

Insurance industry

삼일회계법인 Insurance industry 전문화팀

현금흐름방식보험가격 산출체계 도입이 국내 보험사 경영관리체계에 미치는 영향

October, 2007





목차

1. 현금흐름방식 보험가격산출체계 도입 배경	2
1) 금융감독당국: 보험산업의 중장기 혁신방안	2
2) 보험시장개방: 선진보험사의 핵심경쟁 역량	2
3) 국제보험회계기준 도입: 공시 정보에 대한 국제적 정합성 및 투명성 제고	2
<hr/>	
2. 현금흐름방식 보험가격산출이란?	4
1) 보험가격산출의 경영관리적 의미	4
2) 3이원방식 가격산출의 문제점	5
3) 현금흐름방식의 가격산출의 장점	6
4) 국제보험회계기준(책임준비금의 공정가치 평가 위주)과의 연관성	7
<hr/>	
3. 경영 현금흐름방식 가격산출 도입에 따른 경영관리 체계의 변화 방향	10
1) 현재의 모습: 상품관리 프로세스와 경영관리 프로세스의 단절	10
2) 상품관리 프로세스와 경영관리 프로세스의 연계	11
<hr/>	
4. 결론 - 전사적 경영관리체계의 변혁	16
1) 전사적 협업을 통한 가격 산출	16
2) 관련 업무기법 선진화	17
3) 시스템 인프라 정비	18
4) 해외 보험시장 벤치마킹	18
5) 국내 실정에 맞는 도입 방안 강구	18
<hr/>	
5. 참고 문헌	20

1. 현금흐름방식 가격산출체계 도입 배경

1) 금융감독 당국 : 보험산업의 중장기 혁신방안

금감원은 보험산업의 중장기 혁신방안의 일환으로 '보험가격 산출체계 개선을 위한 로드맵'을 마련해 내년부터 단계적으로 보험료 산출체계를 현금흐름방식으로 전환, 2009년 전면적으로 시행하기로 했다.

1단계로는 2007년 3분기까지 인프라 구축 및 제도 도입을 위한 기반을 조성하기로 했으며, 2단계는 2009년 1분기까지 생사혼합상품을 중심으로 시범적인 제도운영이 진행된다. 2009년 3분기까지 진행되는 3단계에서는 정기보험과 저축성 보험 등 일부 신상품에 대해 부분적으로 제도를 적용하며, 4단계인 2009년 4분기부터는 모든 신상품에 제도를 적용하기로 했다.

지금까지 보험료는 '30원방식'으로 산출됐다. 이에 보험사의 판매규모와 자산운용 이익률, 위험률 등의 변동을 고려할 때 적절한 수준의 보험료 결정과 손익관리에 문제가 있고 국제적인 추세에도 맞지 않다는 지적이 제기돼 왔다.

그러나 이번 로드맵 시행으로 선진적 계리기법의 도입으로 국제적 정합성 확보함과 동시에 종합손익을 고려한 가격책정으로 보험경영의 건전성이 크게 향상될 것으로 기대된다.

2) 보험시장 개방 : 선진보험사의 핵심경쟁 역량

FTA 등 국제적인 시장 개방의 조류를 맞이하여 국내 시장의 개방이 가속화되고 있고, 보험시장도 예외는 아니어서 머잖아 전면적인 개방이 현실화될 것이다. 외국계 보험사는 마케팅과 영업전략 측면에서 경쟁력을 가지고 있을 뿐 아니라, 상품 포트폴리오 전략, 채널 전략 등 선진적인 업무기법과 노하우 측면에서 우위를 점하고 있으며, 현금흐름방식의 보험 가격산출체계 측면에서는 몇 수 앞서 있는 것이 객관적인 현실이다.

3) 국제보험회계기준 도입 : 공시 정보에 대한 국제적 정합성 및 투명성 제고

우리나라는 국제회계기준도입준비단의 1년에 걸친 논의 과정을 거쳐 2007년에 '국제회계기준 도입 로드맵'을 발표하였다.

로드맵에 따르면 IFRS는 현행 기업회계기준의 제정절차를 준수하여 회계연구원에 의해 도입되며, 특정시점에 해당기업들이 일괄 도입하게 함으로써 기업간 정보의 비교가능성을 최대한으로 유지하도록 하고 있다. 모든 상장회사는 2009년부터 자발적인 판단에 따라 기준을 조기 적용할 수 있고, 2011년부터는 의무적으로 IFRS에 따른 재무제표를 작성해야 한다.

그러나 아직까지 국제보험회계기준의 확정안이 결정되진 않았으며, 현재 국제보험회계기준은 두 단계에 걸쳐 제정작업이 진행되고 있다.

첫 번째 단계(Phase 1)의 주요 내용은 보험계약을 내용에 따라 저축요소와 보험요소로 분리하여 평가하고, 저축요소는 타 금융기관의 평가기준과 동일하게 적용하도록 하는 것이다. 또한, 책임준비금에 적용되는 기초율의 할인/할증을 허용하지 않음에 따라, 보수적인 책임준비금 평가를 금지하고 적정한(Reasonable) 수준의 평가를 하도록 하고 있다. 기초율

의 할인/할증을 금지하는 것은 책임준비금 산정에만 해당되는 것이 아니라, 보험가격산출에도 해당되는 것이다. 따라서 국내 보험사들의 주요 수익 창출원이라 할 수 있는 안전 할증(Safety Margin)은 국제보험회계기준이 도입될 경우 더 이상 허용되지 않을 것이다. 이러한 내용을 골자로 한 Phase 1의 결과로 발표된 것이 IFRS 4이다.

두 번째 단계(Phase 2)의 주요 내용은 현금흐름 할인방식에 의해 책임준비금을 공정가치로 평가하는 것이다. 그러나 책임준비금 평가시점의 최적 가정은 항상 변동할 수 있는 여지가 있기 때문에, 국제보험회계기준에서는 이에 대비하여 추가적인 준비금을 적립하도록 하고 있다. 이를 시장가치미진(Market Value Margin, MVN) 준비금이라 한다. 그리고 당기 손익은 최적가정의 변동에 따른 손익과 시장가치미진 변동에 따른 손익을 합산하여 산출하게 된다. 이러한 내용을 중심으로 한 Phase 2는 아직 진행 중에 있으며 조만간 확정된 형태로 공시될 예정이다.

현금흐름방식의 보험가격 산출체계 도입은 국제보험회계기준의 Phase 2의 주요 내용인 현금흐름 할인방식을 앞당겨 도입하는 효과를 내게 된다. 책임준비금 공정가치 평가와 현금흐름방식의 보험가격 산출은 기준 시점 및 대상 계약자가 다를 뿐, 기본 가정과 산출 방식이 같기 때문이다. 즉, 현금흐름방식의 가격산출역량을 갖춘다면 국제보험회계기준에서 요구하는 수준의 공시정보를 제공하는 것은 어렵지 않다.

2. 현금흐름방식의 가격산출이란?

1) 보험가격산출의 경영관리적 의미

- 현금흐름방식으로 보험료를 산출하게 되면, 보험사는 회사의 전략과 사업계획에 따른 보험가격 결정이 가능하게 된다. 지금까지 보험사의 보험료는 차별화되지 않아, 회사의 전략적 목표달성을 위한 수단의 역할을 하지 못했다. 그러나 앞으로 각 보험사가 자사 경험률을 이용한 가정을 통해 가격을 산정하게 될 경우, 회사는 보험가격 차별화가 가능하게 된다. 즉, 신상품 기획 단계부터 판매물량, 보험손익 등의 재무적 목표를 설정하고 관리할 수 있다. 경영계획 수립시 상품별 목표 Portfolio를 구성하고, 신계약 판매 목표 및 기존계약 유지 등의 전략을 설정한 후 적절한 보험가격을 통해 이를 달성하는 것이다. 결국, 보험가격의 결정은 회사의 전략과 사업계획과의 연관성 상에서 이루어지게 된다.
- 이러한 경영 목표는 관련 조직간에 합의가 이뤄져야 하며, 목표 설정을 위해 각 부서에서는 적절한 가정의 수립과 결과에 대한 책임을 지게 된다. 이는 자원 배분(예산 편성)과 실행목표(KPI) 수립을 통해 각 해당 조직이 각 가정의 목표치 달성에 대한 책임을 진다는 의미이기도 하다. 왜냐하면 각 가정의 수립을 위해서는 과거의 Data를 이용한 추정(Projection)이 필요하겠으나, 단순히 과거의 추세를 반영한 추정치보다는 해당 부서의 의지 목표가 가정에 반영되기 때문에 각 부서는 가정치에 대한 책임까지 지게 되는 것이다.

