



투자 패러다임의 전환과 새로운 전략적 지향점

2026 글로벌 사모펀드 보고서



목차

- 4 서문
- 6 서론
- 8 우량자산 중심의 선별적 시장 회복과 대응 전략
- 12 성과관리 및 가치 창출 방식의 재정의
- 21 성과를 가르는 핵심 역량으로서의 차별화
- 29 결론
- 31 조사 방법론 및 감사의 글

서문

본 보고서는 2025년 말 북미, 유럽, 아시아 태평양, 아프리카, 중남미 지역의 800명 이상의 응답자를 대상으로 실시한 포비스 마자르 글로벌 사모펀드 설문조사 결과를 담고 있다. 거시경제 환경, 정치 및 지정학적 불확실성, 그리고 자금 조달 여건과 관련한 도전 과제는 여전히 존재한다. 그럼에도 불구하고, 지난 1년 동안 시장 상황에 대한 신뢰도는 포트폴리오 성과, 펀드레이징, 전략적 성장 기반 전반에서 점진적으로 개선되는 흐름을 보이고 있다.

글로벌 시장 환경은 여전히 불확실성이 상존하고 있으나, 안정화 단계에 진입하고 있다. 장기간 이어진 투자 위축기를 지나, 딜 메이킹(Deal-making)이 다시 살아나는 양상을 보이고 있으며, 이는 과거보다 한층 철저한 투자원칙에 기반하여 딜을 선별하는 엄격한 기조로 나타나고 있다. 특히 사모시장(Private markets) 전반에서 매수자와 매도자 간의 밸류에이션(Valuation) 격차가 점차 해소됨에 따라, 거래 종결에 대한 의지가 다시 높아지는 추세다.

이 같은 회복세는 모든 영역에 고르게 나타나기보다는 투자 확신이 높은 산업과 자산에 차등화되어 나타나고 있으며, 기업가치 제고의 핵심 동력은 재무적 기법(Financial engineering)보다는 회사 본업의 유기적 성장(Organic growth)로 옮겨가는 추세이다. 투자 매력도 측면에서는 기술(Tech) 부문이 금융 서비스를 제치고 가장 선호되는 섹터로 부상했으며, 에너지, 인프라, 방위 산업 역시 투자 모멘텀이 강화되고 있다. 펀드레이징 환경은 여전히 녹록지 않으나 시장 내 유동성은 충분한 상황이다. 현시점에서 핵심 과제는 단순한 자금 확보 능력이 아니라 자원을 얼마나 효과적으로 집행(Deploy) 하느냐이며, 이에 따라 운용사들은 운영 효율 개선 및 장기적인 가치 창출(Value creation)에 역량을 집중하고 있다.

AI를 포함한 기술 혁신이 투자 의사결정의 정교함을 더하고 있으나, 여전히 그 핵심에는 풍부한 경험에 기반한 전문적 판단이 자리 잡고 있다. 금리가 안정 국면에 접어들면서 운용사들은 전략을 재정비하며 미래를 대비하고 있으며, 이에 힘입어 2026년 사모펀드 시장에 보다 긍정적인 투자 환경이 형성될 것으로 전망된다.



마티외 보예
파트너, 사모펀드 부문 총괄
포비스 마자르 그룹

미국 사모펀드 시장은 이제 단순한 시장 모멘텀보다는 실행 역량이 성과를 좌우하는 국면으로 이동하고 있다. 자금 조달 여건은 여전히 타이트하고 회수(Exit)까지 걸리는 시간도 길어지고 있지만, 포트폴리오 성장에 대한 신뢰는 유지되고 있으며 운용사들은 기존 투자 자산 내에서 어떻게 가치를 창출할 것인지에 더욱 집중하고 있다.

시장에는 여전히 투자 가능한 자본이 존재하지만 자금의 집행은 한층 선별적으로 이뤄지고 있다. 투자자들은 우량 기업, 경기 회복 탄력성이 높은 산업, 그리고 운용사가 실질적인 운영 개선 역량을 입증할 수 있는 전략을 우선적으로 고려하고 있다. 이는 단순한 외형 확대가 아니라 산업 전문성, 실행 역량, 그리고 철저한 원칙에 근거한 성장 전략이 어느 때보다 중요해졌음을 시사한다.

또한, 운용사들이 성장 기회와 포트폴리오 다변화 기회를 모색함에 따라 크로스보더 거래 비중 역시 더욱 두드러지고 있다. 이와 동시에 기술은 포트폴리오 전반의 운영 효율화, 리스크 관리 및 의사결정을 지원하는 핵심 인프라로 자리 잡고 있다. 이러한 환경에서 펀드레이징 성패는 투자전략의 명확성과 신뢰도에 점점 더 직접적으로 연동된다. 가치 창출 방안에 대해 명확히 제시하고 이를 일관되게 입증할 수 있는 운용사만이 시장 재조정 국면에서도 경쟁 우위를 확보할 가능성이 크다.



스캇 린치
재무자문 매니징 파트너, 사모펀드 부문 총괄
포비스 마자르 미국

서문

한국 사모펀드 시장은 글로벌 흐름과 궤를 같이하며 양적 성장기를 지나 실력 중심으로 재편되는 질적 전환점에 서 있다. 저금리 기조에서 완전히 탈피함에 따라 시장의 자금 흐름은 과거와 판이한 양상을 보이고 있으며, 이는 국내 PE 생태계 전반에 근본적인 변화를 요구한다. 고금리 환경이 정착되면서 투자자금은 실질적인 집행 역량을 갖춘 운용사(GP)들로 매우 선별적으로 집중되는 추세다. 특히 특정 섹터에 깊은 전문성을 보유하거나 가치 제고(Value-creation) 역량이 검증된 GP, 그리고 포트폴리오 자산의 예상치 못한 위험을 극복할 줄 아는 위기 관리 능력을 증명할 하우스들이 출자자(LP)들의 강력한 신뢰를 얻고 있다. 또한 카브아웃(Carve-out) 투자나 상장사 공개매수와 같은 특화된 투자 유형에서 전문성을 입증한 GP들은 리스크 분산과 안정적 수익을 우선시하는 LP들에게 핵심적인 파트너로 부상했다.

재무적 기법의 효과가 제한적인 상황에서 선도적 GP 들은 전담 운영팀을 강화해 본업의 유기적 성장을 이끄는 데 집중한다. 상장사 공개매수(Take-private) 전략은 단기 실적 압박에서 벗어나 장기적 관점에서 거버넌스 혁신과 가치 제고를 단행하는 고도화된 기법으로 자리 잡았으며, 카브아웃 딜 역시 인수 후 조기에 경영 시스템을 안정시키는 운영 전문성이 하우스의 핵심 경쟁력이 되었다. 아울러 섹터 전문성에 기반한 볼트온(Bolt-on)전략은 규모의 경제를 실현함과 동시에, 시너지 창출을 통한 가치제고를 견인하며, 컨티뉴에이션 펀드의 도입은 회수 시장 정체기 속에서도 우량 자산의 가치를 끝까지 제고하며 자본 순환을 이끌어내는 유연한 모델이 되고 있다. 결국 2026년 한국 PE 시장은 ‘실행력’이 성패를 가르는 국면이 될 것이며, 명확한 투자 스토리와 가치 창출 방안을 숫자로 입증하는 운용사들이 시장 재편을 주도하며 성장을 지속할 전망이다.



나중환
파트너, 재무자문 총괄
한국의 포비스 마자르

서론



서론

올해 글로벌 사모펀드 설문조사는 시장이 새로운 국면에 진입함에 따라 투자자들의 우선순위가 어떻게 재조정되고 있는지를 보여준다. 2025년 조사 결과와 비교해보면 성장성과 펀드레이징에 대한 전문적인 심리는 개선됐지만, 응답자들은 투자 기회가 더 불균등해졌으며, 이를 포착하기 위해서는 한층 전교한 실행력이 뒷받침 되어야 한다고 입을 모았다.

단순히 시장 전반의 거래량이 증가하는 것이 아니라, 자본과 관심이 특정 영역에 집중되는 현상이 두드러진다. 투자 확신이 높은 자산, 산업, 전략에는 자금이 빠르게 유입되는 반면, 차별성이 낮은 투자 기회는 의사결정 과정이 길어지고 결과 또한 낙관하기 어려운 상황에 직면해 있다. 이는 특정 분야에 대한 집중도, 특화된 전문성, 그리고 운영 전문성(Operational capability)이 얼마나 중요한 가치인지를 다시 한 번 방증하고 있다.

전년 대비 가장 뚜렷한 변화 중 하나는 섹터 선호도이다. 기술·미디어·통신(TMT) 산업은 응답자의 58%가 주요 투자 대상으로 지목하며 전 세계적으로 가장 선호되는 섹터로 올라섰으며, 금융 서비스 산업(57%)을 근소한 차이로 앞질렀다. 이는 2025년 조사에서 금융 서비스가 4%p 차이로 1위를 차지했던 구도를 뒤집은 결과다. 이러한 변화는 장기적인 가치 창출 가능성이 어디에 있는지에 대한 투자자들의 재평가가 진행되고 있음을 시사한다.

이러한 흐름은 포비스 마자르가 발표한 '[2026년 경영진 전망 보고서](#)' 결과와도 밀접하게 맞닿아 있다. 전 세계 경영진은 향후 3~5년간의 최우선 전략과제로 기술 혁신(Technology transformation)을 꼽고 있다. 전체 응답자의 40%에 가까운 경영진이 IT 및 기술 체계 혁신을 가장 중요한 과제로 지목했으며, 이는 다른 경영 이슈를 크게 앞서는 수준이다. 사모펀드 운용사 역시 이러한 현실을 반영해, 포트폴리오 기업이 향후 성장과 회복탄력성 강화를 위해 기술 기반 역량에 대한 투자, 인수, 통합을 확대해야 한다는 점을 인식하고 있다.

