



'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!



CFO Signals Q2

글로벌 CFO 승계 계획과 이사회에서의 역할

Deloitte Insights
August 2024

리더 메시지



정현석 부사장(파트너)

HC Group Leader | 딜로이트컨설팅 HC

2024년 2분기 CFO 서베이 결과에서, 글로벌 주요 기업 CFO들은 경제 불확실성, 지정학적 위험, 생성형 AI 도입으로 인한 리스크를 우려하며, 투자에 부정적인 태도를 보였습니다.

다수의 기업들은 전례 없는 불확실성과 변동성에 직면하여 시장을 보수적으로 보고 있으며, 대규모 투자를 줄이며 내실을 강화하고 있습니다.

최근 기업들의 최고재무책임자(Chief Financial Officer, CFO)의 역할이 그 어느때 보다 중요시 되고 있는 이유이며, 기업의 지속가능한 성장을 도모하기 위해 CFO의 역할과 승계에 대한 고민이 필요한 시점입니다.

서베이 결과, 응답자 4명 중 1명은 회사에 공식적인 CFO 승계 계획이 없다고 답했습니다. 특히 100억 달러 이상의 수익을 올리는 규모 있는 회사의 재무 책임자 중 28%는 회사에 CFO 승계 계획이 없다고 답했습니다. 재무책임자의 영향력이 커지고 있는 상황을 감안할 때 수십억 달러 규모의 회사 중 거의 30%가 CFO 승계 계획이 전무하다는 것은 놀라운 결과입니다.

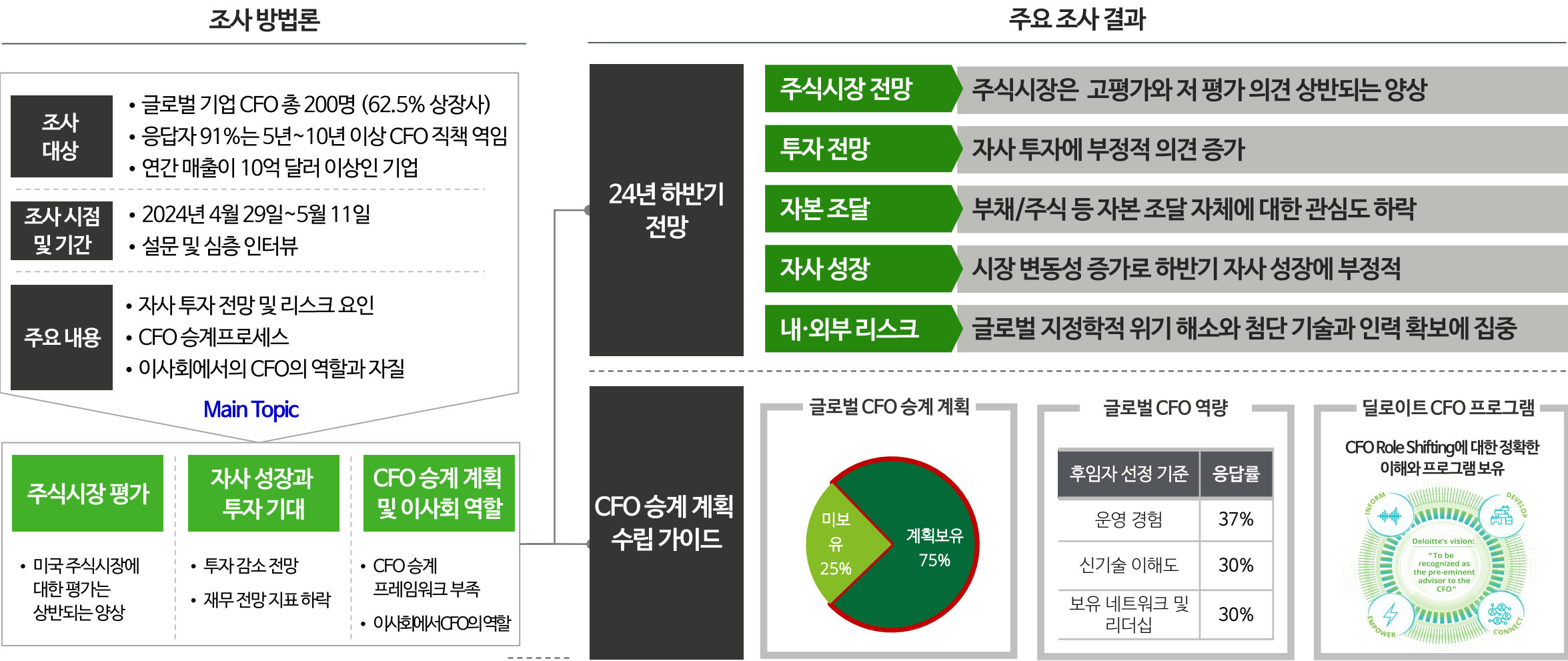
기업이 CFO 승계 계획을 수립하고 선정 과정의 투명성을 확보하기 위해서는 CEO와 CHRO(최고 인사 책임자)와 CFO가 일관된 전략적 방향성을 갖추어야 합니다. 이외에도 본 리포트에서는 CFO가 갖추어야 하는 역량과 이사회가 기대하는 자질을 파악하고, CFO가 실질적으로 준비해야 하는 사안을 제시했습니다.

끊임없이 변화하는 기업의 경영 환경 변화에 대응하고 기업의 연속성을 확보하기 위해 변화해가는 CFO의 역할에 맞춰 CFO 승계에 관한 고민이 필요한 시점입니다. 딜로이트는 CFO Role Shifting에 대한 정확한 이해와 모든 산업에 걸친 컨설팅 경험, 풍부한 CFO 전문가네트워크를 보유하고 있고, 글로벌 기업들을 대상으로 최적화된 CFO 프로그램을 운영하고 있습니다.

딜로이트는 기업이 지속적 성장을 위해 최적의 의사 결정을 내릴 수 있도록 지원하기를 희망합니다.

