Ⅳ 관리회계시스템의 변화

이제 보험회사의 필수과제는 손익 관리체계의 수립이다. 이에 따라 손익전망체계를 구축하고, 사업비 결산 정보를 활용하여 다차원 손익분석이 가능한 계약건별 손익정보 생성 및 관리체계를 마련하고, 성과분석체계를 마련하는 것이 필요하다. 따라서 보험회사는 미래손익 기반의 경영전략, 상품개발, 영업, 자산운용체계를 지원하는 관리회계시스템을 구축하는 것이 일반적이고, 관리회계시스템은 경영계획체계, 사업비 분석 및 손익 관리시스템, 성과분석이라는 기획-실행-평가(Plan-Do-See)로 이루어진다.

1. 경영계획

경영계획체계는 계획 재무상태표(B/S)와 손익계산서(P/L)를 산출하는 데 있어 미래현금흐름 기반의 실적체계와 유사해야 하고, 동시에 경영환경 변화에 대응한 유연한 경영 예측과 시뮬레이션이 가능한 체계가 갖추어져야 한다. 따라서 경영계획체계는 장단기 경영계획 수립과 시뮬레이션을 통한 경영예측으로 이루어진다. 경영계획 수립은 가치 중심 중기 경영계획 목표 관리 강화 및 연간 경영계획의 연계, 가정 관리 기반의 경영계획 수립, 미래현금흐름 기준의 실적 산출과 유사한 기초 계획값 수립 및 부채결산체계로 구성된다. 경영예측은 수시 전망을 통한 주기적 예측 및 실행전략 수정, 시장 및 경영 환경 변화, 정책 변경의 재무적 영향 추정, 신속한 전망을 위한 요약 단위 전망체계로 구성된다.

가. 계획 수립

CSM 상각과 부채의 변동 효과가 당기 보험영업이익의 주요한 요소이므로, 기존 신계약 물량과 계획가정 기준의 계획 PL 중심 손익계획에서 가정 및 현금흐름 기반의 보험부채 계획에 대한 선행 산출이 필요하고, 계획 BS 및 PL 산출 및 시스템 기반의 예측체계로 전환할 필요가 있다.

또한 CSM 목표를 기준으로 경영계획목표의 적정성을 점검하고, 최적가정 및 계획가정을 중심으로 손익계획을 산출할 수 있도록 가정·지표 관리조직 및 계획산출체계를 정의해야 한다. 또한 적용되는 회계모형에 따라 부채산출 및 후속측정 등 결산 프로세스와 로직을 시스템화하여 경영계획을 수립하여야 한다.

〈표 Ⅳ-1〉 경영계획 수립의 주요 변화

변화사항	기존	IFRS17
계획 수립 시 가정	각 업무별 계획용 가정 사용	과거 통계기반 표준화된 최적가정 기준
경영계획 중심지표	당기손익+신계약가치 중심	장기가치 목표(CSM) 중심
사업비 배부체계	물량 기준 신계약비+전사 판관비	부채결산 사업비 분류체계로 배부
사업계획시스템	개인 경험 및 역량+엑셀 기반	계획 결산시스템에 의한 계획 수립
BS/PL 계획 수립 단위	물량 계획+전사 PL계획 중심 이원별 이익 규모로 재무계획	상품군 등 부채결산 단위와 경영 관리 목적을 고려한 단위별 BS/PL 계획 수립

1) 최적가정 기준

가) 목표 설정

사업비 가정을 포함한 차기 최적가정이 확정되면 장기전망을 지원하여 경영계획 목표의 수준을 산출한다. 중장기경제, 보험산업 전망 등 대외자료, 사업비 관련 최적가정과 재무목표 제시 등을 통하여 장기전망(3~10년)을 수립한다.

사업비 최적가정의 경우 보험부채평가를 위한 예상사업비율이 매년 산출되는데, 채널·상품·경과차월별 산출된 사업비율과 연 1회 사업비 실적을 집계하여 산출된 차기 최적가정 사업비율이 가정 관리시스템에 반영된다.

차기 최적가정의 경우 차년도 보험부채결산 및 계획에 적용하는 가정을 확정하는 것으로, 가정 관리위원회를 통해 해약률, 위험률, 할인율 등 차기 최적가정을 확정하고, 중기전망, 연간 경영계획, 차년도 보험부채 평가 기준으로 활용한다.

장기전망(3~10년)의 경우, 전망 대상·기준·지원 시스템에 반영하는데, 경영계획시스템으로 계획 버전별 영업목표 관리 및 사업비 계획 관리를 지원하고, 계획부채결산을 통한 보

험부채 산출 및 최종계획 보고서를 생성하게 된다.

나) 적용방안

장기상품의 경우 IFRS17의 최적가정을 기반으로 유지율 개선, 사업비 절감 등의 개선 의지를 반영한 목표 값을 산출하기 위해 계획가정의 적용 범위 및 산출방안 수립이 필요하다.

최적가정에는 BEL 산출의 기초가 되는 장기 예상현금흐름을 산출하기 위한 경험통계 가정, 3~10년 통계치(사업비는 과거 1년)를 활용하여 연간 적용할 가정, 예상 현금흐름 변동에 의한 BEL·RA·CSM의 부채변동, 부채변동에 따른 손익 영향이 있다.

한편, 계획가정, 즉 목표가정은 가정별 경영진의 개선 의지를 반영하여 계획값을 산출하기 위한 가정이다. 결산월만 반영하는 실적과 다르게 계획기간 최소 12~120개월(중장기)까지의 목표산출을 위해 계획기간의 현금흐름을 산출하기 위한 목적, 보험료할당방식(Premium Allocation Approach; PAA) 적용되는 계약은 계획손해율 등 환산율 형태로 제시된다.

