

Deloitte Insights

한국 딜로이트 그룹 금융산업 특집호



딜로이트 2024 금융산업전망 글로벌 금융산업, 경제·사회 발전의 촉매제로 재부상

한국 딜로이트 그룹 금융산업 통합서비스그룹
Deloitte Korea One Financial Services Industry

Deloitte.

Deloitte Insights

한국 딜로이트 그룹 금융산업 특집호

발행인 홍중성
총괄 정동선
편집인 김선미
디자인 박근령
발행일 2024년 01월 26일
발행처 서울특별시 영등포구 국제금융로 10 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 9층, 안진회계법인
대표번호 02-6676-1000
대표메일 krinsightsend@deloitte.com
등록번호 영등포, 마00069 (2021년 4월 1일 등록)
발행소 딜로이트 안진회계법인

Leader's Message



2024년, 금융권은 급격한 변화와 혁신의 물결에 휩싸여 있습니다. 금융의 디지털화와 기술 혁신은 전례 없는 변혁을 일으키며, 금융 시장의 지혜로운 재편을 촉발하고 있습니다. 이와 함께 금융권은 글로벌한 경제적 변동, 사회적 요구 변화, 기술 혁신 등 다양한 영역에서 동시다발적인 영향을 받고 있습니다.

한국 딜로이트 금융산업통합서비스그룹(Deloitte One FSI)은 '2024 금융산업전망: 글로벌 금융산업, 경제·사회 발전의 촉매제로 재부상'을 선보이며, 이 중요한 시점에 금융기관이 지속적으로 발전하고 도약할 수 있는 방향을 제시하고자 합니다.

이번 호에서는 글로벌 금융업계를 은행, 보험, 부동산업, 자산운용업의 4개 부문으로 나누어 2024년의 향후 전망을 탐험하고, 각 부문이 직면한 과제와 딜로이트가 제시하는 해결 방안에 대한 통찰력을 제공합니다. 세계경제의 성장 둔화, 다양한 도전에 직면하면서 은행은 고금리와 규제 강화로 인한 수익과 비용 관리의 어려움에 직면할 것으로 예측되며, 신기술과의 융합이 혁신을 가속화시킬 것으로 예상됩니다. 보험산업에서는 기후변화와 사이버 범죄 대응뿐만 아니라 디지털 전환을 중심으로 한 첨단 기술의 도입에 주목하고 있습니다. 부동산 부문은 거시 경제 요인의 변화, 사이버 리스크, 금리 변동 등이 주요 우려 사항으로 부상하며, 자산운용업의 경우 팬데믹 이후 전략적인 인수합병에 초점을 맞춘 시장 환경에서 상품 혁신과 고객 경험 개선이 성장의 핵심 동력으로 떠오를 것으로 예상됩니다.

한국 딜로이트 금융산업통합서비스그룹은 금융의 미래에 대한 고민을 함께하며, 현명한 의사결정을 돕기 위해 전문성을 강화하고 노력할 것입니다. 금융산업이 더 나은 미래로 나아갈 수 있도록 함께 노력하며 지속적인 발전을 선도해 나가겠습니다.

2024년 01월
한국 딜로이트 그룹
금융산업 통합서비스그룹 (One FSI) 대표
민홍기

Contents

01. 은행 및 자본시장 전망: 급변하는 경쟁환경 속 치열한 생존전략 모색	04
02. 보험업 전망: 고객 중심, '재무 안전망' 역할 강화	50
03. 부동산업 전망: 시장 구조와 자산 가치 격변	68
04. 자산운용업 전망: 가열되는 자산 확보 경쟁	86
Contact	98

01

은행 및 자본시장 전망:

급변하는 경쟁환경 속 치열한 생존전략 모색

1. 재편되는 세계경제 환경과 은행 및 자본시장 부문의 대응	07
1) 당분간 높은 예금 비용 부담 지속	09
2) 대출 증가세 완만한 수준에 그칠 전망	10
3) 비이자 수익원 모색 강화	11
4) 비용 단속 강화	12
5) 늘어나는 대손충당금 부담	13
6) 글로벌 금융산업 주도권, 아시아로 이동	14
2. 은행 및 자본시장 부문의 미래를 형성하는 동인들	15
3. 은행 및 자본시장 부문별 현황 및 전망	18
1) 소매금융: 첨단기술 접목한 '맞춤형 고객경험'이 성공 열쇠	18
2) 소비자 지급결제: 변화하는 생태계 영역을 넘나드는 경쟁력이 관건	25
3) 자산관리: 고객 니즈, 규제환경 변화에 맞춘 새신 필요	31
4) 기업 및 트랜잭션 banking: 디지털화로 자금흐름 효율성 강화	36
5) 투자은행 및 자본시장: 사업모델 재편과 첨단기술 투자로 효율성과 생산성 강화	44



저성장-고금리, 기술 및 경쟁 변화에 맞설 민첩한 성장 전략을 수립하라

- ✔ 세계경제 성장 둔화와 다각화가 동시에 진행되면서 2024년 글로벌 금융산업은 기본적인 수익 창출 및 비용 관리 능력이 시험대에 오를 전망이다.
- ✔ 고금리, 통화 공급량 감소, 규제 강화, 기후변화, 지정학적 긴장 등 복수의 파괴적인 힘들이 다각도에서 작용해 금융자본시장 산업의 근간을 재편할 것이다.
- ✔ 신기술이 눈부신 속도로 발전하고 다양한 추세가 융합되면서 은행의 운영 및 대고객 서비스 방식도 변화하고 있다. 생성형 인공지능(generative AI), 금융산업간 융합, 임베디드 금융, 오픈 데이터, 통화의 디지털화, 탈탄소화, 디지털 신원, 금융사기 등의 충격이 2024년에는 심화될 것이다.
- ✔ 은행 건전성은 견조하지만, 기존의 수익 모델은 새로운 흐름 속에서 시험대에 오르게 될 것이다. 유기적 성장이 느리게 진행될 전망이다 만큼, 금융기관들은 자본이 희소해지는 환경에서 새로운 가치 창출원을 모색해야 한다.
- ✔ 투자은행과 증권 영업 및 거래 부문은 새로운 경쟁 역학에 적응해야 한다. 사모 자본 부문이 성장하는 등 환경이 변화하면서 투자은행들은 기업과 바이사이드(buy-side) 고객사에게 더 많은 가치를 제공해야 하는 어려운 과제에 직면할 것이다.
- ✔ 2023년 초 글로벌 은행권을 뒤흔들었던 파산 충격 사태로 금융산업은 전면적인 전략 재편에 나서게 됐다. 은행 경영진들은 자본, 유동성, 위험 관리 관련 규제 변화 전망에 주목하는 한편, 사업모델의 발전에도 많은 힘을 쏟아야 한다.

1. 재편되는 세계경제 환경과 은행 및 자본시장 부문의 대응



세계경제 성장 둔화와 다각화가 동시에 진행되면서 2024년에 글로벌 은행 및 자본시장 부문은 새로운 도전에 직면할 것이다.

상당수 국가에서 인플레이션 대응 노력이 일말의 성과를 보고 있지만 공급망 차질, 무역관계 재편, 지속되는 지정학적 긴장 등 새로 심화되는 위험요인들이 세계경제 전망을 어지럽히고 있다. 홍수, 폭염, 허리케인 등 극심한 기상이변 사태도 심각한 경제 피해를 낳고 있다.

국제통화기금(IMF)은 2024년 세계경제 성장률이 3.0%를 넘지 않을 것이라 전망했다.¹ 미국, 유로존, 일본, 영국, 캐나다 등 선진국 경제는 1.4%의 부진한 경제성장률을 예상한 반면² 상당수 신흥국들은 강력한 소비 수요, 우호적 인구학적 여건, 무역수지 개선 등에 힘입어 선진국보다 높은 성장률을 보일 것으로 전망했다. 특히 인도는 2024년 6.3%로 전 세계에서 가장 빠른 경제 성장을 이룰 것으로 기대된다.³

한편 중국은 소비 수요가 약하고 부동산 시장도 위축돼 경제 성장이 둔화될 소지가 다분하다. 중국의 수출입 감소는 무역 파트너뿐 아니라 글로벌 공급망 역학과 더 나아가 세계경제 회복 경로에도 악영향을 줄 수 있다. 다만 소비자 및 기업의 신뢰를 회복하려는 중국 정부의 최근 노력은 아시아를 중심으로 세계경제에 긍정적 영향을 줄 수 있다. 최근 IMF는 이러한 중국 정부의 강력한 정책 지원을 높이 평가하면서 2023년 성장률 전망치를 기존 5.0%에서 5.4%로 높이고, 2024년 전망도 4.2%에서 4.6%로 상향 수정했다. 내년 중국 경제의 우려 요인으로는 부동산 부문의 둔화와 외수의 약화로 인한 부담을 지적했다.

IMF는 2022년 8.7%로 정점을 찍었던 글로벌 인플레이션율이 2024년에는 5.2%로 떨어질 것으로 예상한다. 하지만 미국 등에서는 노동시장과 소비지출이 여전히 강력해 인플레이션 둔화 속도가 느리다. IMF는 대부분 국가의 인플레이션이 안정목표치를 웃돌 것으로 예상했다.⁴

각국 중앙은행들은 2024년 내내 통화정책을 미세조정할 것으로 예상된다(그림 1). 미국 연방준비제도(이하 '연준')의 연방기금금리(FFR) 유도목표는 2024년 상반기까지는 5.5% 혹은 그 이상으로 높게 유지되다가 2024년 하반기에 4.5%에서 5.0% 수준으로 떨어질 것이라고 연방공개시장위원회(FOMC)가 예상했다.⁵ 유럽중앙은행(ECB)은 올해 9월까지 정책금리(재할인금리)를 4.50%까지 10회 연속 총 450bp 인상해 2000년 고점 수준까지 인상했다가 10월에야 금리 동결로 전환했다. 내년에는 방향을 금리 인하 쪽으로 바꿀 것으로 예상된다.⁶



1. IMF, [World Economic Outlook Update](#), July 2023.

2. Ibid.

3. Ibid.

4. Ibid.

5. US Federal Reserve, "[FOMC projections materials](#)," June 14, 2023.

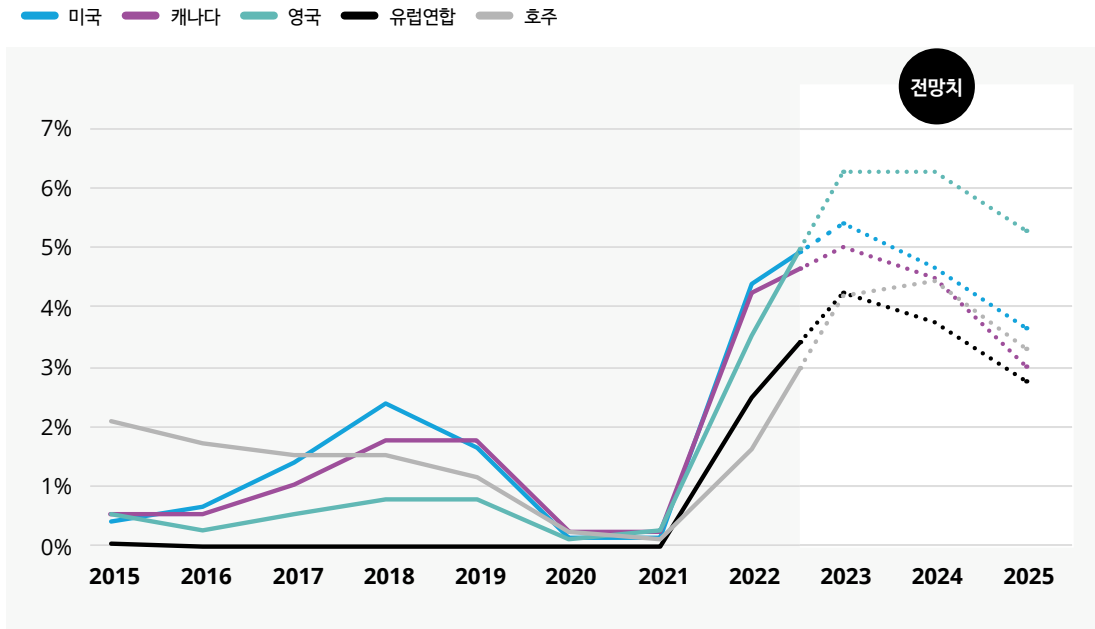
6. Martin Arnold and George Steer, "[ECB raises interest rates back to record high](#)," Financial Times, July 27, 2023.

영국 중앙은행 잉글랜드은행(BOE)은 2021년 12월부터 14회 연속 금리인상을 통해 올해 8월까지 기준금리를 5.25%까지 올렸으나, 9월과 11월에 두 차례 연속 동결했다.⁷

2024년 상반기에는 금리를 인하할 것으로 예상된다. 캐나다은행(BOC)도 5%까지 인상한 기준금리를 내년 상반기에 인하할 것으로 전망된다.⁸ 일본은행(BOJ)은 마이너스 금리를 고수한 가운데, 지난 7월 금융정책회의에서 물가 압력에 보다 민첩하게 대응하기 위해 수익률곡선통제(YCC) 정책을 수정할 수 있음을 시사했다.⁹

하지만 전반적으로 중앙은행들의 양적 긴축조치들은 글로벌 통화량 공급을 위축시킬 것이다. 실제로 미국 광의통화량(M2)은 1930년대 이후 가장 가파른 속도로 감소하고 있다.¹⁰

그림 1. 지역 및 국가별 정책금리 변동 추이



참조: 변동 추이의 전망치는 2023년 8월 현재 기준으로 작성되어 최근 상황을 반영하지 않을 수 있음.

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of Economist database, August 2023

이러한 거시경제 요인들은 지역과 국가별로 경제 성장에 서로 상이하고 산발적인 영향을 줄 것이다. 일부 지역은 전망이 밝아 지겠지만, 다른 지역은 여전히 고질적 인플레이션 및 저성장과 싸워야 할 수 있다.

전 세계 은행들이 2024년에 전례 없는 거시경제 환경에 처하게 되는 가운데, 각각의 장애물이 각기 다른 방식으로 은행의 수익 창출 및 비용(이자비용과 판관비 포함) 관리 능력에 영향을 줄 것이다.

7. Shaloo Shrivastava, "Bank of England rates set to peak at 5.75% by year-end: Reuters poll," Reuters, July 25, 2023.

8. TD Economics, "Canadian Quarterly Economic Forecast," June 15, 2023.

9. Leika Kihara, "BOJ debated prospects of sustained inflation at July meeting - summary," Reuters, August 7, 2023.

10. Federal Reserve Bank of St. Louis, "Board of Governors of the Federal Reserve System (US)," August 8, 2023.

1) 당분간 높은 예금 비용 부담 지속

사실 금리 인상은 금융산업에 호재로 작용해, 2022년 은행들의 순이자마진(NIM)이 급증했다. 미국과 캐나다 은행들의 NIM은 전년 대비 18%, 유럽 은행들은 11% 각각 증가했다.¹¹

하지만 금리인상은 자본조달 비용도 끌어올려 마진을 옥죄었다. 그동안 긴축 사이클이 워낙 가팔라 미국 은행들의 이자부 예금 비용이 급증했고, 특히 지방 및 중형 은행들이 훨씬 큰 비용 부담을 안게 됐다. 2023년 2분기 기준 중소형 은행들의 이자부 예금의 비용 부담은 2.5%로 대형 은행들의 2.2%보다 높았다.¹² 금리인상 주기를 거치고 있는 다른 국가에서도 비슷한 패턴이 나타나고 있다.

앞으로도 글로벌 은행 업계는 정책금리가 하락하더라도 예금 비용 및 예금 베타*를 낮추기 위해 고전해야 할 것이다. 예금금리에 대한 고객의 기대가 높아진 데다, 예금을 유치하려는 시장 경쟁까지 가열돼 상당수 은행들이 고객을 붙잡아두고 유동성을 확보하기 위해 높은 예금금리를 제시해야 하는 입장에 몰릴 가능성이 있다. 하지만 상황은 지역마다 다르다. 유럽 은행들은 상대적으로 빠르게 예금금리를 낮출 수 있다. 미국처럼 머니마켓펀드(MMF)와의 경쟁이 심하지 않기 때문이다. 2023년 3월 글로벌 은행 파산 사태 당시 유럽 MMF로 유입된 자본은 미화 193억 달러로, 미국 MMF로 유입된 3,670억 달러에 비하면 매우 적었다.^{13, 14} 아시아권 은행들의 경우 특히 인도 등은 경제 성장세가 강화되면서 예금 이자가 계속 높게 유지될 것이다. 사실 아시아태평양 지역 은행들은 글로벌 평균에 비해서 높은 순이자수익을 창출할 것으로 예상된다.

* 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.



11. DCFS analysis of Economist database.
12. DCFS analysis of S&P Market Intelligence database.
13. Detlef Glow, "Monday morning memo: A view on the European fund flows in money market products," Refinitiv, May 8, 2023.
14. U.S. Securities and Exchange Commission, "2023 Money Market Fund Statistics," accessed on August 8, 2023.

2) 대출 증가세 완만한 수준에 그칠 전망

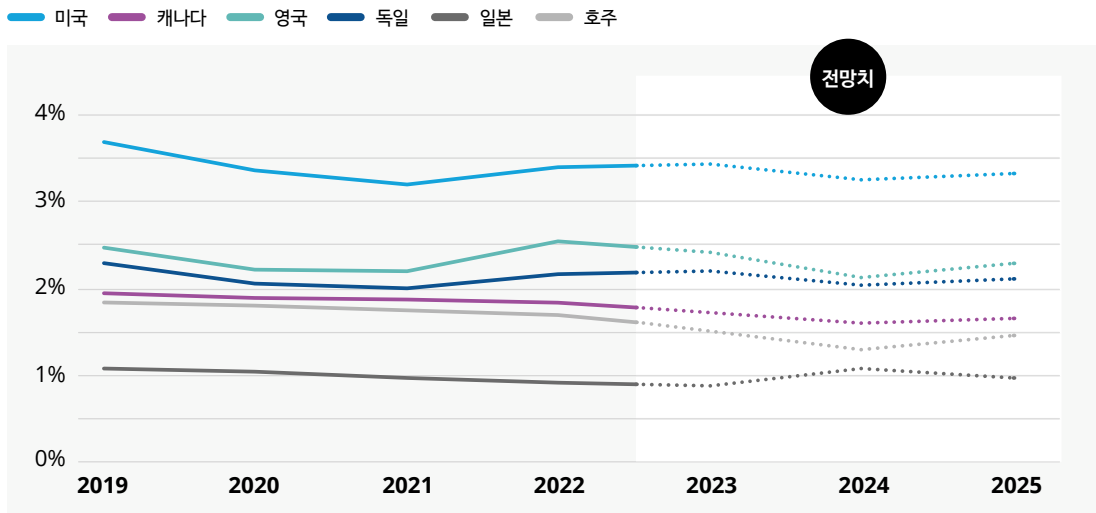
내년 대출 수요는 거시경제적 여건과 높은 자본조달 비용 때문에 완만히 증가하는 데 그칠 것으로 전망된다. 은행들 또한 엄격한 신용대출 정책을 지속할 가능성이 크다. 연준과 ECB가 최근 실시한 은행대출 서베이에 따르면, 상당수 은행들이 모든 금융 상품군에서 신용 기준을 이미 강화한 것으로 나타났다. 은행들은 부정적 경제 전망 속에서 담보 가치와 신용 등급이 악화될 수 있다며 신용 기준이 보다 강화될 것이라 예상했다.^{15, 16}

다만 대출 상품별로 거시경제적 영향은 상이하게 나타날 것으로 예상된다. 주요국에서 소비지출은 활발한데 저축이 고갈되고 있는 만큼, 신용카드와 오토론 수요는 강력한 양상을 지속할 것이다. 반면 미국과 유럽 전역에서 기업 대출 수요는 급감하고 있다. 기업 대출은 앞으로도 단기적으로는 계속 감소하다가 2024년 말에나 되살아날 것으로 전망된다.

기후변화도 대출 수요와 신용의 가용성에 중대한 영향을 미칠 것이다. ECB 은행대출 서베이¹⁷에 따르면, 향후 12개월간 은행들은 탄소 배출량이 많은 갈색(brown) 기업들에 대한 대출 시행 시 신용 기준을 엄격하게 적용하는 한편 녹색(친환경) 기업 및 탈탄소화 전환을 추진 중인 기업들에게는 기준을 완화하는 등 대출 심사에 기후 리스크를 반영할 것으로 예상했다. 향후 각 기업의 기후 관련 전환 리스크 및 물리적 리스크가 은행 대출 심사에서 더욱 중요한 요인으로 작용할 것이다.¹⁸

이자부 예금 비용 상승, 정책금리 하락, 제약적 대출 가능성 등 요인이 합쳐져 2024년 은행들은 높은 순이자마진을 창출하기 힘들어질 수 있다. 실상 최근 은행 실적을 살펴보면 순이자마진은 이미 정점을 찍고 감소하고 있다. 미국과 유럽 은행들은 2024년 순이자마진이 감소할 전망이다 반면, 아시아태평양 지역 은행들은 개발도상국 중심으로 금리인상 주기가 지속되며 강력한 순이자마진을 거둘 것으로 예상된다(그림 2). 2024년에 나타날 새로운 요인들로 인해 은행들은 이자부 예금 비용을 실질적으로 재점검하고 재배치할 필요가 있다.

그림 2. 국가별 은행 순이자마진 변동 추이



출처: Deloitte Center for Financial Services forecast based on S&P Market Intelligence database

15. European Central Bank, "July 2023 euro area bank lending survey," July 25, 2023.

16. US Federal Reserve, Senior loan officer opinion survey on bank lending practices, July 2023.

17. ECB, "July 2023 euro area bank lending survey."

18. Ibid.

3) 비이자 수익원 모색 강화

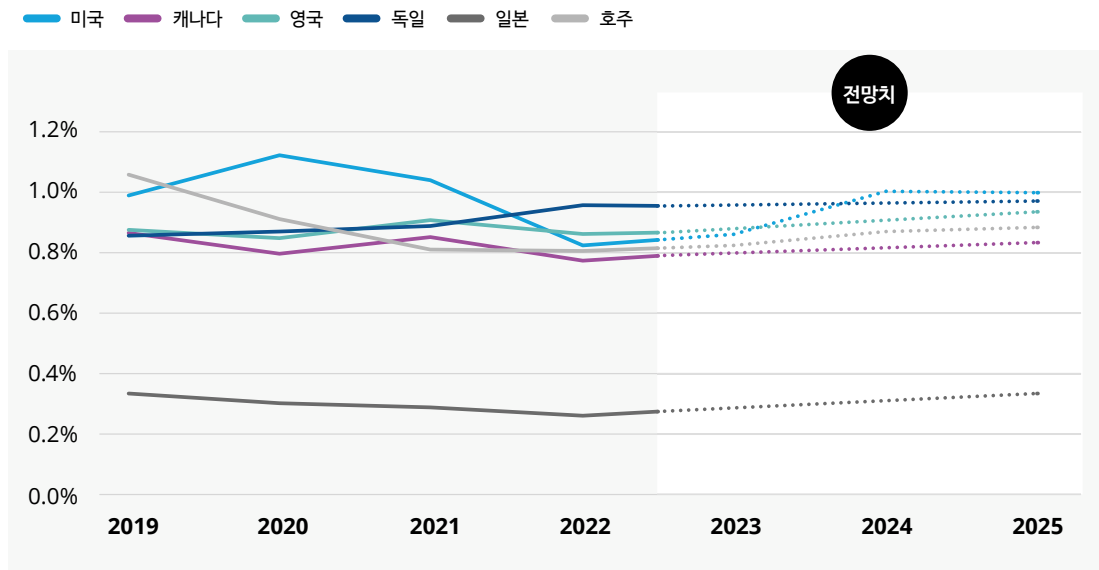


은행들은 2024년부터 몇 년간 줄어드는 순이자마진을 충당하기 위해 비이자수익 (noninterest income)을 우선시할 것으로 전망된다(그림 3).

대부분 은행들은 마이너스 통장 수수료, 잔액부족 계좌 유지 수수료, 신용카드 연체료 등 다양한 경로로 수수료 수익을 창출하는 방법을 모색하겠지만, 이들 수익원은 규제당국의 조사를 초래할 수 있고 이 외에도 여러가지 넘어야 할 산이 있다. 반면 금융자문, 금융상품 인수(underwriting), 기업 금융 프랜차이즈 등 경로를 모색하면 안정적으로 수수료 수익을 늘릴 수 있다. 미국의 경우 기업 가치평가 기준이 보다 명확해지고 지연됐던 인수합병(M&A) 달이 물리면서 은행들이 M&A 및 회사채 발행에 따른 짝퉁 수수료 수익을 챙길 수 있다. 하지만 금융상품 전반적으로 변동성이 줄면서 주식과 채권·외환·상품(FICC) 거래 수익 증가세가 둔화될 수 있다.



그림 3. 국가별 은행 비이자 수익 및 자산변동 추이



출처: Deloitte Center for Financial Services forecast based on S&P Market Intelligence database

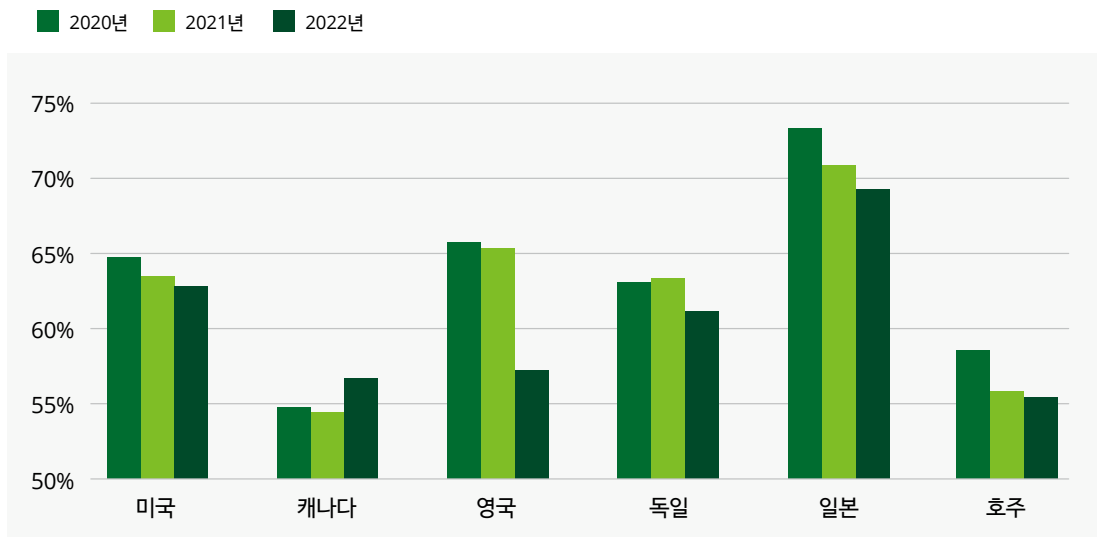
4) 비용 단속 강화



은행들의 수익 창출 부담이 증가하는 만큼, 비용 단속이 과거에 비해 훨씬 중요한 우선 사안이자 경쟁력 차별화 요인이 될 수 있다.

전 세계 은행들의 효율성(efficiency ratio)은 지난 수년간 지속적으로 개선돼 왔으나(그림 4), 2024년에는 부진한 수익 증가세와 높은 판관비를 상쇄하려는 노력으로 인해 한층 개선될 것으로 예상된다. 또 상당수 은행들은 첨단기술 투자를 지속해 경쟁력을 유지하려 할 것이다. 이로 인해 은행이 다른 부문의 비용을 절감하더라도, 인공지능(AI), 클라우드, 데이터과학, 사이버보안 등 전문 분야 인력을 유치하는 과정에서 인건비가 증가할 수 있다. 또한 역외 아웃소싱 허브 지역의 노동시장 경색과 임금 상승세 가속화로 금융산업의 비용 부담이 늘어날 수 있다.

그림 4. 국가별 은행 효율성*



*효율성(efficiency ratio)은 은행이 1달러를 벌기 위해 얼마를 지출했는지를 비율로 나타낸 지표이다.

출처: Deloitte Center for Financial Services forecast based on S&P Market Intelligence database

5) 늘어나는 대손충당금 부담



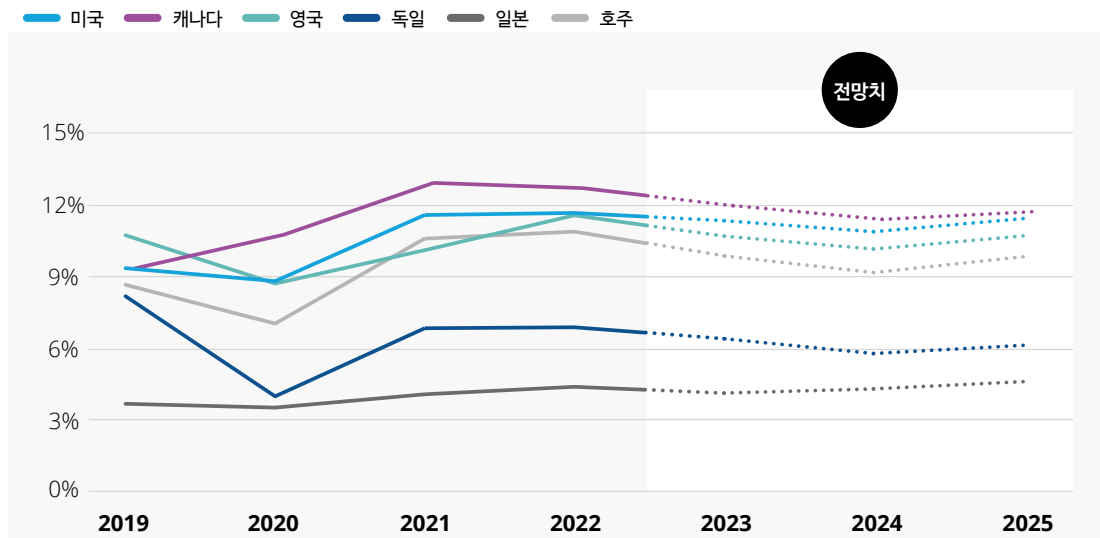
2023년 상반기 상당수 은행들은 채무 불이행 건수가 팬데믹 이전 저점에서 증가할 것을 예상하고 대손충당금을 늘렸다.

2023년 2분기 미국 10대 은행의 대손충당금 총액은 전 분기 대비 26% 증가했다.¹⁹ 고객들의 대출 상환 능력이 악화되는 데다, 인플레이션과 긴축 통화정책의 여파가 가계와 기업에 확산되면서 신용의 질이 악화될 것으로 예상된다. 이미 신용카드와 상업용 부동산(CRE) 등 특정 대출 상품군에서 연체 건수가 증가하고 있다.^{20, 21} 또한 투기등급 회사채 디폴트도 늘고 있다.

특정 부분의 신용의 질은 이처럼 악화되고 있지만, 사실 전반적으로는 팬데믹 이전 수준으로 정상화되고 있는 것이다. 은행들은 향후 수년간 줄어든 대차대조표를 회복하기 위해 자기자본을 지속적으로 늘릴 것으로 예상된다. 연준, ECB, 잉글랜드은행의 최근 은행 스트레스 테스트 결과에 따르면, 전 세계 대형 은행들은 대부분 유동성이 충분하고 강력한 자본 완충장치를 갖추고 있는 것으로 나타났다.^{22, 23}

2024년 자본조달 비용 상승과 부진한 매출 성장률로 인해 상당수 지역의 은행 수익성이 시험대에 오를 것이다(그림 5). 하지만 수익원을 다각화하고 비용 단속을 강화하는 은행들은 수익성을 제고하고 시장 가치를 더욱 증대해 경쟁사에 앞서 나갈 수 있을 것이다.

그림 5. 국가별 은행 평균자기자본수익률(ROAE)* 변동 추이



*평균자기자본수익률(ROAE)은 연초와 연말 자기자본 가치의 평균으로 자기자본의 변동성으로 인한 영향을 완화한 뒤 이에 대한 이익 창출 능력을 보여주는 수익성 지표다.
출처: Deloitte Center for Financial Services forecast based on S&P Market Intelligence database

19. DCFS analysis of S&P Market Intelligence database.

20. Vaibhav Chakraborty and Xylex Mangulabnan, "CRE loan delinquency rate at US banks rises sharply," S&P Global Market Intelligence, May 31, 2023.

21. Daria Mosolova, "UK lenders report rise in household and company defaults," Financial Times, April 13, 2023.

22. US Federal Reserve, "Federal Reserve Board releases results of annual bank stress test, which demonstrates that large banks are well positioned to weather a severe recession and continue to lend to households and businesses even during a severe recession," press release, June 28, 2023.

23. Bank of England, "Stress testing the UK banking system: 2022/23 results," July 12, 2023.

6) 글로벌 금융산업 주도권, 아시아로 이동



향후 글로벌 금융산업의 양상과 규모가 한층 빠르게 변화할 것이다.

중국과 미국 은행들이 글로벌 은행 순위에서 상위를 독점하는 등 글로벌 금융산업에서 이미 근본적인 변화가 나타나고 있다. 그림 6을 보면 글로벌 100대 은행의 국가별 분포 상황을 알 수 있다. 향후 10년간 인도와 중동 은행들이 글로벌 100대 은행에 더 많이 진입하며, 글로벌 금융산업 주도권이 아시아와 중동 지역으로 넘어갈 것으로 예상된다. 인도 은행들은 강력한 경제 성장과 국내 인프라에 대한 대규모 투자에 힘입어 부단히 대차대조표를 확대하고 있으나, 국내 시장을 넘어 글로벌 무대로 진출해야 하는 큰 과제를 안고 있다. 한편 중동 국부펀드들이 글로벌 자금 흐름에 강력한 영향력을 행사할 것이다.

그림 6. 총자산 규모 기준 글로벌 100대 은행의 국가별 분포 상황



참조: 동그라미 크기는 각국별 글로벌 100대 은행의 총 자산 규모를 나타낸다. 아랍에미리트연합(UAE), 카타르, 홍콩, 오스트리아, 노르웨이, 핀란드, 덴마크는 각 1개 은행이 100대 은행 랭킹에 올랐다.

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of Refinitiv database, August 2023

2. 은행 및 자본시장 부문의 미래를 형성하는 동인들



2024년 은행 및 자본시장 부문의 기존 사업모델은 앞에서 언급한 거시경제적 요인들 외에도 다각도에서 근본적이고 파괴적 요인들에 대응해 전환을 거쳐야 할 것이다(그림 7).

그림 7. 2024년 글로벌 금융자본시장 산업의 변화를 이끄는 동인들



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis

경쟁 역학이 변화하고 있을 뿐만 아니라 전통적 은행에 도전하는 경쟁자들도 전례 없는 경쟁력을 갖춰 밀려들고 있다. 비금융 기관이 제공하는 서비스를 얼마든지 이용할 의향이 있는 고객들이 증가하고 있는 만큼, 은행들은 전통적 경쟁자뿐 아니라 새로운 경쟁자와 전례 없이 격한 전투를 벌여야 하는 입장이다.

특히 예금 부문은 격렬한 전장이 되고 있다. 소매은행은 더 높은 예금금리를 제공하는 디지털 은행과 경쟁해야 한다. 또 결제 부문에서는 디지털 지갑과 계좌이체 결제가 많은 국가에서 일반적인 결제 방식으로 자리잡고 있다. 후불결제(BNPL, 'buy now pay later'의 약자)도 신용카드를 대체하는 주류 결제 방식으로 확산되고 있다.

자본시장 및 투자은행 부문도 새로운 경쟁에 직면해 있다. 미국 월가 대표 투자은행들은 규모의 힘을 빌려 시장점유율을 확대하고 있으나, 전문 서비스로 무장한 유럽 은행들이 다시 전열을 가다듬고 있고 전문 부티크 업체들이 대형 딜에 참여하는 경우도 늘고 있다. 사모펀드도 신용 제공 및 인력 측면에서 더 큰 위협이 되고 있고 헤지펀드도 투자은행의 가치사슬에 더욱 깊숙이 침범하고 있다. 시장 인프라 측면에서는 전통적인 거래소들이 틈새 거래소 및 신흥시장의 거래소들과 경쟁에 직면해 있다. 이와 동시에 은행, 핀테크, 빅테크 기업들 간 관계가 급격히 진화하고 있다. 핀테크 업체들은 더 이상 적으로 간주되지 않고 전통적 은행들과 협업 구도를 이루는 경우가 일반적이다. 산업간 융합이 심화하는 만큼, 은행이 첨단기술 및 여타 비금융 산업의 프랜차이즈 브랜드들과 파트너십을 맺는 것이 고객 유치 및 유지를 위해 일반적인 사업 전략이 되고 있다.

또한 고객들의 금융 서비스에 대한 기대와 목소리도 높아지고 있다. 고객들은 개인적 소통을 해치지 않으면서도 디지털 경험 이 우선시되는 균형을 요구하고 있다.

전례 없이 높은 수준의 기술과 소셜미디어로 무장한 대중 사이에서 정보 민주화가 확산된 결과다. 고객들은 복수의 선택지를 제시하는 금융 환경에 익숙해져 있는 데다, 스마트폰 터치 한 번으로 다양한 플랫폼을 오가며 계좌를 이동하고 예금을 분산하기가 더욱 간편해지고 있는 만큼, 은행들은 이처럼 새로운 요구를 충족하지 않으면 살아남기 힘들다. 특히 젊은층 고객들은 일부 첨단기술 업체나 핀테크 플랫폼과 동일한 고도의 경험을 요구한다. 자산관리 고객들은 더 낮은 비용에 '옴니채널' 경험을 요구하고 있다. 기업 및 기관 고객들은 리스크 다각화를 위해 거래 은행의 수를 늘릴 의향을 보이고 있다.

금융산업 관련 규제 환경은 지역별로 다른 방향으로 움직이고 있다. 특히 유럽연합(EU)은 인공지능(AI)법을 제정하는 등 규제를 강화하는 추세다.²⁴ 그 결과 암호화폐, 디지털 자산, 개인정보보호, AI, 심지어 기후 리스크까지 전 세계 규제 환경이 통일되지 못하고 산발적인 양상을 보이고 있다. 하지만 각국 규제당국이 소비자 보호, 산업 회복력, 열린 경쟁에 초점을 맞추는 등 대체적으로 규제 감시는 강화되는 쪽으로 움직이고 있다. 은행의 대출 관행을 점검하고 소비자 보호 및 지원을 위한 노력을 강화하라고 촉구하는 규제당국과 정책당국이 전 세계적으로 늘고 있다.

게다가 바젤Ⅲ 규제 최종 개정안(endgame)에 따라 미국을 중심으로 전 세계 은행들의 자본 요건이 더욱 강화될 전망이다.²⁵ 이로 인해 프랍트레이딩(금융회사 자기계정거래) 등 일부 자본시장 활동을 지원하는 은행들의 능력과 소매은행들의 주택담보대출 시행 능력이 제한될 수 있다.

규제가 강화되면 특히 투자 및 대출 포트폴리오와 예금 믹스에 올인한 지방 및 소형 은행들이 큰 타격을 입을 수 있다. 2024년 한 해 상당수 은행들은 대출 기준을 강화하고 상업용부동산 대출 등 위험 자산뿐 아니라 안전자산인 미국 장기 국채까지 정리하며 대차대조표 다각화에 나설 것으로 예상된다.

한편 영국, 유럽, 호주, 사우디아라비아, 브라질, 멕시코 당국이 추진 중인 오픈뱅킹 규제는 데이터 공유를 가로막는 장벽을 제거해, 은행들이 고객들에게 더 많은 금융 상품 및 서비스 선택지를 제공할 수 있게 될 전망이다. 미국 소비자금융보호국(CFPB)도 비

24. European Parliament, "EU AI Act: first regulation on artificial intelligence," June 14, 2023.

25. Center for Regulatory Strategy US, [US Basel III Endgame: Key changes, impacts and where to begin.](#)

26. Rohit Chopra, "[Laying the foundation for open banking in the United States.](#)" Consumer Finance, June 12, 2023.

스한 규정을 검토 중이다.²⁶ 미국 소비자 보호 감시당국들은 बैंक 업계의 AI 챗봇 활용 확산에 따른 위험에 대해 경고하기도 했다. 이처럼 자산 매각과 다각화, 규제 강화, 저수익 자산 정리 움직임 등이 맞물려 금융 업계 통합과 M&A가 가속화될 전망이다. 생성형 AI의 등장도 금융 업계를 전환시킬 중요 요인이다. 사실 AI와 자동화는 금융산업에 새로운 기술은 아니다. 금융 업계는 이미 수년간 머신러닝/딥러닝 알고리즘과 자연어처리(NLP) 기술을 활용해 거래를 자동화하고 위험관리를 현대화하며 투자 리서치를 수행해 왔다. 이렇게 거래 전주기에 걸쳐 다양한 기능을 자동화하는 데 거액을 투자했음에도 불구하고 여전히 사람의 수작업이 필요한 영역이 남아 있다. 하지만 마케팅 상품부터 코드까지 만들어 주는 LLM의 도움을 받으면 이러한 영역도 자동화가 가능하다. 생성형 AI는 비용 절감뿐 아니라 근로자의 생산성 향상에도 도움이 된다. 또한 이렇게 해방된 인적 자원은 혁신과 고객과의 소통 등 더욱 가치 있는 일에 매진할 수 있다.

다만 생성형 AI 활용을 대규모화하기까지는 시간이 걸린다. 단기적으로 2024년에 해결해야 할 가장 큰 과제는 다양한 활용 사례 중 가장 큰 효과를 낼 수 있는 지점을 파악하는 것이다. LLM의 효과는 조직마다 다르게 나타나기 때문에, 실제 도입 후 효과와 수반되는 리스크를 우선적으로 파악해야 한다.

