

第 10 回定時株主総会 質疑応答  
(株主総会当日 16 名、28 問)

2016 年 6 月 26 日  
ライフネット生命保険株式会社

当社の第 10 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 新中期計画に対して、引き続き、株主として当社の今後に期待して良いのか。その根拠も教えてほしい。

(岩瀬) ぜひご期待いただきたいと考えております。直面する外部環境が変化する中で、ご契約者に評価いただいているネット直販の持つ価値を、より多くのお客さまに届けることが当社の中期的な課題です。一方で、ネット直販の成長を補完するために、2つのチャンネルに取り組んでおります。1つ目が、KDDI 株式会社（以下、「KDDI」といいます。）との業務提携です。KDDI は、当社の課題である幅広い顧客基盤の獲得と新興企業であることに対する不安を解消でき得るパートナーであると考えております。通信と生命保険の協業というのは世界的にも類のない取り組みですが、新しいビジネスモデルを構築していきたいと考えております。2つ目は、乗合代理店を通じた就業不能保険の販売拡大です。当社は 2010 年からこの就業不能保険に取り組んでいるものの、一般的に普及している商品ではないため、お客さまにもっとご理解いただくために、ネットのみでなく、対面代理店を通じて販売することで、より多くのお客さまに就業不能保険を届けられるのではないかと考えております。このように、環境変化に対応するよう、ネット直販を磨き上げながら、通信と生命保険の新たなビジネスモデルの構築と、対面代理店での就業不能保険の普及を図るという 3つの柱を中心に、これから 3年間努力します。

(出口) ぜひご期待ください。新しい中期計画をしっかりとやり抜くことで、株主の皆さまのご期待にお応えしたいと考えております。

Q2 岩瀬社長は今でもアジアで最も輝く生命保険会社になることを信じているか。また、今でも直感を信じて行動しているか。

(岩瀬) 以前、10 年後にアジアで最も輝いている生命保険会社でありたいと申し上げたことがあり、当時よりも規模やスピード感は変わっていますが、今でもそう考えております。先進的な取り組みに果敢に挑戦してきたという点で、生命保険業界において一定の成果を上げたということは自負しております。キャリアを考える際に、直感を信じることも大事とお話をさせていただいておりますが、ビジネスは直感のみ

で決定するのではなく、取締役会等の組織で、慎重に議論を重ねた上で決定することが必要だと考えております。

Q3 今後も異業種との協業を検討するのか。

(出口) 当社だけで対応できない分野において、良い案件があれば協業を検討することは、ビジネスの自然な姿だと考えております。双方にメリットがあり、理念も合致するのであれば、今後とも様々な提携について、ケースバイケースで考え、企業価値の最大化を目指してまいります。

Q4 今後のネット直販と対面販売の比率をどのように考えているのか。

(岩瀬) ネット直販とそれ以外の具体的な比率は開示しておりませんが、バランス良く伸ばしていきたいと考えております。一方で、ネット直販は、すでにご契約いただいているお客さまからの評価はとても高いので、当社としてそれを他のお客さまに上手に伝えるために工夫することが必要だと考えております。

Q5 インターネット・テレビ CM 等の媒体別の広告出稿の割合をどのように考えているのか。ライフイベントに関連した広告も行うべきではないか。

(岩瀬) テレビ CM の出稿を増やす、ラジオに挑戦する、あるいはインターネット広告の割合を増やす等、状況に応じて、最適な広告の出稿割合を考えております。また、ライフイベントに合致したマーケティングも引き続き模索します。

Q6 当社のキャンペーンと類似のキャンペーンを行っている競合他社があるが、何か申し合わせや法規制があったのか。キャンペーンの効果も併せて教えてほしい。

(岩瀬) 申し合わせはございません。効果測定を行うことで、結果として類似のキャンペーンになることもあろうかと思えます。当社としては、キャンペーンに限らず、競合他社に先んじて新しいことに取組む姿勢を大事にしたいと考えております。

