



자산운용사의 해외고객 창출

- 글로벌 사례와 시사점 -

자본시장연구원 펀드·연금실장 김재철

목 차

1 해외고객 창출의 필요성

2 글로벌 자산운용사 사례 분석

3 시사점 및 제언

<별첨>

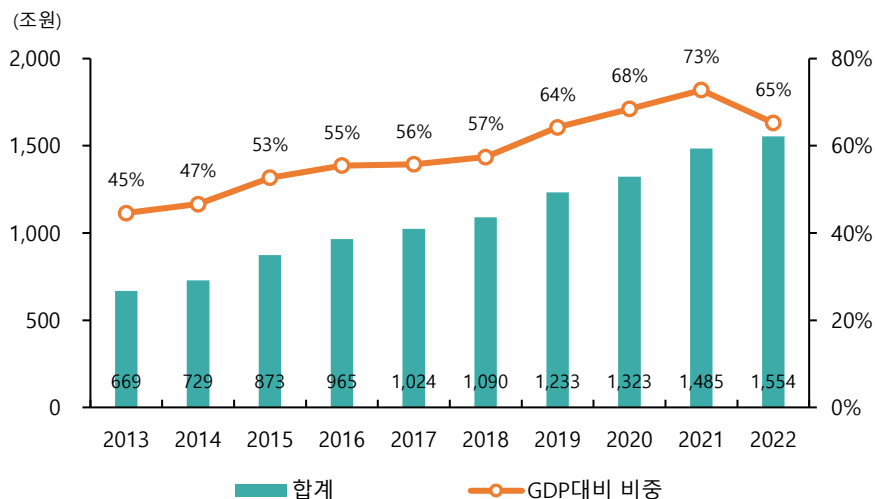
1

해외고객 창출의 필요성

자산운용시장 성장 추세와 특징

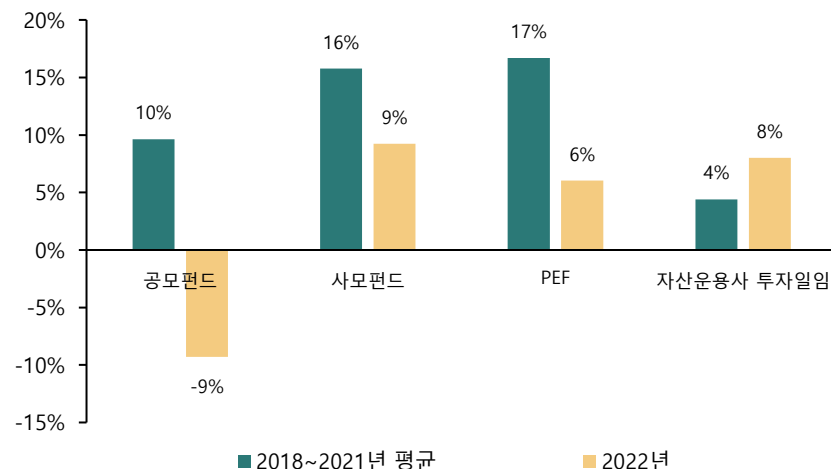
- 빠른 성장세를 보이던 자산운용시장은 2022년에 성장세가 둔화
 - GDP 대비 자산운용시장 규모가 큰 폭으로 하락
- 공모펀드의 성장세 정체 속에 사모펀드와 투자일임 중심으로 성장
 - 자산운용시장 고객군의 기관화가 지속

자산운용시장의 절대 및 상대 규모



주 : 1) 자산운용시장은 공/사모펀드와 PEF, 자산운용사 투자일임의 합계로 정의
 2) 2022년 공/사모펀드는 12월말 순자산, PEF는 9월말 약정액, 투자일임은 9월말 기준
 자료: 금융감독원, 금융투자협회

유형별 과거 5년 성장률 추이

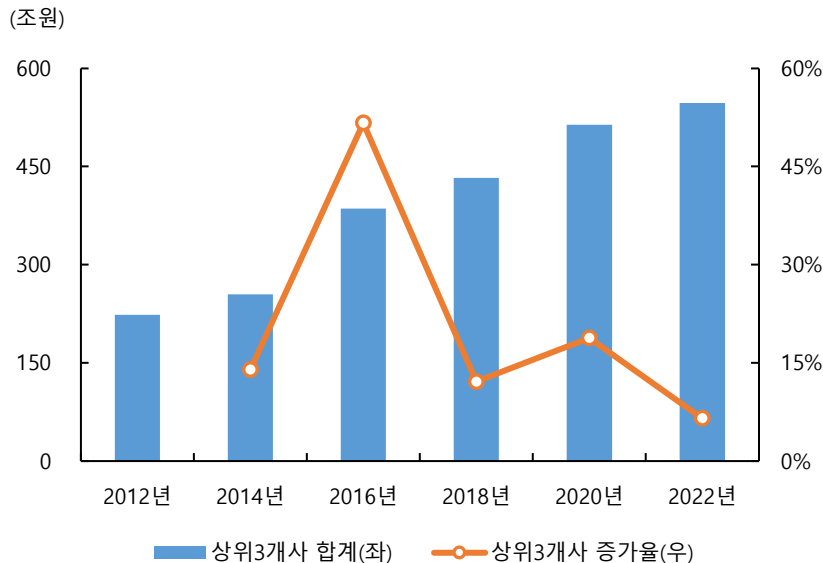


주 : 전년대비 순자산 성장률
 자료: 금융투자협회

국내 상위 자산운용사의 성장과 상대 규모

- 국내 자산운용사 중 상위회사들은 2010년대 들어 빠르게 성장
 - ▶ 상위3개사 AUM은 지난 10년간 약 145% 성장
- 그러나 글로벌 최상위 자산운용사들과 견주기에는 아직 부족
 - ▶ 절대규모 및 상대규모(GDP대비) 모두 주요국 대표 운용사 대비 크게 떨어지는 수준

상위3개사의 합산 AUM 및 증가율 추이



주 : 공사모펀드의 순자산총액과 투자일임의 평가액 합산 기준(연말)
 자료: 금융투자협회

주요국 대표 자산운용사와의 규모 비교

자산운용사	P&I 순위	국가	AUM (십억 달러)	AUM/경상GDP (%)
삼성	103	한국	252	13.9
미래	108	한국	235	12.9
KB	180	한국	107	5.9
BlackRock(1)	1	미국	10,010	42.9
Allianz(6)	6	독일	2,954	69.4
Amundi(10)	10	프랑스	2,332	78.9
UBS(11)	11	스위스	2,124	265.3
Legal&General(12)	12	영국	1,918	61.2
Sumitomo	28	일본	1,066	21.6
Macquarie	55	호주	546	35.1

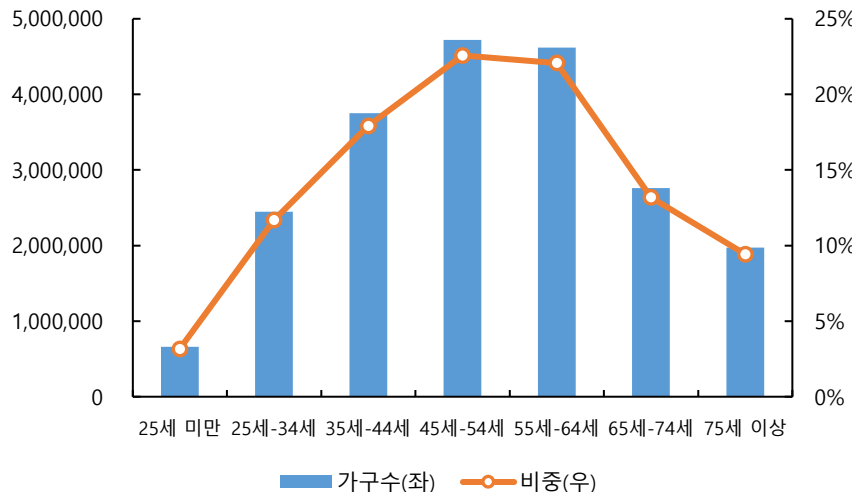
주 : 2021년말 기준
 자료: Pensions&Investments, World Bank

