

## Part 04

# 상업용 부동산 산업, 시대적 기회를 활용한 전환점 마련

서문 - 도전과 기회의 전환점 맞은 상업용 부동산 부문	72
2025년 상업용 부동산 시장 안정성 회복 전망	73
상업용 부동산 부문 2025년 자본 투자 전망	79
상업용 부동산 부문, 기후 회복력과 재무 가치 둘 다 잡아야 하는 과제에 직면	89
상업용 부동산 부문의 차세대 인력 확보 방안	95
AI 혁명에 대비하는 상업용 부동산 부문	98
불확실성을 넘어 새로운 전환점으로	102

## 서문 도전과 기회의 전환점 맞은 상업용 부동산 부문

상업용 부동산(CRE) 산업은 최근 여러 가지 복합적인 불확실성에 직면해 있다. 높은 금리와 물가 상승으로 인한 경제적 부담, 상업 공간의 활용 방식과 입지의 변화, 기후 변화가 건물에 미치는 영향, 생성형AI(generative AI) 같은 첨단 기술의 부상 등이 불확실성을 심화시키는 가운데, 기업들은 공격적 확장 대신 방어적 전략을 택하고 있다. 이에 따라, 재무 구조를 강화하고 핵심 역량을 재정비하며 내부 안정성을 확보하는 데 주력하는 모습이 두드러지고 있다.

하지만 향후 12~18개월 내에 시장 불확실성이 줄어들 것이라는 긍정적인 신호가 나오고 있다. 많은 기업이 현재의 방어적인 태세를 벗어나 변화의 기회를 모색하며 새로운 전략적 전환을 준비할 것으로 기대된다. 본 상업용 부동산 전망 리포트는 최근 몇 년간의 도전적인 환경을 극복하고, 기업들이 미래에 대비해 경쟁력을 강화할 수 있도록 전환의 계기를 마련하고 명확한 방향성을 제시하는 데 목표를 두고 있다.

본고는 상업용 부동산 시장이 어떠한 경제적 시나리오를 거쳐 회복할 것인지 전망하고, 현재 저점 사이클에서 나타날 수 있는 투자 가능성을 살펴보고, 지속가능한 부동산 전략의 재무 측면의 당위성과 차세대 전문가들이 기대하는 가치를 분석하는 한편 인공지능(AI)이 이끄는 기술 혁신의 방향성을 제시한다.



## 2025년 상업용 부동산 시장 안정성 회복 전망

### 부동산 시장 반등의 핵심 변수는 글로벌 금리 향방

글로벌 경제 회복의 양상은 지역별로 뚜렷한 차이를 보이고 있으며, 이러한 불균형은 앞으로도 지속될 가능성이 높다. 딜로이트는 2024년 하반기 인도와 싱가포르의 국내총생산(GDP) 성장률이 2023년 대비 가속화될 것으로 예상하는 반면, 멕시코와 일본은 성장세가 둔화될 것으로 전망하고 있다(그림 1).

2025년을 내다보면, 미국의 실질 국내총생산(GDP) 성장률은 1.1%로 2024년 전망치인 2.4%에서 1.3%포인트 하락할 것으로 보인다.<sup>1</sup> 반면 영국과 유로존은 각각 1.2%포인트와 1.0%포인트 상승하며 미국보다 긍정적 경제 여건을 나타낼 것으로 예상된다(그림 1).<sup>2</sup> 인도 역시 성장 속도가 2024년 대비 다소 둔화되겠지만 여전히 견조한 성장세를 유지할 것으로 보인다.<sup>3</sup>

그림 1. 2024년 말부터 2025년까지 북미, 유럽, 아시아 태평양 주요 국가들의 경제 성장 전망

실질 GDP 성장률(전년 대비%)	2023	2024	2025
호주 <sup>a</sup>	1.5%	1.7%	2.2%
캐나다 <sup>b</sup>	1.2%	1.2%	2.6%
유로존 <sup>c</sup>	0.4%	0.6%	1.6%
인도 <sup>d</sup>	6.2%	7.7%	6.6%
일본 <sup>e</sup>	1.7%	0.8%	1.1%
중국 <sup>f</sup>	5.2%	4.5%	4.5%
멕시코 <sup>g</sup>	3.2%	2.2%	2.1%
싱가포르 <sup>h</sup>	1.1%	2.0%	2.3%
영국 <sup>i</sup>	0.5%	0.4%	1.6%
미국 <sup>j</sup>	2.5%	2.4%	1.1%
성장률 중간값	1.6%	1.9%	2.2%

참고: 성장률 중간값은 상기 선정된 국가를 기준으로 산출된 값

출처: a. Deloitte Australia economics business outlook; b. Deloitte Canada summer 2024 economic outlook; c. Deloitte Eurozone economic outlook April 2024; d. Deloitte India economic outlook April 2024; e. Oxford Economics; f. International Monetary Fund; g. Deloitte Mexico economic outlook; h. Deloitte Singapore budget 2024 digest; i. Deloitte United Kingdom economic outlook; j. Deloitte US Q2 2024 economic forecast

1. Robyn Gibbard, "United States Economic Forecast: Q2 2024," Deloitte Insights, June 20, 2024.  
 2. Dr. Alexander Boersch and Dr. Pauliina Sandqvist, "Eurozone economic outlook, April 2024," Deloitte Insights, April 10, 2024.  
 3. Dr. Rumki Majumdar, "India economic outlook, April 2024," Deloitte Insights, April 26, 2024.

2025년 경제 성장률은 높은 차입 비용과 우크라이나 및 중동에서의 지정학적 갈등으로 인해 과거 평균을 밑돌 가능성이 크다. 그러나 경제 전망에는 긍정적인 신호도 포함되어 있다. 주요 경제권 대부분이 경기 침체를 피했으며, 2023년 정점을 기록했던 인플레이션도 상당히 완화된 상태다.<sup>4</sup> 중앙은행들은 통화 정책 완화의 초기 단계에 접어든 것으로 보인다. 유럽중앙은행(ECB)과 캐나다 중앙은행(BOC)은 2024년 6월 초 금리를 인하했으며,<sup>5</sup> 영국 중앙은행(BOE)도 8월 초 금리를 내렸다.<sup>6</sup> 연준은 2024년 9월 '빅컷'(0.5%포인트 인하)을 단행하며 4년 6개월 간 지속해 온 긴축 기조에 마침표를 찍었다. 하지만 이후 노동시장 하방 위험이 줄고 인플레이션 둔화세가 추축하자 11월 연방공개시장위원회(FOMC) 정례회의에서는 '스몰컷'(0.25%포인트 인하)으로 속도 조절에 나섰다.<sup>7</sup>

상업용 부동산 업계는 금리 인하 가능성이 2024년 말과 2025년까지 시장 심리를 일부 개선시키며 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대하는 분위기가 형성되고 있다.<sup>8</sup> 그러나 금리를 한두 차례 인하하는 것만으로는 만기 대출의 재융자 리스크를 완전히 해소하기도 힘들고, 인수 자금 및 부채 조달 비용을 급격히 낮추거나 더 쉽게 조달할 수 있는 환경을 만드는 데는 한계가 있을 것으로 보인다.

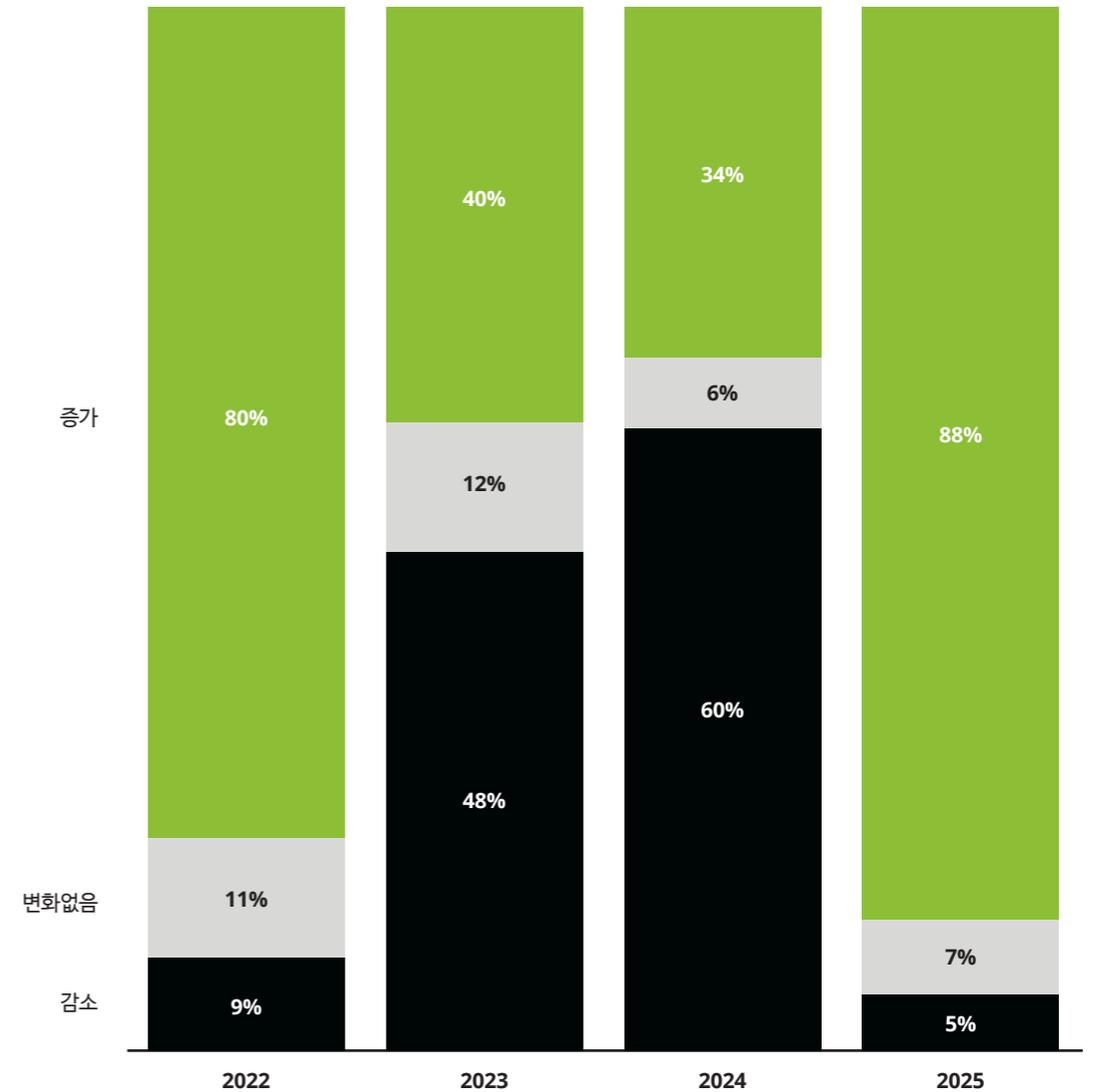
**2025년, 부동산 시장 회복의 전환점**

부동산 소유주와 투자자들의 2025년 전망은 낙관적이다. 딜로이트의 2025년 상업용 부동산 전망 설문조사 결과에 따르면, 지난 2년간 수익 감소와 지출 축소를 뒤로 하고 2025년이 회복의 전환점이 될 것이라는 기대감이 나타났다. 이번 조사는 13개국에서 주요 부동산 소유 및 투자 기업의 글로벌 최고경영자(CEO)와 직속 임원 880여 명을 대상으로 의견을 수집해 분석한 결과다(자세한 내용은 '방법론' 참조).

지난 2년 간 대부분의 설문 응답자가 매출 감소를 예상했던 것과 달리, 2024년에는 전 세계 응답자의 88%가 향후 자사의 매출이 증가할 것으로 전망하고 있다(그림 2 참조). 이는 2023년 매출 감소를 예상했던 응답자 비율이 60%에 달했던 것과 비교하면 상당한 변화다. 또한, 응답자의 60%는 연간 5% 이상의 매출 성장을 기대하고 있다. 이와 같은 긍정적인 전망은 지난 몇 년간 부동산 기업들의 부진한 재무 성과에도 불구하고 부동산 업계에서 향후 더 큰 성장 가능성과 새로운 기회를 기대하고 있음을 시사한다.

4. Ira Kalish, "Global economic outlook, January 2024," Deloitte Insights, Jan. 25, 2024.  
 5. Daniel Cunningham, "ECB rates cut receives measured welcome by industry," PERE, June 7, 2024.  
 6. Eshé Nelson, "Bank of England cuts interest rates for the first time since 2020," The New York Times, Aug. 1, 2024.  
 7. Jeanna Smialek, "Fed opens door to September rate cut if inflation stays cool," The New York Times, July 31, 2024.  
 8. Ibid.

**그림 2. 2025년 설문조사: 글로벌 매출 기대치의 반등**  
 2024년 남은 기간 동안 귀사의 매출 전망은 2023년과 비교해 어떤 변화가 예상됩니까?



참고: 본 결과는 2024년 남은 기간에 대한 전망을 반영  
 출처: Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2024 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2023 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2022 commercial real estate outlook survey.

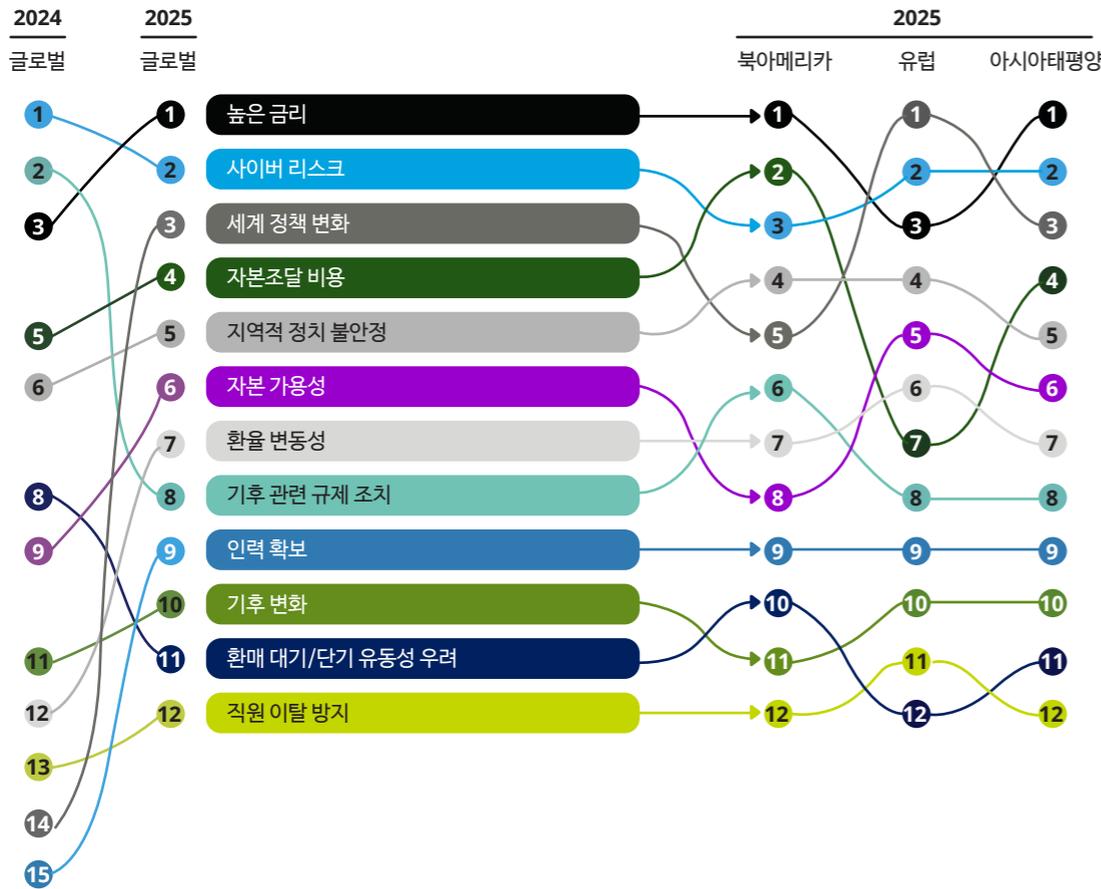
새로운 낙관론이 형성되면서 예산 확대에 대한 기대도 커지고 있다. 2023년 설문조사에서는 응답자의 약 40%가 지출을 줄일 계획이라고 답했으나, 2024년에는 추가적인 비용 절감을 계획한 비율이 7%에 그쳤다. 이는 2023년(6%)과 2022년(4%) 상업용 부동산 전망 조사에서 나타난 수준과 유사하다.