Q7 発言のない取締役に、「対処すべき課題」に対して、どのような観点から業務執行を行っているのか聞きたい。

(中田) 私は代理店販売を担当しております。また、チーフ・コミュニケーション・オフィサーとして、社内外のコミュニケーション全般のマネジメントを行っております。

Q8 当社の生命保険マニフェストに賛同して投資したものの、直近のテレビ CM を見るとマニフェストと乖離しているように感じるが、どのように考えているのか。

(出口) 貴重なご意見として承ります。マニフェストは起業の際の目指す姿であり、そ

れは今でも変わらないと考えております。テレビ CM はまず興味を持って見ていただくことを重視しているため、誤解を与えた部分もあったかもしれませんが、今後も試行錯誤する中でご意見を検討します。

Q9 KDDI との業務提携で発売予定の還付金付き「au の生命ほけん」について、現行のセット割と比較すると、保障内容は変わらないが、事後にセット割における割引相当額が還付されるという理解でよいのか。

(岩瀬) セット割は新しい取組みのため、関係者ともコミュニケーションを重ね、開始時点では、保険料の割引ではなく、通信サービスの一環としてお届けするという整理を行いました。しかし、サービス開始後に様々なご意見等をいただき、当局ともよく相談をした結果、より法的な安定性を確保する形として新たに当局から認可を取得し、保険料の還付金付き商品を発売することとしました。オペレーションや経済性において、お客さまへの大きな影響はないと判断しております。今後も、慎重に、新しい取組みに挑戦していきたいと考えております。

Q10 代理店販売において、リスク細分型保険を販売している保険会社が他にあるが、当社にできない理由があるのか。

(岩瀬) 当社として、明確にできない理由があるわけではなく、商品戦略をどのように考えるか、という論点だと認識しております。また、同時期に開発できる保険商品の数は限られるため、リスク細分型商品の提供の要否を、引き続き検討したいと考えております。

Q11 営業費用を削減したことにより、新契約件数が減少しているが、なぜ営業費用を削減したのか。

(出口) 開業当初は当社の認知度が非常に低かったため、営業費用を増やすと、新契約も増えるという比例関係がありましたが、一定程度、当社の認知度が上がった状況では、その効果は逡減しております。そのため、外部環境を含めて状況に応じて、営業費用はコントロールする必要があると考えております。

Q12 定款変更により、組織の柔軟化を図っているが、出口会長の引退を想定しているのか。

(出口) 今回が 10 回目の株主総会となります。次の 10 年の課題は、組織的経営に徐々に移行することだと考えております。そのために、代表取締役や CEO 等の役割の付与を柔軟化することが望ましいと考えております。

Q13 西田副社長及び社外取締役から、当社における役割やその役割に対する自身の振り返りを聞きたい。

(西田) 昨年の就任後、主に3点に取り組んでまいりました。1点目は、当社が挑戦を続けるという文化を醸成するための風土改革を行ったことです。2点目は、本部制を導入するとともに、若手を抜擢し、適材適所の人材配置での組織改革を行ったことです。3点目は、中期計画における戦略ストーリーの策定においてアイデアを出すことで貢献できたと考えております。また、営業本部長として、全社を率いることで新契約業績の反転の兆しが見えつつあると考えております。

(藤原) 4年間、私の過去の経験や知見を活かして、業務執行及びコンプライアンスに関する意見を申し上げてまいりました。私は、経済を専門として通信社に勤め、その後、日本銀行副総裁を経て、シンクタンクで勤務しておりました。若い将来性のある当社に対して、これらの経験に基づき、貢献してまいりました。