펀드레이징 환경은 여전히 까다롭지만 자본 자체의 부족이 제약 요인은 아니다. 오히려 응답자들은 자본을 얼마나 효과적으로 집행하느냐가 더 큰 과제로 지적한다. 전년 대비 운용사들은 향후 시장 환경에 대비하기 위해 차별화된 투자 전략, 포트폴리오 기업에 대한 보다 깊은 운영 관여, 그리고 철저한 원칙에 기반한 의사결정에 더욱 무게를 두는 모습이다.

주요 시사점

투자 전략은 실질적인 실행 중심으로 재편되고 있다. 운용사들은 단순히 외형적 규모나 거래 건수를 늘리기보다, 경영권 확보, 운영에 대한 실질적 영향력, 그리고 명확하게 정의된 가치창출 전략을 실행하는 데 더욱 우선권을 두고 있다.

포트폴리오의 전반적인 성과는 2025년 조사 결과와 유사한 수준을 유지하고 있다. 2025년과 비교하면 회수(Exit) 시점의 성과 미달 사례는 소폭 감소했다.

자본 집행(Capital deployment)은 자본 조달 여건의 영향을 이전보다 더 크게 받고 있으며, 이는 전 지역에 걸쳐 빌드업(Build-up) 전략, 자본 구조 및 회수(Exit) 타이밍에 점점 더 큰 영향을 미치고 있다.

해외 투자는 여전히 포트폴리오 성장의 핵심 동력으로 작용하고 있다. 대부분의 사모펀드 운용사는 국내와 해외 시장 모두에서 성장을 기록하고 있으며, 특히 적극적인 투자자들에게는 크로스보더 전략이 매우 중요한 요소로 자리 잡았다.

전 세계적으로 기술 섹터에 대한 투자가 투자 전략의 중심이 됨에 따라, 현재 TMT(기술/미디어/통신) 분야는 전체적으로 가장 많이 선택되는 투자 섹터로 자리 잡았으며, 이는 포트폴리오 가치 창출에 있어 디지털 역량의 중요성이 갈수록 커지고 있음을 반영한다.

우량자산 중심의 선별적 시장 회복과 대응 전략



우량자산 중심의 선별적 시장 회복과 대응 전략

사모펀드 운용사들은 최근 수십 년간 업계가 경험한 가장 어려운 시기를 벗어나고 있다.

팬데믹 이전의 장기간 지속된 저금리, 풍부한 유동성, 안정적인 성장 환경은 팬데믹이라는 거대한 혼란에 그 자리를 내주었고, 이후 인플레이션, 금리 상승, 우크라이나 전쟁 발발에 따른 지정학적 불안정성이 결합된, 이전과는 확연히 다른 포스트 팬데믹(Post-pandemic) 지형이 펼쳐졌다.

많은 운용사들은 포트폴리오 기업의 운영상 복잡성을 심각한 우려 사항으로 꼽고 있는 반면, 경영진의 관계나 기업 문화와 같은 전통적인 M&A 리스크는 대체로 관리 가능한 수준이라고 평가한다.

이러한 배경 속에서 운용사들은 투자 방식을 새로이 학습해야 하는 상황에 놓였다. 과거 우호적인 거시 경제 환경을 전제로 설계됐던 전략들은 혹독한 스트레스 테스트를 거치면서 가격 책정, 자본 구조 및 실행 역량 측면에서 더욱 철저한 투자 원칙(Dicipline)을 지키는 것이 필수가 되었다. 현재 시장은 광범위한 회복세를 보이기보다는, 확신이 높고 가치 창출 가능성을 명확히 입증할 수 있는 자산과 투자 전략을 중심으로 선별적으로 재개되고 있는 양상이다.

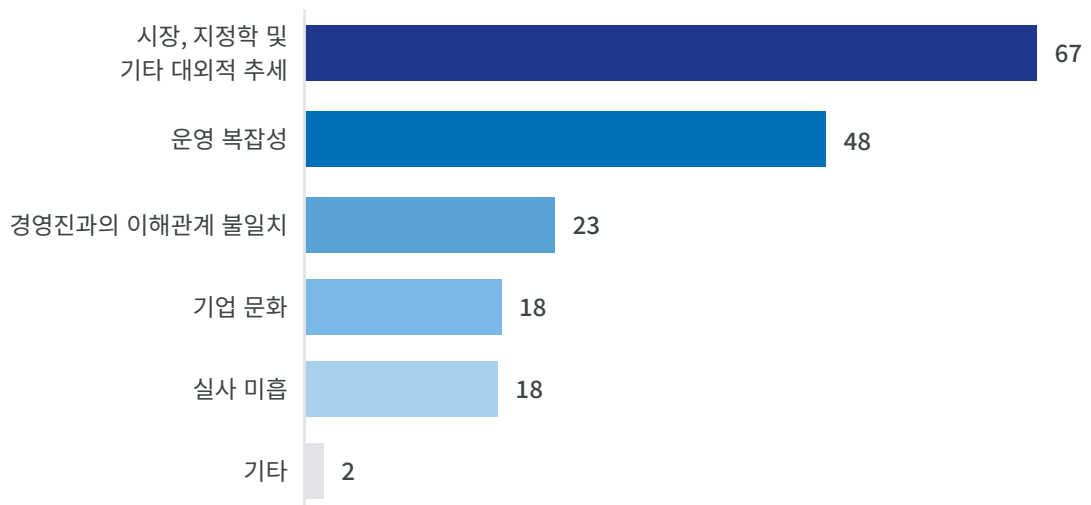
“코로나19 위기, 원자재 공급난, 에너지 위기, 전쟁에 이르기까지 연쇄적인 위기가 이어졌다. 일부 기업들은 이러한 복합적인 위기 환경에 대응하는 데 점차 적응하고 있지만 그렇지 못한 곳도 있다. 이러한 상황은 벨류에이션(Valuation)을 더욱 어렵게 만들고 있다.”



자비에 에르망
매니징 파트너
요타 캐피탈 파트너스

성과: 주요 도전과제

포트폴리오 실적에 부정적인 영향을 미치는 주요 요인 (%)



우량자산 중심의 선별적 시장 회복과 대응 전략

투자 전략의 변화

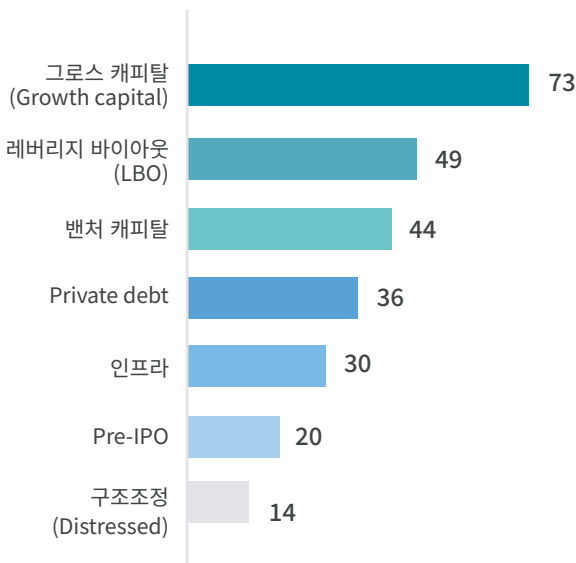
설문 결과에 따르면 그로스 캐피탈(Growth capital) 투자는 여전히 글로벌 차원에서 가장 핵심적인 전략으로 자리 잡고 있다. 응답자의 73%가 그로스 캐피탈(Growth capital) 투자에 집중하고 있으며, 이는 차입매수(Leveraged buyouts, LBO) 응답 비율 49%를 크게 상회하는 수치이다. 이는 자본 비용이 높아진 환경에서 유연성을 유지하면서 포트폴리오 기업 확장을 지원할 수 있는 투자 전략을 지속적으로 선호하고 있음을 보여준다.

또한, 운용사들은 부실 자산(Distressed assets)이나 구조적 어려움을 겪는 자산을 대상으로 한 스페셜 시추에이션(Special situation) 전략을 채택하는 등 펀드 운용 전략을 변화된 환경에 맞춰 최적화하고 있다.

한국 역시 그로스 캐피탈 투자 응답 비율이 가장 높지만 Pre-IPO 투자 비중이 높다는 점이 차별화된 특징이다. 이는 소수지분 투자자로서 우량자산에 접근할 수 있는 방법임과 동시에, 회수(Exit)이 장기화되는 국면에서 불투명한 M&A를 통한 회수에 비해 IPO는 상대적으로 높은 회수 가시성을 제공하기 때문이다. 특히, 특정 기한내 상장요건을 충족하는 Q-IPO(적격상장) 조건을 통해 풋옵션 등의 약정사항을 결합함으로써 하방 리스크를 관리하며 안정적인 회수방안을 구축하려는 GP들의 실리적인 판단이 반영된 결과로 풀이된다.

투자 유형

응답자 비율



“지정학적 정세나 규제 환경은 우리가 통제할 수 있는 영역이 아니다. 하지만 기업을 어떻게 성장시킬지는 우리가 통제할 수 있다. 포트폴리오 기업 차원에서 운영상의 탁월함(Operational excellence)과 혁신을 이끌어냄으로써, 거시경제의 역풍(Headwinds)을 견뎌내는 데 그치지 않고 이를 오히려 성장의 순풍(Tailwinds)으로 반전시킬 수 있는 강력한 회복탄력성(Resilience)을 확보할 수 있다.”