업계가 여전히 기술 역량의 한계를 인식하고 있는 가운데, 생성형AI의 부상에 따른 기대감이 더해지면서 응답자의 81%가 2025년에는 데이터 및 기술 분야를 투자 우선순위로 둘 것이라고 답했다.

그러나 낙관적인 분위기 속에서도 신중함이 필요하다는 인식이 여전히 자리하고 있다. 향후 12~18개월 내 재무 성과에 큰 영향을 미칠 수 있는 주요 거시경제적 요인을 묻는 질문에서 응답자들은 높은 금리, 사이버 리스크, 세계 정책 변화, 그리고 자본조달 비용을 가장 큰 우려 요인으로 꼽았다(그림 3).

**그림 3. 금리 변동성 완화됐지만 여전히 고금리가 주요 우려 요인으로 지속**

다음 트렌드 중 향후 12~18개월 내 귀사의 재무 성과에 가장 큰 부정적 영향을 미칠 것으로 예상되는 요인은 무엇입니까?



참조: 전년도 설문조사 순위에서 공란으로 표시된 항목은 이번 설문에서 제외된 응답 옵션을 의미  
출처: Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2024 commercial real estate outlook survey.

금리가 추가 인상될 확률은 낮지만, 금리인상 사이클이 시작되기 전 10년간의 사상최저 금리와 비교해 대폭 오른 지금의 수준이 예상보다 장기간 유지될 가능성이 크다. 딜로이트 이코노미스트들은 2024년 말까지 미국 연준이 두 차례 금리를 인하하고, 2025년에는 네 차례 추가 인하를 통해 연방기금금리를 약 4.5%(상단 기준) 수준<sup>9</sup>에서 안정화시킬 것으로 전망하고 있다. 이는 1%를 밑돌았던 팬데믹 이전 수준보다는 훨씬 높지만, 사상최고치보다는 훨씬 낮아 1990년대와 비슷한 수준이다.<sup>10</sup>

9. Gibbard, "United States Economic Forecast Q2 2024," Deloitte Insights, June 20, 2024.  
10. Board of Governors of the Federal Reserve System, "Federal funds effective rate," retrieved from FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis, Sept. 3, 2024.

세계 정책 변화는 주요 우려 요인 중 세 번째로 급부상했으며, 이는 여러 배경이 복합적으로 작용한 결과로 보인다. 첫째, 2024년과 2025년부터 다수 국가에서 시행되는 글로벌 최저세율 '필라2'(Pillar Two)가 주요 요인으로 꼽힌다.<sup>11</sup> 또 2024년 말까지 약 80개국에서 주요 선거가 실시돼, 장기적으로 사회 및 재정 정책에 영향을 미칠 것으로 예상된다.<sup>12</sup>

금리가 장기간 높은 수준을 유지할 것으로 예상되면서, 응답자들은 높은 자본조달 비용을 네 번째 주요 우려 요인으로 지목했다. 특히, 기존 저금리 상업용 모기지 만기가 도래하면서 재융자 수요가 촉발할 것으로 예상된다. 이 같은 모기지 상환 만기가 한꺼번에 당초 시장 예상보다 대규모로 도래하는 이유는 은행들이 상환 시점에는 금리가 낮아지리라 예상하고 자금조달에 어려움을 겪는 대출자들에게 만기 연장을 해줬기 때문이다.<sup>13</sup> 상업용 모기지 만기 상황은 다음과 같이 지역별로 상이하다.

- ✓ **미국:** 2024년 만기 도래 상업용 모기지는 약 6,000억 달러이며, 2023년 만기가 도래했으나 상환이 연장된 모기지가 2,140억 달러에 달한다.<sup>14</sup> 2025년에는 약 5,000억 달러 규모의 모기지의 만기가 도래한다.<sup>15</sup>
- ✓ **아시아태평양 지역:** 약 2,570억 달러 규모의 선순위 부채가 만기를 앞두고 있으며, 2024년부터 2026년 사이 약 84억 달러에 달하는 자금조달 격차가 발생할 것으로 예상된다. 자금조달 격차는 최초 발생 담보 부채 원금 중 만기 시점에 재융자 가능 금액으로 채우기 힘든 부족분을 의미한다.<sup>16</sup>
- ✓ **유럽:** 유럽 시장은 상대적으로 대출 만기가 집중되지 않는 지역으로, 2026년 말까지 약 1,650억 달러의 대출이 만기를 맞을 전망이다.<sup>17</sup>

11. Jeffrey J. Smith, Kathy Feucht, Renea Burns, and Tim Coy, "2024 commercial real estate outlook: Finding terra firma," Deloitte Insights, Sept. 21, 2023.  
12. The New York Times, "International elections 2024: What you need to know," March 21, 2024.  
13. Carol Ryan, "Property's waiting game is getting harder," The Wall Street Journal, May 5, 2024.  
14. Alexis Martin, "Wave of Property-Loan Maturities Amplified by Extensions," MSCI Real Capital Analytics, March 26, 2024.  
15. Ibid.  
16. CBRE, "The debt funding gap for Asia-Pacific real estate," May 28, 2024.  
17. Matthew Toma, "The European real estate maturity wall is a challenge that can be addressed with legal finance," Burford Capital, Dec. 5, 2023.

## 딜로이트가 제시하는 액션플랜

- 대규모 대출 만기 문제는 충분히 극복 가능한 과제다. 단기적으로 대출 만기를 앞둔 소유주와 투자자들은 사모 신용과 같은 대체 자본 조달원을 활용해 기존 금융기관에서 조달하기 힘든 자금 공백을 메울 수 있다. 은행 대출은 강화된 규제로 인해 이전 수준에 비해 신중하게 운용될 가능성이 높다.<sup>18</sup> 한편, 부채 의존도가 낮거나 레버리지가 적은 기업들은 다른 기업이 자금 조달 문제를 해결하는 동안 인수 기회를 노려볼 만하다. 그러나 금리 인하 가능성이 커지면서, 이전에 자금 조달에 제약을 받았던 기업들이 다시 매수자로 복귀할 경우 이러한 기회는 줄어들 수 있다.
- 상업용 부동산 기업들이 2025년에 기술 투자에 다시 적극적으로 나설 것으로 예상되는 가운데, 투자는 신중하고 점진적인 접근이 요구된다. 기존 시스템과 수작업 프로세스는 그대로 놔두고 단기적인 해결책을 추가하는 것이 쉬운 길처럼 보일 수 있지만, 명확한 목표를 설정한 디지털 전환 과정을 착실히 수행하는 것이 중요하다. 단기적 해결책만으로는 기대했던 투자 수익을 달성하지 못할뿐더러, 즉각적인 테크 비용 절감 효과도 얻지 못하고 오히려 장기적 디지털 전환 과정을 방해하는 요인으로 작용할 수 있다.
- 사이버 위협이 증가하는 환경에서 이에 대한 부동산 기업들의 대응 역량이 부족하다는 우려가 심화되고 있다. 따라서 코어 운영 시스템 및 프로세스와 더불어 부동산 자산에도 기술 투자를 주력해 조직 전반의 사이버 보안을 강화해야 한다. 성능 모니터링과 최적화를 지원하는 스마트 빌딩으로의 전환 또한 중요하다. 다만, 상호 연결성이 강화된 스마트 빌딩은 자산의 취약성을 노출시킬 가능성을 높일 수 있으므로, 이를 체계적으로 모니터링하고 관리하는 지속 가능한 접근이 필요하다.

## 상업용 부동산 부문, 2025년 자본 투자 전망

### 혼란 속에 열린 기회와 창

상업용 부동산 시장이 2024년 바닥을 치고 반등할 것이라는 신호가 나오고 있다. 글로벌 부동산 가치는 2024년 2분기까지 하락세를 이어갔지만(전년 대비 6.3% 하락), 이는 7.7% 하락했던 2023년 4분기에 비해 완화된 양상이다.<sup>19</sup> 글로벌 부동산 거래 활동 역시 여전히 침체된 상태를 벗어나지 못하고 있으며,<sup>20</sup> 6월 기준<sup>21</sup> 전년 동기 대비 31% 감소했다. 그러나 지난 2년간 벌어졌던 매수자와 매도자 간 기대 가격 간극이 좁혀지고 있다는 긍정적인 신호가 나오고 있다.<sup>22</sup> 또한, 전 세계적으로 인플레이션이 완화되고 금리 인하에 대한 기대감이 커지면서, 향후 12~18개월 내 부동산 시장이 다소 안정된 국면에 접어들 것이라는 전망이 힘을 얻고 있다.

2025년 상업용 부동산 시장에 대한 단기적인 시장 심리 변화가 2024년 설문조사 결과에 뚜렷하게 드러났다. 응답자의 68% 이상이 자본조달 비용, 자본 가용성, 부동산 가격, 거래 및 임대 활동, 임대료 상승, 공실률 등 주요 CRE 지표에서 2025년 여건이 개선될 것으로 전망했다. 단 27%의 응답자만이 여건 개선을 예상했던 2023년 설문조사와 비교해 낙관론이 크게 확산된 것이다. 반면, 여건 악화를 예상한 응답자는 13%로, 2023년 44%에서 크게 줄었다.

가장 큰 변화는 자본조달 비용과 자본 가용성에 대한 기대에서 나타났다. 2023년 설문조사에서는 응답자의 절반이 2023년 말과 2024년 동안 자본조달 비용이 증가하고, 자본 가용성도 떨어질 것으로 전망했다. 그러나 2024년에는 상황이 크게 달라져, 응답자의 68%는 자본조달 비용이 감소할 것으로 예상했으며, 69%는 자본 가용성이 개선될 것으로 예상했다. 부동산 유형과 지역별 특징에 따라 기본 전망에 큰 격차가 있기는 하지만, 상업용 부동산 전반이 어떠한 회복 양상을 보일지에 대해서도 다양한 의견이 나타나고 있다. 딜로이트 서베이에서 응답자들은 주거용 부동산(단독주택 임대, 학생 기숙사, 노인 주거복지 시설 등), 산업용 부동산 및 호텔/숙박시설, 자본시장 대체 부문(디지털 경제, 생명과학, 셀프 스토리지 등)의 임대 조건과 더불어 대체 부동산 유형에 대한 대출에 대해 가장 낙관적으로 전망했다(그림 4). 반면, 오피스 부문에 대해서는 거래 활동 개선에 대한 기대가 여타 부문 평균치보다 낮고, 공실률이 높게 유지되며, 자본조달 비용이 상승한 탓에 가장 비관적인 전망을 드러냈다.

18. CBRE, "Some distress will emerge amid wall of loan maturities," May 8, 2024.

19. MSCI RCA, "RCA CPPI Global," Q2 2024.

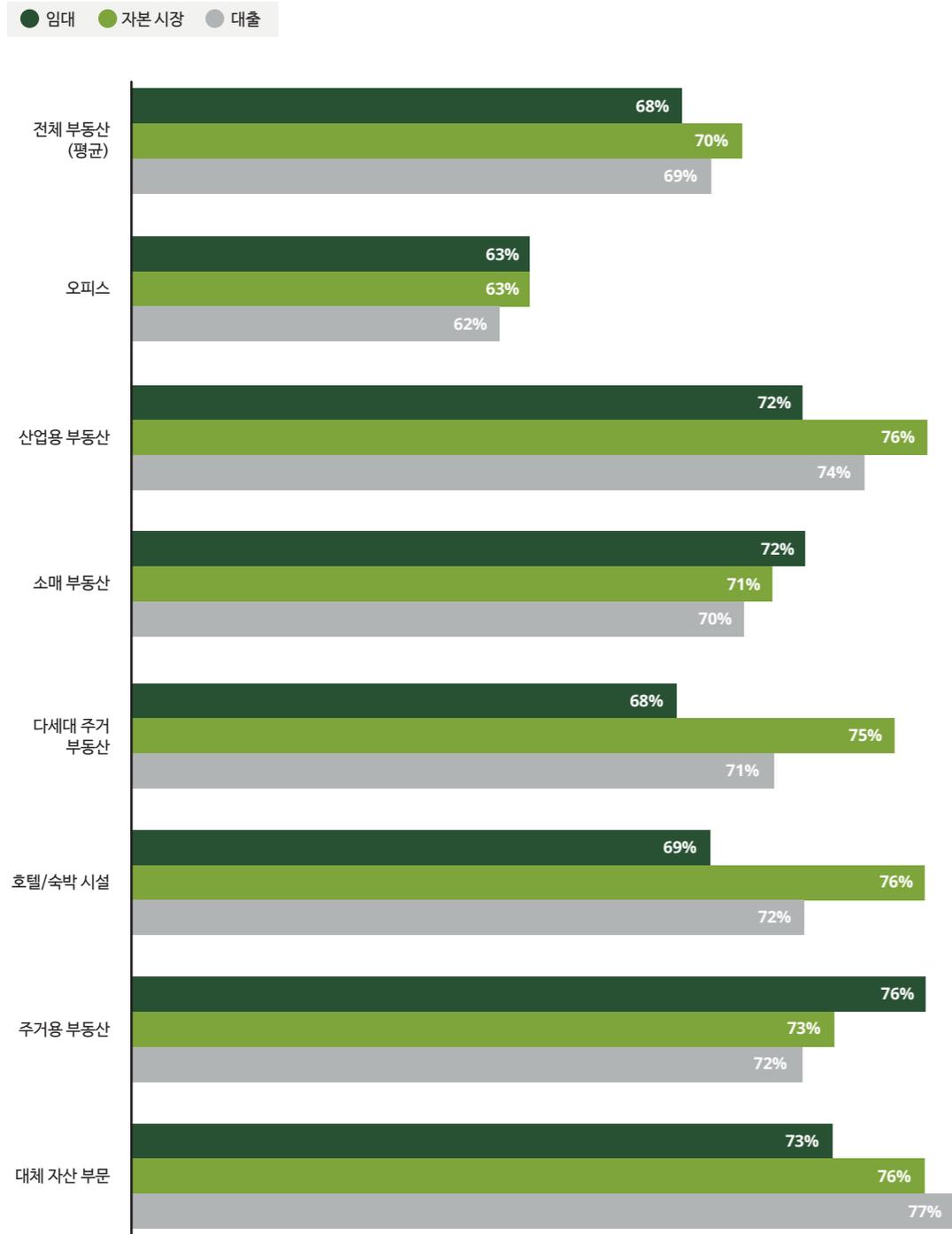
20. Represents the US dollar value change on rolling 12-month transaction combined totals across EMEA, Asia Pacific, and North America.

