正直に
わかりやすく、
安くて、便利に。

LIFENET INSURANCE COMPANY

ライフネット生命保険株式会社

2020 年度（2021 年 3 月期）通期決算説明会

2021 年 5 月 13 日

[登壇者]

代表取締役社長	森　亮介
執行役員	岸本　巌
執行役員	近藤　良祐

登壇

森：本日はお忙しい中、決算説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

当社は本日 15 時 30 分に、2020 年度決算を発表しました。発表資料は、当社 IR ウェブサイトに掲載をしております。本日はその資料のうち決算説明資料を用いて、私から決算の概要をご説明し、その後、質疑応答に移りたいと存じます。

それでは説明を始めます。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

2020年度の主な実績

保有契約年換算保険料[1]	新契約年換算保険料[1]
18,713百万円	4,197百万円
（前年度末比120.6%）	（前年同期比122.5%）
EEV（ヨーロピアン・エンベディッド・バリュー）	**修正EV増加額[2]**
95,140百万円	7,553百万円
（前年度末比129.6%）	（前年同期比189.1%）

主な取組み

成長資本の調達

ホワイトレーベル事業の拡大

商品・サービスの高い評価[3]

1. 1回当たりの保険料について保険料の支払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。当社商品はすべて月払いのため、月額保険料×12として算出
2. 修正EV増加額は、EEVの増加額のうち、当社の期間業績の成長を適切に表す要素で構成。詳細は14ページ及び45ページを参照
3. 株式会社oriconME「2021年 オリコン顧客満足度®調査」、J.D. パワー「2021年生命保険契約満足度調査」ダイレクト型チャネル部門No.1

3

まず、2020 年度の主な実績です。

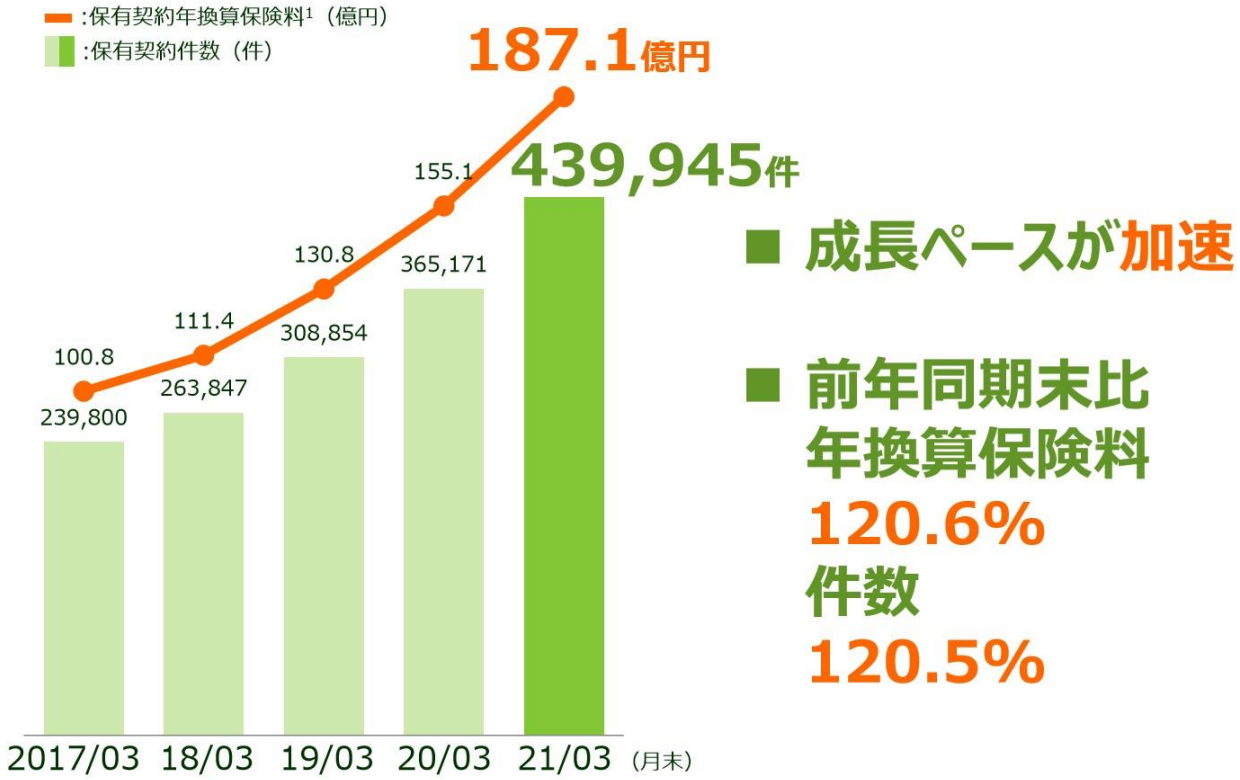
保有契約業績は、力強く成長し、Annual Recurring Revenue に相当する保有契約の年換算保険料は、前年度末比 20.6%増加の 187 億 1,300 万円となりました。また、新契約の年換算保険料は、前年同期比 22.5%増加の 41 億 9,700 万円となりました。

そして、経営方針において最も重要な経営指標として定めているヨーロピアン・エンベディッド・バリューは、前年度末比 29.6%増加の 951 億 4,000 万円となりました。前年度末からの増加額のうち、期間業績の成長を示す修正 EV 増加額は、75 億 5,300 万円となりました。

主な取組みについては、後ほどご説明します。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

保有契約年換算保険料/件数



1. 1回当たりの保険料について保険料の支払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。当社商品はすべて月払いのため、月額保険料×12として算出

4

4 ページは、保有契約業績の推移です。

保有契約の年換算保険料は 187 億円、件数は 43 万 9,945 件となり、保有契約が力強く成長した 1 年間となりました。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

保有契約の変動要因分析

■ 新契約の成長と解約失効率の改善が貢献

件数 / 年度	2019年度	2020年度
期初保有契約件数	308,854	365,171
+）新契約件数	80,911	100,587
−）減少契約件数[1]	△24,594	△25,813
解約失効率[2]	(7.0%)	(6.0%)
期末保有契約件数	365,171	439,945

1. 減少契約件数には死亡・満了等の解約失効以外の減少件数も含む
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