니콜라스 드 마스카렐
매니징 파트너
템플트리, 홍콩

우량자산 중심의 선별적 시장 회복과 대응 전략

레버리지, 경영권 및 선별적 투자

오늘날과 같은 고금리 환경에도 불구하고, 레버리지는 여전히 사모펀드 운용사에게 수익률 제고와 기업 전략 실행을 지원하는 핵심 수단으로 활용되고 있으며, 특히 볼트온(Bolt-on) 인수자금 조달 시에 그 중요성이 두드러진다. 다만 미래 현금흐름에 대한 불확실성이 커지고 확신이 줄어들어 따라, 운용사들은 새로운 파이낸싱 접근방식을 모색하고 있다.

여기에는 초기 투자 시에는 부채비율을 낮게 유지하다가, 자산의 현금창출 능력에 대한 확신이 생기는 시점에 리파이낸싱을 진행하는 방식 등이 포함된다. 특히 대규모 볼트온 인수를 통한 빌드업 전략은 자산을 글로벌 단위로 리파이낸싱함으로써 과거 목표로 삼았던 레버리지 수준에 맞춰 자본 구조를 재조정할 수 있는 기회를 제공한다. 투자 전략에 따라 레버리지 활용 방식에서 뚜렷한 차이가 나타난다. 소수지분 투자자나 수동적 투자자는 사업에 대한 정보 접근성에 한계가 있고, 경영권 인수 전략에 비해 기대수익률이 낮게 때문에 일반적으로 레버리지 활용이 낮은 편이다.

반면 경영권을 행사하는 적극적 투자자는 현금흐름의 안정성에 대한 확신이 있을 경우 상당한 수준의 레버리지를 활용한다. 조사 결과에 따르면, 많은 운용사가 펀더멘털이 탄탄한 자산을 인수하기 위한 차입매수(LBO) 딜에서 초기 부채비율을 60% 이상까지 설정하며, 이러한 경영권 확보와 선별적 투자를 중시하는 경향은 시장 사이클에서 리스크를 평가하고 관리하는 방식이 전반적으로 변화했음을 보여준다.

운용사들은 현금흐름의 예측 가능성(Visibility)이 높고 가격 결정력은 높으면서도, 인수 후 운영 리스크가 낮은 자산을 최우선적으로 선별하고 있다. 나아가 시장 여건 변화에 따라 자본 구조를 능동적으로 관리함으로써, 경영진이 성과를 개선하고 지속적인 시장 요구에 대응할 수 있도록 전략과 운영 체계를 유연하게 최적화하고 있다.

“우리는 재간접펀드(Fund of funds)를 통해 LP로서 투자할 때는 통상 한 펀드에서 5~7개의 플랫폼 기업을 운용하는 GP를 선택한다. 이러한 거래는 대부분 레버리지가 수반된다. 동시에 공동투자(Co-investment) 프로그램도 운영하고 있으며, 공동투자자로서 전체 딜 구조의 일환으로 리드 투자자와 함께 참여하게 된다. 이 경우에도 개별 거래 차원에서는 레버리지 활용이 매우 일반적이지만, 이에 대한 구체적인 집행과 관리는 리드 GP가 담당한다.”

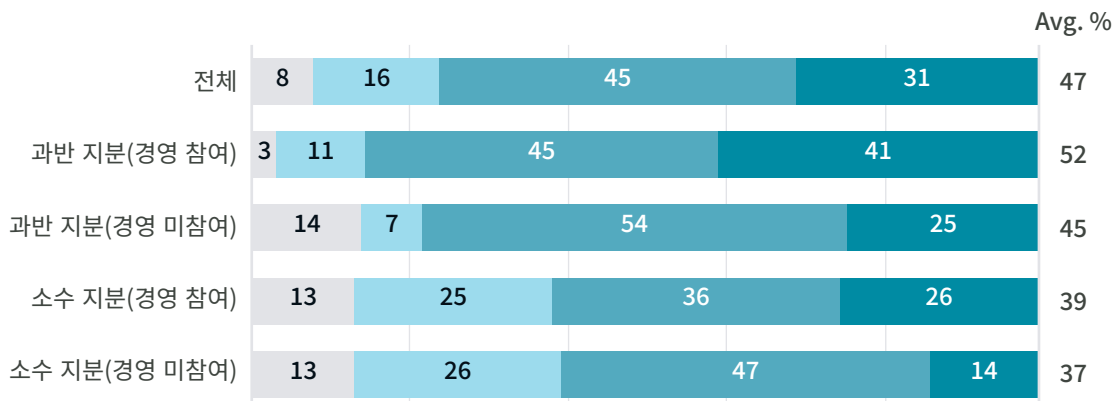


니코 자이팡
파트너
펭귄 캐피탈 매니지먼트, 독일

인수 시의 평균 레버리지 활용 비율

응답자 비율

■ 없음 ■ 20 이하 ■ 30-50 ■ 60+



성과관리 및 가치 창출 방식의 재정의



성과관리 및 가치 창출 방식의 재정의

시장의 안정화 추세가 부문별로 불균등하게 나타남에 따라, 사모펀드 운용사들은 보다 복잡하고 까다로운 환경에서 효과적으로 운용하기 위해 투자 전략, 자본 구조, 투자 회수 기간을 재조정하고 있다. 고금리 기조, 선별적 자본 집행, 그리고 장기화되는 회수(Exit) 프로세스가 맞물리면서 포트폴리오 기업의 가치 창출(Value creation)은 단순한 시장 모멘텀에 의존하기보다 운영 역량의 깊이(Operational depth)와 차별화에 의해 결정되는 양상이 뚜렷해지고 있다.

자금 조달 제약과 변화하는 거래 환경

사모대출(Private credit)의 성장과 은행권의 조심스러운 시장 복귀에도 불구하고, 자금 조달 환경은 여전히 경색된 상태이다. 응답자의 58%는 자금 조달 문제로 인해 빌드업 전략에 영향을 받았다고 답했는데, 이는 2025년 대비 10%p 상승한 수치다. 회수(Exit) 전략 역시 자금 조달 이슈의 영향을 받는다는 응답이 비슷한 폭으로 증가했다. 그럼에도 불구하고 지난 1년간 포트폴리오 성장과 펀드레이징을 위한 시장 여건은 전반적으로 개선됐으며, 특히 북미와 중동 지역의 응답자들이 유럽에 비해 더 낙관적인 태도를 보였다.

전 세계적으로 펀드레이징 시장은 전략의 명확성과 투자 확신을 갖춘 운용사에게 기회가 집중되는 양상을 보이고 있다. 시장의 선택은 여전히 까다롭지만, 지난해와 비교하면 신뢰도는 소폭 회복되었고, 명확한 가치 제안(Value proposition)을 제시하는 운용사로 자본이 계속 유입되고 있다. 투자자들은 성과의 차별화로 더욱 주목하고 있으며, 회복탄력성, 전문성, 그리고 경쟁력 있는 전략적 우위를 입증할 수 있는 펀드를 선호하고 있다.

한국의 경우도 2025년은 회수(Exit) 시장의 정체로 LP들이 신규 출자에 보수적인 스탠스를 취하면서 검증된 대형 운용사나 확실한 섹터/투자 전문성을 보유한 운용사로 펀드레이징이 집중되는 현상이 나타났으며, 2026년의 펀드레이징 환경은 드라이 파우더(Dry powder)의 집행에 대한 압력과 LP들의 신규 출자가 맞물리면서 점진적으로 회복될 것으로 전망되며, 검증된 GP에 대한 시장 자금의 흐름은 더욱 강화될 것으로 예상된다.



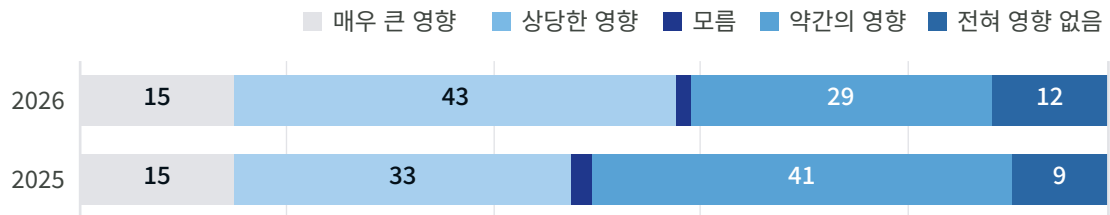
“펀드레이징은 2~3년 전보다 훨씬 어려워졌다. 많은 기관 LP들은 기존 투자 펀드로부터 현금 회수(분배)가 이뤄지기를 기다리고 있다. 결국 현재와 같은 어려운 시장환경 속에서 핵심은 차별화된 전략을 갖추고, 회복탄력성을 입증해 보이는 것이다.”

로버트 판 캠펀
파트너, 볼스터 인베스트먼트 파트너스, 네덜란드

성과관리 및 가치 창출 방식의 재정의

빌드업 전략에 미치는 자금 조달 이슈의 영향

응답자 비율



새해는 새로운 기대를 가져온다.

