

Deloitte Insights

July 2026

Image generated by AI



딜로이트 글로벌 금융서비스 산업 트렌드

이동하는 금융 권력:

에이전틱 AI와 디지털 자산이 바꾸는 게임의 룰

딜로이트 금융서비스 센터
Deloitte Center for Financial Services

Deloitte.

딜로이트 글로벌 금융서비스 산업 트렌드

이동하는 금융 권력:

에이전틱 AI와 디지털 자산이 바꾸는 게임의 룰



Leader's Message

권지원 Partner

금융산업 통합서비스그룹 (One FSI) 대표
한국 딜로이트 그룹



금융서비스 산업은 지금 구조적 전환의 한가운데에 서 있습니다. 인공지능(AI)과 디지털 기술의 발전은 상품과 서비스 제공 방식은 물론, 소비자의 금융 접근 범위까지 근본적으로 재편하고 있습니다. 과거 금융기관 중심으로 형성돼 온 산업의 경계가 빠르게 허물어지며, 기술은 더 낮은 비용과 더 넓은 도달 범위를 기반으로 새로운 경쟁 질서를 만들고 있습니다.

이러한 변화는 단순한 기술 도입을 넘어 금융산업 운영 기반을 전반적으로 재구축하는 계기가 되고 있습니다. 레거시 시스템과 수작업 프로세스는 AI 기반 자동화 구조로 전환되고 있으며, 스테이블코인과 블록체인 등 신기술은 결제와 자산운용의 방식을 근본적으로 바꾸고 있습니다. 그 결과, 금융기관은 효율성과 확장성을 동시에 확보해야 하는 새로운 과제에 직면하고 있습니다.

동시에 소비자 접점에서는 금융 접근성과 경험이 빠르게 진화하고 있습니다. AI 기반 자산관리, 사모자본 투자 기회 확대, 새로운 임대 및 투자 모델의 등장 등으로 보다 많은 개인이 고도화된 금융 서비스를 활용할 수 있는 환경이 조성됐습니다. 기술 혁신은 금융 서비스의 이용 장벽을 낮추고, 산업 전반에 걸쳐 새로운 성장 기회를 창출하고 있습니다.

이제 금융산업의 핵심 과제는 단순한 기술 채택이 아니라, 변화의 방향을 전략적으로 설계하는 데 있습니다. 금융기관은 빠르게 진화하는 기술 환경 속에서 운영 효율성과 고객 경험, 리스크 관리 간 균형을 찾아야 합니다. 딜로이트의 『글로벌 금융서비스 산업 트렌드』는 이러한 구조적 전환을 이해할 수 있는 통찰과 함께 향후 금융산업의 경쟁력을 좌우할 핵심 흐름을 제시합니다.

2026년 7월

딜로이트 글로벌 금융서비스 산업 트렌드 전망

Contents

개요	007
----	-----

Part 1. 소비자 접점의 혁신: 금융 접근성과 고객 경험의 재편

1장 자산관리 부문 생산성 혁신 이끄는 에이전틱 AI	011
2장 에이전틱 AI, 생명보험 고객 저변 확대의 열쇠	021
3장 미국 확정기여형 퇴직연금, 사모자본 성장의 새로운 동력	031
4장 사모자본 대중화, 개인투자 시장의 새로운 전환점	043
5장 주거 서비스화(LaaS), 임대 시장의 새 성장 모델	053

Part 2. 금융산업 운영 기반의 재구축

6장 기관금융, AI 네이티브 상품의 수익 전환점	065
7장 차세대 결제 인프라로 부상한 스테이블코인	075
8장 가상자산과 스마트 계약, 부동산 펀드 운영 전주기 혁신	085

개요

신기술과 시장 환경 변화가 금융서비스 산업의 구조와 서비스 제공 방식, 금융 접근성을 어떻게 재편하는가?

금융서비스 산업을 규정해 온 핵심 경계가 새롭게 재편되고 있다. 금융기관이 상품과 서비스를 제공하는 방식, 소비자가 금융서비스에 접근하는 경로, 금융 인프라 작동 방식이 동시에 변화하고 있다.

비용이 낮아지고 규제 체계가 변화하는 가운데, 새로운 서비스 모델이 시장의 비효율과 마찰을 줄이고 있다. 불과 몇 년 전까지만 해도 실험적으로만 여겨졌던 혁신 기술은 이제 금융산업의 비용 구조와 서비스 도달 범위를 실질적으로 변화시키기 시작했다.

동시에 금융산업의 운영 인프라 역시 근본적인 재구축 단계에 접어든 것으로 보인다. 레거시 시스템과 수작업 중심 프로세스는 첨단 기술 기반의 운영 체계로 전환되고 있으며, 은행 핵심 업무는 인공지능(AI)을 실행 엔진으로 삼아 새롭게 설계되고 있다. 스테이블코인은 보다 저렴한 결제 네트워크로의 전환을 가속화하고 있으며, 블록체인은 복잡한 자금 운용 및 펀드 업무 프로세스를 자동화하고 있다.

이러한 변화는 서로를 강화하는 선순환을 만든다. 인프라 혁신은 금융서비스 접근성을 보다 경제적으로 확대하고 있으며, 증가하는 수요는 다시 대규모 디지털 전환 투자에 대한 정당성을 제공하고 있다. 이러한 흐름은 향후 수십 년간 금융서비스 산업에서 나타날 가장 중요한 운영 구조 변화 가운데 하나가 될 것으로 전망된다.

『딜로이트 글로벌 금융서비스 산업 트렌드』는 이 두 가지 변화를 중심으로 금융산업의 미래를 조망한다. 1~5장은 자산관리, 보험, 사모자본, 퇴직연금, 주거 서비스 등 소비자 접점에서 나타나는 접근성 확대와 경험 혁신을 다룬다. 6~8장은 AI, 스테이블코인, 블록체인을 중심으로 재구축되고 있는 금융산업의 운영 인프라와 기반 구조를 분석한다. 보고는 미국 시장을 중심으로 작성됐으나, AI, 디지털자산, 블록체인 기반 금융 인프라 혁신이 글로벌 금융산업 전반으로 확산되고 있다는 점에서 국내 금융기관과 정책 입안자들에게도 중요한 시사점을 제공한다.

Part

01

소비자 접점의 혁신: 금융 접근성과 고객 경험의 재편

AI 기반 자산관리 서비스부터 개인투자자를 대상으로 한 사모자본 투자 확대에 이르기까지,
금융서비스 산업은 보다 고도화된 금융상품과 서비스에 대한 접근성을 넓히는 동시에 고객 경험 자체를 변화시키고 있다.
이러한 변화의 배경에는 상품과 서비스를 대규모로 제공하는 데 필요한
경제성을 확보하게 해주는 기술 혁신이 자리하고 있다.

1장

자산관리 부문 생산성 혁신 이끄는 에이전틱 AI

2장

에이전틱 AI, 생명보험 고객 저변 확대의 열쇠

3장

미국 확정기여형 퇴직연금, 사모자본 성장의 새로운 동력

4장

사모자본 대중화, 개인투자 시장의 새로운 전환점

5장

주거 서비스화(LaaS), 임대 시장의 새 성장 모델

1장

자산관리 부문 생산성 혁신 이끄는 에이전틱 AI

에이전틱 AI(agentic AI)는 자산관리 부문에 근본적인 변화를 가져올 수 있다.

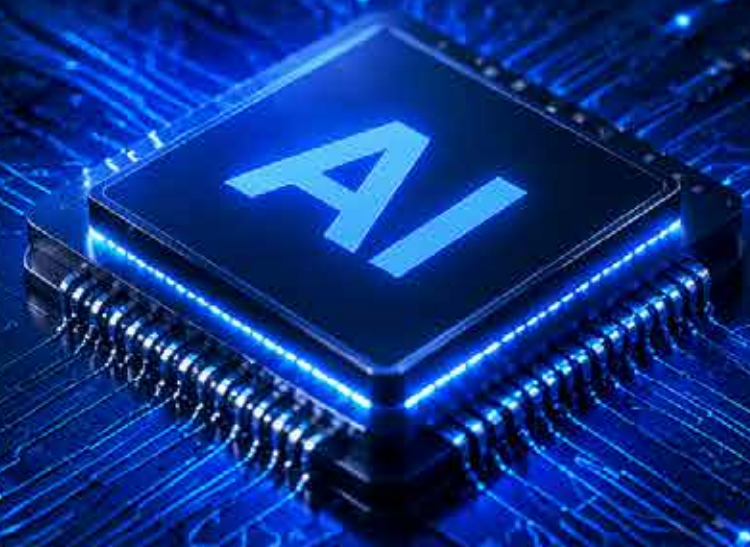
운영 업무 자동화로 자문 품질이 높아지고, 자산관리 자문 인력과 고객 모두의 경험이 개선되며,

그동안 비용 문제로 어려웠던 대중 자산가(mass affluent) 계층에 대한 경제적인 개인 맞춤형 서비스가 가능해진다.

딜로이트는 2032년까지 에이전틱 AI가 자산관리 분야의 생산성을 최소 30%에서 많게는 100%까지 개선할 것으로

전망한다. 이를 통해 현재 자문 인력이 운영 업무에 사용하는 시간의 25~50%가 절감될 수 있으며,

미국의 경우 업계 전체가 추가로 미화 10조~35조 달러 규모의 고객 자산 관리 역량을 확보하게 될 것으로 예상된다.



“자산관리 부문은 에이전틱 AI(agentic AI) 역량을 강화해 서비스 제공 비용을 절감하고, 자문의 품질과 제공 방식을 향상시키며, 자문 인력과 고객 경험을 개선함으로써 차별화된 경쟁력을 갖출 수 있다.

전 세계 자산관리 부문은 업무 부담을 가중시키는 딜레마에 직면해 있다. 고객들은 언제 어디서나 끊임 없이 제공되는 맞춤형 자문 서비스를 기대하지만, 자산관리 기관은 더 많은 고객과 더욱 복잡해진 포트폴리오를 관리해야 하는 상황이다. 실제로 자산관리 인력은 업무 시간의 약 70%를 고객의 눈에 보이지 않는 운영 및 관리 업무에 사용하고 있으며, 가장 높은 부가가치를 창출하는 고객 관계 구축에는 단 30%의 시간만을 할애하고 있다.¹

하지만 인공지능(AI), 특히 에이전틱 AI의 자율적 실행 역량은 이러한 구조를 근본적으로 변화시킬 수 있다. 딜로이트 금융서비스 센터는 AI를 활용해 업무 처리 시간을 절감함으로써 기존 근무 시간 내에서 확보되는 업무 처리 역량 증가를 의미하는 '자산관리 생산성 향상'(productivity uplift)이 2032년까지 적게는 30%, 많게는 100%에 이를 것으로 전망한다. 산업 전체로 보면 자산관리 인력의 업무 시간 중 25~50%가 부가가치가 낮은 운영 업무에서 해당될 수 있으며, 이는 시스템 전반에 상당한 추가 역량을 제공해 기존의 '자산관리 인력 부족 문제'를 '자산관리 역량의 차별화 문제'로 전환할 수 있다.

운용자산(AUM) 기준으로 환산하면, 이러한 생산성 향상으로 고객 관리 역량을 미화 10조~35조 달러 확대할 수 있다. 글로벌 자산관리 시장에서 일반적으로 활용되는 1% 자문 보수를 적용할 경우, 이는 연간 1,000억~3,500억 달러 규모의 잠재 수익 기회를 의미한다(20페이지 '리서치 방법론' 참조). 다만 이러한 가치 실현 여부는 확보된 추가 역량을 신규 고객 확보, 보다 심층적인 서비스 제공, 운영 효율화 중 어디에 재배치하는지, 그리고 궁극적으로 규제당국이 어느 수준의 AI 자율성을 허용하는지에 달려 있다.

AI 기술 발전으로 자산관리 부문은 수작업으로 처리하던 중요하지만 반복적인 업무를 이미 상당히 축소했다. 하지만 이러한 효과를 모든 기관이 누리는 것은 아니다. AI를 활용해 어느 정도의 가치를 확보할 수 있는지는 크게 세 가지 요인에 좌우된다. 첫째는 AI 수용 의지, 둘째는 AI를 중심으로 업무 프로세스와 통제 체계를 재설계하려는 의지, 셋째는 기존 기술 인프라의 AI 준비 수준이다. 이 중에서도 기술 인프라는 가장 결정적인 요인이 될 수 있다. AI 도입 의지가 강하더라도 데이터가 분절돼 있고 시스템 통합이 어려운 환경에서는 AI 확산이 제한될 수 있기 때문이다.

1. Deloitte Center for Financial Services analysis based on adviser time allocation data from Cerulli Associates.
2. Morgan Stanley, "Morgan Stanley Wealth Management announces latest game-changing addition to suite of gen AI tools," June 26, 2024.
3. Leo Almazora, "Altruist expands Hazel AI with tax planning capabilities," Investment News, Feb. 10, 2026.

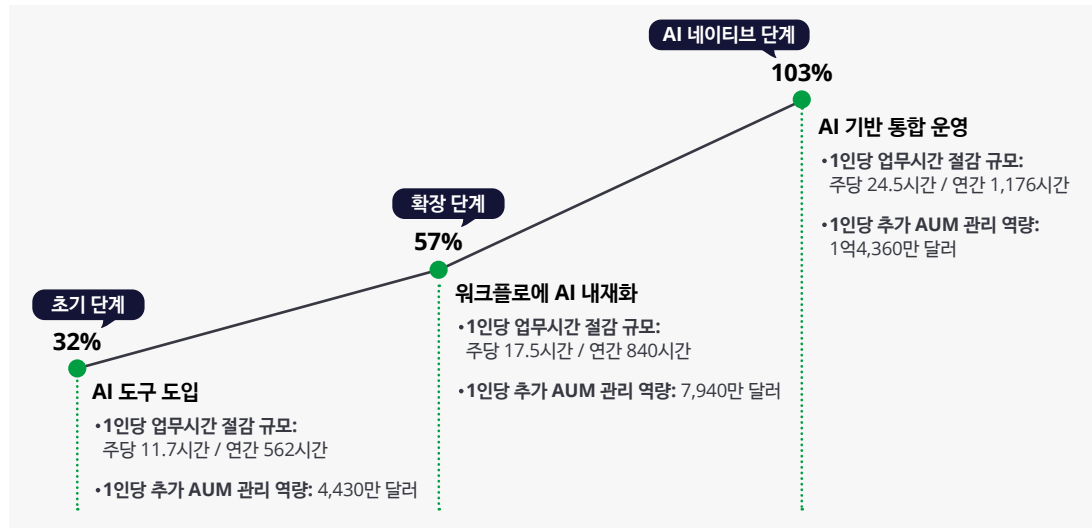
딜로이트는 자산관리 인력의 생산성 향상을 세 단계로 분석했다. 초기 단계에서는 세 가지 요인이 모두 충분히 성숙하지 않아 AI가 주로 지원 도구로 활용되며, 생산성 향상 효과는 약 32% 수준에 머문다(그림 1). 이후 확장 단계로 진입해 AI 코파일럿(copilot)이 업무 흐름에 내재화되고 거버넌스 체계 내에서 AI에게 제한된 권한을 위임할 수 있다면, 생산성 향상률은 약 57%까지 오를 수 있다.

이러한 변화를 보여주는 대표적 사례로 모간스탠리(Morgan Stanley)의 'AI 디브리프'(AI Debrief)를 꼽을 수 있다. 해당 AI 실행 엔진은 고객 동의를 전제로 미팅 내용을 자동 요약하고 후속 조치를 생성하며, 고객관계관리(CRM) 시스템에 기록을 저장한다. 이를 통해 자문 인력이 수작업 문서화에 투입하던 시간을 줄이고, 고객과의 대화 및 관계 구축에 더 많은 시간을 쓸 수 있다.²

생산성 향상 효과는 AI 네이티브(AI-native, AI를 보조 도구가 아닌 핵심 엔진으로 설계) 단계에서 가장 뚜렷하게 나타난다. 위에 언급한 세 가지 핵심 요인이 모두 높은 수준의 성숙도에 도달하고, 자동화가 여러 단계의 업무를 아우르는 엔드투엔드(end-to-end) 워크플로를 수행하는 단계에 이르면, 생산성 향상 폭은 약 103%까지 확대될 수 있다. 이 환경에서 자산관리 인력은 디지털 에이전트 팀과 협업하는 비중이 늘고, AI 시스템이 사전 준비, 지속적인 모니터링, 반복적인 고객 서비스를 수행하는 과정을 감독하는 역할을 맡게 된다.

이러한 변화를 보여주는 실제 사례로 핀테크 스타트업 알트루이스트(Altruist)의 신규 플랫폼인 '헤이즐 AI'(Hazel AI)를 꼽을 수 있다. '헤이즐 AI'는 세금 신고서와 포트폴리오 데이터를 분석해 수 초 만에 세무 계획 인사이트와 다양한 시나리오를 생성할 수 있다. 이는 과거 수 시간의 수작업 분석이 필요했던 복잡한 분석 업무가 AI 기반 자문 플랫폼 내에서 보다 빠르게 수행될 수 있음을 보여준다.³

그림 1. AI 네이티브 단계에 이르면 초기 단계 대비 생산성 3배 이상 개선



참조: '초기 단계'(early stage)는 자산관리 인력의 AI 활용, 기업의 지원 및 운영 모델, 기술 인프라 성숙도 측면에서 AI 도입 수준이 모두 낮은 상태를 의미한다. '확장 단계'(expanding stage)는 세 가지 요소 모두 중간 수준의 AI 도입이 이루어진 상태를 의미하며, 'AI 네이티브 단계'(AI-native stage)는 세 가지 요소 모두 높은 수준의 AI 도입이 실현된 상태를 의미한다.

참조: 연간 업무시간 절감 규모는 자산관리 인력 1인당 평균 근무 시간을 주당 48시간, 연간 48주로 가정해 산출했다. 추가 AUM 관리 역량은 생산성 향상을 통해 자산관리 인력 1인이 추가적으로 관리할 수 있는 잠재적 AUM 규모를 의미한다.

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

실제 현장에서는 대부분의 기업이 세 가지 핵심 요소에 대해 낮은/중간/높은 수준의 AI 도입과 기술 성숙도가 혼재된 형태로 발전할 것으로 예상된다(16페이지 박스 '성공적 AI 도입을 위한 세 가지 핵심 요소' 참조). 세 가지 요소 간 정렬이 이루어지지 않으면 가장 취약한 요소가 전체 가치 창출의 발목을 잡을 수 있다. 반대로 세 요소가 함께 발전할 경우 상호 강화 효과에 힘입어 생산성이 더욱 빠르게 향상될 수 있다. 하지만 단순히 AI 도구에 대한 접근 권한을 제공하는 것만으로는 충분한 가치를 창출하기 어렵다. 진정한 생산성 향상은 기업이 AI 도구를 중심으로 업무 흐름과 거버넌스를 재설계하고, AI 활용이 가능한 데이터 기반을 구축할 때 실현된다.

하지만 아직 이러한 단계에 도달한 기업은 많지 않다. 현재 대다수 자산관리 기관은 AI 시범사업을 확장하기 시작한 초기 단계에 있으며, 일상적인 업무 프로세스를 근본적으로 재설계한 기업은 드물다. 업계 추정에 따르면 미국 자산관리 기관의 73%가 어떤 형태로든 AI를 활용하고 있지만, 에이전틱 AI 도구를 활용하는 비율은 6%에 불과하며, 시스템 간 AI 통합을 구현한 비율은 5% 수준에 머물고 있다.⁴

4. Businesswire, "Orion reveals advisor wealthtech survey insights at Ascent conference," Feb. 25, 2026.

성공적 AI 도입을 위한 세 가지 핵심 요소

1. 자산관리 인력의 AI 활용 행태

- 낮은 도입 수준:** 자산관리 인력은 제한적인 교육만 받으며 보고서 작성 초안 생성이나 리서치 요약 등 기본적인 업무에 AI를 활용한다. 이 단계에서는 모든 결과물에 대해 사람의 수동 검토가 필요하다.
- 중간 도입 수준:** AI 코파일럿이 일상적 업무 흐름에 내재화되며 사람이 지속적으로 개입하고 감독하는 휴먼 인 더 루프(human-in-the-loop) 방식의 운영이 이루어진다.
- 높은 도입 수준:** 자산관리 인력이 지속적인 AI 교육을 받으며 가장 복잡한 업무 프로세스 전반에 걸쳐 AI를 적극 활용한다.

2. 조직의 AI 지원 역량

- 낮은 도입 수준:** AI 도입이 부서별·기능별로 단편적으로 이루어지며, 컴플라이언스 제약으로 인해 핵심 AI 기능의 활용이 제한되는 경우가 많다.
- 중간 도입 수준:** 조직은 AI 도구를 표준화하고, 운영 가이드와 교육 체계를 구축한다. 또한 컴플라이언스 지원을 확대하고 거버넌스 체계를 마련함으로써 AI 활용을 조직 전반으로 확산할 수 있는 기반을 조성한다.
- 높은 도입 수준:** 조직은 AI를 중심으로 운영 모델 자체를 재설계한다. 더 큰 규모의 팀 기반 자산관리 모델을 지원할 수 있는 인프라를 구축하고, 인센티브를 성과와 연계한다. 즉, AI를 통해 확보된 추가 역량이 더 많은 고객 관리와 높은 고객 만족도로 이어지도록 설계한다.

3. 기술 인프라

- 낮은 도입 수준:** 분절된 시스템으로 인해 활용 가능한 AI 사례가 제한되며, 여전히 대다수 업무 단계에서 수작업이 필요하다.
- 중간 도입 수준:** 자산관리 인력의 업무 플랫폼과 핵심 시스템이 통합 데이터 계층을 기반으로 연결되고, 안정화된 응용프로그래밍인터페이스(API)가 구축된다. 또한 기업 내 검색과 워크플로 오케스트레이션이 주요 고객 여정에서 안정적으로 작동하기 시작한다.
- 높은 도입 수준:** 기술 스택은 이벤트 기반 구조로 발전하며, 실시간 데이터 패브릭(data fabric, 분산된 데이터를 하나의 일관된 환경으로 제공하는 아키텍처)과 정책 코드화(policy-as-code)를 기반으로 엔드투엔드 업무 오케스트레이션이 구현된다. 이를 통해 AI 에이전트가 보다 안전하게 자율적으로 업무를 수행할 수 있는 환경이 조성된다.

생산성 향상이 고객과 자산관리 인력 및 기관에 가져올 변화

업계 차원에서 에이전틱 AI는 단순히 효율성을 개선하는 데 그치지 않고, 자산관리 서비스가 생성되고 상품화된 후 제공되는 방식 자체를 재편할 것으로 전망된다.



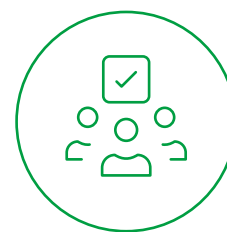
고객: 더욱 빠르고 개인화된 자산관리 경험

고객이 기대하는 서비스 수준은 빠르게 높아질 것으로 예상된다. 신속한 응답, 더욱 정교하게 개인화된 인사이트, 선제적인 고객 접촉은 자산관리 서비스의 새로운 기준이 될 것이다. 이러한 변화는 자산관리 업계가 오랫동안 해결하지 못했던 핵심 과제인 고객 경험을 개선할 수 있는 중대한 전환점이 될 수 있다. 다만 자산관리 인력은 여전히 기관과 고객을 연결하는 핵심 접점으로 남을 것이다. 따라서 AI가 서비스 과정에 깊숙이 활용될수록 신뢰, 투명성, 책임성이 차별화의 핵심 요소가 될 전망이다.



자산관리 인력: 운영 업무에서 전략적 자문 역할로 이동

자산관리 인력의 업무가 보다 높은 부가가치 영역으로 이동하게 된다. 운영 업무에 투입하는 시간은 줄어드는 반면, 고객과의 심층적인 상담과 전문적 판단에 더 많은 시간을 투입하게 된다. 하지만 디지털 에이전트 팀과 협업이 빈번한 환경에서는 자산관리 인력이 새로운 역량을 갖춰야 한다. 자산관리 인력은 AI가 생성한 결과를 감독하고, 가정을 검증하며, 예외 상황을 관리하고, AI 기반 권고안을 거버넌스 기준 내에서 명확하고 책임 있게 고객에게 설명할 수 있어야 한다. 장기적으로 자산관리 모델은 개인의 역량에 의존하는 방식에서 벗어나, 도제식 육성, 전문화, 기술 활용 중심으로 변화할 가능성이 크다. 이에 따라 팀 기반 운영이 확대되고, 조직 통합이 증가하며, 대규모 팀을 이끌고 고객 관계를 개발 및 확장할 수 있는 리더의 중요성이 더욱 커질 것이다.



자산관리 기관: 서비스 확장과 새로운 성장 기회

에이전틱 AI를 도입하면 보다 많은 고객에게 고품질의 맞춤형 자산관리 서비스를 제공할 수 있다. 세무, 법률, 보험 관련 업무 과정에서 발생하는 수작업을 줄임으로써, 비교적 단순한 자산관리 수요를 가진 고객에게도 경제적인 비용으로 개인 맞춤형 서비스를 제공할 수 있다. 또한 향상된 업무 오케스트레이션을 통해 시스템을 기반으로 고객의 일정, 필요 사항, 잠재적 기회를 지속적으로 추적할 수 있으며, 전문적 판단이나 고객과의 직접 소통이 필요한 순간에만 자산관리 인력이 개입하도록 지원한다. 에이전틱 AI를 통해 확보된 추가 업무 역량은 새로운 성장 동력으로 활용될 수 있다. 이는 자산관리 인력과 지원 인력의 여유 역량을 활용해 고객 관계를 강화하고, 더 많은 고객군을 관리하며, 새로운 시장으로 서비스를 확대하고, 엔드투엔드 자동화를 통해 운영 레버리지를 개선할 수 있다는 뜻이다. 이를 효과적으로 실행할 경우 기업은 서비스를 향상해 기존 AUM을 유지하는 동시에, 인수합병(M&A), 교차판매, 고객 자산 점유율 확대를 위한 추가적인 성장 여력을 확보할 수 있다.



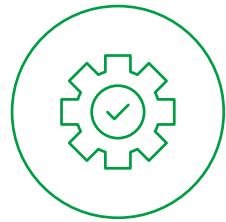
기업별로 달라지는 수익성 영향

AI를 효과적으로 도입하고 가격 경쟁력을 유지하는 기업은 서비스 제공 비용을 감축함으로써 마진을 개선할 수 있다. 하지만 한편으로는 자산관리 결과물이 점차 표준화되고 비교가 쉬워지면서 경쟁 심화로 수수료 압박이 발생할 가능성도 있다. 결국 강력한 고객 접점과 유통 역량, 체계적인 거버넌스, 효과적인 AI 오케스트레이션 역량을 확보한 기업이 AI 시대에 수익성과 성장을 모두 잡을 수 있다.



자산관리 분야에서 에이전틱 AI 확장 도입을 위한 세 가지 고려사항

에이전틱 AI를 자산관리 기관의 핵심 운영 인프라로 자리잡으려면, 프론트오피스부터 미들오피스, 백오피스까지 데이터와 업무 흐름이 원활하게 연결될 수 있어야 한다. 이를 위해 기관은 다음과 같은 조치를 고려할 필요가 있다.



1) 개별 활용 사례 적용 전에 위험이 낮은 엔드투엔드 내부 업무 프로세스부터 우선 도입

에이전틱 AI는 위험 수준이 낮고, 데이터 확보가 상대적으로 용이하며, 분절된 시스템으로 인한 제약이 크지 않은 영역부터 우선 도입해야 한다. 고객 온보딩, 서비스 요청 처리, CRM 후속 업무, 정책 지원과 같은 내부 프로세스가 초기 적용 대상이 될 수 있다. 이러한 영역에서는 AI 에이전트가 엔드투엔드 업무를 수행하고, 사람은 감독과 최종 판단 역할을 유지한다.

이 때 AI 활용 범위에 명확한 가이드라인을 설정하고, 중요한 의사결정이나 실행에는 명시적인 승인 절차를 요구하며, 모든 활동에 대한 완전한 감사 기록을 유지해야 한다. 대표적 사례로 다국적 금융기업 레이먼드 제임스(Raymond James)의 내부 운영 에이전트인 '레이'(Rai)를 꼽을 수 있다. 레이는 처음부터 완벽하게 자율적으로 실행되는 대신, 일부 사업 부문에서 휴먼인 더루프의 제한적 방식으로 도입됐다.⁵



2) 확장 이전에 적절한 콘텐츠, 통제 체계 및 테스트 기반 확보

AI 확장은 기본적인 요소가 미흡해 한계에 직면하는 경우가 적지 않다. 대표적으로 데이터와 콘텐츠의 분절, 불명확한 접근 권한, 미흡한 테스트 체계가 주요 장애 요인으로 작용한다. 기업은 신뢰할 수 있는 권한 기반의 운영 데이터 원천을 구축하고, 역할 기반 접근 통제 방식을 적용해야 한다. 또한 회귀 테스트(regression testing, 시스템 변경 이후 기존 기능이 정상적으로 작동하는지 확인하는 테스트)와 로그 관리 체계를 기반으로 활용 사례별 평가 체계를 제도화할 필요가 있다.

