Deloitte Insights

한국 딜로이트 그룹 금융산업 특집호

딜로이트 2025 금융산업 전망

2025 금융 혁신 키워드: 기술, 규제, 인간

한국 딜로이트 그룹 금융산업 통합서비스그룹
Deloitte Korea One Financial Services Industry

Deloitte.

Deloitte. Insights

@Deloittekorea

https://www.youtube.com/@DeloitteKorea

딜로이트 인사이트 모바일 앱

딜로이트 인사이트 카카오 채널

Download on the App Store

GET IT ON Google Play

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

© 2024. For information, contact Deloitte Anjin LLC

Deloitte
Insights

한국 딜로이트 그룹 금융산업 특집호

발 행 인 홍종성
총 괄 정동섭
편 집 인 김선미, 조예원
디 자 인 박근령
발 행 일 2025년 1월 6일
발 행 처 서울특별시 영등포구 국제금융로 10 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 9층, 안진회계법인
대표 번호 02-6676-1000
대표 메일 krinsightsend@deloitte.com
등록번호 영등포, 마00069 (2021년 4월 1일 등록)
발 행 소 딜로이트 안진회계법인

Leader's Message

2025년, 금융산업은 우리가 한때 상상조차 하지 못했던 지점에 도달하고 있습니다. 기존의 위험과 미지의 위험이 증대하면서, 그와 함께 전에 없던 기회도 도모할 수 있는 시대입니다. 디지털 기술은 단순히 금융 서비스를 지원하는 도구가 아닌, 산업의 중심으로 자리 잡았습니다. 인공지능, 블록체인, 클라우드 컴퓨팅, 그리고 초연결 네트워크가 융합되며, 금융은 전통적인 국경과 시간의 한계를 초월한 새로운 국면에 접어들었습니다.

그렇지만 이 변화는 단순히 기술 발전의 산물만이 아닙니다. 2025년의 금융산업은 사회적, 경제적, 환경적 요인들과도 깊이 얽혀 있습니다. 코로나 팬데믹 이후 가속화된 디지털 전환, 기후 변화와 ESG(환경, 사회, 지배구조) 경영의 중요성, 신흥 시장의 부상은 금융의 역할과 방향성을 재정의하고 있습니다. 또한, 고객의 기대치와 행동 방식도 완전히 변화했습니다. 이제 고객들은 개인화된 경험, 투명성, 즉각적인 서비스를 요구합니다.

금융산업은 인간을 중심에 두고 사회와 경제 성장의 받침대이자 안전망이라는 본연의 역할을 다시 한번 되돌아보면 놀랍게도 혁신적인 수익 창출의 기회를 찾을 수 있습니다.

'딜로이트 2025 금융산업전망'은 우리가 직면한 이러한 변화의 중심에서 금융산업의 현재와 미래를 탐구하고자 합니다. 기술의 혁신이 가져올 기회와 도전, 고객 경험의 진화, 규제 환경의 변화, 그리고 지속 가능성이 금융의 필수 요소로 자리 잡는 과정을 조명합니다. 동시에 전통 금융기관과 새로운 형태의 금융서비스 기업 간의 경쟁과 협력, 디지털 자산의 대두, 금융 포용성과 같은 거시적 이슈들도 깊이 있게 다룰 것입니다.

이 책은 금융 전문가, 기업 리더, 새로운 시대를 이해하려는 독자 모두를 위한 길잡이가 되고자 합니다. 복잡한 변화의 흐름 속에서도 기회는 언제나 존재합니다. 2025년 금융산업의 전환점은 우리가 미래를 예측하고, 준비하며, 선도할 수 있는 통찰을 제공합니다. 2025년의 금융산업은 단지 도달해야 할 목적지가 아니라, 끊임없이 변화하는 가능성의 장입니다. 딜로이트와 함께 새로운 금융의 지평을 탐험해 보시기를 희망합니다.

2025년 1월
한국 딜로이트 그룹
금융산업 통합서비스그룹 (One FSI) 대표
민홍기

Contents

Part 01 은행 및 자본시장, 저성장·금리인하 환경에서 지속적 성장 모색 04

Part 02 자산운용 부문, 극적인 위험-보상의 한 해 전망 30

Part 03 보험산업, 미개척 미래를 향한 방향성 재정립의 분기점 50

Part 04 상업용 부동산 산업, 시대적 기회를 활용한 전환점 마련 70

Part 01

은행 및 자본시장, 저성장·금리인하 환경에서 지속적 성장 모색

서문 – 거시경제 환경 변화로 불확실성 증폭 06

바젤3 엔드게임 재(再)제안이 은행 업계에 미치는 영향 12

비이자수익 증대 방안 15

AI로 기술 현대화 가속화 19

비용 관리 방향 수정 24

미래 성공으로 가는 길 28

서문

거시경제 환경 변화로 불확실성 증폭

2025년 은행 및 자본시장의 풍향계는 확실한 방향을 가리키지 않고 있다. 인플레이션 압력이 완화됐고 금리도 떨어지고 있지만, 경제성장률은 예년의 평균치를 밑돌고 지정학적 충격이 잇따르고 있으며 규제 불확실성도 크다. 이 가운데 저성장, 금리인하 환경에 적응하는 것은 쉽지 않다.

미국 경제성장률이 연초 전망치보다 높은 2.7%로 예상[1,2] 되는 등 2024년은 여러 측면에서 예상보다 긍정적 분위기로 마무리될 것으로 전망된다. 하지만 2025년에는 경제성장세 둔화와 금리의 대폭 인하가 예상된다. 딜로이트 '미국 경제 전망' 보고서의 기본 시나리오에 따르면, 2025년 미국 국내총생산(GDP) 성장률이 1.5%를 기록, 경착륙이 예상된다.[3] 소비지출 둔화, 실업률 상승, 기업투자 약화 등이 성장 둔화 요인으로 지목된다. 기술 도입에 힘입어 노동 생산성이 크게 개선된다 하더라도 GDP 성장률은 1.9%에 그칠 것으로 전망된다. 경기침체 가능성은 작지만, 인플레이션이 높게 유지되고 지정학적 분쟁이 악화돼 추가 제재와 관세가 시행되면 GDP 성장률은 1.0%로 내려갈 수도 있다.[4]

가계부채가 가계재정을 압박하면서 소비지출이 감소하는 가운데 2025년에는 미국 소비가 시험대에 오를 것으로 예상된다. 현재 총 가계부채는 사상최대 수준으로 2024년 2분기 기준 17조7,000억 달러까지 치솟았다.[5] 동시에 총저축이 감소하며, 2024년 3월을 기점으로 팬데믹 기간 축적됐던 저축이 모두 고갈됐다.[6] 기업들도 현금 유동성은 줄어드는데 만기 채무가 늘어 대차대조표가 악화되고 있다.[7]

하지만 어떤 시나리오든 인플레이션은 2025년 우려 요인이 아닌 것으로 나타났다. 미국 소비자물가지수(CPI)가 미국 연방준비제도(이하 '연준')의 안정목표치인 2%에 근접하고 있어,[8] 2025년 한 해 3~4차례 금리 인하로 연방기금금리(FFR) 유도목표 범위가 최종 3.5~3.75%까지 떨어질 것으로 예상된다.[9] 이처럼 인플레이션과 금리가 모두 내리면 국채 수익률도 하락하고 단기 국채 수익률이 10년물보다 빠르게 하락해, 근 2년 반 동안 역전 상태였던 수익률 커브가 평탄화 또는 정상화되며 장기물 수익률이 단기물 수익률을 웃돌게 될 것으로 전망된다.

인플레이션이 완화되면 연준뿐 아니라 전 세계 중앙은행들이 기준금리를 인하할 것이다. 유럽중앙은행(ECB)은 2025년 말 기준금리를 2.75%까지 인하할 것으로 예상되며,[10] 영국과 캐나다 중앙은행도 같은 행보를 보일 것이다. 반면 일본은행(BOJ)은 장기 디플레이션을 겪은 후라 인플레이션과 경제성장 간 균형을 맞추는 데 있어 운신의 폭이 크지 않다. 이에 따라 2025년에는 단기적으로 주요국들 사이 금리 격차가 발생할 수 있다.

1. Ira Kalish and Robyn Gibbard, United States Economic Forecast, Deloitte Global Economics Research Center, September 20, 2024.
2. Daniel Bachman, United States economic forecast, Deloitte Global Economics Research Center, December 15, 2023.
3. Kalish et al., United States economic forecast.
4. Ibid.
5. Federal Reserve Bank of New York, Household debt and credit report (Q2 2024), August 2024.
6. Hamza Abdelrahman and Luiz Edgard Oliveira, "Pandemic savings are gone: What's next for U.S. consumers?," Federal Reserve Bank of San Francisco, May 3, 2024.
7. Tasos Vossos, "Corporate bond rush is breaking down a maturity wall that everyone feared," Bloomberg, March 13, 2024; US Census Bureau, Quarterly Financial Report: U.S. Corporations: All Information: Total Cash on Hand and in U.S. Banks, retrieved from FRED.
8. Kalish et al., United States economic forecast.
9. Deloitte Center for Financial Services estimate.
10. Economist Intelligence Unit database, accessed August 2024.

저성장·금리하락 거시경제 환경에서 번영하는 길

은행들의 가장 근본적 과제는 이러한 거시경제 역풍을 뚫고 성장을 지속하는 것이다. 은행 리더들은 이러한 목표를 달성하기 위해 몇 가지 힘든 선택을 해야 한다.

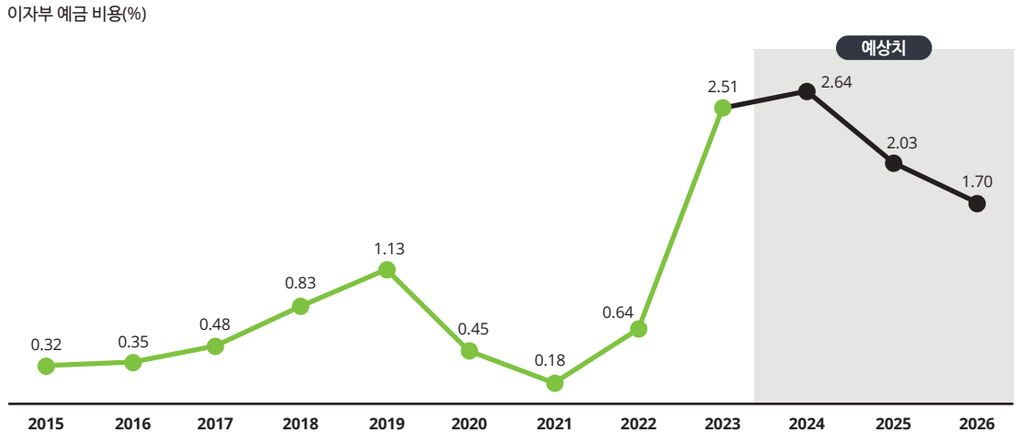
미국 은행 업계는 2025년 예금원가가 상대적으로 높게 지속되면서 순이자이익(NII)이 감소할 것으로 전망된다. 따라서 금리가 떨어지면 이자이익 전략을 수정해야 할 수 있다.

금리가 하락하면 주택담보부대출을 중심으로 대출 수요가 개선될 것으로 기대된다. 하지만 소비자들의 재정 압박이 심화되면서 신용카드와 오토론은 수요 부진을 겪을 수 있다. 게다가 금리 향방을 둘러싼 불확실성으로 인해 일부 소비자들은 고가 물품 구매를 보류하고 있어 소비자 대출이 감소할 수 있다. 한편 거시경제 및 정치 불확실성이 완화되면 기업 대출은 안정적으로 유지될 전망이며, 채권 발행 및 인수합병(M&A)은 증가할 것으로 예상된다.

예금원가는 금리가 하락한다 해도 그에 상응하는 하락세를 보이지 않아, 예금베타*가 금리인하 속도보다 더디게 하락할 것으로 예상된다. 주 원인은 은행들의 유동성 수요가 지속되고 예금금리 하락에 대한 예금자들의 반발로 인해 예금 유치 경쟁이 촉발될 수 있기 때문이다. 예금 포트폴리오 내 이자부-무이자 예금 균형은 안정을 찾고 있고 총 예금원가도 2024년 말에 비해 줄었으나, 예금원가는 2025년 여전히 2.03%로 이전 5년간 평균인 0.9%보다 높은 수준을 보일 전망이다(그림 1).[11] 일부 은행들은 최적의 예대마진을 유지하는 것이 자산 및 부채 관리 위원회의 난제로 남을 수 있다. 결과적으로 은행 업계의 순이자마진율은 2025년 말 약 3%로 상당폭 줄어들 전망이다(그림 2).[12]

*예금 베타(deposit beta): 단기(기준) 금리 변동에 대한 예금 이자율 변화의 민감도. 예금 베타가 하락하는 것은 은행이 금리 변화를 예금 이자율에 반영하는 정도가 낮아지는 것을 의미하며, 반대로 예금 베타가 높아지는 것은 은행이 금리 상승을 예금에 더 많이 반영해야 하는 등 취약해지는 상황을 보여준다.

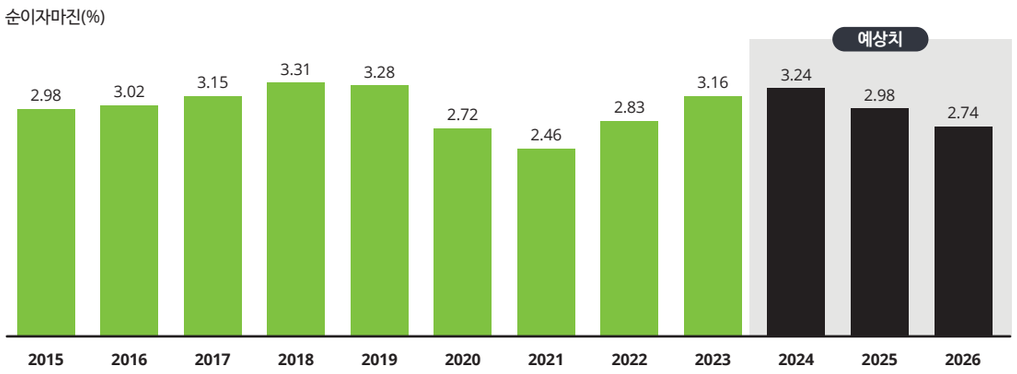
그림 1. 이자부 예금에 따른 비용이 역대 평균보다 높게 유지될 전망



출처: Deloitte Center for financial services estimates (2024-2026) derived from historical data from S&P Global market Intelligence, LLC-S&P Capital IQ Pro, accessed on August 9, 2024.

11. Deloitte Center for Financial Services estimates based on historical financial data from S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database
12. Ibid.

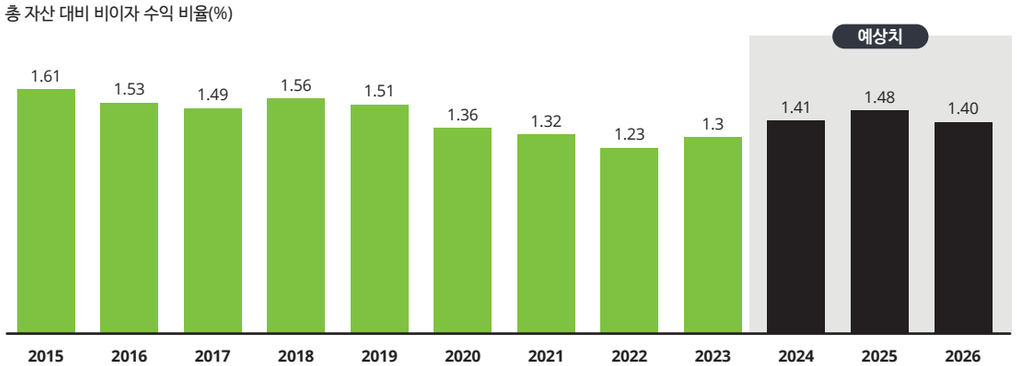
그림 2. 2025년 미국 은행 업계 순이자마진 감소 전망



출처: Deloitte Center for financial services estimates (2024-2026) derived from historical data from S&P Global market Intelligence, LLC-S&P Capital IQ Pro, accessed on August 9, 2024.

한편 자산 가격이 상승함에 따라 증권투자에 따른 여타 수익은 소폭 증가하고, 수익률이 점진적으로 하락하면서 은행들의 증권 포트폴리오는 개선될 수 있다. M&A와 주식 발행이 지속적으로 증가하면서 투자은행 수수료 수익은 전망이 더욱 밝다. 자산관리 수수료 수익도 전반적으로 상방 흐름이 예상된다. 또 금리가 낮아지면서 상당수 은행들의 재융자 수수료 수익이 개선될 전망이다. 전반적으로 2025년 평균 자산 대비 비이자 수익률이 1.5%로 5년 만에 최고 수준을 기록할 것으로 전망된다(그림 3).[13]

그림 3. 2025년 비이자 수익 탄력 예상

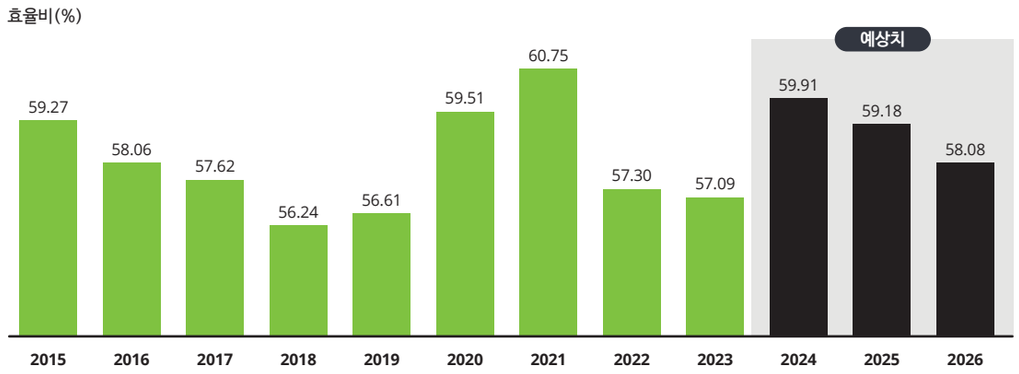


출처: Deloitte Center for financial services estimates (2024-2026) derived from historical data from S&P Global market Intelligence, LLC-S&P Capital IQ Pro, accessed on August 9, 2024.

인플레이션 여파와 더불어 급증하는 보상 비용과 기술 투자 비용도 은행 업계의 과제다. 비이자수익이 늘면 인센티브와 성과금 등 보상 비용이 증가한다. 또한 기술 현대화와 최고 인력 확보가 우선사안이 되고 있으므로 전반적인 비용 증대도 피할 수 없다. 이에 따라 은행 업계 2025년 평균 효율비는 약 60%로 전망된다(그림 4).[14] 이에 따라 비용 관리가 중요한 우선사안으로 떠올라 비용 통제와 지속적 성장 사이 적절한 균형을 찾는 것이 중요해질 것으로 예상된다.

13. Deloitte Center for Financial Services estimates based on historical financial data from S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
14. Ibid.

그림 4. 비용 증대와 순이자 수익 감소로 은행업계 평균 효율비 개선 전망



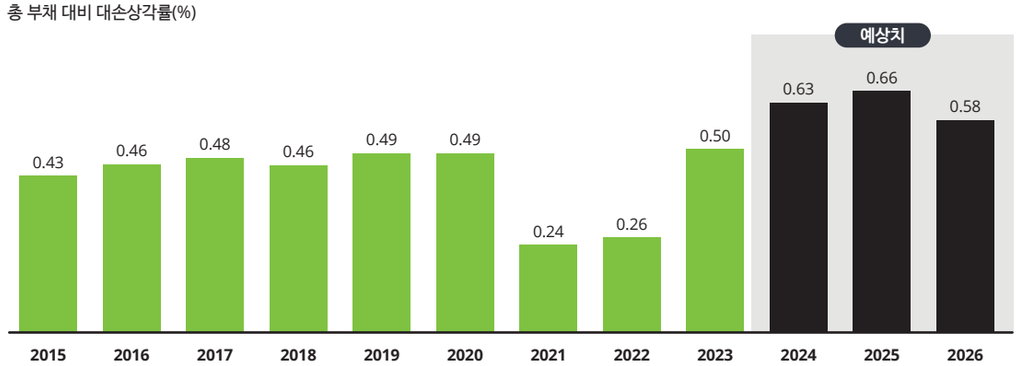
출처: Deloitte Center for financial services estimates (2024-2026) derived from historical data from S&P Global market Intelligence, LLC-S&P Capital IQ Pro, accessed on August 9, 2024.

연체율과 순대손상각률이 2024년에 비해 소폭 증가하는 데 그쳐 신용 품질은 전반적으로 정상화될 것으로 기대된다. 금리가 낮아지면서 주택담보부대출 수요는 활기를 회복하고 있으나, 신용 대출은 전망이 어둡다. 가계재정이 악화되면서 신용카드와 오토론 연체율이 상승할 가능성이 크다. 2024년 2분기 기준 신용카드 90일 이상 연체율이 1.69%, 순대손상각률이 4%를 각각 기록해 모든 대출 유형 중 최고치를 기록했다.[15] 다만 2008년 글로벌 금융위기 직후에 비하면 크게 낮아진 수준이다.

상업용 부동산(CRE) 부문은 오피스 부문을 중심으로 부진한 양상이 지속되며 지방은행들이 대출 손실의 직격탄을 맞을 수 있다. 일부 은행들은 이에 대비해 부실 CRE 자산에 대한 익스포저를 줄이고 대차대조표를 조정하고 있다.

결과적으로 2025년 은행 업계 전반의 순대손상각률은 0.66%로 10년 만에 최고치로 오르겠지만(그림 5), 2008~2009년 글로벌 금융위기 당시의 2.6%보다는 낮은 수준을 기록할 것으로 전망된다.[16]

그림 5. 대손상각률 2025년 정상화 전망



출처: Deloitte Center for financial services estimates (2024-2026) derived from historical data from S&P Global market Intelligence, LLC-S&P Capital IQ Pro, accessed on August 9, 2024.

15. Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
16. Deloitte Center for Financial Services estimates based on historical financial data from S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.

대형 은행들 경쟁력 강화 열쇠는 다각화

2025년에는 다각화에 성공해 다수의 수익원을 보유한 은행들이 승산이 있다. 일부 대형 은행들은 금리 인하에 따라 예금금리를 낮춰도 브랜드 선호도와 풍부한 유동성에 힘입어 매력도와 경쟁력을 유지할 수 있다. 반면 중형 및 지방 은행들은 예금금리를 정상화하기에는 경쟁이 매우 치열하다. 2024년 2분기 기준 이들 중형 및 지방 은행들의 이자부 예금 원가율은 무려 3.15%를 기록했다.[17] 금리가 하락하면서 이들 은행들은 예금베타도 낮게 지속될 것으로 예상된다.

신용카드 회사들은 신용카드 대출이 증가함에 다라 수익이 개선될 것으로 기대된다. 반면 여타 결제기관들은 수익 증가세가 완만하거나 정체될 것으로 예상된다. 다만 연체율이 상승할 수 있다는 리스크에 대비해야 한다. 자본시장 활동에 주력하는 은행들도 성과가 대폭 개선되겠지만 보상 비용 증대라는 부담을 감수해야 한다.

글로벌 중요 은행(GSIB, global systemically important bank) 또는 초대형 지방은행 등 대형 은행들은 이미 대출 손실을 감당할 수 있는 충격 흡수 장치를 강화했다. 반면 일부 중형 및 지방 은행들은 오피스 부동산 등 특정 부문에 익스포저가 집중돼 있어 한층 어려운 여건에 직면하게 될 것이다. 실제로 2024년 2분기 기준 자산 규모 100억~1,000억 달러 사이의 은행들의 리스크 기반 자본 대비 CRE 대출 비율이 199%로 가장 높게 나타났다.[18] 이와 비교해 자산 규모 2,500억 달러 이상의 대형 은행들의 비율은 54%에 그쳤다.

글로벌 전망

유럽과 아시아도 인플레이션이 완화되면서 금리가 내려갈 것으로 전망된다. 하지만 경제성장이 둔화되고 있어 은행 업계 전망이 밝지 않다. 유럽 은행 상당수는 금리인하 환경에 적응하는 데 고전하고 있으며, 여타 지역보다 훨씬 큰 어려움에 직면할 가능성이 크다.[19] 다만 유럽 투자은행 부문은 여타 부문보다 강력해 M&A와 증권 발행 부문을 독점하고 있는 미국 은행들과 경쟁할 수 있다.[20] 아시아태평양 지역에서는 고성장 신흥시장에서 활동하는 은행들이 높은 실적을 거둘 것으로 기대된다. 하지만 중앙은행들의 금리인하 시점에 따라 이들 은행들의 회복력과 성장 잠재력이 시험대에 오를 것으로 예상된다.

17. Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
18. Ibid.
19. Aliya Shibli, "EU banks' profitability outlook has deteriorated, say authorities," The Banker, May 1, 2024.
20. Vanya Damyanova, "European investment banks fit to vie for bigger share of business in 2024," S&P Global, March 28, 2024.

성장을 위한 발판 다지기

2025년 은행들이 마주하게 될 거시경제 여건은 더욱 험난할 것으로 예상된다. 금리는 하락하겠지만 경제 성장은 더디고 신용 사이클도 정상화될 것이다. 이러한 요인들이 합쳐져서 어떠한 환경이 형성될지 현재로서는 알 수 없지만, 한 가지 분명한 점은 은행들이 변화 속도에 맞춰 빠르게 적응하고 대응해야 한다는 것이다.

이에 많은 은행들이 사업모델 재편을 모색하고 있다. 우선 자본 요건 강화에 대비해 축적했던 과도한 자본을 줄여 수익성을 개선할 수 있다. 하지만 여기서 그치지 않고 비이자수익을 증대하고 기술 부채를 없애 인공지능(AI)으로 증강된 은행으로 거듭나며 새로운 비용 관리 전략을 수행할 수 있는 참신한 방법을 찾아야 한다.

은행들은 거시경제적 과제에 대응하는 것 외에도 다음의 네 가지 질문에 대한 답을 찾아야만 현 시점에서 지속적 성장을 위한 발판을 다질 수 있다.

- 바젤3 엔드게임 재(再)제안이 은행 업계에 어떠한 영향을 주는가?
- 비이자수익을 증대하기 위해 2025년 어떤 행동에 나서야 하는가?
- AI로 증강된 은행으로 거듭나면 기술 현대화에 가속도가 붙을 것인가?
- 은행들의 통상적 비용 관리 방식이 지속 불가능한 이유는 무엇이며, 전략을 어떻게 수정해야 하는가?

바젤3 엔드게임 재(再)제안이 은행 업계에 미치는 영향

핵심 내용

- 바젤3 엔드게임 재제안은 원안보다 자본 요건이 완화됐으나 아직 최종 확정 전이다.
- 은행들은 대차대조표 최적화를 위해 과도한 자본을 계속 줄이면서 자본 니즈 또한 줄이기 위한 금융 거래에 나설 것이다.
- 자산 규모 2,500억 달러 미만의 은행들 사이 M&A 활동이 증가할 것이다.
- 미국 외 여타 국가들도 자체적으로 바젤3에 기반한 자본 요건을 채택하면서 전 세계적으로 은행 경쟁력에 영향을 미칠 것이다.

2024년 가을에 공개된 바젤3 엔드게임 재제안은 2023년에 공개된 원안에 비해 은행 자본 요건이 완화됐다. 대형 은행들의 자본 요건이 더욱 엄격해진다는 점은 변함이 없지만, 은행권 전반은 규제가 완화되고 불확실성이 제거되면서 재제안 실행으로 실적이 개선될 가능성이 있다.

마이클 바(Michael Barr) 연준 부의장은 2024년 9월 10일 연설에서 "바젤3 엔드게임 원안에 핵심적이고 광범위하고 실질적 수정을 가해" 연준 이사회에 제안할 것이라고 밝혔다.[21] 재제안의 핵심 내용은 우선 GSIB의 보통주자본(CET1) 비율을 9% 올리고, 은행 규모에 따라 규제 표준을 맞춤화하는 티어링(tiering) 제도를 유지하는 것이다. 이에 따르면 GSIB와 자산 규모 2,500억 달러 이상의 대형 은행들은 자산 규모 1,000억~2,500억 달러의 카테고리IV 은행들에 비해 훨씬 엄격한 자본 규정이 적용된다. 이 외 재제안의 핵심 내용은 그림 6과 같다.

그림 6. 바젤3 엔드게임 재(再)제안 개요

규정	재제안 내용		
미실현 이익/손실의 인식	시가평가(mark-to-market) 회계 방식을 기반으로 만기보유채권의 가치를 평가		
신용 리스크	주거용 부동산과 소매 익스포저에 대한 위험가중치 하향	특정 저위험 회사채에 대한 위험가중치 하향	증권담보거래(SFT) 헤어컷(채무탕감) 하한선 폐지
운영 리스크	운영 손실 이력을 기반으로 한 이자비용 항목 삭제	총수익 대신 순기준에 따라 수수료 수익 계산	투자관리를 위한 자본요건 항목 삭제
시장 리스크 및 파생상품	은행의 내부 모델 활용 역량 촉진	단일화된 주택저당증권(MBS)은 단일 채무자를 갖는 것으로 처리	고객 청산 파생상품의 고객 상대 거래를 위한 자본요건 항목 삭제
세액공제 자본 노출	세액공제 자본조달 구조에 대한 위험가중치 하향		
GSIB 추가 자기자본*	고객 청산에 대한 자본 부담금 항목 삭제	인플레이션과 경제성장률 변화를 반영하기 위해 계산 방식 수정	

*GSIB 추가 자기자본은 바젤3 엔드게임에 포함되지 않았으나 재제안에 포함됨.
출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

재제안의 내용은 대부분 상당수 미국 은행들의 사업모델에 미칠 잠재적 부정적 영향을 제거하기 위함이다. '바젤3 강화 적용'*으로 알려진 바젤위원회의 권고보다 엄격한 규정 항목 중 일부를 삭제하는 식이다. 재제안의 규정은 원안보다 덜 엄격하지만 향후 추가 수정이 이뤄질 수 있다. 연준이 재제안을 공개한 후 60일간 의견 수렴 기간이 진행되며, 수정 내용은 미국 연방예금보험공사(FDIC) 및 재무부 산하 통화감독청(OCC)의 공동 동의를 얻어 제안된다. FDIC와 OCC가 아직 수정 내용에 대해 표결을 하지 않은 가운데,[22] 일부 연방의회 의원들이 '의회 검토법'(Congressional Review Act)을 통해 개입할 수 있음을 시사했다.[23] 이처럼 향후 급격한 변화가 예상되므로 은행들은 추이를 예의주시할 필요가 있다.

*'바젤3 강화 적용'(gold plating)은 국제적으로 합의된 바젤3 규제 기준을 각국이 각각의 상황에 따라 강화하거나 추가 요건을 적용하는 것을 뜻한다.

새로운 규제 요건에 맞춰 자본 최적화

은행들이 이미 자본요건의 재제안에 맞춰 대차대조표를 조정하고 있다는 신호가 나오고 있다. 우선주를 보완해 자본을 줄이고 자기자본이익률을 증대하고 있는 것이다.[24] 지난 수년간 은행들은 자본요건이 강화될 것에 대비해 자본잉여금을 축적해 왔다. 하지만 이제는 과도한 자본을 줄여 주식 환매 등을 통해 재무 성과를 개선하고 있다.

비은행 금융기관들과의 대출 경쟁이 심화되는 시점에서 재제안의 자본요건 완화는 은행들에 유리하게 작용할 수 있다. 자본요건이 늘어나면 은행들이 사모신용이 성장하는 환경에 적응해야 하는 가운데 대출 비용마저 늘어나기 때문이다.[25]

자본 니즈를 줄이기 위한 재무 조정 실행

은행들은 과도한 자본을 줄이는 것 외에도 전반적인 자본 유지 수준을 줄이기 위해 다양한 노력을 기울이고 있다. 바젤3 엔드게임 규정으로 은행들의 신용위험이전(CRTs)* 활동이 더욱 활발해질 것으로 기대된다. 자산 규모 2,500억 달러 이상인 은행들은 더욱 엄격한 자본요건이 적용되기 때문에 이러한 유형의 거래를 추구할 동기가 강력하다.

실제로 많은 은행들이 CRTs의 이점을 인식하고 있다. 헌팅턴 뱅크셰어스(Huntington Bancshares)와 얼라이파이낸셜(Ally Financial) 등 미국 지역은행들은 CRTs 딜을 통해 위험가중치 자산을 줄이고 자본 재활용을 가속화하는 방안을 모색하고 있다.[26] 선도계약을 활용하는 은행들도 있다. 선도계약에 의한 파트너십을 맺으면 고객 관계의 소유권을 유지하면서도 이자 지급 및 신용 위험을 사모신용회사에 전가할 수 있다. 일례로 키코프(KeyCorp)는 선도계약을 통해 카드 포트폴리오를 대체자산운용사에 이전했다.[27]

*신용위험이전(CRTs, credit risk transfers)은 대출과 채권 등 금융기관이 보유한 자산 포트폴리오에서 발생할 수 있는 신용 위험을 여타 금융기관, 투자자, 보험사 등에 이전하는 금융 거래 및 위험 분산 전략을 뜻한다.

21. Michael Barr, "The next steps on capital," Board of Governors of the Federal Reserve System (FRB), September 10, 2024.
22. Michael Stratford and Eleanor Mueller, "FDIC weighs vote next week on softened bank capital rules, but path unclear," Politico Pro, September 12, 2024.
23. Dan Ennis, "9 crucial reactions to the capital requirements preview," Banking Dive, September 11, 2024
24. Tasos Vossos, "JPMorgan leads Wall Street's capital pivot ahead of Basel Endgame rules," Bloomberg, September 10, 2024.
25. Richard Rosenthal et al., "How can banks adapt to the growth of private credit?," Deloitte Insights, August 13, 2024.
26. Richard Barnes et al., "Banks ramp up credit risk transfers to optimize regulatory capital," S&P Global, February 22, 2024.
27. Carmen Arroyo and Katanga Johnson, "Banks sell loans to private credit in balance sheet twist," Bloomberg, May 1, 2024.

