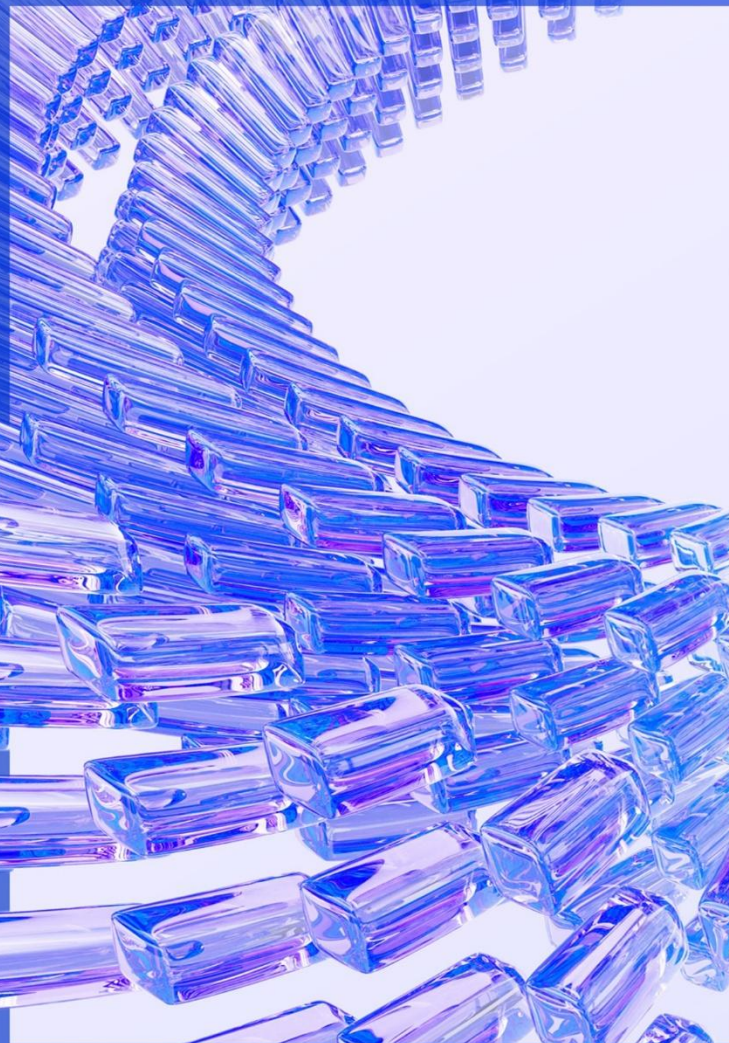


사모펀드 가치 창출 전략의 재편

Value Creation in PE

November 2025

—
삼성KPMG 경제연구원



본 보고서는 KPMG Global이 발간한 “Value Creation in Private Equity”를
삼성KPMG 경제연구원에서 한글 요약한 자료입니다.



▲ 표지 클릭 시, 영문본 다운로드 가능

삼성KPMG 경제연구원

김규림
상무
E gyulimkim@kr.kpmg.com

노승환
책임연구원
E seunghwanroh@kr.kpmg.com

Contents

I. Executive Summary	2
II. 사모펀드 현황	5
III. 시사점	11
IV. 사모펀드 가치 창출의 변혁: 운영 알파를 위한 5가지 역량	13
V. 가치 창출 전략 이행 로드맵과 결론	22

본 보고서는 삼성KPMG 경제연구원과 KPMG member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼성KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간, 복제할 수 없습니다.



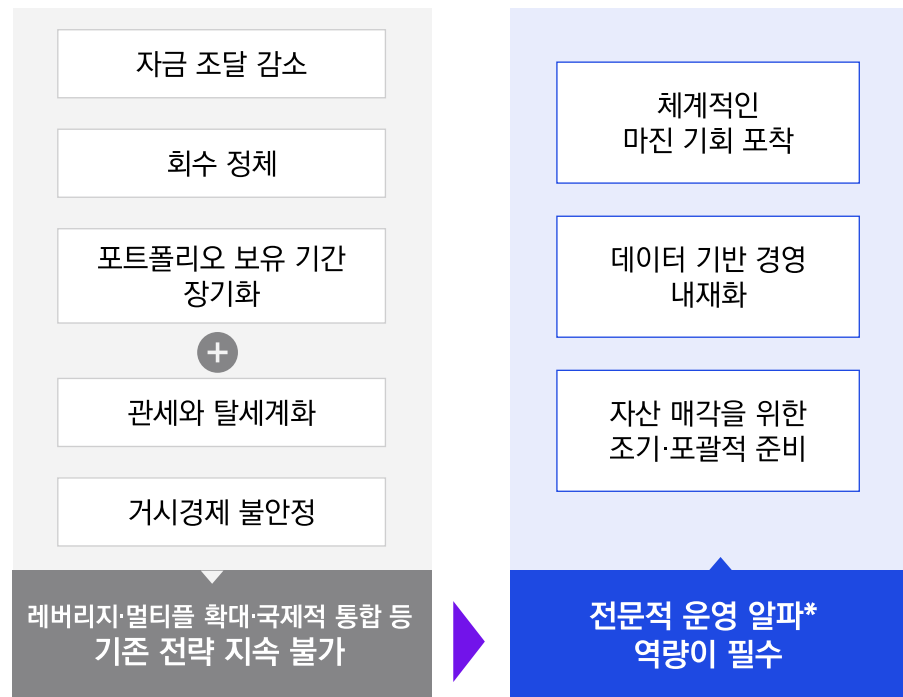
I.

Executive Summary

사모펀드(PE) 가치 창출을 위한 새로운 전략: 운영 알파(Operational Alpha)*

새로운 시장 환경 도래로 기존의 가치 창출 전략이 한계에 봉착한 가운데, KPMG는 PE 리더들을 대상으로 현 시장 상황에서 더 높은 수익률 달성을 위한 전략과 전망을 조사. PE들은 보다 체계적이고 데이터 중심의 운영 방안을 모색할 전망

변곡점에 도달한 사모펀드



Key takeaways:

- 1 이제는 전통적인 가치 창출 전략만으로는 불충분
- 2 사모펀드들은 운영 알파를 창출하기 위해 점점 더 새롭고 차별화된 방안을 모색
- 3 사모펀드 업계 리더들은 운영 알파를 발견·실현하기 위해 보다 체계적·조직적인 방법론과 접근 방식 채택
- 4 사모펀드 업계 리더들은 5가지 핵심 역량을 보유하고 있으며, 본 보고서는 이를 규명
- 5 지금이 바로 행동에 나설 때