21. MSCI RCA, "Global Capital Trends, Q2," Aug. 8, 2024.

22. Will Robson, Niel Harmse, Fritz Louw, Willem Vlaming, "Real assets in focus: Are we nearly there yet?," MSCI, May 15, 2024.

**그림 4. 부동산 부문 전반 펀더멘털 개선 기대**

향후 12~18개월 내 귀사가 전문으로 다루는 부동산 유형의 주요 지표가 다음 각 항목에서 어떻게 변화할 것으로 예상하십니까?

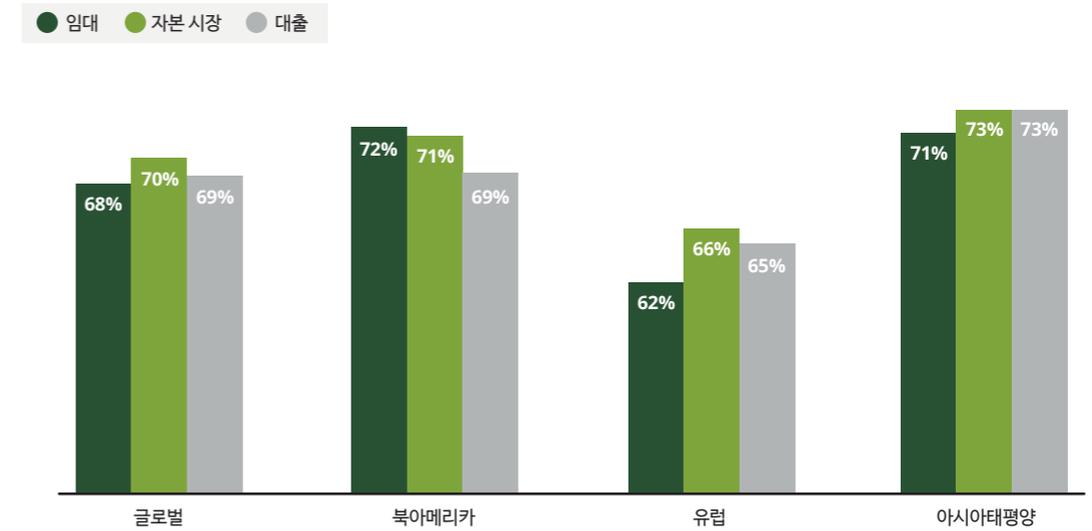


참조: 임대는 임대료 상승, 임대 거래량, 공실률 변동에 대한 기대치 포함; 자본 시장은 부동산 가격 상승과 거래 활동 증가에 대한 기대치 포함; 대출은 자본 비용 및 자본 조달 가능성에 대한 기대치 포함; 대체 자산 부문은 디지털 경제, 생명 과학, 셀프 스토리지 자산 포함; 주거용 부동산은 단독주택 임대, 노인 주거복지 시설, 학생 기숙사 자산 포함  
출처: Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

지역별로 살펴보면, 북미와 아시아태평양 지역의 응답자들은 유럽 응답자들에 비해 임대 여건 개선에 대해 더 낙관적인 전망을 보였다. 특히, 아시아태평양 지역의 응답자들은 대출 여건 개선에 대해서도 긍정적인 기대를 나타냈다(그림 5). 반면, 유럽은 다른 지역에 비해 비교적 보수적인 태도를 보였으나, 임대나 대출보다는 자본 시장 여건 개선에 대한 기대가 상대적으로 높았다.

**그림 5. 전 세계 지역별 부동산 주요 지표 개선 전망**

향후 12~18개월 내 귀사가 전문으로 다루는 부동산 유형의 주요 지표가 다음 각 항목에서 어떻게 변화할 것으로 예상하십니까?



참조: 임대는 임대료 상승, 임대 거래량, 공실률 변동에 대한 기대치 포함; 자본 시장은 부동산 가격 상승과 거래 활동 증가에 대한 기대치 포함; 대출은 자본 비용 및 자본 조달 가능성에 대한 기대치 포함  
출처: Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

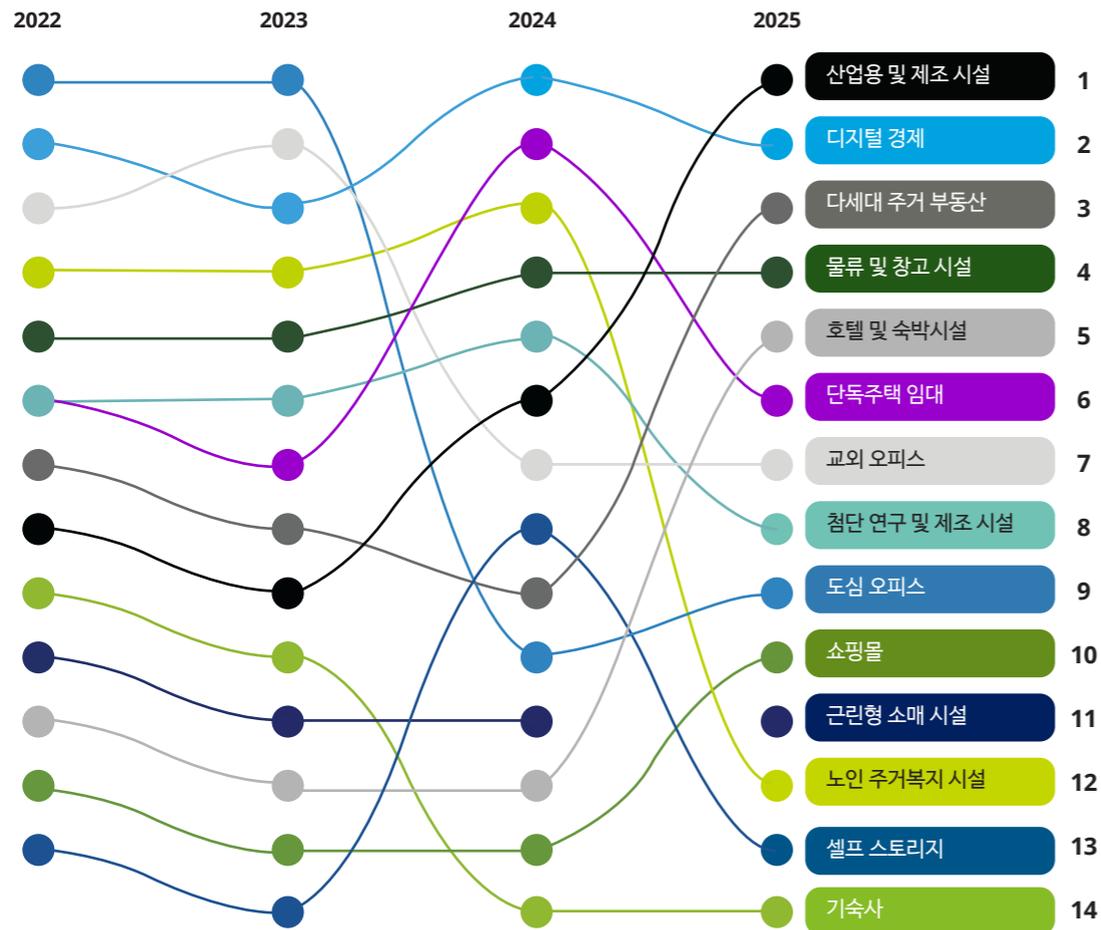
**포트폴리오 리밸런싱**

**고성장 부동산 부문**

향후 12~18개월 내 부동산 소유주와 투자자들에게 가장 큰 기회를 제공할 수 있는 자산 유형에 대한 질문에서, 올해도 익숙한 응답들이 반복적으로 나타났다(그림 6). 산업 및 제조, 다세대 주거, 호텔 및 숙박 자산이 각각 1위, 3위, 5위로 선정되며, 지난해 각각 6위, 9위, 12위에서 순위가 크게 상승했다. 지난해 1위를 차지했던 데이터센터와 무선통신 기지국 등 디지털 경제 자산은 올해 2위로 내려갔다. 물류 및 창고 시설은 여전히 상위 5위 내에 포함되며 높은 순위를 유지했다.

**그림 6. 디지털 경제 자산에 대한 전 세계적 열기 지속**

향후 12~18개월 내 부동산 소유주와 투자자들에게 가장 큰 기회를 제공할 것으로 예상되는 자산 유형은 무엇입니까?

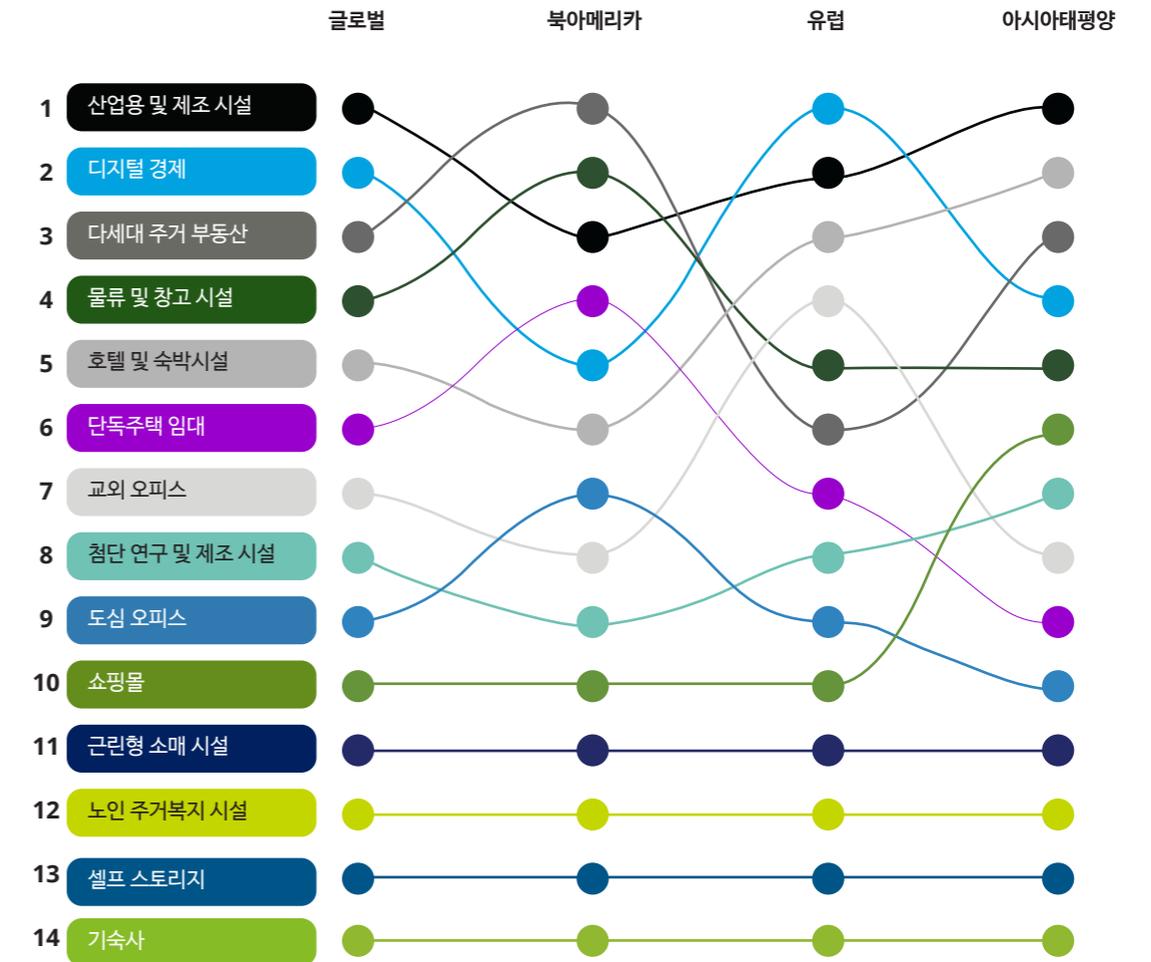


출처: Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2024 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2023 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2022 commercial real estate outlook survey.

지역별로 살펴보면, 아시아태평양 지역 응답자들은 산업 및 제조 부동산을 최우선 투자 대상으로 지목했다(그림 7). 북미에서는 다세대 주거 부동산이 1위를 차지했으며, 유럽에서는 디지털 경제 자산에 대한 관심이 높았다.

**그림 7. 주요 부동산 분야 선호도에서 드러난 지역별 차이**

향후 12~18개월 내 부동산 소유주와 투자자들에게 가장 큰 기회를 제공할 것으로 예상되는 자산 유형은 무엇입니까?



출처: Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

## 주요 자산 부문 심층분석

### 1. 상업용 부동산

제조 공간에 대한 글로벌 수요가 지속되며 상업용 부동산이 가장 큰 관심을 받고 있다. 이와 관련해 두 가지 핵심 요인이 영향을 미친 것으로 보인다. 첫째, 코로나19로 인한 공급망 혼란을 겪은 이후, 기업들은 공급망 회복력을 강화하기 위해 제조 시설을 본국에 더 가까운 지역으로 이전하며 운송 시간을 줄이고 유연성을 강화하려는 노력을 기울이고 있다. 둘째, 2020년 미국-멕시코-캐나다 협정(USMCA) 체결 이후 북미 지역에서 리쇼어링(본국 회귀)이 활발히 이루어지고 있다.<sup>23</sup> 특히, 저렴한 비용과 풍부한 노동력을 갖춘 멕시코는 많은 기업들에게 매력적인 대안으로 부상했다.<sup>24</sup> 월마트(Walmart)와 폭스바겐(Volkswagen)을 비롯한 여러 기업들이 멕시코에 대한 투자를 발표했으며,<sup>25</sup> 2023년 멕시코는 중국을 제치고 최대 미국향 수출국으로 자리 잡았다.<sup>26</sup>

둘째, 반도체 제조업체들의 뛰어난 성과가 두드러진다. 임대와 관련된 결정에는 여러 요인이 작용하지만, 반도체 기업들의 임대 활동은 2022년 8월 미국에서 국내 반도체 생산 활성화를 위한 반도체 및 과학법(CHIPS and Science Act)이 통과된 이후 33% 증가했다.<sup>27</sup> 반도체 생산시설이 들어서면 인근 부동산도 혜택을 받아 일부 시장에서는 임대료가 48% 상승했다.<sup>28</sup> 한편, 전 세계적으로 신규 개발을 위한 가용 토지가 부족한 상황이 이어지면서, 신규 개발보다는 기존 노후 건물의 리모델링을 통해 새로운 기회를 창출하려는 움직임이 늘어날 가능성이 크다.