조사 개요

글로벌 주요 기업 CFO들은 경제 불확실성, 지정학적 위험, 생성형 AI 도입으로 인한 리스크를 우려하며 투자에 부정적인 태도를 보였으며, 기업의 지속가능한 성장을 도모하기 위해 CFO의 역할과 승계에 대한 고민이 필요한 시점



Agenda

1. 글로벌 CFO들의 2024년 하반기 경제 전망
2. CFO 승계 계획 및 이사회 역할



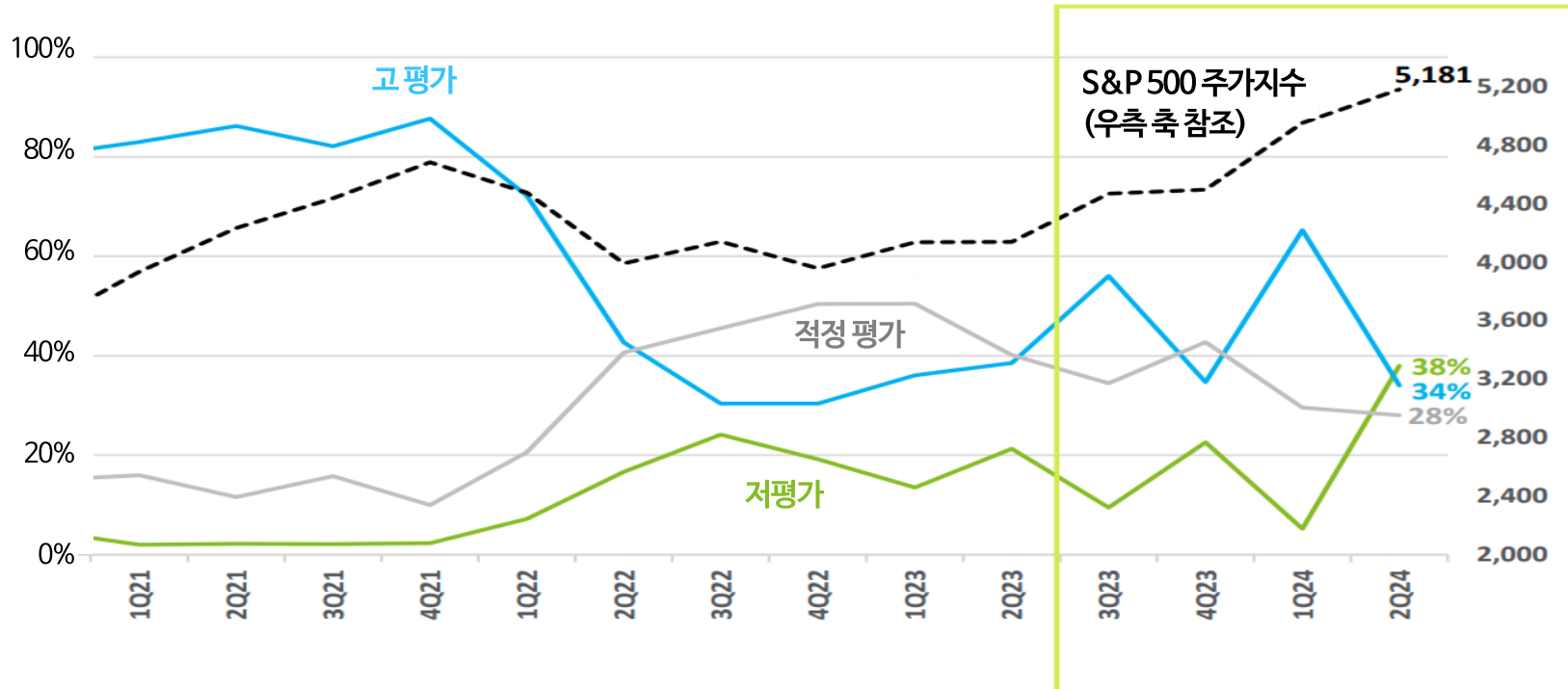
글로벌 CFO들의 2024년 하반기 경제 전망

주식시장 평가

올해 상반기 S&P 500 지수가 크게 상승했음에도 불구하고, 글로벌 CFO들 사이에서 미국 주식 시장이 고평가 되었다고 응답한 비율은 34%로 감소한 반면, 저평가 되었다고 응답한 비율은 38%로 증가하여, 주식 가치 평가에 대한 의견이 상반되는 양상

글로벌 CFO들의 주식 시장 가치 평가 추이 (2021~2024 2분기)

현재 미국 주식 시장을 어떻게 평가하십니까? (N=200)
(현재 주식 가치는 고평가or 적정평가or 저평가 되었다고 응답한 비율)



CFO 들의 주식 가치 평가

상반기 S&P 500 지수의 지속 증가에도 저평가 의견 증가

고평가 응답

- 고평가 응답 비율 하락세
- 기업의 장기적인 성장 불확실
- 지정학적 갈등 및 글로벌 공급망 회복 지연

적정 평가 응답

- 적정 평가 응답 비율 하락세
- 하반기 금리 인하 전망
- 기업의 실적 개선 기대

저평가 응답

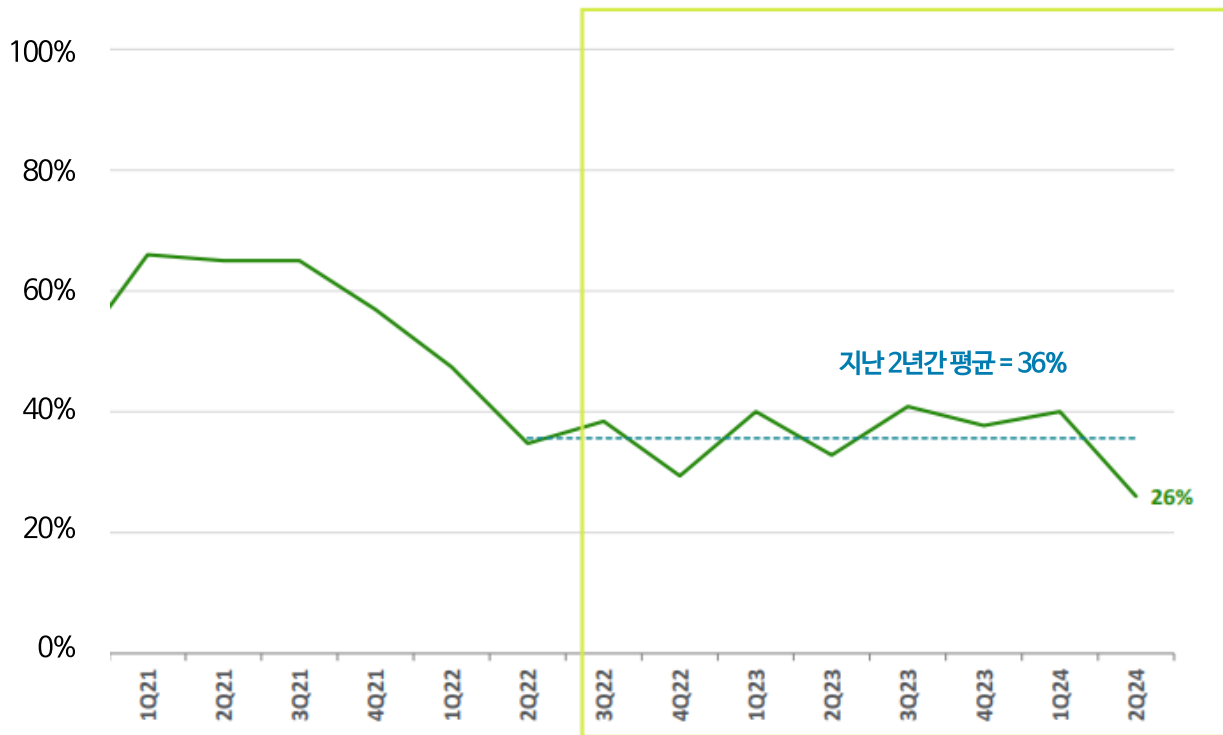
- 저평가 응답 비율 상승세
- 고물가, 고금리 및 지정학적 불안 해소 기대
- 11월 대통령 선거를 의식한 각종 경기 부양책 발표 영향