(石倉) 私は事業戦略を中心とした発言を行うことで、当社に貢献してまいりました。インターネットを使って生命保険を販売するという新しい挑戦はとてもエキサイティングだと考えております。一方で、テクノロジーの動きが非常に早いことや消費者の動向が想定とは異なっていたことなどに加え、規制等もあることから、やりたいことがスムーズにできないこともあり、当社の役職員と悩みを共有してまいりました。私は、強い個人が集まることが組織力の決め手になると考えております。当社の若手層に向けて研修も行いましたし、非常に期待しております。今後も、若手にどんどん権限を与える組織になってほしいと考えております。

(内田) 私のバックグラウンドである経営コンサルタントに加え、現在複数の社外取締役を兼任しているという視点から、様々なアドバイスを行ってまいりました。私個人の考えとして、一般的に、社外役員の役割はコーポレートガバナンスの観点が多量強く、リスク回避型のアドバイスをする傾向にあると思っております。一方で、私は、当社はまだ若い会社であることから、リスクを回避するよりも、チャレンジすることが必要であるという観点で発言を重ねてまいりました。具体的には、経営戦略の観点に加え、組織の在り方、実際のオペレーションの方法、取締役会の在り方など、多方面に渡って助言することで、当社への貢献を果たしたと考えております。

(勝木) 私は KDDI のバリュー事業本部金融・コマース推進本部を担当しております。KDDI の立場としては、当社の大株主であることから、当社の成長に大きな期待を寄せております。両社の新しいチャレンジとなる、今回の業務提携を通じて、新契約業績を成長させ、株主の皆さまの利益の最大化に貢献したいと考えております。

Q14 当社の社名と同業他社で社名が類似している会社がある。消費者に誤認を与えたり、当社の認知度に影響を与えたりすることはないか。

(出口) そのようなご意見があることも認識しております。耳で聞いたところ、似たような音がするものの、文字表記や会社の成り立ち等を考慮すると、ご指摘のようなリスクはそれほど大きくないと考えております。

Q15 株価を上昇させるためにどのような施策を考えているのか。

(岩瀬) 現状の株価は、複合的な要素があるものの、一番の原因は新契約業績の成長が鈍化していることだと考えております。株主の皆さまに対しましては、心苦しく感じております。先ほどご説明したので繰り返しとなりますが、当社の商品・サービスをお届けできたお客さまには、大変喜んでいただいておりますので、新しいチャネル、商品、サービスを、いかにより多くのお客さまにお届けできるかということが、中長期的な企業価値向上の一番のドライバーになると考えております。

(出口) 株主の皆さまに対して、本当に申し訳なく感じております。株価の上昇は、経常収益及び経常利益をしっかりと確保しながら成長性を示す、つまり、新契約業績の反転に尽きると考えております。2016年4月と5月は、対前年同月比で申込件数、新契約件数ともに増加しており、この勢いを持続させ、確実な新契約業績の反転を目指して、懸命に努力してまいります。

Q16 法令上の規制等により、株主還元ができないことは理解しているが、今後、既存の株主に対する具体的な還元策を教えてください。

(岩瀬) 現時点では、事業報告でご説明した以上の具体的な方針はございません。まずは、成長性を取り戻し、収益性を確保した後、利益をどのように、どのタイミングで配分するのか、検討したいと考えております。

Q17 株主であり、契約者である。先日、就業不能保険の新商品に乗り換えたが、既存の契約者に対する各種案内がスムーズに設計されていない印象を受けた。今後は時流及び経営効率の観点から、メールや電話ではなく、チャットを前提としたサービスを期待したい。

(岩瀬) 新商品にお乗り換えいただいた際、お手間をおかけしたことを心からお詫び申し上げます。ご契約者の皆さまへのご案内について、全体を通して見るとまだ不十分な点もあるため、今後も改善の努力を続けてまいります。ご提案いただいたチャットサービスも現在、社内で準備を進めております。その一方で、電話での説明を希望するお客さまも多くいらっしゃるため、バランスを取りながら改善を進めてまいります。

