



正直に
わかりやすく、
安くて、便利に。



目次・編集方針

01 イントロダクション

- 01 目次・編集方針
- 02 ライフネットの生命保険マニフェスト・経営方針
- 03 アウトカム目標
- 04 価値創造の軌跡
- 05 事業ドメイン

02 目指す未来

→ P.06

- 07 社長メッセージ
- 12 価値創造プロセス
- 13 強みとなる資本
- 14 マテリアリティ

03 中期計画

→ P.18

- 19 中期計画
- 21 CFOメッセージ
- 26 株主・投資家との対話
- 27 社外取締役メッセージ(長谷部 潤)

04 中期計画の進捗

→ P.28

- 29 重点領域
 - 29 Tech & Services
 - 31 AI戦略
 - 32 Rebranding
 - 34 Embedded
- 38 Lifenetter Talk
- Web広告内製化で挑む、成長スピードの再加速

05 人材戦略

→ P.40

- 41 人事総務部長メッセージ
- 42 中期計画の人材戦略

06 サステナビリティ

→ P.46

- 47 社外取締役メッセージ(阿部 絵美麻)
- 48 コーポレート・ガバナンス
 - 48 コーポレート・ガバナンス体制
 - 49 取締役会の実効性評価
 - 51 取締役の指名及び報酬
- 52 役員一覧
 - 52 取締役一覧
 - 54 執行役員一覧
- 55 リスク管理・コンプライアンス・情報セキュリティ
 - 55 担当役員メッセージ
 - 56 各方針と取組み
- 57 気候変動への対応

07 データ集

- 58 財務・非財務ハイライト
- 59 会社概要・株式情報

編集方針

ライフネット生命の統合報告書2026は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、開業以来の軸である「ライフネットの生命保険マニフェスト」に基づく中長期の価値創造への理解を深めていただくことを目的とした資料です。グループのミッション・ビジョンの実現と「最高の保険体験を届ける」ための戦略ストーリーを、財務・非財務の両面からお伝えします。なお、本誌は、本冊子と資料編で構成されており、保険業法第111条に基づいて作成したディスクロージャー資料(業務及び財産の状況に関する事項)としても発行しています。

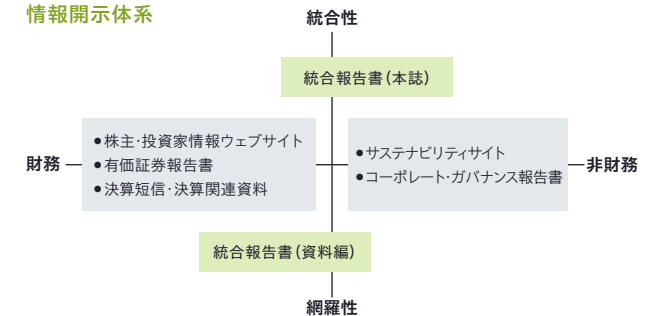
将来予測について

本誌に記載されている業績予測、計画、見通し、戦略等の将来に関する記述は、本誌作成時点において入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、さまざまなリスク及び不確実性が内在しています。実際の業績は経営環境の変動などにより、これら見通しと大きく異なる可能性があります。当社は本誌の情報を使用されたことにより生じるいかなる損害についても責任を負うものではありません。また、新たな情報や将来の出来事等により、本誌に掲載された将来の見通しを修正して公表する義務を負うものでもありません。

報告対象範囲等

報告対象範囲：ライフネット生命保険株式会社及び連結子会社(1社)
対象期間：2025年4月～2026年3月
必要に応じて対象期間外の事業活動報告も含みます。
発行時期：2026年7月

情報開示体系



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、
安くて、便利に。**

創業者の「こういう生命保険会社を創りたい」という思いをわかりやすく言葉にしたものが「ライフネットの生命保険マニフェスト」です。

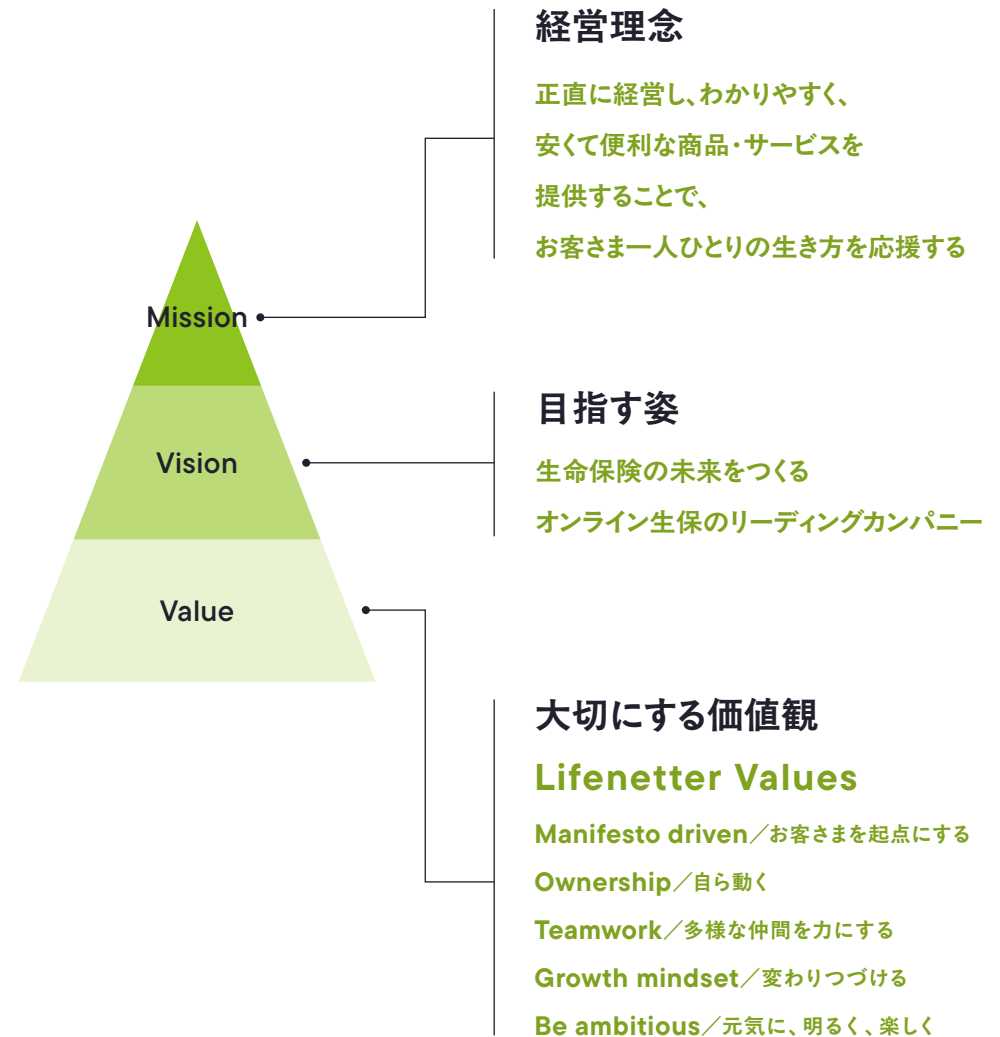
マニフェストには、生命保険の原点である相互扶助を大切にしながら、正直に経営し、わかりやすく、安くて便利な商品・サービスをお客さま視点で提供するという強い思いが込められています。

18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。

[ライフネットの生命保険マニフェスト](#)

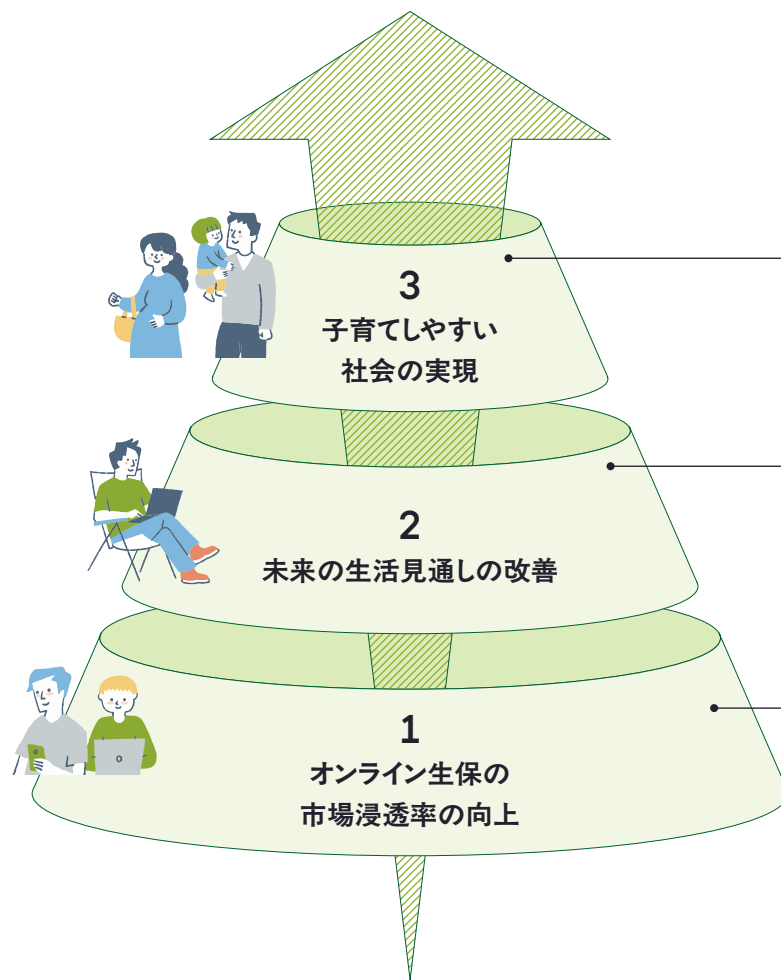


経営方針



アウトカム目標

安心して、未来世代を育てられる社会



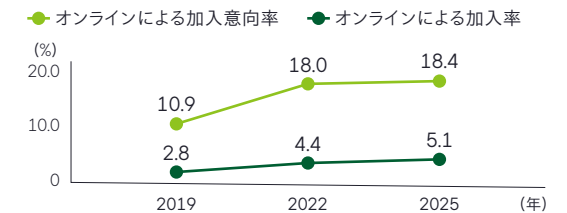
少子高齢化を
特に重要な社会課題として捉え、
子育てしたいと思える社会を
つくることに貢献します。

お客さまが未来へ前向きに進めるよう、
将来の不安はオンライン生保に託し、
お金や時間を人生で大切なことに
使ってほしいと考えています。

透明性の高い情報開示、
わかりやすい保障、お手頃な保険料、
手続きの利便性を追求し、
オンライン生保市場の拡大を
牽引します。

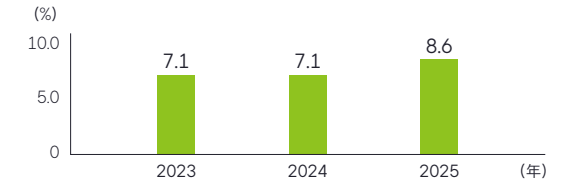
アウトカム参考指標

1 オンライン生保の市場浸透率※1



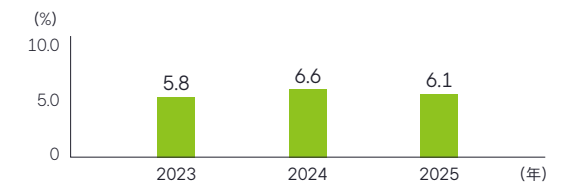
2 未来の生活見通し

今後の生活の見通しが、「良くなっていく」と回答した割合※2



3 子育てのしやすさ

「子育てしやすい」と回答した割合※3



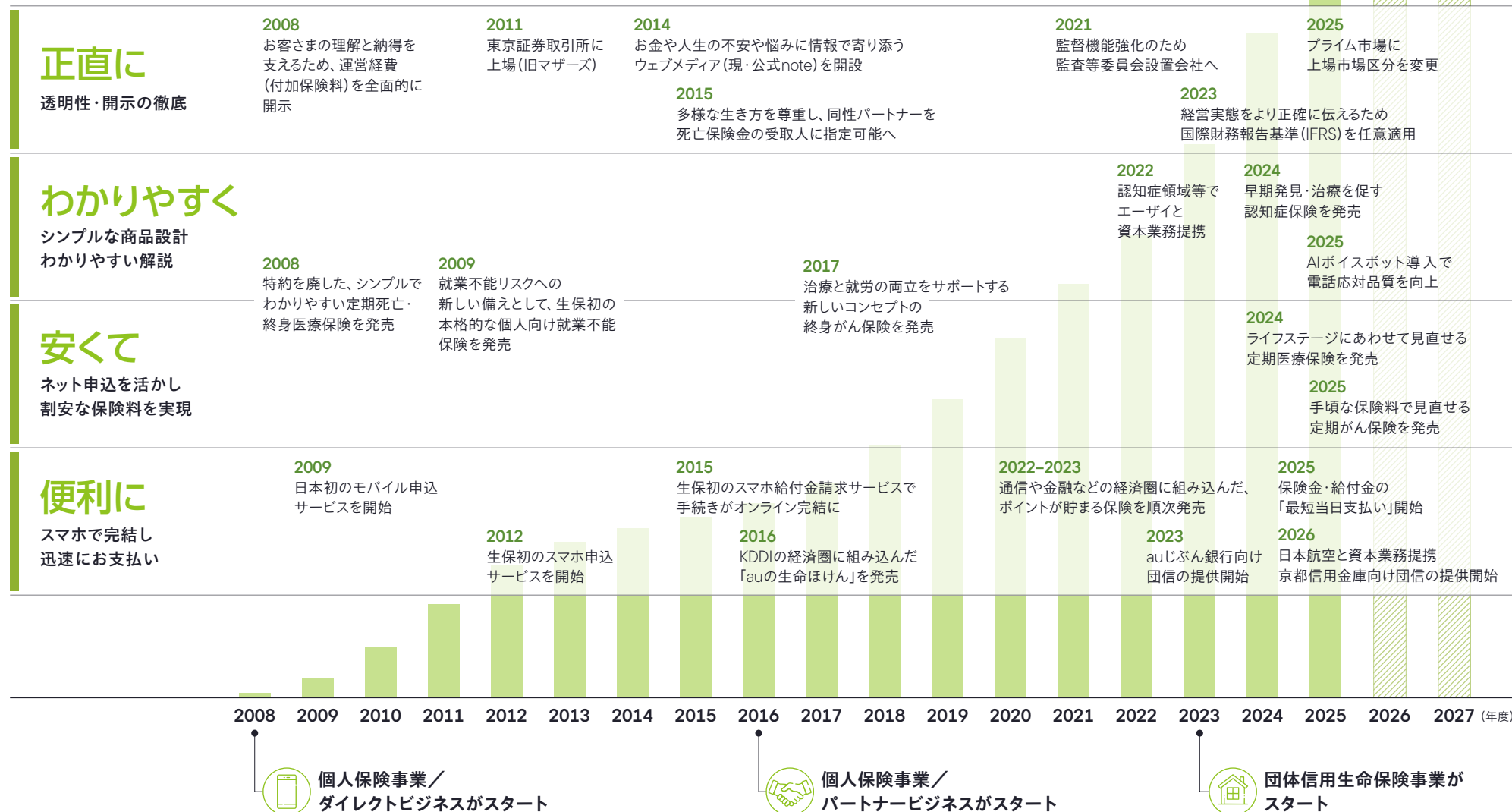
※1 生命保険文化センターの「生活保障に関する調査」において、加入意向のあるチャネル及び直近加入契約の加入チャネルについて「インターネットを通して」と回答した人の割合です。

※2 内閣府の「国民生活に関する世論調査」において、「今後の生活の見通し」について「良くなっていく」と回答した人の割合です。

※3 内閣府の「社会意識に関する世論調査」において、「社会の満足度(満足している点)」について「子育てしやすい」と回答した人の割合です。

価値創造の軌跡

「正直に、わかりやすく、安く、便利に。」というマニフェストに基づき、お客さま本位の価値提供を追求しながら歩みを重ねてきました。



事業ドメイン

個人保険事業

ダイレクトビジネス

2008年の開業以来、当社の基盤となるビジネスです。自社のウェブサイトを中心に、当社ブランドにより、直接的にお客さまに保障をお届けしています。シンプルでわかりやすい商品を、インターネットならではのお手頃な保険料で提供しています。

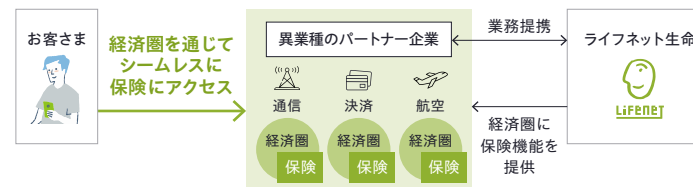
販売チャネル



パートナービジネス

巨大な顧客基盤と高いブランド力を持つ異業種のパートナー企業と提携しています。その金融経済圏に深く組み込まれることで、お客さまが日々利用するサービスのなかに「保険」という選択肢を溶け込ませ、必要な時にいつでもシームレスにアクセスできる環境を創出しています。

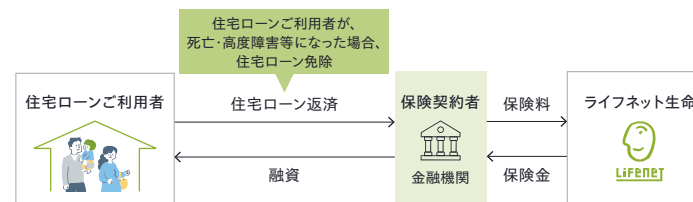
販売チャネル



団体信用生命保険事業

団体信用生命保険は、住宅ローンご利用者の万が一の場合にローン残高を保障する保険です。充実した保障内容に加え、オンライン生保ならではの高い利便性を兼ね備え、安心を提供しています。魅力的な保険商品・サービスがパートナーとなる銀行をはじめとする金融機関の住宅ローン事業を支え、双方の成長を牽引しています。

団体信用生命保険の仕組み



保有契約年換算保険料※
(2025年度末)

全体

37,290 百万円

個人保険事業

28,718 百万円

団体信用生命保険事業

8,571 百万円

※ 年換算保険料とは、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すべ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。なお、当連結会計年度末の団体信用生命保険の保有契約年換算保険料は、2026年3月の保険料率をもとに算出しています。

02

目指す未来

- 07 社長メッセージ
- 12 価値創造プロセス
- 13 強みとなる資本
- 14 マテリアリティ

「目指す未来」では、社長メッセージを通じて、中長期的に目指すビジョンと経営の方向性を掲載しています。また、当社の価値創造プロセスをご紹介します。「ライフネットの生命保険マニフェスト」を出発点として、価値創造の源泉である「強みとなる資本」や、持続的成長に向けて特定した「マテリアリティ(重要課題)」をそれぞれ解説し、社会的価値の創出や企業価値向上へとつながる構造を示しています。



社長メッセージ

President Message

オンライン生保の
リーディングカンパニーとして
つねに新しい発想や
テクノロジーを活用し
お客さまに
「最高の保険体験を届ける」



代表取締役社長
横澤 淳平

Profile

1980年6月生まれ。NTTデータネット株式会社(現 株式会社NTTデータ フィナンシャルテクノロジー)を経て、2008年開業時の黎明期にシステムエンジニアとして当社へ入社し、保険事務に関する一連のシステム開発に携わる。その後はシステム領域に留まらず、営業本部KDDI事業部長、お客さまサービス本部事務企画部長、執行役員としてシステム戦略本部長を歴任。システム開発から営業、保険事務に至るまで、オンライン生保事業の根幹を成す、すべての領域に精通する。直近では上級執行役員としてIT戦略及びデータサイエンス領域を担当し、2025年6月より現職。

社長メッセージ

社長1年目を振り返って

営業効率を高めながら個人保険業績を反転

社長就任から1年が経ちました。この1年をどう評価するかと問われれば、正直なところ、「まだまだ物足りない」というのが素直な実感です。中期計画の目標に照らせば、会社をもっと伸ばしていかなければなりません。その思いは、日を追うごとに強くなっています。

一方で、確かな手応えを感じられた1年でもありました。2025年度業績のトピックスとしては、個人保険の新規契約件数が86,990件に達したことが挙げられます。コロナ禍以降、個人保険業績の伸び悩みを経験していましたので、就任以来、何とんでも業績を反転させたいとの強い思いを持って、ダイレクトビジネスのさらなる強化を図るとともに、パートナービジネスの拡大・深化に注力してきました。その結果、営業効率を高めながら契約件数を大きく伸ばすことができました。質と量の両輪でしっかりと結果を出したことで、自ずと現場のモチベーションも高まり、それが次のアクションへの動機付けになるという好循環が社内に生まれつつあると感じています。さらに団体信用生命保険事業においても、新たに京都信用金庫との業務提携契約を締結するなど、大きな前進がありました。

このように既存ビジネスで着実な成長を達成した一方、将来の成長エンジンとなる新たな価値創出の枠組みづくりは未だ仕込みの段階にあるものもあります。これらの領域についても取組みをさらに強化し、中期計画の最終年度である2028年度までに、新たな価値を実感いただける商品・サービスを着実に提供し、中長期的な成長を実現してまいります。

個人保険業績反転を実現させた取組み

私は、市況の動向を把握するために、生命保険や医療保険といった関連キーワードや、当社・他社の社名などの検索トレンドを継続的にチェックしていますが、2025年度においては当社の業績が伸びた時期に少なくともオンライン生保の事業環境にとってそれらの検索数トレンドも好調だったといった相関関係は見られませんでした。つまり、市況そのものが大きく変わらないなかで、自社努力によって契約数を大きく伸ばすことができたのです。個人保険業績の成長を牽引できた理由は、大きくわけて3つあると考えています。

1つ目は、営業×商品のシナジー強化により、ライフサイクルに応じた商品戦略を踏まえマーケティングを推進したことです。重点領域「Rebranding」のもと、「定期型」という市場を切り拓くべく、この2年間挑戦を続けており、2025年度はそのラインナップの拡充として「定期がん保険」を発売しました。保有契約の半分を占める開業来の主力商品「定期死亡保険」とあわせて、「定期型」シリーズとして、死亡・医療・がんという3つの主な保障をお手頃な保険料で提供しています。このお手頃な価格設定が、戦略的ターゲットである若い世代の支持を集め、「定期型」は業績成長に大きく貢献しました。今後は、「定期型」を入口として、お客さまとのエンゲージメントを一層強化していきます。この強い信頼関係を基盤に、お客さまのライフステージの変化にあわせて、ほかの商品のクロスセルや終身型への切り替え提案を行うことで、顧客生涯価値(LTV)の最大化へとつなげていきたいと考えています。

戦略的ターゲットはあくまで若年層としつつも、年齢に関係なく「インターネットで保険に加入することに抵抗がない」お客さまにもアプローチを広げる取組みとして契約年齢の拡大をする商品改定も進めました。当社の保険は、子育て世代をはじめ比較的大きな保障が必要な世代の方が保険料を抑えて加入できるというメリットがあ

るため、あくまでプロモーションはその世代を主なターゲットに展開し、「ライフネット生命でずっといい」というブランドイメージの確立を図っています。このようにボリュームゾーンのお客さまの支持をしっかりと固めたうえで、60代、70代といったシニア世代も含め、オンライン生保に関心があるすべての世代のお客さまに当社を選んでいただけるように努めています。

2つ目は、このようにオンラインで加入したいあらゆる層のお客さまからつねに支持され続けるため、「最高の保険体験を届ける」ことを、着実に進められた点です。お客さまの保険とのあらゆる接点をストレスフリーにして、保険体験のレベルを引き上げることが、これからのオンライン生保の競争優位性を高め、そして「ライフネット生命でずっといい」と思っていたために不可欠であると考えています。そのため、重点領域として掲げる「Tech & Services」に注力し、さまざまなサービスを提供してきました。2025年度の主な取組みとして、コンタクトセンターによる音声AI活用や、保険金・給付金の「最短当日支払い」、さらにはご契約者への契約内容をお知らせする「ライフネット生命レター」の電子化などが挙げられます。今後も利便性が高いサービスを提供し続けることはもちろん、お客さまの感じるわずらわしさを解消できるような付加価値を、サービスを通じて提供し、長期にわたり強固な信頼関係を築いてまいります。

3つ目は、プロモーションの量に加え質を上げるための取組みです。まず、マーケティング全体の戦略について、これまでは、認知度向上のため、テレビCMを中心とした「広告投下量」に重きを置いてまいりました。2025年度からは、この方針をさらにアップデートし、積極的な投資による量の拡大を行いながら、同時に質も高めるフェーズへとシフトしています。ダイレクトチャネルにおいては、これまで外部委託していたWeb広告運用を内製化しました。AIを活用しながら、社内に運用ノウハウを蓄積させるだけでなく、お客さまの動向に即座に対応する機動力と、分析精度の向上を実現させ、その新たな広告運用体制は営業効率を改善させるドライバーとなりました。

