

証券コード:7157

2018年度 決算説明資料

ライフネット生命保険株式会社 2019年5月13日

2018年度 決算説明資料 ライフネット生命保険株式会社

代表取締役社長 森 亮介 常務取締役 執行役員 コーポレート本部長 逆井 幹則 取締役 執行役員 経営戦略本部長 木庭 康宏

- ・ 当社が2019年5月13日に開示しました2018年度決算及び2019年3月末時点のヨーロピアン・エンベディッド・バリューに加えて、新経営方針及び今後の取組みをご説明します。
- 財務諸表は、決算短信に記載していますので、別途ご参照ください。

ライフネット生命とは





正直に わかりやすく、 安くて、便利に。

- 相互扶助という生命保険の原点を忘れない
- 時代が求める届け方で、必要な保障を、 必要とするお客さまに

目次



- 1. 2018年度決算
- 2. 新経営方針と今後の取組み

2

まずは、2018年度決算のハイライトについてご説明します。

2018年度の主な実績



保有契約年換算保険料1

(対前年度末比117.4%)

修正利益2

2,497_{百万円}

(対前年同期比102.8%)

新契約年換算保険料1

(対前年同期比161.8%)

EEV (ヨーロピアン・エンベディッド・バリュー)

63,378_{аля}

(修正EV增加額33,779百万円)

主な成果

商品の発売



商品への高い評価を獲得



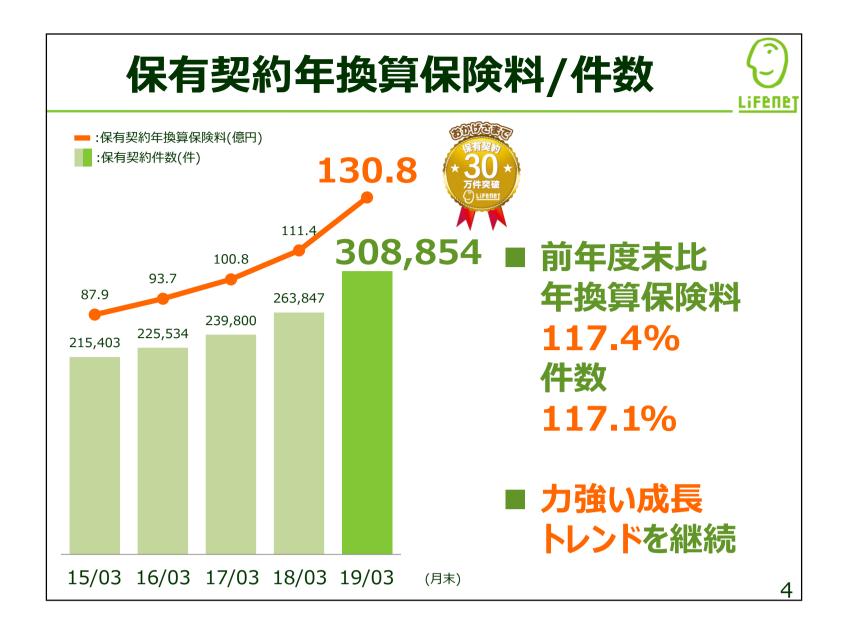




- 1. 年換算保険料は、1回当たりの保険料について保険料の支払方法に応じた係数を乗じ、1年当たりの保険料に換算した金額。当社商品はすべて月払いのため、月額保険料×12として算出
- 2. 修正利益は、営業費用を除く経常利益。詳細は11ページ及び12ページを参照
- 3. 修正EV増加額は、EV増加額のうち、当社の期間業績の成長を適切に表す要素で構成。詳細は15ページを参照

3ページをご覧ください。

- まず、保有契約は、大幅に増加し、年換算保険料は、前事業年度末比117.4%の130億8,500万円と なりました。
- この保有契約の増加を支えているのは、好調な新契約業績です。新契約業績は、力強く成長し、年換算 保険料は、前年同期比161.8%の27億7,300万円となり、過去最高業績を更新しました。
- 次に、保有契約から生じる収益性指標として開示しています営業費用を除く経常損益である修正利益 は、前年同期比102.8%の24億9,700百円となりました。
- 当社の新経営方針において、重要な経営指標と定めたヨーロピアンエンベディッド・バリューは、633億 7,800万円です。
- また、前期末のヨーロピアン・エンベディッド・バリューからの増加額のうち、期間業績の成長を適切に表す修 正EV増加額は、37億7,900万円となりました。
- 以上のとおり、2018年度は過去最高の新契約業績を達成するなど好業績の決算となりました。
- このような好業績を支えた2018年度の主な成果は、商品の発売や商品への高い評価を獲得できたこと、さ らにはスマートフォンのサービスを拡充したことなどです。
- これらの内容について、次ページ以降で詳細をご説明します。



- 4ページは、保有契約業績の推移を経年で示しています。
- ・ 保有契約の年換算保険料は、130億8,500万円、保有契約件数は2019年1月末に30万件を突破 し、30万8,854件となりました。
- 保有契約業績は開業以来、着実に成長を続けていますが、2018年度においては、増加ペースを加速させ、力強い成長トレンドを継続しています。

保有契約の内訳

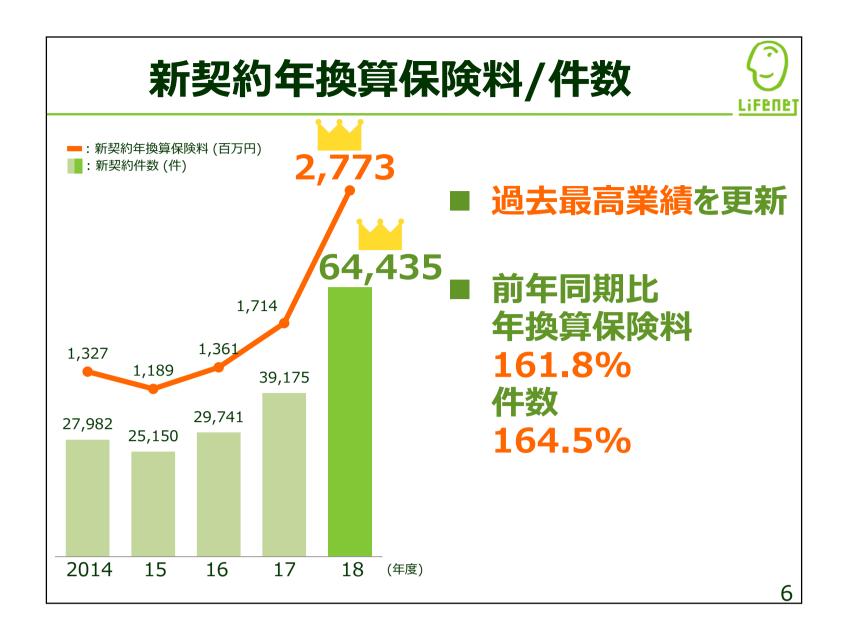


	18/03	19/03	構成比
保有契約件数	263,847件	308,854件	100%
内訳:定期死亡保険 ¹	131,256件	150,808件	49%
内訳:終身医療保険 ¹	76,606件	85,968件	28%
内訳:定期療養保険 ¹	9,924件	9,493件	3%
内訳:就業不能保険 ¹	42,629件	49,214件	16%
内訳:がん保険 ¹	3,432件	13,371件	4%
保有契約金額(保有契約高)²(百万円)	2,059,703	2,289,567	
保有契約者数	169,532人	197,669人	
	2017年度	2018年度	
(参考)解約失効率 ³	5.9%	6.6%	

