Deloitte Insights

AI-generated Image

November 2026



불확실성 속에서 CFO들이 주목한 변화

AI 도입과 회복탄력성 강화에 나서는 CFO

Deloitte Insights

Deloitte.

Download on the App Store
GET IT ON Google Play

'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

목차

조사 결과 요약 03

01 아시아 태평양 경제 동향 06

1.1. AI 인프라 수요가 성장 견인 06
1.2. 에너지 가격·인플레이션·금융시장 리스크 07

02 아태지역 CFO들의 경기 전망 08

2.1. 경제 비관론 완화에도 자사 전망은 신중 08
2.2. 국가·지역별 여건 따라 엇갈린 전망 09
2.3. 리스크 요인과 성장 동인의 변화 10

03 AI 투자 성과 11

3.1. 가시화되는 AI 투자 효과 11
3.2. 재무 리더의 역할 확대 12

04 회복탄력성 투자 14

4.1. 회복탄력성은 투자 우선순위로 부상 14
4.2. 회복탄력성 투자의 핵심 목표는 민첩성 제고 15

05 CFO와 재무 조직의 대응 16

5.1. 회복탄력성의 중심에 선 재무 조직 16
5.2. 회복탄력성과 민첩성의 동시 강화 17

[부록] 조사 방법 19

조사 결과 요약

불확실성 속에서도 아시아태평양 CFO들은 AI와 회복탄력성에 투자하며 위기를 기회로 바꿀 준비를 하고 있다.

2026년 초 중동 분쟁 발발 직후 고조됐던 위기감이 다소 누그러지면서, 아시아태평양 지역 CFO들의 경기 인식은 개선되고 있다. 지정학적 불확실성은 여전히 가장 큰 대외 리스크로 남아 있지만, CFO들은 자사 사업에 대해 신중한 낙관론을 유지하며, 보다 균형 잡힌 성장 동력 확보에 주목하고 있다.

글로벌 경제에 대한 우려는 크게 완화되었다. 글로벌 경제 순낙관지수는 딜로이트의 2026년 5월「아시아태평양 CFO 펄스(Asia Pacific CFO Pulse)」조사 대비 24%p 상승한 -3%를 기록했다. 반면 자사 사업에 대한 낙관 수준은 견조한 매출·이익 전망에 힘입어 39%로 큰 변화 없이 유지되었다. 글로벌 경제에 대한 인식 개선이 자사에 대한 낙관론 상승으로는 이어지지 않은 셈이다. 이는 CFO들이 단기적인 경제 변동성과 자사 사업 전망을 분리해 평가하고 있음을 시사한다.

역내 국가별 경제와 사업 전망은 다소 엇갈리고 있다. 중국 본토와 일본의 CFO들은 자국 경제의 불확실성이 지속되는 가운데 자사 사업에 대한 낙관론은 다소 약화되었으나, 여전히 긍정적인 수준을 유지했다. 반면 그 외 지역에서는 인플레이션 압력 완화와 AI 투자에 힘입어 자국 경제에 대한 낙관 전망이 개선되었다.

당면한 경제적 압박이 완화되면서 CFO들의 경영 우선순위도 달라지고 있다. 내부 효율화에 집중하던 기조에서 벗어나 혁신과 전략적 기술 활용을 통한 성장 기회 확보에 주력하고 있으며, 그 중심에는 AI가 있다. CFO들은 AI를 새로운 성장 동력이자 기존 사업구조를 뒤흔들 수 있는 파괴적 요인으로 인식하고 있다. AI 투자로 실질적인 가치를 창출하고 있다고 응답한 비율은 60%에서 68%로 상승했으며, AI의 효과를 가장 크게 체감한 CFO일수록 향후 AI 투자 수익성에 대해서도 더욱 낙관적인 전망을 제시했다.

동시에 CFO들은 변동성을 일시적인 충격이 아닌 경영환경의 상시적인 특성으로 받아들이고 있다. 응답자의 절반 가까이가 지난 1년간 회복탄력성의 중요성이 높아졌다고 답한 배경이 여기에 있다. 이들은 투자수익이 낮거나 불확실하더라도 회복탄력성 강화를 위한 투자를 이어가겠다는 입장이다. 이러한 투자의 주요 목적 중 하나는 급변하는 경영환경에 유연하게 대응할 수 있는 경영 민첩성의 확보다. 민첩한 기업은 불확실성 속에서도 시장 변화에 신속하게 대응하고, 자원을 효율적으로 재배분하며, 고객 가치를 창출하고 전략적 우선순위를 유지할 수 있다. 이때 재무 조직은 현금 관리와 성과 측정은 물론, 기술을 활용한 리스크·기회 예측 역량 강화를 통해 이러한 경영 민첩성을 뒷받침하는 핵심 역할을 수행한다.

