

第9回定時株主総会 質疑応答
(株主総会当日14名、30問)

2015年6月21日
ライフネット生命保険株式会社

当社の第9回定時株主総会における質疑応答を開示します。本ファイルには、質疑応答の概要のみを記載しておりますので、ご了承ください。なお、末尾には、事前に寄せられたご質問のうち、当日ご紹介できなかったものとその回答を記載しております。

Q1 当社の現状の資産運用は大部分が債券であるが、長期に渡って運用することを考えると、リスクを避けつつ債券以外でも運用する方法を検討するべきではないか。

- (岩瀬) ここ数年の外部環境を考慮すると、ご指摘のような債券運用の難しさも認識しております。一方で、生命保険事業の運用を考える上では、提供する保険商品に対応した資産運用を行うことが重要だと考えております。いわゆる資産と負債のマッチングという考え方です。現時点で、当社は保障性商品のみを扱っているため、高格付けの債券などで安定的に運用することを主眼としております。一方で、さまざまな運用環境に対応するため、直近は、少しずつ運用の多様化を始めており、保有債券の長期化や、金銭信託による外国債券への投資を行っております。
- (出口) 長期的な資産運用に関しては、専門家の意見を聞くことも重要であるため、社外の専門家から、アドバイスを受けております。ご指摘のようなご意見も参考に、資産運用態勢を構築してまいります。

Q2 経常損益が赤字の状態が続いているものの、改善のための具体策が見えないが、どのように考えているか。

(岩瀬) 直近の新契約業績に対しましては、ご心配をおかけしておりますことを申し訳なく思っております。生命保険会計は、契約獲得のための費用が獲得初年度に先行的に発生し、その費用を長期に渡って保険料をお支払いいただくことで回収するという特性があります。そのため、通常の事業会社の財務諸表とは異なる見方をする点をご理解いただきたく存じます。保険業法もその点を前提としており、保険業法第 113 条に定められているとおり、開業当初の 5 事業年度は、費用を一旦資産に計上して、開業後 10 事業年度以内に償却できることになっております。繰延資産償却費を除いた経常損益は、2013 年度はマイナス 1,198 百万円、2014 年度はマイナス 472 百万円と改善するとともに、2015 年度は黒字化を目指しております。この結果を見ると、トップラインは緩やかであるものの、着実に伸び、費用をコントロールすることで、損失も改善していることがお分かりいただけます。一方で、新契約業績の改善を加速させていきたいと考えております。まず、ネット生保というビジネスモデルを強化するために、保険料の安さだけでなく、安心できるネット生保という点を訴求してまいります。また、ネットだけではサポートが足りないというお客さまには、様々なフォローアップを徹底してまいります。さらに、商品改定を昨年実施したことで、成長の前提となる基礎は整ったと認識しております。以上の着実な施策に加えて、KDDI 株式会社とのパートナーシップを通じて、より多くのお客さまに保険をお届けしたいと考えております。経営者として忸怩たる思いも持っておりますが、中長期的には確実に前に進んでいると理解しておりますので、引き続き温かいご支援をお願いします。

(出口) 生命保険業は、初期投資が非常に大きいビジネスであるため、諸外国でも新設の生命保険会社は黒字化するのに約 10 年はかかり、わが国で順調に成長した新設の生命保険会社も黒字化までに 13 年かかったと記憶しております。新契約業績の底上げのために、ネット生保というビジネスモデルのブラッシュアップ、お客さまへの丁寧なフォロー、そして KDDI に代表される他社との協業により、何としても反転攻勢を成し遂げたいと考えております。

Q3 会長と社長が役員報酬を 10%返上していると説明があったが、損失を計上しているのだから、経営陣全員が役員報酬を 50%削減しても良いのではないか。

(出口) 役員報酬は、私がさまざまなご意見を参考にして、トップラインや損益の状況等を総合的に勘案して判断したものです。いただいたご意見も参考にしながら、引き続きしっかりと検討します。

Q4 岩瀬社長が、当社の社長業に加えて、株式会社ベネッセホールディングスの社外取締役を兼職するのはなぜか。

(出口) 当該兼職は、取締役会で議論した結果、当社にとって有意義であると判断して決定したものであり、現状で問題があるとは考えておりません。いただいたご意見は、今後の検討の参考とします。