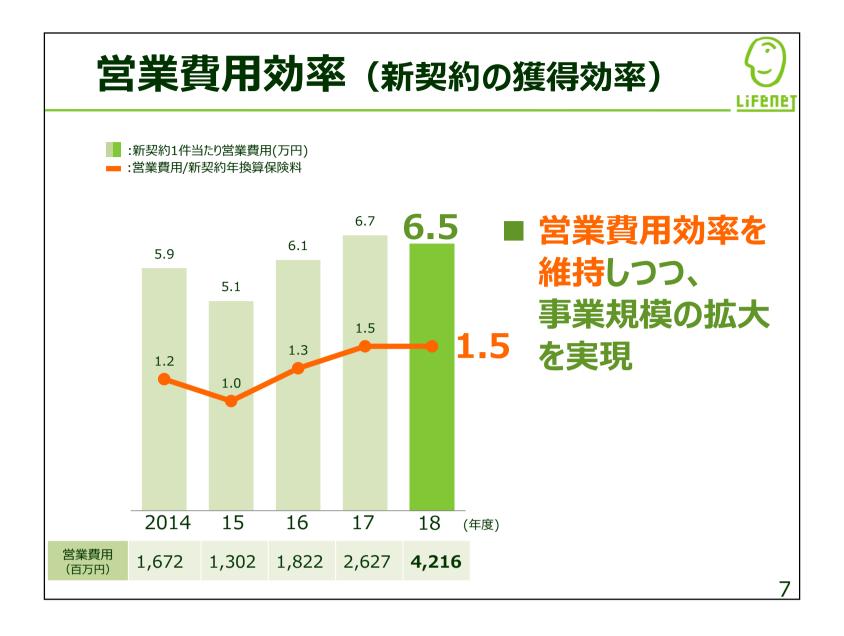
- I. 定期死亡保険は「かぞくへの保険」「au 定期ほけん」、終身医療保険は「じぶんへの保険」「新じぶんへの保険」「新じぶんへの保険レディース」「au 医療ほけん」「au 医療ほけんレディース」、定期療養保険は「 ぶんへの保険プラス」、就業不能保険は「働く人への保険」「働く人への保険 2」「au 生活ほけん」、がん保険は「ダブルエール」「au がんほけん」を指す
- 2. 保有契約金額は死亡保障額の合計であり、第三分野保険(医療保障・生前給付保障等)の保障額を含まない
- 3. 解約失効率は、解約・失効の件数を月々の保有契約件数の平均で除した比率を年換算した数値

• 5ページは、保有契約の商品ごとの内訳等を記載しています。

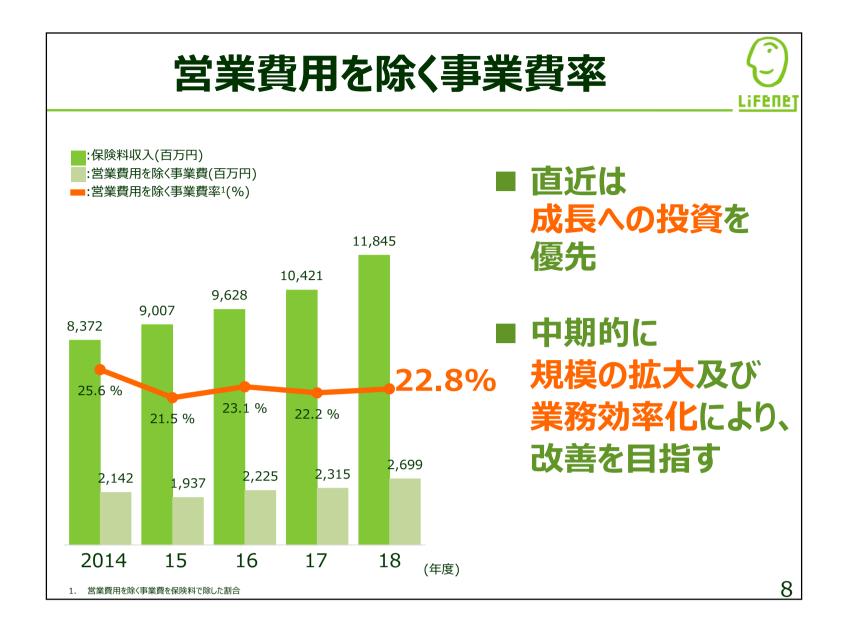
- 前事業年度末と比較しますと、構成比等に大きな変化はございません。
- また、2018年度の解約失効率は6.6%となり、2017年度と比較しますと、わずかに高い結果となっていますが、2016年度とおおむね同水準ということもあり、当社は約6%の範囲を維持しているという認識をしています。



- 新契約業績は、3年連続で前事業年度超えとなり、2018年度は過去最高の業績を更新しました。
- 件数は、前年同期から164.5%の64,435件、年換算保険料は27億7,300万円です。



- 7ページは、新契約の獲得効率です。
- 当社においては、契約業績の伸長と同時に、適切な営業費用効率を意識しなければならないと考えています。
- 左下の表に、投下した営業費用の実額を掲載しています。
- ご覧のとおり、2018年度は積極的に営業費用を投下しているものの、上のバーチャートが示すとおり、獲得 効率は2017年度から維持、わずかに改善をしながら、2017年度の新契約業績から6割強成長させることができた年度でした。
- 引き続き、契約業績の成長を優先するものの、営業費用を最大限活かせるよう、獲得効率は今後もできうる限り注視しながら成長に向けた投資の判断を行ってまいります。



- 次に、営業費用を除く事業費率についてご説明します。
- 営業費用を除く事業費は、26億9,900万円、保険料収入に対する割合は22.8%となりました。
- 営業費用を除く事業費には、保険事務の費用やシステムなどにかかる費用が含まれており、保有契約を維持・管理するために必要な費用です。
- 2018年度においては、営業費用以外の事業費についても、成長に向けた投資を行っているため、営業費用を除く事業費率は横ばいが続いていますが、中期的には事業規模の拡大とともに、当事業費率を改善させることが課題のひとつであると認識しています。

現行法定会計の収益構造 営業費用は初年度に計上するが、収益は長期にわ たり計上され、利益が生じるまでに時間を要す構造 イメージ:新契約1件の損益構造 :保険料 :営業費用以外の事業費1 :営業費用 損益の実態 法定会計上 の損益 初年度 2年目 3年目 4年目 X年目 収益 費用 収益となる保険料は 営業費用 長期にわたって計上 新契約の獲得費用は 負担大

