

# 국내 OCIO 시장 활성화 방안

남 재우

2019년 5월 2일



# Contents

**I** Outsourced CIO(OCIO) 시장

**II** OCIO 제도 활용 현황

**III** OCIO 시장 활성화

# I. Outsourced-CIO 시장

---

# OCIO – 의미와 연혁

- ❖ OCIO(Outsourced Chief Investments Officer)는 기관투자자 또는 고액자산가 등 운용자산 규모가 큰 자산보유자(asset owner)로부터 자산운용 업무의 전부 또는 일부를 일임형식으로 위탁 받아 업무를 대행해주는 서비스
  - 전문 투자컨설팅업체에서 시작하여 자산운용사, 투자은행, 신탁회사 등으로 확대
  - 투자자문서비스 형태로 출발하여 완전위임(full discretion) 형태로 발전

## 투자자문(Traditional Consulting)과 OCIO의 비교

권한 및 기능	투자자문	OCIO	
		부분일임(Partial)	완전일임(Full)
지배구조(Governance Structure)	■	■	■
투자정책서(IPS)작성 및 유지	■	■	■
ALM 또는 LDI	■	■	●
전략적자산배분(SAA)	■	■	●
투자구조 및 전략 구축	■	●	●
운용사 선정 및 관리	■	●	●
운용(성과평가, 위험관리 등)	■	●	●

자료 : 미래에셋자산운용

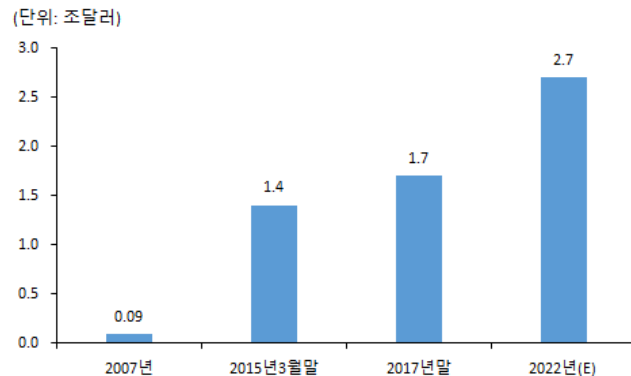
■ 수익자결정

● OCIO 결정

# OCIO – 시장 규모 및 전망

- ❖ OCIO 사업은 연기금 자산의 증대로 발전하여 2007년 금융위기 이후 본격적으로 확대
  - 2007년 금융위기를 겪으며, 금융시장의 불안정성과 다양한 상품의 이해 및 관리의 한계로 포괄적으로 투자운용을 외부에 위탁하는 OCIO를 선택하는 미국의 대형 기금 및 재단에 의해 확대
  - 운영방식 : 완전일임형과 부분일임형 외에 다양한 형태의 일임계약 가능
  - (규모) 2007년 900억달러에서 2017년말 1.74조달러 수준으로 확대(1.4조달러 완전위임 방식)
  - (전망) Cerulli(2017)에 따르면 OCIO는 향후 5년간 연평균 14% 성장(2022년 2.7조 달러)

### 글로벌 OCIO AUM 추이



자료 : P&I(2018), Chestnut Advisory Group(2018)

### 완전위임 규모

(단위: 백만달러, 명)

	완전위임 AUM	고객수
2007년말	90,868	479
2013년말	536,591	3,530
2014년말	746,026	9,597
2015년말	872,643	10,903
2016년말	883,193	11,018
2018년말	1,400,000	7,894

자료 : CIO매거진(2016, 2017, 2019)

# OCIO – Global Top 10

## ❖ OCIO 서비스를 제공하는 Provider는 약 64개(2017년)로 조사되며 투자컨설팅회사인 Mercer와 Russell Investment의 운용 규모가 가장 큰 편

- 연혁으로는 Northern Trust(1979년)와 Russell(1980년)이 초기 시장을 형성하였으나, 이후 연기금 자금의 성장과 함께 투자컨설팅회사를 중심으로 시장이 재편되는 추세

### Global Top 10 OCIO Providers

(단위: 백만달러)

