

Deloitte Insights

한국 딜로이트 그룹 금융산업 특집호

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



딜로이트 글로벌 금융서비스 산업 트렌드

기술과 사고의 융합, 금융산업 핵심 가치 지킨다

한국 딜로이트 그룹 금융산업 통합서비스그룹
Deloitte Korea One Financial Services Industry

Deloitte.

Leader's Message



혁신과 성장 도모하며 리스크에 대비해 회복력 강화

‘딜로이트 글로벌 금융서비스 산업 트렌드’는 매년 은행, 자본시장, 보험, 투자관리, 부동산 산업에서 향후 수 년간 금융서비스 산업을 넘어 경제와 사회 전반에 큰 변화를 촉진할 수 있는 트렌드를 분석합니다. 올해 글로벌 금융서비스 산업의 두 가지 주요 테마는 ‘혁신과 성장’ 그리고 ‘리스크와 회복력’입니다.

과거 어느 때보다 역동적인 환경에서 금융서비스 리더들은 어떻게 혁신을 주도하고 실험과 민첩성의 문화를 육성할 것인가? 사업모델 전환을 위해 인공지능(AI) 등 첨단기술을 어떻게 활용할 것인가? 이러한 질문에 대한 답과 함께 미래 기회를 촉발할 동력을 ‘혁신과 성장’ 파트에서 모색해 봅니다.

향후 수 년간 인력 부족, 신기술, 기후변화, 시장 변동성, 새로운 규제 등으로 대다수 금융서비스 기업들이 리스크와 컴플라이언스 관리에 초점을 맞춰야 할 것입니다. 또한 회복력을 강화하는 것이 핵심 사업 전략으로 부각되고 있습니다. ‘리스크와 회복력’ 파트에서는 금융서비스 기업의 핵심 자산인 고객과 자본을 보호하기 위해 운영방식을 재편하고 기술을 활용하는 전략을 심층 탐구합니다.

글로벌 금융서비스 산업은 첨단기술이 급발전하며 발생하는 혼란 속에서 ‘혁신과 성장’, ‘리스크와 회복력’이라는 두 마리 토끼를 잡아야 하는 과제를 안고 있습니다. 딜로이트는 첨단기술과 인간 고유의 사고 능력을 융합해, 금융산업의 핵심 가치를 지키기 위한 다각도의 인사이트를 탐구했습니다.

2024년 10월
한국 딜로이트 그룹
금융산업 통합서비스그룹 (One FSI) 대표
민흥기

Deloitte
Insights

한국 딜로이트 그룹 금융산업 특집호

발행인 홍중성
총괄 정동선
편집인 김선미
디자인 박근령
발행일 2024년 10월 23일
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

Contents

Part 01 혁신과 성장 04

1장. AI 리스크 보험산업, 새로운 블루오션으로 부상 06

2장. AI 투자자문, 개인투자 부문부터 급격한 활성화 기대 10

3장. 소셜커머스의 E2E 쇼핑경험 완성하는 인앱 결제 14

4장. AI가 일으키는 사모펀드 포트폴리오 가치평가의 혁신 20

Part 02 리스크와 회복력 24

5장. 생성형AI로 증폭되는 은행업계 딥페이크와 금융사기 위험 26

6장. 은퇴 절벽에 직면한 미국 부동산 업계, 차세대 리더십 시급 30

7장. 기후변화로 휘청이는 주택보험 업계, 정면대응이 열쇠 36

8장. 기후변화로 급등하는 미국 상업용 부동산 보험료 40

Part 01

혁신과 성장

1장. AI 리스크 보험산업, 새로운 블루오션으로 부상	06
2장. AI 투자자문, 개인투자 부문부터 급격한 활성화 기대	10
3장. 소셜커머스의 E2E 쇼핑경험 완성하는 인앱 결제	14
4장. AI가 일으키는 사모펀드 포트폴리오 가치평가의 혁신	20

1장 AI 리스크 보험산업, 새로운 블루오션으로 부상



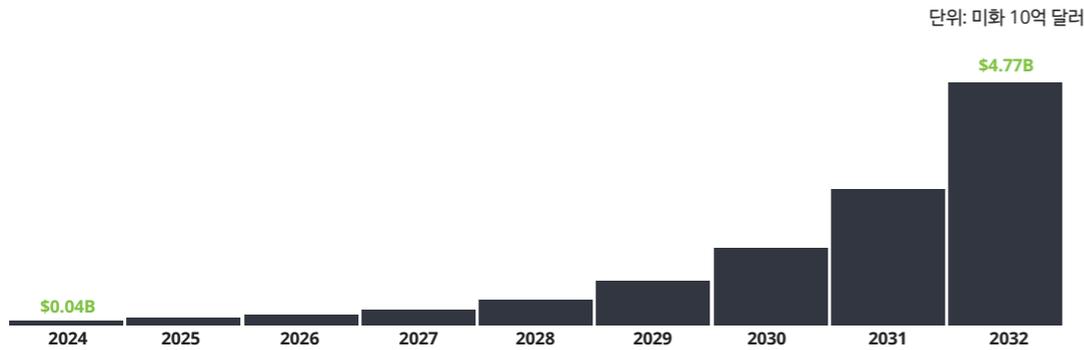
전 세계 기업들이 맞춤화와 효율성을 강화하기 위해 너도나도 인공지능(AI)을 도입하면서 이에 따른 리스크도 증가하고 있다. 보험사들이 나서서 AI 리스크에 대한 안전망을 구축할 필요가 있다.

세계경제포럼(WEF)이 최근 전 세계 전문직 종사자를 대상으로 실시한 서베이 결과, AI를 자사의 최대 기술 리스크로 꼽은 응답자가 1,500명에 육박했다.¹ AI의 발전이 거듭되면서, 금융서비스 부문의 영향력 있는 인사들도 AI의 강력한 잠재력을 인정하면서도 해로운 영향에 대한 우려를 표하고 있다.²

사람들이 느끼는 우려와 공포, 불확실성을 경감시켜 주는 것이 바로 보험산업의 경수다. 다시 말해 AI를 둘러싼 리스크와 우려가 증가할수록 보험 업계는 실질적인 사업 기회가 증가한다는 의미다. 딜로이트는 2032년 AI 리스크 대비 글로벌 보험료 총액이 미화 47억 달러³에 달해 연평균 80% 증가할 것으로 전망한다(그림 1).⁴

이를 위해 상당수 보험사들이 서둘러 AI 역량을 강화할 필요가 있다. AI가 가져다주는 이점과 영향은 이미 대다수 조직과 소비자들 사이 뜨거운 화두가 됐고, 기업과 소비자의 범용화도 불가피한 일이 될 것이다. 시장에서는 AI가 2032년까지 125억 달러를 창출할 것이라는 전망이 제기되고 있다. 이는 세계 국내총생산(GDP)의 10%가 넘는 규모다.⁵ 앞으로 몇 년이면 모든 사람의 일상생활에 AI가 스며들 것이다.

그림 1. 2024~2032년 글로벌 AI 리스크 보험료 총액 변화 전망



출처: 딜로이트 분석

1. World Economic Forum, The global risks report 2024, 19th edition, accessed May 6, 2024.
 2. Priya Singh, "AI can pose risk of extinction as great as pandemic or nuclear war": Top experts issue a 22-word warning," Business Today, May 30, 2023.
 3. Deloitte estimates.
 4. Ibid.
 5. David Shrier and Roxanne Escobales, "David Shrier: 'AI could add 10% to global GDP by 2032,'" Chatham House, September 29, 2023.

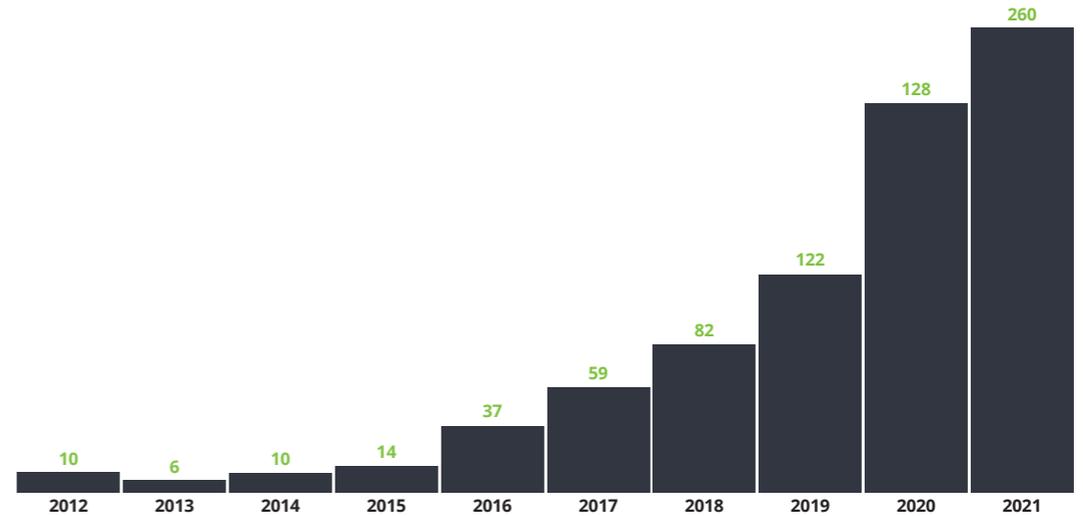
AI로 증강된 새로운 세계, 그에 따른 리스크도 새롭고 다양하다

AI 기술은 예상할 수 있는 리스크와 함께 예상치 못한 리스크도 수반한다. 머지 않은 미래에 자율주행차를 타고 병원을 방문해 AI 기반 진단을 받게 되는 환자가 있다고 해보자. 몇 주 후 이 환자는 AI 기반 수술을 받고 AI 챗봇과 상담해 의료 보험료를 청구한다. 이 과정에서 잘못될 수 있는 일은 무수히 많다. 우선 자율주행차가 다른 차량과 충돌할 수 있고, 1차 진단에 오류가 있을 수 있으며, 챗봇이 정당한 의료 보험료 청구를 거부할 수 있다. 이 사례에서 나타날 수 있는 AI 리스크는 심각한 재정적 손실부터 인명 피해까지 다양하다. 이 중 일부는 먼 미래의 얘기처럼 들릴 수 있지만, 이미 현실로 나타나고 있다.

2021년 수행된 연구 결과, 복수의 머신러닝 알고리즘이 임상 환경에서 코로나19(COVID-19) 바이러스 감염을 진단해내지 못했다.⁶ 2023년에는 AI 기반 채용 소프트웨어를 사용한 한 사교육 기업이 차별적 채용을 이유로 미국 연방 기관과 법적 소송에 휘말렸다.⁷ AI로 인한 인명 피해도 우려스럽다. 미국 고속도로교통안전국(NHTSA) 보고서에 따르면 2022년 단 4개월 기간 동안 자율주행차 사고로 11명이 사망했다.⁸ 스탠포드 대학 '2023 AI 인덱스(Stanford AI Index) 보고서에 따르면, 2012년 이후 AI 관련 사고와 논쟁 건수가 2,600% 늘어난 것으로 나타났다(그림 2).⁹

AI 사용과 개발에 따른 책임은 중대하고도 예측 불가능하다. 하지만 현재의 경쟁적 시장 환경에서 기업 리더들은 미지의 영역에 뛰어들다는 위험을 감수하더라도 AI 기술을 도입해야 한다는 압박을 받고 있다. 이에 따라 기업 리더들은 예측하지 못했던 사고에 대비하기 위해 보험을 찾게 될 것이다.¹⁰

그림 2. 2012~2021년 AI 관련 사고 및 논쟁 건수



출처: Stanford University Human-Centered Artificial Intelligence, Artificial Intelligence Index Report 2023, accessed April 2024

6. Michael Roberts, Derek Driggs, Matthew Thorpe, Julian Gilbey, Michael Yeung, Stephan Ursprung, Angelica I. Aviles-Rivero, Christian Etmann, Cathal McCague, Lucian Beer, Jonathan R. Weir-McCall, Zhongzhao Teng, Effrossyni Gkrania-Klotsas, AIX-COVNET, James H. F. Rudd, Evis Sala, and Carola-Bibiane Schönlieb, "Common pitfalls and recommendations for using machine learning to detect and prognosticate for COVID-19 using chest radiographs and CT scans," Nature Machine Learning 3 (2021): pp. 199-217.
 7. Lily M. McNulty, "EEOC secures first workplace artificial intelligence settlement," Greenberg Traurig, August 23, 2023.
 8. Tom Krisher, "11 more crash deaths are linked to automated-tech vehicles," Los Angeles Times, October 18, 2022.
 9. Stanford University, The AI index report: Measuring trends in artificial intelligence, accessed May 6, 2024.
 10. Belle Lin, "Is your AI model going off the rails? There may be an insurance policy for that," Mint, October 2, 2023.

AI 도입이 늘어날수록 이에 대한 보험 수요도 증가

현재 다수의 AI 솔루션 벤더 업체들이 자사의 AI 제품에 대해 모종의 보호장치를 제공하고 있다. 자사의 생성형AI 툴이 만든 산출물에 대해서는 법적 소송의 책임을 면제하는 식이다.¹¹ 하지만 AI 기술이 폭발적 속도로 발전하고 있는 만큼, 이에 따른 리스크의 규모와 범위는 단 몇 개의 기업이 자체적으로 관리할 수 있는 수준을 훨씬 벗어나게 될 것이다. 특히 이미 AI 관련 법적 소송의 당사자가 되어 본 경험이 있다면 그 어려움에 깊이 공감할 것이다.¹²

생성형AI만 하더라도 사이버보안 위협, 지식재산권(IP) 침해, 편향적이거나 거짓된 결과, 역정보 및 허위정보, 개인정보보호 침해 등 여러가지 리스크로 기업들이 막대한 손해를 볼 수 있다. 하지만 이러한 리스크에 대해 보험을 마련해 두면 우려를 해소함과 동시에 더욱 적극적으로 AI를 도입할 수 있는 원동력이 될 수 있다.

AI 규제 변화와 피해 경험 이어지며 AI 보험산업 촉발 전망

미국에서 휘발유 자동차가 처음 생산된 것은 1800년대지만,¹³ 자동차 보험이 의무화된 것은 30년도 더 지난 후였다.¹⁴ 하지만 AI 보험 시장은 이보다도 빨리 형성될 것이다. 전 세계 규제당국들이 곧 AI 사용에 대한 보호장치와 위험관리 장치를 의무화할 것이고, 이러한 안전망에는 보험이 포함될 가능성이 크다.

유럽연합(EU)은 세계 최초로 총체적 AI 규제를 마련 중인데,¹⁵ 여기에는 최대 3,800만 달러의 벌금을 부과하는 조항이 포함돼 있다.¹⁶ 미국 몇몇 주(州) 정부도 AI를 통제하는 법안이나 결의안을 발의했다.¹⁷ 미국 연방정부에서는 조 바이든 대통령이 '안정적이고 안전하며 신뢰할 수 있는 AI의 개발과 안전에 대한 행정명령(Executive Order on

Safe, Secure, and Trustworthy Development and Use of Artificial

Intelligence)을 내렸다.¹⁸ 이러한 규제들이 보험을 의무화하지는 않

지만, 위반 시 막대한 벌금을 내야 하는 만큼 관련 리스크에 대

비한 보험을 찾는 기업들이 늘어날 것이다. AI 관련 피해 및

손실의 빈도가 늘고 심각성이 심화되는 것도 기업들이 AI

리스크에 대비한 보험을 찾게 하는 요인이 될 것이다. 과

거 사이버 보험 시장도 비슷한 성장 과정을 겪었다. 미국

에서 2016~2019년 사이버 공격 건수가 두 배 증가하

자, 관련 보험료 총액이 대폭 증가했다.¹⁹



11. Tom Krazit, "AI vendors promised indemnification against lawsuits. The details are messy.," Runtime, January 2, 2024.
 12. Michael M. Grynbaum and Ryan Mac, "The Times sues OpenAI and Microsoft over A.I. use of copyrighted work," The New York Times, December 27, 2023.
 13. Editorial, "History of the automobile," Britannica, accessed May 6, 2024.
 14. Melanie Musson and Jeff Root, "When did auto insurance become mandatory?," AutoInsurance.org, February 26, 2024.
 15. European Parliament, "EU AI Act: First regulation on artificial intelligence," December 19, 2023.
 16. European Parliament, "Artificial Intelligence Act: Deal on comprehensive rules for trustworthy AI," press release, December 9, 2023, European Parliament.
 17. Russ Banham, "AI insurance takes a step toward becoming a market," Carrier Management, November 28, 2022.
 18. The White House, "Executive Order on the Safe, Secure, and Trustworthy Development and Use of Artificial Intelligence," October 30, 2023.
 19. US Government Accountability Office, "Rising cyberthreats increase cyber insurance premiums while reducing availability," July 19, 2022.

AI 보험 시장에 뛰어드는 보험사들

소수의 대형 재보험사들이 AI 보험 시장에 뛰어들었다. 독일 뮌헨 재보험(Munich Re)은 2018년 주로 AI 스타트업들을 겨냥한 AI 보험상품을 출시했다.²⁰ AI 개발자, 도입 기업, AI 모델을 자체 개발하는 기업들을 위한 보험상품도 나왔다. AI 제품의 성능을 보장하는 보험상품을 출시한 아밀라 AI(Armillia AI)²¹ 등 몇몇 인슈어테크(insurtech) 스타트업들도 AI 보험시장 진입을 시도하고 있다.