다른 한편으로, 차년도 이후 최적가정의 변동 예상을 경영계획에 반영할지 여부와 계획값 산출에 적용할 수 있는 계획가정의 범위는 어디까지인지에 대한 고려가 필요하다.

다) 현금흐름 산출

먼저, 해약률, 위험률, 사업비율 등의 최적가정은 전망 시에만 변동 전망을 적용하고 목표가 포함된 계획·전망 가정을 통해 계획·전망 현금흐름을 생성한다.

다음으로, 부채결산시스템의 최근 예상현금흐름 및 최적가정 정보를 토대로 현금흐름 구성 항목을 분해한 후 계획가정 증감률을 반영하여 계획·전망 현금흐름을 산출한다.

마지막으로, 회계모형별로 가정을 적용하며, PAA 적용상품은 경험통계에 기반한 환산율을 적용하거나 계획값을 직접 입력하여 계획 PL을 산출한다.

〈표 Ⅳ-2〉 현금흐름 산출과정

구분	주요 내용	비고
1. 예상현금흐름 입수	예상현금흐름 분해: 부채결산의 예상 현금흐름 활용	평가 시점 적용된 최적가정을 계획가정으로 변환하는 작업
	계획가정에 의한 증감 산출	최적가정에 계획가정을 적용하여 산출
2. 계획전망 현금흐름 산출	신계약: 물량계획, 예상현금흐름과 계획가정 증감 활용	
	보유계약: 예상현금흐름과 계획가정 증감 활용	
3. 검토 및 확정	계획 수립 단위별 계획·전망 현금흐름과 과거 실적 추이를 비교	
	특정 이슈로 계획값 조정 반영	계절 요소, 예정된 비경상 요소 등 반영
	최종 계획·전망 현금흐름 확정	-

2) CSM 중심의 목표 수립

장기가치지표인 CSM 수준을 설정하고, 이를 달성하기 위한 신계약 목표, 상품 포트폴리오 등 CSM 중심의 물량 목표 설정이 가능한 체계를 구현한다. 전략 부문은 경영환경, 주주의 기대를 고려한 3~10년의 CSM 목표와 이를 달성하기 위한 연간 신계약 CSM 목표를 수립한다. 마케팅기획과 상품 부문은 신계약 CSM 기준의 전사 상품 포트폴리오 계획을 수립하고, 영업 부문에서는 채널별 포트폴리오 계획을 수립한다.

3) 사업비 계획

전사적인 비용계획이 취합되면, IFRS17 기반의 보험부채결산에 적용 가능한 채널·상품별 배부 및 사업비 분류체계별 계획배부체계를 구축한다.

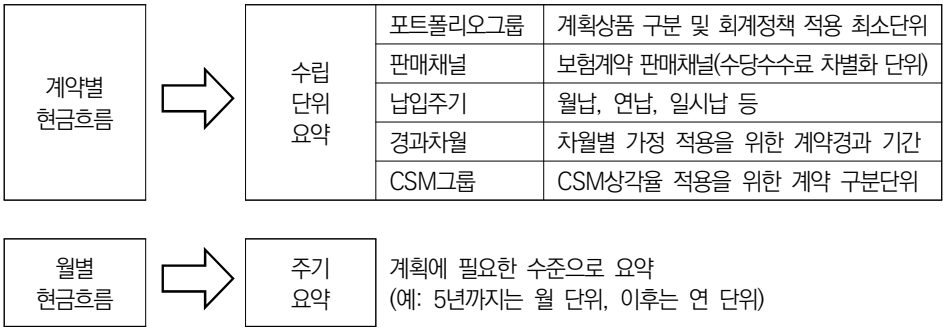
〈표 Ⅳ-3〉 사업비 계획

단계	내용
1. (연간)사업비 계획 수립	• 조직·계정별 사업비 계획 수립 • 사업비 시나리오별 취합 결과 업로드
2. 부채결산을 위한 사업비 계획 배부	• 조직별 비용계획 ⇒ IFRS17 관리단위인 채널·상품별 배부 • 계정 기준 비용을 IFRS17 기준 CSM 경험조정대상 사업비와 당기 PL인식 사업비 분류체계에 맞게 배부결과 생성 • 실적 기반 계획배부기준 수립
3. BS/PL 반영	• 부채결산 후 BS/PL에 사업비 반영

4) 시스템 기반 계획 수립

장기상품은 부채산출의 난이도로 인하여 시스템 구현이 필수적이다. 보험부채결산은 결산시스템에서 계획 수립 단위 및 필요주기로 요약하여 정교함을 최대한 유지하면서도 계획 수립에 필요한 자원을 효율적으로 이용한다.

〈그림 Ⅳ-1〉 계획 수립 단위 및 주기



5) 계획 BS/PL 산출

경영계획의 기준정보인 항목과 단위는 기존 계획 수립 수준과 부채결산시스템 및 필요 수준을 검토하여 정의하게 된다. To-Be 경영계획은 BS/PL 계획을 수립하며, 최적가정을 적용한 부채와 손익은 항목별로 전사 또는 채널·상품군 수준으로 산출한다. 이때, 상품은 최적가정 적용 단위별로 현금흐름 산출결과를 차별화하고, 영업목표 및 주력 상품 관리를 위하여 물량계획과 재무계획으로 상품 구분이 가능하다. 채널은 영업목표 관리를 위하여 물량계획 채널과 재무계획 채널로 구분할 수 있다. 시스템에서 산출한 보험부채 및 보험손익과 자산운용 및 사업비 계획, 자본금 등 수기 관리 대상의 계획값을 반영하여 정교한 계획 BS/PL을 산출하게 된다.