해외고객 창출의 필요성

○ 해외고객 창출을 통해 자산운용업의 미래를 적극 개척할 시기

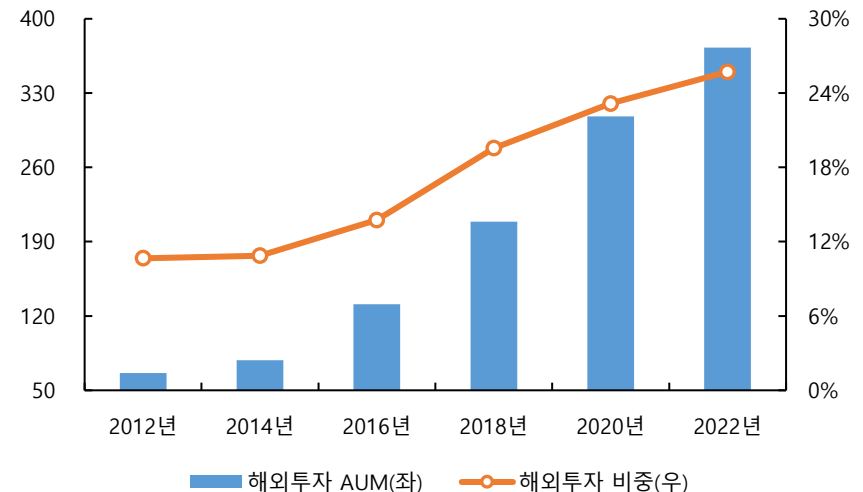
- ▶ 장기적으로 국내 시장은 성장의 한계에 직면할 전망. 고객기반의 지역적 분산 필요
 - 현재 전체의 약 45%를 차지하는 45~64세 가구가 퇴직하면 수요 기반 크게 축소 예상
- ▶ 국내시장의 첨예한 경쟁으로 영업수익성 지속 하락 가능성
- ▶ 국내고객의 자산을 기반으로 축적한 해외투자 노하우를 활용해 해외에 진출할 시점

연령대별 가구수와 전체가구 대비 비중



자료: 통계청, 인구총조사 2020

자산운용사 국내 고객 자산 해외투자 추이



주 : 국내 자산운용사 국내등록 공사모펀드 및 국내계약 투자일임 중 해외투자 자산 비중
자료: 통계청, 인구총조사 2020

2

글로벌 자산운용사 사례 분석

분석대상 자산운용사

○ 사례분석 대상 선정 기준

- › 풍부한 자료 취득이 가능한 회사 (주로 상장회사)
- › 규모나 명성 측면에서 글로벌 경쟁력이 있고, 국내에는 비교적 덜 알려진 회사
- › 자본구조 또는 지배구조, 사업모델 등에 특성이 있고, 해외진출 모델이 다소 상이한 회사

○ 사례분석 대상 글로벌 자산운용사 : 4개사

- › Affiliated Managers Group, Inc. (이하 AMG)
- › Abrdn PLC (구 Standard Life Abrdn PLC, 이하 Abrdn)
- › Neuberger Berman Group LLC (이하 NBG)
- › Janus Henderson Group PLC (구 Janus Capital Group, 이하 JHG)

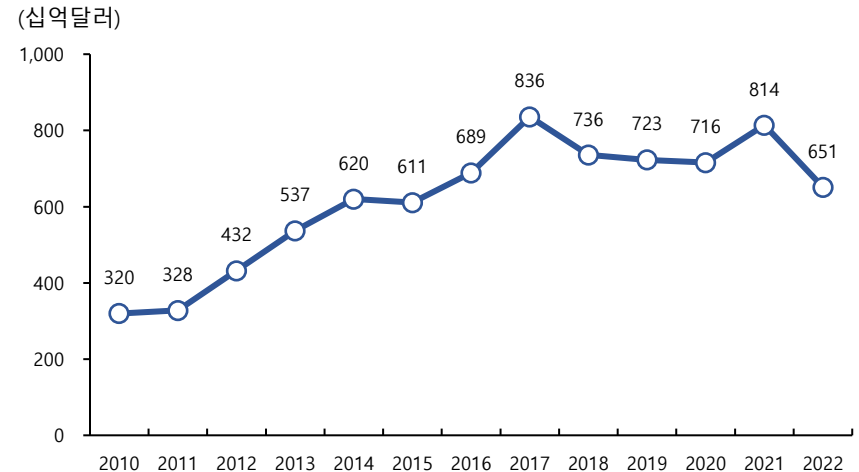
AMG : 개요

- 1993년 설립 이후 단기간에 인수 전략을 통해 성장했으며, 독특한 자본구조 보유 (미국)
 - 설립 당시부터 PE가 대주주였으며, 신디케이트론 등 공격적 차입을 통해 부띠끄 운용사 적극 인수
 - 설립 후 불과 4년만인 1997년에 NYSE에 상장
 - 현재 지주사인 AMG 산하에 직접 설립한 1개 자회사와 지분투자를 통해 인수한 37개 계열회사 편입
 - 2021년 AUM 기준 글로벌 36위 회사 (P&I)

회사 구조



AUM 추이



자료: AMG 연차보고서

AMG : 운용자산의 특징

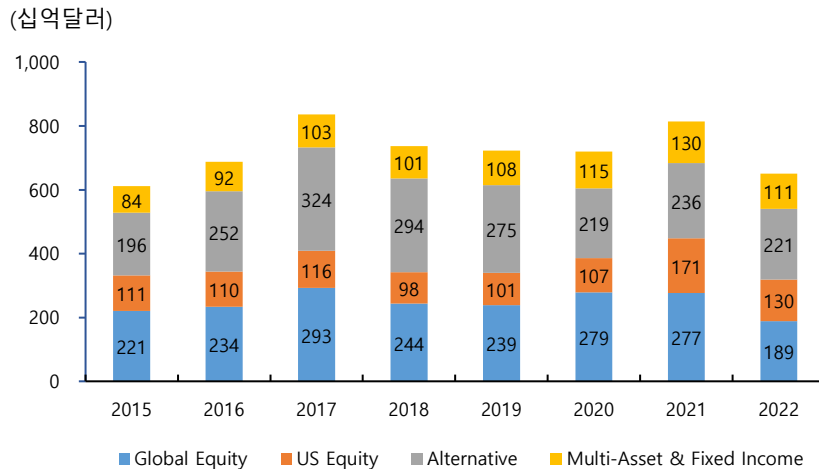
○ 자산군별 운용자산 특징

- ▶ 글로벌 및 미국 주식, 대체투자에 강점 보유: 전체 AUM에서 약 83% 차지

○ 고객군별 운용자산 특징

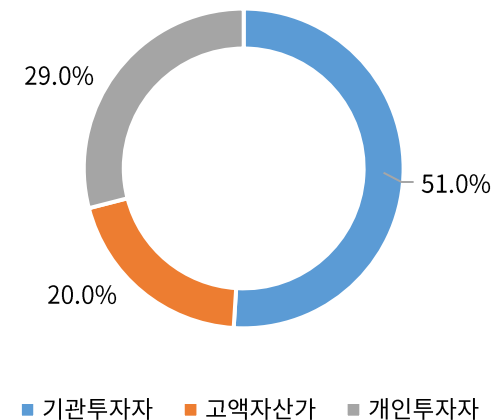
- ▶ 기관투자자와 고액자산가 운용자산 비중이 전체의 71% 차지
- ▶ 해외고객 자산의 비중은 2014년 기준 약 62% 차지 (2014년 이후 자료 부재)
 - 연결 수익 기준 해외 비중 하락 추세 : 2015년 33.3% → 2022년 20.5%