하지만 AI 모델의 성능에 대한 데이터는 부족한데 기술 개발 속도가 워낙 빨라, 관련 리스크를 측정하고 보험료를 산정하는 것이 쉽지 않다. 이에 따라 AI 보험시장에 진입하려는 보험사들은 내부 전문성을 키우고 자체 정성적/정량적 리스크 평가 프레임워크를 구축해, AI 시스템에 내재된 리스크 이해 역량을 강화하고 있다. 새로이 나타나 끊임없이 진화하는 리스크를 충분히 이해하려면 시간을 들여 수많은 시행착오를 거치고 경험을 쌓는 과정이 필요하다. 그리고 이러한 과정을 빨리 시작할수록 필요한 역량을 재빨리 확보하고 시장점유율을 확대해 무수한 성장 기회를 누구보다 먼저 잡을 수 있다. 스위스 재보험(Swiss Re)의 조달 및 계약(P&C) 연구개발(R&D) 부문 부사장인 제리 굽타(Jerry Gupta)는 AI 관련 보험상품 개발에 대해 "배움과 데이터가 쌓일수록 다음 실행 단계를 더욱 분명히 파악할 수 있다"고 말했다.²²

아직까지 대부분 보험사들은 보험료와 손실 책정에 노련한 경험을 지닌 대형 글로벌 보험사들의 움직임을 관망하고 있다. 보험사들은 사이버 보험 산업의 경험을 적용해 엄격한 리스크 관리 방식과 안전장치를 요구하면 손실을 줄일 수 있다.²³ 또한 AI 모델 감사, 인증업체, 여타 외부 AI 전문가들과 협업하면 AI 의사결정의 '블랙박스' 특징에 대해 더욱 심도 깊게 이해할 수 있다.²⁴

세계는 끊임없이 진화하고 그에 따른 새로운 리스크도 끊임없이 등장한다. 보험사들은 다양한 리스크에 대비한 안전장치를 제공한다는 본연의 임무에 충실해, AI 시대에도 사회의 보호장치와 신뢰를 지키는 역할을 담당해야 한다. 이를 위해 지금 당장 첫 발을 내딛어야 한다. 우선 AI 모델의 리스크에 대한 보험료를 산출하는 것이 첫 단계다. 이를 발판으로 AI 리스크와 그에 따른 손실에 대한 정보를 계속 축적해 나가면 AI 보험산업을 형성하고 성장시킬 수 있다.

연구 방법론

본고는 디지털 경제와 사이버 보험 간 상관관계를 분석해 보험 보급률을 산출했다. 사이버 보험이 디지털 경제에 보호장치를 제공한 것처럼, AI 보험도 AI로 증강되는 경제적 가치를 보호할 것이다. 또한 글로벌 금융위기 이후 사이버 보험 산업의 성장기(2009~2017년)를 AI 보험 산업에 적용해, AI 보험 보급률이 사이버 보험 산업 초기와 비슷한 성숙도 곡선을 그릴 것으로 추정했다.

20. Banham, "AI insurance takes a step toward becoming a market."
 21. Armilla AI, "Armillia Assurance launches Armilla Guaranteed™: Warranty coverage for AI products in partnership with leading insurance companies," September 28, 2023.
 22. Belle Lin, "Is your AI model going off the rails? There may be an insurance policy for that," The Wall Street Journal, October 2, 2023.
 23. Ram Shankar, Siva Kumar, and Frank Nagle, "The case for AI insurance," Harvard Business Review, April 29, 2020.
 24. Banham, "AI insurance takes a step toward becoming a market."

2장 AI 투자자문, 개인투자 부문부터 급격한 활성화 기대



AI 증강 투자자문이 확산되면서 금융서비스 산업 내에서도 역할과 입장, 대응책에 따라 눈부신 성장과 급격한 소멸의 희비가 갈릴 수 있다.

금융기관과 전문 금융 컨설턴트들은 개인투자 부문에서 치열한 경쟁을 벌이고 있다. 이제 생성형AI(generative AI)가 촉발한 혁신까지 가세해서 개인투자 자문 시장은 또 다른 격변을 앞두고 있다.

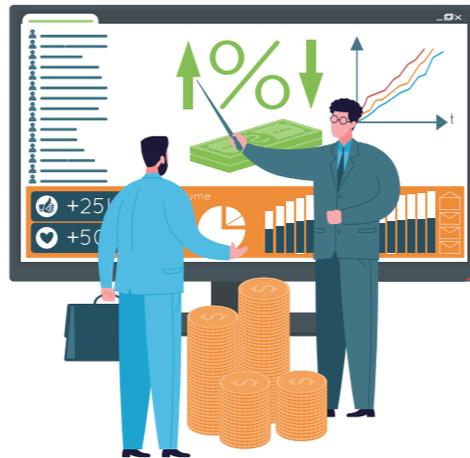
딜로이트는 생성형AI로 증강된 투자자문 앱이 개인 투자자들 사이 급격히 활성화되어, 2027년까지 주요 개인투자자문 수단이 되고 2028년에는 사용률이 78%에 달할 것으로 전망한다. 생성형AI 툴은 인터넷 연결만 된다면 누구든 사용할 수 있기 때문에, 투자자문 분야에서도 일반 투자자들 누구나 접근할 수 있는 전례 없는 기술적 혁명을 불러일으킬 것으로 예상된다.¹

AI 기반 투자자문 시장은 양방향에서 경쟁이 가열되고 있다. 내부 운영뿐 아니라 투자자문 등 고객 서비스에 생성형AI를 도입하는 금융기관들도 있는 한편, AI 역량을 기반으로 투자자문에 뛰어드는 테크 기업들도 있다. 결과적으로 생성형AI 시장이 성장할수록 투자자들이 누릴 수 있는 AI 기반 투자 정보, 리스크 관리 툴, 투자자문 서비스는 늘어날 것이다.²

또한 향후 수년간 생성형AI 덕분에 개인 투자자들이 받는 자문의 내용이 확연히 달라질 것이다. 생성형AI 툴의 금융자문 능력이 강화되고 더욱 보편적으로 활용되면, 현재 투자자문 분야의 플레이어들은 각각의 입장과 대응책에 따라 각기 다른 영향을 받게 될 것이다.

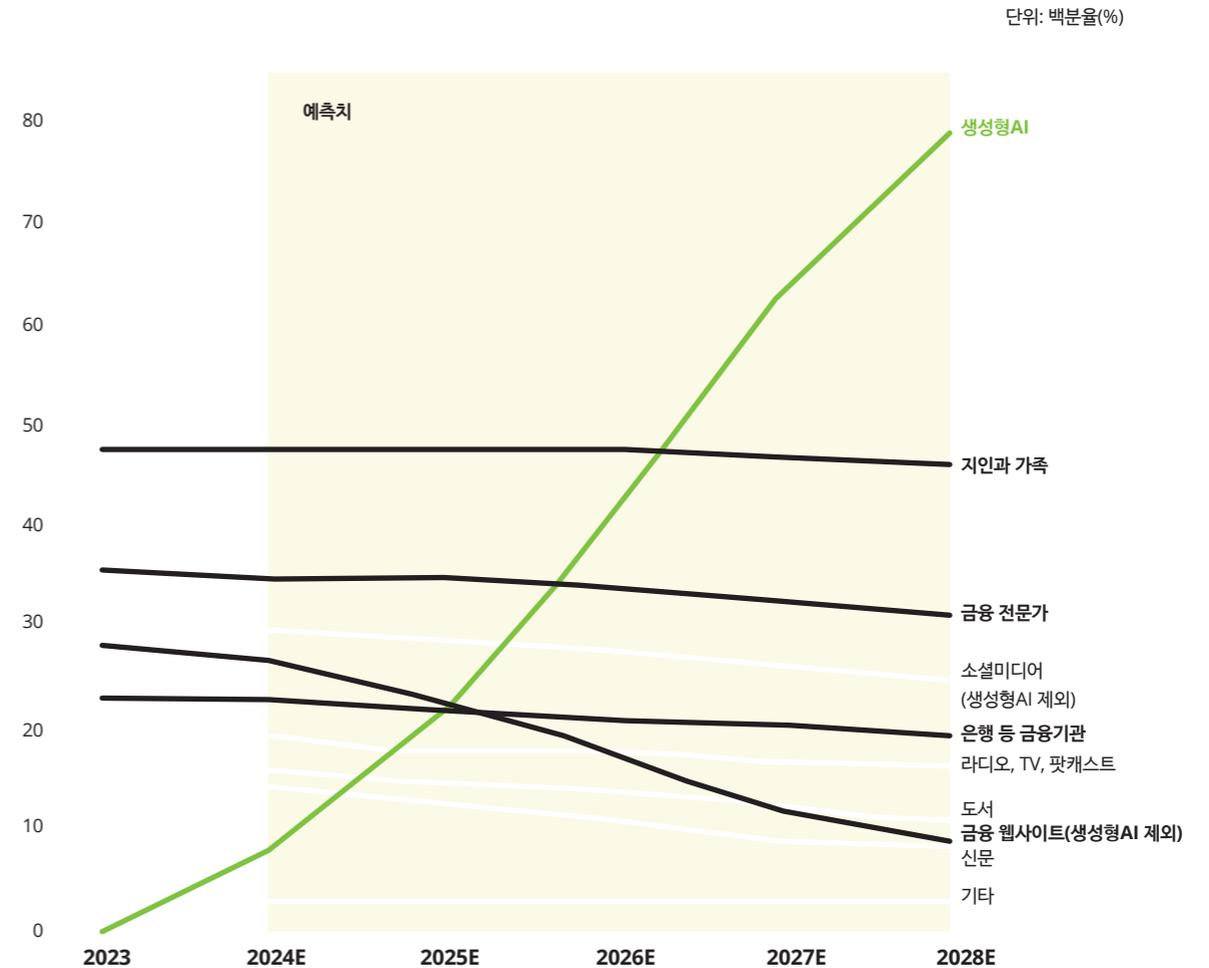
생성형AI로 한층 다양해지는 개인 투자자문 출처

2023년 실시한 서베이 결과, 개인 투자자들은 주로 지인과 가족에게 금융 자문을 얻고 있는 것으로 나타났다(47%).³ 이어 금융 전문가에게 자문을 얻는다는 비율은 35%, 금융 웹사이트를 선택한 비율은 28%를 기록했다.⁴ 개인 투자자들은 평균 2.1개의 출처에서 금융 자문을 얻고 있기 때문에, 총합이 100%를 넘는다.⁵



1. Nicole Scoble-Williams et al., Generative AI and the Future of Work, Deloitte, 2023.
 2. Beena Ammanath et al., The Generative AI Dossier, Deloitte, 2023.
 3. James Royal, "Here's the top place Americans get financial advice - even young Americans," Bankrate, December 21, 2023.
 4. Ibid.
 5. Deloitte Center for Financial Services analysis.

그림 1. 개인 투자자들이 찾는 금융자문 출처 변화 전망



참조: 복수 응답을 허용한 관계로 총합이 100%를 넘음.
 * 'E'는 예측치를 뜻함.
 출처: Bankrate Retail Investor Advice Survey, December 2023; Deloitte analysis.

생성형AI는 2024년부터 주요 금융자문 출처로 부상할 것으로 기대된다(그림 1). 투자자들은 범용 생성형AI와 투자자문에 특화된 생성형AI 앱을 모두 활용할 수 있다. 또한 금융기관들이 생성형AI로 자문 엔진을 증강하면서 향후 수년 내 생성형AI 기반 투자자문을 더욱 손쉽게 이용할 수 있을 것으로 예상된다.

이에 따라 투자자문 분야는 명암이 갈릴 것으로 보인다. 어떤 유형의 자문 출처가 끝까지 살아남을지는 자문 내용의 가치, 접근성, 비용에 따라 달라질 수 있다.

지인과 가족은 생성형AI에게 자리를 뺏기지 않고 변치 않는 투자자문 출처로 남을 것으로 예상된다(향후 5년간 1% 하락 전망). 어떤 출처보다 손쉽게 자문을 얻을 수 있고 비용도 거의 들지 않기 때문이다. 자문 내용의 가치는 객관적으로 낮을 수밖에 없지만, 생성형AI가 대체할 수 있는 영역은 아니다.

반면 금융서비스 기관들은 급격한 기술 변화에 힘입어 온라인 투자자문 부문의 양상을 재편할 수 있다. 초기 생성형AI 증강 자문 엔진들이 온라인 투자자문 시장을 장악하는 반면, 생성형AI 기능을 갖추지 않은 금융 웹사이트들은 뒤처질 것이다. 2023년에만 해도 투자자들 중 28%가 금융 웹사이트에서 투자자문을 얻었지만,⁶ 이는 생성형AI가 범용화되기 이전의 일이다. 딜로이트는 2028년에 이르면 생성형AI 기능을 갖추지 않은 금융 웹사이트를 이용하는 투자자 비율이 9%로 떨어질 것이라 예상한다.⁷ 이러한 변화에는 두 가지 요인이 작용할 것으로 전망된다. 우선 투자자들은 개인 맞춤형 콘텐츠를 제공할 수 있는 생성형AI 기능을 원할 것이다. 또 금융기관들이 생성형AI로 온라인 자문 엔진을 증강하면서, 생성형AI가 없는 금융 웹사이트는 찾기 힘들어질 것이다. 이처럼 환경 자체가 변하면서 투자자들은 금융 거래 곳곳에서 생성형AI 기능을 맞닥뜨리게 되고 이러한 환경이 지속되기를 기대할 것이다.

생성형AI 톨로 증강되는 특화 분야 자문

금융 자문 부문에 생성형AI가 큰 영향을 미치면서 투자 산업의 자문서비스 전략도 재편될 것이다. 본고가 기반을 둔 모델에 따르면, 자문 출처의 종류가 약 20% 증가하고 투자회사들도 대부분 생성형AI로 무장하겠지만, 투자회사나 라이선스 취득 전문가를 활용하는 개인 투자자들의 비율은 35%에서 31%로 떨어질 것으로 예상된다. 특히 시리즈6(Series 6) 라이선스를 기반으로 좁은 범위의 투자자문을 제공하는 투자회사나 전문가들을 이용하는 비율이 크게 줄어들 것으로 전망된다. 시리즈6 라이선스로는 뮤추얼펀드와 변액연금 등만 다룰 수 있고 상장지수펀드(ETF)나 보통주는 취급할 수 없는데, 생성형AI 기반 애플리케이션은 보다 복잡한 자문이 필요한 관계 기반의 총체적인 자문보다는 시리즈6와 같이 범위가 좁고 거래 위주의 투자자문에서 더욱 경쟁력이 강하기 때문이다. 게다가 보통주와 ETF뿐 아니라 사모펀드 등 대체투자에도 나서는 개인 투자자들이 늘고 있는데, 이러한 자산클래스는 시리즈6 라이선스로 자문을 제공할 수 없다.⁸ 생성형AI 기반 자문 애플리케이션이 라이선스 기반 자문서비스에 새로운 경쟁 위협으로 떠오르는 만큼, 투자회사들은 자문서비스 전략을 수정할 수밖에 없을 것이다. 2023년 서베이에 따르면, 개인 투자자들이 꼽은 3위 자문 출처는 소셜미디어(30%)였다.⁹ 생성형AI 기술이 성숙기에 도달하면, 생성형AI가 빠진 소셜미디어 투자 채널은 쇠락할 것이다. 하지만 전반적으로 소셜미디어 투자 부문은 생성형AI를 수용하고 생성형AI를 기반으로 투자 전략을 세우는 방법을 시연함으로써 계속 성장할 것으로 예상된다. 예를 들어, 일부 금융기관들은 소셜미디어 투자 인플루언서의 사용자 프로필을 지원하는 생성형AI 금융자문 애플리케이션을 구축할 수 있다. 스크린 네비게이션 비디오 녹화나 인플루언서들이 코멘트를 제공할 수 있는 통합 비디오 인터페이스 등의 기능이 추가된 인플루언서 친화적 애플리케이션이 곧 등장할 수 있다. 뿐만 아니라 통합 편집 및 발행 기능을 추가하면 금융기관들이 인플루언서들의 인플루언서 역할을 하게 될 수도 있다. 이렇게 시장이 성장하면 소셜미디어를 통해 생성형AI 톨로 강화된 금융자문을 제공하는 것이 별개의 새로운 자문서비스 부문을 형성할 수 있다. 하지만 현재로서는 생성형AI에서 파생된 자문서비스 부문은 모두 생성형AI 부문으로 분류하고 있다.

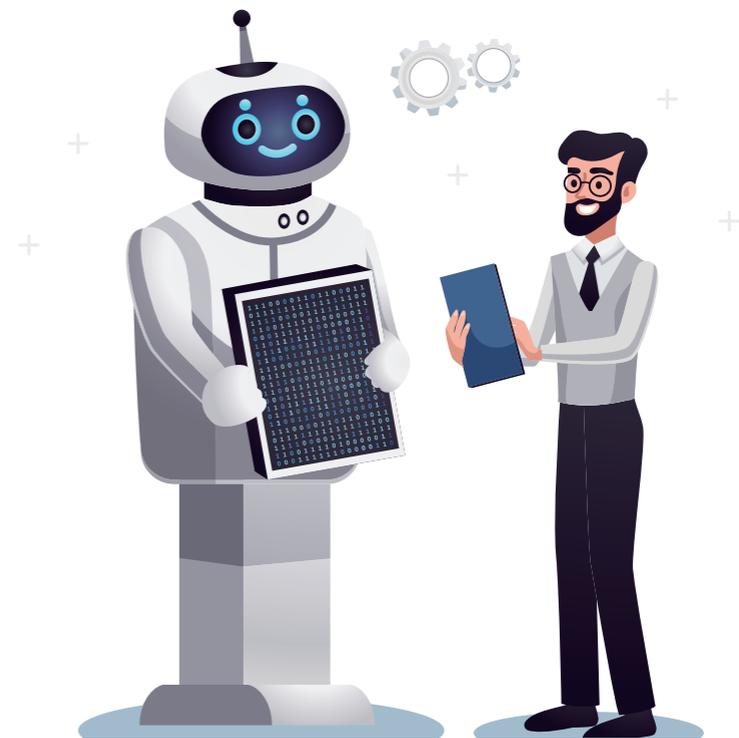
6. Royal, "Here's the top place Americans get financial advice - even young Americans."
 7. Deloitte Center for Financial Services analysis.
 8. James Alexander, "Private markets: Retail demand and the opportunity at stake," Deloitte, February 2, 2023; Danesh Ramuthi, "How ETFs are Changing the Game for Retail Investors," markets.com, March 25, 2024; Michelle Singletary, "More Americans own stocks. This is great for their financial future.," The Washington Post, June 6, 2023.
 9. Royal, "Here's the top place Americans get financial advice - even young Americans."



