

2024年5月14日

各位

会社名 ライフネット生命保険株式会社
代表者名 代表取締役社長 森 亮介
(証券コード:7157 東証グロース市場)

ライフネット生命保険 新たな経営方針及び中期計画策定のお知らせ

生命保険の未来を創出し、「安心して、未来世代を育てられる社会」の実現を目指す

ライフネット生命保険株式会社 (URL: <https://www.lifenet-seimei.co.jp/> 本社:東京都千代田区、代表取締役社長:森亮介)は、新たな経営方針、2024年度から2028年度までの5年間の中期計画及びアウトカム目標を策定したことをお知らせします。

当社は、2008年5月の開業以来、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、便利に。」(以下、マニフェスト)に基づき、一貫してお客さま視点に立った事業運営を行っています。若年層を中心としたお客さまからの高い支持を得て、オンライン生保 No.1^{*1} に選ばれながら個人保険事業における保有契約件数は2024年3月に60万件を突破しました。また、2023年度からは新たに団体信用生命保険(以下、「団信」)事業を開始するなど、事業領域を拡大させながら着実な成長を実現しています。

この度、外部環境の変化等を踏まえながら、改めて当社が取り組むべき社会課題に向き合い、今後とも力強い成長を実現するために、新たな経営方針及び2024年度から2028年度までの5年間の中期計画を策定し、経営方針等を通じて当社が実現したい社会をアウトカム目標として決めました。

1. 新たな経営方針、中期計画の骨子及びアウトカム目標の設定

■新たな経営方針の骨子

経営理念	正直に経営し、わかりやすく、安く便利な商品・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 する 価値観	Lifenetter Values 1. Manifesto driven お客さまを起点にする 2. Ownership 自ら動く 3. Teamwork 多様な仲間を力にする 4. Growth mindset 変わりつづける 5. Be ambitious 元気に、明るく、楽しく

「経営理念」は、マニフェストそのものであり、前経営方針から変更はありません。「目指す姿」は、前経営方針期間において、オンライン生保市場のリーディングカンパニーとして市場の拡大を牽引してきたという自負のもと、改めて当社自身が生命保険の未来をつくる、という決意から更新しました。「大切に
する
価値観」は、当社が「目指す姿」を実現するためには、人材が重要であるという考えからこの度新たに策定したものです。事業の拡大に伴い組織が大きくなることに合わせて、改めてマニフェストのもとに集まる当社役職員が大切に
する
価値観を Lifenetter Values として明示し、お客さま視点の事業運営を強固にしていまいります。

■中期計画(2024年度～2028年度)の骨子

成長戦略	重点領域 (事業)	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。 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。 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。
	人材戦略	重点領域に注力するための組織体制移行の推進 従業員の成長と事業成長の好循環の創出 「ライフネットの生命保険マニフェスト」を基軸とした組織風土の維持・強化
2028年度 目標	経営目標	包括資本(Comprehensive Equity)の2,000億円～2,400億円到達
	財務目標	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)	エンゲージメントスコア(総合):継続的に向上 [多様性]意思決定者に占める割合: 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

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ました。後述する事業環境の認識を踏まえて、個人保険事業及び団信事業を一段と推進し、次の成長ステージに向かうために「Tech & Services」「Rebranding」「Embedded」の3点を重点領域として掲げます。また、人材戦略として、重点領域に注力するための組織体制移行の推進、従業員の成長と事業成長の好循環の創出、マニフェストを基軸とした組織風土の維持・強化を掲げます。

経営指標については、2023年度から国際財務報告基準(IFRS)を適用したことを背景として、前経営方針で経営指標としていたヨーロッパ・エンベディッド・バリュー(以下、EEV)から変更します。当社の企業価値を表す最も重要な指標を「包括資本(Comprehensive Equity)」²とし、2028年度において2,000億円～2,400億円の到達を目指します。また、財務目標は、企業価値の持続的な成長を通じて株主・投資家の皆さまに対するリターンの向上を目指して、2028年度に株価3,000円以上、1株当たり包括資本10%程度成長を達成することを掲げます。さらに、経営目標の達成を目指すうえで、重点領域を支える人材戦略の成果を測るため、新たに人的資本に係る非財務目標を設定します。エンゲージメントスコア(総合)の継続的向上、多様性を測る指標として意思決定者³に占める女性及び30代以下の割合をそれぞれ30%以上及び15%以上、成長機会を測る指標として、エンゲージメントスコア(成長)の継続的向上を掲げます。人的資本を強化し重点領域に注力することで、中期計画の目標達成を目指します。

