

# Deloitte Insights

December 2025



## 미술품이 연결하는 새로운 자산관리 모델

통합 전략과 영리치의 부상

Deloitte Global

**Deloitte.**

Download on the  
App Store

GET IT ON  
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

# 목차

리더 메시지 .....	03
<b>SECTION 1. 자산관리 트렌드</b> .....	04
<b>SECTION 2. 자산관리사 설문 결과 2025</b> .....	06
<b>SECTION 3. INDUSTRY INSIGHTS</b> .....	25
한국 자산관리 시장의 변화와 하나은행 하나더넥스트본부의 혁신 전략	



# 리더 메시지



**공선희 파트너**  
금융산업 회계감사부문 리더

자산관리 시장은 세대 교체와 가치관 변화가 동시에 가속화되며 새로운 전환기를 맞고 있습니다. 고객은 이제 수익률을 넘어, 삶의 방향과 유산, 그리고 개인적 가치까지 함께 설계하는 더욱 깊이 있는 자산관리를 기대합니다.

미술과 수집품을 포함한 열정자산의 부상, 비금융 서비스의 확대, 차세대 고액자산가의 성장은 자산관리의 기준을 근본적으로 재정 의하고 있습니다. PB와 패밀리오피스의 역할 역시 단순한 자산 운용 기능에서 벗어나, 고객의 관계 형성, 경험 설계, 장기적 목표를 통합하는 종합적인 파트너십으로 확장되고 있습니다.

자산관리의 본질은 이제 '자산을 관리하는 일'에서 '고객의 삶을 설계하는 일'로 전환되고 있습니다. 이러한 변화의 흐름 속에서 자산관리의 기준은 수익률 중심의 틀을 넘어, 관계·가치·문화적 자산을 아우르는 새로운 패러다임으로 자리 잡아가고 있습니다.



## SECTION 1. 자산관리 트렌드

### 통합적인 자산관리 전략과 비금융 서비스의 부상

지난 10년간 자산관리 산업은 전통적인 금융상품 중심에서 벗어나, 더 통합적이고 균형적인 접근 방식으로 많은 변화를 겪어왔다. 이러한 변화는 고객 기대 수준의 상승, 다양한 연령층의 확대, 맞춤형 서비스와 '목적 있는 자산관리'에 대한 수요 증가가 맞물리며 촉발되었다. 경제·지정학적 불확실성이 커진 오늘날, 자산관리사의 역할은 단순히 투자 성과를 제시하는 것을 넘어서, 고객의 삶 전반과 유산·기업 승계 계획까지 포괄하는 방향으로 확대되고 있다.

오늘날의 자산관리사에게는 수익률을 제공하는 것을 넘어, 고객들과 개인 맞춤형 관계를 구축할 수 있는 능력이 필요하다. 이는 견고한 투자 전략뿐만 아니라, 고객의 욕구·정체성·장기 목표를 반영하는 비금융 서비스까지 결합해야 한다는 것을 의미한다. 과거에는 경쟁사와의 차별 요소였던 서비스가 이제는 빠르게 업계 표준이 되어가고 있다.

IT 기업 캡제미니(Capgemini)의 World Wealth Report 2024에 따르면, 초고액자산가(UHNWI, Ultra High Net Worth Individuals)는 금융·비금융 서비스를 모두 포함하는 초개인화된 고객 경험을 선호한다. 조사 대상 초고액자산가의 78%는 금융·비금융 부가가치 서비스가 자산관리사와의 관계의 핵심이라고 응답했으며, 91%는 럭셔리 부동산, 와인, 미술품 등 라이프스타일이 반영된 열정 투자를 하고 있다고 답했다. 특히 응답자의 57%는 이러한 열정 투자의 수익률을 면밀히 분석하고 추적하는 것으로 나타났다.

비즈니스 관점에서 보면, 적극적인 컬렉터가 아니더라도 초고액자산가 대부분은 자산 포트폴리오에 미술품 또는 수집품 자산을 일부 포함하고 있다. 적극적인 컬렉터의 비율을 명확히 보여주는 통계는 없지만, 업계에서는 약 25%의 초고액자산가가 적극적으로 컬렉팅 활동을 하고 있다는 가설이 주로 받아들여진다.

자산 정보 기업 알트라타(Altrata)의 World Ultra Wealth Report 2024는 전 세계 초고액자산가를 426,330명으로 추산한다. 이를 적용하면 약 120,875명이 적극적 컬렉터로 분류될 수 있으며, 이들은 미술품·수집품에 의미 있는 비중을 배정하고 있는 것으로 해석된다.

아트바젤(Art Basel) & UBS의 Survey of Global Collecting 2024에 따르면, 일반 고액자산가이자 컬렉터는 전체 자산의 평균 15%를 미술품에 투자한다. 자산 5,000만 달러 이상 초고액자산가는 평균 25%까지 투자한다. 이는 미술품과 수집품이 단순한 취향을 넘어 열정 투자이자 자산 보존 수단으로서 전략적 가치를 지니고 있음을 보여준다.

이러한 변화는 자산관리사가 통합적 서비스 플랫폼으로 진화해야 함을 시사한다. 내부 역량뿐 아니라 외부 파트너십을 결합해, 고객의 선호 채널과 서비스가 자연스럽게 연결되는 개인 맞춤형 생태계를 구축해야 한다는 의미다.

이 맥락에서 PB, 단일·다중 패밀리오피스(SFO/MFO) 등 자산관리사는 미술품 및 수집품 중심의 금융·비금융 서비스를 제공할 수 있는 중요한 기회를 갖고 있다. 특히 PB는 패밀리오피스가 이러한 자산군을 금융화하고, 고객의 라이프스타일에 자연스럽게 녹아들 수 있게 돕는 포괄적 솔루션을 제공하는 데 중요한 역할을 한다.

이러한 서비스는 보다 넓은 트렌드 즉 '부가적·비금융적 지원의 확대'에 해당하며 다음 목적을 가진다:

- ✔ 수수료 기반의 자문
- ✔ 고객 관계 강화
- ✔ 유산·라이프스타일·사회적 영향력 기반 목표 달성 지원
- ✔ 다세대 고객 충성도 형성 및 참여 확대

미술품 기반 자산관리는 금융·비금융 목표를 모두 연결하는 다리 역할을 한다. 고객들이 점점 더 목적 지향적이고 정체성과 부합하는 자산관리를 선호하면서, 미술품 수집은 문화적 자아를 표현하고, 가문의 유산을 구축하며, 지속 가능한 가치 투자를 실현하는 독보적 수단으로 자리 잡고 있다. 미술이 지닌 정서적·미학적·상징적 가치를 이해하는 자산관리사는 다음 세대 컬렉터에게 더욱 높은 수준의 서비스를 제공할 수 있다.

미술품을 자산관리의 일부로 다뤄야 하는 가장 큰 이유는 문화적 가치와 전략적 투자 가치를 동시에 지닌 자산이기 때문이다. 또한 미술품은 포트폴리오의 다각화에 기여하고, 특히 변동성이 큰 시기에서도 역사적으로 가치 저장 수단이자 가치 상승을 보여온 자산이다. 재무적 의미를 넘어, 미술품을 소유하는 것은 개인의 취향을 표현하고 삶의 풍요로움을 더하며, 고객의 사회적 문화적 자본을 확장하는 데 기여한다.

따라서 미술품을 통합한 자산관리 서비스는 재무 목표와 개인적 열정을 모두 충족시키며, 현대 고액자산가 라이프스타일에 적합한 통합 경험을 제공한다.

이미 하나은행과 BNP 파리바와 같은 선도 기관들은 이러한 흐름에 발맞춰 움직이고 있다. 하나은행의 “하나 아트 뱅크(Hana Art Bank)”와 “하나 아트 클럽(Hana Art Club)”, BNP의 “빌라 메디치(Villa Medici)” 프로그램은 미술을 매개로 고객과 더욱 깊고 개인적인 관계를 구축하는 대표적 사례다. 특히 이들 프로그램은 재무적 성장 못지 않게 의미, 자기표현, 문화적 연결성을 중요시하는 MZ 컬렉터 세대를 주요 타겟으로 한다.

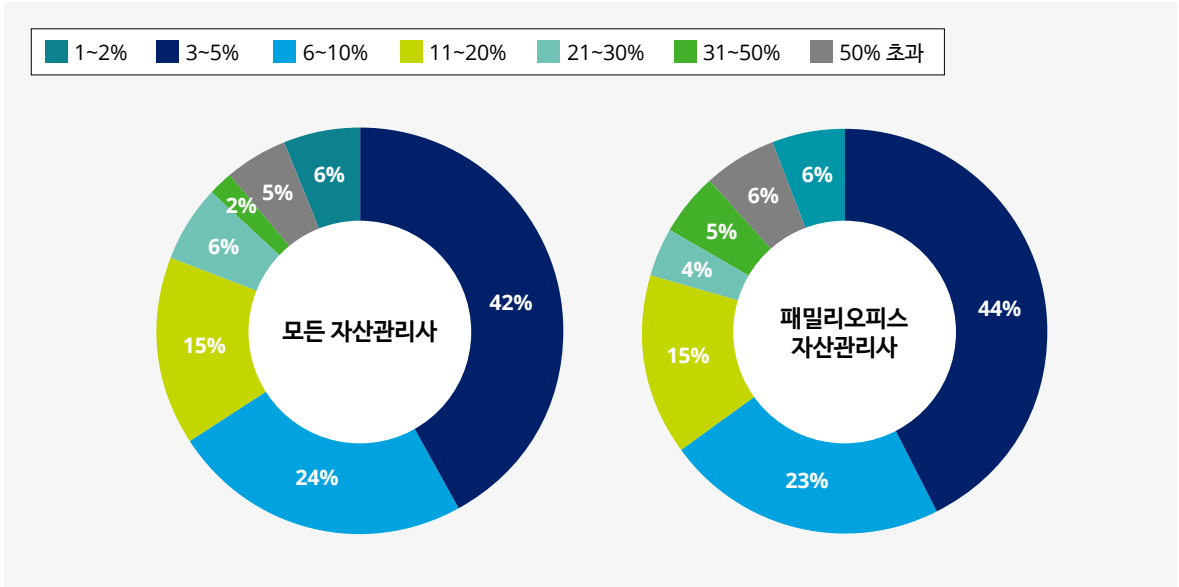
미술 관련 서비스를 포함한 비금융 서비스의 확장은 부의 정의가 재정적·비재정적임을 반영한다. 변화하는 고객 니즈에 대응하기 위해 포트폴리오 다각화, 초개인화, 새로운 자산군이 강조되고 있다. 오늘날의 고객은 단순한 투자자가 아니라, 자신의 가치·열정·재정적 미래가 모두 조화를 이루길 원하는 개인들이다.

따라서 자산관리사에게 미술품을 서비스 모델에 통합하는 일은 더 이상 부수적인 영역이 아니다. 이는 포괄적이고 미래지향적인 고객 중심 자산 모델의 필수 요소이자, 더 깊은 고객 관계와 높은 충성도를 이끌어내는 핵심 요소이다.



## SECTION 2. 자산관리사 설문 결과 2025

그림 1. (자산관리사 설문) 일반적으로 고객 전체 자산 중 미술품과 수집품이 차지하는 비중이 어느 정도 인가요?



출처: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2025

올해 자산관리사 설문조사 결과에 따르면, 고객 전체 자산 중 평균 10.4%가 미술품 및 수집품에 배분된 것으로 추정된다. 이 수치는 2023년의 수준인 10.9%와 대체로 유사하다.