社長メッセージ

また、広告クリエイティブにおいても、従来の10秒見積みというストレスフリーな顧客体験のアピールに加えて、保険金・給付金の「最短当日支払い」を紹介する新しい訴求や、ライフネッコ・ミツモロウというIPの開発と広告展開に挑戦しました。さらに、その伝え方としてはライフネットの生命保険マニフェストに掲げる「正直さ」をメッセージに盛り込むことで、さらなるブランド力の向上にも取り組んでいます。パートナービジネスチャネルにおいても、営業アプローチを抜本的に見直しました。これまで、短期的な視点で販促施策を進めてきた方法を改め、パートナーを「動かす」ための勝機、つまりビジネスチャンスのある領域に集中し、そこに向けて長期的に仕込みを準備するという成長モデルへ転換しつつあります。

新たに日本航空グループと 資本業務提携を締結し「Embedded」戦略を加速

中期計画の重点領域である「Embedded」戦略、すなわち個人保険事業におけるパートナービジネスや、団体信用生命保険事業においても、大きな進展がありました。

当社では、2015年からKDDI株式会社、2023年から三井住友カード株式会社との間で、それぞれ戦略的パートナーシップを構築し、異業種で巨大な経済圏を持つパートナー向けに当社の保険サービスを組み込むことで、事業成長を図ってきました。加えて、2026年からは新たに日本航空株式会社（以下、「JAL」）との戦略提携がスタートしています。

当社は、これまでKDDIグループが保有していた当社の全株式を取得したJALと、新たに資本業務提携契約を締結しました。また、KDDIグループとは改めて業務提携契約を結び、今後も戦略的パートナーシップを維持・強化していくことを両社で確認しました。

「Embedded」を推進するにあたっては、パートナーと当社とのインセンティブが一致することが非常に重要です。その点、JAL

グループと当社は必要とするリソースを補完し合える関係にあります。JALグループは経営ビジョンのなかで「非航空領域」の拡大を重要戦略の一つに掲げており、当社は「Embedded」の推進に向けて「提携パートナーの拡大」と「経済圏の深掘り」を目指しています。このように非常に親和性の高い双方の戦略を掛け合わせることで、事業シナジーを最大化できるものと考えています。

具体的には、JALグループの巨大な顧客基盤や圧倒的なブランド力、当社がNo.1オンライン生保として培ってきたプレゼンスやノウハウなど、互いの強みやアセットを組み合わせ、JAL経済圏に最適化した保険商品や新サービスを多角的に展開していく計画です。

本提携を推進するにあたっては、JALグループのお客さまが持つ「ファンとしての熱量の高さ」がポイントになります。今まで、KDDIグループやSMBCグループとともに取り組んできたポイント経済圏が「日々の生活で1ポイント1円の確実なお得感をスマートに活用すること」を原動力としているのに対し、マイル経済圏は「非日常の豊かな体験やライフスタイル」が原動力となっています。単に特典を貯めること自体が目的ではなく、「それを使ってどんな特別な旅をするか、どんなステータス（体験）を得るか」を重視するコアファンの方が多いからこそ、企業との結びつきが強く、アクティブな顧客基盤になっていると考えています。生命保険は一度契約すると10年、20年、一生涯と期間が続くストックビジネスです。だからこそ、このようなJAL経済圏という強固な基盤を背景に、最初からエンゲージメントの高いお客さまと長期に安定した信頼関係を構築し、顧客生涯価値（LTV）を最大化していくことに大きな勝機を見出しています。

熱量の高いコアファンの方々にメリットのある商品が提供できれば、保険検討の場面で当社の商品が自ずと選択肢として入ってくると思います。そのようにしてJAL経済圏のコアファンの方々に選んでいただけたら、それは当社にとって持続的な成長への非常に大きなインパクトとなります。保険を検討される際にも、「日々の生活も旅もJALだし、せっかくなら保険もJALで揃えよう」と思っていただくことで、当社にとっては新しいお客さまとの出会いや市場の開拓につながります。ステータスを重視するJALグループのコアファンの



お客さまの期待に応え、受け入れていただけるようなサービス設計をしっかりとつくり上げることが、今後の鍵になると思っています。このような取組みを通じて、近い将来には、既存のパートナーであるKDDIグループやSMBCグループと同規模のビジネスにまで成長すると確信しています。

一方、団体信用生命保険事業においては、前述のように京都信用金庫と業務提携契約を締結しました。当社が住宅ローン向け団体信用生命保険の引受保険会社として最初に業務提携を結んだのはKDDIグループ傘下の金融機関です。そこから約2年を経て、今回が、提携関係を背景としない金融機関との初めてのパートナーシップとなります。純粋にビジネス面を評価して引受保険会社を当社に変えていただけたことは、当社が団体信用生命保険事業をより広く展開できる可能性を示す大きな一歩となりました。京都信用金庫から高く評価いただいたポイントは、主に「保険料の競争力」と「団体信用生命保険事業のDX」の2つだと認識しています。これらは当社の大きな強みであり、多くの金融機関にとって魅力的な要素であるはずです。これらの強みを活かして引き続き団体信用生命保険事業の新たなパートナーの開拓に注力し、中期計画最終の2028年度までに、さらに2行程度パートナーを増やしたいと考えています。

社長メッセージ

未来を見据えて実現したい世界と、 私たちの挑戦を支える ステークホルダーに向けて

AIやマイナポータルデータを活用し、 時代に先駆けた保険サービスを実現

ライフネット生命は約20年前、相次ぐ生命保険会社の破綻や「保険金不払い問題」により、業界の信頼が失墜していたなか、「お客さまの目線に立った、まったく新しい生命保険会社をつくりたい」という創業者の思いから誕生しました。2008年の営業開始以降、日本初のモバイルサイトでの保険申込サービスや、Webによる保険金・給付金の請求手続き、そして2025年には最短当日支払いを実現するなど、つねにお客さま目線に立った商品・サービスを創出し、成長を続けてきました。インターネットやスマートフォンが社会に不可欠のインフラとなり、オンライン経由での保険加入が当たり前の選択肢となった現在では、生命保険各社がオンラインのビジネスを強化しています。そうしたなかで、当社がこれからも業界で圧倒的な競争優位を発揮していくためには、つねに新しい発想や先進テクノロジーを採り入れて、お客さまに「最高の保険体験を届ける」商品やサービスを実現しなければなりません。

そこで当社は中期計画の重点領域の筆頭に「Tech & Services」を掲げ、AIをはじめとする先端テクノロジーやマイナンバー制度などの情報インフラを活用した新しいサービスの開発に傾注しています。

その代表的な取組みとして、当社は株式会社JMDCと共同で、マイナポータルデータを活用した「引受リスク予測AI」による保険引受査定オペレーションの実証実験を行いました。これは、マイナポータル

の医療保険情報をもとに将来どの程度傷病が発生するかをAIで予測し、引受査定業務に活用することで、保険引受範囲の拡大や引受基準の最適化を実現しようという試みです。実証実験では株式会社JMDCが保有する匿名加工された医療データをもとに抽出した仮想マイナポータルデータを用いています。本実証実験では有効性が証明されており、実運用に展開できれば、引受査定業務の効率化はもちろん、お客さまにとっても保険契約手続きのさらなる利便性向上が実現します。

このほかにも、マイナポータルデータを活用してご契約者自身が保険金の請求漏れの有無をセルフチェックできる「請求勧奨サービス」の実用化についても検討を進めています。さらに、将来的には、電子カルテ情報を取得できる環境整備が整えば、保険の申込・査定から、保険金の請求・支払いまでの保険業務の流れを、人の手をほとんど介さずに完結する構想の実現も近づきます。

環境変化を楽しみ、 新しい働き方を実践できる仲間とともに

昨今のデジタル技術革新やAIの進展など変化の激しい時代にあっては、将来のトレンドを正確に予想するのは非常に困難なので、つねに時代をキャッチししなやかに対応していく姿勢が求められます。

このように変化を見極めて柔軟に対応していく姿勢は、今後の人材戦略においても重要になります。オンライン専門という業態もあり、当社はこれまで一定以上の経験・実績を備えた30代、40代の即戦力人材を積極的に採用してきました。しかし、AIの普及などによってこれから働き方が大きく変化すると予想されることから、今後は新卒や第二新卒なども含めて柔軟な発想で変化を牽引してくれる人材を積極的に獲得していくべきではないかと、経営会議でも議論して



社長メッセージ

いるところです。高度専門人材や若手層を含め、部門の垣根を越えて変化を楽しみながら自律的に動けるマインドセットを持った人材を積極的に獲得し、最適な人材ポートフォリオを構築していく方針です。社会やビジネス環境の変化をおそれることなく、むしろそれを楽しみながら、新しい働き方を自ら実践できる——年齢や経験・実績の有無などにかかわらず、そんなマインドセットを持った人材を積極的に採用していきたいと考えています。

オンライン生保市場を牽引し、持続的な事業成長の実現へ

私は、2016年にKDDIへ出向した経験があり、そこで京セラグループの創業者である稲盛和夫さんの経営フィロソフィーを学びました。稲盛さんの多くの箴言のなかでも、とりわけ「動機善なりや、私心なかりしか」の思想が深く心に刺さり、今なお私の経営判断の基軸としています。要約すると“大きな夢を描き、それを実現しようとする時は、自問自答してその動機の善悪を確認しなければならない”、“仕事を進めていくうえでは、自己中心的な発想になっていないかを自己点検しなければならない”という教えです。

この思想に基づき、私は経営者として何かを決断したり、行動を起こしたりする際には、その動機が善であるか、そして独り善がりに陥っていないかを必ず自問自答し、役員や従業員に対して「自分はこうしたい。なぜならば…」と胸を張って伝えられるよう心がけています。その方針や施策が会社にとって世の中にとって有益であると経営者自身が確信できなければ、どんな言葉で説明を尽くしても相手の心は動かせず、経営の求心力も生まれません。逆に絶対に有益であるという確信を持って臨めば、たとえ困難をとまなう施策で

あっても人や組織は動いてくれます。経営トップとして舵取りを担うなかで、私はそのことを改めて実感しています。

社長である私の使命は、生命保険事業の成長を通じて企業価値を高めることです。当社はマニフェストとして「正直に、わかりやすく、安くて、便利に。」を掲げる会社です。「動機善なりや…」を体現するためにも、このマニフェストは当社の価値観の基軸となるものです。したがって、最優先すべきは、お客さまにしっかりと寄り添い、当社だからこそ提供できる新しい保険の体験価値を創出することです。そして、それによってより多くのお客さまから選ばれる保険会社になることが、結局は持続的成長と企業価値向上につながります。こうしたポジティブなサイクルを加速させていくことが私の大きな役割だと考えています。

当社はこれまで株価を1株当たり包括資本で割った倍率である、株価包括資本倍率(PCE倍率)の1倍以上を目安として市場評価の改善を図ってきました。この市場評価をさらに高めていくためには、市場に対して当社の中長期的な成長性を具体的に示していかなければならないと考えています。

実際、オンライン生保というビジネスにはまだまだ大きな成長余地があると考えています。公益財団法人生命保険文化センターが2025年に実施したアンケート調査によれば、「ネット経由で保険に加入したい」と答えた人が全体の18.4%に達したのに対し、実際にネットで加入した人はその3分の1にも満たない5.1%に留まるなど、大きな乖離があります。このデータからもオンライン生保に大きな伸びしろがあるのは明らかです。

これからもお客さま視点に立った魅力的な商品・サービスの創出を通じて、こうした潜在的需要を着実に掘り起こし、持続的な事業成長を実現していきます。そして、市場との積極的な対話に努め、当社の事業戦略や中長期的な成長性について正しくご理解いただくことで、市場価値のさらなる向上を目指します。

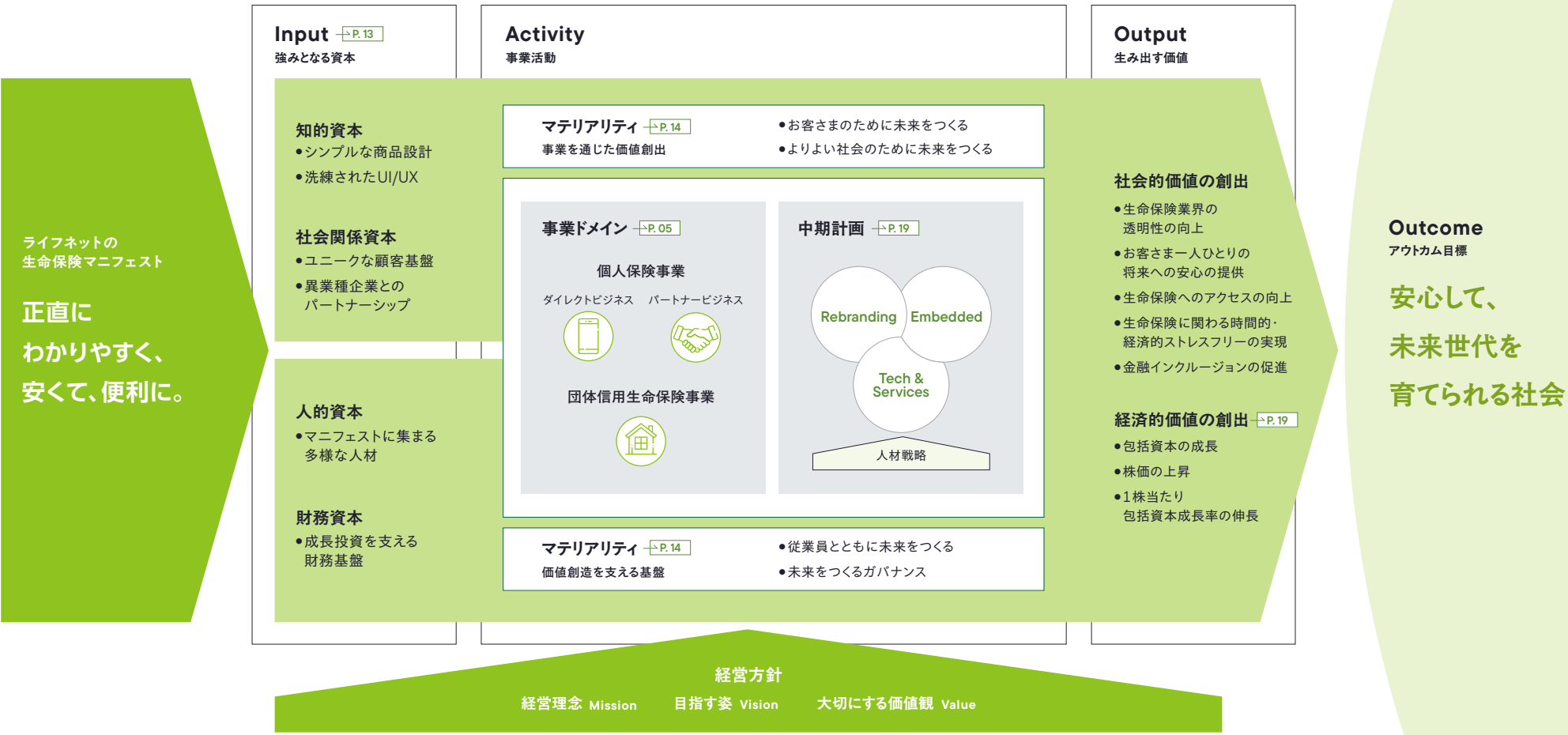


価値創造プロセス

開業時から大切にする「ライフネットの生命保険マニフェスト」を原点として、強みとなる4つの資本が価値創造の源泉となっています。

長期に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)に関する取組みを進めるとともに、中期計画の重点領域「Tech & Services」「Rebranding」「Embedded」を推進します。

これらの基盤や事業活動を通じて、社会的価値及び経済的価値を創出し、「安心して、未来世代を育てられる社会」の実現に貢献します。



強みとなる資本

知的資本

シンプルな商品設計とテクノロジーによる顧客体験の創造

「お客さまが自ら納得して加入できるシンプルな商品設計」と「オンラインに最適化したUI/UXの構築力」が当社の知的資本を代表する要素です。

保険を「売られるもの」から「お客さま自らが選んで買うもの」へと変革するなかで、従来の生命保険会社の枠を超え、インターネット企業としての独自の技術力と知見を蓄積してきました。この強みを最大限に活かして、重点領域「Tech & Services」を強力に推進することで、最高の保険体験をつくることに挑みます。

資本を強化する施策：Tech & Services [→P.29](#)

ご契約者の推薦度※1

当社をご家族や友人に「ぜひすすめたい」「どちらかといえばすすめたい」と回答した割合 **83.3%**

進化を続ける保険体験

音声AIの活用	コンタクトセンターのオペレーター呼び出し時間を短縮 95秒 → 65秒
最短当日支払いの導入	保険金・給付金支払いの平均営業日数を短縮※2 1.91日 → 1.08日 (2024年度) (2025年度)

社会関係資本

ユニークな顧客基盤と異業種パートナーとの共創

「若い世代の顧客基盤」と「異業種パートナーとの共創」が当社の重要な社会関係資本です。生命保険の世帯加入率が約9割に達する成熟市場において、保険に馴染みの薄い次世代顧客から「初めての生命保険」として選ばれる強固なリレーションを構築するとともに、オンライン生保の先駆者としての強みを背景に、強固なアライアンスを発展させています。この強い関係性を原動力に、重点領域「Rebranding」「Embedded」を力強く推進し、新たな価値創造に挑みます。

資本を強化する施策：Rebranding [→P.32](#)

資本を強化する施策：Embedded [→P.34](#)

加入者の状況

新規契約における20代～40代の占率※3 **73%**

「初めての生命保険」として選ばれる割合※4 **67%**

主な異業種パートナー



人的資本

マニフェストに集まる多様な人材

マニフェストに共感し、さまざまなバックグラウンドや専門性を持つ人材が集う「多様性」が当社の人的資本の核です。

従業員一人ひとりが「Lifenetter Values」を日々の行動基準として体現し、立場を超えてフラットに議論しながら、自ら考えて次の行動を起こせる強みを持っています。この多様なプロフェッショナルの掛け合わせと、変革を推進する姿勢を原動力に、中期計画の推進を通じて最高の保険体験の創出と提供を追求していきます。

資本を強化する施策：人材戦略 [→P.41](#)

多様性

中途採用者における異業種出身者の割合 **63%**

意思決定者※5に占める女性の割合 **27.3%**

意思決定者に占める30代以下の割合 **9.1%**

財務資本

成長投資を支える財務基盤

ストック型ビジネスである生命保険事業の特性を活かし、収益性の高い契約の積上げによって、持続的で安定的な保険料収入を確保し、包括資本を蓄積しています。

また、当社の財務基盤を支えているのは「質の高いリスクテイク」です。市場・信用リスクを抑え、コアビジネスである生命保険リスクを主体的に引き受けることで、外部環境に左右されにくい高い財務健全性を実現しています。安定的な財務基盤のもと、中長期的な成長投資を機動的に実行し、最高の保険体験の提供を目指します。

資本を強化する施策：中期計画 [→P.19](#)

成長性

包括資本 **1,761億円**

健全性

経済価値ベースのソルベンシー比率(内部ESR)※6 **394.5%**

収益性

保険サービス損益 **116億円**

※1 ご契約者の推薦度の説明はP.17の※3をご参照ください。 ※2 書類受領日の翌営業日から着金日までの日数で、土・日・休日を除きます。例えば、書類が到着した当日にお支払いを決定し、当日中に着金した場合は「0日」となります。 ※3 当社における2025年度に成立した新規契約ベース(86,990件)をもとに算出しています。 ※4 2025年度の申込者中、有効回答919名をもとに算出しています。 ※5 取締役及び部門長以上の役職者を指します。 ※6 対象とするリスク等を当社のビジネスの実態にあわせて算出した内部管理指標のESRです。

マテリアリティ

持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指して、「サステナビリティに関する基本方針」を定めています。
また、「生命保険の未来をつくる」をテーマとして10個の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。
「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」を継続的に強化してまいります。

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



マテリアリティの特定プロセス

Step 1	課題の抽出 「ライフネットの生命保険マニフェスト」及び経営方針等を踏まえながら、株主・投資家からの意見、SASB (Sustainability Accounting Standards Board, サステナビリティ会計基準審議会)をはじめとするガイドライン、ESG評価機関の評価項目等を参考に課題を抽出。
Step 2	マテリアリティ候補の選定 抽出した課題から、ステークホルダーにとっての重要度及び当社にとっての重要度の2つの視点で、マテリアリティ候補を選定。
Step 3	マテリアリティの特定 取締役会及び経営会議での議論を経て、マテリアリティを特定。マテリアリティの項目は、年1回確認を行い、外部環境の変化や当社の経営環境を踏まえて必要に応じて見直しを実施。

マテリアリティ

マテリアリティの背景にあるリスクと機会を、当社を取り巻く「事業環境」、持続的な成長を支える「経営基盤」、果たすべき「社会的責任」の3つの視点から整理しています。

経営上の各テーマにおけるリスク及び機会とマテリアリティとの対応

	経営上のテーマ	リスク	機会	関連するマテリアリティ	マテリアリティ
事業環境	デジタル技術の進化	- 技術革新に追いつけないことによる当社のビジネスモデルの陳腐化、顧客満足度の低下、競争優位性の喪失 - AIの進化による保険ビジネスへの影響（規制強化等）	- 先進的なテクノロジー活用による新たな価値提供を通じたオンライン生保市場の成長機会の享受 - AIの活用を通じた顧客サービスや事務等の自動化・高度化による業務効率・品質の向上	1, 3, 9, 10	1 正直に、わかりやすく、安くて、便利にする
	人口動態の変化	- 主な顧客層である若年層の減少による主力商品の需要の低下、収益性の低下 - 高齢のご契約者が権利義務を遂行するためのサポートコストの増加	- 少子高齢化にともなう若年層の負担軽減に寄与する商品・サービスの開発 - 少子高齢化時代の課題解決に向けたパートナーとの連携強化による新たな価値の創出 - 働き手の減少を背景とした生命保険のビジネスモデルの変化によるオンライン生保の収益機会の増加	1, 3	2 セキュリティを高める
	消費者のライフスタイルの多様化	- お客さまの保険への向き合い方やニーズの多様化に対応が追いつけないことによる競争力の低下、市場の縮小、収益性の低下 - 家族構成や価値観の多様化を背景とした保険検討機会の減少	ライフスタイルの多様化に対応する新たな商品・サービスの提供による価値の創出	1, 3	3 パートナースhipを積極的に活用する
	競争環境の変化	- 異業種やフォロワー企業の参入により、ビジネスモデルや商品・サービスの独自性が失われることによる競争力の低下 - 競争環境激化によるシェア・収益性の低下 - オンライン生保市場から競合プレイヤーが撤退することによる市場の縮小	- 異業種との提携による新たな顧客提供価値の創出 - 市場の拡大とイノベーションの促進 - 競争激化により競合プレイヤーが淘汰されることによる確固たる地位の確立	1, 3	4 気候変動に対応する
経営基盤	人材	- 生産年齢人口の減少を背景とした人材獲得競争の激化と、それにとまなう多様な人材確保の困難化、及びイノベーション創出力と競争力の低下 - 企業規模の拡大にともない、組織の方向性の不統一やベンチャーマインドの低下が生じることによる競争力と成長機会の喪失	- 高い専門性や起業家精神を有する多様な人材確保による新たな価値の創出 - 挑戦を通じた個人の成長を組織の成長につなげ、事業成長を促す好循環の創出 - 個々の多様性を活かしてお互いを創発する仕組みを通じた新たな価値の創出	6, 7	5 責任ある投資をする
	情報セキュリティ	- 情報セキュリティの脆弱性に起因したシステム障害の発生等による事業停止リスク、事業機会の逸失 - 顧客情報漏洩等のインシデント発生による業務停止や損害賠償の負担、ステークホルダーからの信用の低下	-	2, 9	6 多様性を大切にする
	ガバナンス・コンプライアンス	- コーポレート・ガバナンスや内部統制機能の不全による事業停止リスク、経済的損失の発生 - 法令違反等に起因したステークホルダーからの信用の低下、関連コストの増加等による企業価値の毀損 - 予期せぬ事態へ適切に対応できないことによる事業停止リスク、社会的評価の低下	- 意思決定の透明性の向上によるステークホルダーからの信用の獲得 - 外部環境の変化に柔軟に対応し、適切なリスクテイクを行うことによる成長機会の獲得とイノベーションの創出	8, 9, 10	7 成長の機会をつくる
社会的責任	投融資	- 社会の要請に応えられないことによる社会的評価の低下 - 投資先の社会課題への対応不足による投資者としての間接的な社会的評価の低下 - 財務健全性が悪化し、保険金等支払いに影響が出る場合の顧客流失、ステークホルダーからの信用の低下	- 投融資を通じた持続可能な社会への貢献 - 社会的責任を果たす企業としてのレピュテーションの向上	5	8 ガバナンスを強くする
	気候変動	P.57「気候変動への対応」を参照	P.57「気候変動への対応」を参照	4	9 リスク管理を高める
					10 企業倫理を大切にする