■実現したい社会「アウトカム目標」の設定

アウトカム 目標	安心して、未来世代を育てられる社会
参考指標	オンライン生保の市場浸透率、未来の生活見通し、子育てのしやすさ

当社は、上記の新たな経営方針及び中期計画の取組みを通じて、当社が実現したい社会をアウトカム目標として、「安心して、未来世代を育てられる社会」と決めました。また、アウトカム目標の実現に向けた参考指標として、「オンライン生保の市場浸透率」「未来の生活見通し」「子育てのしやすさ」を設定しました*4。

当社は、生活者にとって生命保険の需要は高いと考える一方で、時間的にも経済的にも生命保険に係る負荷が大きいことを課題と捉え、必要な保障を適切な保険料水準で、お客さまご自身の都合のよい時間帯で手続きできるオンラインの生命保険会社として開業し、特に、子育て世代である若年層に向けてマニフェストに掲げる価値を届けてきました。この度、新たな経営方針の策定にあたって、改めて当社が取り組むべき社会課題について向き合い、先行き不透明な中でも、お客さま一人ひとりがご自身の望む生き方を選択し、挑戦できる世の中となるよう貢献したいと認識しました。その中でも特に、少子高齢化をはじめ、日本社会が抱える課題に対して、安心して未来世代を育てられる社会づくりに貢献したいという思いから、当社が実現したい社会を「アウトカム目標」として決めました。

2. 前経営方針(2018年度～2023年度)の振り返り及び事業環境の認識

■前経営方針の振り返り

当社は、2018年11月に策定した前経営方針において、オンライン生保市場の高い成長可能性を認識する中で、お客さまのニーズに確実に応えするとともに、オンライン生保市場の拡大を力強く牽引するために、重点領域に「顧客体験の革新」及び「販売力の強化」を掲げ、積極的な投資を行いました。個人保険事業のダイレクトビジネスにおいて、継続的なUI/UXの磨き上げに尽力するとともに、主にテレビCMを中心とした営業投資を積極的に行い、保有契約業績は大きく伸長しました。また、この間、異業種のパートナー企業との提携も加速させることができました。当社がオンライン生保のリーディングカンパニーであることで、魅力的なパートナー企業に選ばれ、オンライン生保市場のさらなる拡大に繋がるという好循環モデルをつくることができたと考えています。さらに、パートナー企業であるKDDI株式会社とのグループシナジーを活かしながら、当社として新たに団信事業への参入も果たしました。

これらの取組みの結果、経営目標であった「ヨーロッパ・エンベディッド・バリュー(以下、EEV)の早期の1,000億円到達」を2021年9月末に達成し、その後、目標額を2,000億円に更新しました。前経営方針中には、新型コロナウイルス感染症が発生し、当社の業績は当該感染症拡大の影響を大きく受け変動を繰り返しながらも着実な成長を実現し、2024年3月末時点のEEVは146,991百万円となりました。保有契約年換算保険料においては、前経営方針の開始年度末となる2019年3月末時点の13,085百万円から大きく増加し、2024年3月末時点では28,750百万円となりました。個人保険事業における保有契約件数は、2019年3月末時点の308,854件から2024年3月末時点では600,945件となりました。

■新たな経営方針及び中期計画策定の背景にある事業環境の認識

前経営方針の振り返りを踏まえて、当社を取り巻く事業環境として、主に①オンライン生保市場の継続的な拡大とさらなる成長可能性、②若年層を起点とするテクノロジー活用の拡大、③巨大な経済圏を持つ企業のオンライン金融サービスへの参入、を認識しています。