순위	Provider	자산규모	전년동기 대비 변화
1	Mercer	211,971	34.5%
2	Russell Investments	163,764	32.4%
3	Aon Hewitt Investment	151,790	47.5%
4	Wills Towers Watson	115,429	42.0%
5	BlackRock	105,264	21.8%
6	SEI Investment	103,200	7.6%
7	State Street Global	92,290	15.0%
8	Goldman Sachs Group	81,586	33.4%
9	Wells Fargo	80,669	3.4%
10	Northern Trust Asset Mgmt	69,118	10.6%
전체 운용자산 규모		1,738,988	23.0%

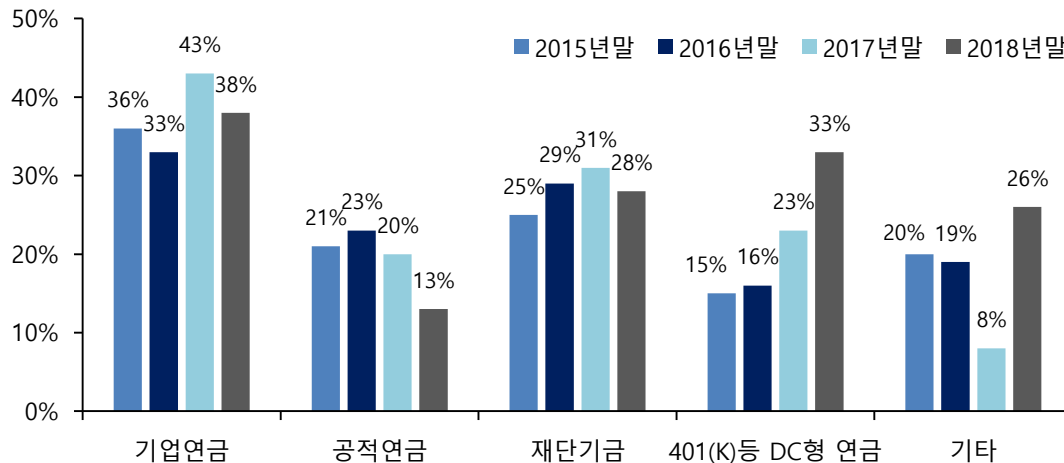
주 : 2017년 말 완전위임과 부분위임을 포함한 AUM 기준  
 자료 : Pension & investment(2018)

# OCIO – 주요 고객

## ❖ OCIO 시장 규모의 확대에는 기업연금 및 연금자산 증가에 영향이 큰 편

- OCIO 고객군 중 기업연금펀드(DB)의 38%, 401(k)등 DC형 연금의 33%가 OCIO 제도를 활용하고 있는 것으로 응답하여, 연기금의 OCIO 활용 증가가 시장 확대의 직접적 배경임을 알 수 있음
- OCIO를 활용하는 기관의 직원 수를 살펴보면 기업연금의 투자직원은 평균 3명, 기관/재단기금 (endowment or foundation)의 투자직원은 평균 2명에 불과
- CIO 매거진(2019) 설문조사에 따르면 108개 asset owner 대상 중 아웃소싱을 전혀 하지 않는 기관들의 평균 투자직원 수는 10명, 아웃소싱을 하고 있는 기관의 평균 투자직원 수는 2명 수준

### 글로벌 OCIO 고객군 비중 추이



자료 : CIO매거진(2016, 2017, 2018, 2019)

# OCIO – 활용 비중

- ❖ OCIO 시장이 확대됨에 따라 향후 OCIO를 이용할 계획이 있다는 비중이 증가하고 있음
  - CIO 매거진에 따르면 조사 대상 기관 중 포트폴리오 전체를 OCIO로 아웃소싱 하거나 할 계획이라고 응답한 비중이 2015년 말 54%에서 2018년 말 63%로 증가
    - 25% 미만만 위임하겠다는 비중은 오히려 22%(15년)에서 7%(18년)로 감소
  - 자산보유자(asset owner)가 OCIO를 활용함에 있어 OCIO를 신뢰하고 결과에 만족하여 향후에도 적극적으로 운용을 맡길 의사가 있는 것으로 조사됨 (OCIO survey(2017))
    - 전체 서비스에 대해 매우 만족이 61%, 만족이 35%로 총 96%의 기관이 긍정적인 답변

