

친애하는 동료 주주님들께,

1년이 넘는 기간 동안, 저는 씨티 역사상 가장 어려운 시기에 우리 기업을 이끌어 나가야 하는 영광스럽고도 중차대한 임무를 맡아 왔습니다. 저는 주주 여러분이 저와 씨티 경영진에게 맡겨주신 책임을 통감하고 있으며, 빠른 시일 내에 씨티가 수익성을 회복할 수 있도록 최선의 노력을 다하고 있음을 알려드립니다.

저는 여러분을 포함한 다른 수많은 씨티 주주들께서 지난 몇 개월 동안 막대한 손실을 보신 것을 잘 알고 있습니다. 이에 저는 주주 가치를 회복하기 위해 이 시기에 요구되는 모든 에너지와 긴박성을 가지고 전념해 갈 것입니다.

저는 또한 주택 소유자들과 소비자들이 느끼고 있는 엄청난 재정적 압박에도 주목하고 있습니다. 성실히 일하고 있는 너무나도 많은 사람들이 상상치도 못한 재정적 곤경에 처해 있습니다. 저희 씨티는 긴급한 도움이 필요한 소비자들을 도우며 금융 시스템이 강점과 건강을 회복할 수 있도록 최선을 다하고 있습니다.

저는 또한 미국 정부와 미국 납세자들의 씨티에 대한 투자도 염두에 두고 있습니다. 이들에게 저희가 약속드릴 수 있는 것은 행정부와 정책 입안자들과의 긴밀한 공조 아래 미국의 경제적 우선과제를 해결하고 시장 회복을 가속화하기 위해 우리가 할 수 있는 모든 역량을 쏟아 붓는 것입니다.

저희는 그 어느 때보다도 고객들이 이들 시장에서 잘 대처해 갈 수 있도록 최선을 다해 노력하고 있습니다. 지금의 불확실한 경제 환경 속에서도 씨티의 목표는 고객의 성공을 돕는 것입니다.

마지막으로, 저희는 씨티 직원들이 지속적으로 배움의 기회로 삼고 기회를 수익으로 도출해 내기 위해 필요한 리소스를 얻을 수 있는 강력한 기업을 만들어 나가기 위해 최선의 노력을 다하고 있습니다. 저희 팀들은 하나로 뭉쳐 저희 모두가 고대하는 전환점이 앞당겨지도록 노력하고 있습니다.

이러한 모든 약속을 실현하는 것은 경제 상황이 좋을 때조차도 이루기 쉽지 않을 것입니다. 그러나, 역사적으로 볼 때 씨티는 비전, 혁신, 그리고 과감한 행동이 요구되는 상황에서 최고의 모습을 보여왔습니다. 저는 심각한 금융 위기의 여파가 우리에게 어떤 영향을 줄 것인지 분명히 알고 있습니다. 그렇지만 피나는 각고의 노력 끝에 씨티는 이 어려운 시기를 지나 다시 최고의 모습으로 여러분에게 다가갈 수 있으리라 확신합니다.

세계적인 재조정

2008년도의 경제 환경은 예상했던 것보다 훨씬 심각했습니다. 전세계 금융 시장이 안정을 되찾을 수 있도록 주택, 소비재, 기관 레버리지, 개인 소비 등과 같은 4대 주요 경제 사이클을 재조정할 필요가 있었습니다. 그 결과 사상 유례 없는 글로벌 경제 혼란을 초래되었고 금융 서비스 산업이 심각한 타격을 입게 되었습니다. 안타깝게도 이러한 재조정에 대한 부담은 주택 소유자, 소비자, 그리고 개인 투자자들에게 돌아갔습니다.

전세계 각국 정부는 시중과 은행이 충분한 자금을 확보할 수 있도록 이러한 압박을 해결하기 위해 과감한 조치를 단행하였습니다. 2009년 초, 금융 업계, 정책 입안자들과 경제는 모두 뚝 수 없는 고리에 얽여 있었습니다. 세계 및 국내 경제를 회복하는 길은 바로 금융 업계의 수익성을 회복하는 길입니다. 저희는 이에 대한 성공여부가 저희 모두의 힘을 합쳐 함께하는 노력에 달려 있음을 명심하고 있습니다.

