

Part
02

2026년 자산운용 부문 전망

전환기의 자산운용 산업: 정체 속 혁신, 구조 속 재편

서문. 자산운용 부문의 역설, 성장은 멈췄지만 변화는 가속화

01. ETF의 급성장, 헤지펀드의 전환, 사모자본의 재배치...
경계가 희미해지는 산업 구조와 진화하는 상품 모델

02. 규제 개혁이 이끄는 사모시장 접근성 확대와 새로운 상품 혁신의 물결

03. 상품 전문성과 디지털 역량이 이끄는 새로운 인재 전략의 시대

3.1 상품 전문성, 자금조달, 프로세스 최적화...자산운용 산업의 성장 동력 이끄는 인적 역량
3.2 기술 인재의 재정의: 'AI 번역가'의 부상

04. AI, 실험 단계에서 전사 플랫폼으로: 자산운용 산업의 구조적 전환 가속화

4.1 스스로 사고하고 행동하는 '자율형 운용 파트너' 에이전틱 AI의 부상
4.2 AI, '샌드박스'를 넘어 실질적 성과 입증의 단계로

05. 복잡성의 시대를 기회로 바꾸는 2026년 자산운용 부문의 행동 전략

새로운 성장 원천으로 기회를 포착하고,
만만치 않은 규모 확대의 과업을 이행하는 것이
자산운용 부문의 핵심 과제로 떠오르고 있다.



💡 Key point

- ✓ 액티브 운용은 재구축되는가, 재포장되는가, 아니면 둘 다인가?
- ✓ 규제 변화는 자산운용의 재창조를 얼마나 빠르게 가속화하고 있는가?
- ✓ 다음 시대의 자산운용 산업에서 성공을 좌우할 핵심 역량은 무엇인가?
- ✓ 인공지능(AI)이 성숙함에 따라, 운용사는 통제력을 잃지 않고 이를 대규모로 확장할 수 있는가?

서문 자산운용 부문의 역설, 성장은 멈췄지만 변화는 가속화

2026년을 앞두고 자산운용 부문은 역설적 상황에 직면해 있다. 수익 성장은 여전히 쉽게 달성할 수 없는 상태이지만, 동시에 차별화의 기회는 그 어느 때보다도 커지고 있다. 많은 투자자들이 여전히 저비용 상품으로 이동하고 있으며, 대체투자 특히 사모시장은 차세대 성장의 중심축으로 부상하고 있다. 일부 선도 운용사들은 인공지능(AI)을 실험적 수준에서 벗어나 기업 전반에 적용되는 플랫폼으로 확장하고 있다. 그러나 이와 동시에 기술 자율의 증가, 규제 및 준법감시 의무의 강화, 유통 채널의 복잡성 확대는 일부 운용사로 하여금 운영 모델, 인재 전략, 상품 구조를 근본적으로 재고하도록 압박하고 있다.

본고는 이러한 주요 주제와 함께, 2025년 남은 기간과 2026년 한 해 자산운용 업계가 마주할 중요한 선택지들을 심층 분석한다.

01

ETF의 급성장, 헤지펀드의 전환, 사모자본의 재배치...경계가 희미해지는 산업 구조와 진화하는 상품 모델

자산운용 산업은 지금 변곡점에 서 있다. 장기 보유형 액티브 펀드의 상품화와 지속적인 비용 압박, 경쟁력과 비용 효율을 동시에 높이는 수단으로 부상한 AI의 급격한 발전, 개방적 규제 환경이 서로 맞물리며 기존 산업 구조에 근본적 변화를 일으키고 있다. 이러한 변화는 단순히 액티브와 패시브 운용의 경계를 무너뜨릴 뿐 아니라, 공모시장과 사모시장 간의 구분도 점차 열어지게 만들고 있다. 결과적으로 액티브 상장지수펀드(ETF), 하이브리드 상품, 심화되는 산업간 융합은 자산운용 산업 자체의 구조적 변화를 예고하고 있다.

전통적 자산운용사들 사이에서는 액티브 포트폴리오 운용 상품 구조의 진화가 가속화되고 있다. 액티브 운용형 뮤추얼펀드는 꾸준한 자금 유출을 겪고 있으며, 투자자들은 보다 비용 효율적인 대안, 특히 ETF로 이동하고 있다. 반면 패시브 뮤추얼펀드는 여전히 순유입을 유지하고 있으나, 유입 속도는 점차 둔화되고 있다. 이에 비해 ETF 시장은 지속적이고 견조한 성장세를 유지하고 있다. 패시브 ETF가 여전히 유입의 대부분을 차지하고 있으나, 액티브 ETF의 비중이 빠르게 확대되고 있다. 미국 시장에서 전체 ETF 순유입에서 액티브 ETF가 차지하는 비중은 2014년 1%에서 2024년 26%로 급등했다. 이는 전문 운용의 장점과 ETF 구조의 효율성을 결합한 상품에 대한 선호가 뚜렷이 강화되고 있음을 보여준다.¹ 2024년 한 해 동안 미국 내 액티브 ETF는 468개가 새로 출시되어 총 1,600개 펀드로 늘었으며, 같은 기간 패시브 ETF는 52개 증가하는 데 그쳤다.² 반면 액티브 뮤추얼펀드는 171 개, 패시브 뮤추얼펀드는 5개 각각 감소했다.³ 액티브 ETF의 운용자산(AUM) 규모 역시 5,020억 달러에서 8,430억 달러로 68% 급증했다.⁴ 유럽에서도 유사한 흐름이 나타난다. 집합투자기구(UCITS) 기준 액티브 ETF로의 순유입 비중은 2020년 2.1%에서 2024년 6.1%로 상승했으며⁵ AUM은 2023년 272억 유로에서 2024년 490억 유로로 80% 증가했다.⁶

이러한 액티브 ETF의 급성장은 단순한 유행이 아닌 구조적 재편의 신호로 볼 수 있다. 자산운용사와 투자자 모두가 새로운 투자 선호와 혁신의 시대에 맞춰 전략을 재조정하고 있기 때문이다. 동시에 액티브 ETF는 여전히 수요가 견조한 패시브 상품으로 인한 마진 압박을 완화하는 역할도 할 것으로 보인다. 기존 뮤추얼펀드에 ETF 세어클래스(share class)를 도입하는 시도는 액티브 펀드의 자금 유출을 완화할 수 있는 혁신적 대안으로 주목된다. 다만 ETF는 뮤추얼펀드와 달리 백오피스 체계가 상이하기 때문에, 운용사는 시스템 업그레이드를 위한 투자 부담을 감수해야 한다.⁷

6.7470	5.407	6.3280	2.2400	▲ 74.9870	▲ 6.7470	6.7470
4.5740	0.457	3.5710	8.3870	▲ 10.2000	▲ 4.5740	4.5740
86.560	0.650	86.560	▲ 0.650	57.030	▲ 86.560	86.560
57.030	807.5	57.030	5.7540	47.0540	▲ 57.030	57.030
EJ+EO	IDGH	EJ+EO	IDGH	EJ+EO	LSMV/K	EJ+EO
86.560	0.650	86.560	▲ 0.650	57.030	▲ 24.7150	▲ 86.560
57.030	807.5	57.030	5.7540	47.0540	▲ 57.030	57.030
5.7540	0.607	5.7540	▲ 807.5	0.7540	▲ 6760.70	5.7540
0.7540	540.5	0.7540	▲ 540.5	86.560	▲ 34.7180	0.7540
6.5070		8.7860	▲ 760.7	6.3610	▲ 1807.50	8.7860
3.5750	760.7	5.3230	▲ 5.407	6.3280	▲ 62.3240	3.5750
0.7450	5.407	6.3610	▲ 5.407	3.5710	▲ 72.2400	0.7450
6.7470	5.407	6.3280	2.2400	▲ 74.9870	▲ 6.7470	6.7470
4.5740	0.457	3.5710	4.9870	▲ 18.6350	4.5740	3.5740
86.560	0.650	86.560	▲ 0.650	57.030	▲ 10.560	86.560