자산군별 AUM 추이



자료: AMG 연차보고서

고객군별 AUM 비중 (2022년)



자료: AMG 연차보고서

AMG : 성장 전략

- 1994년 J.M. Hartwell Limited Partnership에 대한 지분투자를 시작으로 특정 상품군에 특화된 회사 또는 진출을 모색하는 시장에 판매망을 구축한 회사를 인수
- AMG 지분투자의 대부분은 피인수회사 지분의 50~70%를 확보하는 것이 특징
 - › 이를 통해 AMG는 과점주주로서의 지위를 확보하고 나머지 지분을 계열회사로 편입된 피인수 회사의 기존 경영진이 보유하게 하고, 경영권을 인정
 - › 매출분배협정을 통해 피인수 계열회사와 수익을 분배함으로써 장기 파트너십 유지
 - › 2017년 이전까지 대부분의 수익은 부띠끄 유형의 자산운용사 지분확보에 사용되었으며, 성장을 통해 주주이익 증진에 기여할 것임을 연차보고서에 공시
 - › 2017년에 이르러서야 분기별 현금배당을 시작

AMG : 해외 진출

- 초기에는 인수에 초점을 맞춘 후, 그린필드 투자는 점진적으로 진행
 - › 초기에는 자국(미국)내 소규모 운용사 중 AMG가 관심을 가지고 있던 자산군 및 지역에 대해 운용과 판매 전반에 걸쳐 강점을 보유한 회사를 인수
 - 설립 3년 후인 1997년 글로벌 대체투자시장에 강점을 보유한 First Quadrant(미국 회사)에 지분투자
 - 2003년까지는 선진국 주식에 강점이 있는 자국내 소규모 운용사 인수에 집중
 - › 해외시장 개척을 위한 인수 전략 2~3단계로 선진국 소재 자산운용사 인수
 - 2004년에 신흥국 주식에 강점을 보유하고 있던 Genesis Asset Managers(영국) 인수
 - 2005년에는 최초로 목표시장(캐나다, 기관투자자 및 고액자산가)에 소재한 4개 회사에 지분투자
 - › 2007년부터 그동안 구축한 명성을 토대로 해외시장에 그린필드 투자를 시작
 - 2007년 호주 사무소 개설을 시작으로 2008년 영국 사무소를 개설하여 유럽으로 판매 플랫폼 확장
 - 2022년 현재 플로리다 West Palm Beach에 HQ를 두고 있으며, 전 세계에 9개 사무소 개설 중
- 사무소: 해외시장에 설립한 독립법인, 지점, 독립사무소 등을 포괄

AMG의 현지 사무소 (2022년)

Americas	EMEA	Asia-Pacific
• Boston	• Dubai	• Hong Kong
• Stamford	• London	• Sydney
• West Palm Beach	• Zurich	• Tokyo

자료 : AMG 웹사이트

Abrdn : 개요

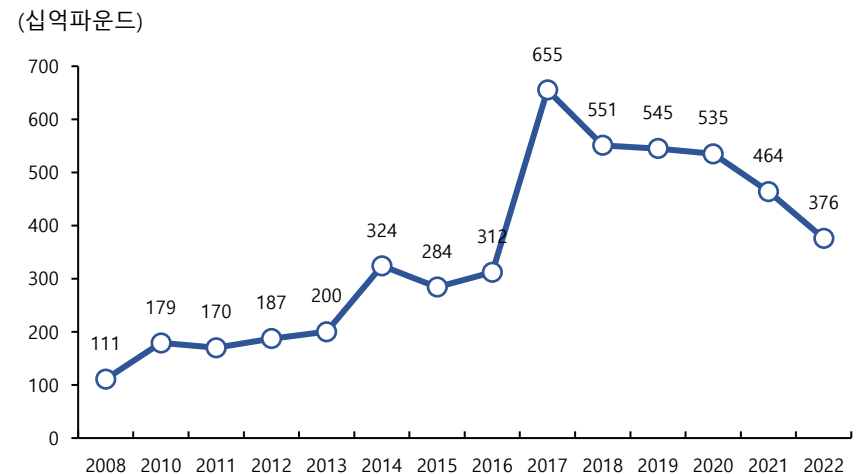
- 1983년 투자신탁에 대한 경영자매수방식을 통해 설립된 이후 인수 위주의 전략으로 빠르게 성장했으며, 영국 최대의 액티브 운용사로 평가 (스코틀랜드/영국)
 - › 설립 이후 비교적 빠른 시점인 1991년에 상장(LSE)했으며, 이후 다양한 선진국 자산운용사 인수
 - › 상장 이후 인수 전략을 실행하기 위해 차입을 적절히 활용
 - › 현재 지주회사인 Abrdn 산하에 20개 자회사가 포진
 - › 2021년 AUM 기준 글로벌 50위 회사 (P&I)

