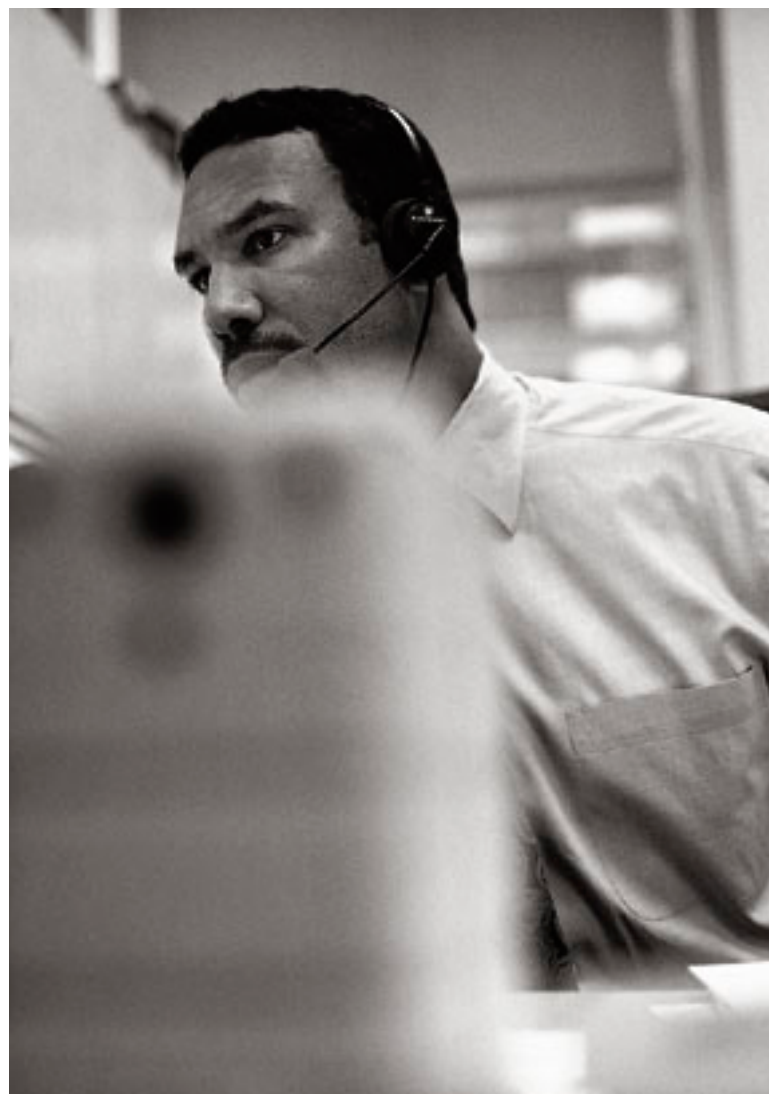
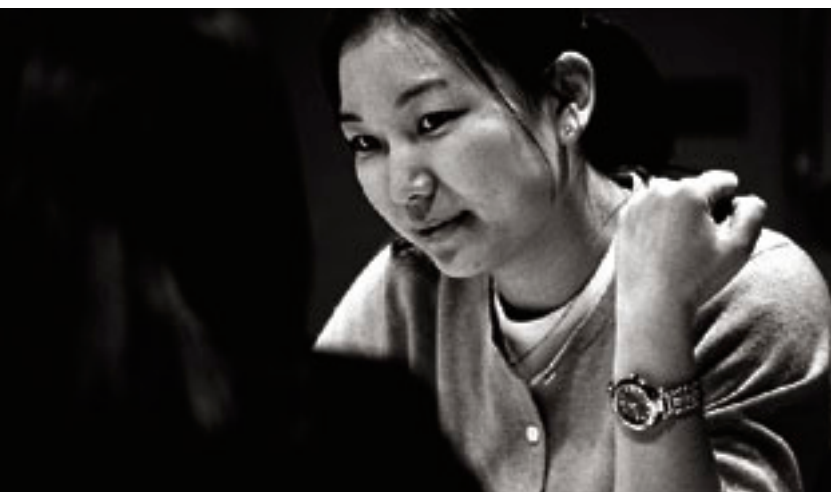
私たちは、地域社会の向上に貢献してきたことを誇りに思います。しかし、その一方で、まだ課題は残されており、将来にわたってより大きな役割を果たしていかなければならないと考えています。



最も収益性の高い
世界最大手の金融機関



米国内で150件を超える有益な環境関連プロジェクトを
総額83億ドル引受け



シティグループが受賞した主な賞

シティグループは、2003年にも、各種団体、メディア、そして投資家の方々から、業界のリーダーとして高い評価を受けました。受賞した主な賞は次のとおりです。

ADWEEK

Best Campaign: Citi Identity Theft Solutions
(Best Spots of 2003)

ASIAMONEY

Cash Management and Trade Finance House of
the Year—Japan

Best Equities House: Nikko Salomon Smith
Barney

Best Cash Management Bank in Asia

Top Local Cash Management Bank in
Australia, Indonesia, Korea, Malaysia,
Taiwan, and Thailand