〈표 Ⅳ-4〉 계획 BS/PL 산출

항목	수립 단위
• 공시 및 감독 재무제표 간 비교가능성(CoA와 매핑 필요) • 현행 계획 및 보고체계 고려 • 신속성 및 효율성과 상세기술 간 편익 고려 • 현금흐름 항목별 특성 고려	• 분석 또는 대응의 경영 관리 목적별 적정 수준의 세분화 • 현금흐름 및 가정의 적용 수준 고려하여 적정 수준 정의 • 일반적으로 채널·상품군별 계획 수립 • 단, 지나친 상세기술은 세부 단위별 계획의 정교화를 저해할 수 있음

나. 실적분석

부채결산시스템 및 데이터웨어하우스(EDW)와 연계하여 계획 기초자료가 사업비 및 수익성 분석시스템 등 실적시스템과 연계하여 계획 대비 실적 분석보고서가 만들어진다. 이를 통해 계획 대비 실적 및 경영예측 분석보고서, 월중 추정손익 보고서 체계가 수립된다.

최적가정 산출 단위를 기준으로 사업비 실적을 원가동인 물량 및 사업비 단가로 분해하여 계획 대비 실적 차이가 원인별로 상세하게 분석된다. 여기서 계획 사업비는 사업비 계획배부 후 최적가정 비용 항목(Cost Category) 기준 계획물량과 목표단가로 분해하고, 사업비 실적 결산 후 최적가정 비용 항목 기준 사업비 및 원가동인을 집계하여 실적 단가를 산출한다.

한편, 경영예측은 부채결산시스템의 부채결산 결과를 활용하여 IFRS17 기준 전망체계를 구축하고, 물량변동·정책변경 등 예상 변동별 재무영향을 추정할 수 있도록 지원한다. 여기에는 IFRS 기준 신속한 재무성과 전망체계 구축, 예상 현금흐름의 변동 전망, 부서별 재무 전망이 있다.

〈표 Ⅳ-5〉 분석보고서 예시

구 분	보고서	내역
경영계획	신계약 매출계획 대비 실적	계획 수립 단위(전사, 채널, 상품)별 신계약매출 계획 대비 실적 차이 분석
	손익 계획 대비 실적	계획 수립 단위(전사, 채널, 상품)별 손익 계획 대비 실적 차이 분석
	보험부채 계획 대비 실적	계획 수립 단위(전사, 채널, 상품)별 보험부채 계획 대비 실적 차이 분석
	사업비 계획 대비 실적	계획 수립 단위(전사, 채널, 상품)별 직접사업비 계획 대비 실적 차이 분석
경영예측 (What-if)	해지율(유지율) 예측	해지율(유지율) 변경에 따른 예측 BS/PL
	사업비 예측	사업비 변경(수당정책 변경, 사업비 규모, 인건비 변동 등)에 따른 예측 BS/PL
	경제적가정 예측	할인율, Target Margin, 물가상승률 등의 변경에 따른 BS/PL
	신계약 매출 변동 예측	신계약 매출변동에 따른 예측 BS/PL
월중 손익 추정	당월 추정손익	계획 요약레벨별 당월 추정 PL

다. 경영예측

경영예측은 외부 경영환경의 변화, 내부 정책변경으로 인한 IFRS17 기준의 재무적 영향을 파악하기 위한 수시 전망 및 시뮬레이션 체계에 기초한다. 수시 전망의 경우, 우선, 연간 경영계획에서 목표를 설정하기 위한 재무성과를 추정하고, 전사 및 채널 목표 간 합의 수준을 도출하기 위한 물량계획 방안별로 BS/PL 수준을 측정하게 된다. 이를 토대로 경영환경 변화, 정책 변경에 의한 재무적 영향과 시장환경 변화, 제도 변경 등의 이슈와 내부 수수료정책 변경 등으로 인한 재무적 영향을 추정하게 된다.

경영예측에서 기존과 비교하여 달라질 부분은 해약률·손해율 등의 전망이 최적가정을 기반으로 이루어져야 하고, 장기상품의 경우 IFRS17 보험부채결산을 위한 시스템 활용이 필수적이다. 경영예측은 당월 말, 기말(연도 말) 기준 예측을 통해 당기 목표 달성을 위한 대응전략 수립이 가능하여야 한다.

〈표 Ⅳ-6〉 부문별 예측치 적용방안

구분	수립방안
물량	- 당월: 당월 실적과 잔여기간의 계획 물량을 합산하여 당월 전망으로 인식 - 연도 말(기말): 경영계획 물량 및 사업부 담당자 조정
보험금	• 신계약 물량·보유계약에 가정을 적용하여 산출 - 당월: 실적 발생 지급보험금을 고려하여 당월 특이사항 추가 반영 - 연도 말(기말): 환경변화에 따른 가정 변경, 특이사항 반영
비용	• 계정별 담당부서에서 수립기간에 대해 주요 비목 위주 전망 • 신·보유계약 매출과 연계하여 비례·비비례, 운영·시책비 계획 수립 - 당월, 연도 말(기말): 경영계획, 실적, 회사전략 등을 고려하여 비용 전망

경영예측을 통한 대응전략을 수립하려면 가정의 변화를 통한 What-if 분석이 필요하며 분석의 정확도와 효율성을 모두 고려하여 분석 대상을 정의한다. What-if 분석은 가정이 변경된 예측재무제표를 반복 산출하여 예측의 정확도를 제고하고, 성과 민감도가 큰 가정을 식별하고 적정 수준의 변동 폭을 학습하여 전략 및 계획에 반영할 수 있게 하고, 목표 달성 점검 및 대응 수립에 필요한 수준을 제공한다. 성과에 대한 예측 정확도를 높이고 성과 증대를 위한 가정과 개선치에 대한 노하우 습득이 가능하지만, 대상 가정의 변화는 예측시스템의 실행 횟수에 비례하므로 신속성과 효율성을 고려하여야 한다.

