2023 자산운용업 전망

글로벌 자산운용업계가 선순환 구조 내에서 성공을 견인하기 위해 노력할 것으로 전망된다

저자:
Krissy Davis, Julia Cloud, Tony Gaughan, Doug Dannemiller

핵심 메시지

- 딜로이트가 진행한 설문조사 결과에 따르면 2년 연속으로 자산운용사 내에서 선순환 구조가 존재한다는 것이 드러났다. 효과적인 리더십과 비전은 효율성을 높이고 종합적인 성공을 불러올 수 있다.
- 자산운용업은 인재를 중심으로 하기 때문에, 대부분의 자산운용사들은 그들의 인재 모델을 최적화하기 위해 노력하고 있다. 또한 운용사들은 그들의 근무지 정책을 개선하여 직원 만족도를 높이고자 하고 있다. 그러나 이러한 개선만으로는 항상 충분하지 않다. 기업 목적을 수립하고 전달하기 위한 절차는 효율성 향상, 수익 기회 개선 및 직원 이직률의 감소와 연계되어 있다.
- 자산운용사들은 고객 경험을 개선하고, 운영의 효율을 높이며, 잠재적으로 알파 투자를 생성하는 새로운 기술을 이용한 디지털 전환에 계속 투자하고 있다. 리더십은 혁신적인 결과를 달성하기 위해 부서 간 협업을 조성하는 소통 문화를 구축함으로써 이러한 변화를 효과적으로 추진할 수 있다.
- 자산운용사들이 그들의 2023년 전략을 계획하고 실행하는 이 시점에서, 조직 전반에 뚜렷한 목적의식을 새기는 리더들이 여러 차원에서 성공 확률을 높이고 있을 것이다.

조사방법: 딜로이트 금융서비스센터 2023 자산운용업 전망 설문조사에 대하여

딜로이트 금융서비스센터 (Deloitte Center for Financial Services)는 금융, 리스크 관리, 규제 기반 컴플라이언스, 운영, 인재, 마케팅, 그리고 기술 분야의 시니어 자산운용 경영진 300명에 대한 설문조사를 실시하였다.

설문조사 응답자들은 자신의 조직이 업무 인력, 운영, 기술 및 문화에 미치는 팬데믹의 다양한 영향들에 어떻게 적응하였는지에 대한 의견을 공유해주도록 요청받았다. 우리는 또한 그들의 투자 우선순위와, 그들이 코로나19로부터의 회복에 중점을 두는 것에서 미래 중심적으로 선회하는 이 시점에서 향후 1년 동안 예상되는 구조적인 변화에 대해 물었다.

응답자들은 북아메리카 (미국 및 캐나다), 유럽 (영국, 프랑스, 독일 및 스위스), 그리고 아시아 태평양 (호주, 중국, 싱가포르 및 일본)의 세 지역에 균등하게 분포되었다.

설문조사는 최소 500억 달러의 운용자산 (AUM)을 보유한 자산운용사들을 대상으로 2022년 6-7월간 진행되었다.

자산운용사들은 지속적인 성공을 위해 그들이 가진 선순환 구조를 유지해야 한다

자산운용사의 발전은 리더십에 의해 이루어진다. 자산운용업 리더들은 성공을 위한 초석을 제공하고 운용사의 비전을 향해 조직을 이끈다. 리더들은 인재, 도구 및 혁신적인 기술에 투자함으로써 그들의 기업이 경쟁 우위에 서게 하고 운영 효율을 향상시키는데 도움을 줄 수 있다. 올해 자산운용업 전망 설문조사의 두 가지 주요 발견사항은 1) 사내 문화의 건전성에 대한 조직 기능들 간 의견의 일치와 2) 향후 12-18개월간 이루어질 사내 자원 할당의 우선순위에 관한 합의이다. 이러한 발견사항들은 2022 자산운용업 전망 보고서에서 보고된 결과에 따른 부서 간 조화에 대한 유의미한 개선을 뜻한다.

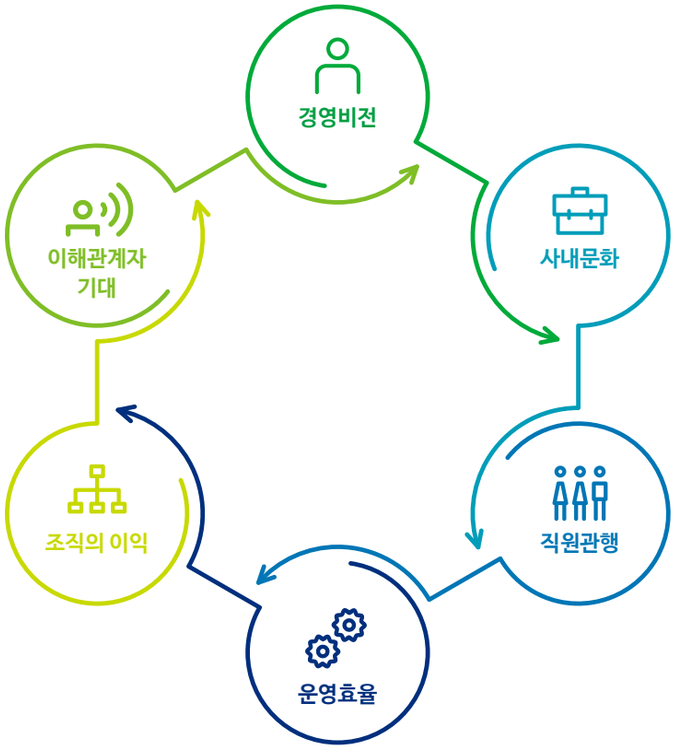
물론, 순이익과 총 매출의 향상이 자산운용사 전반에 고르게 나타나지는 않는다. 일부 운용사들은 다른 운용사들에 비해 지난 2년간 이어진 전례 없는 혼란에 잘 대처하였다. 자산운용 매니저들은 사내 문화를 희생하지 않으면서도 전통적인 직장 모델을 재고해야 하는 것과 같은 내부 압력에 대응할 방법을 계속 고심하고 있다. 또한, 그들은 형평성과 포용성에 대한 사회적 수요의 증가와 같은 외부 압력 또한 직면하고 있다. 독점 설문조사를 통해 우리는 경쟁적인 시장에서 운용사를 인도하기 위해 시행하는 리더들의 노력들을 살펴보았다 ("조사 방법: 딜로이트 금융서비스센터 2023 자산운용업 전망 설문조사에 대하여"). 설문조사 결과에 따르면, 리더십, 문화 및 운영 결과 간 관련성이 해마다 뚜렷이 지속되고 있었다. 시장 내 도전, 변화하는 고객의 기대, 그리고 새로운 기술의 도입과 같은 요소들 속에서 선순환 구조를 유지하는 운용사들이 지속적인 성공을 이끌 수 있을 것이다.

다양한 자산운용 매니저들의 성과를 확인해보기 위해 산업 전반의 실적과 운용자산 규모 (AUM)를 살펴보자.

자산운용은 인재 중심의 사업이기 때문에, 우리는 자산운용사들이 인재 모델을 어떻게 최적화하고 있는지를 살펴본 후, 우위를 창출하고 있는 투자 항목들에 대해 살펴보고자 한다. 그 과정에서 각 단계마다 선순환 구조에 대한 연관성 또한 탐구하고자 한다 (그림 1).

그림 1

많은 자산운용사들은 선순환 구조 내에서 성공을 위해 노력하고 있다



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.

성과 및 M&A 거래 활동 업데이트

자산에 대한 경쟁은 계속되고 있다

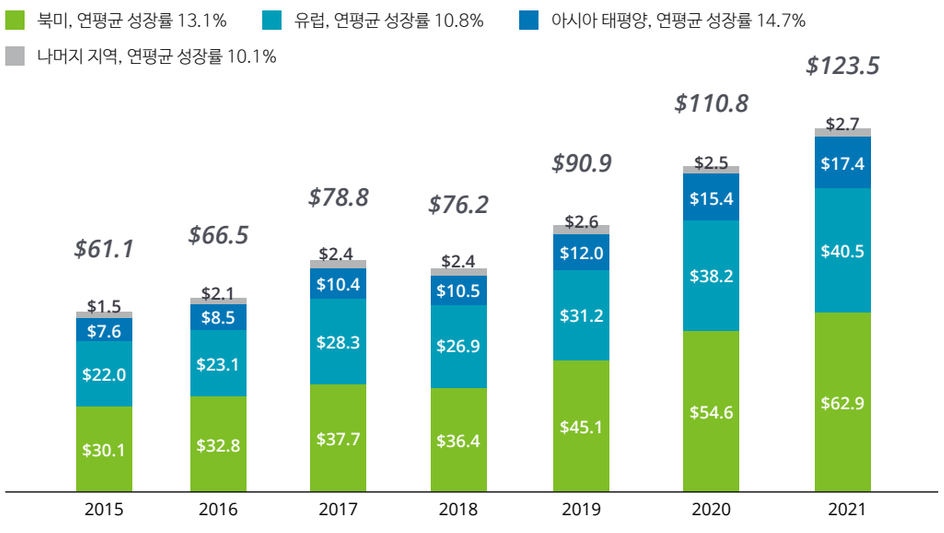
글로벌 전문적으로 관리되는 운용자산 규모는 3년 연속으로 성장하여 2021년 말에는 기존의 기록을 갱신하는 123조 달러를 기록했다 (그림 2). 그러나, 이러한 운용자산 규모의 성장은 자산운용 매니저들에게 다양한 수준으로 체감되고 있다. 2020년에 유망한 출발을 보인 후 일부는 전세가 역전되고 있다고 내다봤으나 (작년의 전망 보고서가 언급한 대로), 2021년에는 미국 액티브 자산운용 매니저들의 실적이 이전의 역사적 평균으로 복귀하였다.

예를 들어, 미국의 액티브 뮤추얼 펀드는 2021년 말까지 8년 연속으로 순유출을 기록하였다.[1] 2021년 한 해 동안 절대 수익률을 기준으로 미국 주식 종합지수에 비해 더 나은 성적을 보인 액티브 뮤추얼 펀드의 비율은 약 20%에 불과했는데, 이는 14%가 더 나은 성적을 보였던 더 긴 10년 동안의 기록보다 일부 향상된 수치이다.[2] 평균적으로, 미국 내 액티브 주식 펀드의 동등 가중 실적은 대략적인 기준점에 6%나 뒤쳐졌으며, 이는 2008년 이후 가장 큰 적자이다.[3]

그림 2

전 세계적인 운용자산 규모는 해마다 성장하여 2021년에 120조 달러 대를 돌파하였으며, 북미 시장에서 가장 많은 투자가 이루어졌고 아시아 태평양 시장이 2015년 이후 가장 빠른 성장을 보였다

전 세계에서 전문적으로 관리되는 운용자산 규모 (AUM) (단위: 1조 달러)



출처: Investments and Pensions Europe; Investment Company Institute; Deloitte Center for Financial Services analysis.

1 Investment Company Institute, 2022 Investment Company factbook, 2022.

2 Berlinda Liu and Gaurav Sinha, "SPIVA U.S. year-end 2021," S&P Dow Jones Indices, March 16, 2022.

3 Ibid; Srikant Dash and Rosanne Pane, "Standard & Poor's indices versus active funds scorecard, year-end 2008," S&P Dow Jones Indices, June 22, 2009.

