

신회계제도와 보험회사의 대응

(2023. 4. 21)

전용범

목 차

I. 신회계제도 주요내용

II. 보험사의 전환

III. 경영관리 변화

IV. 맺음말



I. 신회계제도 주요내용

I. 신회계제도 주요내용

IFRS4 (원가평가)

『 당기수입 및 지출 성과로 손익 인식 』

IFRS17 (시가평가)

『 보험부채(C/F) 변동에 따른 손익 인식 』

재무회계

B/S

부채 원가평가
(가치 未반영)

P/L

수보-지출

B/S

부채 시가평가
(가치반영)

P/L

CSM/RA 상각,
예상보험금/사업비

경영관리

가치관리

PM 별도관리

손익관리

3이원 손익

가치관리

시장기준
CSM 관리

손익관리

CSM 증분,
예상 - 실제 차

경영관리
방향

- 원가법 손익을 3이원으로 세분화 관리
- 가치 관리를 위한 PM 별도 관리
 - 예정이율 적용 등 시장기준 대비 Gap 大

- 변화된 손익 및 이원에 대한 新관리체계 필요
- 시장기준을 반영한 가치-손익 지표 도입 필요
 - 시장금리를 반영한 할인율 적용,
각종 옵션·보증비용 반영, K-ICS 연계 등

I . 신회계제도 주요내용

IFRS4

원칙

- Rule 기반 정확한 금액 산정(규정)
- 부채 계산 방식은 감독기준에서 규정

자산

- 시가법 평가
- 자산 4분류 : 단기, 매도, 만기, 매출
- 발생손실 기준 총당금 (대출限)
- 정상/요주의: 1년 부도율, 고정 ↓ : 부도율 100%
- 보험계약대출, 이연신계약비 자산처리

부채

- 원가법 평가
- 판매 시 예정기초율 기반 평가
- 3이원 : 예정위험률, 예정사업비율, 예정이율
→ 판매 시 미래부채금액 결정

매출 손익

- 납입기간 동안 매출 인식
- 위험P, 부가P, 저축P 모두 매출로 인식
- 손실계약은 손실 발생 시 인식

IFRS17/9

- Principle 기반 실질가치 산정(G/L)
- 가이드만 제시하며, 세부 적용 기준은 회사 자율

- 시가법 평가
- 자산 3분류 : 당기손익, 포괄손익, 상각후원가
- 예상손실 기준 총당금 (대출+채권)
- 정상: 1년 부도율, 요주의 : 만기 부도율, 고정 ↓ : 100%
- 보험계약대출, 이연신계약비 항목 제외

- 시가법 평가
- 평가 시 현행 가정 기반 평가
- 경험통계 기반 손해율, 사업비율, 해지율 등
→ 평가 시 부채금액 변동 大

- 전체 보험기간 동안 매출 인식
- 저축P 매출에서 제외
- 손실계약 예상 시 전액 당기비용 인식

I . 신회계제도 주요내용

제도상의 영향

- 재무제표의 비교가능성 증대
- 재무정보의 질적개선
- 재무제표의 기업가치 정보제공
- 내실경영 유도
- 다양한 중요정보 제공 : 손익원천을 개별상품 판매연도까지 추적 => 다중적 이익분석 가능
- 프로세스/시스템 개선 : 임직원 교육비용 증가, 전문인력 인건비 상승, 시스템 개선작업 필요

I . 신회계제도 주요내용

부문별 영향

- 상품부문 : 보험료 격차가 축소
- 고객부문 : 재무건전성 중심의 브랜드 마케팅 중요성 증대
- 채널부문 : 채널별 수익성에 변화발생 => 새로운 포트폴리오 전략수립
- 자산부문 : 수익률 제고보다는 금리리스크 및 변동성 관리역량이 중요
- 경영관리부문 : 장기가치 및 리스크관리가 매우 중요
- 조직(인력,조직,문화) : 전사성공요인 교육, 성과관리, 설계사수당 KPI설계, 내부정보 투명성
- IFRS인프라(Process,시스템,데이터) : 재무와 Risk 정보연계/차이분석, 계리모델, 시스템변경



Ⅱ. 보험사의 전환

II. 보험사의 전환

각 업무단계별 수행될 주요내역은 다음과 같다.