5

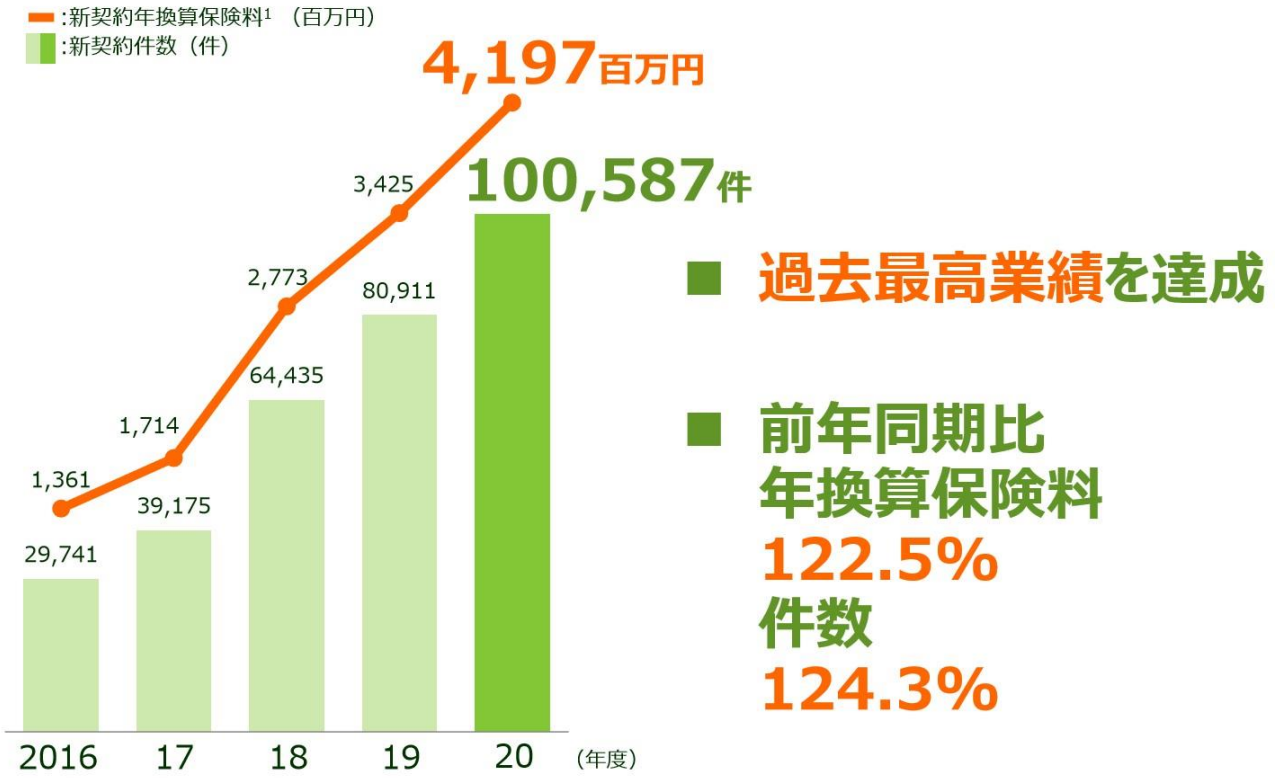
5 ページは、その保有契約の変動要因を記載しています。

保有契約の成長には、新契約業績だけではなく、減少契約をいかに減らすかということも、一つの重要な要素となっております。2020 年度はご覧のとおり、新契約件数が大きく成長した一方、解約失効率は 6.0%と前年度比で改善したため、減少契約件数を抑制できたことも保有契約の成長加速につながりました。

この背景には新型コロナウイルスの影響により、解約が抑制されたことも影響していると考えております。一方で、足元の数ヶ月間においては解約失効が若干増加傾向にあるなど、短期的な変動は見られますが、中期的に改善トレンドを示せるよう、引き続き注視し、各種施策に取り組んでまいります。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

新契約年換算保険料/件数



1. 1回当たりの保険料について保険料の支払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。当社商品はすべて月払いのため、月額保険料×12として算出

6

6 ページは、新契約業績の推移になります。

新契約の年換算保険料は前年同期比 22.5%増加の 41 億 9,700 万円、件数は前年同期比で 24.3%増加の 10 万 587 件と、開業来初めて 10 万件を突破しました。これにより、3 事業年度連続で過去最高業績を更新することができました。

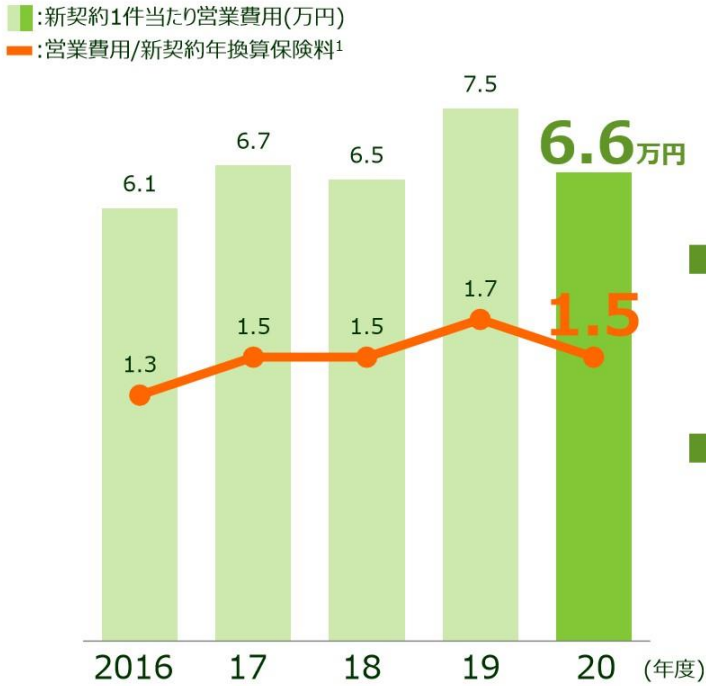
なお四半期ベースの推移を見ますと、2020 年度第 4 四半期は単四半期で過去最高だった 2020 年度第 1 四半期に次ぐ好業績となりましたが、背景が少し異なると考えております。

第 1 四半期は、新型コロナウイルスの感染拡大第一波にあり、さまざまな一過性の外部要因による影響が新契約業績を大きく押し上げました。

一方で、直近の第 4 四半期においては、外部要因の影響というよりは、当社の営業活動や企業努力など内部要因による成長と考えており、再現性が期待できる手応えを感じた良い四半期であったと考えています。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

営業費用効率



営業費用（百万円）	1,822	2,627	4,216	6,146	**6,712**

■ 4Qは成長加速のため、営業費用を積極投下

■ 新型コロナウイルスの一時的な影響等で、前年度から改善

1. 1回当たりの保険料について保険料の支払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。当社商品はすべて月払いのため、月額保険料×12として算出

7

7 ページは、営業費用効率です。

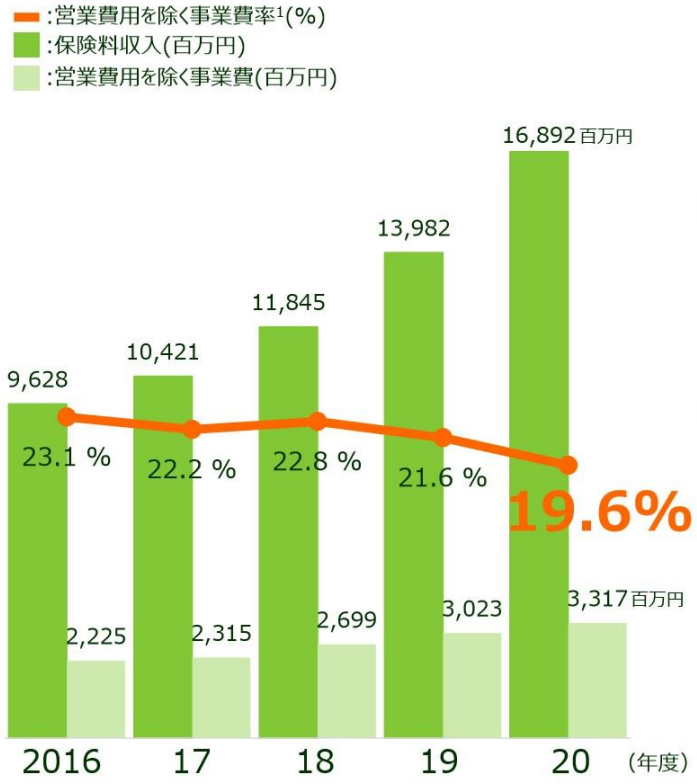
左下の表に投下した営業費用を記載しています。2020 年度に使用した営業費用は、事業環境を踏まえ、特に第 4 四半期に積極的な投下を行ったこともあり、67 億 1,200 万円となりました。

一方で、棒グラフでお示しをしている通期の新契約 1 件当たり営業費用は 6 万 6,000 円と、前年度の 7 万 5,000 円から改善しました。

新型コロナウイルスの感染拡大の中で、成長と効率のバランスを意識して事業運営を行ってきた結果、総じて想定通りの結果に着地できたと考えております。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

営業費用を除く事業費率



■ 保有契約の拡大に伴い、着実に改善

■ 規模の拡大及び業務効率化により、中期的にさらなる改善を目指す

1. 営業費用を除く事業費を保険料で除した割合

8

次に、営業費用以外の事業費の効率について、ご説明します。

営業費用を除く事業費は 33 億 1,700 万円、保険料収入に対する比率は 19.6%となりました。足元の保有契約の成長に伴い、事業費率が着実に改善しております。

事業費率の改善は、ユニットコストの低下を意味しており、収益性の向上およびヨーロピアン・エンベディッド・バリューの増大に寄与する重要な要素となります。

そのため引き続き、改善に向けた取り組みを継続してまいります。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

現行法定会計の収益構造

■ 獲得費用は初年度に計上するものの、収入は長期にわたり計上し、収入と費用の発生時期が異なる構造

イメージ：新契約1件の損益構造

1. 契約の管理や保険金・給付金の支払いにかかる費用など

9

9 ページは、生命保険会社の会計構造です。

当社の収益性を適切にご理解いただく上で重要な点ですので、ご説明します。

まず、現行の法定会計では、新契約の獲得にかかる営業費用は初年度に集中して計上される会計基準となっています。一方で、売上にあたる保険料収入は保険期間の長期にわたって計上されるため、収入と費用の発生時期が異なる構造となっています。