Q5 KDDI との業務提携に大変期待している。業務提携に当たり、第三者割当増資により 1 株 380 円で 800 万株発行したことは、既存株主にとって合理性があるのか。

(岩瀬) 第三者割当増資に当たり、発行価額を 1 株につき 380 円としたことの合理性は、臨時取締役会を含めて何度も議論し、弁護士や財務アドバイザーからもアドバイスをいただき、希薄化を上回る企業価値の向上を実現できると考え、決定しました。増資の開示前と比較して、新株発行後の株価は下落していないことから、現時点では、提携の効果により、希薄化の影響をカバーできるという評価をいただいていると理解しております。加えて、発行価額は、会社の価値に比べて安いのではないかという観点は、発行価額の算出に当たって、上場企業の場合、一義的に、時価を出発点とすることが、判例であり、法律上の枠組みであると理解しております。業務提携の実施の可否に当たって、どちらが企業価値向上に資するかを検討し、判断したものです。ご懸念を払拭できるように、業務提携の効果を実現したいと考えております。

Q6 役員の著書が、当社の事業とのシナジーを発揮できていないと感じているので、電子書籍や動画を駆使して、PR に活用してほしい。

(中田) 当社は、お客さまに対して、ネットだけではなく、イベント、書籍の出版、取材などあらゆる機会やメディアを活用して、当社をご理解いただくことが重要だと考えております。また、学生などの現在保険を検討していない方々も、将来的に潜在顧客になる可能性があることを考慮して、PR を行っております。同様に、直接的には生命保険の内容でなくても、当社の強みであるソーシャルメディア等を通じて、当社の良さを伝えるコミュニケーションを続けていきたいと考えております。

(出口) 当社はライフネットジャーナルオンラインというオウンドメディアでも情報を発信しております。今後もどのような PR の在り方が望ましいのか、引き続き、研究してまいります。

Q7 ベネッセホールディングスとの協業を検討しているか。

(岩瀬) ベネッセホールディングスは、小さいお子さまを持つ多くの家庭で使われているサービスであり、結婚や出産等をきっかけに検討されることが多い生命保険商品とは親和性が高いと認識しております。また、ベネッセホールディングスは、印刷媒体からデジタル化の取り組みを進めており、リアルとデジタルのバランスをどう取るかという課題においても、親和性があります。私は社外取締役として、月1回2時間程度の役員会（都内開催）に出席しておりますが、お子さまを持つお客さまへの理解が深い会社だと感じております。現時点で具体的に申し上げられることはありませんが、お互いにとって企業価値を高める機会があれば、協業を検討したいと考えております。

Q8 グローバル戦略をどう考えるか。

(出口) 当社の第2位の大株主は Swiss Reinsurance Company です。世界でも有数の知見を持つ再保険会社であり、両社で定期的にミーティングを開催し、様々なアドバイスをいただくとともに、将来の海外展開の可能性を模索しております。また、韓国でも合弁会社に出資しておりますが、保険事業は全世界において免許事業であるため、海外展開の際には、現地に適切なパートナーがいることが基本になると考えております。長期的に様々な可能性を探ってまいります。

Q9 他の生命保険会社には、健康優良体や非喫煙者向けに保険料の安い商品を提供しているが、当社が同様の商品を提供していない理由を教えてください。

(岩瀬) リスク細分型の保険というのは保険のあるべき姿で、長期的には進む道だと考えております。一方で、損害保険に比べて、生命保険の分野ではまだ商品が普及していないことに加えて、当社の現状の商品であっても、他社の類似商品に比べて十分に価格競争力があると認識しておりますので、今はまだリスク細分型に取り組むタイミングではないと判断しております。また、インターネットの販売チャネル固有の課題もありますので、社内で研究を継続し、競争環境を見ながら然るべきタイミングでリスク細分型商品にも挑戦したいと考えております。

Q10 保険の不透明性、煩雑性、保険料への不信感を排除することが、消費者から求められている当社の原点である。現在の事業環境下で契約者を大きく増やすことができていないのは、広告宣伝に問題があるからではないか。保険の商品性では大きな差別化は難しいので、テレビ CM は商品訴求ではなく、社名訴求に徹するべきではないか。