비록 2021년은 많은 액티브 펀드 매니저들에게 도전적인 한 해로 입증되었지만, 2022년과 그 이후에는 매니저들에게 또 다른 과제가 주어질 것이다. 전 세계적으로 설문조사 응답자들의 66%는 인플레이션이, 그리고 응답자들의 59%는 지정학적인 국면이 향후 12개월간 자산운용사들에게 부정적인 영향을 끼칠 것이라고 우려했다. 또한 인플레이션에 큰 우려를 표한 응답자들은 미국에 위치한 경우가 압도적으로 많았다. 이러한 우려들이 2022년 2분기 약세장에 진입한 미국의 제도권 시장에도 영향을 미치고 있는 것으로 풀이된다. 따라서 지금은 액티브 펀드 매니저들이 이러한 시장 주기에 맞춰 패시브 펀드와는 차별화된 그들의 증권선택 식견을 발휘할 또 다른 기회이다.[4] 약세장은 운용사들의 수익을 압박할 것이므로, 리더들은 프로젝트의 우선순위를 정하고 지출을 줄일 필요가 있을 것이다. 장기화되는 경기 침체는 이미 일부 운용사들에게 영향을 미치는 중인 마진에 대한 압박을 심화 시킬 수 있다. 비록 운용사들이 비(非)보상 관련 지출을 줄임으로써 수익과 자산의 손실에 대응하고 있어도, 기술 및 데이터 관련 비용의 증가와 마케팅 비용의 증가는 마진의 확대를 어렵게 하고 있다.[5] 만일 거시경제적 환경을 둘러싼 불확실성과 기술 관련 비용의 증가가 2023년까지도 이어진다면, 가장 성공적인 운용사들과 그들을 따라잡고자 하는 운용사들 간 격차는 더 벌어질 수 있다.

2021년에는 전 세계의 액티브 펀드 매니저들이 미국의 매니저들과 비슷한 어려움을 경험하였다. 평균적으로 캐나다, 유로존 및 일본의 액티브 펀드 매니저들은 2021년 한 해 동안 그들의 지역적 기준점에 비해 상대적으로 알파 전략을 생성하는데 어려움을 겪었다 (각 지역에서 -2.7%, -3.3%, 그리고 -2.2%).[6] 반대로 영국과 호주에 중점을 둔 포트폴리오 매니저들은 평균적으로 각각 0.4%와 1.1%씩 그들의 기준점을 뛰어넘을 수 있었다.[7] 지역별 실적 차이는 2022년의 남은 기간과 2023년까지도 지속될 것으로 보인다. 다만 우리의 2023 자산운용업 전망 설문조사는 많은 액티브 포트폴리오 매니저들이 인공지능 (AI), 데이터 수집 및 데이터 분석 등의 역량에 투자하고 있음을 보여준다. 이러한 투자들은 매니저들이 지수 투자에 대한 뛰어난 리스크 조정 수익을 제공하고자 노력하는 현 시점에서 알파 투자 생성을 가능하게 할 수 있다.

글로벌 대체투자 항목들을 살펴보면 민간 캐피탈 (사모펀드, 벤처투자, 부동산, 실질자산, 사적대출, 모태펀드)이 2021년 동안 37.9%의 수익을 올리며 동년 10.2%의 수익을 올린 헤지펀드들을 지속적으로 능가하였다.[8] 헤지펀드는 2021년 한 해 동안 개방형 뮤추얼 펀드, 상장지수펀드 (ETF), 그리고 민간 캐피탈과 비교했을 때 운용자산 규모의 건실한 성장을 이루었기는 하나, 개방형 펀드들이 여전히 더 많은 투자 지분을 가져가고 있다 (그림 3). 비록 2021년 상반기 동안 헤지펀드들과 민간 캐피탈들이 유사한 운용자산 규모 성장세를 보였던 것이 연말까지도 이어졌지만, 2022년 1분기 자금 흐름은 내년도 투자자 배정에 차이가 있을 수 있음을 시사한다. 2022년 1분기 동안 민간 캐피탈 펀드가 2,930억 달러 규모의 자본을 조달한 것과 비교했을 때 글로벌 헤지펀드에서 유출된 자금은 총 273억 달러를 기록하였다.[9] 민간 캐피탈 펀드는 2022년 1분기 동안 자본금을 2021년 동 분기보다 13% 더 많이 조달하였는데, 이는 해당 자산군에 대한 투자자들의 우호적인 시각이 지속되고 있음을 입증하는 것이다.[10]

4 Brian Ponte, "Active managers: It's our 'time to shine'," Ignites, June 21, 2022.

5 Deloitte, "Casey Quirk: Both assets and revenue under pressure at publicly traded asset managers in Q1 2022," press release, May 24, 2022.

6 Andrew Cairns and Andrew Innes, "SPIVA® Europe year-end 2021," S&P Dow Jones Indices, March 24, 2022; Priscilla Luk and Tim Wang, "SPIVA® Japan year-end 2021," S&P Dow Jones Indices, April 13, 2022; Ryan Diamond and Berlinda Liu, CFA, "SPIVA® Canada year-end 2021," S&P Dow Jones Indices, April 20, 2022.

7 Benedek Vörös, Tim Edwards, and Davide Di Gioia, "SPIVA® Australia mid-year 2022," S&P Dow Jones Indices, September 5, 2022; Cairns and Innes, "SPIVA® Europe year-end 2021," S&P Dow Jones Indices.

8 PitchBook, Global fund performance report, May 4, 2022; BarclayHedge, "Barclay Hedge fund index," accessed September 12, 2022.

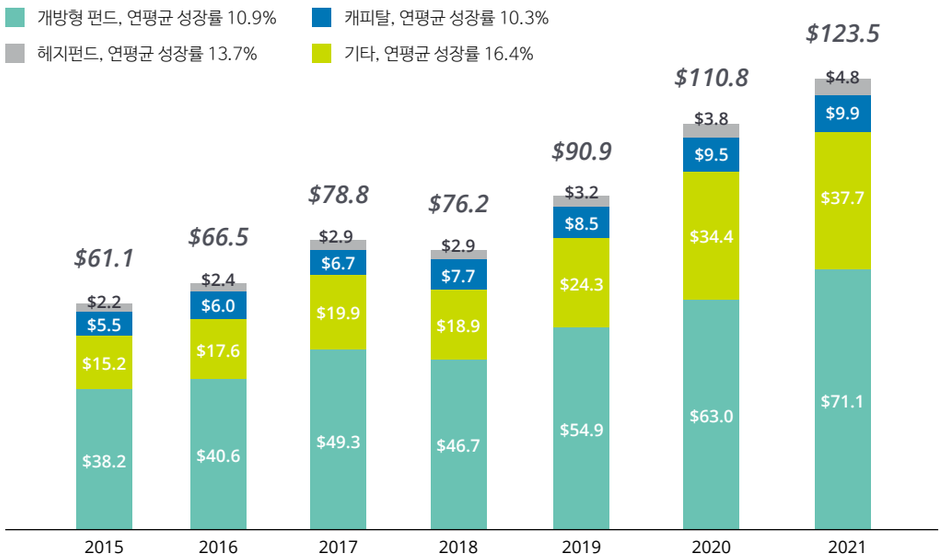
9 BarclayHedge, "The BarclayHedge fund flow indicator," May 2022.

10 PitchBook, "Global private fund strategies report 2022 – XLS summary," accessed August 8, 2022.

그림 3

개방형 펀드들은 헤지펀드를 비롯한 여러 상품들이 2015년 이후 더 빠른 성장세를 보여왔음에도 불구하고 지속적으로 가장 많은 투자를 유치하고 있다

글로벌 전문적으로 관리되는 운용자산 규모 (AUM) (단위: 1조 달러)



출처: Investments and Pensions Europe; Investment Company Institute; PitchBook Data, nc.; BarclayHedge; Deloitte Center for Financial Services analysis.

자본 조달 이외에도, 민간 캐피탈 펀드 매니저들은 투자자 자본을 투입하기 위한 노력에 매진하였다. 2021년에는 드라이 파우더 (dry powder)가 절대 달러를 기준으로 2018년 이후 최저치를 기록하였고 (3.2조 달러), 전체 운용자산 규모의 백분율을 기준으로도 2007년 이후 최저치를 기록하였다 (33%).[11] 자본의 배치는 2021년까지 3년 연속으로 자본 배분을 앞질렀던 자본 출자에도 반영되어 있다.[12] 그러나 투자자들이 빈손으로 남겨지지는 않았는데, 이는 자본 배분이 1.2조 달러를 기록하여 작년에 비해 30% 증가하며 사상 최고치를 기록하였기 때문이다.[13] 세계 경제의 불확실성은 자본의 배치를 지체할 수 있으나, 배분은 계속 증가할 것으로 예상된다. 비록 2021년 동안 시장으로 들어오는 민간 캐피탈 펀드의 수가 2020년에 비해 15% 만큼 감소하였음에도 불구하고 투자자 자본에 대한 경쟁은 여전히 치열하다.[14]

남아있는 펀드들은 규모가 더 큰 경향을 보이며, 펀드 규모의 중앙값은 2007년 이후 가장 큰 규모를 보이고 있다.[15] 2021년까지 총 5개년 동안 민간 캐피탈은 투자자들에게 4.9조 달러의 수익을 안겨주었으며, 이는 연간자본계약의 지속적인 강세에 기여할 가능성이 높다.

11 Ibid.
12 Ibid.
13 PitchBook, Global fund performance report; BarclayHedge, "Barclay Hedge fund index".
14 PitchBook, Global private fund strategies report, 2022.
15 Ibid.

인수 및 합병

2022년 상반기 동안 투자 및 자산운용업 내 글로벌 M&A 거래 활동은 2021년 같은 기간의 298건에 비해 307건의 인수합병이 발표되거나 완료되는 등 증가하는 모습을 보였다.[16] 그러나 매 분기 글로벌 추세에 의하면 2022년 2분기 들어 거래 활동이 감소세인 것으로 드러났다.

비록 2022년 1분기 거래량은 전년 동 분기 대비 약 18% 가량 증가한 반면, 2분기에는 거래 활동이 2021년 2분기 대비 약 9% 가량 감소함에 따라 풀백 (pullback)의 징후가 나타났다.[17] 우리의 설문조사 응답자들은 인플레이션 상승과 지정학적 사건들에 대해 평균보다 높은 우려를 보였으며, 이는 보다 조심스러운 거래 활동 환경을 형성하는데 기여하였을 가능성이 있다.[18] 흥미롭게도 인플레이션 상승에 대한 우려가 미국에서 가장 뚜렷하게 나타났음에도 불구하고, 만일 미국이 비록 일부일지라도 거래 탄력성을 보이지 않았더라면 M&A 거래 활동은 전 세계적으로 더욱 위축되었을 것이다. 2022년 상반기 M&A 거래량은 2021년 상반기에 비해 유럽에서는 5% 감소하였고 아시아-태평양에서는 7% 감소한 반면, 미국에서는 16% 증가하였다.[19]

비록 기업 규모 증가와 상품 라인업 다각화와 같이 M&A 거래 배후에 있는 본질적인 동기들은 아직 온전하게 남아있을지라도, M&A 활동의 감소세는 2023년 들어서도 지속될 가능성이 있다. 모든 지역에 있어 설문조사 응답자들의 49%만이 그들의 자산운용사가 향후 1년간 M&A 활동을 증가시킬 가능성이 있다고 답했으며, 이는 작년의 76%에 비해 비교적 낮은 수치이다.[20]

2023년 동안에는 잠재적 M&A 거래가 후순위로 밀려남에 따라, 일부 자산운용사들은 시너지를 극대화하고 운영에 변화를 주기 위해 이전에 마감된 인수 건들을 통합하는데 주력할 수 있다. 대부분의 (58%) 설문조사 응답자들은 그들 운용사의 M&A 거래 전 과정에 있어 통합과 변화를 최상위 두 가지 이슈로 꼽았다.[21] 합병 후 통합 과정에 대한 새로운 관심을 통해 이해관계자들을 위한 거래 가치를 포착하고 극대화하는 절차는 내년에 떠오르는 M&A 주제가 될 것이다. 이러한 합병 후 과정은 비록 주요 유기적 투자 이니셔티브들이 운용사들과는 다른 접근 방식과 리스크 프로필을 보유하였다 할 지라도 이러한 이니셔티브들과 같은 목표를 공유할 것으로 예상된다.