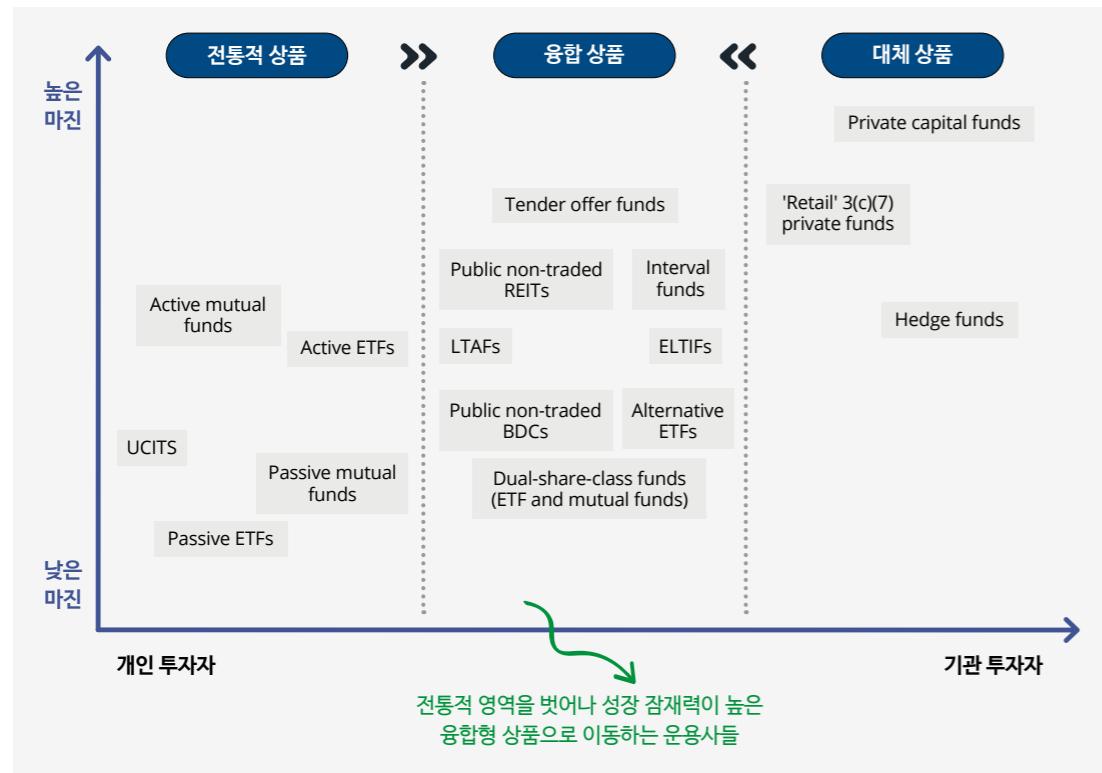
한편 사모자본 시장의 자금 조달은 지난 3년간 지속적으로 감소했다. 2021년 정점을 찍은 이후 2024년까지 약 3분의 1 수준으로 축소됐다.⁸ 신규 펀드 출범 수는 이보다 더 급감해 약 3분의 2 가까이 줄었는데, 이는 불확실한 시장 환경 속에서 일반파트너(GP)와 유한책임파트너(LP) 모두 신중한 태도를 보이고 있음을 시사한다.⁹ 동시에 수익률이 과거 평균치를 크게 하회하면서 투자 심리가 위축되고 자산 성장세도 둔화됐다.¹⁰ 특히 관세 불확실성이 주요한 시장 마찰 요인으로 작용하며, 다수의 기업들이 공급망 재편과 수입대체 전략을 재검토하고 있다.¹¹ 다만 향후 12~18개월 내 관세 관련 불확실성이 완화된다면, 교역 비용과 가격에 대한 가시성이 높아지면서 기업 가치평가에 대한 신뢰도 역시 회복될 가능성이 크다. 이는 거래 활성화, 투자자 배분 정상화, 신규 자금 조달 여건 개선으로 이어질 수 있다. 영국과 미국에서는 확정기여형(DC) 연금제도 내에서 대체투자 허용 범위를 확대하려는 정책 논의가 이어지고 있다.¹² 미국 노동부는 최근 2021년 지침을 철회하여, 401(k) 제도 내에서 대체투자 편입을 제한하던 규제를 완화했다.¹³ 이와 더불어 개인투자자 접근이 가능한 대체투자 상품이 늘어나면서 사모시장 성장세는 더욱 가속화될 전망이다. 딜로이트 금융서비스센터는 개인투자자 대상 상품을 포함한 대체펀드 시장이 향후 10년간 연평균 50% 이상 성장해 2030년 말에는 최대 4조 1,000억 달러 규모에 이를 것으로 예측했다.¹⁴ 즉, 관세 안정, 연금 접근성 확대, 개인투자자 참여 확대 중 하나만 실현돼도 사모시장은 상당한 수혜를 볼 가능성이 크다.

몇 년간 순유출을 겪던 헤지펀드 시장은 최근 들어 점진적으로 회복세를 보이고 있다. 안정적인 자금 유입이 재개되면서 투자자 신뢰가 회복되고 있는 것이다.¹⁵ 통화정책의 변화와 그로 인한 시장 변동성 확대는 액티브 및 기회주의적 전략에 유리한 환경을 조성하고 있다. 이에 대응해 여러 대형 헤지펀드는 사모대출 영역으로 확장하며, 새로운 수익원을 확보하고 비즈니스 모델을 다각화하려는 움직임을 보이고 있다.¹⁶ 이러한 흐름이 가속화될수록, 헤지펀드-사모펀드-기타 대체투자 상품 간의 구조적 경계가 더욱 희미해지고 있으며, 이는 자산운용 산업 전반의 구조적 진화를 예고하는 또 다른 신호로 해석될 수 있다.