①オンライン生保市場の継続的な拡大とさらなる成長可能性

新型コロナウイルス感染症拡大以前から続く金融サービスのデジタル化は、当該感染症により加速し、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たと考えています。生命保険業界においても、オンライン化への構造的変化は不可逆なものであり、今後もオンライン生保市場は拡大するものと認識しています。オンラインで保険商品・サービスを提供する競合他社が増加し、競争

環境が厳しさを増す中、オンライン生保市場におけるリーディングカンパニーである当社が圧倒的な地位を確立し続けるためには、提供価値の一層の磨き上げに加え、新たな価値提供の創出が必要であると認識しています。

②若年層を起点とするテクノロジー活用の拡大

開業以来、当社は主に子育て世代を中心に若年層のお客さまの支持を得て事業を拡大してまいりました。前経営方針下では、異業種のオンラインビジネスの拡大も相まって、当社のお客さまは中高齢層にも広がり、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、時代とともに変化する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。

③巨大な経済圏を持つ企業のオンライン金融サービスへの参入

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ると認識しています。当社においても、前述のとおり、様々な業種のパートナー企業との提携を実現しました。パートナー企業の戦略や経済圏に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があることを認識しています。今後も、パートナー企業にとって魅力ある商品・サービスの開発・提供を行うとともに、当社自身のブランド力の強化を通じてパートナー企業に選ばれる存在であり続けることが重要であると考えています。

以上の事業環境の認識を踏まえて、新たな経営方針のもと中期計画の重点領域に注力し、お客さまや社会に対してより良いサービスを提供することを通じて、企業価値の継続的な向上とアウトカム目標の実現を目指します。

- *1. J.D. パワー「生命保険契約満足度調査<ダイレクト部門>」において、2021年-2024年の4年連続1位獲得。調査は新規契約・更新手続きをした顧客からの回答によるものです。
- *2. 包括資本とは、当社グループの定義する指標です。IFRSの連結財政状態計算書の「資本（親会社の所有者に帰属する持分合計）」に、保険サービスを提供するにつれて認識する未稼得の利益を表す負債である「CSM」（保険契約及び再保険契約を合算し税調整後）及び団信保有契約に対する将来の更新分も含めた将来のIFRS損益の価値である「団信契約価値」を合計したものです。保有する保険契約の将来の利益の評価額を含むことから、当社グループの企業価値を表す指標として定めています。
- *3. 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。
- *4. オンライン生保の市場浸透率は、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じて」と回答した人の割合、未来の生活見通しは、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、子育てのしやすさは、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に基づき計測します。

ライフネット生命について URL: <https://www.lifenet-seimei.co.jp/>

ライフネット生命は「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」という経営理念を、「ライフネットの生命保険マニフェスト」にまとめ、営業開始から一貫してお客さま視点に立った生命保険をお届けしています。オンライン生保のリーディングカンパニーとして、デジタルテクノロジーを活用しながら、「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。

会社及び商品の詳細は <https://www.lifenet-seimei.co.jp/> をご覧ください。
株主・投資家向けの情報は <https://ir.lifenet-seimei.co.jp/ja/> をご覧ください。

本件に関するお問い合わせ先
広報/IR 03-5216-7900



新たな経営方針及び 中期計画の策定

ライフネット生命保険株式会社

2024年5月14日

アウトカム目標

安心して、未来世代を育てられる社会

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。」に基づいた保険の価値をより多くのお客さまにお届けし、未来世代を社会全体で育てられるような未来づくりに貢献します。