THE ASSET

Best Bank/Commercial Bank/Investment
Bank in Asia

Best Foreign Exchange Bank in Asia

Best Equity Deal

Best Investment-Grade Bond

THE BANKER

#1 in Best Overall Service in Latin America,
North America

BANKING TECHNOLOGY

Highly Commended: Best Use of IT in
Wholesale Banking

CAPITAL MAGAZINE (HONG KONG)

Best Private Bank

CARTA CAPITAL MAGAZINE (BRAZIL)

#1 Foreign Banks Category

DALBAR

Travelers Life & Annuity Awarded the DALBAR
Seal of Excellence for its Variable Life and
Variable Annuity Quarterly Statements

EUROMONEY

#1 in Underwriting, Trading, Advisory,
Transaction Processing, Internet

Best Debt House

Best Cash Management

Best Project Finance

Best Bank in Asia

Best Bank in Central & Eastern Europe

Best Bank for International Cash Management

World's Best Bank for Cash Management
& Payments

EUROMONEY TECHNOLOGY

Best Bank in Electronic Cash Management

FINANCE ASIA

Best Bank/Best Commercial Bank

Best Equity House

Deal of the Year

Best Equity Deal

Best IPO

Best Privatization

Best Overall Bond Deal

Best Investment-Grade Bond Deal

Best Foreign Commercial Bank in Australia,
Hong Kong, Japan, the Philippines,
Singapore, and Taiwan

FORBES.COM

Forbes Favorite in Online Banking (citi.com),
Best of the Web, Winter 2003

Forbes B2B Favorite in Financial Services
(CitiDirect Online Banking), Best of the Web,
Fall 2003

FORTUNE

Ranked First in America's Most Admired
Companies of 2004 by Industry

GLOBAL FINANCE

Best Global Corporate Bank

World's Best Trade Finance Bank

Best Global Foreign Exchange Bank

World's Best Bank for Cash Management

Best Emerging Markets Bank—Global

Best Foreign Exchange Bank in Middle East
& Africa

World's Best Internet Bank and World's Best
Corporate and Institutional Internet Bank

Best Corporate/Institutional Internet Bank in
Latin America, Middle East & Africa, Central
& Eastern Europe

Best Corporate/Institutional Internet Bank
in Argentina, Australia, Bolivia, China,
Colombia, Costa Rica, Guatemala, Kenya,
Mexico, the Netherlands, and Poland

Best Online Cash Management Bank in Central
& Eastern Europe

Best Bank for Liquidity and Working Capital
Management in Latin America

Best Bank for Cross-Border Pooling and Netting
in Asia and Latin America

GLOBAL INVESTOR

Best Service in Emerging Markets—Research

Best Service in Emerging Markets—Trading

Best Global Custodian in Asia

Best Regional Custodian in Latin America

Best Overall Clearing Bank

GÓMEZ INC.

Citibank Online Ranked #1

Smith Barney Access: #1 Full-Service Brokerage
Website for 3rd Consecutive (semiannual)
Review

Citi Cards Site Ranked #1 for 4th Consecutive
Period

INVESTMENT DEALERS' DIGEST

Five Deal of the Year Awards

INSTITUTIONAL INVESTOR

#1 Derivatives Dealer

#1 Global Custodian

INSTITUTIONAL INVESTOR'S PRIVATE ASSET MANAGEMENT

High-Net-Worth Platform of the Year

INTERNATIONAL FINANCING REVIEW

Global Loan House of the Year

Global Securitisation House

U.S. Dollar Bond House

Eurodollar Bond House

Euroyen/Global Yen Bond House (Nikko)

European Equity House

Supranational/Sovereign Agency Bond House

Asia Pacific Loan House

Asia Pacific Equity-Linked House

Latin America Loan House

MERGERS AND ACQUISITIONS ADVISER

Financial Services Middle Market Deal
of the Year

LATIN FINANCE

Five Deals of the Year for 2003

MONEY

Two Smith Barney Mutual Funds Named
among the Best 100 Funds 2003

TECHNOLOGY MANAGERS FORUM

Best Practice Award B2B Category for
CitiDirect® Online Banking

TREASURY MANAGEMENT INTERNATIONAL

Best Global Cash Management Bank

Best Bank in e-Commerce

Best Cash Management Bank in North America

TREASURY AND RISK MANAGEMENT

Best International Cash Management Bank

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION

First "Exceptional Performer" Designation:
Student Loan Corporation

WORKING MOTHER

100 Best Companies for Working Mothers

シティグループの9つの主要商品ライン

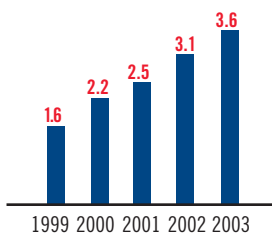
シティグループでは、5事業部門のうち4部門（グローバル個人金融部門、グローバル法人金融・投資銀行部門、グローバル投資運用部門、スミス・バーニー）で9つの主要商品ラインに力を注いでいます。一方、商品ではなく地理的観点から世界各地の活動を統合する、5番目の事業部門シティグループ・インターナショナルは、北米以外の地域において、これらと同じ事業を展開しています。地域別の収入内訳については、3ページをご参照ください。