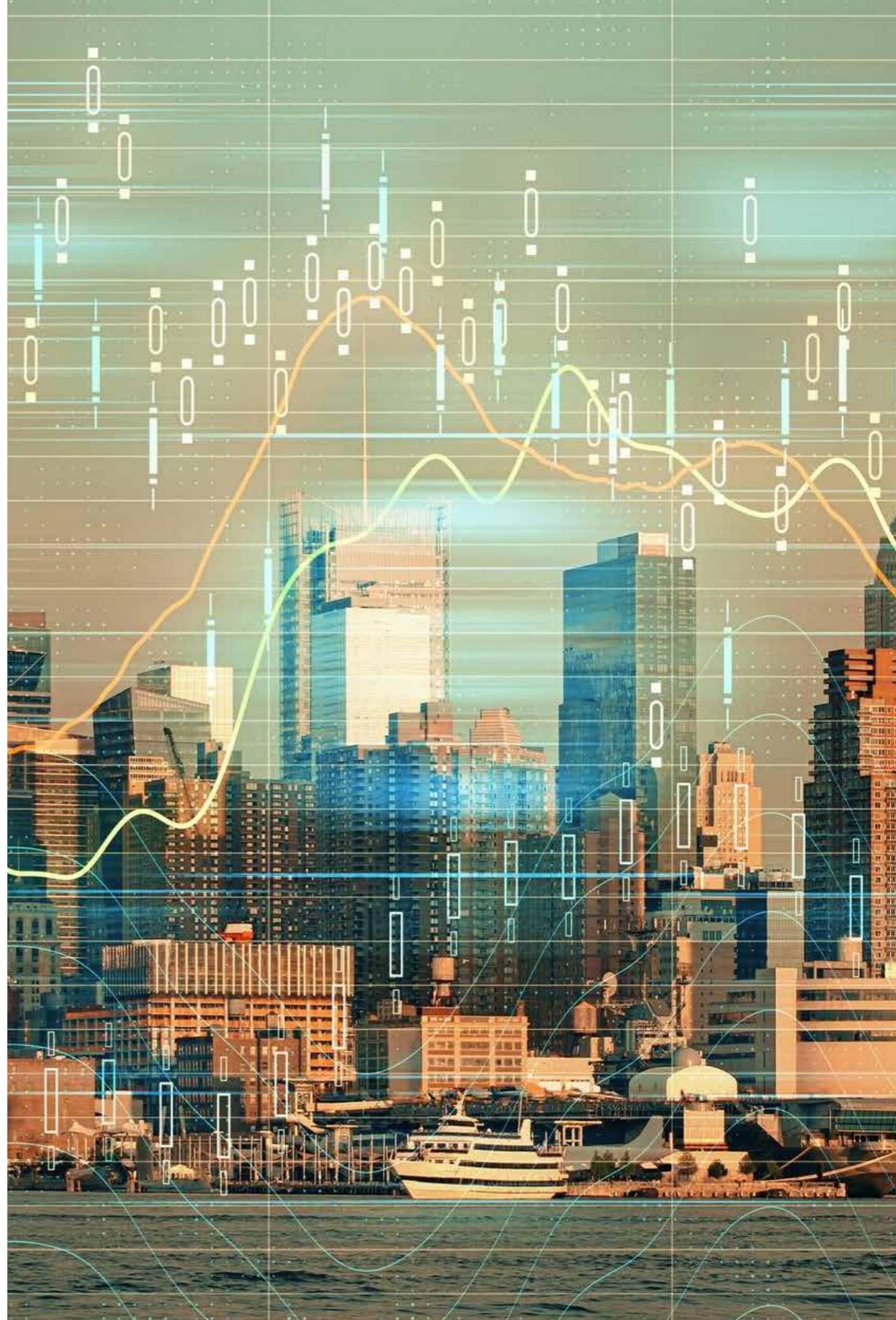
1. Investment Company Institute (ICI), 2025 Investment Management Company Fact Book, 2025; Deloitte Center for Financial Services analysis of ICI data.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Federico Cupelli and Vera Jotanovic, "The rise of active ETFs in Europe – A short review," Industry Perspective 1 (April 2025), European Fund and Asset Management Association (EFAMA); EFAMA, Fact Book 2025, 23rd Edition, 2025.
6. Cupelli et al., "The rise of active ETFs in Europe – A short review."
7. Lydia Beyoud, "SEC to prioritize review of mutual fund ETF applications," Bloomberg, March 17, 2025.

8. Hilary Wiek et al., Q1 2025 Global Private Market Fundraising Report, PitchBook, May 23, 2025, p. 3.
9. Ibid; Deloitte Center for Financial Services analysis of PitchBook data.
10. Wiek et al., Q1 2025 Global Private Market Fundraising Report, p. 3; PitchBook, Q4 2024 PitchBook Benchmarks, July 9, 2025, p. 8; Deloitte Center for Financial Services analysis of PitchBook data.
11. Michael Wolf, "United States Economic Forecast Q2 2025," Deloitte, June 25, 2025.
12. US Department of Labor (DOL), Employee Benefits Security Administration (EBSA), "U.S. Department of Labor supplement statement on private equity in defined contribution plan designated investment alternatives," December 21, 2021; The Pensions Regulator, "Focus on value from DC pension investments set to increase after regulation changes," press release, August 24, 2023; Jeanne Sahadi, "Private equity wants in on your 401(k). What you need to know before investing," CNN, June 13, 2025.
13. DOL, "US Department of Labor rescinds 2021 supplemental statement on alternative assets in 401(k) plans," August 12, 2025.
14. Eric Fox et al., "Semi-liquid funds: A US\$4 trillion opportunity for traditional and alternative investment managers," Deloitte, September 11, 2025.
15. With Intelligence, With Intelligence, accessed on August 21, 2025.
16. Amelia Pollard, Eric Platt, and Harriet Agnew, "Hedge funds seek to expand into private credit," Financial Times, June 30, 2025.

그림 1. 상품 혁신이 경계를 허물며, 전통 자산운용사-헤지펀드-사모자본 간 구분이 사라지는 시대



참조: 이중주식형 펀드(dual-share-class fund)는 아직 미국 증권거래위원회(SEC)의 승인을 받지 못한 펀드 구조임. / UCITS(undertakings for collective investment in transferable securities): 유럽연합(EU)의 집합투자기구 규제 프레임워크 / REIT(real estate investment trust): 부동산에 투자해 발생한 임대 수익이나 매각차익을 투자자에게 배당하는 형태의 집합투자기구 / ELTIF(european long-term investment fund): 유럽 장기투자펀드 제도 / ETF(exchange-traded fund): 거래소에 상장되어 주식처럼 실시간 거래가 가능한 집합투자상품 / LTAf(long-term asset fund): 영국의 장기자산펀드 제도 / BDC(business development company): 미국 내 중소기업 및 신종기업에 대한 투자·대출을 주요 목적으로 하는 상장형 투자회사
출처: Deloitte Center for Financial Services analysis.



02

규제 개혁이 이끄는 사모시장 접근성 확대와 새로운 상품 혁신의 물결

투자자 수요와 성과의 변화 추세는 진화하는 규제 환경과 결합돼 자산운용사들에게 새로운 기회가 되고 있다. 현재 상장기업 대비 비상장기업의 비율이 낮은 현실 속에서, 투자자들이 사모시장 투자에 더 쉽게 접근할 수 있도록 제도적 문호를 넓혀야 한다는 목소리가 많은 업계 관계자들 사이 커지고 있다.¹⁷ 규제의 지원과 기술적 진보가 맞물릴 경우, 투자자들이 다양한 포트폴리오에 자본을 배분할 수 있게 하는 혁신적 상품 개발의 기반이 마련될 가능성이 크다.

2026년에는 업계간 파트너십의 확장이 새로운 투자 기회의 핵심 축으로 자리 잡을 것으로 전망된다. 일부 생명보험사는 포트폴리오 다변화와 수익률 제고를 위해 사모시장, 특히 부채 중심 자산에 대한 투자를 확대하고 있다. 반면 일부 대체투자 운용사들은 영구적 자본(permanent capital, 만기가 정해져 있기 않거나 극단적으로 긴 기간 동안 상환 의무가 없는 자본성 증권)에 접근해 상품 혁신과 사업 모델 개선, 경쟁우위 확보를 모색하고 있다. 이러한 흐름은 공공-사모 혼합형 상품의 인기가 높아지면서 더욱 가속화되고 있다. 리걸앤제너럴그룹(Legal & General Group)과 블랙스톤(Blackstone)의 전략적 제휴가 대표적 사례로 꼽힌다.¹⁸ 이 거래를 통해 리걸앤제너럴의 고객은 블랙스톤의 신용창출 플랫폼에 접근할 수 있게 됐으며, 신규 연금보험 자금 유입액의 최대 10%를 블랙스톤 펀드에 투자하기로 약정했다.¹⁹ 이 외에도 KKR과 글로벌애틀랜틱(Global Atlantic), 블루아울캐피탈(Blue Owl Capital)과 쿠바레(Kuvare) 등 최근 유사한 파트너십이 잇따르고 있다.²⁰

