

Deloitte Insights

June 2025

한국 딜로이트 그룹 금융산업 특집호

딜로이트 글로벌 금융서비스산업 트렌드

미래 금융의 축을 바꾸는 8가지 메가트렌드

한국 딜로이트 그룹 금융산업 통합서비스그룹
Deloitte Korea One Financial Services Industry

Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play



Deloitte.

'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영-산업 트렌드를 만나보세요!

목차

서문 - 금융의 경계를 넘어: 기술·자본·신뢰가 재편하는 새로운 질서	03
1장 . 크로스보더 결제 혁신으로 부상하는 다중 은행 토큰화 네트워크	04
2장 . 손해보험 부문의 스마트한 보험 사기 대응	09
3장 . 개인 투자자의 사모자본 투자, 자산운용 부문의 새로운 성장 포인트	14
4장 . 상업용 부동산 투자, 대체 자산이 새로운 축으로 부상	19
5장 . 손해보험 부문의 새로운 수익원으로 떠오르는 사전 위험 관리 서비스	24
6장 . 액티브 ETF 성장으로 11조 달러 자산운용 시장 창출	29
7장 . 시로 은행 소프트웨어 엔지니어링 생산성 촉발	35
8장 . 자산관리의 혁신 일으키는 토큰화 부동산	39

서문

금융의 경계를 넘어: 기술·자본·신뢰가 재편하는 새로운 질서

최근 금융산업은 디지털 전환, 인공지능(AI), 토큰화(tokenization), 투자자 참여 구조의 다변화 등 복합적 요인에 의해 급격한 변화를 맞이하고 있다. 이러한 흐름은 전통적 은행, 보험, 자산운용 산업의 패러다임을 재편함과 동시에 새로운 기회와 도전 과제를 제시하고 있다. 본 보고서는 금융 생태계 전반에서 나타나고 있는 8가지 주요 트렌드를 중심으로 구성했다. 우선 크로스보더 결제 부문에서는 글로벌 은행들이 협력하여 구축 중인 다중 은행 토큰화 네트워크가 기존 국제 결제 인프라의 한계를 뛰어넘는 대안으로 부상하고 있다. 손해보험 산업은 인공지능과 데이터 기반 분석 기술을 활용해 보험 사기 대응의 지능화를 추진하고 있다. 또한 개인 투자자의 사모자본 참여 확대, 상업용 부동산 부문에서 대체 자산군의 부상, 액티브 ETF 시장의 성장, AI를 활용한 은행 소프트웨어 개발 혁신, 부동산 토큰화를 통한 자산관리의 진화 등은 모두 금융서비스의 본질적 방식에 구조적 변화를 가져오고 있다.

이 보고서는 각 산업과 기술이 교차하는 지점에서 나타나는 신호들을 짚어보며, 금융기관, 투자자, 정책입안자 모두에게 전략적 통찰을 제공하고자 한다. 복잡하고 예측 불가능한 시장 환경 속에서 경쟁력을 확보하기 위해서는 이러한 변화의 흐름을 정확히 이해하고, 선제적으로 대응하는 것이 무엇보다 중요하다.



01

크로스보더 결제 혁신으로 부상하는 다중 은행 토큰화 네트워크

토큰화 네트워크로 크로스보더 결제의 속도와 비용 이슈를 획기적으로 개선

기업들은 크로스보더(cross-border) 결제의 속도와 효율성 개선을 요구하고 있으며, 은행들은 이러한 기업들의 니즈를 해결해야 하는 과제를 안고 있다. 현재 은행을 통한 크로스보더 결제는 비용이 많이 들 뿐 아니라 속도가 느리고 정산 시간도 불확실해, 프로세스에 불만을 갖는 기업들이 많다.¹ 이러한 상황에서 핀테크 기업들이 사용자 친화적 서비스와 저렴한 수수료를 내세워 크로스보더 결제 시장에서 전통적 은행들을 제치고 점유율을 확대하고 있다.²

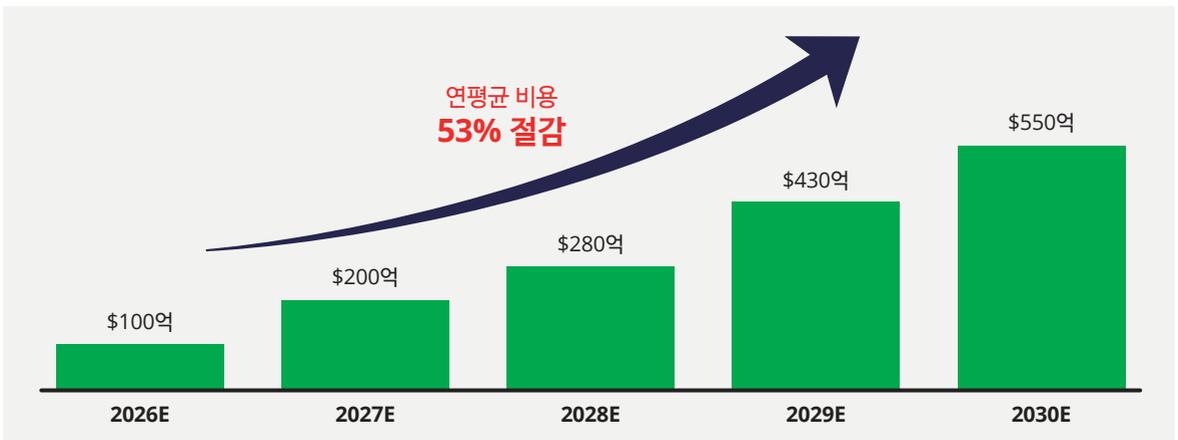
각국 정부와 민간 기업들은 디지털 형태의 화폐를 보다 빠르고 안전하게 국경간 지급 결제하기 위해 다양한 이니셔티브를 주도하고 있다. 이 가운데 다중 은행 토큰화 네트워크(multibank tokenization network)가 부상하고 있다. 상업은행 예금이나 중앙은행 예금과 같은 규제된 자산을 토큰화하면, 통합 원장(unified ledger)*상에서 일주일 내내 24시간 실시간 정산이 가능하다. 이러한 방식을 활용하면 중간 매개자의 필요성을 줄여 거래 비용을 크게 절감할 수 있다.³

이에 따라 주요 은행들이 글로벌 실시간 결제 처리를 가능케 하는 토큰화 통화 네트워크를 강화하기 위해 협력하고 있다. 딜로이트 금융서비스 센터(Deloitte Center for Financial Services)는 2030년까지 고액 국제 송금 4건 중 1건이 다중 은행 토큰화 플랫폼에서 정산될 것으로 전망한다.⁴ 토큰화 결제 인프라가 발전하면 효율성이 개선돼 기업들의 크로스보더 거래 비용이 약 12.5% 절감되고, 결과적으로 2030년까지 총 500억 달러 이상의 비용을 절감될 것으로 예상된다(그림 1).⁵

*통합 원장(unified ledger)은 여러 개의 회계 장부나 데이터 기록을 하나의 일관된 체계로 통합해 관리하는 장부 또는 시스템을 뜻한다.

그림 1. 크로스보더 결제의 토큰화로 2030년까지 기업 비용 500억 달러 절감 예상

크로스보더 거래의 비용 절감 규모 전망치(단위: 미화)



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis derived from United Nations Trade and Development (UNCTAD) data.

크로스보더 결제가 유난히 골칫거리인 이유

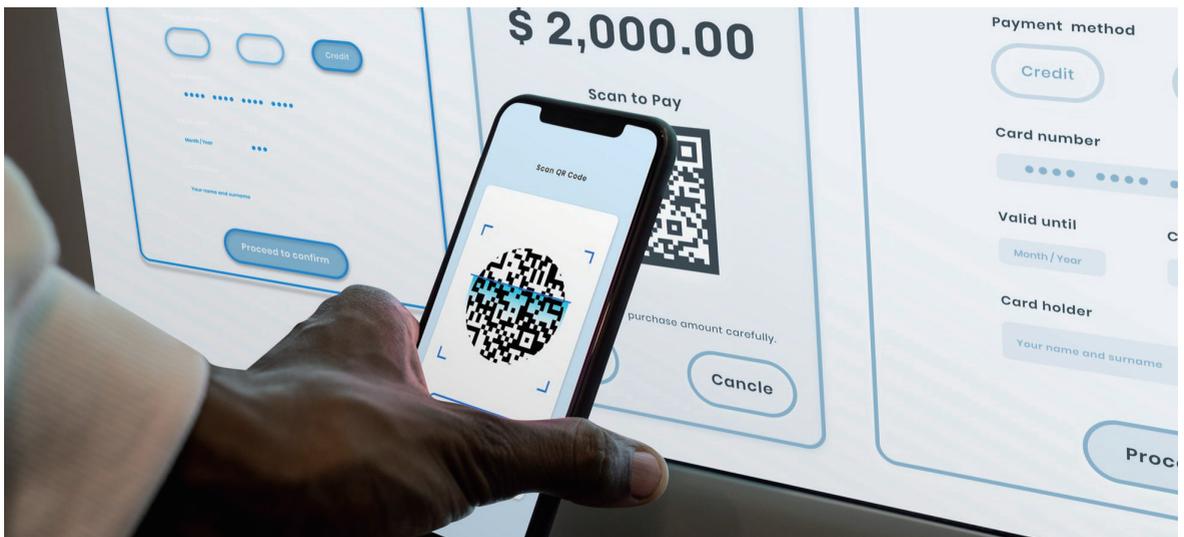
대량결제(wholesale payment)는 미화 10만 달러를 초과하는 대규모 거래로, 전체 크로스보더 거래의 대부분을 차지한다.⁶ 대량결제는 대체로 중개은행 네트워크를 통해 이뤄지며, 중개은행은 외국에 현지 지사가 없는 금융기관을 외국 시장과 연결하는 역할을 한다. 주요 시장간 거래는 보통 한 개의 중개은행만을 거치지만, 희귀하거나 복잡한 통화 전환이 필요한 경우 여러 중개은행을 거쳐야 할 수도 있다. 각 중개은행은 통화 전환 전후 은행의 계좌 잔액을 갱신하는 책임이 있는데, 이 절차는 일반적으로 각 은행의 영업시간에만 가능하기 때문에, 지역간 시차로 인해 크로스보더 정산이 지연되는 일이 다반사다.⁷

이 문제를 해결하기 위해 최근 금융산업 전반에서 혁신 노력이 이뤄지고 있다. 국제은행간통신협회인 스위프트(SWIFT)의 강화된 결제 추적 기능과 은행간 결제 네트워크인 더 클리어링 하우스(TCH, The Clearing House)의 미국과 유럽 간 즉시 결제를 위한 시범 프로그램이 대표적인 사례다.⁸ 그러나 여러 중개은행을 거쳐야 하는 크로스보더 결제는 여전히 복잡하고 번거롭다. 각 중개 기관이 처리, 결제, 외환에 대해 각각 수수료를 부과하기 때문에 거래 비용도 높은 편이다.⁹ 송금 은행은 예기치 못한 비용이나 높은 외환 스프레드를 감당하기 위해 추가 비용을 지불해야 할 수도 있다.¹⁰ 또한 다중 컴플라이언스 및 검증 절차로 인해 결제가 지연돼 은행 자금 및 기업 고객의 운전자본이 묶일 수 있다.¹¹

은행간 협력을 통해 기존 크로스보더 결제의 고질적 문제 해결

크로스보더 결제를 토큰화하면 송·수신자 정보를 사전에 검증함으로써 보안 체크를 거래 흐름에 직접 설계할 수 있으므로 컴플라이언스 비용을 줄일 수 있다. 기존 거래에서는 결제 지시와 자금 이전이 별도로 이루어지는 반면, 블록체인 기반의 토큰화된 통화 전송은 결제 지시와 자금 이전을 통합함으로써 정보 격차를 줄일 수 있다. 예를 들어, 은행은 실시간 데이터가 특정 조건을 충족했을 때 자동으로 결제를 실행하도록 스마트 계약을 프로그래밍할 수 있다.

특히 각 플랫폼이 지원하는 토큰화 통화를 용도에 맞춰 적절히 활용하면 경쟁력을 차별화할 수 있다. 이처럼 디지털 현금처럼 활용할 수 있는 토큰화 통화로는 은행이나 민간 기관이 미국 달러와 같은 단일 자산에 연동해 발행하는 스테이블코인(stablecoin), 기존 은행 예금을 디지털화한 상업은행 토큰화 예금, 중앙은행 준비금을 담보로 규제당국의 감독을 받는 중앙은행 토큰화 예금 등이 있다. 민간 부문에서 형성되는 다중 은행 네트워크는 2030년까지 토큰화 통화를 활용한 크로스보더 결제의 주요 인프라로 자리잡을 것으로 예상된다. 이미 새로운 결제 시스템을 시험 운영하는 은행 컨소시엄이 진행되고 있으며, 이를 통해 통합 원장 상에서 토큰화 통화를 교환하는 방식이 개선되고 있다.¹² 글로벌 규제 기관이 디지털 자산 사용에 대한 명확한 기준을 마련하면, 이들 은행간 공통 네트워크의 통합이 더욱 가속화될 것으로 기대된다.



단기적으로 스테이블코인이 크로스보더 결제 시장의 유력한 선두 주자

크로스보더 대량결제의 복잡성을 해결할 단기적 해결책으로 스테이블코인이 유력하다. 미국 등 여러 국가에서 스테이블코인에 대한 법제화가 추진되고 있으며, 최근 미국 의회에 발의된 관련 법안들은 초당적 지지를 받고 있다.¹³ 도널드 트럼프 미국 대통령은 2025년 1월 재취임 직후에 “합법적이고 정당한 달러 기반 스테이블코인의 성장”을 촉진할 것을 연방 기관에 지시하는 행정명령을 내렸다.¹⁴ 이러한 움직임은 스테이블코인의 광범위한 수용을 촉진하고, 은행들의 스테이블코인 기반 결제 솔루션 도입 속도를 가속화할 수 있다.¹⁵ 이에 따라 신뢰도가 높은 스테이블코인을 전송할 수 있는 네트워크는 향후 5년 내 상당한 시장 침투율을 달성할 가능성이 크다. 은행들은 새롭게 등장하는 블록체인 플랫폼에 집결하거나, TCH 및 스위프트와 같은 기존 결제 네트워크를 활용해 자체 발행 코인을 타 금융 기관과 교환할 수 있다. 이는 ‘스테이블코인 샌드위치’(stablecoin sandwich)라 불리는 방식을 따를 가능성이 크다. 스테이블코인 샌드위치는 발신 은행이 자국 통화를 스테이블코인으로 변환한 후 블록체인 네트워크를 통해 다른 은행으로 즉시 전송하면, 수취 은행이 수취인의 계좌에 자국 통화로 입금하는 방식이다.¹⁶

일부 은행 및 핀테크 기업은 규제당국과 협력해, 공공(public) 또는 무허가형(permissionless) 블록체인 네트워크의 기술적 사양, 거버넌스 기준, 보안 통제방안을 연구하고 있다.¹⁷ 트럼프 대통령이 스테이블코인 및 기타 토큰화 자산에 대한 공공 원장(public ledger)의 활성화를 지지하는 입장을 표명한 후, 이러한 개방형 네트워크가 더욱 주목받고 있다.¹⁸ 이 외에도 신규 결제 네트워크는 응용프로그램 인터페이스(API), 포털, 게이트웨이 등 은행과 결제기관의 접근성을 높이기 위한 시스템에 투자하고 있다. 이 덕분에 실시간 결제가 가능한 국가와 통화의 수가 늘어날 것으로 예상된다.

또한 몇몇 글로벌 은행들은 기존 통화의 토큰화 버전을 활용해 공유 원장을 기반으로 한 크로스보더 결제를 시범적으로 시행하고 있다. 영국 기반 결제 시스템인 프날리티(Finality)는 2023년 말 국내 정산 시스템을 블록체인 플랫폼에 연동해, 은행에 종속되지 않은 새로운 형태의 디지털 화폐인 유틸리티 결제 코인(utility settlement coin)을 교환하는 시범 거래를 성공적으로 수행했다.¹⁹ 이 코인은 중앙은행 계좌의 자금을 담보로만 접근할 수 있어, 중앙은행 토큰화 예금의 속성을 지닌다.²⁰

일부 국가 정부도 은행들과 협력해 전통적 통화와 토큰화 통화 둘 다 정산할 수 있는 단일 결제 시스템을 구축하고 있다. 국제금융협회(IIF)는 국제결제은행(BIS)이 주도하는 공공-민간 협력 프로젝트 '프로젝트 아고라'(Project Agorá)에 7개 중앙은행 및 41개 금융기관이 참여하도록 설득하는 데 성공했다.²¹ 이 협력체는 통합 원장 상의 다중 통화 이체(multi-currency transfers)를 위한 프로토타입을 개발할 계획이다.²² 관련 기술적 연구는 2025년 말 완료 예정이다.²³

솔루션 개발의 진전을 가로막는 규제 및 기술 과제

현재 업계가 직면한 여러가지 법적, 기술적 문제로 인해 업계 전반의 솔루션 개발과 도입이 지연될 수 있다. 토큰화된 자산과 블록체인 기반 거래에 대한 규제 프레임워크는 아직 미완성이다. 앞으로 블록체인 상호운용성 표준, 허용 가능한 디지털 화폐 형태, 원장 참여 요건 등 세부적인 규제 요건이 마련돼야 한다.²⁴

디지털 원장에 기존 국내 정산 네트워크를 동기화하는 것도 기술적 과제로 남아 있다. 수 십 년 전 종이 기반 프로세스가 전자 플랫폼으로 처음 이전되던 시기에 구축된 기술을 기반으로 하는 정산 시스템이 여전히 많다.²⁵ 이처럼 낡은 시스템은 기능적으로 한계가 있어 데이터나 자산 공유를 제약할 수 있다.

