



成長戦略

経営計画の振り返り(2011年度-2020年度)	44
経営計画の振り返り<MY Mutual Way I期> (2021年度-2023年度)	46
3ヵ年プログラム「MY Mutual Way II期」 (2024年度-2026年度)	48
CFOメッセージ	52
ステークホルダーへの還元	54
ERM	56
成長戦略	
営業サービス・フロントのさらなる強化／生命保険機能の拡張 (国内保険事業の取組み)	58
資産運用の高度化	60
海外保険事業の拡充	64

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の成長戦略
 - ・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	達成／未達	2016年度実績比／差
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%

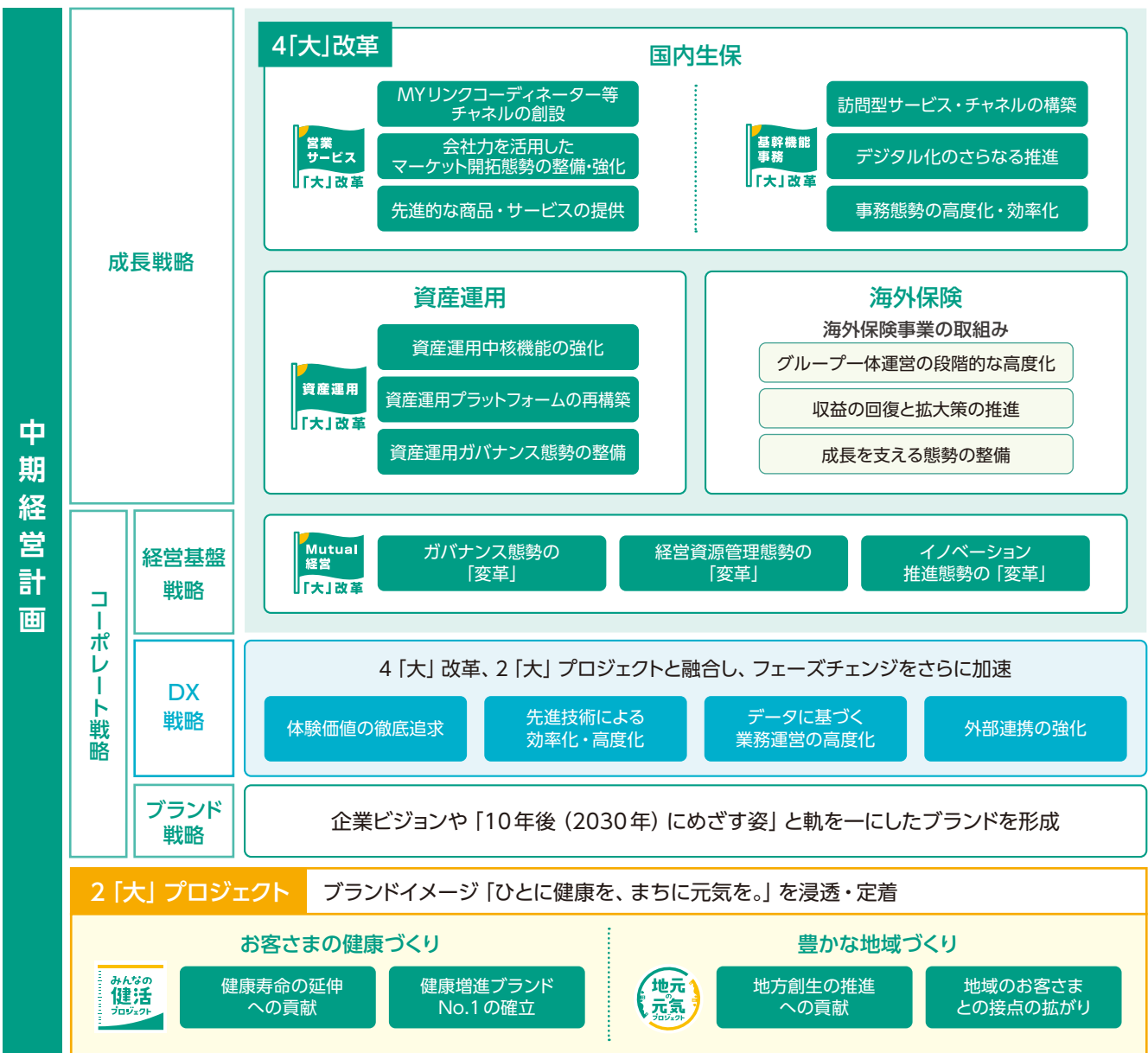
(注1) 営業職員等が対面・非対面を通じてアクセスした生命保険契約者の人数 (注2) 法人営業担当等がアクセス (団体・事業所を通じて行なう場合を含む) した任意加入の団体保険加入者の人数 (注3) 法人営業担当等がアクセスした団体保険の契約または銀行窓販商品の取扱いがある団体の団体数 (注4) 2021年4月1日時点の人数 (注5) 2020年8月末時点の個人保険・個人年金の当社契約者を対象に、同11月に実施した「お客さま満足度調査」の結果。総合満足度5段階 (「満足」「やや満足」「ふつう」「やや不満」「不満」) (注6) 年度始の保有契約年換算保険料に対する解約・失効・減額年換算保険料の割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

主な取組成果

● 4「大」改革

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投融资、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

お客さまの健康づくりと豊かな地域づくりに貢献

- 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リーグや日本女子プロゴルフ協会(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
- 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

お客さま体験(CX)と従業員体験(EX)を向上

- 「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対応サービス、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
- 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

経営目標	中期経営計画目標	2023年度実績	達成/未達
グループサープラス	13%成長(年平均4%成長)	+40.0%(注1)	達成
グループESR	安定的に165%以上(当面は220%をめざす)	220%	達成
オンバランス自己資本	4.4兆円	4.36兆円	未達
グループ基礎利益	4,500億円程度を安定的に確保	5,610億円	達成
グループ修正剰余	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	達成
保有契約年換算保険料〔保障性商品〕(注2)	6,200億円(2020年度末比+2.6%)	6,229億円	達成
団体保険保有契約高	国内シェアNo.1	国内シェアNo.1	達成
お客さま数	1,235万人	1,222万人	未達
うち個人営業(注3)	723万人	721万人	未達
うち法人営業(注4)	513万人	500万人	未達
MYリンクコーディネーター等在籍者数(注5)	38,000人	36,469人	未達

(注1)2023年度実績は、中期経営計画開始時点(2021年度始)からの累計成長率を記載
(注2)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(ベストスタイル等の総合保障型保険、医療・介護保険等)を対象
(注3)MYリンクコーディネーター等(営業職員)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4)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5)中期経営計画目標は2024年4月1日時点。2023年度実績は2024年4月1日時点

「MY Mutual Way Ⅱ期」の経営目標とめざす姿

「MY Mutual Way Ⅱ期」では、社会課題の解決に貢献する取り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。