< 목표 수립 시 Pricing Assumption에 대한 조직별 R&R 예시 >

마케팅	<ul style="list-style-type: none"> • 상품특성에 맞는 고객 성향 및 니즈(Needs) 분석 • 판매물량, 판매속성 가정치에 대한 분석 및 피드백 • 상품개발 전략에 맞는 마케팅 전략 마련
언더라이팅	<ul style="list-style-type: none"> • 실제위험률, 사업비율(진단비, 조사비 등) 등 가격산출에 적용된 가정치의 적정성 검토 • 전략적 계약심사기준 수립 • 신계약 업무관련 제반사항 검토
Claim 부서	<ul style="list-style-type: none"> • 담보대상에 대한 위험정도 검토 및 보험금 지급추이 추정 • 실제 위험률 등 가정치의 적정성 검토 • 보험금 관련 제반사항 검토
리스크관리	<ul style="list-style-type: none"> • 상품에 내재되어 있는 위험파악 및 위험관리 • 계리적 가정치 설립, 통계적 경험치 분석 • 재보험 관련, 보유한도, 상품내재 위험 등 가격산출에 적정반영 검토
투자 / 자산운용부	<ul style="list-style-type: none"> • 투자수익률, 할인율 등 가정치 설정 및 분석 • 상품 특성에 맞게 적절한 이자율을 가격산출 반영 여부 • 예상한 투자수익률이 적절히 달성되고 있는지 모니터링
상품개발부	<ul style="list-style-type: none"> • 시장환경 및 회사전략에 맞는 상품 디자인 • 합의된 가정치를 적용한 상품 가격산출 • Re-pricing
계리부	<ul style="list-style-type: none"> • 현금흐름 예측을 통한 내재가치 평가 • 사망률, 해약률 등의 지표 관리 및 가격산출 반영여부 검토 • 모니터링

- 현금흐름방식의 도입을 통해 다양한 시나리오와 가정의 변동에 따른 손익분석이 가능하게 된다. 경영진은 사업 계획 수립시 다양한 시뮬레이션을 통해 최적의 경영 시나리오의 선택이 가능해진다. 또한, 경영환경 변화에 따른 수정사업계획 수립시에도 경영환경 변화가 반영된 가정치가 계량적으로 파악되어 신속한 판단을 가능하게 한다.
- 마지막으로 현금흐름방식에서는 30원방식과 달리 판매 후 상품의 실질적인 손익 관리가 가능하게 된다. 손익 및 지표(KPI) 모니터링을 통해 상품별로 손익을 분석할 수 있으며, 목표와 실적의 차이가 발생할 경우 제 가정별 차이를 파악하여 원인을 파악할 수 있다. 따라서 각 가정별 책임 소재가 명확해지게 되므로, 각 담당 부서에서는 자체적으로 손익관리를 하기 위해 노력하게 될 것이다.

2) 30원방식 가격산출의 문제점

30원방식의 보험가격산출의 문제점은 다음과 같다.

첫째, 보험가격에 적정 원가를 반영하기가 어렵다는 것이다. 현재 대부분의 보험사들은 가격 산출시 표준이율과 참조순 보험료를 일률적으로 적용하여 자사의 경험률을 적용하지 않고 있다. 또한 30원 외의 다양한 원가요소*를 유연하게 가격에 반영하여야 하나, 현행 보험료 및 책임준비금 산출방법서에서는 30원만을 고려하여 30원 외의 원가요소가 반영되지 못하고 있다.

따라서 가격 산출시 상품개발부서 외에 다른 부서의 의견 및 회사의 전략 등이 반영되기 어렵다. 가격 책정이 회사의 목표 달성을 위한 수단이라는 기본적인 역할도 못하고 있는 실정이다. 이는 상품별 손익관리를 위한 기본 정보가 산출되지 못함을 의미하며, 회사별로 일률적으로 같은 가정이 반영되므로 각각의 담당부서에서는 손익관리를 위한 동기가 없다는 문제가 생긴다.

다음으로, 상품의 수익성분석 및 손익관리가 미흡하다는 것이다. 보험가격의 적정성을 판단하기 위해서는 상품별 수익성 지표(Profit Margin, IRR, ROI, BEY 등)를 바탕으로 미래의 손익흐름을 분석하고, 가정의 변동에 따른 손익의 민감도를 분석해야 하나, 현행 30원방식에서는 원가와 마진이 구분되지 않는 등의 문제 때문에 상품의 실질적인 수익성을 분석하기 어렵다. 또한, 상대적으로 조정이 쉬운 예정사업비의 과다 책정으로 사업비차익이 과다하게 실현되어 보험업계에 대한 불신이 발생하는 문제도 발생한다. 이 역시 경영전략과 계획의 실현 수단으로서 보험가격이 제 역할을 하지 못한다는 것을 반증하는 것이다.

마지막으로, 국제보험회계기준 도입에 따른 국제적 정합성을 확보하기 어렵다. 부채의 공정가치 평가를 위해서는 현금흐름인방식 및 회사별 최적가정이 필요하나 현행 30원방식에서는 이를 적용하기가 불가능하다.

* 30원을 비롯한, 투자이익률, 해약률, 해약환급금, 상품판매량, 실제사업비 집행흐름, 세금, 지급여력, 계약자 구성 등

3) 현금흐름방식의 가격산출의 장점

현금흐름방식의 가격산출은 미래 발생 가능한 회사별 최적가정을 기초로 다양한 현금흐름을 고려하여, 목표이익을 충족하는 가격을 보험료로 결정하는 방식이다.

현금흐름 방식에서는 회사별 경험률이 반영된 최적가정을 가격에 반영한다는 것이 첫 번째 특징이라 할 수 있다. 따라서 3이원 외에도 다양한 원가요소를 가격에 반영할 수 있으며, 3이원 방식과는 달리 원가와 마진이 혼재된 표준 기초율을 사용하지 않고, 원가만이 고려된 회사별 최적가정을 적용하여 원가와 마진을 명확히 구분해서 관리하게 된다.

< 참고 자료 > 보험료, 내년부터 '경험위험률' 적용 "보험사별 차별화"

내년부터 보험료 산출시 보험사별 경험위험률 적용이 가능해 진다.

이에 따라 같은 종류의 보험상품이라도 회사별 보험료가 차별화됨에 따라 가격경쟁이 더욱 치열해 질 것으로 예상된다.

금감원은 10 일 보험사가 보험상품 가격 산출시 사망률 등 경험통계량이 충분한 위험률에 대해서는 현행 참조위험률이나 보정위험률 등 평균화된 기준을 적용하는 대신, 각사의 경험위험률 적용을 유도토록 하겠다고 밝혔다.

이에 따라 금감원은 연말까지 보험개발원 및 보험사로 하여금 경험위험률 산출 및 적용에 대한 모범규준안을 마련, 내년부터 본격적인 경험위험률 적용을 위한 자율규제를 유도할 방침이다.

또 금감원내 상품 심사시에도 위험률 적용에 대한 적정성 심사를 강화해, 자사의 경험통계 시스템 구축을 유도하고 현금흐름방식의 보험료 산출체계 기반구축을 달성할 계획이다.

이같이 경험위험률이 기존에 보험사들이 적용하고 있는 '평균치' 개념에 속하는 현행 참조위험률 등을 대체하게 되면 보험상품가격이 회사별로 달라짐에 따라 보험사별 경쟁이 더욱 치열해질 것으로 전망된다.

한편 현재 국내 보험사들이 경험위험률을 적용하고 있는 상품은 생보 59 종, 손보 68 종으로 전체 상품대비 각각 10.1%, 7.4%에 불과한 수준이다.

< 출처 > 보험일보(www.insura.net), 2007.01.11

다음으로 다양한 시나리오와 가정의 변동에 따른 손익분석이 가능하게 된다. 보험사는 상품개발 시점부터 손익에 민감한 영향을 주는 원가와 보험사가 수용할 수 있는 원가의 변동폭을 파악하여, 상품판매 이후 예정원가와 실제치와의 차이로 인한 손익을 모니터링할 수 있다. 따라서 원가요소별로 손익을 관리할 수 있고, 손익에 문제가 생길 경우 어떤 요소가 손해를 끼치는지 즉각 파악하고 대처할 수 있다. 예컨대 손해율이 급격히 증가할 때, 예정원가와 실제치의 차이가 나는 부분이 해약률이라 한다면 그 원인은 계약심사(Underwriting) 부문에 있다는 것을 쉽게 알 수 있을 것이다.