1. 사전 준비 단계	<ul style="list-style-type: none">• 신회계기준과 현행회계기준 차이분석• 신회계기준관련 이슈 및 보험부채 산출방법론 업데이트• 계정과목 체계 정비, 재무제표 작성 및 공시 방법론 정의
2. 재무 영향 분석	<ul style="list-style-type: none">• 전환시점 CSM 산출 및 검증 (소급법 및 공정가치법)• 상품군별 재무적 영향분석, 손익분석• 재무제표 전환 및 대응방안 분석
3. 상품수익성 분석	<ul style="list-style-type: none">• 상품군/채널별 수익성 영향분석• 상품/채널/Pricing/전략 측면에서의 대응방안 분석
4. Biz 영향 분석	<ul style="list-style-type: none">• 영역별(상품/채널, 자산운용, 리스크 등) 현수준 진단 및 영향 분석• 영역별(상품/채널, 자산운용, 리스크 등) 중점 추진과제 도출
5. 마스터 플랜	<ul style="list-style-type: none">• 부서별 및 영역별 실행계획 수립• 시스템 본 구축 계획수립 및 시행
6. Data 분석	<ul style="list-style-type: none">• 완전소급법 적용을 위한 데이터 및 프로세스 정의• 보유계약에 수정소급법 및 공정가치법 적용을 위한 데이터 및 모델 정비
7. 임직원 교육 훈련	<ul style="list-style-type: none">• 신회계제도 문화확산 및 부서별 R&R 정립• 영역별 영향분석 결과 교육, 담당자별 심화교육 및 산출물 인수인계
8. 경영관리시스템	<ul style="list-style-type: none">• 장단기 경영계획 및 경영예측• 손익관리체계 구성• 성과분석을 위한 성과체계 마련

1. 사전준비단계

기준서관련 주요과제(예시)

구 분		주 요 내 용
1	회계모형 적용	상품별 회계모형 및 보험투자비용 산출방법론
2	보험부채 측정단위	손실부담계약 구분 및 CSM 후속측정의 통합수준
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	사업비관리체계	직/간접 사업비 구분을 위한 계정과목 및 프로세스
9	재무제표 작성	BS/PL 작성 방법론 및 손익분석 방안
10	공시항목 산출	항목별(인식금액, 유의적판단, 위험) 산출방법론

2. 재무영향 분석

구 분	수 행 업 무
영향분석 준비	<ul style="list-style-type: none"> - 계리솔루션 영향분석 모듈 업데이트 - 기준서 반영 산출방법론 업데이트 - 금리 시나리오(할인율, 공시이율 산출) - 직/간접사업비율, 위험조정계수 산출
이행현금흐름 산출	<ul style="list-style-type: none"> - 미래 현금흐름, 위험조정, TVOG 산출 - 전환시점 보험계약마진 산출(수정소급, 공정가치)
전사 재무영향 분석	<ul style="list-style-type: none"> - 기준시점 재무제표 작성 및 재무영향 분석 - 재무영향 축소를 위한 대응방향 검토

3. 상품수익성 분석

손실상품

IFRS4	IFRS17
<ul style="list-style-type: none"> - 저금리보증 변동금리나 고이율 확정금리 상품 판매시 초기의 손익차이는 미미함 - RBC도 위험계수방식 적용으로 초기 재무 건전성 영향도 작음 	<ul style="list-style-type: none"> - 보험 만기까지 현금흐름(보험료/사업비/보험금)을 전망하여 시가평가 및 계약가치(마진) 산출 - CSM 손실상품 판매시 현재는 1년치 손실만 반영되나, IFRS17 은 총손실을 즉시 반영

가치지표

구분	현행	향후
재무회계	이원별 손익 분석	CSM + CSM보완지표
건전성회계	RBC (현 영향도 낮음)	K-ICS지표

4. 비즈니스영향 분석대응

신회계제도의 재무영향을 최소화하고, 건전한 성장과 경쟁력 확보를 위한 전략 및 관리체계 정비

“ IFRS17 환경 下 가치기반 지속적 성장을 위한 경영환경 정비 ”

운영전략

상품전략
수익성 및 자본효율제고

채널전략
상품전략을 반영한 CPC 관점의 판매전략 수립

자산운용전략
ALM 기반 자산운용 전략 고도화

관리방향

경영관리

가치중심 경영관리 정착
가정기반 계획-실적 연계
지속적 재무건전성 관리

거버넌스

IFRS17 도입준비 조직 운영
계리/리스크 관리 조직 강화

시스템

통합경영관리(경영계획/손익관리/성과관리)

자산운용 시스템 고도화(ALM, SAA)

