

Deloitte Insights

한국 딜로이트 그룹 금융산업 특집호

딜로이트 2026 글로벌 금융산업 전망

금융의 재구성: 경계가 사라진 새로운 질서

Deloitte Center for Financial Services

Deloitte.

Leader's Message



“복잡성 속에서 질서를, 불확실성 속에서 기회를 찾는 한 해”

2026년 글로벌 금융산업은 성장의 둔화와 구조적 전환이 교차하는 한 해이자 인공지능(AI)과 토큰화 기술이 금융의 규칙을 다시 쓰는 해가 될 것입니다.

지금 우리는 ‘금융의 기능적 구분’이 빠르게 무너지는 현장을 목격하고 있습니다. 은행은 스테이블코인과 토큰화 예금으로 결제 질서를 재편하고, 자산운용사는 AI와 디지털 인프라를 전사적으로 결합하며, 보험사는 기술·신뢰·협업을 통해 전통적 리스크 모델을 재정의하고 있습니다. 나아가 상업용 부동산(CRE) 산업 역시 자본의 재유입과 데이터 기반 의사결정으로 회복의 새로운 전기를 맞이하고 있습니다.

은행 및 자본시장 부문에서는 스테이블코인과 AI가 결제·신용·리스크 관리의 프레임을 바꾸며, 전통 은행업이 ‘디지털 네이티브 금융 생태계’로 전환하는 과도기에 있습니다. 지금 유출 위험에 대비하면서도 새로운 디지털 통화 인프라를 활용해 수익 구조를 재설계하는 시도가 본격화될 것입니다.

자산운용 부문은 정체된 수익성 속에서도 상장지수펀드(ETF)의 급성장, Private Equity의 재배치, AI 전환의 가속화로 혁신의 무게중심이 옮겨가고 있습니다. 경계가 희미해진 산업 구조와 복합 상품의 등장은 ‘운용의 기술’이 아니라 ‘통합의 전략’이 경쟁력을 좌우하는 시대가 도래했음을 의미합니다.

보험산업은 불확실성의 한복판에서 기술과 신뢰로 새 판을 짜고 있습니다. AI와 데이터 품질, 시스템 현대화가 리스크 모델의 신뢰도를 결정하며, 인재·기술·조직이 유기적으로 협업하는 기업만이 고객과의 관계를 다시 쓸 수 있을 것입니다.

상업용 부동산 부문은 자본·파트너십·AI를 중심으로 회복의 다음 챕터를 준비하고 있습니다. 데이터 기반 투자와 AI 분석, 협업형 자본 운용이 새로운 경쟁의 표준이 되고 있습니다.

이처럼 2026년의 금융산업은 ‘단절’이 아닌 ‘융합’의 해가 될 것입니다. 산업간, 상품간, 기술간 경계가 사라지면서 금융은 더 복잡해지지만 동시에 더 포괄적이고, 더 기민해질 것입니다.

지금 필요한 것은 예측이 아니라 실행, 전략이 아니라 결단입니다. 변화의 속도가 통제의 속도를 앞지르는 시대에, 리더십은 단기 대응이 아니라 원칙에 기반한 장기적 구조 개편으로 증명됩니다.

AI와 토큰화, 규제 개혁, 인재 재설계가 맞물리는 이 격변기 속에서, 과감한 혁신과 책임 있는 거버넌스를 병행하는 기업만이 복잡성을 복리로 바꾸는 힘을 갖게 될 것입니다.

Deloitte Insights

한국 딜로이트 그룹 금융산업 특집호

발 행 인	홍종성
총 팔	박경은
편 집 인	김선미
디 자 인	박근령
발 행 일	2025년 12월 10일
발 행처	서울특별시 영등포구 국제금융로 10 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 9층, 안전회계법인
대표 번호	02-6676-1000
대표 메일	krinsightsend@deloitte.com
등록 번호	영등포, 마00069 (2021년 4월 1일 등록)
발 행 소	딜로이트 안전회계법인

2025년 12월
한국 딜로이트 그룹
금융산업 통합서비스그룹 (One FSI) 대표
민홍기

Contents

Part 01

2026년 은행 및 자본시장 전망

은행산업의 재구성:
스테이블코인과 AI가 여는 새로운 질서

Part 02

2026년 자산운용 부문 전망

전환기의 자산운용 산업:
정체 속 혁신, 구조 속 재편

Part 03

2026년 보험산업 전망

보험산업 대전환:
기술, 신뢰, 협업으로 불확실성의 시대 돌파

Part 04

2026년 상업용부동산(CRE) 산업 전망

자본·파트너십·AI로 여는
CRE 부문의 다음 챕터

4P

36P

58P

84P



Part
01

2026년 은행 및 자본시장 전망

은행산업의 재구성: 스테이블코인과 AI가 여는 새로운 질서

서문. 2026년, 은행 산업의 향방을 가를 분기점

01. 글로벌 B&CM 산업 좌우하는 미국 경제, 낙관론과 신중론 사이에서 균형 잡으며 성장 지속 전망

- 1.1 2026년 거시경제가 B&CM 산업의 수익성과 수익구조에 미칠 영향
- 1.2 유럽과 아태 지역 금리 추세와 지역별 은행업 전망

02. 예금 이탈 가능성에 대비하는 은행들, 스테이블코인 기회도 저울질

- 2.1 토큰화 예금, PSC의 대안이 될 수 있을까?
- 2.2 PSC 성장의 동인과 예금·수수료에 대한 위협
- 2.3 은행과 결제기관이 맡을 수 있는 다양한 역할
- 2.4 새로운 규제 및 리스크 요인에 대비하는 회계
- 2.5 스테이블코인의 미래로 성큼 걸어가는 금융산업

03. 분산된 AI 프로젝트를 융합하는 5단계

- 1단계. 더욱 명확하고 통합된 AI 비전과 전략을 수립하라
- 2단계. 명확한 AI 책임체계와 거버넌스를 확립하라
- 3단계. 빌드 vs. 바이(build vs. buy) 전략을 재평가하라
- 4단계. ROI를 엄격하게 측정하고 지속적으로 추적하라
- 5단계. 새로운 산업 특화 AI 모델과 에이전틱 AI(agentic AI) 도입을 준비하라
AI 투자 성과는 견조한 기반이 좌우

04. AI 시대에 준비된 현대적 인프라 구축 노력 강화

- 4.1 은행들의 AI 대응력 수준
- 4.2 AI 활용에 적합한 데이터
- 4.3 AI 시대에 성공하기 위한 2026년 데이터 전략 우선순위
- 4.4 AI 잠재력의 완전한 실현

05. 금융범죄 대응, 보다 역동적이고 기술 중심적 접근 필요

- 5.1 리스크 완화를 위한 AI와 기술 혁신의 전략적 중요성
- 5.2 새로운 금융범죄 대응 방식을 촉구하는 규제 당국
- 5.3 규제 개혁과 기술 혁신을 금융범죄 대응의 전략적 우위로 전환



2026년 글로벌 은행 및 자본시장(B&CM) 업계는 중대한 갈림길에 서 있다.

거시경제 역풍이 거세지고, 인공지능(AI)의 대규모 도입이 불가피해지며,
스테이블코인이라는 새로운 파괴적 요인이 등장하는 여건 속에서
균형을 잡아야 하기 때문이다.

⌚ Key point

- ✓ 거시경제 환경은 2026년 B&CM 산업의 수익성과 수익에 어떤 영향을 줄까?
- ✓ 스테이블코인의 급진적 확산이 은행 및 금융결제기업에게 의미하는 바는?
- ✓ 은행 업계가 2026년 AI를 대규모 산업화하기 위해 무엇을 해야 하는가?
- ✓ 취약하고 단편화된 데이터 인프라로 인해 AI 도입 계획에 실패하는 은행이 생길 것인가?
- ✓ 은행 업계는 갈수록 속도가 빨라지고 정교해지는 금융범죄에 대응할 수 있는 충분한 역량을 갖추고 있는가?

서문

2026년, 은행 산업의 향방을 가를 분기점

거시경제 불확실성, 소비심리의 양극화, 고착화된 인플레이션은 은행의 수익성과 수익원에 상당한 압박을 가할 수 있다. 다만 견조한 자본 건전성은 일정 수준의 완충 역할을 할 것으로 보인다. 은행들은 마진 방어, 수수료 기반 비이자수익 다각화, 비은행 금융기관과의 경쟁이라는 삼중 과제를 동시에 해결해야 한다.

지급결제 시장 역시 중대한 전환점을 맞고 있다. 미국 스테이블코인 국가 혁신 가이드 및 확립법(GENIUS Act, 이하 '지니어스법') 시행을 계기로 스테이블코인이 예금 흐름을 변화시키고 기존 결제망의 구조를 혼들 수 있다. 이에 따라 은행은 스테이블코인 시장에서 발행기관(issuer), 수탁기관(custodian), 결제 인프라 운영기관(processor), 파트너십(partner) 중 어떤 역할을 할지 신속히 결정해야 한다. 동시에, 토큰화 예금(tokenized deposit)과 프로그래머블 머니(programmable money)가 확산되면서 결제 서비스에 대한 고객의 기대치가 완전히 새로운 수준으로 높아지고 있다.

은행 업계의 AI 활용 역시 변곡점에 서 있다. 많은 은행들이 이미 시범사업을 넘어 전사적 확장 단계로 진입해야 하는 압박을 받고 있다. 2026년은 AI 전략의 산업화 원년이 될 것으로 보이며, 이를 위해서는 탄탄한 거버넌스 체계, 투자 대비 수익(ROI)에 대한 엄격한 검증, 데이터 품질에 기반한 실행력이 필수적이다. 특히 에이전틱 AI(agnostic AI)는 업무 자동화와 의사결정 지원 등의 영역에서 혁신적 잠재력을 지니지만, 정확하고 시의적절하며, 폭넓고, 안전하게 관리되는 데이터 인프라 없이는 어떠한 모델도 성과를 내기 어렵다. 즉, 취약하고 단편화된 데이터 환경에서는 아무리 야심찬 AI 전략도 기대했던 성과를 거두기 어렵다.

금융범죄 리스크 역시 AI로 한층 고도화되고 있다. AI 기반 사기, 복잡해진 제재 리스크, 급등하는 보안 비용 등으로 인해, 기술 중심의 통합 방어체계 구축이 더 이상 선택이 아닌 필수가 됐다.

본고는 위와 같은 주요 쟁점별로 은행들이 취할 수 있는 실행 해법을 제시한다. 2026년, 신속하고 결단력 있게 움직이는 리더들만이 '미래의 은행'을 정의하게 될 것이다.

01

글로벌 B&CM 산업 좌우하는 미국 경제, 낙관론과 신중론 사이에서 균형 잡으며 성장 지속 전망

2026년 미국 경제의 향방은 여전히 불확실하다. 이에 따라 은행 산업은 예상 밖 변수들을 마주할 수 있다. 특히 관세 영향과 노동시장 추이가 가장 중요한 변수가 될 전망이다. 현재 기준으로 볼 때, 2026년 미국 경제는 세 가지 시나리오로 전개될 가능성이 있다.

- ✓ **비관적 시나리오:** 관세가 인플레이션과 경제성장에 미치는 영향이 시간이 갈수록 본격적으로 드러날 수 있다. 그 결과, 물가 상승 압력과 노동시장 경색이 가중될 수 있다. 국내총생산(GDP) 성장률은 정체되거나, 일부 분기에서는 소폭マイ너스(-)로 전환될 가능성도 있다. 또한 미국 달러화 가치는 추가로 하락세를 보일 수 있다.
- ✓ **낙관적 시나리오:** 반대로, 이러한 위험 요인들이 잠복 상태를 유지하면서, 경제가 별다른 충격 없이 안정적인 성장세를 이어갈 수도 있다.
- ✓ **기준 시나리오:** 가장 현실적인 경로로는 일시적 둔화 후 회복의 중간 시나리오가 예상된다. 즉, 2026년 경제는 잠시 주춤하겠지만, 이 조정은 짧은 기간에 그치고 이후 회복이 뒤따를 것으로 보인다. 이에 따라 2026년 GDP 성장률은 1.4%로 예상된다. 이는 2025년 1.8%에서 다소 낮아진 수준이다.¹

한편 2026년 소비자 심리가 악화돼, 소비 지출 약화로 이어질 가능성이 크다. 2025년 2분기 기준 가계부채는 18조4,000억 달러로 사상 최고치를 기록했다. 최근 소비자신뢰지수도 하락세를 보이고 있다.² 소비심리의 양극화도 뚜렷하다. 고소득층은 여전히 지출을 늘리고 재정적 여유를 유지하는 반면, 중산층은 재정 압박을 느끼고 있다.³ 2025년 8월 기준으로 저소득층의 연간 소비 증가율은 0.3%, 고소득층은 2.2%로 격차가 더욱 벌어지고 있다.⁴ 이러한 추세는 2026년에도 이어질 가능성이 크다. 딜로이트 경제전망(Deloitte's Economics Forecast)에 따르면, 기준 시나리오에 따른 2026년 실질 소비지출 증가율은 약 1.4%로 예상된다.⁵

기업투자는 다소 엉칼린 전망을 보인다. 데이터센터 구축 등 AI 관련 프로젝트가 기업 투자 확대를 견인할 수 있으나,⁶ 관세 불확실성이 기업 신뢰도에 악영향을 줄 수 있다. 딜로이트는 2026년 기업투자 증가율이 약 3%로 2025년의 3.6%에서 낮아질 것으로 전망한다.

노동시장 또한 약세 신호를 보이고 있다. 구인 건수는 눈에 띄게 감소하고 있으며, 청년층 실업률이 상승세를 보이고 있다.⁷ 딜로이트는 2026년 임금상승률은 완화되고, 실업률은 2025년 4.2%에서 2026년 4.5%로 상승할 것으로 내다보고 있다.⁸

인플레이션 전망은 여전히 불확실하다. 소비자물가지수(CPI)는 2025년 완만하게 상승한 이후, 2026년 약 3.2% 상승하는 수준에 머물 것으로 예상된다. 그러나 노동시장이 악화됨에 따라, 연방준비제도(FED, 이하 '연준')는 2026년 말까지 기준금리를 3.125% 수준으로 인하할 것으로 전망된다.⁹

수익률 곡선 또한 가팔라질 것으로 예측된다. 장기금리는 높은 기대 인플레이션, 연방정부 부채 우려, 달러화 강세로 인해 높은 수준을 유지하는 반면,¹⁰ 단기금리는 2026년의 낮은 금리 환경에서 하락할 것으로 예상된다.



1. Michael Wolf, "United States economic forecast," Deloitte Insights, Sept. 30, 2025.
2. Center for Microeconomic Data, "Household debt and credit report (Q2 2025)," Federal Reserve Bank of New York, accessed Sept. 8, 2025.
3. Katherine Hamilton and Alison Sider, "The middle class vibe has shifted from secure to squeezed," The Wall Street Journal, Aug. 31, 2025.
4. Bank of America, "Consumer checkpoint: Early wrinkles for younger spenders," Sept. 9, 2025.
5. Michael Wolf, "United States economic forecast."

6. Reuters, "Big US investments announced at Trump's tech and AI summit," July 16, 2025.
7. US Bureau of Labor Statistics, "Employment situation summary," press release, Sept. 5, 2025.
8. Michael Wolf, "United States economic forecast."
9. Ibid.
10. Ibid; Niket Nishant and Manya Saini, "Explainer: What does a steep US yield curve mean for banks and the economy?" Reuters, Sept. 4, 2025.

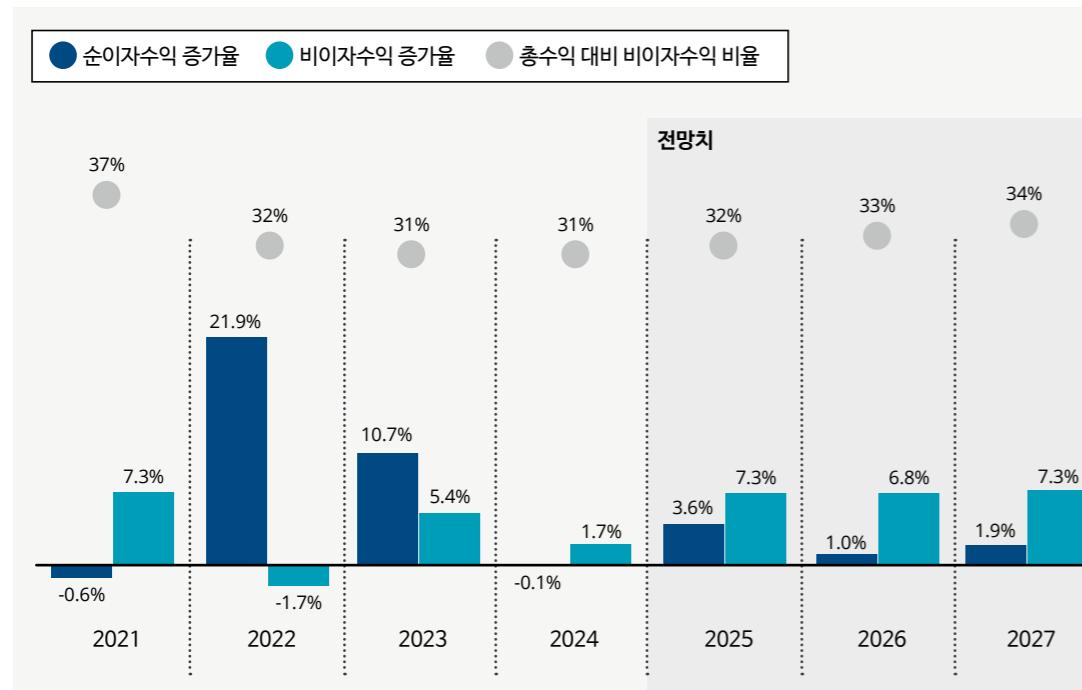
1.1 2026년 거시경제가 B&CM 산업의 수익성과 수익구조에 미칠 영향

은행들은 2025년 3분기까지 쌓은 견조한 실적을 바탕으로 2026년을 비교적 안정적으로 시작할 것으로 예상된다. 그러나 금리 하락과 경기둔화가 순이자수익(NII)에 부담으로 작용할 가능성 있다.

2024년 감소세를 보였던 은행권 NII는 2025년 상반기에 4% 증가하며 회복세를 나타냈다.¹¹ 하지만 2026년 NII의 성장세는 완만할 것으로 보이며(그림 1), 이는 주로 대출수익률 하락에 기인할 것으로 예상된다. 한편, 예금조달비용은 계속 하락할 것으로 보인다. 이자지급예금의 평균 조달비용은 이미 2025년 상반기에 2.5%까지 낮아졌다.¹² 다만 예금 확보 경쟁이 여전히 치열해 예금 베타(deposit beta)*는 지역은행을 중심으로 낮은 수준을 유지할 것으로 보인다.¹³

* 예금 베타(deposit beta): 단기(기준) 금리 변동에 대한 예금 이자율 변화의 민감도. 예금 베타가 하락하는 것은 은행이 금리 변화를 예금 이자율에 반영하는 정도가 낮아지는 것을 의미하며, 반대로 예금 베타가 높아지는 것은 은행이 금리 상승을 예금에 더 많이 반영해야 하는 등 취약해지는 상황을 보여준다.

그림 1. 비이자수익 증가에 힘입어 은행 수익 증가 지속 전망



참조: 2025~2027년 전망치는 딜로이트 분석 결과이며, 2021~2024년 수치는 S&P Market Intelligence의 미가공 데이터를 딜로이트가 정리한 결과임.
출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Market Intelligence database.

11. Deloitte Center for Financial Services analysis of the S&P market intelligence database.
12. Ibid.
13. Deloitte Center for Financial Services forecast.

한편, 금리 하락으로 대출 증가율은 반등할 가능성이 있다. 금리가 낮아진 환경에서 기업 차입이 활기를 되찾아, 2025년 상반기에 5.6% 감소했던 상업 및 산업(C&I) 대출 규모가 반전될 수 있다.¹⁴ 특히 AI 및 데이터센터 투자가 확대되면서 현금이 풍부한 대기업조차도 부채 조달 경로를 모색할 것으로 예상된다. 다만 비은행 금융기관과 사모신용 부문과의 경쟁은 계속될 전망이며, 특히 중견기업 대출에서 이러한 경쟁이 심화될 것으로 보인다.

상업용 부동산(CRE) 시장은 반등세를 보이며 회복의 기미를 보이고 있다. 부동산 거래 활동은 2024년 대비 회복세를 이어가고 있으며,¹⁵ CRE 대출 또한 일정 부분 안정화된 상태다. 다만 은행들은 기존 차입자와 신규 차입자 모두에 대해 선별적이고 보수적인 대출정책을 유지할 가능성이 크다.

신용카드 대출은 2025년 상반기 2.8% 감소한 후 2026년에는 안정세를 보일 것으로 예상된다.¹⁶ 2025년 연준이 7월 발표한 대출담당자 설문조사(Senior Loan Officer Survey)에 따르면, 카드대출 수요는 둔화됐으며 은행들은 대출 기준을 더욱 강화한 것으로 나타났다.¹⁷

은행들의 발표에 따르면, 신용손실(credit loss)*은 관리 가능한 수준으로 유지될 전망이다.¹⁸ 실업률 상승으로 대손충당금이 소폭 증가할 수 있으나, 급격한 손실 증가는 예상되지 않는다. 다만 학자금 대출 연체율은 다소 상승할 것으로 보인다.¹⁹ 그럼에도 불구하고 대다수 은행들은 충분한 대손충당금과 양호한 자본 건전성을 유지하고 있어 거시경제의 충격에도 무리 없이 대응할 수 있을 것으로 평가된다.

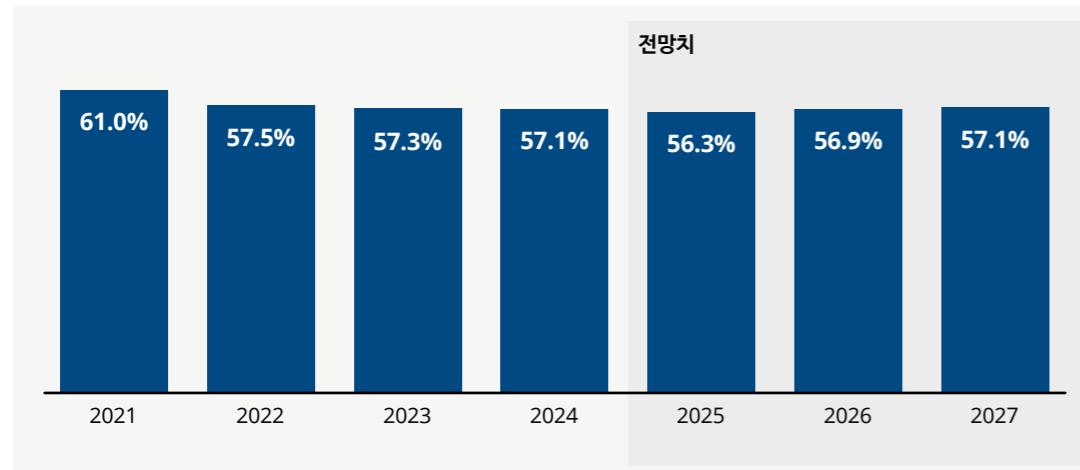
다각화된 강력한 비(非)이자수익은 2026년에도 은행들의 핵심 수익원 역할을 이어갈 것으로 보인다. 특히 수수료 기반 수익이 증가세를 지속할 전망이다(그림 1). 투자은행 및 자본시장 부문은 기업간 거래가 활성화되고 자본조달 비용이 하락함에 따라 주식 및 채권 발행이 증가할 것으로 기대된다. 자산운용 부문 또한 부유층 대상 자문서비스를 확대해 수수료 수익이 증가할 것으로 보인다.²⁰ 반면 지급결제 부문은 소비 둔화로 인해 부정적 영향을 받을 수 있다. 대형은행은 스테이블코인, 데이터 사업화, 임베디드 금융(embedded finance) 등 새로운 수익원을 통해 비이자수익을 확대할 수 있다.

* 신용손실(credit loss): 채권·대출 등 금융자산에서 발생할 수 있는 손실 중, 차주가 원리금을 상환하지 못해 발생하는 손실

14. Deloitte Center for Financial Services analysis of the S&P market intelligence database.
15. Kathy Feucht, Sally Ann Flood, and Tim Coy, "2026 Commercial Real Estate Outlook," Deloitte Insights, Sept. 29, 2025.
16. Deloitte Center for Financial Services analysis of the S&P market intelligence database.
17. The Federal Reserve, "The July 2025 senior loan officer opinion survey on bank lending practices," Aug. 4, 2025.
18. Zain Tariq and Nathan Stovall, "US banks maintain favorable earnings while confronting economic uncertainty," S&P Global, July 25, 2025.
19. Marina Dunbar, "One in three student loan borrowers risk default as delinquency rates soar," The Guardian, June 24, 2025.
20. Natixis Investment Managers, "2025 wealth industry survey: Wealth management industry outlook," March 24, 2025.

2026년에는 완만한 수익 성장이 예상됨에도 불구하고, 은행들은 비용 통제에 더욱 주력할 것으로 예상된다. 직원 보상비용과 기술투자가 증가하면서 효율성 비율(efficiency ratio)*이 다소 압박을 받을 수 있다(그림 2). 그러나 일부 은행의 경우 AI를 통한 생산성 향상 효과가 2026년에도 지속될 것으로 보인다.²¹

그림 2. 미국 은행 효율성 비율, 2026 소폭 상승 전망



참조: 2025~2027년 전망치는 딜로이트 분석 결과이며, 2021~2024년 수치는 S&P Market Intelligence의 미가공 데이터를 딜로이트가 정리한 결과임.
출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of S&P Market Intelligence database.

미국 은행들의 자본 건전성은 여전히 양호하다. 지난 5년간 보통주자본비율(CET1 ratio)**은 평균 14% 이상을 유지해 왔다.²² 또한 보완적 레버리지비율(eSLR)*** 규제 완화가 제안된 만큼, 대형은행의 총자본요건이 현재의 5~6%에서 3.5~4.5% 수준으로 하락할 가능성이 있다.²³

2025년 상반기 기준, 미국 상위 20대 은행들의 초과자본(excess capital)은 2,500억 달러를 넘었다.²⁴ 따라서 은행들은 배당 및 자사주 매입을 통해 자본을 주주에게 환원하는 한편, 일부 자본을 성장 투자 및 AI 전략 실행에 재투입할 것으로 보인다.

* 은행의 효율성 비율(efficiency ratio)은 비이자성 운영비용을 수익으로 나눈 것으로 비용 효율성과 수익성을 측정하는 지표로 활용된다.

** 보통주자본비율(CET1 ratio)은 총자본에서 보통주를 통해 조달되는 자본의 비율로, 국제결제은행(BIS)이 정한 바젤(Basel) 자기자본비율 중 핵심 재무 건전성 지표다.

*** 보완적 레버리지비율(eSLR)은 연준이 은행에 부여한 자본규제로, 이에 따르면 대형은행은 자기자본을 총자산 대비 3% 이상으로 유지해야 한다.

1.2 유럽과 아태 지역 금리 추세와 지역별 은행업 전망

유럽 은행들은 2025년 현재 전 세계에서 가장 강한 회복세를 보이고 있다. 2025년 8월까지 추가수익률이 연초 대비 45% 상승하며 글로벌 동종 업계 평균을 크게 상회했다.²⁵ 이는 거시경제 불확실성을 극복하고 이룬 성과다.²⁶ 앞으로 유럽 은행들은 금리 하락에 따른 대출 증가세 회복과 비이자수익 확대의 동시 효과를 누릴 가능성이 크다. 다만 무역 관세는 일부 실적에 부담을 줄 수 있으나 영향은 제한적일 전망이다. 장기간 침체를 겪었던 유럽 경제가 회복세로 전환될 경우, 유럽 은행들은 향후 유기적 성장 또는 산업 내 통합을 통해 경제 성장 회복의 수혜를 본격적으로 누릴 것으로 기대된다.²⁷

아시아태평양(이하 ‘아태’) 지역의 은행들은 신흥시장을 중심으로 여전히 견조한 성장세를 이어갈 것으로 예상된다. 그러나 미국발 무역관세의 영향을 많이 받는 일부 국가에서는 단기적 경기 리스크 및 수익성 압박이 나타날 수 있다.²⁸ 특히 자본시장 부문은 최근 부진한 양상을 보이고 있다. 2025년 7월 한 달 동안 아태 지역 은행의 조달 규모는 66억 달러로, 지난 1년간 가장 낮은 수준을 기록했다.²⁹



21. Multiple US banks' Q2 2025 earnings transcripts.

22. Deloitte Center for Financial Services analysis of the S&P market intelligence database.

23. Christy Tan and Lukasz Labeledzki, "Under the microscope: Why cutting the SLR matters," Franklin Templeton, June 30, 2025.

24. The data is calculated using raw data from S&P market intelligence.

25. Firdaus Ibrahim, "European banks 2025 outlook: Can the rally extend into 2026?" CFRA Research, Aug. 29, 2025.

26. Saloni Goel, "European bank stocks surge to highest level since 2008 global financial crisis. What's behind the bull run?" Mint, Aug. 4, 2025.

27. Fitch Ratings, "European bank M&A to boost domestic consolidation," July 29, 2025.

28. Fitch Ratings, "Several APAC banking sector outlooks weaken amid trade war exposures," June 19, 2025.

29. Yuzo Yamaguchi and Beenish Bashir, "Capital raising by Asia-Pacific banks slumps in July amid economic uncertainties," S&P Global, Sept. 7, 2025.

02

예금 이탈 가능성에 대비하는 은행들, 스테이블코인 기회도 저울질

화폐의 새로운 시대를 예고하는 스테이블코인은 은행과 지급결제 기업에 기회를 제공함과 동시에 도전장도 내밀고 있다. 2026년은 스테이블코인 관련 위험을 점검하고 전략을 수립하는 분수령이 될 수 있다. 이처럼 예금과 기존 결제망을 대체할 수 있는 새로운 수단이 떠오름에 따라, 은행들은 관련 인프라와 역량을 서둘러 보강할 필요가 있다.

2025년 7월 제정된 미국 지니어스법은 지급결제용 스테이블코인(PSC, payment stablecoin)에 대한 입법적 틀을 마련해 규제의 불확실성을 해소하고, 전통 은행이 토큰화된 디지털 자산 분야에 참여할 수 있는 길을 열었다. 이 법안은 미국을 '세계의 크립토 수도'로 만들기 위한 더 큰 정책적 노력의 일부다.³⁰ 이러한 조치와 추가 입법 가능성은 기업과 소비자의 디지털 자산 채택을 한층 가속화할 것으로 보인다.³¹ 기관 수요는 이미 나타나고 있다. 딜로이트가 2025년 2분기 북미 최고재무책임자(CFO)들을 대상으로 실시한 조사에 따르면, 응답자 중 약 25%가 소속 조직이 향후 2년 내 암호자산을 결제 수단 또는 기업 투자수단으로 활용할 것으로 예상했다.³²

PSC는 고유한 특성 덕분에 금융서비스에서 더욱 막강한 역할을 수행할 수 있다. PSC는 전통적 금융 인프라에 비해 더 빠르고 저렴한 결제·정산을 제공할 수 있다. 뿐만 아니라 다른 유형의 디지털 자산과 달리, 미국 국채 등 법정통화 기준의 준비자산으로 1:1 페그(고정비율)를 유지하도록 완전 담보 구조를 갖춘 점이 특징이다.

2.1 토큰화 예금, PSC의 대안이 될 수 있을까?

일부 은행들이 스테이블코인 도입 옵션을 검토하는 가운데, 대안적 해법으로 토큰화 예금(tokenized deposit)이 부상하고 있다. 토큰화 예금은 동일 은행 고객간 즉시 결제, 낮은 거래 비용, 프로그래머빌리티(programmability, 프로그램 가능한 결제 로직) 등 PSC의 장점을 공유한다. 특히 토큰화 예금은 현금의 네이티브 결제(native payment)*가 가능하고 이자도 지급할 수 있으며, 다른 디지털 자산의 결제 수단이나 온체인 담보(on-chain collateral)**로도 활용될 수 있다.³³ 토큰화 예금은 PSC와 달리 기존 은행 규제가 적용되므로, 은행의 부채로 분류되며 동일한 자본관리와 감독체계의 적용을 받는다.

주목할 점은 PSC가 예금 조달에 미칠 영향을 우려하는 은행들에게 토큰화 예금이 대응 전략이 될 수 있다는 것이다. JP모간(J.P. Morgan)과 시티은행(Citibank) 등 일부 은행들은 이미 PSC 관련 노력을 병행하면서 토큰화 예금 상품을 고객에게 제공하고 있다.³⁴

* 네이티브 결제(native payment)는 외부 결제망을 거치지 않고 블록체인 네트워크 내부에서 바로 결제 및 정산이 이뤄지는 방식을 뜻한다.

** 온체인 담보(on-chain collateral)는 블록체인 네트워크 상에서 실시간 확인, 관리, 활용할 수 있는 디지털 자산 담보를 뜻한다.

2.2 PSC 성장의 동인과 예금·수수료에 대한 위협

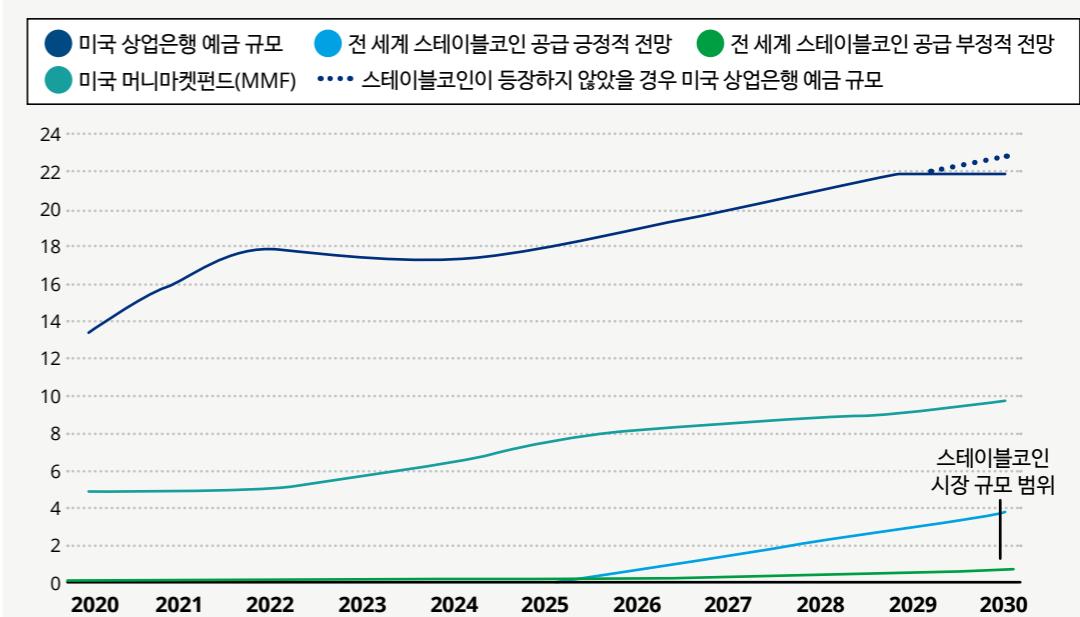
스테이블코인의 가장 큰 장점은 전통적으로 암호화폐 거래에서의 역할에서 비롯된다. PSC는 가격이 안정된 자산으로서 변동성이 큰 다른 암호화 자산간 이동 수단으로 활용돼 왔으며, 효율적인 결제·정산·차익거래·담보운용의 도구로 자리 잡아왔다. 또한 PSC는 높은 유동성과 예측 가능한 가치 덕분에 온/오프램프 전환(on/off-ramp conversion, 전통 금융자산과 디지털 자산 사이를 오가는 교환 및 전환 과정)의 기본 수단으로 활용되며, 전통 금융과 크립토 경계를 연결하는 다리 역할을 하고 있다.³⁵

현재 PSC 시장 규모는 아직 비교적 작지만, 여러 산업 전망에 따르면 2030년까지 2,500억 달러에서 최대 3조7,000억 달러(급진적 시나리오), 또는 약 5,000억 달러(보수적 시나리오) 수준까지 성장할 수 있는 잠재력을 지닌 것으로 평가된다.³⁶ PSC의 이러한 성장은 1조 달러 이상의 은행 예금 이탈 리스크가 커질 수 있음을 의미한다(그림 3).

PSC로의 자금 이동은 △기업 운전자금 중 낮은 수익률의 거래성 계좌에 머무르고 있는 자금 △소비자의 거래성 잔액 중 24시간 P2P(peer-to-peer, 개인간 직접 거래) 송금 및 전자상거래 결제용 자금 △노스트로/보스트로(nostro/vostro) 국제 결제 네트워크*에 묶여 있는 크로스보더 결제 유동성 등 주로 세 가지 원천에서 발생할 것으로 예상된다. 또한 지니어스법은 스테이블코인 발행자가 이를 지급하는 행위를 금지하지만, 비발행자(non-issuer)는 리워드(reward) 형태의 보상을 제공할 수 있어 시장 수요를 자극할 가능성도 있다.³⁷ PSC가 예금 흐름에 미칠 파급력이 상당한 만큼, 은행들은 유동성 경색과 대출여력 축소의 압박에 직면할 수 있다.

* 노스트로/보스트로(nostro/vostro) 국제 결제 네트워크는 국제은행간 상호 계좌 구조를 구성하는 것으로, 노스트로는 자국 은행이 외국 은행에 개설한 계좌를, 보스트로는 외국 은행이 자국 은행이 개설한 계좌를 각각 뜻한다.

그림 3. 스테이블코인의 성장, 은행 예금에 부정적 영향 전망



출처: Deposits and MMF data from the Federal Reserve Economic Data; Stablecoin supply data from the US Treasury; M2 Projection from Oxford Economics; range of stablecoin market estimates from different industry forecasts and Deloitte Center for Financial Services analysis.

30. The White House, "Fact sheet: The President's working group on digital asset markets releases recommendations to strengthen American leadership in digital financial technology," July 30, 2025.

31. Congress-Gov, "S.1582 - GENIUS Act," accessed Oct. 17, 2025.

32. Steve Gallucci and John Goff, "Crypto is gaining currency with North American CFOs," Deloitte Insights, July 31, 2025.

33. J.P. Morgan, "Introducing J.P. Morgan Deposit Token (JPMD)," accessed Sept. 8, 2025.

34. Ledger Insights, "Citi, J.P. Morgan confirm leaning into stablecoins, tokenized deposits," July 16, 2025.

35. Richard Rosenthal et al., "2025 – the year of payment stablecoins: The GENIUS Act is law, now what?" Deloitte, July 2025.

36. There are many industry projections, including: Ronit Ghose et al., "Digital dollars – banks and public sector drive blockchain adoption," Citi Institute, April 23, 2025; J.P. Morgan, "What to know about Stablecoins," Sept. 4, 2025.

37. Sergio Goschenko, "Stablecoin companies harness loopholes in the GENIUS Act to offer 'rewards,'" Bitcoin.com News, Aug. 5, 2025.

2.3 은행과 결제기관이 맡을 수 있는 다양한 역할

일부 은행과 결제기관들은 이미 PSC 시장의 성장에 대비해 다양한 참여 전략과 역할 모델을 준비하고 있다. 이들이 수행할 수 있는 잠재적 역할은 그림 4와 같이 여러 형태로 나타날 수 있다.³⁸

미국 연방 은행규제 당국은 지니어스법에 따라 2026년 7월까지 세부 규정 및 감독 가이드라인을 마련할 것으로 예상된다. 이러한 규제 체계는 2027년 1월에 공식 시행될 예정이지만, 은행들은 그보다 앞서 선제적으로 전략을 확정하고 실행 기반을 다질 필요가 있다.³⁹

그림 4. 미래 PSC 가치사슬 내 역할

역할	기능
발행	스테이블 코인 발행, 배포, 관리
커스터디(custody, 수탁)	고객의 암호자산 개인키를 안전하게 보관
준비은행	PSC의 준비자산 보유 및 관리
결제거래 처리	스테이블코인과 법정화폐 간 끊김 없는 온/오프램프 전환 지원
플랫폼 제공	PSC를 기준 금융시스템과 통합하기 위한 플랫폼 설계·개발·운영
부가가치 서비스 제공	스테이블코인과 스마트 계약을 활용해 복잡한 거래를 자동화하는 '프로그래머블 머니' 등 다양한 지원 서비스 제공
제3자 플랫폼을 통한 PSC 거래 지원	고객에게 스테이블코인 서비스를 제공하기 위해 코어시스템 제공업체, 펀테크, 결제 네트워크와 협력

출처: Deloitte's Business & Entity Transformation practice and Deloitte Center for Financial Services analysis.

2.4 새로운 규제 및 리스크 요인에 대비하는 회계

금융기관들은 PSC-법정화폐 1:1 페그를 보장하기 위한 자본 및 유동성 규제 요건을 충족해야 한다. 특히 미국 내 외국계 기관의 경우, 미국 PSC 보유자의 유동성 수요에 대응할 수 있도록 충분한 준비금을 미국 자산으로 보유해야 한다.

이 외 세무처리, 회계기준, 고객확인(KYC), 자금세탁방지(AML) 의무, 시장운영 전반에 걸친 세부 규제는 아직 명확히 정립되지 않았으나, 이러한 규제 방향은 향후 PSC가 금융시스템 내에 어떻게 통합될지를 결정짓는 핵심 요인이 될 것이다. 규제당국은 아울러 확장성(scalability), 수수료 체계, 사기 방지, 거래의 불가역성(irrevocability), 검증자 신원 등과 관련된 쟁점에도 의견을 제시할 것으로 보인다. PSC는 화폐도 증권도 아니지만 기존 통화처럼 통용될 수 있기 때문에, 규제당국의 의견은 감독 범위와 제도적 수용성을 둘러싼 논의에서 매우 중요한 가이드라인이 될 것이다.