新契約業績が成長すればするほど、獲得に伴う営業費用は拡大する一方で、当年度に獲得した新契約から生まれる収入は、当年度の実績にあまり反映されません。そのため、当社のように保有契約がまだ十分な規模になっていない中で、新契約業績が力強く成長している場合には、現行法定会計では経常損益にマイナスの影響を与える構造となっています。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

修正利益の推移

■ 保有契約から生じる利益を着実に計上

修正利益の計算式

修正利益＝①経常利益[1]＋②営業費用 －③修正共同保険式 再保険の影響額 ±④標準責任準備金ベースへの調整額[2]

百万円 / 年度	2016	2017	2018	2019	2020
①経常利益	88	△197	△1,719	△2,382	△3,089
②営業費用	1,822	2,627	4,216	6,146	6,712
③再保険の影響額	－	－	－	△1,526	△804
④調整額	543	319	347	546	739
修正利益	**2,454**	**2,748**	**2,844**	**2,784**	**3,558**

1. 2016年度は、保険業法第113条繰延資産を考慮する前の経常利益
2. 責任準備金繰入額の調整額は、危険準備金の繰入の影響額の除外および保険料積立金の積立方式の標準責任準備金への修正による調整額

10

10 ページは、修正利益の推移です。

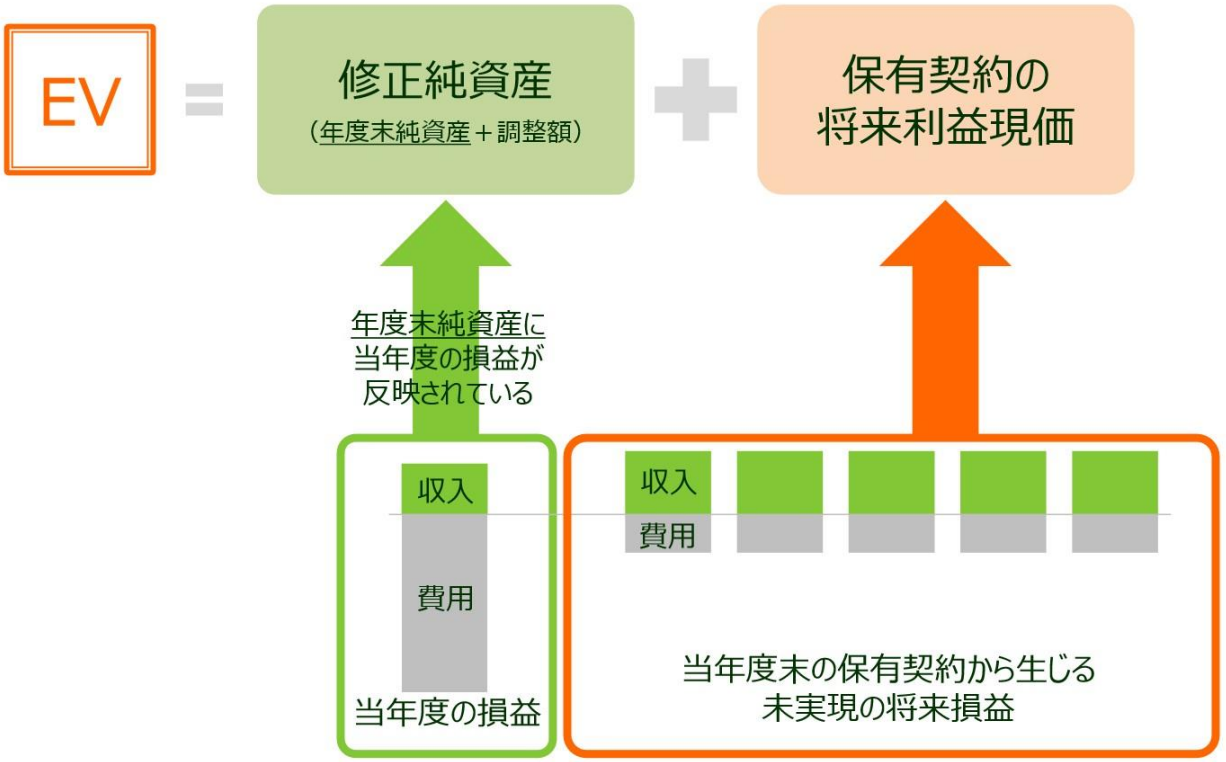
現行の法定会計では、収入と費用の発生時期にズレが生じ、新契約の獲得費用である営業費用が、当社の収益性の実態をわかりにくくしていると考えております。

そのため、収入と費用の発生時期が異なる営業費用を除くことに加えて、その他、再保険や責任準備金など、テクニカルな損益要因の影響を調整することで、保有契約から生じる期間利益を「修正利益」として開示をしております。

2020 年度の修正利益は 35 億 5,800 万円となり、保有契約から生じる利益を着実に計上できていると考えています。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

EV（エンベディッド・バリュー）の構造



11

11 ページは、エンベディッド・バリューの構造です。

ヨーロピアン・エンベディッド・バリューは、保有契約が今後生み出す、法定会計上では未実現の将来利益の税引後価値を加味した純資産、いわば「純資産の現在価値」であり、当社は重要な経営指標として、ヨーロピアン・エンベディッド・バリューの成長に着目をしています。

エンベディッド・バリューは、「修正純資産」と「保有契約の将来利益現価」を合計した指標です。

当年度の税引後利益は、「修正純資産」の増減に影響を与えます。

一方、「保有契約の将来利益現価」は、現在の保有契約において、損益計算書上では未だに認識されていない将来の税引後利益を計算し、現在価値に割り引いたものです。

生命保険は、一般的に契約期間が長期にわたるため、契約獲得と会計上の利益が実現するまでタイムラグが生じます。そのため、長期的な収益性の指標であるエンベディッド・バリューで示す必要があると考えています。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

EEV （ヨーロピアン・エンベディッド・バリュー）

■ 当社のEEVの特長は次のとおり

力強い成長

- 2012年3月の上場以来、増加を継続
- 低金利環境下においても安定的に成長

金利変動への耐性

- 金利・株価の変動に対する感応度は限定的

12

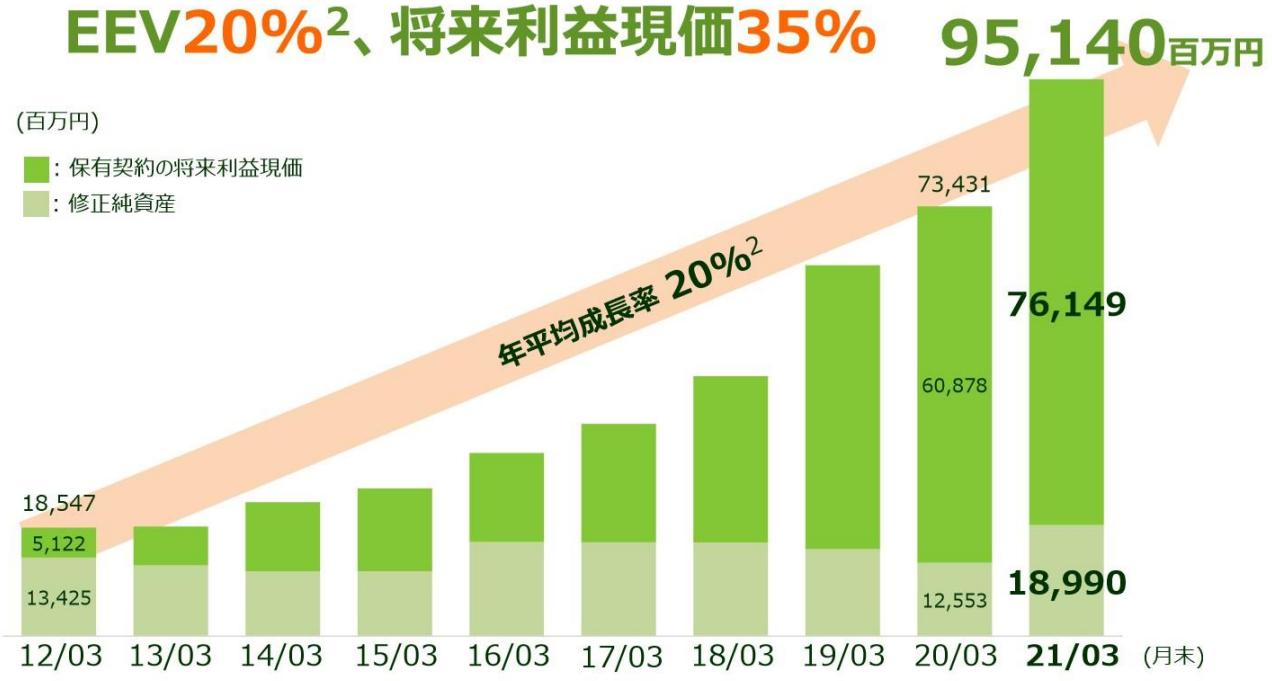
当社のヨーロピアン・エンベディッド・バリューの主な特長は、「力強い成長」と「金利変動への耐性」の 2 点です。