### 2. 디지털 경제 자산

디지털 경제 자산, 특히 데이터센터에 대한 수요는 AI 기술의 확산과 함께 전 세계적으로 급증하고 있다.<sup>29</sup> 그러나 저장 용량 증가와 함께 에너지 집약적 시설이 환경에 미치는 영향에 대한 우려도 커지고 있다. 추정에 따르면, AI 기술 도입으로 데이터센터의 전력 사용량은 2026년까지 현재의 두 배 이상 증가할 것으로 예상되며,<sup>30</sup> 2030년에는 연간 2,500억 갤런 이상의 물을 소비할 가능성이 있다.<sup>31</sup> AI 솔루션에 대한 수요가 급증하며 AI 전문 데이터센터에 대한 관심이 뜨거워지는 가운데, 이 분야의 소유주와 투자자들은 이러한 시설이 지속가능성에 미치는 영향과 더불어 에너지 과다 사용을 억제하기 위한 규제 도입 가능성을 신중히 검토해야 한다. 일부 기업은 이미 데이터센터의 에너지 효율성 문제를 적극적으로 해결하기 위한 노력을 시작하고 있다:

- ✔ 전 세계적으로 250개 이상의 데이터센터를 운영하는 부동산투자신탁(REIT) 에퀴닉스(Equinix)는 더 친환경적인 전력 소비를 위해 연료 전지를 설치했으며, 전력 구매 계약을 통해 재생 가능 에너지 생산을 적극적으로 추진하고 있다.<sup>32</sup>
- ✔ 스페인 부동산 기업 메를린 프라퍼티스(Merlin Properties)는 최근 바르셀로나 항구(Port of Barcelona), 빌바오-아라수르(Bilbao-Arasur), 마드리드 헤타페(Madrid Getafe) 등 3곳에서 각각 무수(無水, waterless) 냉각 시스템을 갖춘 탄소중립 데이터센터의 운영을 시작했다. 추가로 리스본(Lisbon)에서는 또 다른 데이터센터를 신설 중이다.<sup>33</sup>

### 3. 오피스 부문

지난 한 해 동안 오피스 부문은 자산 가치의 급격한 하락, 팬데믹 시기 도입된 하이브리드 근무 체제 조정에 따른 공실률 하락, 대출 어려움 등으로 언론 보도를 장식했다. 딜로이트 보고서에 따르면, 오피스 부문은 여전히 팬데믹의 여파에서 회복해 균형을 찾아가는 과정에 있으며, 단기적으로 자산 가치 하락이 이어질 경우 저품질 자산을 중심으로 추가적인 구조조정과 통합이 진행될 가능성이 높다.<sup>34</sup> 오피스 부동산의 성과는 지역별로 여전히 큰 차이를 보이고 있다.<sup>35</sup> 설문조사 결과, 응답자들의 2025년 오피스 부문에 대한 평가는 작년과 비교해 큰 변화를 보이지 않았다. 교외 오피스는 작년과 동일하게 7위를 유지했으며, 도심 오피스는 전년 대비 한 계단 하락한 9위를 기록했다. 두 부문 모두 2024년 상업용 부동산 전망 설문조사에서 우선순위가 크게 낮아졌는데, 이는 2023년 설문조사에서 각각 3위와 1위를 차지했던 것과 큰 대조를 이룬다.

### 해외 투자 회복 조짐

글로벌 부동산 투자활동은 2023년 정체 양상을 보였다. 투자 규모는 전년 대비 36% 감소한 1조 2,000억 달러로, 2012년 이후 가장 부진한 한 해로 기록되었다.<sup>36</sup> 지역별로 미주 지역(52% ↓)과 유럽(45% ↓)이 가장 부진한 양상을 보인 반면,<sup>37</sup> 아시아태평양 지역은 투자 금액이 전년 대비 약 20% 줄었음에도 글로벌 투자 활동의 57%를 차지하며, 10년 만에 가장 높은 비중을 기록했다.<sup>38</sup>

팬데믹 이후 상업용 부동산 투자자들은 국제 투자 기회보다 국내 자산에 더 많은 관심을 기울이고 있다. 2019년에는 글로벌 투자 금액의 32%가 자사 소재지 외 국가에 투자되며 역대 최고치를 기록했지만,<sup>39</sup> 그 비중은 2020년 이후 지속적으로 감소해 2023년에는 23%로 축소되었다.<sup>40</sup> 설문조사 응답자들은 2025년까지 주요 투자 대상으로 여전히 자국 내 지역을 선호하는 경향이 강했지만, 해외 투자 가능성이 다시 떠오르고 있다는 징후도 일부 포착되고 있다. 자국 외 투자 선호 지역에 대해 묻는 질문에는 독일, 캐나다, 멕시코, 인도, 호주가 주요 선택지로 꼽혔다(그림 8). 2025년에 거래 활동이 회복될 경우, 국제 투자자들은 이들 지역을 가장 먼저 주목할 가능성이 높다.

23. Raghunandan Gurmurthy, "Reshoring in North America: Strategy for manufacturing excellence," Forbes, Aug. 7, 2024.

24. CBRE, "Closer: Nearshoring has inspired a boom in Mexico's industrial real estate," May 7, 2024.

25. Noi Mahoney, "Borderlands Mexico: Investment surges in Mexico as companies shift supply chains, plan new factories," FreightWaves, March 31, 2024.

26. Inbound Logistics, "Nearshoring: Partners lead the way in Mexico," June 2024.

27. Mark Heschmeyer, "Commercial properties get early boost from efforts to revive US semiconductor industry," CoStar News, June 6, 2024.

28. Ibid.

29. Kimberly Steele, "Growth of AI creates unprecedented demand for global data centers," JLL, Jan. 31, 2024.

30. Eren Çam, Zoe Hungerford, Niklas Schoch, Francys Pinto Miranda, Carlos David Yáñez de León, "Electricity 2024: Analysis and forecast to 2026," International Energy Agency, January 2024.

31. Camilla Hodgson, "US tech groups' water consumption soars in 'data centre alley,'" Financial Times, Aug. 18, 2024.

32. Patrick Sisson, "AI frenzy complicates efforts to keep power-hungry data sites green," The New York Times, March 19, 2024.

33. PR Newswire, "Merlin Properties and Edged expand global reach of new Barcelona data center with connections to Barcelona Cable Landing Station, EXA, and Axent," Jan. 10, 2024.

34. Patrícia Buckley and Tim Coy, "On the watchlist: The office sector in commercial real estate," Deloitte Insights, April 30, 2024.

35. Ibid.

36. Deloitte analysis of MSCI Real Capital Analytics Global Volumes Standardized Download, accessed July 15, 2024.

37. Ibid.

38. Ibid.

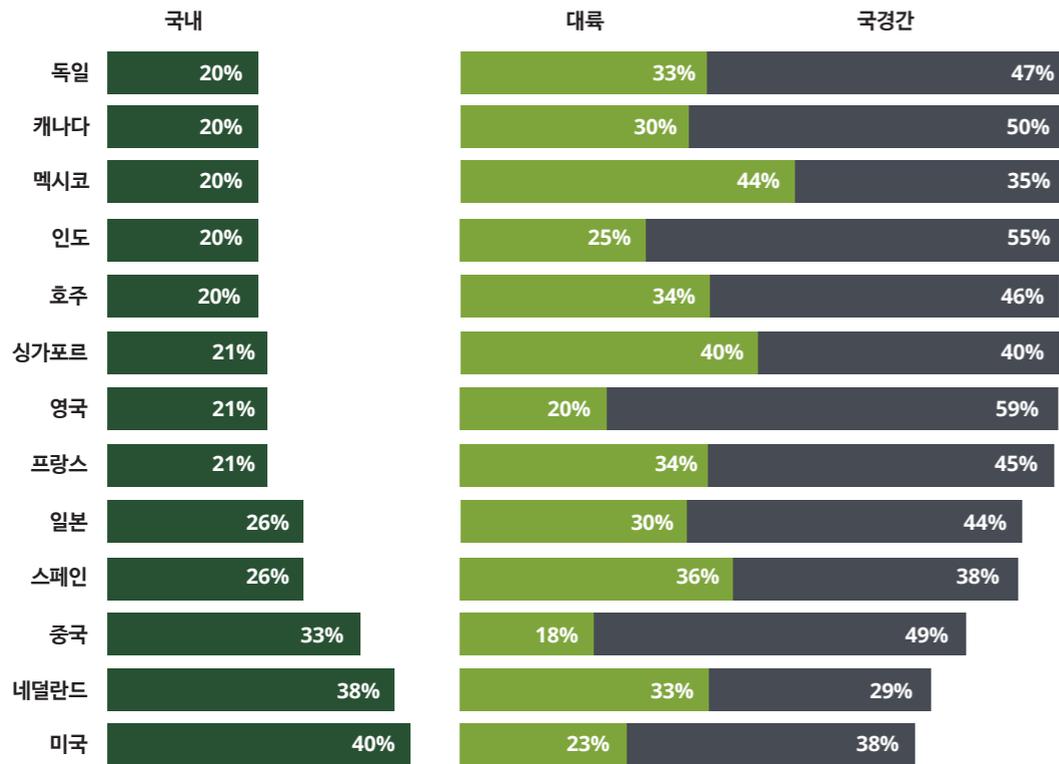
39. MSCI Real Capital Analytics, "Global Cross-Border Investment Compendium," February 23, 2024.

40. Ibid.

그림 8. 국내 및 해외 시장의 부동산 투자 선호도 비교

자본 출처별 투자자 분석.

향후 12~18개월 내 부동산 소유주와 투자자들에게 가장 큰 기회를 제공할 것으로 예상되는 시장은 어디입니까?



참고: '대륙'은 응답자가 거주하는 대륙 내 국가를 의미하며, '국경'은 거주 대륙 외 국가를 뜻함. 수치는 반올림으로 인해 총합이 100%가 되지 않을 수 있음.  
출처: Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

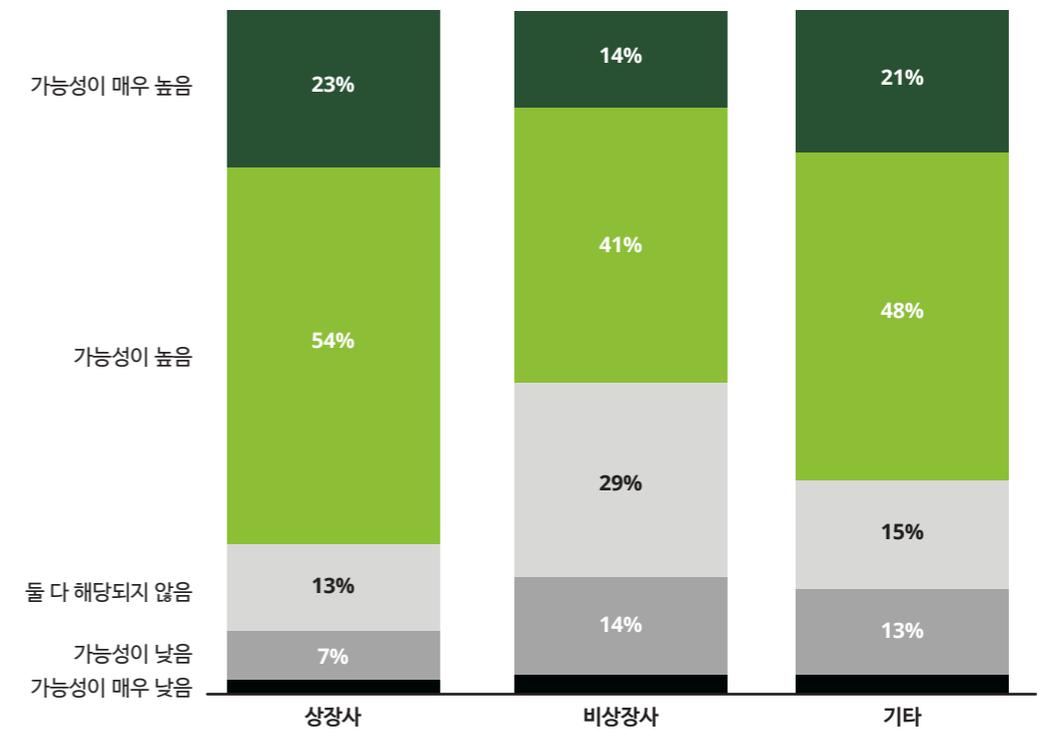
**인수합병 동향**

딜로이트의 최근 상업용 부동산 M&A 전망에 따르면, 2024년은 글로벌 인수합병 활동의 전환점이 될 것으로 예상된다. 딜로이트 M&A 연구 서비스에 따르면, 2023년 글로벌 인수합병 거래 규모는 1,580억 달러로, 전년 대비 62% 감소하며 크게 축소되었다.<sup>41</sup> 2024년 5월까지의 M&A 활동은 전년 동기 대비 뚜렷한 회복세를 보였으며, 유럽(56% ↑)이 가장 높은 증가율을 기록했고, 북미(50% ↑)와 아시아태평양(46% ↑)이 그 뒤를 이었다.<sup>42</sup>

41. Deloitte Center for Financial Services and Deloitte M&A Research Services analysis of S&P Global Market Intelligence data, accessed May 2024. Includes only transactions where the target of the transaction is a real estate entity.  
42. Ibid.

설문조사 응답자들은 이러한 증가세가 지속될 가능성에 대해 낙관적인 전망을 보였다. 향후 12~18개월 동안 M&A 활동을 확대할 계획이라는 응답자 비율은 68%로, 2024년 53%와 2023년 40%에서 크게 상승했다. M&A 활동의 주요 목적은 부동산 포트폴리오의 확장보다는 기존 조직의 역량 강화로 나타났다. 향후 12~18개월 동안 M&A 활동을 확대할 계획이라고 응답한 이들은 신규 기술 역량 확보, 시장 내 입지 확대를 통한 규모 확장, 우수 인재 영입을 최우선 과제로 꼽았다.

그림 9. 2025년 상장사와 기관을 중심으로 M&A 활동 증가 전망  
향후 12~18개월 내 귀사의 인수합병(M&A)활동이 증가할 가능성은 어떻게 예상됩니까?



참고: 수치는 반올림으로 인해 총합이 100%가 되지 않을 수 있음.  
출처: Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

설문에 참여한 부동산 소유주 및 투자자 그룹 중, 상장사<sup>43</sup> 및 기관<sup>44</sup>조직의 응답자들은 내년에 M&A 활동을 확대할 가능성이 높다고 답한 반면, 비상장사<sup>45</sup>들은 상대적으로 신중한 태도를 보였다(그림 9). 부동산투자신탁 응답자 중 80%는 자사의 M&A 활동이 증가할 가능성이 높다고 답했으며, 은행 응답자의 23%와 부동산투자신탁 외 비상장사 응답자의 21%는 활동 축소 가능성이 높다고 답했다.

43. Public organizations include real estate investment trusts (REIT) and real estate operating companies.  
44. Institutional organizations are not known to be either public or private but are generally categorized as financially sophisticated investors that make investments often held in large portfolios. Institutional organizations surveyed include banks, insurance companies, finance and investment management companies, pension funds, sovereign wealth funds, and open-ended funds.  
45. Private organizations include real estate private equity companies and all other non-REIT owners and investors.

**딜로이트가 제시하는 액션플랜**

✔ **무턱대고 저점 매수에 나서지 말라.**

더 스마트하고 친환경적인 차세대 시설이나 고성장 부문에서 사업 기회를 모색해야 한다.