운영 및 시장 압박 속 M&A, 새로운 전략적 해법으로 부상

지속되는 비용 부담과 빠르게 진화하는 시장과 상품 혁신 환경 속에서, 자산운용사들은 규모의 확장과 새로운 역량 확보를 동시에 추구하고 있다. 이러한 흐름을 반영하듯, 2025년 들어 자산운용 및 자산관리 회사를 대상으로 한 인수·합병(M&A) 거래 건수가 급증했다.²¹ 2025년 상반기 거래량은 2024년 같은 기간 대비 46% 증가하며, 지난 10여 년 중 가장 활발한 상반기를 기록했다.²² 2023년과 마찬가지로, 이번에도 상당수의 거래가 자산관리 및 투자자문화사를 대상으로 이루어졌다. 대체투자 상품의 지속적 확장은 고액자산가와 개인투자자들이 복잡한 투자 결정을 내릴 때 자산관리회사의 역할이 더욱 중요해지고 있음을 보여준다. 또한 향후 수십 년에 걸쳐 막대한 부가 세대간 이전될 것으로 예상됨에 따라, 많은 자산운용사들이 이에 대비한 전략적 포지셔닝에 나서고 있다.²³ 2025년 상반기 M&A 거래의 약 25%는 유산 관리, 은퇴 설계, 재무 계획 역량을 보유한 회사를 대상으로 이루어졌으며, 이는 2024년의 20%, 2023년의 18%에서 꾸준히 상승한 수치다. 이는 세대간 자산 이전 시대를 맞아 고객에게 맞춤형 조언을 제공할 수 있는 전문 역량에 대한 수요가 높아지고 있음을 보여준다.²⁴ 이러한 M&A 거래들은 상품 포트폴리오 확장과 유통 네트워크 강화의 수단으로 활용되며, 성장과 수익성 제고를 동시에 뒷받침하고 있다. 특히 이번 M&A 흐름의 본질은 단순한 규모 확대가 아니라, 통합 역량 확보에 있다. 즉, 조직·시스템·상품 구조를 얼마나 효율적으로 결합하느냐가 성공의 핵심 요인으로 부상하고 있다. 공모와 사모상품 간의 융합이 가속화되는 가운데, 이러한 시장 통합형 M&A는 2026년에도 계속 활발하게 이어질 것으로 전망된다.

한편 미국 내 규제가 완화되면서 많은 운용사들이 새로운 상품 개발의 기회를 모색하고 있다.²⁵ 특히 미국 증권거래위원회(SEC)가 폐쇄형 펀드가 사모펀드 자산을 15% 이상 보유하는 것을 제한하던 내부 기준을 해제한 조치는 주목할 만하다.²⁶ 이로써 운용사들은 세미-리퀴드(semi-liquid, 완전한 유동성을 가진 공모펀드와 장기 환매제한 구조의 사모펀드 사이 중간 형태) 폐쇄형 펀드를 통해 개인투자자에게 사모투자 접근 기회를 제공할 수 있는 길이 열렸다.²⁷ 실제로 SEC의 해당 지침이 발표되기 전부터 이미 절반 이상의 자산운용사 임원들이 향후 2년간 이러한 형태의 상품을 통해 사모자본 조달이 이루어질 것으로 예상한 바 있다.²⁸

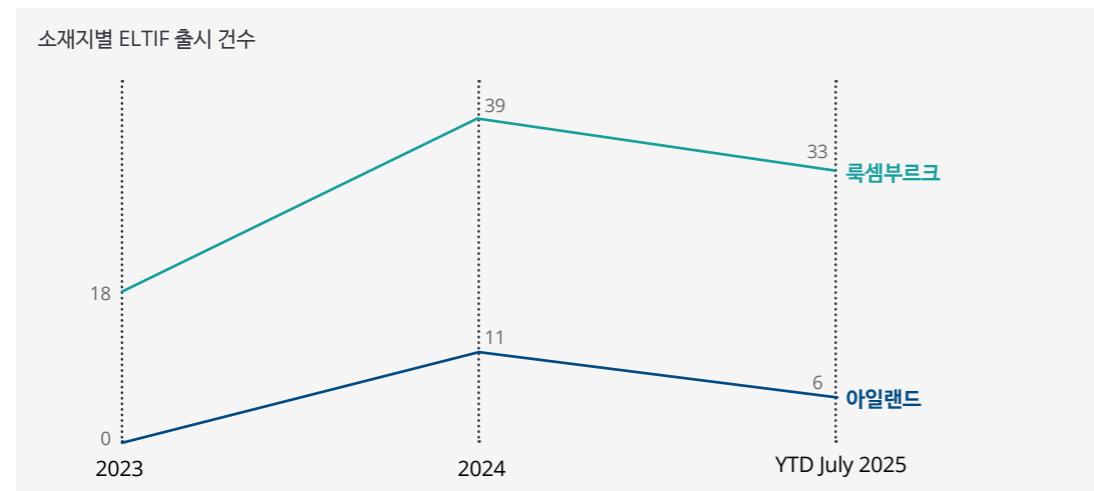
운용사들이 개인투자자를 대상으로 폐쇄형 구조의 사모펀드를 제공할 때는 공시의 적정성과 투명성이 무엇보다 중요하다. SEC의 개정된 회계·공시 지침에 따르면, 펀드의 유동성 조건은 '명확하고 눈에 띄게' 공시돼야 하며, 비용 및 수수료(기초 사모펀드 포함)는 펀드가 손실을 기록하더라도 성과보수가 지급될 수 있음을 분명히 밝혀야 한다.²⁹ 또한 미국 노동부는 과거 401(k) 연금제도에서 사모펀드 투자가 수탁자 의무 위반으로 보던 입장을 철회했다.³⁰ 이러한 규제 변화는 집합투자신탁(CITs)이나 개방형 인터벌 펀드(interval fund)와 같은 상품을 통해 개인 수준의 사모투자 접근을 확대하는 계기가 될 것으로 보인다.

규제가 완화되고 정책이 명확해짐에 따라, 운용사들은 신기술 투자와 혁신 상품 개발에 속도를 내며 새로운 시장 기회를 모색하고 있다. 디지털 자산은 가장 유망한 분야지만, 규제의 불확실성이 여전히 걸림돌로 작용하고 있다.³¹ 최근 미국에서 통과된 '스테이블코인 국가 혁신 가이드 및 확립법'(GENIUS Act, 이하 '지니어스법')은 스테이블코인에 대한 명확한 규제 틀을 제시하며 중요한 전환점을 마련했다.³² 이 법안은 지급결제용 스테이블코인이 증권이나 상품에 해당하지 않으며, 발행사가 SEC에 투자회사로 등록할 필요가 없음을 명시하고 있다.³³ 이로써 디지털 자산 네트워크의 핵심 부문에 대한 규제 명확성이 높아졌고, 자산운용사들은 지분의 분할(fractionalization, 주식이나 자산의 소유권을 더 작은 단위로 나누어 여러 투자자가 부분적으로 보유할 수 있게 하는 구조)과 24시간 거래가 가능한 토큰화 펀드(tokenized fund) 출시를 적극적으로 검토하고 있다.³⁴ 실제로 법 시행 이후 미국의 여러 운용사들이 토큰화된 머니마켓 펀드를 출시했으며,³⁵ 호주 중앙은행은 사모주식과 탄소배출권 등 다양한 자산군을 포함한 토큰화 결제 실험을 진행 중이다. 총 24개의 사례 중 19개가 실제 통화로 진행되고 있으며, 결과는 2026년 1분기에 발표될 예정이다.³⁶ 향후 1년간 토큰화된 사모자산 펀드의 증가세는 더욱 뚜렷해질 전망이다.

- 25. Ryan Moore et al., "How investment management firms can benefit from the regulatory environment in 2025," Deloitte, October 3, 2025.
- 26. YouTube, "The SEC Speaks in 2025 - Day 2," video, Practising Law Institute, May 20, 2025.
- 27. US Securities and Exchange Commission (SEC), "ADI 2025-16 - Registered Closed-End Funds of Private Funds," last updated August 15, 2025.
- 28. Scott Carpenter, Jesse Cole, and James Redgrave, "Private markets are shifting – and leading firms aren't just watching; they are responding," State Street, June 2025.
- 29. SEC, "ADI 2025-16 - Registered Closed-End Funds of Private Funds."
- 30. DOL, "US Department of Labor rescinds 2021 supplemental statement on alternative assets in 401(k) plans."
- 31. Urvan Soni, Olivier Fines, and Jinming Sun, An Investment Perspective on Tokenization, CFA Institute, January 2025.
- 32. Congress.gov, GENIUS Act, July 18, 2025.
- 33. Ibid.
- 34. Deloitte Luxembourg, "Breaking down barriers with new building blocks," accessed on August 21, 2025.
- 35. Julian Cruz, "Tokenization of money market funds: A game changer for cash as an asset class," Alnvest, July 26, 2025.
- 36. Eliza Bavin, "Australia's central bank names private partners to test tokenized asset uses," Chief Investment Officer, July 10, 2025.