マテリアリティ

マテリアリティの指標と実績

マテリアリティ	指標	2024年度実績	2025年度実績
1 正直に、わかりやすく、安くて、便利にする 中期計画 → P.19	[中期計画目標] 包括資本(企業価値) 2,000億円~2,400億円到達	1,670億円	1,761億円
	保有契約年換算保険料※1	34,518百万円	37,290百万円
	従業員エンゲージメントスコア(理念戦略)※2	73	72
	ご契約者の推薦度※3	82.4%	83.3%
	テクノロジーを活用したサービス向上 (2025年度からの新指標)	-	●コンタクトセンターにおいて対話型AIとAIボイスボット※13を導入 ●保険金・給付金の「最短当日支払い」を開始
2 セキュリティを高める 情報セキュリティ → P.55	主要な外部認証の取得	●プライバシーマークを取得	●プライバシーマークを取得継続 ●日本セキュリティ大賞2025 セキュリティ対策・運用部門(民間部門)で大賞を受賞
	CSIRTの定期的な活動の継続※4	●継続実施	●継続実施
	役職員向け研修の継続	●継続実施	●継続実施
3 パートナーシップを積極的に活用する Embedded → P.34	パートナー企業との取組み	●マナーフォワードホーム株式会社とともに保険を見直しするお客さまへのサービスを強化 ●三井住友カード株式会社とともに提供する「Vポイントが貯まる保険」のポイント還元対象者を拡大 ●エーザイ株式会社とともに開発した認知症保険「be」の販売を開始	●株式会社アドバンスクリエイトと資本・業務提携を開始 ●京都信用金庫と団体信用生命保険に関する業務提携契約を締結 ●Spark+、DynaAiと音声エージェントの保険募集分野への適用を目指した共同プロジェクトを開始
4 気候変動に対応する 気候変動への対応 → P.57	Scope1	23.1 t-CO ₂	0.0 t-CO ₂
	Scope2※5	411.1 t-CO ₂	417.2 t-CO ₂
	Scope1+Scope2合計※6	434.2 t-CO ₂	417.2 t-CO ₂
5 責任ある投資をする CFOメッセージ → P.21	内部ESR※7の健全な水準の維持	356.8%	394.5%
	ネガティブスクリーニングの実施	●継続実施	●継続実施
6 多様性を大切にする 人材戦略 → P.41	[中期計画目標] 従業員エンゲージメントスコア(総合)※2の継続的向上	72	72
	[中期計画目標] 意思決定者※8に占める 女性の割合 30%以上 30代以下の割合 15%以上	28.6% 5.7%	27.3% 9.1%
	PRIDE指標における「ゴールド」※9の継続	●「ゴールド」を獲得	●「ゴールド」を獲得
	産休・育休後の復帰率 100%	100%	100%
	健康経営優良法人※10の認定継続	●「健康経営優良法人2025」に認定	●「健康経営優良法人2026」に認定

マテリアリティ

マテリアリティ	指標	2024年度実績	2025年度実績
7 成長の機会をつくる 人材戦略 → P.41	[中期計画目標] 従業員エンゲージメントスコア(成長)※2の継続的向上	69	69
	ピアボーナスの活用率※11 90%以上	93.2%	96.6 %
	1on1面談の実施率※12 90%以上	98.6%	99.1%
	従業員1人当たりの研修時間 24時間以上	24.6時間	25.1時間
8 ガバナンスを強くする コーポレート・ガバナンス → P.48	取締役会の監督機能強化施策の継続実施	● モニタリング・ボードへの移行に向けて、独立社外取締役を過半数とする構成へ変更 ● 「取締役会の構成に関する方針」を新たに策定 ● 取締役会の多様性を維持(独立社外取締役 7名中4名、女性取締役 7名中2名) ● 指名・報酬委員会の委員長は独立社外取締役、構成人員は独立社外取締役過半数(5名中4名)を維持 ● 社外役員会※14の開催(4回) ● 取締役会への付議事項の見直しを実施	● 取締役会の多様性を維持(独立社外取締役 7名中4名、女性取締役 7名中2名) ● 指名・報酬委員会の委員長は独立社外取締役、構成人員については独立社外取締役過半数(5人中4人)を維持 ● 取締役会の議事外ディスカッションの定期的な実施をはじめとした、より良いモニタリング・ボードの構築に向けた継続的な取組みの推進 ● 社外役員会の開催(9回)
	独立社外取締役比率	57%	57%
9 リスク管理を高める リスク管理 → P.55	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	● 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	● 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 企業倫理を大切にする コンプライアンス → P.55	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	● 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を3ヶ月に1回開催し、各部門から報告を行い、レビューを実施 ● コンプライアンス・プログラムを策定し、各種取組みを実施	● 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を3ヶ月に1回開催し、各部門から報告を行い、レビューを実施 ● コンプライアンス・プログラムを策定し、各種取組みを実施
	従業員へのコンプライアンス研修の継続	● 継続実施	● 継続実施

※1 保有契約年換算保険料の説明はP.05をご参照ください。

※2 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、「理念戦略」「成長」は複数あるエンゲージメント調査項目のうち、それぞれ理念戦略及び成長機会に関する項目のスコアです。

※3 ご契約者にアンケート(0～10点の11段階評価)を実施し、ライフネット生命をご家族や友人に「ぜひすすめたい(10点・9点)」「どちらかといえばすすめたい(8点・7点)」と回答したお客様の割合です。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。

※4 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。

※5 Scope2の排出量は、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。

※6 対象範囲は当社及び連結子会社(ライフネットみらい株式会社)の本社オフィスとデータセンター2ヶ所(大阪府大阪市・神奈川県足柄上郡)です。2024年度は本社移転前後の電気・都市ガス使用量を、2025年度は移転後の電気使用量を含めて算出しています。なお、データセンター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場合があります。

※7 経済価値ベースによるソルベンシー・マージン比率(ESR:Economic Solvency Ratio)のことで、対象とするリスク等を当社のビジネスの実態にあわせて算出した内部管理指標のESRです。

※8 取締役及び部門長以上の役職者を指します。

※9 PRIDE指標とは、work with Prideが主催する企業や団体のLGBTQなどのセクシュアルマイノリティに関する取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。

※10 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うえで、日本健康会議において認定されます。

※11 2024年度は、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)であり、2025年度は、月に1回以上ピアボーナスを含むチームワークアプリにアクセスした人の割合(年度平均)です。

※12 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。

※13 AI自動音声応答システムのボイスボットを指します。

※14 社外役員会は、社外取締役で構成された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。

03

中期計画

- 19 中期計画
- 21 CFOメッセージ
- 26 株主・投資家との対話
- 27 社外取締役メッセージ(長谷部 潤)

「中期計画」では、目指す未来への道筋として、その全体像を説明しています。CFOメッセージによる財務戦略をはじめ、株主・投資家との建設的な対話の姿勢、さらに中期計画の振り返りとこれからの課題に言及した社外取締役メッセージを掲載しています。中長期的な企業価値向上に向けた経営陣のコミットメントと、計画の実効性をお伝えします。

中期計画

中期計画概要

当社は、2028年度を最終年度とする5年間の中期計画を策定しています。2023年度に国際財務報告基準(IFRS)を適用したことにともない、IFRS財務諸表と連動する指標である「包括資本」(Comprehensive Equity)を企業価値を表す最も重要な経営指標として設定し、2028年度において2,000億円～2,400億円の到達を目指しています。

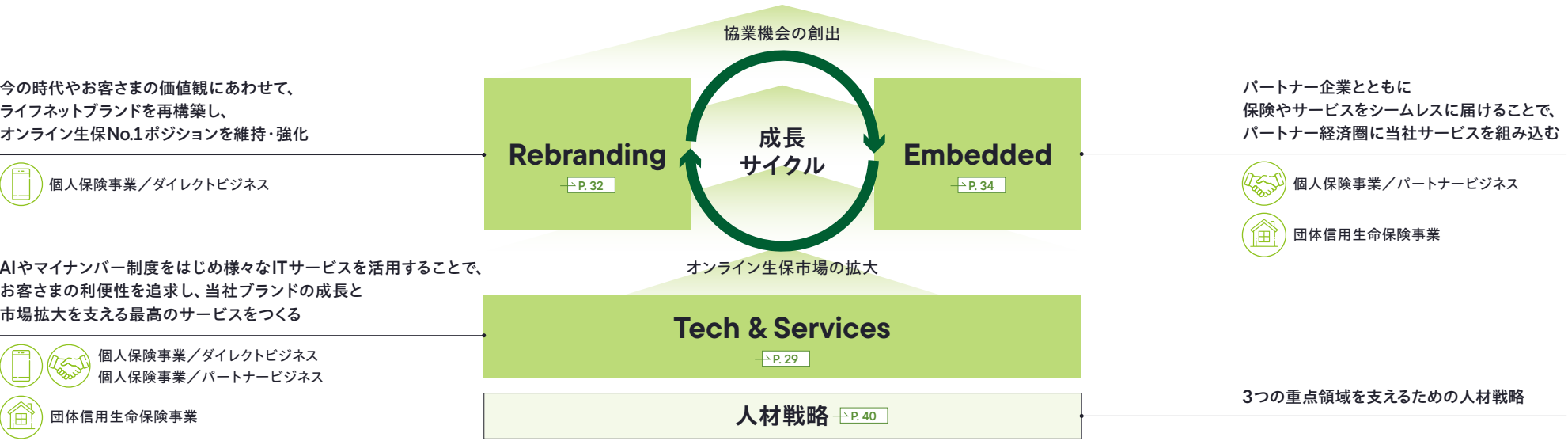
2028年度目標の達成に向けて、中期計画の成長戦略には3つの重点領域と、その重点領域を支えるための人材戦略を策定しています。「Tech & Services」「Rebranding」「Embedded」は、当社がさらなる成長を実現するための重点領域です。

下の図は、3つの重点領域による当社の成長ループを表したものです。「Tech & Services」において、AIなどのテクノロジーを活用し、お客さまに最高の保険体験をお届けするため、生命保険の新たな価値を創出します。この保険体験を強みとして、「Rebranding」を力強く推進し、ライフネット生命の認知度とブランド力をさらに高め、オンライン生保のリーディングカンパニーというブランドと、ユニークなポジショニングを維持・強化してまいります。この強固なブランドとポジショニングが、金融経済圏を構築しようとする強力なパートナーと「Embedded」における協業機会につながります。パートナーのサービスに当社の保険を組み込むことで、さらなる市場の拡大を実現します。これら3つの重点領域が連動するユニークな成長方針が、当社の競争優位性を一層強固にするものと考えています。

2028年度目標

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

※1 従業員エンゲージメントスコアに関してはP.58をご参照ください。
※2 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。



中期計画

2028年度目標に対する進捗

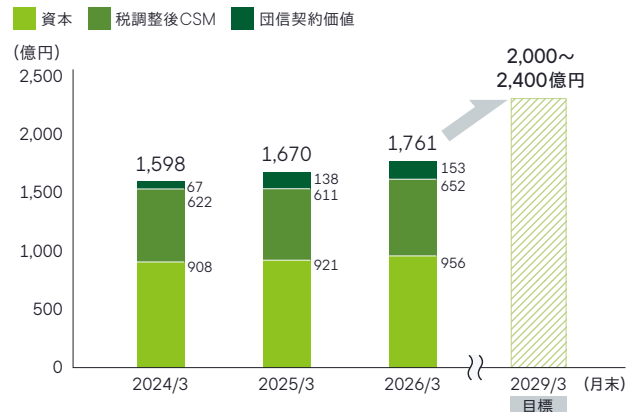
中期計画では、企業価値を示す経営指標を、IFRS財務諸表と連動する「包括資本」に設定しています。また、経営目標の達成を支える財務目標と人的資本に関する非財務目標を掲げ、企業価値の継続的な向上に取り組んでいます。

包括資本は、金利上昇といった外部環境の変動によりマイナスの影響を受けたものの、個人保険における良好な営業効率での契約業績の拡大に加え、事業費効率を大きく改善できたことにより、前期末から約90億円増加しました。

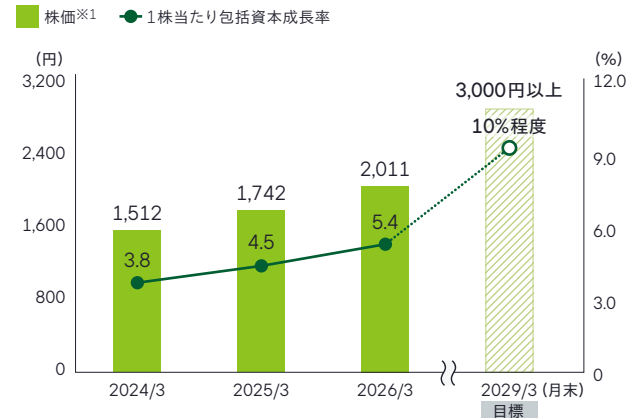
財務目標に掲げる株価に関しては、プライム市場上場を経て、株主・投資家との積極的でオープンな対話、取締役会の機能向上を通じたガバナンス強化等に取り組み、市場評価の改善に努めました。

人的資本に関わる非財務目標についても、従業員エンゲージメントスコアや意思決定者に占める女性及び30代以下の割合の増加に向けて、若手・次世代人材の成長を目的とした研修、挑戦を促す目標・評価制度の運用、Lifenetter Valuesの浸透等を推進しました。

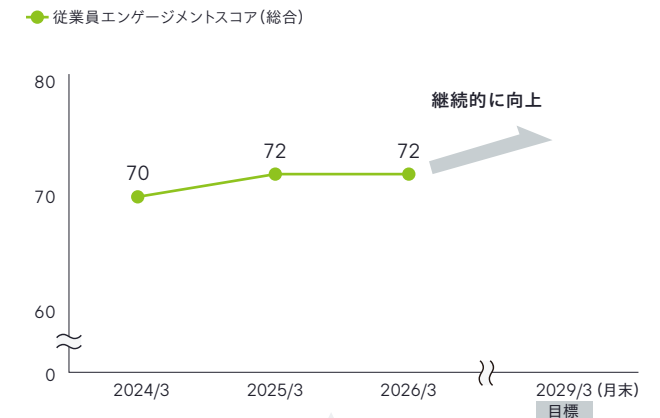
経営目標(包括資本)



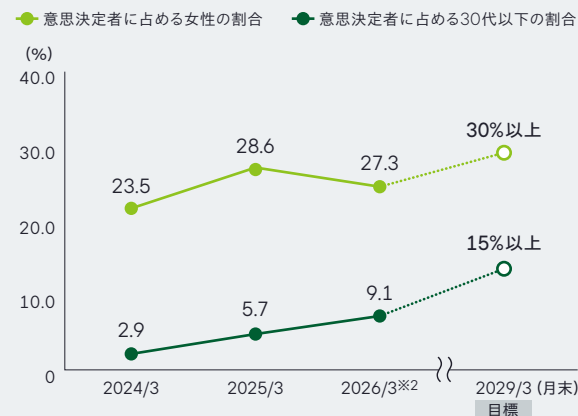
財務目標



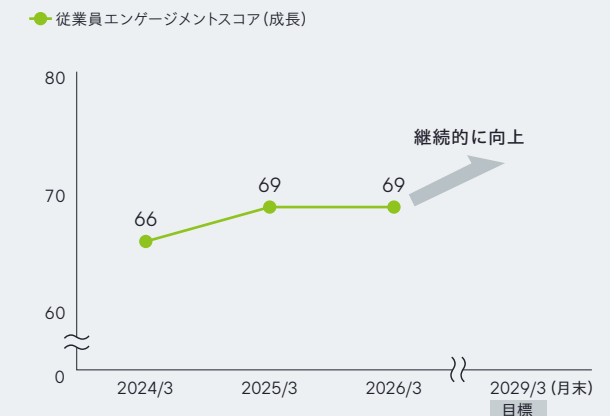
非財務目標



非財務目標 多様性



非財務目標 成長機会



※1 各年度3月末時点の株価終値

※2 2026年4月1日時点では、意思決定者に占める女性の割合は32.4%、30代以下の割合は11.8%

CFOメッセージ

CFO Message

構想から
「有言実行」のフェーズへ。
「攻めの財務規律」で、
持続的な包括資本の
成長を牽引する



取締役副社長 CFO
(チーフ・フィナンシャル・オフィサー)

河崎 武士

Profile

1979年4月生まれ。シティバンク、エヌ・エイ在日支店(現 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)、日興コーディアル証券株式会社(現 SMBC日興証券株式会社)を経て、株式会社地域経済活性化支援機構に入社。主にコーポレートファイナンス業務やプライベートエクイティ投資業務に従事。2020年8月に当社入社。経営企画部長、経営企画部及び経理数理部の担当執行役員を経て、2025年6月より現職。

CFOメッセージ

2025年度の総括：

新体制のもとトップラインの再成長へ進化を遂げた1年

中期計画の2年目となった2025年度は、次のステージへの大きな転換となる1年でした。

私たちが2025年度に挑んだ最大のミッションは、2023年度以降鈍化していた個人保険事業の新規契約の獲得を再び力強い成長軌道へと戻し、トレンドの転換を果たすことでした。中期計画の重点領域に注力し、マーケティング戦略を質・量ともに見直したことが奏功しました。外部環境は決して当社にとって追い風とはいえない状況が継続するなかでも、自社の経営努力によって保有契約年換算保険料の純増は前年度末比約26%の増加となり、力強く伸長しました。

この成長軌道への回帰は、単に契約件数が増加しただけではありません。生命保険会社にとって「将来の利益の源泉」となるCSM (Contractual Service Margin、契約サービスマージン) を想定以上に増加できたことは、最も手応えを感じた成果です。2024年度末のCSMが前年度末比で微減となった結果を重く受け止め、私は強い課題意識を持って改善策を実行してきました。CSMを積み上げ

包括資本の構成要素とCSMの役割



ることは、単年度の業績貢献に留まらず、今後の利益成長に向けた強固な収益基盤を築くこと、そして、当社の経営指標である包括資本(CE: Comprehensive Equity)の持続的な成長に直結します。

この1年間、代表取締役社長の横澤と私は明確な役割分担のもと、二人三脚で経営のスピード向上と改革の断行を愚直に追求してきました。横澤は、事業を一つひとつ着実に取り組みながら実績をつくり上げていく、非常に実行力の高い経営者であり、これは市場にとっても大きな安心感につながると確信しています。だからこそ、CFOである私の役割は、横澤が築く着実な進捗を、長期的な企業価値創造という大きな未来のピクチャーとして提示し、そこへ登るための財務規律を構築することであると考えています。

この役割認識のもと、新体制の初年度として私たちが最もこだわったのは、中期計画後半における成長戦略の蓋然性、実現可能性を高める布石を打つことでした。その取組みとして、個人保険の再成長に道筋をつけたことに加え、団体信用生命保険(以下、「団信」)事業での京都信用金庫との新たな協業を開始するなど、企業価値の成長加速へ向けた基盤づくりを着実に進めることができました。

さらに、2025年7月には、東京証券取引所グロース市場から同プライム市場への変更を実現しました。株式の流動性向上や投資家層の拡大といった課題は依然として残るものの、持続的な企業価値向上を目指すうえで、企業としてのステージを大きく高める重要な契機となりました。

財務の規律：

縮小均衡を排除し、インプットとアウトプットの最適化を追求

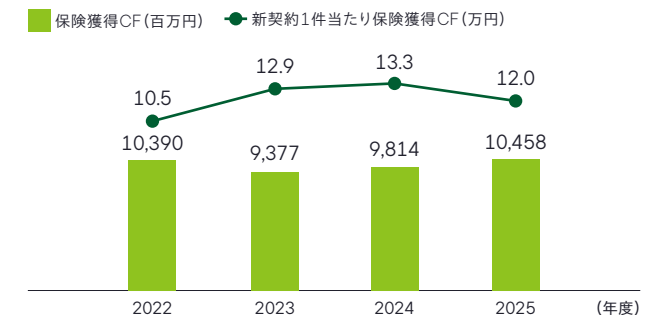
2025年度の実績の背景には、営業面及び事業費面における、投資対効果の大きな改善がありました。

まず、営業面においては、個人保険の再成長に向けて、新規契約獲



得のための投資(保険獲得キャッシュ・フロー)を前年度比約6.5%増加させました。中期計画の重点領域である「Rebranding」の一環として、「正直に、わかりやすく、安くて、便利に。」という当社固有の価値を、SNSやインフルエンサーなどの情報発信力を活用してお客さまに効率的に訴求してきました。さらにWeb広告を内製化することによってPDCAサイクルを高速化し、より効果の高い広告を再現性高く運用できる体制を整えました。その結果、新規契約業績の反転攻勢の実現に加え、営業効率の大幅な改善という成果につながりました。

保険獲得キャッシュ・フロー効率

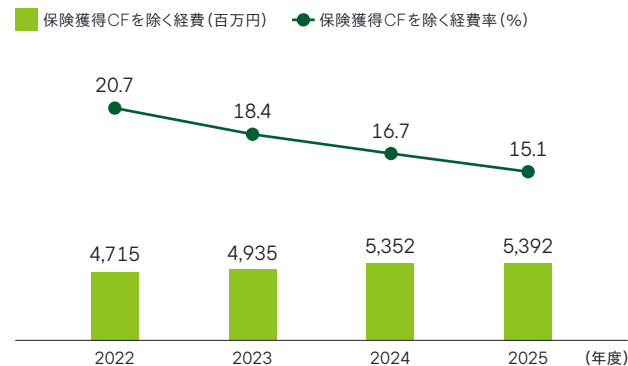


CFOメッセージ

また、事業費効率についても、管理会計の高度化が大きな効果を発揮しました。2023年度のIFRS導入を契機に経営企画部と経理数理部が連携しながら、商品別・チャネル別の収益性管理の仕組み化を推し進め、把握した課題とその改善計画をあらかじめ期初予算に盛り込みました。その結果、事業費効率を期初の計画以上に改善することができ、この取組みが将来の利益の源泉であるCSMの拡大に大きく寄与しています。

効率改善を進めるにあたって、私が最も留意しているのは、コスト削減によって組織のマインドが萎縮し、事業が縮小均衡に向かわないようにすることです。当社にとってコスト削減や効率化はそれ自体が目的ではなく、事業成長を加速させるための手段です。積極的な成長投資は維持しつつ、その投資対効果を最大化していくという意識を現場と共有しながら施策を進めました。単年度の成果に一喜一憂することなく、この効率改善が中長期的な成長を力強く支え続けるよう、組織全体での規律ある運用をさらに徹底してまいります。

保険獲得キャッシュ・フローを除く経費率※



※ 保険獲得CFを除く経費を経過保有契約年換算保険料で除いた割合(年単位)

包括資本の成長：

外部環境に左右されず、 本業の稼ぐ力で成長を加速

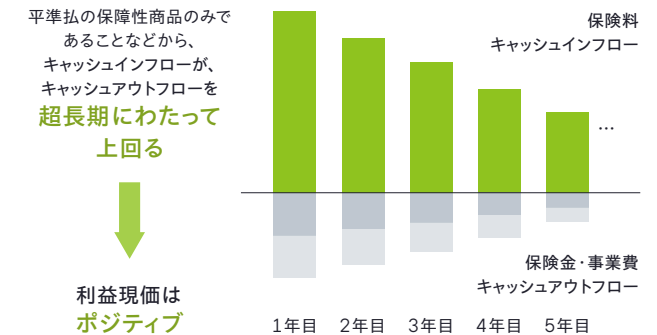
中期計画において、私たちが最重要指標として掲げているのが包括資本です。当社は、2028年度における、「包括資本の2,000億円～2,400億円の到達」と「1株当たり包括資本成長率10%程度」とする目標を掲げています。直近3年間の1株当たり包括資本成長率は3.8%、4.5%、5.4%と緩やかに上昇トレンドを描いているものの、中期計画における最終目標の10%程度とはまだ大きな乖離があります。この現状を厳しく受け止め、中期計画の後半戦となる残り3ヶ年で、この目標を確実に捉えにいかねばなりません。

包括資本は、主に「経営努力による実力値の向上」と、「金利などの外部環境による影響」で変動します。そもそも包括資本とは、バランスシート上の資本に、個人保険事業のCSM及び団信事業の団信契約価値を加算した指標であり、将来にわたって生み出されるキャッシュ・フローを現在価値に評価して算出されます。そのため、金利(割引率)の変動と連動する特性を持っています。

株主・投資家の皆さまから、金利上昇局面における会計上の評価損についてご質問を受けることがあります。当社の資産運用は債券中心かつ短い年限を主体に構成しているため、資産運用側の金利リスクは限定的です。影響が大きいのは保険契約側、つまり将来のキャッシュ・フローの評価です。当社の保険商品は、すべて保障性商品であるため、長期間にわたり、お預かりする保険料がお支払いする保険金等を上回り続ける強固な収益構造を持っています。金利が上昇すると、この将来の利益を「現在の価値」へ換算する計算上、一時的に数字が目減りしたように見えてしまいますが、これは会計上のテクニカルな要因であり、中長期的な企業価値の本質を損なうものではありません。