마지막으로 회사별 수익성 지표에 의한 가격의 적정성을 판단할 수 있다. 대체적으로 재무부서에서는 수익성 지표를 보수적으로 설정하여 가격을 올리고자 하는 경향이 있는 반면, 상품개발부서 및 마케팅부서에서는 수익성 지표를 공격적으로 설정하여 가격 경쟁력 제고를 위해 가격을 내리고자 하는 경향이 있는데, 현금흐름방식을 도입하면 회사의 전략에

따라 목표 수익성 지표를 전시적으로 합의하여 결정하게 된다. 따라서 전시적인 목표를 반영한 가격책정을 하게 되고, 판매 이후에는 목표수익의 실현을 모니터링하여, 가격의 적정성 판단을 하게 된다.

결국 업계 공통의 위험률과 이자율을 활용하던 방식에서 자사의 위험률과 지표를 사용하여 가격을 산정하게 되므로 국내 보험시장의 실질적 가격자유화가 이뤄지게 된다. 이는 소비자에게 다양한 상품을 선택할 수 있게 하는 역할도 하겠으나, 보험사 입장에서 차별적인 가격을 통해 경영관리의 한 수단으로 보험가격을 활용할 수 있다는 의미도 있다.

- **해외의 현금흐름방식 보험가격산출 사례**

유럽 및 미국 등 주요 선진국에서도 1970년대 이전까지는 국내와 같이 기수표에 의한 3이원방식으로 보험료를 산출했다. 그러나 1970년대 컴퓨터 기술이 발달하면서, 복잡한 계산과 다양한 변수 적용이 필요한 현금흐름방식의 가격산출기법이 도입되기 시작했다. 그러던 중 1980년 초부터는 시장금리 변화에 따른 손익의 민감도 분석이 중요해짐에 따라 시나리오 분석을 통한 현금흐름방식으로 발전하게 되었고, 최근에는 보험상품에 다양한 보증/옵션 부가에 따라 현금흐름방식도 정태적인 접근에서 벗어나, 동태적인 확률론적 접근으로 발전하는 추세를 보이고 있다.

즉, 유럽, 미국 등에서는 이미 미래 현금흐름의 변동성을 반영한 현금흐름방식을 20~30년 전부터 적용하여 왔으며, 이를 통해 새로운 계리기법의 개발은 물론, 상품개발 단계에서부터 전시적으로 관련부서와 협의하여 전략적으로 목표 수익을 설정한 후 보험가격을 산출하여 가격요소 외의 비가격요소(사업비 배부기준, 투지전략, 판매규모, 고객유지율 등)까지도 보험가격에 반영하는 수준에 이르고 있다.

4) 국제보험회계기준(책임준비금의 공정가치 평가 위주)과의 연관성

현재 국내에서는 보험상품은 원가평가를 하는 데 반해, 주식, 파생상품 등의 다른 금융상품은 시가평가를 하고 있다. 또한, 보험사 내부에서도 채권, 주식 등의 자산은 시가평가, 책임준비금이 추가 되는 부채는 원가평가를 하고 있어 재무정보가 왜곡되고 있는 실정이다. 즉, 현금흐름방식의 가치평가(Valuation)가 이뤄지지 않고 있으며, 이와 관련된 인프라 및 역량도 보유하지 않고 있다.

그런데 국제보험회계기준 Phase 2의 주요 내용은 현금흐름 할인방식에 의해 책임준비금을 공정가치로 평가하는 것이다. 책임준비금 공정가치 평가와 현금흐름방식의 보험가격 산출은 기준 시점 및 대상 계약자가 다를 뿐, 기본 가정과 산출 방식이 같다. 즉, 금융감독당국이 현금흐름방식의 가격산출체계를 먼저 도입하는 것은 국제보험회계기준 도입을 미리 앞당겨서 충분한 준비를 하고자 하는 목적이 있는 것이다.

* 표면적으로는 2004년부터 보험가격 자유화가 시행되고는 있지만, 실질적으로는 업계 평균 위험률과 이자율을 사용하고 있기 때문에 진정한 의미의 자유화는 아니라고 할 수 있다. 따라서 국내 대부분의 보험사가 거의 같은 가격으로 보험상품을 판매하고 있고, 따라서 보험가격의 적정성도 판단하기 어렵다. 결국 현금흐름방식의 가격산출체계의 도입으로 보험가격 적정성에 대한 대외적 신뢰성을 제고하게 할 수 있다.

[그림. 2-1] 책임준비금 공정가치평가와 현금흐름방식의 보험가격산출의 비교

구분	현금흐름방식 보험가격산출	책임준비금 공정가치평가
기준 시점	상품판매 시점	상품판매 이후
대상 계약자	미래 가상의 계약자	기존 계약자
최적 가정 (Best Estimate)	판매시점의 최적 가정	매 평가시점의 최적 가정
산출 방식	현금 흐름 방식	
	미래 수익과 비용의 현재가치와 그 차액을 산출	
	차액을 마진으로 인식	차액을 준비금으로 인식

• 캐나다 보험부채 평가제도

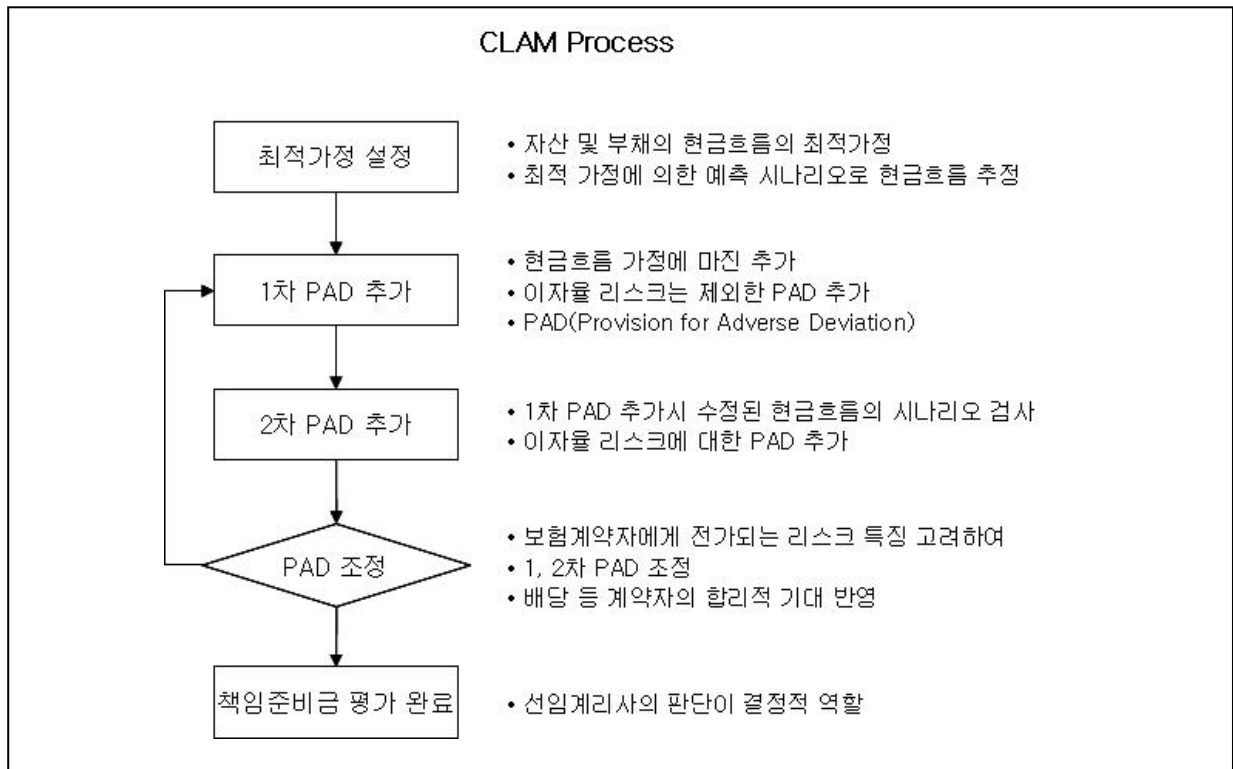
앞에서도 언급한 것처럼 현금흐름방식의 가격산출과 책임준비금의 시가평가는 기준 시점과 대상자가 다를 뿐 그 원리는 같기 때문에 외국의 보험부채 평가제도를 살펴보면서 가격산출에 대한 이해를 얻고자 한다.

캐나다는 1980년대 초반부터 현금흐름방식의 보험부채 평가제도를 시행해 왔고, 2002년부터 현재까지 사용되는 보험부채 평가제도인 CALM(Canadian Asset-Liability Method)는 IASB(International Accounting Standards Boards)에서 주목하고 있는 보험부채 평가제도로서 국제보험회계기준에 근접한 모형으로 평가 받고 있다.