## 전체 포트폴리오의 OCIO 아웃소싱 비중

	2015년말	2016년말	2017년말	2018년말
100%	54%	54%	65%	63%
75%~99%	14%	14%	14%	22%
50%~74%	5%	5%	-	-
25%~49%	5%	5%	5%	8%
25%미만	22%	22%	5%	7%

주 : 중복응답

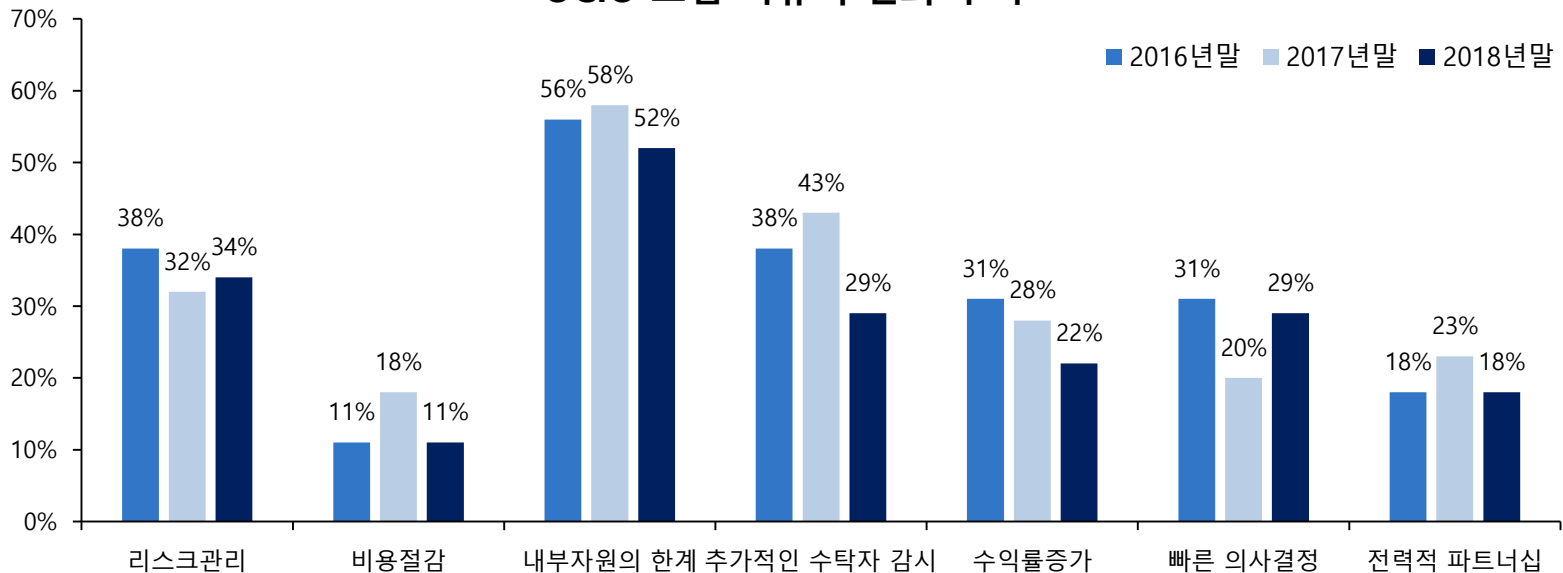
자료 : CIO매거진(2016, 2017, 2018, 2019)



# OCIO – 도입 이유

- ❖ 자산보유자의 OCIO 도입 이유는 내부자원의 한계가 가장 주요함
  - 비중이 소폭 감소하였으나, 자산보유자의 52%가 OCIO 도입 이유로 내부 인력 부족을 제시
    - 수익률 제고 필요성이라고 답변한 기관은 22%로 지속적으로 감소하는 추세
  - 리스크관리 강화의 필요성은 계속해서 30% 이상의 비중을 차지하고 있음
- ❖ OCIO 도입 목적은 대형기관(10억달러)을 중심으로 절대수익에서 위험축소로 이전하는 추세

