

AIG株主の皆さまへ

2024年は、AIGが大きな成果を達成した一年となりました。異常気象、地政学的緊張、経済の不安定性、そしてテクノロジーの急速な進歩といった困難な環境の中、AIGの社員一人ひとりが、お客さまおよびパートナーに卓越した価値を提供するというゆるぎない使命感をもって取り組みました。

AIGは、保険引受規律の維持、戦略的な資本配分、独創的なリスクソリューションの提供、そして優れた損害サービスの実現を通じて、株主の皆さまに確かな価値を生み出すとともに、将来への投資を進めてきました。また、数年にわたる変革を完了し、優れた財務実績を達成するとともに、保険の引受と業務の卓越性を核とする企業文化の深化、バランスシートの大幅な強化、経費構造の合理化を実現し、AIGはこれまで以上にシンプルで効率的な企業体へと進化しました。現在、AIGはよりフォーカスしたグローバルな損害保険会社として、新たな成長への道を歩み始めています。

2024年におけるAIGの最も重要な成果は、戦略的にコアブリッジ・ファイナンシャルの非連結化を完了させたことでした。これは、4年間にわたる綿密な計画と、たゆまぬ努力、そして粘り強い取組みの結晶です。AIGは、コアブリッジ社が独立企業として効率的な運営を行える態勢を確立したことを確認するとともに、ブラックストーン・グループとの戦略的関係およびブラックロック社との長期的パートナーシップを通じて、強固な投資ポートフォリオの運用モデルを構築し、コアブリッジ社を成功に向けた確かな位置づけとしました。また、生命保険および退職給付事業部門の分離を発表して以降、AIGはブラックストーン社をアンカー投資家として迎え、2022年に米国最大のIPOを実施しました。さらに、5回のセカンダリーマーケット（流通市場）取引を通じてコアブリッジ社株式の21.6%を日本生命保険相互会社に売却しました。これにより、年末時点におけるAIGのコアブリッジ社の保有比率は22.7%となりました。

コアブリッジ社の非連結化により、会社を統合するための私たちのイニシアチブであるAIG Nextの進捗が加速しました。2024年には、エグジティブ・ランレートベースで4億5,000万ドルのコスト削減を達成し、2025年末までに親会社の経費水準を正味獲得保険料の1.0~1.5%に抑えるという目標に向けて、順調に進んでいます。また、AIGは事業、オペレーション、ファンクションのさらなる連携を推進し、とりわけ引受業務および損害サービス分野において、業務能力の強化を図りました。



ピーター・ザッフィーノ

会長 兼 CEO

アメリカン・インターナショナル・グループ・インク (AIG)

また、データおよびデジタル戦略への多額の投資も行いました。こうした取組みにより、急速に変化する環境の中でAIGが将来にわたって成功を収めるための態勢が整い、戦略的な方向性も明確になりました。さらに、損害保険事業を「ノースアメリカ・コマーシャル」「インターナショナル・コマーシャル」「グローバル・パーソナル」の3つの事業セグメントに再編成することができました。

目覚ましい業績回復

AIGは長い道のりを歩み、並外れた成果を上げてきました。2018年、AIGは巨額の引受損失、過大な負債対資本比率、限られた再保険枠、多額の高額補償の引受という課題に直面しました。これらの要因により、純エクスポージャーは大幅に増加し、同業他社の中でも最も高い経費ベースとなりました。AIGは、厳格な引受規律を課し、非中核事業を売却し、負債を削減し、中核事業の基礎に重点を置くために、業務と技術インフラを近代化するための戦略的変革イニシアチブを開始するという大胆な措置を講じました。これらの措置の成果は、AIGの業績に明らかに表れています。