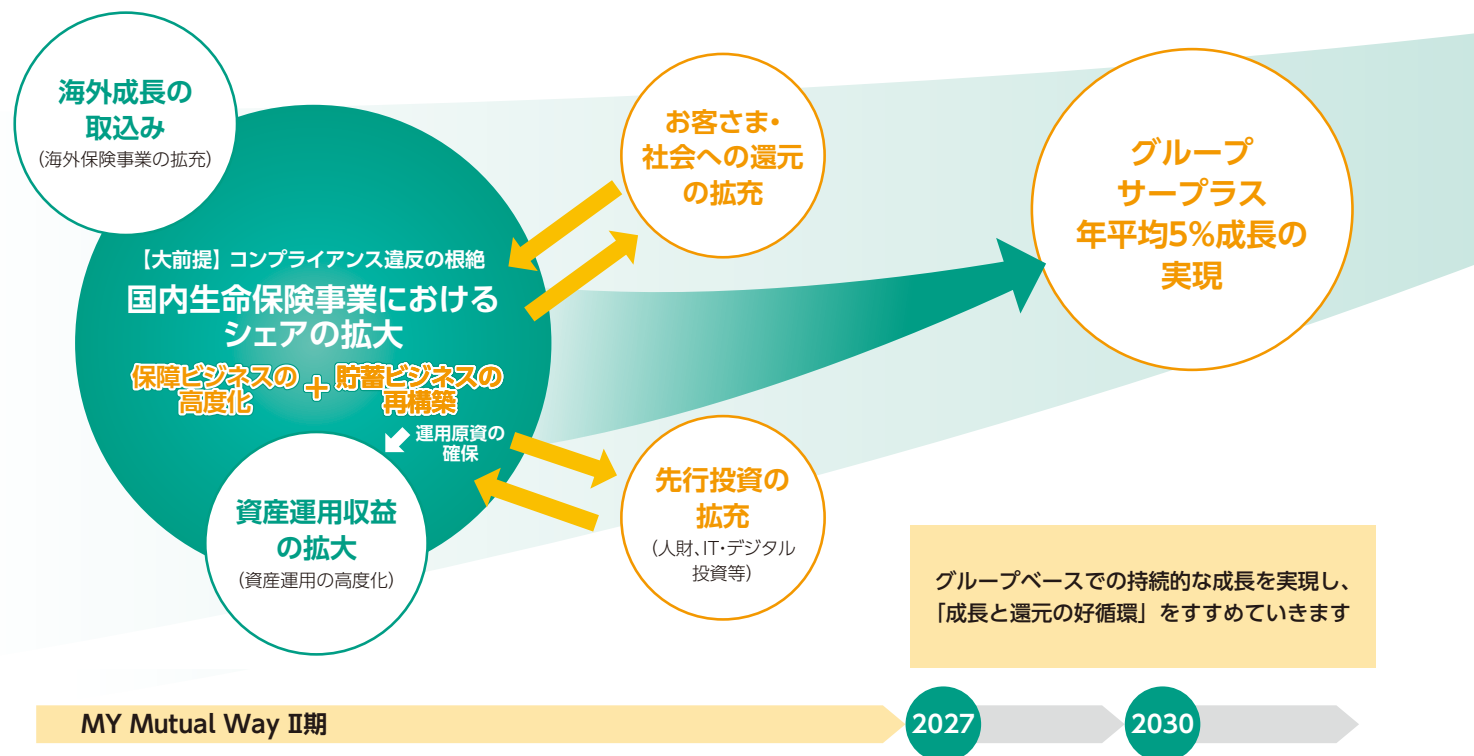
国内生命保険事業では、お客さまのQOL向上に資する「保障ビジネスの高度化」と資産形成ニーズの高まりをふまえた「貯蓄ビジネスの再構築」に取り組み、「シェアの拡大」をめざしていきます。

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、2030年に向けて、企業価値を表す「グループサープラス」の年平均5%成長をめざすとともに、お客さま・社会への還元の拡充に取り組みます。

あわせて、将来の持続的な成長に向けた態勢整備を図るため、IT・デジタル領域および人財等への先行投資を拡充し、「成長と還元の好循環」をすすめていきます。



「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 (中期的に200~220%への回帰をめざす)	グループ業務利益 安定的に 6,000億円 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	お客さま数 2026年度末 1,240万人
オンバランス自己資本 2026年度末 4.5兆円以上		保有契約年換算保険料(保障性商品)(注1) 2026年度末 6,150億円	団体保険保有契約高 国内シェア No.1
		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	うち「アドバンス」層(注2)の人数 「MY Mutual Way II期」を通じて拡大

(注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

(注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(グループサープラス)の向上
年平均5%成長の実現^(注3)

(注3) 10年計画をスタートした2020年度始比

2025年度 経営目標の達成状況

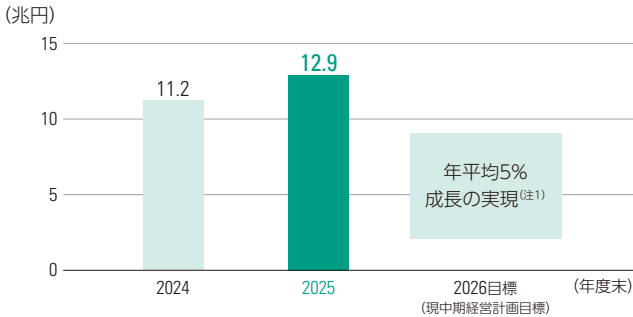
2025年度は、経済・金融環境が大きく変動するなか、十分な健全性を確保することができました。収益性・成長性においても、グループ業務利益は7,602億円(前年度差+928億円)と明治安田単体における「利息及び配当金等収入」の増加やスタンコープ社の増益を主因に増益、グループ保険料(除く再保険収入)は、4兆4,854億円(前年度差+1兆760億円)と営業職員チャネルの円貨建一時払保険の販売好調や確定給付企業年金保険の引受再開を主因に増収となり、ともに中期経営計画目標を1年前倒しで達成いたしました。この結果、企業価値を表すグループサーplusは、前年度から大きく増加し、12兆9,000億円となりました。

グループサーplus

中期経営計画目標：年平均5%成長の実現^(注1)

2025年度実績

12.9兆円
(年平均13.4%成長^(注1))



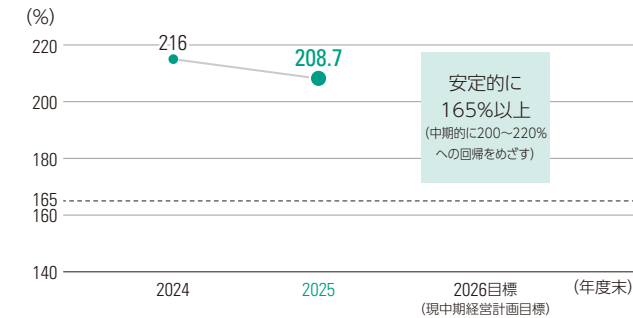
健全性

グループESR^(注2)

中期経営計画目標：安定的に165%以上
(中期的に200~220%への回帰をめざす)

2025年度実績

208.7%

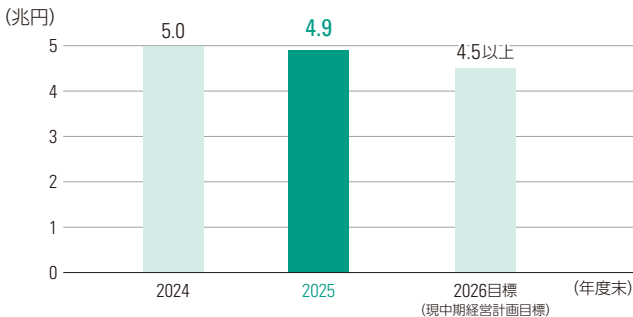


オンバランス自己資本

中期経営計画目標：4.5兆円以上

2025年度実績

4.9兆円



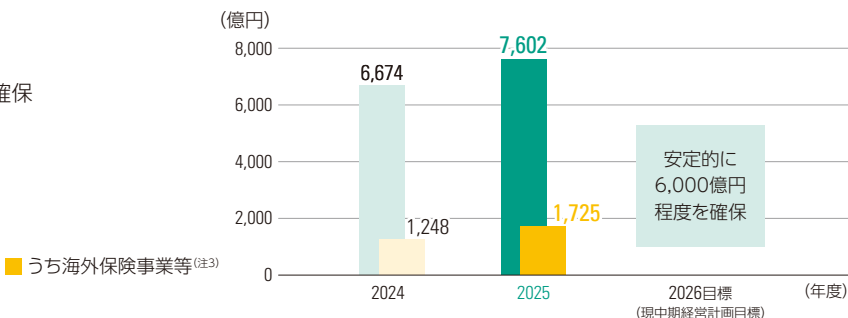
収益性

グループ業務利益

中期経営計画目標：安定的に6,000億円程度を確保

2025年度実績

7,602億円



(注1) 10年計画をスタートした2020年度始比

(注2) 2025年度の数値は標準モデルESRと内部モデルESRのうち、低い方を掲載。2024年度は内部モデルESRの数値

(注3) 明治安田単体以外の合算

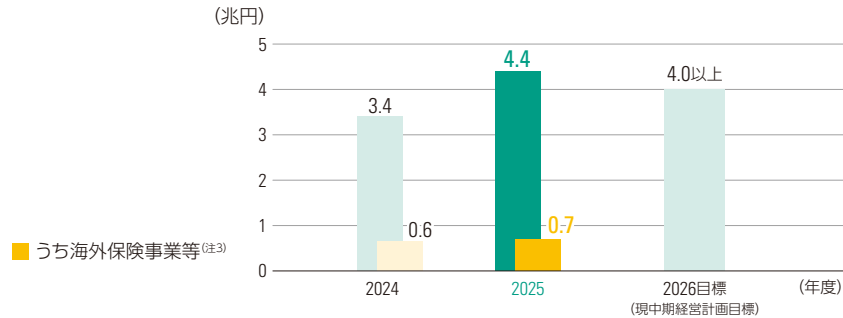
成長性

グループ保険料(除く再保険収入)

