



成長戦略

経営計画の振り返り(2011年度-2020年度)	46
経営計画の振り返り<MY Mutual Way I期> (2021年度-2023年度)	48
3ヵ年プログラム「MY Mutual Way II期」 (2024年度-2026年度)	52
財務・資本政策 担当執行役メッセージ	54
Topics 社員(ご契約者) 配当について	56
ERM	58
成長戦略	
営業サービス・フロントのさらなる強化	60
生命保険の機能の拡張	64
資産運用の高度化	68
Topics 機関投資家としての責任投資の強化	70
海外保険事業の拡充	72

当社は、これまで中期経営計画を策定し、従業員が主体のボトムアップ活動とあわせたプログラムを推進することで、お客さま満足度の追求、持続的な企業価値の向上に取り組んでまいりました。

「明治安田新発展プログラム」(2011-13年度)では、東日本大震災を受け、被災地のすべてのご契約者に対してお見舞い訪問と安否確認活動を迅速に行ない、対面のアフターフォローの強みを発揮しました。

「明治安田NEXTチャレンジプログラム」(2014-16年度)では、高齢のお客さまが節目の年齢を迎えられたタイミング

でご契約内容の点検を行なうなど、アフターフォロー態勢の高度化を推進しました。また、総合保障商品「ベストスタイル」を発売したほか、米国スタンコープ社を完全子会社化しました。

「MYイノベーション2020」(2017-19年度)では、「みんなの健活プロジェクト」をスタートし、健康増進を応援するための商品・サービス等の提供や、対面のアフターフォローを通じて「お客さまの健康維持・改善」に貢献する取組みを推進しました。

2011-13年度 明治安田新発展プログラム

- 国内生命保険事業における安定的な成長力の確保
 - ・介護保険「介護のささえ」の発売
- 海外保険事業・介護事業等、成長分野への積極投資
 - ・介護付有料老人ホーム「サンビナス立川」子会社化
 - ・ポーランドにおける保険事業への進出

- リスク管理の高度化と資本・財務基盤の強化

成果(経営目標等)

- いずれの経営目標も目標値を大幅に超過
- 「お客さま満足度調査」における総合満足度は51.0%まで向上

経営目標		目標値	2013年度実績
個人営業分野	保有契約年換算保険料	19,600億円	20,838億円
法人営業分野	収入保険料	10,500億円	12,436億円
企業価値 (EEV)		29,000億円	34,194億円

2014-16年度 明治安田NEXTチャレンジプログラム

- 対面のアフターフォローを中心としたブランド戦略
 - ・「MY安心ファミリー登録制度」「MY長寿ご契約点検制度」の創設
- 医療等の第三分野商品への取組みや海外保険事業への積極展開等による成長戦略
 - ・総合保障商品「ベストスタイル」の発売
 - ・米国スタンコープ社の完全子会社化

成果(経営目標等)

- 「企業価値(EEV)」をはじめ、すべての経営目標を達成
- 「お客さま満足度調査」における総合満足度は57.8%まで向上

経営目標		目標値	2016年度実績
企業価値 (EEV)		53,000億円	55,046億円
個人営業分野	保有契約年換算保険料	21,980億円	22,052億円
法人営業分野	団体保険保有契約高	業界シェアNo.1の堅持	112.9兆円
	団体年金資産残高	資産残高の安定的な維持・拡大	7.44兆円

2017-19年度 MYイノベーション2020

- 「みんなの健活プロジェクト」のスタート
 - ・「ベストスタイル 健康キャッシュバック」「認知症ケア MCI プラス」の発売
 - ・「MY健活レポート」の提供
 - ・明治安田生命リーグウォーキング等、健康増進イベントの開催
- お客さま数の拡大、新たなマーケットへの取組み、資産運用の高度化をめざす成長戦略
 - ・国内生命保険の重点マーケットに対する商品の投入（「一時金給付型終身医療保険」等）
 - ・クレジット投融資の強化

- ガバナンスの高度化とワーク・エンゲージメントの向上をめざす経営基盤戦略
 - ・ERM経営の浸透・定着に向けた取組み
- 新たな企業理念「明治安田フィロソフィー」の浸透をめざすブランド戦略

成果(経営目標等)

- 成長性・収益性・健全性のバランスを取りつつ企業価値の向上に取り組み、経営目標を概ね達成
- 「お客さま満足度調査」における総合満足度は62.8%まで向上

経営目標		中期経営計画目標値 (増加率・増加数は2016年度実績値との比／差)	2019年度実績	2016年度実績比／差
			達成／未達	
企業価値 (EEV)		+20%	57,948億円	達成 +20.0%
保有契約年換算保険料 [個人営業]		22,470億円	21,807億円	未達 ▲1.1%
団体保険保有契約高 [法人営業]		国内シェアNo.1	116.3兆円	達成 +3.0%
第三分野新契約年換算保険料		+ 40% (560億円)	449億円	未達 +9.4%
お客さま数	アドバイザー等チャンネル	700万人	707万人	達成 +26万人
	法人営業チャンネル	494万人	500万人	達成 +21万人
アドバイザー数		3.3万人	33,467人	達成 +2,212人
資本効率指標 (RoEEV)		年平均6%程度を安定的に確保	6.8%	達成 —
経済価値ベースのソルベンシー比率 (ESR)		「150 ～ 160%」以上	155%	達成 —
オンバランス自己資本		30,000億円	31,053億円	達成 +26.0%

2020年度 とことん!アフターフォロー特別計画

2020年度は、10年計画「MY Mutual Way 2030」における「10年後 (2030年)にめざす姿」の実現に向けた新たな3ヵ年プログラム「MY Mutual Way I期」に取り組む予定としていましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う環境変化をふまえ、その開始を1年延期し、単年度の経営計画「とことん!アフターフォロー特別計画」を策定・推進しました。

- お客さま志向の取組みの推進
 - ・「保険料払込猶予期間延長」等の特別取扱いのご案内
 - ・保障内容と保険料のコンサルティングを行なう「安心お届け活動」の展開
- コロナ禍をふまえた態勢の整備
 - ・非対面インフラの整備・拡充

「とことん!アフターフォロー特別計画」では、お客さま・従業員の安全確保を大前提に、保険金・給付金のお支払い等の基幹業務の確実な遂行と、お客さまへのアフターフォローを最優先とし、3つの重点方針「お客さま志向の取組みの推進」「コロナ禍をふまえた態勢の整備」「4『大』改革の先行実施」に取り組みました。

成果(経営目標等)

- 重点方針に関する取組みを推進したことで、すべての経営目標を達成
- 「お客さま満足度」における総合満足度は過去最高値を記録

経営目標				
項目		目標値	実績値	達成 / 未達
お客さまアクセス数 [個人営業] (注1)		500万人	528.3万人	達成
お客さまアクセス数 [法人営業]	団体保険加入者 (注2)	250万人	283.5万人	達成
	団体保険等窓口 (注3)	6,800団体	6,842団体	達成
アドバイザー数 (注4)		34,500人 (前年差+約1,000人)	36,736人	達成

検証指標

お客さま満足度 (注5)

項目	実績値	(参考) 前年値
「満足」+「やや満足」	64.8%	62.8%
「満足」	29.0%	27.1%

解約・失効・減額率 (注6)

項目	実績値	(参考) 前年値
個人保険・個人年金保険	3.96%	4.12%
主力商品 (注7)	5.06%	6.10%

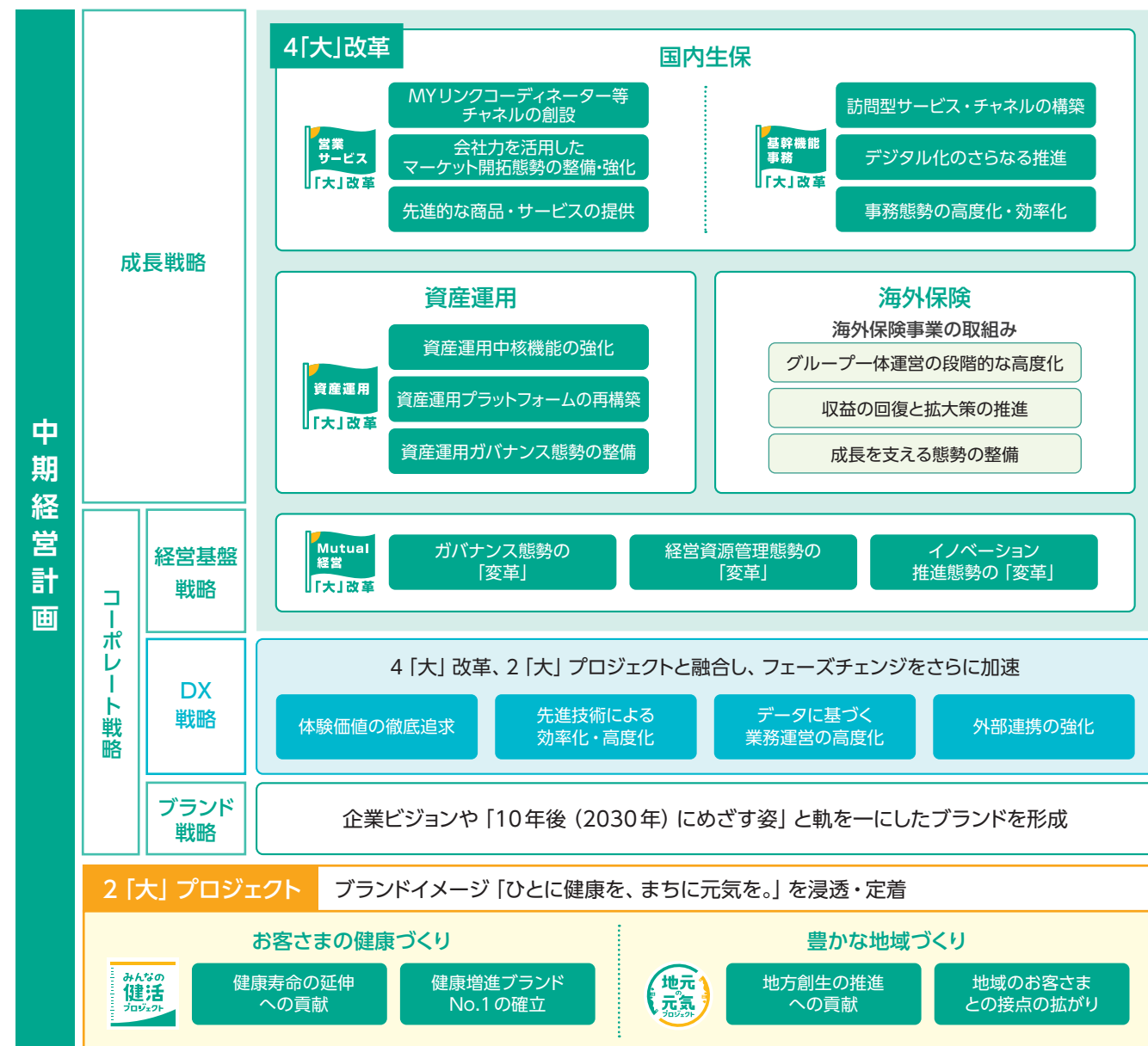
(注1) 営業職員等が対面・非対面を通じてアクセスした生命保険契約者の人数 (注2) 法人営業担当等がアクセス (団体・事業所を通じて行なう場合を含む) した任意加入の団体保険加入者の人数 (注3) 法人営業担当等がアクセスした団体保険の契約または銀行窓販商品の取扱いがある団体の団体数 (注4) 2021年4月1日時点の人数 (注5) 2020年8月末時点の個人保険・個人年金の当社契約者を対象に、同11月に実施した「お客さま満足度調査」の結果。総合満足度5段階 (「満足」「やや満足」「ふつう」「やや不満」「不満」) (注6) 年度始の保有契約年換算保険料に対する解約・失効・減額年換算保険料の割合 (注7) 「ベストスタイル」および「L.A.」の解約・失効・減額率

「MY Mutual Way I期」の全体像

2021年度からスタートした「MY Mutual Way I期」では、制度・インフラ等の抜本的な見直しを行なう4「大」改革と、お客さまの健康づくりと豊かな地域づくりに貢献する2「大」プロジェクト(「みんなの健活プロジェクト」および「地元の元気プロジェクト」)の取組みに、デジタルトランスフォーメーション戦略(DX戦略)を融合させることで、「10年後(2030年)にめざす姿」への成長軌道の確保に取り組んできました。