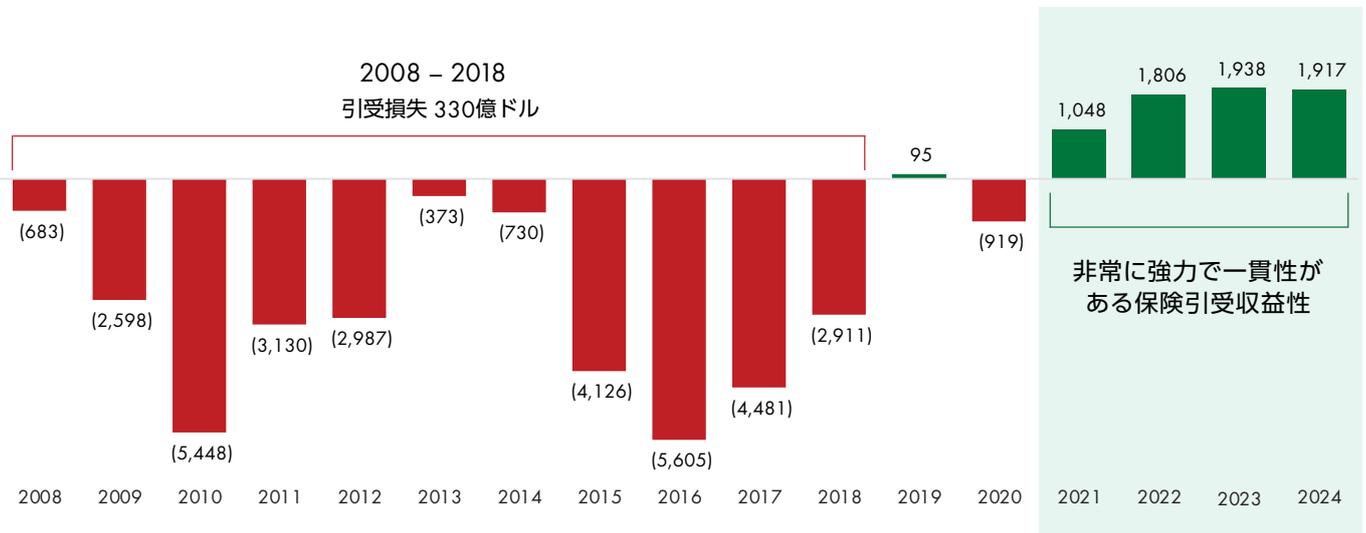
“ どのような課題に対しても最高の品質で遂行することに誇りを持っています。私はよくリーダーシップ・チームに、「世の中、舵取りは困難になる一方だが、私たちはそうした困難に打ち勝ち続けている」と話しています。卓越性への絶え間ないこだわりが、私たちを明るい未来へと導いてくれるのです。”

過去3年間、AIGの引受利益は平均して年間20億ドルを超えています。これは、2008年から2018年にかけて発生した330億ドルの引受損失^{1,2}と比較すると劇的な差です。AIGは、この勢いを維持することに引き続き全力を尽くします。会社を再構築しながら、一貫して高い業績を上げることができたのは、社員と、社員らがお客さま、ディストリビューション・パートナー、再保険パートナー、規制当局と築いてきた関係の賜物です。

私たちはこの1年間、複雑な課題に取り組んできましたが、どのような課題に対しても最高の品質で遂行することに誇りを持っています。私はよくリーダーシップ・チームに、「世の中、舵取りは困難になる一方だが、私たちはそうした困難に打ち勝ち続けている」と話しています。卓越性への絶え間ないこだわりが、私たちを明るい未来へと導いてくれるのです。

保険引受収益性のかつてない改善^{1,2}

(\$M)





ピーター・ザッフィーノ(左)、クロード・ウェイドEVP 兼 チーフ・デジタル・オフィサー兼ビジネスオペレーション&損害サービス担当
グローバルヘッド(中央)、チャーリー・フライEVP 兼 再保険・リスクキャピタル最適化担当(右)。2024年12月に開催されたAIGの
グローバル・タウンホールでのパネルディスカッションにて。