(岩瀬) 昨年の商品改定に伴い、初めて商品訴求のテレビ CM を行うとともに、保険料の安さを訴求するために、コストパフォーマンスという表現を使用したものの、思うような成果を挙げることはできませんでした。この反省を生かして、今月より開始した新しいテレビ CM では、当社特有の共感していただける社風や給付金等のお支払いを積極的に行う姿勢を伝えることにより、透明性を重視した経営をすることや支払いを誠実に行うことを訴求する新しいマーケティングに挑戦しております。

Q11 契約者がスマートフォンに移行していることへの対策として、申し込みのためのスマートフォン用のアプリを用意するべきではないか。

(岩瀬) スマートフォン用のアプリの導入は、日常的に頻度の少ない生命保険の申し込みのために、アプリをダウンロードしないのではないかという懸念に基づき、これまでは実行しておりませんでした。その代わりに、これまではスマートフォン用のウェブサイトの改善を中心に対策を講じてまいりました。その結果、スマートフォン経由の申込率は、いまだ PC 経由の申込率には及ばないものの、過去 1 年半程度で着実に改善しております。なお、KDDI との業務提携においても、アプリの活用を検討しておりますので、これを含めて、消費者の皆さまにより便利なサービスをお届けできるようこれからも努力します。

Q12 昨年のほけんの窓口での販売開始は、当社の付加保険料を抑制する方向性と矛盾するのではないか。

(岩瀬) ほけんの窓口との代理店契約は、当社の就業不能保険という日本ではまだ新しい保険商品を積極的に広めていきたいという思いで推進しております。当社は、就業不能保険を 2010 年 2 月に発売しました。かつてがん保険が普及したのと同じように、これからの時代に必要な保険であると考えておりますが、世の中では馴染みの薄い商品であるため、ほけんの窓口は就業不能保険を広めるために、良いパートナーになると考えております。また、先方でも今までにない生存保障の分野なので戦略的に取り組みたいというご意向があると理解しております。なお、当社は代理店手数料をウェブサイトで開示しております。代理店との取り組みによって変更することもあり得ますが、引き続き、手数料の透明性は担保していきたいと考えております。

Q13 ほけんの窓口とは、共通の価値観を持って代理店契約を締結できているのか。他社よりも低いであろう代理店手数料の水準は問題となっていないのか、実績も含めて教えてほしい。

(岩瀬) 当社は就業不能保険を広く提供したいという思いで、複数の代理店に打診をしたところ、多くの代理店からは代理店手数料水準の低さを理由として取り扱いに至らなかったことがありました。その一方で、ほけんの窓口は、就業不能保険はこれからの時代に必要な商品なので戦略的に取り組みたいと言ってくれたことが、代理店契約の出発点になっており、就業不能保険という今の若い人たちに必要な商品を広めていきたいという思いは、一致しているものと考えております。代理店販売は、インターネット代理店である「保険市場」を運営する株式会社アドバンスクリエイトと株式会社カクコムインシュランスの2社にほけんの窓口を加えた3社が主要な代理店であり、全体の新たな契約件数に占める割合は、月によって異なるものの約10%から15%の間で推移しております。ネット直販を強化する上でも、代理店販売を推進することは非常に有意義であると考えております。

Q14 KDDIとの業務提携について、KDDIと合併で生命保険会社を設立したり、当社がau生命になったりすることはあり得るのか。

(出口) KDDIとは、私が先方の役員ともよく議論して、当社の価値は当社らしい独立した経営を貫くことにあるという点をご理解いただいた上で、資本業務提携に踏み切ったものです。なお、長期的に、経営の独立性は何で担保されるかという点、当社が中期計画を達成し、着実に業績を向上させることで、独立して経営すると企業価値が向上すると株主の皆さまに認識していただくことが全てであると考えております。そのため、当社が反転攻勢を成し遂げるとともに、KDDIとの業務提携を間違いなくやり遂げ、もう一度新たな業績を成長軌道に戻すために、ご指摘のお言葉を励みに頑張ります。

Q15 韓国における合併会社は議決権比率が低下していることもあり、撤退した方が良いのではないかと。

(岩瀬) 当社が韓国の合併会社に出資してから一度増資が行われたものの、当社は国内にリソースを最大限振り向けるために追加の出資を行わなかったため、議決権比率が低下しております。[招集ご通知の24ページ](#)に記載されている貸借対照表の「外国証券」が、韓国の合併会社に対する当社の持分です。今後の中期的な方針は、社内で慎重に議論した上で判断したいと考えております。