• さて、ここで、2018年度第2四半期の決算から重ねてのご説明となりますが、改めて生命保険会社の会計 構造についてご説明します。

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

- 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、収益となる保険料収入は長期にわたって計上されるため、利益が生じるまでにずれが生じる構造であり、そのため、生命保険会社の長期の収益性を単年度の法定会計の中では必ずしもすべてを表すことができません。
- 特に2018年度のように新契約業績が成長すればするほど、当年度に投下する営業費用は拡大する一方で、獲得した新契約から生まれる収益の大部分は、当年度の実績にはほとんど貢献がありません。
- 保有契約に占める新契約の割合が比較的多く、成長過程にある当社においては、新契約業績の成長が 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。

重要な経営指標



■ 成長過程における実質的な収益性を示す指標 として開示

修正利益(営業費用を除く経常損益)

保有契約から生じる収益性を示す指標

EEV (ヨーロピアン・エンベディッド・バリュー¹)

生命保険会社の長期的な収益性を示す指標

1. EVの計算方法のひとつ。EVの計算手法、開示内容について一貫性及び透明性を高めることを目的に、欧州の大手保険会社のCFOから構成されるCFOフォーラムにより制定されたEEV原則及びそれに関するガイダンスに準拠するEVがEEVである

- 9ページでご説明したような会計構造であることから、当社の事業の実態を表す収益性をお示しするための 指標として、ヨーロピアン・エンベディッド・バリューと、2018年度第2四半期決算より修正利益を重要な指標 として開示しています。
- この2つの指標をあわせてお伝えすることで、当社の収益性の実態をご確認いただけるものと考えています。

修正利益



■ 修正利益は、保有契約から生じる収益性を示す指標

「修正利益」開示の意義

- 収益と費用の発生時期が一致していないため、 法定会計上の経常損益は実質的な収益性を 表していない
- 発生時期が、収益とは大きく異なる営業費用を 経常損益から除くことにより、保有契約から生じる利益 を示す

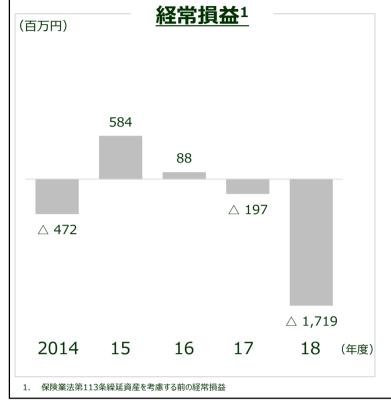
営業費用を除く経常損益修正利益

- 修正利益は、いわば保有契約が生み出す利益を示す指標です。
- 先ほど、9ページでご説明したとおり、法定会計では、収益と費用の発生タイミングにずれが生じます。
- ずれの主な要因となっている新契約の獲得費用である営業費用が、保有契約から生まれる利益や当社の 成長の実態をわかりにくくさせていると考えています。
- そのため、営業費用を経常損益から除くことで、本来当期の収益が支えるべき費用のみに着目した場合の利益や、その推移をお示しすることが修正利益を開示する意義です。