IFRS17 결산시스템

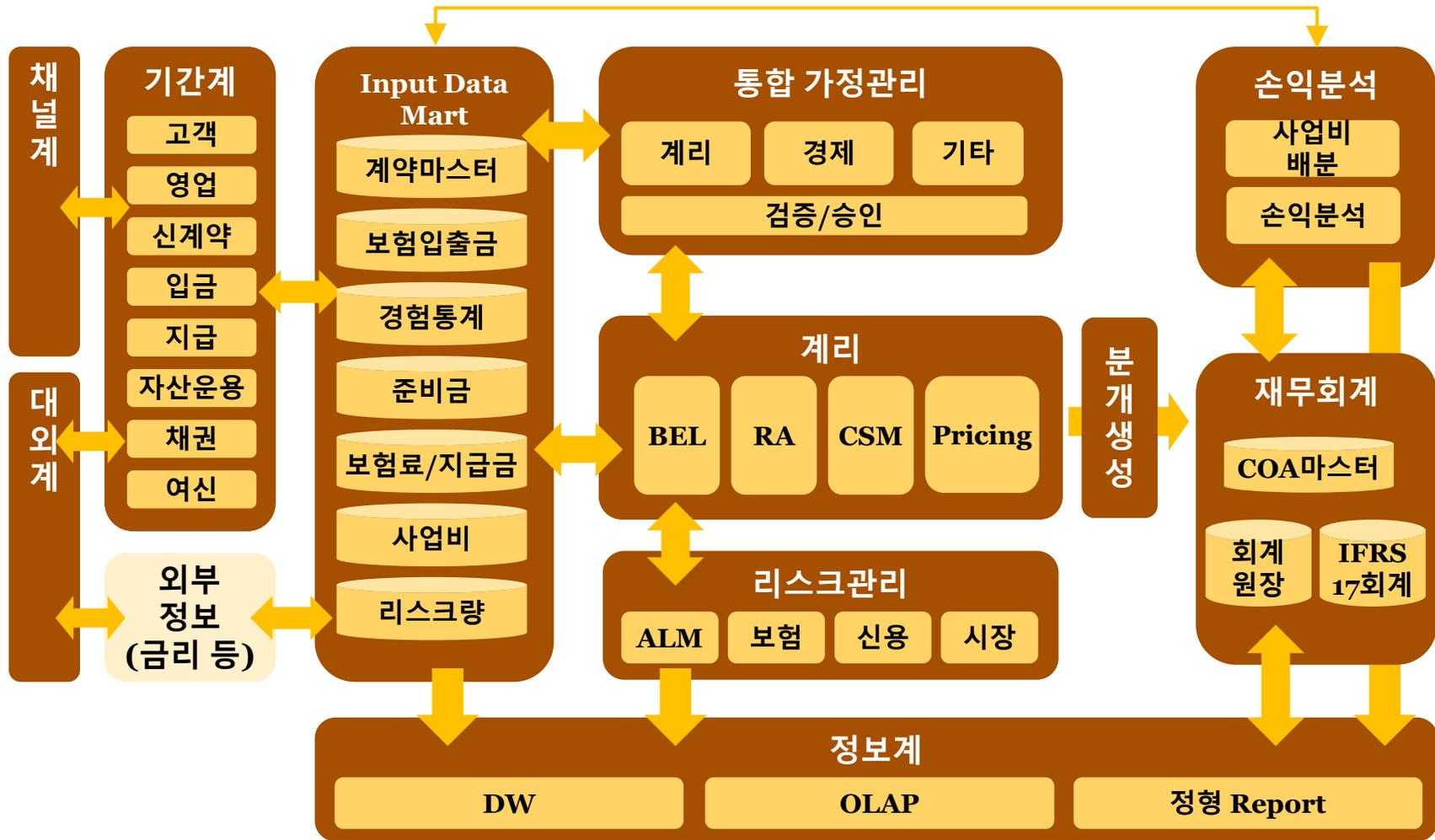
4. 비즈니스영향 분석대응

	개선영역	추진목표	추진과제	실행과제(예)
전략 부문	상품 전략	수익성 및 자본효율제고	<ol style="list-style-type: none"> 1 수익성 및 자본효율 중심의 상품혁신 2 상품 R&D 역량강화 	<ul style="list-style-type: none"> • IFRS17 기준 신상품 개발 기준 강화 • 상품 구조 개선을 통한 상품 Line Up 정비 • 통합 고객/시장분석체계 강화
	채널 전략	상품전략 반영한 CPC관점의 채널운영 전략	<ol style="list-style-type: none"> 3 상품전략 변경에 따른 CPC 관점 채널역량 확보 	<ul style="list-style-type: none"> • IFRS17 대비 채널별 수수료 체계 현실화 • CPC 관점의 세분화된 영업전략 구제화
	자산운용 전략	ALM 기반 자산운용 전략 고도화	<ol style="list-style-type: none"> 4 ALM 기반 자산운용 프로세스 강화 5 ALM기반 리스크관리 체계 개선 	<ul style="list-style-type: none"> • ALM 기반 금리시나리오 및 자산배분 전략 프로세스 수립 • 자산배분 및 리스크관리 지원 회의체 개선 • 금리리스크 관리 위한 한도/지표개선 • 리스크관리 성과분석 체계 개선
관리 부문	가치경영 관리	재무건전성 확보를 중심으로 하는 가치경영 정착	<ol style="list-style-type: none"> 6 IFRS17기반 재무영향 관리체계 도입 	<ul style="list-style-type: none"> • 재무영향 분석 모델 정교화 및 관리체계 구축 • 최적가정 정교화 및 관리체계 정비 • 시스템 기반 사업계획 프로세스 정교화 • 목적별(상품/채널, 계획) 사업비 분석체계 • 성과동인 기반 가치 중심의 성과지표 설계
			<ol style="list-style-type: none"> 7 경영관리 프로세스 혁신 	
			<ol style="list-style-type: none"> 8 가치중심 성과관리체계 구축 	
시스템	인프라 도입	최적의 IFRS17 시스템 도입	<ol style="list-style-type: none"> 9 타 부문 연계 IFRS17 시스템 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • IFRS17/감독회계/경영관리 시스템 구축

5. 마스터플랜(예시)

	상품부문	채널부문 (마케팅/영업)	운영부문 (심사/지급)	리스크부문	재무관리부문 (경영관리/인사)