AI 기술의 활용을 극대화하려면 올바른 데이터를 확보해 조직 전반에서 활용 및 공유될 수 있도록 해야 한다. 은행들은 수년간 데이터 역량을 구축해 왔으나, 이제 이러한 데이터에서 고객에 대한 총체적 관점을 담은 통찰력을 뽑아내는 것이 전례 없이 중요해졌다. 고객들은 결제, 현금 상태, 거래, 밸류에이션에 대해 실시간 데이터를 요구한다. 또한 오픈뱅킹이 전 세계적으로 확산되면서 전통적 은행들만의 전유물로 여겨졌던 경계가 갈수록 흐릿해지고 있다. 은행들은 기존 및 대체 데이터 세트에서 유의미한 통찰력을 얻는 것뿐 아니라 제3자 파트너들과 새로운 관계를 맺어 맞춤형 서비스, 맞춤형 금융상품 제공, 고객 경험 개선 등으로 새로운 가치를 창출해야 한다.

또 신기술의 확산으로 전에 없던 새로운 위험요인들이 등장하고 있다. 오픈뱅킹과 첨단기술 기업들과의 파트너십이 확산되면서 은행 인프라가 새로운 취약성과 사이버공격에 노출되고 있다. 은행이 서비스 제공업체와 파트너십을 맺고 이 서비스 제공업체들은 또 벤더들과 파트너십을 맺으면서, 이른바 '제4자 리스크' 위험이 커지고 있다. 뿐만 아니라 생성형 AI가 대중화되면서 딥페이크(deepfake)가 더욱 정교화되는 등 이러한 위험은 첨단기술의 발전과 더불어 진화 속도가 가속화되고 있다. 결론적으로 위험 요인들이 빠르게 진화하면서 고객 신뢰를 유지하는 데 큰 장애물로 작용하고 있다.

기후변화도 은행 및 자본시장 업계가 무시할 수 없는 요인이다. 은행들은 핵심 금융 중개인으로서 기후변화를 막는 데 중요한 역할을 할 수 있다. 녹색 금융과 탄소시장을 통해 기후 혁신을 지원할 수 있고, 탄소 수집과 저장 및 제거 기술을 개발하는 스타트업에 초기 자본을 제공할 수도 있으며, 신흥국의 탄소 프로젝트 개발업체들에 자금을 직접 지원할 수도 있다.

인력 관리도 향후 은행들의 성패를 좌우하는 요인이다. 금융 업계에서도 첨단기술 부문 인력 유치 경쟁이 뜨거울 전망이다. AI에서 비롯되는 혁신이 가속화되는 만큼, 외부에서 전문 인력을 영입하거나 내부 직원들을 교육시키는 데 대규모 투자를 해야 할 수 있다. 시장 불확실성이 증대하는 만큼 은행들은 가용한 지식과 자원을 모두 활용해 고객이 요구하는 서비스를 제공해야 한다. 또 여타 산업과 마찬가지로, 은행들도 구성원들이 기업 정체성에 충분히 공감하고 하이브리드 업무 환경 속에서도 소속감을 유지할 수 있는 조직 문화를 조성해야 한다.

지금까지 언급한 미래 형성 동인들에 효과적으로 대처하기 위해 은행들은 민첩성을 기본으로 갖추고, 과감하고 결단력 있고 창의적이지만 금융 중개인으로서의 정체성에 충실한 궤적을 그릴 필요가 있다.

26. Rohit Chopra, "Laying the foundation for open banking in the United States," Consumer Finance, June 12, 2023.

3. 은행 및 자본시장 부문별 현황 및 전망

1) 소매금융: 첨단기술 접목한 '맞춤형 고객경험'이 성공 열쇠



소매금융 업계는 생성형 인공지능(generative AI)을 도입하고 데이터 분석 역량을 강화하기 위한 최상의 방법을 모색하고 있다.

또한 자본조달 비용 상승, 디지털 은행들과 경쟁, 맞춤형 서비스에 대한 수요 급증 등 여러 가지 과제를 안고 씨름하고 있다. 하지만 소매금융 고객들은 복수의 선택지를 제시하는 금융 환경에 익숙해져 있는 데다, 다양한 플랫폼을 오가며 계좌를 이동하고 예금을 분산하기가 더욱 간편해지고 있는 만큼, 업계의 고민이 깊어지고 있다. 게다가 임베디드 금융(embedded finance)*과 오픈뱅킹(open banking)*이 빠르게 성장하면서, 고객들이 알고 있는 소매금융의 면모가 완전히 변하고 있다.

2023년 초 미국 지역은행들의 연이은 파산으로 글로벌 은행권이 한바탕 소요 사태를 겪은 후 예금 유출 양상은 대부분 안정화됐지만, 당시 은행권을 뒤흔든 위험 요인들은 여전히 남아 있다. 먼저 금리가 상승하면서 신규 대출과 채용자 증가세가 둔화되고 있다. 또 소매금융 고객의 결제 연체로 인해 오토론, 신용카드, 소비자 대출 등의 연체율도 상승하고 있다. 이에 전 세계 은행들은 채무 불이행이 증가할 것에 대비해 완충장치를 강화하고 있다. 예를 들어, 캐나다의 5대 은행은 올해 1분기(1~3월)에 대손충당금을 전년 대비 13배나 늘렸다.²⁷ 전 세계 은행들은 2024년까지 대출 기준을 강화하고, 나아가 서브프라임 오토론과 상대적으로 위험도가 높은 홈에쿼티론(home equity loan)*을 매각 정리하는 등의 방식으로 대차대조표를 강화하는 움직임을 보일 수 있다. 이러한 다양한 도전 과제들로 인해 2024년 전 세계 소매금융 업체들은 저마다 상이한 영향을 받을 것이다. 어떤 은행이 가장 큰 압박을 받게 될 것인가? 고객에게 더 많은 가치를 제공하려면 사업모델을 어떻게 재편해야 하는가? 고객 충성도를 다시 끌어올리고 거래 시점 이후에도 고객에게 서비스를 제공하기 위해 어떠한 기회를 모색해야 하는가?

*임베디드 금융(Embedded Finance)이란 비금융회사가 금융회사의 금융상품을 중개 및 재판매하는 것을 넘어서 자사 플랫폼에 핀테크 기능을 내재화(embed)하는 것을 말한다. 이는 입출금계좌 서비스, 전자지갑 및 결제, 대출 등의 금융 서비스를 비금융회사에서 번들(bundle) 형식으로 다른 서비스와 함께 제공하여 본업인 온라인 제품 판매, 서비스를 수행하면서 동시에 금융상품과 서비스를 제공하여 금융수익을 추가로 획득하는 방식이다. 금융기관이 제공하는 수단을 직접 이용하지 않아도 결제를 할 수 있는 각종페이 간편결제, 식음료 전문점의 모바일 앱 주문 및 선불카드 결제, 차량 내 간편 결제 서비스, 완성차 업체의 자체 보험 서비스 등이 있다. 출처: 자본시장연구원, 자본시장포커스 2021-15호 "임베디드 금융의 성장과 규제", 2021.07.26

*오픈뱅킹(Open Banking)은 핀테크 사업자와 금융회사가 금융결제 서비스를 원활하게 소비자에게 제공할 수 있도록 금융회사 등이 핵심 금융서비스를 신뢰할 수 있는 제3자 기관에 표준화된 응용프로그램 인터페이스(Open API)로 제공하는 개방형 금융결제 인프라를 뜻한다. 국내 오픈뱅킹의 특징은 핀테크 회사 등이 합리적인 비용으로 은행결제망을 이용할 수 있는 공동형 플랫폼으로 구축되었다는 것이다. 오픈뱅킹 시스템 단일접속으로 전체 참가 금융회사에 접속하는 효과를 가진다. 이를 통해 은행 계좌 잔액조회, 거래내역 조회, 이체 등의 기능을 효율적인 API 인프라를 활용하여 편리하게 구현할 수 있다. 출처: 금융결제원, "오픈뱅킹 운영 및 추진현황", 2020.07.06

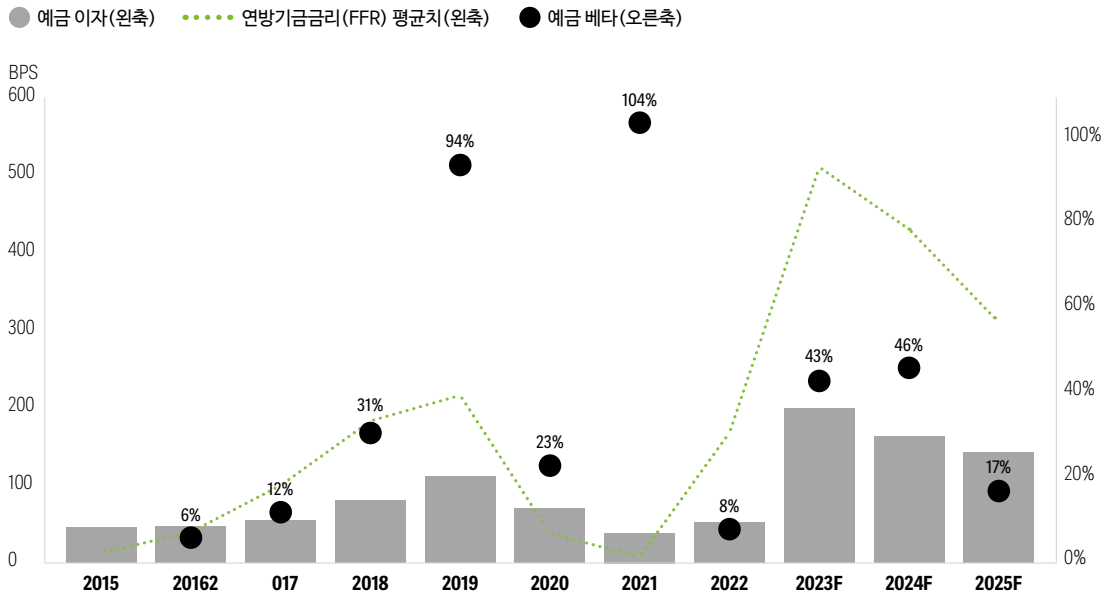
*홈에쿼티론(Home Equity Loan)은 1차 주택담보대출(모기지론) 이후 남은 잔존 담보가치를 활용한 2차 주택담보대출을 말한다.

27. Jaren Kerr, "Canada's big banks log 13-fold rise in loan loss provisions," Financial Times, May 28, 2023.

예금 유치 경쟁은 지속된다

글로벌 예금 흐름은 2023년 2분기에 안정을 회복했으나, 은행이 예금을 유치하기 위해 드는 비용은 갈수록 증가할 것이다. 일례로 미국 은행들의 이자부 예금(정기예금, 적금, 시장금리부 수시입출식 예금 등 포함)의 비용 부담은 2023년 상반기 말 기준 2.1%로, 1년 전 0.2%에 비해 무려 192베이스포인트(1bp=0.01%포인트) 상승했다.²⁸ 이러한 상승세는 올해 초 미국 지역은행 줄파산 이후 예금 유치가 한층 중요해지면서 가속화됐다. 이에 따라 앞으로 소매금융 산업은 정책금리가 하락하더라도 예금 비용을 낮추기 위해 고전해야 할 것이다(그림 8).

그림 8. 미국 정책금리가 하락하더라도 예금 베타*는 하락할 전망이다
미국 은행 산업의 평균 예금이자 및 예금 베타



참조: F는 전망치를 뜻함. / 2022년까지 연방기금금리 수치는 FRED 인용, 2024~2025년 전망치는 2023년 3월 22일 연방공개시장위원회(FOMC) 전망치 인용.
출처: Deloitte Center for Financial Services estimates based on S&P Market Intelligence data, FRED, and FOMC projections.

*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.

소매금융 고객들은 더 높은 예금이자를 요구하고 있으며, 상당수는 이미 금리가 더 높은 정기예금으로 갈아탔다.²⁹ 일부 미국 증권사는 고객의 '유보 현금'(held-away cash), 주로 은행 계좌에 예치돼 있지만 고객의 자산 포트폴리오에 나타나지 않는 이러한 현금을 유인하기 위해 은행 예금보다 금리가 더 높은 신규 서비스를 제시하고 있다.³⁰ 디지털 बैं킹도 예금 유치 경쟁을

28. Tim Partridge, Richard Rosenthal, Val Srinivas, and Abhinav Chauhan, [Higher deposit costs will challenge banks, even after interest rates drop](#), Deloitte Insights, July 27, 2023.

29. Nathan Stovall, Syed Muhammed Ghaznavi, and Zain Tariq, "CDs jump at US banks as institutions market increasingly higher rates," S&P Global Market Intelligence, April 28, 2023.

30. Bernadette Berdychowski, "What's next for Tampa startup after its bank collapsed," Tampa Bay Times, April 3, 2023.

가열하는 요인이다. 디지털 전용 은행들은 양도성예금증서(CD) 금리를 계속 인상하고 있을 뿐만 아니라 중도해지에 따른 불이익이 없는 CD 상품을 제공하는 등 기존 금융상품에도 변화를 꾀하고 있다. 미국 앨라이파이낸셜(Ally Financial)과 골드만 삭스(Goldman Sachs)의 마커스(Marcus) 등과 같은 일부 온라인 은행들은 '예금 이탈 사태'에 시달렸던 일부 지역 및 중형 은행들과 정반대로 2023년 상반기 총 예금액이 증가했다.³¹ 전통적 은행의 지원을 받는 이러한 디지털 은행과 핀테크 업체들은 2023년 3월 은행권을 강타한 '안전 도피' 사태의 승자였다.³² 핀테크 기업 머큐리(Mercury)를 지원하는 초이스파이낸셜 그룹(Choice Financial Group)은 올해 1분기 예금 규모가 17% 증가했고, 소파이(SoFi)와 바로뱅크(Varo Bank)도 분기 예금 규모가 각각 37% 및 43% 증가했다.³³

유럽에서는 회사채와 자산유동화증권(ABS) 이자가 치솟자 오토론을 위한 대체 자금원을 찾는 자동차 제조사들이 늘고 있다. 그 결과 더 높은 예금 이자율을 제공³⁴하는 자동차 제조사들이 전통적 은행의 경쟁자로 떠오르고 있다.³⁵

일부 유럽 은행들은 중요도가 떨어진다고 판단하는 예금을 유치하기 위한 비용을 지불하기를 꺼리기 때문에, 더 높은 이자율을 찾아 이탈하는 예금 고객이 늘고 있다. 유럽 대형 은행들은 대부분 올해 1분기에 작년 같은 기간과 비교해 예금 순유출을 기록했다.³⁶ 머니마켓펀드(MMF)도 높은 인플레이션 환경에서 더 높은 현금 투자 수익률을 찾는 고객들에게 인기가.³⁷

새로운 규정과 규제도 소매은행 업계에 부담이다. 특히 규제당국들은 자본 및 유동성 요건 강화, 이른바 '예금 고착도'(deposit stickiness)*에 대한 감독기구의 가정 재평가, 자본과 예금의 역학이 은행의 위험 모델링에 반영되는 방식에 대한 감시 강화 등을 우선시할 것으로 예상된다. 최근 은행 파산 사태로 규모와 안정성의 중요성이 부각됐고, 일부 은행들은 특정 자산 규모를 임계점보다 낮게 유지하려는 의지가 약할 수 있다. 이에 따라 금융산업 내 인수합병(M&A) 활동이 더욱 활발해질 수 있다. 특히 향후 M&A 열풍이 거세지면, 예금 고착도는 높지만 대출 플랫폼이 약한 은행들이 매력적인 타깃이 될 가능성이 크다. 일부 중형 및 지방 은행들도 저수익 자산을 매각할 수 있도록 외부 자본을 충분히 확보하기 위해 M&A 기회를 모색할 수도 있다.³⁸ 은행들은 자산관리와 보험서비스와 같은 추가적인 영역을 포함하도록 대화를 넓혀서 고객에게 예금 이상의 가치를 제공한다는 것을 상기시켜야 한다. 또한 데이터 분석을 활용하여 위험 고객 계좌를 식별하고 개별고객의 고유한 상황에 맞는 맞춤형 상품 및 가격 제시 솔루션을 창출해야 한다.³⁹

*예금 고착도(deposit stickiness)란 스트레스 상황에서 고객이 해당 예금을 계속 유지하는 경향을 다른 예금과 비교한 정도를 말한다. 일반적으로 소매금융 회사가 예금을 통해 자금을 조달 한 경우 이를 안정적이라고 여겼으나, 급격한 예금 인출 사태로 인한 위기가 발생하자 예금의 안정성이 화두로 부상하였고 이에 따라 고객 예금 종류별로 빠른 이탈 혹은 유지 정도를 비교하는 이른바 '고착도'에 대한 가정을 은행 위험 분석에 적용하게 되었다.

31. Gina Heeb, "Online banks winning fight for deposits," Wall Street Journal, June 3, 2023.

32. Kate Drew, "[BaaS banks outperform regionals in deposit fight.](#)" CCG Insights, May 18, 2023.

33. Ibid.

34. Monica Raymont, Abhinav Ramnarayan, and Albertina Torsoli, "[Europe's carmakers are competing with retail banks for deposits.](#)" Bloomberg, July 3, 2023

35. Ibid.

36. Darragh Riordan and Marissa Ramos, "[Deposit outflows emerge at European banks.](#)," S&P Global Market Intelligence, June 15, 2023.

37. Val Srinivas and Abhinav Chauhan, "[End of cheap deposits: Implications for banks' deposit betas, asset growth, and funding.](#)" Deloitte, 2022, p. 5.

38. The Economist, "[Why America will soon see a wave of bank mergers.](#)," April 20, 2023.

39. Srinivas and Chauhan, "[End of cheap deposits.](#)" p. 5.

대출 둔화 속 미상환 증가 위험

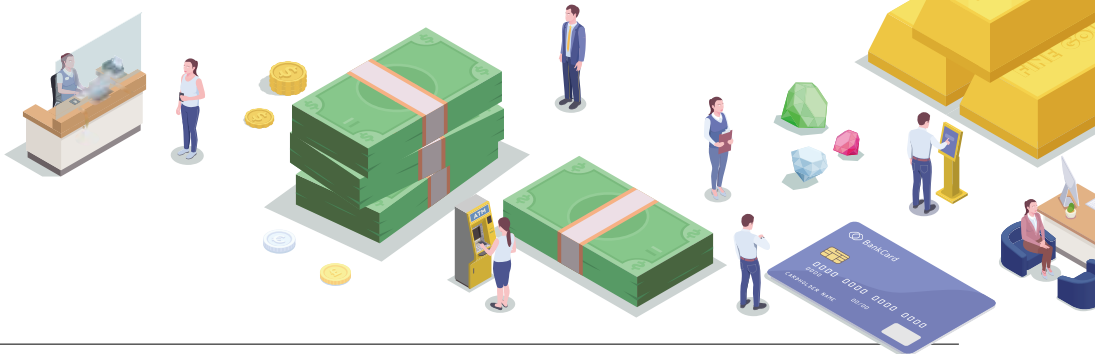
금리 상승, 끈질긴 인플레이션, 가계재정 악화 등으로 은행의 대출 사업이 압박을 받고 있다. 상당수 은행은 순이자수익이 개선됐지만, 미상환 건수가 증가할 조짐을 보이고 대손충당금 부담이 수익성에 미치는 악영향이 커지고 있다. 또 미국에서 지난 10월 학자금 대출 상환이 재개되면서 가계재정 스트레스가 커져 소비지출이 위축될 가능성이 있다. 결과적으로 은행은 고객들에게 더욱 적극적으로 다가가 부채 관리를 도울 수 있는 금융자문 기반 모델에 초점을 맞출 필요가 있다.

미국 은행들은 대출 증가세 둔화를 예상하고 소비자 대출 채무 불이행이 증가하는 상황에 대비해야 한다. 지난 1분기 신규 주택담보대출 건수가 전년 동기 대비 56% 줄며 20년 만에 최저 수준으로 떨어지자, 일부 은행들은 주택대출에 대한 익스포저를 줄이기 시작했다.⁴⁰ 게다가 조만간 미국 금융 규제당국이 은행 자본 규정을 개편하면서 자본 요건이 더욱 엄격해질 전망이다.⁴¹ 이러한 변화로 인해 최초 주택구매자 및 소외계층 주택구매자들에 대한 은행 대출 실행 능력이 제한될 수 있다.⁴²

유럽도 주택담보대출 및 소비자 대출 수요가 약화될 것으로 보이는 한편 신용 여건이 경색되면서 소비지출과 경제 성장이 제약을 받을 수 있다.⁴³ 아시아태평양 지역 또한 대출 수요가 위축돼 상당수 은행들이 새로운 수익원을 모색하고 있다. 예를 들어 중국 본토의 은행들은 고령층 고객이 대출을 상환하지 못할 경우 자녀가 대출을 상속받는 릴레이 대출이나 결혼하지 않은 커플에게 공동 대출을 시행하는 등의 방식으로 주택담보대출 수요를 끌어올리려는 노력을 펼치고 있다.⁴⁴ 후주의 주요 은행들은 아예 주택담보대출 사업을 축소하고 상업 대출 사업으로 초점을 전환하고 있다.⁴⁵

각국 정부와 규제당국들도 은행들의 대출 관행에 대한 감시를 강화하고, 은행들에게 소비자 지원을 강화할 것을 촉구하고 있다. 미국 소비자금융보호국(CFPB)은 주택담보대출 승인 마감 단계에서 대출자에게 불합리하게 부과되는 이른바 '쓰레기 수수료'(junk fee) 단속에 초점을 맞추고, 주택담보대출 및 오토론 위험을 완화하기 위한 노력을 펼치고 있다.⁴⁶ 한편 영국 규제당국은 주택담보대출 투명성을 강화하는 규정을 마련했고,⁴⁷ 한국 금융당국은 기존 금융회사의 시중은행 전환 규정을 완화해 은행 독과점 문제를 해결하려는 조치에 나섰다.⁴⁸

또 은행들은 신용 위험 모델을 개선하는 데도 힘을 쏟아야 한다. 임대료 지급 어려움, 깃(gig) 경제 소득, 공공금 납부 어려움 등 대체 데이터를 활용하면, 신용 이력이 없어 이른바 신용 사각지대에 놓인 소비자들을 수용할 수 있다. 또한 자동차 대리점에서 바로 오토론을 승인할 수 있는 기술 등 대출 절차에 도입할 수 있는 임베디드 금융 도구의 개발을 확대할 수 있다.



40. ATTOM, "Home-mortgage lending across U.S. falls to more than 20-year low in first quarter," press release, June 1, 2023.

41. Board of Governors of the Federal Reserve System, "Agencies request comment on proposed rules to strengthen capital requirements for large banks," press release, July 27, 2023.

42. Paige Smith and Katanga Johnson, "Bank capital rules risk shutting out first-time homebuyers," Bloomberg, July 27, 2023.

43. Iain Withers, Valentina Za, and Jesús Aguado, "European banks flag bad loan risks as global economy falters," Reuters, July 26, 2023.

44. Amy Hawkins and Helen Davidson, "Chinese banks try to revive housing market with mortgages for 95-year-olds," The Guardian, March 1, 2023.

45. Byron Kaye, "Analysis: Australian banks' bid to shake mortgage reliance brings new risks," Reuters, May 16, 2023.

46. Rohit Chopra, "The CFPB intends to identify ways to simplify and streamline the existing mortgage servicing rules," CFPB blog, June 15, 2023.

47. John Marr, "Consumer duty: the journey continues..." UK Finance blog, March 8, 2023.

48. Shinye Kang, "New players can enter Korea's banking sector for first time in 30 years," Bloomberg, July 4, 2023.

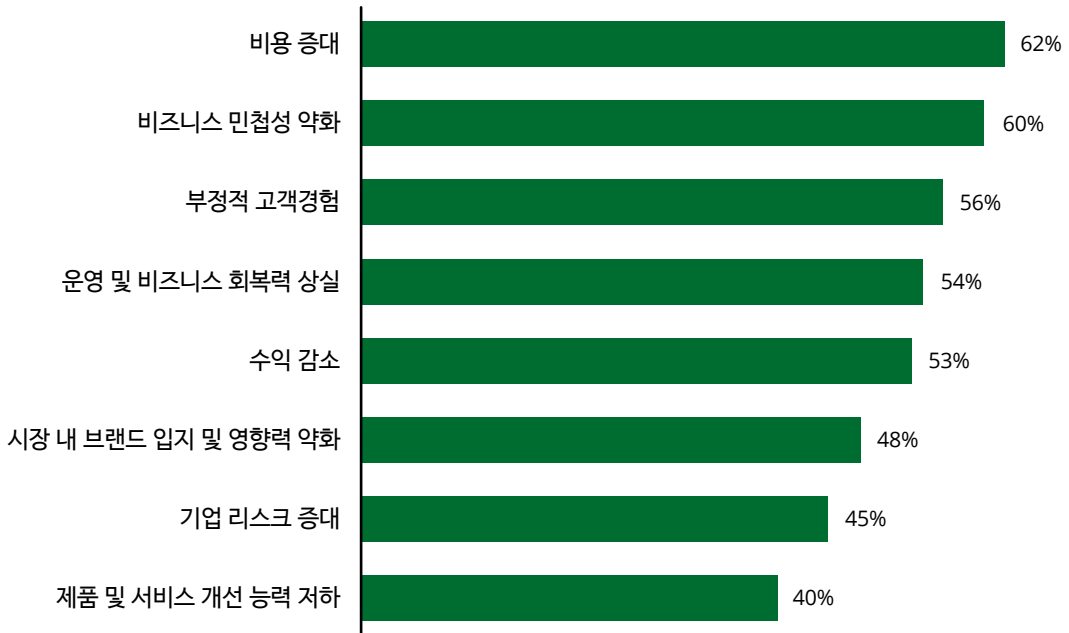
고객 자문 서비스가 생존 열쇠

글로벌 은행들은 이제 브랜드 인지도에만 의존해서는 고객 기반을 확대할 수 없다. 고객 충성도의 개념을 재정립하고, 고객이 누릴 수 있는 지원과 선택지를 강화해 고객 관계를 고도화해야 한다.

이를 위해 은행들은 소비자가 금융 니즈를 해결하기 위해 '가장 먼저 찾는 허브'(go-to hub)의 역할을 수행할 수 있어야 한다. 특히 2024년 경제 불확실성이 더욱 무거운 부담으로 작용할 전망이다 만큼, 소비자의 금융 니즈가 증가할 수 있다. 하지만 최근 서베이 결과, 지난 2022년 1월부터 2023년까지 상당수 미국인들의 재정 건전성이 크게 악화됐음에도 불구하고, 같은 기간 주거래 은행으로부터 안내나 조언을 받았다는 응답자는 21%에 그쳤다.⁴⁹ 은행이 제공하는 자문 서비스로 문제나 요구를 해결한 고객은 그에 상응하는 충성도를 보여줄 가능성이 크다. 실제로 서베이 결과 은행으로부터 재무 자문을 받은 응답자 중 약 절반이 해당 은행에서 신규 계좌를 개설했다.⁵⁰

은행들은 또한 고객경험을 맞춤화하고 고객 생애주기 가치를 심화하기 위해 고객 데이터를 어디에 활용해야 할지도 고민해야 한다. 고객 맞춤화 서비스는 글로벌 은행 리더들의 우선순위 과제가 된 지 꽤 오래됐다. 하지만 레거시 시스템, 개인정보보호 침해 우려, 데이터 부족, 맞춤형 경험을 설계할 수 있는 데이터 수집 능력 부족 등으로 인해 큰 진전을 보이지 못하고 있는 실정이다. 그 결과 글로벌 은행 3곳 중 2곳은 특정 시점을 제외하고는 고객의 상황에 대한 맥락을 파악하지 못하고 있는 것으로 나타났다.⁵¹ 이는 고객경험에 부정적 영향을 줄 뿐만 아니라 재무 성과와 금융사기 탐지에도 악영향을 준다(그림 9).

그림 9. 고객 맞춤화 목표를 달성하지 못했을 때 나타나는 부정적 영향



출처: Fair Issac Corporate report, March 2023.

49. J.D. Power, "U.S. retail bank customers: stressed and looking to their bank for help, J.D. Power finds," press release, March 30, 2023.

50. Ibid.

51. Fair Isaac Corporation, "Unlocking hyper-personalization at hyper-scale," accessed September 25, 2023.

은행들은 거래 데이터를 분석해 다각도의 고객 접점에서 예측 통찰력을 제공할 수 있는 첨단 모델링 도구에 대한 투자를 확대해야 한다.

또한 첨단 AI 역량을 활용하면 더욱 풍부한 맞춤형 자산 서비스를 제공할 수 있다. 결국 은행이 추구해야 할 궁극적인 목표는 고객 한 명 한 명을 하나의 세그먼트로 보는 단계까지 초맞춤화를 발전시키는 것이다.⁵² 예를 들어, 대출 상품을 찾는 고객이 다른 대출 플랫폼을 알아보기 위해 주택담보대출 신청을 철회한 것을 발견하면, 은행은 컨설턴트를 해당 고객에게 배치해 타 대출 플랫폼보다 경쟁력 있는 금리와 맞춤형 서비스를 제공할 수 있다.⁵³

은행들은 또한 상품 중심 사업모델에서 벗어나 소비자 중심 조직으로 거듭날 필요가 있다. 금융산업 내 경계가 불분명해지는 데다, 다른 영역에서 경험한 서비스를 소매금융에서도 기대하는 고객들이 늘고 있다. 일부 고객들은 비금융 기관을 이용하는 것을 오히려 더 편하게 여기기도 한다. 은행 리더들은 비금융 기관들의 고객 소통 방식을 배우고 보다 차별화되거나 총체적인 방식으로 고객 서비스를 제공할 수 있는 새로운 기회를 모색할 필요가 있다. 예를 들어 미국 금융서비스 회사 노스웨스턴 뮤추얼(Northwestern Mutual)은 데이팅 앱을 벤치마킹해 각각의 고객에게 그들의 니즈를 가장 잘 충족시켜줄 수 있는 금융 컨설턴트를 연결해주는 ‘매치메이킹 알고리즘’을 설계했다.⁵⁴

프랜차이즈 브랜드와 전략적 파트너십을 맺는 것도 고객 유치 및 유지를 위한 강력한 수단이 될 수 있다. 특히 제3자 기관과 협력해 이벤트성 고객 혜택을 제공하면 효과적이다. 예를 들어, 캐피털 원(Capital One) 카드 발급 시 인기 콘서트 투어 티켓 사전 예약 이벤트를 론칭하자, 음악 팬 수백 명이 소셜미디어에서 이벤트를 공유해 일종의 자동 마케팅 효과가 나타났다.⁵⁵ 이처럼 बैंकिंग과 관련 없는 새로운 혜택이 고객의 주거 금융서비스 기관 선택 시에 큰 영향을 미치는 요인이 되고 있다. 다만 이 같은 브랜드 스폰서십에 수반되는 리스크도 고려해야 한다.



52. Plaid, [“Tech Talk: Unlock the future of banking personalization to win and retain customers.”](#) Plaid blog, July 23, 2023.

53. Ibid.

54. Garret Reich, [“8 inspirational ideas for banks from other industries.”](#) The Financial Brand, January 12, 2022.

55. Jasmin Baron, [“Capital One cardholders can get early access to Taylor Swift concert tickets — here are the best cards to consider if you want to get in on the presale.”](#) Business Insider, April 19, 2023.

기술 발전과 혁신을 심분 활용하라

은행은 첨단 기술을 활용해 위험을 축소하고, 운영을 간소화하고, 새로운 사기 방지 안전장치를 제공함으로써 고객과의 신뢰관계를 구축할 기회를 모색해야 한다.

특히 세계 각지에서 본인의 금융정보에 대한 개인의 통제권을 강화하는 오픈뱅킹 이니셔티브가 동력을 얻고 있다. 영국, 유럽, 호주, 사우디아라비아, 브라질, 멕시코 등 규제당국과 중앙은행들이 데이터 공유를 가로막는 장벽을 계속 허무는 작업을 진행 중이다. CFPB가 고객의 개인정보 통제권을 강화하는 새로운 규정을 고려 중인 만큼, 미국 시장에도 오픈뱅킹 열풍이 불 것으로 예상된다. 새 규정이 마련되면 3P 기업들이 응용프로그램 인터페이스(API)를 통해 고객 데이터 접근 동의를 구할 수 있어, 예산계획, 재무관리, 대출 등 맞춤형 서비스를 강화할 수 있다. 대형 은행들도 지방 은행과 신용협동조합 등 타 기관으로부터 데이터를 공유 받아 자체 사업을 성장시키는 데 활용할 수 있다.⁵⁶

은행들은 또한 디지털 신원 발행 및 인증을 위한 새로운 방법도 개발해야 한다. 특히 실제 또는 가상의 인간을 흉내내는 딥페이크(deepfake)가 늘어나는 만큼, 신원 관련 기술이 매우 중요해졌다. 또 디지털 지갑(digital wallet)의 도입이 확대되면서 안전장치의 필요성이 더욱 부각되고 있다. 북유럽과 캐나다에서는 상당수 금융기관들이 '뱅크ID(BankID)와 '인터랙 베리파이드'(Interac Verified) 시스템⁵⁷을 개발해 브랜드 이미지와 고객 신뢰도를 크게 개선했다. 디지털 경제에서 신뢰 기관으로 거듭난 셈이다. 사용자 개인의 터치스크린, 모바일 앱, 자판 사용습관 등을 분석하는 행동 생체인식 기술 등 생체인식 기술도 금융사기와의 싸움에서 갈수록 중요한 역할을 하고 있다.

또한 단기적으로는 생성형 AI가 위험 대응, 컴플라이언스, 운영 효율화 등 많은 이점을 가져다줄 것이다. 일례로 은행들은 금융상품 인수(underwriting) 절차를 간소화하면서도 정확도를 높이고, 정보 기입이 누락됐거나 불완전할 경우 대화형 AI 톨이 즉각 대출자에게 알림을 보내는 등의 방식으로 AI를 활용해 주택담보대출 신청 경험을 개선할 수 있다.

일부 은행들은 이미 생성형 AI를 활용해 고객 지원 서비스를 강화하는 시범 사업을 론칭했다. 네덜란드 ABN암로(ABN Amro)는 직원 200명이 고객과의 대화를 요약하는 데 생성형 AI를 활용하고 있으며, 실시간으로 고객 불만사항을 해결하기 위한 고객 데이터를 수집하고 있다.⁵⁸ 스웨덴 클라르나 은행(Klarna Bank)은 전 직원에게 생성형 AI 언어 모델 사용을 지원하고, 이를 직접 경험하게 하고 있다.⁵⁹ JP모간 체이스(JPMorgan Chase)는 생성형 AI 톨로 인해 2023년 말까지 미화 15억 달러에 달하는 가치가 추가로 생성될 것으로 추산했다.⁶⁰ JP모간의 소매은행 사업부는 AI를 활용한 신용카드 업그레이드 등 맞춤형 서비스를 확대해 이미 성과를 얻고 있다.⁶¹ 하지만 AI는 새로운 윤리 및 보안 리스크를 수반하기 때문에, 상당수 금융기관들이 여전히 고객 애플리케이션에 AI를 내재화하기를 주저하고 있다. CFPB는 생성형 AI를 활용하는 은행들이 사용자의 질의에 '즉각 올바른 대답'을 제공하지 못할 수 있다고 경고하며, 소비자보호법 위반 소지도 있다는 우려를 표했다.⁶² 하지만 은행들이 생성형 AI를 안전하게 활용하는 법을 터득하면, 챗봇이 고객과 더욱 디테일하고 이해하기 쉬운 대화를 할 수 있고, 사용자 개인의 콘텐츠 소비 습관에 맞춘 맞춤형 마케팅 캠페인을 펼칠 수도 있으며, 주택담보대출 시행 절차를 간소화해 대기시간을 줄일 수도 있다.

56. Evan Weinberger, "Open banking rule backers push CFPB to expand eligible data sets," Bloomberg, April 7, 2023.

57. Finextra, "Banks must act now to embed themselves in the digital identity market," February 1, 2023.

58. Ryan Browne and MacKenzie Sigalos, "Big banks are talking up generative AI. — but the risks mean they're not diving in headfirst," CNBC, June 13, 2023.

59. William Shaw and Aisha S. Gani, "Wall Street banks are using AI to rewire the world of finance," Bloomberg, May 31, 2023.

60. Catherine Leffert, "JPMorgan Chase aims to create \$1.5 billion in value with AI by yearend," American Banker, May 30, 2023.

61. Ibid.

62. Consumer Financial Protection Bureau, "CFPB issue spotlight analyzes 'artificial intelligence' chatbots in banking," press release, June 6, 2023.

2) 소비자 지급결제: 변화하는 생태계 영역을 넘나드는 경쟁력이 관건

소비자 지급결제 부문은 여러 요인들에 의해 빠르게 진화하고 있다. 디지털 지급과 고속 지급결제(faster payment) 시스템이 등장하면서 전통적 지급결제 방식이 구시대의 유물로 전락하고 있다. 그럼에도 신용카드는 여전히 활발히 사용되고 있고 후불결제(BNPL, buy now pay later) 덕분에 온/오프라인 판매 시점에 신용 이용이 더욱 활성화됐다. 아랍에미리트연합(UAE)의 '인스턴트 페이먼트 플랫폼'(Instant Payment Platform)과 인도의 '통합결제 인터페이스'(Unified Payments Interface, UPI) 등 각국 정부 또한 디지털 고속 지급결제를 활용해 금융 포용성을 적극 확대하고 있다.⁶³

하지만 현금에서 디지털 지급결제로 전환하는 과정은 국가와 지역별로 상이한 성숙도를 보이고 있다. 노르웨이와 네덜란드 등은 이미 수년간 선진국 중에서도 디지털 지급결제의 선구주자로 꼽히고 있다. 신흥국에서는 중국, 인도, 브라질 등이 앞서 나가고 있다. 반면 유럽과 아시아태평양 지역은 경제 규모가 꽤 큰 편임에도 불구하고 현금 없는 결제로의 전환에서 뒤처지고 있다.⁶⁴

이러한 격차에도 불구하고 소비지출, 특히 여행 지출이 회복하면서 카드사와 지급결제망 사업자가 호황을 맞고 있다. JPMorgan Chase는 2023년 2분기 신용카드 및 체크카드 결제가 7%, 카드론이 18% 각각 증가했다고 발표했다.⁶⁵ 마스터카드(Mastercard)도 해외 여행과 크로스보더 지출 덕분에 2023년 2분기 미화 기준 글로벌 총 거래액이 2조 3,000억 달러로 전년 대비 12% 증가했다고 발표했다.⁶⁶

하지만 가게 부채가 늘어나고 있기 때문에, 소비자들을 대상으로 하는 카드사들의 신용 위험이 증대하고 있다. 미국 소비자들이 가장 많이 사용하는 지급결제 방식은 신용카드로 2022년 전체 지급결제 방식 중 31%를 넘었다.⁶⁷ 미국 소비자들의 신용카드 빚은 2023년 2분기 1조 달러를 넘어, 2003년 이후 최고액을 경신했다.⁶⁸ 같은 기간 30일 이상 연체 건수는 7.2% 늘어 2012년 이후 최고치를 기록했다.⁶⁹ 미국 학자금 대출 상환 유예가 2023년 9월에 종료되면서, 가게 저축이 동나고 신용카드 결제액 상환 능력이 악화되고 있다.

이와 동시에 카드 업계 가치사슬에 속한 기업들은 사업모델의 변화하는 경제학을 면밀히 파악해야 한다. 예를 들어 미국 규제당국은 신용카드 결제 수수료를 낮추는 규정을 마련할 계획이다. 한편 각국 정부는 국내 및 크로스보더 지급결제 흐름을 더욱 효율적으로 만들기 위해 자체적 신용카드 네트워크를 구축하고 양자 계약을 체결하고 있다. 이 가운데 계정간(A2A) 실시간 지급결제망이 부상하면서 직불카드 거래량은 위축되고 있는 반면, 소프트웨어 업체들이 결제까지 포함한 서비스를 내놓으면서 매입사(merchant acquirer)들의 수익이 악영향을 받고 있다.

이처럼 혼재된 신용카드 업계 가치사슬의 역할 속에서 지급결제 기관들이 2024년과 그 이후 수익을 늘리려면 어떻게 해야 하는가? 소비자들에게 가치를 제공하고 경쟁력을 강화하려면 가치 창출 방식을 어떻게 재편해야 하는가?

63. Jean Sideris and Rawad Nasser, "The rise of domestic card schemes – taking back control of payments?," The Paypers, June 16, 2023.

64. Tsubasa Suruga, "Thailand, Japan and Vietnam lag in Asia's digital payments rush," Nikkei Asia, April 12, 2023.

65. JPMorgan Chase, "Second Quarter 2023 Results," July 14, 2023.

66. Mastercard, "Second Quarter 2023 Financial Results Conference Call," July 27, 2023.

67. Emily Cubides and Shaun O'Brien, "2023 Findings from the Diary of Consumer Payment choice," Federal Reserve Bank of San Francisco, May 5, 2023.

68. Federal Reserve Bank of New York, Quarterly report on household debt and credit, August 2023.

69. Ibid.

카드 결제 수수료의 경제학, 새로운 위협에 직면

소매업체들은 수년간 신용카드사들에 결제 수수료를 낮추라는 압박을 가해 왔으나, 이제 카드 수수료는 각국 정부의 개혁 어젠다에까지 오르게 됐다.

미국 조 바이든 정부는 '신용카드 경쟁법'(CCCA, Credit Card Competition Act) 법안을 지난 6월 상하원에 재상정했다. 이 법안은 소매업체들이 카드 수수료를 낮출 수 있도록 카드사 선택 범위를 확대하는 것을 골자로 하고 있다.⁷⁰ 일부 소매업체들은 신용카드 결제 시 추가요금을 부과하는 방식으로 카드 수수료 비용을 소비자들에게 일부 전가하고 있다. 정책입안자들은 카드사들 간 경쟁이 확대되면 소매업체들의 카드 수수료 비용이 줄어 소매 가격도 낮아질 것이라 기대하고 있다. 하지만 법안이 통과된다면 기존 결제망과 카드 발급사들이 회원들에게 제공하는 혜택이 줄어들 수 있다. 각종 혜택을 제공하는 데 드는 비용은 카드 수수료 수익으로 충당되기 때문이다. 또 카드 수수료 수익이 줄어들면 발급사들은 신용 접근이 어려운 소비자들에게 카드를 발급할 인센티브도 줄어든다.