책과 신문도 지금과는 다른 방식으로나마 투자자문 출처로 존속될 것이다. 이러한 출처에서 직접 자문을 얻는 투자자들은 줄어들겠지만, 책과 신문의 콘텐츠는 생성형AI 금융 애플리케이션에 통합될 수 있다. "나의 재무 상황, 리스크 수용력, 시기, 각종 언론보도 등을 고려할 때, 이 자산을 현재 수준으로 보유하는 것이 타당한가?" 향후 생성형AI 금융 톨에 이러한 질문을 던진다면, 투자 및 전략 관련 책과 언론보도, 개인의 투자 성향 등을 종합한 답을 얻을 수 있다. 생성형AI 투자자문 애플리케이션은 앞으로 3년이면 개인 투자자들이 가장 많이 찾는 출처가 될 것이다. 따라서 현재 플레이어들은 점유율을 뺏기지 않고 시장을 주도하기 위해 총체적인 투자 솔루션뿐 아니라 특정 분야의 투자자문을 제공하는 생성형AI 기능과 더불어 이러한 서비스를 손쉽게 사용할 수 있는 직간접적 사용자 프로필을 모두 갖추어야 할 필요가 있다.

연구 방법론

본고는 생성형AI 도입, 투자자문 특화 생성형AI 기능 발전, 각 자문 출처가 생성형AI로 대체될 가능성 등을 모델링하여 전망치를 도출했다.



3장 소셜커머스의 E2E 쇼핑경험 완성하는 인앱 결제



소셜미디어가 소비자들의 쇼핑 여정을 처음부터 끝까지 함께 하는 공간이 되고 있다. 이 때 더욱 안전하고 편리한 소셜커머스 경험을 위해 결제기관들이 중요한 역할을 할 수 있다.

페이스북(Facebook), 인스타그램(Instagram), 유튜브(YouTube), 틱톡(TikTok), 스냅챗(Snapchat) 등 소셜미디어가 디지털 '제품 전시'(storefront)의 공간에 그치지 않고 구매와 결제 기능까지 아우르는 E2E 쇼핑경험의 공간으로 탈바꿈하고 있다.¹

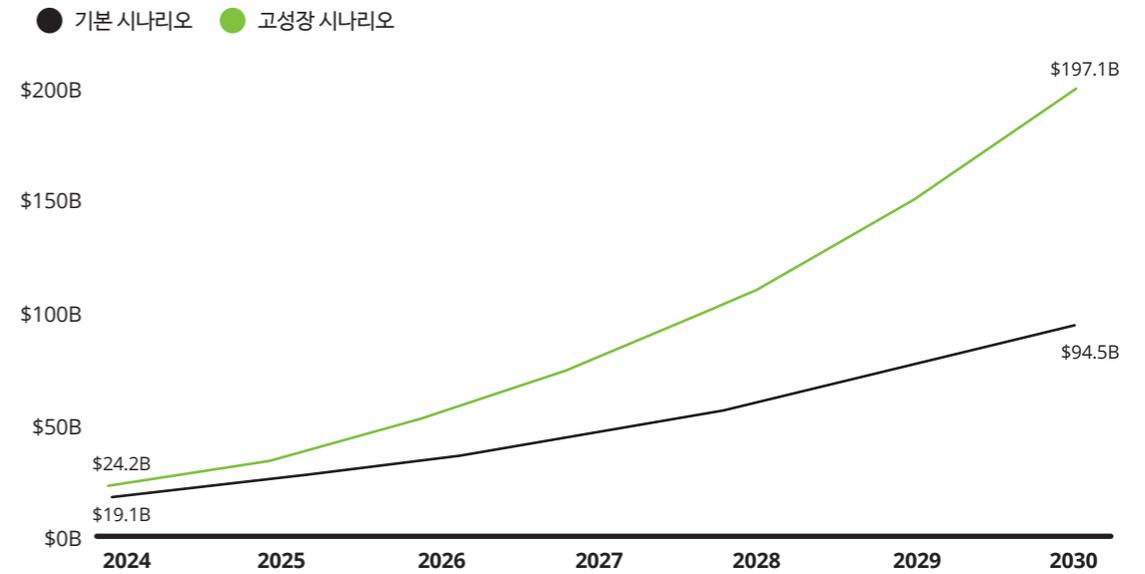
최근까지 소셜미디어에서의 쇼핑 경험은 각 단계가 분리되어 진행된다는 한계가 있었다. 상당수 소셜커머스 플랫폼이 앱 내에서 결제가 가능하도록 자체 결제 기능을 도입했지만, 여전히 소셜미디어는 소비자들을 판매자의 웹사이트로 유도하는 마케팅 채널로서만 기능하고 소셜미디어 인앱 거래 및 결제는 불가능한 경우가 많았다(아래 박스 '소셜커머스와 e커머스 간 경계의 종식' 참고).

이제 소셜미디어 플랫폼들은 자체 결제 기능을 통해 소비자들을 앱 내에 붙잡아 둬으로써 더 많은 수익 및 가치 창출을 모색하고 있다. 예를 들어, 메타(Meta)는 2024년 4월부터 모든 미국 메타샵(Meta Shops) 판매자들이 페이스북과 인스타그램의 '체크아웃'(Checkout) 기능을 사용하도록 의무화해,² 제품 발견부터 결제까지 끊김없이 이어지는 E2E 쇼핑경험을 사용자들에게 제공하고 있다. 소셜미디어 인앱 결제가 가능해지면 다음과 같은 새로운 기회와 가치가 창출된다. 첫째, 고객의 거래 데이터를 확보해 더욱 풍부한 인사이트와 수익화 기회를 얻을 수 있다. 둘째, 결제 처리를 통해 새로운 수익원을 확보할 수 있다. 셋째, 현금 서비스 등 부가 금융 상품으로 수익을 추가할 수 있다. 판매자들 입장에서도 수 백만 명에 달하는 소셜미디어 사용자 데이터를 활용해, 몰입형 고객경험을 더욱 강화하고 장바구니 전환율(cart conversion rate)을 높일 수 있다.

딜로이트의 기본 시나리오에 따르면, 미국 소셜미디어 인앱 결제 규모가 2024년 191억 달러로 연간 30% 증가 후, 2030년 945억 달러로 증가할 것으로 전망된다(그림 1). 또 2030년 전체 소셜커머스 결제에서 인앱 결제가 차지하는 비중은 절반에 달해, 주요 쇼핑 결제 모델이 될 것으로 예상된다. 고성장 시나리오에서는 소셜미디어 인앱 결제 규모가 2030년 1,971억 달러로 연평균 42% 증가할 것으로 전망된다.

그림 1. 소셜커머스 플랫폼에서 이뤄지는 C2B 인앱 결제 규모 전망

단위: 미화 10억 달러



출처: The Census Bureau; Deloitte US Economic Forecast; eMarketer; Deloitte Center for Financial Services analysis.

소셜커머스와 e커머스 간 경계의 종식

딜로이트는 2023년 보고서에서 "상당수 미국 소비자들이 소셜미디어에서 창작자들의 제품 추천을 보고 인앱 또는 링크를 통해 구매를 하고 앞으로 구매할 만한 제품이 있는지 알아본다. 이러한 소셜미디어 앱 내 쇼핑경험을 소셜커머스로 부른다"고 기술했다.

소셜플랫폼들은 쇼핑 기능을 통합함으로써 e커머스 포털사이트들이 오랫동안 장악해 왔던 영역에 진입했다. 하지만 e커머스 기업들도 손 놓고 있는 것은 아니다. 이들은 소셜 기능을 일부 도입해 쇼핑을 더욱 개인적이고 상호적인 경험으로 만들고 있다. 일례로, 2022년 이베이(eBay)는 인터랙티브 형태로 제품을 발견하고 구매할 수 있는 쇼핑 포털 '이베이 라이브'(eBay Live)의 베타 버전을 론칭했다.

이처럼 양방향에서 소셜커머스에 뛰어들 만큼 경쟁이 치열해질 것이라는 예상이 있었지만, 실제로는 e커머스와 소셜커머스 플랫폼들이 변화하는 소비자 행태로부터 상호 이익을 공유하면서 건전한 협조적 경쟁관계를 이루고 있다. 아마존(Amazon)은 2023년 스냅 및 메타와 각각 파트너십을 맺어 소비자들이 이들 소셜미디어 앱 내에서 아마존 결제 기능(배송 및 결제 정보)을 활용해 아마존의 셀렉 제품을 직접 구매할 수 있게 했다.

소셜플랫폼들은 인앱 결제 시스템 외에도 포인트 적립, 주문내역 추적, 편리한 반품과 환불, 사기행위 신고, 지불거절 분쟁 해결까지 고객 쇼핑 여정을 처음부터 끝까지 관리하는 법을 e커머스 부문으로부터 배울 수 있다.

1. Maghan McDowell, "Instagram, Facebook, Snapchat, TikTok: The social shopping race," Vogue Business, June 1, 2021.
2. Meta, Changes to Shops: US, Meta Business Help Center, accessed March 25, 2024.

3. Kevin Westcott et al., "2023 digital media trends: Immersed and connected," Deloitte Insights, April 14, 2023.
4. eBay, "eBay launches live shopping for collectibles," press release, June 16, 2022.
5. Aisha Malik, "Amazon strikes deal with Snap to let users buy its products from ads on Snapchat," TechCrunch, November 14, 2023; Sarah Perez, "Meta and Amazon team up on new in-app shopping feature on Facebook & Instagram," TechCrunch, November 9, 2023.

소셜커머스 인앱 결제 부문에서 결제기관들의 역할

신용카드사, 결제 네트워크사, 매퍼사, 결제 퍼실리테이터(PayFAC) 등 결제기관들은 고객 쇼핑 여정을 통틀어 가치를 창출함으로써 미래 소셜커머스 결제 시장을 주도할 수 있다(그림 2). 하지만 이보다 중요한 것은 소셜플랫폼에서 쌓은 인앱 결제 역량을 안전하고 편리한 인컨텍스트(in-context) 고객 경험으로 확장해 여타 쇼핑 포맷에도 적용하는 것이다.

그림 2. 결제기관들이 고객의 소셜커머스 인앱 경험을 개선하는 방식

	고객 여정	판매자 여정	결제기관의 역량 * 핵심 결제 역량
구매 자극	지수 씨는 '망고'라는 소셜미디어에서 인테리어 인플루언서 마사 씨를 팔로우하고 있다. 어느 날 마사 씨가 고가 주방용품 브랜드 '로열블루'의 그릇 세트 피드를 올리고, 할인 가격에 공동 구매를 할 것이라 공지한다. 그릇 세트가 마음에 든 지수 씨는 '좋아요'를 누른다.	로열블루는 인플루언서 마사 씨와 콜라보로 망고에서 라이브방송을 진행한다. 또한 그릇 세트 프로모션을 위해 망고에서만 특별 할인가를 제시한다.	<ul style="list-style-type: none"> • 제품을 소개하는 소셜미디어 인플루언서들에게 비용 지불 속도 개선* • 판매자 캠페인 시 스마트 결제 • 고객 및 판매자 애널리틱스
쇼핑	지수 씨는 그릇 세트를 홍보하는 마사 씨의 라이브방송에 참여한 다른 팔로워들의 댓글을 살펴본다. 이미 제품을 사용해 본 다른 팔로워들은 긍정적인 후기를 공유한다. 지수 씨는 마사 씨가 링크로 연결해 놓은 로열블루의 망고 계정에 들어가 가상현실(VR) 톨로 자신의 식탁에 그릇 세트를 세팅해 본다. 세팅 모습이 마음에 든 지수 씨가 '구매'를 누르자, 마사 씨의 공동 구매 할인 가격이 자동 적용된다.	끊임없는 인앱 구매 옵션 덕분에 망고에서의 로열블루 장바구니 회전율이 여타 쇼핑 채널에 비해 높게 나타난다. 또한 로열블루는 사용자가 망고 앱으로 결제할 때 그릇 세트와 어울리는 커튼리 등 묶음 상품으로 제시할 수도 있다.	<ul style="list-style-type: none"> • 결제 및 포인트 결제 • 장바구니 포기율(cart abandonment rate)을 낮추기 위한 탄력 가격제 및 할인 행사 • 크로스 판매에 유리한 차선책 • 애널리틱스 • 임베디드 결제*
계산 및 결제	망고의 결제창에는 이미 지수 씨의 배송주소가 입력돼 있어, 지수 씨는 확인 버튼만 터치하면 된다. 이어 4개월 할부를 선택하고 결제 버튼을 터치하자 결제가 완료된다.	로열블루는 망고를 통한 판매 덕분에 신속한 결제뿐 아니라 제품을 구매한 고객 애널리틱스도 얻을 수 있다. 또한 제품을 구매한 고객들에게 로열티 프로그램 가입이나 망고에 제품 후기 업로드에 따른 혜택을 제시할 수도 있다.	<ul style="list-style-type: none"> • 결제방식 선택 가능* • 간편한 비회원 결제* • 개인 맞춤형 거래 신용 • 로열티 프로그램 관리 • 사기 및 리스크 관리* • 결제 속도 개선*
쇼핑 후 경험	그릇 세트가 지수 씨의 주소로 배송됐으나, 배송 과정에서 접시 한 개가 파손됐다. 지수 씨는 망고의 판매자 스토어프론트에서 교환을 요청한다. 망고 계정을 통해 배송 QR 코드를 받은 지수 씨는 파손된 접시를 반송한다.	교환 요청을 받은 로열블루는 망고와 협업해 지수 씨에게 새 접시를 발송한다. 로열블루는 지수 씨의 고객 충성도를 유지하기 위해 쿠폰을 지급한다.	<ul style="list-style-type: none"> • 미지급금 및 미수금 관리 • 배송 관리 • 반품 관리 • 교환 관리 • 지불 거절 및 회수*



참조: 본 그림에 등장하는 인물과 브랜드, 기업명은 모두 허구임.
출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

결제기관-소셜미디어 협업을 통해 다음과 같이 소셜커머스의 안전성과 신뢰성을 개선할 수 있다.

1) 안전한 결제 및 개인정보보호

소비자들은 사용하는 브랜드와 플랫폼 기업들이 개인정보를 책임감 있게 보호하고, 개인정보를 관리하는 방식과 다른 기업과 공유하는 방식을 투명하게 공개하기를 기대한다.⁶ 하지만 소셜미디어 플랫폼에 대한 소비자 신뢰는 여타 부문보다 낮다. '2024 에델만 신뢰도 지표 조사'(2024 Edelman Trust Barometer)에 따르면, 소셜미디어가 신뢰도 꼴찌 산업을 기록했다.⁷ 소셜미디어 쇼핑 사기가 증가하면서 신뢰 문제를 악화시키고 있다. 사용자의 소셜미디어 프로필에서 신원을 도용해 계정을 해킹하는 사기 행위가 횡행하고 있다. 미국 연방거래위원회(FDC)의 2023년 조사에 따르면, 2021년부터 2023년 중반까지 신고된 소셜커머스 사기 손해액이 약 2억1,600만 달러에 달했다.⁸ 더욱 우려스러운 것은 2023년 상반기에 신고된 전체 소셜미디어 사기 건수 중 44%가 소셜미디어에서 판매되는 제품을 구입하려던 소비자들이 피해자였다는 점이다.⁹ 생성형AI가 확산되면 이러한 사기행위가 더욱 정교해진 형태로 증가할 수 있다. 그러므로 소셜플랫폼들은 개인정보보호, 투명성, 시정 가능성(redressability)을 핵심 원칙으로 삼아 디지털 신뢰를 강화해야 경쟁력을 갖출 수 있다. 이 때 결제기관들과 협력해 안전한 쇼핑 경험을 제공하면 고객들이 안심하고 인앱 결제를 사용할 수 있다. 예를 들어, 결제기관들은 AI와 머신러닝 알고리즘을 이용해 고객의 오프라인 및 e커머스 거래 내역으로부터 행동 패턴과 '고객 360도 뷰'(360-degree view)를 얻을 수 있다. 이를 기반으로 사기행위나 신원 도용 거래 등을 포착할 수 있다. 또한 오픈뱅킹이 확산됨에 따라 결제기관들이 소셜플랫폼들과 데이터 공유 및 협업을 통해 신원 인증뿐 아니라 가짜 계정발 및 협박성 송금 요구 방지 등을 위해 중요한 역할을 할 수 있다.