次ページ以降でご説明します。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

EEV[1]の力強い成長を実現

■ 上場来の年平均成長率は、
EEV20%[2]、将来利益現価35%



1. 当社では、EVの算出に当たって、EEV原則に従っているが、リスクの反映方法などについては部分的にMCEV（市場整合的エンベディッド・バリュー）原則を参考にしている。2016年度より、超長期の金利水準について、終局金利を用いた方法を適用。2015年度末におけるEEVについても同様の評価により再評価
2. 2015年5月の第三者割当増資額30億4,000万円、2020年7月の海外公募増資による資本調達額90億542万円を含み算出

13

13 ページは、EEV の力強い成長の推移です。

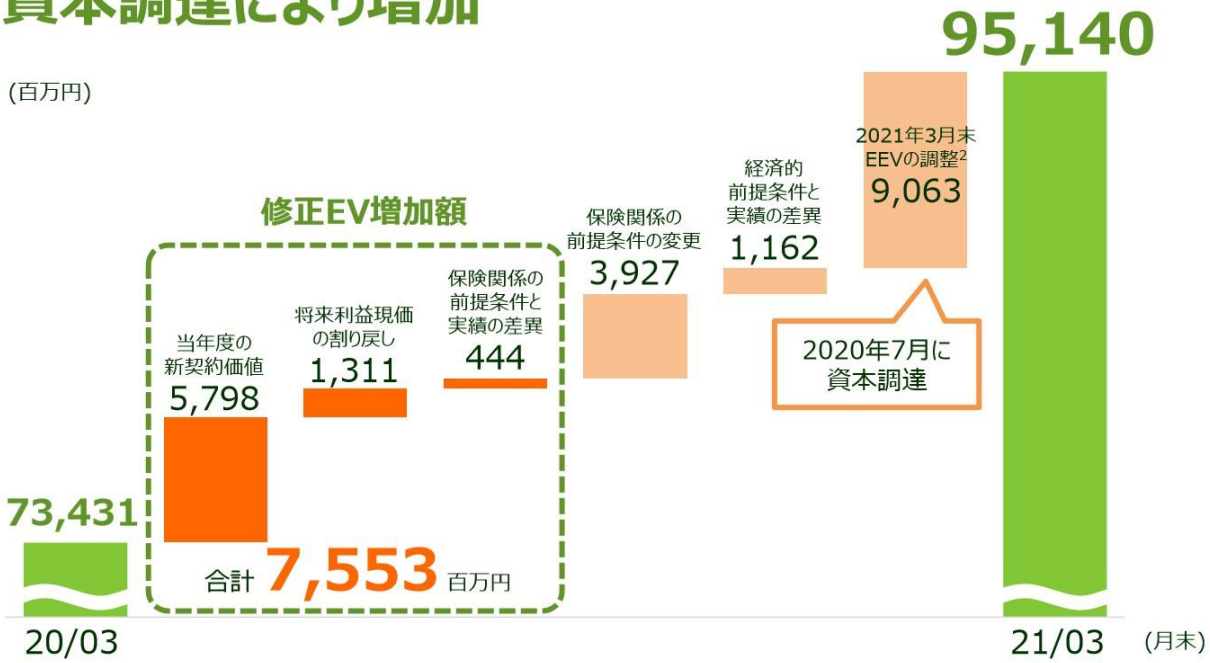
2021 年 3 月末時点のヨーロピアン・エンベディッド・バリューは 951 億 4,000 万円となり、経営目標である 1,000 億円が到達目前となりました。

また、成長率においても、2012 年 3 月の上場以降、年平均成長率 20%で持続的に成長しており、特に将来利益の蓄えである「保有契約の将来利益現価」の年平均成長率は 35%で、EEV の成長を力強く牽引をしています。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

EEV[1]の変動要因分析

■ 好調な新契約業績、事業費率の改善及び資本調達により増加



1. 当社では、EVの算出に当たって、EEV原則に従っているが、リスクの反映方法などについては部分的にMCEV（市場整合的エンベディッド・バリュー）原則を参考にしている。
2. 資本の増減による項目

14

14 ページは、2019 年度末から 2020 年度末までの EEV の変動要因分析です。

当社は、EEV の変動のうち、ご覧のスライドの緑の点線枠で囲っている「新契約価値」「将来利益現価の割り戻し」および「保険関係の前提条件と実績の差異」、これら 3 点の合計を修正 EV 増加額と定義しまして、当社の期間業績を表す指標としております。

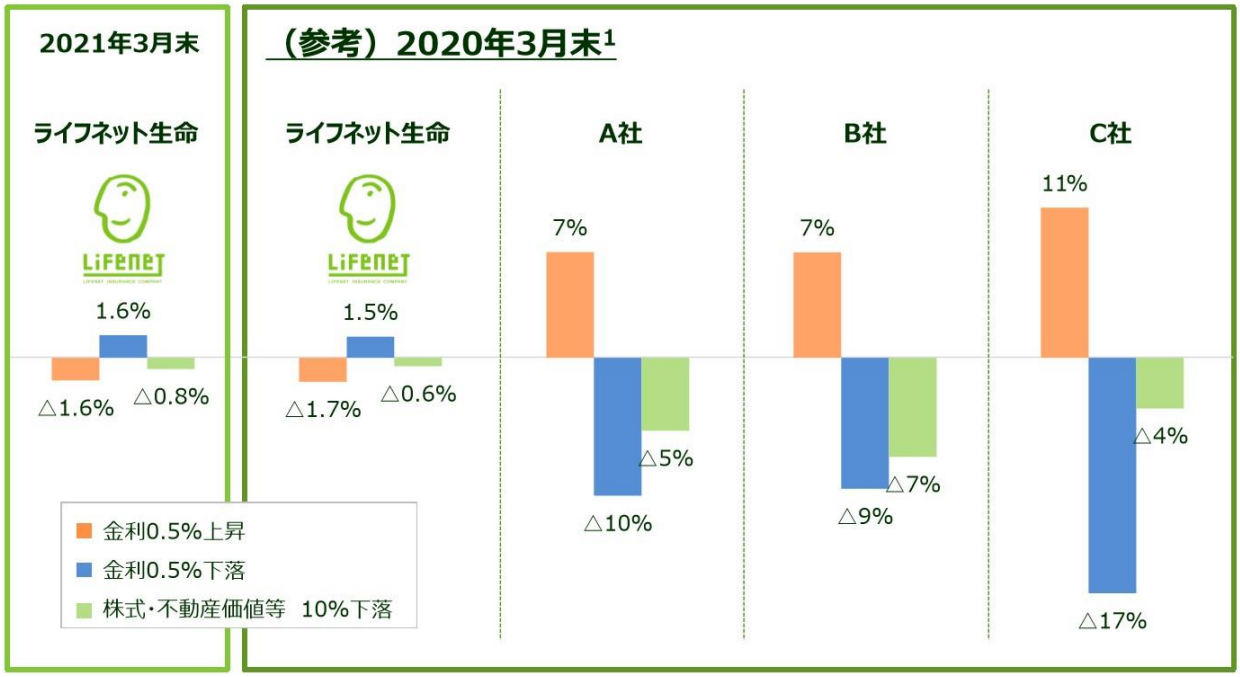
2020 年度の修正 EV 増加額は、75 億 5,300 万円となりました。このうち、新契約価値は、過去最高の 57 億 9,800 万円となり、好調な新契約業績が修正 EV 増加額の成長を牽引しました。