以下に示されているのは、上記9商品ラインの財務実績です。具体的には、当期利益、業務の健全性を示す指標、主な出来事が掲載されています。

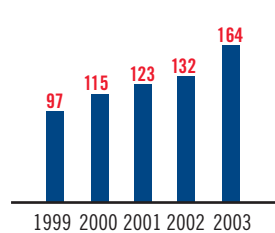
グローバル個人金融部門

カード

当期利益 (単位: 10億ドル)



期末管理債権残高 (単位: 10億ドル)

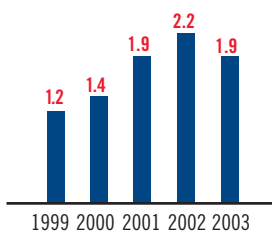


主な出来事

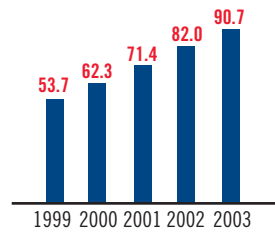
- シアーズのクレジットカード・金融商品事業を買収、さらにホーム・デポと提携し、米国における主導的なプライベート・レーベル・カード発行会社になりました。
- ロシアにおいて、外資系銀行として初めて個人向けクレジットカードを発行しました。
- 米国において、個人情報の盗難被害者を支援するための業界初のシティ・アイデンティティ・セフト・ソリューション・サービスに着手しました。

消費者金融

当期利益 (単位: 10億ドル)



ローン平均残高 (単位: 10億ドル)

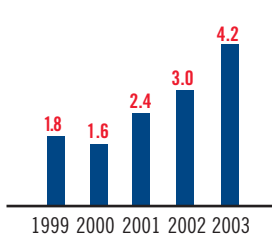


主な出来事

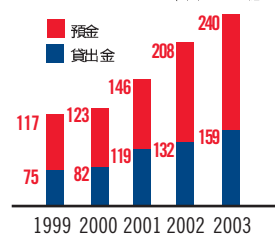
- ブラジル、ルーマニア、スロバキアでもシティファイナンシャルの業務活動を開始し、消費者金融事業を展開する国は24カ国に広がりました。
- お客様の資金ニーズに応じて、世界各国で700万件の個人向け融資を実施しました。
- ワシントン・ミューチュアルの消費者金融事業を買収し（2004年度）、米国内で最も地域に根ざした金融機関としての立場を強化しました。

リテール・バンキング

当期利益 (単位: 10億ドル)



グローバル・リテール・バンキング (単位: 10億ドル)



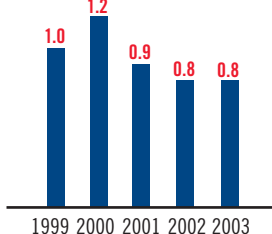
主な出来事

- アラブ首長国連邦、ポーランド、トルコ、ハンガリー、チェコ共和国、エジプト、ロシア、フランスの8カ国でシティゴールド・ウェルス・マネジメン・バンキングを開始しました。
- 米国の低・中所得世帯や少数民族世帯、福祉サービスが行き届かない世帯向けに手ごろな価格の住宅を供給するため、2,000億ドルの資金を2010年までに提供していくと発表しました。
- パナメックスのトリコロール・カードの提供を開始しました。トリコロール・カードを使うと、米国に住んでいる家族からのメキシコへの送金を安い手数料で簡単に受け取れます。

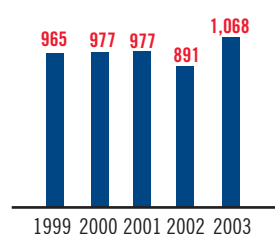
スミス・バーニー

プライベート・クライアント・サービス

当期利益 (単位: 10億ドル)



顧客資産合計 (単位: 10億ドル)

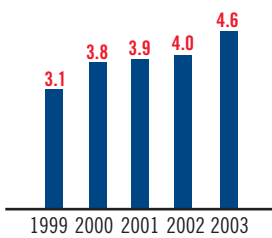


主な出来事

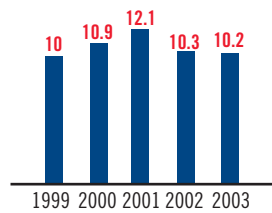
- 運用資産額が1兆ドルを上回りました。
- 第4四半期にはファイナンシャル・コンサルタント1人当たり収入が50万8,000ドルに達しました。
- 税引前利益率は、第4四半期に業界トップの25%を記録し、通期では22%となりました。

キャピタル・マーケットおよび銀行業務

当期利益 (単位: 10億ドル)



債券・株式引受のマーケットシェア (単位: %)