プロジェクト))の取組みに、デジタルトランスフォーメーション戦略(DX戦略)を融合させることで、「10年後(2030年)にめざす姿」への成長軌道の確保に取り組んできました。

MY Mutual Way I期



企業風土・ブランド創造運動

「明治安田フィロソフィー」の実現に向けて、従業員一人ひとりが積極的・主体的に行動する風土を醸成し、明治安田ブランドを創造するため、ボトムアップ中心の運動を推進

4「大」改革の主な取組成果

制度・インフラ等を抜本的に見直し、態勢を強化・高度化

営業・サービス「大」改革	「MYリンクコーディネーター制度」の創設と 社会貢献型営業モデル(行政サービス案内等)の展開 - 法人営業におけるデジタル技術の活用を通じた営業モデルの確立
基幹機能・事務「大」改革	- 事務サービス・コンシェルジュによる訪問型サービス活動の開始 - 業界に先駆けたマイナンバー制度を活用した事務サービスの開始
資産運用「大」改革・海外保険事業	- アセットアロケーション機能の強化と資産運用手法の多様化・高度化 - ESG投融資、スチュワードシップ活動などの責任投資の拡大 - 海外保険事業における既存出資先のポートフォリオの強化 - スタンコープ社を通じたボルトオン投資(セキュリアン社・エレバンス社)
Mutual 経営「大」改革	- ERM運営の実効性向上 (「MYミューチュアル配当」の創設と「健全性水準に応じた経営の方針」の公表等) - 規律ある相互会社経営のいっそうの高度化 - グループレベルでの事業横断的な取組みの拡充 - サステナビリティ経営の強化によりCDPの「Aリスト」企業に選定

2「大」プロジェクトの主な取組成果

お客さまの健康づくりと豊かな地域づくりに貢献

みんなの健活プロジェクト	- 健康診断・がん検診の受診を後押しする健活商品ラインアップの拡充 「MY健活レポート」の提供、JリーグやJLPGAとの協働による運動機会の提供など、お客さまの健康増進のサポート
地元の元気プロジェクト	- 企業・自治体、道の駅、公民館、日本赤十字社等を通じた地域とのつながりの強化 -950を超える自治体との連携協定 -公共セクターとの提携に基づく協働取組みの展開

DX戦略の主な取組成果

お客さま体験(CX)と従業員体験(EX)を向上

DX認定	「お客さま専用WEBページ(MYほけんページ)」等のUX・UIの改善 - チャットボットによる応対サービス、AIを活用したQA検索ツールなどの生成AIの導入によるサービスの高度化、業務効率化の実現
IT賞	機動的・ローコストで商品投入が可能な新たな商品開発ラインを導入

経営目標の達成状況

企業価値を示すグループサープラスや健全性・収益性・成長性を示す経営目標は、中期経営計画の目標を概ね達成

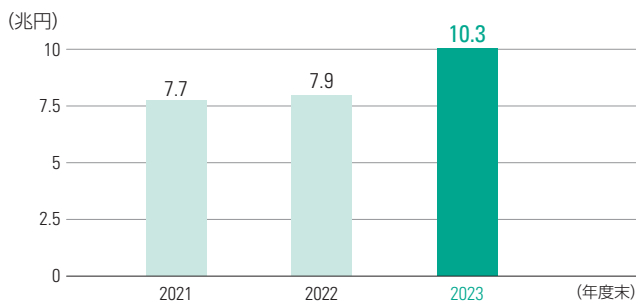
企業価値

グループサープラス

目標：13%成長(年平均4%成長)

10.3兆円

2020年度末比40.0%成長

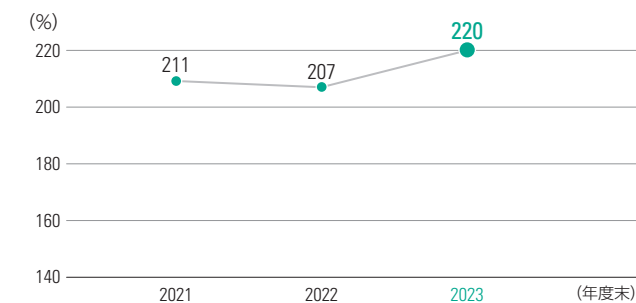


健全性

グループESR

目標：安定的に165%以上(当面は220%をめざす)

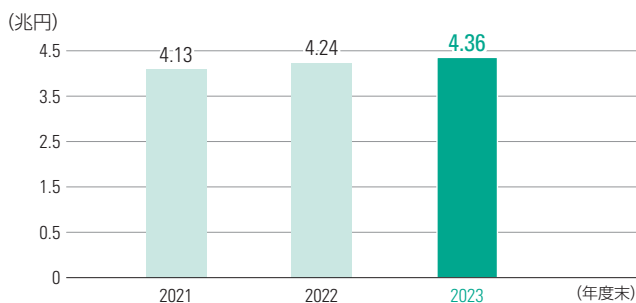
220%



オンバランス自己資本

目標：4.4兆円

4.36兆円

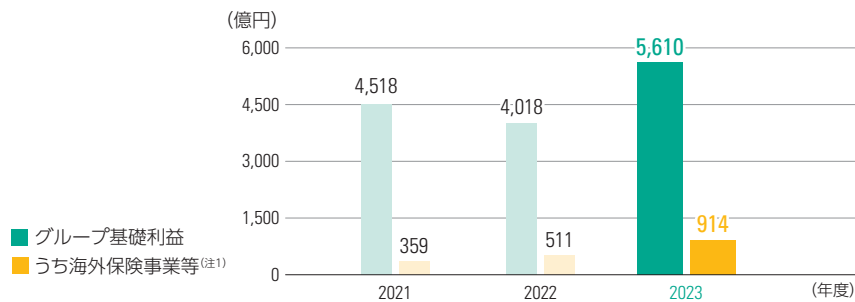


収益性

グループ基礎利益

目標：4,500億円程度を安定的に確保

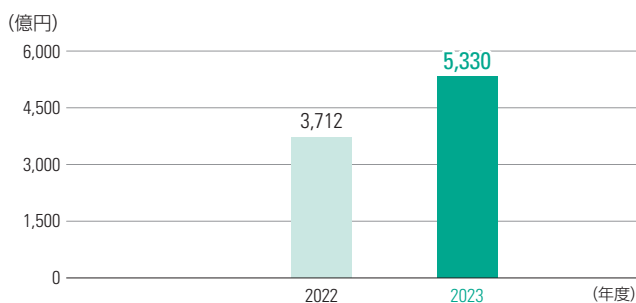
5,610億円



グループ修正剰余(注2)(注3)

目標：現行の契約者配当・地域還元を維持するために必要な財源を確保

5,330億円



(注1) 国内生命保険事業以外の合算です

(注2) 「グループ基礎利益」+「グループキャピタル損益」

(注3) 2022年度より経営目標に追加したため21年度の数値はなし

「MY Mutual Way I期」では、四つの「大」改革・二「大」プロジェクト等において計画していた制度・インフラ等の抜本的な見直しや、お客さまの健康づくりと豊かな地域づくりへの貢献を通じて、企業価値を示す「グループサープラス」は10兆3,200億円(2020年度末比+40.0%)と、目標としていた+13%を上回る成長を実現することができました。

また、健全性を示す「グループESR」、収益性を示す「グループ基礎利益」、成長性を示す「保有契約年換算保険料(保障性商品)」等の経営目標を概ね達成するとともに、各分野における態勢の高度化・強化を実現するなど、所期の目標を達成することができました。

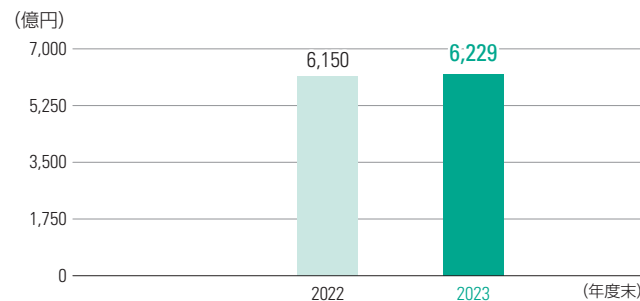
成長性

保有契約年換算保険料(保障性商品)(注4)(注5)

目標：6,200億円(2020年度末比+2.6%)

6,229億円

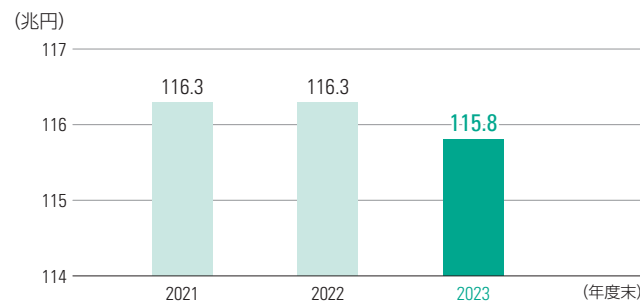
(2020年度末比+3.1%)



団体保険保有契約高

目標：国内シェアNo.1

115.8兆円

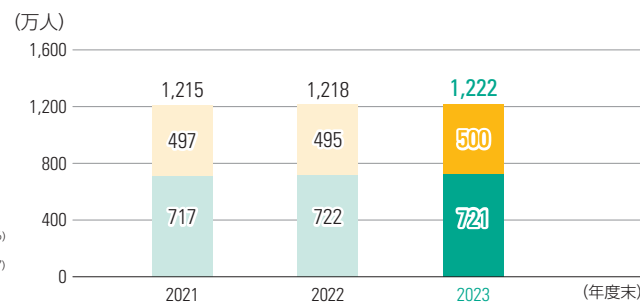


お客さま数

目標：1,235万人(2020年度末差+25万人)

1,222万人

(2020年度末差+12.8万人)

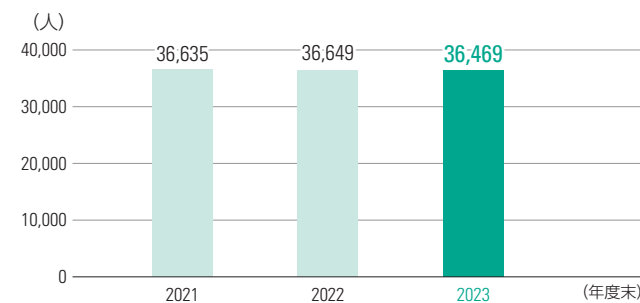


MYリンクコーディネーター等在籍者数(注8)

目標：38,000人(2020年度末差+1,200人)

36,469人

(2020年度末差▲267人)



(注4) 2022年度より定義を変更したため21年度の数値はなし

(注5) MYリンクコーディネーター等(営業職員)チャネル・法人営業チャネルで取り扱う保障性商品の保有契約年換算保険料

(注6) MYリンクコーディネーター等チャネルの生命保険契約者(すえ置・年金受取中を含む)+生命保険被保険者+損害保険契約者(重複を除く)

(注7) 任意加入の(新・)団体定期保険加入者(当社単独・幹事契約の本人・配偶者被保険者)