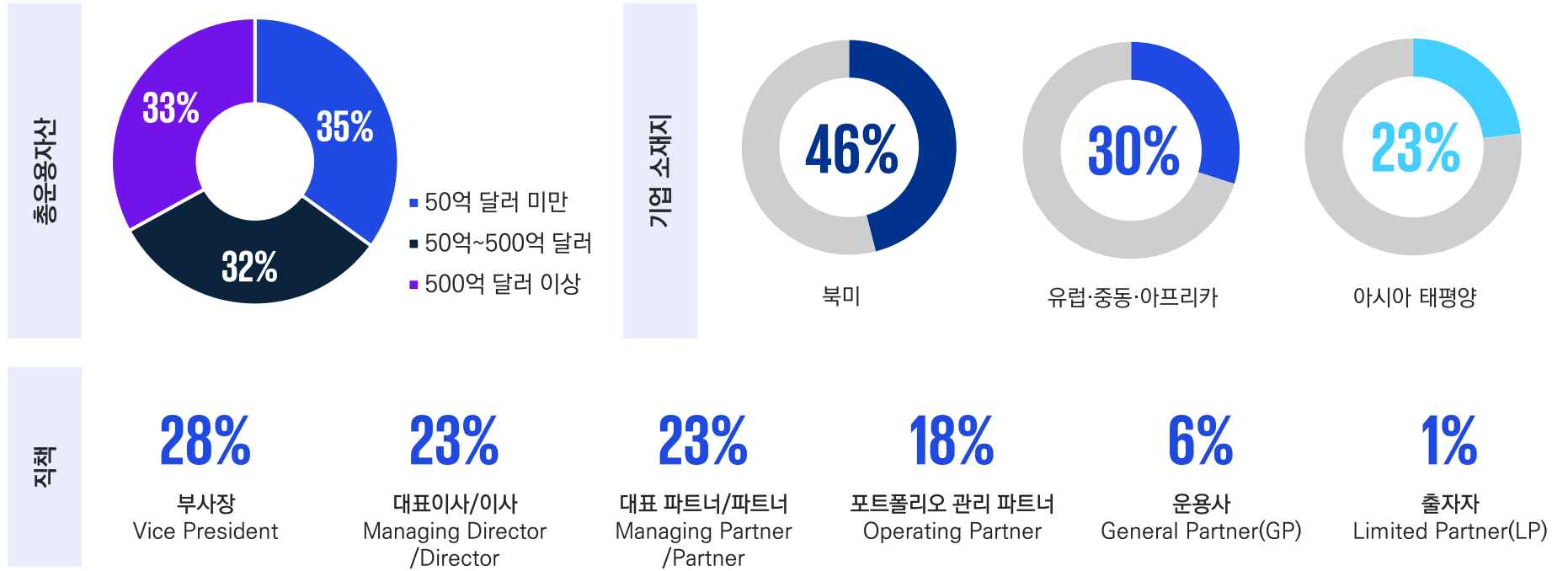
Source: KPMG International "Value Creation in Private Equity" (October 2025), 삼성KPMG 경제연구원 재구성

Note: '운영 알파(Operational Alpha)'란 외부 기회 요인들을 면밀하게 분석하여, 포트폴리오 기업의 생산성, 효율성, 혁신, 매출 성장 등 내재적 운영 역량 개선과 변화 관리를 통해 시장 성과를 초과하는 가치와 수익을 창출하는 운영 역량을 의미

설문 개요와 방법론

KPMG는 글로벌 PE 리더 500인 대상의 설문조사(2024년 10월 시행) 결과와 PitchBook, MSCI, S&P Global 등에서 제공하는 최신 시장 데이터를 심층 분석하고, 전 세계 고객사에서 수집된 주요 인사이트를 검증하여 본 보고서에 반영

응답자 구성 (기업 규모, 응답자 프로필, 기업 위치)



Source: KPMG International "Value Creation in Private Equity" (October 2025), 삼정KPMG 경제연구원 재구성

II.

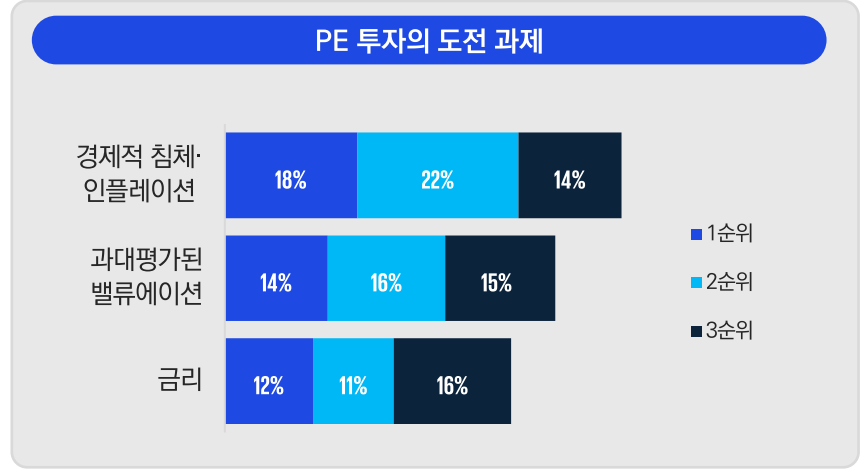
사모펀드 현황



PE 가치 창출 전략의 진화와 새로운 시장 질서의 도래

지난 35년간 글로벌 가치 창출 환경이 급변하는 동안 사모펀드의 가치 창출 전략은 상당한 진화를 이루었으며, 이러한 변화에 발맞춰 사모펀드의 역량과 운영 모델을 개선해 나가는 것은 필수

시기별 가치 창출 전략의 진화	
~2000	<ul style="list-style-type: none"> 레버리지와 집중적인 비용 합리화를 통한 수익 창출
2000~2007	<ul style="list-style-type: none"> 투자에 우호적 시장과 저금리 환경으로 부채 조달 용이 가치 창출 전략은 매출·마진 성장으로 전환하며 매각 시점에 달성할 수 있는 EBITDA 배수의 확대를 이끌었음
2008~2019	<ul style="list-style-type: none"> 글로벌 금융위기 이후 레버리지 완화, 지속가능한 자본 구조로 전환하며 가치 창출 극대화 위해 보유 기간 연장 양적완화와 저금리로 2010년대 중반 유동성 회복 시장 EBITDA 멀티플 상승과 투자 회수에 따른 LP 수익 확보 거래 규모는 2007년 이후 최고치 기록
2022~	<ul style="list-style-type: none"> 코로나19 이후 제로금리 시대에는 EBITDA 마진 확대를 통한 '진정한' 가치 창출 필요성 부상 최근 고금리, 인플레이션 지속, 지정학적 변동성 심화 및 기술 혁신 진행 중 과거 재무 레버리지와 멀티플 확대 전략의 수익 기여도 감소



“ 오늘날의 투자 환경에서 알파를 창출하기 위해서는 사모펀드 회사들이 가치 창출에 대한 접근 방식을 신중하게 재검토하고, 현대화해야 할 것으로 예상됩니다. 규율, 혁신, 그리고 운영의 탁월함을 강조하는 새로운 전략이 등장하고 있습니다. ”

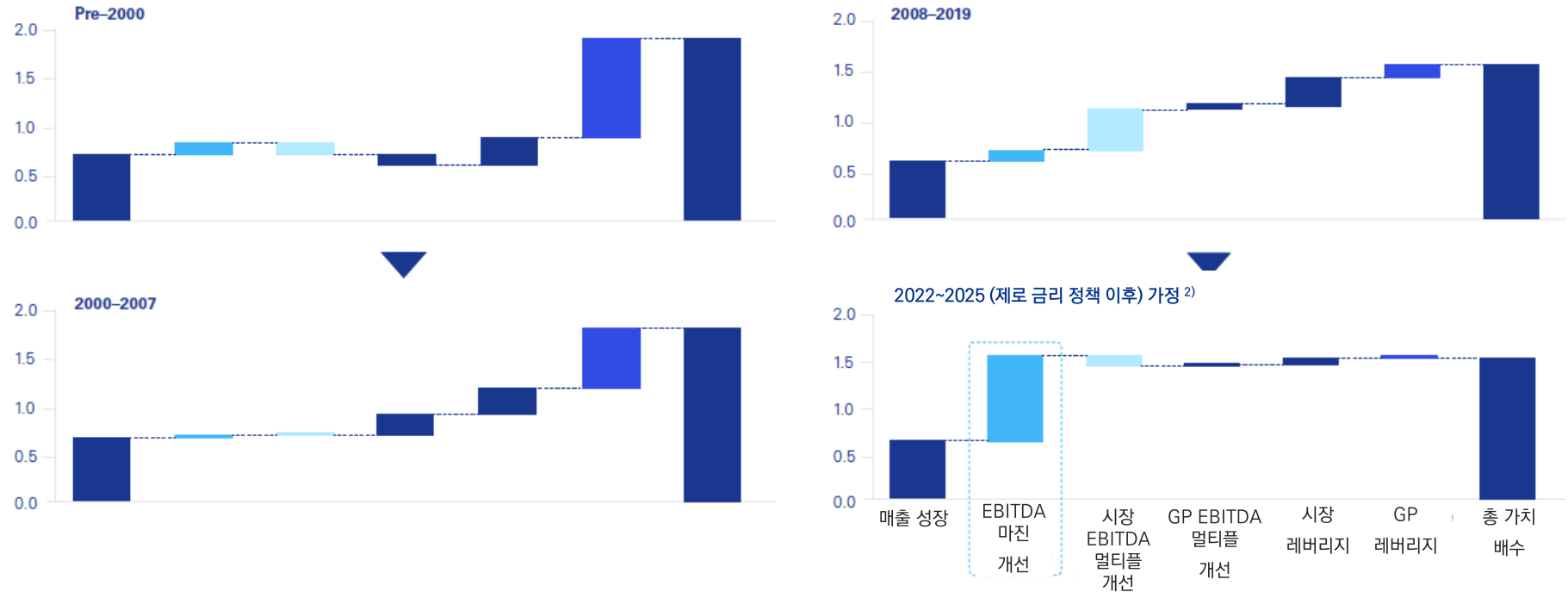
Javier Rodriguez Global Head of Strategy, KPMG International

