

Deloitte Insights

Aug 2025



인공지능이 이끄는 금융의 진화

한국 딜로이트 그룹 금융산업 통합서비스그룹
Deloitte Korea One Financial Services Industry

Deloitte.

Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

서문

금융의 AI 혁신: 생존에 필수, 차별화의 열쇠

금융산업에서 인공지능(AI)의 혁신 잠재력은 빠르게 현실화되고 있다. AI 기술이 눈부시게 발전하면서 금융 서비스의 제공과 소비 방식이 대전환을 맞이했다. 씨티그룹의 2024년 보고서에 따르면, 시로 글로벌 은행 업계 수익이 향후 6년간 9% 증가해 2028년 2조 달러에 달할 것으로 전망됐다.

이미 시로 역량을 증강한 금융기업의 리더들은 AI가 생존에 필수 요인임은 물론 핵심 차별점이 될 수 있음을 정확히 알고 있다. 이들은 책임감 있는 방식으로 시를 도입해 혁신적 서비스를 제공하고 그에 걸 맞는 성과를 달성하고 있다. 이들은 또한 시로 증강된 은행에 걸맞게 거버넌스 구조와 프로세스뿐 아니라 인력관리 시스템까지 재정비해 AI 투자에 대해 최대한의 가치를 얻고 있다. 하지만 대다수 금융기관들이 시의 잠재력을 인정하면서도 한정된 예산 안에서 이를 최적의 방식으로 규모화하고 이를 통해 생산성을 개선하는 구체적인 방법을 찾지 못하고 있으며, 과도한 변화에 따른 피로감 또한 느끼고 있다. 이들은 기술 및 데이터 인프라를 더욱 신속하게 현대화하고 이를 위해 투자를 늘려야 한다는 점은 인식하고 있다.

또한 많은 금융기관들이 이미 디지털 전환 여정을 착실히 이행하고 있지만 기대만큼 속도가 나지 않는 실정이다. 은행이 기술부채를 극복하고 AI의 잠재력을 온전히 실현해 핵심 인프라를 현대화하려면, 보다 강력한 추진력과 집중적인 노력을 바탕으로 성공법을 택해야 한다.



목차

1장. 은행 부문: AI로 기술 현대화 가속	04
2장. 자산운용 부문: AI 배치 본격화	09
3장. 보험 부문: 사업모델에 AI 내재화	13
4장. 산업용 부동산 부문: AI 혁명에 대비	15



1장. 은행 부문: AI로 기술 현대화 가속

AI로 증강된 은행으로 거듭나기

은행 부문에서 AI의 혁신 잠재력은 빠르게 현실화되고 있다. 초기 및 첨단 AI 기술이 눈부시게 발전하면서 은행 서비스의 제공과 소비 방식이 대전환을 맞이했다. 씨티그룹(Citigroup)의 2024년 보고서에 따르면, AI로 글로벌 은행 업계 수익이 향후 6년간 9% 증가해 2028년 2조 달러에 달할 것으로 전망됐다.¹

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

하지만 대다수 은행들이 AI의 잠재력을 인정하면서도 한정된 예산 안에서 이를 최적의 방식으로 규모화하고 이를 통해 생산성을 개선하는 구체적인 방법을 찾지 못하고 있다. 또한 많은 은행들이 '과도한 변화에 따른 피로감'을 느끼고 있다. 이들은 기술 및 데이터 인프라를 더욱 신속하게 현대화하고 이를 위해 투자를 늘려야 한다는 점은 인식하고 있다. 딜로이트가 은행 리더들을 대상으로 실시한 서베이에 따르면, '자사의 데이터 관리 플랫폼이 생성형 AI 툴 및 앱을 도입하기에 적절하다' 또는 '매우 적절하다'고 답한 응답자는 1/4에 불과했다.²

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

초기 AI의 가치 증폭과 더불어 생성형 AI의 가치 실현

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

JP모건(JPMorgan)은 생성형 AI와 더불어 양자컴퓨팅 등 미래 기술에 투자하고 있지만,³ 여전히 초기 형태의 머신러닝에서 더 많은 가치를 얻을 수 있다고 밝혔다. JP모건은 2024년 5월 AI를 활용해 상품 등록을 포기한 고객들을 다시 유인하는 솔루션 덕분에 등록 완료율이 10~20% 높아졌다고 설명했다.⁴ 더 규모가 작은 커뮤니티 은행들도 초기 AI 기술에 기반한 툴을 활용하고 있다. 캘리포니아주 스톡턴(Stockton)에 소재한 자산 규모 약 8억 달러의 BAC 커뮤니티 뱅크(BAC Community Bank)는 사용자 질문에 응답하고 적절한 직원을 컨택포인트로 지정하는 AI 기반 앱을 출시했다.⁵

이와 동시에 생성형 AI가 속속 도입되며 새로운 생산성 향상의 시대가 도래하며, 2025년은 은행들이 생성형 AI의 실험적 도입에서 나아가 소프트웨어 엔지니어링과 금융사기 대응 등 본격적 상용화에 나서는 변곡점이 될 전망이다. 또한 생성형 AI 파일럿 모델을 구축하는 과정에서 내부 테크팀이나 테크 벤더가 구축한 폐쇄형 모델에서 공개형 오픈소스 모델로 전환하는 추세가 시작했다.⁶ 이들 은행은 생성형 AI 소프트웨어 설계와 응용 및 데이터 노출에 대한 관리 권한 강화를 추구할 수 있다.⁷

테크 예산이 제한적인 은행들은 범위가 좁아 구축과 유지에 비용이 덜 드는 소규모 언어모델(SLM) 도입을 고려할 만하다. SLM은 데이터 풀이 적고 오픈소스 코드로 구축하기 때문에 특정 태스크를 수행하도록 훈련하는 데 적합하고 상품 세부사항 검색 및 소규모 거래 처리 등 내부 응용사례에 맞춰 적용하기가 용이하다.⁸ 또한 소형 은행들은 자원을 합쳐 최상의 방식으로 AI를 개발할 수 있는 컨소시엄에 참여하는 것도 이득이 될 수 있다.

AI 전주기에 신뢰 구축

은행들은 AI의 잠재력을 충분히 활용함과 동시에 신기술에 따른 새로운 위험을 관리해야 하는 아슬아슬한 줄타기를 하고 있다. 딜로이트 AI 연구소(Deloitte AI Institute)에 따르면, 생성형 AI에 따른 위험 완화와 거버넌스 구축에 대한 투자는 LLM 연구개발(R&D)에 대한 투자에 비해 매우 부족하다.⁹

생성형 AI를 포함한 AI는 편향적 산출물, 모델 행태의 투명성 부족, 지식재산권(IP) 및 개인정보보호 침해 등 위험을 수반한다. 따라서 신뢰할 수 있고 안전한 AI 프레임워크를 구축해 AI 모델의 공정성과 비편파성, 신뢰가능성, 투명성과 설명가능성, 안전성, 책임성, 개인정보보호 등을 확보해야 한다.¹⁰

