

AIGグループは世界の保険業界のリーダーであり、130以上の国・地域で事業展開しています。AIGグループ各社は、世界最大級のネットワークを通して、個人・法人のお客様に損害保険を提供しています。このほか、生命保険事業、リタイアメント・サービス事業もAIGグループの世界的な事業となっています。持ち株会社AIG, Inc.の株式はニューヨーク、アイルランド、東京の各証券取引所に上場されています。

## 会長からの メッセージ

ハーベイ・ゴラブ  
非常勤会長



AIG の取締役会を代表して、AIG と取締役会が、この1年間に直面した数多くの重要課題に取り組み、解決に向けて大きな前進を遂げたことをご報告します。ロバート・ベンモシェ社長兼 CEO からのメッセージでも触れられているように、全グループをあげての再編・再構築といった進展があったほか、取締役会も統治・監督体制を強化するためのさまざまな施策に取り組みました。また、ニューヨーク連邦準備銀行 (FRBNY) と米国財務省に債務を返済した後で、株主に還元できる価値を生み出す可能性を高めるため、新たなイニシアチブを導入してきました。

AIG は新たに経験豊かな顔ぶれを迎えて、取締役会を刷新しました。新しい取締役会には AIG を前進させるためのすばらしい才能にあふれています。新しく加わったのは、元ボーイング・インターナショナル社長のローレット・コールナー、元 KPMG フィナンシャル・サービス担当ナショナル・パートナーのクリストファー・リンチ、元シアーズ・ローバック会長兼社長兼 CEO のアーサー・マルティネス、元デルファイ・コーポレーション

**我々の目標は、米国政府によって投入された公的資金を完済し、残った事業をできる限り早く収益軌道に乗せられるよう前進することです。**

会長兼 CEO のロバート・ミラー、元ノースウエスト・エアラインズ・コーポレーション社長兼 CEO のダグラス・スティーンランド、そしてロバート・ベンモシェと私です。以前からのメンバーであるデニス・ダーマン、スザンヌ・ノラ・ジョンソン、ジョージ・マイルズ、モーリス・オフィットとともに、AIG の取締役として意欲的に働く姿勢は、AIG を信じ、その数多くの有能な社員を評価し、また進展中の事業戦略を支持し、それが取締役会全体で共有されていることの表れであり、取締役会の各人が、ビジネスの歴史の中でも特に困

難を極める企業再編に立ち向かう強い意志を有していることを示しています。取締役会は懸命に業務に取り組んでおり、今後も非常に厳しい状況の中でその姿勢を維持していくことでしょう。すべてのメンバーの尽力に感謝します。

この1年間に、スティーブン・ボレンバック、マーティン・フェルドシュタイン、ジェームス・オール、バージニア・ロメッティ、マイケル・サットン、エドモンド・ツェ、エドワード・リディが取締役を退任しました。いずれも、流動性危機への対処と米国政府による救済策への初期対応に尽力したメンバーであり、その貢献に感謝します。中でも 2008 年に米国財務省の要請を受け、いわば公務として会長兼 CEO に就任したエドワード・リディは、今日の再編策に引き継がれ、新生 AIG の強固な土台ともなった事業戦略プランの策定に精力を注ぎました。世論の強い逆風と厳しい状況の中で仕事を成し遂げた同氏に深く感謝します。

どの企業でもそうですが、取締役会に求められる業務量は非常に多く、こうした状況は当面続くと思われます。このため、取締役の増員も検討しています。また残念なことに、健康上の理由からデニス・ダーマンが退任することをお知らせしなければなりません。デニスとは極めて有能な取締役で、その知恵と見識は取締役会にとってかけがえのないものでした。すばらしい仲間だったデニスの退任をメンバー全員が寂しく思うでしょう。

AIG はシニア・マネジメントチームの強化も行ってきました。長年、AIG で実績を重ねてきた者と、我々の組織の将来性を認識して外部から加わった経験豊かな人材が融合した新チームは、AIG の収益の柱となる事業の確立、一部事業の売却を通じた企業価値の創出、そして資本構成の強化に力を注いでいます。