Source: KPMG International “Value Creation in Private Equity” (October 2025), 삼성KPMG 경제연구원 재구성

PE 가치 창출 위해 실질적 매출·마진 개선의 중요성 부각

매출 성장은 PE 가치 창출의 중요한 축으로 역할한 가운데 시장·GP 레버리지의 수익 기여도는 지속 하락세. 2022년 이후 시장 멀티플이나 레버리지를 통한 수익 창출이 제약되며 EBITDA 마진 개선의 수익 기여도가 급증

1994~2025년 투자자본 대비 가치배수(MOIC, Multiple on Invested Capital) 구성 요소 분석¹⁾



Source: KPMG International "Value Creation in Private Equity" (October 2025), 삼정KPMG 경제연구원 재구성 / Note: 1) MOIC에서 1을 빼면 투자 원금을 제외한 초과 수익(Value Add)으로 투자자가 얻는 실질 수익의 의미. 2) KPMG 연구분석 가정에 기반. 실제 2022~2025 데이터는 다를 수 있음

기존 전략을 넘어서는 새로운 가치 창출 전략 필요

고금리와 인플레이션의 지속, 지정학적 불안정성과 기술의 급변으로 인해 사모펀드들은 더이상 재무적 레버리지와 멀티플 확대만으로는 필요한 투자 수익을 얻지 못하고 있음

원인	1차 효과	2차 효과	현재 상황	GP를 위한 전략적 시사점
제로금리 정책 시대 이후의 고금리와 인플레이션	현금흐름 변동성과 부채비용 증가	매도자는 기존 가격 고수, 매수자는 새로운 위험을 가격에 반영	성과배분 가뭄 (수익 실현과 성과배분의 지연 현상)	회복탄력성 및 모니터링 강화 필요
지정학적 변동성 (무역 전쟁, 분쟁, 환율 변동)	밸류에이션 멀티플 감소와 기업 간 멀티플 격차 확대	공개시장과 사모시장 간 가치평가 격차 (IPO 엑시트 차단)	평균 보유기간 연장	레버리지/멀티플 감소를 만회할 EBITDA 개선
기술적 급변 (인공지능, 자동화, 플랫폼 전환)	운영 및 기술스택 노후화	엑시트 지연 (경매 실패, 자산 노후화)	자금 조달 둔화와 수수료 압박	DPI*, 포트폴리오 관리 파트너 풀, 실시간 데이터 보고에 대한 LP 감시 강화
			컨티뉴에이션 펀드의 증가	포트폴리오 기업의 가치 창출과 모니터링 정교화

Note*: 납입된 투자금 대비 현금 배분 (Distribution to Paid in Capital)

Source: KPMG International "Value Creation in Private Equity" (October 2025), 삼정KPMG 경제연구원 재구성

최근 투자 환경 변화에 대한 심층 분석

금리와 인플레이션, 지정학적 변동성, 그리고 기술적 혁신은 다음과 같은 이유로 사모펀드의 가치 창출 전략을 근본적으로 교란

01

제로금리 시대 이후 높아진 금리

- 미국 연방준비제도가 '22년 3월부터 '23년 7월까지 11차례 기준금리를 인상함에 따라 차입 비용 증가
- LBO(차입매수) 활동 위축, 코로나19 시대 PE의 내부수익률(IRR)을 견인했던 저비용 부채 차익거래 기회는 사실상 소멸
- 결과적으로 자금 조달 갭이 발생했지만, LP들은 낮은 레버리지에도 불구하고 여전히 유사한 IRR을 기대

02

지속적인 인플레이션

- 인플레이션으로 원가가 상승하여 마진 축소, 부채 계약상 요구되는 현금 흐름 충족 능력 약화 가능
- 소비자물가지수(CPI) 변동성은 할인율, 현금흐름 변동성, 그리고 매수-매도 호가 스프레드 확대 등을 야기하여 시장 참가자 간 자산 가치 평가의 간극을 초래

03

지정학적 변동성

- 미·중 무역 갈등 심화와 우크라이나·중동 지역의 장기 분쟁은 공급망 위험과 수익 변동성을 야기하여 기업가치평가의 단절 초래
- 매도자는 기존 가격에 매도하려는 반면, 매수자는 새로운 위험을 가격에 반영하여 기업가치평가의 괴리 심화
- 국경 간 IPO 및 M&A 승인 절차 또한 기업의 출구 전략을 가로막는 요인

04

기술 혁신

- AI, 자동화, 플랫폼 전환으로 경쟁 우위 확보 주기 단축, 실행 위험 증가
- 노후화된 기존 기술 스택을 대체하기 위한 CAPEX(자본지출) 필요
- 선도 기업들은 가치 창출을 위해 디지털 혁신과 자동화에 지속적으로 막대한 투자 진행 중

향후 6~18개월간 AI·GenAI 투자 조정 계획

변동성	비율
증가(50%+)	2%
증가(26%~50%)	8%
증가(~25%)	60%
유지	24%
감소(~25%)	4%
감소(26%~50%)	1%
감소(50%+)	0%

Source: KPMG International "Value Creation in Private Equity" (October 2025), 삼정KPMG 경제연구원 재구성

현재 투자 환경 변화가 PE 산업에 미치는 영향

근본적인 시장 변화로 LP에 대한 현금 배분 위축과 자금 조달 둔화, 평균 보유기간의 장기화, 컨티뉴에이션 펀드의 성장 등 PE 산업 변화 야기. PE 운용사는 5~6년의 장기적 관점에서 마진과 수익 제고를 위한 장기적 가치 창출 기회를 모색해야 함

01

투자 회수 실적 부진과 성과 배분 제약 및 자금조달 둔화

- 투자 회수 기회 제한으로, 2025년 출자금 대비 분배금 비율은 2013년 대비 52% 감소
- LP들의 현금 유동성 부담 증가와 신규 출자 보류 등 신중한 태도 형성
- 자금 조달 활동은 2021~2025년 중 연평균 -12% 기록하며 둔화