16 Deloitte Center for Financial Services analysis; Refinitiv Eikon.
17 Ibid.
18 Deloitte Center for Financial Services 2023 investment management outlook survey.
19 Deloitte Center for Financial Services analysis; Refinitiv Eikon.
20 Deloitte Center for Financial Services 2023 investment management outlook survey; Deloitte Center for Financial Services 2022 Global Outlook survey.
21 Ibid.

인재 모델의 최적화

근무지 변화에 대한 관리

다양한 유형의 자산운용사들은 운용자산을 유치하고 유지하기 위해 매일 경쟁하고 있다. 자산운용에 있어 주요 경쟁 원동력은 각 운용사의 이용 가능한 인재 풀이다. 효과적인 자산운용 리더들은 기업에 대한 소속감과 목적감을 형성하는 비전을 설립하고 소통함으로써 운용사를 성공으로 이끈다. 또한 리더들은 협업을 촉진하고 창의성과 효율성으로 변화하는 문화를 형성할 수 있다.

자산운용사들이 2023년 동안 지속적으로 당면할 것으로 예상되는 인재 관련 과제 중 하나는 근무지로의 복귀를 관리하는 것이다. 많은 직원들에게 있어 '근무지'에 대한 개념은 극적으로 변화하였다. 팬데믹은 1년여간 지속되는 시간 속에서 원격 근무가 효과적일 수 있다는 것을 증명했다. 미국에서 일어난 대규모 퇴사와 전 세계적으로 유사하게 진행 중인 인재 환경으로 인해, 많은 직원들은 고용주를 변화하게 만들었다. 그들의 새로운 직장에서는 많은 직원들이 완전한 원격 근무 또는 하이브리드 근무 형태에만 익숙해져 있다. 리더들은 1년 또는 2년간의 기간을 넘어 미래를 위해 지속적으로 관리하고 계획하여야 하며, 자산운용업에 있어서는 직원들 간 유대감을 구축하는 것이 기업의 차세대 리더 집단을 양성하는데 있어 중요한 단계가 될 수 있을 것이다.[22]

이러한 과제들을 해결하기 위해, 많은 자산운용사들은 기업 차원에서의 체계적 및 목표적 접근 방식을 구축하는 동시에 팀 차원의 변형을 가능하게 하고 있다.

우리의 설문조사 결과에 따르면 근무지 정책과 사내 문화 강화 간의 관계는 선형적인 것으로 드러났다. 즉, 자산운용사의 정책 유연성이 떨어지고 사무실 의무 출근 일수가 증가할수록, 설문조사 응답자들이 2022년 초 이후 사내 문화의 강화를 보고하는 비율이 감소하였다. 한편, 하이브리드 근무 환경 전략을 도입할 가능성이 높은 운용사의 응답자들 중 32%가 그들의 사내 문화가 더욱 강해졌다고 보고하였다. 대부분의 직원들이 전면적으로 사무실로 출근하는 정책을 채택할 가능성이 있는 운용사들 중에서는 응답자들의 13%만이 사내 문화의 강화를 보고하였는데, 이는 지난해의 설문조사 결과와는 다른 양상이다.

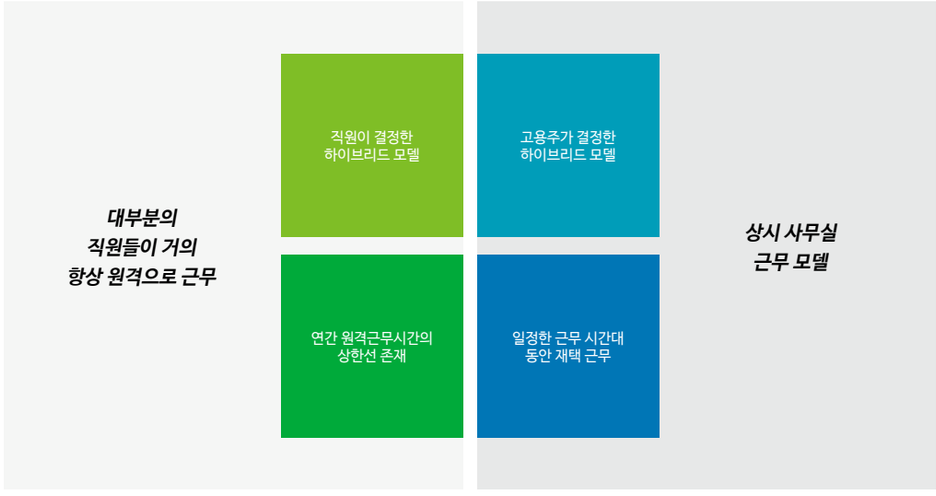
지난해 설문조사에서는 대부분의 직원들이 결국 사무실로 복귀할 것이라고 답한 응답자들 중 38%가 자사의 문화가 훨씬 더 강해졌다고 답하였고, 자사가 장기적으로는 하이브리드 근무 모델을 채택할 가능성이 높다고 답한 응답자들 중에서는 25%만이 자사의 문화가 더 강해졌다고 답하였었다. 흥미롭게도, 그림 4에서 보여지는 원격 근무 그룹 중 1/4 가까이가 그들의 문화가 훨씬 더 강해졌다고 답하였다. 이는 추후 특정 직원들은 계속 원격으로 근무하게 될 수도 있음을 시사하며, 이 딜로이트 보고서가 검토했듯이, 이러한 상황은 조직 문화의 개선으로 이어질 수 있다.

코로나19 전염에 대한 우려가 점차 감소하면서, 근무지 복귀 계획을 설립하는 것은 직원 선호도와 장기적인 기업 목표 사이에서 균형을 이루어 팬데믹 동안의 근무지 정책에서 미래지향적인 근무지 정책으로의 원활한 전환을 요구할 가능성이 높아질 것이다.

22 Benjamin Finzi et al., How the CEO's leadership in digital transformation can tip the scales toward success, Deloitte Insights, June 28, 2022.

그림 4

팬데믹은 원격 근무 현상이 두드러지면서 근무지 모델 변화의 촉매제 역할을 하였다



	원격 근무	하이브리드 근무	사무실 근무
응답자들이 선택한 근무지 모델	55%	14%	31%
더 강해진 사내 문화를 보고한 응답자들	24%	32%	13%

출처: : Deloitte Center for Financial Services 2023 Investment Management Outlook Survey.

자산운용사 리더들은 직원들의 기대와, 유의미하고 응집력 있으며 견고한 기업 문화를 만들기 위한 장기적인 능력 간의 균형을 맞출 필요가 있을 것이다. 대규모 퇴사는 이러한 역동성의 산물일 수 있으며, 이는 직원들을 그들이 원하는 근무지 모델에 맞는 회사로 분류하는 결과를 낳을 수 있다.

만약 그러하다면, 자산운용사들과 이직 중인 직원들이 각각 세심히 계획된 근무지 전략과 갈망을 가지고 있다는 전제 하에 그것은 고용주와 직원 모두에게 올바른 변화가 될 수 있다.

인재와 조직의 연결

목적

기업의 목적을 정의하는데 지속적으로 도움을 주는 두 가지 영역은 환경, 사회 및 지배구조 (ESG) 정책들과 특히 ESG의 하위 구성요소인 다양성, 형평성 및 포괄성 (DEI) 정책들이다. 자산운용사를 포함한 산업 전반에 걸쳐 ESG와 DEI에 대한 투명하고 계량화할 수 있는 진행 사항들은 리더, 직원, 고객, 투자자, 지역 사회 및 규제 기관들을 포함한 대부분의 이해관계자들의 목표 중 하나이기도 하다. 2022 자산운용업 전망 보고서에서는 일명 '그린워싱 (greenwashing)'과 '다양성-워싱 (diversity-washing)'이 많은 자산운용 리더들이 직면한 두 가지 이슈로 부각되었었다. 올해의 설문조사 결과에 따르면 일부 운용사들은 여전히 DEI 목표를 계량화하기 위해 노력 중인 것으로 보이며, 절반 가까이가 아직 시작하지 않았거나 일부 진전만 이룬 것으로 추산된다.[23]

우리의 설문조사 결과는 이러한 과제들에 대한 진전과 문화적 이익 사이의 상관관계를 재확인시켜 주었다. 실제로 작년과 일관되게도 그들의 DEI 목표들을 계량화하는데 상당한 진전을 이룬 자산운용사들의 응답자들은 팀 간 협업이 훨씬 강화되었다고 보고할 가능성이 44% 더 높았다. 또한 이 응답자들이 사내 참여도와 생산성이 훨씬 강화되었다고 대답할 가능성 역시 29% 더 높았다.

일부 자산운용사들은 또한 그들의 포트폴리오 기업들에 투명한 ESG 정책들을 도입함으로써 이익을 얻을 수도 있다. 연구에 따르면, 이러한 정책들을 사업 모델에 뿌리내리게 한 기업은 동종 업체들을 능가할 수 있으며, 이는 궁극적으로 운용사의 수익, 펀드 실적 및 투자 흐름을 향상시킬 것이다.[24] 이러한 중요한 이점들을 고려했을 때, 선두적인 운용사들은 향후 1년 동안 DEI 목표들에 대한 자사의 진행 상황을 공개하는 것을 우선시 할 것으로 예상된다.

ESG와 인재

기업의 목적을 정의하는데 지속적으로 도움을 주는 두 ESG 연계 투자 전략들에 대한 수요가 기관 및 개인투자자들을 대상으로 지속적으로 증가하고 있다.[25] 고객을 위한 전략을 실행하는 것 뿐만 아니라 컴플라이언스 요소들을 감시할 수 있는 적절한 인력을 고용하는 것은 향후 1년간 가속화될 것으로 보인다. 미국에서는 규제 기관들의 관심이 높아짐에 따라 일부 자산운용사들이 ESG 컴플라이언스 전문가 채용을 더욱 강화하고 있다.[26] 그러나, 자격을 갖춘 지원자의 수가 ESG 투자와 관련된 특정 기량을 보유한 인재의 수요를 따라가지 못할 수 있다. 광범위한 산업은 ESG 전문가들의 임금 상승률을 따라가지 못하고 있으며, 자격을 갖춘 전문가를 찾기 위한 경쟁은 매우 치열하여 점점 더 많은 지원자들이 수 많은 일자리 제안들 중 하나를 선택할 수 있는 지경에 이르렀다.[27] CFA 협회의 'ESG 투자 인증서' 및 국제지속가능경제협회 (International Association for Sustainable Economy)가 수여하는 '국제 지속가능 금융' 지정과 같은 전문화 프로그램들이 주목을 받고 있으며, 이러한 프로그램들은 기술 격차를 줄이고 자산운용 인력에게 ESG 및 지속가능성 관련 투자를 위한 전문화된 기량을 제공하는데 도움을 주고 있다.[28] 많은 자산운용사들과 자산가들은 이러한 조직들과의 파트너십을 통해 현 직원들의 기량을 향상시키는 것 뿐만 아니라 ESG 및 지속가능성 이슈들에 대한 그들의 약속을 보여주고자 한다.[29]

소속된 기업의 ESG 목표들이 직원들이 그들의 기업들과 일하고자 하는 결정에 영향을 미치고 있다는데 동의하거나 강력히 동의한다고 답한 설문조사 응답자들은 기업 전반의 훨씬 더 강력한 문화를 보고할 가능성이 69% 더 높았으며, 이듬해 수익에 대한 기대치가 훨씬 더 높았다고 보고할 가능성은 50% 더 높은 것으로 드러났다.[30] 비록 ESG 전문화 기술에 대한 격차는 향후 1년간 지속될 것으로 보이지만, 현 직원의 기량 향상과 새로운 인재들을 유치하기 위하여 적극적으로 연수 기관들과 파트너십을 맺는 자산운용사들은 장기적 성공에 대한 보다 나은 입지를 구축할 수 있을 것이다. 또한, 이러한 ESG 투자를 하는 운용사들은 ESG 연계 투자 전략에 대한 투자자들의 기대를 충족시키는 동시에 문화적 및 재정적 보상도 얻을 수 있을 것이다.