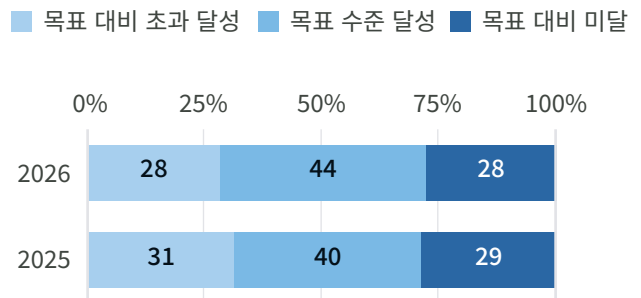
지난 1년간 포트폴리오 성장과 펀드레이징을 둘러싼 시장 여건은 개선 됐으며, 이에 따라 사모투자 업계의 관심은 단순히 '시장 혼란에 대응하는 것'에서 한 걸음 더 나아가 '더 길어진 투자 기간 동안 어떻게 가치를 창출하고 지속할 것인가'라는 본질적인 질문으로 옮겨가고 있다. 회수(Exit)까지 걸리는 시간이 길어지고 자금 집행이 더욱 선별적으로 이뤄지면서, 이제 성공의 핵심은 운영 역량의 깊이, 글로벌 시장에서의 성장, 그리고 철저한 실행력(Disciplined execution)에 달려 있다.

본 조사 데이터에 따르면, 투자 3년 차 시점의 포트폴리오 성과는 2025년 대비 다소 약화된 것으로 나타난다. 이는 시장 혼란의 충격과 투자비용, 그리고 운영체계 변화에 따른 영향이 초기에 집중(Front-loaded impact)되었기 때문으로 풀이된다. 그러나 회수(Exit) 시점에 가까워질수록 성과가 실질적으로 개선되는 모습을 보이는데, 이는 가치 창출의 결과가 투자 기간 후반부에 더욱 집중적으로 실현되고 있음을 시사한다.

글로벌 차원의 내부수익률(IRR)은 전반적으로 안정적인 수준을 유지하고 있으나, 지역별 차이는 뚜렷하게 나타난다. 유럽의 실적은 다른 지역 대비 다소 둔화됐으며, 이는 수익률 유지를 위한 적극적인 가치 창출 활동이 더욱 중요해졌음을 시사한다. 이러한 결과는 시장의 패러다임 변화를 극명하게 보여준다. 이제 성과는 더 이상 초기 모멘텀만으로 결정되지 않으며, 시간에 걸쳐 지속적으로 성과를 개선할 수 있는 역량에 의해 판가를 날 것이다.

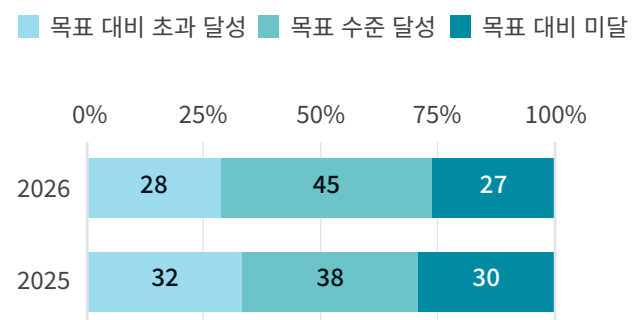
3년 경과 시점

3년 후 포트폴리오 성과 (%)



회수(Exit) 시점 성과

회수 시점 포트폴리오 성과 (%)



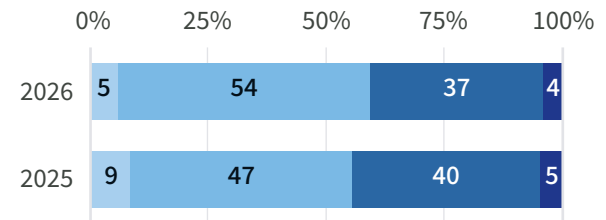
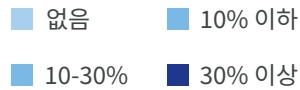
성과관리 및 가치 창출 방식의 재정의

투자회수(Exit) 프로세스의 불확실성이 커지면서 운용사들은 기존에 보유한 자산의 가치를 제고하는 데 더욱 집중하고 있다.

본 조사 데이터에 따르면, 대다수의 응답자가 사후적으로 판단했을 때 과거 집행했던 딜 중 포기했던 딜은 10% 미만이라고 답변했다. 이는 투자 심사 과정에 대한 신뢰가 높아졌음을 보여주는 동시에, 실제로 가치 창출이 가능한 영역에 대해 보다 현실적인 평가가 이뤄지고 있음을 시사한다. 한편 높은 금리 수준은 여전히 유지되고 있으며, 이는 전반적인 M&A 및 사모펀드 운용에서 자금 조달을 제약하는 요인으로 작용하고 있다.

포트폴리오: 딜(Deal) 평가

사후 평가 시 '투자하지 않았어야 했다'라고 판단하는 투자 건의 비중 (%)



성과관리 및 가치 창출 방식의 재정의

가치 창출과 투자 보유 기간에 대한 고찰

최근 사모펀드 업계에서 자산 보유 기간의 연장은 단순한 회수(Exit)의 지연이 아닌 하나의 구조적인 특징으로 자리 잡았다. 이는 매각 여건의 악화, 밸류에이션(Valuation) 격차, 그리고 자금 조달의 제약으로 인해 매각 및 재투자가 과거보다 훨씬 복잡해지고 불확실해진 결과이다. 많은 운용사는 일반적인 10년 만기 펀드가 종료 시점에 가까워지더라도, 비우호적인 조건에서 회수를 서두르기보다 우량 자산을 계속 보유하며 가치를 지속적으로 키워나가는 것이 더 효과적이라고 판단한다. 일부 사모펀드 운용사들은 아예 10년 만기 펀드 모델에서 벗어나 더 장기적인 운용 구조를 채택하는 방향으로 이동하고 있다.

하지만 수용 가능한 조건에서도 거래가 성사되지 못하고 중단되는 경우도 증가하는 추세다. 거래가 교착 상태에 빠지거나 밸류에이션(Valuation)이 기대에 미치지 못하는 경우, 운용사들은 매각을 강행하기보다 자산을 더 오래 유지하는 쪽을 선택하고 있다. 투자 회수의 지연이 신규 펀드 결성의 제약 요인으로 작용하고 있는 상황에서, 운용사들은 현재 보유 중인 포트폴리오 내에서 가치를 창출할 수 있는 방안을 계속 모색하고 있다.

펀드 존속 기간의 연장을 LP에게 요청하는 것은 이미 검증된 방식이다. 펀드레이징 환경에서 어떻게 대응하고 있는지를 묻는 질문에 응답자의 69%는 기존 펀드의 존속기간을 늘리겠다고 답했으며, 이는 전년의 54%에서 눈에 띄게 증가한 수치다.

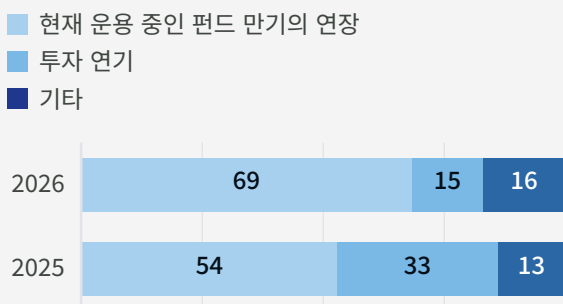
“우리는 단순히 장기 투자자라고 말하는 데 그치지 않고 실제로 그렇게 운용한다. 우리 펀드는 최대 18년까지 운용할 수 있는데, 이는 네덜란드에서 상당히 이례적인 구조다.”



로버트 팜 캄펀
파트너
볼스터 인베스트먼트 파트너스,
네덜란드

펀드레이징 환경에 대한 대응

펀드레이징 어려움에 GP들이 대응하는 방법 (%)



점점 더 많은 GP가 자사가 보유한 최우량 자산을 관리하기 위해 컨티뉴에이션 비히클(Continuation vehicle)을 활용하고 있다. 이를 통해 기존 LP에게는 투자금을 현금화하거나 혹은 재투자할 수 있는 선택권을 제공하는 동시에, 새로운 투자자들을 유치하고 있다.

이러한 '운용사 주도형(GP-led)' 비히클은 현재 가치 기준으로 세컨더리 시장에서 상당한 비중을 차지하고 있다. 다만, LP 전문가들은 GP가 해결책을 마련해 주기를 기다리기보다 세컨더리 전문 펀드에 자산의 보유 지분을 선제적으로 매각하는 방식을 선택할 수도 있다.

하지만, 보유 기간 연장은 여러 전략 중 하나에 불과하며, 진정한 가치 창출의 핵심은 자산을 계속 보유하며 관리할 때와 과감히 회수해야 할 시점을 정확히 판단하는 데 있다.

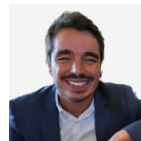
성과관리 및 가치 창출 방식의 재정의

IG4 Capital은 2021년에 Fund II를 통해 유통기업 지분 50%를 인수했다. 해당 투자는 상황이 계획대로 흘러가지 않을 때 어떻게 투자 원칙(Self-discipline)을 유지해야 하는지를 보여준 사례였다.

해당 기업은 2024년 말 기업회생 절차에 들어갔다. IG4는 추가 자본을 투입하는 대신 손실을 확정하는 선택을 했고, 2025년 8월 최종적으로 투자에서 철수했다.

어려운 경영 환경과 향후 실적에 대한 불확실성 속에서 내린 이 결정은 무리하게 자본을 계속 투입하기보다 비즈니스에 대한 냉철한 경영진단에 기반한 판단과 정보에 근거한 의사결정을 중시한 결과다.

“실물 자산은 우리의 하방 리스크 보호 (Downside protection) 장치다. 실물 자산이 없으면 우리는 투자하지 않는다. 하지만 이번 투자에서는 두 가지 실수를 했다. 실물 자산을 매각하면서 하방 리스크 보호를 스스로 약화시켰고, 기대했던 성장 속도가 나오지 않았는데도 그 성장에 의존했다. 우리는 이 경험에서 투자 원칙을 준수하는 것이 얼마나 중요한지에 대해 분명한 교훈을 얻었다.”



