Deloitte.

AI-generated Image



Deloitte Asia Pacific CFO Pulse Survey

불확실성 속에서 CFO들이 주목한 변화

AI 도입과 회복탄력성 강화에 나서는 CFO

Deloitte Insights
2026년 11월

Leader's Message



서정욱 파트너
Deloitte CFO Program 리더
한국 딜로이트 그룹

juseo@deloitte.com

CFO들은 AI 가치 실현과 회복탄력성·민첩성 강화를 불확실성 속 성장의 핵심 과제로 인식하고 있습니다.

경영 환경의 불확실성이 지속되는 가운데 CFO의 역할도 달라지고 있습니다.

이제 CFO에게는 비용 방어 이상의 역할이 요구됩니다. AI와 기술 투자의 가치를 증명하고, 회복탄력성을 높이며, 변화에 따라 자본을 민첩하게 재배분하는 일이 CFO의 핵심 과제가 되었습니다.

이번 CFO 서베이는 아시아태평양 CFO들의 경제 및 사업 전망과 함께 AI 투자, 회복탄력성, 재무 조직의 역할 변화에 대한 인식을 살펴봤습니다.

AI 투자로 가치를 얻고 있다는 CFO는 68%로 늘었고, 절반 가까이(46%)는 지난 1년간 회복탄력성의 중요성이 커졌다고 답했습니다.

CFO의 경쟁력은 미래를 예측하는 능력보다 상황이 바뀔 때 빠르게 판단하고 자원을 옮길 수 있는 준비에 달려 있습니다.

본 리포트가 CFO와 재무 조직이 무엇을 준비해야 할지 고민하는 데 실질적인 참고가 되기를 바랍니다.

Executive Summary

아태지역 경제의 비관론은 완화됐지만, CFO들의 선택은 '낙관' 보다 '준비'에 가깝습니다.

경기 비관 전망 완화

26%(+21%P)

경기에 대한 순낙관지수* 지난 5월 대비 개선

- 자사 사업의 순낙관지수 39% (큰 변함없이 유지)
- 경제 및 사업 전망은 국내 요인에 따라 지역별로 뚜렷한 차이를 보임

기술이 성장 동인

38%(+8%P)

기술 활용을 주요 성장 동력으로 인식

- 기술 활용은 성장동력으로 가장 높은 응답률
- 혁신·신제품 개발(37%)도 상위권

AI 투자 효과 체감

68%(+8%P)

AI 투자로 가치를 얻고 있다는 응답 증가

- AI 투자에서 더 큰 가치를 얻는 기업일수록 수익 전망에도 더 낙관적인 경향

재무가 실행 주도 회복탄력성 강화에 투자

46%

투자 및 자본 배분 결정 시 회복탄력성 중요

- 낮은 수익/불분명한 수익에도 투자 실행
- 회복력 투자의 핵심목표는 민첩성 제고
- 재무 조직 주도로 회복탄력성과 민첩성 동시 강화

CFO의 역할은 비용 방어에서 AI 투자와 전사 의사결정을 주도하는 역할로 확장

*순낙관지수(Net Optimism) = 낙관 응답 비율(%) – 비관 응답 비율(%))

© 2026. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

[참고] 조사 방법

딜로이트「2026년 10월 아시아태평양 CFO 펄스」는 아시아태평양 지역 CFO 363명을 대상으로 경제·사업 전망, 경영 우선순위 및 회복탄력성에 대한 인식을 설문한 서베이입니다.

363명

아시아태평양 CFO

14개 지역

조사 대상 지역

2026.
8.18~9.7

조사 기간

41%

매출 5억 달러 이상 기업

조사대상 지역	응답수	응답 비율
중국 본토 (China Mainland)	71	20%
인도 (India)	53	15%
일본 (Japan)	45	12%
뉴질랜드 (New Zealand)	37	10%
싱가포르 (Singapore)	36	10%
홍콩 SAR (Hong Kong SAR)	25	7%
호주 (Australia)	23	6%
태국 (Thailand)	23	6%
대만 (Taiwan, China)	10	3%
말레이시아 (Malaysia)	10	3%
필리핀 (Philippines)	9	2%
대한민국 (Republic of Korea)	8	2%
베트남 (Vietnam)	8	2%
인도네시아 (Indonesia)	5	1%