02

평균 보유기간 장기화

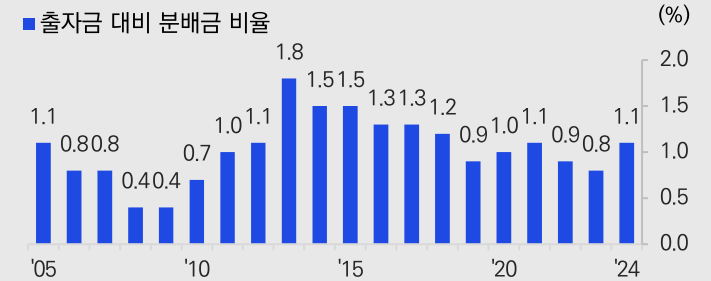
- 기업가치평가 격차와 IPO 시장 위축 등에 따른 투자 회수 난항으로 사모펀드 미실현 자산은 3조 6천억 달러로 급증
- 보유 기간 중앙값은 2023~2024년 중 6년을 넘어서며 10년 내 최고 수준에 도달

03

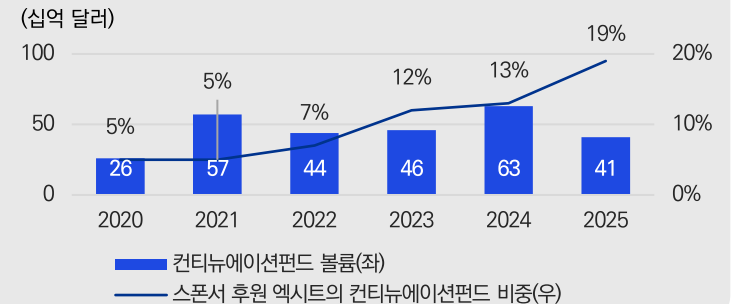
컨티뉴에이션 펀드의 성장

- 컨티뉴에이션 펀드는 '25년 6월 기준 스폰서 지원 엑시트의 19%를 차지, IPO 및 인수 활동 감소 속에서 핵심적인 유동성 제공
- 컨티뉴에이션 펀드의 활용은 근본적인 해결이 아니라는 점에서 비판적 시각이 있으며, 많은 사람들이 이를 임시방편으로 간주
- 포트폴리오 기업의 성과와 보고에 대한 LP의 검토 강화 추세

투자 회수 제약에 따른 현금 분배 감소



컨티뉴에이션 펀드의 성장



Source: KPMG International "Value Creation in Private Equity" (October 2025), 삼정KPMG 경제연구원 재구성

III.

시사점



운영 알파 창출을 위해 보다 혁신적이고 적용 가능한 가치 창출 전략 필요성 증대

사모펀드가 현 시장에서 운영 알파를 창출하기 위해서는 가치 창출 전략과 운영 구조를 신중하게 조정해야 함. 사모펀드 리더들은 전통적인 가치 창출 수단을 넘어 혁신적이고 유연한 전략을 채택하여 자산의 잠재력을 극대화하는 데 주력하며, 응답자의 25%는 가치 창출을 추진할 때 성장과 비용을 함께 고려하며 EBITDA 전략에 집중한다고 답변

왜 기존의 가치 창출 전략은 더이상 효과적이지 않은가

과거 공격적인 비용 절감, 범용 기능 최적화, 지리적 확장이 빠른 성과를 만들어냈으나, 오늘날의 환경에서는 한계에 직면

범위의 한계

단발성 판관비·구매비용 절감은 고금리·저성장 환경에서 기업가치를 크게 변화시키지 못함. 또한 많은 PE 자산은 이미 2세대 또는 3세대 투자 단계에 접어들면서 판관비절감 등 쉽게 할 수 있는 비용 절감 기회 자체 고갈

지정학적 불안정성

지정학적 디커플링으로 공급망이 분절되고 무역 흐름이 재편되면서 지리적 확장의 기회 제한

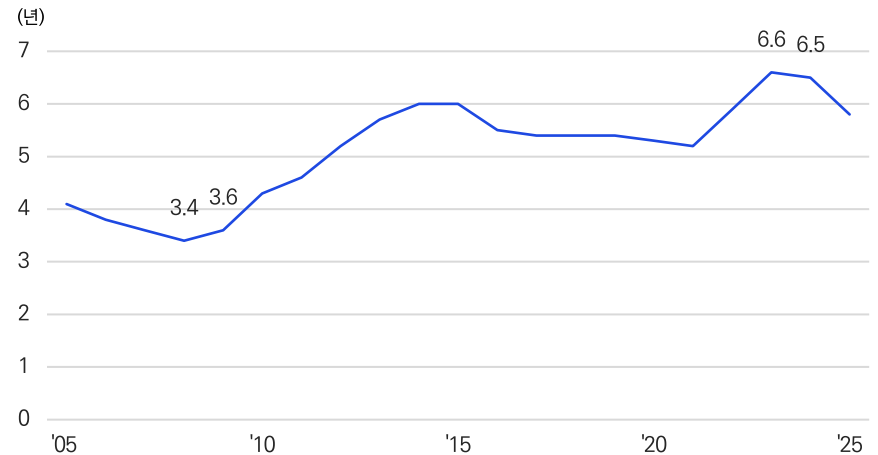
차별성 상실

모든 유력 입찰자가 비용, 거버넌스, 경영진, 인센티브, 확장 전략을 거래 구조에 반영하고 있어, 기존의 경쟁 우위 소멸

브랜드 훼손과 문화적 저항

무분별한 비용 절감은 제품 품질, 임직원 사기 저하를 가져와 궁극적으로는 회수 시 멀티플을 훼손할 수 있음

바이아웃 기반 투자 회수의 보유 기간 중앙값(년)



- 사모펀드 투자 보유 기간의 중앙값은 2005~2010년 3~4년에서 2023년과 2024년 6년 이상이며, 과거 평균 수준을 상회

Note: 2025년은 8월 8일 기준

Source: KPMG International "Value Creation in Private Equity" (October 2025), 삼정KPMG 경제연구원 재구성

IV.

사모펀드 가치 창출의 변혁:
운영 알파를 위한 5가지 역량

운영 알파를 위한 다섯 가지 역량

KPMG는 시장 참여자 대상 광범위한 인터뷰와 시장 분석을 바탕으로 가치를 창출해내는 선도 사모펀드가 보여주는 다섯 가지 핵심 역량을 도출. 이러한 핵심 역량 내재화 시, 시장 평균을 상회하는 수익 달성 가능성을 높일 수 있음

01

성과와 회복력의 균형

현 시장 환경에서는 빅데이터와 머신러닝, 생성형 AI와 같은 신기술 기반 고급 예측 역량을 활용한 의사결정 강화 필요

02

외부 인텔리전스

시장 동향, 고객 행동, 경쟁도 등 외부 시장에 대한 체계적 분석을 통해 비대칭적 우위를 확보하고, 거래 시 위험과 잠재적 가치 창출 기회 식별 가능

03

예측 기반 선제적 개입

투자 보유 기간 장기화와 지정학적 변동성 증가에 따라, 사모펀드는 보다 신속하고 체계적인 개입 전략 실행 필요

04

독자적 데이터 자산

포트폴리오 전반 데이터의 중앙집중화와 모범 사례 공유로, 가치 창출팀은 기존 딜 담당팀이 보지 못했던 기회 발견 가능

05

운영 모델의 전면 개편

실질적 운영 개선에 집중하여 투자 수익률 달성 실현

“

가치 창출 모델의 변혁은 단순히 포트폴리오 관리 파트너를 추가하거나 실사를 더 많이 수행하는 문제가 아닙니다. 이는 예측력을 높이고, 데이터 기반 접근을 강화하며, 민첩성을 높이는 것입니다. 그리고 이는 가치 창출 프로세스 전체에 대한 재검토를 요구합니다.

