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は、
IFRS第17号プログラムにおける優先事項

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早い段階で、新たな評価基準の下で最も重要なKPIがどのように見え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KPI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、マーケット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になります。

> 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「New measures, new perspective」（2019年3月）



PwCのIFRS第17号KPIレポーティングサービスは、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：

- 内部および外部の報告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による支援事例

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

- 各活動、利害関係者およびアウトプットの定義付けの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号の下での見え方
- 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（例：欧州のESMAガイダンス）を理解する

PwCによる支援事例

- 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号の下では、いずれのKPIsおよびその他のNon-GAAP指標が貴社にとっても最も適切か
- 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整合性が図られるか
- 新規または既存のKPIsの作成により、何がシステム、データ、プロセスへ影響するか
- 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による支援事例

データ、システム、インフラ、プロセスと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KPI報告のデザインに対し、必要となる変更を提供し実装を支援するパートナーとして伴走します。

IFRS第17号KPIレポーティング支援の主な効果:

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、適切な外部市場の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(例:どの事業が他の事業よりも収益性が高いか、など)。

早期の実施により、メソドロジー、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

変化のドライバー

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など、さまざまな領域で業績測定を根本から再構築しています。

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でしょう。

明らかになった課題

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ありません。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の定義が必要となります。

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礎を提供する上で極めて重要です。

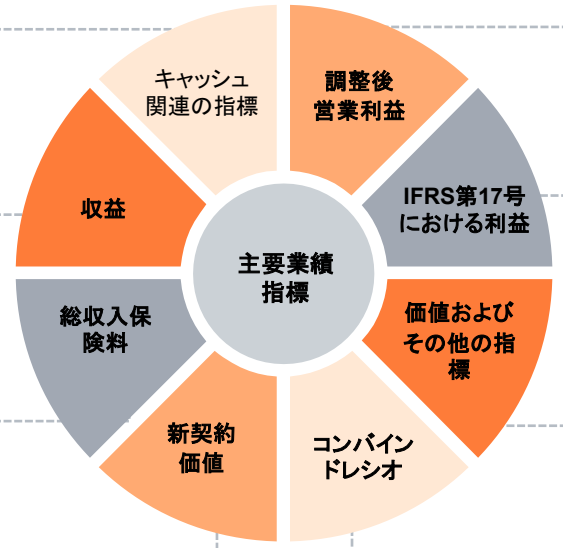
KPIsに対する主な影響

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と考えられます。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でしょう。

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の一つになる可能性があります。

財務諸表上の総収入保険料は保険収益に置き換えられます。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ります。

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ませんが、新契約CSMは、新契約に関する代替指標になる可能性があります。



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ものの、多くの保険会社は調整後営業利益の使用を継続するでしょう。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と考えられます。