아울러 컴플라이언스와 감독 기능을 초기 단계부터 내재화해야 한다. 여기에는 승인된 AI 활용 사례 목록 관리, 외부 공급업체 실사, 필수 기록 관리 체계 구축, AI 기능에 대한 대외적 설명 및 홍보 과정에서의 엄격한 기준 적용 등이 포함된다. 전문가 검토, 정보 검색 기능 개선, 반복적인 테스트를 거친 이후 활용 사례를 점진적으로 확대한 모간스탠리의 AI 도입 사례가 대표적이다.⁶

5. Raymond James, "Raymond James launches proprietary digital AI agent to bolster operational excellence," press release, Jan. 27, 2026.
6. OpenAI, "Morgan Stanley uses AI evals to shape the future of financial services," accessed March 24, 2026.
7. Cerulli Associates, "Cerulli anticipates \$124 trillion in wealth will transfer through 2048," press release, Dec. 5, 2024; Cerulli Associates, "The financial advisor industry has a headcount problem," press release, Jan. 16, 2024.
8. Jeffrey A. Levi and Luke J. Adams, "Enterprise transformation in wealth management," Deloitte, accessed March 24, 2026.



3) 전사 차원의 운영 모델과 명확한 성과 지표 구축

AI는 독립적인 도구로 제공될 때보다 자산관리 인력이 이미 사용하고 있는 업무 도구와 워크플로에 자연스럽게 통합될 때 가장 효과적이다. 이에 따라 AI 도입을 효과적으로 확장하기 위해 기업은 사업 부문, 플랫폼, 컴플라이언스, 리스크, 데이터, 사이버 보안, 시스템 아키텍처 조직이 함께 참여하는 AI 전담 조직(CoE)을 구축하는 방안을 고려해야 한다.

또한 자산관리 인력의 역할이 변화함에 따라 데이터 및 AI 분석 역량, AI 거버넌스에 대한 이해, 예외 상황 관리 능력, 새로운 도구 활용 역량, 더불어 후배 인력을 교육 및 지도할 수 있는 역량을 새롭게 갖춰야 한다. 이에 따른 성과는 자산관리 인력이 절감한 시간, 서비스 예외 상황 감소, 고객 미팅 이후 후속 조치 속도 향상, 1인당 관리 가능한 고객 수 증가와 같은 명확한 운영 지표를 기반으로 측정해야 한다.

자산관리 부문은 현재 중대한 전환점에 서 있다.⁷ 특히 세대 간 자산 이전 규모가 미국에서만 약 124조 달러에 달하는데 자산관리 인력 부족난은 심화되고 있다. 따라서 AI는 더 이상 단순한 생산성 향상 도구가 아니라 조직 전체의 경쟁력 차별화를 만드는 핵심 요인이 되고 있다. 이제 AI를 활용해 자산관리 인력의 업무 경험을 근본적으로 단순화하고, 대규모 초개인화를 구현하며, 자산관리 인력이 업계 경쟁사보다 더 빠르게 성장할 수 있도록 지원하는 기관이 경쟁력을 갖출 수 있다.

그러나 경쟁의 승패를 결정하는 것은 기술 자체만이 아니다. 업무 프로세스를 재설계하고, 조직 전체의 변화를 실행하며, 혁신을 측정 가능한 성과로 전환할 수 있는 변화의 DNA를 갖춘 기업이 시장을 선도할 가능성이 크다. 실제로 딜로이트 조사에 따르면, 이러한 기업은 동종 업계 대비 연평균 매출 성장률(CAGR)이 약 3배 높고, AUM 증가 속도는 약 4배 빠르며, 운영 마진도 약 30% 수준으로 업계 평균인 약 22%보다 높다.⁸

AI 네이티브 시대의 핵심 질문은 더 이상 AI를 도입할 것인가가 아니라, 'AI를 중심으로 비즈니스 자체를 재설계할 준비가 되어 있는가'이다. 이러한 전환에 성공하는 기업이 차세대 자산관리 산업의 기준을 새롭게 정의하게 될 것이다.

리서치 방법론

본고의 전망은 AI가 자산관리사의 생산성과 AUM 관리 역량을 얼마나 향상시킬 수 있는지를 추정한 것이다. 먼저 자산관리 인력의 업무별 기본 시간 배분 구조를 분석한 뒤, 코파일럿 및 에이전틱 시스템 등 AI 도구 활용 시 업무 시간 절감 효과를 적용했다. 이후 자산관리사의 AI 활용 의지, 기업의 지원 수준, 기술 인프라 성숙도 등을 반영해 현실적인 AI 도입률을 조정했다.

이를 통해 확보된 시간 절감 효과를 생산성 향상과 추가적인 AUM 관리 역량으로 환산했다. 다만 추가 AUM 관리 역량은 실제 확보된 운용자산 규모가 아니라, 자산관리사가 추가로 관리할 수 있는 잠재적 서비스 여력(serviceable headroom)을 의미한다. 실제 성과는 기업이 확보된 여유 역량을 신규 고객 확보, 서비스 고도화, 운영 효율화 등 어떤 방식으로 활용하는지와 외부 시장 환경에 따라 달라질 수 있다. 본고의 분석은 금융산업 리서치 기관 세룰리 어소시에이츠(Cerulli Associates)의 자산관리사 업무 시간 배분 데이터를 기반으로 수행됐다.

2장

에이전틱 AI, 생명보험 고객 저변 확대의 열쇠

에이전틱 AI는 생명보험 가입 과정 전반의 마찰을 줄이고 소비자가 보험 인지 단계에서 실제 가입 단계로 이동하도록 지원함으로써 생명보험 유통 구조를 크게 변화시킬 수 있다. 딜로이트는 AI 기반 보험 유통 모델이 확산되면서 2030년까지 미국 개인 생명보험 시장의 보험료 규모가 약 11% 증가할 것으로 전망한다. 이는 연간 약 20억 달러의 추가 보험료 수입을 창출하며, 시장 총규모를 212억 달러까지 확대하는 효과를 가져올 것으로 예상된다.



생명보험 업계에서는

‘생명보험이란 고객이 자발적으로 찾는 상품(bought)이기 보다는 설명과 권유를 통해 팔아야 하는 상품(sold)’이라는 공통의 인식이 있다. 하지만 인공지능(AI)을 활용하면 이러한 기존의 한계를 극복할 수 있다. 특히 기존 보험 서비스에서 배제되거나 충분한 혜택을 받지 못했던 고객층까지 맞춤형 보험 서비스를 확대하는 기회도 잡을 수 있다.

수년간 생명보험 시장은 근본적인 성장 과제에 직면해 왔다. 소비자들은 대부분 생명보험이 필요하다고 생각하지만, 실제 가입 비율은 낮기 때문이다. 미국 생명보험 시장의 경우 2025년 신규 연환산 보험료가 175억 달러에 달하는 등 견조한 판매 실적을 유지하고 있지만,¹ 세계보험협회(LIMRA)의 최근 ‘보험 바로미터’(Insurance Barometer) 조사에 따르면 미국 성인의 40%는 생명보험이 필요하거나 현재보다 더 많은 보장이 필요하다고 응답했다.² 즉, 소비자는 보험의 필요성을 충분히 인식하고 있지만, 보험에 가입하지 않았거나 보장이 충분하지 않은 고객의 단순한 관심을 실제 가입으로 유도하는 보험업계의 역량이 부족하다는 의미다.

하지만 에이전틱 AI(agentic AI)가 고도화됨에 따라 이러한 격차를 해소하는 데 중요한 역할을 할 것으로 기대된다. 딜로이트 금융서비스 센터는 2030년까지 생명보험 판매·유통 과정에 내재화된 에이전틱 AI가 미국 시장에서 연간 20억 달러의 추가 보험료 수익을 창출할 것으로 전망했다(범위: 4억~52억 달러). 또한 AI 도입으로 미국 개인 생명보험의 신규 연환산 보험료가 2030년까지 11% 증가할 것으로 예측했다(범위: 2~27%). 이에 따라 전체 시장 규모는 212억 달러 규모로 확대될 것으로 전망된다. 반면 AI를 도입하지 않을 경우 시장 규모는 191억 달러에 그칠 것으로 예상된다(30페이지 박스 ‘리서치 방법론’ 참조).

생명보험 유통 과정에서 AI를 도입하는 목적은 보험설계 인력을 대체하기 위함이 아니고, 가입 과정에서 빈번하게 발생하는 마찰과 중단 요소를 줄이기 위함이다. AI는 왜 보장이 필요한지, 보험료는 어느 수준이 될지, 자신의 상황에 적합한 상품은 무엇인지에 대해 소비자가 보다 쉽게 이해하도록 지원할 수 있다. 또한 AI는 보험사와 판매 채널이 결혼, 출산, 주택 구매와 같은 주요 생애 이벤트를 포착하고, 개인 맞춤형 고객 접점을 제공하며, 상담 전후 과정에서 설계 인력을 지원할 수 있도록 돕는다. 더 나아가 규모가 작아 기존에는 판매 과정에서 이탈하기 쉬웠던 소액 계약까지 관리함으로써 더 많은 고객이 보험 가입 여정을 완주하도록 지원할 수 있다.

1. LIMRA, "LIMRA: Double-digit growth drives individual life insurance new premium to set new sales record in 2025," press release, March 3, 2026.
2. Stephen Wood and Maggie Leyes, "2025 Insurance Barometer Study," LIMRA, June 25, 2025.



미충족·소의 고객층 대상 금융 사각지대를 해소하는 AI

생명보험 보장 격차의 배경에는 여러 요인이 복합적으로 작용한다. 2025년 ‘보험 바로미터’ 조사에 따르면, 응답자 46%가 생명보험에 가입하지 않거나 충분한 보장 가입을 하지 않는 가장 큰 이유로 보험료 부담을 꼽았다.³

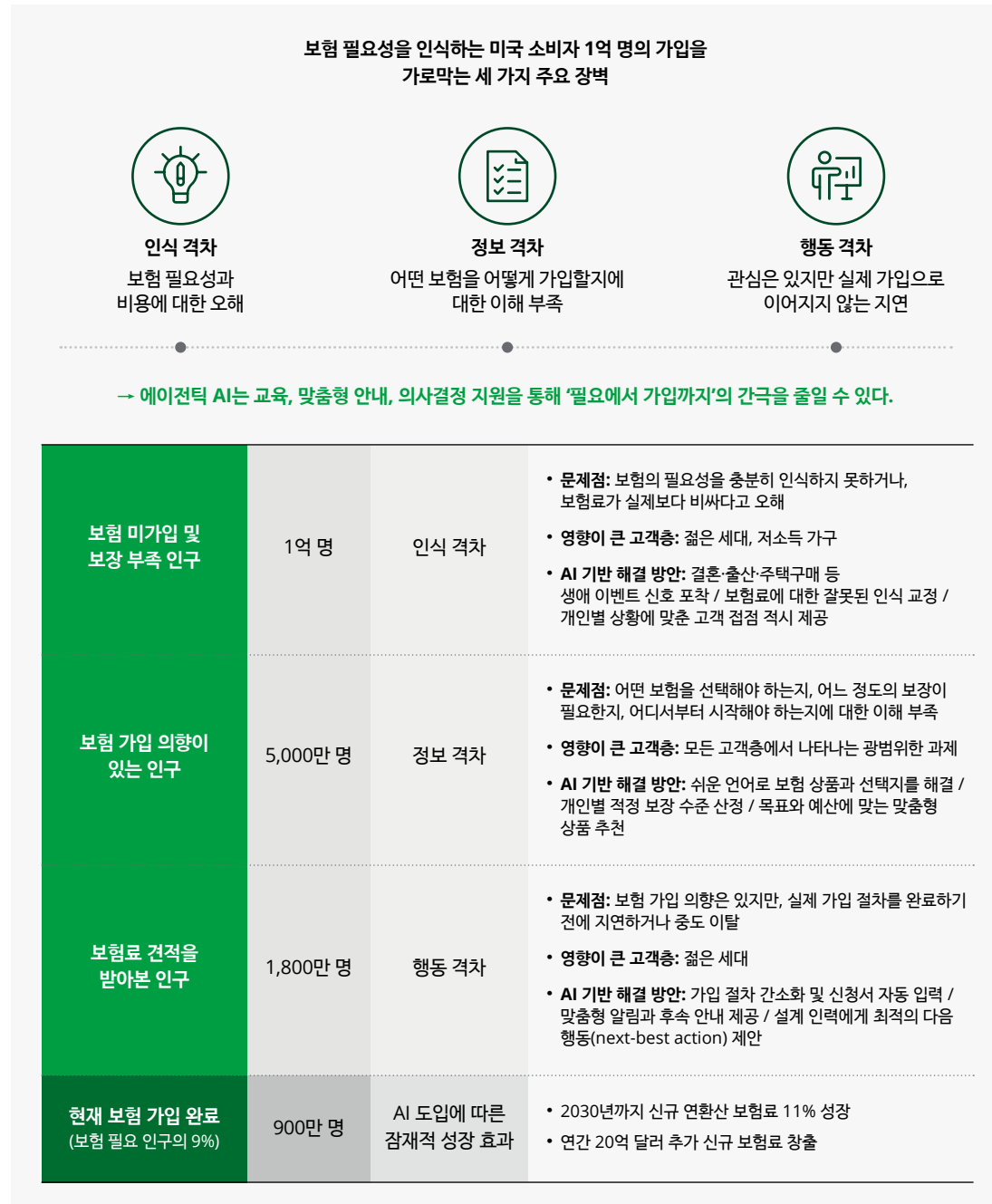
이러한 인식은 특히 젊은 세대에서 두드러지며, 이들은 실제 보험료보다 약 10~12배 높은 수준으로 비용을 과대 추정하는 경향이 있다.⁴ 이처럼 실제보다 과도하게 보험료 부담을 느끼게 되면, 대부분 소비자가 보험 가입을 진지하게 고려해 보지도 않고 시장에서 이탈하게 된다.

정보 부족도 중요한 장애 요인이다. ‘보험 바로미터’ 조사에서 응답자의 22%는 자신에게 필요한 생명보험 규모나 적합한 상품 유형을 알지 못한다고 답했으며, 21%는 가입을 미루는 행동 자체를 장애 요인으로 지목했다.⁵ 특히 향후 생명보험 부문 성장에 중요한 젊은층, 저소득층, 여성, 흑인 및 히스패닉 소비자 등 특정 계층이 사각지대에 놓여 있다.⁶ AI의 가치는 이러한 일상적인 진입 장벽을 제거하는 데 있다. AI는 문화적 맥락을 고려한 맞춤형 소통을 제공하고, 이해하기 쉬운 언어로 보험 정보를 설명하며, 결혼·출산·주택 구입과 같은 주요 생애 이벤트 시점에 적절한 행동을 유도할 수 있다(그림 1).

향후 보험 유통에서 AI의 역할은 상업적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출할 것으로 예상된다. 상업적 측면에서 AI는 기존의 인력 중심 고객 접촉 방식보다 더 낮은 비용으로 더 많은 소비자에 접근할 수 있도록 보험사와 판매 채널을 지원한다. 사회적 측면에서는 오랜 기간 해결되지 않았던 보험 보장 격차를 완화하는 데 기여할 수 있다. 특히 소비자의 이해 부족과 행동 지연이 큰 영향을 미치는 생명보험 시장에서는 새로운 상품 기능이나 마케팅 메시지, 브랜드 홍보대사보다 부담 없이 적시에 제공되는 개인 맞춤형 안내와 조언이 더 큰 변화를 만들어낼 수 있다.

3. LIMRA, "Ensuring a protected tomorrow with life insurance," accessed April 27, 2026.
4. LIMRA, "Adults age 30 and younger overestimate life insurance cost by 10-12 times," press release, June 25, 2025.
5. Ibid.
6. Ibid.

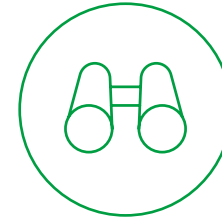
그림 1. 생명보험의 필요와 가입 사이 간극을 메우는 에이전틱 AI



출처: Deloitte data analysis including LIMRA and Life Happens 2025 Insurance Barometer Study and LIMRAUS Individual Life Insurance Sales Survey.

생명보험 가입 여정에서 펼쳐지는 네 가지 AI 전환 포인트

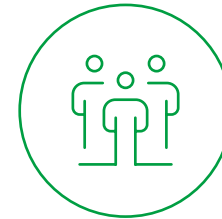
AI가 생명보험 판매에 미치는 영향은 가입 여정 전반에서 다음의 네 가지 주요 단계에 걸쳐 점진적으로 나타날 것으로 보인다.



1) 개인 AI 도구를 활용한 보험 필요성 탐색과 상품 조사

2025년 '보험 바로미터' 조사에 따르면, 응답자의 51%는 생명보험 관련 정보를 얻기 위해 AI 도구를 활용할 의향이 있다고 답했으며, 55%는 실제 보험 상품을 비교, 검토하는 과정에서도 AI를 활용할 의향이 있다고 응답했다.⁷

이는 소비자가 정보 탐색, 조언, 의사결정 지원을 위해 AI를 적극 활용하는 전반적인 산업 변화와 맥을 같이한다. 특히 AI는 소비자가 자산 관리사나 보험 설계사와 직접 상담하기 전에 스스로 정보를 습득하고 이해하는 '자기 학습 단계'의 핵심 도구로 자리 잡고 있다. 실제로 리서치 기관 가트너(Gartner®)의 2025년 미국 소비자 조사에서는 응답자의 51%가 생성형 AI 대중화 이후 정보 탐색 방식이 변화했다고 답했다.⁸



2) AI 에이전트를 활용한 초개인화 마케팅과 고객 접점 확대

생명보험 수요는 결혼, 주택 구입, 출산, 직업 변화, 소득 증가와 같은 생애 이벤트에 크게 영향을 받는다. 그러나 대다수 보험사는 특히 계약 규모가 작은 고객의 경우 적절한 시점에 적절한 메시지로 접근하는 데 어려움을 겪고 있다. 하지만 에이전틱 AI를 활용하면 이러한 한계를 극복할 수 있다. AI는 고객 생애의 다양한 신호를 지속적으로 모니터링하고, 고객별 맞춤형 콘텐츠를 제공하며, 간단한 대화를 시작해 보험의 필요성을 보다 구체적으로 설명할 수 있다.

이미 다른 산업에서는 생성형 AI가 추천 엔진으로 활용되고 있다. 어도비(Adobe) 조사에 따르면 소비자의 39%가 온라인 쇼핑 시 생성형 AI를 활용했으며, 이 가운데 47%는 상품 추천, 43%는 할인 정보 탐색을 위해 AI를 사용했다.⁹ 보험업계 역시 AI를 활용해 고객의 필요가 발생하는 순간 더욱 관련성 높은 정보와 낮은 진입 장벽으로 접근할 수 있을 것으로 기대된다(그림 2).

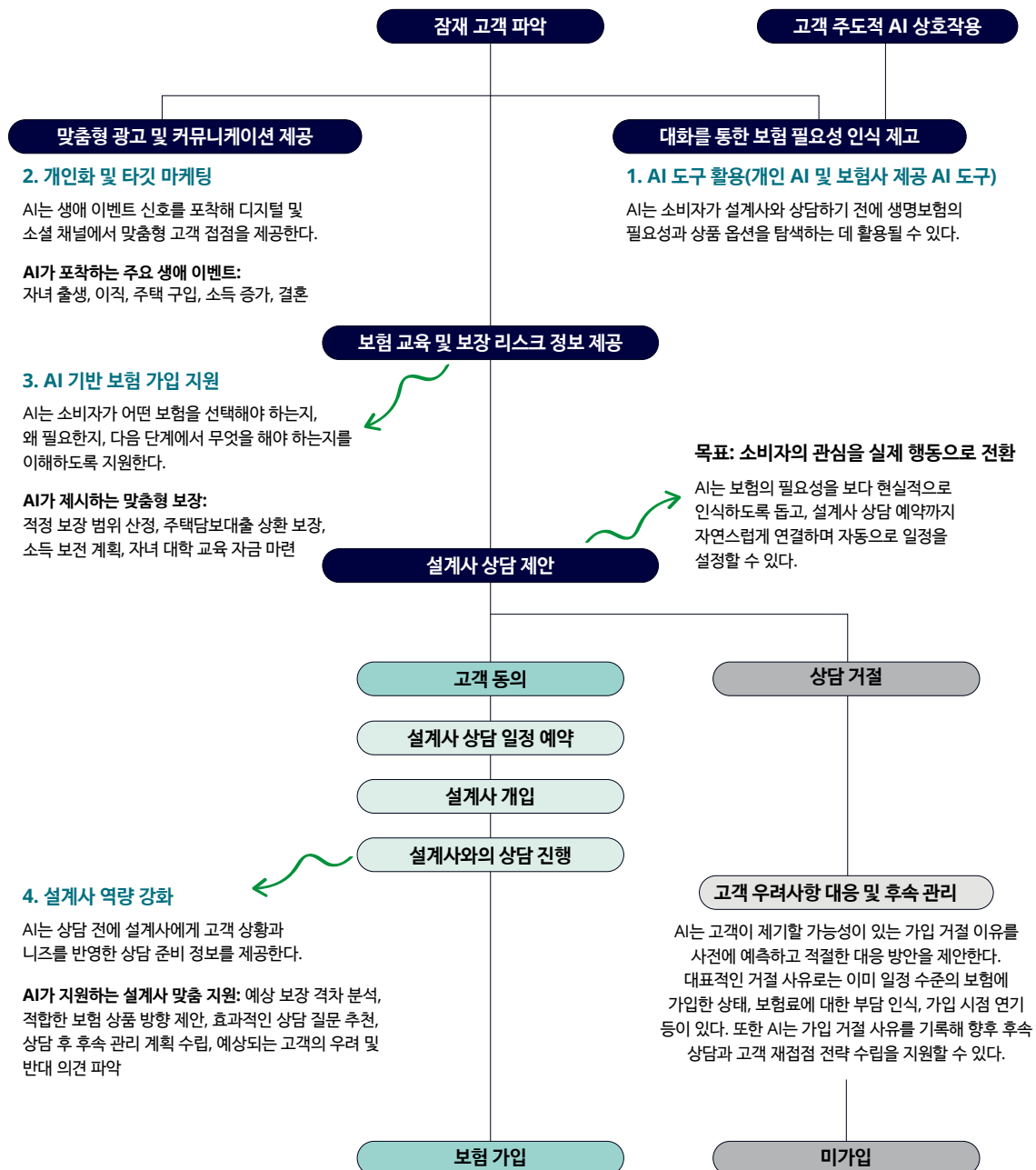
7. LIMRA, "Adults age 30 and younger overestimate life insurance cost by 10-12 times," press release, June 25, 2025.

8. Gartner, "Gartner survey finds only one-third of consumers say GenAI rivals search engines; marketers must optimize for both AI-driven and traditional search," press release, Jan. 20, 2026. GARTNER is a trademark of Gartner, Inc. and/or its affiliates.

9. Vivek Pandya, "Adobe analytics: Traffic to US retail websites from generative AI sources jumps 1,200 percent," Adobe, March 17, 2025.

그림 2. 에이전틱 AI 기반 생명보험 구매 여정

AI는 보험에 대한 첫 관심 단계부터 설계사를 통한 최종 가입까지, 구매 여정의 네 가지 핵심 포인트에서 고객의 불편과 장애 요인을 줄일 수 있다.



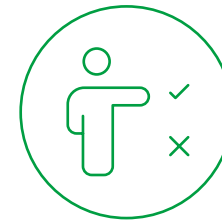
출처: Deloitte analysis.



3) AI 기반 디지털 보험 가입

생명보험에 가입하려면 여전히 긴 신청서를 작성하고도 복잡하고 불명확한 절차를 거쳐야 할 뿐 아니라 정보 탐색과 실제 가입 사이가 단절돼 있어, 많은 고객이 결국 보험에 가입하지 않고 중도 이탈하고 있다. 하지만 AI 기반 대화형 인터페이스는 보험 상품의 기본 내용을 설명하고, 고객 정보를 단계적으로 수집하며, 신청 과정 일부를 자동 입력하는 방식으로 가입 절차를 간소화할 수 있다.

나아가 에이전틱 AI의 역량이 확대되면 보다 정교한 자동 심사가 가능해져, 즉시 가입 가능한 디지털 보험 상품도 제공할 수 있다. 어도비 분석에 따르면 미국 소매은행 웹사이트로 유입되는 생성형 AI 기반 방문자 수는 2024년 7월부터 2025년 2월까지 1,200% 증가했으며, 이들의 사이트 체류 시간은 일반 방문자 대비 45% 더 길었다. 이는 AI를 통해 유입된 고객이 디지털 접점에 도달하기 전부터 이미 더 높은 수준의 관심과 참여도를 보이고 있음을 시사한다.¹⁰



4) AI 기반 설계사 역량 강화를 통한 자문 품질 제고

가장 중요한 변화는 단순한 업무 효율화가 아니라 더 나은 자문 제공이다. AI는 고객 사례 요약, 보장 격차 분석, 상담 과정에서 활용할 질문 제안, 고객의 반론 및 우려 예측, 상담 이후 후속 커뮤니케이션 초안 작성 등을 지원할 수 있다. 이를 통해 보험설계 인력은 행정 업무보다 고객과의 신뢰 구축, 전문적인 판단, 그리고 고객이 확신을 가지고 의사결정을 내릴 수 있도록 지원하는 역할에 더 많은 시간을 집중할 수 있다.

마케팅 정보 서비스 회사 JD파워(JD Power)에 따르면 현재 직접 투자를 하는 투자자의 27%가 향후 12개월 내 금융 자문 서비스를 이용할 의향이 있다고 응답했으며, 밀레니얼 세대와 Z세대에서는 그 비율이 37%까지 높아졌다.¹¹ 또한 금융산업 리서치 기관 세룰리 어소시에이츠(Cerulli Associates) 조사에 따르면, 은행 자산운용 인력의 42%가 이미 AI 역량을 활용하고 있으며, 77%는 향후 2년 내 AI를 업무에 도입할 계획이라고 답했다.¹² 이처럼 AI를 기반으로 금융자문 전반의 인적 역량이 강화되고 있다는 점은 보험설계 부문에도 중요한 시사점이다. AI는 고객 확보 과정을 근본적으로 변화시킬 수 있지만, 최종적인 가입 결정의 순간에는 인간 설계사의 전문적인 조언과 신뢰 관계가 여전히 핵심적인 역할을 수행할 것으로 전망된다.

10. Vivek Pandya, "Adobe analytics: Traffic to US retail websites from generative AI sources jumps 1,200 percent," Adobe, March 17, 2025.

11. JD Power, "Younger, do-it-yourself investors seek human financial advice in uncertain economy, JD Power finds," press release, March 20, 2025.

12. Cerulli Associates, "77% of bank advisors plan to incorporate AI into their practice," press release, Sept. 4, 2025.



AI 기반 보험 유통 시대를 대비한 생명보험사의 전략

보험사는 앞으로 새로운 고객 유형이라고 해도 무방한 'AI 에이전트'를 대상으로 한 전략을 마련해야 할 것으로 보인다. 소비자들 이 AI 도구를 활용해 보험 상품을 탐색하고 비교하며 후보군을 선정하는 방식이 확대되면서, 보험사는 기존 검색 마케팅을 넘어 새로운 접근 방식을 고민해야 한다. 이를 위해 상품 정보는 AI 시스템이 정확하게 검색하고 설명할 수 있도록 명확하고 최신 상태 이며 구조화된 형태로 제공되어야 한다. 구체적으로는 이해하기 쉬운 언어로 상품 설명을 제공하고, 보장 내용을 투명하게 안내 하며, 온라인에서 확인한 정보와 실제 설계사의 설명 간 차이를 최소화하는 것이 중요하다. 향후 인터넷 생태계가 AI 기반 구매가 주도하는 환경으로 변화함에 따라, 에이전틱 검색 최적화 역량 확보가 보험 유통 시장에서 경쟁력을 좌우하는 핵심 요소가 될 가 능성이 크다.¹³

보험사는 또한 개인 맞춤형 고객 접점 강화에 투자할 필요가 있다. AI를 활용하면 기존에는 수익성 확보가 어려웠던 중산층 고객이 나 소액 보험 계약 시장에도 보다 경제적인 방식으로 접근할 수 있다. 이는 단순히 자동화된 마케팅 메시지를 더 많이 발송하는 것 을 의미하지 않는다. 오히려 AI를 활용해 고객 생애에 걸쳐 중요한 순간을 포착하고, 각 가구가 가진 구체적인 고민을 이해하며, 강 압적인 판매가 아닌 실질적으로 도움이 되는 해결책을 제시하는 것을 의미한다. 특히 다양한 금융 상품을 기반으로 폭넓은 고객층 을 확보하면, 지금까지 충분히 이루어지지 못했던 생명보험 상담의 접점을 확대할 수 있는 새로운 기회가 될 수 있다.

보험 부문에서 경쟁력을 얻으려면 설계사의 업무 프로세스를 AI 중심으로 재설계할 필요가 있다. AI를 상담 전 준비, 고객 니즈 분 석, 보험료 산출 지원, 고객의 이의 제기 대응, 사후 커뮤니케이션 등 전 과정에 통합함으로써, 인간 설계사는 행정 업무나 잠재 고 객 발굴에 투입하는 시간을 줄이고 보다 가치 있는 자문 활동에 집중할 수 있다. 이에 따른 장기적 성과는 단순한 효율성 개선뿐 아니라 보험 계약 건수 증가, 소액 계약의 전환율 향상, 그리고 보험 필요성이 높은 고객층 접근 확대와 같은 지표로 평가될 것으 로 예상된다.