”

Tilman Ost

Global Private Equity Advisory Leader
KPMG International
Partner, Deal Advisory
KPMG in Germany

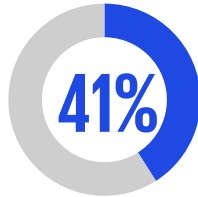
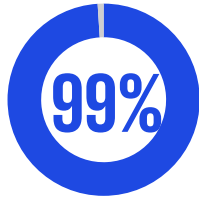
Source: KPMG International “Value Creation in Private Equity” (October 2025), 삼정KPMG 경제연구원 재구성

① 성과와 회복력의 균형

사모펀드 언더라이팅은 오랫동안 정태적 가정과 결정론적 모델에 의존했으며, 변동성과 구조적 변화를 충분히 반영하지 못함. 최근 경제·지정학적 불확실성을 고려한 성과 예측 방식과 리스크 가격 책정 방식에 근본적 변화와 더불어 변동성을 고려한 시나리오 계획 수립 필요

변동성을 고려한 시나리오 시뮬레이션의 중요성

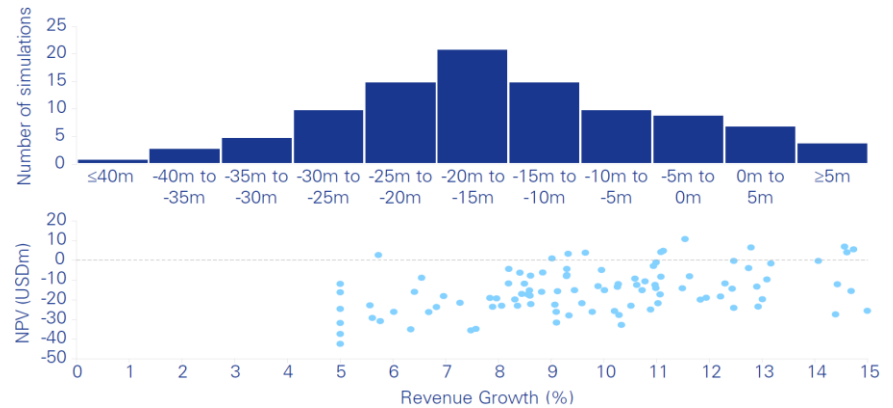
“향후 12개월 동안 거시경제적 요인이 사모펀드 거래 가치 평가에 영향을 미칠 것”



“인공지능(AI)과 생성형 AI가 사모펀드와 딜에 미치는 가장 큰 영향이 실행 속도에서 나타날 것”

- 머신러닝, 생성형 AI, 빅데이터 분석과 같은 신기술은 확률적·적응적이며 데이터 중심적인 의사결정 패러다임을 가능하게 함
- 비선형 회귀, 확률적 예측 모델링, AI 기반 시나리오 플래닝과 같은 고급 기법 기반 시나리오 계획 수립은 기업이 다양한 결과를 시뮬레이션하고 가정을 정밀하게 스트레스 테스트할 수 있도록 지원
- 선도 PE들은 단일 지점 예측을 넘어 몬테카를로 시뮬레이션과 다중 요인 민감도 분석을 적극 도입중 → 이러한 모델은 환율, 금리, 인플레이션, 관세, 운영 충격 등 다양한 변수에 걸쳐 IRR(내부수익률) 분포와 약정 여유(covenant headroom)를 매핑하여, 하방 리스크와 상방 옵션에 대한 보다 견고한 관점 제공

매출 성장률 구간별 NPV 결과에 대한 몬테카를로 시뮬레이션



- 성장단계 기업에 1억 달러 규모 PE 투자에 대한 시뮬레이션 100회 실행
- 여러 거시경제적·지정학적 요인 변화 등에 따른 매출 성장률, 비용, 할인율, 매각 배수, 보유 기간 가정의 변화가 투자 순현재가치(NPV)에 미치는 영향 분석
- 양의 NPV(순현재가치)는 상승 시나리오를, 음의 NPV는 하락 위험을 반영

Source: KPMG International “Value Creation in Private Equity” (October 2025), 삼성KPMG 경제연구원 재구성

② 외부 인텔리전스

점점 더 많은 사모펀드들이 고객 행동과 산업 동향에 대한 포괄적 통찰력을 확보하고 가치 창출 기회를 조기에 식별하기 위해 외부 인텔리전스를 활용. 투자자문사의 대안데이터 활용 비중은 2022년 31%에서 2024년 56%로 증가

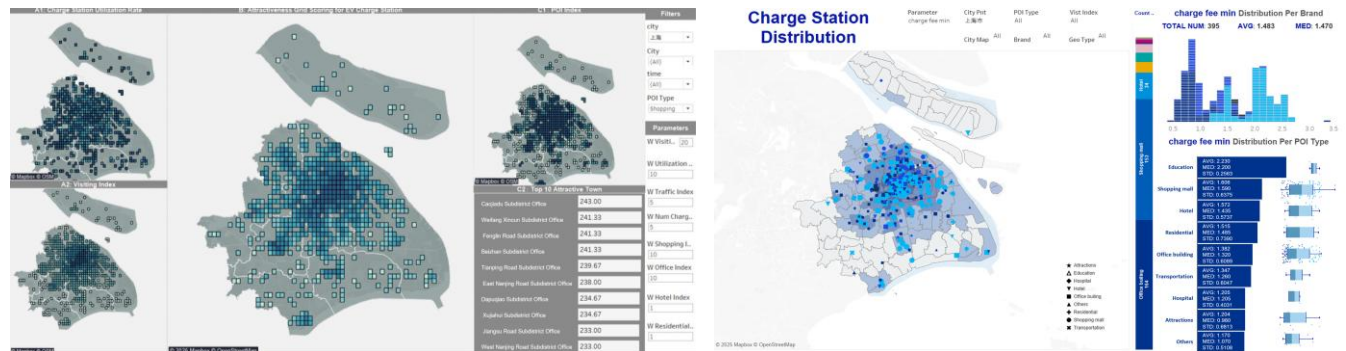
대안데이터 활용 사례 및 기대효과

- 소매점 방문객 수 파악
 - ▶ 위성 이미지
- SaaS 고객 이탈률 분석
 - ▶ 앱 스토어 리뷰
- 가격결정력 평가
 - ▶ 웹 스크래핑

사례: 전기차 충전소 매력도 그리드 점수화

- 중국 전기차 충전 시장에 진출하는 유럽의 두 럭셔리 자동차 브랜드를 위한 전략적 시장 진입 분석
- 중국 내 주요 전기차 충전 업체 5곳의 데이터를 활용한 지리공간 지도를 통해 현재 시장 현황을 파악하고, 지역별 경쟁사 가격 구조 분석 수행
- 인구 통계, 교통 패턴, 관심 지점 등 대체 데이터 소스를 전기차 충전기 위치 데이터에 중첩하여 매력도 점수 히트맵을 도출, 우선적으로 설치해야 할 위치와 지역 식별

- 기업 실사 과정에서 비대칭적 우위 확보
- 가격 책정상 도움
- 거래 진행 시 위험 요소와 잠재적 가치 창출 기회 식별에 기여



Source: KPMG International "Value Creation in Private Equity" (October 2025), 삼정KPMG 경제연구원 재구성

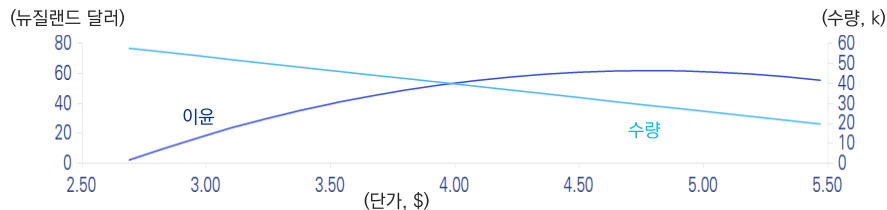
③ 예측 기반 선제적 개입

투자 보유 기간 장기화와 지정학적 변동성 증가로 사모펀드 기업은 개입 전략 가속화 모색 가능. 포트폴리오 기업에 대한 스마트하고 예측 가능한 개입을 수행하면 가치 창출 활동을 강화하고 포트폴리오 기업의 민첩성 향상 가능