(注8) 各年度の数値は、翌年度の4月1日時点

「MY Mutual Way Ⅱ期」の戦略のフレームワーク

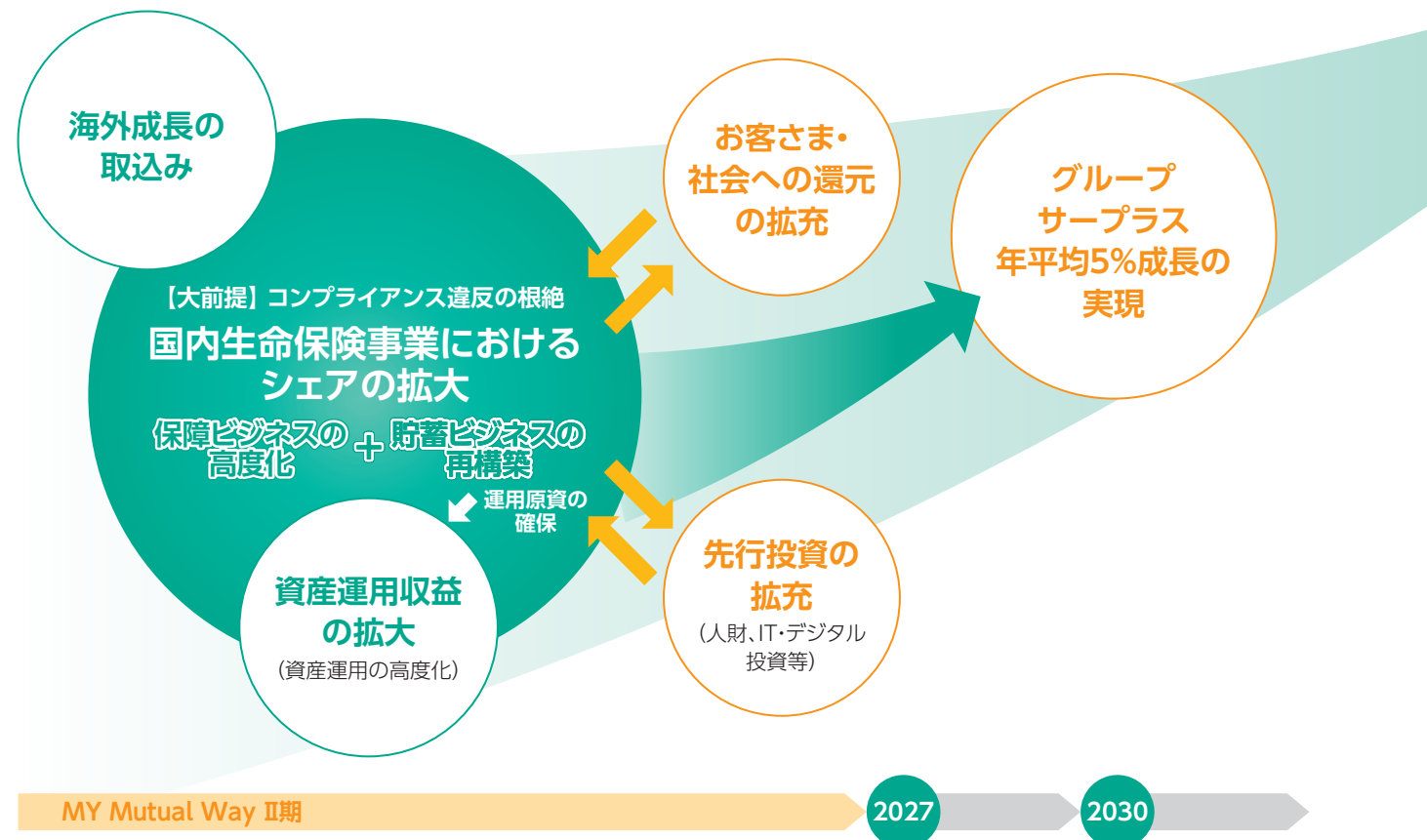
2024年4月からスタートした「MY Mutual Way Ⅱ期」では、社会課題の解決に貢献する取組みを進めていくことで、グループベースの持続的な成長を実現し、お客さま・社会への還元の拡充をめざしていきます。

国内生命保険事業では、コンプライアンス違反の根絶を大前提に、お客さまのQOL向上に資する「保障ビジネスの高度化」と資産形成ニーズの高まりをふまえた「貯蓄ビジネスの再構築」に取り組み、「シェアの拡大」をめざしていきます。

加えて、資産運用の高度化と海外保険事業の拡充を通じて、グループベースの収益の拡大を図っていきます。

これらによって、企業価値を表す「グループサ surplus」で年平均5%成長を実現するとともに、お客さま・社会への還元の拡充に取り組みます。

あわせて、IT・デジタル領域および人財等への先行投資の拡充により、さらなる態勢強化を図ります。



「MY Mutual Way Ⅱ期」の全体像

「成長ドライバー（成長戦略）」と、これを支える「経営基盤拡充戦略」を推進することで、2「大」プロジェクトを強化し、保障とアフターフォローの提供という従来の役割を大切にしながら、「生命保険会社の役割を超える」ことをめざします。

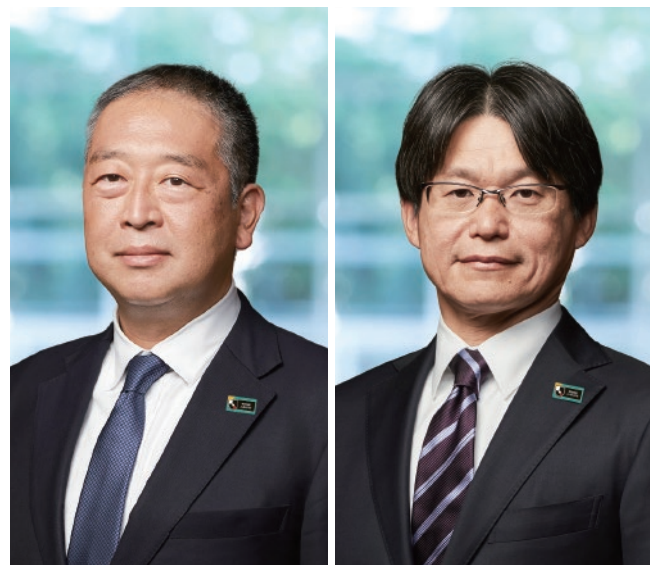


「MY Mutual Way Ⅱ期」の経営目標

健全性	収益性	成長性
グループESR 安定的に 165%以上 (当面は220%をめざす) オンバランス自己資本 2026年度末 4.5兆円以上	グループ基礎利益 安定的に 5,000億円 程度を確保	グループ保険料(除く再保険収入) 2026年度 4.0兆円以上 保有契約年換算保険料(保障性商品)^{※1} 2026年度末 6,150億円 MYリンクコーディネーター等(営業職員)在籍者数 2026年度末 37,000人 お客さま数 2026年度末 1,240万人 団体保険保有契約高 国内シェア No.1 うち「アドバンス」層^{※2}の人数 「MY Mutual Way Ⅱ期」を通じて拡大

※1: 2024年度以降対象商品を一部変更。その影響を除けば、2024年度始と同水準
 ※2: 一定水準以上の生産性を備えたMYリンクコーディネーター等(営業職員)

トップクラスの健全性を堅持しつつ、収益性・成長性とのバランスを重視した
 グループベースの持続的な成長を実現
 2030年に向けた企業価値(グループサ surplus)の向上
年平均5%成長の実現^{※3}
 ※3: 10年計画をスタートした2020年度始比



お客さまに「確かな安心を、いつまでも」お届けするため、財務健全性の確保を重視しつつ、企業価値の持続的成長と安定的な配当還元の実現をめざします

企画部担当執行役

常務執行役

渡辺 俊哉

収益管理部担当執行役

常務執行役

福井 賢二

ERMに基づく財務・資本政策の推進

10年計画「MY Mutual Way 2030」でめざす姿の実現に向けて、将来のいかなる環境変化のなかでも安定した経営を維持できるように財務基盤や収益基盤の拡充を図り、経済的価値の向上に取り組んでいます。

これに向け、財務・資本政策の基本としてERMの枠組みを経営計画の策定・運営に活用し、グループの「健全性」を最重要としつつ、「成長性」「収益性」とのバランスに留意しながらリスクテイクを行なうことで、安定的な収益の確保と企業価値

の向上、およびそれらを通じた安定的な配当還元の実現をめざしています。

2024年度からスタートした3ヵ年プログラム「MY Mutual Way II期」では、2025年度に導入が予定されている経済価値ベースの国内資本規制導入を踏まえた計測・検証態勢の整備や、ERM運営に基づく経営管理の高度化と実効性の向上に取り組んでまいります。

ERM ➡ P58

ERMの経営への活用

「グループERM基本方針」のもと、リスク量全体に対して十分な自己資本が確保できているかを示す経済価値ベースの指標であるESR^(注1)を経営判断に活用するなど、ERMを経営管理に活用しています。

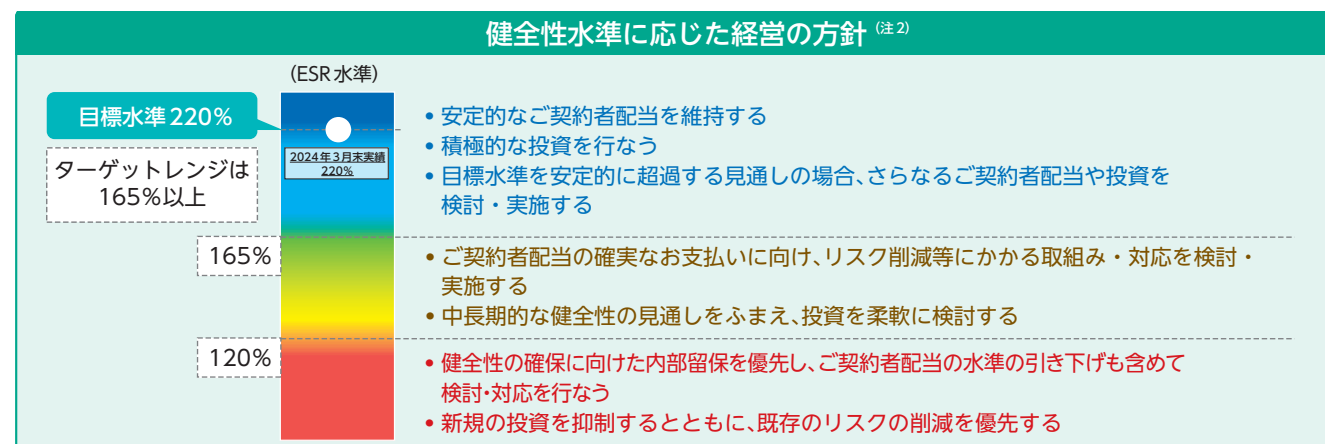
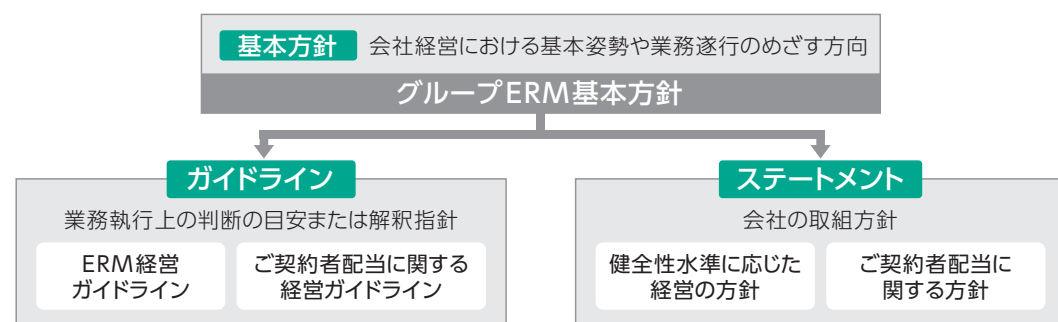
また、ESR水準に応じたリスクテイクと配当還元の考え方を「健全性水準に応じた経営の方針」として公表しています。金融環境が大きく変動するなか、経営層で構成する「ERM運営

会議」を通じて、金融環境・ESRの継続的なモニタリング・分析等を踏まえたリスクテイクの方向性や対応策の可否等を協議するなど、環境変化に適時・適切に対応しています。

経営計画の達成に向けて、各事業分野の戦略に応じた適切な資本の配分を行ない、資本の十分性確保と効率性向上を図りつつ、持続的な企業価値の向上をめざしています。

(注1) Economic Solvency Ratio、経済価値ベースのソルベンシー比率

● グループERM基本方針とガイドライン、ステートメント



(注2) 本方針は、国内における経済価値ベースのソルベンシー規制の導入に向けた検討状況をふまえ、ESR算出方法を含めて2024年度に見直し予定です

財務健全性確保に向けた取組み

経済環境等が極度に悪化した場合でも保険金等の確実なお支払いを可能とするため、現行規制のソルベンシー・マージン比率に加え、ESRを活用した健全性確保のための枠組みを構築しています。

安定的な配当還元の前提となる健全性を優先する姿勢を明確化するとともに、経営目標においてグループESR、ならびに現行会計ベースの自己資本の充実度を表すオンバランス自己資本を設定しています。

グループESRの安定的な水準維持に向けては、成長戦略

の推進や配当還元とのバランスを考慮しつつ、引き続き内部留保の着実な積み増しや外部調達資本の活用を通じて財務基盤の充実を図るほか、資産・負債両面からの適切なリスクのコントロールに取り組んでまいります。