AI는 그동안 보험에 가입하지 않았거나 충분한 보장을 받지 못했던 고객층이 생명보험 정보를 탐색하고 가입까지 이르는 과정에 서 발생하는 마찰을 크게 줄일 수 있다. AI를 활용하면 복잡한 보험 상품을 쉽게 이해하도록 돕고, 소비자가 AI를 활용하는 새로운 방식에 맞춰 서비스를 제공해 성과를 개선할 수 있다. 궁극적으로 이러한 변화는 더 많은 소비자가 적절한 보험 보장을 받을 수 있 도록 지원하고, 오랫동안 지속된 보험 보장 격차를 해소하는 데 기여할 수 있다. 특히 소비자들은 즉각적으로 손쉽게 실행 가능한 개인 맞춤형 조언을 기대하는 만큼, 선제적으로 AI 기반 유통 모델을 구축한 보험사가 새로운 시장 환경에서 유통 효율성을 높이 고 경쟁 우위를 확보할 수 있을 것으로 전망된다.

리서치 방법론

본고의 분석은 시장 규모, 업계의 AI 도입 수준, 현재 보험 판매 격차, 평균 보험 계약 규모 등 네 가지 요소를 기반으로 수행됐 다. 우선 세계보험협회와 보험 정보 제공 사이트 라이프 해프нс(Life Happens)의 '보험 바로미터' 데이터터를 활용해 보험에 가 입하지 않았거나 보장이 부족한 고객층을 기반으로 시장 규모를 추정했다. 이후 독립 설계사, 전속 설계사뿐 아니라 직접 판매 채널 전반에서 설계사, 고객, 보험사 직원이 에이전틱 AI를 얼마나 도입할 수 있을지를 평가했다.

다음으로 보험 인식 부족, 상품 이해 부족, 가입 지연 등 현재 생명보험 구매를 가로막는 주요 장애 요인을 파악해, 이를 연령 및 소득 계층별 AI 활용 의향과 연계해 분석했다. 마지막으로 연령대와 소득 구간별 남아 있는 잠재 시장을 가중 평균하여 AI 기반 전환으로 발생할 수 있는 평균 보험 계약 규모를 산출했다. 이를 바탕으로 딜로이트의 분석과 가정을 적용해 2030년 미 국 개인 생명보험 신규 연환산 보험료에 대한 AI의 잠재적 영향을 추정했다.

13. Deloitte, "Agentic commerce: Redefining the economics of retail," accessed April 27, 2026.

3장

미국 확정기여형 퇴직연금, 사모자본 성장의 새로운 동력

사모펀드와 사모대출 등 사모자본은 그동안 기관투자 중심의 시장으로 여겨져 왔다. 높은 최소 투자금액과 낮은 유동성 때문에 일반 투자자가 쉽게 접근하지 못했기 때문이다. 그러나 인터벌 펀드(interval fund 정기적으로 환매가 가능한 폐쇄형 펀드), 텐더오퍼 펀드(tender offer fund, 정기 공개매수를 통해 일정 시점마다 정해진 가격으로 환매 기회를 제공하는 제한적 유동성 펀드), 상장지수펀드(ETF), 뮤추얼펀드 등 새로운 등록형 펀드 구조가 등장하면서 보다 익숙한 투자 방식으로 사모자본에 접근할 수 있게 됐다. 딜로이트는 규제, 수요, 유통 구조상의 장벽이 낮아지면서, 2030년까지 미국 등록형 펀드의 약 16%가 외미 있는 수준의 사모자본 익스포저를 보유할 것으로 전망한다. 이는 개인투자자 펀드 6개 중 1개가 사모자본에 투자하게 됨을 의미한다.



“최근 규제 변화에 힘입어

미국 확정기여형(DC) 퇴직연금 내 사모자본 투자 비중이 2030년까지 전체 자산의 6% 수준으로 확대되며, 1조 달러를 넘어설 전망이다.

미국 노동부는 최근 401(k)와 403(b) 등 미국 확정기여형 퇴직연금(이하 '미국 DC 플랜') 가입자에게 사모자본 투자가 적절한 투자 옵션이 될 수 있다는 입장을 제시했다. 이는 미국 DC 플랜의 설계 방식에서 의미 있는 변화이며, 사모투자 대중화를 향한 중요한 진전으로 평가된다.

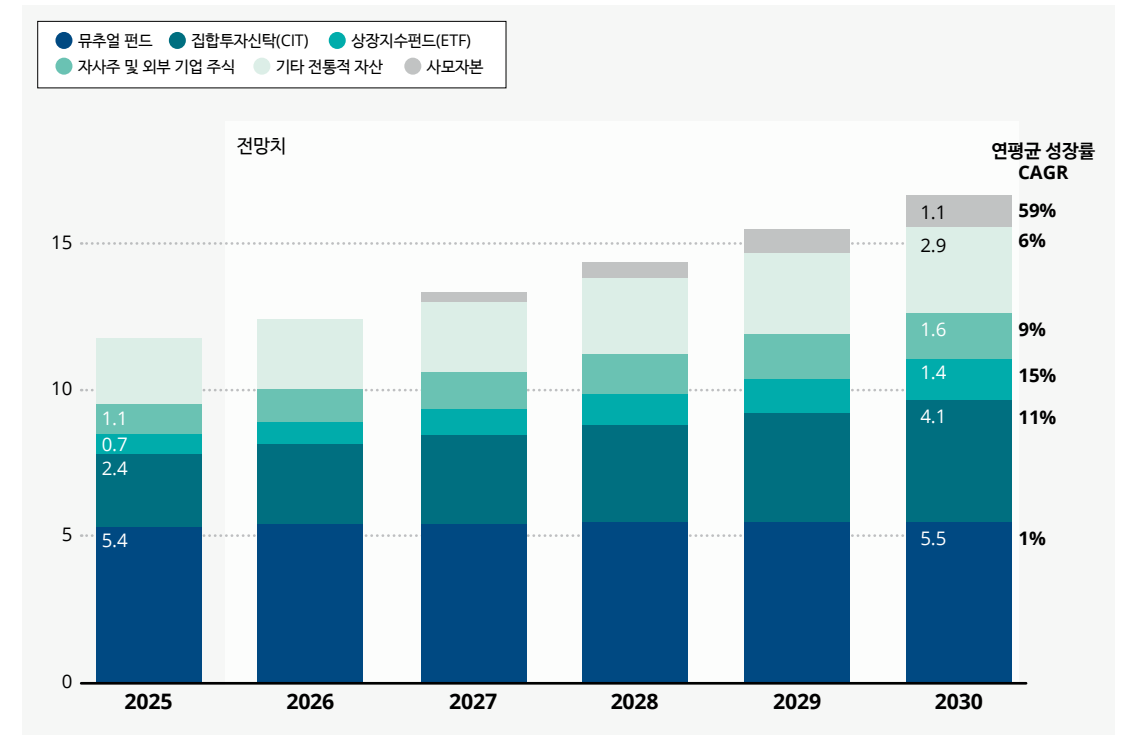
딜로이트 금융서비스 센터의 기본 시나리오에 따르면, 미국 DC 플랜 내 사모자본 자산이 2030년까지 1조 달러를 넘어 전체 미국 민간 DC 플랜 운용자산(AUM)의 약 6% 수준에 도달할 것으로 전망된다(그림 1). 이러한 성장은 사모자본이 별도의 독립 상품군으로 급격히 확대되기 보다, 타깃데이트펀드(TDF, 목표 은퇴 시점에 맞춰 자산 비중이 자동으로 조정되는 펀드)를 중심으로 기존 퇴직연금 투자 구조 안에 내재되는 방식으로 나타날 가능성이 크다. 특히 집합투자신탁(CIT, 다수 투자자의 자금을 모아 전문가가 운용하는 신탁형 투자상품) 등 투자 구조의 진화와 대형 연금 플랜의 초기 도입이 이를 가속화할 것으로 예상된다.

본고에서 사모자본은 사모펀드, 사모대출 및 기타 비상장 자산군 등 미국 DC 플랜 포트폴리오에 편입될 수 있는 사모시장 투자 전환을 의미한다. 미국 노동부의 최근 가이드라인은 보다 넓은 범위의 대체투자를 대상으로 하지만, 본 분석은 미국 DC 플랜의 설계 및 포트폴리오 구성에서 중요성이 커지고 있는 대체투자의 하위 영역으로서 사모자본 익스포저에 초점을 맞춘다.

초기에는 사모자본이 제한적으로 편입될 가능성이 크기 때문에, 2026년 투자 활동은 크지 않을 전망이다. 다만 2027년부터 보다 의미 있는 수준의 사모자본 편입이 시작돼 전체 자산의 약 2% 수준에 도달한 이후, 2030년까지 꾸준히 확대될 전망이다(기본 시나리오). 보수적 시나리오에서는 사모자본이 기본 투자 옵션에 포함되지 않고 가입자의 자발적인 선택에만 의존할 경우, 전체 사모자본 배분 비중은 이보다 훨씬 낮은 수준에 머물 것으로 예상된다(그림 2).

그림 1. 미국 DC 플랜 내 사모자본 자산, 2030년 1조 달러 규모 도달 전망

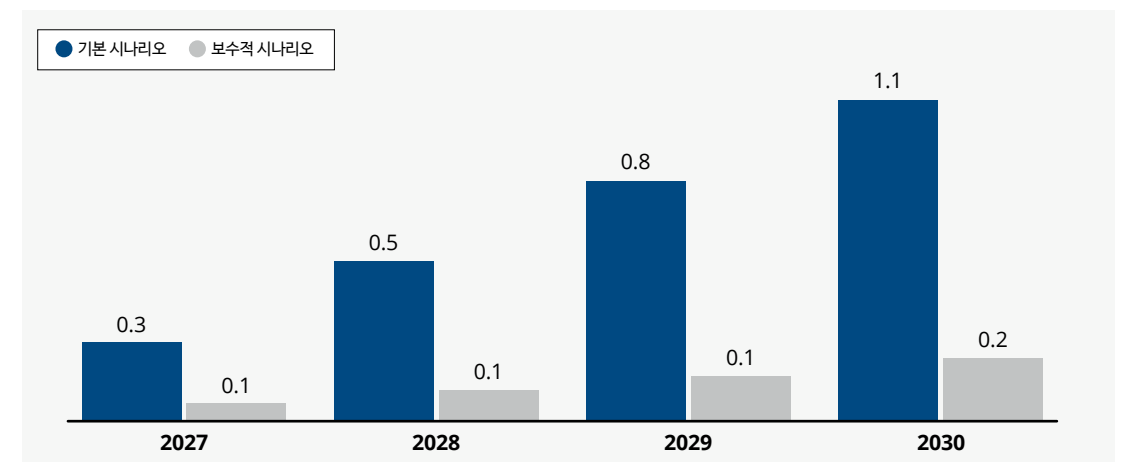
미국 사적 연금의 DC 플랜 자산 규모 변화 (단위: 미화 1조 달러)



참조: 사모자본을 제외한 자산군의 CAGR은 2025~2030년 기준이며, 사모자본 CAGR은 2027~2030년 기준으로 산출함.

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of Federal Reserve, Financial Accounts of the United States (Z.1), private pension funds-DC plans table.

그림 1. 미국 DC 플랜의 사모자본 투자, 2027년부터 본격화 전망
2027~2030년 미국 DC 플랜의 사모자본 배분 비중 전망 (단위: 미화 1조 달러)



참조: 도표의 수치는 소수점 첫째 자리에서 반올림해 표기함.

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of Federal Reserve, Financial Accounts of the United States (Z.1), private pension funds-DC plans table.



투자 가능 자산군을 넓히는 정책 촉매

미국 노동부는 2026년 3월 미국 DC 플랜에 대체자산을 보다 쉽게 편입할 수 있도록 하는 규정안을 발표했다. 해당 규정안은 프로세스 기반 세이프 하버(safe harbor, 일정 요건을 충족하면 법적 리스크나 처벌에서 보호받을 수 있도록 하는 규정)를 도입해, DC 플랜 수탁자가 수수료, 성과, 유동성, 가치평가, 복잡성 등의 요소를 바탕으로 사모자본을 포함한 투자 옵션을 평가할 수 있는 기준과 절차를 명확히 정립했다. 이로써 사모자본 도입을 주저하게 만들었던 법적 불확실성과 소송 위험에 대한 우려가 완화되면서, 사모자본은 수탁자 책임 관점에서 미국 DC 플랜 내 다른 투자 옵션과 동등한 위치에서 검토될 수 있는 기반을 마련하게 됐다.

중요한 점은 본고의 분석이 사모시장 투자 익스포저를 기존 DC 플랜 투자 구조와 완전히 별개의 영역으로 보지 않는다는 것이다. 향후 사모자본 투자의 상당 부분은 기존 투자 구조에 내재된 형태로 편입될 것으로 예상되며, 일부는 독립적인 사모자본 상품 또는 사모자본 중심의 전용 상품 형태로 제공될 것으로 전망된다. 따라서 본 전망치는 기존 투자 상품 내에 편입된 사모자본 익스포저와 별도의 사모자본 투자 옵션을 모두 포함한 혼합 모델을 기반으로 산출됐다.

미국 DC 플랜 내 사모자본 도입 시나리오

본고의 기본 시나리오는 퇴직연금 수탁자의 사모자본에 대한 수용도가 높아지고, 상품 설계와 거버넌스 체계가 지속적으로 발전함에 따라 사모자본 도입이 확대될 것으로 전망한다. 다만 최근 시장 환경에서 일부 사모자본 영역, 특히 사모대출 내 직접대출 부문에서 나타난 유동성 문제 등 새로운 과제가 발생하고 있다. 반면 사모펀드와 인프라 등 다른 자산군은 상대적으로 견조한 성과를 유지하고 있다.

그러나 유동성 압박에 대한 시장의 우려와 투자자의 이해도 차이는 미국 DC 플랜 전반의 사모자본 도입 속도에 영향을 미칠 가능성이 있다. 초기 도입은 자문 생태계와 운영 역량을 갖춘 대형 연금 플랜이 주도할 것으로 예상된다. 이 과정에서 TDF가 초기 도입 단계의 핵심 수단으로 자리 잡은 후, CIT 구조(TDF 및 기타 전략 포함)가 빠르게 뒤따를 전망이다.¹ 이러한 환경에서 사모자본 익스포저는 기존 투자 구조에 점진적으로 내재될 것으로 예상된다. 특히 대형 플랜에서 맞춤형 설계 방식으로 주로 도입되고, 일부는 관리형 계좌를 보완적으로 활용함으로써 수탁자 책임 기준을 충족하면서도 점진적으로 사모자본 배분 규모를 확대할 수 있을 것으로 전망된다.

업계 전반에서도 변화의 움직임이 나타나고 있다. 여러 대형 자산운용사와 TDF 제공 기관들은 미국 DC 플랜 내 사모자본 편입을 위해 파트너십을 확대하고, 내부 역량을 구축하며, 전략적 도입 의지를 나타내고 있다. 이러한 움직임은 소수의 대형 연금 제공 기관이 사모자본 자산 배분을 본격적으로 추진할 경우, 산업 전반으로 확산될 가능성이 있음을 시사한다.

반면 보수적 시나리오에서는 소송 위험에 대한 우려, 수수료 민감도, 그리고 DC 플랜 내 사모자본 투자를 구현하는 과정에서의 운영 복잡성이 도입 확대를 제한할 수 있다. 이 경우 연금 후원자는 TDF 내 사모자본 편입을 주저하게 되고, 가입자가 직접 선택하는 투자 채널을 중심으로 제한적인 접근만 허용할 가능성이 있다.

관리형 계좌는 거버넌스 체계 내에서 통제된 사모자본 배분을 가능하게 하는 제한적인 도입 경로가 될 수 있다. 그러나 기본 투자 옵션으로의 편입이 이루어지지 않는다면 대규모 확산을 이끌기는 어려울 것으로 예상된다. 따라서 보수적 시나리오에서는 TDF 내 사모자본이 포함되지 않는 만큼, 도입은 보다 점진적으로 이루어지고 높은 잔액을 보유한 가입자와 대형 연금 플랜에 집중될 가능성이 크다. 반면 소규모 플랜은 컨설턴트, 연금 자문사, 상품 개발사, 퇴직연금 계좌관리 플랫폼 제공업체 등 사모자본 도입에 필요한 생태계를 구축하는 데 추가적인 어려움을 겪을 수 있다.

어느 시나리오가 실현되든 성공적인 도입을 위해서는 자산운용사 간 전략적 파트너십, 상품 설계와 계좌관리 기술 간 정합성 확보, 그리고 가입자 교육·거버넌스·통제를 지원하기 위한 가치사슬 전반의 협력이 매우 중요하다.

사모자본, 2030년까지 미국 DC 플랜 자산의 6%로 확대 전망

미국 DC 플랜 자산은 지속적인 적립금 유입과 장기 투자 특성을 기반으로 꾸준히 성장해 왔다.² 앞으로는 미국 DC 플랜 내 뮤추얼펀드 AUM의 성장(사모자본 제외)은 둔화되는 대신, 신규 자금 유입과 자산 재배분의 상당 부분이 CIT와 ETF로 이동할 것으로 전망된다. 이들 투자 수단은 일반적으로 비용 효율성과 구조적 유연성이 높기 때문이다.

2025년 12월 기준 미국 민간 고용 기반 퇴직연금의 전체 운용자산은 11조8,000억 달러에 달한다.³ 따라서 미국 DC 플랜의 투자 상품 구성에 작은 변화만 발생하더라도 그 여파가 상당할 수 있다. 이러한 구조적 지속성은 새로운 자산군이 점진적으로 도입될 수 있는 기반을 제공한다. 동시에 투자 복잡성을 높이는 모든 혁신은 견고한 거버넌스와 충분한 운영 준비 역량을 갖춘 상태에서 이루어져야 하기 때문에 기준이 더욱 높아질 수밖에 없다.

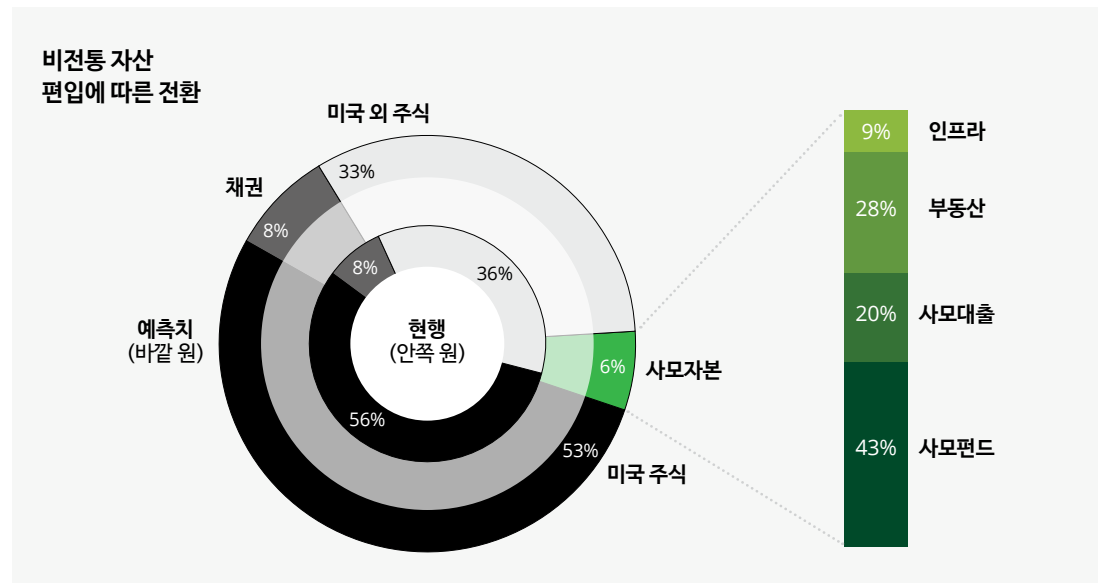
1. Loukia Gyftopoulou, "The 401(k) takeover: Private equity muscles in on retirement," Bloomberg, Feb. 18, 2026.

2. Federal Reserve, "Financial accounts of the United States-Z.1: Flow of funds, balance sheets, and integrated macroeconomic accounts, fourth quarter 2025," March 19, 2026.
3. Ibid.

DC 플랜 자산은 TDF와 같은 기본 투자 중심 구조에 집중돼 있으며, 지속적인 적립금 유입으로 계속 성장하고 있다. 따라서 투자 상품 구성을 전면적으로 재설계하기보다 포트폴리오 구성의 점진적인 변화만으로도 의미 있는 사모자본 도입이 가능하다. 이러한 맥락에서 2030년까지 대규모 자산 기반, 점진적인 도입, 기존 투자 구조(뮤추얼 펀드, CIT, ETF 등) 내에 복합적으로 내재되는 형태로 도입됨으로써 사모자본 자산이 2030년까지 1조 달러를 넘어설 것으로 전망된다.

2030년까지 전망되는 6%의 사모자본 배분 비중은 별도의 독립적인 상품군으로서의 사모자본이 아니라, DC 플랜의 기존 투자 구조 전반에 내재된 사모자본 익스포저를 의미한다. 이는 미국 DC 플랜 내 사모자본 투자 확대가 누적된 결과로 나타나는 수 치다. 실제 사모자본 익스포저는 주로 뮤추얼펀드와 CIT 구조의 TDF, 맞춤형 CIT 등 기존 투자 구조를 통해 제공될 것으로 예상된다(그림 3). 따라서 사모자본 AUM은 독립적인 상품으로 별도 존재하기보다는, TDF와 관리형 계좌와 같은 기존 투자 구조 안에 내재된 형태로 확대될 가능성이 크다.

그림 3. 사모자본, 2030년 TDF 포트폴리오의 핵심 구성요소로 부상
TDF 내 사모자본 편입이 미치는 영향



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

TDF가 이끄는 사모자본 투자 구조의 부상

사모자본을 담는 TDF, 연금 투자 패러다임 전환

미국 증권거래위원회(SEC)가 사모자본을 포함한 사모시장 투자에 대해 미국 DC 플랜의 접근 범위를 보다 폭넓게 확대하는 방안을 공개적으로 논의하면서, TDF가 사모자본 도입의 현실적인 출발점이 될 수 있는 이유가 더욱 분명해졌다. 적절한 유동성과 가치평가 거버넌스가 마련된다면, 장기 투자성 TDF 빈티지(vintage, 목표 연도)는 일일 거래가 가능한 독립형 투자 상품보다 유동성이 제한된 사모자산의 장기 보유 특성에 더 잘 부합할 수 있다.⁴ TDF는 기본 가입을 통해 미국 DC 플랜에서 가장 큰 자산 배분 채널로 자리 잡고 있다. 따라서 TDF 내에 소규모의 사모자본 비중만 편입하더라도 AUM을 대폭 증대시킬 수 있다(그림 4).

최근 상품 출시 사례는 이러한 흐름이 단순한 개념 검토 단계를 넘어 실제 도입 단계로 이동하고 있음을 보여준다. 스테이트스트리트글로벌어드바이저스(State Street Global Advisors)는 2025년 4월 DC 플랜 대상 CIT 구조의 '타겟 은퇴 인덱스 플러스 전략'(Target Retirement IndexPlus Strategy)을 출시했으며, 아폴로(Apollo)가 운영하는 공동 투자기구를 통해 사모시장 자산에 약 10%를 배분하는 것을 목표로 하고 있다.⁵

그림 4. 사모자본 도입에 따른 TDF 글라이드패스* 변화

TDF 자산배분 변화가 가져올 전략적 함의								
✓ TDF는 2006년 '연금보호법'(Pension Protection Act)이 적격 기본 투자상품(QDIA, qualified default investment alternative)을 허용하면서 퇴직연금의 대표적인 기본 투자 옵션으로 자리 잡았다. 그 이전의 기본 투자 옵션은 보수적인 성격이 강해 장기적인 자산 성장 잠재력이 제한적이었다. ✓ 사모자본은 매우 낮은 현재 비중을 바탕으로 2030년까지 TDF 내 가장 빠르게 성장하는 자산군이 될 것으로 전망된다. 이에 따라 TDF는 보다 적극적이고 차별화된 운용 구조로 진화할 가능성이 있으며, 운용사의 투자 역량과 상품 설계, 수수료 체계, 투자자 접근성에 대한 시장의 관심과 검증도 한층 강화될 것으로 예상된다.								
TDF 연도	2060		2045		2030		2015	
자산 유형	현재	예측치	현재	예측치	현재	예측치	현재	예측치
미국 주식	56%	53%	54%	51%	42%	40%	25%	25%
미국 외 주식	37%	33%	36%	34%	24%	22%	17%	17%
채권	8%	6%	10%	10%	35%	35%	48%	48%
단기 채무	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	10%
사모자본	0%	8%	0%	5%	0%	3%	0%	0%

* 글라이드패스(glide path)는 시간에 따라 투자 비중을 조정해 리스크를 줄여가는 자산 배분 경로를 뜻한다.

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

4. Mark T. Uyeda, "The diversification deficit: Opening 401(k)s to private markets," remarks at the ICI Retail Alternatives and Closed-End Funds Conference, New York, NY, Nov. 20, 2025.

5. State Street Global Advisors, "State Street Global Advisors announces State Street Target Retirement IndexPlus, providing defined contribution investors access to both public and private markets exposures," press release, April 10, 2025.

인프라와 유통, 사모자본 확산의 핵심 제약 요인

정책적 지원과 경쟁력 있는 상품이 마련되더라도, 미국 DC 플랜 내 사모자본을 대규모로 확산하는 과정은 가치사슬 전반에 걸친 통합적인 과제를 수반한다. 특히 TDF 외의 경로를 통해 사모자본 펀드를 미국 DC 플랜에 직접 편입할 경우, 대체투자 운용사와 관련 생태계 전반이 더 큰 역할과 책임을 부담해야 한다.

계좌관리 기관은 가입 및 환매 절차를 관리하고, 투자 비중 한도를 적용하며, 기초자산 수준의 투명한 정보 조회와 전체 익스포저 집계를 지원할 수 있어야 한다. 또한 연금 컨설턴트와 투자위원회는 사모자본 익스포저를 명확히 이해하고 평가할 수 있는 수준의 보고 체계를 갖춰야 하며, 가입자에게는 유동성 제약, 가치평가 주기, 수수료 등에 대한 투명하고 명확한 설명이 제공되어야 한다. 바로 이 때문에 TDF가 향후 사모자본 도입의 핵심 유통 채널이 될 가능성이 크다.

그동안 규제 당국의 논의에서는 소송 위험이 있고 적절한 통제 체계가 미진하다는 점이 사모자본 도입을 제한하는 주요 요인으로 지적돼 왔다. 최근 미국 노동부가 도입을 추진하는 프로세스 기반 세이프 하버는 이 같은 소송 우려를 완화하고, 사모자본을 미국 DC 플랜 내 다른 투자 옵션과 보다 동등한 기준에서 검토할 수 있도록 하는 데 목적이 있다.⁶

이에 따라 논의의 초점은 더 이상 고유한 법적 장벽을 극복하는 데 머무르지 않고, 견고한 거버넌스, 운영 준비 수준, 연금 가입자 보호 역량을 입증하는 방향으로 심화되고 있다. 이를 위해 운용사 선정 절차, 수수료 구조, 이해상충 관리, 가치평가 감독, 유동성 스트레스 고려, 가입자 커뮤니케이션 등과 관련한 명확하고 문서화된 거버넌스 체계를 갖춰야 한다.

이러한 기준이 수립되면, 운영 체계 고도화, 인공지능(AI)과 디지털 전환을 포함한 기술 업그레이드, 데이터 관리 체계, 지속적인 모니터링 체계 구축 등이 뒤따른다. 이러한 운영 및 기술 역량을 선제적으로 확보한 기관은 사모자본 도입 초기 선도자로 자리매김하며, 그렇지 못한 기관과의 격차를 점차 확대할 것으로 전망된다.

6. US Department of Labor, "US Department of Labor proposes landmark rule to democratize access to alternative investments in 401(k) plans," press release, March 30, 2026.

점진적 도입, 그러나 불균형한 확산 구조

사모자본 도입은 상품 구조와 복잡한 플랫폼 변화로 인해 DC 플랜마다 상이한 속도로 진행될 것으로 예상된다. 사모자본 투자는 다음과 같은 특성을 갖춘 DC 플랜을 중심으로 우선 확산될 가능성이 크다. 첫째, 강력한 거버넌스 체계를 갖춘 대형 연금 플랜, 둘째, DC 플랜에 적합한 사모자본 투자 구성요소를 제공할 수 있는 계열 자산운용사, 셋째, 유동성·가치평가·보고체계에 대한 통제 장치를 대규모로 운영할 수 있는 플랫폼이다. 일부 기관은 이미 운영 체계 고도화를 위한 투자에 착수하고 있으며, 이를 통해 초기 시장 진입자로서의 선점 효과를 확보할 수 있는 기반을 마련하고 있다.