유럽연합에서도 유사한 움직임이 나타나고 있다. EU 정책 입안자들은 저축·투자연합(SIU, Savings and Investment Union)을 통해 시민들의 투자 수익률을 높이고 기업의 자본조달 기반을 확대하려는 전략을 추진 중이다.³⁷ 최근 데이터에 따르면, EU 시민들은 금융자산의 31% 이상, 총 11조6,000억 유로를 은행 예금 등 거의 수익이 없는 자산에 묶어두고 있다.³⁸ SIU는 2025년 4분기 중 국경간 펀드 상품 유통 개선, 운용사의 행정 및 운영 장벽 완화 방안을 논의하고, 2026년 3분기에는 벤처캐피털펀드 규정(EuVECA)을 재검토해 주식 투자를 활성화할 예정이다.³⁹ 유럽증권시장청(ESMA)은 이미 유럽장기투자펀드(ELTIF) 제도의 개편(ELTIF 2.0)을 통해 대체투자 상품의 개인투자자 마케팅을 용이하게 했다.⁴⁰ 그 결과 2025년 7월 기준 51개의 신규 ELTIF 중 40개가 개인 대상 등록을 완료했으며, 이는 전년 동기(32개 중 18개) 대비 큰 폭 개선한 것이다.⁴¹ 운용사들은 여전히 르셈부르크를 펀드 등록지로 선호하지만, 아일랜드 중앙은행은 24시간 내 펀드 승인 절차를 제공하며 향후 펀드 도미실리제이션 (fund domiciliation, 투자펀드가 법적으로 등록돼 규제 감독을 받는 소재지를 선택하는 과정) 경쟁에서 우위를 점하려 하고 있다. 반면 르셈부르크의 심사 기간은 최대 6개월이 소요된다.⁴² 아일랜드의 이러한 신속 승인 제도는 향후 18개월 동안 펀드 등록 성장세를 가속화할 것으로 예상된다.

그림 2. EU 내 ELTIF 상품 출시가 확대되는 가운데 아일랜드가 규제 완화로 선점 차지



출처: European Securities and Markets Authority, ELTIF data, accessed on August 28, 2025

2026년 자산운용 업계는 펀드 출범 시 구조 설계에 그 어느 때보다 주의를 기울일 것으로 보인다. 자본 유입이 확대되는 환경에서도 상품 구조는 여전히 핵심 경쟁 요소로 작용한다. 실제로 세계 최대 규모의 ETF 중 하나는 기존 단위신탁형(UIT)에서 개방형(open-end) ETF로 전환을 추진하고 있는데, 이는 운용 유연성을 높이기 위한 결정이다.⁴³ 미국이든 유럽이든, 자산운용사들은 투자 유형, 자산군, 시장 역학, 유통 전략 등을 종합적으로 고려해 장기 성장을 뒷받침할 최적의 상품 구조를 면밀히 검토해야 한다.

37. European Commission, "Savings and Investments Union," accessed on August 21, 2025.

38. Eurostat, "Households – Statistics on financial assets and liabilities," last updated October 28, 2024.

39. European Commission, "The Savings and Investments Union," March 2025.

40. Arnaud Bon and Prasanta Mandal, "Can ELTIF 2.0 deliver on its promise to transform Europe's investment landscape?" Deloitte Luxembourg, March 25, 2025.

41. European Securities and Markets Authority (ESMA), ELTIF Public Register, (accessed August 17, 2025).

42. Keith Milne, "ELTIF 2.0 – A widening investment spectrum for retail and institutional investors," Irish Funds Industry Association, May 14, 2025.

43. DJ Shaw, "Invesco eyes profits from QQQ structure switch," Yahoo Finance, July 18, 2025.



03

상품 전문성과 디지털 역량이 이끄는 새로운 인재 전략의 시대

포트폴리오 전략의 고도화, 고객 경험의 혁신, 빠르게 진화하는 기술 환경에 대응하기 위해 일부 자산운용사들은 인재 확보와 조직 문화 전반을 근본적으로 재검토하고 있다. 전통적인 금융 전문성에 대한 수요는 대체로 정체된 반면, 디지털 활용 능력, 융합적 사고, 상품 혁신과 같은 역량이 중요한 경쟁 요소로 부상하고 있다. 여기에 더해, 프로세스 최적화, 자본조달 등 상업적 핵심 역량은 여전히 높은 가치를 지닌다. 기업들은 이제 기술 중심적이고 융합적인 역할의 중요성을 인식하며, 데이터사이언스, AI, 인문학적 커뮤니케이션 역량, 특히 상품 전문성을 갖춘 인재를 중용하고 있다. 이는 향후 자산운용 산업에서 '무엇을 아는가' 보다 '어떻게 통합하고 해석하는가'가 성공의 기준이 될 것임을 시사한다. 결국, 변화하는 시장 속에서 상품에 대한 깊은 이해력과 디지털 유연성을 겸비한 인재가 새로운 리더십 표준으로 자리 잡고 있으며, 이는 자산운용 산업의 미래 경쟁력을 좌우할 핵심 요인으로 부상하고 있다.



3.1 상품 전문성, 자금조달, 프로세스 최적화...자산운용 산업의 성장 동력 이끄는 인적 역량

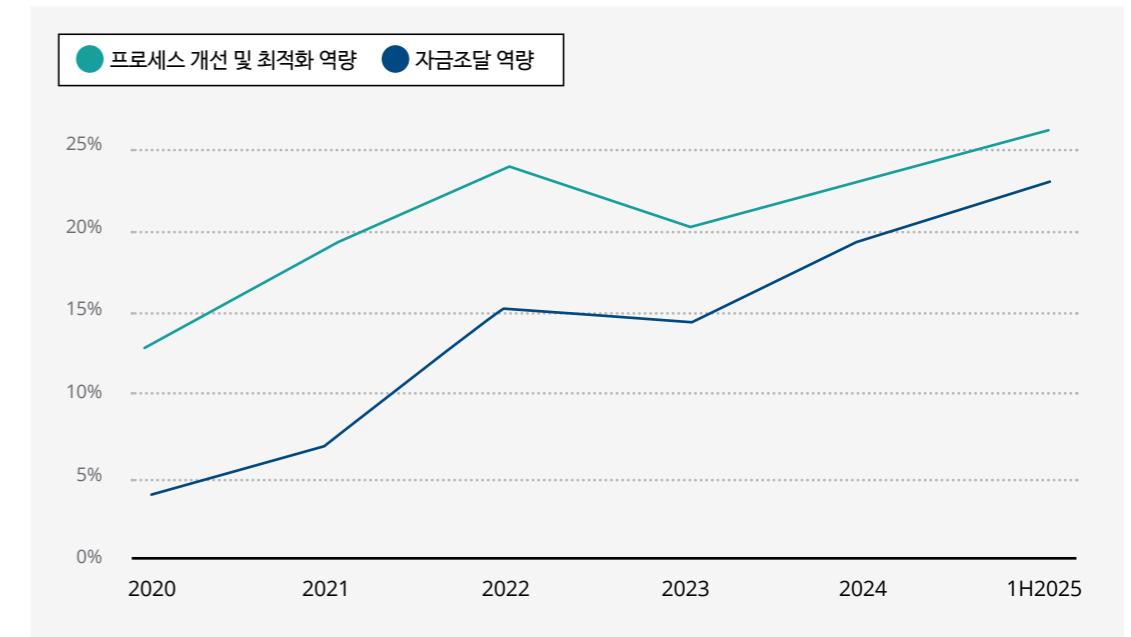
일부 자산운용사들은 상품 전문성, 자금조달, 프로세스 최적화 등 상업적 경쟁력을 확보하기 위한 핵심 영역에 인재 채용 역량을 집중하고 있다. 이는 시장 압력이 강화되는 환경 속에서 경쟁 우위를 지키기 위한 전략적 대응으로 풀이된다.