Plan	상품기획 <ul style="list-style-type: none"> 재무목표 달성을 위한 최적 상품 P/F 설정 가치 중심의 상품 수익성 관리체계구축 <ul style="list-style-type: none"> 상품수익성 및 자본효율성 기준 G/L 수립 	마케팅 <ul style="list-style-type: none"> 영업목표관리 수당수수료 운영전략 수립 	심사기획 <ul style="list-style-type: none"> 심사 가이드라인 수립 심사 가이드 적정성 검토 	리스크전략 <ul style="list-style-type: none"> 내부모형 기준 자본 및 리스크 산출, 분석 체계 구축 <ul style="list-style-type: none"> 요구자본, 가용자본 산출방법론 및 모델 구축 전사적 리스크 관리 기반 전략 수립 	계획수립 <ul style="list-style-type: none"> 재무추정 및 재무계획 수립모델 구축 가치,손익 중심 기반 경영계획 수립
Do	상품개발 <ul style="list-style-type: none"> IFRS17 평가방식의 상품개발 수행 신규상품 및 기존상품에 대한 가입 상세조건별 IFRS17 손실테스트 수행 손실상품 처리방안 	영업지원 <ul style="list-style-type: none"> 시책운영 지원 조직운영 지원 영업실행 <ul style="list-style-type: none"> 고객 및 계약관리 설계사 리쿠르팅 & 코칭관리 	언더라이팅 <ul style="list-style-type: none"> 언더라이팅 고도화 위험울현황 즉시반영 지급심사 <ul style="list-style-type: none"> 지급심사 고도화 보험사기 및 면책 관리 고도화 	리스크관리 <ul style="list-style-type: none"> 리스크 현황분석 적정리스크 유지활동 수행 	실적분석 <ul style="list-style-type: none"> 가치,손익 중심 실적분석 체계 구축 <ul style="list-style-type: none"> 계획vs실적 Gap분석을 통한 목표 달성 관리 및 실행전략 조정 미세관리를 위한 다차원수익성 분석(채널, 지점, 상품별) 체계 수립 경영실적정보 <ul style="list-style-type: none"> 경영손익 결과조회 경영성과지표 조회
See	사후평가 <ul style="list-style-type: none"> 상품가정 Life-Cycle 관리 손실계약 관리방안 수립 <ul style="list-style-type: none"> 원인분석 처리방안 실행 모니터링 체계 	마케팅성과 <ul style="list-style-type: none"> 마케팅기획 적정성 분석 영업성과 분석 수당수수료 운영성과 분석 영업성과대비 미래가치 기여도 측정 	위험을 분석 <ul style="list-style-type: none"> 사전/사후 심사기반 위험을 분석 심사 가이드라인 수정 	변동평가 <ul style="list-style-type: none"> 리스크 변동원인 분석 리스크 감소방안 수립 	성과지표 <ul style="list-style-type: none"> 가치,손익 중심 핵심 성과지표 수립 및 성과관리 체계 구축 성과보상 <ul style="list-style-type: none"> 성과지표기반 전사 인사보상체계 구축

6. 시스템구축(예시)