자산운용사를 위한 전략적 고려사항



1. 기본 투자 채널 선정

먼저 TDF, 특히 맞춤형 및 패키지형 TDF 구조 내 사모자본 투자 구성요소 통합을 추진해야 한다. 이 과정에서 명확한 사모자본 배분 한도, 유동성 관리 체계, 가치평가 거버넌스를 갖추는 것이 중요하다.⁷ 이미 초기 도입 사례가 등장하고 있으나, 아직 미국 DC 플랜에 본격적으로 적용되지는 않았다. 현재 스테이트스트리트글로벌어드바이저스의 '타깃 은퇴 인덱스 플러스 전략'은 사모시장에 10%를 배분할 계획이며, 스라이브트(Thrivent)의 '공격적 자산배분형 TDF(Aggressive Allocation TDF)'는 2026년 3월 31일 기준 2.7%의 사모펀드 익스포저를 포함하고 있다.^{8,9}



2. 상품 혁신

기존 미국 DC 상품 체계 내에서 상품 혁신을 추진해야 한다. TDF 통합을 넘어, 사모자본은 멀티자산 전략, 소득 중심 전략, 원금 보전 전략 등 신규 또는 개선된 상품 구조에 포함될 수 있다. 이를 통해 유동성 제약을 관리하면서 추가 수익원과 분산 투자 효과를 제공할 수 있다. 이를 통해 연금 투자 메뉴를 근본적으로 재설계하지 않고도 기존 상품의 경쟁력을 강화하고 차별화된 가치 제안을 창출할 수 있다.



3. 연금 운영 체계에 맞춘 상품 설계

계좌관리 기관의 운영 가능성, 데이터 투명성, 리스크 통합 관리, 변화하는 규제 요구사항을 사후 고려 요소가 아니라 상품 설계의 핵심 요건으로 반영해야 한다. 운영상 취약점이 남아있거나 규제 준수가 미비하면 즉각 수탁자 책임 리스크가 발생할 수 있다.

7. Uyeda, "The diversification deficit."

8. State Street, "State Street Global Advisors announces State Street Target Retirement IndexPlus, providing defined contribution investors access to both public and private markets exposures."

9. Thrivent Asset Management, "Thrivent aggressive allocation fund—class S," accessed May 4, 2026.



4. 공시 및 투자위원회 자료 강화

사모자본의 운영 메커니즘을 투자위원회가 이해할 수 있도록 명확한 문서를 제공해야 한다. 특히 거버넌스 점검 기준, 수수료 구조, 유동성 한도, 가치평가 주기, 이해상충 관리 등을 명확하게 제시해 준유동성 펀드와 사모펀드 상품에 요구되는 강화된 공시 기준에 부합해야 한다.



5. DC 플랜에 적합한 투자 구조 구축

기초 자산의 유동성 특성에 부합하는 투자 구조 전략을 마련해야 한다. 동시에 일관된 감독 체계, 필요한 경우 일일 가치평가, 가입자가 이해하기 쉬운 명확한 정보 제공이 가능하도록 설계해야 한다.



6. 전략적 파트너십을 통한 역량 확보

사모자본 운용사(GP), 계좌관리 기관, 테크 제공업체와 협력해 차별화된 투자 기회를 확보하고 운영 확장성을 강화하며, 복잡성이 높아지는 시장 환경에서 상품 출시 기간을 단축해야 한다.



7. 기술 및 AI 투자로 확장성과 통제 역량 강화

고도화된 분석 기술과 AI를 활용해 유동성 모델링, 가치평가 감독, 리스크 통합 관리, 보고 체계를 지원해야 한다. 이를 통해 사모자산 편입이 대규모로 확대되더라도 운영 안정성과 투명성을 유지할 수 있다.

사모자본의 미국 DC 플랜 편입이 효과적으로 이루어진다면, 이는 퇴직연금 투자 구조의 근본적인 변화를 의미할 수 있다. 투자자는 기존에 기관투자자에게만 제한됐던 자산군에 접근할 수 있게 되며, 장기적으로 더 다양한 수익원과 개선된 투자 성과의 혜택을 누릴 수 있다. 반면 자산운용사가 운영, 규제, 거버넌스 측면의 복잡성을 과소평가할 경우 평판 리스크와 수탁자 책임 문제가 발생해 도입 확대가 제한될 수 있다. 반대로 조기에 움직여 견고하고 확장 가능한 운영 모델을 구축한 기업은 차세대 미국 DC 투자 시장을 주도하는 선도 기업으로 자리매김할 수 있을 것이다.

리서치 방법론

본고에서 활용한 미국 DC 플랜 관련 수치와 전망은 미국 연방준비제도의 Z.1 보고서상 DC 플랜 정의를 기준으로 한다. 여기에는 401(k) 및 403(b) 플랜이 포함되며, 457 플랜은 제외된다. 다만 공공 부문이 운영하는 457 플랜 역시 다소 시차를 두고 유사한 추세를 따를 가능성이 크다. 한편 변액연금의 경우 경쟁이 치열하고 상품 개선 주기가 빠른 퇴직 저축 상품이라는 특성 때문에 향후 전망의 불확실성이 상대적으로 크다. 다만 사모자산 접근 확대를 촉진한 행정명령이 변액연금을 감독하지 않는 노동부를 대상으로 했다는 점은 이러한 흐름을 일부 상쇄할 수 있다.

향후 미국 DC 플랜 자산 규모를 추정하기 위해, 미국 연방준비제도의 미국 금융계정(Financial Accounts of the United States, Z.1) 중 '사적 연금기금: 확정기여형 플랜'(Private Pension Funds: Defined Contribution Plans, L.118.c) 데이터를 분석했다.¹⁰ 각 자산군에 대해 2006년부터 2025년까지의 분기별 자산 규모를 기반으로 20년 CAGR을 산출했으며, 이를 바탕으로 2030년까지의 미래 자산 규모를 추정했다.

또한 변화하는 시장 환경을 반영하기 위해 뮤추얼펀드, CIT, ETF의 기본 성장 가정에 구조적 조정 요인을 적용했다. 이러한 조정은 최근 Z.1 자금 흐름 데이터와 자산 배분 변화, 미래 성장률이 장기적인 과거 평균과 달라질 수 있는 시장 환경 변화를 반영한 것이다.

사모자본, 암호화폐 자산, 기타 신규 자산군 등 비전통적 자산군의 경우, 전망치는 뮤추얼펀드, CIT, ETF 및 독립형 펀드 내에 포함된 기초 익스포저를 추정된 값이다. 이 가운데 비전통적 자산 익스포저의 대부분은 사모자본이 차지하며, 암호화폐 등 기타 신흥 자산군은 상대적으로 작은 비중으로 포함되는 것으로 가정했다.

10. Federal Reserve, "Financial accounts of the United States—Z.1: Flow of funds, balance sheets, and integrated macroeconomic accounts, fourth quarter 2025," March 19, 2026.

4장

사모자본 대중화, 개인투자 시장의 새로운 전환점

사모자본은 미국의 대표적 확정기여형(DC) 퇴직연금 제도인 401(k) 포트폴리오의 주요 자산군으로 자리 잡을 가능성이 크다.

이를 통해 수백만 명의 개인투자자가 사모시장에 투자할 기회를 접할 수 있다.

기본 시나리오에 따르면 2030년까지 사모자본 비중은 전체 연금 자산의 약 6% 수준까지 확대되며, 투자 규모는 1조 달러를 넘어설 것으로 예상된다. 다만 초기 도입은 제한적일 것으로 보이며, 본격적인 확산은 2027년 경부터 시작될 것으로 전망된다.

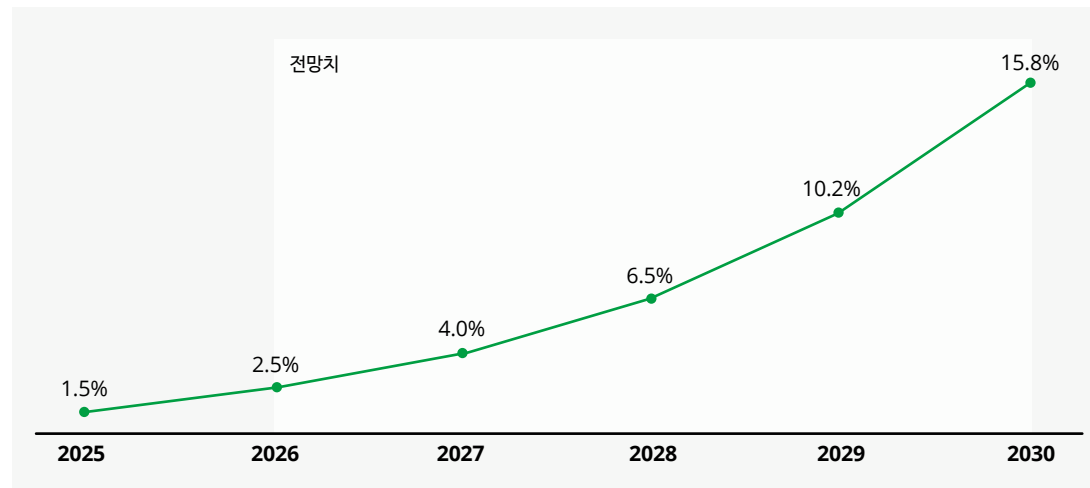


수요 변화, 경쟁 심화, 규제 완화, 인프라 발전, 파트너십 확대 등 구조적 변화로 사모자본의 대폭 성장이 전망된다.

개인 투자자들은 일반적으로 등록형 펀드 구조를 통해 사모펀드와 사모대출 등 사모자본을 접한다. 그러나 2025년 말 기준, 사업개발회사(BDC), 중소기업투자회사(SBIC), 머니마켓펀드를 제외한 미국 등록형 펀드 중 포트폴리오의 5% 이상을 사모자본에 투자한 펀드는 약 1.5%에 불과했다.¹ 딜로이트 금융서비스 센터는 사모자본 비중을 5% 이상 편입한 등록형 펀드의 비중이 2030년까지 현재 1.5%에서 약 16% 수준까지 증가할 것으로 전망한다(그림 1, 51페이지 '리서치 방법론' 참조).² 이는 향후 미국 개인 투자자 대상 펀드 6개 중 1개가 상당 수준의 사모자본 익스포저를 보유하게 됨을 의미한다.

현재까지 개인 투자자는 제한적으로만 사모자본에 투자할 수 있었으며, 일반적인 등록형 펀드 포트폴리오 내 편입도 아직 초기 단계에 머물러 있다. 그러나 투자자 수요 증가, 경쟁 심화, 운용사의 도입 의지 강화, 금융상품 혁신, 규제 환경 변화, 파트너십 확대 등 다양한 구조적 변화가 지속되면서 향후 사모자본의 대중적 확산이 가속화될 것으로 전망된다.

그림 1. 미국 등록형 펀드의 사모자본 투자 확대, 폐쇄형 펀드가 성장 견인
사모자본 익스포저가 5% 이상인 등록형 펀드 비율



참조: 펀드 유형별 현재 순자산 기준 사모자본 편입 비율 중간치는 아래 박스 '폐쇄형 펀드, 개인 투자자의 사모시장 접근 확대 주도' 참조
출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

1. Deloitte analysis of N-PORT filings data.
2. Deloitte analysis (refer to "About this prediction" for more information).



폐쇄형 펀드, 개인 투자자의 사모시장 접근 확대 주도

사모자본을 5% 이상 편입한 펀드의 75% 이상은 인터벌 펀드(interval fund, 정기적으로 환매가 가능한 폐쇄형 펀드)와 텐더 오퍼 펀드(tender offer fund, 일정 시점마다 정해진 가격으로 환매 기회를 제공하는 제한적 유동성 펀드) 등 폐쇄형 펀드 구조로 구성되어 있다. 이러한 펀드는 사모자본 투자와 투자자 유동성 수요를 관리할 수 있도록 설계된 구조다.³

실제로 사모자본을 순자산가치(NAV)의 5% 이상 편입한 인터벌 펀드, 텐더오퍼 펀드 및 기타 폐쇄형 펀드의 편입 비율 중간치는 약 38%에 달한다. 반면 일부 뮤추얼펀드와 상장지수펀드(ETF)도 사모자본 투자 기회를 제공하고 있지만, 편입 비중은 상대적으로 제한적이다.⁴ 1만 개가 넘는 뮤추얼펀드와 ETF 가운데 사모자본을 5% 이상 편입한 상품은 50개가 채 되지 않으며, 이들 펀드의 NAV 대비 사모자본 편입 비율 중간치는 약 8%이다.⁵

이번 분석에는 포함되지 않았지만 BDC 역시 개인 투자자의 사모자본 접근성을 확대하는 중요한 투자 구조로 평가된다. 또한 다른 등록형 펀드와 마찬가지로 투자자 수요 확대, 상품 혁신, 규제 변화 등 유사한 구조적 변화의 영향을 받고 있다.

3. Deloitte analysis of N-PORT filings data.
4. Ibid.
5. Ibid.

사모자본 투자의 대중화를 이끄는 핵심 요인

등록형 펀드 내 사모자산 편입은 곧 초기 단계를 넘어 적극적인 얼리 어답터(early adopter) 중심으로 성장하는 시기를 거쳐 2030년에는 보편적인 투자 방식으로 자리 잡을 것으로 예상된다. 이러한 발전을 뒷받침하는 주요 성장 동력은 다음과 같다.

투자자 수요 증가와 업계의 수용성 확대

현재 개인 투자자는 기관 투자자에 비해 사모자본 투자에 대한 익스포저가 낮아, 포트폴리오를 최적화할 기회가 제한적이다.⁶ 동시에 최근 몇 년간 주식시장과 채권시장 간 상관관계가 높아지면서 전통적인 60:40 포트폴리오(주식 60%, 채권 40%)가 제공하던 분산 투자 효과가 감소하고 있다.⁷ 이 때문에 사모자본 비중을 조금만 높여도 의미 있는 포트폴리오 성과를 거둘 수 있다. 예를 들어, 주식 자산의 일부를 사모펀드 투자(5~10% 수준)로 대체할 경우 연간 수익률은 15~30bp(1bp=0.01%포인트) 상승하고 변동성은 39~81bp 감소할 수 있다.⁸ 따라서 개인 투자자들이 이러한 효과를 더욱 잘 이해하고 관련 정보를 많이 확보할수록 사모자본에 대한 수요가 증가할 것으로 예상된다.

사모시장 투자에 대한 수요는 여전히 자산운용사의 자문 중심 유통 채널에 크게 영향을 받는다. 많은 경우 자산운용 채널은 단순히 기존 수요에 대응하는 데 그치지 않고, 새로운 수요를 창출하는 역할도 수행한다. 실제로 상당수 자산운용사가 단기적으로 사모자본 투자 비중을 확대할 계획을 밝히고 있어 이러한 추세가 지속될 전망이다.⁹ 또 다른 자산운용사 설문조사에 따르면, 사모자본 투자 자문을 제공하면 고객이 얻을 수 있는 차별화된 솔루션의 범위가 넓어져 고객 관계 강화에도 기여하는 것으로 나타났다.¹⁰

이처럼 자문을 통한 고객 관계의 중요성이 높아짐에 따라 사모자본 운용사는 자산운용 플랫폼 등과 협력해 자산운용 인력에게 통합된 투자 도구, 실시간 인사이트, 간소화된 업무 프로세스를 제공할 필요가 있다. 이를 통해 부가가치가 높은 개인 맞춤형 고객 서비스를 대규모로 제공할 수 있다.¹¹

세대 변화도 중요한 변수다. X세대와 밀레니얼 세대는 이전 세대에 비해 사모자본에 대한 이해와 친숙도가 더 높은 것으로 평가된다.¹² 특히 2048년까지 약 85조 달러 규모의 자산이 X세대와 밀레니얼 세대로 이전될 것으로 예상된다. 이처럼 사모자본 자산군에 대한 이해도가 높은 세대로 자금이 이동함에 따라 사모자본 투자 비중 역시 확대될 것으로 전망된다.¹³ 이러한 변화는 등록형 펀드를 통한 사모시장 투자 수요가 지속적으로 증가할 가능성을 시사한다.

또한 투자 가능한 자산 규모가 클수록 포트폴리오 내 사모자본 비중이 높아지는 경향이 있다. 따라서 운용사는 고액자산가(HNW) 및 초고액자산가(UHNW)를 대상으로 등록투자자문사(RIA), 은행, 종합 증권사와 같은 고관여 채널 중심의 유통 전략을 구축할 필요가 있다.¹⁴ 반면 브로커딜러와 디지털 플랫폼은 중상위 자산가(mass affluent) 및 사모자본 투자를 처음 접하는 고객층에 보다 효과적으로 접근할 수 있는 채널이 될 수 있다.

개인 투자자 중심 펀드에서 사모자본 편입 확대는 수수료 압박과 자금 모집 어려움에 직면한 자산운용 업계에도 새로운 기회를 제공할 수 있다. 사모자본 전략은 상대적으로 높은 운용보수를 확보할 수 있고 새로운 투자자 유입을 유도할 수 있기 때문이다. 이러한 요인들은 등록형 펀드 내 사모자본 편입에 대한 자산관리사의 수용도를 점진적으로 높이는 동시에, 기존 자산 배분 전략에서 벗어나는 것에 대한 펀드 운용사의 부담을 완화할 것으로 전망된다.

규제 환경 변화와 인프라 발전

투자자 수요가 증가한다고 반드시 사모자본 시장이 급격히 성장하지는 않는다. 명확한 규제 지침과 구체적인 제도적 기반이 마련되지 않으면, 금융기관들은 관련 상품 출시에 신중해질 수밖에 없다. 글로벌 금융위기 이후, 미국 ‘도드-프랭크법’(Dodd-Frank Act)과 사모펀드 운용사 보고 양식(Form PF) 등 시스템적 리스크에 대한 보고와 모니터링을 강화하기 위한 개혁 조치로 인해 사모펀드에 대한 감독 체계가 한층 엄격해졌다.

하지만 최근 들어 규제의 초점이 사모자본에 접근할 수 있는 투자자 범위를 확대하는 방향으로 변화하고 있다. 이를 위해 적격 투자자(qualified investor) 범위를 확대하고, 폐쇄형 펀드 구조의 운용 유연성을 높이며, 401(k) 퇴직연금에 사모자산을 포함하는 방안을 검토하는 등의 조치가 나왔다. 규제 당국은 여전히 투명성과 투자자 보호를 핵심 원칙으로 유지하고 있지만, 전체적인 방향은 개인 투자자의 접근성 확대와 제도 표준화로 이동하고 있는 것으로 보인다.

사모자본 익스포저를 포함한 상품을 출시하고 관리하기 위해 필요한 인프라도 빠르게 발전하고 있다. 예를 들어, 소규모 운용사가 ETF 구조와 사모펀드 투자를 결합한 전략을 신속하게 시험하고자 할 경우, 자체적으로 복잡한 운영 및 규제 대응 인프라를 구축하지 않고도 서비스형 ETF 플랫폼(ETF-as-a-service)을 활용할 수 있다.¹⁵ 이러한 턴키(turnkey) 플랫폼은 ETF 상품 개발 과정에서 소규모 운용사와 대형 운용사 간 경쟁 조건을 보다 균형적으로 만들 수 있다.

또한 ETF는 사모자본 투자 발굴과 운용에 전문성을 가진 다른 사모자본 운용사와 협력함으로써 유동성을 지원할 수 있다.¹⁶ 더 나아가 제3자 가치평가 전문기관의 활용, 데이터 관리 시스템 고도화, 점차 확대되는 대체 데이터 활용, AI 기술 발전 등을 통해 자산 가치평가 프로세스를 강화할 수 있다.¹⁷ 성과 측정 측면에서는 공모시장과 사모시장의 익스포저를 모두 반영한 혼합 벤치마크(blended benchmark)를 활용할 수 있다.¹⁸ 이러한 기술 발전과 상품 혁신은 향후 등록형 펀드를 통한 사모자본 상품의 출시와 대규모 확산을 가능하게 하는 중요한 기반이 될 것으로 전망된다.

6. Eric Fox, Paul Kraft, Doug Dannemiller, and Mohak Bhuta, “Semi-liquid funds: A US\$4 trillion opportunity for traditional and alternative investment managers,” Deloitte Insights, Sept. 11, 2025.
7. Tobias Adrian, Johannes Kramer, and Sheheryar Malik, “Stock-bond diversification offers less protection from market selloffs,” International Monetary Fund, Feb. 18, 2026.
8. J.P. Morgan Asset Management, “JPMorgan Private Markets Fund (JPMF),” April 2026, p. 5.
9. Hamilton Lane, “2026 global private wealth survey,” 2026, p.2.
10. Hamilton Lane, “Annual global private wealth survey,” accessed May 2026, p. 8.
11. Jeffrey A. Levi and Luke J. Adams, “Enterprise transformation in wealth management,” Deloitte, accessed May 5, 2026.
12. Kristin Olson and Kyle Kniffen, “Opening the door to alternatives: Insights from individual investors,” Goldman Sachs Asset Management, October 2025, p. 9.
13. Cerulli Associates, “Preparing for the great wealth transfer,” webinar recording, Jan. 29, 2025.

14. Olson and Kniffen, “Opening the door to alternatives,” October 2025, p. 6.
15. Toby Lawes, “A look inside State Street’s ‘ETF-as-a-service,’” ETF Stream, Nov. 6, 2025.
16. Shanny Basar, “Asset managers broaden access to private markets,” Traders Magazine, Oct. 1, 2024.
17. Deloitte, “2025 Fair Valuation Pricing Survey,” accessed May 5, 2026.
18. Mehdi Alighanbari, Willem Vlaming, and Lavanay Thakral, “Bridging public and private for a total equity view,” MSCI, Dec. 4, 2025.

확장 수단으로 부상하는 파트너십

과거 기업이 새로운 시장에 진출하고자 할 때는 일반적으로 내부 역량을 직접 구축하거나 인수합병(M&A)을 통해 필요한 역량을 확보했다. 그러나 최근에는 많은 기업이 전략적 파트너십을 주요 진입 전략으로 선택하고 있다. 실제로 사모자본을 5% 이상 편입한 펀드 중 약 17%가 파트너십을 활용하고 있다.¹⁹ 파트너십은 기업이 대규모 자본과 시간을 구축하지 않고도 양측의 상호 보완적인 강점을 활용해 새로운 시장에 진입할 수 있는 기회를 제공한다.

기업들이 파트너십을 추진하는 주요 전략적 목적은 크게 유통 확대, 투자 기회 발굴 역량 강화, 상품 구조 및 혁신 고도화 등 세 가지로 구분된다.

먼저 유통 측면에서는 기업들이 자산관리 기술(wealth technology) 기업 및 관리형 계좌(managed account) 플랫폼과 협력해 자산운용 인력에 투자 시스템을 지원함으로써 사모자본 투자 자문을 기반으로 더 폭넓은 투자자 기반을 확보할 수 있다.²⁰ 또한 자문 채널을 통한 상품 판매를 위해 다른 금융기관과 협력하거나, 퇴직연금 계좌관리 기관과 협력해 퇴직연금 상품 내에 사모자본 상품을 포함하는 방식도 확대되고 있다.²¹ 이와 함께 전통적 자산운용사와 대체투자 운용사 간의 협력을 통해 개인 투자자의 신뢰를 강화함으로써 사모자본 투자 참여 확대도 꾀할 수 있다.

투자 기회 발굴 측면에서는 은행 및 기타 금융기관과 협력해 신규 상품을 위한 투자 파이프라인을 구축 및 확대하고 있다.²² 이러한 파트너십은 차별화된 투자 기회 접근성을 제공하고, 투자 발굴 역량을 강화하며, 자본 투입 속도를 높이는 데 기여한다. 또한 기업들은 은행의 자산관리 채널을 활용해 사모자본 상품을 판매하고 있다.

상품 구조와 혁신 측면에서는 사모자본을 ETF 구조에 편입하는 등 유동성 기능을 개선하고, 사모자본 전략에 적합한 벤치마크를 개발하기 위해 지수 제공기관과 협력하고 있다.²³ 또 기업은 서로의 전문성을 결합하기 위해 공동으로 상품을 개발하는 경우도 많다. 일부 구조에서는 한 파트너가 상품의 운용과 판매에 대한 주요 책임을 맡고, 자산의 상당 부분을 다른 파트너의 투자 전략에 배분하는 방식이 활용된다. 이러한 구조는 참여 기업 간 경제적 이해관계를 정렬하는 동시에 기술적, 운영적 과제를 해결하는 데 도움이 된다.

사모자본의 대중화 추세는 수요 증가, 경쟁 환경 변화, 규제 개선, 상품 혁신, 파트너십 확대 등 다양한 구조적 요인에 의해 더욱 뚜렷해지고 있다. 이러한 변화가 지속됨에 따라 개인 투자자는 과거 기관 투자자들만 접근 가능했던 투자 기회를 보다 다양한 채널로 접할 수 있을 것으로 전망된다.

19. Deloitte analysis of N-PORT filings data.

20. Shanny Basar, "Technology will open private markets to individuals," Traders Magazine, July 7, 2025.

21. Loukia Gyttopoulou, "The 401(k) takeover: Private equity muscles in on retirement," Bloomberg, Feb. 18, 2026.

22. Tim Partridge, Joshua Henderson, and Mark Brindisi, "How regional banks could help drive the next wave of partnerships with private credit," Deloitte Insights, July 24, 2025.

23. Cinthia Murphy, "ETFs offer gateway to once-inaccessible private markets," ETF Trends, Aug. 18, 2025; Benzinga News, "Retail investors gain access to private credit market via this new ETF," Sept. 28, 2025.

판을 바꾸는 새로운 리스크와 과제

개인 투자자의 사모자본 투자 기회가 확대됨에 따라 관련 시장 진입을 준비하는 금융기관들에게는 새로운 기회와 더불어 새로운 과제도 발생한다. 최근 일부 사모대출 운용사에서 나타난 환매 요청 증가 사례는 이러한 위험이 실제로 발생할 수 있음을 보여준다.

다만 환매 요청 및 제한이 증가한다고 해서 반드시 상품이 실패했다는 의미는 아니다. 제한적 유동성 펀드(semi-liquid fund, 완전 개방형 펀드처럼 수시 환매는 불가능하지만, 일정 주거나 조건에 따라 부분 환매가 가능한 펀드)에서는 유동성을 관리하기 위해 사전에 합의된 환매 한도와 절차가 정상적인 운영 메커니즘으로 작용할 수 있다. 오히려 유동성 관리 체계와 견고한 자산 가치평가 관행을 강화하는 것은 투자자에게 더 높은 투명성을 제공하고 우려를 완화하는 데 도움이 될 수 있다.

또한 개인 투자자는 사모자본 투자와 관련된 위험을 충분히 이해하지 못할 수 있다. 특히 이러한 자산은 장기간의 시장 스트레스 상황에서 어떠한 양상을 보일지 아직 충분히 검증되지 않았다는 점을 고려할 필요가 있다. 장기적인 투자자 신뢰를 구축하기 위해 금융기관은 사모자본이 제공하는 분산 투자 효과와 수익 특성뿐 아니라 장기 투자 기간, 제한적인 유동성, 상대적으로 낮은 정보 공개 수준 등 내재된 위험에 대해 투자자와 자산운용 인력을 적극적으로 교육해야 한다.

선도적인 금융기관은 투자자의 자격 요건과 적합성을 확인할 수 있는 합리적이고 체계적인 절차를 구축할 것으로 예상된다. 특히 사모자본 상품이 퇴직연금 시장으로 확대됨에 따라, 투자자의 이해를 제고하고 명확하고 가시적인 방식으로 위험을 공시해야 평판, 규제, 소송 위험을 완화할 수 있다.

한편 관련 규제 체계는 여전히 변화를 거치며 향후 수년간 지속적으로 고도화될 것으로 예상된다. 이러한 환경에서 금융기관은 컴플라이언스 체계를 설계하고 운영할 때 신중하고 보수적인 접근 방식을 취할 필요가 있다.

사모자본의 대중화, 혁신을 넘어 거버넌스가 좌우

기업은 사모자본 시장으로 사업을 확대하는 과정에서 리스크를 관리할 수 있는 선제적 조치에 집중할 필요가 있다. 먼저 ETF, 뮤추얼펀드, 인터벌 펀드, 공개매수 펀드, BDC, 부동산투자신탁(REIT) 등 다양한 펀드 구조를 평가하고, 사모펀드, 사모대출, 부동산, 실물자산, 인프라 등 투자 자산군을 검토해야 한다. 이후 각 펀드의 투자 목적, 유동성 특성, 활용 가능한 인프라에 부합하는 상품과 자산을 선별적으로 도입해야 한다.

또한 자산관리 플랫폼, 등록투자자문서(RIA), 브로커딜러, 퇴직연금 등 적절한 유통 채널을 확보해 투자자가 충분한 교육과 이해를 바탕으로 상품에 접근할 수 있도록 해야 한다. 이에 따라 많은 금융기관은 유동성 관리, 정보 공개, 자산 가치평가 주기, 투자자 보고, 규제 준수, 파트너십 관리 등을 지원할 수 있도록 기존 운영 모델을 개선해야 한다.

반대로 투자자 수요에만 치중해 상품을 출시하면서 거버넌스 체계를 충분히 마련하지 못할 경우, 시간이 지나면서 다양한 문제가 누적될 수 있다. 이러한 위험은 자산과 부채 간 유동성 불일치, 투자자 신뢰 훼손, 소송 위험, 규제 준수 미비, 이해상충 등의 형태로 나타날 수 있다. 반면 전략적 파트너십을 구축하고 운영 및 리스크 관리 역량을 선제적으로 강화한 금융기관은 증가하는 투자자 수요와 우호적인 규제 변화의 혜택을 보다 효과적으로 활용할 수 있을 것으로 전망된다.

