


2024

ライフネット生命の現状




LIFENET

LIFENET INSURANCE COMPANY



ライフネットの 生命保険マニフェスト



2人の創業者が「こういう生命保険会社を創りたい」という思いを徹底的に議論し、形作られたものが「ライフネットの生命保険マニフェスト」です。
このマニフェストには、生命保険の原点である相互扶助を大切にしながら、正直に経営し、わかりやすく、安くて便利な商品・サービスをお客さま視点で提供するという強い思いが込められています。16年を経た今もなお、当社の経営理念そのものであり、すべての役職員が大切にしている指針です。

正直に わかりやすく、 安くて、便利に。

01

第1章

私たちの 行動指針

1. 私たちは、生命保険の未来をつくる。生命保険は生活者の「ころばぬ先の杖がほしい」という希望から生まれてきたという原点を忘れずに。
2. 私たちは、お客さまの声に耳を傾け、お客さまに何が必要かを常に考え行動する。
3. 私たちは、自分たちの友人や家族に自信をもってすすめられる商品・サービスだけを届ける。
4. 顔の見える会社にする。私たちは、経営のこと、商品のこと、社員のこと、どんな会社なのか、正直に伝える。
5. 私たちは、多様性を尊重し、協力しあうことで、変化に対応しつづける。100年後もお客さまに安心を届けられる会社であるために。
6. 私たちは、常に誠実に行動する。コンプライアンスを遵守し、倫理を大切にします。

第2章

生命保険を、 もっと、 わかりやすく

1. 私たちは、「生命保険がわかる」情報を提供します。お客さまが自分にあった保障を納得して、選べるように。
2. 私たちは、誰もが読んで理解できる「約款」(保険契約書)をつくる。
3. 私たちは、お申し込みだけでなく、保険金・給付金を請求するときこそ、わかりやすいと思ってもらえる商品やサービスを届ける。

第3章

生命保険料を、 安くする

1. 私たちは、保障内容を過剰にしない。必要な備えを、適正な生命保険料で提案する。
2. 私たちは、よい商品を安く提供するための工夫を怠らない。
3. 私たちは、生命保険料を抑え、その分をお客さまの人生の楽しみに使ってほしいと考える。

第4章

生命保険を、 もっと、便利に

1. 私たちは、ご契約の検討から保険金・給付金の受け取りまで、あらゆる場面でお客さまの便利を追求する。
2. 私たちは、私たちの考えに共鳴してくれたパートナーと協力して、お客さまに商品やサービスを届ける手段を増やす。
3. 私たちは、生命保険の枠を超えて、「生きていく」ことを支える情報とサービスに触れる機会を増やす。
4. 私たちは、お客さまの期待の先にある「便利な生命保険」を通して、次の時代の当たり前をつくる。

お客さま一人ひとりの生き方を応援する企業でありたい。
そのために、これからも挑戦を続けます。

ライフネット生命保険株式会社



02

ビジネスモデルと主な事業

当社は、「正直に、わかりやすく、安くて、便利に。」というライフネットの生命保険マニフェストのもと、デジタルテクノロジーを活用しながら、保険相談、お申し込みから保険金等のお支払いまで、一貫してお客さま視点に立った商品・サービスを提供しています。

ビジネスモデル

<h3>01</h3> <h4>正直に</h4> <p>徹底した情報公開で、オンライン生保ながらも、「顔の見える会社」を重視</p>	<h3>02</h3> <h4>わかりやすく</h4> <p>シンプルな商品設計と、直観的に操作できるわかりやすいウェブサイト</p>	<h3>03</h3> <h4>安くて</h4> <p>インターネットを活用することで人件費等の経費を抑え、低廉な保険料を実現</p>	<h3>04</h3> <h4>便利に</h4> <p>スマートフォンを活用して、お申し込みから給付金の請求まで、オンラインで手続きが可能</p>
--	---	---	---

主な事業

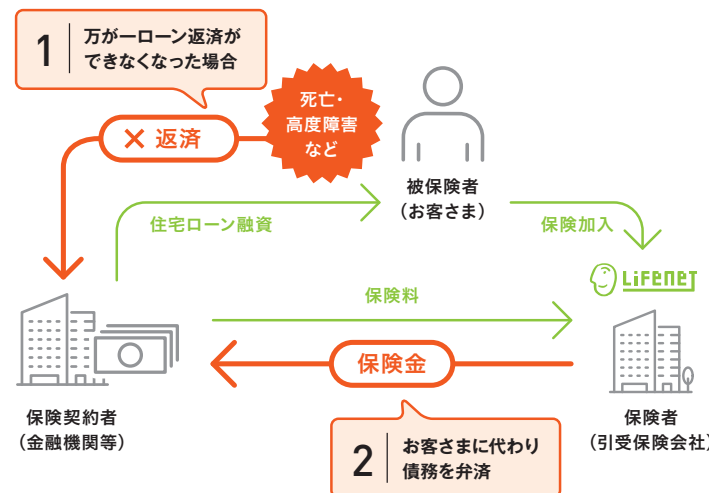
個人保険事業

個人保険では、お客さまが当社のウェブサイト等を通じて保険に申し込む「ダイレクトビジネス」と、パートナー企業のウェブサイトやアプリを通じて保険に申し込む「パートナービジネス」の2つの販売チャネルを通じて、複雑な特約や配当のない、シンプルでわかりやすい商品(P.42参照)・サービスを提供しています。

定期死亡保険 かぞへへの保険	就業不能保険 働く人への保険 ^③
終身医療保険 じぶんへの保険 ^③	終身医療保険 じぶんへの保険 ^③ レディース
がん保険 ダブルエール	認知症保険 be

団体信用生命保険事業

団体信用生命保険は、被保険者(お客さま)が住宅ローンの返済中に亡くなられたときや所定の高度障害状態に該当したときに、生命保険会社が被保険者に代わってその時点の残高に相当する保険金を住宅ローンを提供する金融機関等にお支払いします。当社では2023年7月より、auじぶん銀行株式会社の住宅ローン利用者に向けて団体信用生命保険の提供を開始しました。

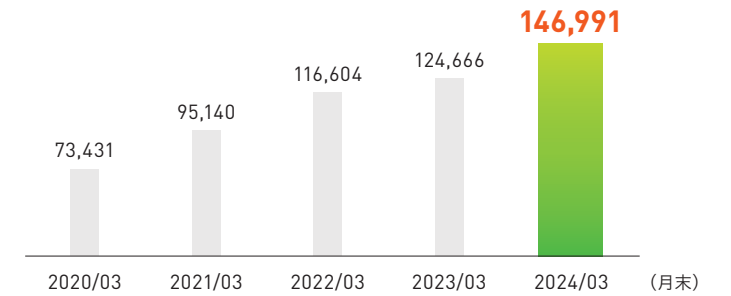


ハイライト

ヨーロッパ・エンベディッド・バリュー^{※1}

146,991百万円

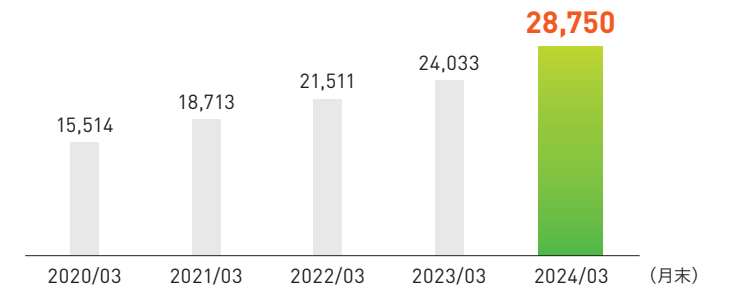
前事業年度末比 117.9% ↑



保有契約年換算保険料^{※2}

28,750百万円

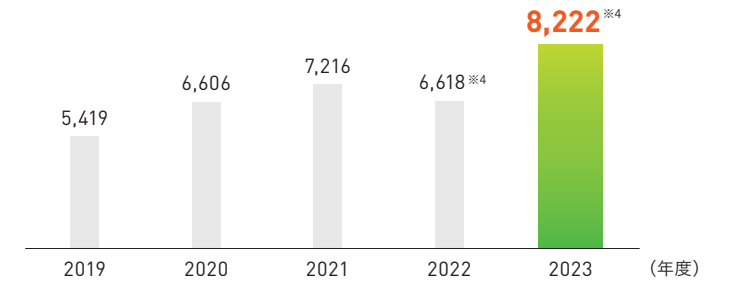
前事業年度末比 119.6% ↑



保険サービス損益^{※3}

8,222百万円

前事業年度比 124.2% ↑



連結ソルベンシー・マージン比率

2,192.9%

(2024年3月31日現在)