한편 자산관리사의 70%는 여전히 고객이 상당한 규모의 미술·수집품 컬렉션을 보유하고 있다고 응답했으나, 이는 2023년의 83%에서 하락한 수치다. 이러한 감소는 실제로 미술 컬렉션 보유 고객이 줄었다기보다는, 2025년 조사에서 유럽 기반 자산관리사 비중이 확대되는 등 표본 구성 변화의 영향으로 해석된다.

2025년 데이터는 포트폴리오 내 미술 관련 자산 비중에서 의미 있는 분포 변화를 보여준다. 고객의 총자산 중 미술·수집품 자산 비중이 3~5%인 경우가 가장 많았으며, 이러한 고객군은 2023년 29%에서 2025년 42%로 증가했다.

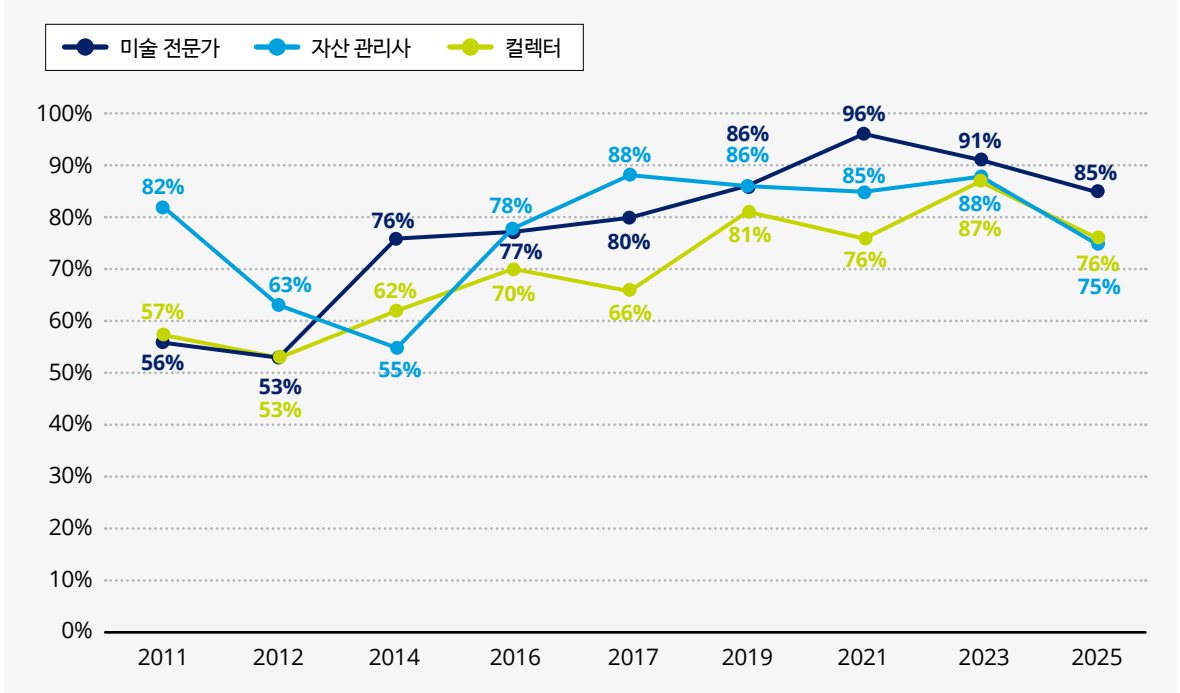
반면, 6~10% 비중이라고 응답한 비율은 30%에서 24%로 감소했고, 11~20% 비중 역시 18%에서 15%로 소폭 하락했다. 20% 초과 비중을 보고한 응답자는 12%로 2023년과 동일했으나, 포트폴리오의 자산의 50% 초과 비중을 미술·수집품으로 구성한 고객을 보유하고 있다고 응답한 자산관리사 비율은 2023년 3%에서 2025년 5%로 증가했다.

평균 배분 비중은 전반적으로 안정적인 수준을 유지하고 있으나, 2025년의 더 세분화된 분석 결과 미술 관련 자산 비중의 분포가 확대되는 양상이 관찰된다. 이는 일부 고객을 중심으로 미술을 포트폴리오의 핵심 자산으로 편입하는 고객군이 점진적으로 성장하고 있음을 보여준다.



## A. 자산관리 서비스 내에서의 미술의 위치: 14년 장기 관점

그림 2. 미술 및 수집품 자산은 자산관리 서비스에 포함되어야 하는가?



출처: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2025

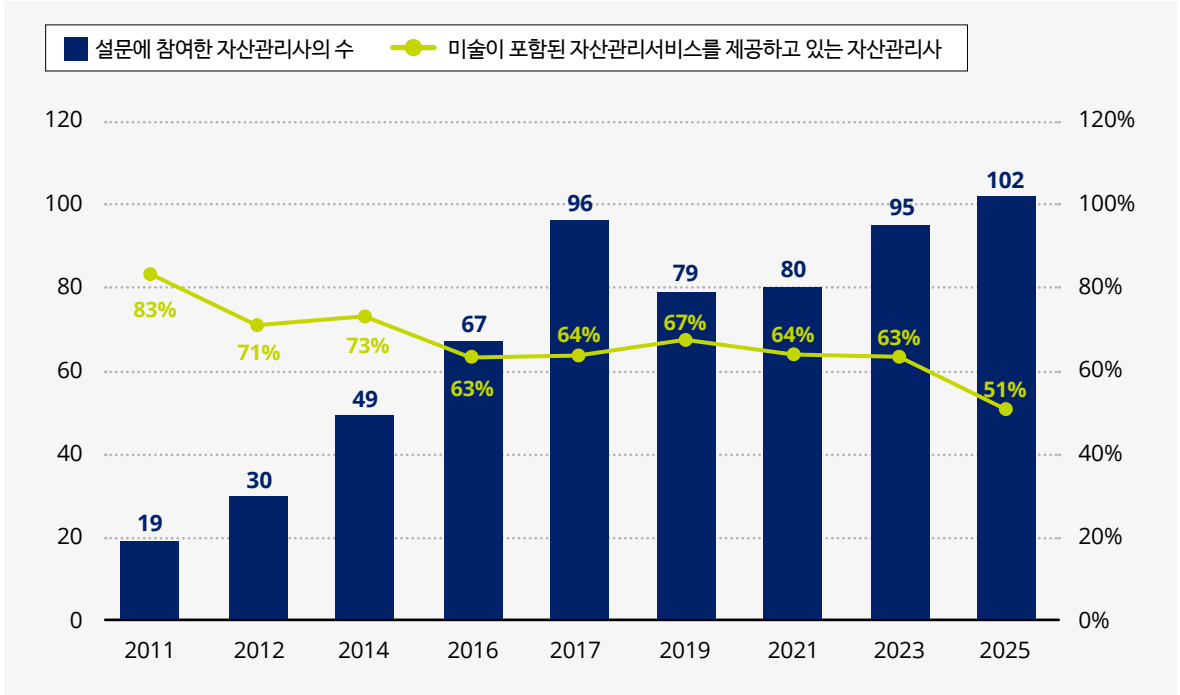
전반적으로 완만한 하락세에도 불구하고, 응답자의 대다수는 여전히 미술이 자산관리 서비스에 포함되어야 한다고 인식한다. 2025년 기준, 미술 전문가, 자산관리사, 컬렉터를 합산한 평균 동의율은 79%로 나타났으며(2023년 89%에서 하락), 이는 장기 평균치인 75%를 상회하는 수준이다.

자산관리사 집단만 보면, 미술품 포함에 대한 동의는 2023년 88%에서 2025년 74%로 감소했다. 이러한 감소는 조직 내부에서 미술 관련 서비스를 통합하는 데 필요한 운영 복잡성, 그리고 규제·시장 투명성 부족에 대한 우려가 반영된 결과로 보인다.

독립적인 제3자 서비스 제공자는 객관적인 자문 제공, 실사(due diligence) 강화, 더 높은 투명성과 전문성을 바탕으로 한 신뢰 제고를 통해 이러한 문제를 해결할 수 있다. 이는 열정자산(passion assets)과 전통적 자산관리 전략 간의 간극을 메우는 데 중요한 역할을 할 수 있다.

## B. 자산관리 업계의 미술 관련 서비스 제공 현황

그림 3. 미술 관련 서비스를 제공하는 자산관리사의 비율(%)



출처: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2025

자산관리 전문가 설문 결과, 전체 응답자 중 51%만이 미술·수집품 관련 서비스를 제공한다고 응답했으며, 이는 2023년 63%에서 상당히 감소한 수준이다. PB의 경우 2023년 67%에서 2025년 50%로, 패밀리오피스의 경우 2023년 60%에서 2025년 52%로 관찰된다. 표본 수가 증가한 것을 감안하더라도, 2023년에는 60곳의 자산관리 기관이 미술 관련 서비스를 제공한 반면, 2025년에는 52곳으로 줄어들었다.

이 추세는 올해 설문에서 미국 기반 자산관리 기관의 비중 감소에 따른 표본 효과도 일부 반영된 결과일 수 있다. 그러나 동시에, 미술 시장의 구조적 복잡성, 표준화 부족, 규제 리스크 등으로 인해 은행과 자산관리 기관들이 미술 관련 서비스에 전면적으로 관여하는 데 점점 더 신중해지고 있음을 보여주는 신호일 가능성도 크다.

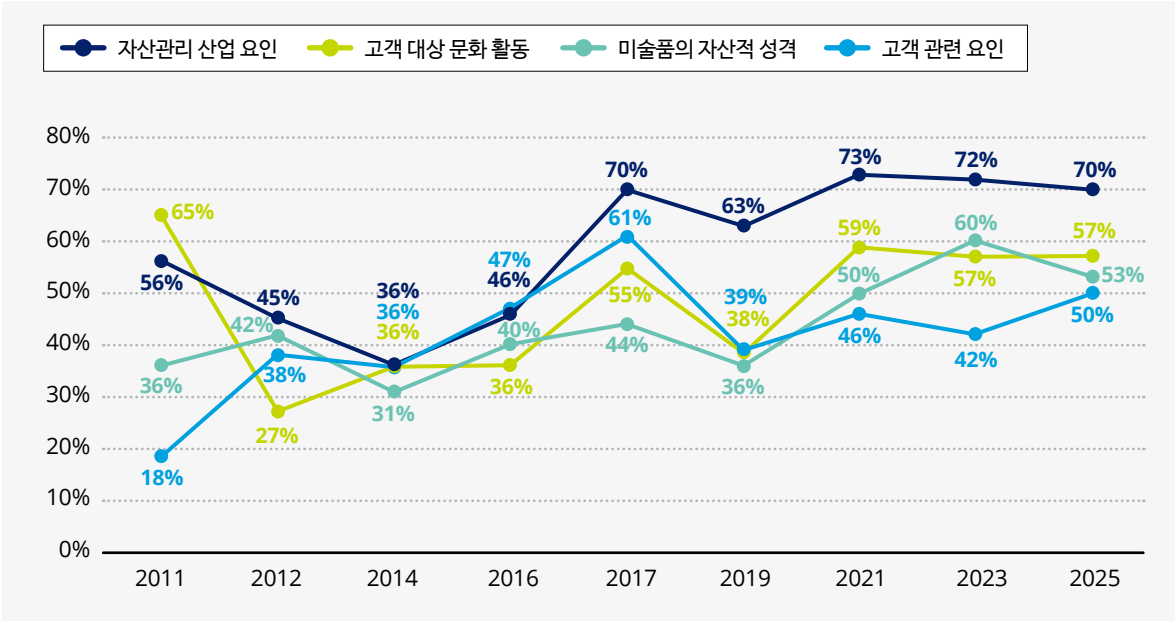
이러한 변화는 미술·수집품 관련 서비스에 대한 완전한 철수라기보다는, 해당 서비스를 포트폴리오에 통합하는 방식이 보다 신중하고 선택적으로 조정되고 있음을 시사한다. 또한 이러한 변화는 자산관리 서비스에 미술을 통합할 때 직면하는 핵심 과제를 보다 분명하게 드러낸다.