리서치 방법론

2025년 말 기준 미국 등록형 펀드(폐쇄형 펀드, 텐더오퍼 펀드, 인터벌 펀드, 뮤추얼펀드, ETF 포함) 가운데 사모자본 익스포저를 보유한 펀드 규모를 추정하기 위해, 등록 투자운용사가 보유 포트폴리오를 공시하는 최신 N-PORT 보고서(N-PORT filings)를 분석했다. 다만 N-PORT 공시 대상이 아닌 BDC는 분석에서 제외했다.

본고는 포트폴리오의 최소 5% 이상을 사모자산에 투자한 경우를 '의미 있는 수준의 사모자본 익스포저'(meaningful private capital exposure)로 정의했다. N-PORT 보고서상 공정가치 수준 3(Fair Value Level 3) 자산은 관측 가능한 시장 가격이 아닌 비(非)관측 입력값을 기반으로 평가되며, 활성화된 2차 시장이 부족하다는 점에서 비유동적 사모자본 익스포저를 나타내는 대리 지표로 활용했다. 이러한 5% 기준은 우연적이거나 미미한 수준의 보유가 아닌 전략적 자산 배분을 구분하기 위한 기준이다. 2025년 기준 약 1.5%의 등록형 펀드가 이 기준을 충족하는 것으로 나타났다.

2030년까지의 도입 확대를 전망하기 위해, 본고는 확산 기반 모델(diffusion-based framework)인 S곡선(S-curve, 종 모양 곡선의 누적 형태)을 적용했으며, 장기적으로 등록형 펀드의 90%가 사모자본을 도입할 수 있다는 상한을 가정했다. 도입 속도는 규제 발전, 투자자 수요, 운용사의 수용도, 상품 혁신, 기술 지원 역량 등 다섯 가지 요소로 구성된 복합 성숙도 지수(composite maturity index)를 기반으로 모델링했다. 이들 요소는 순차적인 중요도를 반영해 가중치를 부여했다. 즉, 규제 명확성이 투자자 수요를 촉진하고, 투자자 수요가 자산 배분 결정을 지원하며, 상품 및 기술 혁신은 기반 조건이 마련된 이후 도입 확산을 가속화하는 구조로 분석했다.

이러한 프레임워크에 기반해, 2030년까지 등록형 펀드의 약 16%가 포트폴리오의 최소 5% 이상을 사모자본에 배분할 것으로 전망했다.



5장

주거 서비스화(LaaS), 임대 시장의 새 성장 모델

LaaS(living-as-a-service) 모델은 임대주택을 단순한 거주 공간이 아닌 통합 서비스 경험으로 전환시키고 있다. 기존 임대 모델이 단일 계약 기간의 거주에 초점을 맞췄다면, LaaS는 구독형 서비스 기반으로 유연성, 이동성, 편의성, 다양한 부가 서비스를 제공하는 데 중점을 둔다. 딜로이트 금융서비스 센터는 미국 임차 가구 수가 현재 4,620만 가구에서 2035년 최대 5,630만 가구로 21.7% 증가할 것으로 전망한다. 이에 따라 전체 가구 중 임차 가구 비중도 최대 39.3%까지 확대될 것으로 예상된다. 미국 내 임차 가구가 지속적으로 증가함에 따라 LaaS 모델은 부동산 소유주에게 새로운 수익원을 제공하는 동시에 임차인 유지율을 높이는 새로운 성장 기회가 될 것으로 전망된다.



임차 가구의 증가가 예상되면서, 포트폴리오 전반에 걸쳐 ‘주거 서비스화’(LaaS, living-as-a-service) 모델에 선제적으로 투자한 부동산 기업에게 새로운 성장 기회가 열릴 전망이다.

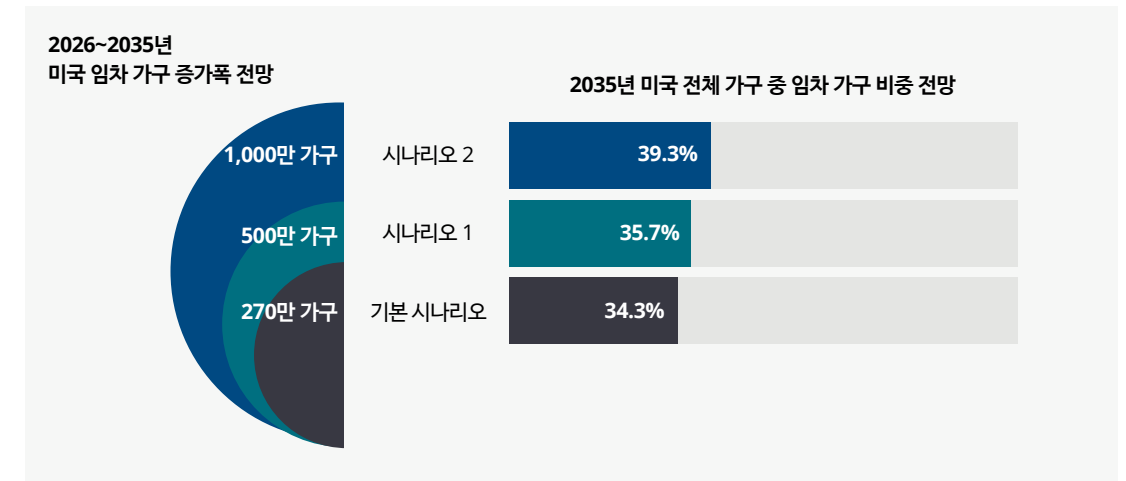
미국의 임차 인구는 주택 구입 부담 확대와 다양한 사회·경제적 변화로 인해 향후 10년 동안 증가할 것으로 예상된다. 다세대 임대 주택을 보유한 부동산 기업에게 임차 가구 증가는 구축 기반의 LaaS 운영 플랫폼을 통해 새로운 부가가치를 창출하는 기회가 될 수 있다.

LaaS는 다양한 임대료 옵션과 유지·보수, 공공요금, 디지털 연결성, 편의시설, 커뮤니티 서비스 등을 하나의 주거 경험으로 묶어 제공하는 서비스형 임대 운영 모델이다. LaaS의 등장으로 임대 주택의 정의가 개별 건물이나 도시 전반에 걸쳐 연결된 통합적인 주거 서비스 경험으로 바뀌었다. 기존의 단일 거주 공간에 초점을 맞춘 임대 계약 중심 모델과 달리, LaaS는 구독형 서비스를 통해 유연성과 이동성뿐 아니라 다양한 서비스에 대한 접근성을 제공하는 데 중점을 둔다. 부동산 기업은 다양한 부가 서비스를 포트폴리오 단위로 묶어 제공함으로써, 임차인이 직접 부담해야 하는 관리 부담을 줄이고 장기적으로 하나의 플랫폼에 대한 충성도를 높일 수 있다.

이러한 구독형 방식은 임차인의 생애 단계와 필요가 변화함에 따라 주거 형태를 보다 쉽게 변경할 수 있도록 지원한다. 또한 현재 거주 중인 주택뿐 아니라 향후 이동할 주거 공간에서도 일관된 주거 경험을 제공할 수 있다. 따라서 장기적인 주택 소유보다 편리함과 주거 관련 서비스를 중시하는 가구에게 특히 매력적인 선택지가 될 가능성이 크다.

지속적인 인구 구조 변화와 다시 심화되는 주택 구매 부담으로 향후 10년 동안 단독주택과 아파트 임대 수요가 확대될 전망이다. 딜로이트 금융서비스 센터는 미국의 향후 임차 가구 수에 대해 세 가지 분석 시나리오를 제시했다. 첫 번째 시나리오는 딜로이트의 1분기 경제 전망을 기반으로 하며, 두 번째와 세 번째 시나리오는 주택시장 관련 업계 및 연구기관의 2035년 전망치를 바탕으로 딜로이트의 자체 추정과 가정을 적용해 도출했다. 분석 결과, 미국의 임차 가구 수는 현재 4,620만 가구에서 2035년 최대 21.7% 증가한 5,630만 가구에 이를 것으로 전망된다. 같은 연구에 따르면 전체 가구 중 임차 가구가 차지하는 비중도 현재 34.3%에서 2035년 39.3%까지 상승할 것으로 예상된다(그림 1, 62페이지 '리서치 방법론' 참조).

그림 1. 2035년까지 미국 임차가구 1,000만 가구 증가 전망



출처: Federal Reserve Bank of St. Louis, Joint Center for Housing Studies of Harvard University, Urban Institute.

내 집 마련 부담이 견인하는 임대 시장 성장

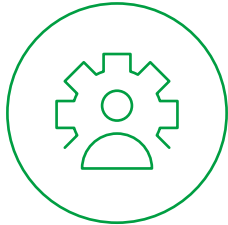


1) 요원해지는 내 집 마련

미국 다수 지역에서 주택 가격이 지속적으로 상승하면서 단기적인 주택 구매 수요를 억제하고 있다. 주택 가격 상승 속도가 소득 증가율을 앞지르면서 주택 구매에 필요한 소득 기준이 높아졌다.¹ 특히 경쟁이 치열한 시장에서는 계약금을 마련하기 위한 초기 자본 부담도 커지고 있다.² 또한 주택 보험료와 재산세 등 주택 보유에 수반되는 운영 비용 상승 역시 가계 예산에 부담을 주고 있다.³

금융 측면에서도 모기지 금리는 예외적으로 낮은 수준으로 유지됐던 지난 10년간에 비해 여전히 높은 상태다. 2026년 1분기 30년 고정금리 모기지는 일시적으로 6% 아래로 하락하며 2022년 이후 가장 낮은 수준에 근접했지만, 여전히 2010년대에 이용할 수 있었던 금리 수준의 약 두 배에 달한다.⁴

1. ICE, "Mortgage monitor: February 2026," February 2026.
 2. Melissa Dittmann Tracey, "NAR 2025 profile of home buyers, sellers reveals market extremes," National Association of Realtors, Nov. 4, 2025.
 3. Joint Center for Housing Studies of Harvard University, "The state of the nation's housing 2025," June 24, 2025.
 4. Freddie Mac, "30-Year Fixed Rate Mortgage Average in the United States [MORTGAGE30US]," Federal Reserve Bank of St. Louis, April 30, 2026.



2) 인구구조 및 라이프스타일 변화

소비자의 행동 변화와 선호도 역시 주택 시장의 변화를 이끌고 있다. 임차에서 주택 소유로 전환하는 데 걸리는 기간은 점점 길어지고 있으며, 지역 이동이나 가족 구성 및 생활 환경의 변화로 높은 유연성을 원하는 사람들은 과거보다 더 짧은 기간 동안 주택을 소유하는 방식을 선택할 수 있다. 경제적 제약으로 인해 가구의 주택 구매 시기가 늦어지면서 미국 최초 주택 구매자의 중위 연령은 1980년대 후반의 20대 후반에서 현재 40세까지 상승했다.⁵ 반대로 은퇴 연령대에 진입한 사람들은 유지·관리 부담이 적고 더 많은 편의 서비스를 제공하는 소형 주택으로 이동하거나 임대 주택을 선택하는 경향을 보이고 있다.⁶

변화하는 라이프스타일 선호 역시 주거 형태 결정에 영향을 미치고 있다. 경력 변화와 원격근무 확산으로 지역 이동의 유연성이 증가하면서 일부 소비자에게 장기적인 주택 소유의 매력력이 낮아지고 있다.



3) 시장 구조 변화

미국 내 상당수 지역에서 신규 분양 주택 공급이 인구 증가와 신규 가구 형성 속도를 따라가지 못하고 있다. 이로 인해 시장에 공급 가능한 주택 재고가 부족해지고, 결과적으로 주택 가격 상승 압력이 커지고 있다. 최근에는 건설 비용 상승까지 더해지면서 이러한 공급 부족 문제가 더욱 심화되고 있다.⁷

임차인 중심으로 재편되는 주거 시장

임차인 구성이 변화함에 따라 임대 주택은 더 이상 주택을 소유하기 전 일시적인 선택지가 아니라, 가계의 핵심적인 주거 인프라로 자리 잡을 가능성이 커지고 있다. 대표적인 변화는 65세 이상 고령 임차인에서 나타났다. 은퇴 후 주택 유지·관리 부담과 재산세 부담을 줄이고, 가족이나 의료 서비스 시설과 가까운 곳에서 생활하기 위해 임대를 선택하는 고령층이 늘면서 2013년부터 2023년 사이 미국 65세 이상 임차인의 비중은 약 30% 증가했다.^{8,9}

고소득층에서도 임대에 대한 인식이 변화하고 있다. 미국의 고액자산가(HNW) 임차 가구 수는 2019년부터 2023년 사이 세 배 이상 증가했다.¹⁰ 이는 고소득 가구 사이에서 임대가 단순한 임시 거주 수단이 아니라 라이프스타일 선택이자 자본 보존 전략으로 인식되고 있음을 보여준다. 임차인은 또한 임대 기간을 더 길게 유지하는 경향을 보이고 있다. 계약 갱신이 전체 임대 활동의 약 57%를 차지하고 있으며, 이는 높은 임차인 유지율을 의미한다.¹¹ 대형 임대 운영업체들은 2025년 초 기준 역대 최저 수준(7.9%)의 임차인 이탈률을 보고하기도 했다.¹²

이처럼 변화하는 임차인 기대에 부응하기 위해 일부 부동산 기업들은 이미 전략을 조정하고 있다. 여러 부동산투자신탁(REIT)은 임대 수요가 둔화되는 시기에도 수익과 순영업소득(NOI)을 유지하기 위해 신규 임차인 확보보다 기존 임차인의 장기 거주와 점유 안정성 확보를 우선시하고 있다.¹³ 임차인 유지는 재무적으로도 중요한 과제가 되고 있다. 임차인 교체에는 공실로 인한 임대료 손실, 임대 인센티브 제공, 신규 입주 준비 비용 등을 포함해 주택 한 세대당 약 4,000달러의 비용이 발생한다.¹⁴ 따라서 임차인을 장기간 유지하고 만족도를 높이는 것이 향후 임대 운영 모델의 핵심 경쟁 요소가 될 것으로 전망된다.

5. Tracey, "NAR 2025 profile of home buyers, sellers reveals market extremes."
6. Clare Ansberry, "Do you need to own a house? Many older Americans decide they don't," The Wall Street Journal, Aug. 12, 2025.
7. Brad Hunter, "10 predictions for the homebuilding and rental housing business," Forbes, Jan. 7, 2026.

8. Ansberry, "Do you need to own a house?"
9. Valerija I., "Senior renters drive housing shift in the US," CRE Daily, June 19, 2025.
10. Jordan B., "Millionaire renters surge, redefining where and how the wealthy live," CRE Daily, June 3, 2025.
11. CBRE, "U.S. real estate market outlook 2026, Multifamily," January 2026.
12. Leslie Shaver, "4 reasons renters are choosing to stay in place," Multifamily Dive, June 2, 2025.
13. Ibid.
14. Jennifer Stahlman, "2024 resident experience management report," Zego, June 2024.

LaaS 모델 부상으로 창출되는 전략적 기회

향후 10년 동안 신규 임차 가구가 최대 1,000만 가구까지 증가하는 시나리오에서는 다세대 임대주택 소유주에게 새로운 전략적 기회가 열릴 수 있다. 특히 LaaS 운영 모델을 선제적으로 도입하는 기업은 임대 주택 시장 변화 과정에서 초기 선점 효과를 확보할 수 있다. LaaS의 목표는 임차인이 어느 지역에 거주하더라도 임대 기간 전반에 걸쳐 더 단순하고 예측 가능하며 유연한 주거 경험을 제공하는 것이다(그림 2).

부동산 기업과 투자자 입장에서 LaaS 모델을 활용하면 임차인과 사업 운영 측면 모두에서 다양한 전략적 이점을 얻을 수 있다. 전통적인 장기 임대 계약을 서비스 중심의 유연한 이용 방식으로 전환함으로써, 이동성과 유연성을 중시하는 임차인의 수요에 대응할 수 있다. 예를 들어, 여러 도시를 연결하는 멀티 메트로(multi-metro) 모델을 도입하면 임차인이 동일한 임대 포트폴리오 네트워크 내에서 도시 간 주거지를 자유롭게 이동할 수 있어, 원격 근무자와 플랫폼 노동자(gig worker), 재택 근무 전문직 종사자의 니즈를 충족할 수 있다.

그림 2. LaaS의 핵심 요소

주거 공간	유지·관리 및 생활 서비스
• 풀옵션 또는 일부 가구 제공 주택 • 스마트홈 기능	• 온디맨드 유지·보수 및 수리 • 예방적 건물 유지·관리 • 하우스키핑 및 청소 서비스 • 컨시어지 서비스
공공 및 연결 서비스	디지털 플랫폼
• 주차 • 전기 • 수도 • 가스 및 난방 • 폐기물 관리 • 와이파이 및 초고속 인터넷	• 편의시설 예약 및 유지·보수 요청 • 임대료 납부 • 출입 관리
커뮤니티 및 부가 서비스	
라이프스타일 & 커뮤니티	업무 & 생산성
• 커뮤니티 이벤트 • 피트니스 시설	• 회의실 • 코워킹 스페이스

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

이러한 서비스 중심 주거로의 전환은 이미 시니어 주택 등 다른 주거 분야에서도 나타나고 있으며, 투자자들의 관심도 확대되고 있다. 예를 들어 시니어 하우징 특화 REIT인 아뉴스 리빙(Janus Living)의 기업공개(IPO)에 대한 높은 청약 경쟁률은 통합 서비스, 라이프스타일 편의시설, 편리성을 중심으로 한 주거 경험에 대한 수요가 증가하고 있음을 보여준다.¹⁵ 이는 소비자가 단순히 거주 공간을 확보하는 것을 넘어, 통합적인 생활 경험을 기대하는 방향으로 변화하고 있음을 시사한다.

건물 소유주 측면에서 LaaS 모델은 규모의 경제 효과를 창출할 수 있다. 대형 다세대 주택 운영업체는 포트폴리오 내 여러 건물과 도시에 걸쳐 공공요금 관리, 유지·보수 계약, 기술 플랫폼 등 다양한 서비스를 통합 운영할 수 있다. 이러한 기능을 중앙집중화하면 세대당 운영 비용을 낮추면서도 일관된 서비스 품질을 제공할 수 있다.

마지막으로 LaaS는 기본 임대료를 넘어 새로운 수익원을 확보할 기회를 창출한다. 운영사는 패키지형 서비스 이용료, 선택형 부가 서비스, 제3자 서비스 제공업체와의 파트너십 등을 통해 추가 수익을 확보할 수 있다. 대규모 포트폴리오에서 일부 서비스만 결합하더라도 의미 있는 매출 증가와 안정적인 반복 수익을 창출할 수 있으며, 동시에 임차인 유지율과 만족도를 높이는 효과도 기대할 수 있다. 결과적으로 LaaS는 임대주택 소유주가 기존의 단순 임대료 수취 중심 모델에서 벗어나, 다양한 수익원을 갖춘 서비스 기반 운영 플랫폼으로 전환하는 계기가 될 수 있다.



15. Matt Wasielewski, "Healthpeak's senior housing spinoff REIT launches at \$6B valuation," Bisnow, March 20, 2026.

LaaS 모델 도입을 위한 실행 로드맵

딜로이트는 LaaS 모델 도입을 고려하는 임대 부동산 기업과 투자자를 위해 다음과 같은 전략적 실행 로드맵을 제시한다.



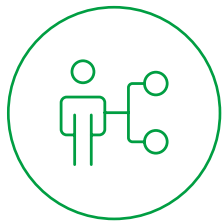
1. 포트폴리오 전략을 플랫폼 중심으로 전환

기술은 LaaS를 현실화하고 대규모로 확산시키는 핵심 기반이다. 부동산 기업은 통합 청구 시스템, 포트폴리오 전반의 공실 주택 마케팅, 자산 간 표준화된 서비스 제공 체계를 지원할 수 있는 운영 시스템에 투자해야 한다.



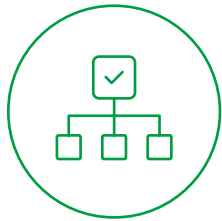
2. 구조적인 임대 수요 성장 지역을 중심으로 자산 포트폴리오 구성

주택 가격 대비 소득 비율이 높은 도시권의 다세대 주택, 임대용 주택이나 임대 주택이 집중된 마스터플랜 커뮤니티, 신규 가구 형성이 활발하지만 주택 공급이 부족한 시장 등 장기적인 임대 수요 증가가 예상되는 지역과 자산 유형에 집중할 필요가 있다.



3. 투명한 임대 계약 및 서비스 요금 체계 구축

패키지형 서비스에 포함되는 모든 항목을 임대 계약서와 청구서에 명확하게 구분해 제시해야 한다. 임차인이 기본 서비스 비용, 선택형 부가 서비스, 사용량 기반 요금을 쉽게 이해할 수 있도록 투명성을 높여야 한다. 또한 일관된 커뮤니케이션과 점검 체계를 마련해 숨겨진 비용에 대한 우려를 줄이고, 서비스 중심 임대 모델의 가치를 강화해야 한다.



4. 서비스 제공 역량 및 파트너 생태계 구축

LaaS의 효율적인 운영을 위해서는 다양한 파트너 네트워크 구축이 필수적이다. 도입 초기에는 공공 서비스 제공업체를 통합하고, 유지·보수 역량을 규모화하며, 가구 구매 시 대량 구매 혜택을 활용하고, 구독형 서비스에 적합한 청구 인프라를 마련해야 한다.



5. 임차인 데이터 분석 플랫폼 및 임대 생애주기 관리 체계 도입

임차인 만족도, 서비스 요청, 편의시설 이용 현황과 함께 계약 갱신률 및 임차인 이탈률 등 재무 지표를 추적할 수 있는 부동산 관리 플랫폼을 구축해야 한다. 서비스 이용 패턴과 만족도가 임차인 유지에 미치는 영향을 분석함으로써, 패키지 서비스 구성을 개선하고 불편 요소를 해소하며 이탈률을 낮출 수 있다.

LaaS와 같은 통합형 서비스 제공 모델을 구축하려면 긴밀한 조율과 장기적인 계획이 필요하다. 기술, 데이터 분석, 파트너십 등 핵심 역량을 조기에 준비하는 기업은 성장하는 임대 시장에서 새로운 수요 기반의 비즈니스 기회를 선점할 수 있을 것으로 전망된다.

리서치 방법론

2025년 말 기준 미국 내 임대 주택 거주 가구는 4,620만 가구에 달하며, 이는 전체 가구의 34.3%를 차지한다.¹⁶ 딜로이트는 최근 연간 약 85만 9,000 가구 수준의 신규 가구 형성 속도를 기반으로 2035년까지 미국 전체 가구 수가 1억 4,340만 가구에 이를 것으로 추정했다. 해당 전체 가구 수 전망치는 시나리오 1과 시나리오 2의 2035년 최종 추정치 산정에 공통적으로 적용했다.

시나리오별 전망 및 주요 가정

✓ 기본 시나리오: 딜로이트 미국 경제 전망과 선행 가정

기본 시나리오에서는 현재의 주택 소유율 65.7%가 2035년까지 유지될 것으로 가정한다. 이를 위해 딜로이트의 최신 미국 경제 전망을 활용해 주택 소유 증가 추이를 반영했으며, 신규 가구 중 임차 가구의 비중은 현재 수준과 동일하게 유지된다고 가정했다.

✓ 시나리오 1: 주택 구매 압박은 지속되지만 시장은 정상적으로 작동하는 경우

시나리오 1은 하버드대학교 공동주택연구센터(Joint Center for Housing Studies)의 전망치인 2035년 주택 소유율 64.3%를 기준으로 한다.¹⁷ 최종 가구 수 전망치를 적용하면 2035년 임차 가구 수는 약 5,120만 가구에 이를 것으로 예상된다. 이는 현재 대비 500만 가구 증가한 수준으로, 10.6% 증가에 해당한다.

<시나리오 1에 적용한 주요 가정>

- 새롭게 형성되는 가구의 60%가 임차 가구가 된다.
- 기존 주택 소유자가 임차인으로 전환되는 비율은 미미하다고 가정한다. 기존 소유자가 보유 주택의 자산 가치(자본)를 포기하거나 현재의 낮은 고정금리 모기지를 포기하기보다 계속 보유하거나 가족에게 자산을 이전하려는 경향이 있기 때문이다.
- 주택 가격과 금리는 높은 수준을 유지하고 초기 계약금 부담도 지속되지만, 대규모 압류 사태나 신용 위기는 발생하지 않는다고 가정한다.

✓ 시나리오 2: 심화되는 주거 부담, 엄격한 신용 환경, 주택 소유자의 임차 전환

두 번째 시나리오에는 미국 도시연구소(Urban Institute)가 전망한 2035년 주택 소유율 60.8%를 적용했다.¹⁸ 이 경우 2035년 임차 가구 수는 5,630만 가구로 증가한다. 이는 2025년 대비 1,000만 가구 증가(21.7%)한 수준이다.

<시나리오 2에 적용한 주요 가정>

- 해당 기간 동안 새롭게 형성되는 가구의 약 90%가 임차 가구가 된다.
- 기존 주택 소유자 중 일부는 생활 환경 변화로 인해 임차인으로 전환된다. 여기에는 주거 규모 축소, 이혼, 은퇴 후 임대 주택으로의 이동 등이 포함된다.
- 높은 금리와 주택 가격이 장기간 유지되면서 최초 주택 구매 수요가 계속 제한된다.
- 정부는 임차 수요 증가에 대응하기 위해 개발사의 공급 확대를 장려하며, 임대 전용 주택이나 LaaS 모델과 같은 상품의 개발 인센티브를 확대한다.

16. US Census Bureau, "Homeownership rate in the United States [RHORUSQ156N]," Federal Reserve Bank of St. Louis, April 28, 2026.

17. Joint Center for Housing Studies of Harvard University, "The state of the nation's housing 2025," June 24, 2025.

18. Laurie Goodman and Jun Zhu, "The future of headship and homeownership," Urban Institute, Jan. 21, 2021. Homeownership rate is taken as an extrapolated midpoint between 2030 slow and 2040 slow homeownership forecasts.

Part

02

금융산업 운영 기반의 재구축

금융기관들은 오랜 기간 레거시 시스템, 수작업 중심 프로세스, 높은 거래 비용이라는 구조적 제약 때문에 새로운 상품을 개발하고 서비스를 효율적으로 제공하는 데 한계를 겪었다.

다음에 소개할 6~8장은 SI가 은행 상품의 핵심 실행 엔진으로 자리 잡는 과정, 스테이블코인이 획기적으로 낮은 비용의 새로운 결제 네트워크를 구축하는 방식, 블록체인이 복잡한 펀드 운영 업무를 자동화하는 과정을 조명한다.

6장

기관금융, AI 네이티브 상품의 수익 전환점

7장

차세대 결제 인프라로 부상한 스테이블코인

8장

가상자산과 스마트 계약, 부동산 펀드 운영 전주기 혁신

6장

기관금융, AI 네이티브 상품의 수익 전환점

AI 네이티브(AI-native) 상품은 AI를 단순한 지원 도구가 아닌 핵심 실행 엔진으로 활용하는 모델이다. 이러한 상품은 자금관리, 지급결제, 증권업무 전반에 자율적 의사결정 기능을 내재화함으로써 기관금융의 운영 방식을 근본적으로 변화시킬 수 있다. 딜로이트는 2030년까지 미국 상위 50개 은행의 기관금융 수익 가운데 최대 25%가 AI 네이티브 상품에서 창출될 것으로 전망한다. 이는 약 660억~750억 달러 규모의 추가 수익 창출 효과에 해당한다.



“자금관리, 지급결제, 증권 서비스에 인공지능(AI)을 내재화하면
은행의 수익원을 확대할 수 있다.

딜로이트 금융서비스 센터는 2030년까지 AI 네이티브(AI-native, AI를 보조 도구가 아닌 핵심 엔진으로 설계) 금융상품이 미국 상위 50개 은행의 기관금융(institutional banking, 기업대출, 자금관리 및 현금관리, 무역금융, 증권 서비스 등 포함) 수익 가운데 최대 25%를 차지할 것으로 전망한다.¹ 이는 기본 시나리오 기준 약 660억 달러의 수익에 해당하며, 고성장 시나리오에 따르면 790억 달러에 달한다(그림 1, 73페이지 '리서치 방법론' 참조).²

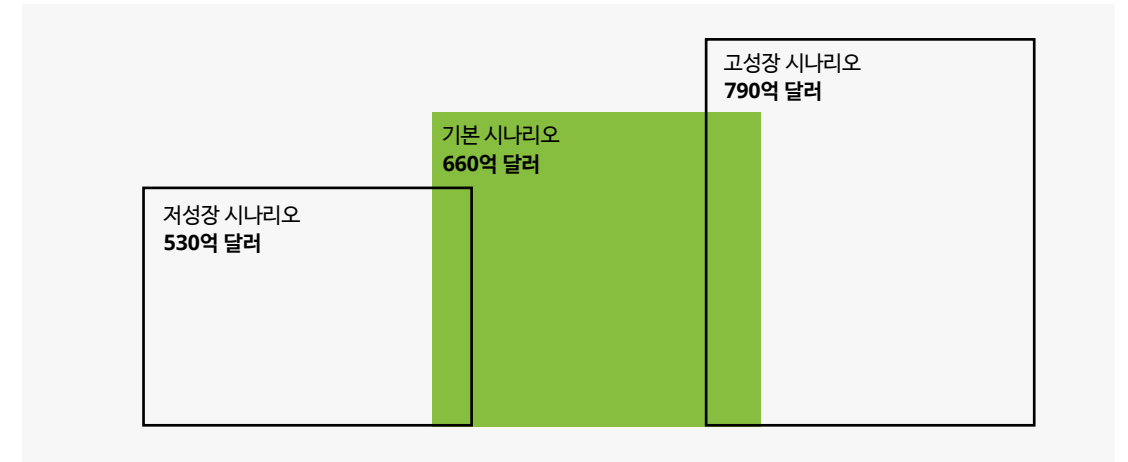
금융산업은 현재 AI로 인해 수익 창출 방식이 변화하는 중요한 변곡점에 진입하고 있다. AI 활용의 초점이 비용 절감과 업무 효율성 향상에서 매출 성장으로 이동하고 있으며, AI는 내부 생산성 향상 도구를 넘어 고객 접점 상품의 핵심 구조로 자리 잡고 있다.

