

<参考和訳>

株主の皆様へ

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、世界最大規模の成功した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。明らかに従来より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 の最高経営責任者 (CEO) としての最初の 7 ヶ月間で、長年をかけて築き上げられてきた世界規模のビジネス・ポートフォリオや素晴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えます。

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えます。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所有持分の 79.9% を譲渡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 与信枠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、税引前繰上償却費用 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 の優先株式持分を引き受けてもらう代わりに、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になります。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。SPV を設立し、それに伴い、主力フランチャイズ 2 社であるアメリカン・ライフ・インシュアランス・カンパニー (アリコ) 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) を当局の承認を前提とし、また市場の状況に応じて、売却するかあるいは新規株式公開 (IPO) を実施すると位置づけたことは、米国納税者への返済に向けた取り組み上、重要な節目となりました。

AIG の再生計画においては、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、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保障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、社の歴史上最大のマーケティング・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、チャーティス社の北米事業部門は 2 週間ごとに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財務的保証を求めるようになっていきます。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バイザー・グループは、多数のお客様に対して、中立的な立場から財務上のアドバイスをフェース・トゥ・フェースで提供しており、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くれているAIGアドバイザー・グループの役職員の忍耐と信頼に感謝しています。やはりサンアメリカ・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、幼稚園から高校まで(K-12)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年以上にわたって、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。

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。アリコとAIAは米国外生命保険事業を構成する主要な2社ですが、当局の承認を前提とし、また市場の状況に応じて売却または新規株式公開(IPO)を実施するまでの間の措置として、それぞれ特別目的会社(SPV)に移管されました。先ほども述べたとおり、ニューヨーク連邦準備銀行(FRBNY)がこれらのSPVの優先株式持分を受け取ったのと引き換えに、AIGはFRBNYに対する債務を250億ドル削減することができました。AIGは今後、最終的にFRBNYに支払われる優先株式持分の現金化を行う予定です。アリコおよびAIAは、将来の道筋を視野に、AIGとは独立したアイデンティティの確立に向けたブランド再構築の計画も進めています。

アリコは54カ国で事業を展開し、1,900万のお客様を持つ、生命保険のグローバル・リーダーです。アリコは、日本および多数の新興国や発展途上国を含む29カ国の参入市場で、長年にわたって上位5社に入る地位を守り続けてきました。アリコは幅広い保険商品を提供し、多様な販売チャネルによる、非常に強力な販売システムを構築しています。アリコの税引前営業利益と総収入は、2009年も堅調に増加しました。AIAグループも2009年に高い業績をあげ、アジア・太平洋市場の多くの国々で生命保険のリーディング・カンパニーとして位置づけられています。

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または第三者が当たる予定です。

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市場のリーダーです。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ように思われる状況下で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・マネジメント・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。それらの正味売却代金は、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 年有価証券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1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

社長兼 CEO

2010年2月26日