상품 구조가 점차 ETF와 인터벌 펀드 중심으로 재편되면서, 기술적 전문성과 강력한 자금조달 역량을 겸비한 인재에 대한 수요가 급격히 늘고 있다.⁴⁴ 특히 영업·유통 부문에서는 ETF 거래 구조를 고객에게 이해시키고, 이를 실제 상품 판매로 연결할 수 있는 실무 감각을 갖춘 다기능형 인재를 선호하고 있다.⁴⁵ 동시에 사모시장 거래가 확대됨에 따라, 딜 소싱(origination), 상품 개발·운용, 기관 영업, 운영관리 분야의 전문 인력 수요도 커지고 있다.

전통적 금융 역량에 대한 채용 추세는 크게 변하지 않았으나, 프로세스 최적화와 자본 조달 능력은 수요가 뚜렷하게 증가했다. 치열해지는 경쟁, 마진 압박, 투자자 자금 유치의 어려움이 복합적으로 작용하면서, 일부 기업들은 이러한 역량을 보유한 전문가를 적극 영입해 경쟁력 강화를 모색하고 있다.

실제로 2025년 상반기 미국 자산운용 업계 구인공고 중 약 4분의 1은 자금조달 또는 프로세스 최적화 관련 역량을 명시적으로 요구했다. 이는 산업 전반이 인적 경쟁력을 통해 효율성과 수익성을 동시에 제고하려는 방향으로 이동하고 있음을 보여준다. 앞으로 장기적 성장을 도모하고 투자수익률을 개선하려는 기업들은 변화하는 시장 환경과 투자자 수요에 맞춰 인재 모델을 지속적으로 재검토하고 진화해야 할 것이다.

그림 3. 자산운용 업계에서 각광 받는 인적 역량은 프로세스 개선과 자금조달 역량



출처: Deloitte Center for Financial Services analysis of data accessed from the Lightcast Job database on July 21, 2025.

44. Alyson Velati, "US asset managers plan to boost ETF sales teams," Financial Times, March 19, 2024; Alyson Velati, "Wholesalers work to 'demystify' private assets," Ignites, May 22, 2025.

45. Chloe Tillman, "ETF sales specialists recruiters – Navigating career growth in passive fund sales," Fram Search, January 31, 2025.

3.2 기술 인재의 재정의: 'AI 번역가'의 부상

미국 자산운용 업계에서는 AI 전문 역량을 갖춘 인재 확보 경쟁이 본격화되고 있다. 이는 인재 전략의 우선순위가 근본적으로 변화하고 있음을 보여준다. 2022년부터 2025년 상반기까지 AI 관련 역량을 언급한 채용공고 수는 약 25% 증가했다.⁴⁶ 절대 수치만 보면 아직 제한적이지만, 증가 속도는 매우 빠르다. 2022년 전체 채용공고의 0.7%에 불과하던 AI 관련 언급 비중이 2025년에는 2.4%로 세 배 이상 확대됐다.⁴⁷ 세부 기술 역량에 대한 언급 증가 또한 산업의 변화를 잘 보여준다. 딜로이트의 최근 조사에 따르면, 생성형 AI 활용 역량이 높은 금융서비스 기업의 43%가 전체 직원의 40% 이상에게 AI 사용 권한을 부여한 반면, 역량이 낮은 기업 중 같은 비율을 보인 곳은 19%에 그쳤다.⁴⁸ 이는 조직 구성원의 AI 활용 폭이 클수록 실제 성과로 이어질 확률이 높음을 시사한다.

생성형 AI라는 개념이 막 등장했던 2022년에는 채용공고에서 '생성형 AI'가 단 한 번 언급되는 수준이었으나, 2025년 중반에는 288건으로 폭증했다. 대형언어모델(LLM)이나 프롬프트 엔지니어링(prompt engineering)과 같은 세부 기술에 대한 언급도 비슷한 추세로 급증했다.⁴⁹ 이 러한 변화는 AI 및 프롬프트 엔지니어링 역량 수요 증가가 인문학 전공 인재의 재평가를 촉발하고 있음을 보여준다. 즉, 비판적 사고와 창의성이 기술적 전문성과 결합될 때 더 큰 시너지를 낼 수 있다는 인식이 확산되고 있는 것이다.⁵⁰

2022년 생성형 AI의 등장은 채용뿐 아니라 교육·훈련 체계 전반을 변화시켰다. 딜로이트의 산업간 조사에 따르면, C 레벨 및 이사회 임원의 66%가 'AI를 활용해 조직의 생산성과 효율성을 높이고 있다고 답했다.⁵¹ AI는 단순 데이터 처리 중심의 업무를 전략적 통찰 제공 중심으로 전환시키며, 전문가의 역할 자체를 재정의하고 있다. 비록 AI는 업무 속도를 가속화하는 도구(accelerator)로 인식되고 있지만, 인간의 감독과 판단은 여전히 필수적이다.⁵² 이에 따라 기업들은 AI가 생성한 결과를 해석하고 이를 실행 가능한 통찰으로 전환할 수 있는 디지털 유창성(digital fluency)이 높은 인재를 적극적으로 영입하고 있다. 한편 일부 기업에서는 자율형 AI 에이전트(autonomous AI agent)와 다중 에이전트 협업 프로토콜(multi-agent collaboration)을 실험적으로 도입하고 있으며, 이러한 기술적 진화는 향후 자산운용 조직 내 역할 구조와 인력 모델의 근본적 변화를 예고한다.⁵³



46. Deloitte Center for Financial Services analysis of data accessed from the Lightcast Job database on July 21, 2025.

47. Ibid.

48. Kevin Laughridge et al., "Harnessing gen AI in financial services: Why pioneers lead the way," Deloitte, February 26, 2025.

49. Deloitte Center for Financial Services analysis of data accessed from the Lightcast Job database on July 21, 2025.

50. Alyson Velati, "Why asset managers love employees with liberal arts degrees," Ignites, May 20, 2024; Bradley Saacks, "Why quant giant D.E. Shaw seeks out academics, doctors, and veterans to work at the \$60 billion hedge fund," Business Insider, November 5, 2024.

51. Lara Abrash et al., "Governance of AI: A critical imperative for today's boards," Deloitte, October 7, 2024.

52. John Crabb, "AI is changing the investment process — and the job," Institutional Investor, July 7, 2025.

53. Steven Rosenbush, "AI agents are learning how to collaborate. Companies need to work with them," Wall Street Journal, May 3, 2025.

04 AI, 실험 단계에서 전사 플랫폼으로: 자산운용 산업의 구조적 전환 가속화

이 같은 인재 전략의 변화에는 분명한 이유가 있다. 이미 일부 운용사들은 AI 도입을 통해 투자수익률로 대표되는 가시적 성과를 확인하고 있으며, 이에 따라 관련 예산 배정 역시 확대하고 있다. 과거의 기술 투자 목적이 비용 절감 또는 경쟁력 제고 중 하나에 집중되었다면, AI는 '효율성과 성과'라는 두 가지 목표를 동시에 달성할 수 있는 기술로 자리매김하고 있다. 실제로 지난 18~24 개월간 여러 자산운용사는 AI 탐색 단계를 넘어 실행 단계로 진입하며, 특정 분야에서 명확한 수익 효과를 거뒀다.⁵⁴ 예를 들어 일부 운용사는 생성형 AI를 고객 커뮤니케이션과 유통 프로세스 전반에 도입해 투자 코멘터리 작성, 영업 리드 밸굴, 고객 인사이트 분석 등에서 성과를 거두고 있다.⁵⁵ 모건스탠리(Morgan Stanley)의 사례가 대표적이다. 이 회사의 금융자문가 중 98%가 AI 도구를 활용하고 있으며, 이를 통해 신규 고객 유치와 자산 유입 속도를 대폭 높이고 있다.⁵⁶ AI 기반 도구는 각 고객의 필요에 따라 내부 자료를 맞춤 연결하고, 상담 시 핵심 논점과 실행 계획을 자동으로 문서화함으로써 생산성과 일관성을 동시에 강화하고 있다.

