Ⅲ 보험회사의 IFRS17 전환[4)]

유럽연합은 지급여력감독에 필요한 부채시가 회계정보를 포함한 솔벤시 Ⅱ(Solvency Ⅱ)를 시행하기까지 10년이 넘는 준비기간을 거쳤다. 그동안 보험회사도 업무 프로세스와 지배구조 개선 및 임직원 훈련에 상당한 자원을 투입하였으며, 이런 인프라를 기초로 2023년 IFRS17을 준비하고 있다.

반면, 국내 보험시장은 일반회계(IFRS)와 솔벤시 Ⅱ와 유사한 감독회계(K-ICS)를 동시에 수행해야 하기에 유럽연합에 비해 경험과 자원이 더 부족할 수밖에 없다. 이에 국내 보험회사의 실제 준비사례를 근거로 단계별 과제를 살펴보고 공유함으로써 부족한 인프라 구축에 기여하고자 한다.

1. 단계별 주요 현안

첫째, 보험회사는 신제도가 기업가치에 미치는 영향을 파악해야 한다. 이를 위해서는 새 기준서를 분석하여 제도의 변화를 이해하고 주요 현안을 도출하는 것이 우선이다. 다음으로, IFRS17 기준의 준비금, 재무제표 산출을 통하여 결산 과정의 현안과 재무 영향분석이 필요하다. 또한 주요 상품의 수익성 분석을 통하여 손익패턴에 영향이 큰 요소를 파악해야 한다.

둘째, 새 회계기준이 사업모형에 어떤 영향을 미치는지, 이러한 영향을 최소화하고 더 나아가 기업가치를 극대화하고 수익구조를 안정화하면서 건전성을 제고하기 위해 현장에서 무엇을 준비해야 하는가를 파악해야 한다. 이를 위해서 채널전략, 영업전략 및 채널-상품-고객(CPC)전략 등 마케팅, 상품, 자산운용 및 리스크 관리, 고객서비스, 인수 및 보험금 지급 등 영업 부문의 업무 프로세스, 업무 방법 및 시스템 부분의 개선 및 중장기 혁신 방향을 각각 도출한다. 또한, 이를 포괄할 전사적 경영전략과 효율적 경영 관리 방안을 수립

4) Ⅲ장은 삼일회계법인(2017; 2018a; 2018b)을 기초로 작성함

하여야 하고, IFRS17 및 K-ICS 관련 결산시스템, ALM시스템 및 통합경영 관리시스템 등 인프라 정비를 위한 시스템 구축전략도 마련해야 한다.

셋째, 체계적인 IFRS17 및 K-ICS 도입을 위한 단계별 추진목표 및 일정이 필요하다. 조직 운영과 과제별 연계성을 고려한 추진 일정, 최적의 회계시스템 구축계획 등이 수립되어야 한다.

〈표 Ⅲ-1〉 단계별 주요 현안

구분	주요 내용
1. 사전 준비단계	• 신회계기준과 기존 기준의 차이분석, 보험부채 산출방법론 및 이슈분석 • 계정과목 체계정비, 재무제표작성 및 공시항목산출 방법론 정의
2. 재무 영향분석	• 전환 시점 CSM 등 재무제표 산출검증(소급법 및 공정가치법) • 상품군별 재무적 영향분석, 손익분석 • 재무제표 전환 및 대응방안 분석
3. 상품수익성분석	• 상품군·채널별 수익성 영향분석 • 상품·채널·Pricing·전략 측면에서의 대응방안 분석
4. 비즈니스 영향분석	• 영역별(상품, 채널, 자산, 리스크 등) 현 수준 진단 및 영향분석 • 영역별(상품, 채널, 자산, 리스크 등) 중점 추진과제 도출
5. 마스터플랜	• 부서별 및 영역별 실행계획 수립 • 시스템 구축 계획 수립 및 시행
6. 데이터분석	• 완전소급법 적용을 위한 데이터 및 프로세스 정의 • 보유계약의 수정소급법 및 공정가치법 적용을 위한 데이터 및 모델 정비
7. 임직원 교육훈련	• 신회계제도 문화 확산 및 부서별 책임과 역할 정립 • 영역별 영향분석 결과 교육, 담당자별 심화교육 및 산출물 인수인계
8. 경영 관리시스템	• 장단기 경영계획 및 경영예측 • 손익 관리체계 구성 • 성과분석을 위한 성과체계 마련

2. 사전 준비단계

사전 준비단계는 새 기준과 기존 기준의 차이를 이해하고 주요 현안을 파악하는 데 목적이 있다. 보험회사가 방법론 및 업무요건을 정의하는 업무 흐름을 살펴보면, 우선 기준서의 내용을 분석하고 주요 이슈를 도출한다. 예를 들면, 이슈는 회계정책, 프로세스 및 시스템으로 분류하여 대안을 도출하고, 대안별로 재무 및 시스템 영향분석을 진행한다. 다음은 업무요건을 정의하는데, 프로세스 내 주요 업무 단위를 정의하고 각각의 요건을 정의하여 프로세스맵을 작성하고 프로그램 로직을 정의한다. 끝으로 도출된 업무요건의 기준서 부합 여부, 재무 및 시스템 영향도를 종합적으로 고려하고 해외 및 감독당국과 업계의 동향을 참고하여 보험회사의 회계정책서를 작성하게 된다.

〈표 Ⅲ-2〉 기준서 관련 주요 현안 예시

현안		내용
1	회계모형 적용	상품별 회계모형 및 보험투자비용 산출방법론
2	보험부채 측정단위	손실부담계약 구분 및 CSM 후속측정의 통합 수준
3	전환일 측정	전환일 CSM 산출방법론(완전소급, 수정소급, 공정가치)
4	미래기대현금흐름	이행현금흐름 정의, 옵션 및 보증의 평가방법론
5	할인율	상향 및 하향접근법 산출방법론
6	위험조정	대상위험 및 산출방법론
7	보험계약마진	보험계약마진 최초 및 후속측정 방법론
8	사업비 관리체계	직·간접 사업비 구분을 위한 계정과목 및 프로세스
9	재무제표 작성	BS·PL 작성 방법론 및 손익분석 방안
10	공시항목 산출	항목별(인식 금액, 유의적 판단, 위험) 산출방법론

원칙 중심 기준으로서 IFRS17은 구체적인 산출방법을 제시하지 않고 보험회사에 과정의 합리성을 요구하고 있다. 현안 파악은 보험회사가 기준서에 정의된 가정들에 대한 산출방법을 선택하는 과정이며, 자사가 보유한 데이터와 다양한 방법의 실험을 통해 자사에 적합한 방법을 선택하게 된다.

이와 관련하여 금융감독원은 유럽에 비해 인프라가 부족한 국내 시장의 2023년 보험부채

시가평가 시행에 대비하여 2021년 12월에 감독회계 도입방안을 발표한 바 있고, 여기에는 최적가정과 관련한 표준방식 제시가 포함되었다. 결산 관련 외부회계감사의 자료와 설명 요구도 대폭 확대되고 감사 관련 법적 책임도 강화되고 있으므로, 보편적인 산출방법을 채택할수록 보험회사의 부담이 덜할 것이므로 보험회사는 감독회계와 유사하게 일반회계(IFRS)의 최적가정을 결정할 수 있을 것이다. 물론 회사별 재무적인 영향이 다르고, 해외 사례와 감사 회계법인의 의견을 고려하여 감독회계와 다르게 선택하는 보험회사도 있을 것이다.

