

業績評価方法の変更における留意事項

主要な業績評価指標が、IFRS第17号プログラムにおける優先事項となる



主要な業績評価指標 (KPIs) は、経営者がビジネスを管理・評価するために使用する経営管理の基礎であり、アナリストがしばしば同様の目的で利用する指標でもあります。KPIsは、通常、役員報酬にも影響を及ぼします。経営者、アナリスト、投資家は、IFRS第17号が適用されるよりも前の段階から、新たな評価基準の下で最も重要なKPIsがどのようなものになるかを知りたいと考えるでしょう。多くの保険会社は、既存の測定基準を変更し、新たなKPIsを決定する必要があります。そのため私たちは、保険会社の経営幹部が、IFRS第17号プログラムの早い段階で、新たなKPIsの報告に対し積極的に取り組むべきだと考えています。

これは、市場への主要なメッセージや開示のレベルをあらかじめ決定しておくことになるため、移行年度という重要な期間において、ビジネスに対するプレッシャーを大幅に軽減することができます。

“

新しいKPIsの意味を理解し、アナリスト、投資家、取引先に対して説明することは、意思決定に資する有用な基礎を提供し、市場における評価に自社のビジネスの真の業績や潜在能力を反映するために不可欠である。

出典：PwC「新たな測定、新たな視点」(2019年)



PwCのIFRS第17号KPIsレポート支援は、初期の戦略および原則の立案から最終的な将来の報告指標の設計まで、全てのステップを支援するためにデザインされたプログラムです。

ステップ1

デザインの原則

目的:

- 内部および外部報告のための戦略と整合した、将来のKPIs策定の指針となる原則に合意する。

PwCによる支援の事例

KPIs報告の変更を実現するため、以下の支援によってIFRS第17号プログラム内での活動を設定・促進します。

- 各活動、利害関係者およびアウトプットの定義付けにおける詳細なスコーピング。
- 詳細な活動計画およびロードマップの作成。
- デザインの原則および戦略的な意思決定の構築。

ステップ2

影響評価

目的:

- IFRS第17号により、現在の財務KPIsおよびその他のNon-GAAP指標がどのような影響を受けるかを理解する。
- 主要な市場へのメッセージに合意する。
- 例：成長性、価値、キャッシュのようなメッセージを導くために使用されるKPIsとそれらのIFRS第17号の下での見せ方
- 主要な利害関係者へのインタビューを通じて要件や戦略を収集し、可能であれば他の市場参加者から将来のKPIsの開発やその他のNon-GAAP指標に関する見解を収集する。
- 代替的業績指標の規制上の考慮事項(欧州のESMAガイダンスなど)を理解する。

PwCによる支援の事例

- 現行の財務KPIs(IFRSとIFRS以外)およびNon-GAAP指標が、IFRS第17号によりどのような影響を受けるかを識別し、理解するための財務影響評価を実施します。
- 将来のKPIsの設計とIFRS第17号による市場への報告に向けて、検討・対応すべき主要な論点、リスク、課題の識別を支援します。

ステップ3

オプション分析

目的:

以下について理解する。

- IFRS第17号の下で、いずれのKPIsや、その他のNon-GAAP指標が貴社にとって最も適切か。
- どのようなオプションが存在するか。それらはどのようにデザインの原則や組織戦略との整合性が図られるか。
- 新規または既存のKPIsの作成により、システム、データ、プロセスへどのような影響があるか。
- 各オプションにおいて作成される情報は何を基礎とするか。
- 異なるオプションにより、何が運用面に影響するか(システム、データ、プロセス)。
- 経済的な影響は何か。

シナリオテスト

目的:

- 各オプションを実績値でテストすることにより、その影響を理解する。
- さまざまなシナリオやストレスの下で、実績値がどのように変動するかを理解する。

市場の洞察

目的:

以下について理解する。

- 他の保険会社が、どのように指標を変更することを予想しているか。
- アナリストや投資家の見解。

PwCによる支援の事例

内部および外部への市場報告に向けて、将来のKPIsや指標のデザインを完了するため、以下を支援します。

- 将来の一連の財務KPIsおよびNon-GAAP指標のオプションの開発。
- さまざまな市場の条件下で指標の適合性を「バックテスト」するため、識別されたオプションに対するシナリオテストの実施。
- メソドロジーと将来の指標作成の基礎の準備。
- データ、システム、プロセスの要件定義の開発。

ステップ4

決定事項の最終化

目的:

