전략적 우선과제로서의 자산관리

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

자산운용에서 자산관리로

2000년대의 정책은 그보다 앞서 펀드운용업을 육성하기로 한 결정에서 비롯되었습니다. 이 편 제III장에서 살펴본 아시아 금융위기가 한창이던 1998년 11월, 정부는 싱가포르 통화청(Monetary Authority of Singapore, MAS)이 3년에 걸쳐 100억 싱가포르달러를 민간 펀드매니저에게 위탁하겠다고 발표했습니다. 이를 발표한 장관은 그 목표를 '아시아 최고의 자산운용 중심지가 되겠다는, 대담하지만 실현 가능한 비전'이라고 표현했습니다.[1] 싱가포르 정부투자공사(Government of Singapore Investment Corporation, GIC)는 이미 1998년 1월부터 9월 사이에 65억 싱가포르달러 규모의 외부 위탁운용을 맡긴 상태였습니다. 이는 1998년 2월에 250억 싱가포르달러를 추가로 외부 운용사에 위탁하겠다고 발표한 데 따른 것이었습니다. 이처럼 국가는 자신의 준비자산을 활용하여 민간 산업의 씨앗을 뿌렸습니다. 그 준비자산을 관리하는 기관들은 이 편 제I장에서 다룹니다.

1998년 말 싱가포르에서 운용되는 자금은 1,506억 싱가포르달러였습니다. 그 중 일임 자금이 1,119억 싱가포르달러를 차지했고, 펀드운용 전문인력의 수는 822명으로 늘어났습니다.[2] 이러한 수치는 런던이나 취리히의 기준에 비하면

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

소박한 수준이었습니다. 또한 기관 자금이 대부분을 차지했습니다. 부유한 개인과 가문의 자산을 관리하는 프라이빗 뱅킹은 국제 은행들의 싱가포르 지점을 통해 존재했지만, 공식 조사에서 아직 별도의 산업으로 집계되지는 않았습니다.

자산운용에서 자산관리로의 전환은 경제검토위원회(Economic Review Committee)의 보고서와 함께 이루어졌습니다. 이 위원회는 고촉통(Goh Chok Tong) 총리가 경제 전략을 재검토하기 위해 설치한 기구였습니다. 위원회의 금융서비스 실무그룹은 2002년 9월 *Positioning Singapore as a Pre-Eminent Financial Centre for Asia*(싱가포르를 아시아 최고의 금융중심지로 자리매김하기)라는 제목으로 권고안을 발표했습니다.[3] 당시 보도는 이 문서를 싱가포르의 글로벌 자산관리 중심지 역할을 강화하기 위한 권고안으로 소개했습니다. 그 핵심은 전통적인 은행업과 외환에서 펀드운용, 수탁, 리스크 관리로 무게중심을 옮기는 것이었습니다.[4]

자산관리연구원과 2003년 정책 성명

새로운 우선과제가 가장 분명하게 천명된 것은 2003년 9월 26일이었습니다. 리셴룽(Lee Hsien Loong)은 부총리 겸 MAS 이사회 의장 자격으로 싱가포르 투자포럼에서 연설하며 자산관리연구원(Wealth Management Institute)의 출범을 선언하고 청중에게 이렇게 말했습니다. "우리는 자산관리 활동의 글로벌 중심지가 될 수 있습니다." 그는 싱가포르를 이러한 활동을 위한 안전하고 확실한 곳으로 소개하고, MAS가 폭넓은 자산관리 상품과 서비스를 제공할 수 있도록 '모든 노력을 아끼지 않을 것'이라고 밝혔습니다.[5] 같은 연설에서 그는 정부가 신탁법을 현대화하고, 신탁회사 규제 체계를 마련하고 있으며, 이자소득과 여러 유형의 국외원천소득을 면세하고 있다고 말했습니다.

자산관리연구원은 GIC와 테마섹(Temasek)이 설립했습니다.[6] 그 설립에는 싱가포르 특유의 방식이 반영되어 있었습니다. 스위스나 영국의 금융중심지라면 프라이빗 뱅커의 양성을 은행과 업계 단체에 맡겼을 것입니다. 싱가포르는 숙련 인력의 공급을 공공의 과제로 다루었습니다. 경험 많은 고객관리 담당자

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

의 부족이 성장을 가로막는 주요 장애물 중 하나였기 때문입니다. 2011년까지 업계의 역량 체계에 따라 1,500명이 넘는 자산관리 전문인력이 양성되었습니다.