中期経営計画目標：4.0兆円以上

2025年度実績

4.4兆円

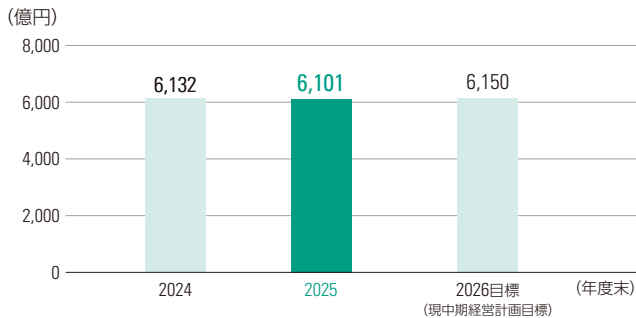


保有契約年換算保険料(保障性商品)^(注4)

中期経営計画目標：6,150億円

2025年度実績

6,101億円

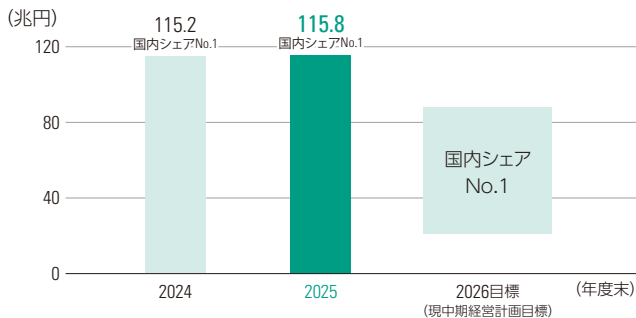


団体保険保有契約高

中期経営計画目標：国内シェアNo.1

2025年度実績

115.8兆円
(国内シェアNo.1)

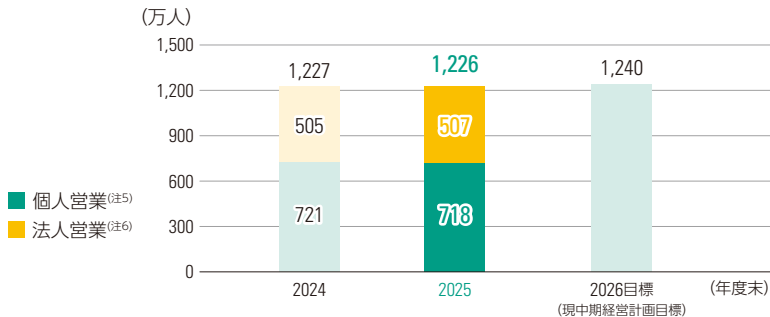


お客さま数

中期経営計画目標：1,240万人

2025年度実績

1,226万人

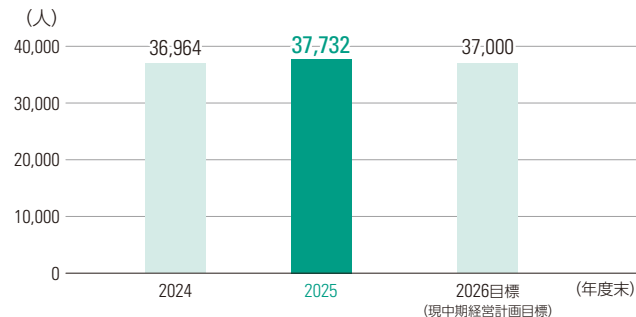


MYリンクコーディネーター等在籍者数^(注7)

中期経営計画目標：37,000人

2025年度実績

37,732人



(注4) 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(ベストスタイル等の総合保障型保険、医療・介護保険等)を対象

(注5) 生保契約者(すえ置・年金受取中を含む)+生保被保険者+損保契約者(重複を除く)+団体がん保障保険・無配当総合福祉団体定期保険の被保険者

(注6) 法人営業チャネルにおける(新・)団体定期保険の被保険者数(当社単独・幹事契約の本人・配偶者)

(注7) 各年度の数値は、翌年度の4月1日時点



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

執行役専務
グループ・チーフ・アクチュアリー CFO

上田 泰史

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、ERMの枠組みを経営計画の策定・運営に活用しており、グループの「健全性」を確保し「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、「グループERM基本方針」

のもと、経済価値ベースの指標であるESRを経営判断に活用しています。

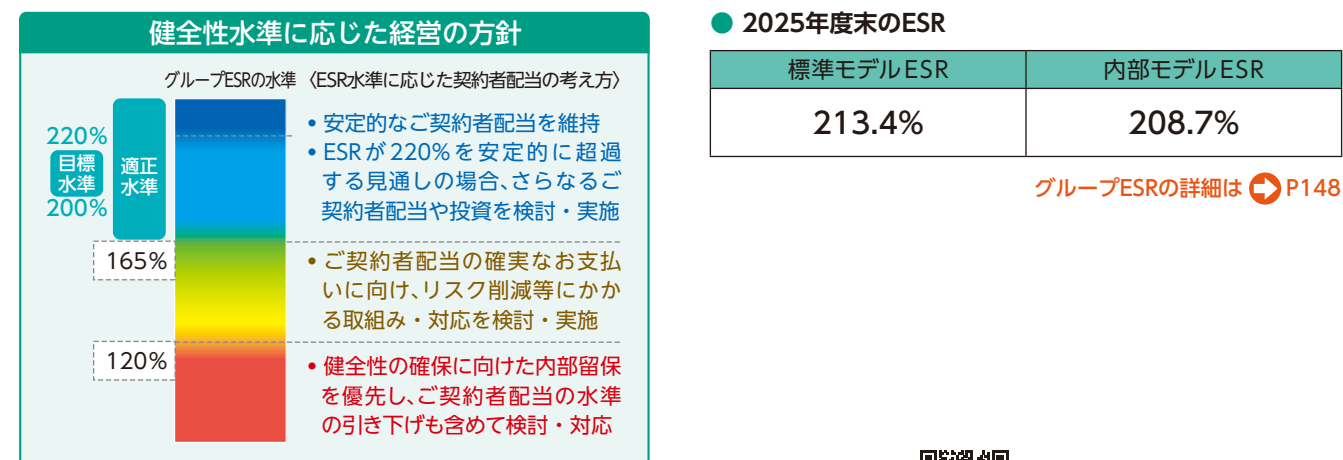
経営計画の遂行においては、各事業の成長戦略の立案・実行を支えることで、会社全体の価値最大化をめざします。また、各事業の戦略に応じて、ESRが一定水準(165%以上)を確保できる範囲で、適切にリスク資本を割り当て、資本の十分性確保と効率性向上を図りつつ、目標の達成に向け、取り組んでいます。

ERMの詳細は [P56](#)

健全性水準に応じたご契約者配当のお支払いと投資

「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を実現することを目的に、「健全性水準に応じた経営の方針」において、ESR^(注1)に応じてご契約者配当のお支払いと投資を行なうことを定めており、適正水準であるESR165%以上においては、安定的なご契約者配当を維持するとともに、積極的な投資を行なうこととしております。