“ かつてないほどダイナミックで複雑な環境の中、AIGはリスク・ソリューション創出の最前線にいます。AIGは、企業・団体・個人が困難や不確実性に立ち向かう際の「支え」として、専門知識、必要なソリューション、サポートを提供しています。AIGは、絶え間ない変化の中で、お客さまやパートナーが未来を創る大胆な発想を追求できるような知見や支援をお届けします。 ”

傑出した業績

2024年通期の業績は、戦略の成功とバランスシートの強さを示す素晴らしいものでした。AIGは、優れた引受実績、正味収入保険料の大幅な増加、卓越した新規事業、ポートフォリオの高い更改率を実現しました。継続事業からの希薄化後1株当たり当期純利益は前年同期比9%増加し、希薄化後1株当たり調整後税引後利益は12%増、比較可能ベース³では28%増加しました。2024年度の正味収入保険料は239億ドルとなり、グローバル・コマーシャル事業は高い更改率と過去最高の45億ドルの新規契約で勢いを維持しています。2024年には、高利回りの固定満期債やローンに資産を再配分したことが奏功し、負債に見合った分散されたポートフォリオからの正味投資利益が増加しました。特筆すべきは、非中核資産の戦略的売却の結果、ベースポートフォリオの規模が縮小したにもかかわらず、この成果を達成できたことです。今後、AIGの投資戦略は、魅力的なスプレッドでのプライベートクレジットへの資産配分を増やすなど、より高い利回りでの資産の再投資に引き続き重点を置いていきます。

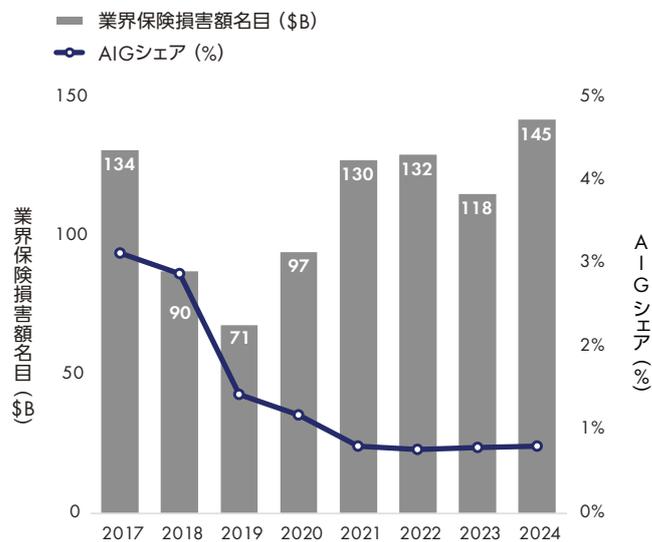
また、統制のとれた資本管理戦略を継続的に実行したことで、大きな財務上の柔軟性が生まれました。81億ドルの資本を株主に還元しましたが、これには、AIGの株式数を12%減少させた自社株買い66億ドル、配当10億ドル、優先株式の償還5億ドルが含まれます。また、負債を16億ドル削減し、負債資本比率は17%となりました。2024年末の親会社の流動性は77億ドルであり、市場環境が維持されれば、2025年末までにAIGの発行済株式数は目標範囲である5億5,000万株から6億株を下回る見込みです。また、2年連続で普通株式の配当を10%以上増加させましたが、これは、AIGの収益の軌道に対する取締役会の自信を反映したものです。

AIGのバランスシートの強さは、流動性、キャッシュフロー、レバレッジ、準備金の改善に向けた長年にわたる規律ある取組みの結果です。AIGは今後も規律ある資本管理戦略を実行し、2025年にレバレッジに重大な影響を与える追加措置を講じる予定はありません。AIGは引き続き毎年配当金の見直しに取り組んでおり、市場の状況に応じて2025年と2026年に増額する予定です。今後も、収益性の高い成長と、魅力的なリスク調整後リターンを生み出す最良の機会への資本配分に重点を置きます。