전략적 규모 확대를 위한 M&A 셈법 조정

바젤3 엔드게임 재제안은 당초 예상과 달리 은행 업계 전반적 M&A 활동에 큰 영향을 미치지 않을 것으로 보인다. 하지만 재제안 내용은 주로 자산 규모 2,500억 달러 이상의 은행들이 대상이므로, 카테고리IV 및 자산 규모 1,000억 달러 미만의 중형 은행은 여전히 M&A를 적극 추진할 것으로 예상된다.

이들 은행들의 M&A 셈법에서 핵심 내용은 규모를 키우는 것이다. 하지만 이들은 규모의 경제를 확보하는 데 주력하지는 않을 것으로 보인다. 자산 규모가 1,000억 달러를 넘을 때 수반되는 규제 비용을 줄여야 하기 때문에, 이들이 규모의 경제를 확보하는 데 주력하지는 않을 것으로 보인다. 대신 포트폴리오 다각화에 주력해 새로운 시장에서의 점유율을 확대하고 저비용의 안정적 예금을 확보하려 할 것이다.

글로벌 전망

바젤3 엔드게임은 영국과 유럽연합(EU)을 포함한 전 세계 각국에 큰 영향을 미칠 것이다. EU에서 바젤3 엔드게임이 바젤3.1로 불리는 것에서 알 수 있듯이, 바젤위원회의 권고는 국제적으로 합의된 최소한의 요건이지만 각국의 규제당국이 각국 규제 상황에 맞춰 바젤 표준을 수정하거나 추가할 수 있다. 실제로 일부 논평가들은 각국이 자국 은행들의 경쟁력 강화를 위해 최대한 규제를 완화하려 하는 '바닥치기 경쟁'이 촉발될 수 있다고 지적했다.[28]

연준의 재제안이 공개되면서 여타 국가 및 지역의 규제당국들도 시행을 연기하거나 규정을 완화할 수 있다. 실제로 영국은 당초 시행일자를 미국이 연기하기 전 일자인 2025년 7월로 정했으나, 연준의 재제안 공개 이후 2026년 1월로 연기했다.[29] 영국 건전성감독기구(PRA)는 2024년 9월 원안보다 규정이 훨씬 완화된 수정안을 발표했다. 이에 따르면 새로운 자본요건이 적용되는 은행은 1%도 되지 않는다.[30] 특히 PRA가 새로운 규정이 국제 표준에 부합한다고 강조했다는 점에 주목할 필요가 있다. EU 집행위원회도 "은행들이 공평하게 경쟁할 수 있는 글로벌 시장"의 필요성을 강조하며, 여타 국가의 규제기관들이 규정을 완화하면 EU도 뒤따를 의향이 있음을 시사했다.[31]

이처럼 각국에서 자본규정을 최종화하는 만큼 은행들은 글로벌 전략을 재정비할 필요가 있다. 새로운 규제 환경에 최적화된 구조를 갖추지 못한 은행은 자본 활용의 효율성이 떨어질 수 있다.[32] 따라서 다양한 규제 환경에 적응할 수 있는 사업모델을 구축해야 자본 효율성을 한층 강화할 수 있다.

28. Daniel Davies, "Basel III: The US has started a race to the bottom," The Financial Times, September 17, 2024.
29. Bank of England, "The PRA publishes the second policy statement on Basel 3.1 and proposals on the strong and simple capital regime for smaller firms," press release, September 12, 2024.
30. Phil Evans, "A balanced approach to finishing Basel 3.1 in the UK," Bank of England, September 12, 2024.
31. European Commission, "Basel III," Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union Newsletter, July 25, 2024
32. Richard Rosenthal et al., "Legal entity and booking model optimization," Deloitte, April 2023.

비이자수익 증대 방안

핵심 내용

- 은행들은 순이자수익을 증대하기 어려운 환경에서 비이자수익에 더욱 주력할 필요가 있다.
- 각각의 부문에서 활용할 수 있는 전략은 다음과 같다.
  - **소매은행:** 묶음형 서비스 및 계좌 티어링(tiering) 등 혁신 전략 이행
  - **결제:** 새로운 채널을 활용하거나 고가치 서비스를 확대해 거래 규모 확대
  - **자산운용:** 고객경험 개선 및 수수료 구조 재편 등을 통해 맞춤형 자문의 가치를 증폭하는 데 주력

앞서 설명했듯, 금리가 낮아짐에도 예금원가가 늘면서 2025년 은행들의 순이자수익은 부진할 것으로 전망된다. 이에 따라 은행들은 비이자수익을 증대하는 데 초점을 맞출 필요가 있다. 지난 20여년간 많은 은행들이 비이자수익을 통해 수익원을 다각화하기 위한 노력을 기울여 왔다.[33] 하지만 성공과 실패 사례들은 혼재 양상을 보이고 있다. 지난 10여년간 미국 은행 업계 총수익에서 비이자수익이 차지하는 비율은 평균 35%로 전반적으로 매우 더디게 성장했다.[34] 하지만 비이자수익 상품군은 최소한의 자본으로도 운영이 가능하고 이자수익에 의존하는 사업보다 수익성이 뛰어난 경우가 많다.

은행들이 비이자수익을 늘릴 수 있는 주요 방안은 다음과 같다.

- 거래량, 고객 수 또는 고객 세분화 그룹 수, 새로운 지리적 시장 확대
- 추가 수익을 창출할 수 있는 새로운 서비스 제공
- 현재 무료로 제공되는 서비스의 유료화, 새로운 가격 모델 수립, 서비스 묶음화 또는 분리 등을 통한 새로운 가격 전략 이행

각각의 은행이 도입할 수 있는 전략은 사업 유형, 고객의 가격 민감도, 수요 함수의 특징, 규제 요건 등에 맞춰 각기 다르게 적용할 수 있다. 은행들은 2025년 새로운 변화와 환경에 대비해 소매은행, 결제, 자산운용, 투자은행 및 자본시장 등 사업부문에서 비이자수익 전략을 재편할 필요가 있다.

33. Kevin J. Stiroh, "Diversification in banking: Is noninterest income the answer?," Journal of Money, Credit, and Banking 36, no. (October 2004): pp. 853–82.
34. S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.

소매은행

월 단위 서비스, 초과인출, 잔액 부족, ATM 거래 등 서비스 수수료는 많은 은행들의 주요 비이자 수익원이다.[35] 하지만 미국 소비자금융보호국(CFPB)의 '쓰레기 수수료 단속' 노력의 일환으로 각종 규제당국들이 이러한 서비스 수수료를 제한하고 있기 때문에 과거 수년간 이에 따른 수익원은 불안정했다.[36] 일례로 CFPB는 초과인출 수수료 상한선을 3달러로 제한하고 있다.[37] 이에 은행들은 당좌계좌 유지관리 등 이전에는 무료였던 서비스를 유료화하는 방식으로 새로운 수익원을 찾고 있다.[38] 하지만 이러한 방식에는 상당한 리스크가 따른다. 10여년 전 몇몇 은행들이 당좌계좌 유지관리 수수료를 부과했다가 고객 반발과 규제로 인해 수수료를 폐지한 바 있다.[39]

결국 소매은행 부문 수수료 수익을 늘리기 위해서는 새로운 서비스를 추가하는 전략으로 전환해야 한다. 임베디드 자문 서비스, 다양한 서비스의 묶음화, 계좌 상품별 가격 티어링, 생애주기 및 지출습관 등 데이터에 기반한 더욱 구체적인 고객 세분화 등 서비스가 가능하다. 이러한 서비스를 통해 추가 수익원을 확보하려면 우선 고객의 니즈와 가격 민감성을 심도 깊게 이해하고, 풍부한 고객 데이터와 효율적인 타깃형 마케팅으로 무장해야 한다.

결제

딜로이트 분석에 따르면 미국 결제기관들의 수수료 수익은 1,000억 달러를 훌쩍 넘는다. 연준의 2022년 보고서에 따르면, 카드결제 수수료를 제외한 수수료 수익이 신용카드사 총수익의 15%를 차지했고,[40] 결제 네트워크 기관들은 수수료에 전적으로 의존했다.[41] 하지만 거래마진이 줄고 신용카드 연체 수수료에 대한 규제당국의 압박도 강해지면서 수수료 사업 여건이 만만치 않은 실정이다. 소매 기업과 업체들은 카드결제 수수료를 내지 않기 위해 카드 결제보다 낮은 가격을 제시하며 판매 시점(POS, point-of-sale) 계좌 결제(pay-by-bank) 방식으로 고객들을 유도하는 경우도 많다.[42] 게다가 결제 부문에서는 빅테크와 핀테크 기업들과의 경쟁도 갈수록 치열해지고 있다.

결제기관들이 수수료 수익을 증대할 수 있는 두 가지 주요 방안은 다음과 같다.

- 끊김없고 안전한 거래 흐름을 담보해 거래량 증대
- 소매 부문과 고객들에게 가치를 추가할 수 있는 서비스 제공

우선 신용카드사들은 여행과 식료품 등 전통적 항목의 브랜드들뿐 아니라 인앱 게임 구매 및 소셜커머스 등 새로운 지출 항목 및 채널로도 진출해 소비자 지갑에서의 파이를 키울 수 있다.[43] 또한 결제기관들은 소매 부문과 협업해 안전한 결제를 담보하고 결제 옵션을 확대하면 고객의 우려를 완화하고 거래량을 늘림으로써 수익을 증대할 수 있다. 네덜란드 결제회사 아디옌(Adyen)의 최근 서베이에 따르면, 선호하는 결제 수단을 사용할 수 없다면 구매를 포기한다는 소비자가 55%에 달했다. 또 결제 사기가 증가함에 따라 쇼핑 행위가 10년 전보다 안전하지 않다는 응답자가 25%를 기록했다.[44]

35. Based on Deloitte Center for Financial Services analysis.
36. Consumer Financial Protection Bureau (CFPB), "CFPB proposes rule to close bank overdraft loophole that costs Americans billions each year in junk fees," press release, January 17, 2024.
37. Ibid.
38. Alexander Saeedy, "JPMorgan warns customers: Prepare to pay for checking accounts," Wall Street Journal, July 5, 2024.
39. New York Times, "Some thoughts for the shopping season," November 29, 2011.
40. Robert Adams, Vitaly M. Bord, and Bradley Katcher, "Credit card profitability," FRB, updated April 20, 2023.
41. Visa, Fiscal third quarter 2024 financial results, July 23, 2024.
42. Lynne Marek, "Visa preps for US pay-by-bank services," Payments Dive, May 28, 2024.
43. Wells Fargo, "Expedia Group, Wells Fargo, and Mastercard announce new suite of One Key credit cards," press release, July 12, 2024; Josh Mitchell and Angel Au-Yeung, "Xbox players are the credit-card industry's next big thing," Wall Street Journal, July 24, 2024.
44. Adyen, Balancing customer experience and business efficiency, 2024.

결제기관들은 중소 상인들에 회계 서비스를 제공하는 등 새로운 가치를 제공하는 서비스로도 수수료 수익을 늘릴 수 있다. 또 데이터 및 위험 관리 솔루션을 지속 성장시킬 수도 있다. 마스터카드(Mastercard)는 2024년 2분기 부가가치 서비스와 사이버 보안에 초점을 맞춘 맞춤형 솔루션으로 전년비 19% 증가한 26억 달러의 수익을 거뒀다.[45]

자산운용

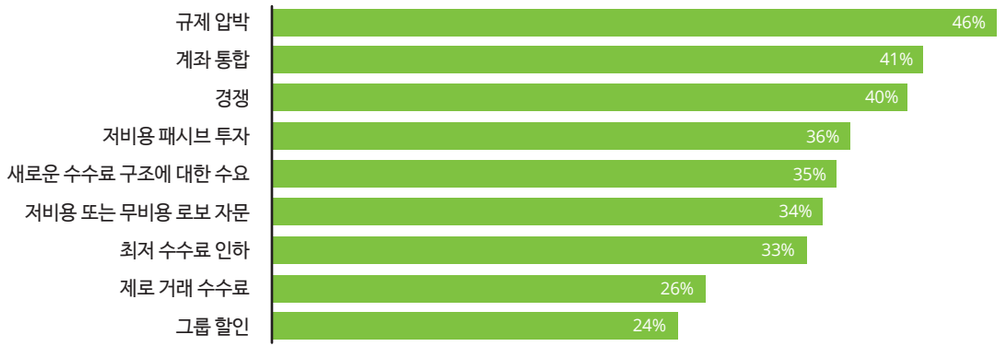
자산운용은 최근 수년간 은행 업계에서 양호한 성장을 지속한 부문으로 꼽힌다.[46] 하지만 이러한 성장은 전반적인 시장 성장과 자본의 순유입으로 인해 운용자산(AUM)이 증가한 덕분이다.

전 세계 자산운용 시장에서 미국 최고 은행들이 차지한 점유율은 32%에 불과한 만큼[47] 앞으로도 성장이 지속될 여지는 충분하다. 하지만 이전만큼 손쉽게 기회를 잡기는 힘들 것이다. 경쟁이 치열해지고 자문 서비스가 상품화되며 수수료에 대한 고객 불만이 커지고 있기 때문이다.[48] 규제당국들도 수수료 투명성 강화에 초점을 맞추고 있다.

딜로이트와 소트랩(ThoughtLab)이 공동으로 실시한 서베이에 따르면, 그 결과 자산운용사들이 수수료를 낮춰야 한다는 압박이 거세지고 있다(그림 7). 하지만 이러한 압박이 자산운용의 모든 부문에서 나타나는 것은 아니며,[49] 패시브 투자 전략 등 높은 수수료를 정당화할 수 없는 평범한 자산운용의 경우 더욱 수수료 인하 압박이 거세다. 수수료에 대한 고객 불만도 높다. 현재 수수료 구조에 만족한다는 응답자는 36%에 그쳤고, 특히 부유한 고객일수록 불만족도가 높았다.

그렇다면 자산운용사들이 수수료 수익을 키우면서 시장 변동성에 휩쓸리지 않으려면 어떻게 해야 하는가? 우선 대면이든 디지털이든 고객 자문의 가치를 한층 개선하고, 자문의 영역을 핵심 투자자문에 국한하지 말고 세금, 부동산 계획, 장기적 케어 등으로 확대하는 것이 첫 걸음이다. 최고자산운용책임자(WCIO)들을 대상으로 최근 실시한 딜로이트 서베이에 따르면, 상당수 응답자들이 이러한 추가 서비스를 통합하기 위해 플랫폼을 업그레이드하고 있다고 답했다.[50] 또한 고객들은 가치있는 자문이라면

그림 7. 자산운용사들이 가장 많이 받는 수수료 인하 압박



참조: 표본 수=500명
출처: Deloitte and ThoughtLab co-sponsored survey: "Wealth and Asset management 4.0."

45. Mastercard Incorporated, Second quarter 2024 financial results conference call, July 31, 2024.
46. WealthBriefing, "Summary of major banks', wealth managers' financial results – Q4, full-year 2023," March 14, 2024.
47. Jon Sindreu, "Wealth management is a risky gold rush for banks," Wall Street Journal, March 30, 2024.
48. Liam Proud, "Banks' wealth-management heyday may have passed," Reuters, October 18, 2023.
49. ThoughtLab, Wealth and Asset Management 4.0: How digital, social, and regulatory shifts will transform the industry, accessed October 2024.
50. Gauthier Vincent et al., "The digital wealth manager of today," Deloitte, 2024.

얼마든지 비용을 지불할 의향이 있다는 점도 확인됐다.[51] 따라서 자산운용사들은 모든 단계에서 고객의 기대를 뛰어넘는 서비스를 제공해야 한다. 고객경험을 맞춤화하고, 잠재적 문제를 선제적으로 해결하며, 매끄러운 온보딩 여정을 제공해야 한다. 이를 위해 현대 기술 아키텍처가 중요한 역할을 할 수 있다.

또한 대체투자 부문을 중심으로 맞춤형 상품과 서비스를 제공해야 한다. 대출과 예금계정 등 여타 은행 상품의 교차판매에 성공한 자문 인력에게 인센티브를 제공하는 방식도 유용하다.[52] 마지막으로 가격 구조의 고정관념에서 탈피해 고객 선호도를 반영한 새로운 수수료 구조를 정립할 필요가 있다.

투자은행 및 자본시장

미국 은행들의 최근 실적을 보면 자본시장 수익이 회복되고 있음을 알 수 있다. M&A 파이프라인이 시동을 걸고 있는 데다 기업뿐 아니라 사모펀드들의 자본 수요가 증대하고 거래량도 치솟고 있기 때문이다. 2025년에는 시장 활동이 한층 활발해지면서 이러한 수익원이 한층 강화될 전망이다. 하지만 이처럼 밝은 전망 속에서도 자본시장에서 수수료 수익을 늘릴 수 있는 방안을 모색하기 위해 부단한 노력이 필요하다.

이미 일부 은행들은 규제 장벽으로 M&A 딜이 무산됐을 경우 파기 수수료를 높이기 위한 방법을 찾고 있다. 이러한 파기 수수료는 통상 15% 수준이지만, 최근 미국과 유럽의 대형 은행들은 빅딜의 경우 25%까지 받고 있다.[53] 또한 새로운 딜을 발표할 때 '공시 수수료'(announcement fee)의 형태로 공정성 평가 보고서에 대한 수수료를 인상하기 위한 움직임도 나타나고 있다.

일부 은행들은 중형 시장 거래를 타깃으로 삼기도 한다. 사모펀드 바이아웃을 위한 반복 사업과 기회를 확보할 수 있기 때문이다. 국내외 새로운 지리적 시장으로의 진출도 또 다른 성장 기회가 될 수 있다. 예를 들어 니어쇼어링(nearshoring)과 외국투자가 확산되면서 멕시코에서 M&A와 주식 발행이 급증할 것을 기대하고 상당수 은행들이 멕시코 시장에 진출하고 있다.

현재 대기자본이 상당한 사모펀드와 새로운 파트너십 기회를 모색하는 것도 유용한 방법이 될 수 있다. 특히 기업 밸류에이션이 안정화 또는 상방 움직임을 보이고 출구 기회도 확대되고 있기 때문에 사모자산이 M&A 활동의 강력한 원동력이 될 것으로 기대된다.[54]

글로벌 전망

미국 외 은행들도 수수료 수익을 증대하기 위해 비슷한 과제를 안고 있지만, 세부적인 역학은 규제 체제, 시장 여건, 고객 선호도에 따라 상이하다. 아시아태평양 지역의 경우 자산이 가장 빠르게 축적되고 있으므로 자산운용 부문에서 기회가 매우 풍부하다.[55] 결제 부문의 경우 거래량 증대와 가치 추가 서비스 등을 통해 추가 수수료 수익을 얻을 수 있다.

51. Ibid.
52. Mason Braswell, "BofA CEO calls for more advisors, cross-selling at wealth unit," AdvisorHub, February 21, 2024.
53. Anirban Sen, "With no big deal safe, investment bankers move to safeguard fees," Reuters, July 22, 2024.
54. Vanya Damyanova, Marissa Ramos, and Annie Sabater, "Dealmakers expect revenue recovery in 2024 as M&A, IPO dry spell ends," S&P Global, June 11, 2024.
55. UBS, "Global wealth report 2024: Growth returns to 4.2% offsetting 2022 slump," press release, July 10, 2024.

AI로 기술 현대화 가속화

핵심 내용

- AI로 증강된 은행으로 거듭나면 기술 현대화에 가속도가 붙을 수 있다.
- 오래된 기술부채(technical debt)를 해결해야 조직 전반에 AI를 성공적으로 배치할 수 있다.
- 클라우드 투자에 대한 수익을 최대화하고 데이터 인프라를 업그레이드하는 것을 핵심 우선사안으로 삼아야 한다.
- 초기 AI와 생성형AI를 균형 있는 방식으로 도입해야 한다.

AI로 증강된 은행으로 거듭나기

은행 부문에서 AI의 혁신 잠재력은 빠르게 현실화되고 있다. 초기 및 첨단 AI 기술이 눈부시게 발전하면서 은행 서비스의 제공과 소비 방식이 대전환을 맞이했다. 씨티그룹(Citigroup)의 2024년 보고서에 따르면, AI로 글로벌 은행 업계 수익이 향후 6년간 9% 증가해 2028년 2조 달러에 달할 것으로 전망됐다.[56]

AI로 증강된 은행은 첨단 머신러닝(ML), 신경망, 자연어처리(NLP), 생성형AI 툴을 매끄럽게 통합한 조직으로 거듭날 수 있다. 이미 AI로 역량을 증강한 은행의 리더들은 AI가 생존에 필수 요인임은 물론 핵심 차별점이 될 수 있음을 정확히 알고 있다. 이들 은행은 책임감 있는 방식으로 AI를 도입해 혁신적 서비스를 제공하고 그에 걸맞는 성과를 달성하고 있다. 이들은 또한 AI로 증강된 은행에 걸맞게 거버넌스 구조와 프로세스뿐 아니라 인력관리 시스템까지 재정비해 AI 투자에 대해 최대한의 가치를 얻고 있다.

하지만 대다수 은행들이 AI의 잠재력을 인정하면서도 한정된 예산 안에서 이를 최적의 방식으로 규모화하고 이를 통해 생산성을 개선하는 구체적인 방법을 찾지 못하고 있다. 또한 많은 은행들이 '과도한 변화에 따른 피로감'을 느끼고 있다. 이들은 기술 및 데이터 인프라를 더욱 신속하게 현대화하고 이를 위해 투자를 늘려야 한다는 점은 인식하고 있다. 딜로이트가 은행 리더들을 대상으로 실시한 서베이에 따르면, '자사의 데이터 관리 플랫폼이 생성형AI 툴 및 앱을 도입하기에 적절하다' 또는 '매우 적절하다'고 답한 응답자는 1/4에 불과했다.[57]

하지만 리더들이 나서서 산재되고 낡아 기술부채만 축적하는 레거시 기술 인프라를 어떤 규모와 방식으로 해소할지 제시하지 않으면 AI를 성공적으로 전사 배치하기는 힘들다. 비록 느린 속도이기는 해도 기술부채를 확실히 줄여나가는 은행들은 많지만, 이러한 기술부채는 적어도 30년간 축적돼 온 것이므로 이러한 속도로는 경쟁력을 잃기가 쉽상이다. 또한 많은 은행들이 이미 디지털 전환 여정을 착실히 이행하고 있지만 기대만큼 속도가 나지 않는 실정이다. 은행들이 기술부채를 극복하고 AI의 잠재력을 십분 활용해 핵심 은행 인프라를 현대화하려면, 더욱 많은 에너지와 노력을 기울여 정면돌파하는 수밖에 없다.

56. Ronit Ghose et al., AI in finance: Bot, bank & beyond, Citi GPS: Global Perspectives & Solutions, June 2024.
57. Jim Rowan et al., Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report, Deloitte, August 2024.

초기 AI의 가치 증폭과 더불어 생성형AI의 가치 실현

AI의 가치를 100% 실현하려면 초기 AI(규칙 기반 시스템과 명시적으로 프로그래밍된 알고리즘 중심의 AI로 현대의 딥러닝, 신경망 기반 AI 기술과 대비되는 기술)와 새로운 콘텐츠를 생성하는 생성형AI를 균형 있게 배치해야 한다. 대규모 언어모델(LLM)이 큰 관심을 받고 있지만, 정작 은행들의 비즈니스 성과에 더욱 유용한 것은 초기 AI의 예측능력이다.

JP모건(JPMorgan)은 생성형AI와 더불어 양자컴퓨팅 등 미래 기술에 투자하고 있지만,[58] 여전히 초기 형태의 머신러닝에서 더 많은 가치를 얻을 수 있다고 밝혔다. JP모건은 2024년 5월 AI를 활용해 상품 등록을 포기한 고객들을 다시 유인하는 솔루션 덕분에 등록 완료율이 10~20% 높아졌다고 설명했다.[59] 더 규모가 작은 커뮤니티 은행들도 초기 AI 기술에 기반한 툴을 활용하고 있다. 캘리포니아주 스톡턴(Stockton)에 소재한 자산 규모 약 8억 달러의 BAC 커뮤니티 뱅크(BAC Community Bank)는 사용자 질문에 응답하고 적절한 직원을 컨택포인트로 배정하는 AI 기반 앱을 출시했다.[60]

이와 동시에 생성형AI가 속속 도입되며 새로운 생산성 향상의 시대가 도래하며, 2025년은 은행들이 생성형AI의 실험적 도입에서 나아가 소프트웨어 엔지니어링과 금융사기 대응 등 본격적 상용화에 나서는 변곡점이 될 전망이다. 또한 생성형AI 파일럿 모델을 구축하는 과정에서 내부 테크팀이나 테크 벤더가 구축한 폐쇄형 모델에서 공개형 오픈소스 모델로 전환하는 추세가 시작됐다.[61] 이들 은행은 생성형AI 소프트웨어 설계와 응용 및 데이터 노출에 대한 관리 권한 강화를 추구할 수 있다.[62]

테크 예산이 제한적인 은행들은 범위가 좁아 구축과 유지에 비용이 덜 드는 소규모 언어모델(SLM) 도입을 고려할 만하다. SLM은 데이터 풀이 적고 오픈소스 코드로 구축하기 때문에 특정 태스크를 수행하도록 훈련하는 데 적합하고 상품 세부사항 검색 및 소규모 거래 처리 등 내부 응용사례에 맞춰 적용하기가 용이하다.[63] 또한 소형 은행들은 자원을 합쳐 최상의 방식으로 AI를 개발할 수 있는 컨소시엄에 참여하는 것도 이득이 될 수 있다.

AI 전주기에 신뢰 구축

은행들은 AI의 잠재력을 충분히 활용함과 동시에 신기술에 따른 새로운 위험을 관리해야 하는 아슬아슬한 줄타기를 하고 있다. 딜로이트 AI 연구소(Deloitte AI Institute)에 따르면, 생성형AI에 따른 위험 완화와 거버넌스 구축에 대한 투자는 LLM 연구개발(R&D)에 대한 투자에 비해 매우 부족하다.[64]

생성형AI를 포함한 AI는 편향적 산출물, 모델 행태의 투명성 부족, 지식재산권(IP) 침해, 개인정보보호 침해 등 위험을 수반한다. 따라서 신뢰할 수 있고 안전한 AI 프레임워크를 구축해 AI 모델의 공정성과 비편파성, 신뢰가능성, 투명성과 설명가능성, 안전성, 책임성, 개인정보보호 등을 확보해야 한다.[65]

신뢰할 수 있는 AI의 세 가지 핵심 기반은 준비 단계부터 개발, 테스트, 수정, 지속적 관리까지 AI의 전주기를 통틀어 내재돼야 한다. 설계부터 AI 신뢰를 구축하려면 모델 구상, 개발, 실행을 아우르는 각 단계마다 안전장치를 구축해야 한다. 이 때 법률, 규제, 정보보안, 정보화기술(IT), 데이터, 전략 등 다양한 분야의 전문가들이 협업하면 명확한 거버넌스와 문제해결 채널을 수립할 수 있다.

자사만의 위험 요인을 파악하는 것도 매우 중요하다. 특히 조직의 IT 부서나 공식적 거버넌스의 관리를 벗어나 사용되는 '그림자 AI'(shadow AI)로 문제가 야기될 수도 있고, AI 모델과 상품, AI와 최종사용자 간 소통에 어느 정도의 감독이 필요한 지도 결정해야 한다. 마지막으로 매우 중대한 결과를 초래할 수 있어 AI 툴 대신 코어 플랫폼에서 수행해야 하는 비즈니스 크리티컬(business-critical) 태스크를 정확하게 파악하는 것도 AI 신뢰 구축에 중요하다.

기술 전환을 위한 코어 시스템 강화

포브스 인사이트(Forbes Insights) 2023년 설문조사에 응한 은행 리더 10명 중 약 6명이 조직의 비즈니스 성장을 가로막는 최대 장애물로 레거시 인프라를 꼽았다.[66] 은행들이 AI의 혁신적 힘을 100% 활용하기 위해서는 현대화 노력에 박차를 가해야 한다는 의미다. 딜로이트 서베이에 따르면, 2024년 6월 기준 데이터 관리와 클라우드 소비에 대한 투자를 늘려 전사적 생성형AI 전략 개선 계획을 세운 은행이 3/4을 넘었다.[67]

하지만 더 이상 핵심 기능을 지원하지 못하는 메인프레임 기반의 '좀비' 코어 시스템을 현대화하는 것은 2025년에도 힘든 과제로 남을 것이다.[68] 미국 통화감독관 대행 마이클 J. 쉬(Michael J. Hsu)는 2024년 5월 연설에서 이러한 코어 시스템을 완전히 교체하는 것은 막대한 비용이 들고 수년의 시간 투자가 필요한 과업이라, 일부 은행들은 레거시 기술에 '볼모로 잡혀 있다'고 지적한 바 있다.[69] 또 캔자스시티 연방준비은행은 일부 은행들의 경우 '새롭지만 아직 증명이 덜 된 코어 시스템 벤더들'이 제공하는 차세대 시스템으로 전환하는 것을 꺼리고 있다는 분석을 내놓기도 했다.[70]

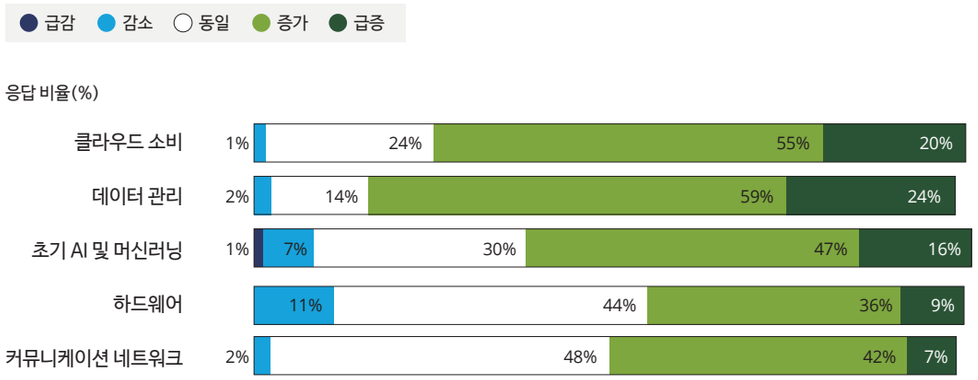
물론 많은 은행들이 이미 코어 시스템을 상당 수준 현대화하는 데 성공했다. 하지만 AI의 가치를 100% 실현할 수 있도록 기술부채를 없애기 위해서는 이러한 현대화 속도에 한층 박차를 가해야 한다. 현대화를 위해 반드시 코어 시스템을 완전히 갈아 엎어야 하는 것은 아니다. 다양한 툴을 활용하면 점층적 현대화가 가능하다. 일례로 솔트레이크시티에 소재한 자이언스 뱅코프(Zions Bancorporation)는 10년에 걸쳐 코어 시스템을 점층적으로 전환했다. 먼저 소비자 대출 소프트웨어를 전환한 후, 기업 및 건설 대출 소프트웨어를 거쳐 예금 플랫폼까지 전환하는 데 성공했다.[71]

레거시 코어 시스템을 서비스/혁신 계층으로 묶어 애플리케이션 프로그래밍 인터페이스(API)를 통해 차세대 시스템과 연결하는 것도 가능하다.[72] 이러한 계층을 형성하면 일괄처리하던 거래를 실시간으로 처리할 수 있을뿐 아니라 외부 시스템과도 손쉽게 통합할 수 있다.

58. JPMorgan Chase & Co., "Global technology applied research," accessed August 8, 2024.
59. JPMorgan Chase & Co., 2024 Investor Day, transcript, May 20, 2024.
60. Kevin Williams, "It's not just Jamie Dimon and Wall Street. Local bank branches have big AI ambitions," CNBC, April 13, 2024.
61. Miriam Cross, "Banks consider merits of open-source and closed-source generative AI," American Banker, June 6, 2024.
62. Ibid.
63. Beena Ammanath, "Trust in the era of Generative AI," Deloitte, 2024.
64. Deloitte, "Trustworthy AI™," accessed September 3, 2024.
65. David Linthicum, "Small language models and open source are transforming AI," InfoWorld, August 2, 2024.
66. Forbes Insights, Banking at a crossroads: The threat of legacy infrastructure, 2023.
67. Rowan et al., Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report.
68. Liz Lumley, "Are there zombies lurking in your bank?," The Banker, November 22, 2023.
69. Miriam Cross, "Small banks 'feel like hostages' to their core systems: OCC's Hsu," American Banker, May 3, 2024.
70. Julian Alcazar et al., "Core banking systems and options for modernization," Payments System Research Briefing, Federal Reserve Bank of Kansas City, February 28, 2024.
71. Miriam Cross, "Zions leaders reflect on lessons learned from 11-year core upgrade," American Banker, August 21, 2024.
72. Julian Alcazar et al., "Core banking systems and options for modernization."

하지만 레거시 메인프레임을 대규모로 업그레이드하는 데 가장 유용한 것은 생성형AI다. 일부 생성형AI 프로토타입은 1960년대 작성된 코드를 재작성하도록 훈련시켜, 낡은 코어 시스템이 현대 소프트웨어와 호환되도록 할 수 있다.[73] 생성형AI는 이 외에도 은행 시스템 현황 평가,[74] 핵심 전환을 위한 데이터 수집,[75] 마이크로서비스 기반 앱의 통합 자동화[76] 등에 활용할 수도 있다. 클라우드 이전과 데이터 인프라 강화를 위한 투자 또한 코어 시스템 현대화를 위해 뺄 수 없는 부분이다(그림 8).

그림 8. 생성형AI로 인해 은행들의 클라우드 및 데이터 투자 증대



참조: 표본수=306명 / 반올림으로 인해 합계가 100%가 되지 않을 수 있음.
출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of data from 2024 Deloitte State of Generative AI survey with 306 Banking & Capital Markets leaders fielded in May and June 2024.