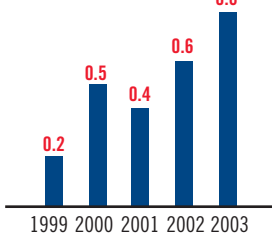


主な出来事

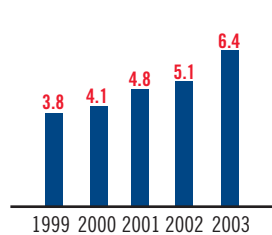
- 世界最大規模のM&A案件8件のうち、4件でアドバイザー・サービスを提供しました。
- 2003年度最大の案件であるチャイナ・ライフ・インシュアランス・カンパニー・リミテッド(中国人寿保険)の新規株式公開(総額30億ドル)で共同主幹事を務めました。
- 債券発行によるお客様のための資金調達額が国内外合計で5,000億ドルを超えました。業界第2位の会社と比べ、約1,500億ドル上回っています。

トランザクション・サービス

当期利益 (単位: 10億ドル)



預かり資産額 (期末残高、単位: 兆ドル)

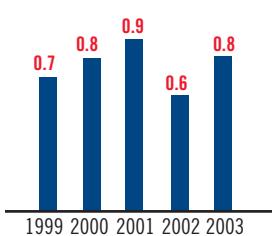


主な出来事

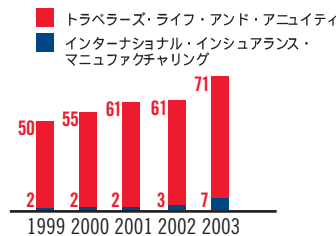
- 米国、ヨーロッパ、パミューダでファンド管理サービスと送金サービスを展開する業界大手のフォーラム・ファイナンシャル・グループを買収しました。
- 『Institutional Investor』誌から「グローバル・カストディアン」の第1位に選ばれました。
- 国際貿易金融の分野で100万件を超える決済業務を担当しました。

ライフ・インシュアランス・アンド・アニュイティ

当期利益 (単位: 10億ドル)



取扱量 (単位: 10億ドル)

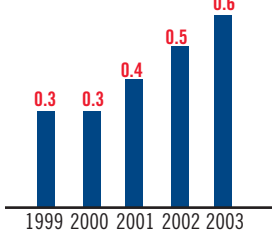


主な出来事

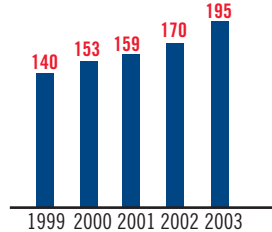
- 新規に非専属販売チャネルを3件追加、米国の個人向け年金事業を拡充しました。
- 個人向け生命保険商品の米国内売上高が過去最高水準に達しました。
- 日本では三井住友海上火災保険との合併会社を通じて、変額年金商品の分野で大手企業となりました。

シティグループ・プライベート・バンク

当期利益 (単位: 10億ドル)



顧客取引量 (単位: 10億ドル)

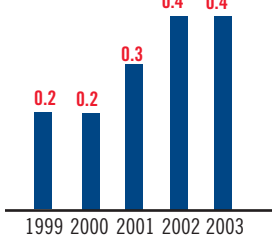


主な出来事

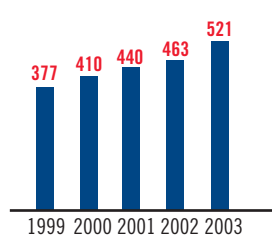
- 5期連続で過去最高益を達成しました。
- 全世界的に「Whole-Net-Worth Asset Allocation」プログラムの運用を開始し、流動資産と非流動資産の最も効率的な配分を実現できるようにしました。
- 「Meaningful Assets」を投入しました。これは、流動資産と非流動資産双方の寄付を受け入れるという世界でもユニークなドナー・アドバイズド・ファンドです。

アセット・マネジメント

当期利益 (単位: 10億ドル)



運用資産額 (単位: 10億ドル)



主な出来事

- “Morningstar”より、スミス・パーニーとソロモン・ブラザーズの32のファンドについて5つ星～4つ星の評価をいただきました。これらのファンドを合計すると、シティグループ・アセット・マネジメントが米国内で運用している資産総額の57%を占めています。
- 当社米国債券担当者から寄せられた商品に関する要望を踏まえて、クローズドエンド型債券ファンド2件を立ち上げました。
- 米国内の個人顧客、法人顧客、プライベート・バンキング顧客からの多額の資金流入により、純資金流入額が123億ドルになりました。