자사 투자 의향

글로벌 CFO들 중 26%만이 리스크를 감수하고 투자해야 하는 시기라고 답했고, 이는 작년 같은 시기 40%에서 지속 하락해, 지난 2년간 평균(36%)보다 낮은 수준이며, 이러한 리스크 회피적 태도는 경제 상황과 지정학적 문제 등의 요인에서 기인

글로벌 CFO들의 투자 의향 (N=200)

지금은 위험을 감수해서라도 투자를 해야 한다고 생각하십니까?
(위험 감수하면서 투자를 해야 한다고 응답한 비율)



주요한 투자 축소 배경

올해 상반기 투자에 긍정적으로 응답한 비율은 26%로 지난 2년간 평균 비율보다 낮은 수준

글로벌 경제 불확실성 증가

- 인플레이션 상승, 금리 인상, 경기 침체 우려 등 투자 리스크 요인 증가

지정학적 리스크 해소 지연

- 정학적 갈등과 무역 분쟁 등은 글로벌 시장의 불확실성 증가
- 기존 포트폴리오 고수 및 자산 보호에 집중

자본 비용 증가

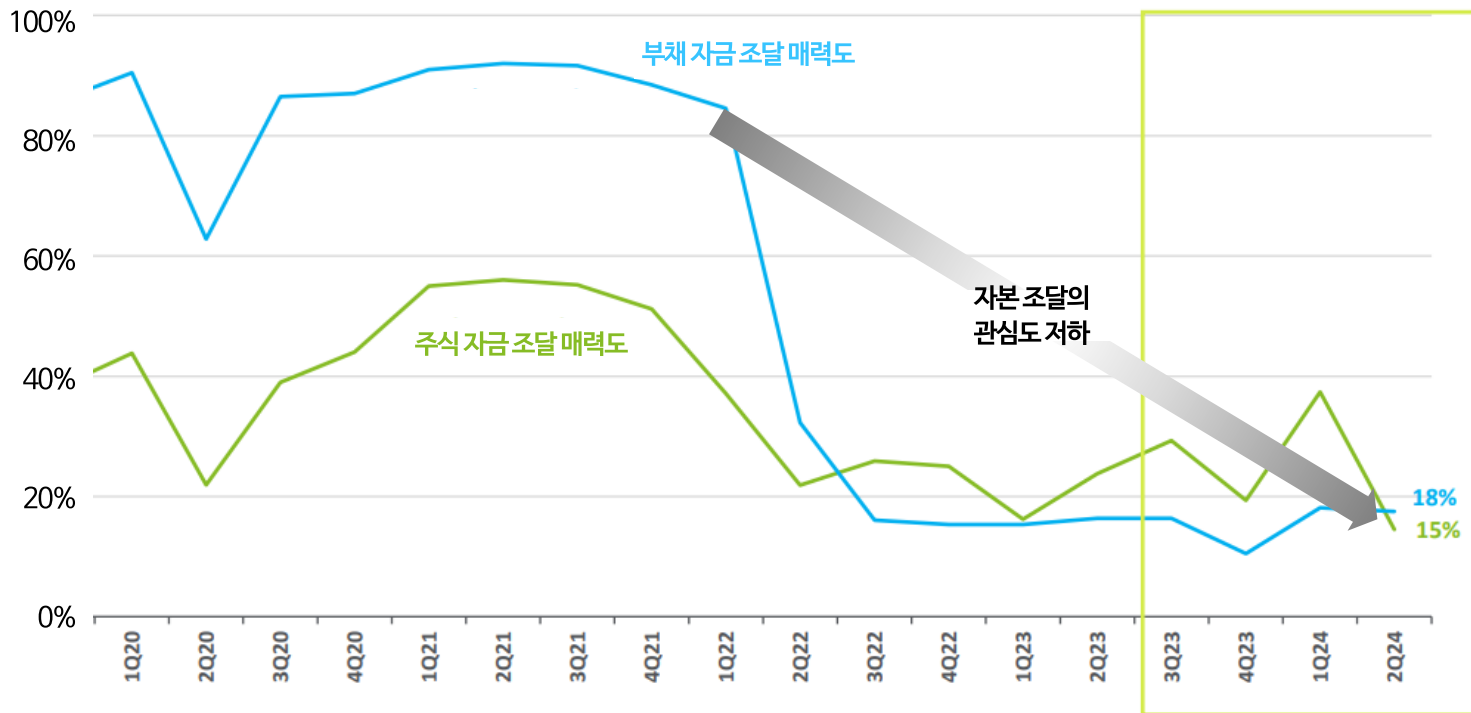
- 고금리 지속으로 자본 비용이 증가하면서, 신규 투자 진행에 부담 증가
- 투자 회수기간에 대한 우려 증가, 비용관리를 우선시

자본 조달 방식

글로벌 CFO들은 부채는 18%, 주식은 15%만이 선호한다고 응답했고, 이 수치는 지난 2년간 급격히 하락한 것이며, 이는 높은 차입비용에 기인한 것이지만, 올 하반기 금리 인하에 대한 기대로 부채 자금 조달 방식을 더 선호하는 국면으로 전환

글로벌 CFO들의 선호하는 자본조달 방식(N=200)

귀하가 자본 조달 방식에 있어 가장 선호하는 방식(부채/주식)은 무엇인가요?
(부채 or 주식을 선호한다고 응답한 CFO들의 비율, 공개 및 비공개 기업 모두 포함)



