

Part 02

자산운용 부문, 극적인 위험-보상의 한 해 전망

서문 - 2025년 가파른 위험/보상 커브 예상, 담대하게 움직여야 할 때	32
명암 갈리는 성과, 자산운용 부문 구조 변화 신호	33
2025년 운용자산 증대에 도움이 되는 혁신	37
자산운용 부문 AI 배치 본격화	40
디지털 전환과 투자상품 변화에 따른 리스크 증대	44
급변의 한 해가 될 2025년, 철저한 대비 필요	48

서문

2025년 가파른 위험/보상 커브 예상, 담대하게 움직여야 할 때

2025년 핵심 전망

- ✓ 저비용 펀드에 대한 투자자 수요가 증가하는 만큼, 운용수수료가 낮게 유지되며 액티브 상장지수펀드(ETF)가 활성화될 것으로 전망된다.
- ✓ 사모신용이나 에버그린 및 하이브리드 펀드 등 대체투자 부문으로 투자상품을 확대함과 동시에 인공지능(AI)을 판매 및 배분 프로세스에 통합할 수 있는 기술에 투자하는 것이 가장 성공적 수익 증대 전략으로 꼽히고 있다.
- ✓ 2024년 자산운용 부문에 가장 큰 변혁을 몰고 올 원동력으로 AI 기술이 꼽혔고, 이제 AI 기술 발전은 이미 기대를 훨씬 넘어서고 있다. AI 활용 기회가 여전히 증대하고 있는 가운데, 참고할 만한 선례가 없는 상태에서 대규모 AI 솔루션을 효과적으로 활용하는 방안을 찾아내는 것은 많은 자산운용사들의 과제로 남았다.
- ✓ 자산운용사들의 최대 리스크는 디지털 전환, 기술 발전, 사이버 보안 등 분야에서 발생할 가능성이 크다. 특정 상품 및 규제의 진화도 투자운용 부문에 중요한 위험 요인이 될 수 있다. 다이렉트 인덱싱, 뮤추얼 펀드의 ETF 전환, 전통적 자산과 대체 자산의 통합, 지속가능성 테마 투자상품 등이 새로운 경쟁 위협으로 떠오르고 있다.

“담대한 자에게 운이 따른다.” 고대 로마 시인 베르길리우스(Virgil)가 ‘아이네이스’(Aeneid)에 쓴 문장이다.¹ 2025년 수십년 만에 가장 가파른 위험/보상 커브를 마주하게 될 자산운용사들의 상황을 묘사하기에 매우 적절한 문장이다. 딜로이트는 지난해 전망에서 자산운용사들이 생성형AI를 실험적으로 적용할 것이라는 내용을 중점적으로 다뤘다. 2025년은 대다수 자산운용사들이 실험의 단계를 지나 신기술을 실제 비즈니스에 적용하는 방식을 전환하는 한 해가 될 것이다.

신기술을 빠르고 효과적으로 도입하는 자산운용사들과 뒤처지거나 과감하지 못한 자산운용사들의 명암은 극명하게 갈릴 것으로 전망된다. 본고는 2025년 수익, 효율성, 리스크 관리 등의 형태로 나타나게 될 이러한 격차를 심층 전망해보려 한다. 하지만 담대한 행동에 나서는 자산운용사들이 뒤처지는 운용사들과 어떤 차별점을 지니는지 파악하기 위해 자산운용 부문의 현황을 우선 검토해볼 필요가 있다.

1. Publius Vergilius Maro (Virgil), Aeneid, Book 10, line 284.

명암 갈리는 성과, 자산운용 부문 구조 변화 신호

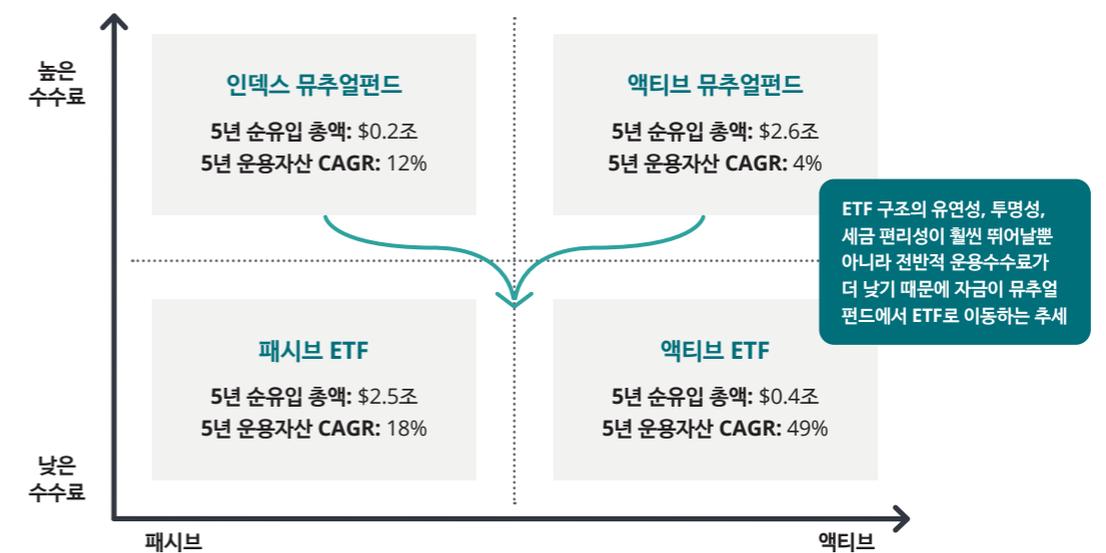
자산운용 부문은 2024년 혼재된 양상을 보였다. ETF가 동력을 얻으며, 대체투자로의 자본 유입은 둔화됐고 뮤추얼 펀드의 자본유출은 지속됐다. 이 가운데 자산운용사들은 변화하는 투자자 선호도, 줄어드는 이익마진, 지속되는 고금리, 심화되는 규제 요구 등 변화하는 환경을 헤쳐나갈 방법을 부단히 모색 중이다.

저수수료 환경에 순응하는 전통적 자산운용사들

전통적 자산운용사들은 개방형펀드와 폐쇄형펀드부터 별도운용계좌(SMA), 자산운용 서비스까지 다양한 상품과 서비스를 제공하지만, 그 중 주요 수익원은 개방형펀드다. 2024년 전 세계 개방형펀드 운용자산(AUM) 규모가 크게 늘었다. 북미와 유럽 개방형펀드 시장은 시장 밸류에이션 상승에 힘입어, 아시아태평양 지역 시장은 자금 흐름에 힘입어 각각 운용자산이 급증했다. 지역별로 미국이 글로벌 개방형펀드 운용자산의 약 절반을 차지하며 이 부문을 장악하고 있다. 미국 시장은 대체로 긍정적 자금 흐름을 보인 가운데, 머니마켓펀드(MMF)와 ETF로 대부분의 순자금유입이 이뤄진 반면, 장기 뮤추얼펀드는 액티브 뮤추얼펀드를 중심으로 순유출을 기록했다(그림 1).²

그림 1. 액티브/패시브 ETF 운용자금 강력한 증가세 지속 전망

미국 장기 개방형펀드 현황



출처: 2024 ICI Fact Book; Deloitte Center for Financial Services analysis.

2. Investment Company Institute (ICI), 2024 Investment Management Company Fact Book, 2024; Deloitte Center for Financial Services analysis.