게다가 소매업체들이 카드 수수료로 비용을 아낀다 해도 소매 가격을 낮출지 의문이다. 카드 네트워크와 발급사들 간 가격 경쟁이 촉발되면 거래 수익만 줄고 소비자들에게 제공되는 카드 상품의 품질만 악화될 수 있다.

유럽에서는 카드 수수료가 큰 논란이 되지 않지만, 인도 등 여타 국가에서는 카드사들 간 경쟁을 확대하는 방안이 다시금 재조명되고 있다. 인도 중앙은행(RBI)은 2023년 10월부터 신용카드 발급사들이 2개 이상의 네트워크에서 카드를 발급하도록 의무화했다.⁷¹ 이에 따라 신용카드 네트워크와 주요 발급사들 간 독점적 협의 관행이 종식될 것으로 전망된다.

정부 지원 지급결제 시스템으로 국제적 분열 심화

국제 지급결제망의 독점을 피하고자 자체적 신용카드 네트워크를 구축하고 있는 각국 정부는 시민들의 지급결제 편리와 비용 효율성을 개선하기 위해 소비자 지급결제 현대화 방식을 모색하고 있다.

70개 이상 국가에서 정부 허가와 지원을 받아 실시간 지급결제(RTP) 네트워크가 도입됐다. 미화 기준 최대 6,500억 달러에 달하는 글로벌 송금 시장도 비효율성을 해결하려면 정부의 개입이 중요하다.⁷² 세계은행(WB)에 따르면, 타국으로 200달러를 송금하는 데 드는 평균 비용이 2023년 1분기 기준 송금액의 6.25%에 달했고, 이러한 비용은 대부분 저소득층이 떠안게 된다.⁷³ 이는 유엔 지속가능개발목표(UNSDG)에서 2030년 목표치로 정한 3%의 두 배를 넘는다.⁷⁴

전 세계 어디에서나 공통적으로 이용할 수 있는 효율적인 크로스보더 송금 솔루션에 대한 니즈는 여전히 있지만, 각국 정부는 한 번에 한 국가와 자국의 RTP 시스템을 상호운영 가능하도록 양자 협약을 맺는 방식으로 대처하고 있다. 인도와 싱가포르가 각각의 고속 지급결제망인 UPI-페이-now(PayNow)를 연계해 양국간 저비용 고속 송금 시스템을 구축했다.⁷⁵ 최

70. Kristina Partinevelos, "The fight over a bill targeting credit card fees pits payment companies against retailers," CNBC, July 30, 2023.

71. Rajeev Kumar, "Credit card portability: Change from Visa to Mastercard to RuPay or any network soon - What RBI said," Financial Express, July 6, 2023.

72. World Bank, "Remittances remain resilient but likely to slow," press release, June 13, 2023.

73. World Bank, "Remittance prices worldwide quarterly," March 2023.

74. Ibid.

75. Firstpost, "After big success at home, how India's UPI is going global," June 14, 2023.

76. Jean Sideris and Rawad Nasser, "The rise of domestic card schemes - taking back control of payments?," The Paypers, June 16, 2023.

77. The Federal Reserve, "Organizations certified as ready for the FedNow@ service," June 29, 2023.

근 인도는 UAE의 마쉬레크 은행(Mashreq Bank)과 협약을 체결해 UAE에 거주하는 인도 국민들이 송금 시 UPI를 이용할 수 있도록 했다.

유럽은 범유럽 결제 솔루션 협의체인 '유럽 결제 이니셔티브'(European Payments Initiative, EPI)를 출범해, 온/오프라인 매장 결제, 현금 인출, P2P 결제 등 소비자와 상인이 이용하는 모든 종류의 거래에 도입할 계획이다.⁷⁶ 2024년 벨기에, 프랑스, 독일에서 먼저 론칭되는 EPI는 소비자들이 끊임없이 크로스보더 결제를 할 수 있도록 범유럽 은행 카드, 디지털 지갑, P2P 결제 솔루션을 제공한다.

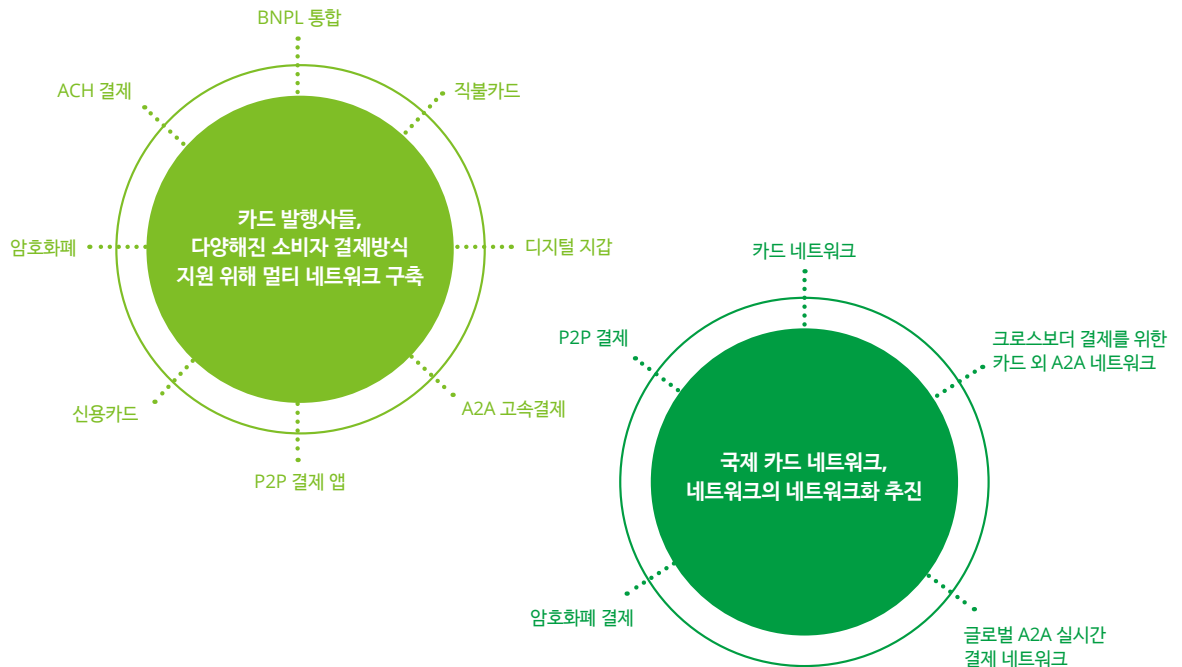
이처럼 양자 협약과 지역별 이니셔티브가 활성화되면서 글로벌 지급결제 환경은 오히려 더욱 분열되고 블록화 현상이 심화되고 있다. 하지만 다행히도 크로스보더 지급결제 시스템은 적어도 블록 단위로나마 효율성이 개선되고 있다.

지급결제 산업 생태계 내 경계 흐려지며 경쟁 가열

과거 오랫동안 지급결제 기관들은 각자의 영역에서 벗어나지 않았으나, 이제 수익 창출을 위해 서로의 영역에 침범하는 일이 빈번해지고 있다.

국내 RTP 네트워크가 확대되자 신용카드 발행사들은 A2A 소비자 지급결제 영역을 넘보고 있고, 미국에서는 크고 작은 은행들이 연준의 소액결제 시스템 '페드나우'(FedNow)를 조기에 도입했다.⁷⁷ 글로벌 카드 네트워크들도 A2A 결제에 큰 관심을 보이며 멀티 네트워크(카드, P2P, A2A, 가상화폐 등)를 구축하고 있다(그림 10).

그림 10. 카드 발급사와 네트워크, 소비자 결제 서비스 강화 위해 결제 역량 포트폴리오 구축



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis



블록체인 및 명목화폐 기반 스테이블코인 업계도 소비자 지급결제 영역에 진입하고 있다. 일부의 경우 크로스보더 송금, P2P 결제, 심지어 소비자-기업 소매 결제까지 다양한 화폐교환을 지원하면서 전통적 지급결제 기관의 역할을 무의미하게 만들고 있다.

이와 동시에 디지털 지갑 및 BNPL 업체들이 신용카드를 발급하는가 하면, 신용카드 발급사들은 자체 디지털 지갑을 론칭하고 포트폴리오에 BNPL을 통합하고 있다.⁷⁸ 또 발급사들은 소매업체들과 협업해 임베디드 지급결제 서비스를 내놓아, 비금융 기업들이 소비자들에게 제공하는 통합 지급결제 솔루션을 지원하고 있다.

각자의 핵심 영역을 벗어난 이러한 움직임이 갈수록 가속화되면서 지급결제, 상품, 네트워크가 서로 얽힌 생태계가 2024년 들어 더욱 복잡해질 것임을 예고하고 있다. 신용카드 발행사

들과 결제망 사업자는 이러한 혁신과 경쟁 활동이 자신들의 거래 수익을 위협하고 소비자 데이터에 대한 시야와 소유권을 약화시킬 위험이 있음을 인지하고 급변하는 환경을 주시하고 있다.

한편 전 세계적으로 오픈뱅킹이 활성화되면서 과거 지급결제 기관들만의 전유물로 여겨졌던 경쟁 우위를 침범하고 있다. 이 덕분에 핀테크, 빅테크, 여타 소프트웨어 업체 등 제3자 제공업체들이 API를 통해 지급결제 기관들의 시스템 내 고객 데이터에 접근해, 임베디드 지급결제 서비스를 제공함으로써 소비자들이 쇼핑 여정 속에서 끊임 없이 결제까지 이르도록 할 수 있다. 이로 인해 통신 및 유틸리티 업체 등 비금융 부문까지 아우르는 오픈 데이터의 시대가 펼쳐질 수도 있다. 하지만 개인정보보호와 데이터 보안은 여전히 중대한 사안으로 남아 있다. EU는 이를 위해 오픈 데이터 이용 및 접근에 대한 새로운 규제를 검토 중이다.⁷⁹

향후 신용카드 발급사들은 지급결제 이외의 가치를 창출해야만 경쟁력을 유지할 수 있다. 결국 관건은 고객을 아는 것이다. 고객의 거래 데이터와 대체 데이터셋을 면밀히 분석해 지출 통제, 예산 컨설팅, 맞춤형 보상 등 맞춤형 서비스를 강화해야 한다. 데이터는 새로운 가치와 사업모델, 파트너십을 창출하는 데도 활용할 수 있다. 소비자들이 신뢰하는 제3자 제공업체와 협업하면 데이터 보안과 개인정보보호에 대한 소비자들의 우려를 완화함과 동시에 혁신적 서비스로 고객 경험을 개선할 수 있다. 물리적 현실과 가상 현실의 융합이 갈수록 심화되는 세계에서 신뢰가 더욱 중요한 가치로 부상하고 있다. 이러한 배경에서 디지털 신원 기술의 발전이 한층 촉발돼, 거래 종류를 막론하고 당사자들의 신원 인증 방식이 더욱 용이해질 것으로 기대된다.

78. Rabab Ahsan, "Challenging facing Paze: Jostling for position in a crowded digital wallet space," Tearsheet, June 6, 2023.

79. European Commission, "European data strategy," accessed August 21, 2023.

기존 결제 기관들, 소프트웨어 및 핀테크 업체와 경쟁에 직면

매입사 및 결제 프로세스 업체들은 상업 영역으로의 진출에 속도를 내며 중소기업(SMB) 부문에서 기회를 포착하고 있다. 크레디트스위스(Credit Suisse)의 2022년 보고서에 따르면, 미국 중소기업 부문이 전체 지급결제 규모에서 차지하는 비중은 20%에 지나지 않았지만, 매입사들의 잠재적 수익 중에서는 약 55%를 차지했다.⁸⁰

경쟁은 결국 돈을 따른다. 소프트웨어 업체들 중 특히 중소기업과 거래하는 업체들은 지급결제 시스템에 대한 접근성과 편의성을 개선시켜주는 '페이팩'(PayFac, Payment Facilitator) 역할을 자청하면서 매입사 가치사슬에서의 점유율을 확대하고 있다.⁸¹ 또한 새로운 형태의 매입사들은 국내뿐 아니라 글로벌 무대에서도 규모를 확장하며, 지급결제 이외에도 임베디드 금융 상품을 제공하는 등 점유율을 넓혀 나가고 있다. 예를 들어, 네덜란드 핀테크 기업 애드엔(Adyen)은 2022년 말부터 기업들이 미국과 유럽의 플랫폼 및 마켓플레이스에서 이용할 수 있는 당좌예금과 대출상품을 제공하고 있다.⁸²

이처럼 소프트웨어 업체 및 핀테크 매입사들과의 경쟁에 직면한 기존 매입사들은 수비를 강화할 필요가 있다. 일부 매입사들은 소매업체들에 어필해 가치사슬에서 더 많은 점유율을 차지하기 위해 소프트웨어 업체들과 손을 잡거나 아예 이들을 인수하기도 한다. 핀테크 매입사들과 경쟁하려면 이들보다 우월한 디지털 및 서비스 역량을 갖춰야 한다. 이를 위해 기존 매입사들은 국제 서비스 및 옴니채널 지급결제 서비스를 제공할 뿐 아니라 기업들이 현지 결제 플랫폼과 네트워크를 이용할 수 있도록 단일 또는 소수 통합 시스템을 제공하는 등 로컬 서비스도 강화해야 한다.



80. Credit Suisse, "The Question 2.0: A framework for answering whether scaled incumbent acquirers' growth can persist," October 14, 2022.

81. Credit Suisse, "If software is eating the world... payments is taking a bite," September 7, 2022.

82. Will McCurdy, "Adyen moves into embedded finance with dual product launch," AltFi, October 25, 2022; Jordan McKee, "Money 20/20 U.S. highlights: The rise of embedded finance and 'everything' as a service," Forbes, November 7, 2022.

고도화되는 금융사기 대응

전 세계 지급결제 기관들은 갈수록 정교해지는 금융사기와 군비 경쟁을 벌이고 있다. 실제 정보와 가짜 정보를 교묘하게 합성해 사회보장번호까지 기재한 가상의 인물을 만들어 내는 위조 사기는 갈수록 고도화되는 대표적인 금융사기다.⁸³

생성형 AI가 대중화되면서 이러한 위조 사기가 더욱 기승을 부리며 소비자와 기업들이 피해를 입고 있다. 위조 신원을 만들어 결제하게 만드는 인증 푸시 결제(APP) 사기가 대표적인 수법이다. 영국에서는 2022년 FPS(Faster Payments Service)를 악용해 개인을 상대로 한 APP 사기 건수가 전년 대비 6% 늘었다.⁸⁴ 이에 따른 피해액은 연간 6억10만 달러에 달했다.⁸⁵ 이러한 리스크에 대응하기 위해 각국 규제당국들은 소비자 보호 조치 강화에 나섰다. 영국 지급결제시스템 규제당국(Payments Systems Regulator)은 FPS를 통한 APP 사기가 발생할 경우 지급인과 수취인이 이용하는 기관 모두가 소비자에게 피해액을 100% 보상하는 새로운 변제 규정을 만들었다.⁸⁶

지급결제 기관들에게 금융사기 대응은 매우 중대한 사안이다. 이들은 결제 사기를 최소화하거나 근절하기 위해 리스크 기반 접근법을 강화해야 한다. 이를 위해 생성형 AI 및 제3자 데이터로 인증 및 사기 포착 모델을 훈련시켜 범법자들의 다음 행동을 미리 예측하고 방지할 수 있는 사기 방지 역량을 대폭 강화해야 한다(그림 11).

또 은행들은 스타트업 및 기존 첨단기술 기업들과 긴밀히 협업해 사용자의 지문, 발화 패턴, 단어 선택 등 여러가지 생체 신호를 동시에 인식할 수 있는 멀티모달 생체인증 보안 시스템을 수립해야, 사기 방지율을 높이고 허위 양성 결과를 줄일 수 있다. 통신사, 무선 네트워크 사업자, 규제당국 등 비금융 기관들과 협력하면 소비자들의 비금융 데이터를 분석해 가짜 신원을 포착할 수 있는 든든한 지원군을 얻을 수도 있다.

그림 11. 양날의 검 생성형 AI

리스크	지급결제 기관들의 대응책
딥페이크 기술이 진화하면서 위조사기 수법이 정교해지고 있다	딥페이크 포착기술을 사기방지 시스템 및 훈련에 통합한다
가짜 신원 증명과 위조 ID를 단시간에 만들 수 있다	제3자 컨소시엄 데이터를 활용해 위조 ID를 적발한다
피싱 메일과 가짜 메시지, 전화, 인보이스로 결제를 유도한다	계좌탈취, 피싱, 업무용 이메일 해킹 등을 포착하는 훈련 프로그램을 강화한다
챗봇 사용이 확산되면서 개인정보보호 유출 위험이 높아진다	챗봇 톨 사용 시 개인정보보호를 위한 제한을 둔다
투명성과 설명가능성을 위한 위험 관리가 필요하다	투명성과 설명가능성 프레임워크를 기록하고 모델을 주기적으로 테스트한다

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis

83. Satish Lalchand, Val Srinivas, and Jill Gregorie, [Using biometrics to fight back against rising synthetic identity fraud](#), Deloitte Insights, July 27, 2023.

84. Pymnts, ["UK APP fraud rules will keep faster payments safer long term, experts say."](#) May 2, 2023.

85. UK Finance, [Annual Fraud report: The definitive overview of payment industry fraud in 2022](#), May 2023; British pound to US dollar conversation rate of 1.2369 in 2022. See: Exchange Rates, ["British Pound to US Dollar Spot Exchange Rates for 2023,"](#) accessed on September 1, 2023.

86. Payment Systems Regulator, ["Fighting authorised push payment fraud: a new reimbursement requirement."](#) June 2023.

3) 자산관리: 고객 니즈, 규제 환경 변화에 맞춘 혁신 필요



글로벌 자산관리회사(wealth manager, 이하 WM)*들은 거시경제, 지정학, 규제 불확실성에 비용 증가 부담 및 마진 압박을 받고 있지만, 대체적으로 회복탄력성을 유지하고 있다. 글로벌 자산(wealth) 규모는 2024년에 미화 500조 달러를 넘어, 세계 국내총생산(GDP)의 5배에 육박할 것으로 전망된다.⁸⁷ 지역별로 현재 가장 많은 자산이 몰린 곳은 아시아태평양 지역(최대 40%)이며, 그 중에서도 중국(약 20%)이 단연 선두다. 북미는 약 33%, 유럽은 23%를 각각 차지한다.⁸⁸ 운용자산(AUM) 규모는 향후 5년간 연 평균 약 8% 증가해,⁸⁹ 세계 GDP 성장률을 두 배 이상 능가할 것으로 예상된다.⁹⁰ 또한 일반 소매시장의 순 금융 자산(financial wealth) 규모는 2030년까지 22조 달러로 두 배 가까이 증가할 것으로 전망된다.⁹¹ 글로벌 자산이 이처럼 빠르게 증가할 것으로 예상되지만, WM들은 향후 더욱 강화된 민첩성을 요구하는 환경이 도래할 것에 대비해 경쟁력과 운영모형을 부단히 재점검해야 한다. WM은 2024년부터 경제성장 흐름을 제대로 이용해 우위를 점하려면 운영모형을 어떻게 전환해야 하는가? 어떤 차별화 전략을 세워야 경쟁에서 이길 수 있는가?

*자산관리(wealth management)는 개인, 가문, 기업의 소유주 등 고액자산가들의 부(wealth)를 이루는 다양한 자산을 창출, 보존, 이전하는 것을 포함하는 총체적인 재무자문 서비스를 말한다. 여기에는 주로 금융상품(주식, 채권, 펀드 등)으로 이뤄진 고객 투자 포트폴리오의 수익을 극대화하고 손실을 최소화하기 위한 운용 서비스인 자산운용(asset manager)이 하위 부문으로 포함된다.

87. Anthony Shorrocks et al., [Global Wealth Report 2022](#), Credit Suisse Research Institute, September 21, 2022; International Monetary Fund, [“World Economic Outlook Database.”](#) April 2023.
88. Shorrocks et al., [Global Wealth Report 2022](#).
89. Business Research Company, [Wealth Management Global Market Briefing 2023](#), January 2023.
90. International Monetary Fund, [“The global recovery is slowing amid widening divergences among economic sectors and regions.”](#) July 2023.
91. Krissy Davis, Katerina Tzouganatos, Sean Collins, and Samia Hazuria, [Financial services firms can untap global growth by democratizing financial advice](#), Deloitte Insights, July 27, 2023.

풍부한 경험으로 무장한 자문 서비스 제공

고객 니즈와 시장 여건이 변화함에 따라 WM들은 더 이상 시장 호황에만 기대 운용자산을 늘리기가 어렵게 됐다. 지난 10년간 운용자산 증가분의 70% 이상은 시장 호황의 결과였고, WM 자체의 유기적 성장에 따른 증가분은 30%에 지나지 않았다.⁹²

투자자들의 만족도가 WM에게는 보상의 기능을 한다. 예를 들어, 풀서비스 투자자문사(investment advisor)에 대한 미국 투자자 만족도는 2022년 한 해 17포인트 떨어졌는데, 같은 기간 미국 S&P500 주가지수가 20% 하락한 것과 움직임이 일치한다.⁹³ 하지만 WM들은 시장의 수익률은 거의 통제할 수 없기 때문에, 투자 이외의 자문과 고객 생애주기 지원 등 다른 수단을 활용해 고객 만족도를 개선할 필요가 있다. 아쉽게도 현재 이러한 추가적인 노력을 기울이는 WM은 전체의 11%에 불과하다.⁹⁴

나아가 운용자산 중 가장 많은 비중을 보유한 투자자들이 보유자산을 축적하는 대신 처분하는 추세가 지속되고 있다. 베이비부머 세대가 속속 은퇴 연령에 도달하는 만큼, WM 자문의 범위는 전반적 퇴직 소득뿐 아니라 건강보험, 장수, 심지어 치매 치료보장 상품까지 포함하도록 확대해야 한다. 실제로 최근 서베이 결과 50세 이상 미국인 중 80%가 은퇴 후 의료보험 비용 부담을 우려하는 것으로 나타났다.⁹⁵ 따라서 고객 생애주기 중 가장 중대한 시기에 금융/비금융 자산 및 부채를 통합한 자문서비스를 제공하면 가장 큰 효과를 볼 수 있다.

게다가 딜로이트가 최근 스위스 은행 부유층 고객 300명을 대상으로 실시한 서베이 결과, 이들은 더 우월한 옴니채널 자산 운용 경험을 더 낮은 비용에 이용하기를 원했다.⁹⁶ 서비스의 품질과 비용 모두 완벽함을 요구하는 것이다. 이 가운데 셀프서비스 플랫폼이 부유층뿐 아니라 투자 가능 자산이 상대적으로 적은 젊은층 최초 투자자들 사이에서도 인기를 얻고 있다. 그렇다 하더라도 고객 생애주기의 중대한 시기에 자산관리 여정을 지원하는 능력은 여전히 WM의 차별점이 될 수 있다. 이를 위해 데이터와 애널리틱스를 활용해 효율적인 고객 분류 전략에 기반한 개인 초맞춤화(hyperpersonalization) 서비스를 제공하는 것이 좋은 출발점이 될 수 있다.

또한 젊은층 고객들을 확보하려면 WM의 인력 또한 젊어야 한다. 하지만 자산관리 컨설턴트 중 약 37%가 앞으로 10년 내 은퇴 예정이고, 3년 미만 경력의 신입 컨설턴트 중 72%는 업계에 남을 의향이 없는 것으로 나타났다.⁹⁷ 이에 WM들은 채용 정책을 수정해 다양성에 초점을 맞추고 신입 컨설턴트들에게 충분한 성장 기회를 제공해 이들이 업계에서 성공할 가능성을 극대화할 필요가 있다. 일례로 UBS는 젊은층 고객의 니즈를 더욱 잘 충족하기 위해 컨설턴트 구성원의 연령과 인종을 다양화하고 있다.⁹⁸

92. Tiburon Strategic Advisors, "[Tiburon CEO Summits](#)," accessed September 25, 2023.

93. J.D. Power, "[Investor satisfaction with full-service financial advisors crumbles as markets fall](#)," press release, April 4, 2023.

94. Ibid.

95. Angie O'Leary, Griffin Geisler, and Daniel Gottlieb, "[Taking control of health care in retirement](#)," RBC Wealth Management, March 2021.

96. Jean-François Lagassé, Patrik Spiller, Dr. Christoph Kunzle, Dr. Moritz Classen, "[Swiss Affluent Clients: Building a winning proposition for a growing client segment](#)," Deloitte Monitor, June 2, 2023.

97. Ross Snel, "[Here's how bad the financial advisor talent shortage is](#)," Barron's, June 26, 2023.

98. Hubbis, "[UBS embarks on an extensive recruitment drive to bolster its team of wealth managers specializing in serving affluent Americans](#)," July 04, 2023.

비용 절감과 고객관계 강화에 초점을 맞춘 플랫폼 재정비

WM은 첨단기술 투자를 지속하면서도 이전보다 비용 합리화에 더욱 신경을 쓰고 있다. 최근 서베이 결과, WM 68%는 수익 대비 비용 최적화와 규제 준수를 가장 중요한 단기 사업 과제로 여기는 것으로 나타났다.⁹⁹

이를 위해 제3자 파트너를 모색하는 WM이 늘고 있다. 글로벌 WM 및 프라이빗 बैं킹(PB) 고객사들을 대상으로 최근 실시한 서베이 결과, 핀테크, 증권사, 수탁은행 등과 협력하여 기술 인프라를 현대화하면서 고객관계 강화를 위해 전략적으로 중요한 상품 및 서비스에 내부 자원과 시간을 집중하겠다는 응답자가 72%에 달했다.¹⁰⁰

새로운 형태의 데이터와 인공지능(AI)을 더욱 잘 활용하려면 WM은 명확한 데이터 관리 전략을 수립해야 한다. 그래야만 심도 깊은 통찰력을 얻으면서도 민첩하고 규모 확대가 가능한 운영 시스템을 확립해 미래에 필요한 자문 모델을 갖출 수 있다. 자산관리에 특화된 산업 클라우드 솔루션 등 자산관리 플랫폼을 위한 클라우드 서비스에 대한 투자액은 향후 10년간 100억 달러 이상 증가할 것으로 전망된다.¹⁰¹

이러한 추세 속에서 첫 단계로 소규모 전환을 수행해 자신감과 신뢰를 구축할 수 있는 작은 성공 사례부터 쌓아가면, 출시와 운영 효율성 개선에 걸리는 시간을 단축할 수 있다. 지속적 고객확인절차(KYC)를 도입하면 실시간으로 더욱 완전한 리스크 파악에 도움이 되지만, 조직 전체의 데이터 통일성과 품질이 뒷받침돼야 성과를 얻을 수 있다.¹⁰² 하지만 보안 우려[사이버보안, 개인정보보호, 딥페이크(deepfake), 환각(hallucination) 등]이 심화되는 만큼, AI 신뢰 프레임워크를 갖추는 것이 필수다.¹⁰³ 규제당국들도 이해충돌 관련 규제에 갈수록 초점을 맞추고 있다. 지난 7월 미국 증권거래위원회(SEC)는 WM사들이 AI 활용 시 투자자들의 최선의 이익을 우선시해야 한다는 새로운 규정을 제시했다.¹⁰⁴

다음으로, WM들은 새로운 주문형 대화를 지원하는 통합 옴니채널 솔루션을 컨설턴트에게 제공하고 있다. 라이브챗, 보안메신저, 코브라우징(cobrowsing)*과 같은 상호작용 및 협업 툴을 활용하면, 컨설턴트들이 더 높은 가치를 창출하는 업무에 매진해 고객 수를 늘릴 수도 있다.

생성형 AI(generative AI)도 금융사기 탐지, 자금세탁 방지(AML), 고객 소통 및 마케팅, 상품 적합성 측정, 메모 작성, 연구 기반 보고서 산출 등에 활용되기 시작했다.¹⁰⁵ 도이치증권(Deutsche Bank)은 딥러닝을 도입, 고객 포트폴리오를 분석해 자산 집중 리스크를 파악하고 각 고객에게 적절한 펀드, 채권, 주식을 제안한다.¹⁰⁶ 제이피모간증권(JPMorgan)은 고객 선호도에 기반해 유가증권을 분석 및 선별하는 AI 모델 '인덱스GPT'(IndexGPT)에 대해 최근 상표 출원을 신청했다.¹⁰⁷

* 코브라우징은 양방향 커뮤니케이션이 가능한 웹페이지 공유 기술로, 이를 통해 상담사나 자문 컨설턴트가 고객과 원격 혹은 비대면 금융상품 가입 홈페이지를 공유하여 금융상품 내용을 설명하고 상담하며 또한 함께 동의 항목을 체크하고 최종 서명하는 것까지 가능하게 한다.

99. Citi, "Disruption and transformation in wealth: Future-proofing service and operating models," July 18, 2023.

100. Ibid.

101. Global Market Insights, "Wealth management platform market size by advisory mode (Human advisory, robo advisory, hybrid), By deployment model (on-premise, cloud), application, end-use & global forecast, 2023 - 2032," accessed August 4, 2023.

102. Keith Berry, "Everything you need to know about pKYC," Corporate Compliance Insights, March 08, 2023.

103. Deloitte, "Deloitte launches generative AI practice to help clients harness the power of disruptive new AI technology," press release, April 13, 2023.

104. SEC, "SEC proposes new requirements to address risks to investors from conflicts of interest associated with the use of predictive data analytics by broker-dealers and investment advisers," press release, July 26, 2023.

105. Blake Schmidt and Amanda Albright, "AI is coming for wealth management. Here's what that means," Bloomberg, April 21, 2023.

106. William Shaw and Aisha S. Gani, "Wall Street banks are using AI to rewire the world of finance," Bloomberg, June 1, 2023.

107. Hugh Son, "JPMorgan is developing a ChatGPT-like AI service that gives investment advice," CNBC, May 25, 2023.

대체 투자, ESG 투자 등 새로운 추세에 발 맞출 필요

자산 규모를 막론하고 고객들이 가장 선호하는 투자 채널은 상장지수펀드(ETF)로, 2022년 한 해에만 6,000억 달러 이상의 자금이 순유입됐다.

하지만 다이렉트 인덱싱(direct indexing)과 대체 투자 채널도 성장 동력이 계속 강화되고 있다. 대체 투자 채널은 가계 투자 가능 자산에서 차지하는 비율이 현재 11%에서 2026년에는 20%로 늘고, WM 업계에 11조 달러의 추가 순유입을 창출할 것으로 전망된다.¹⁰⁸ 고액자산가(UHNW)들이 가장 선호하는 대체자산 클래스는 사모펀드이며, 헤지펀드, 벤처캐피털, 사모대출이 뒤를 이었다.¹⁰⁹ 한편 암호화폐 시장의 가격 변동성이 극심한 데다 최근 소요까지 발생해 디지털 자산에 대한 열기는 식은 상태다.

규제 완화 덕분에 사모 자산(private asset)이 점차 주류로 부각되면서 WM들이 자산 규모 스펙트럼에서 하단에 위치한 고객들에게도 상품을 제시할 수 있게 됐다. 최근 룩셈부르크 의회는 대체 펀드의 최저 투자 한도를 10만8,500 달러로 약 2만 7,000 달러 하향조정했다.¹¹⁰ 미국도 '적격투자자'(accredited investor)의 정의에 대한 규정을 완화해 대체 금융상품에 투자할 수 있는 개인투자자의 범위를 확대했다.¹¹¹ 이러한 변화에 맞춰 WM은 관련 역량을 갖추는 방안을 모색해야 한다. 최근 일본 미쓰비시UFJ 파이낸셜 그룹(MUFG)은 고객 수요에 발맞추기 위해 대체자산 업체를 인수한다는 의향을 발표했다.¹¹² 익숙하지 않은 상품을 고객에게 제안하기를 꺼리는 컨설턴트들을 대상으로 대체자산에 대해 교육을 실시하는 것도 중요하다.¹¹³ 한편 미국에서 실시한 컨설턴트 서베이 결과, 환경·사회·지배구조(ESG) 요인을 고객 투자 프로세스에 고려한다는 비율이 17%에 불과해 5년 만에 최저 수준을 기록했다.¹¹⁴ 이익 추구, 포트폴리오 재조정, 투자 수익률 저조, 신뢰 부족 등이 합쳐진 결과로 보인다. 딜로이트가 영국에서 소매 투자자 약 1,000명을 대상으로 실시한 서베이 결과, '해당 투자처의 ESG 투자 프레임워크를 신뢰할 수 없다면 금융자산에 투자하지 않았다' 또는 '투자하지 않겠다'는 응답자가 69%에 달했다.¹¹⁵

업계 추산에 따르면, 2025년에 이르면 ESG 자산 규모가 미화 50조 달러에 달할 것으로 전망된다.¹¹⁶ 따라서 WM은 가치 기반 투자 고객과 소통을 돕는 도구들로 컨설턴트를 지원해야 한다. 유럽집행위원회(EC)가 제안한 '친환경 표시 지침'(Green Claims Directive)¹¹⁷과 SEC의 새로운 기업 ESG 정책 공시 규정¹¹⁸ 등 ESG 관련 새로운 규제가 속속 등장할 태세인 만큼, WM은 그린워싱(greenwashing)이라는 오명을 피하기 위한 보호장치를 마련해야 한다. 이를 위해 제3자 인증 및 컴플라이언스 감사가 필요할 수 있다.

108. Tiburon Strategic Advisors, "[Tiburon CEO Summits](#)."

109. Jacob Wolinsky, "Investors widely prefer small private equity and hedge funds," Forbes, December 29, 2022.

110. Ian Heath, "[Luxembourg parliament approves bill to boost retail access to alts fund](#)," Citywire, July 12, 2023.

111. Mark Schoeff Jr., "[House unanimously passes bills to expand accredited investor pool](#)," Investment News, June 6, 2023.

112. Taiga Uranaka and Komaki Ito, "[MUFG seeks to buy alternative asset firms to match client flows](#)," Bloomberg, April 20, 2023.

113. Dennis Gallant, "[Democratization of alternatives is coming, but it's not exactly a field of dreams](#)," ISS Market Intelligence, January 5, 2023.

114. Savita Subramanian et al., Global Wealth & Investment Management Survey, BoFA Global Research, March 08, 2023.

115. Andy Masters, Rohit Sharma, and Francois-Clement Charbonnier, "[ESG investing, here to stay](#)," Deloitte UK, March 22, 2023.

116. Banking Exchange, "[Global ESG assets to hit \\$50 trillion by 2025](#)," January 25, 2022.

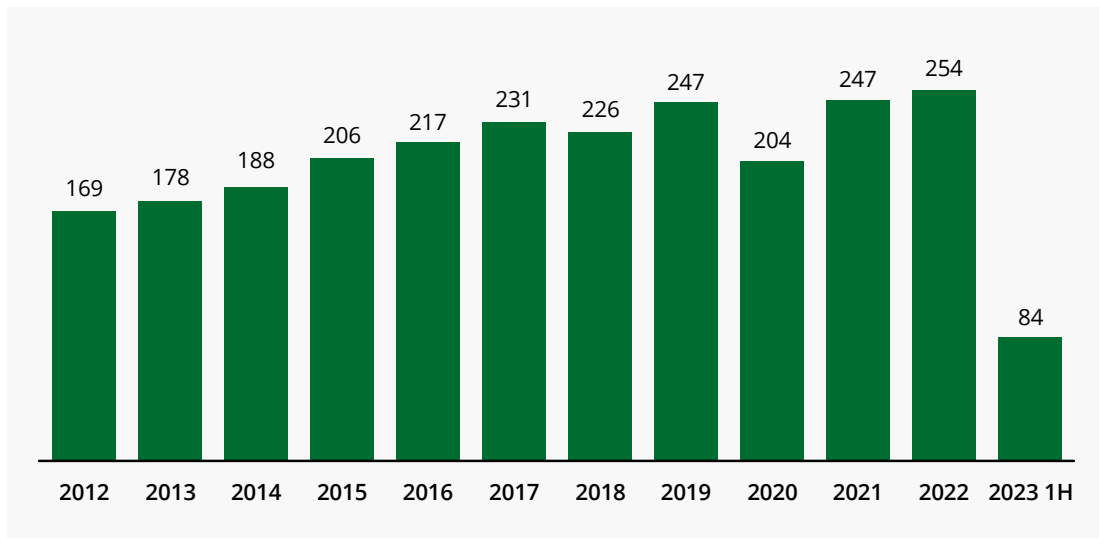
117. Directorate-General for Environment, "[Proposal for a directive on green claims](#)," European Commission, March 22, 2023.

118. Richard Satran, "[SEC makes ESG issues a top concern in examinations, even before it finalizes new disclosure rules](#)," Thomson Reuters, May 19, 2023.

자산관리 업계 M&A 움직임 둔화

자산관리 업계는 보험사, 헤지펀드를 비롯한 여타 부문에서도 눈독을 들이는 인수합병(M&A) 타깃이다.¹¹⁹ 지난해 전 세계 WM들이 체결한 M&A 거래는 254건에 달해 10년 만에 최고치를 기록했다(그림 12). 이 중 북미가 70%, 유럽이 21%, 아시아태평양 지역이 6%를 각각 차지했다. '인수 후 개발'(buy-and-build) 전략이 열풍을 일으키면서 사모펀드의 지원을 받은 머서글로벌어드바이저스(Mercer Global Advisors)와 웰스인핸스먼트그룹(Wealth Enhancement Group)이 지난해 각각 18개 및 11개 기업을 인수했다.^{120,121} M&A를 이끄는 주요 동인은 규모의 경제, 비용 감축, 신규 서비스, 인력 확보 등이다. 하지만 2023년 상반기 M&A 건수는 84건으로, 전년 대비 26% 줄었다. 거시경제 여건이 인수자 의향을 위축시켜 이러한 둔화 추세는 2024년에도 지속될 전망이다.

그림 12. 글로벌 WM 업계 M&A 건수



참조: 2023년 7월 15일 기준 완료 건수만 집계함.

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Capital IQ database

119. Ted Godbout, "[\\$1 billion-plus deals driving 2023 RIA M&A activity](#)," NAPA, July 10, 2023.

120. Charles Paikert, "[Why Mercer Advisors Is the Leading RIA Acquirer](#)," Family Wealth Report, December 15, 2022.

121. Wealth Enhancement Group, "[Wealth Enhancement Group grows by adding Scroggins Wealth Management, an Independent RIA with over \\$370 million in client assets](#)," October 5, 2022.

4) 기업 및 트랜잭션 banking: 디지털화로 자금흐름 효율성 강화

지난 한 해 경제적 어려움에도 불구하고, 대기업 및 중소기업(SMB) 대출은 전 세계적으로 견조한 증가세를 보이고 있다. 미국 은행들의 상업·산업(C&I) 대출 규모는 2023년 5월 기준 미화 2조8,000억 달러로 전년 대비 6% 늘었다.¹²² 상업용 부동산(CRE) 대출은 2조9,000억 달러로 11% 늘었는데,¹²³ 대부분 자산 규모 1,000억 달러 미만인 은행들이 보유한 대출이다. 유로존 은행들의 기업 대출은 2023년 6월 기준 6조4,000억 달러로 전년 대비 3% 늘었다.^{124, 125} 유럽 은행들의 순이자마진(NIM)은 예금 비용이 낮아지면서 개선됐고, 기관들은 지속적으로 비용 통제규율을 강조하고 있다.¹²⁶

하지만 경제 전망이 악화되면서 은행들의 리스크 수용 의향은 악화되는 반면 유동성 포지션을 개선할 의지는 강화돼, 상당수 은행들이 기업 차입자들에 대한 신용 기준을 강화하고 있다. 2023년 2분기에 미국 은행들을 대상으로 실시한 서베이 결과, CRE와 C&I 대출 기준을 강화했다는 응답자가 각각 68% 및 51%에 달했다.¹²⁷ 한편 유럽 은행들 중 2023년 상반기 CRE에 대한 신용 기준을 강화했다는 비율은 30%에 그쳐, 2022년 하반기의 25%에 비해 크게 늘지 않았다.¹²⁸

미국을 중심으로 사무용 부동산 가치가 떨어지고 공실률이 상승하면서, 사무용 CRE 대출 시장은 악화되는 조짐을 보이고 있다.¹²⁹ 은행과 투자자들이 상업용부동산 저당증권(CMBS) 형태로 보유하고 있는 2024년 만기 도래 미국 사무용 부동산 총대출 중 17.4%가 2023년 8월 기준 '부실'(troubled) 또는 '부실화 가능성 및 검토 대상'(potentially troubled/watchlist)으로 분류됐다. 소매용 부동산 대출 중 이렇게 분류된 대상은 10.5%이며, 다세대 주택 대출은 8.5%를 기록했다.¹³⁰

그 결과 CRE 시장에 대한 익스포저가 높은 은행들, 특히 자산 규모 100억 달러 미만의 소형 은행들에 대한 규제당국의 감시가 강화될 전망이다. 미국 연방준비제도(이하 '연준') 분석에 따르면, 소형은행들의 위험기반 자기자본(risk-based capital, RBC) 대비 CRE 대출 비율이 2023년 1분기 기준 무려 357%에 달했다. 이는 은행 산업 전체 비율인 131%에 비해 매우 큰 규모로, 규제 상한선인 300%도 훌쩍 상회하는 수준이다.¹³¹ CRE 익스포저가 막대한 중소기업들은 재무 상태를 강화하려는 과정에서 2024년 인수합병(M&A) 타깃이 될 가능성이 크다. 이 가운데 규제당국들은 이미 은행들에 대출 조건을 수정하거나 상환 일정을 연장해주는 등 CRE 대출자들에 대한 '건설적' 지원 방안을 주문하고 있다.¹³²

한편 수신 측면에서 보면, 기업 고객들은 예금을 한 군데 몰아 놓지 않고 여러 은행에 분산시키고 있다. 이러한 환경에서 은행들은 기업 예금자들에게 더 높은 이자를 지급해야 하기 때문에 자본조달 비용이 증가했다.