修正利益の推移

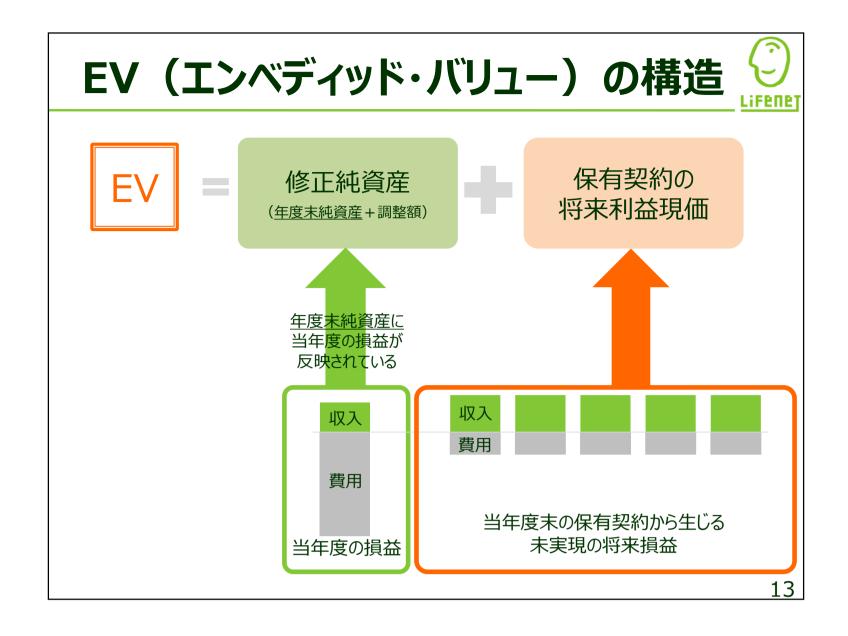


■ 修正利益は、責任準備金の積立方式の移行等の 影響を受け、微増

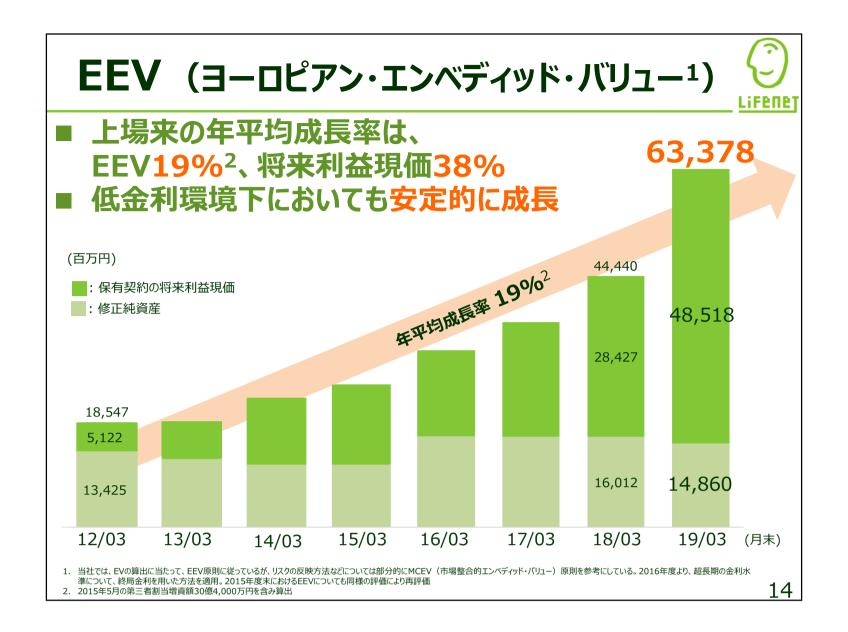




- 修正利益の推移を、法定会計上の利益の推移とあわせて対照的にお示しをしています。
- 左側のグラフは、損益計算書上における経常損益の推移です。
- 過去5年において、2015年度は、最も経常利益が多く計上されていますが、新契約業績は上場以降、最も鈍化した事業年度であり、当社が新契約を想定どおりに獲得できなかったために、営業費用の投下を絞った年度です。
- 一方、2018年度の経常損益は、マイナス17億1,900万円となったものの、ご説明したとおり、新契約業績は過去 最高となっています。このように経常損益の推移だけでは当社の成長と収益性の実態を適切に表せないと考えてい ます。
- そこで、右側のグラフの、修正利益の推移をご覧ください。新契約獲得の費用である営業費用を除くことで、保有契約から生じる利益の推移を表し、当社の成長をお示ししています。
- 2018年度の修正利益は、前年同期比102.8%の24億9,700万円となりました。
- 2016年度から2017年度の増加分と比べて、この1年間の修正利益の成長がわずかとなった主な理由は、2点です。
- 1点目は、2018年度の新契約から責任準備金の積立方式を従来の5年チルメル式から標準責任準備金へ移行したことです。これにより、5年チルメル式で計上する場合と比べ、約5億円積み立て負担が増加しています。
- 2点目は、2017年度までに獲得した契約の5年チルメル式による積立負担が増大傾向となる時期であるためです。
- 今年度においても、移行の影響に加え、2017年度までに獲得した契約の5年チルメル式による積立負担がピークを 迎えることから、修正利益の上昇は大きくは見込めない年度になると考えています。



- 次に、こちらも2018年度第2四半期決算以降の繰り返しとなりますが、エンベディッド・バリューの構造を簡単にお伝えします。
- 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。
- 当年度の法定会計上の損益は、修正純資産の増減に影響を与えます。
- 「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実現となっている将来 の利益を計算し、現在価値に割り引いたものです。
- 一般的には、新契約業績が増加することにより、保有契約の将来利益現価が増加する構造です。
- 先ほどご説明したとおり、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。
- エンベディッド・バリューは、そのタイムラグを現在価値ベースに引きなおした、いわば現在価値ベースの純資産であることから、当社の実態をお示しできる指標であると考えています。



- 14ページは、2012年3月の上場以降の当社のヨーロピアン・エンベディッド・バリュー (EEV) の推移です。
- 年平均成長率はEEV合計が19%、保有契約の将来利益現価は38%で着実に増加しています。
- また、当社は保障性商品のみを取り扱っているため、当社のEEVは金利の変動に左右されにくい性質を有しており、マイナス金利環境下の年度においても、その後の低金利環境下においても安定的に成長しています。

修正EV増加額



■ EEVの増加額のうち、当社の期間業績の成長を 適切に表す指標

修正EV增加額

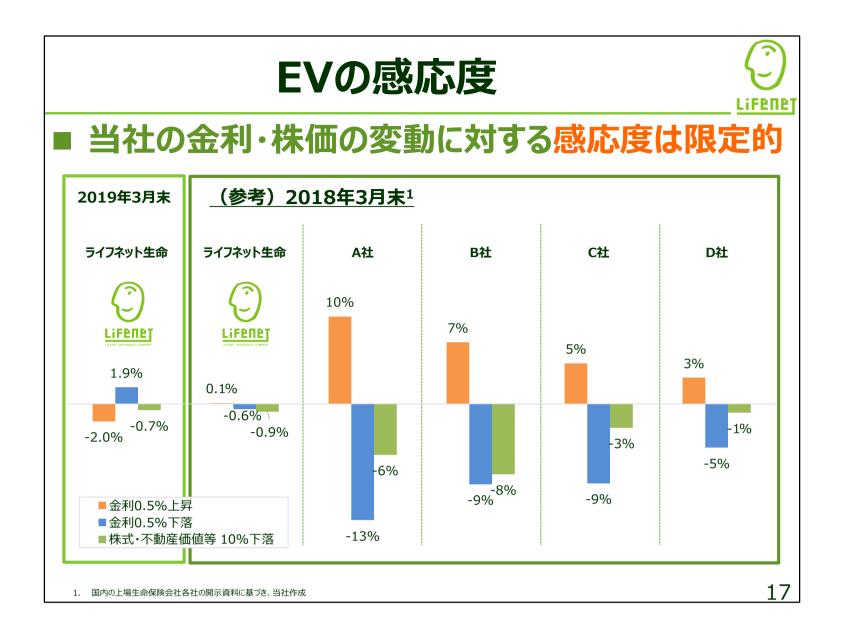
以下の要素で構成したものとして定義

- 当年度の新契約価値
- 将来利益現価の割り戻し
- 保険関係の前提条件と実績の差異

- 15ページは、修正EV増加額の定義です。
- 14ページでもご覧いただきましたとおり、ヨーロピアン・エンベディッド・バリュー(EEV)全体は、2018年3月 末の444億円から633億円へと大きく成長していますが、この増加分のうち、当社の期間業績の成長を適 切に表す指標として、2018年度第2四半期より、修正EV増加額を開示しています。
- 次のページでご説明します。

EEV¹の変動要因分析 期間成長を表す修正EV増加額は、3,779百万円 63,378 (百万円) 経済的 前提条件と 保険関係の 実績の差異 前提条件の変更 $\triangle 440$ 15,598 修正EV增加額 保険関係の 前提条件と 将来利益現価 当年度の 実績の差異 の割り戻し 新契約価値 425 910 2,443 44,440 19/03 (月末) 18/03 16 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

- 修正EV増加額は、新契約価値、将来利益現価の割り戻し、保険関係の前提条件と実績との差異の3点の合計で表したものです。
- 2018年度の修正EV増加額は37億7,900万円です。
- なお、保険関係の前提条件の変更は、2018年9月末に実施した死亡率及び発生率の見直しが大きく影響しているものです。
- 引き続き、修正EV増加額を伸長させていくということを、一義的なEEVの成長の根源と考えて、ヨーロピアン・エンベディッド・バリュー全体の力強い成長を目指してまいります。



- 17ページは、当社として、新しい開示の仕方を試みたものです。
- 当社と国内の上場生命保険会社における、EVの金利及び株価等の変動に対する感応度を示しています。
- なお、他社の数値は、開示前であるため、2018年3月末時点であることにご注意ください。
- 当社は、金利及び株価等の変動の影響を受けにくい資産の運用と商品のラインナップであることから、ご覧のとおり、当社の金利や株価の変動に対するEVの感応度は限定的となっています。
- 資本市場の中では、EVの金利及び株価等の変動に対する感応度が小さいことが、市場からの高い評価に 繋がると考えていらっしゃるかたもいると認識していることから、この度開示しました。

財務状況



18

(百万円)	18/03	19/03
総資産	35,541	38,247
現金及び預貯金	926	1,192
買入金銭債権	1,999	999
金銭の信託	2,567	3,114
有価証券	28,303	30,989
国債	8,398	8,071
地方債	1,505	1,394
社債	13,892	16,763
株式1	346	363
外国証券	-	45
その他の証券2	4,161	4,352
負債合計	22,153	26,474
保険契約準備金	21,186	25,256
純資産	13,387	11,773
ソルベンシー・マージン(SM)比率	2,455%	2,085%
保有債券の修正デュレーション	11.9年	12.0年

■ソルベンシー・マージン比率は、 充分な水準を確保

- 生命保険のインターネット販売における協業等を目的とした業務 提携による関係強化のため、株式会社アドバンスクリエイトなどの 株式を保有
- 外国債券及び株式等を含む投資信託への投資