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

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

기술 전환을 위한 코어 시스템 강화

포브스 인사이트(Forbes Insights) 2023년 설문조사에 응한 은행 리더 10명 중 약 6명이 조직의 비즈니스 성장을 가로막는 최대 장애물로 레거시 인프라를 꼽았다.¹¹ 은행들이 AI의 혁신적 힘을 100% 활용하기 위해서는 현대화 노력에 박차를 가해야 한다는 의미다. 딜로이트 서베이에 따르면, 2024년 6월 기준 데이터 관리와 클라우드 소비에 대한 투자를 늘려 전사적 생성형 AI 전략 개선 계획을 세운 은행이 3/4을 넘었다.¹²

하지만 더 이상 핵심 기능을 지원하지 못하는 메인프레임 기반의 '좀비' 코어 시스템을 현대화하는 것은 2025년에도 힘든 과제로 남을 것이다.¹³ 미국 통화감독관 대행 마이클 J. 쉬(Michael J. Hsu)는 2024년 5월 연설에서 이러한 코어 시스템을 완전히 교체하는 것은 막대한 비용이 들고 수년의 시간 투자가 필요한 과업이라, 일부 은행들은 레거시 기술에 '불모로 잡혀 있다'고 지적한 바 있다.¹⁴ 또 캔자스시티 연방준비은행은 일부 은행들의 경우 '새롭지만 아직 증명이 덜 된 코어 시스템 벤더들'이 제공하는 차세대 시스템으로 전환하는 것을 꺼리고 있다는 분석을 내놓기도 했다.¹⁵

물론 많은 은행들이 이미 코어 시스템을 상당 수준 현대화하는 데 성공했다. 하지만 AI의 가치를 100% 실현할 수 있도록 기술부채를 없애기 위해서는 이러한 현대화 속도에 한층 박차를 가해야 한다. 현

대화를 위해 반드시 코어 시스템을 완전히 갈아엎어야 하는 것은 아니다. 다

양한 툴을 활용하면 점층적 현대화가 가능하다. 일례로 솔트레이크시티에

소재한 자이언스뱅크(Zions Bancorporation)는 10년에 걸쳐 코

어 시스템을 점층적으로 전환했다. 먼저 소비자 대출 소프트웨어를

전환한 후, 기업 및 건설 대출 소프트웨어를 거쳐 예금 플랫폼까

지 전환하는 데 성공했다.¹⁶

레거시 코어 시스템을 서비스/혁신 계층으로 묶어 애플리

케이션 프로그래밍 인터페이스(API)를 통해 차세대 시스

템과 연결하는 것도 가능하다.¹⁷ 이러한 계층을 형성하

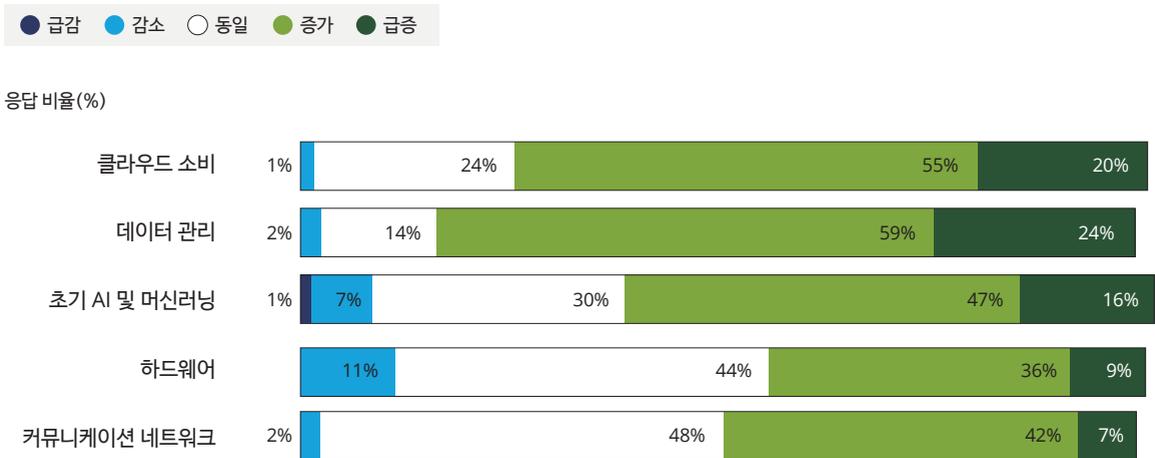
면 일괄 처리하던 거래를 실시간으로 처리할 수 있을뿐

아니라 외부 시스템과도 손쉽게 통합할 수 있다.



하지만 레거시 메인프레임을 대규모로 업그레이드하는 데 가장 유용한 것은 생성형 AI다. 일부 생성형 AI 프로토타입은 1960년대 작성된 코드를 재작성하도록 훈련시켜, 낡은 코어 시스템이 현대 소프트웨어와 호환되도록 할 수 있다.¹⁸ 생성형 AI는 이 외에도 은행 시스템 현황 평가,¹⁹ 핵심 전환을 위한 데이터 수집,²⁰ 마이크로서비스 기반 앱의 통합 자동화²¹ 등에 활용할 수도 있다. 클라우드 이전과 데이터 인프라 강화를 위한 투자 또한 코어 시스템 현대화를 위해 뺄 수 없는 부분이다(그림 1).

그림 1. 생성형 AI로 인해 은행들의 클라우드 및 데이터 투자 증대



참조: 표본수=306명 / 반올림으로 인해 합계가 100%가 되지 않을 수 있음.

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of data from 2024 Deloitte State of Generative AI survey with 306 Banking & Capital Markets leaders fielded in May and June 2024.

지속적 클라우드 이전, 효과적 AI 통합을 위한 핵심 노력

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

또한 클라우드의 이점을 최대한 활용하려면 재정적 부분도 고려해야 한다. 최근 비용을 줄이고 클라우드 투자에 대한 수익을 극대화하기 위해 클라우드 재무관리(FinOps) 모델을 도입하는 은행들이 늘고 있다. 이러한 다기능 프레임워크를 활용하면 미사용 자원을 추적하고 약정 기반 할인을 파악하고 자원을 온프레미스(on-premise)로 이전하는 클라우드 복귀(cloud repatriation) 시기를 결정하는데 도움이 된다.²² 최근 클라우드 복귀가 확산되는 추세다. 퍼블릭 및 프라이빗 클라우드의 워크로드 이전의 장단점을 각각 검토한 결과, IT 전반 지출과 관련해 하이브리드 클라우드 예산에 대한 감도가 강화됐기 때문이다.²³ 클라우드 서비스 업체들은 AI 솔루션을 제공해 소형 은행들을 중심으로 은행 업계를 공략할 수 있는 한편, 은행 리더들은 공급업체 종속(lock-in) 문제 등 여러 장단점을 고려해 관련 결정을 내릴 수 있다. 일부 은행들은 자체 AI 모델을 개발하는 것이 최선의 결정이 될 수도 있다.

시로 증강된 은행을 달성하기 위한 마지막 퍼즐은 데이터 현대화

마지막으로 신뢰할 수 있고 현대화된 데이터 없이는 시로 증강된 은행이라는 목표를 달성하기 어렵다. 하지만 상당수 은행의 데이터 인프라 현황은 기대 이하 수준이다.²⁴ 다양한 데이터 포맷의 분절화 및 양립 불가능성이 심각할뿐 아니라 데이터 수집도 어려워 이질적이고 복잡한 데이터 시스템을 개편하는 것은 쉽지 않다.