Q16 解約失効率の水準と当初の想定との乖離幅を教えてください。

(岩瀬) 解約失効率は2013年度が6.6%、2014年度が7.3%と少し増加しております。これは2014年5月に商品改定を行ったことで、既存のご契約者が新商品に乗り換えた影響を含んでおりますので、その影響を除くと、おおむね2013年度と変わらない水準となっております。この水準は、他のダイレクト系の生命保険会社とほぼ近い水準ではないかと考えております。一方で、対面営業の生命保険会社の解約失効率は、おおむね4%台から5%台の水準であり、営業職員によるコミュニケーションが影響していると考えております。当社の現状の水準に関しては、ダイレクト系の生命保険会社としては、それほど悪くはないものの、解約失効を減らし、より長期にご契約いただくために、ご契約者向けのサービスを強化し、コミュニケーションを深めていきたいと考えております。

Q17 KDDIの業務提携の進捗は、スピード感に欠けているのではないかと。今後の見通しを教えてください。

(岩瀬) 本件は、私もできる限り早く進めたいと思っております。ただ、提携自体は非常に守秘性が高かったため、発表するまでの間に限られた関係者で進めてきたことに加え、本日の株主総会でのご承認を得て、KDDIの新規ビジネスの責任者が、当社の社外取締役就任することになりますので、ようやく本格的な取り組みを始めることができると考えております。一般的なウェブサービスですと、もっとスピーディな進捗を実現できる場合もあるかもしれませんが、私どもは金融機関であり、安定的なシステム開発や監督官庁への折衝もあるので、時間がかかることもあります。また、先方も通信業なので、同様であると考えられます。できるだけ早く進めたいと考える一方で、長期的な関係を考慮して、拙速にならずにお客さまに良いサービスを届けられるように頑張ります。

Q18 当社の強みのひとつは共感を集めるブランド力にあると言っているが、インターネットの掲示板など、当社に対するネガティブな意見が多くみられる。なぜそのようなコメントが増えているのか。

(岩瀬) 当社への批判に対しては、当社が業界の変革に挑戦していることへの当然のリアクションであるとともに、挑戦に対する叱咤激励として支援いただいている側面もあると捉えております。

Q19 インターネット上の批判が、悪影響を与えていると思うが、法律的な対応も含めて、どのように対応するのか。

(中田) インターネット上では、好意的な評価だけでなく、悪意のあるネガティブな評価もあることを認識しております。当社は、様々なご意見があるという状況を認識する一方、正しい情報を定期的に発信することで、一人ひとりがご自身で判断していただけるような状況を作ることが最も重要であると考えております。

(岩瀬) 具体的な批判の内容として、過去には、当社の医療保険に対して、「代理店を通じて販売している他社の商品の方が、保険料が安い」などのご意見を多くいただいたことがありました。そのような状況も踏まえ、2014年5月に商品の見直しを行い、医療保険は旧商品と比較して、保険料を平均24%引き下げたことで関連したご意見は相当なくなつたと考えております。それ以外の批判的なご意見は、当社への期待が大きいことへの叱咤激励と受け止め、実績をお示しすることに注力したいと考えております。一方で、多くのご契約者には満足していただいていることは、契約者アンケートやご契約者との集いである「ふれあいフェア」の実施を通じて感じております。冒頭に上映したテレビCMは、その「ふれあいフェア」の空気感を再現したいという思いで作ったものです。今後は、このような実際の体験談を、より多くの潜在的なお客さまにお伝えする努力を続けます。

Q20 現時点での役員報酬は、様々な理由により、個人的には少ないと考えているが、どのような仕組みで報酬を受け取ることが、役員としての成果の最大化に繋がると考えているのか。

(岩瀬) 報酬に関しては色々な考え方がありますが、当社の資産は究極的には人材であると考えており、優れた人材をいかに惹きつけて、活躍してもらうことができるかが全てだと考えておりますので、そのような観点で報酬制度を設計しなければならないと考えております。一方で、今まではお客さまへのサービスを作ることに集中しており、役員報酬の制度設計に十分な時間を使うことができおりませんでした。昨今、導入されたコーポレート・ガバナンス・コードでも、中長期的な株式価値と報酬が連動することが望ましいとの内容もあったと認識しておりますので、会社全体や株主の皆さまの利益も考慮して、よく議論したいと出口と話しております。