예측 기반 개입의 장점과 상품별 최적 가격 발견

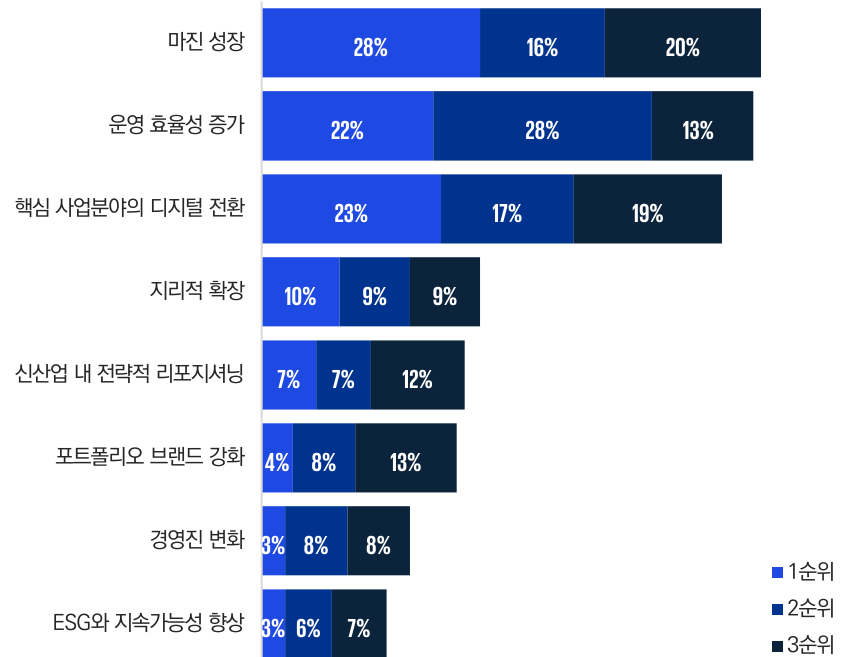
- 신경망·LLM(대형언어모델) 등 고급 AI 도구를 지속적인 모니터링에 활용 시, 문제 조기 발견, 수요 예측, 가격 최적화 지원 가능
- 확률적 모델링 같은 기법 활용 시, 불확실성에 대한 관리 역량 개선 및 EBITDA 증가와 운전자본 회수를 주도하는 정보 기반 의사결정 가능
- 머신러닝·빅데이터를 활용한 고객 이탈 예측은 개선된 서비스의 맞춤형 제안 등 선제적 개입을 통해 수익 유지 및 신규 고객 확보 비용 절감 가능
- 통신사 고객 이탈 예측에 관한 연구에 따르면 위험 고객 식별 정확도가 향상되어 이탈률 감소와 EBITDA 증가로 이어질 수 있다고 보고

제품별 최적 가격 개발 사례: 2020.8~2023.9 주간판매 데이터



시점, 가용성, 계절적 수요 및 경쟁사 가격을 고려한 최적의 가격 책정으로 수익을 극대화하고 시장 상황과 소비자 지불 의사에 대응 가능

멀티플 개선전략: 포트폴리오 기업의 성장을 위한 전략의 우선순위



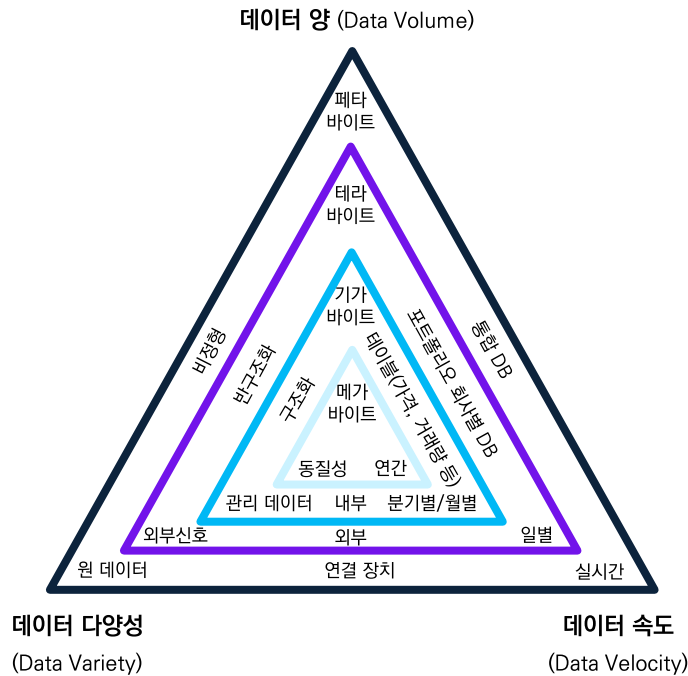
Source: KPMG International "Value Creation in Private Equity" (October 2025), 삼성KPMG 경제연구원 재구성

④ 독자적 데이터 자산

포트폴리오 전반에 걸친 데이터의 중앙 집중화와 모범 사례 공유로 사모펀드 가치 창출 팀은 딜 담당 팀이 이전에 발견하지 못했던 기회 발굴 가능

사모펀드 데이터의 3대 요소- 3V (Volume-Variety-Velocity)

- 기존에는 거래 팀이 각 인수 건마다 기초 분석을 반복, 거래 간 누적 학습이나 벤치마킹 제한적
- 선도적인 PE들은 데이터를 자산 클래스로 취급하기 시작
- 데이터 기반 전략은 정보기반 투자 결정을 가능하게 하고 운영 간소화, GP·LP 모두에게 장기적인 가치 실현으로 이어지는 경쟁 우위를 확보할 수 있도록 지원
- (예) 많은 사모펀드들은 현재 포트폴리오로부터 정제된 원격 측정 데이터를 중앙 데이터레이크에 쏟아부어 자동화된 벤치마크와 플레이북 생성
 - 이를 통해 100일 계획 수립 작업이 30% 단축, 기존 딜 담당 팀이 파악하지 못했던 포트폴리오 간 시너지 효과 발굴, 의사결정 능력 강화, 운영 효율성 개선에 기여