アウトカム参考指標

1 オンライン生保の市場浸透率

2 未来の生活見通し

3 子育てのしやすさ

アウトカム参考指標¹

01 | オンライン生保の市場浸透率

シンプルな保障、低廉な保険料、いつでも手続き可能な利便性を実現することで、オンライン生保市場の拡大を目指します。



02 | 未来の生活見通し

将来の不安は、手軽で便利なオンライン生保に預け、お客さまが人生を前向きに進めるために、お金も時間も使ってほしいと考えています。

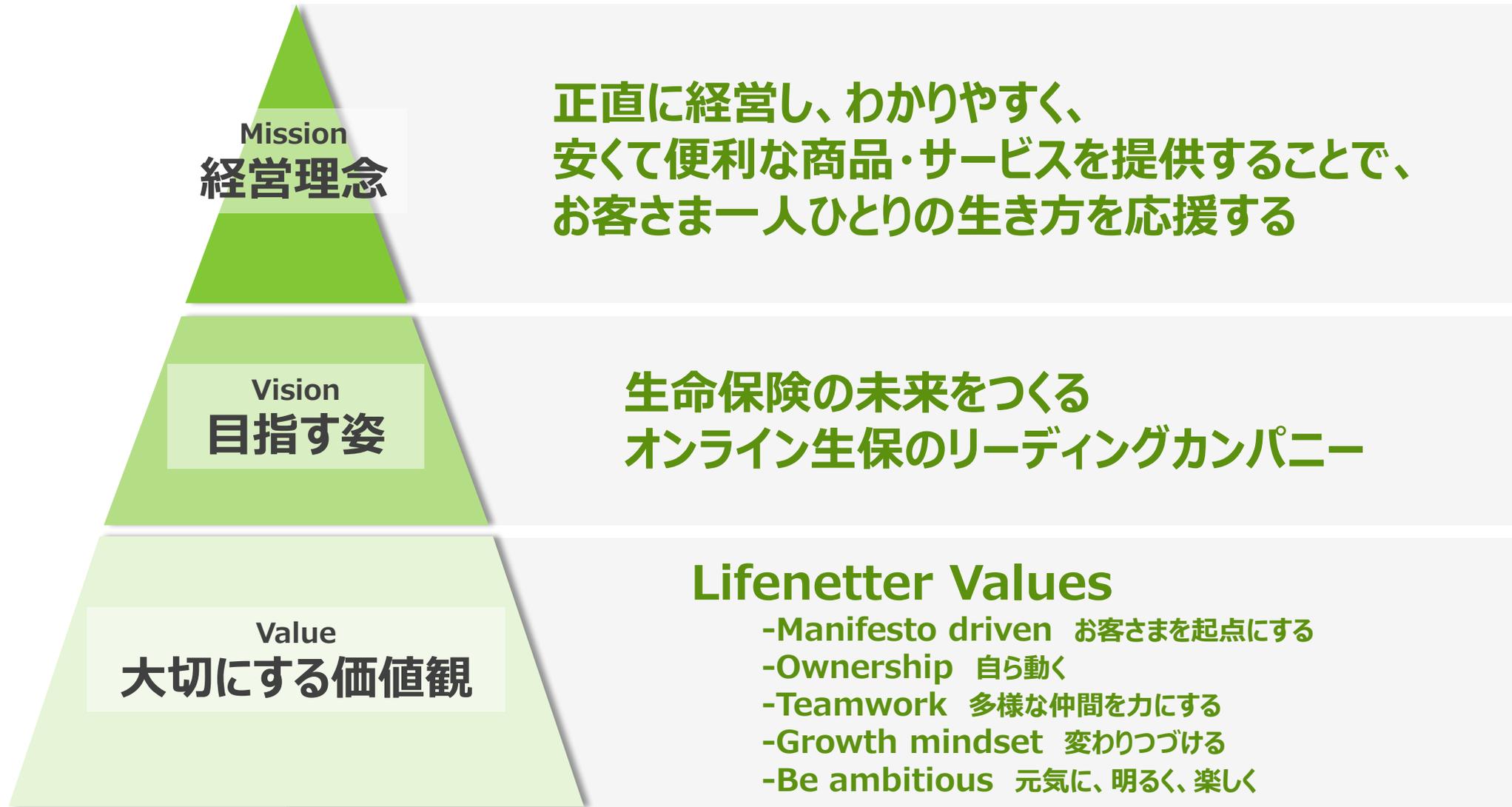


03 | 子育てのしやすさ

特に少子高齢化を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たいと考えています。

