第 19 回定時株主総会　質疑応答
（株主総会当日出席者質問 5 名 14 問、オンライン質問 2 名 4 問）

2025 年 6 月 22 日
ライフネット生命保険株式会社

当社の第 19 回定時株主総会における質疑応答を開示します。本質疑応答は概要のみを記載していますので、ご了承ください。なお、末尾には、事前に寄せられたご質問とその回答を記載しています。

Q1　2 年前の株主総会において、長谷部取締役からライフネット生命の成長戦略について伺った。今回の経営体制の刷新で、今後どのような成長ストーリーが期待できるのか、社外取締役の立場から改めて長谷部取締役にお伺いしたい。

（長谷部）この 2 年間で成長戦略に沿った企業価値向上を実現し、株価も着実に上昇してきたのではないかと認識しています。今回の代表取締役社長の交代に伴い、これまで注力してきた財務戦略や販売チャネルの強化から、テクノロジーを活用しながら、生命保険会社というよりも IT 企業として変革していく構想を描いています。新社長の就任後は、より事業構想が具体化された成長戦略によって、さらなる企業価値の向上と市場評価の改善を目指してまいります。

Q2　昨今、異業種企業が次々とオンラインの証券会社や銀行を自社の金融経済圏に組み込む動きが広がっている。ライフネット生命は KDDI グループと資本業務提携を行っているが、今後の成長戦略を踏まえグループの傘下に入ることも考えられるか。もしくは、経営の独立性維持を優先するのか。

（河﨑）ご認識のとおり、現在 KDDI グループの au フィナンシャルホールディングス株式会社は当社株式を 18.3%保有し、個人保険及び団体信用生命保険（以下、「団信」）の両事業において当社の強力なパートナーとなっています。一方、当社は SMBC グループとも資本業務提携を通じた協業を行っています。独立的なポジションにあることで、様々な金融経済圏との提携を実現して企業価値を高められており、今後も高い成長性を見込んでいることから、現時点では経営の独立性を活かしながら、さらなる成長を目指していきたいと考えています。

Q3　招集ご通知 32 ページにある日本基準の資産運用収益について、2023 年度と比べ 2024 年度に減少している理由は何か。また、今後、資産運用を収益源の柱のひとつとすることは考えているか。

（木庭）資産運用収益の減少は、為替等が変動したことによるものです。ただし、当社は、主に公社債を中心とした運用を行っており、資産運用に係る株式リスクや為替リスクは限定的です。

また、当社における資産運用は、ご契約者さまへの保険金等のお支払いに備えるためという位置付けです。生命保険会社として、保険引受リスクは積極的にとる一方で、資産運用リスクは抑制するという保守的な運用方針を継続してまいります。

Q4　生命保険はライフサイクルの変化と関わる商品であることから、異業種企業にとって魅力的な商材である。保有契約の規模によって提携先の幅が広がると考えているが、現在約 60 万件の保有契約件数をいつ頃までに 100 万件規模にしたいと考えているか、到達までのプランを教えてほしい。

（横澤）当社は、中期計画の 2028 年度経営目標である包括資本 2,000～2,400 億円到達が株主の皆さまにお示ししている目標となりますので、この到達に向けて尽力してまいります。目標の達成に至るまでには、様々なドライバーが関連しており、保有契約件数もそのひとつです。保有契約の増加に必要となる、個人保険及び団信の伸長、解約失効率の改善に向けた施策を推進してまいります。

Q5　KDDI 株式会社との提携を通じた生命保険販売は順調に進捗しているのか。同社が有する全国の au ショップを活用して、基幹店を中心に生命保険を販売するポップアップショップの展開を検討してはどうか。

（横澤）au ショップを活用した取組みは、2016 年頃に実施したことがあります。その際、au ショップの販売スタッフの方に生命保険募集人の資格を取得していただかなければならないことが施策を進めるうえでの課題となりました。仰るとおり、リアルの店舗は重要なコミュニケーションチャネルのひとつとなりますので、資格を必要としないご紹介等、他の手段も視野にいれながら検討してまいります。

Q6　創業者である出口さんや岩瀬さんが、例えばマニフェストなど会社の DNA として仕込んだもののうち、創業時から「変えない点」と「変えていきたい点」について新社長となる横澤さんの考えを伺いたい。