CALM의 주요 내용을 살펴 보면, 자산과 부채에 대하여 합리적인 가정에 따라 현금흐름을 분석한 후, 부채현금흐름이 종료되는 시점인 만기시점 등의 잉여금이 '0'이 되도록 최초자산을 조정하는 방식을 사용하고 있는 것이 특징이다. 즉, 부채의 현금흐름에 맞게 자산을 대응시키는 방식으로 IASB에서 검토하고 있는 자산/부채법에 가장 유사한 형태이다. CALM의 평가방법은 다음과 같다.

결국 최적가정을 통해 미래현금흐름을 추정하고, 현금흐름의 변동성에 대비하기 위하여 PAD를 설정하며, 시나리오 테스트 등을 통해 적정성을 판단한다는 점에서 현금흐름방식의 가격산출과 거의 동일하다고 볼 수 있다. 따라서 약 30년 전부터 이를 시행해 온 캐나다의 사례는 국내 보험사에 시사점이 크다고 하겠다.

[그림. 2-2] 캐나다 자산-부채 방법 프로세스



• 영국 보험부채 평가제도

영국에서 장기보험상품을 취급하는 보험사는 시나리오 분석을 통해 장기보험부채와 자산의 변동위험을 대비하기 위한 탄력적 요구자본(Resilience Capital Requirement)을 적립하도록 하고 있다. 이는 2004 년 이전에는 탄력적 준비금(Resilience Reserve)이라 하여 부채로 계상하도록 하였으나, 2004 년 이후 개정되어서 운영되고 있다.

이처럼 개정된 이유는 2000 년부터 2002 년까지 영국의 주식시장이 하락함에 따라 자산의 변동에 대한 부채의 변동이 불일치하는 문제가 발생되었기 때문이다. 2004 년 이전까지 영국에서는 부채에 대한 현금흐름방식의 평가가 이뤄졌는데 자산과 부채의 현금흐름을 모두 고려한 캐나다와 달리 부채의 현금흐름에만 중점을 두었기 때문이다.

따라서 2004 년에 Twin Peaks Approach 제도를 도입하여 자산변동과 부채평가와의 연계를 강화하였다.

그럼에도 영국의 제도를 살펴볼 필요가 있는 이유는 국제회계기준위원회의 IAS 32, 39 에 따른 자산의 시가평가제도의 원칙을 가장 가깝게 준수하고 있기 때문이다. 따라서 국내 보험사의 영국 평가제도에 대한 벤치마킹도 의미가 있다 하겠다.

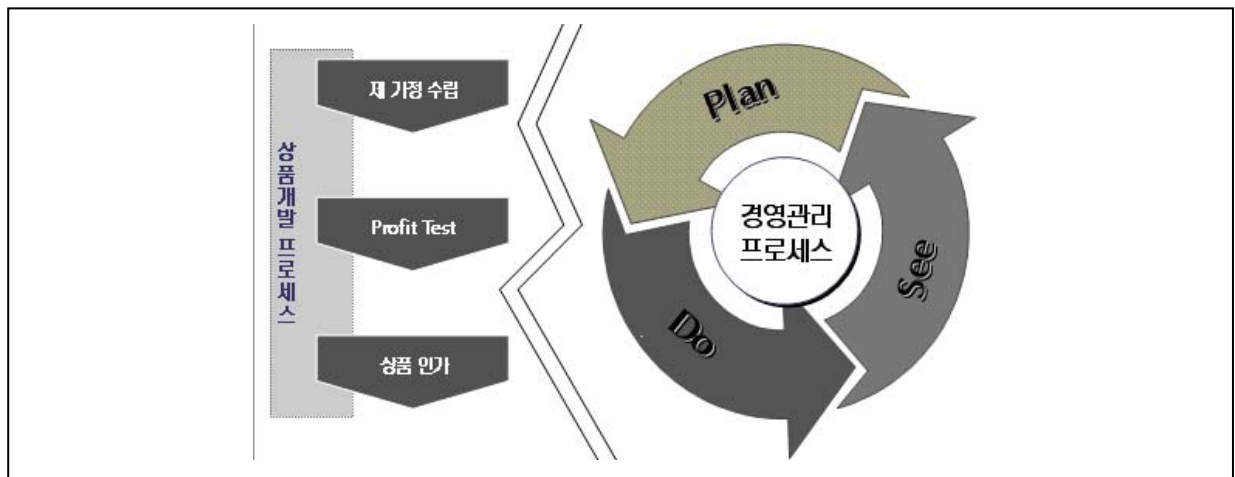
3. 현금흐름방식 가격산출 도입에 따른 경영관리 체계의 변화 방향

앞에서도 설명하였듯이 현금흐름방식에 의해 책정된 상품별 가격으로 판매될 때, 상품별 손익목표를 달성하기 위해서, 가장 먼저 현재 상호 단절되어 각각 독립적으로 기능하는 상품개발(가격결정) 프로세스와 경영관리 프로세스를 연계시킬 필요가 있다.

1) 현재의 모습 : 상품관리 프로세스와 경영관리 프로세스의 단절

국내 보험사의 경우 상품개발 프로세스와 경영관리 프로세스가 별개의 프로세스로 운영되고 있는 경우가 대부분이다. 현재 국내 보험사의 상품개발 프로세스는 제 가정을 기초로 보험료를 산출하고 감독원의 인가를 받는 것으로 마무리되고, 경영관리 프로세스는 영업, 보상 및 자산운용 부분을 대상으로 한 목표 관리에 역점을 두어 왔던 것이 현실이다. 이는 상품개발 프로세스와 경영관리 프로세스가 별개의 프로세스로 운영되고 있었다는 의미이며, 결국 회사 전략의 기본 도구인 상품 가격의 조정을 국내 보험사는 전혀 활용하지 못하고 있었다는 것을 의미한다. (그림. 3-1)

[그림. 3-1] 상품관리 프로세스와 경영관리 프로세스의 단절



프로세스 단절의 구체적인 사례를 보면, 보험사 가치지표인 EV(Embedded Value, 내지가치)에 비례한 상품판매 성과수수료 산정 시, 상품개발 부서에서는 제 가정에 의한 신상품 EV를 산출할 수 있다고 한 반면, EV 산출에 사용된 제 가정 - 특히 내부환경변수에 대해 - 이 상품개발 외 Core Process 영역인 영업, 보상 및 자산운용 부분에서 수용될 수 있는가에 대한 확신은 하지 못했다.

예를 들면 특정 연령대별 매출 Portfolio 가정 하에 변동판매비율을 추정하고 보험료산출을 하였는데, 그 때의 가정대로 영업부문에서 신상품의 매출 Volume과 연령대별 Portfolio 및 수당/수수료 정책을 이행하는 것은 별개라는 것이다. 물론, 영업부문은 영업부문 나름대로의 현실적 제약을 들어 신상품 보험료산출에 사용된 가정을 이행하기 힘들다는 입장을 보였다.