〈표 Ⅲ-3〉 기준서 요구 충족을 위한 현안 예시[5)]

구분	기준서 요구	현안
CSM 측정 및 상각	• 수정소급법 또는 공정가치법 적용 시 CSM 이자 적용 및 조정을 전환 시점 할인율로 하는 옵션 부여	• 일반모형을 적용하는 경우 CSM은 최초 할인율을 적용하며, 추가 모델 실행이 필요함
위험조정 산출	• 보험계약 관련 리스크만 반영 • 보험계약과 관련되지 않은 시장, 투자, 자산, 운영리스크는 반영하지 않음	• 각 리스크 간 상관관계를 검토하여 분산효과 반영 • RA 측정 방법(나라마다 다름)
직·간접비 구분	• 이행현금흐름 산출 시 추정된 현금흐름은 보험계약 포트폴리오의 이행과 직접 관련된 현금 유입·유출을 모두 포함(직접비)	• 비용으로 처리되는 간접비 항목이 '상품개발비, 교육훈련비와 같이'로 표현되어 항목이 명확하지 않음
경험 조정	• 비재무위험으로 인한 미래현금흐름의 현재가치의 추정치 변동은 CSM에서 조정함 • 투자요소는 제외	• 기말 예상과 실제 건수 차이로 인한 BEL 차이 인식 방법 • 투자요소 제외 방법 • 해약으로 인한 경험 차이 반영 방법
공정가치 측정	• 소급하여 집합을 식별할 수 없는 보험계약과 소급 적용이 실무적으로 불가능한 보험계약 집합은 수정소급법 또는 공정가치법 중 선택	• 공정가치법 적용 대상 계약 범위 • 공정가치법 적용 보험계약의 공정가치 산출방법
계약의 통합 단위	• 유사한 위험에 노출되어 함께 관리되는 포트폴리오를 ① 최초 인식 시 손실부담계약 집합, ② 향후 손실부담계약이 될 유의한 위험 여부에 따라 최소한 2개의 집합으로 구분	• 재무 영향 적용 현금흐름 단위 설정 • 전환 시점 보유계약 집계 • 전환 시점 이후 신계약 집계 • 손실 여부·향후 손실가능성 판단기준
약관대출	• 약관대출을 보험부채 현금흐름(투자요소 일부)에 포함(BEL에 포함)하여 측정	• 약관대출 현금흐름 부채평가 반영 방법 • 약관대출 현금흐름 측정 가정

5) 보험업계에서 실제로 도출한 이슈 사례는 〈부록〉의 생명보험협회(2018b)를 참조함

3. 재무 영향분석

재무 영향분석이란 신회계제도의 준비금 산출과 재무제표 작성을 통하여 결산 과정의 현안과 건전성 영향도를 파악하는 데에 목적이 있으며, 보험회사가 정의한 산출방법과 각종 데이터를 활용하여 재무적 영향을 수치로 나타내는 과정이다. 이 과정은 통상적으로 가정관리시스템, 계리소프트웨어 및 결산시스템 등이 완성되지 않은 상황에서 추정치를 산출하여 경영의사결정 정보를 제공하는 데 목적이 있다.

업무수행 과정을 살펴보면, 우선 기준서 관련 산출방법을 결정하고, 이를 근거로 경제적 및 계리적 가정을 산출하게 된다. 경제적 가정에는 할인율, 공시이율, 투자수익률과 금리·주식·환율 시나리오 등이 있다. 계리적 가정에는 위험조정과 관련된 사망, 장수, 장해, 해지, 사업비, 대재해 및 발생사고부채 등이 있다. 사업비 가정에는 직접비와 간접비의 비율이 있고, 계약자행동 가정에는 연금개시율, 연금형태 선택비율, 자유납 보험료 납입률, 추가 납입률, 중도인출률, 실손 무사고 할인율, 보험계약대출률 등이 있다. 기타 가정에는 지급여력비율, 계약자배당, 물가상승률과 법인세 등이 있다.

다음은 현금흐름을 산출하는 프로그램인 부채모형의 갱신이다. 부채모형은 정교하고 정확한 로직 및 산출 단위가 요구되고, 다양한 시나리오 적용과 반복적 산출기능이 필수적이다. 통상적으로 외부 제공업체(Vendor)의 패키지 또는 자체 시스템으로 구현하게 된다. 그 다음 단계는 전환 시점의 미래현금흐름 추정이다. 이를 통해 전환 시점의 보험부채(BEL)와 위험조정(RA), 그리고 보험계약마진(CSM)이 산출된다.

국제회계기준위원회(IASB)는 전환 시점에 한하여 CSM 산출에 대한 예외 기준을 허용하고 있다. 즉, 회계기준 변경에 따라 소급법을 적용해야 하나, 그 적용이 실무적으로 어려울 때 완화된 방법을 사용할 수 있도록 허용하고 있다. 또한 보험회사는 완전소급법을 선택하기가 불가능하면 수정소급법이나 공정가치법 중에서 선택하여 적용할 수 있다.

완전소급법은 IFRS17 기준을 기존 보유계약에 적용할 때, 마치 계약의 체결 시점부터 적용한 것처럼 해당 보험계약군(집합)에 IFRS17을 소급하여 적용하는 것이다. 따라서 보험계약 집합 판매 당시의 미래현금흐름 추정치, 위험조정, 할인율 등의 방대한 정보가 필요하다. 반면, 수정소급법은 완전소급법에 비해 합리적인 정보만을 사용하여 완전소급법과 유사한 결과를 얻는 방식으로 전환일 기준으로 현금흐름, 할인율, 위험조정을 조정·추산한다. 이때, 계약연도별 CSM 산출이 필요하므로 가정 및 계약정보의 연도별 관리가 필요

하며, 계약체결 후 회계 전환 시점까지의 CSM 이자부리 및 상각에 대한 측정이 필요하다. 마지막으로 공정가치법은 IFRS13에 따라 평가된 공정가치와 IFRS17의 이행현금흐름(BEL+RA) 간 차이만큼을 CSM으로 산출한다.

〈그림 Ⅲ-1〉 전환 시점의 보유계약 평가방식의 선택

자료: 한국회계기준원(2018a)

재무적인 영향분석은 우선 전사적으로 전환 시점의 자본, 건전성과 손익에 대한 영향을 추정하고 상품군별로 수행한다. 이를 토대로 보험계약 집합별로 적용할 전환방식을 결정하는데 다양한 실적통계 분석을 거쳐서 소급시기와 최적 가정의 산출방법을 도출한다. 이때, 보험계리사 등 전문가의 역할이 필요하다.

가. 재무제표 비교

IFRS9과 IFRS17을 적용할 때, 자산은 보험계약대출과 미상각신계약비, 재보험자산과 보험미수금 제거 등으로 감소하고, 부채는 보험계약대출 효과와 계약자지분조정 제거, 금리가 상승하는 데 따른 잔여보장부채 감소로 기존보다 감소될 것으로 예상된다. 계약자지분조정과 미처분잉여금, 기타포괄손익누계액(OCI) 등은 증가하고, 재무건전성준비금은 감소하여 자본의 증가가 예상된다. 하지만 과거 판매된 고금리 확정형 계약의 비중이 높은 회사의 경우 보험부채 평가액 증가로 자본 감소가 발생할 수 있다.

한편, IFRS17 손익은 전환 초기에는 기존보다 크게 나타날 것이나, 특정 시점 이후로는 역전 현상이 발생할 수 있을 것으로 예상된다. 이는 높은 할인율로 인식된 CSM은 단기에 보험수익으로 인식되는 반면, 높은 시간가치는 이후 높은 금융비용으로 인식된다. 손익의

패턴 차이의 높은 장기선도금리(Ultimate Forward Rate; UFR)와 금융수익의 인식(특히 초기의 높은 유효이자율(Efficient Interest Rate; EIR), 신계약비를 비용으로 처리하는 시점의 차이 등에서 발생한다. 민감도 분석 결과를 기초로 국고채수익률 변화에 따른 미래 보험부채(BEL) 증감 효과를 추정한다.

한편, 상품군별로 IFRS17 부채와 기존(IFRS4) 부채를 비교하면, 유배당계약의 부채가 더 증가하고, 비교적 최근에 판매된 사망과 건강 부문의 무배당계약의 부채 감소가 뚜렷하게 나타날 것으로 예상된다.

〈그림 Ⅲ-2〉 부채 비교 예시

(단위: 조 원)

주: 1) 보험계약대출 효과는 미래 보험계약대출 관련 예상현금흐름의 현재가치를 반영함
2) 계약자지분조정 제거는 부채시가평가 시 미래 예상배당현금흐름의 현재가치를 반영함
자료: 삼일회계법인(2017)