교육은 인재 육성의 초석이다

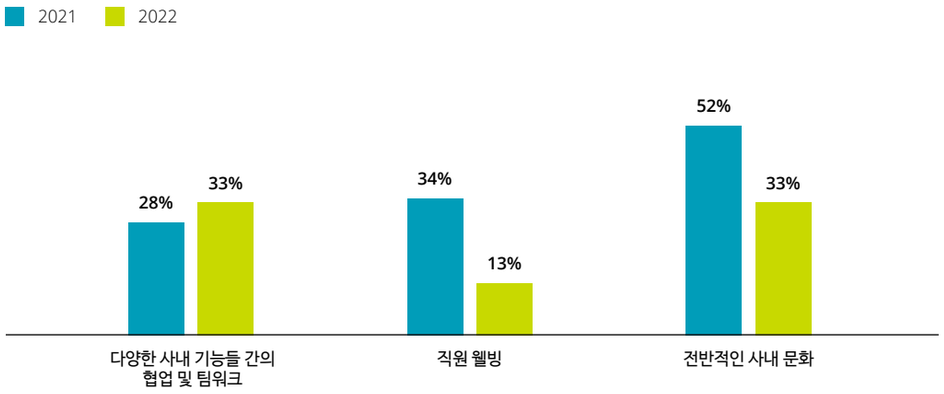
직원 교육에 투자하는 것에 대한 고전적인 일화 중 하나는 CFO와 CEO 간의 대화가 있다. CFO는 높은 직원 교육 비용에 대해 불평하며, 만일 직원들이 회사를 떠난다면 교육 비용 대비 투자수익률 (ROI)이 감소한다며 하소연한다. 그러나 CEO는 이에 대해 "하지만 우리가 직원들의 교육을 장려하지 않은 상태에서 그들이 회사에 남아 있다면, 우리 기업의 미래는 어떻게 될까요?" 라고 반문한다. 이처럼 직원 교육은 수업을 통해 배우는 특정 지식을 훨씬 능가하는 이점을 지닌다.

설문조사 데이터는 2년 연속으로 교육에 대한 보다 강한 강조가 근무지에서의 주요한 행동들과 상관관계가 있다고 말한다 (그림 5). 협업, 웰빙, 그리고 전반적인 사내 문화의 개선은 교육에 대한 강조의 증가와 관련이 있다. 올해의 설문조사에서 직원 교육에 중점을 둔 자산운용사들의 응답자들은 교육에 덜 중점을 둔 운용사들의 응답자들보다 자사 문화가 강화되고 있다고 응답할 가능성이 33% 더 높았다. 교육에 대한 강한 강조는 직원들의 웰빙과도 연관이 있다. 마지막으로, 교육에 중점을 둔 운용사들은 훨씬 더 강력한 팀 간 협업을 보고할 가능성이 33% 더 높았으며, 이는 오늘날의 디지털 전환 시대에 있어 중요한 성공 요인이다. 직원 교육의 투자수익률을 측정하고자 하는 운용사들은 개개인의 성장에 초점을 맞추는 것이 직원 유지에 도움이 될 수 있으며, 직원 교육에 중점을 두는 것은 조직 전반에 걸친 헌신과 협업을 요구하는 주요 노력들이 추후 여러 번의 성공으로 이어지게 돕는 태도들과 '소프트 스킬'들을 배양하는데 도움이 될 수 있다는 사실을 깨달아야 한다.

그림 5

직원 교육에 대한 보다 강한 강조는 사내 문화의 다른 측면들을 개선할 확률을 높일 수 있다

직원 교육에 대한 강조가 훨씬 강해진 경우 사내 문화적 요소들 역시 덩달아 훨씬 강해질 가능성의 비율 (%)



출처: Deloitte Center for Financial Services 2023 Investment Management Outlook Survey; Deloitte Center for Financial Services 2022 Global Outlook Survey.

23 Deloitte Center for Financial Services 2023 investment management outlook survey; Deloitte Center for Financial Services 2022 Global Outlook survey.

24 Katerina Tzouganatos and Mohak Bhuta, Narrowing income inequity through ESG, Deloitte, July 18, 2022.

25 Tania Lynn Taylor and Sean Collins, Ingraining sustainability in the next era of ESG investing, Deloitte Insights, 2022.

26 Lisa Fu, "Managers seek ESG compliance specialists as regulatory heat rises," Fundfire, June 27, 2022.

27 Adrienne Klasa and Brooke Masters, "Sustainable investing boom prompts fierce fight for talent," Financial Times, March 21, 2022.

28 International Association for Sustainable Economy (IASE), "Partnerships," accessed July 26, 2022; CFA Institute, "United Nations joint staff pension fund adopts certificate in ESG investing from CFA Institute," press release, July 12, 2022.

29 Ibid.

30 Deloitte Center for Financial Services 2023 investment management outlook survey.

문화의 강화

설문조사 결과들은 강력한 사내 문화가 조직의 의사결정에 힘을 보탠다는 것을 시사한다. 작년과 비슷하게도, 올해 우리는 사내 문화가 강화되고 있는 자산운용사에서 강화된 의사결정의 가능성이 증가 (47%) 하는 것을 발견했다. 이러한 조사 결과들은 비전, 운영 성과, 이해관계자의 기대들 간의 일치, 직원 관행, 그리고 기업 문화를 연결하는데 있어 선순환 구조가 어떻게 자급자족하는지를 보여준다. 우리의 설문조사에 따르면, 운용사의 기업 비전에 정통한 직원들은 전략적 의사결정에 있어 보다 큰 자신감을 보이는 경우가 많았으며, 이는 상술한 선순환 구조에 활력을 불어넣는 것으로 풀이된다.

통합을 위한 소통

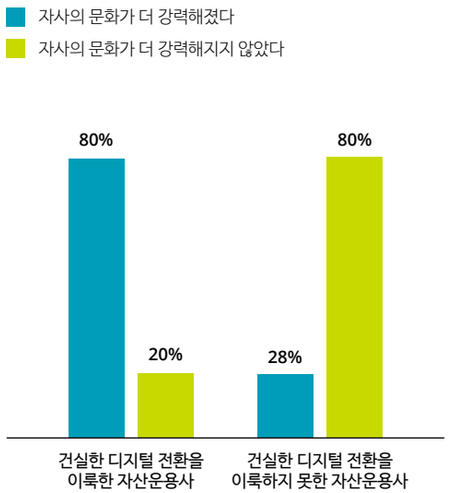
자산운용사들의 부서별 설문조사 응답자들은 사내 문화가 더욱 강력해지고 있다고 일관되게 보고한다. 우리의 설문조사는 응답자들에게 그들 운용사의 전반적인 문화와 9개의 하위 구성요소들에 대한 평가를 요청했다. 해당 9개 하위 구성요소들 (운용사 비전에 대한 이해, 직원 참여도 및 생산성, 협업 및 팀워크, 직원 교육에 대한 강조도, 직원 웰빙, 리스크 수용범위, 강화된 의사결정, 고객 지향성, 그리고 실행의 민첩성)은 부서들 간 분산분석을 통해서는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 만일 개선사항들이 부서 수준의 관리에 의해 더 많이 추진된다면, 부서 수준의 일관성은 떨어질 것으로 예측된다.

이러한 결과들은 리더들이 전반적인 사내 문화에 긍정적인 영향을 끼치고 있으며, 운용사 전반에 진전이 있음을 보여준다. 직원을 교육하고 그들에게 기업의 비전을 심어주는 것은 운용사들에게 계량화가 가능한 변화로 이어질 수 있다. 인재들을 잘 관리하는 것은 또한 궁극적으로는 활력 있는 선순환 구조로 이어질 수 있을 것이다.

그림 6

디지털 전환 과정에 있는 자산운용사들은 보다 강력한 사내 문화를 보유하게 될 가능성이 높다

2022년 초 이후로 다음과 같이 답한 응답자들의 비율 (%):



출처: Deloitte Center for Financial Services 2023 Investment Management Outlook Survey.

이익을 창출하기 위한 투자

디지털 전환은 고객 경험의 개선, 운영 효율화 등을 달성하기 위해 새로운 기술에 투자하는 것을 수반한다. 한편 자산운용사에 있어 디지털 전환은 알파 투자 생성을 의미할 수도 있다. 본 고에서 소개하는 딜로이트 조사에 따르면 디지털 전환에는 새로운 비즈니스 운영 모델을 생성하기 위한 점진적인 프로세스 개선을 비롯한 다양한 단계가 있다. 자산운용업의 디지털 전환 노력은 종종 신상품 개발을 하기 위해 새로운 데이터나 분석 역량을 활용하는 것과 같이 변화가 급진적으로 나타나는 부문에서 발생하곤 한다. 딜로이트의 리서치에 따르면 디지털 전환 프로젝트가 포괄적일수록 C레벨 경영진의 직접적인 참여를 필요로 한다. 높은 직급이 관여할수록 더 도움이 되는데, 이는 부서 간 절차 개선이 대게 협동 및 협력을 필요로 하기 때문이다.[31] 디지털 전환 과정의 진척도와 기업 문화를 개선하는 것은 아주 긴밀하게 연결되어 있다. 자신이 속한 조직의 디지털 전환이 매우 높은 진척도를 달성했다고 응답한 인원은 많지 않았지만, 이들 중 80%가 기업 문화가 2022년 이후 매우 강해졌다고 응답했다 (그림 6).

또한 재무관리 임원진을 비롯한 리더십 및 그 외의 임직원이 기술을 위한 예상 지출 변화에 대해 다른 기대치를 가지고 있는지 확인하기 위한 분석도 이루어졌다. 결과에서는 몇가지의 유의적인 차이가 드러났다. 지출에 대한 예상 차이를 좁히기 위해 향후 몇 년간 조정이 필요함을 의미하는 한편 기술에 대한 비용 증가가 더 클 것이라고 예상한 비율은 재무 부서가 다른 부서보다 높게 나타났다 (그림 7).

