

株主の皆様へ

2008年度に深刻な損失を被ったAIGの株主の皆様を安心させることは難しいですが、世界中におけるAIGの今後の事業の可能性の最大化を図りながら、できるだけ多くの価値を保持するために、AIGの社員が皆、懸命に働いているということは明言できます。

2008年度の経済状況は、かつてないほどの大激変に見舞われました。記録的な業績発表から12ヵ月も経たないうちに、AIGは崩壊の危機に瀕しました。昨年9月18日、私はAIGを統率せよという米国政府からの要請に同意しましたが、この時、AIGには誇り高く有能で献身的な社員が大勢いることがわかりました。彼らはその生涯の仕事、そして多くの場合は自分自身の生涯の蓄えが大混乱に陥っているのを目の当たりにして、呆然とし途方に暮れていました。現在と同じく、大部分の事業は健全で通常どおり営業していたからこそ、AIGの急速な落ち込みは不条理に思えました。しかしながら、米国の住宅市場の崩壊によって、AIGのリスクが不動産ローン担保証券に集中していることが浮き彫りになりました。このような集中と、資産価値の急落やクレジット市場の機能不全とが相まって、突然深刻な資金繰りの悪化に見舞われました。

何が起こったのか？ 長い年月をかけて、AIGは世界的な事業展開の基盤を生命保険および損害保険事業に置きながらも、様々な金融サービス事業を拡大してきました。その一つが、1987年に設立されたAIGファイナンシャル・プロダクツ・コープ(AIGFP)で、世界中のお客様に向け、様々な金融取引を主に行っています。1998年にAIGFPは、特定の証券のデフォルトから保護するために、他の金融機関へのクレジット・デフォルト・スワップ(CDS)の販売を開始しました。当時この証券の多くは、最高の格付けであるAAA格を付与されていました。しかしながら、2007年後半に米国の住宅ローン市場が悪化し

始めるとこれら証券の価格は大幅に下落し、その結果AIGは多額の未実現時価評価損を計上しました。特にAIGFPのCDSポートフォリオでは、多額の現金が必要となりました。

同時にAIGは、証券貸出プログラムで多額の評価損を計上しました。このプログラムを通じて、AIGは保有していた特定の証券を短期で貸し付け、高格付けの不動産ローン担保証券への投資によって収益を上げていましたが、このようなAIGの不動産関連投資の評価額も急落しました。

今回の危機の間も、AIGの保険事業は健全で十分な資本を確保していたこと、また今後もそれは変わらないことを改めて表明することが大切です。AIGFPにより生じた損失は、AIGの保険契約者に対して直接の影響は及ぼしません。AIGの保険会社は厳しい規制を受けており、保険契約者に対する返済義務をまっとうするのに十分な資産があり、準備金は保護されています。

ベア・スターンズやリーマン・ブラザーズなど高い評価を受けていた金融機関の崩壊は、世界経済全体に衝撃を与えました。米国政府支援機関であるファニーメイとフレディマックの危機が、金融市場の混乱に拍車をかけました。クレジット市場は急激に悪化し、資金調達は事実上不可能となりました。9月にはAIGの信用格付けは再び引き下げられ、追加の担保と200億ドルを超える現金が求められました。支払能力はあるものの、AIGは突如として深刻な流動性危機に直面しました。

米国政府からの支援 規模の大きさ、及び世界中の金融市場や機関投資家との密接な相互関係から、米国政府はAIGを救済できなければ深刻な悪影響が出ることを認識していました。世界最大規模の保険会社であることに加え、AIGはCDS事業を通じて、4,000億ドルを超えるクレジット・プロテク

ションを世界中の銀行をはじめとするお客様に提供していました。AIGは外国為替市場、金利市場の主要な参加者でもあります。

AIGを安定させ悪影響が経済全体に波及するのを防ぐため、米国政府は2008年9月16日、2年間を期限とする850億ドルの緊急融資を提供しました。この金利はLIBOR(ロンドン銀行間取引金利。短期金利設定のベンチマークとして幅広く利用されています)に8.5%上乗せした利率で、総貸付枠の金額に対し2%の初期手数料、また貸付枠の未借入残額に対し、8.5%の手数料を支払います。さらに米国政府は、優先株式を通じて79.9%の株式を保有する権利を有します。

この融資の実行にともない、政府からの借入れを返済するために、経営陣はAIGが世界中の有力な事業の多くを売却できるよう計画を策定しました。しかしながら、この子会社売却ならびに事業再編計画を実施しても、AIGは2つの大きな流動性の問題に対処しなければなりません。それは、マルチセクター・CDS・ポートフォリオと、証券貸出プログラムの問題です。