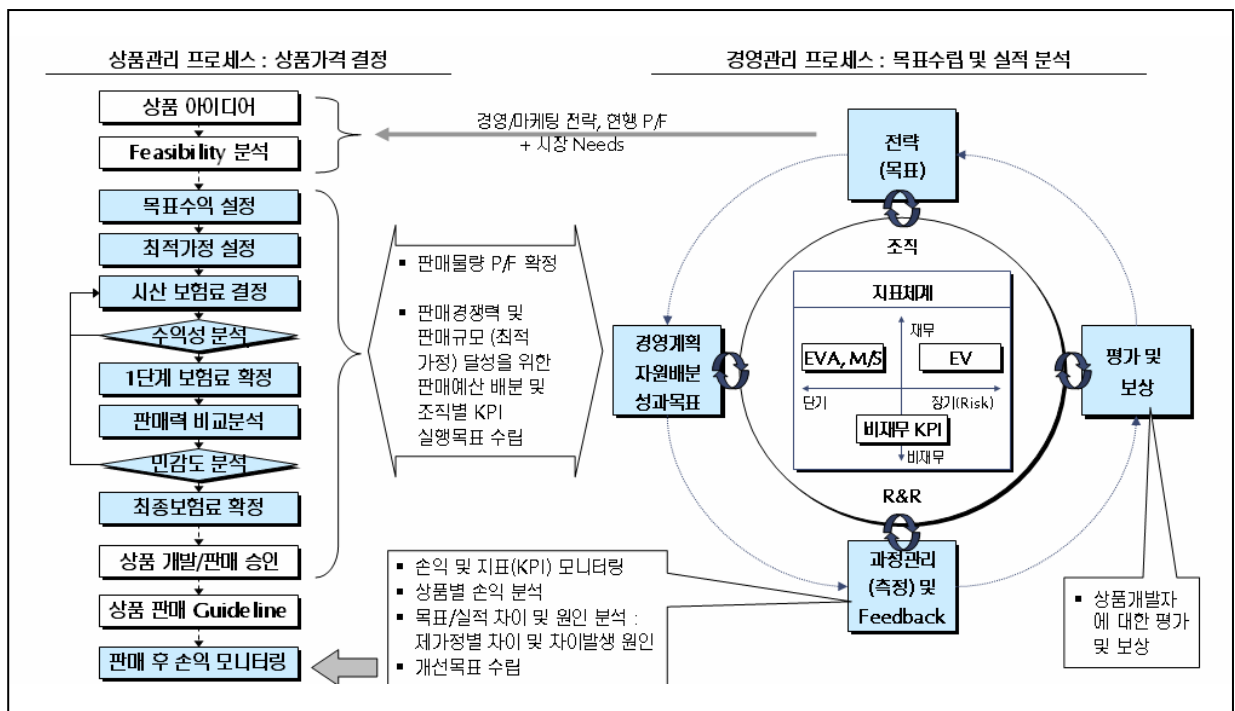
자산운용부문에서도 마찬가지로 사례를 찾아볼 수 있는데, 개발된 보험상품의 보험료 유입과 보험금 유출에 따라서 자산운용부서에서는 투자전략을 수립해야 하나, 실제로는 보험상품의 현금흐름 특성을 고려하지 않고 자산을 운용하는 경우가 더 많았다. 따라서 부채와 자산이 안정적인 구조를 유지하지 못하게 되는 문제까지 발생할 수 있다.

2) 상품관리 프로세스와 경영관리 프로세스의 연계

이러한 이슈는 향후 현금흐름방식 도입시 반드시 해결되어야 한다. 상품개발시 보험료산출에 사용된 제 가정(목표)이 경영관리 프로세스 상에서 관리되어 달성되지 않는다면, 상품의 사후적 손익분석이 이뤄지지 않게 될 것이며, 경영진은 손익 정보가 없기 때문에 향후 상품에 대한 전략을 세울 수 없게 된다. 즉, 상품개발 후 손익관리에 대한 역할과 책임을 맡아야 할 경영진에게 상품의 손익정보를 제공하지 못하는 상황이 발생하며, 이는 현금흐름방식의 취지와 정반대의 모습이다. 그나마 30원방식의 경우 업계의 표준 위험률과 표준 이자율을 사용하였기 때문에 크게 문제가 되지 않았으나, 현금흐름방식이 도입되고 난 후 보험료를 실질적으로 자율화한 상황에서는 회사의 존망과도 관련된 사항이 될 것이다.

이에 다음과 같이 상품관리 프로세스와 경영관리 프로세스가 연계된 보험사 선진 경영관리 모델(그림. 4-2)을 통해 현금흐름방식의 보험가격산출체계로의 변화에 적극적으로 대응할 수 있다.

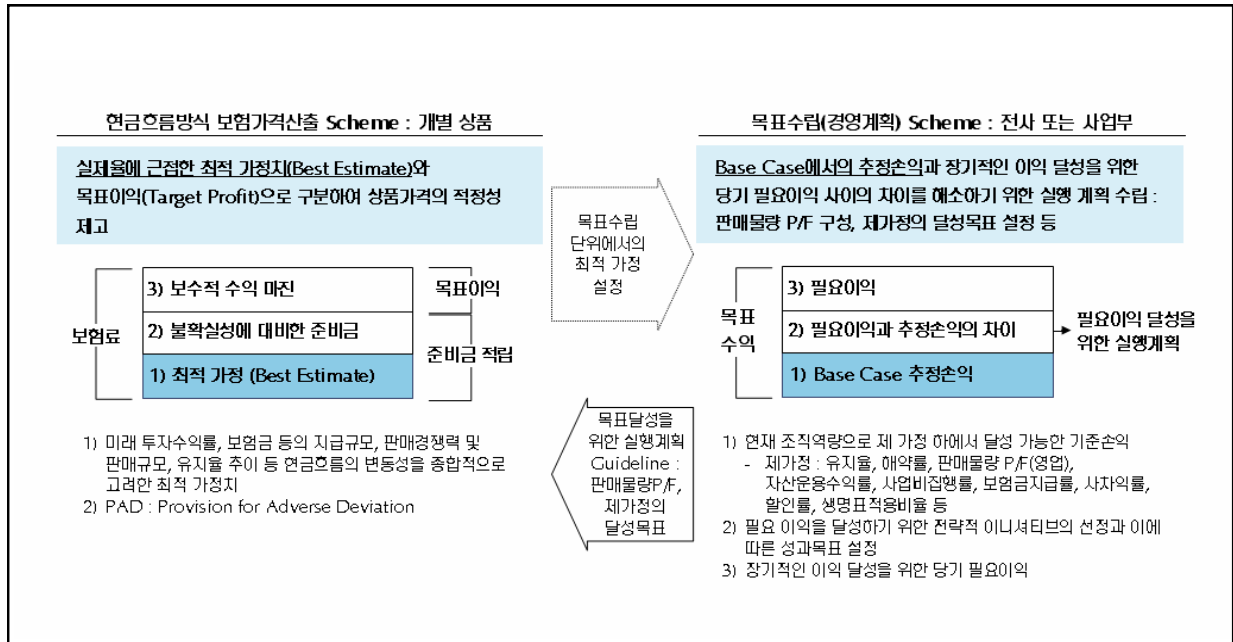
[그림. 3-2] 상품관리 프로세스와 경영관리 프로세스의 연계



선진 경영관리 모델은 수립된 목표를 실행하고, 실행 결과를 Feedback하는 전형적인 경영관리 프로세스를 통해서 실행력 즉 핵심역량을 제고하는 것을 목표로 한다. 그림에서 보는 바와 같이 상품개발 프로세스 또한 통합경영관리 모델에 통합되어야 하는데, 이는 현금흐름방식의 가격산출체계에서 가격 산출 시 사용된 제 가정이 경영관리 프로세스(Plan-Do-See)를 통해 관리될 수 있어야 하기 때문이다.

● 상품가격결정과 경영계획의 연관성

[그림. 3-3] 보험가격산출과 경영계획에서 가정치의 차이



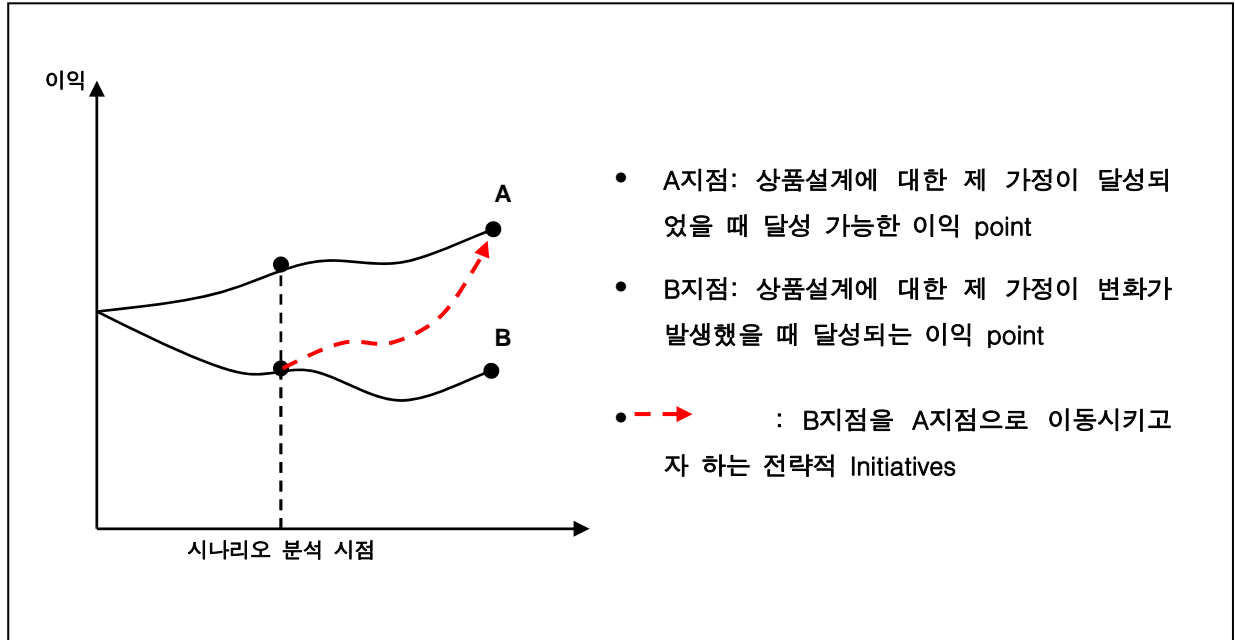
위 그림에서 알 수 있듯이, 현금흐름방식의 가격산출에서는 기본적으로 최적 가정치를 중심으로 보수적 수익마진을 통해 이익을 창출하려는 관점을 가진다. 반면, 경영계획에서의 목표 수립은 추정된 손익보다는 필요이익에 따라 결정된다. 또한 경영계획서는 전사/사업단위 차원에서의 현금흐름 추정을 통해 목표를 수립하는 반면에, 상품 가격산출시는 개별 상품에 대한 현금흐름을 추정하게 되므로 각각의 관점에서 관리하는 지표들은 상이하게 되고, 설령 같은 지표를 사용한다 해도 그 수준(Level)이 맞지 않게 된다.