지속적 클라우드 이전, 효과적 AI 통합을 위한 핵심 노력

기본 인프라로 클라우드를 활용하지 않으면 AI로 증강된 은행으로 거듭나기 어렵다. 이처럼 클라우드 이전의 규모를 확대하는 작업은 필수적이지만 갈수록 복잡한 과제가 되고 있다. 특히 퍼블릭 클라우드와 프라이빗 클라우드의 적절한 배합을 결정하는 것이 관건이다. 또 클라우드 투자를 확대하려면 이전의 용이성, 운영 리스크, 소프트웨어 서비스 중단 시기 등을 고려하여 명확한 목표를 수반한 전략을 수립해야 한다.

또한 클라우드의 이점을 최대한 활용하려면 재정적 부분도 고려해야 한다. 최근 비용을 줄이고 클라우드 투자에 대한 수익을 극대화하기 위해 클라우드 재무관리(FinOps) 모델을 도입하는 은행들이 늘고 있다. 이러한 다기능 프레임워크를 활용하면 미사용 자원을 추적하고 약정 기반 할인을 파악하고 자원을 온프레미스(on-premise)로 이전하는 클라우드 복귀(cloud repatriation) 시기를 결정하는 데 도움이 된다.[77] 최근 클라우드 복귀가 확산되는 추세다. 퍼블릭 및 프라이빗 클라우드의 워크로드 이전의 장단점을 각각 검토한 결과, IT 전반 지출과 관련해 하이브리드 클라우드 예산에 대한 감독이 강화됐기 때문이다.[78] 클라우드 서비스 업체들은 AI 솔루션을 제공해 소형 은행들을 중심으로 은행 업계를 공략할 수 있는 한편, 은행 리더들은 공급업체 종속(lock-in) 문제 등 여러 장단점을 고려해 관련 결정을 내릴 수 있다. 일부 은행들은 자체 AI 모델을 개발하는 것이 최선의 결정이 될 수도 있다.

73. Penny Crosman, "Is generative AI the answer to core modernization?," American Banker, July 8, 2024.
74. Ibid.
75. Ibid.
76. MongoDB, "Bendigo and Adelaide Bank partners with MongoDB to modernize core banking technology using generative AI," press release, June 13, 2024
77. FinOps Foundation, "Introduction to FinOps," accessed August 5, 2024.
78. Deloitte, "Address cloud cost complexity with Hybrid FinOps solutions," 2024.

AI로 증강된 은행을 달성하기 위한 마지막 퍼즐은 데이터 현대화

마지막으로 신뢰할 수 있고 현대화된 데이터 없이는 AI로 증강된 은행이라는 목표를 달성하기 어렵다. 하지만 상당수 은행의 데이터 인프라 현황은 기대 이하 수준이다.[79] 다양한 데이터 포맷의 분절화 및 양립 불가능성이 심각할뿐 아니라 데이터 수집도 어려워 이질적이고 복잡한 데이터 시스템을 개편하는 것은 쉽지 않다.

하지만 몇 가지 노력을 기울이면 AI를 안전하고 효과적으로 배치해 데이터 인프라를 업그레이드할 수 있다. 우선 데이터 준비 상태를 평가하기 위해 AI 모델 훈련에 투입될 데이터가 지속적으로 확보 가능한지, 고품질인지, 적절히 정형화됐는지, 프로젝트 목표에 부합하는지를 파악해야 한다.[80] 복수의 저장고에 데이터가 흩어져 있는 은행들이 많기 때문에, 통합된 데이터 파이프라인을 구축할 필요가 있다. 데이터를 집중 제어 클라우드 기반 플랫폼으로 이전하면 데이터 통합을 가로막는 사일로(silo)를 줄일 수 있다. 또한 데이터 통합 프로세스를 도입해 다양한 데이터 소스 간 장벽을 제거할 수도 있다. 예를 들어, 테크팀이 오랫동안 ETL 프로세스*를 활용해 소스 시스템에서 얻은 데이터를 데이터 웨어하우스에 전송했다면,[81] 역ETL 프로세스를 활용해 복수의 소스에서 얻은 데이터를 판매·마케팅·고객서비스 소프트웨어로 보내 데이터를 통합할 수 있다.[82]

*ETL(Extract, Transform, and Load) 프로세스는 데이터를 다양한 소스에서 추출(extract)하고 비즈니스 니즈에 부합할 수 있도록 변환(transform)한 후 분석 및 저장을 위해 데이터 웨어하우스 및 여타 시스템에 로드(load)하는 데이터 처리 방법을 뜻한다.

글로벌 전망

AI로 증강된 은행은 전 세계적 추세다. 미국 외 지역에서도 코어 시스템 현대화를 가속화하기 위한 노력이 확산되고 있다.

유럽 은행들은 현금 없는 거래를 위한 규제 요건에 부합하기 위해 핵심 뱅킹 시스템을 상당 수준으로 업그레이드했다.[83] 이들은 또한 오픈뱅킹과 전자결제를 위한 고객 인증 규정에 부합하기 위해 디지털 전환에도 대규모 투자를 하고 있다.[84] 한편 아시아태평양 지역의 경우 여전히 레거시 시스템에 의존하는 은행들이 다수다. 다만 호주와 싱가포르의 금융기관들은 기술 업그레이드에 대한 투자를 늘리고 있다.[85]

전반적으로 신기술, 특히 클라우드 이전 방식을 도입하는 데 있어 여타 국가들은 미국에 뒤처지고 있다.[86] 이러한 전환 투자에 계속해서 뒤처지면 시장 입지를 상실할 수도 있다. 하지만 국가마다 기술 기반 솔루션과 AI에 대한 규제가 상이하므로 특정 지역에서 활동하는 은행들에게는 더욱 우호적인 환경이 될 수도 있다.[87]

79. Rowan et al., Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report.
80. Vic Katyal et al., "AI data readiness (AIDR)," Deloitte, July 2024.
81. Heap by Contentsquare, "Eliminating data silos, part 3: using Reverse ETL to banish silos forever," Down the Funnel Blog, January 16, 2024.
82. Ibid.
83. Charles Gorrivan, "European banks have to upgrade their core tech. Are U.S. banks next?," American Banker, August 3, 2023.
84. Ibid.
85. Foo Boon Ping, "Bank boards fail to embrace technological imperative," Asian Banker, August 26, 2024.
86. Temenos, "Economist Impact research for Temenos shows North American banks betting big on technology," press release, November 20, 2023.
87. Fanny Potkin and Supantha Mukherjee, "Exclusive: Southeast Asia eyes hands-off AI rules, defying EU ambitions," Reuters, October 11, 2023.

비용 관리 방향 수정

핵심 내용

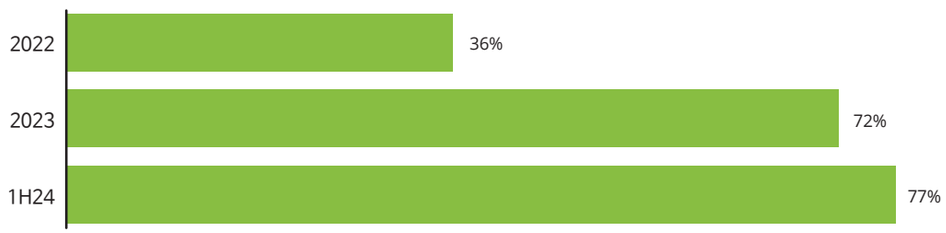
- 상당수 은행들이 수익 증대 전망이 요원한 만큼, 비용 관리가 계속 필수 과제로 부상하고 있다.
- 재무책임자들은 지속가능한 비용 전환을 지속적 태스크로 만들어야 한다.
- 비용 절감 문화를 조성하면 생산성, 규모 확대, 회복력을 뒷받침할 수 있다.
- 비효율성을 줄이기 위해 AI와 자동화 활용 사례를 확대하는 데 주력해야 한다.
- 위험 관리 체계를 통합하면 더욱 지속적인 비용 절감이 가능하다.

은행들은 비용 통제에 어려움을 겪고 있지만, 2025년 수익 증대 전망이 요원한 만큼 비용 절감의 필요성이 한층 부각되고 있다.[88] 많은 은행들은 비용을 추가로 절감하면서도 수익성을 유지하기 위해 지출을 어떻게 배분해야 하는지 심각한 고민에 빠져 있다.

지난 수년간 자산 규모 100억 달러 이상 은행들의 총 비이자 비용 증가율이 순수익 증가율을 능가했으며(그림 9), 이러한 추세는 여전히 지속되고 있다. 2024년 2분기 미국 3대 은행이 한해 비용 목표치를 연초 전망치에 비해 40억 달러 상향했다.[89] 게다가 보상, 규제 비용, 기술 투자 등 비용을 끌어올리는 요인들이 조만간 해소될 가능성도 거의 없다.

그림 9. 대다수 은행들의 비이자 비용 증가율이 순수익 증가율을 초과

비이자 비용 증가율이 수익 증가율보다 높은 은행 비율(%)



참조: 2023년 12월 기준 자산 규모가 100억 달러 이상인 104개 미국 은행 대상
출처: Deloitte Center for Financial Services calculations derived from S&P Global Market Intelligence, LLC-S&P Capital IQ Pro, accessed on August 9, 2024.

88. Hannah Levitt and Jennifer Surane, "Banks' expense goals take a hit from unique forms of inflation," Bloomberg, July 12, 2024.
89. Ibid.

자산 규모가 100억 달러 이상인 미국 은행들의 2024년 상반기 보상 비용은 1,496억 달러로 전년비 4.1% 증가했다.[90] 주요 원인은 트레이딩, 자산관리, 투자관리 등 수익 창출 사업부 인력에게 제공한 성과금이다. 또한 머신러닝과 생성형AI 등 분야의 기술 인력을 확보하기 위해 대규모 인건비가 발생했다.

오픈뱅킹, 바젤3 엔드게임, 직불카드 결제 수수료[91] 등과 관련한 새로운 규제가 2025년부터 시행될 예정인 만큼 규제 컴플라이언스와 복구 비용도 상승 추세다. 렉시스넥시스 리스크 솔루션즈(LexisNexis Risk Solutions)의 2024년 연구에 따르면, 미국과 캐나다 금융기관 중 금융범죄 컴플라이언스 비용이 증가한 비율이 99%에 달했고, 비용 총합이 610억 달러를 기록했다. 관련 비용에는 고객 파악(KYC)* 및 돈세탁 방지 소프트웨어와 업그레이드, 규제 컴플라이언스 관리 인프라 등 기술 소프트웨어에 대한 투자가 포함된다.[92] 또한 은행 운영 및 전환 계획의 이행을 위한 투자도 늘어나면서 비이자 비용을 한층 끌어올리고 있다.[93]

*고객 파악 소프트웨어(KYC, know-your-customer)는 자금세탁과 테러자금 조달 등 불법 활동을 방지하기 위해 고객의 신원 및 재정 활동을 확인하는 데 사용하는 소프트웨어를 뜻한다.

비용 합리화 노력이 장기적으로 실패하는 이유

최근 몇몇 은행들이 비용 증대를 억제하기 위한 공식 계획을 발표했다. 씨티그룹은 조직 구조를 간소화하고 비핵심 시장에서의 철수라는 극적인 조치까지 취했다.[94] 트루이스트(Truist)는 사업부 조정, 지사 네트워크 통합, 인력 합리화 등을 통해 영업 레버리지를 개선하겠다고 밝혔다.[95]

하지만 이처럼 수많은 비용 절감 계획 중 대다수는 최종 목표를 달성하지 못하는 것이 현실이다. 최근 딜로이트-마진플러스(MarginPLUS)가 글로벌 뱅킹 및 자본시장 부문 리더들을 대상으로 실시한 서베이에 따르면, 지난해 비용 절감 목표를 절반도 달성하지 못했다는 응답자가 56%에 달했다.[96] 반면 비용 절감 목표를 100% 이상 달성했다는 응답자는 단 한 명에 불과했다.[97]

응답자 중 절반은 장기적 비용 통제 목표를 달성하기 위한 과제로 '기술 인프라'를 꼽았다.[98] 대규모 데이터에 기반해 일상적 프로세스에서 발생하는 비용에 대한 총체적 시각을 확보하면 비용을 절감할 수 있는 해법을 찾을 수도 있다. 결국 상당수 은행들이 운영비를 끌어올리는 근본적 요인을 해결하지 못하는 방식으로 비용 통제 결정을 내려왔음을 확인할 수 있다.

90. Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Global Market Intelligence, LLC – S&P Capital IQ Pro database.
91. Evan Weinberger, "Banks gear up for battle over capital rules, swipe fees in 2024," Bloomberg Law, January 2, 2024.
92. LexisNexis Risk Solutions, "Study reveals annual cost of financial crime compliance totals $61 billion in the United States and Canada," press release, February 21, 2024.
93. Thomas Mason, "Banks still plan to increase tech spend in 2023 – S&P survey," S&P Global Market Intelligence, May 4, 2023.
94. Citigroup, "Citi aligns organizational structure with its strategy and simplifies operating model," press release, September 13, 2023.
95. Caitlin Mullen, "Truist CEO on cost cuts: We needed 'a shock to the system'," Banking Dive, May 31, 2024.
96. Mauricio Garza, Annie Adams, and Austin Buit, 2024 MarginPLUS study: Refocusing amidst uncertainty, Deloitte, 2024.
97. Ibid.
98. Ibid.

비용 구조 전환의 지속가능성 강화

은행들이 더욱 지속 가능한 방식으로 비용을 절감하는 해법은 다음과 같다.

비용 투명성의 이점을 십분 활용하라

딜로이트-마진플러스 서베이에 따르면, 25명의 글로벌 뱅킹 및 자본시장 리더 중 2026년까지 비용 절감을 실현하기 위한 지출 관리 프로그램을 배치하기에 앞서 전사적 비용 구조 분석을 수행할 계획이라는 비율이 절반에 육박했다.[99]

하지만 기업의 활동이 제품 및 서비스에 발생시키는 비용을 정교하게 할당하기 위한 원가 계산 방법인 활동 기준 원가계산(ABC, activity-based costing)의 경우 비용 구조 분석만으로는 충분하지 않다. 비용 투명성을 별개의 분야로 간주해 활용하면 기초 비용이 상승하는 이유에 대해 운영 측면의 분석이 가능하다. 예를 들어, 대출 심사 사업부의 상급직 직원이 자신의 역할을 벗어난 업무를 수행하면 후속조치를 이행하는 데 더 많은 비용이 들 수 있다. ABC는 대출 심사 사업부의 비용 증가를 짚어낼 수 있지만, 지출 증가분만큼의 추가 가치가 왜 창출되지 않았는지 보여주는 것은 비용 투명성이다.

비용 투명성과 ABC를 상호 보완 방식으로 활용해야 비용 증대의 근본적 원인과 증상을 제대로 파악할 수 있다. 이러한 분석을 기반으로 자원을 더욱 효과적으로 배분하고 지속적으로 비용을 줄일 수 있다. 재무책임자들은 운영팀과 협업하여 조직 데이터의 모델링과 수집 관련 전문성을 기반으로 이러한 작업을 수행할 수 있다. 또한 직원들의 앱 사용 시간과 목적 등 재무모델에서 교차 참조할 수 있는 추가 지표를 수집하기 위해 서베이를 실시할 수도 있다.

자동화 및 AI 규모를 확대해 비용을 절감하고 생산성을 향상하라

자동화와 머신러닝 툴의 도입을 가속화해 수작업 또는 서류 기반 프로세스를 디지털화할 필요가 있다. 특히 대규모언어모델(LLM)을 도입하면 자원과 인력을 더욱 높은 가치를 창출하는 부문에 투입할 수 있다. 딜로이트 서베이에 따르면, 은행 리더 중 절반 이상은 생성형AI로 생산성 개선을 기대했고, 38%는 효율성이 개선돼 비용이 줄어들 것이라 기대했다.[100] 머신러닝 툴의 도입 규모를 한층 확대하면 효율성 개선와 비용 절감의 잠재력이 더욱 커질 수 있다.

위험 관리를 초기 전환 계획에 통합하라

위험 및 컴플라이언스를 초기 전환 계획에 통합하면 더욱 지속적인 비용 절감이 가능하다. 특히 규제당국들이 지속적으로 은행들을 평가하고 과거 위반사항에까지 과징금을 부과하는 만큼 이러한 방식이 더욱 유용하다. 예를 들어, 신용등급 결정을 위한 AI 모델 개발 단계에 안전장치를 포함하면 알고리즘의 편견과 투명성 부족 리스크를 완화할 수 있을뿐 아니라 안전하게 개발된 새로운 모델을 출시한다는 신뢰를 줄 수 있다. 또한 규제 요건에 부합하기 위해 관리 프레임워크를 업데이트할 경우 인건비와 운영비를 끌어올리는 비효율성을 제거할 수 있다.

99. Garza et al., 2024 MarginPLUS study: Refocusing amidst uncertainty.
100. Rowan et al., Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report.

엄격한 이행 규율을 유지하라

비용 관리를 지속적으로 개선하려면 이에 걸맞는 조직문화를 조성하는 것이 중요하다. 지속적 성과를 달성하려면, 조직개편을 수행하는 등의 변화에 맞춰 비용 매핑 모델을 지속적으로 업데이트할 필요가 있다. 이후 지속적으로 비용 변화 추이와 비용 변화가 성과에 미치는 영향을 지속적으로 모니터링해 예기치 않은 비용 변동의 배경을 파악해야 한다.

한편 엄격한 이행 규율을 마련하면 향후 비용이 부지불식간에 상승하는 것을 막을 수 있다. 사업 목표 대비 결과를 지속적으로 추적해야 계획한 예산에 부합하는 비용 전환을 지속할 수 있다. 마지막으로 책임 소재도 분명히 정립해야 한다. 주요 목표를 달성하고 프로젝트를 제시간에 완수했더라도 비용 목표를 달성하지 못한 팀은 책임을 질 수 있는 체제가 필요하다.

글로벌 전망

유럽 은행들은 운영비 통제 압박이 미국 은행보다 강하다. 2024년 26개 대형 유럽 은행들 중 비용 증가율이 수익 증가율을 초과한 은행이 15개로 2023년의 12개에 비해 늘었다.[101] 이에 따라 일부 유럽 은행들은 2025년 비용 규율을 강화하겠다고 밝혔다. 일례로 도이체방크(Deutsche Bank)는 2024년 2분기 실적을 발표하면서 28억 달러 규모의 '운영 효율성'(Operational Efficiency) 계획에 진전을 보여, 2024년 2분기 독일 내 플랫폼 최적화와 인력 감축을 통해 13억 달러의 비용을 절감했다고 밝혔다.[102]

영국 은행들도 중앙은행의 단기 내 금리인하 전망으로 인해 2025년 허리띠를 더욱 졸라매야 하는 실정이다.[103] 일부 은행들은 직원의 출장 경비 단속 등 단기 조치들을 이행하는 반면,[104] 중기적 비용 관리 계획을 시작한 은행들도 있다. 스탠다드차타드(Standard Chartered)는 장기적 비용 절감 목표를 달성하기 위한 '핏포그로스'(Fit for Growth) 프로그램의 3개년 예산으로 15억 달러를 책정했다.[105] 영국은 투자은행 임직원의 상여금에 상한선을 둔 EU 규정을 폐지했지만, 영국 은행들은 고성과 인력의 이탈을 막고 비용 통제로 경제 사이클을 극복하기 위해 일부 보상 비용을 고정 지급에서 변동 지급으로 전환했다.[106]

101. Maggie Shiltagh and Chloe Meley, "Europe's banks to focus on cost cuts as rates-driven boom fades," Bloomberg, November 17, 2023.
102. Deutsche Bank, "Deutsche Bank reports first-half 2024 profit before tax of €2.4 billion; €3.8 billion excluding Postbank takeover litigation provision," press release, July 24, 2024. Currency conversion: €1 = US$1.12 as of August 26, 2024.
103. Harry Wilson, Aisha S. Gani, and Denise Wee, "UK banks cut business-class flights and taxis in cost-saving drive," BNN Bloomberg, August 2, 2024.
104. Ibid.
105. Ibid.
106. Kalyeena Makortoff, "UK financial regulators scrap cap on bankers' bonuses," The Guardian, October 24 2023.

미래 성공으로 가는 길

본고는 다양한 이유로 대전환의 기점이 될 2025년 한 해 은행 리더들이 우선시해야 할 5가지 핵심 질문을 살펴봤다. 하지만 녹색경제 전환 가속화와 AI가 주도하는 미래를 위한 인력 모델 재편 등 여타 우선사안에도 관심을 잃어서는 안 된다.

은행 업계에 있어 2025년은 지속적 성장의 발판을 마련하는 결정적 시기가 될 것이다. 지금 택하는 전략적 행동이 더욱 밝은 미래와 강화된 회복력으로 나아가는 촉매제가 될 수 있다. 은행들은 미래 성공을 손에 거머쥐기 위해 지금 단호한 행보를 취해야 한다.

리서치 방법론

본고는 딜로이트의 분야별 전문가(SMS, subject matter specialist)의 전문적 지식과 광범위한 2차 리서치, 자체 전망 등에 기반해 작성했다.

스탠다드앤푸어스 글로벌 마켓 인텔리전스(S&P Global Market Intelligence) 및 스탠다드앤푸어스 캐피털 IQ 프로(S&P Capital IQ Pro)의 데이터를 활용해 은행들의 재무 성과를 분석했고, 회귀 분석 등 통계 방식을 응용해 다양한 은행 지표 전망치를 집계했다. 다수의 딜로이트 자체 서베이 데이터도 내용을 보강하는 데 활용했다.

Part 02

자산운용 부문,
극적인 위험-보상의 한 해 전망

서문 – 2025년 가파른 위험/보상 커브 예상, 담대하게 움직여야 할 때 32

명암 갈리는 성과, 자산운용 부문 구조 변화 신호 33

2025년 운용자산 증대에 도움이 되는 혁신 37

자산운용 부문 AI 배치 본격화 40

디지털 전환과 투자상품 변화에 따른 리스크 증대 44

급변의 한 해가 될 2025년, 철저한 대비 필요 48

서문

2025년 가파른 위험/보상 커브 예상, 담대하게 움직여야 할 때

2025년 핵심 전망

- 저비용 펀드에 대한 투자자 수요가 증가하는 만큼, 운용수수료가 낮게 유지되며 액티브 상장지수펀드(ETF)가 활성화될 것으로 전망된다.
- 사모신용이나 에버그린 및 하이브리드 펀드 등 대체투자 부문으로 투자상품을 확대함과 동시에 인공지능(AI)을 판매 및 배분 프로세스에 통합할 수 있는 기술에 투자하는 것이 가장 성공적 수익 증대 전략으로 꼽히고 있다.
- 2024년 자산운용 부문에 가장 큰 변혁을 몰고 올 원동력으로 AI 기술이 꼽혔고, 이제 AI 기술 발전은 이미 기대를 훨씬 넘어서고 있다. AI 활용 기회가 여전히 증대하고 있는 가운데, 참고할 만한 선례가 없는 상태에서 대규모 AI 솔루션을 효과적으로 활용하는 방안을 찾아내는 것은 많은 자산운용사들의 과제로 남았다.
- 자산운용사들의 최대 리스크는 디지털 전환, 기술 발전, 사이버 보안 등 분야에서 발생할 가능성이 크다. 특정 상품 및 규제의 진화도 투자운용 부문에 중요한 위험 요인이 될 수 있다. 다이렉트 인덱싱, 뮤추얼 펀드의 ETF 전환, 전통적 자산과 대체 자산의 통합, 지속가능성 테마 투자상품 등이 새로운 경쟁 위협으로 떠오르고 있다.

"담대한 자에게 운이 따른다." 고대 로마 시인 베르길리우스(Virgil)가 '아이네이스'(Aeneid)에 쓴 문장이다.[1] 2025년 수십년 만에 가장 가파른 위험/보상 커브를 마주하게 될 자산운용사들의 상황을 묘사하기에 매우 적절한 문장이다. 딜로이트는 지난해 전망에서 자산운용사들이 생성형AI를 실험적으로 적용할 것이라는 내용을 중점적으로 다뤘다. 2025년은 대다수 자산운용사들이 실험의 단계를 지나 신기술을 실제 비즈니스에 적용하는 방식을 전환하는 한 해가 될 것이다.

신기술을 빠르고 효과적으로 도입하는 자산운용사들과 뒤처지거나 과감하지 못한 자산운용사들의 명암은 극명하게 갈릴 것으로 전망된다. 본고는 2025년 수익, 효율성, 리스크 관리 등의 형태로 나타나게 될 이러한 격차를 심층 전망해보려 한다. 하지만 담대한 행동에 나서는 자산운용사들이 뒤처지는 운용사들과 어떤 차별점을 지니는지 파악하기 위해 자산운용 부문의 현황을 우선 검토해볼 필요가 있다.

1. Publius Vergilius Maro (Virgil), Aeneid, Book 10, line 284.

명암 갈리는 성과, 자산운용 부문 구조 변화 신호

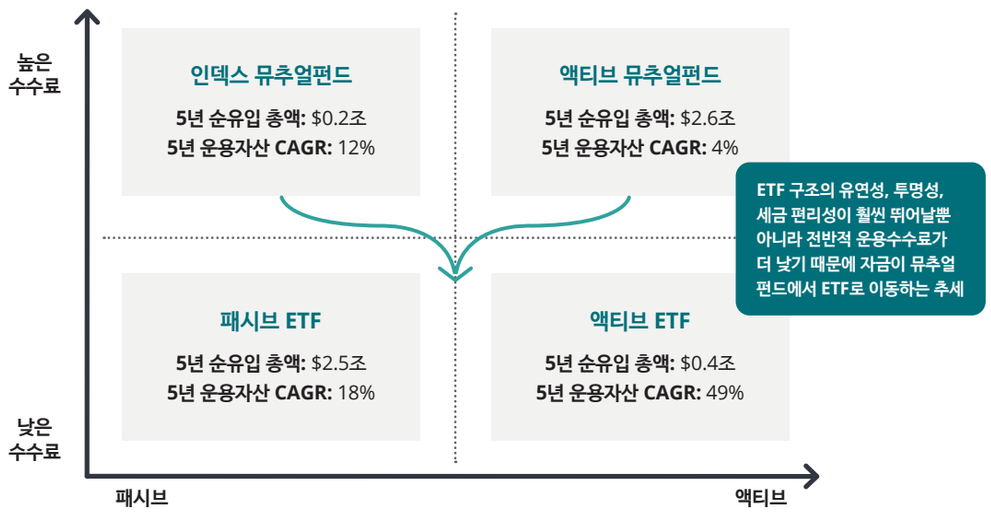
자산운용 부문은 2024년 혼재된 양상을 보였다. ETF가 동력을 얻으며, 대체투자로의 자본 유입은 둔화됐고 뮤추얼 펀드의 자본유출은 지속됐다. 이 가운데 자산운용사들은 변화하는 투자자 선호도, 줄어드는 이익마진, 지속되는 고금리, 심화되는 규제 요구 등 변화하는 환경을 헤쳐나갈 방법을 부단히 모색 중이다.

저수수료 환경에 순응하는 전통적 자산운용사들

전통적 자산운용사들은 개방형펀드와 폐쇄형펀드부터 별도운용계좌(SMA), 자산운용 서비스까지 다양한 상품과 서비스를 제공하지만, 그 중 주요 수익원은 개방형펀드다. 2024년 전 세계 개방형펀드 운용자산(AUM) 규모가 크게 늘었다. 북미와 유럽 개방형펀드 시장은 시장 밸류에이션 상승에 힘입어, 아시아태평양 지역 시장은 자금 흐름에 힘입어 각각 운용자산이 급증했다. 지역별로 미국이 글로벌 개방형펀드 운용자산의 약 절반을 차지하며 이 부문을 장악하고 있다. 미국 시장은 대체로 긍정적 자금 흐름을 보인 가운데, 머니마켓펀드(MMF)와 ETF로 대부분의 순자금유입이 이뤄진 반면, 장기 뮤추얼펀드는 액티브 뮤추얼 펀드를 중심으로 순유출을 기록했다(그림 1).[2]

그림 1. 액티브/패시브 ETF 운용자금 강력한 증가세 지속 전망

미국 장기 개방형펀드 현황



출처: 2024 ICI Fact Book; Deloitte Center for Financial Services analysis.

2. Investment Company Institute (ICI), 2024 Investment Management Company Fact Book, 2024; Deloitte Center for Financial Services analysis.

미국의 경우 2024년까지 10년 연속 액티브 뮤추얼펀드에서 순자본유출이 발생했다.[3] 유출 속도도 가속화돼 2014~2021년 총합 약 2조1,000억 달러가 순유출된 데 이어, 이후 2년간 1조8,000억 달러 이상의 자본이 순유출됐다.[4] 액티브 뮤추얼펀드 대다수의 성과가 벤치마크에 비해 저조했던 것이 자본유출의 원인으로 작용했다.[5] 반면 인덱스 뮤추얼펀드는 순유입이 지속됐으나, 지난 6년간 유입 규모가 계속 줄어, 2024년 규모가 2017년 수준에 비해 급감했다. 장기 뮤추얼펀드의 자금 흐름이 이처럼 줄어든 주요 원인은 저비용 ETF가 확산되며 현재 개방형펀드 운용자산의 약 1/4을 차지하고 있기 때문이다. 집합투자신탁(CIT)*도 뮤추얼펀드의 시장점유율을 빼앗으며, 은퇴 계획으로 선호되는 목표날짜펀드(TDF)**를 중심으로 2022년 운용자산이 약 4조6,000억 달러에 달했다.[6]

ETF는 투자자 유입이 지속되며 미국에서만 지난 5년간 3조 달러 이상의 자금이 순유입됐다.[7] 뮤추얼펀드와 ETF 상품 중 저수수료 펀드가 운용자산의 대부분을 차지하며, 투자자들이 저비용 펀드를 선호하고 있음을 반영했다.[8] 또 이러한 투자자 선호도는 ETF가 뮤추얼펀드의 시장점유율을 탈환하는 원동력이 되고 있다. 실제로 2023년 액티브 주식 ETF와 채권 ETF의 운용수수료는 액티브 주식 뮤추얼펀드 및 채권 뮤추얼펀드보다 각각 평균 22bp(1bp=0.01%포인트) 및 11bp 낮았다.[9] ETF는 또한 유연성, 투명성, 세금 편리성이 훨씬 뛰어나다. ETF로 순유입된 자금 중 일부는 뮤추얼펀드가 ETF로 전환되면서 발생하기도 했다.[10] 일부 자산운용사들이 기존 인덱스 뮤추얼펀드의 주식 클래스로 ETF를 도입하려 등록하는 움직임이 확산되는 것도 ETF에 대한 투자자들의 뚜렷한 선호도를 반영하고 있다.[11]

ETF 중 패시브 ETF로 순유입되는 자금이 가장 많지만, 이로 인해 글로벌 주식시장에서 집중화에 따른 리스크가 발생할 수 있다.[12] 이 가운데 인덱스 포트폴리오가 확산되면서 액티브 주식운용 기회가 촉발될 수 있다. 액티브 펀드들은 패시브 펀드들의 투자 행태를 예측할 수 있기 때문이다. 이러한 역학은 액티브 펀드가 투자자 친화적 저비용 ETF 구조를 통해 접근 가능해진 만큼, 패시브 투자가 고점에 달했다는 주요 신호일 수 있다. 액티브 ETF는 당초 규모가 작긴 했지만, 점차 ETF 순유입 총액에서 비중을 늘려가며, 5년 전 불과 9%에서 2024년 23%로 늘었다.[13] 저비용 펀드를 찾는 투자자들이 증가하는 만큼, 액티브 펀드가 ETF로 흡수되면서 저수수료 환경이 지속될 것으로 전망된다.

*집합투자신탁(CIT, collective investment trust): 여러 투자자의 자금을 모아 하나의 신탁 계정에서 관리하는 금융 상품을 뜻하며, 일반적으로 연기금, 퇴직연금 등 기관투자자를 대상으로 제공된다.

**목표날짜펀드(TDF, target date fund): 특정한 목표 날짜(예: 은퇴 시점)에 맞춰 투자 전략을 자동으로 조정하는 펀드를 뜻한다. 투자자가 목표로 하는 시기에 따라 위험관리 및 자산배분전략 등을 제공한다.

3. Will Schmitt, Madison Darbyshire, and Emma Dunkley, “Listless inflows dim hopes of revival for long-suffering active funds,” Financial Times, May 5, 2024.
4. ICI, 2024 Investment Management Company Fact Book.
5. Davide Di Gioia et al., “SPIVA U.S. year-end 2023,” S&P Global, March 6, 2024.
6. Natalie Lin, “CITs surpass mutual funds as preferred investment vehicle for DCIOs,” PLANADVISER, November 10, 2023; Sway Research, “The state of the target-date market: 2022,” 2022.
7. ICI, 2024 Investment Management Company Fact Book.
8. Ibid.
9. Ibid.
10. Paul Kraft et al., “What is your ETF strategy? Three paths to success,” Deloitte, 2024.
11. Ibid.
12. Will Schmitt, “Passive eclipses active in US fund market as assets swell to $13.3tn,” Financial Times, January 19, 2024.
13. ICI, 2024 Investment Management Company Fact Book.

러프패치(rough patch) 겪는 대체자산 시장

대체자산 부문에서 2023년 사모자산은 투자수익이 썩 좋지 않았던 반면, 헤지펀드들은 장기 평균을 웃돌았다. 다만 지정학적 불확실성이 심화되고 투자자들이 유동성과 투명성이 더 뛰어난 투자자산을 선호하는 추세가 확산됨에 따라, 헤지펀드에서 자금이 계속 순유출됐다.[14] 반면 사모자본은 자금조달마저 갈수록 악화돼 2023년 운용자본이 정체 양상을 보이는 한편, 헤지펀드는 시장 활동이 자금 유출 규모를 능가해 운용자본이 소폭 증가했다.