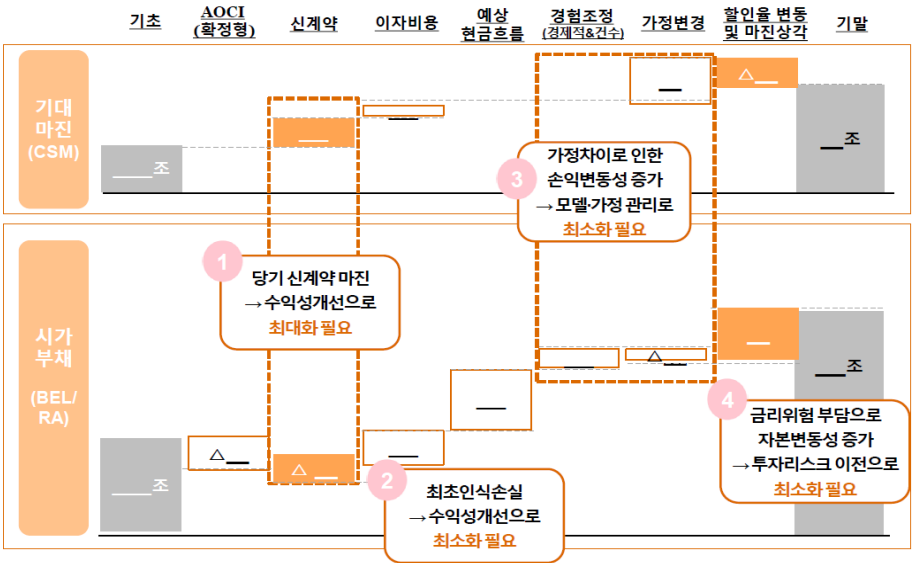
나. 건전성 영향분석

K-ICS에서는 리스크의 측정 대상이 확대되고 충격(스트레스) 수준도 강화되므로 보험회사의 자본 부담이 크게 증가할 것으로 예상된다. 보험부채를 시가로 평가함에 따라 가용자본이 감소하고, 신뢰수준 99.5%에 대응하는 충격계수 적용은 요구자본을 늘릴 것이기 때문이다. 다만, CSM의 가용자본 인정, 약관대출의 시가평가 등은 가용자본의 증가 효과를 가져오는 항목들이다. 한편, 보험위험은 RBC 평가 항목 이외에 장수, 해약, 사업비, 대재해 리스크를 추가로 측정하고, 금리위험은 보험부채에 경제적 듀레이션을 적용하므로 듀레이션 불일치가 현행보다 확대되어 보험회사의 요구자본 부담이 늘어날 것이다.

다. CSM 영향분석

보험회사는 완전소급법 적용에 필요한 정보가 충분하지 못한 경우 수정소급법이나 공정가치법을 적용할 수 있으므로 전환 시점에 대다수 계약이 공정가치로 평가될 것으로 예상된다. 수정소급법은 공정가치법에 비해 데이터 집적, 복잡한 프로세스, 시스템 운영 부담이 크기 때문이다. 다만, 보유계약에 공정가치법을 적용하게 되면 수정소급법을 적용할 때보다 일정 기간 CSM은 감소하게 된다. 한편, 상품별, 채널별 CSM 분석을 통해 다양한 정보를 파악할 수 있을 것이며, 국내 보험회사의 경우 상품군별로 CSM 규모에 큰 차이가 발생할 수도 있을 것이다. 따라서 신계약의 CSM을 높이고 보유계약의 최초인식 손실을 최소화하며, 기초율의 정교화 과정을 통해 기초율과 실적 간 차이(경험조정)를 최소화하고, 금리변동에 따른 자본의 변동을 최소화하는 상품설계 및 자산운용 전략이 필요하다.

〈그림 Ⅲ-3〉 IFRS17과 손익 변동 관리



자료: 삼일회계법인(2017)

4. 상품 수익성분석

재무 영향분석이 보유계약 중심이었다면, 상품의 수익성 분석은 현재 판매 중인 상품의 CSM과 기업가치 및 지급여력에 미치는 영향을 파악하는 것이 주목적이다.

가. 시가평가와 수익성 지표

원가회계에서는 리스크가 크지만 수익성은 낮은 상품을 판매하더라도 당기손익 및 지급여력비율에 미치는 영향은 제한적이나, 시가회계에서는 손실 상품을 판매하는데 따른 모든 예상손실을 즉시 손익에 반영해야 하므로 부담이 클 수밖에 없다. 또한, K-ICS 도입으로 자본비용이 증가할 것으로 예상되므로 리스크 관리에서 상품에 대한 관점의 변화가 필요하다. 즉, '가치 있는 상품'이란 IFRS17 기준의 새로운 수익성 기준인 CSM을 충족하는 것은 물론 K-ICS의 기준의 가치지표를 동시에 충족해야 하는 것이다.

상품 수익성과 관련하여 기존 지표들은 미래 주주배당가능 세후이익의 현가를 수입보험료로 나누어 산출한 전통적 내재가치(Traditional Embedded Value; TEV) 기준의 신계약가치(Value of New Business; VNB) 이익률을 사용하는 것이 일반적이다. 산출 대상은 보험계약의 현금흐름에 사업비를 포함하고 주주요구수익률을 할인율로 사용한다. 이때, 위험을 별도로 고려하지는 않고 자본비용 계산 시 요구자본 리스크를 적용한다. 현금흐름에서 옵션과 보증을 고려하지 않는 게 일반적이다. 한편, 이익률, 이익마진(Profir Margin; PM) 등 수익성 지표의 한계를 보완하기 위해 신계약가치(VNB), 초년도손실(NBS), 초기손실회수기간(BEY) 등 다양한 보조지표가 활용되고 있기도 하다.

〈표 Ⅲ-4〉 상품 수익성 지표 예시

지표	수익성 지표	정의	목적
기존	PM (Profit Margin)	가처분잉여금 현가÷ 수입보험료의 현가	수익률로 표시되어 직관적, 이해 쉬움 상품 간 수익성 상대적 비교 용이 해외 보험회사들의 주 사용지표
	NBM (New Business Margin)	가처분잉여금 현가÷ 연 환산 초회보험료	연 환산 초회보험료 대비 산출로 신계약판매물량에 따른 이익 관리가 용이
보조	IRR (Internal Rate of Return)	손익 현가가 0이 되는 할인율	별도 할인율 결정 불필요 해외 보험회사들이 많이 사용하는 추세
	NBS (New Business Strain)	초년도 가처분잉여금	개발 초기 투자금액을 파악하는 리스크 관점의 지표로 사용 가능
	BEY (Break Even Year)	누적손익이 0이 되는 기간	초기 비용이 큰 상품개발인 경우 판단지표로 활용
	판매물량 대비 EV 비율	물량 대비 내재가치 비율	가입금액에 따른 내재가치 증감을 감안한 내재가치의 비율 비교 가능
신규	CSM (Contract Service Margin)	장래이익의 총 현가	보험기간에 걸쳐 상각하여 이익을 인식하므로 가정 변동 등에 의한 미래현금흐름 변동분 반영 가능
	요구자본 대비 신계약가치	신계약가치(VNB)÷ K-ICS자본비용	건전성회계 위험자본제도 변경효과 반영 가능

TEV 기준의 VNB 마진율과 같은 장래이익의 현가 기준 수익성 지표 외에 장래 예상현금흐름 기준의 CSM 마진율 또는 K-ICS 기준 VNB이익률도 새로운 지표로 검토될 수 있을 것이다. 여기서 K-ICS의 VNB이익률은 VNB를 수입보험료 현가로 나누어 계산하는 건전성 관점의 수익성 지표인데, 이때 VNB는 신계약에서 기대되는 장래이익에 조정무위험수익률, RM 반영, 직접비 및 간접비, 투자비, 법인세를 반영하여 산출한다.[6] 따라서 K-ICS VNB가 음수(-)인 경우에는 가용자본을 감소시키고 요구자본을 증가시키므로 상품설계를 변경하는 것이 바람직하다. K-ICS의 VNB에는 투자수익이 반영되지 않으나, 옵션 및 보증의 시간가치(Time Value of Financial Options and Guarantees; TVOG)와 무위험 수익률 적용 할인율의 변경효과를 반영하며, 리스크마진(RM)이 RBC 기준 자본비용을 대체한다는 점에서 기존 VNB와 다르다. 법인세는 동일하게 반영한다.