ボラティリティの管理: ニューノーマルへの戦略的アプローチ

AIGの業績は、私たちが会社を変革していく中で乗り越えてきた保険業界の環境を考慮すると、さらに注目に値するものです。15年前、大規模自然災害が発生した年の基準額は1,000億ドルでした。過去8年間の業界損害は平均1,400億ドルで、2024年のピークは1,450億ドルと、今世紀平均を54%上回りました⁴。2025年1月にカリフォルニアで発生した悲惨で悲痛な山火事による保険損失が推定500億ドルに達し、2025年がその他の点では平均的な大規模自然災害発生年であれば、保険会社の今年の保険災害損失総額は2,000億ドルに迫る可能性があります。これは、保険業界全体の再編につながるレベルです。AIGは、業界全体の大規模自然災害による損失がこのように高くなったにもかかわらず、一貫してボラティリティを低減させており、AIGの業界に占める大規模自然災害損失のシェアは2018年の3%から過去3年間で1%未満に低下しました^{2,5}。これは非常に印象的な結果です。

自然災害による業界の保険損害に占める AIGの大規模自然災害損害の割合が 大幅に減少^{2,5}





AIG社員は、災害救援、復旧、復興に関するボランティア活動を通じて、AIGのパーパス（存在意義）とバリュー（価値観）を行動で示しています。

業界の大規模自然災害による損失が増加するという今日のニューノーマルの中で、AIGの能力は引受実績に反映されています。2024年通期の損害保険のコンパインド・レシオは91.8%で、3年連続で92%を下回りました。2017年の損害保険コンパインド・レシオ117.3%と比較すると、AIGの収益性が大幅に改善していることは更に顕著です。

AIGが業界をリードするグローバルな損害保険会社としての地位を確立する過程で、再保険戦略は極めて重要な役割を果たし、業界を上回る業績を上げると同時に、今日のような大きな財務力と柔軟性を築くことを可能にしました。再保険を戦略的に活用することで、資本の保全と最適化を図り、引受実績の積極的な管理を通じて収益の質を高めています。

AIGは再保険に関して、同業他社とは異なる考え方を持っています。今日、多くの元受保険会社は、より多くの大規模自然災害リスクを保有している傾向にあります。この状況に対して、AIGは、充実した集積カバーと合わせて、低いアタッチメント・ポイントを維持する事でロスの発生頻度を管理していきます。2025年1月1日の再保険更改において、AIGは、アタッチメント・ポイントを維持または引き下げ、また、すべての主要な比例再保険契約について出再手数料の水準を改善または維持しました。業界をリードする再保険会社の長期にわたるパートナーシップに感謝しています。

優れた損害サービス

AIGはまた、お客さまやパートナーが現在の環境を乗り切れるよう、サポートしています。すべての保険請求の背後には、サポートを必要としているお客さまと、そのお客さまとともに課題解決に取り組むAIGの専門家チームがいます。私たちが最も必要とされるのはこのような時であり、これこそが4,200人以上の損害サービス担当で構成されるグローバルネットワークが最も得意とするところ。世界各地で壊滅的な損害をもたらす自然災害が発生する中、AIGのグローバル損害サービスチームは常に万全の態勢を整え、卓越したサービスとインサイトを提供しています。世界中の技術専門家が、複雑なリスクに対処してきた数十年の経験と毎年数千時間に及ぶトレーニングを活かし、商品に関する深い知識と業界の識見を駆使して、あらゆる保険請求に対応しています。