貸借対照表の抜粋です。総資産は382億4,700万円、純資産は117億7,300万円となりました。

• 支払余力を示す指標のソルベンシー・マージン比率は、2,085%となりました。積極的に営業費用を投下したことに加え、保有契約の増加によるリスクが増加したことから、前年度末時点から減少しているものの、引き続き、十分な支払い余力の水準を確保しています。

競争力ある商品ラインナップを拡充





- 次に、2018年度の主な成果をご説明します。
- 19ページは、当社の商品ラインナップについてです。
- 2018年4月に、当社の主力商品である定期死亡保険を標準生命表改定にあわせてリニューアルし、業界 最安水準の保険料を維持するとともに、保障の選択肢を拡充しました。
- また、「auの生命ほけん」についても、同様に「au定期ほけん」をリニューアル販売するとともに、新たに「auがんほけん」の販売も開始しました。
- ともに、競争力のある商品として新契約業績の伸長に寄与しています。

各商品への評価



■ 外部からの最高評価を活用し、販売促進を図る







- 1. 価格.com保険アワードは総合保険比較サイト「価格.com保険」に掲載されている保険商品を対象に、2018年1月1日~2018年12月31日の期間に最も申し込みの多かった商品として選出
- 2. 雑誌「MONOQLO the MONEY」(2018年12月号)の企画
- 3. 2019年オリコン顧客満足度調査は、調査期間2018年8月20日~2018年9月12日、ファイナンシャルプランナー30名が10商品の中から選出
- 4. 保険市場「2019年版 昨年最も選ばれた保険ランキング」は、保険市場にて、対象期間中の申込件数(2018年1月1日~2018年12月31日)をもとに選出

- 20ページは、商品への評価を掲載しています。
- 当社の各商品は、ファイナンシャルプランナーなどの保険の専門家などから、保障内容や保険料について高い 評価をいただいています。
- このような評価を活用しながら、当社のブランド力や認知度の向上に一層努め、より多くのお客さまに当社の 商品を届けてまいります。

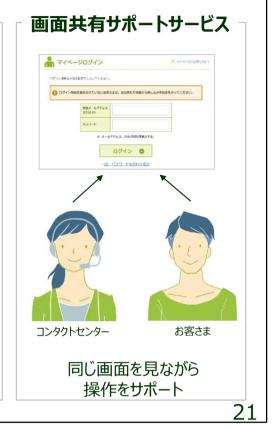
常にお客さま視点でサービスを提供



■ デジタルテクノロジーの活用により、利便性のさらなる向上へ







- 21ページは、さらなる利便性の向上を目指して開始したサービスです。
- スマートフォンでお客さまが当社のウェブサイト、さらには商品・サービスに接する機会は年々増加しています。
- そのため、お客さまと当社の大切な接点であるスマートフォンを活用し、より便利に当社とコミュニケーションが 取れるよう様々な工夫を行っています。
- 今後も、スマートフォンを中心としたお客さまの生活環境に寄り添ったサービスの開発に努めてまいります。

新しい顧客体験の創造を目指す



■ ウェブサイトをリニューアルし、サイトパフォーマンス の改善と顧客利便性の向上に貢献



<リニューアル後に利用されたお客さまの声>

保険の検討が難しいと思うひとに わかりやすいウェブサイトのつくりであった。 (30代 男性)

> スマホサイトがとてもわかりやすい説明で 納得して加入できた。 (***) (***)

(40代 女性)

- 当社は、この後、ご説明する新経営方針の重点領域に掲げている「顧客体験の革新」することを目指して、 当社のウェブサイトをリニューアルしました。
- これにより、サイトパフォーマンスがさらに改善するとともに、お客さまからも当社ウェブサイトのわかりやすさに関するお褒めの言葉を数多くいただいています。
- 当社は、お客さまとの接点を大切にしながら、引き続き、オンライン生保ならではの顧客価値を提供できるよう邁進します。

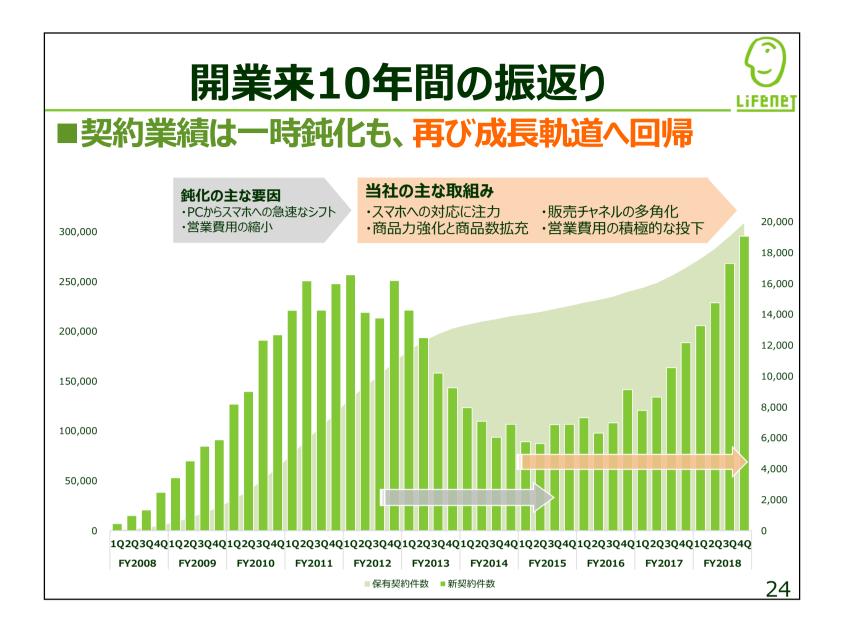
目次



- 1. 2018年度決算
- 2. 新経営方針と今後の取組み

23

• 23ページ以降は、2018年第2四半期以降にご説明している内容も含まれますが、改めて新経営方針と 今後の取組みについてご説明します。



- 当社は、2018年度に開業から10周年を迎え、11事業年度目に入りました。
- ご覧のとおり、10年を振り返ると、新契約業績は、開業当初は勢いよく成長したのち、一時成長が鈍化しましたが、再び力強い成長を取り戻し、2018年度は過去最高の新契約業績となりました。
- 過去に一度成長が鈍化した主な要因は、お客さまのインターネットの利用環境において、パソコンからスマートフォンへのデバイスシフトが、当社の想定するスピードや規模を超えて急速に進む中で、当社が、お客さまのニーズに対して十分な対応ができなかったことに加え、当時の中期計画において経常利益を経営目標のひとつとしたことで、営業費用を大幅に縮小したことであると考えています。
- このような経験や反省から得た学びを活かし、当社は、改めて事業基盤を強化するため、スマートフォンに対応した取組みに注力し、同時に商品力の強化と商品ラインナップの拡充に加え、販売チャネルもインターネットチャネルに加え、代理店チャネル、KDDI株式会社と協業するチャネルへと多角化しました。
- そのうえで、営業費用の積極的な投下を再開したことが、現在の新契約業績の成長へ繋がっていると考えています。