하지만 몇 가지 노력을 기울이면 시를 안전하고 효과적으로 배치해 데이터 인프라를 업그레이드할 수 있다. 우선 데이터 준비 상태를 평가하기 위해 AI 모델 훈련에 투입될 데이터가 지속적으로 확보 가능한지, 고품질인지, 적절히 정형화됐는지, 프로젝트 목표에 부합하는지를 파악해야 한다.²⁵ 복수의 저장고에 데이터가 흩어져 있는 은행들이 많기 때문에, 통합된 데이터 파이프라인을 구축할 필요가 있다. 데이터를 집중 제어 클라우드 기반 플랫폼으로 이전하면 데이터 통합을 가로막는 사일로(silo)를 줄일 수 있다. 또한 데이터 통합 프로세스를 도입해 다양한 데이터 소스 간 장벽을 제거할 수도 있다. 예를 들어, 테크팀이 오랫동안 ETL 프로세스*를 활용해 소스 시스템에서 얻은 데이터를 데이터 웨어하우스에 전송했다면,²⁶ 역ETL 프로세스를 활용해 복수의 소스에서 얻은 데이터를 판매·마케팅·고객서비스 소프트웨어로 보내 데이터를 통합할 수 있다.²⁷

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

글로벌 전망

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

유럽 은행들은 현금 없는 거래를 위한 규제 요건에 부합하기 위해 핵심 बैं킹 시스템을 상당 수준으로 업그레이드했다.²⁸ 이들은 또한 오픈뱅킹과 전자결제를 위한 고객 인증 규정에 부합하기 위해 디지털 전환에도 대규모 투자를 하고 있다.²⁹ 한편 아시아태평양 지역의 경우 여전히 레거시 시스템에 의존하는 은행들이 다수다. 다만 호주와 싱가포르의 금융기관들은 기술 업그레이드에 대한 투자를 늘리고 있다.³⁰

전반적으로 신기술, 특히 클라우드 이전 방식을 도입하는 데 있어 여타 국가들은 미국에 뒤처지고 있다.³¹ 이러한 전환 투자에 계속해서 뒤처지면 시장 입지를 상실할 수도 있다. 하지만 국가마다 기술 기반 솔루션과 시에 대한 규제가 상이하므로 특정 지역에서 활동하는 은행들에게는 더욱 우호적인 환경이 될 수도 있다.³²

2장. 자산운용 부문: AI 배치 본격화

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

자산운용 부문에서 자연어처리(NLP, natural language process) 기술 관련 스킬은 거래 전후 운영 태스크를 수행하는 증권 애널리스트의 역할과 흡사하다. NLP는 두 가지 이점이 있다. 우선 더 많은 데이터 소스를 수집해 인간이 요구하는 즉시 수집한 데이터를 처리할 수 있다.³³ NLP가 증권 애널리스트라면, 자연어생성(NLG, natural language generation)은 선임 애널리스트라 할 수 있다. NLG는 NLP가 준비한 데이터를 인간의 서사로 한층 정교화해 데이터의 목적에 걸맞는 맞춤형 내용으로 정리한다.³⁴ 생성형 AI는 NLP와 NLG가 합쳐져 더욱 뛰어난 창의력을 가지고 태어난 동생과도 같다. 생성형 AI는 사람이 질문을 던지면 글과 이미지, 영상, 멜로디까지 다양한 형태로 새로운 합성 콘텐츠를 창작한다.³⁵ AI 모델에 최신 뉴스, 재무 공시, 실적 발표, 과거 가격 데이터, 자체 밸류에이션 모델 등 다양한 데이터 소스가 입력되면 그야말로 세상을 바꿀 결과물이 나올 수 있다. 이로 인해 증권 애널리스트와 포트폴리오 매니저의 역할이 완전히 변화할 수 있다.

자산운용 부문에서 NLP, NLG, 생성형 AI 등 AI 기술은 이미 경쟁우위를 결정하는 요인으로 작용하고 있다. 딜로이트 AI 연구소(Deloitte AI Institute)가 최근 C-레벨 임원들을 대상으로 실시한 서베이에 따르면, 생성형 AI가 기술과 인적 스킬에서 얻은 가치를 증강할 것으로 기대됐다. 또 자산운용 부문에서 가장 중요한 기술 관련 스킬로 데이터 분석(76%), 정보 리서치(74%), 앱 개발(69%)이 꼽혔다.³⁶ 또한 응답자 대부분은 생성형 AI 덕분에 비판적 사고와 문제해결 능력(64%), 창의력(55%), 팀워크(55%), 유연성 및 회복력(55%) 등 인적 스킬의 가치가 증강될 것으로 기대했다.³⁷ 이어 생성형 AI로 효율성과 생산성이 개선될 것이라 답한 비율이 57%, 기존 상품과 서비스가 개선될 것이라 답한 비율이 38%, 사기를 포착하고 리스크를 완화할 것이라 답한 비율이 38%를 각각 기록했다.³⁸ 자산운용 부문에서 AI 배치에 따른 영향은 이처럼 광범위하고 심도 깊다.³⁹

생성형 AI 붐이 일면서 일부 자산운용사들은 실험적 도입을 시도하고 있다. 일부는 거래 조정, 보안 점검, 포트폴리오 컴플라이언스 모니터링 등 시간 소모적 프로세스에 AI를 도입해 효율성을 개선하고 있다.⁴⁰ 일례로 캐나다 토론토 소재 부스티드.ai(Boosted.ai)는 최근 포트폴리오 투자 위험 사항 위반 여부를 리뷰하는 부스티드인사이트3.0(Boosted Insights 3.0)을 출시했다.⁴¹ 또 AI는 더욱 풍부한 정보를 기반으로 투자 결정을 내리는 데 도움이 되기 때문에 투자 리서치 프로세스에도 도움이 된다. 2023년 11월 LG AI 연구소는 크래프트 테크놀로지스(Qraft Technologies)와 제휴해 AI를 기반으로 종목을 채택하는 LQAI ETF를 출시했다.⁴² LQAI ETF는 투자 종목을 선택한 후 그러한 선택을 하게 된 이유를 설명한 월간 보고서를 생산해 포트폴리오 매니저를 보완하도록 설계됐다.⁴³ 또 AI는 고객경험(CX)과 투자운용의 효율성도 개선해 비용을 절감하고 운용사들의 가격 경쟁력을 강화할 수 있다.