주석

1. Citi GPS, "Cross border payments 24x7: Faster, simpler, smarter," October 2024.
2. Ibid.
3. Bank of England, "Cross-border payments," Dec. 19, 2024.
4. Deloitte Center for Financial Services (DCFS) analysis.
5. DCFS analysis of UNCTAD Division on International Trade and Commodities, "Global trade on track to hit all-time high in 2024," accessed March 11, 2025. Data has been used with the permission of ©2024 United Nations.
6. Convera, "Cross border payment revenues to reach \$280 billion by 2030," Aug. 8, 2024.
7. Bank of England, "Cross-border payments."
8. The Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication, "The digital transformation of cross-border payments," accessed March 3, 2025; Tom Groenfeldt, "Real-time USD-euro payments set to launch in 2023," Forbes, Oct. 17, 2022.
9. Bank of England, "Cross-border payments."
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Carlos Navarro Fernandez and Álvaro Martínez Arce, "Blockchain technology and the transformation of capital markets," Performance, March 14, 2025.
13. Alexandra Steinberg Barrage, "Congress narrows in on stablecoin legislation: an analysis of the STABLE and GENIUS Acts," Consumer Financial Services Law Monitor, Feb. 11, 2025.
14. The White House, "Strengthening American leadership in digital financial technology," executive order, Jan. 23, 2025.
15. YouTube, "Davos World Economic Forum LIVE | Brian Moynihan Bank Of America CEO Exclusive | CNBC TV18," Jan. 21, 2025.
16. Christopher J. Waller, "Reflections on a maturing stablecoin market," speech, Federal Reserve, Feb. 12, 2025.
17. Monetary Authority of Singapore, "Global Layer 1 (GL 1) Whitepaper," June 27, 2024.
18. The White House, "Strengthening American leadership in digital financial technology," Jan. 23, 2025.
19. Fnality, "Seamless exchange of value for banks and businesses in future financial markets," July 18, 2024.
20. Tobias Adrian and Tommaso Mancini-Griffoli, "From stablecoins to Central Bank digital currencies," IMFBlog, Sept. 26, 2019.
21. BIS Innovation Hub, "Project Agora – frequently asked questions," September 2024.
22. Ibid.
23. Ibid.
24. Deloitte Development, "Tokenization: Realizing the vision of a future financial ecosystem," April 2024.
25. Bank of England, "Cross-border payments."

02

손해보험 부문의 스마트한 보험 사기 대응

AI 기반 멀티모달 기술로 보험 사기에 대응해 손실과 보험료 인상 예방

보험 사기는 미국에서 탈세에 이어 두 번째로 큰 손실을 초래하는 화이트칼라 범죄이다.¹ 미국 30여개 보험사가 설립한 보험사기방지연합체(Coalition Against Insurance Fraud)에 따르면, 미국 소비자의 78%가 보험 사기에 대해 우려하는 것으로 나타났다.² 보험 사기로 인해 보험사만 손실을 입는 것이 아니라, 일반 가입자도 보험료 인상이라는 부담을 안게 된다는 점을 소비자들이 인식하고 있는 것이다. 실제로 미국 연방수사국(FBI)은 보험 사기 때문에 미국 가계의 보험료 부담이 매년 평균 약 400~700달러 증가한다고 보고한 바 있다.³

게다가 최근 인플레이션을 반영한 보험료 인상으로 많은 손해보험(P&C)사들이 고객 이탈 증가 문제에 직면해 있다.⁴ 이러한 상황에서 보험 사기에 따른 손실을 보전하기 위해 보험료를 계속 인상하는 전략은 장기적인 수익성과 시장 점유율 확대를 위해 지속 가능한 방식이 아니다.

대신 보험사들은 사기가 발생하기 전에 이를 차단하고 방지할 수 있는 역량을 갖추는 것이 중요하다. 기존의 규칙 기반(rule-based) 사기 탐지 방식에 의존하기보다는, 보다 정교한 사기 노출 및 예방 기법에 투자하는 방향으로 전환해야 한다. 최근 딜로이트가 실시한 보험사 임원 대상 설문조사에 따르면, 응답자의 35%가 향후 12개월 내 생성형 AI 기술을 개발하거나 도입하고자 하는 주요 5대 영역 중 하나로 '사기 탐지'를 꼽았다.⁵

딜로이트는 손해보험사들이 보험 청구 처리 전(全) 과정에 걸쳐 AI 기반 기술을 도입하고 다양한 형태의 데이터를 실시간으로 분석하는 멀티모달(multimodal) 기술을 통합하면, 2032년까지 사기성 보험 청구를 방지해 약 800억~1,600억 달러에 달하는 비용을 절감할 수 있을 것으로 전망한다.

AI 기반 멀티모달 기술은 텍스트, 이미지, 오디오, 비디오, 센서 데이터 등 다양한 형태의 데이터를 통합·분석하는 고도화된 시스템을 의미한다. 이러한 기술은 서로 다른 출처의 데이터를 결합해 분석함으로써 단일 형태 데이터만을 활용하는 기존 시스템보다 훨씬 더 포괄적이고 정밀한 인사이트를 도출할 수 있다.



손해보험 사기 적발이 유독 어려운 이유

손해보험 청구의 약 10%가 사기로 추정되며, 이는 매년 약 1,220억 달러의 손실로 이어진다. 이는 전체 보험 사기 손실의 약 40%에 해당한다.⁶ 이처럼 사기가 만연한 주된 이유는 일반적으로 보험 가입자들과 보험사 간 접점이 매우 제한적이기 때문이다. 가입자들은 보통 연 1회 보험료를 납부하거나 사고나 손해가 발생했을 때 청구를 제기하는 상황에서만 보험사와 접촉하게 된다. 이렇게 상호 작용이 제한적이기 때문에, 보험사는 가입자의 행동을 지속적으로 모니터링하기 힘들고 사기 행위가 발생해도 포착하기가 쉽지 않다. 보험 사기는 일반적으로 연성 사기(soft fraud)와 경성 사기(hard fraud)로 구분된다. 연성 사기는 실제로 사고가 발생했기 때문에 청구 자체는 정당하지만, 피해를 과장하거나 허위 정보를 추가해 보험료를 과다 수급하는 행태다. 실제 수리 비용보다 과다하게 청구하거나, 부상의 정도를 과장하는 식이다. 경성 사기는 처음부터 사기를 목적으로 허위 사고나 피해를 조작하는 경우다. 예컨대, 고의로 사고를 내거나, 방화를 저지르거나, 도난을 가장하거나, 동일한 사진을 여러 보험사에 제출해 중복 청구하는 방식이 있다. 이 중 입증이 어려운 연성 사기가 더 흔하게 발생하며, 전체 보험 사기의 약 60%를 차지한다.⁷

사기 수법 정교화에 대응하기 위해 탐지 기술도 첨단화

코로나19(COVID-19) 팬데믹으로 보험 업계의 디지털 전환이 가속화됐다. 그 과정에서 사기범들의 수법도 한층 교묘해졌지만, 이와 동시에 이를 방지하기 위한 혁신적인 솔루션도 급증했다.⁸ 이에 따라 사기 탐지 기술은 빠르게 성장하는 산업으로 자리 잡고 있으며, 2023년 40억 달러 규모였던 시장이 2032년에는 320억 달러에 달해 8배 성장할 것으로 전망된다.⁹ 더불어 미국 보험감독관협회(NAIC)와 같은 규제 기관들의 압력도 거세지고 있다. 이들은 보험사들에게 더욱 효과적이고 정교한 사기 탐지 시스템을 도입할 것을 요구하고 있으며, 이는 보험 업계 전반에 걸쳐 고도화된 대응 전략 마련을 압박하는 요인으로 작용하고 있다.¹⁰



AI를 활용한 보험 사기의 탐지 및 예방

AI를 활용하면 보험 사기 탐지 모델을 한층 정교화할 수 있으며, 사람 조사관들은 더 복잡한 사기 사건에 집중할 수 있다. 관할 지역의 법률을 준수해야 한다는 제약이 있기는 하지만, AI 기반 사기 방지 기술과 첨단 데이터 분석을 결합하면 보험사들은 사기를 보다 효과적으로 탐지하고 예방할 수 있다. 이러한 AI 기술은 특히 재산 및 자동차 보험 부문에서 유용하다. 재산 및 자동차 보험 사정은 처리해야 할 데이터가 복잡하고 방대할 뿐 아니라 실시간 분석이 필요해, AI 활용 시 비용 절감과 효율 개선의 여지가 크기 때문이다.¹¹ 자동화된 비즈니스 규칙, 내장된 AI 및 머신러닝 기법, 텍스트 마이닝(text mining), 이상 탐지, 네트워크 연결 분석 등 여러 기술을 활용해 수백만 건의 청구를 실시간 데이터 분석 및 지수화할 수 있다. 텍스트, 이미지, 오디오, 비디오 등 다양한 모달리티로부터 수집한 데이터를 결합하면, 패턴과 이상 청구를 식별하고, 허위 청구 탐지율을 높이고, 사기 조사와 관련된 비용을 절감함으로써 보험 사건의 효율성을 강화할 수 있다. 하지만 이러한 기술은 효과적인 인간의 감독 하에 배치되어야 하며, 각 관할 지역의 법률에 부합해야 한다. AI는 다음의 방식으로 보험 사기 대응에 활용될 수 있다.

- **텍스트 분석:** 자연어 처리(NLP)는 청구서 양식, 이메일, 소셜 미디어 게시물 등 텍스트 데이터를 분석해 키워드와 작성자를 식별한다. 표현이 의심스럽거나 세부사항이 불일치하는 청구는 추가 조사를 위해 자동 표시된다. 단 위험을 표시할 때 AI 알고리즘 기반 모델이 차별과 편향을 피할 것을 요구하는 미국 '콜로라도 AI법'(Colorado AI Act)과 같은 현지 규제를 준수해야 한다.¹²
- **오디오-이미지-비디오 분석:** 음성 인식과 감정 분석은 고객 통화를 분석해 감정적 스트레스의 징후를 포착할 수 있는 기술로, EU의 AI법(AI Act)은 시민의 안전을 위해 이러한 기술을 활용한 감정 추론을 허용하고 있다.¹³ 사진 분석은 메타데이터의 이상, 조작, 반복 사용을 포착할 수 있다. 인과 분석은 보험 가입자가 주장하는 부상이 실제 발생한 사고와 일치하는지 여부를 식별할 수 있다. 비디오 분석은 사고 발생 여부와 피해 범위를 검증하고, 이미지의 진위 여부를 판단하며, 조작 또는 연출의 증거를 포착할 수 있다.
- **지리공간 분석:** 위성 이미지와 드론으로 촬영한 입체적이고 상세한 3차원(3D) 영상은 인간의 실사만으로는 명확히 파악하기 힘든 피해의 범위와 위치를 검증할 수 있다. 뿐만 아니라 자연재해 현장에서 손해 사정인의 신체적 부상을 줄이는 데도 도움이 될 수 있다.
- **사물인터넷(IoT) 데이터:** 차량 텔레매틱스(telematics)와 같은 실시간 감시 장치는 사고를 재구성함으로써 청구의 정당성을 검증할 수 있다. 누수 탐지기, 보안 카메라 등 스마트홈 센서는 청구를 검증하고 사기 또는 연출된 활동을 탐지하는데 사용할 수 있는 증거를 수집하는 데 도움이 된다.
- **시뮬레이션 모델:** 개인이 다양한 시나리오 하에서 의료 제공자, 수리 업체 등 타인과 함께 수행할 수 있는 행동을 통제된 가상 환경에서 복제함으로써, 표준 산업 관행에서 벗어난 패턴을 식별하고, 과다 청구, 불필요한 서비스, 사기 행위자들이 사전에 짜고 일으키는 사고 및 충돌을 탐지할 수 있다.

AI와 인간의 통찰력을 결합해 보험 사기 대응

지난 20년 동안 보험사들은 사기를 탐지하고 줄이기 위해 내부 특별조사팀을 운영하고 있다. 보험사에서 사기 방지를 책임지는 리더들은 앞으로 비용 관리부터 인재 확보에 이르기까지 다양한 과제를 해결해야 한다. AI의 예술(art)과 같은 정교한 기술과 인간만의 역량을 결합하면, 청구 사기를 탐지하고 장기적으로는 보험료 인상으로 가입자들이 부담해야 할 수 십억 달러의 비용을 절감할 수 있다. 이를 위해 인재 확보와 지속적 자동화 지원이 장기적으로 보험 사기 방지 목표를 달성하는 데 중요한 요인으로 작용할 것이다.



리서치 방법론

딜로이트 금융서비스센터(Deloitte Center for Financial Services)의 전망은 미국 보험사기방지연합체(Coalition Against Insurance Fraud)와 전미보험범죄국(NICB, National Insurance Crime Bureau)의 추정치를 기반으로 한다. 연성 및 경성 보험 사기 추정치는 보험 사기 탐지 기술 시장을 기준으로 하며, 2023년 40억 달러였던 시장 규모는 2032년 320억 달러에 달해 연평균 25%의 성장률을 보일 것으로 예상된다.¹⁴ 연성 사기는 전체 보험 사기의 60%를 차지하며, 경성 사기보다 탐지가 더 어렵다. 현재 탐지율은 연성 사기의 경우 20~40%, 경성 사기의 경우 40~80%로 추정된다.¹⁵ AI와 첨단 분석 기술을 활용한 멀티모달 기능을 통합하는 보험사들은 구형 방식, 보험 종류, 사기 탐지 시스템의 정교함에 따라 20~40%에 이르는 비용 절감 효과를 기대할 수 있다.¹⁶

주석

1. Defined as intentional deception in the insurance process, from policy purchase to claims settlement; Ashley Kilroy, "Insurance fraud statistics 2025," Forbes, January 3, 2025.
2. Kilroy, "Insurance fraud statistics 2025."
3. National Insurance Crime Bureau (NICB), "NICB and Agero join forces to combat insurance fraud," press release, June 12, 2024.
4. Kelly Cusick, Michelle Canaan, and Namrata Sharma, "Bridging insurance gaps to prepare homeowners for emerging climate change risks," Deloitte Insights, May 2, 2024.
5. Sandee Suhrada, Stephen Casaceli, and Dishank Jain, "Are insurers truly ready to scale gen AI?" Deloitte Insights, April 4, 2025.
6. Covers fraud from property, auto, and workers compensation; Kilroy, "Insurance fraud statistics 2025"; Deloitte Center for Financial Services analysis.
7. Discussion with Kedar Kamalapurkar, Deloitte insurance claims leader, December 13, 2023; Deloitte Center for Financial Services analysis.
8. Satish Lalchand et al., "Generative AI is expected to magnify the risk of deepfakes and other fraud in banking," Deloitte Insights, May 29, 2024.
9. Global Market Insights (GMI), Insurance fraud detection market size, May 2024; Amanda Paule, "Insurance companies are betting on AI and mass data analytics in a battle against fraud that costs billions," Business Insider, October 24, 2023.
10. Joe Desantis et al., "2025 insurance regulatory outlook," Deloitte Insights, February 21, 2025.
11. Kilroy, "Insurance fraud statistics 2025."
12. Tatiana Rice, Keir Lamont, and Jordan Francis, "The Colorado Artificial Intelligence Act," FPF US Legislation Policy Brief, July 2024.
13. European Commission, "AI Act enters into force," August 1, 2024.
14. GMI, Insurance fraud detection market size.
15. Discussion with Kedar Kamalapurkar, Deloitte insurance claims leader, December 13, 2023; Deloitte Center for Financial Services analysis.
16. Kilroy, "Insurance fraud statistics 2025"; discussion with Kedar Kamalapurkar, Deloitte insurance claims leader, December 13, 2023; Deloitte Center for Financial Services analysis; combining data from various modalities, such as text, images, audio, and video, could help identify patterns and anomalies and enhance the investigative process and reduce fraud claims.

03

개인 투자자의 사모자본 투자, 자산운용 부문의 새로운 성장 포인트

기존 투자 상품에 사모자산을 포함하는 새로운 전략 필요

미국과 유럽의 자산운용사들은 개인 투자자들이 사모시장에 더 쉽게 접근할 수 있는 방안을 수 년간 모색해왔다.¹ 포트폴리오 다각화 등 개인 투자자가 사모자본에 투자해서 얻을 수 있는 잠재적 이점이 업계 전반에 이미 널리 알려져 있기 때문이다.² 일부 추산에 따르면, 전 세계 리테일 자산(retail wealth, 개인 투자자에게 제공되는 금융 상품 및 자산) 부문에서 사모자본 투자 보유액은 약 2조~2조 5,000억 달러에 이른다. 하지만 이 수치는 본질적으로 적격 투자자(accredited investor, 고위험 금융 상품에 직접 투자할 자격이 있는 투자자)로 간주되는 고액 자산가의 보유 자산만을 포함한 것이며, 일반 개인 투자자는 포함되지 않는다.³

미국과 유럽연합(EU)의 개인 투자자가 보유한 사모자본 투자 보유액 총액은 1조 달러를 넘지 않을 것으로 추산된다. 이는 글로벌 사모자본 운용자산(AUM) 총액 14.5조 달러의 7%가 채 되지 않는다.⁴ 게다가 1조 달러 중 약 90%는 EU의 개인 투자자들에게 몰려 있는 것으로 추정된다.⁵

현재로서는 개인 투자자들의 사모자본 투자가 이처럼 저조하지만, 최근 일부 자산운용사들이 개인 투자자의 사모자본 투자를 새로운 성장 포인트로 주목하고 있다. 사모자본을 리테일 투자 상품의 자산군에 포함할 수 있는 규제 환경이 이미 마련됐기 때문에, 퇴직계좌 등 개인 투자자 대상 상품에 사모자본을 자산군으로 포함시키는 운용사들이 증가할 것으로 예상된다.

