

Q 今年度の新契約件数はどのくらいを見込んでいるのか。

(岩瀬) 2010 年度は前年度比で約 2 倍、2011 年度は同約 1.5 倍の新契約を獲得している。新契約件数の増加に伴って、高い成長率を維持することが難しくなることは理解しているが、同様のペースの成長率を目指していきたい。

Q 「業務プロセスによる効率改善」(資料 38 ページ 2012 年度の重点領域)について、具体的な見直しの内容と新契約価値等の業績へのインパクトはどのくらいあるのか。

(岩瀬) 長期的には、新契約 1 件当たりの獲得コストを低減させるために、引受や保全を始めとするオペレーションの効率改善を図りたい。他には、ウェブサイトの改善等により、サイト訪問者の加入率を高めることが重要であると認識している。引受について、現在は、概算で 100 件の申込に対し、約 70 件弱の成立という状況だが、契約手続き中の方をフォローするなど、これも見直すことができると考えている。新契約価値には、構造上(決算説明会資料 27 ページ参照)、1 件当たり保険料収入の引き上げあるいは運営管理費用の減少など、あらゆる面で影響があるため、効率改善には長期的に取り組んでいきたい。

Q 新契約価値の説明(資料 25 ページ)の際にあったとおり、2017 年度末には、保有契約件数が 40 万件に達する計画という理解で問題ないか。

(岩瀬) 2011 年度に獲得した約 6 万件という新契約件数が、ゼロ成長で今後 5 年間継続すると仮定すれば保有契約件数が 40 万件に達する計算であり、保守的な前提を置き、機械的に計算したものである。生命保険は長期契約でありシステムなど大きな固定費を必要とすることから、規模の小さい現状の保有契約件数に固定費を割り振っても、正確な経済価値を示しにくいと考えている。そのため、1 件当たり固定費が均衡した状態を想定して費用配賦をするのが、均衡事業費ベースの考え方である。

(出口) 均衡事業費ベースの計算においては、2011 年度の新契約件数からゼロ成長を前提とする保守的な前提を使用しているが、実際の新契約件数の獲得は、成長率を維持していきたい。

Q 調達資金の主な使途(資料 16 ページ)として、「ブランド認知向上」とあるが、これは広告宣伝費なのか。

(岩瀬) そのとおり。広告宣伝費が中心であり、金額は 25 億円が目安となる。

Q 調達資金の使途として、約 25 億円が「ブランド認知向上」となっていることについて、今年度の広告宣伝費とほぼ同額であるため、新契約件数の成長を考えると、効率性が向上しない場合も利益水準は改善するという事なのか。

(岩瀬) 調達資金 77 億円の内数として 25 億円を目安にするという説明であり、今年度の広告宣伝費の上限という意味ではない。

Q 単年度黒字化の見通しはあるのか。

(岩瀬) 単年度黒字の時期を明言することは難しい。広告宣伝費、オペレーションの効率化、競争環境などを考慮して、アクセルやブレーキを使い分けて経営していきたい。実績の新契約件数の推移を見て、ご判断いただきたい。

(出口) 当社の競争力の根源は、販売効率であると考えている（決算説明会資料 12 ページ参照）。最低でも 25 億円程度は新契約獲得のために投資したいと考えているが、業界内での最高水準の販売効率を維持しつつ、更なる投資も検討したい。

Q 2012 年度の新契約価値を見積もる際は、新契約件数と 1 件当たりの価値のどちらを重点的に考えるべきなのか。

(岩瀬) 1 件当たり新契約価値については、長期金利の影響等もあることから、単年度の将来予測は難しい。保険料収入の増加や効率化によって、中期的に改善させたい。従って、単年度で見える場合は新契約件数がより重要になる。また、新契約価値計算上の大きなマイナス項目である「非市場性リスク」は、（その大部分が保険金支払いの変動リスクであることから）保有契約件数の増加に伴って減少する性質のものなので、中期的に徐々に減少していくと考えている。

Q 資産と負債のデュレーションのイメージはどの程度か。

(岩瀬) 負債は保険契約の（想定）平均残存年数が約 14 年である。一方、資産は大部分が 3 年以内の債券であることから、平均値は 2 年未満となっている。なお、定期保険に代表されるような保障性商品には ALM の概念はそのまま当てはまらないものだと認識している。

Q 他のネット金融業界のように、中長期的に 10%程度のシェアを獲得できる見通しはあるのか。

(出口) 今の市況やお客さまの意向を考えると、インターネット専門の生命保険会社が複数社参入した上で、「ネット生保」という業態が立ち上がり、切磋琢磨することができれば、10年以内にはネット生保のシェアが10%程度となることは可能だと考えている。インターネットで生命保険に加入することにお客さまが違和感を抱かない環境となること、他社と競い合うことが、成長を加速するための重要な要素であると考えている。

Q 価格競争にはどのように対応するのか。

(出口) 付加保険料を自由化した際に、金融庁はセットで事業費のモニタリングを導入している。これは、低減した付加保険料で自社のサプライチェーンを賄うことができるのかをチェックするものである。まずはそれが大きな参入障壁である。さらに、当社は、最高水準の販売効率を維持していること、ブランドによる”指名買い”（社名検索等によるサイト流入からの申し込み）が多いことにより、価格競争に陥っても他社に対抗できる自信がある。

Q 現在の保険会社寄りの純保険料の設定が変化するリスクはないのか。

(出口) 生命保険業界全体では逆ざやが続いており、それを、現在の保守的な純保険料の水準によって補完する構造となっていることから、短期的には純保険料の設定がガラリと変わることは想定しにくいと考えている。将来的に純保険料が自由化された場合には、危険選択が差異化要因になると考えられる。ネット生保は、インターネットを活用することで丁寧に告知を受けることができることから、この点でも優位性があると考えている。

Q 出口社長が使っている「レガシー（既存大手生保）」という用語の定義は何か。

(出口) 多数の女性セールスを擁した伝統的な手法で保険を販売している会社を指している。最近、業績が伸びているコンサルティング営業の会社は、少し異なるものだと考えている。

(岩瀬) 既存大手生保は金利リスクなどの資産運用リスクを抱えているが、当社は保障性商品のみであるため、それらの影響は小さい。このことから、同業他社と企業価値評価の基準は異なるものを用いるべきだと考えている。

Q 広告媒体毎のコストはどのようになっているのか。

(岩瀬) 媒体毎に大きく異なっている。インターネットはお客さまの流入経路が可視化されるので、常に効率の良いものを選別している。

Q 最も費用を使っている広告媒体は何か。

(岩瀬) 金額ではテレビコマーシャルが最大である。時期や地域で大きく価格が異なるので、今後も工夫を重ねて、効率性を追求していきたい。

(出口) 最近、テレビコマーシャルをコストアップ要因としてよく指摘されるが、費用対効果をコントロールしながら、戦略的に行っている。

Q 新契約の増加には、経営者の知名度等がどの程度寄与していると考えているのか。

(出口) ライフネットのブランドは、会社のあり方そのものであり、経営者の“顔”のみで作り上げたものではないと考えている。数字面での影響は単純には計算できない。ブランディングに興味があれば、当社のマーケティング責任者である常務取締役の中田が「10万人に愛されるブランドを作る！」(東洋経済新報社)という書籍を執筆したので、読んでいただきたい。

以上