Ⅲ. 경영관리변화

1. 경영계획 체계

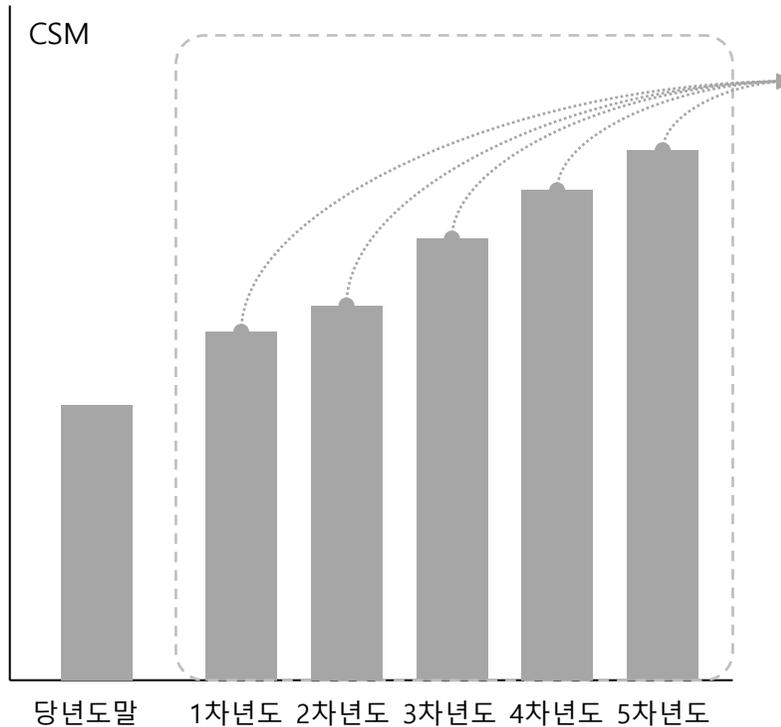
현금흐름 기반의 중장기 재무추정으로부터 계획 BS/PL이 수립되는 구조로 사업계획 체계 변경



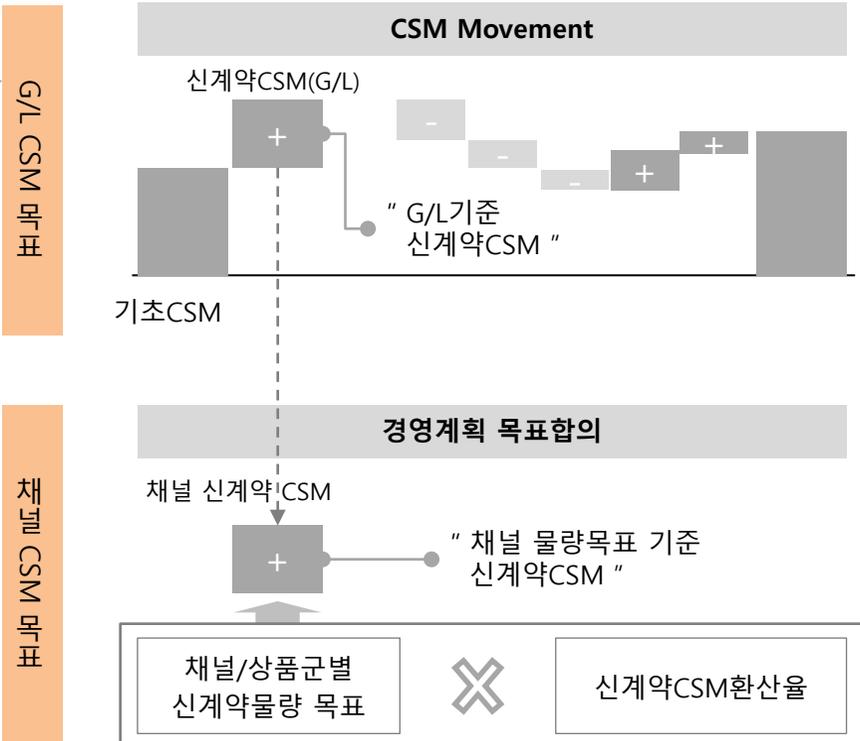
1. 경영계획 체계

장기가치의 증대를 위해 중기 G/L 기준 신계약 CSM과 채널 물량계획 기준 CSM 간 조정 및 합의를 통해 신계약 CSM 계획을 수립하는 변화 필요

중기 G/L 기준 CSM 잔액(목표)



중기 G/L - 물량계획 간 조정 및 합의



1. 경영계획 체계

IFRS17 경영계획은 미래CF기반의 재무보고 체계와 유사성을 갖추어야 하며, 경영환경 변화에 대한 유연한 예측(Forecasting)과 시뮬레이션이 가능하여야 함