세제 조치

조세정책은 10년 내내 이 전략을 뒷받침했습니다. 개인이 받는 국외원천소득이 면세되었으므로, 싱가포르에 거주하는 부유층은 해외 보유 자산에서 생기는 소득에 대해 과세되지 않았습니다. 승인 수탁회사는 수탁 및 보관 서비스에 대해 우대세율을 적용받았습니다. 승인 수탁회사가 관리하는 외국 신탁의 소득도 면세되었으며, 적격 투자지주회사를 통해 받는 소득 역시 마찬가지였습니다. 2005년 예산안은 이 면세를 자선목적 신탁의 해외 계좌로 확대했습니다.[7]

가장 눈에 띄는 조치는 2008년 2월 15일 예산 연설에서 나왔습니다. 타르만 샨무가라트남(Tharman Shanmugaratnam) 재무장관은 그날부로 상속세를 폐지했습니다. 이 세금은 식민지 시대부터 이어져 온 것이었습니다. 장관은 싱가포르를 부가 투자되고 축적되기에 매력적인 곳으로 만든다는 목표를 폐지의 근거로 들었습니다.[8] 같은 예산안은 2008년 4월 1일부터 2013년 3월 31일까지 적격 가족소유 투자지주회사에 대한 면세 제도를 도입했습니다. 이 면세는 국내 투자소득과 해외 투자소득을 모두 대상으로 했습니다. 이 인센티브는 제E편 제III장에서 다루는 패밀리오피스 제도를 예고하는 것이었습니다.

이러한 조치들이 결합하여 싱가포르는 국제적으로 이동하는 부에 적합한 조세 구조를 갖추게 되었습니다. 자본이득세가 없었고, 2008년 이후로는 상속세도 없었으며, 거주자 개인의 대부분의 국외소득에도 과세하지 않았습니다. 비판자들은 훗날 이러한 구조가 은행 비밀유지 및 법인·신탁 수단의 이용 가능성과 결합하여 다른 나라에서의 조세 회피를 원하는 고객에게도 적합했다고 주장했습니다.[9] 정부는 조세 경쟁은 정당하며 법적 체계가 범죄를 비호하지 않는다고 답했습니다. 이 입장은 다음 절에서 살펴봅니다.

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

국가 주도 전략의 논리

이 전략은 분명하게 짚어 둘 만한 계산에 기초하고 있었습니다. 싱가포르에는 천연자원이 없고 국내 시장도 작았습니다. 그때까지의 성장은 제조업, 해운, 그리고 다국적기업의 역내 활동에서 나왔는데, 이들 모두 중국과 인근 국가들과의 경쟁 심화에 직면해 있었습니다. 자산관리는 종업원 1인당 높은 부가가치를 약속했고, 토지 수요가 적었으며, 아시아의 번영과 함께 성장하는 고객 기반을 갖고 있었습니다. 또한 정치적 안정, 보수적 규율로 관리되는 통화, 업무 언어로서의 영어, 영국법에서 유래한 법체계라는 도시의 기존 강점과도 잘 맞았습니다.

방법 역시 싱가포르다웠습니다. 국가는 투자자, 입법자, 규제자, 진흥자의 역할을 동시에 수행했습니다. 공공기관은 민간 운용사에 운용을 위탁하고, 그 직원의 교육훈련 비용을 대고, 그들이 활동하는 근거 법률을 새로 썼습니다. 규제기관은 자신이 감독하는 산업을 진흥할 임무도 맡았습니다. 이 이중 임무의 현재 모습은 제E편 제I장에서 살펴봅니다. 비판자들은 이처럼 역할이 집중된 데서 규제 포획의 위험을 보았습니다. 옹호자들은 결정이 신속하게 이루어질 수 있다는 점, 그리고 단일한 행정부가 10년에 걸쳐 계획하고 실행할 수 있는 전략의 일관성을 강조했습니다.