신뢰 회복을 위한 조치

2008년 4분기에 경제가 심각하게 악화되자 금융 회사에 대한 투자자의 신뢰가 흔들렸습니다. 저희는 이러한 환경 속에서 은행권에 추가 자금을 제공하기 위해 마련된 정부의 부실자산구제프로그램(TARP: Troubled Asset Relief Program)에 참여하게 되었습니다. 지난 11월, 씨티는 미국 정부로부터 추가적인 투자를 받았으며 3,010억 달러의 자산에 대한 보험에 가입하였습니다. 이러한 프로그램들은 신뢰성 회복을 위한 것이었습니다. 미국 재무부와 그 외 다른 규제 당국들이 내놓은 지원 성명서는 이와 같은 자구책을 강화시켰습니다.

2009년 2월 저희가 발표한 교환 안은 TARP에 따라 미국 정부의 우선주 일부와 씨티가 보유한 우선주 일부를 보통주로 전환할 수 있도록 구성되었습니다. 이 교환 안은 저희의 유형자기자본을 강화시키고 저희의 자본력에 대한 신뢰성을 향상시키기 위한 것이었습니다. 그러나, 이러한 결정은 고객을 지원하며 확신을 가지고 사업을 성장시킬 수 있도록 자본기반을 강화해 주는 한편 일반 주주들에게는 주식 가치 희석을 야기하는 상쇄이기에 매우 어려운 결정이었습니다. 궁극적으로, 저희가 감수하는 이 상쇄가 장기적으로 볼 때 주주님들에게 최선의 결과를 가져다 줄 것입니다.

TARP 자금의 운용

저희는 TARP 자금을 저희 고객과 커뮤니티가 이 어려운 시기를 헤쳐나갈 수 있도록 돕는 데 써야 할 막중한 책임이 있습니다. 저희는 TARP를 통해 받은 자금을 곤궁에 처한 차용자들에 대한 대출을 늘리는 데 사용하고 있습니다. 저희는 또한 모든 주주의 자본에 대한 수익을 최대한 창출할 수 있도록 노력하고 있으며, 분기별로 활동을 보고해 왔으며 앞으로도 그러할 것입니다. 저희는 경제를 다시 활성화하고 생산적인 활동이 이어지도록 우리가 할 수 있는 모든 것에 책임을 다해야 함을 잘 알고 있습니다. 또한, 저희는 개별 고객들과 함께 힘을 합쳐 이들이 겪고 있는 일부 압박에서 벗어날 수 있도록 돕고 있습니다.

저희의 데이터베이스와 고객에 대한 통찰력을 활용함으로써 저희는 채무불이행 위험에 빠진 고객들을 파악하고 이들이 채무불이행 상태가 되지 *이전에* 이들에게 다가가 대출을 재조정할 수 있었습니다. 씨티의 주택 소유 지원 프로그램(CHAP: Citi Homeownership Assistance Program)은 집을 차압 당하지 않도록 돕고 신용 점수와 앞으로의 대출 가능성을 보호하기 위한 예방 프로그램입니다. 새로운 지원 프로그램을 통해 저희는 440,000명에 이르는 주택 소유자들이 이 난관을 극복할 수 있도록 도와왔습니다. 또한, 저희는 모기지 대출 조건 수정에 대한 정부의 조치를 적극 지원하고 있습니다.