AIGは、保険引受と保険請求に対して積極的なアプローチを取り、新たな傾向を特定して、保険請求が発生するずっと前からお客さまが脅威を回避し、リスクを管理（マネジメント）できるよう支援しています。リスクの状況の変化に対応するため、AIGの損害サービスチームは、悪天候から新たな損失傾向に至るまで、リスクに関するデータとフィードバックをアンダーライティングチームに提供しています。この緊密な連携は、将来の保険引受戦略と商品開発イニシアチブに反映されます。また、生成AIと大規模言語モデルの使用をさらに展開し、プロセスをより厳格かつ効果的にする革新的なソリューションを提供しています。

グローバル損害サービスチームと、彼らが日々、強靭性と専門性をもって難局を乗り越えるために行っている素晴らしい仕事を非常に誇りに思っています。

“ 会社を再構築しながら、一貫して高い業績を上げることができたのは、社員と、社員らがお客さま、ディストリビューション・パートナー、再保険パートナー、規制当局と築いてきた関係の賜物です。 ”

20億ドル超

AIGの3年連続年間平均保険引受利益

91.8%

AIGのコンバインド・レシオ は3年連続92%以下

81億ドル

2024年に株主に還元された資本

4億5,000万ドル

AIG Next により2024年に達成される
エグジット・ランレートコストの削減

22.7%

非連結化完了後の年末時点におけるAIGの
コアブリッジ・ファイナンシャル普通株式保有高

千載一遇のチャンスの到来

この「ニューノーマル」は、社会にとって保険が極めて重要であり、AIGが保険業界で果たす役割が極めて重要であることを明確に示しています。かつてないほどダイナミックで複雑な環境の中、AIGはリスク・ソリューション創出の最前線にいます。AIGは、企業・団体・個人が困難や不確実性に立ち向かう際の「支え」として、専門知識、必要なソリューション、サポートを提供しています。AIGは、絶え間ない変化の中で、お客さまやパートナーが未来を創る大胆な発想を追求できるような知見や支援をお届けします。直面する課題に共に立ち向かい、お客さまがチャンスを手にするからこそ、AIGが果たすべき約束を超えた、私たちの**パーパス(存在意義)**そのものです。

AIGのパーパス(存在意義)

複雑化する世界の課題に共に向き合い、
ゆるぎない明日への自信を

成長の加速

刻々と変化する市場環境に適応し、お客さまやパートナーの進化するニーズに応える能力は、AIGのトレードマークの1つであり、成長を促進しながらAIGのパーパス(存在意義)の実現を可能にしています。イノベーションの旅の一環として、私たちは生成AIと大規模言語モデルをデジタルアクセラレーターとアプリケーションとして活用し、中核事業をサポートしています。私たちは、エンドツーエンドのプロセスを進化させ、エージェント型生成AIエコシステムを開発し、役割の明確化を推進し、インフラのデジタル化と近代化を進めています。私たちの生成AIエコシステムは、複数のソースから独自のデータを取り込み、統合することで、より優れたデータ品質、分析、アウトプットを、以前よりはるかに短い時間で提供することができます。更に、これによりAIGの引受回答率が向上し、アンダーライターがAIGのリスク許容範囲内のビジネスに優先的に取り組むことを可能にしています。これらのソリューションは、AIGの事業に大規模に導入することで成長と業務効率の向上を促進し、アンダーライターがより多くの時間を見積もりと案件獲得に充てることを可能にします。

アンダーライターを意思決定の中核に据えることは、今後もAIGにとって最重要事項であり、重要な差別化要因となります。AIGの企業文化は、卓越した引受業務と技術的専門性に深く根ざしています。AIGは、お客さまとパートナーのニーズを判断し、高度な理解を必要とする複雑なリスクの問題を解決できるよう支援します。生成AIの取組みは、経験豊富なアンダーライターをプロセスの中核に据えながら、より良い成果とパフォーマンスを提供するように設計されています。