미국의 경우 2024년까지 10년 연속 액티브 뮤추얼펀드에서 순자본유출이 발생했다.³ 유출 속도도 가속화돼 2014~2021년 총합 약 2조1,000억 달러가 순유출된 데 이어, 이후 2년간 1조8,000억 달러 이상의 자본이 순유출됐다.⁴ 액티브 뮤추얼펀드 대다수의 성과가 벤치마크에 비해 저조했던 것이 자본유출의 원인으로 작용했다.⁵ 반면 인덱스 뮤추얼펀드는 순유입이 지속됐으나, 지난 6년간 유입 규모가 계속 줄어, 2024년 규모가 2017년 수준에 비해 급감했다. 장기 뮤추얼펀드의 자금 흐름이 이처럼 줄어든 주요 원인은 저비용 ETF가 확산되며 현재 개방형펀드 운용자산의 약 1/4을 차지하고 있기 때문이다. 집합투자신탁(CIT)*도 뮤추얼펀드의 시장점유율을 빼앗으며, 은퇴 계획으로 선호되는 목표날짜펀드(TDF)**를 중심으로 2022년 운용자산이 약 4조6,000억 달러에 달했다.⁶

ETF는 투자자 유입이 지속되며 미국에서만 지난 5년간 3조 달러 이상의 자금이 순유입됐다.⁷ 뮤추얼펀드와 ETF 상품 중 저수수료 펀드가 운용자산의 대부분을 차지하며, 투자자들이 저비용 펀드를 선호하고 있음을 반영했다.⁸ 또 이러한 투자자 선호도는 ETF가 뮤추얼펀드의 시장점유율을 탈환하는 원동력이 되고 있다. 실제로 2023년 액티브 주식 ETF와 채권 ETF의 운용수수료는 액티브 주식 뮤추얼펀드 및 채권 뮤추얼펀드보다 각각 평균 22bp(1bp=0.01%포인트) 및 11bp 낮았다.⁹ ETF는 또한 유연성, 투명성, 세금 편리성이 훨씬 뛰어나다. ETF로 순유입된 자금 중 일부는 뮤추얼펀드가 ETF로 전환되면서 발생하기도 했다.¹⁰ 일부 자산운용사들이 기존 인덱스 뮤추얼펀드의 주식 클래스로 ETF를 도입하려 등록하는 움직임이 확산되는 것도 ETF에 대한 투자자들의 뚜렷한 선호도를 반영하고 있다.¹¹

ETF 중 패시브 ETF로 순유입되는 자금이 가장 많지만, 이로 인해 글로벌 주식시장에서 집중화에 따른 리스크가 발생할 수 있다.¹² 이 가운데 인덱스 포트폴리오가 확산되면서 액티브 주식운용 기회가 촉발될 수 있다. 액티브 펀드들은 패시브 펀드들의 투자 행태를 예측할 수 있기 때문이다. 이러한 역학은 액티브 펀드가 투자자 친화적 저비용 ETF 구조를 통해 접근 가능해진 만큼, 패시브 투자가 고점에 달했다는 주요 신호일 수 있다. 액티브 ETF는 당초 규모가 작긴 했지만, 점차 ETF 순유입 총액에서 비중을 늘려가며, 5년 전 불과 9%에서 2024년 23%로 늘었다.¹³ 저비용 펀드를 찾는 투자자들이 증가하는 만큼, 액티브 펀드가 ETF로 흡수되면서 저수수료 환경이 지속될 것으로 전망된다.

*집합투자신탁(CIT, collective investment trust): 여러 투자자의 자금을 모아 하나의 신탁 계정에서 관리하는 금융 상품을 뜻하며, 일반적으로 연기금, 퇴직연금 등 기관투자자를 대상으로 제공된다.

**목표날짜펀드(TDF, target date fund): 특정한 목표 날짜(예: 은퇴 시점)에 맞춰 투자 전략을 자동으로 조정하는 펀드를 뜻한다. 투자자가 목표로 하는 시기에 따라 위험관리 및 자산배분전략 등을 제공한다.

3. Will Schmitt, Madison Darbyshire, and Emma Dunkley, "Listless inflows dim hopes of revival for long-suffering active funds," Financial Times, May 5, 2024.
 4. ICI, 2024 Investment Management Company Fact Book.
 5. Davide Di Gioia et al., "SPIVA U.S. year-end 2023," S&P Global, March 6, 2024.
 6. Natalie Lin, "CITs surpass mutual funds as preferred investment vehicle for DCIOs," PLANADVISER, November 10, 2023; Sway Research, "The state of the target-date market: 2022," 2022.
 7. ICI, 2024 Investment Management Company Fact Book.
 8. Ibid.
 9. Ibid.
 10. Paul Kraft et al., "What is your ETF strategy? Three paths to success," Deloitte, 2024.
 11. Ibid.
 12. Will Schmitt, "Passive eclipses active in US fund market as assets swell to \$13.3tn," Financial Times, January 19, 2024.
 13. ICI, 2024 Investment Management Company Fact Book.

러프패치(rough patch) 겪는 대체자산 시장

대체자산 부문에서 2023년 사모자산은 투자수익이 썩 좋지 않았던 반면, 헤지펀드들은 장기 평균을 웃돌았다. 다만 지정학적 불확실성이 심화되고 투자자들이 유동성과 투명성이 더 뛰어난 투자자산을 선호하는 추세가 확산됨에 따라, 헤지펀드에서 자금이 계속 순유출됐다.¹⁴ 반면 사모자산은 자금조달마저 갈수록 악화돼 2023년 운용자본이 정체 양상을 보이는 한편, 헤지펀드는 시장 활동이 자금 유출 규모를 능가해 운용자본이 소폭 증가했다.

규모가 더 작은 헤지펀드들은 대형 헤지펀드들보다 좀 더 나은 성적을 기록했다.¹⁵ 규모가 작으면 오히려 주식 종목을 더 예리하게 선택할 수 있기 때문이다.¹⁶ 대형 헤지펀드들은 수익이 분산화되는 경향도 있다. 그 중에서 특히 시타델(Citadel), 포인트72 자산운용(Point72 Asset Management), 밀레니엄(Millennium) 등 헤지펀드들은 지난 5년간 상대적으로 뛰어난 수익을 거뒀다.¹⁷ 패스루 비용(pass-through expense) 접근법을 기반으로 강력한 리스크 관리 규율, 데이터 애널리틱스, 숙련 인력 확보 능력 등이 이러한 지속적 수익을 뒷받침했다.¹⁸ 패스루 비용은 전통적 운용수수료 외에도 기술과 인력 지출 등 자산운용사의 운영비를 투자자들이 지불하는 수수료 구조를 뜻한다.¹⁹ 이러한 구조 하에서는 통상 1~2% 수준인 헤지펀드 수수료가 최대 7%까지 오를 수 있다.²⁰ 이러한 접근법을 활용하면 헤지펀드들이 포트폴리오 운용사들에 대해 경쟁력이 강해질 수 있고, 시장 전반에 적용할 수 있는 다양한 거래 전략 운영에 필요한 첨단 기술에 투자할 수 있다. 시장 평균을 웃도는 투자 수익률을 지속할 수 있는 헤지펀드라면 높은 운용수수료 구조를 상쇄할 수 있기 때문에 이러한 접근법이 특히 유리하다.