2023年度末のグループESRは220%と、安定的なご契約者配当の維持や積極的な投資が可能なターゲットレンジを引き続き確保しております。また、オンバランス自己資本は4兆3,685億円と前年度末より1,205億円増加し、十分な財務健全性を有しています。

● グループESR^(注3)

	2022年度末実績	2023年度末実績	中期経営計画 目標
グループESR	207%	220%	安定的に165%以上 (当面は220%をめざす)

(注3) 新たな資本規制の導入をふまえ、2024年度以降の計測値から算出方法を改定予定 (▲15ポイント程度減少見込み)

社員(ご契約者)配当について

相互会社の理念に基づき、ご契約者の実質的な保険料負担の軽減に向けて、直近年度の決算の収支状況、会社の将来にわたる財務健全性の維持、各ご契約者の剰余・内部留保への貢献度等を勘案し、配当をお支払いしております。

また、配当の支払いにあたっては、その考え方を「ご契約者配当に関する方針」として公表しております。

2023年度決算に基づく個人保険・個人年金保険の通常配当は、国内金利の上昇をふまえ、予定利率が低い平準払のご契約を対象に、利差配当率を引き上げます。団体保険の

配当については、配当率をすえ置きといたします。

通常配当とは別に、内部留保からお支払いする「MY ミューチュアル配当」については、ポイント単価^(注4)を300円で維持し、対象のご契約者に総額109億円お支払いする予定です。また、毎年加算する「ミューチュアル・ポイント」については、総額約3,937万ポイント(118億円相当^(注5)、前年度+1,320万ポイント)を2024年度に付与いたします。

今後も、中長期的に健全性を確保し、ご契約者配当を安定的にお支払いし続けられる経営を行なってまいります。

(注4) 「MYミューチュアル配当」のお支払金額は、内部留保への貢献度に応じて毎年加算される「ミューチュアル・ポイント」の累計に、「ポイント単価」を乗じて算定
(注5) ポイント単価300円で計算

2023年度決算に基づく2024年度社員(ご契約者)配当率の概要

2023年度決算では、2年ぶりの増益となり、高い収益性を確保しました。また、グループESR等の健全性を示す指標は、いずれも高い水準を維持しており、引き続き十分な支払余力を確保しております。

以上の決算状況をふまえ、以下のとおり配当率などの設定を行ないました。

個人保険・個人年金保険

● 従来の社員(ご契約者)配当

- 国内金利の上昇をふまえ、予定利率が低い平準払のご契約に対して利差配当率を引き上げ



● MYミューチュアル配当

- グループESRの水準をふまえ、ポイント単価を維持

団体保険

- 保険収支の状況等をふまえ、配当率をすえ置き

団体年金保険

- 団体年金保険資産区分の運用実績およびリスクバツファアの状況等をふまえ、引き続き利差配当率をゼロと設定

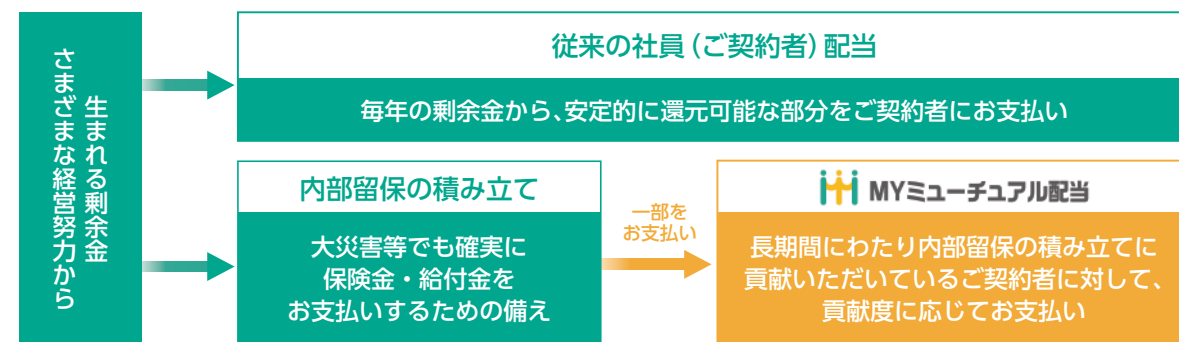
社員(ご契約者)配当の仕組み

ご契約者からお払い込みいただく保険料は、将来お支払いする保険金・給付金をもとに、ご契約期間中に得られる運用利息、ご契約の管理に必要な経費等を見込んで計算しています。この見込みは、長期間にわたる生命保険契約について将来の事象を正確に予測することが困難であることから、将来の保険金・給付金のお支払いを確実に行なえるよう、ある程度の安全を見込んだものとなっています。

ご契約以降は予定と実績との差により損益が発生しますが、差益(剰余)が生じた場合は社員(ご契約者)配当として

還元を行ないます。つまり、社員(ご契約者)配当は保険料の事後精算の意味合いがあります。一方、毎年の決算の状況によって変動し、ゼロとなることもあります。

なお、個人保険・個人年金保険においては、毎年の剰余金から安定的に還元可能な部分をお支払いする従来の社員(ご契約者)配当と、内部留保からご契約の貢献度に応じてお支払いするMYミューチュアル配当により還元を行ないます。



「ご契約者配当に関する方針」を公表しております

相互会社の構成員であるご契約者への安定的な配当還元に向けた考え方を明確化した「ご契約者配当に関する方針」を公表しております。



https://www.meijiyasuda.co.jp/profile/corporate_info/mutual/dividend/index.html



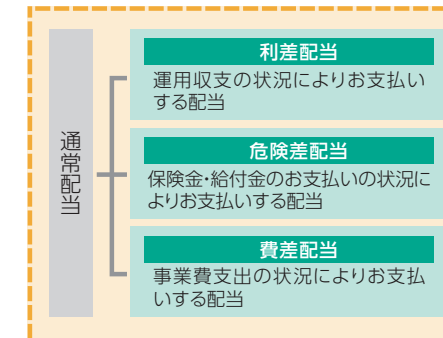
個人保険・個人年金保険の社員(ご契約者)配当

個人保険・個人年金保険の社員(ご契約者)配当は、従来の社員(ご契約者)配当(以下、通常配当)およびMYミューチュアル配当により行ないます。

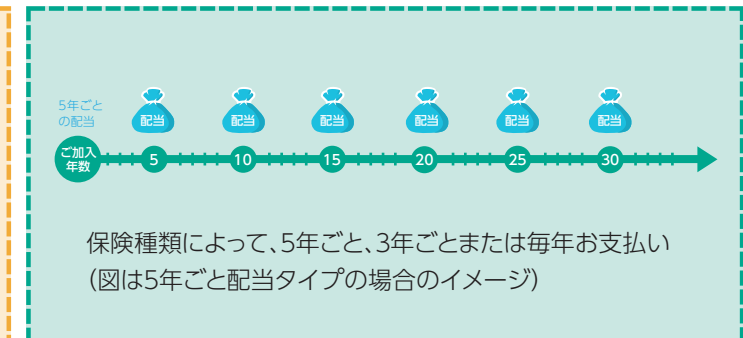
通常配当

通常配当は、さまざまな経営努力から生まれる剰余金から、安定的に還元可能な部分をお支払いする社員(ご契約者)配当です。

● 通常配当の構成



● 通常配当のお支払時期



通常配当の分配は、決算の収支状況、大災害等でも確実に保険金・給付金をお支払いするための備えおよび各ご契約の剰余への貢献度等を勘案して設定した配当率に基づき行ないます。

なお、利差配当については、配当基準利回り(実績相当の

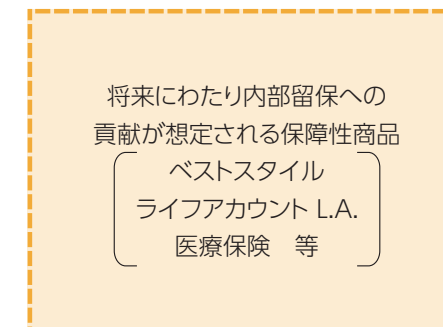
利回り)が保険料に織り込まれている予定利率を下回るご契約の場合にはマイナスになりますが、そのマイナス分はご契約(主契約+特約)単位で危険差配当・費差配当と相殺します。この相殺後の金額がマイナスになった場合、お支払いする通常配当の金額はゼロとなります。

MYミューチュアル配当

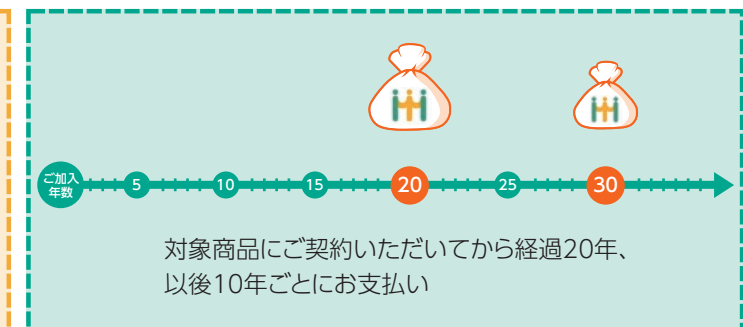
大地震・パンデミックや運用環境の急激な変化等が発生しても保険金・給付金を確実ににお支払いするための備えおよび成長のための投資財源を確保するため、剰余の一部から内部留保を積み立てています。

MYミューチュアル配当は、長期間にわたり内部留保の積み立てに貢献いただいているご契約者に対して、その内部留保への貢献度に応じてお支払いする社員(ご契約者)配当です。

● MYミューチュアル配当の対象商品



● MYミューチュアル配当のお支払時期



MYミューチュアル配当のお支払金額は、商品や会社の収益性に応じてご契約ごとに付与される毎年の「ミューチュアル・ポイント」の累計と会社の健全性に応じて設定した「ポイント単価」で決まります。

対象となるご契約のミューチュアル・ポイントの状況は、お客さま専用サイト「MYほけんページ」等でご確認いただけます。

ERM・リスク管理の経営における位置づけ

お客さまに「確かな安心を、いつまでも」お届けするためには、経営の健全性を確保し、長期にわたる保険契約上の責務を確実に遂行していくことが重要です。このような認識のもと、すべてのリスクを経営戦略と統合的に管理するERM・リスク管理を最も重要な経営管理手法の一つとして位置づけ、取締役会、経営会議等において、ERM・リスク管理の方針・規程等

を定めています。

ERM(Enterprise Risk Management)
会社全体のリスク、リターン、資本を経済価値ベースで定量的にコントロールし、リスク回避の基本方針を策定する一方、とるべきリスクを選好しながら企業価値の最大化をめざす経営管理手法

ERM態勢

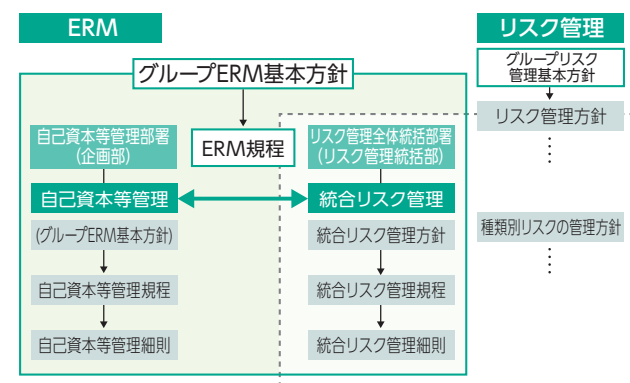
ERMの機能を「自己資本等管理」と「統合リスク管理」に大別のうえ、相互牽制の発揮のため、「自己資本等管理部署」(企画部)と統合リスク管理を担う「リスク管理全体統括部署」(リスク管理統括部)を設定し、相互作用する形でERMを推進しています。

また、ERM事項に関する重要事項の協議を行なうための

機関として「ERM運営会議」を設置し、金融環境・ESRの見通し、およびそれに基づくリスクコントロール策を検討・実施する態勢を整備しています。

なお、ESR水準に応じたリスクテイクと配当還元の見え方を「健全性水準に応じた経営の方針」として公表しています。

● ERM・リスク管理に関する方針・規程等



ERM運営

健全性を確保し成長性、収益性とのバランスを取りながら、安定的な収益の確保と企業価値の向上、およびそれらを通じた安定的な配当還元を実現するために、ERMの枠組みを経営計画の策定・運営に活用しています。