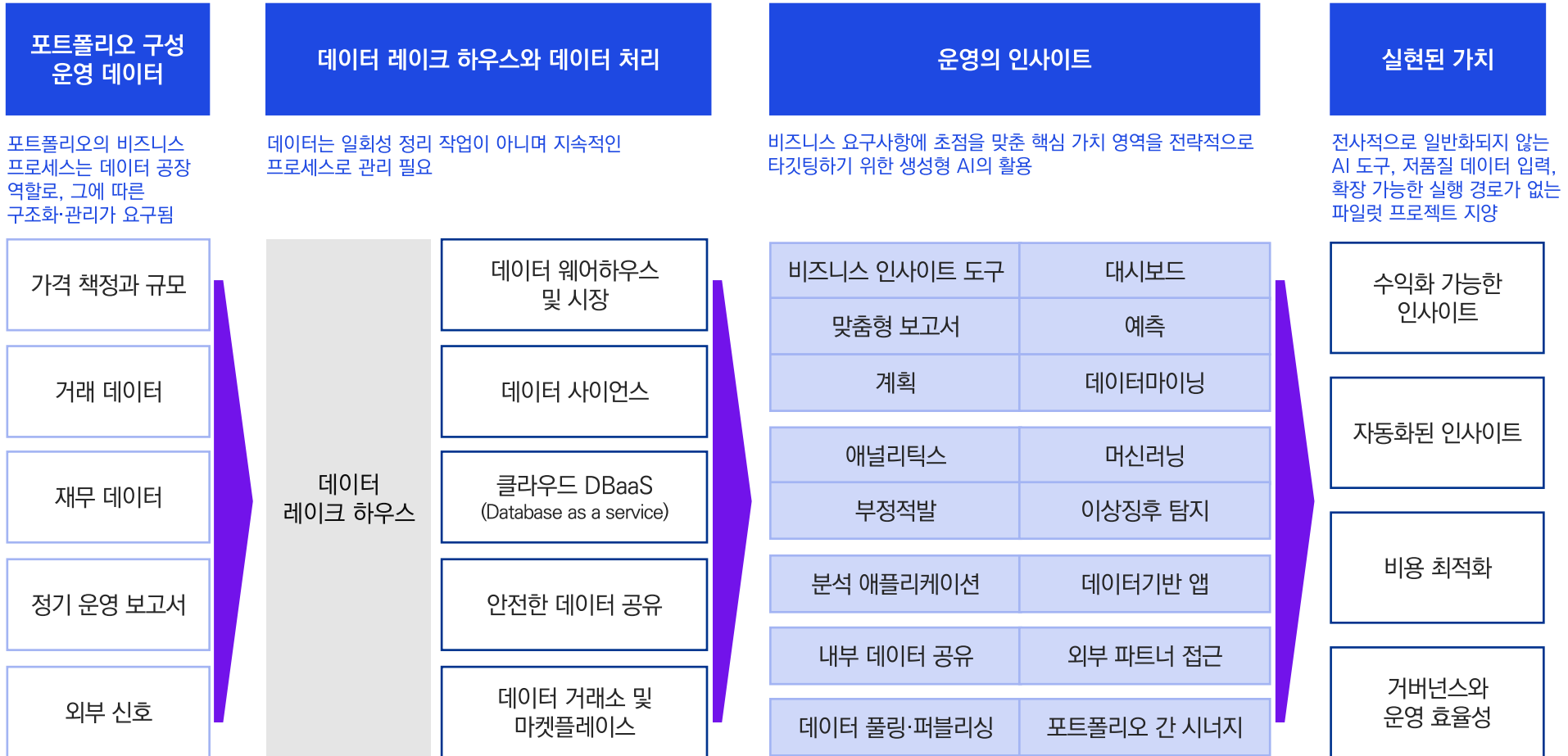


“인수합병 전문 기업들은 가치 창출을 주도하기 위해 전문가의 판단과 재무 분석에 의존해 왔습니다. 그러나 오늘날 알파를 지속 창출하려면 광범위한 운영적 가치 창출 기회 식별, 정량화, 우선순위 선정, 실행 능력이 점점 더 필요해지고 있습니다. 이는 전통적인 통찰력과 함께 강력한 데이터와 분석을 활용하는 접근법입니다.”

Paul Ford
Global Head of Elevate, KPMG International
ASPAC Head of Strategy and Head of Private Equity KPMG in Japan

Source: KPMG International “Value Creation in Private Equity” (October 2025), 삼성KPMG 경제연구원 재구성

[참고] PE 포트폴리오 전반에 걸쳐 통찰력과 가치를 제공할 수 있는 현대적 데이터 스택

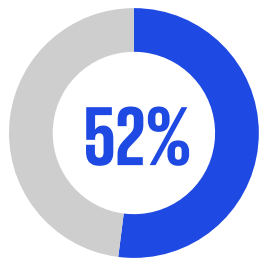


Source: KPMG International "Value Creation in Private Equity" (October 2025), 삼성KPMG 경제연구원 재구성

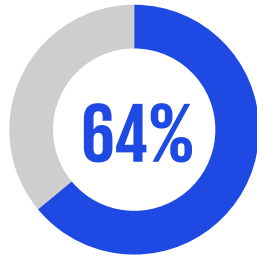
⑤ 운영 모델의 전면 개편

현재와 같은 환경에서는 기능 중심 운영 모델이 딜 중심 모델 대비 우위에 있으며, PE의 운영 팀은 그 규모가 커지는 추세

기능 중심 운영 모델의 부상

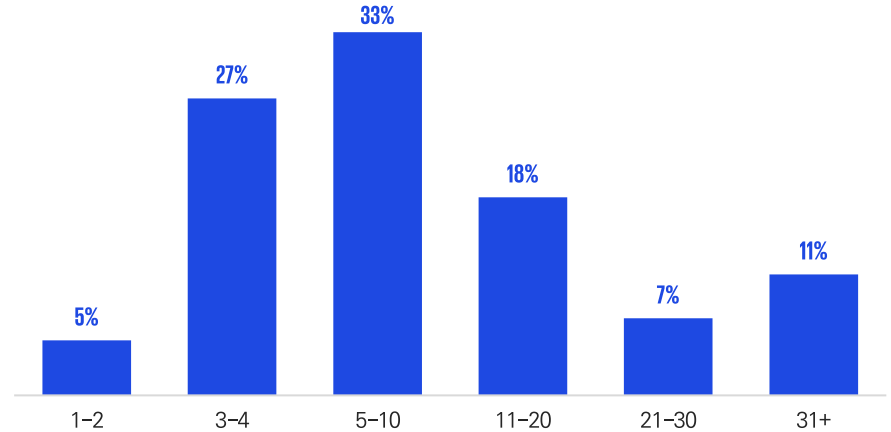


“딜 담당 팀과 운영팀 간의 원활한 협조가 이루어지고 있다”



“팀이 적절히 혹은 상당히 성장하고 있다”

포트폴리오 관리 파트너 당 포트폴리오 기업 수



- 산업 전문가들은 가장 성공적인 퀀트 기반 사모펀드가 기존의 피라미드 구조를 뒤집고 있다는 점에 주목. 즉, 딜 파트너 2명당 최소 1명의 포트폴리오 관리 파트너를 배치하고, 내부 데이터 사이언스, 가격 책정 및 조달 가이드로 지원하는 방식
- 최근 경쟁 시장에서는 운영 개선에 집중하는 것이 더 높은 수익을 달성하는 핵심 요인

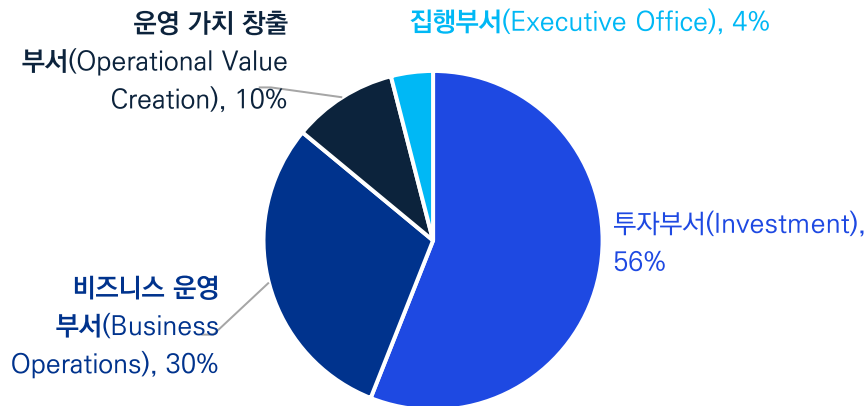
- 포트폴리오 관리 파트너의 3분의 2 이상이 5개 이상의 포트폴리오 기업을 관리
- 보유 기간이 연장됨에 따라 LP들은 GP가 관리해야 할 포트폴리오 기업 수 및 점위 증가들이 더 광범위한 포트폴리오를 관리하고 있고 오래된 자산들이 운영 가치 창출에 필요한 수준의 시간과 관심을 받지 못할 수 있다는 우려가 커지고 있음

Source: KPMG International “Value Creation in Private Equity” (October 2025), 삼정KPMG 경제연구원 재구성