財務ハイライト

シティグループ 当期利益 — 事業別

単位：100万ドル（但し、比率と1株当たり金額を除く）

| | 2003年度 | 2002年度 | 増減 (%) |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------|
| 部門別利益 | | | |
| グローバル個人金融部門 | | | |
| カード事業 | \$ 3,631 | \$ 3,081 | 18% |
| 消費者金融 | 1,928 | 2,199 | (12) |
| リテール・バンキング | 4,176 | 3,031 | 38 |
| その他 | (87) | (59) | (47) |
| グローバル個人金融部門合計 | 9,648 | 8,252 | 17 |
| グローバル法人金融・投資銀行部門 | | | |
| キャピタル・マーケットおよび銀行業務 | 4,632 | 3,995 | 16 |
| トランザクション・サービス | 770 | 558 | 38 |
| その他 ¹ | (15) | (1,394) | 99 |
| グローバル法人金融・投資銀行部門合計 | 5,387 | 3,159 | 71 |
| スミス・バーニー（プライベート・クライアント・サービス） | 778 | 799 | (3) |
| グローバル投資運用部門 | | | |
| ライフ・インシュアランス・アンド・アニュイティ | 751 | 617 | 22 |
| プライベート・バンク | 551 | 463 | 19 |
| アセット・マネジメント | 394 | 443 | (11) |
| グローバル投資運用部門合計 | 1,696 | 1,523 | 11 |
| 自己勘定投資活動 | 230 | (229) | NM |
| 本社事項/その他 | 114 | (56) | NM |
| 継続事業からの利益 | \$ 17,853 | \$ 13,448 | 33% |
| 廃止事業からの利益 ² | — | 1,875 | — |
| 会計方針変更による累積的影響額 ³ | — | (47) | — |
| 当期利益 | \$ 17,853 | \$ 15,276 | 17% |
| 希薄化後1株当たり利益 | | | |
| 継続事業 | \$ 3.42 | \$ 2.59 | 32% |
| 当期利益 | \$ 3.42 | \$ 2.94 | 16% |
| 純収入 | \$ 77,442 | \$ 71,308 | 9% |
| 平均普通株主持分利益率 | 19.8% | 18.6% | |

1. 2002年度の数値には、規制に関する和解とそれに関連する民事訴訟の費用として引当金13億ドル（税引後）が含まれている。

2. 2002年8月20日、トラベラーズ・プロパティ・カジュアルティ・コープ（TPC）における大半の残存株主持分の株主への分配を完了した。この分配の後、TPCについては廃止事業として会計処理を行っている。

3. 2002年度の会計方針変更による（47）百万ドルには、SFAS第142号の残りの規定の適用による金額を含む。

計数の（ ）表示はマイナスを表す。

NM：Not Meaningful

シティグループ役員一覧

取締役

C. Michael Armstrong
Chairman, Comcast Corporation

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

George David
Chairman & CEO, United Technologies Corporation

Kenneth T. Derr
Chairman, Retired, ChevronTexaco Corporation

John M. Deutch
Institute Professor, Massachusetts Institute of Technology

Roberto Hernández Ramírez
Chairman
Banco Nacional de México

Ann Dibble Jordan
Consultant

Dudley C. Mecum
Managing Director, Capricorn Holdings, LLC

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

Andrall E. Pearson
Founding Chairman, YUM! Brands, Inc.

Charles Prince*
CEO, Citigroup Inc.

Robert E. Rubin*
Chairman, Executive Committee; Member, Office of the Chairman, Citigroup Inc.

Franklin A. Thomas
Consultant, TFF Study Group

Sanford I. Weill
Chairman, Citigroup Inc.

Robert B. Willumstad*†
President & COO, Citigroup Inc.

Arthur Zankel
Senior Managing Partner, High Rise Capital Management, L.P.

HONORARY DIRECTOR
The Honorable Gerald R. Ford
Former President of the United States

シティグループ・
インターナショナル・
アドバイザー・ボード

Umberto Agnelli
Chairman, Fiat S.p.A.
Chairman, IFI S.p.A.

Sir Peter Bonfield
Senior Non-Executive Director
AstraZeneca PLC
Former Chief Executive
British Telecommunications plc

Thierry Breton
Chairman & CEO, France Telecom

Michael A. Carpenter
Chairman & CEO
Citigroup Global Investments

John L. Clendenin
Former Chairman & CEO
BellSouth Corporation

Valentin Diez
Vice Chairman
CEO, Sales and Marketing
Grupo Modelo, S.A. de C.V.

Robert Druskin*
President & CEO
Global Corporate & Investment
Banking Group

John V. Faraci
Chairman & CEO
International Paper Company

Richard J. Harrington
President & CEO
The Thomson Corporation

Andrea Jung
Chairman & CEO
Avon Products, Inc.

James M. Kilts
Chairman & CEO
The Gillette Company

Ralph S. Larsen
Former Chairman & CEO
Johnson & Johnson

Göran Lindahl
Chairman, Sony Group Europe
Former President & CEO, ABB Ltd.

Sir Deryck Maughan*†‡
Chairman & CEO
Citigroup International

Henry A. McKinnell, Jr., Ph.D.
Chairman & CEO
Pfizer Inc.

Sir John Parker FREng
Chairman
National Grid Transco plc

Charles Prince*
CEO, Citigroup Inc.

William R. Rhodes*†
Senior Vice Chairman, Citigroup Inc.;
Chairman, Citicorp/Citibank, N.A.

Robert E. Rubin*
Director; Chairman, Executive
Committee, Citigroup Inc.; Member,
Office of the Chairman,
Citigroup Inc.