글로벌 경제의 불확실성이 이어지는 가운데, 아시아태평양 지역 CFO들은 위기 앞에서 물러서기보다 대응 역량과 회복탄력성을 강화하는 쪽을 택하고 있다. 글로벌 경제에 대한 비관론은 크게 완화되었지만, 자사 전망에 대해서는 여전히 신중한 태도를 유지하고 있다. 이들은 지정학적 리스크를 냉정하게 인식하면서도 AI와 기술 혁신에서 성장 동력을 찾고 있으며, 투자수익이 불확실하더라도 회복탄력성 강화를 위한 투자는 지속하겠다는 입장이다. 이번 서베이에서 확인된 CFO들의 핵심 인사이트는 다음과 같다.



01
경제 비관론 완화
Economic outlook improves

- ☑ 대외 불확실성 속에서도 CFO들은 단기적인 시장 변동성을 넘어 글로벌 경제 전망을 보다 긍정적으로 평가
- ☑ 글로벌 경제 순낙관지수(Net Optimism)*는 5월 -27%에서 -3%로 24%p 상승

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



02
자사 전망은 신중
Optimism holds steady

- ☑ 자사 사업 전망에 대한 순낙관지수는 39%로 큰 변화 없이 유지
- ☑ 글로벌 경제에 대한 인식 개선이 자사 사업 전망에 대한 기대감 확대로는 이어지지 않음



03
방어 일변도 기조 완화
CFOs playing less defensively

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



04
AI 가치 창출 가속화
AI value gains momentum

- AI가 가져올 기회와 리스크가 CFO의 핵심 관심사로 부상
- AI가 실질적인 가치를 창출하고 있다고 응답한 CFO는 5월 60%에서 68%로 8%p 증가
- AI 효과를 크게 체감한 CFO일수록 향후 자사 수익성을 더 낙관적으로 전망



05
회복탄력성 확보를 위한 투자 실행
Firms act on resilience

- CFO의 46%가 지난 1년간 회복탄력성(Resilience)의 중요성이 높아졌다고 응답
- 이들은 투자수익이 불확실하더라도 회복탄력성 강화를 위한 투자를 실제로 추진



06
민첩성 실현의 핵심은 재무 조직
Finance function key to agility goals

- 회복탄력성 투자로 기대하는 핵심 효과 중 하나는 경영 민첩성(Agility) 확보
- 재무 조직은 재무적 유연성 확보, 비용 통제, 재무 예측 지원을 통해 민첩성 실현의 중심 역할 수행



01
아시아 태평양 경제 동향

1.1. AI 인프라 수요가 성장 견인

아시아태평양은 여전히 세계에서 가장 빠르게 성장하는 지역이다. 견조한 수출 증가가 성장을 이끌었고, 역내 곳곳의 내수 강세도 이를 뒷받침했다. 특히 세계 주요 경제국 가운데 가장 빠르게 성장하고 있는 인도의 내수가 두드러졌다. 다만 앞으로는 순풍과 역풍이 교차하면서 성장 흐름이 고르지 않게 나타날 가능성이 크다.

미국을 중심으로 한 AI 인프라 수요는 역내 경제에 긍정적으로 작용할 전망이다. 주요 하이퍼스케일러들의 공격적인 투자가 반도체와 데이터센터 부품 수요를 지속적으로 뒷받침할 것이며, 그 수혜는 대만과 대한민국에 집중될 것으로 보인다. 그러나 AI 투자의 재무적 지속가능성에 대한 우려, 데이터센터에 대한 사회적 반발, AI 발전 속도에 대한 광범위한 우려는 시간이 지나면서 AI 인프라 구축 속도를 늦출 수 있다.



데이비드 럼번스 David Rumbens
딜로이트 액세스 이코노믹스 파트너 (딜로이트 호주)

AI 투자가 아시아태평양 지역의 견조한 성장을 뒷받침해 왔지만, 경기 하방 압력도 점차 커지고 있습니다. 물가와 금융시장, 무역 전반의 리스크가 역내 상승세를 위협할 수 있습니다.

기업들은 성장 기회를 살리는 동시에 대외 불확실성에 대한 대응 역량과 리스크 관리를 강화해야 합니다.

1.2. 에너지 가격·인플레이션·금융시장 리스크

AI 투자를 둘러싼 리스크 외에도 역내 물가와 금융시장, 무역 전망을 위협하는 요인은 적지 않다. 가장 큰 변수는 에너지 가격이다. 중동 분쟁이 글로벌 에너지 공급을 지속적으로 압박하는 가운데, 장기화된 러시아·우크라이나 전쟁이 그 부담을 키우고 있다. 국제유가는 높은 수준에서 큰 변동성을 보이고 있으며, 브렌트유는 최근 배럴당 100달러를 웃돌았다. 운송·물류에 필수적인 경유와 항공유 등 정제제품은 가격 상승 압력이 한층 더 크다.