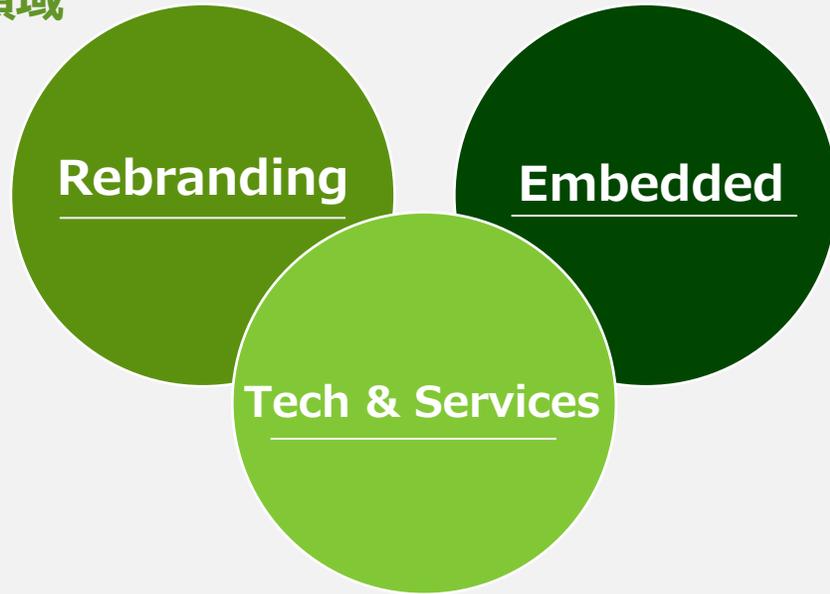


1. オンライン生保の市場浸透率は、生命保険文化センターの「生活保障に関する調査」において、加入意向のあるチャネル及び直近加入契約の加入チャネルについて「インターネットを通じて」と回答した人の割合、未来の生活見通しは、内閣府の「国民生活に関する世論調査」において、「今後の生活の見通し」について「良くなっていく」と回答した人の割合、子育てのしやすさは、内閣府の「社会意識に関する世論調査」において、「社会の満足度（満足している点）」について「子育てしやすい」と回答した人の割合