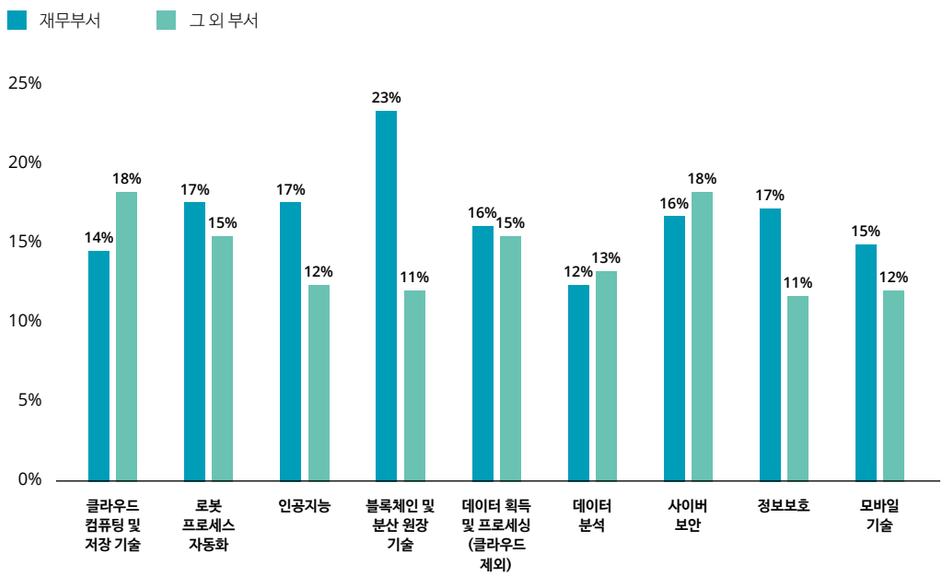
재무팀에서 디지털 전환이 이루어지면 일반적으로 이 흐름이 다른 부서에서도 이어진다. 다만 매우 큰 차이가 존재하는 한 분야(블록체인 관련 지출)의 경우, 재무팀이 다른 부서보다 더 큰 비용 지출을 기대하는 것으로 나타났다. 이러한 차이는 조정하기 어렵지는 않겠지만, 효율성 증대를 위해 반드시 해소할 필요가 있다.

31 Finzi et al., "How the CEO's leadership in digital transformation can tip the scales toward success."

그림 7

다른 부서와 비교하였을 때, 새롭게 등장하는 기술에 대한 투자 비용이 증가할 것으로 응답한 비율이 재무 부서에서 높게 나타났다.

다음에 나타난 새롭게 등장하는 기술에 큰 지출이 있을 것으로 예상한 응답자의 비율



출처: Deloitte Center for Financial Services 2023 Investment Management Outlook Survey.

알파 투자 생성, 고객 경험, 운영 효율성에 대한 전망

시장을 선도하는 자산운용사는 효율적으로 일관된 수준 높은 서비스를 고객에게 제공하고 있다. 기업에 재투자 시 알파 투자를 생성하고, 고객 경험을 높이는 동시에 운영 효율성을 개선하는 것이 반드시 수반되어야 한다.

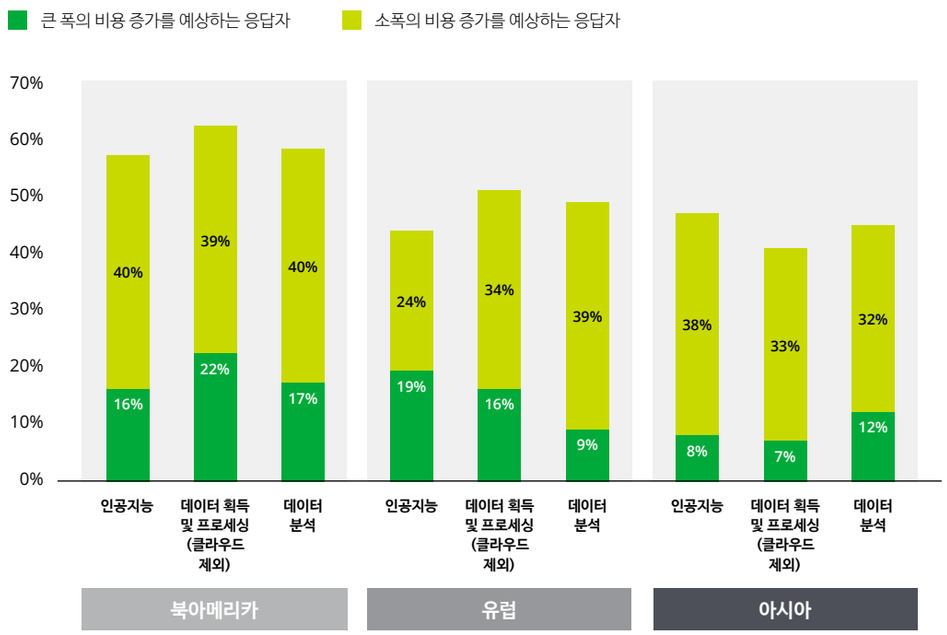
알파 투자 생성

알파 투자 생성에 직접적으로 도움을 줄 수 있는 기술은 인공지능, 데이터 취득 및 프로세싱, 데이터 분석이다 (이들은 알파 투자 생성만을 돕는 기술은 아니다).이 기술에 대한 투자는 지역별로 나뉘며, 북아메리카 지역의 경우 유럽이나 아시아 지역 보다 더 많은 투자 증가가 있을 것이라 예상한다는 응답이 많았다 (그림 8).

그림 8

북아메리카 지역의 응답자들은 유럽이나 아시아 지역에 비해 알파 투자를 만들 수 있는 기술에 대한 비용을 더 많이 증가시킬 계획이다

지역별로 각 기술에 대한 비용 증가가 증가할 것으로 예상하는 응답자



출처: Deloitte Center for Financial Services 2023 Investment Management Outlook Survey.

기술에 대한 지출이 증가할 것으로 예상한 응답자들이 그렇지 않은 응답자에 비해 알파 투자를 생성하는 3개의 주요 기술 중 인공지능 및 데이터 분석과 2023년 매출이 상당히 증가할 것이라고 대답한 비율이 각각 53%, 54%

기술도입과 매출관의 상관관계는 활용에 달려 있다. 대다수의 자산운용사들은 투자 결정 절차에 새로운 데이터를 접목하고, 프론트-백 오피스를 결합하여 핵심 운영 시스템에 내재시키는 데 기술을 활용하고 있다. 시스템과 데이터 간의 탄탄한 결합이 뒷받침 하에 이러한 발전은 더 나은, 빠른 기술 결정을 하기 위한 정보 제공에 도움을 준다.

일반적으로, 정보 우위에 있다는 것은 자산운용가들이 믿을 만한 실적을 낼 수 있는 요소를 가지고 있음을 의미한다. 현재 활동중인 자산운용가들은 정보가 주는 이점을 만들어 내기 위해 리서치 및 분석의 중요성을 높이 산다. 진보된 기술은 이러한 정보 우위를 만들어 내기 위해 더욱 자주 활용되고 있다. 인공지능 및 데이터 분석은 정보 우위를 점하기 위한 경쟁 전쟁에서 최근 활용되는 기술 중 하나이다.

> *"선도 운용사들은 알파 투자를 목표로 새로운 데이터와 기술을 통해 핵심 투자 프로세스를 지속적으로 개선하고 있습니다."*
>
> -Tony Gaughan,
> EMEA지역 자산운용 부문 리더, partner, Deloitte LLP

퀀텀 컴퓨팅 – 잠재적으로 부상하는 역량

퀀텀 컴퓨팅기술은 단 몇십년만에 연구실의 진기한 기술에서 실용적인 첨단 기술로 급부상하였다. 퀀텀 컴퓨팅 기술이 기업 차원에서 상업적으로 적용되는 첫 시점에 대한 상당한 불확실성이 존재한다. 자산운용 업계는 특히 포트폴리오 리스크나 수익성 계산의 최적화 등을 위해 이 기술을 사용하면 상당한 이점을 얻을 수 있다. 퀀텀 컴퓨팅 기술이 상용화 될 예정임에 따라 일부 자산운용사들은 이미 퀀텀 컴퓨팅 전문가를 채용하여 기술을 활용하고 있다. 이 기술이 언제 상용화가 될 것인가는 아직 미지수이지만, 지난 3년간 퀀텀 컴퓨팅 기술에 대한 투자는 엄청난 상승세를 나타냈다. 현재 단계에서는 북미와 유럽 지역의 자산운용사들의 퀀텀 컴퓨팅 관련 딜의 규모가 아시아 지역보다 훨씬 큰 상황이다 (그림 9).

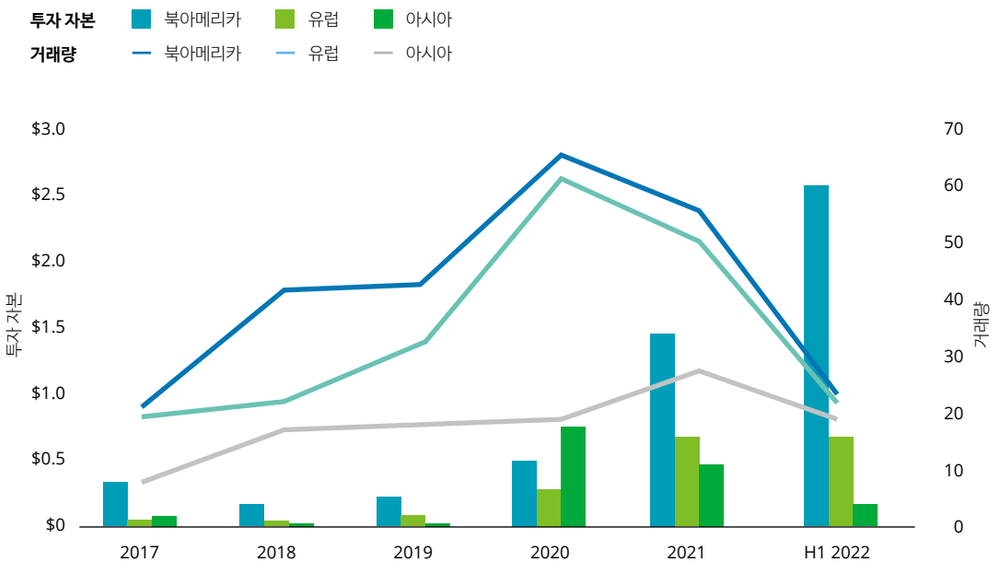
특허 개발 또한 지난 5년간 기하급수적으로 증가하였다 (그림 10). 이로 인해 자금 조달이나 기술 혁신에 대한 집중도가 증가하게 되었으며, 진행 속도 또한 빨라졌다. 자산운용업계는 이로 인한 수혜를 보게 될 것이다.

퀀텀 컴퓨팅은 2023년 정보 우위를 가져다 주지는 않을 수 있지만, 기술은 또 다른 결과를 가져올 수도 있다. 그러나 앞선 다른 기술들과는 다르게, 퀀텀 컴퓨팅의 적용에 대한 지식을 다른 이들에게 전하는 것이 쉽지 않다. 임직원들이 기술을 완전히 생산적으로 활용하기 까지는 1-2년의 시간이 걸릴 수 있다. 2023년에 퀀텀 컴퓨팅 역량 개발에 투자하고자 하는 자산운용사는 이 기술이 상업적 활용이 가능한 상황이 되면 시장의 첫 움직임을 주도하게 될 것이다.