6) K-ICS VNB=-[K-ICS BEL+RM]-법인세 비용임. 이때 RM은 IFRS17과 다르게 보험부채 관련 리스크는 물론 자산 관련 리스크도 반영한 값임

〈표 Ⅲ-5〉 수익성 판단지표

구분	IFRS4	IFRS17	K-ICS
수익량	VNB	CSM	Adjusted VNB
수익률	VNB÷수입보험료 현가	CSM÷수입보험료 현가	Adjusted VNB÷수입보험료 현가

〈표 Ⅲ-6〉 수익성 지표의 비교

구분	기존 VNB	IFRS17 CSM	K-ICS VNB
기준	처분가능이익	순자산(유입-유출)	순자산(유입-유출)
목적	보험회사 기업가치 산출	보험부채 이행현금흐름 현재가치 산출	RM을 고려한 보험부채 현재가치 산출
할인율	주주 요구 수익률	조정 무위험수익률	조정 무위험수익률
투자손익 반영	○	×	×
현금흐름 산출	모든 현금흐름 반영 - 갱신현금흐름 미반영	이행현금흐름 반영 - 직접비만 반영 - 갱신 현금흐름 반영	모든 현금흐름 반영 - 직접비, 간접비, 투자비 반영
자본비용 반영	RBC 요구자본	IFRS17 위험조정(RA)	K-ICS 위험마진(RM)
법인세 반영	○	×	○

나. 수익성 분석

1) 상품군 분석

수익성 분석은 현재 판매 중인 상품을 대상으로 상품군별 수익량(TEV VNB, CSM, K-ICS VNB)과 수익률(TEV VNB 마진율, CSM 마진율, K-ICS VNB 마진율)을 상품군별로 산출하여 비교한다. 통상 연간 판매량을 기준으로 산출하는데, 실제 판매된 경험치를 반영하거나 유사 상품의 판매량을 활용하여 연간 추정치를 산출한다. 특히 수익은 판매량에도 직접적인 영향을 받지만, 수익률은 1건당의 비율을 표현한다. 따라서 수익률이 아무리 높아도 판매량이 미미하다면 주력상품 기여도에는 한계가 있다. 산업 현장에서는 상품별, 상품별-납기별 등 보다 다양한 분석을 통해서 주력, 지원, 틈새, 그리고 개선이 필요하거나 판매를 중지하는 상품 등으로 세분하여 파악하게 된다. 또한 자본비용의 변화뿐 아니라 신계약가치 대비 자본비용의 규모를 산출하여 상품의 리스크량을 잘 파악하게 된다.

이런 과정을 거쳐 보험회사는 건당 CSM과 K-ICS PM이 좋은 상품의 판매력을 집중시키고, 마진율은 높으나 규모가 작은 상품은 영업조직과의 협의를 통해 판매량을 늘리기 위한 다양한 방법을 도출하게 된다. 그러나 과도한 수수료 지급이나 빈번한 시책은 최적가정을 악화시켜 마진율과 CSM을 감소시키므로 적정 수준을 도출하는 것이 주요 과제가 될 것이다. 판매량이 적으면서 마진율도 낮은 상품은 채널과의 협의를 통해 개선 또는 판매중지의 대상이 된다. 채널별 상품분석에는 다양한 방법이 있겠으나, 간단한 예시만을 제시하기로 한다.

〈표 Ⅲ-7〉 상품군별 수익성 분석 예시

상품군	TEV		IFRS17		K-ICS	
	VNB	마진율	CSM	마진율	VNB	마진율
금리연동형 종신	-	-	-	-	-	-
금리확정형 종신	-	-	-	-	-	-
일시납 종신	-	-	-	-	-	-
갱신형 순수보장	-	-	-	-	-	-
비갱신형 환급형	-	-	-	-	-	-
유배당연금	-	-	-	-	-	-
무배당연금	-	-	-	-	-	-
단기저축	-	-	-	-	-	-

〈표 Ⅲ-8〉 채널별 주력상품별 수익성 분석 예시

구분	주력상품군(비중%)	기존 PM	K-ICS PM	+/-
FC	A1 상품(35%) A2 상품(25%)	- -	- -	- -
AM	B1 상품(55%) B2 상품(30%)	- -	- -	- -
방카	C1 상품(80%)	-	-	-
DM	D1 상품(42%) D2 상품(38%)	- -	- -	- -
기타	E1 상품(60%)	-	-	-

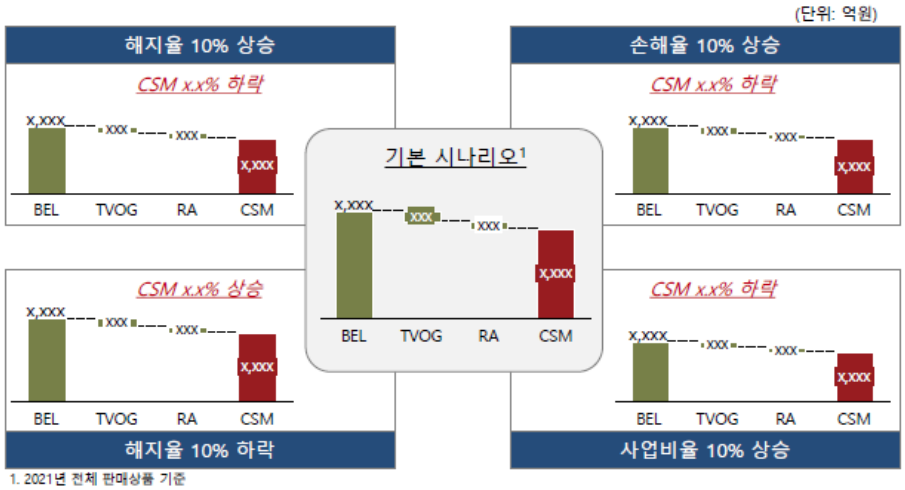
2) 민감도 분석

금리변동 및 계약자 행동에 따라 상품 수익성에 큰 변동이 발생할 수 있으므로 민감도 분석은 필수적이다. 또한 IFRS17 에 따른 수익성 감소 및 K-ICS에 따른 요구자본 증가를 고려하여 상품 수익성과 자본 효율성을 높이는 중장기 관점의 상품구조 개선이 필요하다.

〈표 Ⅲ-9〉 민감도 분석 개요

구분	민감도 분석	내용
금리 변화	금리	할인율 및 예정이율 변화 시 CSM 변동 확인
계약자 행동	갱신율	갱신율 가정 적용 시 손익 변동 확인
	저해지환급손익	저해지상품 해지율의 손익 변동 확인
	연금전환손익	연금 전환 상품의 유형별 손익 확인
	손해율·해지율·사업비율	손해율, 해지율, 사업비율 변경 시 손익 변동 확인

〈그림 Ⅲ-4〉 계약자행동 민감도 분석 예시



1. 2021년 전체 판매상품 기준

자료: 삼일회계법인(2018a)

5. 사업 영향분석

가. 기본방향

중장기 목표로 정한 재무구조를 달성하려면, 명확한 방향성과 전사적인 변화 관리가 필요하다. 여기서는 재무 영향분석과 상품 수익성 분석을 통한 보유계약과 신계약의 재무적 영향에 기초하여 그 영향을 최소화하기 위한 추진과제 설정에 대해 살펴본다.

〈표 Ⅲ-10〉 사업영역별 대응 과제 예시

영역		목표	추진과제
전략 부문	상품	수익률 및 자본효율 제고	1. 수익성 및 자본효율 중심의 상품 혁신
			2. 상품 R&D 역량 강화
	판매채널	상품전략에 따른 채널 운영	3. CPC 관점 채널 역량 확보
	자산운용	자산운용 전략 고도화	4. ALM 기반 자산운용 프로세스 강화
			5. ALM 기반 리스크 관리체계 개선
관리 부문	경영 관리	건전성 확보 중심의 가치경영	6. IFRS17 기반 재무영향 관리체계
			7. 경영 관리 프로세스 혁신
			8. 가치 중심 성과 관리체계 구축
시스템	인프라	IFRS17, K-ICS 시스템 구축	9. 타 부문 연계 IFRS 시스템 구축

나. 상품개발

1) 개발 기준과 포트폴리오 정비

재무적 영향 최소화 방안으로 신상품 개발 및 관리기준 강화가 있다. 우선, 다양한 관점의 정교한 가격결정 모델을 검토하여 수익성, 리스크, 위험률 관점의 세분화된 프라이싱 기준을 강화한다. 둘째, IFRS17 최적 가정의 가격결정에서 기존의 기초율 가정을 수정하고 이를 통합적으로 관리할 필요가 있다. 또한 장기손익 관점의 신상품 개발 기준의 정비도 필요한데, CSM이 큰 상품의 개발을 유도하고 안정적인 수익 확보를 도모하여야 한다. 따라서 상품개발 단계에서부터 IFRS17 대비 전략 방향에 맞는 상품인지를 판단할 수 있는 평가지표

를 활용한 의사결정 프로세스와 수익성 가이드라인 결정 절차를 정비할 필요가 있다.

〈표 Ⅲ-11〉 수익성 가이드라인 결정 절차

내용
1. 판매상품 수익성 분석
2. 수익성 가이드라인 분류체계 정의
3. 수익성 가이드라인 설정
4. 의사결정체 승인
5. 수익성 가이드라인 결정 및 운영

상품별 손익변동효과에 기초하여 상품구성을 조정하게 되는데, 기존 포트폴리오 전략과 더불어 상품별 마진과 리스크량을 동시에 고려한 목표 포트폴리오를 재설정하는 것이다. 리스크가 높은 상품에 대한 요구자본 절감, 저마진 상품에 대해 단계적인 비중 축소, 확정 고금리 상품 판매 중지, 금리연동형 상품 비중 증대 등으로 역마진부담이 완화된다.