ソルベンシー・マージン(Solvency Margin)比率は、大震災など、通常の予測を超えて発生するリスクに対応できる支払余力(=ソルベンシー・マージン)を有しているかどうかを判断するための、行政監督上の指標のひとつです。ソルベンシー・マージン比率は、200%以上であれば、生命保険会社の健全性に係るひとつの基準を満たしているとされます。

※1 生命保険会社の企業価値・業績評価指標のひとつであり、貸借対照表に基づく「修正純資産」と、保有契約から見込まれる将来のキャッシュ・フロー等に基づく「保有契約の将来利益現価」の合計として計算します。詳細はP.38をご参照ください。

※2 年換算保険料は、1回当たりの保険料(団体信用生命保険は、保有契約をもとに算出される翌月の収入保険料)について保険料の支払い方法に応じた係数を乗じ、1年当たりの保険料に換算した金額をいいます。当社商品の保険料は全て月払いのみとなっているため、1ヶ月当たりの保険料に12を乗じたものを年換算保険料としています。

※3 国際財務報告基準(IFRS)に基づく項目であり、2021年度以前の数値はIFRS移行日前のため参考値です。

※4 新型コロナウイルス感染症にかかる保険金・給付金支払いによる影響として、2022年度1,378百万円、2023年度36百万円を含みます。

実現したい社会
— アウトカム目標 —

「安心して、未来世代を 育てられる社会」

将来の見通しが不透明な今、生命保険の必要性は高まっていると考えています。
だからこそ、私たちは、生活者の生命保険に関する時間的、経済的負担を軽減し、
より多くの生活者に保障を届けたいと考えます。

私たちは、わかりやすくシンプルな保障を、適切な保険料で、
いつでもお客さまのご都合に合わせて手続きできるオンラインの生命保険会社として開業し、
子育て世代である若年層のお客さまを中心に、
マニフェストに掲げる「正直に、わかりやすく、安くて、便利に。」という価値をお届けしています。

この度、新たな経営方針を策定するにあたって、
当社が取り組むべき社会の課題に改めて向き合い、議論を重ねました。
マニフェストに基づいた生命保険の価値をより多くのお客さまに提供することで、
将来を見通すことが難しい世の中においても、
お客さま一人ひとりが安心してご自身の望む生き方を選択できる社会づくりに貢献したい。
その中でも特に、少子高齢化という社会の課題に対して、
安心して社会全体で子育てができる社会の実現に貢献していきたい。
この思いから、「安心して、未来世代を育てられる社会」をアウトカム目標として定めました。

当社の事業の成長を通じて、今を生きる生活者に安心をお届けし、
一人ひとりの生き方を応援することで、
社会のサステナビリティの実現に貢献してまいります。

CONTENTS

ライフネットの生命保険マニフェスト	1	経営方針	13
ビジネスモデルと主な事業	3	サステナビリティ	15
ハイライト	4	中期計画	19
実現したい社会 - アウトカム目標 -	5	取締役・執行役員	23
トップメッセージ	7	会社情報	26
ライフネット生命の価値創造プロセス	11	業績データ	52

編集方針

ライフネット生命では、保険業法第111条に定められた「業務および財産の状況に関する事項」とともに、
お客さまをはじめステークホルダーの皆さまに向けた当社の取組みを一冊にまとめ、
「ライフネット生命の現状」として発行しています。

サービスサイト

- 保険金・給付金請求のお手続き
- ご契約者さま向けマイページ
- 生命保険の見積り・お申し込み



<https://www.lifenet-seimei.co.jp/>

IRサイト

- 業績・財務情報
- サステナビリティ情報
- 株式情報



<https://ir.lifenet-seimei.co.jp/ja/>

TOP MESSAGE

前経営方針の 振り返り (2018年～2023年)

私が、2018年6月に創業者からタスキを受け社長に就任した際、まず考えたことが大きく2つありました。ひとつは、ライフネット生命をこれまでの「インターネットの生命保険会社」から「生命保険のインターネット企業」に変えていくこと。もうひとつは、創業の思いである「ライフネットの生命保険マニフェスト」を守り、次の世代にタスキを渡すことです。

この思いを胸に、オンラインでの生命保険への加入意向の高まりや金融サービスのデジタル化の波を背景に、オンライン生保市場が拡大する追い風が確実に吹いていることを認識し、当社自らがオンライン生保市場を力強く牽引する存在となることを目指して、2018年11月に経営方針を策定しました。

前経営方針下では、インターネット企業として不可欠な「顧客体験の革新」と市場拡大のための「販売力の強化」を重点領域に掲げ、事業成長を最優先とした経営リソースの投下を行いました。

主力のダイレクトビジネスにおいては、UI/UXの向上に注力し、積極的なマーケティング活動を行うことで契約業績の成長を実現するとともに、品質においても高い評価をいただきました。実際に申し込み手続きをされたお客さまから評価される、J.D. パワーの生命保険契約満足度調査<ダイレクト部門>で4年連続No.1の評価をいただけたことは大変嬉しく思っています。

また、数多くの異業種パートナーとの提携を実現しています。当社をオンライン生保のパートナーとして自社のサービスや経済圏の中に組み込んでいきたいと考えているプレーヤーは、当社が想像していたよりもたくさん存在しており、この流れは当社のさらなる成長の可能性を秘めていると実感しています。パートナー企業との提携の繋がりによって、2023年度には新たに団体信用生命保険事業への参入も果たし、当社の事業領域拡大に向けた大きな一歩を踏み出すこともできました。

この結果、前経営方針下の5年間で、保有契約年換算保険料は、2018年度末の130億円から2023年度末には287億円と大きく増加しました。また、当社の企業価値を表す経営指標であるEEV(ヨーロッパ・エンベディッド・バリュー)は、経営目標として掲げた「EEV(ヨーロッパ・エンベディッド・バリュー)の早期の1,000億円到達」

を2021年9月末に達成し、2023年度末時点では1,469億円にまで到達したことからも、オンライン生保市場の拡大に確かな手ごたえを感じています。

5年間で得た発見と課題

事業環境がめまぐるしく変化する中で、新たに発見したことが大きく2点あります。

1点目は、ダイレクトビジネスにおいてオンライン生保No.1であり続けることの重要性です。当社が、様々な異業種のパートナー企業との提携を実現できたのは、ひとえに当社がオンライン生保のリーディングカンパニーであり続けていることによるものです。そして、パートナー企業との取組みにより、オンライン生保市場がさらに拡大し、その結果、当社の事業規模が加速度的に成長するという好循環をもたらしています。

2点目として、巨大な金融経済圏やポイント経済圏がお客さまの支持を得て拡大する中で、オンライン生保には重要な役割を果たすポテンシャルがあるということです。オンライン生保ビジネスは、パートナー企業の戦略や経済圏にエンベディッド、つまり組み込まれながらお客さまに新たな価値を届けるだけでなく、その経済圏のエンゲージメントを高めることにも寄与することができます。日本では有力な経済圏は数えるほどしかありませんが、当社はそのうちの大手2社と提携することができています。経済圏を通じて、お客さまにこれからどのような新しい生命保険の価値を提供していけるのか、私自身もとてもワクワクしています。