딜로이트 금융서비스센터(Deloitte Center for Financial Services)는 이러한 추세가 계속되면 미국의 경우 개인 투자자 사모자본 투자 규모가 현재 약 800억 달러(추정치)에서 2030년까지 2조4,000억 달러로 기하급수적으로 성장하고, EU는 9,240억 유로에서 2030년 3조3,000억 유로로 3배 이상 성장할 것으로 예측한다(그림 1, 2).⁶



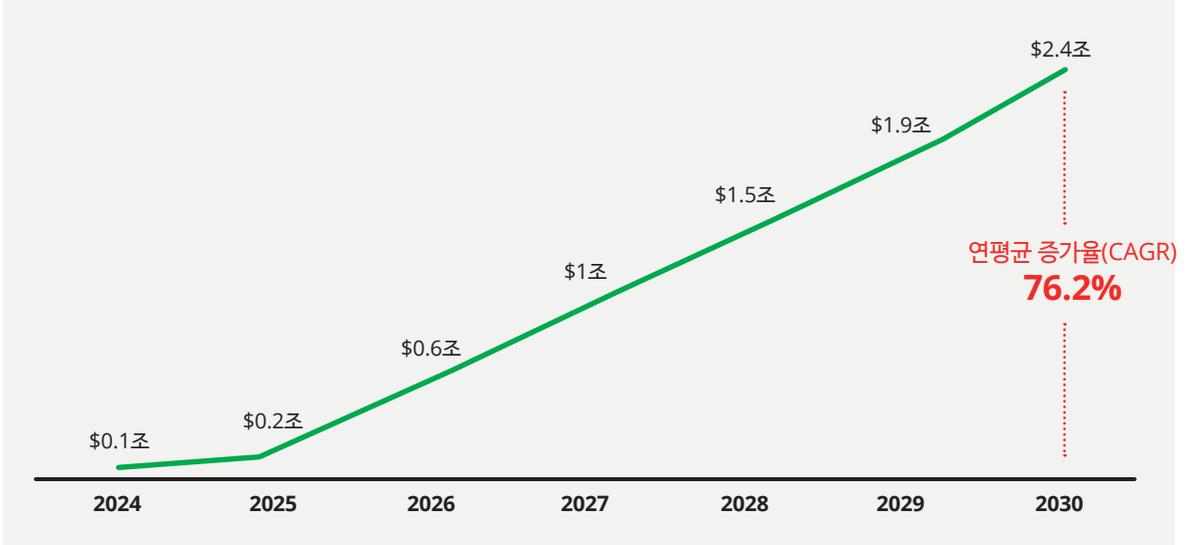
개인 투자자의 정의

개인 투자자는 금융 규제 기관이 비(非)적격 투자자(non-accredited investor)로 분류하는 개인을 의미한다.⁷ 미국에서는 주거용 부동산을 제외한 순자산이 100만 달러 미만이고, 최근 2년간 연소득이 20만 달러 미만(배우자 또는 파트너와 공동 신고 시 30만 달러 미만)인 개인 또는 특정 전문 자격을 갖춘 경우에 해당한다.⁸ 미국 개인 투자자는 '적격 고객'(qualified client) 자격을 갖추지 못하기 때문에, 투자운용사는 이들에게 성과보수를 부과할 수 없다.⁹ 한편 EU의 유럽 증권시장감독청(ESMA)은 보다 광범위한 기준을 적용한다. 1)직전 분기 내에 최소 10건의 상당 규모 거래를 수행 2)투자 포트폴리오 규모가 50만 유로를 초과 3)금융 서비스 업계에서 최소 1년 이상 근무하며 거래 관련 지식을 보유 등 조건 중 두 가지 이상을 충족할 경우 개인을 '전문 고객'(professional client)으로 분류할 수 있다.¹⁰

미국과 유럽에서 투자 가능한 자산 10만~100만 달러를 보유한 성인 개인 투자자는 각각 약 1억1,000만 명, 1억7,300만 명으로 추산되며, 이들이 보유한 순금융자산은 각각 약 38조 달러, 10조 달러에 달한다.¹¹ 이에 따라 개인 투자자 집단은 사모펀드 운용사들의 운용자산 성장에 기여할 수 있는 중요하지만 미개척 타깃 시장으로 평가된다. 현재 미국과 EU에서는 개인 투자자의 사모시장 접근성을 높일 수 있는 투자상품 규제 환경이 마련돼 있다.

그림 1. 미국 개인 투자자의 사모자본 투자, 2030년까지 급증 전망

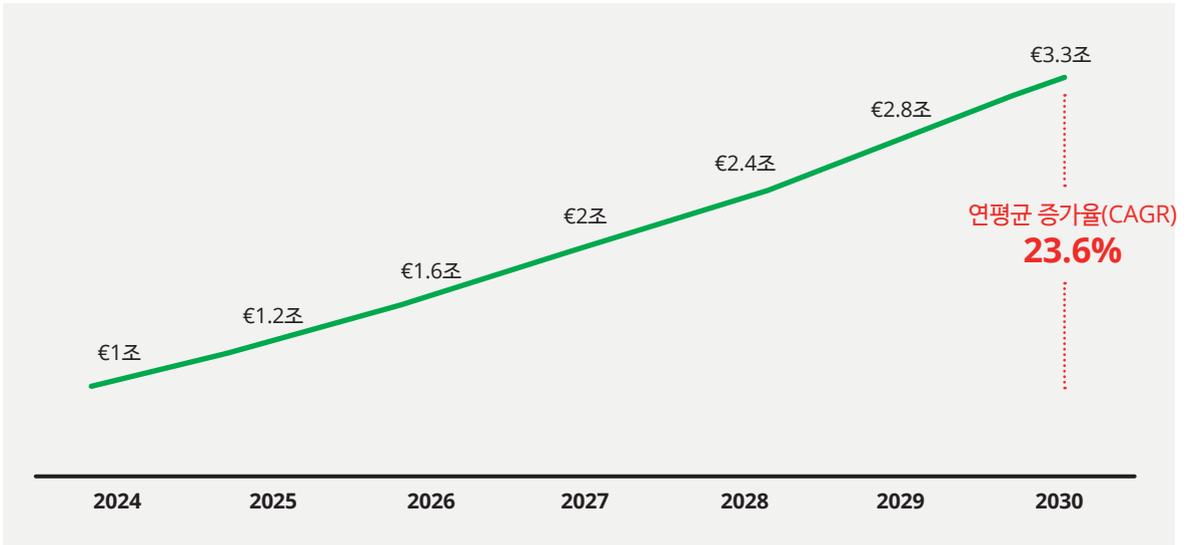
운용자산(AUM) 규모 예상치(단위: 미화)



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis derived from United Nations Trade and Development (UNCTAD) data.

그림 2. EU 개인 투자자의 사모자본 투자, 2030년까지 세 배 이상 급증 전망

운용자산(AUM) 규모 예상치(단위: 유로화)



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

투자 옵션 확대되며 미국 개인 투자자들의 사모자본 투자 증대 기대

개인 투자자들이 선택할 수 있는 투자 옵션이 다양해지면서 일부 사모자본 투자운용사들은 더 넓은 범위의 개인 투자자를 대상으로 한 포트폴리오를 모색하고 있다. 이들은 더 확대된 유동성 옵션과 더 낮은 최소 투자금을 원하는 투자자들을 겨냥하고 있다.¹² 현행 미국 규제에 따르면, 뮤추얼 펀드나 상장지수펀드(ETF) 등 개방형(open-ended) 투자회사는 전체 자산의 최대 15%까지 비(非)유동성 자산(illiquid security, 사모펀드 및 비상장 기업 지분 포함)에 투자할 수 있다.¹³ 또한, 인터벌 펀드(interval fund) 등 폐쇄형(closed-end) 펀드를 통해 개인 투자자들도 사모자산에 투자할 수 있다. 인터벌 펀드는 15% 제한 규정을 적용 받지 않으며,¹⁴ 자산 운용사들은 최소 투자금액을 1,000~50,000 달러 사이로 설정하고 있다.¹⁵

사모펀드 운용사들이 이러한 구조의 투자상품을 도입하려는 주요 이유는 최근 몇 년간 업계 전반이 겪고 있는 자금 모집의 어려움을 극복하기 위해서다.¹⁶ 또한 등록된 투자펀드로 출시하면 기존 2,000명으로 제한된 투자자 수 상한에 따르지 않아도 되기 때문에 더 넓은 투자자 기반에 접근할 수 있다는 장점이 있다.¹⁷ 한편 전통적 펀드운용사들도 사모자본을 포함한 신규 상품을 내놓고 있다. 따라서 두 가지 유형의 운용사들이 제공하는 펀드 상품을 중심으로 향후 5년간 개인 투자자의 사모자산 운용자산이 증가할 것으로 예상된다.

현재 개인 투자자들이 접근할 수 있는 사모자산은 주로 사모펀드 운용사들이 관리하는 인터벌 펀드에 포함돼 있지만, 전통적 자산운용사들도 개인 투자자들에게 이미 익숙한 뮤추얼 펀드와 ETF를 활용하는 방안을 모색하고 있다.¹⁸ 2024년 초 트라이벤트(Thrivent)는 자산배분형 뮤추얼 펀드를 통해 개인 투자자들이 사모펀드에 투자할 수 있도록 했다.¹⁹ 2024년 12월에는 본드블록스 투자운용(BondBloxx Investment Management)과 비르투스 인베스트먼트 파트너스(Virtus Investment Partners)가 각각 사모신용을 포함한 액티브 ETF를 출시했다.²⁰ 스테이트스트리트 글로벌 어드바이저스(State Street Global Advisors)는 2025년 2월에 사모신용에 투자하는 액티브 ETF를 출범했다. 해당 ETF는 자산유동화 금융(asset-based finance) 및 기업대출(corporate lending) 같은 공공 및 사모 신용시장에 투자해 모든 투자자들이 사모시장에 접근할 수 있도록 하는 것이 목표다.²¹ 최근에는 한 ETF가 상장 주식과 함께 비상장 기업 주식에도 투자할 수 있도록 펀드명과 투자전략을 변경해, 이 과정에서 특수목적회사(SPV, special-purpose vehicle)를 활용해 비상장 주식 매입을 진행하고 있다.²²

개인 투자자들을 대상으로 인터벌 펀드의 유통을 확대하려는 노력도 진행 중이다. 2022년에 인터벌 펀드로 출시된 캐시미어 스웨터 펀드(Cashmere Sweater Fund)는 최근 에이펙스 클리어링(Apex Clearing)과 파트너십을 체결해 펀드의 유통 범위를 확장했다.²³ 이처럼 파트너십을 통한 유통 확대 외에도, 자산관리 플랫폼(wealth management platform)을 구축하면 자문가와 그들의 고객에게 사모자산의 잠재적 이점을 교육해 큰 효과를 얻을 수 있다.²⁴ 특히 교육 과정에서 첨단 기술을 활용하면, 훨씬 효율적으로 더 많은 개인 투자자 고객을 수용할 수 있다.²⁵

미국의 경우 앞으로 5년간 뮤추얼 펀드 및 ETF 내 편입되는 사모자산을 중심으로 개인 투자자들의 사모자산 투자 비중이 증가할 것으로 예상된다. 그 배경에는 두 가지 이유가 있다. 우선 401(k) 같은 퇴직연금 계좌에 보유하는 사모자본이 뮤추얼 펀드 내 사모자산 비중이 증대하는 주요 동력이 될 가능성이 크다. 또한 개인 투자자를 직접 겨냥하는 인터벌 펀드의 유통 확대도 사모자본 운용자산을 증대하는 요인이지만, 전통적인 펀드 운용사들이 개인 투자자에게 익숙한 ETF 구조를 통해 사모자산 투자 기회를 제공하는 사례도 많아지고 있다. 기존 개방형 펀드의 중점적 투자 목표를 사모자본으로 전환하거나, 사모자본 중심의 신규 펀드를 출시하려는 운용사는 세금 보고 또는 기타 공시 의무와 관련해 발생할 수 있는 변화를 사전에 검토해 새로운 투자 기회를 모색할 필요가 있다.

새로운 EU 규제, 개인 투자자의 사모자산 투자 성장 촉발 기대

EU의 개인 투자자들은 헤지펀드, 사모펀드, 벤처캐피털, 부동산, 재간접펀드(fund of funds) 등을 아우르는 대체투자펀드(AIF, alternative investment fund)를 통해 사모자산에 투자할 수 있는 기회가 미국에 비해 더 많다.²⁶ ESMA에 따르면, AIF 내 개인 투자자 비중은 2022년 13.8%에서 2023년 11.3%로 줄었으나,²⁷ 개인 투자자가 보유한 자산 규모는 약 8,670억 유로 수준으로 유지됐으며, AIF 전체 자산은 7조7,000억 유로로 약 15% 증가했다.²⁸ 이는 유럽 개인 투자자들이 여전히 사모자산에 꾸준한 관심을 기울이고 있으며, 시장이 이미 성숙기에 접어든 만큼 향후 자산 성장세가 다소 둔화될 수 있음을 시사한다.

최근 ESMA는 유럽장기투자펀드(ELTIF, European Long-Term Investment Fund) 요건을 수정해 AIF 접근성을 개선하기 위한 조치에 나섰다.²⁹ 새로운 규제에 따르면, ELTIF가 판매되는 각국에 물리적 등록 대리인(physical facilities agent)을 의무적으로 배치해야 한다는 기존의 요건이 폐지됨에 따라, 유럽경제지역(EEA) 전역에서 AIF 유통이 한층 용이해질 것으로 기대된다. 또한 개인 투자자는 금융 투자 상품 포트폴리오의 최대 10%까지만 AIF에 투자해야 한다는 상한도 폐지 검토 중이며, 기존의 최소 투자금 1만 유로 규정 역시 폐지될 예정이다.³⁰ 이처럼 초기 투자 자금이 하향 조정되면 더 많은 개인 투자자들이 AIF에 투자할 수 있으며, 기존 AIF 투자자들 또한 포트폴리오 내 사모자산 비중을 확대하기가 용이하다. 이에 따라 향후 투자 운용사들은 최소 투자 요건이 없는 신규 AIF 상품을 출시해, EU 전역의 더 폭넓은 개인 투자자층을 타겟으로 마케팅을 펼칠 수 있을 것으로 예상된다.

자산운용 부문이 사모자산에서 찾을 수 있는 새로운 기회

자산운용 부문은 개인 투자자들의 사모자산 투자 기회를 확대하면 미국과 유럽 시장에서 새로운 성장 기회를 잡을 수 있다. 이처럼 매력적인 성장 기회를 잡으려면 초고액자산가(UHNW, ultra-high-net-worth) 및 고액자산가(HNW, high-net-worth)뿐 아니라 개인 투자자들도 사모자산 투자에 따른 혜택을 얻을 수 있도록 고민할 필요가 있다. 개인 투자자의 사모자산 투자 기회를 확대하려는 업계의 움직임은 일시적인 유행이 아니라 지속되는 추세가 될 것으로 예상되며, 유통 구조 및 상품 설계상의 장애물이 점차 해소되면서 2025년 한 해 이러한 흐름이 더욱 가속화될 가능성이 크다. 2025년 이후에는 사모자본을 투자 옵션으로 인식하는 개인 투자자들이 증가하면서 운용자산의 성장 속도가 더욱 가팔라질 것으로 예상된다. 2030년에 이르면 미국 개인 투자자의 사모자산 보유 규모가 유럽을 추격해, 유럽 보유 규모의 약 75% 수준까지 도달할 것으로 전망된다.

리서치 방법론

2024년 말 기준 미국 내 등록펀드를 통한 개인 투자자의 사모자본 투자 규모를 추정하기 위해, 미국 증권거래위원회(SEC)에 제출된 최신 N-PORT 보고서(공모형 펀드가 보유한 포트폴리오 자산에 대한 세부 정보를 SEC에 매월 제출하는 보고서)를 분석했다. 이 보고서는 등록된 투자운용사들이 보유한 포트폴리오 내역을 상세히 제공한다. 단, N-PORT 보고 의무가 없는 비즈니스 개발 회사(BDC, business development company)가 보유한 사모자산은 제외했다.³¹ 본고의 분석에는 사모펀드, 비상장 기업에 대한 직접 지분 투자, 사모 대출을 보유하고 있다고 보고한 등록 펀드를 포함했고, 적격 투자자 요건이 있는 모든 펀드는 제외했다. 딜로이트의 예측 모델에 따르면, 전체 N-PORT 보고 자산 중 개인 투자자들의 사모자본 보유 비중은 2024년 말 0.2%에서 2030년 5%로 증가할 것으로 예상된다. EU 개인 투자자들의 경우, AIF 내 사모펀드 보유 비중이 2024년 11.3%에서 2030년에는 30%까지 증가할 것으로 예상된다.

주석

1. US Securities and Exchange Commission (SEC) Asset Management Advisory Committee, "Final report and recommendations for private investments", September 27, 2021.
2. Ibid.
3. Betsy L. Graseck et al., *Competing for growth*, Morgan Stanley and Oliver Wyman, 2021.
4. Deloitte Center for Financial Services analysis; Nizar Tarhuni and Daniel Cook, *Global private market fundraising report, Q3 2024*, PitchBook, December 2, 2024.
5. Deloitte Center for Financial Services analysis.
6. Deloitte Center for Financial Services analysis; see "About this prediction" for methodology.
7. Deloitte Center for Financial Services analysis.
8. SEC, "Accredited investors," accessed March 10, 2025.
9. SEC, "Inflation adjustments of qualified client thresholds," 2021.
10. European Securities and Markets Authority (ESMA), "Annex II," accessed March 10, 2025.
11. Deloitte Center for Financial Services analysis; UBS, *Global Wealth Databook 2023*, August 15, 2023.
12. CFA Institute, "How the democratization of private equity is changing the investment landscape," December 18, 2024.
13. SEC, "Investment company liquidity risk management program rules," accessed March 10, 2025.
14. SEC, "Interval funds," accessed March 10, 2025.
15. iCapital, "What are interval and tender offer funds?," May 29, 2022.
16. Sean Collins et al., "Unlocking a potential US\$3.8 trillion opportunity for private equity firms," *Deloitte Insights*, December 16, 2024.
17. SEC, "Exchange Act reporting and registration," accessed March 10, 2025.
18. Deloitte Center for Financial Services analysis.
19. Thrivent, "Thrivent takes innovative step to make private equity funds accessible to retail investors," press release, April 23, 2024.
20. Ari I. Weinberg, "ETFs seeing promise in private assets, but hurdles remain," *Pensions & Investments*, February 7, 2025.
21. State Street Global Advisors, "State Street Global Advisors democratizes access to investment grade private credit markets with new ETF," press release, February 27, 2025.
22. ERShares, "Prospectus – EntrepreneurShares Series Trust," October 28, 2024.
23. Sergio Barreto, "Cashmere VC fund partners with Apex to expand retail investment access," *Alternatives Watch*, January 21, 2025.
24. Doug Dannemiller et al., "2025 investment management outlook," *Deloitte Insights*, October 7, 2024.
25. Ibid.
26. ESMA, "Market Report Costs and Performance of EU Retail Investment Products 2024", January 14, 2025.
27. Ibid.
28. Ibid; ESMA, *ESMA market report: Costs and performance of EU retail investment products 2023*, December 18, 2023.
29. Arthur Cox LLP, "ELTIF – The next generation," January 17, 2025.
30. Ibid.
31. SEC, Form N-PORT 2024 Q4 filings, accessed March 10, 2025.