규모가 더 작은 헤지펀드들은 대형 헤지펀드들보다 좀 더 나은 성적을 기록했다.[15] 규모가 작으면 오히려 주식 종목을 더 예리하게 선택할 수 있기 때문이다.[16] 대형 헤지펀드들은 수익이 분산화되는 경향도 있다. 그 중에서 특히 시타델(Citadel), 포인트72 자산운용(Point72 Asset Management), 밀레니엄(Millennium) 등 헤지펀드들은 지난 5년간 상대적으로 뛰어난 수익을 거뒀다.[17] 패스스루 비용(pass-through expense) 접근법을 기반으로 강력한 리스크 관리 규율, 데이터 애널리틱스, 숙련 인력 확보 능력 등이 이러한 지속적 수익을 뒷받침했다.[18] 패스스루 비용은 전통적 운용수수료 외에도 기술과 인력 지출 등 자산운용사의 운영비를 투자자들이 지불하는 수수료 구조를 뜻한다.[19] 이러한 구조 하에서는 통상 1~2% 수준인 헤지펀드 수수료가 최대 7%까지 오를 수 있다.[20] 이러한 접근법을 활용하면 헤지펀드들이 포트폴리오 운용사들에 대해 경쟁력이 강해질 수 있고, 시장 전반에 적용할 수 있는 다양한 거래 전략 운영에 필요한 첨단 기술에 투자할 수 있다. 시장 평균을 웃도는 투자 수익률을 지속할 수 있는 헤지펀드라면 높은 운용수수료 구조를 상쇄할 수 있기 때문에 이러한 접근법이 특히 유리하다. 사모자산은 지난 10년간 대체로 양호한 성적을 거뒀다. 2023년에 만 잠시 주춤했는데, 당시 공개시장 밸류에이션이 부진해 출구 및 배분 활동이 줄었다. 이로 인해 이전 2년간 사상최대 수준을 보였던 자본조달 여건이 위축됐다.[21] 하지만 그간 위축됐던 딜이 풍부한 대기자금에 힘입어 급증하면서 향후 1~2년 투자 활동이 증가할 것으로 예상된다. 게다가 최근 미국 연방준비제도(이하 ‘연준’)에 이어 영국과 유럽 중앙은행들도 금리인하 사이클에 돌입하면서, 향후 1년간 자본조달 및 투자활동에 더욱 우호적 여건이 형성될 것으로 기대된다.[22]

14. Nell Mackenzie, “Investors yank over $100 billion from hedge funds in 2023 - Nasdaq eVestment,” Reuters, January 30, 2024.
15. With Intelligence, “Eurekahedge Hedge Fund Index,” accessed August 20, 2024.
16. Donald A. Steinbrugge, “Hedge fund performance dominates over last 5 years,” CAIA Association, November 22, 2023.
17. Bill Alpert, “How the best hedge funds are smoking the competition,” Barron’s, January 24, 2024; Stephen Taub, “Eight hedge fund managers earned more than $1 billion each in 2019. Cue the questions,” Institutional Investor, March 25, 2020; Bradley Saacks, “Hedge fund performance numbers are in. Here’s who raked in the most in 2021 among multi-strategy giants like Citadel and ExodusPoint,” Business Insider, January 5, 2022; Stephen Taub, “Steve Cohen made more than $1.7 billion in 2022,” Institutional Investor, January 5, 2023; Caitlin McCabe and Peter Rudegeair, “The hedge funds that changed the game,” Wall Street Journal, February 23, 2024.
18. Alpert, “How the best hedge funds are smoking the competition”; Laurence Fletcher, “How Citadel harnessed the weather to claim hedge fund crown,” Financial Times, March 6, 2023; McCabe et al., “The hedge funds that changed the game.”
19. Alpert, “How the best hedge funds are smoking the competition.”
20. Ibid.
21. Juliet Clemens et al., Q1 2024 Global Private Market Fundraising Report, PitchBook, May 22, 2024.
22. Jeff Cox, "Fed holds rates steady, indicates only one cut coming this year,” CNBC, June 12, 2024; Lucy Hooker, “Eurozone cuts interest rate for first time in 5 years,” BBC, June 6, 2024; Karen Gilchrist et al., “Bank of England cuts interest rates for first time in over four years,” CNBC, August 1, 2024.

M&A 활동, 둔화 조짐 있지만 꾸준한 양상

자산운용 부문 인수합병(M&A)은 2021~2022년 성장세를 보이다가 2023년 위축세를 보여, M&A 건수가 2022년 639건에서 2023년 576건으로 10% 줄었다.[23] 2024년 상반기 들어 위축세가 한층 심화되며, M&A 건수가 234건으로 전년 동기의 321건에서 27% 감소[24], 금리가 제로로 내려가기 전인 코로나19(COVID-19) 팬데믹 이전과 비슷한 수준을 기록했다.

자산운용 부문은 활발한 M&A 활동이 지속되고 있다. 피인수 기업의 승계 계획 중 M&A가 유력한 방안으로 인식되는 데다, 사모자본의 성장 둔화를 상쇄하는 방안으로 상품 다각화 열기가 뜨겁기 때문이다.[25] 대체자산 부문의 경우 고마진 상품 역량을 구축 및 다각화하기 위해 M&A 활동이 이뤄지고 있다. 블랙록(BlackRock)의 글로벌 인프라스트럭처 파트너스(GIP, Global Infrastructure Partners) 인수, TPG의 안젤로 고든(Angelo Gordon) 인수가 대표적 사례다.[26] 한편 사모펀드와 보험사 간 지속되던 M&A 추세는 규제당국들이 시스템 리스크 소지가 있다는 우려를 제기하고 있어 한풀 꺾일 전망이다.[27]

경쟁 가열과 변화하는 경제 여건 속에서 자산운용사들은 참신한 수익 창출 전략을 찾아 혁신과 탐구를 지속할 것으로 보인다. 다음으로 2025년 자산운용사들이 강력한 수익 창출 기회를 어디에서 찾을 수 있는지 탐색해본다.

23. Refinitiv Eikon.
24. Ibid.
25. Daniel Seivert et al., The 2023 ECHELON RIA M&A Deal Report, Echelon Partners, 2024.
26. BlackRock, "BlackRock agrees to acquire Global Infrastructure Partners ('GIP'), creating a world leading infrastructure private markets investment platform," press release, January 12, 2024; TPG, "TPG completes acquisition of Angelo Gordon," press release, November 2, 2023.
27. Chris Cumming, "Private equity's move into insurance provokes systemic-risk concerns," WSJ Pro Private Equity, January 4, 2024.

2025년 운용자산 증대에 도움이 되는 혁신

자산운용 부문 운용자산은 2023년 증가했으나 수익 및 이익마진이 증가할 가능성은 요원하다.[28] 따라서 자산운용 부문 리더들이 위기감을 느끼고 상품 전략을 대대적으로 재편하는 가운데, 수익 증대를 위해 다양한 상품 믹스를 갖추고 효율적인 배분 전략을 이행하는 것이 필수적이다.[29] 2025년에는 사모신용이나 에버그린 및 하이브리드 펀드 등 대체투자 부문으로 투자상품을 확대함과 동시에 AI를 상품판매 및 자금배분 프로세스에 통합할 수 있는 기술에 투자하는 것이 가장 성공적 수익 증대 전략으로 꼽히고 있다. 이러한 전략을 훌륭하게 수행하는 운용사들은 그렇지 못한 운용사들에 비해 강력한 경쟁력을 갖추게 될 것이다.

새로운 자산클래스를 제시하라

글로벌 사모신용 자산이 2023년 2조1,000억 달러를 넘으며 두 자릿수 연간 성장률을 지속하고 있으며[30], 이러한 견고한 성장세는 지속될 것으로 보인다. 일부 자산운용사들은 과거 같으면 사모신용 부문으로 진출하지 않을 법한 은행들과의 파트너십을 모색하고 있다. 웰스파고(Wells Fargo)와 센터브리지 파트너스(Centerbridge Partners), 바클레이(barclays)와 AGL 크레딧 매니지먼트(AGL Credit Management) 간 파트너십이 자산운용사-은행 간 관계를 재정립하며 상호 이익 관계가 가능함을 증명하고 있다. 자산운용사들은 은행의 거래 흐름을 독점적으로 활용할 수 있고, 은행들은 고객들을 위해 추가 자금을 확보할 수 있다.[31] 또한 이러한 전략적 연합을 통해 사모신용 시장에서 이렇다 할 입지를 구축하지 못한 자산운용사들은 독자적으로 움직일 때보다 훨씬 빠르게 입지를 다질 수 있다. 2025년에는 사모신용 시장에 새롭게 진입하는 기업들이 초기부터 자본조달 동력을 구축할 방법을 모색함에 따라, 이러한 파트너십이 사모신용 부문 운용자산 증대에 더 많은 역할을 할 것으로 예상된다.

사모신용 및 여타 사모자산 성장 요인으로 비(非)기관 투자자의 자금을 끌어올 수 있는 인터벌 펀드(interval fund)와 기업개발회사(BDC, business development company) 등 에버그린 펀드(evergreen fund)를 꼽을 수 있다. 2023년 전 세계 에버그린 펀드 수가 520개로 5년 전에 비해 두 배 늘어나며 운용자산은 3,500억 달러로 사상최대치를 기록했다.[32] 펀드의 수가 큰 폭 늘어난 것은 구조가 그만큼 다양해졌다는 의미다.[33] 최근 아폴로(Apollo)와 블랙스톤

28. Analysis from Casey Quirk, a Deloitte business, Investment management financial outcomes, infographic, 2024.
29. Nicole Jao, "First ETFs, now private funds? Mutual funds can't catch a break," Ignites, July 5, 2023.
30. International Monetary Fund (IMF), Global Financial Stability Report, April 2024, pp. 55–56.
31. Jonathan Kandell, "As private credit surges, banks and alternative asset managers turn frenemies rather than foes," Institutional Investor, December 4, 2023.
32. Preqin, "Evergreen capital funds hit record high at $350bn on private wealth demand," February 23, 2024.
33. Ibid.

(Blackstone) 등 몇몇 사모펀드들이 등록 의무를 면제받는 개방형 구조인 3(c)(7)*을 개시했다.[34] 유럽연합(EU)에서는 몇몇 운용사들이 유럽장기투자펀드(ELTIF)**를 활용하고 있다.[35] 미국의 경우 적격 투자자(accredited investor)로만 대상을 제한하고 있으며 EU도 투자자 제한 요건이 있고 장기 투자를 촉진하기 위한 구조이지만, 이러한 펀드들은 월 단위 가입 및 상환 시스템을 통해 유동성을 확보할 기회가 훨씬 많다.[36]

미국 증권거래위원회(SEC) 등록 사모펀드 텐더 오퍼 펀드***도 최소 투자금이 낮고 세금 처리도 간소화할 수 있어 인기를 끌고 있다.[37] 이러한 등록 펀드들은 미국 내 다수의 자산배분 플랫폼을 통해 접할 수 있다는 추가 장점이 있다.[38] 미국에서는 텐더 오퍼 펀드 외에도 전통적 와이어하우스(wirehouse, 전국적으로 운영되는 대형 풀서비스 브로커리지 회사)나 등록된 투자자문 배분 채널을 또 다른 SEC 등록 펀드로 제시해, 적격 투자자들에게 대체 투자 기회를 제공하고 있다.[39]

플랫폼을 통한 자산배분을 확대하면 이러한 펀드가 고객 포트폴리오에서 활용될 기회가 증대하지만, 이러한 자산클래스의 잠재적 이점에 대해 고객들이 제대로 이해할 수 있는 교육을 제공하는 것도 못지 않게 중요하다. 재무 컨설턴트들이 이러한 펀드 구조의 메커니즘과 투자 다각화의 잠재적 이점에 대한 투자자 교육을 주도하는 경우가 많다. 하지만 일부 컨설턴트들은 자산운용사들이 충분한 정보를 제공하지 않아 대체투자에 대한 투자자 교육을 추진하기가 어렵다고 지적하고 있다.[40] 이에 전통적 또는 대체 자산운용사들은 자체 플랫폼을 론칭하거나 외부 리서치 플랫폼과 협업해 재무 컨설턴트들에게 필요한 교육 자료를 제공하고 있다.[41] 2025년 소매 자산배분 플랫폼을 중심으로 사모신용 부문을 강화하고 투자자 교육을 핵심 상품 전략으로 내세우는 자산운용사들이 상대적으로 강력한 경쟁력을 갖게 될 것이다.

*3(c)(7)는 미국 '자산운용사법'(Investment Company Act of 1940) 섹션 3(c)(7) 조항에 따라 미국 증권거래위원회(SEC) 등록 의무를 면제받는 투자 구조로, 적격 투자자만을 대상으로 한다는 특정 요건을 충족해야 한다. 따라서 일반 대중에게 공개되지 않고 높은 최소 투자금을 감당할 수 있는 고액 자산가와 기관 투자자 등 소수의 투자자들만을 대상으로 운영된다.

**유럽장기투자펀드(ELTIF, European Long-Term Investment Fund)는 유럽 자본시장연합(CMU, Capital Markets Union) 이니셔티브의 일환으로 장기적이고 지속 가능한 투자를 촉진하기 위해 장기 투자 프로젝트 및 중소기업(SME)에 자금을 조달하도록 설계된 투자펀드이다.

***SEC 등록 사모펀드 텐더 오퍼 펀드(SEC-Registered Private Equity Tender Offer Fund)는 특정 조건을 충족하는 투자자에게 유동성을 제공하기 위해 설계된 '텐더 오퍼' 메커니즘을 활용한다. SEC에 등록되면 전통적 사모펀드에 비해 투자자 보호와 투명성, 유동성이 강화된다.

34. Nick Veronis and Stephanie Davis, "New generation of evergreen funds are transforming the market for individual investors," Real Assets Adviser, published by IREI, February 1, 2024.
35. Dom Lawson, "Eltif launches reach record high," Ignites Europe, July 26, 2024.
36. Veronis et al., "New generation of evergreen funds are transforming the market for individual investors"; Robert Van Egghen, "Eltif surge expected after Brussels redraft," Ignites Europe, July 29, 2024.
37. Veronis et al., "New generation of evergreen funds are transforming the market for individual investors."
38. Preqin, "Evergreen capital funds hit record high at $350bn on private wealth demand."
39. Robin Wigglesworth, "Public BDCs fight against the private tide," Financial Times, January 18, 2024.
40. FUSE Research, "Advisor demand for alternative investing educational materials, FUSE Blog, February 1, 2024.
41. Fidelity, "Fidelity expands capabilities to support financial advisors' adoption of alternative investments," press release, March 4, 2024; Orion, "Orion and CAIS join forces to expand alts access for advisors," press release, March 7, 2024.

AI를 활용해 상품판매와 자산배분 기회를 확대하라

자산운용 부문에서는 이미 프로세스 효율성 개선을 위해 AI를 폭넓게 활용하고 있지만, 2025년에는 상품판매와 자산배분의 동력으로 AI가 부상할 전망이다. 아문디(Amundi), 웰스프론트(Wealthfront), 뱅가드(Vanguard) 등 자산운용사들은 자체 AI 기반 플랫폼을 구축해 고객 개개인의 리스크 수용 정도에 기반한 맞춤형 포트폴리오를 제안한다.[42] 이러한 AI 툴은 고객과의 소통에서 수집한 데이터를 분석해 고객 베이스에 대한 거시적/미시적 실시간 인사이트를 제공한다.[43] 판매팀은 이처럼 고객 니즈를 세부적으로 파악해 더욱 효과적으로 맞춤형 포트폴리오를 제시할 수 있다. 인베스코(Invesco)와 위즈덤트리(WisdomTree) 등 자산운용사들은 생성형AI를 활용해 기존 및 잠재 고객들을 대상으로 맞춤형 마케팅 전략을 펼치고 있다.[44] 최근 서베이에 따르면, 데이터 관련 자산배분 업무에 AI를 '보통 수준' 활용하고 있다는 자산운용사는 약 60%에 달했으나, AI 활용 사례가 증가함에도 불구하고 '매우 높은 수준' 활용한다는 응답은 11%에 불과했다.[45] 하지만 AI가 수익 증대에 미치는 긍정적 영향이 갈수록 분명해지고 있는 만큼 2025년 자산배분 이니셔티브에 AI를 활용하는 자산운용사들이 증가할 것으로 전망된다.

42. Jeff Kearns, "AI's reverberations across finance," IMF's Finance & Development Magazine, December 2023; Brian O'Connell, "7 top investment firms using AI for asset management," U.S. News, July 19, 2024.
43. Jeff Kearns, "AI's reverberations across finance."
44. Alyson Velati, "How three fund shops are using AI in their sales ops," Ignites, June 13, 2024.
45. FUSE Research Network, "Only 59% of asset managers use AI on data in distribution efforts," press release, May 31, 2024.

자산운용 부문 AI 배치 본격화

2024년 자산운용 부문에 가장 큰 변혁을 몰고 올 원동력으로 AI 기술이 꼽혔고, 이제 AI 기술 발전은 이미 기대를 훨씬 넘어서고 있다. AI 활용 기회가 여전히 증대하고 있는 가운데, 참고할 만한 선례가 없는 상태에서 대규모 AI 솔루션을 효과적으로 활용하는 방안을 찾아내는 것은 많은 자산운용사들의 과제로 남았다. AI 혁신을 실행하려면 내외부 데이터에 대한 분명한 데이터 방침과 더불어 데이터 거버넌스 및 관리 메커니즘이 필요하다. 또한 인력 관리를 중심으로 조직 전체의 사고 유연성과 민첩함도 중요하다. 과거 여느 때보다 중요한 분기점에 서 있는 지금, 자산운용사들은 AI 기술을 신중하고 정교하게 통합해야 한다. AI 기술로 효율성을 실현하거나 혁신을 창출하는 데 뒤처지는 운용사들은 2025년 경쟁력을 유지하기 힘들 것이다. 자산운용에 있어 효율성은 단지 이익 증대 요인에 그치지 않고 시장 평균을 능가하는 알파(alpha) 성과의 기반이 되기 때문이다. 중대한 변화가 예상되는 한 해다.

자산운용 부문에서 자연어처리(NLP, natural language process) 기술 관련 스킬은 거래 전후 운영 태스크를 수행하는 증권 애널리스트의 역할과 흡사하다. NLP는 두 가지 이점이 있다. 우선 더 많은 데이터 소스를 수집해 인간이 요구하는 즉시 수집한 데이터를 처리할 수 있다.[46] NLP가 증권 애널리스트라면, 자연어생성(NLG, natural language generation)은 선임 애널리스트라 할 수 있다. NLG는 NLP가 준비한 데이터를 인간의 서사로 한층 정교화해 데이터의 목적에 걸맞는 맞춤형 내용으로 정리한다.[47] 생성형AI는 NLP와 NLG가 합쳐져 더욱 뛰어난 창의력을 가지고 태어난 동생과도 같다. 생성형AI는 사람이 질문을 던지면 글과 이미지, 영상, 멜로디까지 다양한 형태로 새로운 합성 콘텐츠를 창작한다.[48] AI 모델에 최신 뉴스, 재무 공시, 실적 발표, 과거 가격 데이터, 자체 밸류에이션 모델 등 다양한 데이터 소스가 입력되면 그야말로 세상을 바꿀 결과물이 나올 수 있다. 이로 인해 증권 애널리스트와 포트폴리오 매니저의 역할이 완전히 변화할 수 있다.

자산운용 부문에서 NLP, NLG, 생성형AI 등 AI기술은 이미 경쟁우위를 결정하는 요인으로 작용하고 있다. 딜로이트 AI 연구소(Deloitte AI Institute)가 최근 C-레벨 임원들을 대상으로 실시한 서베이에 따르면, 생성형AI가 기술과 인적 스킬에서 얻은 가치를 증강할 것으로 기대됐다. 또 자산운용 부문에서 가장 중요한 기술 관련 스킬로 데이터 분석(76%), 정보 리서치(74%), 앱 개발(69%)이 꼽혔다.[49] 또한 응답자 대부분은 생성형AI 덕분에 비판적 사고와 문제해결 능력(64%), 창의력(55%), 팀워크(55%), 유연성 및 회복력(55%) 등 인적 스킬의 가치가 증강될 것으로 기대했다.[50] 이어 생성형AI로 효율성과 생산성이 개선될 것이라 답한 비율이 57%, 기존 상품과 서비스가 개선될 것이라 답한 비율이 38%, 사기를 포착하고 리스크를 완화할 것이라 답한 비율이 38%를 각각 기록했다.[51] 자산운용 부문에서 AI 배치에 따른 영향은 이처럼 광범위하고 심도 깊다.[52]

생성형AI 붐이 일면서 일부 자산운용사들은 실험적 도입을 시도하고 있다. 일부는 거래 조정, 보안 조사, 포트폴리오 컴플라이언스 모니터링 등 시간 소모적 프로세스에 AI를 도입해 효율성을 개선하고 있다.[53] 일례로 캐나다 토론토 소재 부스티드.ai(Boosted.ai)는 최근 포트폴리오 투자 위임 사항 위반 여부를 리뷰하는 부스티드인사이츠3.0(Boosted Insights 3.0)을 출시했다.[54] 또 AI는 더욱 풍부한 정보를 기반으로 투자 결정을 내리는 데 도움이 되기 때문에 투자 리서치 프로세스에도 도움이 된다. 2023년 11월 LG AI 연구소는 크래프트 테크놀로지스(Qraft Technologies)와 제휴해 AI를 기반으로 종목을 채택하는 LQAI ETF를 출시했다.[55] LQAI ETF는 투자 종목을 선택한 후 그러한 선택을 하게 된 이유를 설명한 월간 보고서를 생산해 포트폴리오 매니저를 보완하도록 설계됐다.[56] 또 AI는 고객경험(CX)과 투자운용의 효율성도 개선해 비용을 절감하고 운용사들의 가격 경쟁력을 강화할 수 있다.

자산운용사들의 생성형AI 솔루션 시범도입 사례

자산운용사들은 신속하게 대규모 데이터를 처리하는 생성형AI 솔루션을 도입해 직원 생산성을 증강하고 고객 만족도를 개선하고 있다.

- 보야 인베스트먼트 매니지먼트(Voya Investment Management)는 AI 기반 가상 애널리스트를 개발해 종목 제안 시 인간 애널리스트를 보완하고 있다.[57]
- 대체자산운용사 리걸리스트(Legalist Inc.)는 자금을 지원할 소송 건을 검색하는 알고리즘 '트러플 스니퍼'(Truffle Sniffer)를 개발했다.[58]
- JP모건자산운용(JPMorgan Asset Management)은 자산운용사와 시장 행태를 분석하고 편향성을 완화할 수 있는 AI 툴 '머니볼'(Moneyball)을 개발했다.[59]
- LTX는 복잡한 채권 관련 질의에 실시간 답변이 가능한 기업용 솔루션 '본드GPT+'(BondGPT+)를 론칭했다.[60]
- BNP파리바(BNP Paribas)는 미스트랄AI(Mistral AI)와 제휴해 고객지원, 판매, IT 등의 AI 활용사례를 개발했다.[61]
- 골드만삭스(Goldman Sachs)는 코드를 작성하는 생성형AI 툴을 개발해 개발자 효율성을 20% 개선했다.[62]
- 모건스탠리(Morgan Stanley)는 고객과의 대화에서 수집, 정리한 인사이트를 기반으로 맞춤형 제안과 향후 투자 계획을 제시할 수 있는 AI@모건스탠리디브리프(AI@Morgan Stanley Debrief)를 출시했다.[63]

46. Patrick Henry and Dilip Krishna, "Making the investment decision process more naturally intelligent," Deloitte Insights, March 2, 2021.
47. Ibid.
48. US Department of the Treasury (Treasury), Managing artificial intelligence-specific cybersecurity risks in the financial services sector, March 2024.
49. The investment management sector-specific statistics are derived from Deloitte's second quarterly survey, conducted from January to February 2024: The State of Generative AI in the Enterprise: Now decides next, a report series.
50. Ibid.
51. Ibid.
52. Krissy Davis et al., 2024 investment management outlook, Deloitte, October 18, 2023.
53. Roy Ben-Hur et al., Augmenting trade surveillance programs with artificial intelligence and machine learning: A brief overview, Deloitte, May 2024.
54. Boosted.ai, "Boosted.ai announces Boosted Insights 3.0 - Generative AI combined with finance-specific algorithms to supercharge investment manager's productivity," press release, September 6, 2023.
55. Will Schmitt and Brooke Masters, "AI is promoted from back-office duties to investment decisions," Financial Times, June 2, 2024.
56. Ibid.
57. Yana Kramer, "Lessons from the frontier of AI-driven investing," Voya Investment Management, February 5, 2024.
58. Schmitt et al., "AI is promoted from back-office duties to investment decisions."
59. Ibid.
60. Broadridge, "LTX by Broadridge launches BondGPT+ to empower enterprise financial services clients with custom Generative AI solutions," press release, October 18, 2023.
61. BNP Paribas, "BNP Paribas and Mistral AI sign a partnership agreement covering all Mistral AI models," press release, July 10, 2024.
62. Isabelle Bousquette, "Goldman Sachs deploys its first Generative AI tool across the firm," CIO Journal for the Wall Street Journal, June 27, 2024.
63. Morgan Stanley, "Morgan Stanley Wealth Management announces latest game-changing addition to suite of GenAI tools," press release, June 26, 2024.

AI 기반 효율성을 성공적으로 개선하는 행동전략

AI의 이점은 무수히 많지만 자산운용 업계의 도입 수준은 아직 충분하지 않다. 2025년 AI의 가치와 잠재력을 100% 실현하기 위해 자산운용사들은 새로운 과제들을 해결해야 한다.[64] 또한 AI 투자 비용을 신속하고 투명하게 파악하는 것도 투자자들의 신뢰를 얻는 데 중요하다.[65] 이러한 과제들 속에서 AI 도입 규모를 효율적으로 확대하기 위해 다음의 행동전략을 제시한다.

유행을 따르기보다 실리를 추구하라

AI 기술은 발전 속도가 워낙 가팔라 운용사들이 효율적인 규모 확대의 경로를 정하기가 어렵다. 리스크와 실질적 이득, 규제 적합성, 이행 용이성 등에 대한 충분한 숙고와 우선순위 파악 없이 수많은 활용사례들을 무턱대고 이행하면 최적의 결과를 얻기 힘들다.[66] 실질적이고 이행 가능한 AI 전략을 수립해 적은 규모의 실험적 도입부터 시작하는 것이 바람직하다.

통합된 리스크 관리 접근법을 이행하라

AI 프로젝트의 규모를 확대하려면 첫 단계로 전사적 리스크 관리 프로그램을 이행해 기존 리스크뿐 아니라 새로운 리스크와 더불어 거버넌스와 관리 메커니즘을 파악해야 한다.[67] AI 기술이 가파르게 발전하는 만큼 새로운 리스크가 지속적으로 발생하기 때문에 리스크 평가도 반복할 필요가 있다. 이 때 정확하고 비편향적인 데이터를 AI 모델에 입력하면 이러한 리스크를 어느 정도 완화할 수 있다. AI 기술은 아직 발전 초기 단계이기 때문에 리스크 관리를 위해 인간의 감독이 여전히 필요하다. 또한 AI 관련 국내외 법 규정과 이러한 규정을 이행 및 감독하는 주체가 아직 확실하게 정립되지 않은 것도 중대한 리스크로 남아 있다.[68]

생성형AI를 기존 AI 이니셔티브에 통합하라

기존 AI 이니셔티브에 생성형AI 활용사례를 통합하면 AI 도입 규모를 효과적으로 확대할 수 있다.[69] 스테이트스트리트알파(State State Alpha)는 낡은 데이터베이스와 스프레드시트, 고립된 데이터 스토어가 AI의 이점 실현을 가로막는 장애물임을 인식하고, 조직 내 기술 도입 현황을 상향식으로 평가해 직접적인 문제 해결에 나섰다.[70] TIAA는 소득 교육 및 서비스 개발, 투자 리서치, 인력 경험, 웹사이트 기능성, 사이버보안 등 다양한 프로젝트를 지원하는 생성형AI 플랫폼을 최근 론칭했다.[71] 이들 사례에서 볼 수 있듯이, 레거시 시스템 전환 이니셔티브에 생성형AI를 통합하면 긍정적 결과를 얻을 수 있다.

64. Jeffrey Brashear and Beena Ammanath, "Taking AI to the next level," Deloitte, 2020.
65. Michelle Brophy, Generative AI in the enterprise software sector: A look at adoption in 2024, AlphaSense, February 2024.
66. Andy Lees et al., Financial services: Scaling GenAI for maximum impact, Deloitte and Google Cloud, 2024.
67. Ibid.
68. Mohamed El-Erian, "How GenAI will change asset management," Financial Times, February 14, 2024.
69. Lees et al., Financial services: Scaling GenAI for maximum impact.
70. Aman Thind and Frank Smietana, "AI and the future of intelligent investing," State Street, accessed August 21, 2024.
71. Beagan Wilcox Volz, "TIAA rolls out GenAI platform across business," Ignites, July 18, 2024.

생성형AI 전문가 조직(CoE)을 만들어 신뢰를 구축하라

기존 인력의 스킬 향상과 더불어 과거와 다른 인력을 확보할 필요가 있다. 생성형AI CoE를 구축하면, 각기 다른 AI 스킬을 가진 직원들 간 협업을 촉진하고 사업부들 사이 AI 프로젝트 이행의 책임을 분담할 수 있다. 이 과정에서 직원들이 AI 프로세스의 규모 확대로 가치를 얻고 자발적으로 참여할 수 있는 문화를 조성하는 것이 중요하다.

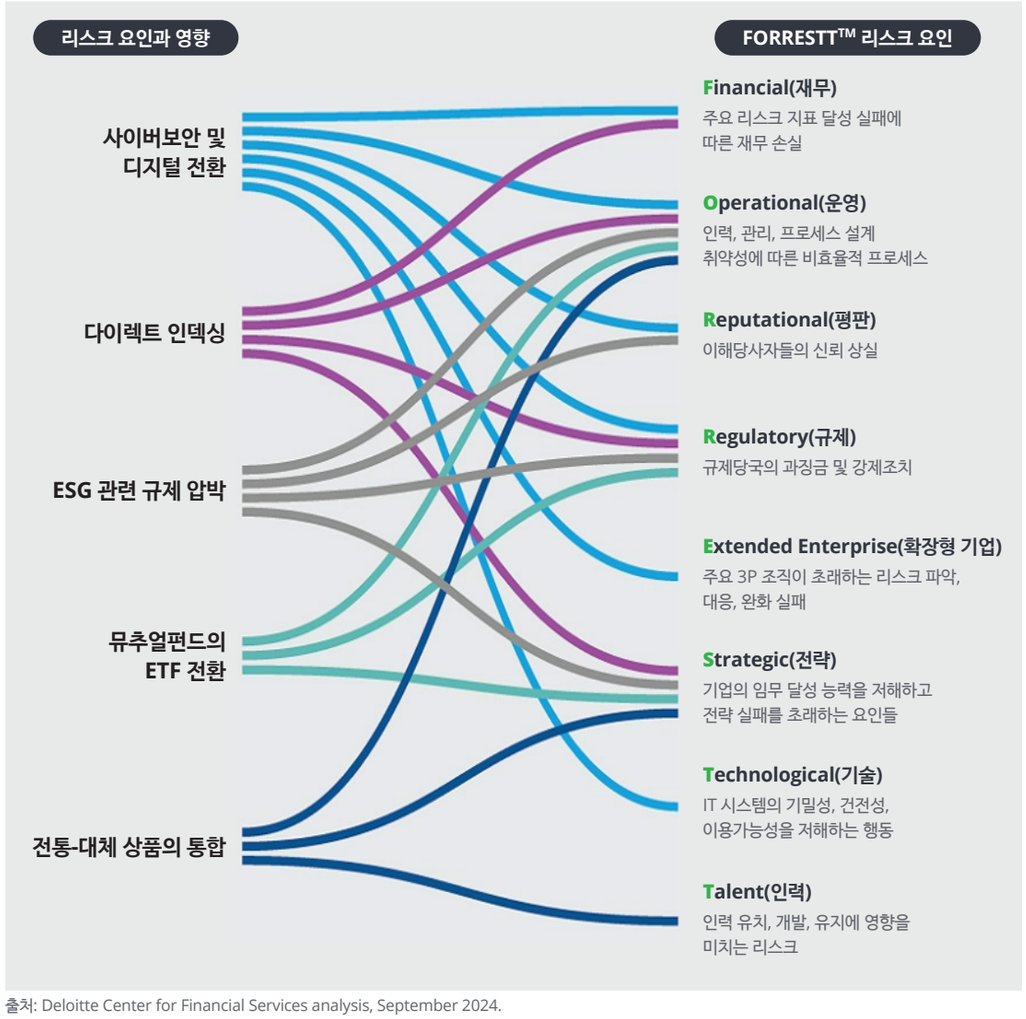
또 하나 간과하지 말아야 하는 것은 AI 프로세스를 외부 조직이나 투자자들에게 공개하기에 앞서 내부적으로 통합적 테스트 단계를 거쳐야 거버넌스 및 규제의 역풍을 피할 수 있다는 점이다.[72] 이때 생성형AI CoE가 정책과 절차를 수립하면 새로운 기술 도입에 따른 규제 요건과 이해당사자 신뢰를 지킬 수 있다.

72. Lees et al., Financial services: Scaling GenAI for maximum impact.

디지털 전환과 투자상품 변화에 따른 리스크 증대

2025년 자산운용사들의 최대 리스크는 디지털 전환, 기술 발전, 사이버보안 등 분야에서 발생할 가능성이 크다. 특정 상품 및 규제의 진화도 투자운용 부문에 중요한 위험 요인이 될 수 있다. 다이렉트 인덱싱, 뮤추얼 펀드의 ETF 전환, 전통적 자산과 대체 자산의 통합, 지속가능성 테마 투자상품 등이 새로운 경쟁 위협으로 떠오르고 있다. 딜로이트의 FORRESTT™ 프레임워크를 참고하면 이러한 리스크를 파악, 이해, 완화하는 데 도움을 받을 수 있다.