一方、当社の事業は力強く成長しているものの、まだまだ生命保険市場全体に占めるオンライン生保の浸透率は十分に高まっておらず、さらなる成長余地があります。これは、生命保険の加入の際に、お客さまがまだまだ十分な選択肢を持っていないことの裏返しなのではないでしょうか。生命保険業界は、対面で営業職員がお客さまに保険商品販売するスタイルが長らく主流でしたが、いまやお客さまの生活様式やニーズはどんどん多様化しています。その中で、「正直に、わかりやすく、安くて、便利に。」という提供価値を通じて、お客さまがご自身で選んで加入するという選択肢を世の中へ広げていくことで、売り手(生命保険会社)主導となった生命保険を、買い手(お客さま)主導に変革していかなければならない。これはオンライン生保のリーディングカンパニーである当社のチャレンジであると同時に、果たすべき役割でもあります。

オンライン生保の
リーディングカンパニーとして
生命保険の未来をつくり、
「安心して、未来世代を育てられる社会」
の実現を目指します。

代表取締役社長 森 亮介

企業活動を通じて 実現したい社会

以上の振返りを踏まえて、当社が社会やお客さまに対して貢献すべきは何か、今後どのような世界が想定され、その中で当社はどのようなお客さまに対して、どのような価値を提供し、社会に貢献していきたいのか、2023年度の1年間をかけて、経営陣で徹底的に議論を重ねました。その議論を経て改めて明確化されたことは、やはり開業から変わらず当社の提供価値を一番お届けしたいのは、子育て世代を中心とする若い世代のお客さまであるということです。経済的にも時間的にも負荷の多い世代であり、様々な社会課題による負担を背負っている世代でもあります。当社は、主に若い世代のお客さまが抱える課題を解決し、「安心して、未来世代を育てられる社会」を実現することをアウトカム目標として決めました。

私たちは今、変化のスピードと不確実性がどんどん高まる時代にあります。そのような中において、生活者は将来に対して明るい未来を描きにくく、やりたいことがあっても、将来への漠然とした不安によって諦めてしまうこともあるかもしれない。生命保険は、もともとは「ころばぬ先の杖がほしい」という希望から生まれてきたことが原点です。これは、「ライフネットの生命保険マニフェスト」の最初に出てくる言葉でもあるのですが、私は、生命保険がお客さま一人ひとりの次の一歩の背中を押す存在であってほしいと思っています。たとえば、経済的な不安でお子さんを持つことをためらったり、将来への不安からやりたいことに挑戦することに躊躇したりしてしまう。そういった方に、必要十分な保障をお守りにしてぜひ前に進んでほしいと思っています。

そのためには、当社自身が成長し、一貫してお客さま視点にたった、シンプルでわかりやすく安くて便利な商品・サービスを通じて、オンライン生保市場を拡大させることが重要です。その先に生活者一人ひとりが、将来に明るい見通しを持ち、「安心して、未来世代を育てられる社会」が実現できるものと考えています。

次の成長ステージに向けた 新たな経営方針・中期計画

実現したい社会を目指して、当社は5年ぶりに経営方針の見直しを行い、ミッションである「経営理念」、ビジョンである「目指す姿」、バリューとなる「大切にしている価値観」を決めました(P.13参照)。

「経営理念」は、当社が開業以来大切にしている「ライフネットの生命保険マニフェスト」そのものであり、これは揺るぎない当社の存在意義です。「目指す姿」は、テクノロジーの活用の広がり、巨大な経済圏が生み出すサービスなどによってオンライン生保市場が拡大し始めたこのタイミングだからこそ、オンライン生保のリーディングカンパニーとして、当社自身が生命保険の未来をつくるという決意のもと、「生命保険の未来をつくるオンライン生保のリーディングカンパニー」と決めました。「大切にしている価値観」は、当社の役職員一人ひとりがマニフェストを体現するために必要な価値観を「Lifenetter Values」として言語化したものです。

そして、今回、新たな経営方針にあわせて、2028年度を最終年度とする中期計画を策定しました(P.19参照)。前経営方針においては、経営指標の目標値のみを公表していましたが、経営目標の達成時期をお示しすることで、株主・投資家の皆さまに当社の目指すゴールをより明確にご認識いただきたいと考え、中期計画として開示することとしました。

中期計画の成長戦略には、3つの重点領域と、重点領域を支えるための人材戦略を掲げ、2028年度における目標を設定しました。重点領域に掲げた「Tech & Services」「Rebranding」「Embedded」は当社が次の成長ステージに向かうための重要なテーマです。

Tech & Servicesは、当社事業の要です。オンラインによるサービスは日進月歩で進化しており、お客さまが求める水準も高まっています。それは生命保険に対しても例外ではありません。生命保険のインターネット企業として、顧客体験を進化させ続けることが、お客さまがもっと便利に生命保険を利用できるようになるとともに、オンライン生保市場における数多くの選択肢の中において当社が一線を画した存在になれると考えています。

Rebrandingは、改めて当社が若年層のお客さまに選ばれ続ける会社となるために掲げたテーマです。若い世代のお客さまに支持される存在となることは、当社が今後事業を継続的に成長させていくうえでキーファクターとなります。また、時間的経済的に制約の多い若年層の



お客さまに価値を提供することこそが、当社が実現したい社会に通ずると考えています。

Embeddedは、前経営方針の振返りの中で新たに発見したパートナー企業との可能性を拡充・深化していくことを目指して掲げています。これまでは、当社がパートナー企業の戦略や経済圏にエンベディッドされる取組みを進めていましたが、当社自らがパートナー企業の成長機会を見出し、積極的に戦略に組み込んでいくための取組みを推進することで、オンライン生保市場の飛躍的な拡大が期待できるものと考えています。

そして、これらの取組みはすべて当社の従業員によって生み出されるものです。従業員の成長が事業の成長に直結するという認識のもと、重点領域に注力するために「多様性」と「成長の機会」の2つをキーワードとした人材戦略を定めています。

中期計画の2028年度目標については、まず、2023年度から国際財務報告基準(IFRS)を適用したことに合わせ、当社の企業価値を表す経営指標を従来の「EEV(ヨーロッパ・エンベディッド・バリュー)」から新たに「包括資本」へと変更します。2023年度末時点で1,598億円の包括資本を、2028年度において2,000億円～2,400億円に到達させることを目指します。

包括資本は、簡単に概念をご説明すると、「IFRS上の資本」と「保有する個人保険契約及び団体信用生命保険契約の将来の利益の評価額」の合計です。IFRSの財務諸表と連動する指標に変更することで、株主・投資家の皆さまに対して、これまで以上に企業価値指標の信頼性

を高めることができると考えています。

経営指標のほかに、本中期計画では1株当たりの財務目標を設定し、株主・投資家の皆さまと経営の目線をより一層合わせ、企業価値の向上に取り組みます。さらに、経営目標の達成を目指すために、人的資本を強化する目的で非財務目標も新たに設定をしています。

生命保険の未来をつくる

2008年の開業時には、「オンラインでは生命保険は売れない」と言われていましたが、今やオンラインで生命保険に加入することも当たり前の時代になりました。当社は、「正直に、わかりやすく、安くて、便利に。」というマニフェストを軸として、これからも常識にとらわれず常にお客さま視点を大切にして商品・サービスの開発、提供を行ってまいります。この度策定した中期計画の実行を通じて力強い成長を実現するとともに、次の時代の当たり前を創出し生命保険の未来をつくることで、当社の企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指します。

引き続き、当社の挑戦をご支援いただきますようお願い申し上げます。

ライフネット生命の価値創造プロセス

「正直に、わかりやすく、安くて、便利に。」というライフネットの生命保険マニフェストに基づいた企業活動により、新しい生命保険の価値を提供することでお客さまの生命保険に関わる課題を解決し、その先に「安心して、未来世代を育てられる社会」の実現を目指します。

