

2020 年度（2021 年 3 月期）第 3 四半期決算に伴う説明会における質疑応答を開示します。なお、できる限り当日の様子を再現するため、口語体で記載をしておりますことご了承ください。

<開催概要>

開催日時：2021 年 2 月 9 日（火曜日）午後 4 時

回答者：代表取締役社長 森 亮介

執行役員 岸本 巖

執行役員 近藤 良祐

質問者 1：

1 点目は、新契約件数の持続性に関して、1 月は 9,716 件と非常に強い数字となりましたが、[決算説明資料 21 ページ](#)で説明のあった「当面は積極かつ、資本効率のよい営業投資を継続」という当面の時間軸は、どれぐらいの期間を想定されていますか。また、UI・UX の改善や、生命保険市場の構造的な変化が続く中で、新型コロナウイルスの影響を除いた新契約件数の巡航水準はどれぐらいになりますか。

2 点目は、[決算説明資料 21 ページ](#)で経営目標のアップデートに関しても言及されましたが、KPI を EEV（ヨーロッパ・エンベディッド・バリュー）から変更する、あるいはほかの KPI も盛り込む可能性はありますか。

3 点目は、資本規制について、日本においても経済価値ベースの資本規制の導入が見込まれますが、御社の現時点の ESR はどれぐらいの水準になりますか。

近藤：

まず、1 点目の新契約業績の持続性について、1 月についてはご指摘のように非常に好業績になったと思っており、この背景には、営業費用の積極的な投下が間違いなくあると考えております。

当社は、昨年 7 月に海外公募増資を行い、当面の成長のための資本を確保できました。一方で第 2 四半期、第 3 四半期においては、事業環境が投資を積極的に行う環境ではなかったこともあり、[事業費の水準がほぼ昨年と同水準](#)の推移をしておりますので、資本を積極的に投下したとは言い難い状況でした。

一方で、年が明けて第 4 四半期に入ってから積極的に投下しております。時間軸は厳密にここまで決めていくわけではなく、事業環境などを見ながら、今は比較的積極的に投下をするべきタイミングだと判断して投下しております。先ほど申し上げたとおり、一定の資本は調達しておりますので、これを有効活用するためには、どういうタイミングで、どういう投資をしていくべきなのか、ということは今後も考えていきます。

1 月の新契約業績について、1 月は緊急事態宣言もありましたが、当社としては、営業費用の積極的な投下による効果のほう比重としては大きいと考えております。そこに緊急事態宣言が重なり、追い風になった面もあります。

コロナ禍を通して、現在の事業環境は非常にプラスの状況にあると考えており、巡航速度は間違いなく昨年度から 1 段上がっています。また、今後も上がっていく可能性があるのではないかと見ております。

2点目の経営目標について、当社は2018年に「EEV1,000億円の早期到達を目指す」と掲げ、2020年12月末で約930億円となっております。1,000億円の到達が近いことから、次の経営目標の設定については、現在社内で検討しているところです。

EEVを2018年から最も重要な経営指標として掲げ、投資家の皆さまに対してご説明をしながら目標到達に取り組み、そしてこのような結果が出ておりますので、引き続きこのEEVを幹にして経営目標を立てることが良いのではないかと考えています。

次の経営目標については、できる限り早いタイミングでお示しできるように準備をしていきます。

岸本：

3点目のESRに関して、当社でも内部管理指標の一つとして継続してESRの算出を行っておりますが、現時点では明確な数字をお示しすることは控えます。

一方で、お伝えできる範囲として、現行のソルベンシー・マージン比率と同様に、十分な資本水準を示す結果が出ております。

質問者1：

2点目の経営目標について、追加で確認させてください。中期計画目標のように期間を区切って経営目標を示す可能性はありますか。それとも、期間の切り方は示さずに次のEEVの目標を示すのでしょうか。

近藤：

現経営目標においては、期間に関してはできる限り早期として、特段区切ることをしませんでした。

今後については期間を区切ることも含めて検討したいと思っておりますが、事業環境の不透明性もありますので、改めて社内で検討のうえ、しかるべき時期に開示する予定です。

質問者2：

1点目、デジタルマーケティングについてどういった試みをされていらっしゃるのか、教えていただけますか。テレビCM等で積極的に営業展開をされているのは理解していますが、デジタルマーケティングについて現在注力されていることがあれば教えてください。

2点目は、マネーフォワード社との業務提携について、これは新たに始まる「金融サービス仲介業」の仕組みを活用したものという理解でよいでしょうか。タイアップの内容について可能な範囲でご説明いただけますか。

森：

まず、1点目の当社のデジタルマーケティングについて、従来からテレビCMというオフライン広告は、ブランド認知度を高める上で大変パワフルなツールではあるのですが、当社が子育て世代を中心とする若年層にフォーカスする上では、この年齢層とテレビCMでリーチする年齢層の緩やかなズレを若干感じており、直近の数期間はオンライン広告への投資を増やしております。