したがって、私たちは、企業価値向上を目指すうえで、経営努力が直接成果に結びつく「本業の稼ぐ力」を伸ばしていくことこそが本質であると考えています。

保有契約のキャッシュ・フロー構造(イメージ)



実際、金利等の外部影響を除いた当社の実力値ベースの1株当たり包括資本の成長率は、2024年度、2025年度ともに10%弱の水準まで達しています。中期計画期間中は引き続き、マクロ環境による緩やかなマイナス影響が続くと想定していますが、だからこそ、金利影響も含めた1株当たり包括資本の成長率で10%程度を達成するために、自社の経営努力が及ぶ実力値ベースで確実に10%を上回る成長を果たしていく。これこそが、中期計画の後半戦における私の重要な使命です。

CFOメッセージ

戦略の重層的推進：

3つの重点領域でCSM再加速と、 団信のレバレッジ効果の拡大を実現

包括資本の増大は、本業の稼ぐ力、すなわち個人保険事業と団信事業の成長を加速させ、CSMと団信契約価値をいかに確実に、かつスピーディに積み上げられるかにかかっています。中期計画で掲げる3つの重点領域(Tech & Services, Rebranding, Embedded)に沿って、私たちは複数の施策を重層的に推進しています。

まず、1つ目の「Tech & Services」の核心は、テクノロジーの迅速な保険体験への実装です。AIを活用したコンタクトセンターなど社内オペレーション改善に留まらず、保険の契約手続き、引受査定、保険金等の請求漏れチェックなど、お客さまに「最高の保険体験を届ける」ためにAIを順次組み込んでいきます。大企業のように新技術に莫大な開発費を投じることは私たちの戦略ではありません。すでにある優れたテクノロジーを既存のオペレーションやサービスへいち早く実装し、お客さまに新しい保険体験を提供していくノウハウにおいては、当社には一日の長があると確信しています。

2つ目の「Rebranding」における変革は、投資アロケーションの高度化です。これまで当社は、テレビCMを中心とするプロモーションの量的拡大によって個人保険の契約件数を伸ばしてきましたが、社会的認知度の高まりとともに、費用対効果が減減傾向にありました。2025年度に舵を切ったWeb広告の内製化やSNSの活用強化といった質的転換は、営業効率を改善させ、新契約の再成長を牽引する明確な成果を上げました。

この手応えを踏まえ、これからはテレビCMも含めたプロモーション全体のチャンネルミックスを本格的に再設計していく方針です。また、若年層をコアとしつつも、デジタル化が進むシニア層においても強いオンラインニーズを確認しており、最適な投資配分を通じて、事業成長を最大化していきます。

そして3つ目の「Embedded」は、パートナー企業の顧客基盤を活用し、限られた経営資源で効率的に大きなスケールアップを追求する戦略です。既存の提携パートナーであるKDDIグループ、SMBCグループに加え、2026年4月に日本航空株式会社との資本業務提携を発表しましたが、これにより第三の新たなグループ経済圏へのリーチが可能となります。強固な顧客基盤へのアクセスは個人保険の共同開発や団体保険の展開等を通じて、中期計画期間中の包括資本の拡大に貢献するものと認識しています。

また、本提携にともない、KDDIグループとの資本関係は解消されましたが、個人保険や団信における重要な業務提携関係は継続されており、既存の収益基盤に影響はなく、今期の業績予想にも織り込んでいます。引き続き、強固なパートナーシップを両社で築いてまいります。

団信事業における「Embedded」についても着実に進捗しています。京都信用金庫を新たなパートナーに迎え、2026年7月から協業を開始しました。団信事業の最大の強みは、提携金融機関の拡大が、そのまま固定費に対する強力なレバレッジとなり、事業規模の拡大と事業費効率の改善を同時に実現できる点にあります。さらに今回の提携は、従来の提携関係を背景としない初の協業であり、今後の提携金融機関のさらなる拡大に向けた重要な一歩です。特に、金利が上昇していくマクロ環境において、金融機関の皆さまにとって住宅ローンビジネスのコスト(保険料)を抑え、オペレーションを効率化することは重要課題の一つとなっています。当社のコスト優位性とシンプルなビジネスモデルは、この市場環境において極めて強い競争力を持ちます。私たちは一定の住宅ローン残高規模を持つ、あるいは同残高を伸ばしている金融機関をコアなターゲットとして定め、2028年度までにプラス2行程度の提携発表を目標として開拓を進めています。団信事業を、1株当たり包括資本成長率10%程度の達成を牽引する第二の柱へと確実に育ててまいります。



CFOメッセージ

資本政策と投資基準：

オンライン生保の大きなポテンシャルに 質×量で成長資本を投下

2008年の営業開始から20年近く経過した今なお、当社は大きな成長ステージの途上にある会社です。インターネットで生命保険に加入することが選択肢の一つとなった現在においても、生命保険のオンライン加入の割合は未だ数%に留まっています。証券取引が約80%、住宅ローンが約50%、自動車損害保険が約10%という他の金融商品のオンライン化率と比較すれば、その低さは歴然です。生命保険の取引頻度の低さ、対面チャネルが主体の業界慣習や商品性の複雑さがその要因として挙げられますが、この領域こそが、生命保険という巨大市場がデジタルへ大きくシフトしていく局面において、私たちの圧倒的な伸びしろとなります。したがって、当社は今後も契約業績の拡大ペースを加速させるべく、成長投資に軸足を置いた資本政策を推進していきます。

私たちは、2025年9月に資本コストの水準を6~8%と開示し、株主・投資家の皆さまにアプローチし率直な意見を伺いました。対話を通じて、市場インデックス(TOPIX等)への投資で8%程度のリターンが見込める環境において、個別株である当社に対して「大前提として8%以上、そしてそれを上回るリターン」を期待する市場のリアルな声を確認しました。当社が算出する資本コストと、市場が求める期待利回りの間にあるこの目線の差を正しく認識したうえで、私自身が先頭に立って株主・投資家の皆さまとの深い対話に臨んでまいります。

投資家が最終的に求めるTSR(株主総利回り)を高めるうえで、一義的には企業価値の成長、すなわち「1株当たり包括資本成長率」の向上が必要となります。この土台が継続的に高まって初めて、市場評価も確実に付いてくるという因果の順番を私は強く意識しています。

そのため、成長投資の選定基準においては、リターンの質と量の両面を重視します。単に資本コストを上回る利益率(質)が見込めるだけでなく、それが包括資本の拡大に実質的なインパクトを与える事業規模(量)に発展し得るかを厳しく判断していきます。利益率が高くとも、スケールの小さなプロジェクトを積み上げるだけでは、包括資本拡大への貢献は限定的になってしまうからです。もちろん、投資後のモニタリング体制も強化し、規律ある資本効率を追求していきます。

同時に、この企業価値の成長を根底で支える非財務資本、とりわけ人的資本への投資は、当社の競争力の源泉そのものです。当社はわずか240名規模の組織ですが、1人当たりの生産性はとても高い水準にあると自負しています。この少数精鋭の強みをさらに磨き上げるため、報酬制度の改定を含めた人事制度の見直しを行い、さらなる優秀な人材の獲得とエンゲージメント向上へ資本を投じてまいります。

市場評価の向上：

解像度の高いエクイティストーリーで PCE倍率1倍超えへ

現在の当社のPCE倍率(株価に対する1株当たり包括資本倍率)は、過去数年間の割安水準からは脱しつつあるものの、プライム市場上場以降は1.0倍を切る水準で足踏みを続けています。この状況を打開するため、足元の良好なファンダメンタルズという実績をベースにしながらも、当社がこの先もどのように進化を遂げていくのか、将来の成長への道筋をより解像度の高いエクイティストーリーとして提示し続けることに、全力を尽くしてまいります。

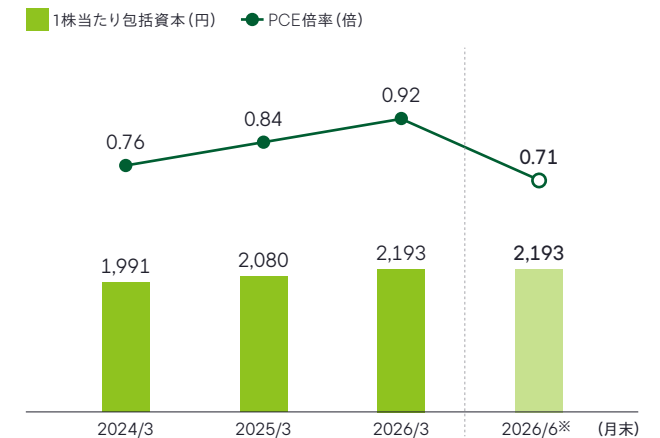
私たちは、開業以来、決して平坦ではない道のりのなかにあっても、着実な成長を続けてきました。しかし、その確かな成長の軌跡があるがゆえに、組織内に「現状維持のバイアス」がかかりやすく、過去

の延長線上にある緩やかな成長に満足してしまうリスクを孕んでいます。市場が当社に期待しているのは、そのような成熟企業としての歩みではなく、伝統的な業界の非効率を打ち破り、オンライン生保市場そのものを牽引していく成長企業としての姿です。

だからこそ、「目指す世界」が過去の延長線上の小さなものにまともまってしまうまい、私たちは過去の成功体験にとらわれることなく、時に大きなビジョンを掲げ、そこへ登るための財務ロジックと解像度の高いロードマップを示す必要があります。

壮大な成長ストーリーを描いても、結果として市場の期待に沿えなければ、それは単なる「自己満足」にすぎません。掲げたビジョンに真摯にコミットし、確かな進捗を数字で証明していくこと。この規律を社内外で共有しながら、私たちは業界を変革するプレイヤーとしての進化を続けてまいります。株主・投資家の皆さまには、当社の持続的な企業価値向上に、今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

企業価値と市場評価

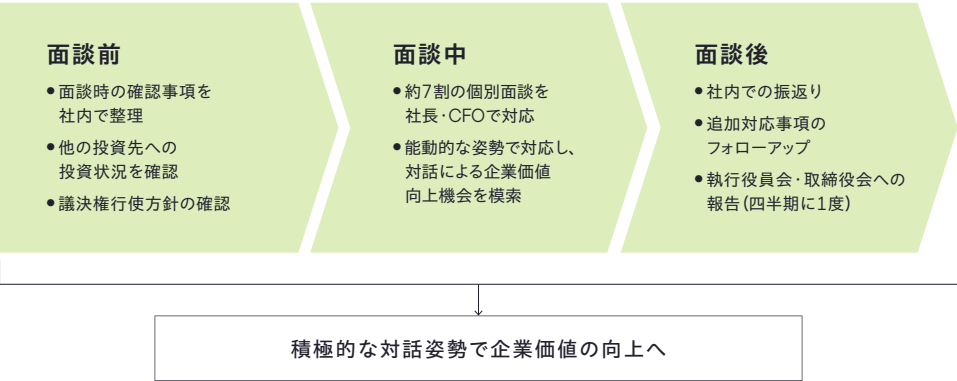


※ 2026年6月末の1株当たり包括資本は2026年3月末時点の数値であり、PCE倍率は6月末の株価と3月末の1株当たり包括資本にて算出しています。

株主・投資家との対話

IRマニフェストに基づき、「オープンな対話」、「わかりやすさ」、「公平性」、「長期的視野」、「挑戦」、という5つの項目を基軸とするIR活動を推進しています。投資家とは積極的な対話を心がけ、経営陣・従業員へフィードバックし、情報開示の拡充・経営戦略への反映につなげることで中長期的な企業価値の向上を目指しています。

機関投資家との個別対話



2025年度の活動実績

2025年度においては、社長交代、東証プライム市場への移行というコーポレートイベントを迎えるなか、CFOを筆頭とするIR体制を構築し、年4回の決算説明会、海外往訪IRを含む機関投資家との積極的な個別対話、個人投資家セミナーの開催、資本コストの開示など、能動的なコミュニケーションを心がけました。

活動内容	2023年度	2024年度	2025年度
機関投資家・セルサイドアナリスト向け決算説明会	4回	4回	4回
セルサイドアナリスト主催のsmallミーティング	3回	4回	4回
機関投資家議決権行使担当者との個別ミーティング	-	7回	5回
機関投資家との個別対話	185回	180回	172回
個人投資家向けオンライン説明会	1回	1回	3回

主な対話テーマと関心事項

テーマ	関心事項
経営体制変更	●新社長の強みを踏まえた今後の注力分野
個人保険事業	●ダイレクトビジネス、パートナービジネス伸長の要因 ●営業・マーケティング費用の投資方針、アロケーション
団体信用生命保険事業	●新たな提携金融機関の獲得可能性 ●提携金融機関に選ばれるための強み
AI関連	●AIによるトップライン伸長・業務効率改善のポテンシャル ●AIのビジネスへの浸透が当社にとって機会・脅威となる可能性
金利動向	●国内金利の上昇やインフレが商品戦略に与える影響と今後の考え方
企業価値評価・市場評価	●1株当たり包括資本及び株価包括資本倍率(PCE倍率)伸長への期待と取組み

株主・投資家の皆さまのご意見をもとにした改善事例

資本市場の皆さまと対話をするなかで、「各指標(KPI)の関係性がわかりづらく、どの指標が連動して、企業価値を表す包括資本の成長に貢献するのか、よりわかりやすく示せると良い」という声をいただくことが多く、改めて包括資本とIFRSにおける損益計算書との関係性を説明する開示を通期決算説明会資料に取り入れました。

IR活動に対する外部評価(2025年度)

IRサイト	日興アイ・アール 2025年度全上場企業ホームページ充実度ランキング 総合部門 優良サイト	
外部評価	日本を代表する高成長スタートアップで構成される新株価指数「JPXスタートアップ急成長100指数」の構成銘柄に選定	

社外取締役メッセージ

資本市場と経営をつなぎ、次の成長を問う



社外取締役
長谷部 潤

Profile

証券アナリストを経てエンターテインメント企業で取締役、CFOを歴任。その後、ITやスタートアップなど複数企業で経営・ガバナンスに携わる。IPO・IRコンサルティングの株式会社東京リレーションズを設立、2020年より代表取締役社長（現職）。2022年から当社の社外取締役に就任。

事業の進捗と市場評価のギャップを追う

中期計画の開始から約2年が経過し、保有契約の積み上がりや包括資本（CE）の拡大など、戦略の方向性に沿って着実に進捗しています。

一方で、社外取締役としては、こうした成果が資本市場からどう評価されているかを注視しています。市場は当社の将来成長に対して、なお慎重な見方を残しています。だからこそ、取締役会は、「成長の質」と「成長のスピード」を重視しています。現在の取組みが将来の収益や資本効率の向上にどう結びつくのか、その道筋を明確に示していくことが重要だと考えています。

重点領域「Tech & Services」を企業価値へつなげる

その鍵を握るのが、横澤社長のもと推進する「Tech & Services」です。当社はオンライン専業でレガシーシステムを持たず、小規模で意思決定も速い。テクノロジーを活かしやすい経営基盤です。この領域こそ当社の将来を左右する重要テーマだと考えています。

一方で、資本市場の目線では、この戦略が収益や資本効率の向上にどのようにつながるのか十分に可視化されているとは言えません。しかし、方向性そのものは極めて合理的です。例えばAIの活用による引受や保全業務の高度化は、将来的には事業費率の改善や顧客生涯価値（LTV）の向上につながる可能性があります。また、データ活用が進展すれば、保険契約後も顧客との継続的な接点を構築し、保険という枠を超えた新たな価値提供へ発展していくことも期待できます。

AI活用やマイナンバー連携といった施策が、どのKPIを改善し、どのような時間軸で企業価値へ結びつくのか。今後は戦略と企業価値との接続を、より明確に示していく必要があります。

資本市場とのギャップを埋める

私はこれまで証券アナリストやCFOとして資本市場と向き合ってきました。その経験から感じるのは、当社の評価には「不確実性」と

「時間軸」のディスカウントが存在するという事です。

例えば、IFRSでは将来利益の源泉であるCSM（契約サービスマージン）が保険契約期間という長期間にわたり利益として計上されません。そのため、事業価値の積み上がりや会計利益の顕在化には時間差が生じます。実際には価値が蓄積されていても、それが資本効率や利益成長として見えにくい構造があるのです。

また、投資家との対話のなかでは、「戦略の方向性には期待しているが、それがいつ、どのように収益へ結びつくのかが見えにくい」という声を耳にすることがあります。これは戦略そのものの否定ではなく、企業価値への接続の見えにくさに起因するものだと考えています。

だからこそ私は、社外取締役として経営と資本市場をつなぐ「翻訳者」の役割を果たしたいと考えています。経営には投資家の視点を伝え、投資家には当社の価値創造の仕組みを伝える。その接続を強化することが企業価値向上に直結すると考えています。

三歩先の未来を描く

私が描く「三歩先の未来」は、保険会社の枠を超えた存在です。AIやデータを活用し、一人ひとりの人生に継続的に寄り添う「生活総合AIサポートサービス企業」への進化です。保険はその入口であり、お客さまとの信頼関係を起点として、より広い価値提供へ発展していく可能性を秘めています。

人手では採算が合わなかった領域も、テクノロジーの進化によって実現可能になりつつあります。レガシーを持たない当社だからこそ、こうした変化を競争優位へ転換できる余地があると考えています。中期計画の後半戦は、その未来像へ向けた重要な移行期間です。社外取締役としては、執行側との建設的な緊張関係を維持しながら挑戦を後押しし、その成果を企業価値へ結びつける議論を続けていきます。

資本市場と経営をつなぐ「翻訳者」として、そしてテクノロジーの可能性を見据える社外取締役として、ライフネット生命の次なる成長ステージに貢献してまいります。

04

中期計画の進捗

- 29 重点領域
- 29 | Tech & Services
- 31 | AI戦略
- 32 | Rebranding
- 34 | Embedded
- 38 Lifenetter Talk
Web広告内製化で挑む、成長スピードの再加速

「中期計画の進捗」では、中期計画の達成に向けた重点領域における具体的な取組みと今後の展開をお伝えします。テクノロジーで当社ならではの価値を進化させる「Tech & Services」、ブランド価値を再構築する「Rebranding」、そしてパートナーとの共創で顧客接点を広げる「Embedded」。これら3つの戦略がいかに連動し、競争優位性を高めて持続的な成長を牽引しているかをご紹介します。

Tech & Services



個人保険事業
ダイレクトビジネス



個人保険事業
パートナービジネス



団体信用
生命保険事業

担当役員インタビュー

「デジタルだから安心」 という価値で、 生命保険のあり方を変えていく

私たちが目指すのは、「デジタルだから安心」、そんな生命保険サービスを、これからの当たり前にしていくことです。長期にわたりお客さまの人生を支える生命保険だからこそ、デジタルの安定性・確実性を活かし、お客さまが意識する前にシステムが寄り添う利便性を追求します。この「Tech & Services」が生み出すサービスが、「Rebranding」や「Embedded」の展開を支える土台となります。

テクノロジーによる個の力の最大化

若年層を中心に対面コミュニケーション離れが進む一方、生命保険には人を介した説明が必要という認識も根強くあります。しかし私たちが目指すのは、「デジタルだから安心」という新たな価値の創出です。人が対応する安心感を超え、システムが確実に機能し続ける絶対的な安心感の追求が、最高の保険体験につながります。開業時からデジタルでお客さまと直接つながる当社には、AI等を最大限活用できる強みがあります。テクノロジーをレバレッジに個人の力を

執行役員
商品開発部、事業開発部、
データ・AI推進部
金杉 貴仁

執行役員
CXデザイン部、
お客さまサービス部、保険金部
松浦 勉

拡張し、少数精鋭の枠を超えて組織全体の実行力と品質を飛躍させ、独自のスピード感で競争優位性を築いてまいります。

戦略の本格展開と、AI活用の定着

2025年度は構想を具体的なサービスへと昇華させる1年となりました。その一つが、当社のシステムと銀行口座をつなぐAPI連携による、保険金・給付金の「最短当日支払い」の開始です。「当日着金は難しい」という既存システムの制約に対する思い込みを見直し、業務フロー等の変更により、お支払いまでの時間を劇的に短縮しました。

また、AIボイスボットによる生命保険料控除証明書再発行の24時間受付対応やライフネット生命レターの電子化など、利便性とサステナビリティを両立する施策をローンチしています。組織のあり方も進化し、社内AI利用率^{※1}は100%に達し、業務をAI前提で再設計する素地が整いました。

^{※1} 2026年3月31日時点の総合職正社員（休職者を除く）のAIツール（自社開発LLMツール、Google Workspace with Gemini）の利用経験者の割合

組織構造そのものを「AI駆動型」へと転換する

一方で、これまでの成果は個別業務への導入に留まっています。今後はこれらを線でつなぎ、組織全体をAI駆動型の筋肉質な構造へ移行させることが重要です。テクノロジー活用を前提に既存フローを根本から再設計し、個人の知見を組織の仕組みへと昇華させることが次なる飛躍の焦点となります。この構想をまとめたAI戦略は、P. 31をご覧ください。

生産性と利便性の好循環で 「ライフネット生命でずっといい」未来へ

中期計画の達成に向け、私たちは生産性と利便性の向上を両輪で加速させます。定型業務の自動化で捻出した時間やリソースを、顧客体験の磨き込みや高度なサービス提供へと再投資していく。この好循環を確立し、お客さまに長期にわたり「ライフネット生命でずっといい」と感じていただける価値を提供し続けます。

Tech & Services

2025年度 の 取組み

保険金・給付金の 「最短当日支払い」の開始

2025年8月から、保険金・給付金の「最短当日支払い」を開始しました。従来は、保険金等のお支払い準備が整っていてもシステムの仕様上、銀行への送金依頼が翌日になってしまうため、お客さまがお受け取りになるまでに最短でも2日はお待たせする構造でした。今回、保険金等のお支払いにおいて当社のシステムと銀行口座をつなぐAPI連携（システム間でデータを即座にやり取りする仕組み）を導入し、送金基盤をリアルタイム化させたことで、書類到着から最短当日中のお支払いを実現しました。

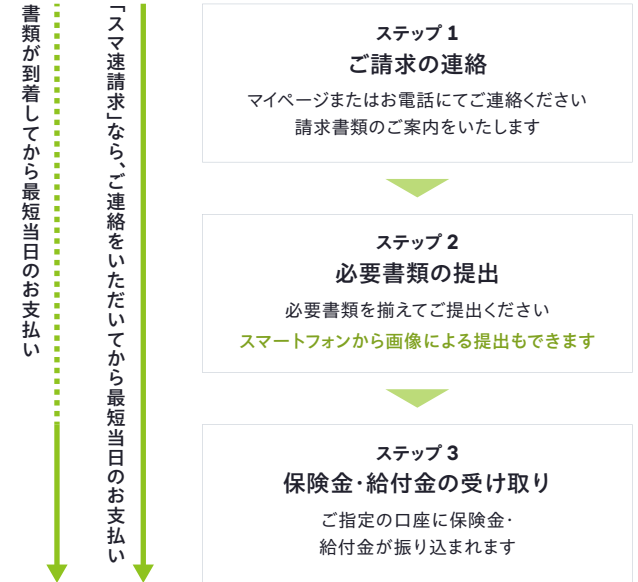
生命保険会社の最も大切な責務は、ご契約者の万一の際やご病気の際に、迅速かつ確実に保険金・給付金をお届けすることにあります。「Tech & Services」が掲げる利便性のさらなる向上を目指して、

「当日中の着金が難しい」という業界で当たり前とされてきたシステムの制約をゼロベースで見直しました。単なる機能追加に留まらず、ブランドの信頼性を高めるための戦略的投資として、迅速かつ確実なお支払い体制を構築しました。

サービス開始から約1ヶ月で、オンライン請求「スマ速請求」を利用した302人のご契約者のうち、59人が当日中に、200人が翌営業日に給付金を受け取ることができました^{※1}。実際に当日中に給付金を受け取られた方からは「当日中に振り込まれて驚いた」「スピードが非常に速い」といった高い評価を得ており、当社の強みであるスピード感が顧客満足度の向上に直結しています。こうした取組みが定着した結果、2025年度の支払いの平均営業日数は、1.08日^{※2}となり、迅速かつ確実なお支払い体制が当社の新たなスタンダードとして確立されています。

※1 書類が当社に到着した当日中にお支払いの審査が完了し、かつご契約者指定の金融機関が即時振込に対応している場合。

※2 団体信用生命保険は除外しています。書類受領日の翌営業日から着金日までの日数で土・日・休日を除きます。例えば、書類が到着した当日にお支払いを決定し、当日中に着金した場合は「0日」となります。



COMMENT



CXデザイン部 マネージャー^{※3}
柘田 明伸

保険金部
中村 澄人

お客さまに1日でも早く届けるために。 査定の質を守りながら進めた支払いスピードの向上

柘田 プロジェクトの全体統括（PM）として、サービスの構想段階から導入までを一貫して主導しました。最大の課題は、持続可能な業務体制を堅持しつつ、支払いの質とスピードをいかに両立させるかという点でした。お客さまが万が一の事態でお困りの時、少しでも早く給付金をお届けすることが、生命保険会社としての誠実さです。保険金等の請求書類の到着後、最短でその日に保険金をお支払いできるよう、長年続いていた従来の業務プロセスを抜本的に見直しました。新システムでの銀行との疎通テストや協力会社との調整を重ね、サービスの開始まで完遂することができました。今後も、お客