オンライン生保ならではのユニークな5つの強みを活かして、個人保険事業に加え2023年度からは団体信用生命保険事業を開始しています。2つの事業を軸により一層の成長をするために、中期計画において3つの重点領域と事業成長の源泉である人的資本への投資を推進し、企業価値の向上と持続的な社会の実現に貢献してまいります。

強み

ビジネスモデル・

アウトプット

アウトカム目標

ライフネットの生命保険マニフェスト

「正直に、わかりやすく、

経営

オンラインに特化した
シンプルな商品

洗練された
UI/UX

マニフェストに
集まる多様な人材

ユニークな
顧客基盤

異業種パートナー
とのビジネス

事業

詳細は P.3



個人保険事業

ダイレクトビジネス
パートナービジネス



団体信用生命
保険事業

2028 年度

成長戦略

Rebranding

Embedded

Tech & Services

人材戦略

マテリアリティ

「お客さま・社会・従業員・

外部環境

金融のDX・少子高齢化・ライフスタイルの多様化・

安くて、便利に。」 [詳細は P.1](#)

方針 [詳細は P.13](#)

中期計画 [詳細は P.19](#)

2028 年度目標

経営目標

包括資本

財務目標

株価

1 株当たり包括資本成長率

非財務目標

従業員エンゲージメントスコア
意思決定者の割合

ガバナンス」 [詳細は P.15](#)

労働人口減少・生活者の経済的負担増

安心して、
未来世代を
育てられる社会

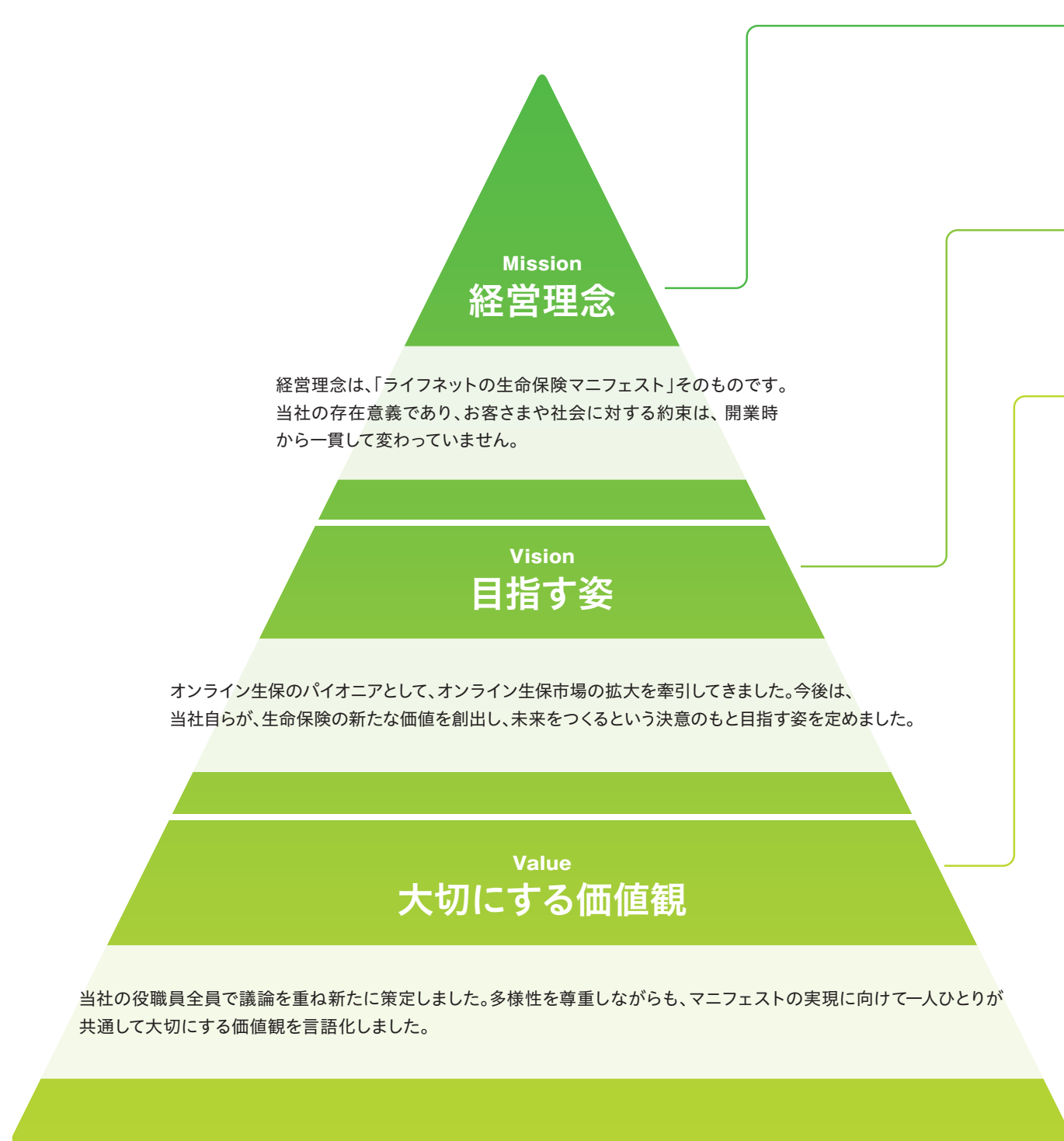
[詳細は P.5](#)

参考指標

1. オンライン生保の市場浸透率
2. 未来の生活見通し
3. 子育てのしやすさ

経営方針

今後も力強い成長を継続しながら、企業価値の向上及び社会課題の解決に取り組むため、2024年度に新たな経営方針を策定しました。



経営理念

正直に経営し、わかりやすく、安くて便利な商品・サービスを提供することで、お客さま一人ひとりの生き方を応援する

目指す姿

**生命保険の未来をつくる
オンライン生保のリーディングカンパニー**

大切にしている価値観

Lifenetter Values

1 Manifesto driven / お客さまを起点にする

- お客さまに信頼され続けるために、正直で誠実に行動します
- お客さまの声の奥にある本質的な課題に取り組みます
- 先入観に縛られず、真に価値ある商品・サービスを考え抜きます

2 Ownership / 自ら動く

- チームの出力を最大化するために何ができるかを常に考えます
- 当事者意識を持ち、何か足りないものがあれば自ら動きます
- 部門や立場を越えて周りに力を貸すことを誇りとし、進んで協力します

3 Teamwork / 多様な仲間を力にする

- 仲間と仲間の仕事に敬意を払い、フラットで率直な関係を築きます
- 考え方や意見が異なるときは、相手の前提や背景の理解に努めます
- お互いの成長のために、フィードバックを積極的に行います

4 Growth mindset / 変わりつづける

- うまくいく確証を得ることよりも、まずは一歩踏み出すことを重視します
- うまくいかなかったことも受け止め、すべての学びと気づきを共有します
- 社会が常に変化するよう、私たち自身が変わることを楽しみます

5 Be ambitious / 元気に、明るく、楽しく

- 楽観的であることを意識し、常に前向きな気持ちと広い視野を持ちます
- 積極的にコミュニケーションし、誰もが声をあげやすい雰囲気をつくります
- 挑戦には困難がつきものですが、その過程を仲間と共に楽しみます

サステナビリティ

「ライフネットの生命保険マニフェスト」(P.1参照)には、相互扶助という生命保険の原点を忘れずに、常にお客さま視点に立って行動するという強い思いが込められています。

私たちは、サステナビリティにおいても、相互扶助の考え方を大切にしています。お客さま、パートナー企業、株主・投資家、従業員に加え、将来の世代も含めた社会を形成する様々なステークホルダーとの相互のつながりを大切にしながら、生命保険の新しい価値を提供することで生命保険の未来をつくり、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