2) 소비자의 입맛에 맞는 선택지를 제공하는 끊임없는 결제 시스템

소셜미디어에서 쇼핑하는 소비자들은 대부분 PC 대신 스마트폰을 이용한다. 따라서 기본적으로 끊임없는 구매 및 결제 프로세스를 기대한다. 원클릭 결제와 같은 기능은 결제 과정이 끊임없다는 느낌과 함께 딱히 신경에 거슬리는 부분이 없다는 느낌을 주는 데 매우 중요하다. 또한 소비자들은 신용카드와 현금 결제 등 기존 방식부터 디지털 지갑, 가상화폐, 후지불 결제(BNPL) 등 대체 방식까지 이미 온-오프라인 매장에서 이용할 수 있는 결제 방식 중 마음대로 선택할 수 있기를 원한다. 이를 위해 소셜플랫폼들은 이미 기존 및 대체 결제 방식의 원온원(one-on-one) 통합 시스템을 구축해 놓은 PayFAC들과 협력하고 있다.¹⁰ 그렇다면 여러가지 결제 방식 중 신용카드가 6인치짜리 스마트폰 스크린에서 이용하기에 가장 적합한 인컨텍스트, 인앱 결제 수단이 되려면 어떻게 해야 하는가? 우선 반복 이용에 따른 독점적 혜택을 제공하거나 유명 브랜드와의 콜라보 카드를 출시하는 마케팅 전략이 가능하다. 또 탄력가격제와 더불어 고객 생애주기 가치, 자동 포인트 적립, 로열티 프로그램 관리 등에 기반한 맞춤형 혜택을 제공하면 인앱 결제 부문에서 경쟁력을 갖출 수 있다.

6. Chemi Katz, "Can a superior customer experience and data privacy co-exist?," Forbes, August 29, 2023.
7. Tonia E. Ries, David M. Bersoff et. al., 2024 Edelman Trust Barometer, Edelman, February 2024.
8. Emma Fletcher, "Social media: A golden goose for scammers," Federal Trade Commission, October 6, 2023.
9. Ibid.
10. The Motley Fool, "Why would Snap integrate PayPal into Snapchat?," Nasdaq, June 15, 2017.

3) 지불 속도 개선 및 판매자를 위한 부가 금융상품 제시

인앱 결제가 가능해지면 판매자의 장바구니 회전율뿐 아니라 콘텐츠 창작자들에 대한 지불 속도도 빨라진다. 이를 위해 소셜 플랫폼들이 PayFAC이나 결제 네트워크사들과 손을 잡으면 대금 수령자에서 지불자로의 전환이 더욱 용이해진다. 예를 들어, 소셜플랫폼이 비자(Visa)와 협업해 인앱 결제 시스템을 구축하면 콘텐츠 창작자들에게 직접 지불할 수 있기 때문에 거래가 더욱 빨리 이뤄진다.¹¹

또한 중소기업(SMB)과 콘텐츠 창작자들은 내세울 만한 수익이 창출되지 않는 상황에서 현금서비스나 신용대출 등의 금융상품을 유용하게 활용할 수 있다. 소셜플랫폼들은 인앱 결제를 통해 판매 이력, 재고 상태, 현금흐름, 고객 피드백 등을 포함한 판매자 360도 뷰를 확보할 수 있다. 이러한 데이터를 활용하면 소셜 및 결제 플랫폼들은 상호보완 관계를 구축해, 일부 e커머스 플랫폼들처럼 결제 외의 금융상품을 제공할 수도 있다. 일례로, 아마존은 2022년 11월 아마존 플랫폼에서 판매하는 중소기업들을 위해 수익 변동에 따라 유연하게 상환 가능한 현금서비스를 론칭했다.¹²

쇼퍼블 미디어의 큰 그림을 위한 발판

향후 수 년간 소비자들의 일상적 디지털 상호작용에 쇼핑이 급격한 속도로 통합될 가능성이 크다. 딜로이트는 2023년 보고서에서 '쇼퍼블 미디어'(shoppable media)를 다음과 같이 설명했다. "쇼퍼블 미디어로 불리는 확장된 상거래 경험이 확산되면서, 소셜플랫폼뿐 아니라 모든 미디어의 인터랙티브 콘텐츠 속에서 소비자들이 직접 또는 즉각적 구매를 하게 될 것이다."¹³ 따라서 결제기관들은 미디어 기업들과 협업해 안전한 인컨택스트 거래를 제공하고 가치를 추가한 기능을 통합해 고객경험을 개선해야 한다.

온디맨드 비디오 스트리밍부터 메타버스 내 의류 쇼핑까지, 현재 및 미래에 소비되는 미디어 콘텐츠는 이미 '쇼퍼블' 요소를 지니고 있다. 일례로, 월마트(Walmart)가 쇼퍼블 콘텐츠로 제작한 로맨틱 코메디물 '애드 투 허트'(Add to Heart)에는 총 330가지 상품이 등장한다. 소비자와 연결해 상품을 판매할 수 있는 새로운 채널을 창출한 것이다.¹⁴

또한 결제기관들은 소셜커머스 부문에서 갈고 닦은 인앱 결제 역량을 여타 쇼핑 포맷에서도 발휘해 소비자들의 전반적인 쇼핑 경험을 더욱 끊임없고 안전하게 만들 수 있다. 소셜커머스 부문에서 얻은 인앱 결제 경험과 역량은 주문형 구독 서비스, 증강현실, 메타버스 등 여타 다양한 디지털 공간에서도 얼마든지 적용할 수 있다. 기회와 가능성이 막대한 미래 쇼퍼블 미디어의 인앱 결제 시장, 지금 빠르게 움직여야 선점할 수 있다.

연구 방법론

본고는 2000~2023년 미국 개인가처분소득과 소매판매, e커머스 판매 등 거시경제 지표를 기반으로 2030년까지 소셜커머스 거래량과 소셜커머스 인앱 결제 전망치를 도출했다. 또한 자체 연구와 딜로이트 결제 부문 전문가들의 견해를 반영해 소셜커머스 인앱 결제 규모를 전망하는 두 가지 시나리오를 수립했다. 이어 두 가지 전망치를 결합해 2024~2030년 소셜커머스 인앱 결제액 전망치를 산출했다.

11. PYMNTS, "PayFacs help creator economy monetize content, grow small business economy," July 17, 2023.
 12. PYMNTS, "Amazon launches lending to keep sellers on board," November 1, 2022.
 13. Brooke Auxier and Dennis Ortiz, "The future of shoppable media can build on the success of social shopping," Deloitte Insights, October 2023.
 14. Walmart, "Watch, shop and swoon with Walmart's first fully shoppable series," press release, November 28, 2023.



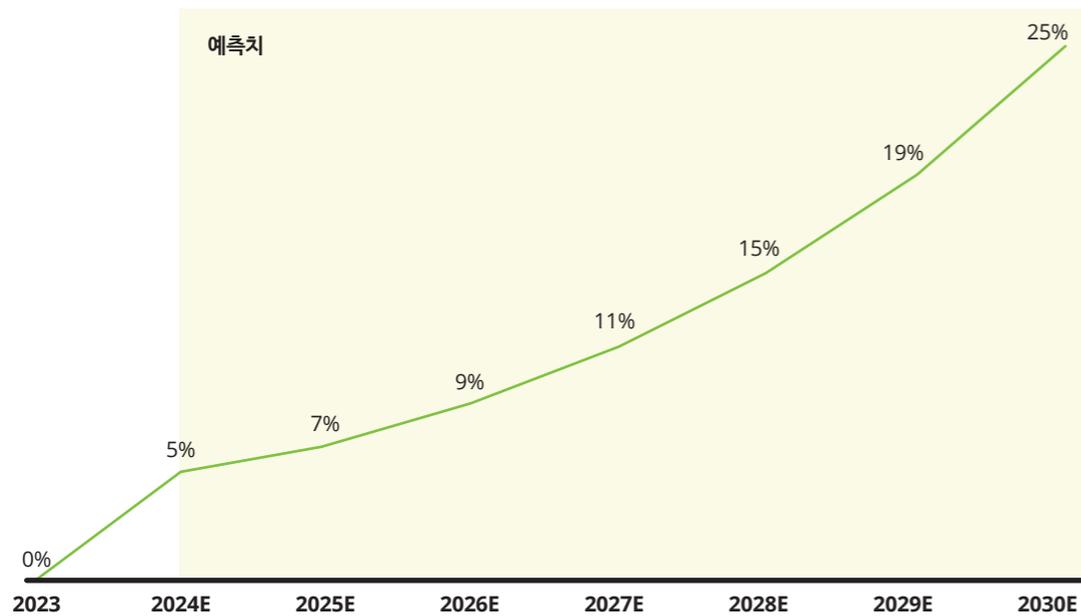
4장 시가 일으키는 사모펀드 포트폴리오 가치평가의 혁신



규제 변화와 인공지능(AI) 발전에 힘입어 사모펀드 포트폴리오 가치평가가 더욱 자주 이뤄질 전망이다. 이에 따라 개인 투자자들의 사모펀드 투자의 기회가 확대되고 포트폴리오 관리의 투명성이 강화될 수 있다.

AI 등 첨단기술의 지속적 발전으로 사모펀드들이 포트폴리오 가치평가 방식을 재편할 수 있는 기회가 펼쳐졌다. 2023년 상반기 말까지만 해도 포트폴리오 가치평가에 AI를 활용하는 사모펀드는 10%도 되지 않았다.¹ 하지만 딜로이트는 향후 5~7년 내 이 비율이 최고 25%까지 오를 것으로 예상된다. 또한 AI 덕분에 사모펀드의 포트폴리오 가치평가 빈도도 높아질 것이다(그림 1).

그림 1. 포트폴리오 가치평가에 AI를 이용하는 사모펀드 비율 전망



* 'E'는 예측치임.
출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

1. Claire Coe Smith, "Artificial intelligence moves up the private funds agenda," Private Funds CFO, October 2, 2023.

연구 방법론

2023년 말 현재 전 세계 사모펀드 중 약 10%가 투자 기회 파악, 리서치, 딜소싱, 계약 관리, 실사 등 상대적으로 복잡한 활동에 AI 기반 솔루션을 활용하는 것으로 나타났다. 첨단기술의 수용 곡선을 적용하면, 향후 5~7년 사이 동일한 활동에 AI를 도입하는 사모펀드들은 연평균 최소 30% 증가할 것으로 예상된다. 딜로이트는 이 중 포트폴리오 가치평가 등 더욱 고난도의 활동에 AI를 활용하는 사모펀드가 연 평균 약 40%에 달할 것으로 예상된다.

AI 덕분에 강화되는 사모자본 투명성, 개인투자 활성화 기대

최근 수 년간 전 세계 규제당국들이 사모펀드 시장에 대한 개인 투자자들의 접근성을 확대하기 위해 노력을 기울이고 있다. 미국 증권거래위원회(SEC)는 적격투자자(accredited investor)의 요건을 완화해, 기관투자자나 부유한 개인에게 국한되던 사모시장을 금융지식을 보유한 개인에게도 개방토록 했다. 또 유럽연합(EU) 집행위원회는 최근 '유럽 장기투자펀드에 관한 규정'(European Long-term Investment Fund)을 수정해, 개인 투자자들의 사모펀드 시장에 대한 장벽을 낮췄다.²

규제는 개인투자 장벽 낮추기뿐 아니라 정보공개와 투명성을 강화하는 방향으로도 움직이고 있다. SEC는 최근 사모펀드의 성과 보고, 사안별 보고, 감사 보고 규정준수 요건을 확대했다.³ 또 국제증권감독기구(IOSCO)는 현황을 제대로 반영하지 못하는 가치평가를 금융 시스템에 중대한 리스크 요인 중 하나로 지적했다.⁴ EU 유럽증권시장감독청(ESMA)과 영국 금융감독청(FCA)도 동일 사안에 대해 성명을 발표했다.⁵ 규제당국들이 사모시장에 본격적으로 개입하는 만큼, 앞으로 관련 규제는 계속 진화할 것이다. 이에 따라 사모펀드들은 AI를 적극 활용해 포트폴리오 가치평가를 더욱 자주 실시해야 규제요건에 부합할 수 있다.

사모자산은 고수익, 회복력, 다양성 등의 장점이 있어 투자 열기가 뜨겁지만, 그간 투명성과 유동성 부족이 발목을 잡았다. 하지만 가치평가가 더 자주 이뤄지면 투명성이 개선되어 기존의 사모자산 투자자들뿐 아니라 새로 유입되는 개인 투자자들에게도 매력적인 자산클래스가 될 것이다. 뿐만 아니라 투명성이 개선되면 유통시장의 효율성도 개선되고 규모 확대도 더욱 용이해진다. 개인 투자자들에 대한 사모시장의 장벽을 낮추려는 규제당국들도 이러한 변화를 반길 것으로 예상된다.

일부 사모펀드들은 더욱 자주 가치평가를 실시하지만, 대부분은 여전히 분기별로 실시한다. 따라서 포트폴리오에 포함된 기업들로부터 제공된 정보가 사모펀드의 가치평가 모델에 적용되기까지는 수 주 또는 수 개월의 시간차가 발생할 수밖에 없다. 이처럼 가치평가에 적지 않은 시간이 걸린다는 점 때문에 사모자산은 불투명한 자산클래스라는 오명을 벗기가 힘들다. 사모시장 회의론자들은 이처럼 시간차가 발생하는 프로세스 때문에 가격이 현황을 제대로 반영하지 못해 시스템적 리스크를 야기한다고 지적하고 있다.⁶

2. US Securities and Exchange Commission (SEC), "SEC modernizes the accredited investor definition," press release, August 26, 2020; Michael Van Gils and Astrid Peeters, "ELTIF 2.0: What new opportunities does the EU offer investment funds?," Deloitte, April 26, 2023.
3. Maria Gattuso, Ryan Moore, and Sean Collins, "Investment management regulation: Navigating the present, and preparing for the future," Deloitte, April 2024.
4. Board of the International Organization of Securities Commission (IOSCO), Thematic analysis: Emerging risks in private finance, September 2023.
5. Huw Jones, "UK review of private markets to focus on valuing assets," Reuters, October 4, 2023; Deloitte, Financial Markets Regulatory Outlook 2024, 2024.
6. IOSCO, Thematic analysis: Emerging risks in private finance.
7. Vishveshwara Vasa, Bhakti Kundu, and Farrukh Botirzoda, "Private equity's generative AI opportunity is here," Deloitte's M&A Snapshots blog, September 15, 2023; Rafael Canton, "How ChatGPT, generative AI are beefing up PE deal sourcing," PE Hub, June 6, 2023.

사모펀드 포트폴리오에 포함된 기업들은 대부분 최소 분기별로 위탁운용사(GP)들에게 재무 데이터를 공개한다. 하지만 구독자 수, 출하, 앱 사용률, 채용, 매장 유동인구 데이터 등 정형 및 비정형 비(非)재무 성과지표들은 이보다 자주 공개된다. 기존 AI 톨과 더불어 생성형 AI 톨을 도입하면 이러한 비재무 데이터뿐 아니라 최신 언론기사와 산업 업데이트를 수집 및 처리해, 가치평가 방식과 범위를 수정할 수 있다. 주기적 재무 데이터와 비정기적 데이터를 함께 가치평가 모델에 실시간 통합하면 더욱 총체적인 가치평가가 가능해진다.

일부 사모펀드들은 이미 딜소싱(deal, sourcing, 투자 대상 기업 발굴)에 AI를 활용하고 있다.⁷ 이러한 AI 역량은 자연스럽게 매수/매각 전후 프로세스에 모두 도입되어 가치평가를 포함한 포트폴리오 관리에도 적용할 수 있다.

AI로 사모펀드의 포트폴리오 운영이 개선되고 규제 지원이 지속됨에 따라 사모시장에 대한 개인 투자자들의 진입이 더욱 용이해지면, 위탁운용사들은 확대된 투자자 저변을 바탕으로 더욱 많은 자금을 운용할 수 있다. 가치평가를 더욱 자주 실시하는 것이 의무화되지 않더라도, 가치평가의 투명성과 빈도를 개선하면 당연히 투자가 한층 활성화될 것이다.

AI 기반 가치평가, 기관투자자 포트폴리오의 분모효과 경감

포트폴리오 가치평가가 더욱 자주 이뤄지면, 분모효과(denominator effect)에 따른 여러 문제를 완화할 수 있다. 분모효과는 특정 자산클래스의 가치가 하락하면 상대적으로 다른 자산클래스의 비중이 늘어나, 포트폴리오를 재조정해야 하는 경우를 뜻한다. 연기금과 국부펀드와 같은 기관투자자들은 사모자산과 같은 자산클래스에 투자할 수 있는 한도가 있다. 하지만 사모자산은 가치가 주식에 비해 시간차를 두고 반영되기 때문에, 주식시장 약세장이 지속되면 기관투자자들의 포트폴리오 내 사모자산 비중이 상대적으로 늘어나게 된다. 이 같은 분모효과가 발생하면 액티브 발행시장보다 가치평가가 비효율적인 유통시장에서 사모자산을 매각할 수밖에 없다.

이 때 포트폴리오 투명성을 개선하면, 애초에 기관투자자들이 분모효과에 따른 왜곡된 비중 때문에 사모자산을 매각할 이유가 줄어들뿐 아니라, 유통시장에서 매수 압력이 강해져 매수-매도 호가 스프레드가 줄어든다. 또한 투자 대상과 성과에 대한 더 많은 정보를 원하는 기관투자자들의 니즈도 충족시킬 수 있다.⁸

하지만 가치평가 프로세스에 AI를 도입하면 편향성과 환각 등 AI 모델 리스크, 사이버보안 리스크 등도 시스템 내에 같이 들어오는 셈이 된다. 적절한 관리와 감독 시스템을 갖추지 않으면 AI를 도입해 오히려 벌금을 내야 하거나 평판이 악화될 수 있다. SEC는 투자운용사들이 마케팅 자료, 알고리즘 모델, 컴플라이언스 훈련 시스템을 구축하는 데 AI를 어떻게 활용하는지 조사 중이다.⁹ 사모펀드들은 자체 규정과 업계를 선도하는 관리 및 감독 방식을 수립해야 포트폴리오 가치평가 등 핵심 활동에 신기술을 참신하고도 책임감 있는 방식으로 활용하는 선도자가 될 수 있다.

AI 활용의 핵심 과제는 맞춤형, 유연성, 투명성

포트폴리오 가치평가를 더욱 자주 실시하면 개인 투자자뿐 아니라 기관투자자, 위탁운용사, 규제기관들까지 모두 반길 것이다. 하지만 AI 활용에 대한 이해관계자 우려를 해소해야 한다는 숙제가 남아있다. 이를 위해 다음의 핵심 과제를 실행에 옮겨야 한다.