2008年11月10日、AIGとニューヨーク連邦準備銀行(FRBNY)は、AIGの流動性の問題に対処し、資産売却と政府への返済に対する時間と流動性を提供する包括的解決策を発表しました。これには、AIGの証券貸出プログラムに関連する資産と、AIGFPのCDSによって保証されたマルチセクターCDO(債務担保証券)を買い取るための、金融受け皿会社2社(Maiden Lane IIおよびMaiden Lane III)の設立が盛り込まれました。両社は主に米国政府から資金を調達しましたが、AIGからも劣後資金が拠出されました。合意条件により、両社が保有する証券の市場価格が回復した場合には、その利益の大部分が政府のものとなりますが、一部はAIGも得ることができます。

さらに米国財務省は、不良資産救済プログラム(TARP)を通じて、AIGが新規発行した400億ドルの永久優先株を購入しました。この収入は政府からの借り入れの一部返済に充てられました。永久優先株には10%の累積配当が支払われるという条件でした。

金融受け皿会社2社と政府の資本注入によりAIGの流動性への圧力は大幅に軽減されましたが、世界経済全般、ならびに特に金融業界は低迷を続けました。年末にかけて損失は膨れ上がり、第4四半期業績にとって大きな痛手となりました。

2008年度の業績 AIGは、特に不動産ローン担保証券などクレジット市場の深刻な悪化と、現在進行中の事業再編にかかわる費用により、第4四半期の純損失は記録的な水準に達したと発表しました。前年同期の純損失53億ドル(希薄化後の普通株式1株当たり純損失2.08ドル)に対し、2008年度第4四半期は純損失が617億ドル(希薄化後の普通株式1株当たり純損失22.95ドル)となりました。2008年度通年の純損失は993億ドル(希薄化後の普通株式1株当たり純損失37.84ドル)となりました。2007年度通年は、62億ドルの純利益(希薄化後の普通株式1株当たり純利益2.39ドル)でした。

2008年度の厳しい状況にもかかわらず、収入保険料およびその他収入は、第4四半期に前年同期比1.9%の減少にとどまりました。2008年度通年では、収入保険料およびその他収入は5.3%増加しました。

新たな事業再編計画 何件かの取引が発表され、子会社および事業の売却プロセスはいくらか進展したものの、世界全体の景気は驚くべき速さで悪化を続け、AIGの事業の買い手候補自体も、資金調達に難しいことなど厳しい問題に直面しました。生命保険セクターの株価は暴落しました。A.M.ベスト

の指数によれば、2008年10月1日以降、生命保険会社の株は世界全体で51%、米国では60%下落しました。スタンダード・アンド・プアーズは最近、米国の大手保険会社の多くを格下げしました。格付け機関のフィッチならびにムーディーズによると、欧州の生命保険会社の間でも同様のトレンドが見られます。

こうした背景から、2009年3月2日、AIGは事業再編計画に重大な修正を加えました。これは事業の安定性と活力を保証し、保険契約者を保護し、政府に返済を行うためのものです。米国財務省ならびに連邦準備制度理事会(FRB)と協力してAIGの資本基盤を強化し、今後の市場および業界を取り巻く環境の改善による恩恵を受けるまでの時間的猶予を得るために、新たな措置を策定することで、原則合意に達しました。

この新たな計画により、米国財務省のAIG優先株投資の条件は、より普通株に近いものに変更され、それによりAIGの資本構造が改善されます。また米国財務省は、AIGに新たな5年間の資本増強枠を供与することで合意しました。これによってAIGは、必要に応じて随時、米国財務省に対して非累積型優先株を発行し、最大300億ドルの資金調達を行うことができます。

AIGはFRBNY、またはFRBNYを受益者とした信託に対して、アメリカン・ライフ・インシュアランス・カンパニー(ALICO)とアメリカン・インターナショナル・アシュアランス・カンパニー・リミテッド(AIA)の優先証券を提供することにより、FRBNYからの最大260億ドルの優先担保借入残高を削減します。

さらにAIGは、FRBNYに対していくつかのAIGの米国内生命保険事業に関するエンベディッド・バリューのうち最大85億ドルに相当する証券化証券を提供することにより、FRBNYからの既存の借入残高を更に削減する計画を発表しました。この証券化

は、資本政策の一環であり、日常の保険事業、営業活動、当該事業のお客様には影響を与えません。

また新たな計画の条件により、FRBNYは、クレジット・ファシリティからLIBORの下限金利を取り除きます。この結果、現在のLIBOR水準と借入残高に基づく試算では、AIGは1年当り推定10億ドルのコスト削減が可能になります。