2. 손익 관리

IFRS17에서는 손익과 보험부채의 연계성이 높아 부채 변동의 원인 분석이 매우 중요하다. 관리회계에서 손익을 구성할 때에는 IFRS17의 특징을 반영할 뿐 아니라 분석 목적의 항목 구성, 재무회계와의 비교검증 기능, 시스템적인 효율성을 고려하여야 한다.

가. 손익항목

IFRS17 결산 정보를 이용하여 계약건별로 손익정보를 정의하고 투자손익 산출 및 보험계약별 배부를 통해 손익분석과 경영진의 의사결정을 지원하는 목적을 수행하게 된다. IFRS17 기준의 최소 분석 단위별 손익 관리를 위해서 손익정보별 원천시스템의 정보 운

영 단위를 확인하고 배부가 필요한 경우에는 배부로직 설계를 통해 계약건별 손익을 산출하게 된다.

〈표 Ⅳ-7〉 내부 경영 관리 목적의 손익 산출

구분	내용
다차원 손익	• 종목별(LoB)·채널·상품·담보별 보험손익 및 계약별 투자손익을 반영한 종합손익 • 자산상품별 투자손익
조직별 손익	• 보험영업 조직별 보험손익 • 자산운용 조직별 투자손익

〈표 Ⅳ-8〉 손익항목 고려사항

구분	내용
정보의 상세화	• 재무회계는 최종결과만 표시하는 등 정보 제공의 한계 존재 - IFRS17 결산과정의 정보 또는 기표 원천정보를 입수하여 표시
추가정보의 구성	• 기존과 다르게 실제 현금흐름 중 직접신계약비와 같은 미표시 항목 존재 - 사업비 배부결과를 이용하여 상세수준으로 표시하여 손익분석의 활용도 제고
정보구성 효율화	• 데이터 크기의 효율화를 위해 특성을 반영할 수 있는 항목은 분석특성으로 정의 예: 회계모형별 계정과목(Chart of Accounts) 구성 시 관리회계는 회계모형을 분석 특성으로 정의

손익항목은 재무제표 항목 기준의 기본 손익지표와 부채변동분석 등 분석을 위한 분석지표, 기타 참고 항목으로 구성되며 정보 활용 목적을 고려하여 설계하게 된다. 손익항목은 정보이용 목적에 적합하고 이해가 쉬워야 하며, 분석이 가능한 수준으로 상세화 또는 그룹화가 필요하다. 따라서 유사한 속성으로 그룹화하여 편의성을 높이거나, IFRS17 재무제표가 제공하지 않는 부채의 상세항목이나 변동분석 항목을 상세하게 기술하게 된다. 이에 따라 손익항목은 경영 관리 목적 적합성을 우선으로 하고 부채결산시스템의 정보 현황을 분석하여 정의한다. 또한 재보험 관련 손익은 원수보험 관점의 손익 관리와 출재보험 건별 손익 관리 방안을 검토하여 결정하게 된다.

〈표 Ⅳ-9〉 IFRS17 손익정보

구분	제공 정보	내용
B/S	기말 보험부채	• IFRS17 보험부채 현황 분석 - 조직·상품 등 다차원 View로 IFRS17 기준의 기말 보험부채 현황 정보를 제공
	보험부채 변동 현황	• 기말부채와 손익 영향을 부채 변동항목으로 분석 - 전기 대비 부채의 변동 원인과 변동 규모를 확인하고 손익에 영향을 주는 항목과 규모를 확인
P/L	보험손익, 투자손익	• 목적별 손익정보 구성을 통해 활용도 제고 - 조직 및 다차원 View로 IFRS17/9 기준의 손익정보 구성 - 필요 목적에 따라 손익정보의 다양한 구성 가능
	보험상품 종합수익성	• 보험상품 관점의 종합 수익성 분석 - 투자손익을 보험계약에 합리적으로 배부하여 상품 관점의 종합 수익성 분석이 가능

〈표 Ⅳ-10〉 관리회계 손익항목 예시

구분		내용
손익지표	B/S	• 보험부채 상세 구성항목(BEL, RA, CSM 등) 기말자산 등
	P/L	• 수익: 보험수익(예정보험금, 예정유지비, 상각이익 등), 투자이익(이자수익, 배당수익, 매각수익, 평가수익 등)
		• 비용: 보험비용(실제보험금, 예정유지비, 이자비용 등), 투자비용(이자비용, 매각손실, 평가손실 등)
분석지표	부채변동분석	• BEL, RA, CSM의 부채 변동 내역 상세항목 - 신계약부채, 이자비용, 물량변동 효과, 가정변동 효과 등
기타	배부기준 등	• 배부 목적의 손익항목과 손익분석의 참고지표로 구성 - 환산 월초보험료, 연납화 보험료, 자산 평잔 등