IFRS17 핵심 변화 사항

부채 시가 평가

통계적 경험(가정)
변경사항 반영

보험손익 인식방법

장래이익 실현 및
예상- 실제 차이

가정 기반
미래 현금흐름

보험부채 변동에
따른 손익산출

경영계획 시스템 구성

연간 및 중기
경영계획수립

- 가치 중심의 중기 사업계획 목표관리 강화 및 연간 사업계획으로의 목표 연계
- 가정 관리 기반의 사업계획 수립
- 미래 CF 기준의 재무보고 산출 체계와 유사한 기초 계획값 수립 및 계획 부채 결산

Forecasting 및
시뮬레이션 체계

- 수시 전망을 통한 주기적 예측 및 실행전략 수정
- 외부 시장 환경 및 내부 경영환경 변화, 정책변경의 재무 영향도 추정
- 신속한 전망을 위한 요약 단위 전망 체계

1. 경영계획 체계

경영계획수립의 주요변화

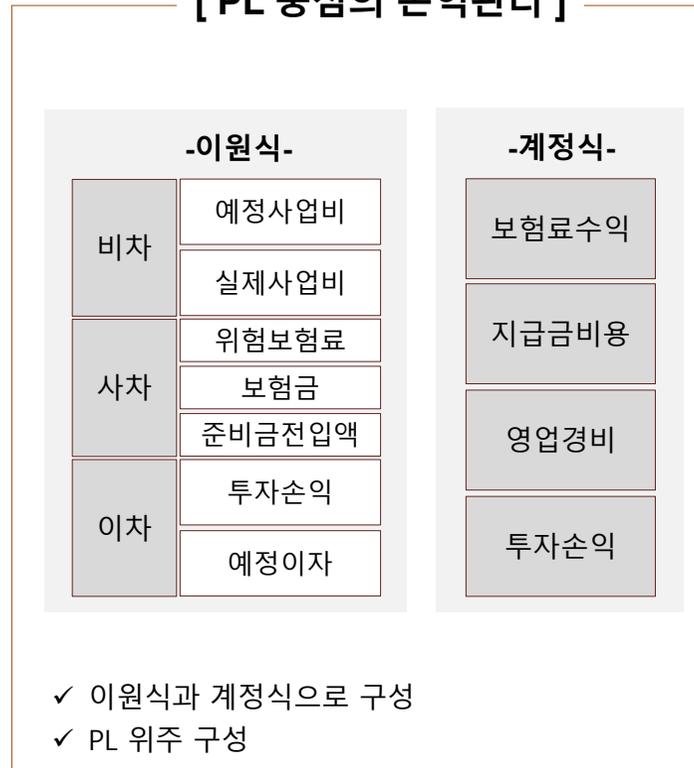
주요 변화사항	IFRS4	IFRS17
① 최적가정 기준 경영계획수립체계	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 각 업무별 계획용 가정 사용 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 과거 통계기반 표준화된 최적가정 기준으로 경영계획 수립
② CSM 중심의 목표 수립	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 당기 손익 + 신계약 가치 중심 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 장기 가치 목표(CSM) 달성 중심
③ IFRS17 기준 사업비계획 배부 체계	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 물량기준 신계약비 + 전사 판관비계획 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 부채결산 사업비 분류체계로 사업비 배부
④ 시스템 기반 계획수립	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 개인경험 및 역량 + Excel 기반 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 계획결산시스템에 의한 보험부채 및 보험손익계획 수립
⑤ 계획수립 단위별 BS/PL 계획수립	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 물량계획 + 전사 PL계획 중심 ▪ 이원별 이익 규모로 재무성과 계획 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 채널/상품군 등 부채결산단위와 경영관리 목적을 고려한 단위별 BS/PL 계획 수립

2. 손익관리 체계

IFRS17에서는 보험부채관리와 부채 변동원인의 분석이 매우 중요함

IFRS4

[PL 중심의 손익관리]



- ◇ 보험료 수취시점 수익인식
- ◆ 상품 설계시의 예정(수익) 대비 실제(비용)를 관리

IFRS17

[BS + PL 손익관리]