(注1) 金融庁が監督介入の枠組みとして定める「標準モデル」と、保険会社が内部管理を検証し、その高度化を促進するために用いる「内部モデル」の低い方を使用します。

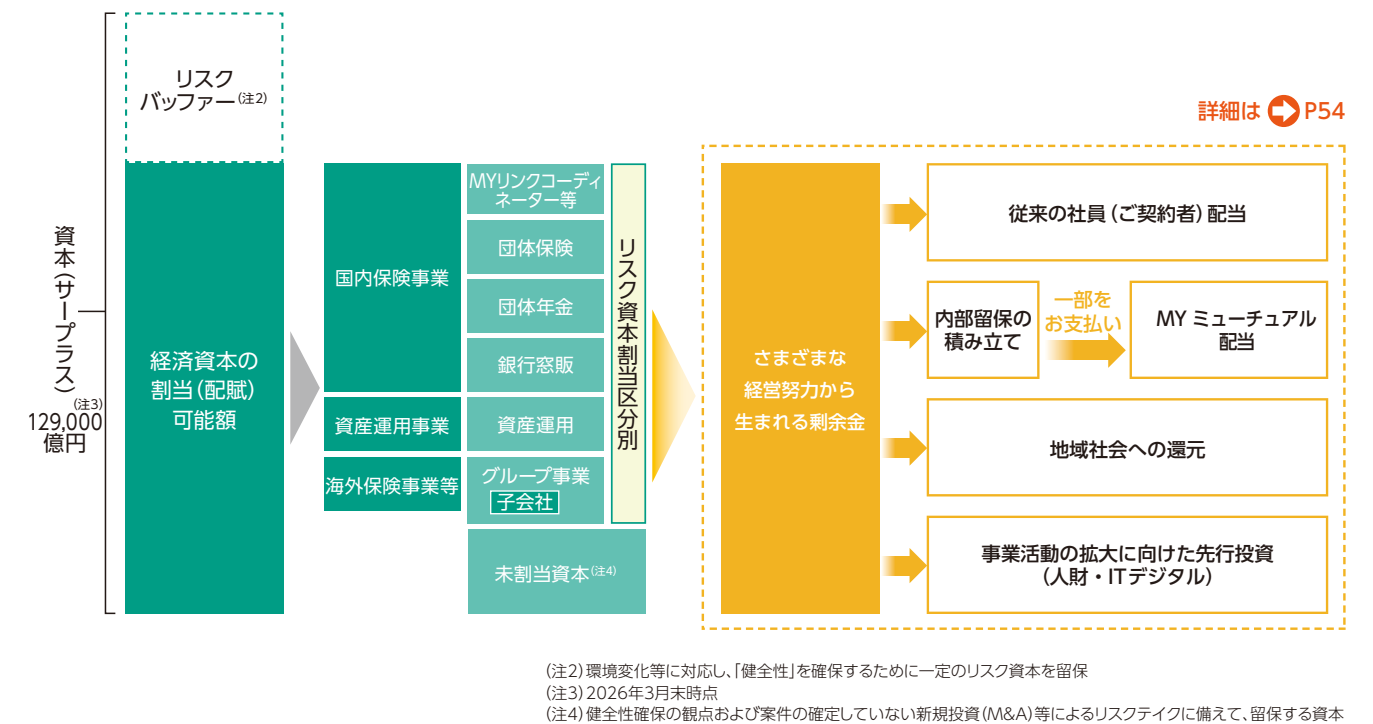


「健全性水準に応じた経営の方針」は当社ホームページで公表しています。
https://www.meijiyasuda.co.jp/profile/corporate_info/mutual/soundness/



経営計画における資本配賦

経営計画の遂行においては、健全性を維持できるようリスクバッファを確保したうえで、リスクテイクに必要となるリスク資本を各事業に戦略的に配賦することで、各事業の成長戦略の立案・実行を支えます。



収益力向上に向けた直近の取組み

10年計画のもと、2024年4月からスタートした「MY Mutual Way II期」では、社会課題の解決への貢献による「社会的価値」の向上と、グループベースの持続的な成長による「経済的価値」の向上をめざしています。財務・収益管理領域では、お客さまや地域社会への還元の拡充に向けて、リスク資本の配賦等を通じ、会社全体の収益力を高める取り組みを推進します。

Topics ① 金利上昇

国内保険事業では「金利のある世界」における貯蓄ビジネスの拡大、資産運用事業では利回りの向上に取り組んでいます。

国内保険事業	資産運用事業	海外保険事業
「金利のある世界」における魅力的な予定利率の設定	金利上昇を好機ととらえた超長期債の積み増し、入れ替えによる利回りの向上	既存投資先の強化に加え、新規投資による高い成長の取り込み

Topics ② 海外への積極投資

海外保険事業では積極的な新規投資による海外の高い成長の取り込みを推進しています。

2025年度 of 取組みを通じて生まれた剰余金は、保険金・給付金の将来の確実なお支払いに備え、一部を内部留保するとともに、お客さま・地域社会・未来世代に還元しております。



(注1) 個人保険・個人年金保険、団体保険、団体年金保険等の2025年度決算における剰余金処分案に基づいた社員配当準備金繰入額(2026年度のお支払いへの備え)
(注2) 2025年度決算における剰余金処分案に基づいた社会厚生事業増進積立金繰入額

2025年度決算に基づく2026年度社員(ご契約者)配当率の概要

2025年度決算では、前年度より増益となり、引き続き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。

このような状況をふまえ、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

通常配当

- 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
- 「明治安田の長期運用年金」の金利キャッチアップ配当^(注3)を2026年度から初めてお支払い



MYミューチュアル配当

- 金利・株価の上昇等による利回り向上に加え、海外保険事業が安定的に内部留保の増加に貢献していることをふまえ、昨年度を上回るミューチュアル・ポイントを付与
- ポイント単価は前年水準を維持

● 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

- 団体年金保険一般勘定の運用収益の増加をふまえ、利差配当率を引き上げ(拋出型企業年金保険では5年ぶりに復配)

(注3) 「明治安田の長期運用年金」は5年ごと配当方式であるため、毎年計算された配当は5年ごと契約応当日に通算してお支払い

「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



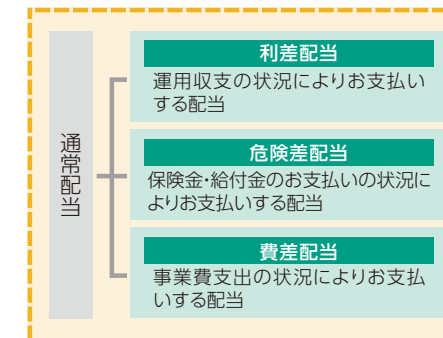
個人保険・個人年金保険の社員(ご契約者)配当

個人保険・個人年金保険の社員(ご契約者)配当は、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。

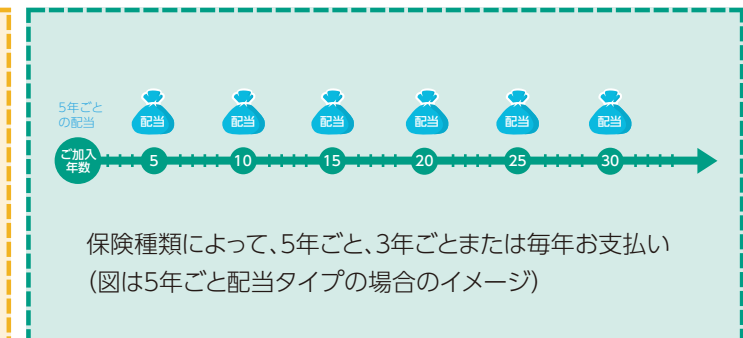
通常配当

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。

長期運用年金 金利キャッチアップ配当

「明治安田の長期運用年金」では、加入後に金利上昇が想定される場合にも安心してご加入いただけるよう、市場金利の上昇分を配当還元する「金利キャッチアップ配当」を搭載

しております。

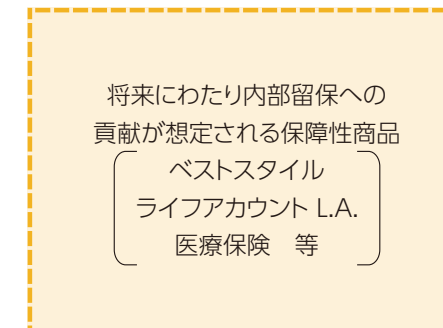
金利キャッチアップ配当は、「明治安田の長期運用年金」独自の配当です。

MYミューチュアル配当

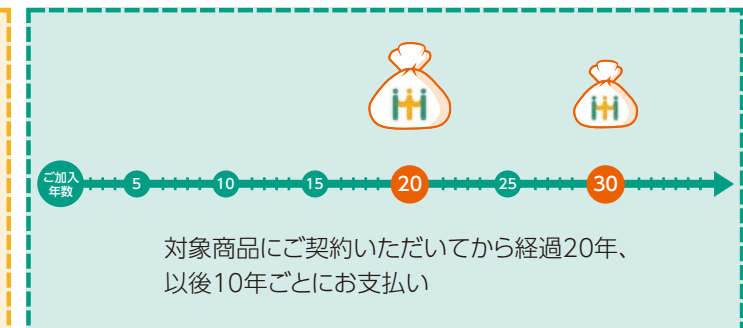
大地震・パンデミックや運用環境の急激な変化等が発生しても保険金・給付金を確実ににお支払いするための備えおよび成長のための投資財源を確保するため、剰余の一部から内部留保を積み立てています。