AI는 또한 자산운용 산업에서 가장 지적 나이도가 높은 영역에도 침투하고 있다. 예를 들어 슈로더(Schroders)는 가상 투자위원회(Virtual Investment Committee) 에이전트를 도입해 산업별 동향 분석, 비즈니스 모델 영향 평가, 리스크 요인 파악 등을 수행하도록 설계했다.⁵⁷ 이는 액티브 운용의 핵심을 근본적으로 재편할 수 있는 시도로, 포트폴리오 전략과 실행이라는 '두뇌 영역'을 AI가 보조하게 된다는 점에서 상징적이다. 이러한 모델을 효과적으로 감독하기 위해서는 기술적 이해력과 투자 인사이트를 겸비한 복합형 전문성이 요구된다.

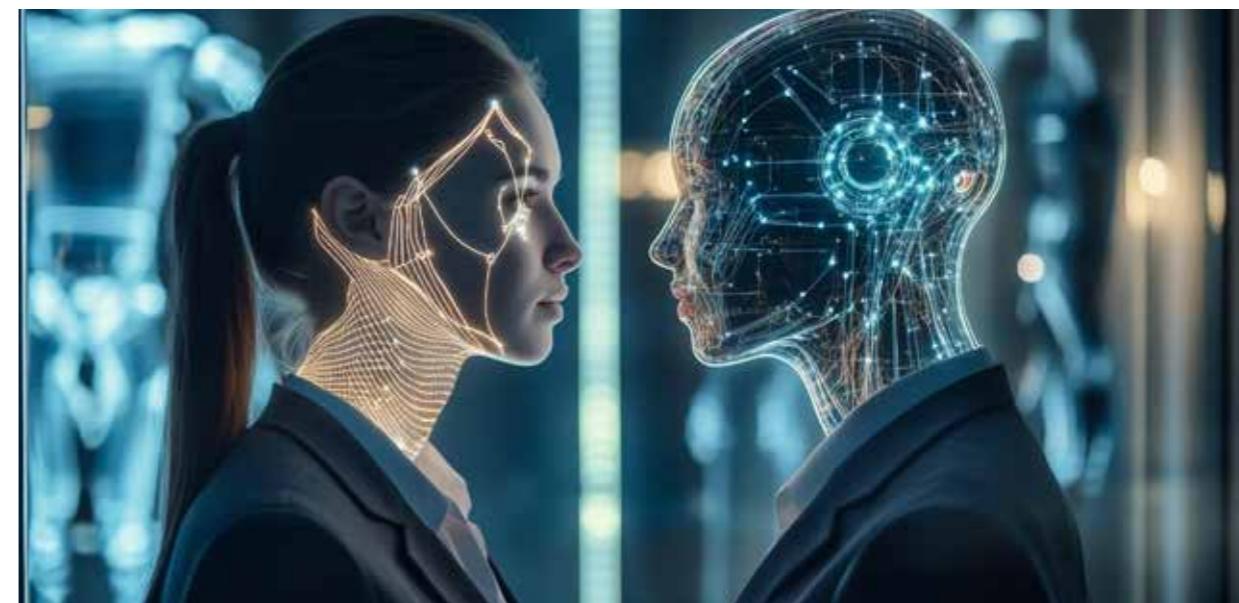
사모펀드 업계 또한 AI의 전술적 활용이 급속히 확산되고 있다. 전체 PE 운용사 중 64%가 실사(due diligence) 과정에 AI를 적용하고 있으며, 이를 통해 비용 절감과 분석 효율화는 물론 시장 판단의 정교함을 높이고 있다.⁵⁸ 나아가 AI는 유망 포트폴리오 기업 발굴과 초기 관계 형성에도 적극 활용되고 있다. 이는 학습된 성공 요인, 고급 검색 기능, 패턴 인식 알고리즘의 결합을 통해 가능해진다. 즉, 인간의 판단력과 기계의 분석 능력이 결합된 협업 모델이 확산되고 있으며, 이를 통해 운용사들은 '이상적 포트폴리오 기업'의 특성을 더 높은 정밀도로 예측할 수 있게 되었다. 다만 AI가 제시한 인사이트가 의사결정의 방향을 제시하더라도, 최종 판단의 권한은 여전히 기업 경영진에 있다.

이러한 AI 프로젝트들은 대개 여러 조직간 프로세스를 아우르며, C-레벨의 후원 아래 추진되는 경우가 많다. 그러나 AI가 혁신의 중심에서 있는 만큼, 이를 뒷받침할 코어 시스템의 현대화 또한 필수적이다. 이는 AI가 단순한 실험을 넘어 실질적 가치를 창출하는 전사적 엔진으로 기능하기 위한 기반이기 때문이다.

4.1 스스로 사고하고 행동하는 '자율형 운용 파트너' 에이전트 AI의 부상

딜로이트의 최근 조사에 따르면, 응답자의 26%가 자율형 AI 에이전트 개발을 '광범위하게 또는 매우 광범위하게' 이미 추진 중이라고 답했다.⁵⁹ 이는 AI가 단순한 자동화 단계를 넘어, 행동 주체성(agency)을 가진 지능형 파트너로 진화하고 있음을 보여준다. 에이전트(agent)라는 명칭은 이들이 독립적으로 사고하고 행동할 수 있는 자율성(agency)을 갖고 있기 때문에 붙여진 이름이다. 이러한 AI는 다중모달 데이터(multi-modal data)를 학습하고, 다양한 도구를 활용해 목표를 달성하며, 다른 AI 에이전트들과 협력하고, 자신이 수행한 행동을 기억하며 경험으로부터 학습한다. 즉, 지속적 학습과 자기조정을 통해 일관되고 신뢰성 높은 결과를 생성하는 시스템이다.

이를 구체적으로 이해하기 위해 한 가상의 소매금융회사의 상황을 가정해보자. 이 회사는 고도화된 에이전트 AI를 운영 중이며, 영업 데이터와 고객 상호작용 데이터를 통합적으로 활용할 수 있다. 이 경우 AI는 고객과의 대화 데이터를 분석해 자주 묻는 질문 패턴을 추출하고, 이를 바탕으로 행동 기반 세분화를 수행할 수 있다. 이어 각 세그먼트별 포트폴리오를 분석해 배당수익률 제고, 분산 투자 강화, 위험조정수익률 개선 등 최적화 영역을 자동으로 식별한다. 이 분석 결과를 바탕으로, AI는 투자 권유 문안을 투자자 유형별로 최적화된 언어로 생성하고, 권유 과정이 관련 규제와 문서 제공 요건(예: 투자설명서 제공 의무)에 부합하는지까지 자동으로 검증한다. 이후 담당 직원에게 알림을 보내 실행 가능한 투자 제안을 전달한다. 이러한 프로세스는 단순한 자동화가 아니라, 조직 전체의 전략적 효율성을 높이는 AI의 '지능적 대행(intelligent agency) 구현 사례로 볼 수 있다. 즉, 에이전트 AI는 기업 내 다중 기능(고객관리-분석-규제준수-운용지원)을 통합적으로 연결하며, AI가 인간을 보조하는 단계를 넘어 '함께 일하는 존재'로 진화하고 있음을 보여준다.



54. Jim Rowan et al., *State of Generative AI in the Enterprise: Quarter four report*, Deloitte, January 2025.
 55. Snehal Waghulde et al., "Unlocking value: Ways gen AI can transform sales and marketing in investment management," Deloitte, August 13, 2025.
 56. Brian O'Connell, "7 top investment firms using AI for asset management," U.S. News, July 21, 2025.
 57. Schroders Capital, "Schroders Capital expands pioneering AI toolkit with virtual 'investment committee agent,'" press release, June 30, 2025.
 58. Jennifer Banzaca, "Ocorian survey: One-third of PE and VC firms lack AI policies," Private Funds CFO, June 26, 2025.
 59. Rowan et al., *State of Generative AI in the Enterprise: Quarter four report*.