(出口) 経営陣の報酬をどのように考えるかということは難しい問題であり、色々な観点があると考えております。次の中期計画を考える際に、コーポレート・ガバナンスや報酬制度のあり方も含めて検討してまいります。ただ、現下の最優先事項は、新契約業績の底上げであり、報酬額の枠を上げていただくことにつきましては、反転攻勢のために本当に良い人材を採用したいという理由によるものです。いただいたご意見を参考に検討を進めます。

Q21 中期計画の経営目標として、一旦、黒字化を達成できたとしても、今後、保険金等の支払いが増加することで収益性が悪化するのではないか。

(岩瀬) 保険会計上、将来の保険金等のお支払いに備えるために責任準備金を積み立てております。損益計算書で見ると、[招集ご通知 19 ページ](#)のとおり、2014 年度は保険金等支払金の 13 億 2,400 万円と、責任準備金等繰入額を合計した 49 億円弱が、将来も含めて、保険金等のお支払いに充てられる実質的な金額となります。そのような点も考慮すると、保険金等のお支払いが大幅に増えて、損益が著しく悪化する可能性は、生命保険会計の特性に鑑みると、起こりにくいものと考えております。

Q22 営業費用をコントロールした結果、成長速度が遅くなったことに懸念があるので、営業費用はコントロールせずに積極的に投資した方が良いのではないかと。

(岩瀬) 営業費用の使い方は、非常に重要な論点だと考えております。以前は、積極的に投資を行ってきたものの、昨今の新契約の状況を考えて、筋肉質なビジネスモデルを作るべく、コストを抑制しております。一方で、今後、成長のスピードを再び取り戻せるタイミングがあれば、積極的に営業費用を使うこともあり得ると考えております。

(出口) 営業費用の使い方は、経営の鍵を握る課題だと認識しております。十分に議論を重ねた上で、現時点では、積極的な投資よりも、営業費用をコントロールして筋肉質な体質を作ることに重点を置いております。一方で、タイミングを見計らって、積極的に投資することも当社の成長に必要であると認識しております。

Q23 同業他社に同じような商品を開発されるリスクをどのように考えているのか。

(岩瀬) ご指摘の点は、常に考慮しなければならない課題であると認識しております。競合他社の状況をよく考慮した上で、商品開発のタイミングを判断していきたいと考えております。

Q24 社員の平均年齢を考えると、平均給与月額の高さを感じたが、成果に応じた報酬体系にすることを考えているのか。

(岩瀬) 当社は社員 90 名程度の小さい会社であるものの、保険会社としての体制整備が求められていることから、経験の豊富な人員を配置する必要があります。現状は、充実した福利厚生や賞与、退職金がないことに加え、新しいビジネスモデルを作っていく仲間を集めることを考えた結果、月額給与は現在の水準としております。なお、前年度と比較すると、2014 年度の社員の平均給与月額は減少しております。

Q25 西田氏を副社長に選定する理由を教えてください。

(出口) 2015年度は、新契約業績をもう一度成長軌道に乗せることを、経営陣一同、固く決意しております。そのための最大のポイントのひとつとして、COOの岩瀬が先頭に立って新しい取り組みに注力できるようにするために、社内のマネジメントを強化していきたいという考えから、西田氏を副社長として迎えることとしました。

Q26 新任の社外取締役候補者である勝木氏やKDDIの社員は、当社との業務提携に時間を割くことができるのか。

(岩瀬) 現在、ほぼ毎日、当社のオフィスでKDDIと当社の社員が現場レベルでの綿密な打ち合わせを行っております。勝木氏は、株式会社じぶん銀行の立ち上げやインターネットベンチャーでの社外役員の経験があります。このような経験や見識を活かしていただきながら、両社にとって良い結果を出せるよう、取り組みを進めていけると考えております。

Q27 15%の出資比率では、KDDIの強いコミットメントが得られないのではないかと。また、全国各地のauショップで保険を販売するのであれば、現実的にはかなりハードルが高いのではないかと。