- IFRS第17号に基づく、将来の一連のKPIsおよびその他のNon-GAAP指標を決定する。
- 数値を生成するための機能要件と非機能要件を定義する。
- 主要な活動とマイルストーンを含めた実装計画を作成する。
- 社内外のコミュニケーションと教育について計画する。

PwCによる支援の事例

データ、システム、インフラ、プロセス、コントロールの変更に関する詳細設計と実装をカバーしたKPIs報告のデザインに対して、必要となる変更を提供し、実装を支援するパートナーとなります。

IFRS第17号KPIsレポート支援の主なメリット:



PwCは、保険会社の経営者やアナリストと密接に連携しながら、IFRS第17号の導入に向けて世界で150社を超える保険会社と協力しています。私たちは、重要な戦略的意思決定を行う際に全ての要因が考慮されていることを確認するため、適切な外部市場に関する洞察を得ることの重要性や、ビジネスストーリーを市場に伝える最良の方法を理解しています。



利害関係者が早期に主要な領域とリスクを認識し、それらに焦点を合わせることを可能にすることで、問題の解決やリスクを軽減したプログラムの提供を推進します。



必要となる新たな指標に即して、ビジネスの発展に関する継続的なアドバイス、支援、レビューを提供します(どの事業が他の事業よりも収益性が高いかなど)。



早期に実施することで、メソドロジーやコントロールの設計、移行アプローチについて、事後的な変更を防ぐことができます。



IFRS第17号に関する市場の見方

IFRS第17号に基づく主要な指標

変化の要因

IFRS第17号は、保険収益を新たに定義することで、先行的な利益認識の排除や契約期間にわたる利益認識の拡大等、さまざまな領域で業績測定を根本から再構築している。

収益および利益の測定基準の変化と同様に、保険会社が事業運営に使用するKPIsの多くが、インセンティブの基礎を提供し、ビジネスに対する市場による認識の枠組みを決定するだろう。

課題

既存のKPIsをIFRS第17号の報告モデルから導出される新たなKPIsに調整することは容易ではない。例えば、経営者が業績の要因に関する説明を行うためには、調整後営業利益や、それを裏付ける開示項目の定義が必要となる。

影響を理解し、新たなKPIsをアナリスト、投資家、社内に対して説明することは、意思決定のための効果的な基盤を提供する上で極めて重要となる。

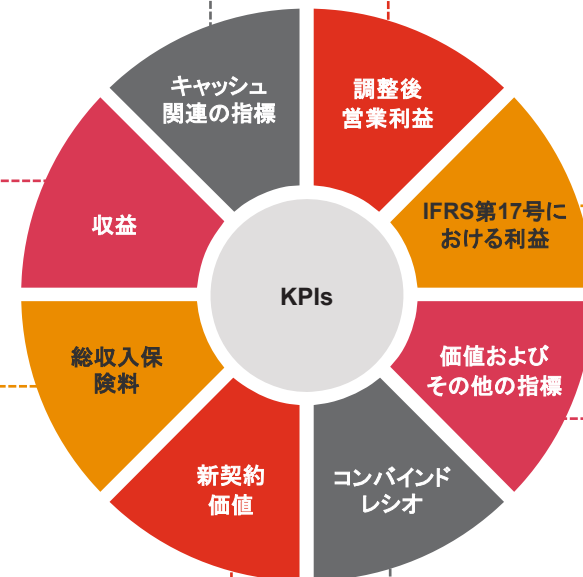
KPIsに対する主な影響

キャッシュ関連の指標は、現在の形式が継続する可能性が高い。投資家は、これらが、開示されたIFRS第17号の利益とどのように関連するかを理解することに関心を寄せるだろう。

収益は配当可能性と関連付けるために実際のキャッシュフローと調整される必要があり、潜在的に使用されるKPIsの1つになる可能性がある。

財務諸表上の総収入保険料は保険収益に置き換えられる。一部の保険会社は、任意開示の一部として総収入保険料の開示を継続する可能性がある。

新契約価値は生命保険会社にとって引き続き有益かもしれないが、新契約CSMは、新契約に関する代替指標になる可能性がある。



現行のIFRS第4号における報告と比べて異なる調整が必要となる可能性が高いが、多くの保険会社は調整後営業利益の使用を継続するだろう。これらの調整は、IFRS第4号の適用から生じる既存の調整よりも複雑になるだろう。