이 지점에서, 독립된 제3자 제공자는 특화된 전문성을 제공하고, 운용·실무 부담을 완화하며, 자산관리 기관이 내부에 모든 역량을 구축하지 않더라도 규제 준수와 문화적 맥락을 반영한 미술 서비스를 제공할 수 있도록 지원하는 중요한 파트너가 될 수 있다.



C. 자산관리 서비스에 미술 및 수집품 자산을 포함하는 원인과 근거

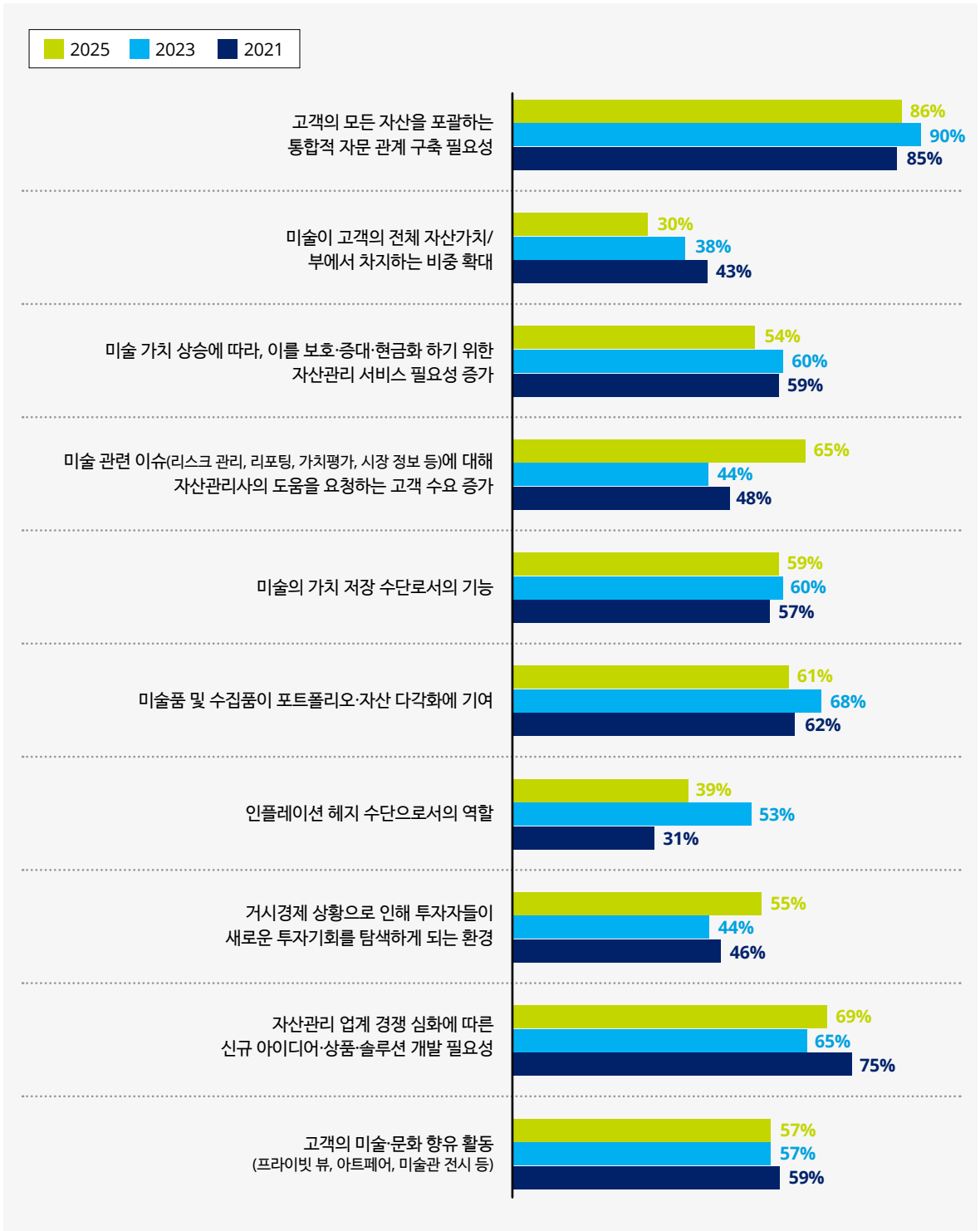
그림 4. 14년 관점(자산관리 전문가): 자산관리에 미술품과 수집품을 포함해야 하는 가장 강력한 근거는 무엇인가?



출처: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2025

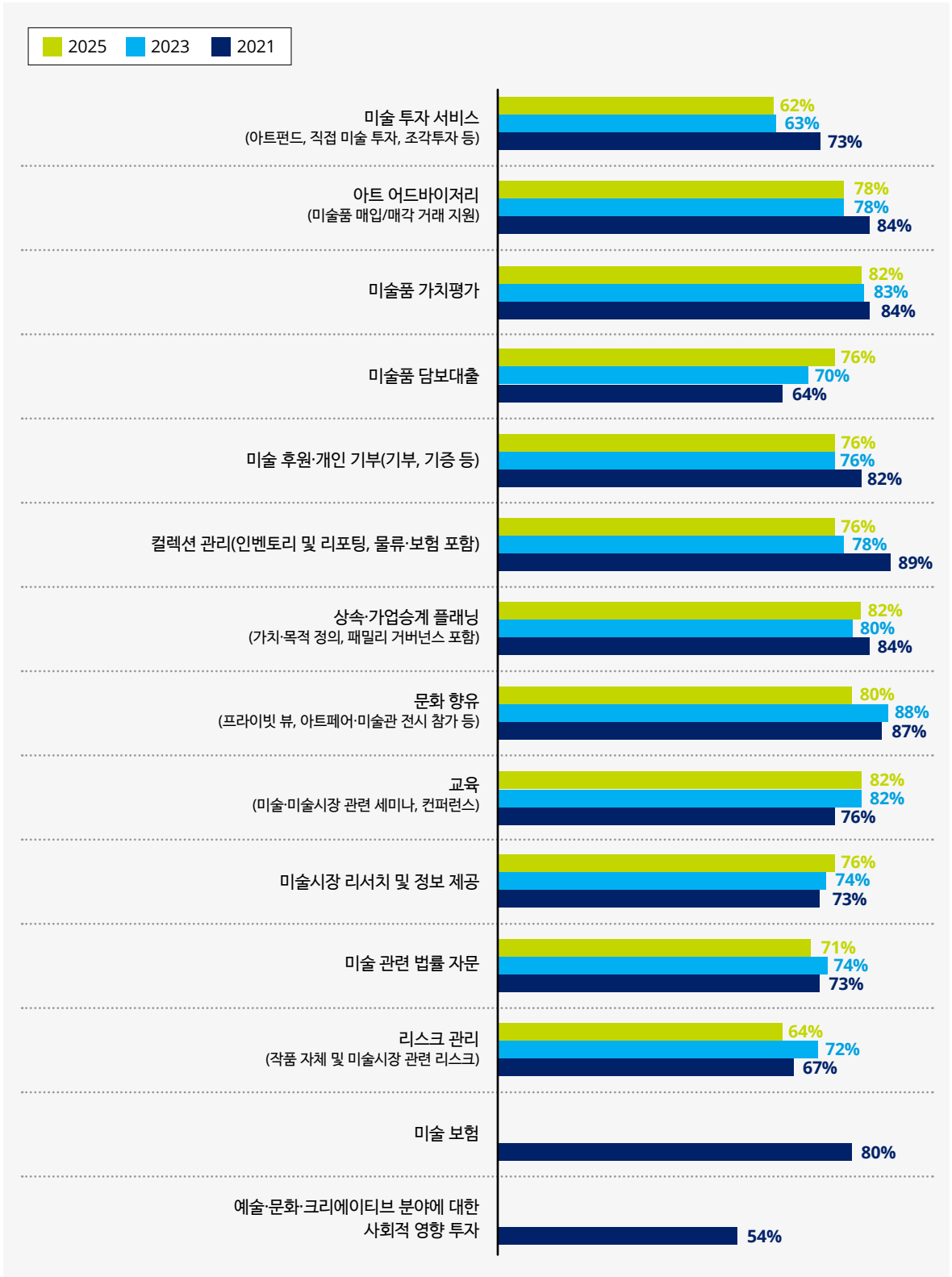


그림 5. 자산관리에 미술품과 수집품을 포함해야 하는 가장 강력한 근거는 무엇인가?



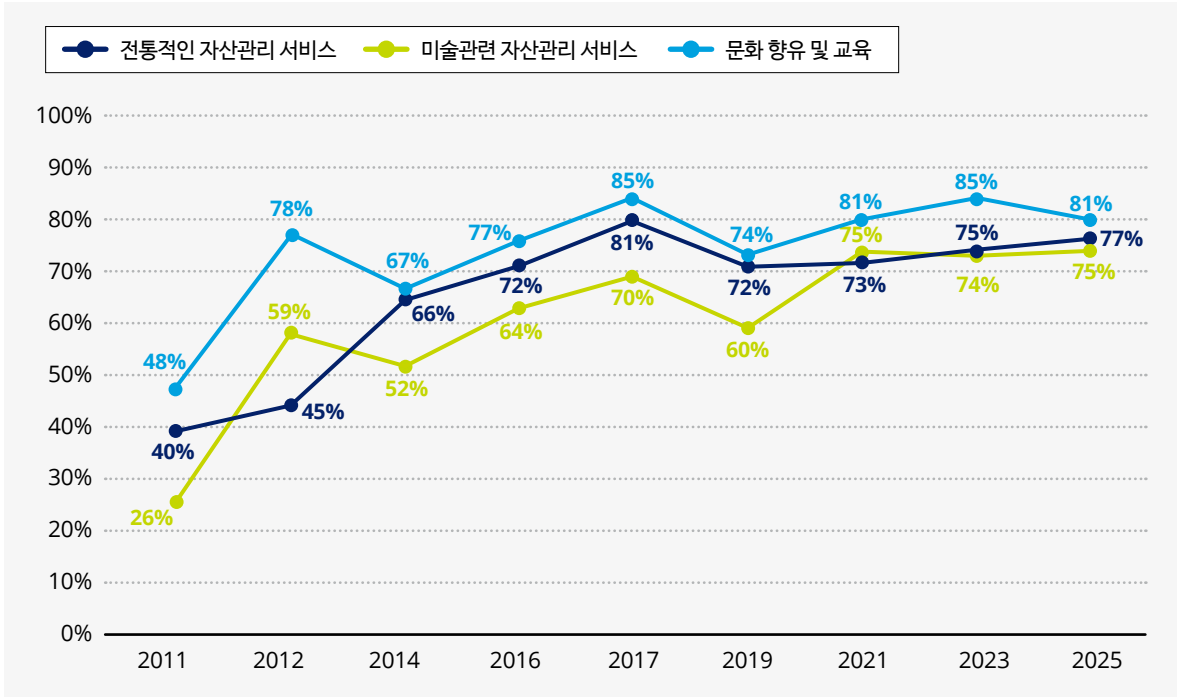
출처: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2025

그림 6. 어떤 서비스를 제공하고 있는가?



출처: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2025

그림 7. 어떤 서비스를 제공하고 있는가?



출처: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2025

컬렉터들의 관심사가 변화하고 있음에도, 통합적인 고객 전략은 여전히 핵심적인 위치를 차지한다. 2025년 기준, 자산관리사의 86%는 미술 관련 서비스를 제공하는 주요 목적이 고객의 모든 자산을 포괄하는 통합적 자문 관계를 구축하기 위함이라고 답했다(2023년 90%에서 소폭 감소). 이는 자산관리사가 미술을 여전히 포괄적 자산전략의 일부로 인식하고 있음을 보여준다.

