



ライフネット生命保険株式会社
代表取締役社長 兼 COO

岩瀬 大輔 さん

司法試験合格後に法曹の道へは進まず、コンサルティング会社や海外の経営大学院等を経て、日本では74年ぶりの独立系生命保険会社となるライフネット生命保険株式会社を設立した岩瀬大輔さん。現在、同社の代表取締役社長を務める岩瀬さんに、会社経営者として法律専門家である弁護士に求めること、若手弁護士へのアドバイス、日々の発想法等を伺いました。

従来の常識にとらわれずに挑戦し続ける岩瀬さんが、ご経験に基づいた実感を、率直かつ発展的に語ってくださいました。

(聞き手・構成：小峯健介、鈴木啓太、神原あゆみ)

—— 法律家を目指された動機をお聞かせください。

高校の担任の先生から「新聞を読んでいたらエンターテインメントロイヤーというのが足りないらしい。岩瀬は向いていると思うから弁護士になったらどうだ」と言われたのが法律家を将来の職業として考えたきっかけです。年齢を重ねても活躍できる仕事に就きたいと思っていましたし、幼少期に海外で生活していたこともあって、英語に不自由がなかったのでそのスキルも活かせるかなと思いました。

—— 司法試験合格後、弁護士にならなかったのはなぜでしょうか。

私は司法試験の口述落ちで、ぶらぶらしている期間があり、その間に知り合いから声をかけていただきボストン・コンサルティング・グループでインターンをしました。最初は2年ぐらいインターンをしてから修習に行けばよいと思っていたのですが、やってみたら本当に面白かったのでそのままビジネスの道が続けることにしました。

それから、出身高校（開成高校）には優秀な生徒がたくさんいて、彼らが弁護士になったので、半分冗談ですが、自分はビジネスをやって、自分より

も優秀な彼らに弁護士を頼んだ方がよいなと思いました。

—— コンサルタントとしての経験が現在に活かしていることがあればお聞かせください。

新卒で入った会社ということもあり、ビジネスパーソンとしての基礎をここで学びました。それは、ファクト（事実）をロジックで積み上げていくということと、説得力のあるプレゼンテーションをどう行えば人が動くかということです。事実を積み上げていってロジックでストーリーを作っていくことは、リーガルマインドにも似ていると思っていました。

—— 経営者とコンサルタントや弁護士との一番大きな違いは何でしょうか。

アドバイザーかプリンシパル（当事者）かの違いで、自分が主体的に何かをつくっていかなくてはならないのが経営者ではないかと思います。

—— やはり今は経営者の方がいいということでしょうか。

本当に優秀な弁護士の方が多く、それぞれの分野で専門家がいらっしやるので、専門分野については

こうしたみなさんの力をお借りしながら何か大きいことができたかと思っています。

——ライフネット生命の起業や経営において、法律や規制の壁に立ち向かう際に工夫されている点をお聞かせください。

「この規制の趣旨は何なのか」、「どういう背景でできたのか」を考えるようにしています。それぞれの条文の趣旨に遡って実質的に考えていくという訓練ができていない人が少なくないと感じることがあります。表面上の文言を読むことにとどまると、できること、できないことを考える幅が狭まってしまいます。

——具体的には。

私たちの例で言うと、特に保険募集回りや営業系の規制は、保険外交員が悪いことをしないようにという前提でできているので、個々人が現場で手数料欲しさに契約をする可能性があることに対する規制であって、インターネットで保険を販売することを想定した規制ではないわけです。でも、文字面だけを読むとそれが分からないところもある。だからこそ、これはどういうことを想定していて、当局としては何を防ぎたいのかというところに遡って考えることで、自分たちがやっていいこと、やってはいけないことを適切に整理できます。

金融庁は、レギュレーション（規制）をプリンシプル（原則）ベースにどんどん変えていきたいということを言っています。箸の上げ下げまでを指導せずに可能な限り太い方針だけを定めて、あとは自分たちで考えなさいという方にシフトしようとしているのですが、やはり法的に考える訓練を受けてない人は趣旨から考えることが不得手なので、社内でもそういう問い掛けをするようにしています。

——司法試験の勉強時代を含めてのご自身の法律知識やリーガルマインドが、現在どのような場面で活かされているとお考えでしょうか。

司法試験を経験して良かったのは、今回は通説で書くべきか、あえて別の学説で書いてみようかみたいなことで、真実が1つではないという訓練ができたことです。普通に生きてると答えは1つだと思っていることが多いので。

ある事象を見たときに多面的に見る癖がついているので、有罪という立場からの論拠はこうで、無罪という立場からの論拠はこうで、どこにその違いや分岐点があるのかというのが分かる。常に物事を多面的に見て、反対側の人からはどういう主張が考えられるのかを考えた上で話をしたりプレゼンしたりするため、人を説得する力、物事を動かしていく力は自然と身に付いている気がします。

ライフネット生命をつくるときには132億円の資金を集めたのですが、ただ一所懸命に説明するだけではその額はなかなか集まらないかなど。そうした思考ができていたので、効果的なプレゼンができたのかなど思っています。