수치로 본 성장

전략의 성과는 MAS의 연례 조사에서 드러났습니다. 싱가포르에서 운용되는 자산은 2003년 말 4,650억 싱가포르달러에서 2004년 5,730억 싱가포르달러, 2005년 7,200억 싱가포르달러, 2006년 8,910억 싱가포르달러로 늘어났습니다. 2007년 말에는 한 해 동안 32 % 성장하여 1조 1,730억 싱가포르달러, 약 8,140억 미국달러에 이르렀습니다. 그해는 7년 연속 두 자릿수 성장을 기록한 해였습니다.[10] 자산의 약 86 %가 싱가포르 외부에서 조달되었으며, 아시아·태평양 지역이 자금의 44 %를 제공했습니다. 투자 전문인력의 수는 2,185명으로 늘어났습니다. 다만 조사 범위는 이 10년 동안 바뀌었습니다. 1998년 조사는 159개 기

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

관의 운용자금과 그 펀드운용 전문인력을 집계했지만, 이후 조사는 자문 자산을 포함한 총 운용자산과 더 넓은 범주의 투자 전문인력을 측정했습니다. 따라서 이 시계열은 대략적으로만 비교할 수 있습니다.[11]

이 합계에는 기관 위탁운용, 헤지펀드, 프라이빗 뱅크의 자문 자산이 포함되어 있습니다. 프라이빗 뱅킹 자산 자체는 업계 관찰자들이 추정했습니다. 2010년에 인용된 한 추정치에 따르면 2000년부터 2008년 사이 싱가포르의 프라이빗 뱅킹 자산은 6배로 늘어 3,000억 미국달러에 이르렀습니다.[12] 이 수치는 공식 통계와 대조하여 검증할 수 없습니다. 그럼에도 MAS 조사의 규모 및 은행들 자신의 증언과 대체로 부합합니다.

또 다른 지표는 부유층 인구의 증가였습니다. MAS는 2005년 메릴린치(Merrill Lynch)와 캡제미니(Capgemini)의 보고서를 인용했습니다. 이에 따르면 싱가포르는 2003년부터 2004년 사이 고액자산가 수가 22.4 % 늘어 세계에서 가장 빠른 증가세를 기록했습니다.[13] 국내의 부와 역내의 부가 함께 늘어나고 있었습니다. 싱가포르의 전략은 그 둘을 모두 끌어들이는 것을 목표로 했습니다.

주

1. MAS, 보도자료, “MAS to place out S$10bn to private sector fund managers as part of drive to develop Singapore’s financial sector”, 1998년 11월 13일(ACI Singapore 창립 25주년 기념 만찬에서의 림흥키앙(Lim Hng Kiang) 장관 연설): 3년에 걸쳐 적격 펀드매니저에게 100억 싱가포르달러 위탁; 목표는 “becoming a premier asset management centre in Asia”. MAS, 위에 인용한 1998년 11월 13일 보도자료: 1998년 2월 리셴룽 부총리가 발표한 250억 싱가포르달러 추가 외부 위탁 계획에 따라 1998년 1월부터 9월 사이에 부여된 65억 싱가포르달러 규모의 GIC 위탁운용. ↩
2. MAS, *1998 Survey of Fund Management Activities in Singapore*: 1998년 말 총 운용자금 1,506억 싱가포르달러, 그중 일임 1,119억 싱가포르달러, 비일임 387억 싱가포르달러; 펀드운용 전문인력 822명; 아시아 금융 혼란의 결과 일임 자금 9.8 % 감소. ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

3. Nelson Goh, "Banking Secrecy in Singapore and Its Impact on Pre-Action Asset Tracing", Centre for Banking & Finance Law, National University of Singapore, Working Paper CBFL-WP-NG03, 2016년 12월 29일, 각주 2: Economic Review Committee, Sub-Committee on Services Industries, Financial Services Working Group, Ministry of Trade and Industry, *Positioning Singapore as a Pre-Eminent Financial Centre for Asia*(2002년 9월). ↩
4. Jame DiBiasio, "Singapore outlines wealth management vision", *FinanceAsia*, 2002년 9월 18일(첫 단락): 경제검토위원회는 "has just released its recommendations for bolstering Singapore's role as a global wealth management centre". ↩
5. MAS, "Speech by DPM Lee Hsien Loong at the Singapore Investment Forum", 2003년 9월 26일, 제1, 5, 17, 19, 29단락: 자산관리연구원 출범; "We can be a global centre for wealth management activities"; 싱가포르는 "a safe and secure place to conduct wealth management activities"; MAS는 "will spare no effort to ensure that a wide range of wealth management products and services are available in Singapore"; WMI는 "hub for wealth management in Asia"의 구성 요소. 위에 인용한 2003년 9월 26일 연설, 제19단락: "We are in the process of modernising our trust law and working out a framework to regulate trust companies"; "we are exempting from tax interest income as well as many types of foreign-sourced income". 제18단락: "Most of the top private banks and fund management institutions have operations in Singapore." ↩
6. MAS 청장(Managing Director) 라비 메논(Ravi Menon), WMI Connection 기조연설 "A competent, trusted and clean financial centre", 2011년 10월 28일 (Mondo Visione 게재): "the Wealth Management Institute, set up by GIC and Temasek in 2003"; 역량 체계에 따라 "more than 1,500 wealth management professionals have been trained to-date". ↩
7. MAS, 신탁·상속 실무가협회(Society of Trust and Estate Practitioners, STEP) Trusts in Asia Pacific Conference 연설, 2005년 10월 26일(Andrew Khoo): 개인의 국외원천소득 면세; 승인 수탁회사에 대한 우대세율; 승