그림 9

2022년 1반기 북아메리카에 유입된 자본은 지난 5년간의 유입량 총합과 비슷한 수준으로 집계되었다

퀀텀 컴퓨팅에 대한 전 세계 투자 자본금(단위: 십억 달러) 및 거래량

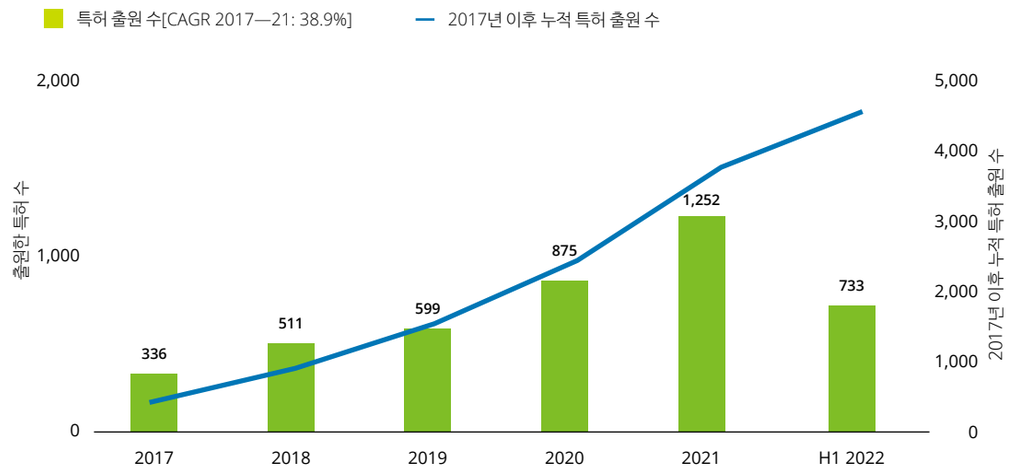


출처: PitchBook Data, Inc.; Deloitte Center for Financial Services analysis.

그림 10

"퀀텀 컴퓨팅"과 관련된 특허 출원의 수가 2017년 이후 크게 증가하였다

2017년부터 2022년 1반기까지 매년 "퀀텀 컴퓨팅" 관련하여 미국에서 출원한 특허의 수



출처: The United States Patent and Trademark Office; Deloitte Center for Financial Services analysis.

고객 중심의 서비스에 대한 투자

고객 중심의 서비스와 관련된 디지털 전환은 투자 상품 및 고객 연결성이라는 2개의 주요 부문으로 나누어진다. 투자 상품에 대한 디지털 전환은 투자 상품 선정 절차에 대한 개선에서부터 다이렉트 인덱싱과 같이 고객들이 직접 투자 포트폴리오를 설계할 수 있도록 지원하는 것을 포함한다. 고객 중심의 서비스에 대한 투자의 또 다른 예는 고객 관계를 활용하는 것이다. 클라우드 컴퓨팅과 모바일 기술을 통해 확장성을 높이고, 협력 관계를 개선하며 고객과 상호작용하는 채널을 추가로 확보함으로써 고객 관계 향상이 가능하기 때문이다.

상품

고객 중심의 상품을 통해 투자 목적, 리스크 포트폴리오, 가격선 등의 정보를 포함한 포트폴리오를 제공할 수 있게 되며 이를 통해 자산운용사가 타겟하는 고객층의 반향을 불러일으킬 수 있다. 다이렉트 인덱싱, ESG 포트폴리오, 디지털 자산은 고객 중심성을 향상시킨 발전 중의 하나이다. 이러한 상품을 활용하는 데 새로운 기술이 연관되는 방식에 많은 것이 달려있다.

다이렉트 인덱싱

세금정산매도(tax-loss harvesting)이 주는 이익과 더불어 고객들 개인의 사회적인, 지속가능성과 관련된 목표와 일치하는 ESG 투자 전략에 대한 고객의 선호도가 높아짐에 따라 '다이렉트 인덱싱' 이라는 지난 수십년간 항상 존재해왔던 투자 방식에 대한 관심이 다시 부상하게 되었다. 한때는 기업 고객이나 우량 개인 고객에게만 제공되었던 다이렉트 인덱싱은 이제 그 범위를 넓혀가고 있으며, 특히 미국에서 이러한 현상이 두드러지고 있다. 지난 해의 경우, 대규모의 리테일 투자 고객층을 보유한 최소 3개의 자산운용사가 다이렉트 인덱싱과 같은 고객 중심의 맞춤형 포트폴리오를 제공했다.[32]

자산운용가들이 개인화 및 세금정산매도 기회와 더불어 패시브 상품이 주는 저비용 이익을 누릴 수 있는 방안을 찾고 있음에 따라 다이렉트 인덱싱이 상품군에 추가된 것은 자연스러운 현상으로 보여진다.

32 Steve Johnson, "Direct indexing looks set to disrupt the retail ETF market," Financial Times, February 10, 2021.

하나의 플랫폼 안에 액티브 및 패시브 투자를 결합한 하나의 상품을 제공하는 것은 곧 다이렉트 인덱싱이 자산운용 업계를 흔들어 놓게 될 것임을 많은 이들이 믿게 만들고 있다. 미국의 다이렉트 인덱싱 펀드 운용 자금의 증가는 향후 몇 년간 증가할 것으로 예상된다. 그러나 다이렉트 인덱싱을 비롯하여 그 외 개별 운영 계좌 전략이 확장됨에 따라, 이들이 ETF 혹은 액티브 운용 자금을 대부분 대체하게 될 지에 대한 것은 지켜보아야 하는 상황이다. 보다 높은 수준의 기술 플랫폼과 다양한 고액 자산 투자자가 존재하는 북미 지역이 다이렉트 인덱싱 상품의 시장을 선도할 것이며, 그 뒤를 유럽과 아시아가 따를 것이다.

ESG

투자 의사 결정 과정에 활용하기 위해 ESG와 관련된 데이터를 제공하는 제 3자가 현재 시장에 충분히 존재한다. 증가하는 데이터 제공자의 수를 통해 이러한 데이터가 자산운용사에 주는 가치를 이해할 수 있다. ESG 포트폴리오 매니저는 전통적인 기업의 재무와 관련된 정보 혹은 탄소 배출량을 측정하기 위해 활용되는 대체 데이터 등 종류와 관계없이 데이터가 없다면 어려움을 겪게 될 것이다. 데이터 제공자의 수 증가와 ESG 관련 데이터의 중요도 상승에 따라 관련된 비용 지출 또한 상당히 증가할 것이다. 그러나 딜로이트의 서베이에 따르면 자산운용사들이 데이터 취득에 있어 보다 까다로운 태도를 취할 것으로 보인다. 2022년 전망 조사에서 현재 근무중인 운용사가 향후 12-18 개월 간 데이터 취득 및 처리 비용을 확대할 예정이라고 응답한 사람은 약간 감소하여 51%를 기록하였다. 더욱 흥미로운 것은, 2023년도 전망 조사에서 비용이 감소할 것이라 응답한 사람이 전년도 9%에서 2배 이상 증가하여 22%를 기록하였다.[33] 이러한 변화는 ESG 관련 데이터에 대한 관심이 감소하고 있음을 시사한다. 한편, ESG 연계 투자 전략에 대한 고객의 수요는 계속해서 증가할 것이며 2024년 전문 관리 자산 전체의 절반 이상을 차지하게 될 것으로 예상된다.[34]

자산운용사는 어떻게 적은 데이터로 더 많은 것을 해낼 것인지 혹은 현재의 데이터 취득 과정 안에서 효율성을 개선할 것인가의 문제를 앞으로 마주할 것이다.

피투자회사의 공시 수준이 모두 다르기 때문에 적은 수의 데이터로 더 많은 것을 달성하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 일부 포트폴리오 매니저들은 사용 가능한 데이터의 부족을 채우기 위해 다양한 제 3의 데이터 제공자를 찾으려 하겠지만 예산이 감소함에 따라 이는 어려워질 것이다. 심지어 필요로 하는 ESG 데이터를 얻을 수 있는 상황임에도 넘쳐나는 데이터 제공자 중 알맞은 것을 찾는 것이 쉽지 않다. 또한 다양한 기업이 제공하는 과거 일반적으로 활용된 데이터와 ESG 데이터를 비용 절감적 측면에서 통합하는 것은 많은 자산운용사가 어려워 하는 문제이다. 자산운용사는 지속가능한 투자 기회를 식별할 수 있는 ESG 데이터 지표를 제공할 뿐만 아니라 이러한 지표가 투명한 의사 결정에 미치는 영향에 대한 정보를 고객에게 제공하는 플랫폼을 활용한다면 효율성을 높일 수 있을 것이다.[35] 기후 관련 의제에 대한 투자금이 실제로 ESG에 미치는 영향을 정량화하고 보고하는 것은 차별화된 서비스를 제공하는 기회의 등장이다. 이러한 성과 지표를 상세하게 고객들에게 보고한다면 이에 고객들이 더욱 만족할 것이고, 자산운용사에 도움이 될 것이다. 더 많은 자산운용사가 2023년에 이러한 보고를 진행할 것으로 예상된다. 일부 선도 기업은 ESG 공시 내역을 고객 접근 시 활용하여 지속가능성을 중심으로 움직이는 투자자들을 유인하고 있다. 미국 증권거래위원회는 다른 국가의 규제기관과 함께 이 문제를 중요하게 다르고 있으며, ESG 투자 의사결정 과정이 반드시 ESG 포트폴리오에 대한 홍보 내용과 일치해야 한다는 분명한 의견을 업계에 나타내고 있다. 투자산운용사는 투자 의사 결정 과정과 관련된 ESG 방법론을 공시해야 할 수 있을 것이다.[36]

33 Deloitte Center for Financial Services 2023 investment management outlook survey; Deloitte Center for Financial Services 2022 Global Outlook survey.

34 Taylor and Collins, Ingraining sustainability in the next era of ESG investing.

35 Deloitte, "ESG Datalab: Management and reporting of the ESG & Climate performance of your portfolios," accessed September 12, 2022.

36 Securities and Exchange Commission, "Enhanced disclosures by certain investment advisers and investment companies about environmental, social, and governance investment practices," accessed September 12, 2022.

디지털 자산

2022년 7월 약 330억 달러로 규모가 감소하기 전까지 전문적으로 운용되는 디지털 자산 및 암호화폐의 운용액은 가장 높게는 약 770억 달러를 돌파하였으며, 이를 통해 디지털 자산에 가격 변동성이 내재되어 있음을 알 수 있다.[37] 그레이 스케일 비트코인 운용(GBTC)이 2022년 7월 기준 전체 운용 금액의 상당부분을 차지하는 것으로 나타났다.[38] GBTC는 선물, 스왑, 디지털 화폐를 다루며 상품선물 거래 위원회의 규제를 받는 상품과 같은 파생상품 등을 통해 간접적인 투자를 하고 있다.

최근 발생하였던 주목할 만한 몇몇 예외 상황을 제외하고, 일반적인 자산운용사는 전 세계의 규제가 불확실하다는 주요 난관을 마주한 현재 안전한 운용 방식을 선택하고 있다.[39] 기존의 자산운용사들이 특히 젊은 층이 원하는 펀드를 개발하는 초기 단계임을 몇몇 증거를 통해 유추할 수 있다. 그러나 디지털 자산에 대한 규제 불확실성으로 인해 이 분야의 성장은 계속해서 확인이 필요하다. 미국의 규제기관은 암호화폐의 시장 가격을 기반으로 거래되는 상품에 대한 어떠한 제안도 받아들이고 있지 않은 상황이다.[40] 디지털 자산 기반의 상품이 자산운용사, 고객, 투자자 모두에게 적합한 형태가 된다면 2023년에는 조금 더 확실한 규제의 형태가 등장할 것으로 보인다. 디지털 자산에 대해 억제될 수 밖에 없는 관심 때문에 초창기에 등장한 상품의 성장은 매우 두드러질 것이다.