04

상업용 부동산 투자, 대체 자산이 새로운 축으로 부상

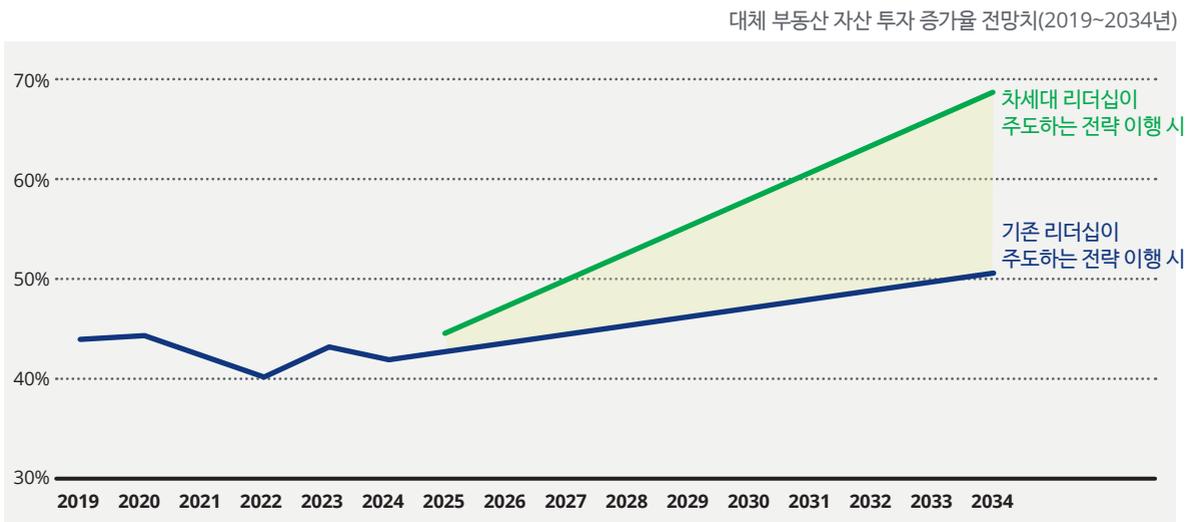
차세대 리더십 등장하며 대체 자산으로 투자 전환 가속화 예상

상업용 부동산(CRE) 소유주와 투자자들은 전통적으로 △오피스(office) △산업시설(industrial) △리테일(etail) △아파트(apartment) 등 네 가지 핵심 부동산 유형에 속하는 고품질 자산을 중심으로 포트폴리오를 구축해 왔다. 이러한 핵심 자산으로 구성된 포트폴리오는 일반적으로 임대 수익의 지속적 성장, 자산 가치 상승, 최소한의 변동성 등 강점을 바탕으로 안정적 수익을 제공했다.¹ 투자자들은 이러한 방식으로도 충분히 수익 목표를 달성할 수 있었고, 때로는 위험 조정 수익 기준으로 주식이나 국채 등 다른 금융자산보다 더 나은 성과를 내는 경우도 많았다.²

하지만 이제 상황이 달라지고 있다. 대체 부동산(alternative property)이 부상하면서 상업용 부동산 포트폴리오 구축에 오랜 기간 적용돼 온 기본 원칙들이 무너지기 시작했다. 동시에 상업용 부동산 업계의 리더십 다수가 은퇴하는 시기가 도래하고 있어, 바통을 이어받을 차세대 리더들은 어떻게 낡은 전략에서 새로운 환경에 적응할 것인지 풀어야 할 과제를 안고 있다.

향후 10년 동안 새로운 유형의 대체 부동산 자산이 등장하고 차세대 리더들이 비전통적 포트폴리오로의 전환을 가속화함에 따라, 상업용 부동산 투자는 근본적 변화를 맞이할 것으로 예상된다. 딜로이트 금융서비스 센터(Deloitte Center for Financial Services)는 2034년까지 대체 부동산의 가치가 연평균 15% 증가해, 업계 포트폴리오 가치에서 차지하는 비중이 현재 약 40%에서 70%에 육박하는 수준까지 늘어날 것으로 예측한다.

그림 1. 대체 부동산 자산이 상업용 부동산 투자 포트폴리오에서 차지하는 비중, 2034년에 70%에 육박할 전망



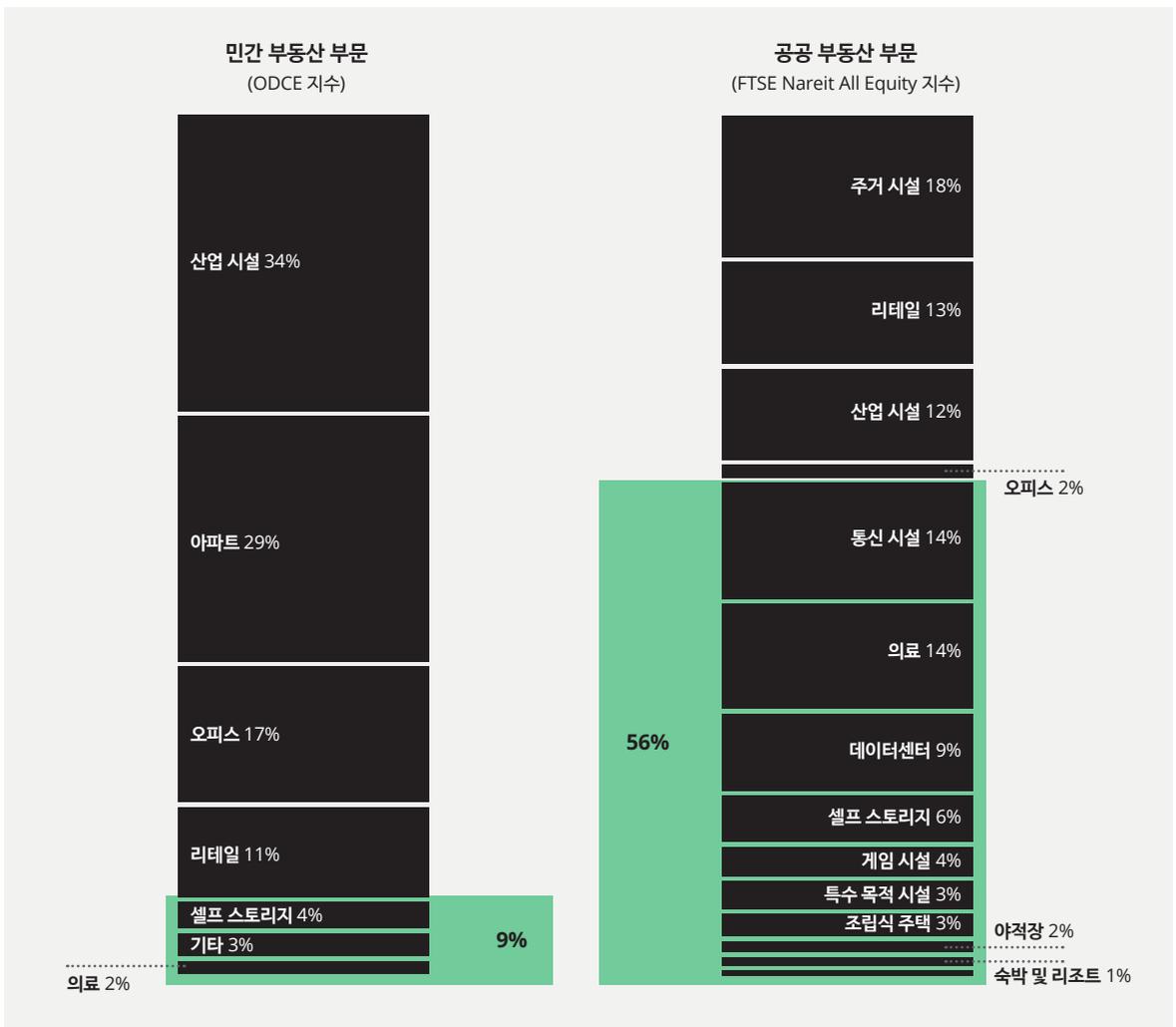
출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of National Council of Real Estate Investment Fiduciaries(NCREIF) and Nareit data, accessed Q3 2024.

상업용 부동산 부문, 대체 자산으로의 전환은 이미 진행 중

데이터 센터, 통신탑, 생명과학 시설, 의료 시설, 셀프 스토리지 시설, 임대용 단독 주택, 노인 주거복지 시설, 학생 기숙사 등 다양한 대체 부동산 유형이 부상하면서 상업용 부동산 부문에서 오랫동안 유지돼 온 포트폴리오 구성의 재조정 압력이 거세지고 있다. 2000년 670억 달러에 불과했던 이러한 대체 자산 규모는 2024년 6,000억 달러를 넘어며 연평균 10%의 성장률을 기록했다.³ 또한 지난 10년간 대체 자산은 연평균 11.6%의 수익률을 기록해, 전통적 부동산 유형의 6.2%를 크게 웃돌았다.⁴

특히 부동산 투자신탁(REITs)이 대체 자산 투자를 주도하며 부동산 자산 투자의 다각화 기회를 열었다. REITs는 공개 시장에서 대체 자산에 대한 할당 비중을 2000년 26%에서 2024년 50% 이상으로 늘렸다.⁵ 반면 사모 부동산 시장은 보다 신중하게 접근하고 있다. 25개 사모펀드를 포함하며 개방형 펀드의 벤치마크 지수로 불리는 미국 부동산신탁협회(NCREIF, National Council of Real Estate Investment Fiduciaries) ODCE(Open End Diversified Core Equity) 지수는 팬데믹 이후 증가하는 일부 대체 자산 수요를 반영해 대체 부동산 자산을 지수에 포함했지만, 여전히 오피스, 산업시설, 리테일, 아파트와 같은 핵심 부동산 자산 유형이 총 가치의 90% 이상을 차지하고 있다(그림 2).⁶

그림 2. 공공 부동산 중심으로 대체 부동산 자산 부상



참조: 반올림으로 인해 총합이 100%가 되지 않을 수 있음.

출처: NCREIF Fund Index—Open End Diversified Core Equity market value at the end of Q4 2024; Nareit All Equity Index data as of October 10, 2024.

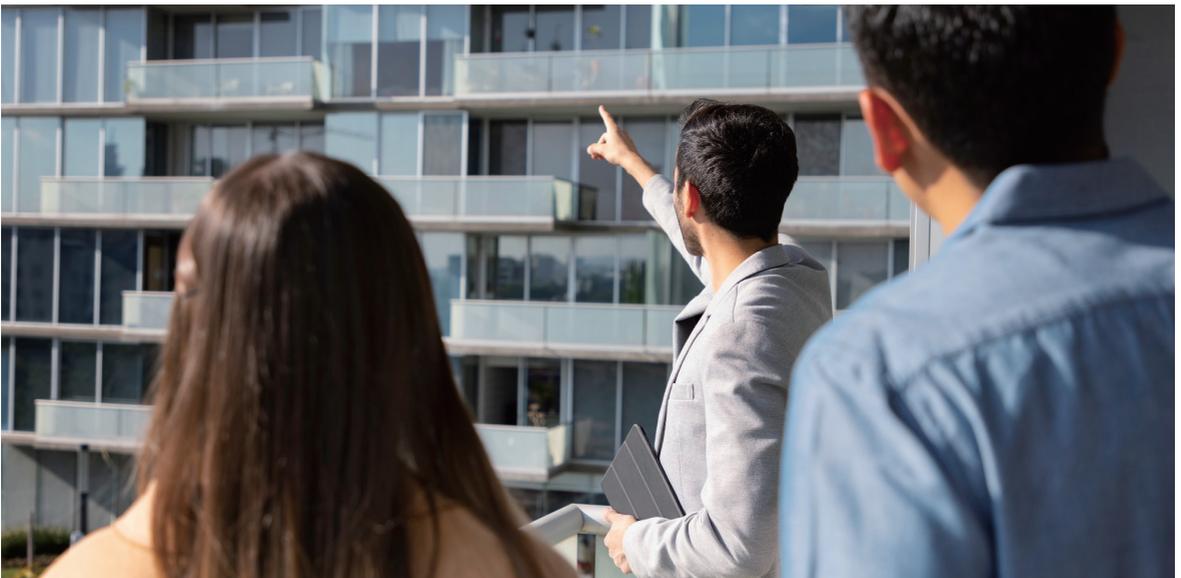
현재 금리와 공실률이 모두 높아 핵심 부동산 자산은 구조적 어려움에 직면해 있는 데다 가치 하락이 우려되는 노후 자산에 자본이 묶여 있는 경우가 많다. 따라서 일부 투자자들은 대체 자산으로의 전환을 모색하고 있다. 자본 여력이 충분한 사모펀드들은 기존 REITs와 해당 자산, 운영 플랫폼을 인수하는 움직임을 보이고 있다.⁷ 2022년에는 미국 내 4대 공공 학생 기숙사 중 마지막으로 남아있던 아메리칸 캠퍼스 커뮤니티스(ACC, American Campus Communities)가 민영화됐다.⁸ 이에 앞서 그레이스타(Greystar)가 EdR를, 해리스 스트리트(Harrison Street)가 캠퍼스 크레스트(Campus Crest)를, ACC가 GMH 커뮤니티스(GMH Communities)를 각각 인수했다.⁹

한편 기술 발전, 인구 변화, 주택 비용 상승 등 요인으로 대체 자산군은 장기적이고 견고한 투자처로 부상할 전망이다. 인공지능(AI)과 5세대(5G) 통신 기술이 발전하면서 데이터센터 및 통신탑에 대한 투자 관심이 촉발됐으며,¹⁰ 미국 내 75세 이상 인구가 2040년까지 4,000만 명에 이를 것으로 예상되는 만큼 노인 주거복지 시설과 생명과학 시설 수요도 증가할 것으로 전망된다.¹¹ 또한 지속되는 주택 비용 부담으로 인해 셀프 스토리지 및 기관투자자의 투자 대상이 될 만한 고품질 조립식 주택 단지에 대한 수요도 꾸준히 증가하고 있다.

차세대 리더십의 새로운 철학

딜로이트의 2025년 상업용 부동산 부문 서베이에 따르면, 40세 이하 임원들은 앞으로 가장 큰 기회를 창출할 부동산 분야로 대체 자산 유형을 꼽은 비율이 40세 초과 응답자보다 약 10% 더 많은 것으로 나타났다. 상업용 부동산 부문 리더의 약 60%가 향후 10년 내 은퇴할 것으로 예상되는 만큼,¹² 차세대 리더들의 대거 진입 이후 대체 자산으로의 전환이 가속화될 것으로 예상되는 이유다. 다만 포트폴리오 내 자본을 핵심 자산에서 대체 자산으로 재배분하는 데에는 시간이 걸릴 것으로 보인다. 현재 높은 금리와 글로벌 경제 불확실성으로 포트폴리오 전략을 변경하기가 어렵기 때문이다.¹³ 하지만 2025년 서베이에선 글로벌 상업용 부동산 부문 리더 중 거의 90%가 예상한 바와 같이 부동산 거래, 대출, 펀더멘털이 개선됨과 동시에 차세대 리더들이 본격적으로 진입하면, 자산 재배분이 가속화될 것으로 예상된다.¹⁴

최근 투자자 동향을 보면, 대체 자산 내에서도 디지털 경제(데이터 센터, 통신)와 헬스케어 부문이 상업용 부동산 성장의 핵심 동력으로 부상하고 있다. 2024년 말까지 액티브 자산운용사들이 가장 활발히 자금을 재배분한 분야가 이들 두 가지 부문이며,¹⁵ 2025년 상업용 부동산 부문 서베이에선 디지털 경제 관련 자산이 2025년까지 투자 및 소유에 가장 큰 기회를 제공하는 2위 자산군으로 꼽혔다.¹⁶



대체 자산으로의 전환을 위한 전략

포트폴리오를 신흥 섹터로 전환하기 위해 투자자와 소유주가 고려해야 할 사항은 다음과 같다.

• **적극적 운용과 경험 많은 파트너십**

대체 자산은 운영, 규제, 산업별 특성에 따른 관리가 필요하다. 특정 자산군에 전문성을 갖춘 파트너와 협력하는 합작벤처를 활용하면 경험이 부족한 투자자도 자본을 투입해 성공적 투자 목표를 달성할 수 있다.

• **지역별 수급 불균형 파악**

지역별로 자산의 가용성에 차이가 있으며, 일부 지역은 자산이 부족하거나 규제 장벽에 직면할 수 있다. 특히 데이터센터와 같은 자산은 에너지 공급과 비용이 중요한 변수로 작용한다.

• **장기 전략 목표와의 정합성**

최근 대체 자산은 높은 수익률을 기록하고 있지만¹⁷, 투자자들은 장기 성장 가능성을 고려한 자산 배분 전략을 수립할 필요가 있다.

• **대체 자산과 핵심 자산의 균형**

대체 자산 투자를 확대한다고 해서 핵심 자산을 전면 배제해야 한다는 의미는 아니다. 핵심 자산과 대체 자산을 적절히 혼합해 보유해야 변동성 위험을 완화할 수 있다.

대체 자산은 전통적 상업용 부동산의 중심이었던 핵심 자산에 비해 상대적으로 미성숙한 분야다. 이들을 주류 자산으로 안착하기 위해서는 파트너, 리더, 차세대 간 협력이 필수적이다.



리서치 방법론



미국 상업용 부동산 자산 소유권은 공공 영역과 민간 영역으로 나눌 수 있다. 이 두 영역을 합치면 미국 상업용 부동산 전체 소유주와 투자자의 대표적인 포트폴리오 배분을 파악할 수 있다.

2024년 말 기준, 미국 상업용 부동산 전체 가치 중 핵심 자산 유형이 58%, 대체 자산이 42%를 각각 차지했다. 이는 10년 전 각각 65%, 35%였던 것과 비교할 때 의미 있는 변화다.¹⁸ 향후 10년간 유사한 성장 패턴이 지속될 경우, 2034년에는 핵심 자산이 49%로 줄고, 대체 자산이 51%로 증가해 대체 자산이 처음으로 핵심 자산 가치를 추월하게 된다.

한편 차세대 리더들이 기존 핵심 전략보다 대체 자산을 선호하는 경향이 약 10% 더 높다는 2025년 상업용 부동산 전망 설문조사 결과를 반영하면, 대체 자산으로의 전환은 더욱 가속화될 수 있다. 이 시나리오에 따르면, 2034년까지 대체 자산은 미국 상업용 부동산 전체 소유 자산의 거의 70%에 이를 것으로 예상된다.

주석

1. Godwin Marfo Ahenkorah et al., "The role of public and private strategies in real estate," J.P. Morgan Asset Management, 2024.
2. Larissa Belova et al., "The case for U.S. core real estate," CBRE investment Management, 2023.
3. DCFS analysis of Nareit and NCREIF data, accessed Q3 2024.
4. Darin Turner, "The growing role of specialty sectors in real estate portfolios," PREA Quarterly, Winter 2023.
5. Geoffrey Dybas et al., "Listed non-core real estate opportunities," Duff & Phelps, March 2024.
6. DCFS analysis of Nareit and NCREIF data, accessed Q3 2024.
7. Ahenkorah et al., "The role of public and private strategies in real estate."
8. Leslie Shaver, "The last public student housing REIT goes private," Multifamily Dive, June 6, 2022.
9. Ibid.
10. Turner, "The growing role of specialty sectors in real estate portfolios."
11. Ibid.
12. James Baker and Tim Coy, "The US real estate industry workforce faces a retirement cliff," Deloitte Insights, May 29, 2024.
13. JLL, "Sector diversification will require agility, creativity and time," December 5, 2023.
14. Jeffrey J. Smith et al., "2025 commercial real estate outlook," Deloitte Insights, September 23, 2024.
15. Nicole Funari, "Actively managed real estate fund tracker: 2024Q3," Nareit, November 17, 2024.
16. Smith et al., "2025 commercial real estate outlook."
17. Turner, "The growing role of specialty sectors in real estate portfolios." Recent historical performance may not be indicative of future results.
18. DCFS analysis of Nareit and NCREIF data, accessed Q3 2024.