2024年、AIGはアトランタにイノベーション・ハブを開設し、イノベーションとオペレーショナル・エクセレンスの取組みを推進することを発表しました。このハブは、ディストリビューションと商品販売からデータインサイト、アンダーライティング、保険金支払い、お客さまサービスに至るまで、エンドツーエンドの引受プロセス全体が単一の場所に組み込まれる世界初のAIGオフィスとなります。保険ライフサイクル全体を1箇所に集約することで、オフィス内のチームの交流やコラボレーションを通じて、リアルタイムでイノベーションを実現します。

ポートフォリオ最適化におけるイノベーションの推進

また、AIGは、ロイズを通じてブラックストーン社が支援する特別目的会社、シンジケート2478を設立し、再保険分野でのリーダーシップを拡大しています。この先駆的な仕組みは、保険リスクを高度な知識を持つ投資家に直接結び付け、双方に魅力的な利益を生み出す方法の一例です。シンジケート2478は、AIGに長期的かつ有意義な再保険パートナーと、追加の手数料収入源を提供します。AIGは、この革新的な仕組みでブラックストーン社と提携できることを嬉しく思います。

すべてを学ぶ(Learn-It-All)文化

私たちが革新的なグローバル・ソリューションを提供できるのは、継続的な学習、好奇心、そして改善への意欲を持った優れた社員たちの存在に支えられているからであり、それが成果重視の顧客志向を推進し、AIGが誇る高品質な成果と意思決定につながっています。AIGの中心には「Learn-It-All(すべてを学ぶ)」という企業文化があります。私たちは、事業のグローバルな性質を反映した職場環境を育み、様々な地域、経歴、経験を持つ人材が活躍できるようにすることに注力しており、それがAIGを魅力的な会社にしています。

“ 絶え間ない変化のなかで、AIGは、お客さまやパートナーが、大胆な発想を追求する自信を持って未来を描くための「支え」を提供しています。直面する課題に共に立ち向かい、お客さまがチャンスを手にすることこそ、保険会社として私たちが果たすべき約束を超えた、私たちのパーパス(存在意義)そのものです。 ”



ピーター・ザッフィーノから2024年AIG女子オープンの特ロフィーを受け取る優勝者のリディア・コ選手。

AIGのインクルーシブ(包括的)な企業文化は、グローバルな事業展開と深く結びついています。AIGは、ステークホルダーの皆さまの期待に応え、それを上回る成果を上げるために、世界中で迅速かつ強い当事者意識を持ちお互いに協力して業務を行っています。AIGの国際的な伝統は、リスクに対する独自の視点を形作っており、世界中の社員の専門知識を独自に活用して、お客さまとディストリビューション・パートナーに付加価値を与えることを可能にしています。

AIGは、キャリアのあらゆる段階で社員を育成し、スキルを身につけて昇進する機会を提供することに重点を置いています。総合的なトレーニング・プログラムを通じて社員に投資し、変更管理、問題解決、アンダーライティング、損害サービス、オペレーションなどの重要な能力に焦点を当てた没入型の学習体験を提供しています。また、評価ツールを通じて管理職の自己認識を高め、経営目標を達成するために必要な能力を身につけるためのリーダーシップ開発を重視しています。

優秀な人材を惹きつけ、維持することが、AIGの成功の鍵です。AIGのリーダーたちは、業界全体にわたる深い専門知識を持つ、非常に優秀な人材です。また、優秀な人材には重要なリーダーシップ職への明確な道筋を提供し、AIGの長期的な成長を支える強力な後継者パイプラインを構築しています。2024年には、社内昇進数と社外採用数がほぼ同数となり、AIGが人材育成に注力していることを示しています。2024年の社外採用活動の4分の1以上は、アトランタのイノベーション・ハブの構築、キャリア初期のアナリストと夏季インターンの受け入れ、キャリアリターン者向けのプログラムを通じた人材プールの戦略的な活用に関連していました。