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態勢

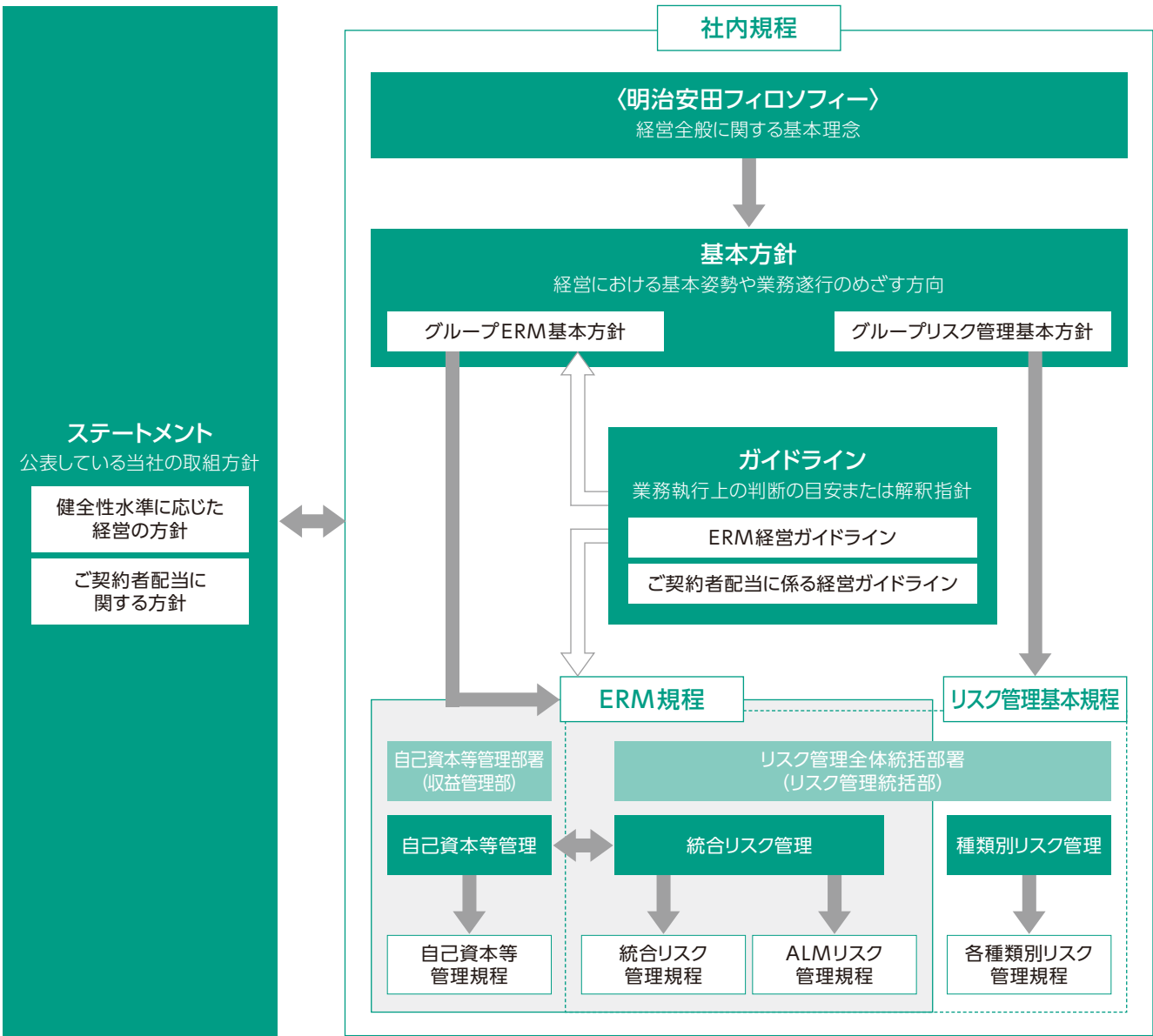
当社は、経営管理における中核的手法としてERMを活用することを「グループERM基本方針」に定め、ERM態勢を整備しています。

具体的には、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、相互牽制のため、「自己資本等管理部署」（収益管理部）と「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や金融環境・ESRの見通し、およびそれに基づくリスクコントロール策の検討・実施については、経営で随時協議を行ない速やかに意思決定する態勢を整備しています。

● ERMに関するステートメント・社内規程



ERM運営

経営計画の策定・運営にあたっては、ERMの枠組みを活用しています。

具体的には、当社のリスクテイクの意思を「リスクアパタイト」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。

また、グループ経営の観点では、当社およびグループリス

クアパタイトの共有と、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。

「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。

● リスクアパタイト

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。リスクアパタイトはグループERM基本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、リスクアパ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パ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。

リスクアパタイト（概要）

- ・グループの「健全性」を重視したうえで、「成長性」「収益性」をバランスよく維持・向上させるようにリスクテイクを行なうことで、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、支払発生率の不確実性等に留意しつつ、医療・介護分野等の少子高齢社会における成長マーケットにおいて積極的な保険引受を行なう。また、特定の資産集中リスクに留意しつつ、資産形成・生存保障等のマーケットにおいて積極的な保険引受を行なう

- ・資産運用では、サープラス・マネジメント型ALMによる負債も含めた金利リスクの制御を基本としつつ、許容できるリスクの範囲内で、中・長期的な観点から、運用手段の多様化等、割当リスク資本に対する収益効率を重視したリスクテイクを行なう
- ・海外保険事業については、カントリーリスク等に留意しつつ、リスクの分散に向け、既存投資先の収益拡大に加え、グループ経営管理態勢の整備状況をふまえ、先進国および新興国市場の双方について新規投資を行なう

● 割当リスク資本運営

各種リスクから生じる潜在的な損失額をリスク資本（経済資本）に換算し、戦略や収益目標をふまえて、事業分野やリスク種類ごとにリスク資本を割り当てています。

各事業分野は割り当てられた範囲内でリスクテイクをし、自己資本等管理部署はリスクテイク状況の管理や追加の割当を検討しています。

● リスク・リターン運営

ESRと経済価値ベースのリターン指標に着目し、これらの向上につながるようなリスクテイクを促す取り組みです。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)

当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。



国内保険事業一体となって、 「社会的価値」と「経済的価値」の好循環をめざします

代表執行役副社長
国内保険事業長

中村 篤志

2026年度より、従来の個人営業・総合法人営業・公法人営業・代理店営業といった部門の枠を超えて、「国内保険事業」として新たな一步を踏み出します。社会的価値と経済的価値の好循環の実現に向けて、「ひと」にしかできない保険を超えた価値提供を追求するとともに、国内保険事業一体となって新たな価値の共創に取り組めます。

環境・課題認識

人口減少・少子高齢化の進展、AI・デジタル技術の飛躍的な発展、規制強化など、生命保険業界を取り巻く環境は急速に変化しています。さらには、ヘルスケア技術の進展や国内金利の上昇を背景に、生命保険に求められる役割にも変化が見られます。こうした環境のもと、お客さまに「確かな安心」をお届けし続けるためには、外部パートナーとの連携やAI活用を通じた新たな価値の共創に加え、「ひと」の役割のさらなる高度化やお客さまニーズを的確に捉えた魅力的な商品の提供が重要です。

中期経営計画における主な取組み

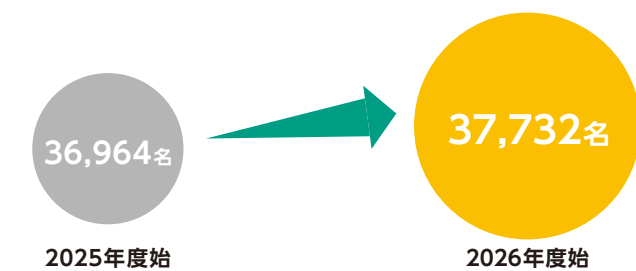
● 営業サービス・フロントのさらなる強化

個人営業チャネルでは、お客さまや地域社会から選ばれ続ける「LC・MYRAブランド」の確立に向け、教育カリキュラムの拡充やAI・デジタル技術の活用による活動支援等を通じて、高い品質と生産性を兼ね備えた「アドバンスLC^(注)」の拡大に取り組んでいます。また、自治体・Jリーグ・日本女子プロゴルフ協会（JLPGA）・イオングループ等との協働イベントの開催や、メルマガ・LINE等を活用したアプローチにより、新たなお客さまとの接点創出にも取り組んでいます。

法人営業チャネルでは、デジタルツールや営業支援システムの活用、企業・団体の健康経営支援等により、新たな価値の提供に取り組んでいます。また、個人営業チャネルとの連携、代理店部門の人員増強や教育体制の充実、BPR推進による生産性向上を図り、企業・団体のお客さまの多様なニーズに応える営業体制をめざしています。