### OCIO 도입 이유의 변화 추이



주 : 중복응답

자료 : CIO매거진(2016, 2019)

## II. OCIO 제도 활용 현황

---

# 국내 OCIO - 전담운용기관

- ❖ 국내 대형 공적기금의 전담운용기관은 일종의 OCIO 개념으로, 특정 기금으로부터 자금을 받아 각 기금의 자산배분 계획 및 허용범위 이내에서 하위 운용사에 자산을 배정 및 관리하고 전략적 의사결정에 대해 자문하는 주간위탁운용사 역할 수행
  - 전술적자산배분(TAA)을 포함하여 하위운용사 선정 및 관리 등 자산운용의 실행(Do) 기능 수행
  - 위험관리, 성과평가(See) 등에 대한 포괄적인 자산운용 서비스 포함
  - 전략적자산배분 등 계획(Plan) 단계는 개별 기금의 의사결정위원회에서 결정하는 구조

## 전담운용기관(주간운용사)의 업무 및 조직

구분	전담운용기관(자산운용사 또는 증권사)
기능	Outsourced CIO
	· 유니버스 구성과 전술적 자산배분 · 성과평가와 위험관리 · 자산운용에 대한 포괄적 자문지원
인력 및 조직	독립된 전담운용조직과 전문인력 배치
시스템	기금운용지원 전문시스템 활용(투자관리, 성과평가, 위험관리 전용시스템)
FIREWALL	분리된 독립 사무실과 전용시스템 사용
운용대상자산	일부 현금성 자산을 제외한 기금의 모든 자산

# 국내 OCIO - 주요 현황

- ❖ (2001) 기획재정부 주관의 공적 연기금투자플에서 도입
- ❖ (2012) 복수 주간운용사를 통한 경쟁 구도 조성
- ❖ (2014) 국토교통부 주택도시기금 주간운용사 경쟁 체계로 전환(자산운용사+증권사)
- ❖ (2015) 고용노동부 고용·산재기금 및 금융위원회 민간연기금투자플
- ❖ (~2018) 다수의 연기금 및 공제회에서 도입 검토
  - 방사선편기물기금 등 공적연금, 우정사업본부, 강원랜드, 민간기업(엔씨소프트 등)

## 주요 공적기금의 주간운용사 체계 도입 현황 (2016년)

구분	공적 연기금투자플		주택도시기금		산재보험기금	고용보험기금	민간연기금투자플
관할기관	기획재정부		국토교통부		고용노동부		한국증권금융
운용기관	삼성자산운용	한국투자신탁운용	미래에셋자산운용	한국투자증권	삼성자산운용	한국투자증권	한국투자신탁운용
선정일자	2001년 12월	2012년 12월	2014년 4월	2014년 4월	2015년 4월	2015년 4월	2015년 5월
보수	6.0bp	6.0bp	5.9bp	5.9bp	4.5bp	4.5bp	연기금투자플수준
운용규모	15조 내외	4조 내외	15조 내외	15조 내외	12~13조	7~8조	1조 내외
인력규모	15명	14명	12명	12명	14명	13명	8명

# 국내 OCIO - 비용 구조

## ❖ 전담운용보수

- 자산보유자는 전담운용기관 제도 도입시 Outsourced CIO로서의 역할 및 서비스 제공, 시스템 구축 등을 위한 전담운용보수 부담 (5bp 미만으로 축소)

## ❖ 독립적 운용 시스템 구축 비용

- 본사와의 방화벽 구축을 위하여 별도의 전산 프로그램 등 내부 시스템 구축

## ❖ 전담인력 비용

- 전담운용기관은 총괄부문, 운용부문, 지원부문, 리스크관리부문 등으로 전담운용 조직을 구성하고 약 10~15명의 전담인력 배치 (인력 규모 확대 추세)