H. Onno Ruding
Retired Vice Chairman
Citibank, N.A.
Former Minister of Finance
The Netherlands

Prof. Dr. Ekkehard Schulz
Chairman of the Executive Board
ThyssenKrupp AG

Morris Tabaksblat
Chairman
Reed Elsevier

Sanford I. Weill
Chairman
Citigroup Inc.

Robert B. Willumstad*†
President & COO, Citigroup Inc.

Lorenzo H. Zambrano
Chairman & CEO
CEMEX, S.A. de C.V.

グローバル個人金融部門 企画グループ

Marjorie Magner*†
Chairman & CEO

Ellen Alemany*
EVP, Commercial Businesses Group

Ajay Banga*
President, Retail Banking, N.A.

Jorge A. Bermudez*†
EVP & CEO, Latin America

Michael R. Dunn*
CFO

Steven J. Freiberg*
Chairman & CEO, Citi Cards, N.A.

Roy A. Guthrie*
President & CEO, CitiFinancial
International

Kevin M. Kessinger*
President, Consumer Finance, N.A.

Manuel Medina-Mora*
CEO, Banamex

Stephanie B. Mudick
EVP & CAO

Ray Quinlan*
EVP, International Credit Cards

Frederik (Frits) F. Seegers*
CEO, Asia Pacific

Jean-Paul Votron*
EVP & CEO, Middle East & Africa

Simon Williams*
EVP, Chief Risk Officer

Martin J. Wong
General Counsel

David W. Young*
Treasurer

グローバル法人金融・ 投資銀行部門企画グループ

Robert Druskin*
President & CEO

Suneel Bakhshi*
EM Corporate Banking

Randy Barker*
Global Fixed Income

Jorge Bermudez*†
CEO, Latin America

Frank Bisignano*
CEO, Global Transaction Services

Geoff Coley*
Global Fixed Income

John Donnelly
Senior Human Resources Officer

James Forese*
Global Equities

Edward F. Greene
General Counsel

Michael Klein*
Global Banking

Toshiharu Kojima*
Nikko Citigroup

Marisa Lago
Compliance

Alan MacDonald*†
Global Relationship Bank

Tom Maheras*
Global Capital Markets

William Mills*
CEO, Europe, Middle East & Africa

Hans Morris*
CFO

Robert Morse*
CEO, Asia Pacific

Jessica Palmer
Risk Management

Charles K. Whitehead*
Japan

Yih Sy (Y.S.) Wong*
EM Sales & Trading

グローバル投資運用部門 企画グループ

Thomas W. Jones*†
Chairman & CEO

Stephen Cone
Marketing & Public Relations

Chris Robinson
CAO/CFO

Michael Rosenbaum
General Counsel

Robert Shepler
Corporate Development & Retirement
Services

シティグループ・アセット・ マネジメント

Thomas W. Jones*†
Chairman & CEO

Peter Cieszko
U.S. Retail & High Net Worth

Michael Even
CIO

Stephen Hopkins
COO

Evan Merberg*
Institutional & International

Peter Wilby
CIO, North American Fixed Income,
High Yield & Emerging Markets

プライベート・バンク

Peter K. Scaturro*
CEO

Michael Even
CIO

Koichiro Kitade*
President, Japan

Damian Kozlowski
President, U.S.

Frances Sevilla-Sacasa*
President, Latin America & Europe

* シティグループ経営委員会メンバー † グローバル法人金融・投資銀行部門 企画グループ・メンバー ∞ シティグループ・インターナショナル 企画グループ・メンバー

■ グローバル個人金融部門 企画グループ・メンバー ‡ シティコーポレート/シティバンク取締役会メンバー ▲ グローバル投資運用部門 企画グループ・メンバー

Deepak Sharma[∞]
President, Asia Pacific & Middle East

グローバル・ライフ・
インシュアランス・アンド・
アニユイティ

George Kokulis^{*∞}
Chairman & CEO

トラベラーズ・ライフ・
アンド・アニユイティ

Ed Cassidy
Division President, Life Insurance

Glenn Lammey
CFO

Brendan Lynch
Division President, Institutional
Annuities

Kathleen Preston
Division President, Retail Annuities

Dave Tyson
CIO

インターナショナル・
インシュアランス・
マニユファクチャリング

Michael Froman[∞]
President & CEO, Citilnsurance

シティグループ・グローバル・
インベストメント

Michael A. Carpenter^{*}
Chairman & CEO

William Comfort
Citigroup Venture Capital

スミス・バーニー
企画グループ

Sallie Krawcheck^{*}
Chairman & CEO

Jeffrey I. Hack
CFO, COO, Private Client Group

William R. Kennedy^{*}
Director, Global Equity Research

Robin Leopold
Senior Human Resources Officer

W. Thomas Matthews^{*}
President & CEO, Private Client
Group

Michael J. Sharp
General Counsel

シティグループ・
インターナショナル
企画グループ

Sir Deryck Maughan^{*∞†+}
Chairman & CEO

Stanley Fischer^{*∞†}
President; Head, Global Sovereigns

Stephen Long^{*†}
COO

Katherine McG. Sullivan^{*†}
EVP

ヨーロッパ、中東、アフリカ

Shirish Apte
CEO, Global Corporate &
Investment Banking Group, Central
& Eastern Europe, Middle East &
Africa