부채와 주식의 매력도

CFO 들은 자본 조달 자체에 대한 관심 하락

높은 차입 비용

- 최근 지속적인 금리 상승으로 부채자금 조달 비용 상승
- 부채 증가나 주식 발행에 따른 리스크 회피
- 자본 조달 보다 현금 보유 및 이자비용 절감을 우선시

시장의 변동성 증가

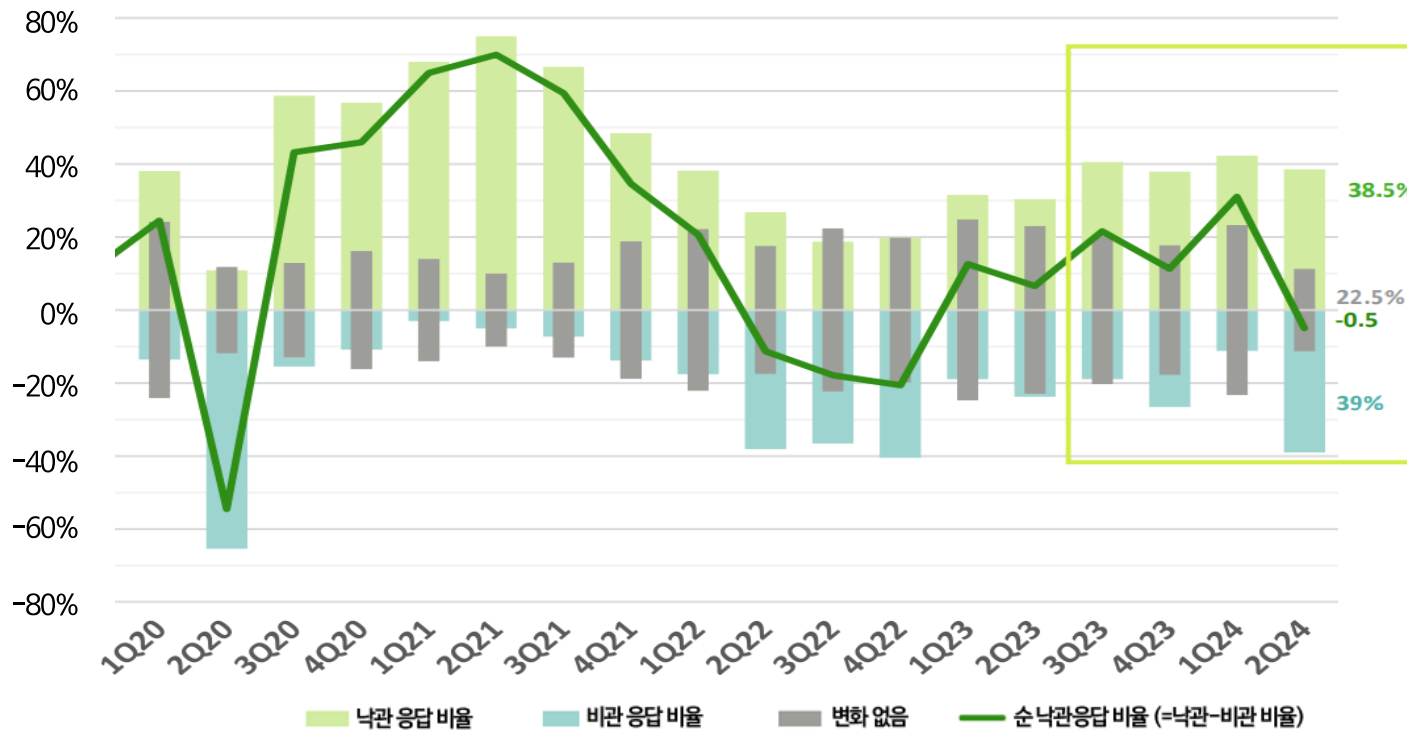
- 미대선을 앞둔 상황에서 미 증시의 변동성 증가
- 미 연준의 기준금리 하락 전망
- 시장 불확실성에 대한 위험 회피 기조 지속

자사 성장 전망

CFO들의 첨단 기술에 대한 신뢰와 공급망 회복 자신감으로 자사 성장에 대해 낙관(38%)하고 있지만, 지정학적 위험과 소비수요 감소 및 금리 인하 지연 가능성 등의 요인들이 비관 전망을 초래해, 그 결과 순 낙관 비율(-0.5)은 지난 분기대비(+31) 급 하락

글로벌 CFO들의 자사 성장 전망(N=200)

3개월 전과 비교하여, 향후 귀사의 재무 상황을 어떻게 전망하십니까?
(낙관 or 비관 한다고 응답한 비율)



낙관/비관 전망 배경

23년 이후 자사의 점진적인 성장으로 자신감을 보였으나, 올해 하반기 비관 전망으로 전환

낙관 전망

- AI 등 첨단 기술에 대한 신뢰
- 붕괴된 공급망 회복 자신감
 - 지정학적 긴장에 적응
 - 원자재 조달 및 운송 루트 최적화
 - 재고관리 문제 해결 및 무역비용 절감

비관 전망

- 중동 분쟁이 격화되어 유가와 해상 운송로 타격 위험 증가
- 인플레이션 지속으로 소비자 지출 감소 (소비재/서비스 산업에 부정적 영향)
- 연준의 금리 인하 정책 지연

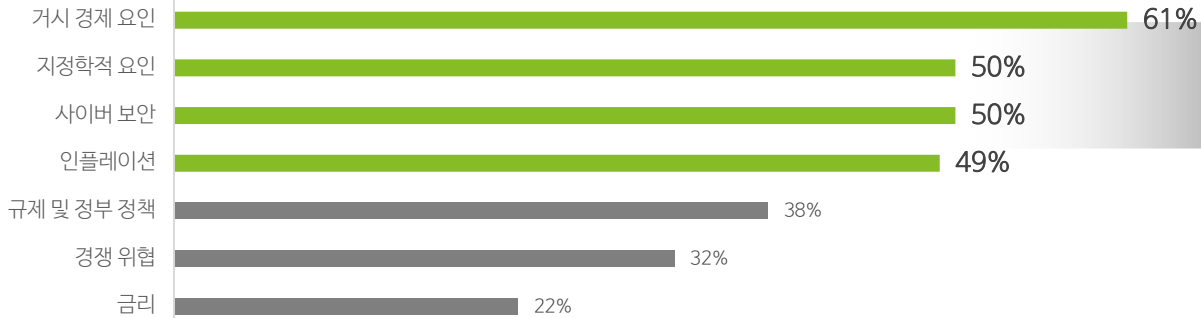
내·외부 리스크

CFO들은 내부 리스크 요인으로 생성형 AI 도입, 인재 확보 및 유지, 기술 혁신을 꼽은 비율이 높았으며, 외부 리스크 요인으로서는 거시 경제 요인, 지정학적 불확실성, 사이버 보안을 가장 우려스러운 요소로 선정