사모자산은 지난 10년간 대체로 양호한 성적을 거뒀다. 2023년에

만 잠시 주춤했는데, 당시 공개시장 밸류에이션이 부진해 출구 및 배분 활동이 줄었다. 이로 인해 이전 2년간 사상최대 수준을 보였던 자본조달 여건이 위축됐다.²¹ 하지만 그간 위축됐던 일이 풍부한 대기자본에 힘입어 급증하면서 향후 1~2년 투자 활동이 증가할 것으로 예상된다. 게다가 최근 미국 연방준비제도(이하 '연준')에 이어 영국과 유럽 중앙은행들도 금리인하 사이클에 돌입하면서, 향후 1년간 자본조달 및 투자활동에 더욱 우호적 여건이 형성될 것으로 기대된다.²²



14. Nell Mackenzie, "Investors yank over \$100 billion from hedge funds in 2023 - Nasdaq eVestment," Reuters, January 30, 2024.
 15. With Intelligence, "Eurekahedge Hedge Fund Index," accessed August 20, 2024.
 16. Donald A. Steinbrugge, "Hedge fund performance dominates over last 5 years," CAIA Association, November 22, 2023.
 17. Bill Alpert, "How the best hedge funds are smoking the competition," Barron's, January 24, 2024; Stephen Taub, "Eight hedge fund managers earned more than \$1 billion each in 2019. Cue the questions," Institutional Investor, March 25, 2020; Bradley Saacks, "Hedge fund performance numbers are in. Here's who raked in the most in 2021 among multi-strategy giants like Citadel and ExodusPoint," Business Insider, January 5, 2022; Stephen Taub, "Steve Cohen made more than \$1.7 billion in 2022," Institutional Investor, January 5, 2023; Caitlin McCabe and Peter Rudegeair, "The hedge funds that changed the game," Wall Street Journal, February 23, 2024.
 18. Alpert, "How the best hedge funds are smoking the competition"; Laurence Fletcher, "How Citadel harnessed the weather to claim hedge fund crown," Financial Times, March 6, 2023; McCabe et al., "The hedge funds that changed the game."
 19. Alpert, "How the best hedge funds are smoking the competition."
 20. Ibid.
 21. Juliet Clemens et al., Q1 2024 Global Private Market Fundraising Report, PitchBook, May 22, 2024.
 22. Jeff Cox, "Fed holds rates steady, indicates only one cut coming this year," CNBC, June 12, 2024; Lucy Hooker, "Eurozone cuts interest rate for first time in 5 years," BBC, June 6, 2024; Karen Gilchrist et al., "Bank of England cuts interest rates for first time in over four years," CNBC, August 1, 2024.

M&A 활동, 둔화 조짐 있지만 꾸준한 양상

자산운용 부문 인수합병(M&A)은 2021~2022년 성장세를 보이다가 2023년 위축세를 보여, M&A 건수가 2022년 639건에서 2023년 576건으로 10% 줄었다.²³ 2024년 상반기 들어 위축세가 한층 심화되며, M&A 건수가 234건으로 전년 동기의 321건에서 27% 감소²⁴, 금리가 제로로 내려가기 전인 코로나19(COVID-19) 팬데믹 이전과 비슷한 수준을 기록했다.

자산운용 부문은 활발한 M&A 활동이 지속되고 있다. 피인수 기업의 승계 계획 중 M&A가 유력한 방안으로 인식되는 데다, 사모자본의 성장 둔화를 상쇄하는 방안으로 상품 다각화 열기가 뜨겁기 때문이다.²⁵ 대체자산 부문의 경우 고마진 상품 역량을 구축 및 다각화하기 위해 M&A 활동이 이뤄지고 있다. 블랙록(BlackRock)의 글로벌 인프라스트럭처 파트너스(GIP, Global Infrastructure Partners) 인수, TPG의 안젤로 고든(Angelo Gordon) 인수가 대표적 사례다.²⁶ 한편 사모펀드와 보험사 간 지속되던 M&A 추세는 규제당국들이 시스템 리스크 소지가 있다는 우려를 제기하고 있어 한풀 꺾일 전망이다.²⁷

경쟁 가열과 변화하는 경제 여건 속에서 자산운용사들은 참신한 수익 창출 전략을 찾아 혁신과 탐구를 지속할 것으로 보인다. 다음으로 2025년 자산운용사들이 강력한 수익 창출 기회를 어디에서 찾을 수 있는지 탐색해본다.



23. Refinitiv Eikon.
 24. Ibid.
 25. Daniel Seivert et al., The 2023 ECHELON RIA M&A Deal Report, Echelon Partners, 2024.
 26. BlackRock, "BlackRock agrees to acquire Global Infrastructure Partners (GIP), creating a world leading infrastructure private markets investment platform," press release, January 12, 2024; TPG, "TPG completes acquisition of Angelo Gordon," press release, November 2, 2023.
 27. Chris Cumming, "Private equity's move into insurance provokes systemic-risk concerns," WSJ Pro Private Equity, January 4, 2024.

2025년 운용자산 증대에 도움이 되는 혁신

자산운용 부문 운용자산은 2023년 증가했으나 수익 및 이익마진이 증가할 가능성은 요원하다.²⁸ 따라서 자산운용 부문 리더들이 위기감을 느끼고 상품 전략을 대대적으로 재편하는 가운데, 수익 증대를 위해 다양한 상품 믹스를 갖추고 효율적인 배분 전략을 이행하는 것이 필수적이다.²⁹ 2025년에는 사모신용이나 에버그린 및 하이브리드 펀드 등 대체투자 부문으로 투자상품을 확대함과 동시에 시를 상품판매 및 자금배분 프로세스에 통합할 수 있는 기술에 투자하는 것이 가장 성공적 수익 증대 전략으로 꼽히고 있다. 이러한 전략을 훌륭하게 수행하는 운용사들은 그렇지 못한 운용사들에 비해 강력한 경쟁력을 갖추게 될 것이다.

새로운 자산클래스를 제시하라

글로벌 사모신용 자산이 2023년 2조1,000억 달러를 넘어며 두 자릿수 연간 성장률을 지속하고 있으며³⁰, 이러한 견고한 성장세는 지속될 것으로 보인다. 일부 자산운용사들은 과거 같으면 사모신용 부문으로 진출하지 않을 법한 은행들과의 파트너십을 모색하고 있다. 웰스파고(Wells Fargo)와 센터브리지 파트너스(Centerbridge Partners), 바클레이(barclays)와 AGL 크레딧 매니지먼트(AGL Credit Management) 간 파트너십이 자산운용사-은행 간 관계를 재정립하며 상호 이익 관계가 가능함을 증명하고 있다. 자산운용사들은 은행의 거래 흐름을 독점적으로 활용할 수 있고, 은행들은 고객들을 위해 추가 자금을 확보할 수 있다.³¹ 또한 이러한 전략적 연합을 통해 사모신용 시장에서 이렇다 할 입지를 구축하지 못한 자산운용사들은 독자적으로 움직일 때보다 훨씬 빠르게 입지를 다질 수 있다. 2025년에는 사모신용 시장에 새롭게 진입하는 기업들이 초기부터 자본조달 동력을 구축할 방법을 모색함에 따라, 이러한 파트너십이 사모신용 부문 운용자산 증대에 더 많은 역할을 할 것으로 예상된다.