〈표 Ⅳ-11〉 재보험손익 관리

구분	원수보험 관점의 손익 관리	출재보험 건별 손익 관리
개념	출재 대상 원수보험으로 출재보험의 손익을 귀속시켜 관리	출재보험 개별계약(특약·재보험회사 등)으로 손익을 관리
특징	• 원수보험의 리스크 헤지 목적인 출재보험의 성격을 고려 • 재보험손익까지 반영한 원수보험의 실질손익 관리가 가능 • 시스템 구현이 상대적으로 복잡하고 데이터양이 증가	• 재보험 계약 건별 손익 관리를 통해 재보험 계약의 유불리함을 판단 가능 • 원천시스템(IFRS17 결산시스템)과 데이터 검증 용이 • 시스템 구현이 용이(원천 시스템으로부터 결과 입수)
고려 사항	• 출재 대상 원수보험 계약 또는 상품 등의 정보가 정교하게 관리되어야 함(비비례 재보험 포함) • 합리적 배부동인 설계와 정확한 배부동인 데이터의 확보 필요	• BBA 적용 대상은 원수보험과 동일하게 관리CSM 산출여부 검토 필요 • 원수보험 관점의 재보험손익 효과는 별도 분석체계가 필요

한편, 보험상품의 수익성을 통합 관리하려면 투자손익을 보험계약에 배부하여야 한다. 투자손익에는 자본 운용분도 포함되므로 이를 분리하여 계산하여 관리한다.

〈표 Ⅳ-12〉 투자손익 배부

배부기준	내용	장점과 단점
평균 준비금	보험부채(준비금)의 규모에 따른 배부(현행 감독원 기준)	장점: 이해 가능성이 높고 감독규정과 일치함 단점: 보험부채와 운용자산 특성을 고려하지 못함
투자 연도	보험부채의 유입(전입) 시점과 만기에 따라 유효만기를 계산하고 기준자산의 수익률을 기준으로 투자손익을 배부	장점: 부채의 금리와 만기를 고려하여 보험상품별 투자손익의 귀속이 정교화 됨 단점: 유효만기 산출 및 보험부채의 유입·유출을 유입 시점별로 관리하여야 하므로 개발범위가 크고 유지보수가 어려움. 이해가능성이 떨어지고 분석이 어려움
구분 운용	상품·채널의 세부속성을 반영한 부채 Seg를 정의하고 구분단위로 투자손익을 귀속 후 배분 상품특성에 따른 투자전략이 반영된 이상적 방식	장점: 자금운용 단위가 고려되어 자산운용 현실이 반영될 수 있으며 이해가능성과 관리용이성이 확보됨 단점: 부채 Seg별 자금 관리 및 자산운용 전략이 선행되어야 하며 실현하기가 매우 어려움

IFRS9 기준 투자손익은 손익정보 입수, 파생상품 손익의 현물 귀속, 기타손익의 배부를 통해 운용자산 건별로 손익을 산출하는 방법과 계정과목(CoA)에 기초하여 투자손익 항목을 재구성하여 투자손익을 집계하는 방식이 있다. 투자손익 구성 항목은 기존 손익계정을 재분류하여 구성하며, IFRS9 기준의 자산상품 분류를 추가하여 관리하고, 기말자산 구성 항목은 현·예금, 주식, 채권, 수익증권, 대출채권, 부동산과 비운용자산으로 분류하여 관리하고, 투자손익 구성 항목은 운용자산에서 직접적으로 발생하는 투자수익 및 투자비용과 간접적으로 발생하는 기타 영업수익과 비용으로 분류하여 관리한다.

손익분석은 투자손익 산출과 보험손익 산출, 보고서 작성 순서로 결산이 진행되며, 관리회계 결산의 정확성을 위해 '사전 정합성 검증 → 사전 검증 → 결산과정 검증 → 결산결과 검증'의 단계로 진행하면서 결산 과정의 신속성과 효율성을 높이도록 한다.

나. 보험부채 분석

IFRS17에서 CSM은 이익의 주된 원천이며 미래이익을 예측할 수 있는 항목이므로 경영 관리 관점에서 변동 원인과 규모를 세밀하게 관리하여야 한다. CSM의 관리는 CSM 변동을 관리해야 의미가 있고 손실 요소의 변동까지 포함하여야 하고, 적절한 대응이 가능하다.

〈표 Ⅳ-13〉 CSM 관리: 계약별 CSM과 조정 CSM

구분		계약별 CSM	조정 CSM
정의		개별계약을 단일 계약집합으로 가정, 재무회계와 유사한 건별 고유의 변경 및 상각 반영	계약별 CSM 결과와 그룹과의 차액 배부
특징	IFRS 비교	재무회계와 관리회계 불일치	재무회계와 관리회계 일치
	CSM	계약건별 상각률 적용	계약별 CSM 상각액 기준 계약집합 금액 차액 배부
	손실계약	재무회계와 처리 방식 상이 - 음의 CSM 인정 - 손실계약은 음의 CSM 상각액 인식	재무회계와 처리 방식 동일 - 그룹 기준 음의 CSM 미인정 - 손실계약은 음의 CSM 상각액 미인식
장점		계약그룹 효과로 건별 손익 왜곡 해소, 이익·손실계약과 무관한 동일 산출방식	공시 재무제표와 손익 일치
단점		공시 재무제표와 손익 불일치	계약그룹에 따라 측정 결과 상이 적용된 배부기준에 따라 손익이 결정

한편, 관리 손익보고서는 경영진의 내부 의사결정을 위한 정보 제공이 목적이므로 신속성, 이해의 용이성, 목적적합성을 고려한다. 따라서 다양한 관점 및 항목으로 분석하기 위해 현 관리회계시스템에서 분석되는 특성을 기반으로, 추가분석이 필요한 항목을 확인하여 보완하게 된다.