사업 운영 시 리스크 요인 (N=200)

귀하가 사업 운영 시 가장 우려하는 외부요인과 내부 요인은?
(사업 운영 시 리스크 요인 응답)

외부 요인



내부 요인



내·외부 리스크 요인

글로벌 경제 불확실성에 대응하기 위한
기술과 인력 확보에 집중

거시 경제 요인	• 국내외 경제 성장률 둔화 및 불확실성 증가
지정학적 요인	• 지정학적 긴장 고조에 따른 공급망 불안 지속 • 원자재 조달 및 운송 최적화에 따른 비용/위험 증가
사이버 보안	• 사이버 범죄로 인한 경제적 손실 위험 및 사이버 공격 대응을 위한 인프라 구축 비용 증가
인플레이션	• 인플레이션 지속 시 기업 비용 증가 및 소비 구매력 약화로 매출 감소
생성형 AI 도입	• 생성형 AI 기술의 신뢰성과 비즈니스 효과 검증 필요 • 기업 민감 데이터 유출 위험 증가
인재 확보 및 유지	• 생성형 AI 전문 인력 미흡 및 확보 경쟁 증가 • 적정 기술 인력 유치(엔지니어) 및 지적 자본으로 핵심 인력 이탈 방지 장치 마련
기술 혁신	• AI 등 신규 기술 도입 시 높은 초기 투자비용 소요 • 기존 시스템과 통합 및 인력 재교육/적응 기간 필요

딜로이트 CFO 승계 계획 수립 가이드

- CFO 승계 계획 및 고려 사항
- CFO 선정 기준 및 발표 방식
- CFO의 역량과 자질
- 딜로이트 CFO 프로그램

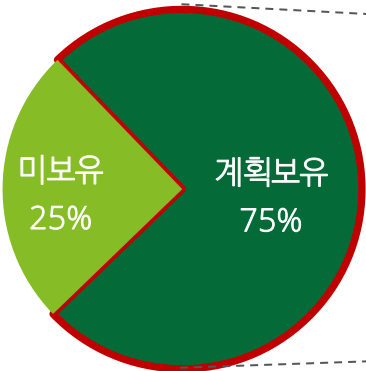
CFO 승계 계획 및 고려 사항

조사에 참여한 대부분의 기업(75%)은 CFO 승계 계획을 보유하고 있으며, 일관된 전략적 방향성과 선정 과정의 공정성 및 투명성을 위해 CEO와 CHRO의 역할을 중시하고 있으며, CFO 선정 시 역량과 성과 평가를 위한 척도와 리스크 검증에 집중 필요

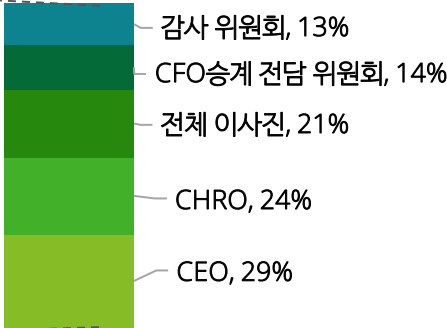
CFO 승계 계획 및 프레임 워크 (N=200)

공식적인
CFO 승계 계획

현재 CFO 승계에 대한 공식적인 계획을 보유하고 있습니까?

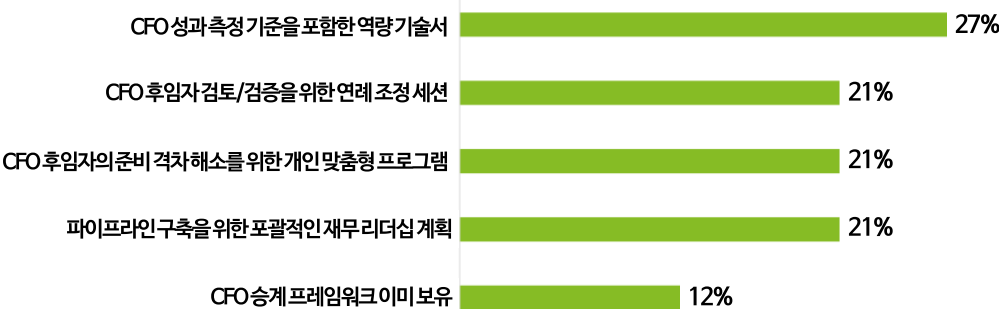


현재 CFO 승계작성 및 실행 책임은 누구에게 있습니까



CFO 승계
프레임워크 구축 시
고려사항

CFO 승계 프레임워크 구축 시 최우선 고려 사항은?



CFO 승계 시 주요 고려사항

CFO 승계 계획 수립 및 실행을 위한
프레임워크 구축을 중요시

CEO/CHRO
영향력

- CEO의 비전과 전략적 방향성과 일관성 유지
- (CHRO의 역할) CFO 선정 과정의 공정성과 투명성 보장

CFO 선정 시
고려사항

- CFO 역량과 성과를 측정할 수 있는 척도
- CFO 후보군 확보 및 지속 검증/검토
- CFO의 잠재적인 재무적 리스크 검증

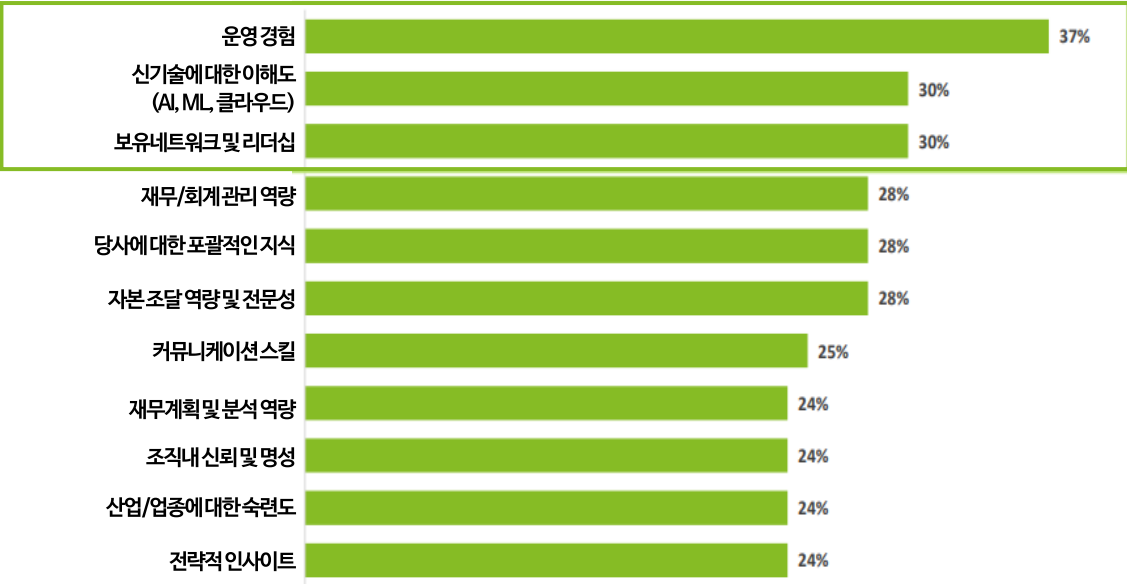
*CHRO : Chief Human Resources Officer, 최고 인사 책임자