具体的には、当社のリスクテイクの意思を「リスクアペタイト」として定め、「割当リスク資本運営」「リスク・リターン運営」「ORSA(自己資本充実度評価)」を一体的に運営することで、収益機会の追求とリスクのコントロールを行なっています。

グループESRは、国内金利リスク抑制等のリスクコントロール策や外部資本の活用により2023年度末において、220%と十分な健全性水準を確保しています。

「MY Mutual Way II期」においても、引き続きERM運営態勢の高度化を進め、健全なESR水準を維持し、安定的なご契約者配当や適切なリスクテイクによって企業価値の持続的向上に向けて取り組んでまいります。

● リスクアペタイト

当社のリスクテイクの意思を定めたもので、目標とするリスクとリターンを明確化し、当社の行動の方向づけや事業運営に活用するものです。リスクアペタイトはグループERM基本方針の「リスクアペタイト方針」に定めています。

当社の経営計画の策定や業務運営は、リスクアペタイトに基づいて実施されます。また、当社および重要な子会社に

共通するグループリスクアペタイトを定めています。

リスクテイクに際し、満たすべき制約等をリスク許容度として明文化し、必要に応じて、リスク限度枠等として定量化することで、適切にリスクテイクをコントロールしています。

リスクアペタイト (概要)

- ・「確かな安心を、いつまでも」という経営理念に基づき、高い健全性を確保できる範囲内で国内生保事業・資産運用・グループ事業等のリスクテイクに取り組む
- ・トップクラスの財務健全性をめざし、ESRの水準に応じたリスクテイクおよび配当還元の方針のもと運営を行ないつつ、「健全性」を確保し「成長性」「収益性」とバランスを取りながら安定的な収益の確保と中長期的かつ持続的な企業価値の向上、およびそれらを通じた安定的な配当還元を実現する

- ・国内生保事業では、保険引受リスクにおけるリスク間の分散を志向しつつ、医療・介護分野や資産形成等のマーケットにおいて積極的な保険引き受けを行なう
- ・資産運用では、負債も考慮した金利リスクの制御を基本としつつ、資産運用リスクにおけるリスク間の分散確保などを図りながら、海外投融資を積極化するなど、運用手段の多様な許容できるリスクの範囲内で収益効率を重視したリスクテイクを行なう
- ・グループ事業では、将来に向けた持続的成長の確保や国内生保事業へのリスク集中回避といった目的からのリスクテイクを行なう

● 割当リスク資本運営

健全性を確保しつつ成長性の確保に向けたリスクテイクを行なう観点から、事業分野やリスク種類ごとに「リスクテイク可能なリスク量の上限」として資本（経済資本）を割り当てています。各事業分野および重要な子会社は原則として割り当てられた資本の範囲内でリスクテイクを行ないます。

● リスク・リターン運営

リスクを考慮した収益性指標であるリスク調整後リターン指標を用いることにより、リスクに見合った収益性の確保をめざす取り組みです。当社では、経営計画の策定、商品開発、資産運用等にあたってリスク調整後リターン指標を活用しています。

● ORSA(自己資本充実度評価)

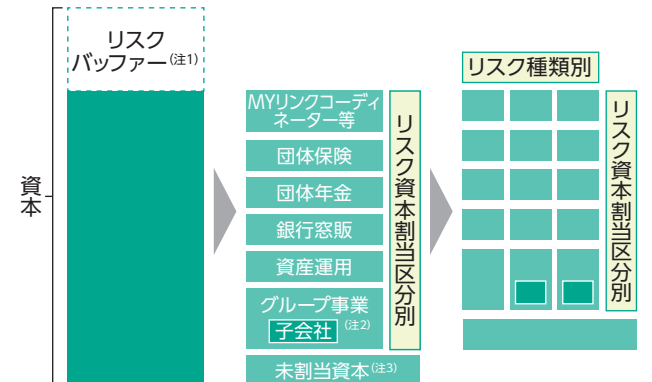
保険会社自らが現在および将来のリスク量と資本を比較して、資本の充実度評価を行なうとともに、リスクテイク戦略の妥当性を総合的に検証するプロセスです。

経営計画の策定時や見直し時に、内外の環境を分析し、3～5年程度のシナリオを策定のうえ、ストレステスト手法等を用いて、自己資本の充実度を評価しています。

グループ経営におけるERMの活用

グループ経営の観点では、当社およびグループ会社でのグループリスクアペタイトの共有や重要な子会社に対するリスク資本の割当により定性・定量の両面からガバナンスを効かせる枠組みを構築しています。

● 割当リスク資本運営



(注1) 環境変化等に対応し、「健全性」を確保するために一定の資本を留保

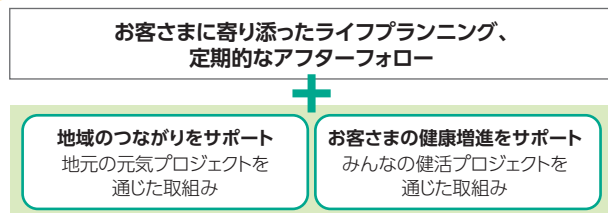
(注2) 重要な子会社には直接のリスク資本の割当を実施

(注3) 健全性確保の観点および案件の確定していない新規投資(M&A)等によるリスクテイクに備えて、経営で留保する資本

- 「コンプライアンス違反の根絶」を大前提として、MYリンクコーディネーター（営業職員）の品質・生産性を飛躍的に向上
- 競争他社とのさらなる差別化を図り、団体保険分野におけるリーディングカンパニーとしての揺るぎない地位を確立

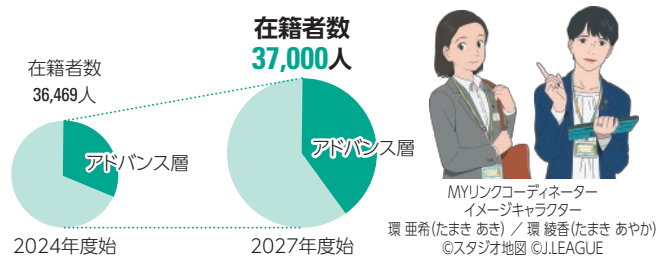
MYリンクコーディネーターの新たな役割

- 地域のつながりやお客さまの健康増進をサポート



MYリンクコーディネーター等（営業職員）の生産性向上

- MYリンクコーディネーターの範となる行動と生産性を兼ね備えたアドバンス層を拡大



- 地域マーケット開拓体制の強化を通じ、接点の拡充と取引の拡大に取り組み、地域における存在感を向上
- 事務職員・コンシェルジュの役割の高度化や、新たな技術の利活用を通じ、お客さまの利便性を飛躍的に向上

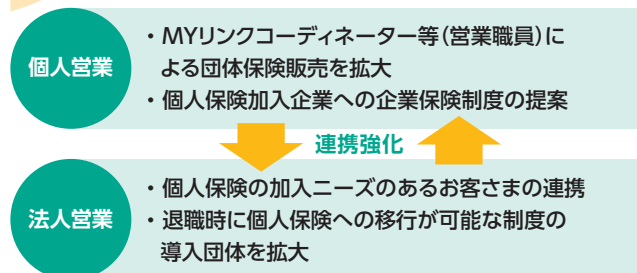
地域マーケット開拓体制の強化

- 組織を新設し、地域の企業・自治体・金融機関等との接点を拡充



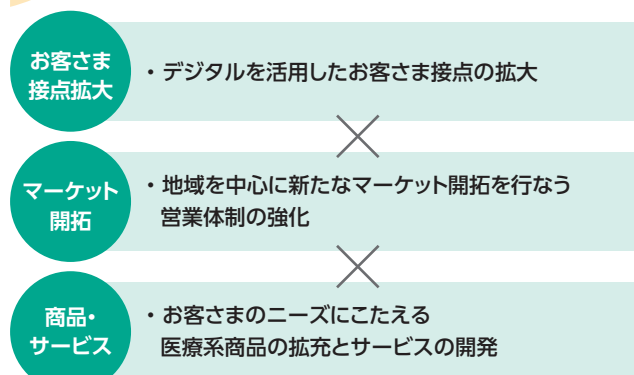
個人営業と法人営業の連携強化

- 両チャンネルの営業活動の連携を強化し、シナジーを拡大



団体保険分野No.1の堅持

- 団体保険分野において、競争他社とのいっそうの差別化に取り組む

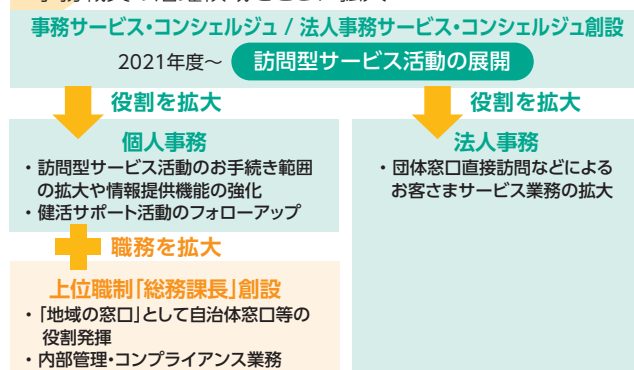


銀行窓販における競争力向上

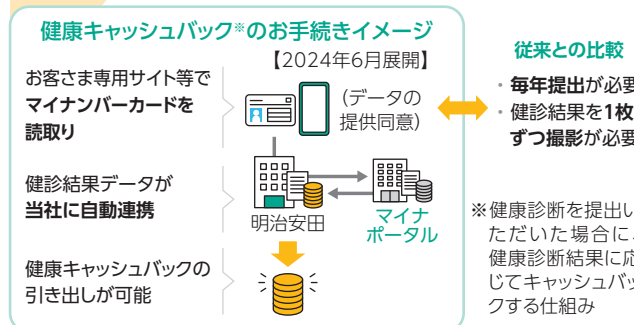
- コンプライアンス態勢・お客さまサービス態勢を強化
- 金融環境の変化を捉え、商品ラインアップを拡充

事務職員の役割の高度化

- 事務職員の活躍領域をさらに拡大



マイナンバー制度の利活用による利便性の向上



営業サービス・フロントのさらなる強化

（人の役割の高度化）により、

国内生命保険事業におけるシェア拡大を

めざします



営業企画部・法人営業企画部担当執行役

専務執行役 住吉 敏幸

環境・課題認識

「MY Mutual Way I期」では、コロナ禍を契機にデジタル化が急速に進展し、お客さまニーズが多様化するなか、対面と非対面を融合した新たな営業モデルの確立に取り組みました。

●個人営業

オンラインによる面談やLINEによるご提案書の送付など、お客さまのご要望に応じて、非対面でもお客さま対応を行なえる態勢を整備し、「Shoulder to Shoulder」のお客さま対応を実践してきました。2022年4月には、MYリンクコーディネーターの役割の高度化を図り、ライフプランニングやアフターフォローなどの従来の役割に、お客さまの健康増進や地域のつながりをサポートする役割を追加しました。

また、自治体等と連携協定を締結し、協働取組みを強化することで、お客さまと地域社会をつなげる活動に取り組み、お客さま接点を拡大してきました。

●法人営業

団体保険マーケットでは、テレワークの定着等の働き方の変化をふまえ、対面だけでなくオンラインでの説明会やアウトバウンドコールでのサポート等の実施、また、団体保険のWEB加入手続き等、企業・団体の特性に応じて、対面と非対面を組み合わせた営業モデルを構築し、お客さまへのアクセス数を大幅に拡大しました。

また、銀行窓販マーケットでは、お手続きの完全電子化を実現する等、環境に配慮した「ecoシリーズ」商品として、外貨建エブリバディプラス運用重視タイプを発売し、米国金利の上昇で好調を維持する外貨建保険のラインアップを拡充しました。

めざす姿と中期経営計画における実施事項

「MY Mutual Way II期」では、個人営業・法人営業のそれぞれがいっそうの生産性向上に取り組むとともに両分野の連携を強化することで、国内生命保険事業におけるシェア拡大をめざします。

●個人営業

MYリンクコーディネーターの範となる行動と生産性を兼ね備えたアドバンス層の拡大を図り、教育カリキュラムの見直しや、活動を支援する新たなデジタルツールの開発に取り組みます。その一例として、ひとにしか提供できない価値をこれまで以上にお届けするために、2024年10月から「デジタル秘書MYパレット」を段階的に展開します。