사모신용 및 여타 사모자산 성장 요인으로 비(非)기관 투자자의 자금을 끌어올 수 있는 인터벌 펀드(interval fund)와 기업개발회사(BDC, business development company) 등 에버그린 펀드(evergreen fund)를 꼽을 수 있다. 2023년 전 세계 에버그린 펀드 수가 520개로 5년 전에 비해 두 배 늘어나며 운용자산은 3,500억 달러로 사상최대치를 기록했다.³² 펀드의 수가 큰 폭 늘어난 것은 구조가 그만큼 다양해졌다는 의미다.³³ 최근 아폴로(Apollo)와 블랙스톤



28. Analysis from Casey Quirk, a Deloitte business, Investment management financial outcomes, infographic, 2024.
 29. Nicole Jao, "First ETFs, now private funds? Mutual funds can't catch a break," Ignites, July 5, 2023.
 30. International Monetary Fund (IMF), Global Financial Stability Report, April 2024, pp. 55-56.
 31. Jonathan Kandell, "As private credit surges, banks and alternative asset managers turn frenemies rather than foes," Institutional Investor, December 4, 2023.
 32. Prejin, "Evergreen capital funds hit record high at \$350bn on private wealth demand," February 23, 2024.
 33. Ibid.

(Blackstone) 등 몇몇 사모펀드들이 등록 의무를 면제받는 개방형 구조인 3(c)(7)*을 개시했다.³⁴ 유럽연합(EU)에서는 몇몇 운용사들이 유럽장기투자펀드(ELTIF)**를 활용하고 있다.³⁵ 미국의 경우 적격 투자자(qualified investor)로만 대상을 제한하고 있으며 EU도 투자자 제한 요건이 있고 장기 투자를 촉진하기 위한 구조이지만, 이러한 펀드들은 월 단위 가입 및 상환 시스템을 통해 유동성을 확보할 기회가 훨씬 많다.³⁶

미국 증권거래위원회(SEC) 등록 사모펀드 텐더 오퍼 펀드***도 최소 투자금이 낮고 세금 처리도 간소화할 수 있어 인기를 끌고 있다.³⁷ 이러한 등록 펀드들은 미국 내 다수의 자산배분 플랫폼을 통해 접할 수 있다는 추가 장점이 있다.³⁸ 미국에서는 텐더 오퍼 펀드 외에도 전통적 와이어하우스(wirehouse, 전국적으로 운영되는 대형 풀서비스 브로커리지 회사)나 등록된 투자자문 배분 채널을 또 다른 SEC 등록 펀드로 제시해, 적격 투자자들에게 대체 투자 기회를 제공하고 있다.³⁹

플랫폼을 통한 자산배분을 확대하면 이러한 펀드가 고객 포트폴리오에서 활용될 기회가 증대하지만, 이러한 자산클래스의 잠재적 이점에 대해 고객들이 제대로 이해할 수 있는 교육을 제공하는 것도 못지 않게 중요하다. 재무 컨설턴트들이 이러한 펀드 구조의 메커니즘과 투자 다각화의 잠재적 이점에 대한 투자자 교육을 주도하는 경우가 많다. 하지만 일부 컨설턴트들은 자산운용사들이 충분한 정보를 제공하지 않아 대체투자에 대한 투자자 교육을 추진하기가 어렵다고 지적하고 있다.⁴⁰ 이에 전통적 또는 대체 자산운용사들은 자체 플랫폼을 론칭하거나 외부 리서치 플랫폼과 협업해 재무 컨설턴트들에게 필요한 교육 자료를 제공하고 있다.⁴¹ 2025년 소매 자산배분 플랫폼을 중심으로 사모신용 부문을 강화하고 투자자 교육을 핵심 상품 전략으로 내세우는 자산운용사들이 상대적으로 강력한 경쟁력을 갖게 될 것이다.

*3(c)(7)는 미국 '자산운용사법'(Investment Company Act of 1940) 섹션 3(c)(7) 조항에 따라 미국 증권거래위원회(SEC) 등록 의무를 면제받는 투자 구조로, 적격 투자자만을 대상으로 한다는 특정 요건을 충족해야 한다. 따라서 일반 대중에게 공개되지 않고 높은 최소 투자금을 감당할 수 있는 고객 자산가와 기관 투자자 등 소수의 투자자들만을 대상으로 운영된다.

**유럽장기투자펀드(ELTIF, European Long-Term Investment Fund)는 유럽 자본시장연합(CMU, Capital Markets Union) 이니셔티브의 일환으로 장기적이고 지속 가능한 투자를 촉진하기 위해 장기 투자 프로젝트 및 중소기업(SME)에 자금을 조달하도록 설계된 투자펀드이다.

***SEC 등록 사모펀드 텐더 오퍼 펀드(SEC-Registered Private Equity Tender Offer Fund)는 특정 조건을 충족하는 투자자에게 유동성을 제공하기 위해 설계된 '텐더 오퍼' 메커니즘을 활용한다. SEC에 등록되면 전통적 사모펀드에 비해 투자자 보호와 투명성, 유동성이 강화된다.

AI를 활용해 상품판매와 자산배분 기회를 확대하라

자산운용 부문에서는 이미 프로세스 효율성 개선을 위해 AI를 폭넓게 활용하고 있지만, 2025년에는 상품판매와 자산배분의 동력으로 AI가 부상할 전망이다. 아문디(Amundi), 웰스프론트(Wealthfront), 벵가드(Vanguard) 등 자산운용사들은 자체 AI 기반 플랫폼을 구축해 고객 개개인의 리스크 수용 정도에 기반한 맞춤형 포트폴리오를 제안한다.⁴² 이러한 AI 툴은 고객과의 소통에서 수집한 데이터를 분석해 고객 베이스에 대한 거시적/미시적 실시간 인사이트를 제공한다.⁴³ 판매팀은 이처럼 고객 니즈를 세부적으로 파악해 더욱 효과적으로 맞춤형 포트폴리오를 제시할 수 있다. 인베스코(Investco)와 위즈덤트리(WisdomTree) 등 자산운용사들은 생성형AI를 활용해 기존 및 잠재 고객들을 대상으로 맞춤형 마케팅 전략을 펼치고 있다.⁴⁴ 최근 서비스에 따르면, 데이터 관련 자산배분 업무에 AI를 '보통 수준' 활용하고 있다는 자산운용사는 약 60%에 달했으나, AI 활용 사례가 증가함에도 불구하고 '매우 높은 수준' 활용한다는 응답은 11%에 불과했다.⁴⁵ 하지만 AI가 수익 증대에 미치는 긍정적 영향이 갈수록 분명해지고 있는 만큼 2025년 자산배분 이니셔티브에 AI를 활용하는 자산운용사들이 증가할 것으로 전망된다.



34. Nick Veronis and Stephanie Davis, "New generation of evergreen funds are transforming the market for individual investors," Real Assets Adviser, published by IREI, February 1, 2024.
 35. Dom Lawson, "Eltif launches reach record high," Ignites Europe, July 26, 2024.
 36. Veronis et al., "New generation of evergreen funds are transforming the market for individual investors"; Robert Van Egghen, "Eltif surge expected after Brussels redraft," Ignites Europe, July 29, 2024.
 37. Veronis et al., "New generation of evergreen funds are transforming the market for individual investors."
 38. Preqin, "Evergreen capital funds hit record high at \$350bn on private wealth demand."
 39. Robin Wigglesworth, "Public BDCs fight against the private tide," Financial Times, January 18, 2024.
 40. FUSE Research, "Advisor demand for alternative investing educational materials," FUSE Blog, February 1, 2024.
 41. Fidelity, "Fidelity expands capabilities to support financial advisors' adoption of alternative investments," press release, March 4, 2024; Orion, "Orion and CAIS join forces to expand alts access for advisors," press release, March 7, 2024.