예를 들어, 보험료산출 시 상품개발 부서는 보험기간, 납입기간, 연령, 성별, 가입경력 등의 가정을 사용하지만, 경영관리 프로세스 상에서 다루어지는 관리 지표는 보증별 물량 Mix, 전체 물량에 대한 예정사업비 대비 실제사업비율, 신계약 변동에 따른 준비금 전입액 등이다. 따라서 경영진의 의사결정 사항이 상품개발 부서에 전달되기 어렵고, 반대로 상품개발의 기본적인 방향과 내용을 경영진이 쉽게 파악하기도 어렵다.

두 번째로, 동일한 지표를 사용하지만 해당 지표의 관리 Dimension Level이 상이한 사례를 보면, 상품 개발시에는 유지율(또는 갱신율)에 대한 가정을 하고, 경영관리 프로세스 상에서도 유지율(또는 갱신율)에 대한 목표 수립 및 모니터링을 한다. 그러나 상품개발시는 해당 상품만의 추정 유지율을 사용하고, 경영관리 상에서는 상위 보증의 유지율을 사용하기 때문에 두 지표의 목표는 연계되지 않게 된다. 이러한 원인 역시 위에서 언급한 것과 같은 문제를 야기하게 된다.

● 상품가격결정과 성과관리의 연관성

[그림. 3-4] 상품설계에 따른 예상 Profit과 전략적 Initiatives



상품설계시의 제반 가정들은 결국 가정이기 때문에 실제 Business에서는 가정과의 차이가 반드시 발생하게 된다. 그러나 이러한 가정과 실제의 불일치는 전략적 비전 및 전략목표를 달성하려는 기업의 입장에서는 반드시 극복해야 할 대상이므로 제 가정이 변화되었을 때 달성되는 지점 B를 A지점으로 환원시키고자 하는 Action Plan이 필요하며 이를 분담한 각 조직의 Action Plan 달성 여부에 따라 업적을 평가하도록 제도가 구체화되어야 한다.

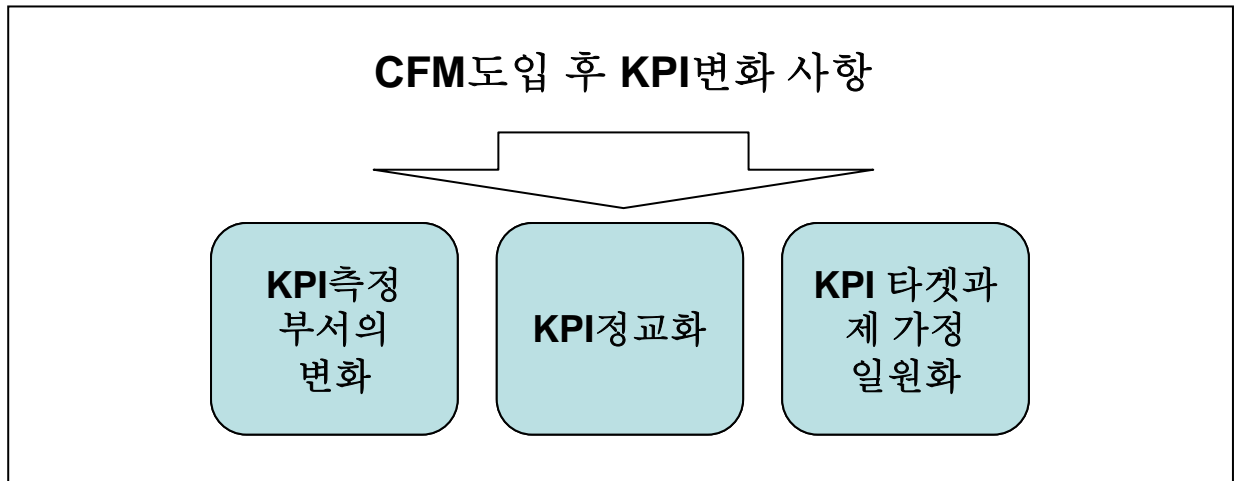
기존 상품설계 시 이용된 제가정과 연계된 해당조직의 KPI에 대한 예시는 다음과 같다.

부서	KPI예시
마케팅	<ul style="list-style-type: none"> • 상품만족도, 신상품만족도 • 상품포트폴리오 가이드라인 준수도, 보장성상품 판매 비중, 리스크 축소형 상품판매 비중 등
언더라이팅	<ul style="list-style-type: none"> • 사고 민원 발생 건수 • 언더라이팅 기준 제공 건수 • 신계약 고지 의무 위반율 • 우량체에 대한 할인 적용금액 등
Claim 부서	<ul style="list-style-type: none"> • 지급거절 금액 • 사고보험금 접수 및 안내 프로세스 개선도 등
리스크관리	<ul style="list-style-type: none"> • BEP금리 개선도 • Risk/Return 효율 개선도 • 시장금리비 예정이율 / 시장금리비 공시이율 • 부실 발생금액 등

투자 / 자산운용부	<ul style="list-style-type: none"> • 투자수익률, 할인율 • 자산 듀레이션 • RAR 등
상품개발부	<ul style="list-style-type: none"> • 상품 가격산출 체계에 대한 업무 진척도 • 상품개발 프로세스 준수도 등
계리부	<ul style="list-style-type: none"> • 신계약 EV, EV등 • 사망률, 해약률, 유지율 등

전략적 Initiative는 조직별 KPI 모니터링 결과에 따라 문제가 발생한 지표를 원 가정으로 환원시키기 위해 개발되어야 한다.

기존 상품설계 방식에 따른 KPI운영 모습과 달리 현금흐름방식도입에 따라 일어나는 KPI운영의 모습변화는 크게 세 가지로 나누어 생각해 볼 수 있다.

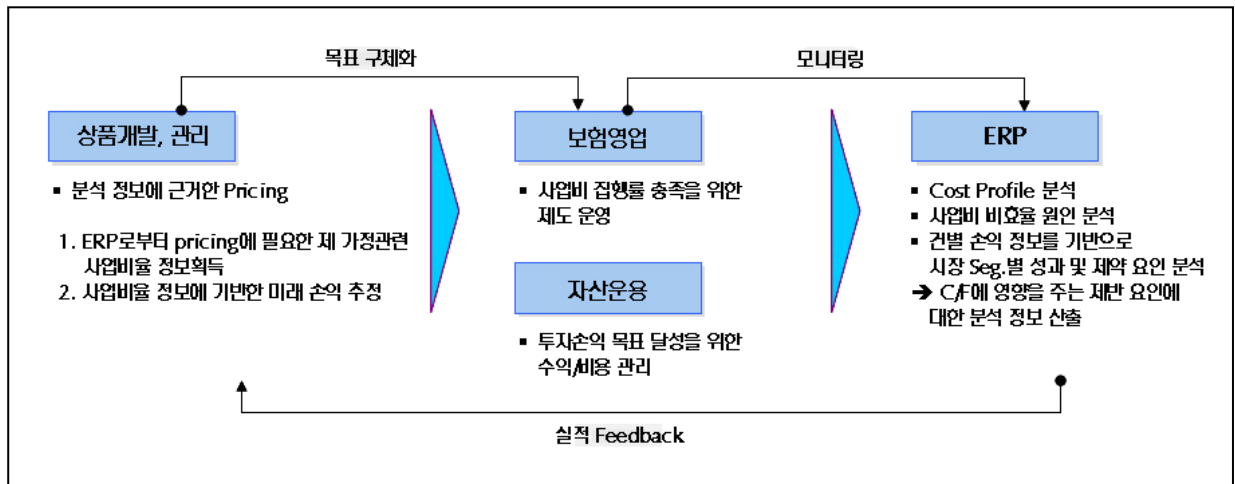


첫 번째는 R&R에 대한 변화에 따라 KPI의 측정부서가 이동할 수 있다. 현금흐름방식 도입 이후에는 상품 설계에 따른 제 가정 수립의 주체가 상품개발부서로 이관될 수 있어 기존 상품 개발 부서의 경우 업무 진척도 등의 정성적인 요인에 의해서만 평가가 되었으나 상품 개발 부서가 상품설계에 따른 가정 설정에 주도적인 역할을 수행하는 경우 제반 가정에 대한 책임을 지고 업무 수행 부서와 KPI를 공유하는 등, KPI운영상의 변화가 발생할 수 있다.