CFO 선정 기준 및 발표 방식

CFO 선정 시 운영 경험, 신기술 이해도, 네트워크 리더십을 가장 중요한 역량으로 평가하며, 선정 결과를 신속하고 투명하게 전달하기 위해 미디어 보도를 가장 선호

CFO 후임자 선정 기준

후임자를 선정할 때 가장 중요한 세 가지 특성, 기술 또는 경험은 무엇입니까? *(N=200)

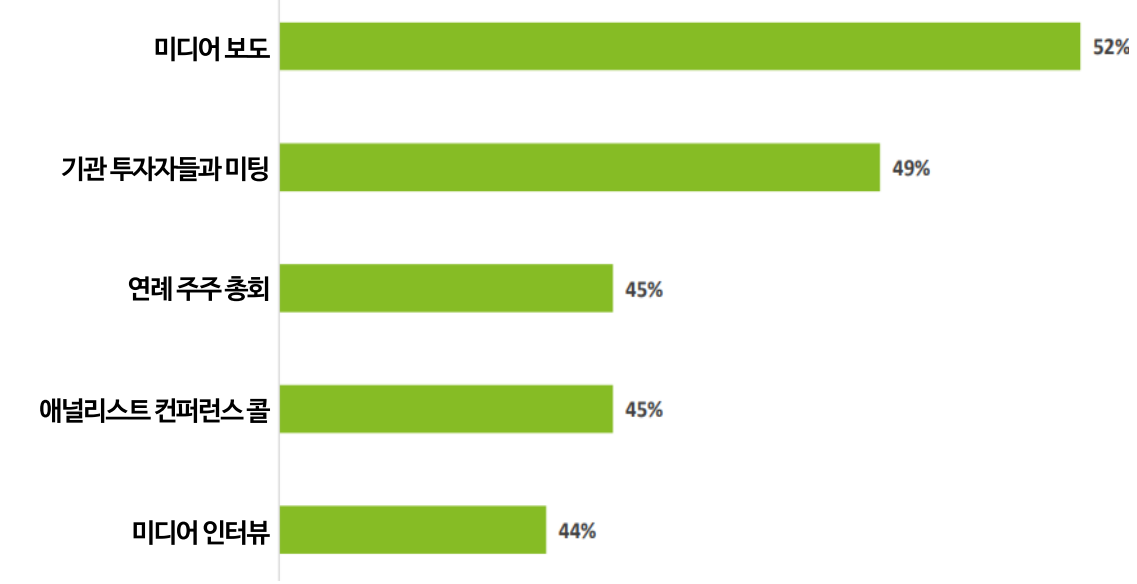


- CFO 들의 운영 경험(37%)과 신기술의 이해도(30%) 및 네트워크 리더십(30%)이 선정의 주요한 요소
- 과거 중요시 되었던 재무/회계 역량(28%)은 선정 기준에서 후순위로 평가

*응답자 중복 응답으로 합계 100% 초과

CFO 후임자 선정 시 발표 방식

공시를 제외하고 귀사는 주로 기업 투자자에게 CxO 승계 계획을 어떤 방식으로 전달합니까?



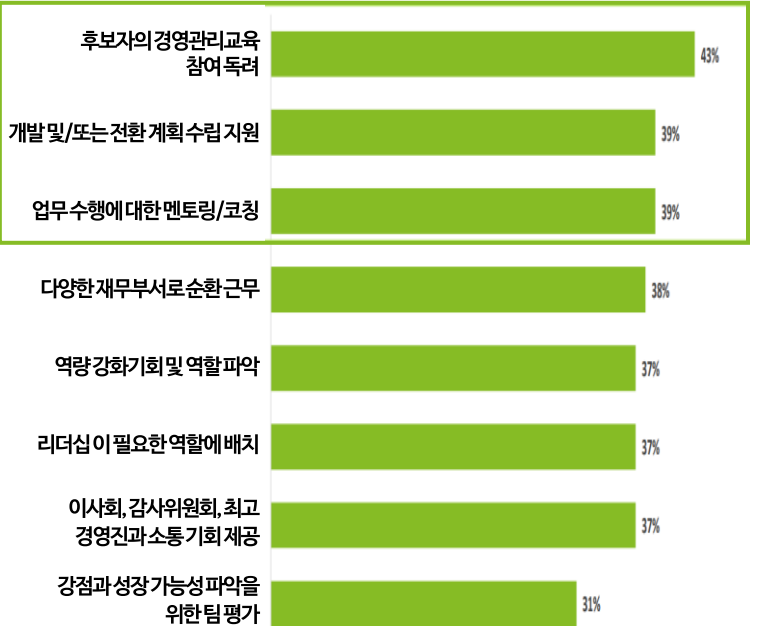
- CFO 선정 시 미디어 보도 방식(52%)과 기관 투자자들과 간의 미팅(49%)을 가장 일반적인 발표 방식으로 선호
- CFO 선정 결과를 주주, 투자자, 고객, 협력사 및 일반 대중에게 신속하고, 투명하게 전달 하기 위한 방식으로 미디어 보도를 가장 선호

CFO의 역량과 자질

CFO들은 후임자 양성을 위해 교육과 코칭을 중시하며, 이사회 합류를 위한 자질로 이사진들과 소통 능력과 업계 지식을 중요하게 생각하고, 이사회에 참여해 회사 전략 수립과 실행에 기여하며, 개인의 네트워크 강화 기회로 활용 계획

후임 CFO 준비 사항 (N=200*)

내부에서 후임 CFO 양성을 위해 어떤 조치를 취하고 계십니까?