また、全国の地域本部・地域リレーション本部を通じて、自治体や企業・団体との関係強化を図るとともに、自治体の外郭団体との連携や、健康増進イベントのラインアップ拡充など、お客さま接点のさらなる拡大に取り組みます。

●法人営業

団体保険マーケットでは、デジタル活用のいっそうの強化により、お客さま接点を飛躍的に増加させ、お客さま数のいっそうの拡大をめざします。団保保有契約高の国内シェアNo.1の堅持とさらなる成長軌道の確保に向けて、新たなマーケットの開拓にも取り組みます。

また、2025年4月には、固定の予定利率に、3年保証の利率を上乗せ、健全性に応じて配当をお支払いする、業界初の新たな団体年金保険（一般勘定）を発売し、運用資産の獲得をめざします。

銀行窓販マーケットでは、お客さまの長期的資産形成ニーズにお応えすべく、円貨建ての新商品をラインアップします。



「人」と「デジタル」の融合を進め、 お客さまの期待を超える 事務サービスの提供を実現します

事務サービス企画部・事務オペレーション部担当執行役

常務執行役 **新井 健一**

環境・課題認識

年々加速する人口減少・少子高齢化、日々進化するデジタル・IT化の流れ、ますます多様化するお客さまの価値観や生活・行動様式など、生命保険業界を取り巻く環境は目まぐるしい変化を続けています。このような激変を認識のうえ、「MY Mutual Way I期」の3年間は、お手続きやコミュニケーション手段のデジタル化および訪問型サービス活動の推進を通じて、お客さまの利便性向上や究極のアフターフォローの提供実現によるフェーズチェンジ（基幹機能・事務「大」改革）に努めてまいりました。

今後も漸増傾向が続くお客さまからの請求案件に対する迅速・確実な対応や、有事に備えたBCP態勢の高度化といった課題解決に向けては、要員・インフラ面の強化が不可欠です。より付加価値の高い事務サービスを提供できる人財の計画的育成と同時に、デジタル技術や外部データ（マイナンバー制度）連携の利活用など、引受・保全・支払業務における事務工程全般のDXを通じた基幹機能強化を並行して実現していかなければならないと考えます。

めざす姿と中期経営計画における実施事項

「MY Mutual Way I期」で整備した「人」「組織体制」「システム」を礎として、「人」の活躍領域の拡大や「先進デジタル技術」の積極導入など、事務サービス・インフラの高度化とその効果発現に注力する3年間とします。「人」にしか提供できない価値とデジタルを利活用した変わらない安心の効果的な融合を図り、お客さまの期待に「沿った」事務サービスから、お客さまの期待を「超える」事務サービスをめざします。

●「人」にしか提供できない価値の向上

「事務サービス・コンシェルジュ」等の上位職制として2024年度に新設した「総務課長」を全国の営業所に順次配置し、内部管理・コンプライアンス業務のみならず、自治体との連絡窓口としての役割を通じて、地域のお客さまの生活課題の解決や健康増進に貢献していきます。また、「事務サービス・コンシェルジュ」による「訪問型サー

ビス活動」においても、丁寧なお手続きサポートとお客さまの期待を超える「+α」の価値を提供していきます。

●「デジタルを利活用した変わらない安心」の強化

WEB上でお手続き可能なお客さま専用サイト「MYほけんページ」の機能拡充はもとより、特にマイナンバー制度を活用した新サービス拡充を進めます。マイナンバーカードの有効状態から、毎年の生存確認手続きを省略する「年金自動支払サービス」やその失効情報を用いた「死亡保険金の請求案内」に加え、2024年6月から、住所・氏名等の住民票情報の変更をもとにした「自動住所変更・氏名変更のご案内サービス」、マイナポータルに収録された健診結果情報を健康サポート・キャッシュバック判定等に活用する「マイナで“けんしん”提出サービス」も展開しています。デジタルを利活用し、お客さまのさらなる利便性と変わらない安心を追求していきます。



企業保険のリーディングカンパニーとして、 お客さまのニーズをとらえた最良なシステムと 「人」による高品質な事務サービスの提供により、 「みんなにやさしい事務」を実現します

法人事務サービス企画部・法人事務オペレーション部担当執行役

常務執行役 **永田 康弘**

環境・課題認識

「MY Mutual Way I期」ではコロナ禍に見舞われ、制約も多く難しい運営が続きましたが、中心となる4つの戦略「①団体事務ネットワーク化」「②フロント・デジタル化」「③本社事務態勢整備」「④法人部事務改革」を軸に、お客さま向け法人事務システムの開発・導入推進による「法人事務デジタル化」と法人事務サービス・コンシェルジュの新たな役割発揮等による「法人事務高度化」に取り組んでまいりました。

具体的には、「法人事務デジタル化」では、スマートフォン等により給付金等をご請求いただけるよう、ご加入者向け

WEBサイト「みんなのMYポータル」機能を大幅に拡充しました。

また、「法人事務高度化」では、団体窓口に寄り添う丁寧なアフターフォローを企画し、「法人事務サービス・コンシェルジュ」のご訪問回数を増加させるなど、着実に進展しました。

取組みが進む一方で、デジタル化推進が道半ばであるため、紙・デジタル混在型の事務が並走していること、法人事務固有の複雑な事務ルールやフローが残存している等、これまで潜在していた課題を確認しました。

めざす姿と中期経営計画における実施事項

「MY Mutual Way II期」では、認識した課題の解決を図り、団体との最良のパートナーを揺るぎないものとするために、事務態勢の再構築と位置付け、「三つの柱」に取り組みます。

また、中長期的には、現行の企業保険の契約管理等の事務システムを一新する「企業保険システム刷新」（2029年度末までに段階的に稼働）を進めます。

●一つ目の柱「基幹機能の再構築」

現状の事務ルールやフローの煩雑・重複といった問題を徹底的に取り除き、団体保険・団体年金ともにお客さま・当社職員等の誰もが簡素・効率性を体感できる事務態勢へ進化させていきます。

●二つ目の柱「組織・人財の強化」

次に、法人事務サービス関連部署を再編することで、これまで縦割りだった役割を見直し、企業保険の課題等の解決を横断的に進めていくとともに、企業保険の知識・経験を兼ね備えた専門的な人財の育成を強化していきます。

●三つ目の柱「法人部事務の態勢整備」

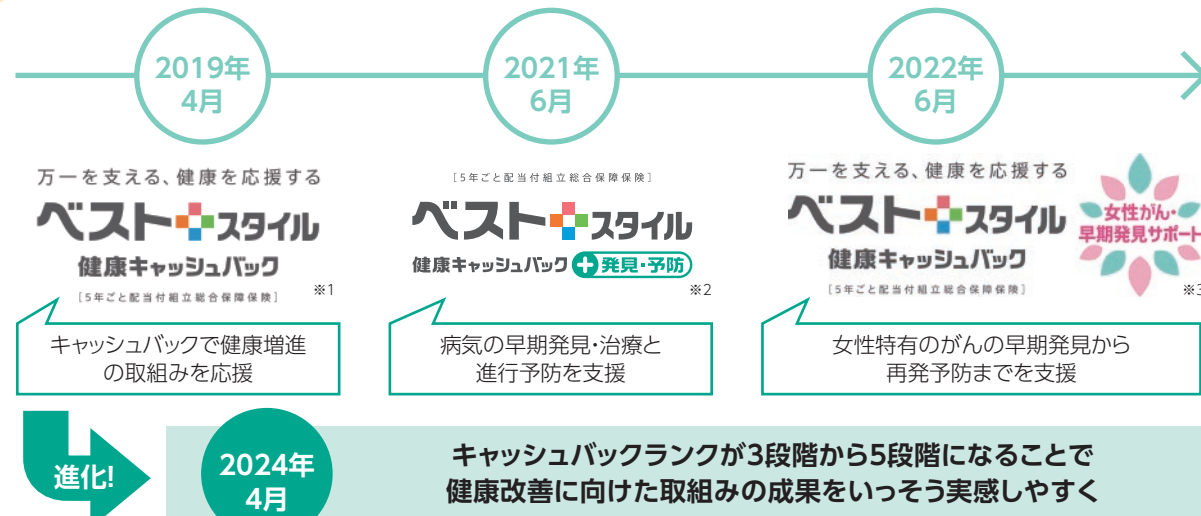
最後に、事務職員のさらなる活躍をめざし、「法人事務サービス・コンシェルジュ」の役割分担の明確化等の法人部事務の態勢整備をしていきます。

営業と事務が一体となり、お客さま接点の拡大・強化を進めていけるよう取組みを進めます。

各取組みの実践をとおして、お客さまにとっても職員等にとっても、「みんなにやさしい事務」の実現をめざします。

健康増進型保険のラインアップ拡充

- 定期的な“けんしん”受診を後押しする[“けんしん”応援型]健康増進保険のラインアップを拡充



健康サポート・キャッシュバックお支払い実績

(2024年3月末時点)

〈お支払累計金額〉
約**189**億円

〈累計販売件数〉
約**147**万件

直近1年間で健康意識が高まった人の割合 ※4

(当社実施 2024年度 健康に関するアンケート調査)

〈健康増進型保険ご加入者 ※5〉
75.3%

未加入者と比較して
+12.8pt

※1 「ベストスタイル 健康キャッシュバック」は、「ベストスタイル」に「健康サポート・キャッシュバック特約(2024)」を付加した場合の販売名称です

※2 「ベストスタイル 健康キャッシュバック 発見と予防のWサポート」は、「ベストスタイル」に「健康サポート・キャッシュバック特約(2024)」[「早期発見・治療支援特約」][「重症化予防支援特約」]を付加した場合の販売名称です

※3 「ベストスタイル 健康キャッシュバック 女性がん・早期発見サポート」は「ベストスタイル」に「健康サポート・キャッシュバック特約(2024)」[「がん検診支援給付金付女性がん保障特約(2023)」]を付加した場合の販売名称です

※4 従来から健康意識が高く、その状態を維持している人を含む

※5 「ベストスタイル 健康キャッシュバック」ご加入者

貯蓄性商品のラインアップ拡充

- 魅力的な貯蓄性商品を拡充し、お客さまの資産形成をサポート



※6 この生命保険については、以下の点にご留意ください

- ・お客さまにご負担いただく費用として、保険契約にかかる費用(「契約初期費用」「保険契約関係費用」)および外貨の取扱いにかかる費用(「お払込時にかかる手数料」「お受取時にかかる手数料」)などがあります
- ・為替レートの変動により、お受け取りになる円換算後の保険金額や返戻金額などが、ご契約時の当社所定の為替レートで円換算した金額を下回るおそれがあります。さらに、ご契約時の一時払保険料(円)を下回り、損失が生じるおそれもあります
- ・市場金利の情勢に応じた運用資産の価値の変動を返戻金額に反映させる市場価格調整を適用するため、返戻金額が基本保険金額を下回り、損失が生じるおそれがあります

※7 この生命保険については、以下の点にご留意ください

- ・お客さまにご負担いただく費用として、保険契約にかかる費用(「契約初期費用」「保険契約関係費用」)があります
- ・市場金利の情勢に応じた運用資産の価値の変動を返戻金額に反映させる市場価格調整を適用するため、返戻金額が基本保険金額を下回り、損失が生じるおそれがあります