2008년도 금융 실적

저희는 2008년에 277억 달러의 손실을 기록했습니다. 받아들이기 힘든 이 결과는 취약해진 경제의 여파와 이러한 상황에 이르게끔 만든 다양한 자산에 대한 시장 유동성의 부족을 반영하고 있습니다. 이전에 공개한 바와 같이 저희의 실적 보고에는 증권 및 banking 사업부문이 보유한 자산에 대한 320억 달러 규모의 현재 시장가격 평가에 따른 손실이 포함되어 있습니다. 또한, 모든 주요 은행들과 마찬가지로 고객들이 대출금 상환에 어려움을 겪음에 따라 저희의 신용 손실 비용도 증대하였으며, 신용도가 악화됨에 따라 저희는 대출대손충당금을 늘렸습니다. 그 결과 저희는 2008년도에 147억 달러의 대출대손충당금을 추가로 쌓았으며, 2008년 말 저희의 총 대출채권대손충당금은 300억 달러에 이르렀습니다.

이번 저희의 결산실적은 매우 실망스럽습니다. 그러나, 이러한 손실에도 불구하고, 저희의 핵심 프랜차이즈는 순탄한 실적을 내고 있으며 고객들은 전세계 씨티 사업부를 통해 활발한 경제 활동을 계속 유지하고 있습니다. 저희는 이를 토대로 씨티를 다시 수익을 내는 기업으로 만드는데 최우선 과제를 둘 것입니다.

원상복구를 위한 3단계 계획

2007년 12월 씨티의 최고경영자로 임명된 후 저는 제 경영팀과 함께 씨티 사업을 포괄적으로 재검토했습니다. 저희는 다양한 사업에서 실질적인 경쟁적 우위를 갖춘 뛰어난 글로벌 프랜차이즈를 발견했으며, 저희에게 금융 업계에서 손꼽히는 최고의 인재들이 있고, 또한 수많은 성장 기회가 있음을 알게 되었습니다.

그러나, 동시에 저희는 저희의 핵심 사업과는 거리가 먼 고 위험자산도 많이 물려받았습니다. 저희는 일부 씨티 자원이 고객을 위해 충분한 가치를 창출하지 않는 활동에 할당되었고 주주를 위해 충분한 위험조정수익률을 가져다 주지 못하고 있음을 발견했습니다. 동시에, 저희는 비대해진 비용 구조와 많은 경우 서로 연결되지 못하는 비효율적인 IT 시스템을 찾아냈습니다.

이에 저희는 이러한 문제점들을 해결하기 위해, 2008년 5월에 저희의 강점을 회복하고 미래의 성장을 위한 발판을 마련하기 위해 다년간 추진될 3단계 전략, 즉 *군살빼기*(Get Fit), 씨티

구조조정(Restructure Citi), 그리고 씨티 극대화(Maximize Citi)을 갖게 되었습니다.

2008년 동안 글로벌 경제 침체와 글로벌 금융 위기 속에서 저희는 "군살빼기" 단계에 주력했습니다.

저희는 장부상 자산과, 비용 및 직원수를 줄이고 조직 전반에 걸친 위험 요소를 감소시키는 등 씨티의 자본과 구조적 유동성을 강화하는 데 큰 성과를 보여왔습니다.

- 개인 투자자들과 TARP를 통해 거대한 자본을 확보했습니다. Tier-1 자본 비율을 연말에 약 11.9%로 증가시켜 씨티의 Tier-1이 업계에서 가장 높은 수준을 기록했습니다.
- 2008년 4분기 동안 구조적 유동성을 총자산의 66%까지 증가시켰습니다.
- 2조4천억 달러까지 이르렀던 자산을 1조9천억 달러까지 끌어 내렸으며 19건의 기업 분할을 완료했습니다.
- 2008년 4분기 제반 경비를 2007년 4분기 대비해 16%나 적은 129억 달러 규모로 줄였습니다.
- 375,000명이었던 직원 수를 연말까지 323,000명으로 줄이는, 어렵지만 반드시 필요한 결정을 내렸습니다.
- 실적에 대한 책임을 질 수 있는 보다 합리화된 조직이 되도록 운영, 기술 및 기타 분야를 재구성하였습니다.
- 업계 최고의 경험을 갖추고 능력이 있는 인재들을 씨티 경영진에 배치했습니다.