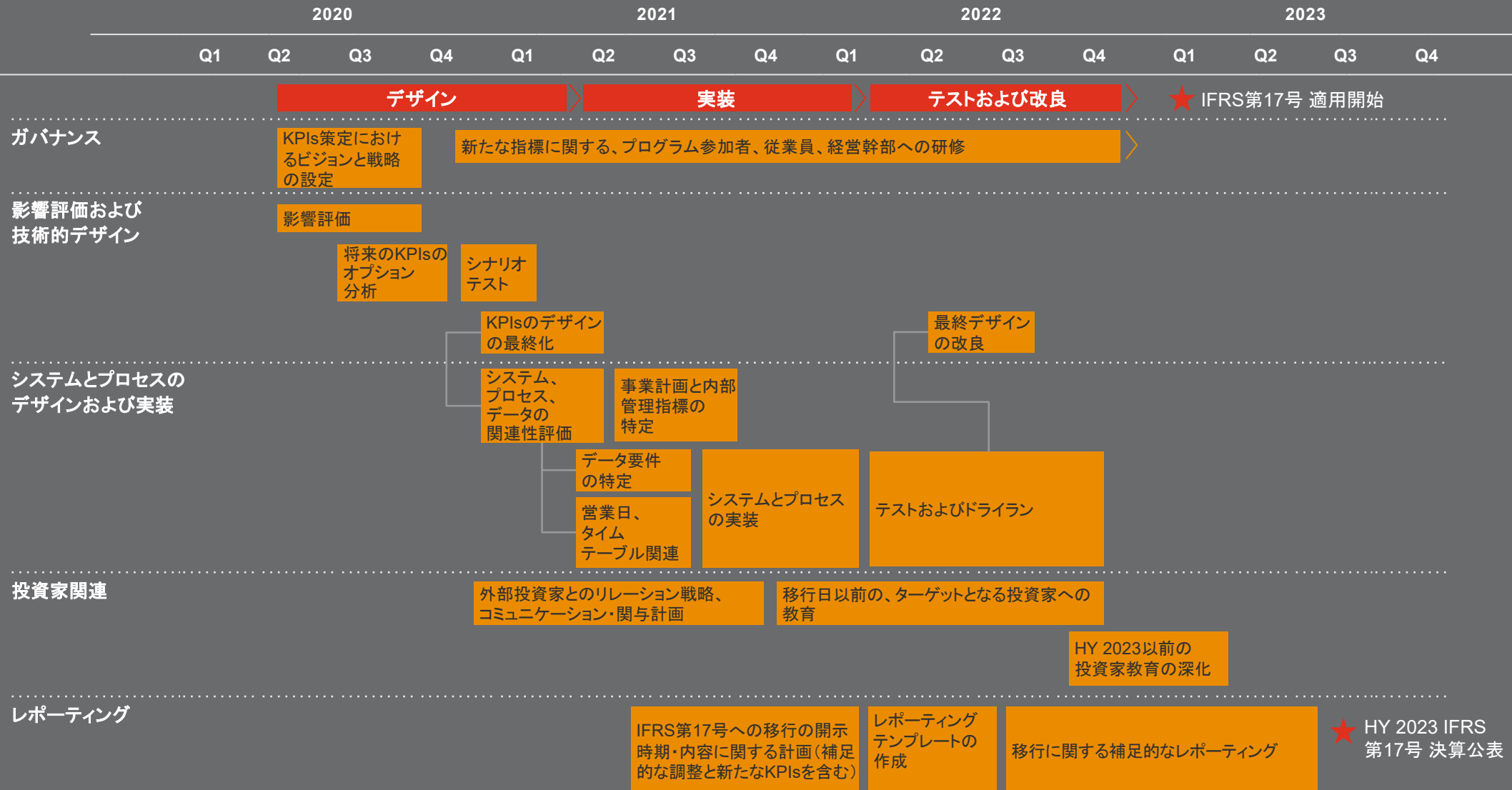
会計上の利益は引き続き重要であるが、IFRS第17号の結果として測定された利益は、明確に説明される必要があり、それは市場にとって新しいものになるだろう。

主要な価値やその他の指標には、例えばRoEやソルベンシーⅡのカバレッジ比率が含まれる。これらは引き続き、主に注目される領域の1つになると予想される。

損害保険会社はコンバインドレシオの開示を継続すると予想されるが、IFRS第17号によってもたらされる変化を調整するかどうかについて、市場慣行はまだ決定されていない。

想定されるロードマップ

2023年上半期からの開示を想定した場合における、KPIs策定のロードマップ（例）



なぜPwCなのか？



現在までに、私たちは世界で140を超えるIFRS第17号の導入プロジェクトを実施／完了しています。私たちは、業界に関連する幅広い知見を有しており、市場報告に関する推奨事項には、ベストプラクティスや比較情報を含めることが可能です。