많은 금융기관들이 신규 시스템 및 운영 프로세스를 개발하고 있지만, 동시에 PSC가 기존 절차를 어떻게 변화시킬 수 있을지도 고려해야 한다. 예를 들어, 토큰화 속성을 기반으로 KYC 및 AML 요건을 코드 수준에서 내장할 수 있게됨에 따라, 제재 대상이 되는 개인 또는 기관에 대한 거래 동결 및 차단 기능이 필요할 수 있다. 더 나아가, PSC의 소스코드가 공개적으로 운영되므로 AML 조사 기관은 거래 경로를 쉽게 추적하고, 송신자 및 수신자의 지갑 주소를 식별하며, 필요 시 자체 중단 조치를 취할 수 있다. 이는 규제 집행의 효율성을 제고하는 이점이 있지만, 동시에 고객 개인정보가 침해될 리스크를 수반한다. 이러한 변화에 대응하기 위해, 금융 기관들은 컨소시엄에 참여해 기술과 자원을 공유함으로써 규모의 경제를 확보하는 방안을 모색할 수 있다.⁴⁰ 실제로 일부 지역 및 커뮤니티 은행들은 서비스형 스테이블코인(PSC-as-a-service) 모델을 활용하고 있다. 파이서브(Fiserv)가 서클(Circle)과 협력해 3,000여 개 은행 고객을 대상으로 출시한 스테이블코인 FIUSD가 대표적 사례로 꼽힌다.⁴¹

2.5 스테이블코인의 미래로 성큼 걸어가는 금융산업

PSC 시장의 규제가 마련됨에 따라 디지털 자산의 채택이 가속화되고, 암호자산 담보 대출(crypto-backed loans)과 같은 새로운 금융 혁신이 촉진될 것으로 기대된다.⁴² 서클, 리플(Ripple), 팩소스(Paxos) 등 주요 암호화폐 기업들이 미국 내 은행 인가를 신청한 것은 전통 은행업과 디지털 자산 생태계 간의 융합이 이미 본격화되고 있음을 보여준다.⁴³

앞으로 세부 규제가 확정되면, 스테이블코인의 확산은 프로그래머블 결제, 준실시간 거래, 온체인 재무관리 등의 영역에서 금융 혁신을 한층 가속화할 가능성이 크다.⁴⁴ 따라서 아직 대응 전략을 마련하지 않은 은행과 결제기관은 서둘러 파일럿 프로젝트와 실제 응용 체계를 설계해야 한다. 스테이블코인은 머지않아 토큰화 경제로 향하는 핵심 관문이 될 가능성이 크기 때문이다.



38. Rosenthal et al., "2025 – the year of payment stablecoins."
39. Ibid.

40. Gina Heeb and Justin Baer, "Big banks explore venturing into crypto world together with joint stablecoin," The Wall Street Journal, May 22, 2025.
41. Gina Heeb, "Stablecoin world opens up to main street banks," The Wall Street Journal, June 23, 2025.
42. Ari Pine, "The opportunity in high yield crypto-backed loans," CoinDesk, Feb. 19, 2025.
43. Krisztian Sandor, "Paxos applies for national bank trust charter, joining stablecoin issuers Circle, Ripple," CoinDesk, Aug. 11, 2025.
44. Rosenthal et al., "2025 – the year of payment stablecoins."

03 분산된 AI 프로젝트를 융합하는 5단계

2026년은 전 세계 은행들이 완전한 AI 기반 조직으로 도약하는 결정적인 한 해가 될 것으로 기대된다. 하지만 현재 은행 내 AI 도입은 여전히 미숙한 단계이고 파편화된 데이터 기반, 증가하는 규제 준수 요구, 노후화된 레거시 시스템, 변화에 대한 내부 저항 등 여러 제약을 받고 있다. 이로 인해 은행들의 AI 프로젝트는 명확한 거버넌스 없이 중복 추진되거나 영향력이 제한된 고립된 기술검증(PoC) 수준에 머물러 있는 경우가 대부분이다.

뿐만 아니라 은행 경영진은 대부분 비현실적 생산성 기대치를 맞춤과 동시에 가시적 성과를 입증해야 하는 이중 압박에 시달리고 있다. 지난 2년간 AI 예산은 크게 증가했지만, 대부분 은행들은 전략적 전환을 달성하기보다는 간헐적, 전술적 성과에 머물고 있다.⁴⁵ 실제로 딜로이트가 미국 상위 40대 은행을 대상으로 실시한 조사 결과, AI 프로젝트는 대체로 '필요에 의한 대응'(reactive)에 불과하고 이마저 '부서 단위로 고립된 방식으로 추진'(siloed)되고 있어, 일관적 가치를 창출하지 못하는 것으로 나타났다.⁴⁶

1단계 더욱 명확하고 통합된 AI 비전과 전략을 수립하라

지금까지 은행들의 AI 도입 방식, 특히 생성형 AI 도입 방식은 대부분 일관적이지 못하고 분산된 형태로 이루어졌다. 많은 은행이 다양한 방식으로 실험적 도입을 시도했지만, 이를 모두 통합하는 비전이 부족한 경우가 많았다. 은행이 AI를 도입할 때 효율성 제고, 혁신 가속화, 리스크 관리와 회복탄력성 중 어느 목표에 주력할지 명확히 정해야 한다. 통합된 비전을 수립하지 않으면 AI 도입을 확대할 경로를 파악하기 어렵고, 핵심성과지표(KPI)를 기반으로 진척 상황을 측정하는 데에도 한계가 있다.

하지만 지금까지 이러한 요소들이 조직 전체에서 일관되게 작동하는 전사적 AI 전략을 명확히 수립한 금융기관은 극히 드물다. AI를 성공적으로 도입하려면 구체적 성과를 명시하고, 위험·비용·인력 영향을 이해하며, 은행의 전사적 목표에 부합하는 방향을 설정하고, 모든 이해관계자와 일관된 소통방식을 유지하며, 규율 기반의 투자 및 예산 배분이 뒷받침돼야 한다.⁴⁷ 이러한 접근 방식을 대체로 이행하면, 각기 다른 방향으로 흩어지는 소규모 파일럿 프로젝트의 난립을 막고, 전략적으로 가장 큰 성과를 거둘 수 있는 영역에 자원을 집중할 수 있다.

45. Penny Crosman, "80% of banks have upped AI spending. Here's what they're buying," American Banker, June 6, 2025.

46. Deloitte Center for Financial Services review based on information obtained from the top 40 US banks' public announcements, earnings transcripts, 10Qs, 10Ks, investor presentations, press releases, and statements.

47. Deloitte Center for Financial Services insights based on extensive secondary research, interviews with multiple Deloitte subject matter specialists, and US banks' public announcements, earnings transcripts, 10Qs, 10Ks, investor presentations, press releases, and statements.

48. Ibid.

49. Machine learning operations refers to the practices and processes that enable efficient deployment, monitoring, and upkeep of machine learning models in production. Large language model operations is a more specialized branch of this discipline, focused specifically on managing large language models.

50. Deloitte Center for Financial Services insights based on extensive secondary research, interviews with multiple Deloitte subject matter specialists, and US banks' public announcements, earnings transcripts, 10Qs, 10Ks, investor presentations, press releases, and statements.

51. Chris Thomas, Ganesh Seetharaman, and Diana Kearns-Manolatos, "AI workloads are surging. What does that mean for computing?" Deloitte Insights, Aug. 21, 2025.

52. Deloitte Center for Financial Services insights based on extensive secondary research, interviews with multiple Deloitte subject matter specialists, and US banks' public announcements, earnings transcripts, 10Qs, 10Ks, investor presentations, press releases, and statements.

2단계 명확한 AI 책임체계와 거버넌스를 확립하라

은행들은 AI 전(全) 주기에 걸쳐 명확한 책임 주체를 설정해야 하지만, 현실에서는 책임체계가 분절되거나 아예 부재한 경우도 적지 않다.⁴⁸ 또한 직원들이 AI 툴에 접근하고 활용하는 방식도 기관마다 크게 달라, 무엇을 중앙 부서가 담당하고, 무엇을 실무 부서가 담당할지 경계를 명확히 규정하는 일이 중요해지고 있다.

대부분의 은행에는 허브-앤-스포크(hub-and-spoke) 모델⁴⁹이 최적의 구조가 될 수 있다. 이 모델은 AI 전문가 조직(CoE, center of excellence)과 같은 중앙 조직을 중심축으로 삼아, 다양한 사업부문의 니즈를 균형감 있게 반영하고 체계적으로 관리하는 데 도움이 된다.

해당 중앙 조직은 기업 전반의 품질과 일관성을 확보하고, AI 거버넌스 기준을 유지하며, 동시에 AI 도입의 운영 허브 역할을 수행할 수 있다. 즉, 조직 전체에 적용되는 AI 실행 로드맵을 상시 업데이트되는 형태로 유지·관리하는 역할을 맡게 된다. 중앙 조직은 AI 전략 개발뿐 아니라 참조 아키텍처(reference architecture) 개발, 표준 수립, 공유 자산 구축, 운영 효율성과 상호운용성(interoperability)을 강화하는 머신러닝옵스(MLOps) 또는 대형언어모델옵스(LLMOPs)⁵⁰ 서비스 제공 등의 책임을 이행할 수 있다. CoE는 거버넌스 외에도 직원 교육 및 역량 강화, 플레이북(playbook) 개발, 우수 사례 및 지식 공유, 실무 지원을 위한 핵심 AI 플랫폼 운영 등에 초점을 맞출 수도 있다.

* 조직 운영, 거버넌스, 기술 아키텍처 등에서 허브-앤-스포크(hub-and-spoke) 모델은 핵심 조직 및 센터와 같은 '중앙 허브'를 중심으로 사업부, 팀, 기능 단위 등 여러 '스포크'가 연결돼 운영되는 체계를 뜻한다.

3단계 빌드 vs. 바이(build vs. buy) 전략을 재평가하라

기술 도입 시 '직접 구축할 것인가(build), 아니면 구매할 것인가(buy)'는 반복되는 딜레마이지만, AI의 경우 딜레마의 성격이 달라지고 있다. 많은 은행은 머신러닝과 같은 전통적 AI 도입 시 하이브리드 모델을 채택해 왔다. 즉 차별화가 가능한 영역은 자체 모델을 구축하고, 차별성이 낮은 영역은 외부 솔루션이나 플랫폼을 구매하는 방식이다.⁵¹ 하지만 생성형 AI의 경우 일부 은행들이 조립(assembly) 방식으로 방향을 바꾸고 있다. 즉 기반 모델(foundation model)을 외부에서 구매해, 은행 고유의 데이터 커넥터(data connector), 가드레일(guardrail), 각종 외부 제공업체의 솔루션 등을 결합해 고유한 자체 계층(proprietary layer)을 구축하는 것이다.

이러한 방식으로 생성형 AI를 도입하면, 외부 업체의 전문성을 활용할 수 있을 뿐 아니라, 시장 출시 속도(time-to-market)를 앞당기고, 실험 비용을 줄이며, 비용 변동과 리스크 일부를 외부 파트너에 전가할 수 있다는 장점이 있다.⁵² 특히 중소형 은행은 예산의 제약, 인재 부족, 위험 회피 성향 때문에 하이브리드 접근 외에는 선택지가 거의 없는 경우가 많다.⁵³

그러나 이러한 조립형 방식도 해결해야 할 과제가 있다. 우선 고유한 자체 계층이 기반 모델과 견고하게 통합돼야 한다. 또한 모든 은행이 동일한 모델 또는 비슷한 외부 업체의 모델을 사용할 될 경우, 차별화 요소는 결국 은행 고유의 자체 계층에만 남게 된다.

따라서 진정한 생성형 AI 경쟁우위를 확보하려면, 무엇보다 자체 데이터(proprietary data)를 적극적으로 활용해야 한다. 또한 이러한 모델을 어디에 어떤 방식으로 적용할지에 대한 창의적 접근도 필요하다. 특히 범위가 넓고 복잡한 대규모 프로젝트(moonshot)보다 적용 범위는 좁지만 임팩트가 높은 워크플로우에 적용할 때 더 큰 성과를 낼 수 있다. 아울러 은행들은 프롬프트 엔지니어(prompt engineer), 검색증강생성(RAG, retrieval-augmented generation) 엔지니어, AI 평가자(evaluator), AI 제품 개발자 등 전문성을 지닌 인재 확보에도 투자해야 한다.

4단계 ROI를 엄격하게 측정하고 지속적으로 추적하라

AI 도입 규모가 커질수록 성과 측정의 중요성은 더욱 커지지만, 일부 경영진은 업무시간 절감, 고객상담 시간 단축과 같은 단편적·주관적 지표 외에 더 거시적 범위와 명확한 기준으로 AI의 가치를 평가하는 데 어려움을 겪고 있다.⁵³ 그나마 투자수익(ROI) 측정이 가장 앞서 있는 AI 분야로는 소프트웨어 개발 생산성이 대표적이다.⁵⁴

표준 기준선(standard baseline, 비교 및 평가를 위한 기준값), 반사실 비교(counterfactual, 실제 일어나지 않은 대안 시나리오), 일관된 KPI 없이 활용 사례의 효과를 평가하다 보면, 성과는 종종 계량적 근거가 부족한 사용자 주장(user claim)에 의존하게 된다. 이 경우 비용절감 및 수익창출 등 실제 재무성과를 제대로 반영하지 못해, 성과 측정의 신뢰성이 떨어질 수 있다. 또한 성과는 2차 효과로 나타나는 경우도 많기 때문에 측정이 더욱 어렵다. 예를 들어, 고객상담 시간이 단축되면 고객 만족도가 개선되고 교차 판매 증가로 이어질 수도 있지만, 이 과정에서 정량적 효과를 명확히 산출하기가 쉽지 않다. 특히 생성형 AI의 경우 실제 비용구조와 무관한 영역에서 생산성이 향상됐다는 주장이 등장하기 쉽기 때문에, 성과 측정에 더 큰 혼란이 발생할 수 있다.⁵⁵ 실제로 AI 전문 조사기관 에비던트(Evident)가 2025년에 50개 은행의 AI 도입 실태를 분석한 결과, AI 활용 사례에서 실현 ROI(realized ROI)를 보고한 은행은 단 4곳에 그쳤다.⁵⁶

그림 5. AI 투자수익 측정 시 은행들이 공통적으로 직면하게 되는 장애물과 대응 전략

장애물	발생 문제	대응 전략
주관적 판단에 근거한 모호한 가치 주장	AI의 이점이 정량화 없이 비즈니스 결과보다 사용자 인식에 근거해 모호하게 진술됨 (예: "AI로 업무 속도가 빨라졌다").	조직의 KPI에 연계된 정량적 성과를 반드시 제시하고 (예: 업무시간 절감→처리건수 증가→수익 영향), 모든 주장과 개선 효과는 재무 또는 리스크 지표와 긴밀하게 연결해 제시해야 함.
기준선 및 반사실 비교의 부재	AI 도입 전후 비교군 및 통제군이 부재해, 실제 나타난 성과가 AI에 의한 것인지 증명하기 어려움	가능한 한 명확한 기준선을 설정하고, 직접적 수치 확보가 어려울 경우 적절한 대리지표(proxy)를 활용해야 함. 또한 성과를 검증하기 위해 통제군 테스트나 합성 데이터, 혹은 과거 비교 지표 등을 사용해 반사실 시나리오 비교를 수행해야 함.
이중 집계	동일한 비용절감 효과를 다수의 팀에서 주장해 전체 효과가 부풀려짐(예: 고객 경험팀과 운영팀의 중복 주장).	중앙화된 ROI 검증 체계를 구축해, 성과 귀속 규칙을 명확히 설정하고, 모든 결과를 중앙에서 일괄 취합·검증함으로써 과대 보고나 중복 산정이 발생하지 않도록 관리해야 함.
비용절감과 일치하지 않는 생산성 향상	실무팀이 업무시간이 단축됐다고 보고했으나, 비용은 절감되지 않음.	생산성이 어떻게 재배치되는지 체계적으로 추적하고, 생산성 향상 효과가 실제로 어떤 구체적 결과로 연결됐는지 파악하고(예: 대출 처리 건수 증가, 사건·사례 해결 건수 증가), 이 과정에서 운영 효율성 향상과 재무적 비용절감은 명확히 구분해 산정해야 함.
표준화된 지표의 부재	AI 도입의 효과 측정 시 부서마다 다른 지표를 적용해 전사적 효과 측정의 일관성이 떨어짐(예: 업무시간 단축 vs. 처리 사례 감축).	조직 전반에서 적용할 수 있는 표준화된 ROI 분류 체계를 마련하고(예: 비용절감, 수익증대, 리스크 감소, 고객 경험 개선), 이를 기반으로 기록 템플릿과 대시보드 양식도 표준화해 운영해야 함.
벤더 비교를 위한 벤치마크의 부재	외부업체가 제공하는 AI 및 생성형 AI 플랫폼은 비용·정확성·속도가 다양하기 때문에, 일관적 벤치마크가 없을 경우 비교가 어려움.	비용, 정확도, 설명 가능성, 리스크 등 핵심 평가 항목으로 벤더 평가용 표준 점수표(scorecard)를 구성한 후, 여러 벤더를 대상으로 파일럿 테스트를 병행 실시하고 각 벤더의 장단점을 체계적으로 문서화해야 함.

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

5단계 새로운 산업 특화 AI 모델과 에이전틱 AI(agenetic AI) 도입을 준비하라

범용 대형언어모델(LLM)은 강력하지만, 복잡한 은행 업무를 온전히 처리하기에는 한계가 있다. 따라서 은행 AI 도입의 실질적 전환점은 은행 고유의 데이터와 워크플로우를 기반으로 학습된 산업 특화형 모델에서 나올 가능성이 크다. 특히 감사 가능한(auditable) 데이터를 활용해 통제된 리서치·모델링·컴플라이언스 워크플로우를 지원하는 모델이 유용하다.⁵⁷ 또한 펀라마인스터 럭트(FinLlama Instruct)와 같은 오픈소스 모델은 알고리즘 트레이닝 영역에서 일부 LLM을 능가하는 성능을 보여주고 있다.⁵⁸ 동시에 더 저렴하고 빠르며, 내부(on-premise) 시스템에 배포하기도 용이한 소형 언어모델(SLM)도 동력을 얻고 있다. SLM은 업계 데이터에 맞게 특화할 경우, 보다 실용적인 ROI, 필요에 의한 대응 비용 축소, 신뢰할 수 있는 AI 도입이 가능하다는 장점이 있다.⁵⁹

현재 가장 주목받는 영역은 스스로 판단하고 실행하는 에이전틱 AI로,⁶⁰ 은행들은 에이전틱 AI에 대한 설정, 감사 가능성, 인간의 점검 등 규제 준수를 위한 장치를 내장할 필요가 있다. 또한 클라우드 기반 인프라, 다중 에이전트 시스템을 위한 조율, 데이터 품질·계보(lineage)·접근성 기준을 포함한 강력한 데이터 거버넌스 등 확장을 대비한 기반도 갖춰야 한다. 은행들은 '사람 중심 모델'(human-at-the-center)에서 'AI 에이전트 중심'(agent-at-the-center) 모델로 점진적 전환을 준비해야 한다. 다만 중요한 의사결정과 감독은 사람이 개입하는 휴먼인더루프(humans in the loop) 체계가 기본이 돼야 하며, 변화 관리와 필요 시 조직 재설계가 뒷받침돼야 한다.⁶¹

AI 도입이 확산되면서 일부 은행들은 인프라 전략을 재고하고 있다. 속도를 위해 외부 업체를 활용하는 사례가 많지만, 지속 불가능한 컴퓨팅 비용으로 인해 내부 시스템과 퍼블릭·프라이빗·특수 목적 클라우드를 조합한 하이브리드 AI 인프라의 필요성이 커지고 있다. 이러한 구조는 유연한 확장성, 민감한 데이터 보호, 규제 요구 충족을 동시에 달성할 수 있는 현실적인 해법으로 평가된다.

AI 투자 성과는 견조한 기반이 좌우

AI를 성공적으로 도입하려면 코어 인프라 현대화, 클라우드 전환, 데이터 아키텍처 및 거버넌스 강화 등 기존의 구조적 과제를 우선 해결해야 한다. 또한 인간과 AI가 자연스럽게 협업하는 조직문화도 필요하다. 이를 통해 생산성을 높이면서도, 조직 전반의 책임성, 신뢰, 컴플라이언스를 유지해야 한다. 무엇보다 중요한 것은 최고경영진이 명확한 비전을 제시하고, 이를 투자로 뒷받침하며, 조직 전체가 비전에 맞춰 움직일 수 있도록 조정하는 일이다. 그래야만 아무리 작은 개별 AI 프로젝트라 하더라도 더 큰 전략적 성과를 끌어내는 요인으로 작용할 수 있다.

53. Aarif Nakhoda, "Beyond traditional ROI: A smarter way to measure AI value," CFO Dive, July 15, 2025.

54. Ryan Lockard, Val Srinivas, and Abhinav Chauhan, "AI can help banks unleash a new era of software engineering productivity," Deloitte Insights, April 24, 2025.

55. Isla Binnie and Megan Davies, "AI a productivity boost to banks but making money from it is a challenge," Reuters, Dec. 12, 2024.

56. Colin Gilbert et al., "2025 Evident AI index," Evident Insights, Oct. 7, 2025.

57. Anthropic, "Claude for financial services," July 15, 2025.

58. Thanos Konstantinidis, Giorgos Iacovides, Mingxue Xu, Tony G. Constantinides, and Danilo Mandic, "FinLlama: Financial sentiment classification for algorithmic trading applications," ArXiv, March 18, 2024.

59. The Economist, "Faith in God-like large language models is waning," Sept. 8, 2025.

60. Prakul Sharma, Val Srinivas, and Abhinav Chauhan, "How banks can supercharge intelligent automation with agentic AI," Deloitte Insights, Aug. 14, 2025.

61. Ibid.

04 AI 시대에 준비된 현대적 인프라 구축 노력 강화

다수 은행들이 데이터 인프라 현대화에 상당한 진전을 이뤘다. 특히 핵심 데이터를 클라우드로 이전함으로써 데이터 관리 수준을 한층 강화한 점이 두드러진다.⁶² 그러나 AI 활용 수준에 부합하는 데이터 인프라를 구축하지 못할 경우, 모델의 성능이 기대에 미치지 못하거나, 생성형 AI 파일럿이 지연되거나,⁶³ 규제 기준 및 고객 기대를 충족하지 못할 위험이 있다. 나아가 향후 에이전틱 AI 기반의 새로운 서비스 및 운영 모델 출범까지 위태로워질 수 있다. 따라서 AI가 파일럿 단계를 넘어 전사적 확산 단계로 이동하는 시점에서, 보다 탄탄한 기반과 미래 대응력을 갖춘 데이터 아키텍처를 구축하는 일은 그 어느 때보다 시급한 과제로 부상하고 있다.

4.1 은행들의 AI 대응력 수준

딜로이트 분석 결과, 미국 은행들의 AI 활용을 위한 데이터 준비 수준은 상당히 불균등한 상태로 나타났다. 은행간에도 수준 격차가 크지만 동일 은행의 내부에서도 준비 수준이 일관되지 않은 경우가 많다.⁶⁴ 또 클라우드로 데이터를 이전하면 대체로 데이터 정리와 표준화가 개선되지만,⁶⁵ 이 과정에서 품질이 낮은 데이터가 그대로 이전되거나, 클라우드 환경 안에서도 데이터 사용으로 해소되지 않은 경우가 적지 않다.

규제 준수를 위해 선제적으로 데이터를 정비해 왔던 은행들은 상대적으로 강력한 AI 대응력 기반을 갖추고 있다.⁶⁶ 자본 및 유동성 규제가 강화되면서 일부 은행은 리스크 데이터를 통합하고 데이터 계보를 정립하는 것이 의무화됐다. 미국 '종합자본분석 검토'(CCAR, Comprehensive Capital Analysis and Review)나 '도드프랭크법 스트레스테스트'(DFAST, Dodd-Frank Act Stress Test) 등 제도로 인해 더욱 시의적절하고 감사 가능한 데이터세트 구축이 의무화됐다. AML 및 제재 보고 의무 또한 표준화된 고객과 거래 데이터 체계를 갖추도록 압박하는 요인으로 작용했다.⁶⁷ 그러나 이를 위한 은행의 투자는 여전히 당초 목적인 규제 준수 범위로만 한정되어 있고, 전사적 AI 활용을 뒷받침하는 공통 기반으로 확장되지 못하는 경우가 많다.

한편 기존에 로보틱프로세스자동화(RPA)나 초기 AI를 도입해본 경험이 있는 은행들은 데이터 카탈로그, 명확한 데이터 계보, 품질 메타데이터, 새로운 내부 통제체계, 지속적 품질 모니터링 등을 구축해 AI 모델의 정확성, 수정 능력, 안정성을 높이는 기반을 마련해왔다. 예컨대 뱅크오브뉴욕메론(BNY)은 미국표준기술연구소(NIST)의 AI 리스크 관리 프레임워크를 활용해 AI 전주기의 데이터 활용 방식을 표준화했다.⁶⁸

데이터를 제품(Data-as-a-Product)으로 관리하는 은행들도 있다. 사모시장 관련 표준화 및 집계 데이터 세트를 기관투자자에게 제공하는 JP모간(J.P. Morgan)의 플랫폼인 퓨전(Fusion)이 대표적 사례다.⁶⁹ 이러한 데이터 제품화 접근방식은 데이터의 일관성, 검색 용이성, 소유권 명확성, 재사용성을 내·외부 환경 전반에서 강화할 수 있다. 또한 이는 고품질 학습 데이터세트와 검색증강생성(RAG) 활용에 적합한 검색용 데이터세트를 구축하는 데도 중요한 기반이 된다.



62. Deloitte, "Banking & capital markets data and analytics survey," accessed Oct. 17, 2025.
63. Profisee, "2024 Harvard Business Review analytic services report on the age of AI," Nov. 18, 2024.

64. Deloitte Center for Financial Services review based on information obtained from the top 40 US banks' public announcements, earnings transcripts, 10Qs, 10Ks, investor presentations, press releases, and statements, as well as extensive secondary research and interviews with multiple Deloitte subject matter specialists.
65. LSEG, "LSEG global cloud survey: Financial services firms embrace cloud to drive competitiveness," July 14, 2025.
66. Matt Ashare, "Citi eyes AI productivity gains as it consolidates data systems," CIO Dive, April 17, 2025.
67. Deloitte Center for Financial Services review based on extensive secondary research and interviews with multiple Deloitte subject matter specialists.
68. BNY, "Our commitment to the responsible, ethical use of data and AI," accessed Oct. 21, 2025.
69. J.P. Morgan, "J.P. Morgan launches private markets data solutions for institutional investors," press release, Oct. 22, 2024.

4.2 AI 활용에 적합한 데이터

AI로 인해 은행 업계의 '좋은 데이터'가 새롭게 정의되고 있다. 그림 6은 AI 대응형 데이터 아키텍처의 핵심 구성 요소를 요약한 것이다.

AI 모델 데이터 기반이 취약해 AI 대응력 확보에 어려움을 겪는 은행도 적지 않다. 인프라가 불충분하면 데이터가 무질서하게 확산되고, 보안 취약성이 커지며, 데이터 기반 혁신 활동이 제한돼 모델의 성능 역시 저하된다. 또한 데이터 사일로로 인해 학습 데이터세트가 불완전하거나 편향된 상태로 고착되는 경우도 많다. 이러한 문제는 실제 조사를 통해서도 확인된다. 딜로이트의 '2024 은행 및 자본시장 데이터·애널리틱스 서베이'에 따르면, 은행 내 데이터 사용자 90% 이상이 '필요한 데이터가 없거나, 조회하는데 시간이 너무 오래 걸린다고 응답했다.⁷⁰ 데이터 품질 또한 주요 애로사항으로 꼽혀, 응답자의 81%가 최우선 과제로 지목했다.⁷¹

그림 6. AI에 준비된 데이터 아키텍처를 구축하는 4개 핵심 축

	설명	AI 모델에 필요한 이유
완전성과 신뢰	정확하고 완전하며 일관되고 신뢰할 수 있는 데이터를 뜻한다. 지속적으로 검증되고 자동 보정되는 시스템 속에서 관리되며, 엔드투엔드(E2E, end-to-end) 계보와 추적 가능성, 재현 가능성을 확보해야 한다. 또한 안정성, 드리프트(drift), 공정성 등이 지속적으로 모니터링돼야 하며, 이를 통해 시간이 지나도 성능이 안정적으로 유지될 수 있어야 한다.	모델의 오류와 편향을 줄이고, 재현 가능한 결과를 도출하며, 감사에 대비된 의사결정 체계를 구축하는 데 기여할 수 있다. 이러한 특성은 규제 부합 여부를 검토하는 데 필수적일 뿐 아니라, 환경 변화 속에서도 모델 성능을 지속적으로 유지하기 위한 핵심 요건이 된다.
속도와 접근성	적시에 도착하고 활용이 용이한 데이터를 뜻한다. 필요한 경우에는 실시간으로, 적절한 경우에는 배치(batch) 형태로 처리되는 등 최적의 지연 시간(latency)을 갖추어야 한다. 또한 사일로를 넘어 정의되고 통합된 접근 경로를 제공해야 하며, 인간 사용자와 머신 애이전트 모두를 위해 역할 기반(role-based), 정책 인식형(policy-aware) 셀프서비스 환경을 지원해야 한다.	사기 탐지, 고객 서비스, 가격 책정 등 즉시 이뤄져야 하는 의사결정을 지원할 수 있으며, 실험과 모델 배포 속도를 가속화하고, 데이터에서 모델을 거쳐 비즈니스 실행으로 이어지는 주기를 단축시킬 수 있다.
풍부한 범위와 명확한 의미체계	포괄적이고 명확하게 기술된 데이터를 뜻한다. 정형화 데이터, 텍스트, 음성, 이미지 등 다양한 형태(modality)에 걸쳐 풍부한 범위와 깊이를 갖추어야 한다. 또한 명확한 의미 체계, 정확한 라벨링(labeling), 충실히 메타데이터를 보유해야 하며, 플랫폼 및 기능 간 상호운용성이 확보돼야 한다.	LLM 및 RAG의 검색 정확도(retrieval)와 근거 기반 추론(grounding)을 개선하고, 모델이 제한된 단편적 데이터가 아닌 명확하게 라벨링된 신호를 충분히 학습하도록 함으로써 정확도를 향상시킬 수 있다.
소유권과 보안	설계 단계부터 컴플라이언스를 내재한 데이터를 뜻한다. 명확히 정의된 소유권과 거버넌스 체계를 갖추고, 보안과 개인정보보호 장치가 견고하게 확보되어야 한다. 또한 국내 및 국경간 규제를 모두 충족해야 하며, 데이터의 활용 단계와 운영 환경으로의 승격 단계 모두에서 정책 코드화(policy-as-code) 검증 게이트가 적용돼야 한다.	고객 신뢰와 법적 확실성을 유지하고, 국경간 확장을 안전하게 추진하며, 사후 대응이 아닌 사전적 규칙 집행을 통해 비용이 큰 사고나 위반 사례를 예방할 수 있도록 돋는다.

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

AI 대응형 데이터는 모델 오류나 드리프트가 성능을 저해하지 않을 만큼 신뢰할 수 있고, 의사결정의 속도와 리듬에 맞출 수 있을 만큼 시의성을 갖춰야 하며, 다양한 포맷에서 신호를 포착할 수 있을 만큼 범위가 넓어야 한다. 동시에 규제와 보안을 충족하도록 엄격한 거버넌스도 필요하다.

이러한 데이터 속성들은 상호 보완적이면서도 상호 의존적이다. 예컨대 신뢰성이 확보되지 않은 상태에서 지연 시간만 줄이면, 잘못된 데이터를 더 빨리 제공하는 결과로 이어진다. 맥락 없는 데이터 확장은 통찰이 아니라 잡음(noise)을 늘릴 수 있다. 거버넌스만 강화하고 활용성을 확보하지 못하면 혁신을 억제할 위험이 있다. 어느 한 요소를 강화하면 다른 요소의 취약점이 드러나기 쉽다. 은행이 직면한 가장 중요한 과제는 특정 영역만 최적화하는 것이 아니라 네 가지 축을 동시에 균형 있게 고도화해 현대 AI의 규모와 속도, 복잡성에 맞는 데이터 기반을 발전시키는 것이다. 딜로이트 분석에 따르면, 상위 40대 은행 중 약 3분의 2가 이러한 프로그램을 공식적으로 추진하고 있다고 밝힌 바 있다.⁷²



70. Deloitte, "Banking & capital markets data and analytics survey."

71. Ibid.

72. Deloitte Center for Financial Services review based on information obtained from the top 40 banks' public announcements, earnings transcripts, 10Qs, 10Ks, investor presentations, press releases, and statements, as well as extensive secondary research and interviews with multiple Deloitte subject matter specialists.

4.3 AI 시대에 성공하기 위한 2026년 데이터 전략 우선순위

조직의 데이터를 AI 전환이 가능한 수준으로 준비하는 데에는 수년이 걸릴 수 있다. AI 활용을 위한 데이터 기반을 제대로 마련하면서, 경영진의 지원, 예산 배분, 현실적인 일정 계획을 반드시 정렬해야 하기 때문이다. 이러한 요소가 적절히 갖춰진 기관일수록 AI의 잠재력을 보다 전면적으로 실현할 가능성이 크다.

① 네 가지 핵심 축을 기준으로 AI 대응형 데이터 준비도 평가

은행은 전사적 관점에서 데이터 준비도 진단을 실시해, 각 도메인과 활용 사례별로 AI 가치를 실현하기 위해 어떤 개선이 필요한지 구체적으로 파악해야 한다(그림 7).

그림 7. AI 모델에 적용하는 자사의 데이터 수준을 파악하기 위해 던져야 할 질문

완전성과 신뢰	풍부한 범위와 명확한 의미체계
데이터 리더십의 초점은 단순한 정확성 검증을 넘어 다음의 질문에 대한 답을 찾아야 한다.	데이터 계보와 용어집을 넘어 데이터의 실질적 활용도를 점검해야 한다.
Q 우리 조직의 데이터에는 어떤 보이지 않는 사각지대가 존재하며, 그것이 AI 모델의 신뢰도를 훼손하기 전에 어떻게 탐지하고 보완할 것인가?	Q 우리 조직은 비즈니스와 직접적으로 관련된 모든 데이터 형태(정형화 데이터, 텍스트, 음성, 이미지)를 포괄적으로 수집 및 관리하고 있는가?
Q 데이터 경쟁력을 유지하기 위해 외부 데이터, 대체 데이터, 합성 데이터 등 데이터 확장과 고도화에 충분히 투자하고 있는가?	Q 조직 전체가 핵심 엔티티(core entity)에 대해 공통된 이해를 공유하고 있는가, 아니면 여전히 상충되는 정의를 조정하는 데 시간을 허비하고 있는가?
Q 가장 핵심적인 데이터가 규제기관의 검토나 외부 감사를 견딜 만큼 견고하다고 확신할 수 있는가?	Q 모든 팀이 데이터와 데이터 특성(feature)을 쉽게 검색하고 재사용할 수 있는 구조로 설계돼 있는가?
Q AI 결과의 공정성, 안정성, 일관성을 장기적으로 보장하기 위한 안전장치는 충분히 마련돼 있는가?	Q 향후 AI 활용을 대비해 데이터 라벨링, 고도화, 문서화가 충분히 체계적으로 이뤄지고 있는가?

속도와 접근성
지연 지표를 넘어, 데이터 활용의 실질적 가치를 파악해야 한다.

Q 실시간 데이터가 실제로 비즈니스 가치를 창출하는 영역은 어디이며, 반대로 '적시'(right-time) 수준이면 충분한 영역은 어디인가?

Q 현재 지연, 데이터 사일로, 의사결정 지연으로 인해 얼마나 많은 비즈니스 가치가 손실되고 있는가?

Q AI 및 데이터 분석 팀이 필요한 데이터에 마찰 없이 접근하고 탐색할 수 있는 환경이 실제로 구축돼 있는가?

Q 데이터 아키텍처가 충분히 민첩하여, 예측하지 못했던 새로운 활용 사례가 등장했을 때 수개월에 걸친 재설계 없이도 신속히 대응할 수 있는가?

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

소유권과 보안

'누가 무엇을 소유하는가'를 넘어 데이터 책임과 거버넌스의 성숙도를 재점검해야 한다.

Q 사업 부문 리더들이 자신들의 도메인 내 데이터에 대해 실질적인 책임 의식을 가지고 있는가, 아니면 여전히 데이터를 IT 부서의 문제로만 인식하고 있는가?

Q 과도한 통제로 혁신을 저해하거나 느슨한 관리체계로 리스크를 초래하지 않으면서, 속도, 혁신, 거버넌스 간의 균형을 어떻게 유지할 것인가?

Q 개인정보보호, 동의, 데이터 레지던시(residency) 기준이 사후적으로 적용되는 것이 아니라, 실행 시점에서 자동으로 집행되도록 설계돼 있는가?

Q 의도적 공격(예: 데이터 오염, 프롬프트 주입)이나 비의도적 오남용에 대해 조직의 데이터 시스템이 회복탄력성을 갖추고 있는가?

또한 AI 활용 사례를 평가하기 위한 최소 기준 점수표(scorecard)를 마련하는 것도 효과적이다. 예를 들어, 관련 데이터세트를 파악하지 못했거나, 현재 데이터 점수를 제시하지 못했거나, 기준점 이하의 영역을 개선할 계획이 없다면 해당 AI 프로젝트가 다음 단계로 진행되지 않도록 차단하는 방식도 가능하다. 이러한 절차는 모델 성능과 안정성을 높일 수 있을 뿐 아니라, 배포 속도 향상, 감사 용이성 제고, 팀간 반복·확장 가능성 증가 등 다양한 효과를 기대할 수 있다.



② 지속적으로 제기되는 데이터 소유권 문제 해결

일부 은행에서는 핵심 데이터에 대해 단일 책임 주체(single accountable owner)가 부여하고, 오류 발생 시 책임 소재가 불명확하다는 점이 가장 큰 장애물로 지적된다.⁷³ 실제로 최고정보책임자(CIO), 최고데이터책임자(CDO), AI 전문가조직(CoE)의 역할과 책임이 서로 겹치면서 거버넌스 복잡성이 커지는 경우가 많다. 물론 정답에 가까운 단일한 접근법은 없지만, 대다수 경우에 하이브리드 소유 모델이 현실적 해법이 될 수 있다. 이 모델에서는 중앙 조직이 데이터와 플랫폼 표준을 감독하고, 규제 및 컴플라이언스 관리를 총괄한다. 이러한 역할은 주로 CDO 조직이 담당할 수 있다. 일례로 HSBC는 데이터 및 AI의 윤리적 활용 원칙을 통해 책임성, 접근성, 책임 있는 활용을 은행 차원의 정책 틀로 명확히 제시하고 있다.⁷⁴ 동시에 사업부는 데이터를 제품처럼 관리하며, 품질 유지와 책임성을 직접 보장하는 방식으로 운영될 수 있다. 이러한 이원적 구조는 중앙의 일관된 기준과 사업부의 실질적 운영 역량을 결합함으로써 보다 강력한 데이터 거버넌스를 구축하는 데 도움이 된다.

③ AI를 활용한 데이터 고도화

오늘날 AI 역량은 대규모 데이터의 모니터링, 오류 수정, 품질 향상에 상당한 기여를 할 수 있을 만큼 발전했다. 예를 들어 은행은 과거 오류 패턴을 학습한 감독학습 기반 이상 탐지 모델(supervised anomaly detection)을 데이터 수집 단계에 배치해, 수초 내로 데이터 이상값을 탐지할 수 있다. 실제로 스테이트스트리트(State Street)는 AI를 활용해 데이터 품질을 강화하고 있다.⁷⁵ 또한 데이터 소유자는 데이터 계보 추적과 문서화 작업에 AI 모델을 적용할 수 있다. LLM은 SQL(structured query language, 관계형 데이터베이스에서 사용되는 표준 언어)과 같은 도구를 해석해 계보 그래프와 데이터 사전을 자동 생성할 수 있어, 코드가 지속적으로 변경되는 환경에서도 메타데이터를 최신 상태로 유지하는 데 큰 도움이 된다.

이러한 여러 방식으로 AI가 데이터를 더욱 AI 친화적으로 만드는 선순환 구조를 형성한다. 즉, 데이터 품질이 향상되고, 계보 정보가 최신 상태로 유지되며, 개인정보보호 규제가 더욱 철저히 적용되고, 필요한 학습 데이터가 안전하게 확보되는 환경이 조성된다. 이처럼 '데이터를 위한 AI'(AI for data) 에이전트를 도입한 은행은 모델 개발 초기의 단축, 운영 비용 절감, 원활한 규제 대응 등 실질적 성과를 기대할 수 있으며, 결과적으로 AI 대응력을 한층 강화할 수 있다.

④ 기타 고려해야 할 사항

앞서 제시한 우선순위 외에도, 은행이 AI 시대에 대비하기 위해 다음의 사안을 추가로 검토해야 한다.