이러한 여건에서 기업금융 업계는 2024년과 그 이후 수익성 있는 대출 마진을 유지하려면 어떻게 해야 하는가? NIM을 증대하는 데에는 여러가지 제약 조건으로 한계가 있는 만큼, 기업과 기관 등 고객관계를 개선해 수수료 기반 사업을 성장시키려면 어떠한 방향으로 움직여야 하는가?

122. St. Louis Federal Reserve, "[Commercial and industrial loans, all commercial banks](#)," July 2023.

123. St. Louis Federal Reserve, "[Real estate loans: Commercial real estate loans, all commercial banks](#)," July 2023.

124. Trading Economics, "[Euro area loans to non-financial corporations](#)," accessed August 21, 2023.

125. Euro to US dollar conversation rate of 1.2638 in June 2023. See, Exchange Rates, "[British pound to US dollar spot exchange rates for 2023](#)," accessed September 1, 2023.

126. Client interviews.

127. Board of Governors of the Federal Reserve System, "[July 2023 senior loan officer opinion survey on bank lending practices](#)," July 31, 2023.

128. European Central Bank, "[The Euro area bank lending survey for the second quarter of 2023](#)," July 2023.

129. Allison Nathan, "[Top of mind - All about bank \(panics\)](#)," Goldman Sachs, April 3, 2023.

130. MSCI Real Capital Analytics data, extract as of September 9, 2023.

131. Carl White, "[Commercial real estate market stress poses a challenge to banks](#)," Federal Reserve Bank of St. Louis, July 6, 2023.

132. Federal Reserve System, "[Policy statement on prudent commercial real estate loan accommodations and workouts](#)," June 30, 2023.

대출 시장 전망 악화 속 리스크, 효율성, 고객관계 간 균형 잡기

기업금융 업계는 2024년부터 전례 없는 과제에 직면하게 될 것이다. 전 세계 경제가 지역마다 다른 양상으로 회복하고 금리 경로를 둘러싼 불확실성이 지속되는 만큼, 은행들, 특히 미국 은행들이 수익을 증대하기가 좀체 쉽지 않을 것이다. 유럽에서는 예금이자를 인상하라는 정치적 압력이 거세, 관련 투자상품에 대한 수요를 위축시키는 악영향을 주고 있다.¹³³

이러한 거시경제 환경 속에서 은행들은 실시간으로 대체 데이터(거래 데이터, 은행거래 데이터, 상환 이력, 고객 등급, 각종 디지털 플랫폼에 대한 리뷰, 미수금, 현금 잔액 등)를 활용해 리스크 관리를 강화할 필요가 있다. 자본집약적 기업, 거래량이 많은 기업, 현금흐름이 뛰어난 기업 등 고객 분류 모델을 기존의 원형으로부터 한층 정교화하면, 맞춤형 대출 승인 절차와 리스크 모니터링을 강화할 수 있다.

이와 동시에 은행들은 디지털화 속도를 따라잡으면서도 비용을 관리해야 한다는 압박을 받고 있다. 특히 인공지능(AI)/머신러닝(ML) 및 응용 프로그래밍 인터페이스(API)를 십분 활용해 중소기업 대출 포트폴리오를 중심으로 한 대출 가치사슬에서 리스크 선별 프로세스를 개선하고 운영 효율성을 달성하려는 노력이 이뤄지고 있다. 일례로, 상당수 영국 은행들은 최대 10만 달러까지 대출 프로세스를 자동화해 중소기업 대출 분야의 선구자로 부상했다.¹³⁴

은행들은 또한 중소기업 고객들을 타깃으로 채널 접근권을 확대하기 위해 임베디드 금융(imbedded finance)을 활용하는 방안도 모색하고 있다. 실시간 결제, 예금 계좌, 대출 등을 기업 고객들의 기존 전사적자원관리(ERP) 및 회계 시스템에 내재화(embedding)하면 기업 고객들이 은행과 직접 거래할 필요없이 통일된 생태계 내에서 금융 서비스를 더욱 효율적이고 손쉽게 이용할 수 있다.

금융상품 판매나 대출 실행은 디지털화가 상당히 진전된 상태지만, 대출 서비스는 아직 그렇지 못하다(그림 13). 일상적, 표준적 대출 서비스를 자동화하면 끊임 없는 고객경험과 옴니채널 지원이 가능해진다. 또 디지털 시스템은 기업 고객들이 요구하는 사항을 자동으로 업무알림을 생성해줄 수도 있다. 이를 통해 고객관리 담당 은행원이 영업 여유가 생겨 고객 서비스, 리스크 관리, 예외적 사안의 처리 등 업무에 집중할 수 있다.



133. Cathal McEloy and Cheska Lozano, "European bank stock recovery faces test as political pressure on deposit mounts," S&P Global, July 13, 2023.

134. Interviews with Deloitte experts.

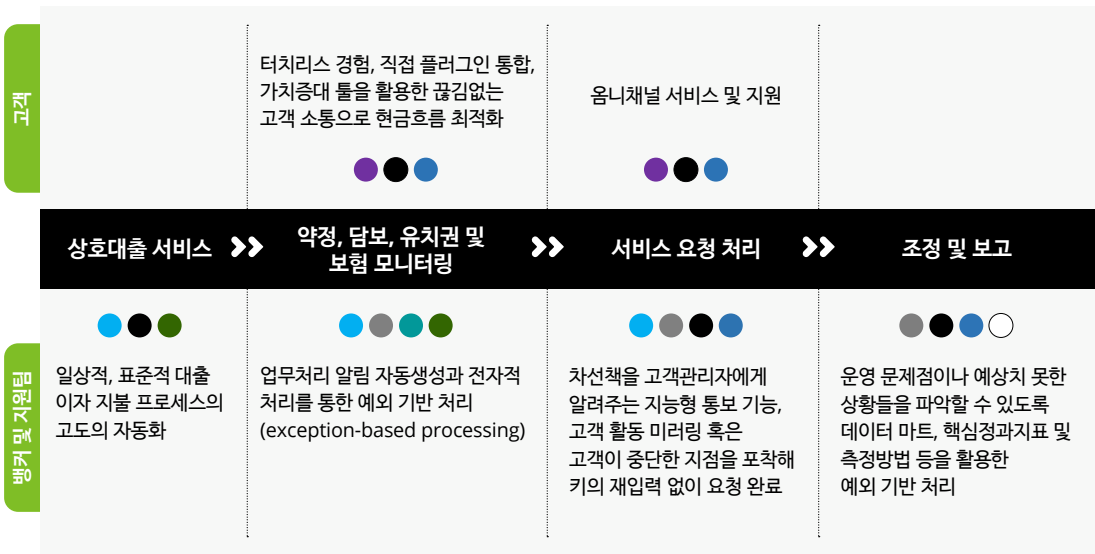


이 덕분에 고객관리 전문 은행원의 역할이 승격돼, 고객 니즈를 충족하고 맞춤형 서비스를 강화하는 데 더욱 초점을 맞출 수 있다. 고객의 문제를 해결해 주겠다는 자세와 더불어 산업 전문성을 갖추면 이들 은행원들은 자문 기반 모델에서 가장 중요한 역할을 맡을 수 있다. 더 나아가 기술 및 산업 간 지식을 겸비하면 고객관계를 더욱 강화할 수 있다.

기업금융 부문은 고객 불만을 해소할 수 있도록 민첩한 인력 모델을 구축할 필요가 있다. 예를 들어 기후 전환 전략 등 고객사의 문제에 대해 신뢰할 수 있는 자문을 제공하는 능력이 중요하다. 이를 위해 기존 인력 풀의 문제해결 능력 및 산업 전문성을 업스킬하는 것뿐 아니라, 인력 구조를 쇠신하고 상업은행의 인지도를 높여 젊은 인력에게 매력적인 일터라는 점을 어필하면서 조직문화 변화를 꾀할 필요가 있다.

그림 13. 디지털 기술을 활용해 대출 이자 프로세스의 효율성 개선

- 양질의 데이터
- 견조한 시스템
- 셀프 서비스
- OCR/ML
- AI
- API
- 워크플로우 및 RPA
- 블록체인



출처: 딜로이트 컨설팅

새로운 틀로 기업 재무 담당자들에게 날개를 달아줘라

2023년 초 미국 은행 파산 사태로 상당수 기업 재무 담당자들, 특히 미국 지방은행과 거래하는 기업들의 재무 담당자들이 극심한 스트레스에 시달렸다.

이들은 당시 사태가 은행권 전반으로 전염돼 기업 예금의 안전성과 더불어 임금지불 및 대금 결제마저 위태로워질까 우려했다. 크레디트스위스(Credit Suisse) 투자은행 파산으로 유럽 기업들의 재무 담당자들도 촉각을 곤두세운 바 있다.

이로 인해 자금 보존의 중요성이 강화됐고, 각 기업의 이사회도 이 사안에 지대한 관심을 쏟기 시작했다. ‘딜로이트 2022 글로벌 재무담당 임원 서베이’(Deloitte 2022 Global Treasury Survey of Corporate Executives)에 따르면, 응답자 중 자사 이사회나 최고재무책임자(CFO)가 유동성 리스크 관리 강화를 ‘매우 중요한 또는 중요한 임무’로 여기고 있다고 답한 비율이 96%에 달했다.¹³⁵

일각에서는 기업 고객들이 거래 은행의 수를 늘려 ‘위험 줄이기’(de-risking)를 하려 한다는 소문도 들려오고 있다. 대기업뿐 아니라 중소기업도 10개 이상 은행과 거래하는 일은 흔치 않은데, 최근 이러한 경우가 종종 눈에 띄고 있다.¹³⁶

기업 고객들의 거래 은행 다각화는 고객과 은행 모두에 영향을 미친다. 은행들로서는 예금 유치 경쟁이 심화되면서 예금 점유율이 줄어들 수 있다. 따라서 은행들은 경쟁력 있는 트랜잭션 बैं킹(transaction banking) 서비스를 강점으로 내세워야 기업 고객들의 예금을 유치하고 수수료 수익을 늘릴 수 있다. 기업 고객들 입장에서는 거래 은행을 다각화하면 각종 절차가 분절화돼, 다양한 자회사 및 사업부의 관심을 집중시키거나 현금 풀의 글로벌 현황을 한 눈에 파악하기가 힘들어져 유동성을 제대로 관리하지 못할 수 있다. 과거 기업 재무 담당자는 예금 집중화 포트폴리오로 업무 효율성을 개선할 수 있었으나, 지금은 현금 효율화나 금리 차익거래로 효율성을 얻기가 간단하지 않다.

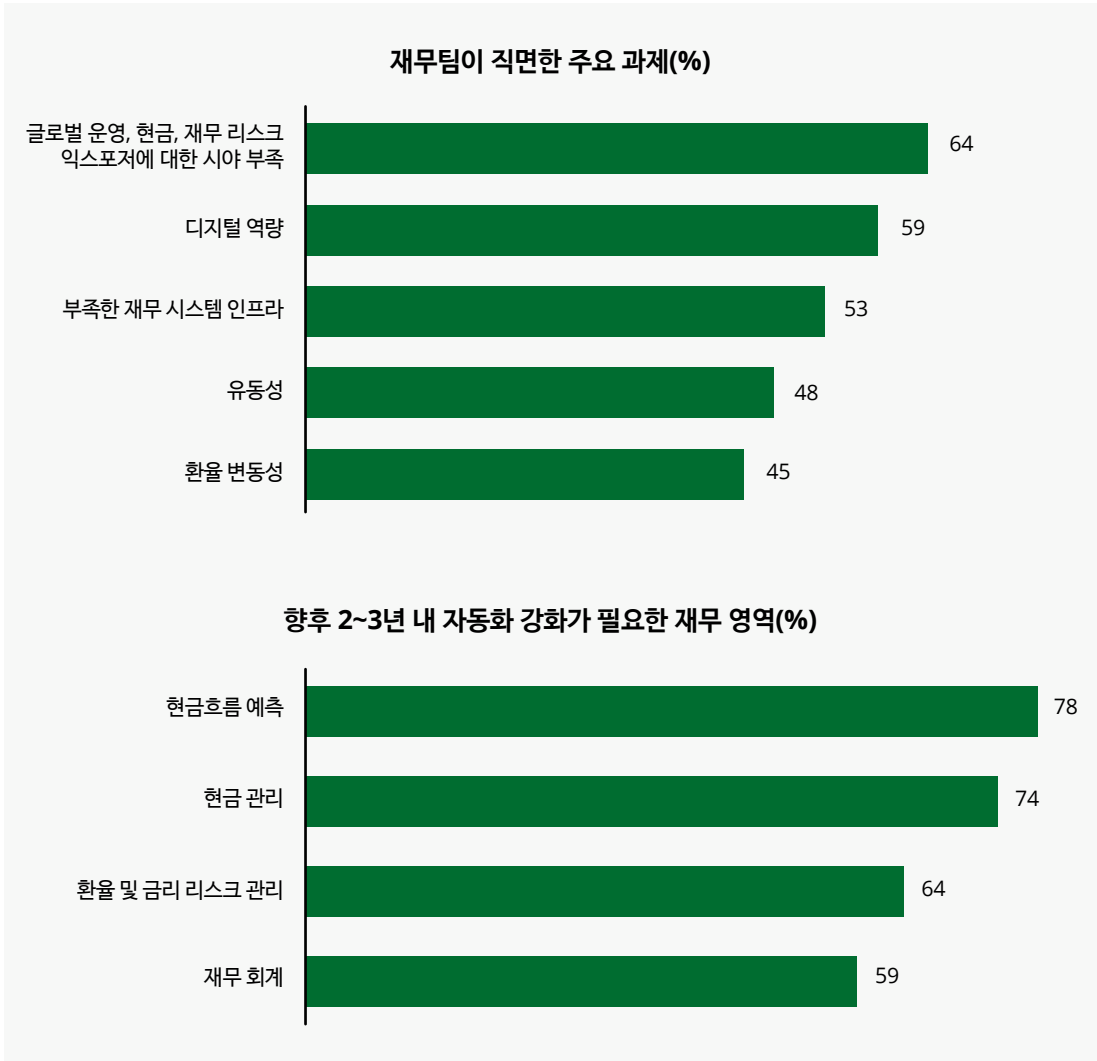
‘딜로이트 2022 글로벌 재무담당 임원 서베이’에서 글로벌 현금 풀 및 리스크 익스포저에 대한 시야를 확보하기가 어렵다는 응답자가 2/3에 육박했다(그림 14). 또 환율 익스포저에 대한 시야 부족과 신뢰할 수 없는 전망을 환율 리스크 관리의 가장 큰 문제로 꼽은 비율도 83%에 달했다. 뿐만 아니라 현금 흐름 전망도 정확성을 담보하기 어려운 것으로 나타났다.



135. Niklas Bergentoft and François-Dominique Doll, "Deloitte global treasury survey," November 2022.

136. Tim Partridge and Richa Wadhvani, [Commercial Banking 2025: Finding a new compass to navigate the future](#), Deloitte, January 27, 2023.

그림 14. 기업 재무 자동화 관련 딜로이트 서베이 결과



출처: 딜로이트 2022 글로벌 재무 임원 서베이

기업 재무 담당자들은 의사결정의 과정과 속도를 개선하기 위해 항상 디지털 및 자동화 솔루션을 모색하고 있다. 첨단 애널리틱스와 AI를 활용하면 민첩한 현금흐름 전망 능력을 갖춰, API를 통해 고객들에게 실시간으로 다양한 경로로 통합된 인사이트를 제공할 수 있다.¹³⁷ 일례로, '씨티 재무 및 거래 솔루션'(Citi Treasury and Trade Solutions)은 독일 자금관리 플랫폼 기업 TIS(Treasury Intelligence Solutions)와 파트너십을 확대해 고객들이 현금 상황과 운전자본 니즈를 예측할 수 있는 자동화 워크플로우를 제공한다.¹³⁸

137. Justin Silsbury, "Maintaining cash flow agility for an evolving treasury function," The Global Treasurer, November 16, 2022.

138. Citigroup, "Citi and TIS launch next generation cash flow forecasting & working capital insights for companies," press release, May 1, 2023.

기업간 지급결제 현대화로 효율성 및 투명성 제고

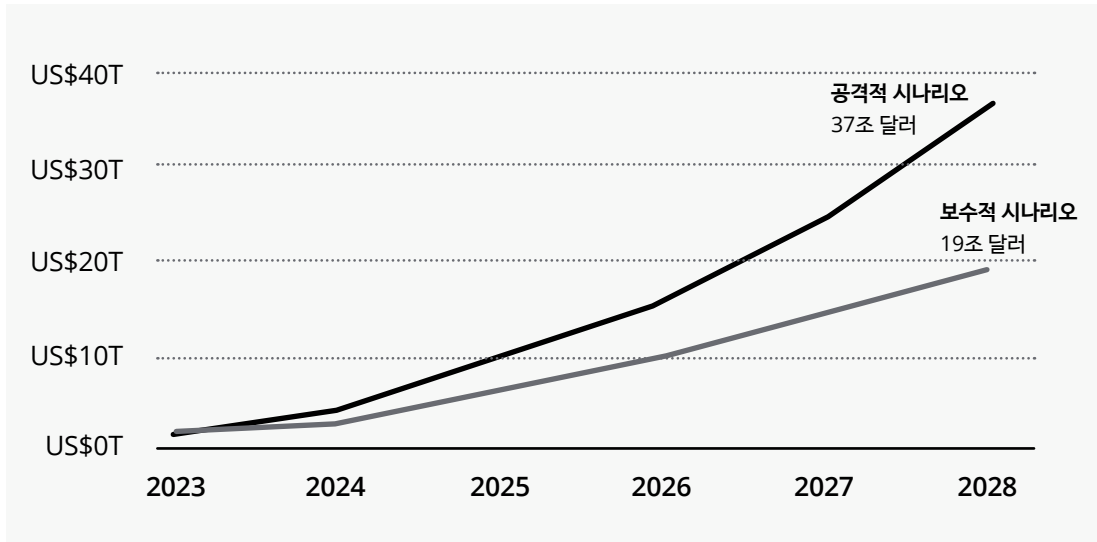
수조 달러 규모의 기업간(B2B) 지급결제는 수십년 동안 주로 수표로 이뤄져 극히 비효율적이었다. 미국에서만 2022년 한 해 수표 지급결제 규모가 8조9,000억 달러에 달했다.¹³⁹

한편 당일 또는 익일 영업일에 지급되는 자동어음 교환 시스템(ACH) 결제 규모는 2022년 기준 52조5,000억 달러로 지난 10년간 107% 늘었다.¹⁴⁰

하지만 B2B 지급결제 부문에서도 디지털화가 서서히 가속화되고 있다. 소비자 결제 영역을 장악한 결제망들이 신용카드 경계를 넘어 B2B 결제 규모를 확대하고 있다. 예를 들어, 장부 기반 계정 대 계정 국제 결제망인 '비자 B2B 커넥트'(Visa B2B Connect)에는 30개 이상 은행이 참여해 90개국에서 지급결제가 실행되고 있다.¹⁴¹

한편 실시간 전송 프로토콜(RTP)로 B2B 결제를 현대화하는 이니셔티브도 전 세계적으로 확대되고 있다. 미국에서 출시된 연준의 소액결제 시스템 '페드나우'(FedNow)가 대표적이나, 아직 광범위하게 도입되지는 않고 있다. 딜로이트의 보수적 시나리오에 따르면, 2024년 미국에서 실시간 지급결제가 ACH 및 수표 기반 B2B 지급결제 중 약 2조7,000억 달러 정도를 대체할 것으로 전망된다(그림 15). 공격적 시나리오에서는 그 규모가 4조1,000억 달러로 늘어난다.

그림 15. B2B 결제 수표/ACH → 실시간 결제로 전환 전망치(2024~2028년)



출처: Deloitte Center for Financial Services forecasts based on Nacha's B2B ACH transaction data and the Federal Reserve's commercial check transaction data

139. Board of Governors of the Federal Reserve System, "Commercial checks collected through the Federal Reserve—annual data," accessed June 8, 2023.

140. Nacha, "Overall ACH network volume – Growing fast. Growing strong," accessed June 8, 2023.

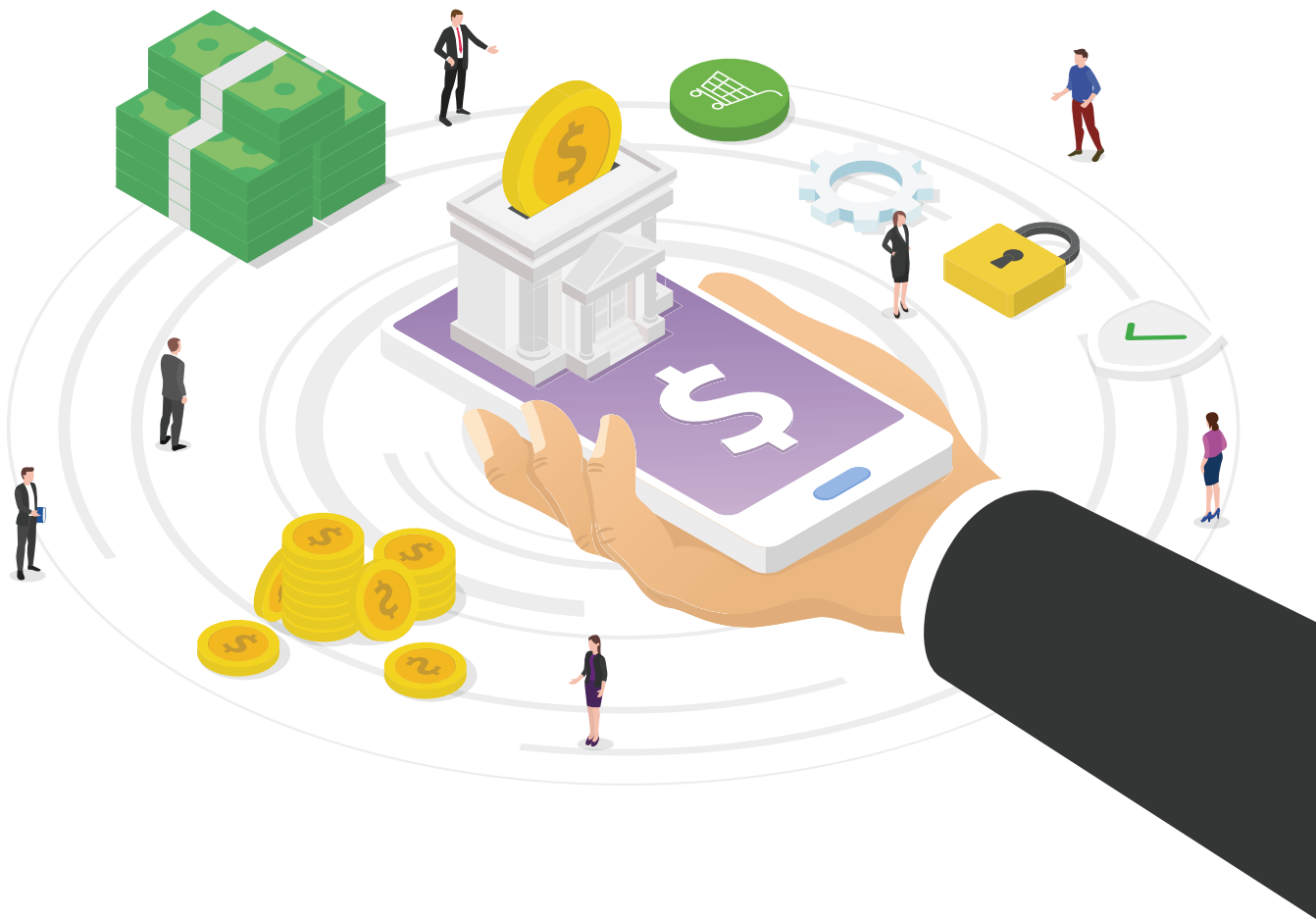
141. Pymnts, "Visa earnings shine a spotlight on the continuing transformation of B2B payments," April 26, 2023.

이처럼 RTP에 대해 대체적으로 관심이 증대하고 있지만, 일부 은행들은 모종의 리스크를 우려해 RTP를 활용한 현대화를 꺼리고 있다. 지급결제 속도가 빨라지면 고객들에게는 좋은 일이지만, 현재와 같은 고금리 환경에서는 자칫 은행들의 '플로트 이익'(float income)*이 줄어들 수 있기 때문이다.

다만 초기 도입자의 우위를 감안하면 은행들이 서둘러 RTP를 도입할 필요가 있다. 경쟁사보다 빨리 서비스를 출시할수록 기업 결제 부문에서 더 큰 파이를 가져갈 수 있기 때문이다. 또한 실시간 결제는 산발적이고 예측 불가능한 B2B 지급결제 부문의 투명성을 강화할 수 있다. 페드나우와 같은 대부분 RTP 시스템은 국제표준화기구의 표준화된 양식 'ISO 20022'를 사용하는데, 이 덕분에 지급결제 요청, 정보 요청, 지급결제 확인 등 양방향 소통이 가능하다. 또 은행들은 더욱 심도 깊은 통찰력을 얻어 부가가치 서비스를 추가할 수 있을 뿐 아니라, 구매 주문과 인보이스의 자동 매칭, 가상 계좌 서비스, 지급결제 실행을 위한 전자 인보이스, 계좌 조정 등 E2E 방식으로 B2B 거래의 현대화를 지원할 수 있다.

은행들은 고객이 ERP 및 여타 백오피스 시스템에 거래 데이터를 직접 통합해 지급결제 내역과 유동성 상황에 대해 실시간 또는 거의 실시간 인사이트를 얻을 수 있도록 지원할 태세를 갖춰 놓아야 한다.

* '플로트'는 수취인 계좌 입금과 송금인 계좌 출금 등록 시간 차이로 인해 두 번 중복 계산되어 은행 시스템 내에 존재하게 되는 돈을 말한다.



무역금융의 디지털화 진전을 막는 장애물

무역금융도 세계경제에서 매우 중요한 조각임에도 불구하고 현대화 물결에서 뒤쳐진 대표적 부문이다. 2022년 국내 및 국제 무역금융 규모는 35조 달러로 세계 국내총생산(GDP)의 40% 이상을 차지했다.¹⁴²

그럼에도 아시아개발은행(ADB)에 따르면, 세계무역의 파이낸싱 갭(financing gap)은 2조 달러에 달하고, 이러한 금융 부족 현상은 대부분 신흥국, 중소기업, 여성 대표 기업에 집중돼 있다.¹⁴³

이는 은행들, 특히 개발도상국 은행들에게는 시장을 확대할 훌륭한 기회지만, 무역금융에 대한 데이터가 충분하지 않아 발목을 잡히는 경우가 많다. 자금세탁방지(AML) 및 고객확인제도(KYC) 규제로 인해 상당수 은행들이 대출 승인에 까다롭게 구는 경우가 종종 있다.¹⁴⁴ 특히 중소기업들은 대출 승인을 받지 못하거나, 그렇지 않더라도 가치가 높은 담보 및 제3자 보증을 요구받는 경우가 많다.

이 문제를 해결하기 위해 은행들은 대체 데이터에 기반한 신용 모델을 구축해야 한다. 담보를 중심으로 한 법적 강제성을 강화하는 것도 은행들의 리스크를 줄여 무역금융에 대한 접근성을 어느 정도 확대하는 데 도움이 될 것이다.

디지털화도 무역금융 프로세스의 효율성을 개선할 수 있다. 예를 들어, AI를 활용해 디지털 데이터를 확인하면 KYC/AML 규제 컴플라이언스에 도움이 된다. 일부 은행들은 블록체인을 활용해 종이 인보이스를 대체하고 여타 금융기관이 지원하는 무역 거래인지 확인하는 방안을 모색하고 있다. 하지만 무역과 금융 조건의 표준화가 미진해 블록체인 활용에 여전히 중대한 걸림돌로 작용하고 있다. 또한 중소기업들은 첨단 시스템을 갖추지 못해 효율적인 블록체인 통합을 위한 시야를 확보하기가 어렵다. 무역금융의 디지털화를 이루려면 무역 자체의 디지털화가 선행돼야 한다. 아직까지 상당국 기업들이 선적항에서 컨테이너 양하시 선하증권을 쓰고 있다.¹⁴⁵

국제무역 프로세스의 대부분이 여전히 수작업으로 이뤄지는 주요 이유는 디지털 기술이 부족해서가 아니라 법적 프레임워크가 통일되지 못했기 때문이다. 다행히 새로운 규제가 무역 부문의 전환을 촉발할 것으로 예상된다. 국제상업회의소(ICC)는 지난 2020년 금융서비스의 디지털 무역을 위한 로드맵을 제시했고, 유엔 국제무역위원회는 전자 무역 기록을 법적으로 인증하는 '전자양도성기록 모델법(MLETR)'을 주도하고 있다.¹⁴⁶ 이러한 추세를 따라 영국 정부는 2023년 7월 주요 7개국(G7) 중 처음으로 '전자 무역 문서법(Electronic Trade Documents Act)'을 제정했다. 이 법에 따르면 전자 문서도 종이 문서와 동일한 법적 효력을 지닌다.¹⁴⁷ 영국의 법 제정은 영국뿐 아니라 전 세계 디지털 무역의 발전을 위한 큰 진전으로 기록됐다.¹⁴⁸

142. Arnaud Dornel, Jakob Engel, and Mariem Malouche, "Greasing the wheels of commerce — Trade finance and credit," World Bank, February 8, 2023.

143. Asian Development Bank, "Toward inclusive access to trade finance," August 2022.

144. Ibid.

145. A bill of lading is a legal document issued by a carrier to a shipper that details the type, quantity, and destination of the goods being carried.

146. International Chamber of Commerce, "Digital trade roadmap: A communication for policymakers," May 18, 2020.

147. Deepesh Patel and Brian Canup, "Breaking: King signs off the Electronic Trade Documents Bill," Trade Finance Global, July 20, 2023.

148. Laura Murray, "Electronic Trade Documents Bill to bring global trade into the 21st Century," The Banker, February 2, 2023.

5) 투자은행 및 자본시장: 사업모델 재편과 첨단기술 투자로 효율성과 생산성 강화

투자은행 및 자본시장 업계는 실망스러운 한 해를 보낸 후 2024년에는 완만한 성장세를 보일 것으로 전망된다. 하지만 새 해에는 디지털 인프라 현대화, 더욱 신중한 자본 배치, 생성형 AI(generative AI)의 잠재력 활용 등 새로운 도전 과제도 풀어가야 한다.

2022년까지 수년간 투자은행의 주 수익원은 거래 부문이었다. 시장 변동성이 높아 고객들이 환율, 금리, 에너지 가격 등락에 대한 헤징에 나서면서, 최근 3년간 글로벌 투자은행들의 주식과 채권·외환·상품(FICC) 거래 수익이 연평균 미화 1,500억 달러에 달했다.¹⁴⁹ 하지만 변동성이 팬데믹 이전 수준으로 줄자, 2023년 상반기 FICC 및 주식 거래 수익이 급감했다.¹⁵⁰ 반면 언더라이팅(underwriting, 증권 인수)과 자문 사업이 개선 조짐을 보이고 있다.

투자은행 및 자본시장 업계의 현재 상황으로 보아 2024년 어떠한 전망을 제시할 수 있을까? 업계 리더들은 비용과 자본 압력이 증대하는 가운데 새로운 경쟁 역학, AI 확산, 진화하는 인력 모델에 어떻게 적응해야 하는가?



149. DCFs analysis of Tricumen database.

150. Banks Q2 2023 earnings analysis.

자문 서비스 수요 부활

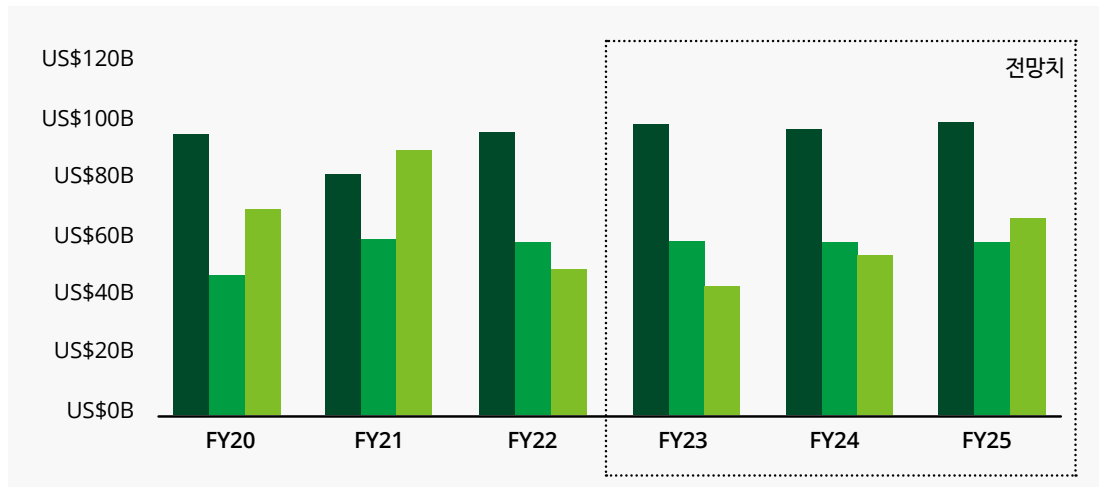
언더라이팅과 자문 사업은 우호적인 시장 분위기, 낮은 변동성, 기업가치 매력도 상승 등의 요인으로 인해 2024년에 성장 모멘텀이 강화될 전망이다.

다만 그 속도는 전반적으로 느리고 투자은행마다 상이하게 나타날 것으로 보인다. 또 자본조달비용이 상승하는 데 대한 반대급부로 기업공개(IPO)와 여타 증권 발행 수요가 증가할 것으로 예상된다. 진행 단계에 있는 인수합병(M&A) 건수도 계속 늘고 있다. 기업들의 보유 현금과 사모펀드의 미집행자금이 넘쳐나는 만큼, 투자은행의 M&A 수수료 수익이 적지 않게 증가할 것으로 전망된다. 게다가 기업들이 세계경제 여건 변화에 적응하면서, 구조조정 서비스에 대한 수요도 높게 유지될 것으로 보인다. 특히 상업용 부동산(CRE)과 첨단기술 부문 기업 고객들은 전에 경험하지 못했던 새로운 환경에 처했다. 2024년의 회복세에는 리파이낸싱, 지속가능성 이니셔티브, 이벤트 드리븐(event-driven) 인수 등이 촉매 역할을 할 것으로 전망된다. 따라서 투자은행들은 발행과 자문 서비스 부문의 수익이 거래 부문을 능가할 것으로 예상된다(그림 16).¹⁵¹ 상당수 지역에서 통화정책이 안정화되고 금융시장 변동성이 줄어들면서 거래 수익 증가세를 억제할 것이다. 그럼에도 불구하고 투자은행의 전반적인 수익은 단기적으로는 2021년 고점을 회복하기 힘들 것으로 보인다.

미국의 경우 금리 안정화, 신규 자금을 대한 수요 그리고 첨단기술, 소비자, 의료 산업 중심으로 딜 수주잔고 누적 등으로 밸류에이션의 확실성이 높아지면서 딜 및 발행 서비스 수요가 증가할 것으로 전망된다.¹⁵² 아시아태평양 지역도 첨단기술 및 핀테크 부문의 경쟁이 가열되면서 언더라이팅과 자문 서비스의 성장세가 강화될 전망이다. 중동도 몇몇 기업들의 상장 작업이 개시되는 등 관련 서비스 부문 전망이 밝다. 반면 유럽은 지정학적 불확실성이 고조되는 가운데 경제회복세마저 미국에 뒤처져 단기적으로 침체된 분위기가 지속될 전망이다.

그림 16. 글로벌 투자은행 수익 전망

● FICC ● 주식 ● 자문 및 발행



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of Tricumen data on top 14 global investment banks

151. DCFS analysis of Tricumen database.

152. Banks Q2 2023 earnings transcript.

변화하는 경쟁 역학

글로벌 자문서비스 수수료 중 대형 투자은행들이 가져가는 비중은 글로벌 금융위기 이후 계속 증가했고, 특히 미국 투자은행들이 이를 주도했다. 하지만 최근 글로벌 톱10 투자은행의 시장점유율이 하락하고 있다(2020년 41% → 2022년 35%).¹⁵³

대형 딜 물량이 없었던 데다 글로벌 M&A 시장 자체가 활기를 잃은 탓이다. 앞으로 대형 투자은행들이 시장점유율을 회복할 수 있을지, 혹은 유럽 투자은행들이 부활할지, 아니면 전문 부티크 은행들이 대형 딜을 차지할지 두고 볼 필요가 있다.

우선 미국 초대형 투자은행(bulge bracket)이 계속해서 시장을 주도할 전망이다. 이들은 규모를 앞세워 시장점유율을 계속 확대하고, 어려운 여건 속에서도 수익 점유율도 유지할 것으로 전망된다. 이들은 자본력도 막강해 마진 압박이 지속돼도 버틸 수 있으며, 더 나아가 첨단기술 투자를 지속하고 고성과를 내는 인재를 유지할 수 있다.

그러나 글로벌 특화 서비스에 집중하는 유럽 은행들이 두각을 드러낼 수도 있다. 일부 유럽 은행은 딜 흐름이 회복될 것으로 보고 소규모 부티크 은행, 특히 첨단기술 및 에너지 부문에서 활약하는 은행 인수를 모색하고 있다. 일례로 이탈리아 메디오방카(Mediobanca)는 첨단기술 부문 딜의 자문 서비스에 대한 기업 수요가 늘어나는 상황에서 기회를 잡기 위해 런던 소재 아마 파트너스(Arma Partners)를 인수하기로 합의했다.¹⁵⁴ 하지만 미국 시장에서 유럽 투자은행들의 전망은 밝지 않다. 자본과 규모에 한계가 있고 서비스 차별화도 충분치 않아 성장 잠재력이 강하지 않다. 전략적 파트너십과 특정 부문의 스타 인재를 영입하면 돌파구가 될 수도 있으나, 이를 위해서는 상당히 큰 비용이 든다. 아시아태평양 투자은행들은 글로벌 시장에서 수수료 점유율을 계속 확대할 것으로 보인다. 특히 중국과 인도 등에서 M&A와 자본시장 기회가 증대하고 있다.

한편 일부 부티크 은행들은 치열한 경쟁 속에서 서비스 영역을 확대해 나갈 것으로 기대된다. 이들은 현재 어려운 여건에서도 양호한 성과를 내고 있으며, 특히 경쟁이 치열한 중견기업 M&A 시장에서 두각을 드러내고 있다. 미국 부티크 은행들은 2023년 상반기 가장 가치가 높은 M&A 건들에서 두각을 드러냈고, 센터뷰 파트너스(Centerview Partners)는 금액 면에서 최상위 M&A 자문사에 이름을 올렸다.¹⁵⁵ 이들 부티크 은행들은 부족한 자본을 반복 거래, 전문 서비스, 능력 있는 인재로 상쇄하고 있다. M&A 시장이 침체된 상황에서도 이들은 계속해서 인력 구조를 쇠신하고, 일부 은행들은 새로운 서비스 영역을 개척하기도 했다. 예를 들어 라자드(Lazard)는 신 성장 전략으로 언더라이팅 부문으로의 진출을 꾀하고 있다.¹⁵⁶ 또 부티크 은행들은 상대적으로 적은 규모를 오히려 이점으로 활용해, 비용을 더욱 효율적으로 관리하고 대형 IB들이 미처 소화하지 못하는 부문을 공략해 짝퉁한 수익을 챙기고 있다.

사모자본도 대출부터 거래 부문까지 기존 투자은행들에 경쟁자로 부상하고 있다. 미국 사모펀드들이 2022년 모집한 신규 자본은 2,500억 달러를 넘어, IPO 액수를 대폭 상회했다.¹⁵⁷ 오늘날 사모자본의 활약은 소형 전문 딜에 국한되지 않는다. 2024년에는 공모시장 발행 건수가 반등할 것으로 보이지만, 높은 밸류에이션과 금리의 매력 그리고 지속가능 금융에 대한 수요로 인해 사모자본에 대한 수요도 식지 않을 것으로 전망된다. 또한 2024년에는 바이아웃 건수도 증가할 것으로 예상된다.

상품 거래 부문의 파이를 확대하기 위한 대형 헤지펀드들의 기존 투자은행 인력 탈취 움직임도 거세질 전망이다. 특히 규모가 작고 다각화가 부족한 투자은행들은 헤지펀드들과 더욱 힘든 싸움을 벌여야 할 수도 있다. 이에 따라 투자은행들은 사모펀드 및 헤지펀드들과 밀접한 파트너십을 모색해 성장과 혁신을 모색하고 고객들에게 새로운 수익원을 안겨줘야 한다.