## ❖ 외부자문 비용

- 전문자문기관 또는 자문 주제별 외부 전문가 활용 등을 통하여 기금이 요구하는 자산배분, 리스크관리 등에 대한 특화된 자문 서비스 제공

## ❖ 운용규모(AUM)에 비례하는 운용보수체계와 낮은 보수 수준으로 인하여, 최소 5조원 이상의 운용규모를 갖는 기금만이 OCIO 체계를 고려할 수 있음

# 글로벌 OCIO - 고객 및 사업구조

- ❖ 주요 글로벌 OCIO Provider의 고객 구성 및 사업 구조 등은 매우 다양함
  - Russell은 전체 수익에서 OCIO 수익이 차지하는 비중이 75%에 달함

### 주요 글로벌 OCIO Provider (2018년말)

	OCIO 시장 진입	OCIO관련 직원 수	OCIO포트폴리오 매니저 수	총 수익대비 OCIO 수익 비중	OCIO 완전위임 AUM	고객 수	고객군별 운용규모
Mercer	1995	343	88	44% (17년말)	\$228.6B	1,277	DB: \$122.6B DC: \$72.59B 헬스케어: \$10.6B 기타: \$22.77B
Russell Investment	1980	93	87	75%	\$208.04B	446	DB: \$70.79B DC: \$16.49B 헬스케어: \$3.12B 기타: \$110.1B
Aon Hewitt	2009	80	21	44% (17년말)	\$116.95B	410	DB: \$80.52B DC: \$31B 헬스케어: \$449M 기타: \$4.99B
Blackrock	2005	-	-	-	\$87.62B	95	DB: \$75.05B 헬스케어: \$4.8B 기타: \$7.76B
Goldman Sachs	1995	448	-	-	\$89.35B	350	DB: \$58.31B 헬스케어: \$12.7B 기타: \$17.42B
JP morgan	1988	1640	770	-	\$63.881B	420	DB: \$19.353B DC: \$220M 헬스케어: \$16.3B 기타: \$27.98B
SEI	1983	48	21	21%	\$84.4B	528	DB: \$50.73B DC: \$6.36B 헬스케어: \$10.8B 기타: \$42.47B

자료: CIO매거진(2019)

# 글로벌 OCIO - 수수료 체계

- ❖ 전체 OCIO Provider의 67%가 고정수수료(flat basis fee) 체계임
  - 최근 OCIO 수수료 체계는 고정수수료 증가, 성과보수 감소 추세
  - 고정수수료를 선택한 OCIO Provider의 비중은 2015년말 58%였으나 2018년말 67%로 증가한 반면, 성과보수체계는 동기간 20%에서 4%로 감소

## 글로벌 OCIO 수수료 체계 추이

	2015년말	2016년말	2017년말	2018년말
Flat Fee	58%	59%	50%	67%
Performance Fee	20%	11%	5%	4%
Sliding asset-based	39%	41%	50%	37%
Other	2%	2%	-	-

주 : 중복응답

자료 : CIO매거진(2016, 2017, 2018, 2019)

# 글로벌 Provider의 운용 및 수수료

- ❖ 자산규모별 수수료 체계에서도 고정수수료체계의 비중이 증가, 글로벌 OCIO Provider의 수수료는 평균적으로 아웃소싱 AUM 규모에 따라 부과되며 약 30~100bp수준
  - 운용규모 5억달러 미만, 10억달러 초과인 경우 고정수수료체계의 비중이 높은 편
  - 운용규모 5억달러~10억달러의 경우는 자산연동수수료체계의 비중이 증가한 반면 성과보수체계는 오히려 감소

### 자산규모별 아웃소싱 수수료 체계 비중

	2016년말			2018년말		
	<\$500M	\$500M-\$1B	>\$1B	<\$500M	\$500M-\$1B	>\$1B
Flat fee	59%	50%	63%	69%	33%	73%
Performance fee	0%	50%	32%	0%	0%	9%
Sliding asset-based	37%	50%	42%	31%	67%	36%
Other	4%	0%	0%	-	-	-

주 : 중복응답

자료 : CIO매거진(2016, 2017, 2018, 2019)