さまと当社のさまざまな接点において、より便利で誠実なサービスを追求していきます。

※3 現在の所属は保険金部 マネージャー

中村 私は、リリース後の実運用におけるオペレーション設計を担当しました。特に苦労したのは、お客さまへのお支払いを一刻も早く、かつ確実に完遂するための事務フローの構築です。API連携により即時の送金指示が可能になる一方で、送金のエラーや障害発生時でもお支払いを滞らせないバックアップフローの整備に注意を払いました。部門をまたいだ調整の結果、お支払いの迅速化とトラブル時でも決してお支払いを止めない強固な運用を実現しました。

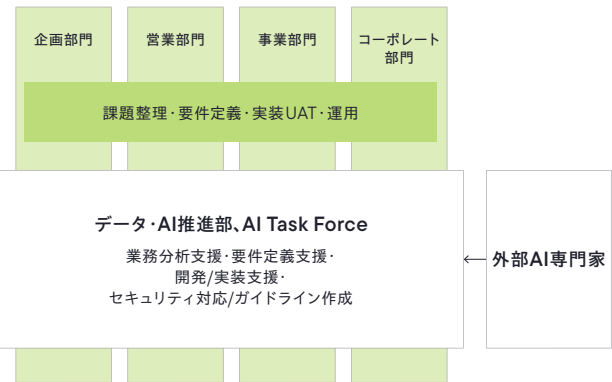
Tech & Services — AI戦略

解決したい経営課題

AIやマイナンバーといった大きな環境変化のなか、当社のAI戦略では、AI活用を通じて新契約・保有契約の「業績拡大」、保険獲得キャッシュ・フロー、維持費の「効率化」、そして、早い・簡単・全自動でお客様の利便性を向上させる「サービスレベル向上」という3つの課題解決を目指します。少数精鋭かつオンラインベースという強みをさらに磨き上げることで、全社一体でAIの可能性を引き出し、AIによる価値創造を実現していきます。

全社一体で進めるAI推進体制

AI戦略を強力に推進するため、データ・AI推進部と専門チーム (AI Task Force) が連携し、基盤構築やガバナンス強化をサポートする横断的な体制を構築しています。AI活用の主役は各部門の従業員です。非エンジニアを含めた全従業員のAIスキル底上げやAIコーディングの活用を推進し、「全員がAIを使える組織」を目指しています。外部専門家の知見も交え、全社一体で迅速にAIを実装し、生産性の向上を目指します。



実現する保険体験

当社は、「お客さま体験価値の変革」と「オペレーショナルエクセレンスの追求」を両輪とし、集客、申込、引受・契約管理、支払いの全お客さま接点にわたるAI活用を進めています。「お客さま体験価値の変革」においては、マイナポータル連携による医療データとAI査定エンジンの統合など、告知負担の軽減と迅速な引受による新たな顧客体験の創出に注力し、契約業績の成長を加速します。

また、「オペレーショナルエクセレンスの追求」においては、社内AIエージェント展開等を通じて社内生産性を大幅に高め、営業効率・事業費効率の改善と、成長投資への再配分を通じた持続的成長を図ります。これらを通じて、最高の保険体験をお届けするとともに、包括資本の最大化を目指します。



Rebranding



個人保険事業
ダイレクトビジネス

担当役員インタビュー

「ライフネット生命でずっといい」 という確信を届ける

「Rebranding」とは、今の時代やお客さまの価値観にあわせて、ライフネット生命のブランドをアップデートする取り組みです。お客さまのニーズに応える商品・サービスの強化、ブランドイメージの刷新、そしてナーチャリング等のコミュニケーションの見直しを推進しています。これらを通じて、若年層のお客さまを中心に「ライフネット生命でずっといい」と選ばれ続ける存在となることを目指しています。

オンライン生保の普及と顧客体験による差別化

ネットでの保険加入が一般化し、人を介した販売に対する強みである安さや手軽さだけでは、他社との差別化は難しさを増しています。そのため、今後はオンライン生保だからこそできること、何よりライフネット生命だからこそ提供できる新たな価値の創出が不可欠です。安くて簡単に申し込めるチャネルに留まるのではなく、デジタルならではの安心を感じていただける顧客体験へと進化させてまいります。



執行役員
ダイレクト企画部、
カスタマーコミュニケーション部
伊藤 裕樹

ライフネッコ・ミツモロウ

執行役員
マーケティング部、
ブランドマネジメント部
肥田 康宏

マーケティング手法の多様化と 「定期型」ラインナップの完成

2025年度はマーケティング手法の質的転換及び、プロモーション量拡大の両輪で成長を実現した躍動の1年となりました。商品面では、2024年の定期医療保険に加え、2025年12月に定期がん保険を発売しました。これにより、死亡・医療・がんの3領域において、必要な期間を手頃な保険料で備えられるラインナップが完成し、着実に若年層から支持されるブランドへと進化しています。こうした低廉な保険料の商品提供は、人や店舗等にかかる費用を抑えられるオンライン主体の当社だからこそ実現できる独自の強みです。

また、当社の正直な姿勢を信頼に変えるべく、キャラクター「ライフネッコ・ミツモロウ」を起用した新CMやSNS発信など、新たなイメージ戦略を展開しました。プロモーション面でも、Web広告運用の内製化やナーチャリングの強化により、状況に応じた機動的なコミュニケーションを実現し、確かな手応えを得ています。

テクノロジーが生む「新たな安心」をFactとして届ける

保険金・給付金の「最短当日支払い」をテレビCMで打ち出したところ、想定以上の反響をいただいたことは今後の大きな示唆となりました。オンライン生保がまだ応えきれていないニーズや課題に真摯に向き合い、テクノロジーを活用したサービスを単なる機能ではなく、当社の正直さを証明する動かぬ証拠（Fact）として提示していきます。

テクノロジーを通じた新たな安心をお届けすることで、オンライン生保を次なるステージへと進化させ、深い信頼を基盤とした新しい常識を自らの手でつくり上げていく決意です。

Rebranding

2025年度 の 取組み

定期がん保険の発売と 終身がん保険のリニューアル

2025年12月、「定期がん保険」の新発売と「終身がん保険」のリニューアルを実施しました。がん治療が入院から通院へとシフトし、治療費負担や収入減少といった経済的不安が課題となるなか、若年層のニーズと最新の治療実態に即した保障を、手頃な保険料で提供することを目指したものです。

大きな特長の一つが、がん保険特有の「不担保期間（待ち期間）」に着目した仕組みです。契約から保障開始までの3ヶ月間は保険料の払込みを不要とできる設計にしました。「保障がない期間は保険

料をいただかない」という合理的かつ誠実なアプローチは、当社のマニフェストを具現化したものです。あわせて、一生涯の保障を確保する終身型に加え、必要な期間に絞って備えられる定期型を選択肢に加えたことで、ライフステージに合わせた最適な保障設計が可能となりました。

発売から2026年3月末までの実績では、39歳以下の申込者の58%が定期型を選択しています。特に死亡・医療・がんの3つの定期型保険を組み合わせた方の平均合計保険料は月々6,000円台と負担を抑えつつ保障を確保する傾向が見られ、若年層を中心に「必要な期間に必要な分だけ備える」新しい保険選びのスタンダードが浸透し始めています。

COMMENT



ブランドマネジメント部
池野 かおり

マーケティング部 マネージャー
河本 徹和

「自分で選べる」を形に。 ブランド発信とサイト実装の両輪でつくる

池野 定期がん保険の発売に際し、単に商品を届けるだけでなく、がんへの理解と保障の必要性を広めることが不可欠と考えました。そこで、がんを経験された方々へアンケートを実施し、治療費や悩み等の切実な声を可視化しました。その結果を広く発信することで、社会の関心喚起と正しい情報提供に注力するとともに、サイトにも掲載してお客さまの納得感ある検討を支えています。オンライン生保だからこそ、ぬくもりのある情報や、お客さま視点で保障を考えるフィナンシャル・プランナーから学んだ知見を迅速かつ的確に届け、ストレスフリーな保険体験を実現したいと考えています。そして、保険の

10年ごとに見直しやすい

ライフネット生命の

定期がん保険

保険料が一生涯上がらない

ライフネット生命の

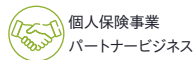
終身がん保険

枠を超えて社会に刺激を与える会社へと邁進していきます。

河本 新商品の発売に際して、お客さまが検討しやすい直感的な操作性やわかりやすい情報提供に加えて、商品ラインナップが増えることを考慮した導線設計にも心血を注ぎました。女性向けページでは医療保険とがん保険を比較しやすくし、実際のお支払い例も新設しました。また、がん特有の不安を和らげる優しい色使いや、「保障開始前の3ヶ月間は保険料不要」という誠実な設計の図解など、細部まで顧客目線を貫いています。

今後も、私たちの真摯な姿勢が伝わる一貫した体験を届けることで、お客さまとの揺るぎない信頼を積み重ねていきたいです。

Embedded



個人保険事業
パートナービジネス

担当役員インタビュー

積み重ねてきた知見を力に。 パートナーとともに、 「最高の保険体験を届ける」

「Embedded」は、「Tech & Services」と「Rebranding」によって磨き上げた最高の保険体験を、パートナー企業の膨大な顧客基盤を通じて広く社会へ届けるための加速装置です。提携先のサービスに保険をシームレスに組み込むことで、当社単独ではリーチが難しい層へ価値を提供しています。本領域は、個人保険事業と住宅ローンご利用者を支える団体信用生命保険事業の2本柱で構成されていますが、ここでは2025年度に大きな進展を見せた個人保険事業の戦略に焦点を当てます。

デジタル経済圏の拡大と 「シームレスな体験」へのシフト

生活者の行動が使い慣れたアプリ内での完結へと変化するなか、金融を含む多様なサービスが経済圏に統合される潮流が一段と強まっています。こうした市場環境の変化を捉え、将来的には提携先のUI/UXと一体化したシームレスな保険体験を提供することが、これまで以上に重要な鍵を握っています。



代表取締役社長
パートナービジネス事業部、IT戦略部、
システム企画部、システム運用部
横澤 淳平

顧客基盤の分析に基づく マーケティングの再構築と手応え

この将来像を見据えつつ、2025年度は、複雑化したビジネスを、「関心(認知)」と「納得感(成約)」というシンプルな方程式に立ち返って再構築し、成長への転換点を迎えた1年でした。提携先の顧客基盤を分析し、お客さまの生活のなかで保険の必要性が高まるタイミングを捉えた的確なアプローチと、理解を深める商品紹介ページや見積りサイトの再設計を徹底しました。この実直なPDCAを積み重ねた結果、年度下期にかけて業績は力強い成長を見せ、次年度に向けた確かな成長モメンタムを形成することができました。

パートナーとの共創価値の最大化とスケールアップ

私たちの目指すパートナーシップは、単なる売上の最大化ではありません。保険を本業としない提携企業に対し、当社のデジタル技

術やオンライン生保としての知見を提供することで、その経済圏における顧客エンゲージメントの向上に寄与することを目指しています。今後の最優先課題は、最新の制度改正に機敏に対応しながら、お客さまの納得のいく選択をサポートできるようパートナーシップのあり方を磨き上げることです。そのうえで、特定の成功事例を既存・新規を問わず多様な提携先へ迅速に展開できる体制を整備し、ビジネスをさらにスケールさせていきます。

パートナーとともに未来をつくる

2026年度からは、このエンベディッドモデルをお客さまとの接点の創出から、さらに踏み込んだ体験の提供へと昇華させる段階へと進みます。パートナーのサービス内における保険体験を磨き続け、ストレスゼロの保険選びを当たり前ものへと変えていく挑戦です。中期計画の達成に向け、パートナーとともにお客さまに最高の体験を届け、保険の新しい未来を切り拓いていきます。

Embedded

2025年度の取組み

KDDIグループとの共創による、生活に溶け込む保険体験の追求

2025年度、KDDIグループとの提携は、これまでの連携のあり方を一歩進めた転換点となりました。対話を重ね、下期からはプラットフォーム上で単に商品を紹介するだけでなく、お客さまのプライバシーに十分配慮しつつ、一人ひとりのライフスタイルや状況に合わせたご案内を届けるべく、マーケティング手法を再構築しました。決済サービスをはじめ主要なアプリの開発チームと密に連携し、お客さまが日常のサービス利用のなかで自然に保険を認知し、無理なく検討いただけるアプローチを実践しました。

具体的には、アプリ上の導線や利用傾向を分析し、案内の配置や表示のタイミングをきめ細かく調整しました。また、お客さまが理解を深め、ご自身の選択に対する納得感を高めていただくため、ウェブサイトの再設計を徹底しました。こうした的確なアプローチと納得感の醸成により、各種指標に改善傾向が見られます。

さらに12月の新たながん保険の発売にあわせて、同グループの多角的な顧客接点を活かした取組みを行いました。ここでは、一律でのご案内ではなく、お客さま一人ひとりの関心や検討状況に応じ、ニーズに合う可能性のある保障を提案するコミュニケーションを徹底しました。結果として、これまで接点がなかった方々にも広くサービスを知っていただき、当初の想定を上回る多くのお客さまに商品を選んでいただくことができました。この成功体験は、単なる定量的な成果以上に、パートナーとともに選ばれる体験をつくり上げた確かな手応えとなっています。

KDDIグループとの取組み

企業の枠を超えた対話の積み重ね

- 利用傾向を踏まえた、適切なアプローチ
- お客さまの理解と納得感を深めるウェブサイト設計



COMMENT



パートナービジネス事業部
マネージャー

佐藤 陽平

パートナービジネス事業部

中島 周祐

企業の枠を超えた信頼と、細部へのこだわりで お客さまの利便性を磨き上げる

佐藤 私のミッションは、KDDIの皆さまとの関係を募集代理店と保険会社という枠組みを超え、お互いがお客さまの生活を支える一つのチームへと進化させることでした。2025年度は、同社のプラットフォーム全体の価値をどう高めるかという視点で、何度も議論を重ねました。当社の知見を共有し、ともにお客さまの利便性を追求するなかで、企業の垣根を越えて助け合える信頼関係が築けたと感じています。こうした強いパートナーシップがあるからこそ、お客さまに迷いのないサービスを届けることができる。その実感が、私たちの大きな原動力となっています。

中島 現場の実務担当としてこだわったのは、アプリを操作するお客さまの迷いを一つずつ解消していくことです。ボタンの配置や文言のわずかな違いで、お客さまの反応は驚くほど変わります。データと向き合い、同社の担当者の皆さまと膝を突き合わせて改善を繰り返すプロセスは、非常に丁寧な積み上げが必要な仕事でしたが、お申込完了率の向上という形でお客さまの反応を実感できた時は大きな喜びでした。これからも、お客さまに寄り添う細部へのこだわりを大切に、さらなる体験の磨き込みを続けていきたいです。

Embedded



団体信用生命保険事業

担当役員インタビュー

パートナーの拡大と基盤の強化を 推進し、持続的成長を支える 「もう一つの柱」へ

マニフェスト「正直に、わかりやすく、安くて、便利に。」の価値を、パートナー企業のブランド力や顧客基盤を活用してより多くの方に届ける「Embedded」において、団体信用生命保険（以下、「団信」）事業は極めて重要な役割を担っています。私たちは、住宅購入という人生の大きな節目に、デジタルを通じてこの価値を届けることを追求しています。ライフネット生命のお店（ウェブサイト）にお越しいただくのを待つだけでなく、お客さまのライフステージの変化のすぐそばに支店を出すようなイメージです。パートナーである提携金融機関に対しては、住宅ローン等事業の競争力強化を支援するとともに、DXによる事務軽減と顧客体験の向上を推進し、被保険者でありローン等の借り手であるお客さまにはローン手続きの限られた時間のなかで、大きな安心をスムーズに手にしていただける環境を整えます。提携金融機関のサービスに安心を溶け込ませ、これまでにない利便性と価値を提供していきます。



上級執行役員
団信事業部、人事総務部
片田 薫

「金利のある世界」へのシフトと、保障・デジタルの重要性

住宅ローン市場は、長年の低金利から「金利のある世界」へ舵を切る歴史的な転換点にあります。このシフトにより金利コストへの視線が厳しさを増す一方、住宅という大きな買い物への不安を取り除くがん等の疾病保障は、金利と同様に大切な要素として重視され続けています。ウェブ完結等のデジタル化への期待も高まるなか、金利、保障、そして高い利便性をいかに高いレベルで両立させるかが、パートナーから選ばれ続けるための鍵を握っています。

既存連携の深化と、グループ外への初展開

2025年度は、既存パートナーとの連携を一段と深めるとともに、将来の事業拡大に向けた大きな転換点となりました。当初より歩みをともしするauじぶん銀行株式会社とは、お客さまの利便性の向上に向けたサービスの磨き込みに注力しました。さらに2025年11月

には、従前の提携関係を背景としない、初の提携先となる京都信用金庫との業務提携を発表しました。これは当社の団信事業における商品・サービスが多様な金融機関へと展開可能であることを示す象徴的な事例であり、持続的な成長に向けた確かな手応えを感じています。

さらなる成長に向けた基盤強化と事業拡大

さらなる成長に向け、システム基盤の汎用化や組織体制の整備を通じて、多様な金融機関との提携を加速させる再現性ある体制と機動力のある事業運営を確立します。2028年度末の目標達成に向け、新規パートナー開拓による規模拡大と既存パートナーとの関係深化を両立させることで、個人保険事業と並ぶ成長の柱としての存在感を高めていきます。担当役員として、パートナーと一つのチームとなり、住宅ローン等を通じた最高の保険体験をより多くのお客さまに届けるべく、実直に挑戦を続けてまいります。

Embedded

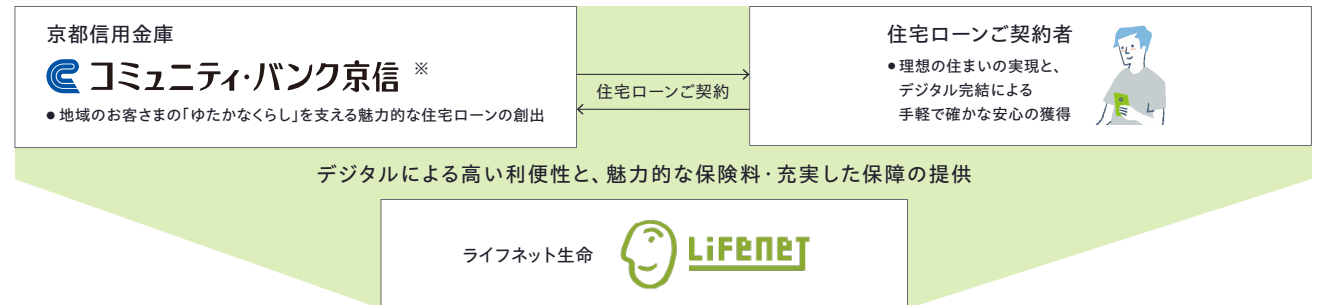
2025年度 の 取組み

京都信用金庫との 業務提携契約の締結 —2026年7月より団信の提供を開始

2025年11月、当社は京都信用金庫との団信に関する業務提携を発表しました。これは、既存の協業パートナーであるKDDIグループの枠組みを超えた、初の提携となりました。これまでauじぶん銀行とともに成長してきた当社の団信事業にとって、商品やサービス力によってパートナーシップを広げていく「新たなステージ」への移行を象徴する取組みです。

京都信用金庫は、伝統を大切にしながらも先進的な取組みで知られる地域金融のフロントランナーです。「ゆたかな暮らし、事業の価値向上、ソーシャル・グッドな地域社会とゆたかなコミュニティの形

京都信用金庫への団体信用生命保険の提供



※「コミュニティ・バンク京信」は、京都信用金庫のブランドネームです。

成」を目指す同金庫の姿勢と、当社の「正直に、わかりやすく、安く、便利に。」というマニフェストが共鳴し、今回の提携が実現しました。

今回の提携により、京都信用金庫で住宅ローンを検討されるお客さまは、スマートフォンやPCから手軽に団体信用生命保険の手続きが可能になります。こうしたデジタルによる高い利便性に加え、魅力的な保険料水準かつ充実した保障内容をあわせて提供することで、

同金庫の住宅ローン等事業の競争力強化を多角的に支援します。

この事例は、当社の団信事業モデルが特定のグループ内に留まらず、全国のあらゆる金融機関に適合し、価値を提供できることを証明するものです。これを皮切りに、全国のパートナーとともに、住宅ローン市場における新しい顧客体験の提供を加速させていきます。

COMMENT



団信事業部 担当部長
加藤 奈実

団信事業部 営業担当部長
小島 勤也

パートナーの声に応え、その先のお客さまの安心へ。 信頼を実務へとつなぐタスキリレー

小島 個人保険の強みを活かし「オールライフネット」による団信パートナー開拓を推進しています。

全国の金融機関へ直接足を運び、住宅ローンの展望や課題を深く伺うなかで、保険会社としての貢献のあり方を追求しています。オンライン生保ながら、私たちが大切にしているのは地道な対話と現場感覚です。京都信用金庫さまとの提携では、要望への迅速な最適解の提示により、確かな信頼を築くことができました。

今後も誠実な対話を積み重ね、住宅ローンを組まれるお客さまの安心を支えるパートナーシップの輪を全国へ広げてまいります。

加藤 私の役割は、パートナーに寄り添う「柔軟なカスタマイズ」と、「迅速かつ安定的なオペレーション」を両立させる基盤を構築することにあります。

今後は、より多くのお客さまへ安心と利便性をお届けできる体制の確立を目指し、パートナーやお客さまからのご意見を反映した改善活動に取り組みます。加えて、当社ならではの付加価値を追求した新たなサービス提供にも果敢に挑戦し、実務の側面から事業成長を力強く牽引してまいります。

Lifenetter Talk

Web広告内製化で挑む、成長スピードの再加速



マーケティング部長
渡邊 慶

Profile

2024年2月入社。化粧品分野、教育業界でダイレクトマーケティング業務を経験した後、自分の成果が会社の成果に直結する環境で仕事がしたいと転職を考えるなか、お客さまを大事にする企業理念に共感して入社。2025年4月からマーケティング部長。

マーケティング部
原山 陸

Profile

2025年8月入社。前職はWeb広告代理店で制作・運用・レポート・営業フロントまで幅広く担当。事業会社の本質的な課題に深く入りたいという思いから、オンライン生保のリーディングカンパニーであるライフネット生命へ入社。

ライフネット生命では、若手社員が中心となり、2025年10月にWeb広告運用の内製化を開始しました。背景にあったのは、顧客理解に基づくマーケティングの力を社内に蓄積していくという意識。少人数での挑戦を支えたのは、AIの活用と、部門を越えた連携でした。内製化に込めた狙いと、その成果、今後の展望について、マーケティング部を率いる渡邊氏と、実務の中心を担った原山氏に聞きました。

「お客さま理解」を起点に、広告運用を自分たちの手へ

Web広告運用を内製化しようと考えた背景を教えてください。

渡邊：会社全体として、もう一段、成長スピードを高めていくために、マーケティング部として広告運用のあり方を見直す必要があると感じていました。これまでは、主にテレビCMを軸とした獲得手法が中心でしたが、今後はオンラインも含めた多様なメディアミックスの活用を一層推進することが求められると考えていました。

社内にデジタルマーケティングができる人はいますが、保険業界以外の異業種から来た社員も多く、保険を必要とするお客さまにどのようなメッセージなら響くのかというお客さま理解の面において、もう一段広告の質を高めていく余地がありました。また、そのような状態での広告代理店への外部委託の体制では、質の高い広告を、スピード感を持って運用することができず、限界を感じていました。自分たちでお客さまを知り、自分たちで広告を動かしていく。そして、その経験をマーケティングの力として組織に残していく必要があると考えました。内製化を実現したのは2025年10月ですが、「やるぞ」と決めたのは、その3、4ヶ月前。かなり短い期間で進めたプロジェクトでした。

原山：私は入社してすぐに、もう一人の若手社員とともに、内製化のプロジェクトに加わりました。前職のWeb広告代理店での経験から、当社のデジタルマーケティングには、まだまだ伸びしろがあると感じていました。

Lifenetter Talk

少人数での内製化を可能にしたAI活用

プロジェクトにおいて、AIはどのように活用されたのでしょうか。

原山：Web広告に関係するものは、基本的にすべて内製化しました。広告クリエイティブの構成案作成、企画立案、効果測定、配信入稿、レポートなど、以前は外部の代理店が担っていた業務を、数名で引き継ぎました。作業量がとにかく多いので、リソース不足は懸念点でした。

そのなかでも特に大きな課題を感じていたのが、レポートです。現場では広告の成果や数字がかなり具体的に見えていますが、経営のレイヤーから見える情報とは、大きく粒度が違います。その温度差を埋めることに想定以上に時間を要しました。そこで、今の広告の状況、現場の現状認識や次の一手の考え方などをAIにレポートとして形にしてもらったことで、経営層への報告をスピード感を持って進めることができるようになりました。