私たちは、現在の報告プロセスと、その要件がIFRS第17号によりどのように変化するかについて、深く理解しています。私たちは、ビジネスの基本的なパフォーマンスを十分に把握できるように、IFRS第17号により提供されるストーリーの最適化に焦点を当てています。



私たちは、業界団体、専門委員会、ロビー団体において重要な役割とポジションを担っています。これにより、先行企業、投資家、アナリストによる開示の実務や要件に、優位にアクセスすることができます。



私たちは、IFRS第17号の要件に的確に焦点を当てるため、IFRS第17号に関するテクニカル・規制の特定領域の専門家(SME)を擁しています。また、貴社のプログラムにおける他の領域に関する私たちの専門家(保険数理、テクノロジー、ターゲット・オペレーティング・モデル、データアーキテクトなど)により、求められる報告とKPIsのアウトプットを支えるデータとプロセス要件に対し、より広範なビジネスへの影響についてのアドバイスが可能です。

想定されるネクストステップ

- IFRS第17号が貴社の利益に与える影響と、それらが現行指標とどのように関連しているかについて、どの程度理解できていますか？ 貴社が伝えたいストーリーを展開し、IFRS第17号による影響を説明するため、貴社のIRチームとの協議を開始してください。
- 貴社が求める指標を抽出できていますか？ データ、プロセス、システムへのニーズを早期に理解することが重要であり、これによりKPIsの要件をデザインに反映し、活動を構築することができます。
- 市場の洞察が最も効果を発揮するのはどこですか？ 私たちは、市場の洞察とベストプラクティス(技術的な選択の掘り下げ、同業他社との整合性や市場へのメッセージに関する見解など)を活用することで、貴社を支援します。

PwCチーム

英国



Alex Bertolotti
Global and UK IFRS 17 Leader
M: +44 (0)7525 298694
E: alex.bertolotti@pwc.com



Anthony Coughlan
Partner IFRS 17 Insurance
M: +44 (0)7764 902751
E: anthony.coughlan@pwc.com



Danielle Atherton
Partner IFRS 17 Insurance
M: +44 (0)7841 498238
E: danielle.l.atherton@pwc.com

EMEA



James Norman
Partner IFRS 17 Insurance
M: +41 (0)79 792 95 96
E: james.x.norman@ch.pwc.com



Mario Möbus
Senior Manager IFRS 17 Insurance
M: +49 171 7693544
E: mario.x.moebus@pwc.com



Frank den Bieman
Director IFRS 17 Insurance
M: +31 6 10480478
E: frank.den.bieman@pwc.com

アジア



Antonie Jagga
Partner IFRS 17 Insurance
M: +65 6178 2608
E: antonie.jagga@pwc.com



Marcus von Engel
Partner IFRS 17 Insurance
M: +60 12 822 8101
E: m.vonengel@pwc.com



Chris Hancorn
Partner IFRS 17 insurance
M: +852 6500 0945
E: chris.a.hancorn@hk.pwc.com

米国



Michael Lockerman
Partner IFRS 17 Insurance
M: +1 646 413 9351
E: michael.lockerman@pwc.com



Rich Isherwood
Director IFRS 17 Insurance
M: +1 347 260 2697
E: richard.j.isherwood@pwc.com



Marco Fillion
Partner IFRS 17 Insurance
M: +1 416 814 5789
E: marco.fillion@pwc.com

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.
© 2020 PricewaterhouseCoopers LLP. All rights reserved. PwC refers to the UK member firm, and may sometimes refer to the PwC network.
Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

2020_09_08_RITM3632437

01572110

日本のお問い合わせ先

小玉 聡

パートナー
PwCあらた有限責任監査法人
保険アシュアランス部
PwC Japanグループ IFRS第17号「保険契約」リーダー
satoshi.kodama@pwc.com

古賀 弘之

パートナー
PwCコンサルティング合同会社
金融サービス事業部 保険インダストリーリーダー
hiroyuki.h.koga@pwc.com

宇塚 公一

パートナー
PwCあらた有限責任監査法人
保険アシュアランス部
PwC Japanグループ 保険インダストリーリーダー
koichi.u.uzuka@pwc.com

チャイ ミンウェイ

パートナー
PwCコンサルティング合同会社
金融サービス事業部
mingwei.m.chai@pwc.com

武田 泰史郎

ディレクター
PwCあらた有限責任監査法人
保険アシュアランス部 アクチュアリーグループ
taishiro.takeda@pwc.com