이는 업계 전반의 트렌드와도 일치한다. 맥킨지앤컴퍼니(McKinsey & Company)에 따르면, 통합적인 자문에 대한 수요는 2018년 29%에서 2023년 52%로 크게 증가했다. 이는 고객이 고령화될수록 자산 설계 서비스와 투자상품 전반에 관한 니즈가 더욱 복잡해지고 있음을 의미한다. 또한 고객들은 통합적이고 개인화된 자문에 비용을 지불할 의향이 더 높아지고 있어, 포괄적 자산관리 전략에서 미술의 중요성은 더욱 강화되는 추세다.

이 관점은 특히 젊은 컬렉터들에게서 두드러진다. 이들은 미술의 재무적 효용보다 감정적·문화적·사회적 가치를 우선시하는 경향이 있으며, 이러한 흐름은 올해 설문 조사 결과에서도 확인된다. 미술을 독립적 자산군으로 보는 것이 자산관리 서비스에 포함해야 할 가장 강력한 근거라고 답한 비율이 2023년 60%에서 2025년 53%로 감소했다.

따라서 자산관리사가 경쟁력을 유지하기 위해서는 미술을 자산으로 관리하는 수준을 넘어, 고객이 미술을 수집하는 비금융적 동기와 목적을 이해하고 이를 지원하는 방향으로의 변화가 필요하다.

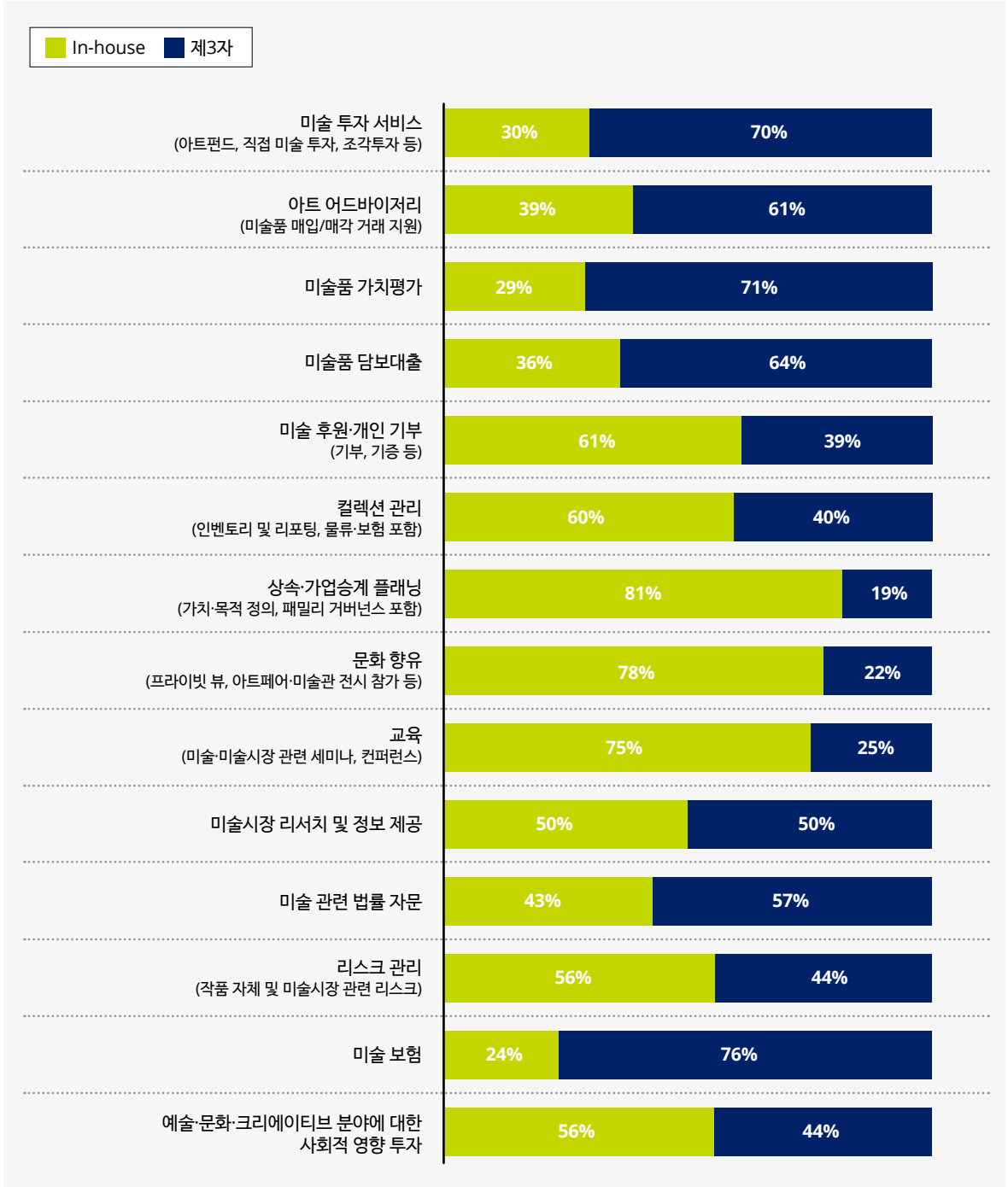
미술을 자산관리 서비스에 포함해야 하는 주요한 이유는 바로 고객 요인이다. 자산관리사의 65%는 고객들이 점점 더 미술 관련 리스크 관리, 리포팅, 가치평가, 시장 정보 등에 대해 자산관리사의 지원을 요청하고 있다고 응답했다(2023년 44%에서 크게 상승). 이는 미술이 포트폴리오에 포함되는 이유가 단순한 자산가치가 아닌 '고객 서비스의 핵심 요소'로 이동하고 있음을 보여준다.

또한 대체투자에 대한 수요도 증가하고 있다. 자산관리사의 55%는 고객의 대체투자 수요가 증가했다고 응답했으며, 이는 2023년 44%에서 상승한 의미있는 변화다. 사모펀드, 벤처캐피탈, 부동산, 인프라, 헤지펀드와 같은 자산군은 높은 수익률과 분산효과를 동시에 추구할 수 있다는 점에서 매력적이다.



#### D. 아웃소싱되는 전문가: 미술·수집품 자산 서비스를 위해 제3자와 협업하는 자산관리사들

그림 8. 다음 미술 관련 서비스 중 어떤 서비스를 귀사에서 자체 제공(in-house)하고, 어떤 서비스를 제3자를 통해 제공하는가?



출처: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2025

올해 조사 결과는 이러한 추세가 지속되고 있음을 재확인시켜 준다. 자산관리사는 고객 관계, 교육, 상속·가업승계 플래닝, 자선활동 등 핵심 역량에 집중하는 한편, 특화된 미술 관련 서비스 상당수는 제3자 전문가에게 아웃소싱하고 있다.

조사 결과를 보면, 대부분의 미술 관련 자산관리 서비스에서 제3자 제공자의 역할은 여전히 핵심적이지만, 개별 서비스의 책임 분담 방식에는 미묘한 변화가 나타난다. 예를 들어, 미술 투자 서비스는 여전히 주로 아웃소싱되고 있으며, 자산관리 전문가의 70%가 제3자에 의존하고 있다(2023년 73%와 유사한 수준).

미술 담보대출 역시 주로 외부에서 제공되고 있으며, 해당 서비스의 64%가 제3자에 의해 수행되는 것으로 나타났다(2023년 72%에서 하락). 미술 가치평가 역시 69%가 아웃소싱되고 있으며, 이는 2년 전 76%에서 소폭 감소한 수준이다.

흥미로운 점은, 일부 서비스에서 내부화가 뚜렷하게 증가하고 있다는 것이다. 예술 분야 사회적 임팩트 투자는 54%가 사내에서 수행되고 있으며, 기부나 후원 같은 미술 자선 사업의 경우 60%가 내부에서 제공되고 있는데, 이는 2023년 43%에서 크게 상승한 수치다. 이는 자산관리사가 미술을 고객 가치와 사회적 목적에 연계한 서비스를 전략적 차별화 영역으로 인식하고 있음을 시사한다. 또한, 컬렉션 관리(61%)와 상속·가업승계 플래닝(80%)은 자산관리 기관의 내부 서비스에 확고히 통합되어 있으며, 이는 이러한 기능이 장기 유산·상속 계획의 핵심 요소로 자리 잡았음을 보여준다.

그럼에도 자산관리 기관은 여러 핵심 영역에서 여전히 외부 전문성에 크게 의존하고 있다. 미술 보험(76% 아웃소싱), 법률 서비스(58%), 아트 어드바이저리(59%), 미술시장 리서치(51%) 등은 여전히 제3자 제공자가 필수적인 분야다. 또한 리스크 관리의 45%가 아웃소싱되고 있다는 점은, 작품 및 시장 리스크 평가 역량이 자산관리 기관 내부에 아직 충분히 구축되지 않았음을 시사한다.

이처럼 외부 전문성에 의존하는 구조에도 불구하고, 자산관리사들은 적합한 파트너를 찾는 것이 점점 더 어려워지고 있다고 답했다. 응답자의 67%가 2025년의 주요 도전과제로 “적절한 전문가를 찾기 어려움”을 지적했으며, 이는 2023년 39%에서 크게 상승한 수치다(Figure 9). 이러한 추세는 업계 전반의 우려를 반영하며, 보다 투명하고 표준화된, 전문성이 검증된 미술 관련 서비스 생태계의 필요성을 강조한다.

지난 10년 간 법률 자문, 컬렉션 관리, 조각투자 등의 분야에서 새로운 서비스들이 등장하면서 미술시장의 성숙도가 높아졌으나, 여전히 많은 솔루션들이 파편화되어 있고, 접근하기 어렵다는 평가를 받고 있다. 자산관리사의 관점에서 핵심 과제는 단순히 서비스 접근성을 확보하는 것이 아니라, 현대 자산관리의 규제·품질·통합 기준을 충족하는 서비스를 선별하는 데 있다.

동시에, 유망한 모델들도 등장하고 있다. 점점 더 많은 아트 어드바이저리 회사들이 전문화된 아트 패밀리오피스 또는 부티크 컨설팅 회사로 진화하며, 통합적·엔드투엔드 솔루션을 제공하고 있다. 이러한 변화는 자산관리와 미술 섹터 간 협업을 보다 쉽고 원활하게 만드는 데 기여한다.