また、保険関係の前提条件の変更として、主に事業費率の改善などの実績を反映したことなどにより、39 億 2,700 万円を計上しております。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

EVの金利変動への耐性

■ 金利・株価の変動に対する感応度は限定的



1.　国内の上場生命保険会社各社の開示資料に基づき、当社作成

15

15 ページは、当社と国内の上場生命保険会社における、EV の金利および株価等の変動に対する感応度を示しています。

当社は、相対的に金利や株価等の変動の影響を受けにくい資産運用と商品ラインナップであることから、ご覧のとおり、当社の金利等の変動に対する EV の感応度は極めて限定的となっております。

一般的に、EV は長期的な業績指標であるため、金利の影響を受けやすい指標だと言われておりますが、当社の EV はご覧のとおり金利の影響が限定的であるため、投資判断における不確実性が相対的に小さい財務特性だと考えております。

EV の成長にはさまざまなドライバーがありますが、あくまで当社は、保有契約の成長と事業効率の改善といった事業のオーガニックグロースで、EV の持続的成長を目指したいと考えております。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

【参考】 生涯顧客価値（LTV）と顧客獲得費用（CAC）

SaaS企業の主要指標と当社のKPI

	用語解説	2019年度	2020年度
ARR (Annual Recurring Revenue) 契約当たり売上	■ 契約１件当たりの年換算売上高	保有契約1件当たり年換算保険料 42,486円	保有契約1件当たり年換算保険料 42,536円
		×	×
Life Time 顧客契約期間	■ 顧客が契約してから解約するまでの期間 (解約率の逆数で算出)	平均保険期間 14.3年[1]	平均保険期間 16.7年[1]
		×	×
Gross Profit Margin 粗利率	■ 売上高から売上原価を差し引き後の利益率	45%[2]	43%[2]
		＝	＝
LTV (Life Time Value) 生涯顧客価値	■ 契約の開始から終結までの期間損益の累計	(保有契約1件当たり年換算保険料×平均保険期間×粗利率) 273,397円	(保有契約1件当たり年換算保険料×平均保険期間×粗利率) 305,451円
CAC (Customer Acquisition Cost) 顧客獲得費用	■ 顧客獲得のためのマーケティングコスト	1件当たり営業費用 75,970円[3]	1件当たり営業費用 66,737円[3]

1. 1 ÷ 解約失効率
2. (保険料 − 保険金・給付金等の支払金 − 責任準備金等繰入額) ÷ 保険料
3. 営業費用 ÷ 新契約件数

16

16 ページは、ご参考として、当社の財務パフォーマンスを SaaS 企業等の主要指標に置き換え、生涯顧客価値（LTV）と顧客獲得費用（CAC）から、ユニットエコノミクスをお示しするものです。

当社事業のパフォーマンスを測定する上で重要な点は、長期にわたる保険料収入に基づく LTV を、どの程度の CAC で獲得するか、にあります。

2020 年度は、約 30 万 5,000 円の LTV を、約 6 万 6,000 円の CAC で獲得しているというユニットエコノミクスになりました。

このユニットエコノミクスを維持、改善している限りは、ユニット数の増加、つまり契約業績の伸長が企業価値の向上につながると考えられるため、当面は契約件数を増やしていくことに注力をしていきます。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

財務状況

(百万円)	20/03	21/03
総資産	**41,144**	**54,501**
現金及び預貯金	1,377	2,059
買入金銭債権	299	999
金銭の信託	3,539	5,895
有価証券	32,058	40,007
国債	8,065	9,004
地方債	1,391	1,482
社債	18,119	21,301
株式	313	397
外国証券	0	0
その他の証券[1]	4,167	7,821
負債合計	**31,744**	**38,694**
保険契約準備金	30,328	36,639
純資産	**9,400**	**15,806**
ソルベンシー・マージン比率[2]	**2,117%**	**2,647%**
保有債券の修正デュレーション	**11.3年**	**11.1年**

- **高格付けの公社債を中心に運用**
- **ソルベンシー・マージン比率[2]は、充分な水準を確保**

1. 外国債券及び株式等を含む投資信託への投資
2. 通常の予測の範囲を超えて発生するリスクに対応できる「支払余力」を判断するための行政監督上の指標のひとつ

17

17 ページは、貸借対照表の要約です。

2021 年 3 月末時点の総資産は 545 億 100 万円、負債は 386 億 9,400 万円、純資産は 158 億 600 万円となりました。

資産運用方針は従来から大きな変更はなく、引き続き安定運用を行っています。

また、支払余力を示す指標であるソルベンシー・マージン比率は 2,647%となり、十分な水準を確保しています。

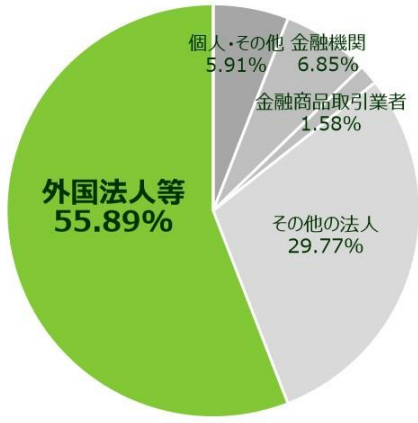
Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

海外公募増資及び売出し

■ 昨年7月の海外公募増資により、成長資本を調達

- 新株発行と売出しを合わせた案件総額は約138億円
- 欧州、アジアを中心とする海外市場から約90億円を新規調達
- 上場前株主の売出しなどにより、市場流動性の向上を企図
- 海外公募増資を経て投資家の裾野が拡大

2021年3月末の株主構成比率



発行済株式数：60,611,136株

18

ここからは 2020 年度の主な取り組みを、簡単にご説明します。

当社は今後もさらなる成長を目指していくため、昨年 7 月に海外公募増資を行いました。

調達した約 90 億円は全て成長投資に充当し、マーケティング費用を主とする営業費用に加え、事業環境変化に対応するためのシステム開発費用、およびこの後ご説明する新規事業への投資にも充当してまいります。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

ホワイトレーベル事業の拡大

■ 中長期の成長に向けた種蒔きを行った1年

セブン&アイグループのブランド力・顧客基盤を活用し、2020年4月から提供を開始

セブン・フィナンシャルサービスの 生命ほけん

個人の家計を改善するための「固定費の見直し」サービスとして、今夏から提供開始予定

Money Forward 固定費の見直し

19

当社は、オンライン生保の価値をより多くのお客さまへお届けするために、ホワイトレーベル事業の拡大を目指しています。

2020 年度は、4 月から株式会社セブン・フィナンシャルサービスと、先方のブランドを冠した商品をセブン&アイグループのお客さまに向けて販売開始しました。

また、今年 2 月には、ホワイトレーベル事業のパートナーとしては初めてとなるテクノロジー企業として、株式会社マネーフォワードと業務提携契約を締結しました。マネーフォワード社が力を入れている家計改善ための固定費見直しサービスにおいて、「電気料金の見直し」に次ぐ第 2 弾として、「生命保険の見直し」サービスを今年の夏から開始する予定です。

ホワイトレーベル事業は当社の中長期の成長を支える大きな柱の一つであるため、今後拡大を図ってまいります。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

商品・サービスへの高い評価

■ 当社の顧客体験が最高評価を受賞

J.D. パワー 2021年生命保険契約満足度 No.1 ＜ダイレクト型チャネル部門＞

■全項目でトップ評価

- 「顧客対応」の満足度
- 「商品提供」の満足度
- 「支払保険料」の満足度
- 「手続・書類」の満足度

2020年度の主な受賞歴

コンタクトセンター[1]	ウェブサイト[1]	医療保険[2]	LGBTQ[3]
3 Stars Customer Service HDI-Japan 2020	3 Stars Support Portal HDI-Japan 2020	第1位 オリコン 顧客満足度 2021	work with Pride Gold 2020

1. HDI-Japan主催「HDI格付けベンチマーク公開格付け調査（生命保険業界）」
2. 株式会社oriconME主催「2021年 オリコン顧客満足度®調査」
3. work with Pride主催「PRIDE指標2020」

20

この度、当社は J.D.パワー2021 年生命保険契約満足度調査＜ダイレクト型チャネル部門＞において、オンライン生命保険会社でナンバーワンの評価をいただくことができました。