저희가 심각한 시장 붕괴 상황 속에서 이렇게 짧은 기간에 이 모든 것을 성취할 수 있었던 것은 바로 전세계 씨티 직원들의 노력과 헌신이 있었기 때문입니다. 이들의 노력과 전문가정신이 없었더라면 그 어떤 것도 불가능했을 것입니다.

씨티 구조 조정

저희는 씨티를 두 개의 사업 단위, 즉 씨티코프와 씨티홀딩스로 재편함으로써 가치 창출을 위한 두 번째 단계인 씨티 구조 조정 단계에 박차를 가했습니다. 이 구조는 기업의 핵심 프랜차이즈의 가치를 강조하고, 자금 시장, 운영 모델 및 고객 요구에 대한 빠르고 역동적인 변화를 반영합니다.

이 새로운 구조는 씨티를 단순화하고 수익성과 가치 창출을 향한 뚜렷한 이정표를 제시합니다.

이 새로운 구조 안에서 씨티코프는 기업들과 소비자들을 위한 글로벌 은행입니다. 씨티코프는 글로벌 거래 서비스, 기업 및 투자 은행, 씨티 프라이빗 뱅크 등을 포함하는 글로벌 기관 은행과 소매 은행으로 구성되어 있습니다. 소매 은행에는 지역별 소비자 및 전 세계 상업 बैं킹 및 카드 프랜차이즈가 포함되어 있습니다. 씨티코프 장부 자산의 약 3분의 2가 예수금에 의한 것입니다. 이는 위험도가 비교적 낮으며 높은 수익률을 지닌 자산이며 세계에서 가장 빠르게 성장하는 지역에서 운영됩니다. 독립적으로 볼 때 저는 씨티코프보다 더 강력한 금융 서비스 기관은 없다고 봅니다.

씨티홀딩스에는 강력한 시장 입지를 갖추고 있지만 저희의 핵심 운영 전략에서 벗어나 있는 일부

사업 분야가 포함되어 있습니다. 씨티홀딩스는 소매증권중계와 자산 관리, 소비자 금융, 모기지 용자 및 자사 브랜드 신용카드, 그리고 특별자산폴로 구성되어 있습니다.

전체 직원의 약 3분의 1이 씨티홀딩스를 지원하고 있으며 미국 정부와의 손실 공유 협약에 따라 보호되는 3,100억 달러의 자산이 포함되어 있습니다. 우리는 주주에 대한 가치를 극대화시키고 눈에 띄는 처분이나 병합에 예의 주시하며 이들 사업과 자산을 지속적으로 관리해 나갈 것입니다.

위험도를 낮추고 능률화된 사업들을 통해 저희는 씨티코프가 높은 수익을 창출하고 높은 성장을 이끄는 비즈니스가 될 것으로 기대합니다. 씨티 홀딩스를 통해 저희는 위험 관리와 신용 품질에 더욱 집중할 수 있게 되었습니다. 또한, 올바른 구조와 관리를 통해 기업 성장 전략의 세 번째 단계인 "씨티 극대화"로 초점을 옮겨갈 수 있을 것입니다.

2009년 및 그 이후

투자자, 고객, 정책 입안자, 직원 및 시민들에 대한 약속을 지킬 수 있는 가장 좋은 방법은 가능한 빨리 씨티의 수익성을 회복하는 길입니다. 씨티 주주로서 여러분은 매우 실망스런 한 해를 경험하였으며 저는 이제는 수익을 내야 한다는 점을 잘 알고 있습니다. 저희는 이 수익 창출을 가속화하기 위해 총력을 기울이고 있다는 것을 여러분께 분명히 말씀드리고자 합니다.

업계 수익성은 자산 가격의 변동과 신용 경색으로 인해 계속 영향을 받을 수 있다는 점을 저희는 잘 알고 있습니다. 그러나, 저희는 지금까지 실행된 다양한 정책들이 회복을 위한 무대를 마련해 놓았다고 생각합니다.