- ✓ **내부 컴플라이언스 요구사항을 충족해야 한다.** 은행은 모든 학습 데이터의 출처, 처리 방식, 민감한 사항을 포함하는지 여부, 해당 정보가 모델의 행동에 어떤 영향을 미치는지를 문서화할 필요가 있다.⁷⁶
- ✓ **CDO와 최고리스크책임자(CRO)에게 공동 데이터 책임자 역할을 맡기는 방안을 고려해야 한다.** CDO는 데이터 계보, 메타데이터, 정책 집행을 운영 측면에서 책임지고, CRO는 리스크 허용범위와 규제 기대 수준에 맞도록 임계값을 설정하며, 위반 사례를 적시에 보고하고 필요한 시정 조치를 확보하는 역할을 수행한다.
- ✓ **에이전틱 AI로 효용을 얻으려면 제대로 조직된 데이터가 필수다.** 데이터 사일로가 존재하거나 정형화되지 않았다면, 에이전틱 AI는 신뢰성을 잃고, 책임 공백을 심화시키며, 잘못됐거나 규제에 어긋나는 결정을 내릴 위험이 커진다.
- ✓ **데이터 아키텍처를 현대화해야 한다.** 데이터 메쉬(data mesh, 데이터를 도메인 중심의 제품으로 보는 패러다임), 데이터 패브릭(data fabric, 흩어진 데이터를 통합·관리하기 위한 포괄적이고 자동화된 데이터 관리 아키텍처)과 같은 최신 개념을 도입해, 확장 가능하고 유연하며 변화에 신속히 대응할 수 있는 AI 대응형 기초 인프라를 재구축하는 것이 필요하다. 이러한 접근은 전통적인 중앙집중형 아키텍처의 한계를 보완하고, AI 활용을 위한 민첩성과 탄력성을 제공한다.

4.4 AI 잠재력의 완전한 실현

일부 은행들은 이미 전략적 투자를 단행하고, 시스템을 이전하며, 데이터 운영 방식의 현대화를 이뤄낼 수 있다는 점을 입증해왔다. 이제 필요한 다음 단계는 본 보고서에서 강조한 여러 차원의 영역에서 이러한 투자들을 지속적 개선 사이클로 확장하고 체계화하는 것이다. 은행 고유의 문화적 필요성을 수용하고, 보다 현대적이며 AI 대응력이 높은 데이터 인프라 구축을 향한 의지를 한층 강화한다면, 은행은 비로소 AI 기반 운영 모델의 약속을 온전히 실현할 수 있을 것이다.

73. Deloitte Center for Financial Services insights based on extensive secondary research, interviews with multiple Deloitte subject matter specialists, and US banks' public announcements, earnings transcripts, 10Qs, 10Ks, investor presentations, press releases, and statements.

74. HSBC, "HSBC's principles for the ethical use of data and AI," July 15, 2024.

75. Jeff Shortis and Frank Smietana, "Achieving a new standard in data quality with AI," State Street, October 2024.

76. Laurie Harris, "Regulating artificial intelligence: US and international approaches and considerations for Congress," Congree-Gov, June 4, 2025.

05

금융범죄 대응, 보다 역동적이고 기술 중심적 접근 필요

금융범죄는 규모, 속도, 정교함이 동시에 고도화되면서 은행의 컴플라이언스 비용과 운영 부담을 빠르게 가중시키고 있다.

2024 회계연도에 미국 금융 규제기관들은 은행비밀법(BSA) 및 자금세탁방지(AML) 위반에 대한 추가 제재 조치를 부과했다.⁷⁷

또한 은행들은 사상 최대 규모인 260만 건(하루 평균 7,100건)의 의심거래보고서(SAR)를 제출했다.⁷⁸

향후 새로운 유형의 리스크가 등장하면서 은행들은 훨씬 더 복잡한 환경에 처하게 될 전망이다. 미국 재무부 산하 금융범죄단속네트워크(FinCEN)는 법 집행기관들과의 공조를 강화하며, BSA 감독을 새로운 정부 우선과제로 삼고 무역기반 자금세탁, 통제물질 불법 거래, 카르텔 관련 금융거래 등 영역으로 확대하고 있다.⁷⁹ 이에 따라 은행들은 불법활동 감시 의무가 강화돼, 오피오이드(마약성 진통제) 자금조달이나 초국적 범죄조직의 불법 금융활동 등 '레드 플래그(red flag) 지표를 면밀히 모니터링해야 하는 상황이다.⁸⁰

또한 최근 발령된 대통령 행정명령에 따라, 감독기관의 BSA 및 AML 검토 항목에 '디뱅킹(debanking, 특정 개인 또는 기업의 계좌 폐쇄나 신규 계좌 개설 거부) 관련 정책과 절차가 포함될 가능성이 있다. 이는 정부의 금융 접근성 확대를 위한 정책 기조를 반영한 움직임이다.⁸¹ 아울러 지정학적 갈등이나 무역 긴장이 고조될 경우, 금융당국은 제재 위반에 대한 집행 강도를 더욱 높일 것으로 보인다.

이와 더불어 최근의 암호자산 관련 규제 논의로 금융범죄 대응 환경이 한층 복잡해졌다. 정책 입안자들은 블록체인 네트워크 상의 불법 행위를 차단하기 위해 AML, 테러자금조달방지(CFT), 제재 이행 프로그램의 중요성을 재차 강조하고 있다.⁸² 특히 스테이블코인 발행사는 고객 확인 절차, SAR 제출, 자산동결 절차 등에 대해 감독 조사 대상이 될 수 있다.⁸³

또한 생성형 AI를 포함한 AI를 악용한 행위가 증가하면서 은행들에 새로운 위협으로 작용하고 있다. 악의적 AI 에이전트는 인간과 유사한 정교한 디지털 사기 행위를 생성하거나, 탐지를 회피하는 알고리즘을 학습하며, 사용자 신원을 익명화하는 데 악용될 수 있다.⁸⁴

이처럼 금융범죄 위협 수준이 고도화됨에 따라, 은행들은 기존의 정적이고 분절된 시스템을 넘어 더 역동적이고 정보 중심적인 리스크 관리 모델로 전환해야 한다는 압박을 받고 있다. 사일로에 갇힌 데이터나 구식 시스템에 의존하는 방식으로는 외부 공격, 지정학적 리스크, 강화되는 규제 압력에 효과적으로 대응할 수 없다. 따라서 기술 기반의 금융범죄 대응 체계를 구축하지 못한 은행은 향후 재무적 손실과 범죄 공격에 대한 취약성이 점차 커질 위험이 있다.

디지털 자산과 금융 혁신 관련 새로운 리스크 관리

은행들은 새로운 서비스를 제공하거나 디지털 혁신을 추진하는 과정에서 새로운 유형의 리스크가 발생할 가능성에 선제적으로 대비해야 한다. 특히 스테이블코인의 경우 블록체인 기반 거래 특유의 AML 및 KYC 리스크를 면밀히 점검해야 한다. 스테이블코인은 개인정보와 연계되지 않은 디지털 지갑으로 이전될 수 있기 때문에, 은행은 자금 출처 확인, 지갑 소유자 검증, 송·수신자 사전 승인, 블록체인 네트워크 내 자금 흐름 추적 등을 위한 신규 절차와 기술적 메커니즘을 구축해야 한다.

한편 자산 토큰화를 추진하는 은행들은 온체인(on-chain)과 오프체인(off-chain) 활동을 연결하는 모니터링 시스템을 구축해야 한다. 또한 토큰 발행 규칙과 스마트 계약을 규율하는 메타데이터를 수집·분석할 수 있는 플랫폼 인프라를 개발하고, 불법 발행이나 소유권의 급속한 이전과 같은 리스크를 탐지할 수 있도록 AI 모델을 훈련시켜야 한다. 이러한 새로운 위험 요인을 관리하는 능력은 디지털 혁신을 추진하는 은행들이 규제 리스크를 최소화하면서 시장 신뢰를 확보하는데 핵심 경쟁력이 될 것이다.

5.1 리스크 완화를 위한 AI와 기술 혁신의 전략적 중요성

① AI와 기술 혁신을 리스크 관리 체계에 내재화

이미 많은 은행들이 로보틱 프로세스 자동화(RPA)와 기초적인 ML 기술을 활용해 금융범죄 컴플라이언스를 지원하고 있으나, 여전히 심층 분석이나 복합 패턴 탐지를 위한 고도화된 AI는 충분히 도입되지 않은 실정이다.

은행들은 실질적 성과가 즉시 나타나는 영역에 AI 파일럿 프로젝트를 집중해야 한다. 예를 들어, 고객 리스크 요약, 경보(alert) 스코어링, 사건 요약 초안 작성 등 업무 효율성을 직접 높일 수 있는 활용 사례가 효과적이다. 이후 이러한 시스템은 단순 사례에 대한 원클릭(one-click) 의사결정을 가능하게 하고, 저위험 경보(low-risk alert)를 자동 처리하는 한편, 복잡한 사례는 분석 가에게 요약된 리뷰 자료와 함께 자동 전달되도록 설계할 수 있다.

더 나아가 금융범죄 대응팀은 장기적 관점에서 AI를 금융범죄 컴플라이언스의 전(全)주기에 걸쳐 배치하는 전략을 고려해야 한다(그림 8). 이러한 통합은 신규 고객 관계 설정 단계에서 고객 실사(CDD, customer due diligence)를 강화하고, KYC 프로세스를 지속적으로 정교화하며, 고객 및 연결 관계에 대한 행동 기반 모니터링을 개선하고, 저품질 경보의 발생 건수를 줄이는 효과를 가져올 수 있다.⁸⁵

77. Riya Deb, Nicole Mazullo, and Lindsey Harvey, "Enforcement action trends: Insights for 2025," Crowe Insights, April 25, 2025.

78. Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN), "Year in review for fiscal year 2024," July 2025.

79. FinCEN, "Statement by FinCEN Director Andrea M. Gacki before the house committee on financial services, subcommittee on national security, illicit finance, and international financial institutions," testimony, Sept. 9, 2025.

80. FinCEN, "Financial trend analysis," April 2025.

81. Office of the Comptroller of the Currency, "Protecting customer financial records," Sept. 8, 2025.

82. The White House, "Strengthening American leadership in digital financial technology," August 2025.

83. Ibid.

84. Alisher Abdullaev, Andrei Loshchev, and Maxim Baldakov, "The dark side of automation and rise of AI Agents: Emerging risks of card testing attacks," Group-IB, Feb. 5, 2025.

85. Deloitte UK, "The strategic role of Technology and AI in the future of financial crime risk management," March 21, 2025.

그림 8. 금융범죄 전주기에 걸쳐 AI를 활용해 성과를 개선하는 방식

	사전 위험 감지·차단 통제 장치	위험 감지 장치	위험 보고 및 조정·시정 조치 실행	피드백 및 개선
핵심 기능	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 리스크 프로파일링 • 고객 실사 • 고객 온보딩 	<ul style="list-style-type: none"> • 거래 모니터링 • KYC 프로필 모니터링 • 지속적 실사 	<ul style="list-style-type: none"> • 케이스 라우팅 (case routing, 케이스를 적절한 담당자에게 자동 배분 및 추적) • 조사 및 의사결정 • 차후 규제 보고 	<ul style="list-style-type: none"> • 사건 완료 후 리뷰 • 모델 정교화 • 워크플로우 수정
AI 통합 포인트	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 언어의 언론 보도를 분석해 부정적 뉴스를 파악 • 최우선 리스크에 기반 한 동적 분류 실행 • 고객 파악 과정에 기기와 행동 정보를 통합 	<ul style="list-style-type: none"> • 리스크 점수의 지속적 재산정 및 추적 • KYC 데이터 업데이트를 통해 주기적 고객 평가 • 사건 기반 자동 리뷰 • 범죄 네트워크 파악을 위한 관계 매핑 	<ul style="list-style-type: none"> • 시급성 및 리스크 레벨에 따른 케이스 분류 • 과거 결과에 기반한 다음 단계 권고 • 고객관계 종료 및 컴플라이언스 보고 간소화 • 연관 계좌 파악을 위한 엔티티 해소 (entity resolution, 여러 데이터 소스에 흩어져 있는 동일 인물·조직 식별 후 하나의 실체로 통합) 	
KPI	<ul style="list-style-type: none"> • 사기성 계좌 개설 차단 건수 • 온보딩 실패로 인한 컴플라이언스 위반 건수 	<ul style="list-style-type: none"> • 경보 건수 감축 • 경보→케이스 전환율 	<ul style="list-style-type: none"> • 실행 정확도 • 케이스 해결 시간 	<ul style="list-style-type: none"> • 장기간 이상 감자율 • 애널리스트 조사 효율성

출처: Deloitte AG and Deloitte Center for Financial Services analysis.

전통적 AI와 신기술 기반 AI 모두 금융범죄 리스크 완화에 도움이 되지만, 모호하거나 고위험 상황 발생 시 조직은 반드시 인간 전문가의 최종 판단을 유지함과 동시에, AI 의사결정 과정에 설명 가능성을 내재해야 한다. 이를 통해 모델의 추론 논리를 투명하게 공개하고, 규제당국 및 감독기관의 신뢰를 확보할 수 있다.

(2) 데이터 플랫폼 강화로 AML 엔진의 신뢰성 제고

AI 기반 인텔리전스를 운용하려면 방대한 데이터 볼륨을 효율적으로 관리할 수 있는 통합형 데이터 파이프라인(consolidated data pipeline)이 필수다. 이러한 파이프라인은 리스크 지표와 조사 워크플로우를 위한 단일 진실 공급원(SSoT, single source of truth)으로 기능하며(그림 9), 은행이 고객을 더 폭넓게 이해할 수 있도록 돕는다. 이러한 데이터 기반은 개별 고객뿐 아니라 기업 구조, 거래 파트너, 변화하는 리스크 프로필까지 조명할 수 있다. 또한 제재 리스트, 무역·통관 데이터 피드, 검색엔진 인터페이스 등 외부 데이터 소스를 통합해 보완함으로써, 리스크 스코어의 변동을 장기적으로 추적할 수 있다.⁸⁶

그림 9. 금융범죄 리스크를 관리하기 위한 E2E 데이터 아키텍처 개발



출처: Deloitte AG and Deloitte Center for Financial Services analysis.

최근의 규제 제재 사례들은 적시성, 정확성, 완전성을 갖춘 데이터의 중요성과 더불어 이를 지원할 견고한 기술 시스템의 필요성을 명확히 부각시켰다. 규제 당국은 이제 은행의 데이터와 시스템이 AML 프로그램의 중심이어야 한다고 강조하며, 단순한 백 오피스 기능으로 간주해서는 안 된다고 경고한다. 또한 감독기관들은 이사회 수준의 전담 위원회를 설치해 데이터 결함을 모니터링하고⁸⁷ 시정 조치를 추적하는 등 보다 엄격한 감독 체계를 요구하고 있다.

향후 은행들은 금융범죄 컴플라이언스 시스템 전반에 대한 인벤토리를 항상 최신 상태로 유지하고, 핵심 데이터 요소에 대한 데이터 사전과 데이터 계보 문서, 리스크 분류 및 관리 프로세스에 대한 중앙 라이브러리 등을 구비해야 할 것이다.

86. Deloitte UK, "The strategic role of Technology and AI in the future of financial crime risk management," March 21, 2025.

87. Matthew Hovis, "Mind the gaps: Recent enforcement actions and what they say about AML/CFT data management," Wipfli, Nov. 18, 2024.

5.2 새로운 금융범죄 대응 방식을 촉구하는 규제 당국

미국 연방 규제당국은 컴플라이언스 준수와 전략적 혁신 간의 균형을 맞춰야 하는 은행 업계의 어려움을 인식하고 있으며, 보다 민첩한 리스크 관리 방식을 촉진하기 위해 감독 부담을 완화하려는 움직임을 보이고 있다. 특히 미국 재무부는 보고 의무를 완화하고, 은행들이 고위험 활동에 집중할 수 있도록 규제 환경을 조성하는 데 초점을 맞추고 있다.⁸⁸ 최근 재무부는 다른 네 개의 규제기관과 함께 공동으로 지침을 발표해, 거래 또는 일련의 거래 금액이 1만 달러를 초과하더라도, 해당 고객이 보고 의무를 회피하려는 시도를 은행이 인지하지 못했거나, 의심할 이유가 없는 경우 의심거래보고서(SAR)를 제출할 필요가 없음을 명시했다.⁸⁹

이처럼 규제감독의 초점을 보다 중대한 위협에 맞추는 흐름은 이미 현실화되고 있다. 일부 검사관들은 평판 리스크, 지속가능성 리스크, 포용성 등 상대적으로 낮은 우선순위 영역에 대한 조사를 축소하는 것으로 알려졌다.⁹⁰ 또한 2020년 자금세탁방지법(AML Act of 2020)⁹¹에 따른 신규 규정 및 가이드라인 덕분에, 은행들이 효과가 낮은 통제에 투입하던 자원을 재배분하고, 기존의 경직된 규칙 기반 시스템을 모델 거버넌스와 데이터 계보를 갖춘 AI 및 고급 분석으로 대체할 수 있는 유연성을 확보할 것으로 보인다.

이러한 개혁으로 은행들이 향후 금융범죄 리스크에 보다 전략적으로 대응할 수 있는 프로그램을 설계할 수 있다. 예를 들어, 은행들은 사이버보안, AML, 사기 분석가들이 광범위한 리스크 지표 세트를 공동 모니터링하고, 고위험 경보에 신속히 집중하며, 조사 노력을 조율할 수 있는 통합 리스크 모델을 도입할 수 있다(그림 10).⁹² 이러한 프레임워크는 다양한 수법으로 내부 통제를 우회하려는 악의적 행위자를 조기에 파악하는 데 도움이 된다. 더 나아가 성공적인 조사 결과를 초기 리스크 평가 및 프런트라인 통제 단계에 피드백 루프 형태로 환류시킴으로써, 금융범죄 컴플라이언스 부서는 가장 시급하고 실질적인 위협에 자원을 지속적으로 투자할 수 있다.

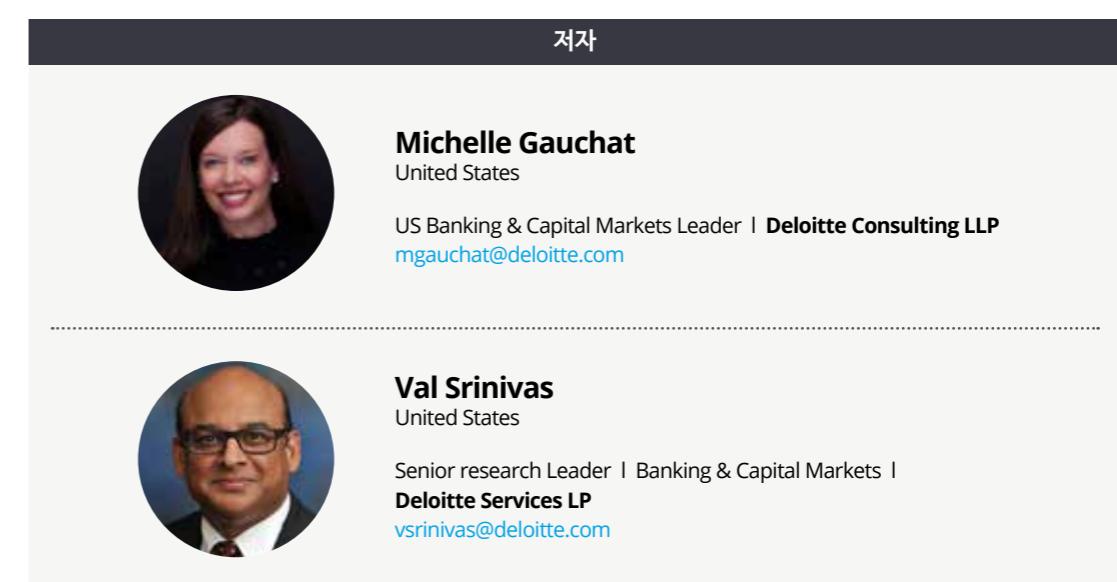
그림 10. 금융범죄 리스크 통합 모델



출처: Deloitte Malta, Deloitte UK, and Deloitte Center for Financial Services analysis

5.3 규제 개혁과 기술 혁신을 금융범죄 대응의 전략적 우위로 전환

이러한 일련의 변화들은 새로운 금융 인텔리전스 시대의 도래를 예고하고 있다. 규제 당국의 지원과 기술의 지속적 발전이 맞물려, 은행들은 금융범죄 대응 역량을 한층 강화할 수 있는 기회를 맞이하고 있다. 특히 첨단 분석과 AI 기술을 적극적으로 내재화함과 동시에 데이터 인프라의 보안과 신뢰성을 확보하는 은행은 점점 더 정교하고 악의적으로 진화하는 위협 환경을 선제적으로 예측하고 대응할 수 있다. 그러나 기민한 대응이 곧 회복탄력성과 신뢰의 새로운 표준이 될 가능성이 높기 때문에, 은행들은 지금 신속하게 행동해야 한다. 규제 개혁과 기술 혁신을 단순한 컴플라이언스 수단이 아니라, 전략적 경쟁력의 원천으로 전환하는 것이 향후 금융기관의 성패를 가를 핵심 요인이 될 것이다.



88. US Department of the Treasury, "Deputy Secretary Faulkender lays out guiding principles for Bank Secrecy Act modernization," press release, June 18, 2025.
89. FinCEN, "Frequently asked questions regarding suspicious activity reporting requirements," Oct. 9, 2025.
90. Nupur Anand and Lananh Nguyen, "Exclusive: US regulators cancel bank exams as Trump rollback gathers pace," Reuters, Sept. 2, 2025.
91. US Department of the Treasury, "Deputy Secretary Faulkender lays out guiding principles for Bank Secrecy Act modernization."
92. Deloitte Malta, "Moving to a single, client-centric view of risk," April 2, 2025; Deloitte UK, "The strategic role of technology and AI in the future of financial crime risk management."

Part
02

2026년 자산운용 부문 전망

전환기의 자산운용 산업: 정체 속 혁신, 구조 속 재편

서문. 자산운용 부문의 역설, 성장은 멈췄지만 변화는 가속화

01. ETF의 급성장, 헤지펀드의 전환, 사모자본의 재배치...
경계가 희미해지는 산업 구조와 진화하는 상품 모델

02. 규제 개혁이 이끄는 사모시장 접근성 확대와 새로운 상품 혁신의 물결

03. 상품 전문성과 디지털 역량이 이끄는 새로운 인재 전략의 시대

3.1 상품 전문성, 자금조달, 프로세스 최적화... 자산운용 산업의 성장 동력 이끄는 인적 역량
3.2 기술 인재의 재정의: 'AI 번역가'의 부상

04. AI, 실험 단계에서 전사 플랫폼으로: 자산운용 산업의 구조적 전환 가속화

4.1 스스로 사고하고 행동하는 '자율형 운용 파트너' 에이전틱 AI의 부상
4.2 AI, '샌드박스'를 넘어 실질적 성과 입증의 단계로

05. 복잡성의 시대를 기회로 바꾸는 2026년 자산운용 부문의 행동 전략

새로운 성장 원천으로 기회를 포착하고,
만만치 않은 규모 확대의 과업을 이행하는 것이
자산운용 부문의 핵심 과제로 떠오르고 있다.



서문 자산운용 부문의 역설, 성장은 멈췄지만 변화는 가속화

2026년을 앞두고 자산운용 부문은 역설적 상황에 직면해 있다. 수익 성장은 여전히 쉽게 달성할 수 없는 상태이지만, 동시에 차별화의 기회는 그 어느 때보다도 커지고 있다. 많은 투자자들이 여전히 저비용 상품으로 이동하고 있으며, 대체투자 특히 사모시장은 차세대 성장의 중심축으로 부상하고 있다. 일부 선도 운용사들은 인공지능(AI)을 실험적 수준에서 벗어나 기업 전반에 적용되는 플랫폼으로 확장하고 있다. 그러나 이와 동시에 기술 지출의 증가, 규제 및 준법감시 의무의 강화, 유통 채널의 복잡성 확대는 일부 운용사로 하여금 운영 모델, 인재 전략, 상품 구조를 근본적으로 재고하도록 압박하고 있다.

본고는 이러한 주요 주제와 함께, 2025년 남은 기간과 2026년 한 해 자산운용 업계가 마주할 중요한 선택지들을 심층 분석한다.

💡 Key point

- ✓ 액티브 운용은 재구축되는가, 재포장되는가, 아니면 둘 다인가?
- ✓ 규제 변화는 자산운용의 재창조를 얼마나 빠르게 가속화하고 있는가?
- ✓ 다음 시대의 자산운용 산업에서 성공을 좌우할 핵심 역량은 무엇인가?
- ✓ 인공지능(AI)이 성숙함에 따라, 운용사는 통제력을 잃지 않고 이를 대규모로 확장할 수 있는가?

01

ETF의 급성장, 헤지펀드의 전환, 사모자본의 재배치... 경계가 희미해지는 산업 구조와 진화하는 상품 모델

자산운용 산업은 지금 변곡점에 서 있다. 장기 보유형 액티브 펀드의 상품화와 지속적인 비용 압박, 경쟁력과 비용 효율을 동시에 높이는 수단으로 부상한 AI의 급격한 발전, 개방적 규제 환경이 서로 맞물리며 기존 산업 구조에 근본적 변화를 일으키고 있다.

이러한 변화는 단순히 액티브와 패시브 운용의 경계를 무너뜨릴 뿐 아니라, 공모시장과 사모시장 간의 구분도 점차 열어지게 만들고 있다. 결과적으로 액티브 상장지수펀드(ETF), 하이브리드 상품, 심화되는 산업간 융합은 자산운용 산업 자체의 구조적 변화를 예고하고 있다.

전통적 자산운용사들 사이에서는 액티브 포트폴리오 운용 상품 구조의 진화가 가속화되고 있다. 액티브 운용형 뮤추얼펀드는 꾸준한 자금 유출을 겪고 있으며, 투자자들은 보다 비용 효율적인 대안, 특히 ETF로 이동하고 있다. 반면 패시브 뮤추얼펀드는 여전히 순유입을 유지하고 있으나, 유입 속도는 점차 둔화되고 있다. 이에 비해 ETF 시장은 지속적이고 견조한 성장세를 유지하고 있다. 패시브 ETF가 여전히 유입의 대부분을 차지하고 있으나, 액티브 ETF의 비중이 빠르게 확대되고 있다. 미국 시장에서 전체 ETF 순유입에서 액티브 ETF가 차지하는 비중은 2014년 1%에서 2024년 26%로 급등했다. 이는 전문 운용의 장점과 ETF 구조의 효율성을 결합한 상품에 대한 선호가 뚜렷이 강화되고 있음을 보여준다.¹ 2024년 한 해 동안 미국 내 액티브 ETF는 468개가 새로 출시되어 총 1,600개 펀드로 늘었으며, 같은 기간 패시브 ETF는 52개 증가하는 데 그쳤다.² 반면 액티브 뮤추얼펀드는 171 개, 패시브 뮤추얼펀드는 5개 각각 감소했다.³ 액티브 ETF의 운용자산(AUM) 규모 역시 5,020억 달러에서 8,430억 달러로 68% 급증했다.⁴ 유럽에서도 유사한 흐름이 나타난다. 집합투자기구(UCITS) 기준 액티브 ETF로의 순유입 비중은 2020년 2.1%에서 2024년 6.1%로 상승했으며⁵ AUM은 2023년 272억 유로에서 2024년 490억 유로로 80% 증가했다.⁶

이러한 액티브 ETF의 급성장은 단순한 유행이 아닌 구조적 재편의 신호로 볼 수 있다. 자산운용사와 투자자 모두가 새로운 투자 선호와 혁신의 시대에 맞춰 전략을 재조정하고 있기 때문이다. 동시에 액티브 ETF는 여전히 수요가 견조한 패시브 상품으로 인한 마진 압박을 완화하는 역할도 할 것으로 보인다. 기존 뮤추얼펀드에 ETF 세어클래스(share class)를 도입하는 시도는 액티브 펀드의 자금 유출을 완화할 수 있는 혁신적 대안으로 주목된다. 다만 ETF는 뮤추얼펀드와 달리 백오피스 체계가 상이하기 때문에, 운용사는 시스템 업그레이드를 위한 투자 부담을 감수해야 한다.⁷

6.7470	5.407	6.3280	2.2400	* 74.9870	* 6.7470	6.7470
4.5740	0.457	3.5710	4.3800	* 16.2000	* 4.5740	4.5740
86.560	0.650	86.560	* 0.650	57.0300	* 86.5600	86.5600
57.030	807.5	57.030	5.7540	47.0540	* 57.0300	57.0300
EJ+EO	IDGH	EJ+EO	IDGH	EJ+EO	LSMV/K	EJ+EO
86.560	0.650	86.560	▲ 0.650	57.030	▲ 24.7150	86.560
57.030	807.5	57.030	5.7540	47.0540	* 57.0300	57.0300
5.7540	0.607	5.7540	▲ 807.5	0.7540	* 6760.70	5.7540
0.7540	540.5	0.7540	▲ 540.5	86.560	▲ 34.7150	0.7540
6.5070		8.7860	▲ 760.7	6.3610	* 1807.50	8.7860
3.5750	760.7	5.3230	▲ 5.407	6.3280	* 62.3240	3.5750
0.7450	5.407	6.3610	▲ 5.407	3.5710	* 72.2400	0.7450
6.7470	5.407	6.3280	2.2400	▲ 74.9870	* 6.7470	6.7470
4.5740	0.457	3.5710	4.9870	18.6350	* 4.5740	3.5740
86.560	0.650	86.560	▲ 0.650	57.030	▲ 24.7050	86.560

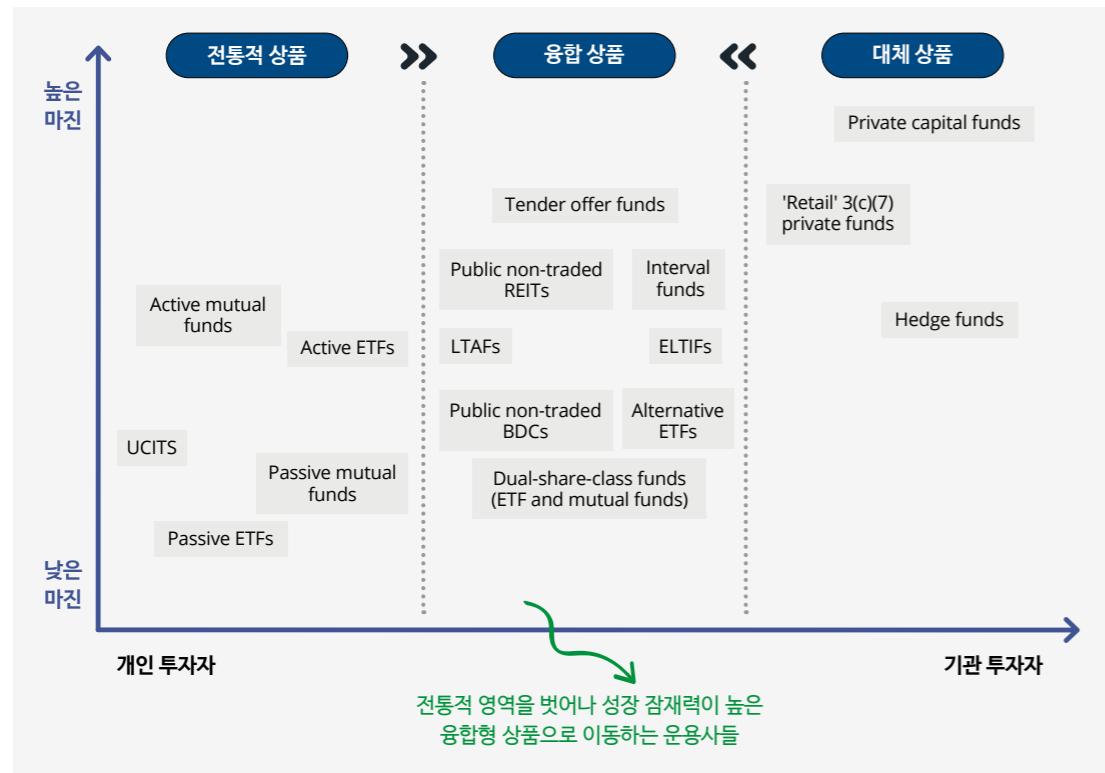
한편 사모자본 시장의 자금 조달은 지난 3년간 지속적으로 감소했다. 2021년 정점을 찍은 이후 2024년까지 약 3분의 1 수준으로 축소됐다.⁸ 신규 펀드 출범 수는 이보다 더 급감해 약 3분의 2 가까이 줄었는데, 이는 불확실한 시장 환경 속에서 일반파트너(GP)와 유한책임파트너(LP) 모두 신중한 태도를 보이고 있음을 시사한다.⁹ 동시에 수익률이 과거 평균치를 크게 하회하면서 투자 심리가 위축되고 자산 성장세도 둔화됐다.¹⁰ 특히 관세 불확실성이 주요한 시장 마찰 요인으로 작용하며, 다수의 기업들이 공급망 재편과 수입대체 전략을 재검토하고 있다.¹¹ 다만 향후 12~18개월 내 관세 관련 불확실성이 완화된다면, 교역 비용과 가격에 대한 가시성이 높아지면서 기업 가치평가에 대한 신뢰도 역시 회복될 가능성이 크다. 이는 거래 활성화, 투자자 배분 정상화, 신규 자금 조달 여건 개선으로 이어질 수 있다. 영국과 미국에서는 확정기여형(DC) 연금제도 내에서 대체투자 허용 범위를 확대하려는 정책 논의가 이어지고 있다.¹² 미국 노동부는 최근 2021년 지침을 철회하여, 401(k) 제도 내에서 대체투자 편입을 제한하던 규제를 완화했다.¹³ 이와 더불어 개인투자자 접근이 가능한 대체투자 상품이 늘어나면서 사모시장 성장세는 더욱 가속화될 전망이다. 딜로이트 금융서비스센터는 개인투자자 대상 상품을 포함한 대체펀드 시장이 향후 10년간 연평균 50% 이상 성장해 2030년 말에는 최대 4조 1,000억 달러 규모에 이를 것으로 예측했다.¹⁴ 즉, 관세 안정, 연금 접근성 확대, 개인투자자 참여 확대 중 하나만 실현돼도 사모시장은 상당한 수혜를 볼 가능성이 크다.

몇 년간 순유출을 겪던 헤지펀드 시장은 최근 들어 점진적으로 회복세를 보이고 있다. 안정적인 자금 유입이 재개되면서 투자자 신뢰가 회복되고 있는 것이다.¹⁵ 통화정책의 변화와 그로 인한 시장 변동성 확대는 액티브 및 기회주의적 전략에 유리한 환경을 조성하고 있다. 이에 대응해 여러 대형 헤지펀드는 사모대출 영역으로 확장하며, 새로운 수익원을 확보하고 비즈니스 모델을 다각화하려는 움직임을 보이고 있다.¹⁶ 이러한 흐름이 가속화될수록, 헤지펀드-사모펀드-기타 대체투자 상품 간의 구조적 경계가 더욱 희미해지고 있으며, 이는 자산운용 산업 전반의 구조적 진화를 예고하는 또 다른 신호로 해석될 수 있다.

1. Investment Company Institute (ICI), 2025 Investment Management Company Fact Book, 2025; Deloitte Center for Financial Services analysis of ICI data.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Federico Cupelli and Vera Jotanovic, "The rise of active ETFs in Europe – A short review," Industry Perspective 1 (April 2025), European Fund and Asset Management Association (EFAMA); EFAMA, Fact Book 2025, 23rd Edition, 2025.
6. Cupelli et al., "The rise of active ETFs in Europe – A short review."
7. Lydia Beyoud, "SEC to prioritize review of mutual fund ETF applications," Bloomberg, March 17, 2025.

8. Hilary Wiek et al., Q1 2025 Global Private Market Fundraising Report, PitchBook, May 23, 2025, p. 3.
9. Ibid; Deloitte Center for Financial Services analysis of PitchBook data.
10. Wiek et al., Q1 2025 Global Private Market Fundraising Report, p. 3; PitchBook, Q4 2024 PitchBook Benchmarks, July 9, 2025, p. 8; Deloitte Center for Financial Services analysis of PitchBook data.
11. Michael Wolf, "United States Economic Forecast Q2 2025," Deloitte, June 25, 2025.
12. US Department of Labor (DOL), Employee Benefits Security Administration (EBSA), "U.S. Department of Labor supplement statement on private equity in defined contribution plan designated investment alternatives," December 21, 2021; The Pensions Regulator, "Focus on value from DC pension investments set to increase after regulation changes," press release, August 24, 2023; Jeanne Sahadi, "Private equity wants in on your 401(k). What you need to know before investing," CNN, June 13, 2025.
13. DOL, "US Department of Labor rescinds 2021 supplemental statement on alternative assets in 401(k) plans," August 12, 2025.
14. Eric Fox et al., "Semi-liquid funds: A US\$4 trillion opportunity for traditional and alternative investment managers," Deloitte, September 11, 2025.
15. With Intelligence, With Intelligence, accessed on August 21, 2025.
16. Amelia Pollard, Eric Platt, and Harriet Agnew, "Hedge funds seek to expand into private credit," Financial Times, June 30, 2025.

그림 1. 상품 혁신이 경계를 허물며, 전통 자산운용사-헤지펀드-사모자본 간 구분이 사라지는 시대



참조: 이중주식형 펀드(dual-share-class fund)는 아직 미국 증권거래위원회(SEC)의 승인을 받지 못한 펀드 구조임. / UCITS(untertakings for collective investment in transferable securities): 유럽연합(EU)의 집합투자기구 규제 프레임워크 / REIT(real estate investment trust): 부동산에 투자해 발생한 임대 수익이나 매각차익을 투자자에게 배당하는 형태의 집합투자기구 / ELTIF(european long-term investment fund): 유럽 장기투자펀드 제도 / ETF(exchange-traded fund): 거래소에 상장되어 주식처럼 실시간 거래가 가능한 집합투자상품 / LTAf(long-term asset fund): 영국의 장기자산펀드 제도 / BDC(business development company): 미국 내 중소기업 및 신종기업에 대한 투자·대출을 주요 목적으로 하는 상장형 투자회사

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.



02

규제 개혁이 이끄는 사모시장 접근성 확대와 새로운 상품 혁신의 물결

투자자 수요와 성과의 변화 추세는 진화하는 규제 환경과 결합돼 자산운용사들에게 새로운 기회가 되고 있다. 현재 상장기업 대비 비상장기업의 비율이 낮은 현실 속에서, 투자자들이 사모시장 투자에 더 쉽게 접근할 수 있도록 제도적 문호를 넓혀야 한다는 목소리가 많은 업계 관계자들 사이 커지고 있다.¹⁷ 규제의 지원과 기술적 진보가 맞물릴 경우, 투자자들이 다양한 포트폴리오에 자본을 배분할 수 있게 하는 혁신적 상품 개발의 기반이 마련될 가능성이 크다.

2026년에는 업계간 파트너십의 확장이 새로운 투자 기회의 핵심 축으로 자리 잡을 것으로 전망된다. 일부 생명보험사는 포트폴리오 다변화와 수익률 제고를 위해 사모시장, 특히 부채 중심 자산에 대한 투자를 확대하고 있다. 반면 일부 대체투자 운용사들은 영구적 자본(permanent capital, 만기가 정해져 있기 않거나 극단적으로 긴 기간 동안 상환 의무가 없는 자본성 증권)에 접근해 상품 혁신과 사업 모델 개선, 경쟁우위 확보를 모색하고 있다. 이러한 흐름은 공공·사모 혼합형 상품의 인기가 높아지면서 더욱 가속화되고 있다. 리걸앤제너럴그룹(Legal & General Group)과 블랙스톤(Blackstone)의 전략적 제휴가 대표적 사례로 꼽힌다.¹⁸ 이 거래를 통해 리걸앤제너럴의 고객은 블랙스톤의 신용창출 플랫폼에 접근할 수 있게 됐으며, 신규 연금보험 자금 유입액의 최대 10%를 블랙스톤 펀드에 투자하기로 약정했다.¹⁹ 이 외에도 KKR과 글로벌애틀랜틱(Global Atlantic), 블루아울캐피탈(Blue Owl Capital)과 쿠바레(Kuvare) 등 최근 유사한 파트너십이 잇따르고 있다.²⁰

운영 및 시장 압박 속 M&A, 새로운 전략적 해법으로 부상

지속되는 비용 부담과 빠르게 진화하는 시장과 상품 혁신 환경 속에서, 자산운용사들은 규모의 확장과 새로운 역량 확보를 동시에 추구하고 있다. 이러한 흐름을 반영하듯, 2025년 들어 자산운용 및 자산관리 회사를 대상으로 한 인수·합병(M&A) 거래 건수가 급증했다.²¹ 2025년 상반기 거래량은 2024년 같은 기간 대비 46% 증가하며, 지난 10여 년 중 가장 활발한 상반기를 기록했다.²² 2023년과 마찬가지로, 이번에도 상당수의 거래가 자산관리 및 투자자문화사를 대상으로 이루어졌으나, 대체투자 상품의 지속적 확장은 고액자산가와 개인투자자들이 복잡한 투자 결정을 내릴 때 자산관리회사의 역할이 더욱 중요해지고 있음을 보여준다. 또한 향후 수십 년에 걸쳐 막대한 부가 세대간 이전될 것으로 예상됨에 따라, 많은 자산운용사들이 이에 대비한 전략적 포지셔닝에 나서고 있다.²³ 2025년 상반기 M&A 거래의 약 25%는 유산 관리, 은퇴 설계, 재무 계획 역량을 보유한 회사를 대상으로 이루어졌으며, 이는 2024년의 20%, 2023년의 18%에서 꾸준히 상승한 수치다. 이는 세대간 자산 이전 시대를 맞아 고객에게 맞춤형 조언을 제공할 수 있는 전문 역량에 대한 수요가 높아지고 있음을 보여준다.²⁴ 이러한 M&A 거래들은 상품 포트폴리오 확장과 유통 네트워크 강화의 수단으로 활용되며, 성장과 수익성 제고를 동시에 뒷받침하고 있다. 특히 이번 M&A 흐름의 본질은 단순한 규모 확대가 아니라, 통합 역량 확보에 있다. 즉, 조직·시스템·상품 구조를 얼마나 효율적으로 결합하느냐가 성공의 핵심 요인으로 부상하고 있다. 공모와 사모상품 간의 융합이 가속화되는 가운데, 이러한 시장 통합형 M&A는 2026년에도 계속 활발하게 이어질 것으로 전망된다.