153. Refinitiv Eikon Investment banking Q2 2023 report.

154. Valentina Za, "Mediobanca buys Arma Partners to boost tech advisory offer," Reuters, May 19, 2023.

155. DCFs analysis of S&P Market intelligence database.

156. Lauren Thomas, "Lazard launches new arm focused on capital raising," Wall Street Journal, July 25, 2023.

157. JPMorgan, "Is the private markets boom here to stay?," February 16, 2023.

생성형 AI로 대고객 부문의 생산성 강화

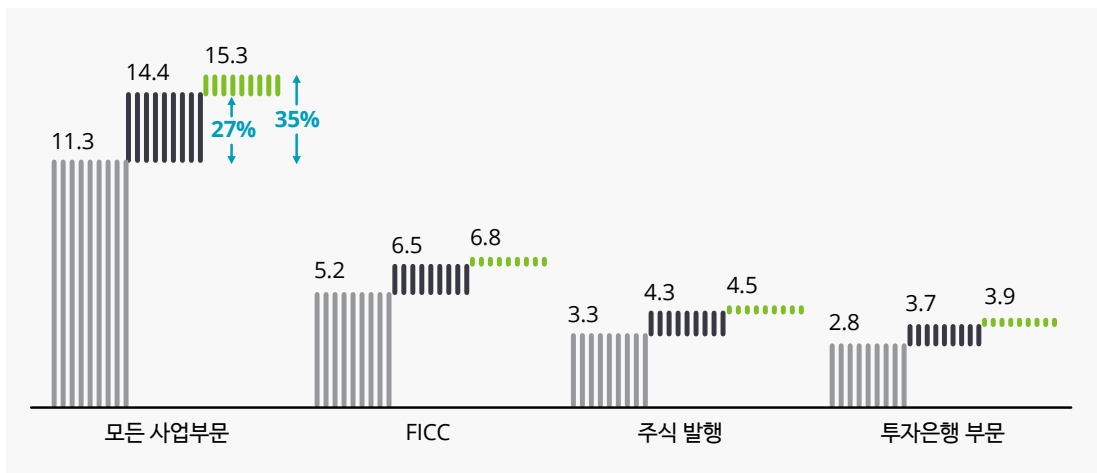
투자은행 업계에 AI는 생소한 기술이 아니다. 머신러닝(ML)/딥러닝 알고리즘과 자연어 처리(NLP) 기술은 수년간 거래 자동화, 리스크 관리 현대화, 투자 리서치 수행 등에 활용돼 왔다.

이제 다수의 투자은행들이 AI 산업의 가장 혁신적 기술이라 할 수 있는 생성형 AI의 활용사례를 실전에 도입하고 있다. 딜로이트는 생성형 AI 도입 시 투자은행 대고객 부문 인력의 생산성이 2026년까지 최대 27%~35% 증가(인플레이션 조정 값)할 것으로 추산한다.¹⁵⁸ 이는 대고객 부문 인력 한 명당 300만~400만 달러의 추가 수익이 발생한다는 의미다(그림 17). 생성형 AI는 바이사이드 고객사들의 역할도 변모시킬 것이다. 고객사들이 생성형 AI를 도입하면, 매수 대상에 대해 더욱 효율적으로 분석할 수 있어 셀사이드에 대한 의존도가 줄어들 것이다. 일부 고객사들은 독립적으로 자체 가치 흐름 분석을 수행하고, 가장 높은 부가치를 창출하는 서비스만 투자은행들에 맡기려 할 수도 있다. AI는 금융의 민주화를 한층 촉발시키고 진입 장벽을 허물어 시장 비효율성을 제거해, 시장 내 격차를 좁혀줄 것이다. 다만 이 대목에서 생성형 AI 모델을 어떤 데이터로 훈련하느냐가 관건인데, 그러한 데이터 모델과 대규모언어모델(LLM)을 구축하려면 대규모 투자가 필요한 만큼 시장 격차가 오히려 벌어지고 소규모의 부티크 은행들이 뒤처질 가능성도 배제할 수 없다. 따라서 규모 확대와 최적의 자본 배치가 투자은행 업계에 한층 중요한 과업이 될 것이다. 투자은행들은 생성형 AI를 활용해 전환 잠재력이 가장 큰 부문에 초점을 맞출 필요가 있다.

AI 도입은 규제 컴플라이언스와 더불어 브랜드 이미지 및 여타 운영 상의 리스크를 수반한다. 이러한 위험을 방지하기 위해 투자은행들은 유능한 핀테크 및 벤더 업체들과 파트너십 관계를 맺고, 계속해서 진화하는 생성형 AI 기술 현황을 제대로 파악해, 신중하게 가치사슬에 도입할 필요가 있다.

그림 17. 생성형 AI 도입 시 예상되는 투자은행 대고객 부문 인력 한 명당 생산성 증가 전망

— 2020~2022년 평균 — 2026년 기본 시나리오 — 2026년 최상의 시나리오



참조: 투자은행 부문은 주식 및 채권 발행과 M&A 자문 서비스를 포함한다.

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of Tricumen data

158. DCFS analysis of Tricumen database.

기술 인력 유치 및 테크 스킬 증강에 투자

2021년만 해도 닥치는 대로 인력을 채용하던 투자은행들은 2023년에는 인력 감축으로 전략을 바꿔야 했다.

초대형 투자은행들부터 부티크 은행들까지 최근 몇몇 투자은행들이 인력 감축을 단행하고 있다. 일부 은행들은 엄격한 사무실 근무 원칙을 정하기도 하고, 일부는 보상 체제를 손보기도 했다.¹⁵⁹

하지만 인력 감축이 전반적인 추세는 아니다. 대형은행들이 인력과 보상을 줄이는 틈을 타 부티크 및 소형 은행들이 이들 인력을 쟁취하고 있다. 아시아태평양 투자은행들도 딜 시장의 강력한 반등을 기대하고 인력을 늘릴 계획이다. 일례로 일본 다이와증권(Daiwa Securities)은 글로벌 입지를 확대하기 위해 채용을 늘리고 부티크 은행을 인수한다는 계획을 밝혔다.¹⁶⁰ 투자은행들이 인건비를 줄이기 위한 전략으로 선회했음에도 불구하고 첨단기술 부문 인력 쟁탈전은 여전히 치열하다. 시장 수요에 발맞추고 경쟁 차별화를 위해 첨단기술 도입을 게을리할 수 없는 투자은행들은 막대한 비용이 들더라도 유능한 데이터 과학자와 AI 전문가를 찾는 데 혈안이 돼 있다. 금융산업에서 이들 첨단기술 부문 인력 시장은 수요가 공급을 훨씬 능가하고 있다. 최근 첨단기술 산업에서 대량 해고가 이어지며 투자은행들의 기술 인력 구하기가 다소 수월해졌지만, 향후 금융산업뿐 아니라 대부분 산업에서는 이들 첨단기술 인력을 구하기 위해 막대한 비용을 들여야 할 것이다.

하지만 코딩 부문만큼은 인건비를 상당히 줄일 수 있을 것으로 예상된다. LLM 기술이 발전하면서 코드 생성 및 오류 수정이 수월해진 데다, 로우코드(low-code)/노코드(no-code)로 전환 추세로 인해 특히 주니어 레벨의 프로그래밍 인력의 필요성이 줄었다.

다만 AI를 중심으로 기술 혁신이 가팔라지면서 투자은행 뱅커들 스스로가 첨단기술에 대한 전문지식을 쌓을 필요가 있다. 기업과 바이사이드 고객사들은 이러한 첨단기술이 자사와 산업에 미치는 영향에 대한 정확한 분석을 요구한다. 또한 산업 간 융합도 가속화되면서 M&A 시장에서도 전례 없는 시너지가 창출되고 있다. 따라서 딜메이커 역할을 하는 투자은행 뱅커들은 첨단기술과 융합 산업에 대한 전문성을 키워야 한다.



159. Simon Foy, "Bankers refusing to return to the office will be punished, warns JP Morgan," The Telegraph, April 12, 2023.

160. Makiko Yamazaki, "Japan's Daiwa targets 50% jump in M&A advisory with US focus," Reuters, June 1, 2023.

자본 요건 강화에 대응한 혁신 추구

자본 및 유동성 규제가 강화되면서 투자은행들은 특히 자본 집약적 거래 부문을 중심으로 적지 않은 제약을 받게 될 전망이다. 바젤Ⅲ 규제 최종 개정안에 따라 자산 규모가 1,000억 달러를 넘는 은행들은 자기자본(계정) 거래(prop trading), 첨단기술 투자, 시장 확대 계획 등에 자본을 배치할 때 새로운 규제를 받게 된다.¹⁶¹ 게다가 이로 인해 대형 은행들은 파생상품 거래 시 자본시장 활동에 제약이 한층 커져, 최종 거래자들의 자본조달비용이 한층 상승할 수 있다.¹⁶²

또한 미국 등 몇 개 국에서 익일 결제를 요구하는 'T+1' 시스템을 도입할 예정인 만큼, 투자은행들은 결제 리스크가 증대할 것에 대비해 리스크 관리 역량을 강화해야 한다. 또한 암호화 자산에 대한 규제 변화도 예의주시하며 대비해야 한다. 최근 미국 금융안정위원회(FSB)는 동일 활동, 동일 위험, 동일 규제 원칙에 기반해, 암호화 자산 활동에 대한 감독과 규제를 위한 글로벌 프레임워크를 개시했다.¹⁶³

한편 비용 규율을 강화하는 것도 차별화 전략이 될 수 있다. 최근 첨단기술 지원 인력 확충, 고정 보수 상향, 주요 사무실 운영비 상승 등으로 인해 투자은행들의 비용이 증가했다. 하지만 일부 개선 신호가 나타나고 있다. 일례로 영국은 중요 위험 감수자(MRT, material risk taker)의 상여금 상한선 폐지를 제안했는데, 이는 투자은행들이 현행 보상 구조를 낮추는데 도움이 될 수 있다.¹⁶⁴ 또 지난 수년간 첨단기술 투자로 대고객 부문과 백오피스 부문의 효율성도 개선되는 효과가 나타나고 있다. 이와 동시에 투자은행들은 기후 혁신을 위한 자금 조달 및 자문 지원을 지속해야 한다. 녹색 금융과 탄소시장은 이제 투자은행들이 한 역할을 맡을 수 있을 정도로 성숙기에 이르렀다. 실제로 일부 은행들은 고객 사들이 수월하게 탄소 배출권을 얻을 수 있는 플랫폼에 투자하고 있다.¹⁶⁵ 투자은행들은 유동성 제공 외에도 관련 정보와 시장 데이터, 효율적인 결제 플랫폼으로 무장한 거래 인프라를 구축할 필요가 있다. 또한 탄소 배출권을 증권화하고 여타 기관들에 가격 지표를 제공할 수 있는 거래 가능 수단을 개발하는 데에도 힘을 쏟아야 한다.



161. Colby Smith, "Regulators announce 'Basel III endgame' rules for large US banks," Financial Times, July 28, 2023.

162. Dr. Guowei Zhang, Katie Kolchin, Dr. Peter Ryan, and Carter McDowell, "The Basel III Endgame's Potential Impacts on Commercial End-Users," SIFMA, July 11, 2023.

163. FSB, "FSB finalises global regulatory framework for crypto-asset activities," press release, July 17, 2023.

164. Craig Coben, "Bonus cap blues," Financial Times, February 15, 2023.

165. Susanna Twidale and Kirsten Donovan, "Nine global banks invest \$45 mln in carbon credit platform," Reuters, February 8, 2023.

02

보험업 전망:

고객 중심, '재무 안전망' 역할 강화

1. 보험업, 고객중심 사업모델로의 전환과 사회적 역할 확대 과제 직면	53
2. 보험업 유형별 현황 및 전망	54
1) 손해보험: 고객관계와 수익성 두 마리 토끼 잡는 전략 필요	54
2) 생명 및 연금 보험: 코어 시스템 현대화와 조직문화 재편 시급	58
3) 단체보험: 디지털 역량, 연결성, 보조상품 강화로 돌파구 마련	61
3. 보험 부문 M&A 동향 및 전망	63
4. 보험 부문 첨단기술 도입 현황 및 과제: 궁극적 위험 방지를 위한 통찰력 모색	66



- ☑ 기후변화부터 사이버 범죄까지 전 세계적으로 각종 리스크의 빈도와 심각성이 고조되면서 사회의 '재무 안전망'으로서 보험산업의 역량과 대응 태세에 대한 관심이 증가하고 있다.
- ☑ 대다수 보험사는 위험에 대응하는 것만으로는 부족하다는 판단에 따라 애초에 피해 발생을 방지하는 데 초점을 맞추는 방향으로 전환 노력을 펼치고 있다.
- ☑ 이처럼 보다 고객 중심적 사업모델로 전환하기 위해서는 ▲첨단기술 도입 ▲조직 문화 재편, 사일로로 인한 불통 최소화 ▲구성원 간 협업 강화 ▲고객 데이터 접근성 확대 ▲실무역량 증강 등이 필요하다.
- ☑ 보험업의 인수합병(M&A) 활동은 거시경제적 요인들로 인해 2022년 2분기 이후 계속 감소했다. 하지만 금리와 인플레이션 상승세가 완화되고 그간 지연됐던 딜이 동력을 얻으며 2023년 말부터 2024년 까지 M&A 활동이 급증할 것으로 예상된다. 전환 노력에 박차를 가하기 위해 가치사슬 전반에 걸쳐 포인트 솔루션(point solution) 역량 강화 방법을 모색하는 보험사들이 늘면서, 인슈어테크(InsurTech) 기업들을 타깃으로 한 M&A 열풍이 불 것으로 전망된다.
- ☑ 이러한 변화를 이끄는 배경에는 지속가능성을 주도하는 것으로 보험업의 역할이 전환하고 있다는 일종의 사명식이 깔려 있다. 보험업은 목적 중심 의사결정과 범산업적 고객 전략에 영향력과 동력을 제공함으로써 업무환경, 시장, 더 나아가 사회를 개선하는 새로운 역할을 맡게 됐다.

1. 보험업, 고객중심 사업모델로의 전환과 사회적 역할 확대 과제 직면



현재 모든 분야에서 역사상 어느 때보다 빠르게 변화가 가속화되고 있다.

기후, 기술, 인력, 고객과 사회의 기대가 급변하고 있을 뿐 아니라 거시경제 및 지정학적 변동성도 심화돼, 전 세계 기업들이 수익을 증대하기에 앞서 경쟁에서 밀리지 않고 단지 생존하기 위해 기술 인프라와 제품 및 서비스, 사업모델, 조직문화를 재편해야 하는 상황이다. 보험산업도 예외는 아니다. 하지만 보험산업은 이처럼 상호 충돌하는 역할을 촉매 삼아 사업 방식과 더불어 산업의 궁극적 목표와 사회에서의 역할을 재정립할 수 있다.

보험사들은 이미 전 세계 곳곳에서 발생하는 수많은 리스크에 따른 재무적 손실에 대한 방어벽으로 사회의 '재무 안전망' 역할을 하고 있다. 하지만 여기서 그치지 않고 글로벌 시장에서 리스크 방지, 손실 축소, 생명 및 손해 보험 접근성 격차 축소 등을 위해 더 큰 사회적 역할을 할 수 있다. 특히 전 세계적으로 감당하기 힘들 정도의 재무적 손실을 유발하는 리스크가 증대하고 있는 상황에서 보험산업의 의미는 더욱 커진다.

재앙적 기후변화, 사이버 범죄 폭증, 보험의 수혜를 누리지 못하는 수많은 인구 등 실존적 위협으로 인해 많은 보험사들이 변화하는 환경이 촉발하는 파괴적 리스크에 대한 대응방식을 재편하고 있다. 또한 재앙 및 사건 발생 후 재건과 회복을 위한 보험금을 지급하는 데서 그치지 않고, 모든 분야에서 사전에 위험을 방지하고 축소하며 소비자들에게 근본적 도움을 주는 방향으로 초점을 전환하고 있다. 설사 가장 재앙적인 사태가 발생하는 것을 예방하기 힘들다 하더라도, 선제적 리스크 관리에 보험이라는 안전장치를 더하면 개인과 지역사회의 피해를 최소화할 수 있다.

보험사들은 이러한 전환을 위해 생성형 인공지능(generative AI) 등 신기술을 도입해야 새로운 데이터로부터 보험업에 활용할 수 있는 통찰력을 얻을 수 있다. 따라서 더욱 많은 정보 출처, 제품, 서비스뿐 아니라 새로이 요구되는 역량을 소화할 수 있는 실무인력과 노하우 등을 확보하기 위한 산업 간 융합이 일반적인 현상으로 자리잡을 것이다.

대전환은 단순히 신기한 신기술을 도입하는 데 그쳐서는 안 된다. 선제적으로 대응하는 보험사들은 조직문화를 쇠신해 사일로를 제거하고 인력의 수준을 끌어올리고 전사적 초점을 고객 중심으로 전환하고 있다. 글로벌 무대에서 활동하는 대형보험사들은 지역과 사업부서를 넘나들며 역량을 공유하는 방식으로 재편해야 통합적 고객 경험을 지속적으로 제공, 개선할 수 있다. 보험산업 리더들은 자사의 조직 구성원뿐 아니라 연령별 고객 측면에서도 다양성·공정성·포용성(DEI) 노력을 계속해야 한다. 이는 규제당국, 정책입안자, 신용평가사뿐 아니라 자사 직원 등 사회 전반의 핵심 이해관계자들 사이에서 추락한 보험업의 신뢰를 회복하는 데 도움이 된다. 신뢰를 회복하면 시장에서 분명한 차별점이 될 뿐 아니라 보험 접근성 격차 등 사회적 문제를 해결하는 데에도 일조할 수 있다.

보험 업계가 사회 복지를 제공하는 건전한 윤리적·재무적 조력자라는 인정을 받는다면, 궁극적으로 영향력이 확대되면서 단순한 거래 사업자에 그치지 않고 고객들과 더욱 광범위하고 총체적인 관계를 맺을 수 있다. 이러한 전환에 성공하면 보험사로서 성장 전망이 밝아질 뿐만 아니라, 보험업이 쉽없이 진화하는 세계를 보호하고 풍성하게 만드는 산업이라는 인식을 확산할 수 있다.

2. 보험업 유형별 현황 및 전망

1) 손해보험: 고객관계와 수익성 두 마리 토끼 잡는 전략 필요



손해보험 부문은 매출 증가율이 3년 연속 상승했다. 거의 모든 사업부문에서 보험료 인상폭이 평균을 웃돌았던 덕분이다.

하지만 손해액이 증가하면서 다수의 보험사와 산업 전체의 순이익은 위축됐다. 인플레이션 가속화와 전 지구적 대재해가 연이어 발생하면서 보험사들이 소비자들과 교류하는 방식이 크게 변화하고 있다.

2022년 미국 손해보험 부문 순손해액은 미화 269억 달러로 2021년에 비해 6배 이상 늘며 2011년 이후 최고치를 기록했다.¹⁶⁶ 발생손해액과 손실조정 비용 증가율은 14.1%로 경과보험료 증가율인 8.3%를 큰 폭 상회해, 순이익이 412억 달러로 1/3가량 줄었고 손해보험업의 대표적 수익성 지표인 합산비율(손해율+사업비율)은 102.7로 2021년의 99.6에서 상승하며 적자 상태를 가리켰다.¹⁶⁷

2023년 1분기에도 상황은 나아지지 않았다. 미국 손해보험 산업의 순손해액은 72억4,000만 달러로 12년 만에 최고액을 찍었고, 1분기 기준으로는 사상 최악의 성적을 기록했다.¹⁶⁸

그 결과 미국 손해보험 시장은 '한 세기 만에 가장 어려운 시기'를 보내고 있다.¹⁶⁹ 보험사들이 역대급으로 치솟는 비용을 감당할 만큼 보험료를 인상하지는 못하고 있기 때문이다. 팬데믹 시작 이후 1세대 주택 건축자재 비용이 33.9%, 시공사 비용이 27% 각각 급증했다.¹⁷⁰ 한편 2022년까지 8년 연속 미국에서 10년 이상의 자연재해가 발생한 탓에 피해액이 10억 달러를 넘어, 2023년 주요 손해보험사들의 재물 재해 재보험 비용이 30.1% 늘었다. 이는 2022년 증가율인 14.8%를 두 배 넘는 수준이다.¹⁷¹

재보험료는 높은 수준으로 유지될 것으로 보인다. 재보험사들이 위험이 증대하는 환경에 대비해 대차대조표를 확대하기는커녕 자본조달 비용을 충당할 만큼의 유보이익조차 확보하기가 힘들기 때문이다.¹⁷² 미국에서 재해 재보험 수요만 해도 2024년까지 무려 15% 증가해, 재보험료 상승 압력을 보태고 있다.¹⁷³

보험료 상승은 경제 전반에 영향을 미친다. 상업용 부동산 보험료는 평균 20.4% 올라, 2001년 이후 처음으로 20% 이상 상승했다.¹⁷⁴ 2023년 들어 인플레이션은 다소 완화됐으나, 기업 보험료는 계속 상승했다. 다만 재물 보험 등 '예외의 경우'를 제외하고는 상승세가 완화됐다.¹⁷⁵ 예를 들어, 사이버 보험료 상승률은 평균 13.3%로,¹⁷⁶ 15%를 넘었던 2022년 4분기나 20%를 넘었던 2022년 1분기에 비해 하락했다.¹⁷⁷

166. American Property Casualty Insurance Association, "Underwriting losses soar net income shrinks for P&C insurers in 2022," press release, March 28, 2023.

167. Ibid.

168. Tim Zawacki, "US P&C industry posts largest-on-record Q1 statutory underwriting loss," S&P Global Market Intelligence, May 19, 2023.

169. Nicole Mahr-Ganley, "US P&C insurers facing hardest market in a generation," American Property Casualty Insurance Association, March 27, 2023.

170. Ibid.

171. Ibid.

172. Mohit Pande and Mike Mitchell, [The state of the reinsurance property-catastrophe market](#), Swiss Re Group, May 16, 2023.

173. Ibid.

174. Council of Insurance Agents & Brokers, "Q1 2023 P/C market survey," press release, accessed September 6, 2023.

175. Ibid.

176. Saumya Jain, "US commercial insurance rates steady in Q2: MarketScout," Reinsurance News, July 10, 2023.

177. Ibid.

비용이 증가하면서 개인 보험료도 인상됐다. 자동차보험사들이 부담한 자동차 수리 비용이 2023년 4월 전년 동월 대비 20.2% 상승했다. 같은 기간 15.5% 오른 보험료보다 가파르게 상승한 것이다.¹⁷⁸ 신차의 주행보조 기술로 안전성은 향상되고 장기적으로 사고에 따른 손실 빈도나 보험 청구액은 줄겠지만, 한층 복잡해진 차량 시스템과 민감하게 작동하는 각종 센서들이 탑재되면서 수리 비용이 대폭 늘었다.¹⁷⁹ 여기에 인플레이션까지 가세해 수리 비용을 더욱 끌어올렸다. 내연차보다 수리 비용이 훨씬 비싼 전기차 판매가 증가한 것도 보험사들의 수리 비용 부담을 끌어올리고 있다.¹⁸⁰ 한편 엔진 배기 시스템에서 환경적으로 유해한 가스를 제거하는 촉매 변환기의 값나가는 금속 부품을 노린 절도 건수가 2020년 1만6,600건에서 2022년 6만4,701건으로 급증해, 이로 인한 보험 청구 건수도 늘었다.¹⁸¹

이처럼 자동차 보험료가 상승하자 소비자들의 인식과 태도도 바뀌고 있다. 18~34세의 운전자를 대상으로 실시한 서베이 결과, 45%가 무보험 주행을 고려하고 있다고 답했고, 이미 무보험 주행 중이라는 응답자도 17%에 달했다.¹⁸² 무보험까지는 아니더라도 적어도 새로운 자동차 보험 상품을 찾아보거나 보험료가 더 낮은 상품으로 갈아타겠다는 응답자 비율이 사상 최고치를 기록해,¹⁸³ 보험사들의 고객 유치 및 유지 비용을 끌어올리고 있다.¹⁸⁴

주택 보험 부문도 상황이 비슷하다. 주택 수리 및 교체 비용이 증가할 뿐 아니라, 산불, 폭풍, 홍수 등 기후 관련 재해의 빈도와 보험 청구액이 늘어나면서 보험사들이 보험료 인상으로 대응하고 있다.¹⁸⁵ 미국의 몇몇 보험사들은 재해가 빈번하게 발생하는 주(州)에서 사업을 축소하거나 아예 철수하는 경우도 있다.¹⁸⁶

2023년 전 세계 금리 인상 물결 때문에 보험료가 대폭 올랐으나, 향후 재해 발생과 보험료 청구를 둘러싼 불확실성 때문에 보험사들이 단기 내에 수익으로 전환하기는 힘들 것으로 보인다.¹⁸⁷ 미국 주택 보험사들은 2023년 의무 인수 손해로 인해 합산비용이 105를 기록, 지난 7년간 6번째 적자 연도를 기록할 것으로 전망된다.¹⁸⁸



178. US Bureau of Labor Statistics, "[Table 2. Consumer price index for all urban consumers \(CPI-U\): US city average, by detailed expenditure category.](#)" press release, accessed September 6, 2023.

179. AAA, "[ADAS sensor calibration increases repair costs.](#)" accessed September 6, 2023.

180. Jim Henry, "[Repairing an electric vehicle could cost more than gasoline cars: A new kind of sticker shock.](#)" Forbes, July 25, 2022.

181. National Insurance Crime Bureau, "[Catalytic converter thefts surge nationwide.](#)" press release, May 10, 2023.

182. Andrew Hurst, "[40% of US drivers say they're stressed about affording car insurance.](#)" Policygenius, May 17, 2023.

183. D. Power, "[Auto insurance shopping and switch rates reach new highs as premiums surge, J.D. Power finds.](#)" press release, April 27, 2023.

184. Maxime Croll, "[Robinsons' retention could become a major issue for P&C insurers.](#)" Property Casualty 360, April 10, 2023.

185. Benjamin Keys "[Your homeowners' insurance bill is the canary in the climate coal mine.](#)" New York Times, May 7, 2023.

186. Christopher Flavalle, Jill Cowan, and Ivan Penn, "[Climate Shocks are Making Parts of America Uninsurable. It just got worse.](#)" New York Times, May 31, 2023.

187. Fitch Ratings, "[US homeowners' insurers to see improved 2023 results on premium growth.](#)" press release, March 28, 2023.

188. Ibid.

글로벌 기준으로 손해보험료는 2022년 실질 기준으로 전년대비 0.5% 상승했다. 이는 10년 평균 상승률인 3.6%를 대폭 하회하는 수준이다.¹⁸⁹ 하지만 2023년과 2024년에는 개인 및 기업 보험료가 대폭 상승하면서 평균 상승률이 각각 전년대비 1.4% 및 1.8%까지 오를 것으로 전망된다(그림 18).¹⁹⁰ 2024년에는 금리 상승의 영향에 투자 수익이 개선되고, 보험료의 큰 폭 인상이 지속되며, 인플레이션 완화 기대에 보험료 청구액도 낮아져, 손해보험사들의 수익이 개선될 것으로 예상된다.¹⁹¹

그림 18. 2023~2024년 손해보험료 전망(실질 기준)

	2023년	2024년
글로벌	1.4%	1.8%
북미	0.7%	0.8%
유럽·중동·아프리카 선진국	0.9%	2.1%
아시아 선진국	1.5%	2.4%
아시아 신흥국(중국 제외)	5.8%	6.7%
중국	6.8%	5.8%

출처: Swiss Re Institute, "Sigma: World insurance: Stirred, and not shaken," July 10, 2023

재무적으로 지원하기 힘든 리스크가 증대하는 여건 속에서도 선제적으로 대응하는 보험사들은 장기적 수익 증대의 기회를 찾을 수 있다. 보험사들은 기존 위험의 이전(risk-transfer) 사업모델에서 나아가 개인과 기업 보험 가입자뿐 아니라 사회 전체의 보호자로서의 역할을 확대할 필요가 있다.

보험산업에 기회와 위협을 동시에 안겨주는 중대한 파괴적 변화는 임베디드 보험(imbedded insurance) 산업의 성장이다. 임베디드 보험은 새로운 개념은 아니나, 휴대폰 보험과 같이 제3자 거래에 내재화되는 보험 규모가 급증하면서, 보험대리점 등 기존의 보험 판매자들을 거치지 않고 보험 상품이 판매되거나, 보험사들의 D2C(direct-to-consumer) 자체 판매 채널이 대격변을 겪거나, 심지어 기존 보험사들이 완전히 배제되는 경우도 발생하고 있다.¹⁹² 2030년까지 임베디드 보험료는 총합 7,220억 달러로 무려 6배 늘어날 것으로 전망되며, 중국과 북미가 글로벌 시장의 약 2/3를 차지할 것으로 예상된다.¹⁹³

자동차 보험 부문이 임베디드 보험과의 경쟁으로 가장 고전을 겪을 것으로 예상된다. 따라서 자동차 보험사들은 적극적으로 임베디드 보험 파트너를 모색하거나 임베디드 보험 상품 및 서비스 업체와 파트너십을 맺은 여타 보험사와 경쟁할 수 있는 다른 방법을 찾아야 한다.¹⁹⁴ 이러한 융합으로 보험사들은 피해 방지 및 예측 능력을 내재화할 뿐 아니라 더욱 강력한 고객관계를 맺어 소비자들이 얻는 혜택을 늘릴 수 있다.

189. Fernando Casanova Aizpun, Loic Lanci, Roman Lechner, Arnaud Vanolli, and Li Xing, [Sigma: World insurance—Stirred, and not shaken](#), Swiss Re Institute, July 10, 2023.

190. Ibid.

191. Ibid.

192. Kelly Cusick, Michelle Canaan, and Val Srinivas, [Embedded insurance is poised for exponential growth](#), Deloitte Insights, July 27, 2023.

193. InsTech, ["Insurance: To embed or not to embed,"](#) June 30, 2021.

194. Ibid.

특정 피해 발생 대신 사건에 정한 지표가 특정 조건에 이를 경우 보험금이 자동으로 지급되는 파라메트릭(parametric, 지수형) 보험의 활용도 확대되고 있다.¹⁹⁵ 자연재해에 따른 피해 발생 시 보험금을 지급하는 기준이 확대될 뿐 아니라, 사이버 공격이나 클라우드 장애로 인한 서비스 중단 등까지 기준을 넓힐 수 있다.¹⁹⁶ 파라메트릭 보험을 활용하면 보험 접근이 어려운 지역사회도 개인 가입 대신 단체 가입을 통해 재해 발생 시 보험 혜택을 받을 수 있다.¹⁹⁷ 일례로, 2023년 초 피지에서 사이클론이 발생했을 때 몇몇 보험사들이 영세 농부, 어부, 판매자 559명에게 총 5만 달러의 보험금을 지급했다.¹⁹⁸

보험사뿐 아니라 고객들도 시를 더욱 많이 활용하면서 보험업계에 기회와 과제가 동시에 주어지고 있다. 예를 들어, 세계 최대 재보험사인 독일 뮌헨재보험(Munich Re)은 자체 개발한 AI 프로그램을 도입한 기업들을 타깃으로 AI 장애 및 오류에 따른 재무 손실이 발생할 때에 대비할 수 있는 보험 상품을 출시했다.¹⁹⁹ 또 보험사들은 고객들이 위험을 줄이거나 완화하도록 돕는 데 시를 활용할 수도 있다.

재생에너지 프로젝트 관련 보험 상품을 내놓는 보험사들도 늘고 있다.²⁰⁰ 영국 보험사 히스콕스(Hiscox)는 청정 기술에 대해 증대하는 관심과 투자를 기회 삼아 세계 최대 단일 보험시장인 영국 로이드보험조합(Lloyd)에서 환경·사회·지배구조(ESG) 신디케이트를 론칭할 계획이다.²⁰¹ 이처럼 지속가능성에 초점을 맞춘 노력을 펼치면 보험산업의 이미지를 개선하는 데 큰 도움이 된다.

끊임없이 급격하게 데이터와 역량의 혁신을 거듭하는 인슈어테크와 갈수록 빈도와 피해가 심각해지는 재해로 인해 전문보험 시장도 빠르게 성장하고 있다. 전문보험 시장 규모는 2022년 815억 달러에서 2027년 1301억 달러로 성장해,²⁰² 연평균 9.6%를 넘는 성장률을 기록할 것으로 전망된다. 2022년 전문보험 시장 규모가 가장 큰 지역은 유럽이었다.²⁰³

결론적으로 손해보험 부문은 운영과 상품의 혁신을 거듭하고 고객 관계 강화 및 산업 전체의 이미지를 개선할 수 있는 전략을 도입해야, 지속적으로 성장하며 수익을 거둘 수 있다.



195. Matthew Lerner, "Parametric cover gains ground in hard market," Business Insurance, May 3, 2023.

196. Ibid.

197. Siddhartha Jha, "Parametric insurance: The potential for underserved communities, SMEs," Property Casualty 360, March 23, 2023.

198. Gloria Dickie and Simon Jessop, "Factbox: Parametric Insurance policies help cushion climate impacts," Reuters, May 19, 2023.

199. Akankshita Mukhopadhyay, "Munich Re launches 'innovative' coverage for AI solutions," Reinsurance News, April 28, 2023.

200. Terrence Dopp, "A hot market: Insurers launch climate-related business as green tech grows," Best's Review, accessed September 6, 2023.

201. Luke Gallin, "Hiscox reveals ESG syndicate launch plan," Reinsurance News, March 8, 2023.

202. The Business Research Company, "Specialty insurance global market report 2023," accessed September 6, 2023.

203. Ibid.

2) 생명 및 연금 보험 부문: 코어 시스템 현대화와 조직문화 재편 시급



미국 생명보험료는 2022년 1분기 빠르게 상승한 영향에 2022년 한 해 총합 153억 달러에 달했다. 이는 역대 최고치를 기록했던 2021년 액수에 맞먹는 수준이다.²⁰⁴

미국은 성인 1억 명 이상이 생명보험에 가입하지 않아 시장 잠재력이 여전히 높고 코로나19(COVID19) 팬데믹이 거의 끝나가고 있었음에도 불구하고, 물가와 경제 우려에 2022년 하반기 생명보험 판매 증가세가 둔화됐다.²⁰⁵

전 세계적으로 2023~2024년 생명 및 연금보험(L&A) 부문 보험료는 선진국과 신흥국이 다른 양상을 보일 전망이다(그림 19).²⁰⁶ 미국과 유럽에서는 인플레이션이 재량소비지출을 억제해 개인의 생명보험 상품 판매가 위축되고, 아시아 선진국에서는 규제가 역풍으로 작용해 역시 위축될 전망이다.²⁰⁷ 반면 신흥국에서는 중산층 인구 수와 명목소득이 모두 늘어 저축과 보험 가입이 늘어날 것으로 전망된다.²⁰⁸ 한편 대부분 지역에서 디지털 문화에 익숙한 젊은층 소비자들이 점차 정기(term) 생명보험의 혜택에 눈을 뜨면서 생명보험 상품 판매가 동력을 얻을 것으로 예상된다.²⁰⁹

미국 연금보험 부문의 경우, 변액연금보험(VA) 판매가 30% 감소했음에도 불구하고, 금리 상승 덕분에 거치식 고정보험료 연금보험 및 지수형 연금보험 상품 판매가 각각 47% 및 42% 증가하면서, 2023년 1분기 전체 연금보험 판매가 전년 대비 사상 최고 증가율을 기록했다.²¹⁰ 2분기에도 VA 상품 판매가 18%

줄었음에도 개인 연금 상품 판매가 전년 대비 12% 늘어, 2022년의 사상최고 증가율을 능가했다.²¹¹ 금융시장 여건 및 경제 지표가 악화되면서 VA 상품 판매에 악영향을 미치고 있지만, 이보다 예측 가능성이 뛰어난 연금 상품의 경우 판매가 계속 증가할 것으로 예상된다.²¹²



204. LIMRA, "[LIMRA: 2022 life insurance sales match record set in 2021](#)," press release, March 14, 2023.

205. Ibid.

206. Aizpun, Lanci, Lechner, Vanolli, and Xing, [Sigma: World insurance](#).

207. Ibid.

208. Ibid.

209. Fernando Aizpun Casanova et al., [Sigma: Economic stress reprices risk—Global economic and insurance market outlook 2023/24](#), Swiss Re Institute, November 17, 2022.

210. LIMRA, "[LIMRA: Another record breaking quarter for US annuity sales](#)," press release, May 2, 2023.

211. Cyril Tuohy, "[LIMRA forecast: 2023 could finish as a record year for annuities](#)," Life Annuity Specialist, July 26, 2023.

212. LIMRA, "[LIMRA: Another record breaking quarter for US annuity sales](#)."

상당수 L&A 보험사들이 경제·환경·사회 변화에 따른 사업 불안정에 대응하기 위해 사업구조와 전략을 재편해 더욱 지속 가능하고 예측이 용이한 성장을 꾀하고 있다. 2024년은 L&A 보험사들에게는 티핑포인트가 될 것으로 예상된다. 전 세계적으로 디지털화가 급격히 진행되고, 고객과 기관이 더욱 현대적이고 종합적인 상품 및 접근 용이성을 요구하고 있기 때문이다. 이제 보험사들은 이러한 요구를 충족함과 동시에 외부 시장 압력에 대응할 수 있는 완충장치를 강화하기 위해 대전환의 방식을 모색하고 있다.

상당수 보험사들이 여전히 레거시 시스템과 사일로에 가로막힌 사업부문, 상품, 프로세스, 문화와 씨름하고 있는 만큼, 이러한 변화는 벅찬 과제가 될 수 있다. 하지만 이들은 충분히 극복할 수 있는 장애물이다.

비생명보험 부문과 마찬가지로, 생명보험사들도 디지털 톨과 첨단 애널리틱스 등 첨단기술을 도입하면 보험상품 판매자에서 나아가 고객 관계를 훨씬 광범위한 영역으로 확대할 수 있다. 시스템 현대화는 대체 데이터의 활용을 촉발해 보험 가입 절차가 더욱 신속해지고 교차판매와 고객 맞춤형이 더욱 매끄러워지며, 고객관계를 더욱 수월하게 강화할 수 있고, 신상품 출시도 빨라진다.

또 첨단기술 도입으로 가치사슬 전반의 산업 및 비산업 파트너들과 연결성과 협업을 강화해, 고객경험을 개선하고 더 많은 수익원을 창출할 수 있다. 이를 통해 잠재고객을 육성할 뿐 아니라 웰니스·자산·건강 등을 보호하는 보조 상품을 판매해 고객 생애에 걸쳐 총체적인 서비스를 제공할 수 있다. 일례로, 아시아태평양 지역 보험사들은 기술 플랫폼과 생태계 파트너에 투자해 건강 및 복지 관련 상품으로 고객경험을 개선하고 있다. AIA는 아시아 지역에서 통합 건강 전략을 개시해, 기술 솔루션, 애널리틱스, 보험 가입자·제공자·파트너사로 구성된 통합 생태계 등으로 고객 여정을 단순화하면서도 개선하고 있다.²¹³

싱가포르에서는 매뉴라이프(Manulife)가 대형 싱가포르 은행과 협업해 젊은층을 타겟으로 생명·건강·자산 관련 저가의 맞춤형 보험상품을 출시했다.²¹⁴

하지만 시스템 현대화는 더디게 진행되고 있다. 딜로이트가 최근 미국 L&A 보험사 소속 최고정보책임자(CIO) 100명을 대상으로 실시한 서베이 결과, 코어 시스템 현대화를 시작했다는 응답자가 2/3에 달했으나,²¹⁵ 일부 완료했다는 응답은 20%, 모두 완료했다는 응답은 12%에 그쳤다.²¹⁶

그림 19. 2023~2024년 생명보험료 전망(실질 기준)

	2023년	2024년
글로벌	0.7%	1.5%
북미	-0.2%	-1.3%
유럽·중동·아프리카 선진국	-0.8%	1.2%
아시아 선진국	-0.1%	1.6%
아시아 신흥국(중국 제외)	6.9%	6.7%
중국	4.0%	4.7%

출처: Swiss Re Institute, "Sigma: World insurance: Stirred, and not shaken," July 10, 2023

213. AIA, [Investing in a healthy Asia: Annual report 2020](#), accessed September 7, 2023.

214. Gabriel Olano, ["Singapore insurers' revenue to benefit from digital distribution,"](#) Insurance Business, December 10, 2022.

215. Santosh Kutty, Dan McCoach, Ralph Bradley, Michelle Canaan, and Dishank Jain, [Life and annuity insurers consider the path less traveled: Core-system modernization is becoming table stakes,](#) Deloitte Insights, June 15, 2023.

216. Ibid.

또한 기존 레거시 코어 시스템을 교체하는 대신 업그레이드하거나 개선하겠다는 L&A 보험사 비율이 2017년 36%²¹⁷에서 2022년 73%²¹⁸로 늘었다. 레거시 시스템을 완전히 없애는 것은 지나치게 부담스럽고 비용이 많이 든다는 인식 때문으로 풀이된다. 이러한 상황에서 보험사들은 대체 코어 시스템을 개선하기 위한 다양한 전략을 모색할 필요가 있다.

실제로 서베이에서 L&A 가치사슬 내 주요 포인트 솔루션으로 인슈어테크를 활용하겠다는 응답자 비율이 89%에 달했다.²¹⁹ 일레로 링컨파이낸셜그룹(Lincoln Financial Group)은 모던라이프(Modern Life)와 협업해 보험 가입 절차의 디지털화를 요구하는 고객 니즈를 충족하고 있다.²²⁰ 뮌헨재보험은 페이퍼리스 솔루션즈 그룹(PSG)과 협업해 종합 리스크 측정 및 전자 보험가입 서비스를 제공하고 있다. 이를 통해 생명보험사들은 더욱 빠르고 정확하게 신규 보험을 인수할 수 있다.²²¹

또한 대부분 응답자들은 코어 시스템 현대화를 위한 새로운 솔루션으로 클라우드 활용을 꼽았다. 클라우드를 활용하면 사업 연속성이 실현될 뿐 아니라 규모 확대, 민첩성 강화, IT 운영비용 감축, 보안 강화가 가능해진다. 이 분야 대표 업체로 꼽히는 소코트라(Socotra)는 보험사들이 신규 생명보험 상품을 더욱 빨리 출시하는 데 도움이 되는 클라우드 기반 코어 플랫폼을 제공한다.²²²

생명보험사들이 기술 역량을 강화하면 아직 발굴되지 않은 글로벌 생명보험 시장에서 더욱 효율적으로 기회를 찾을 수 있다. 스위스재보험연구소(Swiss Re Institute SRI)가 집계하는 '사망 회복력 지수(Mortality Resilience Index)에 따르면, 가장 사망했을 때 재정이 무너지는 가계가 전 세계 50%가 넘었고,²²³ 특히 이러한 상황은 신흥국에 집중돼 있는 것으로 나타났다.²²⁴ 이처럼 보험 접근이 어려운 시장에 진입하는 핵심 전략은 디지털 업체와의 파트너십을 효과적으로 활용하는 것이다. 캐털리스트 펀드(Catalyst Fund)가 투자한 튜라코(Turaco)는 디지털 차량공유 플랫폼 업체와 파트너십을 맺어 케냐와 우간다의 킁(gig) 경제 근로자 7만 명이상에게 생명 및 건강 보험 상품을 판매했다.²²⁵

딜로이트 서베이 결과 상당수 L&A 보험사들이 코어 시스템 현대화를 이미 한창 진행 중이거나 초기 단계에라도 진입했으나,²²⁶ 조직문화 변화 없이는 큰 진전을 이루기 어려운 것으로 나타났다. 응답자 76%는 IT와 사업 부서 간 통합이 강화될 필요가 있다고 답했다.²²⁷

통합을 강화하려면 사업 목표를 엔드투엔드(E2E) 방식으로 장애 없이 달성할 수 있는 가치흐름 기반 운영모델을 구축해야 한다. 이를 위해서는 부서 간 균열 지점을 최소화해 공동의 특정 사업목표를 달성할 수 있도록 분산화 구조로 전환할 필요가 있다. 그러한 패러다임을 구축하면 사업 역량, 유관 시스템, 정보 흐름 간 맥을 매끄럽게 연결해 사일로에 갇힌 사고방식으로 인한 장벽을 제거하고, 고객 중심 사고방식으로 전환해 기존의 조직문화를 전환할 수 있다.