그림 2. 2025년 자산운용 업계가 직면한 리스크



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis, September 2024.

사이버 보안 및 디지털 전환에 따른 리스크

사이버 보안 침해 및 랜섬웨어(ransomware) 공격이 전 세계적으로 확산되고 있으며, 금융서비스산업(FSI)은 이러한 문제에 두 번째로 큰 영향을 받는 산업이다.[73] 금융서비스산업에서 이러한 사고가 발생할 때마다 초래되는 비용은 평균 590만 달러로 사상 최고 수준을 보이고 있다.[74] AI 혁신으로 사이버 보안이 강화됐지만, 그만큼 아래와 같은 범죄가 기승을 부릴 가능성도 커졌다.[75]

- AI 기반 딥페이크
- 웜GPT(WormGPT) 및 프러드GPT(FraudGPT) 등 범죄에 악용되는 서비스형 AI (AI-as-a-Service)
- 서비스형 랜섬웨어(Ransomware-as-a-Service)
- 신분 도용
- 서비스형 보이스 클로닝(VcaaS, Voice Cloning-as-a-Service)을 이용한 비싱(vishing, voice+fishing의 합성어)

이에 자산운용사들은 보안 정책을 업데이트하고, 직원들이 AI 기반 사이버 범죄를 알아볼 수 있도록 교육을 제공하고, 새로운 위협에 대응할 수 있도록 시스템을 현대화하고 있다. AI를 활용하고 위협 감지 기술을 현대화하면 데이터 침해에 더 신속히 대응해 이에 따른 비용을 줄일 수 있다.[76] 일례로 D커머스은행(D Commerce Bank)은 AI 기반 사이버 보안 솔루션으로 디지털 전환을 추진해 보안 경고를 50% 줄이는 데 성공했다.[77] 머큐리파이낸셜(Mercury Financial)은 랜섬웨어나 멀웨어(malware) 공격에 따른 다운타임을 제로화한다는 목표로 선도적 사이버 보안 벤더와 제휴를 맺었다.[78]

자산운용사들은 사이버 보안 위협에 대응하기 위해 AI 모델 검증·관리·성능유지, 데이터 품질 관리 등 노력을 기울이고 있다.[79] 운영 측면에서는 역할에 따른 인력 스킬 향상과 더불어 산발돼 있는 AI 리스크 거버넌스를 단일 AI 리더 체제로 통합하는 데 주력하고 있다.[80] 얼라이언스번스타인(AllianceBernstein)과 모건스탠리는 최고AI책임자(CAIO) 직책을 신설하기도 했다.[81] CAIO는 효율성을 개선하고 내부적 또는 확장형 기업의 형태로 도입된 AI 관련 리스크를 해소하는 데 초점을 두고 전사적 AI 및 생성형AI 배치를 관리하는 역할을 수행할 수 있다.

73. IBM, Cost of a Data Breach Report 2024, July 30, 2024.
74. Ibid.
75. Adnan Amjad et al., Global Cyber Threat Intelligence (CTI) Annual Cyber Threat Trends, Deloitte, March 28, 2024, p. 7.
76. IBM, Cost of a Data Breach Report 2024.
77. Palo Alto Networks, "D Commerce Bank drives digital transformation with Zero Trust, AI-driven network security," accessed August 21, 2024.
78. Zscaler, "Mercury® Financial improves security and efficiency," accessed August 21, 2024.
79. Treasury, Managing artificial intelligence-specific cybersecurity risks in the financial services sector.
80. Ibid.
81. AllianceBernstein, "AllianceBernstein announces Andrew Chin as chief artificial intelligence officer," press release, July 1, 2024; Sally Bakewell, "Morgan Stanley names Jeff McMillan the bank's first head of AI," Bloomberg Law, March 15, 2024.

변화하는 투자상품 지형과 관련 리스크

2025년 자산운용 부문은 다양한 리스크에 직면할 것으로 전망된다. 우선 다이렉트 인덱싱과 별도운용계좌(SMA)가 성장하면서 다수의 자산운용사들에게 전략 및 재무 리스크 요인이 되고 있다.[82] 2026년에 이르면 다이렉트 인덱싱과 SMA 플랫폼의 운용자산이 각각 8,250억 달러 및 2조5,000억 달러에 달할 것으로 예상된다.[83] 이러한 플랫폼을 활용하면 자산운용사를 중간 단계에서 배제하고 직접 투자를 실행할 수 있다. 적어도 포트폴리오 관리 서비스에 가격을 매겨 상품화하는 추세가 확산돼, 자산운용사들에게는 앞서 설명한 FORRESTT 프레임워크 중 전략 및 재무 리스크 요인이 될 수 있다.

하지만 최근 사례에서 볼 수 있듯이, 자산운용사들은 인수합병(M&A)으로 이러한 리스크를 완화할 수 있다. 모건스탠리와 블랙록 등 자산운용사들은 SMA 역량을 강화하기 위해 각각 다이렉트 인덱싱 서비스를 제공하는 파라메트릭(Parametric)과 아페리오(Aperio)를 인수했다.[84] 이러한 인수 활동은 수익을 증대하고 고객 니즈를 충족함과 동시에 전략 및 재무 리스크를 완화할 수 있는 상품 및 서비스의 수직적 확장을 노린 것이다.

고객 선호도와 규제 환경이 변화하면서 뮤추얼펀드를 ETF로 전환하는 움직임도 확산되고 있다. 2021년 3월 기네스 앳킨슨(Guinness Atkinson)이 뮤추얼펀드를 ETF로 전환한 것을 시작으로, JP모건, 프랭클린템플턴(Franklin Templeton), 피델리티(Fidelity), 디멘셔널(Dimensional) 등도 뒤따르며 총 600억 달러 이상의 뮤추얼펀드가 ETF로 전환됐다.[85] 새로운 ETF 상품을 출시하는 대신 뮤추얼펀드를 ETF로 전환하는 것이 유리한 이유는 펀드의 실적 이력과 브랜드 인지도는 그대로 유지하면서 운영비는 낮추고 기존 투자자들에게 더욱 개선된 세금 효율성을 제공할 수 있기 때문이다.[86] 다만 부분주식 관리, 증권계좌 개설 및 운영에 필요한 요건, 퇴직연금(예: 401[k]) 등 자산배분 채널 간 차이점 등 운영 리스크가 발생할 수 있다.[87]

한편 자산운용사들은 대체 데이터(alternative data, 비정형적·비전통적 방법으로 수집된 데이터)에 대한 투자를 늘리고 있다. 테크 기업들과 제휴해 대체 데이터를 통합 및 분석함으로써 핵심 업무를 수행해 알파 수익을 창출할 수 있기 때문이다.[88] 최근 서베이에 따르면, 투자 전문가 중 무려 98%가 알파 수익 창출을 위해 대체 데이터가 매우 중요하다고 답했다.[89] 하지만 대체 데이터를 확보하기 위한 디지털 전환 노력은 사일로(silo) 형태로는 불가능하며, 이해당사자들이 모두 참여해 조직 내 다양한 대체 데이터셋을 효율적으로 통합하는 과정이 필요하다.[90] 이러한 데이터 전략을 성공적으로 이행하려면 올바른 데이터를 확보할뿐 아니라 이러한 데이터를 정제 및 합성해 행동에 옮길 수 있는 인사이트를 도출해야 한다.[91] 하지만 관련 프로젝트를 수행하는 과정에서 변화 관리뿐 아니라 확장형 기업과 규제 관련 리스크가 수반된다. 대체 데이터를 통합하는 과정 자체도 전략적 리스크가 될 수 있다. 자칫 전환 경쟁에서 뒤처지면 시장에서 정보 열위로 밀릴 수 있기 때문이다.

전통적 자산운용사들이 사모자산의 영역에 진출하면서 노련한 사모펀드들과 직접 경쟁하는 입장에 처하게 됐다.[92] 이에 피델리티인터내셔널(Fidelity International)과 매뉴라이프인베스트먼트매니지먼트(Manulife Investment Management) 등 자산운용사들은 대체자산운용사들과 전략적 제휴를 맺거나 이들을 아예 인수하기도 한다.[93] 하지만 전통적 자산운용사와 대체자산운용사 간 결합은 만만치 않다. 통상 양측은 보상 체제, 투자 기간, 의사결정 과정이 서로 다르기 때문이다.[94] 전통적 자산운용사들은 상대적으로 유동성 자산에 초점을 맞추고, 단기 성과 지표를 보상 체제에 직접적으로 반영하는 경우가 많다. 반면 대체자산운용사들은 한층 장기적 시각에 따라 움직이기 때문에, 보상이 장기적 가치 창출과 투자의 최종 결과에 기반해 이뤄지는 경우가 많다. 이처럼 충돌하는 조직문화 때문에 합병 후 통합과 그에 따른 규모의 경제를 달성하기가 어려울 수 있다. 따라서 재무적 성과에 대한 기대를 완급 조절해야 순조로운 합병이 가능하다.

규제와 고객 보고 관련 불확실성으로 환경·사회·지배구조(ESG) 요인도 전략적 리스크로 부상하고 있다. 데이터 신뢰성을 확보하고 지속가능성 이니셔티브의 결과를 정확하게 측정하기가 어렵기 때문이다.[95] 우선 데이터 신뢰성 문제를 해결하기 위해 세부적인 상향식 자체 분석을 실시해 내부 ESG 등급 체제를 구축할 필요가 있다. 감사기관이 검증한 기업 보고서와 더불어 내부 지속가능성 지표도 활용할 수 있다.[96] 또 세부적인 정책과 절차, 거버넌스 모델을 수립해야 지속가능성 관련 규제 및 평판 리스크를 완화할 수 있다.

82. Germán Soto Sanchez, Prakash Neelakantan, and Isaac Schuman, "Preparing for the next evolution in passive investing: Direct indexing," Broadridge, 2023.
83. Michael Manning, John McKenna, and Bing Waldert, The case for direct indexing: Differentiation in a competitive marketplace, Cerulli Associates, December 1, 2022.
84. BlackRock, "BlackRock completes acquisition of Aperio," press release, February 1, 2021; Morgan Stanley, "Parametric launches Custom Active to bring a new focus to active tax management," press release, August 19, 2024.
85. Kraft et al., "What is your ETF strategy? Three paths to success."
86. Ibid.
87. Ibid.
88. Exabel, Alternative data for investment 2023, March 7, 2023.
89. Exabel, Alternative data for investment 2023, March 7, 2023.
90. Karl Ehrsam et al., "Alternative data at investment management firms: From discovery to integration," Deloitte, November 29, 2023.
91. Ibid.
92. Harriet Agnew, "Traditional asset managers race to expand private investment alternatives," Financial Times, June 19, 2022.
93. Ibid; Manulife, "Manulife Investment Management to acquire multi-sector alternative credit manager CQS," press release, November 15, 2023.
94. Agnew, "Traditional asset managers race to expand private investment alternatives."
95. Michael Bondar et al., Investor trust in sustainability data: An opportunity for corporate leaders, Deloitte, March 2024.
96. Ibid, p. 18.

급변의 한 해가 될 2025년, 철저한 대비 필요

투자 및 자산 운용 부문은 2025년 수익 증대, 프로세스 간소화, 리스크 관리 등 우선 과제를 마주하고 있지만, 과거 여느 때보다 광폭한 위험/보상 커브도 예상된다. 따라서 현재 환경에서 역량을 극적으로 증강시켜 줄 수 있는 생성형AI와 같은 신기술을 효율적으로 통합해 보상 곡선을 가파르게 끌어올리는 것이 시급하다. 이처럼 높아지는 기대를 충족하는 기업들은 모든 산업 참가자들의 기대를 한층 끌어올리겠지만, 기대를 충족하지 못하는 기업들은 시장의 관심에서 밀려날 것이다. 2025년, 당분간 다시 오지 않을 경쟁력 차별화 기회가 눈 앞에 펼쳐져 있다.

Part 03

보험산업, 미개척 미래를 향한 방향성 재정립의 분기점

서문 – 민첩성, 혁신, 고객에 초점 맞추고 증대하는 복잡성과 새로운 과제 해결 52

보험 업계, 급변 속 장기적 성장과 포용성 증대를 위한 기회 창출 모색 54

보험 업계 사업모델에 내재화되는 AI 62

수익 추구와 사회 기여를 병행하는 스마트한 방법 64

글로벌 최저한세 도입으로 보험 업계 구조조정 확산 전망 67

불확실한 미래는 더 많은 기회 찾을 수 있는 신대륙 68

서문

민첩성, 혁신, 고객에 초점 맞추고 증대하는 복잡성과 새로운 과제 해결

보험은 경제와 사회의 근간 요소이며 인류의 발전을 뒷받침하는 안전한 지지대 역할을 한다. 하지만 보험 업계 특유의 안전 지향적 문화와 언더라이팅(underwriting) 마진 및 지불능력 중심 구조로 인해 혁신과 현대화에 좀처럼 속도가 나지 않고 있다. 이에 따라 특정 사업 부문 및 수익성에서 예측하기 힘든 급변동성이 발생하면 기존의 전략으로는 지속적이고 최적의 방식으로 대응하기가 어려운 실정이다. 실제로 손해보험 부문은 인플레이션율 상승과 기후 관련 불규칙한 손실에 제대로 대응하지 못해 최근 수년간 수익성이 악화됐다.[1] 지금까지 대다수 보험사들이 보험료를 인상하거나[2] 일부 고위험 리스크에 대한 보험 보장을 철회하는 방식으로 대응했다.[3] 또한 금리가 오르면서 저축 연동 상품에 대한 소비자 수요가 급증하자 생명보험사와 연금보험사들이 너도나도 경쟁에 뛰어들고 있다. 이러한 단기적 전략에 힘입어 2024년 1분기 손해보험(P&C) 부문 보험 수익은 2007년 이후 전년 동기 대비 최대폭 증가했고,[4] 생명&연금 보험(L&A) 부문은 1980년대 이후 최고 매출을 기록했다.[5]

하지만 위험 요인들은 갈수록 복잡해지고 예측이 어려워질뿐 아니라 생성형AI 등 더욱 강력한 도구들에 힘입어 소비자들이 각종 정보로 무장하면서, 보험사들이 더 이상 후방만을 주시하면서 위험을 평가할 수 없는 입장이 됐다. 보험사들은 보험의 작용 방식뿐 아니라 소비자 및 보험중개기관과 상호작용하는 방식을 끊임없이 개선해야 한다. 또 기술 및 운영 역량을 강화하고, 상품 솔루션을 혁신하고, 보험 가치제안을 확장해, 보험 안전망의 신뢰성과 접근성, 회복력을 강화해야 한다. 보험사들은 인프라, 운영, 사업모델을 현대화 및 간소화함으로써 위험 모델링, 측정, 분석, 완화를 위해 보다 선제적 접근법을 구축할 필요가 있다.

보험사들이 사업 모델을 전환하는 과정에서 고객과 시장의 신뢰를 유지하는 것이 중요하다. 소비자들은 손해보험료 급등에 따른 '스티커 쇼크'(sticker shock),[6] 보험 커버리지 철회,[7] 첨단 기술의 발전에 따른 사찰 공포[8] 등을 오랜 기간 겪어 왔기 때문에, 보험사들이 목표를 달성하려면 우선 이해당사자들을 내 편으로 만들 필요가 있다. 물론 머신러닝(ML)과 인공지능(AI)을 활용하면 방대한 데이터를 수집, 분석할 수 있지만, 소비자와 규제당국이 안심하고 납득할 수 있도록 투명하고 공정한 접근법을 택해야 한다.

게다가 소비자 선호도와 기술 발전이 급변하는 만큼, 독자적으로는 경쟁에서 이기기 어렵다. 새로운 상품과 역량을 개발 또는 확보하는 것은 시간과 자본은 많이 소요되지만 결과는 불확실한 일이다. 따라서 외부 업체들과 협업하면, 고객과 중개기관 요구를 충족할 수 있는 속도와 경제, 지정학, 기후 관련 급변 사태에 효율적으로 적응할 수 있는 유연성을 갖출 수 있다.

세제개편도 데이터 수집 전략, 공시, 시나리오 수립, 기업재편 등과 관련해 보험 업계에 새로운 기회와 과제를 안겨준다. 보험사들은 세액공제 혜택 감소 및 세제개편 불확실성에 대비해 보험료 책정, 비용 최적화, 인수합병(M&A) 전략을 재편할 필요가 있다.

기존의 위험과 미지의 위험이 동시에 증대하는 만큼, 보험 업계는 변화와 불확실성의 환경에서 재무 안전망을 제공할 수 있는 회복력의 원천이 돼야 한다. 이를 위해 민첩하고 혁신적인 운영모델과 첨단기술의 도입이 시급하다. 변화의 속도가 가팔라지고 있으므로, 소비자와 중개기관, 정부기관, 생태계 파트너, 직원들과 상호작용하는 방식을 신속하고 효율적으로 전환할 필요가 있다.

1. AM Best, "Best's Market Segment Report: Weather, reinsurance and inflation once again drive U.S. P/C results", press release, March 6, 2024.
2. Ibid.
3. Emily Flitter and Christopher Flavelle, "States dig into homeowners insurance and why it's hard to buy," The New York Times, March 8, 2024.
4. Fitch Ratings, "US P/C insurance poised for 2024 profit recovery post strong 1Q results," press release, June 21, 2024.
5. Life Insurance Marketing and Research Association (LIMRA), "LIMRA: First quarter U.S. annuity sales mark 14th consecutive quarter of growth," press release, May 22, 2024.
6. AM Best, "Best's Market Segment Report: Weather, reinsurance and inflation once again drive U.S. P/C results."
7. Flitter and Flavelle, "States dig into homeowners insurance and why it's hard to buy."
8. Kashmir Hill, "Is your driving being secretly scored?," The New York Times, June 9, 2024.

보험 업계, 급변 속 장기적 성장과 포용성 증대를 위한 기회 창출 모색

손해보험(P&C)

미국 손해보험 부문은 2024년 1분기 93억 달러의 언더라이팅 수익을 기록하며, 85억 달러의 손실을 기록한 전년 동기에 비해 크게 회복했다.[9] 개인 보험료가 보험료 비용보다 큰 폭 오르면서, 손해보험업의 대표적 수익성 지표인 합산비율*도 2024년 1분기 94.2%로 전년비 낮아져 수익성 개선을 반영했다.[10] 세전영업이익(PTOI)은 같은 기간 300억 달러로 전년비 332% 급증했다. 언더라이팅 수익이 회복된 데다 순투자수익도 33% 증가한 덕분이다.[11] 또 순보험료는 7.4% 증가한 반면 발생손실 및 손실 조정비용(ILAE)은 2.2% 줄어, 재무 건전성이 강화됐다.[12]

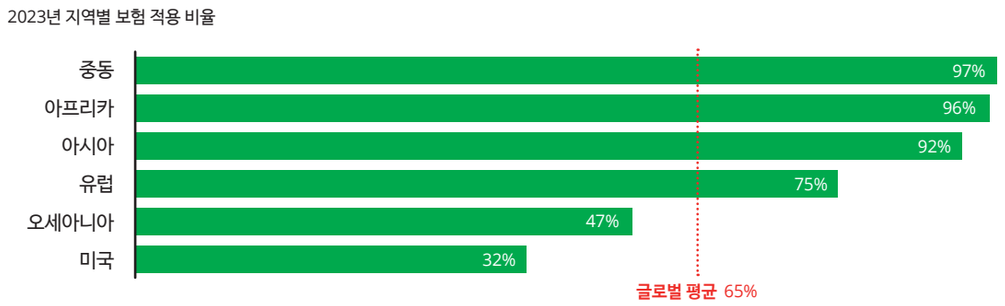
기업 보험 부문에서는 고용책임 보험(EPLI, employment practices liability insurance) 사업의 손실이 증대함에 따라, 이사 및 임원 배상 책임 보험(D&O insurance) 등 보험료가 낮은 상품에 대해 신중한 접근법을 취할 필요가 있다.[13] 또 소송 비용 증가, 배심원 판결금 확대, 법적 책임 기준 변화, 사회적 태도와 관행의 변화 등으로 인해 보험 손실 비용이 증가하는 사회적 인플레이션(social inflation)이 가속화되고 있다. 그러므로 미래에 발생할 보험 청구에 대비해 책임 준비금(liability reserve) 측정을 강화해야 한다.[14] 사회적 인플레이션은 특히 미국과 호주 등에서 가속화 조짐이 나타나고 있다.[15]

러시아-우크라이나 전쟁과 중동 분쟁 등 지정학적 긴장도 지속적으로 고조되며, 사이버, 정치, 해상 위험 또한 보다 철저하게 평가할 필요가 있다.[16] 또 100억 달러 이상의 재산 피해를 발생한 재해가 없음에도 자연재해로 인한 전 세계 보험 손실액이 6년 만에 처음으로 1,000억 달러를 넘었다.[17] 이는 규모는 작지만 피해액은 더욱 큰 재해가 훨씬 빈번하게 발생한다는 의미다. 특히 고위험 지역으로 분류되는 지역이 늘어남에 따라 재보험사들은 언더라이팅 방식을 면밀히 모니터링하고 재평가해야 한다. 2023년 전 세계 자연재해로 인한 경제 피해액은 3,570억 달러에 달했으나, 보험이 적용된 것은 35%에 불과해 나머지 65%인 2,340억 달러는 보험의 혜택을 받지 못했다.[18] 특히 중동, 아프리카, 아시아 지역의 상황이 열악한 것으로 나타났다(그림 1).

*합산비율(combined ratio)은 손해율과 사업비율을 합한 것으로, 100%를 기점으로 이보다 높으면 손해, 낮으면 이익을 기록했다는 의미다. 합산비율이 100%를 초과하면 보험사가 계약자에게 받은보험료보다 지급 보험금(손해율)과 사업비(사업비율) 지출이 커서 적자를 기록하게 된다.

9. Claire Wilkinson, "US property/casualty industry swings to underwriting gain," Business Insurance, June 6, 2024.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Evan G. Greenberg, "Chubb Limited 2023 Letter to Shareholders," Chubb, accessed Sept. 16, 2024.
14. Lockton, "Lockton Market Update," June 2024.
15. Swiss Re, "Sigma 3/24—World insurance: Strengthening global resilience with a new lease of life," July 16, 2024.
16. Ibid.
17. Natural catastrophes include earthquakes, droughts, severe convective storms, European windstorms, tropical cyclones, wildfires, winter weather, and flooding; Gallagher Re, "2023 Natural catastrophe and climate report," January 2024.
18. Gallagher Re, "2023 Natural catastrophe and climate report."

그림 1. 지역별 보험 커버리지 격차



출처: Steve Bowen, Brian Kerschner, and Jin Zheng Ng, "Natural catastrophe and climate report: 2003," Gallagher Re, January 2024.

지급 보험금이 증대하자 손해보험사들은 생존을 위해 평균보다 큰 폭으로 보험료를 인상하고 있다.[19] 2023년 실질 기준 전 세계 손해보험료는 전년비 3.9% 올랐다.[20] 미국에서는 지난 3년간 재산 및 자동차 보험료 상승률이 인플레이션율 및 가처분소득 증가율을 앞질렀다.[21] 독일과 일본은 부동산 보험률 상승률이 소득 증가율과 인플레이션율을 추월했다. 다만 자동차 보험료는 이보다 느린 상승세를 보였다.[22]

이러한 전략은 보험사들의 수익성은 개선하지만, 자연재해의 빈도와 피해 규모가 심화되는 환경에서 소비자들은 보험 커버리지의 혜택을 받기가 한층 어려워졌다. 이에 전 세계 규제당국들은 보험사들의 투자 전략에서 기후 리스크 산정 방식을 더욱 투명하게 명시하라고 주문하고 있다. 또한 취약 지역 주민들을 중심으로 소비자들의 보험 접근성과 혜택을 개선하기 위한 규제 움직임도 나타나고 있다.[23] 기후변화 관련 재무정보 공개 협의체(TCFD, Task Force on Climate-Related Financial Disclosures), 탄소공개 프로젝트(CDP, Carbon Disclosure Project), 국제 지속가능성 보고 기준(GRI, Global Reporting Initiative) 등 자발적 움직임이 변화를 주도하고 있다.[24] 하지만 최근 규제 변화로 인해 투명성과 투자자 신뢰가 개선되고 진전 검증을 위한 보다 엄격한 전략이 수립될 것으로 기대된다(그림 2).

19. Thomas Holzheu and James Finucane, "US Property & Casualty outlook: Strong momentum into 2024, led by personal lines," Swiss Re, Jan. 9, 2024.
20. Swiss Re, "Sigma 3/24—World insurance."
21. Ibid.
22. Ibid.
23. Deloitte, "Creating a climate of change digest," May 2024.
24. Discussion with Deloitte Sustainability subject matter specialists, May 2024.

그림 2. 기후변화 관련 규제 움직임

지역 및 규제기관	규제 내용
미국 증권거래위원회(SEC) (소송 진행 및 최종판결 심사 중)[a]	• 중대성 조항을 추가한 온실가스 직접배출(Scope 1) 및 간접배출(Scope 2) 데이터 공개(2025년 12월 31일부로 시행) • 기타 간접배출(Scope 3) 공개 규모 축소
미국 보험감독자협의회(NAIC)[b]	• 연례 NAIC 기후변화 공개 서베이(Climate Risk Disclosure Survey) 참여 의무가 있는 기업들은 2022년 11월까지 TCFD 준수 의무가 있음.
'기후기업데이터책임법' (Climate Corporate Data Accountability Act), 미국 캘리포니아주[c]	• 2026년까지 Scope 1 및 Scope 2 공개, 2027년까지 Scope 3 공개
국제지속가능성기준위원회(ISSB), 캐나다와 아시아태평양 지역(한국, 일본, 호주, 뉴질랜드, 홍콩, 대만, 필리핀, 싱가포르, 말레이시아)[d]	• 몇몇 국가들이 ISSB 요건에 맞춰 기존 표준을 개정했거나 개정할 계획 • 비즈니스 회복력을 평가하기 위해 기후 시나리오 분석 수행
인도 보험감독개발원(IRDAI)[e]	• 초기 단계 기후 리스크 보고 규정
유럽연합(EU) 기업 지속가능성 공시 지침(CSRD)[f]	• 재무와 비재무 2가지 측면의 리스크를 평가하는 '이중 중요성'(double materiality) 방식 도입
국제지속가능성기준위원회(ISSB), 영국[g]	• ISSB 준수 논의 중

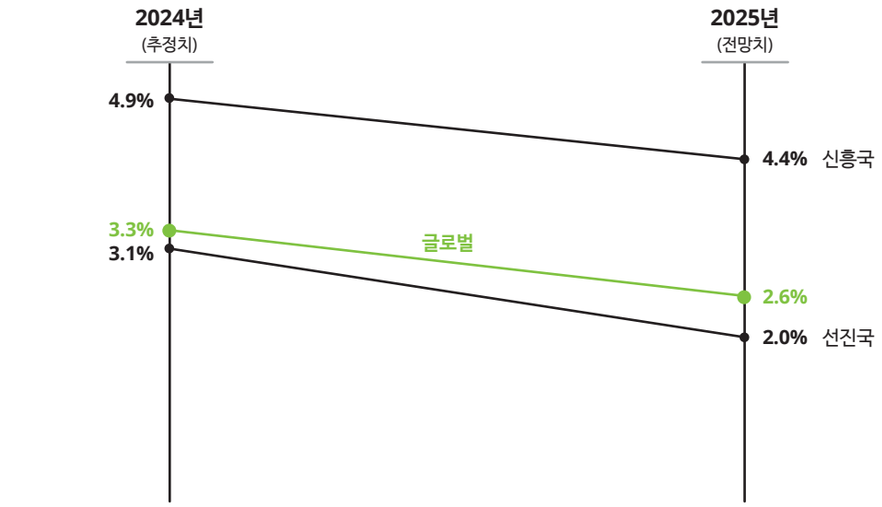
출처: a. US Securities and Exchange Commission, Securities Act of 1933 and Securities Exchange Act of 1934, April 4, 2024; b. NAIC, "US insurance commissioners endorse internationally recognized climate risk disclosure standard for insurance companies," press release; c. Deloitte, "2024 insurance regulatory outlook," accessed Sept. 17, 2024; d. Jennifer Laidlaw, "Where does the world stand on ISSB adoption?," S&P Global, April 9, 2024; e. ibid; f.ibid; g.ibid.

2025년에는 손해보험 부문 성적이 다소 개선될 것으로 전망된다. 인플레이션율 상승과 공급난으로 최근 급증했던 지급 보험금이 감소하고 있기 때문이다.[25] 또한 금리가 대폭 오르고 투자수익률도 올라 계약 보험료가 가파르게 상승한 데 힘입어 손해보험 부문 수익이 개선될 것으로 기대된다.[26] 전 세계적으로 보험사들의 자기자본이익률(ROE)은 2024년 약 10%에서 2025년 10.7%로 개선될 전망이다.[27] 보험료는 2024년 3.3% 상승했고, 선진국이 보험료 수익 증대에 75%를 기여했다(그림 3).[28]

25. Fitch Ratings, "U.S. property/casualty insurance outlook 2024," Dec. 11, 2023.
26. Ibid.
27. Swiss Re, "Sigma 3/24—World insurance."
28. Ibid.

그림 3. 2025년 손해보험료 소폭 하락 전망

실질 기준 전 세계 손해보험료 상승률



출처: Fernando Casanova, Caroline Da Souza Rodrigues Cabral, James Finucane, Roman Lechner, Mahesh Puttaiah, Weijia Yao, and John Zhu, "World insurance: Strengthening global resilience with a new lease of life," Swiss Re, July 16, 2024.

미국 손해보험 부문은 수익성이 개선돼, 2024년과 2025년 모두 합산비율이 98.5%로 2023년 추정치인 103%에서 낮아질 것으로 예상된다.[29] 2022년 6월 9.1%로 고점을 찍었던 인플레이션율이 2024년 6월 3%까지 떨어지면서 지급 보험금 증가세가 둔화된 영향이다.[30]

손해보험사들이 이처럼 회복 양상을 보이는 가운데, 2025년에는 새로운 리스크와 변화하는 고객 기대가 보험 업계에 상당한 성장 기회를 안겨줄 것으로 기대된다. 최근 딜로이트 조사에 따르면 범산업적으로 AI 투자와 배치가 확산되는 만큼,[31] AI의 사용과 개발에 수반되는 배상 책임이 손해보험 업계에 큰 사업 기회로 부상할 전망이다.[32] 딜로이트 연구에 따르면, 전 세계 AI 관련 보험료 총액이 2032년 약 47억 달러에 달해 연 평균 약 80% 증가할 것으로 예상된다.[33]

고객 중심 경험에 대한 수요가 늘면서 임베디드 보험*의 인기도 높아져, 2030년 전 세계 임베디드 보험료 총액이 7,220억 달러를 넘어설 것으로 예상된다.[34] 임베디드 보험을 활용하면 보험사들이 자동차, 소매, 부동산 기업들과 제휴해 보험 상품과 통합 솔루션을 묶음으로 판매할 수 있다.[35] 예를 들어, 부동산 기업들과 협업하면 해당 부동산 기업의 판매 플랫폼에서 주택 소유자 보험을 판매할 수 있다. 이러한 제휴를 통해 고객들은 더욱 빠르고 손쉽게 보험에 가입할 수 있고, 보험사들은 판매 채널을 늘릴 수 있다. 또한 직접 보험 판매 플랫폼을 구축하는 것보다 투자 자본과 시간을 훨씬 절감할 수 있다.[36]

*임베디드 보험(embedded insurance)은 비보험 상품 및 서비스 기업이 제공하는 상품에 보험 상품 및 서비스를 내재화해 제공하는 것을 뜻한다.

29. Holzheu and Finucane, "US Property & Casualty outlook."
30. Ibid.
31. Sandee Suhrada, Kate Schmidt, and Dishank Jain, "Providing insurance coverage for artificial intelligence may be a blue ocean opportunity," Deloitte Insights, May 29, 2024.
32. Ibid.
33. Ibid.
34. Puneet Kakar, Manmeet Singh Bawa, Emily Koenig, "Unlocking the strategic power of partnerships in insurance," Deloitte, June 2024.
35. Ibid.
36. Ibid.