두 번째로는 KPI의 정교화이다. 기존 KPI는 주로 Lump Sum방식의 KPI(예: 전체 유지율) 등의 사용되었으나 현금흐름방식 도입 시 상품별로 타겟 고객, 지역, 연령대에 대한 가정을 기초로 상품이 설계됨에 따라 KPI 또한 단순 KPI가 아니라 상품이 설계한 대로 판매가 되고 있는가를 모니터링 하기 위해 Level이 자세히 구분된 KPI로 변화될 수 있다. 예를 들어 유지율은 타겟 고객의 13차월 유지율이나 가치 창출 고객 유지율, 7대도시 고객 유지율 등 현재의 KPI보다 세분화될 수 있다.

마지막으로 이들 KPI에 의한 성과관리는 제 가정에 기반한 타겟에 밀접한 연관이 있으므로 타겟 수립에 있어 상품설계의 제 가정과의 일관성 문제가 대두될 수 있다. 기존 상품설계 방법 당시에도 KPI는 존재하였으며 이에 대한 성과관리 또한 이루어졌으나 현금흐름방식 도입 하에서는 상품 개발에 대한 제 가정에 적용된 변수에 기반하여 타겟이 설정되도록 해야 한다. 물론 KPI의 성과는 이들 타겟에 기반하여 모니터링 된다.

● 상품관리(판매 후 손익 모니터링)과 수익성분석의 연관성



최근 다수의 국내 보험사들이 ERP 패키지를 이용하여 수익성분석을 정보를 산출체계를 구축하여 수익성분석 정보를 축적하고 있다. 이렇게 축적된 실제 수익성 분석 정보는 상품판매 후 실제 손익을 모니터링하는 데에 큰 도움이 된다. ERP 수익성분석 정보는 아래와 같은 측면에서 현금흐름방식의 가격산출 시스템을 지원하게 된다.

- 현금흐름방식 기반의 상품개발을 위한 손익관련 경험통계 data를 제공하고, 제 가정과 연동한 사업비율 정보를 지원
- 예산 및 경영계획과 연계하여 사업비 집행에 대한 Guide-Line을 제공
- 집행된 사업비 정보에 대해서 사후적으로 효율분석정보 산출

4. 결론 - 전사적 경영관리체계의 변혁

1) 전사적 협업을 통한 가격 산출

현행 30원 방식에서는 보험 가격 산출에 관여하는 부서는 주로 상품개발부서였고, 그나마 추가적으로 관여를 하는 부서는 마케팅 부서 정도였다. 그러나 현금흐름방식이 도입될 경우, 상품개발/계리/리스크 부서는 물론, 자산운용, 마케팅, 경영기획, 회계, IT, 인수심부서에서 가격 산출에 관여하게 되고, 최종적으로 경영진이 종합손익을 고려하여 실질적으로 가격을 결정하게 된다. 이는 보험사도 가격 책정을 회사의 전략적 목표를 달성할 수 있는 수단으로서 활용할 수 있다는 측면에서 의미가 있다.

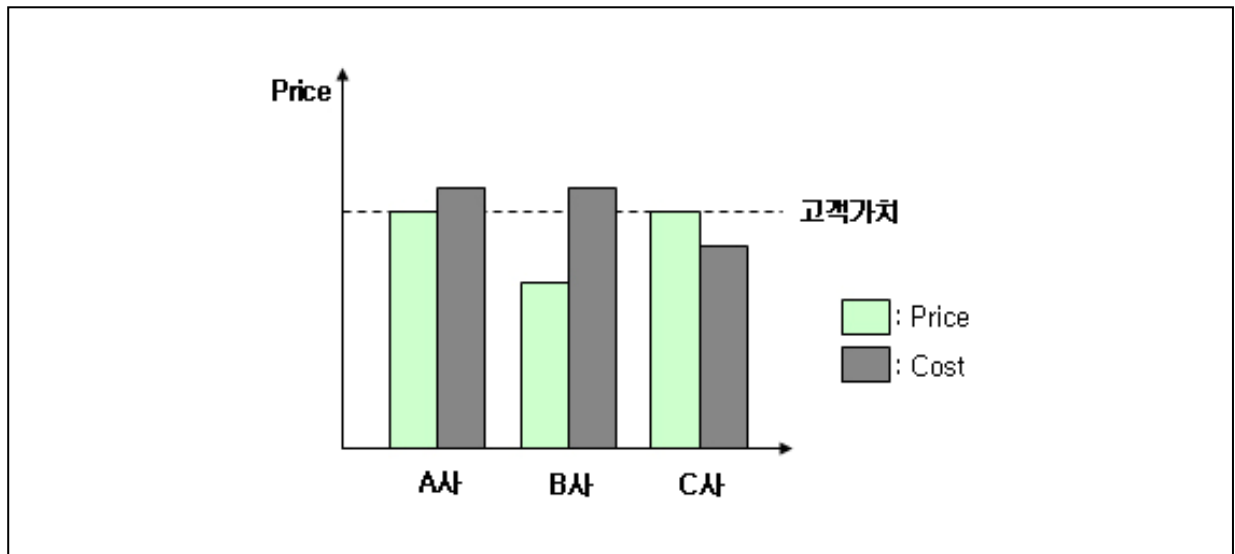
그러나 전사적인 목표(또는 성과)관리가 가능한 통합 경영관리체계 기반, 프로세스 및 역할과 책임이 확고하게 정립되지 않을 경우 각 부서에서는 서로 책임을 미루거나, 부서 본연의 기능에만 치중하여 최종적인 상품개발부서의 업무 부담만 가중되고 현재와 같이 프로세스가 단절됨으로써 현금흐름방식의 가격 산출은 실효를 거두기 어려울 뿐 아니라, 오히려 회사의 경쟁력을 저하시키는 계기가 될 수도 있다.

반대로 전사적인 협업체계가 명확하게 정립된다면, 상품개발을 통한 전사 전략의 유연성을 확보할 수 있는 등 막대한 시너지가 가능하다.

예컨대, 자산운용에 강점을 가지는 보험사는 연금 등 저축성 보험 판매에 집중하는 전략을 세울 수 있고, 계약심사(Underwriting)에 강점을 가지는 보험사는 보장성 보험 판매에 집중하는 전략을 세울 수 있을 것이다. 이처럼 기초를 외에 투자이익률, 해약률 등의 다양한 가격요소를 반영한 상품으로 회사전략을 수립할 수 있고, 더 나아가 비가격적 요소인 마케팅역량, 상품경쟁력 등도 고려할 수 있을 것이다. 그러나 이는 이미 기술한 바와 같이 전사적으로 상품개발의 제가정을 관리할 수 있는 협업 체계가 구축될 경우에만 가능한 것이다.

아래 그림은 동일한 고객가치를 가지는 상품을 개발하여 가격산출하여 판매 후 결과를 차트로 나타낸 것이다. A사의 경우 C사와 동일한 수준의 상품개발 역량을 확보하여 현금흐름방식으로 가격을 책정하여 동일한 M/S를 확보하였지만, 제가정에 대한 목표관리가 미흡하여 적자를 보는 경우이다. 또한 B사의 경우에는 현금흐름방식 가격산출을 고객가치보다 낮게(공격적으로) 하였고, 관리 미흡으로 많은 적자를 낸 경우이다. 반면 C사의 경우에는 적절한 시장가격을 책정하고 각 상품의 제가정 관리를 통해 해당 상품의 목표 손익을 달성한 경우이다. 즉, 가격자유화에 따라 고객가치에 근거한 정확한 가격산출 능력뿐만 아니라 목표 손익을 사후관리 할 수 있는 능력이 요구된다고 할 수 있다.