회사 구조



자료: pomanda 웹사이트

AUM 추이



자료: Abrdn 연차보고서

Abrdn : 운용자산의 특징

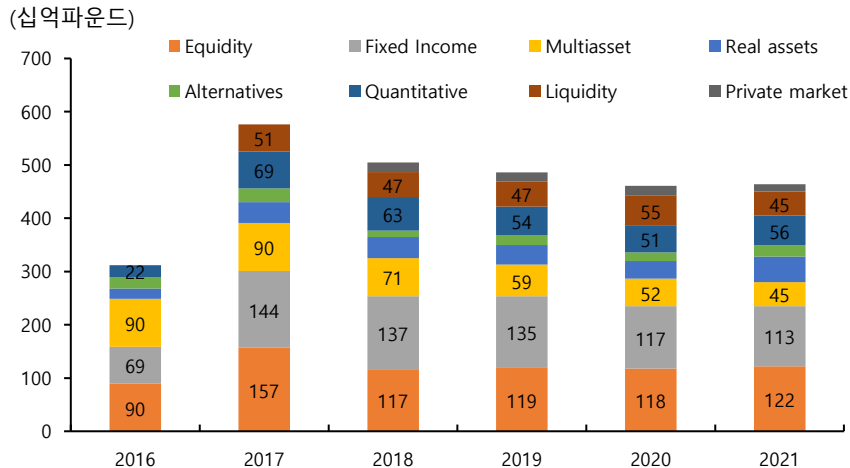
○ 자산군별 운용자산 특징

- 주식 및 채권 등 전통자산이 핵심이며, 퀀트와 유동성자산에도 강점 보유

○ 고객 지역별 운용자산 특징

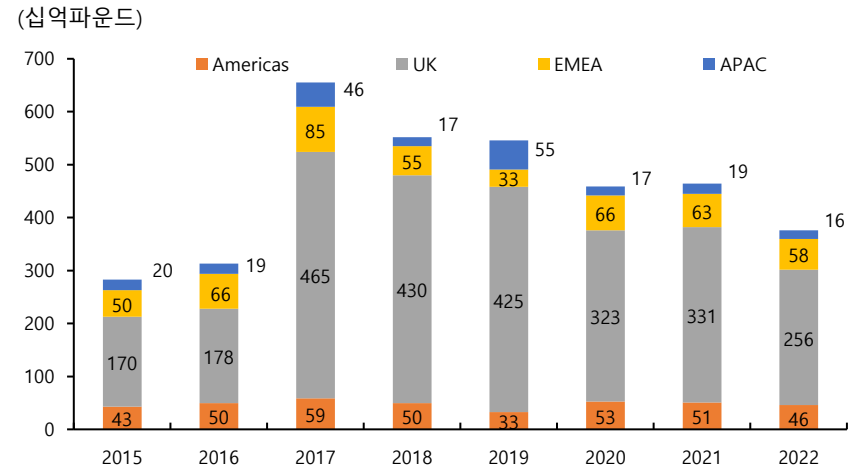
- 전체 AUM에서 차지하는 해외고객의 비중은 30% 내외 (2021년 29%, 2022년 32%)
- 주요 고객은 기관투자자이며, 특히 보험회사 운용자산이 상당 부분 차지
 - 2022년 기준 전체 AUM에서 차지하는 보험회사와 기관 전체 비중은 각각 29%와 75%

자산군별 AUM 추이



자료: Abrdn 연차보고서

고객 지역별 AUM 추이



자료: Abrdn 연차보고서

Abrdn : 성장 전략

- 1983년 설립 후 2000년까지는 인수보다는 내부 성장을 지향
 - › 기관투자자, 특히 보험회사 운용자산 확보에 집중
 - › 즉, 초기에는 주로 기관투자자 대상 영업망 확보에 주력
- 2000년 이후 활발한 인수 활동으로 사세를 확장했는데, 그 과정에서 부침을 경험
 - › 2013~2014년 Lloyds Banking Group의 자산운용사 SWIP(Scottish Widows Investment Partnership) 인수 : 운용자산의 다양화를 통해 경쟁력 강화
 - › 2017년 전통의 보험사인 Standard Life와 합병해 보험사로 전환했으나, 2018년에 보험사업 전체를 분할해 영국 보험사 Phoenix Group에 매각. 다시 자산운용사로 전환
 - 보험사로 전환 후 운용펀드의 저조한 성과로 자금유출 등 어려움 직면
 - 자산운용 사업에 집중하기로 결정

Abrdn : 해외 진출

- 희망 상품군과 글로벌 판매망 및 운용노하우를 지닌 선진국 자산운용사 인수
 - › 영국 외 주요국 운용사 인수 대표적 사례
 - 2005년 Deutsche Asset Management의 영국과 미국 기관 사업부 인수
 - 2007년 Nationwide Financial Services의 자산운용 사업부 인수. 미국 자산 확대
 - 2009년 Credit Suisse 자산운용 인수
 - › AMG 대비 다양한 국가(영국, 미국, 독일, 스위스, 호주, 스웨덴 등)의 자산운용사 인수
 - 비교적 규모가 큰 금융회사의 자산운용 부문 지분 전체를 인수하는 방식 선호
- 인수와 함께 그린필드 투자도 병행
 - › 가파른 성장이 예상되는 해외 각지에 독립법인 등 지역 사무소 개설
 - › 인수를 통해 구축한 명성을 AUM 증대로 연결시키기 위해 다양한 판매채널과 네트워크 구축
 - 2022년 기준 영국 스코틀랜드 에든버러 HQ를 비롯해 전 세계 24개국에 사무소 개설

Abrdn의 현지 사무소 (2022년)

Americas			EMEA			Asia-Pacific		
• Brazil	• Canada	• USA	• Belgium	• Italy	• Switzerland	• Australia	• Japan	• South Korea
			• Denmark	• Luxembourg	• UAE	• China	• Malaysia	• Thailand
			• France	• Netherlands	• UK	• Hong Kong	• Singapore	
			• Germany	• Spain				
			• Ireland	• Sweden				

자료 : Abrdn 웹사이트

NBG : 개요

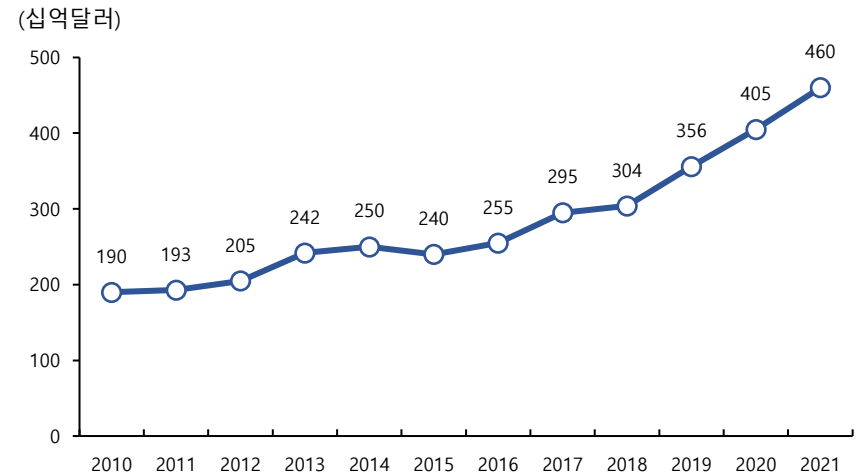
- 1939년에 설립된 NBG는 글로벌 기관투자자, 고액자산가 등이 주요 고객 (미국)
 - 설립 초기부터 글로벌 주요 연기금, 국부펀드, 재단 등 기관투자자와 고액자산가 자금을 운용해 명성 구축
 - 2003년 Lehman Brothers의 자산운용부문에 편입되었으나 2008년 독립
 - 2014년에 100% 종업원소유 회사로 전환된 비상장회사
- 지주회사 NBG 산하 10개의 자회사로 구성되어 있으며, AUM이 2017년 이후 크게 성장
 - 2021년 AUM 기준 글로벌 63위 회사 (P&I)

회사 구조



자료: SEC

AUM 추이



자료: NB Group 연차보고서

NBG : 운용자산의 특징

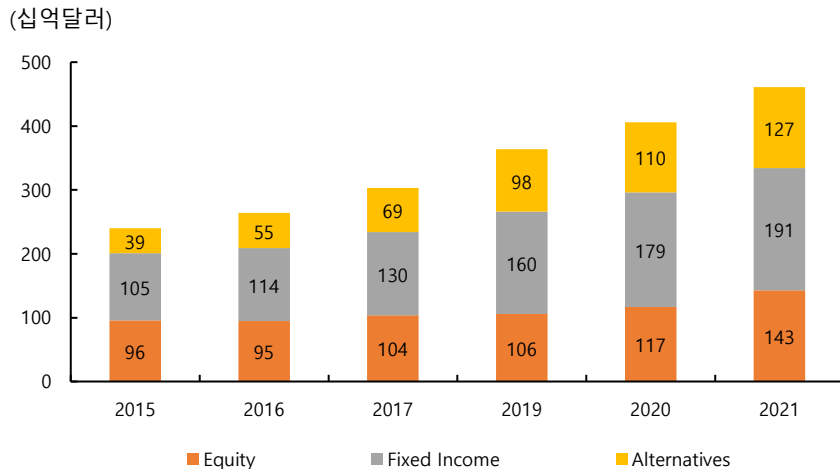
채권 투자 비중이 가장 크며, 대체투자 비중이 증가하는 추세

- 주식-채권-대체투자 비중 : 40%-44%-16% (2015년) → 31%-42%-28%(2021년)
- 대체투자의 증가는 2015년 Bank of America의 대체투자부분인 Merrill Lynch Alternative Investments 인수 효과
 - 대체투자 중 헤지펀드와 PE투자가 76% 차지. 부동산 포함 실물 투자는 소규모