42. Jeff Kearns, "AI's reverberations across finance," IMF's Finance & Development Magazine, December 2023; Brian O'Connell, "7 top investment firms using AI for asset management," U.S. News, July 19, 2024.
 43. Jeff Kearns, "AI's reverberations across finance."
 44. Alyson Velati, "How three fund shops are using AI in their sales ops," Ignites, June 13, 2024.
 45. FUSE Research Network, "Only 59% of asset managers use AI on data in distribution efforts," press release, May 31, 2024.

자산운용 부문 AI 배치 본격화

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

자산운용 부문에서 자연어처리(NLP, natural language process) 기술 관련 스킬은 거래 전후 운영 태스크를 수행하는 증권 애널리스트의 역할과 흡사하다. NLP는 두 가지 이점이 있다. 우선 더 많은 데이터 소스를 수집해 인간이 요구하는 즉시 수집한 데이터를 처리할 수 있다.⁴⁶ NLP가 증권 애널리스트라면, 자연어생성(NLG, natural language generation)은 선임 애널리스트라 할 수 있다. NLG는 NLP가 준비한 데이터를 인간의 서사로 한층 정교화해 데이터의 목적에 걸맞은 맞춤형 내용으로 정리한다.⁴⁷ 생성형AI는 NLP와 NLG가 합쳐져 더욱 뛰어난 창의력을 가지고 태어난 동생과도 같다. 생성형AI는 사람이 질문을 던지면 글과 이미지, 영상, 멜로디까지 다양한 형태로 새로운 합성 콘텐츠를 창작한다.⁴⁸ AI 모델에 최신 뉴스, 재무 공시, 실적 발표, 과거 가격 데이터, 자체 밸류에이션 모델 등 다양한 데이터 소스가 입력되면 그야말로 세상을 바꿀 결과물이 나올 수 있다. 이로 인해 증권 애널리스트와 포트폴리오 매니저의 역할이 완전히 변화할 수 있다.

자산운용 부문에서 NLP, NLG, 생성형AI 등 AI기술은 이미 경쟁우위를 결정하는 요인으로 작용하고 있다. 딜로이트 AI 연구소(Deloitte AI Institute)가 최근 C-레벨 임원들을 대상으로 실시한 서베이에 따르면, 생성형AI가 기술과 인적 스킬에서 얻은 가치를 증강할 것으로 기대됐다. 또 자산운용 부문에서 가장 중요한 기술 관련 스킬로 데이터 분석(76%), 정보 리서치(74%), 앱 개발(69%)이 꼽혔다.⁴⁹ 또한 응답자 대부분은 생성형AI 덕분에 비판적 사고와 문제해결 능력(64%), 창의력(55%), 팀워크(55%), 유연성 및 회복력(55%) 등 인적 스킬의 가치가 증강될 것으로 기대했다.⁵⁰ 이어 생성형AI로 효율성과 생산성이 개선될 것이라 답한 비율이 57%, 기존 상품과 서비스가 개선될 것이라 답한 비율이 38%, 사기를 포착하고 리스크를 완화할 것이라 답한 비율이 38%를 각각 기록했다.⁵¹ 자산운용 부문에서 AI 배치에 따른 영향은 이처럼 광범위하고 심도 깊다.⁵²

생성형AI 붐이 일면서 일부 자산운용사들은 실험적 도입을 시도하고 있다. 일부는 거래 조정, 보안 조사, 포트폴리오 컴플라이언스 모니터링 등 시간 소모적 프로세스에 AI를 도입해 효율성을 개선하고 있다.⁵³ 일례로 캐나다 토론토 소재 부스티드.ai(Boosted.ai)는 최근 포트폴리오 투자 위임 사항 위반 여부를 리뷰하는 부스티드인사이트3.0(Boosted Insights 3.0)을 출시했다.⁵⁴ 또 AI는 더욱 풍부한 정보를 기반으로 투자 결정을 내리는 데 도움이 되기 때문에 투자 리서치 프로세스에도 도움이 된다. 2023년 11월 LG AI 연구소는 크래프트 테크놀로지스(Qraft Technologies)와 제휴해 AI를 기반으로 종목을 채택하는 LQAI ETF를 출시했다.⁵⁵ LQAI ETF는 투자 종목을 선택한 후 그러한 선택을 하게 된 이유를 설명한 월간 보고서를 생산해 포트폴리오 매니저를 보완하도록 설계됐다.⁵⁶ 또 AI는 고객경험(CX)과 투자운용의 효율성도 개선해 비용을 절감하고 운용사들의 가격 경쟁력을 강화할 수 있다.

자산운용사들의 생성형AI 솔루션 시범도입 사례

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

- ✔ 보야 인베스트먼트 매니지먼트(Voya Investment Management)는 AI 기반 가상 애널리스트를 개발해 종목 제안 시 인간 애널리스트를 보완하고 있다.⁵⁷
- ✔ 대체자산운용사 리걸리스트(Legalist Inc.)는 자금을 지원할 소송 건을 검색하는 알고리즘 '트러플 스니퍼'(Truffle Sniffer)를 개발했다.⁵⁸
- ✔ JP모건자산운용(JPMorgan Asset Management)은 자산운용사와 시장 행태를 분석하고 편향성을 완화할 수 있는 AI 툴 '머니볼'(Moneyball)을 개발했다.⁵⁹
- ✔ LTX는 복잡한 채권 관련 질의에 실시간 답변이 가능한 기업용 솔루션 '본드GPT+'(BondGPT+)를 론칭했다.⁶⁰
- ✔ BNP파리바(BNP Paribas)는 미스트랄AI(Mistral AI)와 제휴해 고객지원, 판매, IT 등의 AI 활용사례를 개발했다.⁶¹
- ✔ 골드만삭스(Goldman Sachs)는 코드를 작성하는 생성형AI 툴을 개발해 개발자 효율성을 20% 개선했다.⁶²
- ✔ 모건스탠리(Morgan Stanley)는 고객과의 대화에서 수집, 정리한 인사이트를 기반으로 맞춤형 제안과 향후 투자 계획을 제시할 수 있는 AI@모건스탠리디브리프(AI@Morgan Stanley Debrief)를 출시했다.⁶³

46. Patrick Henry and Dilip Krishna, "Making the investment decision process more naturally intelligent," Deloitte Insights, March 2, 2021.

47. Ibid.

48. US Department of the Treasury (Treasury), Managing artificial intelligence-specific cybersecurity risks in the financial services sector, March 2024.

49. The investment management sector-specific statistics are derived from Deloitte's second quarterly survey, conducted from January to February 2024: The State of Generative AI in the Enterprise: Now decides next, a report series.

50. Ibid.

51. Ibid.

52. Krissy Davis et al., 2024 investment management outlook, Deloitte, October 18, 2023.

53. Roy Ben-Hur et al., Augmenting trade surveillance programs with artificial intelligence and machine learning: A brief overview, Deloitte, May 2024.

54. Boosted.ai, "Boosted.ai announces Boosted Insights 3.0 - Generative AI combined with finance-specific algorithms to supercharge investment manager's productivity," press release, September 6, 2023.

55. Will Schmitt and Brooke Masters, "AI is promoted from back-office duties to investment decisions," Financial Times, June 2, 2024.