実際に契約手続きを行ったお客さまによる調査であり、当社が特に大事にしているストレスフリーな顧客体験やシンプルでわかりやすい商品設計、さらに、オンラインでの申し込みによる低廉な保険料が、お客さまにこのように評価いただけたことを、大変うれしく思っております。

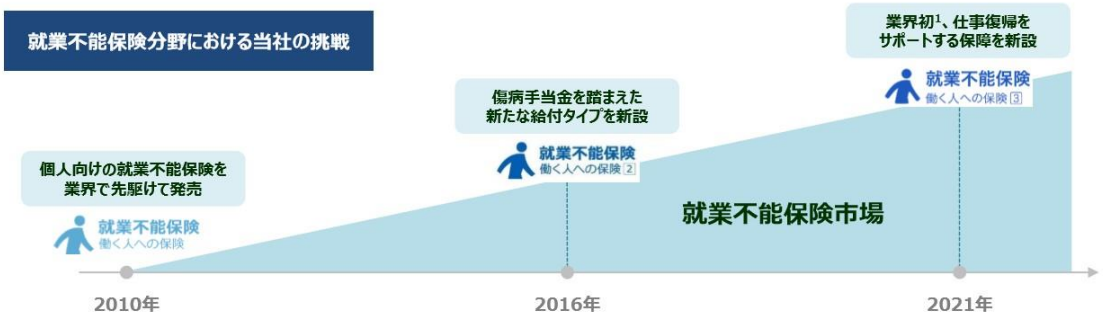
このほかにも 2020 年度は、当社の商品やサービスが多くの評価を獲得した 1 年となりました。今後も継続的にご評価いただけるよう、顧客体験への投資を積極的に実行してまいります。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

商品・サービスの競争力向上

■ 業界初の保障を付加した新商品を6月から発売予定

社会保障や医療保険だけではカバーしきれない、
病気やケガで働けなくなったときの「生活費」をサポート



1. 生命保険業界初の本格的な個人向け就業不能保険。当社調べ（2021年4月末時点）

21

商品競争力をさらに高めていくために、就業不能保険の新商品を 6 月に発売することを本日発表しました。

当社は、2010 年に、当時日本ではまだ馴染みの薄かった就業不能保険を、生命保険業界でいち早く個人のお客さま向けに販売を開始し、マーケットをリードしてきました。

今回、5 年ぶりに発売する就業不能保険の新商品「働く人への保険 3」は、就業不能状態だけではなく、その後の仕事復帰もサポートするという、新しい画期的なコンセプトの保険商品です。病気やケガで長期間働けなくなったときだけではなく、働けるようになったときにフルサポートするという業界初の保障を、これから多くのお客さまに届けてまいります。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

マニフェストの実現を目指して

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。」

第1章　私たちの行動指針

(1) **私たちは、生命保険の未来をつくる。**生命保険は生活者の「ころばぬ先の杖がほしい」という希望から生まれてきたという原点を忘れずに。

(2) 私たちは、お客さまの声に耳を傾け、お客さまに何が必要かを常に考え行動する。

(3) 私たちは、自分たちの友人や家族に自信をもってすすめられる商品・サービスだけを届ける。

(4) 顔の見える会社にする。私たちは、経営のこと、商品のこと、社員のこと、どんな会社なのか、正直に伝える。

(5) 私たちは、多様性を尊重し、協力しあうことで、変化に対応しつづける。100年後もお客さまに安心を届けられる会社であるために。

(6) 私たちは、常に誠実に行動する。コンプライアンスを遵守し、倫理を大切にする。

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。お客さまが自分にあった保障を納得して、選べるように。

(2) 私たちは、誰もが読んで理解できる「約款」（保険契約書）をつくる。

(3) 私たちは、お申し込みだけでなく、保険金・給付金を請求するときにこそ、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3章　生命保険料を、安くする

(1) 私たちは、保障内容を過剰にしない。必要な備えを、適正な生命保険料で提案する。

(2) 私たちは、よい商品を安く提供するための工夫を怠らない。

(3) 私たちは、生命保険料を抑え、その分をお客さまの人生の楽しみに使ってほしいと考える。

第4章　生命保険を、もっと、便利に

(1) 私たちは、ご契約の検討から保険金・給付金の受け取りまで、あらゆる場面でお客さまの便利を追求する。

(2) 私たちは、私たちの考えに共鳴してくれたパートナーと協力して、お客さまに商品やサービスを届ける手段を増やす。

(3) 私たちは、生命保険の枠を超えて、「生きていく」ことを支える情報とサービスに触れる機会を増やす。

(4) 私たちは、お客さまの期待の先にある「便利な生命保険」を通して、次の時代の当たり前をつくる。

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

23

ここからは、今後の方向性についてのご説明に移ります。

当社は開業以来、役職員一同の行動指針として、「生命保険マニフェスト」を掲げています。これが当社の強みであり、他社との最大の差別化要因になっているものです。

そのマニフェストの冒頭に書かれていることは、「私たちは、生命保険の未来をつくる。」、という一文です。私たちがつくりたい生命保険の未来を実現するために、これから当社がどのような方向に歩んでいくのか、事業戦略の方向性を改めてお伝えします。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

新型コロナウイルスによる影響

■ コロナ禍がもたらす一過性の変化と構造的な変化

一過性の変化
- 健康不安による生命保険ニーズの顕在化
- 外出自粛要請による営業活動の制限

構造的な変化
- 対面から非対面へ、オンライン化の行動変容

超長期の事業である生命保険業にとっては、
構造的な変化を捕えることが持続的な成長機会となる

24

24 ページをご覧ください。

まず、新型コロナウイルスの影響について、当社の見解をご説明します。

今回の新型コロナウイルスは、大きく分けて二つの変化をもたらしたと考えております。

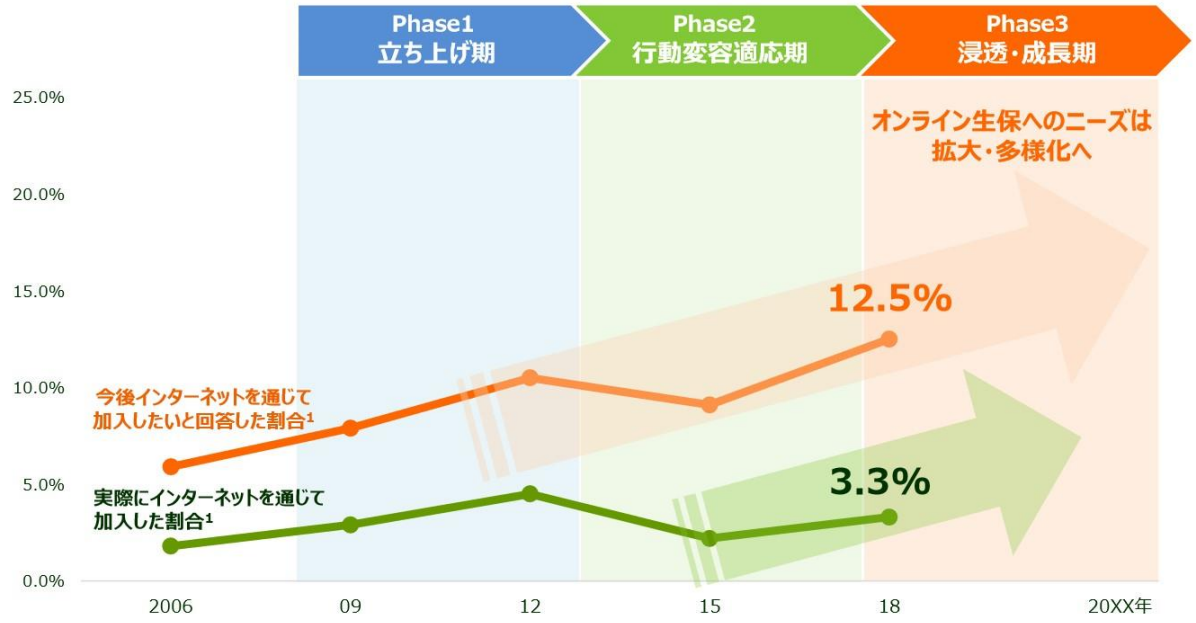
一つ目は、「一過性の変化」です。2020 年 4 月に発出された 1 回目の緊急事態宣言の下では、健康不安からお客さまの生命保険ニーズが急激に高まり、外出自粛要請による営業活動の制限があったことと相まって、当社の新契約業績は一時的に大きく増加しました。