✔ **장기적 성장 관점을 유지하라.**

최근 가치가 하락한 부동산 자산이라 하더라도, 장기간 우상향을 지속했다면 일시적 하락을 상쇄하고도 남는다. 예를 들어, 현재 미국 20대 주요 도시의 오피스 자산 시가는 5년 전인 2019년 1분기 매입가보다 평균적으로 약 15% 오른 수준이다.<sup>45</sup>

✔ **공급과 수요의 균형이 잘 유지되어 펀더멘털의 변동성이 적은 시장에 주력하라.**

용지 확보가 제한적이거나 신규 착공 비용이 높은 지역에서는, 입지가 우수한 부가가치형(value-add) 또는 기회형(opportunistic) 자산을 발굴하여 이를 현대적인 시설로 재개발하는 것이 유리하다. V자형 회복(V-shaped recovery)\*을 거쳐야 투자 이익을 볼 수 있는 자산이나 부동산 유형, 입지는 피하는 것이 좋다.

✔ **적극적인 자산 관리 전략을 준비하라.**

상업용 부동산 시장에서는 금융공학(financial engineering)\*\*을 활용할 기회가 적지 않다. 그러나 보유 기간 동안 자산의 가치를 적극적으로 증대시킬 수 있는 투자자가 단순히 매수, 보유, 매각 전략을 따르는 투자자보다 더 높은 수익을 실현할 가능성이 크다.

\*V자형 회복(V-shaped recovery): 자산이 급락한 후 급격히 상승할 때 형성되는 강세 패턴으로, 가격이 V형의 꼭대기에서 저항선을 형성할 때 완성된다.

\*\*부동산 금융공학(financial engineering): 복잡한 금융 기술이나 도구를 활용해 자산 가치를 극대화하거나 금융 거래를 최적화하는 활동을 뜻하며, 일반적으로 투자 전략이나 금융 모델링에 초점을 맞춘 경우에 사용된다.

46. Deloitte analysis of MSCI Real Capital Analytics US CPPI Index, February 2024.

# 상업용 부동산 부문, 기후 회복력과 재무 가치 둘 다 잡아야 하는 과제에 직면

지구 온난화가 가속화되면서, 전 세계적으로 건물들은 강력한 태풍, 장기화된 폭염, 대규모 산불 등 기후 변화로 인한 극단적인 자연 재해의 영향을 받고 있다.<sup>47</sup> 이러한 변화는 부동산 기업들에게 중요한 과제를 던진다. 기후 변화의 영향을 최소화하고, 운영 과정에서 발생하는 환경적 영향을 최소화하는 동시에 재무적 목표를 달성하기 위해 자산을 어떻게 최적화할 수 있을까?

**심층 에너지 레트로핏을 우선시**

기존 건물을 레트로핏할 경우, 전면 재개발할 때보다 탄소 배출량이 절반 이하로 줄어든다.<sup>48</sup> 기존 건물의 레트로핏과 성능 기준을 단계적으로 강화하는 건물 성능 기준(BPS)\*\*은 유럽연합(EU)<sup>49</sup>과 미국<sup>50</sup>등 주요 지역에서 점차 폭넓은 지지를 받고 있다.

건물 에너지 효율을 최소 50% 이상<sup>51</sup> 향상시키는 것을 목표로 하는 심층 에너지 레트로핏은 초기 비용 부담과 운영 차질 등 현실적인 제약으로 인해 전 세계에서 실제로 추진되는 비율이 1%가 되지 않는다.<sup>52</sup> 그러나 글로벌 건축물의 연간 리노베이션 비율을 1%에서 3%로 높이고, 리노베이션 범위를 확대한다면, 다수 국가에서 설정한 2050년 넷제로(Net-zero) 목표를 달성할 가능성이 매우 커진다.<sup>53</sup> 글로벌 설문조사에 따르면, 응답자의 76%가 향후 12~18개월 내에 심층 에너지 레트로핏을 시행할 계획이라고 답했다. BPS와 건물 성능 기준(BEC)\*\*\*은 전 세계적으로 점점 더 엄격해지고 있다.<sup>54</sup> 미국에서는 6개 주와 41개 도시가 2024년 말까지 BPS를 도입하겠다고 발표했으며, 이 중 13개 도시에서는 이미 관련 법안이 통과됐다.<sup>55</sup> 영국의 경우, 2030년부터 모든 상업용 부동산 자산은 B등급의 최소 에너지 효율 기준(MEES, Minimum Energy Efficiency Standards)을 충족해야 한다. 이를 충족하지 못하면 소유주는 신규 임대료에 제한을 받을 수 있다.<sup>56</sup>

현재 영국의 오피스 빌딩 약 3분의 2가 요구되는 B등급 기준에 미달하는 것으로 추정되는데, 이는 심층 에너지 레트로핏을 통해 유류 자산 위험을 완화할 수 있는 중요한 기회가 될 수 있다.<sup>57</sup> 투자자와 지역 규제 당국의 압력이 이러한 움직임을 더욱 가속화하고 있는 것으로 보인다. 또한 아시아태평양 지역 응답자의 80%가 향후 12~18개월 내에 심층 에너지 레트로핏을 시행할 계획이라고 밝혔으며, 유럽(78%)과 북미(70%)가 그 뒤를 잇고 있다.

\*에너지 레트로핏(energy retrofit): 기존 건물의 에너지 효율을 개선하기 위해 설비나 시스템을 업그레이드하거나 교체하는 작업을 뜻한다. 건물을 철거하고 새로 짓는 것보다 비용과 환경적 영향을 최소화할 수 있는 방식으로, 지속 가능한 건축의 요소로 선호되고 있다.

\*\*건물 성능 기준(BPS, building performance standards): 기존 건물의 에너지 효율 및 환경적 성능을 일정 수준 이상으로 유지하거나 개선하기 위해 설정된 규제 또는 지침으로, 일정 기간 내에 에너지 소비, 탄소 배출, 또는 기타 환경 성능 관련 목표를 달성하도록 요구하는 정책적 프레임워크를 뜻한다.

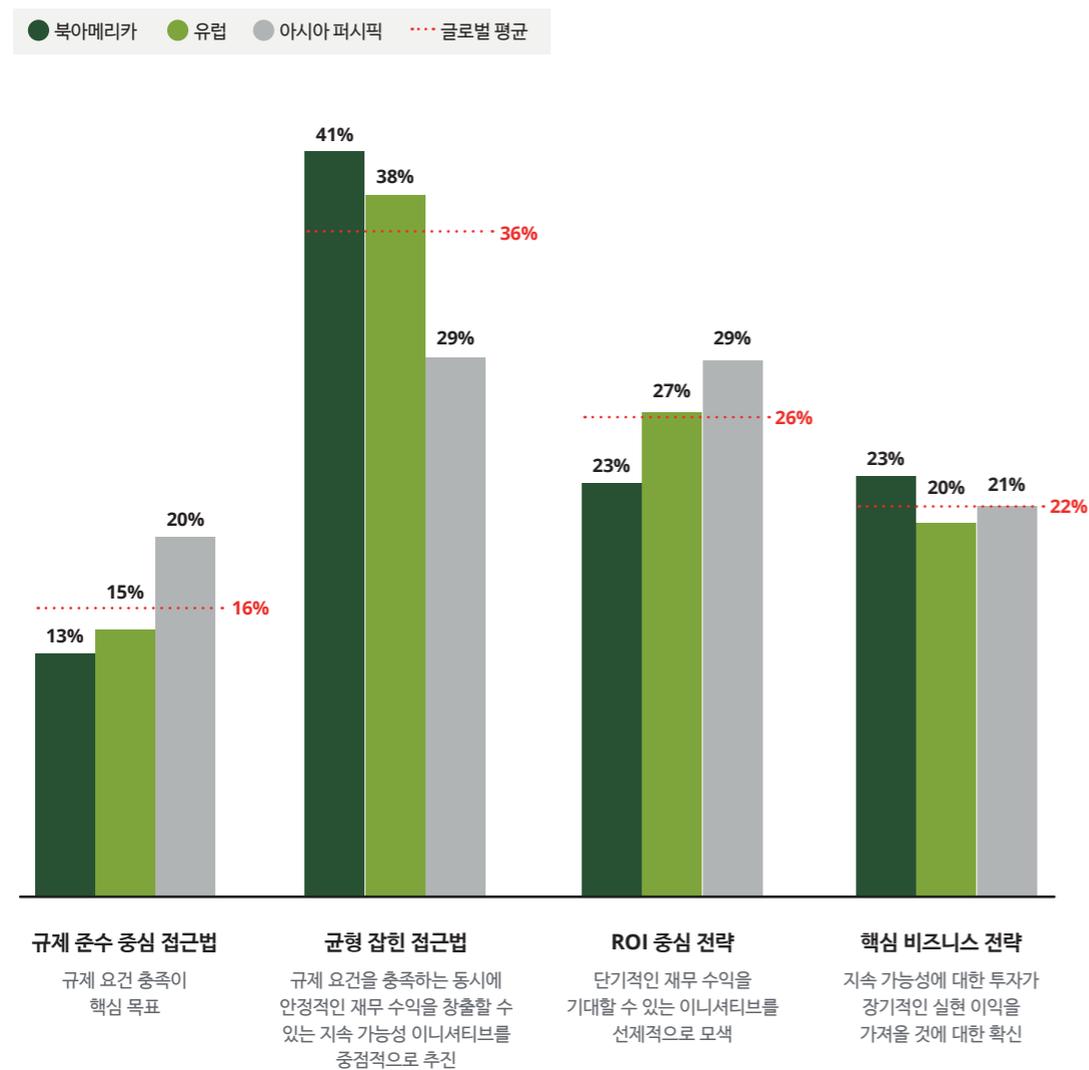
\*\*\*건물 성능 기준(BEC, building energy code)은 건물의 에너지 효율성과 관련된 최소 성능 요건을 규정하는 법적 또는 규제적 기준을 뜻한다.

47. Justin Worland, "Commercial real estate is in trouble. Climate change is part of the problem," TIME, Aug. 17, 2023.  
 48. Mike Phillips, "Office owners: Here's how to make money from being green," Bisnow Media, Sept. 3, 2021.  
 49. European Commission, "Energy performance of buildings directive," accessed Sept. 10, 2024.  
 50. Marla Thalheimer, "Policy breakdown: What new federal BPS and California joining BPS coalition mean for the building industry," Institute for Market Transformation, Dec. 16, 2022.  
 51. National Renewable Energy Laboratory, ADL Ventures, and New York State Energy Research and Development Authority, "Unlocking the value of deep energy retrofits," Dec. 2023.  
 52. Kamya Miglani, "Retrofitting buildings for a net-zero future," JLL, March 3, 2023.  
 53. Ibid.  
 54. Chiara Delmastro and Olivia Chen, "Buildings," International Energy Agency, July 11, 2023.  
 55. Institute for Market Transformation, "Map: National BPS Coalition participating jurisdictions," accessed Sept. 10, 2023.  
 56. Deloitte, "ESG real estate insights," accessed Sept. 10, 2023.  
 57. Savills Research update as of September 2024 on data originally found in: Georgia Ferris, Mike Barnes, and Jess Edgley, "Spotlight: European office obsolescence," Savills, Dec. 12, 2022.

**지속가능성, 규제 부합과 평판 보호 거쳐 재무 가치를 창출하는 핵심 요소로 진화**

지속 가능성 전략이 점차 주목받고 있지만, 기업들이 단기적인 재무 성과와 장기적인 이점 사이에서 균형을 유지하는 것은 여전히 중요한 과제로 남아 있다. 설문 응답자의 36%는 지속 가능성 투자에 있어 규제 요구를 충족시키는 동시에 적절한 재무적 수익을 목표로 하는 균형 잡힌 접근 방식을 채택하고 있다고 답했다(그림 10). 반면, 단순히 규제 준수를 목적으로 투자한다고 답한 비율은 16%에 불과했다. 또한, 글로벌 응답자의 22%는 지속 가능성이 자사의 조직적 DNA와 핵심 비즈니스 전략에 깊이 내재되어 있으며, 장기적으로 중요한 이점을 제공할 것으로 믿고 있다고 답해 선도적인 태도를 보여주었다.

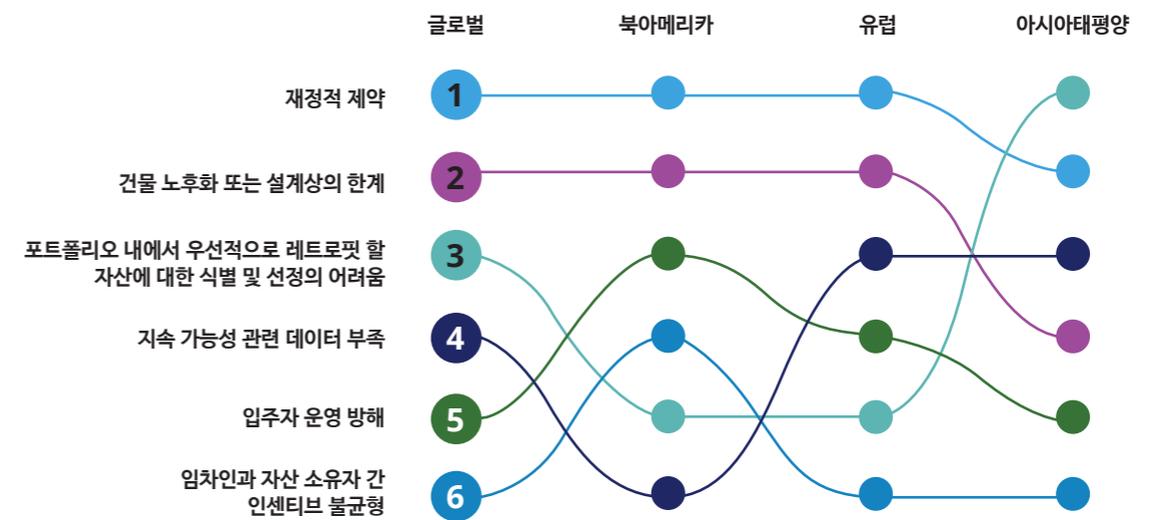
**그림 10. 글로벌 상업용 부동산 기업들, 균형 잡힌 지속 가능성 투자 전략 모색**  
귀사의 지속 가능성 관련 투자를 통해 추구하는 동기와 기대하는 성과를 고려할 때, 귀사의 지속 가능성 전략을 어떻게 정의할 수 있습니까?



참고: 수치는 반올림으로 인해 총합이 100%가 되지 않을 수 있음.  
출처: Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

기존 건물의 레트로핏에는 전 세계적으로 약 3조 달러의 투자가 필요할 것으로 추정된다.<sup>58</sup> 그러나 효과적인 자금 조달 방안이 마련되지 않을 경우, 이러한 비용은 과도한 부담으로 작용할 가능성이 크다. 금리가 상승하면서 2023년 미국 REIT의 녹색 채권 발행액은 총 16억 달러로 6년 만에 최저치를 기록했다.<sup>59</sup> 설문 응답자들은 심층 에너지 레트로핏 확대를 제한하는 요인으로 재정적 제약, 건물 노후화, 설계상의 한계를 꼽았다(그림 11). 다만, 지역별로 우려 사항은 차이를 보였다. 유럽과 북미 응답자들은 재정적 제약과 건물 노후화를 주요 우려 요인으로 꼽은 반면, 아시아태평양 지역 응답자들은 자산 우선순위 설정의 어려움을 언급했다.