© 2026. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

AI 인프라가 성장을 지지하지만, 에너지·금융·무역 리스크가 속도를 제약

성장 동인

AI·기술 투자 확대

+29% 2023~2025년 AI 관련 글로벌 교역 증가



- 반도체·데이터센터 투자 확대
- AI 공급망 연계 산업 중심 수혜
- 기술 수출이 역내 성장 지지

하방 리스크

에너지·금융·무역 리스크

4.2% 2026년 아·태지역 물가 전망

에너지 충격 → 관세·무역 → AI 투자 기대 조정에 따른 금융시장 변동성

- 에너지 충격의 물가·비용 전이
- 관세·무역정책 불확실성 지속
- AI 자산가격 조정 가능성
  (AI 관련 주식 등의 가격이 크게 하락할 가능성 증가)

CFO들의 당면 과제

단일 전망이 아니라 시나리오별 실행 가능한 자본 선택지를 확보

(AI 투자) 성장 기회를 얼마나 선점할 것인가?
(자본 배분) 상·하방 시나리오별 투자 여력을 어떻게 확보할 것인가?
(비용·자본) 에너지·금리·환율 변동을 어떻게 흡수할 것인가?

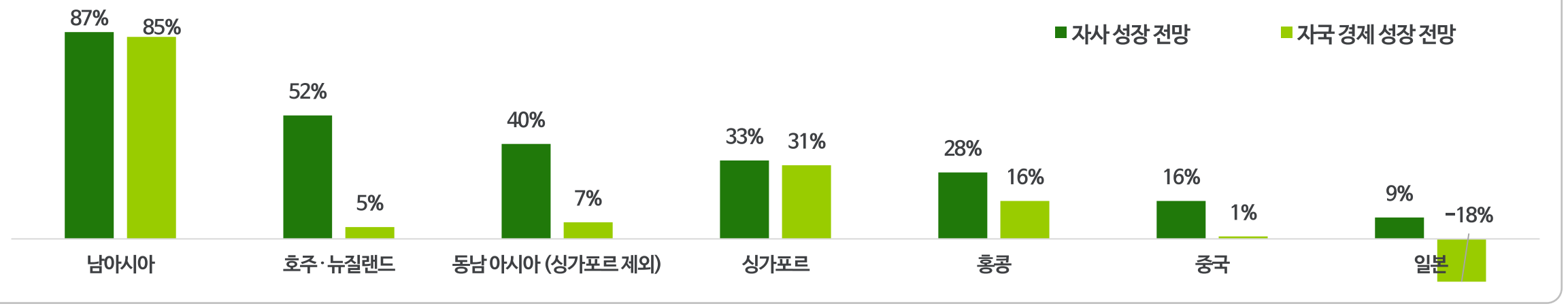
Source: IMF, World Economic Outlook press briefing; Reuters, Oct. 13, 2026