마지막으로, 판매 후 모니터링과 결과를 정기적으로 반영하는 점검체계의 개선이다. 특히, 모니터링 분석 결과의 정기적 반영 여부를 점검하는 절차를 문서화하고, 보고 후 해당 부서의 대응 및 피드백을 점검하는 조직도 필요하다.

2) 시장-고객 분석과 데이터 통합 관리

변화하는 고객니즈에 맞춘 상품개발을 위해서는, 첫째, 고객니즈 모니터링 체계의 표준화가 필요하다. 즉, 수집 데이터 원천 항목의 표준화와 수집정보의 DB를 분석하여 표준 템플릿의 보고서를 전사적으로 공유하는 것이 필요하다. 둘째, 각 업무영역에 활용 가능한 데이터를 유형화하고 세부 고객군별 니즈를 일반화한다.

한편, 고객분석 정보를 공유하기 위한 마켓인텔리전스(MI) 포털시스템 구축은 정보 사용자 목적에 맞는 정보의 분류하고 공유함으로써 DB분석 기반의 상품 마케팅 플랫폼 기반을 제공한다. 이러한 시스템을 통하여 통계 정보 관리의 효율성을 강화하고, 상품 마케팅 플랫폼 구축으로 분석을 통해 도출된 예측결과로 기획된 마케팅 프로그램을 실행하고, 분석의 지속적 보완을 통해 마케팅 실행력을 강화한다.

다. 판매채널

보험시장 환경에 선제적으로 대응하는 한편, 적정 마진율 확보를 위한 핵심사업 부문에 대한 선택과 집중 전략이 중요하다. 이에 시장을 세분화하여 목표시장을 선정하고 그에 맞는 상품 및 마케팅을 차별화하는 STP(Segmentation-Targeting-Positioning)전략에 기반한 마케팅 역량 강화 및 프로세스 체계화가 중요하다. 독립적으로 수익성 개선이 어려운 채널은 강력한 효율화 작업과 함께 사업모델 개편을 통해 채널의 역할 및 성장 방향을 재정립할 필요가 있다.

여러 채널을 아우르는 마케팅과 통합 컨트롤타워를 통해 기획-실행-평가(Plan-Do-See)에 기반한 채널-상품 포트폴리오 전략의 효율적 관리체계 마련이 필요하다. 먼저, 시장과 고객을 세분화하는 맵을 작성하여 상품, 채널, 서비스별 가치제안이 있어야 한다. 다음으로, 세분화된 시장별 니즈에 따른 가치제안 상세화 프로세스를 수립한다. 이러한 영업전략이 수립되면 세분화된 시장·고객별 니즈를 만족시키는 신계약가치 창출이 가능하고, 채널·상품·서비스별 가치제안 발굴을 통하여 고객 만족도를 향상하고 기존 고객의 충성도도 강화할 수 있다.

〈표 Ⅲ-12〉 해외 보험회사의 CPC전략 운영 사례

보험회사	CPC전략 내용
피델리티	마켓인텔리전스를 통한 시장 변화의 상시적 모니터링 및 선제적 대응 → 경쟁사·고객 동향, 규제 변화 등 금융환경 상시 모니터링 → 시장조사에서 수집된 정보를 전사적으로 공유 (마케팅, 상품개발, 고객 경험 개선, 리스크 및 규제 대응)
AXA	목표 고객의 니즈에 맞춘 상품·서비스 정교화 → 전문직 등 신규세대 상품 출시, 부유층 침투율 20% 목표로 프로그램 운영
Zurich	세부 군별 가치제안 표준 정의 및 운영 → 세부 군 니즈의 통합적 분석으로 상품, 채널, 부가서비스 등을 통한 상품 제공
Allianz	전담 마켓매니저 운영으로 CPC전략 실행 → 시장 관리 전담 조직에서 시장전략의 수립과 실행에 대한 관리 → 시장전략 수립 시 시장가격 및 채널 운영 방향 제시

한편, IFRS17 기준의 상품별 손익을 파악하고, 채널별 사업비 실적분석을 통해 영업 재원을 파악해야 한다. 기존 상품 수익성 및 영업전략을 고려한 환산성적과 지급률 이외에

IFRS17 기준의 수익성에 따라 수수료 차등 지급 등을 검토할 필요가 있다. 이를 통해 IFRS17 기준의 상품전략에 대한 판매채널의 수용성을 확보하고, 고수익 상품에 대한 설계사 영업 독려 및 판매물량 증대를 도모할 수 있다. 또한 고객의 속성 분석을 통해 채널별 목표고객전략을 명확히 하고, 데이터 기반의 마케팅에 대한 검토도 필요할 것이다.

라. ALM 자산운용 및 리스크 관리 전략

1) ALM 기반 자산운용

가) 시나리오 설정

먼저, 보험부채 할인율의 구성요소인 무위험수익률과 유동성프리미엄을 고려하여 보유하고 있는 금리부 자산을 특성별로 분류한다. 다음은 금리 시나리오를 설정하여 금리변동 시 자산과 부채의 영향을 파악하게 된다. 무위험수익률, 유동성프리미엄, 투자 스프레드에 대해 일정 수준의 금리변동 시나리오를 설정하는 것이다. 셋째, 금리변동 시 자산의 영향을 분석하고 ALM을 위한 금리민감액 목표를 산출한다. 마지막으로, 산출결과를 ALM 전략에 활용하고 한도·지표 관리에 반영한다.

나) 자산 배분 프로세스

현행 자산배분시스템에서 산출된 포트폴리오 적용 단계에서 ALM 전략상의 금리부자산 목표를 반영한다. 그리고 자산운용과 리스크 관리 조직 간 K-ICS 및 IFRS 목표를 협의하고 자본규제 및 회계기준의 이중 관리를 수행하게 된다. 그 다음으로, 전략·전술적 자산배분을 실행하고, 마지막으로, 리스크 모니터링 및 성과분석을 통해 피드백을 수행한다. 이러한 과정은 부채 변동성을 고려하여 자본의 변동성을 최소화하려는 것이다.

다) ALCO 조직 정비

ALM위원회(ALCO)는 예정·부리이율, 상품운영, 자산 및 부채 포트폴리오의 만기 구조를 결정하고 장기 및 전략적 자산 배분안 승인 등을 수행한다. 한편, ALCO는 자산 및 부채와

관련된 금리 및 유동성리스크를 종합적으로 관리하기 위한 회의체로써 리스크 관리위원회와는 독립적으로 구성한다. ALCO의 프로세스는 외부지표 점검 → 전월 ALCO 결과 점검 → 자산·부채 현황 점검 → 리스크 특성 파악 → ALM 전략 수립 → 전략 실행 및 모니터링으로 진행된다.

2) ALM 기반 리스크 관리

가) 금리리스크 관리 한도 및 지표

ALM 관리 한도 개선 시 고려사항은 ① 금리리스크 한도를 강화, ② 감독당국의 부채 듀레이션 상향 계획 고려, ③ K-ICS 대비, ④ 실질적인 유동성리스크 관리 등이다. 한도·지표 추가 관리에서 한도는 건전성 기준과 ALM 기준의 Exposure·Duration 관리, Target Duration 설정 및 유동성비율 상·하단 설정, 보험부채 대비 시가로 평가하는 금리부자산 목표 설정 등에 적용하고, 지표는 국고채 및 특수채 비중, 금리민감액 목표 설정 등에 적용된다.

나) 리스크 반영 성과분석

시가평가 금리부자산에 대한 세부 분석툴을 설정하고 KPI체계에 반영한다. 금리부 자산에 대한 KPI체계를 현재의 건전성 감독기준 금리부자산 Duration에서 ALM 기준 및 건전성 기준과 Exposure 및 Duration의 이중 관리로 개선한다.