고객과의 연결

고객을 중심으로 생각하는 자산운용사는 고객들이 상품에 접근할 때 마주하는 장애물을 줄이기 위해 펀드 상품의 유통 방식을 재고해야 한다. 특히 저소득 혹은 중산층 시장을 대상으로 한 펀드 상품 유통 방식을 개선하기 위해서는 독립된 디지털 플랫폼과의 협업이 하나의 해결책이 될 수 있다. 동남아시아 지역의 자산운용사를 대상으로 한 조사 결과에 따르면, 41%의 응답자가 향후 10년 동안 온라인 채널의 운용 자산이 기존 채널 보다 더 많아질 것이라 예상하였다.[41] 팬데믹 기간 동안 이동 제한 및 비접촉 채널에 대한 필요로 인해 디지털 지급결제 거래가 증가하였다.

2021년 디지털 결제를 사용한 개발도상국의 고객 상당수는 팬데믹으로 인해 이를 처음으로 사용한 것으로 나타났다.[42] 이러한 디지털 결제 트렌드는 다른 곳으로 번져나가고 있으며 향후 몇 년간 리테일 펀드에 대한 자금 유입에 새로운 장을 가져다 줄 것으로 보인다.[43]

독립된 플랫폼은 기존의 금융 인프라가 충분히 서비스를 제공하지 않는 저소득 혹은 중산층 고객을 리테일 관련 투자에 유인할 수 있는 상당한 가능성을 가지고 있다.[44] 세계 은행의 데이터에 따르면, 2021년 저소득 국가의 국민 중 전통적인 모바일 금융 계좌를 사용하는 수가 금융사의 계좌를 사용하는 것보다 많았다.[45] 향후 몇 십년 동안, 노동인구의 대다수는 디지털 네이티브인 밀레니얼이나 Z세대로 구성될 것이며, 이는 특히 저소득 또는 중간 소득 국가에서 두드러지게 나타날 것이다.[46] 리테일 분야의 투자자를 대상으로 한 최근의 온라인 설문조사에 따르면, 밀레니얼과 Z세대는 앞선 세대보다 디지털 플랫폼을 더 선호하며 더욱 다양한 투자 상품을 제공하는 디지털 플랫폼을 더 많이 이용하는 것으로 나타났다.[47] 이 경향은 딜로이트가 진행한 서베이에서도 2년째 동일하게 나타나고 있다. 대부분의 응답자들은 현재 근무중인 자산운용사가 모바일이나 클라우드 같이 다른 플랫폼이나 어플리케이션과의 통합을

37 CoinShares Research, Digital asset fund flows weekly, August 1, 2022.

38 Ibid.

39 Ibid.

40 The Editorial Board, "Gary Gensler's bitcoin regulation grab," Wall Street Journal, July 6, 2022.

41 Cerulli Associates, "Southeast Asian managers seek growth through product innovation and new distribution channels," press release, June 15, 2022.

42 World Bank, The global findex database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19, 2021.

43 Francis Nikolai Acosta, "China's online fund platforms a key distribution channel," Fund Selector Asia, June 11, 2020.

44 World Bank, The global findex database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19.

45 Ibid.

46 United Nations, "World population prospects 2022," accessed September 12, 2022.

47 Nasdaq, ETPs are empowering the next generation of investors, March 2022.

용이하게 해주는 기술에 대한 투자를 확대할 것이라고 응답하였다.[48] 독립적인 투자 플랫폼과의 협력을 통해 소외된 시장인 젊고 기술에 능한 투자자들을 공략하는 데 도움을 얻을 수 있을 것이다.

리테일 앱과의 통합 또한 또 다른 기회의 장이 될 수 있다. 많은 소비자들은 결제, 쇼핑, 오락을 한번에 해결할 수 있는 이러한 앱을 사용한다. 다수가 이용하고 있기 때문에 저소득 계층을 대상으로도 상당한 운용 자산의 성장을 도모할 수 있다. 사실상, 자산운용사들은 향상된 고객 중심의 인터페이스를 보유한 다른 산업의 기업들과 경쟁하여 운용 자산의 규모를 쟁취해야 할 수 있다. 디지털 투자 플랫폼은 자산운용사에 있어 이들이 보유한 많은 기존 사용자에 접근할 수 있는 방법 중 하나이다.[49]

고소득 혹은 초고소득 계층 고객과 같이 매우 경쟁이 높은 시장에서 투자를 유인하고 그 이후 세대와의 고객 관계를 형성하기 위해 자산운용사는 계속해서 디지털 상호 경험을 개선해나가야 한다. 디지털 플랫폼과의 통합과 협력은 경쟁의 무대를 제공할 뿐만 아니라 자산운용사가 새로운 고객층에 더 쉽게 접근할 수 있게 해준다.

효율적 운영

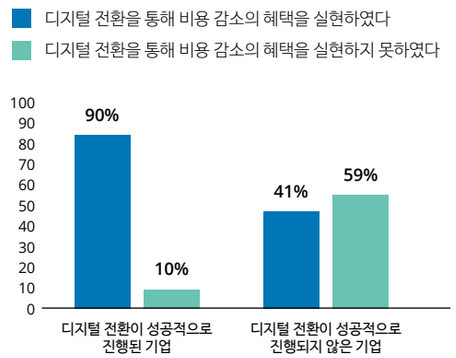
디지털 전환의 과정에서 조직 문화가 개선되면서 운영의 효율성으로 이어지게 된다. 스포츠에서 흔히 승리는 습관을 통해 만들어진다고 일컫듯이, 향상된 조직 문화에서 많은 것이 창출될 수 있다. 딜로이트의 조사에 따르면 현재 속한 조직의 디지털 전환 과정에 만족하거나 매우 만족한다고 응답한 사람들은 2022년 이후 조직의 문화가 강하게 개선된 기업에서 근무할 확률이 두배 이상인 것으로 나타났다. 이는 선순환이 존재함을 의미한다. 또한 디지털 전환이 순조롭게 진행중인 기업들은 성공적으로 비용 절감을 달성하고 있는 것으로 나타났다. 디지털 전환이 순조롭게 이루어지고 있는 기업에서 종사한다고 응답한 이들의 경우 최대 90%의 비율로 완전히 혹은 거의 완전하게 비용 절감을 이루는 것으로 나타났다. 그렇지 않은 기업의 경우 41%만이 비용 절감을 달성하였다고 응답하였다 (그림 11).

딜로이트의 조사는 운영 효율화를 위해 사용되는 기술 중 클라우드 컴퓨팅 및 저장, 로봇 프로세스 자동화 (RPA), 블록체인 등과 같은 기술에 중점을 두었다. 본 조사를 통해 응답자의 16-17%가 향후 12-18개월 간 각 기술에 대한 큰 규모의 투자가 이루어질 것으로 예상된다고 응답하였다 (그림 12). 클라우드 컴퓨팅과 저장기술에 대한 투자가 블록체인이나 분산 원장 기술에 대한 투자보다 월등히 높은 금액일 것이라는 점은 주목할 만한 사실이다. 이는 각 기업이 이전에 지출하였던 금액에 비해 증가한 것이다.

그림 11

디지털 전환을 성공적으로 진행중인 기업들은 비용 감소라는 혜택을 보고 있다

소속 기업이 아래의 기준과 같다고 응답한 비율:



출처: Deloitte Center for Financial Services 2023 Investment Management Outlook Survey.

지난 조사 결과에서 IT 인력들이 재택근무와 관련된 기술 도입에 투입되면서 지연되었던 것으로 나타난 RPA는 이미 상당히 진보된 기술이다. 현재의 팬데믹 상황과 2022년 중순의 경기 침체를 함께 고려할 때, RPA는 인력 이탈 증가를 해결하고, 고질적인 비효율성에서 발생하는 직접비를 감소시킬 수 있는 매력적인 기술이기도 하다.

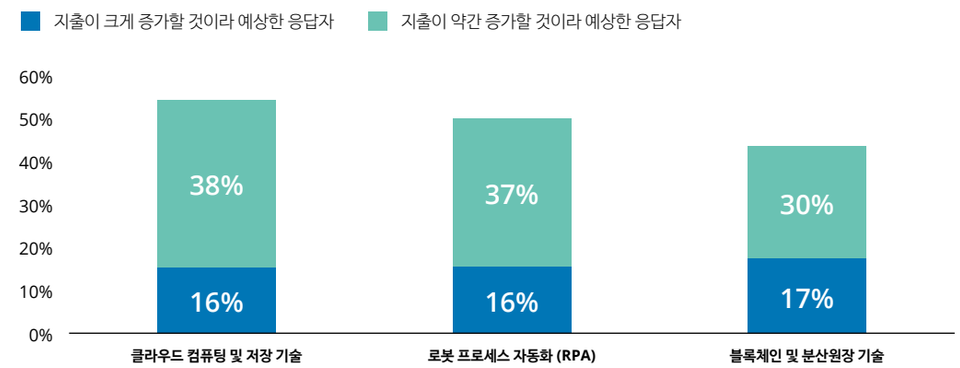
기술이 견인하는 변화는 조직의 문화를 개선할 뿐 아니라 비용의 감소를 가져오기도 한다. 기업들은 오래된 방식을 버리고 새롭고 효율적인 방식을 채택하고 있음이 분명하다.

48 Deloitte Center for Financial Services 2023 investment management outlook survey; Deloitte Center for Financial Services 2022 Global Outlook survey.

49 Claire Yurong Hong, Xiaomeng Lu, and Jun Pan, FinTech Platforms and Mutual Fund Distribution, Shanghai Advanced Institute of Finance, May 12, 2022.

그림 12

대다수의 자산운용사는 효율성을 향상시키는 기술에 대한 지출 증가를 예상하고 있다



출처: Deloitte Center for Financial Services 2023 Investment Management Outlook Survey.

거버넌스를 통한 변화 통제

팬데믹 초기에는 빠르게 변하는 근무 환경에 대응하는 것이 가장 중요한 것이었다. 이제 대부분의 자산운용사들은 사회적 책임을 동반한 디지털 전환에 집중하고 있다.

그러나 많은 자산운용사의 거버넌스 및 보고 체계는 여전히 디지털 전환 속도를 따라가지 못하고 있다. 본 조사 응답자의 58%가 현재 근무중인 조직이 앞으로 12-18 개월 간 디지털 전환 속도를 이미 높였거나 높일 예정이라 응답하였으며, 이는 전년도 54%에서 상승한 수치이다.[51] 그러나 단 24%만이 디지털 전환의 속도를 높이는 동시에 거버넌스 및 보고 체계를 개선하고 있다고 응답하였다 (그림 13). 다행히도 두 가지 변화를 동시에 추구하는 기업이 전년도 19%에서 상승하기는 하였다.[52] 이 상승 수치의 대부분은 전년도 11%에서 금년도 22%로 상승한 북미 지역의 자산운용사에서 발생한 것으로 볼 수 있다.[53] 또한 북미 지역 자산운용사에 근무하는 응답자 43%는 기술, 사이버 및 데이터와 관련된 리스크가 내년도에 가장 중요한 운영 요소 중 하나라 응답하였으며, 이는 작년도 33%에서 상승한 수치이다.[54]

미국에서 거버넌스와 보고 체계를 개선하는 동시에 기술 운영상의 리스크를 관리하는 것에 대한 관심도의 증가는 SEC가 더 높은 주의를 기울이고 있기 때문인 것일 수 있다. 2022년 상반기, SEC는 공공 및 사모 펀드 매니저들에게 시사점을 주는 5개의 새로운 규제 또는 기존 규제의 변화를 제안하였다.[55] 이 제안은 사모 펀드에 대한 새로운 보고 요건, 새로운 검토 시 문서화 요건, 문서화된 사이버 보안 프로토콜 도입, 펀드명에 대한 기록 체계, 펀드 매니저들이 사용하는 ESG 전략에 대한 공시 등을 포함한다.[56]

50 Francis Nikolai Acosta, "China's online fund platforms a key distribution channel," Fund Selector Asia, June 11, 2020.