- ✔ **맞춤화:** AI 솔루션은 개별 사모펀드의 투자 원칙과 가치에 맞춤형으로 개발돼, 포트폴리오 범위, 조정, 추정, 리스크, 방법론 등 가치평가를 어떻게 수행했는지에 대한 애널리스트의 질문에 답할 수 있어야 한다. 예를 들어, AI 톨은 특정 자산간 비교분석(comparable)이 포함 또는 배제된 이유에 대해 애널리스트가 이해할 수 있을 정도의 설명을 제시할 수 있어야 한다.
- ✔ **투명성:** 기관투자자들에게 더 많은 정보와 투명성을 제공하면, AI의 가치평가 프로세스가 AI 특유의 '블랙박스'화 되는 것 아니냐는 우려를 해소할 수 있다. AI 기반 가치평가 방법론을 투명하게 공개하면, 찾아진 가치평가에 변동성이 확대되더라도 기관투자자들이 불안해하지 않을 것이다. 오히려 공공 및 민간 투자를 포함한 포트폴리오의 지속적 관리에 도움이 될 수 있다.
- ✔ **컴플라이언스:** 규제 변화에 기민하게 대응하기 위해, AI 모델은 가치평가 관련 규제 변동 내용을 주기적으로 확인하고 핵심 내용을 정리할 수 있어야 한다. 이후 컴플라이언스 책임자의 승인 하에 업데이트된 가이드라인을 가치평가 프로세스에 통합할 수 있어야 한다. 또한 AI를 활용하는 것 자체로 컴플라이언스 리스크가 발생할 수 있으므로, 사모펀드들은 관련 관리 체계를 마련해야 한다.
- ✔ **훈련:** 다양하고 풍부한 금융 및 비금융 데이터셋으로 AI 모델을 훈련해야, 데이터 편향성에 의한 왜곡된 포트폴리오 가치평가를 방지할 수 있다.
- ✔ **감독:** AI 기반 가치평가 모델은 인간의 개입 없이 결과를 도출할 수 있지만, 결과물의 정확성과 설명가능성을 확보하기 위해 특히 프로세스의 초기 단계에서는 사람의 감독이 반드시 필요하다. 애널리스트들이 가치평가 프로세스의 세부내용을 점검할 수 있어야 하고, 어떤 단계에서든 프로세스의 수정이 가능해야 한다.

책임감 있는 방식으로 AI를 활용해 포트폴리오 가치평가를 더욱 자주 실시하면, 자원 투입을 대폭 늘리지 않고도 가치평가에 대한 이해관계자들의 만족도를 높일 수 있다. 특히 가치평가 프로세스를 투명하게 공개할수록 최신 투자 정보를 원하는 신규 투자자들을 끌어들이는 데 유리하다. AI로 증강된 포트폴리오 가치평가 덕분에 사모자산은 불투명한 자산클래스라는 오명을 벗고 한층 활성화될 가능성이 커지고 있다.

8. Institutional Limited Partners Association (ILPA), ILPA Principles 3.0: Fostering transparency, governance and alignment of interests for general and limited partners, June 2019.
 9. Richard Vanderford, "SEC probes investment advisers' use of AI," Wall Street Journal, December 10, 2023.

Part 02

리스크와 회복력

5장. 생성형AI로 증폭되는 은행업계 딥페이크와 금융사기 위험	26
6장. 은퇴 절벽에 직면한 미국 부동산 업계, 차세대 리더십 시급	30
7장. 기후변화로 휘청이는 주택보험 업계, 정면대응이 열쇠	36
8장. 기후변화로 급등하는 미국 상업용 부동산 보험료	40

5장

생성형AI로 증폭되는 은행업계 딥페이크와 금융사기 위험



가짜 콘텐츠를 과거 어느 때보다 손쉽게 조작할 수 있게 됐지만, 이를 잡아내는 일은 과거 어느 때보다 어려워졌다. 은행들은 금융사기 위험이 증폭하는 환경에서 사기행위를 포착하고 손실을 예방하기 위해 인공지능(AI) 등 첨단기술에 공격적으로 투자해야 한다.

2024년 1월 홍콩 소재 한 기업의 직원이 사기꾼들에게 2,500만 달러를 송금한 사건이 있었다. 직원은 본인과 동료 직원이 참석한 화상회의에서 최고재무책임자(CFO)가 내린 지시대로 송금을 한 것이지만, 알고 봤더니 동료 직원과 CFO 모두 화상회의에는 참석한 적도 없었다. 사기꾼들이 이들을 모방한 딥페이크(deepfake, AI 기반 인간 이미지 합성 기술)를 만들어 송금하라는 지시를 내린 것이다.¹

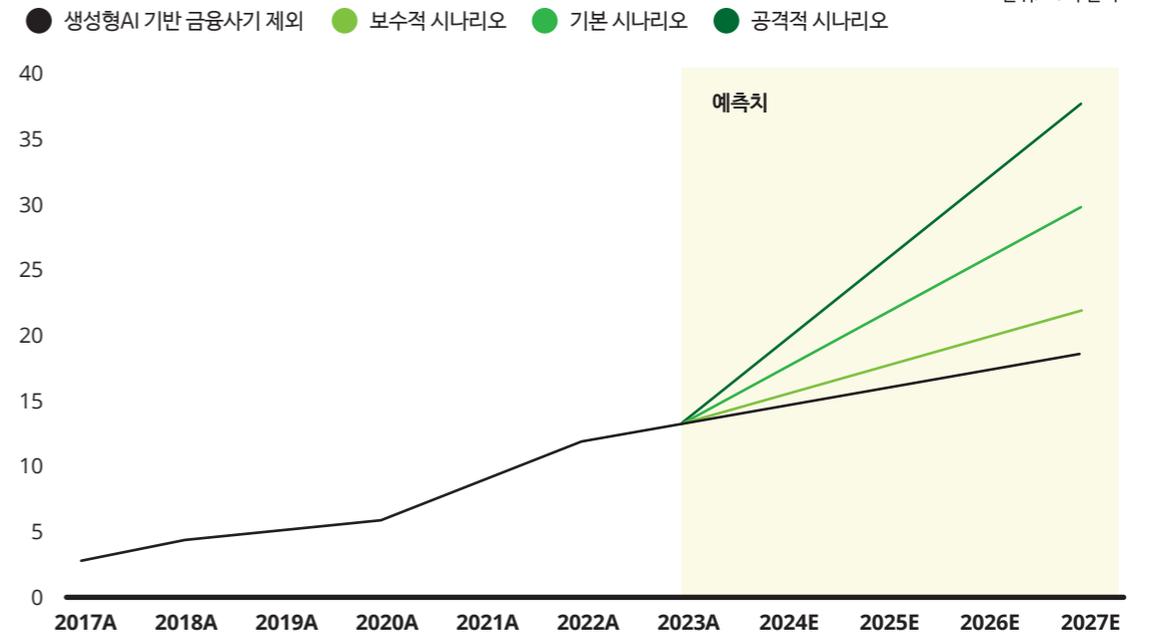
생성형AI(generative AI) 툴이 갈수록 정교해지고 사용이 용이해지는 만큼, 향후 수 년간 은행과 고객을 상대로 한 이러한 사기행위가 횡행할 것으로 우려된다.² 딜로이트는 미국 내 생성형AI 기반 금융사기 피해액이 2023년 미화 123억 달러에서 2027년 400억 달러로 연평균 32% 증가할 것으로 전망한다(그림 1).



1. Heather Chen and Kathleen Magramo, "Finance worker pays out \$25 million after video call with deepfake 'chief financial officer,'" CNN, February 4, 2024.
 2. Jon Bateman, Deepfakes and synthetic media in the financial system: Assessing threat scenarios, Carnegie Endowment for International Peace, July 8, 2020.

그림 1. 미국 내 생성형AI 기반 금융사기 피해액 전망

단위: 10억 달러



* 'A'는 추정치, 'E'는 예측치임.

출처: The FBI's Internet Crime Complaint Center; Deloitte Center for Financial Services.

생성형AI로 더 손쉬워진 금융사기

생성형AI 때문에 금융기관과 이들의 고객을 상대로 한 사기행위의 유형과 범위가 무한대로 증폭되고 있다. 사기행위도 창의력만 있다면 얼마든지 새로운 수법이 가능해진 것이다.

기술 혁신이 놀라운 속도로 이뤄지는 만큼, 은행들이 범죄 수법을 미리 파악하기가 갈수록 어려워질 것이다. AI 기반 딥페이크의 '자기 학습' 시스템은 끊임없는 업데이트로 컴퓨터 기반 탐지 시스템을 무용지물로 만든다.³

특히 새로운 생성형AI 툴은 싼 가격에 누구나 이용할 수 있기 때문에, 딥페이크 영상과 음성, 문서를 만들기가 더욱 쉬워졌다. 이미 다크 웹(dark web)에는 20달러 짜리부터 수천 달러 짜리까지 사기행위에 이용할 수 있는 소프트웨어를 사고파는 시장(cottage industry)이 형성되어 있다.⁴ 범죄용 소프트웨어가 이처럼 무작위로 확산되면서 기존 사기방지용 툴이 무력해지고 있다.⁵

이러한 상황에서 생성형AI 기반 사기행위까지 확산돼 금융서비스 기업들의 우려가 한층 심화되고 있다. 최근 조사에 따르면, 핀테크 부문 딥페이크 사기 건수가 2023년 한 해에만 700% 증가한 것으로 나타났다.⁶ 음성 딥페이크만 보면 사기방지 기술이 가짜 콘텐츠 생성 기술을 따라잡지 못하고 있는 실정이다.⁷

3. Alakananda Mitra, Saraju P. Mohanty, and Elias Kougiannos, "The world of generative AI: Deepfakes and large language models," Arxiv.org, February 8, 2024.
 4. Nabila Ahmed et al., "Deepfake imposter scams are driving a new wave of fraud," Bloomberg, August 21, 2023.
 5. Hannah Murphy, "Deepfakes make banks keep it real," Financial Times, September 20, 2023.
 6. Isabelle Bousquette, "Deepfakes are coming for the financial sector," Wall Street Journal, April 3, 2024.
 7. Huo Jingnan, "Using AI to detect AI-generated deepfakes can work for audio — but not always," NPR, April 5, 2024.

특히 이메일 피싱은 생성형AI로 인해 더욱 기승을 부릴 수 있다. 26가지 유형의 인터넷 범죄를 추적하는 미국 연방수사국(FBI) 인터넷범죄신고센터(ICC)에 따르면, 비즈니스 이메일 피싱이 가장 흔한 인터넷 범죄이자 심각한 재정적 피해를 초래하는 유형으로 나타났다.⁸ 지난 수 년간 해커들은 소셜 엔지니어링(social engineering) 공격 기법으로 개인 및 비즈니스 이메일 계정을 해킹해 불법 자금 이체 범죄를 저질렀다. 하지만 생성형AI를 이용하면 이보다 적은 비용을 들이고도 다수의 피해자를 노린 대규모 사기 행위가 가능해진다. FBI에 따르면, 2022년 한 해에만 비즈니스 이메일 피싱 건수가 2만1,832건, 피해액은 약 27억 달러에 달했다. 딜로이트가 제시하는 '공격적 시나리오'는 2027년 생성형AI 기반 이메일 피싱 피해액이 115억 달러에 달할 것으로 전망한다. 은행 업계는 수 십년간 사기행위에 대응하면서 여타 부문에 비해 선제적으로 첨단기술을 활용해 왔다. 하지만 미국 재무부는 보고서에서 "기존 리스크 관리 체제는 첨단 AI 기술을 관리하기에 적절하지 않다"고 지적했다.⁹ 과거의 사기방지 시스템은 기업 내 규정과 의사결정 체계를 거쳐야 했지만, 오늘날 금융기관들은 AI와 머신러닝 톨로 위협 행위를 탐지, 경고, 대응하고 있다. 일부 은행들은 AI를 활용해 사기행위를 감지하고 담당 팀에 조사 결과를 전송하는 프로세스를 자동화하고 있다.¹⁰ 또 JP모건(JPMorgan) 등 일부 은행들은 이미 대규모언어모델(LLM)을 도입해 이메일 탈취 행위 등에 대응하고 있다.¹¹ 마스터카드(Mastercard)는 의사결정지능(Decision Intelligence) 톨을 개발해 수 조개의 데이터 포인트를 스캔해 거래행위의 진위를 파악하는 방식으로 사기행위를 방지하고 있다.¹²

새로운 금융사기의 시대, 은행들의 대응책은?

은행들은 생성형AI 기반 사기에 대한 대응책 마련에 초점을 맞춰야 경쟁력을 유지할 수 있다. 첨단기술과 인간의 직관력을 융합해 사기행위에 선제적으로 대응할 수 있는 기술 활용법을 모색해야 한다. 만병통치약은 없으므로, 사기방지팀은 다양한 범죄 수법을 미리 파악해 대응할 수 있도록 끊임없이 학습 속도를 가속화해야 한다. 이와 동시에 새로운 금융사기의 시대에 발맞춰, 조직 전체의 전략, 거버넌스, 자원 활용 방식 등도 재편할 필요가 있다.

기술 발전의 속도가 워낙 가파른 만큼, 은행들은 사기방지 톨을 개발하는 외부 기관과의 협력도 강화할 필요가 있다. 특정 기업에 대한 위협은 곧 여러 기업과 경제 전반의 위협으로 확산되므로, 은행 리더들은 은행 업계 내외부 기관들과 협업 전략을 수립해 생성형AI 기반 사기행위에 대응해야 한다. 은행들간 협력도 필요하지만, 충분한 역량을 갖추고 신뢰할 수 있는 테크 기업들과도 협력해 사기방지를 위해 각각의 책임 분야를 설정하는 전략을 공동 수립하면 도움이 될 수 있다.

고객들도 사기방지를 위한 파트너로 활용할 수 있다. 하지만 사기 피해가 고객의 행동 때문인지 금융기관의 실수 때문인지에 따라 고객 관계가 시험대에 오를 수 있다는 점을 유의해야 한다. 고객들은 은행 서비스 이용 시 효율성과 안전성을 기대하는데, 생성형AI 딥페이크가 이 두가지를 모두 위협할 수 있다. 이를 방지하기 위해 은행들은 잠재적 리스크의 특징과 은행의 리스크 관리 방식에 대해 고객들에게 충분한 정보를 제공해야 한다. 은행 앱의 푸시 알림을 통해 정보를 제공하는 등 주기적인 커뮤니케이션 접점이 필요하다.

규제당국들도 생성형AI의 잠재력과 위협을 주시하고 있으므로, 은행들은 새로운 산업 표준을 수립하는 데 적극적으로 동참할 필요가 있다. 또한 신기술 발전 초기 단계에서 컴플라이언스 프로세스와 시스템을 마련해 놓으면, 실제 규제 컴플라이언스가 필요하게 될 때 발 빠르게 대처할 수 있다.

마지막으로 AI 기반 사기행위를 탐지, 대응, 보고할 수 있도록 신규 인력을 확보하고 기존 인력을 훈련하는 데 투자해야 한다. 현재 일부 은행들이 비용 감축을 우선시하는 상황에서 비용과 시간이 많이 드는 이러한 투자에 나서기가 쉽지 않은 일이다. 하지만 금융사기에 대비하려면 인력에 대한 대대적 훈련이 우선시돼야 한다. 특히 내부 엔지니어링팀뿐 아니라 외부 벤더 업체와 용역 등을 활용해 사기방지 소프트웨어를 개발함과 동시에 학습과 수정을 지속하는 조직문화를 수립하는 데 초점을 맞춰야 한다.

생성형AI 기반 사기행위는 갈수록 정교해지고 확산되고 있다. 2027년에 이르면 이로 인해 은행들과 고객들이 최대 400억 달러의 피해를 입을 것으로 예상된다. 증폭하는 위협에 대응하려면 더욱 민첩한 대응이 가능하도록 투자를 강화해야 한다.

연구 방법론

생성형AI 기반 금융사기 전망은 과거 추세와 딜로이트의 금융 사기 및 리스크 전문가들이 제시한 데이터를 기반으로 도출했다. 또한 FBI의 ICC가 추적하는 26가지 유형의 인터넷 범죄 각각에 '생성형AI 사기 리스크' 점수를 집계한 후, 생성형AI 도입 양상을 '보수적 시나리오', '기본 시나리오', '공격적 시나리오'로 구분해 2027년까지 다양한 사기 수법의 증가율을 예측했다. 예측치에는 각 사기 유형의 차이점도 반영했다.



8. Federal Bureau of Investigation, Internet crime report 2023, April 4, 2024.
 9. US Department of the Treasury, Managing artificial intelligence-specific cybersecurity risks in the financial services sector, March 2024.
 10. Edmund Lawler, "Banks face the twin-edged sword of generative AI," BAI, March 4, 2024.
 11. Penny Crosman, "JPMorgan Chase using advance AI to detect fraud," American Banker, July 3, 2023.
 12. Mastercard, "Mastercard supercharges consumer protection with gen AI," press release, February 1, 2024.

6장 은퇴 절벽에 직면한 미국 부동산 업계, 차세대 리더십 시급



미국 부동산 기업들의 리더십은 대부분 베이비부머 세대로 구성되어 있다. 이들의 은퇴 시기가 다가오면서 부동산 부문 리더십 파이프라인을 강화하고 차세대 리더십을 개발하는 것이 시급해지고 있다.