고유가는 역내 인플레이션을 다시 자극할 우려가 있으며, 여기에 다른 리스크까지 더해지면 물가 불안은 한층 가중될 것이다. 엘니뇨 현상으로 인한 기상 여건 악화, 지정학적 긴장에 따른 글로벌 관세 정책 변화, 선진국 금리 상승으로 우려되는 자본 유출과 아시아태평양 신흥국의 통화 약세 압력이 대표적이다.

단기적으로 아시아태평양 경제는 AI 투자에 힘입어 성장세를 이어가겠지만, 에너지 가격 상승과 글로벌 금융 여건 악화로 그 속도는 다소 둔화될 것으로 보인다. 앞으로 경제 흐름은 각국의 경제적 기초 체력만큼이나 지정학적 요인에 좌우될 것이다. 분쟁과 무역 정책, 에너지, 기술이 성장과 물가, 기업 심리에 미치는 영향도 갈수록 커질 전망이다.



콕용호 Kok Yong Ho
딜로이트 아시아태평양 및 동남아시아, CFO 프로그램 리더

AI와 데이터, 자동화 기술은 기업이 중요한 위기 상황에 대비하는 데 도움이 됩니다. 발생 가능한 상황을 미리 분석하고 대응 방안을 마련할 수 있기 때문입니다. 하지만 정보를 정확히 파악하는 것만으로는 충분하지 않습니다. 상황이 바뀌었을 때 이를 빠르게 판단하고 행동으로 옮길 수 있는 능력도 갖춰야 합니다.



02
아태지역 CFO들의 경기 전망

2.1. 경제 비관론 완화에도 자사 전망은 신중

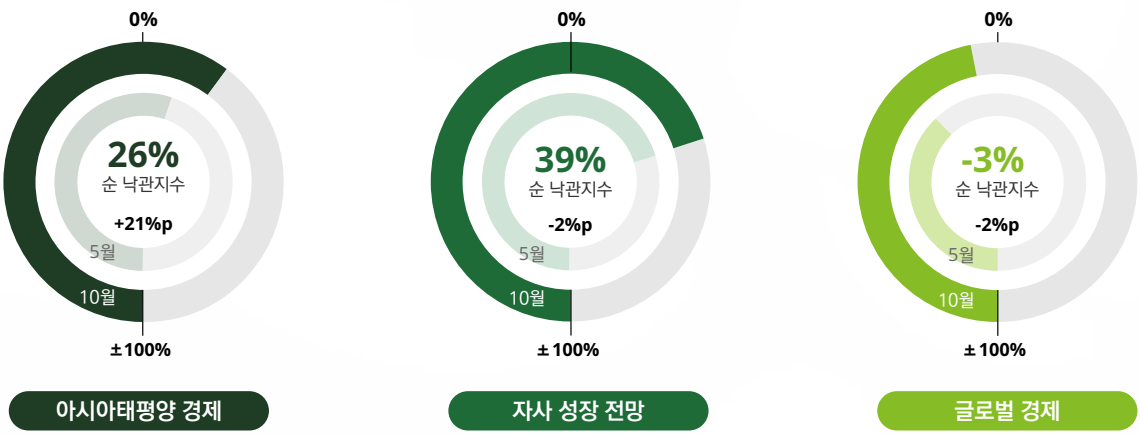
글로벌 경제에 대한 CFO들의 비관론은 완화되었지만, 자사 사업에 대한 낙관론으로 이어지지 않았다. 중동 분쟁 발발 초기에 실시된 직전 조사와 비교하면, CFO들의 경제 전망은 한층 긍정적으로 바뀌었다. 글로벌 경제 순낙관지수는 5월 대비 24%p 상승한 -3%를 기록했으며, 같은 기간 아시아태평양 경제 순낙관지수도 21%p 상승한 +26%를 나타냈다. 그러나 자사 사업에 대한 순낙관지수는 +39%로 큰 변화 없이 유지되었다. CFO들은 대외 경제 여건의 변화와 별개로 자사의 사업 여건과 성장 전망을 신중하게 평가하고 있음을 시사한다.

그림 1. 자사, 아시아태평양 지역 및 글로벌 경제 전망 순낙관지수

Q 향후 귀사, 아시아태평양 경제, 글로벌 경제의 재무 상황을 얼마나 낙관적/비관적으로 보고 계십니까?

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

(2026년 10월, N=363)



2.2. 국가·지역별 여건 따라 엇갈린 전망

아시아태평양 CFO들의 경제 및 사업 전망은 국내 요인에 따라 지역별로 뚜렷한 차이를 보였다.