자산운용사들의 생성형 AI 솔루션 시범도입 사례

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

- ✔ **보야 인베스트먼트 매니지먼트(Voya Investment Management)**는 AI 기반 가상 애널리스트를 개발해 종목 제안 시 인간 애널리스트를 보완하고 있다.⁴⁴
- ✔ **대체자산운용사 리걸리스트(Legalist Inc.)**는 자금을 지원할 소송 건을 검색하는 알고리즘 '트러플 스니퍼'(Truffle Sniffer)를 개발했다.⁴⁵
- ✔ **JP모건자산운용(JPMorgan Asset Management)**은 자산운용사와 시장 행태를 분석하고 편향성을 완화할 수 있는 AI 툴 '머니볼'(Moneyball)을 개발했다.⁴⁶
- ✔ **LTX**는 복잡한 채권 관련 질의에 실시간 답변이 가능한 기업용 솔루션 '본드GPT+'(BondGPT+)를 론칭했다.⁴⁷
- ✔ **BNP파리바(BNP Paribas)**는 미스트랄AI(Mistral AI)와 제휴해 고객지원, 판매, IT 등의 AI 활용사례를 개발했다.⁴⁸
- ✔ **골드만삭스(Goldman Sachs)**는 코드를 작성하는 생성형 AI 툴을 개발해 개발자 효율성을 20% 개선했다.⁴⁹
- ✔ **모건스탠리(Morgan Stanley)**는 고객과의 대화에서 수집, 정리한 인사이트를 기반으로 맞춤형 제안과 향후 투자 계획을 제시할 수 있는 AI@모건스탠리디브리프(AI@Morgan Stanley Debrief)를 출시했다.⁵⁰

AI 기반 효율성을 성공적으로 개선하는 행동전략

AI의 이점은 무수히 많지만 자산운용 업계의 도입 수준은 아직 충분하지 않다. 2025년 AI의 가치와 잠재력을 100% 실현하기 위해 자산운용사들은 새로운 과제들을 해결해야 한다.⁵¹ 또한 AI 투자 비용을 신속하고 투명하게 파악하는 것도 투자자들의 신뢰를 얻는 데 중요하다.⁵² 이러한 과제들 속에서 AI 도입 규모를 효율적으로 확대하기 위해 다음의 행동전략을 제시한다.



유행을 따르기보다 실리를 추구하라

AI 기술은 발전 속도가 워낙 가팔라 운용사들이 효율적인 규모 확대의 경로를 정하기가 어렵다. 리스크와 실질적 이득, 규제 적합성, 이행 용이성 등에 대한 충분한 숙고와 우선순위 파악 없이 수많은 활용사례들을 무턱대고 이행하면 최적의 결과를 얻기 힘들다.⁵³ 실질적이고 이행 가능한 AI 전략을 수립해 적은 규모의 실험적 도입부터 시작하는 것이 바람직하다.



통합된 리스크 관리 접근법을 이행하라

AI 프로젝트의 규모를 확대하려면 첫 단계로 전사적 리스크 관리 프로그램을 이행해 기존 리스크 뿐 아니라 새로운 리스크와 더불어 거버넌스와 관리 메커니즘을 파악해야 한다.⁵⁴ AI 기술이 가파르게 발전하는 만큼 새로운 리스크가 지속적으로 발생하기 때문에 리스크 평가도 반복할 필요가 있다. 이 때 정확하고 비편향적인 데이터를 AI 모델에 입력하면 이러한 리스크를 어느 정도 완화할 수 있다. AI 기술은 아직 발전 초기 단계이기 때문에 리스크 관리를 위해 인간의 감독이 여전히 필요하다. 또한 AI 관련 국내외 법 규정과 이러한 규정을 이행 및 감독하는 주체가 아직 확실하게 정립되지 않은 것도 중대한 리스크로 남아 있다.⁵⁵



생성형 AI를 기존 AI 이니셔티브에 통합하라

기존 AI 이니셔티브에 생성형 AI 활용사례를 통합하면 AI 도입 규모를 효과적으로 확대할 수 있다.⁵⁶ 스테이트스트리트알파(State Street Alpha)는 낡은 데이터베이스와 스프레드시트, 고립된 데이터 스토어가 AI의 이점 실현을 가로막는 장애물임을 인식하고, 조직 내 기술 도입 현황을 상향식으로 평가해 직접적인 문제 해결에 나섰다.⁵⁷ TIAA는 소득 교육 및 서비스 개발, 투자 리서치, 인력 경험, 웹사이트 기능성, 사이버보안 등 다양한 프로젝트를 지원하는 생성형 AI 플랫폼을 최근 론칭했다.⁵⁸ 이들 사례에서 볼 수 있듯이, 레거시 시스템 전환 이니셔티브에 생성형 AI를 통합하면 긍정적 결과를 얻을 수 있다.



생성형 AI 전문가 조직(CoE)을 만들어 신뢰를 구축하라

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

또 하나 간과하지 말아야 하는 것은 AI 프로세스를 외부 조직이나 투자자들에게 공개하기에 앞서 내부적으로 통합적 테스트 단계를 거쳐야 거버넌스 및 규제 역풍을 피할 수 있다는 점이다.⁵⁹ 이때 생성형 AI CoE가 정책과 절차를 수립하면 새로운 기술 도입에 따른 규제 요건과 이해당사자 신뢰를 지킬 수 있다.



3장. 보험 부문: 사업모델에 AI 내재화

보험 업계 전환 여정의 중요한 퍼즐은 첨단 기술 역량을 사업모델에 효율적으로 내재화하는 것이다. 보험사들은 수년간 AI 툴을 도입해 왔지만, 보험사 리더들은 최근까지만 해도 조직 전체에 AI를 전략적으로 배치하는 데 주력할 필요를 느끼지 못했다.

하지만 지난 2년간 다양한 생성형 AI 툴이 범용화되면서, 시판 '아이폰 모먼트'(iPhone Moment, 2007년 아이폰 출시 당시의 놀라움)를 맞이하게 됐다.⁶⁰ 무료 공개 생성형 AI가 등장하고 대중의 호기심도 증폭하면서 범산업적, 대중적으로 생성형 AI를 활용한 다양한 실험이 이뤄지고 있으며, 그 과정에서 인류가 생성형 AI의 진정한 혁신력에 눈을 뜨고 있다. 위험 회피 성향이 가장 강한 산업이라 할 수 있는 보험 산업조차 생성형 AI와 관련해 변곡점에 이르러, 다양한 계획과 투자가 이뤄지고 있다.

딜로이트가 2024년 6월 미국 보험사 임원 200명을 대상으로 실시한 서베이 결과, 응답자 76%가 1개 이상의 자사 사업부서에서 생성형 AI를 도입했다고 답했다.⁶¹ 테크 인력이 풍부하고 첨단기술에 대한 문화적 수용성이 높은 아시아태평양 지역에서는 이미 많은 보험사들이 AI와 생성형 AI 이니셔티브를 이행하고 있다.⁶² 홍콩 소재 생명보험사 AIA그룹(AIA Group)은 기초적 테크 및 데이터 전환 투자에서 생성형 AI를 포함한 AI 기술을 판매, 운영, 고객 서비스 전반에 적용하는 방향으로 전략을 선회했다.⁶³ 중국 선전 소재 핑안 보험사(Ping An)는 중국 빅테크 기업 텐센트(Tencent)에 이어 전 세계에서 생성형 AI 기술에 대한 특허를 두 번째로 많이 보유하고 있다.⁶⁴ 상당수 보험사들이 여전히 AI를 실험적으로 도입하고 있지만, 일부는 보험금 청구 및 고객 서비스 등 핵심 부문에 생성형 AI를 도입하고 있다. 이러한 활용사례는 단기 내 위험/보상 평가를 개선하고 규모 확대 기회도 창출해, 규제 정립에도 도움이 되고 보험 산업 내 생성형 AI에 대한 수용성을 높이는 데도 긍정적 역할을 한다. 딜로이트 서베이에 따르면, 보험사 임원들은 판매, 리스크 관리, 보험금 청구 관리 등을 생성형 AI를 우선적으로 도입할 부문으로 꼽았다.⁶⁵