AIGのリーダーとの対話に参加する社員たち

//

私たちが革新的なグローバル・ソリューションを提供できるのは、継続的な学習、好奇心、そして改善への意欲を持った優れた社員たちの存在に支えられているからであり、それが成果重視の顧客志向を推進し、AIGが誇る高品質な成果と意思決定につながっています。AIGの中心には「Learn-It-All (すべてを学ぶ)」という企業文化があります。”

Forward We Go

AIGはエキサイティングな新章に入りました。現在、AIGはオペレーショナル・エクセレンスを重視する企業文化を持つ、グローバルな損害保険会社です。保険業界がますます多くの課題に直面している今、AIGはより強く、深く規律され、長期的な成功に向けて十分に準備を整えています。AIGの非常に早い予測では、2025年に向けて力強いスタートを切っており、不測の事態がない限り、グローバル・コマーシャル事業と強化された再保険プログラムのメリットによって、有意義な有機的成長を達成できると予想しています。AIGの規律ある資本管理は、継続的な引受業務の卓越性と経費管理への継続的な注力と相まって、2025年通期で10%以上のコア営業ROEを達成する軌道に乗っています。

ステークホルダーを代表して、世界中の献身的な社員たちのチームワークと貢献に感謝の意を表します。また、株主の皆さまのAIGへの継続的なご支援と投資に感謝申し上げます。私は、過去の実績が将来の成功の最良の予測因子であると確信しており、今後の機会を活用するAIGの能力について、今ほど楽観的になったことはありません。

Forward We Go.

Sincerely,



ピーター・ザッフィーノ

会長 兼 CEO

アメリカン・インターナショナル・グループ・インク (AIG)

- 1) 記載した過去の引受実績は、ヴァリダス・リーおよびクローブ・リスク・サービスズ (CRS) を除外して再表示しています。2015年以前の実績には、超過労働者災害補償、アスベストおよび環境 (1986年以前) を含む損害保険のランオフ事業、特定の環境賠償責任事業、特定の医療保険、イーグルストーン再保険会社で報告された特定の損害保険および特殊保険、および主に日本と米国における特定の長期事業が含まれます。
- 2) 一般に認められた会計原則に従って計算されていない財務指標 (非GAAP) を指します。非GAAP指標の定義は、2024年フォーム10-Kの39ページと本アニュアルレポートの216ページに記載されています。最も近いGAAP指標との調整は、2024年フォーム10-Kの51~52ページと本アニュアルレポートの217ページに記載されています。
- 3) 比較可能ベース。詳細は本アニュアルレポート217ページを参照ください。
- 4) エーオン「気候と大規模自然災害レポート2025」2025年1月22日。
- 5) 過去の大規模自然災害損失は、ヴァリダス・リーおよびCRSを除外して再表示しています。業界の保険損害はエーオンのレポートから入手したものであり、インフレ調整なしの公表時点の報告損害を反映しています。業界およびAIGの2020年の保険損害データは新型コロナウイルス感染症の損害を除外しています。

AIGのパーパス(存在意義)とバリュー(価値観)

複雑化する世界の課題に
共に向き合い、
ゆるぎない明日への自信を

AIGのバリュー(価値観)と それを実現するための ふるまい(行動指針)：

- **自分ごととしてとらえよう**
 - 期待値を明確にしよう
 - 自発的に行動しよう
 - 当事者意識を持って、自ら進んで責任を引き受けよう
- **模範となろう**
 - 常に高いクオリティを届けよう
 - お客さま本位を徹底しよう
 - 保険業界をけん引しよう
- **共に成功を収めよう**
 - 手に携えることでもっと強くなるよう
 - 足並みを揃えよう
 - ワンチームになろう
- **よきアライ(理解者)となろう**
 - インクルージョン(認め合うこと)を常に意識しよう
 - 傾聴して学ぼう
 - 有言実行しよう
- **常に正しい行いを心がけよう**
 - 誠実・高潔な行動を心がけよう
 - 行動で模範を示そう
 - 地域社会に貢献しよう