05

손해보험 부문의 새로운 수익원으로 떠오르는 사전 위험 관리 서비스

축적 데이터 및 전문성과 첨단기술 활용해 장기적 수익 성장 도모



미국 재산 및 상해(P&C) 보험사들은 지난 1년간 보험료 인상으로 수익성을 일부 회복했다.¹ 하지만 보험료를 계속 인상하는 것은 장기적으로 지속 가능한 성공 전략이 되기 어렵다.²

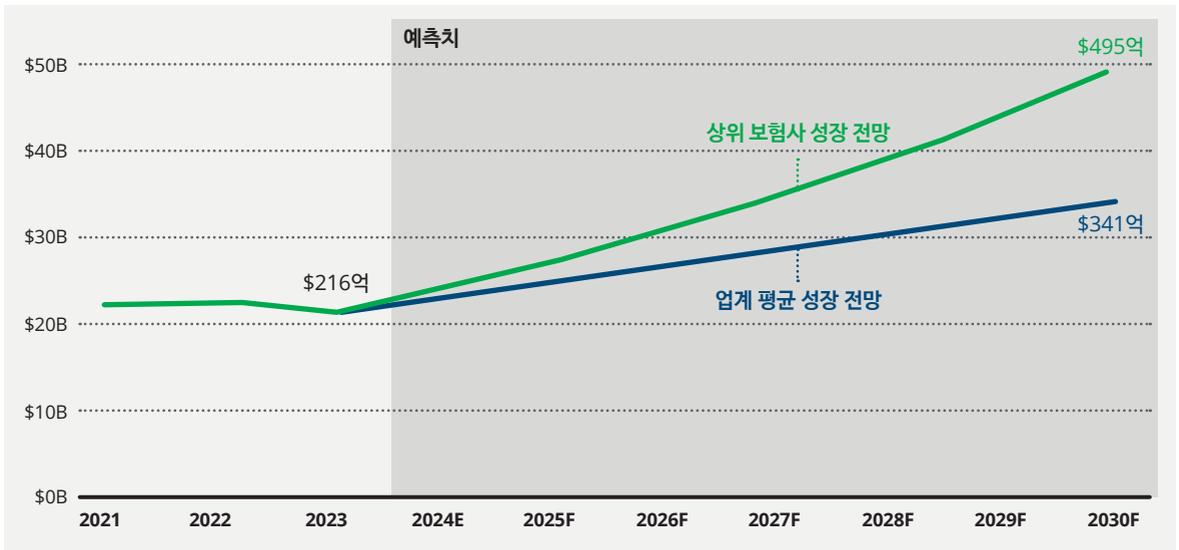
반면, 최근 미국 로스앤젤레스에서 발생한 대형 산불로 사전 리스크 관리의 중요성이 다시 한번 부각됐다. 주택의 내구성 강화와 전력망의 실시간 모니터링이 철저히 이뤄졌다면, 피해를 최소화하는 데 도움이 됐을 것이라는 지적이 사후에 나오고 있기 때문이다.³ 개인이 일상에서 마주치는 위험으로부터 신변과 자산을 보호할 수 있도록 돕는 장치들도 점차 보편화되고 있다. 예를 들어, 스마트 홈 기기뿐 아니라 자동 누수 감지 및 차단 시스템과 같은 간단한 장치만으로도 손해보험 청구 건수가 최대 93%까지 줄어드는 것으로 나타났다.⁴ 보험사들이야말로 고객이 피해 발생 후 회복력을 높이고 예상치 못한 사건에 대비할 수 있도록 지원할 수 있는 책임자라 할 수 있다. 이미 위험 시나리오를 평가하고 처리하는 전문성을 이미 갖추고 있기 때문에, 위험 예방 전략을 수립하기 위한 논의를 주도할 수 있다. 게다가 생성형 AI부터 사물인터넷(IoT)에 이르는 기술 혁신 덕분에 여러 사업 분야에서 손실을 예측하고 예방하는 기법이 한층 정교해졌다.⁵ 일부 보험사들은 이미 리스크 관리 서비스, 데이터 공유, 화이트라벨 파트너십(white-label partnership)* 등 서비스를 제공하고 있다.⁶ 하지만 이를 수익으로 연결하는 보험사는 거의 없다. 사실, 몇몇 보험사들은 이러한 서비스를 제공하는 과정에서 발생하는 비용이 보험 청구 비용 감소로 상쇄되기를 기대하며 서비스를 무상으로 제공하고 있다.⁷

*화이트라벨 파트너십(white-label partnership)은 한 기업이 제품 및 서비스를 제작한 후, 다른 기업이 이를 자체 브랜드로 판매할 수 있도록 제공하는 것이다. 보험 부문의 경우 보험 상품을 개발하는 A 보험사가 따로 있고 다른 B 기업이 해당 상품을 자사 브랜드로 판매하는 방식으로, 실제 보험 리스크는 A 보험사가 책임 지지만 고객에게는 B사의 브랜드로 보험 상품이 제공되는 구조다.

하지만 손해보험 부문의 대체 서비스 시장이 성숙하고 확대됨과 동시에 예측 및 예방 서비스에 대한 고객 수요가 증대함에 따라, 이와 관련된 수수료 기반 서비스가 보험사 수익에서 차지하는 비중이 커질 것으로 예상된다. 딜로이트는 미국의 경우 손해보험(P&C)사의 수수료 기반 수익이 2023년 216억 달러(추정치)에서 2030년에는 495억 달러로 증가하며, 12.55%의 연평균 성장률(CAGR)을 기록할 것으로 예측한다(그림 1).

그림 1. 수수료 기반 손해보험사 수익, 2030년까지 두 자릿수 성장 전망

미국 손해보험(P&C) 부문 수수료 및 서비스 수익 전망치(단위: 미화)



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

손해보험 부문, 오랫동안 검증된 보험료 중심 비즈니스 모델에서 탈피

개인 및 비즈니스 자산을 보호할 위험 관리 메커니즘을 갖추면 피해액을 줄여 재무적 이점을 얻을 수 있다는 사실을 충분히 이해하는 고객들이 증가하고 있다. 그러므로 보험사들은 사후 위험 분석 및 평가에 기반한 보험료 중심의 수익 창출 모델에서 탈피해야 한다. 이처럼 오랫동안 검증된 비즈니스 모델에서 벗어나면 새로운 수익원에 눈을 뜰 수 있다.

현재 손해보험사들은 대다수 수익을 보험료와 투자 수익에서 얻고 있다.⁸ 여타 서비스로 수익을 창출한다 하더라도 총수익의 3%를 넘기지 못하는 경우가 많다.⁹ 게다가 고객 손실을 예측 및 예방하는 서비스로 수익 목표를 달성하는 보험사는 일부에 불과하며, 관련 프로그램을 중단하거나 전혀 다른 수익원을 찾는 보험사들이 대다수다.

따라서 서비스 수익이 적지 않게 증가하는 사례가 이어지면 손해보험 업계에 있어 극적인 변화가 발생할 수 있다. 보험사들이 그동안 전문성과 방대한 데이터를 활용해 유용한 서비스를 제공한다면, 사회적으로 보다 영향력 있고 지속 가능한 장기 성장이 가능할 것이다. 기술이 급격히 발전하는 가운데 고객들이 갈수록 복잡하고 피해액이 막대한 위험에 직면하는 경우가 많아지는 만큼, 더욱 정교한 예측 및 예방 서비스가 손해보험 부문의 가장 중요한 수익원이 될 가능성이 크다.

손해보험 부문의 수수료 기반 서비스 성장하려면 새로운 시장 접근법 필요

이러한 변화에 적응하려면 손해보험 부문에 상당한 조정이 필요하고, 비즈니스 모델도 수정해야 할 수 있다. 주택 방수 장치 등 피해가 크지 않을 것으로 예상되는 위험은 무료 또는 저비용으로 서비스를 제공함으로써 보험 청구 건수를 줄이는 것만으로도 수익 개선 효과를 거둘 수 있다. 하지만 보다 복잡하고 비용이 많이 드는 예측 및 예방 조치는 보험사와 고객이 비용 부담과 피해액 절감 효과를 공유하는 구조가 필요하다. 예를 들어, 미국 플로리다주 등 일부 지역에서는 보험사가 지붕과 셔터 고정, 차고문 보강 등 허리케인 대비 주택 보강에 나선 고객에게 보험료 할인을 제공한다.¹⁰

현재 수수료 기반 서비스는 위험 요인이 복잡하고 피해액이 큰 상업용 보험 분야에 집중돼 있다. 해당 서비스들은 현장 위험 점검부터 기업과 근로자가 보다 안전한 업무 환경을 조성할 수 있도록 돕는 가상 교육 톨까지, 기업의 손실 예방 및 복구 지원에 중점을 둔다.¹¹ 하지만 상업용 위험 점검 및 예방 시장은 보험 중개 부문과 위험 관리 컨설턴트 등도 진입하고 있어 경쟁이 치열한 영역이기도 하다.¹²

그럼에도 기존 위험 관리 및 손실 통제 서비스를 확장 또는 강화하면 서비스 수익 증대에 큰 도움이 될 수 있다. 보험사들은 자사 보험 상품 가입자에게 서비스를 제공하는 것을 선호하지만, 일부 보험 중개업체처럼 비(非)가입자에게도 독립적 형태로 서비스 제공이 가능하다. 예를 들어, 글로벌 보험 중개 및 위험 관리 서비스 회사인 아서 J 갤러거 앤 컴퍼니(Arthur J. Gallagher & Co.)는 자사 위험 관리 서비스 수익의 약 93%를 중개 서비스를 이용하지 않는 고객으로부터 얻고 있다.¹³ 또한 데이터 공유 및 서비스 협업 등 경쟁업체와 긴밀히 협력함으로써 고객과의 관계를 강화하고 수수료 수익이나 보험료 증대를 도모할 수도 있다.

보험사들은 보험 청구 예측 및 예방 역량을 강화하기 위해 새로운 운영 모델을 모색하고 있다. 이를 위해 파트너 네트워크를 구축해 고객에게 다양한 위험 예방 서비스를 제공하는 사례도 있다. 예를 들어, 글로벌 보험사 AXA의 자회사 AXA XL의 건설 보험 상품에는 30개 이상의 테크 업체와 협력해 위험을 줄이고 관리 역량을 높이는 서비스가 포함돼 있다.¹⁴ 처브 그룹(Chubb)은 2023년 기후변화의 영향 관리를 지원하기 위해 '위험 관리 및 복원력 서비스'를 제공하는 글로벌 기후 비즈니스를 출범하기도 했다.¹⁵

개인 가입자가 직면한 위험도 점점 복잡해지고 있다. 자율주행차 사고부터 빈도와 심각성이 심화되는 기상 재해까지, 언더라이팅(underwriting, 보험사가 가입자의 위험을 평가해 가입 여부, 보험료, 조건을 결정하는 절차)과 포트폴리오 관리가 더욱 까다로워지고 있다. 하지만 기술 발전 덕분에 보험사들은 개인 고객이 손실을 예측하고 예방할 수 있도록 대규모로 지원하는 역량을 갖출 수 있다.

이미 다수의 성공적 사례가 있다. 일부 보험사는 '산불 방재 서비스'를 제공하는 민간업체와 파트너십을 맺어 보험 가입자들이 산불에 대비하고, 발생 시 대응할 수 있도록 돕고 있다.¹⁶ 예방 노력을 더욱 확대할 수도 있다. 딜로이트의 2024년 보고서에 따르면, 미국 내 주택을 건축 기준에 맞게 개조하는 데 33억5,000만 달러를 투자하면 2030년까지 370억 달러의 손실을 줄일 수 있는 것으로 추산됐다.¹⁷

주택 건설 시 내구성 강화를 위한 비용은 보험사 단독으로 감당하기에는 부담이 클 수 있으나, 유료 서비스 제공을 통해 내구성 높은 자재의 사용, 올바른 시공업체 선택, 신기술 도입 등을 주도할 수 있다. 이러한 방식으로 보험사와 고객이 비용 부담과 피해액 절감 효과를 공유할 수 있다.

손실 예방은 고객과 보험사 모두에게 이익이 된다. 지금처럼 각종 복잡한 위험 요인이 얽혀 있는 환경에서 수익성과 고객 니즈 사이 균형을 맞추기 위해, 보험사들은 '예측 및 예방'(predict and prevent) 비즈니스 모델을 받아들이고, 기존 수익원과 보완할 수 있는 유료 서비스 기회를 적극 활용해야 한다. 다만 성공을 거두려면 적절한 타이밍이 매우 중요하다. 보험사가 조속히 움직이지 않으면, 보험 중개업자나 테크 기업 등 경쟁자들이 시장을 선점할 수 있다. 보험 중개업자는 방대한 데이터와 손실 예방 서비스 경험을 보유한 타고난 경쟁자이며¹⁸, 테크 기업들은 기업과 소비자를 위한 위험 관리 플랫폼을 구축하며 바짝 추격하고 있다.¹⁹ 때로는 이들 경쟁자들과 제휴 네트워크나 공동 서비스 제공 등 협력 관계를 모색하는 것도 성공을 향한 지름길이 될 수 있다.

보험료에만 의존하는 과거의 비즈니스 모델은 타자거나 팩스기처럼 역사의 유물이 되고 있다. 미래 보험 시장에서 성공하려면 첨단 기술과 대체 데이터 소스를 활용해 다양한 유료 서비스 포트폴리오를 구축해 모든 이해관계자들이 혜택을 입을 수 있는 방안을 고민해야 하는 시점이다.



리서치 방법론



딜로이트 금융서비스 센터(Deloitte Center for Financial Services)의 예측은 주요 미국 손해보험사들의 재무제표에 기록된 서비스 및 수수료 기반 수익을 바탕으로 산업 전반의 기준선 추정치를 산출한 결과이다. 분석에서는 두 가지 성장 시나리오를 고려했다. 첫째는 보험사들이 현행 전략을 유지하는 '현상 유지'(stay the course) 시나리오로, 수수료 기반 수익이 현재 성장률에 따라 크게 확대되지 않는 경우를 가정했다. 둘째는 최근 몇 년간 서비스 및 수수료 수익을 가장 많이 확대한 보험사들을 따라가는 '선도 추종'(follow the leaders) 시나리오로 이들 보험사의 성장 추세를 반영한 수익 증가를 전망했다.

주석

1. James Finucane and Thomas Holzheu, "US property & casualty outlook: Results stabilize as competition heats up," Swiss Re, January 7, 2025.
2. Karl Hersch, James Colaço, and Michelle Canaan, "2025 global insurance outlook," Deloitte Insights, September 30, 2024.
3. Ivan Penn, "Los Angeles utilities' decisions to keep power on are scrutinized," New York Times, January 10, 2025.
4. Lori Chordas, "Plugging the leaks," Best's Review, December 2018.
5. Sandee Suhrada et al., "Implications of generative AI for insurance," Deloitte, 2023.
6. Analysis of top 23 insurer annual reports of 2023.
7. Nonprofits Insurance Alliance, "Nonprofits insured by NIA also get risk management services," accessed March 2025.
8. Insurance Information Institute, "Financial Reporting in the P/C Insurance Industry," accessed March 2025.
9. Analysis of top 23 insurer annual reports of 2023.
10. Khristopher J. Brooks, "With extreme weather comes extreme insurance premiums for homeowners in disaster-prone states," CBS News, May 10, 2024; Clean Energy Connection, "Guide to the energy efficient home improvement tax credit," November 1, 2023.
11. New York State Department of Financial Services (NYDFS), "Offering of loss mitigation tools and services and discounts for the installation of loss mitigation devices and systems," Insurance Circular Letter No. 3, May 23, 2024.
12. Kelly Cusick, Michelle Canaan, and Namrata Sharma, "Climate change and home insurance: US insurers have been hit hard by severe weather-related claims," Deloitte Insights, May 29, 2024; First Policy, "A deep dive into risk management: How insurance brokers can protect your business," Insurance Blog, December 15, 2024.
13. Arthur J Gallagher & Co., 2023 annual report, February 9, 2024.
14. AXA XL, "An ecosystem evolution," December 12, 2022.
15. Chubb, "Chubb announces global climate business unit to help combat and manage climate change," press release, January 4, 2023.
16. Lois Beckett, "Insurance firms are sending firefighters to defend homes amid LA wildfires," The Guardian, January 14, 2025.
17. Cusick et al., "Climate change and home insurance: US insurers have been hit hard by severe weather-related claims."
18. "First Policy, "A deep dive into risk management: How insurance brokers can protect your business."
19. CIO Review, "Top 20 risk management solutions companies – 2024," accessed March 2025.