（横澤）私が、創業者から 3 代の社長と接してきた中で、創業時の理念を大切に引き継いできたことは今後も大事にしてきたいと考えています。当社は、生命保険業界の大きな課題を解消し、生命保険をお客さま視点の商品・サービスに戻すために立ち上げた会社です。そして、この思いを込めたマニフェストに共感した社員が集まっている会社ですので、私もマニフェストの実現のために最大限尽くしてまいります。現社長の森は、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションを丁寧に図りながら、当社を「成長投資ができる会社」に変えてきました。契約業績が成長するほど、日本基準は

単年度の赤字を計上してしまう会計構造であることから、生命保険会社の企業価値を示す指標である EV（エンベディッド・バリュー）の活用や国際財務報告基準（以下、「IFRS」）の導入を通じて、資本市場に対して当社実態の理解を促し、成長投資ができる環境を整えてきたのが森です。

今、当社が乗り越えなければならないことは、アンケート調査において「インターネットで保険に加入したい」と考える方が 18.0%であることに対し、実際に加入されている方は 4.4%に留まっているという大きなギャップです。森が整えた成長投資ができる環境を最大限に活かし、このギャップを解消するために何が必要かを真剣に考え、実行してまいります。私は、「テクノロジーを使って最高の保険体験を届ける会社」を当社が目指すことで、この課題をクリアできるのではないかと考えています。私のリーダーシップのもと、生命保険のサービスを大きく変えていくことでこの課題を乗り越え、一人でも多くのお客さまにマニフェストの思いを届けてまいります。

Q7　従業員の給与体系について、賞与やストックオプションによって、モチベーションを上げていくことが重要だと考えるが、招集ご通知 33 ページの平均給与については今後どのように考えているか。また、派遣社員も含め「ライフネット生命で働きたい」と思える状態を、今後どのように作っていくのか。

（木庭）人的資本については、当社のマテリアリティ（重要課題）にも掲げているとおり重視しています。今後の労働市場の動向等を見据え、競争力のある人材を確保するため、昨年度に引き続き、今年度も賃上げを実施しています。また、事業費に占める人的資本への投資の割合等を注視しつつ、新規採用や評価に基づく昇給等も含め全体のバランスを踏まえて決定してまいります。正社員だけでなく派遣社員の方々も含め、オフィス環境の整備や業務量の増減に柔軟に対応できるチーム体制を組んでいます。当社の企業価値を創出するのは人であるという認識のもと、引き続き、モチベーションアップも含めた施策を進めてまいります。

Q8　（オンラインからのご質問）新社長となる横澤さんは、これまでの経験からライフネット生命の強みをどのように捉えているか。また、ここ数年の当社の状況をどう分析し、自身と当社の強みをどのように成長につなげていくのか。

（横澤）当社の強みは、開業から 17 年間にわたりオンライン生保専業として事業を行ってきたことにより培われた UI/UX に加え、新しいものを取り込んでいこうとする姿勢です。また、当社のマニフェストに共感した社員は、生命保険業界以外のバックグラウンドを持つものも多く、多様な人材が集まっていることも強みです。この多様性は変化への強さにつながると考えています。

ここ数年の当社の状況は、新型コロナウイルス感染症拡大によって生命保険需要が高まった時期を除くと、個人の新規契約件数は 7 万件台の横ばいで推移しています。

直近では団信を加えて成長していますが、ここから飛躍的な成長を遂げるためには、開業時から続く「ネットだから安い」というモデルだけではなく、「ネットだからこそ便利」という新しいサービスの軸を作っていく必要があると考えています。また、会社と私自身の強みをどう成長につなげていくかという点は、私はシステムエンジニアとして、当社の新規契約から保険金支払いまでの一連のシステム開発に携わってきました。そのため、新たな提携を通じた取組みや新しい技術のサービスへの取込みに関わる発想と実行の速さが強みだと考えています。当社において、業界の中で先駆けて新しい挑戦を続けることで、次なる成長につなげてまいります。

Q9　（オンラインからのご質問）子会社であるライフネットみらい株式会社が設立から4年経過したが、ライフネット生命にとってどのようなメリットがあったのか、子会社設立の効果を説明してほしい。ウェブサイトの更新も滞っているように見受けられるが、事業の継続の見直しを含めた検討をしないのか。