56. Ibid.

57. Yana Kramer, "Lessons from the frontier of AI-driven investing," Voya Investment Management, February 5, 2024.

58. Schmitt et al., "AI is promoted from back-office duties to investment decisions."

59. Ibid.

60. Broadridge, "LTX by Broadridge launches BondGPT+ to empower enterprise financial services clients with custom Generative AI solutions," press release, October 18, 2023.

61. BNP Paribas, "BNP Paribas and Mistral AI sign a partnership agreement covering all Mistral AI models," press release, July 10, 2024.

62. Isabelle Bousquette, "Goldman Sachs deploys its first Generative AI tool across the firm," CIO Journal for the Wall Street Journal, June 27, 2024.

63. Morgan Stanley, "Morgan Stanley Wealth Management announces latest game-changing addition to suite of GenAI tools," press release, June 26, 2024.

AI 기반 효율성을 성공적으로 개선하는 행동전략

AI의 이점은 무수히 많지만 자산운용 업계의 도입 수준은 아직 충분하지 않다. 2025년 AI의 가치와 잠재력을 100% 실현하기 위해 자산운용사들은 새로운 과제들을 해결해야 한다.⁶⁴ 또한 AI 투자 비용을 신속하고 투명하게 파악하는 것도 투자자들의 신뢰를 얻는 데 중요하다.⁶⁵ 이러한 과제들 속에서 AI 도입 규모를 효율적으로 확대하기 위해 다음의 행동전략을 제시한다.



유행을 따르기보다 실리를 추구하라

AI 기술은 발전 속도가 워낙 가팔라 운용사들이 효율적인 규모 확대의 경로를 정하기가 어렵다. 리스크와 실질적 이득, 규제 적합성, 이행 용이성 등에 대한 충분한 숙고와 우선순위 파악 없이 수많은 활용 사례들을 무턱대고 이행하면 최적의 결과를 얻기 힘들다.⁶⁶ 실질적이고 이행 가능한 AI 전략을 수립해 적은 규모의 실험적 도입부터 시작하는 것이 바람직하다.



통합된 리스크 관리 접근법을 이행하라

AI 프로젝트의 규모를 확대하려면 첫 단계로 전사적 리스크 관리 프로그램을 이행해 기존 리스크뿐 아니라 새로운 리스크와 더불어 거버넌스와 관리 메커니즘을 파악해야 한다.⁶⁷ AI 기술이 가파르게 발전하는 만큼 새로운 리스크가 지속적으로 발생하기 때문에 리스크 평가도 반복할 필요가 있다. 이 때 정확하고 비편향적인 데이터를 AI 모델에 입력하면 이러한 리스크를 어느 정도 완화할 수 있다. AI 기술은 아직 발전 초기 단계이기 때문에 리스크 관리를 위해 인간의 감독이 여전히 필요하다. 또한 AI 관련 국내외 법 규정과 이러한 규정을 이행 및 감독하는 주체가 아직 확실하게 정립되지 않은 것도 중대한 리스크로 남아 있다.⁶⁸



생성형AI를 기존 AI 이니셔티브에 통합하라

기존 AI 이니셔티브에 생성형AI 활용사례를 통합하면 AI 도입 규모를 효과적으로 확대할 수 있다.⁶⁹ 스테이트스트리트알파(State Street Alpha)는 낡은 데이터베이스와 스프레드시트, 고립된 데이터 스토어가 AI의 이점 실현을 가로막는 장애물임을 인식하고, 조직 내 기술 도입 현황을 상향식으로 평가해 직접적인 문제 해결에 나섰다.⁷⁰ TIAA는 소득 교육 및 서비스 개발, 투자 리서치, 인력 경험, 웹사이트 기능성, 사이버보안 등 다양한 프로젝트를 지원하는 생성형AI 플랫폼을 최근 론칭했다.⁷¹ 이들 사례에서 볼 수 있듯이, 레거시 시스템 전환 이니셔티브에 생성형AI를 통합하면 긍정적 결과를 얻을 수 있다.

64. Jeffrey Brashear and Beena Ammanath, "Taking AI to the next level," Deloitte, 2020.
 65. Michelle Brophy, Generative AI in the enterprise software sector: A look at adoption in 2024, AlphaSense, February 2024.
 66. Andy Lees et al., Financial services: Scaling GenAI for maximum impact, Deloitte and Google Cloud, 2024.
 67. Ibid.
 68. Mohamed El-Erian, "How GenAI will change asset management," Financial Times, February 14, 2024.
 69. Lees et al., Financial services: Scaling GenAI for maximum impact.
 70. Aman Thind and Frank Smetana, "AI and the future of intelligent investing," State Street, accessed August 21, 2024.
 71. Beagan Wilcox Volz, "TIAA rolls out GenAI platform across business," Ignites, July 18, 2024.

생성형AI 전문가 조직(CoE)을 만들어 신뢰를 구축하라



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

또 하나 간과하지 말아야 하는 것은 AI 프로세스를 외부 조직이나 투자자들에게 공개하기에 앞서 내부적으로 통합적 테스트 단계를 거쳐야 거버넌스 및 규제의 역풍을 피할 수 있다는 점이다.⁷² 이때 생성형AI CoE가 정책과 절차를 수립하면 새로운 기술 도입에 따른 규제 요건과 이해당사자 신뢰를 지킬 수 있다.