© 2026. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

아·태지역 경제의 비관론은 완화됐지만, 지역경제보다 자사 사업을 더 긍정적으로 평가

자사 사업 순낙관 지수	아·태 지역 경제	글로벌 경제
+39%	+26% +21%p	-3% +24%p

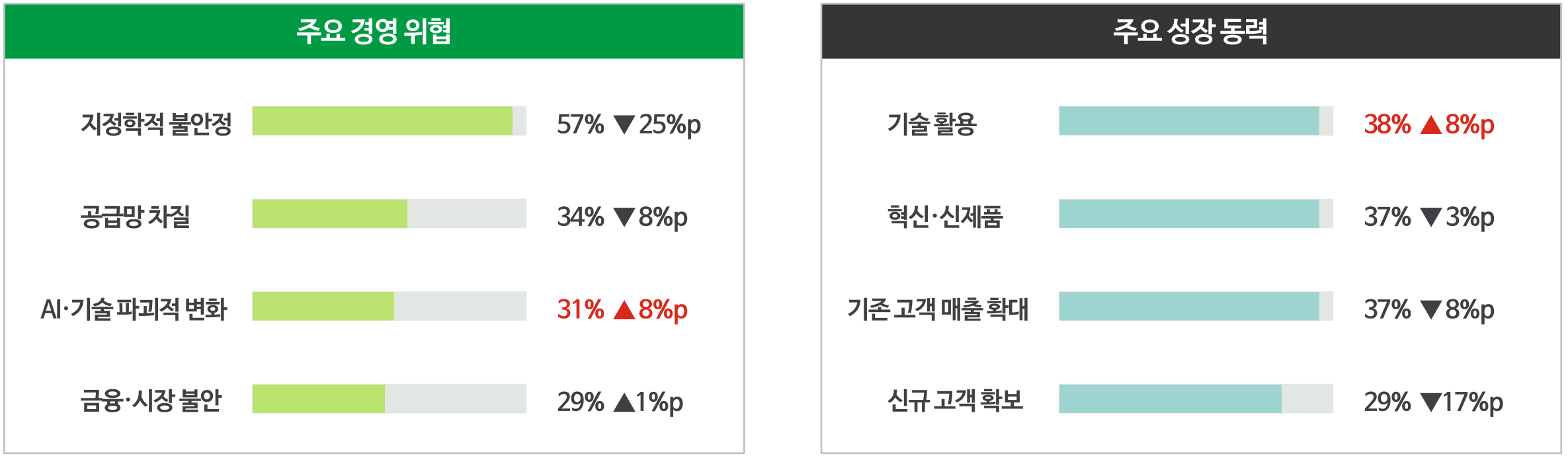
모든 지역에서 자사 전망이 자국 경제 전망을 상회



*순낙관지수(Net Optimism) = 낙관 응답 비율(%) – 비관 응답 비율(%))

© 2026. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

방어 일변도에서 벗어나 기술 기반의 성장 동력 확보에 주목



주요 시사점

- 지정학적 리스크가 지속되는 상황에서도 리스크 대응보다 새로운 성장 동력 확보에 주목
- 기술 활용(38%)과 혁신·신제품 개발(37%)이 주요 성장 우선순위로 부상

© 2026. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

AI 투자 가치 체감은 68%로 상승했지만, 기대 이상 성과는 아직 9%

Q 지금까지 귀사의 AI 투자가 가치 창출 측면에서 어떤 효과를 거두었다고 평가하십니까? (N=363)



68% 가치 창출 체감
5월 : 60% → 68%

40% 기대 수준·기대 이상
5월 : 9% → 40%

32% 효과 없음·불분명
5월 : 9% → 23%

CFO 주요 과제

- AI 등 첨단 기술 도입 규모보다 가치 측정과 운영 모델 고도화
- AI 사용량·비용·사업 성과를 연결하는 AI FinOps 및 성과 측정 체계 구축

© 2026. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

회복탄력성 강화를 위한 투자는 비용이 아니라, 불확실성 속 '전략적 선택지'를 넓히는 투자

CFO의 46%는 지난 12개월간 회복탄력성의 중요성이 커졌다고 응답

더 중요해짐	변화 없음	덜 중요해짐
+46%	**+30%**	**18%**

회복탄력성 투자의 기대 효과

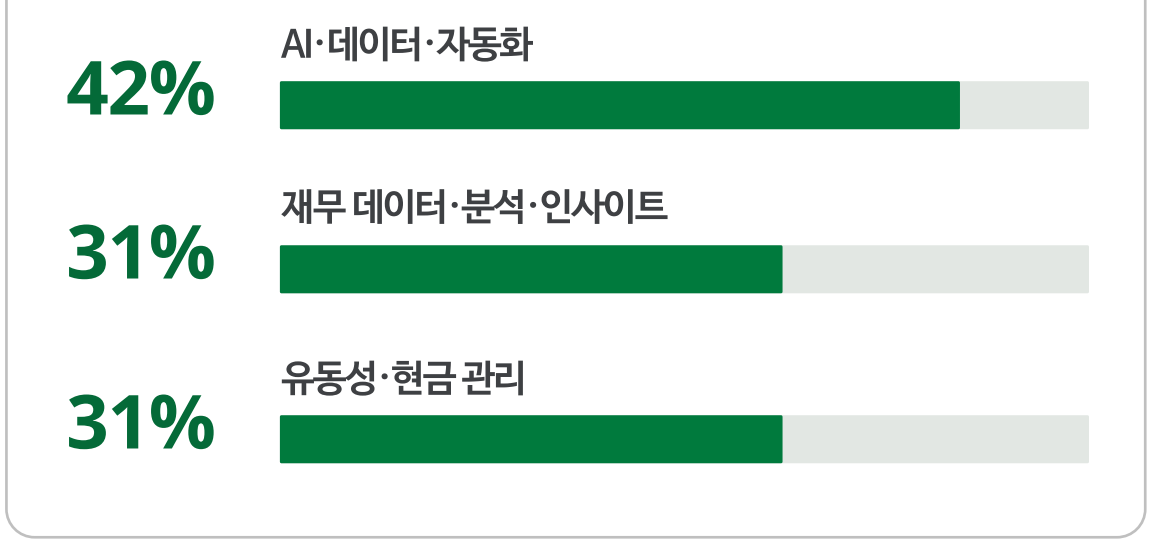
기대효과	응답 비율
시장 변화 대응을 위한 민첩성 강화	43%
매출 및 고객 관계 유지	42%
재무성과 개선	42%