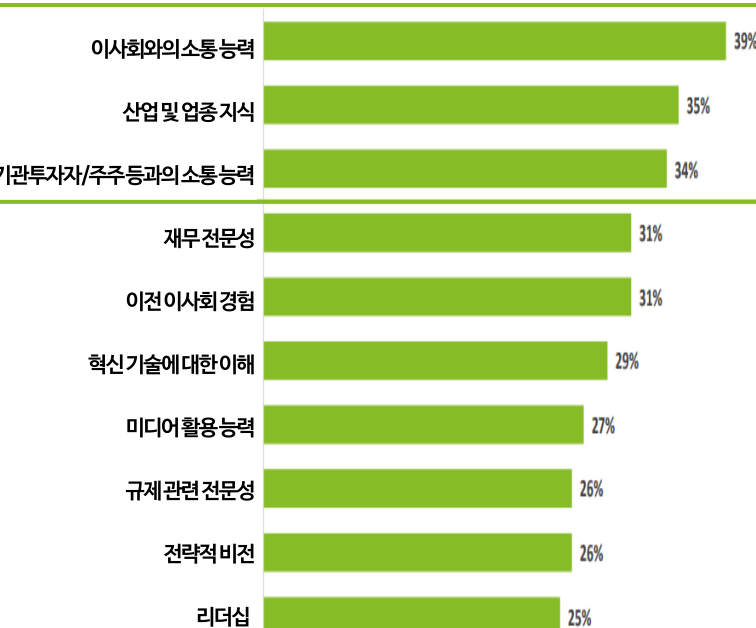


- 내부 CFO 양성을 위해 교육 참여를 최 우선시 (43%)
→ CFO 후보자의 역량 강화와 리더십 개발 지원

*응답자 중복 응답으로 합계 100% 초과

이사회 합류를 위한 CFO의 자질 (N=200*)

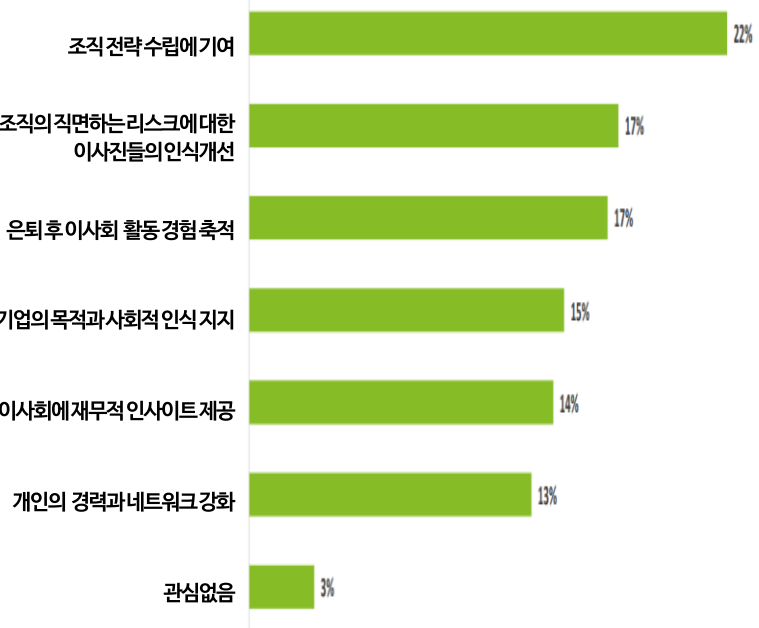
전/현직 CFO를 이사회 멤버로 고려할 때 가장 중요하게 생각하는 자질은 무엇이라고 생각하십니까?



- 기업이 직면한 사안에 대한 면밀한 분석과 이사진들과의 소통 역량을 최우선시 → 이사진들의 신속한 의사결정

이사회에서 CFO의 역할 (N=200*)

이사회 이사로 활동하고 싶다면, 그 주요 이유는 무엇입니까?



- 조직 전략 실행과 리스크의 신속한 해소 욕구가 높음
- 이사회 활동을 개인의 역량과 경험치 강화 기회로 활용 계획

딜로이트 CFO 프로그램 - 추진 역량

Deloitte는 CFO Role Shifting에 대한 정확한 이해와 모든 산업에 걸친 컨설팅 경험, 풍부한 CFO Program 운영 경험 및 CFO 전문가 네트워크 보유

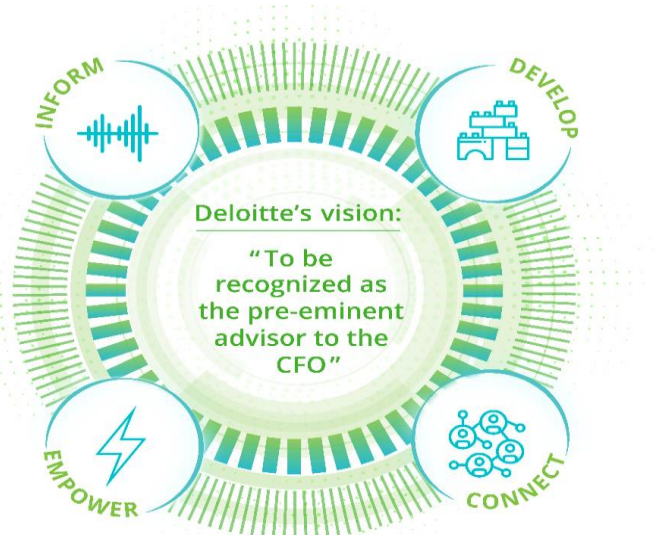


딜로이트 CFO 프로그램의 특징점 (1/2)

Deloitte는 글로벌 기업들을 대상으로 최적화된 CFO 프로그램을 운영하고 있으며, Deloitte의 산업별 전문가 및 네트워크와 결합하여 모든 CFO 경력 단계에서 혁신적인 사고와 통찰력 제공

Deloitte's CFO Program Center

CFO 조언자로 자리매김 하기 위한 Deloitte's Offering
(2008년 설립 후, 17개국 Member Firm 에서 운영 중)



[CFO Program Pillar Framework]

- CFO역할관리, 당면 과제 해결 및 시장의 전략적 변화에 적응 지원
- CFO program 및 Event 제공으로 유관산업 및 이종사업영역과 네트워킹 기회제공