해외고객의 비중이 적지 않으며, 고객의 핵심은 기관투자자

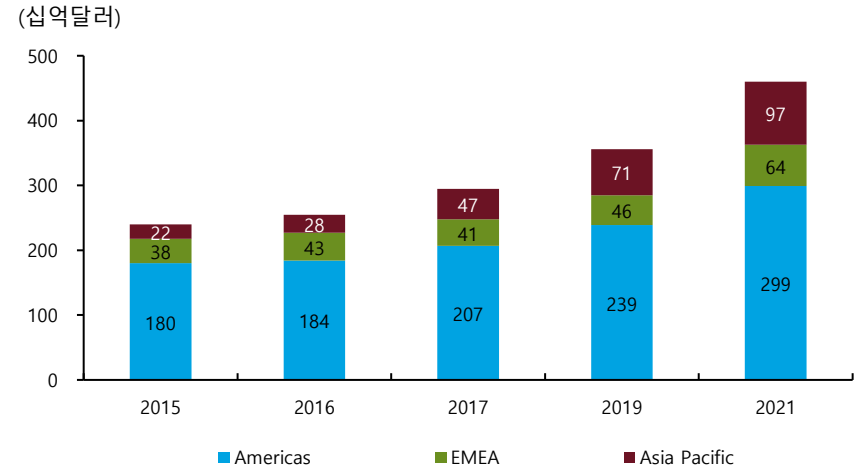
- 미국 이외 해외고객의 비중은 2021년 기준 35%
- 기관투자자(연기금, 국부펀드, 금융기관 등) 비중은 2017년 기준 84%

자산군별 AUM 추이



자료: NB Group 연차보고서

고객 지역별 AUM 추이



자료: NB Group 연차보고서

NBG : 성장 전략

- 1939년 설립 이후 주요 고객군, 자본구조 등의 변화가 거의 없었으며, 액티브 운용을 바탕으로 한 내부 성장 전략을 기본 체계로 유지
 - › 오랜 역사로 인해 미국 자산운용시장의 변화를 주도한 것으로 평가
 - 일임계좌를 성공적으로 안착시켜 미국 자산운용시장의 한 축으로 키우는데 기여
 - 1950년에는 미국 뮤추얼펀드 역사상 처음으로 노로드(no-load) 펀드(Guardian Fund) 출범
 - › 기관투자자 고객 중심 체계 유지
 - › 비상장사 지위 유지
 - 1999년 1개월간의 상장, Lehman Brothers 자산운용부문에 편입된 기간 제외
- 회사 기본구조를 유지하는 가운데, 성장을 위해 꼭 필요한 경우에는 인수에 참여
 - › 고액자산가 및 기관투자자 고객군에 특화된 운용사 중심으로 인수
 - › PE를 포함한 대체투자 특화 운용사도 인수
 - › 인수 회사 중 캐나다 1개사를 제외하면 모두 미국 회사
 - › 상장하지 않은 자본구조로 인해 영업수익과 부채를 인수 자금으로 활용

NBG : 해외 진출

- 해외 진출의 기본 전략은 그린필드 투자를 통한 현지 사무소 설립이었으며, 필요한 경우 기관 투자자나 고액자산가 자산운용에 특화된 자국(미국) 운용사 인수
 - › NBG는 오랫동안 전세계의 대형 연기금, 국부펀드, 고액자산가 등의 자산을 운용하면서 명성 구축
 - › 그 결과 진출 희망지역에 최소비용으로 사무소를 설립해 기관투자자 대상 영업에 집중하는 것이 가능
 - › 그 과정에서 기관투자자 대상 운용·판매망 보완 필요성이 있거나, 대체투자 등 새로운 자산군으로 확장이 필요할 때는 해외 네트워크를 갖추고 있는 미국 운용사 인수
 - › 2017년에 이르러서야 목표시장 공략을 위해 해당 지역 소속 운용사 인수(캐나다의 Breton Hill Capital)
 - › 비상장사라 자본의 한계도 영향을 미쳤을 것으로 판단

NBG 현지 사무소 (2022년)

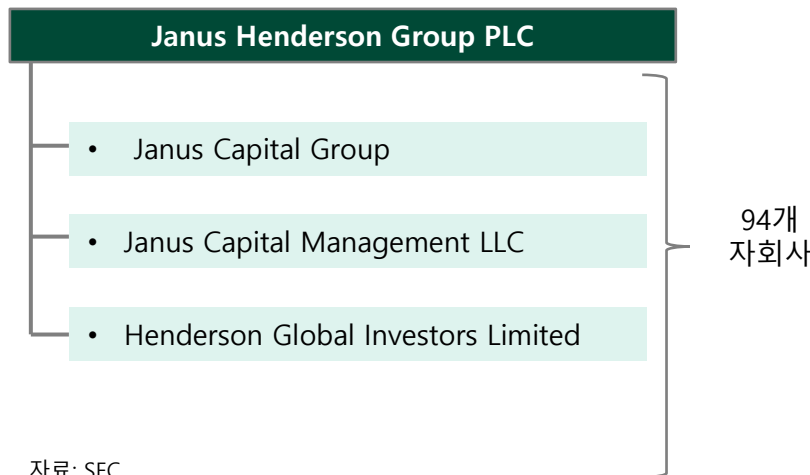
Americas		EMEA		Asia-Pacific	
• Atlanta	• New York	• Dubai	• Paris	• Hong Kong	• Singapore
• Bermuda	• Philadelphia	• Dublin	• Rome	• Melbourne	• Sydney
• Bogota	• San Francisco	• Frankfurt	• Stockholm	• Seoul	• Taipei
• Boston	• Sao Paulo	• London	• Tel Aviv	• Shanghai	• Tokyo
• Buenos Aires	• Tampa	• Luxembourg	• The Hague		
• Chicago	• Toronto	• Madrid	• Zurich		
• Dallas	• West Palm Beach	• Milan			
• Los Angeles	• Wilmington				
• Morristown					

자료 : NB Group 웹사이트

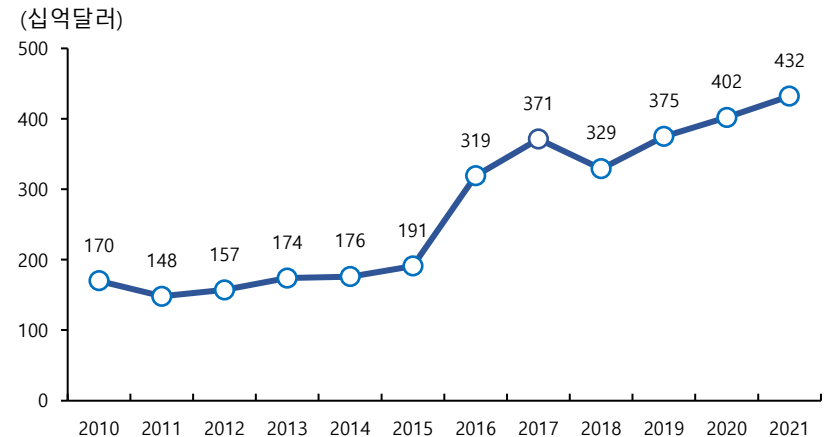
JHG : 개요

- JHG는 금융공학에 강점을 보유했던 JCG(Janus Capital Group, Inc., 미국)가 영국 자산운용사 Henderson Global Investors와의 합병을 통해 2017년에 탄생한 액티브 전문 운용사 (영국)
 - › JHG의 핵심인 JCG는 합병 전 독특한 사업모델을 추구했으며, 소매고객이 높은 비중 차지
 - 데이터와 금융공학을 결합한 뮤추얼펀드 운용
 - 주식운용도 IT를 기반하는 기술주에 초점
 - › Henderson Global Investors는 연기금, 보험회사, 국부펀드 등 각국 기관투자자와 전문투자자 영역, ESG에 강점을 보유하고 있던 회사로 해외진출에 시너지를 줄 수 있는 파트너
- 지주회사인 JHG 산하에 다수 국가에 설립된 94개 자회사로 구성 (미국, 영국, 호주 등)
 - › 2021년 AUM 기준 글로벌 66위 회사(P&I)이며, 합병 전 AUM 대비 두 배 이상 성장