〈표 Ⅳ-14〉 관리 손익보고서(P/L) 고려사항

구분	재무·감독 손익보고서	관리 손익보고서
신속성 (직관성)	• 계정과목을 기반으로 구성되며 성과를 확인하기 어려움 • 수익과 비용의 비교가 어려움	• 성과를 확인하기 위한 정보를 명료하게 표현 (예: 신계약·보유계약 구분 표시) • 대응되는 성격의 손익항목(수익·비용)을 매칭하여 이익관점의 보고서 구성
이해 용이성 (가시성)	• 분석을 위한 상세정보 없음 • 사업비 상세 분석 또는 비용효율 분석을 위한 손익항목 구성 불가	• 기간계 및 계리 데이터 등을 활용하여 상세정보 구성(예: BEL 구성 현금흐름 항목 등) • 사업비의 분석목적에 따른 세분화 또는 그룹화(예: 직·간접비 구분, 고객별 원가 등)
목적 적합성 (다양성)	• 회계·감독원 기준의 정형화된 형식만 제공 가능 • 세부 조직·상품별 분석에 한계	• 분석목적의 다양한 형식 구성 필요 (예] 계정식·투자손익 배부 후 손익 등) • 계약 건별·자산 건별 손익 산출 및 분석 특성 정보를 추가하여 다차원 손익보고서 산출

〈표 Ⅳ-15〉 정형 보고서 예시

보고서 형태	목적
채널별 손익 현황 및 추이 조직별 손익 현황 및 추이	채널·조직별 보험 및 투자손익 현황 파악 - 채널 및 조직별 이익 관점의 손익 - 투자손익은 자산운용 수익센터로 표시됨
보험조직 상품별 종합 수익성 추이	보험 종합수익성 현황 파악 - 보험상품 관점의 종합손익 - 투자손익의 보험계약 배부결과 반영
채널별 보험부채 현황 및 추이 조직별 보험부채 현황 및 추이	IFRS17 보험부채 현황 및 변동내역 파악 - 채널 및 조직별 수익센터별 부채 현황 - BEL·RA·CSM의 변동분석
채널 또는 상품별, 경과연도별 장기 CSM 현황	CSM의 기간별 구성비중 분석
사업비 현황, 상품별 사업비 현황	사업비 배부결과 및 상세 분석

또한 채널·조직별 보험 및 투자손익 현황 파악, 상품별 종합수익성 현황 파악, 보험부채 현황 및 변동내역 파악, CSM의 기간별 구성비 분석, 사업비 배부결과 및 상세분석 등 현행 정기보고서의 목적을 파악하고 추가할 관점을 검토하여 정형 보고서를 개발한다.

3. 성과분석

가. 조직별 관리CSM 설계

IFRS17 기준 CSM은 계약집합별로 회계처리되므로 결산 결과의 상세분석을 위해 계약건별 CSM 변동 정보를 관리하고 조직별 형평성 및 평가지표로의 CSM을 별도 관리한다.

〈표 Ⅳ-16〉 관리CSM

관리CSM 유형		목적
계약건별 CSM 상세 관리	• 계약건별로 회계기준을 적용한 CSM 및 변동항목 산출 - 계약별 상각률적용, 계약별 CSM조정, 손실요소 배분 등 • 변동항목별 재무회계와의 차이를 보정하여 계약그룹별 재무회계와 합계일치 달성	• 조직·상품 등 세부 단위로 CSM의 변동원인을 상세 추적·분석
조직·상품별 CSM 차별화	• 조직·상품별 사업비, 유지율 등의 정보를 이용하여 최적가정보다 하위수준에서 CSM을 차별화 • 조직이 통제할 수 있는 요소(2~36회차 유지율 등)를 반영하여 CSM을 조정	• 상위그룹으로 적용되는 최적가정의 한계를 극복하고 평가대상의 관리책임을 명확히 함

조직·상품별 CSM의 차별화는 상위수준의 최적가정으로 인한 한계를 극복하여 손익분석 체계를 고도화하기 위한 목적이며, 손익분석 및 평가지표로의 활용 가능성을 고려한다. CSM의 차별화는 조직의 수용가능성, 합리성 등을 고려하여야 하므로 권한과 책임 범위 내에서 조정될 필요가 있다.

나. 채널별 미래가치 평가

IFRS17이 도입되더라도 병행 관리가 필요한 기존 지표가 상당수 존재할 것이며 IFRS17의 재무적 영향을 파악하여 기존 지표를 보완하고 신규 지표를 도입해야 한다. 따라서 유의

미한 지표의 관리는 기존 시스템을 통해 관리하며, IFRS17로 인한 재무적 영향을 고려하여 도입 후 일정기간 동안 성과지표를 단계적으로 관리할 필요가 있다.

4. 세부 사례

향후 경영 관리에서는 보유계약의 가치 증분, 신계약가치 및 리스크량 관리가 핵심이므로 계획 대비 실적분석을 통해 목표·KPI·성과 관리와 관련한 사례를 살펴보기로 한다.