成長戦略

重点領域



人材戦略

- 重点領域に注力するための組織体制移行の推進
- 従業員の成長と事業成長の好循環の創出
- マニフェストを基軸とした組織風土の維持・強化

2028年度目標

経営目標

包括資本**2,000億円~2,400億円**到達

財務目標

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）

エンゲージメントスコア（総合）：**継続的に向上**

多様性

意思決定者に占める割合：

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）：

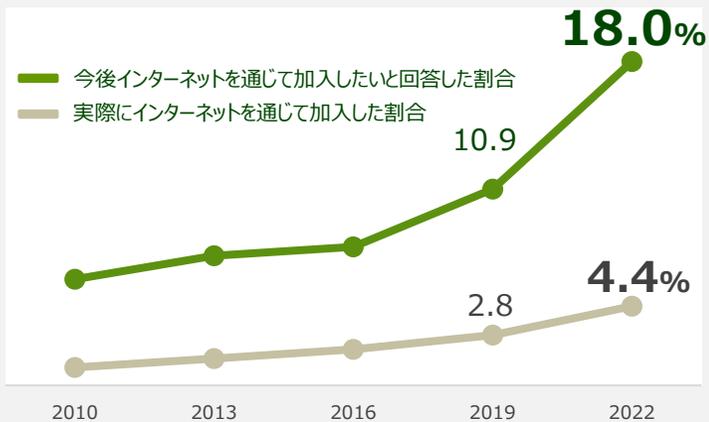
継続的に向上

■ 過去数年における外部環境の変化は、今後の当社の事業成長に大きな追い風となる

1 オンライン生保市場の拡大

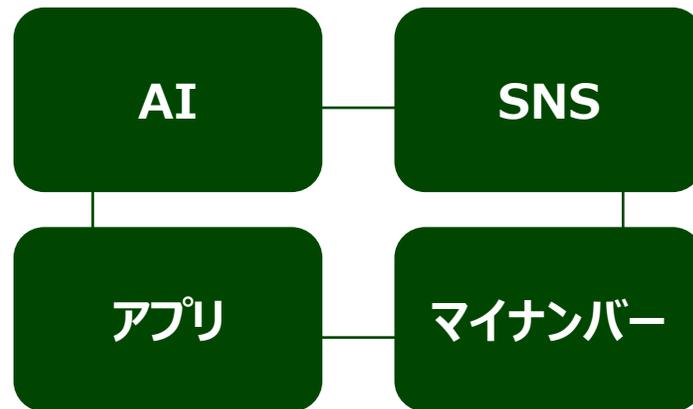
- 金融サービスのオンライン化の加速
- オンライン生保のプレイヤー数増加

オンラインチャネルでの今後の加入意向¹



2 若年層 × テクノロジー

- 新たな技術やサービスの登場
- 若年層を起点として幅広い世代への浸透



3 金融経済圏の潮流

- オンライン保険ビジネスへの異業種企業からの関心の高まり



1. 生命保険文化センター「生活保障に関する調査」

今後の事業成長を支える3つの重点領域

■ ライフネット生命を次のステージに引き上げるための3つのテーマ

Rebranding

ダイレクトビジネスの質的变化

ダイレクトビジネス

Tech & Services

オンライン生保の提供価値の強化

パートナービジネス

団信

ダイレクトビジネス

Embedded

協業パートナーとのビジネスの深化と拡充