한편 미국 내 규제가 완화되면서 많은 운용사들이 새로운 상품 개발의 기회를 모색하고 있다.²⁵ 특히 미국 증권거래위원회(SEC)가 폐쇄형 펀드가 사모펀드 자산을 15% 이상 보유하는 것을 제한하던 내부 기준을 해제한 조치는 주목할 만하다.²⁶ 이로써 운용사들은 세미-리퀴드(semi-liquid, 완전한 유동성을 가진 공모펀드와 장기 환매제한 구조의 사모펀드 사이 중간 형태) 폐쇄형 펀드를 통해 개인투자자에게 사모투자 접근 기회를 제공할 수 있는 길이 열렸다.²⁷ 실제로 SEC의 해당 지침이 발표되기 전부터 이미 절반 이상의 자산운용사 임원들이 향후 2년간 이러한 형태의 상품을 통해 사모자본 조달이 이루어질 것으로 예상한 바 있다.²⁸

운용사들이 개인투자자를 대상으로 폐쇄형 구조의 사모펀드를 제공할 때는 공시의 적정성과 투명성이 무엇보다 중요하다. SEC의 개정된 회계·공시 지침에 따르면, 펀드의 유동성 조건은 '명확하고 눈에 띄게' 공시돼야 하며, 비용 및 수수료(기초 사모펀드 포함)는 펀드가 손실을 기록하더라도 성과보수가 지급될 수 있음을 분명히 밝혀야 한다.²⁹ 또한 미국 노동부는 과거 401(k) 연금제도에서 사모펀드 투자가 수탁자 의무 위반으로 보던 입장을 철회했다.³⁰ 이러한 규제 변화는 집합투자신탁(CITs)이나 개방형 인터벌 펀드(interval fund)와 같은 상품을 통해 개인 수준의 사모투자 접근을 확대하는 계기가 될 것으로 보인다.

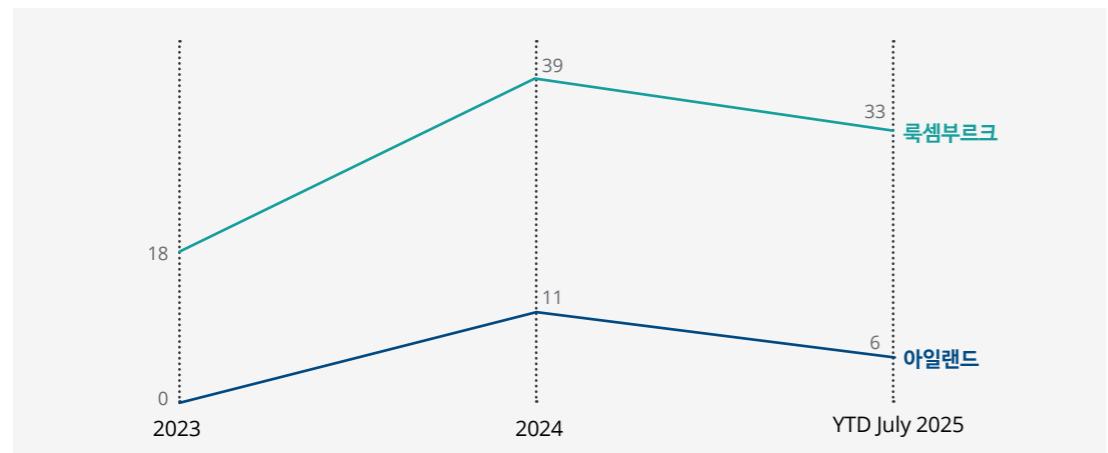
규제가 완화되고 정책이 명확해짐에 따라, 운용사들은 신기술 투자와 혁신 상품 개발에 속도를 내며 새로운 시장 기회를 모색하고 있다. 디지털 자산은 가장 유망한 분야지만, 규제의 불확실성이 여전히 걸림돌로 작용하고 있다.³¹ 최근 미국에서 통과된 '스테이블코인 국가 혁신 가이드 및 확립법'(GENIUS Act, 이하 '지니어스법')은 스테이블코인에 대한 명확한 규제 틀을 제시하며 중요한 전환점을 마련했다.³² 이 법안은 지금 결제용 스테이블코인이 증권이나 상품에 해당하지 않으며, 발행사가 SEC에 투자회사로 등록할 필요가 없음을 명시하고 있다.³³ 이로써 디지털 자산 네트워크의 핵심 부문에 대한 규제 명확성이 높아졌고, 자산운용사들은 지분의 분할(fractionalization, 주식이나 자산의 소유권을 더 작은 단위로 나누어 여러 투자자가 부분적으로 보유할 수 있게 하는 구조)과 24시간 거래가 가능한 토큰화 펀드(tokenized fund) 출시를 적극적으로 검토하고 있다.³⁴ 실제로 법 시행 이후 미국의 여러 운용사들이 토큰화된 머니마켓 펀드를 출시했으며,³⁵ 호주 중앙은행은 사모주식과 단소배출권 등 다양한 자산군을 포함한 토큰화 결제 실험을 진행 중이다. 총 24개의 사례 중 19개가 실제 통화로 진행되고 있으며, 결과는 2026년 1분기에 발표될 예정이다.³⁶ 향후 1년간 토큰화된 사모자산 펀드의 증가세는 더욱 뚜렷해질 전망이다.

17. White House, "Retail access to alternative investments via defined contribution plans," August 12, 2025.
18. Matt Toledo, "Legal & General partnering with Blackstone for private credit," PLANADVISER, July 14, 2025.
19. Blackstone, "L&G and Blackstone announce strategic partnership to accelerate growth ambitions," press release, July 10, 2025.
20. Toledo, "Legal & General partnering with Blackstone for private credit."
21. LSEG Data & Analytics; Deloitte Center for Financial Services analysis of LSEG Data & Analytics data.
22. Ibid.
23. Cerulli Associates, "Cerulli anticipates \$124 trillion in wealth will transfer through 2048," press release, December 5, 2024.
24. LSEG Data & Analytics; Deloitte Center for Financial Services analysis of LSEG Data & Analytics data.
25. Ryan Moore et al., "How investment management firms can benefit from the regulatory environment in 2025," Deloitte, October 3, 2025.
26. YouTube, "The SEC Speaks in 2025 - Day 2," video, Practising Law Institute, May 20, 2025.
27. US Securities and Exchange Commission (SEC), "ADI 2025-16 - Registered Closed-End Funds of Private Funds," last updated August 15, 2025.
28. Scott Carpenter, Jesse Cole, and James Redgrave, "Private markets are shifting – and leading firms aren't just watching: they are responding," State Street, June 2025.
29. SEC, "ADI 2025-16 - Registered Closed-End Funds of Private Funds."
30. DOL, "US Department of Labor rescinds 2021 supplemental statement on alternative assets in 401(k) plans."
31. Urav Soni, Olivier Fines, and Jinning Sun, An Investment Perspective on Tokenization, CFA Institute, January 2025.
32. Congress.gov, GENIUS Act, July 18, 2025.
33. Ibid.
34. Deloitte Luxembourg, "Breaking down barriers with new building blocks," accessed on August 21, 2025.
35. Julian Cruz, "Tokenization of money market funds: A game changer for cash as an asset class," Alnvest, July 26, 2025.
36. Eliza Bavin, "Australia's central bank names private partners to test tokenized asset uses," Chief Investment Officer, July 10, 2025.

유럽연합에서도 유사한 움직임이 나타나고 있다. EU 정책 입안자들은 저축·투자연합(SIU, Savings and Investment Union)을 통해 시민들의 투자 수익률을 높이고 기업의 자본조달 기반을 확대하려는 전략을 추진 중이다.³⁷ 최근 데이터에 따르면, EU 시민들은 금융자산의 31% 이상, 총 11조6,000억 유로를 은행 예금 등 거의 수익이 없는 자산에 묶어두고 있다.³⁸ SIU는 2025년 4분기 중 국경간 펀드 상품 유통 개선, 운용사의 행정 및 운영 장벽 완화 방안을 논의하고, 2026년 3분기에는 벤처캐피털펀드 규정(EuVECA)을 재검토해 주식 투자를 활성화할 예정이다.³⁹ 유럽증권시장청(ESMA)은 이미 유럽장기투자펀드(ELTIF) 제도의 개편(ELTIF 2.0)을 통해 대체투자 상품의 개인투자자 마케팅을 용이하게 했다.⁴⁰ 그 결과 2025년 7월 기준 51개의 신규 ELTIF 중 40개가 개인 대상 등록을 완료했으며, 이는 전년 동기(32개 중 18개) 대비 큰 폭 개선한 것이다.⁴¹ 운용사들은 여전히 룩셈부르크를 펀드 등록지로 선호하지만, 아일랜드 중앙은행은 24시간 내 펀드 승인 절차를 제공하며 향후 펀드 도미실리제이션(fund domiciliation, 투자펀드가 법적으로 등록돼 규제 감독을 받는 소재지를 선택하는 과정) 경쟁에서 우위를 점하려 하고 있다. 반면 룩셈부르크의 심사 기간은 최대 6개월이 소요된다.⁴² 아일랜드의 이러한 신속 승인 제도는 향후 18개월 동안 펀드 등록 성장세를 가속화할 것으로 예상된다.

그림 2. EU 내 ELTIF 상품 출시가 확대되는 가운데 아일랜드가 규제 완화로 선점 차지

(소재지별 ELTIF 출시 건수)



출처: European Securities and Markets Authority, ELTIF data, accessed on August 28, 2025

2026년 자산운용 업계는 펀드 출범 시 구조 설계에 그 어느 때보다 주의를 기울일 것으로 보인다. 자본 유입이 확대되는 환경에서도 상품 구조는 여전히 핵심 경쟁 요소로 작용한다. 실제로 세계 최대 규모의 ETF 중 하나는 기존 단위신탁형(UIT)에서 개방형(open-end) ETF로 전환을 추진하고 있는데, 이는 운용 유연성을 높이기 위한 결정이다.⁴³ 미국이든 유럽이든, 자산운용사들은 투자자 유형, 자산군, 시장 역학, 유통 전략 등을 종합적으로 고려해 장기 성장을 뒷받침할 최적의 상품 구조를 면밀히 검토해야 한다.

37. European Commission, "Savings and Investments Union," accessed on August 21, 2025.

38. Eurostat, "Households – Statistics on financial assets and liabilities," last updated October 28, 2024.

39. European Commission, "The Savings and Investments Union," March 2025.

40. Arnaud Bon and Prasanta Mandal, "Can ELTIF 2.0 deliver on its promise to transform Europe's investment landscape?" Deloitte Luxembourg, March 25, 2025.

41. European Securities and Markets Authority (ESMA), ELTIF Public Register, (accessed August 17, 2025).

42. Keith Milne, "ELTIF 2.0 – A widening investment spectrum for retail and institutional investors," Irish Funds Industry Association, May 14, 2025.

43. DJ Shaw, "Invesco eyes profits from QQQ structure switch," Yahoo Finance, July 18, 2025.



03

상품 전문성과 디지털 역량이 이끄는 새로운 인재 전략의 시대

포트폴리오 전략의 고도화, 고객 경험의 혁신, 빠르게 진화하는 기술 환경에 대응하기 위해 일부 자산운용사들은 인재 확보와 조직 문화 전반을 근본적으로 재검토하고 있다. 전통적인 금융 전문성에 대한 수요는 대체로 정체된 반면, 디지털 활용 능력, 융합적 사고, 상품 혁신과 같은 역량이 중요한 경쟁 요소로 부상하고 있다. 여기에 더해, 프로세스 최적화, 자본조달 등 상업적 핵심 역량은 여전히 높은 가치를 지닌다. 기업들은 이제 기술 중심적이고 융합적인 역할의 중요성을 인식하며, 데이터사이언스, AI, 인문학적 커뮤니케이션 역량, 특화 상품 전문성을 갖춘 인재를 중용하고 있다. 이는 향후 자산운용 산업에서 '무엇을 아는가' 보다 '어떻게 통합하고 해석하는가'가 성공의 기준이 될 것임을 시사한다. 결국, 변화하는 시장 속에서 상품에 대한 깊은 이해력과 디지털 유연성을 겸비한 인재가 새로운 리더십 표준으로 자리 잡고 있으며, 이는 자산운용 산업의 미래 경쟁력을 좌우할 핵심 요인으로 부상하고 있다.



3.1 상품 전문성, 자금조달, 프로세스 최적화... 자산운용 산업의 성장 동력 이끄는 인적 역량

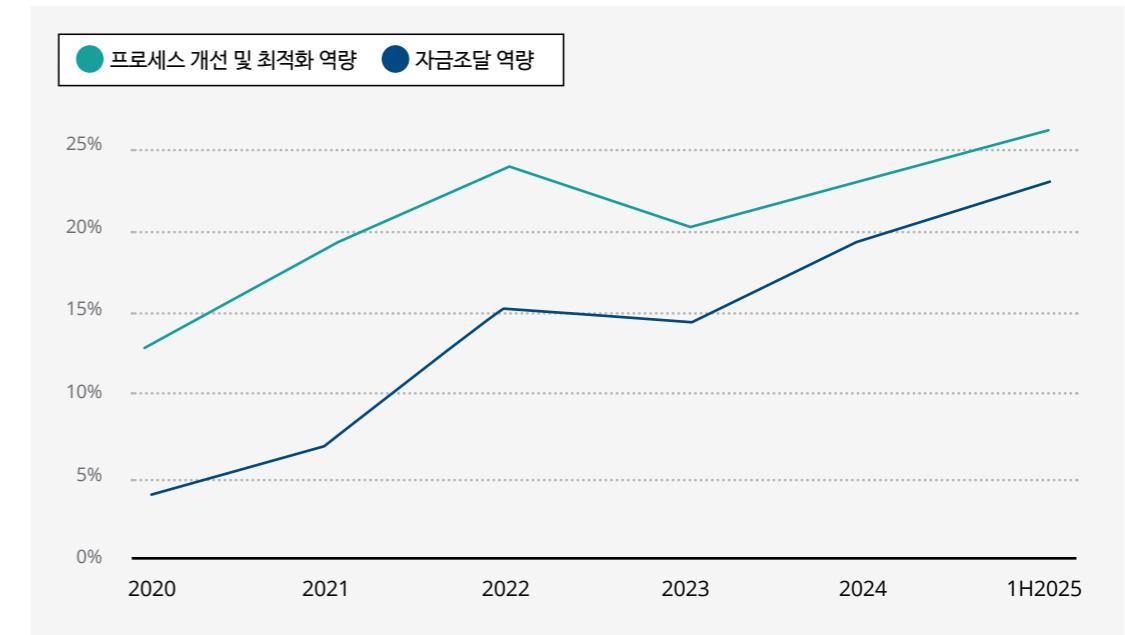
일부 자산운용사들은 상품 전문성, 자금조달, 프로세스 최적화 등 상업적 경쟁력을 확보하기 위한 핵심 영역에 인재 채용 역량을 집중하고 있다. 이는 시장 압력이 강화되는 환경 속에서 경쟁 우위를 지키기 위한 전략적 대응으로 풀이된다.

상품 구조가 점차 ETF와 인터벌 펀드 중심으로 재편되면서, 기술적 전문성과 강력한 자금조달 역량을 겸비한 인재에 대한 수요가 급격히 늘고 있다.⁴⁴ 특히 영업·유통 부문에서는 ETF 거래 구조를 고객에게 이해시키고, 이를 실제 상품 판매로 연결할 수 있는 실무 감각을 갖춘 다기능형 인재를 선호하고 있다.⁴⁵ 동시에 사모시장 거래가 확대됨에 따라, 딜 소싱(origination), 상품 개발·운용, 기관 영업, 운영관리 분야의 전문 인력 수요도 커지고 있다.

전통적 금융 역량에 대한 채용 추세는 크게 변하지 않았으나, 프로세스 최적화와 자본 조달 능력은 수요가 뚜렷하게 증가했다. 치열해지는 경쟁, 마진 압박, 투자자 자금 유치의 어려움이 복합적으로 작용하면서, 일부 기업들은 이러한 역량을 보유한 전문가를 적극 영입해 경쟁력 강화를 모색하고 있다.

실제로 2025년 상반기 미국 자산운용 업계 구인공고 중 약 4분의 1은 자금조달 또는 프로세스 최적화 관련 역량을 명시적으로 요구했다. 이는 산업 전반이 인적 경쟁력을 통해 효율성과 수익성을 동시에 제고하려는 방향으로 이동하고 있음을 보여준다. 앞으로 장기적 성장을 도모하고 투자수익률을 개선하려는 기업들은 변화하는 시장 환경과 투자자 수요에 맞춰 인재 모델을 지속적으로 재검토하고 진화해야 할 것이다.

그림 3. 자산운용 업계에서 각광 받는 인적 역량은 프로세스 개선과 자금조달 역량



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of data accessed from the Lightcast Job database on July 21, 2025.

44. Alyson Velati, "US asset managers plan to boost ETF sales teams," Financial Times, March 19, 2024; Alyson Velati, "Wholesalers work to 'demystify' private assets," Ignites, May 22, 2025.

45. Chloe Tillman, "ETF sales specialists recruiters – Navigating career growth in passive fund sales," Fram Search, January 31, 2025.

3.2 기술 인재의 재정의: 'AI 번역가'의 부상

미국 자산운용 업계에서는 AI 전문 역량을 갖춘 인재 확보 경쟁이 본격화되고 있다. 이는 인재 전략의 우선순위가 근본적으로 변화하고 있음을 보여준다. 2022년부터 2025년 상반기까지 AI 관련 역량을 언급한 채용공고 수는 약 25% 증가했다.⁴⁶ 절대 수치만 보면 아직 제한적이지만, 증가 속도는 매우 빠르다. 2022년 전체 채용공고의 0.7%에 불과하던 AI 관련 언급 비중이 2025년에는 2.4%로 세 배 이상 확대됐다.⁴⁷ 세부 기술 역량에 대한 언급 증가 또한 산업의 변화를 잘 보여준다. 딜로이트의 최근 조사에 따르면, 생성형 AI 활용 역량이 높은 금융서비스 기업의 43%가 전체 직원의 40% 이상에게 AI 사용 권한을 부여한 반면, 역량이 낮은 기업 중 같은 비율을 보인 곳은 19%에 그쳤다.⁴⁸ 이는 조직 구성원의 AI 활용 폭이 클수록 실제 성과로 이어질 확률이 높음을 시사한다.

생성형 AI라는 개념이 막 등장했던 2022년에는 채용공고에서 '생성형 AI'가 단 한 번 언급되는 수준이었으나, 2025년 중반에는 288건으로 폭증했다. 대형언어모델(LLM)이나 프롬프트 엔지니어링(prompt engineering)과 같은 세부 기술에 대한 언급도 비슷한 추세로 급증했다.⁴⁹ 이러한 변화는 AI 및 프롬프트 엔지니어링 역량 수요 증가가 인문학 전공 인재의 재평가를 촉발하고 있음을 보여준다. 즉, 비판적 사고와 창의성이 기술적 전문성과 결합될 때 더 큰 시너지를 낼 수 있다는 인식이 확산되고 있는 것이다.⁵⁰

2022년 생성형 AI의 등장은 채용뿐 아니라 교육·훈련 체계 전반을 변화시켰다. 딜로이트의 산업간 조사에 따르면, C 레벨 및 이사회 임원의 66%가 'AI를 활용해 조직의 생산성과 효율성을 높이고 있다고 답했다.⁵¹ AI는 단순 데이터 처리 중심의 업무를 전략적 통찰 제공 중심으로 전환시키며, 전문가의 역할 자체를 재정의하고 있다. 비록 AI는 업무 속도를 가속화하는 도구(accelerator)로 인식되고 있지만, 인간의 감독과 판단은 여전히 필수적이다.⁵² 이에 따라 기업들은 AI가 생성한 결과를 해석하고 이를 실행 가능한 통찰로 전환할 수 있는 디지털 유창성(digital fluency)이 높은 인재를 적극적으로 영입하고 있다. 한편 일부 기업에서는 자율형 AI 에이전트(autonomous AI agent)와 다중 에이전트 협업 프로토콜(multi-agent collaboration)을 실험적으로 도입하고 있으며, 이러한 기술적 진화는 향후 자산운용 조직 내 역할 구조와 인력 모델의 근본적 변화를 예고한다.⁵³



46. Deloitte Center for Financial Services analysis of data accessed from the Lightcast Job database on July 21, 2025.

47. Ibid.

48. Kevin Laughridge et al., "Harnessing gen AI in financial services: Why pioneers lead the way," Deloitte, February 26, 2025.

49. Deloitte Center for Financial Services analysis of data accessed from the Lightcast Job database on July 21, 2025.

50. Alyson Velati, "Why asset managers love employees with liberal arts degrees," Ignites, May 20, 2024; Bradley Saacks, "Why quant giant D.E. Shaw seeks out academics, doctors, and veterans to work at the \$60 billion hedge fund," Business Insider, November 5, 2024.

51. Lara Abrash et al., "Governance of AI: A critical imperative for today's boards," Deloitte, October 7, 2024.

52. John Crabb, "AI is changing the investment process — and the job," Institutional Investor, July 7, 2025.

53. Steven Rosenbush, "AI agents are learning how to collaborate. Companies need to work with them," Wall Street Journal, May 3, 2025.

04 AI, 실험 단계에서 전사 플랫폼으로: 자산운용 산업의 구조적 전환 가속화

이 같은 인재 전략의 변화에는 분명한 이유가 있다. 이미 일부 운용사들은 AI 도입을 통해 투자수익률로 대표되는 가시적 성과를 확인하고 있으며, 이에 따라 관련 예산 배정 역시 확대하고 있다. 과거의 기술 투자 목적이 비용 절감 또는 경쟁력 제고 중 하나에 집중되었다면, AI는 '효율성과 성과'라는 두 가지 목표를 동시에 달성할 수 있는 기술로 자리매김하고 있다. 실제로 지난 18~24개월간 여러 자산운용사는 AI 탐색 단계를 넘어 실행 단계로 진입하며, 특정 분야에서 명확한 수익 효과를 거뒀다.⁵⁴ 예를 들어 일부 운용사는 생성형 AI를 고객 커뮤니케이션과 유통 프로세스 전반에 도입해 투자 코멘터리 작성, 영업 리드 발굴, 고객 인사이트 분석 등에서 성과를 거두고 있다.⁵⁵ 모건스탠리(Morgan Stanley)의 사례가 대표적이다. 이 회사의 금융자문가 중 98%가 AI 도구를 활용하고 있으며, 이를 통해 신규 고객 유치와 자산 유입 속도를 대폭 높이고 있다.⁵⁶ AI 기반 도구는 각 고객의 필요에 따라 내부 자료를 맞춤 연결하고, 상담 시 핵심 논점과 실행 계획을 자동으로 문서화함으로써 생산성과 일관성을 동시에 강화하고 있다.

AI는 또한 자산운용 산업에서 가장 지적 난이도가 높은 영역에도 침투하고 있다. 예를 들어 슈로더(Schroders)는 가상 투자위원회(Virtual Investment Committee) 에이전트를 도입해 산업별 동향 분석, 비즈니스 모델 영향 평가, 리스크 요인 파악 등을 수행하도록 설계했다.⁵⁷ 이는 액티브 운용의 핵심을 근본적으로 재편할 수 있는 시도로, 포트폴리오 전략과 실행이라는 '두뇌 영역'을 AI가 보조하게 된다는 점에서 상징적이다. 이러한 모델을 효과적으로 감독하기 위해서는 기술적 이해력과 투자 인사이트를 겸비한 복합형 전문성이 요구된다.

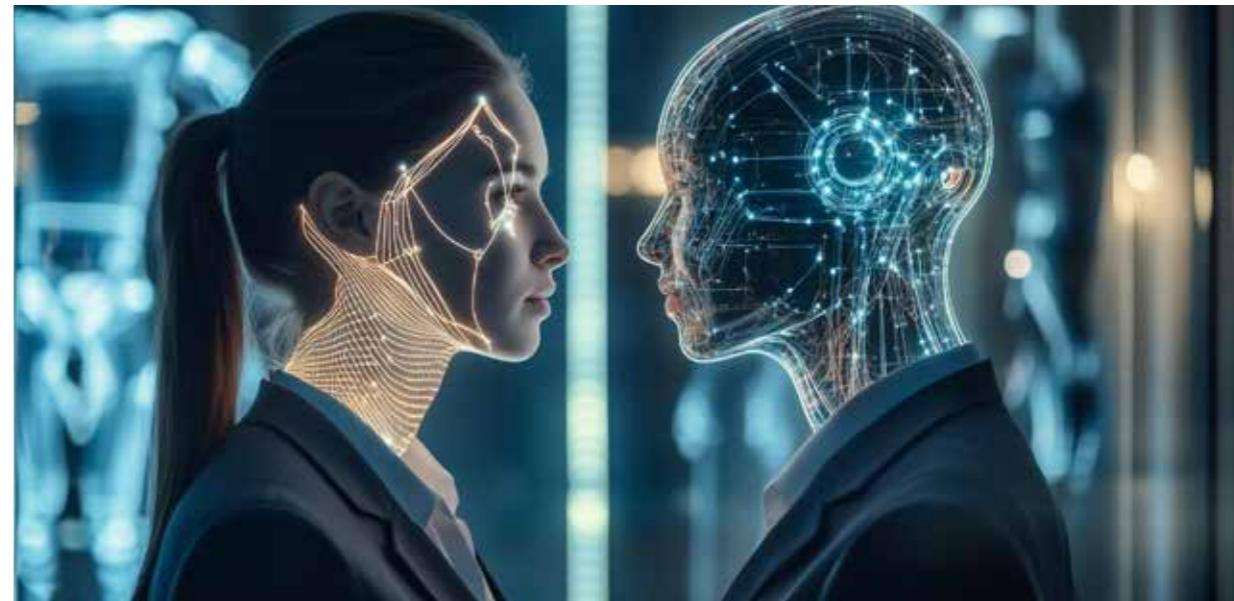
사모펀드 업계 또한 AI의 전술적 활용이 급속히 확산되고 있다. 전체 PE 운용사 중 64%가 실사(due diligence) 과정에 AI를 적용하고 있으며, 이를 통해 비용 절감과 분석 효율화는 물론 시장 판단의 정교함을 높이고 있다.⁵⁸ 나아가 AI는 유망 포트폴리오 기업 발굴과 초기 관계 형성에도 적극 활용되고 있다. 이는 학습된 성공 요인, 고급 검색 기능, 패턴 인식 알고리즘의 결합을 통해 가능해진다. 즉, 인간의 판단력과 기계의 분석 능력이 결합된 협업 모델이 확산되고 있으며, 이를 통해 운용사들은 '이상적 포트폴리오 기업'의 특성을 더 높은 정밀도로 예측할 수 있게 되었다. 다만 AI가 제시한 인사이트가 의사결정의 방향을 제시하더라도, 최종 판단의 권한은 여전히 기업 경영진에 있다.

이러한 AI 프로젝트들은 대개 여러 조직간 프로세스를 아우르며, C-레벨의 후원 아래 추진되는 경우가 많다. 그러나 AI가 혁신의 중심에서 있는 만큼, 이를 뒷받침할 코어 시스템의 현대화 또한 필수적이다. 이는 AI가 단순한 실험을 넘어 실질적 가치를 창출하는 전사적 엔진으로 기능하기 위한 기반이기 때문이다.

4.1 스스로 사고하고 행동하는 '자율형 운용 파트너' 에이전트 AI의 부상

딜로이트의 최근 조사에 따르면, 응답자의 26%가 자율형 AI 에이전트 개발을 '광범위하게 또는 매우 광범위하게' 이미 추진 중이라고 답했다.⁵⁹ 이는 AI가 단순한 자동화 단계를 넘어, 행동 주체성(agency)을 가진 지능형 파트너로 진화하고 있음을 보여 준다. 에이전트 AI는 인간의 개입이 거의 없어도 복잡한 과제를 스스로 계획하고 수행하는 소프트웨어 시스템을 의미한다. 에이전트(agent)라는 명칭은 이들이 독립적으로 사고하고 행동할 수 있는 자율성(agency)을 갖고 있기 때문에 붙여진 이름이다. 이러한 AI는 다중모달 데이터(multi-modal data)를 학습하고, 다양한 도구를 활용해 목표를 달성하며, 다른 AI 에이전트들과 협력하고, 자신이 수행한 행동을 기억하며 경험으로부터 학습한다. 즉, 지속적 학습과 자기조정을 통해 일관되고 신뢰성 높은 결과를 생성하는 시스템이다.

이를 구체적으로 이해하기 위해 한 가상의 소매금융회사의 상황을 가정해보자. 이 회사는 고도화된 에이전트 AI를 운영 중이며, 영업 데이터와 고객 상호작용 데이터를 통합적으로 활용할 수 있다. 이 경우 AI는 고객과의 대화 데이터를 분석해 자주 묻는 질문 패턴을 추출하고, 이를 바탕으로 행동 기반 세분화를 수행할 수 있다. 이어 각 세그먼트별 포트폴리오를 분석해 배당수익률 제고, 분산 투자 강화, 위험조정수익률 개선 등 최적화 영역을 자동으로 식별한다. 이 분석 결과를 바탕으로, AI는 투자 권유 문안을 투자자 유형별로 최적화된 언어로 생성하고, 권유 과정이 관련 규제와 문서 제공 요건(예: 투자설명서 제공 의무)에 부합하는지까지 자동으로 검증한다. 이후 담당 직원에게 알림을 보내 실행 가능한 투자 제안을 전달한다. 이러한 프로세스는 단순한 자동화가 아니라, 조직 전체의 전략적 효율성을 높이는 AI의 '지능적 대행'(intelligent agency) 구현 사례로 볼 수 있다. 즉, 에이전트 AI는 기업 내 다중 기능(고객관리·분석·규제준수·운용지원)을 통합적으로 연결하며, AI가 인간을 보조하는 단계를 넘어 '함께 일하는 존재'로 진화하고 있음을 보여준다.



- 54. Jim Rowan et al., State of Generative AI in the Enterprise: Quarter four report, Deloitte, January 2025.
- 55. Snehal Waghulde et al., "Unlocking value: Ways gen AI can transform sales and marketing in investment management," Deloitte, August 13, 2025.
- 56. Brian O'Connell, "7 top investment firms using AI for asset management," U.S. News, July 21, 2025.
- 57. Schroders Capital, "Schroders Capital expands pioneering AI toolkit with virtual 'investment committee agent,'" press release, June 30, 2025.
- 58. Jennifer Banzaca, "Ocorian survey: One-third of PE and VC firms lack AI policies," Private Funds CFO, June 26, 2025.
- 59. Rowan et al., State of Generative AI in the Enterprise: Quarter four report.

4.2 AI, '샌드박스'를 넘어 실질적 성과 입증의 단계로

앞서 살펴본 다양한 AI 활용 사례들은 이미 명확한 ROI를 실현하고 있음을 보여준다. 이러한 성과 덕분에 AI 도입은 앞으로도 지속적으로 확대될 것으로 예상된다.⁶⁰ AI의 효과를 측정하는 주요 지표로는 △업무 단위당 절감된 시간 △AI 기반 유통 과정에서 창출된 추가 매출 및 자산 증가 △운영 오류 감소율 △AI 플랫폼의 가동시간(uptime) 및 안정성 △실제 운영 단계에 투입된 모델 비율(샌드박스 테스트에 머무는 모델 대비) 등이 꼽힌다. 그러나 개별 프로젝트 차원의 효율성만으로는 충분하지 않다. AI의 전략적 가치를 극대화하기 위해서는 전사적 투자가 필수적이다. 실제로 금융서비스 업계에서는 AI를 핵심 성장 동력으로 인식하고 예산을 대폭 확대하는 움직임이 뚜렷하다.⁶¹ 특히 과거에는 특정 과제나 부서 중심의 '개별적 AI 실험'이 주류였다면, 앞으로는 기업 인프라와 통합된 AI 전략에 기반한 투자가 늘어날 전망이다.⁶²

이제 기업 리더들은 'AI가 특정 업무나 프로세스 효율을 높일 수 있는가?'라는 질문을 넘어, 다음과 같은 전략적 질문을 던져야 한다. AI 투자 우선순위는 무엇인가? AI 도입 시 발생할 수 있는 주요 리스크는 무엇인가? 어떤 업무를 내부 수행으로 유지하고, 어떤 부분을 외부 서비스 제공자에게 위탁하는 것이 효율적인가? AI 확산이 가속화될 때, 이를 통제할 거버넌스 구조는 어떻게 설계해야 하는가?

전략적 프레임워크 없이 AI 프로젝트를 남발할 경우, 결국 서로 엇갈린 정책, 비공식 가정, 불일치한 운영 절차, 불명확한 데이터 관리 체계가 난립하게 된다. 이는 기술적 성과보다 리스크를 키우는 결과를 초래할 수 있다.

AI 관련 채용이 증가하고 있지만, 자산운용 업계의 구인 공고를 분석해 보면, AI 거버넌스 관련 언급은 여전히 일반적 수준에

머물러 있으며 구체성이 부족하다.⁶³ 2023년에 SEC가 제안했던 AI 규제안을 철회하긴 했지만, 규제 당국은 여전히 AI 관련 불법 행위에 대한 집행 강화를 최우선 과제로 삼고 있다.⁶⁴ 기업이 강력한 AI 거버넌스 프레임워크를 구축해야 한다는 뜻이다. 이상적으로는 최고AI책임자(Chief AI Officer) 또는 동등한 수준의 관리자가 주도해, 규제 준수뿐 아니라 '사람이 개입된 관리체계'(human-in-the-loop)를 확립해야 한다.

예를 들어, 한 최고준법감시책임자(CCO)가 '우리 회사의 AI 개인정보 및 지식재산권(IP) 보호정책은 무엇인가?'라는 질문을 받는 상황을 생각해보자. 현재 다수의 기업에서는 부서별로 독립적 AI 솔루션을 도입해 단기적 문제를 해결해 왔기 때문에, 이 질문에 대한 답변은 명확하지 않을 가능성이 높다. 이러한 분절적 접근은 단기적 성과를 낼 수는 있지만, 장기적으로는 리스크 관리나 전략적 일관성을 해친다.

따라서 선도 조직들은 이제 AI를 범용(general)-생성형(generative)-자율형(agnostic) 형태로 통합 관리할 수 있는 전사적 중앙조직(central AI team)을 구축해야 한다. 이 조직은 단순히 기술을 운영하는 기능이 아니라, 신뢰와 통제를 보장하는 AI 거버넌스의 중심이 돼야 한다. 이를 위해 모델 인벤토리 구축 및 운영 현황 관리, 모델 리스크 평가 체계 정립, 데이터 계보 명확화, 벤더 검증 절차 강화, 인간 개입 한계 설정, 감사 추적 및 사고 대응 프로토콜 마련 등 구체적 관리 체계를 우선 확보할 필요가 있다. 결국, AI의 진정한 가치는 기술의 발전이 아니라 체계적 관리와 신뢰 구축에 달려 있다. 샌드박스의 실험기를 지나, 이제 AI는 자산운용 산업의 전략적 자산으로 그 가치를 증명해 나가고 있다.



60. NVIDIA, State of AI in Financial Services: 2025 Trends, 2025.

61. Ibid.

62. Ibid.

63. Deloitte Center for Financial Services analysis of data accessed from the Lightcast Job database on July 21, 2025.

64. SEC, Rulemaking Activity, June 12, 2025; Danny Tobey et al. "SEC emphasizes focus on 'AI washing' despite perceived enforcement slowdown," DLA Piper, May 22, 2025.

05

복잡성의 시대를 기회로 바꾸는 2026년 자산운용 부문의 행동 전략

자산운용사는 규모, 전략, 차별화 수준과 관계없이 성장과 확장을 동시에 달성할 수 있는 청사진을 지금부터 준비해야 한다. 2026년을 향한 여정에서 이를 실현하기 위한 주요 실행 지침은 다음과 같다.

상품 구조(wrapper)를 전략적으로 선택하라.

ETF, 특히 액티브 ETF에 대한 로드맵을 재정비하고, 인터벌 펀드나 ELTIF 2.0이 유통 범위를 확장할 수 있는 영역을 명확히 판단해야 한다. 또한 토큰화가 유동성과 분배 효율성을 높이는 데 실질적 도움이 되는지 검토해야 한다.

데이터 과학자를 넘어, AI '번역가'와 '교육자'를 육성하라.

단순히 기술 인력을 늘리는 데 그치지 말고, 인사이트를 실행 가능한 결과로 전환하고, 중개기관과 고객에게 ETF 및 반유동성(semi-liquid) 대체상품을 이해시키는 플랫폼 전문인력과 지식 전달자를 포함한 다층적 인재 구조를 구축해야 한다.

안정적으로 확장 가능한 AI 운영 모델을 확립하라.

실질적 권한을 가진 AI 전문가 조직(CoE, Center of Excellence)을 구축하고, 공유 계약 기반의 연합 데이터 체계(federated data)를 마련하며, 인간이 개입된 자율형(agnostic) 워크플로우를 설계해야 한다. 또한 품질·비용·위험을 투명하게 가시화할 수 있는 계측체계(instrumentation)를 함께 구축해야 한다.

리더십을 위한 마지막 제언

2026년은 산업 통합이 가속화되고 정책 명확성이 커지는 해가 될 것이다. 이러한 환경 속에서 대담하고 체계적인 실행력을 갖춘 기업과 점진적 변화에 머무는 기업 간 격차는 더욱 벌어질 것이다. 지금 행동하는 리더만이 다가오는 복잡성을 복리 형태의 경쟁우위로 전환할 수 있다.

저자



Eric Fox
United States

Vice chair and US investment management Leader
efox@deloitte.com



Tania Lynn Taylor
United States

National Investment Management Audit Leader,
Audit & Assurance Partner | **Deloitte & Touche LLP**
tlynn@deloitte.com



Julia Cloud
United States

Global Investment Management Sector Leader | Tax Partner
jcloud@deloitte.com



Jeffrey A. Levi
United States

Principal | **Deloitte Consulting LLP**
jalev@deloitte.com



Roland Waz
United States

Investment Management and Real Estate Leader | Principal
rwanz@deloitte.com



Doug Dannemiller
United States

Senior research Leader | **Deloitte Service LP**
ddannemiller@deloitte.com

Part
03

2026년 보험산업 전망

보험산업 대전환: 기술, 신뢰, 협업으로 불확실성의 시대 돌파

서문 - 불확실성의 시대, 기술과 신뢰로 새 판 짜는 보험산업

01. 손해보험 부문, 고급 기술 & 민첩한 자본 모델 & 대체 수익원으로 전환 가속

02. 생명·연금(L&A) 보험 부문, 성장 둔화 극복 위해 전략적 제휴 강화

2.1 보험사와 사모펀드의 융합, L&A 산업의 지형 재편 지속

2.2 제휴와 파트너십, 새로운 수익 성장의 기회를 넓히다

2.3 유통 채널의 통합, 보험사의 전략 전환을 촉발하다

03. 독자적 상품과 디지털 접점을 강화하는 단체보험의 성장 전략

04. 데이터 품질, 시스템 현대화, 견고한 보안이 AI 전략 성패 좌우

4.1 기초 배관부터 다져야 새로운 기술의 효용 획득 가능

4.2 혁신과 신뢰-사이버 리스크 사이 균형 잡기

05. AI 도입을 넘어 디지털 전환에 성공하는 열쇠는 인간-AI 협업

5.1 기술-인재 협업 시 발생하는 마찰 해소 방법

5.2 기술 격차에서 전략적 인력 모델로: 보험산업의 인재 재설계 과제

06. 협업, 공감, 적절한 채널에 기반한 고객 경험 혁신

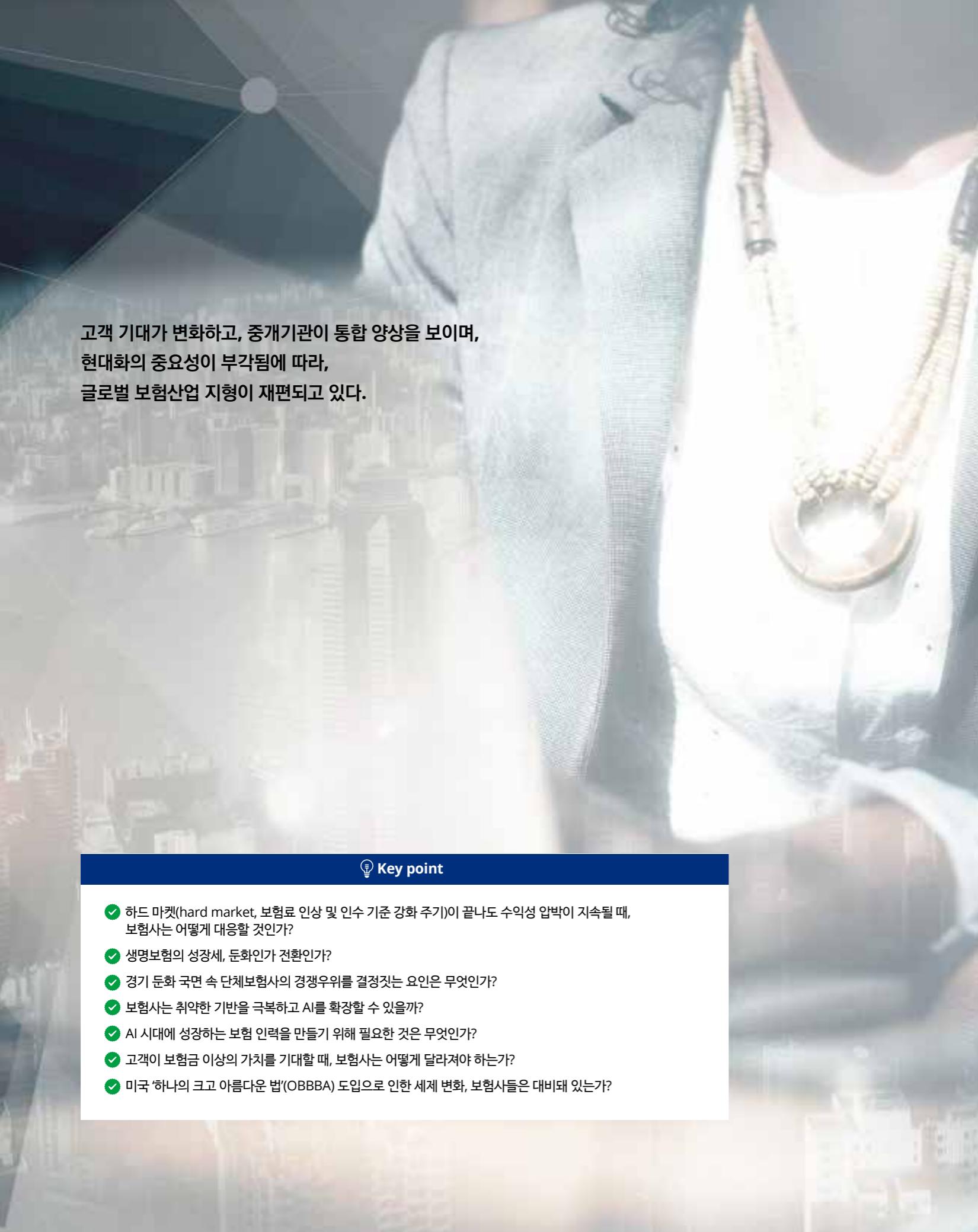
6.1 혁신을 위한 협업

6.2 옴니채널보다 적합한 채널이 효과적

6.3 효율을 높이는 요인으로서의 공감 능력

07. '하나의 크고 아름다운 법', 보험사에 세제 혜택과 불확실성 동시에 제시

08. 2026년, 보험사의 실행 결단이 필요한 한 해



고객 기대가 변화하고, 중개기관이 통합 양상을 보이며,
현대화의 중요성이 부각됨에 따라,
글로벌 보험산업 지형이 재편되고 있다.