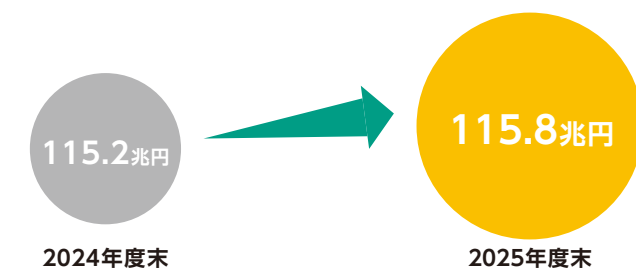
MYリンクコーディネーター数の拡大

LC在籍者数



団体保険分野国内シェアNo.1の堅持

団体保険保有契約高



(注)業績面のみならず、日々の取組姿勢や言動においても模範的な人材を「アドバンスLC」に認定。なお、「アドバンスLC」に次いで高い品質と生産性を兼ね備えた人材を「准アドバンスLC」に認定

● 生命保険機能の拡張

総合保障商品「ベストスタイル 健康キャッシュバック」は、2019年4月の発売以来、充実した保障とお客さまの健康増進を後押しするサービスにより、ご好評をいただいています。2025年1月には、循環器病に対する手厚い保障と健康状態に寄り添ったサポートを一体的に提供する「循環器病 対策Pro」を新たに搭載し、同年12月には、都立駒込病院と共同で、がんに関する情報提供や専門家への相談に対応するサービスの提供を開始しています。

また、昨今の国内金利上昇に伴い資産形成ニーズが拡大するなか、資産形成ポートフォリオにおける「長期・安定」部分を担う商品ラインアップとして、2024年10月に「明治安田の資産形成シリーズ」を創設しました。2025年4月には、本シリーズの新商品として、円貨建・外貨建の「明治安田の一時払養老保険」を発売し、まとまった資金の活用

による資産形成ニーズを有するお客さまからご好評をいただいています。

団体年金商品では、2025年4月より業界初の3階建て確定給付企業年金保険（一般勘定）の新規引き受けを開始しました。運用見通しが難しい金融環境下においても一定以上の利回りをご提供できる仕組みが企業年金制度の安定化に寄与しています。また、「拠出型企業年金」では配当算出方法を見直し、安定的に配当をお支払いする商品特性を活かすことで、お客さまの資産形成や豊かなライフプランの実現に貢献しています。

さらには、生命保険を超えた価値の提供に向けて、他企業や医療機関・アカデミアをはじめとした外部パートナーとの協働を拡充することで、新たなサービスの開発等に資する調査・研究を推進してまいりました。

「ベストスタイル 健康キャッシュバック」の累計販売件数 (2019.04 ～ 2026.03)

万を支える、健康を応援する
ベストスタイル
健康キャッシュバック
〔5年ごと配当付組立総合保障保険〕

約 **176.5** 万件

「明治安田の一時払養老保険」の販売件数 (2025.04 ～ 2026.03)

円貨建 **明治安田の一時払養老保険**
5年ごと利息配当付一時払特別養老保険(指定通算建)

外貨建 **明治安田の一時払養老保険**
5年ごと利息配当付一時払特別養老保険(指定通算建)

約 **7.5** 万件

団体年金の保有契約高



今後の取組み

国内保険事業は、2030年にめざす姿である「『ひとに健康を、まちに元気を。』最も身近なリーディング生保へ」の実現に向けて、地域に密着した活動を通じた「社会的価値」の向上に引き続き取り組むとともに、長期にわたりお客さまを支え続けられる安定した経営基盤を堅持するために「経済的価値」のさらなる向上をめざしてまいります。

AI技術の飛躍的な発展によってお客さまの選択がより合理的に変化していくなかにおいても、当社がお客さまに選ばれ続ける存在となるために、当社がこれまでも大切

にしてきた、対面のアフターフォローや2「大」プロジェクトなど、AIには代替できない、「ひと」にしかできない保険を超えた価値提供を徹底的に追求していきます。さらには、「国内保険事業」の発足を契機に、個人営業・総合法人営業・公法人営業・代理店営業それぞれの部門が有する人材・知見等の部門横断的な連携・共有を加速させるとともに、志を一つとするさまざまな共創パートナーとの協業もいっそう深化させることで、お客さまの健康増進や豊かな地域づくりへいっそう貢献してまいります。



「経済的価値の向上」と「社会的価値の創出」を両立し、 資産運用事業の成長を加速させます

執行役常務
資産運用事業長

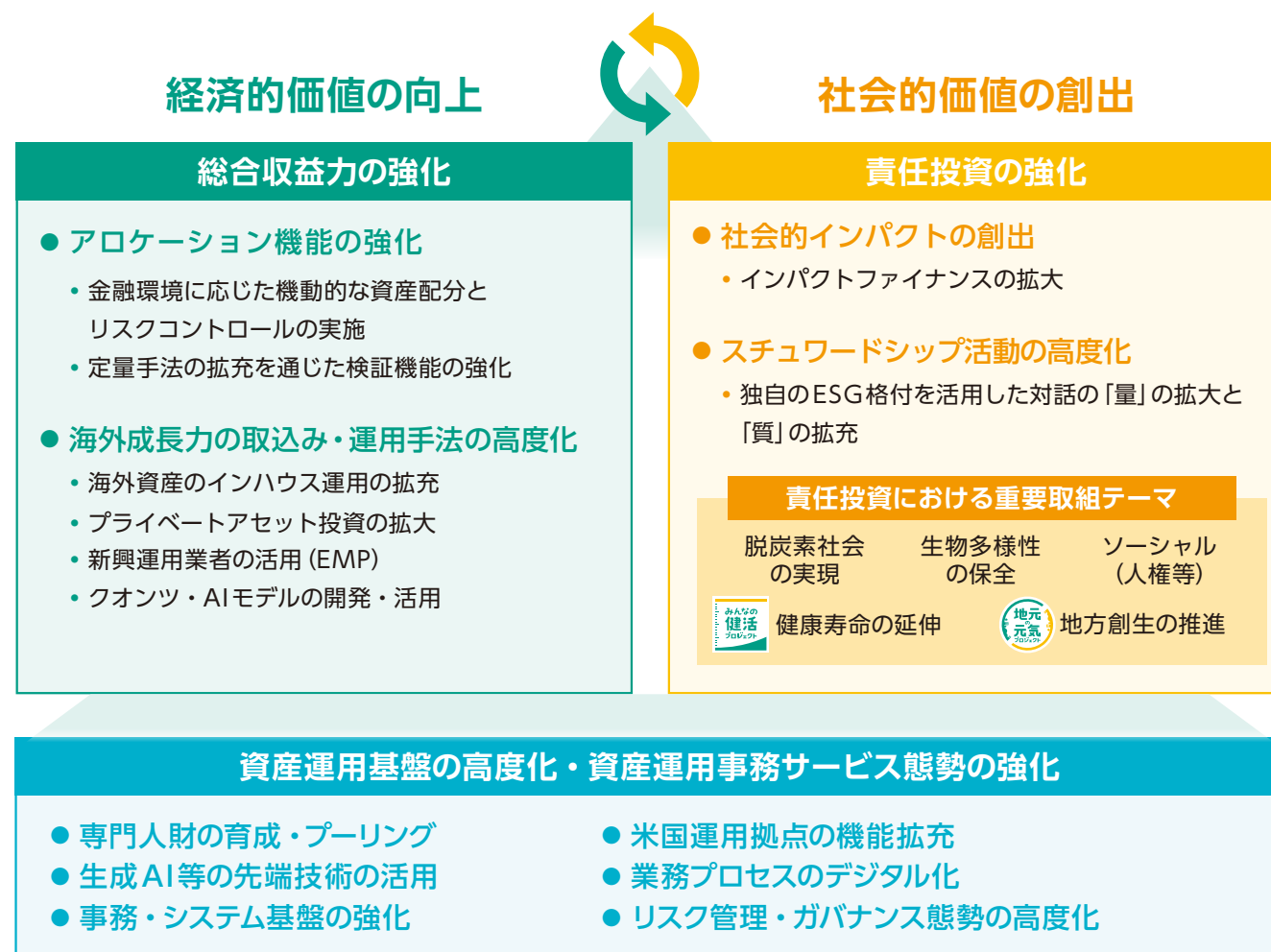
大崎 能正

MY Mutual WayⅡ期（2024～2026年度）では、「経済的価値の向上」と「社会的価値の創出」の両立にむけて、「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」の取組みを推進しています。2026年度からはマトリクス経営の導入に伴い、「資産運用事業」として新たなスタートを切りました。これまで以上に強い責任と権限のもと、事業収益の拡大・事業基盤の高度化に向けた取組みを加速させていきます。