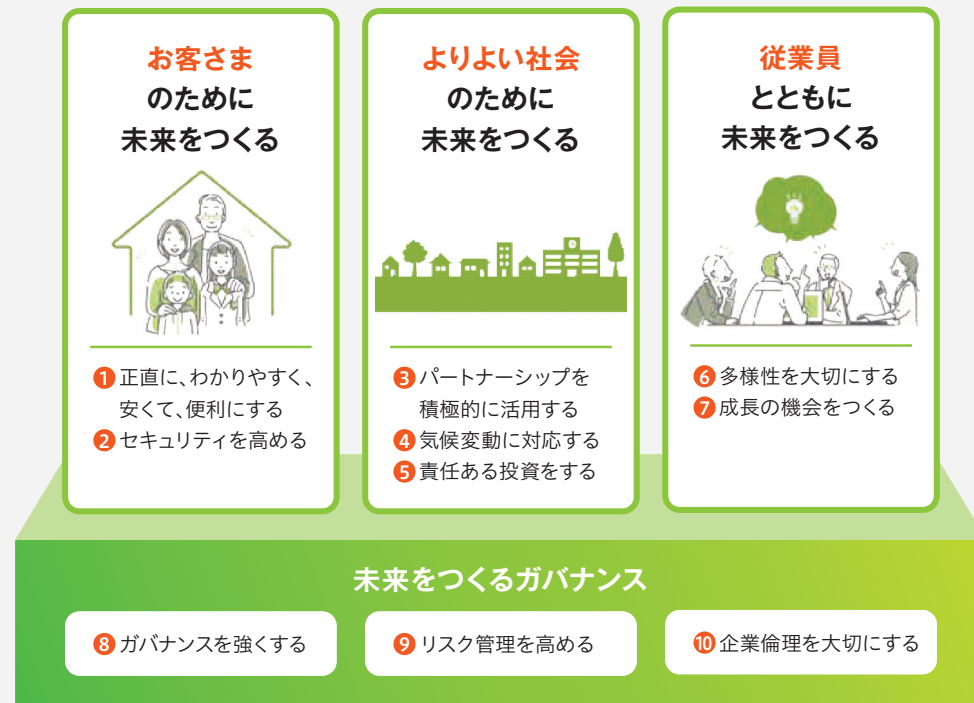
マテリアリティの特定

当社は、2022年度において、長期に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定しています。特定のプロセスとして、まずマニフェスト及び経営方針等を踏まえながら、株主・投資家からのご意見、サステナビリティに関するガイドライン等を参考に課題を抽出しました。抽出した課題から、ステークホルダーと当社それぞれの重要度からマテリアリティ候補を選定し、取締役会等での議論を経て特定しました。

「生命保険の未来をつくる」をテーマとして、以下の1から10までを当社のマテリアリティとして認識し、「お客さま」「社会」「従業員」のステークホルダーに対して取組みを進めるとともに、経営の基盤となる「ガバナンス」を継続的に強化します。

また、当社は2023年度に各マテリアリティの指標を定めました。指標及び2023年度の実績は次ページ以降をご参照ください。

ライフネット生命のマテリアリティ 生命保険の未来をつくる



お客さまのために未来をつくる

1 正直に、わかりやすく、安くて、便利にする

ライフネットの生命保険マニフェストを踏まえ、お客さまの視点に立った商品・サービスの提供を行うとともに、徹底した情報開示を「正直に」行うことで、お客さま本位の業務運営に努めています。マニフェストに基づいた理念に共感した当社従業員が、お客さまの支持を得ながら、事業を拡大することが重要であるという認識のもと指標を定めています。

指標	2023年度
包括資本(企業価値) ^{※1}	1,598億円
保有契約年換算保険料 ^{※2}	28,750百万円
従業員エンゲージメントスコア: 理念戦略 ^{※3}	72
ご契約者の推薦度 ^{※4}	82.5%

2 セキュリティを高める

オンライン生保の円滑な運用において、情報セキュリティの確保が最重要課題のひとつであると認識しています。情報資産を守るために「情報セキュリティ基本方針」や「個人情報保護宣言(プライバシーポリシー)」を定めるとともに、堅牢な情報セキュリティ体制の構築に取り組んでいます。セキュリティに関する主要な外部認証の取得や、継続的な情報管理の強化が重要であるという認識のもと、指標を定めています。

指標	2023年度
主要な外部認証の取得	対応中
CSIRTの定期的な活動の継続 ^{※5}	継続実施
役職員向け研修の継続	継続実施

よりよい社会のために未来をつくる

3 パートナーシップを積極的に活用する

オンライン生保市場を拡大し、お客さまや社会に対して生命保険の新しい価値を提供するために、当社は、当社のマニフェストや考えに共鳴いただいたり、オンライン生保の可能性に期待いただける様々なパートナーとの協業を推進しています。お客さまや社会に対して、新たな商品・サービスの提供や取組みをパートナー企業と推進することを指標としています。

指標	2023年度
パートナー企業との取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・三井住友カード株式会社と「Vポイントが貯まる保険」を開発 ・auじぶん銀行株式会社とともに団体信用生命保険事業を開始

4 気候変動に対応する

気候変動は、中長期的な視点から当社の経営環境や事業に影響を与える可能性があると考え、気候変動に関するリスクと機会を認識し、今後、中長期的な視点で対応事項を検討してまいります。

当社は、インターネットを主軸としたビジネスであることから、紙資源の削減や支店・営業所を持たないことにより温室効果ガス排出の抑制に貢献しています。2023年度における温室効果ガス(GHG)排出量のうち、Scope1及びScope2は以下のとおりです。

指標	2023年度
Scope1+Scope2合計	258.3
Scope1 ^{※6}	24.5
Scope2 ^{※7}	233.8

※1 詳細はP.34をご参照ください。 ※2 詳細はP.36をご参照ください。 ※3 従業員エンゲージメントスコアとは、各従業員や組織の状態を可視化するエンゲージメント調査から算出された数値で、最大値は100です。当指標は、複数あるエンゲージメント調査項目のうち、理念戦略に関する項目のスコアです。 ※4 ご契約者にアンケートを実施し、当社の商品・サービスをご家族や友人に「ぜひすすめてほしい」「どちらかといえばすすめてほしい」と回答したお客さまの割合です。ご契約者からの評価を表す指標として、ネット・プロモーター・スコア(NPS)[®]を採用し、NPSを踏まえてご契約者の推薦度を算出しています。なおネット・プロモーター・スコア(NPS)は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、NICE Systems, Inc.の登録商標又はサービスマークです。 ※5 サイバーセキュリティインシデントを一元管理し対応するCSIRTによる毎月の活動等を指します。 ※6 自社が直接排出する排出量です。 ※7 他社から供給された電気等の使用に伴う排出量で、GHGプロトコルにおけるマーケット基準での算定結果です。なお、Scope2に含まれるデータセンターの電気使用量は、契約電源に基づき算出しているため、当社グループが実際に使用した電気使用量と異なる可能性があります。

5 責任ある投資をする

お客さまの保険事故の発生時に確実かつ適切に保険金等をお支払いする観点から、堅実な資産運用方針を定め、国債など高格付けの円金利資産を中心とした運用を行っています。現時点においては、資産運用方針、投資ポートフォリオ及び運用規模を踏まえて、明確なESGの投資方針等は定めていませんが、生命保険事業の特性や社会の持続可能性の観点から、一定の規律のもと、ESGを考慮した投資を実施しています。この2つの観点から、支払余力の指標であるソルベンシー・マージン比率と投資先のネガティブスクリーニングを指標としています。