新たに加わったシニア・マネジメントの一人に、ファイナンス兼リスクおよびインベストメント部門担当のエグゼクティブ・バイスプレジデント、ピーター・ハンコックがいます。JP モルガンで 20 年間のキャリアを積み、ファイナンスおよびモーゲージ商品の専門家として知られるピーターは、ファ

インテンス、リスク、監査、インベストメント、ストラテジック・プランニングおよびAIGファイナンシャル・プロダクツ・コープを監督しています。また、リーガル、コンプライアンス、レギュレトリー・アフェアーズおよびコーポレート・アフェアーズを担当するエグゼクティブ・バイスプレジデントおよびジェネラル・カウンスルに、トーマス・ルツンが就任しました。リーマン・ブラザーズの元チーフ・リーガルオフィサーであるトーマスは、法曹界で、とりわけ金融サービス分野の法律顧問として高く評価されている人物です。


バイスプレジデント兼タレント・ストラテジーおよびパフォーマンス・システムのグローバル統括者であるサンドラ・カペルは、メットライフで優れたパフォーマンス・システムを導入した実績を持っています。また、シニア・バイスプレジデント兼 CAO（最高総務責任者）のマイケル・コーワンはメリルリンチの管理部門で豊富な経験を積んでおり、現在、AIG のオペレーション&システム、総務および分離計画部門を統括しています。AIG にとどまって危機を乗り越えてきた多くの有能な人材とともに、これらの新マネジメントが、AIG に大きく貢献する新たな経験と見識をもたらしてくれています。

取締役会はFRBNY および米国財務省との連携に加えて、報酬に関する重要な取り決めの多くについて、最終的な権限を有する政府の特別監督官によって課された、報酬に関するガイドラインと規制への対応にも精力を傾けています。AIG では、大多数の社員に対して他社と遜色のない報酬を支払っていますが、時にこうした規制や特別監督官の決定がビジネスの阻害要因となる場合があります。たとえば、経験豊かで有能な幹部の流出を防ぎたくても、市場競争原理に即した報酬を支払えないといった問題が生じています。こうした問題はビジネス上の不利益につながり、ひいては米国納税者への債務返済を滞らせる要因になりえます。

取締役会と経営陣は、AIG を有効な統治体制、強固な事業基盤、そしてお客様や監督当局、社員、株主およびその他のステークホルダーの信頼を得られるリスク・プロファイルと資本構成を有した強い企業

として再構築するために行動しています。我々の目標は、米国政府によって投入された公的資金を完済し、残った事業をできる限り早く収益軌道に乗せられるよう前進することです。こうした目標は一筋縄で達成できるものではありません。当面は引き続き政府の支援を受ける必要がありますし、特定の資産を売却し、残った事業の資本構成を強化するには、金融市況の改善を待たなければなりません。そして何よりも重要なのは、有能な社員と、彼らが過去数十年にわたって築いてきた膨大な知的資本の流出を防がなければならないということです。そのためには、個人の成果を反映しているのはもちろんのこと、金額や内容の面で競争力のある報酬制度を採用する必要がありますでしょう。

取締役会は、この最も厳しい時期にAIG の社員が並々ならぬ貢献と努力をしてきたことを理解しています。他の無数のの方々と同様に、多くの社員も自らの過失ではなく貯蓄の大部分を失っており、また強い誇りを持って働いてきた会社が危機的状況にさらされるのを目の当たりにして心を痛めてきました。この危機の教訓から目をそらさずに、取締役会はこれまでどおり状況に対応し、政府に債務を返済し、新たなAIG を築くことに力を注いでいきます。それに成功すれば、AIG は我々全員が誇りを持てる企業、お客様に価値ある商品とサービスを、社員に安定した職を提供し、株主に魅力的な利益を還元する業界屈指の事業を擁する企業へと再び生まれ変わります。これこそが我々に課せられた使命であり、ロバート・ベンモシェと経営陣の強いリーダーシップ、そして社員全員の努力によって、これを必ずや達成できると私は確信しています。