리더와 임원진을 포함한 미국 부동산 부문 인력이 대거 은퇴하는 시기가 다가오고 있다. 앞으로 10년이면 직급을 막론하고 미국 부동산 산업 전체 인력의 40%에 육박하는 100만 명이 은퇴 연령에 이른다. 범산업 평균(23%)뿐 아니라 은행업(23%)과 보험업(24%) 등 여타 금융서비스 산업에 비해서도 매우 높은 비율이다.¹

더욱 우려스러운 점은 은퇴가 임박한 부동산 전문 인력 중 상당수가 고위 직급이나 임원진에 속한다는 것이다. 딜로이트는 향후 10년 내 현재 부동산 부문 리더십 중 59%인 76만1,000명이 은퇴 연령에 이를 것으로 예상한다.

그렇다면 누가 이들을 대체할 것인가? 현재 부동산 부문 리더들이 자신들의 경험과 노하우를 차세대 리더들에게 전수하려면 무엇을 해야 하는가?

부동산 부문 인력의 고령화

미국 부동산 업계는 중위연령이 48.9세로 보험업(44.0세), 은행업(43.5세), 금융투자업(43.1세), 신용업(41.9세) 등을 포함한 금융서비스 산업 중에서 가장 높다. 또한 미국 내 직원 수 100만 명 이상인 모든 사기업을 비교했을 때에도, 부동산 부문의 중위연령이 가장 높게 나타났다(그림 1).²

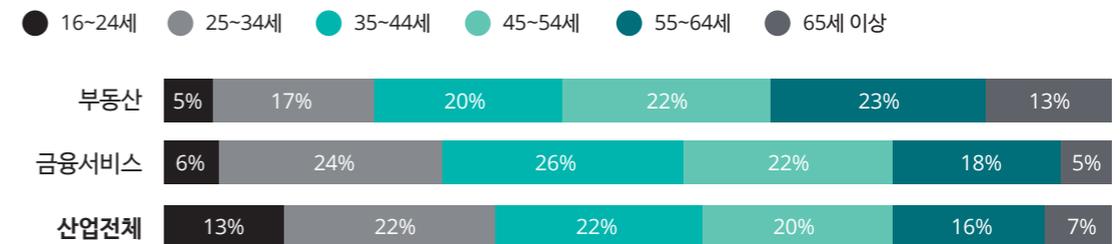
미국 평균 은퇴 연령은 남성 64.7세, 여성 62.1세이다.³ 하지만 부동산 부문은 2023년 기준 총 인력의 13%가 이미 65세 이상인 것으로 나타났다. 전체 산업 평균인 7%, 여타 금융서비스 산업 평균인 5%에 비해 매우 높은 수준이다(그림 2).⁴ 리더십에서 65세 이상 비율은 25%로 더욱 높다.⁵

그림 1. 미국 부동산 부문 중위연령이 가장 높은 순위를 차지



참조: 직원 수 100만 명 이상인 사기업만을 포함했으며, 비영리 기관이나 협회는 포함하지 않음.
출처: US Bureau of Labor Statistics, accessed January 2024.

그림 2. 부동산 부문 은퇴 연령 직원 비율은 여타 금융서비스 산업에 비해 세 배 가량 높다



참조: 금융서비스 산업은 은행업, 보험업, 금융투자업, 신용업을 포함. 반올림으로 인해 총합이 100%가 되지 않을 수 있음.
출처: US Bureau of Labor Statistics, accessed January 2024.

부동산 부문 인력의 고령화에는 여러 요인이 작용한다. 젊은 세대 인력 확보가 부진하고 경력직 의존도가 높은 데다, 구시대적 직능과 인력관리 프로세스, 낡은 조직 문화 등이 새로운 인력의 수혈을 가로막고 있다.⁶ 딜로이트는 이미 2020년 보고서에서 이러한 요인들 때문에 부동산 부문이 여타 부문에 비해 세대 다양성이 훨씬 떨어진다는 점을 지적한 바 있다.

미국 산업 전체 인력의 연령이 높아지고 있는 것도 이러한 트렌드를 심화하고 있다. 2023년 미국에서 은퇴 연령을 넘긴 인구 중 취업 비율이 약 20%로, 30년 전에 비해 두 배 늘었다.⁷

1. Deloitte Center for Financial Services analysis of US Bureau of Labor Statistics data, accessed January 2024.
2. US Bureau of Labor Statistics, "Table 18b: Labor force statistics from the current population survey," January 26, 2024.
3. Alicia H. Munnell, "How to think about recent trends in the average retirement age?," Center for Retirement Research at Boston College, July 19, 2022.
4. US Bureau of Labor Statistics, "Table 18b: Labor force statistics from the current population survey."
5. Deloitte Center for Financial Services analysis of BoardEx LLC data, accessed January 2024.

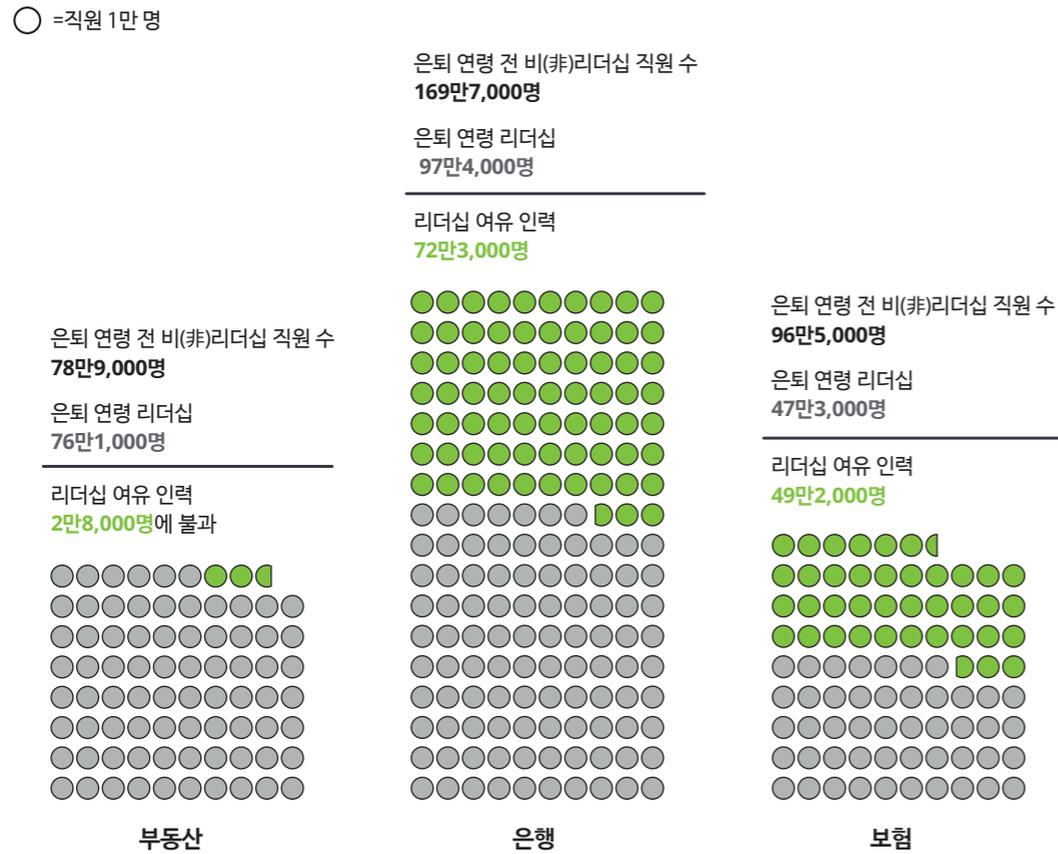
6. Jim Berry and John D'Angelo, "Preparing for the future of commercial real estate," Deloitte, September 14, 2020.
7. Richard Fry and Dana Braga, "Older workers are growing in number and earning higher wages," Pew Research Center, December 14, 2023.

부동산 부문 리더십 파이프라인 개발 시급

부동산 기업들은 단기 전략에 리더십 전환 및 승계 계획을 반드시 포함해야 한다. 특히 차세대 리더십 개발에 투자하는 것이 시급하다. 또한 모든 직원들이 리더십 역량을 갖추고 있거나 리더십 역할을 맡을 의향이 있는 것은 아니므로, 인력 파이프라인 중에서도 리더십 가능성이 있는 비율은 더욱 줄어들 수 있다.

2033년까지 35~54세 직원은 현재 수준에서 매년 1% 증가해 총 130만 명에 이를 것으로 예상된다. 하지만 딜로이트 분석에 따르면, 이들 중 41%는 이미 리더십 역할을 맡고 있어, 2033년 공석이 될 76만1000개의 리더십 자리를 채울 35~54세 직원은 78만9,000명밖에 남지 않는다. 다시 말해 리더십 여유 인력이 고작 2만8,000명뿐인 셈이다. 은행업(72만3,000명 이상) 및 보험업(49만2,000명 이상) 등 여타 금융서비스 산업에 비해 가장 적은 수치다(그림 3).

그림 3. 2033년 은퇴하는 리더십을 대체할 여유 인력의 수, 부동산업이 가장 적다



참조: 기존 은퇴 연령 전 리더십 수는 포함하지 않음.
출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of BoardEx data and US Bureau of Labor Statistics data.

연구 방법론

부동산 부문 리더십 연령 데이터는 보드엑스(BoardEx) 공개자료와 미국 전역 공공 및 민간 부동산 기업의 리더 개인정보를 토대로 집계했다. 집계에는 2023년 시가총액 기준 100대 부동산 기업 중 94개 기업 소속 리더 1,500명 이상, 공공 부동산 기관 리더 1,000명 이상의 정보가 포함됐다. 추가로 민간 부동산 기업 1,700곳의 리더 3,400명 이상의 정보도 포함됐다. 부동산 기업은 부동산 투자신탁 및 펀드 등 소유자와 투자자뿐 아니라 중개업체와 자문업체, 관리업체 등 부동산 서비스 기업도 포함한다.

리더십은 크게 1)C레벨 임원 2)고위 리더십(사장, 부사장, 파트너, 전무, 부서장 및 지사장 등)의 두 가지로 분류한다.

차세대 리더십 구축을 위한 선제적 투자

부동산 부문의 최고경영자(CEO) 승계 계획 중 약 50%는 CEO 교체가 확정된 후에야 시작된다.⁸ 리더십 공백을 채우기 위해 이처럼 수동적으로 행동하면 사업 연속성이 깨질 수 있으며, 특히 승계 시기가 매끄럽게 맞물리지 않을 경우 사업에 더 큰 차질이 발생할 수 있다. 리더십 승계 계획은 수 년이 걸리는 작업이고, 판단 오류 시 큰 대가를 치러야 할 수도 있기 때문이다. 임원진 임명에 대한 이사회의 최종 결정이 최장 18개월까지 걸릴 수도 있다.⁹ 따라서 은퇴 절벽에 대비하는 것은 이사회 차원의 우선순위가 돼야 한다. 경영진이 승계 계획을 준비하고 있지 않다면, 이사회가 나서서 이들에게 압박을 가해야 한다. 향후 10년 새 베이비부머 세대 중 상당수가 은퇴 연령에 이르기 때문에, 차세대 리더십은 X세대, 밀레니얼세대와 더불어 Z세대까지 포함할 수 있다. 이들 차세대 리더들은 기술 도입, 조직문화와 운영방식 전환, 지속가능성 등 새로운 사고방식으로 부동산업의 진화를 주도할 수 있다. '딜로이트 2024 MZ 세대 서베이'에 따르면, 밀레니얼과 Z 세대(이하 'MZ 세대')는 이미 소속 기업 내에서 고객들에 대한 제품 및 서비스 오퍼링뿐 아니라 다양성·공정성·포용성(DEI) 노력, 자기개발, 일과 삶의 균형에 있어 변화를 주도하고 있다고 답했다.¹⁰ 젊은 세대 근로자들은 갈수록 소속 기업에 기대하는 바가 많아지는 만큼, 차세대 인력을 확보하는 전략도 변화해야 한다.¹¹ 기업들은 부의 불평등 해소, 정신건강 지원, 기후행동 우선시, 단기적 노력(예: 일회용 용품 사용 중단)과 장기적 전략(예: 친환경 사무실 입지 및 공급망)에 대한 직원 참여 장려 등을 통해 MZ 세대를 포함한 직원들을 우선시하고 있음을 보여줄 필요가 있다. 이 외에도 분명하고 합리적인 하이브리드 업무 정책과 직



8. Miriam Hall, "A seismic generational shift is afoot among New York's real estate stalwarts," Bisnow, November 12, 2023.
9. Ibid.
10. Michele Parmelee, "Making waves: How Gen Zs and millennials are prioritizing – and driving – change in the workplace," Deloitte Insights, May 17, 2023.
11. Michele Parmelee, "Don't want to lose your Gen Z and millennial talent? Here's what you can do," Deloitte Insights, May 18, 2022.
12. Ibid.



급을 망라한 구성원의 권한을 강화하는 조직문화 등으로 젊은 세대 근로자들을 확보할 수 있다.¹² 리더십의 세대 전환이 이뤄질 때까지, 부동산 부문은 차세대 리더십 파이프라인을 구축 및 강화하는 데 힘을 쏟아야 한다. 가장 중요한 것은 전문 인력이 조직 내 리더십 위치에 올라갈 때까지 이탈하지 않도록 하는 것이다. 또한 이전 세대 인력이 축적한 지식과 경험을 시스템과 프로세스에 반영하는 것도 중요하다. 이를 위해 양방향 지식공유 및 멘토십 프로그램 등을 통해 전문 인력이 상대적으로 경험이 미숙한 후배들에게 핵심 섹터와 리더십 구축 및 관계 구축 스킬을 전수할 수 있다. 반대로 젊은 세대 직원들은 비공식 학습 프로그램을 통해 선배들의 디지털 톨 사용 및 디지털화를 도울 수 있다. 또 부동산 기업들은 스킬 기반 접근법을 도입해 인력개발 전략을 수정할 필요가 있다. 이를 통해 과거의 지시 및 통제 기반 위계 질서에서 벗어나 부서를 넘나드는 조율과 통합 시스템으로의 전환을 이뤄야 한다. 그래야만 지식의 격차를 좁히고 젊은 세대 직원들의 리더십 대비를 시킬 수 있다.

데이터 애널리틱스, 클라우드 컴퓨팅, 인공지능(AI) 등 첨단기술에 대해 배울 수 있는 기회를 제공하는 것도 인력을 확보하고 지식 격차를 줄이는 데 중요하다. 근로자들은 갈수록 복잡해지는 기술 역량과 통합 시스템을 갖춘 조직에서 스킬을 발전시키고 싶어한다.¹³ AI와 같은 기술은 이미 일의 방식을 재편함과 동시에 새로운 직종을 만들어내고 있다. 딜로이트가 '2024년 미국 경제 전망'에서 제시한 1분기 노동시장 상방 시나리오에 따르면, 노동시장 '황금기'에 AI가 생산성을 촉발하는 요인으로 작용할 것으로 전망됐다.¹⁴ 하지만 부동산은 통상 첨단기술과 거리가 먼 산업으로 간주된다. '딜로이트 2024 부동산 산업 전망'에 따르면, 부동산 기업 61% 이상이 여전히 레거시 기술에 의존하는 것으로 나타났다.¹⁵ 부동산 기업들이 은퇴 절벽에 대비해 인력 파이프라인을 보강하려면 이전에는 고려하지 않았던 첨단기술을 적극 도입해 최고 인력을 확보하고 이탈을 막아야 한다.

마지막으로 승계 계획은 일회성으로 끝나서는 안 되며, 지속적이고 선제적인 실행방식으로 자리잡아야 한다. 경영진과 이사회는 사업 연속성에 초점을 맞춰 리더십 전환과 주기적 점검이 가능하도록 승계 계획을 구축해야 한다. 이러한 계획은 사업 및 경제 사이클에 따라 수정해 기업과 인력 파이프라인이 예상하지 못한 환경 변화에도 지속, 발전할 수 있도록 해야 한다.

부동산 기업들은 임박한 은퇴 절벽에 지금 당장 대비를 시작하고 인력 파이프라인 강화를 우선 사안으로 추진해야 한다. 이를 위해 이사회가 주도해 선제적 승계 계획을 수립해, 젊은 세대 리더의 확보와 개발에 힘을 쏟고, 핵심 이해관계자들이 은퇴할 때 발생할 수 있는 관리 실패 지점을 파악하고 보충할 수 있는 적절한 기술에 투자해야 한다. 이러한 노력이 모두 이뤄져야 사업의 연속성을 지키고 차세대로 순조롭게 리더십 전환을 이룰 수 있다.

13. Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, Shannon Poynton, Martin Kamen, Lauren Kirby, Kraig Eaton, and Yves Van Durme, "Powering human impact with technology," Deloitte Insights, January 9, 2023.

14. Robyn Gibbard, "United States economic forecast: Q1 2024," Deloitte Global Economics Research Center, March 19, 2024.

15. Jeffrey J. Smith, Kathy Feucht, Renea Burns, and Tim Coy, "2024 commercial real estate outlook: Finding erra firma," Deloitte Center for Financial Services, September 2023.

7장

기후변화로 휘청이는 주택보험 업계, 정면대응이 열쇠



기후변화로 자연재해가 빈번해지면서 주택보험사들의 수익성 리스크가 커지고 있다. 이를 막기 위해 이해관계자들과 협력해 회복력을 강화하고 기후 관련 리스크에 선제적으로 대응해야 한다.

이미 높은 손해율로 휘청이던 미국 주택보험사들의 수익성이 기후 관련 손실이 증가하는 데다 인플레이션으로 인해 파손 주택 복구 비용도 늘면서 더욱 악화되고 있다. 2022년 손해보험 업계 손해액의 75%인 740억 달러가 주택 파손으로 발생했다.¹ 자연재해로 인한 주택 피해 액수와 빈도가 연 평균 5~7% 증가함에 따라,² 기후재앙에 따른 미국 주택소유자 피해액이 2030년 최대 1,180억 달러에 달할 것으로 전망된다.³

하지만 피해는 얼마든지 줄일 수 있다. 보험사들이 정부기관 및 정책입안자들과 협력해 주택 복원력 강화 조치에 33억5,000만 달러를 투자하면, 현재 주택건설 규정에 부합하지 않는 주택 중 2/3를 개조해 기후 관련 보험료 청구 건수를 대폭 줄일 수 있다. 딜로이트는 이를 통해 2030년까지 주택보험사 손해액을 최대 370억 달러 줄일 수 있을 것으로 예상한다.