〈표 Ⅲ-13〉 성과분석 관리 지표 추가 예시

분석	목적
손익 구분	당기순이익 및 자본 영향 자산에 대한 구분 관리
평가 구분	금리민감도에 따라 시가 및 원가 배분 조정
리스크 관리	리스크 관리 조직과 중첩 관리로 금리리스크 관리 강화
시나리오 분석	경제환경 변화에 따른 건전성 관리 강화

다) 위기상황분석

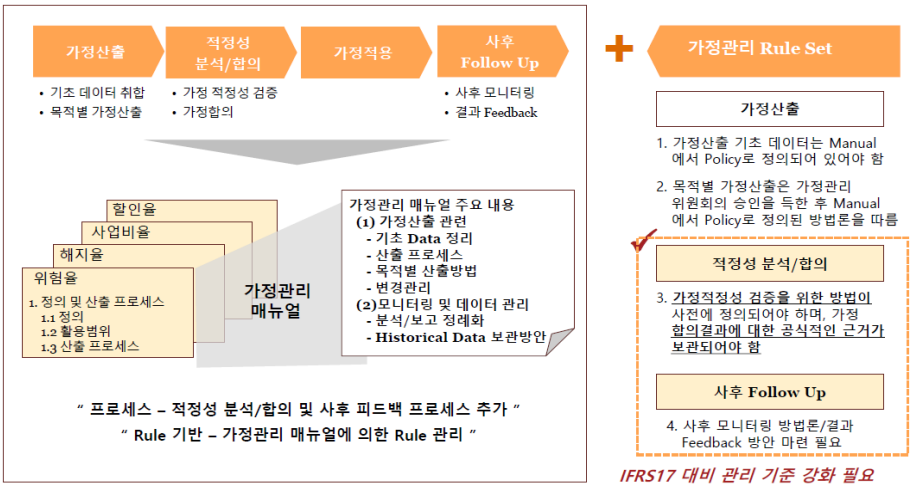
위기상황분석(Stress test) 프로세스를 개선한다. 리스크별 위기상황분석과 통합 위기상황분석을 수행하고, 분석 결과를 경영의사결정에 활용한다. 이때, 자체 지급여력 관리, 회사의 취약점 식별, 리스크모형의 유효성 평가를 수행한다. 위기상황분석은 분석방법의 선택에서 대상 및 범위 설정, 주기 설정, 기간 설정, 위기대응행동 반영, 대응방안 마련, 결과 보고, 적합성 검증 순으로 진행한다.

마. 경영 관리

1) 장기 경영 관리

수익성 분석 및 재무 영향분석 모형에 대한 다각적인 내부 검증을 통한 정교화 작업을 진행하고, 신상품 출시, 상품변경, 제도 기준변경 등 변경사항을 즉시 반영할 수 있는 상시 운영 프로세스를 도입한다. 또한 중장기 전략 수립 및 연간 경영계획 가이드라인으로 활용가능한 체계를 구축한다.

〈그림 Ⅲ-5〉 가정 관리 프로세스 및 업무룰 정의



자료: 삼일회계법인(2018b)

현행 가정의 적정성을 검토하여 정교화 작업을 진행한다. 즉, 최적 가정값에 대한 검증을 수행하고 유관부서 간 충분한 협의를 통하여 전사적인 공감대를 형성한다. 또한 일원화된 가정산출 방법론 및 변경사항 관리방안을 수립하고, 가정관리위원회의 역할을 재정립하고 권한을 강화한다. 통합가정 관리시스템이 갖추어야 할 요건도 사전에 검토한다.

IFRS17 도입에 따른 영향도 분석 기반의 성과지표를 설계한다. 그리고 성과 관리 지표의 중요도를 고려하여 단계별로 비중을 확대하고 목표를 부여한다.

2) 손익 산출과 비용 관리

손익 산출 단위를 세분화하고 원가 관리체계를 정교화하여 손익 관리 수준을 높일 필요가 있다. 특약별 손익은 단계별로 비중을 확대하여 목표를 부여하고, ALM 관점에서 이자율 차 손익은 투자손익의 부채별 산출을 통해 채널 및 상품의 손익 분석을 강화한다. 이때, 손익의 귀속을 세분화하면 CSM 관리체계 전환에 대비한 객관성을 확보할 수 있다.

한편, 비용 관리에서는 원가별 직접비를 확대하고 조직별 합리적인 배부기준을 정하고, 집행 목적별 영업비용 분석 및 효율 및 성과 기반의 비용 관리체계를 구축한다. 또한 업무분석을 통해 직접비와 간접비를 분류하고, 부서별 업무 생산성분석체계를 구축하고, 상품개발에 따르는 비용을 분석하여 상품 관리기준을 강화하며, 채널별 단위원가분석을 통해 조직별 성과의 적정성분석 및 비용효율성분석을 강화한다. 이를 통해 원가 정보의 신뢰성을 높이고 현장의 수용력을 높여 목적별 원가분석체계가 강화되면, 조직별 효율성 평가, 사업비 가정, 경영계획 수립의 기초자료의 활용도가 증대될 것이다.

3) 계획과 실행의 연계성 강화

가) 시장정보 통합 관리와 계획의 연계성 강화

CPC 관점의 운영전략 수행을 위한 조직을 신설하고, 경영계획 프로세스와 CPC 전략과 연계된 단계별 운영방안을 수립하고 나면, 통합시장정보 관리(Market Intelligence; MI) 시스템 구축이 필요하다. 시장 규모, 특성별 세부 정보 등 정형 또는 비정형의 보고서를 체계화하여 업무에 활용할 수 있는 시스템을 구축한다.

다음은 계획의 운영에 대하여 매년 정기적으로 계획과 실적의 차이를 비교하고, 그 시점에서 새로 3년이나 5년의 계획을 재구성하는 롤링플랜(Rolling Plan)을 도입한다.[7] 수행기간, 산출 수준 및 절차를 정의하고, 손익 전망 시뮬레이션 시스템을 구축한다. 롤링플랜 도입으로 계획 달성도가 높아지고, 손익 전망 시스템 도입으로 적극적인 손익 관리를 기대할 수 있다.

나) 계획-실적 분석

성과 관리 지표 설계에서는 기업이 추구하는 목표를 달성하기 위한 가치동인(Value Drivers)과 하위 구성요소 간 인과관계를 파악한다. 이 과정에서 가치동인의 정의 등을 통해 계획과 실적을 관리하는 단위를 구분하여 가치나무(Value Tree)를 설계하고, 항목별 관리주체, 주기 등을 정의한다. 다음은 성과지표 도출이다. 가치동인과 성과를 높이기 위한 주요 성과지표(KPI)를 도출한다. 이때, 전략목표 중요도를 고려한 KPI 가중치 및 목표를 부여한다. 마지막으로 통합 모니터링 및 분석체계를 구축한다. 확보된 KPI군을 모니터링하여 가치 창출 여부를 살피는데, 목표 대비 실적 간 차이 분석과 물량, 가격, 선행 및 후행 KPI 간 등 요소별 부진 원인을 파악하게 된다.

계획-실적 모니터링 및 분석역량을 강화하려면 프로세스 정립뿐만 아니라 실행 주체를 정의하고 관련 시스템도 정비해야 한다. 이를 통해 체계화된 가치 창출 구조를 설계하여 계획의 수립, 성과모니터링, 평가 간 일관성을 확보하여 목표 달성을 위한 실행력을 높여야 한다.

6. 마스터플랜

가. 업무영역별 실행계획 수립

지금까지 IFRS 기준 분석, 보험부채 산출방법론 정의 등을 기초로 전환 시점의 재무제표와 후속 손익 추정 등 재무 영향분석과 판매 중인 상품의 수익성 분석에 기초한 사업 영향

7) 계획과 실적의 격차를 끊임없이 비교하기 때문에 계획을 탄력성 있게 수정하여 경제 계획 따위에서 실적과의 격차를 피할 수 있다는 장점이 있지만, 매년 계획이 수정되므로 계획의 신빙성이 결여된다는 비판도 받음

분석으로 사업영역별 대응과 중점 추진과제를 도출하였다. 여기서는 추진과제와 관련하여 부서별, 영역별 실행계획과 시스템 개발에 착수하기 위한 시스템 구축과 업무 개선사항에 대해 상품, 채널, 운영, 리스크 관리, 재무 관리 부문별로 계획-실행-평가 관점에서 살펴본다.