06

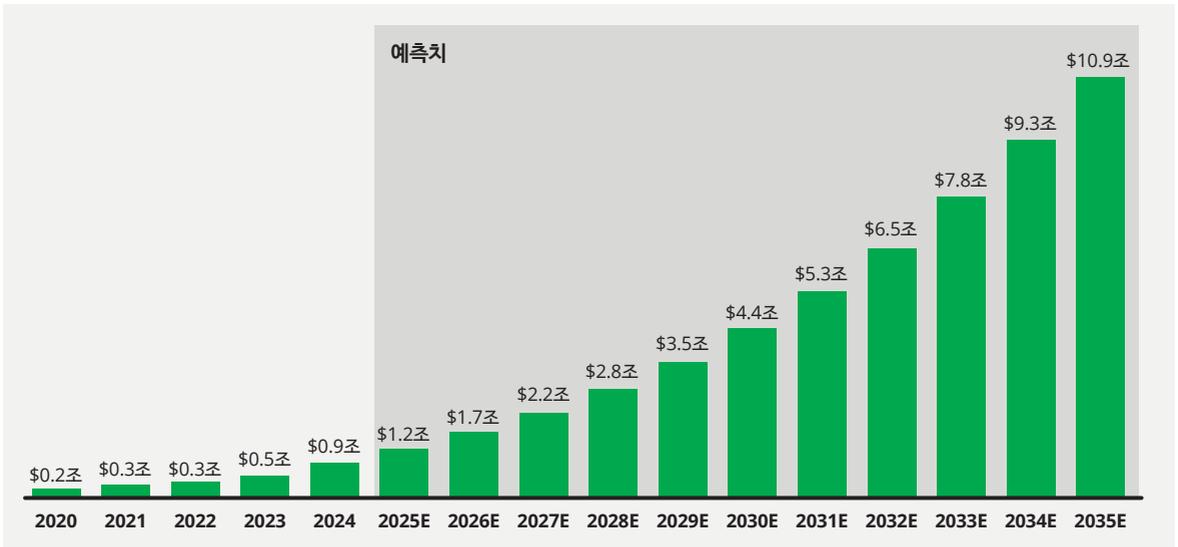
액티브 ETF 성장으로 11조 달러 자산운용 시장 창출

뮤추얼 펀드에서 액티브 ETF로 이동, 자산운용 부문의 근본적 변화

골드러시(Gold Rush) 시절 광부가 되어 아직 개발되지 않은 광활한 금광을 보며 서 있다고 상상해 보자. 이 곳 이야말로 부를 얻을 수 있는 장소라는 소문은 이미 수없이 들었다. 투자 세계에서 액티브 상장지수펀드(active ETF)는 바로 이러한 금광과도 같다. 액티브 ETF는 능동적 펀드 운용과 더불어 ETF 구조가 제공하는 투명성, 유연성, 세제 혜택, 낮은 비용 등 여러 장점을 결합한 투자 상품이다. 실제로 미국에서 액티브 ETF는 2014년 108개에 불과했으나, 2024년에는 1,629개로 급격히 증가하며 시장 기회가 점차 확대되고 있음을 보여주고 있다.¹

그림 1. 미국 액티브 ETF, 2024~2035년 13배 성장 전망

미국 액티브 ETF 운용자산(AUM) 규모(단위: 미화)

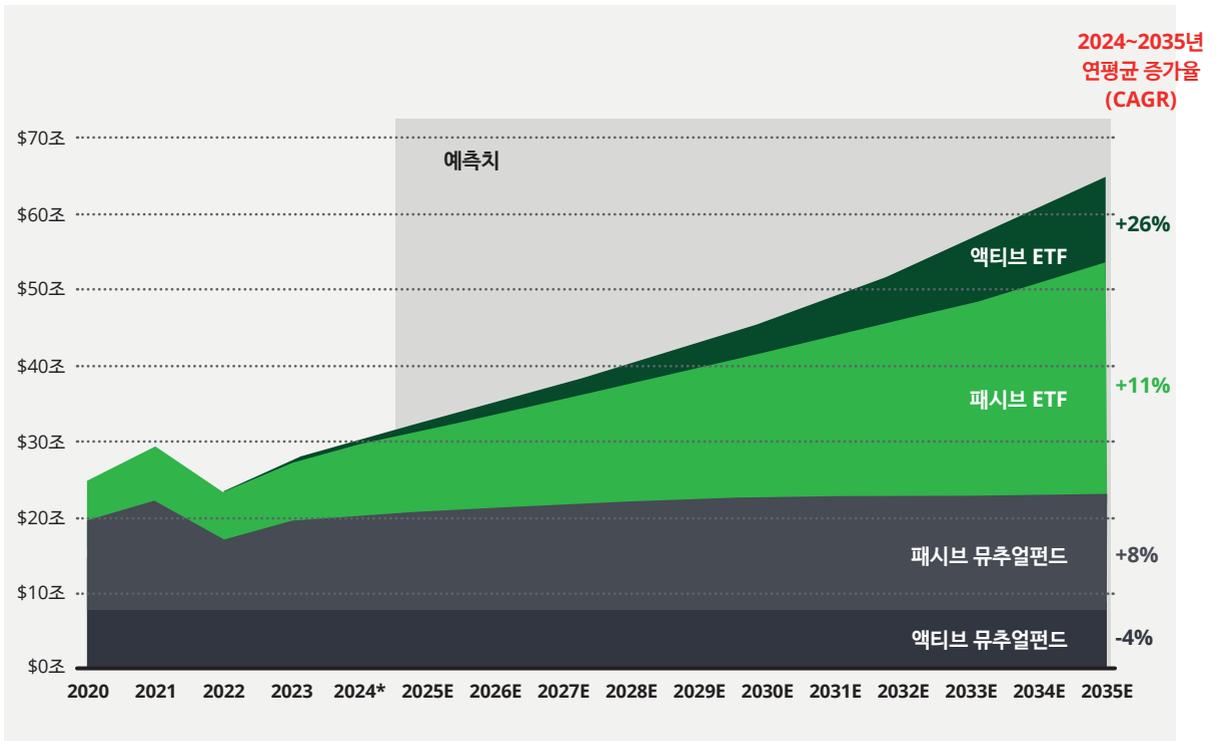


출처: Deloitte analysis and the Investment Company Institute.

딜로이트 금융서비스센터(Deloitte Center for Financial Services)는 미국 액티브 ETF 운용자산(AUM)이 2024년 8,560억 달러에서 2035년 말까지 11조 달러로 약 13배 성장할 것으로 예측한다(그림 1).² 또 2035년에는 액티브 ETF가 전체 ETF 운용자산의 27%, 전체 개방형 장기펀드 운용자산의 17%를 차지할 것으로 전망된다(그림 2).³ 투자 운용사들은 이러한 성장 기회에 대응할 준비가 되어 있을까?

그림 2. 액티브 ETF 운용자산, 2035년에 액티브 뮤추얼 펀드 능가 전망

미국 액티브 ETF 운용자산(AUM) 규모 (단위: 미화)



참조: 2024년 ETF 운용자산은 실제 수치이며, 뮤추얼펀드 운용자산은 예측치임.

출처: Deloitte analysis and the Investment Company Institute.

액티브 ETF 성장의 주요 요인

액티브 ETF가 빠르게 성장하는 배경에는 투자자들이 뮤추얼 펀드에서 벗어나 ETF로 이동하는 흐름이 있다. 2021년부터 2023년까지 460개의 신규 액티브 ETF가 출시된 반면, 같은 기간 액티브 뮤추얼 펀드는 260개 감소했다.⁴ 미국 장기 뮤추얼 펀드는 지난 10년간 순유출액이 2조9,000억 달러에 달한 반면, ETF는 같은 기간 4조5,000억 달러의 순유입액을 기록했다.⁵ 이러한 순유입의 대부분은 패시브 ETF로 유입됐지만, 상대적으로 기반 규모가 작았던 액티브 ETF의 순유입은 오히려 더 빠른 성장률을 보였다. 10년 전 전체 ETF 순유입 중 1%에 불과했던 액티브 ETF 순유입은 2024년 약 26%로 크게 증가했다.⁶ 액티브 ETF에 대한 투자자 인지도가 높아지고 성과 데이터가 더욱 널리 공유됨에 따라, 향후 액티브 ETF에 대한 수요와 자금 유입은 계속 증가할 것으로 예상된다. 또한 뮤추얼 펀드에서 자금이 순유출되고 ETF로 순유입되는 추세는 향후에도 지속될 것으로 예상된다. 두가지 펀드가 투자 목표는 유사하지만 ETF가 뮤추얼 펀드에 비해 일반적으로 운용보수가 더 낮기 때문이다. 특히 운용보수 격차는 액티브 펀드에서 더욱 두드러지는데, 액티브 주식 및 채권 ETF의 평균 운용보수는 주식 및 채권 액티브 뮤추얼 펀드보다 각각 22bp(1bp=0.01%포인트), 11bp 낮은 수준이다.⁷ 특히 미국 확정기여형(DC) 퇴직연금의 ETF 투자가 저조한 반면 뮤추얼 펀드 투자금이 5조 달러 이상에 달함에도 불구하고,⁸ 액티브 뮤추얼 펀드는 지난 10년간 총 4조 달러의 순유출을 기록했다.⁹

ETF는 거래소에서 거래되며 뮤추얼 펀드에 비해 관리비용, 마케팅 및 유통 비용이 적게 발생하기 때문에 상대적으로 낮은 운용보수가 유지될 것으로 전망된다. 이에 따라 액티브 뮤추얼 펀드에서 이탈한 후 액티브 운용 역량을 갖춘 다른 투자 수단을 찾는 투자자들 사이 액티브 ETF에 대한 수요가 증가할 가능성이 크다.

기관 및 개인 투자자 채널에서는 대부분 액티브 ETF 도입이 증가할 것으로 예상되나, DC 퇴직연금은 예외다. 현재 DC 퇴직연금 인프라는 하루 한 번 산출되는 순자산가치(NAV, net asset value)와 같은 뮤추얼 펀드 메커니즘과 기타 배포 방식만을 지원하므로, ETF가 적합하지 않다.¹⁰ 기존 기록 관리 시스템이 ETF의 인트라데이 트레이딩과 분할 주식을 처리할 수 없기 때문이다.¹¹ 하지만 DC 퇴직연금 기관들은 지속되는 수수료 압박 속에서 자체 노력이나 외부 업체와의 협력을 통해 인프라 효율성을 개선하려 할 것이다.¹² 이 과정에서 인공지능(AI)이 인프라 현대화에 중요한 역할을 할 것으로 보인다.¹³ 이러한 기술 발전 등으로 인해 단기 내 DC 퇴직연금에 ETF를 포함할 수 있는 여건이 조성될 수 있다. 다만 이러한 진전에도 불구하고 DC 퇴직연금 내 ETF 도입은 다른 투자자 채널에 비해 여전히 낮게 유지될 것으로 전망된다.



역량을 확장할 수 있는 수탁기관(custodian) 선택

수탁기관은 액티브 ETF로 유입되는 자금 규모 증가와 그에 따른 지정참가회사 거래량 증가를 원활히 관리할 수 있도록 역량을 확장할 수 있어야 한다. 또한 일부 국가에서는 이미 T+0(당일 결제) 시스템을 시험 운영 중이며 미국도 뒤따를 것으로 예상되므로,¹⁹ 운용사들은 짧은 결제 주기에 무리 없이 적응할 수 있도록 기술 인프라와 프로세스를 갖춘 수탁기관을 선택하는 것이 중요하다.

포괄적 마케팅 및 유통 전략 개발

뮤추얼 펀드와 ETF는 각각 다른 유통 채널을 활용한다. 뮤추얼 펀드는 주로 브로커-딜러, 금융 상담사, 퇴직연금 기관을 통해 유통되는 반면, ETF는 증권사 플랫폼, 로보어드바이저, 수수료 기반 상담사를 통해 유통된다. 운용사는 플랫폼 수수료 협상과 증권사 플랫폼 내 수수료 없는 거래를 보장함으로써 ETF의 접근성과 비용 효율성을 높일 수 있다. 또한 로보어드바이저 기업과 협력해 가격, 성과, 포트폴리오 분석 데이터를 통합하면, ETF를 모델 포트폴리오에 포함할 수 있어 자금 유입 확대를 꾀할 수 있다. 디지털 마케팅 캠페인, 플랫폼 광고, 공동 브랜드 교육 콘텐츠 제작 등도 추가 마케팅 전략으로 활용할 수 있다.

ETF 전문 인재 개발

투자상품 믹스에서 ETF가 차지하는 비중이 점점 늘어나는 만큼, 운용사들은 ETF를 효율적으로 운용, 마케팅, 유통하기 위해 해당 분야 경험을 보유한 인재를 육성할 필요가 있다. 마케팅 및 유통 전문가들은 강력한 영업 역량뿐 아니라 ETF에 대한 깊은 이해를 갖춰야 하며, 마케팅 및 교육 자료 개발에도 중요한 역할을 해야 한다. 최근 연구에 따르면, 투자 자문가들은 경쟁력 있는 상품 정보와 상품 전문가 접근성을 매우 중요하게 평가하는 것으로 나타났다.²⁰ 또한 ETF 운용 전문가들은 포트폴리오 관리, 유동성 관리, 규정 준수 및 거래 관련 역량을 갖춰 운영 측면에서도 역할을 맡을 필요가 있다.²¹ 주요 운용사 중 일부는 이미 ETF 상품을 확대하기 위해 이러한 인재 확보에 나서고 있다.²² ETF 시장의 동력이 갈수록 강화되는 만큼, 특화된 역량을 지닌 인재 확보 경쟁은 더욱 치열해질 전망이다. 향후 몇 년간 미국의 전통적 투자상품 중 액티브 ETF가 가장 빠르게 성장할 것으로 예상된다. 투자자들이 뮤추얼 펀드에서 ETF로 전환을 지속함에 따라, 시장 점유율 확대를 목표로 하는 운용사들은 우선 ETF 상품 확대에 필요한 인프라를 구축해야 한다. 장기적으로는 ETF 전문 인재를 영입하고, 지정참가회사 및 유통 채널 의사결정자 등 주요 이해관계자와의 강력한 관계를 형성해야, 초기 성장 단계를 성공적으로 극복할 뿐 아니라 확장성과 지속 가능한 성과를 달성할 수 있다.

리서치 방법론

액티브 및 패시브 뮤추얼펀드의 자금 유입 및 유출 규모는 운용자산 대비 비율로 추정했다. 장기적 추세에 기반한 본고의 분석에 따르면, 전체 자금 유입 규모는 점진적으로 감소하는 반면, 자금 유출은 가속화되고 있다. 특히 액티브 뮤추얼 펀드의 자금 흐름은 패시브 펀드에 비해 더 큰 변동성을 나타내는 경향이 있다.

이러한 흐름은 ETF와 같은 상품이 제공하는 비용 절감, 운용 유연성, 높은 투명성, 세제 혜택 등의 장점으로 인해 앞으로도 지속될 것으로 예상된다. 투자자들의 액티브 ETF에 대한 인지도가 높아지고, 관련 상품군 및 운용 성과 이력이 축적됨에 따라, 뮤추얼 펀드에서 유출되는 자금의 상당 부분이 액티브 ETF로 전환될 것으로 전망된다. 이와 함께 현재는 소수에 불과하지만 일부 패시브 ETF 투자자들도 점차적으로 액티브 ETF로 이동할 가능성이 있는 것으로 판단된다.

한편 ETF는 뮤추얼 펀드 유출 자금 외에도 자체 수요에 기반한 자금 유입(organic inflow)도 이뤄지고 있다. 이러한 자금 유입 및 유출 흐름과 연간 성장률을 종합적으로 고려하여, 액티브 ETF, 패시브 ETF, 액티브 뮤추얼 펀드, 패시브 뮤추얼 펀드 각각의 운용자산 규모를 추산했다.

주석

1. Investment Company Institute (ICI), 2024 Investment Management Company Fact Book, 2024; ICI, ETF data shared over email, January 31, 2025; Deloitte Center for Financial Services analysis.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. ICI, 2024 Investment Management Company Fact Book; Deloitte Center for Financial Services analysis.
5. Ibid.
6. ICI, 2024 Investment Management Company Fact Book; ICI, ETF data shared over email, January 31, 2025; Deloitte Center for Financial Services analysis.
7. ICI, 2024 Investment Management Company Fact Book; Deloitte Center for Financial Services analysis.
8. Board of Governors of the Federal Reserve (FRB), Financial accounts of the United States – Q3 2024, December 12, 2024.
9. ICI, 2024 Investment Management Company Fact Book; Deloitte Center for Financial Services analysis.
10. Rebecca Moore, "Will ETFs ever break into the retirement plan space?," Plan Adviser, January 31, 2022.
11. Ibid.
12. Arvind Venkatraman, "The emerging role of AI in the retirement plan industry," Express Computer, February 25, 2022.
13. Ibid.
14. Paul Kraft, Lauren Jackson, and Matt Romano, "What is your ETF strategy?," Deloitte's Performance Magazine 45, no. 3, September 12, 2024.
15. Ibid.
16. Ibid.
17. Nicholas Phillips, "Exploring the nuanced dynamics of AP selection for ETF issuers," ETF Central, July 15, 2024.
18. Fang Cai et al., "New insights from N-CEN: Liquidity management at open-end funds and primary market concentration of ETFs," FRB, January 11, 2023.
19. Robert Walley et al., "Accelerated settlement final rule is announced by the Securities and Exchange Commission," Deloitte, 2023; Laura Matthews and Sinead Cruise, "As US moves towards faster stock settlement, where are other countries?," Reuters, May 24, 2024.
20. Cerulli Associates, "As ETF use increases, advisors seek greater product support," press release, December 13, 2024.
21. Nicholas Phillips, "ETF growth vs. headwinds: Can the industry keep up?," ETF Central, October 7, 2024.
22. Alyson Velati, "Fund firms plan to bolster ETF sales teams," Ignites, March 13, 2024.

07

시로 은행 소프트웨어 엔지니어링 생산성 촉발

소프트웨어 개발의 비효율성 해소해 비용 대폭 절감 기대

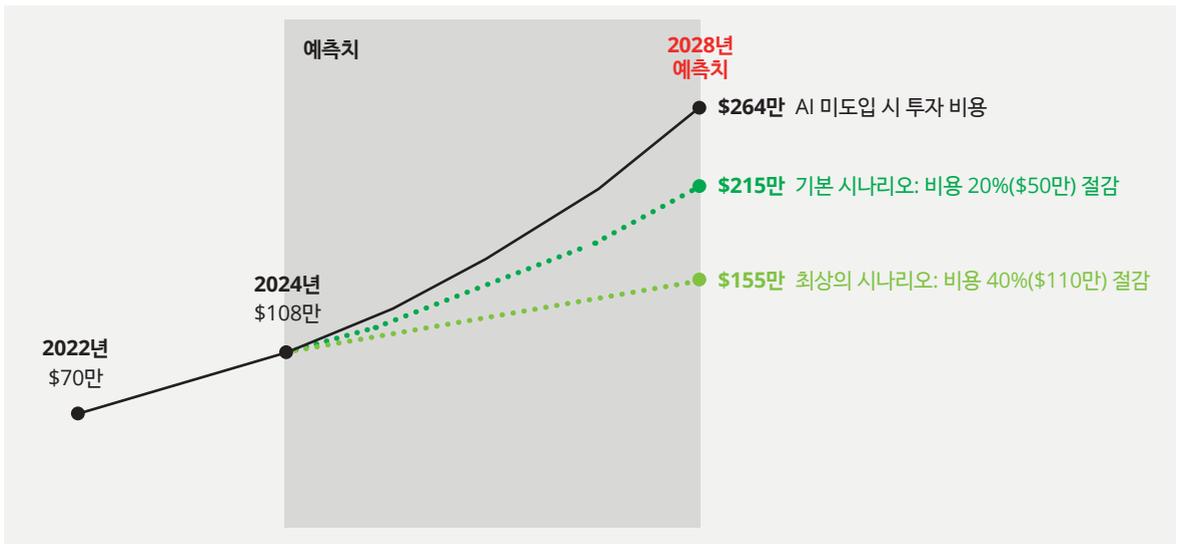
새로운 AI 모델과 툴이 등장하면서 소프트웨어 엔지니어링 분야에 불과 몇 년 전만 해도 상상하기 어려웠던 수준의 혁신적 변화가 일어나고 있다.¹ 소프트웨어 개발 전(중)주기에 걸쳐 AI 모델이 도입되면서 개발 방식이 근본적으로 재편되고 있다.² 최근 설문조사에 따르면, 개발자 84%가 소프트웨어 개발 및 배포 과정에서 한 가지 이상의 대형언어모델(LLM, large language model) 기반 코딩 지원 도구를 활용하는 것으로 나타났다.³

일부 은행들은 이미 소프트웨어 개발에 시를 도입했다.⁴ 이들은 엔지니어들에게 첨단 AI 모델과 툴을 제공해 생산성 향상을 도모하고 있다. 일례로 골드만삭스는 약 1만2,000명의 개발자들에게 생성형 시를 지원해 생산성이 대폭 개선됐다고 밝혔다.⁵

AI 모델이 발전함에 따라, 소프트웨어 설계, 개발, 테스트, 유지보수 등 소프트웨어 개발 전주기에서 엔지니어의 생산성이 향상되고, 소프트웨어 총 투자 비용이 절감될 것으로 기대된다.⁶ 딜로이트는 AI 도입으로 은행 업계가 2028년까지 소프트웨어 투자 비용을 총 20~40% 절감할 수 있을 것으로 예측하고 있으며, 엔지니어 1인당 비용은 약 50만~110만 달러 절감할 수 있을 것으로 추산하고 있다.