〈표 Ⅳ-17〉 신제도 경영 관리 핵심사항

관리	계획 수립(계획가정)	실적 분석(실적가정)	평가
보유계약 가치 증분	보유계약가치 계획 수립 • 핵심효율별 예상 증분 및 분석 - 유지율, 손해율, 사업비율 등 • 금리영향 분석 - 보유계약가치 및 순자산 영향	전사 가치 성과분석 • 보유계약가치(VIF) 계획 대비 실적 - 신계약, 기존 계약 • 순자산가치(NAV) 계획 대비 실적 - 손익, 자기자본, 조정자본 등 • 경영성과, 외부요인 구분	달성률, 기여도, 차이, 개선방안
신계약 가치	신계약가치 계획 수립 • 신계약 목표물량 계획 수립 및 분석 - 채널별, 상품(군)별 • 핵심가정별 영향분석 - 유지율, 손해율, 사업비율, 이차마진, 가입속성 등	신계약가치 성과분석 • 계획 대비 실적 - 신계약실적: 납입 방법별 - 신계약가치(VNB), 상품별 마진율, 자본 효율성 • 전사, 채널별, 상품(군)별 구분	
리스크량	예상 전사가치와 요구자본 계획 수립 • 리스크량(내부모형) 예측 분석 - 전사 예상 가치에 종속 • 자본부담 대비 예상 가치수익성 분석 - 전사 가치÷리스크량	전사 가치 연계 요구자본 성과분석 개별 리스크 및 자본부담 대비 가치수익성 계획 대비 실적 분석	

가. 가치 중심 영업 관리

채널별 신계약가치 극대화 및 보유계약가치 증대에 집중할 수 있도록 가치 중심의 영업 관리체계 수립이 필요하다. 그러나 지점의 영업부담을 고려하여 보유계약 및 보험손익 관리 목표는 단계적으로 부여함이 바람직하다. 신계약가치와 보유계약가치를 구성하는 핵심 성과동인 및 세부 관리지표를 통해 변동 원인과 계획과 차이 난 원인을 분석하고 대응

방안을 수립할 수 있는 관리체계를 수립한다.

〈표 Ⅳ-18〉 가치 중심 영업 관리

구분	목표부여	성과평가
신계약 가치 극대화 전략	• 채널별 P/F 전략 수립 - FC 생산성 제고 방안 • 채널별 전략상품 선정 - 핵심가치 상품군 - 업적 평가 우대 방안 • 수수료수당 전략	• 지점별 가치 기반 영업손익평가 제도 도입 - 가치손익 마인드 제고 목적 • 선도사의 영업손익제도 도입 검토
보유계약 가치 관리	• 유지율 관리(36차월 이하) • 손해율 관리 • 사업비 관리	• 채널의 효율 관리 성과평가 - 전사 유지율, 손해율, 사업비율가정 대비 실제효율 평가 - 우수·부진 채널에 대한 가감 반영을 통한 효율개선 도모 → CSM 증분 계산 시 효율 관리 성과 기여분 가감 • 보험손익(예: 실 차이) 평가 - IFRS17 기준 당기 발생 손해액차 및 사업비차 관리

나. 수당 및 수수료체계

수당 및 수수료는 상품의 판매전략을 실현하기 위한 가장 실질적인 실행도구이므로, IFRS17 손익을 향상시키기 위해서는 제도에 부합(미래가치 규모 고려)하는 수당 수수료 체계로 개선할 필요가 있다. 개별 상품의 가입조건별 실제 수당수수료 모델은 미래가치 규모만 반영하여 구성한다.

〈표 Ⅳ-19〉 수당 및 수수료체계

현행	개선 후 체계
• 환산월 초 기반의 수당수수료 지급체계 • 계약 시점에 환산된 미래 확정 수익을 기반으로 판매활동 대가를 산정 • 미래가치, 리스크에 대한 고려 부족	• 미래가치, 리스크 규모 - 최적 채널별 상품Mix 확정 - 상품별 목표판매량 설정 - 상품별 미래가치 기반 수당수수료 결정 - 판매전략 실행을 위한 전략수수료 반영 - 수당·수수료체계 확정
• IFRS17 기준 손익(미래가치)은 줄어드는데 수당 지급은 늘어나는 불합리한 상황이 발생할 가능성 존재	• IFRS17 장·단기 손익에 기반한 수당 및 수수료체계를 구축하되, 변동성이 존재하는 미래가치 규모를 고려하여 수당수수료도 함께 변동되는 체계 구성

〈표 Ⅳ-20〉 향후 수수료체계 예시

내용		
수당 및 수수료=(보험 미래가치+투자 미래가치-필요자본 기회비용)×수당·수수료 집행률		
보험영업 미래가치	신계약 CSM 규모를 보험 미래가치로 인식	가정 변화에 따라 상품별 보험미래가치 갱신
투자영업 미래가치	순투자수익률×기간별 저축성 보험료 미래현금흐름→현재가치로 환산	기간별 투자수익률 및 할인율에 따라 상품별 투자 미래가치 갱신
자본충분성 기준 추가 필요자본 기회비용	K-ICS 추가 필요자본×요구수익률	적정 리스크에 따른 상품별 미래가치 할인
수당·수수료 집행률	과거 또는 업계 수준 고려하여 미래 이익 대비 수당·수수료 집행률 반영	전체 수당·수수료 규모를 기존과 유사하게 유지

다. 상품개발 프로세스 및 가정 관리

미래가치를 고려한 상품개발 프로세스로 전환이 필요하며, 미래가치 목표에 부합하는지 체크하기 위한 다양한 관점의 검토 기준이 정비되어야 한다. 먼저, 최초 상품개발, 즉 손익 기획 시점의 가정과 현재 시점의 가정 차이를 분석함으로써, 목표수익 대비 실현수익의 차이를 인식하고, 향후 상품별 운영 관리 개선 및 신상품 개발에 고려될 가정에 대한 의사결정체계를 마련한다.