2030년이 되면 AI는 은행이 제공하는 거의 모든 상품에 보편적으로 적용될 가능성이 크다. 그 결과 은행 상품은 크게 두 가지 유형, 즉 AI 지원형(AI-enabled) 상품과 AI 네이티브 상품으로 구분될 것으로 예상된다. 기존 AI 지원형 상품이 기존 기능과 고객 전달 방식을 개선하는 수준에 머문다면, AI 네이티브 상품은 훨씬 더 근본적인 변화를 의미한다. AI가 단순히 추가된 기능이 아니라 상품의 핵심 구조 자체에 처음부터 내재화되기 때문이다.

이러한 상품에는 자금관리 오케스트레이션 플랫폼, 지능형 결제 경로 최적화 엔진, 일중 유동성 최적화 솔루션, 무역거래 문서화 에이전트, 매출채권 대사 시스템('받아야 할 돈이 제대로 들어왔는지' 자동으로 확인·정리하는 재무 핵심 인프라), 실시간 신용 모니터링 도구 등이 포함될 것으로 예상된다. 이들 상품은 금융 활동을 지속적으로 모니터링하고, 사전에 설정된 거버넌스 기준과 통제 범위 내에서 의사결정을 수행하며, 필요한 조치를 자동으로 실행할 수 있다. 또한 예외 상황이 발생할 경우에는 이를 담당자에게 즉시 보고하고 개입을 요청하는 방식으로 운영될 것으로 전망된다.

1. Deloitte Center for Financial Services analysis.
2. Ibid.

그림 1. AI 네이티브 상품, 2030년 미국 상위 50개 은행에 최대 790억 달러 신규 수익 창출 전망
시나리오별 2030년 기관금융 AI 네이티브 상품 수익 잠재력 (단위: 미달러)



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

AI 네이티브 상품이 가져오는 변화

AI 네이티브 상품은 AI가 단순한 기능 보완 계층이 아니라 상품 자체를 운영하는 핵심 엔진으로 작동한다. 예를 들어, 자율형 AI 에이전트가 지속적으로 유동성을 최적화하고 사전에 정의된 정책 범위 내에서 필요한 조치를 실행하는 자금관리 플랫폼은 단순히 더 똑똑한 대시보드를 넘어 완전히 새로운 독립형 금융상품으로 볼 수 있다.

이처럼 AI가 금융상품의 핵심 운영 주체가 되면 AI 네이티브 상품의 가치 제안(value proposition)도 달라진다. 다만 완전한 AI 네이티브 상품으로의 전환은 단계적으로 진행될 가능성이 크다. AI가 상품 성과와 서비스 제공 과정에서 차지하는 비중은 점차 확대되겠지만, 인간은 감독과 통제, 예외 상황 처리 역할을 담당하게 될 것으로 예상된다.

은행의 AI 네이티브 상품은 더 이상 먼 미래의 개념이 아니다. 대표적인 사례가 후불신용(BNPL) 서비스다. 고객이 판매 시점에서 BNPL 대출을 신청하면 사람의 개입 없이 신용평가와 대출 승인 여부가 자동화된 심사 시스템을 통해 즉시 결정된다. 또 다른 사례로, 웰스파고(Wells Fargo)의 '통합 매출채권 관리'(Integrated Receivables) 솔루션은 AI와 머신러닝을 활용해 송금 정보를 자동으로 수집하고 입금 내역과 청구서를 자동으로 대조 및 매칭한다. 이를 통해 기업 고객은 매출채권 정산 업무를 더욱 신속하게 수행할 수 있으며, 수작업 개입도 크게 줄일 수 있다.³

두 사례 모두 AI가 단순히 업무를 지원하는 역할에 머물지 않는다. AI가 핵심 상품 경험으로 작용해 금융 업무를 지속적으로 수행하고 실행하는 주체로 작동한다는 점에서 AI 네이티브 상품의 초기 형태로 볼 수 있다.

3. Wells Fargo, "Wells Fargo launches Integrated Receivables, an AI-powered offering, to help simplify accounts receivables," press release, Aug. 9, 2021.

AI 네이티브 상품으로 가치를 창출하는 구조

AI 네이티브 상품의 잠재력은 빈번한 의사결정이 필요하고, 데이터가 풍부하며, 일정한 규제와 위험관리 범위 내에서 유연한 판단이 요구되는 환경에서 가장 크게 발휘된다. 즉, 단순히 정해진 규칙을 반복적으로 적용하는 영역이 아닌, 규제와 리스크 관리 기준을 준수하면서도 판단, 최적화, 적응이 지속적으로 요구되는 영역이 가장 적합하다.

또한 AI 네이티브 기능이 실질적인 사업 가치를 창출하려면 단순히 처리 속도를 높이거나 비용을 절감하는 수준을 넘어 실행 품질 향상, 유동성 최적화, 가격 결정 고도화, 리스크 관리 강화 등 경제적 가치가 명확하게 측정되고 귀속될 수 있어야 한다. 이 과정에서 거버넌스는 여전히 핵심 역할을 하지만, 기존처럼 엄격한 규칙 체계로 작동하기보다 AI가 역동적으로 운영될 수 있도록 허용하면서도 규제 준수와 통제를 유지하는 가드레일(guardrail) 역할을 수행하게 된다.

기관금융 상품 가운데 상당수는 이미 이러한 조건을 충족하고 있다. 이들 상품은 대량의 정형·비정형 데이터와 더불어 고객 업무 프로세스에 내재된 반복적이면서도 복잡한 의사결정에 기반해 가치를 창출하고 있기 때문이다. 대표적 사례가 재무, 즉 자금관리 업무다. 현금 포지션, 자금 조달 수요, 익스포저가 갈수록 역동적으로 변화함에 따라 기업 재무팀은 실시간 가시성이 제한된 여러 시스템을 오가며 업무를 수행해야 한다. 이 과정은 여전히 수작업 기반의 대사 업무와 정적인 예측 모델에 크게 의존하고 있다.

이 때문에 자금관리는 AI 네이티브 솔루션에 특히 적합한 영역으로 평가된다. 이러한 상품은 확률 기반 예측 모델,⁴ 자동 데이터 통합 기능, 에이전틱 코파일럿(agententic copilot)을 업무 프로세스에 직접 내재화한다. 이를 통해 유동성 스윙(liquidity sweep, 계좌 간 잔액을 자동 이동해 유동성을 최적화하는 구조)과 같은 조치를 권고하거나 사전에 정의된 거버넌스 범위 내에서 해당 조치를 직접 실행할 수도 있으며, 모든 과정은 감사 추적이 가능하도록 설계된다.

대표적 사례로 JP모간체이스(JPMorgan Chase)의 '캐시플로 인텔리전스'(Cash Flow Intelligence) 플랫폼을 들 수 있다. 이 솔루션은 거래 데이터를 실시간으로 통합 및 분류해 별도의 수작업 없이도 지속적인 현금 가시성과 미래 예측 정보를 제공한다. 실제로 글로벌 피자 체인 도미노 피자(Domino's Pizza)는 캐시플로 인텔리전스 도입 후 수작업 데이터 정제 업무를 최대 90%까지 줄였으며, 재무팀은 운영 보고 업무 대신 전략적 의사결정과 유동성 최적화에 더 많은 시간을 투입할 수 있게 됐다.⁵

반면 증권 서비스는 특성이 다르다. 이 영역은 운영 업무와 컴플라이언스 비중이 높고, 거버넌스, 데이터 출처 관리, 국가 간 규제 준수에 대한 기준도 훨씬 엄격하다. 그 결과 현재 수탁 및 후선업무(post-trade) 영역에서 AI는 대부분 독립적 상품 개발보다는 업무 효율성 개선 수단으로 활용되고 있다. 다만 최근에는 문서 검증이나 기업 공시 이벤트 처리와 같은 특정 업무를 분리해 감사 가능한 AI 기반 모듈 형태로 상품화하려는 움직임이 나타나고 있다.

초기 사례도 등장하고 있다. 국제예탁결제기관(ICSD)인 클리어스트림(Clearstream)의 'OSCAR' 플랫폼은 고객이 자연어를 활용해 담보 규칙을 정의하고 협상할 수 있도록 지원하며, 동시에 담보 적격성 기준을 실시간으로 최적화한다. 또한 클리어스트림의 '넥스트 데이터 솔루션즈'(Next Data Solutions) 플랫폼은 결제, 담보관리, 유동성 의사결정에 필요한 AI 기반 분석 기능을 고객 대상 증권 서비스로 제공하고 있다. 이는 증권 서비스 분야에서도 AI 기능이 독립적 상품 형태로 발전하고 있음을 보여주는 사례다.⁶

결국 기관금융에서 AI 네이티브 상품의 잠재력은 상품 특성, 서비스 복잡성, 규제 환경에 따라 크게 달라질 것으로 전망된다. 자금관리와 지급결제 분야는 현금 가시성 개선, 매출채권 회수기간(DSO, days sales outstanding) 단축, 유동성 운용 효율화 등 성과를 즉각적으로 측정할 수 있어 AI 기능을 독립적인 수익 창출 상품으로 전환하기가 상대적으로 용이하다. 반면 증권 서비스와 같이 운영 복잡성이 높은 영역은 규제와 통제 요구 수준이 높아 AI가 제공하는 효율성 개선 효과를 완전한 상품 형태로 전환하는 데 더 많은 시간이 필요할 것으로 예상된다.

AI 네이티브 상품의 성장을 가로막는 장애요인

기관금융 분야가 완전한 AI 네이티브 시스템으로 전환하려면 다음과 같은 여러 과제를 극복해야 한다.

기술 및 데이터 인프라 현대화

AI 네이티브 상품 확산을 가로막는 가장 근본적인 구조적 장애물은 레거시 기술 환경과 분절된 데이터 아키텍처다. 기존 시스템은 실시간 실행, 지속적 의사결정, 시스템 간 통합 데이터 흐름을 전제로 설계되지 않았다. 하지만 AI 네이티브 서비스를 운영하려면 지속적 데이터 흐름, 응용프로그래밍인터페이스(API) 기반 상호운용성, 확장 가능한 컴퓨팅 인프라가 필요하다. 그러나 이러한 기능을 노후화된 기술 환경 위에 추가하는 것은 쉽지 않다. 그 결과 클라우드 기반 아키텍처와 통합 데이터 플랫폼을 구축한 은행은 AI 네이티브 상품을 보다 빠르게 도입할 수 있는 반면, 그렇지 못한 은행은 레거시 시스템의 제약을 극복하는 데 상당한 어려움을 겪을 수 있다.

AI 네이티브 운영 시스템은 고객의 금융 상태를 상품과 서비스 전반에 걸쳐 통합적으로 파악할 수 있을 때 성능이 크게 향상된다. 그러나 현재는 이러한 시스템이 어떤 데이터에 접근하고 활용할 수 있는지에 대한 일관된 표준이나 정책이 부재한 상황이다. 결국 데이터 접근성과 상호운용성이 기관 간 AI 네이티브 상품의 개발 및 확산 속도를 결정하는 핵심 요인이 될 전망이다.

4. US Bank, "US Bank launches AI-driven cash forecasting tool," press release, Nov. 18, 2025.
5. JPMorgan Chase, "Domino's Pizza leverages Cash Flow Intelligence for global financial agility," Aug. 20, 2024.

6. Clearstream, "Automating collateral management (OSCAR)," accessed March 12, 2026.

신뢰와 거버넌스 구축

AI 네이티브 상품은 단순한 챗봇 기능처럼 도입할 수 없고, 이른바 ‘권한 기반 자율성’(permissioned autonomy, 정해진 권한과 규칙 범위 내에서 허용된 자율적 의사결정)이 주어져야 한다. 고객의 명시적 동의, 설정 가능한 정책 가이드레일, 통제된 실행 권한, 지속적인 모니터링 체계가 반드시 필요하다. 즉, 거버넌스는 더 이상 사후 통제 수단이 아니라 상품의 일부가 된다. AI 시스템이 어떤 방식으로 행동하고, 언제 의사결정을 상위 단계로 이관하며, 어떻게 신뢰를 유지할 것인지를 거버넌스가 결정하게 된다.

AI 네이티브 상품은 고객 계좌를 모니터링하고, 의사결정을 수행하며, 경우에 따라 실제 금융 거래까지 실행할 수 있는 권한이 있어야 한다. 이러한 수준의 권한 위임은 은행의 통제 체계와 투명성, 신뢰성에 대한 높은 신뢰를 전제로 한다. 따라서 은행은 AI 시스템이 모든 규제와 내부 정책을 준수하고 있음을 입증해야 하며, 의사결정의 근거를 설명할 수 있어야 한다. 또한 고객이 필요 시 AI의 판단을 검토하거나 직접 수정 및 중단할 수 있는 권한도 제공해야 한다. 이러한 신뢰가 확보되지 않는다면 고객은 금융 의사결정 권한을 AI 기반 상품에 맡기는 것을 주저할 가능성이 크다.

경제성 및 가격 모델 확립

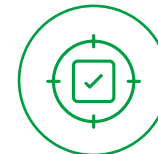
AI 네이티브 상품의 가격 체계를 설계하는 것 역시 중요한 과제다. 우선 은행은 완전 AI 기반 기능에 대해 비용을 지불할 의향이 있는 고객 유형을 파악해야 한다. 이후 AI 네이티브 상품의 가격 모델로는 △구독형 요금제 △사용량 기반 과금 △성과 연계형 과금 등이 가능하다. 특히 성과 연계형 모델은 사기 감소, 유동성 최적화, 운영 성과 개선 등 측정 가능한 결과를 기준으로 요금을 부과하는 방식이다. 궁극적으로 가격 결정력은 입증 가능한 성과, 서비스 수준 보장, 광범위한 금융 생태계와의 통합 정도에 의해 좌우될 가능성이 크다.

그러나 AI가 한계비용을 지속적으로 낮추고 경쟁사들이 유사한 기능을 빠르게 복제하게 되면, 현재 차별화 요소로 평가받는 대다수 AI 기능은 당연한 기능으로 절하될 가능성이 크다. 따라서 은행이 장기적인 가격 결정력을 유지하려면 지속 가능한 경제적 가치를 고객에게 입증할 수 있어야 한다.

AI 지원형 기능을 넘어 AI 네이티브 상품으로 전환하기 위해서는 은행이 상품을 설계하고 구축하며 상용화하는 방식을 근본적으로 바꿔야 한다. 딜로이트는 기관금융 부문에서 AI 네이티브 역량을 확산하기 위해 ▲고부가가치 활용 사례 우선 선정 ▲조기 가치 검증 ▲전사적 확산 전략 수립 등 여섯 가지 실행 과제를 제시하고 있다(그림 2).

AI 네이티브 역량은 단순한 기술 업그레이드가 아니라 기관금융 상품 자체를 재설계할 수 있는 구조적 기회다. AI를 상품의 핵심 엔진으로 내재화하는 데 성공한 은행은 가치 창출 방식과 서비스 제공 방식, 수익화 모델까지 근본적으로 변화시킬 수 있을 것으로 전망된다.

그림 2. AI 네이티브 기관금융 상품을 구축하기 위한 6단계 액션플랜



01 AI 전환 가능성이 높은 상품군 우선 선정

업무의 반복성, 측정 가능한 투자수익률(ROI), 지속적인 모니터링 필요성, 거버넌스 및 리스크 관리 범위 등 다양한 기준을 바탕으로 기관금융 상품의 AI 전환 가능성을 체계적으로 평가해야 한다. 특히 자금관리, 거래 문서 처리, 신용 모니터링과 같이 AI가 단순 지원 기능을 넘어 자율적으로 업무를 수행하는 단계로 비교적 쉽게 발전할 수 있는 영역부터 우선적으로 적용할 필요가 있다.



02 목표 중심의 시범사업을 통해 가치 검증

초기 단계에서 소수의 상품과 고객을 대상으로 통제된 시범사업을 추진해, AI 네이티브 상품의 가치, 단위 경제성, 고객 수용도를 검증해야 한다. 이 단계에서는 실제 데이터를 기반으로 규제 및 컴플라이언스 영향까지 사전에 평가해야 하며, 이를 바탕으로 대규모 확산 이전에 실행 가능성과 사업성을 검증할 필요가 있다.



03 기존 상품 내 AI 내재화 vs. 신규 네이티브 상품 개발 간 전략적 선택

일부 영역에서는 기존 금융상품에 AI 기능을 내재화하는 방식이 AI 네이티브 전환을 위한 현실적인 첫 단계가 될 수 있다. 반면 에이전틱 AI를 활용한 자율적 실행과 성과 기반 가치 창출이 가능한 영역에서는 은행이 AI를 핵심 운영 구조로 설계한 새로운 AI 네이티브 상품을 처음부터 구축할 필요가 있다. 이와 같은 전략적 선택을 위해서는 AI가 안정적으로 실행될 수 있는 핵심 처리 역량과 기술 기반을 확보하는 것이 필수적이며, 이는 향후 AI 네이티브 상품 확산과 지속적인 경쟁우위 확보의 핵심 요소가 될 것이다.



04 기술 아키텍처 현대화

은행은 반복적 시스템 개편 없이도 AI 모델이 지속적으로 발전할 수 있도록 API 기반의 모듈형 아키텍처와 클라우드 기반 인프라로 전환해야 한다. 또한 AI 네이티브 상품 구현과 지속적인 경쟁우위 확보를 위해 데이터 품질 개선, 시스템 간 상호운용성 강화, 데이터 접근 플랫폼 구축, 실시간 데이터 처리 역량 확보가 필수적이다.



05 초기 단계에서 경제성 및 수익화 모델 명확화

구독형 요금제, 사용량 기반 과금, 성과 공유형 모델 등 다양한 가격 모델을 실험해 AI 네이티브 역량이 단순 무상 기능으로 제공되는 것이 아니라 독립적인 수익원으로 수익화될 수 있도록 해야 한다.



06 인재 및 고투마켓(GTM) 모델 정렬

마지막으로, 영업 및 서비스 조직이 측정 가능한 성과를 중심으로 AI 네이티브 솔루션의 가치를 제안할 수 있도록 역량을 갖춰야 한다. 초기에는 확보된 유동성 규모, 감소한 오류 수, 절감된 업무 시간 등 구체적인 성과 지표를 활용할 수 있다. 또한 기관 고객이 요구하는 속도와 시스템 통합 수요에 대응하기 위해 셀프서비스 기능과 API 기반 접근 방식을 확대할 필요가 있다.

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis

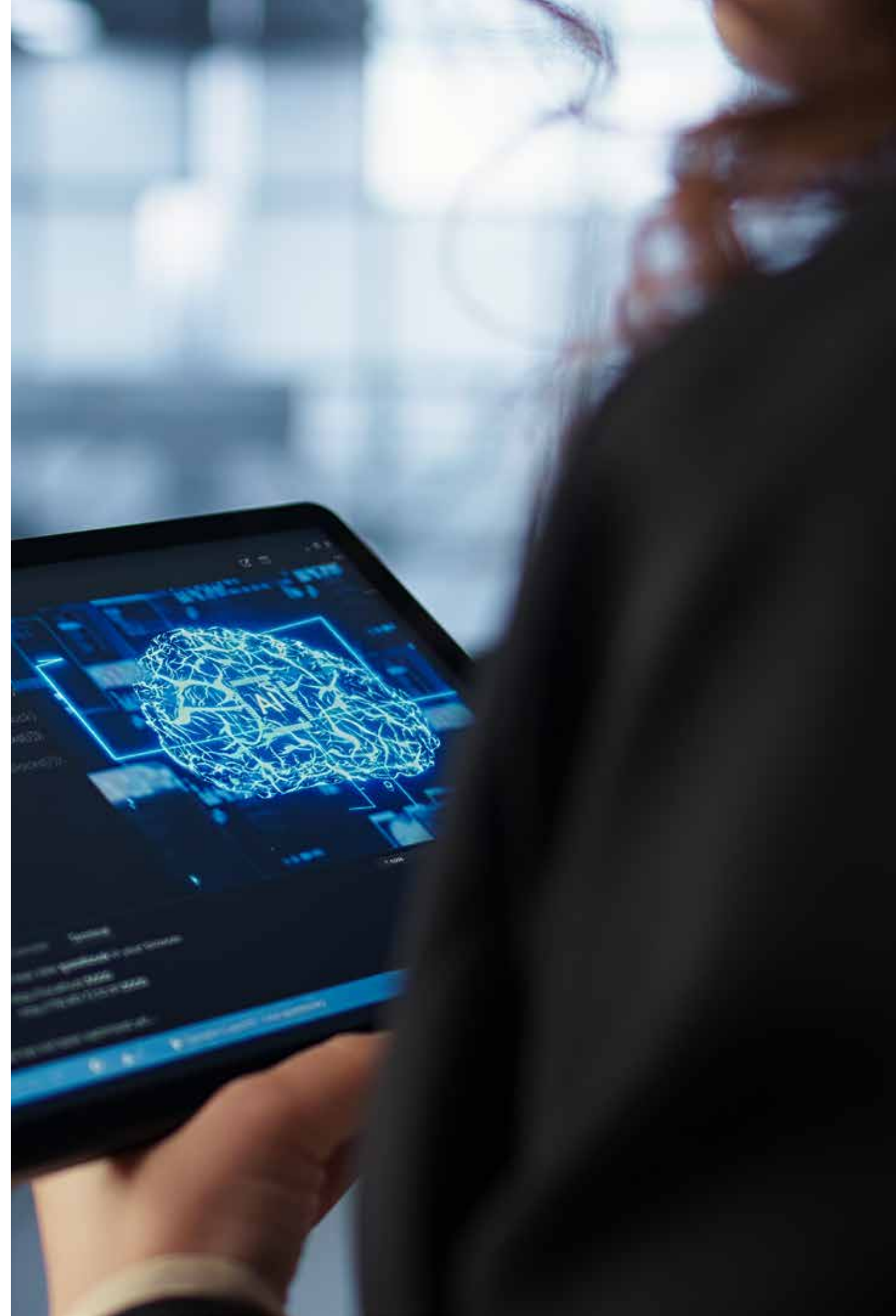
리서치 방법론

본 분석은 기관금융 부문의 AI 네이티브 상품에 한정해 수행됐다. 기관금융은 기업대출, 자금관리 및 현금관리, 무역금융, 증권 서비스를 포함한다. 반면 투자은행의 트레이딩 및 자산 사업은 수익 구조가 상이하다는 점을 고려해 분석 대상에서 제외했다.

AI 네이티브 수익 규모에 대한 2030년 전망은 하향식 접근법을 활용해 산출했다. 먼저 미국 주요 은행들의 총수익 규모를 추정한 뒤, 그 가운데 지급결제, 거래금융, 대출, 자금관리 서비스 등 기관금융 부문에서 발생하는 수익 비중을 산정했다. 이 과정에서 자본시장 비즈니스는 포함하지 않았다.

이후 기관금융의 개별 상품군별로 AI 도입 가능성을 평가했다. 평가 과정에서는 AI 채택 가능성과 AI 전환 적합성을 함께 고려했으며, 업무 프로세스의 반복성, 데이터 집약도, 이벤트 기반 업무 특성, 규제 및 고객 정책 범위 내에서 운영 가능한 수준 등을 주요 평가 기준으로 활용했다.

이를 바탕으로 2030년까지 AI 네이티브 상품으로 전환될 수 있는 기관금융 수익 비중을 추정했다. 여기서 AI 네이티브 상품이란 AI가 단순 지원 기능이 아니라 상품의 핵심 업무 프로세스와 운영 모델에 직접 내재화된 상품 및 서비스를 의미한다. 마지막으로 이렇게 산출된 AI 네이티브 전환 가능 비중을 2030년 미국 주요 은행들의 예상 기관금융 수익 규모에 적용해, AI 네이티브 상품이 창출할 수 있는 잠재적 수익 규모를 도출했다.



7장

차세대 결제 인프라로 부상한 스테이블코인

스테이블코인 기반 결제 네트워크는 기존 결제 방식의 대안으로 빠르게 부상하고 있다.

특히 중소기업의 경우 카드 결제 수수료가 거래 금액의 2%를 초과하는 경우가 많아

상당한 운영 비용 부담으로 작용하고 있다. 스테이블코인은 이러한 비용을 크게 낮출 수 있다.

딜로이트는 2030년에 이르면 미국 내 스테이블코인 기반 소매결제 규모가 2,000억 달러를 넘어설 것으로 전망한다.

백엔드 정산, 결제 처리, 자금 조달 등의 방식으로 활용되면서 전체 비현금 결제 거래의
약 2.6%를 차지할 것으로 예상된다.





암호화폐 기반 카드, 에이전틱 커머스, 가맹점 발행 디지털 통화의 확산으로
2030년까지 미국 내 스테이블코인 기반 소매 결제 규모가
2,000억 달러를 넘어설 전망이다.

스테이블코인은 일부 암호화폐 플랫폼에서만 사용되는 수단에서 벗어나 실제 결제 인프라로 진화하고 있다. 스테이블코인은 직접 결제뿐 아니라, 사후 정산, 거래 처리, 자금 조달 메커니즘에서도 활용되며, 2030년까지 미국 전체 비(非)현금 결제의 약 2.5%를 지원할 것으로 예상된다.

단기적으로는 대규모 크로스보더 거래에 수반되는 높은 비용과 복잡성 때문에 다국적 기업이 스테이블코인 네트워크의 가장 큰 수혜자가 될 가능성이 크다.¹ 그러나 가맹점과 소비자 모두 더 빠르고 유연한 결제 경험에 대한 수요가 증가함에 따라, 결제 산업이 스테이블코인을 빠르게 소매 상거래 영역으로 확대할 전망이다. 기업 입장에서는 스테이블코인 결제 방식으로 결제 처리 수수료를 절감하고 현금 흐름을 개선할 수 있다.² 소비자 역시 보유하고 있는 스테이블코인을 일상적인 구매에 보다 쉽게 사용할 수 있는 방법을 요구하고 있다.³

금융기관은 이러한 전환을 뒷받침하기 위해 블록체인 기반 네트워크에서 증가하는 거래량을 처리할 수 있는 인프라 구축에 나서고 있다. 예를 들어 은행은 스테이블코인과 유사한 속도와 프로그래밍 기능을 갖춘 상업은행 화폐의 디지털 형태인 토큰화 예금(tokenized deposit) 발행을 확대하고 있다.⁴ 또한 주요 카드 네트워크는 새로운 결제 흐름의 중심적 역할을 확보하기 위해 다중 레일 결제[multi-rail payment, 카드·계좌이체·스테이블코인 등 여러 결제 인프라(레일)를 동시에 활용]와 스테이블코인 정산 기능을 강화하고 있다.⁵ 스테이블코인과 토큰화 예금의 활용이 확대되면서 장기적으로는 자금 이동의 상당 부분이 블록체인 네트워크 상에서 직접 이루어지는 온체인(on-chain) 방식으로 전환될 가능성이 있다.⁶

현재 진행 중인 세 가지 시장 변화로 인해 향후 수년간 스테이블코인이 주류 상거래에서 더욱 중요한 결제 수단으로 자리 잡을 것으로 예상된다. 첫째, 스테이블코인 연계 직불·신용카드의 확산, 둘째, 인공지능(AI)을 활용한 쇼핑 경험의 확대, 셋째, 기업 브랜드 기반의 디지털 로열티 프로그램 확대. 이러한 모델이 본격적으로 자리 잡을 경우, 딜로이트 금융서비스 센터는 2030년까지 미국 내 2,000억 달러 이상의 소매 결제가 스테이블코인을 기반으로 이루어질 것으로 전망한다(83페이지 박스 '리서치 방법론' 참조).

1. Roy Ben Hur, CJ Burke, Zachary Aron, Jill Gregorie, and Shivalik Srivastav, "Better, faster, cheaper: Multibank tokenization networks could transform cross-border payments," Deloitte Insights, April 24, 2025.
2. Christian Nunley, "How stablecoins could change the way Americans shop in stores," CNBC, Oct. 1, 2025.
3. Patrick Kim, "Stablecoin payments at scale: How cards bridge digital assets and global commerce," Artemis Research, Jan. 15, 2026.
4. Sandy Kaul, "Blockchain's emerging universal liquidity layer," Franklin Templeton, Feb. 5, 2026.
5. Zennon Kapron, "Stablecoins just out-processed Visa. Now what?" Forbes, April 14, 2026.
6. Kaul, "Blockchain's emerging universal liquidity layer."

결제 혁신의 중심, 스테이블코인에 주목하는 이유

2025년 미국 '스테이블코인 국가 혁신 가이드 및 확립법'(GENIUS Act, 이하 '지니어스법')이 공식 제정됨에 따라 스테이블코인이 정식으로 규제 영역에 포함됐다. 이에 유통업체들은 새로운 결제 방식이 수익성 압박을 완화할 수 있는지 검토하기 시작했다. 미국에서는 결제 처리 수수료가 거래당 2%를 초과하는 경우가 많아, 특히 중소기업에게 큰 비용 부담이 된다.^{7,8} 또한 초기 암호화폐 이용자의 소비 여력이 확대되고 있으며, 미국 내 스테이블코인을 상거래 결제에 사용하는 소비자도 증가하고 있는 것으로 나타났다.^{9,10}

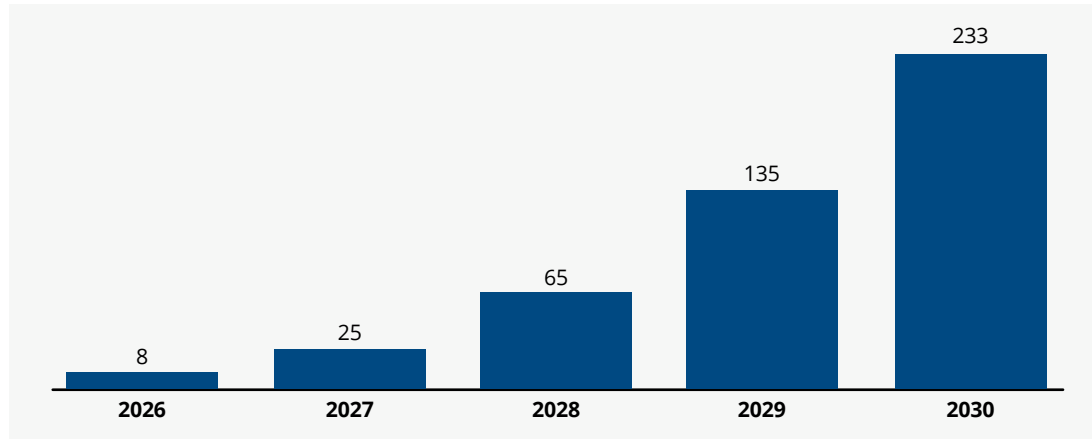
다만 소비자가 매장에서 직접 스테이블코인으로 결제할 수 있도록 유도하기까지는 상당한 과제를 해결해야 한다. 가장 큰 장애물은 기술적 통합이다. 현재 대다수 오프라인 매장의 결제 단말기(POS)는 기존 카드 네트워크를 통해 결제를 처리하도록 설계되어 있다.¹¹ 이는 과거 마그네틱 카드에서 IC 칩 기반 카드 단말기로 전환할 때 광범위한 하드웨어 교체와 업계 전반의 협력이 필요했던 것처럼, 스테이블코인 결제 도입 역시 점진적이고 복잡한 과정이 될 수 있음을 의미한다.¹²

또한 플러그앤플레이(plug-and-play, 복잡한 설정 없이 연결만 하면 바로 사용) 방식의 솔루션이 제공되더라도 기업은 온체인 거래 추적과 스테이블코인 특유의 회계·세무 보고 요구사항을 충족하기 위해 기존 전사 소프트웨어에 추가 기능을 도입해야 할 수 있다.¹³ 이러한 이유로 미국 내 초기 스테이블코인 결제 확산은 광범위한 가맹점 네트워크를 보유한 주요 카드사가 발행하는 스테이블코인 연계 직불·신용카드가 주도할 가능성이 크다.

다음 성장 단계는 에이전틱 커머스(agentic commerce)가 촉진할 수 있다. AI 에이전트가 소비자를 대신해 상품을 검색하고, 비교하며, 구매까지 실행하는 역할이 확대될수록, AI는 빠른 처리 속도와 높은 활용 유연성을 갖춘 스테이블코인을 선호할 가능성이 있다. 장기적으로는 유통업체들이 브랜드 기반 스테이블코인(branded stablecoin, 특정 기업이나 플랫폼이 자사 브랜드와 생태계를 기반으로 발행 및 운영하는 스테이블코인)과 보상·리워드 프로그램을 연계하면서 도입을 더욱 확대할 수 있다. 이를 통해 소비자의 반복적인 사용을 유도하는 네트워크 효과가 형성될 수 있다. 종합적으로 볼 때 이러한 변화는 미국 소매 결제에서 스테이블코인의 역할을 크게 확대할 수 있으며, 2028년경을 기점으로 대중적 확산의 전환점에 도달할 가능성이 있다(그림 1).

7. Danielle Antosz, "Payment processing costs: 5 ways businesses can reduce them," Plaid, March 4, 2026.
8. Eric Cohen, "Merchants are increasingly frustrated by opaque card interchange fees," Westlaw Today, March 27, 2026.
9. Kim, "Stablecoin payments at scale."
10. Franklin Noll, "What are stablecoins used for today? Estimating the distribution of stablecoins," Federal Reserve Bank of Kansas City, April 10, 2026.
11. Lynne Marek, "EMVCo rolls out new payment standard," Payments Dive, Oct. 6, 2022.
12. John Stewart, Kevin Woodward, and Peter Lucas, "EMV at 10," Digital Transactions, Oct. 1, 2025.
13. Deloitte, "FASB adds project on stablecoins to technical agenda," Heads Up 32, no. 13 (2025); Deloitte, "2025 - the year of payment stablecoins," May 2025.

그림 1. 스테이블코인, 2030년까지 미국 소매 결제의 핵심 인프라로 부상 전망
미국 소매 거래의 스테이블코인 기반 결제 규모 전망 (단위: 미화 10억 달러)



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis

카드는 그대로, 인프라는 혁신: 결제 레일의 전환

비자(Visa)와 마스터카드(Mastercard) 같은 주요 카드 네트워크 사업자는 기존 카드 사용 경험을 그대로 유지하는 스테이블코인 연계 카드(stablecoin-backed card)를 통해 초기 확산을 주도할 가능성이 크다. 소비자는 자신의 스테이블코인 잔액을 기반으로 일반 직불카드처럼 결제할 수 있다.¹⁴ 동시에 판매 시점에서는 스테이블코인이 법정화폐로 전환되기 때문에 가맹점은 기존과 동일하게 미국 달러로 결제를 받을 수 있다. 이 과정의 후방에서는 카드 네트워크가 관련 은행 및 중개기관 간의 정산을 조율한다. 정산은 기존의 미국 연방준비은행 자금이체 시스템(Fedwire)이나 자동결제망(ACH)과 같은 전통적인 채널을 통해 이루어질 수 있으며, 점차 확대되는 사례에서는 파트너 기반 프로그램을 활용해 스테이블코인으로 직접 정산이 이뤄지기도 한다.¹⁵

이러한 직불카드형 거래는 소비자의 디지털 지갑에 이미 보유된 스테이블코인 잔액을 기반으로 하기 때문에 신용 위험이 매우 낮다. 또한 신용카드 수수료를 높이는 주요 요인 중 하나인 포인트나 캐시백과 같은 보상 프로그램을 위한 자금 조달이 필요하지 않다. 그 결과 가맹점은 전체 결제 처리 비용을 절감할 수도 있고, 카드 발행사가 제공하는 리베이트 및 인센티브를 통해 절감된 수수료의 일부를 환급받을 수도 있다. 반면 소비자는 기존 카드 네트워크가 제공하는 결제 취소, 분쟁 해결, 사기 방지 등 소비자 보호 혜택을 그대로 누릴 수 있다.

향후 금융기관은 스테이블코인을 기반으로 신용상품 자체를 재설계할 수 있다. 전통적인 신용평가 및 대출 모델에 의존하기보다, 온체인에 보유된 스테이블코인 잔액을 담보로 활용하는 새로운 형태의 신용상품이 등장할 수 있다. 또한 스마트 계약을 활용해 결제를 자동화하는 기업은 보유한 스테이블코인 규모에 따라 한도가 자동으로 조정되는 유동적인 신용한도를 활용할 수도 있다. 이와 함께 기업은 국채 등 안전자산으로 뒷받침되는 재무 기반 기업 카드(treasury-backed corporate card)를 직원에게 발급하고, 내부 정책에 맞춰 사용 한도와 지출 규칙을 프로그래밍할 수도 있다.

에이전틱 커머스, 스테이블코인 결제 성장을 촉진하는 새로운 촉매

에이전틱 커머스는 새로운 소비 행태를 형성하는 또 하나의 핵심 축으로 부상할 수 있다. 현재 개인 AI 에이전트는 주로 사용자가 요청한 일회성 구매를 수행하는 수준에 머물러 있지만, 차세대 모델은 규칙 기반의 보다 지속적인 자동 거래를 수행할 것으로 예상된다. 예를 들어 소비자가 원하는 의류 상품의 재입고 여부를 반복적으로 확인하는 대신, AI 에이전트에게 원하는 사이즈와 가격 조건이 충족되는 즉시 재킷을 구매하도록 지시할 수 있다. 모간스탠리(Morgan Stanley)는 2030년까지 전자상거래 이용자의 거의 절반이 개인 소비 결정에 AI 에이전트를 활용할 것으로 전망한다.¹⁶

이처럼 자율적인 거래의 규모와 속도가 증가하면, 에이전트 기반의 구매 과정에서 마찰을 최소화하는 더욱 매끄러운 결제 방식이 필요해진다. 기존 결제 시스템은 카드 정보 입력이나 추가적인 본인 인증을 요구하는 결제 단계, 즉 페이월(paywall)이 AI 에이전트의 자동화된 구매 흐름을 방해할 수 있다. 반면 스테이블코인은 사전에 승인된 디지털 지갑에 보관하고 24시간 운영되는 결제 네트워크를 통해 프로그래밍 방식으로 송금할 수 있다. 따라서 여러 단계에 걸친 거래에서도 중단 없이 결제를 수행하는 상시 작동(always-on)이 가능하다. 이 때문에 AI 에이전트가 선호하는 결제 수단으로 유력시되고 있다.¹⁷

이러한 이유로 AI 에이전트가 상품을 탐색하고 구매를 실행하는 방식을 정의하는 다수의 새로운 프로토콜은 카드 및 은행 연동 방식과 함께 스테이블코인을 기본 결제 옵션으로 통합하고 있다.¹⁸ 동시에 카드 네트워크 기업들도 고객 보안을 유지하면서 에이전틱 거래 시장에서 주도권을 확보하기 위해 대응하고 있다. 주요 카드사는 사기 방지 기능, 지출 한도, 가맹점 업종 제한 기능을 내장한 AI 에이전트 전용 가상 카드를 출시했다.¹⁹ 현재 이들 카드 상당수는 기존 결제 레일을 활용하고 있지만, 향후 스테이블코인을 자금 조달 수단이나 정산 방식으로 통합할 가능성이 있다.²⁰

앞서 나가는 소비자들은 보다 자율적이거나 빈도가 높은 결제, 특히 마이크로결제(microtransaction) 영역에서 스테이블코인을 직접 선택할 수 있다. 스테이블코인은 매우 작은 단위까지 분할할 수 있어, 기존 결제 수수료 구조로는 처리 효율성이 낮은 소액 디지털 자원 및 서비스 결제에 적합하다. 이러한 새로운 디지털 자원에는 API 호출, AI 연산 자원, 전문 데이터 접근 권한 등이 포함된다.²¹

14. Plasma, "How stablecoin card issuance works: Spending digital dollars at any merchant," March 26, 2026.

15. Ibid.

16. Eugene Kim, "Morgan Stanley: Nearly half of online shoppers will use AI agents by 2030, adding \$115 billion to US e-commerce," Business Insider, Nov. 27, 2025.

17. Insights4vc, "Stablecoins in agentic commerce," March 5, 2026.

18. Akshar Prabhu Desai, "Beyond the subscription: Why agentic commerce needs stablecoins to scale," FinTech Weekly, Dec. 21, 2025.

19. Tokenized, "Will AI agents use stablecoins or virtual cards?" YouTube video, March 9, 2026.

20. Crossmint, "Agent card payments compared: Visa, Mastercard, Stripe, Ramp and Slash," March 12, 2026.

21. Ibid.

소비 결제 전환의 핵심 열쇠, 가맹점 로열티 전략

가맹점 주도의 로열티 프로그램은 스테이블코인을 일상적인 소비 결제 수단으로 정착시키는 핵심 동력이 될 수 있다. 스테이블 코인 결제 시 매력적인 보상과 혜택을 제공함으로써, 소비자가 결제 방식을 바꾸도록 실질적 유인을 제공할 수 있기 때문이다.

이러한 로열티 프로그램의 구조는 가맹점의 규모와 기술 역량에 따라 달라질 수 있다. 대형 가맹점과 높은 거래량을 보유한 기업은 브랜드 기반 스테이블코인을 발행해 고객 충성도를 강화할 수 있다. 자체 스테이블코인을 발행하려면 상당한 초기 투자가 필요하지만, 이를 통해 절감한 비용을 즉시 지급되는 캐시백, 독점 할인, 맞춤형 프로모션 등 다양한 형태의 보상으로 유연하게 환원할 수 있다.

대다수 대기업은 자체 매장, 웹사이트, 애플리케이션 내에서만 사용할 수 있는 폐쇄형 결제 생태계(closed-loop model)를 선호할 수 있다. 또한 스테이블코인을 카드와 디지털 지갑에 통합해 소비자가 복잡한 결제 과정을 인식하지 못할 정도로 매끄러운 경험을 제공할 수 있다. 일부 유통기업은 컨소시엄을 구성해 공동으로 스테이블코인을 발행함으로써, 참여 기업 전반에서 사용할 수 있는 보다 넓은 범위의 결제 생태계를 구축할 수도 있다.

중소기업 역시 보상 전략을 검토하고 있지만, 자체 스테이블코인을 발행하기보다는 범용 스테이블코인이나 화이트 라벨(white-labeled, 브랜드 전용) 스테이블코인을 채택할 가능성이 크다. 이들 기업은 주로 외부 결제 처리업체나 전자상거래 플랫폼을 활용해 결제 과정에 스테이블코인 수용 기능을 통합할 것으로 예상된다. 이러한 제약을 고려할 때 중소 가맹점은 특정 생태계에 한정하지 않는 보다 개방적인 접근 방식을 선택할 가능성이 크다. 즉 다양한 플랫폼, 디지털 지갑, 판매업체에서 스테이블코인을 사용할 수 있도록 허용하고, 다른 가맹점 및 플랫폼과의 제휴를 통해 로열티 프로그램의 활용 범위를 확대할 수 있다.

가맹점은 또한 스테이블코인 준비금에서 발생하는 수익을 활용해 추가적인 고객 혜택을 제공하는 방안도 모색할 수 있다. 지니어스법은 스테이블코인 보유자에게 직접 이자를 지급하는 것을 금지하고 있지만, 향후 시장 구조를 규율할 ‘디지털 자산 시장 명확화 법안’(CLARITY Act, 이하 ‘클래리티 법안’)은 결제 활동과 연계된 간접적인 보상 제공을 허용할 가능성이 있다.²² 이러한 혜택에는 상품 및 배송 서비스 업그레이드, 기업 의사결정에 참여할 수 있는 투표권, 고가 상품 구매 시 금융 비용을 낮춰주는 보조 프로그램 등이 포함될 수 있다.

장기적으로 결제 시장 경쟁의 초점은 단순히 결제 기능 자체가 아니라, 결제 채널에 내재된 경제적 가치를 얼마나 효과적으로 소비자에게 제공하느냐로 이동할 것으로 예상된다. 이에 따라 스테이블코인 기반 보상 생태계를 구축한 유통 브랜드가 차별화된 경쟁 우위를 확보할 수 있을 것으로 전망된다.

22. Mahmoud Abuwasel, “The Clarity Act and the future digital asset market,” Reuters, March 31, 2026.

스테이블코인 결제 확산 속 금융기관의 새로운 역할

스테이블코인 기반 결제가 성숙 단계에 접어들면, 시장은 기존 금융기관이 전통적인 결제 인프라와 스테이블코인 기반 프로세스를 결합해 거래를 지원하는 하이브리드 모델로 발전할 가능성이 크다. 각 참여 기관은 결제 혁신과 에이전틱 커머스의 성장을 가속화하는 과정에서 고유한 역할을 수행할 수 있다(그림 2).

그림 2. 스테이블코인 결제 확산 속 금융기관의 새로운 역할

기관	역할	발전 전망
은행	- 스테이블코인 준비금의 수탁 및 관리 - 법정화폐와 스테이블코인 간 전환 지원 - 고객신원확인(KYC) 및 거래 모니터링 수행	향후 1년 간 대다수 은행은 2027년 지니어스법의 시행에 대비해 스테이블코인 운영을 위한 리스크 관리 및 내부통제 체계 구축에 집중할 가능성이 크다. 다만 은행들은 예금 기반을 보호하기 위해 스테이블코인의 대안으로 토큰화 예금을 적극 추진할 수 있으며, 이에 따라 일부 결제 흐름이 스테이블코인 대신 토큰화 예금으로 이동할 가능성도 있다.
카드사	- 익숙한 결제 인터페이스를 통해 가맹점의 수용성 확대 - 전통적인 결제 레일과 블록체인 기반 결제 네트워크 연결 - 기존 결제 시스템과 블록체인 결제 인프라 연계 - 가맹점이 기존 방식으로 스테이블코인 결제를 수용할 수 있도록 지원	카드 네트워크사는 스테이블코인 정산 시스템을 확대하고, 스테이블코인 연계 카드 프로그램을 고도화하며, 다양한 결제 레일 간 거래를 최적 경로로 연결하는 기능을 강화할 가능성이 크다. 또한 에이전틱 커머스의 확산에 대응해 AI 에이전트의 신원을 검증하고, 구매 의도를 확인하며, 에이전트가 수행한 거래에 대한 감사 가능한 기록을 유지할 수 있는 새로운 표준과 통제 체계를 구축할 것으로 예상된다.
결제서비스 제공업체(PSP)	- 결제 시점에 스테이블코인 결제 옵션을 제공하고, 가맹점에는 미국 달러로 정산 지원 - 블록체인 네트워크, 디지털 지갑, 다양한 자산을 아우르는 통합 연동 서비스 제공	향후 2~3년 간 PSP 업계는 법정화폐와 디지털 자산 간 환전 및 정산 과정을 간소화하는 동시에, 속도와 비용 효율성을 고려한 결제 라우팅을 최적화할 가능성이 크다. 또한 가맹점이 AI 기반 쇼핑 에이전트와 안전하게 상호작용하고 거래를 수행할 수 있도록 API와 인증 도구를 제공할 것으로 예상된다.
디지털 지갑 제공업체	- 스테이블코인 결제의 고객 접점 역할 수행 - 탭투페이(tap-to-pay, 비접촉식 결제), 지원 앱 내 결제(in-app checkout) 지원 - 원클릭 승인(one-click authorization, 한번의 클릭으로 결제나 인증을 완료하는 간소화된 방식) 제공	2027년 말까지 주요 디지털 지갑 애플리케이션은 탭투페이 기능에 스테이블코인을 기본 결제 수단으로 통합할 가능성이 크다. 다만 초기 버전의 관련 기능은 그보다 더 이른 시기에 등장할 수 있다. 이러한 대중형 플랫폼 사업자는 계정 개설, 계정 복구, 고객 지원과 같은 익숙한 사용자 경험을 제공함으로써 소비자의 신뢰 형성에 중요한 역할을 할 것으로 예상된다.

출처: Deloitte Center for Financial Services analysis

전체적으로 각 금융기관은 상호 연결된 가치사슬을 형성한다. 은행은 자산 보관과 신뢰 기반을 제공하고, 카드는 광범위한 가맹점 수용망을 확대하며, PSP는 다양한 시스템 간 연결과 거래 흐름을 조율하고, 디지털 지갑은 소비자와 직접 접점이 되는 사용자 인터페이스 역할을 담당한다.

스테이블코인의 대중적 확산을 이끄는 전환점은 이러한 역량이 하나의 통합된 경험으로 결합되는 시점에 발생할 것이다. 즉, 가맹점과 소비자가 기술적 복잡성을 인식하지 않고도 직관적이고 매끄러운 결제 경험을 누릴 수 있을 때 스테이블코인 기반 결제는 본격적인 대중화 단계에 진입할 것으로 전망된다.

리서치 방법론

본고의 전망은 미국 인구조사국의 월별 소매 및 음식 서비스 판매 데이터를 기반으로 스테이블코인 기반 소매 결제 규모를 추정했다.

먼저 과거 성장 추세를 반영한 합리적인 성장 가정을 적용해 2030년까지의 소매 판매 규모를 전망했으며, 스테이블코인 연계 결제 방식으로 전환될 가능성이 적은 현금 거래는 전체 규모에서 제외했다. 이후 소매 업종을 매장 내 구매와 온라인 구매 비중 등 결제 특성이 다른 네 가지 그룹으로 구분하고, 각 그룹별로 스테이블코인 기능이 결제 과정에 통합될 수 있는 비중을 추정했다.

최종 추정치는 딜로이트의 블록체인, 디지털 자산, 결제 분야 전문가들의 의견과 함께, 과거 결제 수단의 도입 추세, 소비자 조사 결과, 예상되는 시장 환경 등을 종합적으로 반영해 산출했다. 이를 바탕으로 딜로이트는 2030년까지 미국 내 소매 결제 가운데 2,000억 달러 이상이 스테이블코인 기반 결제 방식으로 처리될 것으로 전망했다.



8장

가상자산과 스마트 계약, 부동산 펀드 운영 전주기 혁신

가상자산과 스마트 계약은 상업용 부동산 펀드의 운영 방식을 크게 변화시킬 수 있다.

자금 흐름을 자동화하고 거래 비용을 절감하며, 자본 납입, 펀드 가입, 환매, 수익 분배 등 주요 업무를 통틀어 사실상 실시간 정산을 가능하게 하기 때문이다.

딜로이트는 2030년까지 대부분의 펀드 운용사가 다수의 펀드 자금 흐름 단계에서 블록체인 기반 디지털 자산을 활용할 것으로 전망한다. 특히 투자자 거래, 자본 출자 및 분배, 부동산 운영 관리 분야에서 가장 높은 가치가 창출될 것으로 예상된다.



“상업용 부동산 펀드는 블록체인 기반 온체인(on-chain) 구조로 전환되면서 펀드 설정부터 운용, 거래, 보고에 이르는 전(全) 과정이 재구성되고 있다.

암호화폐 시장은 등장한 후부터 지금까지 과도한 기대와 회의론 사이를 오가고 있지만, 이를 뒷받침하는 기술 자체는 지극히 안정적으로 발전하고 있다. 블록체인은 펀드 운영 전(全)주기에 거쳐 자금 이동 방식을 자동화할 수 있는 잠재력으로 자산운용 부문의 주목을 받고 있다. 분산원장과 자산 담보형 스테이블코인(asset-backed stablecoin)은 거래 비용과 결제 시간을 줄여 자산 이전 가능성을 높이고, 상업용 부동산 펀드 운영 프로세스를 재편할 수 있는 핵심 축매로 부상하고 있다.

이러한 변화의 중심에는 스마트 계약이 있다. 스마트 계약은 사전에 설정된 조건이 충족되면 자동으로 실행되는 소프트웨어 프로토콜이다. 자산운용 부문은 이미 투자 청약, 자본 요청, 환매, 에스크로 자금 해제 등 펀드 운영 과정 전반에서 스마트 계약의 적용 가능성을 시험하고 있다. 이 기술은 중개기관의 역할 자체를 변화시키고, 복잡한 업무의 처리 속도와 대응력을 높일 수 있다.

향후 10년 동안 부동산 펀드의 이러한 실험은 점차 표준적인 운영 방식으로 자리 잡을 것으로 예상된다. 딜로이트 금융서비스 센터는 2030년까지 대부분의 펀드 운용사가 펀드 운영 과정의 최소 한 단계 이상에서 블록체인 기반 디지털 자산을 활용할 것으로 전망한다(95~98페이지 박스 '리서치 방법론' 참조). 연구 결과에 따르면, 펀드 생애주기에서 스마트 계약과 암호화폐 통합 효과가 가장 높은 영역은 ▲투자자 관련 거래 ▲국경 간 거래 ▲펀드 출자 및 분배 ▲임대료 및 공공요금 지급 ▲부동산 운영 등이다(그림 1).

금융기관들이 펀드 운영 현대화를 추진하는 가운데, 블록체인이 실제로 가치를 창출할 수 있는 영역과 그렇지 않은 영역이 점차 명확해지고 있다. 특히 여러 이해관계자 간 현금 이동과 소유권 변경을 조율해야 하는 자본 요청과 수익 분배 과정은 완전한 온체인 실행에 적합한 분야로 평가된다. 프로그래밍 가능한 스마트 계약과 토큰화 자산, 블록체인 기반 결제 네트워크의 발전으로 이러한 업무 흐름은 처음부터 끝까지 자동화될 수 있다.

반면 여타 잠재력이 큰 대부분의 활용 사례는 보다 현실적인 하이브리드 아키텍처를 기반으로 발전할 가능성이 크다. 핵심 로직과 민감한 데이터는 오프체인(off-chain)에 유지하면서, 블록체인은 데이터 조율, 검증, 감사 추적을 위한 공유 계층으로 활용하는 방식이다. 온체인에 증명 정보와 타임스탬프를 기록함으로써 기업은 기밀 정보를 공개하지 않고도 펀드 관리자, 수탁기관, 투자자 간 데이터를 동기화할 수 있다. 이러한 모델은 개인정보보호와 규제 요건으로 인해 완전한 온체인 전환이 어려운 고객 온보딩, 자금세탁방지(AML), 고객신원확인(KYC), 보고 업무에서 특히 효과적으로 적용될 것으로 예상된다.

그림 1. 스마트 계약과 암호화폐의 통합으로 크로스보더 거래, 펀드 출자 및 분배, 에스크로 지급 분야에서 가장 큰 가치 창출

5개 핵심 기준에 따른 펀드 전주기의 블록체인 적용 적합성 평가

	다자간 조율·협업 필요성	프로그래밍 가능성	원자적 결제* 필요성	개인정보·기밀정보 적합성	거래 성능 적합성 (저빈도·고가치 거래 중심)
1단계: 완전한 블록체인 기반 토큰화 정산					
환매	5	5	5	3	3
지분 자산·이전	5	5	5	3	3
자본 납입 요청 및 수익 분배	5	5	5	3	3
은행 계좌 대사**	5	5	3	3	5
거래 에스크로 및 조건부 자금 지급	5	5	5	3	3
크로스보더 지급결제 및 송금	5	3	5	3	5
2단계: 하이브리드 구조(부분적 온체인 적용)					
투자 청약 처리	5	5	3	3	3
워터폴 방식 수익 배분***	5	5	1	1	1
KYC 및 AML 절차	3	3	1	1	3

참조: 평가 점수(1점, 3점, 5점)는 우선순위를 구분하기 위한 서열형(ordinal) 평가 체계로 구성된다.

- 1점: 블록체인과의 관련성이 낮거나 도입에 따른 기대 효과가 제한적인 경우
- 3점: 구현 방식에 따라 일정 수준의 효과를 기대할 수 있으나, 규제 이슈나 시스템 통합 복잡성 등 다양한 제약과 상충관계(trade-off)가 존재하는 경우
- 5점: 기존 방식 대비 블록체인이 뚜렷한 구조적 우위를 제공하는 영역으로, 적용 적합성과 기대 효과가 매우 높은 경우

이 프레임워크는 정확한 수치 측정을 위한 모델이라기보다, 블록체인 적용 우선순위를 판단하기 위한 방향성 있는 평가 도구로 활용하는 것을 목적으로 한다.

* 원자적 결제(atomic settlement)는 거래의 모든 단계가 완전히 동시에 이뤄지거나, 그렇지 않고 일부만 처리되는 경우 전혀 실행되지 않는 정산 방식을 뜻한다.

** 계좌 대사(account reconciliation)는 장부와 실제 계좌 내역을 비교 및 검증하는 과정을 뜻한다.

*** 워터폴 방식 수익배분(waterfall allocation)은 펀드 또는 투자 구조에서 수익금 분배금을 사전에 약정된 지급 우선순위와 단계별 배분 기준에 따라 순차적으로 배분하는 방식을 뜻한다.

출처: Deloitte research.

펀드 설정부터 청약, 투자자 온보딩까지 전 과정 혁신

현재 펀드 운영은 여전히 수작업 중심으로 느리게 이루어지고 있다. 특히 자본 요청 과정은 자금을 필요한 곳으로 이동시키기 위해 이메일, 스프레드시트, 그리고 여러 중개기관을 거치는 복잡한 절차에 의존하고 있다. 운용사는 투자 자금이 실제 투자되기 전에 유휴 상태로 남아 수익률을 저하시키는 현금 드래그(cash drag, 투자 포트폴리오 내 유휴 현금으로 발생하는 수익률 저하 효과)나 수익 희석(return dilution, 투자 자산의 증가나 구조 변화로 인해 기존 투자자의 수익률이 낮아지는 현상)을 방지하기 위해 자본 요청 시점을 신중하게 조정한다.

스마트 계약은 이러한 과정에 더 효율적인 대안을 제공할 수 있다. 스마트 계약은 투자자의 적격 여부와 투자 가능한 자금을 실시간으로 검증하고, 모든 조건이 충족됐을 때만 자금 이동을 자동으로 실행할 수 있다. 장기적으로 이는 누락되거나 부정확하거나 규정을 충족하지 못한 정보로 인해 발생하는 미완비 거래(NIGO, 필수 서류 누락 및 정보 오류 등으로 정상 처리 요건을 충족하지 못한 거래) 예외 처리와 거래 지연을 크게 줄이고, 현재 프로세스를 늦추는 반복적인 대사 업무를 최소화할 수 있다.