서문 불확실성의 시대, 기술과 신뢰로 새 판 짜는 보험산업

2026년으로 향하는 지금, 보험산업은 그 어느 때보다 큰 불확실성에 직면해 있다. 경제적·지정학적 변동성부터 재해의 규모와 빈도 증가까지, 보험사들은 다중적 리스크 환경 속에서 방향 전환을 요구받고 있다. 동시에 산업의 경계가 희미해지고, 중개기관들은 통합과 재편을 거듭하며, 기술 환경은 전통적인 비즈니스 모델의 틀을 지속적으로 훼손하고 있다. 여기에 고객 기대의 변화까지 더해지면서, 보험의 가치, 편의성, 신뢰 개념 자체가 새롭게 정의되고 있다.

이제 기존 방식으로는 미래에 대비하기 어렵다는 공감대가 형성되고 있다. 새로운 현실이 전개되고 있으며, 보험사는 운영 방식뿐 아니라 고객 접점과 성장 전략 전반을 다시 설계해야 한다.

기술 현대화는 단순 디지털화를 넘어, 대규모 AI 활용 사례의 실행, 데이터 기반 강화, 아키텍처 및 보안 체계의 정렬로 옮겨가고 있다. 그러나 이러한 디지털 역량을 실질적으로 내재화하기 위해서는, 디지털화가 심화되고 데이터가 풍부한 환경에서 보험사 인력이 성장할 수 있는 기반을 마련해야 한다.

이처럼 빠르게 확산되는 복잡성과 불확실성은 일시적 현상이 아니라 구조적 변화로 보인다. 이를 인식하고 비즈니스 모델, 상품, 도구, 이해관계자와의 상호작용 방식을 과감하게 재정의하는 보험사만이 미래 시장 환경에서 유리한 위치를 선점할 수 있을 것이다.

Key point

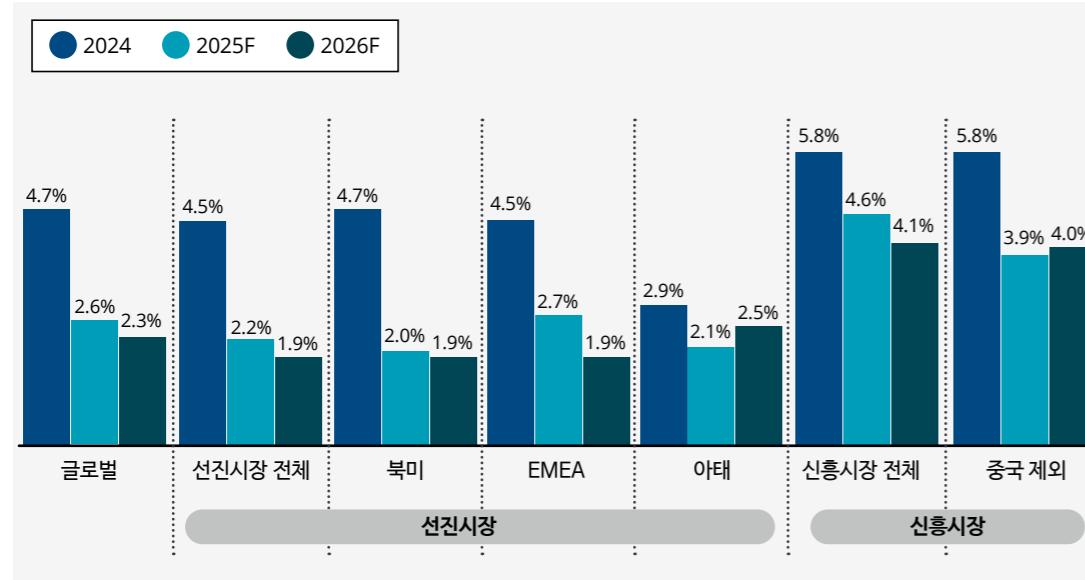
- ✓ 하드 마켓(hard market, 보험료 인상 및 인수 기준 강화 주기)이 끝나도 수익성 압박이 지속될 때, 보험사는 어떻게 대응할 것인가?
- ✓ 생명보험의 성장세, 둔화인가 전환인가?
- ✓ 경기 둔화 국면 속 단체보험사의 경쟁우위를 결정짓는 요인은 무엇인가?
- ✓ 보험사는 취약한 기반을 극복하고 AI를 확장할 수 있을까?
- ✓ AI 시대에 성장하는 보험 인력을 만들기 위해 필요한 것은 무엇인가?
- ✓ 고객이 보험금 이상의 가치를 기대할 때, 보험사는 어떻게 달라져야 하는가?
- ✓ 미국 '하나의 크고 아름다운 법'(OBBA) 도입으로 인한 세계 변화, 보험사들은 대비돼 있는가?

01 손해보험 부문, 고급 기술 & 민첩한 자본 모델 & 대체 수익원으로 전환 가속

손해보험(P&C) 부문은 장기적인 하드 사이클을 지나 수익성 압박과 보험료 성장 둔화의 국면으로 이동하고 있다(그림 1). 전 세계 보험료 성장률은 경쟁 심화, 요율 상승세 둔화, 관세 및 준비금 조정 등 새로운 비용 압력의 증가로 인해 2026년까지 하락할 전망이다.¹ 특히 신흥시장 보험료의 절반을 차지하는 중국 경기 둔화로 신흥시장의 성장세도 2025~2026년에 일시적으로 둔화될 것으로 예상된다.²

프랑스, 독일, 영국 등 유럽 주요 선진국은 비용 압박이 완화되면서 자기자본이익률(ROE)이 2024년 9.1%에서 2025년 11.6%로 상승할 것으로 보인다.³

그림 1. 전 세계 손해보험료 실질 상승률 하락세



참조: F는 전망치를 뜻함(2025년 7월 9일 데이터 기준).

출처: Swiss Re Institute, "Sigma 2/2025: World insurance: A riskier, more fragmented world order," July 9, 2025.

1. Roopal Aggarwal et al., "Sigma 2/2025: World insurance: A riskier, more fragmented world order," Swiss Re Institute, July 9, 2025.

2. Ibid.

3. Ibid.

반면, 무역정책 불확실성, 공급망 차질 지속, 노동력 부족 등은 개인보험과 기업보험 모두의 마진을 압박할 요인으로 작용하며, 상품 가격과 임금 인플레이션을 동시에 자극할 것으로 전망된다. 미국의 경우 2024년 언더라이팅 성과(underwriting performance, 보험 계약 체결 후 얼마나 수익성 있게 위험을 관리했는가를 평가하는 지표)는 지난 10여 년 중 가장 견조했으나,⁴ 결합비율(combined ratio, 보험영업 수익성 평가 지표)은 2024년 97.2%에서 2025년 98.5%, 2026년 99%로 점점 악화될 것으로 예상된다.⁵

관세가 보험산업 전반에 미치는 파급 효과

관세 인상은 손해보험 전반에 걸쳐 보험금 청구 비용과 리스크 구조에 연쇄적 영향을 미치고 있다.

자동차보험 및 주택보험 부문에서는 수입 부품 및 건축 자재(특히 목재)의 가격 상승으로 인해 수리 및 재건 비용이 크게 증가하고 있다. 이로 인해 보험료 인상 압력이 커지고, 보험사의 언더라이팅 마진이 점차 감식되고 있다.⁶

기업들도 관세 인상으로 인한 수입 비용 증가를 자체적으로 흡수하거나 고객에게 전가해야 하는 상황에 직면하고 있다. 이 과정에서 마진 축소, 송장 결제 지연, 대금 미지급 위험 증가가 동반되며, 특히 수출 산업 중심으로 이러한 리스크가 뚜렷하게 나타나고 있다.

이에 따라 현금흐름 보호를 위한 신용보험(trade credit insurance)에 대한 기업 수요가 대폭 증가하고 있다. 그러나 동시에 구매자 신용도 하락과 보험금 청구 건수 증가로 인해 보험사들이 담보 여력을 유지하기 어려운 상황도 있다.⁷

관세의 영향은 상업보험 영역에도 간접적이지만 상당한 리스크 파급 효과를 미치고 있다. 해상·항공보험을 포함한 물류·운송 리스크 포트폴리오는 선박 항로 변경, 항만 혼잡, 지정학적 불안정성 등으로 인해 리스크 복잡성과 청구 비용이 모두 증가하고 있다.⁸

미국 투자수익률은 2024년 3.9%에서 2025년 4.0%, 2026년 4.2%로 완만한 상승세를 보일 전망이다.⁹ 다만 연방준비제도(Fed, 이하 '연준')가 2025년 9월 기준금리를 0.25%포인트 인하한 이후¹⁰ 완화 기조를 이어간다면, 기존 포트폴리오 수익률과 신규 투자금리 간 격차가 축소돼 투자수익 증가세는 점차 둔화될 가능성이 크다.

손해보험 부문은 단순한 경기·시장 요인 외에도 다수의 구조적 역풍에 직면해 있다.

개인 및 기업 보험을 막론하고 기후 관련 손실은 지속적으로 증가하고 있다. 독일의 홍수¹¹, 미국¹²·캐나다¹³·호주¹⁴의 대형 산불 등 기상 재해의 빈도와 강도가 갈수록 심화되고 있다. 이에 따라 원수보험사들의 재보험 비용이 상승하고, 재보험 조건이 강화되면서 자체 위험 보유가 확대됐다. 결과적으로 손해율이 상승했고, 글로벌 보호격차(protection gap, 보험으로 보장받지 못하는 경제적 손실과 실제 발생 손실 간 차이)는 약 1,830억 달러까지 벌어졌다.¹⁵

4. James Finucane and Thomas Holzheu, "US property & casualty outlook: The past weighs on the present," Swiss Re Institute, April 22, 2025.

5. Ibid.

6. Greg Horn, "The fallout of the tariff wave on auto parts," Claims Journal, June 30, 2025.

7. Rod Bolivar, "Trade war spurs insurance policy demand," Insurance Business, April 14, 2025.

8. Alastair Walker, "Trump's tariff reset will hit marine, aviation market, says new report," Insurance Edge, May 9, 2025.

9. Finucane and Holzheu, "US property & casualty outlook: The past weighs on the present."

10. Board of Governors of the Federal Reserve System, "Federal Reserve issues FOMC statement," press release, Sept. 17, 2025.

11. Christopher F. Schuetze, "Floods break dams and submerge highways in Southern Germany," The New York Times, June 3, 2024.

12. Don Jergler, "LA wildfires by the numbers: Insured losses, total losses, ratings, rates," Claims Journal, Jan. 24, 2025.

13. Public Safety Canada, "Ministers present 2025 wildfire season forecast," press release, June 12, 2025.

14. Rod Bolivar, "Extreme weather fuels insurance affordability stress," Insurance Business, June 20, 2025.

15. Aggarwal et al., "World insurance."

게다가 글로벌 법적 리스크도 심화되고 있다. 제3자 소송자금조달(third-party litigation funding)이 미국에서 영국, 호주, 캐나다, 아시아 일부 지역으로 확대되면서¹⁶ 사회적 인플레이션(social inflation)이 심화되고 있다. 이에 따른 손해배상 범위의 확장, 배심원 평결 규모의 급등, 법적 행동주의(legal activism) 등으로 인해 책임보험과 배상책임보험 부문의 청구 심도 (claims severity, 보험사에 접수된 손해 한 건당 평균 지급보험금의 규모)가 높아지고 있다. 이에 일부 국가들은 불법행위법 개혁(Tort Reform)과 투명성 강화 정책으로 대응 중이다.¹⁷

시장 구조 변화와 경쟁 심화도 보험 업계에 압박 요인으로 작용하고 있다. 중개기관들의 통합 추세가 강화되면서 보험사 협상력이 약화되고,¹⁸ 대기업의 자가보험이 확산되면서 전통 보험사 의존도는 감소하고 있다.¹⁹ 여기에 대체 리스크 플레이어의 시장 진입으로 경쟁이 심화되고 있다.²⁰ 이러한 변화 속에서 경쟁력을 유지하려면 민첩한 자본 모델을 구축해야 한다. 이는 내부 보유 위험과 외부 재보험을 결합해 변동성을 관리하고, 동시에 CAT 본드(catastrophe bond, 재해채권), 사이드카 (sidecar, 특정 보험 포트폴리오의 위험·수익을 외부 투자자와 공유하는 특수목적 구조), 보험연계증권(ILS)과 같은 자본시장 연계 금융수단을 적극 활용해 자본 기반을 다변화하고 회복탄력성을 강화하는 전략이다.²¹

하지만 손해보험사들이 활용할 수 있는 새로운 기회 요인도 있다.

생성형 AI(generative AI)부터 지리공간 분석(geospatial analytics)에 이르기까지, 보험산업은 기술 발전을 활용해 손실을 사전에 예측하고 최소화하는 능력을 빠르게 강화하고 있다. 예를 들어, 드론을 이용한 지붕 점검, 위성 이미지를 활용한 재해 피해 평가, 사물인터넷(IoT) 센서를 통한 실시간 위험 모니터링 등으로 리스크를 조기에 탐지하고 대응할 수 있다.²² 감독당국 또한 이러한 흐름을 적극적으로 지지하고 있다. 보험사들이 데이터 및 과학 기반 접근을 통해 리스크 인식과 예측 역량을 높이려는 노력을 강화함에 따라,²³ 규제기관 역시 혁신적 리스크 관리 모델을 감독체계에 수용하는 방향으로 진화하고 있다.²⁴

또한 보험사들이 제공할 수 있는 대체 서비스 점차 성숙하고 범위도 확대되고 있다. 이에 따른 수수료 기반 수익은 꾸준히 증가할 것으로 전망된다. 딜로이트 조사에 따르면, 비(非)보험 서비스 기반 수익 규모가 2030년까지 약 495억 달러에 이를 것으로 예상된다.²⁵

16. Joel Colman, "5 trends in litigation funding for 2025: Key insights for investors," Hays Mews Capital, Dec. 5, 2024.

17. Charlotte Kramon, "Georgia lawmakers approve major tort reform, overhaul of legal system," Insurance Journal, March 24, 2025.

18. Barry Chen, Doug Sweeney, and Matt Hutton, "2025 Insurance M&A Outlook," Deloitte, March 27, 2025.

19. Discussion with Deloitte subject matter experts Guru Johal and Manmeet Bawa.

20. Moody's, "Private credit - primed for growth as LBOs revive, ABF opportunities accelerate," Jan. 21, 2025.

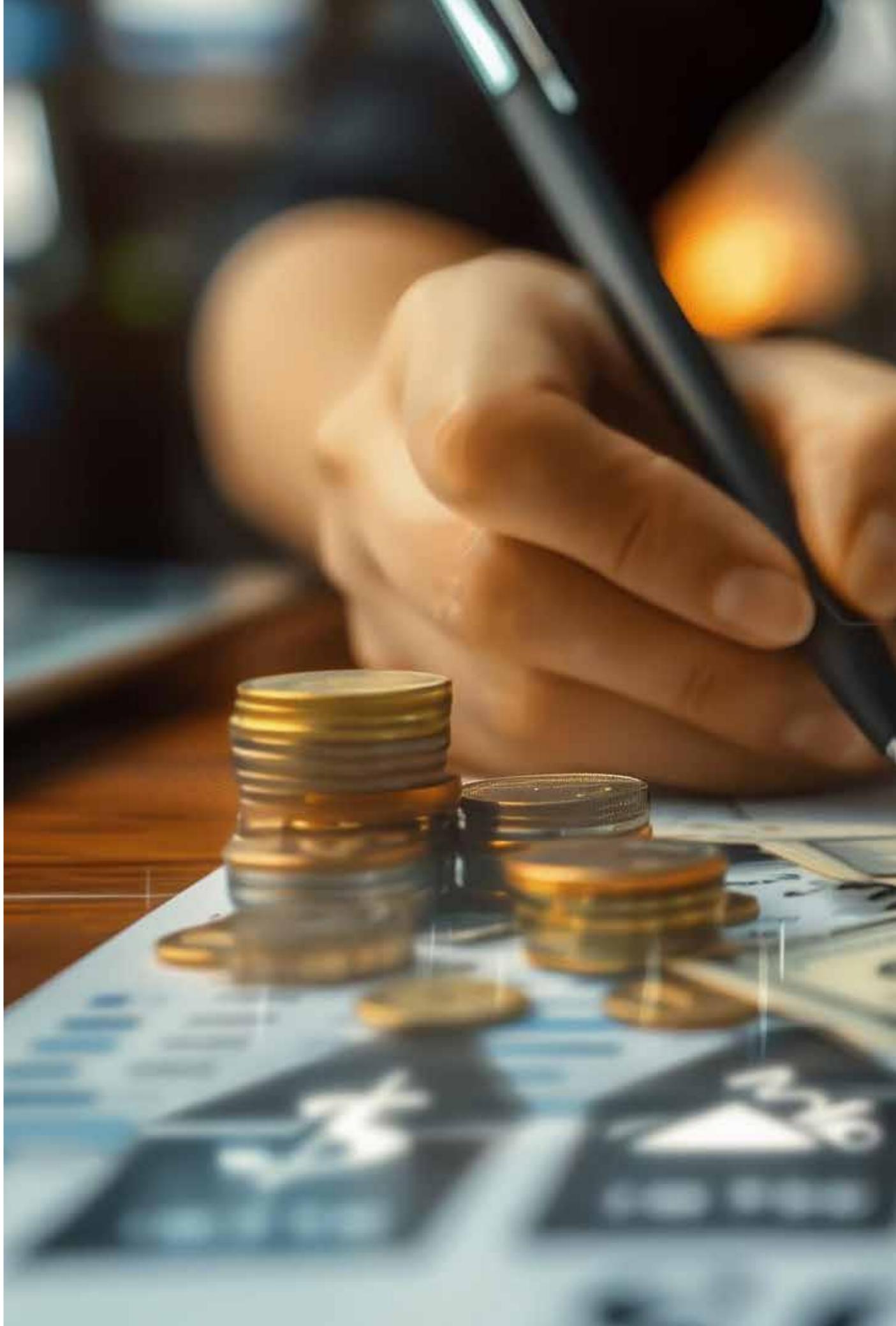
21. NAIC, "Glossary of insurance terms," accessed Sept. 30, 2025.

22. Sandee Suhrida, Anshumita Sen, Napoleon Howell, and Rohan Shinde, "Implications of generative AI for insurance," Deloitte, Nov. 3, 2023.

23. Deloitte Center for Regulatory Strategy, "NAIC update: 2025 spring national meeting," May 28, 2025.

24. Kelly Cusick, Namrata Sharma, David Sherwood, and Michelle Canaan, "Bridging insurance gaps to prepare homeowners for emerging climate change risks," Deloitte Insights, May 2, 2024.

25. Kelly Cusick and Michelle Canaan, "Fee-based risk management services can boost insurer revenues in an era of 'predict and prevent,'" Deloitte Insights, April 23, 2025.

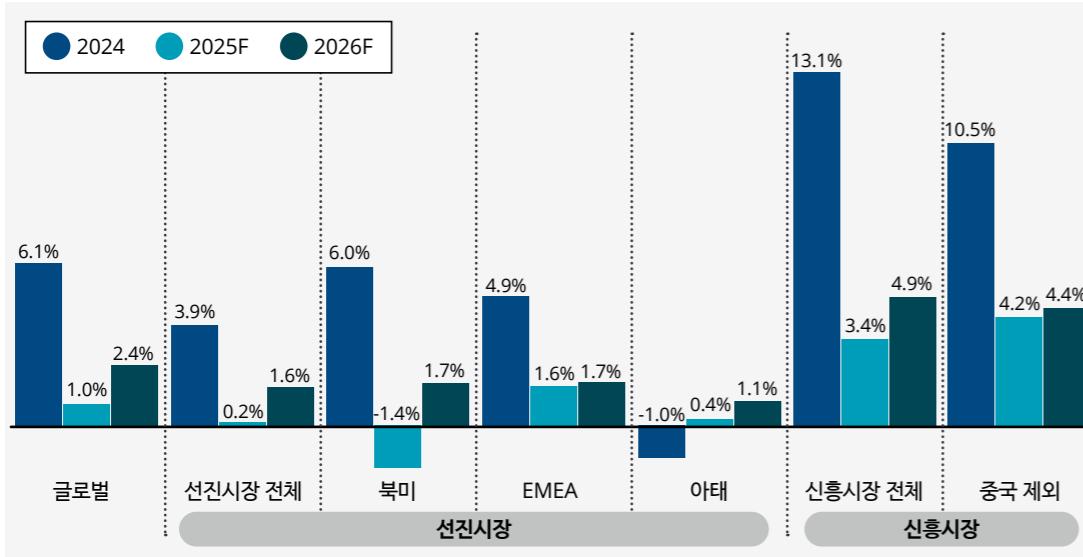


02

생명·연금(L&A) 보험 부문, 성장 둔화 극복 위해 전략적 제휴 강화

글로벌 생명보험 부문은 성장 둔화 국면에 진입할 것으로 전망된다. 특히 미국에서는 정책 불확실성으로 소비자들이 더욱 신중해지면서,²⁶ 보험 가입 결정이 지연되거나 보장 규모가 축소되는 양상이 나타나고 있다. 지역별로 선진시장은 전반적으로 성장세가 완만한 반면, 신흥시장은 낮은 보험 침투율과 중산층 확대 효과로 상대적으로 견조한 성장세를 유지할 것으로 예상된다(그림 2).²⁷

그림 2. 전 세계 생명보험료 실질 상승률 하락세



참조: F는 전망치를 뜻함(2025년 7월 9일 데이터 기준).

출처: Swiss Re Institute, "Sigma 2/2025: World insurance: A riskier, more fragmented world order," July 9, 2025.

반면, 연금(annuity) 보험 시장은 뚜렷한 모멘텀을 보이고 있다. 미국의 경우 2024년 연금 판매가 전년 대비 12% 증가해 4,324억 달러에 달했으며, 2023년 4분기부터 2025년 2분기까지 7분기 연속 분기별 판매액이 1,000억 달러를 넘었다.²⁸ 통화정책이 완화됨에 따라 고정금리형 연금(fixed-rate annuity) 판매는 다소 둔화될 것으로 보이나, 대신 지수형 연금(indexed annuity) 상품에 대한 수요가 확대될 가능성이 크다.²⁹ 유럽에서는 유닛링크(unit-linked, 보험료 일정액을 투자펀드에 연결해 운용하는 보험) 상품 판매가 급증하고 있으며, 특히 이탈리아와 프랑스를 중심으로 성장세가 두드러진다. 이러한 트렌드는 2025년 이후 미국 등 다른 선진시장으로 확산될 것으로 예상된다.³⁰

2.1 보험사와 사모펀드의 융합, L&A 산업의 지형 재편 지속

보험사들의 사모신용 투자는 유동성 부족과 규제 감독 미비에 대한 우려에도 불구하고 전 세계적으로 확대되고 있다.³¹ 보험사 운용자산은 2024년에 25% 증가해 4조5,000억 달러에 달했으며, 전체 보험 운용자산 중 비공개채권 비율은 2023년 말 20%에서 2024년 21.1%로 늘었다.³²

2025년 3월 골드만삭스(Goldman Sachs)가 실시한 조사에 따르면, 전 세계 최고재무책임자(CFO)와 최고투자책임자(CIO)의 61%가 향후 1년간 사모신용이 가장 높은 수익을 낼 것으로 예상했다.³³ 또한 미국 지역 응답자의 64%, 아시아태평양 지역 응답자의 69%가 향후 12개월 내 사모신용 투자 비중을 늘릴 계획이라고 답했다.³⁴

보험사들이 포트폴리오에서 대체 자산 비중을 늘리며, 사모펀드(PE)의 투자 전문성을 활용하기 위해 대체자산운용사와 융합하는 사례가 늘고 있다. 이러한 산업간 융합은 L&A 기업의 직접적인 PE 인수에서부터 협력적 파트너십, 소수 지분 투자에 이르기까지 다양한 형태로 나타나고 있다.

아폴로(Apollo)³⁵와 브룩필드(Brookfield)³⁶와 같은 대형 투자사들은 투자 가능한 새로운 자본원을 확보하기 위해 생명보험사에 지속적으로 관심을 두고 있다.

링컨내셔널(Lincoln National)은 2025년 6월 베인캐피털(Bain Capital)과 파트너십을 체결해, 포트폴리오 전환과 자본 배분 전략을 강화하고, 자산운용사의 플랫폼 역량을 활용하게 됐다.³⁷ 또한 가디언 라이프(Guardian Life)와 제너스 헨더슨(Janus Henderson)은 투자 전문성을 강화하기 위해 2025년 4월 8일 전략적 제휴를 발표했으며, 제너스 헨더슨은 가디언의 투자등급 공모채권 운용사 역할을 맡게 되었다.³⁸

자본 효율성을 개선하기 위한 노력의 일환으로, 다수의 생명보험사들은 정책 부채(policy liability, 보험사가 보험계약자에게 향후 지급할 금액을 현재가치로 평가한 금액)를 이전하기 위해 자본준비금 요구가 적은 해외 지역으로 보험 블록을 이전하는 재보험 사이드카(reinsurance sidecar)를 활용하고 있다.³⁹ 이러한 구조를 통해 외부 투자자는 보험사의 수익과 위험을 공유할 수 있고, 보험사는 신규 사업 인수를 위한 자본을 확보할 수 있다.

사이드카에 출재된 준비금은 2021~2023년 거의 3배 증가해 약 550억 달러에 달했다.⁴⁰ 2024년에는 보야 파이낸셜(Voya Financial) 및 안타레스 캐피털(Antares Capital)의 지원을 받은 알리안츠(Allianz SE)를 포함해 세 건의 추가 사이드카가 발표 또는 출범됐다.⁴¹

26. Aggarwal et al., "World insurance."

27. Ibid.

28. LIMRA, "LIMRA: 2024 retail annuity sales power to a record \$432.4 billion," press release, Jan. 28, 2025; LIMRA, "LIMRA: US annuity sales set new record in first half of 2025," press release, July 28, 2025.

29. Ibid.

30. Swiss Re, "Life insurance drives global premium growth as interest rates remain higher for longer, says Swiss Re Institute," press release, Nov. 19, 2024.

31. Matt Tracy, "Insurers to build private credit exposure in coming years: Moody's," Insurance Journal, June 7, 2024.

32. Michael Taffe, "Insurance assets hit \$4.5T as private credit, outsourcing reshape portfolios," Life Annuity Specialist, June 5, 2025.

33. Goldman Sachs Asset Management, "2025 Global Insurance Survey," accessed Sept. 30, 2025.

34. Ibid.

35. John Hilton, "Apollo riding big annuity sales, investment fees to strong financials," Insurance Newsnet, May 2, 2024.

36. Brookfield, "Brookfield reinsurance completes acquisition of AEL," press release, May 2, 2024.

37. Lincoln Financial, "Lincoln Financial and Bain Capital announce closing of equity capital raise and launch of long-term strategic partnership," press release, June 5, 2025.

38. Guardian, "Guardian and Janus Henderson announce multifaceted, strategic partnership," press release, April 8, 2025.

39. Aaron Smith, "The industry's biggest fears for 2025," Life Annuity Specialist, Jan. 15, 2025.

40. AM Best, "Best's special report: Use of life/annuity sidecars as reinsurance solution expected to increase," Feb. 24, 2025.

41. Antares Capital, "Antares Capital is lead investor in Sconset Re," press release, Dec. 9, 2024.

이러한 대체투자 상품은 일반 회사채나 대출에 비해 유동성이 낮고 투명성이 떨어지는 경우가 많다.

이에 따라 보험 규제당국은 이러한 불투명성을 해소하기 위한 조치를 적극적으로 추진하고 있다. 예를 들어, 전미보험감독관 협회(NAIC)는 자산 리스크와 관련된 위험기반자본비율(RBC) 계산의 정확성과 투명성을 제고하기 위해 지침 원칙을 개발 중이다.⁴²

기타 지역에서도 감독이 강화되고 있다.⁴³ 버뮤다통화청(BMA, Bermuda Monetary Authority)은 2023년 12월에 버뮤다 내 PE 보험사의 감독 및 규제에 관한 보고서를 발표했으며, 국제통화기금(IMF) 또한 생명보험산업 내 PE 투자의 확대를 다룬 백서를 발간했다.⁴⁴ 보험사에 대한 사모펀드 투자의 규제 감독이 강화됨에 따라, 투자자들은 현재의 규제 환경에만 집중할 것이 아니라 앞으로 규제가 어떻게 진화할지까지 선제적으로 고려해야 한다.

사모펀드와 보험산업 간 융합은 PE 기업들이 생명보험을 세계 효율적인 자산관리 도구로 모델링하는 새로운 추세가 나타나는 계기가 되기도 했다.⁴⁵

2.2 제휴와 파트너십, 새로운 수익 성장의 기회를 넓히다

보험사들은 기존 상품 및 서비스 포트폴리오를 보완 또는 확장하기 위해 파트너 네트워크를 구축해 수수료 기반 서비스를 제공 할 수 있다. 예를 들어, 홈케어 및 웰니스 서비스 제공업체와의 제휴를 통해 보험 본연의 역할을 넘어 고객의 생활 전반을 지원 하는 생태계를 조성할 수 있다. 젠워스(Genworth)는 2024년 홈케어 스타트업과 파트너십을 맺어 주거·서비스·돌봄 전반을 통합한 노년층 케어 네트워크를 구축하며 수익 다각화에 성공했다.⁴⁶

또한 기존에는 비용 절감 목적으로 활용되던 외부 서드파티 관리자(TPA)가 이제는 보험사의 사업 민첩성과 성장 전략을 지원 하는 전략적 파트너로 진화하고 있다. TPA들은 신상품 출시와 새로운 유통 채널 개척 능력을 갖추고 있으며, 첨단 기술을 활용해 보험사가 보다 넓은 시장 접근과 디지털 전환을 달성할 수 있도록 지원한다. 이에 따라 TPA는 보험사의 단순 외주조직이 아닌 전략적 확장조직으로 자리매김하고 있으며, 신상품 출시와 운영 효율화를 동시에 뒷받침하는 역할을 하고 있다.

개발도상국은 보험보장 격차가 큰 만큼, 전략적 제휴 구축이 생명보험 판매 확대와 접근성 개선의 핵심 수단이 될 수 있다. 예를 들어, 사하라 이남 아프리카나 남아시아처럼 모바일 보급률이 높은 비(非)보험 선진 지역에서는, 보험사들이 통신사와 협력해 마이크로 생명보험 상품을 제공함으로써 보험을 보다 접근 가능하고, 저렴하며, 실질적인 서비스로 만들 수 있다.⁴⁷

2.3 유통 채널의 통합, 보험사의 전략 전환을 촉발하다

지난 몇 년간 생명보험 소매 판매의 절반 이상과 상당한 연금 비즈니스를 차지하는 독립 유통망의 성장은 주로 인수합병(M&A)을 통해 이루어져 왔다.⁴⁸ 그러나 이러한 유통 채널의 통합으로 보험사들의 기존 전통적 유통 전략이 복잡해지고 있다.⁴⁹

우선 유통채널이 대형화되면서 중개기관의 협상력이 강화되고 있다. 이는 계약 협상 시 보험료 및 수수료 구조에 영향을 미칠 수 있다. 또한 이전에는 명확히 구분되던 독립 보험중개 총괄 대리점, 마케팅 조직, 생산자 그룹, 재무설계 회사 간 경계가 흐려지고 있다. 그 결과, 보험사들은 각 유통 파트너와 협력하는 방식 자체를 근본적으로 재정의해야 하는 상황에 놓였다.⁵⁰

이러한 유통 구조의 변화 속에서 보험사들은 차별화된 전략으로 경쟁력을 확보하려 하고 있다. 특정 유통 그룹 내에서만 제공되는 전용 상품을 출시하거나, 판매·서비스 병목을 해소하고, 고객 데이터를 보다 정교하게 활용해 개별 고객의 니즈에 맞춘 맞춤형 상품을 제공하는 전략이 대표적이다.⁵¹



42. NAIC, "NAIC executive committee launches risk-based capital task force to improve governance," press release, Feb. 20, 2025.

43. David W. Alberts, Vikram Sidhu, and Lawrence R. Hamilton, "US state insurance regulatory scrutiny of private equity investors in the insurance industry," Mayer Brown, June 24, 2024.

44. NAIC, "Risk-based capital model governance (ex) task force," March 17, 2025.

45. Matthew Peck, "Using life insurance for tax-efficient wealth transfer," SHP Financial, April 25, 2025.

46. Genworth, "CareScout, a Genworth company, aims to redefine quality and build trust in long-term care," press release, Feb. 13, 2024.

47. Kehinde Ariyibi, "Leveraging emerging trends to drive life insurance penetration in Africa," International Insurance Society, Oct. 3, 2025.

48. Warren S. Hersch, "Integrity's acquisition streak continues with quantum deal," Life Annuity Specialist, March 4, 2025.

49. Ibid.

50. Ibid.

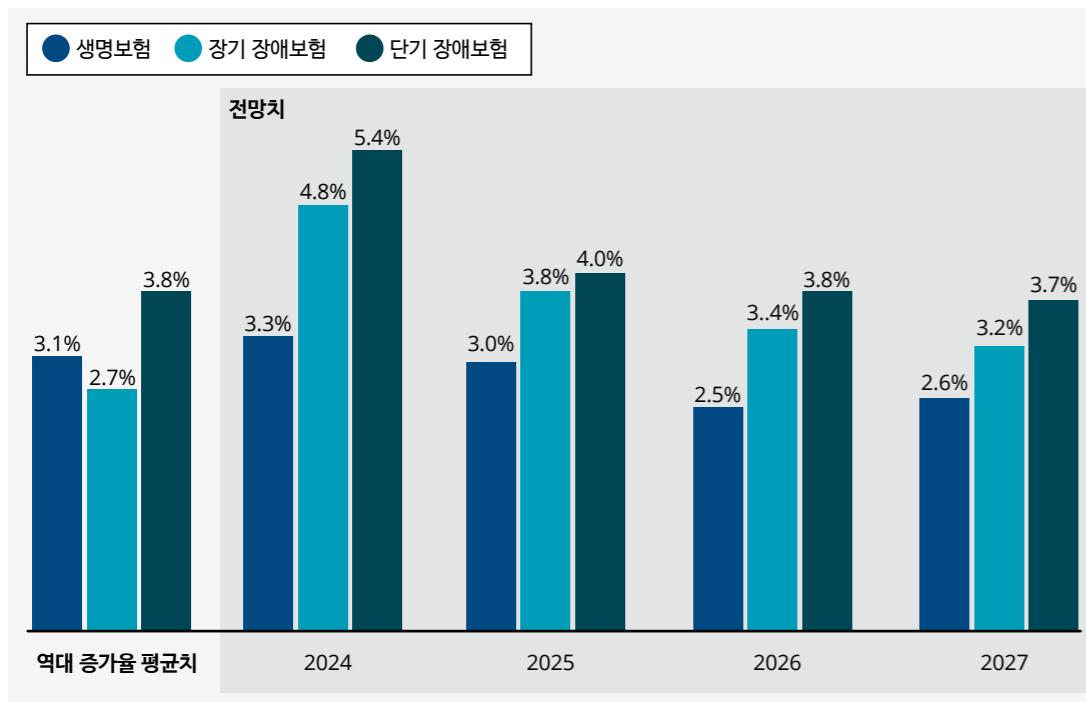
51. Ibid.

03

독자적 상품과 디지털 접점을 강화하는 단체보험의 성장 전략

단체보험 부문은 2024년을 정점으로 향후 몇 년간 성장세가 다소 둔화될 전망이다(그림 3).⁵²

그림 3. 전통적 단체보험 상품 성장세, 2024 정점 찍고 수년간 둔화 전망



참조: 전망치는 Life Insurance Marketing and Research Association이 2025년 1월에 발표한 수치에 기반함.

출처: LIMRA, "Workplace life and disability forecasts for 2024-2027: Success depends on navigating new headwinds."

52. Aaron Smith, "Limra says the party's over for workplace benefit sales," Life Annuity Specialist, Jan. 17, 2025.

이는 고용 및 임금 증가세의 둔화,⁵³ 지속적으로 상승하는 의료비용⁵⁴이 기존의 고용주 기반 복리후생 프로그램 참여율에 압박을 가하고 있기 때문이다.

그러나 이러한 외부적 제약 요인에도 불구하고, 부가 복리후생 수요 확대는 새로운 성장 기회를 만들고 있다. 많은 보험사들은 특정 산업, 인구통계, 소규모 사업체, 킥(gig) 근로자 등 세분화된 시장을 대상으로 한 맞춤형 혁신 상품을 개발해 새로운 성장축을 마련하고 있다.

현재의 노동시장은 5세대가 공존하는 구조를 보이고 있다. 이에 따라 보험사들은 세대별 니즈를 반영한 상품 포트폴리오를 제공해야 한다. 웰니스 상품 및 서비스부터 노인 돌봄 및 직장 내 어린이집, 입양 지원 프로그램까지 맞춤형 포트폴리오를 확대하면, 고용주 및 중개기관 모두에게 더 넓은 고객 기반과 차별화된 가치를 제공할 수 있다. 또한 전통적 연금제도의 축소로 평생소득에 대한 수요가 증가하면서, 인플랜 연금(in-plan annuity, 퇴직연금이나 퇴직계획에 통합돼 제공되는 보장형 연금) 상품을 도입하는 단체보험사가 늘고 있다.⁵⁵

보험사들은 혁신적인 상품 확장 전략을 통해 중개기관에 제안하는 가치를 차별화하고, 이를 통해 시장 침투율을 높일 수 있다. 현재 직장 내 복리후생 산업 중 약 83%를 독립 중개기관이 담당하며, 이들의 역할은 단순한 판매자에서 컨설턴트로 진화하고 있다.⁵⁶ 복리후생의 구조가 점점 복잡해지면서, 중개기관은 보험 추천뿐 아니라 디지털 기술 솔루션 제안까지 포함해 고용주와 피보험자 모두의 경험을 개선하고 있다. 따라서 중개기관과의 관계에서 경쟁력을 얻기 위해, 단체보험사는 단순히 포괄적 또는 맞춤형 상품을 제공하는 것을 넘어, 고용주 플랫폼과 손쉽게 연동될 수 있는 디지털 연결성(digital connectivity)과 기술 솔루션을 최우선으로 고려해야 한다. 실제로 생명보험마케팅연구협회(LIMRA)의 최근 조사에 따르면, 전체 고용주의 40%가 '보험상품이 자사 복리후생 기술 플랫폼과 연동되지 않을 경우 보험사를 교체할 의향이 있다고 응답했다.'⁵⁷

이러한 흐름 속에서, 애플리케이션 프로그래밍 인터페이스(API)와 같은 디지털 통합 도구의 활용이 갈수록 중요해지고 있다. 많은 보험사들이 레거시 기술(legacy technology)을 폐기하거나 현대화해, 고객 중심 경험을 제공할 수 있는 기술 역량을 강화하는 추세다.⁵⁸ 따라서 선제적 API 전략을 갖춘 보험사는 개인화된 경험을 제공하고 운영 효율성을 제고함으로써, 더 넓은 범위의 중개인 및 고용주 고객층을 확보할 수 있을 것으로 보인다.