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

인 수탁회사가 관리하는 외국 신탁 및 적격 투자지주회사의 소득 면세; 2005년 예산안에 따른 자선목적 신탁 해외 계좌 면세. ↩

8. "Singapore Budget Includes Wealth Management Incentives", *Family Wealth Report*, 2008년 2월 18일: 타르만 샨무가라트남 재무장관이 예산 연설에서 발표한 2008년 2월 15일부 상속세 폐지; 이 세금은 영국 식민지 시대부터 이어져 온 것; 장관이 제시한 근거는 "Singapore an attractive place for wealth to be invested and built up"으로 만드는 것. 위에 인용한 *Family Wealth Report*, 2008년 2월 18일: 2008년 4월 1일부터 2013년 3월 31일까지 적격 가족소유 투자지주회사에 대한 면세, 국내원천 및 국외원천 투자소득 대상. ↩

9. "Swiss private banking shifts East", *Business Times*(싱가포르), 2010년 9월 24일(*The New York Times* 전재): 조세정의네트워크(Tax Justice Network)의 리처드 머피(Richard Murphy)는 자본이득과 대부분의 외국 배당에 대한 세금이 없다는 점, 그리고 "in the guise of corporations, trusts and limited liability companies" 계좌를 개설할 수 있다는 점을 지적. ↩

10. MAS, *2007 Singapore Asset Management Industry Survey*, 2008년 7월, 제1.1단락 및 도표 1: 2007년 말 총 운용자산 1조 1,730억 싱가포르달러(약 8,140억 미국달러), 2006년 말 8,910억 싱가포르달러 대비 32 % 증가; 시계열 3,440억 싱가포르달러(2002년), 4,650억 싱가포르달러(2003년), 5,730억 싱가포르달러(2004년), 7,200억 싱가포르달러(2005년); 7년 연속 두 자릿수 성장. 위에 인용한 MAS, *2007 Singapore Asset Management Industry Survey*, 제2.1단락 및 제5.1단락: 총 운용자산의 약 86 %가 싱가포르 외부에서 조달; 조달 자금 중 아시아·태평양 44 %; 2007년 투자 전문인력 2,185명. ↩

11. 위에 인용한 MAS, *1998 Survey of Fund Management Activities in Singapore*: 159개 금융기관 조사, 일임 및 비일임 자금, 펀드운용 전문인력; 위에 인용한 MAS, *2007 Singapore Asset Management Industry Survey*, 제1.1단락 및 도표 1(총 운용자산, 일임 및 자문), 제5.1단락(투자 전문인력). ↩

12. 위에 인용한 *Business Times*, 2010년 9월 24일: "Singapore's private banking assets grew sixfold, to US$300 billion, from 2000 to 2008, according to the

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

Calamander Group"; 보스턴컨설팅그룹(Boston Consulting Group)에 따르면 싱가포르의 프라이빗 뱅킹 자산은 약 5,000억 미국달러, 홍콩은 2,000억 미국달러. ↩

13. 위에 인용한 MAS, 2005년 10월 26일 STEP Trusts in Asia Pacific Conference 연설: 2005년 메릴린치–캡제미니 보고서에 따르면 싱가포르는 2003–2004년 22.4 %로 세계에서 고액자산가 수가 가장 빠르게 증가; 운용자산 5,726억 싱가포르달러, 그중 70 % 이상이 해외에서 조달. ↩

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned. Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com