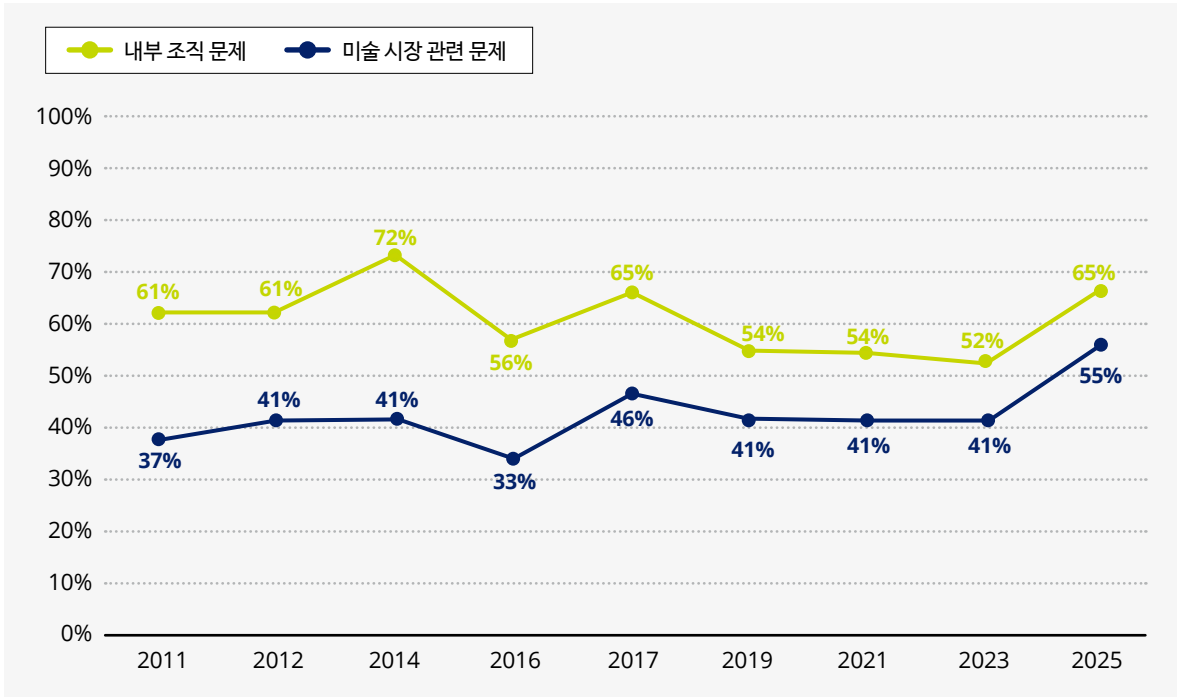
2025년 데이터는 미술 관련 자산관리 서비스를 개발하는 데 제3자 전문성이 필수적이라는 점과, 동시에 적절한 파트너를 찾는 일이 갈수록 어려워지고 있음을 분명히 보여준다. 미술이 자산관리 분야에서 더욱 전략적 위치를 차지할수록, 특화된 외부 역량을 갖추는 것은 중요한 지점이다.

신뢰할 수 있는 전문가와의 견고한 파트너십에 투자하는 자산관리사들은 규제에 부합하고, 고부가가치를 창출하며, 장기적으로 지속 가능한 서비스를 제공할 수 있는 우월한 포지션을 확보할 것이다. 2025년 6월 출범한 New Perspectives Art Partners 컨소시엄\*은 이러한 수요 증가에 대응하는 움직임으로 해석할 수 있다.

\*New Perspectives Art Partners(NPAP) 컨소시엄: 2025년 6월 설립된 글로벌 아트 컨설팅 컨소시엄으로, 에드 돌먼, 필립 호프만, 브렛 고비, 패티 윙 등 세계적인 미술 시장 전문가들이 주축이 되어 미술 자산 전반에 대한 전문적인 종합 자문 서비스를 제공하는 것을 목표로 한다.

## E. 주요 도전과제

그림 9. 미술 관련 서비스/상품 제공 시 가장 큰 어려움은 무엇인가?



출처: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2025

### 자산관리사들이 여전히 미술·수집품을 서비스에 통합하는 데 어려움을 겪는 이유는 무엇인가?

지난 10여 년간 점진적인 진전에도 불구하고, 올해 미술 관련 서비스를 제공하는 자산관리 기관의 비율이 감소한 것은 여전히 어려움이 있고 환경이 충분히 우호적이지 않음을 보여준다. 올해 조사 결과, 여러 장기적인 과제들이 여전히 존재하며 일부 영역에서는 오히려 심화된 것으로 나타났다. 자산관리사들은 미술·수집품을 서비스에 완전히 통합하는 과정에서 여러 장벽에 직면하는데, 그중 가장 핵심적인 이슈는 전문성, 투명성, 규제, 가치 측정 가능성과 관련된다.

### 전문성 부족 및 신뢰할 수 있는 파트너 발굴의 어려움

2025년 가장 많이 언급된 도전과제는 “적절한 전문가 찾기 어려움”으로, 자산관리사의 67%가 이를 지적했다(2023년 39%에서 큰 폭 상승). 이러한 급격한 증가세는 미술시장이 더욱 복잡해지고 있으며, 검증된 외부 전문가 공급이 수요를 따라가지 못하고 있음을 보여준다. 이와 유사하게, 응답자의 59%는 내부 전문성 부족을 문제로 꼽았으며, 이는 해당 분야가 외부 전문가에 구조적으로 의존하고 있음을 다시 한번 확인시켜 준다.

### 투명성 및 규제 문제의 지속

규제되지 않은 미술·수집품 시장의 특성에 대한 우려도 여전히 핵심적인 문제점이다. 2025년에는 응답자의 62%가 이 문제를 지적했는데, 이는 2023년 61%에서 소폭 상승한 수치다. 또한 62%의 자산관리사는 정보·리서치·시장 투명성 부족을 주요 허들로 언급했다(2023년 56%에서 상승). AML 규제나 기술 기반 실사 솔루션의 확대로 개선 논의가 이어지고 있음에도 불구하고, 자산관리사의 눈에 미술시장의 불투명성이 크게 개선되지 않은 것처럼 보인다는 점을 시사한다.

### 비용 대비 편익의 불명확성

2025년에 새롭게 떠오른 주요 문제는 비용은 명확한 반면, 편익은 수치화하기 어렵다는 점이다. 자산관리사의 62%가 이 문제를 지적했으며(2023년 44%에서 상승), 이는 미술 관련 서비스 도입의 중요한 장벽으로 작용하고 있다. 미술 관련 서비스가 고객 관계 강화 측면에서는 점점 더 가치 있는 것으로 인식되고 있지만, 재무적 수익률 관점에서 이를 정당화하는 데 여전히 어려움이 존재한다.

### 리더십 및 내부 관심 부족

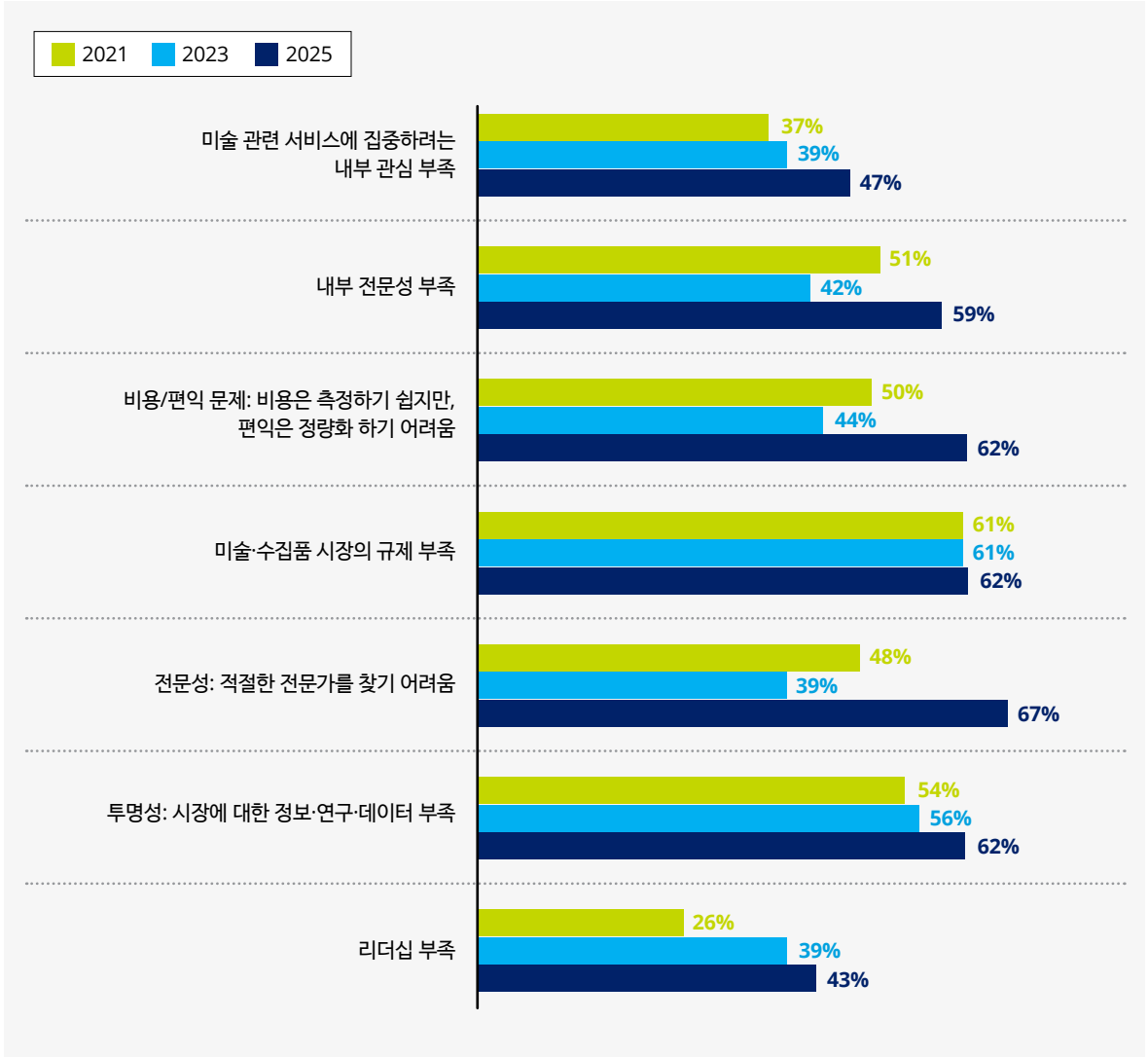
미술 관련 서비스를 제공하는 데 있어 리더십 부재를 지적한 비율은 2023년 39%에서 2025년 43%로 증가했다. 이는 시장 참여자의 거의 절반이 전략적 미술 자산관리 서비스를 개발하는 과정에서 리더십의 소극적 태도를 주요 문제로 인식하고 있음을 의미한다. 또한 응답자의 47%는 미술 관련 서비스에 대한 내부 관심 부족을 언급했는데, 이는 고객 수요가 분명하게 드러나지 않는 경우 내부 동력과 지지를 확보하기 어려울 수 있음을 시사한다.

2025년 데이터는 점진적인 진전에도 불구하고 구조적 도전과제가 지속되고 있는 업계의 모습을 보여준다. 자산관리사는 미술이 통합적인 고객 관계 구축에 중요한 역할을 한다는 점을 인식하고 있으나, 명확한 가치 측정 지표의 부재, 내부 교육 부족, 접근 가능한 전문 네트워크 부족 등으로 인해 많은 기관이 미술을 핵심이 아닌 주변 요소로 다루는 경향을 유지하고 있다.

향후 이러한 장벽을 해소하기 위해서는 시장 구조의 혁신과 자산관리 기관 내부의 리더십 강화가 필수적이다. 미술 관련 서비스를 자산관리 모델의 주변부가 아닌 핵심 영역으로 통합하고, 그 서비스가 고객 관계 구축과 충성도 향상에 미치는 실질적 효과를 입증하는 것이 다음 단계의 성장을 촉발하는 핵심 요인이 될 것이다.



그림 10. 미술 관련 서비스·상품을 제공함에 있어 가장 큰 도전과제는 무엇인가?