생성형 AI의 도입 규모를 성공적으로 확대하기 위해서는 올바른 가치 수단을 활용해야 한다. 향후 수년간 효율성을 강화하고 고객과 직원의 경험을 개선하는 것이 직접적 사업 성과를 측정하는 것보다 중요해질 수 있다. 딜로이트 서베이에에서 대부분 응답자들은 현재와 미래 생성형 AI 이니셔티브의 성공 여부를 측정하기 위해 수익성과 더불어 고객 질의 대응의 효율성, 직원 만족도 등을 핵심 지표로 삼을 것이라 답했다.⁶⁶

AI 전략의 기본은 올바른 데이터와 거버넌스 구축

AI 모델 학습을 위한 정확한 데이터를 확보하지 못하면 비즈니스 가치를 실현하기 어렵다. 딜로이트 서베이에 따르면, 생성형 AI의 대규모 도입을 위한 우선 과제로 데이터 보안과 개인정보보호, 데이터 품질, 내외부 데이터 통합이 꼽혔다.⁶⁷

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

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

AI로 성장 기회 잡으려면 인력과 조직문화가 중요

직원들 사이 책임감 있는 AI 활용을 위한 조직문화를 형성하는 것이 매우 중요하다. 최근 서베이에 따르면, 근로자들은 AI 툴이 제공됐을 때 고용주에 대한 공감능력과 인간성이 2.3배 떨어지는 것으로 나타났다.⁶⁸ AI 이니셔티브가 성공하려면 구성원들의 자발적 참여가 필요하므로 조직이 자체적 전략을 수립해 인적 지속가능성에 초점을 맞춰야 한다. 즉 사업 성과를 얻기 위해 직원을 이용하는 대신 직원들이 스스로의 역량을 증강할 수 있도록 조직이 도와야 한다.⁶⁹ 결국 직원들이 거부감 없이 AI의 도움을 받아 업무 효율성을 개선할 수 있다면, AI 이니셔티브에 성공했다고 볼 수 있다.

딜로이트 서베이에에서 생성형 AI 도입에 대해 조직의 준비 수준을 묻는 질문에 보험사 임원들은 인력 확보와 기존 인력의 AI 스킬을 가장 큰 과제로 꼽았다.⁷⁰ 이에 따라 대다수가 새로운 AI 현실에 적응하기 위해 인력 전략과 조직 구조를 재검토해야 한다는 의견을 보였다. 상당수 보험사들이 스킬 기반 프레임워크로 전환과 다기능 협업 촉진 등 AI 이니셔티브를 보강하기 위한 장기적 구조 변화를 이미 이행하고 있지만, 시급하게 해결해야 할 문제들이 있다.

우선 테크 인력이 부족하다. 딜로이트 서베이에에서 보험사 임원들은 장기적 AI 도입을 위한 준비 노력의 일환으로 신규 채용 시 디지털 문해력과 AI 지식 수준을 우선시하는 것을 인력 관리의 가장 큰 변화로 꼽았다.⁷¹ 단순 업무가 점차 자동화되고 있는 만큼, 테크 스킬 외에도 상상력, 호기심, 공감능력, 분석적 사고 등 인적 역량도 채용 시 중요한 요인으로 평가할 필요가 있다.

하지만 테크 인력을 신규 채용하는 것만으로는 충분치 않다. 많은 보험사들이 AI 자체를 교육 수단으로 삼아 기존 인력 개발에도 집중적 노력을 기울이고 있다. 취리히 보험사(Zurich)는 애널리틱스 기술을 활용해 직원들의 현재 스킬과 미래 필요한 스킬을 점검하고 학습 및 개발 과정을 설정한다.⁷² 단기 내에 인력을 확보하거나 내부 인력 개발이 힘들다면 아웃소싱이나 공유 서비스를 활용하는 것도 한 가지 방안이 될 수 있다.

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

4장. 산업용 부동산 부문: AI 혁명에 대비

부동산 산업에 도래한 AI 시대

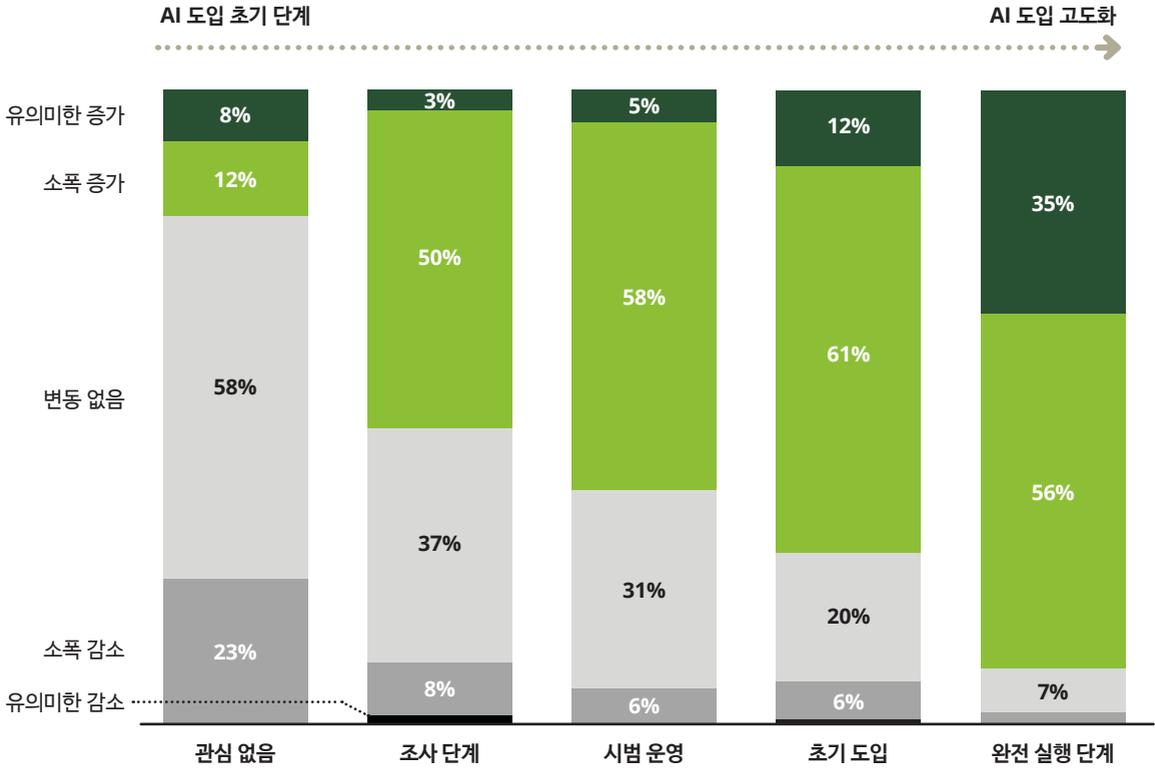
2025년 설문조사 결과, 상업용 부동산 업계의 AI 도입은 여전히 초기 단계에 머물러 있는 것으로 나타났다. 자사가 AI 프로세스와 솔루션에 대해 연구 중이며 시범 도입 또는 도입 초기 단계에 머물러 있다고 답한 응답자가 76%에 달했다. AI 시범 도입이나 조사 단계에 있는 기업들은 주로 회계 및 보고(37%)에서 AI 활용을 모색하고 있으며, 이어 재무 계획 및 분석(36%), 리스크 관리 및 내부 감사(34%)에 집중하고 있다. 반면, 초기 도입 또는 전면 도입 단계에 돌입한 기업들은 우선순위가 다소 다르다. 이들은 재무 계획 및 분석(43%), 리스크 관리 및 내부 감사(37%), 자산 운영(35%)을 주요 적용 분야로 꼽으며, 회계 및 보고는 상대적으로 덜 중요한 영역으로 간주하고 있다.