- 민첩성 강화 ➡ 고객·매출 방어 ➡ 재무 성과 개선
- 비용 최소화 중심의 방어 일변도 기조에서 위기에도 실행 가능한 투자여력과 대응 옵션을 확보
- 회복탄력성을 단순한 방어 비용이 아니라, 위기 상황에서도 투자와 성장 결정을 지속할 수 있게 하는 기반

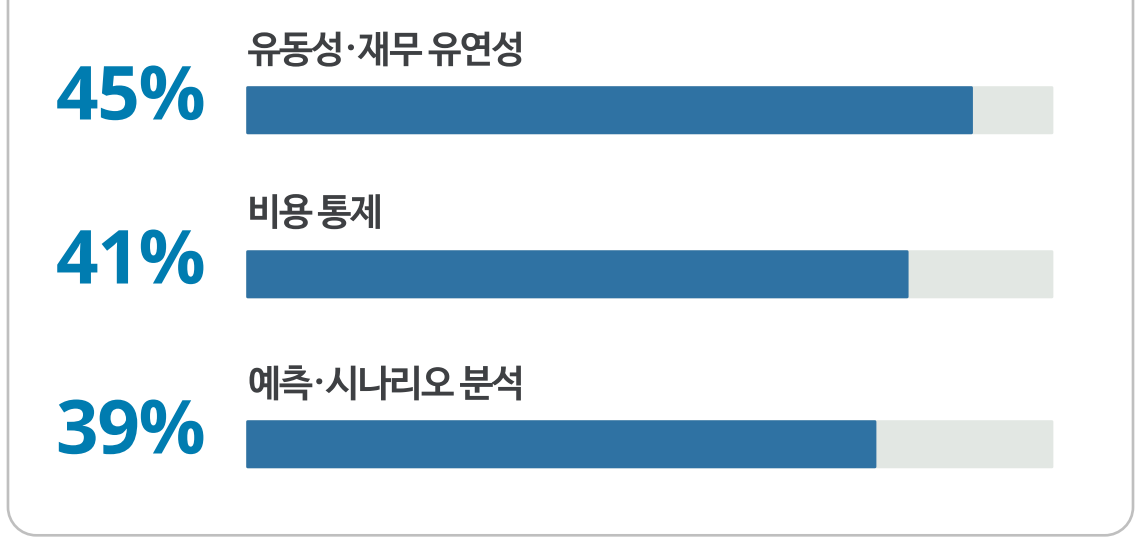
© 2026. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

재무 조직은 안정성을 지키는 동시에, 조직의 민첩성을 작동시키는 핵심

우선 확보할 역량 TOP 3



재무조직이 제공하는 가치 TOP 3



CFO 주요 과제

- AI·데이터·자동화 역량을 강화하고, 예측·시나리오 분석을 실제 경영 의사결정으로 연결
- 유동성과 비용을 선제적으로 관리하고, 환경 변화에 따라 자원을 신속하게 재배분

© 2026. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

AI의 가치를 증명하고, 회복탄력성에 투자하며, 재무 조직을 전사 의사결정의 중심으로 전환

CFO의 2대 과제

1 AI·데이터 기반 의사결정 고도화

AI 포트폴리오를 기대 가치·성장 기여·리스크 기준으로 재정의하고, 사용량·비용·성과를 연결해 ROI를 지속 관리

2 재무 유연성과 민첩한 자본 배분 강화

에너지·환율·공급망·기술 변화별 시나리오를 설계하고,
투자 옵션과 중단 기준에 따라 자원을 신속하게 재배분

재무조직의 실행 기반

데이터 가시성 — AI·재무 데이터 통합 → **시나리오 판단** — 예측·민감도 분석 → **자본 재배분** — 우선순위·중단 기준 → **민첩한 실행** — 성과 추적·신속 조정

CFO 역할

- 재무조직을 비용 통제 기능에서, 전사 의사결정을 지원하는 실행 파트너로 전환

© 2026. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

Deloitte.

딜로이트 인사이트 카카오 채널 & 앱

전 세계 경제·산업·경영 트렌드와 인사이트를

실시간으로 확인하세요!