〈표 Ⅲ-14〉 업무영역별 기획-실행-평가(Plan-Do-See) 예시

구분	기획	실행	평가
상품	• 최적 상품P/F 설정 • 수익성 관리체계 구축 - 수익성 및 자본효율성 기준 G/L 수립	• IFRS17 평가방식 개발 • IFRS17 손실테스트 수행 • 손실 상품 처리방안	• 상품가정 Life-Cycle 관리 • 손실계약 관리방안 수립 - 원인 분석, 처리방안 실행, 모니터링체계
채널·마케팅	• 영업목표 관리 • 수수료 운영전략	• 시책 운영 지원 • 조직 운영 지원 • 고객 및 계약 관리 • 설계사 선발과 코칭	• 마케팅 기획 적정성분석 • 영업성과분석 • 수수료 성과분석 • 기여도 측정
운영·심사	• 심사 가이드라인 수립 • 심사 가이드라인 적정성 검토	• 언더라이팅 고도화 • 위험률 현황 즉시 반영 • 지급심사 고도화 • 보험사기 및 면책 관리	• 심사 기반 위험율 분석 • 심사 가이드라인 수정
리스크 관리	• 내부모형 기준 자본 및 리스크 산출, 분석체계 - 요구자본, 가용자본 산출 - 전사적 리스크 관리전략	• 리스크 현황분석 • 적정 리스크 유지 활동 수행	• 리스크 변동 원인분석 • 리스크 감소 방안 수립
재무 관리	• 재무 추정 및 재무 계획 수립 모델 구축 • 가치·손익 중심 경영계획 수립	• 가치·손익 중심 실적 분석 - 계획-실적 갭 분석 - 채널, 지점, 상품별 다차원 수익성 분석 • 손익결과 조회 • 성과지표 조회	• 가치·손익 중심 KPI 수립 및 성과 관리체계 구축 • 리스크 감소 방안 수립 • 전사 보상체계 구축

나. 영역별 조직이행 방안

IFRS17 및 K-ICS로 인한 조직 관점의 변화 동인은 크게 두 가지로 나타난다. 첫째, 기업가치 증대와 리스크 관리이다. 둘째, 부채를 시가로 평가하기 위한 새로운 업무방식이다.

K-ICS의 재무적 영향에 대한 일반적인 예상은 가용자본 감소와 요구자본 증가이다. 또한

부채를 시가로 평가하면 금리에 따라 부채 가치의 변동성이 증가하고, 자산과 부채의 듀레이션 갭이 클수록 자본의 변동성도 증가할 것이다. 따라서 자본 관리 기능이 더욱 중요해지고, 전사적인 자본 관리 방향성, 장기 관점의 가치 관리, 유동성 및 ALM 관리를 위한 전담 조직의 구성이 필요할 것이다.

한편, 현재는 기초서류에 표기된 산출식에 기초하므로 보험부채 산출에 재량권이 없으나, IFRS17에서는 기초율에 대한 재량권이 확대되고, 부채산출 기간이 늘어나면서 업무난이도 역시 높아질 것이다. 따라서 기초율 가정, 부채산출모형, 부채결산, 리스크 분야의 새로운 프로세스 정립이 필요하다.

1) 기초율 가정

상품 출시 시점의 예정기초율[8]을 만기까지 적용하는 방식에서 매기 결산마다 부채를 재평가하는 방식으로 전환하게 되면, 결산할 때마다 가정을 갱신해야 한다. 따라서 가정 갱신 효과가 즉시 재무제표에 반영되고, 이를 공시할 책임이 늘어나므로 보험회사의 가정 관리는 IFRS17 도입 이전보다 도입 이후에 더욱 중요해질 것이다.

한편, 기존에는 각각의 가정을 산출하는 부서가 달라 일관된 설명이 어려웠지만, 이제는 경영 관리의 일관성을 확보하기 위해 가정 관리가 불가피하다. 따라서 가정의 산출-승인-보관-사용-검증에 따른 역할과 책임(Role and Responsibility; R&R)을 명확히 하고 이를 중앙에서 집중적으로 관리하는 전담 조직이 필요하다. 또한 가정과 실제의 차이 분석은 목적에 따라 분석의 초점이 달라지므로 분석의 단위 및 수준을 구체적으로 정할 필요가 있다.

8) 구체적으로는 3이원 기준의 예정위험률, 예정사업비율, 예정이율을 의미함

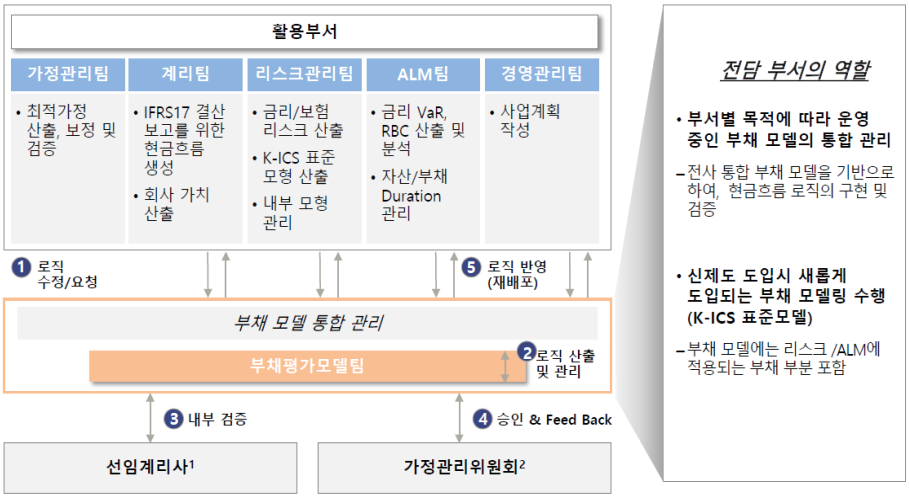
〈그림 Ⅲ-6〉 가정과 실제의 차이 분석-목적별 분류

자료: 삼일회계법인(2018b)

2) 부채산출 통합 모형

보험부채모형은 현금흐름을 산출하는 계리프로그램으로 정교하고 정확한 논리 및 산출 단위가 요구되고, 다양한 시나리오를 적용하여 반복적으로 산출할 수 있어야 한다. 그러나 기존의 부채결산은 단순한 준비금 테이블을 참조하고 있고, 주로 저축보험료 적립 중심인 반면, 이제는 미래현금흐름을 산출하는 복잡한 방식이다. 따라서 신규 프로세스 대응, 결산 품질의 확보, 부채 모델의 통합 관리 및 감사에 대응하려면 부채산출모형 관리가 중요하다. 따라서 가격산출-결산-손익까지 일관성 있는 관리가 필요하고, 또한, 부채산출 통합 모형은 상품의 가격결정이 포함되지 않은 보유계약 모형이므로 신상품 개발 시 그 정보를 모형에 반영할 필요가 있다.

〈그림 Ⅲ-7〉 부채산출 통합 모형과 전담 조직

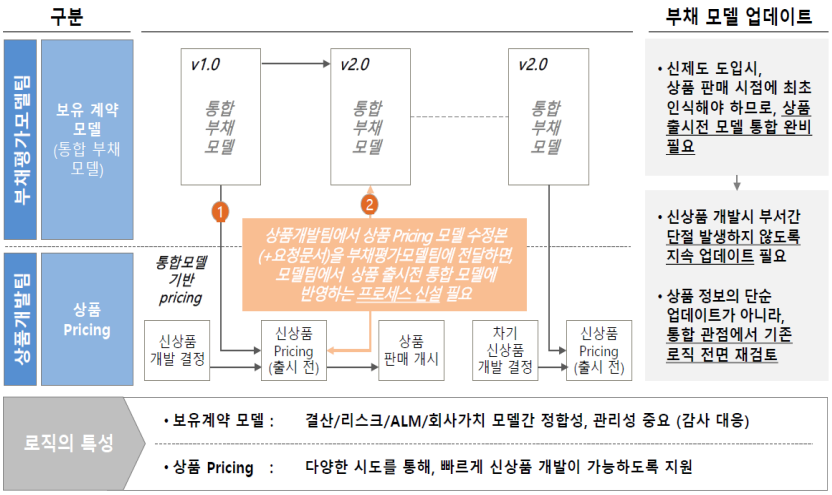


1. 선임계리사실의 인력 여건을 고려하여 결정 필요
2. 모델 변경의 영향이 큰 경우 (지급여력비율 변경시, 가정/모델 동시 변경시) 위원회 부의 및 승인 필요

자료: 삼일회계법인(2018b)

부채산출모형 전담 조직 구성에는 부서 간 협업, 시스템 권한, 검증·승인 절차 등 부서 간 협업을 위한 많은 고민이 필요하다. 현장의 경험을 살펴보면, 전문 모형설계자를 확보하기가 어렵고, 모형팀이 협업부서를 위한 단순·반복적 서비스의 제공부서로 전락하는가 하면, 모형팀 인력의 사기 저하에 따른 이탈도 빈번하게 일어나는 것으로 알려져 있다. 따라서 모형화 직무교육과 함께 금전적 또는 비금전적인 인센티브를 부여하는 지속적인 동기부여가 필요하다. 무엇보다 부채산출 모형화의 중요성과 모형팀에 대한 경영진의 인식 개선이 중요하다.