상업용 부동산에서 AI 도입의 이점은 다양하며, 자동화를 통해 의사결정 과정을 더욱 효율적이고 체계적으로 개선할 수 있다.⁷³ 예를 들어, 임대료 상승을 예측하거나 대량의 데이터를 신속하게 분석하는 능력은 AI가 CRE 산업에 제공할 수 있는 대표적인 가치를 보여준다. 다음은 AI가 CRE 분야에서 실제로 어떻게 활용될 수 있는지 보여주는 몇 가지 예시다:

- ✔ 뉴욕 기반의 벤처캐피털 회사인 알파카RE(Alpaca RE)는 부동산 재가격 조정 기회를 포착하기 위해 AI를 활용한 투자 플랫폼을 선보였다.⁷⁴ 이 플랫폼은 거래 기록에서 고유 데이터를 자동으로 추출하며, 이를 통해 직원들은 데이터를 수작업으로 정리하는 대신 특정 거래에 집중할 수 있게 되었다.
- ✔ 글로벌 부동산 중개회사 JLL은 자체 개발한 대형 언어 모델인 JLL GPT를 최근 공개했다. 이 모델은 공간 활용 대시보드 작성과 통찰력 도출에 활용되고 있으며, 앞으로는 투자자를 위한 가격 모델링 및 예측, 임대 거래 매칭 기능까지 제공할 가능성이 높다.⁷⁵

AI 도입은 부동산 기업의 효율성을 높이는 데 중요한 촉진제가 될 수 있다. 이를 통해 직원들은 반복적이고 시간이 많이 소요되는 작업에서 벗어나, 보다 높은 가치를 창출하는 프로젝트에 집중할 수 있다. 설문조사 결과, AI 활용이 더 성숙 단계에 접어든 기업의 응답자들은 자사 인력 규모가 향후 12~18개월 내 AI 초기 도입 단계에 있는 기업들보다 훨씬 더 큰 폭으로 증가할 것으로 전망하고 있다(그림 2).

그림 2. AI 도입 초기 단계를 벗어난 기업들은 2025년 인력 증대 계획
 귀사는 현재 임직원 수와 비교하여 향후 12~18개월 내 직원 수에 어떤 변화가 있을 것으로 예상하십니까?



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

AI의 근간은 여전히 데이터

AI 도입이 빠르게 확산되고 있다. 응답자의 97%가 AI 기반 솔루션 도입을 목표로 하고 있으며, 이미 초기 도입 단계에 있다고 응답한 비율은 2023년 28%에서 2024년 40%로 12%포인트 증가했다. 그러나 데이터 품질과 신뢰성 문제는 여전히 AI 도입의 규모 확대를 가로막는 주요 걸림돌로 작용한다. 부동산 데이터는 그간 표준화가 제대로 이행되지 못했고, 데이터 단편화 문제도 여전히 흔히 나타난다.⁷⁶ AI 결과의 효과성은 이를 뒷받침하는 데이터의 정확성과 완전성에 따라 좌우된다. 부정확하거나 불완전한 데이터는 AI가 생성한 콘텐츠뿐 아니라 이를 기반으로 한 비즈니스 의사결정에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 부동산 기업들은 이러한 점을 인식하고 데이터 품질을 개선하는 데 주력하고 있다. 설문 조사에 따르면 응답자들은 AI 도입의 규모 확대를 저해하는 주요 요인으로 데이터 준비 상태와 보안, 기밀성을 가장 많이 꼽았다.

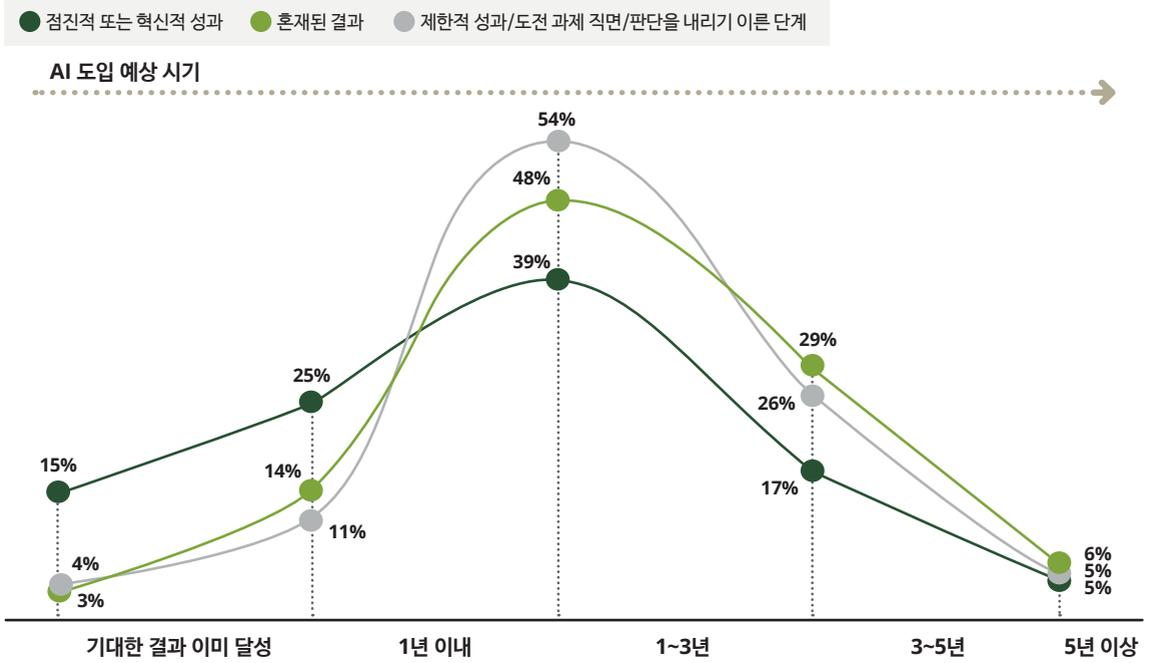
설문 결과, 부동산 기업들 중 상당수가 AI 도입을 위해 데이터 준비 상태를 개선해야 한다는 점을 인식하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 데이터 수집 및 관리 프로세스가 체계적으로 정립되어 있으며, 개인정보 보호 정책 또한 견고하다고 평가한 응답자는 14%에 불과했다. 그럼에도 불구하고 변화에 대한 긍정적인 전망이 엇보인다. 응답자의 88%는 향후 12~18개월 내 디지털 기술을 활용해 기업의 성과를 획기적으로 향상하거나 사업 영역을 확대할 계획이라고 밝혔다. 이들 중 51%는 추가 투자의 주요 목표로 AI를 활용한 프로세스 자동화를 꼽았으며, 이는 빠른 의사결정을 위한 데이터 흐름 속도 개선에 이어 두 번째로 높은 응답률을 기록했다. AI 도입과 활용이 가속화되기 위해서는 체계적이고 신뢰성 있는 데이터 관리와 개인정보 보호 체계가 필수적인 기반으로 자리 잡아야 한다.