**그림 11. 심층 에너지 레트로핏 확대를 제한하는 주요 요인: 재정적 제약 및 건물 구조의 한계**  
귀사가 건물 에너지 효율 개선을 위한 레트로핏을 추진하는데 있어 가장 큰 도전 과제는 무엇입니까?



출처: Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

**녹색 전환을 통한 가치 창출의 기회**

녹색 전환 이니셔티브의 성공은 자본 투자를 어떻게 최대한 효율적으로 배분하느냐와 기업이 '갈색 자산'(brown asset)\*에서 '녹색 자산'(green asset)\*\*으로 얼마나 빠르게 전환할 수 있느냐에 달려 있다. 낡고 탄소 배출량이 높은 자산, 즉 가스 보일러나 화석 연료에 크게 의존하는 자산은 일부 투자자들에게 우려의 대상일 수 있다. 그러나 이러한 자산을 녹색으로 전환하면 투자 수익과 기후 목표를 동시에 실현할 수 있는 막대한 잠재력이 있다. 일부 부동산 투자자들은 탄소 배출이 많은 자산의 급격한 가치 하락을 피하기 위해 서둘러 매각하려는 경향을 보일 수 있다. 그러나 자산의 가치를 높인 후 매력적인 매각 평가를 끌어내

\*갈색 자산(brown asset): 낡고 에너지 비효율적이며, 환경적으로 지속 가능하지 않은 자산을 뜻한다. 주로, 노후화된 건물, 화석 연료 기반 난방 시스템 또는 탄소 배출이 높은 설비를 나타낸다.

\*\*녹색 자산(green asset): 에너지 효율적이며, 환경적으로 지속 가능한 특성을 가진 자산을 뜻한다. 주로, 재생 가능 에너지원과 친환경 기술을 활용하며, 탄소 배출을 최소화하거나 없애는 것을 목표로 한다.

58. Miglani, "Retrofitting buildings for a net-zero future."  
59. Chris Hudgins, "US REIT green bond issuance at 6-year low in 2023," S&P Global Market Intelligence, Feb. 20, 2024.

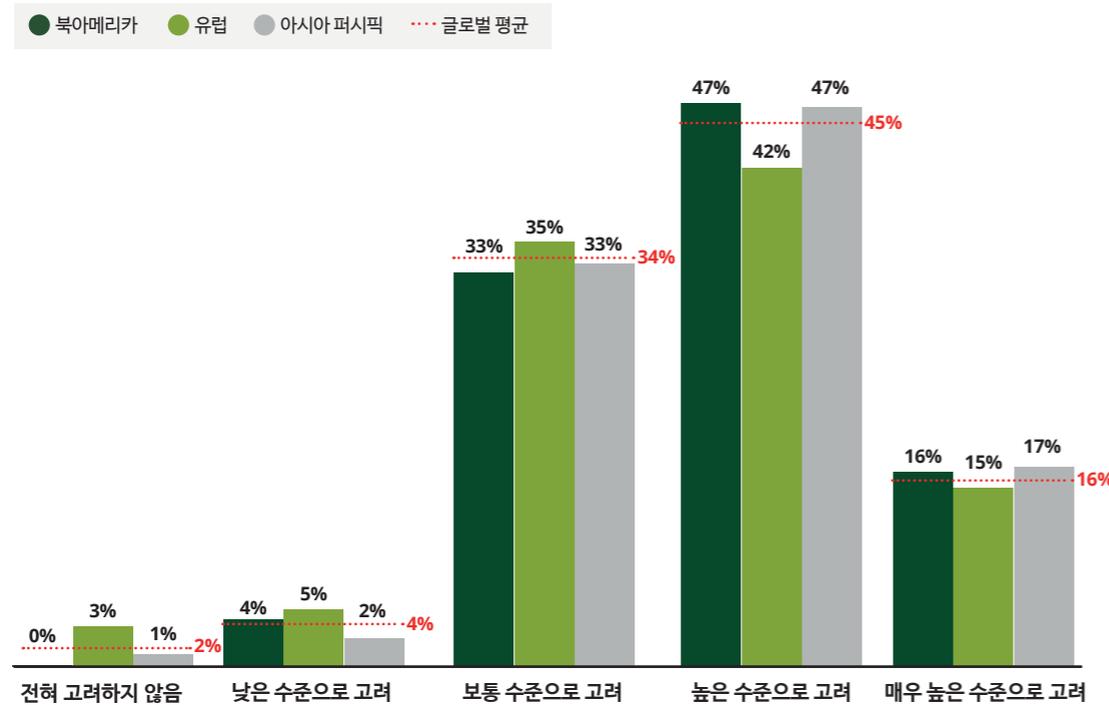
는 방안도 고려할 만하다. 전 세계 응답자의 61%는 향후 12~18개월 내 허들 레이트(hurdle Rate)<sup>\*\*\*</sup>가 개선될 것으로 전망하고 있다. 이들 중 약 절반가량은 기후 관련 리스크 관리와 측정 역량 강화, 그리고 자원 사용을 모델링하고 시뮬레이션할 수 있는 디지털 트윈<sup>\*\*\*\*</sup> 기술에 대한 투자를 기후 회복력 확보를 위한 주요 실천 과제로 지목했다. 자산 관리자가 전략적인 지속 가능성 로드맵을 수립해 자산의 노후화를 방지하고, 동시에 점진적인 비용 절감과 자원 관리 성과를 입증할 수 있다면, 장기적인 재무 성과를 유지하면서 긍정적인 환경적 영향을 실현할 수 있다.

지표, 접근 방식, 기타 실사 기준은 여전히 진화 중이다. 일부 투자자들은 단편적이고 복잡한 규제 환경과 일관되지 않는 보고 체계 속에서 지속 가능성을 실사 과정의 핵심 요소로 통합하는 데 어려움을 겪고 있다.<sup>60</sup> 글로벌 응답자의 61% 이상이 매각 및 임대 거래 실사 단계에서 건물 성능 기준(BPS)을 '높음' 또는 '매우 높음' 수준으로 고려한다고 응답했으며, 34%는 '보통 수준의 중요도로 평가한다고 응답했다(그림 12). 환경적, 사회적 영향 투자에 대한 관심은 계속해서 증가하고 있지만,<sup>61</sup> 현행 주요 성과 지표와 현금 흐름 모델링 수익성 지표는 여전히 탄소 가격, 급등하는 보험료, 벌금, 공실률 상승, 자산 가치 하락 위험, 자본 비용 상승과 같은 미래의 기후 리스크를 충분히 반영하지 못할 가능성이 있다. 이러한 전환 리스크를 제대로 평가하지 못할 경우, 탄소 버블이 형성될 위험이 있으며, 이는 대규모로 활용되지 못하고 방치된 자산의 증가로 이어질 수 있다.

<sup>\*\*\*</sup>허들 레이트(hurdle rate): 기업이나 투자자가 특정 프로젝트나 투자에 대해 최소한으로 요구하는 수익률을 뜻한다. 프로젝트 평가 또는 투자 선택 시 의사결정의 필수 도구로 활용되며, 단순한 수치가 아닌 기업의 위험 회피 성향, 자금 조달 비용, 시장의 불확실성 등이 반영된 복잡한 평가기준이다.

<sup>\*\*\*\*</sup>디지털 트윈(digital twin): 물리적인 자산, 시스템 또는 프로세스의 디지털 복제본을 뜻한다. 건물의 물리적 구조, 설비, 에너지, 환경 데이터 등을 실시간으로 반영하는 가상 모델이다.

**그림 12. 글로벌 상업용 리더들의 실사 과정 우선순위는 건물 성능 기준**  
귀사는 건물 매각 또는 임대 거래 실사 과정에서 건물 성능 기준을 얼마나 중요하게 고려합니까?



참고: 수치는 반올림으로 인해 총합이 100%가 되지 않을 수 있음.  
출처: Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

넷제로 달성을 위한 여정은 기술과 데이터 수집 도구의 발전뿐만 아니라, 관련된 위험과 기회를 명확히 이해하는 데 달려 있다. 설문 응답자들에게 향후 12~18개월 내 포트폴리오의 기후 회복력을 강화하기 위한 주요 과제를 묻는 질문에 45%는 위험 관리 역량 강화를 최우선 과제로 꼽았다. 특히, 일관되지 않은 탄소 배출 측정으로 인한 제재 가능성이 커짐에 따라, 데이터 수집은 부동산 업계의 주요 과제로 부각되고 있다.<sup>62</sup> 설문 결과는 이러한 변화를 반영하고 있으며, 응답자의 41%는 디지털 트윈 기술에 투자할 계획이라고 밝혔다. 이 기술은 에너지 효율 레트로핏의 효과를 시뮬레이션하고 에너지 효율을 최적화하며,<sup>63</sup> 넷제로 목표 달성 가능성을 보다 현실적으로 평가하는 데 중요한 역할을 할 것으로 보인다.

**딜로이트가 제시하는 액션플랜**

- 일부 기업은 지속 가능성 투자를 특정 자산이나 기술에 국한할 가능성이 있다. 그러나 지속 가능성 목표를 달성하고 기후 리스크를 효과적으로 관리하려면 **보다 통합적인 접근이 필요하다**. 이를 위해 회계 보고, 세무 및 규제 준수, 운영, 전략 등 다양한 비즈니스 영역을 연결하여 통합된 협력 체계를 구축하고, 여러 자산과 사업 전반에서 시너지를 창출하는 것이 중요하다.
- 녹색 채권, 대출, 정부 지원 프로그램은 **지속 가능성 이니셔티브 실현을 위한 중요한 자금 조달 수단으로 작용할 수 있다**.<sup>64</sup> 특히, 지속 가능성 연계 채권은 건물성능지표(building performance metrics)를 기반을 목표 달성 여부에 따라 이자율(쿠폰) 조정을 고려하는 특징이 있다. 2023년 지속 가능성 연계 채권 발행 규모는 660억 달러로, 팬데믹 이전 수준을 크게 초과하며, 2020년의 90억 달러와 비교해 눈에 띄는 성장을 보였다. 다만, 높은 금리 환경의 영향으로 전년 대비 14% 감소한 수치를 기록했다.<sup>65</sup> 상업용 부동산 소유자는 제공되는 인센티브와 자금 조달 옵션을 철저히 검토하고, 자산 성과와 보고의 신뢰성을 확보하기 위해 독립적인 검증 절차를 활용해야 한다. 이러한 과정을 통해 자금 조달 조건을 충족하는 동시에 지속 가능성 목표를 효과적으로 달성할 수 있을 것이다.
- 심층 에너지 레트로핏을 성공적으로 추진하려면 **기존의 투자 접근 방식을 재조정할 필요가 있다**. 주로 신규 인수, 개발, 확장 또는 리노베이션에 적용되던 전통적인 투자 기준에서 벗어나 새로운 관점이 필요하다는 의미다. 이를 위해 벤치마킹, 시나리오 분석 및 목표 설정과 같은 활동을 정기적으로 수행하고 정교하게 설계된 동적 에너지 모델을 구축해야 한다. 또한, 임대인과 임차인 간의 인센티브 불일치 문제를 해결하고, 다양한 자금 조달 방안을 모색하며 이를 효과적으로 조율할 수 있는 역량이 필수적이다.

60. JLL, "Real estate transparency critical for decarbonization," accessed Sept. 10, 2024.  
61. Christopher Walker, "Impact investing gains momentum with real estate investors," Impact Investor, Jan. 29, 2024.  
62. Harrison Connery, "CalSTRS carbon tracking highlights decarbonization challenges," PERE, July 30, 2024.  
63. Amy Frearson, "Digital twins are 'big driver' toward net-zero cities say experts," Dezeen, Sept. 7, 2021.  
64. Hanane El Hayek, James Fisher, Dipaneeta Das, Jorge Chapa, Jamie Wallis, Benjamin Towell, Chris Pyke, and Sarah Zalesk, "Financing transformation: A guide to green building for green bonds and green loans," Alliance HQE-GBC, Building Research Establishment, Green Building Council Australia, Singapore Green Building Council, and US Green Building Council, June 2024.  
65. Patrice Cochelin and Bryan Popoola, "Sustainable bond issuance to approach \$1 trillion in 2024," S&P Global Ratings, Feb. 13, 2024.

✔ 탄소 배출권을 구매해 탄소 시장에 참여하는 것은 글로벌 탄소 배출 한도를 준수하면서 넷제로 목표를 달성하는 데 효과적인 전략이 될 수 있다.<sup>66</sup> 그러나 자발적 탄소 시장은 일반적으로 통일된 인증 기준이 부족하고, 효율적인 거래를 지원하는 시장 인프라가 충분하지 않은 경우가 많다. 따라서, 프로젝트에 자금을 투입하기 전에 철저한 실사를 통해 프로젝트의 신뢰성과 적합성을 검토하는 과정이 필수적이다.<sup>67</sup> 이를 통해 지속 가능성을 확보하면서도 재무적 성과를 달성하는 데 필요한 기반을 마련할 수 있다.

✔ 건물 성능 데이터를 대출 심사 기준에 연계하면 레트로핏 프로젝트를 위한 더 유리한 금융 조건을 확보할 수 있다. 디지털 트윈과 디지털 리노베이션 패스포트\*는 건물의 전 생애 주기 동안의 리노베이션 및 성능 데이터를 통합적으로 관리하는 도구로, 향후 레트로핏 계획 수립과 자금 조달을 효율적으로 지원한다. 이러한 도구는 이해관계자 간 데이터 공유를 원활하게 하고, 성과 지표와 개선 가능성을 명확히 보여줌으로써 실현 가능한 전략을 구체화하는 데 도움을 준다. 궁극적으로, 이는 자산의 가치 상승과 유리한 매각 조건을 확보할 기회를 제공할 수 있다.

\*디지털 리노베이션 패스포트(digital renovation passport)는 건물의 수명 주기 동안의 모든 리노베이션 및 성능 데이터를 기록한 디지털 리포지토리를 뜻한다. 건물에 대한 전체적인 데이터베이스를 제공하여 리노베이션 계획을 수립에 기여한다.



## 상업용 부동산 부문의 차세대 인력 확보 방안

상업용 부동산 업계는 은퇴 절벽에 직면해 있다. 향후 10년 내 미국 CRE 업계 인력의 약 40%가 은퇴 연령에 도달할 것으로 예상되며,<sup>68</sup> 기업들은 차세대 인재를 유치하고 유지하는 데 큰 어려움을 겪고 있다.<sup>69</sup> 딜로이트의 2024년 보고서는 이러한 인력 공백을 해소하기 위해 부동산 기업들이 다음 세대의 기대에 부합하는 방안을 계획하고, 인재 파이프라인을 강화하는 조치를 지금부터 마련해야 한다고 강조한다.<sup>70</sup> 이러한 방안에는 Z세대와 밀레니얼 세대(이하 'MZ 세대')의 가치와 우선순위를 조직문화에 통합하는 노력이 포함된다.