また、内製化において特に意識したのは、自分たちの考え、運用の内容、企画、やってみたいことなどを、全部テキスト化することです。テキストをもとに、自分たちの考えに近いAIを育てていくことで、多くの工程を効率化できると考えていました。

渡邊：AI活用の土台がすでに社内にあったことは大きかったです。

データサイエンス推進室（現 データ・AI推進部）という部署があり、2024年には文書校正に使える社内用LLMを自社で開発・構築し、全社での利用が推進されていました。広告の内製化においてはたくさん代理店担当者さまに支えられていた業務を一手に担わなければならない。そのためには生産性を圧倒的に高める必要があったため、データ・AI推進部のメンバーもWeb広告内製化チームの一員に入ってもらいました。マーケティングの現場とデータ分析の知見が部門を越えて結びついたことが、スピード感のある内製化につながったと思います。

個人保険の業績20%超成長を後押し

内製化によって、どのような成果がありましたか。

渡邊：2025年度は契約伸長と効率改善による個人保険の契約業績目標の達成を求められていましたが、それを同時に達成することができました。内製化によって分析のスピードと精度が上がり、Web広告への投資判断を、以前よりも解像度高くできるようになりました。

原山：私が特に改善できたと感じているのは、KPIの部分です。以前は広告媒体ごとのKPIの捉え方が曖昧な状態でした。内製化にあたって、自分たちが追うべき数値をより確かにするため広告媒体ごとのゴール設定や評価方法を見直しました。そうして結果的に過剰投資になっていた部分を抑制し、申込件数は落とさず、営業費用を大幅に削減したケースもあります。広告投資の適正化により浮いた分を他の施策に再配分することで、全体のパフォーマンスを高めることにもつながりました。**渡邊**：大事なのは、単にサイトに来ていただくお客さまを増やすことではなく、「どのようなお客さまに来ていただけるか」。自分たちで運用することで、お客さま理解に基づいて判断できるようになった。そこが内製化の大きな意味だったと思います。

当初は、急な内製化を心配する声もありましたが、良い成果を出すことができました。このプロジェクトで原山は社内表彰「LIFENET Award」に選出され、みんながその成果を喜んでくれました。

原山：始める前はハイリスク・ハイリターンとの戦いだと思っていましたが、無事リターンを得ることができました。

高頻度のコミュニケーションが生んだ信頼

内製化を良い形で進められた理由は何だったのでしょうか。

渡邊：高頻度のコミュニケーションだと思います。会議時間を十分に取れない時もありましたが、チャットでは業務のこと、業界のこと、時には雑談まで何でも共有するようにメンバーにお願いしていました。そうすると、面と向かって話す時間が少なくても、相手が何を考えているかが何となく入ってきます。検討の経緯を知っているから、意思決定も速くできました。

原山：マーケティング部の環境は、自分が取り組む広告運用業務に大きなリスペクトを感じており、「これやっていいですか」と聞けば、だいたいOKと言ってくれる。でも適当に返事をしているわけではなく、不自然な点があればきちんと意見をもらえる。失敗しても個人に責任が押し付けられるのではなく、一緒に受け止めてくれる雰囲気があったことは大きな心の支えになりました。

内製化の経験を、さらに組織の力に変えていく

今後、この取組みをどのように発展させていきたいですか。

渡邊：今後は、内製化をいかに組織の力にしていくかが、一番大事だと思っています。今は内製化の体制をつくった原山がいますが、それを属人化してしまえば意味がありません。年月が経っても再現できるように、組織の力として定着させていくことが重要です。

原山：当社でやりたいこと、やらなければいけないことは、まだまだたくさんあります。そのなかで、「組織力の向上」に向けたメンバーの育成は、今後絶対に必要です。全員が広告のことを理解できるようにダッシュボードを整えたり、他のメンバーに一部業務を経験してもらったりしながら、少しずつ取組みを始めています。

渡邊：AIをどう活かしていくかも、今後さらに重要になります。AIに任せればよい業務と、人間がコア業務として持ち続けるところを設計していくことが求められます。今回のWeb広告内製化は、AIを活用した好事例になったと思います。これをマーケティング部門に閉じず、全社に広げていきたいです。



05

人材戦略

41 人事総務部長メッセージ

42 中期計画の人材戦略

「人材戦略」では、持続的な価値創造の源泉であり、すべての戦略の実行を支える人材への投資と取組みをご紹介します。中期計画と連動した人材戦略の全体像を提示するとともに、多様なバックグラウンドを持つ社員一人ひとりが最大限に能力を発揮できる環境づくりの進捗状況を掲載しています。また、エンゲージメントの向上や次世代リーダーの育成など、変化をおそれず挑戦を続けるための組織力強化に向けた当社の姿勢をお伝えします。

人材戦略



人事総務部長 兼 指名・報酬委員会事務局

山内 智之

Profile

Slerにて都市銀行のネットワーク設計・構築に8年間従事した後、2014年8月に当社へ入社。システム運用部で保険サービスインフラのクラウドリフトや、社内IT刷新によるワークスタイルの向上に携わり、同部長に就任。エンジニアとしてのバックグラウンドと現場のマネジメント経験を活かし、2025年より人事総務部長として、当社の人事戦略や人的資本経営を牽引している。

人事総務部長メッセージ

変化を楽しみ、共創と共感を生む組織へ。 経営戦略と連動し、「最高の保険体験を届ける」ための人材戦略

マイナンバーやAIなどのテクノロジーの登場と普及により、オンラインの生命保険会社としてかつてない最高の保険体験をお客さまにお届けできる時代が到来しています。また、従業員が約240名というコンパクトでベンチャー企業としての側面もある当社は、社会の変化が激しい時代にマッチした組織だと考えています。このチャンスを確実なものとするには、組織を人材戦略でリードし、結果を事業成長につなげていくことが不可欠です。

そこで、経営戦略の重点領域と人材戦略を関連付けて考えると、次のような組織づくりが重要になってきます。

Tech & Services

最高の保険体験を実現するため、テクノロジーや専門性を武器として用い、柔軟に適應できるマインドセットを持つ人材を増やし、変化を面白がれる組織であること

Rebranding

当社のストーリーやマニフェストの思いを適切に届け、共感の輪を広げられる組織であること

Embedded

金融経済圏の形成が進展するなかで、当社がパートナー企業と信頼関係を築き、シナジーを生み出す共創力がある組織であること

こうした組織を実現するために、中期計画において人材戦略を推進しています。中期計画の当初は、コロナ禍等により働き方が多様化するなかで、従業員数が増加したことも影響して、組織横断の成果を創出する一体感の醸成や、心理的安全性の確保が課題でした。そのため、組織横断の推進体制の構築やノウハウを共有する文化の醸成、コミュニケーションの機会提供に注力してきました。今後は、構築した心理的安全性を基盤に、安心してコンフォートゾーンから飛び出すチャレンジをさらに促し、従業員の自律的なキャリア形成を後押しする成長環境を提供します。また、多様性と高度な専門性がある人材ポートフォリオを構築するとともに、一人ひとりが当社で働く意義を実感できるカルチャーを深めます。

私たちが将来的に目指すのは、状況の変化に応じて柔軟にフォーメーションや戦術を変えられる「プロサッカーチーム」のような組織です。一人ひとりが高い専門性を持ちながらも、共通の戦略理解のもとで自律的に連携し、ベストなパフォーマンスを発揮する強い組織への改革を推進してまいります。

私たちは18年の歴史を経てなお、少数精鋭のベンチャー精神を忘れず、「自らが経営者ならどうするか」を全員が問い、主体的にアイデアをぶつけ合う風土でありたいと考えています。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して、お客さまに最高の保険体験を届け続ける。その原動力となる組織を、私たちは人材戦略を通じて実現してまいります。

中期計画の人材戦略

予測不可能で変化が激しい現代社会において、マニフェストの実現に向けた人材戦略のテーマは、環境要因でつねに変化し続けています。
中期計画前期では、コロナ禍を経て「組織の拡大と全社横断の推進体制構築」がテーマでしたが、後期ではこれまでの取組みを基盤として「人材ポートフォリオの最適化と従業員の成長」へとシフトしています。

	2024年度～2025年度	2026年度～2028年度
外部環境・社会要因	● コロナ禍における保障性の生命保険需要の増加と、その後の需要の鈍化 ● 社会的な「働き方の再定義」の進展	● AI等のテクノロジーによる、ビジネスモデルの変化 ● 人的資本開示やコーポレートガバナンス・コード改訂にともなう、人材投資を通じた企業価値向上への期待の高まり ● 採用市場の競争激化による、即戦力人材確保の困難化
自社状況・経営課題	● 量的拡大に加え質的变化が求められるフェーズに突入。経営課題の解決に向け「重点領域」を設定、その組織横断的な推進が急務に ● 規模拡大により、社員の約半数がコロナ禍以降に入社。オフィスは座席不足で全員出社できない状態に ● 在宅勤務と人員増が重なり、コミュニケーション量が不足。健全な衝突の土台となる「心理的安全性」の低下が課題に	● 質的变化の取組みが進展するなか、再び「量的な拡大」を目指すフェーズへ移行。新たな成長ステージを支える、次なる組織基盤の強化が必要に ● 事業や組織横断プロジェクトを牽引する専門人材や、子育て世代の価値観を持つ若手人材の重要性が増大。これらの人材獲得と、成長を支える教育体制の構築が必要に ● 企業価値向上に向けて、社員の貢献意欲や組織の求心力の向上が課題に
人材戦略	中期計画フェーズにおける取組みテーマ	
1 重点領域に注力するための組織体制移行の推進 ↳P.43	組織横断での重点領域推進体制の構築	人材ポートフォリオ最適化と人事制度の改定
	部門間の垣根を越えた連携体制を土台とし、高度専門人材の知見と子育て世代の顧客感覚を掛け合わせ、市場ニーズに応えられる最適な人材ポートフォリオを構築する。あわせて制度改定で個々の貢献意欲を引き出し、価値創出を最大化する組織を目指す。	
2 従業員の成長と事業成長の好循環の創出 ↳P.44	知見共有の文化醸成と育成基盤の構築	生産性向上と次世代リーダー創出
	知見共有の文化や研修の充実を通じて向上した組織の基礎体力を活かし、若手の成長を促す業務委譲と、経験層の高付加価値業務へのシフトを推進する。この好循環を通じて、生産性向上や次世代リーダーの創出を目指す。	
3 マニフェストを基軸とした組織風土の維持・強化 ↳P.45	相互理解と心理的安全性の確保	求心力の結集と自発的な価値創造
	心理的安全性の土台をベースに、対話と称賛を通じてマニフェストへの求心力をさらに向上させる。社員一人ひとりが自発的に新しい価値を創出する「攻め」の組織文化の醸成を目指す。	

中期計画の非財務目標	↳P.20
意思決定者に占める割合 女性 30%以上 30代以下 15%以上	
従業員エンゲージメントスコア(成長) 継続的向上	
従業員エンゲージメントスコア(総合) 継続的向上	

中期計画の人材戦略

1

重点領域に 注力するための 組織体制移行の推進

背景と課題

中期計画の達成に向け、迅速かつ柔軟な対応が求められるなか、コロナ禍での採用強化と在宅勤務により組織の機能分化や個別最適が進み、全社的な組織力の低下が大きな課題となっていました。

中期計画中盤に差しかった現在では、採用市場の競争激化により、「中途・即戦力頼み」の採用継続が困難であり、タイムリーな戦力確保の遅れが事業成長のボトルネックとなるリスクが高まっています。さらに、従業員の平均年齢上昇にともなう人材ポートフォリオの偏りと、組織の硬直化を招く懸念も想定しています。

対策1：戦略実効性を支える組織体制の高度化

部門横断で事業課題に取り組むため、執行役員が「重点領域オーナー」としてリーダーシップを発揮する推進体制を構築しました。通称「タテヨコチーム」と呼ばれるこの体制のもと、以下の取組みを並行して実施し、戦略の実効性を高めています。

- 機動的な組織変更や異動による、制度・体制の整備
- 全社ミーティングでの進捗共有を通じた、意識・文化の浸透

対策2：挑戦を促す制度・処遇改革

従業員の貢献や成長を適切に評価し、正当な処遇で報いることで、「ライフネット生命でがんばりたい」と思える納得感を醸成するため、評価・報酬制度のアップデートを行いました。一人ひとりの持続的な挑戦と成長を後押しするため、以下の改革を推進しています。

- 報酬ルールの開示：非公開だったグレードごとの給与バンドや、昇格時の昇給ルールを開示し、報酬制度の透明性を向上
- 中堅層の育成・昇格の促進：中堅マネージャー層の育成と昇格機会の確保に向け、グレード及び期待役割を再整理
- 処遇水準の引き上げ：全社的に給与バンドの水準を引き上げ
- 特定職種用給与バンドの導入：高度専門人材の獲得に向け、外部人材市場の報酬水準に合わせた専用の給与枠を新設

対策3：顧客起点の多様な人材の確保

従来の中途・即戦力中心の採用から方針を転換し、時代や環境の変化にともなうお客さまの多様なニーズに応えるため、人材ポートフォリオの多様性を確保することで、重点領域の推進力強化を目指します。具体的には、以下の2軸で採用を強化します。

- 高度専門人材の採用：特定の事業領域を強力に牽引する、高い専門性を持った即戦力人材の獲得
- 若手層の採用強化：将来の永続的な成長を支えるため、新卒や第二新卒を含む次世代人材の確保

具体的な取組み事例

全社ミーティング

役職員が一堂に会し、経営戦略について共有を行っています。2025年度は5回開催しました。

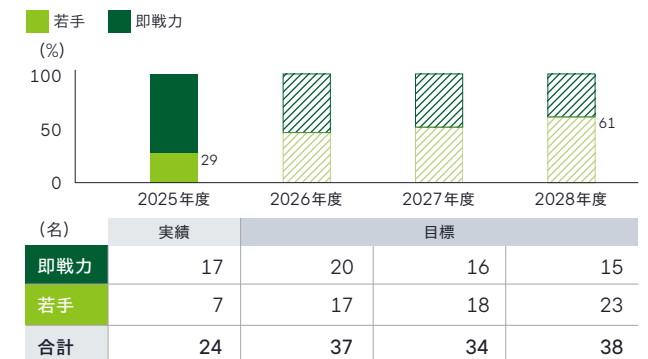
従業員の声

- 経営陣から直接、ビジョンや現状の説明を聞ける機会があるのは貴重だと思う
- 経営陣と腹を割って双方向に議論できる、さらなる対話の場がほしい
- 自分たちが次にすべきことを考えるため、現在の課題をもっと聞いてみたい



若手採用と即戦力採用の実績と目標

2025年度に約30%だった若手採用比率を、2028年度には約60%超へと拡大する計画です。



中期計画の人材戦略

2 従業員の成長と事業成長の好循環の創出

背景と課題

少数精鋭での組織運営において、即戦力中心の中途採用は迅速な成果創出に有効な反面、業務の属人化を招きやすい性質があります。

今後のさらなる事業成長と組織拡大を見据えると、「組織として再現性のある業務推進」と「若手層の育成」を両立できる基盤構築が不可欠です。

暗黙知やマネジメントノウハウが個人の中に留まった状態を放置すれば、従業員と事業双方の成長鈍化につながる懸念があります。

対策1：ナレッジ共有と標準化

属人化の解消と育成基盤の構築に向け、個人の暗黙知を組織の財産へと変える取組みを進めています。自発的に学び合える文化を醸成するため、以下の施策を推進しています。

- 業務の標準化・形式知化：プロセスの見直しを行い、個人に依存していた業務のナレッジ化を促進
- タイムリーな情報発信：ポータルサイト、全社朝礼、社内SNSを連動させ、組織内の情報共有を活発化
- ピアラーニングの定期開催：従業員自らが講師となり、現場の生きた知見を仲間に共有し合う仕組みの構築

対策2：自律的な成長を支える育成・マネジメント基盤

若手人材の拡大を見据え、日常の業務推進と育成を両立させるための仕組みづくりを強化しています。社員の自律的な挑戦と成長を後押しするため、以下の取組みと運用改善を推進しています。

- 階層別・テーマ別研修の拡充：課題にあわせて選択できる「ポータブルスキル研修」や、管理職以外の従業員も対象とした「共通言語を用いたマネジメント研修」を実施
- 多角的なマネジメントの実施：「来風面談(1on1)」や「ライトハウス(360度評価)」により、個々の成長を多面的にサポート
- テクノロジー活用と手法の型化(今後)：目標設定時のAI活用や、1on1対話手法の型化などの運用改善を行い、育成基盤をさらに強化

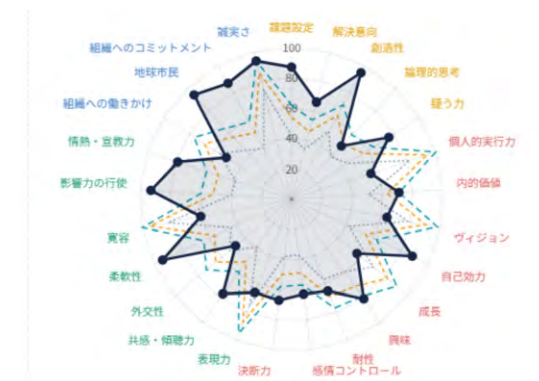
対策3：挑戦機会の創出による生産性向上と人材高度化

若手人材の拡大に合わせ、これまで属人化しがちであった業務について若手人材への委譲を推進していきます。あわせて、業務を切り出した経験層(中堅・ベテラン層)には、より難度の高い高付加価値業務へのシフトを促します。これにより、組織全体の生産性を引き上げ、持続的な人材の高度化を促進します。

具体的な取組み事例

ライトハウス(360度評価)

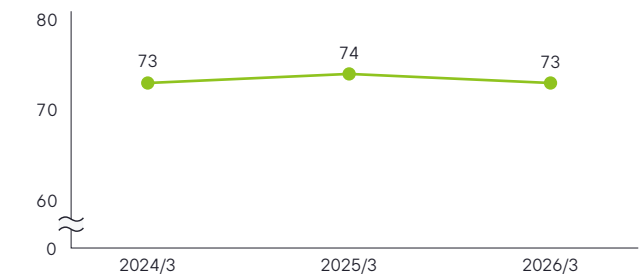
役職員全員を対象に各々のコンピテンシーを認識、内省することで、未来のアクションにつなげます。



成長・育成に関連する実績

従業員エンゲージメントスコア(支援)※

広がる成長機会を確実な成長へつなげるため、支援体制を強化し個の可能性を高めます。



※ 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、支援に関する項目のスコアです。

中期計画の人材戦略

3

マニフェストを基軸とした 組織風土の維持・強化

背景と課題

当社は個人保険事業の成長及び団体信用生命保険事業への拡大にともない、直近5年間で約1.5倍へと急激に組織が拡大しました。一方で、社員の約半数がコロナ禍以降の入社となるなか、在宅勤務の広がりなどにより、対面でのコミュニケーション機会が物理的に制限される結果となりました。

これにより、お互いの人となりや背景への理解が深まりにくく、本音で意見をぶつけ合う「健全な衝突」の前提となる、心理的安全性が低下しつつありました。また、各自の意識が自身の役割の範囲内に限定される(縦割り化する)傾向も生じており、これらは、「人材戦略1 重点領域に注力するための組織体制移行の推進」の課題意識とも深く結びついています。

対策1: 心理的安全性とエンゲージメント向上

定期的なエンゲージメント調査を通じて課題を抽出し、具体的な改善策へ反映するサイクルを継続しています。その一環で、対面でのカルチャー共有を阻む物理的制約を解消し、相互理解を深めるため、以下の施策を推進しています。

- オフィスの移転: 対面でのコミュニケーションやカルチャー共有を活性化
- 社内イベントの開催: ランダムランチなどの定期開催を通じ、部署を超えた相互理解の機会を提供

対策2: 挑戦と称賛のカルチャー形成

失敗をおそれず、社員が自発的にチャレンジできる組織を目指しています。個々の意識を「挑戦」へと向ける仕掛けと、日々の行動を認め合う多層的な称賛の機会を設けています。

- 社内ビジネスコンペ「Doors」: アイデアを形にする機会を提供し、全社的な挑戦マインドを刺激
- 社内表彰「LIFENET Award」: 大切にしている価値観「Lifenetter Values」体現者を表彰することで、価値観の浸透とモチベーション向上を実現
- 「ピアボーナス」の導入: 日常の小さな貢献や感謝をメンバー間でリアルタイムに称賛し合う仕組み

対策3: Value浸透と一体感の醸成

拡大する組織のベクトルを一つに統合するため、2024年に制定した共通の価値観「Lifenetter Values」の浸透を図っています。日々の仕組みと連動させることで一体感を醸成しています。

- 人事評価への組み込み: 大切にすべき価値観を行動指針として評価制度に反映
- ピアボーナスとの連動: 日々の感謝や称賛を送り合うプロセスにLifenetter Valuesを紐付けることで、日常の実践と浸透を促進
- 全社朝礼での共有: Valueを体現したすばらしい行動を全社に紹介し、称賛する文化を定着

具体的な取り組み事例

社内ビジネスコンペ「Doors」

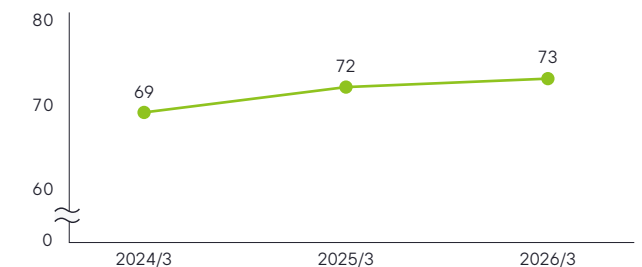
2023年から社員の挑戦とイノベーションを促す社内ビジネスコンペ「Doors」を開催しています。ここから生まれたのが「再保険事業」です。社員からのボトムアップのアイデアが経営陣を動かし、新規事業として立ち上がりました。挑戦を後押しするカルチャーが、具体的な成果へとつながっています。



挑戦する風土づくりに関連する実績

従業員エンゲージメントスコア(挑戦する風土)※

失敗したこと以上に、挑戦したことを称えられる風土をさらに強固なものへと高めます。



※ 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、挑戦する風土に関する項目のスコアです。

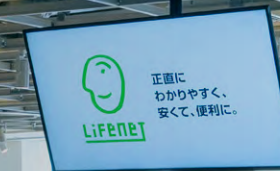
06

サステナビリティ

- 47 社外取締役メッセージ(阿部 絵美麻)
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 48 | コーポレート・ガバナンス体制
- 49 取締役会の実効性評価
- 51 取締役の指名及び報酬
- 52 役員一覧
- 52 | 取締役一覧
- 54 | 執行役員一覧
- 55 リスク管理・コンプライアンス・情報セキュリティ
- 55 | 担当役員メッセージ
- 56 | 各方針と取組み
- 57 気候変動への対応

「サステナビリティ」では、持続可能な成長を支える強固なガバナンスと経営基盤について説明しています。

社外取締役メッセージをはじめ、ガバナンス体制の変遷、取締役会の実効性評価やスキル・マトリックスを掲載し、透明性の高い経営体制を示します。さらに、リスク管理やコンプライアンス、情報セキュリティの徹底に加え、気候変動への対応など、健全な経営を維持し、社会とともに持続的に成長するための当社の姿勢と取組みをお伝えします。



社外取締役メッセージ

堅実な基盤の上で 「攻めのガバナンス」を実践し、 次なる成長を後押しする



社外取締役
(監査等委員)
阿部 絵美麻
監査等委員会委員長
指名・報酬委員

Profile

事業会社において営業職としての実務経験を積んだ後、弁護士に転身。企業内弁護士として法務及び経営企画に携わった後、複数の会社で社外取締役として活動。2023年6月より当社社外取締役を務める。

マニフェストを起点とした「そもそも論」による議論の進化

当社の社外取締役に就任して4年目となりますが、取締役会は、実効性においてさらなる進化を遂げていると実感しています。執行側に対する適切な緊張感を保ちつつ、自由闊達で建設的な議論が行われて

いると認識しています。社外取締役はつねに大局的な視点を意識し、個別施策の是非に留まらず、「その施策が当社のマニフェストに沿っているか」「中長期的な企業価値向上につながるのか」という本質を突き詰める質問を投げかけています。

また、取締役会以外にも社外役員会や議事外のディスカッションの機会が設けられています。社外役員会は、1年前から開始され、取締役会で確認しきれなかった点や深めたいテーマを補完的に議論し、改善のPDCAを早めています。さらに、2024年度から新設された取締役会での議事外のディスカッションは、執行側と社外役員がフラットに中長期的な未来を語り合う、実効性の高い運営が実現しています。ここではM&A構想や株主構成の最適化など、通常の実務では取扱いが難しいテーマについて自由闊達な議論が行われています。