4.2 AI, '샌드박스'를 넘어 실질적 성과 입증의 단계로

앞서 살펴본 다양한 AI 활용 사례들은 이미 명확한 ROI를 실현하고 있음을 보여준다. 이러한 성과 덕분에 AI 도입은 앞으로도 지속적으로 확대될 것으로 예상된다.⁶⁰ AI의 효과를 측정하는 주요 지표로는 △업무 단위당 절감된 시간 △AI 기반 유통 과정에서 창출된 추가 매출 및 자산 증가 △운영 오류 감소율 △AI 플랫폼의 가동시간(uptime) 및 안정성 △실제 운영 단계에 투입된 모델 비율(샌드박스 테스트에 머무는 모델 대비) 등이 꼽힌다. 그러나 개별 프로젝트 차원의 효율성만으로는 충분하지 않다. AI의 전략적 가치를 극대화하기 위해서는 전사적 투자가 필수적이다. 실제로 금융서비스 업계에서는 AI를 핵심 성장 동력으로 인식하고 예산을 대폭 확대하는 움직임이 뚜렷하다.⁶¹ 특히 과거에는 특정 과제나 부서 중심의 '개별적 AI 실험'이 주류였다면, 앞으로는 기업 인프라와 통합된 AI 전략에 기반한 투자가 늘어날 전망이다.⁶²

이제 기업 리더들은 'AI가 특정 업무나 프로세스 효율을 높일 수 있는가?'라는 질문을 넘어, 다음과 같은 전략적 질문을 던져야 한다. AI 투자 우선순위는 무엇인가? AI 도입 시 발생할 수 있는 주요 리스크는 무엇인가? 어떤 업무를 내부 수행으로 유지하고, 어떤 부분을 외부 서비스 제공자에게 위탁하는 것이 효율적인가? AI 확산이 가속화될 때, 이를 통제할 거버넌스 구조는 어떻게 설계해야 하는가?

전략적 프레임워크 없이 AI 프로젝트를 남발할 경우, 결국 서로 엇갈린 정책, 비공식 가정, 불일치한 운영 절차, 불명확한 데이터 관리 체계가 난립하게 된다. 이는 기술적 성과보다 리스크를 키우는 결과를 초래할 수 있다.

AI 관련 채용이 증가하고 있지만, 자산운용 업계의 구인 공고를 분석해 보면, AI 거버넌스 관련 언급은 여전히 일반적 수준에

머물러 있으며 구체성이 부족하다.⁶³ 2023년에 SEC가 제안했던 AI 규제안을 철회하긴 했지만, 규제 당국은 여전히 AI 관련 불법 행위에 대한 집행 강화를 최우선 과제로 삼고 있다.⁶⁴ 기업이 강력한 AI 거버넌스 프레임워크를 구축해야 한다는 뜻이다. 이상적으로는 최고AI책임자(Chief AI Officer) 또는 동등한 수준의 관리자가 주도해, 규제 준수뿐 아니라 '사람이 개입된 관리체계'(human-in-the-loop)를 확립해야 한다.

예를 들어, 한 최고준법감시책임자(OCO)가 '우리 회사의 AI 개인정보 및 지식재산권(IP) 보호정책은 무엇인가?'라는 질문을 받는 상황을 생각해보자. 현재 다수의 기업에서는 부서별로 독립적 AI 솔루션을 도입해 단기적 문제를 해결해 왔기 때문에, 이 질문에 대한 답변은 명확하지 않을 가능성이 높다. 이러한 분절적 접근은 단기적 성과를 낼 수는 있지만, 장기적으로는 리스크 관리나 전략적 일관성을 해친다.

따라서 선도 조직들은 이제 AI를 범용(general)-생성형(generative)-자율형(agnostic) 형태로 통합 관리할 수 있는 전사적 중앙조직(central AI team)을 구축해야 한다. 이 조직은 단순히 기술을 운영하는 기능이 아니라, 신뢰와 통제를 보장하는 AI 거버넌스의 중심이 돼야 한다. 이를 위해 모델 인벤토리 구축 및 운영 현황 관리, 모델 리스크 평가 체계 정립, 데이터 계보 명확화, 벤더 검증 절차 강화, 인간 개입 한계 설정, 감사 추적 및 사고 대응 프로토콜 마련 등 구체적 관리 체계를 우선 확보할 필요가 있다. 결국, AI의 진정한 가치는 기술의 발전이 아니라 체계적 관리와 신뢰 구축에 달려 있다. 샌드박스의 실험기를 지나, 이제 AI는 자산운용 산업의 전략적 자산으로 그 가치를 증명해 나가고 있다.



60. NVIDIA, State of AI in Financial Services: 2025 Trends, 2025.

61. Ibid.

62. Ibid.

63. Deloitte Center for Financial Services analysis of data accessed from the Lightcast Job database on July 21, 2025.

64. SEC, Rulemaking Activity, June 12, 2025; Danny Tobey et al. "SEC emphasizes focus on 'AI washing' despite perceived enforcement slowdown," DLA Piper, May 22, 2025.

05

복잡성의 시대를 기회로 바꾸는 2026년 자산운용 부문의 행동 전략

자산운용사는 규모, 전략, 차별화 수준과 관계없이 성장과 확장을 동시에 달성할 수 있는 청사진을 지금부터 준비해야 한다. 2026년을 향한 여정에서 이를 실현하기 위한 주요 실행 지침은 다음과 같다.

✓ 상품 구조(wrapper)를 전략적으로 선택하라.

ETF, 특히 액티브 ETF에 대한 로드맵을 재정비하고, 인터벌 펀드나 ELTIF 2.0이 유통 범위를 확장할 수 있는 영역을 명확히 판단해야 한다. 또한 토큰화가 유동성과 분배 효율성을 높이는 데 실질적 도움이 되는지 검토해야 한다.

✓ 데이터 과학자를 넘어, AI '번역가'와 '교육자'를 육성하라.

단순히 기술 인력을 늘리는 데 그치지 말고, 인사이트를 실행 가능한 결과로 전환하고, 중개기관과 고객에게 ETF 및 반유동성(semi-liquid) 대체상품을 이해시키는 플랫폼 전문인력과 지식 전달자를 포함한 다층적 인재 구조를 구축해야 한다.

✓ 안정적으로 확장 가능한 AI 운영 모델을 확립하라.

실질적 권한을 가진 AI 전문가 조직(CoE, Center of Excellence)을 구축하고, 공유 계약 기반의 연합 데이터 체계(federated data)를 마련하며, 인간이 개입된 자율형(agnostic) 워크플로우를 설계해야 한다. 또한 품질·비용·위험을 투명하게 가시화할 수 있는 계측체계(instrumentation)를 함께 구축해야 한다.

리더십을 위한 마지막 제언

2026년은 산업 통합이 가속화되고 정책 명확성이 커지는 해가 될 것이다. 이러한 환경 속에서 대담하고 체계적인 실행력을 갖춘 기업과 점진적 변화에 머무는 기업 간 격차는 더욱 벌어질 것이다. 지금 행동하는 리더만이 다가오는 복잡성을 복리 형태의 경쟁우위로 전환할 수 있다.

저자



Eric Fox
United States

Vice chair and US investment management Leader
efox@deloitte.com



Tania Lynn Taylor
United States

National Investment Management Audit Leader,
Audit & Assurance Partner | **Deloitte & Touche LLP**
tlynn@deloitte.com



Julia Cloud
United States

Global Investment Management Sector Leader | Tax Partner
julcloud@deloitte.com



Jeffrey A. Levi
United States

Principal | **Deloitte Consulting LLP**
jalevl@deloitte.com



Roland Waz
United States

Investment Management and Real Estate Leader | Principal
rwaz@deloitte.com



Doug Dannemiller
United States

Senior research Leader | **Deloitte Service LP**
ddannemiller@deloitte.com