생성형 AI 도입 준비 현황

부동산 업계는 여러 도전 과제에도 불구하고 AI 도입을 점차 확대하고 있다. AI 도입이 앞선 기업의 응답자 중 47%는 AI가 '변혁적'인 성과를 가져왔다고 평가했지만, 이러한 사례는 여전히 소수에 그친다. 대부분의 부동산 기업은 AI 도입 과정에서 발생하는 과제를 해결하고 있으며, 응답자의 53%는 구현 과정에서의 어려움, 기대에 미치지 못하는 성과, 또는 혼재된 결과를 극복해야 할 주요 문제로 꼽았다. 이는 AI의 잠재력을 완전히 실현하기 위해 넘어야 할 산으로 보인다.

특히 생성형 AI 도입과 관련하여, 응답자의 절반(50%)은 이 기술의 혜택을 완전히 실현하기까지 1~3년 이상의 시간이 걸릴 것으로 내다봤다. 반면, 이미 생성형 AI를 통해 점진적이거나 변혁적인 성과를 경험하고 있거나 실현 중인 응답자들 중 40%는 앞으로 1년 내 목표를 달성했거나 달성할 것으로 기대했으며, 39%는 1~3년 내에 목표에 도달할 가능성이 높다고 답했다(그림 3).

그림 3. 선도적 AI 활용 기업, 목표 달성 속도 가속화 기대
 귀사의 현재 생성형 AI 통합 경험을 기준으로,
 생성형 AI 이니셔티브에서 가시적인 성과나 혜택이 실현될 것으로 예상되는 시점은 언제입니까?



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

AI 도입은 데이터 준비 부족과 같은 즉각적인 도전 과제를 안고 있지만, AI가 제공할 수 있는 잠재적 이점은 무수히 많다. 부동산 업계는 AI의 잠재력을 최대한 실현하기 위해 재정적 투자를 아끼지 않고 있으며, 이러한 기술의 광범위한 도입은 부동산 기술 환경을 혁신하는 중요한 전환점이 될 것으로 보인다.

딜로이트가 제시하는 액션플랜

✔ **데이터의 신뢰성, 보안성, 접근성, 체계성을 점검해야 한다.**⁷⁷ 이를 위해 기업은 데이터를 표준화하고, 정확성과 신뢰성을 확보하기 위한 조치를 취해야 한다. 데이터의 출처를 철저히 검토하고, 데이터 제휴를 통해 협력할 파트너를 찾으며, 대규모 데이터 정리가 필요한지 여부를 판단해야 한다. 또한, 데이터를 한곳에 통합해 저장하는 과정에서 발생할 수 있는 법적 또는 윤리적 제약도 면밀히 검토해야 한다. 이러한 접근은 AI 활용 목표를 효과적으로 확장하고 실행하는 데 필수적인 기반이 될 것이다.

✔ **보안과 기밀성 관리가 핵심 과제로 떠오르고 있다.** 이는 설문조사에서 생성형 AI 도입 확대를 저해하는 가장 큰 도전 과제로 지목되었다. 데이터의 안전성을 확보하기 위해 신중하고 선제적인 접근 방식을 통해 철저한 보안 대책을 마련하는 것이 중요하다.

✔ **조직 내에서 큰 변화를 도입할 때는 체계적인 변화 관리가 필수적이다.** 특히 새로운 기술에 투자할 경우, 변화 관리는 사후 고려 사항이 아니라 초기 단계에서부터 조직 전반에 걸쳐 신중하게 계획되어야 한다.⁷⁸ AI 도입은 기존 업무 방식을 근본적으로 변화시킬 가능성이 있어, 이에 대한 선제적이고 포괄적인 접근이 필요하다. 이를 위해 상업용 부동산 기업들이 변화 관리를 효과적으로 실행할 수 있도록 지원하는 프레임워크를 활용할 수 있다.⁷⁹

- ① **목표 설정:** 변화의 방향성을 명확히 정의하고, 이를 주도할 리더를 선정해 실행력을 강화한다.
- ② **전략 수립:** 업계의 모범 사례를 활용하여 데이터에 기반한 실질적이고 체계적인 전략을 설계한다.
- ③ **실행 단계:** 변화 프로그램의 의도와 계획을 명확히 전달하고, 이를 실현할 수 있도록 직원들에게 체계적인 교육을 제공한다.
- ④ **성과 측정 및 피드백 반영:** 진행 상황을 지속적으로 추적하며 성공과 도전 과제를 파악하고, 실시간으로 프로그램을 수정 및 보완하여 최적의 결과를 도출한다.

주석

1. Ronit Ghose et al., AI in finance: Bot, bank & beyond, Citi GPS: Global Perspectives & Solutions, June 2024.
2. Jim Rowan et al., Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report, Deloitte, August 2024.
3. JPMorgan Chase & Co., "Global technology applied research," accessed August 8, 2024.
4. JPMorgan Chase & Co., 2024 Investor Day, transcript, May 20, 2024.
5. Kevin Williams, "It's not just Jamie Dimon and Wall Street. Local bank branches have big AI ambitions," CNBC, April 13, 2024.
6. Miriam Cross, "Banks consider merits of open-source and closed-source generative AI," American Banker, June 6, 2024.
7. Ibid.
8. Beena Ammanath, "Trust in the era of Generative AI," Deloitte, 2024.
9. Deloitte, "Trustworthy AI™," accessed September 3, 2024.
10. David Linthicum, "Small language models and open source are transforming AI," InfoWorld, August 2, 2024.
11. Forbes Insights, Banking at a crossroads: The threat of legacy infrastructure, 2023.
12. Rowan et al., Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report.
13. Liz Lumley, "Are there zombies lurking in your bank?," The Banker, November 22, 2023.
14. Miriam Cross, "Small banks 'feel like hostages' to their core systems: OCC's Hsu," American Banker, May 3, 2024.
15. Julian Alcazar et al., "Core banking systems and options for modernization," Payments System Research Briefing, Federal Reserve Bank of Kansas City, February 28, 2024.
16. Miriam Cross, "Zions leaders reflect on lessons learned from 11-year core upgrade," American Banker, August 21, 2024.
17. Julian Alcazar et al., "Core banking systems and options for modernization."
18. Penny Crosman, "Is generative AI the answer to core modernization?," American Banker, July 8, 2024.
19. Ibid.
20. Ibid.
21. MongoDB, "Bendigo and Adelaide Bank partners with MongoDB to modernize core banking technology using generative AI," press release, June 13, 2024
22. FinOps Foundation, "Introduction to FinOps," accessed August 5, 2024.
23. Deloitte, "Address cloud cost complexity with Hybrid FinOps solutions," 2024.
24. Rowan et al., Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise: Quarter three report.
25. Vic Katyal et al., "AI data readiness (AIDR)," Deloitte, July 2024.
26. Heap by Contentsquare, "Eliminating data silos, part 3: using Reverse ETL to banish silos forever," Down the Funnel Blog, January 16, 2024.
27. Ibid.
28. Charles Gorrivan, "European banks have to upgrade their core tech. Are U.S. banks next?," American Banker, August 3, 2023.
29. Ibid.
30. Foo Boon Ping, "Bank boards fail to embrace technological imperative," Asian Banker, August 26, 2024.
31. Temenos, "Economist Impact research for Temenos shows North American banks betting big on technology," press release, November 20, 2023.
32. Fanny Potkin and Supantha Mukherjee, "Exclusive: Southeast Asia eyes hands-off AI rules, defying EU ambitions," Reuters, October 11, 2023.