한편 L&A 보험 부문의 인수합병(M&A) 움직임은 금리상승 여파로 최근 둔화됐으나, 사모펀드들이 지속적으로 L&A 보험 부문을 눈여겨보고 있는 만큼 2024년부터 어느 정도 활기를 찾을 것으로 예상된다. 사모펀드들이 보험업계가 확보한 거대한 자산 풀에 눈을 돌리고 있는 한편 보험사들은 사모펀드의 자산관리 스킬을 활용해 수익 개선을 꾀하고 있어, 보험시장에서 사모자본의 역할이 커지고 있다.²²⁸

217. Jim Gauger, Mary M. Art, Eric Sondergeld, [Legacy systems modernization: Core systems strategy for policy administration systems—LIMRA/Deloitte legacy systems and modernization report](#), Deloitte, accessed September 7, 2023.

218. Kutty, McCoach, Bradley, Canaan, and Jain, [Life and annuity insurers consider the path less traveled](#).

219. Ibid.

220. FintechGlobal, ["Modern Life and Lincoln Financial team up for digital insurance."](#) September 28, 2022.

221. Ryan Smith, ["Munich Re partners with insurtech."](#) Insurance Business, March 27, 2023.

222. Omar Faridi, ["Insurtech Socotra targets European expansion for business growth strategy."](#) Crowdfund Insider, February 22, 2023.

223. Swiss Re Institute, [The Life & Health Insurance Inclusion Radar: Why markets are more, or less, inclusive](#), March 2023.

224. duardo Ortiz Reynaga and Maik Schaefer, ["How 3 insurtech models work for low-income people."](#) Catalyst Fund, February 21, 2021.

225. Ibid.

226. Kutty, McCoach, Bradley, Canaan, and Jain, [Life and annuity insurers consider the path less traveled](#).

227. Ibid.

228. Tyler Hammel, ["PE's commitment to insurance space to prove resilient despite deal downturn."](#) S&P Global Market Intelligence, January 17, 2023.

3) 단체보험: 디지털 역량, 연결성, 보조상품 강화로 돌파구 마련



미국 직장인들의 단체보험 상품 가입 추세는 계속 팬데믹의 영향을 받고 있다. 특히 생명보험과 추가(보충) 건강보험이 팬데믹 영향을 크게 받고 있다.²²⁹

2022년 사고, 중대 질병, 암 치료, 입원치료 보장 등을 제공하는 신규 건강보험료가 총합 29억 달러로 전년 대비 12% 뛰었다.²³⁰ 신규 직장 단체 생명보험료는 총합 39억 달러로 전년 대비 1% 줄었는데, 이는 2021년 보험료가 30년 만에 최대폭인 14% 급증했던 영향으로 보인다.²³¹

향후 수년간 팬데믹의 여파가 사라지면서 단체보험 시장의 성장률은 경제, 고용, 임금 추세를 따라갈 것으로 예상된다.

단체보험 시장에서 앞서 나가려면 상품 포트폴리오를 확대할 필요가 있다. 특히 보험료를 인상해 마진을 늘릴 수 있는 자발적 가입 상품에 초점을 맞추는 것도 한 가지 방법이다. 최근 미국 직장인 대상 서베이 결과, 2023년 직장에서 제공하는 자발적 가입 보험 상품(중대 질병, 사고, 장애, 입원치료 보장 및 보조 생명보험 등)에 가입할 의향이 있다 또는 매우 있다는 응답자가 45%에 달해 2021년 11월의 38%에 비해 크게 늘었다.²³²

게다가 '워싱턴 케어즈 펀드'(Washington Cares Fund)를 계기로 미국 내 장기적 치료 비용에 대한 경각심이 높아지면서 직장 단체보험에서 해결책을 찾으려는 소비자들도 늘고 있다.²³³ '워싱턴 케어즈 펀드'는 2026년 7일자로 워싱턴주 모든 고용 근로자의 장기 치료 보험 가입을 의무화하고 있다.²³⁴ 이외 미국 몇 개 주에서 비슷한 이니셔티브가 추진 중이다.²³⁵ 생명보험과 장기치료 보장 상품을 번들로 묶어 자발적 가입 또는 고용 근로자 납부 방식으로 제공하는 기업들도 늘고 있다. 이 가운데 단체보험사들은 고객관계를 강화할 수 있는 영역과 더불어 브랜드 차별화를 통해 가치를 창출하는 기회를 모색하고 있다. 최근 주목해야 할 트렌드는 팬데믹과 '대사퇴'(great resignation) 여파로 재무 건전성과 웰빙에 초점을 맞춘 단체보험 상품에 대한 소비자들의 관심이 늘었다는 것이다. 이에 보험사들은 인슈어테크 업체들과 손잡고 기업들에 직원의 건강 개선 및 동기부여 강화의 중요성을 인식시키고 고객관계의 접점을 늘릴 필요가 있다.

예를 들어, 런던 소재 인슈어테크 업체인 유라이프(YuLife)는 미국에서 단체보험 및 웰빙을 결합한 플랫폼을 론칭했다. 이 플랫폼은 행동과학과 게임 메커니즘을 이용해 근로자들이 선제적으로 생활방식을 바꾸고 건강한 활동을 통해 건강 위험 요소를 제거하도록 유도하는 등 질병 및 건강 악화 예방에 초점을 맞추고 있다.²³⁶

이 같은 단체보험 상품을 근로자들에게 제공하는 보험사와 고용주들은 근로자의 정신적, 육체적, 재무적 웰빙을 총체적이고도 우호적인 방식으로 개선해, 재무상품을 사회 전반을 개선하는 힘으로 탈바꿈시킬 수 있다.

229. Cyril Tuohy, "Growth of Worksite Product Sales Slows in Fourth Quarter, Rising 8%," LIMRA, April 28, 2023.

230. Ibid.

231. Ibid.

232. Based on the results of a Voya Financial Consumer Insights & Research survey conducted October 10-11, 2022, on the Ipsos eNation omnibus online platform among 1,004 adults aged 18+ in the United States.

233. Warren S. Hersch, [Why the workplace market for long-term-care coverage 'blew up'](#), Life and Annuity Specialist, February 8, 2023.

234. Ibid.

235. Michelle Andrews, "[Washington state retools first-in-nation payroll tax plan for long-term care costs](#)," NPR, April 17, 2022.

236. Hersch, [Why the workplace market for long-term-care coverage 'blew up'](#).

단체보험사들은 디지털 포털뿐 아니라 셀프서비스 역량도 강화하는 등 고객경험을 개선하기 위한 혁신을 모색하고 있다. 유비쿼터스 디지털화가 지속되는 만큼, 범산업적으로 각 기업의 HR 부서는 치열한 노동력 확보 경쟁을 벌이고 있다. 이에 따라 보험사와 고용주 사이 장애 없이 직원 데이터를 공유할 수 있는 복지행정 시스템에 첨단 혁신 기술을 도입하는 것은 이제 필수가 됐다.

기업마다 각기 다른 HR 행정시스템에 보험사들이 접근할 수 있도록 효율적으로 디지털화하는 한 가지 방법은 응용 프로그래밍 인터페이스(API)를 기업의 복지행정 플랫폼에 도입하는 것이다. API를 도입하면 보험사와 고용주가 데이터를 다운로드 받아 서로 주고받는 대신, 보험사가 고용주의 다양한 직원 복지 시스템에 직접 접속해 규모 확대와 유연성을 실현할 수 있다. 2023년 말부터 2024년까지 경기하강이 예상되므로 비용 절감이 보험사들의 우선 사안으로 떠오르고 있다.²³⁷ 이에 단체보험사들은 투자 수익과 경쟁사들이 집중하고 있는 활용사례 등을 면밀히 파악해, 고객사의 복지행정 플랫폼 중 어떤 부분에 연결해야 하는지, 또 가장 효과적인 활용사례가 무엇인지 전략적으로 우선순위를 정할 필요가 있다. 이러한 활용사례로는 실시간 복지 대상자 파악, 복지 적격 심사, 특정 상품 가입을 촉진하는 절차, 청구, 직원 정보 업데이트, 보험료 지급 전 적격 심사 등을 꼽을 수 있다.

근로자들은 직장에서 제공하는 복지와 관련 경험을 더욱 중요시하고 있다. 따라서 고용주들과 단체보험사들은 보험상품을 확대하고 디지털 포털 및 서비스를 개선해, 직장 가입자들이 체험하는 고객 경험을 지속적으로 개선해야 한다.



237. Hersch, Why the workplace market for long-term-care coverage 'blew up'.

3. 보험 부문 M&A 동향 및 전망



전 세계 보험 부문에서 2022년 한 해 449건의 성사된 인수합병(M&A)이 성사돼 10년 만에 최고 수준을 기록했다. 2021년에는 419건을 기록한 바 있다.²³⁸

하지만 인플레이션과 금리가 계속 상승한 영향에 2022년 하반기 건수는 207건으로 상반기의 242건에서 줄었다.²³⁹

다만 지역별로 차이는 있다. 북미와 유럽은 거시경제 여건이 단기적으로 보험 부문 M&A 활동에 제약으로 작용한 반면, 아시아 태평양 지역의 2022년 하반기 M&A 건수는 60건으로 전년 동기의 42건에서 22% 늘었다.²⁴⁰

경제 전문가들은 전 세계 대부분 지역에서 최악의 경기하강이 끝났다는 데 의견을 모으고 있기 때문에²⁴¹ M&A 활동은 향후 탄력을 받을 것으로 기대된다. 다만 M&A 금액은 지난 몇 년간의 최고 수준에서 감소할 수 있다.²⁴²

글로벌 보험 부문 M&A 시장을 살펴보면, 미국과 유럽 보험사 몇몇이 성숙한 시장에서는 출구 전략을 이행하는 한편, 아시아태평양 지역 신흥국 등 선진국에 비해 보험 침투율이 낮아 성장 잠재력이 높은 지역으로의 진입 전략을 모색하고 있다. 일례로, 스위스 처브(Chubb) 그룹은 미국 시그나(Cigna)의 한국, 대만, 뉴질랜드, 태국, 홍콩, 인도네시아 상해·건강·생명 보험 사업부를 53억6,000만 달러에 인수했다.²⁴³

미국 생명 및 연금보험(L&A) 부문의 경우 M&A 건수가 2021년 24건에서 2022년 16건으로 33% 줄었고, 금액도 245억 달러에서 1억6,000만 달러로 급감했다.²⁴⁴ M&A 수요는 높았으나, 금리 상승 여파로 공급이 매우 저조했다.²⁴⁵ 금리 인상 주기가 아직 완전히 끝나지 않은 만큼, 사모펀드들의 M&A 활동이 계속 위축될 것으로 전망된다. 하지만 사모펀드들은 L&A 부문을 영구적 자본 출처로 인식하고 있기 때문에,²⁴⁶ 2024년 금리 인상 속도와 인플레이션이 완화되면, L&A 부문에서 사모펀드들의 역눌렸던 M&A 수요가 폭발해²⁴⁷ 유통 네트워크와 시너지 효과에 초점을 맞춘 인수 활동이 폭발할 수 있다.²⁴⁸ 게다가 생명 보험사들도 대차대조표의 전환을 위해 M&A 기회를 모색하고 있다. 수익성 촉매 요인이 줄고 헤징 리스크가 증대하는 만큼, 재보험 거래 또는 독립적 사업부의 매각 활동이 증가할 가능성이 있다.²⁴⁹

238. Clyde & Co, "Global insurance M&A activity hits 10-year high in 2022: mixed outlook for 2023," press release, February 27, 2023.

239. Ibid.

240. Ibid.

241. ierre-Olivier Gourinchas, "Global economic recovery endures but the road is getting rocky," IMF, April 11, 2023.

242. Clyde & Co, "Global insurance M&A activity hits 10-year high in 2022: mixed outlook for 2023,"

243. Chubb, "Chubb completes acquisition of Cigna's Personal Accident, Supplemental Health and Life Insurance business in Asia-Pacific," press release, accessed September 7, 2023.

244. Doug Sweeney, Mark Purowitz, Matt Hutton, "2023 Insurance M&A outlook: Balancing uncertainty with optimism," Deloitte Insights, November 28, 2022.

245. Ibid.

246. Hammel, "PE's commitment to insurance space to prove resilient despite deal downturn."

247. Interview with Barry Chen, Doug Sweeney, and Mark Purowitz, Deloitte M&A leaders, May 5, 2023.

248. Hammel, "PE's commitment to insurance space to prove resilient despite deal downturn."

249. Sweeney et al., "2023 Insurance M&A outlook: Balancing uncertainty with optimism."



미국 재산 및 상해보험(P&C) 부문의 M&A 건수는 2022년 33건, 총 금액 135억 달러로, 역시 2021년의 43건 및 220억 달러에서 줄었다.²⁵⁰ 보험료 지급 비용이 늘어 수익성 지표가 악화됐고, 열악한 시장 여건이 지속될 것이란 전망이 우세한 실정이다. 이에 따라 단기적으로 M&A 활동이 위축되는 한편, 보험사들은 신규 시장 진입이나 핵심 사업의 경쟁력 강화에 집중할 것으로 예상된다. AIG는 2023년 5월 농작물 보험사 크롭 리스크 서비스(Crop Risk Services)를 아메리칸 파이낸셜 그룹(American Financial Group Inc.)에 2억4,000만 달러에 매각했다.²⁵¹ 뿐만 아니라 같은 시기에 밸리더스 재보험(Validus)을 르네상스 재보험(Renaissance Re)에 30억 달러에 매각했다. 포트폴리오 재구축 노력의 일환이다.²⁵² 한편 미국 디지털 보험사 레모네이드(Lemonade)는 2022년 7월 메트로마일(Metromile)을 인수해 자동차 보험 업계로의 진입에 박차를 가했다.²⁵³

미국과 캐나다 보험 중개업 M&A 건수는 2023년 상반기 359건으로 전년 동기에 비해 24% 줄었다.²⁵⁴ 자본조달비용 부담이 가중되면서 2022년 하반기부터 인수 활동이 저조해졌다.²⁵⁵

글로벌 인수어테크 부문의 M&A 활동은 단기적으로 증가할 것으로 전망된다. 2022년 주식시장 약세 영향에 인수어테크 기업들의 기업가치와 기업공개(IPO) 가능성이 크게 줄었다.²⁵⁶ 이에 따라 투자자와 창립자들이 규모 확대를 위해 대체 솔루션으로 M&A를 모색하면서, 인수어테크 부문의 통합이 예상된다. 일례로, L&A 기술 및 디지털 서비스 기업 지니아(Zinnia)는 2023년 4월 25일 디지털 보험 마켓플레이스인 폴리시지니어스(Policygenius)를 인수한다고 발표했다. 보험 전 주기를 통틀어 서비스를 제공할 수 있도록 첨단 플랫폼을 구축하려는 노력의 일환이다.²⁵⁷

250. Ibid.

251. AIA, "[American Financial Group to acquire Crop Risk Services from AIG for \\$240M](#)," press release, May 22, 2023.

252. Ibid.

253. Lemonade, "[Lemonade completes acquisition of Metromile](#)," press release, July 28, 2022.

254. Erin Ayers, "[Agency M&A deals drop 24% in first-half 2023: OPTIS](#)," ZYWAVE, August 3, 2023.

255. Ibid.

256. Mary Ann Azevedo, "[Fintech in 2022: A story of falling funding, fewer unicorns and insurtech M&A](#)," TechCrunch, January 19, 2023.

257. Zinnia, "[Zinnia to acquire Policygenius, a leading digital insurance marketplace](#)," press release, April 25, 2023.

한편 2024년에는 보험 부문 M&A 활동을 촉발할 몇 가지 요인이 다음과 같이 예상된다.

- ☑ 금리와 인플레이션율이 하락하는 등 거시경제 여건이 변화하면 유기적 성장이 저해돼, M&A 활동이 증가할 수 있다.
- ☑ 디지털 현대화를 모색하는 보험사들은 포인트 솔루션에 그치지 않고 고객 여정 전체에 걸쳐 디지털 경험을 제공하기 위해 인슈어테크와의 통합에 속도를 낼 것이다.
- ☑ 비용 절감이 보험사들의 우선사안으로 부상하면서 비핵심 사업부를 매각해 운영 시스템을 통합하고 프로세스를 간소화하려는 움직임이 예상된다.

특히 경제 회복기를 틈타 규모를 확장하려는 보험사들은 M&A에 의한 시너지 효과에 큰 관심을 기울일 것으로 예상된다. 합병 조직에서 인프라를 구축하는 데에는 자본 투자가 필요하기는 하지만, 일단 단일 플랫폼이 마련되면 중복 자원을 제거할 수 있어 불필요한 비용 절감에 가속도가 붙는다.

보험사들은 각자의 성장 전략에 맞춰 인수 타깃 리스크를 업데이트할 것으로 예상된다. 이 과정에서 신뢰할 수 있는 자문을 얻으면 수익성이 없는 비핵심 사업을 정리할 기회를 잡을 수 있다. 현재 보험업 M&A 시장은 조용하지만, 조만간 활기가 돌 때를 대비해 미리 치밀한 계획을 세워둘 필요가 있다.



4. 보험 부문 첨단기술 도입 현황 및 과제: 궁극적 위험 방지를 위한 통찰력 모색



보험사들은 2024년 한 해 자동화, AI, 첨단 애널리틱스, 코어 디지털 전환 등 기반을 마련해 변화하는 업계 환경에 신속히 대응해 경쟁력을 강화할 필요가 있다.

첨단기술 역량을 강화하면 보험료 및 보험 대상 책정을 개선하고, 보험료 청구 관리 강화를 통해 손실비용을 줄이고, 운영 시스템의 효율성을 강화할 수 있다. 또한 위험이나 재해가 발생하기 전 선제적 예방 장치를 강화하고 보험의 혜택을 누리지 못하는 계층에 더욱 효율적으로 접근하는 장기적 목표도 달성할 수 있다.

사실 보험 업계는 수년간 디지털 전환을 최우선순위에 두었지만, 소비자들은 전자상거래 등 여타 산업과 비교해 보험 업계의 디지털 서비스, 인터페이스, 경험이 아직 부족하다고 느끼고 있다. 보험 업계는 클라우드 이전에 속도를 내고 있음에도 불구하고 낡은 메인프레임 기반 시스템, 다중 코어 플랫폼, 통합 복잡성, 비효율적 데이터 흐름 등 레거시 시스템이 고객경험 최적화를 방해하고 있다. 이를 해결하기 위해 AI 및 첨단 애널리틱스 기술을 더욱 적극적으로 도입해 디지털 고객소통을 강화함으로써, 고객 인터페이스를 더욱 직접적이고 직관적인 시스템으로 전환할 필요가 있다.

보험사들의 AI 도입 목적은 당초 직원 생산성 개선, 신속한 의사결정, 비용 절감 등이었지만, 점차 AI가 고객경험에 중요한 요인이 되고 있다. AI에 첨단 애널리틱스를 접목하면 고객들의 행동방식과 감정 등 가치 높은 정보를 총체적이고도 실시간으로 얻을 수 있다. 이러한 인사이트는 세분화된 고객 맞춤형 서비스를 제공하는 데 큰 도움이 된다. 일례로, 인도 손해보험사 HDFC ERGO는 AI를 활용해 보험 가입, 고객 불만 해결 등 초개인화된 맞춤형 고객경험을 제공하고 있다.²⁵⁸

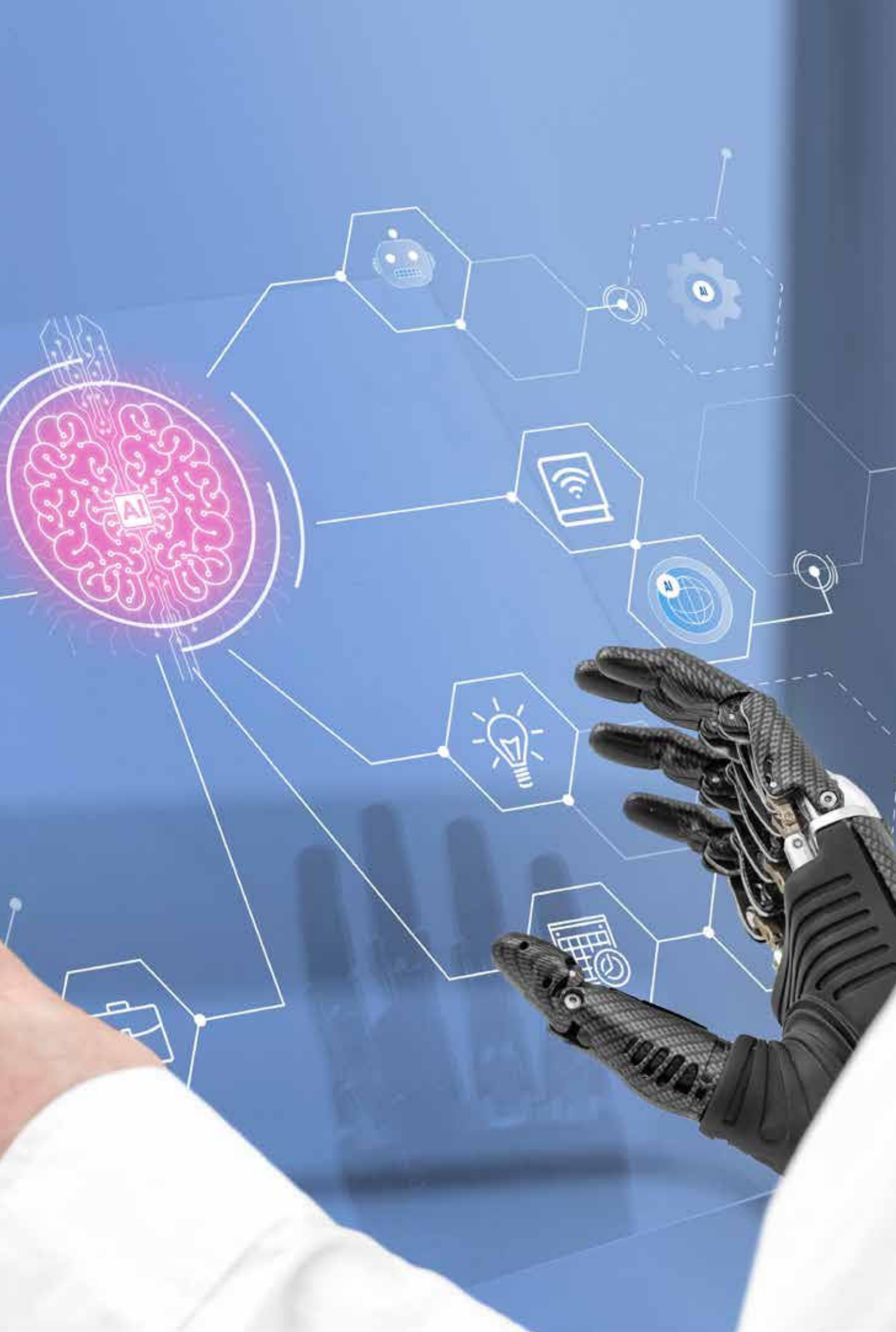
AI와 첨단 애널리틱스 기술을 활용하면 사물인터넷(IoT) 데이터를 분석해 사전에 잠재적 재해를 예측해, 정부 당국에 예방 조치를 요구할 수도 있다. 독일 뮌헨 재보험(Munich Re)의 미국 자회사인 하트포드 스팀 보일러(Hartford Steam Boiler)는 하드웨어 센서를 통해 기온 변화 등을 원격 감지해 경고를 보내는 '센서 솔루션즈(Sensor Solutions)'를 출시했다.²⁵⁹ AI 모델은 언더라이터, 손해사정사, 고객 서비스 담당자 등의 역할을 할 수도 있다. 하지만 규제 환경과 AI 의사결정에 대한 신뢰가 아직 불확실한 만큼, AI 활용과 사람의 개입 간 균형을 신중하게 조율할 필요가 있다.

보험 업계는 막강한 데이터 자산을 보유하고 있으므로 애널리틱스 역량이 빠르게 발전할 것으로 기대된다. 이를 통해 더욱 강화된 인사이트를 더욱 빠르게 얻으려면, 전사적 시각에 기반해 운영 상의 사일로를 제거하고 데이터 역량을 현대화해야 한다. 이를 위해 총체적 데이터 관리, 통합, 거버닝 시스템을 강화함과 동시에 자체 데이터와 대규모 비정형 데이터세트, 제3자 데이터 등을 고루 활용할 필요가 있다.²⁶⁰ 이러한 데이터 역량은 자체적으로 구축하기 보다 인슈어테크(InsurTech) 스타트업이나 빅테크와 협업을 활용하면 더욱 효율적으로 구축할 수도 있다. 또 거버넌스 기준과 관련한 잠재적 문제를 파악하고 가드레일을 구축하기 위해 내부적으로 최고리스크책임자(CRO) 및 최고컴플라이언스책임자(CCO)와의 긴밀한 소통도 필수다.

258. Kirti Jha, "National Insurance Awareness Day: How is AI revolutionizing the insurance sector? Experts weigh in," Mint Genie, June 28, 2023.

259. David Agnew, "Predict & Prevent™: How a new generation of tech is mitigating general property losses before they occur," Risk & Insurance, April 8, 2023.

260. Send, "InsurTech Send launches smart submission product to increase insurers' submission-to-quote ratios," press release, June 27, 2023.



03

부동산업 전망:

시장 구조와 자산 가치 격변

1. 딜로이트 2024 부동산 전망 서베이	70
2. 부동산 시장, 구조적 변화 전망이 대세	72
3. 부동산 자산 유형별 현황 및 전망	75
1) 사무 공간	75
2) 소매업 공간	77
3) 산업 공간	78
4) 주거 공간	79
5) 호텔	80
6) 기타: 디지털 경제 관련 시설, 특수 주거시설, 생명과학 시설	81
4. 부동산 부문 액션플랜 제언	83
5. 부동산 부문 첨단기술 도입 현황 및 과제: 낡은 시스템 쇄신과 스킬 격차 해소 시급	84

1. 딜로이트 2024 부동산 전망 서베이

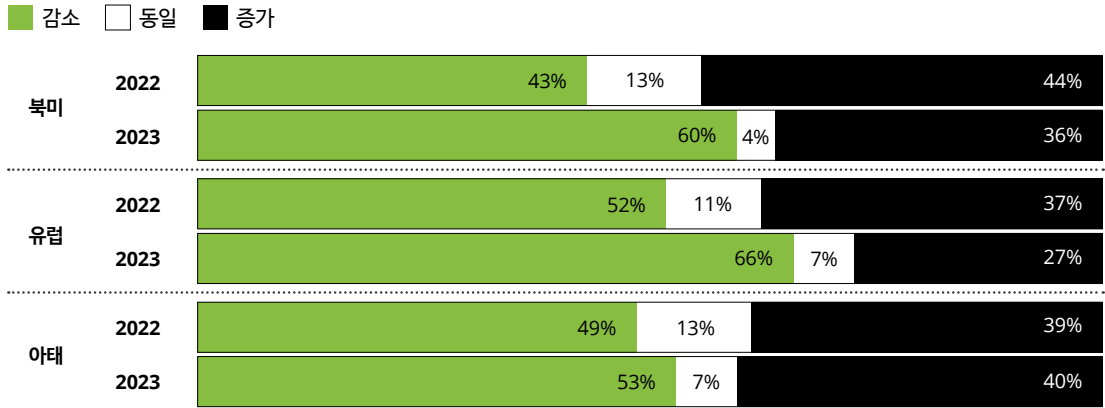
본 리포트는 딜로이트가 전 세계 주요 상업용 부동산 소유 및 투자 기업의 최고재무책임자(CFO) 750명을 대상으로 실시한 '딜로이트 2024 부동산 전망 서베이' 결과에 기반했다. 서베이는 2023년 6월 북미(미국, 캐나다), 유럽(영국, 프랑스, 독일, 네덜란드, 스페인), 아시아태평양(호주, 일본, 중국 본토, 싱가포르) 등 3개 지역 11개국에서 운용 자산 규모가 미화 5,000만 달러 이상인 부동산 기업을 대상으로 실시했다.

응답자들은 △ 2024년 자사의 성장 전망 △ 2024년 인력·운영·기술 계획 △ 향후 12~18개월 투자 우선순위 △ 향후 12~18개월 예상되는 부동산 부문의 구조적 변화 등에 대한 설문에 응답했다. 서베이 결과 중심내용은 다음과 같다.

- ✔ 2023년 매출 기대가 2018년 서베이를 시작한 후 최저 수준으로 떨어진 가운데(그림 20), 응답자 40%가 비용 절감을 2024년 최우선순위로 꼽았으며, 그 중에서도 인건비(49%)와 사무공간 비용(46%) 절감을 우선순위로 꼽았다.
- ✔ 2024년 부동산 부문의 가장 큰 우려로 거시경제 요인과 사이버 리스크가 꼽혔다. 특히 금리상승이 지난해에 비해 순위에서 10계단이나 뛰며 응답자들의 주요 우려 사안으로 부상했다(그림 21).
- ✔ 상당수 부동산 기업들은 환경·사회·지배구조(ESG) 규제 강화에 준비되지 않았다. 자사가 ESG 컴플라이언스 기준을 맞추는 데 필요한 데이터, 프로세스, 내부 통제를 갖추지 못했다는 응답자가 60%에 달했다.
- ✔ 응답자 대부분은 효율성 강화를 위해 아웃소싱을 활용할 계획이라고 답했다. 주요 목표는 기술 역량을 도입해 프로세스를 간소화함과 동시에 운영 민첩성과 회복력을 강화하는 것으로 나타났다.
- ✔ 부동산 업계는 기술 역량을 대폭 강화해 수년간 축적돼 온 기술부채(technical debt)를 해결해야 하는 실정으로 나타났다. 자사의 핵심 기술 인프라가 여전히 레거시 시스템에 의존하고 있다는 응답자가 61%에 달했으나, 현대화 노력을 기울이고 있다는 응답자는 절반이 되지 않았다.



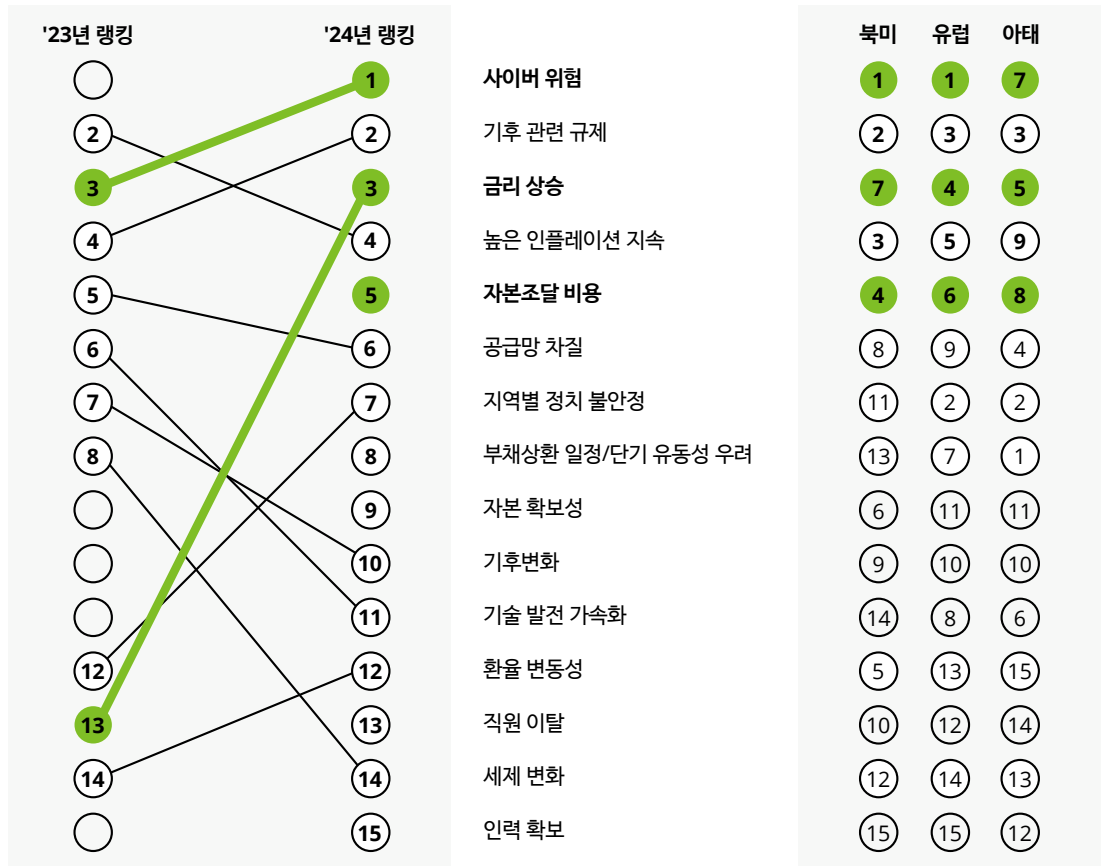
그림 20. 2022년과 비교한 2023년 매출 전망



참조: 반올림으로 수치의 총합이 100%가 되지 않을 수 있음.

출처: The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey

그림 21. 향후 12~18개월 자사의 재무 성과에 악영향을 주는 가장 큰 리스크



참조: 복수 응답 허용 / 빈 칸은 2022년 서베이에 포함되지 않은 항목을 가리킴.

출처: The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey

2. 부동산 시장, 구조적 변화 전망이 대세



올해 서베이 결과, 부동산 부문의 펀더멘털 여건이 악화될 것이라는 응답자 비율이 2018년 서베이 시작 후 가장 높았다.

2년 연속 매출 감소 전망, 비용 감축 조치, 사업 운영 축소 등이 전망된 가운데, 향후 12~18개월 공실률, 임대 활동, 임대료 상승세 등 부동산 펀더멘털이 악화될 것이라는 전망이 압도적으로 나타났다(그림 22). 일부 응답자는 부동산 자본시장이 바닥을 향하고 있다고 답했고, 일부는 부동산 가격 및 거래활동이 악화될 것이라 답했다.

가장 큰 변화를 보인 펀더멘털 전망은 자본 확보성과 자본조달비용이다(그림 23). 2024년 자본조달비용이 상승할 것이라는 응답자는 50%, 자본 확보성이 악화될 것이라는 응답자는 49%로 각각 지난해의 38% 및 40%에서 상승했다. 전 세계적으로 금리가 인상되었으며, 은행들이 경제성장 둔화 전망에 대출 기준을 강화하고 있기 때문이다. 미국의 경우 상업용 부동산 담보대출 평균 이자율이 2023년 2분기 기준 6.6%로 2022년 초의 3.8%에서 크게 올랐다.²⁶¹ 미국 연방준비제도(이하 '연준')가 2023년 4월 실시한 '은행 대출 책임자 설문조사' 결과, 상업용 부동산 담보 대출기준을 강화하고 있다는 응답자가 67%에 달했다. 2021년 말만 해도 이 비율은 9%에 불과했다.²⁶² 일부 은행들은 상업용 부동산 담보 대출을 전면 중단해, 2023년 대부분 주요 부동산 부문에서 대출 건수가 눈에 띄게 줄었다.²⁶³

대출기준 강화, 대출건수 감소, 대출이자 상승 등으로 인해, 2024년 상업용 부동산 매수자들은 자본조달에 어려움이 더욱 커질 것으로 예상된다. 2023년에도 이미 부동산 판매 규모가 전 세계 59%, 미국은 63%, 유럽은 62%, 아시아태평양 지역은 50% 각각 감소했다.²⁶⁴ 미국에서는 향후 2년 내 9,000억 달러의 대출이 만기에 도달하는데,²⁶⁵ 지금처럼 이자가 높고 은행들이 위험을 회피하려는 대출 여건이 지속되면 채용자가 어려울 수 있다. 특히 2023년 만기에 도달하는 상업용 부동산 총대출 중 상업용 주택저당증권(CMBS)과 대출채권담보부증권(CLO)이 절반을 넘는데,²⁶⁶ CMBS 연체율이 2023년 6월 3.9%로 무려 28bp(1bp=0.01%포인트) 뛰었다.²⁶⁷

261. MSCI RCA debt metrics standardized download, data as of July 19, 2023.

262. Board of Governors of the Federal Reserve System, "[Federal Reserve's preliminary data on 2023 senior loan officer opinion survey on bank lending practices](#)," April 2023.

263. MSCI RCA debt metrics standardized download, data as of May 24, 2023.

264. MSCI RCA capital trends reports, data as of July 24, 2023.

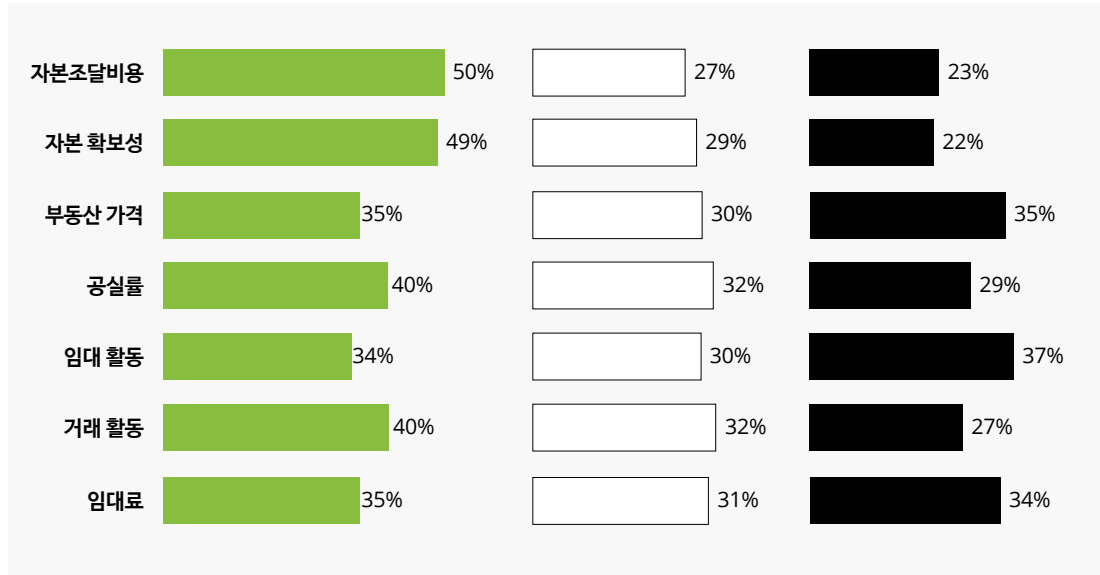
265. MSCI RCA debt metrics standardized download, data as of February 2023.

266. Ibid.

267. Manus Clancy, "[CMBS delinquency rate nears 4% in June 2023; office delinquencies increase again](#)," Trepp, June 30, 2023.

그림 22. 향후 12~18개월 부동산 부문 펀더멘털 변화 전망

■ 악화 전망 □ 변화 없음 전망 ■ 개선 전망

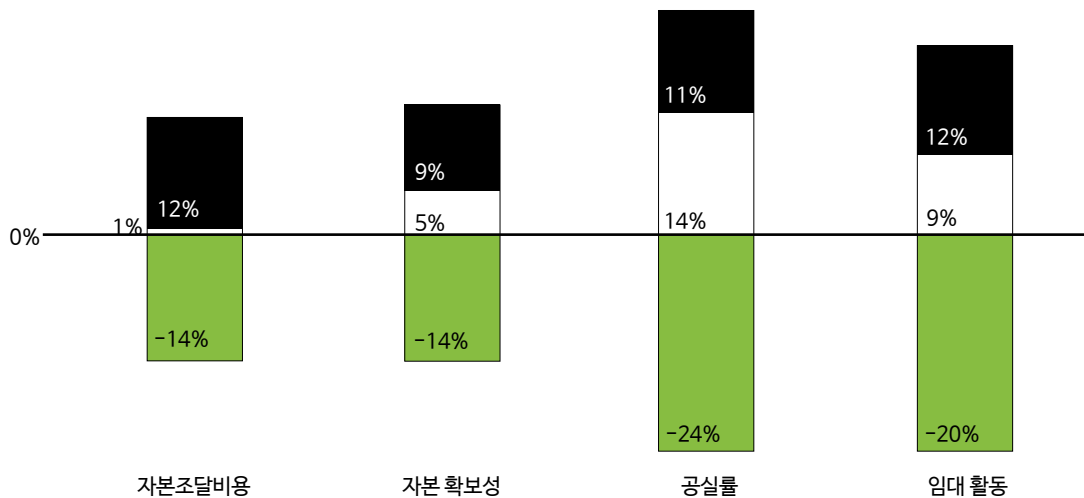


참조: 반올림으로 수치의 총합이 100%가 되지 않을 수 있음.