또한 직원 휴가-휴직 관리 전략의 체계적 구축 역시 단체보험사의 중요한 차별화 요인이 될 수 있다. 특히 다수의 주(州)에서 사업을 운영하거나 원격근로를 시행하는 기업의 경우, 각 지역의 규제·문화·노동환경 차이를 극복하게 해주는 전문성이 중개기관에게 매우 매력적인 요소로 작용한다. 이러한 역량은 특히 미국 '가족 및 의료휴가법'(FMLA, Family and Medical Leave Act) 및 '장애인법 개정안'(ADAAA, Americans with Disabilities Act Amendments Act)과 같은 규제와 직결되며, 잘못 관리할 경우 기업의 비용 부담이 급격히 증가할 수 있다.⁵⁹

손해보험(P&C)과 생명·연금보험(L&A) 부문과 마찬가지로, 단체보험 시장에서도 유통채널의 변화와 통합이 진행되고 있다. 이로 인해 대리인 커미션과 보험사와의 이익공유 협약에 대한 압박이 커지고 있다. 실제 조사에 따르면, 전체 보험사의 60%가 비용 중첩(cost stacking)에 대한 우려를 표명했다. 이는 단체보험 시장 참여자들이 점점 많아짐에 따라, 보상 체계의 분할이 복잡해지고 수익성이 저하되는 문제를 반영한다.⁶⁰

53. Congressional Budget Office, "The budget and economic outlook: 2025 to 2035," January 2025.

54. Kathryn Mayer, "Health care costs are frightening employers—but these strategies can make them less scary," SHRM, Oct. 14, 2024.

55. Goldman Sachs Asset Management, "Annuity industry survey 2025: Change on the Horizon," June 11, 2025.

56. LIMRA, "LIMRA research: The role of workplace benefits brokers is changing," April 1, 2025.

57. Ibid.

58. Deloitte subject matter specialist analysis.

59. Guardian, "The value of leave integration: 2023 Guardian absence management activity index and study," Aug. 11, 2023.

60. Ibid.

04 데이터 품질, 시스템 현대화, 견고한 보안이 AI 전략 성패 좌우

2024년에는 다양한 AI 시범사업이 보험 업계의 주요 화두였다. 이제 많은 보험사들이 실험 단계를 넘어 AI 전략 실행 단계로 진입하고 있다. 도입 속도와 성숙도는 서로 다르지만, 대부분의 경영진은 명확한 투자수익률(ROI)과 관리 가능한 리스크를 전제로 한 실질적 AI 활용사례에 집중하고 있다.

AI가 가장 활발히 적용되는 대표적 분야 중 하나는 보험사기 탐지이다. 일례로 취리히(Zurich)는 머신러닝을 활용해 보험금 청구 내역에서 이상 징후를 탐지하는 AI 기반 사기 탐지 시스템을 도입했다.⁶¹ 딜로이트 분석에 따르면, 실시간 AI 사기 분석을 적용할 경우 손해보험 업계는 2032년까지 최대 1,600억 달러의 비용을 절감할 수 있다.⁶²

AI 활용의 또 다른 중점 분야는 에이전틱 AI(agnostic AI)이다. AIG는 앤스로픽(Anthropic) 및 팔란티어(Palantir)와 협력해 생성형 AI 기반 언더라이팅 보조 시스템을 출시했다. 이 시스템은 특종보험(E&S, 일반적 표준 보험)에서 다루지 않는 특수한 위험·산업·상품군을 다루는 보험) 제출 건을 자동으로 수집 및 분류하고 우선순위를 정해, 추가 인력 없이도 더 많은 계약을 검토할 수 있도록 지원한다.⁶³ 유럽에서는 알리안츠(Allianz)와 AXA 등이 청구 등 핵심 업무에 AI를 적용하기 위한 에이전틱 역량을 강화하고 있다.⁶⁴ 그러나 다수의 보험사는 여전히 실험적 AI 프로젝트에는 신중한 태도를 보이며, 대신 데이터 현대화와 클라우드 전환에 역량을 집중하고 있다.⁶⁵

또한 많은 보험사들이 고객 점점 강화를 위해 AI 기반 콜센터, 가상 비서, 청구 분류 시스템 등에 투자를 확대하고 있다. 특히 아시아 시장에서는 규제 리스크가 상대적으로 낮은 안전한 영역을 중심으로 생성형 AI 기반 고객서비스 챗봇 및 상담 시스템이 이미 실전 단계에 들어섰다.⁶⁶

일부 아시아 국가에서는 규제기관이 나서서 AI 도입을 장려하고 있다. 싱가포르 통화청(MAS)은 AI 도입 편당 및 인큐베이션 프로그램을 출범해 보험사의 AI 활용을 촉진하고 있으며,⁶⁷ 홍콩 보험청(IA) 역시 AI 시범사업 지원 프로그램을 운영 중이다.⁶⁸

한편, 브라질의 '오픈 보험'(Open Insurance) 프레임워크는 소비자가 여러 보험사간 데이터를 공유할 수 있도록 함으로써 맞춤형 보험 상품 개발과 경쟁 촉진을 이끌고 있다.⁶⁹ 이와 같은 개방형 데이터 환경은 보험사들이 인슈어테크(InsurTech) 기업과 협력해 API 기반의 디지털 파트너십을 확대하고, 새로운 유통 채널을 창출할 수 있는 여건을 조성한다.

4.1 기초 배관부터 다져야 새로운 기술의 효용 획득 가능

보험 업계는 현재 AI 도입 열기로 들썩이고 있다. 그러나 실제 가치가 창출되고 있는지는 여전히 불확실하며, 많은 보험사들이 파편화된 데이터, 난잡한 데이터 확산, 노후 시스템으로 어려움을 겪고 있다. AI를 보험 업무 전반에 정착시키고 핵심 프로세스로 만들기 위해서는 데이터 준비도와 견고한 기술 아키텍처라는 기초 배관부터 튼튼히 다져야 한다.

모든 AI 프로젝트에 완벽한 데이터 위생(data hygiene)이 필요한 것은 아니지만, 표준화와 통제가 부실하면 상충된 결과와 신뢰 상실이라는 심각한 문제를 초래할 수 있다. 보험사는 특히 데이터 품질, 데이터 통합, 마스터 데이터 관리를 우선적으로 관리해야 한다.

보험사들은 데이터 외에도 여전히 레거시 시스템 현대화를 최우선 과제로 삼고 있다. 다수의 보험사들이 클라우드 전환을 수년에 걸쳐 추진하고 있으며, 이는 AI 도입 확대의 전제조건으로 인식되고 있다. 하지만 일부 경영진은 '이렇게 오랜 기간 시스템을 교체하는 것이 과연 의미가 있을까?'라는 의구심에 AI 기반 신모델이 기존 시스템 자체를 조만간 무력화하거나 대체할 가능성이 있다는 점을 지적하고 있다.⁷⁰ 이는 보험사의 기술 전략이 현재의 필요와 미래의 AI 모델 사이 균형을 고민하는 전환점에 들어섰음을 시사한다.

보험사의 기업 아키텍처가 점점 복잡해지는 상황에서, 성공적인 디지털 전환은 통합형 AI 서비스를 제공할 수 있는 기술 파트너를 선정하는 데 달려 있다. AI 성공의 핵심은 비즈니스 목표에 부합하는 유연한 아키텍처를 구축하는데 있으며, 이는 산업 속도에 빠르게 대응할 수 있어야 한다.

보험사의 아키텍처 선택은 소프트웨어에 국한되지 않는다. 최근 일부 생명보험사들은 그래픽처리장치(GPU)를 활용한 고성능 컴퓨팅(HPC)을 복잡한 보험계리 모델링(actuarial modeling)에 적용하고 있다. 이는 본래 AI 학습을 위해 개발된 엔비디아(NVIDIA)의 GPU 칩이 보험계리 계산에서도 병렬 연산 성능을 크게 높일 수 있음을 보여준다.⁷¹ 흥미로운 점은 이러한 움직임을 IT 부서가 아닌 보험계리사가 먼저 주도하고 있다는 사실이다.⁷²

4.2 혁신과 신뢰-사이버 리스크 사이 균형 잡기

역설적이게도 보험산업의 혁신을 가속화하는 클라우드, API, IoT, AI 등은 사이버 공격면(attack surface)을 넓히는 요인으로도 작용하고 있다.

최근 수년간 업계를 뒤흔든 대형 보안 침해 사건과 랜섬웨어(ransomware) 공격은 보험업에서 기술만큼이나 신뢰가 중요하다는 사실을 여실히 보여준다. 고객 정보 유출로 인한 법적 소송 사례가 잇따르며, 사이버 리스크 관리 실패가 기업 평판뿐 아니라 재무 건전성에도 실질적 영향을 미친다는 점이 부각되고 있다.⁷³ 대다수 보험사들은 자신들이 단순한 기술 사용자가 아닌 데이터 수호자로서 책임을 져야 한다는 점을 명확히 인식하고 있다. 이는 규제 준수의 문제를 넘어, 고객 신뢰와 브랜드 신뢰도를 유지하기 위한 핵심 과제이기도 하다.

보험산업이 갈수록 글로벌화되고 상호 연결된 환경 속에서 운영됨에 따라, 보험사들은 무엇보다 신뢰 구축과 강화에 주력해야 한다. 이를 위해서는 고객 데이터 보호와 외부 서비스 제공자에 대한 철저한 검증이 필수적이다.

61. Alice Ratcliffe, "AI poses challenges, offers tantalizing solutions to insurers fighting fraud," Zurich, Aug. 20, 2024.

62. Namrata Sharma, Kedar Kamalapurkar, and Michelle Canaan, "Property and casualty carriers can win the fight against insurance fraud," Deloitte Insights, April 24, 2025.

63. Susanne Scalfane, "AIG: Turning one human underwriter into five, 'turbocharging' E&S," Carrier Management, April 28, 2025.

64. Allianz, "The impact of AllianzGPT," Feb. 18, 2025; Laura Barkatz and Sandhya Petizon Louis, "AI; helping us to protect what matters," AXA XL, July 9, 2024.

65. Reuters Events, "Digital transformation in the European insurance sector," Newsfile, March 27, 2025.

66. Belinda Wong, "Manulife leads the charge in generative AI innovations: Enhancing productivity and elevating customer experience," Manulife, Oct. 2, 2024.

67. Finextra, "MAS to fund quantum and AI projects for financial sector," July 18, 2024.

68. Jessica Yeung, "IA's insurtech initiatives for 2025," Insurance Authority, March 26, 2025.

69. Caroline De Souza and Fernando Casanova, "Latin America market report 2024: Growth to decelerate as global risks rise," Swiss Re Institute, Nov. 12, 2024.

70. Deloitte subject matter specialist analysis.

71. Aon, "High-performance modeling for life insurance products: 4 key case studies," Jan. 23, 2025.

72. Deloitte subject matter specialist analysis.

73. Crowell, "Series of major data breaches targeting the insurance industry," Aug. 6, 2025.

05

AI 도입을 넘어 디지털 전환에 성공하는 인간-AI 협업



오늘날 빠르게 변화하는 환경 속에서, 디지털 전환 성공 여부는 단순히 AI 도입 속도에 달려 있지 않다. 보험사들이 얼마나 효과적으로 디지털 도구를 업무 흐름에 내재화하고, 인력 역량을 변화시켜 지속 가능한 인간 중심의 경쟁력을 구축하느냐에 달려 있다.

이는 단순히 업무 자동화를 의미하지 않는다. 현대적이고 목적 중심적인 직원 가치 제안(EVP, employee value proposition)에 기반한 인력 구성의 전략적 재평가에 해당한다.⁷⁴ 따라서 단순한 재교육만으로는 충분하지 않으며, 보험사들은 스스로에게 다음과 같은 질문을 던져야 한다. 인간과 AI가 보다 의미 있게 협업할 수 있는 업무 경험을 어떻게 설계할 것인가? 이 협업을 통해 창출된 가치를 어떻게 공유할 것인가?

이 질문에 답하기 위해, 보험사들은 기존의 조직 지식을 보존하고, 차세대 인재를 영입하며, 중간 경력자를 재교육하고, 혁신 허브의 변화하는 역할을 수용해야 한다. 이러한 전환을 수행하려면 일이 수행되는 방식뿐 아니라, 누가 일을 수행하는지, 그 일이 어떻게 지원되는지, 다가올 변화에 어떻게 대비할 것인지 등에 대해 근본적인 고민이 필요하다.⁷⁵

74. Deloitte, "Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends' aims to help leaders navigate complex workplace tensions," March 24, 2025.

75. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.

5.1 기술-인재 협업 시 발생하는 마찰 해소 방법

보험산업의 인력 현대화는 단순히 기술 도입만이 아니라 역량 재정비와 조직 재구조화를 수반한다. 그러나 현실적으로는 숙련된 베테랑 인력이 은퇴하며 노동시장을 속속 떠나는 반면, 신규 인재 채용 속도는 이러한 이탈 속도를 따라잡지 못하고 있다.⁷⁶ 전 세계 보험사들이 인재 확보뿐 아니라 유지하는 데도 어려움을 겪고 있는 이유다.⁷⁷ 예컨대 일본에서는 한때 안정적이던 대학 졸업 후 보험사 입사 직행 루트가 흔들리고 있으며, 보험사 채용 제안 거절률이 역대 최고 수준을 보이고 있다.⁷⁸

설사 새로운 인재를 채용하더라도, 대부분은 보험업의 변화하는 직무 수요에 익숙하지 않다. 보험산업이 점차 디지털 및 고객 중심으로 전환되고 있지만, 여전히 심층적인 기술 지식과 복잡한 규제 체계에 대한 이해가 필수적이기 때문이다.⁷⁹

특히 AI, 머신러닝, 프로그래밍 언어 등 첨단 기술을 전공한 신입 직원들은 혁신적 프로젝트에 참여하기를 기대한다.⁸⁰ 그러나 많은 보험사들이 아직 시범사업이나 개념증명(POC) 단계에 머물러 있어, 이러한 인재들이 전통적 업무 영역으로 배치되는 경우가 많다. 그 결과, 입사한 초기부터 회사 비즈니스에 무관심해지거나 이직할 가능성이 커지고 있다.⁸¹

가장 복잡한 과제는 중간 경력자 집단이다. 이들은 오랫동안 레거시 시스템에 깊이 의존해 온 인력이지만,⁸² 이제는 AI 리터러시(AI literacy)를 새롭게 습득해야 한다.⁸³

개발자나 데이터 과학자와 달리, 비즈니스 사용자는 생성형 AI의 기술적 구조를 이해할 필요는 없지만, 보험사는 AI가 생성한 인사이트를 해석하고 의사결정에 활용할 수 있도록 이들을 지원해야 한다.⁸⁴

5.2 기술 격차에서 전략적 인력 모델로: 보험산업의 인재 재설계 과제

딜로이트의 인적자본 연구에 따르면, 조사에 참여한 보험사 경영진 중 인간-기계 협업을 반영하기 위해 직원 가치 제안을 재정의 할 필요가 있다는 데 동의한 응답자는 90%에 달했지만, 실제로 인적 역량을 강화하기 위한 구체적 조치를 취한 응답자는 25%에 불과했다.⁸⁵ 이 격차를 해소하기 위해서는 새로운 형태의 인력 전략 모델이 필요하다.⁸⁶

오늘날처럼 변화가 빠르고 자원이 제약된 환경에서는 어떠한 조직도 모든 역량을 내부적으로 개발할 수는 없다. 따라서 보험사들은 보다 폭넓고 민첩한 프레임워크를 채택해야 한다. 이를 위해 △경험 기반 프로젝트를 통해 새로운 기술 구축 △행동과학자와 같은 전문 인재 채용 △파트너십과 네트워크를 통해 외부 역량을 활용 △반복 업무를 자동화해 인간의 역량 해방 △인간의 역량과 AI를 더 잘 통합할 수 있도록 워크플로우 재설계 등 과감한 선택이 필요하다.⁸⁷

이러한 방식으로 인재가 보다 의미 있고 판단이 요구되는 역할에 집중할 수 있도록 지원함으로써, 보험사들은 내부 효율성을 향상시킬 뿐 아니라 고객에게 신뢰 기반의 보다 공감적인 서비스를 제공할 수 있을 것이다.

76. Heather H. Wilson, "The insurance industry's talent crunch: Attracting and retaining Gen Z," Insurance Journal, March 24, 2025.

77. Deloitte, "Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends' aims to help leaders navigate complex workplace tensions."

78. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.

79. Deloitte, "Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends' aims to help leaders navigate complex workplace tensions."

80. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.

81. Vandee Suhrada, Dishank Jain, and Stephen Casaceli, "Are insurers truly ready to scale gen AI?" Deloitte Insights, April 4, 2025.

82. Santosh Kutty, Ralph Bradley, Dan McCoach, Michelle Cannan, and Dishank Jain, "Life and annuity insurers consider the path less traveled," Deloitte Insights, June 15, 2023.

83. Discussion with Deloitte subject matter expert Stephen Casaceli.

84. Tim Paradis, "A surprising number of tech leaders think AI will mean more hiring for their teams," Business Insider, July 6, 2025.

85. Analysis by Deloitte Center for Financial Services based on 2025 Global Human Capital Trends.

86. Namrata Sharma, Kedar Kamalapurkar, Michelle Cannan, and Sabyasachi Satapathy, "Reimagining claims: Soft skills are the differentiator," Deloitte Insights, Sept. 18, 2025.

87. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.

06

협업, 공감, 적절한 채널에 기반한 고객 경험 혁신

미래 보험사의 경쟁력을 결정짓는 핵심 요인은 바로 고객 중심성이다. 보험의 고객 경험은 단순한 부차적 지표가 아니라, 고객 유지와 성장을 동시에 견인하는 핵심 동력이다.⁸⁸

오늘날의 보험가입자, 특히 손해보험 부문 고객들은 디지털과 인간 접점을 넘나들며 신속한 서비스와 초개인화된 솔루션을 기대한다.⁸⁹ J.D.파워(J.D. Power)의 '2024 미국 보험금 청구 디지털 경험 조사(US Claims Digital Experience Study)'에 따르면, 자동차 및 주택보험 고객의 디지털 청구 경험에 대한 전반적 만족도는 모바일 앱 및 웹사이트에서 제공되는 서비스 범위 확장과 디지털 인터페이스의 시각적 매력 개선 덕분에 상승한 것으로 나타났다.⁹⁰

반면 생명보험 부문 고객들은 신뢰, 투명성, 장기적 맞춤형 상담을 더 중시한다.⁹¹ J.D.파워 조사에 따르면, 응답자 중 평균 51% 가 생명보험사에 대해 최상위 및 차상위 점수의 신뢰도를 보였지만, 개별 보험사 수준으로 보면 이 수치는 33%까지 하락했다.⁹²

이는 생명보험 고객들이 가족의 재정안정, 상속계획, 은퇴소득과 같은 복잡한 재무결정을 내릴 때 인간적 상호작용을 통한 심리적 확신을 필요로 한다는 점을 시사한다.⁹³

이처럼 일부 개선이 이루어지고 있음에도 불구하고, 여전히 많은 손해·생명·연금 보험사들은 상품 맞춤화 역량이 부족하고 서비스 모델이 분열돼 있어 소비자 기대치에 미치지 못하고 있다.⁹⁴

동시에 보험 미가입 및 보장 부족증, 변화하는 사회적 니즈, 파괴적 기술은 새로운 시장과 비즈니스 모델의 가능성을 열고 있다. 이러한 변화는 보험사들로 하여금 단순한 점진적 개선을 넘어, 무엇을, 누구를 위해, 어떻게 가치를 제공할 것인지를 근본적으로 재고하는 동력이 된다. 이를 위해 보험사들은 상품을 면밀히 재검토하고, 고객 세분화를 재정의하며, 고객 여정 전체를 다시 설계해야 한다.

6.1 혁신을 위한 협업

생성형 AI와 같은 첨단 기술은 보험산업 전반의 프로세스 및 기술 혁신을 가속화하며, 기존에 오랜 시간이 소요됐던 신상품 출시 주기를 획기적으로 단축시키고 있다.⁹⁵

많은 보험사들이 지속적 피드백과 행동분석을 활용해 초개인화된 상품을 개발하고 고객 서비스를 개선하기 위한 전략적 파트너십을 확대하고 있다. 예를 들어, 오스트레일리아의 취리히파이낸셜서비스(Zurich Financial Services)는 시드니 공과대학(University of Technology Sydney)과 협력해 정신건강 관련 정보를 제공한 생명보험 신청자의 심사 처리 기간을 기존 22 일에서 하루 미만으로 단축하는 AI 도구를 도입했다. 이 도구는 단순히 언더라이팅 뿐 아니라, 예방적 건강관리 및 웰니스 상품 개발에도 핵심적인 인사이트를 제공할 것으로 기대된다.⁹⁶

상업보험 부문에서는 일부 보험사들이 기술 파트너와 협력해 하이브리드 상품을 공동 개발하고 있다. 이는 실시간 언더라이팅, 지속적 포트폴리오 평가, IoT 센서 기반 모니터링을 통해 보호와 예방을 통합하는 새로운 모델을 창출하고 있다. 예를 들어, 한 대형 보험사는 산불 예방 서비스 업체 엠버디펜스(Ember Defense)와 협력해 산불 고위험 지역의 주택에 내화성 환기구 및 스프링클러 시스템을 설치하는 프로젝트를 진행 중이다. 이 덕분에 화재 관련 손실이 63% 감소할 것으로 예상된다.⁹⁷ 또한 알파벳(Alphabet) 산하 벨웨더(Bellwether) 및 위성 데이터를 활용한 스타트업들과의 협업을 통해 산불 예측 및 리스크 완화 역량을 강화하고 있다.⁹⁸

6.2 옴니채널보다 적합한 채널이 효과적

보험 유통 채널은 계속해서 진화하고 있지만, 고객과의 상호작용이 점점 더 복잡해지고, 여러 서비스 채널을 관리하는 비용이 급증함에 따라 옴니채널(omni-channel) 전략은 보험산업에서 필수적인 요소로 자리 잡고 있다.⁹⁹ 그러나 적합한 채널 유도 역량과 절차가 부재하고, 서비스 채널간 통합 수준이 낮을 경우, 기업은 고객에게 연결된 경험을 제공하지 못하게 된다. 라이트 채널링(right channeling)은 고객의 의도, 행동, 리스크 프로필에 따라 가장 효율적인 서비스 채널로 유도하는 규칙 기반 전략이다. 즉, 고객이 디지털 채널을 선호하는지, 인간 상담사와의 소통이 필요한지, 혹은 하이브리드 접근이 최적인지를 분석해, 모든 접점에서 일관된 경험을 보장한다.

고객 경험 향상을 위해 많은 보험사들은 더 나은 데이터와 더 긴밀히 연결된 팀이 필요하다. 이러한 변화는 고객 만족도를 높이고, 서비스 비용을 절감하며, 시의적절하고 관련성 높은 제안을 제공하는데 도움이 된다. 예를 들어, 보험사는 고객 문의 유형에 따라 셀프서비스 봇, 메시징 플랫폼, 실시간 음성 지원 등 가장 적합한 채널을 배치할 수 있다. 이를 통해 고객 경험을 향상시키는 동시에, 단순 문의를 저비용 채널로 유도해 서비스 비용을 절감하고, 다양한 경로 제공으로 대기시간을 단축하며 문의 처리의 원활함도 확보할 수 있다. 결과적으로, 데이터 활용과 조직간 협업이 강화될수록 보험사는 고객 중심 운영을 실질적으로 구현할 수 있다.¹⁰⁰

88. Leonne Jongejan, "Reinventing customer service, holistically," Deloitte, July 2, 2024.

89. Sandee Suhrala, "Framing the future of insurance and generative AI," Deloitte, Dec. 4, 2024.

90. J.D. Power, "Customer satisfaction with digital claims process surges as insurance carriers load New features onto apps," J.D. Power Finds," press release, Dec. 3, 2024.

91. Karl Hersch, James Colaco, Michelle Canaan, and Jim Eckernode, "2025 Global Insurance Outlook," Deloitte Insights, March 21, 2024.

92. J.D. Power, "3 key challenges to organic growth (and 3 focus areas for addressing them)," accessed Sept. 30, 2025.

93. Daniel Rossshirt and Michelle Cannan, "Closing the gap in US retirement savings," Deloitte Insights, April 25, 2022.

94. Hersch, Colaco, Canaan, and Eckernode, "2025 Global Insurance Outlook."

95. Munich RE, "Generative AI - Munich Re is driving automation in the insurance industry," May 22, 2024.

96. Zurich, "Zurich collaborates with UTS on AI solution for underwriting mental health," press release, May 27, 2024.

97. Jeff Kaplan, "How AI fire technology and insurers are reinventing wildfire detection in 2025," Risk Strategies, May 28, 2025.

98. Chris Stokel-Walker, "Predicting natural disasters," TIME, Oct. 30, 2024.

99. Discussion with Deloitte subject matter expert John Matley.

100. Ibid.

6.3 효율을 높이는 요인으로서의 공감 능력

보험의 본질은 불확실성을 관리하고, 취약한 순간에 고객을 보호하는 데 있다. 가족의 사망, 산불로 인한 주택 파손, 중대한 질병 진단과 같은 상황에서, 고객이 원하는 것은 단순한 거래가 아니다. 그들은 공감, 명확성, 확신을 원한다. 보험사들이 자동화를 더욱 확대하고 있지만, 인간적 접촉은 여전히 신뢰의 핵심이다. 특히 감정적으로 복잡하거나 위험이 큰 상황에서는 그 중요성이 더욱 커진다.

인간-기계 협업 모델은 실시간 견적 도구, AI 기반 상품 제안, 동적 정책 검토 기능을 통해 설계사의 역량을 보강하고 있다.¹⁰¹ 이러한 변화는 설계사들이 고객 관계를 강화하고, 보다 개인 맞춤화된 조언을 제공하며, 교차판매 기회를 창출할 수 있도록 지원한다.

예를 들어, 시그나(Cigna)는 순추천지수(NPS), 디지털 참여도, 서비스 대응성과 같은 고객 경험 지표를 직원 보상과 연계했다. 이는 인센티브를 고객의 기대와 연결시키고, 서비스 우수 문화를 강화하기 위한 조치이다.¹⁰²



101. Freya Graham, "Zurich Insurance's new CRM is like Spotify for insurance agents—and it could improve customer service," Business Insider, May 7, 2025.

102. Health Industry, "Cigna links executive pay to customer satisfaction metrics," Feb. 3, 2025.

07

'하나의 크고 아름다운 법', 보험사에 세제 혜택과 불확실성 동시에 제시

미국 도널드 트럼프 행정부 출범 이후 보험사들은 세제 변화에 대응하고 있다. 2025년 7월 통과된 '하나의 크고 아름다운 법'(OBBA, One Big Beautiful Bill Act)에 따라, 기업들은 21%의 법인세율을 유지하는 동시에, 특정 유형의 자본지출과 국내 연구개발(R&D) 비용을 즉시 공제받을 수 있다.¹⁰³

법안은 글로벌 무형자세소득(GILTI) 제도에 변경을 가해 실효세율을 인상했으나, 외국납부세액공제(FTC) 규정이 납세자에게 유리하게 조정되면서 일부 납세자에게는 부담이 완화될 수 있다. 한편, 세원감식·남용방지세(BEAT, Base Erosion and Anti-Abuse Tax) 세율은 상원의 초기 제안안이었던 14%보다 낮은 10.5%로 확정됐지만, 해외 자본 유입 보험사에는 여전히 부담이 된다.

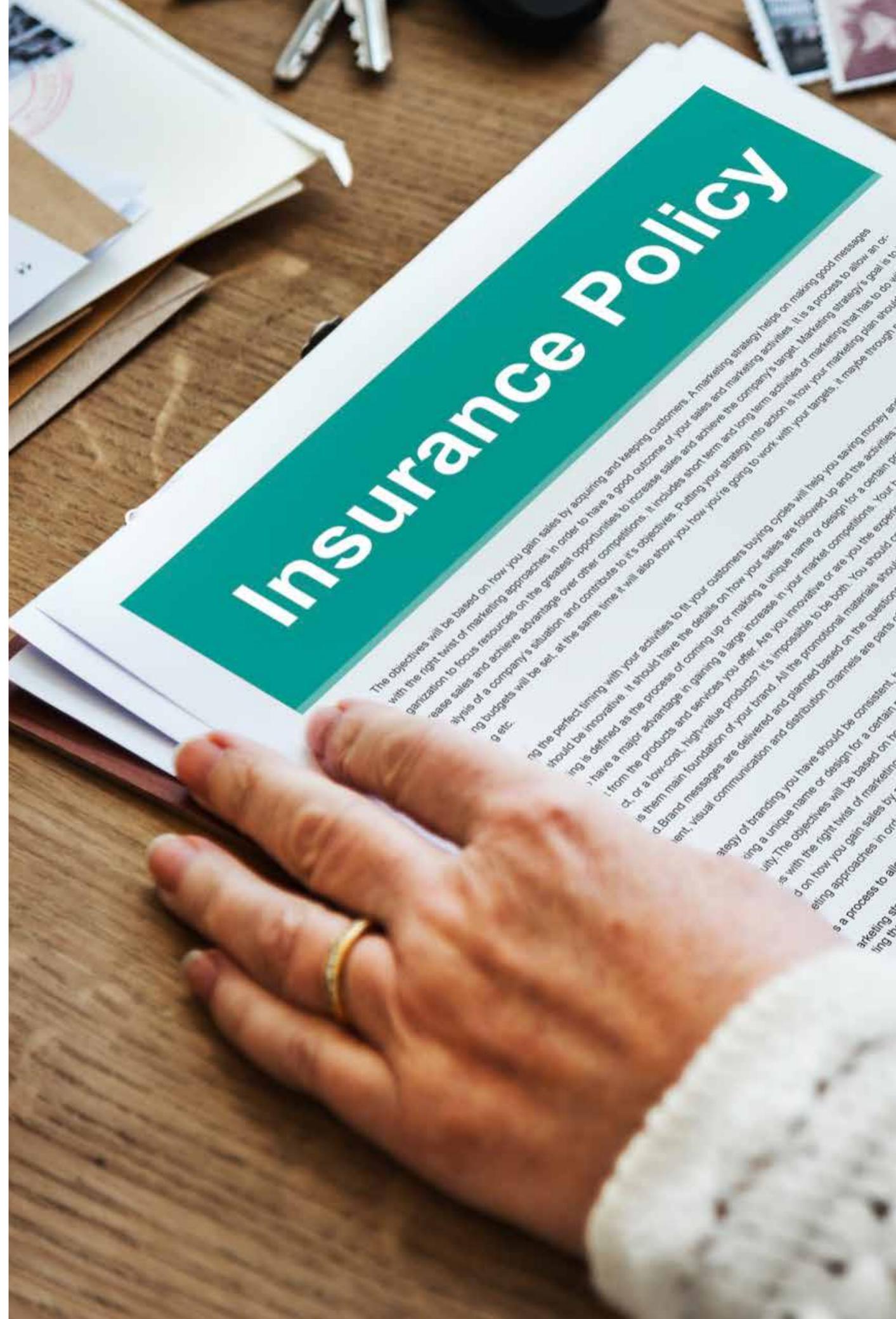
이 법안은 미국 내 보험사들에게 일정 부분 명확성을 제공하지만, 여전히 불확실성도 남아 있다. '불공정 외국세에 대한 구제조치 집행'(Enforcement of Remedies Against Unfair Foreign Taxes)을 규정했던 제899조(안)은 최종 입법안에서 삭제되었다. 이는 경제협력개발기구(OECD)의 필라2(Pillar Two) 글로벌 최저한세(Global Minimum Tax) 규정의 미국 내 적용을 둘러싸고, 미국이 주요7개국(G7) 국가들과 공동 이해에 도달했기 때문이다. 해당 공동 합의에 따르면, 미국 모회사 체제의 다국적 기업 집단은 국내 및 해외 소득 모두에 대해 저과세이익규칙(UTPR, Undertaxed Profits Rule)과 소득포함규칙(IIR, Income Inclusion Rule)의 적용 대상에서 제외된다.

다만 이러한 합의의 구체적 이행 일정과 세부 지침은 아직 명확하지 않다. 특히 외국 모기업에 속한 미국 자회사들이 이러한 구제조치를 받을 수 있는지 여부도 불투명한 상태다.

이행이 완료되기 전까지 보험사들은 세무 모델링, 세무준수, 보고 요건을 충족하기 위한 데이터 수집 프로세스를 지속적으로 정비해야 한다. 특히 필라2 관련 최초 정보 보고서 제출 기한이 2026년 6월 30일로 예정돼 있다.

아울러 버뮤다 법인세(Bermuda Corporate Income Tax)와 미국의 법인대체최저세(Corporate Alternative Minimum Tax)는 보험사들의 세무 환경을 한층 복잡하게 만들고, 추가적인 준수 부담을 초래할 가능성이 크다. 한편 BEAT 역시 지속적인 모니터링이 필요한 주요 이슈로 남을 전망이다.

103. Lauren Aratani, "Fiscally irresponsible: Trump's 'big, beautiful bill' benefits the rich at the expense of the poor," The Guardian, May 24, 2025.



08 2026년, 보험사의 실행 결단이 필요한 한 해

보험산업의 진화는 한순간의 급격한 변화가 아니라, 느리지만 꾸준하고 결정적인 조치들의 연속이었다. 그러나 최근 들어 새롭게 등장하는 복잡한 리스크, 파괴적 기술의 부상, 변화하는 고객 기대, 모호해지는 산업간 경계로 인해 전혀 없는 변화가 촉발되고 있다. 산업 환경이 갈수록 복잡해지고 불확실해지는 지금, 보험사들은 올바른 파트너십, 인재, 기술에 대한 투자를 확대할 필요가 있다. 2026년을 앞두고 보험사들이 고려해야 할 핵심 방향은 다음과 같다.

- ✓ **현대화에 투자하고 데이터 품질을 제고하라:** AI를 적극 수용하고, 데이터 기반을 강화하며, 핵심 시스템을 현대화함으로써 효율성을 높이고 고객경험을 개선하며 리스크를 완화해야 한다. 이를 위해서는 조직의 인력 구조 전반에 걸친 전환이 필요하며, 혁신과 적응력을 중시하는 조직 문화를 조성해야 한다.
- ✓ **인력 전환을 추진하라:** 디지털 우선 환경에 부합하도록 인재를 유치·유지·재교육해야 한다. 특히 기존 레거시 역량과 신기술 역량 간의 격차를 해소하는 것이 중요하다.
- ✓ **전략적 파트너십을 구축하라:** 기술기업, 재보험사, 기타 이해관계자들과 협력해 새로운 역량을 확보하고, 위험을 분산하며, 혁신적인 상품과 서비스를 보다 효율적이고 효과적으로 개발, 출시해야 한다.
- ✓ **고객 중심을 우선하라:** 고객이 요구하는 속도, 편의성, 개인화된 경험에 부응하기 위해서는 디지털과 인간적 접점을 통합하는 전인적 접근이 필요하다. 이를 통해 끊김 없고 공감 어린 서비스를 제공할 수 있다.
- ✓ **선제적 위험관리로 전환하라:** 데이터 기반 통찰력을 활용하고, 예측모델링에 투자하며, 이해관계자와 협력해 손실을 사전에 예방할 수 있는 조치를 마련해야 한다.

보험의 미래는 이미 도래했다. 이제 보험사들은 비즈니스 모델, 인프라, 인재 전략을 어떻게 변혁할 것인지를 결정해야 한다. 그 선택이 향후 수익성과 경쟁력을 좌우할 것이다.

저자



Joe DeSantis

United States

US national insurance sector Leader | Vice chair
jdesantis@deloitte.com



James Colaco

Canada

Partner, Global Insurance Sector Leader
jcolaco@deloitte.com



Michelle Canaan

United States

Insurance research Leader | Deloitte Center for Financial Services
mcanaan@deloitte.com



Namrata Sharma

India

Deloitte Center for Financial Services | Insurance research executive manager |
Deloitte Support Services Pvt.Ltd
namratsharma@deloitte.com

Part 04

2026년 상업용부동산(CRE) 산업 전망

자본·파트너십·AI로 여는 CRE 부문의 다음 챕터

서문. 거시경제 변동성과 정책 불확실성으로 일시 지연된 회복 양상 재개 기대

회복 일시 멈춤 국면 헤쳐 나가기

01. 부동산 시장 회복기, 선별적이고 유연한 자본 투자가 관건

- 1.1 글로벌 투자 수익률과 거래 규모 증가, 시장 추세 전환 시사
- 1.2 2026년에도 주요 투자 시장은 미국, 타지역 모색 움직임도 활성화
- 1.3 부동산 기본지표에 대한 전망, 대체로 긍정적이지만 지역별 온도 차 뚜렷
- 1.4 부동산 시장 회복기의 자본 투자를 위한 액션 플랜

02. 자본 재유입과 전통적 대출기관의 복귀, CRE 부채시장에 새로운 활력

- 2.1 기존 대출에 가해지는 압박
- 2.2 새로운 대출 기회
- 2.3 부채 자본 접근성의 회복
- 2.4 일부 전통적 대출기관들의 신중한 복귀
- 2.5 CRE 부채시장에서 기회를 잡기 위한 액션플랜

03. 파트너십 통한 전문성 확보로 새로운 기회 모색

- 3.1 일부 자산운용사들, 원스톱(one-stop) 솔루션 적극 수용
- 3.2 운영 파트너와 관계 강화
- 3.3 일부 부동산 펀드, 제한적 투자자 기반 다변화 모색
- 3.4 일부 리츠사들, 민간 자본과의 전략적 제휴 적극 추진

04. AI 잠재력을 실질적 성과로 전환하는 데이터와 애플리케이션 준비

- 4.1 CRE 부문 AI 성숙도, 초기 단계지만 점진적 진화
- 4.2 이제 챗봇을 훨씬 넘어선 AI 혁신
- 4.3 목표 중심의 AI 도입과 초기 성과
- 4.4 소형화 모델과 목적 적합형 AI의 부상
- 4.5 AI 잠재력을 실현하기 위한 액션플랜

05. CRE 부문, 직접 기회를 만들어야 할 때

상업용 부동산 시장,
다시 한번 신중하게 기회를 모색할 시기가 도래했다.

Key point

- ✓ 거시경제의 변동성과 정책 불확실성이 상업용 부동산 회복 속도에 어느 정도 영향을 미칠 수 있을까?
- ✓ 상업용 부동산 시장의 회복에 다시 베팅할 시기가 온 것일까?
- ✓ 양극화된 상업용 부동산 대출시장, 어디에서 상승 여력을 찾을 수 있나?
- ✓ 전략적 파트너십은 어떠한 방식으로 상업용 부동산 자본 접근성을 확대하고 투자 채널을 다변화할 수 있을까?
- ✓ 상업용 부동산 기업들은 인공지능(AI)의 진화에 투자하고 있는가, 아니면 잠재력만 믿고 비용을 지불하고 있는가?

서문 거시경제 변동성과 정책 불확실성으로 일시 지연된 회복 양상 재개 기대

딜로이트가 2024년에 발표한 전망에서는 2025년이 글로벌 상업용 부동산 산업 회복의 원년이 될 것으로 예상했다. 거래활동의 회복, 대출조건의 완화, 산업 내 협력 강화, AI 발전이 회복을 뒷받침할 것으로 내다봤다. 그러나 1년이 지난 지금, 상황은 전망대로 전개되지 않았다. 가장 큰 이유는 예측 불가능한 글로벌 거시경제 환경으로, 이는 향후 12~18개월 산업 회복의 시기와 폭을 좌우할 변수로 작용할 것이다. 무역 및 규제 불확실성이 커지며 의사결정도 더욱 어려워졌고, 이로 인해 상업용 부동산 업계의 일부 리더들은 기존 전략을 재고하게 되었다. 이러한 흐름은 무역 협상과 법적 분쟁이 이어지는 한 당분간 계속될 가능성이 크다. 그럼에도 불구하고 성장의 기회는 여전히 존재한다. 산업의 지역별, 자산별, 거시적 특성의 미묘한 차이를 이해하고, 민첩성과 미래지향적 사고를 유지하는 이들에게는 새로운 기회의 문이 열려 있다.

회복 일시 멈춤 국면 헤쳐 나가기

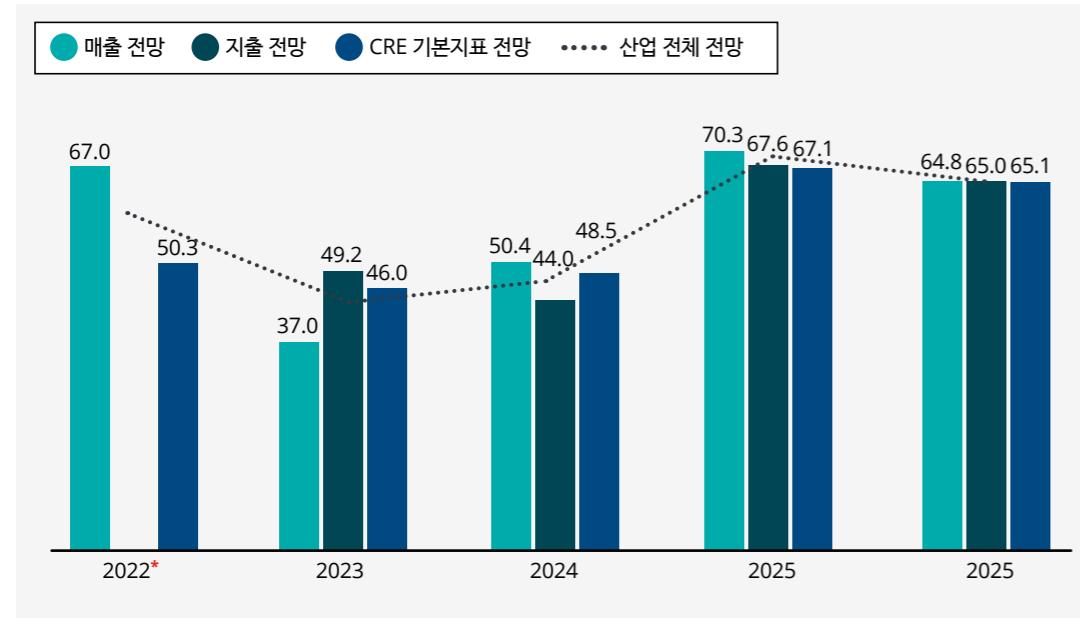
본고는 글로벌 자산 보유자와 투자자, CRE 업계 전체가 가장 우려하는 거시경제 요인이 무엇인지, 또 이들이 향후 사업·전략·기술에 어떤 영향을 예상하는지를 조사했다. 이번 조사는 13개국에 걸쳐 주요 부동산 보유 및 투자기관의 최고경영자(CEO)와 직속 임원 850명 이상을 대상으로 실시한 서베이를 기반으로 한다.