51 Deloitte Center for Financial Services 2023 investment management outlook survey; Deloitte Center for Financial Services 2022 Global Outlook survey.

52 Ibid.

53 Ibid.

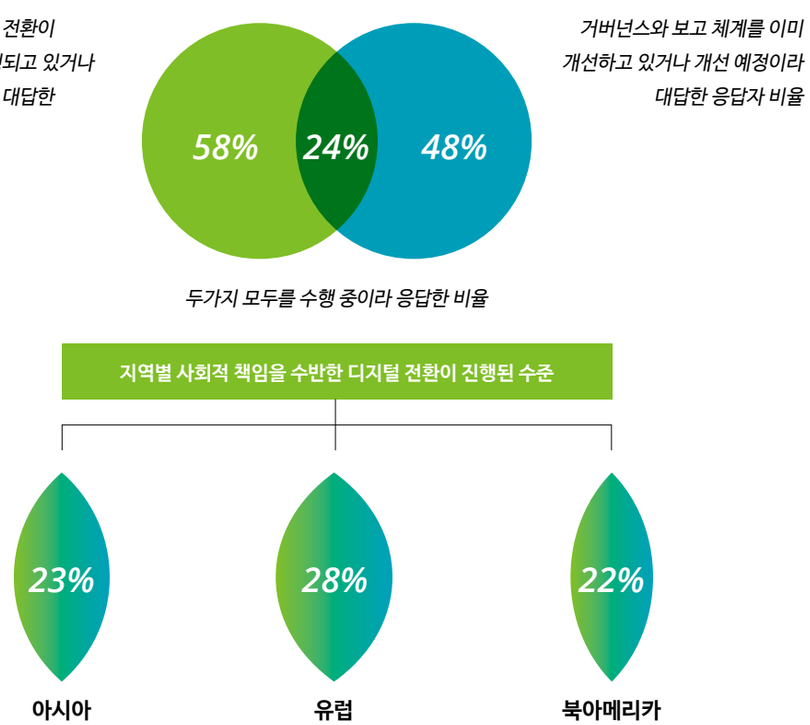
54 Ibid.

55 SEC, "SEC proposed rules," accessed July 26, 2022.

56 SEC, "Amendments to form PF to require current reporting and amend reporting requirements for large private equity advisers and large liquidity fund advisers," accessed September 12, 2022; SEC, "Private fund advisers; Documentation of registered investment adviser compliance reviews," accessed September 12, 2022; SEC, "Cybersecurity risk management for investment advisers, registered investment companies, and business development companies," accessed September 12, 2022; SEC, "Investment company names," accessed September 12, 2022; SEC, "Enhanced disclosures by certain investment advisers and investment companies about environmental, social, and governance investment practices," accessed September 12, 2022.

그림 13

거버넌스 체계가 디지털 전환의 속도를 따라가지 못하고 있다



출처: Deloitte Center for Financial Services 2023 Investment Management Outlook Survey.

사이버 보안

사이버 리스크는 기업체에 가장 큰 거버넌스 우려를 주는 요소이며, 그림 14에 표시된 바와 같이 제시된 기술 중 큰 지출 상승이 예상된다는 응답자의 수가 가장 높게(17%) 나타난 것이 결코 놀라운 결과는 아니다.

사이버 보안이 지난 몇 년 동안 최우선 순위였다는 점을 감안할 때, 디지털 운영 수준이 좀 더 성숙한 기업에서 이러한 지출 증가가 발생한 것이라 할 수 있다. 사이버 관련 리스크를 유발하는 주 요인들은 디지털과 관련된 영역에 직접 또는 간접적으로 연관된 이들의 랜섬웨어 공격 증가 및 물리적 인프라가 있다.[57]

자산운용사는 다른 산업 분야의 기업들보다 더 높거나 비슷한 수준의 리스크를 마주하고 있다. 자산운용사는 지적 자원을 기반으로 한 사업이기 때문에 기본적인 투자 관리 절차는 정보를 처리하거나 처리 과정에서의 데이터를 다루는 업무로 구성되어 있다. 데이터를 활용할 수 없다면 말 그대로 자산운용사는 업무 운영을 할 수 없는 상황에 놓이게 될 것이다.

57 Allianz, "Allianz risk barometer 2022: Cyber perils outrank Covid-19 and broken supply chains as top global business risk," press release, January 18, 2022.

사이버 보안과 관련된 새로운 발전이 이루어지고 있다. 지난 몇 년 새 제로 트러스트(Zero Trust)라는 고객 인식 방식이 보호된 공간의 경계 내 보안을 제공하기 위해 등장했으며, 보호 공간 내 범법 행위자들이 들어오게 되면 고객 정보를 탐색하는 것이 더욱 어려워진다.[58] 제로 트러스트 방식은 5개의 항목으로 구성되어 있으며, 범법 행위자들이 이미 시스템 네크워크에 접속했거나 접속하게 될 것이라는 가정을 기반으로 한다. 다섯개의 항목은 신원, 기기, 네트워크, 어플리케이션 작업량, 그리고 데이터이다.[59] 2023년 등장할 것으로 예상되는 흥미로운 발전 중 하나는 미국 CISA(US Cybersecurity and Infrastructure Security Agency)의 제로 트러스트 지침에 따른 데이터 암호화가 될 것으로 보인다.

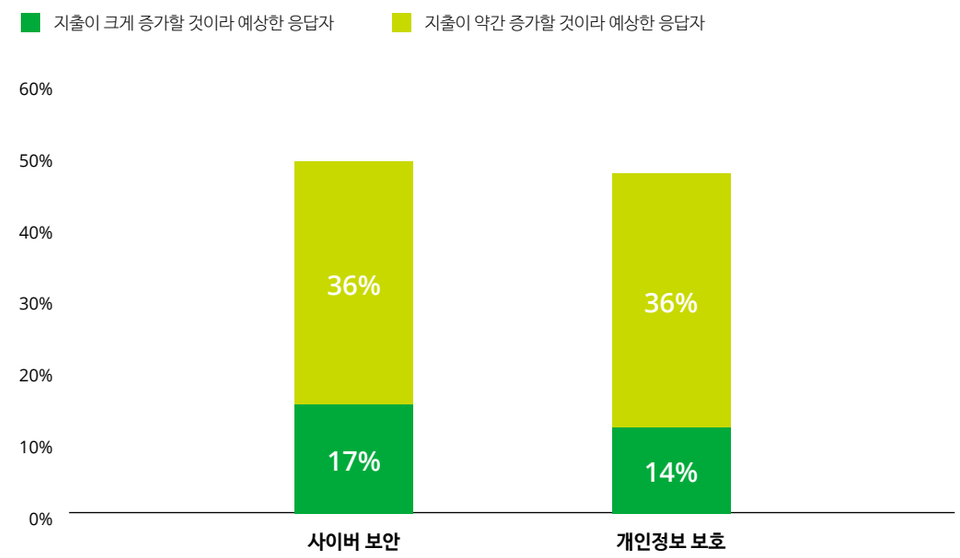
블록체인 접근 방식을 통해 데이터 베이스가 아닌 개인 기록 수준에서 데이터를 암호화(및 백업)할 수 있는 능력은 2023년 상용화가 될 것으로 보인다.[60]

이러한 변화는 보고해야 할 데이터 유출의 범위를 재정의하게 될 것으로 보이는데, 암호화된 데이터에 대한 접근이나 유출이 위반으로 간주되지 않을 수 있기 때문이다.[61] 자산운용사에서 사이버 보안에 대한 투자를 지속적으로 늘리는 이유 중 하나는 사이버 보안 전쟁의 양쪽에서 사용하는 기술이 계속해서 발전하고 있기 때문이다. 블록체인이 아마도 사이버 보안을 개선하기 위해 활용되는 가장 최근의 기술인 것으로 보인다.

그림 14

대다수의 응답자들은 향후 12-18개월 간 사이버 보안이나 개인정보 보호와 관련된 지출이 증가할 것으로 예상하였다

다음의 기술에 대한 비용 지출이 증가할 것으로 예상하는 응답자 비율



출처: Deloitte Center for Financial Services 2023 Investment Management Outlook Survey.

58 Department of Homeland Security, Zero trust maturity model, June 2021.

59 Ibid.

60 Walter Hancock and Kevin Kirkbride (cofounders of Walacor Corporation), video interview with the author, June 29, 2022.

61 Ibid.

이후의 전망

자산운용사들이 2023년을 위한 전략을 세우고 실행하기 시작함에 따라 전사적인 수준에서 목표를 분명히 새기는 리더들이 다양한 부문에서 성공을 향한 의미있는 발걸음을 내딪을 것이라는 관념을 딜로이트의 조사가 뒷받침 하고 있다. 자산운용사에 있어 임직원은 아마도 가장 중요한 자산일 것이기 때문에, 다가오는 새해에 임직원에 대한 투자를 계획하는 것은 곧 기업에도 도움이 될 것이다. 경영진이 개선하기 위한 노력을 해야 하는 기업 문화는 순선환을 위한 모든 요소들과 관련이 되어 있다. 2023년 임직원에 대한 교육과 운영 효율을 높일 수 있는 기술에 투자하는 것은 고객 경험에 긍정적인 영향을 주고 임직원들이 기업의 비전에 맞추어 노력할 수 있는 동기를 부여할 것이다.

딜로이트의 조사 결과는 전략을 위한 프로젝트와 고객 만족에 투자하는 자산운용사가 목표 달성을 할 것이라는 점을 시사한다. 차별화된 성공을 이룬 자산운용사는 상한 기업문화를 가지고 있을 가능성이 높으며, 기업 문화를 개선하기 위해 리더십이 이행해야 할 첫번째 단계는 목적이 분명한 기업의 비전을 임직원과 소통하는 것이다. 업계가 빠른 변화 속에 있지만, 이러한 첫걸음은 그 어느때보다도 2023년에 경영진이 중요하게 생각해야 할 요소이다.

This content was initially published in the Deloitte 2023 Investment Management Outlook and was adapted for the Korean market. This communication's original language is English. Its translation into other languages is provided on an informational basis only. If there is a discrepancy between any of the translated languages and the English version, the original English version controls.

본 자료의 원문은 딜로이트의 2023 자산운용업 전망 (Deloitte 2023 Investment Management Outlook)으로 발간되었으며 한국 시장에서의 활용을 위해 내용이 번역되었다. 본 자료의 원문 언어는 영어로 작성되었다. 원문을 다른 언어로 번역한 자료는 정보 제공을 위한 목적만을 취한다. 만일 영어로 작성된 원문과 번역본에 차이가 발생한다면, 영어로 작성된 원문의 내용을 따른다.