출처: The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey

그림 23. 2022년 서베이와 비교해 가장 큰 변화

■ 여건 악화 전망 □ 여건 변화 없음 전망 ■ 여건 개선 전망



출처: The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey

경제성장 둔화 및 부동산 펀더멘털 전망이 변화하면서, 부동산 기업들이 주요 타깃으로 삼는 자산의 유형도 변화하고 있다. 서베이 결과 향후 12~18개월 각종 리스크를 감안해 가장 투자 수익이 높을 것이라 기대하는 부동산 자산 유형으로 북미·유럽·아태 3개 지역 모두에서 데이터센터 및 무선 기지국 등 디지털 경제 관련 자산이 꼽혔다. 반면 하이브리드 업무가 확산되면서 교외 및 시내 사무공간은 지난해에 비해 순위에서 크게 밀렸다. 지난해 전 세계 1위였던 시내 사무공간은 올해 10위로 밀렸고, 교외 사무공간도 7위로 5계단 떨어졌다.

사무실·소매·산업·다세대주택 등 이른바 '4대 주요 부동산 자산' 외 대체 자산 유형이 올해 5위권에 들었다. 임대 단독주택(SFR) 및 임대용 다세대 주택(BTR)이 5계단 뛰어 2위에 올랐고, 노인 요양시설과 생명과학 관련 시설이 각각 3, 4위로 뒤를 이었다. 전년 비 순위가 가장 크게 오른 것은 공유 창고 방식의 셀프스토리지(self-storage) 시설로 지난해 14위에서 8위로 올랐다. 이는 주로 북미에서 선호하는 타깃으로 꼽혔다.

그림 24. 부동산 기업들이 향후 12~18개월 각종 리스크를 감안해 가장 투자 수익이 가장 높을 것으로 꼽은 부동산 자산의 유형



참조: 복수 응답 허용

출처: The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey

3. 부동산 자산 유형별 현황 및 전망

1) 사무공간

현황

원격근무가 확산되며 범산업적으로 사무공간에 대한 수요가 대폭 줄었다. 미국에서만 2020년 이후 사무직 일자리가 200만 개 이상 늘었지만, 사용 중 사무공간은 2억 평방피트(약 1,858만m²) 가까이 줄었고,²⁶⁸ 같은 기간 자산 가치는 평균 10% 가까이 하락했다.²⁶⁹ 2023년 초까지 경제 불확실성이 계속 증대하자, 사무실 임차인들이 신규 임대 계약에 조심스러운 태도를 보여, 전 세계적으로 공실률이 15.6%를 넘었다. 특히 북미의 공실률이 분기비 53bp, 아시아태평양 지역 공실률이 42bp 뛰었고, 유럽도 10bp 상승했다.²⁷⁰ 그 결과 전 세계 사무실 부동산 자산의 가치가 4.5% 하락했다. 지역별로 북미는 5.9%, 아시아태평양 지역은 3.4%, 유럽은 2.0% 각각 하락했다.²⁷¹

하지만 부동산 부문 내에서도 격차가 벌어지고 있다. 품질 쏠림 현상이 나타나면서, 새로 지어진 고품질 부동산 자산의 가치가 오래된 저품질 자산보다 빠르게 상승하고 있다.²⁷² 하이브리드 업무 방식에 맞춰진 신규 건축물이 1억 평방피트(약 929만 m²) 늘었다. 또 대부분 지역에서 투자 활동이 위축되면서 가격 발견*이 여전히 어려운 상황이지만, 고품질과 저품질 자산 간 격차는 분명히 벌어지고 있다.²⁷³

*가격 발견(price discovery)은 시장의 공급과 수요의 힘에 의해 작용되는 가격 형성 메커니즘으로, 변동성을 시장 스스로 흡수한다.

전망

2023년 초에 이르자 전 세계적으로 현실적이고 안정적인 사무실 활용률이 어느 정도인지가 더욱 분명해졌다. 평균적으로 미국 사무실 활용률은 팬데믹 이전 수준의 50% 미만에서 안정됐으나, 유럽은 70~90%, 아시아태평양 지역은 80~110% 수준을 보이고 있다.²⁷⁴ 이러한 지역별 격차는 주택 형태, 통근 시간, 노동시장 등의 요인에 따라 벌어지는 것으로 보인다.²⁷⁵

사무실 소유주와 투자자들은 하이브리드 업무가 지속되며 사무실의 활용 및 가치산정 방식이 변할 것이라는 사실을 받아들이고, 밸류에이션 전략을 수정해야 한다. 팬데믹 기간 3년 동안의 사무실 임차인들은 사무공간의 필요성에 대한 평가를 하게 되었으며, 얼마나 많은 사무 공간이 필요한지에 대해 더욱 깊은 통찰력을 갖게 됐다. 부동산 서비스 기업 CBRE그룹이 최근 실시한 사무실 임차인 서비스에 따르면, 미국 응답자 중 60%는 사무실 활용이 안정화됐다고 답했다.²⁷⁶ 이는 2022년 서비스의 43%에서 오른 수준이다. 활용률이 한층 상승할 것이라 답한 응답자들은 현재 사무실 활용률이 낮은 기업에 근무하고 있는 것으로 나타났으며, 2024년 상반기에 활용률이 안정화될 것이라는 응답자가 71%에 달했다.

268. Rebecca Rockey, James Bohner, Rob Miller, and Kevin Thorpe, [US macro outlook: mild recession ≠ pleasant](#), Cushman & Wakefield, March 2023.
 269. MSCI real capital analytics, trendtracker data, accessed May 30, 2023.
 270. Jones Lang LaSalle (JLL), [Global real estate perspective August 2023](#), accessed August 25, 2023.
 271. MSCI real capital analytics, global volume standardized download, accessed May 30, 2023.
 272. JLL, [Global real estate perspective](#).
 273. Charlotte D'Souza, "[European transaction volume slides to 11-year low](#)," PERE News, April 28, 2023.
 274. Konrad Putzier, "[As Americans work from home, Europeans and Asians head back to the office](#)," Wall Street Journal, February 28, 2023.
 275. Ibid.
 276. CBRE, [Spring 2023 US office occupier sentiment survey](#), May 18, 2023.

사무실 부동산 부문은 몇 년 전 지역 쇼핑몰 부동산 부문이 겪었던 것과 마찬가지로 재균형을 찾아가는 과정에 있다.²⁷⁷ 부동산 서비스 기업 쿠쉬먼&웨이크필드(Cushman & Wakefield) 추산에 따르면, 현재 공실 상태인 미국 사무 공간 중 60%가 재투자 또는 업그레이드가 필요하고, 20%는 대대적 리노베이션 없이는 사용이 어려울 정도인 것으로 나타났다.²⁷⁸ 이 단계에서 사무실 부동산 소유주와 투자자들은 가치가 떨어지는 자산에 대해 현실적 전략을 세워야 한다. 기존 공간의 개발을 통해 새로운 용도로 변경하는 적응형 재사용(adaptive reuse), 고품질 사무실에 대한 수요 또는 지속가능성 규제에 부합하기 위한 용도변경 등의 방식을 모색하거나, 이러한 리노베이션이나 용도변경이 비용 효율적이지 않을 경우 전면 철거하는 것도 방법이 될 수 있다. 사무실 부동산 부문의 시장 펀더멘털이 한층 악화되는 한편 다세대 주택 시장이 계속 안정화된다면, 2027년까지는 사무실을 주거 공간으로 전용하는 것도 실질적 방안이 될 수 있다.²⁷⁹



277. Miriam Hall, "Moody's Analytics: Eighty-four percent of office loans maturing could have trouble refinancing," Bisnow, May 19, 2023.

278. Rockey, Bohnaker, Miller, and Thorpe, [US macro outlook](#).

279. Kevin Richards, Tim Coy, and Parul Bhargava, [Property conversions: Will today's office vacancies become tomorrow's WFH locations](#), Deloitte Insights, July 27, 2023.

2) 소매업 공간

현황

2023년 초 소비 심리가 역대 최악의 수준으로 위축됐으나, 최근 소매업 경기가 점차 개선되고 있다. 인플레이션 억제 노력이 어느 정도 효과를 보이자, 미국 소비자 신뢰지수는 7월 들어 2개월 연속 상승했다.²⁸⁰ 또 딜로이트 '컨슈머 트래커'(State of the Consumer Tracker)에 따르면, 전 세계 소비자들의 가계 재정이 꾸준히 개선되고 있다. 6월 말까지 1년간 재정 상황이 악화됐다는 응답자가 35%로 2월의 41%에서 줄었다.²⁸¹

리테일 산업이 몇 년에 걸쳐 대전환을 거치며 입지 가치가 높은 곳으로 대형화된 기업들이 몰리면서, 소매업 입차 수요는 성장 동력이 강화됐다. 다만 경제 상황에 따라 지역별 편차는 있다. 시장분석기관 코어사이트 리서치(Coresight Research)에 따르면, 2022년 미국 개점 매장 갯수가 폐점 갯수보다 1,500개 이상 많았고, 2023년 들어서는 약 1,000개 많은 수준을 보이고 있다.²⁸² 북미, 유럽, 아시아태평양 지역 모두 소매업 임대 활동이 증가 추세를 보이고 있다.²⁸³

전망

지난 한 해 주요 소매기업들이 연이어 파산하기는 했지만, 소매 수요가 여전히 견조한 만큼 소매업 부동산 소유주들은 공실을 빠르게 채우고 임대료를 인상할 수 있을 것으로 낙관하고 있다.²⁸⁴ 이러한 회복력은 소매기업들이 팬데믹을 이겨내는 과정에서 재무 건전성을 강화하고 강력한 운영 시스템을 구축했을뿐 아니라 소매업 부동산 개발 현황과 공급 균형이 강화됐다는 의미다.²⁸⁵ 다만 소매업 부동산 신규 개발은 여전히 위축돼 있다. 2010년대 말 매장 폐점이 급증하자 신규 착공과 철거가 제한됐기 때문이다.

이 가운데 전자상거래가 소매업 부동산 부문의 성장에 순풍이 될 수 있다. 소매업 기업 임원 10명 중 6명은 디지털 커머스 오퍼링을 강화하면 가장 큰 매출 기회를 잡을 수 있을 것이라 생각하고 있으나,²⁸⁶ 전자상거래 성장세는 팬데믹이 정점에 달했을 때 고점을 찍은 후 완화된 상태이다. 하지만 소매기업들 입장에서 디지털 역량을 강화해 물리적 장소를 업그레이드하면 매출 기회가 확대된다. 따라서 라스트마일 배송, 옴니채널 물류, 전자상거래를 통틀어 효율성을 지속적으로 개선하는 소매기업들 사이 소매업 공간에 대한 수요는 지속될 것이다. 부동산 소유주들은 이러한 소매기업들이 원하는 부동산 자산이 무엇인지 정확히 파악해 제공할 필요가 있다.²⁸⁷

280. University of Michigan, "Survey of consumers," June 30, 2023.

281. Stephen Rogers, "Global State of the Consumer Tracker," Deloitte, May 29, 2023.

282. Linda Moss, "US store openings surpass closings this Year, despite high-profile liquidations," CoStar News, August 3, 2023.

283. JLL, [Global real estate perspective](#).

284. Ciara Long, "Bankruptcies, bank failures haven't dented retail real estate's recovery just yet," Bisnow, May 8, 2023.

285. Ibid.

286. Nick Handrinos and Lupine Skelly, 2023 retail industry outlook, Deloitte, February 2023.

287. Ibid.

3) 산업 공간

현황

전자상거래와 제3자 물류업의 성장뿐 아니라 공급망과 국내 제조업을 강화하기 위한 리쇼어링 이니셔티브에 대한 투자가 증가하면서, 산업 입지에 대한 수요가 지속돼 이미 완공된 산업 공간을 차지하려는 경쟁이 여전히 높게 유지되고 있다. 팬데믹 기간 소비재 지출이 급증해 물류창고와 제조 공간에 대한 수요가 신고점을 찍었다. 2021년 흡수면적(absorption, 특정 기간 동안 임대 또는 매각된 부동산 면적)은 2015~2019년 연평균에 비해 두 배 뛰었고, 2022년에는 2016~2022년 연평균을 60% 이상 상회했다.²⁸⁸ 이러한 수요에 발맞추기 위해 2023년 말까지 역대급 건수의 신규착공이 예정돼 있다. 하지만 일부 시장은 여전히 공급이 위축돼 있고 공실률이 1%도 되지 않는다. 그 결과 임대료 상승세가 지속되고 있다. 2023년 중순 기준 북미는 산업 공간 임대료가 전년비 18.6%, 유럽은 10.8%, 아시아태평양 지역은 6.4% 각각 올랐다.²⁸⁹

전망

산업용 부동산 신규착공이 역대급 규모로 예정돼 있는 만큼, 심각한 수요-공급 불균형이 어느 정도 해소될 것으로 전망된다. 규제 인센티브도 우호적이다. 미국 인플레이션 감축법(IRA)과 반도체법(CHIPS Act)에 따른 에너지 세금공제와 세제혜택이 대표적이다. 이 외에도 운송-에너지 첨단기술로의 전환과 글로벌 공급망의 니어쇼어링(nearshoring) 지원 등 수요-공급 균형을 찾으려는 노력이 활발하다.²⁹⁰ 하지만 산업용 부동산 건설 호황은 두 가지 위협에 직면할 수 있다. 첫째, 가용 토지가 부족하다. 특히 교통망, 에너지, 노동력 등 기반이 갖춰진 1,000에이커(약 405만 m²)이상의 공장 부지를 뜻하는 '메가사이트'(megasite)가 절대적으로 부족하다. 둘째, 이러한 공장 시설을 뒷받침할 만한 에너지 인프라가 충분하지 않다.²⁹¹

메가사이트는 단일 기업이 입주하도록 설계되기 때문에, 개발이 신속하게 이뤄진다. 특히 기간이 정해진 세금 혜택을 받으려면 개발 속도가 빠른 것이 유리하다. 다만 메가사이트 사용자들은 즉시 착공이 가능한 용지를 찾는데, 미국의 경우 그러한 용지는 20곳 남짓 밖에 남아있지 않다.²⁹² 반도체나 전기차 배터리 공장 등 대규모 전력원이 필요한 공장은 가용 토지를 찾기가 더욱 어렵다. 따라서 산업용 부동산 개발기업들은 추가 비용이 들더라도 개발 시간을 연장해야 하는 실정이다. 이로 인해 산업용 부동산 임대료가 상승하고 있다.²⁹³

288. Rockey, Bohnaker, Miller, and Thorpe, [US macro outlook](#).

289. JLL, [Global real estate perspective](#).

290. Tim Coy and John D'Angelo, "[The impacts of economic uncertainty, supply chain disruptions, and e-commerce trends on industrial real estate today and in the future](#)," Pension Real Estate Association Quarterly, Fall 2022.

291. Timothy Aepfel, Ben Klayman, and Nichola Groom, "[Insight: US manufacturing boom has a real estate problem](#)," Reuters, April 13, 2023.

292. Ibid.

293. Ibid.

4) 주거 공간

현황

팬데믹 기간 활황이었던 주택판매는 금리인상 사이클이 시작된 직후 반전돼 가격 조정이 시작됐다. 하지만 가격이 하락했음에도 불구하고, 주택담보대출 이자가 뛰고 자본 확보가 어려워지자 매수 활동이 위축됐다.²⁹⁴ 그 결과 팬데믹 기간부터 지금까지 다세대주택 임대 수요가 빠르게 증가하고 있다. 미국 대부분 지역에서 다세대주택 임대료 상승률은 2019년 이후 20%를 넘었다.²⁹⁵ 주택담보대출 구조, 가계소득, 중앙은행 정책 등을 토대로 지역별 주택시장 편차를 분석한 최근 보고서에 따르면, 선진국 주택시장은 대체로 △지나치게 빨리 움직인 지역 △가까스로 위기를 피한 지역 △지나치게 느리게 움직인 지역 등 세 가지로 분류된다.²⁹⁶ 첫 번째로 분류되는 캐나다와 호주의 경우, 매수자들이 대출이자가 지금보다 낮았던 팬데믹 기간 접근이 용이했던 변동금리 대출을 받아 주택을 구매했다. 이후 금리인상이 시작되자 주택 가격이 급락했다. 미국과 프랑스는 두 번째로 분류된다. 미국의 경우 대부분 주택구매자들이 2008년 주택시장 붕괴 이후 장기 고정금리 대출을 받았다. 프랑스는 가계부채 자체가 매우 적다.²⁹⁷ 따라서 미국과 프랑스는 여타 지역에 비해 2023년까지 주택 가격이 크게 하락하지 않았다. 세 번째로 분류되는 영국과 독일에서는 주택시장 변동성이 이제 막 나타나기 시작했다. 가격 추세의 변동이 이제 막 시작됐지만, 개발기업들은 주택 수요가 위축될 수 있다는 우려를 표하고 있다.²⁹⁸

전망

적정 가격의 주택 공급이 글로벌 주택시장의 향방을 결정할 가장 중요한 펀더멘털 요인으로 작용할 전망이다. 특히 임차인들과 생애 최초 구매자들의 결정에 임대료와 주택가격이 가장 결정적인 영향을 미친다. 이 가운데 지방 및 연방 정부들의 주택시장 대응방식이 주택 공급과 수요 간 균형을 맞추는 데 핵심 역할을 할 것으로 예상된다. 단일 용지에 개발할 수 있는 유닛 수를 늘리는 등 개발 우호적인 부동산 구역 정책을 시행하거나, 저금리 대출 및 세제혜택 등 재무 인센티브를 제공하면 수급 균형 회복에 도움이 될 수 있다.²⁹⁹ 하지만 지방정부의 정책이 대부분 경색돼 있어 이 같은 개발 활성화 정책이 광범위하게 실행되지 못하고 있다.³⁰⁰

전 세계적으로 건설비용 인플레이션이 지속되고 개발을 위한 자본조달도 어려워져 적정 가격의 신규 주택 공급은 계속 부족할 것으로 전망된다. 미국 주택착공 건수는 2025년에야 약 150만 건으로 반등할 것으로 예상된다.³⁰¹ 글로벌 주택시장의 수급 불균형이 지속되면서, 집값을 감당하지 못하는 소비자들은 다세대주택을 임대해 거주하며 주택 구매의 기회를 엿보는 것이 현실적인 방안으로 남을 것이다. 이에 따라 임대용 다세대주택 수요가 강력하게 유지될 것으로 전망된다.

294. Avison Young, "Q2 2023 US multifamily market overview," accessed August 25, 2023.

295. Ibid.

296. Editorial, "The rich world's housing crunch is far from over," Economist, April 02, 2023.

297. Ibid.

298. Ibid.

299. World Economic Forum, "Here are five policies to help solve the global housing crisis," March 24, 2022.

300. Emily Badger, "American cities have a conversion problem, and it's not just offices," New York Times, July 1, 2023.

301. Daniel Bachman, United States economic forecast, Q2 2023, Deloitte Insights, June 15, 2023.

5) 호텔

현황

코로나19 백신 접종이 확산되고 각국의 여행제한이 풀리면서 호텔 산업이 반등세를 유지하고 있다. 억눌렸던 레저 여행 수요가 폭발하면서, 미국과 유럽에서는 호텔 객실 1개당 평균 매출이 팬데믹 이전 수준에 비해 각각 14% 및 13% 증가했다. 다만 아시아태평양 지역은 여전히 팬데믹 이전보다 7% 줄어든 수준을 보이고 있다.³⁰²

호텔 업계는 인력 부족과 공급망 어려움 속에서도 팬데믹 이전과 마찬가지로 최고 품질의 서비스를 제공해야 한다는 과제를 안고 있다.³⁰³ 2022년 말 기준 호텔업 인력은 팬데믹 이전의 84% 수준으로 줄었으며, 자재 비용은 상승하는데 자본조달 옵션이 줄어들어 호텔 리노베이션에 차질이 빚어지고 업그레이드에 투자하는 것도 어려워지고 있다.³⁰⁴ 이 가운데 서비스 비용은 상승해, 지불한 비용에 비해 받는 서비스가 충분치 않다는 불만이 호텔 이용객들 사이 높고 있다.

전망

전 세계적으로 호텔 수요가 되살아날 조짐을 보이고 있지만, 레저 여행을 계획하는 소비자들은 예전보다 고품질의 서비스를 기대하고 있다. 호텔 업계는 가격 대비 낮아진 서비스 품질에 대해 더 이상 팬데믹, 인플레이션, 인력 부족을 이유로 들 수 없다.³⁰⁵ 전 세계적으로 가계 재정이가 불안정해지면서 소비자들이 갈수록 가격에 민감해지고 있기 때문에, 호텔 업계는 가격 대비 훌륭한 서비스를 제공하지 못하면 고객을 잃을 수 있다.

비즈니스 여행은 여전히 레저 여행보다 회복이 더디다. 여행객 수로 보면 레저 여행객 수가 훨씬 많지만, 통상 호텔 업계 매출에는 비즈니스 여행이 훨씬 도움이 된다.³⁰⁶ 만약 2024년 말까지 기업들의 출장비 지출이 2019년 수준을 회복한다 해도(인플레이션 조정 기준), 비즈니스 여행은 팬데믹 이전보다 10~20% 줄어든 수준에 그칠 것으로 전망된다.³⁰⁷ 미국과 유럽은 비슷한 추세를 보이며, 2023년 말까지 출장비 지출이 팬데믹 이전의 2/3 정도만 회복한 후, 2024년 말이나 2025년 초에야 2019년 수준을 완전히 회복할 것으로 전망된다.³⁰⁸

302. JLL, [Global real estate perspective](#).

303. Eileen Crowley, Michael Daher, Steve Rogers, Matt Soderberg, Bryan Terry, Peter Caputo, and Maggie Rauch, [2023 travel industry outlook](#), Deloitte, accessed August 25, 2023.

304. Ibid.

305. Ibid.

306. Suzanne Rowan Kelleher, "[Business travel will never bounce back to pre-pandemic levels, studies say](#)," Forbes, April 24, 2023.

307. Peter Caputo, Matt Soderberg, Eileen Crowley, Michael Daher, Maggie Rauch, Bryan Terry, Scott A. Rosenberger, and Upasana Naik, [Navigating toward a new normal: 2023 Deloitte corporate travel study](#), Deloitte Insights, April 10, 2023.

308. Ibid.

6) 기타: 디지털 경제 관련 시설, 특수 주거시설, 생명과학 시설

디지털 경제 관련 시설

2022년 디지털 경제 부문 부동산 수요는 대부분 하이퍼스케일러(hyperscaler, 대규모 데이터센터 운영기업)들로부터 나왔다. 이후 이들은 2차 또는 신흥 시장으로 진출하기 시작했으나, 선진국에서는 가용 토지를 찾기 힘들고 전력비용도 상승해 확장 기회가 제한적일 것으로 예상된다. 디지털 경제 부문 부동산 시장은 유틸리티 비용 변동성에 크게 좌우된다. 유럽의 경우 지정학적 불안정 때문에 지난해 전기료 중간값이 16% 상승했다.³⁰⁹ 증가하는 디지털 수요에 발맞추기 위해 데이터센터 부동산 네트워크가 한층 확장되는 가운데, 광케이블 밀도와 품질, 클라우드 접근성 등이 신규 시설의 위치를 정하는 데 주요 요인으로 작용할 것이다.³¹⁰

단독 및 다세대 임대주택

미국의 경우 기존 임대 단독주택(SFR) 임대료 상승세가 최근 들어 정체 양상을 보이고 있지만, 하락하는 것은 아니어서 팬데믹 시작 후 26% 오른 수준이 새로운 기준선이 될 것으로 전망된다.³¹¹ 반면 임대용 다세대주택(BTR) 건설은 활황이다. 자가를 원하지만 부동산 시장이 안정될 때까지 기다려 보려는 소비자들의 임대주택 수요가 증가해 개발기업들이 공급을 늘리고 있다.³¹² 유럽에서는 전통적 다세대주택의 형태를 벗어나 더욱 다양한 형태의 주택에 투자하기를 원하는 투자자들이 늘어, BTR이 일종의 틈새 시장으로 부상하고 있다. 특히 영국에서 BTR 투자가 활발해 2023년 6월 기준 35억 달러 이상의 자본이 유입돼, 투자 규모가 전 세계에서 미국에 이어 2위를 기록했다.³¹³

노인 요양시설

선진국을 중심으로 고령화가 빠르게 진행되면서 노인 거주시설에 대한 수요가 지속되고 있다. 전 세계 인구 중 60세 이상 고령층 비율은 2015년 12%에서 2050년 22%로 두 배 가까이 늘어날 것으로 전망된다. 2030년에 이르면 인구 6명 당 1명이 60세 이상이다.³¹⁴ 따라서 향후 5년간 노인 요양시설의 매출은 6.5% 이상 증가할 것으로 전망되지만, 영업비용과 인력 부족 등으로 인해 매출이 오히려 줄어들 수도 있다.³¹⁵ 장기적으로 노인 요양시설의 마진을 늘리려면 재고 매물을 늘리고, 요양시설 내 커뮤니티 활동 활성화 및 시설의 최고급화 등 다양한 서비스를 제공할 필요가 있다.

309. Cushman & Wakefield, "Insights on 2023 global data center market comparison," accessed August 25, 2023.

310. Ibid.

311. Richard Berger, "US single-family rent growth continues to slow while BTR demand flourishes," Globest.com, June 21, 2023.

312. Ibid.

313. JLL, [Single family rental](#), June 2023.

314. World Health Organization, "Ageing and health," October 1, 2022.

315. Green Street, "Green Street's US sector outlooks examine commercial real estate during capital markets upheaval," press release, February 2, 2023.

생명과학 시설

팬데믹이 정점에 이르렀을 때 급격히 가속화됐던 생명과학 산업의 성장세는 2023년 들어 다소 주춤하고 있으나, 관련 시설에 대한 수요는 팬데믹 이전 수준을 능가하고 있다.³¹⁶ 연초 은행권 파산 등 최근 불어닥친 경제적 역풍으로 생명과학 부문에 대한 벤처 자본 투자가 일부 위축됐으나, 팬데믹 이전과 비교하면 약 15% 늘어난 수준이다.³¹⁷ 수요가 늘어나자 생명과학 시설 신규착공 건수가 사상최고 수준을 보이고 있는 만큼 공실률이 상승하겠지만, 여전히 장기 평균을 한참 하회해 임대료 상승세를 부추길 것으로 예상된다. 생명과학 기업들 사이 의약품에 대한 기저 수요가 지속될 것이라는 낙관론이 향후 수개월간 지속되겠지만,³¹⁸ 금융시장 변동성이 심화되면 이 부문에 대한 정부 및 민간 투자가 다시 위축될 수 있다.



316. CBRE, [2023 US life sciences outlook](#), April 2023.

317. Ibid.

318. Vicky Levy, ["2023 global life sciences outlook: COVID, new laws, higher interest rates are shaping companies."](#) Deloitte, April 18, 2023.

4. 부동산 부문 액션플랜 제언

부동산 시장은 자산의 유형별로 상이한 궤적을 그리고 있다. 일부 부문은 시장 현실과 구조 자체가 격변을 겪고 있는 반면, 큰 변화가 없는 부문도 있다.

앞으로 부동산 기업 리더들은 위험 요인을 줄이고 운영 및 규제 회복력을 강화하는 데 초점을 맞춰야 한다. 이를 위해 기업의 자본구조, 투자자 기대, 리스크 수용력 등을 고려해 보수적 또는 선제적 접근법을 취할 수 있다.

1) 보수적 액션플랜

- ✓ **대체 자본조달원 모색:** 자본시장 여건이 불안정해져 은행 대출 기준이 엄격해진 만큼, 메자닌 펀드 및 선순위 채권 발행 등 단계적 자금 공백을 채울 수 있는 방법을 모색할 필요가 있다.
- ✓ **임차인 관계 및 믹스의 신중한 조율:** 물가상승률을 따라잡기 위해 임대료를 인상하면 현금흐름은 유지할 수 있지만, 임차인과의 관계도 신중하게 균형을 맞추며 임차인들이 요구하는 바를 적극적으로 조율할 필요가 있다. 또한 안정적인 임차인 믹스를 확보하기 위해 담보나 신용이 확실한 임차인과 계약하는 '크레딧 테넌트'(credit tenant) 방식을 활용하는 것도 바람직하다.
- ✓ **위험 관리:** 부동산 기업은 항시 채무 불이행 위험을 주시해야 한다. 그 여파로 직원 이탈과 주주 가치 악화뿐 아니라 사업의 영위 자체가 흔들릴 수 있기 때문이다.
- ✓ **신중하고 철저한 자산실사:** 고금리로 인해 이미 자산 가격이 일부 영향을 받고 있는 만큼, 부동산 기업들은 용지 선택과 자산 품질에 대해 더욱 철저한 실사를 이행해 단기적 안정과 장기적 성과를 사수해야 한다.

2) 선제적 액션플랜

- ✓ **협상력 강화:** 현재로서는 은행에서 대출을 받기가 쉽지 않은 만큼, 채권 투자를 통해 부동산 투자 기회를 확보하고 전통적 자본조달원보다 더욱 장기적으로 유연성을 제공할 수 있다.
- ✓ **대체 자산 투자로 다각화:** 비전통적 부동산 자산에 투자해 다각화를 추진하면 수익 안정성을 확보할 수 있다. 이번 서베이 결과 부동산 소유주 및 투자자들이 향후 12~18개월 주요 타겟으로 삼은 부동산 자산 5개 중 4개가 사무실·소매·산업·다세대주택 등 '4대 주요 부동산 자산' 외 대체 자산으로 나타났다.
- ✓ **위험 관리:** 주주 및 투자자들과 투명하게 소통하면 신뢰를 강화할 수 있다. 특히 자산의 시가평가(mark-to-market) 변동 관련 정보를 투명하게 제공하는 것이 중요하다.
- ✓ **매수 기회 포착:** 자산 가치가 하락하면 오히려 매수 기회가 나타날 수 있다. 부채가 적고 유동성이 풍부한 부동산 소유주 및 투자자들은 지난 3~5년간 이미 경기침체에 대비한 계획을 세워 진입점을 모색하고 있다. 국채 수익률이 하락해 마땅한 안전 투자처를 찾기 힘든 환경에서, 베테랑 투자자들은 가치가 하락한 틈을 타 적극적으로 부동산 저가 매수에 나설 수 있다.

5. 부동산 부문 첨단기술 도입 현황 및 과제: 넓은 시스템 쇄신과 스킬 격차 해소 시급



부동산 자산은 전 세계 실물 자산의 약 2/3를 차지할 정도로 성장했지만, 부동산업을 뒷받침하는 기술은 정체 양상을 보이고 있다.³¹⁹

‘딜로이트 2024 부동산 전망 서베이’에 따르면, 전 세계 부동산 기업의 61%가 여전히 레거시 기술 인프라에 의존하고 있는 것으로 나타났다. 또 레거시 기술에 의존하는 응답자 중 절반 가량은 현대화 계획을 수립했지만, 성공적인 이행은 복잡한 장애물에 가로막혀 있는 것으로 나타났다. 현재 부동산업 데이터 중 73%가 제대로 활용되지 못하는 것으로 추산된다.³²⁰ 가장 큰 문제는 대부분 부동산 기업들이 개별 목적에만 사용되는 낡은 레거시 기술 인프라에 의존하고 있다는 점이다. 전 세계 부동산 기업은 평균적으로 보고 작업의 60%, 부동산 가치측정 및 현금흐름 분석의 51%, 예산 수립의 45%에 여전히 스프레드시트를 사용하는 것으로 나타났다.³²¹ 이처럼 데이터 프로세스가 산발적으로 이뤄져 조직 내 상호 소통 능력이 제한돼, 불필요한 중복과 비효율성이 발생하기 때문에 데이터 흐름의 속도가 전반적으로 느리다는 문제가 있다.

부동산 업계가 새로 도입하는 첨단기술의 10~20%는 이러한 기술 부채(technical debt)를 없애기 위한 것으로 나타났다. 일부의 경우 IT 예산의 60%가 기술 부채를 해결하는 데 쓰이기도 한다.³²² 하지만 부동산 서비스 기업 JLL에 따르면, 실시간 비즈니스 인텔리전스 및 애널리틱스를 활용하는 부동산 기업은 전 세계 13%에 그쳤다.³²³

직원의 세대 다양성 부족, 시대에 뒤쳐진 직급 시스템과 인사 프로세스, 조직 문화 등도 부동산 업계의 디지털 전환을 가로막고 있다. 딜로이트 서베이에 따르면, 부동산 기업 직원의 45%가 54세 이상으로 은행 및 보험 업계 총합 평균인 22%를 훌쩍 뛰어 넘었고, 19~24세는 4%에 불과해 범산업 평균인 24%보다 매우 낮았다.³²⁴ 게다가 부동산 기업 신규 직원 10명 중 3명은 베이비부머 세대로, Z 세대 1명당 베이비부머 3명이 신규 채용되는 꼴로 나타났다.³²⁵ 부동산 기업들이 선호하는 신규 채용자의 역량이 데이터 애널리틱스, 소프트웨어 개발, 클라우드 컴퓨팅 등 첨단기술보다 재무, 세일즈, 부동산 관리 등이기 때문에 풀이된다. 이 때문에 부동산업은 타 산업과 첨단기술 스킬 격차가 더욱 벌어지고 있다.³²⁶

이에 따라 데이터 사일로를 없애고 데이터 흐름을 개선하는 것이 2024년 부동산 업계의 필수 과제로 부상할 전망이다. 코어 데이터를 비효율적으로 관리하면 커져 가는 재무 불안정 속에서 대차대조표를 개선하기 어렵다. 실시간 데이터 기반의 사결정이 가능해야 경쟁에서 살아남을 수 있다. 하지만 지나치게 많은 데이터도 도움이 되지 않으므로, 적절한 데이터 툴을 활용해 효율성을 개선하는 방향으로 나아가야 한다.

319. Adrienne Sanders Kaye, “Proptech and real estate disruption: Unlocking innovation,” Columbia Business School, October 27, 2022.

320. Mike Gualtieri, “Hadoop is data’s darling for a reason,” Forrester, January 21, 2016.

321. Altus Group, CRE innovation report, 2019.

322. Ken Knapton, “Measuring and managing technical debt,” Forbes, August 10, 2022.

323. JLL, “How real estate is raising its data game,” May 30, 2023.

324. Jim Berry and John D’Angelo, “Preparing for the future of commercial real estate,” Deloitte, September 14, 2020.

325. Ibid.

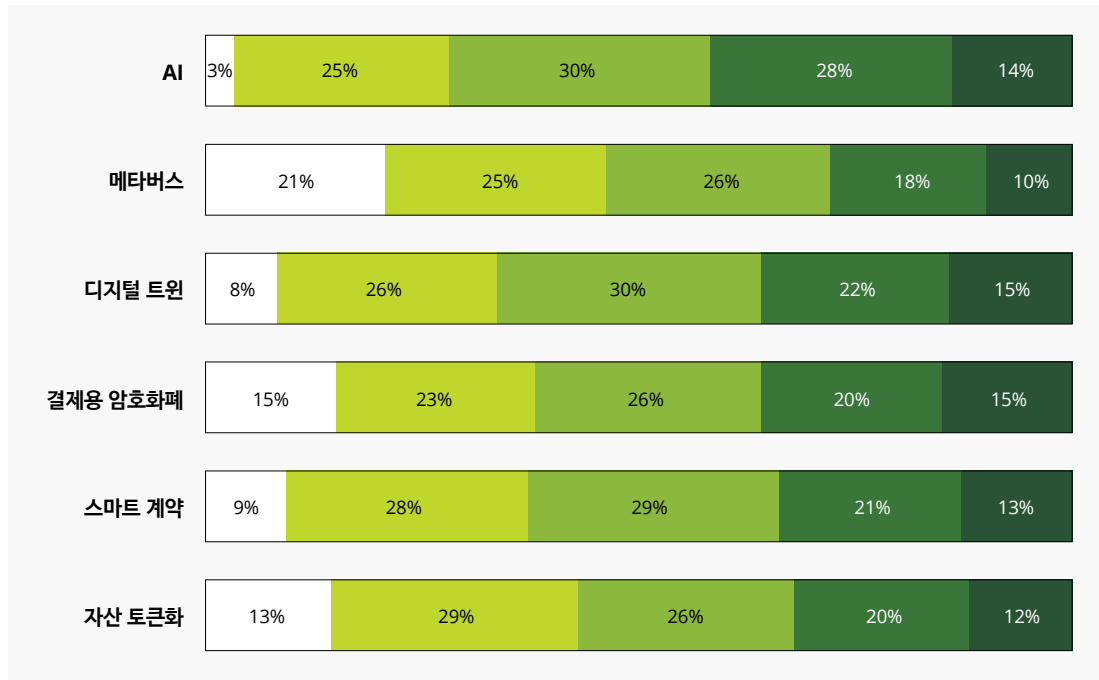
326. Ibid.

딜로이트 서베이 결과 부동산 기업들이 가장 관심을 두는 첨단기술은 AI로 나타났다(그림 25). 응답자의 72%가 AI 솔루션을 시범 도입, 초기 도입, 본격 도입하고 있다고 답했다. 또 생성형 AI의 활용사례에 대한 관심도 높아졌다. 생성형 AI는 부동산 매매 자문, 임대 및 임차인 관리, 부동산 관리, 재무실사, 시장 분석 등에 활용할 수 있다.

디지털 트윈 기술에 투자했다는 응답자도 67%에 달했다. 디지털 트윈 기술을 도입하면 스마트 센서를 통해 실시간으로 부동산 활용 상태를 파악할 수 있다. 이 외 스마트 계약, 블록체인 기반 자가실행 거래 프로토콜 등의 첨단기술도 부동산업에 도입할 수 있다.

그림 25. 부동산 기업들의 첨단기술 투자 동향

○ 관심 없음 ● 조사 중 ● 시범 도입 중 ● 도입 초기 단계 ● 본격 도입



참조: 반올림으로 총합이 100%가 되지 않을 수 있음.

출처: The Deloitte Center for Financial Services 2024 Real Estate Outlook Survey

04

자산운용업 전망:

가열되는 자산 확보 경쟁

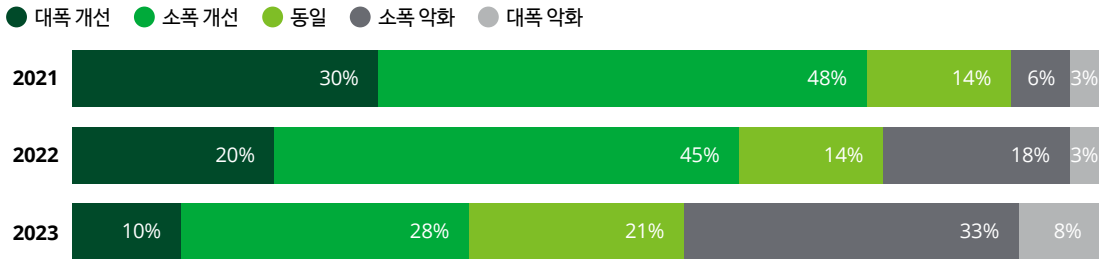
1. 자산운용 부문별 현황 및 전망	89
1) 개방형 펀드: 마진압력 속 첨단기술 투자가 향방 가른다	89
2) 대체투자: 자산 유형별 각기 다른 궤적	91
2. 자산운용 업계 M&A 동향 및 전망	93
3. 자산운용 부문 첨단기술 도입 현황 및 과제	94
1) 투자 상품 및 포트폴리오 혁신	94
2) 고객경험 개선	95
3) 운영 효율화	96

자산운용사들은 팬데믹 이후 비즈니스 환경에서 생겨난 새로운 위협과 흔치 않은 기회를 동시에 마주하고 있다. 일부 자산클래스는 상대적으로 좋은 성적을 거뒀지만, 전반적인 자산운용업 성과는 다각적 압력을 받아 위축된 상황이다. 이처럼 운영 환경이 열악해지자 다수의 자산운용사들이 대형 인수합병(M&A) 딜보다는 규모가 적고 전략적인 딜을 선택하고 있다. 또한 단기 프로젝트로 눈을 돌리며 비용 절감과 혁신 사이 균형을 맞추고 있다.

상품 혁신과 고객경험이 자산운용 업계의 주요 성장 동력이 되는 한편, 인력관리, 기업 목적, 업무환경, 환경·사회·지배구조(ESG) 의무 등이 새로운 도전과제로 떠오르고 있다. 또한 지난 수년간 자산운용사들이 혁신적 첨단기술을 서둘러 도입해 왔으나, 이에 필요한 거버넌스는 충분히 확립되지 못했다. 따라서 앞으로는 상당수 자산운용사들이 기술 거버넌스와 통제 시스템을 구축해야만 규제가 강화되는 환경에서 효과적으로 리스크를 관리할 수 있다.

자산운용 업계는 2022년 힘든 한 해를 보냈다. 마진 압박뿐 아니라 높은 인플레이션, 금리 상승, 지정학적 불안정, 공급망 이슈 등으로 인해 채권과 주식 시장이 동시에 약세를 보였다. 채권과 주식 시장이 동시 약세를 보인 것은 1990년대 말 이후로는 매우 드문 일이다.³²⁷ 사모자본은 여타 자산 클래스에 비해 선방했지만, 전반적인 자산 클래스는 전년 대비 저조한 성적을 보였다. 자산운용사들의 수익 모델은 운용자산(AUM) 규모에 좌우되므로, 약세장이 지속되면 대다수 자산운용사의 수익이 악화된다. 실제로 '딜로이트 자산운용 업계 서베이(아래 박스 참조)에서 올해까지 3년 연속 향후 1년 수익 전망에 대한 비판론이 심화됐다(그림 26). 올해 서베이 응답자 중 수익 개선을 전망한 비율은 10%에 그쳐, 2023년과 2022년의 20% 및 30%보다도 떨어졌다.³²⁸ 게다가 수익이 크게 악화될 것이라 전망한 응답자는 오히려 늘었다.³²⁹ 이처럼 올해와 내년 수익 전망이 비관적이지만, 시장 변동성, 경제 전망, 지정학적 여건 등에 따라 전망이 바뀔 수 있다.³³⁰

그림 26. 자산운용사들의 2024년 수익 전망



참조: 반올림으로 인해 총합이 100%가 되지 않을 수 있음.