パートナービジネス

団信

- 時代やお客さまの価値観の変化に合わせてライフネット生命ブランドをアップデートし、若年層から選ばれ続けるブランドとなることでさらなる成長を実現する



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



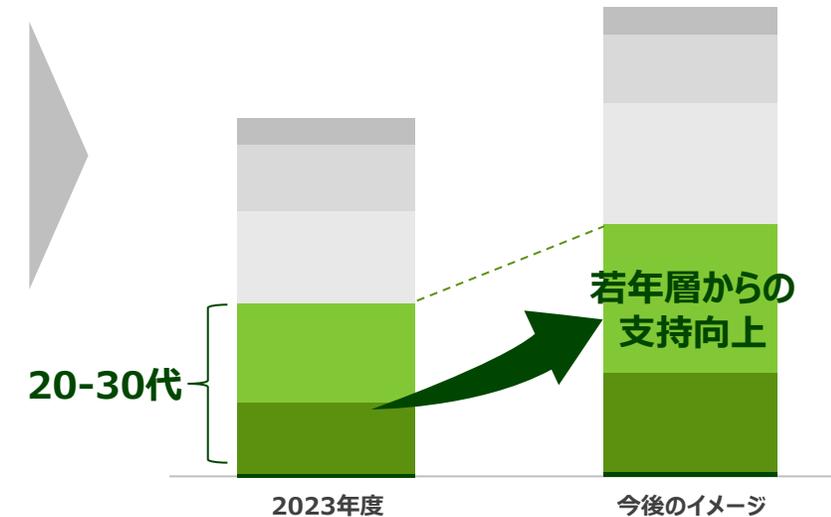
ナーチャリングの促進



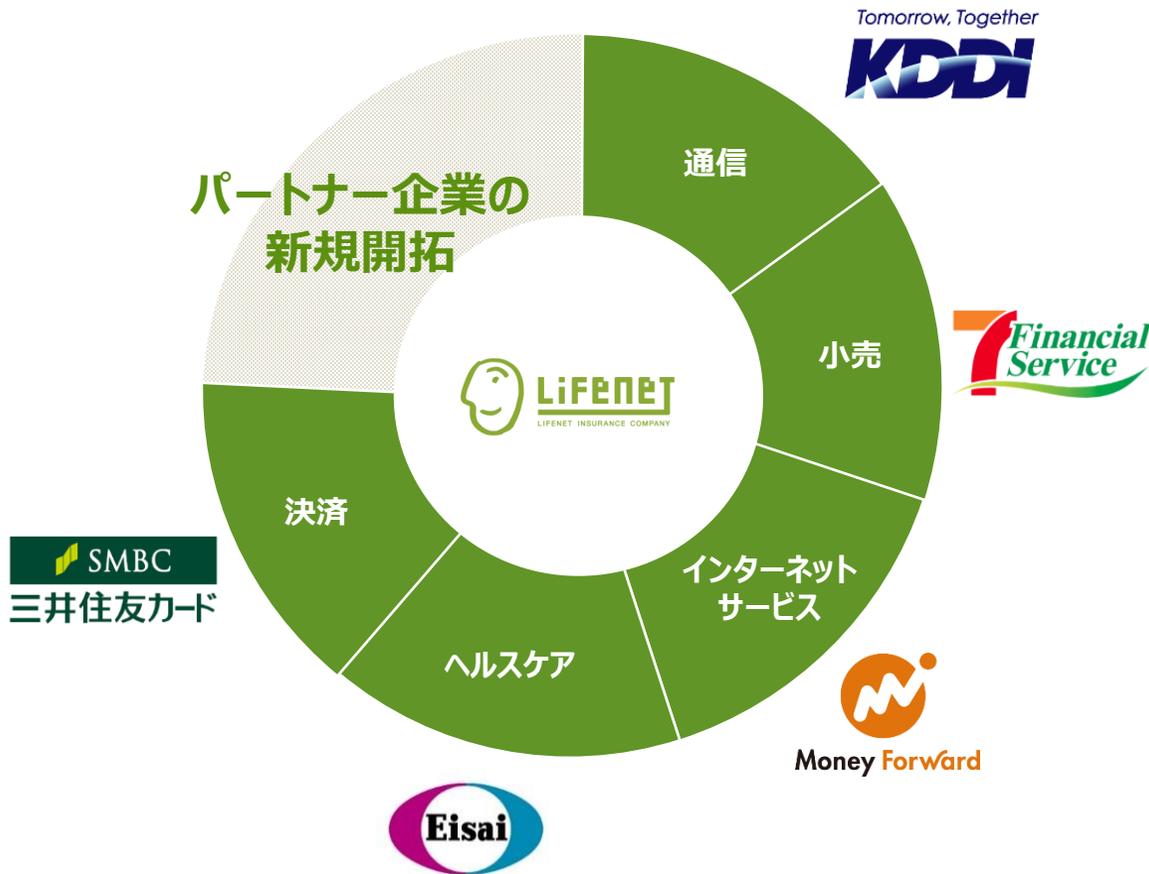
商品・サービスの強化



新契約件数の年代別分布



■ パートナー企業の経済圏に保険ビジネスを深くエンベディッドすることで成長を加速する



既存パートナーとの深化

- 各パートナーの経済圏におけるシナジー向上の取組み

新規パートナー開拓

- 「巨大な顧客基盤」「ブランド力」「豊富なデータ」を有する企業とのアライアンス

■ auじぶん銀行との協業及び新たなパートナー銀行の開拓の両輪で事業の拡大を目指す

auじぶん銀行との協業深化

- 良質な保険商品・サービス開発を当社が担い、auじぶん銀行の住宅ローンの競争力強化を支援する

au じぶん銀行



パートナー銀行の拡大

- 銀行業界における住宅ローン事業のDX化を追い風に、新たなパートナー銀行の開拓を目指す

住宅ローン事務のIT化に取り組んでいる金融機関の割合³



1. 2023年 オリコン顧客満足度®調査 住宅ローン 団体信用生命保険の充実さ 第1位
2. モゲチェック調べ「団信満足度」は、モゲチェックを2023年6月1日～2023年12月20日の間に利用したユーザーに対して2023年12月21日～26日にウェブアンケート（結果受領651名）を実施し、銀行の満足度（5段階）とその理由を確認。
3. 住宅金融支援機構「住宅ローン貸出動向調査」