環境・課題認識

地政学的リスクの顕在化等を受け、金融市場の不確実性が一段と高まるなか、経済価値ベースの資本規制の適用や、社会課題解決への要請の高まり、デジタル技術の急速な進歩など、資産運用を取り巻く外部環境が大きく変化しています。こうした環境変化に、柔軟かつ機動的に対応するとともに、新たな取組みを確実に成功に導くことができるよう努めてまいります。

中期経営計画における主な取組み



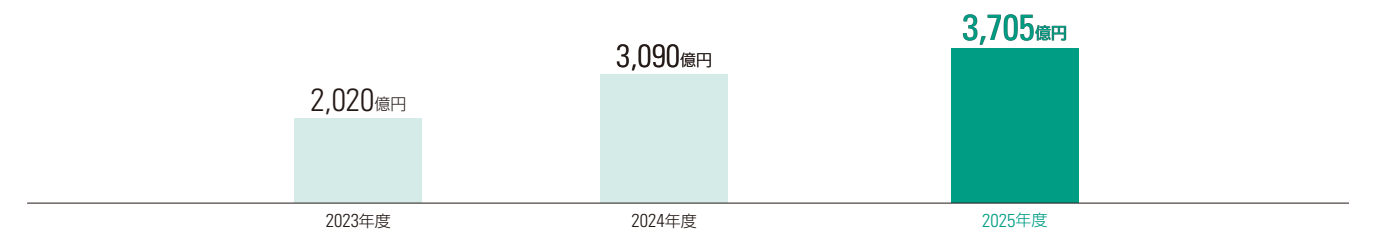
2024～2025年度は、主要国における金融政策の転換や政権・首脳の交代が起こり、とりわけ第2次トランプ政権による関税引き上げ政策や軍事介入、高市政権誕生による「責任ある積極財政」への期待は、金融市場に大きな影響を与えました。こうしたなか、資産の健全性を確保しつつも、各国の景気サイクルを考慮し、金融環境を見通したうえで、機動的なアロケーションを実施しました。また、クオンツ・AIモデルの開発や活用など、運用手法の高度化を進めたほか、米国運用拠点における運用態勢を強化するとともに、リスク管理に留意しつつ、プライベートアセットに

投資をすることで、海外の成長力を積極的に取り込んでいます。さらに、2024年12月に戦略的パートナーシップを締結したマン・グループとの協業により、プライベートアセット投資の多様化を進めています。加えて、インパクトファイナンスを含むESG投融資を推進するとともに、当社独自のESG格付の活用により投融資先企業との提案型対話を強化するなど、スチュワードシップ活動を高度化しました。こうした取組みの結果、運用関係損益^(注)は2年連続で増加し、グループ全体の増益に貢献しました。

（注）運用関係損益は業務利益ベースの数値であり、基礎利益ベースの運用関係損益から標準責任準備金積み増し・戻し入れの影響を除いたもの

経済的価値の向上			社会的価値の創出		
	「中期経営計画」目標	2024-2025年度実績		「中期経営計画」目標	2024-2025年度実績
プライベートアセット投資額	約6,000億円	約4,000億円	ESG投融資 うちインパクトファイナンス	8,000億円 1,700億円	約1兆円 約1,480億円

運用関係損益^(注)（単体ベース）の推移



今後の取組み

2026年度は、米国で中間選挙が実施されるほか、高市政権による「責任ある積極財政」の具体化が進む見込みです。一方、原油を巡るサプライチェーンの乱れに伴う物価・経済への影響が懸念されるなど、資産運用を取り巻く環境は、予断を許さない状況が続くことが想定されます。こうした状況に対し、各国の金融政策や景気サイクルを見きわめながら、金融環境を見通し、タイミングを捉えた投資国・通貨の選択など、機動的なオペレーションを実施し、アロケーション機能のいっそうの強化を図ります。また、米国運用拠点を通じて海外成長力を取り込むとともに、

ストラクチャードファイナンス等の成長領域への投資も拡大していきます。さらに、クオンツ・AIモデルを多様な資産に活用し、運用手法の高度化を進めます。加えて、引き続きインパクトファイナンスやトランジション・ファイナンスを推進するとともに、AI活用の拡大等により、スチュワードシップ活動を高度化していきます。今後も、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で、お客さまに「確かな安心を、いつまでも」お届けします。

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～

「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

脱炭素社会の実現	生物多様性の保全	ソーシャル(人権等)	健康寿命の延伸 (ヘルスケア&ウェルネス)	地方創生の推進

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/



トランジション・ファイナンスの取組推進

トランジション・ファイナンスは、脱炭素社会の実現に向けた長期的な戦略(トランジション戦略)に則り、着実な温室効果ガス削減の取組みを行なう企業に対し、その取組みを支援することを目的としたファイナンス手法です。当社は2025年7月にESG投融資方針を改正し、トランジション・ファイナンスを推進していく姿勢を明確にしています。



インパクトファイナンスの拡大

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を推進しており、2024年度は約840億円と順調に進捗したことから、「中期経営計画」の目標金額を1,200億円から1,700億円に引き上げ、さらなる拡大に取り組んでいます。

重要取組テーマ	主なインパクトファイナンス取組事例
脱炭素社会の実現	EEI5号イノベーション&インパクト投資事業有限責任組合、Excelsior Renewable Energy Investment Fund、サステナビリティ・リンク・ローン/ボンド
健康寿命の延伸	東京ウェルネスインパクト投資事業有限責任組合
環境・社会全般	ポジティブ・インパクト・ファイナンス(融資・不動産)

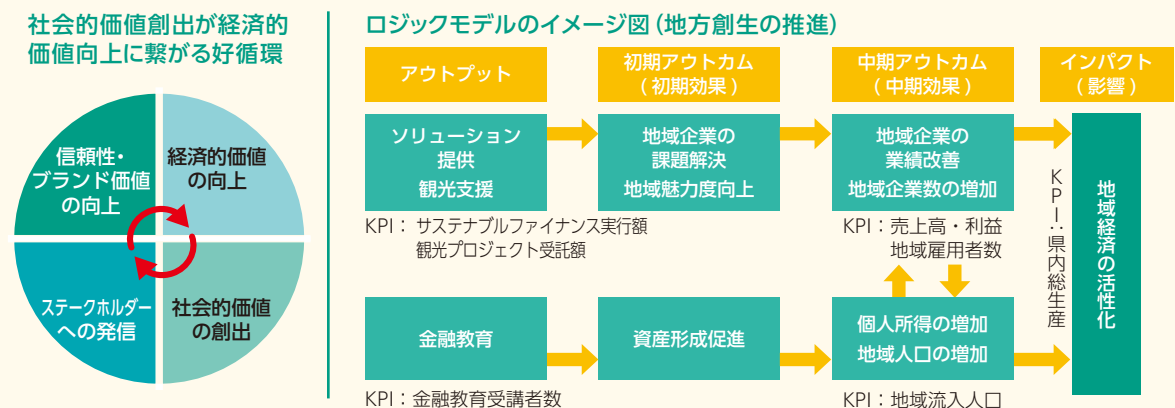
エンゲージメントの高度化

投融資先企業の持続的な成長を促すために、中長期的な視点から、投融資先企業との建設的な「目的を持った対話(エンゲージメント)」を通じて、業績・経営効率等の課題や、ESG課題の解決に向けた取組みを提案しています。

経済的価値	社会的価値
ファンダメンタルズに重点をおいた対話 〈業績・経営効率等の課題解決〉 148件 (注1) (2024-2025年度: 283件)	サステナビリティに重点をおいた対話 〈ESG関連の課題解決〉 93件 (注1) (2024-2025年度: 175件)

● インパクト創出を企図した対話

サステナビリティに重点をおいた対話の中で特に注力する取組みとして、責任投資における重要取組テーマである「健康寿命の延伸」と「地方創生の推進」をテーマに、インパクト創出を企図した対話を行なっています。
企業が生み出す社会的価値が経済的価値向上に繋がる好循環の実現に向けて、ロジックモデル案を提示しながら、アウトプットやアウトカムへの定量的なKPI設定を提案しています。