연구 방법론

본고의 기후 관련 손해액은 스위스 재보험(Swiss Re)사의 증가율 전망치를 기반으로 도출했다.⁴ 또한 미국 연방재난관리청(FEMA) 및 국가건축과학연구소(NIBS)의 연구에서 기술된 요인들도 반영했다. FEMA의 건축 방재 규정에 부합하는 주택은 기후재앙에 따른 피해액을 연 평균 최대 48% 감축할 수 있는 것으로 나타났다.⁵ 하지만 FEMA에 따르면, 미국 주택 중 규정에 부합하는 비율은 35%에 그쳤다.⁶ NIBS의 '1:11 비용-이익 승수효과'를 적용하면, 규정에 맞춰 주택 복원력 강화에 1달러 투자할 때마다 피해 복구액 11달러를 절감할 수 있는 것으로 예상된다.⁷

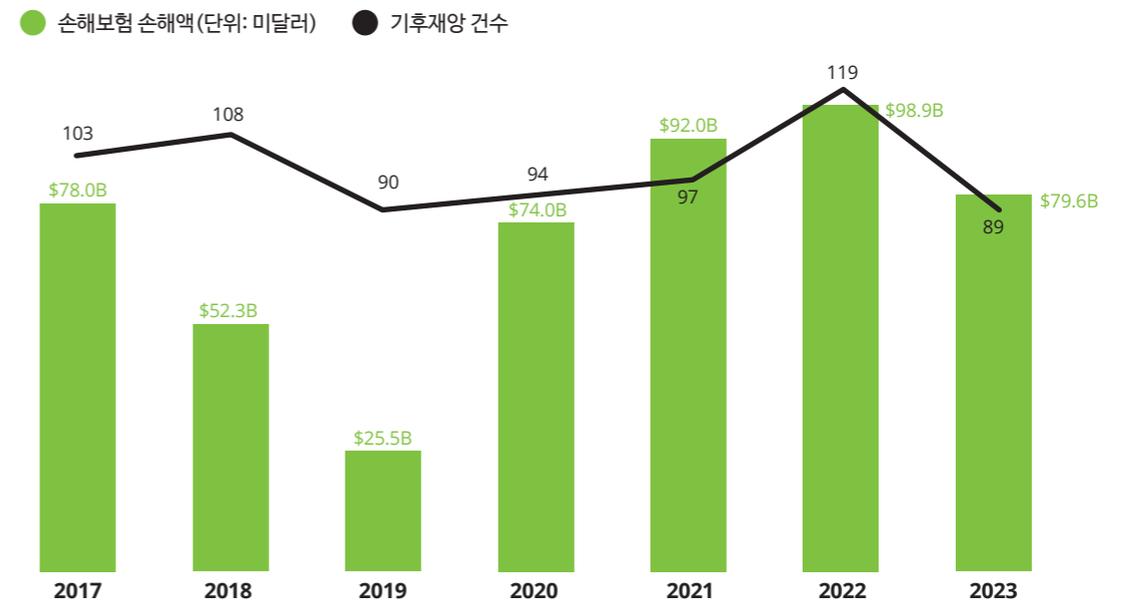
1. Jennifer Rudden, "Incurred losses for homeowner insurance in the United States from 2012 to 2022," Statista, August 17, 2023.
 2. Dr. Chandan Banerjee, Lucia Bever, Dr. Thierry Corti, James Finucane, and Roman Lechner, Natural catastrophes and inflation in 2022: A perfect storm, Swiss Re Institute, February 22, 2023.
 3. Analysis by Deloitte Center for Financial Services.
 4. Banerjee, Bever, Corti, Finucane, and Lechner, Natural catastrophes and inflation in 2022.
 5. Federal Emergency Management Agency, "Building codes save: A nationwide study of loss prevention," accessed May 3, 2024.
 6. Ibid.
 7. Dr. Jiqiu Yuan, "Mitigation saves: Mitigation saves up to \$13 per \$1 invested," National Institute of Building Sciences, 2020.

증가하는 주택 재건 비용과 기후 재앙, 보험사 수익성 저해

자연재해가 더욱 빈번하게 발생하고 규모도 커지면서 매년 자산 피해도 늘고 있다. 2019~2022년 미국에서 발생한 기후재앙이 32% 늘었다.⁸ 이에 따른 보험사들의 손해액은 2019년 250억 달러에서 2022년 990억 달러로 늘어, 전 세계 자연재해 손해액의 80%를 차지했다(그림 1).⁹

뿐만 아니라 인플레이션율이 최고 15%에 이르는 등 물가 압력까지 가중돼 2020~2023년 손해보험 손해액이 평균 45% 증가했다.¹⁰ 기후변화도 문제지만 주택 수요 증가도 리스크 증대 요인으로 작용하고 있다. 기후 관련 리스크가 증가함에도 불구하고 미국 내 재해 빈번 발생 지역으로 이주하는 인구가 계속 늘고 있으며, 이러한 지역에 고가 주택을 짓는 경우도 적지 않다.¹¹ 산불이 빈번하게 발생하는 캘리포니아와 콜로라도에서는 1990~2020년 약 4,400만 채의 신규 주택이 들어섰다.¹² 이로 인해 미국 손해보험 손해율이 2020년 98.8%에서 2022년 102.7%로 뛰었고, 2023년에는 103.8%로 추정돼, 손해보험 보증 손실이 심각한 수준임을 나타냈다.¹³

그림 1. 미국 자연재해 손해보험 손해액과 기후재앙 건수 비교



출처: Munich Re; Insurance Information Institute; Aon plc.

8. Analysis by Deloitte Center for Financial Services based on data from "Statistics: U.S. catastrophes," Triple-I, Munich Re, Aon, January 2024.
 9. Ibid.
 10. Loretta Worters and Jeremy Engdahl-Johnson, "Inflation, high interest rates, and catastrophes contribute to 2023 underwriting loss for P&C industry, New Triple-I/Milliman report shows," press release, Insurance Information Institute, November 2, 2023.
 11. Nadja Popovich and Brad Plumer, "As wildfires grow, millions of homes are being built in harm's way," September 9, 2022.
 12. Volker Radeloff, Miranda Mockrin, David Helmers, Amanda Carlson, Todd Hawbaker, Sebastian Martinuzzi, Franz Schug, Patricia Alexandre, Anu Kramer, and Anna Pidgeon, "Rising wildfire risk to houses in the United States," Science 382, no. 6671 (2023): pp. 702-707.
 13. Worters and Engdahl-Johnson, "Inflation, high interest rates, and catastrophes contribute to 2023 underwriting loss for P&C industry, New Triple-I/Milliman report shows"; Tim Zawacki, "US P&C insurance market report: Profitability to remain elusive in 2023," S&P Global Market Intelligence, July 19, 2023; Federal Insurance Office, U.S. Department of the Treasury, Annual report on the insurance industry, September 2022.

대부분 보험사의 대응책은 임시방편

보험사들이 수익성을 유지할 수 있는 수준의 보험료와 일부 주(州)정부가 허용하는 보험료 상한선 간 격차가 벌어지고 있다.¹⁴ 이에 일부 보험사들은 기후재앙 빈번 발생 지역에서의 사업을 축소 또는 철수하는 방식으로 대응해, 주택소유자들의 보험 옵션이 줄고 있다.¹⁵

일부 주정부들은 이러한 문제를 해결하기 위해 보험사들과 협력해 기후재앙 리스크를 주택보험료에 반영하는 방안을 모색하고 있다.¹⁶ 그 결과 2023년 주택 보험료가 평균 11% 올랐다.¹⁷ 플로리다와 같이 리스크가 높은 주의 경우 보험료가 최대 35% 인상돼,¹⁸ 상당수 주택소유자들이 보험비 압박을 받고 있다. 리스크가 증대하는 환경에서 재보험사들도 수익을 강화하기는커녕 자본조달비용조차 감당하기 힘든 상황이라 재보험료도 계속 인상될 것으로 예상된다.¹⁹

예방 조치만이 근본적 해결책...주택 방재 강화해 손해액 줄여야

손해보험사들이 기후재앙이 발생하는 것을 막을 수는 없다. 하지만 다음과 같은 대체 전략을 모색해 예방 조치로 손해를 줄여 주택보험 시장의 건전성을 강화할 수는 있다.

☑ 보험가입자들에게 기후재앙 피해 예방과 완화를 위한 기술적 방법과 건축규정 정보를 충분히 제공하라

공학 목재, 내충격 유리창, 강화 도어 및 지붕 등 첨단 건축 기법이나 자재로 지어진 신규 주택들은 구식 주택들에 비해 극심한 기후사태에 따른 파손이 적다. 실제로 2022년 당시 건축규정에 부합해 지어진 주택들은 1990년대 지어진 주택에 비해 강풍에 따른 연평균 피해액이 약 84% 적었다.²⁰ 기존 주택을 FEMA의 주택 방재 규정에 맞춰 개조하는 것만으로도 피해액을 대폭 줄일 수 있다. FEMA는 방재 규정에 맞춰 주택을 개조하면 태풍에 따른 연평균 피해액이 48% 줄어든다고 설명했다.²¹

하지만 자신의 주택을 어떻게 지켜야 하는지 제대로 알고 있는 소유자들은 많지 않다. 최근 미국 주택소유자 2,000명을 대상으로 실시한 설문조사 결과, 어떤 보험에 가입해 보험료를 얼마나 내야 하는지 모르겠다고 답한 비율이 63%에 달했다. 결국 상당수 주택소유자들이 충분한 보험 혜택을 받지 못하고 있는 것이다.²² 또 응답자 중 84%는 기후 관련 리스크와 피해를 예방 및 완화하는 방법을 보험사들이 알려주기를 기대했다.²³ 보험사들이 고객들의 이러한 바람에 부응하면, 주택소유자들이 더욱 많은 정보에 기반한 의사결정을 내리는 데 도움을 줄뿐 아니라 주택 방재 조치를 강화하는 노력도 촉진할 수 있다.

☑ 건축규정에 부합하기 위한 주택 개조 비용이 막대해 망설이는 소유자들이 대다수인 만큼, 주택 개조를 위한 단기 투자를 유도할 수 있는 인센티브를 제공하라

현재 미국 주택의 35%만이 건축규정에 부합하고 있어,²⁴ 나머지 65%를 규정에 맞게 개조하면 보험 손해액이 크게 줄어들 수 있다. 이를 위해 주택소유자들이 방재 기능을 강화하는 조건으로 보험료를 할인해주는 방식 등이 가능하다. 또한 주정부의 주택 방재 개조 지원금이나 프로그램에 대한 정보를 제공할 수도 있다. 플로리다 등 몇몇 주의 보험사들은 지붕과 셔터, 차고 문을 보강하는 등 허리케인 강풍에 대한 방재 조치를 취한 주택의 보험가입자들에게 보험료를 할인해주고 있다.²⁵ 또한 내충격 창문과 도어, 차고 문을 설치한 주택에 대해서는 판매세가 면제된다.²⁶ 홍수피해보험(National Flood Insurance Program) 가입자들의 경우 주택 바닥을 높이고 바닥층에서 설비를 철거하고 홍수로 범람한 물이 내부에서 외부로 빠지도록 수로를 설치하면 보험료 인하 혜택을 받을 수 있다.²⁷ 또 캘리포니아 주정부는 화재, 강풍, 폭우, 우박에 대비해 방재 기능을 강화한 주택소유자들에게 보험료 인하나 세금 감면 등의 혜택을 제공한다.²⁸

☑ 첨단기술을 활용해 더욱 정밀하게 기후재앙 위험지역을 파악하라

어떤 지역에 위치하느냐에 따라 자연재해에 따른 피해 정도가 좌우되는데, 현재 미국에서는 상당수 지역사회가 재해 빈번 발생 지역에 위치하고 있다.²⁹ 하지만 위성 이미지 기술이 발전함에 따라 고위험 지역을 더욱 정밀하게 파악해 주택 건축 및 재건축에 적합한 지역에 대한 한층 정확한 가이드를 제공할 수 있게 됐다. 한 인슈어테크 기업은 AI를 활용해 기후 리스크와 부동산 취약성을 지수화해 고위험 지역을 파악하는 데 도움을 주고 있다. 이러한 방법을 활용하면 보험가입자를 더욱 신중히 선정해 손해액을 줄일 수 있다.

☑ 더 나은 재건을 위한 파트너십에 동참하라

보험사들은 건축 재건 조달 및 시공 업체나 공급업체들과 협력해, 지속가능 또는 내구성이 강화된 건축 자재를 활용하거나 방재 설계를 강화하는 등 더 나은 재건에 동참할 수 있다.

현재 건축규정에 부합하지 않는 65%의 주택소유자들에게 인센티브 등의 혜택을 제공해 주택 방재성을 강화하면 연평균 보험 손해액을 최대 48%, 370억 달러 줄일 수 있다.³⁰ 또 NIBS의 '1:11 비용-이익 승수효과'를 적용하면, 규정에 맞춰 주택 복원력 강화에 1달러 투자할 때마다 피해 복구액 11달러를 절약할 수 있다.³¹ 딜로이트는 보험사들이 정부기관 및 보험가입자들과 협력해 주택 방재 조치에 33억5,000만 달러를 투자하면, 2030년까지 기후 관련 보험 손해액을 최대 31%, 370억 달러 감축할 수 있을 것으로 예상된다.³² 이에 따라 주택보험사들의 수익성이 개선돼 관련 산업의 안정성도 강화되면, 보험사와 소비자들 모두에게 이익이 되는 결과를 얻을 수 있다.

14. First Street, The insurance issue, September 19, 2023.
 15. Emily Flitter and Christopher Flavelle, "States dig into homeowners insurance and why it's hard to buy," The New York Times, March 8, 2024.
 16. David Sherwood, Irena Gecas-McCarthy, and Jim Eckenrode, "2024 insurance regulatory outlook," Deloitte Insights, January 17, 2024.
 17. Banerjee, Bevere, Corti, Finucane, and Lechner, Natural catastrophes and inflation in 2022.
 18. Emily Flitter, "Insurer's retreat in Florida signals crisis with no easy fix," The New York Times, July 14, 2023.
 19. Karl Hersch, James Colaco, Michelle Canaan, "2024 global insurance outlook," Deloitte Insights, September 2023.
 20. Moody's, Quantifying benefits now and in the future for insurers and real asset investors, October 19, 2023.
 21. Ibid.
 22. Kelly Cusick, David Sherwood, Michelle Canaan, and Namrata Sharma, "Bridging the homeowners' insurance protection gap," Deloitte Insights, May 7, 2024.
 23. Ibid.

24. Federal Emergency Management Agency, "Building codes save: A nationwide study of loss prevention."
 25. Jimmy Patronis, Premium discounts for hurricane loss mitigation: A guide for consumers, Florida Department of Financial Services, July 2022.
 26. Ibid.
 27. Federal Emergency Management Agency, "Flood insurance," September 27, 2023.
 28. Clean Energy Connection, "Guide to the energy efficient home improvement tax credit," November 1, 2023.
 29. Radeloff, Mockrin, Helmers, Carlson, Hawbaker, Martinuzzi, Schug, Alexandre, Kramer, and Pidgeon, "Rising wildfire risk to houses in the United States."
 30. Federal Emergency Management Agency, "Building codes save: A nationwide study of loss prevention."
 31. Yuan, "Mitigation saves: Mitigation saves up to \$13 per \$1 invested."
 32. Analysis by Deloitte Center for Financial Services.

8장 기후변화로 급등하는 미국 상업용 부동산 보험료

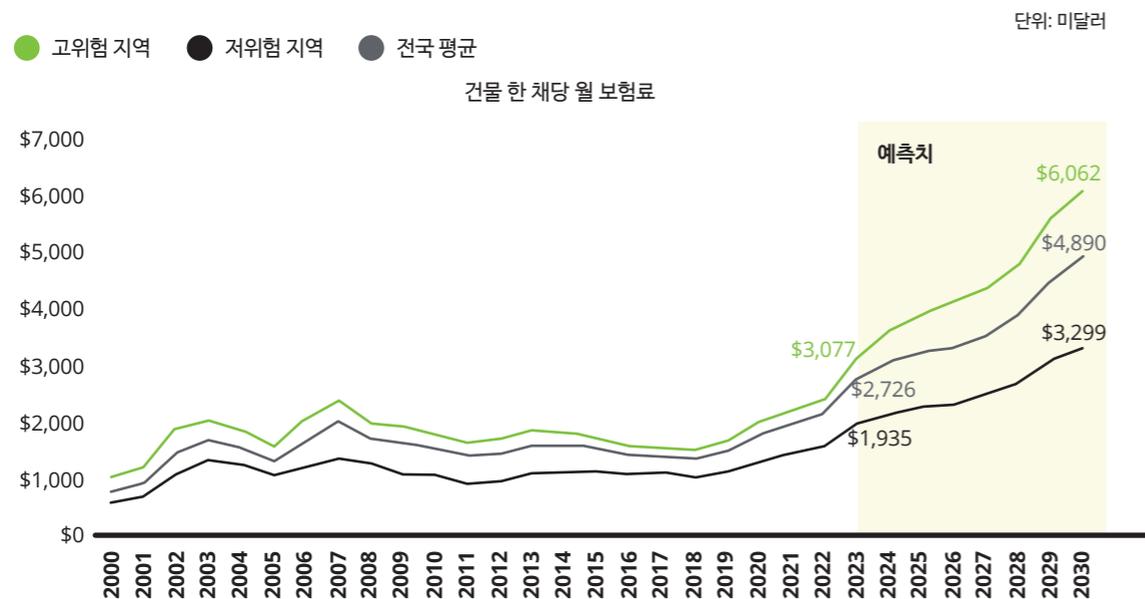


기후변화로 미국 상업용 부동산 소유자와 투자자들의 보험료 부담이 급증하고 있다. 자산을 보호하고 보험료 부담을 상쇄하기 위해 적극적 피해 예방조치, 연속 보험사 설립 등 새로운 전략을 모색해야 할 때다.