- “保険給付・ヘルスケアサービス・働きかけ(介入)”を一体的に提供する「QOL応援プログラム」を開発・提供

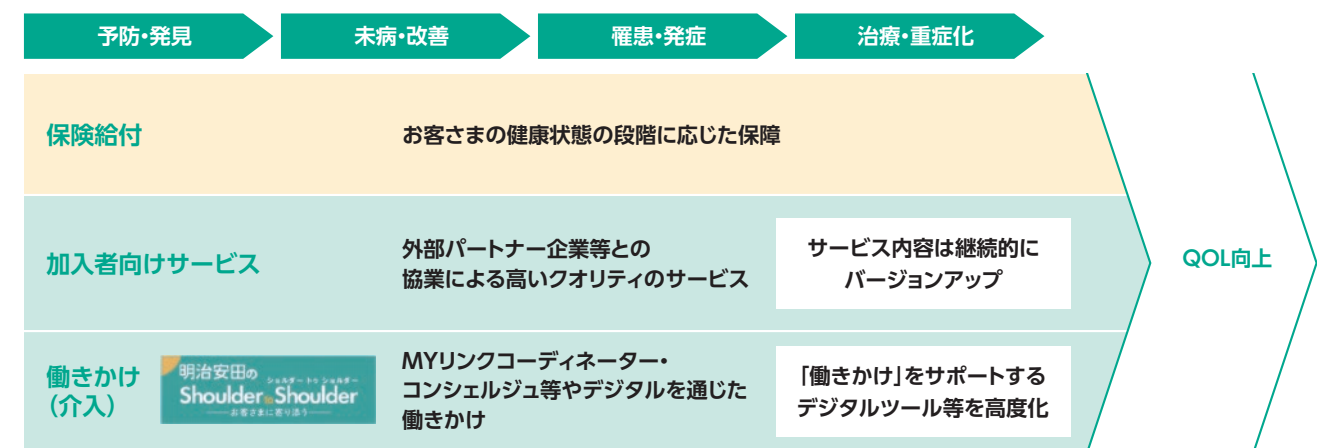
保険給付とサービスの一体的な提供

- 生命保険の機能を拡張した「QOL応援プログラム」を開発・提供

生命保険の機能の拡張

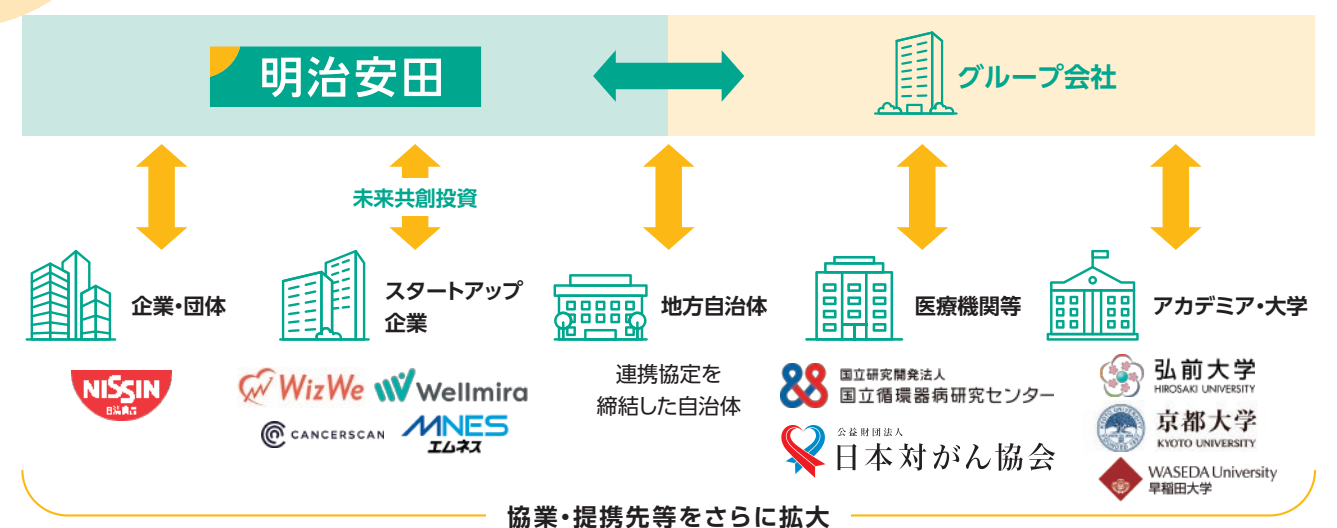


QOL応援プログラム



企業・団体・グループ会社との共創の推進

- さらなる協働を通じてイノベーション創出に取り組み



協業・提携先等をさらに拡大



「保障」と「貯蓄」の両分野で、 商品ラインアップをさらに 拡充していきます

営業企画部担当執行役

専務執行役 **住吉 敏幸**

環境・課題認識

医療技術が進歩し、健康に関する情報が世の中にあふれるなか、人びとの関心は「どれくらい長く生きられるか」から「どれくらい長く健康な生活を送れるか」に移っています。この健康志向の高まりを受け、当社では健診結果に応じたキャッシュバックや、疾病の早期発見・重症化予防、がん検診受診のサポートなど、定期的な“けんしん”受診を後押しする[“けんしん”応援型]健康増進保険のラインアップ拡充に取り組みました。また、シニア世代に対しては、「明治安田のしっかりそなえるがん終身保険」「明治安田のずっとよりそう終身医療保険」など、一生涯を保障する商品を発売しました。貯蓄性商品の分野では、2024年1月の新NISA制度の

スタートや、2024年3月のマイナス金利政策の解除などにより、生命保険以外の商品も含めた資産形成に対するお客さまの関心は高まっています。このような環境のなかで、当社は2023年10月に「外貨建・そなえてふやす介護終身保険」「円貨建・エブリバディ」を発売したほか、国内金利の上昇をふまえ、2023年12月に「明治安田生命つみたて学資」、2024年2月に「明治安田生命じぶんの積立」の予定利率を引き上げました。今後、国内金利がさらに上昇する可能性があるなか、より多くのお客さまから当社をお選びいただくためには、いっそうの商品魅力度の向上が必要と認識しています。

めざす姿と中期経営計画における実施事項

「MY Mutual Way II期」では、保障と貯蓄の両方の商品ラインアップを拡充していきます。保障性商品では、「ベストスタイル 健康キャッシュバック」の新たな特約として、2024年4月に「健康サポート・キャッシュバック特約（2024）」を発売しました。キャッシュバックランクを従来の3段階から5段階に改定し、同じキャッシュバックポイントであれば、同額以上のキャッシュバックをお支払いします。これにより、お客さまが健康改善に向けた取り組みの成果を今までよりもいっそう実感しやすくなりました。また、お客さま専用の健康管理レポートである「MY健活レポート」には、当社が長年にわたり蓄積してきたベストスタイルご加入のお客さまの医療ビッグデータを分析して開発した当社オリジナルのAI予測モデルを活用し、健診

結果と既往歴からお客さまお一人おひとりの総合的な健康状態を表した「健活年齢」を表示しています。今後、キャッシュバックやレポート以外にも、お客さまの健康状態の段階に寄り添ったサポートを保険給付の前後に備え、保障とサービスを一体的に提供する「QOL応援プログラム」を開発・提供していきます。貯蓄性商品は、生命保険会社である当社の強みを活かし、「長期・安定的な資産形成」「長期運用のプロ集団による魅力的な受取率」「専属の担当者（MYリンクコーディネーター）によるアフターフォロー」の3つを特長とした商品ラインアップを拡充し、お客さまの資産形成ポートフォリオの一部を担うことで、お客さまの長期的な資産形成のお手伝いをしてまいります。



「生命保険の機能の拡張」を通じて お客さまのQOL向上に資する 新たな価値を提供します

企画部担当執行役

常務執行役 **渡辺 俊哉**

環境・課題認識

近年のデジタル・ヘルスケア技術の急速な進展や、お客さまの価値観の多様化等に伴い、生命保険に求められる役割は大きく変化しています。また、「人生100年時代」といわれる現代社会においては、私たち明治安田がお届けする「安心」を、万が一の備えから、よりよい人生を送るための備えに変えていく必要があります。これらをふまえ、当社が提供する価値をさらに高め、生命保険の従来の機能である「いざという時」の保障だけでなく、疾病予防や健康増進に向けたサポート、さらには罹患後の治療や生活を支えるサポート等を通じて、ご加入から長期間に

わたってお客さまの人生に寄り添っていくことが不可欠であると考えています。また、お客さまに魅力的で多様な価値をご提供していくためには、外部との共創を通じて先進的な発想や技術を積極的に取り入れ、互いの強みやリソースを活用することを通じて、これまで当社だけでは提供できなかった新たな価値を創出していくことが必要であると認識しています。

めざす姿と中期経営計画における実施事項

今年度からスタートした「MY Mutual Way II期」では、保障とアフターフォローの提供という生命保険会社の従来の役割を大切にしながら、「生命保険会社の役割を超える」ことをめざしていきます。そして、本計画では、「生命保険の機能の拡張」を成長戦略の柱の一つにすえています。お客さまのQOL向上に資する取組みとしては、お客さまの健康状態の段階（ペイシエント・ジャーニー）に寄り添ったサポートを保険給付の前後に備え、保障・（ヘルスケア）サービス・働きかけ（介入）を一体的に提供する「QOL応援プログラム」を開発・提供し、これによって「安心」を提供していきます。

また、新たな提供価値に関する研究・開発などにも引き続き積極的に取り組んでいきます。具体的には、当社の企業理念である「明治安田フィロソフィー」に共感し、志を同じくする他企業・団体、地方自治体、医療機関、アカデミア等との共創をこれまで以上に推進していきます。加えて、2023年2月に組成したCVCファンド「明治安田未来共創ファンド」等を活用しながらスタートアップ企業との協業等にも積極的に取り組んでいくことで、当社が提供する商品・サービスのさらなる魅力度の向上に努めてまいります。

- ボラタイルな金融環境に適切に対処するとともに、責任ある機関投資家として社会課題の解決に積極的に取り組むことで「経済的価値の向上」「社会的価値の創出」を両立
- 「資産運用立国」実現への貢献の観点をふまえ、人財・先端技術・運用拠点などの資産運用基盤を高度化



環境変化に機動的に対応し、
収益性を高めるとともに、
責任ある機関投資家として
社会的使命を果たしていきます

運用企画部担当執行役

常務執行役 **大崎 能正**

環境・課題認識

「MY Mutual Way I期」では、地政学リスクの顕在化や、米欧におけるインフレ圧力の高まりを受け、金融環境が大きく変化するなか、アロケーション機能や個別資産運用力等の中核機能を強化するとともに、米国運用拠点の設置や人財の専門性向上、IT・デジタル化の推進といったプラットフォームの再構築に取り組みました。その結果、利息および配当金等収入は3年間で1.4倍に伸長しました。

しかしながら足元では、地政学リスクが依然として懸念されるなか、主要国の金融政策が転換点を迎えていることなど、金融環境は不確実性の高い状況が続いています。

加えて、社会課題の解決に向けた責任投資への期待の高まりや2025年の経済価値ベースの資本規制導入、デジタル技術の急速な進歩など、資産運用を取り巻く環境は大きく変化しています。また、政府が進める「資産運用立国」の実現に向けて、機関投資家としての役割はますます重要になっています。

このような諸課題に着実に対処することで、収益性を高めるとともに、長期の機関投資家として責務を果たしていくこと、すなわち「経済的価値の向上」と「社会的価値の創出」を両立していくことは、お客さまに「確かな安心を、いつまでも」お届けすることにつながると考えています。

めざす姿と中期経営計画における実施事項

「MY Mutual Way II期」では「経済的価値の向上」と「社会的価値の創出」の両立に向けて、「総合収益力の強化」と「責任投資の強化」、およびこれらを支える「資産運用基盤の高度化」「資産運用事務サービス態勢の強化」を推進します。

①総合収益力の強化

金融環境の変化に対応すべく、クオンツ・AI等の定量手法を拡充するとともに、マーケットの変化を捉えた機動的なアロケーションを実施します。また、プライベートアセットへの投資を拡大するほか、海外資産のインハウス運用を強化することで海外の成長力を積極的に取り込みます。加えて、新興運用業者の活用 (EMP) も含めた運用手法の高度化・多様化を推進します。

②責任投資の強化

当社のマテリアリティをふまえた重要取組テーマを設定し、

責任投資を通じた社会的インパクトの創出をめざしています。具体的には、社会や環境に対してポジティブなインパクトを創出することを意図したインパクトファイナンスを拡大するほか、当社独自のESG格付けを用いた対話の「量」の拡大と「質」の向上によりスチュワードシップ活動の高度化を図ります。

③資産運用基盤の高度化

専門人財の育成や、米国運用拠点の機能拡充に取り組みます。また、AI・データ活用基盤の整備を通じ業務プロセスのデジタル化を推進します。加えて、牽制機能の強化やグループ会社間のシナジー発揮により、リスク管理およびガバナンス態勢の高度化にも取り組みます。

④資産運用事務サービス態勢の強化

事務フローの改善やシステム・人財の強化に取り組み、柔軟でしなやかな資産運用事務サービス態勢を構築します。

Topics 機関投資家としての責任投資の強化

責任投資に関する基本的な考え方～社会的インパクトの創出～

当社は、「確かな安心を、いつまでも」という経営理念のもと、ご契約者へ還元するための収益性を確保しつつ、責任ある機関投資家として、ESG投融資やスチュワードシップ活動等の責任投資を通じ、持続可能で希望に満ちた豊かな社会づくりを