출처: Deloitte Center for Financial Services 2024 investment management outlook survey; Deloitte Center for Financial Services 2023 investment management outlook survey; Deloitte Center for Financial Services 2022 global outlook survey.

딜로이트 자산운용 업계 서베이

딜로이트 금융서비스 센터는 2023년 6~7월 북미(미국, 캐나다), 유럽(영국, 프랑스, 독일, 스위스), 아시아태평양(호주, 중국 본토, 싱가포르, 일본) 등 전 세계 3개 지역 10개국에서 운용자산(AUM) 규모가 500억 달러 이상인 자산운용사 재무, 위험관리, 규제 컴플라이언스, 운영, HR, 기술 부문 운영을 책임지는 임원 600명을 대상으로 서베이를 실시했다.

327. Gunjan Banerji, "Stocks and bonds are falling in lockstep at pace unseen in decades," The Wall Street Journal, May 3, 2022.

328. Deloitte Center for Financial Services 2024 Investment Management Outlook Survey; Deloitte Center for Financial Services 2023 Investment Management Outlook Survey; Deloitte Center for Financial Services 2022 Global Outlook Survey.

329. Deloitte Center for Financial Services 2024 Investment Management Outlook Survey.

330. Ibid.

1. 자산운용 부문별 현황 및 전망

1) 개방형 펀드: 마진압력 속 첨단기술 투자가 향방 가른다



전 세계 개방형 펀드의 AUM은 2022년 자본 유출과 시장 하락으로 인해 전년 대비 15% 감소했다.³³¹

미국의 경우 특히 액티브 뮤추얼펀드 AUM이 24% 줄며³³² 2008년(36% 감소) 이후 최대폭 감소했다.³³³ 인덱스펀드와 상장지수펀드(ETF)도 각각 17% 및 10% 줄었다. 반면 머니마켓펀드는 0.4%로 소폭이기는 하지만 증가했다.³³⁴

액티브 뮤추얼펀드가 경기 하강에 강하다는 것은 최근 수년간 옛 말이 됐다. 미국 액티브 뮤추얼펀드에서 지난 9년 연속 자본 순유출이 발생했고, 2022년 한 해에만 1조2000억 달러가 순유출됐다. 이는 과거 30년간 액티브 뮤추얼펀드에서 유출된 규모 중 가장 크다.³³⁵ 금리가 30년 만에 가장 가파른 속도로 인상되자 액티브 채권형 펀드에서 자본이 대거 빠져나갔기 때문이다.³³⁶ 2023년에는 미국 주식펀드 중 약 절반이 벤치마크(기준 수익률)를 웃도는 성적을 거뒀다. 이는 2013년 이후 처음이다.³³⁷ 하지만 동일가중(EW) 및 자산가중(AW) 기준 미국 주식펀드의 2022년 수익은 전년비 각각 1.4% 및 3.0% 줄어, 적어도 일부 대형 펀드들은 벤치마크를 대폭 밑도는 성적을 보였음을 나타냈다.³³⁸ 글로벌 주식 펀드들도 마찬가지로 실정이다. 영국 액티브 주식펀드는 벤치마크를 평균 14.6% 밑돌았고, 유로존(8.4% 하회), 일본(3.7% 하회), 호주(1.5% 하회), 캐나다(벤치마크와 동일)도 성적이 저조했다.³³⁹ 다만 일부 채권형 펀드들은 주식펀드보다 선전했다.³⁴⁰ 미국 투자등급 채권형 펀드와 고수익 펀드들은 벤치마크를 평균 8.3% 및 0.02% 웃돈 반면, 국채 펀드는 4.6% 밑돌았다.³⁴¹ 유로존의 경우 유로화 표기 회사채 펀드와 국채 펀드는 벤치마크를 0.9% 및 3.3% 웃돈 반면, 고수익 채권 펀드는 0.9% 밑돌았다.³⁴² 호주 채권형 펀드는 벤치마크를 평균 0.8% 상회했다.³⁴³

331. Investment Company Institute, "2023 investment company factbook," 2023; Deloitte Center for Financial Services analysis.

332. Ibid.

333. Ibid.

334. Ibid.

335. Ibid.

336. Ibid.

337. Tim Edwards, Anu R. Ganti, Craig Lazzara, Joseph Nelesen, and Davide Di Gioia, "SPIVA U.S. Year-End 2022," S&P Dow Jones Indices, March 7, 2023.

338. Ibid.

339. Maya Beyhan, Joseph Nelesen, and Davide Di Gioia, "SPIVA Japan Year-End 2022," S&P Dow Jones Indices, April 03, 2023; Anu R. Ganti, Tim Edwards, Maya Beyhan, Davide Di Gioia, and Grace Stoddart "SPIVA Europe Year-End 2022," S&P Dow Jones Indices, April 12, 2023; Tim Edwards, Anu R. Ganti, Joseph Nelesen, and Davide Di Gioia, "SPIVA Canada Year-End 2022," S&P Dow Jones Indices, March 16, 2023; Tim Edwards, Benedek Vörös, and Davide Di Gioia, "SPIVA Australia Year-End 2022," S&P Dow Jones Indices, March 13, 2023.

340. Ibid.

341. Tim Edwards, Anu R. Ganti, Craig Lazzara, Joseph Nelesen, and Davide Di Gioia, "SPIVA U.S. Year-End 2022."

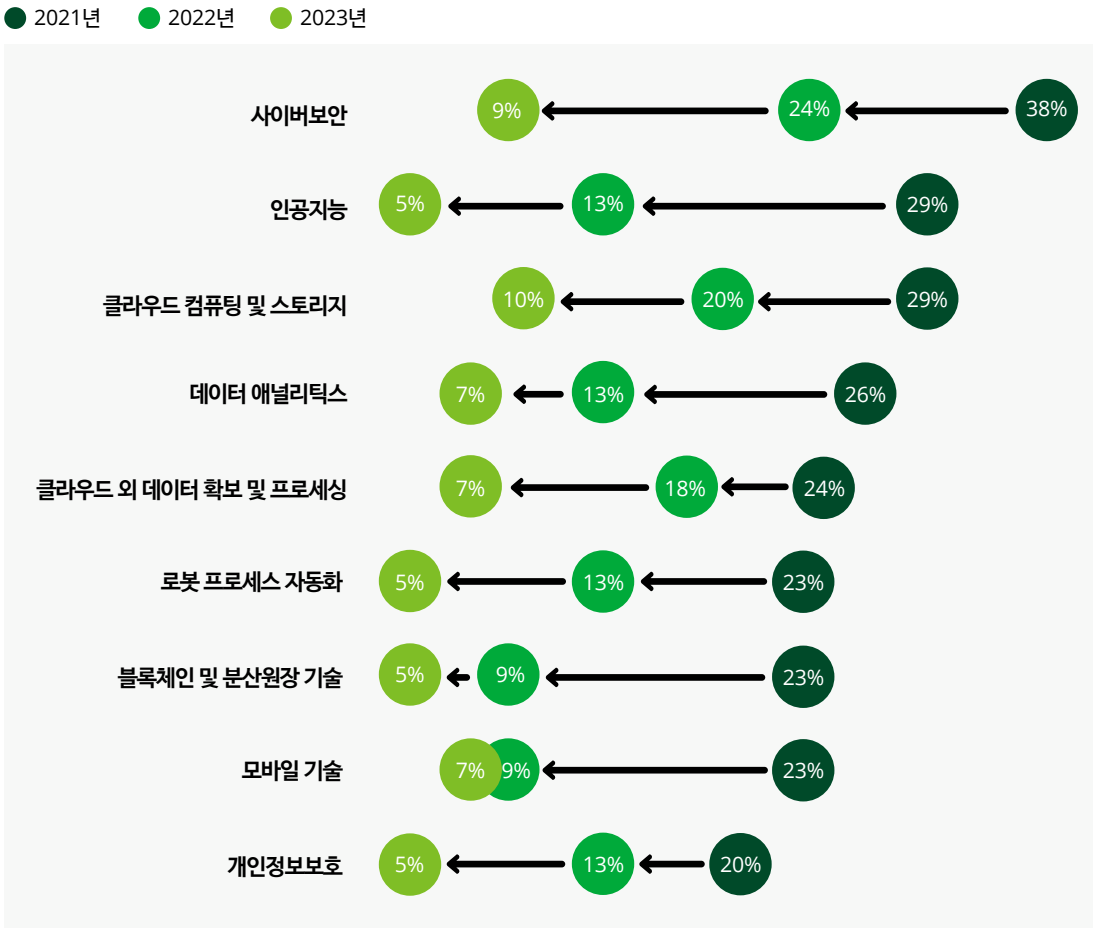
342. Anu R. Ganti, Tim Edwards, Maya Beyhan, Davide Di Gioia, and Grace Stoddart "SPIVA Europe Year-End 2022."

343. Tim Edwards, Benedek Vörös, and Davide Di Gioia, "SPIVA Australia Year-End 2022."

소형 펀드는 대형 펀드보다 시장 변화에 더욱 민첩하고 빠르게 대응할 수 있다는 장점이 있다. 반면 대형 자산운용사들은 디지털 네이티브 세대인 알파 세대를 지원하기 위한 첨단기술에 투자할 자본력이 더욱 막강하다. 이번 서베이에서도 적절한 디지털 기술을 도입해 수익 전망이 밝아졌다고 답한 비율은 AUM 규모가 1조 달러가 넘는 자산운용사 소속 응답자들이 디지털 기술 역량이 떨어지는 운용사 소속 응답자보다 높았다.³⁴⁴ 하지만 펀드의 성적을 분석해본 결과, 기술 투자가 아직은 수익으로 직결되지는 않는 것으로 나타났다.

자산운용사들의 재무 성적은 AUM 규모에 좌우되기 때문에, 현재 AUM이 감소하면서 자산운용 업계 전반에 마진압력이 커지고 있다. 그런 만큼 첨단기술, 특히 혁신적 신기술 투자를 대폭 늘리기가 어려운 실정이다. 실제로 올해 첨단기술 투자를 대폭 늘렸다는 응답자 비율이 2021~2022년에 비해 크게 줄었다(그림 27). 앞으로 기술 투자의 효과가 수익 개선과 고객 만족도로 가시화되면, 대규모 기술 투자를 단행한 소수의 자산운용사들과 그렇지 못한 운용사들 간 격차가 한층 벌어질 것이다.

그림 27. 자사가 각 첨단기술에 대한 투자를 대폭 증대할 것이라 답한 응답자 비율



출처: Deloitte Center for Financial Services 2024 investment management outlook survey; Deloitte Center for Financial Services 2023 investment management outlook survey; Deloitte Center for Financial Services 2022 global outlook survey.

344. Deloitte Center for Financial Services 2024 Investment Management Outlook Survey.

2) 대체투자: 자산 유형별 각기 다른 궤적



대체투자는 개방형 펀드보다 강한 회복력을 보여주고 있다(그림 28). 2022년 헤지펀드와 사모펀드(주식, 벤처캐피탈, 채권, 부동산, 실물자산, 모태펀드, 세컨더리 포함) AUM은 전년과 동일했다.^{345, 346}

헤지펀드와 사모펀드 AUM은 이처럼 개방형 펀드보다는 양호한 상황이지만 2021년까지 각각 3년 및 5년 연속 두 자릿수 증가율을 기록하다 2022년 증가세가 정체됐다.³⁴⁷

2022년 헤지펀드 수익률(펀드 가치치)은 -8.22%로 -21.6%를 기록했던 2008년 이후 최악의 성적을 기록했다.³⁴⁸ 11개월 연속 자본이 유출되면서 총 3,230억 달러가 빠져나갔다.³⁴⁹ 이는 2021년 헤지펀드 AUM 총규모의 6%를 넘는 수준이다.³⁵⁰

헤지펀드 수익은 2023년 초 잠시 플러스를 기록했으나, 이후 자본 순유출이 지속됐다.³⁵¹

다만 자본 순유출과 마이너스 수익에도 2022년 헤지펀드 AUM은 줄지 않았다. 이처럼 이례적인

상황은 일부 대형 펀드들이 수익을 독차지하며 펀드간 수익 격차가 극심했다는 의

미다. 시타델(Citadel)과 엘리엇(Elliott)이 대표적 승자로, 엘리엇의 펀

드들은 2022년 업계 평균을 웃도는 수익을 거뒀고,³⁵² 시타델의 주

력 펀드도 38%의 수익률을 기록하며 업계 평균을 상회했다.³⁵³

뿐만 아니라 시타델은 거래수익도 280억 달러에 달했고, 성

과급 수수료와 비용으로 120억 달러를 추가로 챙겼다. 이

는 높은 수익이 가능하다면 얼마든지 수수료를 더 많이 낼

투자자들이 있다는 의미다.³⁵⁴



345. PitchBook, "2022 Annual global private market fundraising report - XLS summary," accessed July 27, 2023; BarclayHedge, "Hedge Fund AUM data," accessed July 7, 2023.

346. Ibid.

347. Ibid.

348. BarclayHedge, "Barclay Hedge fund index," accessed July 27, 2023.

349. BarclayHedge, "The BarclayHedge fund flow indicator," February 2023.

350. Ibid.

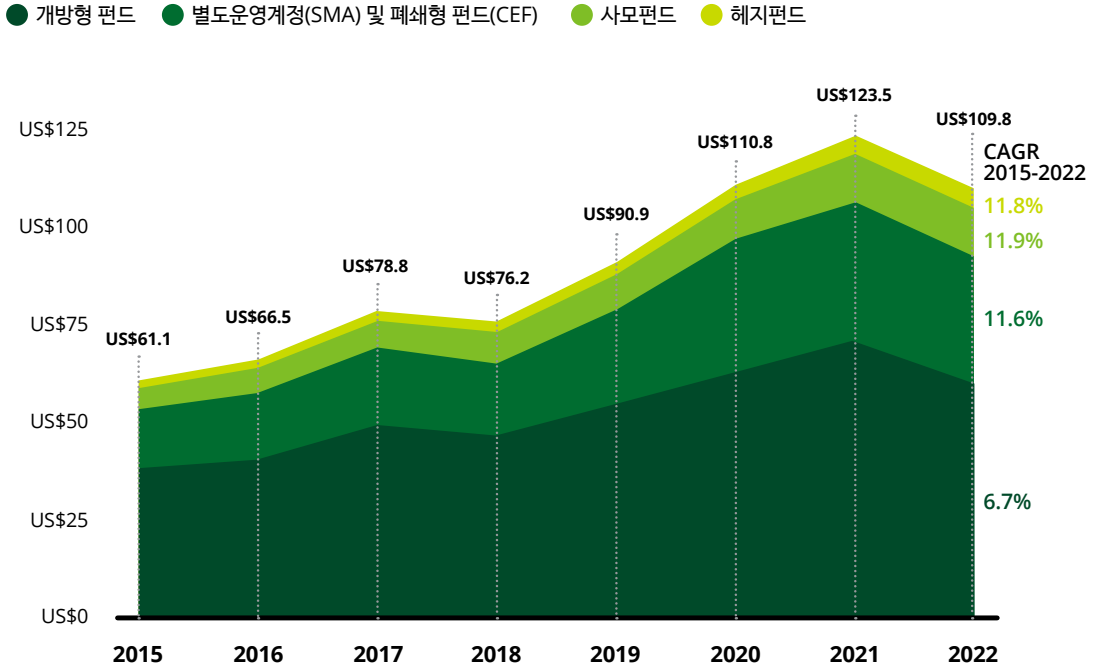
351. Ibid; BarclayHedge, "Barclay Hedge fund index."

352. Matt Smith, Fraser Irving, and Will Muoio, "Global Billion Dollar Club assets decline 5%," With Intelligence, May 30, 2023.

353. Laurence Fletcher, "Citadel breaks records with \$16bn profit," Financial Times, January 23, 2023.

354. Ibid; Deloitte Center for Financial Services analysis.

그림 28. 글로벌 자산운용사들의 AUM 규모(단위 미화 1조 달러)



출처: Investment and Pensions Europe; Investment Company Institute; PitchBook Data, Inc; BarclayHedge; Deloitte Center for Financial Services analysis.

사모펀드는 2022년 3분기까지 1년 내부수익률(IRR)이 6.1%에 달해 여타 자산클래스보다 뛰어난 성적을 보였다.³⁵⁵ 하지만 사모펀드들의 자금조달 여건은 열악해졌다. 2022년 사모펀드들이 조달한 자금은 전년비 약 20% 줄었고,³⁵⁶ 자금조달에 성공한 펀드의 수도 약 41% 줄었다.³⁵⁷ 2023년 1분기에도 상황은 개선되지 않아 조달액과 자금조달에 성공한 펀드의 수가 전년비 각각 28% 및 32% 줄었다.³⁵⁸ 지역별로 북미 펀드들은 2018년 이후 계속 조달액을 늘리는 데 성공했으나, 아시아와 유럽은 지정학적 우려에 자금조달 여건이 악화되고 있다.³⁵⁹ 전반적으로 내년까지 높은 금리가 유지돼 사모펀드들의 자금조달 어려움이 지속될 것으로 전망된다.

게다가 기업가치와 자산가치가 하락해, 일부 펀드들은 가치가 상승할 때까지 자산의 보유를 유지해야 할 수도 있다. 이로 인해 자본 배치가 위축돼 투자 유동성이 악영향을 받을 수 있다. 하지만 자금 조달액과 투자 유동성이 줄면 자산 가치가 하락한 틈을 타 미집행 투자금을 활용해 신규 투자 기회를 잡을 수 있다. 2022년 사모펀드들의 미집행 투자금은 전년비 14% 줄어 사모펀드 AUM 총액의 26%에 불과하다. 이는 2021년의 31%에서 줄어든 수준이다.³⁶⁰

355. PitchBook, "Global Fund Performance Report – As of Q3 2022 with preliminary Q4 2022 data – XLS summary," accessed July 27, 2023.

356. PitchBook, "Q1 2023 global private market fundraising report – XLS summary," accessed July 27, 2023.

357. Ibid.

358. Ibid; PitchBook, "Q1 2022 global private market fundraising report – XLS summary," accessed July 27, 2023.

359. PitchBook, "2022 Annual global private market fundraising report – XLS summary," accessed July 27, 2023.

360. Ibid.

2. 자산운용 업계 M&A 동향 및 전망

자산운용 업계 2022년 인수합병(M&A) 건수(완료 및 체결)는 643건으로 2021년의 616건에서 4.4% 증가했다.³⁶¹ 2023년 1분기에도 324건으로 전년 동기의 307건에서 5.5% 증가했다.³⁶² 하지만 2022년 M&A 총규모는 전년비 대폭 감소했다.³⁶³ 한편 딜로이트 서베이 결과, 향후 6~12개월 내 M&A 활동을 대폭 늘릴 것이라는 응답자 비율이 14%로 지난해 서베이의 6%에서 늘었다.³⁶⁴ 이에 따라 M&A 건수는 계속 늘겠지만, 규모는 줄어들 것으로 예상된다.

자산운용 업계 여건 악화, 높은 인플레이션, 지정학적 불안정이 지속될뿐 아니라 자본조달비용도 상승해 대형 M&A 활동이 위축돼 총규모가 줄어드는 것이다. 이번 서베이 결과, 운영에 악영향을 주는 요인으로 인플레이션(56%)과 지정학적 불안정(58%)이 꼽혔다. 지난해와 비슷한 결과다.³⁶⁵ 하지만 운영 여건이 악화되면 매력적인 M&A 기회가 발생해 소수의 대형 딜이 성사될 가능성이 있다. 최근 성사된 프랭클린 템플턴(Franklin Templeton)-파트넘 인베스트먼트(Putnum Investment) M&A와 클레이튼, 두빌리어 & 라이스(Clayton, Dubilier & Rice)-포커스 파이낸셜 파트너스(Focus Financial Partners) M&A가 대표적이다. 하지만 향후 6~12개월간 소형 M&A 건수가 대형 M&A보다 훨씬 가파르게 늘 것으로 전망된다.

대형 M&A가 희소한 만큼, 자산운용 업계의 M&A 관련 최대 우려 사안은 더 이상 통합과 전략이 아니다.³⁶⁶ 지난해와 달리 이번 서베이 결과, 응답자들이 꼽은 M&A 관련 최대 우려 사안은 기업실사와 밸류에이션, 거래 준비상태로 나타났다. 이는 전략적 소형 딜의 건수가 지난해보다 증가하고 있는 추세에 부합하는 결과다.³⁶⁷ 또한 M&A 관련 최대 우려 사안 두 가지 중 하나로 규제당국 승인을 꼽은 응답자가 38%로 지난해의 19%에서 크게 늘었다. 이는 M&A 관련 규제 감시가 강화된 결과로 풀이된다.³⁶⁸

자산운용 업계에서 주목할 만한 또 다른 M&A 추세는 사모펀드와 보험사의 결합이다.³⁶⁹ 자산운용사들이 집행한 보험 관련 M&A는 2023년 1분기 28건으로 전년 동기의 23건에서 늘어, 관련 모멘텀이 강화되고 있음을 나타냈다.³⁷⁰ 자산운용사-보험사 결합을 통해 자산운용사들은 보험사의 방대한 현금보유고를 활용해 AUM과 수익성을 증대할 수 있고, 보험사들은 투자 전문성을 확보해 포트폴리오 관리를 더욱 심화, 정교화할 수 있다.

단기적으로 자산운용 업계 M&A 활동은 소형 딜 중심으로 이뤄지며 소폭 위축될 수 있지만, 전반적으로 기술 역량 증강, 분산 역량 구축, 규모확대를 통한 비용 절감, 신상품 확보, 소규모 사업부 분사 등이 M&A 활동을 촉진하는 동력으로 작용할 전망이다. 또한 변동성이 높고 마진을 확보하기 어려운 여건에서 대형 운용사들과의 경쟁이 힘겨운 소형 자산운용사들이 M&A가 활발해질 것으로 전망된다.

361. Deloitte Center for Financial Services analysis; Refinitiv Eikon.

362. Ibid.

363. Ibid.

364. Deloitte Center for Financial Services 2024 Investment Management Outlook Survey; Deloitte Center for Financial Services 2023 Investment Management Outlook Survey.

365. Ibid.

366. Ibid.

367. Deloitte Center for Financial Services 2024 Investment Management Outlook Survey.

368. Deloitte Center for Financial Services 2024 Investment Management Outlook Survey; Deloitte Center for Financial Services 2023 Investment Management Outlook Survey.

369. Matt Wirz and Leslie Scism, "Private equity taps insurers' cash to speed up growth," The Wall Street Journal, January 31, 2023.

370. Deloitte Center for Financial Services analysis; Refinitiv Eikon.

3. 자산운용 부문 첨단기술 도입 현황 및 과제: 방대한 데이터와 투자 성과 간 연결 고리 모색

자산운용 업계는 독특한 가치를 창출함과 동시에 시장 평균을 능가하는 알파(alpha) 성과를 내는 투자 포트폴리오를 창출하기 위해 다양한 방법을 모색하고 있다. 특히 기업 및 시장 수익률 관련 데이터를 가능한 한 많이 확보해, 첨단 애널리틱스 및 인공지능(AI) 기술로 방대한 데이터와 투자 성과 간 연관성을 누구보다 재빨리 분석해야 경쟁 우위를 점할 수 있다.

1) 투자 상품 및 포트폴리오 혁신

자산운용 업계에서는 패키지 투자상품, 자산평가, 투자전략, 테마형 투자, 오픈링 운영 접근법 등을 통틀어 첨단기술을 활용한 투자상품 개발 트렌드가 동력을 얻고 있다.

우선 1990년에 처음 등장한 상장지수펀드(ETF)가 여전히 자산운용 업계의 혁신을 주도하고 있다. 그 중에서도 첨단기술의 힘을 얻어 가장 최근 등장한 혁신은 기초지수를 추종하는 대신 펀드매니저 재량으로 투자 종목과 비중을 조정하는 액티브 ETF로, 그 개념은 새롭지 않으나 데이터 애널리틱스 기술의 발전에 힘입어 2023년에 눈에 띄게 급성장했다. 2022년 한 해 액티브 ETF의 운용자산(AUM)이 10.6% 증가했고,³⁷¹ 2022년 전 세계 ETF로 순유입된 자본 중 14.3%가 액티브 ETF로 순유입됐다. 2022년 말 기준 전 세계 액티브 ETF는 1,878개를 기록했으며, ETF AUM 규모인 9조3,000억 달러 중 약 4,880억 달러를 차지했다.³⁷² 2023년에는 뮤추얼펀드가 대거 ETF로 전환되면서 액티브 ETF가 급성장했다. 이제 투자자들이 선택할 수 있는 액티브 ETF의 폭이 넓어진 만큼, 상당수 자산운용사들과 투자자들은 액티브 ETF가 향후 투자 포트폴리오에 포함될 것으로 전망하고 있다.³⁷³

데이터 애널리틱스와 AI의 발전으로 등장한 또 다른 혁신은 다이렉트 인덱싱(direct indexing)이다. 다이렉트 인덱싱은 별도 운영계정(SMA)의 장점을 취해 변형한 것으로, 투자자의 입맛에 맞춰 맞춤형 지수로 포트폴리오를 구성하는 것이다. 다이렉트 인덱싱의 투자 하한선과 자산평가 기준이 모두 낮아지고 있는 추세인 만큼, 개인 투자자들의 접근성이 한층 확대될 것으로 전망된다.³⁷⁴ 이 가운데 자산운용사들은 다양한 투자 옵션을 제공하거나 투자 하한선과 거래 빈도를 내세워 각기 차별화를 시도하고 있다. 다이렉트 인덱싱은 자산 관리 및 투자 자문 업체의 기술 플랫폼에서도 지원할 수 있기 때문에, 자산운용사들에 새로운 경쟁 압력이 되고 있다. 다이렉트 인덱싱 상품 규모는 2026년까지 연평균 12.3% 증가해 8,250억 달러에 이를 것으로 전망된다.³⁷⁵ 이처럼 다이렉트 인덱싱을 통해 AUM을 확대하는 추세가 강화되면, 액티브 및 패시브 펀드들의 AUM을 둘러

371. ETFGI, "ETFGI reports actively managed ETFs listed globally gathered net inflows of US\$13.40 billion during December 2022," press release, January 20, 2023; ETFGI, "ETFGI reports the global ETF industry gathered US\$856 billion in net inflows in 2022," press release, January 12, 2023.

372. ETFGI, "ETFGI reports actively managed ETFs listed globally gathered net inflows of US\$13.40 billion during December 2022;" ETFGI, "ETFGI reports the global ETF industry gathered US\$856 billion in net inflows in 2022."

373. Trackinsight, *Global ETF Survey 2023*, May 15, 2023, p. 13.

374. Nicole Jao, "Interactive brokers debuts direct indexing tool," Ignites, May 03, 2023; Schwab, "Schwab delivers enhanced direct indexing capabilities to RIAs," press release, June 08, 2023.

375. Donnie Ethier, Michael Manning, John McKenna, Bing Waldert, *The case for direct indexing: Differentiation in a competitive marketplace*, Cerulli Associates, December 1, 2022.

싼 새로운 경쟁이 시작될 것으로 예상된다. 이들은 기존 ETF나 뮤추얼펀드에 맞춤화 기능을 추가하는 방식으로 대응할 수 있다. 실제로 최근 수년간 모간스탠리, 블랙록, 뱅가드, 프랭클린 템플턴, JP모간 체이스 등 대형 운용사들은 다이렉트 인덱싱 역량을 구축했다.³⁷⁶

2) 고객경험 개선

투자 성과가 뛰어나면 고객경험도 개선되는 후광 효과가 있다. 하지만 성과를 넘어 맞춤화와 소통의 시의적절성 등도 고객 만족도에 큰 영향을 미치며, 이러한 고객의 니즈를 파악하고 대응하는 데 첨단기술이 큰 역할을 할 수 있다.³⁷⁷ 고객들은 다른 산업에서 경험한 첨단 서비스에 익숙해져 있기 때문에, 자산운용사들에게서도 비슷한 수준의 고객경험(CX)을 기대하고 있다는 점을 주지할 필요가 있다.

실제로 뛰어난 고객경험을 제공하는 자산운용사들은 수익 전망이 한층 개선되는 것으로 나타났다.³⁷⁸ 고객경험에 선도적인 자산운용사들은 첨단기술을 활용해 새로운 서비스를 제공하는 것보다 △명확하고 투명한 펀드 성과 보고 △시의적절하고 분명한 고객 소통 △고객 불만의 매끄러운 해결 △장기적 고객 관계 지향 △고객 선호도 및 피드백의 충실한 반영 등 기본 역량을 강화하는 데 집중한다.³⁷⁹ 일례로, 미국 증권사 에드워드 존스(Edward Jones)는 개인 맞춤화와 세금 관리 역량을 강화하고 투자 포트폴리오를 확대하기 위한 투자를 늘렸다.³⁸⁰ 또 상당수 자산운용사들은 고객경험 개선을 책임지는 고위 임원 직책을 신설하기도 했다.³⁸¹

고객경험은 특히 생성형 AI로 향후 수년간 큰 전환이 일어날 수 있는 영역이다. 생성형 AI를 활용해 고객 분류를 초세분화하고 고객의 과거 소통 기록과 포트폴리오 정보를 분석하면, 더욱 빠르고 정확하고 개인 맞춤화된 고객경험을 제공할 수 있다. LLM은 데이터 관리의 효율성과 통제 능력을 강화해, 포트폴리오 보고 프로세스를 극적으로 고도화하고 맞춤화할 수 있다. 또 자체 성과 데이터를 활용하면 생성형 AI의 '환각'(hallucination) 문제도 일부 해결할 수 있다.

첨단기술의 이점을 충분히 누리려면 더 많은 데이터를 확보하고 애널리틱스 역량을 강화해야 한다. 하지만 이 전략을 실제로 이행하는 것은 다소 복잡한 일이다. 우선 기존 데이터뿐 아니라 새로운 데이터도 신호 대 잡음비(signal-to-noise ratio, S/N)가 낮아 신호가 불명확하다는 문제가 있다. 또 잠재적 투자 신호를 지닌 데이터 출처를 제공하는 업체도 급격히 많아져, 수많은 정보 속에서 알파 신호를 잡아내기가 오히려 어려워졌다. 게다가 수많은 데이터셋에서 투자 인사이트를 뽑아내려면 데이터 과학자와 증권 애널리스트 간 긴밀한 협력이 필요한데, 이들은 사용하는 언어 자체가 서로 매우 다르다. 따라서 자산운용 업계 또한 또 한 번의 디지털 전환을 수행하려면 프론트, 백, 미들 오피스뿐 아니라 재무, 정보기술, 리스크 관리 등을 담당하는 부서 간 긴밀한 협업이 필수다. 일례로, 티 로우 프라이스(T. Rowe Price)는 모든 사업부에서 도입할 수 있는 AI 파일럿에 대한 투자를 단행했다.³⁸²

376. Joe Morris, "BNY Mellon breaks into direct indexing," Ignites, June 7, 2023; Kendra Thompson, Sandeep Mukherjee, Ferishta Sahebzada, Shaun Goffenberg, [Next on the horizon: direct indexing](#), Deloitte, June 2022.

377. Tony Gaughan, Gavin Norwood, Andy McNeill, Nina Laney, Peter Evans, [Engaging the whole firm: Improving client experience in institutional and wholesale investment management](#), Deloitte UK, 2019.

378. Deloitte Center for Financial Services 2024 Investment Management Outlook Survey.

379. Tony Gaughan, Gavin Norwood, Andy McNeill, Nina Laney, Peter Evans, [Engaging the whole firm: Improving client experience in institutional and wholesale investment management](#).

380. Edward Jones, "Edward Jones continues transformational journey by expanding offerings for clients," news release, August 15, 2023.

381. Nicholas Pratt, "Asset managers to focus on client experience," FundsTech, April 5, 2023.

382. T. Rowe Price, "Earnings transcript Q2 2023," July 28, 2023, p. 13.

3) 운영 효율화

고객을 만족시키는 것이 모든 자산운용사들의 최종 목표지만, 목표만을 보고 통제 없이 비효율적인 운영이 지속되면 재앙을 피할 수 없다. 자산운용 업계는 치열한 경쟁 환경에서 수익을 추구하려면 효율성을 우선시해야 할 뿐 아니라 여타 금융산업에 비해 규제가 한층 까다롭기 때문에 거버넌스와 내부 통제도 간과할 수 없다. 이 가운데 파괴적일 정도로 혁신적인 첨단기술까지 등장해 복잡성이 증대하고 있다.

2024년 선도적 자산운용사들은 디지털 전환 프로세스에서 두 가지 핵심 첨단기술인 생성형 AI와 양자 컴퓨팅에 대한 투자에 초점을 맞출 것으로 예상된다. 딜로이트 서베이에 따르면, 자사가 디지털 전환의 잠재적 이점에 대해 완전히 또는 거의 완전히 이해하고 있다고 응답한 비율이 50%에 달해 2022년의 44%에서 늘었다.³⁸³ 이러한 핵심 첨단기술 도입은 동력이 강화돼, 2025년까지 생성형 AI나 양자내성암호(post-quantum cryptography, PQC) 등의 역량을 갖추지 못한 자산운용사들은 경쟁에서 밀릴 수 있다.

우선 자산운용 업계 생성형 AI 도입은 2024년 한 해 눈에 띄게 가속화될 것으로 보인다. 생성형 AI를 활용하면 고객 맞춤형 종목 선택, 투자 성과 보고서 작성, 위임장 작성, 자문 플랫폼 강화, 디지털 비서 역량 강화 등 다양한 이점을 누릴 수 있다.³⁸⁴ 생성형 AI는 비용이 많이 들고 고도의 코딩 기술이 필요했던 블록체인의 분산원장 기술과 달리, 초기 도입 시 특별한 코딩 기술이나 높은 비용이 필요하지 않기 때문에 더욱 빠르게 도입될 것으로 전망된다. 다만 사이버 위협과 LLM 환각 문제, AI 거버넌스 등 수반되는 문제에 대한 대응책을 미리 마련할 필요가 있다.

양자 컴퓨팅 기술은 급속도로 발전해 이제 신생 단계를 벗어난 만큼, 자산운용 업계의 도입 속도도 가팔라질 것으로 기대된다. 이에 대한 투자가 시급하지는 않지만, 일부 자산운용사들은 수익 창출과 고객경험 개선을 위해 선제적인 투자에 나서고 있다.³⁸⁵ 양자 컴퓨팅 기술을 도입하면 몬테카를로 시뮬레이션, 포트폴리오 최적화, 리스크 최소화, 복잡한 파생상품 측정 등 역량을 강화해 경쟁우위를 점할 수 있다.³⁸⁶ 또한 대규모 데이터를 처리하는 AI 능력을 강화하고, 고객 피드백과 행동방식을 거의 실시간 분석해 고객경험을 개선하는 데도 활용할 수 있다.³⁸⁷ 자산운용 업계의 양자컴퓨팅 기술 도입은 아직 초기 단계지만, JP 모간 체이스, 골드만삭스, 바클레이스, HSBC 등 대형 운용사들은 이미 팀을 꾸려 관련 기술의 활용사례를 탐색하고 있다.³⁸⁸ 이들은 자산운용 업계 전반에 양자 컴퓨팅이 도입되는 초기 몇 년간은 정보 우위를 점할 것으로 전망된다. 다만 해커들 또한 양자컴퓨팅 기술을 이용해 미리 탈취한 암호화 정보를 해독할 위험이 있으므로,³⁸⁹ 이 또한 방어 태세를 미리 갖추는 것이 필요하다. 전체 데이터 인벤토리와 각 데이터의 민감도, 저장 장소와 보안 방식을 총체적으로 파악하고, 양자내성암호로의 전환 과정을 정확히 이해하고, 기존의 시스템과 데이터를 안전하게 보호하는 장치를 마련할 필요가 있다.

383. Deloitte Center for Financial Services 2024 Investment Management Outlook Survey.

384. Hugh Son, "JP Morgan is developing a ChatGPT-like AI service that gives investment advice," CNBC, May 25, 2023; Fred Chan, "Chinese fund manager issues first AI chatbot-assisted earnings report," Ignites Asia, April 24, 2023; Dom Lawson, "ChatGPT presents 'a lot of opportunities': Amundi COO," Ignites Europe, May 2, 2023; Business Wire, "Orion advisor technology goes live with industry's first ChatGPT integration," press release, May 10, 2023; Porter Fraker (Managing director, Boosted.ai), video interview with the author, July 6, 2023.

385. Dr. Colin Soutar, Scott Buchholz, Doug Dannemiller, Mohak Bhuta, "Industry spending on quantum computing will rise dramatically. Will it pay off?" Deloitte Insights, July 27, 2023.

386. FM contributors, "Harnessing quantum computing for financial analysis and risk management," Finance Magnates, April 13, 2023.

387. Jonathan Ruane, Andrew McAfee, and William D. Oliver, "Quantum computing for business leaders," Harvard Business Review, January-February 2022; Aaron Raj, "Here's how quantum computing can enhance financial services," Techwire Asia, January 18, 2023.

388. Greg Noone, "Who are the early adopters of quantum computers? Big banks, that's who," Tech Monitor, January 12, 2023.

389. Nancy Liu, "Harvest now, decrypt later' concern boosts quantum security awareness," SDxCentral, September 28, 2022.



Category	Value
Software	\$3,068,381.00
Sears	\$1,013,580.00
Nasdaq	\$907,700.00
IT Services	\$885,540.00
Software	\$1,013,580.00
Sears	\$907,700.00
Nasdaq	\$885,540.00
IT Services	\$3,068,381.00

Data Source: Capital IQ



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
딜로이트 금융산업통합서비스그룹(One FSI) 대표

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



장형수 파트너
금융산업 성장전략 부문 리더

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

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

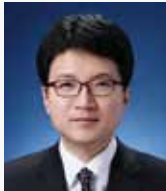


신병오 파트너
신사업개발센터 리더

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

회계감사 및 자문 부문



조태진 파트너
금융산업통합서비스그룹
금융감사 부문장

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

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



공선희 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 및 자문 부문 리더

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

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



장문보 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 및 자문 부문 리더

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

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



권대현 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 및 자문 부문

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

- 금융기관 IFRS 외부감사
- 금융기관 내부통제 자문
- 금융기관 회계자문



김경호 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 및 자문 부문

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

- 금융기관 Private accounting
- 국내외 금융기관 외부감사
- IFRS17 도입 전략 및 영향분석 컨설팅



김우람 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 및 자문 부문

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

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



김재현 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 및 자문 부문

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

- 품질관리실 금융상품 담당
- 금융기관 IFRS 회계감사



김현구 수석위원

금융산업통합서비스그룹
회계감사 및 자문 부문

T : 02-6676-3552
E : hyunkukim@deloitte.com

- IFRS9 대손충당금 감사 및 컨설팅
- 금융기관 리스크관리(신용, 유동성, 금리) / 관리회계 컨설팅



노원래 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 및 자문 부문

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

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



문희창 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 및 자문 부문

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

- 금융지주 인수실사
- 보험사 손익변동성 관리전략
- 금융지주 변동성 관리전략



박기태 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 및 자문 부문

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

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



박재철 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 및 자문 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



신근호 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 및 자문 부문

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

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



유영경 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 및 자문 부문

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

- 금융기관 Private Accounting/보험사 감사
- 금융기관 파생상품/햇지회계
- IFRS17 도입이후 전략 컨설팅



이형남 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 및 자문 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 및 자문 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



한유기 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 및 자문 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



함현중 수석위원

금융산업통합서비스그룹
회계감사 및 자문 부문

T : 02-6676-1136
E : hhahm@deloitte.com

- 금융기관 자본관리 전략 컨설팅
- 국내 선도 보험사/재보험사 ERM / K-ICS / IFRS 17 시스템 구축 컨설팅
- 금융기관 리스크 전략 및 건전성 규제 대응 컨설팅



허호영 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 및 자문 부문

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

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



지성원 파트너
금융산업통합서비스그룹
보험계리 부문 리더

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

- 보험사 기업가치 평가
- 보험사 IFRS17 시스템 구축 자문



곽호성 수석위원
금융산업통합서비스그룹
보험계리 부문

T : 02-6676-2744
E : hoskwak@deloitte.com

- IFRS17 도입 영향도 평가 자문
- 보험사 기업가치 평가
- 보험 계리 자문



이우근 파트너
금융산업통합서비스그룹
보험계리 부문

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
보험계리 부문

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

 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 부사장**

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

 리스크자문 부문
**전중무 파트너**

금융산업통합서비스그룹
리스크 자문 부문 리더

T : 02-6676-2921
E : jojun@deloitte.com

- 금융기관 내부통제 진단 및 개선
- 금융소비자보호 내부통제 체계 구축
- 운영리스크관리 체계 구축 / 컴플라이언스 업무 고도화
- 상시감사 및 자금세탁방지 체계 구축

**강유석 파트너**

금융산업통합서비스그룹
리스크 자문 부문

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

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

**김수환 파트너**

금융산업통합서비스그룹
리스크 자문 부문

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

- Basel III 도입 시스템 구축
- 보험사 K-ICS 도입 시스템 구축
- 국내 선도 보험사 IFRS17/IFRS9 시스템 구축 컨설팅

**김진숙 파트너**

금융산업통합서비스그룹
리스크 자문 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
리스크 자문 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

재무자문 부문



이동영 파트너

금융산업통합서비스그룹
재무 자문 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
재무 자문 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



장호 파트너

금융산업통합서비스그룹
재무 자문 부문

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

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

세무자문 부문



김철 파트너

금융산업통합서비스그룹
세무 자문 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 세계 개선



이정연 파트너

금융산업통합서비스그룹
세무 자문 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
세무 자문 부문

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

- 금융기관 세무조정 및 세무자문
- 금융기관 세무조사 대응 및 조세불복

한국 딜로이트 그룹

성장전략본부



손재호 본부장
딜로이트 성장전략본부 본부장

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.

Insights

 @Deloittekorea

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

 딜로이트 인사이트 모바일 앱

 딜로이트 인사이트 카카오톡 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