オンライン生保市場の成長可能性 ■オンライン生保市場は上昇する加入意向を背景として 構造的な成長可能性を見込む 14.0 % 12.5 % ジイレクト自動車保険シェア¹ 12.0 % :オンライン生命保険シェア(加入)² 10.5 % :オンライン生命保険シェア(加入意向)³ 9.1 % 10.0 % 8.0 % 7.9 % 8.0 % 5.9 % 6.0 % 4.0 % 4.5 % 2.9 % 3.3 % 2.0 % 2.2 % 1.8 % 0.8 % 0.2 % 0.0 % 97 98 99 00 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 出所: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」及びソニーフィナンシャルホールディングス株式会社開示資料より当社作成 1. 「ダイレクト自動車保険シェア」は、元受正味保険料ベースの自動車保険市場全体に占めるダイレクトの割合 2. 「オンライン生命保険シェア(加入)」は、直近加入契約の加入経路(加入チャネル)に占める「インターネットを通じた加入」の割合 25 3. 「オンライン生命保険シェア(加入意向)」は、今後仮に生命保険や個人年金保険に加入する際に利用したい加入経路(加入チャネル)に占める「インターネットを通じた加入」の割合

- 25ページは、オンライン生保市場の成長可能性について当社の認識をお示ししたものです。
- 緑色の折れ線グラフは、インターネットを通じた生命保険の加入意向と実際の加入の推移です。
- 濃い緑色の折れ線のとおり、2018年は約12%の消費者の方々が、インターネットを通じた生命保険への加入意向を示しています。一方で、薄い緑色の折れ線のとおり、実際にインターネットを通じて加入された方の比率は、約3%にとどまっています。このギャップが、当社にとっての大きな成長余地であると考えています。
- また、当社は、隣接する業界のダイレクト自動車保険が成長してきた歴史にも着目しています。立ち上げから順調に成長を続け、直近の市場シェアは約8%と言われています。生命保険においても、この加入意向に向けて成長していくことが可能であると考えています。

新経営方針



経営理会

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

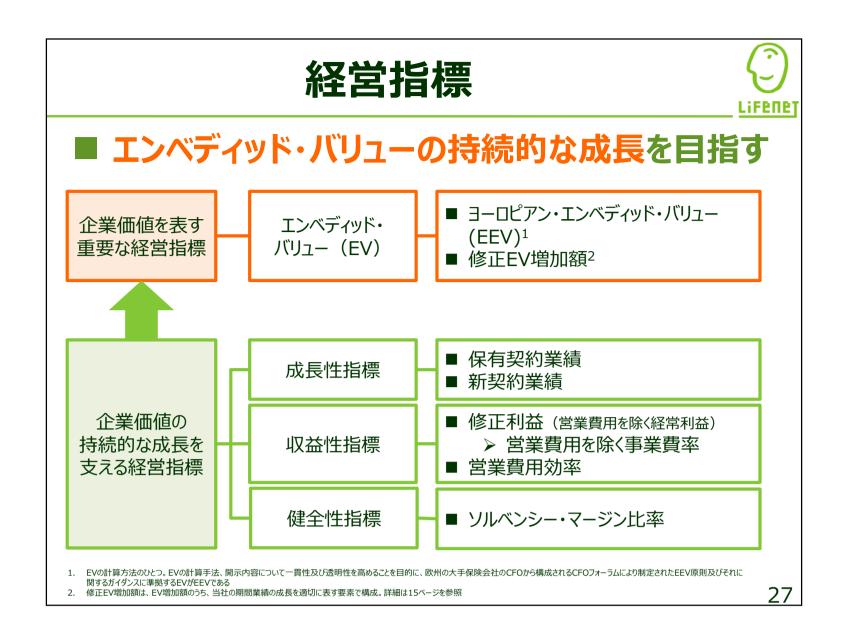
• **顧客体験の革新** デジタルテクノロジーを活用し、全てのサービスを質的に高め進化させる

• 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

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 1,000 億円到達を目指す

- 以上の過去からの学びと、未来の成長余地に対する認識を踏まえ、当社は2018年11月に新たな経営方針を策定しました。
- まず、経営理念については、従来の経営理念を引継ぎながらも進化をさせ、「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」と掲げました。さら に、目指す姿として「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」と定めています。
- また、これらを実現するために、当面当社が注力する重点領域を「顧客体験の革新」及び「販売力の強化」 と掲げました。
- 最後に、経営目標は、ヨーロピアン・エンベディッド・バリューを早期に1,000億円の水準まで成長させることを目指します。
- 以上が、2018年11月に開示した新経営方針の概要です。
- なお、これまで当社は3年毎の中期計画を開示してまいりましたが、変化の早いインターネットやそれを取り巻く環境に対して柔軟に機動的な経営判断ができるよう、今後はただいまご説明した経営方針を軸にさらなる成長を目指してまいります。



• 経営指標については、企業価値を表す重要な経営指標をヨーロピアン・エンベディッド・バリュー(EEV)と 位置づけ、EEVの持続的な成長を支える経営指標として、成長性・収益性・健全性の3つの観点から、ご 覧のとおりの指標を設定しました。

EEV成長に向けた取組み



- ② 契約業績のさらなる伸長
- ② 事業費効率の改善

- 28ページは、EEVの成長に向けた取組みを2点あげています。
- 1点目は契約業績のさらなる伸長、2点目は事業費効率の改善です。

契約業績のさらなる伸長



■ 重点領域に注力し、中長期の成長基盤の強化を目指す

1. 顧客体験の革新

生命保険も "お客さまが選ぶ"時代を つくる 生命保険の "インターネット企業" として利便性を向上する 保険商品・サービスを軸に お客さまの生活を "トータルでサポート"する

お客さまとのすべての接点の質を向上

商品 X 広告宣伝、ウェブサイト サービス コンタクトセンター、SNS etc.