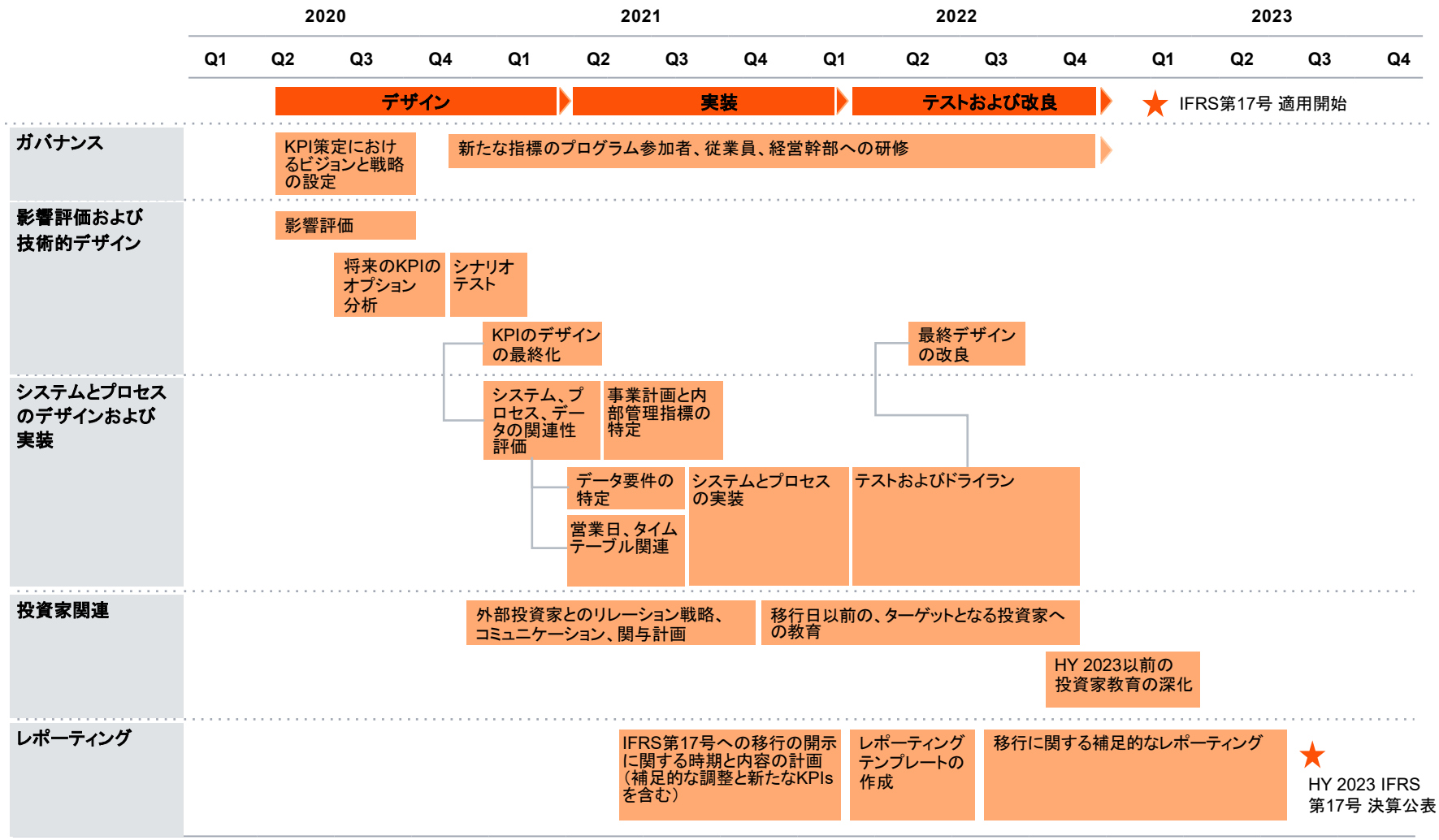
会計上の利益は引き続き重要ですが、IFRS第17号の結果として測定された利益は、明確に説明される必要があり、それは市場にとって新しいものになると考えられます。

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ます。これらは引き続き、主に注目される領域の一つになると予想されます。

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ますが、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ません。

想定されるロードマップ

2023年半期からの開示を想定した場合の、KPIs策定のロードマップ（例）



PwCの強み

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、その要求事項が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。IFRS第17号に基づく開示ストーリーを最適化し、事業の実態的なパフォーマンスを的確に伝えられるよう支援します。

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求事項に、優位にアクセスが可能となります。

私たちは、IFRS第17号の要求事項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）を有しています。
また、貴社のプログラムにおける他の領域に関する専門家（例：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）が、求められる報告とKPI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アドバイスします。

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？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KPIの要求事項をデザインに反映し、活動を推進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（例：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）の活用によって貴社を支援します。

本件の担当者

PwC Japan有限責任監査法人



植松 徹（うえまつ とおる）
パートナー
公認会計士



武田 泰史郎（たけだ たいしろう）
パートナー
日本アクチュアリー会正会員／公認会計士

PwCコンサルティング合同会社



緒方 真一郎（おがた しんいちろう）
パートナー

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.
© 2026 PwC. All rights reserved.
PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

本資料は2020年7月に公表されたChanging the way your business is judgedを基に作成しております。