중국 본토와 일본에서는 자국 경제의 불확실성 속에서 지난 5월 조사 대비 기업 낙관론이 둔화되었고, 일본의 자국 경제 순낙관지수는 -18%로 조사 지역 가운데 유일하게 마이너스를 기록했다. 그 밖의 지역에서는 인플레이션 압력 완화와 글로벌 AI 투자 급증에 힘입어 낙관론이 견조했으며, 남아시아는 자사 사업(+87%)과 자국 경제(+85%) 모두에서 가장 높은 수준을 나타냈다.

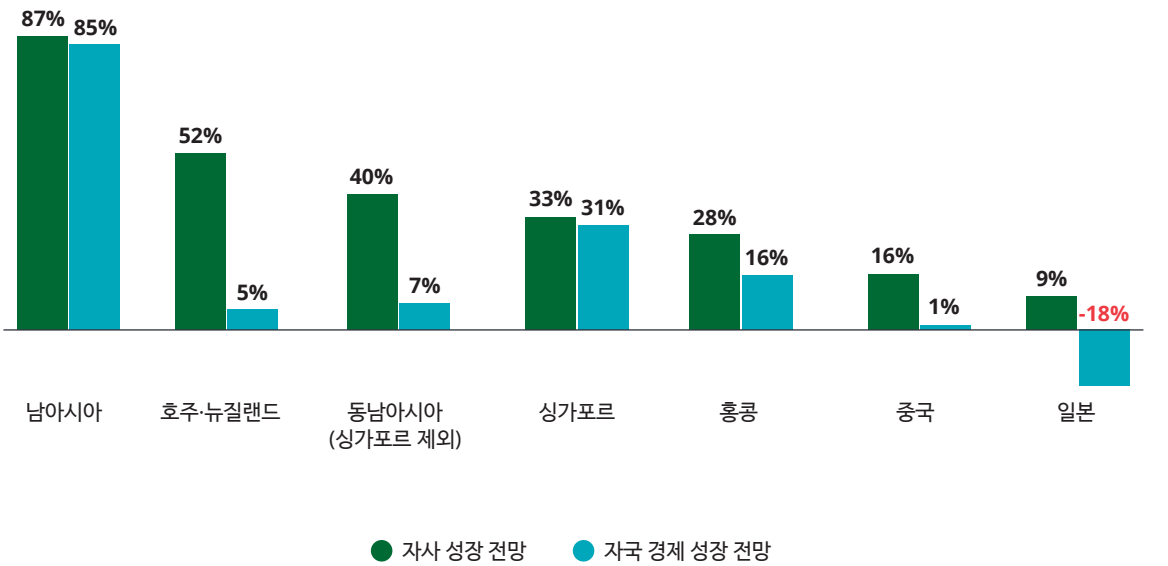
주목할 점은 조사 대상 모든 지역에서 자사 사업 전망이 자국 경제 전망보다 긍정적이었다는 것이다. 두 지표 간 격차는 호주·뉴질랜드(47%p)와 동남아시아(싱가포르 제외, 33%p)에서 가장 컸다. 이는 CFO들이 자국 경기 여건과는 별개로 자사 사업의 경쟁력에 대해서는 긍정적인 시각을 유지하고 있음을 보여준다.

그림 2. 지역별 자사 및 자국 경제 전망 순낙관지수

Q 향후 귀사와 자국 경제의 재무 상황을 얼마나 낙관적/비관적으로 보고 계십니까?

(순낙관지수(Net Optimism) = 낙관 응답 비율(%) − 비관 응답 비율(%))

(2026년 10월, N=363)



2.3. 리스크 요인과 성장 동인의 변화

지정학적 리스크는 여전히 최대 위협 요인이지만, CFO들의 성장 전략은 점차 다변화되고 있다.

CFO의 절반 이상(57%)이 향후 12개월간 경영 전략과 사업 운영에 가장 큰 혼란을 초래할 수 있는 요인으로 지정학적 불안정을 꼽았다. 그러나 이 비율은 5월 대비 25%p 하락해, 대외 환경이 안정되면서 지정학적 리스크에 대한 경계감이 직전 조사 당시 보다 크게 완화된 것으로 나타났다.

표 1. 주요 경영 위협 요인

Q 향후 12개월 동안 귀사의 경영 전략과 사업 운영에 가장 큰 혼란을 초래할 것으로 예상되는 외부 요인은 무엇입니까?

(N=363)

주요 위협 요인	응답 비율	5월 대비(%p)
지정학적 불안정	57%	-25
공급망 차질	34%	-8
AI 또는 기술의 파괴적 변화	31%	+8
기타 금융·시장 불안	29%	+1

표 2. 주요 성장 동력

Q 향후 12개월간 귀사의 성장을 이끌 가장 큰 동력은 무엇이라고 예상하십니까?