### III. OCIO 시장 활성화

---

# 자산보유자의 OCIO 미활용 사유

❖ 자산보유자들이 OCIO를 활용하지 않는 이유는 다양하나, 다수의 관련 서베이에 의하면 OCIO 미활용의 주요 사유는 OCIO 운용사에 대한 신뢰 부족과 운용에 대한 통제력 약화에 대한 우려인 것으로 파악됨

## OCIO 도입 미활용 사유

Russell Campbell(2015)	Chatham Partners(2013)	AI-CIO(2014)
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) 부적절한 OCIO를 선정할 위험</li> <li>2) 자산운용사 선정에 대한 개방형체계(open architecture)를 포기하는 것에 대한 염려</li> <li>3) 자산운용사들에 대한 접근성과 리더쉽의 포기</li> <li>4) 자산보유자가 자기관이 기존에 운영하고 자산들과 운용사들의 자금을 회수하여 OCIO에게 이관하여야 하는 문제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) 내부자원과 전문가를 이미 보유</li> <li>2) 높은 비용이 예상</li> <li>3) 투자자문 회사가 필요한 지원을 해주고 있음</li> <li>4) 아웃소싱하는 것이 더 좋은 성과를 보이기 어려울 것 같음</li> <li>5) 공동의 선관주의 관리자방식(co-fiduciary service)이 나은 가치를 더하기 어려울 것 같음</li> <li>6) 보유한 자금규모가 너무 커서 전체를 한꺼번에 아웃소싱 하기 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) 총괄 통제권을 유지하고 싶음</li> <li>2) 내부 투자전문가를 신뢰함</li> <li>3) 비용, 이사회 지원업무 등을 투자자문 회사를 통해 하는 것이 편리해 보임</li> </ul>

# Case study – A 운용사

- **(수탁자별 위탁규모)** 고객의 성격에 따라 다르며 이상적인 위탁규모는 10억불~50억불 수준
- **(자산군)** 전통적자산 및 대체투자자산을 포함한 모든 자산군에 대하여 아웃소싱
- **(위임방법)** 완전위임 및 부분위임
- **(운용수수료)** Fiduciary management fee 와 Investment management fee를 합한 Total Fee가 부과되며 자산군 및 투자목적 등에 따라 차이가 있음 (Total Fee는 약 0.42%~0.73% 수준)
  - Fiduciary management fee: 위탁규모가 작을수록 높은 수수료, 위탁규모가 클수록 낮은 수수료 부과
  - Investment management fee: 글로벌주식(액티브)은 0.4%~0.7%, 글로벌주식(패시브)는 0.1%이내
  - Total fee(중간값): 5천만\$ 이하는 0.67%, 2.5억\$ 이하는 0.54%, 7.5억\$ 이하는 0.44%, 15억\$ 이하는 0.42%
- **(위험관리 및 성과평가)** 분기별 모니터링 실시, 매월 월간보고서 작성/ 분기보고서 작성하며, 분기보고서는 투자목적, 벤치마크& 경쟁사 대비 성과, 자산배분 현황, 전반적인 시장 코멘트 등이 작성된 포괄적 리포트여야 함
  - OCIO 매니저는 분기별로 Government/board meeting 참석하여 시장현황과 전망, 포트폴리오 운용 내용 공유
  - 전략적 자산배분모델, OCIO 매니저 성과, 고객의 내부 투자정책/규정 관련 검토는 매 3년마다 이루어짐

# Case study – B 운용사

- ▶ **(운용규모)** 약 1,150억달러
- ▶ **(고객군)** DB와 DC형의 기업연금 고객으로 주로 아시아지역 asset owner가 주 고객 임
- ▶ **(위임방법)** 완전위임 및 부분위임
- ▶ **(운용방법)** 연금의 수급기간에 따라 4단계로 나누어 각 유형에 맞는 운용방법 제시
- ▶ **(수수료)** 기본수수료와 성과수수료
  - 기본수수료는 bundle과 unbundle로 나뉘며 수탁관리자에 의해 자산이 운용되면서 발생하는 전체 비용과 수탁관리자의 서비스비용을 의미
  - 성과수수료는 수익에 따라 사전에 설정된 일정 비율로 지급되는 것으로, 초기 높은 위험의 포트폴리오에서는 높은 수수료율을, 위험감소 포트폴리오에서는 낮은 수수료를 부과
- ▶ **(위험관리 및 성과평가)**
  - 수탁관리자 모니터링, 수탁관리자의 투명하고 명확한 대화창구 및 가이드라인 필요