（伊藤）まずライフネットみらいの設立の経緯からご説明します。当社が属するオンライン生保市場は、インターネット経由による保険加入意向は年々増加傾向にある一方で、実際にインターネットで加入する方は限定的であり、そのギャップは拡大しています。このギャップこそが当社の伸びしろであり、オンライン生保市場が大きくなることで、同市場のリーディングカンパニーである当社が最も恩恵を享受できるものと考えています。

しかしながら、自社商品を開発し提供する「メーカー」である当社では取り組める範囲に限りがあることから、より幅広い事業展開を志向してライフネットみらいを設立しました。具体的には、オンライン上で他社商品を比較して検討したいというお客さまのニーズに応える「ディストリビューター（販売代理店）」として、オンライン生保市場を拡大するという役割を担っています。また、SMBC グループとの業務提携を踏まえて、2024 年度は先方のお客さまに向けたデジタルアプローチツールの開発といった B2B 事業にも取り組み、売上の増加と当期純利益の大幅な改善を実現しています。まだライフネットグループに対する業績への貢献は限定的ですが、設立の背景を踏まえ、事業を発展させていきたいと考えています。

Q10　（オンラインからのご質問）これまでの当社の成長は、DX（デジタルトランスフォーメーション）による革新的成長を成し遂げているとは言い難く、広告宣伝に大きく頼ってきたと考えている。マイナンバー活用は必然であり革新ではないと考えるが、テクノロジーを活用することで、新規契約数を現在の水準から 3 割程度引き上げることは可能か。

（横澤）生命保険は、その商品自体を変えるような新しいテクノロジーやソリューションが生まれにくい領域だと感じていました。開業から 17 年間で最も大きな業界変革

は、スマートフォンの登場だと考えています。そして、直近ではマイナンバーやAIは生命保険そのものを変えていく大きな可能性があるテクノロジーだと認識しており、当社は他社に先駆けてその活用に取り組んでまいります。様々なテクノロジーを活用して生命保険を変える挑戦をしていくこと自体が当社の最大の差別化要素だと考えています。この機会を最大限に活用しながらお客さまに最高のサービスを届ける取組みを続けてまいります。そして、我々のサービスによってお客さまに「オンライン生保のほうが良い」と思っていただける世界を作ることができれば、より大きな成長を目指せるのではないかと考えています。

Q11　（オンラインからのご質問）現社長の森さんは、この7年間を経て、従業員に向けてどのような思いを持っているか。また、新社長となる横澤さんは、これから経営の陣頭指揮を執るうえで、従業員に何を期待しているか。

（森）私の経営方針の根底には、この大きな成長可能性がある市場において、そして非常に恵まれたポジションにいる当社が、もっと勇気を持って投資を拡大してくべきだという思いがあります。一方で、実際に営業やIT活用の最前線で新たな挑戦をする役職員にとっては、本当に勇気のいることだったと思います。お手本となるような先行モデルもなく、我々の挑戦の成功可否はお客さまによって判断されるものであり、自分たちの「これが良い」という思いに自信を持って飛び込んでいくことは、決して簡単なことではありません。しかし、多くの役職員が主体性を発揮しながら、一歩一歩、未知の領域に足を踏み進めてくれたことは、とても大きな成果であり、今後の当社が挑戦を続けていくうえで、非常に重要な組織能力だと考えています。この組織能力を一層高めることができれば、ライフネット生命の現在のポジションが強化され、目の前にある大きな成長可能性を今後着実に実現させることができると確信しています。

（横澤）開業から18年目に入り、従業員も増加していますが、社長交代を契機に、改めて創業時のように夢を持って業務に邁進していくことを伝えていきたいです。私は、この「夢」が原動力になると考えています。我々はこれから、まだ誰もやったことのない世界に足を踏み入れていかなければ、生命保険のあり方を変えるといった変革は成し遂げられません。当社事業を進める最大の原動力は、従業員が「この取組みは必ずお客さまにとって良いことであり、そこに自分が貢献できる」という夢を持ってもらうことだと考えています。生命保険と消費者の関係性を大きく変革することに挑戦できる良い機会を仲間とともに楽しみながら乗り越えてまいりたいと思います。