비니시우스 실베이라 쿠냐
파트너
IG4 캐피털, 브라질

성과관리 및 가치 창출 방식의 재정의

가치 창출 수단으로서의 해외시장 진출

성장의 기반이 국내 시장에 있더라도, 가치 창출 전략 중 글로벌 시장 진출의 필요성은 점차 커지고 있다. 사모펀드 운용사가 포트폴리오 기업의 해외 진출, 전략적 제휴 및 신규 시장 진입을 지원하는 역할은 투자보유 기간이 길어짐에 따라 지속적인 가치 창출을 좌우하는 중요한 요소로 자리 잡고 있다.

대부분의 지역에서 가치 창출은 단일 지역에 집중하기보다 국내와 해외 투자를 병행하는 방식으로 이뤄지는 경우가 더 많다. 상대적으로 규모가 작은 운용사들은 국내 시장에 집중하는 경향이 강하지만, 본 조사에 따르면 대형 운용사일수록 가치 창출을 국내 관점에서만 한정하는 것은 포트폴리오 기업의 상장 잠재력을 제약한다고 인식한다. 특히 투자 보유 기간이 길어지고 장기적인 성장(Compound growth)을 추구함에 따라 이러한 인식은 더욱 뚜렷해지고 있다.

라틴 아메리카에서는 지난 2년간 포트폴리오 기업의 성장이 국내 시장 주도형과 국내외 사업 병행형이 비등한 비중을 보였으며, 대부분의 해외 사업은 미국, 멕시코, 브라질에 집중되었다. 성장 동력이 해외에만 의존한다고 답한 경우는 소수에 그친다.

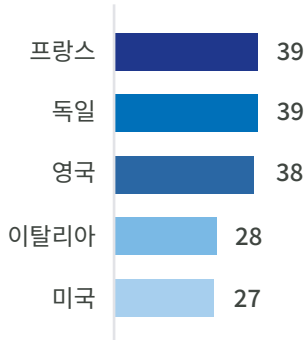
아시아 태평양 지역 역시 국내 시장 기반 성장과 미국 및 호주로의 수출 확대를 결합한 전략이 중심을 이룬다. 반면 아프리카는 순수 국내 성장 비중이 국내·해외 병행보다 더 높은 유일한 지역으로 나타나며, 이는 시장 성숙도와 지역 통합 수준의 차이를 반영한다.

한국의 운용사들 또한 응답자의 약 54%가 포트폴리오 기업의 가치 창출을 위해 해외 시장 진출 전략이 중요하다고 답변했다. 이는 내수 시장의 성장 한계를 정면으로 돌파하고 기업 가치를 극대화하기 위한 필수적인 선택으로, 단순히 수출 비중을 늘리는 자원을 넘어 현지 시장에 깊숙이 침투하는 고도의 운영 전략을 의미한다. 특히 에스테틱 의료기기 업체인 루트로닉의 사례처럼 운영 전문성을 바탕으로 글로벌 직판 영업망을 개척하고 현지 오퍼레이션을 최적화하는 역할은 이제 하우스의 실력을 가르는 결정적 잣대가 되었다. 이러한 행보는 기업의 정체성을 글로벌 리딩 플레이어로 재정립함으로써 회수(Exit) 시 국내 피어 그룹이 아닌 글로벌 우량 기업의 멀티플을 적용받는 멀티플 리레이팅(Multiple Re-rating)을 가능케 한다. 결과적으로 글로벌 시장에서의 실질적인 점유율 확보와 운영 효율화 능력은 불투명한 거시경제 환경 속에서도 확실한 밸류업 성과를 입증할 수 있는 사모펀드 시장의 가장 강력한 차별화 요소이자 핵심 경쟁력이 될 전망이다.

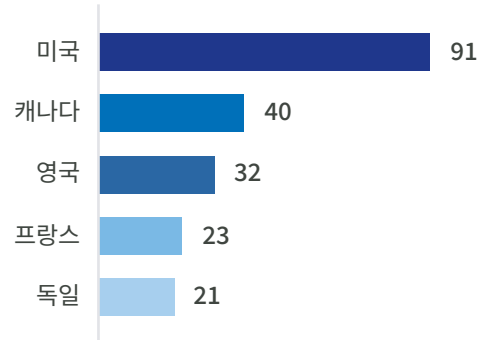
성과관리 및 가치 창출 방식의 재정의

지역별 주요 투자 대상 국가

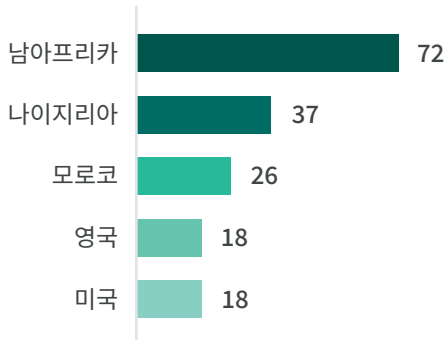
유럽



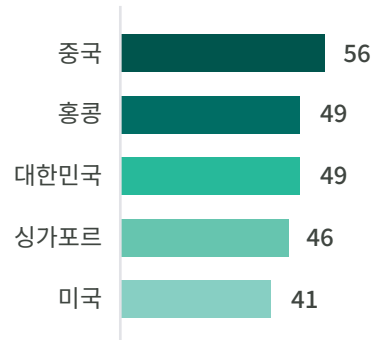
북미



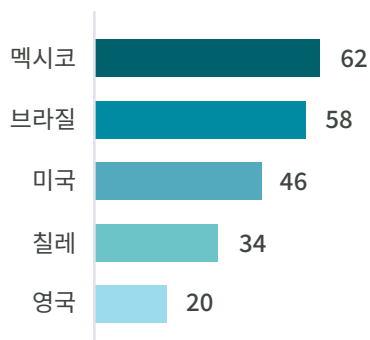
아프리카



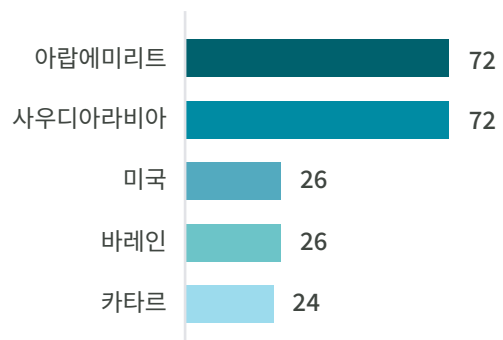
아시아 태평양



라틴 아메리카



중동



성과관리 및 가치 창출 방식의 재정의

일부 운용사들에게 해외 투자는 존재 이유에 가깝다.

파리에 본사를 둔 사모펀드 운용사 아프릭인베스트 유럽(AfricInvest Europe)은 프랑스 기업의 아프리카 투자 확대를 추진하기 위해 설립됐다. 매니징 파트너 칼레드 벤 제넷(Khaled Ben Jenet)에 따르면, 이 회사는 아프리카 시장 진출을 추진하는 프랑스 중소기업의 지분을 인수한다. 이미 아프리카 사업 기반을 보유했거나 현지 시장에 수출할 제품을 갖춘 기업이 주요 투자 대상이다. 아프릭인베스트는 모든 투자 건에서 투자 회사의 이사회에 참여해, 소수지분 투자자임에도 불구하고 유럽 기업이 다소 생소하거나 까다롭게 느낄 수 있는 국가에서 사업 전개 방식에 대해 전문적인 자문과 가이드를 제공한다.

해외 투자가 확대되면서 기업 활동에는 지속가능성 관련 규제와 비즈니스 고려사항이 증가했으며, 이는 이제 기업의 가치 창출 방식에 구조적으로 반영되고 있다. 지속가능성은 더 이상 밸류의 사안으로 취급되지 않으며, 인사 전략, 운영 프로세스, 공급망 전반에 걸쳐 전방위적으로 통합되는 추세이다. 특히 포트폴리오 기업을 보유하는 기간이 길어질수록 강력한 거버넌스, 책임 있는 운영, 회복 탄력성 있는 공급망을 구축하는 것이 성장을 뒷받침하고 리스크를 줄이며 장기적인 가치를 높이는 핵심동력이 되고 있다.

이러한 흐름은 이미 시장에서 구체적인 사례로 나타난다. 예를 들어 요타 캐피탈(Yotta Capital)은 명확히 구분된 두 가지 지속가능성 전략을 추진한다. 이들은 바이아웃 펀드는 명확한 환경 전환 계획을 가진 프랑스 소형 기업을 인수해 스케일업하는 데 집중하고, 그로스(Growth) 펀드는 탈탄소 솔루션을 공급하며 비즈니스 확장 중인 클린테크 분야 기업에 투자한다. 이처럼 선명한 전략적 포지셔닝 덕분에 LP들에게 더 설득력 있고 일관된 투자 스토리를 제시할 수 있었다.

종합적으로 볼 때, 이번 조사 결과는 사모펀드에서 가치 창출의 개념이 재정의되고 있음을 분명히 보여준다. 보유 기간의 장기화, 글로벌 시장 진출을 통한 성장, 운영 역량의 심화, 그리고 핵심경쟁력이 된 지속가능성이 더욱 복잡해진 시장 환경 속에서 수익을 창출하는 핵심 방식으로 새롭게 자리 잡고 있다. 투자 기간이 길어지고 LP들의 눈높이가 높아지면서 운용사들은 어떤 위기에도 흔들리지 않는 회복탄력성과 기민한 적응력을 동시에 갖춘 포트폴리오 구축에 더욱 집중하고 있다.