指標	2023年度
連結ソルベンシー・マージン比率	2,192.9%
投資先のネガティブスクリーニングの実施	継続実施

従業員とともに未来をつくる

6 多様性を大切に

時代や環境の変化にすみやかに対応し、お客さまの様々なニーズにそって、わかりやすく安く便利な商品・サービスを提供するために、多様性を大切にします。マニフェストのもとに集まった多様な知見・経験・アイデアを持つ従業員が、健康で明るく楽しく働きながら、それぞれの個性を活かして互いに尊重できる組織を目指して取り組みます。

指標・目標	2023年度
[中期計画目標] 従業員エンゲージメントスコア (総合) ^{※8} の継続的向上	70
[中期計画目標] 意思決定者 ^{※9} に占める 女性の割合	23.5%
30代以下の割合	2.9%
PRIDE指標における 「ゴールド」 ^{※10} の継続	「ゴールド」を獲得
産休・育休後の復帰率	100%
健康経営優良法人 ^{※11} の認定継続	「健康経営優良法人 2024」に認定

7 成長の機会をつくる

マニフェストの実現に向けて、量的な成長と質的な変化をつづけるために、従業員の成長の機会をつくります。挑戦の機会を提供することで従業員の成長を後押しし、失敗をも学びにつなげることで組織の知見を蓄え、個人の成長を組織の成長につなげることを目指して取り組みます。

指標・目標	2023年度
[中期計画目標] 従業員エンゲージメントスコア (成長) ^{※8} の継続的向上	66
ピアボーナスの活用者率 ^{※12} 90%以上	91.4%
1on1面談の実施率 ^{※13} 90%以上	96.6%
従業員1人当たりの研修時間	24時間以上

※8 従業員エンゲージメントスコアとは、各従業員や組織の状態を可視化するエンゲージメント調査から算出された数値で、最大値は100です。(総合)はエンゲージメント調査の項目のすべてを含めた全体のスコアであり、(成長)は複数あるエンゲージメント調査項目のうち、成長機会に関する項目のスコアです。 ※9 意思決定者とは、取締役及び部門長以上の役職者を指します。2022年度は当指標を部門長以上の役職者を指す「女性管理職比率」として開示しましたが、新たに発表した中期計画を踏まえて変更します。 ※10 PRIDE指標とは、work with Prideが主催する企業や団体のLGBTQなどのセクシャルマイノリティに関する取り組みを評価するための指標であり、ゴールドは最高評価です。 ※11 経済産業省と日本健康会議が運営する健康経営優良法人認定制度に基づき認定されます。健康・医療新産業協議会健康投資ワーキンググループにおいて定められた評価基準に基づき、企業等からの申請内容を審査した上で、日本健康会議において認定されます。 ※12 月に1回以上ピアボーナスのアプリにアクセスした人の割合(年度平均)です。 ※13 年間12回(月に1回)上長と実施する面談のうち、当該年度に実施した割合です。

未来をつくるガバナンス

8 ガバナンスを強く

(2024年6月23日開催の定時株主総会後の新たな取締役会の体制についてはP.23をご参照ください。)

当社は、高い社会性・公共性を有する生命保険会社として、経営の透明性の確保と、経営組織体制の監督及び実効性を高めることによるコーポレート・ガバナンスの強化と充実を図ります。取締役会の監督機能の強化施策を継続的に実施することで、持続的な企業価値向上の実現を目指します。

指標	2023年度
取締役会の監督機能強化施策の継続実施	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の多様性を維持 独立社外取締役 40% (4/10) 女性取締役 20% (2/10) 指名・報酬委員会 委員長は社外取締役 社外取締役 80% (4/5) 取締役会のスキル項目に関する見直し 社外役員会^{※13}の開催(4回) モニタリング・ボードへの移行に関する検討
独立社外取締役比率	40%

9 リスク管理を高める

当社は、生命保険会社としての財務の健全性及び業務の適切性を確保しつつ、リスク戦略を実現するため、リスク管理態勢の整備・確立が経営上極めて重要であると認識しています。「リスク管理に関する基本方針」を定め、社内の組織態勢を確立することにより、各リスクの評価・改善態勢を整備しています。総合的なリスク管理を行うためには、組織横断的な取組みが有効との考えに基づき、「リスク管理委員会」を設置し、当委員会の活動を指標として定めています。

指標	2023年度
リスク管理委員会の定期的な開催及び取組みに対するPDCAの実施	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理委員会を3ヶ月に1回開催 全体的なリスクを洗い出したうえで、各リスクを適切に管理するため、規程に基づき、各部門はリスクの状況や対応等についてリスク管理委員会で報告し、レビューを実施

10 企業倫理を大切に

当社は、生命保険会社として大きな社会的責任と公共的使命を担っていること及び当社のマニフェストを踏まえ、業務の健全かつ適切な運営及び保険募集の公正を確保するために、従業員が法令等を厳正に遵守することを経営の最重要課題のひとつとして位置付けています。内部統制の体制整備・運営の推進を図るため、コンプライアンスに係る事項を協議・フォローする組織横断的な機関として、「コンプライアンス委員会」を設置し、当委員会の活動を指標として定めています。

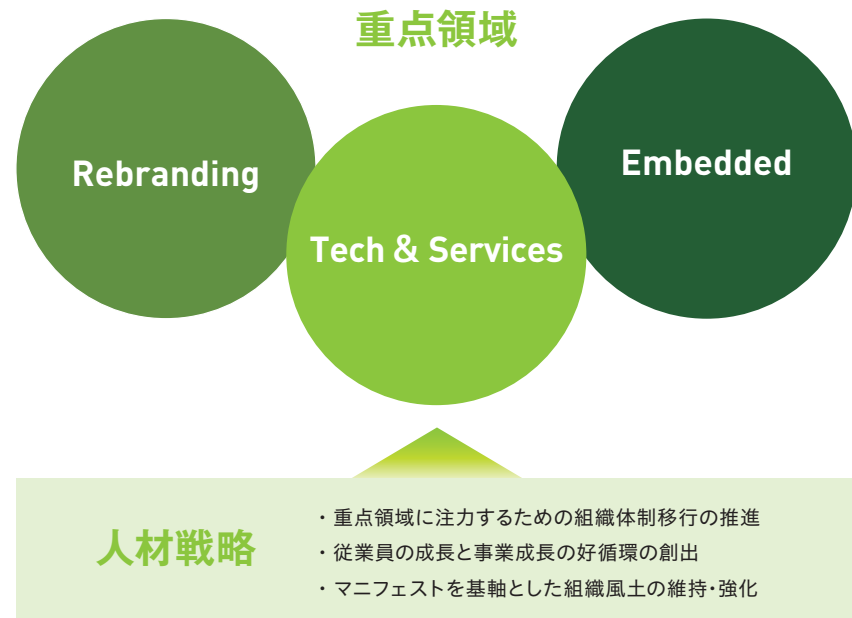
指標	2023年度
コンプライアンス委員会の定期的な開催及び取組みに対するPDCAの実施	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス委員会を3ヶ月に1回開催 法令遵守徹底のため、コンプライアンスに関する基本方針に定める事項等に基づき、コンプライアンス委員会で、各部門から報告を行い、レビューを実施

※13 社外役員会は、社外役員で構成されており、取締役会の実効性評価を踏まえたディスカッションを行う任意の会議体です。

中期計画

当社は、2028年度を最終年度とする5年間の中期計画を新たに策定しました(P.33参照)。成長戦略の重点領域には、個人保険事業及び団体信用生命保険事業を一段と推進し、次の成長ステージに向かうために重要となる「Tech & Services」「Rebranding」「Embedded」の3点を掲げました。また、2023年度に国際財務報告基準(IFRS)を適用したことに伴い、当社の企業価値を表す経営指標として、新たにIFRS財務諸表と連動する指標である「包括資本」(Comprehensive Equity)を設定しました。重点領域の取組みに注力し、2028年度に包括資本2,000億円～2,400億円の到達を目指します。