ハーベイ・ゴラブ  
2010年2月26日

## 株主の皆様へ

ロバート・H・ベンモシェ  
社長兼CEO



AIGは過去1年間で、主要事業へ再び注力することで成長と収益性の確保において大幅な進展を遂げ、困難な時期にAIGを支援して下さった米国納税者への返済の枠組みを設定し、さらにAIGファイナンシャル・プロダクツ・コープ (AIGFP) が保有するデリバティブ・ポートフォリオの大幅な規模縮小とリスク削減を行いました。また、今後当社事業が成功を収めていく過程で中心的役割を担うであろうと思われる極めて優秀なAIGの社員

**AIGの基本的な姿勢は、お客様に専門的で適正なサービスを提供することにあります。またAIGは、義務を重く受けとめています。**

員にモチベーションを与え、労苦に報いるため、従業員報酬制度も変更しました。この1年間でAIGは安定を取り戻し、今後再び高い業績をあげられるようになるかは、今や我々自身にかかっていると考えております。

AIGの基本的な姿勢は、お客様に専門的で適正なサービスを提供することにあります。またAIGは、義務を重く受けとめています。過去数年間の大きな危機を乗り越え、現在、世界最大規模を誇り、成功を収めている損害保険事業と強固な米国内生命保険及びリタイアメント・サービス事業を核とし、それを強化する他の事業を再構築するための着実な歩みを進めています。従来より明らかに規模が縮小しますが、より重点分野に特化した企業に生まれ変わります。米国納税者に返済する唯一の方法は組織のスリム化であり、我々は現在もそれに取り組んでおります。

**従来より明らかに規模が縮小しますが、より重点分野に特化した企業に生まれ変わります。米国納税者に返済する唯一の方法は組織のスリム化であり、我々は現在もそれに取り組んでおります。**

AIGのCEO (最高経営責任者) としての最初の7ヵ月間で、長年をかけて築き上げられてきた世界規模のビジネス・ポートフォリオやすばらしい組織に関して様々な面でも感銘を受けましたが、最も印象的だったのが業務に精通した献身的なAIG社員の姿を直接目にしたことです。事業を安定させ前進するための戦略を策定できたのは、ひとえにそうした社員の努力、経験、および深い知識の賜物であると考えています。ここではその戦略と成果についてご説明したいと思います。

その前に、2009年の財務実績についてご報告します。特に年初は非常に厳しい経済状況と市況下での経営となりましたが、当社の回復は既に始まっていることを誇りに思います。契約維持率や社員の定着率が向上し、さらに収益も改善しました。全体としては、2009年度の年次決算において、2008年度の993億ドルの純損失に対して109億ドルの純損失となり、大きく改善しました。

ここで、第4四半期に計上した52億ドルの税引前純損失に関して説明をしたいと思います。2008年9月にニューヨーク連邦準備銀行 (FRBNY) から850億ドルの支援を受けた際、AIGには、その代わりに、米国財務省を単一の受益者として設立された信託に当社の優先株式持分の79.9%を移管することが求められました。この持分は事実上、AIGが貸借対照表に230億ドルとして資産計上した「前払い」委託資産となり、FRBNYと信託が存在する期間にわたってこれを償却しています。2009年第4四半期には、FRBNYからの与信枠の利用可能額を250億ドル削減したことに関連して、この資産について、税引前前倒し償却費用52億ドルを計上しました。与信枠削減は、米国外生命保険会社2社を特別目的会社 (SPV) に移し、FRBNYに同SPVの優先株式持分を発行することで、FRBNYに対するAIGの債務残

高を250億ドル削減する形で実現しました。これで2回、与信枠を削減したこととなります。前年度には、当初の与信枠850億ドルを600億ドルに削減し、66億ドルの前倒し一括償却を計上しました。