今後もAIGは引き続き、FRBNYの残りのクレジット・ファシリティにアクセスすることができます。優先証券と証券化証券による債務の返済後、AIGが利用可能な借入枠合計は少なくとも250億ドルです。

また3月2日にAIGは、企業向け損害保険グループ(コマーシャル・インシュアランス・グループ)、米国外損害保険事業、その他損害保険事業を含む損害保険事業の持株会社をAIUホールディングス・インクという名称で設立する意向も発表しました。この新持株会社の取締役会、経営陣、およびブランドはAIGとは全く異なったものになります。この社名は、その歴史を1926年の設立に遡ることができる世界的な企業、アメリカン・インターナショナル・アンダーライターズに由来します。

すべて合わせると、AIUホールディングス・インクは、企業向けの商業分野の保険で全米最大、また世界最大の損害保険ネットワークとなります。AIUホールディングス・インクは独自の有力な営業基盤を持ち、全世界で社員は40,000人を超え、650を超える商品およびサービスを提供し、正味収入保険料は400億ドルを上回ります。

このようなAIUホールディングス・インクとの分離に向けた動きにより、AIGは、AIUホールディングスの少数株主持分の売却に向けて準備をすることができます。最終的に、状況によっては株式上場の可能性もあります。

またAIGは、市場における競争力を高めるため、米国内生命保険事業とリタイアメント事業の統合を検討していると発表しました。合わせて総資産2,400億ドル、顧客数1,600万人、ファイナンシャル・プロフェッショナルの数は30万人超となり、統合後はきわめて強固な基盤と多角化した事業を有することになります。

AIGの今後の優先事項 2008年9月に米国政府が初めてAIGに資金を注入して以降、事業価値を保持すること、また米国の納税者に返済することがAIGにとって最優先事項となっています。AIGは、米国納税者への返済に向けた明確な計画に着手するために、不良資産救済プログラム(TARP)を通じた資本注入を受けた最初の会社となりました。これには、資産売却、不要な経費の削減、保険事業の健全性の維持ならびに自己資本の充実が前提となりました。

経費削減のために、昨年10月には会社全体の支出、イベント、その他事業活動を徹底的に見直しました。この見直しの結果、AIGは経費を抑え、さらに納税者の利益に沿って、最終的には焦点を絞った競争力のある企業になるためにいくつかの措置を採りました。例えば、現在の状況においては重要ではない600件以上の会議、ミーティング、その他のイベントを中止しました。

AIGが公的な支援を受けてから、経営陣の報酬が大きな注目を集めています。このレターの執筆時点において、2008年初めにAIGFPの社員と結んだ残留特別手当に関する契約について、激しい論争が繰り返されています。AIGには、こうした契約を尊重する法的義務があります。これは、事業閉鎖にあたってAIGFPの社員が残留し、慎重に取引を解消するためのインセンティブを

与えるものです。このような論争が起こる中、AIGFPの多くの社員が報酬の全額または一部の返還に同意してくれたことを喜ばしく思います。

この論争が起こる以前にも、経営陣の報酬を抑えるために様々な措置を採ってきました。私は2008年度、2009年度の報酬を1ドルとすることでAIGと合意しました。賞与、退職金、出資などはありません。

AIGのトップ7名の経営陣については、2008年度の年間賞与はなく、2009年度中の昇給はありません。さらに彼らは、退職金を受け取る権利を返上し、繰り延べ報酬勘定からの支払を受け取っていません。これは、長年にわたって彼らが積み立ててきたもので、受け取る権利を有するものでした。50名のシニア・パートナー・グループ全体で、給与ならびに賞与は制限されています。

保険事業の健全性を保つために、当社は質の高い顧客サービスを維持する必要がありますを強調してきました。また同様に、商慣行の規律を保つことも重要です。我々の目標は、保険引受利益を達成することです。市場シェア獲得のために、人為的に価格を付けることはありません。価格にはリスクを適切に反映させなければなりません。繰り返し述べているように、この厳しい期間を切り抜けた後に、大量の不採算契約を抱えているようなことにはしたくありません。

取締役ならびに経営陣の交代 AIGはこの1年間に大きく変わりましたが、経営陣にも大きな変更がありました。6月には、AIGに37年間勤めたマーティン・J・サリバン氏が社長兼CEOを辞任しました。私が米国政府から就任を要請された9月までは、ロバート・B・ウィルムスタッド氏が会長兼