一般的なオンライン広告やリスティング広告などはもちろん行っていますが、近年では、動画広告でありますとか、音声広告などにも挑戦をしております。

これらはまだスケール化を期待するというよりは、まずは当社がターゲティングしているお客さま層にきちんと届いているか、認知度の向上ないはその後の行動変容にきちんと繋がっているかという点を確認しながら挑戦しているものです。中長期的にはテレビ CM に代わりうる広告媒体の一つだと考えておりますので、引き続き若年層の行動様式に合ったプロモーションを行ってまいります。

続いて、2 点目のマネーフォワード社との取組みについて、金融サービス仲介業を通じた取組みかどうかについては現時点では申し上げることはできないのですが、マネーフォワード社は 1,000 万人超の大きな顧客基盤を持ち、先方のサービスによって「家計の見える化」をできているお客さまが世の中にたくさん生まれています。一方、その後、「家計の改善」という具体的な行動にまで移していくことができているお客さまは、まだまだこれからであると伺っております。ですので、当社としては、家計における固定費の一つである生命保険料において、お客さまのお役に立てる商品・サービスの開発・提供ができるよう、一緒に取り組んでいきたいと考えております。

実は当社に加入いただくお客さまは、他の保険会社からの乗り換えではなく、初めて生命保険に加入する方が多いのが実態です。一方で、ご案内のとおり、わが国では生命保険の世帯加入率は約 9 割と極めて高い水準にあります。当社が今後一段の飛躍を成し遂げていくためには、従来のような初めて生命保険に加入する方々だけではなく、すでに何らかの保険に加入している方々の見直しマーケットにどうやって取り組んでいけるかが一つの鍵となります。そのような背景も込めて、当社としてはしっかりとコミットをして、大きく羽ばたかせたい新たな取組みであるとお考えください。

質問者 2 :

1 点目について、オンライン広告からのコンバージョンはどの程度でしょうか。お客さまが 100 人ウェブサイトに入らっしゃった場合に、申し込みされるお客さまは 30 人なのか、50 人なのか、規模感をお伺いできますか。

2 点目のマネーフォワード社との取組みについて、たとえば保険証券を AI で読むアプリケーションを作り、代替策を提案するようなサービスを提供するといったことが考えられると思うのですが、従来にはない見直しツールをマネーフォワード社と一緒に開発される予定でしょうか。

森 :

1 点目のオンライン広告からのコンバージョンについて、具体的な数字の開示は戦略上控えますが、本来であれば、オンライン広告などを経由せずに、「ライフネット生命」と社名で検索してウェブサイトに来訪くださる方がコストの面からもありがたいとは思っています。実際にはお客さまがインターネット上を回遊されている中で、ライフネット生命の広告と出会ったり、あるいはリマインドされて、アクションをとられる方々が多いのも事実です。引き続き、オフラインとオンラインの広告を適切に組み合わせることで、お客さまの行動様式の変容までしっかり結びつけてまいります。

2 点目のマネーフォワード社との協業について、具体的なアイデアを共有いただきありがとうございます。おっしゃるとおり、お客さまが人にプッシュされて保険の見直しを行う場面は世の中に多くありますが、自発的に行う際には、いくつかのハードルがあります。それをこのテクノロジーの力でどのように可能とするかが、今回の取組みの中でもポイントになると考えております。

新しい技術の活用ももちろん考えてまいりますし、あとは幅広いお客さまに抵抗感なく、なめらかに活用いただける顧客体験が、やはりこの成功の鍵だと思っております。マネーフォワード社も、特にこの顧客体験への意識が大変高い企業なので、両社で新しい顧客体験の提供を追求していきます。

質問者 2 :

マネーフォワードとの取組みは、どのタイミングでマーケットの参加者が目にするのか時期感を教えてください。

森 :

現時点では、今年の夏頃にホワイトレーベル商品の販売開始を目指して、両社で準備をしています。

質問者 3 :

1 点目は、営業費用の投下に関する質問です。2020 年度第 2 四半期の説明会では、「セーブするほどではないにせよ、さらなる営業費用の投下のタイミングは事業環境を見極めながら」というお話がありました。今回、年が明けてから営業費用を積極投下して奏功したというご説明がありましたが、今後、たとえば現在の緊急事態宣言が落ち着くとか、新型コロナウイルスの感染状況が落ち着くとなった場合は、営業費用のアクセルの踏み方をまた考え直す局面が来る可能性があるのでしょうか。

2 点目は、マネーフォワード社の件ですが、私も非常に親和性のあるタイアップだと感じています。実際に保険の乗り換えをされたお客さまの情報を、どれくらいライフネット生命側も把握できるのでしょうか。個人情報や取り扱うことでセンシティブだとは思いますが、場合によっては非常に活用余地が大きい情報だと思います。

また、マネーフォワード社はおそらく今後は資産運用もサービスとして付加していく中で、御社として貯蓄性商品へのチャレンジをマネーフォワード社とのタイアップの中で選択肢として考えていくのか、確認させてください。