회사 구조



AUM 추이



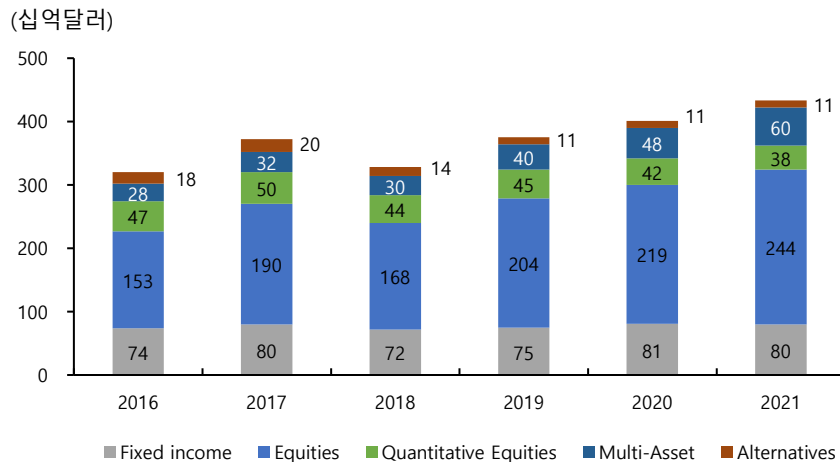
주 : 2016년 자료는 합병 이후인 2017년 연차보고서에 기재된 수치로 Henderson Group의 AUM이 반영

자료: Janus Henderson Group 연차보고서

JHG : 운용자산의 특징

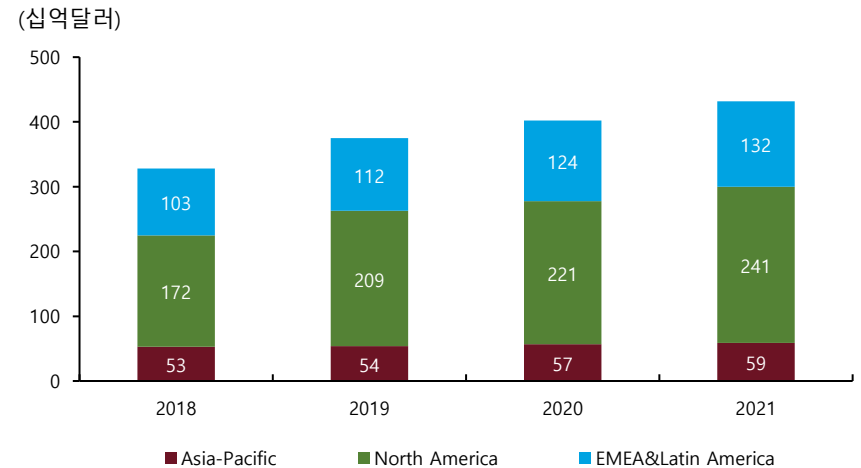
- 주식이 운용자산의 약 56%를 차지하며, 퀀트 주식도 약 9% 차지
 - 대체투자보다는 채권과 멀티에셋을 포함한 전통자산에 집중
- 미국과 영국 등 글로벌 자산운용시장의 핵심 국가 소속이지만 해외고객 비중이 지속적으로 늘어나는 추세
 - 미주고객 전체와 EMEA고객 절반을 자국고객으로 가정하면 해외고객 비중은 29% (2021년)
 - 합병 전 JCG 기준으로 계산한 해외고객 비중은 약 16% (2014년)
 - 소매고객의 비중이 78%로 높은 편 (2021년)
 - 합병 이후 기관고객 비중이 조금씩 상승하는 추세

자산군별 AUM 추이



자료: JHG 연차보고서

고객 지역별 AUM 규모 추이



자료: JHG 연차보고서

JHG : 성장 전략

- 액티브운용을 중심으로 한 내부성장이 기본 전략
 - › 데이터와 금융공학을 기본으로 한 기업분석 및 퀀트를 운용의 기본 툴로 활용
 - › 소매고객들에게도 고객맞춤형 상품, 즉 솔루션을 제공. 즉, 소매고객과의 강한 유대감 형성을 매우 중요한 가치로 인식
- 회사의 철학을 뒷받침할 수 있으면서 특징과 장점이 뚜렷한 매물은 과감히 인수해 자회사로 편입
 - › 2001년 금융공학에 강점을 지닌 INTECH(미국) 인수
 - › 2008년 Small, mid cap 분야에 강점을 지닌 Perkins(미국) 지분 인수
 - › 2014년 ETF 운용사인 Velocity Shares(미국) 인수
- JCG와 Henderson Group 합병 이후 시너지 효과가 나타나고 있는 것으로 평가

JHG : 해외 진출

- 2017년 Henderson Group과의 합병 전에는 소매 위주의 고객 구성에도 불구하고 그린필드 투자를 고수함에 따라 해외고객 비중이 상대적으로 낮았던 편
 - › 해외 자산운용사 인수 경험이 없으며, 대부분 사무소 설립 등 그린필드 투자를 통해 해외시장 진출
 - › 글로벌 최상위권의 명성이 아니면 그린필드를 통한 해외 소매고객 확보는 쉽지 않다는 평가
- 2017년 글로벌 기관투자자와 고액자산가 고객에 강점을 보유하고 있던 Henderson Global Investor와 합병한 이후 해외고객 자산이 늘어나고, 회사 전체의 AUM도 빠른 속도로 상승
 - › 이는 JCG가 그간 구축한 해외 현지 사무소(2022년 기준 22개 도시에 개설)들이 Henderson과 합병 후 제대로 기능하기 시작한 것으로 평가

JHG의 현지 사무소 (2022년)

America		EMEA		Asia-Pacific	
• Boston	• Denver	• Amsterdam	• London	• Brisbane	• Singapore
• Chicago	• Newport Beach	• Copenhagen	• Luxembourg	• Hong Kong	• Sydney
• Darien		• Dubai	• Madrid	• Melbourne	• Tokyo
		• Edinburgh	• Paris		
		• Frankfurt	• Zurich		
		• Geneva			

자료 JHG 웹사이트

3

시사점 및 제언

글로벌 자산운용사 해외진출 사례의 시사점

해외시장 진출에 대해 신중한 태도 견지

- 그린필드 투자: 자국에서 독창적인 사업모델을 구축해 명성을 축적한 이후, 해외에는 판매망 구축을 목적으로 진출
- 인수: 목표시장(예: 신흥시장)의 회사를 직접 인수하지 않고 미국, 영국 등 선진국 회사 중 목표시장 영업경험이 많은 회사 인수