### 차세대 인력의 기대에 부응

부동산 기업들이 인력 구조 전환을 달성하려면, 차세대 부동산 전문가들이 추구하는 가치와 조직의 요구사항 간의 균형을 맞춰야 한다. '딜로이트 글로벌 2024 MZ세대 서베이'에 따르면,<sup>71</sup> 이들은 기후 행동, 정신 건강, 그리고 일과 삶의 균형(워라밸)을 중시하는 것으로 나타났다. 상업용 부동산 여성 네트워크(CREW Network) 설문조사에서는 응답자의 76%가 소속된 조직에서 임직원들을 위한 정신 건강 및 웰빙을 지원하는 정책을 운영하고 있다고 응답했다. 그러나 여전히 상당수는 회사가 더 다양한 정신 건강 지원 혜택을 제공하기를 기대한다고 밝혔다. 차세대 인력의 기대를 충족하고 이들의 잠재력을 극대화하기 위해, 기업은 이러한 가치를 회사 문화에 반영하고 이를 기반으로 조직 내 정책과 혜택을 강화해야 한다.<sup>72</sup>

MZ 세대는 개인적 신념과 윤리적 가치에 부합하지 않는 고용주를 거부할 의향이 있으며, 이러한 경향은 점점 더 강화되고 있다. 2023년 조사에서는 Z세대의 39%, 밀레니얼 세대의 34%가 이러한 이유로 고용을 거부하겠다고 응답했으나, 2024년에는 각각의 비율이 44%와 40%로 상승했다.<sup>73</sup>

이는 세대 간 가치 일치가 고용 선택의 중요한 기준으로 자리 잡고 있음을 보여준다. 한편, 이들은 업무 환경에서 생성형 AI의 활용에 대해 신중하면서도 낙관적인 태도를 보이고 있다. Z세대 사용자의 80%는 생성형 AI가 업무 시간을 단축하고 워라밸을 개선할 수 있을 것으로 기대하고 있다. 그러나 MZ 세대의 약 60%는 생성형 AI가 향후 커리어에 중대한 영향을 미치고 이로 인해 새로운 기술을 학습해야 할 것으로 예상하고 있다. 그럼에도 불구하고, 같은 조사에서 응답자의 단 51% 만이 고용주로부터 생성형 AI의 활용과 이점에 대한 교육을 받았다고 응답했다. 이는 기업이 업스킬링(upskilling)\*과 리스킬링(reskilling)\*\*을 주도하여, 직원들이 새로운 기술 환경에서 성공적으로 적응할 수 있도록 지원할 필요성을 강조한다.

\*업스킬링(upskilling): 기존 직무에 필요한 기술이나 지식을 향상시켜 전문성을 갖추는 것을 뜻한다.

\*\*리스킬링(reskilling): 현재 직무나 아닌 완전히 새로운 기술이나 지식을 배우는 것을 뜻한다.

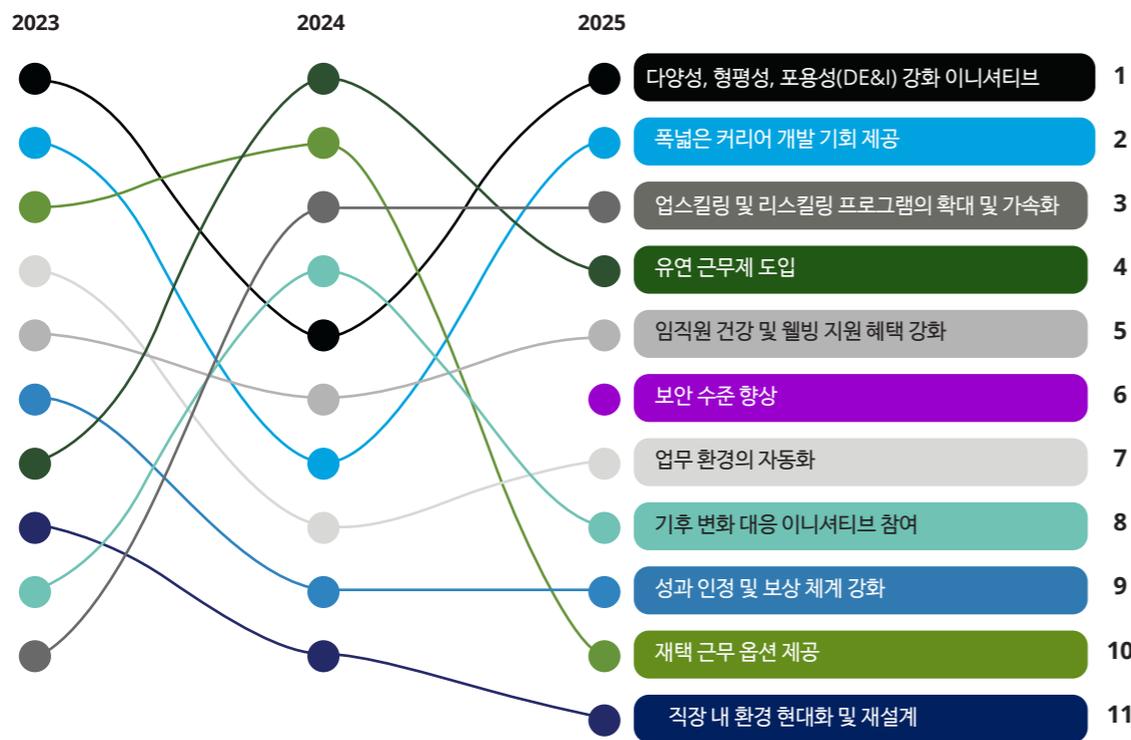
66. Tim Archer, "Understanding the compliance and voluntary carbon trading markets," Deloitte United Kingdom, July 4, 2023.  
67. Ricardo Martinez, Val Srinivas, and Jill Gregorie, "The world needs carbon markets. Here's how to make them work better," Deloitte Insights, Sept. 22, 2023.

68. Jamie Baker and Tim Coy, "The US real estate industry workforce faces a retirement cliff," Deloitte Insights, May 29, 2024.  
69. Jim Berry and John D'Angelo, "Preparing for the future of commercial real estate," Deloitte Insights, Sept. 15, 2020.  
70. Ibid.  
71. Deloitte, 2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world, May 15, 2024.  
72. Patrick Sisson, "There's a cost: CRE's mental health struggles hit early career workers hard," Bisnow Media, April 9, 2023.  
73. Deloitte, 2024 Gen Z and Millennial Survey, May 15, 2024.

**디지털 시대를 대비한 부동산 업계의 업스킬링 전략**

기업이 필요로 하는 역량과 구직자가 보유한 역량 간의 '스킬 격차'가 점점 더 뚜렷해지고 있다.<sup>74</sup> 특히 생성형AI와 같은 디지털 기술과 자동화의 발전은 상업용 부동산을 포함한 다양한 산업에서 새로운 기술 습득과 변화하는 역량을 요구하고 있다. 지난 2년 간 부동산 업계가 인재 유치 및 유지 전략으로 가장 많이 추진한 조치 중 하나로 '업스킬링 및 리스킬링 프로그램의 가속화'가 상위 세 개 응답에 지속적으로 포함되었다(그림 13). 그러나 기술 인재 역량을 강화하는 과정에서 부동산 기업들이 직면한 주요 과제로는 보상 체계의 한계, 새로운 업무 방식 도입에 대한 우려, 그리고 기존 기술에 대한 의존도가 꼽혔다. 이러한 과제를 해결하기 위해, 기업은 기존 직원들의 역량을 업스킬링하고 리스킬링하여 보다 강력하고 유연한 인재 파이프라인을 구축하는 데 주력해야 한다. 이는 지속적으로 변화하는 기술 환경에서도 기업이 지속 가능한 경쟁력을 유지할 수 있는 중요한 전략이 될 것이다.

**그림 13. 인재 확보를 위한 주요 전략으로 업스킬링과 리스킬링이 2년 연속 3위권에 랭킹**  
귀사는 향후 12~18개월 다음 중 어떤 조치 사항을 고려할 계획입니까?



참고: '보안 수준 향상' 항목은 2025년 설문조사에서 새롭게 추가된 항목임.  
출처: Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2024 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2023 commercial real estate outlook survey.

74. Deloitte, "Building a workforce development ecosystem that works," February 2023.

부동산 기업들은 시장 변화에 대응하기 위해 '부동산 전문 기술'(property skills)에 대한 의존도를 점점 높이고 있다. 이 기술은 시장 동향을 정확히 분석하고 자산 가치를 극대화하며, 안정적인 현금 흐름을 확보하는 데 필수적이다. 새로운 기술 도입과 직원 역량 강화를 위해서는 조직 전반에서 체계적이고 효과적인 변화 관리가 필요하다. 고위급 리더십은 이러한 변화를 주도하며, 직접 기술을 활용하는 모범을 보이고, 팀의 웰빙을 우선시하며, 실험과 학습을 자유롭게 도전할 수 있는 혁신적인 환경을 조성해야 한다. 또한, 기술 도입이 팀의 성과와 조직의 발전에 어떤 가치를 가져올 수 있는지 명확한 비전을 제시하여 구성원들의 신뢰를 이끌어내는 것이 중요하다. 기술이 발전함에 따라 이를 활용하는 인재들의 역량도 함께 성장해야 하며 이는 지속 가능한 성공을 위한 핵심 요소로 작용할 것이다.

**딜로이트가 제시하는 액션플랜**

- ✔ 은퇴 절벽이 임박한 데다 차세대 인력이 이전 세대와는 새로운 가치를 내세움에 따라 부동산 업계의 인재 구성이 빠르게 변화하고 있다. 리더십 승계는 사후 대응이 아닌 선제적 접근이 필요하며, 이사회 차원에서 전략적으로 다뤄야 할 최우선 과제다. 현재 부동산 업계 CEO의 약 절반이 승계 계획을 초기 단계에서부터 새로 수립하고 있으며, 리더십 교체가 적절한 시기에 이루어지지 않으면 기업의 사업 연속성에 큰 영향을 미칠 수 있다.<sup>75</sup> 이러한 변화에 대비하기 위해 기업은 직원들의 가치와 기대를 반영한 근무 환경을 조성하고, 최신 기술을 적극 활용하여 조직의 역량을 강화해야 한다.
- ✔ 직원들이 리더로 성장하는 과정에서 전문성이 유실되지 않도록 해야 한다. 이를 위해 조직 내에서 지식 공유와 멘토링 프로그램을 적극적으로 도입하고 운영하는 것이 중요하다. 특히 지역 시장 동향 분석, 수요와 공급의 흐름 이해, 부동산 가치 평가와 같은 실질적인 부동산 전문 지식을 직원들에게 전수하는 데 집중해야 한다. 이러한 노력은 앞으로 보다 전략적이고 선제적인 자본 배분 결정을 내리는 데 필수적인 기반이 될 것이다.
- ✔ 전통적인 직무 중심 조직 구조에서 벗어나 역량 중심 조직으로 전환하는 것도 고려해야 한다. 직무 기술서에 명시된 업무 정의에 의존하기보다는, 해결해야 할 문제나 프로젝트를 중심으로 팀을 구성하는 방식이 필요하다. 이러한 변화는 조직 내 부서 간 장벽을 허물고, 직원들이 더 큰 자율성과 유연성을 발휘하도록 함으로써 역량 격차를 해소할 수 있을 것이다.<sup>76</sup>

75. Miriam Hall, "A seismic generational shift is afoot among New York's real estate stalwarts," Bisnow Media, Nov. 12, 2023.  
76. Sue Cantrell, Robin Jones, Michael Griffiths, and Julie Hiipakka, "The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce," Deloitte Insights, Sept. 8, 2022.

# AI 혁명에 대비하는 상업용 부동산 부문

## 부동산 산업에 도래한 AI 시대

2025년 설문조사 결과, 상업용 부동산 업계의 AI 도입은 여전히 초기 단계에 머물러 있는 것으로 나타났다. 자사가 AI 프로세스와 솔루션에 대해 연구 중이며 시범 도입 또는 도입 초기 단계에 머물러 있다고 답한 응답자가 76%에 달했다. AI 시범 도입이나 조사 단계에 있는 기업들은 주로 회계 및 보고(37%)에서 AI 활용을 모색하고 있으며, 이어 재무 계획 및 분석(36%), 리스크 관리 및 내부 감사(34%)에 집중하고 있다. 반면, 초기 도입 또는 전면 도입 단계에 돌입한 기업들은 우선순위가 다소 다르다. 이들은 재무 계획 및 분석(43%), 리스크 관리 및 내부 감사(37%), 자산 운영(35%)을 주요 적용 분야로 꼽으며, 회계 및 보고는 상대적으로 덜 중요한 영역으로 간주하고 있다.

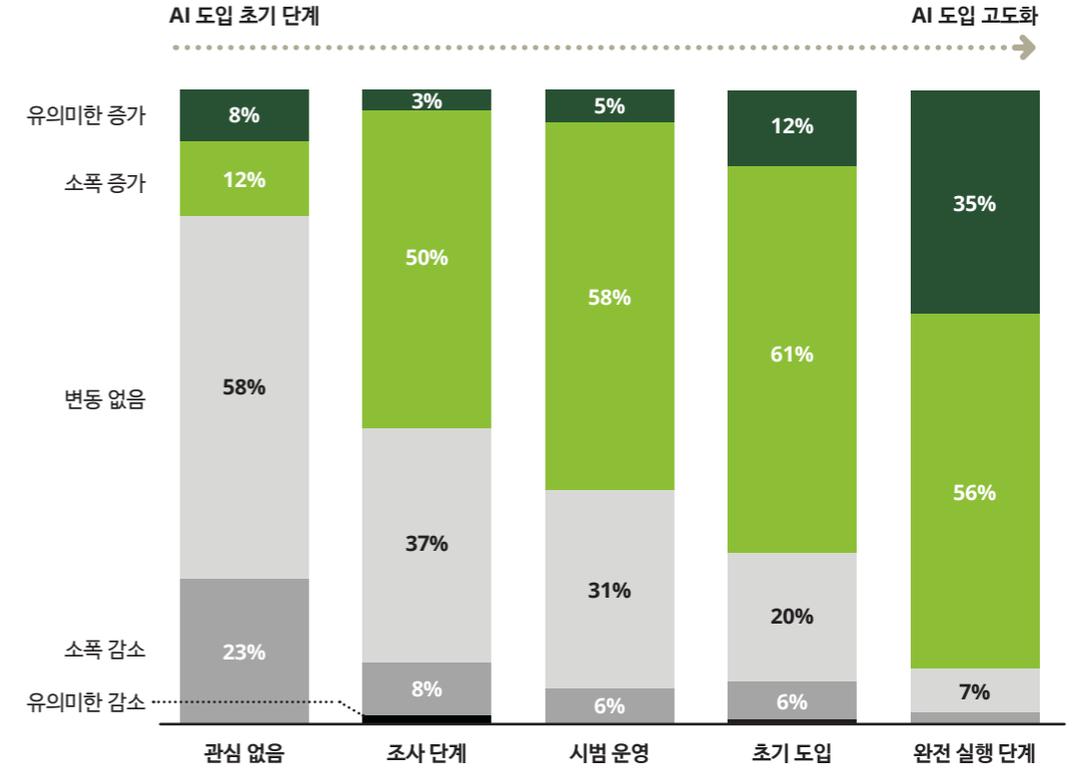
상업용 부동산에서 AI 도입의 이점은 다양하며, 자동화를 통해 의사결정 과정을 더욱 효율적이고 체계적으로 개선할 수 있다.<sup>77</sup> 예를 들어, 임대료 상승을 예측하거나 대량의 데이터를 신속하게 분석하는 능력은 AI가 CRE 산업에 제공할 수 있는 대표적인 가치를 보여준다. 다음은 AI가 CRE 분야에서 실제로 어떻게 활용될 수 있는지 보여주는 몇 가지 예시다:

- ✓ 뉴욕 기반의 벤처캐피털 회사인 알파카RE(Alpaca RE)는 부동산 재가격 조정 기회를 포착하기 위해 AI를 활용한 투자 플랫폼을 선보였다.<sup>78</sup> 이 플랫폼은 거래 기록에서 고유 데이터를 자동으로 추출하며, 이를 통해 직원들은 데이터를 수작업으로 정리하는 대신 특정 거래에 집중할 수 있게 되었다.
- ✓ 글로벌 부동산 중개회사 JLL은 자체 개발한 대형 언어 모델인 JLL GPT를 최근 공개했다. 이 모델은 공간 활용 대시보드 작성과 통찰력 도출에 활용되고 있으며, 앞으로는 투자자를 위한 가격 모델링 및 예측, 임대 거래 매칭 기능까지 제공할 가능성이 높다.<sup>79</sup>

AI 도입은 부동산 기업의 효율성을 높이는 데 중요한 촉진제가 될 수 있다. 이를 통해 직원들은 반복적이고 시간이 많이 소요되는 작업에서 벗어나, 보다 높은 가치를 창출하는 프로젝트에 집중할 수 있다. 설문조사 결과, AI 활용이 더 성숙 단계에 접어든 기업의 응답자들은 자사 인력 규모가 향후 12~18개월 내 AI 초기 도입 단계에 있는 기업들보다 훨씬 더 큰 폭으로 증가할 것으로 전망하고 있다(그림 14).