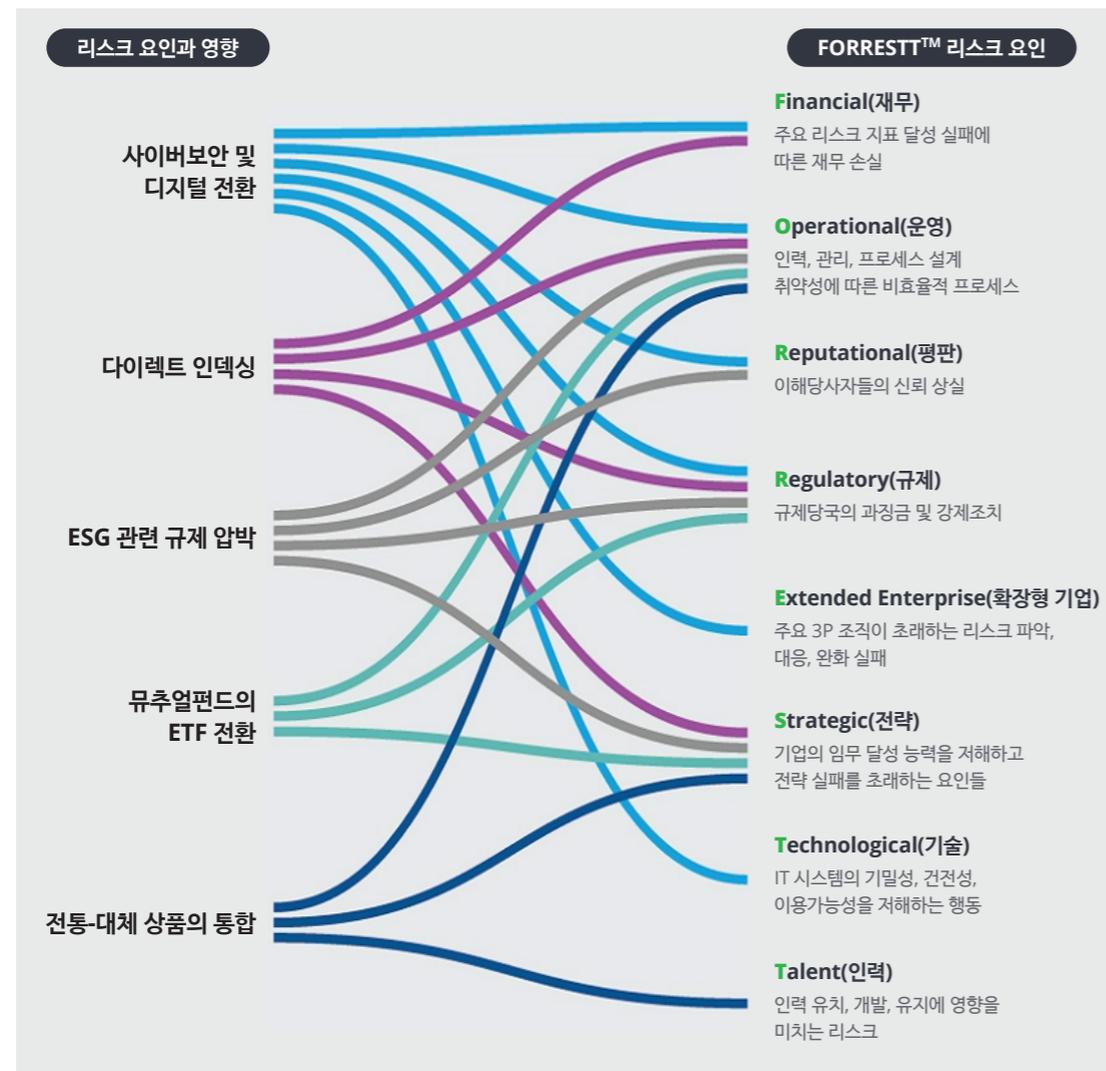


72. Lees et al., Financial services: Scaling GenAI for maximum impact.

디지털 전환과 투자상품 변화에 따른 리스크 증대

2025년 자산운용사들의 최대 리스크는 디지털 전환, 기술 발전, 사이버보안 등 분야에서 발생할 가능성이 크다. 특정 상품 및 규제의 진화도 투자운용 부문에 중요한 위험 요인이 될 수 있다. 다이렉트 인덱싱, 뮤추얼 펀드의 ETF 전환, 전통적 자산과 대체 자산의 통합, 지속가능성 테마 투자상품 등이 새로운 경쟁 위협으로 떠오르고 있다. 딜로이트의 FORREST™ 프레임워크를 참고하면 이러한 리스크를 파악, 이해, 완화하는 데 도움을 받을 수 있다.

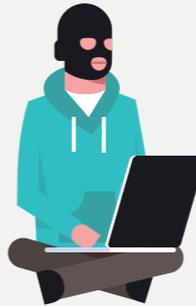
그림 2. 2025년 자산운용 업계가 직면한 리스크



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis, September 2024.

사이버 보안 및 디지털 전환에 따른 리스크

사이버 보안 침해 및 랜섬웨어(ransomware) 공격이 전 세계적으로 확산되고 있으며, 금융서비스산업(FSI)은 이러한 문제에 두 번째로 큰 영향을 받는 산업이다.⁷³ 금융서비스산업에서 이러한 사고가 발생할 때마다 초래되는 비용은 평균 590만 달러로 사상 최고 수준을 보이고 있다.⁷⁴ AI 혁신으로 사이버 보안이 강화됐지만, 그만큼 아래와 같은 범죄가 기승을 부릴 가능성도 커졌다.⁷⁵



- ✓ AI 기반 딥페이크
- ✓ 웜GPT(WormGPT) 및 프러드GPT(FraudGPT) 등 범죄에 악용되는 서비스형 AI (AI-as-a-Service)
- ✓ 서비스형 랜섬웨어(Ransomware-as-a-Service)
- ✓ 신분 도용
- ✓ 서비스형 보이스 클로닝(VcaaS, Voice Cloning-as-a-Service)을 이용한 비싱(vishing, voice+fishing의 합성어)

이에 자산운용사들은 보안 정책을 업데이트하고, 직원들이 AI 기반 사이버 범죄를 알아볼 수 있도록 교육을 제공하고, 새로운 위협에 대응할 수 있도록 시스템을 현대화하고 있다. AI를 활용하고 위협 감지 기술을 현대화하면 데이터 침해에 더 신속히 대응해 이에 따른 비용을 줄일 수 있다.⁷⁶ 일례로 D커머스은행(D Commerce Bank)은 AI 기반 사이버 보안 솔루션으로 디지털 전환을 추진해 보안 경고를 50% 줄이는 데 성공했다.⁷⁷ 머큐리파이낸셜(Mercury Financial)은 랜섬웨어나 멀웨어(malware) 공격에 따른 다운타임을 제로화한다는 목표로 선도적 사이버 보안 벤더와 제휴를 맺었다.⁷⁸

자산운용사들은 사이버 보안 위협에 대응하기 위해 AI 모델 검증·관리·성능유지, 데이터 품질 관리 등 노력을 기울이고 있다.⁷⁹ 운영 측면에서는 역할에 따른 인력 스킬 향상과 더불어 산발해 있는 AI 리스크 거버넌스를 단일 AI 리더 체제로 통합하는 데 주력하고 있다.⁸⁰ 얼라이언스번스타인(AllianceBernstein)과 모건스탠리는 최고AI책임자(CAIO) 직책을 신설하기도 했다.⁸¹ CAIO는 효율성을 개선하고 내부적 또는 확장형 기업의 형태로 도입된 AI 관련 리스크를 해소하는 데 초점을 두고 전사적 AI 및 생성형AI 배치를 관리하는 역할을 수행할 수 있다.

73. IBM, Cost of a Data Breach Report 2024, July 30, 2024.
 74. Ibid.
 75. Adnan Amjad et al., Global Cyber Threat Intelligence (CTI) Annual Cyber Threat Trends, Deloitte, March 28, 2024, p. 7.
 76. IBM, Cost of a Data Breach Report 2024.
 77. Palo Alto Networks, "D Commerce Bank drives digital transformation with Zero Trust, AI-driven network security," accessed August 21, 2024.
 78. Zscaler, "Mercury® Financial improves security and efficiency," accessed August 21, 2024.
 79. Treasury, Managing artificial intelligence-specific cybersecurity risks in the financial services sector.
 80. Ibid.
 81. AllianceBernstein, "AllianceBernstein announces Andrew Chin as chief artificial intelligence officer," press release, July 1, 2024; Sally Bakewell, "Morgan Stanley names Jeff McMillan the bank's first head of AI," Bloomberg Law, March 15, 2024.



변화하는 투자상품 지형과 관련 리스크

2025년 자산운용 부문은 다양한 리스크에 직면할 것으로 전망된다. 우선 다이렉트 인덱싱과 별도운용계좌(SMA)가 성장하면서 다수의 자산운용사들에게 전략 및 재무 리스크 요인이 되고 있다.⁸² 2026년에 이르면 다이렉트 인덱싱과 SMA 플랫폼의 운용자산이 각각 8,250억 달러 및 2조5,000억 달러에 달할 것으로 예상된다.⁸³ 이러한 플랫폼을 활용하면 자산운용사를 중간 단계에서 배제하고 직접 투자를 실행할 수 있다. 적어도 포트폴리오 관리 서비스에 가격을 매겨 상품화하는 추세가 확산돼, 자산운용사들에게는 앞서 설명한 FORRESTT 프레임워크 중 전략 및 재무 리스크 요인이 될 수 있다.