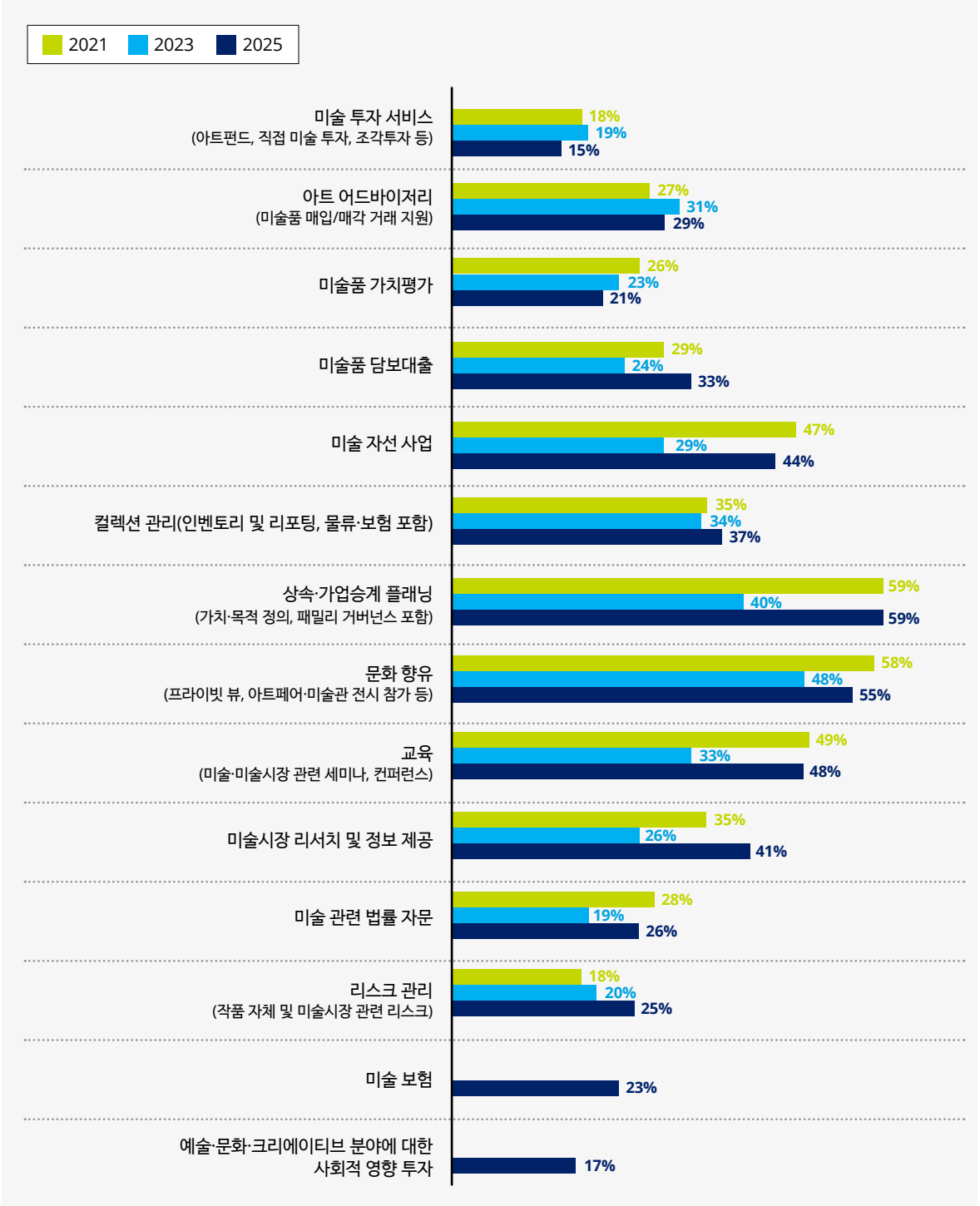
출처: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2025

이와 동시에, 미술 전문 커뮤니티의 역할 역시 더욱 중요해지고 있다. 가치 평가, 어드바이저리, 법률, 물류, 자선 활동 등 각 분야의 전문가들은 보다 투명하고 표준화된 서비스를 개발하고, 이를 자산관리사의 수탁책임·컴플라이언스 기준에 부합하는 방식으로 제공해야 한다. 지식·신뢰·투명성의 격차를 해소하기 위해서는 미술과 자산관리 분야 간 더 긴밀한 협업과 명확한 커뮤니케이션이 필수적이다.


## F. 미래

### 목적적 명료화: 가치·장기 자산보호 중점으로 변화하는 자산관리사

그림 11. 현재 제공 중인 서비스 외에, 향후 12개월 동안 추가로 중점적으로 추진할 미술 관련 서비스는 무엇인가?



출처: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2025

A woman with long brown hair, wearing a yellow short-sleeved button-down shirt over a white top, is looking upwards with a thoughtful expression. She is in an art gallery or studio, with various colorful abstract paintings visible in the background. To her left, the arm and shoulder of a man in a white t-shirt are partially visible. The lighting is warm and natural, suggesting an indoor space with large windows.

자산관리사들은 점점 더 고객과의 관계 구축, 유산·가업  
승계 계획과 같이 목적 기반 서비스를 우선순위에 두고  
있다. 단순한 투자 성과를 넘어, 자산관리사는 고객이 의미  
있고 지속 가능한 삶의 방향을 설계하도록 돕는 조력자  
역할로 진화하고 있다. 이를 위해 제3자 제공자와의  
협업을 강화하며, 자산·컬렉팅·자산 사업 전반에서 고객을  
통합적으로 지원하고 있다.

최신 데이터는 향후 12개월 동안 자산관리사가  
중점적으로 추진하려는 네 가지 주요 영역을 보여준다.  
이들 영역은 모두, 미술과 부의 의미가 “자본 성장”을 넘어,  
목적·관계·지속적 영향력으로 확장되고 있음을 반영한다.

### 1. 상속·가업승계 전략: 유산 중심 자산 수요의 급증

자산관리사의 59%는 상속·가업승계 전략을 향후 중점 영역으로 꼽았으며, 이는 2023년 40%에서 크게 증가한 수치다. 이는 세대 간 부의 이전, 거버넌스, 장기 자산 관리에 대한 수요가 크게 확대되고 있음을 보여준다. 이미 자산관리 전문가의 85%가 상속·가업승계 관련 서비스를 제공하고 있다는 점을 감안하면, 이러한 변화는 완전히 새로운 서비스 도입이라기보다, 기존 역량의 심화·고도화로 해석할 수 있다. 이는 유산과 전통을 중시하는 기성 컬렉터와, 자신의 유산 속에서 목적과 영향력을 정의하고자 하는 젊은 컬렉터의 니즈 모두에 부합한다.

이 문맥에서 컬렉션 관리는 유산 승계 전략의 핵심 요소로 부상하고 있다. 자산관리사의 89%가 컬렉션 관리 서비스를 제공하고 있으며, 37%는 이를 향후 12개월 동안 중점 영역으로 설정했다. 이는 컬렉션 관리가 단순한 자산 보호를 넘어, 세대 간 문화적 연속성과 개인적 의미를 보존하는 핵심 메커니즘으로 인식되고 있음을 보여준다.

### 2. 문화 향유: 문화 경험을 통한 관계 강화

자산관리사의 55%는 고객의 문화 향유를 중점 영역으로 꼽았으며, 이는 2023년 48%에서 상승한 수치다. 미술 관련 행사에 대한 이러한 투자는, 특히 젊은 컬렉터들과의 관계를 형성하는 데 중요한 의미를 갖는다. 젊은 컬렉터의 61%는 미술의 사회적 가치를 컬렉팅의 핵심 동기로 꼽고 있다. 자산관리사의 87%가 이미 관련 서비스를 제공하고 있는 상황에서, 이러한 변화는 단순한 행사 초대장을 제공하는 것에서 더 나아가, 디지털 전환이 가속화되는 환경 속에서 예술을 활용해 신뢰·친밀감·가시성을 높이는 전략적 관계 구축으로 진화하고 있음을 보여준다.

### 3. 교육: 변화하는 시장에서 지식 격차 해소

자산관리사의 절반(48%)은 교육을 우선 영역으로 꼽았으며, 이는 2023년 33%에서 큰 폭으로 증가했다. 이는 특히 젊은 세대를 중심으로, 고객이 부를 축적해가는 과정에서 '정보 기반의 주체적인 참여자가 되기를 원하는 욕구'가 강화되고 있음을 보여준다. 특히 미술·비전통 자산에 대해 이해하고자 하는 욕구가 커지고 있다. 이미 자산관리사의 76%가 미술·미술시장 관련 세미나·포럼 등 교육 서비스를 제공하고 있는 상황에서, 최근의 증가세는 교육 내용이 기초 지식 전달을 넘어 '가치·목적 기반 콘텐츠'로 전환되고 있음을 시사한다. 즉, 미술품을 어떻게 구입하는가(how to buy)가 아니라, 왜 중요한가, 유산 속에서 어떤 의미를 지니는가, 어떤 방식의 후원·메세나 참여가 가능한가 등에 관한 교육이 중시되고 있다.

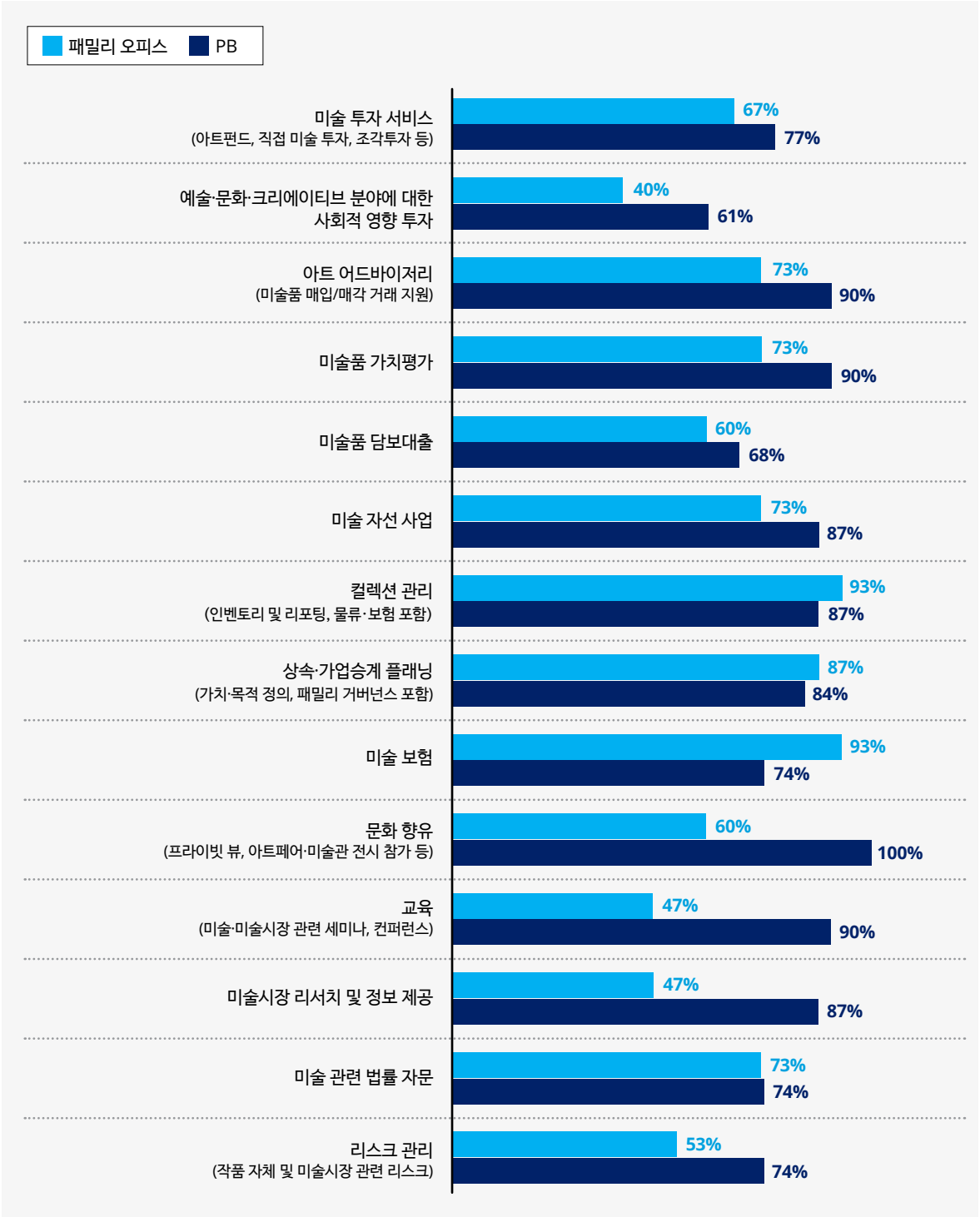
### 4. 미술 자선 사업: 목적 기반 영향력의 확대

미술 관련 자선 사업은 가장 빠르게 성장하는 영역 중 하나다. 자산관리사의 44%는 이를 향후 중점 영역으로 꼽았으며, 이는 2023년 29%에서 크게 상승한 수치다. 특히 젊은 세대 고객들이 미술을 가치 표현과 사회적 영향력 창출의 수단으로 적극 활용하려는 경향을 반영한다. 미술 관련 자선 사업은 작품을 공공기관에 기증하는 것부터, 자선재단 설립, 작가 지원, 사회적 영향력 프로젝트 구조화에 이르기까지 다양한 형태를 포함한다. 또한 이는 상속·가업승계 전략과도 긴밀히 연결되며, 목적 기반의 유산 계획을 구현하는 핵심 메커니즘으로 작동한다.