——これまで日本の弁護士の方と多数接してきて、日本の弁護士に欠けている視点・問題意識があるとお考えの点がありましたらお聞かせください。

今までのところ、優秀な弁護士さんと仕事をしてきているので、あまり不満はないですね。

ただ稀に、「それはできません」としか言わない弁護士の方もいらっしゃいます。でも、僕らは、「できるかできないか」を聞いているわけではないし、「良いか悪いか」のジャッジを求めているわけでもありません。さまざまな制約の中で、どうすればビジネス上の目的に近づけて達成できるかを考えますので、優秀な弁護士の方は、そうしたビジネスマインドを持って具体的なソリューション（解決策）を提供していただきます。ビジネス視点からのソリューションを提供してくれる弁護士が、優秀な弁護士ではないかと思います。オピニオンを依頼しても、リスクを懸念して「できない可能性が強い」とかしか言わないのであればビジネスでは残念ながら役に立つとは言えません。

—— 弁護士はリスクを取っていかないとダメな時代ということでしょうか。

いたずらにリスクを取る必要はないと思いますが、依頼者のためにソリューションを提供するのが仕事なので、当事者マインドを持ってあたることが大事なのではないでしょうか。

—— 今後、社外取締役や社外監査役に就任する弁護士が増えていくと思いますが、社外取締役や社外監査役に求められる資質とはどのようなものでしょうか。

私もある会社の社外取締役をしていますが、長期的な視点で、現場の人とは違う目線から会社の価値を高めるための客観的なアドバイスをする力ではないでしょうか。それから、大きな判断のときにはきちんと経営陣に対して牽制を利かせて、正しいジャッジメントに結び付くような問題提起や問いかけをできる力も必要だと思います。

—— 社外取締役や社外監査役は、弁護士でない方よりも、弁護士が就いた方が力を発揮できる分野なのでしょうか。

あまり関係ないと思います。専門的な問題についてはロイヤーのような方が入っていた方がよい場面もありますが、弁護士だからどうこうではなくて、法律的な素養も持ったビジネスパーソンでないと貢献できないと思います。

企業法務を専門とする弁護士で経験が豊富な先生方は、さまざまな会社のさまざまなシチュエーションを経験しているので、多岐にわたるアドバイスをください。資格の有無ではなく、多くの事案を見てきた上で、会社が価値を高めるために、やるべきでないことや落とし穴、考慮すべき論点を提示できることではないでしょうか。

—— 経営をされている中で、法律の専門家が入ることが求められているとお感じになった場面をお聞かせください。

あらゆる局面で法務部の機能が必要となっています。弁護士であるか否かではなく、まず我々経営者

もビジネスマンも法的素養をもっと高めていかなければいけないと思っています。そういうときに、いいアドバイスをくれる仲間があると助かりますね。

社内にいる法律家の良いところは、外部の弁護士とは違い、社内のダイナミズムや制約要因といった会社の状況をよく分かった上で、実行プランを立ててくれることだと思います。

—— 本業の会社経営がご多忙な中、ご著書の執筆、勉強会や対談をされていますが、どのようにして、ご自身の中での優先順位付けをされているのでしょうか。

最近あまり執筆や勉強会、対談等をお受けできていませんが、その時々で「こういうものはビジネスの優先順位上受けるけれど、こういうものは優先順位が下がる」とルールを決めています。また会議などはかなり先まで予定が組まれているので、短期的なものや長期的なものと考えて、あまり短期に偏り過ぎないようにしています。

例えば、最近参加できていないのですが、年に1回くらいは何かしら海外のカンファレンスに行くようにして、短期、中期、長期のバランスを取るようにしています。短期的には役に立たないと思って純粹な気持ちで行った方が、意外に役に立ったりすることもあります。

—— 伊藤真会員との共著（『超凡思考』(幻冬舎)）では、ズームインとズームアウトを行き来することが重要だと書かれていますが、そのように柔軟に考えるために工夫されていることを教えてください。

2つあります。1つ目は、神は細部に宿るということで、結局、ミクロの積み重ねにしかマクロはないという感覚です。ライフネット生命はインターネットの会社という印象が強いかもしれませんが、駅前でチラシ配りをしたり保険セミナーを実施したりと、顧客接点を増やすためにわりと泥臭いこともやっています。これはもともと「顔の見える会社」を目指していることとも関係があります。

経営者としては、さまざまな制約の中で、どうすればビジネス上の目的に近づけて達成できるかを考えます。優秀な弁護士の方は、そうしたビジネスマインドを持って具体的なソリューションを提供していただきます。

岩瀬 大輔

もう1つは、いったん引いて俯瞰すること。自分がどこにいるのだろうかということを常に意識することが大事だと思っています。本を読んでいるとき目次に返ったり、自分で目次を書き出してみたり、これは意識して習慣にすべきことかなと。

——仕事において「成功する」とは、どのようにお考えでしょうか。

1か0かではないような気がします。仕事というのはいまうまくいかないときもありますし、うまくいっている感じがするときもあって、その間を行き来するものですよね。ですからまず、短期的な視点で「成功する、しない」という考え方ではなく、仕事という連続的なプロセスの中で、良いときも悪いときも同じように楽しみながらやるのが大事だなと思っています。