# Case study – Mandate

- Asset allocation benchmark : 벤치마크는 수탁자의 목표와 일관된 프로세스를 제공해야 함
  - 수탁관리자(fiduciary manager)는 수탁자(trustee)가 설정한 자산배분에 부합하는 포트폴리오 구현
  - 수탁자는 각 자산군 범주에 대한 개별 시장 지수를 지정하고 다양한 자산 배분에 대해 일부 재량권이 있으며, 부채 헤징 요소를 명시해야 함
  - 위험제한은 벤치마크와 부채에 허용되는 위험의 범위를 참조하여 설정
- Target return mandate
  - 수탁관리자는 부채를 초과하는 특정 수익률을 목표로 하며, 각 자산군 범주에 대한 정해진 자산배분은 없음
  - 위험제한은 수익목표(return target)와 일치해야 하고 부채와도 관련되어야 함
  - 적극적 목표달성을 위해 자산배분을 다양화하고 목표수익을 유지하기 위한 과정으로 경우에 따라 직관적으로 재조정되어 질 수 있음
- Target funding level mandate
  - 수탁관리자는 특정시점에 특정 기금 수준을 목표로 포트폴리오 구축하며, 자산범주와 위험에 제한이 있음
  - 수탁관리자는 포트폴리오 수익 목표 변경의 유연성이 부여됨
- Journey plan mandate
  - Target return mandate와 Target funding lever의 조합으로 볼 수 있으며, 수탁자는 시간에 따른 수익프로파일 설정
  - 전반적인 위험수준과 수익률은 수탁자의 통제하에 있으며, 동적 위험감소 프로세스를 제공

# OCIO 시장 활성화 – 역할 확대

- ① 상위 의사결정 단계로 위임의 범위 확대
- ② 계약 관계의 유형화 및 표준화
- ③ 수수료 수준 현실화
- ④ 독점적 전담운용 요구 최소화
- ⑤ OCIO 운용사와의 전략적 제휴 관계 강화

## ① (OCIO의 역할) 상위 의사결정 단계로 위임의 범위 확대

- 기존의 투자자문과 차별되는 서비스를 위해서는 위임의 범위가 전략적자산배분을 포함한 상위 의사결정 단계로 확대되는 것이 유리함
- 역할과 책임(R&R)이 부여되지 않는 자문서비스는 내용의 충실성과 지속성 측면에서 한계가 있음
- OCIO가 수행하는 투자의사결정의 결과에 상응하는 성과급체계(incentive scheme)가 요구됨
  - 국내 OCIO에서 전술적자산배분(TAA)이 적극적으로 실행되지 않는 이유

# OCIO 시장 활성화 – Mandate

## ② (Mandate) 계약 관계의 유형화 및 표준화

- 글로벌 OCIO Provider의 경쟁력은 유연하고 다양한 운용 계약(mandate) 구조에 있음
- 자산보유자의 OCIO 도입 목적이 온전하게 달성될 수 있도록 Mandate가 작성되어야 함
- 예를 들면, OCIO를 통해 운용하고자하는 자산의 성격과 방식에 따라 차별적인 Mandate 요구
  - 완전위임과 부분위임
  - 전통적자산과 대체투자
  - 국내투자과 해외투자
- Mandate Case study와 같은 형태의 시장에서 보편적으로 통용되는 유형화 및 표준화 정착
  - 자산보유자와 자산운용자 모두 관련 경험과 실적(track record)이 충분치 않은 상황