AIGの米国外生命保険事業は、これまで常に最も優良かつ重要な部門の一つでした。これらの事業は、高い収益性によって、世界的な金融危機を概ね良好な経営状態で乗り切ることができました。2010年3月、AIGは規制当局による承認を前提として、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) をプルーデンシャル・ピーエルシーに、またアメリカン・ライフ・インシュアランス・カンパニー (ALICO) をメットライフ・インクに売却する正式契約に至ったことを発表しました。これらの契約は、納税者への返済に向けた我々の努力において重大な節目となりました。この2つの案件だけで約507億ドルの収入が得られ、このうち315億ドルをFRBNYに現金で返済し、192億ドルは政府への返済にあてる有価証券として保有します。また、いずれの売却も事業再編や再構築を進めるにあたっての柔軟性をAIGにもたらし、中核の保険事業の価値向上に焦点を当てることができるようになります。

AIGの再編計画においては、主要事業がそれぞれ今後の成功に貢献することが求められています。全社的な戦略では、米国納税者への返済、成長の達成、およびリスクの均衡に重点を置いています。我々の損害保険事業における引受リスク、生命保険・リタイアメント・サービス事業における金利リスク、市場リスク、死亡リスクというように、リスクが分散していることは、今後AIGの強みになるはずで

**AIGの再編計画においては、主要事業がそれぞれ今後の成功に貢献することが求められています。全社的な戦略では、米国納税者への返済、成長の達成、およびリスクの均衡に重点を置いています。**

す。では、いくつかの事業例を見ていくことにしましょう。

AIG傘下で損害保険事業を展開するチャーティスは、過去数十年をかけて構築したグローバル・ネットワークを有し、規模の大小を問わず商業リスクを補償する世界最大級の損害保険会社の一つに数えられています。チャーティスは損害保険事業でトップクラスにあるだけでなく、以前にも増して収益性を重視していたことにより、無傷で厳しい経済状況から抜け出しました。2009年には、自社の財務安定性および営業力を再確認してもらうために、何千もの代理店やお客様と会い、これまででない最大規模のマーケティング・プ

ランを実行しました。その一方、北米内事業と北米外事業を統合して、初めて真にグローバルと言える損害保険事業の体制を整えました。単一のグローバルな損害保険事業に組織を再編したメリットは、世界各地で国際的なビジネス取引を行うお客様に提供するサービスを拡充できたことです。

チャーティスの北米外事業は、他に類を見ない世界規模の事業基盤を足がかりにして、引き続き既存市場と新興市場の双方で新しいビジネス・チャンスを探求しています。こうした姿勢は、過日チャーティスが富士火災海上保険株式会社の過半数持分を取得すると発表したことから明らかです。この取得は当局の承認を受ける必要がありますが、承認が下りればチャーティスは日本において第4位の損害保険グループとなります。

北米では、チャーティスの業界におけるリーダーシップは主として、新規市場開拓能力と顧客の高い評価を受ける革新的な商品やサービスを創造する能力によるものです。2009年だけでも、チャーティスの北米事業部門は2週間という周期で新商品またはサービスを立ち上げました。チャーティスは今後もこの特性を活かしていきます。

AIGの生命保険およびリタイアメント・サービス事業に目を転じて、米国は我々の商品に適した成長機会に溢れています。2009年には、AIGの米国内生命保険およびリタイアメント・サービス事業部門の総称をサンアメリカ・ファイナンシャル・グループとするブランド変更を行いました。同グループは、今や保険料および預り資産合計が190億ドルを超え、顧客数が1,600万以上に上る米国第4位の生命保険会社となっており、多様な販売網を通じて、生命保険、リタイアメント・セービング商品及び確定利付商品などを包括的に提供しています。

サンアメリカは、ベビーブーム世代の高齢化に伴う大きなビジネス・チャンスを迎えています。ベビーブーム世代が65歳に近づくにつれ、この世代の人々は将来の不確実性を意識し、これからのより確かな経済的保証を求めようになっています。しかも企業側は、従来型のリタイアメント・プランや終身給付だけでなく、401 (k) プランに対しても大幅な削減を行っています。我々には、

退職後の生活への備えと老後資金の管理に、保険や年金保険を提供する保険会社の力を借りたいと考えているこの世代の方々の、お一人おひとりが背負っている大きな負担の軽減をサポートできる体制があります。AIG傘下に留まることが決定したアド