Q12　マニフェストや創業の想いを引き継ぐ一方で、デジタルやDX、AIといった取組みの推進が、未来のお客さまの期待と合致しているのか懸念している。創業時の経営者

はお客さまと対話する機会を数多く設けていたように思うので、新経営陣も契約者とライフネット生命の関係性を維持し、強化していけるよう取り組んでもらいたい。

（横澤）ご意見ありがとうございます。私は開業時から当社に在籍しており、創業者の姿勢を間近で見てきました。3 代の社長全員が「顔の見える会社」であることを大事にしてきたことを実感しており、私も引き継いでいきたいと考えています。ご契約者さまとの集いである「ふれあいフェア」も方法は色々と検討しながらも継続して実施し、コミュニケーションを図ってまいります。また、日々お客さまの声は経営陣も認識しており、経営会議等で確認し、取組みを議論しながら、しっかりと向き合ってまいります。

Q13　テクノロジーによる当社へのポジティブな影響を感じる一方で、生命保険は人生で何度も検討する機会があるものではないことに加え、一般的には営業職員が対話を重ねて加入するのが生命保険という商材であると考えている。また、一度加入すると、解約して乗り換えすることは顧客にとっては大きな労力になる。さらに、生命保険のメリットを享受するのは残された家族の場合もあり、加入後の手続きや保険金等のお支払いのわかりやすさに対して営業職員がいないことを懸念し、当社の申し込みを躊躇するひともいるのではないか。このような状況に対して、どのように取り組んでいくのか教えてほしい。

（伊藤）マニフェストに則り、情報をウェブサイトやコンタクトセンターを通じて、わかりやすく伝えることに注力しています。わかりやすさや利便性を一層向上させるために、テクノロジーの活用は不可欠であると考えています。具体的には、マイナンバー制度を活用し、マイナポータルと連携することで、ご契約者さまが認識される前に保険請求の該当可能性をお知らせすることができるなど、いわば「全自動の生命保険」を実現できるのではないかと考えています。お客さまの声を踏まえ、不安や懸念の解消に向けた取組みを推進してまいります。

Q14　まず、意見として、オンラインのみで実施する株主総会が増加しているが、当社は株主が参加しやすい日曜日に対面の株主総会を継続している点を評価しており、今後も同様の形式での開催を期待している。
次に、質問として、消費者にとっても生命保険会社にとっても、病気にならずに長生きできるとよいのではないかと考えており、健康関連のサービスを提供する企業との提携を検討するために積極的な情報収集をしてはどうか。

（木庭）ご意見とご質問をありがとうございます。ヘルスケア・ウェルネスケア企業との接点を持つ活動等はイノベーションを重視する当社の考え方につながるものと認識しています。私の担当領域である事業開発部を中心に、様々な企業との可能性を模索するための活動を積極的に推進しており、今後も継続して取り組んでまいります。

（事前に寄せられたご質問）

事前質問 1

本株主総会で退任する森社長、木庭副社長、近藤上級執行役員より、これまでの役員任期の総括と、ライフネット生命のステークホルダーに向けたメッセージをお願いしたい。

（森）私が社長就任時から一貫して目指してきたことは、当社やオンライン生保市場が持つ大きな成長可能性を信じて積極的な成長投資を行い、事業規模を拡大することでした。これによって、お客さま、株主・投資家の皆さまをはじめ各ステークホルダーに、中長期にわたって大きなメリットをお届けできるという信念のもと、陣頭に立ってまいりました。そのため、特に次の 3 点に注力しました。

1 点目は、積極的な成長投資を実行するための資本の調達です。収益性よりも成長性を優先する経営戦略に賛同する多くの投資家の皆さまにサポートいただき、個人保険事業の拡大に加え、新たなオンライン生保の可能性となる団信事業へ参入も果たせました。2 点目は、資本市場の皆さまとの一層の建設的な対話に向けて、IFRS を導入したことです。法定会計である日本基準は、当社の契約業績における成長の実態を表しにくい会計基準であったことから、株主・投資家の皆さまにとって理解いただきやすい IFRS を導入するとともに、IFRS に基づいた経営指標を設定しました。3 点目は、巨大な金融経済圏への生命保険の組込みにオンライン生保の大きな成長ポテンシャルを見出せたことです。今や、オンライン金融サービスに魅力を感じた巨大な経済圏を有する企業が、次々と金融事業を自社の経済圏に組み込んでいます。当社はオンライン生保のリーディングカンパニーとして、この好機をとらえパートナー企業の経済圏と当社が双方に可能性を解放し、より高い成長が実現できるよう取り組んでまいりました。中期計画に基づき、新しい経営チームが一層の成長を力強く追求していくものと確信しています。株主・投資家の皆さまには、ぜひ変わらぬご支援をお願い申し上げます。