もちろん、大きな売上げや利益を達成できたから成功したとも言えるでしょうし、成功の定義はいろいろあるとは思いますが。でも本質的には、裁判に勝ったから成功したのかとか、大きい事務所でパートナーになったから成功したのかということは本当に成功なのかは分からないものだと思います。つまり成功ということの定義は主観的なもので、結局は自分の中で何かを達成して満足できることとは何なのか、ということに集約されるのだと考えています。

自分の中で定義しない限り、人と比べている限りはいつまでも満足しないと思います。例えば、ボーナスを50万円もらっても、同期が70万円もらった

ら気に入らないし、自分が3000万円稼いでいても、隣の人が4000万円稼いでいると何か気に入らない。相対的に評価していると、何百億円持っているベンチャー経営者もいて際限がない。だからそのように外に基準を置いている限りは豊かになれない気がします。

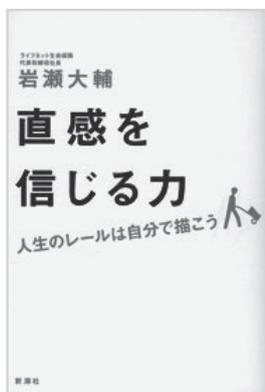
——グローバル化を意識されることが多いと思いますが、今の日本社会でグローバル化を妨げているなど感じられることはありますか。

英語スキルの問題だけではないのですが、やはり構造的に英語を勉強するインセンティブが社会の制度上にないこと、世の中を引っ張っていく人たちが勉強しなきゃいけないというような仕組みになっていないことです。例えば、司法試験の受験資格をTOEIC 900点というようにすれば、みなさん勉強すると思います。

——読書や映画がご趣味とのことですが、弁護士にこそ見てほしい映画というのがありましたら教えてください。

弁護士に限定しませんが、見てよかった映画は、日本人が監督の『ハーブ&ドロシー』です。これは、ニューヨークの老夫婦の話で「こういう人生を生きたいな」と思わせる映画です。「豊かさって何だろう」「夫婦で老年まで生きていくって何だろう」「自分の好きなものを持って生きていくって何だろう」といったことを深く考えさせられます。

岩瀬大輔さんの近著



『直感を信じる力—人生のルールは自分で描こう—』

新潮社／2014年11月18日発行

迷ったその時こそ、自分の判断が正しいと信じよ！

本当にやりたいことは、自分が一番知っている。内なる声に耳を傾ければ、必ず答えはそこにある——。注目の若きビジネスリーダーは、様々な岐路でどう考え、いかなる選択をし、自身のアグレッシブで魅力ある人生を形作ってきたのか。自らの行動規範、仕事観、人生観を本音で綴った、「自分にしかできない生き方」のススメ。

——では、弁護士にこそ読んでほしい本というのがありましたら教えてください。

本は、その時々で好きなものを読みますので、あまりこれってというのはないですね。

ちなみに最近出した私の本は『直感を信じる力』（新潮社）です（笑）。

——現在の日本の司法試験制度、法曹養成制度（ロースクールなど）についてどのようにお考えでしょうか。

弁護士の平均年収が低いことや、1年目の方のうち1割ぐらいが弁護士登録できなかったというような話を何かで読みました。制度はアメリカなどを真似して変えたような節があると思いますが、アメリカとは歴史や社会の構造がそもそも違います。私が言うまでもないですが、法システムは社会の規範や構造、産業、文化その他いろいろなものに根付いて1つのホリスティック（全体的）な一体化したシステムが出来上がっているわけですので、そこを一部だけ変えたら歪みますよね、という典型的な気がします。

——弁護士会内部では、特に若手弁護士にとって将来像が描きにくい時代であるなどと言われることがありますが、若手の弁護士に対してアドバイスをいただけますでしょうか。

先が見えないというのは、弁護士にさえなれば、あとは何も考えなくてもルールが決まっていた時代からするとそうなのでしょうね。

ただ、そういう混沌とした時代はある意味チャンスだと思いますし、私自身はルールが敷かれている人生が窮屈で嫌でたまらないと感じるタイプです。自分で考え、自分で切り開いていくことが苦手な人にとっては確かに大変な時代だと思いますが、意欲のある人にとっては多様な道が開けているので、むしろ可能性が大きいのではないのでしょうか。

何でもいいので特化したものを持っていること、専門性は大事なのかなど。何でもやります、ではなく、何か世の中で必要とされている問題について集中的に勉強して、エッジの利いた自分をポジショニングしていかなければいけない時代ですよ。ITの何かでもいいし、ソーシャルメディアの問題について日本一詳しい弁護士だと自ら名乗ってスキルを磨けばいいわけですし。いろいろなやり方があると思いますね。

プロフィール いわせ・だいすけ

1976年生まれ。1998年東京大学法学部卒業。ポストン・コンサルティング・グループ等を経てハーバード大学経営大学院に留学。2008年副社長としてライフネット生命保険を開業。2013年6月より現職。著書は「生命保険のカラクリ」（文春新書）等。