향후 12~18개월 수익 및 비용 변화 전망에 대한 질문에 응답자들의 낙관론은 지난해보다 다소 약화된 것으로 나타났다. 올해 연말까지 수익이 개선될 것으로 예상한 응답자 비율은 83%로 지난해의 88%보다 소폭 하락했다. 운영비, 사무공간, 기술 투자 등 모든 지출 부문에서 지출을 늘리겠다는 응답자는 5% 감소한 반면 지출을 유지하겠다는 응답자는 8% 증가했다. 그럼에도 불구하고 68%는 올해 비용이 더 늘어날 것으로 예상했다.

CRE 기본지표에 대한 전망 역시 비슷한 패턴을 보였다. 임대료, 임차활동, 공실률, 자본조달비용 등 조사 항목 전반에서 65% 가 2026년까지 개선을 기대했다. 이는 지난해 68%와 유사한 수준이다. 거시경제의 불확실성이 지속되더라도 CRE의 기본 여건은 단기간에 변하지 않으며, 대부분 자산군과 지역에서 성장이 예상된다.

전반적으로 업계 전망과 사업 기대감을 반영하는 올해의 CRE 전망 심리지수(그림 1)는 65점을 기록했다. 이는 작년의 최고치(68점)에는 다소 못 미치는 수준이지만, 2023년의 저점(44점)에서는 대폭 올라 낙관론이 여전히 유지되고 있음을 시사한다.

그림 1. 딜로이트 서베이 결과, CRE 산업 낙관론 여전히 지속



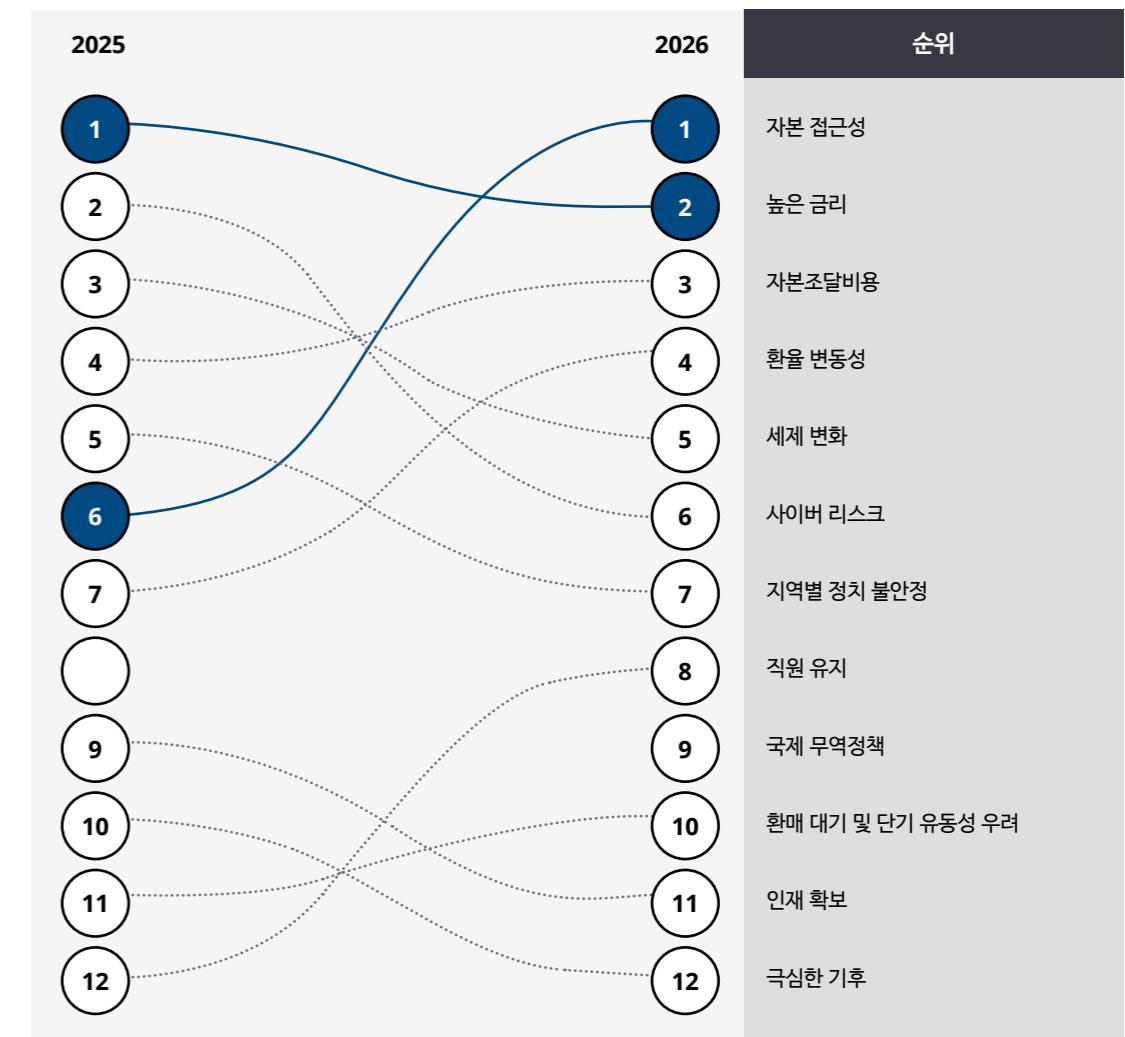
참조: 2022년 조사에서는 지출 전망에 대한 문항이 포함되지 않았다. 본 지수는 향후 12개월에서 18개월 동안 응답자들이 자신들의 조직에서 수익, 비용, 그리고 상업용부동산 기본지표에 대해 얼마나 낙관적 또는 비관적으로 전망하는지를 0에서 100까지의 척도로 측정한 것이다.

출처: Deloitte Commercial Real Estate Outlook Surveys 2022 through 2026.

다만 이러한 낙관론 속에서도 일부 우려는 있다. 향후 12~18개월간 재무성과에 가장 부정적 영향을 미칠 수 있는 거시경제 요인을 묻는 질문에서, 응답자들은 자본 접근성, 높은 금리, 자본조달비용, 환율 변동성, 세계 변화를 주요 위험으로 꼽았다 (그림 2). 흥미로운 점은 지난해 가장 큰 위험 요인 중 하나였던 사이버 리스크에 대한 우려가 크게 감소해, 지난해 2위였던 올해는 6위로 떨어졌다. 반면 직원 유지에 대한 우려는 증가해 지난해 12위에서 올해 8위로 상승했다.

그림 2. 글로벌 CRE 산업 리더들이 2026년 가장 우려하는 사안

Q. 다음 항목 중 귀사의 재무 성과에 가장 큰 악영향을 미칠 것이라 예상되는 항목은 무엇입니까?



출처: Deloitte 2025 and 2026 Commercial Real Estate Outlook Surveys.

자본 접근성, 높은 금리, 자본조달비용 등 1~3위 우려 사안은 모두 CRE 부채시장(부동산 자산을 담보로 한 대출·채권·금융상품이 거래되는 시장) 접근성과 고금리 장기화에 대한 우려와 밀접하게 연관돼 있다. 미국 연방준비제도(FED, 이하 '연준')는 지난 9월 회의에서 9개월 만에 기준금리를 0.25%포인트 인하했으며, 2025년 말까지 두 차례의 추가 금리 인하 가능성을 시사했다.¹

세제 변화는 2년 연속 5위에 올랐다. 이는 최근 미국의 세제 개편안(예: 제899조) 논의가 영향을 미친 것으로 보인다. 해당 조항은 7월 4일 법안 서명 시점에는 최종 입법안에서 제외되었지만, 조사 당시에는 미국 내 외국인 투자에 대한 세율 인상 우려를 높인 요인으로 작용했다.² 또한 경제협력개발기구(OECD) 필라2(Pillar Two) 체계의 향후 방향에 대한 불확실성도 주요 요인으로 작용했을 가능성이 있다.

이번 조사에서는 국제 무역정책이 새로 순위에 올랐는데, 전 세계적으로는 9위, 아시아태평양 응답자들에게는 5위로 나타났다. 국제무역 이슈가 경제 불확실성의 주요 배경으로 작용하고 있음에도, CRE 리더들은 2026년 재무 상황에 미칠 직접적 영향에 대해서는 상대적으로 덜 우려하는 모습을 보였다. 이는 일부 글로벌 자산 보유자와 투자자들이 이미 변동성 높은 무역 환경을 뉴노멀(new normal)로 받아들이고 있으며, 이는 유럽의 다가구 주택시장³이나 일본의 헬스케어 부문⁴처럼 구조적 변화 덕분에 국제무역 리스크로부터 상대적으로 보호된 지역 및 자산군이 존재하기 때문으로 풀이된다.

1. Nick Timiraos, "Fed Lowers Rates by Quarter-Point, Signals More Cuts are Likely," Wall Street Journal, September 17, 2025.

2. Jonathan Traub and Anna Taylor, "A closer look: Inside the new tax law," Deloitte, July 8, 2025.

3. Nicol Dynes, "MSCI: recovery in European CRE market stalled in Q1 2025," Real Asset Insight, May 2, 2025.

4. Harry Tan and Leo Chung, "Japan senior living—Capitalizing on structural trends," Nuveen, Aug. 20, 2025.



01

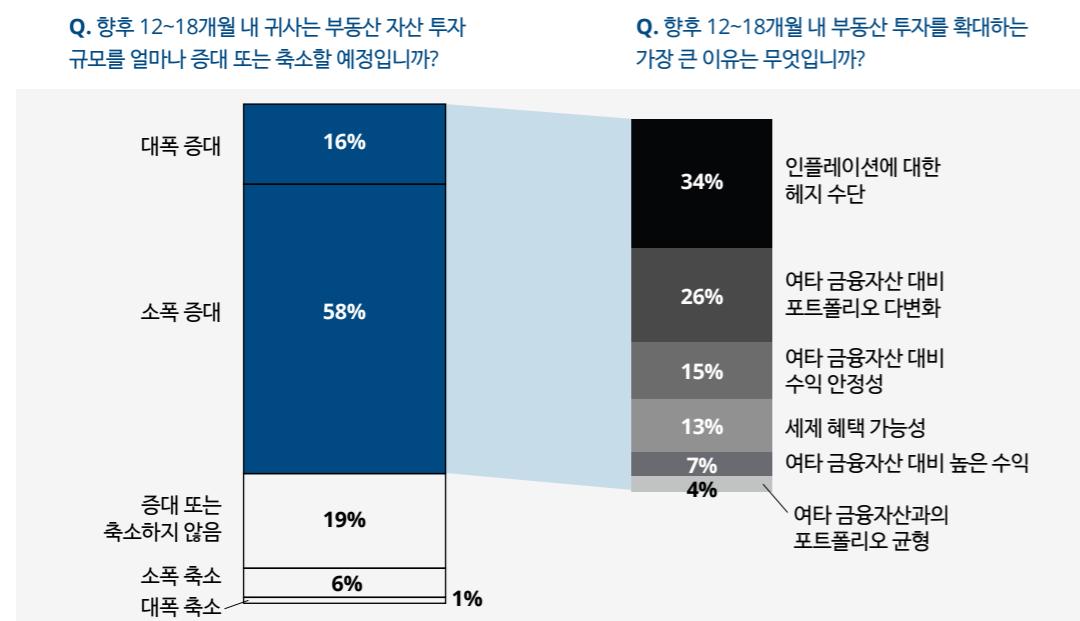
부동산 시장 회복기, 선별적이고 유연한 자본 투자가 관건

1.1 글로벌 투자 수익률과 거래 규모 증가, 시장 추세 전환 시사

CRE 시장은 최근의 성과 부진 국면에서 벗어나 회복세로 돌아선 것으로 보인다. 전 세계적으로 투자 거래량 감소폭은 6분기 연속 축소됐으며, 2025년 1분기에는 2022년 중반 이후 처음으로 전년 대비 증가세를 기록했다.⁵ 6월 말 기준 상장 부동산 기업의 글로벌 투자 가능 종목을 나타내는 S&P 글로벌 부동산지수의 1년 총수익률은 14.1%로, S&P 500(11.7%) 및 S&P 월드 주가지수(13.8%)를 모두 상회했다. 비상장 부동산 기업의 경우에도 2년 연속 부진한 성과를 보인 후, 최근 3개 분기 연속 총수익률이 플러스로 전환했다.⁶

딜로이트 서베이 결과, 다수의 CRE 업계 리더들은 여전히 상업용 부동산을 불확실성이 높은 시기에도 잠재적으로 안전한 투자처로 인식하고 있다. 응답자의 약 75%는 향후 12~18개월 내 부동산 자산 투자 규모를 확대할 계획이라고 밝혔으며, 그 이유로는 인플레이션에 대한 해지 수단(34%), 여타 금융자산 대비 포트폴리오 다변화(26%), 자산군으로서의 안정성(15%), 세계 혜택 가능성(14%)을 꼽았다(그림 3)。

그림 3. 부동산 자산 투자 규모 확대 이유로 응답자 75%가 인플레 해지 및 포트폴리오 다변화를 꼽았다



참조: 부동산 투자 확대 이유를 묻는 응답 결과는 향후 부동산 투자 수준에 대해 '소폭 증대' 또는 '대폭 증대'를 선택한 응답자들의 답변을 기반으로 한 것임. 반올림으로 인해 총합이 100%가 되지 않을 수 있음.

출처: Deloitte 2026 Commercial Real Estate Outlook Survey.

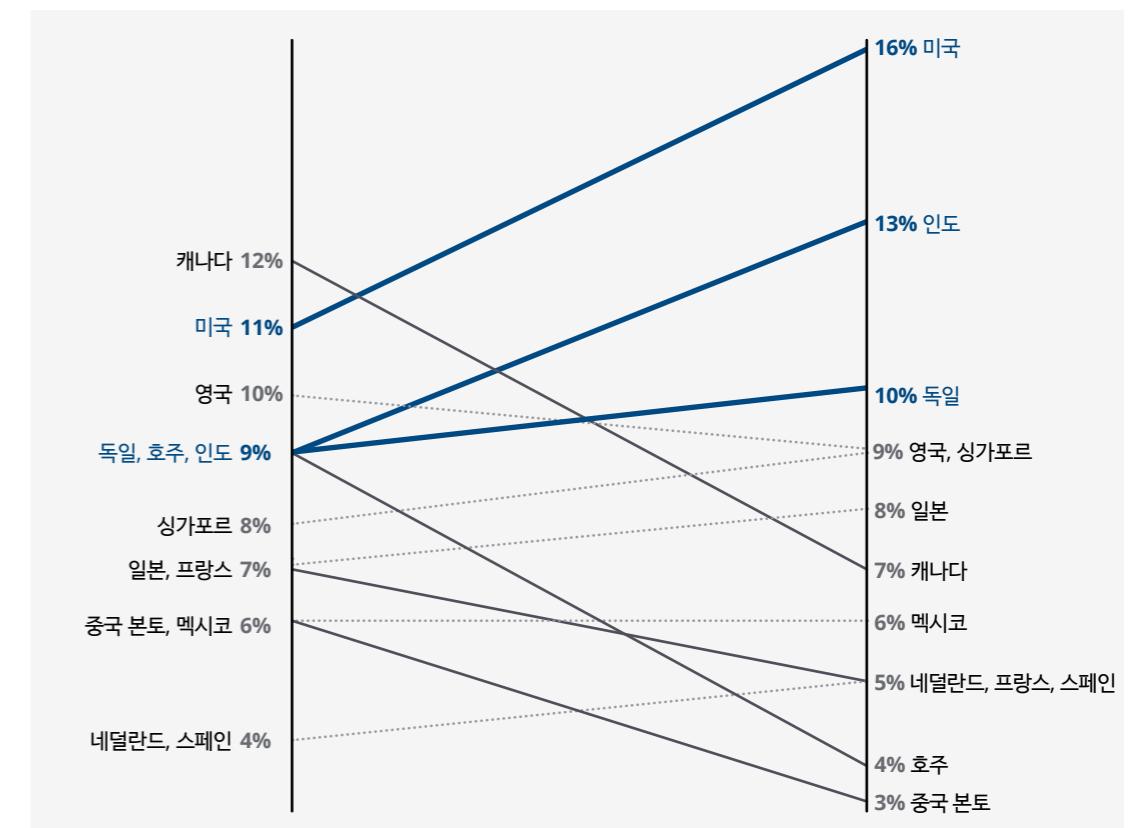
1.2 2026년에도 주요 투자 시장은 미국, 타지역 모색 움직임도 활성화

2025년 6월 말 기준 미주 지역의 부동산 거래 활동은 2024년 말부터 시작된 회복세를 이어가며 전년 대비 12% 증가했다.⁷ 반면 유럽 시장은 채권금리 변동과 무역정책 변화의 영향으로 연간 15% 감소했으며,⁸ 아시아태평양 지역은 전년 대비 27% 줄어 연초 이후 가장 큰 하락폭을 기록했다. 또한 무역 불확실성이 확대되면서 이 지역의 거래 종결 파이프라인(pipeline)도 위축된 것으로 나타났다.⁹

자국 내 시장을 제외한 주요 투자 대상국으로는 인도, 독일, 영국, 싱가포르가 꼽혔다(그림 4). 그럼에도 불구하고, 미국은 여전히 응답자의 16%가 선호하는 투자시장으로, 지난해(11%) 대비 비중이 상승했다. 이처럼 미국이 단기적으로는 여전히 매력적인 시장으로 평가받고 있다.

그림 4. 2025년 가장 각광받는 CRE 투자 지역

Q. 다음 시장 중 향후 12~18개월 내 부동산 소유주와 투자자들에게 가장 큰 기회가 될 곳은 어디라고 예상하십니까?



참조: 가장 큰 투자 기회가 자국 시장에 있다고 응답한 결과는 집계에서 제외됨.

출처: Deloitte 2025 and 2026 Commercial Real Estate Outlook Surveys.

5. MSCI RCA Global Volumes standardized download, accessed June 24, 2025.

6. Nuveen, "Q3 2025 Global trends and tactics: Real estate opportunities and risks in the current environment," accessed Sept. 16, 2025.

7. MSCI RCA Global Volumes standardized download.

8. Ibid.

9. Ibid.

최근 해외자본의 미국 유입은 다소 둔화됐지만, 미국은 여전히 전 세계 자본 유출의 최대 발원지다. 2025년 1분기 기준 미국의 해외 부동산 투자 활동은 최근 5년 평균치를 소폭 상회했다.¹⁰ 이러한 흐름은 2025~2026년에 더 강화될 가능성이 높다. 미국 자산운용사들은 유동성을 충분히 보유하고 있으며,¹¹ 부동산 거래량 또한 전년 대비 증가세를 보이고 있다. 또한 최근 발표된 대통령 행정명령은 개인퇴직계좌(IRA)가 비상장 시장에 투자할 수 있도록 허용함으로써, 최대 12조 달러 규모의 신규 자본 유입 가능성을 열었다.¹² 전 세계적으로는 유럽 및 아시아태평양 지역 응답자의 75%가 향후 18개월 내 부동산 투자 확대를 계획하고 있으며, 특히 인도(86%), 캐나다(80%), 프랑스(78%) 시장에 대한 관심이 높게 나타났다.

또한 2025년 초 기준 글로벌 자금모집 규모는 지난 2년간 수치를 상회할 전망이다.¹³ 특히 사모신용 전략이 전체 신규 자금의 약 3분의 1을 차지하며, 투자자들의 높은 관심을 끌고 있다.¹⁴ 상대적으로 높은 금리 환경과 향후 만기를 앞둔 대규모 부채를 감안할 때, 투자자와 자산운용사들은 부동산 부채시장에서 새롭게 등장하는 기회를 포착하는데 집중할 가능성이 높다.

1.3 부동산 기본지표에 대한 전망, 대체로 긍정적이지만 지역별 온도 차 뚜렷

딜로이트 서베이 응답자들은 2026년 부동산 부문의 기본 여건에 대해 다양한 전망을 제시했다. 전 세계적으로 대부분 응답자들은 상업용 부동산 임대, 거래, 대출 부문에서 개선을 기대하고 있으나, 지역과 세부 자산군별로는 뚜렷한 차이가 나타났다.

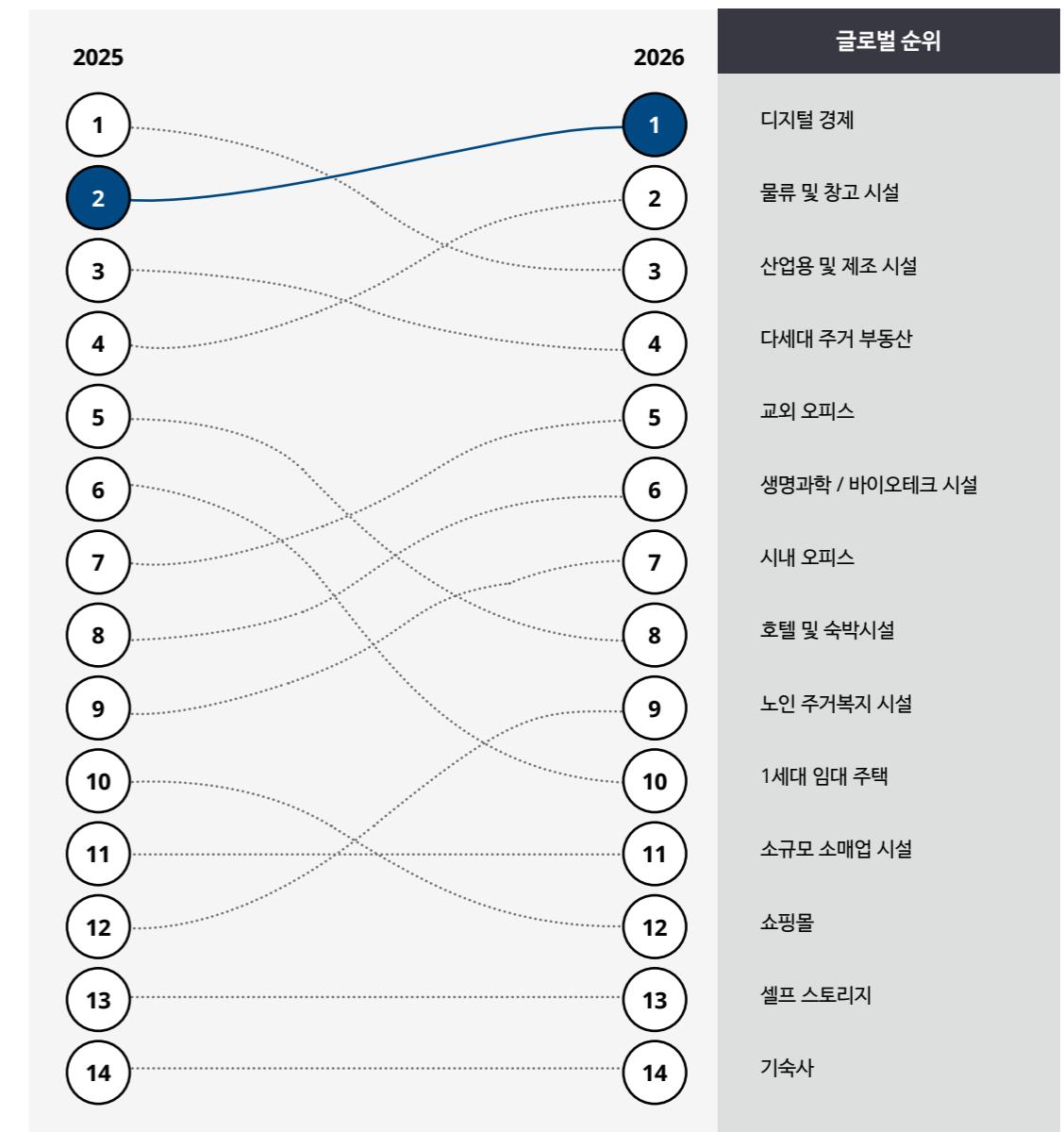
우선 유럽 지역 응답자들이 가장 낙관적인 전망을 보이며, 약 70%가 임대, 자본시장, 대출 여건이 개선될 것으로 예상했다. 반면 북미 응답자들 중에서는 25%만이 임대로 상승, 공실률, 자본조달비용 등의 지표가 전년 수준을 유지할 것이라고 답하며 보다 중립적인 시각을 보였다. 아시아태평양 지역 응답자들은 보다 신중한 태도를 보였다. 응답자 63%가 2026년에는 기본 여건이 개선될 것으로 전망했지만, 19%는 자본조달비용 증가, 20%는 자본 접근성 악화를 예상했다.

향후 12~18개월 자산군별 순위는 안정적인 흐름을 유지했다. 전년 대비 네 단계 이상 순위가 변동된 자산 유형은 없었다. 다만 데이터센터와 통신탑을 포함하는 디지털 경제 부동산이 지난해 물류·창고 부문에 내주었던 1위를 다시 탈환했다(그림 5).

또한 교외와 도심 오피스 자산은 2년 전 각각 7위와 10위까지 하락했다가, 이번 조사에서 순위가 다소 회복됐다.

그림 5. 디지털 경제 부동산 1위 탈환, 오피스 자산 동력 유지

Q. 다음 부동산 자산군 중 향후 12~18개월 부동산 소유주와 투자자에게 가장 큰 기회가 될 것으로 예상되는 자산군은 무엇입니까?



출처: Deloitte 2025 and 2026 Commercial Real Estate Outlook Surveys.

10. MSCI RCA Global Volumes standardized download.
 11. CRE Daily, "Billions in dry powder poised to hit CRE market in late 2025," July 11, 2025.
 12. Miriam Gottfried, Dylan Tokar, and Matt Wirz, "Trump executive order to help open up 401(k)s to private markets," The Wall Street Journal, July 15, 2025.
 13. Colliers, "Global capital flows: June 2025," June 2025.
 14. Ibid.

부동산 섹터별 분석

데이터센터는 지난 5년간 4차례나 1위 또는 2위 유망 투자 자산군으로 꼽혔다. 데이터센터 입지에 대한 수요는 공급을 훨씬 초과하고 있으며, 공간 확보 경쟁이 치열해 대부분 시설이 완공 전 이미 임대 계약이 체결되는 상황이다.¹⁵ 9개 주요 글로벌 시장에서는 신규 개발 파이프라인의 100%가 이미 사전 임대 상태다.¹⁶ 전력 제약으로 인해 일부 핵심 지역에서 성장 여력이 제한될 수 있는 반면, 미국 중앙 워싱턴,¹⁷ 독일 베를린,¹⁸ 싱가포르와 같은 신흥 시장은 각각 전력 비용 우위(중앙 워싱턴), 가용 토지(베를린), 우수한 네트워크 연결성과 인프라(싱가포르)를 기반으로 부상하고 있다.

한편 산업용 부동산은 현재 부동산 시장 주기의 전환점에 다다른 것으로 보인다. 임대 활동 속도가 다소 둔화됐는데, 이는 단기적인 무역 불확실성으로 인해 기업들이 글로벌 공급망 경로를 재조정하기 때문으로 해석된다.¹⁹ 그럼에도 불구하고 산업시설에 대한 구조적 수요는 여전히 견조하며, 특정 요구에 맞춘 맞춤형 개발 파이프라인이 안정적으로 구축돼 있다.²⁰ 또한 고부가가치 제조업의 리쇼어링(onshoring)과 니어쇼어링(nearshoring) 흐름은 지속될 것으로 예상된다. 이로 인해 첨단 물류시설과 전문 제조시설에 대한 수요가 더욱 늘어날 가능성이 크다.²¹ 기업들이 공급망 유연성을 강화함에 따라, 경유 화물을 위한 단기 임시 공간 수요가 증가하면서 기존 물류시설 수요 패턴의 변화도 예상된다.

오피스 부문은 회복 조짐을 보이고 있다. 교외 오피스와 도심 오피스 모두 2년 연속 순위가 상승했다. 건물주와 투자의 관심 또한 높아지고 있는데, 이는 사무실 복귀 프로그램의 확산과 신규 건설 감소세(역대 최저 수준)가 맞물리면서 핵심 오피스 공간의 희소성과 수요를 강화시키고 있기 때문이다.

1.4 부동산 시장 회복기의 자본 투자를 위한 액션 플랜

① 선도 투자의 이점에 기대기 보다 시장 변화에 발빠르게 움직여라.

점차 개선될 가능성이 있는 자본시장 환경이 점차 개선되고 있다는 신호가 나타나고 있으므로, CRE 리더들은 시장 동향을 면밀히 주시하고, 시장이 본격적으로 회복기에 들어서기 전에 선제적으로 대응할 준비를 해야 한다. 글로벌 CRE 시장이 2024년 한 해는 다소 부진해 보였지만 서서히 활력을 되찾고 있으며, 2025년 말 무렵에는 금융 여건이 회복세로 돌아설 가능성이 크다. 이는 안정적인 수익을 창출하는 우량 자산에 대한 투자자 관심이 최근 몇 년보다 높아질 수 있음을 시사한다.

② 자본 배분 의사결정에서는 민첩성, 유연성, 선별력을 유지하라.

단기적 시장 반응에 휘둘리기보다는 중장기적으로 내다보며 과감히 행동해야 한다. 실무적으로는 데이터 기반의 인사이트를 바탕으로 정기적인 포트폴리오 점검을 수행하고, 단기 역풍에 덜 노출된 부문이나 지역으로 자산 비중을 재조정하는 것이 바람직하다. 이를 통해 성장 부문에서 상승 여력을 확보하는 동시에, 예기치 못한 경기 둔화에 대한 완충력을 확보할 수 있다.

③ 저성장 환경에 적합한 대체 또는 하위 자산군을 고려하라.

오피스, 리테일, 산업, 다가구 주택 등 전통적 4대 자산군 외에도, 헬스케어, 식료품 기반 리테일, 주거 부문은 경기 하강 국면에서도 꾸준한 수요를 보이며 치열한 경쟁이 예상된다.²² 이미 시장은 통신, 헬스케어, 데이터센터 등 비전통적 자산군으로의 이동을 시작했다. CRE 포트폴리오 내 대체 자산의 비중은 2000년 이후 연평균 10% 성장했으며,²³ 이러한 전환은 향후 10년간 더욱 가속화될 것으로 예상된다.²⁴



15. Cushman & Wakefield, "Global data center market comparison," May 7, 2025.

16. Ibid.

17. Ibid.

18. CBRE, "Global data center trends 2025," June 24, 2025.

19. Cushman & Wakefield, "Waypoint: Global industrial dynamics 2025," June 2025.

20. Ibid.

21. JLL, "Global real estate perspective, August 2025," accessed Sept. 16, 2025.

22. Cushman & Wakefield, "Midpoint 2025 | U.S. economic & CRE outlook," accessed Sept. 16, 2025.

23. Nathan Florio, Mark Wojteczko, and Tim Coy, "Next generation leaders may accelerate real estate investment in alternative properties," Deloitte Insights, April 24, 2025.

24. Ibid.

02

자본 재유입과 전통적 대출기관의 복귀, CRE 부채시장에 새로운 활력

향후 CRE 대출시장은 두 개의 상반된 경로가 가능하다. 기존 대출은 재융자와 부도로 인해 압박을 받고 있는 반면, 신규 대출은 더 나은 조건과 평가가치를 바탕으로 점차 개선되는 흐름을 보이고 있다. 따라서 업계 리더들의 성패는 보유 포트폴리오 내 대출 리스크를 얼마나 효과적으로 관리하고, 동시에 개선된 신규 대출 환경을 얼마나 전략적으로 활용하는가에 달려 있다.

2.1 기존 대출에 가해지는 압박

CRE 업계는 아직 만기 도래 대출 문제의 정점을 넘지 못한 것으로 보인다. 응답자의 50% 이상이 자사 보유 부동산 대출이 향후 1년 내 만기를 맞이할 예정이라고 답했다. 미국의 경우 상업용 모기지 규모가 총 1조 7,000억 달러에 달하며, 이 중 상당수가 임의 만기 연장(extend-and-pretend) 방식의 거래를 통해 단순히 상환 기한을 미루고 있는 상황이다.²⁵ 이러한 절차가 결국 부동산이 대출기관에 귀속되는 결과로 이어질지는 불확실하다. 대출기관 또한 차입자 못지않게 대출 조정 및 해결책을 모색하는데 관심을 보이고 있기 때문이다.²⁶ 딜로이트 서베이 결과, 예상된 만기 대출을 전액 상환할 수 있을 것으로 예상한 응답자는 21%에 불과했다. 이 중 주거용 부동산(26%)과 리테일 중심 기업(24%)의 리더들이 그나마 가장 높은 비율을 보였다(그림 6).

그림 6. 80%가 예상된 만기 대출 전액 상환이 불가하다고 응답

Q. 귀사의 포트폴리오 대출에 대해 예상된 만기 상환이 가능하다고 예상하십니까?



출처: Deloitte 2026 Commercial Real Estate Outlook Survey.

2022년에 실행된 단기 대출이 향후 몇 년간 만기를 맞이할 대출 중 가장 큰 비중을 차지한다.²⁷ 이들 대출은 평균 상업용 모기지 금리가 3.9% 수준으로, 지난 20년 중 거의 최저 수준이던 시기에 실행되었으며, 이는 2025년 1분기 기준 6.6% 금리보다 약 270bp(2.7%p) 낮은 수준이다. 이처럼 차입 비용이 급격히 상승하면서,²⁸ 특히 변동금리 또는 금리 재조정 예정 대출의 부채 상환능력(DSCR)에 상당한 압박이 가해질 것으로 우려된다.

전 세계적으로 상업용 부동산의 재융자 리스크는 광범위하기보다는 특정 지역에 집중된 양상을 보인다. 유럽에서는 독일과 프랑스가 각각 약 20% 수준으로 가장 높은 비중을 차지하고 있으며, 영국은 조기 자산가치 조정으로 인해 약 6%의 대출만이 재융자 공백에 노출돼 있는 것으로 추정된다.²⁹ 아시아태평양 지역은 다른 지역에 비해 부채 주도형 경기확장의 정도가 크지 않았으며, 국가별 금리 흐름의 차이도 뚜렷하다. 예를 들어, 일본은 초저금리 정책 덕분에 재융자가 상대적으로 용이한 반면, 호주는 높은 금리 수준으로 인해 대출기관이 압박을 받고 있는 상황이다.³⁰

2.2 새로운 대출 기회

기존 대출의 혼란 속에서도, 신규 CRE 대출 시장에서는 보다 긍정적 흐름이 나타나고 있다. 부동산 가치가 안정세를 보이고 대출기관들이 보다 견고한 거래 구조를 요구함에 따라, 신규 대출은 보다 관리 가능한 조건으로 실행되는 경우가 많아지고 있다. 기존 부실 대출의 부담이 없는 새로운 자본을 보유한 투자자와 대출기관에게는 이러한 환경이 전략적으로 CRE 부채시장에 진입할 수 있는 기회가 되고 있다. 2025년 초 기준으로, 신규 대출 규모는 2024년 말 대비 13% 증가, 전년 동기 대비로는 90% 이상 급증하며, 2023년 초 이후 처음으로 대출 활동이 회복되고 있음을 반영했다.³¹ 또한 상업용 모기지 대출 스프레드가 183bp(1.83%p) 축소되면서, 스폰서(차입자)들이 조기 재융자나 부동산 매입용 대출을 추진할 수 있는 여건이 조성되고 있다.³²

25. Ciara Long, "Colliers: Loan extensions hit new high of \$384B," Bisnow, March 21, 2025.
26. Ibid.

27. Real Capital Analytics, "The slate of maturing US property loans and extensions," April 11, 2025.
28. Real Capital Analytics, Debt metrics standardized download, data as of May 20, 2025.
29. Natixis Investment Managers, "AEW research shows European real estate debt funding gap reduces to €86 billion as refinancing challenges ease," Nov. 9, 2024.
30. Ibid.
31. CBRE, "US Capital Markets Figures-Q1 2025," May 6, 2025.
32. CBRE, "Commercial real estate lending activity increases in Q1 2025 despite market volatility; Banks top non-agency deals," May 12, 2025.

2.3 부채 자본 접근성의 회복

부채 자본(debt capital)에 대한 접근성이 개선되고 있으며, 앞으로 그 흐름은 더욱 견조해질 가능성이 크다.³³ 부동산 가치가 재조정되며 시장 유동성이 재활성화됨에 따라, 일부 대출기관과 차입자들 사이 거래가 다시금 활기를 띠고 있다. 모든 부동산 섹터에서 활발히 대출을 제공하는 금융기관의 수가 증가한 점도 눈여겨 볼 만하다.

이번 회복세의 중심에는 대체 부채자본(alternative debt source)이 있었다. 사모신용 펀드나 고액자산가(HNWI)들이 고수익 부동산 자산에 대한 투자를 통해 포트폴리오 다변화를 추구하면서, 전 세계 부채자본 풀을 확대하고 있다. 이들 비은행권 자본은 2024년 미국 CRE 대출의 24%를 차지했으며, 이는 최근 10년 평균(14%)을 크게 상회하는 수준이다.³⁴ 글로벌 사모신용 시장 규모는 2024년 2,380억 달러에 달했으며, 운용자산(AUM)이 2030년까지 4,000억 달러로 성장할 것으로 예상된다.³⁵ 또한 2025년 8월 기준 CRE 부문에서 실제 투입을 앞둔 투자 대기 자금 규모가 5,850억 달러에 달한다.³⁶

모든 유형의 대출기관들이 이전 경기 사이클보다 훨씬 선별적인 대출 접근을 취하고 있으며, 안정적 수익, 순영업이익 성장, 견실한 부동산 기본여건을 중시하는 자본 보존(capital preservation) 전략을 강화하고 있다. 이로 인해 우량 자산에 대한 경쟁이 심화되고 있으며, 이는 결과적으로 가격발견(price discovery, 시장의 공급과 수요의 힘에 의해 작용되는 가격 형성 메커니즘으로, 변동성을 시장 스스로 흡수)이 보다 역동적으로 이뤄지는 시장 환경을 조성하고 있다.

2.4 일부 전통적 대출기관들의 신중한 복귀

은행과 상업용 모기지 유동화증권(CMBS) 대출기관 등 전통적인 대출기관들이 몇 년간의 비활동기를 끝내고 진화된 CRE 부채 시장에 신중하게 복귀하는 움직임을 보이고 있다. 특히 CMBS 대출은 2025년 초 기준 전년 대비 110% 급증했는데, 이는 단일 차입자 거래 증가가 주요 요인으로 작용했다.³⁷

은행들은 여전히 신중함과 기회 사이에서 균형을 모색하고 있다. 기존 대출의 잠재적 손실을 우려하면서도, 신규 대출 성장에서 수익 기회를 확보하려는 움직임을 병행하는 것이다.³⁸ 이러한 변화는 미국 연준의 최근 '선임 대출담당자 서베이'(Senior Loan Officer Opinion Survey)에서도 확인된다. 해당 조사에 따르면, 언더라이팅 기준이 지난 몇 년보다 완화되고 있으며,³⁹ 2025년 6월 기준 대출 기준을 강화한 은행은 9%에 불과했다. 이는 2024년 4월의 30.3%, 2023년 4월의 67.4%에서 크게 하락한 수치다.⁴⁰ 대출 기준의 완화는 CRE의 자본가치가 개선되기 전 나타나는 신뢰할 만한 선행 지표로 여겨진다.⁴¹ 또한 은행의 대손충당금이 예상을 하회하고, 실제 부실채권 상각도 예상을 하회하며, 은행권의 CRE 대출 포트폴리오 건전성이 점차 개선되고 있음을 시사했다.⁴²

유럽에서도 2025년 하반기부터 2026년까지 대출 확대가 예상된다. 조사에 참여한 유럽 대출기관의 약 80%가 신규 대출 규모 확대를 계획하고 있으며,⁴³ 특히 보험사와 투자은행이 전통적 은행 대비 더 강한 성장세를 기대하고 있다.⁴⁴ 한편 아시아 태평양 지역 투자자의 약 25%는 부동산 투자 비중을 늘리는 이유로 부채비용 절감 가능성을 꼽았다. 이러한 점진적인 회복세는 저성과 자산을 더 나은 구조와 낮은 레버리지의 대출로 대체함으로써 재무구조를 재편하려는 기업들의 전략적 조정이 주도하는 것으로 보인다.⁴⁵

2.5 CRE 부채시장에서 기회를 잡기 위한 액션플랜

① 대체 부채자본을 활용한 신규 금융 및 재융자 기회를 선제적으로 관리하라.

CRE 소유주와 투자자들은 전통적 자금 조달 방식에 머물지 않고 사모 대출(4%↑), 사모증권(2%↑), 은행(2%↑)과의 협력을 확대하는 움직임을 보이고 있다. 반면 CMBS 대출기관과의 거래 비중은 10% 감소할 것으로 예상된다. 이는 자금의 출처를 다변화함으로써 시장 유동성 확보와 리스크 완화를 동시에 달성하려는 전략적 움직임으로 해석된다.

② 투자전략과 언더라이팅 가정을 재조정하라.

CRE 리더들은 거래, 자산, 부채 전략의 평가 방식을 새롭게 세부 수정해야 한다. 특히 높아진 금융비용과 출구 캡레이트(exit cap rate, 매각 시점의 예상 자산가치와 수익률 평가 지표)를 언더라이팅에 반영하고, 보유보다 매각 또는 용도전환이 더 현명한 선택일 수 있는지 판단해야 한다. 이는 단기적 수익보다 자본효율성과 중장기적 가치 보존을 중시하는 관점에서 중요하다.

③ 리스크 관리와 투명성을 강화하라.