CEOを務めました。

非常に幸先が良いことに、2008年10月にはポーラ・ロスブット・レイノルズ氏がバイスチェアマン兼チーフ・リストラクチャリング・オフィサーとしてAIGに入社することになりました。彼女は誇張しようもないほど、これまでも貢献してくれています。さらにエグゼクティブ・バイスプレジデント兼ジェネラル・カウンシル兼シニア・レギュレートリー・アンド・コンプライアンス・オフィサーであるアナスタシア・D・ケリー氏が、新たにバイスチェアマンの職務を引き受け、政府関連業務、コミュニケーション、人事も担当することになりました。リチャード・H・ブース氏が、HSBグループ・インクの会長としての職務に加えて、事業トランジション計画担当バイスチェアマン兼CAO(最高総務責任者)に選ばれました。またシニア・バイスプレジデント兼コントローラーを務めるデビッド・L・ハーツォグ氏が、10月に離職したステイブン・J・ベンジンガー氏の後任として、エグゼクティブ・バイスプレジデント兼CFO(最高財務責任者)に選ばれました。

生命保険事業担当シニア・バイスチェアマンを退任するエドマンド・S・W・ツェ氏は、48年間の勤続中、AIGに多大な貢献をしました。ツェ氏は1961年にAIGに入社し、1996年から取締役を務めています。主に、東南アジアでの生命保険事業の構築、中国での業務開始を手掛けました。我々は皆、彼の助言やリーダーシップの恩恵を受けており、引き続きシニア・アドバイザーとAIAの名誉会長を務めてくれることを喜んでます。

バイスチェアマンを務め、3月にAIGを退職したフランク・G・ワイズナー氏は、10年に渡ってAIGで活躍しました。ワイズナー氏は渉外担当バイスチェアマンとして、また1997

年から2003年まで取締役を務めていた際にも、対外関係や公共政策に関する詳しい知識を活かしました。彼の退職にあたり、我々は深く感謝の意を表したいと思います。

2008年度の年次株主総会后、他にエレン・V・フッター氏、リチャード・C・ホルブルック氏、フレッド・H・ラングハマー氏の3名の取締役が退任しました。さらに、現在取締役を務めているバージニア・M・ロメッティー氏、マイケル・H・サットン氏は2009年度の年次株主総会では立候補しないことを決めています。彼らの献身的な働きに大いに感謝しています。

2008年7月に取締役会はスザンヌ・ノラ・ジョンソン氏を取締役に選出しました。彼女は、ゴールドマン・サックス・グループ・インクのバイスチェアマンを務めていました。2008年11月にはデニス・D・ダマーマン氏が取締役に選出されました。ダマーマン氏は、以前ゼネラル・エレクトリック・カンパニーのバイスチェアマンを務めていました。

将来への展望 我々の優先事項は明確です。お客様の保護、米国納税者への返済、そして社員に成功への展望とそれを達成するための道筋を示すことです。成功を収めるためには、迅速に動いて、AIGという事業体ではあるものの、親会社の財務上の問題からは離れ、現在進行中の事業の

独立性と透明性を高めるようにしなければなりません。それにより事業の価値を保持、構築し、政府に返済し、社員に新たな目的を提供します。

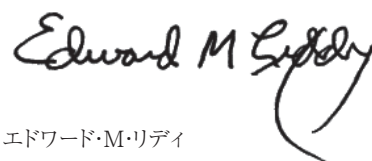
AIGの社員について言えば、今年はいつもの以上の評価に値します。厳しい状況の中、116,000名の社員全員が、AIGの財務上の問題を乗り越えようと懸命に努力しています。それぞれが何らかの影響を受けており、多くは深刻な打撃を受けています。それでも、この1年間で最も厳しい時期ですが、彼らは献身的に全力で働いてきました。私は彼らが大変誇りに思っており、一人ひとりに敬意を表します。

またAIGと共に最も厳しい時期を過ごしてくださったお客様、保険契約者、ビジネス・パートナーの皆様にもお礼を述べたいと思います。我々は皆様からの信頼に応えられるよう、一生懸命努力しています。

保険はお約束した内容を守ることを前提とするものです。AIGは約束を守ることで成長し、その点は今も変わっていませんが、非中核的な事業に手を広げた結果、株主の皆様には大きな負担がかかることになりました。現在我々は、AIGの財務上の問題を秩序正しく責任をもって解決すること、また事業の成功と世界的な景気回復への貢献を促すことに全力を注いでいます。事業再編

計画を遂行するための手段を与えてくれたFRBならびに米国財務省には非常に感謝しております。

お客様、社員、ビジネス・パートナー、株主の皆様、そして米国の納税者にとって最良の結果をもたらすことができるよう、AIGでは社員全員が懸命に努力をすると自信を持って断言できます。



エドワード・M・リディ
会長兼CEO
2009年3月27日