(N=363)

주요 성장 동력	응답 비율	5월 대비(%p)
기술 활용	38%	+8
혁신·신제품	37%	-3
기존 고객 대상 매출 확대	37%	-8
기존 시장 내 신규 고객 확보	29%	-17

CFO들이 꼽은 성장 동력에도 변화가 나타났다.

기존 고객 대상 매출 확대(-8%p)와 기존 시장 내 신규 고객 확보(-17%p)의 응답 비율은 낮아진 반면, 기술 활용은 38%로 가장 높은 응답률을 기록했고, 혁신·신제품 개발(37%)도 상위권을 유지했다. CFO들이 기존 사업 기반의 성장에만 의존하기보다 기술과 혁신을 통한 새로운 성장 기회 확보에도 주력하고 있음을 보여준다.

AI는 성장 기회인 동시에 경영 리스크로도 주목받고 있다. 기술 활용을 주요 성장 동력으로 꼽은 CFO가 5월 대비 8%p 늘어나는 동안, AI·기술 변화에 따른 차질을 주요 위협 요인으로 지목한 비율도 같은 폭 상승해 31%를 기록했다.



03
AI 투자 성과

3.1. 가시화되는 AI 투자 효과

AI 투자 가치 체감 비율은 68%로 상승했다.

AI 투자의 가치를 체감하는 CFO가 늘고 있으며, 도입이 성숙할수록 그 효과도 뚜렷해지고 있다. AI 투자로 가치를 얻고 있다고 응답한 CFO는 5월 60%에서 68%로 늘었고, 효과가 불분명하다(23%)거나 효과가 없었다(9%)는 응답은 감소했다 . 그러나 성과는 기업마다 여전히 엇갈린다. 전체 응답자의 28%는 가치를 얻고는 있지만 기대에 미치지 못한다고 답해, 기대 수준 이상의 성과를 거두고 있는 CFO는 40%에 그쳤다. 많은 기업이 여전히 실행 과제를 해결하는 데 어려움을 겪고 있다는 의미다. 반면 AI로 뚜렷한 성과를 거두는 기업은 소수지만 늘고 있다. 기대 이상의 가치를 얻고 있다는 응답은 5월 5%에서 9%로 4%p상승했으며, 이 그룹은 향후 1년간 이익 증가를 예상하는 비율도 더 높았다.

AI가 유일한 요인은 아닐 수 있지만, AI 투자에서 더 큰 가치를 얻는 기업일수록 수익 전망에도 더 낙관적인 경향을 보였다.

표 3. AI 투자 성과

Q 지금까지 귀사의 AI 투자가 가치 창출 측면에서 어떤 효과를 거두었다고 평가하십니까?

(N=363)

9%	31%	28%	9%	23%
기대 이상의 가치 창출	기대 수준의 가치 창출	기대 이하의 가치 창출	효과없음	효과 불분명 또는 정량화 어려움

3.2. 재무 리더의 역할 확대

AI가 기업의 투자·운영·의사결정 방식을 재편하면서 재무 리더의 전략적 역할도 확대되고 있다. 딜로이트「Finance Trends」조사는 CFO가 복잡성이 커지는 대규모 기술 투자를 관리하는 동시에 AI가 창출하는 새로운 기회를 포착해야 한다고 강조한다. 재무 조직이 AI와 인간의 판단을 결합한 의사결정 허브로 진화하면서, CFO가 고려해야 할 범위도 기술 투자와 비용 관리를 넘어 기술 주권과 지역별 규제·운영 여건까지 넓어지고 있다.

AI 투자 확대에 따른 비용 관리 부담도 커지고 있다. 글로벌 재무 리더의 약 60%가 AI 비용과 복잡성이 증가할 것으로 예상할 만큼, AI 투자 비용을 예측·관리·최적화하는 일은 갈수록 어려워지고 있다. 선도 기업들은 AI 사용량과 비용, 사업 성과에 대한 가시성을 높이기 위해 AI 재무 운영(FinOps) 역량 구축에 나서고 있다.

현재 재무 리더의 절반 가까이가 AI·기술 관련 지출과 비용 통제를 감독하고 있다. 주요 활동으로는 AI 시범 도입 단계의 비용 관리 지침 수립, 공급업체의 가격 변동에 따른 비용 리스크 분석, AI 투자와 실질적인 가치 창출 간 연계 강화 등이 있다.

재무 조직은 AI 비용 관리를 넘어 기술 전략 전반에 관여하고 있다. CFO들은 비용 효율성과 가치 창출뿐 아니라 기술 인프라의 안정성까지 고려해야 한다. 핵심 기술·데이터·디지털 인프라에 대한 자율성과 통제권을 의미하는 기술 주권(Technology Sovereignty)이 새로운 과제로 떠오르고 있는 이유다. 글로벌 재무 리더의 63%는 기술 주권을 신뢰 확보와 회복탄력성 강화, 장기적 가치 창출을 위한 전략적 경쟁력으로 인식하고 있다.