(岩瀬) KDDIが、当社の筆頭株主かつ金融庁の認可を必要とする当社の保険主要株主となったことは、金融業に対する強いコミットメントであると認識しておりますので、両社の取り組みを実効性の高いものにしていけると考えております。店舗での販売の検討は今後の検討事項であり、一定の時間を要すると想定しております。KDDIの資産を有効活用でき、保険商品の販売に繋がるような様々な取り組みも検討します。

Q28 保有契約者数の今後の具体的な目標はあるか。

(出口) 契約者数の目標ではなく、中期計画として掲げている2015年度の経常収益95億円を達成することが最優先であると認識しております。その後は、新たな中期計画の中で、私どもの考える成長の道筋をお示ししたいと考えております。

Q29 直近、国内の他の大きな組織で情報流出があったが、インターネットの保険会社としてどのような対策を講じているのか。

(岩瀬) 情報セキュリティは重視しており、できることを最大限やっていきたいと考えております。わかりやすい具体例を説明しますと、お客様の情報を扱う PC と一般の業務を行う PC を分けており、お客様の情報を扱う PC はインターネットへの接続が原則できません。また、お客様の情報を取り扱うエリアは、入室者を制限しているほか、データの持ち出し禁止など、物理的な制限も行っております。また、外部からのハッカーによる攻撃を検知する、防御するといった対策も重点的に投資しております。お客様の情報をお守りすることは重要ですので、今後も重点的に取り組んでまいります。

Q30 お客様の声における苦情を反映した点や反省した点の具体例を教えてください。

(岩瀬) お客様の声は改善できるもの、やむを得ず改善できないものの両方があります。改善していないものとしては、紙による申し込みや、一部の保全手続きのマイページのみ対応など、ネット生保ならではの利便性とコスト効率を重視して判断したものなどです。よくある苦情として、家族間での代理のお手続きをお断りしたことなど、金融商品として原則的に対応できないものなどがあります。その一方で、改善した取り組みとしては、ご契約者向けのマイページとウェブサイトのデザインの統一、マイページからの給付金請求の改善表記などがあります。当社は、定期的に、お客様の声を集めて改善案を出すことを今後も継続します。

(出口) 苦情等につきましては、専門の担当部署を設置し、反映できるものはできるだけ反映したいと考えております。これからも不断の改善に努めたいと考えております。

(当日ご紹介できなかった事前質問)

事前質問 1 中期計画について詳細を教えてください。

(回答) 2014年11月に、2013年5月に策定した中期計画における経営目標のうち、経常収益を150億円から95億円に変更しました。内容は、[招集ご通知 26 ページ](#)に記載のとおりです。2015年度は、中期計画の最終年度となりますので、経営目標の達成を目指します。なお、中期計画の達成に向けての対処すべき課題は、[招集ご通知 26 ページから 28 ページ](#)に記載のとおりです。

事前質問 2 社員の教育をどのように行っているのか。

(回答) 新入社員は、社内での基礎研修に加え、外部の研修等にも積極的に参加しております。定常的には、コンプライアンス研修、ハラスメント研修、メンタルヘルス研修に加え、各種業務に必要な研修を適宜実施しております。また、Eラーニングシステムを導入して、必須で受講するプログラムに加え、社員各自で学びたいプログラムがある場合には、必要に応じて受講できる仕組みを整えております。

事前質問 3 新契約業績を改善するための取り組みを教えてください。

(回答) [招集ご通知 26 ページから 28 ページ](#)に記載のとおり、「ネット直販ビジネスモデルのさらなる強化」、「フォローアップの徹底」、「パートナーシップの継続的な強化」の3本柱が、当社が現在対処すべき課題であると認識し、新契約業績の底上げに取り組んでまいります。

事前質問 4 KDDI 以外の提携の可能性はあるのか。

(回答) 当社は「パートナーシップの継続的な強化」を対処すべき課題として掲げていることから、引き続き、顧客基盤を持った企業を中心に、今後も積極的に成長機会の創出に努めてまいります。

事前質問 5 今後、事業を拡大していく中で、当社が既存の生命保険会社に対する M&A を行う可能性はあるのか。

(回答) 当社の企業価値の向上に資するようなものは検討の対象となり得るものの、短期的には新契約業績を成長軌道に戻すことに注力します。

以上