“우리는 아프리카 시장을 누구보다 잘 이해하고 있다. 30년 넘게 이 지역에 투자해 왔기 때문에 시장의 구조와 흐름을 잘 알고 있으며, 어떻게 접근해야 하는지도 경험을 통해 축적했다.”



칼레드 벤 제넷
파트너
아프릭인베스트 유럽, 프랑스

“우리의 목표는 단순히 재무적 수익을 창출하는 데 그치지 않는다. 환경적 가치 창출 또한 핵심 목표다. 우리는 제조기업들이 탄소 배출을 줄이기 위한 실행 계획을 도입하도록 지원하고 있으며, 신규 펀드를 통해 생물다양성 보호에 이르기까지 지속 가능한 가치를 확대해 나가고 있다.”



자비에 에르망
매니징 파트너
요타 캐피탈 파트너스

성과를 가르는 핵심 역량으로서의 차별화



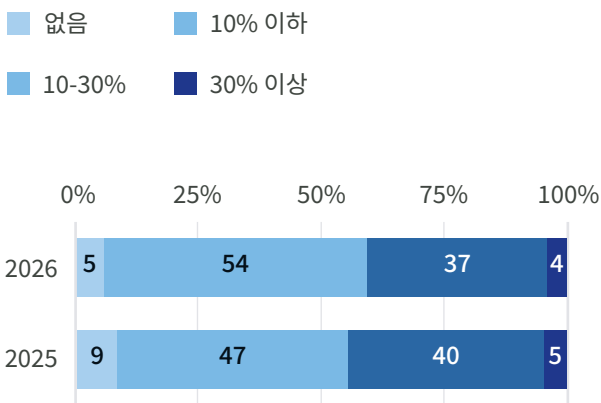
성과를 가르는 핵심 역량으로서의 차별화

성과를 좌우하는 핵심 변수는 이제 '차별화'다. 사모펀드 시장의 유동성은 여전히 풍부하지만, 이를 효과적으로 집행하여 수익으로 연결하는 난이도는 과거보다 더 어려워지고 있다.

우량 자산을 확보하기 위한 경쟁이 치열해지면서 매력적인 투자 기회에 대한 가격은 높게 형성되어 있으며, LP 역시 투자 대상을 더욱 엄격하게 선별하고 있다. 이러한 환경에서 자신들의 차별화 요소를 명확히 입증하지 못하는 운용사는 우량 자산에 대한 투자 기회 확보와 투자자 유치 모두에서 경쟁력을 잃고 있다.

포트폴리오 딜에 대한 사후 분석: 추적

응답자 중 거래를 포기했을 비율(2025-2026년 기준)



풍부한 자본과 제한적인 집행 기회의 공존

가용 자본과 실제 집행 가능한 투자 기회 사이의 불균형은 해소되지 않고 있다. 전 지역에서 미소진 투자금(Dry powder)은 여전히 높은 수준을 유지하고 있지만, 운용사들은 기대 수익률을 충족할만한 자산을 발굴하는데 지속적인 어려움을 겪고 있다고 입을 모은다. 우량 자산은 희소하고 경쟁이 치열해 높은 멀티플이 형성되는 반면, 상대적으로 매력도가 낮은 자산은 밸류에이션(Valuation)에 거래되지만 투자 후 운용 리스크와 하방 리스크가 크다.

이러한 시장의 양극화 현상은 더욱 정교한 옥석 가리기의 필요성을 뒷받침한다. 운용사들은 더 적은 수익 기회에 집중하여 사전 검토(Pre-deal work)를 강화하고 있으며, 가격이나 리스크 대비 수익 구조가 전략과 맞지 않을 경우 과감히 투자를 철회하고 있다. 사후적 관점에서 투자를 철회한 딜이 전체의 10% 미만이라는 조사 결과는 투자 심사의 정확도가 높아졌음을 시사한다. 이는 곧 실질적으로 어디에서 가치가 창출될 수 있는지에 대해 바라보는 냉철한 현실 직시가 수반된 결과이기도 하다.

성과를 가르는 핵심 역량으로서의 차별화

전략적 집중과 실행력 있는 운영

이와 같은 환경에서 명확한 투자전략과 섹터 집중도가 차별화를 좌우하는 핵심 요소로 부상하고 있다. 조사 결과에 따르면 TMT(기술/미디어/통신)와 금융 서비스는 높은 성장 잠재력과 확장성(Scalability)을 바탕으로 여전히 글로벌에서 가장 매력적인 투자 섹터로 평가된다. 이들 섹터에는 투자를 위한 경쟁이 집중되고 있으며, 이는 모든 섹터에 투자하는 접근보다는 섹터 전문성을 확보하는 것이 중요해지고 있음을 의미한다.

동시에 일부 운용사들은 차별화를 위해 신성장 산업으로 눈을 돌리고 있다. 현재까지 항공우주 및 방위산업에 대한 투자 활동은 아직 제한적이지만, 지정학적 불확실성과 정부 지출 확대에 힘입어 관심이 빠르게 증가하고 있으며 헬스케어와 같은 성장 산업도 함께 주목받고 있다. 많은 GP들은 단기적으로는 TMT와 금융 서비스가 여전히 시장을 주도하겠으나, 향후 사이클에서는 항공우주 및 방위 산업이 더욱 부각될 것으로 전망하고 있다.

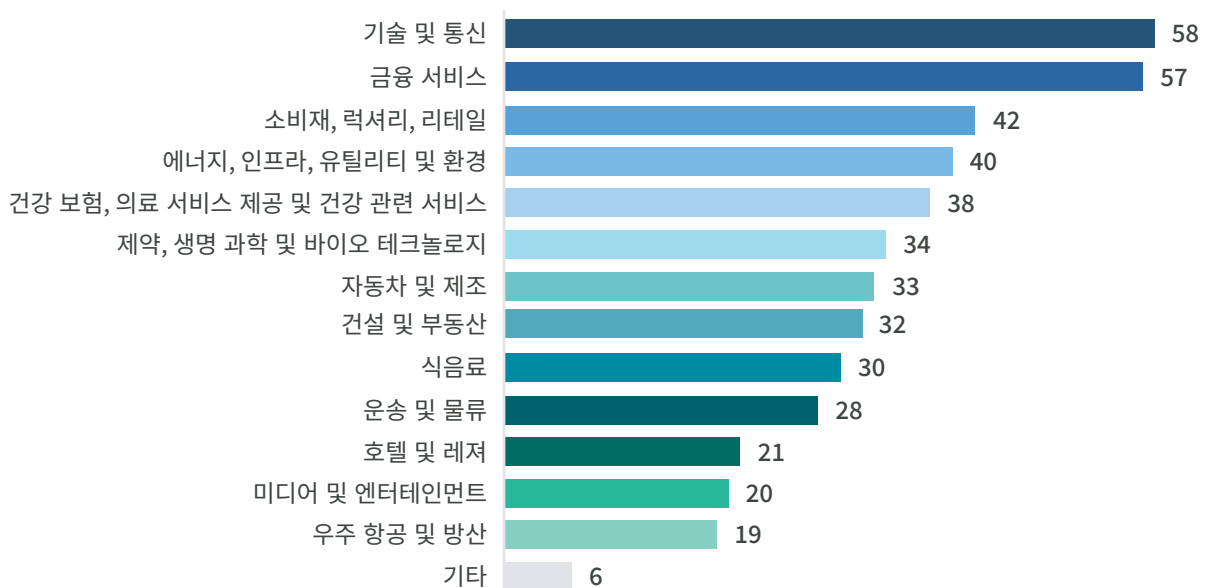
일관된 섹터 투자 가설을 제시하고, 이를 뒷받침하는 구체적인 딜 파이프라인과 운영 실행력을 입증하는 능력은 딜 소싱뿐만 아니라 펀드레이징에서도 핵심 경쟁력이 되고 있다. LP들은 운용사가 어디에 투자하는지, 왜 그 분야를 선택하는지, 그리고 해당 산업 내에서 어떻게 지속적으로 가치를 창출하는지를 명확히 설명할 수 있는지를 더욱 중요하게 평가한다.

전략과 섹터 선정의 단계를 넘어, 실행 역량(Execution capability) 역시 중요한 차별화 요소로 떠오르고 있다. Auction deal에서 딜을 확보하기 위한 경쟁이 치열해지며 벨류에이션이 상승함에 따라, 운용사들은 선제적 제안(Pre-emptive offer)이나 프라이빗한 딜 소싱을 통해 남들보다 한 발 앞서 투자 기회를 발굴하는 데 사활을 걸고 있다. 실행의 영역은 보유 기간 중의 운영에도 확장된다. 단순히 금융기법(Financial engineering)에 의존하는 것이 아니라, 기업의 본질적 성장(Organic growth)을 이끌어낸 실질적인 성과를 입증할 수 있는 운용사가 높은 벨류에이션을 정당화하고 LP들의 지지를 확보하는 데 훨씬 유리하다.

“당사는 산업재와 헬스케어 섹터에 집중하고 있다. 이는 우리 팀의 깊이 있고 차별화된 전문성을 바탕으로 하며, 혁신이 견인하는 장기적인 성장 모멘텀을 활용해 전략적 가치가 높은 기업들을 육성하기 위함이다.”

파트너, 미국 사모펀드 운용사

투자 분야 (%)



성과를 가르는 핵심 역량으로서의 차별화

2020년, 홍콩 소재 사모펀드 운용사인 Templewater는 'New World First Bus'와 'Citybus'를 운영하며 홍콩 버스 시장의 절반을 점유하고 있던 Bravo Transport를 약 38억 홍콩달러 (약 5억 USD)의 기업가치로 인수했다.