33. Patrick Henry and Dilip Krishna, "Making the investment decision process more naturally intelligent," Deloitte Insights, March 2, 2021.
34. Ibid.
35. US Department of the Treasury (Treasury), Managing artificial intelligence-specific cybersecurity risks in the financial services sector, March 2024.
36. The investment management sector-specific statistics are derived from Deloitte's second quarterly survey, conducted from January to February 2024: The State of Generative AI in the Enterprise: Now decides next, a report series.
37. Ibid.
38. Ibid.
39. Krissy Davis et al., 2024 investment management outlook, Deloitte, October 18, 2023.
40. Roy Ben-Hur et al., Augmenting trade surveillance programs with artificial intelligence and machine learning: A brief overview, Deloitte, May 2024.
41. Boosted.ai, "Boosted.ai announces Boosted Insights 3.0 - Generative AI combined with finance-specific algorithms to supercharge investment manager's productivity," press release, September 6, 2023.
42. Will Schmitt and Brooke Masters, "AI is promoted from back-office duties to investment decisions," Financial Times, June 2, 2024.
43. Ibid.
44. Yana Kramer, "Lessons from the frontier of AI-driven investing," Voya Investment Management, February 5, 2024.
45. Schmitt et al., "AI is promoted from back-office duties to investment decisions."
46. Ibid.
47. Broadridge, "LTX by Broadridge launches BondGPT+ to empower enterprise financial services clients with custom Generative AI solutions," press release, October 18, 2023.
48. BNP Paribas, "BNP Paribas and Mistral AI sign a partnership agreement covering all Mistral AI models," press release, July 10, 2024.
49. Isabelle Bousquette, "Goldman Sachs deploys its first Generative AI tool across the firm," CIO Journal for the Wall Street Journal, June 27, 2024.
50. Morgan Stanley, "Morgan Stanley Wealth Management announces latest game-changing addition to suite of GenAI tools," press release, June 26, 2024.
51. Jeffrey Brashear and Beena Ammanath, "Taking AI to the next level," Deloitte, 2020.
52. Michelle Brophy, Generative AI in the enterprise software sector: A look at adoption in 2024, AlphaSense, February 2024.
53. Andy Lees et al., Financial services: Scaling GenAI for maximum impact, Deloitte and Google Cloud, 2024.
54. Ibid.
55. Mohamed El-Erian, "How GenAI will change asset management," Financial Times, February 14, 2024.
56. Lees et al., Financial services: Scaling GenAI for maximum impact.
57. Aman Thind and Frank Smietana, "AI and the future of intelligent investing," State Street, accessed August 21, 2024.
58. Beagan Wilcox Volz, "TIAA rolls out GenAI platform across business," Ignites, July 18, 2024.
59. Lees et al., Financial services: Scaling GenAI for maximum impact.
60. Laura Forman, "AI has its 'iPhone moment'," The Wall Street Journal, March 2, 2023; The 2025 Global insurance outlook is an independent publication and has not been authorized, sponsored, or otherwise approved by Apple Inc. iPhone is a trademark of Apple Inc., registered in the United States and other countries.
61. A survey of 200 US insurance executives conducted by the Deloitte Center of Financial Services (DCFS) in June 2024, for the purpose of an upcoming generative AI for Insurers publication to be released in late 2024.
62. Deloitte subject matter specialist analysis.
63. Digital Finance Media, "AIA's digital strategy moves on from transformation", Digital Finance Media, Jan. 10, 2024.
64. World Intellectual Property Organization, "Patent Landscape Report: Generative artificial intelligence," accessed Sept. 18, 2024.

65. A survey of 200 US insurance executives conducted by the Deloitte Center of Financial Services (DCFS) in June 2024, for the purpose of an upcoming generative AI for insurers publication to be released in late 2024.
66. Ibid.
67. Ibid.
68. Sue Cantrell et al., 2024 Global Human Capital Trends, Deloitte Insights, Feb. 5, 2024.
69. Sue Cantrell et al., "When people thrive, business thrives: The case for human sustainability," Deloitte Insights, Feb. 5, 2024.
70. Ibid.
71. Ibid.
72. Cantrell et al., 2024 Global Human Capital Trends.
73. Aisha Kapoor, "AI will give you your time back," PERE, May 7, 2024.
74. Ibid.
75. Nick Pipitone, "Can Cushman & Wakefield's AI push close the gap with CBRE and JLL?," Propmodo, Feb. 19, 2024.
76. Hannah Miet, "Artificial intelligence's 'bad data' problem for real estate investment," Urban Land Magazine, May 9, 2024.
77. Trinadha Kandi, Sai Medi, Jenny Kelly, and David Chan, "Is your customer data AI-ready?," Deloitte Digital, Feb. 2, 2024.
78. Kelsey Miller, "Five critical steps in the change management process," Harvard Business School Online, March 19, 2020.
79. Deloitte, "Strategic change management services," accessed Sept. 11, 2024.

Contact

Deloitte Korea One Financial Services Industry

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스그룹

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

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

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스그룹



민홍기 대표

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스그룹

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



장형수 파트너

한국 딜로이트 그룹
금융산업통합서비스 그룹

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

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



신병오 파트너

한국 딜로이트 그룹
금융산업통합서비스 그룹

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

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



조태진 파트너

한국 딜로이트 그룹
금융산업통합서비스 그룹

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

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

회계감사 부문



공선희 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문 리더

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

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



장문보 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문 리더

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

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



권대현 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

- 금융기관 IFRS 외부감사
- 금융기관 내부통제 자문
- 금융기관 회계자문



김경호 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



김선호 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

- 금융기관 외부감사 및 회계자문
- 금융기관 내부통제 진단 및 개선
- 금융기관 재무구조도, 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



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



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



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

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

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



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



박준홍 수석위원

금융산업통합서비스그룹
리스크자문 부문

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

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



최경식 파트너

금융산업통합서비스그룹
리스크자문 부문

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

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

컨설팅 부문



안상혁 파트너

금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문 리더

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

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



구본재 파트너

금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

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

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



박지숙 파트너

금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

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

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



변성욱 파트너

금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

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

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



이동기 파트너

금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

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

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



전범수 파트너

금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

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

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

👤 **세무자문 부문**



김철 파트너

금융산업통합서비스그룹
세무자문 부문 리더

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

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



이정연 파트너

금융산업통합서비스그룹
세무자문 부문

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

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



임지훈 파트너

금융산업통합서비스그룹
세무자문 부문

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

- 금융기관 세무조정 및 세무자문
- 금융기관 세무조사 대응 및 조세불복



최국주 전문위원

금융산업통합서비스그룹
세무자문 부문

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

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

앱



카카오톡 채널



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



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.