(注1) 2025年度対話件数

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。

重要取組テーマ	アウトカム (注2)	インパクト
脱炭素社会の実現	CO ₂ 排出削減寄与量 (注3)	気候変動の緩和
	約 655 万t	
	再生可能エネルギー発電量	
	約 147 万MWh	
生物多様性の保全	CO ₂ 削減貢献量 (注4)	生態系の保護
	約 57 万t	
	カーボンクレジット創出量	
	約 199 t	
生物多様性の保全	廃水・汚水処理量	生態系の保護
	約 4 億m³/年	
	陸域・水域の保全	
	約 5,786 ha	
生物多様性の保全	リサイクル資源量	生態系の保護
	約 5,316 t	
	フードロス削減量	
	約 414 t	
ソーシャル	ソーシャルボンド投資を通じた総受益者	社会的公正の実現 社会基盤の向上
	約 533 万人	
	女性への教育・就労機会等の支援	
	約 116 万人	
	衛生環境の改善	
	約 89 万人	
健康寿命の延伸	教育機会の改善	QOLの向上
	約 78 万人	
	保険・フードプログラムの提供	
	約 76 万人	
	社会的セーフティネットの提供	
	約 43 万人	
健康寿命の延伸	スポーツ施設の増改築	QOLの向上
	約 11 ha	
	運動の機会・質が向上した受益者数	
健康寿命の延伸	約 14 万人	QOLの向上
	ヘルスケアサービスの最終受益者数	
健康寿命の延伸	約 12 万人	QOLの向上

(注2) CO₂排出削減量は2023年度実績(対2019年度)、他は2022~2024年度の累計を表示
(注3) サステナビリティに重点をおいた対話等を実施した投融資先企業の当社帰属分のみを集計
(注4) 再生可能エネルギーへのプロジェクトファイナンスによるCO₂削減貢献量をPCAFのコンセプトに基づき算出



海外の高い成長を取り込み、その収益をお客さまへ 持続的・安定的に還元することをめざします

執行役専務
海外保険事業長

新宅 大作

海外保険事業領域では、世界最大の生命保険市場であり早期に安定的な収益が見込める米国をコア基盤と位置づけ、計画的に事業を拡大・強化してきました。

2016年にはスタンコープ社を買収し米国団体保険事業に本格進出し、2022年からは同社を通じて3回にわたり団体保険事業等を買収し、事業基盤を拡充しました。

そして今般、米国個人保険事業の中核となるバナーライフ社を買収し、団体保険と個人保険の両軸による強固な米国事業基盤を確立しました。

今後は、両軸による強みを活かして米国事業をさらに成長させるとともに、そこで得た成果も糧に、将来性の高い新興アジア市場へ投資・展開を進め、長期にわたる持続的・安定的な成長を実現してまいります。

環境・課題認識

日本の生命保険市場は、世界有数の規模ではあるものの、少子高齢化や人口減少等を背景に成熟化が進展しています。

一方、世界最大規模を誇る米国生命保険市場は、人口増加等により市場が拡大するとともに、商品や販売チャネルが多様性に富み、安定した成長基調を保っています。

また、アジアの生命保険市場は、人口増加に加え経済発展に伴う中間所得層の急増等、新興市場を中心に高い将来性を有しています。

不透明な国際情勢をふまえ高度な経営管理によりリスクを適切に管理しながら、海外の高い成長を取り込んでいくことが重要です。

中期経営計画における主な取り組み

①米国市場における団体保険・個人保険両軸による強固な事業基盤の確立

<団体保険事業の拡大・強化>

- ・2024年4月、主要子会社の米国スタンコープ社を通じ、エレバンス社の団体保険事業(全員加入型)を買収しました。
- ・2025年4月、スタンコープ社を通じ、オールステート社の団体保険事業(任意加入型)を買収しました。
- ・これらの買収により、団体保険事業を展開するスタンコープ社について、商品ラインナップや顧客基盤を拡大するとともに事業効率化も推進し、米国団体保険事業の規模拡大と収益性向上を実現しました。

<個人保険事業の拡大・強化、両軸による強固な米国事業基盤の確立>

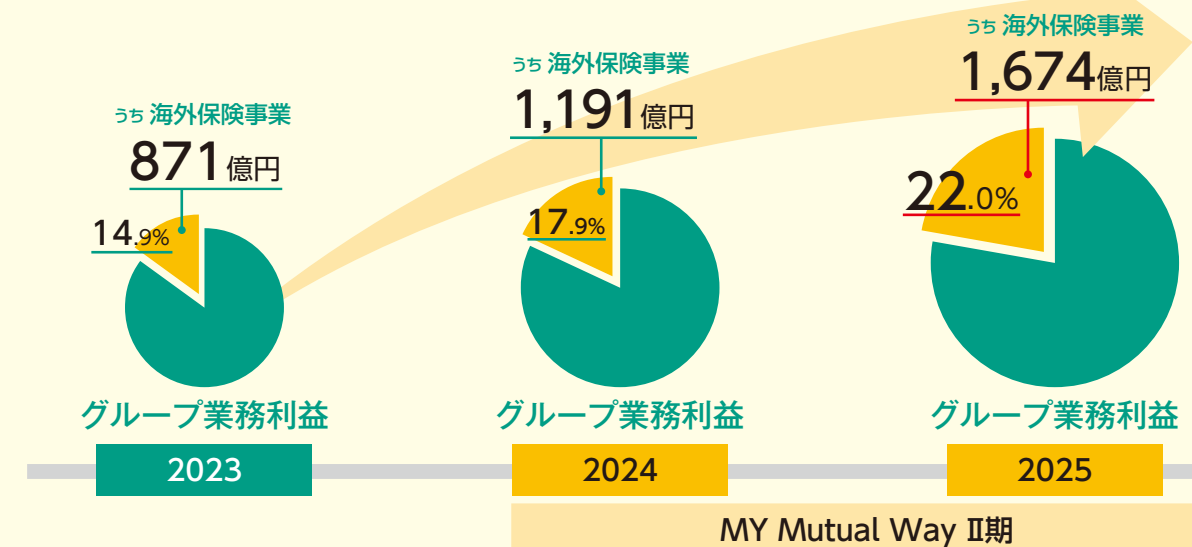
- ・2025年2月、英国大手金融サービスグループ・リーガル&ジェネラル社と戦略的業務提携を締結し、2026年2月にリーガル&ジェネラルグループの米国個人保険子会社であるバナーライフ社を買収しました。
- ・この買収により、米国の個人保険事業を大幅に拡大し、スタンコープ社の団体保険事業とバナーライフ社・PGL社の個人保険事業の両軸により、強固な米国事業基盤を確立しました。

②グループガバナンスの高度化

- ・IAIG^(注1)指定やバナーライフ社の子会社化を見据え、海外保険事業領域の組織・人財を拡充するとともに、マトリクス経営体制のもと海外保険事業を主要事業領域と位置づけ、全社横断の専管事業領域会議を設置し、グループガバナンスの高度化を推進しています。

中期経営計画における海外保険事業の拡大

業務利益は過去最高を更新し、グループ全体の22%にまで拡大



今後の取組み

①米国事業基盤における団体保険・個人保険両軸による強みを活かした新たな成長

- ・米国におけるさらなる成長に向け、子会社各社の高度な専門性を活かして経営資源を集中できる態勢を構築すると同時に、各社による商品や販売チャネルの相互活用等により、グループシナジーを最大化させます。

②さらなる新規投資による外部成長

- ・コア基盤の米国では、スタンコープ社・バナーライフ社・PGL社の3社を通じ、団体保険・個人保険両事業の成長に寄与する幅広い新規投資の取組みを推進していきます。
- ・サブ基盤のアジアにおいても、高い将来性をいち早く捉えた新規投資調査を加速させます。

③グループガバナンスの高度化

- ・海外保険グループガバナンスのフレームワークであるモニタリング・モデル^(注2)のもと、IAIG^(注1)指定も見据え、マトリクス経営体制におけるグループガバナンス高度化に向けた取組みを着実に推進していきます。

団体保険・個人保険両軸による強固な米国事業基盤を活用した新たな成長



(注1)「IAIG」は、保険監督者国際機構 (IAIS) の基準に基づき規制当局が指定する「国際的に活動する保険グループ」

(注2)「モニタリング・モデル」は、グループ各社と戦略を共有のうえ業務執行を各社経営陣に委ね、当社役職員を取締役等として派遣し、取締役会等を通じて業務執行状況を監督する経営管理体制