77. Aisha Kapoor, "AI will give you your time back," PERE, May 7, 2024.  
 78. Ibid.  
 79. Nick Pipitone, "Can Cushman & Wakefield's AI push close the gap with CBRE and JLL?," Propmodo, Feb. 19, 2024.

그림 14. AI 도입 초기 단계를 벗어난 기업들은 2025년 인력 증대 계획 귀사는 현재 임직원 수와 비교하여 향후 12~18개월 내 직원 수에 어떤 변화가 있을 것으로 예상하십니까?



참고: 수치는 반올림으로 인해 총합이 100%가 되지 않을 수 있음.  
 출처: Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

## AI의 근간은 여전히 데이터

AI 도입이 빠르게 확산되고 있다. 응답자의 97%가 AI 기반 솔루션 도입을 목표로 하고 있으며, 이미 초기 도입 단계에 있다고 응답한 비율은 2023년 28%에서 2024년 40%로 12%포인트 증가했다. 그러나 데이터 품질과 신뢰성 문제는 여전히 AI 도입의 규모 확대를 가로막는 주요 걸림돌로 작용한다. 부동산 데이터는 그간 표준화가 제대로 이행되지 못했고, 데이터 단편화 문제도 여전히 흔히 나타난다.<sup>80</sup> AI 결과의 효과성은 이를 뒷받침하는 데이터의 정확성과 완전성에 따라 좌우된다. 부정확하거나 불완전한 데이터는 AI가 생성한 콘텐츠뿐 아니라 이를 기반으로 한 비즈니스 의사결정에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 부동산 기업들은 이러한 점을 인식하고 데이터 품질을 개선하는 데 주력하고 있다. 설문 조사에 따르면 응답자들은 AI 도입의 규모 확대를 저해하는 주요 요인으로 데이터 준비 상태와 보안, 기밀성을 가장 많이 꼽았다.

80. Hannah Miet, "Artificial intelligence's 'bad data' problem for real estate investment," Urban Land Magazine, May 9, 2024.

설문 결과, 부동산 기업들 중 상당수가 AI 도입을 위해 데이터 준비 상태를 개선해야 한다는 점을 인식하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 데이터 수집 및 관리 프로세스가 체계적으로 정립되어 있으며, 개인정보 보호 정책 또한 견고하다고 평가한 응답자는 14%에 불과했다. 그럼에도 불구하고 변화에 대한 긍정적인 전망이 엇보인다. 응답자의 88%는 향후 12~18개월 내 디지털 기술을 활용해 기업의 성과를 획기적으로 향상하거나 사업 영역을 확대할 계획이라고 밝혔다. 이들 중 51%는 추가 투자의 주요 목표로 AI를 활용한 프로세스 자동화를 꼽았으며, 이는 빠른 의사결정을 위한 데이터 흐름 속도 개선에 이어 두 번째로 높은 응답률을 기록했다. AI 도입과 활용이 가속화되기 위해서는 체계적이고 신뢰성 있는 데이터 관리와 개인정보 보호 체계가 필수적인 기반으로 자리 잡아야 한다.

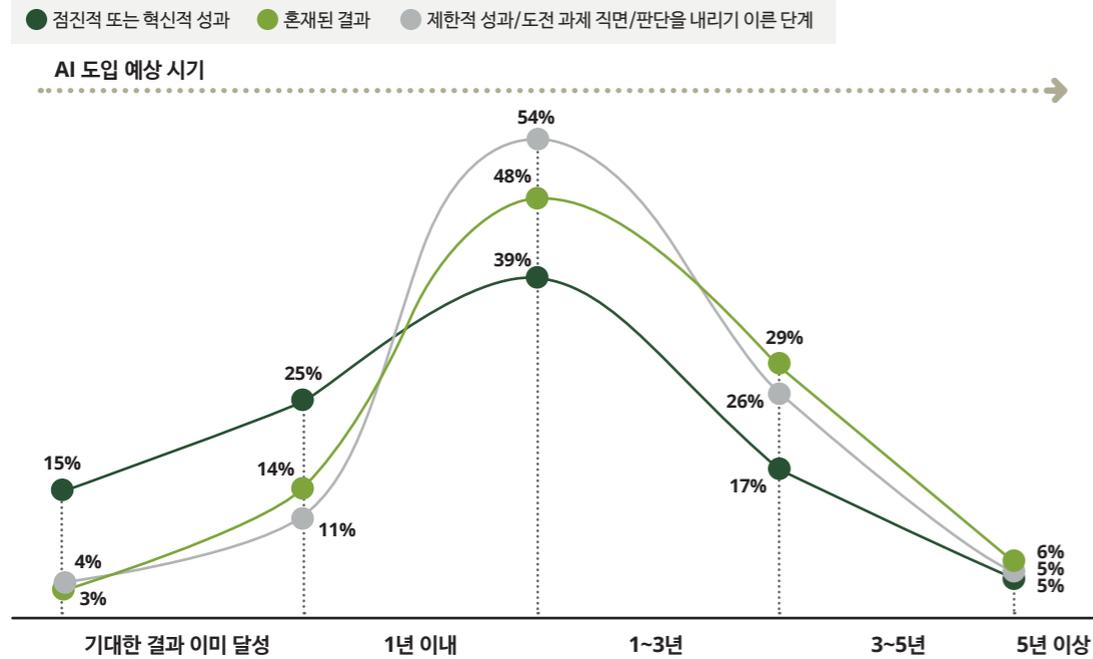
**생성형AI 도입 준비 현황**

부동산 업계는 여러 도전 과제에도 불구하고 AI 도입을 점차 확대하고 있다. AI 도입이 앞선 기업의 응답자 중 47%는 AI가 '변혁적'인 성과를 가져왔다고 평가했지만, 이러한 사례는 여전히 소수에 그친다. 대부분의 부동산 기업은 AI 도입 과정에서 발생하는 과제를 해결하고 있으며, 응답자의 53%는 구현 과정에서의 어려움, 기대에 미치지 못하는 성과, 또는 혼재된 결과를 극복해야 할 주요 문제로 꼽았다. 이는 AI의 잠재력을 완전히 실현하기 위해 넘어야 할 산으로 보인다.

특히 생성형AI 도입과 관련하여, 응답자의 절반(50%)은 이 기술의 혜택을 완전히 실현하기까지 1~3년 이상의 시간이 걸릴 것으로 내다봤다. 반면, 이미 생성형AI를 통해 점진적이거나 변혁적인 성과를 경험하고 있거나 실현 중인 응답자들 중 40%는 앞으로 1년 내 목표를 달성했거나 달성할 것으로 기대했으며, 39%는 1~3년 내에 목표에 도달할 가능성이 높다고 답했다(그림 15).

**그림 15. 선도적 AI 활용 기업, 목표 달성 속도 가속화 기대**

귀사의 현재 생성형AI 통합 경험을 기준으로, 생성형AI 이니셔티브에서 가시적인 성과나 혜택이 실현될 것으로 예상되는 시점은 언제입니까?



참고: 수치는 반올림으로 인해 총합이 100%가 되지 않을 수 있음.  
출처: Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

AI 도입은 데이터 준비 부족과 같은 즉각적인 도전 과제를 안고 있지만, AI가 제공할 수 있는 잠재적 이점은 무수히 많다. 부동산 업계는 AI의 잠재력을 최대한 실현하기 위해 재정적 투자를 아끼지 않고 있으며, 이러한 기술의 광범위한 도입은 부동산 기술 환경을 혁신하는 중요한 전환점이 될 것으로 보인다.

**딜로이트가 제시하는 액션플랜**

- ✔ **데이터의 신뢰성, 보안성, 접근성, 체계성을 점검해야 한다.**<sup>81</sup> 이를 위해 기업은 데이터를 표준화하고, 정확성과 신뢰성을 확보하기 위한 조치를 취해야 한다. 데이터의 출처를 철저히 검토하고, 데이터 제휴를 통해 협력할 파트너를 찾으며, 대규모 데이터 정리가 필요한지 여부를 판단해야 한다. 또한, 데이터를 한곳에 통합해 저장하는 과정에서 발생할 수 있는 법적 또는 윤리적 제약도 면밀히 검토해야 한다. 이러한 접근은 AI 활용 목표를 효과적으로 확장하고 실행하는 데 필수적인 기반이 될 것이다.
- ✔ **보안과 기밀성 관리가 핵심 과제로 떠오르고 있다.** 이는 설문조사에서 생성형AI 도입 확대를 저해하는 가장 큰 도전 과제로 지목되었다. 데이터의 안전성을 확보하기 위해 신중하고 선제적인 접근 방식을 통해 철저한 보안 대책을 마련하는 것이 중요하다.
- ✔ **조직 내에서 큰 변화를 도입할 때는 체계적인 변화 관리가 필수적이다.** 특히 새로운 기술에 투자할 경우, 변화 관리는 사후 고려 사항이 아니라 초기 단계에서부터 조직 전반에 걸쳐 신중하게 계획되어야 한다.<sup>82</sup> AI 도입은 기존 업무 방식을 근본적으로 변화시킬 가능성이 있어, 이에 대한 선제적이고 포괄적인 접근이 필요하다. 이를 위해 상업용 부동산 기업들이 변화 관리를 효과적으로 실행할 수 있도록 지원하는 프레임워크를 활용할 수 있다.<sup>83</sup>

  - ① **목표 설정:** 변화의 방향성을 명확히 정의하고, 이를 주도할 리더를 선정해 실행력을 강화한다.
  - ② **전략 수립:** 업계의 모범 사례를 활용하여 데이터에 기반한 실질적이고 체계적인 전략을 설계한다.
  - ③ **실행 단계:** 변화 프로그램의 의도와 계획을 명확히 전달하고, 이를 실현할 수 있도록 직원들에게 체계적인 교육을 제공한다.
  - ④ **성과 측정 및 피드백 반영:** 진행 상황을 지속적으로 추적하며 성공과 도전 과제를 파악하고, 실시간으로 프로그램을 수정 및 보완하여 최적의 결과를 도출한다.

81. Trinadha Kandi, Sai Medi, Jenny Kelly, and David Chan, "Is your customer data AI-ready?," Deloitte Digital, Feb. 2, 2024.  
82. Kelsey Miller, "Five critical steps in the change management process," Harvard Business School Online, March 19, 2020.  
83. Deloitte, "Strategic change management services," accessed Sept. 11, 2024.

## 불확실성을 넘어 새로운 전환점으로

지난 몇 년간 상업용 부동산 업계는 미미한 수익 성장, 비용 절감, 약화된 시장 기초 여건 속에서 어려움을 겪어왔다. 그러나 2025년은 글로벌 상업용 부동산 시장에 회복의 전환점이 될 가능성이 제기되고 있다. 부동산 업계는 과거 방어적인 접근 방식을 넘어 보다 주도적이고 선제적인 전략으로 전환할 필요가 있다.

산업의 완전한 회복은 앞으로 12~18개월 동안 글로벌 지정학적 안정성과 금리 동향에 크게 영향을 받을 것으로 보인다. 그러나 설문조사 결과, 전반적인 부동산 시장 전망에 대한 긍정적인 변화가 감지되고 있다. 수익 성장과 거래 활동의 증가 가능성도 점차 현실화되고 있다. 또한, 지속 가능성 투자와 재무적 성과 간의 연관성이 점점 더 명확해지고 있다. 차세대 부동산 전문 인재들은 업계의 기존 방식을 혁신할 수 있는 기술적 도구를 갖추게 될 것으로 기대되며, 인공지능은 부동산 기업들이 기술을 활용하는 방식을 근본적으로 재정의하고 있다. 이러한 변화에 선제적으로 대응하고 전략적으로 준비하는 상업용 부동산 리더들이 미래의 기회를 가장 효과적으로 활용할 가능성이 높다.

### 연구 방법론

딜로이트 금융 서비스 센터는 주요 상업용 부동산 소유주와 투자회사를 대상으로, C-레벨 임원(CEO, CFO, COO) 및 이들의 직속 보고자 880여 명을 대상으로 설문조사를 실시했다. 이번 조사는 조직의 성장 전망, 인재 전략, 운영 및 기술 계획에 대한 의견을 수집하는 한편, 향후 12~18개월 내 상업용 부동산의 투자 우선순위와 예상되는 주요 변화를 파악하기 위해 진행되었다. 응답자는 북미(캐나다, 멕시코, 미국), 유럽(프랑스, 독일, 네덜란드, 스페인, 영국), 아시아태평양(호주, 인도, 일본, 중국, 싱가포르) 등 주요 지역에서 활동하는 기업들로 구성되었다. 조사 대상 기업은 최소 7,500만 달러 이상의 운용 자산을 보유하고 있으며, 설문조사는 2024년 6월과 7월에 걸쳐 진행되었다.

※ 본 문서는 일반적인 정보 제공을 목적으로 작성된 것이며, 이를 통해 딜로이트가 회계, 비즈니스, 재무, 투자, 법률, 세무 또는 기타 전문적인 자문이나 서비스를 제공하는 것으로 간주될 수 없습니다. 따라서 본 문서는 딜로이트의 전문적인 자문이나 서비스를 대체할 수 없으며, 귀사의 비즈니스에 영향을 미칠 수 있는 의사결정이나 행동의 근거로 사용되어서는 안 됩니다. 중요한 의사결정을 내리거나 조치를 취하기 전에 반드시 적절한 전문가의 자문 또는 컨설팅을 받으시기 바랍니다.

딜로이트는 본 문서에 의존하여 발생하는 손실에 대해 어떠한 책임도 지지 않습니다.