생명 및 연금 보험(L&A)

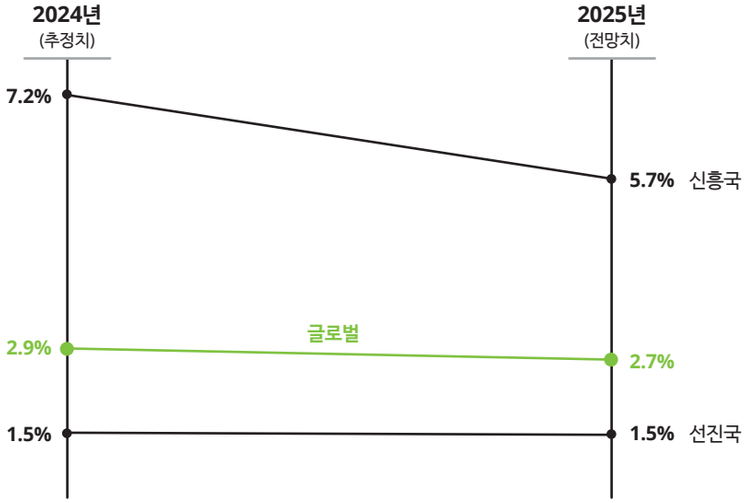
L&A 부문에서는 고금리가 지속된 영향에 저축형 상품 수요가 촉발됐다.[37] 2023년 미국 연금보험 판매 규모는 3,850억 달러로 전년비 23% 증가했으며, 이 중 특히 확정금리형 연금보험이 2,862억 달러로 36% 급증했다.[38] 2024년 상반기에도 연금보험 판매 규모는 2,152억 달러로 전년 동기 대비 19% 늘었고, 지수연계 연금과 확정금리형 연금이 각각 사상 최대치를 기록했다.[39] 미국 연방준비제도(이하 '연준')가 금리인하 사이클을 시작했음에도 불구하고, 금리가 더 떨어지기 전에 높은 보장액을 찾는 가입자들이 여전히 많아 확정금리형 연금 수요가 한층 촉발되고 있다.[40] 신흥국에서 중산층이 증가함과 동시에 각국 정부와 기업이 제공하는 연금 혜택이 줄어들면서, 향후 수년간 저축형 보험상품에 대한 수요가 높게 유지될 것으로 예상된다.[41]

새로운 연납화 생명보험도 지난 3년 연속 판매량이 사상 최대치를 갈아치웠고, 2023년에는 157억 달러로 연간 1% 증가했다.[42] 다만 2024년 1분기에는 총 신규 보험료 총액과 판매 건수가 전년 동기 대비 1% 줄었다.[43] 하지만 연납화 생명보험은 50세 미만 젊은층 소비자들 사이에서 소셜미디어를 통해 이점이 알려지면서 인기를 얻고 있다.[44]

선진국에서 2025년 생명 보험료 총액은 1.5% 증가할 것으로 예상된다. 중국, 인도, 중남미 등 신흥국은 2024년 7.2% 증가한 후 2025년에는 증가율이 5.7%로 떨어질 것으로 예상된다(그림 4).[45]

그림 4. 생명 보험료 총액 증가세, 2025년 신흥국 둔화/선진국 보합 전망

실질 기준 글로벌 생명 보험료 총액 증가율



출처: Fernando Casanova, Caroline Da Souza Rodrigues Cabral, James Finucane, Roman Lechner, Mahesh Puttaiah, Weijia Yao, and John Zhu, "World insurance: Strengthening global resilience with a new lease of life," Swiss Re, July 16, 2024.

37. International Association of Insurance Supervisors, "Global Insurance Market Report: Mid-year update," July 2024; Lucia Bevere et al., "Sigma No 6/2023: Risks on the rise as headwinds blow stronger: Global economic and insurance market outlook 2024-25," Swiss Re, Nov. 11, 2023.
38. LIMRA, "LIMRA: U.S. annuity sales post another record year in 2023," press release, Jan. 24, 2024.
39. LIMRA, "LIMRA: Annuity sales set another record in first half of 2024," press release, July 24, 2024.
40. Cyril Tuohy, "Annuity sales surge ahead of expected interest rate cuts," Life Annuity Specialist, Aug. 5, 2024.
41. Swiss Re, "Sigma 3/24—World insurance."
42. LIMRA, "LIMRA: U.S. life insurance premium sets new record in 2023," press release, March 14, 2024.
43. Ibid.
44. Doug Bailey, "Life insurance applications up 3% in 2023; first rise in nearly 4 years," InsuranceNewsNet, Jan. 11, 2024.
45. Swiss Re, "Sigma 3/24—World insurance."

금리가 상승하면서 보험사들의 투자 수익도 촉발돼, 2025년 수익성 개선 요인으로 작용할 전망이다.[46] 이처럼 L&A 부문은 현재 환경으로 수혜를 입고 있지만, 팬데믹으로 촉발된 생명보험 수요나 금리 상승으로 촉발된 저축형 보험 수요는 L&A 부문의 성장을 지속적으로 뒷받침하는 요인으로 볼 수 없다. 따라서 장기적 성장을 위해서는 의미있는 전환이 필요하다.

소비자와 중개기관들의 니즈를 충족할 수 있는 운영 전문성과 전략적 민첩성을 강화하려면, 코어 시스템 현대화와 자동화, 프로세스 재설계 이니셔티브에 투자해야 한다. 코어 시스템을 현대화하기 위해 반드시 인프라를 교체하거나 전환할 필요는 없다. 하지만 현재 아키텍처가 지원할 수 없는 역량과 앞으로 필요하게 될 시스템 역량을 분석하고 투자 우선순위를 정해야 한다. 디지털 유통을 통해 유통 채널 간 상호작용을 더욱 유연하게 할 수 있는 응용프로그래밍 인터페이스(API) 기반의 아키텍처에 투자하는 것이 한 가지 방법이 될 수 있다. 또 예측 모델을 제공하면 보험 중개기관들 사이에서 경쟁우위를 강화할 수 있다. L&A 상품을 구매할 가능성이 큰 소비자들을 훨씬 효과적으로 집중 공략함으로써 차별화된 판매 경험을 제공할 수 있기 때문이다.

글로벌 L&A 시장에는 여전히 충족되지 못한 니즈가 넘쳐나 그만큼 새로운 시장을 발굴할 기회도 무수히 펼쳐져 있다. 미국에서만 사망보장 격차*가 25조 달러로 추정되고,[47] 전 세계적으로 은퇴연금 격차**는 약 70조 달러에 달한다.[48] 보험사들이 발전하는 디지털 기술을 효과적으로 활용하면 이러한 격차를 해소함으로써 막대한 성장 기회를 잡을 수 있다.

디지털 역량을 갖춘 보험사들은 소비자들에게 보험 상품에 대한 정보를 제공하고 판매하기가 용이하며, 특히 적은 비용으로 저소득층을 공략하기에도 유리하다. 브라질에서는 현재 디지털 뱅킹의 확산에 힘입어 생명보험이 일반화되고 있다. 브라질은 지난 10년간 디지털 뱅킹의 확산으로 은행계좌 보유율(banked population)이 상승하면서 금융 포용성이 크게 개선됐다. 이들 은행들은 서비스 오퍼링의 일환으로 생명보험을 제공해, 수 백만 명의 인구가 생애 처음으로 생명보험에 가입하는 결과를 낳았다.[49]

뿐만 아니라 사일로(silo)를 깨고 고객 및 상품 중심으로 운영 모델을 현대화하면 시장 변화에 더욱 기민하게 대응할 수 있다. 보험사들은 수많은 비즈니스 크리티컬(business-critical) 시스템과 프로세스가 다양한 부서와 부수적 앱에 흩어져 있어, 작은 비효율성이라도 사업의 진행 속도를 떨어뜨려 고객과 중개기관들에게 직접적 영향을 줄 수 있다. 프로세스 재설계와 직접 처리(STP, straight-through processing) 모델에 투자하면 경험을 개선하고 비용을 줄이고 규모를 확대하며 수익 성장을 이룰 수 있다. 또 아웃소싱을 통해 전문적 서비스를 이용하면 운영 효율성을 개선하고 비용을 줄이는 데 도움이 된다(그림 5).

L&A 부문은 역대급 판매량을 기록하고 있다. 하지만 글로벌 마켓 곳곳에 여전히 남아 있는 미발굴 시장을 개척하면 훨씬 좋은 성적을 거둘 수 있다. 반면 백오피스 비효율성과 낙후된 코어 시스템에 따른 고객과 중개기관 영향을 최소화하기 위한 전환에 나서지 않는다면, 시장 급변과 수요 변동 속에서 현 수준의 수익을 유지하기 힘들 것이다.

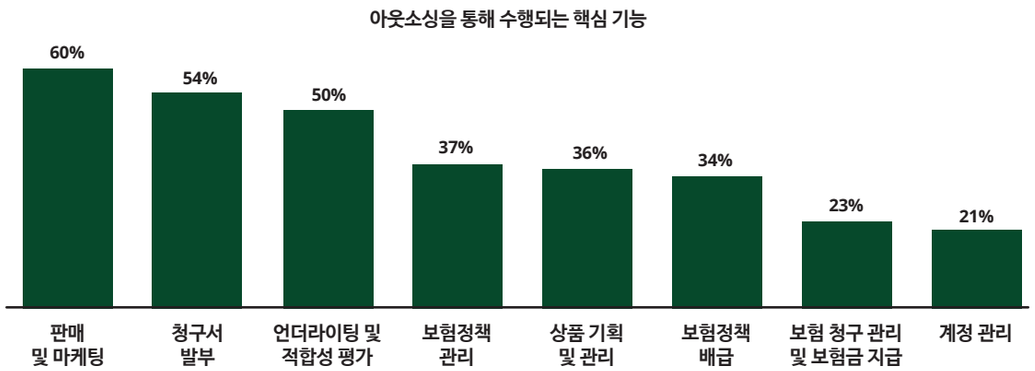
*사망보장 격차(mortality coverage gap)는 사람들이 필요로 하는 생명보험 보장 수준과 실제 보유한 보험의 보장 수준 간 격차를 의미한다.

**은퇴연금 격차(retirement savings gap)는 사람들이 필요로 하는 은퇴연금 보장 수준과 실제 보유한 연금의 보장 수준 간 격차를 의미한다.

46. International Association of Insurance Supervisors, "Global Insurance Market Report: Mid-year update," July 2024; Bevere et al., "Sigma No 6/2023."
47. Stephen Abrokwah et al., "Life underinsurance in the US: Bridging the USD 25 trillion mortality protection gap," Swiss Re Institute, Sept. 21, 2018.
48. Han Yik, "Solving the global pension problem," World Economic Forum, Sept. 10, 2024.
49. Roopali Aggarwal, Shelly Habecker, and Melissa Leitner, "The life & health insurance inclusion radar," Swiss Re Institute, March 14, 2023.

그림 5. L&A 보험사들, 아웃소싱 활용해 핵심 역량과 전사적 기능 증강

응답자 비율(%)



출처: Core functions data is based on a survey of 70 life and annuities carriers to assess their preferences for digital solution providers as part of a wider Deloitte study on the life and annuity digital insurance solutions provider market in the fourth quarter of 2023; enterprise-level functions data is based on Deloitte's 2023 Global Shared Services and Outsourcing Survey.

단체보험

지난 수년간 보험계약 유지율(갱신 보험료)이 상대적으로 높고 임금상승률도 올라, 단체보험사들이 추가 판매 증대에 의존하지 않고도 양호한 성과를 낼 수 있었다. 하지만 고용 증가세가 둔화됨에 따라 2025년에는 보험계약 유지율이 낮아질 것으로 예상된다. 딜로이트 이코노미스트들은 2026년 미국 실업률이 4%를 초과하고 고용비용지수는 2024년 4%에서 2025년 3.3%로 하락할 것으로 예상했다.[50] 따라서 단체보험사들은 2025년 대체 수익원을 모색해야 한다.[51]

2023년 4분기 단체보험 판매량은 8억5,700만 달러로 전년 동기 대비 8% 늘었으며, 연율로는 6% 증가했다.[52] 하지만 2024년 1분기 직장 생명보험 신규 가입 보험료 총액은 전년 동기 대비 2% 줄었다.[53]

사고, 중대 질병, 암 치료, 입원 치료 보장 등을 제공하는 추가 건강보험 판매는 2023년 전년비 5% 늘었고,[54] 2024년 1분기에는 3% 늘었다.[55] 최근 미국 직장인 대상 서베이에 따르면, 예기치 못한 사고로 인한 소득 상실이나 비용 발생 시 보장받을 수 있는 추가 보험을 제공하는 것이 직장 선택의 중요한 요인이 된다는 응답자가 86%에 달했다.[56]

장애보험의 경우 2023년 판매는 전년비 8% 늘었으나,[57] 2024년 1분기는 12% 줄었다.[58] 하지만 장기 장애 발생 사고율은 지속적으로 하방 추세를 보이고 있다.[59] 임금인상률이 상대적으로 높게 유지되고 있기 때문으로 풀이된다. 이러한 환경은 임금인상률이 높지 않았다면 장애인 혜택을 청구했을 근로자들이 일자리를 잃지 않기 위해서라도 장애보험에 가입하게 하는 요인으로 작용할 수 있다.

현재 대다수 산업이 치열한 인력 쟁탈전을 벌이는 가운데, 2023년 미국 소비자 신뢰도 서베이 결과 소속 회사의 복지 혜택이 인력 이탈을 막는 가장 중요한 요인이라 답한 응답자가 70%를 넘었다.[60] 또 응답자 51%는 소속 회사가 향후 복지 혜택을 확대할 것이라고 답했다.[61] 이처럼 직원 복지에 대한 수요가 늘어날 소지가 있는 만큼, 단체보험사들은 가열되는 경쟁 환경 속에서 차별점을 보여줄 수 있어야 한다.

이를 위해 우선 첨단 운영 플랫폼 제공 업체 및 자체적으로는 확보하기 힘든 스킬과 역량, 데이터 소스를 제공하는 인슈어테크(insurtech)* 기업 등 보험 생태계 내 참여자들과 제휴 관계를 구축할 수 있다. 일례로 프루덴셜 파이낸셜(Prudential Financial)은 2023년 7월 나야(Nayya)와 파트너십을 맺어 AI 및 데이터 과학 역량을 증강해 직원들이 개방형 등록기간 동안 업무환경 복지 개선을 위한 결정을 내리는 것을 지원했다.[62]

*인슈어테크(insuretech): Insurance(보험)과 technology(기술)의 합성어로, 기술을 활용해 보험 산업의 효율성과 고객 경험을 혁신하는 것을 뜻한다.

50. Robyn Gibbard, "United States Economic Forecast Q2 2024," Deloitte Insights, June 20, 2024.
51. Deloitte subject matter specialist analysis.
52. LIMRA, "LIMRA: Strong year for U.S. workplace benefits sales in 2023," press release, May 1, 2024.
53. "LIMRA's U.S. Workplace Life, Disability, Dental & Vision and Supplemental Health Insurance Sales Surveys, First Quarter 2024", lifehealth.com, June 25, 2024; Lifehealth.com, "U.S. workplace benefits sales results mixed in first quarter 2024," June 25, 2024.
54. LIMRA, "LIMRA: Strong year for U.S. workplace benefits sales in 2023."
55. "LIMRA's U.S. Workplace Life, Disability, Dental & Vision and Supplemental Health Insurance Sales Surveys, First Quarter 2024", lifehealth.com, June 25th 2024; Lifehealth.com, "U.S. workplace benefits sales results mixed in first quarter 2024," June 25, 2024.
56. Lincoln Financial Group, "Eight in 10 of those surveyed say insurance benefits other than medical insurance are a "must have or very important" from an employer, according to new research from Lincoln Financial Group," press release, Nov. 6, 2023.
57. LIMRA, "LIMRA: Strong year for U.S. workplace benefits sales in 2023."
58. "LIMRA's U.S. Workplace Life, Disability, Dental & Vision and Supplemental Health Insurance Sales Surveys, First Quarter 2024", lifehealth.com, June 25th 2024, Lifehealth.com, "U.S. workplace benefits sales results mixed in first quarter 2024," June 25, 2024.
59. Deloitte's group insurance morbidity survey.
60. LIMRA, "The world of work – and workplace benefits – is changing," July 2, 2024.
61. Ibid.
62. Nayya Health, "Prudential and Nayya partner to bring personalized benefits to millions of American employees," press release, July 13, 2023.

보험 업계 사업모델에 내재화되는 AI

보험 업계 전환 여정의 중요한 퍼즐은 첨단 기술 역량을 사업모델에 효율적으로 내재화하는 것이다. 보험사들은 수년간 AI 툴을 도입해 왔지만, 보험사 리더들은 최근까지만 해도 조직 전체에 AI를 전략적으로 배치하는 데 주력할 필요를 느끼지 못했다. 하지만 지난 2년간 다양한 생성형AI 툴이 범용화되면서, AI판 '아이폰 모멘트'(iPhone Moment, 2007년 아이폰 출시 당시의 놀라움)를 맞이하게 됐다.[63] 무료 공개 생성형AI가 등장하고 대중의 호기심도 증폭하면서 범산업적, 대중적으로 생성형AI를 활용한 다양한 실험이 이뤄지고 있으며, 그 과정에서 인류가 생성형AI의 진정한 혁신력에 눈을 뜨고 있다. 위험 회피 성향이 가장 강한 산업이라 할 수 있는 보험 산업조차 생성형AI와 관련해 변곡점에 이르러, 다양한 계획과 투자가 이뤄지고 있다.

딜로이트가 2024년 6월 미국 보험사 임원 200명을 대상으로 실시한 서베이 결과, 응답자 76%가 1개 이상의 자사 사업부서에서 생성형AI를 도입했다고 답했다.[64] 테크 인력이 풍부하고 첨단기술에 대한 문화적 수용성이 높은 아시아태평양 지역에서는 이미 많은 보험사들이 AI와 생성형AI 이니셔티브를 이행하고 있다.[65] 홍콩 소재 생명보험사 AIA그룹(AIA Group)은 기초적 테크 및 데이터 전환 투자에서 생성형AI를 포함한 AI 기술을 판매, 운영, 고객 서비스 전반에 적용하는 방향으로 전략을 선회했다.[66] 중국 선전 소재 핑안 보험사(Ping An)는 중국 빅테크 기업 텐센트(Tencent)에 이어 전 세계에서 생성형AI 기술에 대한 특허를 두 번째로 많이 보유하고 있다.[67]

상당수 보험사들이 여전히 AI를 실험적으로 도입하고 있지만, 일부는 보험금 청구 및 고객 서비스 등 핵심 부문에 생성형AI를 도입하고 있다. 이러한 활용사례는 단기 내 위험/보상 평가를 개선하고 규모 확대 기회도 창출해, 규제 정립에도 도움이 되고 보험 산업 내 생성형AI에 대한 수용성을 높이는 데도 긍정적 역할을 한다. 딜로이트 서베이에 따르면, 보험사 임원들은 판매, 리스크 관리, 보험금 청구 관리 등을 생성형AI를 우선적으로 도입할 부문으로 꼽았다.[68]

생성형AI의 도입 규모를 성공적으로 확대하기 위해서는 올바른 가치 수단을 활용해야 한다. 향후 수년간 효율성을 강화하고 고객과 직원의 경험을 개선하는 것이 직접적 사업 성과를 측정하는 것보다 중요해질 수 있다. 딜로이트 서베이에서 대부분 응답자들은 현재와 미래 생성형AI 이니셔티브의 성공 여부를 측정하기 위해 수익성과 더불어 고객 질의 대응의 효율성, 직원 만족도 등을 핵심 지표로 삼을 것이라 답했다.[69]

AI 전략의 기본은 올바른 데이터와 거버넌스 구축

AI 모델 학습을 위한 정확한 데이터를 확보하지 못하면 비즈니스 가치를 실현하기 어렵다. 딜로이트 서베이에 따르면, 생성형AI의 대규모 도입을 위한 우선 과제로 데이터 보안과 개인정보보호, 데이터 품질, 내외부 데이터 통합이 꼽혔다.[70]

보험사들은 분석과 디지털 역량을 위해 지난 10년간 데이터 기반을 우선적으로 구축해 왔으나, 이제는 AI 도입을 지원하고 규모를 확대할 수 있는 데이터 생태계를 구축하는 데 초점을 맞춰야 한다. 이를 위해 실시간 처리 및 일괄 처리를 지원하는 데이터 통합이 필요하다. 또한 가격 최적화, 사기 감지, 고객 세부화, 전주기 가치 등 활용사례를 지원하는 데이터 환경을 구축할 수 있는 데이터 상품을 개발하는 것도 확산되는 추세다. 대규모 데이터 저장고 대신 특정 비즈니스 니즈에 맞춘 다중화 시스템에 기반한 데이터 메시 아키텍처(data mesh architecture, 분산형 데이터 관리 방식)를 구축하면 이러한 데이터 상품을 한층 개선할 수 있다.

효과적인 AI 거버넌스를 구축하려면 엄격한 데이터 관리와 통제가 이뤄져야 한다. AI를 도입하는 조직은 AI의 환각과 데이터 편향성 등 수많은 리스크에 노출되기 때문에, 데이터 소스와 인벤토리를 철저하게 파악하도록 적극적 노력을 펼쳐야 한다. 거버넌스와 데이터 관리는 규제 컴플라이언스를 위해서도 매우 중요하며, 투명성과 책임성의 프레임워크를 구축하면 책임감 있는 AI 활용을 위한 조직문화를 형성하는 데 도움이 된다.

AI로 성장 기회 잡으려면 인력과 조직문화가 중요

직원들 사이 책임감 있는 AI 활용을 위한 조직문화를 형성하는 것이 매우 중요하다. 최근 서베이에 따르면, 근로자들은 AI 툴이 제공됐을 때 고용주에 대한 공감능력과 인간성이 2.3배 떨어지는 것으로 나타났다.[71] AI 이니셔티브가 성공하려면 구성원들의 자발적 참여가 필요하므로 조직이 자체적 전략을 수립해 인적 지속가능성에 초점을 맞춰야 한다. 즉 사업 성과를 얻기 위해 직원을 이용하는 대신 직원들이 스스로의 역량을 증강할 수 있도록 조직이 도와야 한다.[72] 결국 직원들이 거부감 없이 AI의 도움을 받아 업무 효율성을 개선할 수 있다면, AI 이니셔티브에 성공했다고 볼 수 있다.

딜로이트 서베이에서 생성형AI 도입에 대해 조직의 준비 수준을 묻는 질문에 보험사 임원들은 인력 확보와 기존 인력의 AI 스킬을 가장 큰 과제로 꼽았다.[73] 이에 따라 대다수가 새로운 AI 현실에 적응하기 위해 인력 전략과 조직 구조를 재검토해야 한다는 의견을 보였다. 상당수 보험사들이 스킬 기반 프레임워크로 전환과 다기능 협업 촉진 등 AI 이니셔티브를 보강하기 위한 장기적 구조 변화를 이미 이행하고 있지만, 시급하게 해결해야 할 문제들이 있다.

우선 테크 인력이 부족하다. 딜로이트 서베이에서 보험사 임원들은 장기적 AI 도입을 위한 준비 노력의 일환으로 신규 채용 시 디지털 문해력과 AI 지식 수준을 우선시하는 것을 인력 관리의 가장 큰 변화로 꼽았다.[74] 단순 업무가 점차 자동화되고 있는 만큼, 테크 스킬 외에도 상상력, 호기심, 공감능력, 분석적 사고 등 인적 역량도 채용 시 중요한 요인으로 평가할 필요가 있다.

하지만 테크 인력을 신규 채용하는 것만으로는 충분치 않다. 많은 보험사들이 AI 자체를 교육 수단으로 삼아 기존 인력 개발에도 집중적 노력을 기울이고 있다. 취리히 보험사(Zurich)는 애널리틱스 기술을 활용해 직원들의 현재 스킬과 미래 필요한 스킬을 점검하고 학습 및 개발 과정을 설정한다.[75] 단기 내에 인력을 확보하거나 내부 인력 개발이 힘들다면 아웃소싱이나 공유 서비스를 활용하는 것도 한 가지 방안이 될 수 있다.

AI 기술에 대한 보험사들의 투자 열기가 뜨겁지만 그에 못지 않게 인력에 대한 투자도 중요하다. 산디 수흐라다(Sandee Suhrada) 딜로이트 컨설팅 파트너는 "AI의 영역에서 기술과 인력은 동전의 양면과도 같아서, 보험사들은 인력을 위해 인력에 의해 AI 기술을 구축하고 있다"고 말했다.

63. Laura Forman, "AI has its 'iPhone moment'," The Wall Street Journal, March 2, 2023; The 2025 Global insurance outlook is an independent publication and has not been authorized, sponsored, or otherwise approved by Apple Inc. iPhone is a trademark of Apple Inc., registered in the United States and other countries.
64. A survey of 200 US insurance executives conducted by the Deloitte Center of Financial Services (DCFS) in June 2024, for the purpose of an upcoming generative AI for Insurers publication to be released in late 2024.
65. Deloitte subject matter specialist analysis.
66. Digital Finance Media, "AIA's digital strategy moves on from transformation", Digital Finance Media, Jan. 10, 2024.
67. World Intellectual Property Organization, "Patent Landscape Report: Generative artificial intelligence," accessed Sept. 18, 2024.
68. A survey of 200 US insurance executives conducted by the Deloitte Center of Financial Services (DCFS) in June 2024, for the purpose of an upcoming generative AI for insurers publication to be released in late 2024.
69. Ibid.
70. Ibid.
71. Sue Cantrell et al., 2024 Global Human Capital Trends, Deloitte Insights, Feb. 5, 2024.
72. Sue Cantrell et al., "When people thrive, business thrives: The case for human sustainability," Deloitte Insights, Feb. 5, 2024.
73. Ibid.
74. Ibid.
75. Cantrell et al., 2024 Global Human Capital Trends.

수익 추구와 사회 기여를 병행하는 스마트한 방법

보험 업계는 수익 추구와 사회 기여를 병행할 수 없다는 시각이 일반적이다. 하지만 두 가지 목표를 함께 달성하는 것은 얼마든지 가능하다.

지난 수년간 극심한 기후사태가 증가하는 가운데 물가 급등으로 자동차와 주택, 상업용 부동산 복구 비용까지 상승해,[76] 보험업계의 손해액이 지탱하기 힘든 수준으로 불어났다.[77] 이에 많은 보험사들이 수익을 회복하기 위해 관련 상품의 보험료를 인상하거나 일부는 수익성이 심각하게 떨어지는 보험상품을 아예 중단하기도 했다.[78] 그 피해는 고스란히 소비자들에게 전가돼, 인상된 보험료를 감당할 수 없거나 보험에 가입할 수 없게 돼 보험의 혜택을 충분히 또는 전혀 받지 못하는 인구가 늘었다.[79]

하지만 혁신과 협업을 스마트하게 활용하면 이러한 비관적 환경을 회복력과 지속가능성 강화의 기회로 만들어 수익성과 공평성 사이 균형을 잡을 수 있다. 특히 첨단기술과 대체 데이터 소스를 활용하면 불어나는 손해액을 줄이고 수많은 이해당사자들에게 혜택을 제공할 수 있다. 첨단기술과 데이터 소스를 투명하고 책임감 있게 활용하면 보험 업계가 신뢰를 구축하고 사회적 목표를 달성하는 주도적 역할을 할 수 있다.

하지만 현재 보험 심사에 적용되는 데이터의 수집 및 활용을 둘러싼 투명성이 부족해 소비자와 규제당국 모두 우려의 목소리를 내고 있다. 예를 들어 과거 운전자의 주행 행태를 모니터링하는 컴퓨터 통신 기구는 큰 관심을 받지 못했지만,[80] 이제 운전자의 휴대폰 앱 등 일상적 수단을 통해 보험사들이 관련 데이터를 수집할 수 있게 됐다.[81] 보험사들은 운전자에게 해당 사실을 제대로 고지하지 않고 이렇게 수집한 데이터를 보험 심사에 적용할 수 있다.[82]

이러한 데이터를 활용한 더욱 정확한 보험 심사를 할 수 있어 소비자와 규제당국들의 불신을 최소화할 수 있지만, 보험 등급을 결정할 때 사용하는 정보를 투명하게 공개할 필요가 있다. 또한 신용점수와 같이 운전점수를 부과해 주행 행태의 개선 또는 악화에 따라 점수를 매겨 보험등급에 적용하는 인센티브 전략도 가능하다.

첨단기술을 보험 심사 모델에 적용할 때 데이터의 편향성도 주의해야 한다. 특히 이러한 편향성은 이미 보험 접근성이 제한돼 취약한 지역사회 주민들에게 더욱 악영향을 미칠 수 있다. 규제당국들이 이러한 상황을 주시하고 있으며, 미국 콜로라도주 정부는 AI 모델의 편향성과 차별을 방지하기 위해 보험사들을 위한 규제 프레임워크를 구축하고 있다.[83]

76. Renea Burns, Tim Coy, and Niall Williams, "Climate change impacts elevate US commercial real estate insurance costs," Deloitte Insights, May 29, 2024.
77. Kelly Cusick, David Sherwood, Michelle Canaan, and Namrata Sharma, "Bridging insurance gaps to prepare homeowners for emerging climate change risks," Deloitte Insights, May 2, 2024.
78. Ibid.
79. Ibid.
80. Discussion with Deloitte subject matter specialists, June 2024.
81. Hill, "Is your driving being secretly scored?."
82. Ibid.
83. David Sherwood, Irena Gecas-McCarthy, and Jim Eckenrode, "2024 insurance regulatory outlook," Deloitte, accessed Sept. 16, 2024.

자연 자원을 보존하는 노력을 기울이면 지급 보험금을 줄이는 데 도움이 된다. 고객들을 선형 경제(linear economy, 자원을 사용한 뒤 버리는 시스템)에서 순환경제(circular economy, 자원을 재사용·재활용하는 시스템)로 유도하면, 자원의 활용 주기를 지속하는 데 도움이 된다.[84] 일부 유럽 보험사들은 자동차 벤더들이 예비 부품으로 자동차를 수리하도록 해, 환경 친화성뿐 아니라 경제성도 개선하고 있다.[85]

재생 원자재를 사용하거나 최종제품을 재사용하는 공급망 파트너사들에 인센티브를 제공하거나, 보험 가입자의 주행 행태에 따라 보험료를 맞춤형으로 책정하는 자동차 보험 등 보험상품을 제공하는 방법도 있다. 또 친환경 화학물질을 활용해 환경 오염을 방지 또는 감축하거나 전반적 산출율을 개선하는 건설 및 부동산 부문 고객들에게 프리미엄 할인률을 제시할 수도 있다.[86]

기후변화와 같이 보험사들이 통제할 수 없는 리스크 요인들의 경우 리스크 완화 노력을 위한 협업과 인센티브를 통해 수익과 공정성을 동시에 추구할 수 있다. 미국 앨라배마의 한 보험사는 주택 소유자들이 건축 및 개조 시 특정 표준을 따를 경우 보험료를 할인해 주고 있다.[87] 미국 미시시피주 하원에서는 극심한 기후에 대한 방재 장치나 토네이도 대피용 공간을 주택 내 설치한 주택 소유자들에게 신탁자금을 제공하기 위한 법안이 상정돼 있다.[88]

최근 딜로이트 연구 결과, 보험사들이 미국 정부기관 및 보험 가입자들과 협력해 주택 방재 조치에 33억5,000만 달러를 투자하면, 현재 방재 건축 규정에 따르지 않은 주택의 2/3의 방재 시설이 강화될 수 있다. 이로 인해 2030년까지 보험사들의 기후 관련 손해액이 최대 370억 달러 줄어들 수 있을 것으로 전망됐다.[89]

생명보험사들의 경우 기후변화가 질병률과 사망률을 높이는 데 간접적 영향을 미치기 때문에 역시 리스크 요인이 된다. 대기오염과 산불 연기 등으로 인한 대기질 악화로 호흡기 및 심혈관 질환이 증가해 질병률과 조기 사망률이 높아질 수 있다.[90] 보험사들은 전반적인 건강 리스크를 줄이기 위해 이해당사자들과 협업해 주거 환경이 열악한 지역사회에 투자하거나 질병의 조기 예방에 대한 인식 제고 노력을 펼칠 수 있다. 천식과 만성 폐쇄성폐질환 등 환경오염에 기인한 질병에 대한 보험을 제공하는 몇몇 인도 보험사들은 공기 청정기와 호흡기 치료를 위한 특수 의약품까지 보험 커버리지에 포함하고 있다.[91]

재생에너지 기술 등 새로운 리스크에 대한 보험 심사를 장려하는 규제도 도입할 수 있다. 정부 지원과 인센티브가 도입되면 재생에너지 프로젝트 관련 자산 및 부채에 대한 자본조달 비용이 낮아져, 사회적 이득이 될뿐더러 보험사들의 리스크 프로파일도 완화될 수 있다.[92]

현재 대다수 리스크 완화 및 인센티브 전략은 여전히 초기 단계에 불과하다. 하지만 이미 실험적 노력을 기울이는 보험사들은 데이터 수집, 처리, 활용 방식을 조정할 능력을 갖추고 있다. 규제당국과 보험 업계, 공급업체, 데이터 업체, 정부 당국까지 모두 힘을 합치면, 기존의 태도와 프로세스를 전환해 수많은 장애물을 헤쳐나갈 준비가 된 보험사들은 수익 추구와 사회 기여 사이에서 더욱 효율적으로 균형을 잡아 전례 없는 기회를 잡을 수 있다.

84. Products that are sold and consumed might go to landfills. Instead, insurers can educate businesses/clients to try to reclaim the product and use the remains as input in new production. This way, the product will not end up getting wasted at the end of its product life cycle but be used for a new life cycle or alternate purpose.
85. DPA, "German insurer Allianz to allow use of used parts in auto repair," A News, May 10, 2024.
86. Green chemistry is an approach to chemistry that aims to prevent or reduce pollution and improve the yield efficiency of chemical products. It is characterized by careful planning of chemical synthesis and molecular design to reduce adverse consequences.
87. Mary Perez, "Grants will help retrofit MS Coast homes against hurricanes," The Sun Herald, March 5, 2024.
88. Ibid.
89. Kelly Cusick, Michelle Canaan, and Namrata Sharma, "Climate change and home insurance: US insurers have been hit hard by severe weather-related claims," Deloitte Insights, May 29, 2024.
90. Sue Cantrell, Jen Fisher, Joanne Stephane, Jason Flynn, Amy Fields, and Yves Van Durme, "When people thrive, business thrives: The case for human sustainability," Deloitte Insights, Feb. 5, 2024.
91. Anshul Majumdar, "The insurance cover you should have if you live in polluted metropolises like Delhi," CNBC-TV18, Nov. 7, 2023.
92. Discussion with Deloitte Sustainability subject matter specialists, June 2024.

미국 보험감독자협의회(NAIC)는 2024년 초 전략적 우선순위를 발표하고, 부동산 보험 시장의 지역별 격차를 더욱 심도 깊게 파악하기 위해 주 정부 차원의 데이터 수집 계획에 착수했다. 이렇게 얻은 인사이트를 기반으로 각 주의 보험 규제당국들은 기후 리스크에 대응하고 전국적 보험 접근성을 개선하는 가이던스를 마련할 수 있다.[93]

보험산업의 경우 온실가스 배출의 75~90%가 외부 공급업체들에 기인한 기타 간접배출(Scope 3)이지만, 여타 산업과 마찬가지로 측정 방식의 지침이 매우 중요하다.[94] 탄소회계 금융연합체(PCAF, Partnership for Carbon Accounting Financials)는 보험 부문의 상업용 및 개인 자동차 사용 관련 배출량을 측정하는 가이던스를 공개했다. 하지만 향후 보험사들이 현재 수집되지 않은 방대한 정보를 수집하도록 의무화할 수 있다.[95] 배출량 데이터를 수집하는 것은 쉽지 않은 과제이며, 특히 생명보험사들은 대규모 장기 투자가 통상적이기 때문에 데이터 수집이 더욱 큰 과제로 남아 있다.