Atif Aslam Bajwa
Cluster Head, Poland, Hungary,
Czech Republic, Slovakia, Romania

Sir Winfried F.W. Bischoff^{*}
Chairman, Citigroup Europe

Sue Harnett
Director, Retail Bank, & Deputy CEO

William Mills †
CEO, Global Corporate &
Investment Banking Group Europe,
Middle East & Africa

Frances Sevilla-Sacasa^{*}
President, Latin America & Europe,
Citigroup Private Bank

Deepak Sharma^{*}
President, Citigroup Private Bank,
Asia Pacific & Middle East

Jean-Paul Votron^{*∞}
CEO, Global Consumer Group,
Middle East & Africa

Terry Williams
Business Head, CitiFinancial
International, Europe

日本

Stephen Bird
CEO, CitiFinancial Japan

Koichiro Kitade^{*}
President, Citigroup Private Bank

Toshiharu Kojima^{*†}
CEO, Nikko Citigroup Limited

Joyce A. Phillips
Managing Director, Citibank
Retail Bank

Charles K. Whitehead †
Citigroup Country Officer

メキシコ

Manuel Medina-Mora^{*}
CEO, Banamex

Fernando Quiroz Robles
Corporate Director, Planning
& Development, Banamex

アジア・太平洋

Ahmed Fahour
CEO, Citigroup Australia /
New Zealand

Robert Morse^{*†}
CEO, Global Corporate &
Investment Banking Group,
Asia Pacific

Frederik (Frits) F. Seegers^{*∞}
CEO, Global Consumer Group,
Asia Pacific

Deepak Sharma^{*}
President, Citigroup Private Bank,
Asia Pacific & Middle East

Paco Ybarra
Head of Financial Markets, Citibank
Asia Pacific

ラテンアメリカ

Jorge Bermudez^{*†}
CEO, Latin America

Betty Devita
Consumer Business Executive, North
Latin America & Caribbean Division

Gustavo C. Marin
Citigroup Country Officer, Brazil

Frances Sevilla-Sacasa^{*}
President, Latin America & Europe,
Citigroup Private Bank

グローバル・プロダクト本部

A. Richard Janiak
Managing Director, Smith Barney
International Private Client Group

Jeffrey R. Shafer
Vice Chairman, International
Investment Banking, Citigroup
Global Markets Inc.

Yih Sy (Y.S.) Wong^{*†}
Emerging Markets Sales & Trading

インターナショナル・
ファンクション

George Blauvelt
Chief Risk Officer

Hilary Condit
Corporate Affairs

Rudi De Koker
Risk & Capital Analysis

Rick Hanna
Mergers & Acquisitions

Alan D. Jones
Senior Human Resources Officer

Rachel Robbins
General Counsel

Edward G. Watson
CFO

上級役員

Eric Aboaf
Capital Allocation

Sir Winfried F.W. Bischoff^{*∞}
Chairman, Citigroup Europe

David C. Bushnell^{*∞+}
Senior Risk Officer

Nicholas Calio^{*∞}
SVP, Global Government Affairs

Stanley Fischer^{*∞*}
Vice Chairman

Pamela P. Flaherty
SVP, Global Community Relations

James M. Garnett, Jr.
Risk Architecture

William Hannon^{*}
Controller & Chief Accounting
Officer

Michael S. Helfer^{*∞}
General Counsel & Corporate
Secretary

Deborah Hopkins^{*∞}
Chief Operations & Technology
Officer

Sir Deryck Maughan^{*∞†+}
Vice Chairman

Victor Menezes^{*}
Senior Vice Chairman

Michael Neborak
Corporate Development

Douglas L. Peterson^{*}
Chief Auditor

Charles Prince^{*∞}
CEO

Sheri Ptashek^{*}
Director, Investor Relations

William R. Rhodes^{*∞+}
Senior Vice Chairman; Chairman,
Citicorp/Citibank, N.A.

Thomas F. Rollauer
Global Compliance

Saul Rosen
Chief Tax Officer

Michael Schlein^{*}
SVP, Global Corporate Affairs,
Human Resources & Business
Practices

Zion Shohet^{*∞}
Strategy & Business Development

Todd S. Thomson^{*∞+}
EVP, Finance, Strategy, Operations
& Technology; CFO

Guy Whittaker
Treasurer

Robert B. Willumstad^{*∞+}
President & COO; President &
CEO, Citicorp/Citibank, N.A.