Templewater는 운영 파트너인 영국의 운송 그룹 Ascendal, 그리고 홍콩 현지의 투자 파트너인 Hans Energy와 협업하여 비즈니스 현대화에 착수했다. 그 결과 2023년 두 개의 사업권을 Citybus 브랜드로 통합하고, 홍콩 최초의 수소 버스를 도입했으며, 2045년까지 디젤 차량을 전면 수소 또는 전기 차량으로 교체할 계획을 수립했다. 또한 홍콩 최초의 수소 충전소를 구축했다.

2024년, Templewater는 지분 55%를 Hans Group Holdings(구, Hans Energy)에 약 71억 홍콩 달러의 기업가치로 매각했다. 향후 사업 성장에 따른 추가 수익을 확보하기 위해 Templewater는 지분 30%를 계속 보유했으며, 보유 기간 동안 EBITDA는 약 2.5배 성장한 것으로 추정된다.

이러한 비즈니스 현대화 과정의 상당 부분은 경영진과의 지속적인 소통과 협의를 통해 이뤄졌다. CEO를 포함한 3명의 최고경영진(C-level)은 유입시켜 조직의 안정성을 꾀하는 한편, 이사회 구성을 일부 개편함으로써 새로운 아이디어와 활력이 유입될 수 있도록 했다.

“한 기업의 소유구조가 30년 동안 변하지 않으면, 구성원들은 더 이상 의문을 제기하지 않고 기존의 관습 (Traditional wisdom)에 안주하는 경향이 있다. 실제로는 실무를 책임지는 중간관리자급(2~3선 경영진)이 무엇이 문제인지 정확히 알고 있는 경우가 많지만, 정작 그들에게 의견을 묻는 기회는 거의 없었다. 이때 사모펀드가 새로운 첫 주인이 된다는 것의 진정한 가치는 기업의 본질에 대해 다시 근본적인 질문을 던지기 시작한다는 점에 있다.”



니콜라스 드 마스카렐
매니징 파트너
템플워터, 홍콩

성과를 가르는 핵심 역량으로서의 차별화

바이앤빌드(Buy-and-build) 전략은 여전히 중요한 대안으로 활용되고 있지만, 이에 대한 시장의 기대치는 과거와 달라지고 있다. 이제 운용사들은 조직 통합(PMI) 속도를 높이고 시너지를 조기에 가시화하며, 인수가 실질적인 지속 가능한 성장으로 이어진다는 점을 입증해야 하는 압박을 더 크게 받고 있다.

단순히 낮은 가격에 사서 높은 멀티플에 매각하는 '멀티플 아비트리지(Multiple arbitrage)'만으로는 더 이상 충분하지 않으며, 효율적인 통합에 실패한 플랫폼 기업은 투자 보유 기간이 길어질수록 수익률이 저조해질 위험이 크다. LP들에게 차별화란 결국 운용사의 실력에 대한 확신을 의미한다. 따라서 LP들은 성과의 재현 가능성(Repeatability), 전략의 선명성, 그리고 강력한 실행력을 입증할 수 있는 매니저에게 매력을 느낀다. 펀드레이징 환경은 여전히 녹록치 않지만, 데이터와 실적으로 뒷받침되는 명확한 내러티브를 가진 운용사로는 자본이 계속 유입되고 있다.

종합적으로 볼 때, 오늘날 사모펀드 시장에서의 차별화는 더 이상 '새로움(Novelty)'에 있지 않다. 그 본질은 집중(Focus), 실행(Execution), 그리고 신뢰(Credibility)에 있다. 섹터 전문성과 엄격한 투자기준의 적용, 강력한 실행력, 그리고 설득력 있는 성장 스토리를 결합한 운용사만이 갈수록 까다로워지는 시장에서 우량 자산과 펀드레이징을 확보할 수 있는 유리한 고지를 점하게 될 것이다.

한국 사모펀드 시장에서 폐기물 섹터는 특정 산업에 특화된 GP들이 바이앤빌드(Buy-and-build) 전략을 통해 차별화된 성과를 창출한 대표적 분야다. 플랫폼 기업 인수 후 유관 업체들을 연쇄적으로 인수하는 볼트온(Bolt-on)을 통해 규모의 경제를 실현하고 밸류체인을 수직계열화를 완성했다. 이 과정에서 파편화되었던 업체들은 체계적인 관리 시스템을 갖춘 인프라 자산으로 고도화되어 전략적 투자자(SI)들에게 매력적인 매물로 재탄생했다. 이러한 전략적 통합은 특정 섹터에 대한 깊은 이해도가 불투명한 시장 환경 속에서도 압도적인 회수 실적으로 이어질 수 있음을 증명했다. 결국 산업 생태계를 장악하고 운영 효율을 극대화하는 바이앤빌드 역량은 GP의 강력한 경쟁 우위가 될 전망이다.

성과를 가르는 핵심 역량으로서의 차별화

인공지능의 부상

이제 운영 실행력의 고도화는 기술과 뿔레야 뿔 수 없는 관계다. 기술은 특히 포트폴리오 기업 내에서 차별화된 실행력을 뒷받침하는 데 점점 더 중추적인 역할을 수행한다. 시스템, 데이터 및 디지털 역량에 대한 투자는 운용사가 리스크를 체계적으로 관리하고, 운영 가시성을 확보하며, 보다 탄탄한 성장을 견인하는 데 기여한다.

조사 결과에 따르면, 운용사들은 운영 회복탄력성, 투명성, 실적 추적(Performance tracking)에 더욱 집중하고 있으며, 이 모든 과정은 기술 도입의 가속화를 통해 실현된다. 이러한 기술 중심의 접근은 전체적인 투자 논거(Investment proposition)를 강화할 뿐만 아니라, 포트폴리오 전반에 걸쳐 더욱 일관된 성과를 창출하는 핵심 동력이 된다.

“우리는 자체적인 업무 프로세스 내 AI 도입을 깊이 있게 고민하고 있다. 개인적으로는 우리의 업무가 기술에 의해 대체되기보다, AI를 통해 역량이 한층 더 강화되는 방향으로 나아가는 것에 대해 큰 기대를 가지고 있다. 지금은 위협이 아닌 그 안에 담긴 기회 요인에 주목해야 할 때다.”



도미닉 클라크
투자 부문 이사
엔터프라이즈 펀드, 인플렉션, 영국

성과 관리 도구 및 접근방법

리스크 대응을 위한 가장 중요한 도구/접근 방법 (%)



성과를 가르는 핵심 역량으로서의 차별화

지난 10년이 데이터와 디지털 전환에 의해 형성되었다면, 다음 단계는 AI가 정의할 것이다.

AI는 경험이나 판단을 대체하기보다 사모펀드 생태계 전반의 가속제 역할을 하며, 더 빠른 통찰력 확보, 운영 효율화, 그리고 데이터에 기반한 의사결정을 지원하고 있다. 고객들의 시각에 따르면, AI 도입은 이제 단순한 실험 단계를 넘어 실질적인 목적 중심의 활용 단계로 진입하고 있다.

대형 운용사들은 이미 빠른 속도로 AI 도구를 도입하고 있으며, 스몰캡(Small-cap) 운용사들도 실제 활용 사례를 검토하며 적합한 도구를 채택하는 중이다. GP 차원에서 AI는 핵심 운용 활동 저난의 효율성과 일관성을 높이는 데 활용된다. 특히 방대한 데이터를 빠르고 체계적으로 처리해야 하는 딜 소싱, 스크리닝, 리서치 분야에서 활발한 테스트가 이루어지고 있다. 이는 속도와 선제적 통찰이 경쟁 우위가 되는 치열한 투자 환경에서 특히 유효하다.

또한 AI는 펀드레이징, 리포팅, 포트폴리오 모니터링에도 적용된다. 데이터 분석과 리포팅 업무의 자동화는 수작업을 줄이고, 특히 대규모 혹은 지리적으로 분산된 포트폴리오를 관리하는 운용사가 확장 가능하고 중앙 집중화된 운영 모델을 구축할 수 있도록 돕는다. 중요한 점은 응답자들이 일관되게 AI를 인간의 판단을 대체하는 것이 아닌 보완하고 역량을 강화하는 지원 도구로 보고 있다는 사실이다.

반면 포트폴리오 기업 내부에서의 AI 도입은 운영 성과와 더 밀접하게 연계되어 있다. 주요 활용 사례는 생산성 증대, 비용 효율화, 리스크 관리, 매출 성장 등에 집중된다. 수요 예측 및 가격 최적화부터 프로세스 효율화에 이르기까지, AI는 실적 개선을 지원하는 실질적인 레버리지로 인식되고 있다.

다만, 규모가 작은 기업이나 데이터 활용 역량이 낮은 기업들 사이에서는 도입 격차가 존재한다. 따라서 AI의 잠재력을 측정 가능한 가치로 전환하기 위해서는 GP의 교육, 현실적인 기대치 설정, 그리고 타깃팅된 투자가 필수적이다.

“우리는 다른 운용사들과 무엇이 효과가 있고 무엇이 그렇지 않은지에 대해 논의해 왔다. 보안, 기밀 유지, 그리고 각 솔루션이 환경에 미치는 영향까지 면밀히 검토하려 한다. 내년 봄까지 구체적인 활용 사례와 사업 적용 모델을 정의하고 실행할 계획이다.”



자비에 에르망
매니징 파트너
요타 캐피탈 파트너스

성과를 가르는 핵심 역량으로서의 차별화

기회와 동시에 AI는 새로운 리스크도 수반한다. AI 도구 활용이 확대되면서 데이터 보안, 지식재산권, 규제 준수에 대한 우려도 함께 커지고 있다.