리더들은 금리 인상이나 부동산 가치 추가 하락 등 역(逆) 시나리오에 대비한 스트레스 테스트를 수행해야 한다. 이를 통해 가장 취약한 대출 또는 자산을 파악하고, 비상 대응 계획을 마련해야 한다. 또한 잠재적 부실자산의 기본 펀더멘털을 개선하고, 대출 기관과 투자자에게 자산가치 회복 계획을 투명하게 공유함으로써 신뢰를 유지하고 자본시장 접근성을 강화해야 한다.

33. Savills, "Impacts: Credit where credit's due in the real estate debt market," June 11, 2025.

34. Real Capital Analytics; US leading value for non-agency CRE loans. Alternate lenders include private, and investor-driven.

35. Henri Vuong, "Private real estate credit: Navigating opportunities in a shifting landscape," PREA Quarterly, 2024.

36. Lauro Ferroni, "Dry powder for investment," JLL, accessed Sept. 16, 2025.

37. Orest Mandzy, "CMBS issuance jumps 110% in 1Q 2025, driven again by single-borrower deals," Trepp, May 7, 2025.

38. Erik Sherman, "Banks tiptoe back into CRE lending, but the game has changed," Globest, June 3, 2025.

39. Board of Governors of the Federal Reserve System, "Federal Reserve senior loan opinion survey on bank lending practices," accessed Sept. 16, 2025.

40. Mike Sobolik, "What will happen to commercial real estate values in 2025?" Invesco, June 12, 2025.

41. Ibid.

42. Jarred Schenke, "Banks' CRE comeback fueled by maneuvering bad loans off their books," Bisnow, May 29, 2025.

43. Hilde Rusnes, "European lending activity expected to rise, according to new CBRE survey," CBRE, June 12, 2025.

44. Ibid.

45. Sherman, "Banks tiptoe back into CRE lending, but the game has changed."

파트너십 통한 전문성 확보로 새로운 기회 모색

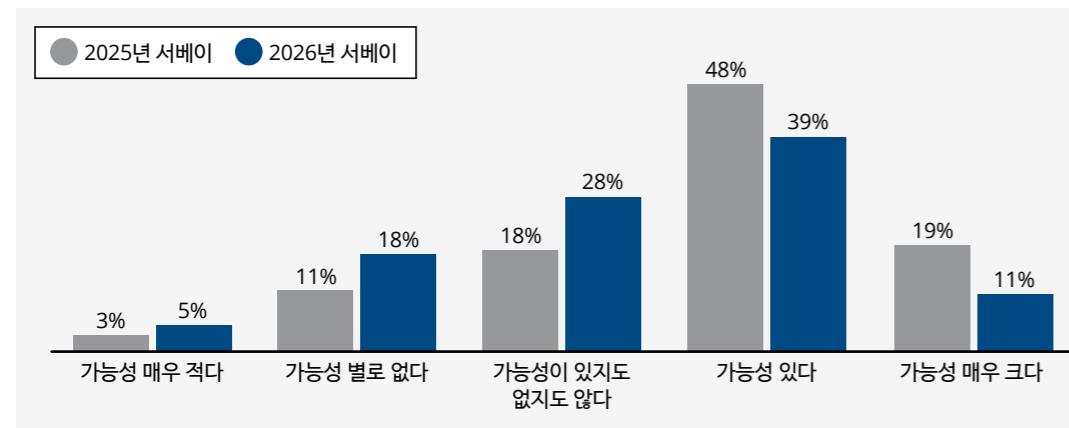
부동산 자산운용은 갈수록 규모 중심의 산업으로 진화하고 있다. 자산 규모와 상품 범위가 경쟁력의 핵심 요소로 작용하면서, 주요 자산운용사들은 상장/비상장 시장, 적극적/수동적 투자 전략을 아우르는 국내외 협력 파트너십을 활발히 구축하고 있다. 이러한 제휴는 자본 조달 채널을 확장하며, 자산관리 플랫폼, 보험사, 리테일 투자자 등 다양한 자금원을 연결하는 역할을 하고 있다.

파트너십 구조와 협작벤처는 고금리 및 인수합병(M&A) 여건이 어려운 시기에 민첩한 대안으로 부상하고 있다. 이러한 협력 모델은 유동성, 수익률, 리스크 관리에 대한 고객 요구가 빠르게 변화하는 환경 속에서 기업이 전략을 유연하게 전환할 수 있도록 지원한다. 블랙스톤(Blackstone), 웰링턴 매니지먼트(Wellington Management), 백가드(Vanguard)가 2025년 4월 발표한 통합형 멀티자산 투자솔루션 개발을 위한 전략적 제휴가 대표적 사례다.⁴⁶ 이 파트너십은 상장-비상장 시장, 액티브-인덱스 전략의 통합을 목표로 하며, 이는 다변화와 혁신에 대한 투자자들의 수요가 커지고 있음을 보여준다. 비상장 자산에 대한 개인투자는 아직 초기 단계에 머물러 있지만, 이러한 제휴는 비상장 시장 접근의 민주화(democratization)를 촉진하고, 포트폴리오 다양화의 새로운 통로를 열어줄 수 있다.

또한 일부 투자자들은 상장시장과 상관관계는 약하지만 성장 잠재력이 높은 비상장 시장에 대한 관심을 확대하고 있다. 여러 부동산 유형을 통틀어 공급 부족이 구조적 트렌드로 이어지면서, 부동산 기본지표를 강화하는 요인으로 작용하고 있다.⁴⁷ 이러한 상황에서 수익률과 다변화 추구가 이러한 파트너십의 형성을 견인하고 있으며, 이는 고금리 시기의 전통적 M&A를 대체할 수 있는 매력적 전략으로 부상하고 있다. 실제로 딜로이트 서베이 결과, 2026년에 M&A 활동을 확대할 계획이라고 응답한 비율은 전년 대비 17% 감소한 것으로 나타났다(그림 7).

그림 7. 대부분 CRE 기업들, 2026년에도 M&A 기회 모색하지만 비율은 전년비 하락

Q. 향후 12~18개월 내 귀사가 M&A 활동을 확대할 가능성이 얼마나 됩니까?



출처: Deloitte 2025 and 2026 Commercial Real Estate Outlook Surveys.

3.1 일부 자산운용사들, 원스톱(one-stop) 솔루션 적극 수용

일부 대출기관들은 자본 스택(capital stack, 자본의 우선순위와 위험-수익 관계 구조)과 리스크 스펙트럼(risk spectrum) 전반으로 서비스를 확장하며, 선순위/후순위 부채 및 우선주 등 다양한 금융상품을 포괄하는 방향으로 진화하고 있다. 부채나 지분 전문 기관들이 여전히 존재하지만, 전반적인 흐름은 통합적 역량을 확보하고 이를 하나의 포괄적 플랫폼 아래에서 제공하는 쪽으로 이동하고 있다.

최근의 규제 완화와 정책 개혁은 주택정책에도 변화를 가져오고 있다. 정부 주도의 공급 중심 정책에서 벗어나, 공공-민간 협력(PPP)과 같은 시장 기반의 해법으로 전환하려는 움직임이 강화되는 것이다. 이러한 개혁 정책은 건설비 절감, 주택공급 확대, 고밀도 개발 촉진을 주요 목표로 한다.⁴⁸ 승인 절차를 간소화하고 민간의 참여를 장려함으로써, 지방정부는 제도권 자본을 공공·임대·저가주택 프로젝트로 끌어들여 새로운 금융 투자 기회를 창출할 수 있다.

3.2 운영 파트너와 관계 강화

일부 투자자들은 특화형 주거시설과 데이터센터 등 전문적 운영 역량이 요구되는 부동산 부문에 점점 더 집중하고 있다. 이러한 자산군은 임대수익 수준과 성장세가 직접적으로 수익률을 결정하기 때문이다.⁴⁹ 특히 대형 기관투자자들에게서 이러한 경향이 두드러진다. 딜로이트 2026년 서베이 결과, 운용자산이 150억 달러 이상인 기관의 약 24%가 전문 지식이 필요한 자산 유형에 접근하기 위해 협작벤처나 파트너십 협약을 고려한다고 답했다. 운용자산이 50억 달러 미만인 소형 기관들도 새로운 시장 진입을 위해 파트너를 찾는 것으로 나타났다(그림 8).

일부 투자자들은 전문 역량을 가진 현지 운영 파트너의 지분 투자를 통해 운영 효율을 높이고, 투자수익률(ROE)을 극대화하는 전략을 취하고 있다. 예를 들어, 온타리오 교직원연금(OTPP, Ontario Teachers' Pension Plan)은 두 개의 전문 부동산 자산운용사와 협력하여 운영사 지분 투자자이자 유럽 시장 확장의 자본 파트너로 참여하고 있다. 또한, 싱가포르 국부펀드(GIC)는 전 세계에서 부동산 투자금액 기준 최대 규모의 기관투자자로, 현재 보유한 400여 개 글로벌 파트너 네트워크를 확장해 신시장 및 신산업 분야에서 자본 투자를 확대하고 있다.⁵⁰

46. Wellington Management, "Wellington, Vanguard, and Blackstone to collaborate on investment solutions combining public and private assets," press release, April 15, 2025.

47. Ibid.

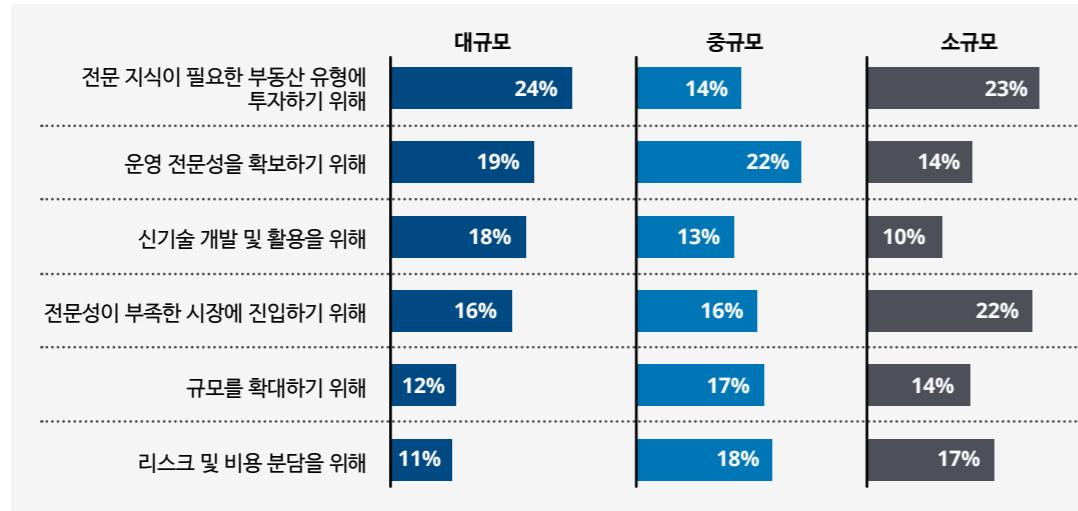
48. Navigate Affordable Housing Partners, "Executive order includes housing affordability reform," Feb. 3, 2025.

49. PGIM Real Estate, "2025 Global outlook: Generating resilient income growth amid uncertainty," May 2025.

50. Evelyn Lee, "GIC Real Estate's Goh: 'We will always need new partners,'" PERE, Feb. 26, 2025.

그림 8. 일부 CRE 기업들, 자본 투자 시 파트너십 통해 전문 지식과 운영 역량 확보 모색

Q. 자본 투자 시 합작벤처나 파트너십을 고려하는 가장 큰 이유는 무엇입니까?



참조: 소규모 기관은 운용자산(AUM)이 5억 달러 미만, 중규모 기관은 5억 달러 이상 150억 달러 미만, 대규모 기관은 150억 달러 이상으로 분류함.
출처: Deloitte 2026 Commercial Real Estate Outlook survey.

디지털 인프라 수요가 급증함에 따라, 일부 데이터센터 운영사들은 에너지 공급업체 및 기술기업과 산업간 제휴를 강화하고 있다. 이러한 협력을 통해 전력 공급 안정성을 확보함과 동시에 운영비 상승을 관리할 수 있다. 여러 데이터센터 리츠(REITs)들은 에너지 공급업체와 협력하여 하이브리드 마이크로그리드(microgrid) 솔루션을 도입하고, 지열, 포물선형 태양광(parabolic solar), 온사이트(on-site) 천연가스 생산 등 비전통적 에너지원도 적극 검토하고 있다.⁵¹ 일부 하이퍼스케일러(hyperscaler, 대규모 데이터센터 운용사)들은 에너지 공급계약에 마이크로그리드 유지 비용을 통합하고, 에너지 헤징 비용 및 파생상품 계약도 병행 검토하고 있다. 예를 들어, 데이터센터 리츠사인 이퀴닉스(Equinix)는 블룸 에너지(Bloom Energy)와 협력해 온사이트 천연가스 발전을 추진하고 있으며,⁵² 일부 데이터센터 개발업체들은 엔챈티드 록(Enchanted Rock), R파워(RPower)와 같은 마이크로그리드 개발사와 협력해 전력 인프라 구축을 가속화하고 있다.⁵³

3.3 일부 부동산 펀드, 제한적 투자자 기반 다변화 모색

일부 펀드매니저, 보험사, 퇴직연금 계좌, 자산운용사들은 자본 조달원을 다변화하며 새로운 전략적 플레이북을 구축하고 있다. 이 과정에서 비상장 부동산이 주요 수혜 자산으로 부상하고 있다. 활발한 연금보험 시장,⁵⁴ 인구 고령화, 퇴직연금 제공자와 자산관리 업계 간 융합⁵⁵과 같은 광범위한 구조적 변화에 발맞춰 일부 비상장 시장 참여자들이 전략적 제휴를 적극적으로 모색하고 있다.

전 세계적으로 비상장 자산에 대한 투자 수요가 계속 확대되고 있다. 평균적으로 자산운용사의 82%가 향후 3년간 사모펀드, 벤처캐피탈, 사모신용, 비상장 부동산에 대한 자산 배분을 늘릴 계획이라고 답했다.⁵⁶ 이러한 흐름은 특히 아시아태평양 지역에서 두드러지게 나타나며, 92%의 자산관리자가 투자 비중 확대를 계획하고 있다.⁵⁷ 고액자산가의 부동산 투자 비중은 19% 수준을 유지하고 있으며, 이는 2006년(24%) 이후 최고 수준이다.⁵⁸ 일부 대체자산 운용사들은 이러한 흐름을 적극 활용하고 있다. 신세대 투자자들은 이전 세대보다 포트폴리오 다변화와 비상장 자산을 통한 수익률 및 리스크 최적화에 더 큰 관심을 보이고 있다.⁵⁹ 특히, '대규모 부(富) 이전'(Great Wealth Transfer)으로 약 84조 달러 규모의 자산이 2045년까지 이전될 것으로 추정되며, 이 중 72조 달러가 X세대와 밀레니얼 세대로 상속될 것으로 예상된다.⁶⁰

또한 대체자산 운용사와 보험업계 간의 관계에도 변화가 감지되고 있다. 2025년 5월, 영국의 한 보험사가 부동산 투자사 프로프리움 캐피탈 파트너스(Proprium Capital Partners)의 지분 75%를 인수하며 비상장 시장 투자 확대 전략을 추진했다.⁶¹ 블랙스톤(Blackstone)은 보험사들과 4개의 전략적 제휴 및 20개의 개별운용계약(SMA)을 운영 중이다.⁶² 앞으로 자산운용사들은 금융서비스 산업 전반에 걸쳐 자본 배분 및 투자 기회를 지속적으로 평가하고 확대할 가능성이 크다. 이들은 퇴직연금 관련 자산뿐 아니라 생명·손해 보험 등 비연금 영역 투자 또는 제휴 관계도 모색하며, 이를 통해 투자자 기반을 한층 더 확장하고 다변화할 것으로 전망된다.

3.4 일부 리츠사들, 민간 자본과의 전략적 제휴 적극 추진

경쟁이 심화되고 투자자 요구가 빠르게 변화하는 시장 환경 속에서, 일부 상장 리츠(REITs)들은 연기금, 국부펀드, 기타 기관 투자자 등 민간 자본 공급자와의 제휴를 강화하고 있다. 이러한 협력은 규모 확대, 수익률 다변화, 변화하는 부동산 시장 환경에 대한 유연한 대응을 가능하게 하는 전략적 수단으로 자리 잡고 있다. 이들 협력은 주로 합작벤처 또는 공동투자 형태로 이루어지며, 리츠가 일반 파트너(general partner)로서 역할을 수행하는 구조가 일반적이다. 대표적 사례로, 벤타스 인베스트먼트 매니지먼트(Ventas Investment Management, VIM)는 벤타스(Ventas)의 제3자 기관투자자 자본운용 플랫폼으로, 주요 활동에는 개방형 구조의 '벤타스 라이프사이언스 & 헬스케어 부동산 펀드(Ventas Life Science & Healthcare Real Estate Fund, 일명 '벤타스 펀드')와, 싱가포르 국부펀드(GIC)와의 지속적인 생명과학 개발 파트너십이 포함된다.⁶³ 해당 투자는 북미 전역의 생명과학, 외래의료시설, 시니어 주거 부동산 자산을 대상으로 하며, 핵심 및 핵심+ 자산군에 집중하고 있다.

51. Melissa Farney, "The power play: How data centers and utilities are reinventing energy strategies," Data Center Frontier, March 28, 2025.

52. Bloom Energy, "Bloom Energy expands data center power agreement with Equinix surpassing 100MW," press release, Feb. 20, 2025.

53. PR Newswire, "Enchanted Rock Bridge-to-Grid solution addresses power demand growth from AI and electrification," May 16, 2024.

54. Susan Rupe, "Life insurance and annuity sales: What's ahead for 2025?" Annuity News, Jan. 10, 2025.

55. Fred Barstein, "Is the convergence of wealth and retirement at work insurmountable?" Wealth Management, June 23, 2025.

56. Dhruv Sharma, Joseph Wickremasinghe, Raina Oberoi, and Alex Kokolis, "Emerging trends in wealth management," MSCI Wealth, accessed Sept. 16, 2025.

57. Ibid.

58. Capgemini, "Sail the Great Wealth Transfer," accessed Sept. 16, 2025.

59. PR Newswire, "BofA Private Bank study of wealthy Americans finds generational divide in investing, giving and preserving wealth," June 18, 2024.

60. James Royal, "An \$84 trillion wealth shift is underway, and you may soon inherit a piece of it. Here's what to expect," Bankrate, June 25, 2025.

61. David Ricketts, "L&G acquires real estate group Proprium to fuel private markets push," Financial News, May 19, 2025.

62. Blackstone Inc., Q1 2025 earnings call, Apr 17, 2025.

63. Ventas, "Ventas 2024 annual report," accessed Sept. 16, 2025.

파트너십을 통해 성장하는 액션플랜

① 모든 파트너십과 합작벤처를 통틀어 일관된 데이터 표준을 구축하라.

CRE 기업들은 정확하고 시의적절하며 비교 가능한 보고를 보장하기 위해, 모든 제휴 및 공동사업에서 통합된 데이터 관리 기준을 적용해야 한다. 또한 국내외 규제 요건에 부합하는 통합 컴플라이언스 프레임워크와 보고 기준을 마련해야 한다. 이에는 자금세탁방지(AML) 및 고객신원확인(KYC) 관련 규제도 포함해야 하며, 기관투자자뿐 아니라 리테일 투자자까지 포괄하는 체계적 준법 관리가 요구된다.

② 전략적 제휴의 필요성과 방향성을 신중히 평가하라.

시장 점유율 확대, 역량 강화, 새로운 시장이나 자산군 접근 등 전략적 제휴의 목적을 명확히 정의하고, 그에 따라 M&A, 합작벤처, 기타 협력계약 중 어떤 방식을 선택할지 비교 및 평가해야 한다. 이 과정에서 금리 전망과 중앙은행의 정책 스탠스도 함께 고려해 시장 변동성에 대한 대응력을 높일 필요가 있다.

③ 기관투자자는 공공 부문과의 적극적 협력 관계를 구축하라.

기관투자자들은 주 및 지방정부와 적극적으로 협력해, 공공-민간 파트너십 모델을 다양한 전문 영역에 적용할 수 있는 기회를 모색해야 한다. 특히 미디어·엔터테인먼트, 헬스케어, 에너지 인프라, 공공임대 및 기숙사 등 사회·산업적 파급력이 큰 분야에서 협력 모델을 구축함으로써, 민간 자본이 공공정책 목표를 지원하는 지속가능한 투자 생태계를 형성할 수 있다.



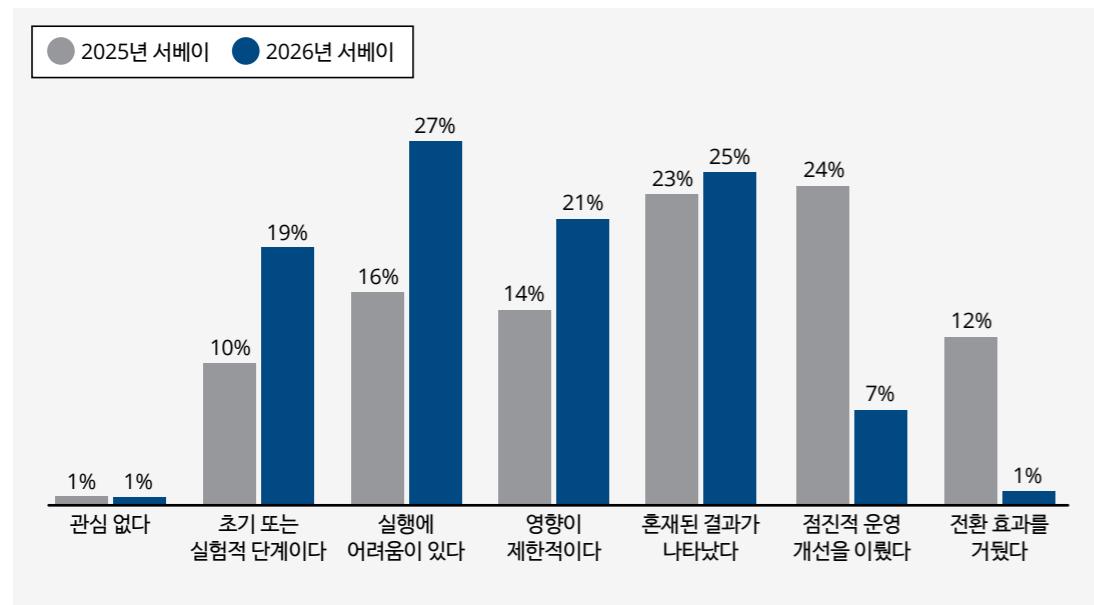
04 AI 잠재력을 실질적 성과로 전환하는 열쇠는 데이터와 애플리케이션 준비

4.1 CRE 부문 AI 성숙도, 초기 단계지만 점진적 진화

딜로이트 서베이 결과, CRE 부문 리더 응답자의 19%는 자사의 AI 도입 여정이 아직 초기 단계에 있다고 답했다. 흥미롭게도 27%의 응답자는 AI 구현 과정에서 기술적 문제, 전문 인력 부족, 변화에 대한 저항 등 여러 시행착오를 겪고 있다고 답했다(그림 9).

그림 9. AI 성숙도 발전 과정에서 시행착오 겪는 CRE 기업들

Q. 귀사의 조직 워크플로우에 새로운 AI 솔루션을 통합하는 전반적인 경험을 어떻게 평가하십니까?



출처: Deloitte 2025 and 2026 Commercial Real Estate Outlook Surveys.

이러한 AI 통합 곡선의 눈에 띠는 변화는, 오늘날의 변혁적 AI가 단순히 문서 요약이나 이메일 응답 수준을 넘어 근본적 운영 혁신을 요구하기 때문인 것으로 보인다. 2025 서베이에서는 과도한 기대가 반영돼 성과에 대한 기대치가 지나치게 높았던 것으로 추정된다. AI 투자에 대한 실질적 수익을 달성하기까지는 시간이 필요하며, 기술적 문제보다는 인간의 점진적 적응 과정이 장애물로 작용하는 경우가 많다. AI 도입의 어려움을 토로하거나 혼재된 결과가 나타났다고 밝힌 응답자 비율이 상승한 것은 초기 단계에서의 성공적 AI 구현이 그 어느 때보다 중요한 과제가 됐음을 시사한다.

4.2 이제 챗봇을 활용 넘어선 AI 혁신

소형화되고 효율적인 AI 모델, 특히 산업 특화형 모델이 CRE 업계 전반에 빠르게 확산되고 있다. 오늘날 대부분의 음성 및 챗 어시스턴트는 더 이상 신기한 기술이 아니라, 고객 발굴과 리드 검증(qualifying lead, 잠재 고객 중 실제 구매 가능성이 높은 고객을 선별)을 위한 일상적 업무 도구로 자리 잡고 있다. 딜로이트 서베이 결과, 응답자들은 멀티모달(multimodal), 멀티에이전트 시스템(multi-agent system), 소형언어모델(SLM), AI 기반 디지털 트윈(digital twin), 대규모액션모델(LAM), 에이전틱 AI(agenetic AI) 등 다양한 AI 신기술에 대해 높은 관심을 보였다. 이러한 신기술 중 관심 응답률이 40%를 하회한 기술은 하나도 없었다. 이는 부동산 업계 리더들이 AI를 변혁적 동력으로 인식하고 있음을 시사한다. AI는 자산 운영부터 고객 상호작용, 의사 결정에 이르기까지 부동산 비즈니스의 전 과정을 근본적으로 재편할 잠재력을 지닌 것으로 보인다.

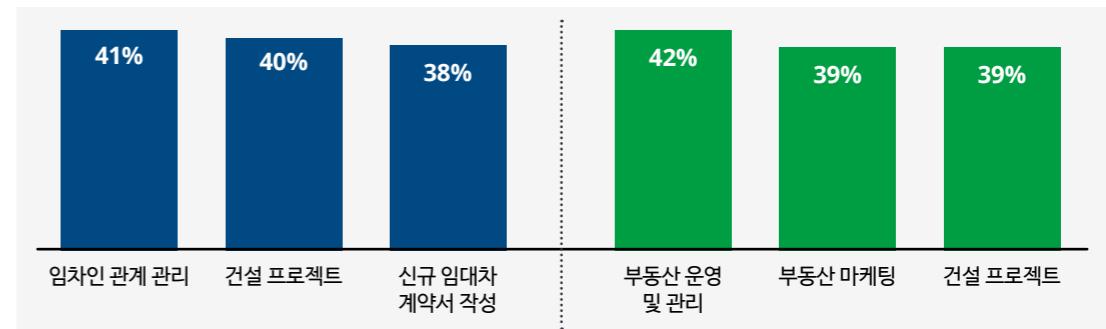
그러나 각 조직은 과연 AI 성과를 거두기에 충분히 적합한 데이터를 보유하고 있는가? AI 모델을 학습시키는데 필요한 데이터뿐 아니라, 유의미한 결과를 산출할 수 있는 입력 데이터를 확보했는지가 핵심이다. 단순히 데이터의 양이 많다고 해서 AI 유용성이 확보되는 것은 아니다. AI의 실제 과제는 대규모 추출-변환-로드(ETL, extract-transform-load) 과정을 거치지 않고도 의미 있고 활용 가능한 데이터를 확보하는 데 있다. 딜로이트 서베이 결과, 응답자의 약 50%가 합성 데이터 생성을 가장 주목받는 영역으로 꼽았다. 부동산 데이터에는 은행 계좌번호, 사회보장번호, 임차인 이름, 모기지 상환 상태 등 민감한 개인정보가 포함되는 경우가 많아 이 데이터를 그대로 학습에 사용할 수 없기 때문에 합성 데이터 생성이 필수적이다. 그러나 합성 데이터 생성은 쉽지 않은 과제다. 데이터 사이언스 전문성과 엄격한 품질 관리가 요구되며, 생성된 인공 데이터가 현실적이면서도 실제 분석에 유용해야 하기 때문이다.

4.3 목표 중심의 AI 도입과 초기 성과

일부 CRE 기업들은 광범위하고 분산된 접근에서 벗어나, 가장 높은 효과를 기대할 수 있는 영역에 AI를 집중적으로 적용하고 있다. 딜로이트 서베이 결과, 향후 12~18개월 AI 도입의 최우선 과제로 임차인 관계 관리, 임대차 계약서 작성, 포트폴리오 관리가 꼽혔다(그림 10). 그러나 AI의 부동산 운영 효율성은 기업마다 큰 차이를 보였다. 일부 기업들은 운영관리와 마케팅 분야에서 AI를 통합할 때 여러 어려움에 봉착하고 효과도 제한적이라고 지적했다.

그림 10. AI 통합으로 임차인 관계 관리는 개선 효과가 기대되지만, 부동산 운영 효율성을 개선하는 데는 난항이 예상됐다

Q. 다음 부동산 비즈니스 기능 중 향후 12~18개월 내 AI 역량을 가장 많이 활용할 수 있는 것은 무엇입니까?



참조: 그림 10의 분류는 그림 9의 AI 통합 경험 관련 문항에 대한 응답 데이터 분석을 기반으로 이뤄졌다. 조직이 긍정적인 결과를 보고한 비즈니스 기능의 경우, 응답자들은 '점진적 운영 개선' 또는 '변혁적 영향'이라고 답했다. 반면 도입에 어려움을 겪고 있는 기능의 경우, 응답자들은 '이행의 문제' 또는 '제한적 효과'라고 응답했다.

출처: Deloitte 2026 Commercial Real Estate Outlook Survey.

지난해에 비해 AI의 신뢰성과 안정성이 향상된 것은 사실이지만, 모델의 설명가능성(explainability)을 강화하기 위해서는 추가 보완이 여전히 필요하다.⁶⁴ 이를 위해 AI 리스크 완화에 핵심 역할을 하는 인간 검증(human validation)과 정기적인 알고리즘 감사가 필수적이다. 예를 들어, 생성형 AI는 표준 임대계약을 요약하는 데는 능숙하지만, 복잡하거나 개별화된 조항의 경우 한계를 보일 수 있다. 다만 인간의 개입을 통해 시간이 지남에 따라 출력 품질은 개선될 수 있다. 따라서 모델을 정교하게 미세 조정하고, 계층 추가나 프롬프트 최적화를 통해 모델의 응답 품질과 적합성을 높이는 것이 향후 성공의 핵심 전략이 될 수 있다.

4.4 소형화 모델과 목적 적합형 AI의 부상

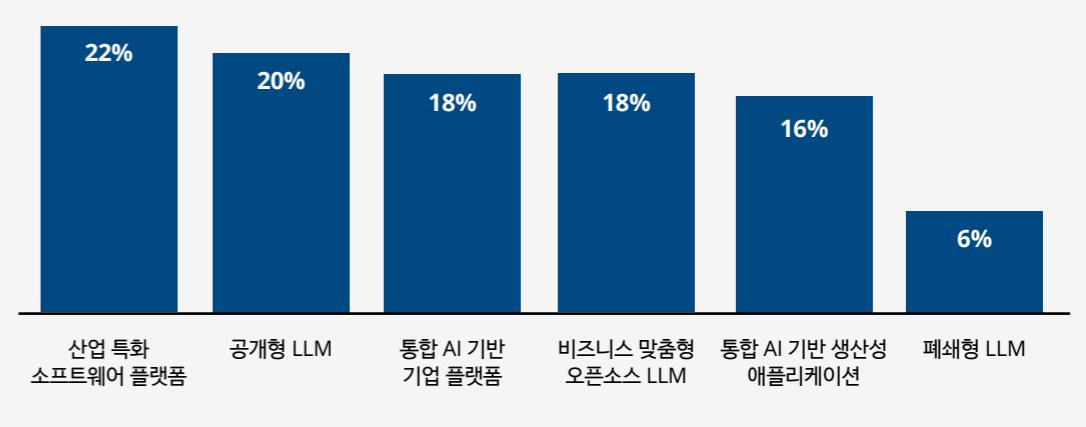
모든 상황에 적합한 기술은 존재하지 않는다. AI 도입의 핵심은 기술 자체가 아니라 활용 목적에 맞는 적합성(fit-for-purpose)이다. 콘텐츠 생성을 위한 생성형 AI든, 예측 분석을 위한 전통적 딥러닝(deep learning)이든 AI 채택의 성공 여부는 해결해야 할 비즈니스 과제가 무엇인가에 달려 있다. 최근 멀티모달 AI(multimodal AI)와 비정형 데이터(이미지, 음성, 자연어 등)를 처리할 수 있는 딥러닝 기술의 발전으로 이전에는 불가능했던 새로운 활용 사례가 나타나고 있다.

상당수 부동산 기업들은 대규모 자체 모델(large in-house model)을 직접 구축하기보다는, 사전에 학습된 소형 모델을 여러 개 조합해 운영 업무에 활용하는 방식을 선택할 가능성이 크다. 즉, 단일 대형 언어모델(LLM)이 데이터 저장, 계산 계층, 시스템 인터페이스를 모두 담당하는 거대 단일 구조(monolithic architecture) 대신, 문제를 세분화하거나 여러 소형 AI 모델을 조율하는 AI 에이전트 시스템 구축이 산업 전반의 주요 트렌드로 부상하고 있다.⁶⁵

딜로이트 서베이 결과, 전 세계 응답자의 22% 가 통합 업무공간관리시스템(IWMS, integrated workplace management system) 또는 전산시설관리시스템(CAFM, computer-aided facilities management) 등 산업 특화형 소프트웨어 플랫폼을 활용 중이며, 20%는 공개형 대형언어모델(public LLM)을 사용하고 있는 것으로 나타났다(그림 11). 공개형 LLM은 미세 조정을 통해 특정 부동산 업무에 맞는 소형 고효율 모델로 변환할 수 있다. 이는 추론 속도를 높이고, 컴퓨팅 부담을 줄이는 효과가 있다.⁶⁶ 물론 미세조정에는 상당한 노력이 필요하지만, 인간이 개입하면 결과물의 품질을 크게 향상시킬 수 있다. 또한 일부 조직들은 도메인 특화 데이터세트를 활용해 소형언어모델(SLM)을 처음부터 자체 개발함으로써, 고유한 운영 니즈에 최적화된 모델을 구축할 수도 있다. 특히 공개형 LLM을 부동산 산업의 특성에 맞게 커스터마이징 하는 시도가 공모 리츠(Public REITs) 중심으로 확산되고 있다.

그림 11. CRE 운영 재편을 지원하는 산업 특화 소프트웨어 플랫폼 부상

Q. 귀사는 현재 어떠한 AI 솔루션을 가장 많이 사용하고 있습니까? 또는 향후 어떠한 솔루션의 도입을 확대할 계획입니까?



출처: Deloitte 2026 Commercial Real Estate Outlook Survey.

SLM은 적은 파라미터로 구축되기 때문에 속도와 효율성에서 강점을 지닌다. 따라서 대규모 범용 AI 모델에 의존하지 않고도, 매물 정보, 거래 기록, 지역 용도규제 등 산업 특화 데이터를 활용해 정밀한 비즈니스 과제를 직접 해결할 수 있다. 이는 무거운 연산 자원 없이도 더 빠르고, 더 관련성 높은 결과를 제공할 수 있는 차세대 AI 활용 방식으로 주목받고 있다.⁶⁷

4.5 AI 잠재력을 실현하기 위한 액션플랜

① 신규 도입하는 모든 AI 툴에 대해 리스크 관리 계획을 수립하라.

새로운 AI 툴의 도입은 미국의 경우 반드시 '사베인스-옥슬리법'(SOX, Sarbanes-Oxley Act)을 준수해야 하며 이 외에는 내부감사팀과의 협업 하에 진행되어야 한다. 생성형 AI는 리스크 평가, 통제 설계, 모니터링, 시정조치, 보고, 테스트 등 SOX 컴플라이언스 전 과정을 효율화하고 고도화하는 데 활용할 수 있다.⁶⁸ AI 리스크 관리와 감사 감독을 초기 단계부터 통합하면, 기업은 잠재적 규제 공백을 조기에 파악하고, 데이터 무결성을 보호하며, 통제 환경을 최적화할 수 있다. 이는 결과적으로 AI 현대화를 보다 안전하고 지속가능하게 추진하는 기반이 된다.

② AI 모델 구조에 설명가능성을 내재화하라.

조직은 AI 모델의 핵심 아키텍처에 설명가능성을 포함해야 한다. 특히 고위험·고난도 업무에 대해서는 모든 AI의 추천에 '왜'에 대한 근거를 함께 제공하는 구조가 필요하다. 또한 인간 검증과 알고리즘 감사를 정례화해 AI 모델의 신뢰성과 일관성을 유지해야 한다.

③ AI 리터러시(AI literacy)를 이사회 차원의 전략적 필수 과제로 설정하라.

AI 리터러시는 더 이상 선택이 아닌, 조직 차원의 필수 역량이다. 이를 위해 AI 가치 활용 사례(임대, 언더라이팅, 자산운영), 개인정보 보호, 프롬프트 활용, 모델 리스크 관리 등을 포함한 전사적 학습 및 개발 프로그램에 구축해야 한다. 또한 교육 이수율, 활용 사례 피아프라이, 파일럿 이행 소요기간, 오남용·비준수 사례 등 핵심성과지표(KPI)를 추적해야 한다. 마지막으로, AI 리터러시를 직무 수행 기대치와 연계해야 한다. 이러한 통합적 접근은 AI 툴의 변화에 관계없이 파일럿 프로젝트를 보다 안전하고 신속하게 운영하고 조직 역량을 지속적으로 강화하는 데 핵심 역할을 할 수 있다.

64. Jim Rowan, Beena Ammanath, Costi Perricos, Brenna Sniderma, and David Jarvis, "Now decides next: Generating a new future—Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise Quarter four report," Deloitte, January 2025.

65. Katherine Noyes, "Small language models: Bringing generative AI to the edge," The Wall Street Journal, November 13, 2024.

66. Peeyush Aggarwal, Sulabh Soral, and Robert Stubbs, "LLM strategy—Is it better to train or use 'out of the box,'" Deloitte UK, Feb. 19, 2025.

67. Lindsey Wilkinson, "Why enterprises are turning to small AI models," CIO Dive, Feb. 18, 2025.

68. Deloitte, "Modernizing your SOX compliance program with advanced technology," Dec. 22, 2024.

05 CRE 부문, 직접 기회를 만들어야 할 때

CRE 부문의 다음 챕터는 준비된 현실주의자에게 가장 유리할 것이다. 거시경제의 불확실성, 정책 혼선, 장기 고금리와 같은 주요 리스크들이 존재하는 만큼, 향후 12~18개월 동안 등장할 기회 역시 지극히 현실적이다. 가격조정을 거쳐 구조가 개선된 대출, 조심스럽게 회복 중인 대출기관과 심화되는 사모신용 시장, 디지털 인프라·물류·오피스 분야에서의 선별적 강세가 나타날 가능성이 매우 크다.

CRE 리더들은 2026년에 실용적 전략을 유지해야 한다. 자본의 민첩성을 확보하고, 탄력적 수익원으로 포트폴리오를 재조정하며, 규모 확장과 운영 전문성 확보를 위해 파트너십을 구축해야 한다. 또한 AI는 보여주기식이 아니라 실질적 성과 개선 목표에 집중해, 임대, 언더라이팅, 포트폴리오 의사결정 등 효과가 입증된 영역에 적용해야 한다. 기존 포트폴리오를 스트레스 테스트하고, 운영 투명성을 강화하며, 선도자만이 누릴 수 있는 시간적 이점을 활용해 시장보다 먼저 움직여야 한다. 기회가 확실해질 때까지 기다리기보다 직접 기회를 만들어야 할 시점이다.

연구 방법론

딜로이트 금융서비스센터(Deloitte Center for Financial Services)는 2025년 6~7월 운용자산이 최소 2억5,000만 달러 이상인 CRE 보유 및 투자기업에 소속된 850명 이상의 C-레벨 임원(CEO, CFO, COO) 및 직속 임원들을 대상으로 서베이를 실시했다.

응답자들은 향후 12~18개월 동안 자사의 성장 전망, 인력 계획, 운영 전략, 기술 로드맵 등에 대한 의견을 공유했다. 또한 투자 우선순위와 상업용 부동산 핵심지표에 대한 전망도 제시했다.

서베이에 참여한 응답자들은 북미(캐나다, 멕시코, 미국), 유럽(프랑스, 독일, 네덜란드, 스페인, 영국), 아시아태평양(호주, 인도, 일본, 중국 본토, 싱가포르) 등 주로 세 개 주요 지역에서 활동하는 CRE 부문 리더들로 구성됐다.

저자



Kathy Feucht

United States

Global Real Estate Sector Leader | Partner
kfeucht@deloitte.com



Sally Ann Flood

United States

US real estate sector Leader | Partner
sflood@deloitte.com



Tim Coy

United States

Research manager | Deloitte Center for Financial Services |
Deloitte Services LP
tlcoy@deloitte.com

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.

⑧ 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



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

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



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

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

⑧ 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



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



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



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



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



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



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



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

(a) 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 : wooglee@deloitte.com

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



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
- 비결 FRTB 및 KICS 등 금융규제 컨설팅

(b) 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



최경식 파트너
금융산업통합서비스그룹
리스크자문 부문

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

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



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

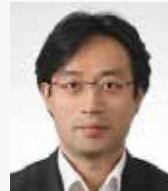


장지식 파트너
금융산업통합서비스그룹
경영자문 부문

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

(R) 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)



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

(R) 세무자문 부문



김철 파트너
금융산업통합서비스그룹
세무자문 부문 리더

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

- 금융기관 세무조정/자문 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

(인) 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

(인) 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

Deloitte.

본 단행본은 Deloitte United States가 2025년 10월 발행한
'2026 Financial Services Industry Outlooks'의 한국어 번역판임을 명시합니다.

Deloitte. Insights



@Deloittekorea



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



딜로이트 인사이트 모바일 앱



딜로이트 인사이트 카카오 채널



Download on the
App Store



GET IT ON
Google Play



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC