

Deloitte. Private



Download on the
App Store



GET IT ON
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

패밀리 오피스 트렌드

글로벌 패밀리 오피스의 구조 변화와 도전 과제

2025년 10월
Deloitte Insights



한국 딜로이트 그룹

장준호 파트너

Deloitte Private



02-6676-1613



Jujang@deloitte.com

최근 초고액 자산가들의 자산관리 수요가 단순한 투자 운용을 넘어 패밀리 오피스까지 확장하고 있습니다. 투자 운영 뿐만 아니라 세무 · 상속 설계, 승계 계획 등 종합적인 자산관리 서비스에 대한 요구가 점차 커지고 있기 때문입니다.

이번 보고서는 세계 주요 패밀리 오피스 임원을 대상으로 한 서베이 결과와 인터뷰를 통해 얻은 인사이트를 담았습니다. 세대를 넘어 자산을 지키고, 위기 속에서도 신뢰를 구축하며, 새로운 성장 기회를 모색하는 다양한 경험을 소개합니다.

참여해주신 임원분들의 경험과 지혜가 패밀리 오피스의 미래를 설계하는 데 의미있는 길잡이가 되길 바랍니다.



Table Of Contents

I

패밀리 오피스 개요

II

패밀리 오피스 전망

III

패밀리 오피스 최근 트렌드

IV

패밀리오피스 주요 이슈 및 대응전략

V

패밀리오피스 임원진 인터뷰



Table Of Contents

I

패밀리 오피스 개요

- 패밀리 오피스(Family office)란
- 패밀리 오피스 운영 현황(글로벌/아시아태평양)
- 패밀리 오피스 자산가 상세 분석

패밀리 오피스(Family office)란

패밀리 오피스는 가문 자산 관리 및 유산 보존, 리스크 관리, 프라이버시 보호 등을 목적으로 초고액 자산가 및 가문 자산을 종합 관리하는 조직을 말합니다.

패밀리 오피스 설립 계기

기존 사업의 분리

- 초기에는 기업 내 재무팀이 자산·세무·투자 모두 관리
- 자산 규모가 커지고 복잡성이 증가하면서 자산 관리를 위한 전문적·독립적 조직 신설 필요

유동화 이벤트 (Liquidity Event)

- 기업 매각, IPO, 배당, 상속 등으로 대규모 현금 유입 발생
- 갑작스러운 자산 증가로 안정적 투자·세무·승계 관리 필요성 급증

펀드 상환 (Fund Redemption)

- 헤지펀드·사모펀드 운용사가 외부 투자자 자금을 상환 후 가문 전용 패밀리 오피스로 전환
- 기존 투자·운용 인프라를 그대로 활용해 가문 중심의 맞춤형 관리 수행

패밀리 오피스의 형태

싱글 패밀리 오피스 (SFO)

- 단일 가족을 위한 전용 조직
- 가족이 설립하고 소유하는 독립적인 운영 구조
- 운영비·규모의 경제 고려 시 자산 5억달러(약 7,000억원) 이상 가문에 적합

멀티 패밀리 오피스 (MFO)

- 여러 가문이 함께 전문 인력과 자산 관리 인프라를 공유
- 제3자가 소유·운영하며 여러 가문을 지원하는 상업 MFO(Commercial MFO)와 한 가문에서 시작해 점차 다른 가문으로 확대되는 민간 MFO(Private MFO)로 구분

주요 기능

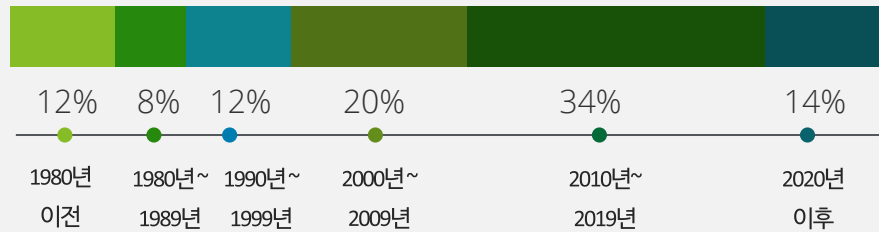
- ① 가문 자산 관리
- ② 거버넌스 구조 마련
- ③ 세무·상속 설계
- ④ 비전·가치·유산 계승
- ⑤ 경제 전반 또는 개별 리스크 관리
- ⑥ 차세대 자산가의 승계 준비
- ⑦ 가문 맞춤형 서비스 통합 및 조정

패밀리 오피스 운영 현황(글로벌/아시아태평양)

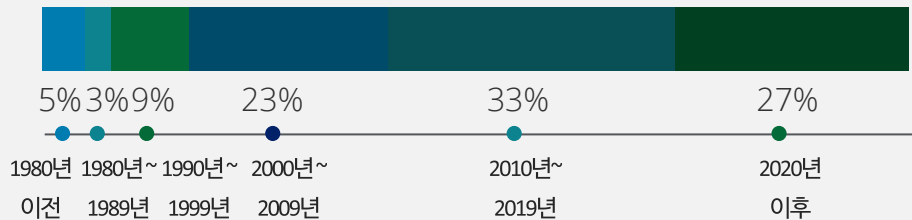
아시아태평양 지역은 2010년 이후 설립된 패밀리오피스가 60%로 타 지역보다 출범이 늦은 편이나 오피스 지점 수는 유럽과 유사합니다(유럽 2,020개, 아시아태평양 2,290개). 주요 운영 목적은 포트폴리오 관리이며, 조직 당 평균 15명이 근무하고 있습니다.

설립 연도

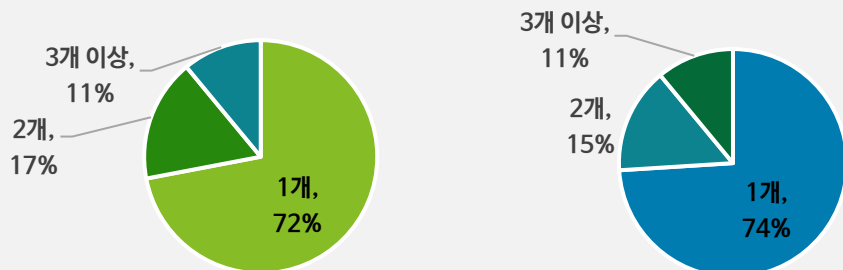
글로벌



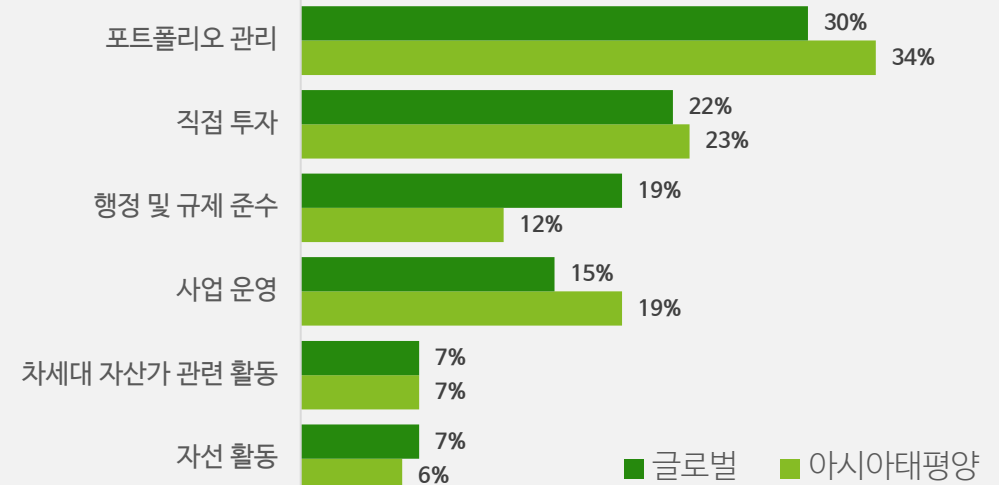
아시아태평양



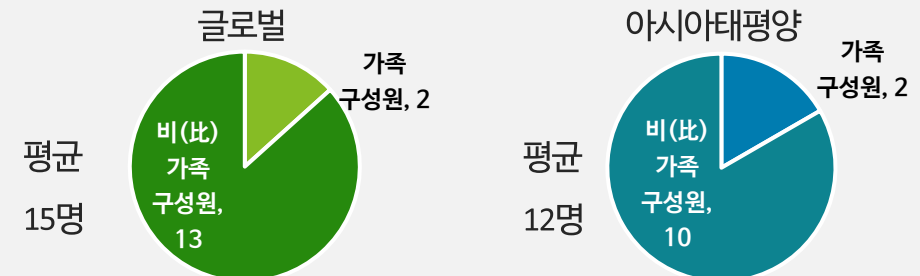
오피스 지점 수



서비스 영역 별 업무 시간 비율



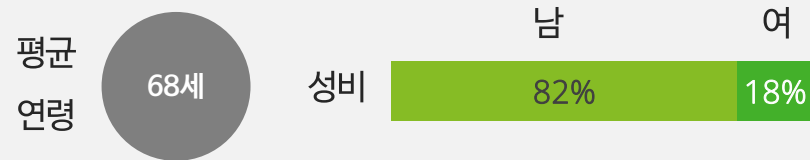
근무 인원 구성 (가족 구성원 vs. 비(比) 가족 구성원)



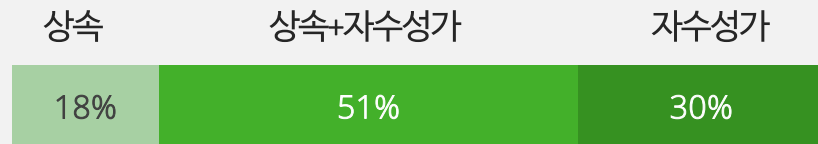
패밀리 오피스 자산가 상세 분석

패밀리 오피스 자산가의 41%는 본인 세대에서 직접 자산을 형성한 1세대 자산가로, 주된 자산 형성 경로는 금융업입니다. 아시아태평양 지역 자산가들은 글로벌 대비 대기업 종사 비중이 더 높습니다.

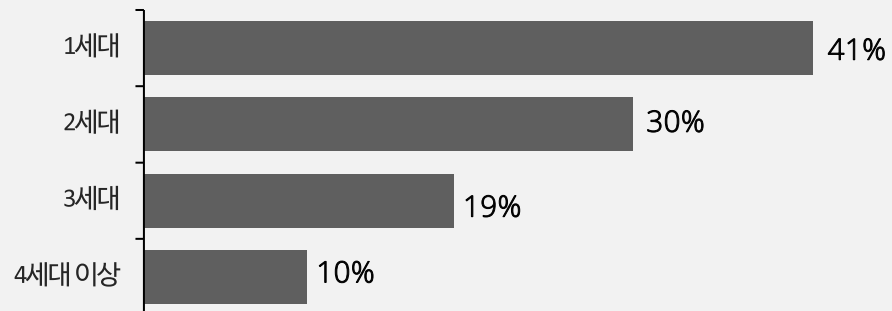
자산가의 평균 연령 · 성별 분포(%)



자산가의 재산 출처



자산 형성 세대



자산가의 종사 산업 TOP10(글로벌/아시아태평양)

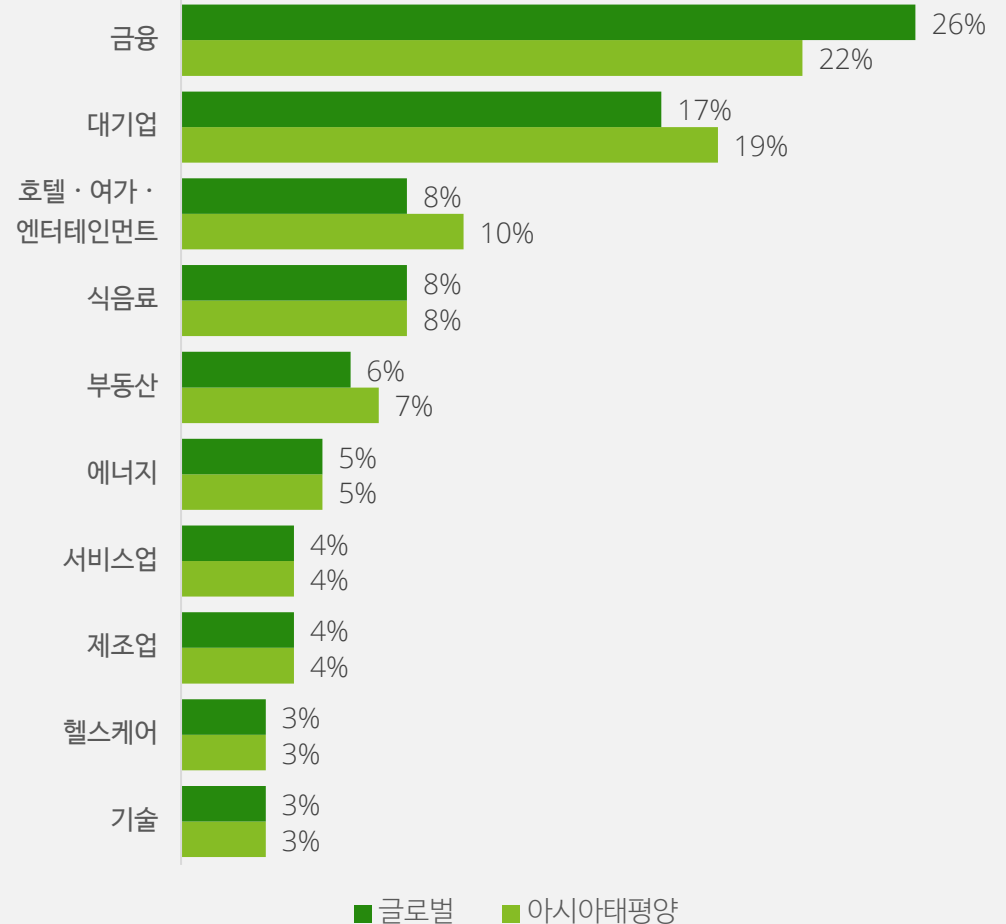




Table Of Contents

II

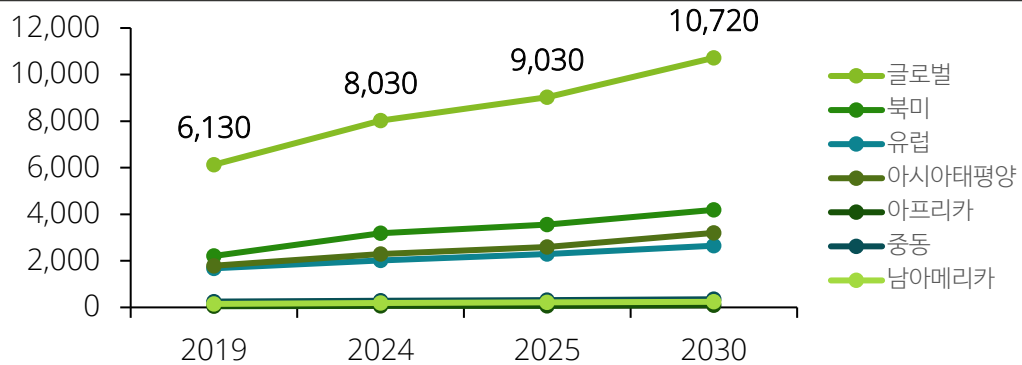
패밀리 오피스 전망

- 패밀리 오피스 성장 전망(2019~2030년)

패밀리 오피스 성장 전망(2019~2030년)

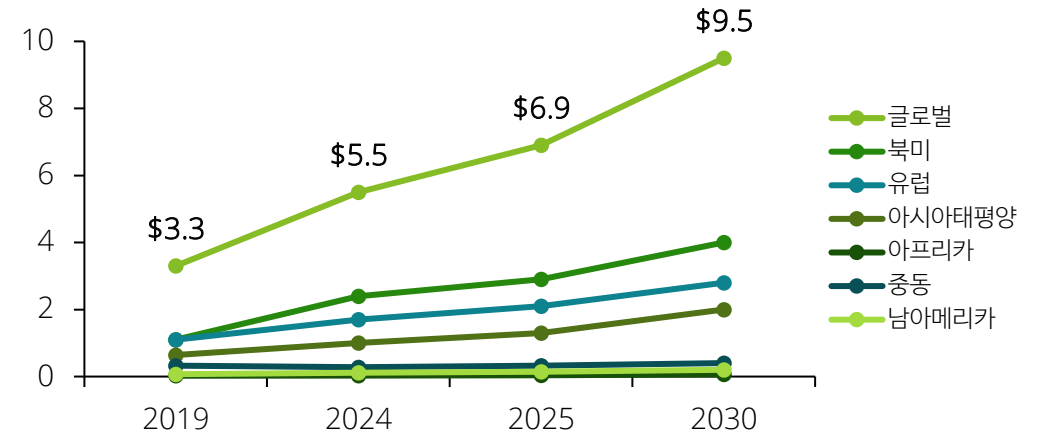
세계적으로 패밀리 오피스는 꾸준히 확대되고 있으며, 2019년 대비 2024년 기준 개수는 31%, 자산 규모는 67% 증가했습니다. 단일 패밀리 오피스(SFO)는 그동안 북미에서 증가율이 가장 빠른 성장세를 보여왔지만, 향후에는 아시아태평양 지역이 그 속도를 앞지를 것으로 전망됩니다.

패밀리 오피스 증가 추이



- 2024년 기준 단일 패밀리 오피스(SFO) 수는 8,030개이며, 2019년 6,130개 대비 31% 증가, 2026년에는 9,030개(+12%), 2030년에는 10,720개(+33%)에 이를 것으로 전망(2024년 기준)
- 지역별로는 북미가 3,180개로 가장 많고, 아시아태평양 2,290개, 유럽 2020개, 중동 290개, 남미 190개, 아프리카 60개 순

패밀리 오피스 자산 규모(US\$, 조 달러)



- 전 세계 패밀리 오피스 관리 자산은 5.5조 달러(2024년 기준, 7,700조원)로, 2019년 대비 67% 증가
- 2030년에는 9.5조 달러(약 1경 3,300조원)에 이를 것으로 예상



Table Of Contents

III

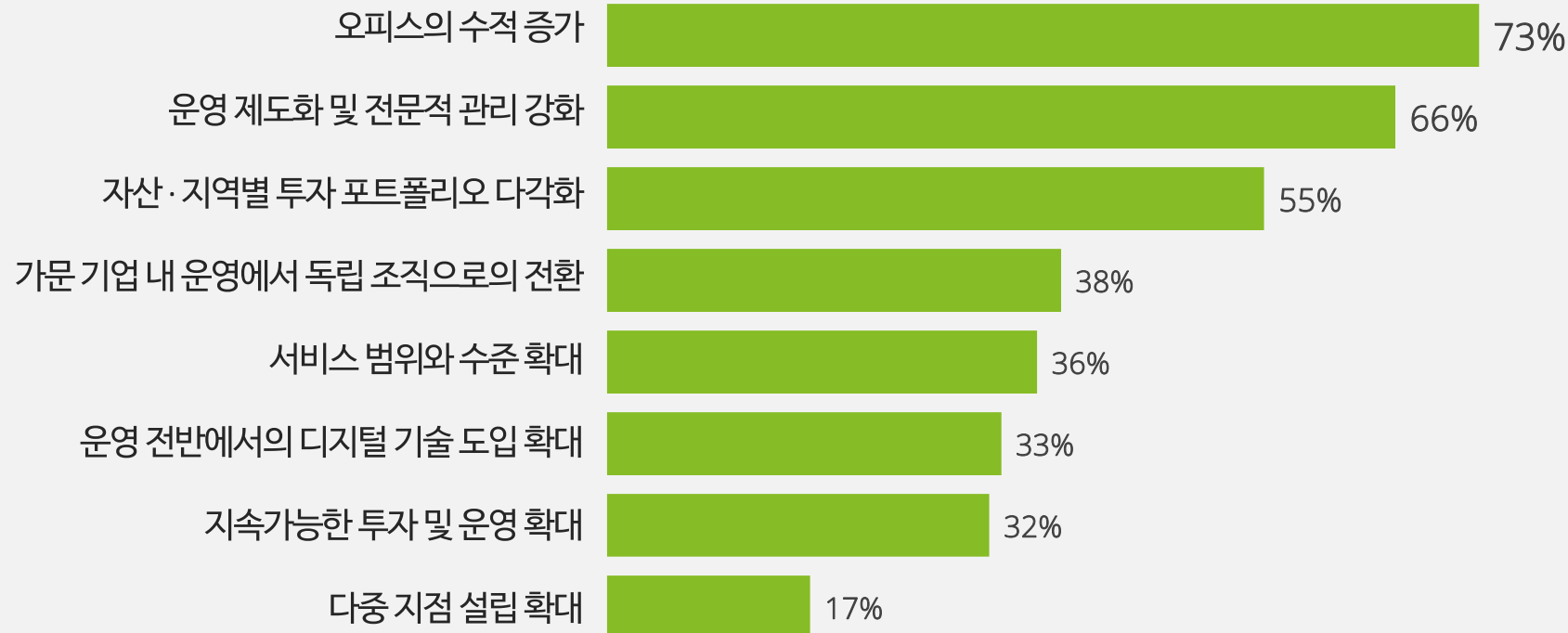
패밀리 오피스 최근 트렌드

- 규모 확대 및 운영 체계 고도화
- 글로벌 지점 확장
- 비가족 전문 인력 확대

패밀리 오피스 트렌드 ① 규모 확대 및 운영 체계 고도화

패밀리 오피스는 규모와 수를 빠르게 늘려가면서 운영 방식도 점차 고도화되고 있습니다. 전문 인력 채용을 통해 운영 체계를 제도화하는 흐름을 보이고 있으며 디지털 기술 도입 또한 활발합니다.

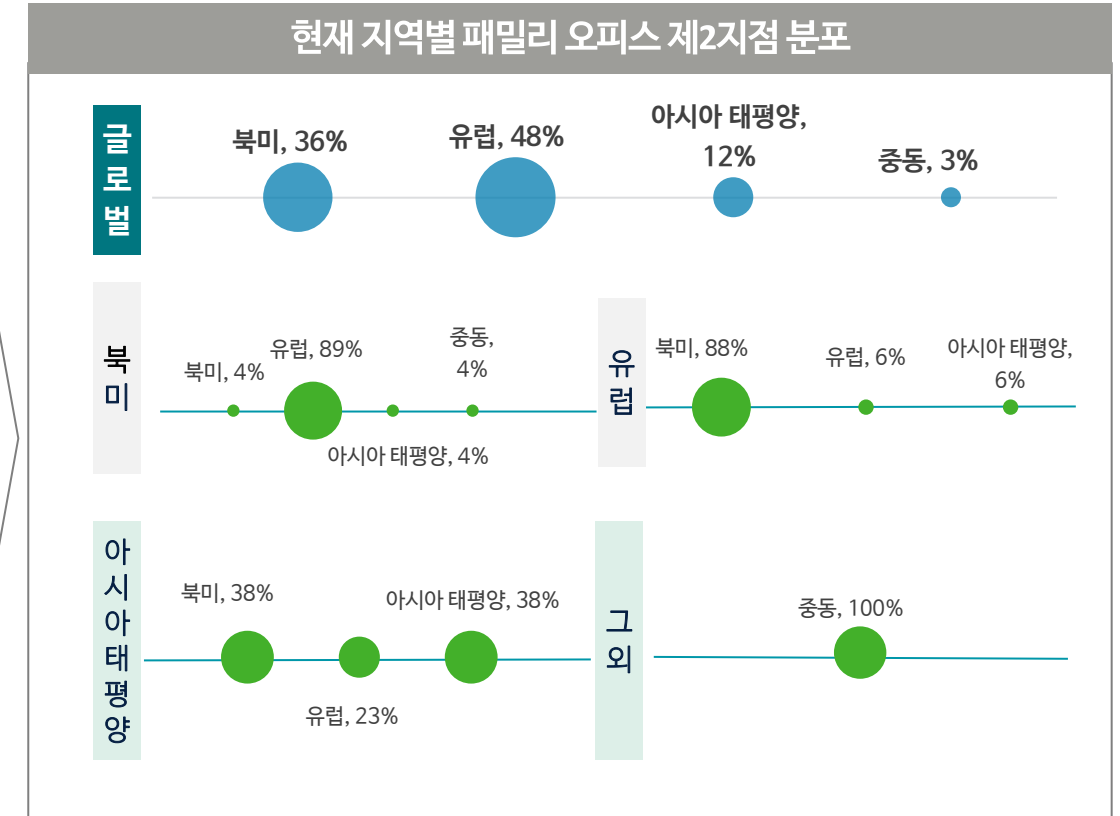
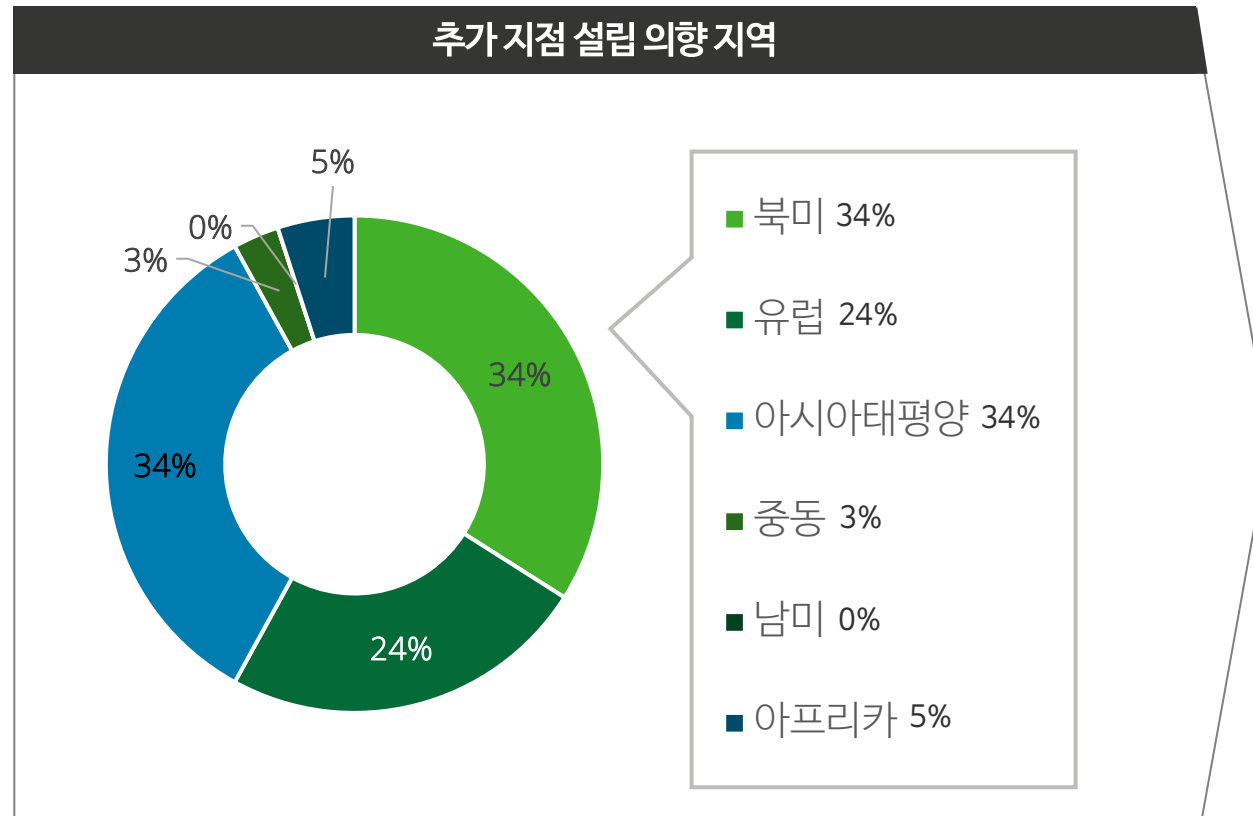
운영진이 꼽은 패밀리 오피스의 주요 변화 방향 TOP 8



그래프 자료: 딜로이트, The Family Office Insights Series - Global Edition

패밀리 오피스 트렌드 ② 글로벌 지점 확장

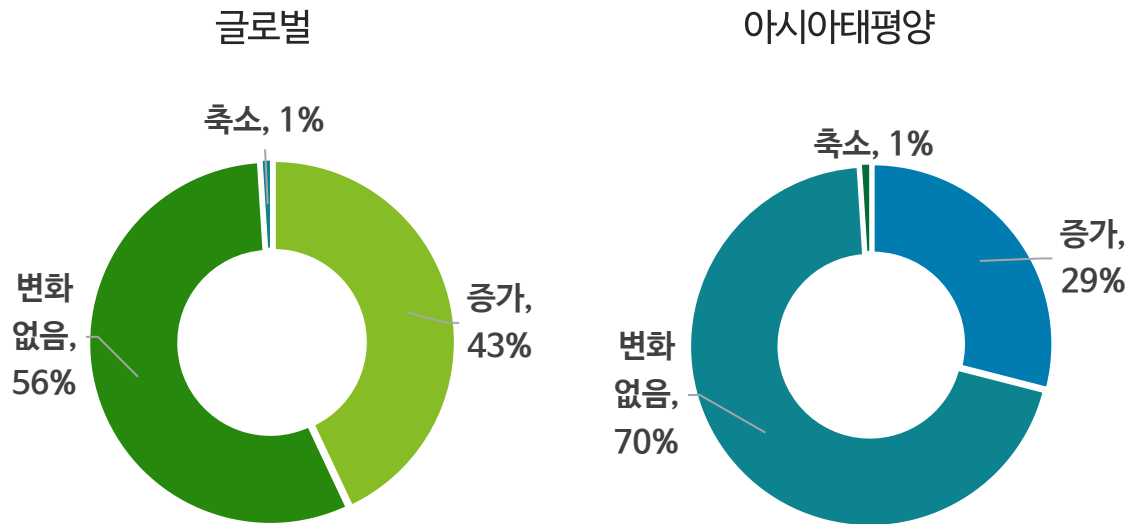
12%의 패밀리 오피스가 향후에 추가 지점 설립을 계획중이라 응답하였으며, 가장 선호되는 지역은 북미와 아시아태평양으로 모두 34%의 응답을 기록하였습니다. 북미·유럽은 자국 내 지점 설립 선호가 강화된 반면, 아시아태평양은 해외 확장을 가속화하는 흐름이 나타납니다.



패밀리 오피스 운영 및 구조 변화 ③ 비가족 전문 인력 확대

2024년 기준 43%의 패밀리 오피스가 비(比) 가족 전문 인력을 확대하며, 운영 전문화를 추진중에 있습니다. 현재는 책임운영자 중 22%가 비가족 인력에 불과하지만, 차세대 승계 이후에는 31%까지 상승할 것으로 예상됩니다. 인력 주요 산업으로는 금융 서비스(64%)가 가장 많으며, 회계법인(44%), 컨설팅(25%)이 뒤를 이었습니다(글로벌 기준).

패밀리 오피스 비(比) 가족 전문 인력 채용 동향(글로벌/아시아태평양)



패밀리 오피스 전문 인력의 주요 출신 산업 (글로벌/아시아태평양)

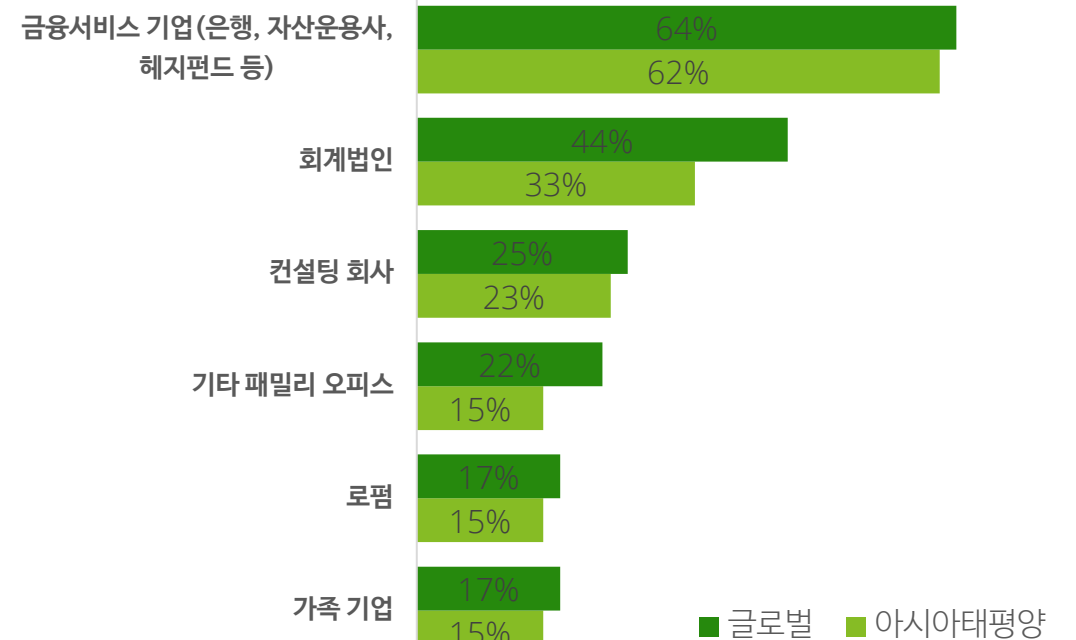




Table Of Contents

III

패밀리오피스 주요 이슈 및 대응전략

- 운영 리스크
- 승계 리스크
- 사이버 리스크
- 디지털 역량 부족
- 지속 성장을 위한 대응 전략

패밀리 오피스 주요 이슈 ① 운영 리스크

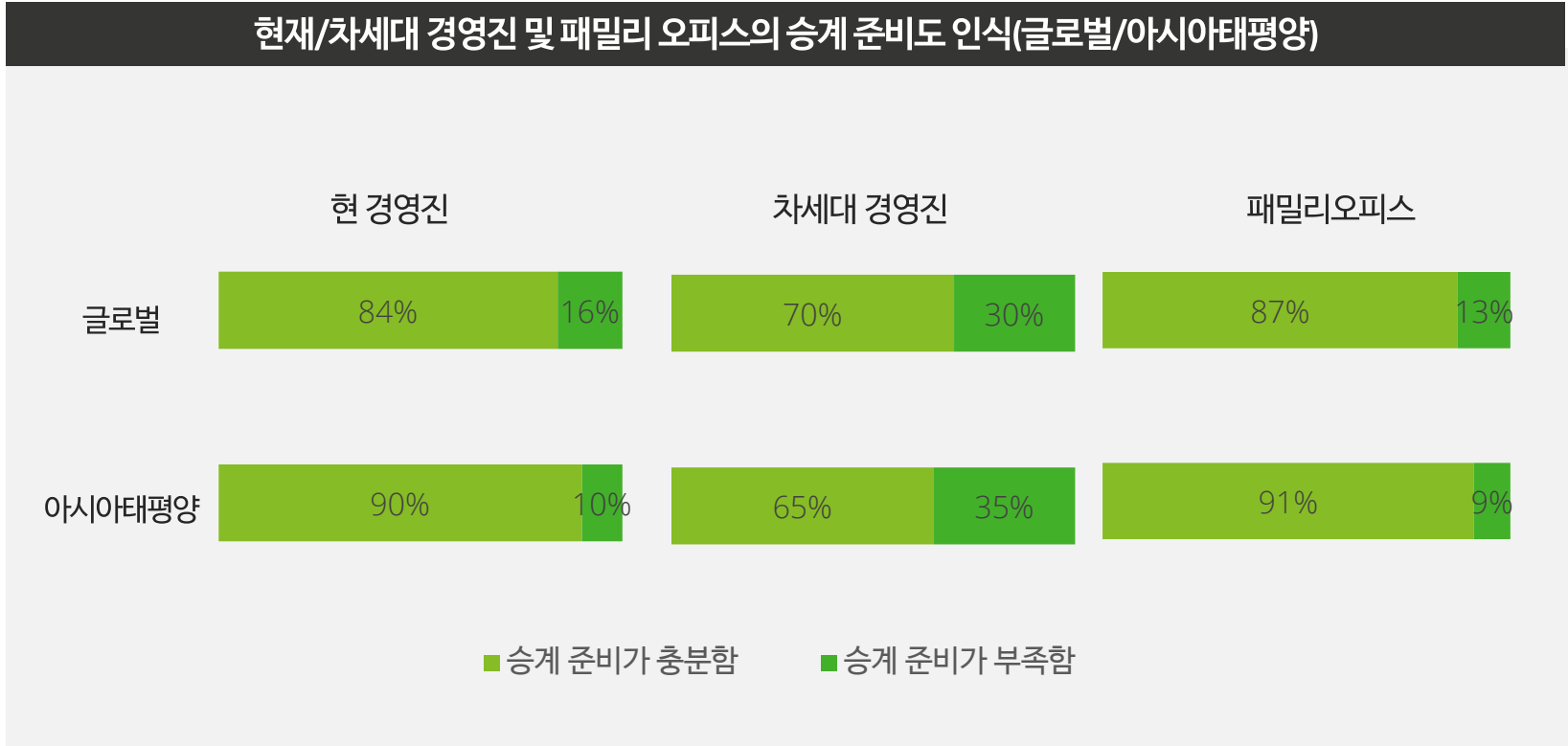
운영 리스크로 투자 리스크가 가장 높은 응답률을 기록했으며 (71%, 글로벌 기준), 아시아태평양 지역은 글로벌 대비 ‘신기술 투자 및 도입 부족’과 ‘거버넌스 구조 미비’를 더 크게 인식하고 있습니다. 이에 따라 투자 포트폴리오 다각화 · 신기술 역량 강화 · 거버넌스 구조화가 필요합니다.

운영 관련 주요 리스크(글로벌/아시아태평양)					
	글로벌	아시아태평양		글로벌	아시아태평양
① 투자 리스크	71%	72%	⑧ 인재 채용 및 유지의 어려움	25%	21%
② 지정학적 리스크	41%	44%	⑨ 사이버 보안	22%	18%
③ 규제 및 세무 과제	31%	28%	⑩ 가문 내 갈등	14%	13%
④ 신기술 투자 및 도입 부족	17%	23%	⑪ 비(比) 가족 경영진의 승계 준비 부족	16%	10%
⑤ 차세대 승계 준비 부족	24%	21%	⑫ 가문 평판 리스크	7%	8%
⑥ 거버넌스 구조 미비	17%	21%	⑬ 기후 변화 영향	4 %	8%

그래프 자료: 딜로이트, The Family Office Insights Series - Global Edition

패밀리 오피스 주요 이슈 ② 승계 리스크 (1/2)

현재 경영진의 승계 준비도는 84%로 높은 반면, 차세대 경영진은 70%에 그쳐 세대 간 격차가 두드러집니다. 아시아태평양은 이 격차가 글로벌보다 더 크게 나타났음에도 차세대 승계자의 향후 역할로 'CEO'를 꼽은 비율은 글로벌 대비 더 높게 나타났습니다. (26% vs. 38%).



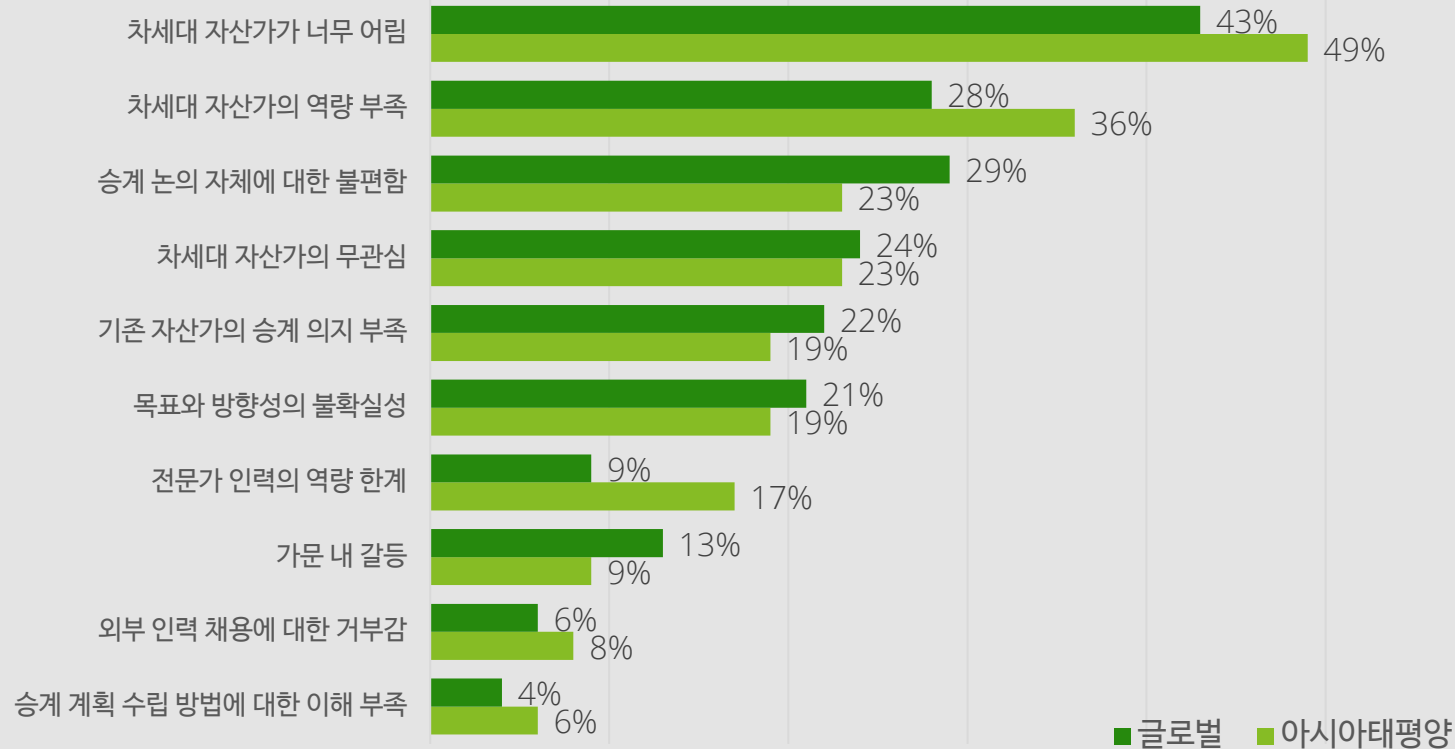
차세대 승계자의 향후 패밀리 오피스에서의 역할 TOP 5		
	글로벌	아시아태평양
① CEO	26%	38%
② 이사회 멤버	46%	36%
③ 경영진 및 임원진	30%	28%
④ 이사(Director)	21%	23%
⑤ 가족 협의회 (Family Council) 멤버	18%	30%

그래프 자료: 딜로이트, The Family Office Insights Series - Global Edition

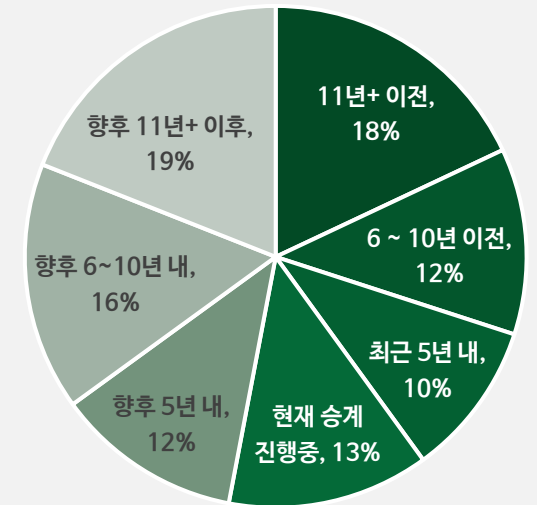
패밀리 오피스 주요 이슈 ② 승계 리스크 (2/2)

승계 리스크로는 ‘차세대 자산가의 준비 미비’와 ‘구조적 어려움’이 꼽혔으며, 특히 아시아태평양은 글로벌 대비 ‘차세대 자산가의 나이와 역량’을 리스크로 인식한 비율이 더 높게 나타났습니다. 이에 따라 차세대의 조기 참여 및 실무 경험 축적을 통한 역량 강화가 필요합니다.

승계 계획 관련 주요 리스크(글로벌/아시아태평양)



최근 승계 시점

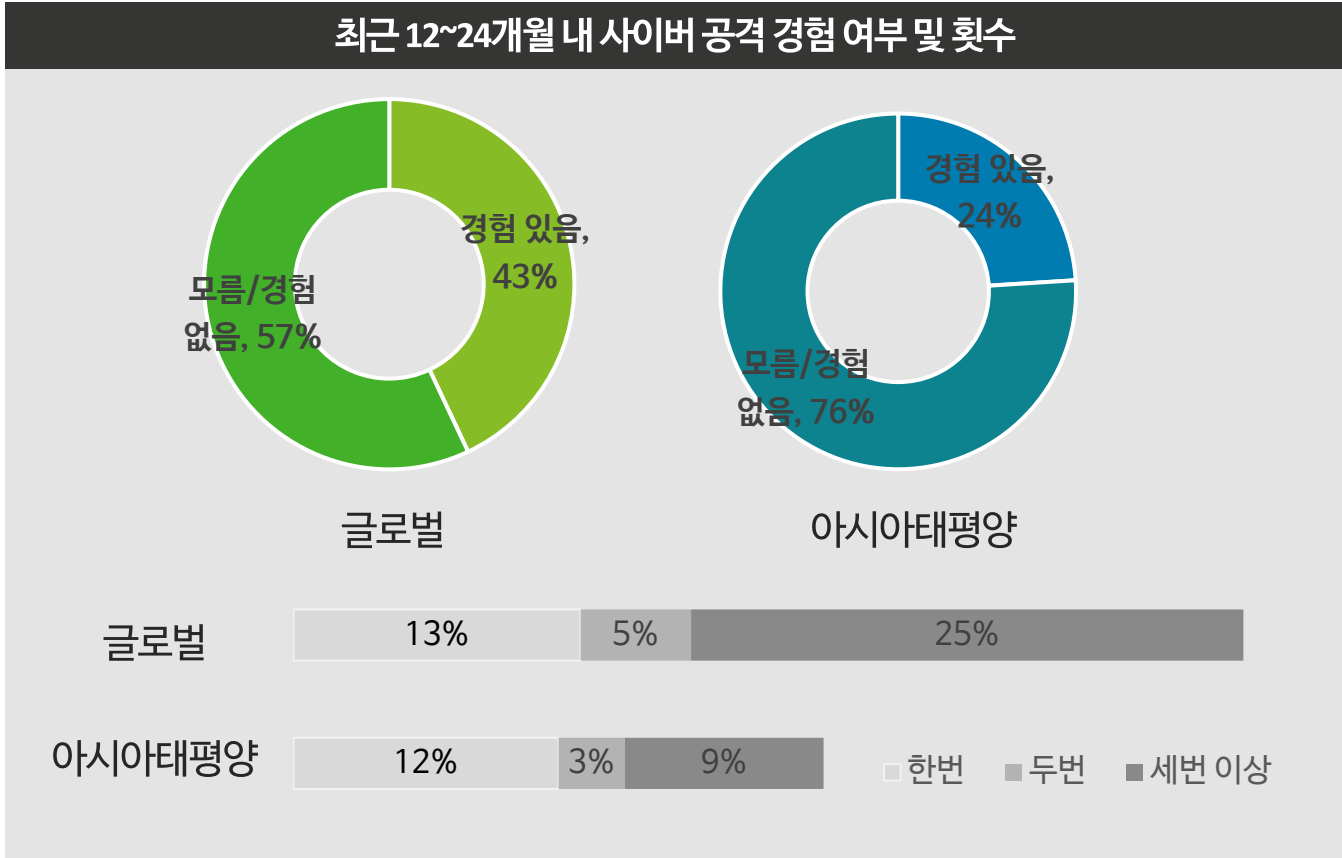


승계는 35%가 지난 10년 내 완료되었거나 현재 진행중이며, 28%는 향후 10년 내 이뤄질 예정

그래프 자료: 딜로이트, The Family Office Insights Series - Global Edition

패밀리 오피스 주요 이슈 ③ 사이버 리스크 (1/2)

최근 절반에 가까운 패밀리오피스가 사이버 위협을 경험하며 글로벌 차원의 주요 과제로 부상하고 있습니다. 공격 유형에서는 ‘피싱 및 기업 이메일 계정 탈취’가 93%로 가장 높게 나타났으며, ‘사회공학 공격’은 글로벌에서 아시아태평양 대비 3배 이상 자주 일어나고 있습니다.

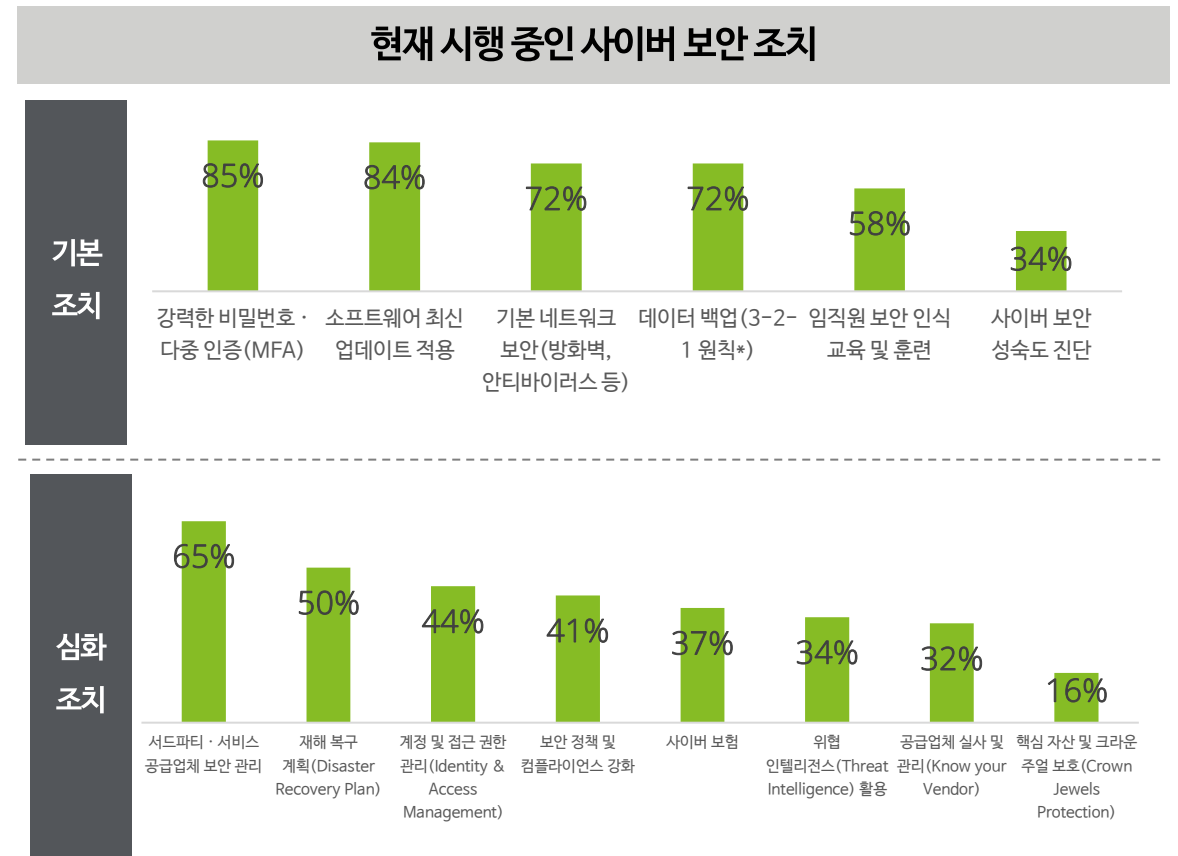
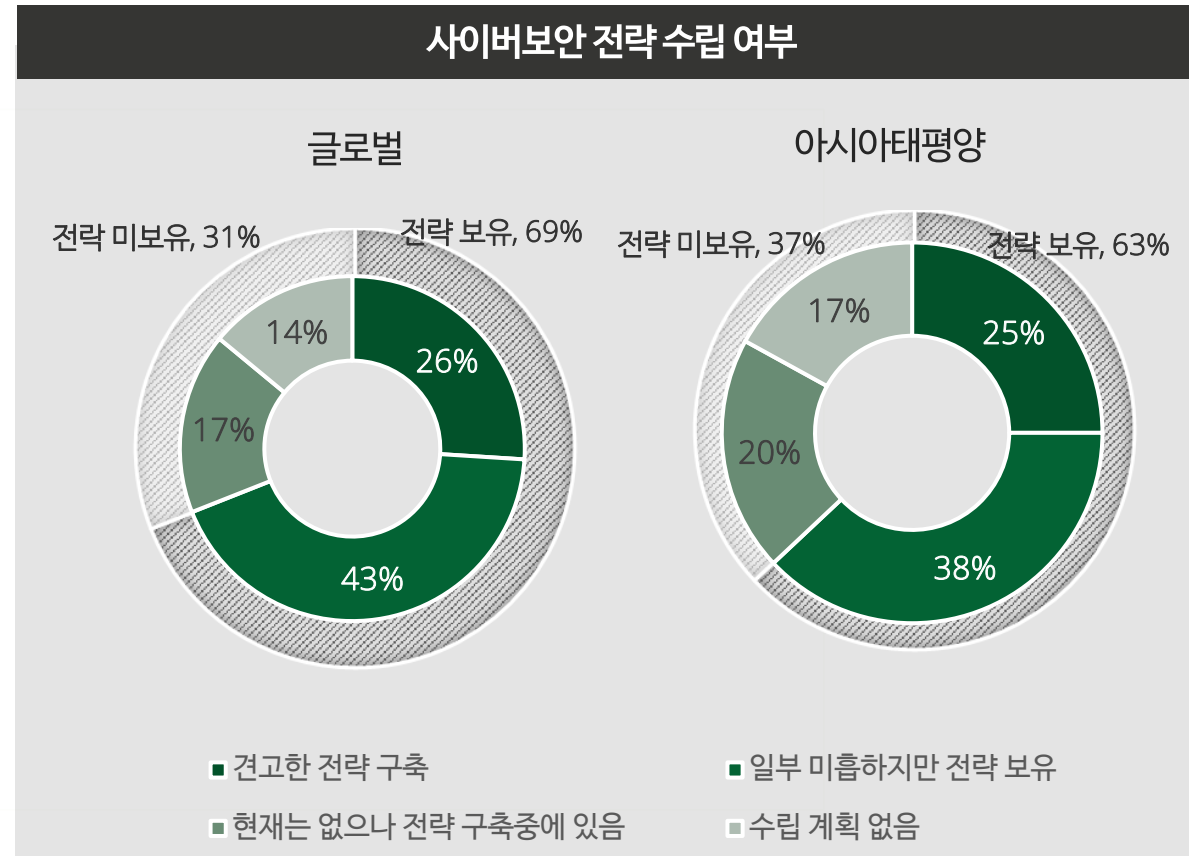


사이버 공격 유형	사이버 공격 유형	
	글로벌	아시아태평양
① 피싱 및 기업 이메일 계정 탈취(BEC)	93%	93%
② 악성 소프트웨어	35%	27%
③ 사회공학 공격* (Social Engineering)	26%	7%
④ 제3자 위협	15%	27%
⑤ 내부자 위협	3%	0%

*사회공학 공격(Social Engineering) : 시스템이 아닌 사람의 심리를 이용하여 원하는 정보를 얻는 공격 기법

패밀리 오피스 주요 이슈 ③ 사이버 리스크 (2/2)

높은 비율의 사이버 위협 경험에도 불구하고, 사이버 전략을 현재 구축 중이거나 구축 계획이 없다는 응답이 31%로 나타났습니다. 보안 조치 또한 강력한 비밀번호·MFA(85%)와 데이터 백업(72%) 같은 기초 수준에 머물렀으며, 직원 교육(58%)·성숙도 진단(34%) 등은 낮은 응답률을 기록했습니다. 심화 조치 또한 미흡해 체계적인 보안 관리와 조직 차원의 대응력이 요구됩니다.

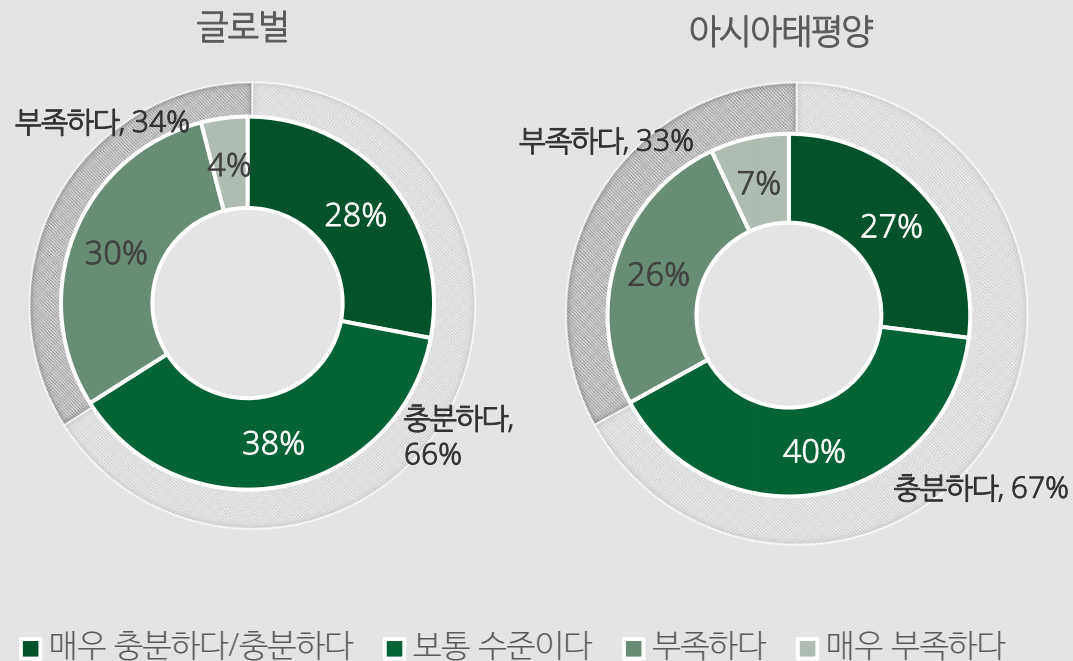


그래프 자료: 딜로이트, The Family Office Insights Series - Global Edition

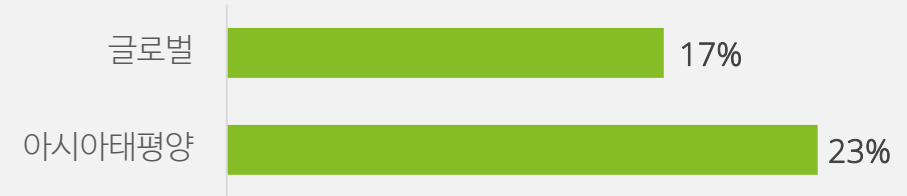
패밀리 오피스 주요 이슈 ④ 디지털 역량 부족

글로벌 패밀리오피스의 1/3이 기술 투자가 부족함을 인식하고 있으며, 이를 주요 리스크로 보고 있습니다. 아시아태평양은 글로벌 대비 기술 투자의 중요성은 더 높게 인지하고 있으나, 기술 전략의 운영 통합은 상대적으로 미비한 상태로 추가적인 전략 마련이 필요합니다.

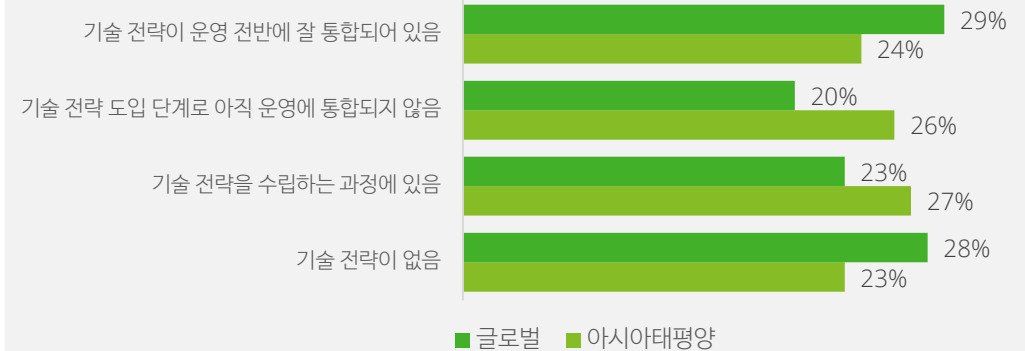
패밀리 오피스 운영 기술 투자 수준에 대한 자기 평가



신기술 투자 및 도입 부족을 핵심 리스크로 인식한 비율



패밀리 오피스의 신흥 기술 도입 및 운영 전략



그래프 자료: 딜로이트, The Family Office Insights Series - Global Edition

지속 성장을 위한 대응 전략

패밀리 오피스는 타 기업 대비 규모가 작고 의사결정이 집중적으로 이루어지는 특성이 있습니다. 패밀리 오피스가 다양한 위협 속에서 지속 성장하기 위해서는 운영·승계·사이버·디지털 부문 전반에서 체계적인 대응 전략이 요구됩니다.

주요 이슈 별 대응 전략

운영

- 투자 포트폴리오 다각화 및 시나리오 플래닝을 통한 리스크 관리 강화
- 거버넌스 구조 정비 및 제도화로 의사결정 투명성 확보
- 외부 파트너·전문가 자문을 통한 투자·운영 역량 보완
- 지속가능한 가치 창출을 위한 투자 방향 정립

승계

- 차세대 조기 참여 확대 (CEO·이사회·실무 참여)
- 멘토링·교육 프로그램 제공 및 역량 강화
- 가족 헌장 및 거버넌스 제도 확립을 통한 갈등 예방
- 중장기 승계 로드맵 마련으로 세대 교체 안정화

사이버

- 연례 사이버 리스크 평가 및 침투 테스트 등 정기적인 보안 진단과 모의해킹을 통한 위협 노출도 점검
- IAM 기반 접근 통제 및 다계층 보안체계 등 접근 권한을 최소화 및 단계별로 관리 체계 마련
- 외부 협력사 및 공급망까지 포함한 보안 기준 강화
- 사이버 사고 발생을 대비한 보험·재해복구(IT DR)·BCP 계획 수립
- 직원 대상 보안 교육 및 모의훈련 정례화

디지털 역량

- 12~24개월 기술 로드맵 수립 및 우선순위 정의
- 데이터 분석·리포팅 시스템 도입으로 의사결정 지원
- 반복 업무 자동화 및 인력 업스킬링 투자
- 벤더 관리 체계 확립 및 장기 협력관계 구축
- 데이터 마이그레이션·품질 검증 및 보안 통제 강화



Table Of Contents

V

패밀리오피스 임원진 인터뷰

- 운영 전략
- 승계 전략
- 사이버 전략
- 디지털 역량 강화 전략

[운영 전략 인터뷰 ①]

한 글로벌 패밀리오피스는 단순한 자산 증식이 아니라 전 재산의 사회 환원을 목표로 운영되고 있습니다. 기후 변화 대응과 퇴행성 질환 연구를 중심으로 한 투자·자산·정책 활동 전반의 운영 전략을 해당 패밀리오피스의 CEO와 인터뷰하였습니다.

Q. 패밀리오피스의 사명

- A. 자산가를 지원하는 동시에 자산을 기후 변화와 신경퇴행성 질환 등 인류가 직면한 시급한 문제 해결에 투입하고 있습니다. 전 재산을 사회에 환원한 후, 1세대에서 패밀리 오피스의 종료가 목표입니다.

Q. 자산 운용 방식

- A. 자산가의 뜻에 따라 두 가지 축으로 자산을 운용하고 있습니다. 첫째는 은퇴 대비를 위한 안정적이고 장기적인 포트폴리오입니다. 둘째는 재단 기금과 비영리단체를 통해 기후 변화와 뇌질환 연구에 집중하는 별도의 투자입니다. 이 과정에서 직접 펀드를 조성해 단독 투자자 또는 소수 투자자로 참여하고 있습니다. 현재 이 포트폴리오들은 핵심 사업까지는 아니지만, 머지않아 그에 버금가거나 더 커질 예정입니다. 실제로 일부 신경퇴행성 질환 분야에서는 세계 최대 연구 지원자로, 미국 정부와 맞먹는 수준입니다.

Q. 지속가능한 투자의 우선순위 및 중점 분야

- A. 시장 수익률을 추구하는 지속가능한 투자를 진행하는 동시에, 수익을 포기하더라도 변화를 앞당길 수 있다면 과감히 투자하고 있습니다. 또한 기후 대응에서는 ① 해운 ② 해상 풍력 ③ 전력망 현대화 ④ 대형 트럭 운송 네 가지에 집중하고 있습니다.

Q. 측정 방식

- A. 명확한 목표와 성과 지표(OKR, Objectives and Key Results)를 설정하고 있습니다. 수혜 기관은 온실가스 배출 감축이나 미래 감축 가능성 확보와 같은 구체적 지표에 합의하고 성과를 보고해야 합니다.

[운영 전략 인터뷰 ②]

6세대에 걸친 자산가 가문을 지원하는 대형 패밀리오피스는 약 70명의 인력으로 세계 최대 규모의 개인 투자 포트폴리오와 77개 가문 계열사를 관리하고 있습니다. 자산관리 및 투자 등 운영 전략을 담당 임원과 인터뷰했습니다.

Q. 가문 · 자산 관리 방식

- A. ‘Build(구축) - Buy(구매) - Partner(협업)’ 모델을 활용합니다.
모든 걸 직접 구축하기보다, 핵심 인력은 유지하면서 필요 시 외부 파트너와 협력해 효율성과 전문성을 확보하고 있습니다.

Q. 세무 업무 진행 방식

- A. 매년 600건 이상의 세금 신고를 처리하지만, 내부 세무팀은 5명뿐입니다.
업무량이 많은 시기에는 외부 파트너와 협력해 인력 공백을 메우고, 내부는 계획 업무에 집중하고 있습니다.

Q. 투자 · 기술 운영 전략

- A. 직접투자와 공동투자를 병행하며, 내부 역량의 한계를 보완하기 위해 외부 전문가를 적극 활용하고 있습니다.
내부에서 모든 일을 해결하는 것보다 효율적입니다.

Q. 운영 방식에 대한 세대별 관점 차이

- A. 파트너 고용 방식에 관련해 초기 자산가 세대는 데이터 보안 및 통제 측면에서 우려를 표했고, 후속 세대는 인력 확충이 제한적인 점에 의문을 제기했습니다. 이에 대해 기밀 유지 방식과 더불어 효율성과 전문성의 이점을 강조하며 자산가를 설득하였습니다.

Q. 타 패밀리 오피스를 위한 팁

- A. 자산가와 직원간 업무 및 서비스의 기대 수준 차이를 좁히는 것이 중요합니다. 인재 확보가 어려운 경우, 원격 근무 등 유연한 근무 환경을 형성해 인재와 자원을 확보하는 등 유연한 접근이 필요합니다.

[승계 전략 인터뷰 ①]

승계 구조가 마련되지 않은 패밀리오피스의 임원과의 인터뷰를 통해, 승계 계획 부재에 따른 리스크와 향후 대응 방향을 논의했습니다.

Q. 패밀리 오피스의 주요 리스크

- A. 세금·규제·보안 리스크보다 더 큰 위험은 가족 내부에 있습니다. 소규모 오피스는 의사결정 권한 문제, 대규모 오피스는 세대 간 승계와 분파 리스크의 문제가 있습니다.

Q. 귀사의 패밀리오피스가 직면한 구체적 상황은

- A. 1세대 자산가는 건강 악화에도 불구하고 승계 계획을 세우지 않고 있습니다. 공개적인 승계안이 가족 간 갈등을 불러올 수 있다는 우려 때문입니다. 가족 역시 준비가 부족합니다. 배우자는 경영에 관여하지 않고, 세 자녀 중 한 명이 재산·재정 관리에 참여하고 있으나 경험이 미흡합니다. 나머지 자녀들은 생활상의 혜택만 누릴 뿐 오피스 운영에는 전혀 관여하지 않습니다. 이처럼 승계 공백이 장기화될 경우, 3세대에 이르면 자산의 절반이 소진될 가능성이 큼니다. 과도한 생활비와 자산 유지비가 주요 원인으로, 법적 절차에 따른 오피스 마비와 인력 이탈도 불가피할 수 있습니다.

Q. 비슷한 상황의 타 패밀리 오피스를 위한 팁

- A. 승계 준비는 반드시 필요합니다. 1세대에서 2세대로의 전환이 가장 중요한 순간이며, 최소한 비공개 문서를 작성해서라도 혼란을 줄여야 합니다.

[승계 전략 인터뷰 ②]

200년 이상 9세대에 걸쳐 이어온 유럽 자산가 가문을 지원하는 패밀리오피스는 후계자의 참여 확대와 장기적 유산 구축 전략을 중점적으로 다루고 있습니다. 글로벌 확장 및 지점 운영 방안에 대해 사무총장(Secretary General)과 인터뷰했습니다.

Q. 차세대 후계자 참여 확대 방안

- A. 핵심은 신뢰 구축과 세대 결속입니다. 차세대 자산가(후계자)가 어린 시절부터 가족 행사에 참여하며 자연스럽게 패밀리 오피스와 사업, 재단에 관심을 갖도록 하는 것이 중요합니다.

Q. 차세대 프로그램 운영 방식

- A. Redwood 프로그램을 운영하고 있습니다. 16~32세를 대상으로 연 2회 교육·여행·비즈니스 탐방을 진행하고, 일부는 재단 활동이나 이사회에도 참여하고 있습니다. 교육비 지원도 제공하고 있습니다.

Q. 차세대 참여 확대 방안

- A. 재미 요소와 사회적 활동을 함께 강화해야 합니다. 실제로 캠프, 모임 등 즐길 수 있는 이벤트를 늘린 뒤 차세대 자산가의 참여율과 몰입도가 크게 높아졌습니다.

Q. 패밀리오피스의 지속 운영 요인

- A. 세대가 지나며 사업 참여가 줄어드는 것을 막기 위해, 꾸준히 가문을 기업 활동 및 역사에 연결해야 합니다. 가문과 기업의 역사를 기록하고 공유하여 사업이 확장되더라도 고유한 정체성을 지키는 것이 중요합니다.

[승계 전략 인터뷰 ③]

패밀리오피스의 글로벌 확장과 지점 분화를 통해 가족 간 협력과 세대별 전략 실현 방안에 대해 최고운영책임자(COO)와 인터뷰했습니다.

Q. 글로벌 확장 방식

- A. 초기에는 패밀리 오피스가 기존 사업 조직 내에서 함께 운영되었습니다. 이후 업무 효율성을 높이기 위해 사업과 오피스를 분리하고, 아프리카 본사와 영국에 각각 사무소를 설립했습니다. 이어 구조 재편 과정에서 유럽 역외(offshore) 지역에도 거점을 마련했으며, 약 5년 전 가문이 두 갈래로 나뉘면서 오피스도 두 개로 분사되었습니다. 이후 자산가의 개인적 연고와 생활 여건에 따라 아프리카와 영국 사무소를 유지하면서, 활동 영역을 아시아로 확장했습니다.

Q. 확장 효과

- A. 규모의 경제보다 가족 간 조화를 더 중요하게 여겼습니다. 여러 지점으로 나누면서 갈등이 줄었고, 각 세대가 스스로의 전략적 목표를 추구할 수 있게 되었습니다.

Q. 오피스 간 협력

- A. 공동 투자, 세무, 가족 관련 사안 등은 협약을 체결하고 대표를 통해 조율합니다. 이를 통해 지점 간 장기적인 관계를 형성하고 있습니다.

Q. 글로벌 패밀리오피스의 전망

- A. 앞으로는 더 많은 애자일한 소규모 오피스가 등장할 것입니다. 신흥 자산가들은 투자 회전율을 높이고 기술 중심 투자를 선호하는 경향이 크기 때문입니다.

[사이버 전략 인터뷰 ①]

세계적 패밀리오피스의 CEO와 CFO를 대상으로 사이버공격 경험과 대응 전략에 대해 논의했습니다.

Q. 사이버 위협 경험 여부

- A. CFO: 사이버공격은 늘 있지만 아직까지 피해 사례는 없습니다.
CEO: 한 번은 일정까지 파악한 맞춤형 피싱 메일을 받은 적이 있습니다. 다행히 비서가 보안팀에 확인해 악성메일임을 밝혀냈습니다.

Q. 사이버 보안 체계

- A. CFO: 최신 보안 프로토콜을 유지하며, 직원 교육을 통해 의심스러운 링크나 파일을 열지 않도록 합니다. 외부 전문가와 컨설턴트가 보안을 관리하고, 위원회에서 사이버 위협 관련 논의를 지속적으로 진행합니다.
CEO: 위원회에는 외부 전문가도 포함되어 있으며, 확률과 영향도로 위험 수준을 평가합니다. VPN, 다중 인증, 패스워드 매니저를 사용하고 오피스에서 관리하는 기기만 사용합니다. 출장 시에는 공용 와이파이를 이용하지 않으며, 연 2회 모의 해킹 훈련을 실시하고 있습니다.

Q. 모의 공격의 실효성

- A. CEO: 효과가 있습니다. 모의 공격을 통해 직원들이 악성파일을 열 가능성이 있음을 확인할 수 있습니다. 실제 공격 상황이 아닌 교육 과정에서 이러한 실수를 경험하게 하는 것이 훨씬 낫습니다.

Q. 다른 패밀리 오피스를 위한 팁

- A. 스스로 보안을 책임지려 하지 말고, 반드시 외부 전문가에게 검증과 정기 점검을 맡겨야 합니다.

[사이버 전략 인터뷰 ②]

6세대 가문을 지원하는 대형 패밀리오피스 임원과 인터뷰를 통해 사이버공격을 계기로 운영 기술과 보안 체계 전환 계획을 가속화한 배경을 논의했습니다.

Q. 사이버 위협 경험 여부

- A. 클라이언트 이메일 시스템이 해킹되었습니다. 한 직원이 고객 계정 내에 해커가 작성 중이던 이메일을 발견하면서 침해 확인되었고, 즉시 시스템을 차단한 뒤 서버리스(serverless) 구조로 전환했습니다.

Q. 사이버 보안 조치

- A. 보안 관리업체(MSP)를 교체하고, 기술 인력을 2명에서 5명으로 확대했습니다. 전담 COO를 영입하고, 보안 교육과 전문 보안업체의 점검을 강화했습니다. 또한 'Terrific 12'라 불리는 핵심 보안 조치를 도입했습니다.

Q. 기술 전환 진행 과정

- A. 투자 리포팅·급여·문서관리 시스템을 교체하고, 클라이언트 포털을 구축 중입니다. 2021년에 시작해 2025년 완성을 목표로 단계적으로 추진 중입니다.

Q. 향후 보안 및 기술 전략 방향

- A. AI 도입 개인정보 유출 우려로 신중히 접근하고 있습니다. 완전한 안전은 없다고 생각하며, 지속적인 개선과 경계를 통해 보안 수준을 높여가고 있습니다.

[디지털 역량 강화 전략 인터뷰 ①]

미국, 벨기에 등 세계 각지의 패밀리오피스 임원진을 대상으로 디지털 역량 수준과 역량 강화 방안에 대해 인터뷰했습니다.

Q. 디지털 역량 주요 과제

- A. 효과적인 재무 리포팅 시스템이 거의 없다는 점입니다. 자산과 투자가 여러 국가와 자산에 걸쳐 있어, 성과나 세금 정보를 종합하려면 시간이 많이 걸립니다. 현재는 여러 엑셀 파일을 합쳐야 하나의 보고서를 만들 수 있을 정도로 비효율적입니다.

Q. 현 디지털 시스템의 한계

- A. 현재 시스템이 충분하지는 않습니다. 정확한 데이터를 위해서는 전담 인력의 지속적 점검이 필요합니다.

Q. 다른 패밀리 오피스를 위한 팁

- A. 디지털 역량 강화를 위해서는 외부 자문가를 고용해 프로세스를 전면 검토하고, 운영·세무·성과 데이터를 한 곳에서 관리할 수 있는 시스템 구축이 필요합니다.

Q. 시스템 구축 시 가장 중요한 점

- A. 의미 있는 규모의 포트폴리오를 가진 패밀리오피스라면, 데이터 입력을 수작업으로 처리하는 것은 장기적으로 불가능합니다. 엑셀이나 자체 개발 시스템에 의존하기보다는 통합된 리포팅 솔루션을 도입해야 합니다.

서베이 방법론

- 조사대상:
 - 글로벌: 354개 단일 패밀리 오피스(북미, 유럽, 아시아태평양, 중동 등 주요 지역 포함)
 - 아시아태평양: 89개 단일 패밀리 오피스(인도, 홍콩, 호주, 중국 등)
- 조사기간: 2023년 9월 ~ 12월
- 조사방식: 온라인 설문조사 및 심층 인터뷰 병행
- 심층 인터뷰 대상:
 - 글로벌: 패밀리 오피스 경영진 40명
 - 아시아태평양: 패밀리 오피스 경영진 15명
- 패밀리오피스 평균 관리 자산(AUM)
 - 글로벌: 약 20억 달러(한화 약 2.6조 원)
 - 아시아태평양: 약 10억 달러(한화 약 1.3조 원)
- 가문당 평균 총 자산 규모
 - 글로벌: 약 38억 달러(한화 약 5.0조 원)
 - 아시아태평양: 약 21억 달러(한화 약 2.7조 원)

Endnotes

1. [Top 10 Family Office Trends Asia Pacific edition report](#)
2. [The Family Office Insights Series—Global Edition](#)
3. [The Fireside: A Family Office Case Study Collection, 2025](#)
4. [The Family Office Cybersecurity Report](#)
5. [Defining the Family Office Landscape, 2024](#)
6. [Digital Transformation of Family Office Operations](#)

Deloitte Private

비상장기업, 가족기업, 신흥 성장기업의 리더를 위해 각 기업의 고유한 요구에 부합하는 솔루션을 제시합니다. 딜로이트의 전문 역량과 글로벌 경험을 바탕으로, 변화하는 환경 속에서 기업이 성장의 기회를 발견하고 미래를 설계할 수 있도록 지원하겠습니다.

- **회계감사 및 인증**

회계감사 및 인증 서비스는 복잡한 환경에서도 기업이 확신을 가지고 나아갈 수 있도록 지원합니다. 전통적인 감사 업무를 넘어, 신뢰를 기반으로 지속 가능한 성장을 함께 만들어가겠습니다.

- **세무 및 법률**

자산을 보호하기 위해서는 변화하는 법률과 복잡한 세무 환경에 대한 전략적 대응이 필요합니다. Deloitte Private은 자산의 형성부터 보호, 승계까지 전 과정을 체계적으로 지원합니다.

- **컨설팅**

비즈니스 혁신을 위해 새로운 방법을 구상하고 실행하며, 변화를 선도할 수 있도록 이끍니다. 기업가와 함께 성장의 방향을 모색하고, 지속적인 개선과 혁신을 추진하겠습니다.

Contact



장준호 파트너

Deloitte Private

☎ Tel : 02 6676 1613

✉ E-mail : jujang@deloitte.com



조영훈 이사

Deloitte Private

☎ Tel : 02 6676 3270

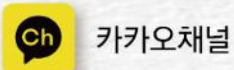
✉ E-mail : younghocho@deloitte.com



딜로이트 인사이트 앱

전 세계 경제·산업·경영 트렌드와 인사이트를
실시간으로 확인하세요!

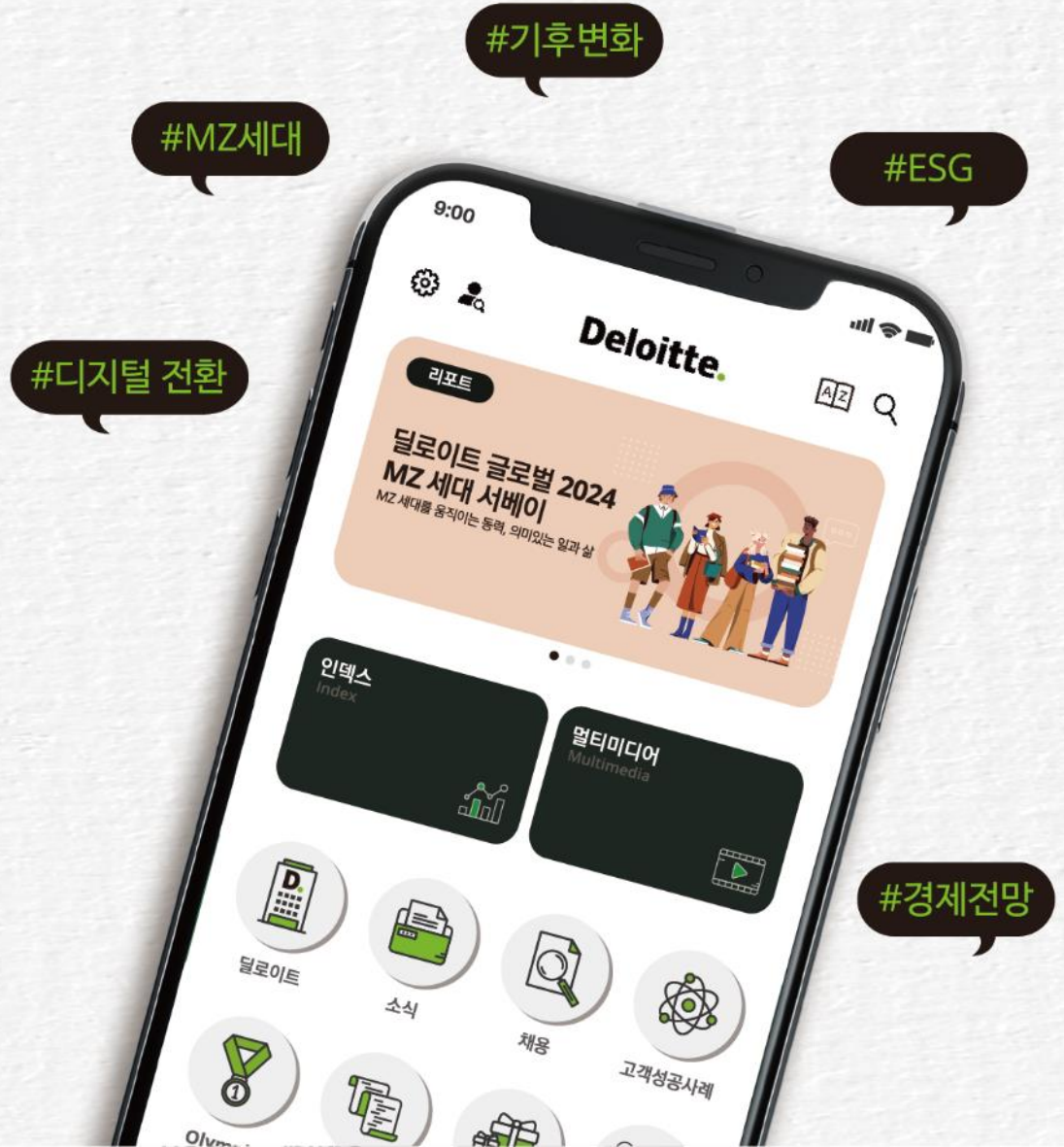
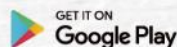
-  MZ세대 소비자, ESG, 경제전망 등 이슈 분석 리포트
-  CEO·CFO 분기 서베이, 자동차구매의향지수 등 경영·산업 동향 지표
-  딜로이트 전문가의 생생한 경험이 녹아있는 영상 콘텐츠
-  채용공고, 임직원 브이로그, 이벤트 안내 등 다양한 딜로이트 소식



카카오채널



앱





앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 ‘**딜로이트 인사이트**’를 검색해보세요.
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

Deloitte. Insights

성장전략부문 대표
손재호 Partner
jaehoson@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장
박경은 Director
kyungepark@deloitte.com

연구원
이소윤 Consultant
soyunlee@deloitte.com

Contact us
krinsightsend@deloitte.com

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

DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more. Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

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

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

DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

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