CFO의 Career Path 맞춤 프로그램

글로벌 산업 전문가로 구성된 운영진

Deloitte's CFO Program

5단계에 걸친 CFO Path 맞춤형 프로그램과
글로벌 산업 전문가로 구성된 운영진 보유

Program		CEO Career Path*				
Phase		Aspiring CFO	New or Transitioning CFO	Experienced CFO	Senior CFO	Retired CFO, Board Member, CEO...
Leadership	Investor Relations Insights					
	CFO-in-Residence					
	Women Executives in Finance					
	Executive Networking					
	CFO Journal (Wall Street Journal)					
Content	CFO Lens™					
	CFO Insights					
	CFO Signals™					
	CFO Vision™					
	CFO Forums					
Activity	CFO Transition Lab™					
	Finance Leadership Program™					
	Next Generation CFO Academy					

총 12종 CFO Program 및 Activity

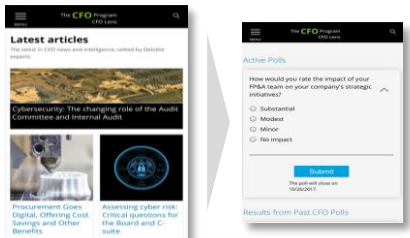
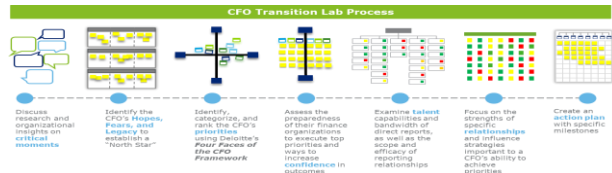
CFO Career Arc

 Steve Gallucci National Managing Partner	 Jess Day Experience Director	 Ajit Kambil Global Research Director	 Pat Brown Deputy Global Research Director / CFO Signals	 Lori Huver Stakeholder Engagement / NGCFOA	 Lori Calabro CFO Insights/CFO Vision
 Mike Licata Marketing Lead / CFO 4Sight	 Carrie Cristinzio Women Executives in Finance / CFO Vision	 Dean Hobbs FT/F&EP Champion / CFO Vision	 Tamika Tremaglio CFO Marketplace Champion	 Mike Aronesty CFO Transition Labs	 Rotating MDP MDP

* CFO Path : Aspiring → New or Transitioning → Experienced → Senior → Retire/board member 로 5단계로 구성

딜로이트 CFO 프로그램의 특징점 (2/2)

Deloitte의 CFO Program은 CFO Career Path에 따라 5단계로 구성되며, 다양한 상황의 요구사항별로 맞춤형 CFO 오퍼링을 제공

CFO Program		Phase	Aspiring CFO	New/Transitioning CFO	Experienced CFO	Senior CFO	Retired CFO, Board Member, CEO...
CFO Program Offerings	Leadership	Investor Relations Insights	■ 전직 CFO로 구성된 자문단 운영(상시 활용) → CFO 당면 과제 해소방안 및 insight 제공			■ 모바일 앱 기반 CFO 프로그램 (Daily Contents 제공) ■ 기업재무분야 최신 Contents 제공 ■ 19개국 Google/App-Store 다운 www.deloitte.com/global/cfolens 	
		CFO-in-Residence					
		Women Executives in Finance	■ 신입 여성 CFO를 위한 네트워크 및 mentorship 프로그램 제공 → 글로벌 기업 CFO 네트워킹 기회 제공				
		Executive Networking					
	Content	CFO Journal (Wall Street Journal)	■ 최신 글로벌 CFO 당면 과제 심층 분석 ■ 블록체인, 내부통제, 보안 등 CFO/재무팀 역량 정의 ■ 글로벌 3,600+명 CFO 구독 			■ 신규 임명된 CFO 역할 전환 프로그램 제공 (One-day 프로그램) ■ CFO 전환에 대한 Deloitte의 표적 연구 결과 제공 	
		CFO Lens™					
		CFO Insights					
		CFO Signals™					
	Activity	CFO Vision™	■ 대화형 CFO 토론회 (정치, 경제, 미디어 각 분야 리더들 참여) ■ CFO 대상 Survey 실행 → 최우선 실행과제 식별 및 해소방안 제시 ■ 주요 고객 비즈니스 사례/ 벤치마크 결과 제공				
		CFO Forums					
CFO Transition Lab™							
Finance Leadership Program™							
	Next Generation CFO Academy						

Deloitte Consulting Human Capital은 전세계 No.1 인사컨설팅 전문 Firm으로 조직과 인사 Value Chain 전 영역에 대한 경험 및 노하우를 바탕으로 다양한 산업, 다양한 범위의 프로젝트를 통해 고객에게 차별화된 가치를 전달하고 있습니다. 또한, 최근 한국 고객의 최적화 된 근태솔루션 TalentWise를 통해 HR 솔루션 분야의 혁신을 주도하고 있습니다.

Professionals



정현석 부사장 (파트너)

HC Group Leader |
딜로이트컨설팅 HC
Tel : 02 6676 3751 |
E-mail : hyechung@deloitte.com



김성진 파트너

HRT Practice Leader |
딜로이트컨설팅 HC
Tel : 02 6676 3791 |
E-mail : sungjkim@deloitte.com



스테파니남 전무

Leadership Practice Lead |
딜로이트컨설팅 HC
Tel : 02 6676 2774 |
E-mail : ilnam@deloitte.com



김도원 전무

Workforce Transformation (WT)
Lead |
딜로이트컨설팅 HC
Tel : 02 6676 3877 |
E-mail : dowokim@deloitte.com



최원정 상무

Organization Transformation (OT)
Lead |
딜로이트컨설팅 HC
Tel : 02 6676 3703 |
E-mail : wonjechoi@deloitte.com



황공주 상무

Digital HR Transformation (HRT) HR
PI & SuccessFactors Lead |
딜로이트컨설팅 HC
Tel : 02 6676 3672 |
E-mail : gohwang@deloitte.com



정소영 상무

Digital HR Transformation (HRT)
Workday HCM Lead |
딜로이트컨설팅 HC
Tel : 02 6676 2097
E-mail : soyojung@deloitte.com



박주호 상무

Workforce Transformation (WT)
Lead |
딜로이트컨설팅 HC
Tel : 02 6676 3857
E-mail : joohopark@deloitte.com

Deloitte.

Insights

성장전략본부 본부장

손재호 Partner

jaehoson@deloitte.com

딜로이트 인사이트 리더

정동섭 Partner

dongjeong@deloitte.com

연구원

김혜련 Senior Manager

hyerykim@deloitte.com

이소윤 Consultant

soyunlee@deloitte.com

디자이너

박근령 Senior Consultant

keunrpark@deloitte.com

Contact us

krinsightsend@deloitte.com

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other.

DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more. Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication.

DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인("저작권자")에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용 시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.