シティグループの傘のもと



2004年1月、ニューヨークで一堂に会した国別代表。

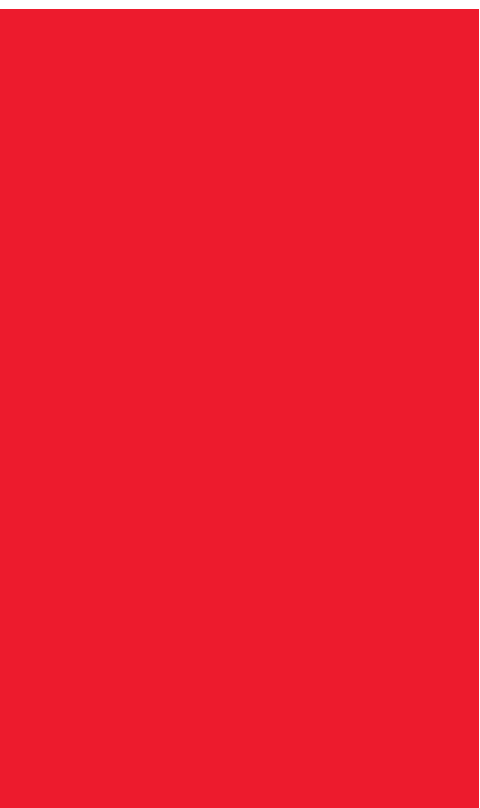
シティグループ国別代表

| | | | | | | |
|--|---|--|--|--|---|--|
| Algeria Kamal B. Driss | Bulgaria Plamen Iltchev | Ecuador Francisco Aristeguieta | India Sanjay Nayar | Macau Catherine Weir | Portugal Paulo Gray | Thailand Terence (Tab) Cuddyre |
| Argentina Juan Bruchou | Cameroon Emeka Emuwa | Egypt Michel Accad | Indonesia Michael Zink | Malaysia Piyush Gupta | Puerto Rico Alvaro Jaramillo | Trinidad & Tobago Steve M. Bideshi |
| Aruba Henry Comber | Canada Martin Johansson | El Salvador Gijs Veltman | Ireland Aidan M. Brady | Mexico Manuel Medina-Mora | Romania Witold Zielinski | Tunisia Reza Ghaffari |
| Australia Les Matheson | Cayman Islands M. Carmen Butler | Finland Kari Laukkanen | Israel A.J. (Gus) Felix | Monaco To be announced | Russia Allan J. Hirst | Turkey Mark T. Robinson |
| Austria Helmut Gottlieb | Channel Islands (Jersey) Clive S. Jones | France Jean-Claude Gruffat | Italy Luca Toniutti | Morocco Nuhad K. Saliba | Senegal Gabriel Lopes | Uganda Nadeem Lodhi |
| Bahamas M. Carmen Butler | Chile Ariel D. Sevi | Gabon Funmi Ade-Ajayi | Ivory Coast (Côte D'Ivoire) Asif Zaidi | Netherlands Christopher I. Devries | Singapore Sanjiv Misra | Ukraine Nadir Shaikh |
| Bahrain Mohammed E. Al-Shroogi | China, People's Republic of Richard Stanley | Germany Christine Licci | Jamaica Peter H. Moses | New Zealand Gary Newman | Slovakia Igor M. Tham | United Arab Emirates To be announced |
| Bangladesh Mamun Rashid | Colombia Steven Puig | Ghana Saviour Chibiya | Japan Charles K. Whitehead | Nigeria Kahlid Qurashi | South Africa, Republic of Sebastian Paredes | United Kingdom Michael Kirkwood |
| Barbados Steve M. Bideshi | Congo, Democratic Republic Michel Losembe | Greece Christos Sorotos | Jordan Suhair Al-Ali | Norway Mai-Lill Ibsen | Spain Sergio de Horna | Uruguay Daniel Varese |
| Belgium José de Penaranda de Franchimont | Costa Rica Victor Manuel Balcazar | Guam Vic Lim | Kazakhstan Dan Connelly | Pakistan Zubyr Soomro | Sri Lanka Kapila Jayawardena | Venezuela Henry Comber |
| Bermuda Steve M. Bideshi | Czech Republic Atif Bajwa | Guatemala Juan A. Miro | Kenya Srinivasan Sridhar | Panama Francisco Conto | Sweden Jan Belfrage | Vietnam Charly Madan |
| Bolivia Agustin Davalos | Denmark Christopher I. Devries | Haiti Gladys M. Coupet | Korea (South) Sajjad Razvi | Paraguay To be announced | Switzerland Per Etholm | Virgin Islands (U.S.) Alvaro Jaramillo |
| Brazil Gustavo Marin | Dominican Republic Ignacio Jasminoy | Honduras Maximo Vidal | Lebanon Elia S. Samaha | Peru Franco Moccia | Taiwan T.C. Chan | Zambia Rajaram Venkatraman |
| Brunei Glen R. Rase | | Hong Kong Catherine Weir | Luxembourg Marc E. Pecquet | Philippines Jim Hunt | Tanzania, Republic of Mayank Malik | |
| | | Hungary Zdenek Turek | | Poland Sunil Sreenivasan | | |

(注) 国別代表のない国については記載していません。



世界はひとつ





citigroup.com

©2004 Citigroup Inc.
138780 3/04 CIT2050