대기권, 슈퍼 태풍, 한파 등 극심한 이상기후가 지난 수 년간 미국 전역에서 많은 피해를 남겼다. 미국은 지형적인 특징과 자연재해 취약 지역의 인구 증가 및 개발, 기후변화에 따른 영향 심화 등으로 인해 전 세계에서 극심한 기후재앙이 가장 많이 발생하는 곳으로 꼽히고 있다.¹

이러한 환경에서 보험 업계는 자연재해 취약 지역의 상업용 부동산 관련 리스크에 보험료 인상으로 대응하고 있다. 딜로이트는 미국 상업용 부동산 월 평균 보험료가 2023년 2,826달러에서 2030년 4,890달러로 연평균 8.7% 상승할 것으로 전망한다(그림 1). 기후 리스크가 가장 큰 주(州)들에서는 3,077달러에서 6,062까지 거의 두 배 올라, 연평균 10.2% 상승할 것으로 예상된다. 리스크가 상대적으로 적은 주들에서는 1,935달러에서 3,299달러로 연평균 7.9% 상승할 것으로 전망된다.

그림 1. 기후 리스크에 따른 미국 상업용 부동산 보험료 전망



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of NCREIF data.

1. Seth Borenstein, "Why the US is leading the world in extreme weather catastrophes," PBS NewsHour, April 2, 2023.

미국 연방재난관리청(FEMA)이 자연재해에 대한 취약성을 기준으로 집계한 연간예상손실(expected annual loss, EAL)²이 가장 큰 10개 주에서는 상업용 부동산 보험료가 매년 31% 상승했고, 5년 전과 비교하면 108% 올랐다.³ 10위권을 벗어난 다른 주들은 매년 평균 25%, 5년 전과 비교해 96% 상승했다(그림 2).

2030년에 이르면 고위험 지역의 보험료는 전국 평균을 24% 웃돌 것으로 예상된다. 반면 저위험 지역은 평균보다 32.5% 낮을 것으로 전망된다(그림 3).

그림 2. FEMA가 집계한 기후 리스크가 가장 큰 10개 주 및 예상되는 주요 자연재해

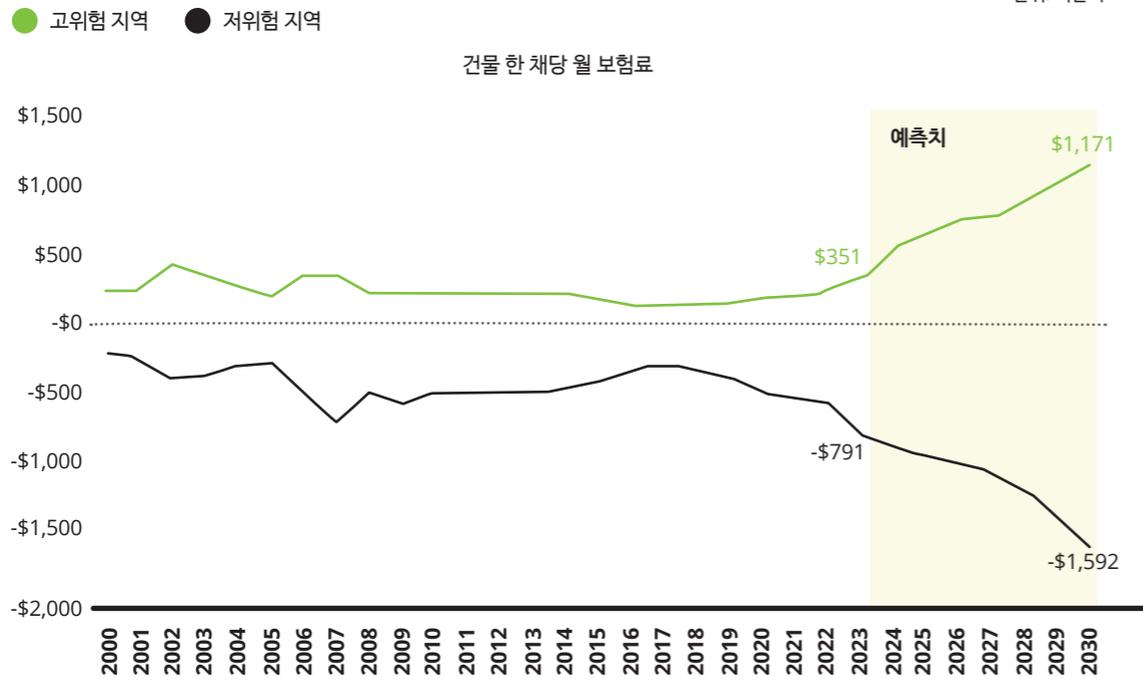
주	캘리포니아	플로리다	텍사스	노스캐롤라이나	워싱턴	사우스캐롤라이나	일리노이	뉴저지	조지아	미주리
연간예상손실	100.00	98.21	96.43	91.07	89.29	87.50	85.71	83.93	82.14	80.36
눈사태										
해안침수										
한파										
가뭄										
지진										
우박										
폭염										
허리케인										
눈폭풍										
산사태										
번개										
강벌람										
강동										
토네이도										
쓰나미										
화산 활동										
산불										
겨울 기후										

참조: 각 주마다 표시된 자연재해는 리스크 '높음' '상대적으로 높음' '상대적으로 보통'에 해당하는 경우를 포함.
출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of FEMA's National Risk Index data.

2. Federal Emergency Management Agency's "expected annual loss" represents the average economic loss in dollars resulting from natural hazards each year. It is calculated by assessing the representative value of buildings, population, or agriculture exposed to natural hazards, the expected frequency of those events, and the estimated percentage of exposed value expected to be lost due to those hazards.
3. Federal Emergency Management Agency, "Expected annual loss," accessed May 2024.

그림 3. 기후재앙 고위험 지역과 저위험 지역 간 상업용 부동산 보험료 격차 전망

단위: 미달러



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of NCREIF data.

보험료 상승의 가장 큰 요인은 늘어나는 기후재앙

범산업 상업용 부동산 월 평균 보험료는 2013년 1,558달러에서 2023년 말 2,726달러로 두 배 가까이 오르며, 연평균 5.75%의 상승률을 보였다.⁴ 미국 전역에서 발생하는 극심한 기후사태가 늘어난 것이 주요 요인이다. 이처럼 기후 리스크가 늘자 일부 보험사들은 고위험 지역에서 사업을 축소하거나 아예 철수하고 있다.⁵

또한 보험사들은 최근 수 년간 늘어난 손해액을 만회하기 위한 방법을 모색하고 있다. 2020년 말부터 코로나19(COVID-19) 팬데믹의 여파와 물가 상승 및 금리 전망 불확실성 등의 요인이 보험료 산정에 영향을 미쳤다. 2021년 1분기부터 2022년 4분기까지 8개 분기 연속 미국 부동산 보험료 상승률은 인플레이션율과 궤적을 같이 했다.⁶ 하지만 2023년부터 양상이 바뀌기 시작해, 1~3분기 보험료 상승률이 인플레이션율을 뛰어넘었다. 미국 연방준비제도의 인플레이션 억제책이 효과를 발휘해 6.5%까지 올랐던 식품과 에너지를 제외한 근원 인플레이션율이 2024년 초에는 3.1% 수준으로 떨어졌다.⁷ 이처럼 인플레이션과 금리 불확실성이 완화된 만큼, 단기 내 보험료 상승에 영향을 주는 요인은 극심한 기후사태뿐이다.

2023년 미국 전역에서 10억 달러 이상의 피해를 낸 극심한 기후사태가 28건 발생했고, 이로 인한 재건 비용은 총 929억 달러로 추정된다. 발생 건수와 재건 비용 모두 2020년 기록을 갈아치우는 수준이다.⁸ 당시 태풍(토네이도, 강풍, 우박을 동반한 태풍) 사태 19건, 홍수 4건, 열대 저기압 2건, 산불 1건, 겨울폭풍 및 한파 1건, 가뭄 및 폭염 1건이 발생했다. 총합 2022년에 비해 56% 늘어난 것이며, 연평균 10.8% 증가해 10년 전에 비해 180% 늘어난 수준이다. 이러한 양상이 지속된다고 가정하면, 2030년에는 10억 달러 이상의 피해를 내는 기후사태가 최대 42건 발생할 수 있다.⁹



연구 방법론

보험료 전망치는 미국 부동산신탁협회(NCREIF)의 상업용 부동산 보험료 데이터 23년간 연평균 상승률과 국립해양대기청(NOAA) 국립환경정보센터(NCEI)가 발표한 피해액이 10억 달러를 넘는 극심한 기후사태의 20년간 증가 추세를 토대로 도출했다. NCREIF의 샘플 데이터는 회원사들이 제공한 지역별 부동산 섹터별 건물 5만 채 이상에 대한 데이터로 구성돼 있다. 5년 평균 부동산 15채 미만인 주는 집계에서 제외했다. 그 결과 31개 주 기준을 통과해 전망치 집계에 포함되었다.

4. National Council of Real Estate Investment Fiduciaries, "Operations Benchmarks," data accessed January 12, 2024.
 5. Justin Worland, "Commercial real estate is in trouble. Climate change is part of the problem," Time, August 13, 2023.
 6. The Council of Insurance Agents & Brokers, "Premium increases slowed, challenging conditions remain, the council's Q4 P/C market survey shows," press release, accessed April 2024.
 7. Justin Lahart and Nick Timiraos, "Hotter-than-expected inflation clouds rate-cut outlook," The Wall Street Journal, February 13, 2024.

8. National Oceanic and Atmospheric Administration National Centers for Environmental Information, "US billion-dollar weather and climate disasters," accessed May 2024.
 9. Deloitte Center for Financial Services analysis of National Oceanic and Atmospheric Administration National Centers for Environmental Information's data.

기후재앙에 맞서 부동산을 보호하고 보험료 부담을 완화하는 전략

상업용 부동산 소유주들은 투자 자산을 보호하고 보험료 상상을 완화하기 위해 다음의 전략을 모색할 수 있다.

☑ 가능한 한 모든 예방 조치를 취하라

주기적 위험 점검을 실시하고, 이미 하고 있다면 더욱 자주 실시해 의사결정에 필요한 데이터를 보강하고 늘어나는 기후사태에 대응해야 한다. 카메라, 출입 통제, 홍수 모니터링, 화재 예방 톨 등 보안 및 모니터링 조치를 강화하는 것도 필요하다.

☑ 중개업체와 자문업체의 도움을 적극적으로 구하라

중개업체 및 자문업체들은 보험사들과 협상이 가능한 경우가 많기 때문에, 소유주들이 약정 완료 전에 이들과 보험 갱신 옵션을 논의하면 비용을 절감하고 더 낮은 보험료를 찾는 데 도움을 받을 수 있다. 이들은 또한 건물 복원력을 강화하는 방법과 보험료 할인 정책 등에 대한 정보를 제공할 수도 있다.

☑ 전속 보험사 설립을 고려하라

상업용 부동산 소유주들이 전속 보험사를 설립하면 보험 비용과 옵션을 결정할 수 있는 권한을 강화할 수 있다. 또한 구매력을 개선하고 재보험 및 대체자산 시장을 직접 활용할 수 있어, 보험료 변동성 및 접근성에 따른 불안정을 해소할 수 있다. 뿐만 아니라 손실에 대비한 리스크 파이낸싱과 시장 주기에 맞춘 리스크 보유도 한층 용이해진다.

☑ 부동산 자산을 기후사태 저위험 지역으로 이동하는 방안을 모색하라

일부의 경우 위치를 이동하면, 극심한 기후사태에 대한 리스크를 줄이고 더 많은 보험 옵션을 누릴 수 있다. 다만 이전 결정을 내릴 때 반드시 최신 기후 리스크 데이터를 기반으로 해야 한다. 예를 들어, 과거 산불 위험 맵은 기후와 환경 변화 때문에 낡은 데이터가 됐고, 이제 정부기관들은 위성 이미지와 AI 기술을 활용해 위험 지역을 보다 역동적으로 파악하고 있다.¹⁰ 따라서 이전 계획을 세울 때 현재와 미래의 위험 지역을 제대로 파악하는 것이 매우 중요하다.

기후변화에 따른 극심한 기후사태 증가로 상업용 부동산 보험료가 상승하는 것은 당분간 피할 수 없는 추세다. 하지만 소유주들은 현실성 있는 새로운 전략을 모색해 비용 부담을 줄이고 자산과 수익을 지킬 수 있다.



10. Christopher Mims, "How better tech could save lives in a world of bigger, faster, more devastating fires," The World Street Journal, September 2, 2023.

Contact

Deloitte Korea One Financial Services Industry

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스그룹

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

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스그룹



민홍기 대표
한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스그룹

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



장형수 파트너
한국 딜로이트 그룹
금융산업통합서비스 그룹

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

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



신병오 파트너
한국 딜로이트 그룹
금융산업통합서비스 그룹

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

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



조태진 파트너
한국 딜로이트 그룹
금융산업통합서비스 그룹

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

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

회계감사 부문



공선희 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문 리더

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

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



장문보 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문 리더

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

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



권대현 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

- 금융기관 IFRS 외부감사
- 금융기관 내부통제 자문
- 금융기관 회계자문



김경호 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



박재철 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



신금호 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



김선호 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



김우람 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

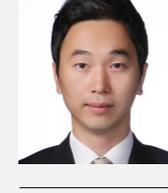
- 금융기관 외부감사 및 회계자문
- 금융기관 Private accounting
- 금융기관 내부회계관리제도 자문



유영경 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



이형남 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



김재현 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

- 품질관리실 금융상품 담당
- 금융기관 IFRS 회계감사



노원래 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



조기욱 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



최명식 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



문희창 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

- 금융지주 인수실사
- 보험사 손익변동성 관리전략
- 금융지주 변동성 관리전략



박기태 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



한유기 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



허호영 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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

보험계리부문



지성원 파트너
 금융산업통합서비스그룹
 보험계리부문 리더
 T : 02-6676-3838
 E : sujee@deloitte.com

- 보험사 기업가치 평가
- 보험사 IFRS17 시스템 구축 자문



이우근 파트너
 금융산업통합서비스그룹
 보험계리부문
 T : 02-6676-2206
 E : wooglee@deloitte.com

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



이재엽 파트너
 금융산업통합서비스그룹
 보험계리부문
 T : 02-6676-1093
 E : jaeyulee@deloitte.com

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

경영자문 부문



이동영 파트너
 금융산업통합서비스그룹
 경영자문 부문 리더
 T : 02-6676-2304
 E : dongylee@deloitte.com

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



염승원 파트너
 금융산업통합서비스그룹
 경영자문 부문
 T : 02-6676-2125
 E : syeum@deloitte.com

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



장지식 파트너
 금융산업통합서비스그룹
 경영자문 부문
 T : 02-6099-4843
 E : jjang3@deloitte.com

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



장호 파트너
 금융산업통합서비스그룹
 경영자문 부문
 T : 02-6676-1428
 E : hojang@deloitte.com

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



정민강 파트너
 금융산업통합서비스그룹
 경영자문 부문
 T : 02-6099-4814
 E : minkjung@deloitte.com

- 금융기관 자금세탁방지 자문
- 금융기관 금융제재 준수 자문



김수환 파트너
 금융산업통합서비스그룹
 리스크자문 부문 리더
 T : 02-6676-2152
 E : soohwakim@deloitte.com

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



강유석 파트너
 금융산업통합서비스그룹
 리스크자문 부문
 T : 02-6676-2960
 E : yookang@deloitte.com

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



김진숙 파트너
 금융산업통합서비스그룹
 리스크자문 부문
 T : 02-6099-4437
 E : jessicakim@deloitte.com

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



박준홍 수석위원
 금융산업통합서비스그룹
 리스크자문 부문
 T : 02-6676-2917
 E : junepark@deloitte.com

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



최경식 파트너
 금융산업통합서비스그룹
 리스크자문 부문
 T : 02-6099-4442
 E : kyungsichoi@deloitte.com

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


컨설팅 부문
**안상혁 파트너**

금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문 리더

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

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

**구본재 파트너**

금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

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

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

**박지숙 파트너**

금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

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

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

**변성욱 파트너**

금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

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

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

**이동기 파트너**

금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

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

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

**전범수 파트너**

금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

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

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


세무자문 부문
**김철 파트너**

금융산업통합서비스그룹
세무자문 부문 리더

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

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

**이정연 파트너**

금융산업통합서비스그룹
세무자문 부문

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

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

**임지훈 파트너**

금융산업통합서비스그룹
세무자문 부문

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

· 금융기관 세무조정 및 세무자문
· 금융기관 세무조사 대응 및 조세불복

**최국주 전문위원**

금융산업통합서비스그룹
세무자문 부문

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

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

한국 딜로이트 그룹

성장전략부문



손재호 대표
딜로이트 성장전략부문 대표

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

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

금융산업별 리더



장형수 파트너
금융산업 리더

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

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



조태진 파트너
은행 및 자본시장 리더

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

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



신병오 파트너
보험산업 리더

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

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



홍윤기 파트너
자산운용업 리더

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

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



권용원 파트너
부동산업 리더

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

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