재무 리더의 역할 확대는 아시아태평양에서도 뚜렷하다. 호주, 인도, 일본, 한국에서는 재무 리더의 절반 이상이 AI·기술 투자의 자본 배분과 지출 감독, AI 신뢰성 관리를 맡고 있다고 답했다. 새로운 역량 확보에 투자하고 있다는 응답도 절반을 넘었으며, 투자 분야는 AI·자동화(44%)가 가장 많았고 데이터 분석·기술 통합(32%)이 뒤를 이었다.

AI가 기업 운영 전반에 확산되면서 CFO는 기술 투자와 의사결정에서 더욱 적극적인 역할을 맡고 있다. 혁신을 통한 성장 기회를 확보하는 동시에 투자 효율성과 비용 통제를 강화하고, 장기적인 수익성과 회복탄력성을 유지하는 것이 CFO의 핵심 경영 과제가 되고 있다.



요코 구보 Yoko Kubo
AP Operate 리더, 딜로이트 일본 파트너

AI의 효과가 분명해지면서 초점은 가치 실현으로 옮겨가고 있습니다.

경쟁우위는 AI 솔루션 도입 그 자체가 아니라, 이를 운영하고 관리하며 지속적으로 최적화하는 역량에 달려 있습니다. 이를 위해서는 지속적인 모니터링, 높은 활용도, 효과적인 프로세스 통합, 그리고 측정 가능한 사업 성과를 창출하도록 설계된 운영 모델이 필요합니다.

출처: 딜로이트 Finance Trends 2027 조사 (26개 국가·지역 재무 리더 1,434명 대상)



04
회복탄력성 투자

4.1. 회복탄력성은 투자 우선순위로 부상

상당수의 CFO들은 단기적인 재무 수익보다 회복탄력성 확보를 우선시하고 있다.

대외 불확실성이 지속적으로 사업을 가장 위협하는 요인으로 남아 있는 가운데, CFO의 절반 가까이(46%)가 지난 12개월간 회복탄력성의 중요성이 커졌다고 답했다. 회복탄력성을 중시하는 경향은 글로벌 무역 흐름과 공급망 차질에 더 크게 노출된, 경제규모가 작은 국가에서 두드러졌다.

회복탄력성의 의미도 넓어지고 있다. 이제 회복탄력성은 충격을 견디는 데 그치지 않고, 불확실성 속에서 적응하고 성과를 유지하며 미래의 기회를 포착할 태세를 갖추는 것을 뜻한다.

회복탄력성에 대한 새로운 인식은 자본 배분에도 반영되고 있다. 회복탄력성이 더 중요해졌다고 답한 CFO들은 관련 투자의 재무적 수익이 다른 투자보다 현저히 낮거나(21%) 불분명하더라도(25%) 투자를 진행하겠다고 답했다. 두 응답을 합한 비율은 46%로, 중요성에 변화가 없다고 본 그룹(30%)이나 덜 중요해졌다고 본 그룹(18%)보다 크게 높았다. 회복탄력성이 리스크 관리 차원의 고려 사항에서 전략적 투자 우선순위로 자리를 옮기면서, CFO가 자본 배분 의사결정을 바라보는 방식도 근본적으로 달라졌다.

표 4. 회복탄력성 강화의 중요성

Q 12개월 전과 비교해 주요 투자 및 자본 배분 의사결정 시 회복탄력성의 중요성은 어떻게 변화했습니까?

(N=363)

중요도 변화	전체 CFO 응답률	낮은 수익률에도 투자	수익이 불분명해도 투자
더 중요해짐	46%	21%	25%
변화 없음	30%	17%	13%
덜 중요해짐	18%	10%	8%

4.2. 회복탄력성 투자의 핵심 목표는 민첩성 제고

CFO들은 충격을 견디기 위해서만이 아니라 새로운 기회를 포착하기 위해 회복탄력성에 투자하고 있다. 회복탄력성이 전략적 우선순위로 자리 잡으면서 투자 효과로 가장 많이 꼽힌 것은 민첩성 강화(43%)였다. CFO들이 말하는 민첩성은 시장과 경영 환경이 바뀔 때 자원과 우선순위, 실행 방향을 신속하게 전환하는 능력이다. 회복탄력성 투자의 목적이 충격으로부터 조직을 보호하는 데서 시장 변화에 빠르게 대응하는 데로 옮겨가고 있다는 의미다. 매출 및 고객 관계 유지(42%)도 핵심 목표로 꼽혔다. 경제적 불확실성이 클수록 제품과 서비스를 안정적으로 공급해 고객의 신뢰와 사업 성과를 지키는 일이 중요하기 때문이다. 재무 성과 개선(42%) 역시 회복탄력성 투자의 주요 기대 효과다. 불확실한 시기의 성장은 전략의 타당성뿐 아니라 불확실한 시기의 성장은 전략의 타당성뿐 아니라 변화에 빠르게 적응하고 판단·실행하는 조직의 민첩성에 달려 있다.