近藤 :

1 点目の、営業費用をまたセーブする局面が来るのかというご質問については、当社としていろいろな環境やお客さまの各データなどを参考にしながら、総合的に判断をしていくこととなります。

オフラインの広告もオンラインの広告も、成果をすぐに見ることができます。これにより、社会における緊急事態宣言を含めた環境の変化や、お客さまの行動の変化も、一定のかたちで当社としては認識できるものだと考えております。その中で、営業費用を積極的に投下してもなかなかお客さまがお申し込みする動きに繋がらないと判断する場合は、セーブすることはありうる判断です。

一方で、現状、新契約業績は年々増加をさせることができている、この成長トレンドをしっかり維持していくこと、モメンタムをつくることも非常に重要だと思っておりますので、その点も含めて総合的な判断を行ってまいります。

森 :

1 点目の補足をいたしますと、社内でも、どのようなときに営業投資が難しくなるのかという議論を行っています。象徴的な場面として、プロモーションの単価が何らかの要因などで大きく高騰してしまう場合は、当社として営業投資を少し手控える可能性も否定できません。

また、顧客体験の革新については、当社の生命線だと思って投資をしていますが、当社が提供するこの顧客体験がお客さまの期待値から大幅に後れをとってしまう場面では、ウェブサイトのトラフィックをつくっても、きちんとコンバージョンしないことも起こりうるので、そのような場合にもプロモーションを控える可能性があると考えております。

ご質問では、新型コロナウイルスによる影響を例に挙げていただきましたが、当社としてはこのコロナはあくまで一過性の要因だと考えており、中期的にコロナに頼った成長を考えるつもりはあまりありません。

ですので、この短期的な追い風は余すことなくしっかり捉えていくつもりですが、仮にそれがなくなった場合であっても、どのように自社の努力による成長を継続できるかに主眼を置いて、今検討すべき、あるいは兼ね備えるべき強みを磨き上げていきたいと考えております。

さて、2点目のマネーフォワード社との取組みに関するご質問についてご回答します。どの程度のお客さまの情報を当社が把握することができるかという点は回答を控えます。

私も先方のサービスを利用していますが、銀行口座であるとかクレジットカード決済の情報を統合していらっしゃいます。よって、現在、どのような保険会社に毎月いくら払っているのかという情報は、マネーフォワード社はおわかりになると思います。あとは、利用者の年齢や家族構成などを登録することができますので、そのような観点で、お客さまの手触り感は、マネーフォワード社からは大変よく見ることができるだろうと、推測をしております。

ですので、実際の営業活動を行うのはマネーフォワード社になりますが、生命保険のオンライン営業をどうやると効率的かについては、当社からも適宜アドバイスをしながら、一緒に良い顧客体験をつくっていきます。

また、商品戦略について、当社は基本的には保障性に特化した商品戦略をとっております。現在、金利も極めて低い水準ということもありますし、昨今では、保険で運用しなくとも、便利な運用商品、ETFや投資信託などさまざまな運用手段があります。このテーマに正解はないのですが、現時点の当社の考え方としては、お客さまには保険はやはり保障に特化してご用意をしていただき、資産運用等は別の手段を利用して将来の資産形成に繋げていただくことが、今の時代に合った金融の使い方だということです。

<テキスト形式により受け付けた質疑応答の概要>

質問 1 :

新契約の獲得ペースの加速が見通される中で、来年度以降の採用方針を教えてください。また、従業員の定着率のトレンドも教えてください。

森 :

当社はオンラインで生命保険事業を行っておりますので、業績の伸長が、従業員の増加として必ずしも連動するものではない事業構成です。一方、今回、発表したマネーフォワード社との取組みのようなチャネル開発においては、人材を一定数広げながら展開しております。

併せて、当社は生命保険のインターネット企業への変革、トランスフォーメーションのために、新たに社内で検討着手している取組みもございます。新たな活動を進めていく上では、今後も一定の追加採用の可能性はあります。

従業員の定着率等も、特段このコロナ禍で大きく目立つところはございません。引き続き、当社が必要としているような、たとえばUI・UXのデザインを担う人材などは、人材マーケットの中でも大変競争が激しい領域ですが、当社の事業、ないしは組織の魅力を訴求しながら、良い人材の獲得を少しずつ進めていきたいと考えております。

質問 2 :

経常収益が力強く成長していることなどを考慮した上での従業員への還元方針を教えてください。

森 :

特にこの 1 年間は、増加したお客さまの需要を受け止めるために、従業員は本当によく頑張りながら、お客さまの期待を超えるサービスの提供を行ってきたと考えております。

ですので、優秀な従業員をきちんと定着させていく観点からも、当社として従業員への魅力のある還元や待遇、組織環境の整備を、経営としてしっかり投資していきます。

一方で、従業員への投資による当社の事業や損益・収益性に与える影響は、基本的には軽微であると考えておりますので、投資家、株主の皆さまの観点では大きくご心配いただく必要はありません。

以上