# OCIO 시장 활성화 - 수수료

## ③ (Fee) 수수료 수준 현실화

- 원가 개념의 기본 운용보수 수준 현실화 필요
  - 전담 인력 및 독립적인 운용 시스템 구축 및 관리에 수반되는 원가 개념의 수수료
- 과도한 출혈식 수수료 경쟁은 장기적으로 결국 부실한 서비스와 저조한 운용성으로 귀결
  - 조달청 방식의 OCIO 운용사 선정 체계가 갖는 구조적 한계
  - 공적기금의 부적절한 감사 이슈 등
- A 운용사 사례에서와 같이 운용자산의 성격에 따라 차등적인 Investment management fee 설정
  - Passive management vs. Active management
  - Traditional asset vs. Alternative asset
  - Domestic investment vs. Overseas investment
- 예를 들면, OCIO 체계에 위험예산제도(risk budgeting)를 정착시키기 위해서는 이에 상응하는 성과보수체계의 도입이 필수적임
  - 복수 주관운용사에 대한 자금 차원의 위험예산 배분과 초과수익 창출에 따른 성과보수
  - 하위 운용사에 대한 주관운용사의 위험예산 배분과 운용사별 초과수익 성과에 기반한 성과보수



# OCIO 시장 활성화 – 전담운용

## ④ (규모의 경제) 독점적 전담운용 요구 최소화

- 전담 인력 및 전담 운용시스템에 대한 과도한 요구는 시장 발전의 가장 큰 걸림돌이 됨
  - 이로 인하여 OCIO 체계 도입을 위한 최소 운용규모(AUM)가 5조원 이상으로 추정
  - 중소 규모의 자산보유자에게 보다 의미가 있는 OCIO 제도가 대형 기관만 접근 가능하게 됨
- 전담운용체계를 요구하는 이유는 차별화된 서비스와 내부 정보 보안이나, 전담운용이라는 통제 장치로 이러한 목적을 온전히 달성하기는 어려움
  - 차별화된 서비스 : 물리적으로 차단된 전담인력 및 시스템을 요구함으로 인하여, OCIO 운용사가 갖고 있는 전사적 resource를 효과적으로 활용할 수 있는 기회가 오히려 제약됨 (규모의 경제 측면)
  - 내부 정보 보안 : 타인의 재산을 맡아 관리하는 운용사에 있어 정보 보안을 포함한 선관주의 및 신의성실의무는 전담을 요구하지 않더라도 당연히 보장되어야 할 기본 사항임
- 소수의 대형기금으로 구성된 현행 국내 OCIO 시장을 다수의 중소형 자산보유자로 확대하여 시장을 두텁게 하는 것이 무엇보다 중요함
  - 기금형 퇴직연금제도가 도입되더라도 현재와 같은 전담운용체계로 OCIO를 도입하는 경우 규모의 경제를 이룰 수 있는 대형 단일기금은 거의 없을 것으로 사료됨
  - 사내유보금을 운용하는 일반기업과, 대학기금, 공제회 등이 OCIO 시장으로 편입되기 위한 전제조건이 됨
- 인력과 시스템 모두에서 전담에 대한 요구는 최소 사항으로 설정할 필요

# OCIO 시장 활성화 – 전략적 동반자

## ⑤ (장기투자) OCIO 운용사와의 전략적 동반자 관계 강화

- OCIO는 충분한 운용실적(track record)과 이에 기반한 투자자 신뢰를 바탕으로 하는 장기적 동반자 관계임을 감안하여, 일회성의 계약 관계가 아닌 전략적 제휴 관계로 설정되는 것이 이상적임
  - 이러한 이유로 역량이 뛰어난 OCIO에 대한 시장의 양극화라는 글로벌 트렌드는 자연스러운 양상임
- 현행 컨테스트 방식의 빈번한 OCIO 운용사 교체는 가능한 지양하고, 장기적 동반자 관계를 구축하려는 노력을 기울일 필요가 있음
  - OCIO 운용사에 대한 정기적이고 상시적인 평가와 이에 기반한 관리체계는 구축되어야 하나, 현재와 같이 특정 주기로 기계적 교체를 정례화 하는 것은 바람직하지 않음
- 공공기관과 금융기관 간의 전략적 제휴 관계 설정은 경우에 따라서 감사 이슈와 연결될 가능성 우려

End of Document