**2010年末までにAIGFPのリスクの大部分を排除する戦略に変わりはありません。残りのポジションについてもリスクを排除し、アクティブな運用は行いません。この運用にはAIGまたは第三者があたる予定です。**

バイザー・グループは、多数のお客様に対して、財務上のアドバイスを中立的な立場から対面形式で提供しており、我々が投資商品および生命保険商品を提供する上で、重要な役

割を担っています。私は、引き続きAIGの一員として貢献することに強い熱意を示しているAIGアドバイザー・グループの従業員の忍耐と信頼に感謝しています。サンアメリカ・ファイナンシャル・グループの一員であるVALICは、高等教育機関、幼稚園から高校(K-12)までの公立教育機関、医療機関に対して、リタイアメント・プランのサービスを提供するリーディング・カンパニーです。VALICの2009年の業績は好調であり、引き続き重要な役割を果たすと期待されます。150年余にわたって生命保険を提供しているアメリカン・ジェネラルは、これからも米国の家庭の希望と夢を守るために力を尽くしていきます。また、ウェスタン・ナショナルは、過去50年以上にわたり、画期的な定額年金保険商品を通じて、米国の皆さんが経済的安定を得るために貢献してきました。銀行窓口販売に特化した定額年金保険商品を初めて開発した保険会社の一つであるウェスタン・ナショナルが、このマーケットにおいて、2009年第3四半期に再びトップの位置を占めたことは、大きな誇りです。

金融危機の厳しい時期を乗り越えた専門事業の一つが、住宅ローン保証保険を提供するユナイテッド・ギャランティ・コーポレーション(UGC)です。2008年の第4四半期に、保険引受ガイドラインの強化を行い、2009年の新規契約引受においてはリスク特性が大幅に改善されました。また、UGCは、適正なリスク緩和のために、住宅ローン会社からの相当数の保険金請求に対応するためのリソースの増強も行っています。

日本のAIGスター生命保険とAIGエジソン生命保険については、これらの強力な事業基盤の価値を十分に認識した売却価格許容範囲内での売却を実現できそうにないことが判明したため戦略を変更し、継続的に保有することとしました。今後、両社と力を合わせてさらなる業務効率向上に努めていくことで、両社は引き続き好業績をあげて、AIG全体の事業ポートフォリオに大きな貢献をしてくれるものと信じています。

AIGFPについては、非常に慎重な方法を採用しながらも、ポートフォリオの削減とリスク回避がさらに大幅に進んだことをご報告します。同社は2009年にポートフォリオのポジション数を54%減らして約16,000とし、デリバティブ残高(想定元本ベース)を2008年の2.7兆ドルから1兆ドル未満に縮小しました。主要リスク指標はいずれも昨年水準から大きく低減しており、2010年も引き続き改善する見込みです。2010年末までにAIGFPのリスクの大部分を排除する戦略に変わりはありません。残りのポジションについてもリスクを排除し、アクティブな運用は行いません。この運用にはAIGまたは第三者があたる予定です。

インターナショナル・リース・ファイナンス・コーポレーション(ILFC)は、世界各国の航空会社向けの商用ジェット機のリース・転売分野における国際的なリーダーです。ILFCのリース・ポートフォリオには1,000機以上の航空機が組み入れられています。市場のリーダーとしてのILFCの将来については依然として自信を持っており、ILFC取締役会と連携して、同社の長期的な可能性の最大化と資金需要の対処に取り組んでいます。中間所得層を対象に第一順位抵当権付き住宅ローンやその他の消費者ローンを提供するアメリカン・ジェネラル・ファイナンス・インク(AGF)の経営状況も順調です。その事業価値を損なうことなく債務を果たすための様々な選択肢を、引き続き検討しています。

続いて今後のAIGにとっての優先課題と私が考えている事柄について申し上げます。私は、エドワード・リディの後任として、昨年8月にAIGに入社しました。リディは非常に厳しく、しばしば理に合わないと思われる状況下でAIGの安定を図り、米国政府への返済計画を立案し実行するための素晴らしい仕事を成し遂げました。彼は