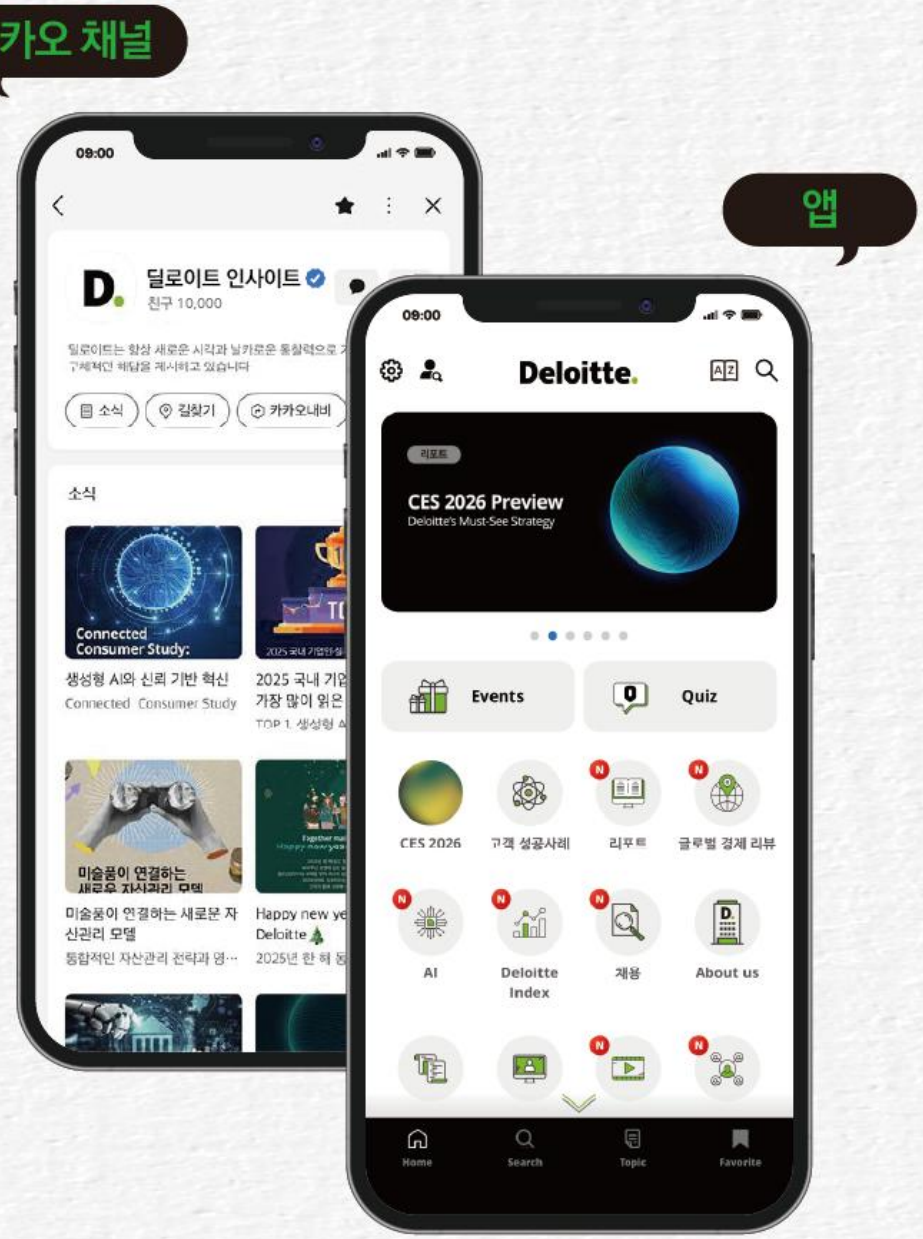
- AI 시대의 전략과 리스크, 산업별 핵심 이슈를 다룬 **분석 리포트**
- 소비심리지수·자동차 구매의향 등 실물경제의 향방을 보여주는 **Deloitte Index**
- 딜로이트 전문가의 인사이트와 글로벌 행사의 현장을 담은 **영상 콘텐츠**
- 글로벌 프로젝트에서 검증된 실행 인사이트를 담은 **고객 성공 사례**

카카오채널

앱

Download on the App Store

GET IT ON Google Play



앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 '딜로이트 인사이트' 를 검색해보세요.
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

Deloitte.

세일즈&마케팅 대표
권지원 Partner
jekwon@deloitte.com

성장전략부문 부대표
서정욱 Partner
juseo@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장
박경은 Director
kyungepark@deloitte.com

연구원
배순한 Director
soobae@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 허락 없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.

© 2026. For information, contact Deloitte Anjin LLC