〈표 Ⅳ-21〉 상품개발 수익성 가이드라인 강화 사례

구분	가이드라인 내용
현행	• 목표 수익률 또는 최저 마진의 필수조건 충족 시 자동 승인 - 정교한 수익성 분석을 위한 별도의 관리조건은 없음 • 손해율·사업비율 등 이원별 손익 개선을 위한 관리 기능 부재 - 예: 건강보험에서 위험률, 차익률이 낮아도 전체 수익성 조건만 충족하면 상품 판매 가능 → 상품개발 시 손해율을 개선하려는 동기부여가 낮음 • 특수한 상황에도 (+) 수익성 유지를 위한 민감도 조건 부재 - 예: 현재는 수익성 조건을 충족하나, 금리 하락 시 손실이 발생하는 상품 판매 가능 → 급격한 금리 하락 시 손실 발생에 대한 대응 곤란 • 최소 판매량 조건이 없고, 상품개정 시 급격한 수익성 하락 방지장치 등 미세 관리 곤란 • 필수조건 미충족 시 다양한 승인조건 허용 - 판매 개시 후 최초 수익성 조건 불충족 상품 다수 발생 • 채널별 수익성 구분이 없고, 상품군별 유연한 최저 마진 적용으로 동일 상품군 내 수익성의 균질성 저하 → 가치 중심의 엄격한 수익성 관리 및 이원별 효율 제고를 위해 필수조건 외 별도의 관리조건 도입 등 가이드라인 강화 필요

〈표 Ⅳ-21〉 계속

구분	가이드라인 내용	
개편	수익성 지표	• MVBS 기반 내부기준 VNB 마진율(%)
	산출방법	• 신계약가치(내부기준 VNB)/수입보험료 현가
	필수조건	• VNB% ≥ 타겟 수익률 (추후 설정 필요) • 주계약은 채널별·상품군별 구분, 특약은 상품군별 구분 • 타겟수익률: 주계약 및 특약 구분(주·특 각각 0% 이상 필수)
	채널 분류	• 채널별 수익성 기준 별도 적용
	상품(군) 분류	• 상품 및 리스크 속성에 따라 분류 • 상품속성: 배당 유무, 금리구조, 자산계정, 보장구분 등 • 리스크 속성에 따른 자본효율 상품군 별도 구분 • 장기 저(低)보증형, 단기, 단기·갱신형 건강, 변액 저보증형 등
	필수조건 미충족 시 승인조건	• VNB% 〈 타겟수익률일 경우 별도 승인조건 설정
	관리 조건	• 민감도 조건: 금리, 효율 변화에도 최소 수익성 유지 • 위험률차익률: 위험률 차익 확보를 위한 최소 수준 • 사업비집행률: 사업비 차익 확보를 위한 최소 수준 • 최소 판매량: 판매력 없는 상품의 무분별한 개발 방지 • 기존 대비 수익성: 상품개정 시 급격한 수익성 하락 방지 • IFRS17 손실계약 점검: 상품별 (-) CSM 발생 계약 방지
	자본효율성조건	• RORC% ≥ 목표 자본효율성 • 계약은 채널별·상품군별 구분, 특약은 상품군별 구분

한편, 손실이 발생한 계약의 경우 손실 원인을 분석하고 상품개정, 절판, 언더라이팅 강화 등의 대응방안을 결정하는 프로세스를 마련하고, 상시 모니터링을 통해서 손실계약 발생과 손실규모를 예측하는 체계를 구현한다. 또한 보험영업의 미래가치를 극대화하기 위해서는 기존의 가정 개선 노력으로는 부족하고 디지털 등 다양한 신기술을 활용한 적극적이고 실질적인 가정 개선 활동이 필요하다.

〈그림 Ⅳ-2〉 손실계약 관리

상시 모니터링		손실 원인분석	시나리오별 대응
손실계약 상시 테스트	발생	손실 발생 원인분석	원인별 대응 시나리오 수립 - 상품 개정 - 절판 - 언더라이팅 강화 - 지침 개정 - 마케팅 수정
손실 발생 가능성 사전 인지		대응 시나리오 확정	
차기 발생 손실규모 예측		이익계약 전환 규모 예측	
손실규모 추이 변화 관리		예측과 실적 간 차이 분석 기반 개선방안 검토	유관부서 협의 체계 마련
손실규모 예측 대비 실적 분석		가정 정교화 방안 수립	시나리오 대응 결과 분석

라. 자본적정성 관리와 성과보상

자본적정성을 고려한 채널별 상품 포트폴리오를 결정하는 것이 필요하고, 중장기적인 관점의 자본효율성을 검증할 수 있는 시뮬레이션체계 구축이 필요하다. 이에 내부모형 기반의 리스크 한도 관리체계를 통해 계획 리스크의 적정성을 시뮬레이션하고, 한도 추가분에 대한 미래수익 반영과 상시 모니터링을 통한 한도 관리를 수행한다.

마지막으로, IFRS17 성과지표 기반의 보상체계가 필요하며, 경영 관리, 인사, 영업 부문별 역할과 책임에 맞추어 성과보상의 틀을 마련할 필요가 있다. 신제도가 정착하려면, 손익을 포함한 중장기가치 및 자본 중심의 성과평가와 보상체계를 검토해야 한다.

〈표 Ⅳ-22〉 성과보상 Framework

부문	내용
경영 관리	• IFRS17 기반 성과지표 정의, 관리 및 제공 • 실현손익 기반 전사 및 부문별 보상 재원 결정 • 성과 기여도 결정
인사	• IFRS17 성과지표 포함 인사평가 기준 마련 • 인사평가기준에 따른 보상 가이드라인 수립
영업	• IFRS17 성과지표 반영한 영업 인센티브 제도 개선 • 인센티브 제도에 따른 영업부문 보상 재원 지급기준 마련