인수와 그린필드의 적절한 조합

- 여러 국가에 투자경험이 있고, 영업경험이 있는 선진국 회사를 전략적으로 인수한 후, 그린필드 투자 방식으로 영업망 확충

소매고객 위주의 사업모델은 그린필드 투자에 불리

- 그린필드 투자는 판매채널과 네트워크 구축이 매우 중요한데, 소매고객 시장 침투를 위해서는 더 방대한 채널이 필요하며 비용도 많이 소모

자본확충과 부채의 활용

- 상장을 통해 투자의 기본여건을 확보한 뒤, 배당 유보 및 부채 활용을 통해 투자자금을 마련

국내 자산운용사 해외고객 창출 : 제언

해외고객 창출
필요성 인식

상장, 배당유보
등으로 투자재원 마련

각 회사의 사정에
적합한 해외시장 진출
전략 설계

규제 정비 등
제도적 지원

<별첨>

글로벌 자산운용사 사례분석 : 요약 1

	설립연도	본사 소속국가	AUM (P&I 랭킹)	상장여부	자금조달 특이사항	주요 고객군	주요 자산군
AMG	1993년	미국	8,140억달러 (36위)	상장 (NYSE)	PE의 출자 및 차입 활용	기관투자자 및 고액자산가	주식 및 대체투자
Abrdn	1983년	스코틀랜드 (영국)	4,640억달러 (50위)	상장 (LSE)	차입 활용	기관투자자 (보험회사)	주식, 채권 및 퀀트, 유동성자산
NBG	1939년	미국	4,600억달러 (63위)	비상장 (종업원소유)	차입 활용 (자본 소규모)	기관투자자 및 고액자산가	주식, 채권, 대체투자
JHG	2017년 (JCG 1969년, Henderson 1934년)	영국 (JCG: 미국, Henderson: 영국)	4,320억달러 (66위)	상장 (NYSE, ASX)	차입 활용	소매고객	주식,채권, 멀티에셋

주 : 1) AUM, P&I 랭킹, 해외고객 비중은 2021년 기준이며, 회사 전체 AUM 대비 비중.

2) 해외고객 비중 : AMG의 해외고객 비중은 2014년 기준이며 지역별 연결 기준 수익의 경우 해외비중이 20%(2021년). Abrdn의 경우 영국과 스코틀랜드 고객 AUM을 국내 AUM으로 간주. JHG의 경우 미국 소속 회사에서 2017년부터 영국 소속 회사로 변경되었지만, 두 국가 AUM을 모두 자국 고객으로 가정

3) 설립연도는 모태기업의 설립연도

자료: 각 사 연차보고서, Pensions & Investments(2021)

글로벌 자산운용사 사례분석 : 요약 2

	성장 전략	인수 전략	해외고객 비중	해외진출 전략	해외 피인수 회사의 소속국가
AMG	인수	소수 지분 인수 후 피인수 기업 경영권 인정, 멀티 부딪고 연합 형태	62%	인수 후 그린필드	영국, 캐나다
Abrdn	인수와 내부성장	대형 금융사 자산운용부분 인수 후 회사에 통합	29%	인수 후 그린필드	미국, 독일, 스위스, 호주
NBG	내부성장 (일부 인수)	인수 후 그룹 산하 자회사 편입	35%	그린필드	캐나다
JHG	내부성장 (일부 인수)	인수 후 그룹 산하 자회사 편입	29%	그린필드	2017년 영국 기반 자산운용사와 합병 (본사 소속국가가 미 국에서 영국으로 변경)

주 : 1) AUM, P&I 랭킹, 해외고객 비중은 2021년 기준이며, 회사 전체 AUM 대비 비중.

2) 해외고객 비중 : AMG의 해외고객 비중은 2014년 기준이며 지역별 연결 기준 수익의 경우 해외비중이 20%(2021년). Abrdn의 경우 영국과 스코틀랜드 고객 AUM을 국내 AUM으로

간주. JHG의 경우 미국 소속 회사에서 2017년부터 영국 소속 회사로 변경되었지만, 두 국가 AUM을 모두 자국 고객으로 가정

3) 설립연도는 모태기업의 설립연도

자료: 각 사 연차보고서, Pensions & Investments(2021)

AMG : 주요 연혁 1

연도	내용
1994	- J.M. Hartwell Limited Partnership 최초 지분투자
1996	- 주식, 글로벌 매크로 등에서 전 세계적인 영업망을 보유한 First Quadrant, LP에 투자, 미국을 넘어 글로벌 대상 서비스 제공
1997	- 뉴욕증권거래소 상장 - 가치투자 부문으로의 확대를 위해 Tweedy, Browne에 투자. Tweedy는 현재 AMG의 최대 계열사 중 하나
1999	- The Managers Funds LLC에 투자 완료. 본 사는 향후 AMG의 리테일 플랫폼으로 발전
2000	- 성장 및 가치주 투자에 강점을 가지는 Frontier Capital Management 투자 완료
2001	- Fortune Magazine이 발표하는 '2001년 100대 고속 성장기업' 중 하나로 선정
2002	- Third Avenue Management에 투자함으로써 가치투자부문 보강
2004	- AQR Capital Management에 투자, 대체투자부문 진출 - Small, mid-cap에 강점을 가지는 TimesSquare 투자 - 뮤추얼펀드 및 투자일임에 대해 강점이 있는 리테일 플랫폼 Managers Investment Group 설립 - 이머징 시장 기관투자자 부문에 강점을 가지는 Genesis Asset Managers 투자 완료

AMG : 주요 연혁 2

연도	내용
2005	- 캐나다 투자회사 First Asset Management 투자 완료
2007	- 대체투자부문 강화를 위해 BlueMountain, ValueAct Capital에 투자 - AMG 최초 기관투자자 대상 글로벌 판매 사무소를 호주에 개설
2008	- 유럽지역까지 글로벌 기관판매플랫폼 확대 - 중동지역을 겨냥, 영국에 글로벌 판매 사무소 개설
2009	- 중국 진출을 위해 홍콩에 기반을 둔 Value Partners Group Limited와 전략적 파트너십 체결 - Harding Loevner LLC에 투자, 글로벌 주식부문 확장
2010	- 글로벌 및 이머징 주식시장 부문 확장을 위해 업계 선두 부띠끄 매니저 Trilogy Global Advisors에 투자 - Private equity fund-of-funds 분야 글로벌 리더 Pantheon에 투자, 대체투자부문 확장 - 영국을 비롯해 유럽 및 중동지역 소매 및 기관투자자 대상 액티브 투자에 강점을 가지는 영국의 Artemis Investment Management에 투자 - 뮤추얼펀드 및 managed accounts 시장에서 sub-advised 투자상품을 제공하는 Aston Asset Management에 투자 완료
2011	- 부띠끄 wealth management에 중심을 둔 AMG Wealth Partners 설립(자회사) - 홍콩 사무소 개설