事業成長を支える人材戦略

■ 多様性と成長機会を軸に、人的資本への取組みを一層強化

人材戦略の全体像

人材育成方針及び社内環境整備方針

多様性と成長機会を重視

中期計画の人材戦略

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

非財務目標

総合・多様性・成長機会を測定

経営方針



新たな経営指標「包括資本（CE）」

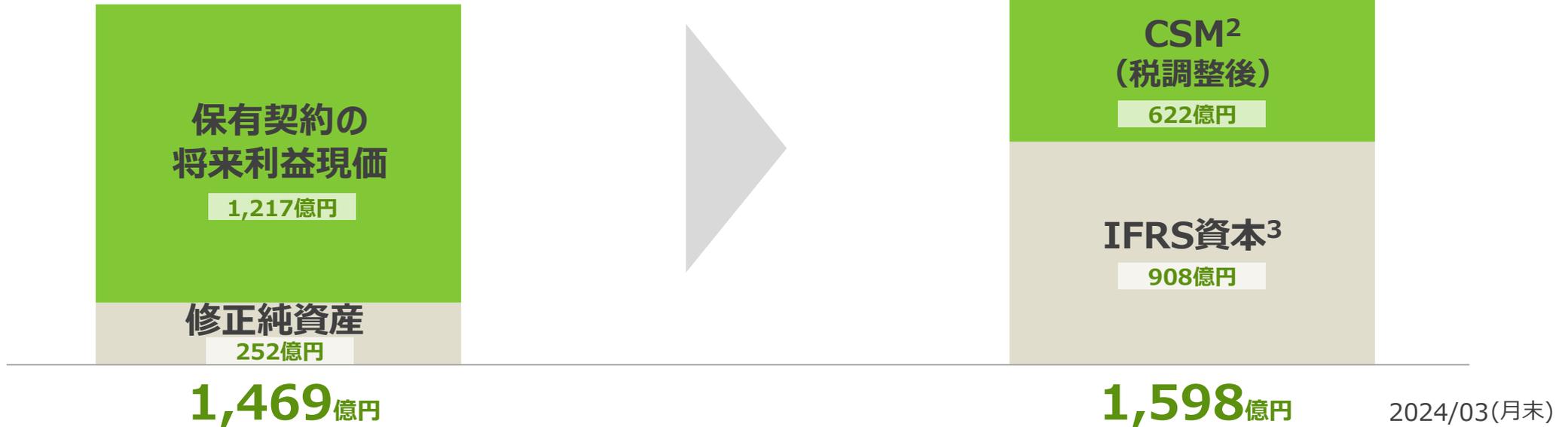
- EEVに変わる企業価値を表す経営指標として、「包括資本」を採用

経営目標 **包括資本（Comprehensive Equity）**
2028年度に2,000億円～2,400億円到達を目指す

ヨーロピアン・エンベディッド・バリュー（EEV）

包括資本（CE）

概念的に近い関係



1. 評価日時点の団信保有契約（PAAを適用）に対する将来の更新分も含めた将来のIFRS損益の価値
 2. CSMには再保険のCSMを含む。税効果(28%)控除後
 3. 親会社の所有者に帰属する持分

「正直に、わかりやすく、安くて、便利に。」

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、お客様の声に耳を傾け、お客様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年後もお客様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、その分をお客様の人生の楽しみに使ってほしいと考える。

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」情報を提供する。お客様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。

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、あらゆる場面でおお客様の便利を追求する。
- (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、お客様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、お客様の期待の先にある「便利な生命保険」を通して、次の時代の当たり前をつくる。

お客様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。



LIFENET

LIFENET INSURANCE COMPANY

本資料に記載されている計画、見通し、戦略及びその他の歴史的事実以外は、作成時点において入手可能な情報に基づく将来に関する見通しであり、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。

また、本資料に記載されている当社及び当社以外の企業などに係る情報は、公開情報などから引用したものであり、情報の正確性などについて保証するものではありません。

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

**「IRメール配信」へのご登録でニュースリリースの情報や
IRサイトの更新情報を随時お届けします。**

 IRメール配信