펀드 투자자 온보딩 과정에서도 이와 유사한 효율성을 꾀할 수 있다. 현재 AML·KYC 절차는 상당 부분 수작업으로 수행되며, 경우에 따라 거래가 완료된 이후에 검토가 이루어지기도 해 운영 비용 부담을 증가시킨다. 미국에서 자산운용사는 기관투자자 한 건의 AML·KYC 검토를 위해 약 2,600달러를 지출하는데, 이는 영국의 동종 기관보다 13%, 싱가포르의 기관보다 23% 높은 수준이다.¹ 이러한 검증 절차를 거래 프로토콜 자체에 내장하면 펀드는 투자자를 자동으로 심사하고, 관할 지역별 규제 요건과 적격 투자자 기준을 실시간으로 적용할 수 있다.

결과적으로 스마트 계약과 블록체인 기반 검증 체계는 펀드 설정부터 청약, 투자자 온보딩까지 이어지는 초기 펀드 생애주기를 더 빠르고, 자동화되며, 규제 준수 중심의 운영 모델로 전환할 잠재력을 가지고 있다.

1. Fenengo, "Global KYC trends in 2024 for asset management," accessed April 30, 2026.

실시간 전환이 이끄는 운영 효율 극대화

부동산 펀드 운영에서 블록체인은 투자자 온보딩 이후 발생하는 비효율을 개선할 수 있다. 특히 환매, 지분 이전, 순자산가치(NAV) 정보 업데이트 과정에서 거래 지연을 줄이고, 여러 이해관계자 간 기록을 실시간으로 동기화하며, 투자자가 보다 시의적절하고 투명한 펀드 정보를 기반으로 의사결정을 내릴 수 있도록 지원할 수 있다.

가치평가와 수익 분배의 자동화

오늘날 펀드 보고 체계는 여전히 느리고 분절적이며 과거 데이터 중심으로 운영되는 경우가 많아, 디지털 환경에 익숙한 투자자들의 기대 수준을 충족하기 어렵다.² 투자자들은 오래된 정기 보고서가 아니라 포트폴리오 전반에 대한 실시간에 가까운 투명한 정보를 요구하고 있다.³ NAV 산정 자체는 여전히 외부 데이터 제공업체의 시장 데이터와 평가 정보를 활용할 수 있지만, NAV의 공유, 검증, 감사 추적 과정은 스마트 계약에 내장될 수 있다. 이를 통해 이해관계자들은 가격 산정에 사용된 입력값과 과거 데이터를 더욱 쉽게 확인하고 검증할 수 있다. 또한 NAV 업데이트를 보다 빈번하고 투명하게 수행하면 환매 가격을 더 정확하게 산정할 수 있으며, 투자자가 업데이트되지 않은 평가 정보를 기반으로 투자에 진입하거나 환매하는 위험을 줄일 수 있다.

일부 펀드 운용사는 이미 자산 가치평가와 수익 분배 계산의 자동화를 추진하고 있다. 예를 들어 부동산투자신탁(REIT)은 세계상 유리한 REIT 지위를 유지하기 위해 매년 과세소득의 최소 90%를 투자자에게 분배해야 한다. 스마트 계약은 이러한 분배 금액을 자동으로 계산하고 지급을 실행함으로써 REIT 자격 상실 위험을 줄일 수 있다. 이는 투자자 입장에서도 중요하다. REIT와 같은 자산은 일반 투자 상품에 비해 현금 분배가 상대적으로 빈번하게 발생할 수 있기 때문에, 스마트 계약은 분배 과정의 속도, 투명성, 추적 가능성을 높이는 역할을 할 수 있다.

한편 AI 기반 가치평가 모델은 현금흐름 예측을 자동화하고, 자산 활용도와 거시경제 환경에 맞춰 자본 가치 상승을 보다 동적으로 예측할 수 있다. 씨티그룹(Citigroup)과 웰링턴매니지먼트(Wellington Management)가 협력해 추진한 토큰화 펀드 시범 사업은 이러한 변화가 더 이상 개념적 가능성에 머무르지 않음을 보여준다. 해당 모델에서는 분배 및 워터폴 규칙이 펀드 구조 자체에 코드로 내장되어 있어, 분배금은 사전에 합의된 우선순위와 수익 배분 단계에 따라 지급이 자동으로 실행된다. 이에 따라 별도의 수작업 개입 없이도 사전에 합의된 규칙에 따라 정확한 분배가 이루어질 수 있다.⁴

2. Venture.co, "Fund reporting: What fund managers should know," May 29, 2025.

3. Giorgio Fenancio, "What is portfolio monitoring in private equity?" Private Equity List, Oct.11, 2025.

4. Citigroup, "Citi collaborates with Wellington Management and WisdomTree to explore tokenization of private markets," press release, Feb. 14, 2024.

환매 및 지분 이전의 자동화

현재 펀드 환매 절차는 펀드의 유동성을 관리하기 위한 엄격한 규정과 조건으로 인해 처리 시간이 길어지는 경우가 많다. 락업 기간(lock-up period, 일정 기간 투자자금 환매 또는 지분 매각을 제한), 유동성 한도, NAV 산정 방식과 같은 환매 조건은 디지털 시스템 내에 직접 내장될 수 있으며, 스마트 계약을 통해 자동으로 집행될 수 있다. 예를 들어 투자자가 환매를 요청하면 스마트 계약은 사전에 정의된 규칙에 따라 환매 가능 여부를 검증하고, 합의된 가격에 따라 지급을 자동으로 실행할 수 있다. 이 과정에서 운용사, 관리자, 수탁기관, 투자자 등 관련 이해관계자의 기록은 실시간 업데이트되며, 모든 거래 내역은 감사 추적 가능한 형태로 남는다.

특히 데이터센터, 광섬유 네트워크, 무선 통신망과 같은 디지털 인프라 자산은 효율성 개선 가능성이 더욱 크다. 이러한 자산에 투자하는 펀드는 일반적으로 10년에서 20년에 이르는 장기 개발 주기, 단계적 자본 투입, 복잡한 수익 공유 구조로 운용되기 때문에 자금 흐름을 관리하기 어렵다. 기존의 수작업 중심 관리 체계로는 이처럼 장기간에 걸친 복잡한 자본 흐름을 효과적으로 관리하기 어렵다. 따라서 자동화된 규칙 기반 시스템은 단순한 운영 효율화 수단을 넘어, 대규모 자본을 효율적으로 관리하기 위한 핵심 인프라가 될 수 있다.

부동산 거래에서 커지는 암호화폐의 역할

전통적으로 변화 속도가 느린 산업으로 여겨졌던 부동산 업계가 암호화폐 수용에 점차 적극적인 모습을 보이고 있다. 디지털 자산은 단순히 부동산 매매뿐 아니라 임대료와 공공요금 결제에도 활용되기 시작했으며, 규제 체계가 명확해질수록 도입 속도는 더욱 빨라질 것으로 예상된다. 현재 미국 성인의 약 14%가 암호화폐를 보유하고 있으며, 이러한 보유 확대는 부동산 거래 자금 조달과 결제 방식에도 영향을 미치기 시작했다.⁵

암호화폐 기반 임대 계약을 통한 임대료 및 공공요금 지급과 암호화폐를 활용한 부동산 매매 거래도 점차 늘어나고 있다. 온라인 부동산 플랫폼 레드핀(Redfin)의 2025년 5월 조사에 따르면, 최근 주택을 구매한 Z세대와 밀레니얼 세대 중 12.7%는 계약금 마련을 위해 암호화폐를 매각한 것으로 나타났다.⁶ 또한 고급 부동산 전문 기업 더루리그룹(The Lurie Group)은 지난 1년간 암호화폐 자산을 기반으로 한 주택 구매가 35% 증가했다고 보고했다.⁷

특히 스테이블코인은 글로벌 자금 이동을 위한 실용적 대안으로 자리 잡고 있기 때문에, 부동산 펀드 운용사 역시 투자자와 거래 상대방의 새로운 결제 요구에 대응하기 위해 이러한 변화에 적응할 필요가 있다. 기업들은 스테이블코인을 활용해 크로스보더 거래를 기존보다 훨씬 빠르고 저렴하게 처리하고 있다. 예를 들어 10만 달러 규모의 해외 송금 비용은 약 2,000달러에서 100달러 이하로 감소할 수 있으며, 결제 시간도 며칠에서 몇 초 수준으로 단축될 수 있다.⁸ 실제로 스테이블코인 거래 규모는 2025년 33조 달러에 도달했으며, 2030년에는 56조 달러까지 증가할 것으로 전망된다.⁹

5. Jeffrey M. Jones and Lydia Saad, "Cryptocurrency still has limited main street appeal," Gallup, July 22, 2025.
6. Giulia Carbonaro, "Gen Z and millennials are using bitcoin to buy homes," Newsweek, July 31, 2025.
7. Isabella Lee, "Bitcoin chases American dream in norm-shattering mortgage push," Bloomberg, July 15, 2025.
8. Jonathan Jayarajan, Nate Svensson, and Nooshin Nejati, "Payments & fintech: The stablecoin effect," Deutsche Bank Research, Sept. 2, 2025.
9. Suvashree Ghosh, "Stablecoin transactions rose to record \$33 trillion in 2025," Bloomberg, Jan. 9, 2026.

부동산 거래에 암호화폐 도입은 더 이상 실험 단계에 머물지 않고 있다. 현재 패밀리 오피스의 약 75%가 암호화폐에 투자하고 있거나 투자 가능성을 검토하고 있다.¹⁰ 특히 지난해 약 640억 달러 규모의 크로스보더 거래가 발생한 글로벌 부동산 시장에서는 이러한 변화가 새로운 기회를 창출할 수 있다.¹¹

또한 자체 스테이블코인 발행을 검토하는 은행과 금융기관이 증가하면서, 그 기반이 되는 차세대 결제 레일의 중요성도 높아지고 있다. 대표적인 방식으로 '스테이블코인 샌드위치'(stablecoin sandwich) 전략이 주목받고 있다. 이는 현지 통화를 스테이블코인으로 전환한 뒤, 이를 전 세계로 몇 초 만에 이동시키고 도착 국가에서 다시 현지 통화로 환전하는 구조다. 이를 통해 환율 변동 위험을 완화하면서도 기존의 법정화폐 간 송금과 유사한 사용자 경험을 유지할 수 있어, 글로벌 자금 이동 방식의 지속적인 진화 방향으로 평가된다.

정비된 규제 환경, 본격 성장의 출발점

최근 규제 변화는 특히 크로스보더 거래와 관련한 불확실성을 줄이며 디지털 자산 환경을 더욱 명확하게 만들고 있다. 2025년 제정된 미국 '스테이블코인 국가 혁신 가이드 및 확립법'(GENIUS Act, 이하 '지니어스법')은 스테이블코인 발행과 수탁에 대한 기준을 마련한 미국 최초의 연방 법률로, 누가 스테이블코인을 발행할 수 있는지, 어떠한 준비금을 유지해야 하는지, 어떤 공시 의무를 준수해야 하는지를 구체적으로 규정하고 있다.¹² 또한 이 법안은 발행 기관이 지급불능 상태에 빠질 경우 스테이블코인 보유자에게 우선적인 변제 권리를 부여한다. 이는 기업 재무 부서가 스테이블코인을 보유하고 활용할 때 리스크 관리 측면의 안정성을 높여주는 추가적 보호 장치로 작용할 수 있다.¹³

동시에 '디지털 자산 시장 명확화 법안'(CLARITY Act, 이하 '클래리티 법안')도 미국 의회에서 입법 절차가 진행되고 있다. 해당 법안은 디지털 자산 시장의 역할과 책임을 보다 명확히 규정하고, 전통적 은행 시스템과 유사한 수준의 시장 구조와 감독 체계를 마련하는 것을 목표로 한다.

이처럼 규제 체계가 구체화되면서 암호화폐와 스테이블코인은 단순한 실험적 자산을 넘어 상업용 부동산의 크로스보더 거래, 자금 이동, 투자 및 재무 운영을 지원하는 제도권 금융 인프라로 점차 편입될 가능성이 커지고 있다. 규제 명확성은 기관 투자자와 기업의 참여를 확대하고, 디지털 자산 기반 거래의 신뢰와 확장성을 높이는 핵심 동력이 될 것으로 전망된다.

10. Amin Ayan, "Family offices expand crypto exposure, but volatility clouds 2026 outlook," Crypto News, Dec. 31, 2025.

11. CBRE, "H2 2024 global real estate capital flows," March 10, 2025.

12. United States House Committee on Financial Services, "Section by section: Guiding and establishing national innovation for US stablecoins act," accessed April 30, 2026.

13. Andrew Keshner, "Genius Act ushers in a new era for stablecoins. Here's what that means for Americans' wallets," MarketWatch, July 18, 2025.

블록체인 확산이 촉발하는 IT 인프라 고도화

부동산 기업은 내부적으로 접근 권한이 통제된 허가형 블록체인(permissioned blockchain)의 스마트 계약과 토큰화를 활용해 펀드 자금 흐름을 효율화할 수 있다. 외부적으로는 공개형 블록체인(public blockchain) 상의 스테이블코인을 활용해 크로스보더 결제 속도를 높이고, 비용을 절감하며, 유동성을 개선할 수 있다.

이러한 기술의 핵심 기반은 블록체인 네트워크다. 블록체인은 공개형 또는 비공개형 구조로 구축될 수 있으며, 스마트 계약은 사전에 정의된 규칙과 조건에 따라 펀드 자금 흐름과 관련된 프로세스를 자동 실행한다. 또한 연결 계층(connection layer)은 기존 백엔드 시스템이나 미들웨어가 블록체인 데이터를 읽고, 거래를 실행하며, 온체인 활동을 기존 펀드 운영 워크플로와 통합할 수 있도록 지원한다.

가격 정보, 결제 상태, 외부 기관이 검증한 데이터 등 외부 입력값이 필요한 경우에는 오라클(oracle, 외부 데이터를 블록체인이나 시스템에 전달하는 데이터 중개 장치)이 해당 정보를 블록체인 네트워크로 전달한다. 이를 통해 스마트 계약은 온체인에서 신뢰할 수 있는 외부 데이터를 기반으로 자동 실행될 수 있다. 수탁 및 지갑 계층(custody and wallet layer)은 개인키(private key) 관리, 거래 승인, 사용자 접근 권한 관리를 담당한다. 이는 디지털 자산의 보안과 통제를 유지하는 핵심 요소다. 또한 감사 및 통제 계층(audit and control layer)은 거래 모니터링, 준비금 증명 검증, 오라클 거버넌스 등을 통해 규제 준수와 내부 통제를 지원한다. 마지막으로 클라우드 호스팅, 보안 프레임워크, 접근 통제와 같은 기반 인프라는 전체 블록체인 환경의 안정성과 복원력, 규제 준수 역량을 뒷받침한다.

결국 상업용 부동산 펀드의 온체인 전환은 단순히 스마트 계약을 도입하는 것을 넘어, 블록체인 네트워크부터 기존 시스템 연계, 외부 데이터 연결, 자산 보관, 감사 체계까지 포함하는 종합적인 기술 스택 구축 과정이 될 것으로 전망된다.

부동산 펀드의 온체인 전환을 위한 액션플랜



측정 가능한 KPI를 기반으로 파일럿 워크플로 선정

블록체인을 도입해 자본 요청, 수익 분배, 에스프로, 기타 계약상 주요 단계별 자금 지급 등에서 명확한 가치를 창출할 수 있는 영역부터 시범 적용을 검토해야 한다. 이후 처리 기간, 대사 횟수, 수수료, 오류율 등 구체적인 성과 지표를 정의하고, 일정 기간의 파일럿 운영을 통해 효과를 검증할 필요가 있다.



디지털 자산 관련 재무·유동성·리스크 정책 수립

스테이블코인 활용 확대에 대비해 노출 한도, 승인된 발행기관과 블록체인 네트워크, 환전 시점 및 절차(스테이블코인 샌드위치 전략), 거래 상대방 리스크 검토, 규제 변화에 따른 스트레스 시나리오 등에 대한 명확한 정책을 마련해야 한다.



초기 단계부터 규제 준수 및 보안 중심의 디지털 신원 체계 설계

ERC-1400, ERC-3643과 같은 온체인 신원 등록 표준과 KYC-AML 검증 기능을 도입할 경우, 강력한 신원 확인 절차, 접근 권한 관리, 규제 요구사항과의 정합성을 우선적으로 확보해야 한다. 이러한 기술은 구조적으로 복잡하기 때문에 보안 취약점 악용을 방지하고 변화하는 규제 환경에 대응하기 위해 철저한 보안 감사와 지속적인 모니터링이 필요하다.



적격 제3자 수탁기관 활용

디지털 자산 보관은 다중 서명(multi-signature) 통제 기능을 갖추고, 필요시 인터넷과 분리된 상태에서 데이터를 보관하는 콜드 스토리지(cold storage) 서비스를 제공하는 적격 외부 수탁기관을 활용하는 것이 바람직하다. 이를 통해 디지털 자산의 보안성과 운영 안정성을 강화할 수 있다.



온·오프램프(on/off-ramp)*를 지원하는 API 솔루션 통합

법정화폐와 암호화폐 간 전환(fiat-to-crypto, crypto-to-fiat)과 더불어 서로 다른 블록체인 네트워크 간 자산 이동을 지원하는 자체 응용프로그래밍인터페이스(API) 솔루션을 구축 및 연계해야 한다. 이러한 기능은 사용자가 서로 다른 블록체인과 국가 간에 자금을 이동하더라도, 기존 법정화폐 거래와 유사한 단순하고 직관적인 결제 경험을 제공할 수 있도록 지원한다.

리서치 방법론

펀드 자금 흐름 전주기의 각 프로세스는 블록체인 적용 적합성을 평가하기 위해 다섯 가지 핵심 기준에 따라 분석했다.

1. 다자간 조율 및 대사 부담 수준

블록체인은 신뢰 가능한 단일 정보 원천(single source of truth)이 존재하지 않고, 여러 이해관계자 간 데이터를 일치 시키기 위해 많은 시간과 비용이 소요되는 환경에서 가장 높은 효율성을 발휘한다. 이에 따라 각 프로세스에서 참여 기관 간 조율 복잡성과 데이터 대사 부담이 얼마나 큰지를 평가했다.

2. 프로그래밍 가능성

업무 절차가 스마트 계약으로 자동화될 수 있도록 명확하고 결정적인 규칙으로 코드화 가능한지를 평가했다. 여기에는 투자자 적격성 검증, 수수료 계산 로직, 마감 시점, 승인 절차 등 스마트 계약이 실행할 수 있는 규칙 기반 업무가 포함된다.

3. 원자적 결제 필요성

원자적 결제란 자산 이전과 이에 대응하는 대금 지급이 동시에 이루어지는 거래 방식을 의미한다. 이는 자금 이동과 소유권 이전을 연결함으로써 결제 시점 차이에서 발생하는 위험을 줄이고 중개 절차를 최소화할 수 있는 영역에서 특히 중요하다. 자본 이동, 지분 이전, 에스크로, 환매 등의 프로세스가 대표적 적용 사례다.

4. 개인정보 및 기밀 정보 적합성

민감한 데이터는 오프체인에 보관하면서도, 온체인의 증명이나 검증 정보를 활용할 수 있는지를 평가했다. 이는 개인정보 보호와 규제 요구사항을 충족하면서 블록체인의 투명성과 검증 기능을 활용할 수 있는지를 판단하는 기준이다.

5. 거래 규모 및 성능 적합성

해당 프로세스가 블록체인을 활용할 경우 특히 효율적인 저빈도·고가치 거래 환경에 적합한지를 평가했다.

각 프로세스는 낮음, 중간, 높음의 표준화된 척도로 평가되었으며, 이를 정량 점수로 변환해 펀드 전주기 전반의 활용 사례를 비교했다.

- 1점: 블록체인 적용 적합성이 낮은 영역
- 3점: 조건부 적용 가능 영역
- 5점: 블록체인 도입 효과가 높은 영역

다섯 개 평가 항목의 점수를 합산해 총점 25점 만점의 종합 점수를 산출했으며, 이를 기반으로 펀드 전주기 내에서 블록체인 도입 우선순위가 높은 활용 사례를 선정했다. 이후 상세 평가표에서는 각 단계별로 가장 적용 가능성이 큰 프로세스를 강조해 제시했다.

별첨 1: 블록체인이 개선하는 사후 운영 프로세스

5개 핵심 기준에 따른 펀드 전주기의 블록체인 적용 적합성 평가

	다자간 조율·협업 필요성	프로그래밍 가능성	원자적 결제 필요성	개인정보·기밀정보 적합성	거래 성능 적합성 (저빈도·고가치 거래 중심)
펀드 설립 단계					
전략 수립 및 구조 설계 단계	1	1	1	1	1
법률 구조 설계	1	1	1	1	1
규제·컴플라이언스 체계 구축	3	1	1	1	1
서비스 제공업체 선정	1	1	1	1	1
운영 인프라 구축	1	1	1	1	1
자금 조달 단계					
자금 조달 준비	3	3	3	3	1
투자자 발굴 및 유치 전략 수립	1	1	1	1	1
마케팅 및 투자자 접촉 활동	1	1	1	1	1
실사 관리	3	1	1	1	1
투자 조건 협상 및 거래 종결	1	1	1	1	1
투자자 온보딩 단계					
투자 청약 처리	5	5	3	3	3
KYC/AML 절차	3	3	1	1	3
법률 및 컴플라이언스 검토	1	1	1	1	1
자본계정 설정	1	1	1	1	1
보고 및 커뮤니케이션 체계 구축	1	1	1	1	1

	다자간 조율 협업 필요성	프로그래밍 가능성	원자적 결제 필요성	개인정보· 기밀정보 적합성	거래 성능 적합성 (저빈도·고가치 거래 중심)
온보딩 이후 운영 단계					
자본 납입 요청 및 분배금 지급	5	5	5	3	3
투자자 보고	3	1	1	1	3
컴플라이언스 모니터링	5	3	1	1	3
워터폴 방식 수익 배분	5	5	1	1	1
은행 계좌 대사	5	5	3	3	5
포트폴리오 및 자산 관리	1	1	1	3	1
합작투자(JV) 운영					
JV 구조 설계	1	1	1	1	1
거버넌스 운영	5	3	1	3	1
법률 문서 작성 및 관리	3	1	1	1	1
예산 승인	1	1	1	1	1
자본 납입 요청	5	5	1	5	1
분배금 지급 승인	5	5	1	5	1
성과 보고	3	1	1	1	3
재용자 의사결정	3	1	1	3	1
투자 회수 절차	5	3	3	3	3

	다자간 조율 협업 필요성	프로그래밍 가능성	원자적 결제 필요성	개인정보· 기밀정보 적합성	거래 성능 적합성 (저빈도·고가치 거래 중심)
부동산 자산 취득 및 매각					
투자 기회 발굴 및 거래 소싱	1	1	1	1	3
투자심사(언더라이팅) 및 NAV 산정	5	3	1	1	1
NAV 공사·전달 및 감사 추적 관리	5	5	5	3	3
실사	3	1	1	1	1
에스크로 관리 및 조건부 자금 지급	5	5	5	3	3
매각대금 및 수익 배분	5	5	3	1	3
크로스보더 지급결제 및 송금	5	3	5	3	5
분배 및 투자 회수 단계					
투자 회수 전략 수립	1	1	1	1	1
환매	5	5	5	3	3
지분 이전	5	5	5	3	3
매각 준비	1	1	1	1	1
매각 마케팅 및 입찰 관리	1	1	1	1	1
계약 체결 및 실사	3	1	1	1	1

참조: 평가 점수(1점, 3점, 5점)는 우선순위를 구분하기 위한 서열형(ordinal) 평가 체계로 구성된다.

- 1점: 블록체인과의 관련성이 낮거나 도입에 따른 기대 효과가 제한적인 경우
- 3점: 구현 방식에 따라 일정 수준의 효과를 기대할 수 있으나, 규제 이슈나 시스템 통합 복잡성 등 다양한 제약과 상충관계(trade-off)가 존재하는 경우
- 5점: 기존 방식 대비 블록체인이 뚜렷한 구조적 우위를 제공하는 영역으로, 적용 적합성과 기대 효과가 매우 높은 경우

이 프레임워크는 정확한 수치 측정을 위한 모델이라기보다, 블록체인 적용 우선순위를 판단하기 위한 방향성 있는 평가 도구로 활용하는 것을 목적으로 한다.

출처: Deloitte research.

Contact

Deloitte Korea One Financial Services Industry

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스그룹

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

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스그룹 리더십



권지원 대표

한국 딜로이트 그룹
금융산업통합서비스그룹 대표

T : 02-6676-2416
E : jekwon@deloitte.com



이형남 파트너

한국 딜로이트 그룹
금융산업통합서비스그룹 리더십

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



안상혁 파트너

한국 딜로이트 그룹
금융산업통합서비스그룹 리더십

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

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

금융 산업별 리더



박지숙 파트너

은행 및 자본시장 리더

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

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



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

회계감사 부문



이형남 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문 리더

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



공선희 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



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 : kyoungghkim@deloitte.com

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



김선호 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



김우람 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



김재현 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

- 품질관리실 금융상품 담당
- 금융기관 IFRS 회계감사



노원래 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



박기태 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



박재철 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



신금호 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



장문보 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



조기욱 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



최명식 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



한유기 파트너

금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



허호영 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

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

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



황지현 파트너
금융산업통합서비스그룹
회계감사 부문

T : 02-6676-1140
E : jihwang@deloitte.com

- 금융기관 PCAOB 감사 및 외부감사
- 금융기관 회계기준 자문 및 재무보고 자문

보험계리부문



이재엽 파트너
금융산업통합서비스그룹
보험계리부문 리더

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



홍은정 파트너
금융산업통합서비스그룹
보험계리부문

T : 02-6676-1120
E : eunjhong@deloitte.com

- 보험 규제 대응 컨설팅 및 보험부채 외부감사
- 보험사 손익 및 자본전략 수립 컨설팅
- 보험사 재무통합구축 컨설팅

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



임익선 파트너
금융산업통합서비스그룹
경영자문 부문

T : 02-6099-4766
E : iklim@deloitte.com

- 국내외 금융업 M&A 전반
- Lead Advisory
- 재무실사, 가치평가



장호 파트너
금융산업통합서비스그룹
경영자문 부문

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

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

리스크자문 부문



홍태경 파트너
금융산업통합서비스그룹
리스크자문 부문 리더

T : 02-6138-5798
E : tahong@deloitte.com

- 금융기관 AML·금융범죄방지 체계 구축 및 고도화 자문
- 금융기관 거래모니터링(TMS)·AML 시스템 구축 및 운영체계 고도화 자문
- 금융기관 FATCA/CRS 및 글로벌 컴플라이언스 체계 구축 자문
- 금융기관 규제리스크 관리 및 감독규제 대응 자문
- 금융기관 AI 거버넌스·리스크관리·회복계획(RRP) 체계 구축 자문



강유석 수석위원
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



김혜미 파트너
금융산업통합서비스그룹
리스크자문 부문

T : 02-6099-4288
E : hkim21@deloitte.com

- 금융기관 내부통제 진단 및 고도화 자문
- 금융기관 국외점포/해외법인 내부통제 진단 및 고도화 자문
- 금융기관 상시감시 모니터링 체계 구축 및 고도화 자문
- 금융기관 내부통제 시스템/검사시스템 구축 및 설계 자문



박준홍 수석위원
금융산업통합서비스그룹
리스크자문 부문

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

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



서영교 파트너
금융산업통합서비스그룹
리스크자문 부문

T : 02-6099-4608
E : younseo@deloitte.com

- 자금세탁방지(AML) 체계 구축 및 고도화 자문
- 무역기반 자금세탁방지(TBML) 리스크 진단 및 대응체계 수립 자문
- FATCA/CRS 및 CARF 규제 대응 및 보고체계 구축 자문
- 제재(Sanctions Screening) 시스템 구축 및 운영 고도화 자문



염승원 파트너
금융산업통합서비스그룹
리스크자문 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



최창석 수석위원
금융산업통합서비스그룹
리스크자문 부문

T : 02-6138-5213
E : changsechoi@deloitte.com

- 금융기관 내부통제 시스템 AI 도입 자문
- 금융기관 AI 책무구조도 자문
- 금융기관 대표이사 및 임원 내부통제등 관리의무 자문
- 금융기관 AI CCTV 자문

컨설팅 부문



안상혁 파트너
금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문 리더

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

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



박지숙 파트너
금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

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

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



변성욱 파트너
금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

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

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



전범수 파트너
금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

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

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



황석하 파트너
금융산업통합서비스그룹
컨설팅 부문

T : 02-6138-5964
E : sukhwang@deloitte.com

- 금융사, 공공용 전문 컨설팅
- PMI 전문 (Full cycle)
- 금융사 PI, ISP, PMO, AX
- 보험, 저축은행, 증권

 세무자문 부문



김철 파트너

금융산업통합서비스그룹

세무자문 부문 리더

T : 02-6676-2931

E : cheolkim@deloitte.com

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



이정연 파트너

금융산업통합서비스그룹

세무자문 부문

T : 02-6676-2166

E : jungylee@deloitte.com

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



임지훈 파트너

금융산업통합서비스그룹

세무자문 부문

T : 02-6676-1785

E : jleem@deloitte.com

- 금융기관 세무조정 및 세무자문
- 금융기관 세무조사 대응 및 조세불복