포비스 마자르의 보고서 [Cyber security in 2026: navigating innovation, regulation and resilience](#)는 이른바 '새도우 AI (Shadow AI)' 리스크가 확대되고 있음을 지적한다. 이는 직원들이 공식적인 통제나 가이드라인 없이 AI 도구를 사용하면서, 그 의미를 충분히 이해하지 못한 채 민감한 데이터를 입력하는 현상을 말한다.

사모펀드 운용사 입장에서 이러한 리스크를 관리하려면 명확한 거버넌스 체계, 강력한 데이터 통제, 그리고 설계 단계부터 보안을 내재화하는 원칙을 GP와 포트폴리오 기업 전반에 일관되게 적용해야 한다.

결론적으로 AI는 사모펀드 산업에서 점점 더 중요한 조력자(Enabler)로 자리매김하겠지만, 인간의 핵심 역량을 완전히 대체할 수는 없다.

앞으로 성공하는 운용사는 AI 기반의 효율성과 강력한 투자 판단력, 운영 전문성, 그리고 거버넌스를 유기적으로 결합한 곳이 될 것이다. 즉, 기술을 의사결정을 지원하는 도구로 활용하되, 기술이 인간의 판단을 대신하도록 두지 않는 기업이 시장의 주도권을 잡을 것이다.



“우리 업무에서 가장 중요한 부분은 투자 리스크를 분석하는 일이다. 이것은 과거의 수많은 투자 경험에서 축적된 통찰의 결과물이며, 그 부분을 AI에 의존할 수는 없다. 리스크를 진단하고 판단하는 이 과정이야말로 우리의 투자 프로세스 전반에서 가장 높은 가치를 창출하는 핵심적인 영역이다.”

비니시우스 실베이라 쿠냐
파트너
IG4 캐피탈, 브라질

결론



결론

사모펀드 시장은 긴 혼란기를 지나 이제 신중하고 차별화된 투자 단계에 접어들었다. 시장 환경은 여전히 녹록지 않지만, 투자 심리가 점차 회복되면서 우량 자산을 중심으로 한 선별적 투자가 재개되는 모습이다. 이제 성공 여부는 단순히 '진입 타이밍'이 아니라, 전략의 명확성, 운영 역량, 그리고 지속 가능한 성장을 이끌어내는 실질적인 집행력에서 갈릴 것이다.

이러한 환경에서의 성과는 시장 타이밍보다 명확한 투자 전략, 실행 역량, 그리고 지속 가능한 성장 창출 능력에 의해 좌우된다.

회수(Exit) 시장이 위축되고 자산 보유 기간이 길어지면서, 가치 제고(Value creation)의 방식도 근본적으로 바뀌고 있다. 단순히 시장의 밸류에이션 상승(Multiple expansion)이나 빠른 매각에 기대던 과거의 방식은 더 이상 유효하지 않다. 이제는 기업 운영에 깊숙이 관여하여 본질적인 성장을 이끌어내고, 장기적인 관점에서 기업 가치를 높이는 액티브 오너십이 포트폴리오 자산의 가치 창출을 위한 핵심 모델로 자리 잡았다.

운용사들은 이러한 변화에 맞춰 펀드 구조와 회수(Exit) 전략을 유연하게 수정하고 있다. 우량 자산을 장기 보유하기 위한 컨티뉴에이션 펀드(Continuation vehicle) 도입이 활발해졌고, 해외 시장에서의 전략적 볼트온 인수가 포트폴리오 성장의 핵심 동력이 되고 있다.

이제 운용사 간의 차별화는 생존의 문제가 되었다. 드라이 파우더 규모는 여전히 충분하지만, 이를 제대로 집행하기는 과거보다 훨씬 까다로워졌다. 투자자(LP)들은 이제 시장 상황과 관계없이 꾸준히 가치를 창출할 수 있는 매니저를 원한다. 확실한 투자 논거(Thesis)와 이를 실천할 실행력을 데이터로 입증하는 운용사만이 선택받을 것이다.

SI는 이러한 변화를 뒷받침하는 강력한 도구다. 딜 소싱부터 포트폴리오 관리, 기업 운영 효율화에 이르기까지 SI는 비용을 절감하고 실적을 끌어올리는 중추적인 역할을 할 것이다. 다만 SI의 잠재력을 실질적인 가치 창출로 연결하기 위해서는 지속적인 자본 투입과 체계적인 거버넌스 확립, 그리고 수반되는 리스크에 대한 면밀한 관리가 뒷받침되어야 한다.

금리 안정화 기조와 함께 시장이 재편됨에 따라, 사모펀드 운용사들은 기존의 투자 방식을 고도화하며 새로운 국면에 대비하고 있다. 특히 전략적 선명성, 실행 역량, 그리고 체계적인 혁신 역량을 유기적으로 결합할 수 있는 운용사만이 앞으로 다가올 시장 변화 속에서 확실한 경쟁 우위를 확보하게 될 것이다.



조사 방법론 및 감사의 글



조사 방법론

본 조사는 전화 인터뷰와 온라인 설문조사를 통해 응답을 수집했다.

응답자는 현재 사모펀드, 자산운용사, 패밀리 오피스 또는 기타 투자기관에 재직 중인 전문가들로 구성됐다.

표본 규모는 총 806명이다.

조사는 2026년 9월부터 12월까지 진행됐다.

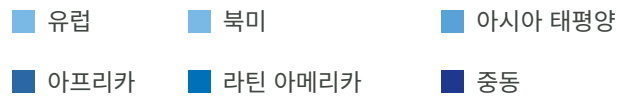
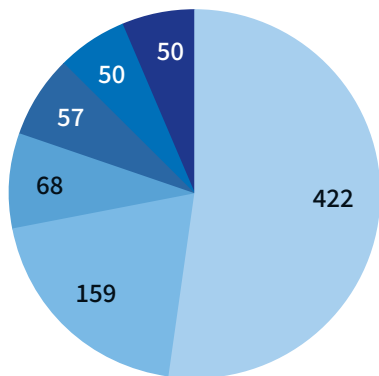
기업 유형

	응답자 (%)
사모펀드 운용사	557
자산 운용사	63
패밀리 오피스	147
기타 투자자	40

투자자 유형

	응답자 (%)
적극적 대주주 지분 투자자	429
소극적 대주주 지분 투자자	28
적극적 소수 지분 투자자	132
소극적 소수 지분 투자자	87

응답자 (%)



감사의 글

본 보고서 작성을 위해 소중한 시간과 통찰, 전문성을 아낌없이 공유해주신 모든 기여자 여러분께 진심으로 감사드립니다. 여러분의 의견과 경험은 본 보고서의 깊이와 완성도를 한층 높이는 데 큰 도움이 되었습니다.

도움주신 분들

자비에 에르망(Xavier Herrmann)
매니징 파트너, [Yotta Capital Partners](#)

니콜라스 드 마스카렐(Nicolas De Mascarel)
매니징 파트너, [Templewater](#)

니코 자이팡(Nico Zeifang)
파트너, [Penguin Capital](#)

로버트 팜 캄펀(Robbert van Kampen)
파트너, [Bolster Investment Partners](#)

비니시우스 실베이라 쿠냐(Vinicius Silveira Cunha)
파트너, [IG4 Capital](#)

칼레드 벤 제넷(Khaled Ben Jennet)
파트너, [AfricInvest Europe](#)

도미닉 클라크(Dominic Clark)
투자 부문 이사, [Inflexion](#)



Contacts

한국

나중환
파트너, 재무자문 총괄
한국의 포비스 마자르
joong-hwan.na@forvismazars.com

유럽

마티외 보예(Matthieu Boyé)
파트너, 사모펀드 부문 총괄
포비스 마자르 그룹
matthieu.boyé@forvismazars.com

중부 및 동부 유럽(CEE)

페레 미오치(Pere Mioč)
파트너
중동부 유럽의 포비스 마자르
pere.mioc@forvismazars.com

아프리카

지에드 루킬(Zied Loukil)
파트너
아프리카의 포비스 마자르
zied.loukil@forvismazars.com

북미

스캇 린치(Scott Linch)
재무자문 매니징 파트너, 사모펀드 부문 총괄
미국의 포비스 마자르
scott.linch@us.forvismazars.com

라틴 아메리카

겐조 오츠키(Kenzo Otsuka)
파트너
브라질의 포비스 마자르
kenzo.otsuka@forvismazars.com

아시아 태평양

나즐라 벨호자(Najla Belkhoja)
파트너
홍콩의 포비스 마자르
najla.belkhoja@forvismazars.com

중동

아흐메드 엘가마시(Ahmed Elgamassy)
파트너
사우디아라비아의 포비스 마자르
ahmed.elgamassy@forvismazars.com

Forvis Mazars Group SC는 선도적인 글로벌 전문 서비스 네트워크인 Forvis Mazars Global의 독립 회원사입니다. 감사, 세무 및 자문 서비스를 제공하며, 100개 이상의 국가에서 국제 통합 파트너십으로 운영되고 있습니다. 전 세계 40,000명 이상의 전문가들이 전문성과 문화적 이해를 바탕으로, 다양한 규모의 기업이 비즈니스 성장의 전 과정을 성공적으로 이끌어갈 수 있도록 지원합니다.

포비스 마자르 새빛회계법인은 Forvis Mazars Group SC의 독립 회원사로서 120명 이상의 전문가들이 회계감사, 세무, 자문, 아웃소싱 서비스를 제공하며, 글로벌 네트워크의 전문 역량을 바탕으로 국내외 기업에게 최적의 솔루션을 제공하고 있습니다.

© 2026년 3월