지속가능성 프로그램이 진화하면서 양에서 질로 초점이 전환되고 있다. 이 가운데 보험사들은 모든 측면을 다루기보다 조직에 가장 중요한 내용을 다루는 데 자원 투자를 집중하는 방향으로 변화하고 있다.[96] 또한 지속가능성 컴플라이언스를 관련 부서의 업무로 국한했던 과거에서 벗어나 이제 지속가능성이라는 개념을 사업 전략의 중요한 일부로 여기고 있다. 내재온도상승*[97] 과 포트폴리오 온도상승 잠재력**[98] 등 새로운 지표를 도입하려면 복잡하고 다각적인 데이터 분석이 필요하다. 따라서 새로운 모델링 역량을 구축하기 위해 롱테일 투자 포트폴리오***가 필요할 수 있다.[99]

*내재온도상승(ITR, implied temperature rise)은 기업과 금융기관, 국가의 현재와 미래 활동이 전 세계 기후변화에 미치는 영향을 정량적으로 측정하는 지표로, 특정 주체의 탄소 배출 경로가 지구 평균 기온 상승에 어떠한 방식으로 작용하는지 예측하는 데이터로 사용된다.

**포트폴리오 온도상승 잠재력(portfolio warming potential)은 투자 포트폴리오에 포함된 기업 및 자산의 탄소 배출 경로가 지구 평균 기온 상승에 미치는 영향을 정량적으로 측정하는 지표로, 투자 활동의 환경적 영향을 평가 및 관리하는 데이터로 활용된다.

***롱테일 투자 포트폴리오(long-tail investment portfolio)는 장기적 성과와 리스크 분산을 위해 다수의 소규모 투자나 비주류 자산에 포트폴리오의 대부분 비중을 두는 투자 전략을 뜻한다.

93. The idea of financial inclusion is to ensure access to financial products and services for all, including insurance, regardless of net worth.
94. Discussion with Deloitte subject matter specialists.
95. Partnership for Carbon Accounting Financials, "PCAF launches the global GHG accounting and reporting standard for insurance-associated emissions," Nov. 16, 2022.
96. Discussion with Deloitte sustainability subject matter specialists, June 2024.
97. Estimates the global temperature increase that would occur if all entities in an investment portfolio emitted greenhouse gases at their current rates indefinitely, providing a way to gauge the alignment of an investment portfolio with global climate targets, such as those set by the Paris Agreement.
98. Calculates the potential temperature impact of the portfolio based on the current and projected greenhouse gas emissions of the entities within the portfolio.
99. MSCI, "Implied temperature rise methodology," February 2024.

글로벌 최저한세 도입으로 보험 업계 구조조정 확산 전망

글로벌 최저한세 '필라2'(Pillar Two)가 도입됨에 따라 저세율 지역에서 운영하던 보험사들의 수익이 영향을 받을 가능성이 있다. 유럽을 중심으로 전 세계 각국에서 실효되는 필라2에 대응하기 위해 보험사들은 컴플라이언스, 공시, 시나리오 플래닝에 분주하다.

상당수 국가에서 이미 필라2를 이행하기 위한 법안이 통과 또는 도입됐다. 필라2는 각국이 연간 매출 7억5,000만 유로(한화 약 1조원) 이상의 다국적 기업 소득에 대해 최저 15%의 법인세율을 적용하는 제도다. 이로 인해 보험사들은 수익 부담이 가중될 수 있다.[100] 미국 등 소재지 국가가 필라2를 도입하지 않는다 하더라도, 사업을 운영하는 국가에서 관련 규정을 도입하면 세금 책임을 피할 수 없다. 최저 15% 법인세율을 도입한 버뮤다는 과거 저세율 또는 조세회피 지역에 필라2가 미치는 영향을 보여주는 대표적인 사례다.[101]

필라2에 대응하기 위해 보험사의 세무 부서는 관련 규정을 이해하고 잠재적 영향에 대한 모델링을 해야 한다. 또한 부정적 영향을 완화하기 위해 구조조정 방안을 모색해야 할 수도 있다. 필라2로 세금 비용이 늘지 않는다 해도 공시와 컴플라이언스에 추가 자원을 투자해야 할 수도 있다. 필라2를 각국에서 어떠한 방식으로 도입할지에 대해서는 여전히 불명확하고 불확실한 부분이 많이 남아 있다. 따라서 보험사들은 새로운 규정과 요건을 예의주시하며 컴플라이언스 대비를 철저히 해야 한다.

단기적으로 데이터, 공시, 컴플라이언스가 가장 큰 과제가 될 것이다. 필라2는 명시적으로 세제개혁이지만, 재무와 법무, IT 등 여타 이해당사자들도 각각의 분야에 새로운 규정이 어떠한 영향을 미치는지 파악해야 한다. 이를 위해 다양한 데이터 소스와 지역에서 재무 정보, 운영 데이터, 가격 데이터를 수집하고 가공해 공유해야 하므로, 첨단 중앙집중형 데이터 수집 역량을 강화하는 데 투자를 늘릴 필요가 있다.

필라2의 영향을 완전히 파악하기는 아직 시기상조다. 하지만 세액공제 혜택이 줄면 보험료 인상과 비용 최적화 압박이 심화된다. 또한 공시와 컴플라이언스 자체만으로도 자원과 노력 투자가 필요하지만, 여러 여건에 적응하기 위해 대대적 구조조정에 나서는 보험사들도 적지 않을 것으로 예상된다.

100. Deloitte, "Getting ready for Pillar Two global tax rules," accessed Sept. 16, 2024.
101. Government of Bermuda, "Bermuda corporate income tax," accessed Sept. 16, 2024.

불확실한 미래는 더 많은 기회
찾을 수 있는 신대륙

단 하나 절대 불변의 상수는 '변화'다. 그리고 변화의 물결은 모든 방향에서 밀려온다. 상품과 경험에 대한 고객의 기대 변화, 첨단기술로 급변하는 인류의 삶, 증대하는 기후 관련 리스크, 변화하는 세제 환경, 규제 환경 변화, 거시경제 및 지정학 변동성 등 다방면의 변화에 발맞추기 위해 보험산업은 사업 운영의 중심점을 전환할 필요가 있다. 후방만을 주시하며 보험 심사라는 좁은 세상에 갇혀 있던 보험산업이 이제 선제적으로 리스크를 완화하고 더욱 포용적 관점에서 사회에 안전망을 제공하려면 대전환을 위한 전략이 필요하다. 또한 민첩성을 강화하고 전략적 연합을 형성하고 미래 인력을 육성함과 동시에 수익 성장을 지속하려면 현명한 투자가 필요하다.

보험사와 보험가입자, 사회 전반에 가장 이상적인 것은 보험금 청구 건수가 제로가 되는 것이다. 하지만 사회의 모든 위험 요소들을 제거하는 것은 불가능하다. 보험산업은 적어도 이상에 근접하는 데 도움이 되는 수단을 더욱 많이 가지게 됐다. 2025년은 보험산업이 장기적 성공을 위해 미개척의 길로 들어서는 분기점이 될 것이다.

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.[1] 반면 영국과 유로존은 각각 1.2%포인트와 1.0%포인트 상승하며 미국보다 긍정적 경제 여건을 나타낼 것으로 예상된다(그림 1).[2] 인도 역시 성장 속도가 2024년 대비 다소 둔화되겠지만 여전히 견조한 성장세를 유지할 것으로 보인다.[3]

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

실질 GDP 성장률(전년 대비%)	2023	2024	2025
호주[a]	1.5%	1.7%	2.2%
캐나다[b]	1.2%	1.2%	2.6%
유로존[c]	0.4%	0.6%	1.6%
인도[d]	6.2%	7.7%	6.6%
일본[e]	1.7%	0.8%	1.1%
중국[f]	5.2%	4.5%	4.5%
멕시코[g]	3.2%	2.2%	2.1%
싱가포르[h]	1.1%	2.0%	2.3%
영국[i]	0.5%	0.4%	1.6%
미국[j]	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 outloo 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.[4] 중앙은행들은 통화 정책 완화의 초기 단계에 접어든 것으로 보인다. 유럽중앙은행(ECB)과 캐나다 중앙은행(BOC)은 2024년 6월 초 금리를 인하했으며,[5] 영국 중앙은행(BOE)도 8월 초 금리를 내렸다.[6] 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 주춤하자 11월 연방공개시장위원회(FOMC) 정례회의에서는 '스몰컷'(0.25%포인트 인하)으로 속도 조절에 나섰다.[7]

상업용 부동산 업계는 금리 인하 가능성이 2024년 말과 2025년까지 시장 심리를 일부 개선시키며 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대하는 분위기가 형성되고 있다.[8] 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.

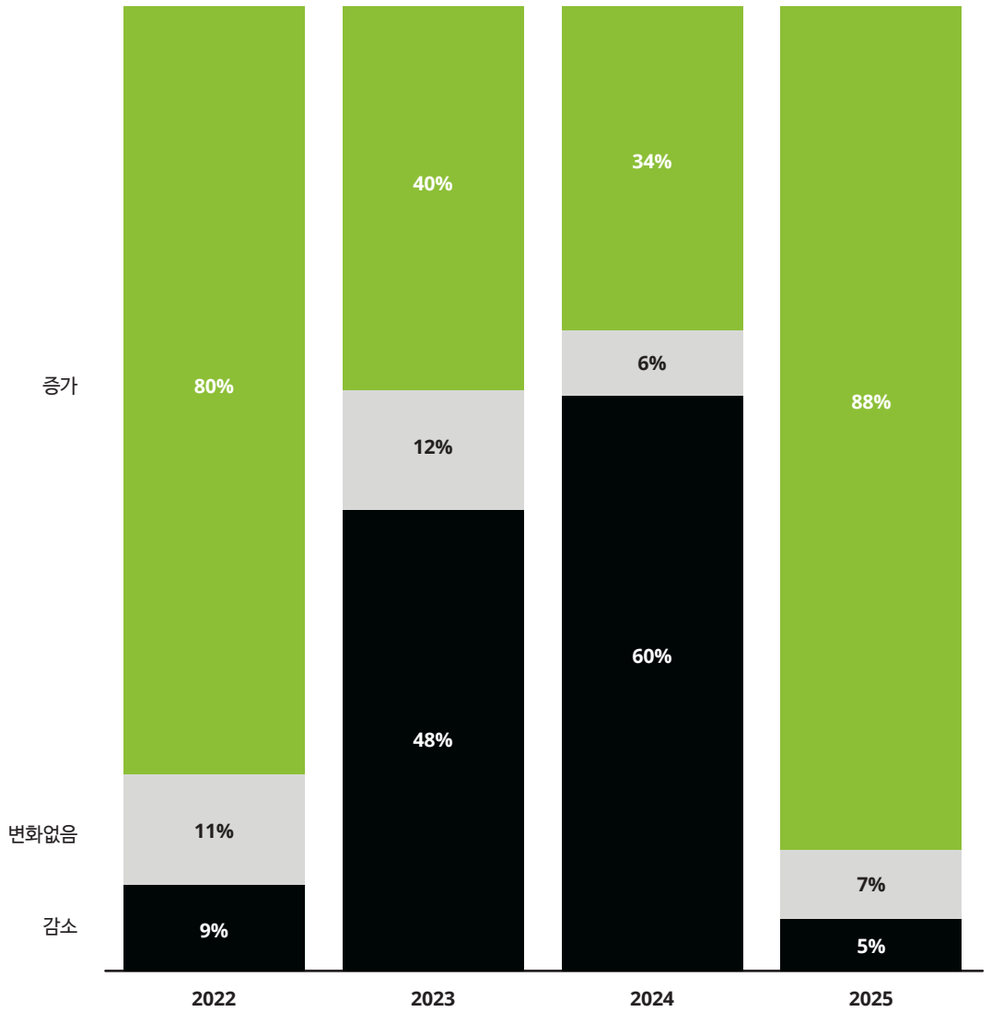
2025년, 부동산 시장 회복의 전환점

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.

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.

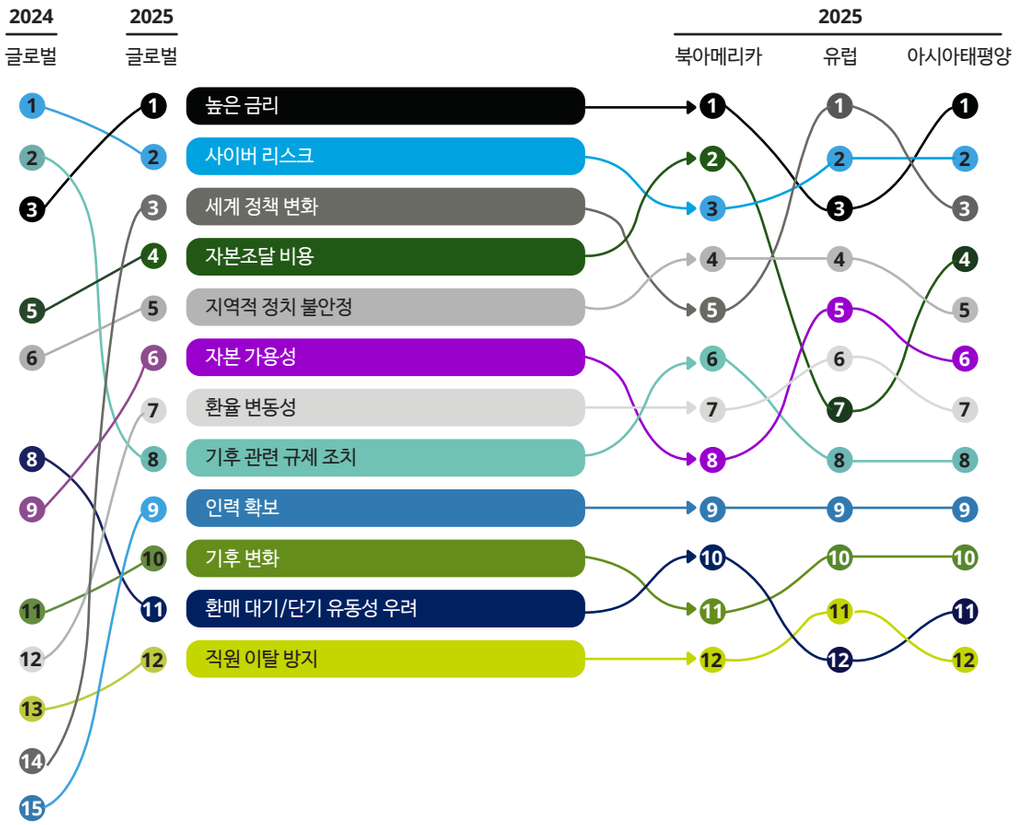
업계가 여전히 기술 역량의 한계를 인식하고 있는 가운데, 생성형AI의 부상에 따른 기대감이 더해지면서 응답자의 81%가 2025년에는 데이터 및 기술 분야를 투자 우선순위로 둘 것이라고 답했다.

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. Eshe 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.

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[9]에서 안정화시킬 것으로 전망하고 있다. 이는 1%를 밑돌았던 팬데믹 이전 수준보다는 훨씬 높지만, 사상최고치보다는 훨씬 낮아 1990년대와 비슷한 수준이다.[10]

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.[11] 또 2024년 말까지 약 80개국에서 주요 선거가 실시돼, 장기적으로 사회 및 재정 정책에 영향을 미칠 것으로 예상된다.[12]

금리가 장기간 높은 수준을 유지할 것으로 예상되면서, 응답자들은 높은 자본조달 비용을 네 번째 주요 우려 요인으로 지목했다. 특히, 기존 저금리 상업용 모기지의 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.[13] 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.[14] 2025년에는 약 5,000억 달러 규모의 모기지의 만기가 도래한다.[15]
- **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.[16]
- **유럽:** 유럽 시장은 상대적으로 대출 만기가 집중되지 않는 지역으로, 2026년 말까지 약 1,650억 달러의 대출이 만기를 맞을 전망이다.[17]

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.[18] 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, 상호연결성이 강화된 스마트 빌딩은 자산의 취약성을 노출시킬 가능성을 높일 수 있으므로, 이를 체계적으로 모니터링하고 관리하는 지속 가능한 접근이 필요하다.

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

상업용 부동산 부문, 2025년 자본 투자 전망

혼란 속에 열린 기회의 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.[19] 글로벌 부동산 거래 활동 역시 여전히 침체된 상태를 벗어나지 못하고 있으며,[20] 6월 기준[21] 전년 동기 대비 31% 감소했다. 그러나 지난 2년간 벌어졌던 매수자와 매도자 간 기대 가격 간극이 좁혀지고 있다는 긍정적인 신호가 나오고 있다.[22] 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.

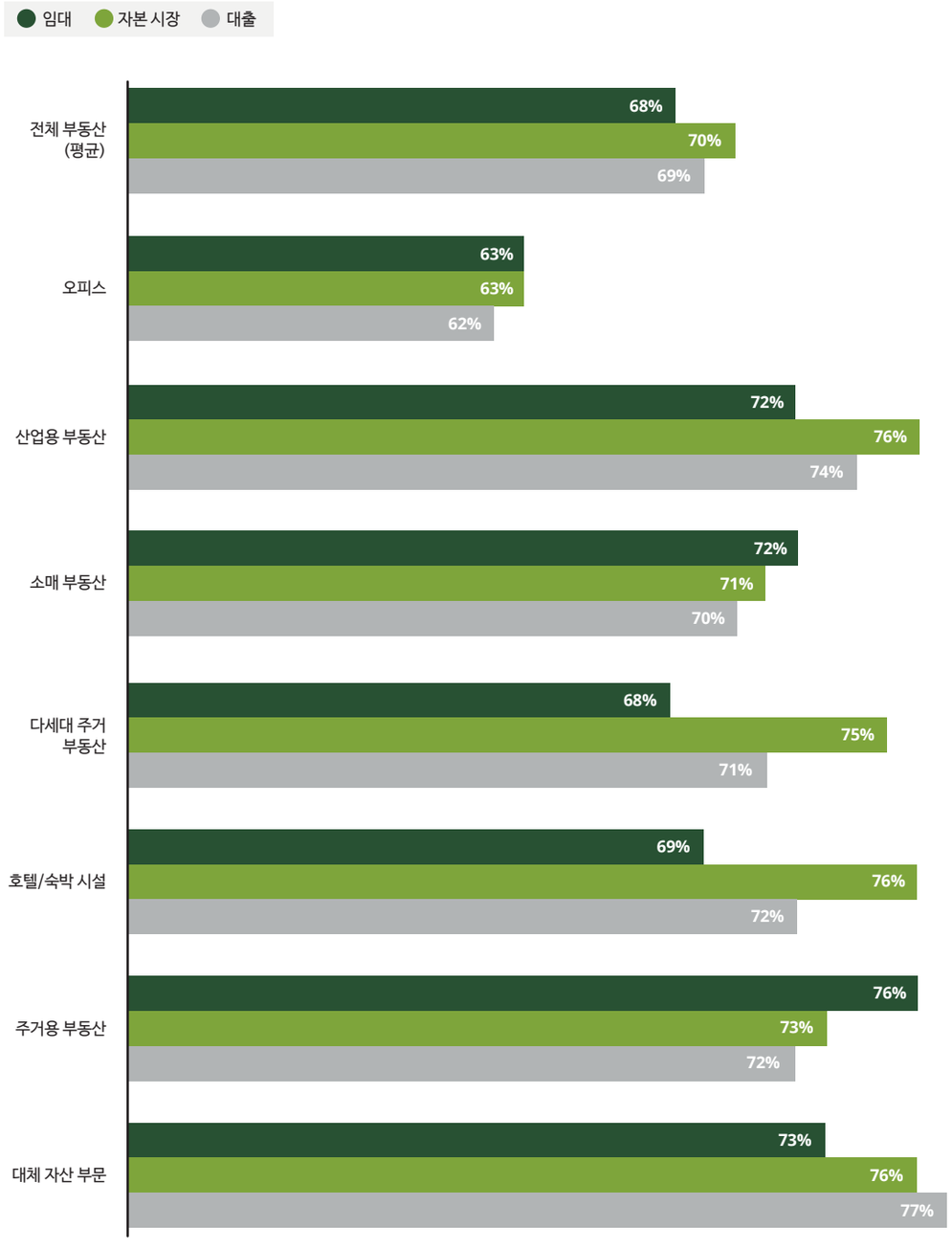
2025년 상업용 부동산 시장에 대한 단기적인 시장 심리 변화가 2024년 설문조사 결과에 뚜렷하게 드러났다. 응답자의 68% 이상이 자본조달 비용, 자본 가용성, 부동산 가격, 거래 및 임대 활동, 임대료 상승, 공실률 등 주요 CRE 지표에서 2025년 여건이 개선될 것으로 전망했다. 단 27%의 응답자만이 여건 개선을 예상했던 2023년 설문조사와 비교해 낙관론이 크게 확산된 것이다. 반면, 여건 악화를 예상한 응답자는 13%로, 2023년 44%에서 크게 줄었다.

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.

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?



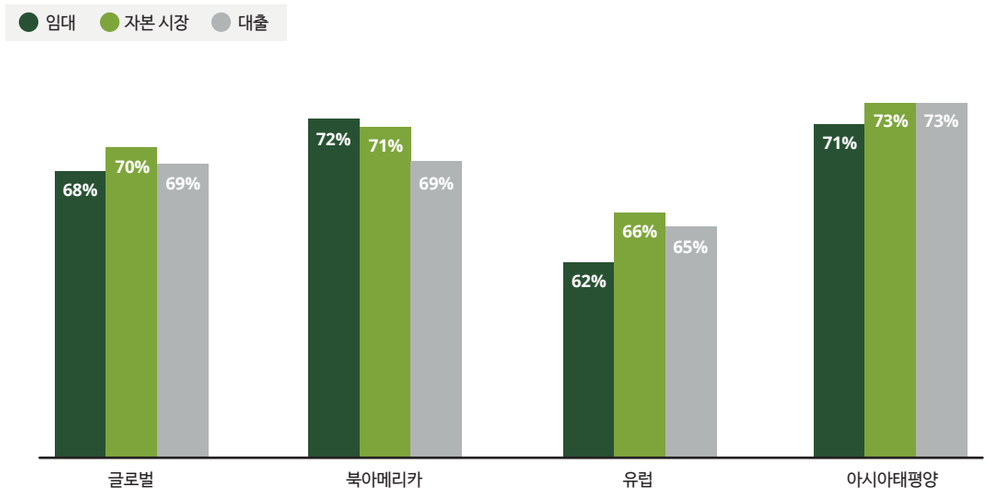
참조: 임대는 임대료 상승, 임대 거래량, 공실률 변동에 대한 기대치 포함; 자본 시장은 부동산 가격 상승과 거래 활동 증가에 대한 기대치 포함; 대출은 자본 비용 및 자본 조달 가능성에 대한 기대치 포함; 대체 자산 부문은 디지털 경제, 생명 과학, 셀프 스토리지 자산 포함; 주거용 부동산은 단독주택 임대, 노인 주거복지 시설, 학생 기숙사 자산 포함

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.

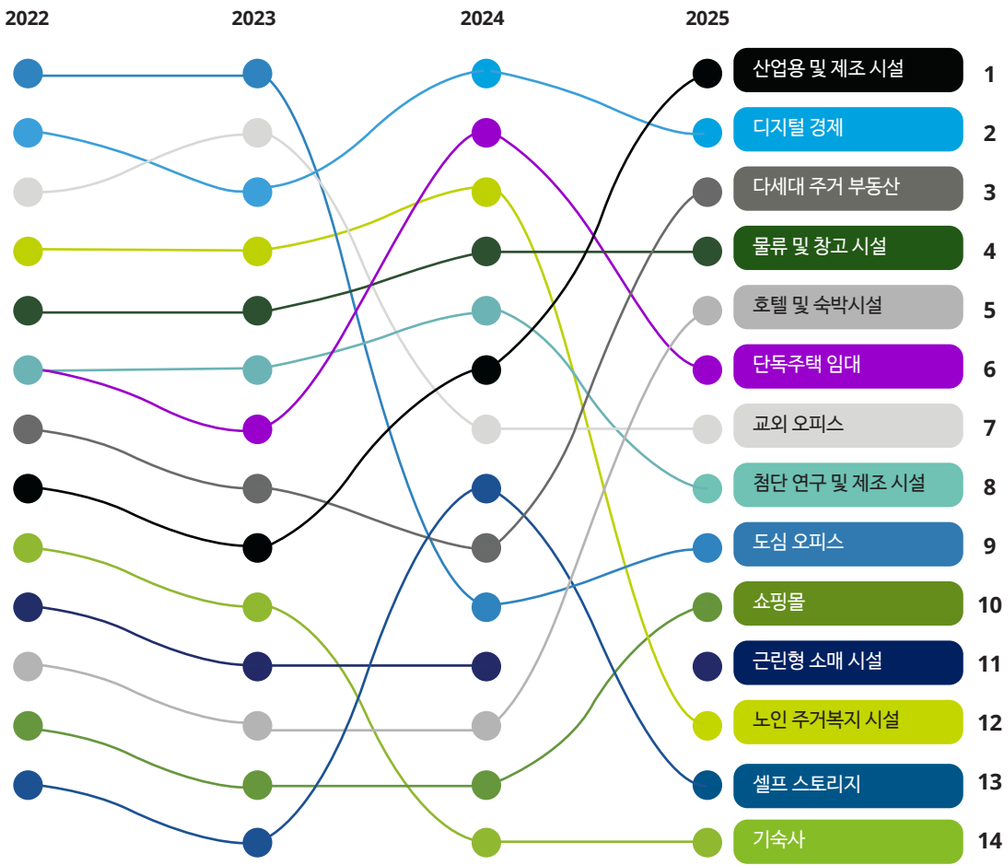
포트폴리오 리밸런싱

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?

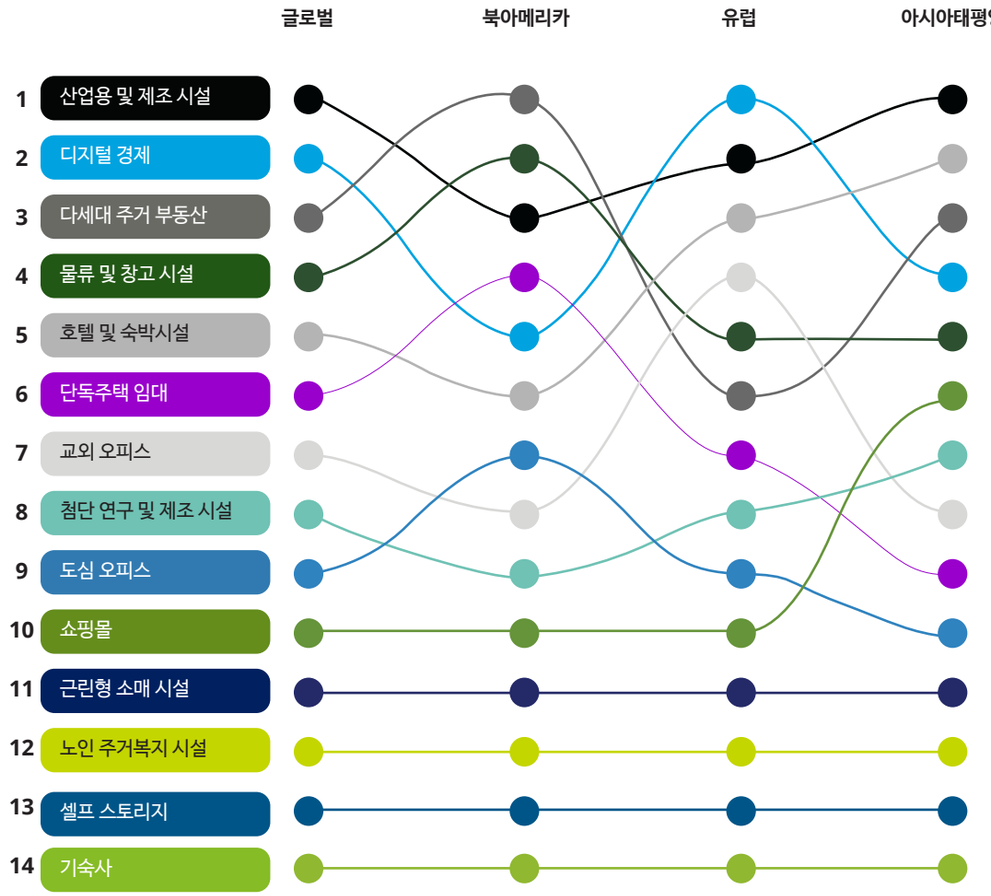


출처: Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2024 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2023 commercial real estate outlook survey; Deloitte 2022 commercial real estate outlook survey.

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. 산업용 부동산

제조 공간에 대한 글로벌 수요가 지속되며 산업용 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.[23] 특히, 저렴한 비용과 풍부한 노동력을 갖춘 멕시코는 많은 기업들에게 매력적인 대안으로 부상했다.[24] 월마트(Walmart)와 폭스바겐(Volkswagen)을 비롯한 여러 기업들이 멕시코에 대한 투자를 발표했으며,[25] 2023년 멕시코는 중국을 제치고 최대 미국향 수출국으로 자리 잡았다.[26]

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.[27] 반도체 생산시설이 들어서면 인근 부동산도 혜택을 받아 일부 시장에서는 임대료가 48% 상승했다.[28] 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.[29] 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,[30] 2030년에는 연간 2,500억 갤런 이상의 물을 소비할 가능성이 있다.[31] 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.[32]
- 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.[33]

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.[34] 오피스 부동산의 성과는 지역별로 여전히 큰 차이를 보이고 있다.[35] 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.

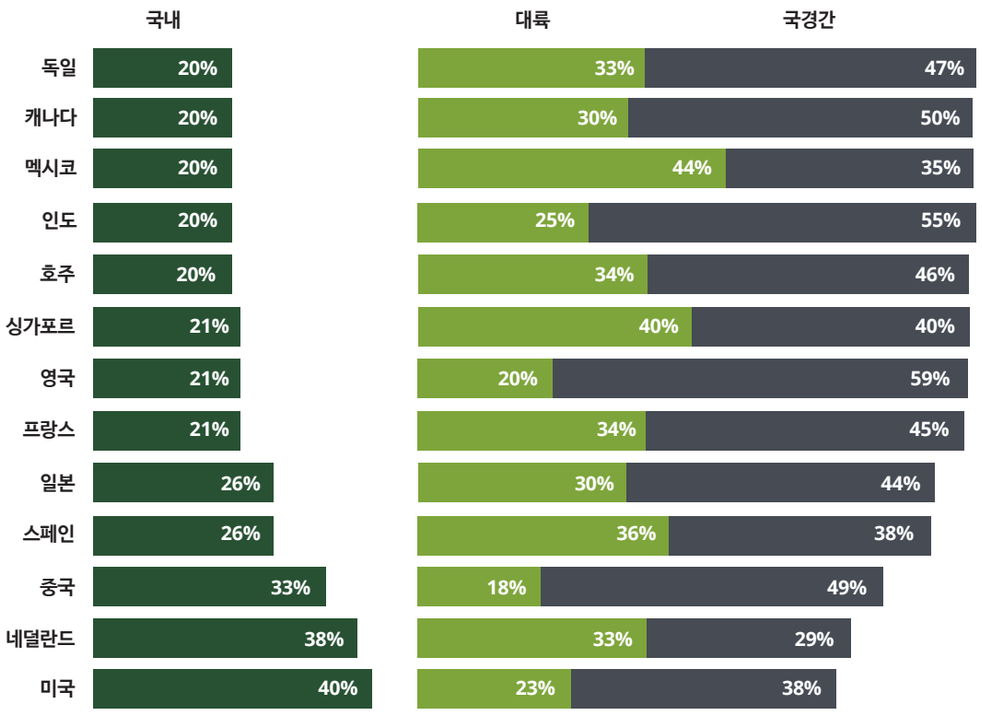
해외 투자 회복 조짐

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

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,[39] 그 비중은 2020년 이후 지속적으로 감소해 2023년에는 23%로 축소되었다.[40] 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 Gurumurthy, "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. Patricia 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.