二つ目は、「構造的な変化」です。世の中でもニューノーマルという言葉が多く取り上げられたように、今回生じたお客さまの対面から非対面への行動変容は、今後、持続的に進行すると考えています。特に生命保険事業は超長期の事業ですので、10 年、20 年で見たときの影響は極めて大きく、今後お客さまの行動変容による「構造的な変化」に注目をしていきたいと考えております。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

オンライン生保市場を取り巻く事業環境

■ コロナ禍を機に金融のデジタル化はさらに進み、構造的な成長を見込む



1. 生命保険文化センター「平成30年度生命保険に関する全国実態調査」

25

オンライン生保市場を取り巻く事業環境に対する当社の考え方です。

実はコロナ以前から、金融のデジタル化は構造的なメガトレンドであり、隣接する各種金融サービスにおいては、オンライン化、デジタル化が浸透しておりました。生命保険業界においても、チャネル構造のオンライン化が着実に進行しておりました。

そこに昨年、新型コロナウイルスが発生し、金融のデジタル化の流れはさらに加速し、また生命保険業界においても各社でデジタル化に向けた対応が始まりました。

このような背景から、お客さまのオンライン生保へのニーズは、今後より拡大していくことが予想され、ピュアプレーヤーのオンライン生保である当社にとっては、成長と変革に挑戦するふさわしい事業環境が整ってきたと考えております。

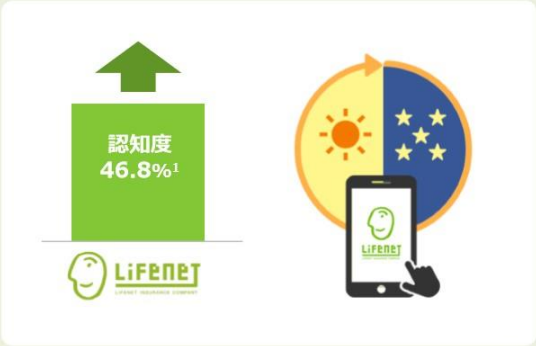
Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

重点領域への投資

■ 顧客体験の革新と販売力の強化が競争力の源泉

インターネット直販チャネル

ブランド認知度・CXをさらに向上



ホワイトレーベルチャネル

異業種の協業パートナーを拡大

Designing The Future KDDI	7 Financial Service	Money Forward
通信事業	小売業	インターネットサービス事業
顧客基盤 2,700万人[2]	顧客基盤 6,900万人[3]	顧客基盤 1,200万人[4]

1. 出所: 2020年12月のマイボイスコム分析認知率
2. 出所: KDDI株式会社「統合レポート2019」au契約者数とMVNO契約数の合計となるモバイルID数
3. 出所: 株式会社セブン・フィナンシャルサービス ホームページ「数字で見るセブン・フィナンシャルサービス」 電子マネーnanacoの発行枚数
4. 出所: 株式会社マネーフォワード 2021年11月期 第1四半期決算説明資料 マネーフォワード MEの利用者数

26

次に、当社の考える重点領域を改めてご説明します。

当社は直近 3 年間で、オンライン生保事業で成功するための要素を特定し、それらを大幅に強化してきました。オンライン生保事業における大動脈は「UI/UX」と「トラフィック」、つまり「顧客体験の革新」と「販売力の強化」です。当社はこの 3 年間、特にこの領域へ積極的に投資を行ってまいりました。

まず、「顧客体験の革新」です。見込み顧客だけではなくご契約者も含めて、滑らかな体験をデザインする取り組みで着実に結果を積み重ねてきました。

一方で、CX に求められるお客さまの期待値は時代により変化しますし、特に若年層のお客さまの行動変容に遅滞なく適応していくことが大変重要でありますので、今後はデータサイエンスの高度化にも一層注力していくことで、お客さまの顧客体験をより高めていきたいと考えております。

続いて、「販売力の強化」です。当社はお示しのとおり、インターネット直販チャネルとホワイトレーベルチャネルの二つの販売チャネルを有しております。2020 年度はインターネット直販チャネルが想定以上に順調に推移をし、成長を大きく牽引した 1 年となりました。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

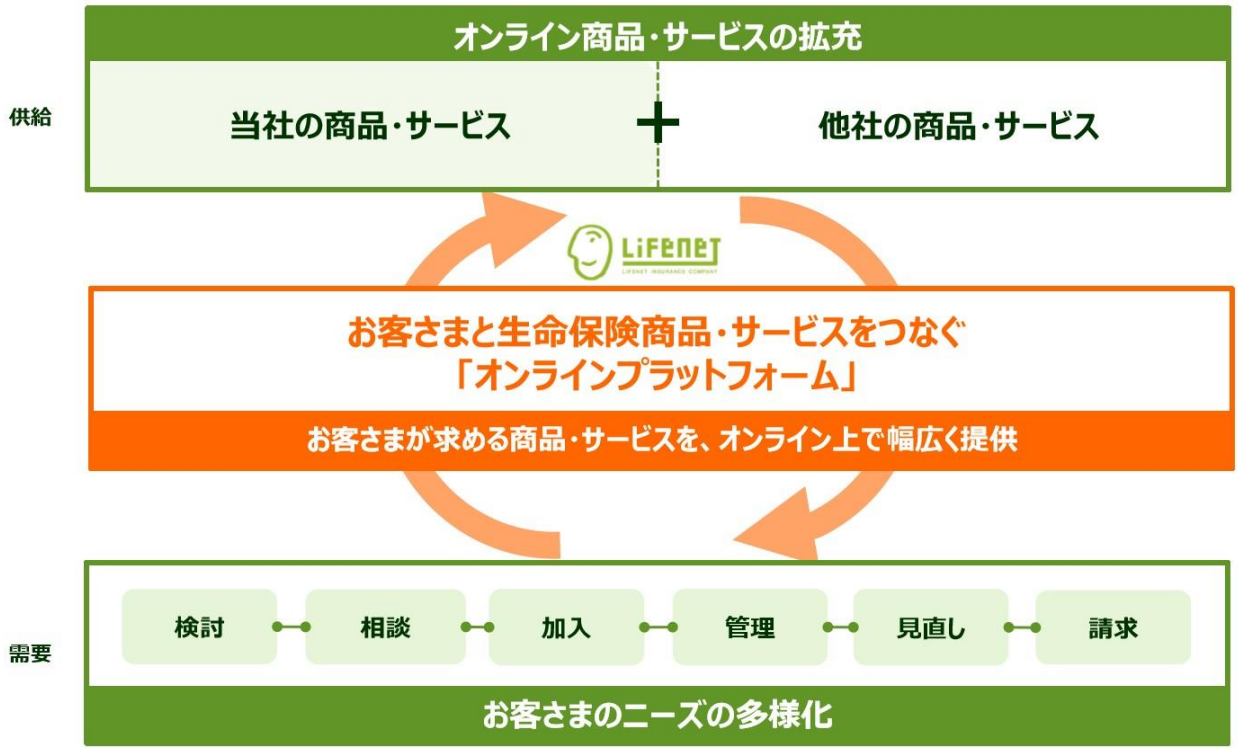
ホワイトレーベルは、今後の中長期的な成長を実現する上で欠かせないチャネルです。KDDI やセブン&アイグループは、大きな顧客基盤と優良なブランドを活用することができる点で大きな強みがあります。

また、夏から予定しているマネーフォワード社との協業は、当社が保険見直し層に上手にアプローチするための取り組みで、当社にとっても新たな挑戦機会となります。

競争力の源泉である「顧客体験の革新」と「販売力の強化」、これからはこの二つをより磨き上げていくフェーズに入ると考えており、今後一層の投資を行ってまいりたいと思います。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

オンライン生命保険プラットフォームの構築



27

オンライン生保市場が今後拡大していく中で、検討から相談、加入、管理、見直し、そして請求という、生命保険の一連のプロセスにおいても生活者のニーズは変化をしており、保険に対する生活者の不安や課題をオンラインで解決するというソリューションが今後主要な選択肢になっていくと、当社では考えております。

