

OCIO 비즈니스를 위한 제언

2022.06

박래수

목 차

- » 장기적 비즈니스
- » 전사적 비즈니스
- » 인적 체화 비즈니스
- » 기타 이슈

장기적 비즈니스

■ 자산보유자와의 이해상충

- 내부역량이 부족한 투자자들의 관심은 (단기간의) 수익률 제고
- OCIO의 미션은 자산배분과 리스크관리 등 자산운용의 전반적인 서비스 제공 ⇒ 단기적으로 그 성과를 드러내기 쉽지 않음
- 국내의 경우 OCIO의 역할과 권한에 상당한 제약 존재

■ OCIO에 선정되기까지의 기나긴 여정

- 명성효과를 얻기까지 매우 긴 시간 소요 ex. 미래에셋자산운용 사례 등
- not continuous but jump process
 - ⇒ 실패 자체가 자산이 되는 비즈니스로서 긴 호흡 필요
 - ex. 한투증권, 신금투 등
 - ⇒ 속칭 '뺏다방' 지양 ex. 삼성자산운용

장기적 비즈니스

▪ 마케팅 관련

- 20년 이상 장기적으로 숙성된 시장 환경 ⇒ surprise 보다 신뢰 및 명성 필요
- 비즈니스 지속성에 대한 대내외 절대적 신뢰 필요 (ex. '21, 7월 부산)
- 세대별 맞춤형 접근 필요 (ex. 미래에셋자산운용)
- OCIO 대상 기관의 분류를 통해 단계적 목표를 수립할 것
 - ⇒ 단기에 목표를 달성하지 못하더라도 지속적으로 투자할 수 있는 동력을 유지 필요
- 다양한 이해관계자들을 관리하기 위한 불가피한 비용지출에 대해 충분히 이해할 것
 - ⇒ 항상 효율적인 비용관리가 가능하지는 않음

전사적 비즈니스

▪ OCIO 비즈니스의 특성

- 종합적인 자산운용 비즈니스: 영업, 운용 및 operation과 인력, system, process, 경험 등이 총 망라됨
 - ⇒ 기획/마케팅/자료준비/pt 등 서로 다른 업무의 분류 및 담당자를 명확하게 지정하여 책임과 권한을 분명하게 하고 성과에 대한 평가 및 보상 필요
 - ⇒ 중간점검을 통해 OCIO 준비과정의 직/간접적인 성과에 대해 평가 필요
 - ⇒ 자산운용의 결정판

전사적 비즈니스

▪ OCIO 비즈니스의 특성 (계속)

- 이러한 비즈니스를 획득하고 유지하기 위해서는 단순히 해당업무 부문(장)만의 역량과 관심으로는 부족함
 - ⇒ OCIO 부문장으로의 분권 혹은 위임은 자칫 무책임할 수도..
 - ⇒ Owner 혹은 CEO 수준의 이해와 동의 등 전사적인 공감대 하에 지속적인 지원과 관심 필요 (회사내 타부서의 견제와 간섭 최소화 위해)
- 회사차원에서 OCIO 시장에 대한 명확한 비전을 수립하여 궁극적으로 얻고자 하는 목표를 명확히 해야

전사적 비즈니스

▪ 증권사 특성관련

- 증권사는 수익위주 & 매일(단기간)기준 성과위주 ⇒ 위의 긴 호흡과 괴리
- OCIO 비즈니스에 대한 이해 부족 (ex. 최근의 신규 진입 증권사들)
- 최근의 증권사 영업성과호조와 대비되는 OCIO 시장상황
⇒ 조직내 부서간 경쟁으로 성과(급) 조정 어려움

cf. 지주사 계열의 사례

- OCIO 획득이 업무관련자들 만의 단기목표가 아닌 전사적인 프로젝트로 인식 필요하고 이에 맞춰진 성과평가 및 보상체계 필요
- 다만, 필요한 경우 객관적인 점검을 통해 신속하게 방향전환을 실행
⇒ OCIO의 타겟, 방법 등 정기적인 점검이 필요하고, 경우에 따라서는 출구 전략도 필요

인적 체화 비즈니스

▪ man power

- OCIO 선정과정은 여전히 개선여지 많음
(ex. 조달청 입찰과정, 심사자 선정 등)
 - ⇒ 여전히 진입 장벽으로 작용
 - ⇒ OCIO 담당자들의 노우하우 및 체화된 역량 중요
- OCIO 담당자들의 실패경험 역시 회사의 자산으로 인식 필요
(ex. 한투운용, 신금투 사례 등)
- 앞서의 '긴 호흡'과 일맥상통한 인재관리 필요

인적 체화 비즈니스

▪ KPI 및 마케팅 관련

➢ 신규 vs 유지 성과에 대한 비대칭성

⇒ 모자산운용사의 실무자평가시스템의 경우 신규사업선정은 1점인데 비해, 기존사업 유지는 0점, 기존사업 유지실패는 $-\infty$ 등

▪ 제안서 및 PT관련

➢ 언변 vs 경험 (ex. 산재 재선정시 삼성자산운용)

⇒ 일정한 정답은 없지만 고유의 색깔과 일관성 필요

기타 이슈

- leading group의 책임감 공유
- 선정이후의 잡음 심화 ⇒ 내로남불 및 시장의 새로운 위기
- 전담인력문제
- 수수료의 현실화 등

감사합니다.