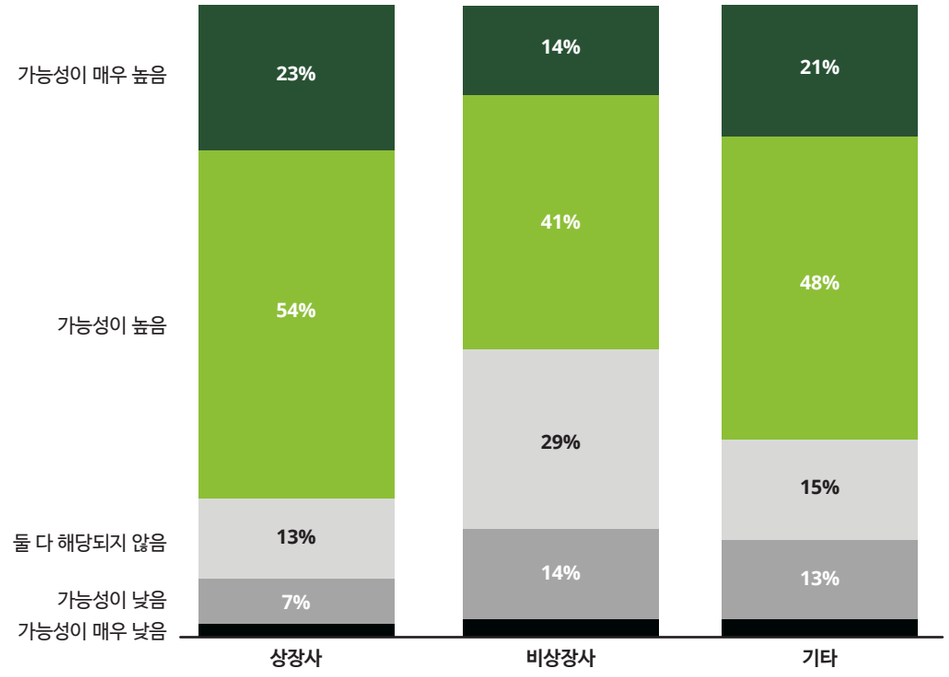
인수합병 동향

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.[41] 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.[42]

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[43] 및 기관[44]조직의 응답자들은 내년에 M&A 활동을 확대할 가능성이 높다고 답한 반면, 비상장사[45]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.[45]

- **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.[47] 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 레트로핏*을 우선시

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

건물 에너지 효율을 최소 50% 이상[51] 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.[52] 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.[53] 글로벌 설문조사에 따르면, 응답자의 76%가 향후 12~18개월 내에 심층 에너지 레트로핏을 시행할 계획이라고 답했다. BPS와 건물 성능 기준(BEC)***는 전 세계적으로 점점 더 엄격해지고 있다.[54] 미국에서는 6개 주와 41개 도시가 2024년 말까지 BPS를 도입하겠다고 발표했으며, 이 중 13개 도시에서는 이미 관련 법안이 통과됐다.[55] 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 임대에 제한을 받을 수 있다.[56]

현재 영국의 오피스 빌딩 약 3분의 2가 요구되는 B등급 기준에 미달하는 것으로 추정되는데, 이는 심층 에너지 레트로핏을 통해 유휴 자산 위험을 완화할 수 있는 중요한 기회가 될 수 있다.[57] 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.

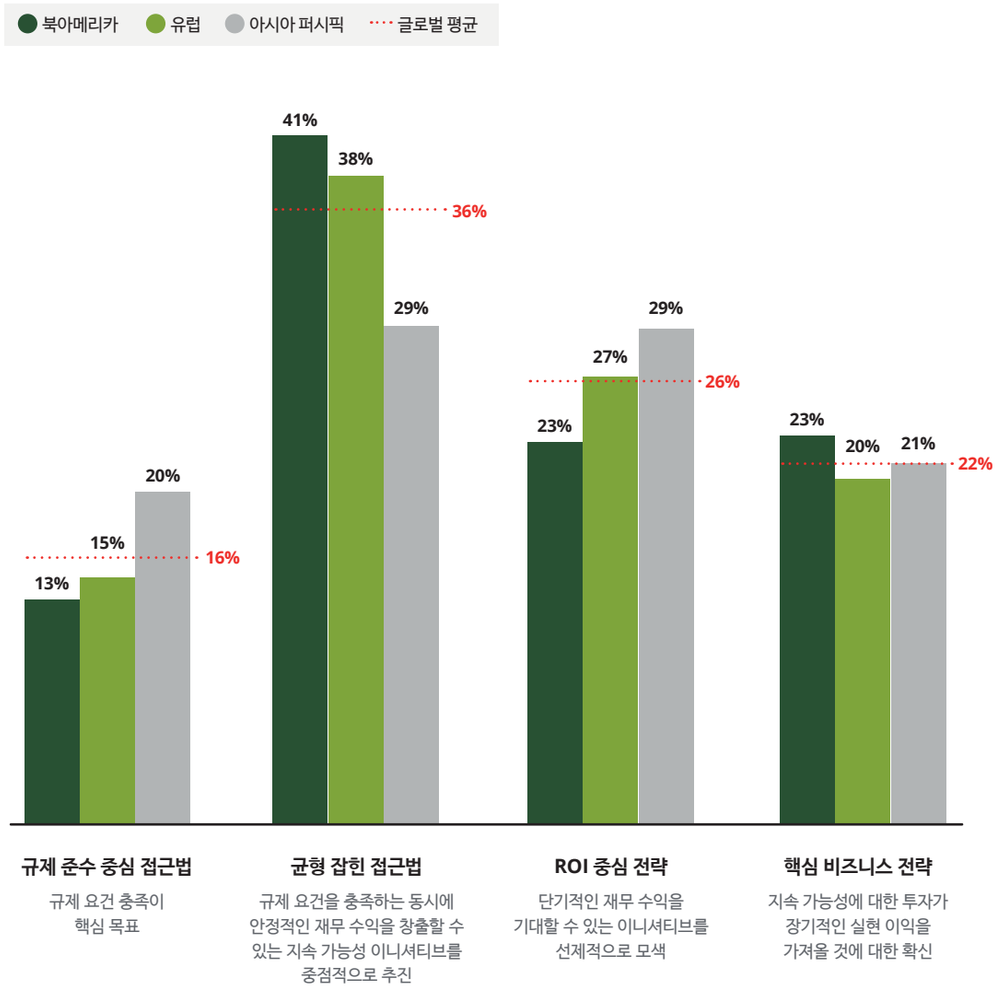
47. Justin Worland, "Commercial real estate is in trouble. Climate change is part of the problem," TIME, Aug. 17, 2023.
48. Mike Phillips, "Office owners: Here's how to make money from being green," Bisnow Media, Sept. 3, 2021.
49. European Commission, "Energy performance of buildings directive," accessed 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 적정한 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?

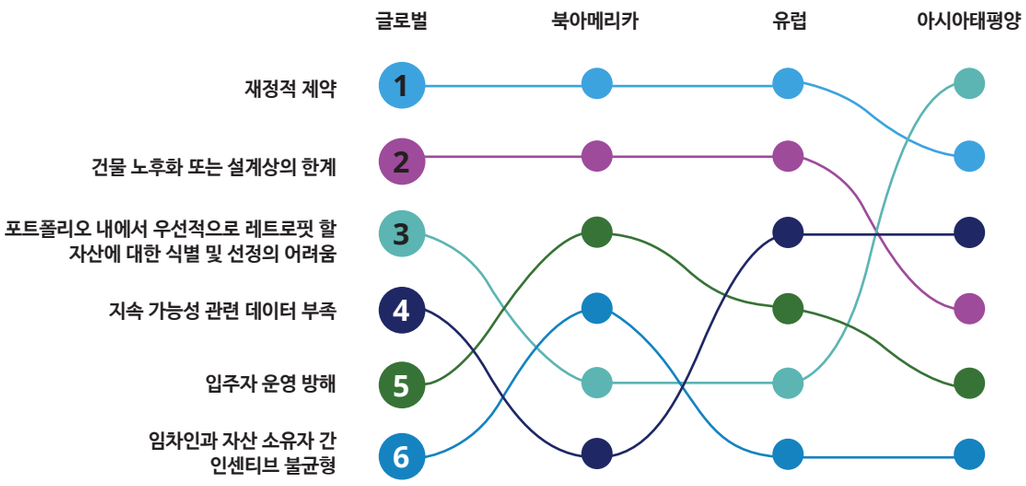


참고: 수치는 반올림으로 인해 총합이 100%가 되지 않을 수 있음.
출처: Deloitte 2025 commercial real estate outlook survey.

기존 건물의 레트로핏에는 전 세계적으로 약 3조 달러의 투자가 필요할 것으로 추정된다.[58] 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.[59] 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(brown 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)***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**** 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.

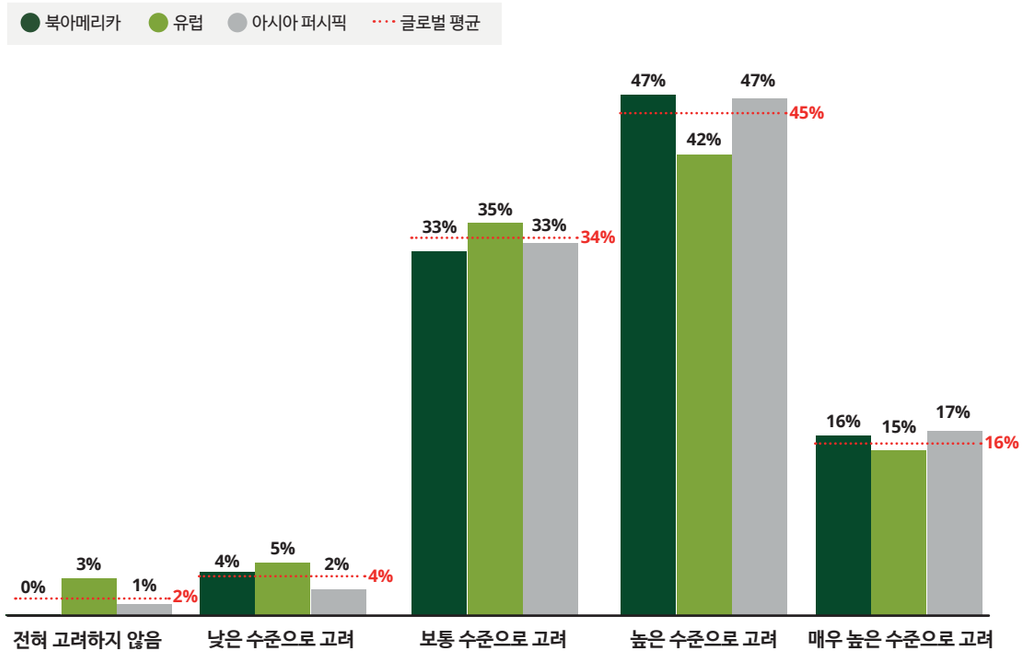
지표, 접근 방식, 기타 실사 기준은 여전히 진화 중이다. 일부 투자자들은 단편적이고 복잡한 규제 환경과 일관되지 않는 보고 체계 속에서 지속 가능성을 실사 과정의 핵심 요소로 통합하는 데 어려움을 겪고 있다.[60] 글로벌 응답자의 61% 이상이 매각 및 임대 거래 실사 단계에서 건물 성능 기준(BPS)을 '높음' 또는 '매우 높음' 수준으로 고려한다고 응답했으며, 34%는 '보통 수준'의 중요도로 평가한다고 응답했다(그림 12). 환경적, 사회적 영향 투자에 대한 관심은 계속해서 증가하고 있지만,[61] 현행 주요 성과 지표와 현금 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.

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

****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.[62] 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,[63] 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.**[64] 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.[65] 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 구매**해 탄소 시장에 참여하는 것은 글로벌 탄소 배출 한도를 준수하면서 **넷제로 목표를 달성하는 데 효과적인 전략이 될 수 있다.**[66] 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.[67] 이를 통해 지속 가능성을 확보하면서도 재무적 성과를 달성하는 데 필요한 기반을 마련할 수 있다.

- **건물 성능 데이터를 대출 심사 기준에 연계**하면 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 실행 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.

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.

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,[68] 기업들은 차세대 인재를 유치하고 유지하는 데 큰 어려움을 겪고 있다.[69] 딜로이트의 2024년 보고서는 이러한 인력 공백을 해소하기 위해 부동산 기업들이 다음 세대의 기대에 부합하는 방안을 계획하고, 인재 파이프라인을 강화하는 조치를 지금부터 마련해야 한다고 강조한다.[70] 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,[71] 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 인재의 기대를 충족하고 이들의 잠재력을 극대화하기 위해, 기업은 이러한 가치를 회사 문화에 반영하고 이를 기반으로 조직 내 정책과 혜택을 강화해야 한다.[72]

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.[73]

이는 세대 간 가치 일치가 고용 선택의 중요한 기준으로 자리 잡고 있음을 보여준다. 한편, 이들은 업무 환경에서 생성형AI의 활용에 대해 신중하면서도 낙관적인 태도를 보이고 있다. Z세대 사용자의 80%는 생성형AI가 업무 시간을 단축하고 워라밸을 개선할 수 있을 것으로 기대하고 있다. 그러나 MZ 세대의 약 60%는 생성형AI가 향후 커리어에 중대한 영향을 미치고 이로 인해 새로운 기술을 학습해야 할 것으로 예상하고 있다. 그럼에도 불구하고, 같은 조사에서 응답자의 단 51% 만이 고용주로부터 생성형AI의 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.

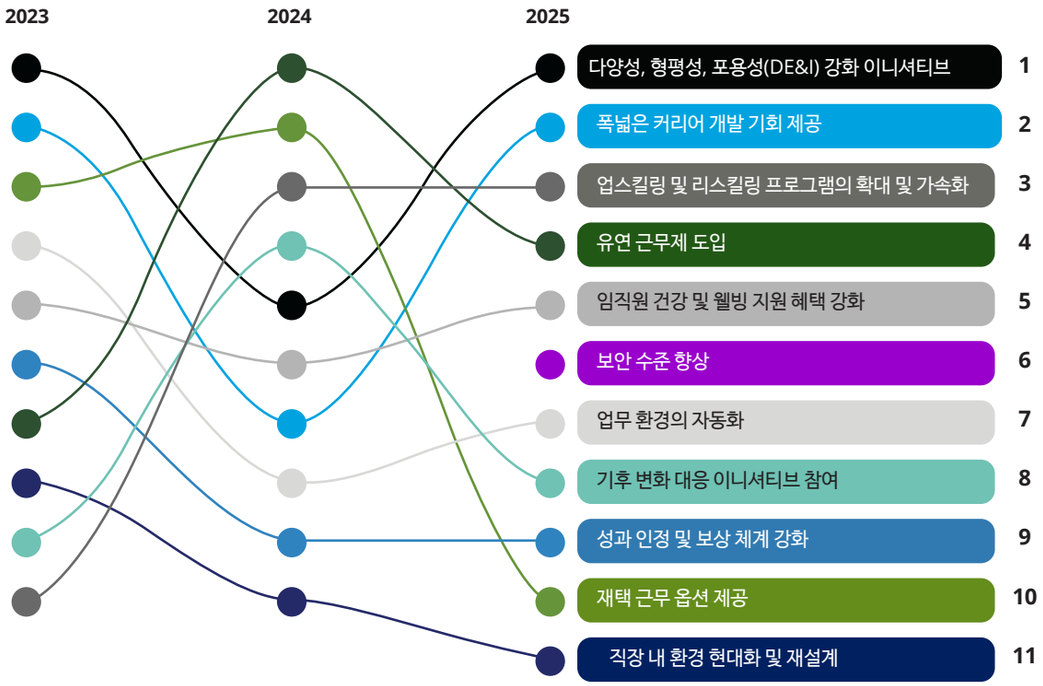
68. Jamie Baker and Tim Coy, "The US real estate industry workforce faces a retirement cliff," Deloitte Insights, May 29, 2024.
69. Jim Berry and John D'Angelo, "Preparing for the future of commercial real estate," Deloitte Insights, Sept. 15, 2020.
70. Ibid.
71. Deloitte, 2024 Gen Z and Millennial Survey: 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.[74] 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: '보상 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.[75] 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.[76]

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.[77] 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:

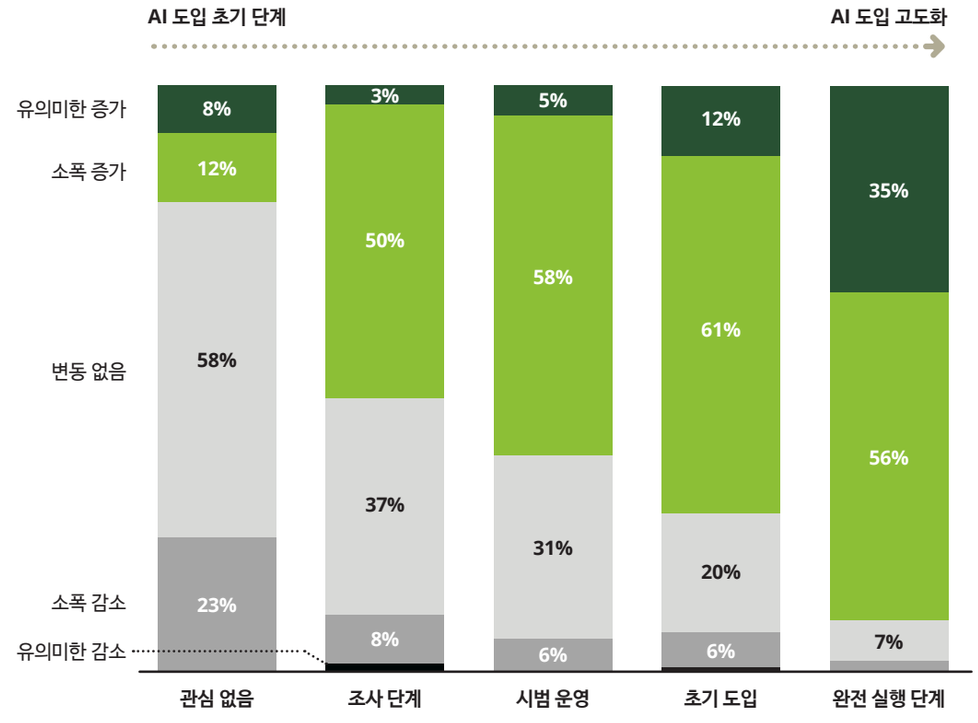
- 뉴욕 기반의 벤처캐피털 회사인 알파카RE(Alpaca RE)는 부동산 재가격 조정 기회를 포착하기 위해 AI를 활용한 투자 플랫폼을 선보였다.[78] 이 플랫폼은 거래 기록에서 고유 데이터를 자동으로 추출하며, 이를 통해 직원들은 데이터를 수작업으로 정리하는 대신 특정 거래에 집중할 수 있게 되었다.
- 글로벌 부동산 중개회사 JLL은 자체 개발한 대형 언어 모델인 JLL GPT를 최근 공개했다. 이 모델은 공간 활용 대시보드 작성과 통찰력 도출에 활용되고 있으며, 앞으로는 투자자를 위한 가격 모델링 및 예측, 임대 거래 매칭 기능까지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

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.[80] 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 엿보인다. 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.

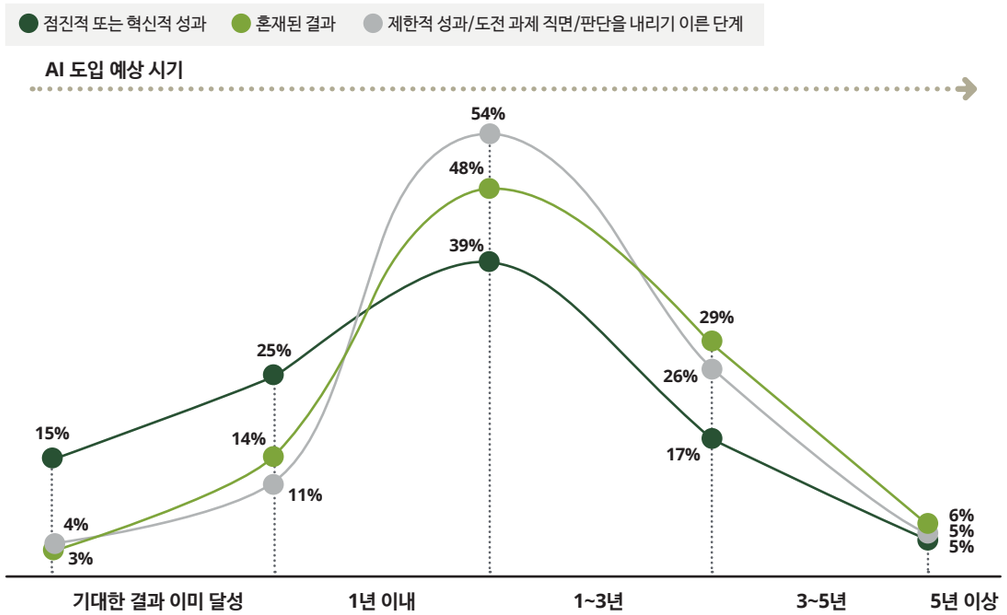
생성형AI 도입 준비 현황

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.**[81] 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.[82] 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.[83]

  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 적격한 전문가의 자문 또는 컨설테이션을 받으시기 바랍니다.

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

Contact

Deloitte Korea One Financial Services Industry

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스그룹

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스그룹의 전문가들은 은행, 보험, 증권, 캐피탈, 신용카드, 자산운용 등 금융산업에 대한 축적된 다양한 업무 수행 경험과 글로벌 네트워크의 최신 데이터베이스를 바탕으로 선진화된 회계감사, 세무자문, 재무자문 및 컨설팅 서비스를 제공하고 있습니다.
특히 보다 심도 있고 전문화된 서비스를 제공하기 위해 금융산업에 특화된 조직을 별도로 운영함으로써 고객의 요구에 신속하게 대응하고 있습니다.

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스그룹

민홍기 대표
한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스 그룹

T : 02-6676-2319
E : homin@deloitte.com

장형수 파트너
한국 딜로이트 그룹
금융산업통합서비스 그룹

T : 02-6676-1168
E : hyuchang@deloitte.com

- 금융기관 회계감사
- Internal control 및 compliance 업무
- 경영관리시스템 구축 및 경영정상화 업무

신병오 파트너
한국 딜로이트 그룹
금융산업통합서비스 그룹

T : 02-6676-1225
E : byoshin@deloitte.com

- 금융기관 외부감사 및 회계자문
- 국내 선도 보험사 IFRS 17 도입 전략 및 시스템 구축 컨설팅
- 기타 경영실사 및 경영전략 컨설팅

조태진 파트너
한국 딜로이트 그룹
금융산업통합서비스 그룹

T : 02-6676-3322
E : tajo@deloitte.com

- 금융지주 K-GAAS/PCAOB 외부감사
- 금융기관 내부회계관리제도 자문

회계감사 부문

공선희 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문 리더

T : 02-6676-1264
E : sgong@deloitte.com

- 금융기관 K-GAAS/PCAOB 외부감사
- 은행 Private accounting
- 금융기관 내부통제 자문
- 금융기관 책무구조도 자문

장문보 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문 리더

T : 02-6676-1118
E : muchang@deloitte.com

- 금융기관 외부감사 및 회계자문
- 금융기관 내부회계 관리제도 구축 및 운영

권대현 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

T : 02-6676-1327
E : daekwon@deloitte.com

- 금융기관 IFRS 외부감사
- 금융기관 내부통제 자문
- 금융기관 회계자문

김경호 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

T : 02-6676-1230
E : kyounghkim@deloitte.com

- 딜로이트 디지털 자산센터 센터장
- 금융기관 Private accounting
- 국내외 금융기관 외부감사
- IFRS17 도입 전략 및 영향분석 컨설팅

김선호 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

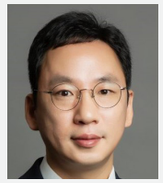
T : 02-6676-1117
E : sunhkim@deloitte.com

- 금융기관 외부감사 및 회계자문
- 금융기관 내부통제 진단 및 개선
- 금융기관 책무구조도, 준법지원시스템, 검사정보시스템 구축

김우람 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

T : 02-6676-1151
E : wookim@deloitte.com

- 금융기관 외부감사 및 회계자문
- 금융기관 Private accounting
- 금융기관 내부회계관리제도 자문



김재현 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

T : 02-6676-1175
E : jaekim@deloitte.com

- 품질관리실 금융상품 담당
- 금융기관 IFRS 회계감사

노원래 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

T : 02-6676-1276
E : wnoh@deloitte.com

- 국내 주요 금융기관 감사
- 은행 Private Accounting
- IFRS17 시스템 구축 컨설팅

문희창 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

T : 02-6676-1165
E : hmun@deloitte.com

- 금융지주 인수실사
- 보험사 손익변동성 관리전략
- 금융지주 변동성 관리전략

박기태 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

T : 02-6676-1270
E : kitpark@deloitte.com

- 금융기관 IFRS 외부감사
- 금융지주 및 보험사 회계정책 도입 자문
- 금융기관 회계자문

박재철 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

T : 02-6676-1159
E : jaepark@deloitte.com

- 은행, 증권 등 금융기관 외부감사 및 PCAOB 감사
- 금융기관 내부회계관리제도 자문
- 금융기관 Private Accounting 및 회계자문

신금호 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

T : 02-6676-1231
E : keushin@deloitte.com

- 금융기관 IFRS 외부감사
- 금융기관 내부회계관리제도 자문
- IFRS9 시스템 구축 자문

유영경 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

T : 02-6099-4368
E : youyoo@deloitte.com

- 금융기관 Private Accounting/보험사 감사
- 금융기관 파생상품/헷지회계
- IFRS17 도입이후 전략 컨설팅
- 금융기관 ESG 공시 자문

이형남 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

T : 02-6676-1268
E : hyunlee@deloitte.com

- Fintech 외부감사 및 내부회계 자문
- XBRL(국내, SEC, ESMA) reporting 및 분석 자문
- 금융기관 Data analytics 자문

조기욱 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

T : 02-6099-4287
E : kiwcho@deloitte.com

- 경영계획 수립 및 성과평가 등 경영관리 자문
- 관리회계, 영업회계 시스템 구축 자문
- 각종 금리, 수수료 등 Pricing 체계 수립 자문

최명식 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

T : 02-6676-3097
E : mychoi@deloitte.com

- 금융기관 IFRS 외부감사
- 금융기관 내부회계관리제도 자문
- 금융기관 회계자문 및 결산지원

한유기 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

T : 02-6676-1257
E : yhan@deloitte.com

- 국내 선도 보험사 IFRS17/IFRS9 시스템 및 회계정책 구축 자문
- 보험사 내부회계관리제도 자문
- 금융기관 실사 및 구조조정

허호영 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

T : 02-6676-1180
E : hheo@deloitte.com

- 보험사 IFRS17/IFRS9 시스템 및 회계정책 구축 자문
- 국내 주요 금융기관 감사
- 보험사 내부회계관리제도 자문

보험계리부문

지성원 파트너
금융산업통합서비스그룹
보험계리부문 리더

T : 02-6676-3838
E : sujee@deloitte.com

- 보험사 기업가치 평가
- 보험사 IFRS17 시스템 구축 자문

이우근 파트너
금융산업통합서비스그룹
보험계리부문

T : 02-6676-2206
E : wooglee@deloitte.com

- 보험사 통합 관련 컨설팅 및 재무통합 시스템 구축 컨설팅
- 보험회계(IFRS17) 컨설팅
- 보험사 가치평가 및 감사 지원

이재엽 파트너
금융산업통합서비스그룹
보험계리부문

T : 02-6676-1093
E : jaeyulee@deloitte.com

- 보험 회계(IFRS17) 컨설팅
- 자본 감독규제(K-ICS, Solvency II, ICS, 내부 모형 등) 컨설팅
- 보험사 가치평가 / 보험업 전략 자문

경영자문 부문

이동영 파트너
금융산업통합서비스그룹
경영자문 부문 리더

T : 02-6676-2304
E : dongylee@deloitte.com

- 금융기관 M&A 자문
- 금융기관 해외 자회사 인수 자문
- 금융기관 COVID-19 관련 기업평가 및 구조조정

염승원 파트너
금융산업통합서비스그룹
경영자문 부문

T : 02-6676-2125
E : syeum@deloitte.com

- 자금세탁방지(AML) 및 제재(Sanction) 관련 자문
- 무역금융 자금세탁방지(TBML) 관련 자문
- 금융기관 부정조사 및 방지 프로세스 및 감사시스템 구축 자문
- 정기 금융정보교환(FATCA/CRS)관련 자문
- 금융기관 내부통제 및 데이터분석

장지식 파트너
금융산업통합서비스그룹
경영자문 부문

T : 02-6099-4843
E : jjang3@deloitte.com

- 자금세탁방지(AML) 업무 체계 및 시스템 구축 컨설팅
- 금융제재(Sanctions) 필터링 솔루션 구축 컨설팅
- 정기 금융정보 자동교환(FATCA/CRS) 업무 체계 및 시스템 구축 컨설팅

장호 파트너
금융산업통합서비스그룹
경영자문 부문

T : 02-6676-1428
E : hojang@deloitte.com

- 금융기관 보유 부실채권 매각 및 평가 자문
- 구조조정 기업 실사

정민강 파트너
금융산업통합서비스그룹
경영자문 부문

T : 02-6099-4814
E : minkjung@deloitte.com

- 금융기관 자금세탁방지 자문
- 금융기관 금융제재 준수 자문

김수환 파트너
금융산업통합서비스그룹
리스크자문 부문 리더

T : 02-6676-2152
E : soohwakim@deloitte.com

- Basell III 도입 시스템 구축
- 보험사 K-ICS 도입 시스템 구축
- 국내 선도 보험사 IFRS17/IFRS9 시스템 구축 컨설팅
- 금융기관 책무구조도 자문

강유석 파트너
금융산업통합서비스그룹
리스크자문 부문

T : 02-6676-2960
E : yookang@deloitte.com

- 금융기관 신용/ALM 리스크 산출 업무 및 시스템 구축 컨설팅
- 금융기관 규제 및 내부자본 관리

김진숙 파트너
금융산업통합서비스그룹
리스크자문 부문

T : 02-6099-4437
E : jessicakim@deloitte.com

- 신용 리스크 규제 준수·자본 최적화 및 디지털 혁신 자문
- 글로벌 리스크 관리 자문
- AI 리스크 관리 자문

박준홍 수석위원
금융산업통합서비스그룹
리스크자문 부문

T : 02-6676-2917
E : junepark@deloitte.com

- Libor Transition 및 금리, FX 컨설팅
- 전략적 자산배분 및 시뮬레이션 컨설팅
- 바젤 FRTB 및 KICS 등 금융규제 컨설팅

최경식 파트너
금융산업통합서비스그룹
리스크자문 부문

T : 02-6099-4442
E : kyungsichoi@deloitte.com

- 금융기관 운영리스크 관리 자문
- 금융기관의 내부통제 진단 및 개선
- 책무구조도 도입 및 운영 자문

컨설팅 부문

안상혁 파트너
금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문 리더

T : 02-6676-3625
E : anghyan@deloitte.com

- 금융(은행/보험) 운영혁신 Operation Transformation/PI
- Risk & Compliance(은행/증권 FRTB)

구본재 파트너
금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

T : 02-6676-3636
E : bonjkoo@deloitte.com

- 금융 비즈니스 전략
- Digital CX, My Data & Big Data 컨설팅

박지숙 파트너
금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

T : 02-6676-3722
E : jisukpark@deloitte.com

- 금융기관 운영혁신 컨설팅
- 금융기관 IT전략 컨설팅
- 금융기관 EA (Enterprise Architecture) 및 응용 Architecture 수립 컨설팅

변성욱 파트너
금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

T : 02-6676-3049
E : sungbyun@deloitte.com

- 보험 / 증권 Biz & IT Consulting
- PI / ISP / CX & UX / PMO Consulting
- DT (Digital Transformation) / Service Design / Requirement Design G60

이동기 파트너
금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

T : 02-6676-1963
E : dlee31@deloitte.com

- Blockchain & Digital Assets 리더
- 블록체인 및 디지털자산 비즈니스 모델 / 사업화 자문
- 블록체인 및 디지털자산 관리체계 / 내부통제 자문
- Internal control, Internal audit 자문 및 IT audit

전범수 파트너
금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

T : 02-6676-2357
E : bujun@deloitte.com

- 보험사 PI / ISP, PMO, 디지털 혁신 컨설팅
- 보험사 IT 아키텍처 개선 컨설팅
- 단종 보험사 설립 및 시스템 구축 자문

세무자문 부문

김철 파트너
금융산업통합서비스그룹
세무자문 부문 리더

T : 02-6676-2931
E : cheolkim@deloitte.com

- 금융기관 세무조정/자문/조사 대응
- 보험사 IFRS 17 도입 세무 자문
- 금융, FinTech, Big Tech 관련 세제 개선

이정연 파트너
금융산업통합서비스그룹
세무자문 부문

T : 02-6676-2166
E : jungylee@deloitte.com

- 금융기관 세무조정 및 자문
- 금융기관 합병 분할/인수 관련 세무자문
- 금융기관 세무진단/세무조사지원

임지훈 파트너
금융산업통합서비스그룹
세무자문 부문

T : 02-6676-1785
E : jleem@deloitte.com

- 금융기관 세무조정 및 세무자문
- 금융기관 세무조사 대응 및 조세불복

최국주 전문위원
금융산업통합서비스그룹
세무자문 부문

T : 02-6676-2439
E : kchoi@deloitte.com

- 금융기관 세무조정 및 자문
- 금융기관 합병 분할/인수 관련 세무자문
- 금융기관 세무진단/세무조사지원

한국 딜로이트 그룹

성장전략부문

손재호 대표
딜로이트 성장전략부문 대표

T : 02-6676-2502
E : jaehoson@deloitte.com

- 제반 인증(Assurance) 업무 제공
- M&A 및 경영 지원 Consulting 제공

금융산업별 리더

장형수 파트너
금융산업 리더

T : 02-6676-1168
E : hyuchang@deloitte.com

- 금융기관 회계감사
- Internal control 및 compliance 업무
- 경영관리시스템 구축 및 경영정상화 업무

조태진 파트너
은행 및 자본시장 리더

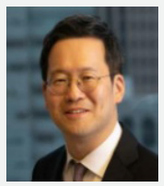
T : 02-6676-3322
E : tajo@deloitte.com

- 금융지주 K-GAAS/PCAOB 외부감사
- 금융기관 내부회계관리제도 자문

신병오 파트너
보험산업 리더

T : 02-6676-1225
E : byoshin@deloitte.com

- 금융기관 외부감사 및 회계자문
- 국내 선도 보험사 IFRS 17 도입 전략 및 시스템 구축 컨설팅
- 기타 경영실사 및 경영전략 컨설팅



홍윤기 파트너
자산운용업 리더

T : 02-6676-1204
E : yunghong@deloitte.com

- 금융기관 M&A 자문
- 금융기관의 해외 자회사 매각 자문
- 해외 금융기관 인수자문

권용원 파트너
부동산업 리더

T : 02-6676-2040
E : yongkwon@deloitte.com

- 부동산 개발 자문
- 개발자산 Transaction
- 개발사업 시행대행(Project Management)
- 개발사업 전략 컨설팅

Deloitte.