그림 1. 시로 인해 2028년까지 엔지니어 1인당 은행의 소프트웨어 투자 비용 최대 110만 달러 절감 예상

엔지니어 1인당 소프트웨어 엔지니어링 투자 금액(단위: 미화)



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

AI를 활용해 엔지니어링 생산성 개선

다수의 연구에서 LLM이 프로그래머의 코딩 속도를 30~55% 향상시키는 것으로 나타났다.⁷ 은행 업계에서는 시티즌스 은행(Citizens Bank)이 생성형 AI를 활용한 엔지니어 그룹에서 20%의 생산성 증가를 확인한 사례가 있다.⁸

본고는 이러한 생산성 향상이 소프트웨어 개발 전 과정에 걸쳐 나타날 것으로 전망한다. AI는 코드 생성의 속도와 품질을 혁신적으로 개선하고 있으며, 요구사항 분석 단계에서는 요구사항을 자동으로 식별·분류하고, 암묵적 요청을 탐지하며, 문제를 종합적으로 서술하는 데 중요한 역할을 하고 있다. 또한 소프트웨어 설계와 테스트 과정의 효율성도 크게 높이고 있다. 시스템 엔지니어는 자연어 처리 모델(NLM, natural language model)을 활용해 요구사항을 AI 시스템에 입력할 수 있으며, AI는 초기 설계안을 제안하고 각 설계안의 장단점을 제시할 수 있다. 일부 엔지니어링 팀은 애플리툴스(Applitoools), 펄서나이즈(Functionize), 테스트팀(Testim) 등 AI 기반 테스트 도구를 활용해 테스트 케이스 생성을 자동화하고, 짧은 시간 내에 대량의 테스트를 실행하며,⁹ 과거 테스트 결과를 학습해 테스트 품질을 향상시키고 있다.

더 나아가 AI 비서는 소프트웨어 배포 및 유지보수까지 자동화하고 있다. 예를 들어, AI 알고리즘은 지속적 통합 및 배포(CI/CD, continuous integration and deployment)를 자동화해 배포 일정 최적화, 다운타임 감소, 신규 기능 및 업데이트 롤아웃 확인을 지원한다.

이처럼 엔지니어링 생산성이 향상되면 고객 또는 비즈니스 요구사항을 신속하게 이해하고, 설계 품질을 개선하며, 테스트를 고도화하고, 예측 유지보수 주기를 개선하며, 시스템 안정성을 강화할 수 있다. 궁극적으로 소프트웨어 엔지니어링 성과가 전반적으로 개선되는 것이다.

은행 소프트웨어 엔지니어링의 과제

시장조사기관 가트너(Gartner®)에 따르면, 2024년 미국 은행 및 투자 서비스 부문의 기업 IT 소프트웨어 지출 규모는 약 1,078억 달러에 달했다.¹⁰ 미국 은행들은 약 10만 명의 소프트웨어 개발 인력을 보유하고 있으며,¹¹ 일부 대형 은행의 경우 전체 인력의 15~25%가 소프트웨어 관련 업무를 맡고 있다.¹²

이와 같은 대규모 투자에도 불구하고, 은행 업계의 소프트웨어 엔지니어링 현황은 여전히 개선의 여지가 많다. 딜로이트가 2024년 주요 은행의 기술 및 소프트웨어 엔지니어링 책임자들을 대상으로 실시한 인터뷰에 따르면, 은행들의 엔지니어링 프로젝트는 비효율적인 경우가 많고,¹³ 확장성을 고려하지 않은 채 구축되어 유지보수 비용 증가, 통합 문제, 실행 속도 저하 등의 문제를 초래하는 것으로 나타났다.¹⁴

하지만 AI 툴을 활용해 이러한 문제들을 해결하면 은행의 엔지니어링 생산성을 다각도로 개선할 수 있다. 예를 들어, 메인프레임 코드 작성 및 유지보수 시, 일부 생성형 AI 모델은 1960년대에 개발된 구형 핵심 시스템 코드를 최신 소프트웨어와 호환되도록 재작성하도록 훈련할 수 있다. IBM의 wCA(watsonx Code Assistant)는 구식 사무처리용 언어인 코볼(COBOL, common business oriented language)로 작성된 애플리케이션을 읽고 이해하여 자바(java) 코드로 재스크립팅할 수 있다.¹⁵ 씨티그룹(Citigroup)에서는 3만 명에 달하는 개발자들이 생성형 AI 코딩 보조 도구를 시스템 현대화 작업에 활용하고 있다.¹⁶ 또한 상당수 AI 시스템에 도입된 로우코드(low-code) 및 노코드(no-code) 기능 덕분에 개발 주기가 단축되고 있다.¹⁷

이러한 시도가 쌓여 은행들의 소프트웨어 엔지니어링 경험이 성숙해지면 은행들은 AI 툴이 비즈니스에 미치는 영향을 보다 명확하게 파악할 수 있다. 실제로 AI 모델은 시간이 지남에 따라 더욱 발전하고 가치가 높아져, 더 빠르고 우수한 프로그램 작성과 함께 생산성 향상 효과를 극대화할 수 있는 새로운 가능성을 열어줄 것으로 기대된다.¹⁸ 예를 들어, AI 에이전트는 이제 인간이 자연어로 표현한 아이디어를 실행 가능한 코드로 스스로 변환할 수 있다.¹⁹ 최근에 출시된 모델들은 대체로 비용이 적게 들고 자원 소모도 적어, 소프트웨어 엔지니어링 분야에서 AI 툴의 비용 효율성을 한층 촉진할 수 있을 것으로 예상된다.²⁰

생산성 향상을 극대화하기 위한 전략

은행의 소프트웨어 엔지니어링 리더들이 시를 소프트웨어 개발 주기 전반에 확대 적용할 때 다음의 실행 방안을 고려해야 한다.

- 비효율성이 가장 심각하게 지속되는 영역을 파악해 AI 툴을 우선 도입한다.
- 소프트웨어 엔지니어 및 개발자들과 직접 소통해 AI 도입에 따른 직무 변화, 역량 강화 기회, 신규 역할에 대해 소통한다. 정기적 업데이트, 공개 토론, 명확한 커리어 개발 경로 등을 제공해 직원들의 우려를 완화하고 시에 대한 긍정적 태도를 조성할 필요가 있다.
- AI 통합을 감독할 견고한 거버넌스 모델을 구축한다. 경영진은 명확한 정책을 포함하고 개인정보 침해, 알고리즘 편향, 운영 중단 등 잠재적 위험을 관리하는 프레임워크를 수립해야 한다.
- 제3자 벤더를 소프트웨어 구현 전략에 포함한다. 자체 AI 툴 구축에 필요한 규모와 인프라가 부족한 은행의 경우 특히 외부 협력이 중요하다.
- AI 기능이 소프트웨어 개발에 어떻게 통합되고 있는지, 위험 관리를 위한 거버넌스 조치가 어떻게 마련되고 있는지를 조직 내외 이해관계자와 공유한다.
- 비즈니스 부문간 협력과 AI 통합 과정을 감독할 수 있도록 커넥티드 팀을 구성해 사업부서 책임자간 협업을 촉진한다.



리서치 방법론



본 연구는 학술 연구와 더불어 업계 및 도메인 전문가들과의 논의를 기반으로 한다. 미국 은행 업계의 2022~2024년 총 소프트웨어 지출을 추정하기 위해, 엔지니어 및 개발자의 중간 연봉과 다양한 은행용 소프트웨어 비용에 관한 제3자 연구기관의 산업 벤치마킹 보고서를 활용했다. 또한 미국 노동통계국(Bureau of Labor Statistics)의 데이터베이스에서 미국 은행 산업 내 소프트웨어 엔지니어 고용 현황, 이직률, 향후 고용 전망 데이터를 수집했다.

이후 AI 도입 추세와 소프트웨어 개발 전주기에 미치는 영향, 생산성 향상 및 비용 절감 효과에 대한 정성적 평가를 바탕으로 효율성 향상 효과를 다각도로 분석했다. 독자적 분석 기법을 통해 소프트웨어 개발 전주기의 각 단계별 잠재적 효율성 효과를 예측했으며, 은행 산업 내 다양한 업무별 시의 상대적 복잡성과 영향 차이도 함께 고려했다.

주석

1. Matthew Finio and Amanda Downie, "AI in software development," IBM, Oct. 7, 2024.
2. Sulabh Soral, "The future of coding is here: How AI is reshaping software development," blog, Deloitte, Nov. 6, 2024.
3. Agnia Sergeyuk, "Using AI-based coding assistants in practice: State of affairs, perceptions, and ways forward," Arxiv, Nov. 7, 2024.
4. Miriam Fernández, "AI in banking: AI will be an incremental game changer," S&P Global, Oct. 31, 2023.
5. Bloomberg, "Odd lots: Goldman Sachs CIO on how the bank is actually using AI," podcast, Aug. 8, 2024.
6. In our research, software engineering investments include costs of developing and maintaining on-premises software, which includes costs for internal talent, infrastructure management, security management, software licenses, as well as third-party software spend such as off-the-shelf solutions, vendor contracts, software as a service, software support, or maintenance fees.
7. Thomas Dohmke, Marco Iansiti, and Greg Richards, "Sea change in software development: Economic and productivity analysis of the AI-powered developer life cycle," Keystone, June 2023.
8. Caitlin Mullen, "Citizens CIO: 'Human in the loop' still key for banks using genAI," Banking Dive, July 26, 2024.
9. Mohammad Baqar and Rajat Khanda, "The future of software testing: AI-powered test case generation and validation," Arxiv, Sept. 9, 2024; Sarah King, "10 key ways software engineers are using AI," Forbes, Dec. 30, 2024.
10. Debbie Buckland, Jeff Casey, and Inna Agamirzian, "Forecast: Enterprise IT spending for the banking and investment services market, worldwide, 2022–2028, 4Q24 update," Gartner, Feb. 27, 2025. Gartner is a registered trademark and service mark of Gartner, Inc. and/or its affiliates in the United States and internationally and is used herein with permission. All rights reserved.
11. Occupational Outlook Handbook, "Software developers, quality assurance analysts, and testers," Bureau of Labor Statistics, accessed January 2025.
12. Citigroup, "AI in finance," June 2024.
13. Ryan Lockard, Val Srinivas, Abhinav Chauhan, and Jim Eckenrode, "How should banks respond to the current disruption in software engineering?" Deloitte Insights, Feb. 6, 2025; Deloitte Center for Financial Services interview with 14 banking executives and Deloitte Consulting leaders, conducted in the first half of 2024.
14. Ed Quinn, "Modernizing legacy systems in banking," Deloitte, January 2020.
15. Newsroom, "IBM unveils watsonx Generative AI capabilities to accelerate mainframe application modernization," IBM, Aug. 22, 2023.
16. Matt Ashare, "Citi deploys AI coding tools to 30K developers in modernization push," CIO Dive, Jan. 16, 2025.
17. Chris Johannessen and Tom Davenport, "When low-code/no-code development works — and when it doesn't," Harvard Business Review, June 22, 2021.
18. Sida Peng, Eirini Kalliamvakou, Peter Cihon, and Mert Demirer, "The impact of AI on developer productivity: Evidence from GitHub Copilot," Arxiv, Feb. 13, 2023.

08

자산관리의 혁신 일으키는 토큰화 부동산

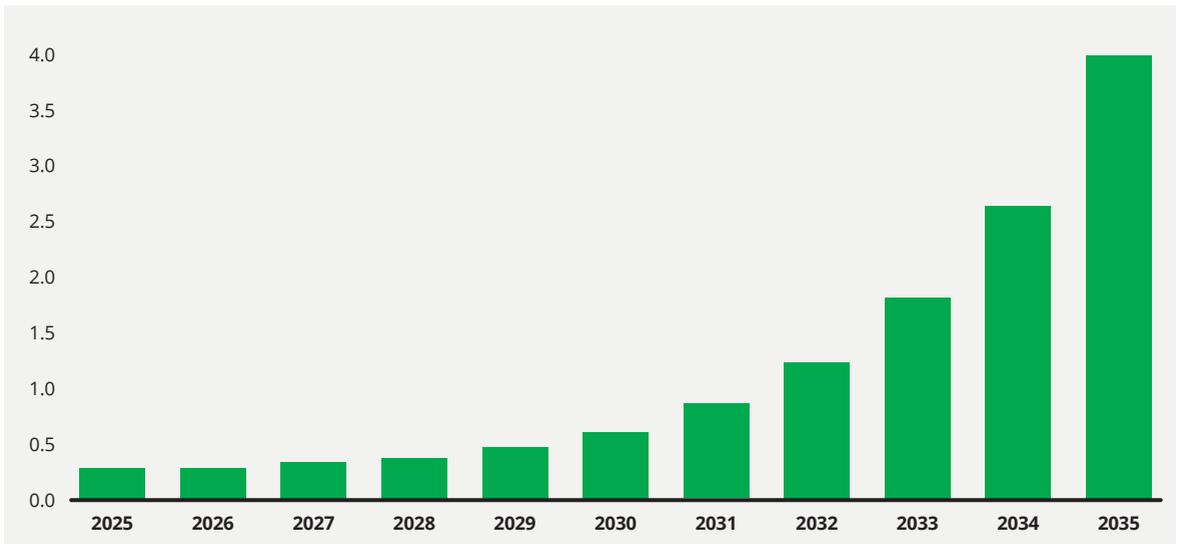
투자 시각 변화로 유연한 금융 솔루션 수요 촉발



자산 토큰화(asset tokenization)와 같은 급진적 신기술로 인해 향후 수 년간 부동산 시장에 근본적 변화가 예상된다. 블록체인을 기술로 기반으로 한 토큰화는 현물 및 금융 자산을 비트 단위의 디지털 자산으로 탈바꿈시킨다. 이러한 디지털 자산은 디지털 플랫폼에서 안전하게 거래하거나 분할 소유할 수 있다. 토큰화 부동산은 새로운 시장과 상품 창출의 기반이 될 뿐 아니라, 부동산 기업들의 운영 비효율성, 투자자에게 부과되는 높은 관리 비용, 개인 투자자 참여의 한계 등 기존의 문제를 해결하는 데 중요한 역할을 할 수 있다.¹ 최초의 토큰화 부동산 거래가 완료된 이후 지난 8년간, 토큰화 기술은 분할 소유를 통해 부동산 투자에 새로운 가능성을 열어주고 있다.² 토큰화 기술은 투자자 기반과 상품군을 확대함으로써 향후 10년간 부동산 부문에서 수조 달러 규모의 경제 활동을 창출할 것으로 기대된다. 딜로이트 금융서비스센터(Deloitte Center for Financial Services)는 2024년 미화 3,000억 달러가 채 되지 않았던 토큰화 부동산 규모가 연평균 성장률(CAGR) 27%를 보이며 2035년에는 4조 달러에 달할 것으로 전망한다.

그림 1. 글로벌 토큰화 부동산 가치, 2035년 4조 달러 도달 전망

단위: 미화 1조 달러



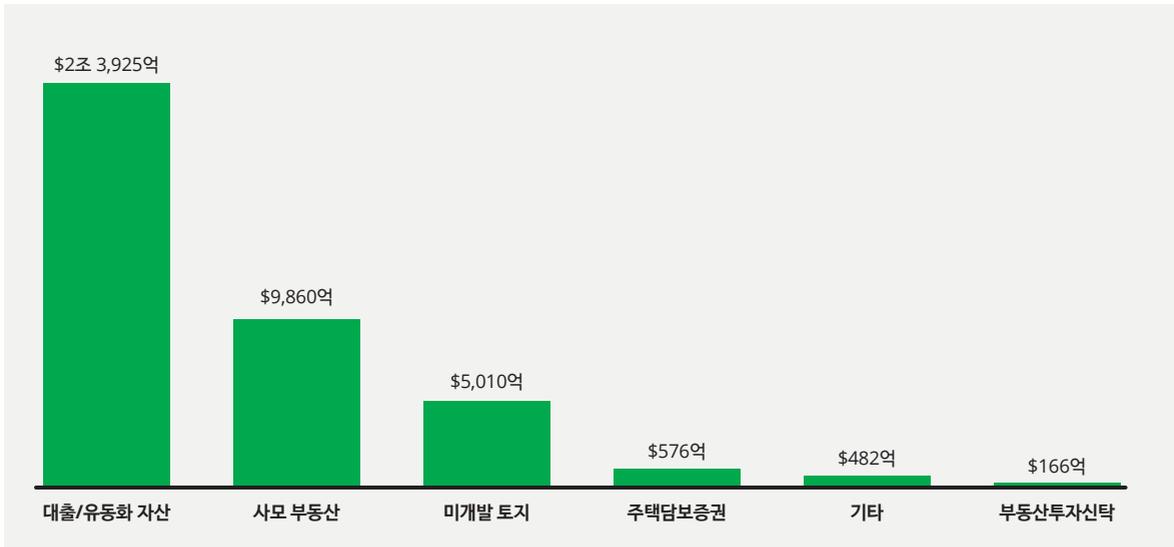
출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of global real estate market size forecasts.

글로벌 토큰화 부동산 생태계는 △ 토큰화 사모 부동산 펀드 △ 대출 및 유동화 자산의 토큰화 소유권 △ 미개발 토지 및 건설 중인 프로젝트의 토큰화 소유권 등 세 가지 핵심 구성 요소가 주도할 것으로 예상된다. 이 중 대출 및 유동화 자산의 토큰화 소유권이 토큰화 부동산 내 가장 큰 비중을 차지할 것으로 보이며, 사모 부동산 펀드는 가장 큰 성장 잠재력을 지닌 영역으로 평가된다(그림 2).