2. 販売力の強化

インターネットチャネル

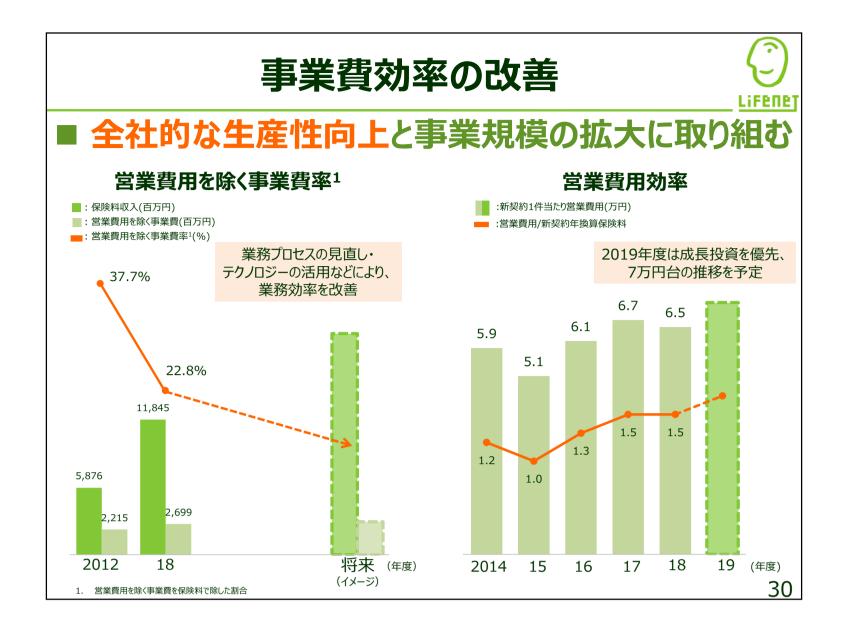
・積極的な営業費用の投下を 継続

代理店チャネル

- ・協業パートナーとの関係性強化
- ・新規提携先の検討、開拓

- 当社は、先ほどご説明した経営方針に掲げた重点領域に注力し、契約業績のさらなる伸長を目指します。
- まずは、顧客体験の革新こそが、今後の当社の成長において、最も重要な要素であると考えており、主に3つの世界を軸に記載しています。
- まず、根本にある考え方として、従来生命保険は、人を介して販売する商品であるという認識に基づいて、人が売りやすい商品を開発し、そして販売員を教育するということが生命保険会社にとっての成長に向けた大切な柱であったと認識しています。
- 当社においては、インターネットのサービス等がますます便利になっていく世の中で、生命保険だけが人を介して販売する商品であるとは考えていません。生命保険もお客さまご自身で調べて、比較して、選んで加入したいという欲求は他の商品と同様であると考えています。
- そのため、当社は金融機関としてだけではなく、生命保険をインターネットで販売するオンライン生保としての利便性を向上していくこと、さらに、お客さまから保険料をいただき、事故発生時に当社が保険金等をお支払いするといった金銭のやり取りだけではなく、お申し込み前からお支払い後まで、トータルでお客さまをサポートし、お客さまに寄り添っていきたいと考えています。
- 例えば、先ほどご紹介したウェブサイトのリニューアルにおいても、お客さま視点に立った工夫を積み重ね、お客さまが当 社のウェブサイトを訪問された際のさわり心地や滑らかさといったものを大事にしてきました。今後も、保険の新しい顧客 体験をデザインし続けてまいります。
- このような顧客体験の革新をベースに、販売力の強化を行い、より多くのお客さまに当社の価値を提供してまいります。
- 特にインターネットチャネルにおいては、積極的な広告宣伝への投資を継続的に行うことで、当社の認知度のさらなる 向上を図り、保険を検討中のお客さまから将来保険を検討される見込みのお客さまにいたるまで、当社のブランドや商品・サービスの価値を訴求してまいります。
- また、代理店チャネルについては、各代理店やKDDI株式会社との取組みに代表されるような他社のブランドを冠した

ホワイトレーベルの事業を通じたオンラインでの販売を拡大し、圧倒的な集客力を実現してまいります。



- 契約業績の伸長に加えて、ヨーロピアン・エンベディッド・バリュー(EEV)を成長させるためのもうひとつのドライバーとなるのは、事業費効率の改善です。
- 現状は事業規模の拡大をまず優先しながらも、今後は事業費効率の改善を目指すとともに、営業費用を除く事業費においては、業務プロセスの見直しや、すでに自動化している業務の対象範囲を広げるなど、生産性向上に努めてまいります。
- 新契約獲得の営業費用効率においては、7万円台の水準も視野に積極的に投下してまいりますが、効率 を度外視するような投資ではなく、常に効果を見極めながら営業費用の投下を継続してまいります。

修正共同保険式再保険の活用

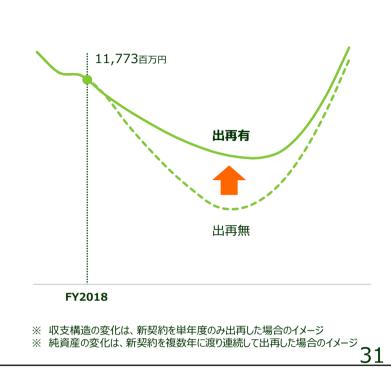


- 当年度の新契約の獲得費用の負担を軽減
- これにより、成長過程における資本の減少幅を緩和

出再有無による収支構造の変化のイメージ



出再有無による純資産の変化のイメージ



- 以上ご説明してきたとおり、当社は、引き続き、事業規模の拡大を目指して、力強く成長するために積極的に営業費用を投下するフェーズにあります。
- 営業費用の積極的な投下は、単年度の法定会計上は損益計算書の損益にマイナスの影響を与え、法定会計上の資本を圧迫することから、当社は、新契約費の負担を軽減させるために、2019年度から新契約の一部を対象とした修正共同保険式再保険取引を行う予定です。
- 左側の図は、出再有無による収支構造の変化のイメージ図です。
- 左上の図が示すとおり、生命保険は、新契約獲得にかかる費用を、毎月の保険料として長期の契約期間で回収するモデルであることから、契約初年度は収入よりも支出が過大になり、経常利益に大きくマイナスの影響を及ぼします。
- 修正共同保険式再保険は、獲得した新契約の一部を出再することで、出再契約のリスクを再保険会社に移転するもので、その結果、「初年度の赤字を次年度以降の収益で賄っていく」という収支構造も再保険会社に移転されることになります。
- 収支構造を移転する結果、左下の図のように、新契約獲得初年度に新契約費が計上されることに加え、出再契約に係る新契約費の一部を当社が再保険会社から出再手数料として収受するため、新契約費の負担が結果として軽減されます。
- 初年度に収受した出再手数料はいったん資産として計上され、この後、出再契約から発生する利益の範囲内で一定期間において償却します。
- この結果、右側の出再有無による純資産の変化のイメージ図が示すとおり、今後も営業費用を積極的に投下し、 法定会計上の赤字を継続させる場合であっても、資本の減少を緩和することが可能となり、引き続き、事業規模の 拡大に向けた積極的な投資が可能となります。