（木庭）私は、役員として 10 年間、コーポレート、経営戦略、営業等の多くの領域を担当してきました。その時々の役割において、マニフェストの実現や企業の発展のために、事業基盤や組織基盤づくりを意識しながら、新たな事業の探索と立上げ、コロナ禍での安定的なお客さま対応、経営方針の策定、社内イノベーション活動等を推進しました。特に直近は、団信事業を立ち上げ、新たな商品・サービスを届けることによって会社の発展に寄与できたと評価しています。

一方で、これらの実績には多くの仲間のサポートがありますし、また挑戦が必ずしも成果に結びつかなかったことも多々あります。こうしたことを総合的に考えつつも、安心して次の世代に託せると思える程度には、事業及び組織基盤づくりができた

と評価しています。役職員には、マニフェストを大切にしながら、新たなことへの挑戦マインドを一層高め、より多くのご契約者さまに保障と安心を届け、株主・投資家の皆さまの期待にも応えられるよう、持続的に発展していくことを期待しています。

（近藤）在籍 13 年間のうち、7 年間を役員として務めました。主に、経営企画部門や営業部門で、その時々の会社の課題に向き合い、対処してきました。IPO 後の成長モデルの構築や先行き不透明なコロナ禍での舵取り、成長投資の原資となる資本調達の実行等、非常にやりがいのあるエキサイティングな役割を担えたことに改めて感謝申し上げます。当社の成長の大きな要因のひとつは、ライフネットの生命保険マニフェストにあると確信しています。私はそのマニフェストを体現する文化の構築にも注力してきたと自負しており、従業員はもちろん、お客さま、取引先、株主・投資家の皆さまも含むすべてのステークホルダーがマニフェストに向かっていることが当社の最大の強みです。この強みを今後もより一層発揮して、よりよい会社に発展することをステークホルダーの一員として期待しています。

事前質問 2

保険金を活用した社会的活動への投資等は行っているか。

（回答）現時点において、保険金を活用した社会活動への投資は行っていませんが、2024 年度は、ご契約者さまが給付金をご請求いただく際、マイページをご活用いただけると自然保護につながる施策を実施しました。今後もご契約者さまに利便性の高いサービスを提供しながら、社会の持続可能性にも資する取組みを検討してまいります。

事前質問 3

2025 年 1 月に株式会社フジテレビジョンが会見を行った後、大半の企業が CM 出稿を見合わせたが、会見後も当社が CM を出し続けた理由、各社が未だ CM を見合わせている中、当社が早々と CM 再開に至った根拠とプロセスを教えてほしい。また、2024 年度の広告宣伝約 60 億円に対する認識を教えてほしい。

（回答）CM 出稿の判断は、フジテレビジョンの公式発表や資料に基づき、社長・担当役員を含め都度協議し決定しています。特に、今年 3 月に公表された第三者委員会の報告内容や、その後の経営体制刷新、再生・改革プロジェクトの取組み等を総合的に勘案し、現時点では CM 出稿を継続する方針としています。当社はいかなる人権侵害も断じて許容しません。フジテレビジョンには、経営責任の明確化、実効性のある再発防止策、組織風土の抜本的改革を強く求めており、その取組み状況を注視しています。今後もフジテレビジョンの改革状況や社会の評価、媒体価値を慎重に見極め、適切に対応してまいります。また、広告宣伝については、効率は注視しながらも成長加速に向けて積極的に投資する予定ですが、現在の新規契約獲得に係る効率は高い水準にあると認識しており、中期的には改善させていきたいと考えています。

事前質問 4

当社株式の市場流動性は低い認識であるが、2025 年度中のプライム市場への上場を目指すにあたり、株式分割や増資等の対策の予定はあるか。

（回答）プライム市場への移行そのものが、流動性向上のための重要なステップであると考えています。プライム市場に上場することで、これまで以上に国内外の機関投資家の皆さまからの注目度が高まり投資家層が大きく広がること、また、TOPIX（東証株価指数）の構成銘柄となることによるインデックス連動型の安定した買い需要などが期待できます。まずは、このプライム市場への移行を着実に実行し、その効果を最大限に享受できるよう能動的に取り組んでまいります。

以上