표 5. 회복탄력성 투자 효과

Q 귀사가 회복탄력성 투자를 통해 달성하고자 하는 주요 효과는 무엇입니까?

(N=363)

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



05
CFO와 재무 조직의 대응

5.1. 회복탄력성의 중심에 선 재무 조직

회복탄력성 강화의 핵심 수단은 기술이며, 재무 조직이 중심 역할을 맡고 있다.

기업들은 기술을 활용해 회복탄력성과 민첩성을 높이고 있다. 회복탄력성 강화를 위한 최우선 역량으로 AI·데이터·자동화 기반 역량(42%)이 꼽혔고, 재무 데이터·분석·인사이트 역량(31%)과 유동성·현금 관리 개선(31%)이 뒤를 이었다. CFO들은 단순한 리스크 대응을 넘어 불확실성 속에서 경영 가시성과 민첩성을 높이고, 보다 신속하고 정확한 의사결정을 뒷받침할 기반 마련에 주력하고 있다.

재무 조직은 기술로 확보한 역량이 실제 경영 대응으로 이어지도록 만든다. 불확실한 시기에 재무 조직이 가장 크게 기여하는 영역은 유동성 및 재무적 유연성 유지(45%), 비용 통제(41%), 예측 및 시나리오 분석 제공(39%) 순으로 나타났다. 재무 조직이 재무 안정성을 지키는 동시에 시장 변화에 대한 기업의 대응력까지 높이고 있다는 의미다.

표 6. 회복탄력성 강화를 위한 우선 역량

Q 향후 12개월간 회복탄력성을 강화하고 미래의 파괴적 변화에 대응하기 위해 귀사가 가장 우선시하는 역량은 무엇입니까?

(N=363)

기대효과	응답 비율
AI·데이터·자동화 기반 회복탄력성	42%
재무 데이터·분석·인사이트 역량	31%
유동성 및 현금 관리 개선	31%

표 7. 재무조직의 역할

Q 파괴적 변화와 불확실성이 고조된 시기에 재무 조직은 어디에서 가장 큰 가치를 제공합니까?

(N=363)

재무조직의 역할	응답 비율
유동성 및 재무적 유연성 유지	45%
비용 통제	41%
예측 및 시나리오 분석 제공	39%



크리스 로버지 Chris Roberge
Tax & Legal Finance Operate 리더, 딜로이트 아시아태평양

"세무 환경이 빠르게 바뀌고 AI 도입이 확대되면서, 회복탄력성과 미래를 위한 혁신은 함께 추진해야 할 과제가 되었습니다. 규제가 복잡해질수록 조직에는 더 높은 정확성과 적응력, 앞을 내다보는 통찰력이 필요합니다."

AI와 데이터 기반 기술은 업무 효율성을 높이고 잠재적 리스크를 사전에 파악하며, 규제 변화에 신속하게 대응할 수 있도록 지원합니다. 중요한 것은 기술과 세무 전문성을 결합해 안정적인 관리 체계를 유지하면서도 실질적인 성과와 장기적인 경쟁력을 확보하는 것입니다.

5.2. 회복탄력성과 민첩성의 동시 강화

CFO들은 성장 기회와 불확실성이 동시에 존재하는 미래를 대비하고 있다. 무엇보다도 CFO들은 AI 등 기술 혁신이 가져올 기회에 주목하고 있다. 의사결정 속도를 높이고 생산성을 향상시키며 새로운 경쟁우위를 확보할 수 있기 때문이다. 그러나 혁신에 따른 파괴적인 변화와 위험도 경계하고 있다. 새로운 경쟁자가 등장하고 비즈니스 모델이 바뀌면서 기존 시장의 구도가 달라지고, 리스크도 더욱 복잡해졌다. 그만큼 미래는 예측하기 어렵고, 기업이 대비해야 할 상황도 다양해지고 있다.

신기술 도입이 반드시 성공을 보장하는 것은 아니다. CFO들이 기술 도입 자체보다 바뀌는 시장에서 새로운 가치를 발굴하는 데 집중하는 이유다. 시장 변화에 맞춰 조직과 비즈니스 모델을 재편하는 기업은 경쟁우위를 확보할 수 있지만, 재편이 늦은 기업은 뒤처질 위험이 크다. 따라서 CFO에게는 성장 기회를 발굴하는 능력뿐 아니라 불확실성 속에서 자본을 전략적으로 배분하는 역량도 요구된다.