한국 딜로이트 그룹이 수행한 하나은행 인터뷰(23페이지)에 따르면, 전문 가치평가, 포트폴리오 관리, 맞춤형 자문 등 미술 관련 서비스는 고액자산가 대상의 PB에서 단순 소유를 넘어 보다 구조화된 형태로 정착될 것으로 예상된다.

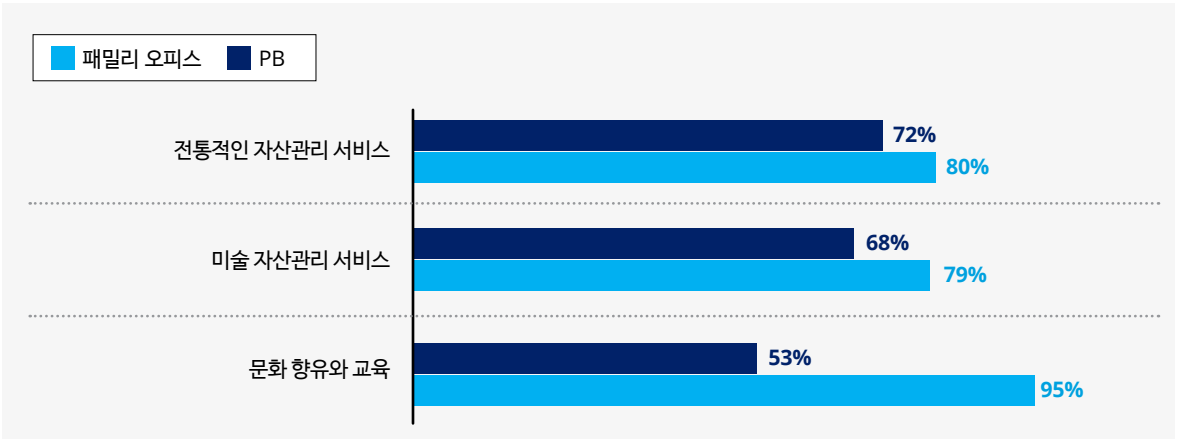


패밀리오피스 vs PB: 따라잡는가, 아니면 자신들의 강점을 심화하는가?  
그림 12. 패밀리오피스 vs PB: 다음의 미술 관련 서비스 중 무엇을 제공하고 있는가?



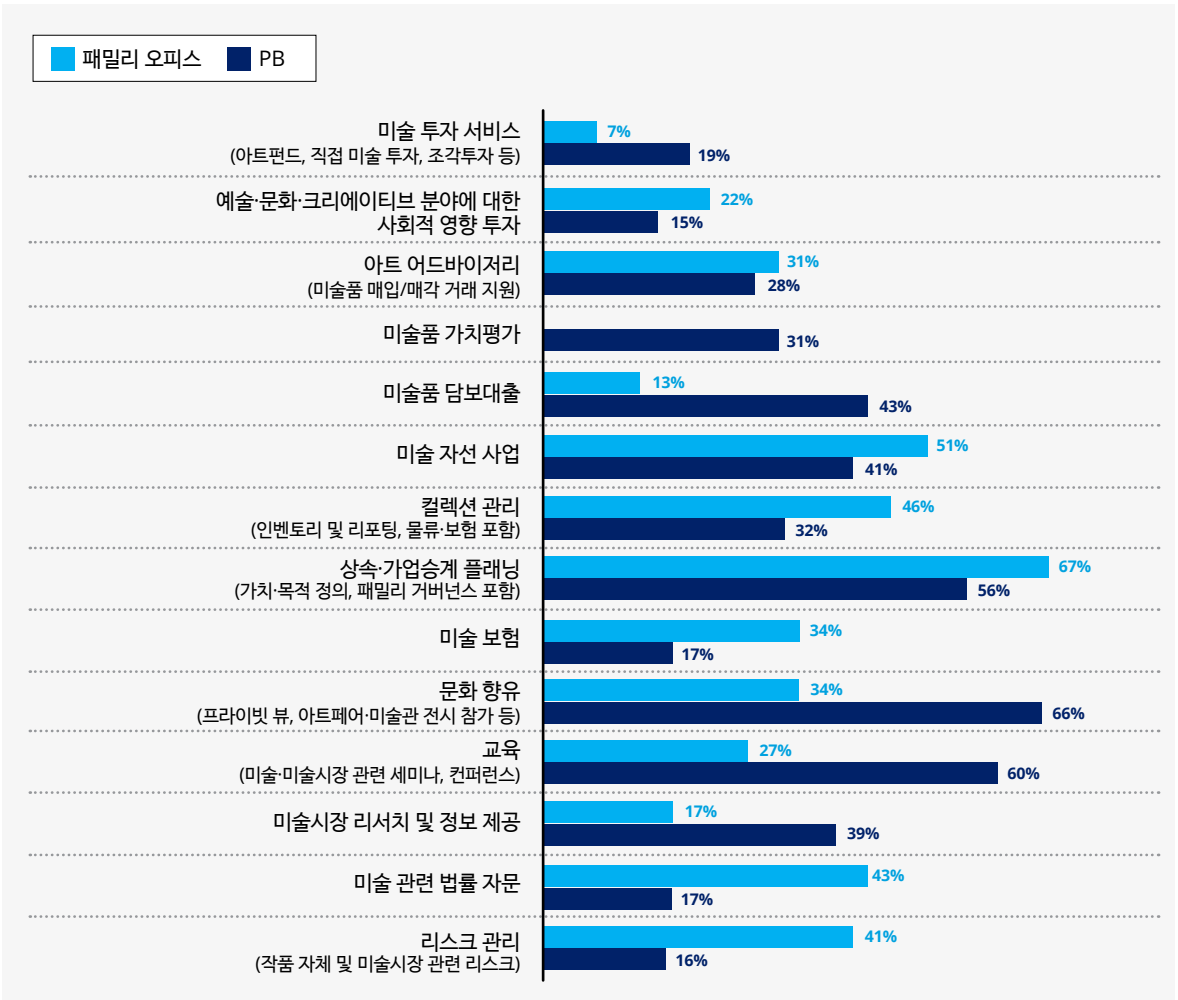
출처: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2025

그림 13. 패밀리오피스 vs PB: 다음 서비스 중 무엇을 제공하고 있는가?



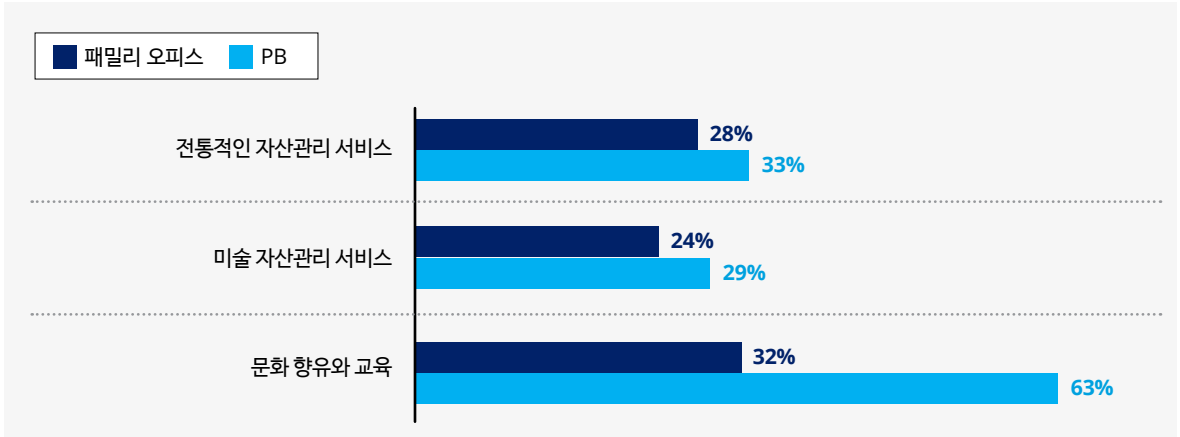
출처: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2025

그림 14. 패밀리오피스 vs PB: 향후 12개월 동안, 현재 제공 중인 서비스 외에 추가로 중점적으로 관여할 서비스는 무엇인가?



출처: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2025

**그림 15. 패밀리오피스 vs PB: 향후 12개월 동안, 현재 제공 중인 서비스 외에 다음 서비스에 참여할 가능성은 어느 정도인가?**



출처: Deloitte Private & ArtTactic Art & Finance Report 2025

현재 제공 중인 서비스와 향후 중점 영역 간의 비교를 통해, 패밀리오피스와 PB가 미술 관련 자산관리 영역에서 어떻게 포지셔닝하고 있는지 중요한 시사점을 얻을 수 있다. 표면적으로 보면, 패밀리오피스는 미술품 투자, 어드바이저리, 문화 향유 및 교육 등 서비스의 다양성 측면에서 PB를 쫓아가고 있는 것으로 보인다. 그러나 향후 우선순위를 살펴보면, 패밀리오피스는 보다 전략적이고 가치 정렬적인 접근을 취하고 있음을 알 수 있다.

패밀리오피스는 PB의 모델을 모방하기보다는, 자신들의 핵심 영역인 장기적 자산 관리, 레거시, 고객 가치에 더욱 집중하는 방향으로 움직이고 있다. 예를 들어, 이미 상속·가업승계 전략(87%), 컬렉션 관리(93%)에서 강점을 보유하고 있는 패밀리오피스는, 향후에도 이 영역을 강화하겠다는 응답이 각각 67%, 46%에 달한다. 또한 자선 사업(51%), 법률 서비스(43%), 리스크 관리(41%)에 대한 보강 계획은 거버넌스·세대간 부 이전, 장기 관리와 직접적으로 연결되는 서비스들을 제도화하려는 의지를 보여준다.

반면, 패밀리오피스는 교육, 시장 리서치, 문화 향유와 같이 현재 상대적으로 뒤처진 영역에 대해서는 큰 비중을 두지 않는 것으로 나타났다. 이는 해당 영역을 전략적 격차로 인식하기보다, 서비스 철학상 우선순위가 낮은 영역으로 보고 있음을 의미한다. 반대로 PB는 이 지점을 고객참여·경험 중심 모델의 핵심 요소로 지속적으로 강조하고 있다.

요약하면, 패밀리오피스는 단순히 PB를 따라가는 것이 아니라, 개인적·장기적·목적 지향적인 자신들의 정체성을 기반으로 선택적 투자를 진행하며 경쟁력을 강화하고 있다.