(出口) 2016年1月の体制変更において、営業本部に専門の部署を設け、新たな技術への対応も検討しております。最先端の技術に挑戦することは当社らしさの一つと考



え、引き続きサービスの改善を続けてまいります。

Q18 暑い時期なのだから、会場で飲み物を出してほしい。また、社員の給与アップや出口会長の著書の割引販売等も希望する。

(出口) ご意見ありがとうございました。貴重なご意見として承ります。

Q19 キャピタルゲインを期待して投資したものの、一向に株価が伸びない。そもそも生命保険会社として上場している会社は少ないが、当社が上場した理由は何か。

(出口) 上場の成果は、77億円の貴重な資金調達により財務基盤を強化できたことにあります。なお、日本での生命保険会社の上場は少ないですが、世界を見渡すと、金融機関の上場企業は多くあると認識しております。

株価の低迷には、忸怩たる気持ちです。今後の当社の課題は、経常収益及び経常損益を確実に上げることに加え、新契約を反転させることに尽きると考えております。一所懸命、業績の向上を図ってまいります。

Q20 企業規模の拡大及び価値向上の観点から、貯蓄性の保険商品をどのように考えるか。

(岩瀬) 長期的には貯蓄性商品の販売も検討したいと考えております。保険会社の本業は、リスクの引受と資産運用です。自分と同世代である当社の顧客層のニーズとして、中長期的な資産形成手段が提供されるべきであると考えております。一方で、近年のような超低金利環境が続く中では、当社が利益を確保でき、かつ顧客にとっても魅力的な商品を提供することは難しい環境にあります。外部環境を見定めつつ、貯蓄性商品を提供可能な体制の整備に努めたいと考えております。

Q21 資金調達目的等、上場の理由が明らかであるメーカーなどと比較すると、金融機関である当社が上場している理由が理解しにくいので、説明してほしい。

(出口) 資金調達に加えて、当社はゼロからつくった生命保険会社であり、重要な課題の一つであった認知度の向上と信頼性の確保のために、上場することの意義は大きかったと考えております。

Q22 独自性や革新性を創出するために、どのような工夫や取組みをしているのか。

(出口) 独自性や革新性の源泉は、多様な人材であると考えております。当社が始めた取組みでも保険業界に広がるものも出てきております。今後も、業界他社が模倣しなくなるような挑戦を続けてまいります。

Q23 株主総会の運営について、もっと独自性を追求してほしい。例えば、株主と経営者が写真撮影できる場をつくることや、苦情に対して取り組んだ例を紹介するなどを検討できないか。

(出口) ご意見ありがとうございました。貴重なご意見として承ります。なお、いただいた苦情とそれらに対する対応は、主なものを四半期毎に開示しております。

Q24 株主総会における質問が長すぎる場合には、議長は進行を迅速にするべきではないか。

(出口) ご意見ありがとうございました。貴重なご意見として承ります。より良い株主総会の運営に向けて、試行錯誤を続けてまいります。

Q25 業績が期待外れであるが、これからどのような具体策を打つのか説明してほしい。

(岩瀬) 新しい施策として、乗合代理店やKDDIとの提携を推進しております。また、ネット直販についての課題としては、ウェブサイトへの来訪者数の減少がありますが、単にテレビCMの出稿を増やしただけでは効果はないので、引き続き良い商品や良いサービスの提供に加え、マーケティングの工夫を継続していくことに尽きると考えております。

Q26 代理店施策として、例えば大企業の福利厚生サービスの会社等にアプローチしないのか。

(岩瀬) 大手他社と比較すると、規模や資金面で見劣りするので、異なる戦略を取る必要があることも認識しております。さらに、効率よく販売をしていただける提携先を継続的に検討してまいります。

Q27 出口会長より株主に向けて来期への抱負を聞きたい。

(出口) 新契約業績の底打ちと反転が最大の課題であると認識しております。業績の伸び悩みについては、短期的にはネット生保への競合参入の増加が原因と考えておりますが、これは保険業界としてネット販売への期待があることの証左であると考えております。新たな中期計画の確実な遂行が最も重要であり、そのために全力を尽くす所存です。