- 토큰화 사모 부동산 펀드는 2035년 1조 달러 규모에 도달하며, 시장 침투율은 8.5%로 예상된다.
- 대출 및 유동화 자산의 토큰화 소유권은 2035년 2조3,900억 달러 규모로 성장하며, 시장 침투율은 0.55%로 예상된다.
- 미개발 토지 및 건설 중인 프로젝트의 토큰화 소유권은 2035년 500억 달러 규모로 성장할 것이며, 시장 침투율은 0.8%로 예상된다.

그림 2. 증권과 민간 부동산, 향후 막대한 토큰화 잠재력 기대

2035년 예상치(단위: 미화)



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

사모 부동산의 대전환

부동산 펀드는 부동산 자산을 토큰화하기에 가장 적합한 활용 사례로 꼽힌다. 단일 또는 상호 연결된 블록체인 기반 플랫폼을 활용하면, 토큰화 출자자(LP)의 지분 발행, 자산 서비스, 2차 시장 거래를 신속하고 편리하게 처리할 수 있어, 중개인의 필요성이 줄어들며 펀드 운영 효율성을 크게 높일 수 있다.

기존 부동산 펀드를 토큰화하는 방식은 크게 두 가지가 있다. 첫째, 오프체인 펀드(off-chain fund, 블록체인에서 직접 운용되지 않고 전통적 금융 시스템에서 운용되는 펀드)를 토큰화하거나 분산형 대출 프로토콜을 활용하는 방법이다. 이후 대출을 묶어 특수목적 기구(SPV)에 판매하고, SPV는 이를 담보로 한 채무 토큰을 발행한다. 투자자는 이 토큰을 보유하거나 2차 시장에서 담보로 활용할 수 있다. 둘째, 차입자와 대출자 간 합의를 기반으로 온체인(on-chain, 모든 거래 활동과 데이터가 블록체인 상에서 실행되고 기록되는 것)에서 신규 펀드를 발행하는 방식으로, 부동산 신탁증서(real estate trust deed)라 불리는 계약에 따라, 부동산이 중립적 제3자 신탁에 보관되며 채무가 상환될 때까지 관리된다. 일례로, 2025년 킨캐피탈(Kin Capital)은 글로벌 기관투자자들을 대상으로 최소 투자금 5만 달러를 요구하는 1억 달러 규모의 부동산 채무 펀드를 레이어-1(layer-1, 가장 기초가 되는 블록체인 레이어) 블록체인인 친타이(Chintai) 네트워크에서 출시할 계획이다. 이는 최초의 실적 기반 부동산 신탁증서 중 하나로 평가된다.³

부동산 자산을 토큰화하면 기관 투자자들이 자신들의 투자 전략에 맞는 맞춤형 포트폴리오를 토큰으로 구성할 수 있다. 전통적 금융 상품으로는 고도의 개인화(customization)가 불가능했지만, 토큰화로는 가능하다. 예를 들어, 발행자는 기초 자산의 지속가능성 평가에 기반한 상품 제공을 맞춤 설계하거나, 공향 인근 부동산 투자에 관심이 있는 투자자를 위한 맞춤형 상품을 구성할 수 있다.⁴ 다만 부동산 토큰화 시 투자자는 펀드가 디폴트(default, 채무불이행) 상태에 빠질 경우 어떻게 될지 알아야 한다. 특히 대출기관이 블록체인 상에서 운영되는 디지털 자산뿐 아니라 실제 부동산 자산의 통제권을 확보할 수 있는지를 확인하는 것이 중요하다. 토큰화 부동산 시장의 초기 참여자들은 여러가지 가능성과 시나리오에 대비한 기반을 마련해야 한다. 적절히 설계된다면, 디지털 토큰 내에 규칙을 코드화하고 이를 현실 자산과 연결함으로써, 자동화된 규정 준수(compliance), 자본 요청(capital call), 펀드상품 유통이 가능해진다. 이는 펀드 관리 및 정리를 위해 매우 효과적인 엔드투엔드(end-to-end) 솔루션을 제공할 수 있다.

주택담보대출과 주택자산을 보는 새로운 시각

주택담보대출은 2008년 글로벌 금융 위기와 잇따른 규제 강화로 인해 토큰화가 요원하게 여겨졌으나, 블록체인 기반 자산담보증권(asset-backed securities)이 최근 투자자들의 주목을 받고 있다. 일례로, 레드우드 트러스트(Redwood Trust)는 2021년부터 리퀴드파이(LiquidFi)의 블록체인 기술을 활용해 코어베스트(CoreVest) 증권화 상품의 대출 등급별 지급 활동을 일별로 보고하고 있다.⁵

전통적 주택저당증권(MBS, mortgage-backed securities)과 비교해 토큰화 증권은 실시간에 가까운 데이터 보고, 거래소 내 유동성, 향상된 추적 가능성 및 성과 보고 등의 추가 가치를 투자자에게 제공할 수 있다. 또한 대출 발행, 집계, 증권화 과정에서 발생하는 비용 절감 효과도 기대된다. 리퀴드파이는 블록체인 플랫폼 스텔라(Stellar)를 활용해 MBS의 대출 등급별 보고 시간을 기존 55일에서 30분으로 단축했다고 밝혔으며,⁶ 피규어 테크놀로지스(Figure Technologies)는 10만 달러 모기지 당 약 850달러의 비용을 절감한 것으로 추산했다.⁷ 또한 피규어 테크놀로지스는 2023년 공개 등급을 받은 최초의 블록체인 기반 주택담보신용대출(HELOC, Home Equity Line Of Credit) ABS 증권화를 발표하며, 130억 달러 이상의 HELOC 발행 실적을 기록했다.⁸

미개발 토지의 신규 개발 프로젝트를 위한 유연한 금융 솔루션 수요 촉발

부동산을 토큰화하는 일반적 방식은 기존 건물의 소액 소유권을 발행하는 것이다. 하지만 대규모 개발 프로젝트가 증가함에 따라, 인프라 프로젝트 및 건설 중인 주거 단지와 데이터 센터의 소유권 토큰화에 대한 관심이 증대하고 있다. 자본 집약적 개발 프로젝트에도 소액 투자가 가능해져 매력적인 수익을 창출할 수 있기 때문이다. 일례로, T-RIZE 그룹은 2024년 캐나다 주거 개발 프로젝트(960가 구 규모)인 '챔플뢰리'(Project Champfleury)의 토큰화를 위해 3억 달러 규모의 계약을 체결했다.⁹ 또한, 한 인도 투자기관은 전 세계 데이터센터 부동산 투자가 가능한 토큰화 주식+채권을 결합형 10억 달러 규모의 펀드를 발표했다.¹⁰

부동산 프로젝트는 주기별로 에너지 효율 개선, 기술 업그레이드, 기타 리노베이션을 위한 자금 조달 요구가 크게 달라질 수 있는데, 토큰화는 단일 플랫폼에서 부채, 주식, 하이브리드 자금 조달을 아우르는 자본 조달이 가능하다는 장점이 있다. 예를 들어, 미국 뉴실버(New Silver)는 센트리퓨즈(Centrifuge)의 증권화 프로토콜을 활용해 주거용 부동산 브릿지론(bridge loan, 자금 공백을 메우기 위한 단기 대출)을 운용하고 있으며, 자금은 메이커DAO(MakerDAO)가 제공하는 유동성을 활용하고 있다.¹¹

부동산 토큰화의 성공을 가르는 차별 포인트는 자산 성과를 실시간으로 확인할 수 있는 토큰화 마켓플레이스와 거래소의 성장이다. 월드프로퍼티익스체인지(World Property Exchange), 레드스완(Redswan), ABC토큰스(ABC Tokens), RETOKENS(RETokens), 유니스왑익스체인지(Uniswap Exchange), 시큐리티이즈(Securitize), 토큰나이즈(Tokenise) 등은 이미 마켓플레이스를 출시했거나 출시를 준비 중이다.¹²



리스크 관리와 혁신 간 균형 잡기

블록체인 기술의 발전과 더불어 토큰화되는 실물 자산이 증가함에 따라, 각기 고유한 특성을 지닌 여러 블록체인 원장이 공존할 것으로 예상된다. 예를 들어, 어떤 원장은 부채 발행에 적합하고, 어떤 원장은 배분이나 거래소 플랫폼으로서 더 유용할 수 있으며, 어떤 원장은 낮은 거래 수수료를 제공해 소매 투자자의 접근성이 더 뛰어날 수 있다. 이와 같은 다양한 원장들이 상호 연결된 통합된 토큰화 생태계가 구축돼야만, 토큰이 한 원장에서 다른 원장으로 자유롭게 교환되고, 발행에서 거래까지 흐름이 원활히 지속되면서도 투자자의 개인정보와 기밀성이 유지되고, 컴플라이언스도 확보할 수 있다.

디파이(DeFi, 탈중앙화 금융) 생태계는 레이어-2(layer-2, 레이어-1의 확장성과 속도 문제를 해결하기 위해 구축된 보조 네트워크) 블록체인 솔루션, 크로스체인 프로토콜(cross-chain protocol, 서로 다른 블록체인 네트워크간 자산, 데이터, 메시지를 안전하게 교환하는 시스템), 실물 자산 통합과 함께 계속 성장하고 있다. 레이어-2 솔루션은 기존 레이어-1 블록체인 위에 구축된 인프라로, 오프체인에서 거래를 실행함으로써 더 빠른 속도와 낮은 비용으로 블록체인 네트워크 참여를 가능하게 한다.¹³ 과거 암호자산에 대한 규제 공백과 금융상품 또는 증권으로서의 법적 지위 불확실성 때문에 대규모 채택에 장애가 있었으나, 미국을 포함한 여러 국가에서 디지털 자산, 스테이블코인, 퍼미션리스 블록체인(permissionless blockchain, 누구나 참여할 수 있는 개방형 네트워크) 및 분산원장기술에 관한 규제를 마련하고 있다.¹⁴ 이에 따라 가까운 미래에 디지털 자산과 보다 적극적으로 교류할 수 있도록 규제 환경이 조성될 것으로 예상된다.¹⁵

토큰화 부동산 시장 진입 전 고려사항

부동산 자산 관리자 및 투자자는 디지털 자산을 포트폴리오에 포함할 때 참여 방식과 리스크 수용 수준을 신중히 평가해야 한다. 자산 토큰화 또는 토큰화 자산에 대한 투자에 앞서 다음의 사항들을 면밀히 검토할 필요가 있다.

• 블록체인 플랫폼 선정

인프라 구축을 위해 적합한 블록체인 플랫폼을 선택하는 것이 매우 중요하다. 블록체인마다 속도, 보안, 비용 효율성, 확장성 수준이 각기 다르기 때문에, 규제 준수 여부, 기밀성 및 데이터 무결성, 자산 서비스 및 배분 역량 등을 종합적으로 평가한 후 블록체인 플랫폼을 선정해야 한다.

• 토큰화 자산의 커스터디(custody, 수탁) 문제

토큰화 자산의 커스터디는 기존 자산과는 본질적으로 차이가 있다. 자체 커스터디가 가능하나, 대부분의 기업은 신뢰할 수 있는 제3자 기관에 자산을 맡기는 방식을 선호한다. 핀테크 및 은행 등에서 제공하는 디지털 자산 커스터디 서비스 시장은 아직 초기 단계이며, 높은 수준의 블록체인 기술 전문성이 요구된다. 이에 따라 적합한 커스터디 옵션을 선정하기 위해 전문가의 자문을 받는 것이 바람직하다.

• 세무 및 회계 처리

디지털 자산 토큰은 비트코인 자산과 비교하여 세무 및 회계 처리 시 예상치 못한 차이가 발생할 수 있다. 이에 따라 관련 분야 전문가의 조언을 받아 정확한 대응 방안을 마련하는 것이 필요하다.

• 투자 구조 및 유동성

투자자는 직접 지분 소유, 부분 소유, 혼합펀드 투자 등 다양한 소유 형태를 고려해야 한다. 토큰화는 전통적 투자 구조 대비 유동성과 유연성이 강한 토큰화의 장점을 적극 활용할 필요가 있다.

• 사이버 보안

민감 정보를 토큰화하면 데이터 보안을 강화할 수 있으나, 그렇다고 완전한 사이버 보안 솔루션이라 할 수는 없다. 토큰화 추진 시 데이터 유출 위험을 줄이기 위해 토큰화 서버를 별도의 안전한 장소에 보관하는 등 잠재적 취약점을 사전에 차단하는 노력이 필요하다. 이와 같은 주요 사항들을 사전에 충분히 검토함으로써, 부동산 자산 토큰화가 제공하는 기회를 효과적으로 활용하면서도 관련 리스크를 체계적으로 관리할 수 있다.



리서치 방법론



본고의 예측은 향후 10년간 주요 부동산 하위 부문에 대한 전 세계 부동산 시장 규모 전망을 메타 분석한 결과에 기반한다. 이후 딜로이트 금융서비스센터의 상업용 부동산 내 하위 부문별 잠재적 영향력 가정을 바탕으로 각 하위 부문별 토큰화 침투율 가능성을 추산했다.

주석

1. Alicia McElhaneey, "Allocators are still waiting for fee breaks," Institutional investor, October 23, 2023.
2. Rick Carroll, "In \$18 million deal, nearly one-fifth of St. Regis Aspen sells through digital tokens," Aspen Times, October 9, 2018.
3. The Tokenizer, "Chintai partners with Kin Capital to launch \$100 million real estate debt fund on blockchain," October 11, 2024.
4. Takenori Miyamoto, "BNY Mellon eyes digital asset custody services for Asia," Nikkei Asia, January 17, 2023.
5. CoreVest, "CoreVest completes \$313 million single-family rental securitization," press release, June 29, 2022.
6. Peter Gaffney, "Tokenization and real-world assets take center stage," Fintech News, September 30, 2024.
7. Ledger Insights, "Brian Brooks compares blockchain for mortgages to CDs versus cassette tape," November 10, 2023.
8. Figure Technologies Inc., "Figure announces close of first rated HELOC securitization led by Jefferies, Goldman Sachs, and J.P. Morgan," press release, April 25, 2023.
9. The Tokenizer, "T-RIZE Group secured a \$300M tokenization deal," December 18, 2024.
10. Mishal Ali, "Aurum taps XRPL for tokenizing \$1B in equity and debt," Tron Weekly, October 23, 2024.
11. New Silver, "New Silver completes the largest loan securitization using DeFi," November 2, 2021.
12. Graeme Moore, "What are real world assets and how DeFi boosts commercial real estate," Forbes, October 5, 2023.
13. Rebecca Idan, "Layer 2 solutions explained: Scaling blockchain without compromising security," TechBullion, December 17, 2024.
14. The White House, "Strengthening American leadership in digital financial technology," January 23, 2025.
15. Deloitte, "President Trump issues executive order to advance digital assets," 2025.

Contact

Deloitte Korea One Financial Services Industry

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스그룹

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스그룹의 전문가들은 은행, 보험, 증권, 캐피탈, 신용카드, 자산운용 등 금융산업에 대한 축적된 다양한 업무 수행 경험과 글로벌 네트워크의 최신 데이터베이스를 바탕으로 선진화된 회계감사, 세무자문, 재무자문 및 컨설팅 서비스를 제공하고 있습니다.

특히 보다 심도 있고 전문화된 서비스를 제공하기 위해 금융산업에 특화된 조직을 별도로 운영함으로써 고객의 요구에 신속하게 대응하고 있습니다.

👤 한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스그룹



민홍기 대표
한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스 그룹
T : 02-6676-2319
E : homin@deloitte.com



장형수 파트너
한국 딜로이트 그룹
금융산업통합서비스 그룹
T : 02-6676-1168
E : hyuchang@deloitte.com

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



신병오 파트너
한국 딜로이트 그룹
금융산업통합서비스 그룹
T : 02-6676-1225
E : byoshin@deloitte.com

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



조태진 파트너
한국 딜로이트 그룹
금융산업통합서비스 그룹
T : 02-6676-3322
E : tajo@deloitte.com

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

👤 회계감사 부문



공선희 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문 리더
T : 02-6676-1264
E : sgong@deloitte.com

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



장문보 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문 리더
T : 02-6676-1118
E : muchang@deloitte.com

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



권대현 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

- 금융기관 IFRS 외부감사
- 금융기관 내부통제 자문
- 금융기관 회계자문



김경호 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



김선호 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



김우람 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



김재현 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

- 품질관리실 금융상품 담당
- 금융기관 IFRS 회계감사



노원래 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



문희창 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

- 금융지주 인수실사
- 보험사 손익변동성 관리전략
- 금융지주 변동성 관리전략



박기태 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



박재철 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



신금호 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



유영경 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



이형남 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



조기욱 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



최명식 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



한유기 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



허호영 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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

보험계리부문



지성원 파트너
금융산업통합서비스그룹
보험계리부문 리더

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

- 보험사 기업가치 평가
- 보험사 IFRS17 시스템 구축 자문



이우근 파트너
금융산업통합서비스그룹
보험계리부문

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

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



이재엽 파트너
금융산업통합서비스그룹
보험계리부문

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

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

경영자문 부문



이동영 파트너
금융산업통합서비스그룹
경영자문 부문 리더

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

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



염승원 파트너
금융산업통합서비스그룹
경영자문 부문

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

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



장지식 파트너

금융산업통합서비스그룹
경영자문 부문

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

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



장호 파트너

금융산업통합서비스그룹
경영자문 부문

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

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



정민강 파트너

금융산업통합서비스그룹
경영자문 부문

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

- 금융기관 자금세탁방지 자문
- 금융기관 금융제재 준수 자문



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



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



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



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

① 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

② 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



이동영 파트너
자산운용업 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



권용원 파트너
부동산업 리더

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

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

본 문서는 일반적인 정보와 예측을 제공할 뿐이며, 딜로이트는 본 문서를 통해 회계, 경영, 금융, 투자, 법률, 세무 또는 기타 전문적인 조언이나 서비스를 제공하지 않습니다. 본 문서는 이러한 전문적인 조언이나 서비스를 대체할 수 없으며, 귀하의 비즈니스에 영향을 미칠 수 있는 어떠한 결정이나 조치의 근거로 사용되어서도 안 됩니다. 비즈니스에 영향을 미칠 수 있는 결정을 내리거나 조치를 취하기 전에 반드시 자격을 갖춘 전문 상담사와 상의하시기 바랍니다.

딜로이트는 본 문서에 의존하여 발생하는 어떠한 손실에 대해서도 책임을 지지 않습니다.



앱



카카오톡 채널



'딜로이트 인사이트' 앱과 카카오톡 채널에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play

Deloitte.

Insights

성장전략부문 대표

손재호 Partner
jaehoson@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director
kyungepark@deloitte.com

Contact us

krinsightsend@deloitte.com

연구원

김선미 Senior Manager
seonmikim@deloitte.com

디자이너

박근령 Senior Consultant
keunrpark@deloitte.com

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.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.