こうした充実した議論を支えているのが、事務局の強いコミットメントです。社外取締役一人ひとりに対し、個別での事前説明を実施したうえで、その際に出た質問を共有するなど、取締役会が実質的な議論の場として機能するよう配慮されています。この丁寧なプロセスがあるからこそ、当日は前提確認に時間を費やすことなく、最初から核心に触れる議論を展開できています。

「能動的なガバナンス」の実践

当社子会社のライフネットみらい株式会社の株式譲渡（連結除外）や、新たな出資案件など、重要な意思決定が相次ぐなか、これらの審議において、私が強く意識したのは「少数株主の目線」です。取締役会では、子会社の事業計画の蓋然性などに対し、多角的な視点から厳しい検証を重ねました。私たちのガバナンスは、執行側からの情報を待つスタイルではありません。執行側が課題や前提条件を説明、それに対して社外取締役が検証を重ねるというプロセスが機能していると感じています。私は監査等委員会委員長として、監査部や会計監査人との緊密な連携を活かし、社内リスク情報の早期把握と、それに基づいた能動的な改善提案を心がけています。

指名・報酬委員として、経営体制の次なる進化に並走する

指名・報酬委員の立場から見ても、テクノロジーを活用してビジネスを牽引する横澤社長、そして、財務とファイナンスを統括する河崎副社長の陣形は、互いの強みを高い次元で補完し合う強固な経営体制であると評価しています。しかし、今後の持続的な成長に向けて、次世代経営人材の育成プロセスは、まだ発展途上の段階にあります。選抜基準や成長を促すフィードバックのあり方を含め、指名・報酬委員の立場から深く関与し、プログラムのさらなる高度化を推進していきます。

また、役員報酬についても、業績連動報酬比率の引き上げ、お客さま満足度や人的資本に関する非財務指標の最適化など、長期的な企業価値向上への強力なインセンティブとなるよう、具体的な制度設計に踏み込んで議論を重ねていきます。

社内の「当たり前」を疑い、攻めを後押しするアクセル役へ

私は事業会社で営業職を経て弁護士となったので、ビジネスの現場感覚と法的なリスク管理双方の視点を持っています。監査等委員という立場から「守り重視」の印象を持たれがちですが、当社には強固なコンプライアンス意識がすでに組織に根付いています。だからこそ私の役割は、経営陣がおそらくリスクを取れるよう背中を押す攻めのガバナンスの実践です。

そのために、社内の「当たり前」に対して、外の視点から一石を投じることを意識しています。例えば、「本当にオンライン生保の加入意向があるお客さまは18%もいるのか」といったビジネスモデルの根本的な前提を疑う問いもあえて投げかけます。2025年度から開始した「カルチャー監査」の指摘事項に対しても、組織風土をより強固にするための改善提案まで踏み込んでいきます。

「社内の常識を問い直し、組織の進化を促すアクセル役」として、ライフネット生命の次なる成長ステージをともに切り拓いてまいります。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

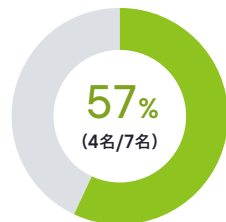
当社は、経営理念を「正直に経営し、わかりやすく、安くて便利な商品・サービスを提供することで、お客さま一人ひとりの生き方を応援する」と掲げ、高い社会性・公共性を有する生命保険会社として、経営の透明性の確保と、経営組織体制の監督機能の強化及び実効性を高めることによるコーポレート・ガバナンスの強化と充実を図り、持続的な企業価値向上の実現を目指します。

コーポレート・ガバナンス体制 (2026年6月21日現在)

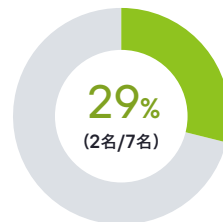
取締役会

取締役会は、代表取締役社長を議長として、原則毎月開催しています。また、必要に応じて臨時で開催し、経営の重要な意思決定及び業務執行の監督を行っています。モニタリング・ボードとしての機能を強化する観点から、過半数を独立社外取締役とする構成となっています。女性取締役を2名含み、取締役会の多様性の確保にも努めています。

独立社外取締役比率



女性取締役比率



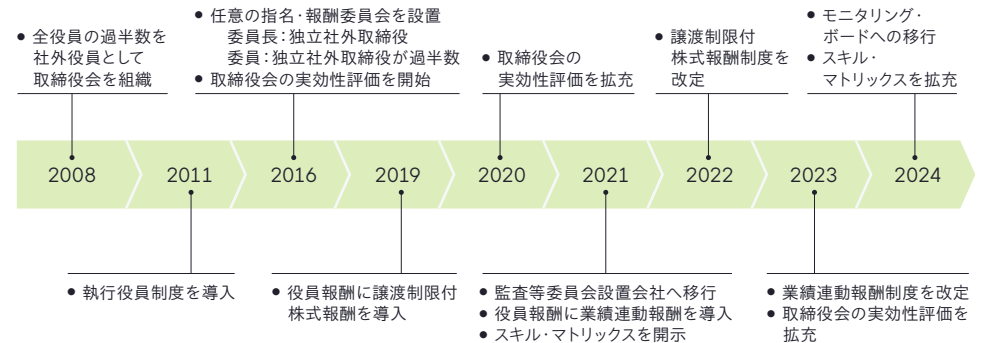
監査等委員会

監査等委員会は、委員長を含む委員3名全員が社外取締役で構成され、原則毎月開催しているほか、必要に応じて臨時で開催しています。取締役会から独立した監査等委員会は、主に取締役の業務執行の状況について監査するとともに、関係する重要な事項について報告を受け、協議、決議しています。

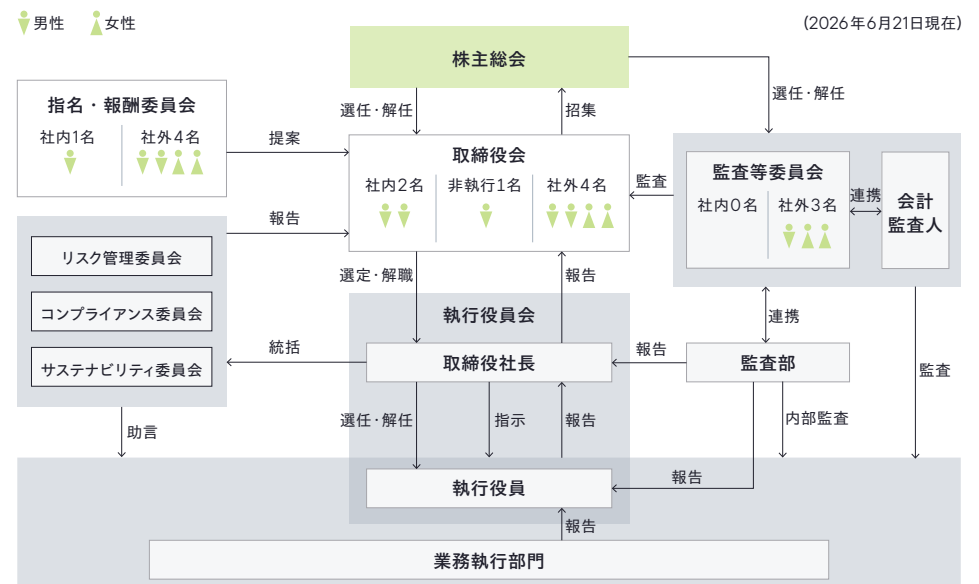
独立社外取締役比率



コーポレート・ガバナンス強化の変遷



コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

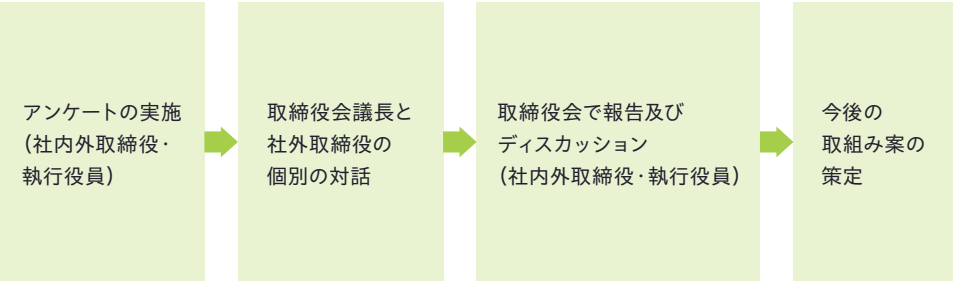
取締役会の実効性評価

取締役会の実効性と適正性を確保するため、2016年度より原則として年1回、自己評価の形式により取締役会の実効性評価を実施しています。結果は取締役会に報告され、ディスカッションを行い、改善案を策定し、取締役会のさらなる機能向上につなげています。また、取締役会だけでなく、監査等委員会、任意の指名・報酬委員会及び社外役員会も含めたガバナンス体制全般に関して評価を実施しています。

2025年度 取締役会実効性評価の概要

実施期間	2026年3月～5月
対象者	●全取締役(7名) ※取締役を兼務している執行役員2名を含む。 ※2026年3月31日付で辞任した社外取締役1名は、アンケートに回答し個別のインタビューを行いました。ディスカッションには参加していません。 ●取締役を兼務していない執行役員(6名)
評価方法	アンケート及び個別インタビュー
評価項目	●取締役会の全体評価 ●取締役会と各委員会の連携状況に関する評価 ●主要議題・アジェンダ(他社との提携等についての議論を含む。)に関する評価 ●取締役会の運営等に関する評価(情報提供・トレーニング、役員間のコミュニケーション、議長と社外取締役の1on1ミーティング等) ●監査等委員会の運営等 ●任意の指名・報酬委員会のあり方・運営等 ●社外役員会の運営等

実効性評価のプロセス



実効性評価と結果を受けた取組み

2024年度における課題

- 株主・投資家との対話(IR)を通じた情報共有をもとに、議論をより発展的に深めること。
- 経営目標を達成するための戦略について、より具体的な議論を行うこと。
- 一部のアジェンダにおいてディスカッションの目的自体をより明確にし、表層的な内容に留まらない議論を行うこと。

2025年度の取組み内容

- 株主視点のフィードバック強化：経営側が入手した株主・投資家の意見や期待を、適切な頻度かつ高い透明性を持って監督側へ継続的に共有した。
- 具体的な戦略アジェンダの議論：他社との提携や出資等を主要なアジェンダとして設定し、経営側からの説明をもとに議論を行った。
- 取締役会と各委員会の連携強化：新たな取組みとして、監査等委員会委員長及び指名・報酬委員会委員長から、取締役会に対して情報共有を行う機会を設けた。
- 重要テーマに関するトレーニング：当社の経営において特に重要なテーマを選定し、役員向けトレーニングを実施した。

2025年度の結果(評価及び次年度に向けた課題)

2025年度の取組みの結果、当社のコーポレート・ガバナンスは十分に機能し、取締役会の実効的であると総括された。各施策に関する具体的な評価と、2026年度に向けた課題は以下のとおり。

- 全体における議論の質：株主目線を意識した関連な議論が行われていると評価された。今後は、経営方針の提示をより明確にすることや、監督側からの発言が状況確認に留まらないよう改善していくことが課題として挙げられた。
- 戦略的アジェンダの意思決定：他社との提携等の議論において、当初は説明不足との指摘もあったが、監督側の指摘を通じて最終的には十分な情報量をもって意思決定できたと評価された。今後は、出資後の経過や目的実現へのプロセスに関する説明の充実を図る。
- 取締役会と各委員会の連携のあり方：委員長からの情報共有により活動状況が可視化された点が評価された一方で、今後は単なる共有に留まらず、取締役会の議題として定期的に報告する運用への移行を求める意見もあり、検討を進めていく。
- トレーニングの高度化：選定されたテーマは有意義であったと評価されたが、実施内容の高度化にともない、今後は外部講師の選定等に一層注力し、ディスカッションを中心とする形式への改善を進めていく。

コーポレート・ガバナンス

実効性評価を裏付ける実例

子会社「ライフネットみらい」の株式譲渡（連結除外）に関する審議

新経営体制が始動した2025年度、取締役会にてオンライン保険代理店事業を担う子会社「ライフネットみらい株式会社」の事業継続計画が提示されました。AIを活用した成長戦略を掲げる執行側に対し、社外取締役が客観的な視点から問いを投げかけ、建設的な議論を深めていきました。その対話を通じ、規律ある経営判断へと至った審議のプロセスを右図にて紹介します。

経営テーマに対する社外取締役からの指摘例

マーケティング戦略における「解像度」と「根拠」

当社は2008年の開業以来、主に20～40代の子育て世代をコアターゲットとして事業を展開してきました。昨今では、オンライン金融サービスの浸透やお客さまニーズの変化により、幅広い年齢層において「インターネットで保険に加入する」ということが日常的な選択肢になりつつあります。オンライン生保市場の顧客層は、特定の世代に留まらず、世代を超えて確実に広がっています。このような環境変化と将来の成長可能性を踏まえ、当社はターゲットをインターネットで保険に加入したい「全世代」へと拡大する方針を掲げています。

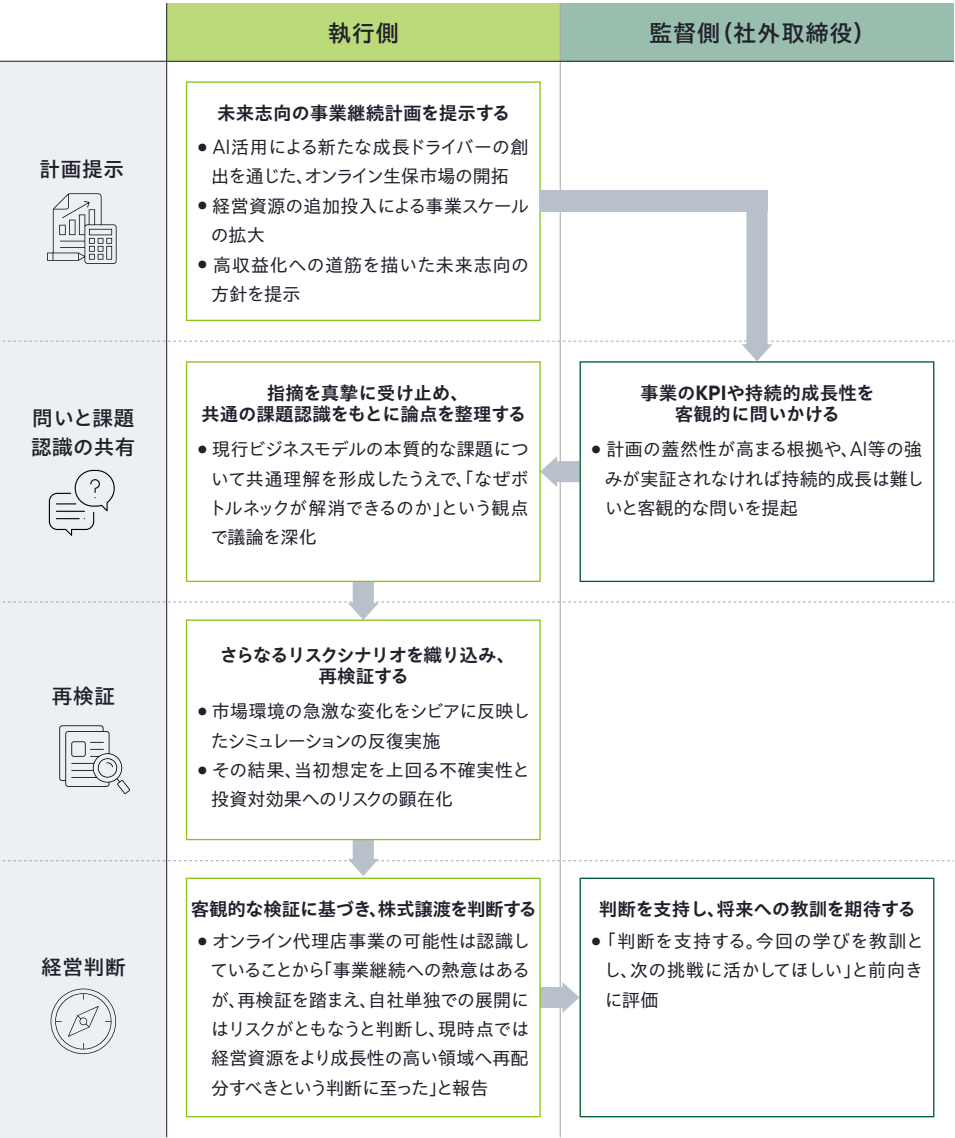
これに対し、取締役会において社外取締役からは、ターゲット拡大に向けた戦略の解像度や実行ノウハウの十分性について指摘がありました。また、新規契約の獲得に加え、既存のお客さまとの関係深化や顧客生涯価値（LTV）向上の視点を取り入れる必要性や、競争環境が激化するなかで、価格競争に陥ることなく、当社ならではのブランド価値である安心感や利便性をどのように具体化していくかなど、実践的な問いが投げかけられました。

IR戦略における「市場評価」と「対話の質」

株価動向や株主・投資家との対話（IR）のあり方についても、社外取締役は資本市場の視点から多角的な意見や問いを述べています。具体的には、新契約の獲得実績など、事業のファンダメンタルズは着実に向上している一方で、その成果が足元の株価に十分に反映されていない現状を指摘し、成長のスピード感や中長期的な成長ストーリー、またその実現可能性を株主・投資家にどう適切に伝えていくべきかについて、執行側にさらなる取組みを求める投げかけがありました。

また、執行側が提案した社外取締役IR説明会の企画・運用についても、短期的な業績に関する質疑に終始しないよう、当社のビジネスモデルやガバナンス体制、中長期的な成長可能性を主体的に発信する機会として位置づけるべきとの提言がありました。

子会社「ライフネットみらい」の株式譲渡（連結除外）に関する審議の流れ



コーポレート・ガバナンス

取締役の指名及び報酬

指名・報酬委員会

取締役の指名・報酬等にかかる取締役会機能の独立性・客観性及び説明責任の強化や、役員報酬の制度設計等を目的に、任意の指名・報酬委員会を設置しています。

取締役の選任や解任、代表取締役及び役付取締役の選定や解職、役員報酬の制度及び監査等委員でない取締役の個別の報酬等の内容等について審議のうえ、取締役会に提案しています。指名・報酬委員会の構成は、すべての独立社外取締役4名及びあらかじめ取締役会が定める代表取締役1名となっています。委員長は独立社外取締役のなかから互選によって選定されます。

指名・報酬委員会における主な議題

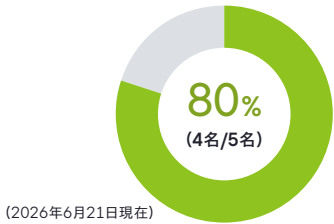
- 監査等委員でない取締役候補者の選任
- 監査等委員である取締役候補者の選任
- 社内取締役の目標・評価項目
- 取締役会の構成
- サクセッションプラン
- スキル・マトリックスの検討
- 役員報酬

役員報酬

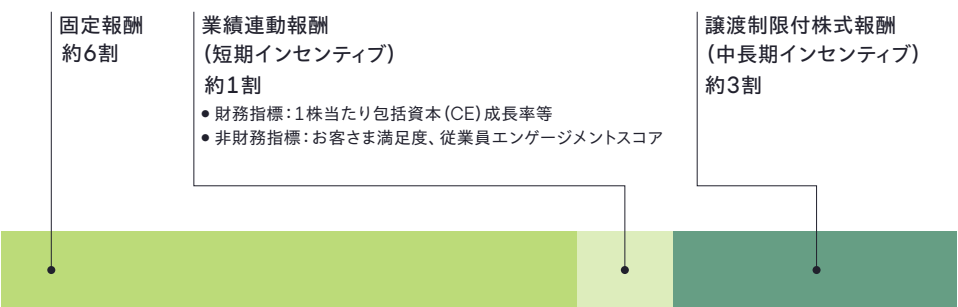
取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針を策定し、報酬は、固定報酬・短期の業績等に連動する業績連動報酬・企業価値の持続的向上を目的とした譲渡制限付株式報酬で構成されています。

取締役（監査等委員を除く）の個別の報酬額は、各取締役の業務内容及び責任範囲等を勘案し、第三者による国内企業経営者の報酬水準に関する調査等も踏まえ、任意の指名・報酬委員会において審議のうえ、取締役会が決定します。業績連動報酬は、固定報酬額を基準に算出した額を前提に、財務指標及び非財務指標を取締役会が定め、目標に対する達成度合いに応じて支給額を決定します。

独立社外取締役比率

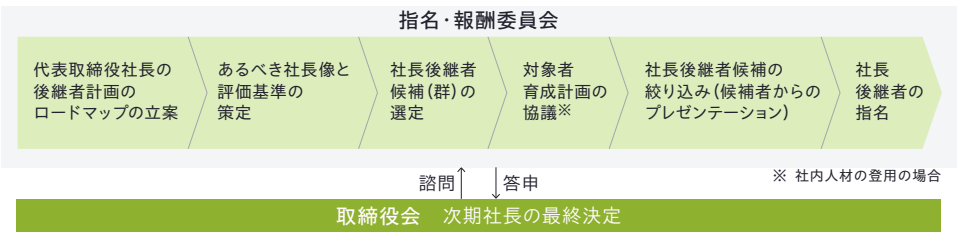


監査等委員である取締役の個別の報酬額は、監査等委員会で協議のうえ決定します。なお、監査等委員会の役割を十分に機能させるため、監査等委員の報酬は固定報酬のみとしています。



サクセッションプラン

代表取締役社長のサクセッションプランは、取締役会からの諮問を受け、任意の指名・報酬委員会において議論しています。「役員の選解任方針」に基づき「あるべき社長像」等を協議のうえ、後継者候補の絞り込みを行います。こうしたプロセスを経て最終的に社長後継者の指名を行い、取締役会に答申することとしています。



取締役一覧 (2026年6月21日現在)



横澤 淳平
代表取締役社長

My Manifesto

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。

自身が従業員として働くことを考えると、数字を追う会社ではなく、「良いものをつくり、届けた結果が数字となる」というサイクルが、この会社で働く意味や仕事のやりがいにつながると信じています。



河崎 武士
取締役副社長
CFO

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。

多様性と協力が生む新たな視点や発想で、難局もワクワクする突破口に変わります。個の成長が組織を加速的に成長させると信じ、自らも変化を楽しみ挑戦続けます。100年後の未来世代にも安心を届けるライフネット生命であるために。



長谷部 潤
社外取締役

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。

生命保険会社というと、「人生の困難」に立ち向かうという印象がありますが、その真逆の「人生の楽しみ」に言及している点がとても気に入っています。保険と人生との関わりを静かに語っているような響きを感じています。



西田 真吾
非業務執行取締役

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。

JALグループ企業理念である「お客さまに最高のサービスを提供する」ならびに「社会の進歩発展に貢献する」と深く響き合うと感じています。共通の理念を持つパートナーとして、お客さまの安全・安心を支える商品を共創し、新たな生命保険の価値を提供してまいります。



阿部 絵美麻
社外取締役
(監査等委員)
監査等委員会
委員長

My Manifesto

My Manifesto:「ライフネットの生命保険マニフェスト」のなかで、各人が特に好きなマニフェストと、その理由について紹介しています。

私たちは、「生命保険がわかる」情報を提供する。お客さまが自分にあった保障を納得して、選べるように。

弁護士として法律をわかりやすく説明するよう心がけています。小難しく面倒と思われがちな保険も、誰もが理解できる形で届けたい。勧められたからではなく、自律的に選ぶことが一番の納得につながると思うからです。



山下 知之
社外取締役
(監査等委員)
指名・報酬委員会
委員長

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。

正直に伝える、という点は私が代表を務める会社でも事業を遂行するうえで最も大切にしていることの一つです。お客さまや従業員の皆さまにつねに正直で、誠実であること。これからも徹底していきたいと思っています。



原 夏代
社外取締役
(監査等委員)

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。

多様性の尊重と協力によって変化に対応し続けるという考え方は、企業の持続的成長の基盤だと考えています。これまでのDE&Iの経験や知見も活かし、100年後もお客さまに安心を届けられる会社であり続けるよう、その実現を監督してまいります。