- ◇ 보험 계약의 경과 및 발생 사건에 따른 이행의무(부채)의 증감 인식
- ◆ 부채의 상각 수익과 예상과 실제차이 위주로 관리

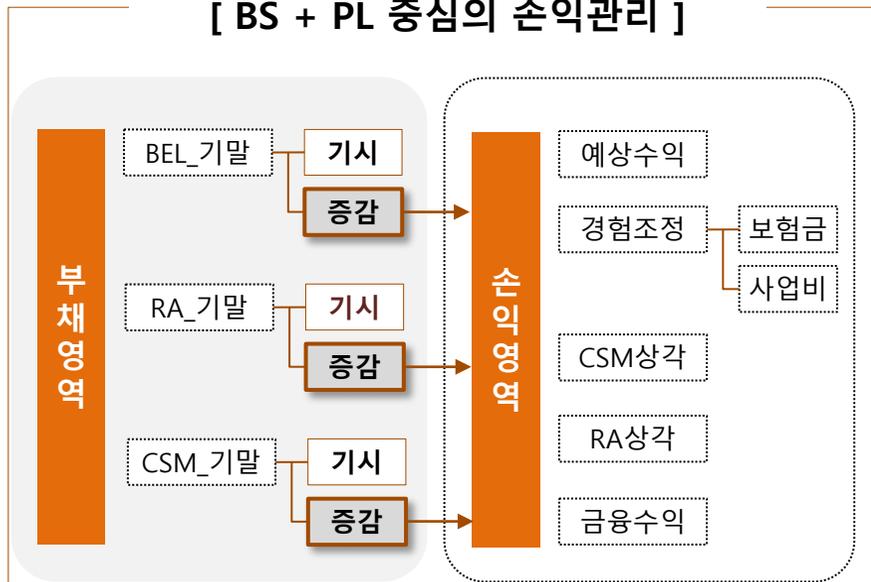
2. 손익관리 체계

IFRS17 특성을 고려하여 다차원 손익분석이 가능한 수익성 분석 시스템을 구축함

IFRS17 기반 손익 특성

손익분석 시스템

[BS + PL 중심의 손익관리]



- ✓ 보험 계약의 경과 및 발생 사건에 따른 이행의무(부채)의 증감 인식
- ✓ 부채의 상각 수익과 예상과 실제차이 위주로 관리

IFRS17 손익산출

- IFRS17 기준정보 정의
- 투자손익 산출
- 투자손익 보험계약 배부
- 재보험 배부방안 수립

보험부채 분석체계 마련

- 보험부채(자산), 부채 변동, 보험손익을 연계한 IFRS17 손익산출
- CSM 변동항목 및 손실요소의 변동항목 상세 관리

관리손익 보고서

- 직관성, 가시성, 목적적합성을 고려한 관리손익보고서 체계
- 보험부채 상세화 및 관리목적성 중점의 재무제표 구성

2. 손익관리 체계

정형보고서 예시

	보고서 활용 목적	보고서 형태
1	채널/조직별 보험 및 투자손익 현황 파악 - 채널 및 조직별 Profit Center의 손익 - 투자손익은 자산운용 Profit Center로 표시됨	1-1. 채널/조직별손익현황
		1-2. 채널별손익현황
		1-3. 채널별손익추이
		1-4. 조직별손익현황
		1-5. 조직별손익추이
2	보험 종합수익성 현황 파악 - 보험상품 관점의 종합손익 - 투자손익의 보험계약 배부결과 반영	2-1. 보험조직상품별종합수익성
		2-2. 보험조직상품별종합수익성추이
3	IFRS17 보험부채 현황 및 변동내역 파악 - 채널 및 조직별 Profit Center별 부채 현황 - BEL/ RA/ CSM의 변동분석	3-1. 채널/조직별보험부채현황
		3-2. 채널별보험부채현황
		3-3. 채널별보험부채추이
		3-4. 조직별보험부채현황
		3-5. 조직별보험부채추이
4	CSM의 기간별 구성비중 분석	4-1. 채널/상품별 경과년별 장기CSM 현황
5	사업비 배부결과 및 상세분석	5-1. 사업비현황
		5-2. 상품별사업비