저희는 수익 창출 요인들이 곳곳에서 작동하는 가운데 2009년을 맞이하고 있습니다. 저희의 자본력, 위험 자본 관리 및 근원적인 수익력은 건실합니다. 또한 비용 및 위험 요소도 줄어들었습니다. 이제 저희는 저희가 통제할 수 있는 범위 내에 있는 요소들을 올바르게 관리하고 있습니다. 특히 대손충당금 면에서 2009년도 어려운 해가 될 것이라고 예상되지만, 경제 환경이 회복되기 시작하면서(결국 그렇게 될 것이지만), 씨티가 주주들을 위한 가치를 창출해 낼 수 있는 위치에 자리잡게 될 것이라고 믿고 있습니다.

결론

이렇게 어려운 시기에는 씨티에 대해 진정한 가치가 무엇인지 면밀히 평가해 볼 가치가 있습니다. 저는 앞으로 다가올 시련을 견딜 수 있는 몇 가지 불변의 진실이 있다고 확신합니다.

첫 번째 진실은 역사적으로 보나 고객 관계 측면에서 봐도 글로벌 입지가 계속 저희의 경쟁적인 우위가 될 것이라는 점입니다. 씨티의 중심에는 100여 개 국가에서 저희가 보유한 2억 개 이상의 고객 계정이 있으며 200년에 가까운 세월을 걸쳐 구축된 대체할 수 없는 프랜차이즈가 자리잡고 있습니다. 이 고유의 글로벌 네트워크를 통해 저희는 전세계 모든 직원들이 하나로 뭉쳐 일할 수 있도록 해줍니다.

두 번째, 저희는 혁신이라는 풍부한 유산을 기반으로 계속 성장해 나갈 것입니다. 이 혁신은 도시 또는 해외에서 이동이 잦은 고객들의 요구 사항을 해결해 줄 수 있게 하며, 다양한 사람들과 기업들이 여러 네트워크와 시간대를 초월하여 함께 협력할 수 있도록 해 주고, 돈에 대한 생각과 돈이 일상 생활과 비즈니스에서 차지하는 역할을 새롭게 보는 사고 방식을 촉진시켜줍니다.

세 번째, 저희는 재능 있는 직원들이 기회를 가지고 인정 받으며 보상 받을 수 있는, 직원 개개인이 스스로를 이룰 기회를 찾을 수 있는, 최고의 직원이 더욱 뛰어난 능력을 발휘하는 성과중심 문화를 계속 구축해 나갈 것입니다.

네 번째, 저희는 저희가 일하며 살고 있는 커뮤니티의 발전을 위해 계속 노력해 나갈 것입니다. 지난 11월, 5만여 명의 씨티 직원들과 이들의 친구들은 전세계 550개 도시에 모여 학교를 고치거나 음식을 전달하거나 어려운 이웃을 돌보는 일에 자원 봉사했습니다. 오늘날 수많은 사람들이 압박감을 느끼며 살고 있기에 씨티는 박애주의, 자원봉사정신, 공공 정책 참여, 핵심 비즈니스 활동 등을 통해 저희가 일하고 있는 커뮤니티의 환경과 사회를 향상시키기 위해 그 어느 때보다 훨씬 더 많은 노력을 기울이고 있습니다.

씨티의 모든 직원들은 눈앞에 놓인 도전들을 잘 알고 있습니다. 전례가 없었던, 너무나 감당하기 힘든 경제적 어려움에 처한 사람들이 주위에 많이 있음을 잘 알고 있습니다. 이러한 어려운 환경의 영향을 줄일 수 있는 해결방안을 마련하는 것이 씨티의 고객, 주주, 그리고 직원에게 저희가 드리는 약속입니다.

업계 최고의 팀과 더불어 저희는 성공할 것입니다.

비크람 팬디트

씨티그룹 최고 경영자