〈그림 Ⅲ-8〉 부채산출 통합 모형과 상품 가격결정의 관계



자료: 삼일회계법인(2018b)

3) 부채결산

우선 유효이자율(Effective Interest Rate; EIR), 부채 변동, CSM 등 결산 정보의 산출은 계리팀에서 수행하게 된다. 이는 하나의 부서 내에서 BEL, RA, 부채 변동, CSM까지 연결하여 산출하는 것이 효율적이기 때문이다. 회계팀은 부채뿐만 아니라 자산과 세금까지 포함하여 결산을 총괄하게 되는데, 산출부서보다는 산출된 결과를 종합하여 재무제표를 생성하는 것이 본연의 역할이다. 다음으로, 계리팀이 원가와 시가를 통합하여 결산할 것인지에 대해서는 단일팀으로 구성하는 것이 효율적일 것으로 보인다. 마지막으로, 재보험 발생사고부채에 대한 결산업무의 역할과 책임이다. 시가 기준의 재보험자산 평가(BEL·RA·CSM 산출)는 계리팀이 수행하는 것이 적절하다. 이는 언더라이팅팀 안에 계리 인력이 부족하고, 원수보험과 재보험을 함께 결산하는 결산구조이므로 재보험만 별도로 결산하는 것이 어렵기 때문이다. 발생사고부채에는 원수보험과 재보험 모두 재보험 이슈와 동일하게 계리팀에서 결산함이 효율적이다.

4) 리스크 관리

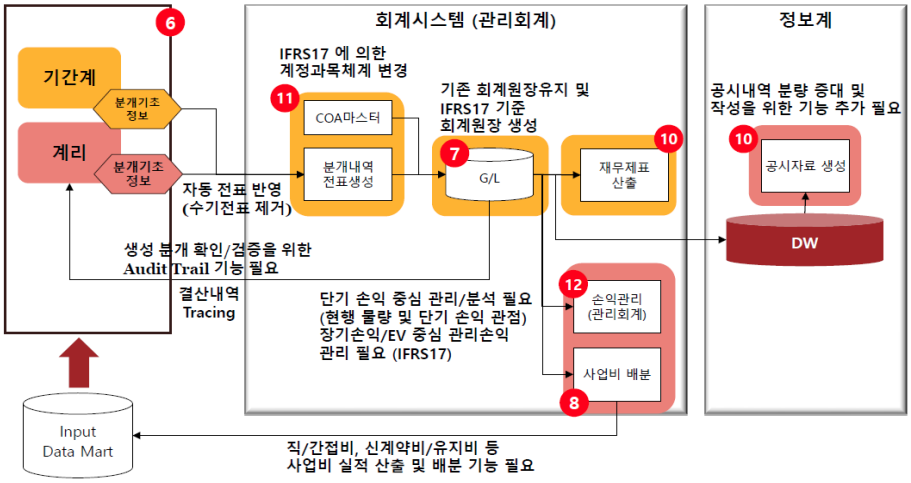
우선 고려해야 할 사항은 IFRS17의 리스크조정(RA)과 K-ICS의 리스크마진(RM) 산출에 대한 역할과 책임에 있어서 어떤 부서에서 어떻게 산출할 것인지, 리스크 관리팀과 가정 관리팀 중 어느 부서가 적합할지를 결정하는 것이 필요하다. RA는 가정 관리시스템 내 구현되어 있으므로 가정 관리팀에서 해당 시스템을 관리하는데, 연간 1회 산출로 업무부담이 크지는 않다. 하지만 내부모형을 도입할 경우에는 리스크 관리팀 주도하에 RA와 RM을 통합하여 프로젝트를 진행함이 바람직하다.

다음으로는 리스크 관리팀과 부채평가모형팀 간의 협업이다. 부채모형 수정이 필요할 경우, 다른 활용 부서와 마찬가지로 리스크 관리팀이 임시모형을 생성하여 전달할 것인지 의사결정이 필요하다. 리스크 관리팀은 모형 수정본과 요청 문서를 부채평가모형팀에 제공하면 모형팀은 이를 취합하여 통합 부채모형을 수정하게 된다. 팀 내의 부채모형 운영에 필요한 인적 자원이 필수적이지만, 현실적으로는 자체적인 모형역량 보유가 어렵기 때문에, 부채산출 모형화 역량을 보유한 조직과 협업을 강화할 필요가 있다.

7. 시스템 구축

보험회사는 기존 시스템과 IFRS 시스템 구조를 비교하여, 신규 구축 및 기존 수정영역을 도출하게 된다. 또한 목표로 하는 시스템 구조를 만드는데 예상되는 이슈들을 평가하고 산출하는 영역과 결산 및 보고 영역으로 구분하여 도출한다. 평가·산출 영역에서는 전면적인 수정이 필요한 계리시스템, 가정 통합 관리, 입수 데이터 DB(Input Data Mart) 등의 신규 혹은 전면 재구축 등의 검토가 필요하다. 결산 및 보고 영역에서는 기존 회계원장과 구분 관리되는 IFRS 원장 구성, 회계분개 내역의 자동 전표 반영, 재무제표 산출 및 공시 작성 기능 구축 등이 주요한 이슈 영역이다.

〈그림 Ⅲ-9〉 결산 및 보고 영역 예상 이슈



자료: 삼일회계법인(2018b)

IFRS17과 K-ICS 등 신회계제도 대응을 위한 목표시스템의 아키텍쳐는 계리 솔루션을 중심으로, 입력 데이터마트(Input Data Mart), 가정 통합 관리, 손익분석시스템 등이 추가로 구현되며, 기존의 기간계와 리스크 관리시스템의 수정을 통하여 구현하게 된다. 목표시스템은 IFRS17 대응을 위해 시스템 인프라를 고도화함으로써 외부 규제에 원활하게 대응하도록 하며, 동시에 내부 경쟁력 확보를 위한 조력자로 활용하는 방향으로 구현되도록 한다.

〈표 Ⅲ-15〉 목표 시스템 구현 수행과제 개요

추진 과제	세부 내역
1. 기초 데이터 산출 기반 시스템 수정	통합 가정 관리 및 통합 부채평가에 활용되는 IFRS17 기준의 정보산출을 위한 기초데이터를 산출하는 대상 시스템들을 수정
2. IFRS Input Data Mart 구축	통합 가정 관리 및 통합 부채평가에 활용되는 IFRS17 기준의 정보산출을 위한 관련 기초데이터를 통합 저장 및 관리하는 데이터마트(Data Mart)를 구축
3. 통합 가정 관리 시스템 구축	가정을 적용하는 연계 단위시스템 및 업무에 제공되는 가정 데이터를 통합적으로 일원화하여 관리하고, 가정항목의 변경 발생 시 이력 관리가 가능한 가정 관리시스템을 구축
4. 통합 부채평가 시스템 구축	IFRS17 요구사항에 맞는 기초현금흐름, 결산산출요건(BEL, RA, CSM) 산출, 상품 가격결정(Pricing)을 통합모델로 처리하며, 동시에 요구되는 대량 데이터를 결산 일정에 맞춰 산출가능한 퍼포먼스를 갖는 시스템 구축

〈표 Ⅲ-15〉 계속

추진 과제	세부 내역
5. 리스크 관리시스템 고도화	기존 RBC 기준 금리리스크 관리가 아닌 적극적인 금리리스크 관리를 통해신규제도 및 회계기준 변경에 대응이 가능한 수준의 리스크 관리시스템 보완
6. 시스템·프로세스 Governance 관리 체계 고도화	가정 관리, 부채모델링, 보고자료 산출에 이르는 전 과정에 대해서 프로세스 워크플로(Workflow), 권한 관리, 모델 버전 관리가 가능한 지배구조(Governance)체계를 고도화하여 구축될 To-Be 시스템에 반영
7. 통합 분개엔진 구축	IFRS17 기준으로 추가되는 분개내역을 반영하도록 분개엔진을 구현
8. 목적별 회계원장 다원화	전년도 비교공시 및 세법·감독규정 등의 보고요건(Reporting Requirement) 충족의 측면을 고려하여 회계원장을 다중화하여 관리할 수 있도록 구현
9. 사업비 배분시스템 구축	IFRS17 기준에 맞추어 변경된 사업비 분류기준을 적용 및 산출가능하도록 사업비 배분시스템을 구축
10. 정보계 DW 수정	IFRS17로 인해 생성되는 각종 정보항목을 DW내에 새로운 마트를 구성하여, 저장 및 활용 가능하도록 수정 구축
11. 공시정보 산출 보고시스템 수정	IFR17 기준의 산출 필요 공시항목에 대한 정형·비정형 보고시스템 수정·구축
12. 검증 가능 시스템	감사 대응을 위한 재무정보 적합성 검증시스템 구축
13. 관리회계시스템	기존 물량 및 이익 중심의 당기손익 분석과 IFRS17 기준의 산출정보를 활용한 장기손익 분석이 가능한 관리회계시스템 구축