当社はこれまではどちらかというと、保険会社として良い商品・サービスをつくることに重点的に取り組んできましたが、その結果、広範なお客さまのニーズに十分にお応えできず、オンライン生保市場が持つ大きな成長ポテンシャルを十分に生かし切れていなかったという側面もあったと思います。

そこで、高まるお客さまの期待に応え、市場の拡大を牽引していくためには、良い商品・サービスをつくるだけではなく、さまざまなサービスなどを統合してオンラインで届けるプレイヤーが必要だと考えました。

そのため、当社が「お客さまと商品・サービスをつなぐ架け橋」となり、オンライン上での一連の顧客体験を革新し、オンラインの生命保険プラットフォームを構築していくことで、オンライン生保市場の拡大を牽引していきたいと考えております。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

その一環として、合弁で子会社を設立することにしました。

新会社名は、「ライフネットみらい株式会社」です。ジョイントベンチャーの株式パートナーとなる企業は、「株式会社MILIZE」です。

MILIZE 社の強みは、データ基盤の構築能力や機械学習、OCR 等の AI 技術です。保険証券の管理アプリも既に自社で有しており、技術力と保険領域サービスの両方に強みを持つ企業です。

ライフネット生命の持つストレスフリーな顧客体験をつくる力、ウェブサイトへのトラフィックをつくる力、生命保険領域の専門知識と、MILIZE 社が有するテクノロジーを持ち寄ることで、お互いの強みを活かした事業運営ができると考えました。

当社にとっては初めてとなる子会社設立を通じて、あるべきオンライン生命保険の未来を実現してきたいと考えています。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

経営目標を再設定

■ 事業規模拡大を優先とする現経営方針を継続

経営理念

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

目指す姿

オンライン生保市場の拡大を
力強く牽引するリーディングカンパニー

重点領域

- 顧客体験の革新
  デジタルテクノロジーを活用し、全てのサービスを質的に高め進化させる
- 販売力の強化
  積極的プロモーション及び代理店・ホワイトレーベルの拡大により、圧倒的な集客を実現する

変更

経営目標

EEV（ヨーロピアン・エンベディッド・バリュー）を
企業価値を表す重要な経営指標とし、
早期の2,000億円到達を目指す

29

2018 年 11 月に策定した現行の経営方針ですが、コロナ禍の激変する事業環境下においても、その有効性は変わらず、むしろ今後ますますこの実行を強化していくべきであると確信をしています。

そのため、経営理念、目指す姿および重点領域に変更はありません。今後も自分たちの力でオンライン生保市場を拡大し、そこにおける魅力的な事業機会を自らつくりだしていきたいと思います。

変更点は唯一、経営目標であるヨーロピアン・エンベディッド・バリューの目標値を、達成目前に迫ってきた 1,000 億円という数値から、これを 2,000 億円に変更するという点です。決して簡単な目標ではありませんが、オンライン生保市場の成長性とそこにおける当社のポジショニングや戦略を踏まえると、実現に向けて努力する価値のある水準であると考えております。

これまで同様、短期の収益性よりも、持続的な成長性と中長期の収益性を優先した事業運営を、今後数年間も持続をしてまいります。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

サステナビリティへの取組み

■ マニフェストを軸に、ステークホルダーへの提供価値向上を目指す

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。**

ガバナンスの継続的強化	お客さま本位の業務運営	社会変化への適応
• 開業来、社外取締役・独立社外取締役を選任 • 任意の指名・報酬委員会を設置 • 役員報酬に譲渡制限付株式報酬を導入 • 有価証券報告書の株主総会前開示	• お客さま本位の業務運営に関する方針と取組み指標及び成果を開示 • 同性パートナーを保険金受取人として指定可能にするなど、多様性を意識した取組みを推進 • 保険料の内訳を業界で唯一開示[1] • オンライン上でストレスフリーなお客さま体験を実現し、ご契約者からNo.1評価を獲得[2]	• コロナ禍において、ご契約者の手続き負担軽減や従業員の働きやすい体制整備を実施 • 異業種パートナーとの協業を通じたオンライン生保市場の拡大により、便利なサービスを提供 • 子会社を通じて、オンラインでお客さまに寄り添った生命保険全般のサービスを展開予定[3]

1. 当社調べ（2021年4月）
2. J.D. パワー「2021年生命保険契約満足度調査」ダイレクト型チャネル部門
3. 子会社「ライフネットみらい株式会社」は、2021年7月の事業開始を予定

30

30 ページは、ライフネット生命が今後も保険会社としてご契約者に必要とされ、そして上場会社として株主・投資家の皆さまからも応援される存在であり続けるため、「当社の考えるサステナビリティとは何か」を整理したものです。

当社のサステナビリティの根幹には、「ライフネットの生命保険マニフェスト」があり、ここに記載をしている各種の取り組みは、全てマニフェストに基づく取り組みとなっております。

その中でも、ガバナンス面に関する今後の具体的な取り組みを、次ページでご説明します。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

ガバナンス強化への取組み

■ 成長と変革を志向する経営体制を構築

■監査等委員会設置会社へ移行[1]

役員数

11名 ▶ 9名

社外取締役比率

■新たな業績連動報酬を導入

1. 2021年6月20日開催「第15回定時株主総会」での承認を前提
2. 常勤監査等委員である取締役を除く

31

当社は、6 月開催予定の第 15 回定時株主総会での承認を前提として、現在の「監査役会設置会社」から、「監査等委員会設置会社」へ移行します。監査等委員会設置会社へ移行することで、取締役会の監督機能をより一層強化します。

さらに、役員報酬制度の見直しの一環として、新たに業績連動報酬を導入することとします。

株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることで、新たな経営体制においても、「正直に わかりやすく、安くて、便利に。」というマニフェストに基づき、お客さま本位での成長を目指してまいります。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

今後の方向性

2018年度	経営方針を策定。早期のEEV1,000億円を経営目標に
2020年度	新型コロナウイルスによる行動変容への適応によって 成長が加速し、EEV1,000億円の到達が間近に
2021年度	・事業環境やお客さまの行動様式の変化への適応 ・生命保険のインターネット企業への変革 ・保有契約の2桁%超の成長

新たな経営目標「早期のEEV2,000億円到達」に加え、
2020年代半ばの経常損益の黒字化を目指す

32

ここで改めて、今後の方向性をお示しします。

2020 年度は、新型コロナウイルスによるお客さまの行動変容に当社がうまく適応できたこともあり、新契約業績が過去最高を記録するなど大きな成長を遂げ、結果として経営目標の EEV1,000 億円の達成も間近にまで迫った大変良い 1 年だったと考えております。

2021 年度は、事業環境やお客さまの行動様式の変化へ迅速に対応しつづけ、同時に生命保険のインターネット企業への変革に挑戦をします。これらに注力しながら、保有契約の 2 桁パーセント超の成長というものも同時に目指してまいります。

その上で、中長期の目標としては、今回新設した経営目標「早期の EEV2,000 億円到達」に加え、2020 年代半ばの経常損益黒字化を目指してまいります。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.

2021年度業績予想

■ 保有契約の2桁%超の成長を目指す

（百万円）

	2021年度予想	2020年度実績
保有契約 年換算保険料[1]	**21,800**	18,713
新契約 年換算保険料[1]	**4,400**	4,197

		うち再保険の影響額		うち再保険の影響額
経常収益	**25,500**	**4,400**	20,789	2,778
経常利益	**△3,800**	**700**	△3,089	804
当期純利益	**△3,800**	**700**	△3,114	804

1. 1回当たりの保険料について保険料の支払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。当社商品はすべて月払いのため、月額保険料×12として算出

33

最後に、今年度の業績予想をお示しします。

2021 年度の業績予想はご覧の内容を見込んでおります。

今回、会社として保有契約の成長に重点を置いていることをお示しするため、新たに保有契約の年換算保険料の予想値も追加で開示することとしました。2021 年度の保有契約の年換算保険料は、218 億円を見込んでいます。

引き続き中長期の収益性向上に向けて、持続的な成長を目指してまいります。

以上で 2020 年度決算の説明を終了いたします。ご清聴ありがとうございました。

Copyright© LIFENET INSURANCE COMPANY All rights reserved.