미술 관련 자산관리 서비스에 관한 상호보완적 접근

패밀리오피스의 미래 전략은 장기적인 자산관리와 거버넌스를 지원하는 역량을 강화하는 데 있다. 상속·가업승계, 컬렉션 관리, 자산 사업, 리스크 관련 법률 서비스에 대한 선택적 투자는 신뢰 기반의 가치 지향적 관계를 세대 간에 걸쳐 제도화하려는 전략적 전환을 의미한다. 이는 PB의 풀서비스 모델을 모방하기보다, 패밀리오피스 고유의 강점을 심화하는 전략이다.

또한 많은 패밀리오피스가 PB의 고객이라는 점도 중요하다. 이를 통해 패밀리오피스는 자체 역량을 전면적으로 구축하지 않고도 리서치, 교육, 시장 접근성, 미술품 담보대출 등 더 폭넓은 서비스에 접근할 수 있는 특권적 위치를 갖는다.

패밀리오피스는 스케일 확장을 추구하기보다는, 이러한 외부 서비스를 선별적으로 통합·큐레이션해 각 가족·가문의 특수한 니즈에 맞추는 방식을 택한다. 이러한 접근은 가문의 자산·가치 체계를 조정하고 장기적 방향성을 일관되게 맞추는 패밀리오피스의 핵심 역량을 강화하는 동시에, 외부 자원을 활용해 서비스 구조를 한층 고도화하는 데 기여한다.

한편, PB는 교육 및 문화 향유 프로그램, 시장 리서치 등 다층적인 고객 경험을 제공하기 위해, 자사의 대규모 운영 역량과 인프라를 지속적으로 활용하고 있다. 이러한 요소들은 다양한 고객 접점에서 능동적으로 관계를 구축하려는 PB의 브랜드 가치의 핵심을 이루며, 향후에도 차세대 컬렉터와 초고액자산가가 미술 시장에 접근하는 주요 관문으로서의 역할을 더욱 공고히 할 것이다.

패밀리오피스는 가족의 가치와 장기적 방향성에 맞춘 깊이 있는 서비스에 집중하는 반면, PB는 경험 기반의 서비스 생태계를 통해 폭넓은 접근성과 다양한 접점을 제공하는 데 주력할 것이다. 앞으로 고객들은 두 기관 모두와 더 많은 관계를 맺게 되겠지만, 그 이유와 목적은 분명히 달라질 것이다.

Methodology

Deloitte Private과 ArtTactic은 본 보고서를 위한 조사를 2025년 2월부터 2025년 5월까지 수행하였다. 이번 조사 역시 이전 에디션과 마찬가지로, 자산관리사뿐 아니라 미술 및 금융 산업 전반의 주요 이해관계자들을 대상으로 설문을 진행했다. 컬렉터를 비롯해 갤러리, 경매사, 아트 어드바이저, 미술 전문 변호사, 미술품 보험 전문가, 미술품 운송·보관 업체 등 다양한 현업 전문가들이 참여해 다층적인 관점을 제공했다.

이번 조사에 참여한 PB 전문가는 65명, 패밀리오피스 전문가는 37명이며 응답자는 유럽, 미국, 중동, 중남미, 아시아 등 다양한 지역에 걸쳐있다.

Deloitte Private과 ArtTactic은 본 조사 결과가 표본 특성상 완전한 시장 대표성을 보장하지는 않으며, 이를 통해 도출된 인사이트가 지표적 성격을 갖는다는 점을 인지하고 있다. 그럼에도 불구하고, 이번 결과는 글로벌 자산관리 커뮤니티는 물론 미술 전문직 종사자와 컬렉터 집단의 현재 인식과 태도를 폭넓게 반영하는 자료로서 유의미한 시사점을 제공한다고 판단한다.

표 1. 연도별·이해관계자별 조사 표본 구성

Sample	2011	2012	2014	2016	2017	2019	2021	2023	2025
PB	19	30	35	53	69	54	59	63	65
패밀리 오피스	-	-	14	14	27	25	21	32	37



## SECTION 3. INDUSTRY INSIGHTS

### 한국 자산관리 시장의 구조적 변화에 대응한 하나더넥스트의 혁신 전략

한국 고액자산가 시장은 디지털 전환, 차세대 고객 기반 확대, 라이프스타일 중심의 서비스 수요 증가 등 구조적 변화를 겪고 있다. 하나금융그룹은 시니어 자산관리 전문 브랜드 하나더넥스트(HANA THE NEXT)와 올해 PB 30주년을 맞이한 하나은행의 독보적인 자산관리 노하우를 기반으로 이러한 변화에 발맞춰 고객 중심의 자산관리 모델을 구축해 왔다.

특히 영리치(Young Rich)의 부상으로 자산관리 수요가 다변화되면서, 하나은행은 금융교육, 아트 기반 비금융 자산관리, 디지털자산 연계 서비스, 상속 설계 등 여러 분야에서 서비스를 확장해 왔다. 이는 변화하는 고객 요구에 대응해 다양한 자산관리 영역을 고도화해 온 결과로, 국내 자산관리 서비스가 금융 중심에서 보다 다층적인 구조로 전환되고 있음을 보여준다.

다음은 이러한 변화 속에서 하나은행(하나더넥스트 본부)가 구축한 주요 경쟁우위와 실행 사례들이다.

#### 1. 차세대 고객 기반 확장: 경험 중심 프로그램의 체계화

하나은행은 고액자산가 가문의 세대 교체와 젊은 자산가층의 부상에 대응하여, 차세대 고객의 금융 이해도와 네트워킹을 아우르는 ‘패밀리오피스 리더스(Family Office Leaders)’ 프로그램을 핵심 플랫폼으로 구축하고 있다. 해당 프로그램은 Mini-MBA형 자산관리 교육 과정으로, 단순한 금융 교육을 넘어 실제 금융 현장 경험과 전문가 네트워크를 결합한 것이 특징이다. 프로그램은 상속·증여 및 절세 전략, 글로벌 금융시장 전망(주식·채권·대체투자), 비상장·벤처투자 이해, 블록체인 및 디지털자산 구조 등 고도화된 자산관리 주제를 중심으로 구성되며, 하나은행 뿐만 아니라 하나금융그룹 내 증권·자산운용·벤처캐피털 등 전문가가 강사진으로 참여한다. 이 프로그램은 차세대 고객의 니즈를 충족시키는 대표적인 경험 기반 자산관리 모델로 자리 잡고 있으며, 하나은행이 차세대 시장에서 경쟁력을 확보하는 데 핵심적 역할을 하고 있다.

#### 2. 아트금융의 체계적 구축

하나은행은 ‘하나 아트뱅크&서비스’를 중심으로 미술품을 포함한 비금융 자산 관리 수요에 대응해 왔다. 아트 콘텐츠 큐레이션과 아카데미·투어 프로그램, 수장고 임대 등 다양한 기능을 통합해 미술품의 보유·관리 과정 전반을 지원하는 서비스 체계를 운영하고 있다. 최근에는 초고액자산가 사이에서 미술품을 상속·증여 전략의 일부로 활용하려는 수요가 증가하고 있다. 이러한 구조는 미술품이 취향 기반 소비를 넘어 비재무적 자산 관리 범주로 편입되는 흐름과 맞물려 있다.

#### 3. 디지털·대체자산 대응: NFT-STO 기반 신탁 서비스의 선도적 실행

대체자산에 대한 투자 방식이 다양해지면서, 하나은행은 미술품 관리처분신탁과 개방형 수장고 ‘하트원(H’art One)’을 연계한 보관·관리 모델을 마련하는 한편, 미술품을 블록체인 기반 NFT와 연결하는 방식의 NFT 담보신탁 거래에 실물 미술품을 보관하는 기관으로 참여했다. 또한 음원 저작권 조각투자 플랫폼과 협업하여 저작권점권 기반의 수익증권(STO) 발행 신탁 거래를 진행하는 등 디지털자산과 실물자산 간 연계 구조를 검토해 왔다. 이러한 사례들은 새로운 자산군을 금융 서비스 안으로 편입시키기 위한 초기 단계의 실험으로, 시장에서 대체·디지털 자산의 활용 방식이 확장되는 흐름과 연관되어 있다.

4. 패밀리오피스 특화 경쟁력: 가문 단위의 자산관리 및 가업승계 구조 확립

하나은행은 패밀리오피스 고객이 중시하는 상속·자산승계 구조와 기업고객(가문고객) 단위의 자산관리 수요에 대응하기 위해, 국내 최초로 출시한 유언대용신탁을 활용한 가업승계 컨설팅 역량을 꾸준히 축적해 왔다. 15년간의 신탁·승계 설계 경험을 기반으로 리빙 트러스트(Living Trust) 솔루션을 제공 중이며, 리빙트러스트를 통한 분쟁 예방·자녀 세대 연계 등 영역을 지원하고 있다. 이러한 접근은 가문이 보유한 자산을 고객의 뜻에 맞게 안정적으로 이전하고, 관리 체계를 체계적으로 정비할 수 있도록 실무적으로 지원한다.

5. 하나은행의 자산관리 혁신, 성공 사례의 의미

하나은행 자산관리의 사례는 특정 서비스의 ‘우수성’을 강조하기보다, 국내 자산관리 시장이 세대 교체·대체자산 확대·가문관리 고도화라는 장기적 변화에 직면했을 때 금융기관이 어떻게 자기 역할을 재정립하고 있는지를 보여준다는 점에서 의미가 있다. 교육·경험·네트워크 기반의 차세대 프로그램 운영, 미술품을 포함한 비금융 자산 관리 도입, NFT·STO 등 새로운 자산군에 대한 실험적 적용, 신탁 기반의 가문 승계 구조 설계 등이 함께 작용하며, 이는 한국의 고액자산가 시장에서 자산관리 서비스가 단순한 금융상품 제공을 넘어 보다 복합적인 자산·문화·승계 전략으로 확장되고 있음을 시사한다.



# 한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스 그룹

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스 그룹의 전문가들은 은행, 보험, 증권, 캐피탈, 신용카드, 자산운용 등 금융산업에 대한 축적된 다양한 업무수행 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.



**민홍기 대표**  
한국 딜로이트 그룹  
금융산업통합서비스 그룹

☎ 02 6676 2319  
✉ homin@deloitte.com



**장형수 파트너**  
한국 딜로이트 그룹  
금융산업통합서비스 그룹

☎ 02 6676 1168  
✉ hyuchang@deloitte.com



**신병오 파트너**  
한국 딜로이트 그룹  
금융산업통합서비스 그룹

☎ 02 6676 1225  
✉ byoshin@deloitte.com

## 사업부문별 리더



**공선희 파트너**  
회계감사 부문 리더

☎ 02 6676 1264  
✉ sgong@deloitte.com



**장문보 파트너**  
회계감사 부문 리더

☎ 02 6676 2319  
✉ muchang@deloitte.com



**김수환 파트너**  
경영자문 부문 리더

☎ 02 6676 2152  
✉ soohwakim@deloitte.com



**이동영 파트너**  
경영자문 부문 리더

☎ 02 6676 2304  
✉ dongylee@deloitte.com



**안상혁 파트너**  
컨설팅 부문 리더

☎ 02 6676 3625  
✉ anghyan@deloitte.com



**김철 파트너**  
세무자문 부문 리더

☎ 02 6676 2931  
✉ cheolkim@deloitte.com



앱



카카오톡 채널



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

Download on the  
App StoreGET IT ON  
Google Play

# Deloitte.

## Insights

### 성장전략부문 대표

손재호 Partner  
jaehoson@deloitte.com

### 딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director  
kyunepark@deloitte.com

### Contact us

krinsightsend@deloitte.com

### 연구원

조예원 Manager  
yewcho@deloitte.com

### 디자이너

박근령 Senior Consultant  
keunpark@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](http://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.