Q28 岩瀬社長は株式会社ベネッセホールディングスの取締役を退任したのか。

(岩瀬) 2016年6月25日、3年間務めた同社の社外取締役を退任しました。主な顧客層が子育て世代であり、デジタルへのシフトなど、当社と経営課題が似通っている部分があり、社員とともに試行錯誤を続けてまいりました。

(当日ご紹介できなかった事前質問)

事前質問 1 なぜ「収入保障」タイプの生命保険を扱わないのか。新商品の開発状況を教えてください。

(回答) 今後の新商品の開発や既存商品の改廃は、お客さまのニーズや社会情勢、規制、社内リソースなどの状況を総合的に勘案し、検討してまいります。

事前質問 2 すべての保険代理店で当社商品の取り扱いをしてほしい。

(回答) 当社と提携いただく保険代理店は、現状では経営リソースが限られていることもあり、当社の理念、マニフェスト及び商品に共感をいただけることを中心に選定しております。

事前質問 3 ヘルスウェアラブル、遠隔診療、医療・介護・福祉の人材サービスなど、いろいろできるのではないかと。

(回答) 昨今、ウェアラブルデバイスといったテクノロジーの進歩やビッグデータの分析手法の開発に伴い、健康促進に絡めた保険商品やサービスが注目されており、当社も外部環境と社内リソースを見極めながら、検討してまいります。

事前質問 4 フィンテックを推進してほしい。将来を見据え、仮想通貨での保険料管理や、保険料徴収、保険金を送金できる仕組みを検討してほしい。

(回答) フィンテックへの積極的な取組みがなされていることを認識しております。当社は、お客さまに十分なメリットがあるような先進的な技術にも注目しております。ただし、先進的な技術の採用は、あくまでお客さまに十分なメリットがあることが前提になりますので、採用する技術は、慎重に検討したいと考えております。

事前質問 5 海外事業展開の状況を教えてください。

(回答) 当社は、2013年9月に韓国の教保生命保険株式会社と合併で教保ライフプラネット生命保険株式会社（以下、「教保ライフプラネット生命」といいます。）を設立し、現在はその早期の立ち上がりを支援しているフェーズです。新たな中期計画においては、海外事業をさらに拡大することは現時点では想定しておりません。

事前質問 6 教保ライフプラネット生命の経常収益、純損益、保有契約件数はどの程度か。また、今後海外への投資を継続するのか。

(回答) 教保ライフプラネット生命は12月が決算期ですが、2015年12月末時点で、保有契約件数は約1万件です。当社の教保ライフプラネット生命に対する議決権比率



は8.7%であり、法令上の開示義務がないため詳細は控えたいと存じます。今後の投資については、慎重に検討してまいります。

事前質問7 国内マーケットでの戦略を教えてください。

(回答) 2018年度を最終年度とする新中期計画の経営目標として経常収益135億円、経常損益の黒字化を掲げております。達成に向けた戦略として、「インターネット直販」、「KDDI」、「対面代理店」を3つの柱として考えております。これまでは、ネット直販のみであったものの、KDDIとの業務提携も行うなど、環境が整ってきたので、代理店も活用しながら、事業を推進してまいります。また、独自の顧客価値を継続的に創出することも、当社の重要な戦略であると考えておりますので、他社との差別化を図ってまいります。

事前質問8 保険の説明の動画がほしい。現行のCMでサービスの説明をしているものをウェブサイトに掲載してはどうか。

(回答) 2016年6月に新たに発売した就業不能保険「働く人への保険2」を、ウェブサイトにて動画で説明しておりますので、ぜひご覧ください。保険商品の説明については、試行錯誤を繰り返しながら、わかりやすいウェブサイト作りを心がけております。

以上