[그림 4-2] 제 가정 목표관리에 따른 상품판매 결과의 비교



2) 관련 업무 기법 선진화

현금흐름방식은 실제와 근접한 최적가정의 설정을 통해 가격을 산출하게 되므로, 예측의 오류는 보험사 손익에 직접적으로 영향을 미치게 된다. 따라서 최적가정의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 따라서 보험사의 각 부서는 선진 업무 기법 도입에 대한 압력을 받게 될 것이다.

예컨대 자산운용부서에서는 투자수익률을 추정해야 하고, 기획/경리부서에서는 사업비율을 추정하여야 한다. 계리/리스크부서에서는 위험률을, 마케팅부서에서는 시장점유율 등의 가정을 추정하여야 한다. 이러한 추정을 위해서는 단순한 회귀분석에서부터, 확률적 모형(Stochastic Modeling)을 통한 시뮬레이션 등 다양한 기법을 필요로 한다.

또한, 현금흐름의 예측을 통한 수익성 분석을 위해서는 미래현금흐름의 변동성과 다양한 시나리오 분석 등의 선진 기법을 도입/습득하여야 하며, 이를 위해서도 해외 보험사 벤치마킹, 해외시장 경험인력의 확보 등이 필요하게 될 것이다.

결국 현금흐름방식의 가격산출체계 도입은 보험사들에게 업무기법의 선진화를 강제하는 역할을 하게 될 것이다. 또한 이로 인해 보험사는 많은 시간과 비용을 투자해야 한다.

그러나 이러한 외부의 압력은 긍정적인 측면이 더 많다. 우선, 최적가정의 설정, 현금흐름의 예측기법 등 현금흐름방식의 산출체계 운영에 따른 경험 축적은 비단 가격 산출에만 도움이 되는 것이 아니라, 향후 국제보험회계기준 도입 시 부채의 공정가치 평가에 능동적으로 대처하는 데 도움이 될 것이다. 또한, 새로운 업무 기법을 도입하면서 자사의 역량을 강화할 수 있는 계기가 될 것이다.

3) 시스템 인프라 정비

앞에서 언급한 새로운 프로세스 및 선진기법 도입, 전사적 경영관리체계 구축 등을 위해서는 관련 시스템의 구축 등 인프라의 정비가 필수적이다. 우선 경험률을 집적하고 관리할 수 있는 DB의 정비가 필요하고, 이를 이용하여 기정을 산출하는 데 필요한 시뮬레이션 등을 수행하고 모니터링도 할 수 있는 계리소프트웨어의 도입/업그레이드가 필요하다. 또한, 전사적인 협업을 원활하게 지원할 수 있도록 부서간 정보를 공유하게 하고, 경영진에게는 가격산출과 관련된 과거 데이터와 미래 추정치를 요약해서 제공하는 시스템이 필요하다.

결국 현금흐름방식의 가격산출체계의 도입으로 각 보험사는 시스템 인프라를 정비해야 하는 압력을 받게 될 것이며, 체계적으로 준비하지 않을 경우 이중, 삼중의 비용을 지불해야 할 수도 있을 것이다.

4) 해외 보험시장 벤치마킹

해외 시장에서는 20~30년에 걸쳐 시행착오를 겪으면서 도입한 체계를 단기간에 도입하기 위해서는 해외 보험사 사례를 모방하는 것이 최선의 방법일 것이다. 우선, 해외 시장의 선진 기법을 습득하기 위한 노력이 필요하다. 현금흐름방식의 도입 목적 중 하나가 시장 개방에 대비하여 선진적인 업무 기법을 습득하기 위한 것이므로 이는 당연한 수순이라 하겠다.

또한, 해외 시장에서 검증된 시스템 및 소프트웨어를 파악하여야 한다. 업무 기법을 파악하고 있는 것과 이를 구현하는 것은 별개의 문제이기 때문에 해외 시장에서 이미 검증된 시스템을 도입하는 것이 실패 가능성을 줄일 수 있다.

마지막으로 자사의 특성과 시장에서의 경쟁력을 정확히 파악하여, 유사한 해외 보험사를 선정하여 해당 회사의 전략을 살펴보는 것도 의미가 있을 것이다. 현금흐름방식의 가격산출체계는 각 회사의 강점을 살린 상품 개발을 가능케 하기 때문에 중소 보험사가 차별적인 경쟁력을 확보할 수 있는 계기가 될 수 있다. 따라서 해외 보험 시장에서 유사 사례를 찾을 수 있다면, 단순한 기법 수용의 차원에서 벗어나 현금흐름방식의 도입을 통한 경영 전략 수립에도 도움을 받을 수 있을 것이다.

그러나 국내 보험사가 개별적으로 해외 시장을 벤치마킹하는 것은 무리가 있으므로 보험 업계 공동으로 금융 당국과 함께 하거나, 글로벌 네트워크를 보유한 컨설팅사를 활용하는 방법이 있을 것이다.

5) 국내 실정에 맞는 도입 방안 강구

해외 보험사의 현금흐름방식의 가격산출체계가 우수하긴 하나, 국내 시장에 그대로 적용하기에는 무리가 있다. 이는 해외 시장과 국내 시장이 여러 부문에서 다르기 때문에 발생하는 문제로 비단 현금흐름방식의 도입에만 발생하는 문제가 아니라, 해외 시장의 새로운 기법이나 제도를 도입할 때는 항상 발생하는 문제이다.

예컨대 투자수익률 추정을 위한 경제변수 시나리오 생성 모형(Economic Scenario Generating Model, ESG Model)을 외국에서 도입한다고 하더라도 국내 시장의 특성에 따른 기정의 차이, 국내 데이터 구비 수준 등의 차이로 실효성이 없을

수 있다.

마찬가지로 국내 시장에 해외의 현금흐름방식의 가격산출모형을 도입한다면, 가장 먼저 생각해 볼 수 있는 부분이 예정 사업비를 추정하는 데에서 문제가 발생할 수 있다는 것이다. 외국의 경우에는 보험 상품에 발생하는 사업비는 대부분 직접비의 성격을 가지고 있어, 예정 사업비를 추정하는 데 큰 어려움이 없다. 그러나 국내의 경우에는 간접비의 비중이 클 뿐만 아니라, 직접비의 성격을 갖는 수당도 예측이 어려운 복잡한 형태를 띠고 있어 외국과는 많이 다르다. 따라서 현금흐름방식을 무작정 적용하기에 한계가 있다.

또한, 위험률의 경우에도 자사 경험률이 해외의 현금흐름방식 가격산출 모델에 맞는 형태로 집적돼 있는 경우가 많지 않아 무작정 해외 시장의 모델을 도입한다고 해서 신뢰성 있는 위험률의 추정값을 얻는다는 보장은 없다. 따라서 해외의 현금흐름방식의 가격산출모형을 도입할 때에는 한국 시장의 특성과 국내 보험사의 실정에 맞춰서 모형을 수정할 수 있어야 한다. 이를 위해서 국내 보험사에서는 해외 시장과 국내 시장의 경험을 고루 갖춘 인력이 필요할 것이나, 현실적으로 이런 경험을 갖춘 인력을 찾는 데 어려움이 있다.

현금흐름방식의 보험가격산출체계 도입은 체계적이고 철저한 준비를 하는 보험사에게는 기업경쟁력을 강화할 수 있는 다시 올 수 없는 기회가 될 수도 있고, 준비가 부족한 보험사에게는 반대로 위기가 될 수도 있다. 우리나라 보험사들이 금번 변화를 글로벌 선진보험사 수준으로 한 단계 도약하는 지렛대로 활용하기를 기대한다.

참고 문헌

이장희 & 김동겸, 보험개발원 보험연구소, [국제보험회계기준 도입에 따른 영향 및 대응방안], 2007.1

삼성화재, [국제보험회계기준이 보험료산출체계에 미치는 영향], 2006.11

이춘근 & 김수봉, 금융감독원, [보험가격 산출체계의 개선 추진], 2005.7

한국보험계리사회, [장기보험 가격결정을 위한 계리업무표준 초안], 2007.6

생명보험협회, 손해보험협회, 보험개발원, [위험률 산출 및 적용에 관한 모범규준(안)], 2007.3

임창원, PCA 생명, [현금흐름방식에 의한 보험가격산출 및 손익분석 사례], 2006.11

박상래, 보험개발원, [현금흐름방식의 보험가격 산출체계 도입방안 및 보험사 경영에 미치는 영향], 2006.11

김자봉, 하준경, 이석호, 구정환, 한국금융연구원, [FTA와 금융산업의 경쟁력], 2007.2

Contact information

유태준 상무

Insurance Industry 전문화팀 Leader

02 709 6433

tjyoo@samil.com