めざしています。

責任投資の推進にあたっては、「ステークホルダーへの影響度」「事業との関連性」をふまえて設定した5つの重要取組テーマについて、重点的に取り組んでいます。

● 責任投資における重要取組テーマ



インパクトファイナンスの拡大

2024年度から2026年度の3年間で1,200億円を目標に、社会や環境に対してポジティブなインパクトをもたらすことを目的とした「インパクトファイナンス」の拡大に取り組みます(ESG投融資全体では8,000億円を目標に設定)。

● インパクトファイナンス取組例

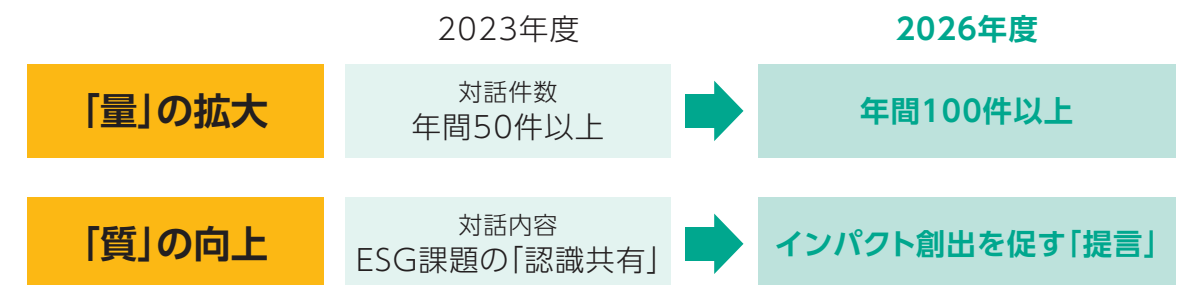
「NextGen ESG Japan ファンド」への投資 (株)SDGインパクトジャパンと当社と明治安田アセットマネジメントが共同で組成した社会的インパクトにフォーカスしたファンドに投資し、「脱炭素社会の実現」、「ソーシャル(人権等)」でのインパクト創出をめざします	
「東京ウェルネスインパクトファンド」への投資 本ファンドを通じて、ウェルネス領域(医療・介護・健康・社会/経済)における課題解決を図るインパクト志向のスタートアップに投資し、「健康寿命の延伸」でのインパクト創出をめざします	

● ESG投融資取組例(MYサステナブルファイナンス)

法人のお客さまからの多様なESGファイナンスへのニーズにお応えすべく2023年度から取扱いを開始しました。2023年度実績は実行件数54件、実行金額731億円となりました。

スチュワードシップ活動の高度化

国内外のイニシアティブへの積極的な参画や、(株)SDGインパクトジャパンとの協業等を通じて吸収した外部の知見や当社責任投資の重要取組テーマに対する企業の現況を反映した「当社独自のESG格付」の活用によって、ESGに重点をおく対話の件数拡大(「量」の拡大)、同対話の内容充実(「質」の向上)に取り組み、スチュワードシップ活動の高度化を推進します。



社会的インパクトの開示

社会的インパクト創出の進捗状況を確認する指標・数値を設定のうえ、モニタリングを実施するとともに、対象資産や測定内容の範囲拡大等を進め、責任投資における重要取組テーマの開示内容を充実させていきます。

脱炭素社会の実現 CO ₂ 総排出量 ^(注1) 約262万t削減 再生可能エネルギー発電量 ^(注2) 約1,300kW/h	ソーシャル(人権等) 水・食糧・インフラ支援等受益者数 ^(注2) 約140万人 教育・就労支援等受益者数 ^(注2) 約120万人
生物多様性の保全 廃水・汚染水処理量 ^(注2) 約3,800万m³	

(注1) 気候変動対応について対話した投資先のCO₂総排出量2021年度削減実績(2019年度対比)の当社投資額の帰属割合にて算出しています
(注2) 発行体の開示データを参考に当社投資額の帰属割合にて算出しています

責任投資については当社ホームページで公表しています

方針・態勢や、インパクトファイナンス・ESG投融資、スチュワードシップ活動に関する取組みは以下をご確認ください。

https://www.meijiyasuda.co.jp/profile/ir/responsible_investment/



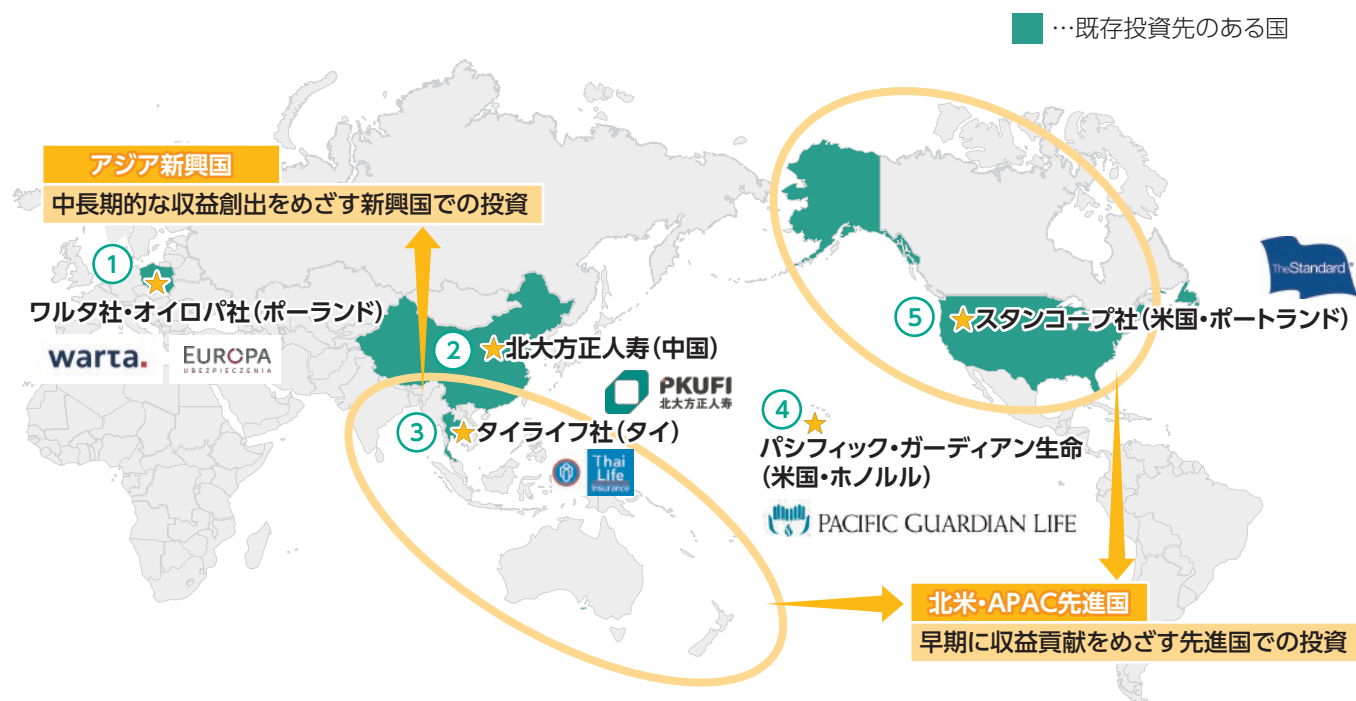
- 既存投資先の成長と新規投資を併進し、海外成長を取り込むことでグループベースの収益を拡大

既存投資先の成長

- スタンコープ社の買収事業(セキュリアン社・エレバンス社)の計画的な統合プロセス(PMI)の完遂
- 既存投資先(①～⑤)の安定的かつ高水準な内部成長の支援

新規投資の推進

- 米国等を中心に、先進国や将来の成長が見込める新興国において新規投資の取組みを推進



① ワルタ社・オイロパ社(ポーランド)

ドイツの大手保険会社タラックス社と共同で、2012年にポーランドの大手保険グループであるワルタ社、オイロパ社にそれぞれ出資を行ない、関連会社化しました。ワルタ社はポーランド国内におけるブランド力、オイロパ社は商品開発力等に特に強みを有しております。



④ パシフィック・ガーディアン生命(米国・ホノルル)

1976年に同社への経営参画を行ない、日本の生命保険会社としてはじめて米国生命保険市場へ進出しました。その後、1985年に同社株式の100%を取得し、完全子会社化しました。同社は、ハワイ・米国西海岸を中心に、地域に根差した生命保険事業を展開しております。



② 北大方正人寿(中国)

2010年に同社の前身である生命保険会社へ出資を行ない、関連会社化しました。同社は、個人保険・団体保険分野で幅広い商品ラインアップを展開し、成長市場である同国において安定的な収益基盤の構築に取り組んでおります。



③ タイライフ社(タイ)

2013年にタイの大手生命保険会社である同社に出資を行ない、関連会社化しました。同社は、「タイ国民によるタイ国民のための保険会社」という経営理念のもと、75年以上の歴史に裏付けられた高いブランド力を有しております。



⑤ スタンコープ社(米国・ポートランド)

2016年に同社株式の100%を取得し、完全子会社化しました。同社は、オレゴン州ポートランド市に本社を置く生命保険グループで、創業100年以上の歴史を持ち、世界最大の生命保険市場である米国において団体保険分野でトップクラスの生命保険会社です。



強固な海外事業ポートフォリオの構築、および事業運営態勢の高度化を通じて、当社収益における海外保険事業の中核化に挑戦します

海外事業部担当執行役

常務執行役 新宅 大作

環境・課題認識

「MY Mutual Way I期」では、パンデミックの影響により大幅に落ち込んだ当社海外保険事業の業績回復に取り組みしました。

既存事業では、投資先各社の収益拡大に向けた支援や一部投資先への追加投資等を実施し、新規投資では、主要子会社である米国スタンコープ社を通じた2件の買収を実現しました。加えて、海外調査態勢の増強や、将来を見据えたグローバル人材育成体系の刷新など、事業運営態勢の強化にも取り組みました。その結果、2023年度の海外保険グループ会社業績は、保険料等収入、基礎利益相当額とも過去最高を更新し、成長軌道への回帰を果たしました。

一方、この3カ年を通じて、業績安定化に向けた「強固な海外事業ポートフォリオ構築」の必要性や、海外人財のさらなる拡充およびグループ一体感の醸成などによる「事業運営態勢の高度化」につき、改めて課題として認識しています。

足元では、米国を中心に景気減速懸念が後退する一方、ウクライナや中東での緊張に加え、アジアでも不安定な情勢が続いています。また、生成AIをはじめとしたデジタル化の進展や海外保険市場におけるプライベート・エクイティ・ファンドの台頭など、海外保険事業を取り巻く状況も大きく変化しています。これらの環境変化を的確に捉え、適切に対応することが、今後いっそう重要になるものと考えます。

めざす姿と中期経営計画における実施事項

「MY Mutual Way II期」では、海外保険市場の成長を取り込み、持続的・安定的な収益貢献を実現することにより、当社グループ収益における海外保険事業の中核化をめざします。その達成に向け、大きく以下の2点に取り組みます。

● 強固な海外事業ポートフォリオの構築

既存投資先のモニタリング機能を強化し、各社の計画策定・計画達成に向けた助言や各種経営支援を実施するなど、既存事業の収益力向上や競争力強化に取り組みます。スタンコープ社では、買収事業の統合プロセス完遂による早期の買収シナジー発現をめざします。また、グループ各社の協働・連携強化を通じたグループシナジー向上にも努めます。新規投資では、北米やアジア太平洋地域を中心とした調査・

投資候補発掘を推進し、ポートフォリオの多様化・強化をめざします。

● 事業運営態勢の高度化

海外保険事業の拡大を下支えする運営態勢の高度化に取り組みます。特に、グローバルに活躍できる中核人材の拡充・育成に努めるとともに、グループガバナンスやグループ経営管理態勢の強化を継続的に進めます。また、グループ内の交流やベストプラクティス共有等による一体感のあるグループ経営も促進します。

加えて、AI技術を活用したインシュアテックやエコシステム等、海外での先進的事例を海外現地法人等のネットワークを活用することで、いち早く把握・研究し、グループ全体の事業発展に活かしてまいります。