2019年度業績予想



■ 再保険により資本の減少幅を緩和しつつ、 中長期のより高い企業価値を目指して、成長投資を優先

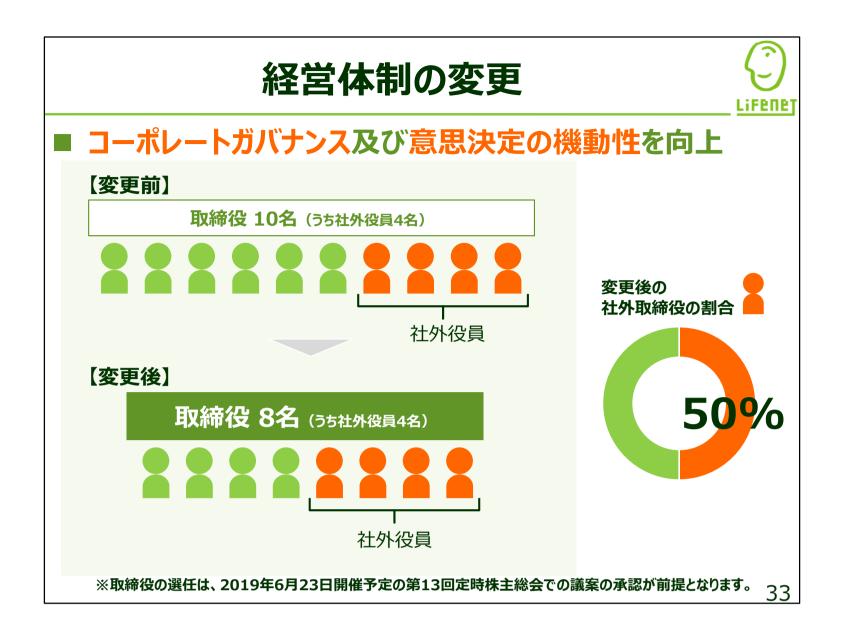
77	-	\Box
(🗀	IЛ	ш

	2019年度業績予想		(参考) 2018年度
		再保険による影響額※	実績
経常収益	16,200	2,000	12,560
経常利益	△2,000	1,400	△1,719
当期純利益	△2,000	1,400	△1,735
(4) +()			
(参考) 新契約 年換算保険料 ¹	3,000		2,773

※2019年度の各業績予想には、修正共同保険式再保険の活用による影響額が含まれます。

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

- 32ページは2019年度の業績予想です。
- 修正共同保険式再保険の活用により、資本の減少幅を緩和するとともに、営業費用の積極的な投下を 継続しながら、中長期の企業価値の向上を目指します。
- 現在お示ししている業績予想は、ご説明した再保険の影響が含まれた金額となり、再保険の影響額は内数として記載したとおりです。
- なお、業績予想の経常利益について、再保険の影響を含まない場合は、マイナス20億円から、さらにマイナス14億円ひいたマイナス34億円となります。これは、主に、新契約業績の成長を目指して、現時点の計画では営業費用を約10億円積み増して積極的な投下を行うことに加え、12ページでご説明したとおり、2018年度以降の新契約の責任準備金が5年チルメル式から標準責任準備金へ移行したことに伴う影響額が10億円強あるためです。
- 以上が、2018年度の決算の概要です。



- 続きまして、経営体制の変更についてご説明します。
- 当社は、2019年6月に開催予定の第13回定時株主総会での決議を前提として、経営体制の変更を行う予定です。現在10名の取締役について、取締役会長である岩瀬を含む2名を減員し、8名とし、取締役会に占める社外役員の割合を40%から50%とすることで、コーポレートガバナンス及び意思決定の機動性の向上を図ります。
- 詳細は、リリース「役員等の異動および組織改定に関するお知らせ」をご覧ください。

譲渡制限付株式報酬制度(RS)を導入



■ 取締役に企業価値の持続的な向上を図る インセンティブを付与し、一層の成長を目指す

既存の報酬体系



新たな報酬体系



※当制度の導入は、2019年6月23日開催予定の第13回定時株主総会での議案の承認が前提となります。

- また、当社は、2019年6月に開催予定の第13回定時株主総会での決議が前提となりますが、譲渡制限付株式報酬制度を導入する予定です。
- これにより、我々取締役は、株主の皆さまと一層の価値共有を進め、より一層の企業価値の向上を目指してまいります。
- 詳細は、リリース「譲渡制限付株式報酬制度導入のお知らせ」をご覧ください。

新経営方針



経営理会

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

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 1,000 億円到達を目指す

35

・ 改めて、最後に、当社は、新経営方針に掲げた重点領域に注力することで、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になることを目指すとともに、生命保険会社の企業価値を適切に示す ヨーロピアン・エンベディッド・バリュー (EEV) を早期に1,000億円の水準となるよう、役職員一同努めてまいります。

以上

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。

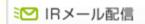


本資料に記載されている計画、見通し、戦略 及びその他の歴史的事実以外は、作成時点に おいて入手可能な情報に基づく将来に関する 見通しであり、さまざまなリスク及び不確実性が 内在しています。実際の業績は経営環境の変 動などにより、これら見通しと大きく異なる可能 性があります。

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。





要約損益計算書及び基礎利益



	(百万円)	2017年度	2018年度	増減	増減理由	
	保険料等収入	10,616	12,159	1,542		
	その他	346	401	55		
	経常収益	10,962	12,560	1,598	保有契約の伸長による保険料収入の増加	
	保険金等支払金	1,891	2,535	643	保有契約伸長に伴い増加。保険料に対する保険金及び給付金の割合は17.3%	
	保険金	978	1,353	375	支払件数は、75件(2017年度)から89件(2018年度)へ増加	
要	給付金	584	701	117	支払件数は、6,165件(2017年度)から6,987件(2018年度)へ増加	
約	責任準備金等繰入額	3,684	4,070	385	標準責任準備金の移行により増加。保険料に対する責任準備金繰入額(4,029 百万円)の割合は34.0%	
損	事業費	4,942	6,916	1,973	広告宣伝費を中心とした営業費用が増加	
益	営業費用	2,627	4,216	1,589		
計算	保険事務費用	687	786	99		
書	システム・その他費用	1,628	1,913	284		
_	その他	641	758	117		
	経常費用	11,160	14,280	3,120		
	経常損益	△197	△1,719	△1,521		
	特別損失·法人税等合計	51	16	△35		
	当期純損益	△249	△1,735	△1,486		
	危険差損益	2 622	2 752	120		
基	厄陝左損益 費差損益	2,623 △2,752	2,753 △4,395	130 △1,642	広告宣伝費を中心とした営業費用が増加	
礎利	利差損益	∆2,732 8		•	はロシは見せていていた日本見用が当川	
益			△14	△23		
	基礎利益	△120	△1,656	△1,535	39	

EV感応度分析¹



前提条件を変更した場合の影響額

(百万円)	2019年3月末現在 のEEVの変動	新契約価値の 変動
2019年3月末におけるEEV及び新契約価値	63,378	2,443
感応度1a (リスクフリー・レート1.0%上昇)	△ 2,513	98
感応度1b (リスクフリー・レート1.0%低下)	2,253	△ 292
感応度1c (リスクフリー・レート0.5%上昇)	△ 1,239	68
感応度1d (リスクフリー・レート0.5%低下)	1,177	△ 116
感応度1e (金利に国債利回りを使用)	398	68
感応度2 (株式·不動産価値等10%下落)	△ 434	_
感応度3(事業費率10%減少)	2,580	496
感応度4 (解約失効率10%低下)	150	△ 3
感応度5 (生命保険の保険事故発生率5%低下)	3,152	419
感応度6 (必要資本を法定最低水準に変更)	64	10

^{1.} 感応度は、一度に1つの前提のみを変化させることとしており、同時に2つの前提を変化させた感応度の影響は、それぞれ単独に前提を変化させた感応度を2つ合計したものと計算結果が異なる可能性がある。なお、責任準備金は日本の法令に基づいて計算されるため、各感応度計算においては、評価日時点の責任準備金は変わらない。また、新契約価値のうち、修正純資産の計算に実績を用いた部分については、感応度の結果に含めていない。