目標の達成にとって非常な困難をもたらしていた様々な外的圧力にも対処しなければならなかったにもかかわらず、私が入社したときには、事態はすでに改善し始めていました。そうした改善ペースを加速させ、世界トップクラスの企業組織という評価を取り戻すことが私の仕事と考えています。

こうした重責を引き受けるにあたり、私はAIG社員を力づけることを最優先課題としています。私がこれまでの経験を通して学んだことは、人材こそが重要であるということです。しばしば私たちは人材の力を過小評価し、その大切さを忘れてしまいます。世界全体のAIG社員を合計すると96,000名にもものぼり、そのうち約35,000名は米国内で勤務しています。彼らは皆、極めて優秀な人材です。社員はAIGにとって計り知れない価値がある資産で、彼らの困難に打ち勝つ回復力と献身的な努力がなければ、現在のAIGはなかったと断言できます。現在、彼

**世界全体のAIG社員を合計すると96,000名にもものぼり、そのうち約35,000名は米国内で勤務しています。彼らは皆、極めて優秀な人材です。社員はAIGにとって計り知れない価値がある資産で、彼らの困難に打ち勝つ回復力と献身的な努力がなければ、現在のAIGはなかったと断言できます。**

らの貢献を評価する報酬・報奨制度の策定・導入作業を進めているところです。AIGの報酬は勤務実績を反映したものになる予定で、実績に応じて差をつける確固としたパフォーマンス・マネジメン

システムを導入するつもりです。これには、適切な目標を設定し、その目標に対する成果を把握する能力も加味されることになっています。今後のAIGにとって社員ほど重要な存在はありません。

AIGは、過去数四半期にわたって、様々な主要事業の安定回復と経営成績の改善をご報告することができました。これらは喜ばしい出来事ですが、現在も続いている事業再編が一因となって、今後数四半期は変動が激しい時期が続くと予想されます。我々はこれまでと同様に業績を重視しており、現在も資産売却計画の実行に懸命に取り組んでいます。2009年には複数の資産を実際に売却、あるいは売却契約を交わしました。それらの収益は、合計で約56億ドルになる見込みです。また米国政府に対するAIGの債務の削減、AIGの資本構成の改

善、および当社事業の価値拡大を目的に、3月に米国財務省およびFRBNYとの関係を再構築しました。これらの具体的な方策についてはAIGの2009年財務報告書で詳述していますが、そのおかげもあって、戦略の実行に必要な余力が生まれました。

私たちは皆、米国政府への返済を最優先課題と考えています。ごく短期間では完済できない可能性があります、それが我々の目標であり、必ず達成できると確信しています。だからといって資産を投げ売りするようなことはありません。AIGのCEOとして8月に入社した際、経営陣や社内各所の社員との会議を重ねました。その席で私は、清算人ではなく事業を構築する者として自らの役割を捉えている旨を明言した上で、AIGは規模が大き過ぎ、多角化し過ぎており、透明性が不十分であるため、今後は一段と事業を分離する必要があると指摘しました。これこそ、我々が長年をかけて築き上げてきたほぼ並ぶもののない強力なフランチャイズ、販売網、および商品提供と経験豊かな社員を擁し、誰の目から見ても優れている事業の適正価値を創出できる唯一の道と考えています。

AIGの社員がより良い企業に生まれ変わるという難題に、前向きに取り組んでいることを、喜びをもって皆様にご報告します。全力を注ぎ込んで実現しようとしている彼らの姿勢と意志に、私は大きな感銘を受けています。AIGは組織全体と主要事業に関して明確な戦略を描いています。あとは、結果を出すことに主眼を置いて緻密に実行するだけです。ここ一年半はAIGにとって非常に厳しい時でした。しかし、後ろを振り返るのではなく前を見て進まなければなりません。私は、この社員の素晴らしいチームワークがあるAIGならば、成功すると確信しています。



ロバート・H・ベンモシェ

2010年3月10日