하지만 최근 사례에서 볼 수 있듯이, 자산운용사들은 인수합병(M&A)으로 이러한 리스크를 완화할 수 있다. 모건스탠리와 블랙록 등 자산운용사들은 SMA 역량을 강화하기 위해 각각 다이렉트 인덱싱 서비스를 제공하는 파라메트릭(Parametric)과 아페리오(Aperio)를 인수했다.⁸⁴ 이러한 인수 활동은 수익을 증대하고 고객 니즈를 충족함과 동시에 전략 및 재무 리스크를 완화할 수 있는 상품 및 서비스의 수직적 확장을 노린 것이다.

고객 선호도와 규제 환경이 변화하면서 뮤추얼펀드를 ETF로 전환하는 움직임도 확산되고 있다. 2021년 3월 기네스 앳킨슨(Guinness Atkinson)이 뮤추얼펀드를 ETF로 전환한 것을 시작으로, JP모건, 프랭클린템플턴(Franklin Templeton), 피델리티(Fidelity), 디멘셔널(Dimensional) 등도 뒤따르며 총 600억 달러 이상의 뮤추얼펀드가 ETF로 전환됐다.⁸⁵ 새로운 ETF 상품을 출시하는 대신 뮤추얼펀드를 ETF로 전환하는 것이 유리한 이유는 펀드의 실적 이력과 브랜드 인지도는 그대로 유지하면서 운영비는 낮추고 기존 투자자들에게 더욱 개선된 세금 효율성을 제공할 수 있기 때문이다.⁸⁶ 다만 부분주식 관리, 증권계좌 개설 및 운영에 필요한 요건, 퇴직연금(예: 401[k]) 등 자산배분 채널 간 차이점 등 운영 리스크가 발생할 수 있다.⁸⁷

한편 자산운용사들은 대체 데이터(alternative data, 비정형적·비전통적 방법으로 수집된 데이터)에 대한 투자를 늘리고 있다. 테크 기업들과 제휴해 대체 데이터를 통합 및 분석함으로써 핵심 업무를 수행해 알파 수익을 창출할 수 있기 때문이다.⁸⁸ 최근 서

베이에 따르면, 투자 전문가 중 무려 98%가 알파 수익 창출을 위해 대체 데이터가 매우 중요하다고 답했다.⁸⁹ 하지만 대체 데이터를 확보하기 위한 디지털 전환 노력은 사일로(silo) 형태로는 불가능하며, 이해당사자들이 모두 참여해 조직 내 다양한 대체 데이터셋을 효율적으로 통합하는 과정이 필요하다.⁹⁰ 이러한 데이터 전략을 성공적으로 이행하려면 올바른 데이터를 확보할뿐 아니라 이러한 데이터를 정제 및 합성해 행동에 옮길 수 있는 인사이트를 도출해야 한다.⁹¹ 하지만 관련 프로젝트를 수행하는 과정에서 변화 관리뿐 아니라 확장형 기업과 규제 관련 리스크가 수반된다. 대체 데이터를 통합하는 과정 자체도 전략적 리스크가 될 수 있다. 자칫 전환 경쟁에서 뒤처지면 시장에서 정보 열위로 밀릴 수 있기 때문이다.

전통적 자산운용사들이 사모자산의 영역에 진출하면서 노련한 사모펀드들과 직접 경쟁하는 입장에 처하게 됐다.⁹² 이에 피델리티 인터내셔널(Fidelity International)과 매뉴라이프인베스트먼트매니지먼트(Manulife Investment Management) 등 자산운용사들은 대체자산운용사들과 전략적 제휴를 맺거나 이들을 아예 인수하기도 한다.⁹³ 하지만 전통적 자산운용사와 대체자산운용사 간 결합은 만만치 않다. 통상 양측은 보상 체제, 투자 기간, 의사결정 과정이 서로 다르기 때문이다.⁹⁴ 전통적 자산운용사들은 상대적으로 유동성 자산에 초점을 맞추고, 단기 성과 지표를 보상 체제에 직접적으로 반영하는 경우가 많다. 반면 대체자산운용사들은 한층 장기적 시각에 따라 움직이기 때문에, 보상이 장기적 가치 창출과 투자의 최종 결과에 기반해 이뤄지는 경우가 많다. 이처럼 충돌하는 조직문화 때문에 합병 후 통합과 그에 따른 규모의 경제를 달성하기가 어려울 수 있다. 따라서 재무적 성과에 대한 기대를 완급 조절해야 순조로운 합병이 가능하다.

규제와 고객 보고 관련 불확실성으로 환경·사회·지배구조(ESG) 요인도 전략적 리스크로 부상하고 있다. 데이터 신뢰성을 확보하고 지속가능성 이니셔티브의 결과를 정확하게 측정하기가 어렵기 때문이다.⁹⁵ 우선 데이터 신뢰성 문제를 해결하기 위해 세부적인 사항식 자체 분석을 실시해 내부 ESG 등급 체계를 구축할 필요가 있다. 감사기관이 검증한 기업 보고서와 더불어 내부 지속가능성 지표도 활용할 수 있다.⁹⁶ 또 세부적인 정책과 절차, 거버넌스 모델을 수립해야 지속가능성 관련 규제 및 평판 리스크를 완화할 수 있다.

82. Germán Soto Sanchez, Prakash Neelakantan, and Isaac Schuman, "Preparing for the next evolution in passive investing: Direct indexing," Broadridge, 2023.

83. Michael Manning, John McKenna, and Bing Waldert, The case for direct indexing: Differentiation in a competitive marketplace, Cerulli Associates, December 1, 2022.

84. BlackRock, "BlackRock completes acquisition of Aperio," press release, February 1, 2021; Morgan Stanley, "Parametric launches Custom Active to bring a new focus to active tax management," press release, August 19, 2024.

85. Kraft et al., "What is your ETF strategy? Three paths to success."

86. Ibid.

87. Ibid.

88. Exabel, Alternative data for investment 2023, March 7, 2023.

89. Exabel, Alternative data for investment 2023, March 7, 2023.

90. Karl Ehrsam et al., "Alternative data at investment management firms: From discovery to integration," Deloitte, November 29, 2023.

91. Ibid.

92. Harriet Agnew, "Traditional asset managers race to expand private investment alternatives," Financial Times, June 19, 2022.

93. Ibid; Manulife, "Manulife Investment Management to acquire multi-sector alternative credit manager CQS," press release, November 15, 2023.

94. Agnew, "Traditional asset managers race to expand private investment alternatives."

95. Michael Bondar et al., Investor trust in sustainability data: An opportunity for corporate leaders, Deloitte, March 2024.

96. Ibid, p. 18.

급변의 한 해가 될 2025년, 철저한 대비 필요

투자 및 자산 운용 부문은 2025년 수익 증대, 프로세스 간소화, 리스크 관리 등 우선 과제를 마주하고 있지만, 과거 어느 때보다 광폭한 위험/보상 커브도 예상된다. 따라서 현재 환경에서 역량을 극적으로 증강시켜 줄 수 있는 생성형AI와 같은 신기술을 효율적으로 통합해 보상 곡선을 가파르게 끌어올리는 것이 시급하다. 이처럼 높아지는 기대를 충족하는 기업들은 모든 산업 참가자들의 기대를 한층 끌어올리겠지만, 기대를 충족하지 못하는 기업들은 시장의 관심에서 밀려날 것이다. 2025년, 당분간 다시 오지 않을 경쟁력 차별화 기회가 눈앞에 펼쳐져 있다.