AMG : 주요 연혁 3

연도	내용
2012	<ul style="list-style-type: none"> - 2007년 계열사로 편입된 신용대체투자 매니저 BlueMountain Capital Management 투자 확대 - Large-cap 주식 부문에 강점을 가지는 Yacktmann Asset Management에 투자 완료 - 자회사 AMG Wealth Partners가 최초 투자처로 high-net-worth families에 강점을 갖는 Veritable 선정, 투자 - 중동시장 판매 확대를 위해 두바이 국제금융센터에 사무소 개설
2013	<ul style="list-style-type: none"> - 유럽시장 판매 확대를 위해 취리히에 사무소 개설
2014	<ul style="list-style-type: none"> - 대체투자 AQR Capital Management 투자 확대 - 글로벌 및 아시아 지역 매니저 Veritas Asset Management LLP에 투자 완료 - 미국 small, mid-cap 전문매니저 SouthernSun Asset Management 투자 완료 - 기관 대상 대체투자(에너지 부문)에 강점을 가지는 EIG Global Energy Partners에 투자 - 가치주 관련 투자에 강점을 가지는 River Road Asset Management에 투자 완료
2016	<ul style="list-style-type: none"> - 아시아 투자플랫폼에 강점을 가지는 Baring Private Equity Asia 에 대한 투자 완료
2017	<ul style="list-style-type: none"> - 분기별 현금배당 실시 - IPO 20주년
2019	<ul style="list-style-type: none"> - 채권투자 부문에 강점을 갖는 Garda에 투자 완료
2021	<ul style="list-style-type: none"> - Asia-Pacific에서 대체투자에 강점을 갖는 CCP Asia에 대한 투자 완료 - 업계 최대 ESG펀드매니저 Parnassus 투자 발표
2022	<ul style="list-style-type: none"> - 2016년부터 지분투자했던 Systemica에 대한 추가 투자

Abrdn : 주요 연혁 1

연도	내용
1983	- 현재 Aberdeen의 CEO인 Martin Gilbert 등 투자자들이 Aberdeen에서 5천만파운드 규모의 투자신탁을 매입하면서 Aberdeen 자산운용 시작
1991	- Aberdeen Trust PLC로 런던증권거래소에 상장
1997	- Scottish Provident로부터 Prolific Financial Management를 인수하여 영국 top10 unit trust 운용사에 포함 - Aberdeen Asset Management로 사명 변경
2001	- 글로벌 주식/채권 운용사인 Murray Johnstone(영국)과 호주 국내자산 및 미국 폐쇄형 펀드 운용사인 Equitilink 인수
2002	- Barclays Property Investment(영국)와 Celexa 인수 후 Aberdeen Property Investors 설립. 실물자산으로 투자 대상 확대
2003	- 영국 개인투자자를 대상 단위형 투자신탁을 New Star에 매각하여 8,750만파운드 규모의 자금을 확보함으로써 Edinburgh Fund Managers 등을 인수
2005	- Deutsche Asset Management의 영국 및 미국 기관투자자 사업부 인수
2007	- Deutsche Asset Management로부터의 추가 인수를 통해 호주 시장에 진출 - Nationwide Financial Services로부터 펀드운용 사업부를 인수하여 미국 자산 확대 - 부동산 펀드 수탁고 규모 46억파운드의 DEGI Deutsche Gesellschaft für - Immobilienfonds mbH 인수

Abrdn : 주요 연혁 2

연도	내용
2008	<ul style="list-style-type: none"> - Goodman Property Investors 인수로 영국 내 지위 강화 - 일본 Mitsubishi UFJ Trust and Banking Corporations와의 제휴 발표
2009	<ul style="list-style-type: none"> - 2008년에 시작된 Credit Suisse 자산운용 인수 완료
2010	<ul style="list-style-type: none"> - 영국 RBS Asset Management와 RBS Asset Management Holdings의 자산 및 계약 인수
2012	<ul style="list-style-type: none"> - FTSE 100에 편입
2013	<ul style="list-style-type: none"> - 최초의 글로벌 브랜드 광고 시작 - SVG Advisers 지분 50.1% 인수 - 5월, 미국 Artio Global Investors Inc. 인수 - 11월, Scottish Widows Investment Partners의 전략적 인수계획 발표
2014	<ul style="list-style-type: none"> - Lloyds Banking Group의 자산운용회사인 Scottish Widows Investment Partnership(SWIP) 인수 완료
2017	<ul style="list-style-type: none"> - Standard Life와 합병(회사명 변경: Standard Life Aberdeen) - AXA Portfolio Services 인수
2018	<ul style="list-style-type: none"> - Standard Life를 Phoenix Group에 매각 발표(32억 파운드). 보험업에서 자산운용사로 다시 전환
2020	<ul style="list-style-type: none"> - 유럽 최고의 물류 부동산펀드 매니저 중 하나인 Tritax의 지분 60% 인수
2021	<ul style="list-style-type: none"> - Standard Life 이름을 Phoenix Group에 매각한 후 Abrdn 으로 리브랜딩 - 400,000명 이상의 고객을 보유한 영국의 소매투자서비스회사 Interactive Investor 인수 완료

NBG : 주요 연혁 1

연도	내용
1939	- Roy R. Neuberger와 Robert Berman에 의해 설립
1950	- 최초 no load 펀드 런칭
1955	- Energy Mutual Fund 런칭(현 Neuberger Focus Fund)
1976	- Manhattan Fund 인수
1994	- 신탁회사(trust company) 설립
1999	- 주식 15% IPO 단행해 NYSE에 상장. 1개월 후 주가 하락으로 자사주식 전액 재매입 - Neuberger Berman Inc.로 개명
2000	- Fasciano Fund(HNW), Executive Monetary Management(HNW), Delta Capital Management의 PE 부문 인수
2001	- Oscar Capital Management(HNW) 인수
2002	- Liberty View Capital Management(대체) 인수
2003	- Lincoln capital(채권), Crossroads(private investment portfolios) 와 함께 Lehman Brothers의 자산운용부문에 편입
2005	- 런던 사무소 개설 - Sloate, Weisman, Murray and Company(HNW) 인수
2006	- UCITS Fund 플랫폼 개발

NBG : 주요 연혁 2

연도	내용
2007	- 최초 European listed fund 런칭
2008	- 싱가포르, 도쿄, 상해, 홍콩 사무소 개설
2009	- Lehman Brothers로부터 독립
2010 ~2013	- 멜버른, 프랑크푸르트, 서울, 부에노스아이레스, 밀라노, 토론토, 타이베이, 두바이, 헤이그에 사무소 개설
2011 ~2012	- single and multi 매니저 대체투자 펀드 런칭
2013	- 신흥시장 debt 팀 합류
2014	- 100% 종업원소유회사로 전환 - Orchard Square Partners(글로벌 롱숏, 신용투자) 인수
2015	- Merrill Lynch Alternative Investments LLC 인수
2017	- 캐나다 Breton Hill Capital 인수

JHG : 주요 연혁

연도	내용
1962	- Kansas City Southern Industries(KCSI), Television Shares Management 인수
1968	- KCSI, Data SysTac(향후 DST System, Inc.) 설립
1969	- Thomas Bailey, Janus Capital Corporation 설립
1974	- Bill Berger, Berger Financial Group LLC. 설립
1979	- KCSI, Pioneer Western 인수
1984	- KCSI, Janus Capital Corporation과 Janus Management Corporation 주식의 2/3 매입
1994	- Berger, KCSI에 Berger Financial Group 매각
1998	- KCSI, Stilwell Financial Inc. 이름으로 금융지주회사 설립
2000	- KCSI, Stilwell 분사 완결
2001	- Stilwell, Janus 소유로 Bailey의 지분 매입
2002	- 정량분석 분야에 강점을 갖는 INTECH 인수 시작
2003	- Stilwell과 Janus를 합병하고, Janus Capital Group Inc.이라는 지주회사 형태의 새로운 회사로 재탄생
2008	- Small, mid cap 분야에 강점을 가지는 Perkins 지분 인수
2014	- 세계 최대규모의 채권펀드를 운용하던 Bill Gross 영입 - VelocityShares 인수로 상장지수펀드(ETF) 시장 진출
2017	- 영국 기반의 글로벌 자산운용사 Henderson Global Investors와 합병(회사명: Janus Henderson Group)



Thank You!