取締役のスキル・マトリックス

取締役のスキル・マトリックス											
				横澤 淳平	河崎 武士	長谷部 潤	西田 真吾	阿部 絵美麻	山下 知之	原 夏代	
当社における地位				代表取締役社長	取締役副社長 CFO	社外取締役	非業務執行取締役	社外取締役 (監査等委員) 監査等委員会 委員長	社外取締役 (監査等委員) 指名・報酬委員会 委員長	社外取締役 (監査等委員)	
取締役在任年数				1年	1年	4年	－（新任）	3年	5年	1年	
選任理由				当社開業時にシステムエンジニアとして入社。基幹システム開発に従事後、KDDIとの提携推進や顧客体験向上及びシステム戦略推進の責任者を務めるなど、高い専門性と実行力を有しています。	投資銀行業務及びプライベートエクイティ業務に従事。2020年入社後、増資、IFRS導入や中期計画策定の責任者を歴任。財務・経営企画領域の豊富な知見と高い実行力を有しています。	金融・ファイナンス分野における豊富な経験に加え、インターネットサービス及びテクノロジーセクターでの経営者としての経験を通じた幅広い事業知見を有しています。	日本航空株式会社における、マイレージ事業や新規事業創出に関する豊富な経験に加え、同社グループ会社での経営者としての経験を通じた幅広い事業知見を有しています。	事業会社での営業職の経験を経て弁護士に転身。企業内弁護士として法務及び経営企画に携わった経験に加え、法律・ガバナンスに関する高い専門性を有しています。	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、金融、ファイナンスに関する幅広い知見を有しています。	公認会計士として長年のキャリアを持ち、財務会計に関する高い専門性、ダイバーシティ&インクルージョンに関する幅広い経験及び知見を有しています。	
経営方針及び中期計画とスキル項目の関係				スキル項目	各スキル項目の選定理由						
経営方針				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。	✓	✓	✓	✓	✓	✓
中期計画	重点領域	Tech & Services	テクノロジー	インターネットを主な販売チャネルとする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つねに把握して対応することが必要であるため。	✓	✓					
		Rebranding	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。	✓		✓		✓		
		Embedded									
	人材戦略		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。		✓			✓	✓	
	成長戦略		投資 M&A	既存事業における成長に加えて、非連続な成長を実現するためには、既存事業外の領域への投資やM&Aについても中長期的に検討する必要があるため。		✓	✓		✓		
経営基盤				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。		✓		✓	✓	✓

執行役員一覧(2026年6月21日現在)



片田 薫
上級執行役員
担当：
団信事業部、
人事総務部

My Manifesto

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。

私たちは、自分自身や身近な人に胸を張って「真に価値ある商品・サービスである」と言い切れるまで、お客さまの声の奥にある本質的な課題を考え抜きます。私たちの「正直さ」が表れている一文だと思います。



伊藤 裕樹
執行役員
担当：
ダイレクト企画部、
カスタマーコミュニケーション部

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。

入社直後、お客さまアンケートを分析し、社内へ発信したのが私の原点です。定期型医療・がん保険のように、お客さまの潜在的な声にも耳を傾け、真に必要なものを届けるための挑戦を続けてまいります。



金杉 貴仁
執行役員
担当：
商品開発部、
事業開発部、
データ・AI推進部

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にこそ、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。

保険金・給付金のお支払いが「一丁目一番地」。マイナンバー制度を活用して、万が一のときにもお客さまが手続きを行うことなく、自動的に保険金・給付金を受け取れる「全自動の生命保険」の実現を目指します！



萩原 康裕
執行役員
担当：
法務部、
リスク管理部、
監査部
CCO、CISO

My Manifesto

My Manifesto：「ライフネットの生命保険マニフェスト」のなかで、各人が特に好きなマニフェストと、その理由について紹介しています。

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。

企業が長期的に信頼され続けるための重要な基盤は「倫理観」だと思っています。株主・ご契約者・従業員・社会などすべてのステークホルダーとの長期的なコミットメントの前提となるこの「倫理観」を、大切にしたいと考えています。



肥田 康宏
執行役員
担当：
マーケティング部、
ブランド
マネジメント部

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。

昨年入院した際、クレカ決済した入院費の引き落とし前に給付金が届き、経済的な不安がずっと消えました。自らこの安心感を得て、改めて「自信をもってすすめられる」商品・サービスだと心から確信しています。



松浦 勉
執行役員
担当：
CXデザイン部、
お客さまサービス
部、保険金部

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。

入社以来ずっと「オンライン生保だからこそ提供できる安心・便利があるはず」という想いで業務に励んできました。AI等の技術で各種お手続きのお客さまの手間を限りなく減らしつつ、そばに寄り添う存在を目指しています。

リスク管理・コンプライアンス・情報セキュリティ



執行役員
チーフ・コンプライアンス・オフィサー (CCO) 兼
チーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサー (CISO)

萩原 康裕

Profile

外資系生命保険会社でさまざまな業務を経験した後、2021年10月にライフネット生命に入社し法務部長としてコンプライアンス体制の高度化を牽引。豊富な業界経験と専門知見を活かし、現在はリスク管理、コンプライアンス、情報セキュリティ、内部監査を統括する。

担当役員メッセージ

「デジタルだから安心」を支える強固なガバナンス —「3つの防衛線」で、お客さまからの信頼と会社の安全性を確保する

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、テクノロジーを活用した「最高の保険体験を届ける」ことを目指しています。デジタルを基盤とする生命保険会社であるとともに、上場企業として社会的な責任を負う当社にとって、情報セキュリティの確保、リスク管理の高度化、コンプライアンスの徹底、そしてそれらの検証体制の確立は、経営の最重要課題の一つです。私はこれらの領域を統括する責任者として、ステークホルダーの皆さまの信頼に応えるべく、透明性が高く実効性のあるガバナンス体制の構築に尽力しています。

当社では、取締役会のもと、社長を委員長とする「リスク管理委員会」及び「コンプライアンス委員会」を設置し、適切な管理・運用を行っています。これらは原則として3ヶ月に1回開催し、情報セキュリティを含む重大なリスクや課題について、専門的な視点から議論を行っています。ここで協議された内容は取締役会へ報告され、組織全体に機動的な指示・統制が行き渡る仕組みを構築しています。

この体制を現場レベルで機能させているのが「3つの防衛線」による多層的なチェック機能です。まず第1線である事業部門がリスクオーナーとして日々の業務に潜むリスクを自律的に管理しています。リスクカテゴリー別に主管部門と責任者を明確に定めることで、複雑化するリスク環境下においても迅速かつ確実な対応を可能としています。第2線としては、リスク管理部と法務部が専門的知見から全社的な統括・支援を行うことで適切な牽制を効かせています。さらに、これらから独立した第3線の内部監査部門が客観的な立場から態勢の妥当性を厳格に検証し経営への規律付けを行うことで、組織の健全性を高い水準で担保しています。

ライフネット生命は、強固なガバナンスと正直な経営を通じて、新しい生命保険の未来を創造してまいります。

リスク管理体制(3つの防衛線)



リスク管理・コンプライアンス・情報セキュリティ

リスク管理の方針と取組み

価値創造のための適切なリスクテイク

ライフネット生命では、持続的な企業価値向上と包括資本(CE)の経営目標達成に向け、適切なリスクテイクの指針となる「リスク選好基本方針」を定めています。具体的には、死亡・医療保障分野での積極的な保険引受や、許容範囲内での資産運用の分散投資を掲げ、これらを含むリスクを健全にコントロールするために「リスク管理に関する基本方針」を制定し、適切な組織体制を整備しています。

健全な事業成長を支える強固なリスク管理体制

前ページの「3つの防衛線」に基づく管理体制のもと、当社が直面するリスクを「保険引受」「市場」「信用」「流動性」「オペレーショナル」等に細分化し、網羅的に管理しています。計量化が可能なリスクはVaR等を用いたリスク・リミットを設定して厳格なモニタリングを実施しています。一方、計量化困難なリスクは想定シナリオに基づく影響度評価を行い、事業への影響が大きなものから優先的に対応する体制を整えています。

さらに、経済価値及び規制ベースでの資本十分性を確保し、資産・負債の総合管理を行うため「ALM委員会」を設置しています。各種リスクを統合的に管理することで、市場環境の急激な変化にも柔軟に対応し得る強固な財務基盤の維持・向上に努めています。

コンプライアンスの方針と取組み

誠実な行動を貫く高い企業倫理の醸成

当社は、ライフネットの生命保険マニフェストで掲げる「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、倫理を大切にする。」という精神のもと、コンプライアンスの徹底を経営の最重要課題の一つと位置づけています。「法令等遵守に関する基本方針」に基づき、全役職員が高い倫理観を持って業務を推進する体制を整えています。遵守すべき法令等を具体的に解説した「コンプライアンス・マニュアル」を周知するとともに、毎年度「コンプライアンス・プログラム」を策定しています。その実行において、PDCAサイクルを回すことで継続的な改善を図りながら、定期的な研修等を通じて組織全体の意識の向上に努めています。

誠実な企業活動を支えるコンプライアンス体制

違法行為等の早期発見と是正、及び生命保険会社としての社会的信頼の確保を目的として「内部通報制度」を導入しています。当制度は、役員・従業員に加え、パート・アルバイト・派遣労働者等も利用可能です。通報者の不利益取扱いの禁止など、利用しやすい環境の整備と通報者保護を徹底しています。加えて、「利益相反管理方針」や「反社会的勢力への対応に関する基本方針」を定め、ステークホルダーの皆さまの利益保護と、公正かつ誠実な企業活動の推進に努めています。

情報セキュリティの方針と取組み

「デジタルだから安心」を実現するためのセキュリティの追求

デジタルを基盤とするオンライン生保のリーディングカンパニーとして、持続的な成長のために必要な「情報資産」とお客さまの大切な「個人情報」の安全管理を事業の根幹に位置づけています。強固な情報セキュリティの確保に向け、CISO(チーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサー)を中心とした堅牢な管理体制を構築しています。

テクノロジーの進化にともなう新たな脅威に備えつつ、安全性と利便性を高い次元で両立するサービスの提供に努めています。また、当社は日本産業規格に適合した個人情報の管理体制の証である「プライバシーマーク」を取得しています。

全従業員が主役となる強固な防衛体制の構築

サイバー攻撃等のインシデントに備える専門チーム「CSIRT」は、「全従業員が主役」という方針のもと、全部門から選出されたメンバーで構成されています。外部からの攻撃等に備えた不正侵入の防止や監視といった技術的な対策に加え、有事の際を想定したインシデント対応演習訓練や全従業員を対象とした教育・研修・訓練を定期的を実施しています。従業員一人ひとりがセキュリティを「自分ごと」として捉える組織文化の醸成が高く評価され、「日本セキュリティ大賞2025」のセキュリティ対策・運用部門(民間企業)にて大賞を受賞しました。

気候変動への対応

将来の気候変動による事業活動の影響を把握するため、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)が提唱するフレームワークに則り開示を行っています。

ガバナンス

取締役会は、気候変動を含むサステナビリティに関するリスクや機会、取組みの進捗状況について中長期的な企業価値向上の観点から議論を行い、適切な監督を行っています。

また、サステナビリティへの取組みを全社横断的かつ迅速に推進するため代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しています。当委員会は、社内取締役、執行役員及び関係社員で構成され、外部環境の変化やステークホルダーの期待及び要請を踏まえて、社会及び環境の持続可能性と当社の企業価値向上に資する事項について議論を行い、その内容を取締役に報告しています。

リスク管理

気候変動リスクを含む事業等におけるリスクは、リスク管理委員会での報告、執行役員会での協議を経て取締役会に報告されます。当社は、温暖化や異常気象にともなう保険金・給付金支払いの増加、保有資産(社債等)への影響等、中長期的な業績への潜在的リスクを認識しています。一方で、ビジネスモデルや事業規模を踏まえて、現時点では気候変動が経営の健全性に与える直接的なリスクは大きくないと考えています。そのため、独立した枠組みは設けず、代表取締役社長を委員長とする「リスク管理委員会」による全社的なリスク管理プロセスに組み込んでいます。

指標と目標

現時点では、ビジネスモデルや事業規模を踏まえて、目標値等は定めていませんが、今後中長期的な視点で対応を検討してまいります。温室効果ガス排出量の実績は右表のとおりです。

温室効果ガス排出量の実績(単位:t-CO₂)※1

	2024年度	2025年度
Scope1 (自社が直接排出する排出量)	23.1	0.0
Scope2※2 (他社から供給された電気等の使用にともなう排出量)	411.1	417.2
Scope1+Scope2合計	434.2	417.2

戦略(リスクと機会)

気候変動の影響を適切に把握するため、低炭素経済への移行が進むシナリオと、温室効果ガス排出削減が十分に進まず気温上昇が加速するシナリオを想定し、それぞれのシナリオにおける事業環境の変化を分析しています。

※1 算定対象範囲については、P.58の※11をご参照ください。 ※2 Scope2の排出量は、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。

気候変動に関するリスクと機会※3

		分類	ドライバー	時間軸	気候変動がもたらす影響	影響度	対応策
リスク	移行	法規制政策	炭素税の導入及び炭素価格の上昇	中期	温室効果ガス排出に対して炭素税が課税されることで、エネルギーコストが増加する。	小	● 温室効果ガス排出量の可視化 ● 非化石証書でのエネルギー消費量削減の検討
		技術	再生可能エネルギーの導入拡大	短期～中期	既存のエネルギー契約を再生可能エネルギーへ入れ替えることにより、エネルギーコストが増加する。	小	● LED照明等の省エネ機器の導入
		評判	ステークホルダーからの懸念増加	中期～長期	気候変動対策が不十分である場合、ステークホルダーからの評価が低下し、対応コストが発生する。	中	● TCFD等の枠組みによる情報開示の充実
		市場	投融資先の関連規制への対応不足	中期～長期	投融資先企業の炭素関連規制等への対応が不十分である場合、保有する投融資資産の価値が下落する。	小	● ESGを考慮した投融資の実施
	物理的	急性	自然災害の増加・深刻化	短期～長期	事業拠点やインフラが被災することで、営業活動や契約査定、顧客対応等に支障が生じ、収益が減少する。	中	● BCP（事業継続計画）の強化
					台風や洪水の頻度が増加し、保険金等の支払いが増加する。	小	● 想定損失額に対する資本十分性の確保
					投融資先企業が被災し企業価値が低下した場合、保有する投融資資産の価値が下落する。	小	● 高格付けの公社債を中心とした分散投資
		慢性	平均気温の上昇	短期～長期	熱中症や感染症等の健康被害が増加し、保険金等の支払いが増加する。	小	● 想定損失額に対する資本十分性の確保 ● 保険収支のモニタリング及び対応基準の整備
	機会	製品及びサービス	DXの加速	短期～長期	気候変動対応の一環としてDX化が進み、消費者の行動様式がオンライン対応へとより変化することで、オンラインでの保険提供機会が拡大する。	大	● AIやテクノロジーを活用した商品・サービス提供 ● 自社ブランディング及びパートナービジネスの強化による市場の拡大
			消費者行動の変化	中期～長期	健康リスクへの関心が高まり、保険需要が拡大する。	小	● 多様な健康リスクに対応した商品の検討
市場		消費者行動の変化	中期	新たな保障ニーズの出現により、新商品・サービスによる収益拡大が見込まれる。	中	● 新たな保障ニーズに対応する商品・サービスの検討	
資源効率		省エネ製品の導入	短期～中期	オフィスでの省エネ機器導入によりコストが減少する。	小	● LED照明等の省エネ機器の導入	
レジリエンス		投融資におけるESG指標の活用	中期～長期	ESG指標を活用した運用により、ポートフォリオのレジリエンスと収益性が向上する。	小	● ESGを考慮した投融資の実施	

※3 各リスク・機会が発生すると想定される時期(時間軸)は、短期を～3年程度、中期を3～10年程度、長期を10年超と設定しています。また、各リスク・機会の影響度は、想定される事業への影響及び財務的影響を総合的に評価し、大・中・小の3段階で設定しています。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

		(百万円)				
		2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
契約業績	保有契約年換算保険料※1	21,511	24,033	28,750	34,518	37,290
	内訳:個人保険	21,511	24,033	25,424	26,877	28,718
	内訳:団体信用生命保険 (個人保険)	—	—	3,326	7,640	8,571
	保有契約件数(件)	507,428	568,674	600,945	637,417	686,237
	新契約件数(件)	100,636	98,532	72,434	73,260	86,990
	新契約年換算保険料	4,089	3,919	2,883	2,914	3,384
	解約失効率(%)※2	6.6%	6.5%	6.5%	5.7%	5.5%
経営成績※3	保険収益	—	20,732	24,698	30,081	34,388
	保険サービス損益	—	6,618	8,222	9,576	11,606
	親会社の所有者に帰属する当期利益	—	3,562	5,734	5,993	8,041
	保険獲得キャッシュ・フロー※4	—	10,390	9,377	9,814	10,458
	1件当たり保険獲得キャッシュ・フロー(万円)	—	10.5	12.9	13.3	12.0
	保険獲得キャッシュ・フローを除く経費	—	4,715	4,935	5,352	5,392
	保険獲得キャッシュ・フローを除く経費率(%)※5	—	20.7	18.4	16.7	15.1
財政状態※3	資産	—	93,814	112,417	116,178	121,834
	負債	—	18,110	21,535	24,058	26,223
	資本	—	75,704	90,882	92,120	95,610
企業価値 関連指標	包括資本※6	—	—	159,802	167,090	176,149
	資本※7	—	—	90,870	92,109	95,600
	税調整後CSM	—	—	62,222	61,140	65,232
	団信契約価値	—	—	6,709	13,840	15,315
	1株当たり包括資本(円)	—	—	1,991	2,080	2,193
	1株当たり包括資本成長率(%)	—	—	3.8	4.5	5.4
	株価(円)※8	561	1,162	1,512	1,742	2,011
健全性指標	TSR(%)※9	44.3	91.8	119.4	137.6	158.8
	ソルベンシー・マージン比率(%)	3,182.8	3,158.2	2,065.0	1,590.5	—
		—	—	—	—	394.5

※1 年換算保険料とは、1回当たりの保険料(団信は、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すべ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。なお、当連結会計年度末の団信の保有契約年換算保険料は、2026年3月の保険料率をもとに算出しています。

※2 解約失効率は、解約・失効の件数を月々の保有契約件数の平均で除した比率を年換算した数値です。

※3 当社は、2024年3月期第1四半期より、連結財務諸表について国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しています。これにともない、IFRS移行直前の2022年3月期については、IFRSに基づく算定を行っていません。

※4 保険契約群団の獲得増加に直接起因する費用であり、主に、従来期の営業費用に新契約査定にかかる費用及びシステムにかかる費用を加えたものです。

※5 保険獲得キャッシュ・フローを除く経費(維持費等)を超過保有契約年換算保険料で除した割合です。

※6 IFRS導入にともない、2025年3月期より当社の企業価値を表す指標として定めています。

※7 親会社の所有者に帰属する持分合計です。

※8 各期の3月末時点の株価終値です。

※9 2021年3月末時点の株価を100%とした場合の各期末における株価の累積です。当社は剰余金の配当を実施していないことから株価のみを使用しています。

※10 経営の健全性を判断するための行政監督上の指標として、2026年3月末より「経済価値ベースのソルベンシー規制」が導入されました。内部ESRとは、対象とするリスク等を当社のビジネスの実態にあわせて算出した内部管理指標のESR(経済価値ベースのソルベンシー比率)です。

非財務ハイライト

		単位	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
環境	温室効果ガス排出量 (Scope1+Scope2合計)※11	t-CO ₂	—	105.4	258.3	434.2	417.2
	内訳:Scope1	t-CO ₂	—	25.6	24.5	23.1	0.0
	内訳:Scope2 ※12	t-CO ₂	—	79.7	233.8	411.1	417.2
社会	ご契約者の推薦度※13	%	—	82.2	82.5	82.4	83.3
	従業員数	名	174	208	224	239	242
	意思決定者に占める割合※14						
	女性	%	13.3	21.9	23.5	28.6	27.3
	30代以下	%	16.7	9.4	2.9	5.7	9.1
	男性の育児休業取得率※15	%	—	—	—	250	100
	産休・育休後の復帰率	%	—	100	100	100	100
	異業種出身者の割合※16	%	59	60	62	61	63
	従業員エンゲージメントスコア※17						
	総合	—	70	70	70	72	72
	理念戦略	—	74	73	72	73	72
	成長	—	67	67	66	69	69
ガバナンス	取締役数	名	9	9	10	7	7
	独立社外取締役数(比率)	名・%	3(33%)	3(33%)	4(40%)	4(57%)	4(57%)
	女性取締役数(比率)	名・%	1(11%)	1(11%)	2(20%)	2(29%)	2(29%)
	取締役の平均出席率	%	100	100	100	100	100

※11 算定対象範囲は、当社及び連結子会社のライフネットみらい株式会社を基本としています。これに加え、2024年3月期はデータセンター1ヶ所、2025年3月期及び2026年3月期はデータセンター2ヶ所を対象に含めています。なお、2025年3月期は本社移転にともない、移転前後の両オフィスの排出量を算定対象としています。また、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、実際の使用量と異なる場合があります。

※12 Scope2の排出量は、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。

※13 ご契約者にアンケート(0～10点の11段階評価)を実施し、ライフネット生命をご家族や友人に「ぜひすすめたい(10点・9点)」「どちらかといえばすすめたい(8点・7点)」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。

※14 取締役及び部門長以上の役職者を指します。

※15 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」の規定に基づき、育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出しています。

※16 中途採用者のうち、生命保険会社出身以外の従業員が占める割合です。

※17 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、「理念戦略」「成長」は複数あるエンゲージメント調査項目のうち、それぞれ理念戦略及び成長機会に関する項目のスコアです。

会社概要・株式情報 (2026年3月31日現在)

会社概要

商号	ライフネット生命保険株式会社
本社所在地	〒102-0084東京都千代田区 二番町5番地25 二番町センタービル
グループ会社	ライフネットみらい株式会社※1
設立	2006年10月23日 (2008年5月18日より営業開始)
資本金	266億75百万円
従業員数	242名

株式基本情報

証券コード	7157
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
単元株式数	100株
発行済株式総数	80,340,768株
株主総数	4,427名

※1 当社は、連結子会社であるライフネットみらい株式会社が2026年6月29日付で実施した自己株式取得に応じ、同社の普通株式すべてを譲渡しました。これにともない、同社は当社の連結子会社から除外されました。

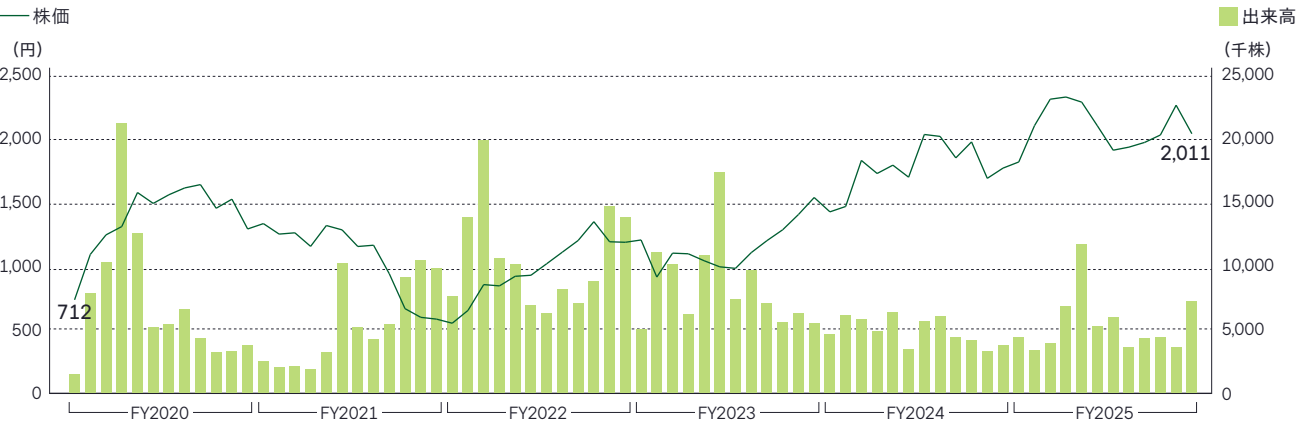
※2 2026年6月18日付で、auフィナンシャルホールディングス株式会社は、同社が保有する当社普通株式14,726,100株(持株比率18.32%)を、日本航空株式会社に譲渡しました。

※3 個人・その他は、自己名義株式447株を含んで算出しています。

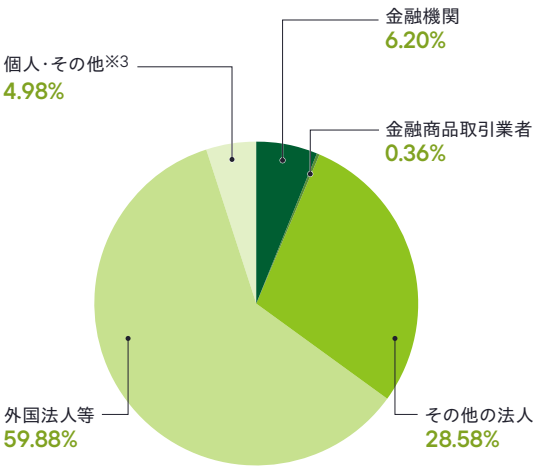
大株主の状況

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
auフィナンシャルホールディングス株式会社※2	14,726,100	18.32
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	11,487,967	14.29
ARIAKE MASTER FUND	5,661,400	7.04
三井住友カード株式会社	4,014,000	4.99
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	3,022,079	3.76
株式会社セブン・フィナンシャルサービス	3,000,000	3.73
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	2,598,076	3.23
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,568,200	3.19
MLI FOR SEGREGATED PB CLIENT	2,355,100	2.93
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,862,600	2.31

株価・出来高推移



所有者別分布状況



ライフネット生命保険株式会社

www.lifenet-seimei.co.jp