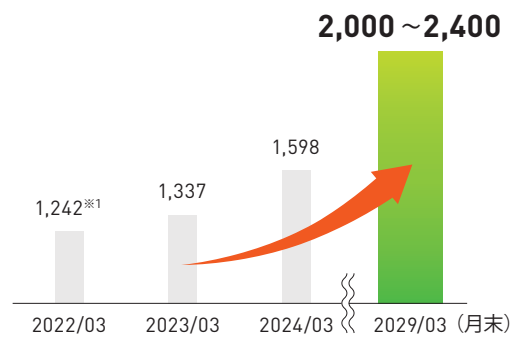
成長戦略



2028年度目標

経営目標		財務目標	
包括資本	2,000億円～2,400億円到達	株価	3,000円以上
		1株当たり包括資本成長率	10%程度
非財務目標(人材) ^{※2}			
従業員エンゲージメントスコア(総合): 継続的に向上			
多様性 非財務目標(人材) : 女性 30%以上 30代以下 15%以上			
成長機会 エンゲージメントスコア(成長): 継続的に向上			

※1 2022年3月期の数値はIFRS移行日前のため参考値です。
 ※2 詳細はP.17をご参照ください。



Tech & Services

AIやマイナンバー制度をはじめ様々なITサービスを活用することで、お客さまの利便性を追求する。

Tech & Servicesは、個人保険事業及び団体信用生命保険事業の両事業において、生命保険のインターネット企業として先進性のある保険サービスの提供を行うための重要なテーマです。ITサービスを活用しながら、お客さまの各種手続きをより一層便利にし、顧客体験の向上に努め、オンライン生保のリーディングカンパニーならではのサービスの提供を追求し続けます。

重点領域とした背景

金融サービスのデジタル化の流れは、新型コロナウイルス感染症拡大により加速し、お客さまの行動様式や企業の事業環境認識に大きな変化をもたらしました。当社がオンライン生保市場におけるリーディングカンパニーとして圧倒的な地位を確立し続けるためには、様々なITサービスの活用による提供価値の一層の磨き上げと、新たな価値提供の創出が必要であると認識しています。

Rebranding

今の時代やお客さまの価値観にあわせて、ライフネットブランドを再構築する。

オンライン生保市場の競争環境が厳しさを増す中で、ダイレクトビジネスの力強い再成長を実現するためには、新たな成長モデルを確立する必要があると考えています。そのため、若年層のお客さまを中心として、ライフネットブランドを今の時代に合わせて更新するRebrandingに注力します。提供価値の一層の磨き上げを通じて、競合他社とは一線を画した存在になることを目指します。

重点領域とした背景

開業以来、当社は主に子育て世代である若年層のお客さまを中心に支持を得て、事業を拡大しています。現在お客さま層は、中高年齢層にも広がり、オンライン生保市場の拡大に手ごたえを感じています。一方で、便利なITサービスが次々と登場する中で、時代とともに変化のお客さまの行動様式に適応し、事業規模をより一層拡大するためには、常にその時代の若年層に選ばれることが重要であると考えています。

若年層を起点とした営業活動における注力領域

- ブランドの再構築
- ナーチャリングの促進
- 商品・サービスの強化

新契約件数の年代別分布

2023年度 vs 今後のイメージ

20～30代

若年層からの支持向上

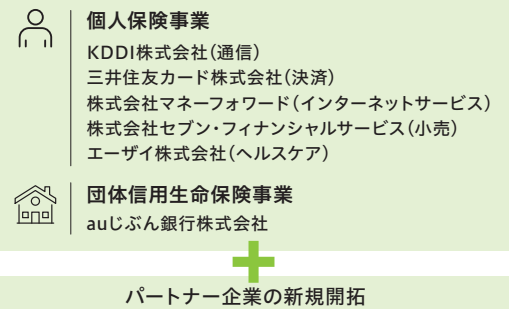
Embedded

パートナー企業とともに、保険やサービスをシームレスに届ける。

Embeddedでは、パートナー企業とのビジネスの拡充に努めます。個人保険事業におけるパートナービジネスでは、将来的に当事業の成長の柱となることを目指して、各パートナー企業との連携強化を図ります。団体信用生命保険事業においては、保険の加入者である住宅ローン利用者と契約者である銀行にオンライン生保ならではの価値を届けるとともに、今後新たなパートナー銀行の開拓にも取り組みます。

重点領域とした背景

金融のデジタル化の拡大に伴い、昨今、異業種の企業によるオンライン金融サービスへの関心が非常に高まっています。当社は、パートナー企業の戦略や経済圏に当社の保険ビジネスが組み込まれることを通じて、オンライン生保市場のさらなる成長可能性を認識しています。パートナー企業にとって魅力ある商品・サービスの開発・提供を通じて成長を支援し、パートナー企業に選ばれる存在であり続けます。



人材戦略

重点領域に注力するために、多様性と成長機会を重視する。

当社は、マテリアリティにおいて「多様性を大切にする」「成長の機会をつくる」と定め、中期計画の人材戦略においても重視しています。人材戦略は主に次の3点に注力します。まず、重点領域に注力するために、組織体制の移行を推進します。多様な人材が既存の部門等の枠組みに捉われず、一丸となって事業を推進する体制を一層強化します。次に、挑戦を通じた社内の人材育成を強化します。これにより、従業員の成長を促し、従業員の成長を事業成長につなげ、事業成長に伴って従業員にさらなる挑戦の機会を提供するという好循環を目指します。最後に、マニフェストを基軸とした組織風土の維持・強化です。より一層の事業拡大を目指す中で、マニフェスト及びマニフェストを軸として生まれた企業文化を維持・強化することが、先進的なお客さまサービスを提供し続ける土台になると考えています。

重点領域(Tech & Services, Rebranding, Embedded)



組織横断の
推進体制



挑戦を通じた育成



マニフェストに基づく
風土の維持・強化

マテリアリティ:「多様性を大切にする」「成長の機会をつくる」

役員インタビュー

執行役員
人事総務担当
片田 薫



重点領域の推進に向けて、

従業員の挑戦と創発を促し、成長の好循環をつくる

経営方針に「大切にする価値観」を定めた背景

当社の事業運営において、最も大切なものは創業の思いが込められたマニフェストです。2008年開業時は数十人の従業員でしたが、事業の成長に合わせて組織も大きくなり、また、コロナ禍以降にリモートワーク中心の環境で入社した方の割合が増えています。それによって、これまであまり意識をしなくても共有できていたマニフェストに基づく価値観が、今後薄れていく可能性があるのではないかと危機感を持ったことが、「大切にする価値観」を策定した背景です。

「大切にする価値観」は、私たち自身がどうありたいのか、何を大切にしたいのか、を言語化したものです。主には従業員一人ひとりが立ち返る価値観として策定しましたが、新たな人材の採用においても活用できると考えています。

中期計画の人材戦略を策定

当社は開業以来、生命保険業界の常識にとらわれず様々なサービスの提供を実現し成長してきました。この成長は、多様なバックグラウンドを持つ従業員一人ひとりの挑戦によって支えられていると考えています。今回、中期計画の策定にあたって、生命保険のインターネット企業としてはやはり「人材が要」という認識のもと、人材戦略を検討し策定しました。

戦略の内容についてですが、中期計画内の成長戦略で掲げた3つの重点領域は、部門等の既存の組織が単独で担えるものではなく、互いが有機的に結びつかない限り解決できない課題です。既存の組織の枠組み(タテ)をまたいで、重点領域(ヨコ)で横ぐしを通し、タテヨコが一体となって重点領域を推進することを目指しています。

また、先ほどお伝えしたように、事業成長を支えているのは人材です。従業員一人ひとりの成長が会社全体の成長につながり、事業成長に伴って従業員に新たな挑戦の領域が生まれ、挑戦の結果としてさらに成長するという好循環を生み出すことを目指します。5年間の中期計画における取り組みの成果を測定できるよう、人的資本に係る非財務目標も設定しています。