3. 성과분석

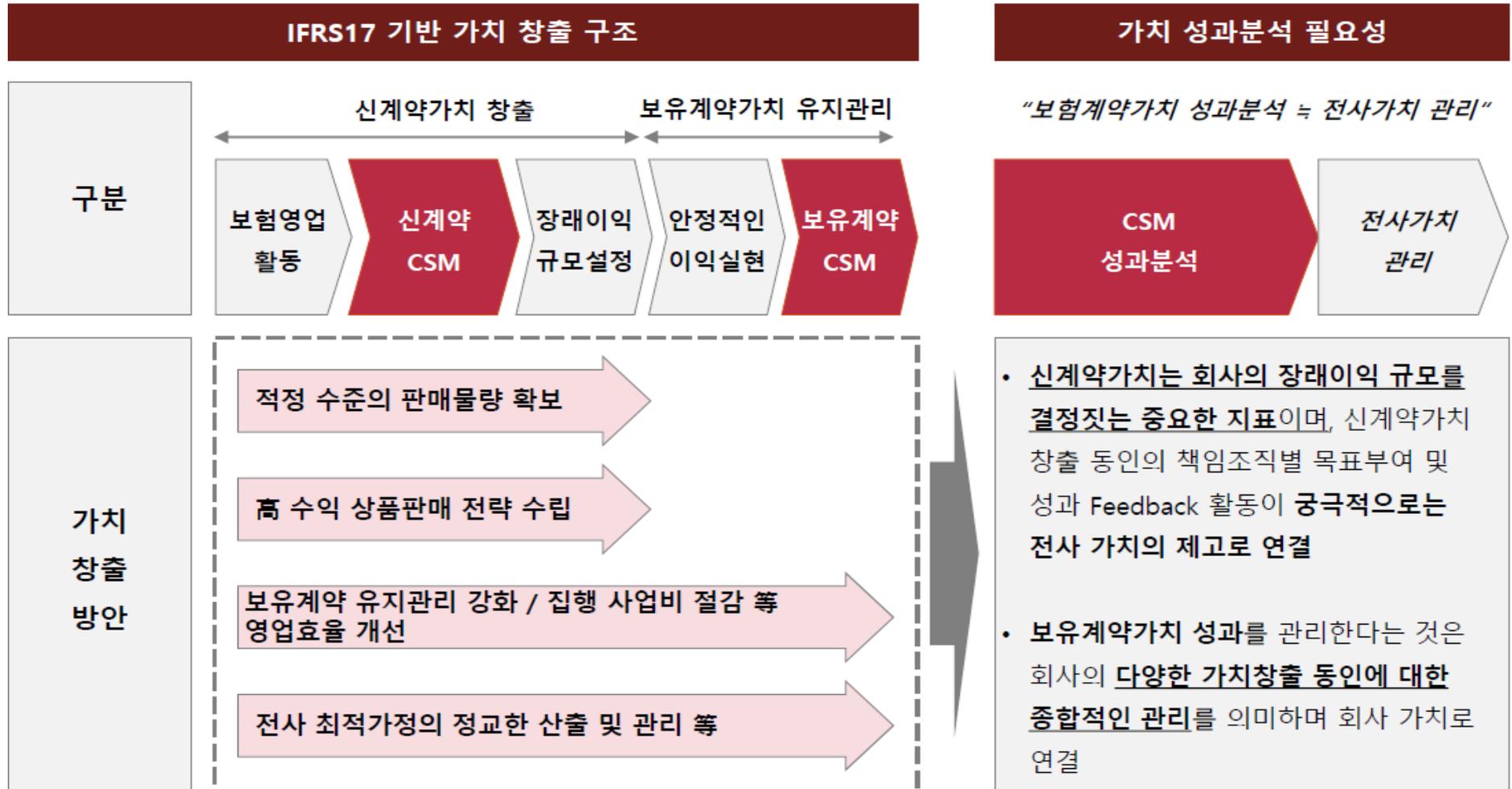
IFRS17에서는 회사 가치(EV) 중심 경영관리의 중요성이 더욱 부각되며, 회사 가치의 창출 동인 및 구성요소 분석을 통한 Biz 부문별 'New 성과관리 프레임' 수립이 요구됨

회사 가치창출 활동	비즈니스 부문	핵심 구성요소(Key Indicator)
보험영업 [목표수립/상품판매]	▶ 상품개발, 마케팅전략, 경영기획 ▶ FC/AM/다이렉트/방카 (지점단위)	<input type="checkbox"/> 상품수익성, 판매량(월납환산초회) <input type="checkbox"/> 신계약VNB(신계약 CSM) <input type="checkbox"/> 신계약 초기(1차년도 등) 예실차
보험손익 [보험이익관리]	▶ 계약관리, 지급심사, 언더라이팅 ▶ FC/AM/다이렉트/방카 (채널단위)	<input type="checkbox"/> 보유계약(보험금/사업비) 예실차 <input type="checkbox"/> 경험조정/가정변경 CSM 변동 <input type="checkbox"/> 마진(RA/CSM) 상각액
투자손익 [자산운용(ALM)]	▶ 투자전략/운용, 대체투자 ▶ 경영기획, ALM, RM	<input type="checkbox"/> 이자소득(당기 시장금리 반영) <input type="checkbox"/> 자본소득(시장지표 변동 효과)

성과관리

3. 성과분석

보험계약마진(CSM)은 회사 장래이익규모의 중요한 요소이므로, 전사가치 제고 관점에서 조직별 영업활동의 결과지표로 설정하여 목표부여 및 신규평가 지표로서 관리되어야함





IV . 맺음말

IV. 맺음말

1. 고려사항

2. 미션과 비전



감사합니다