CFO의 책임이 커지면서 재무 조직의 역할도 단순한 재무 관리에서 전사 의사결정 지원으로 확대되고 있다. 경영진에게 필요한 인사이트를 제공하고 조직 간 소통을 촉진하며, 변동성이 큰 상황에서 전략적 판단을 뒷받침하는 비즈니스 조력자(Business Enabler)가 되고 있다.

지정학적 불확실성, 공급망 차질, 환율 변동, 비용 상승, 데이터 보안 위협을 관리하는 일은 이제 CFO의 일상이 되었다. 핵심은 모든 이슈에 일일이 반응하는 데 있지 않다. 즉각적인 조치가 필요한 위험과 사업 구조를 바꿀 장기적 변화를 구분하고, 경영의 우선순위를 설정하는 것이 중요하다.



회복탄력성은 선택지(Optionality)를 사거나 꼬리 리스크(Tail Risk)에 대비한 보험을 드는 것입니다. 저는 그것이 어떤 리스크를 막아주는지 명확히 설명할 수 있을 때 투자할 것입니다. 그렇지 못하다면 그것은 회복탄력성이 아니라, 신중함으로 포장된 저성과일 뿐입니다.

CFO | 동남아시아



AI가 가져올 수 있는 결과의 범위는 매우 넓으며, 어떤 조직도 이 기술이 궁극적으로 어디로 향할지 명확히 알고 있다고 가정해서는 안 됩니다. 시나리오 플래닝과 선택지(Optionality) 확보가 매우 중요합니다.

CFO | 뉴질랜드

결과적으로 CFO들이 마주한 현실은 두 가지다. 하나는 신기술이 새로운 성장 기회와 생산성 향상 그리고 경쟁우위를 만들어내고 있다는 점이다. 다른 하나는 시장과 기술, 경쟁의 향방이 매우 불확실한 가운데 변동성이 경영 환경의 일부가 되었다는 점이다. 성장 기회와 불확실성이 공존하는 상황에서 기업은 충격 속에서도 성과를 유지하는 회복탄력성과 상황 변화에 신속하게 적응하는 민첩성을 함께 갖춰야 한다.

부록
조사 방법

딜로이트 「2026년 10월 아시아태평양 CFO 펄스(Asia Pacific CFO Pulse)」는 아시아태평양 지역 CFO 363명을 대상으로 주요 경영 과제와 우선순위, 미래 변화에 대한 대응 전략을 조사했다. 설문은 경제 전망과 자사 실적, 회복탄력성에 대한 인식을 파악하는 10개 문항과 경영 우선순위에 영향을 미치는 주요 이슈를 자유롭게 기술하는 서술형 문항으로 구성되었다. 조사는 2026년 8월 18일부터 9월 7일까지 진행되었다.

조사 지역은 호주, 중국 본토, 홍콩특별행정구, 인도, 인도네시아, 일본, 말레이시아, 뉴질랜드, 필리핀, 대한민국, 싱가포르, 대만(중국), 태국, 베트남 등 아시아태평양 14개 시장이다. 일부 시장은 표본 규모를 고려해 지역 단위로 통합 분석했다. 조사 결과에 대한 자세한 내용은 각 지역의 딜로이트 CFO 프로그램 마켓 리더를 통해 확인할 수 있다.

전체 응답자 중 매출 5억 달러(US$500 million) 이상 기업에 소속된 CFO는 41%였다. 응답 기업의 업종은 소비재, 에너지·자원·산업재, 생명과학·헬스케어, 금융 서비스, 기술·미디어·엔터테인먼트·통신(TMT), 정부·공공 부문 등으로 다양하게 구성되었다.

딜로이트 아시아태평양 CFO 프로그램 소개

「아시아태평양 CFO 펄스」는 딜로이트 아시아태평양 CFO 프로그램이 실시하는 조사다. 아시아태평양 CFO 프로그램은 역내 딜로이트 회원사의 CFO 프로그램과 협력해 재무 리더의 경력 전반에 걸쳐 필요한 전문성과 인사이트를 제공한다. CFO와 딜로이트 전문가 간의 교류를 바탕으로, 갈수록 확대되고 복잡해지는 재무 리더의 역할을 지원하고 있다.

앱

Download on the App Store

GET IT ON Google Play

카카오톡 채널

'딜로이트 인사이트' 앱과 카카오톡 채널에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

Deloitte.

Deloitte Insights

세일즈&마케팅 리더
권지원 대표
jekwon@deloitte.com

성장전략부문 Deputy 리더
서정욱 부대표
juseo@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장
박경은 Director
kyungepark@deloitte.com

딜로이트 인사이트 연구원
배순한 Director
soobae@deloitte.com

딜로이트 인사이트 디자이너
박근령 Manager
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 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.

© 2026. For information, contact Deloitte Anjin LLC