人材戦略における取り組み

「組織横断の推進体制」の構築に向けた取り組み

既存の組織間の壁をできるだけ少なくするため、2024年度から本部を廃止してタテの階層を減らしたうえで、重点領域ごとに担当役員を置いて推進責任者を明確にしました。プロジェクトの選定や要員・予算の配分においても、重点領域の推進を軸に優先順位を定めています。

一方、部門(タテ)と重点領域(ヨコ)の担当役員の方向性がずれないように、役員間での密な情報共有と、健全な議論を通じてよりよい意思決定が行える関係性を維持・構築しています。

「挑戦を通じた育成」のための環境づくり

当社では「大切にする価値観」において「Growth mindset」、マテリアリティでは「挑戦の機会をつくる」ことを掲げています。従業員による挑戦を通じた成長を大切に、期初と期末の成長の差分を評価する「成長度評価」を評価のひとつとしています。上長との定期的な1on1面談等を通じて、個々の挑戦と成長を促す環境を整備しています。

また、管理職が3年で後進を育成するという役職任期制度を設けています。管理職にとっては、期限を意識して各メンバーの状況を踏まえながらチャレンジな役割を通じた育成を行い、また、メンバーにとっても、挑戦を通じて自身の成長につながるものと考えています。

「マニフェストに基づく風土の維持・強化」への取り組み

まずは今年度新たに策定した「大切にする価値観」を、日々の仕事のあらゆる場面で活用し、浸透させていきたいと考えています。また、今年度中に本社オフィスの移転を予定しており、ひとつのフロアに全従業員が集える環境が整います。ひとつのフロアで全員の顔が見える、これはずっと実現したかったことです。多様なメンバーがそれぞれの能力を存分に発揮するだけでなく、互いの創発が生まれる環境を、ハード・ソフトの両面から構築していきます。

取締役・執行役員 (2024年6月23日現在)

取締役会の監督機能を強化し、監督と執行の分離を一層機能させる目的から、2024年6月より独立社外取締役を過半数とする体制へ移行しています。

また、新たな経営方針及び中期計画の実現に向けて、取締役会がより良い経営上の重要な意思決定と取締役の職務執行の監督の役割を果たすために、取締役に必要なスキルに関して見直しを行っています。

取締役



代表取締役社長
森 亮介 RYOSUKE MORI
2012年の入社後、主に経営企画、経営管理に従事し、2017年4月からは営業の責任者として業績の伸長に貢献しました。その後取締役に就任し事業戦略を推進、2018年6月からは代表取締役社長として強いリーダーシップを発揮し当社を牽引しています。



取締役副社長
木庭 康宏 YASUHIRO KOBA
2010年の入社後、コーポレート本部長、経営戦略本部長、営業本部長等を歴任しました。2021年6月からは取締役副社長として事業基盤の拡大に貢献するとともに、2023年1月からは新規事業である団体信用生命保険事業を牽引しています。



社外取締役
長谷部 潤 JUN HASEBE
金融、ファイナンスにおける豊富な経験、インターネットサービス、テクノロジーセクターにおける経営者としての経験を含む幅広い事業知見を有しています。



社外取締役
甲谷 比呂 HIRO KOYA
KDDI株式会社におけるコンシューマ事業の豊富な経験、経営戦略・事業計画の策定やファイナンスに関する幅広い知見を有しています。



社外取締役(監査等委員)
林 敬子 KEIKO HAYASHI
会社経営者としての経験、公認会計士として経理財務に関する高い専門性、ベンチャー支援やダイバーシティ&インクルージョンに関する幅広い経験や知見を兼ね備えています。



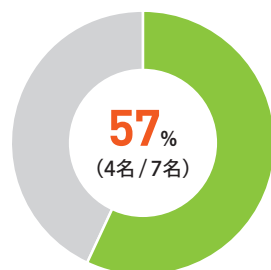
社外取締役(監査等委員)
山下 知之 TOMOYUKI YAMASHITA
会社経営者としての経験、証券会社の投資銀行部門におけるM&Aや資金調達等の財務アドバイザー業務を通じた、金融、ファイナンスに関する幅広い知見を有しています。



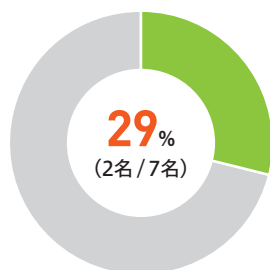
社外取締役(監査等委員)
阿部 絵美麻 EMIMA ABE
複数の上場会社における社外取締役としての経験、弁護士として法律・ガバナンスに関する高い専門性を有しています。

取締役会の構成

独立社外取締役比率

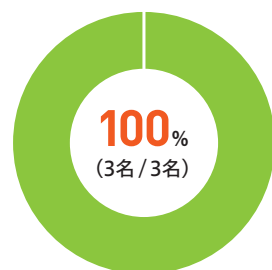


女性取締役比率



監査等委員会の構成

独立社外取締役比率



取締役のスキル・マトリックス

	企業経営 サステナビリティ	金融	テクノロジー	マーケティング アライアンス	人的資本 企業文化	財務会計 資本市場との対話	法務 リスク管理 ガバナンス
森 亮介	●	●		●	●	●	●
木庭 康宏	●	●		●	●	●	●
長谷部 潤	●	●	●			●	
甲谷 比呂		●		●		●	
林 敬子	●	●			●	●	●
山下 知之	●	●		●	●	●	●
阿部 絵美麻	●						●

各スキルの選定理由

スキル項目	選定理由
企業経営 サステナビリティ	サステナビリティに関する取組みについては、企業経営と一体的に推進していくことが持続可能な社会の実現と当社の企業価値の向上に資すると考えているため。
金融	金融分野での事業を営んでおり、持続的な成長戦略の策定や事業環境の把握が必要であるため。
テクノロジー	インターネットを主軸としたビジネスを営む生命保険会社であり、インターネット関連市場では、技術革新やお客さまのニーズの変化が非常に早く、最新の技術動向や環境変化を常に把握して対応することが必要であるため。
マーケティング アライアンス	オンライン生保のリーディングカンパニーとして、さらなるオンライン生保市場の拡大を実現するためには、より多くのお客さまに保障をお届けすることが必要であるため。
人的資本 企業文化	当社の経営理念である「ライフネットの生命保険マニフェスト」の実現のためには、担い手である「人」のさらなる成長が必要不可欠であり、人材育成やより良い組織づくり、当社のカルチャーへの共感を通じたエンゲージメントの向上が必要であるため。
財務会計 資本市場との対話	上場会社として持続的な成長を実現するためには、強固な財務基盤を構築するとともに、継続的な投資活動、株主・投資家の皆さまとの積極的な対話が必要であるため。
法務 リスク管理 ガバナンス	生命保険会社として持続的な成長を実現するためには、健全な倫理観に基づくコンプライアンス体制の構築や、適切なリスク管理、さらなるコーポレート・ガバナンスの強化が必要であるため。

新たな経営方針及び中期計画とスキル項目の相関関係

経営方針	中期計画			人材戦略	経営基盤
	重点領域				
	Tech & Services	Rebranding	Embedded		
企業経営 サステナビリティ					財務会計 資本市場との対話
金融	テクノロジー	マーケティング アライアンス		人的資本 企業文化	法務 リスク管理 ガバナンス

執行役員



上級執行役員
河崎 武士
TAKESHI KAWASAKI



上級執行役員
近藤 良祐
RYOSUKE KONDO



上級執行役員
横澤 淳平
JUNPEI YOKOZAWA



執行役員
伊藤 裕樹
HIROKI ITO



執行役員
片田 薫
KAORU KATADA



執行役員
肥田 康宏
YASUHIRO HIDA



執行役員
松浦 勉
TSUTOMU MATSUURA

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