[참고] 10대 사모펀드의 인력은 어떻게 구성되어 있는가

향후 차별화 요소가 될 “실질적 운영 개선 및 가치 창출 역량”을 식별·정량화·실행하기 위해서는 운영 가치 창출 부서 직원 수 비중을 현재보다 3배 이상 늘리는 등 인력 구성의 재조정이 필요함을 시사

Top PE의 인력 구성



PE 운영팀의 성장



- 현재 사모펀드 운영 모델을 보다 효과적으로 평가하기 위해, KPMG는 10대 사모펀드의 조직 데이터를 분석하고 인력을 직무 설명, 팀 또는 사업부 기반으로 운영 가치 창출(Operational Value Creation), 투자(Investment), 비즈니스 운영(Business Operations), 집행부(Executive Office)로 분류
- 전체 직원 수 대비 운영 가치 창출 부서 직원 수 비중은 최고 40%, 최소 3%로 기업별로 큰 차이
- 가중 평균은 운영 가치 창출 부서와 투자 부서 직원 수 비중은 각각 10%, 56%임

Note 1: 직원 유형은 직원 인사 설명과 팀·사업부 분석을 기반으로 식별. 분석에는 PE 운용사에 직접 고용된 직원만 포함되며, 포트폴리오 기업에 고용된 잠재적 운영 가치 창출 인력은 제외

Note 2: 10대 사모펀드는 2020년 1월 1일부터 2024년 12월 31일 사이에 클로즈된 펀드의 모집 자금을 기반으로 선정

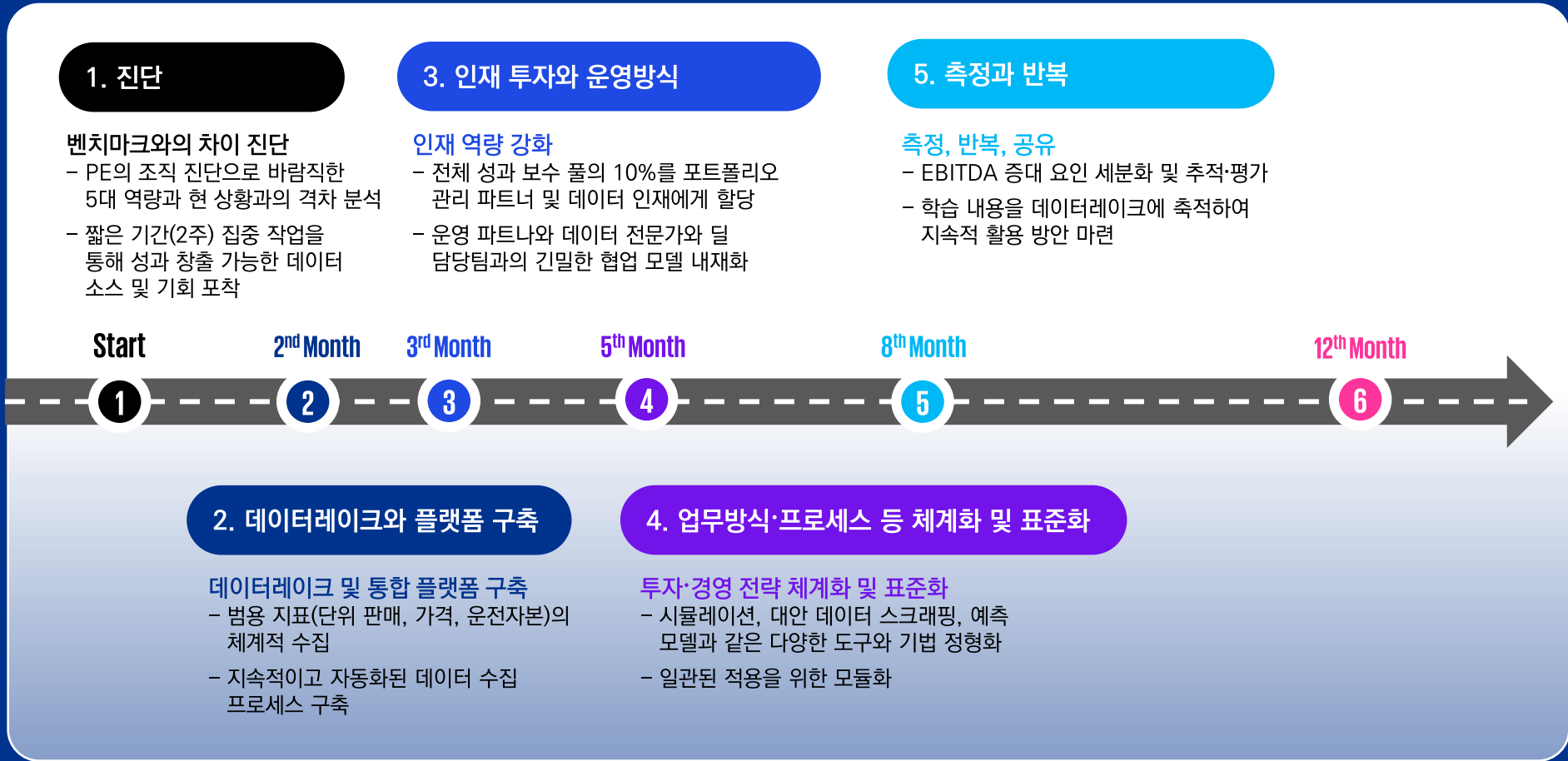
Note 3: '비즈니스 운영(Business Operations)' 항목에는 비즈니스 개발 및 펀드레이징 직원 포함

Source: KPMG International "Value Creation in Private Equity" (October 2025), 삼성KPMG 경제연구원 재구성

V.

가치 창출 전략
이행 로드맵과 결론

가치 창출 전략 이행 로드맵



Source: KPMG International "Value Creation in Private Equity" (October 2025), 삼정KPMG 경제연구원 재구성

결론: 필수 요건이 된 운영 알파

시나리오 시뮬레이션, 외부에서 내부로 접근하는 정보 수집, 예측 분석, 독점 데이터와 기능적 운영 모델을 체계화한 펀드들이 종목 선정가(stock picker)보다 높은 수익을 올릴 것이며, 차세대 LP 자본을 유치할 것

01

- 이제는 전통적인 가치 창출 전략만으로는 불충분

02

- 사모펀드들은 운영 알파를 창출하기 위해 점점 더 새롭고 차별화된 방안을 모색

03

- 사모펀드 업계 리더들은 운영 알파를 발견·실현하기 위해 보다 체계적·조직적인 방법론과 접근 방식 채택

04

- 사모펀드 업계 리더들은 5가지 핵심 역량을 보유하고 있으며, 본 보고서는 이를 규명

05

- 지금이 바로 행동에 나설 때

Source: KPMG International "Value Creation in Private Equity" (October 2025), 삼정KPMG 경제연구원 재구성

Business Contacts

PE 전문 서비스팀

김진원
부대표
T 02-2112-0795
E jinwonkim@kr.kpmg.com

손호승
부대표
T 02-2112-0717
E hson@kr.kpmg.com

김형천
전무
T 02-2112-0234
E hyungchunkim@kr.kpmg.com

김병두
상무
T 02-2112-6721
E byeongdookim@kr.kpmg.com

유진우
상무
T 02-2112-6629
E jyoo1@kr.kpmg.com

이기영
상무
T 02-2112-0239
E kiyounglee@kr.kpmg.com

이준상
상무
T 02-2112-7566
E joonsanglee@kr.kpmg.com

정재훈
상무
T 02-2112-3408
E jaehoonjung@kr.kpmg.com

한윤성
상무
T 02-2112-7796
E yunsunghan@kr.kpmg.com

김종태
상무
T 02-2112-7510
E jkim54@kr.kpmg.com

home.kpmg/kr



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2025 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.