

Image generated by AI

Deloitte Insights

June 2026

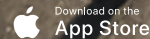
2026 Asia Pacific CFO Survey

불확실성 속의 낙관론

글로벌 리스크에 맞서는 CFO들의 자신감

Deloitte Insights

Deloitte.



'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

목차

01 주요 조사결과 요약	03
02 불확실성 속에서도 유지되는 낙관론	04
03 아시아-태평양 지역 경제 동향	05
04 아시아-태평양 지역 CFO들의 자국 경제 및 자사 성장 전망	06
1) 사업의 철수·축소 보다는 회복력 유지	07
2) 항상 준비하고 유연하게 대응	08
3) 글로벌 리스크가 클수록, 기존 시장과 내부 역량 강화에 집중	10
4) AI를 관망하기 보다는 도입·실행 단계에 진입	13
5) AI의 가치는 기대가 아닌 실질적인 숫자로 증명되기 시작	15
6) 인재와 데이터, AI 확산을 위해 가장 먼저 풀어야 할 과제	16
05 조사 방법론	19



01 주요 조사결과 요약

글로벌 경제 불확실성이 심화되는 가운데, 전 세계 CFO들은 위기 앞에서 물러서기보다 대응 역량과 회복탄력성을 강화하겠다는 분명한 메시지를 내놓고 있다. 지정학적 리스크 확대와 AI 전환이라는 두 가지 거대한 변화 속에서, 이들은 위험 요인을 냉정하게 인식하면서도 성장과 혁신의 동력을 유지하겠다는 입장이다. 이들이 CFO 서베이를 통해 내놓은 그들의 통찰은 다음과 같다.



1. 사업은 철수·축소 보다는 회복력 유지

자사 경영 전망에 대한 낙관론이 비관론을 41%포인트 앞서며, CFO들은 글로벌 경제 불확실성 속에서도 자사의 회복탄력성을 확신하고 있다.



2. 항상 준비하고 유연하게 대응

10명 중 9명의 CFO는 중동 분쟁이 글로벌 경제에 부정적 영향을 미칠 것으로 전망했다. 동시에 이들은 외부 충격에 대비해 조직의 운영 체계 등 경영 기반을 재정비하는 데 나서고 있다.



3. 글로벌 리스크가 클수록, 기존 시장과 내부 역량 강화에 집중

CFO의 82%가 지정학적 불안을 자사의 최대 리스크로 꼽았다. 이에 대응해 기업의 전략적 초점은 신시장 개척보다 기존 시장 내 혁신과 성장에 확고히 맞춰지고 있다.



4. AI를 관망하기 보다는 도입과 실행 단계에 진입

AI 도입은 이미 광범위하게 이루어지고 있지만, 전사적 확장은 여전히 과제로 남아 있다. CFO의 54%는 일부 영역에서 AI를 활용하고 있는 반면, 전사적으로 광범위하게 도입한 비율은 13%에 그쳤다.



5. AI의 가치는 기대가 아닌 실질적인 숫자로 증명되기 시작

CFO의 절반 이상이 AI가 이미 자사에 가시적인 가치를 창출하고 있다고 답했다. 전사적으로 AI 도입에 성공한 기업일수록 그 효과는 더욱 명확하고 측정 가능한 성과로 나타나고 있다.



6. 인재와 데이터, AI 확산을 위해 가장 먼저 풀어야 할 과제

AI 확산이 더딘 이유는 결국 데이터 품질과 인재 역량 부족이다. CFO들은 이미 행동에 나서고 있다. 4명 중 3명은 AI 인력 양성에 투자하고 있으며, 48%는 데이터 관련 과제 해결에 직접 나서고 있다.

02 불확실성 속에서도 유지되는 낙관론

2026년, 아시아-태평양(이하, 아태)지역의 최고 재무 책임자 (CFO)들은 한층 더 불확실해진 경영 환경 속에서 한 해를 시작했다. 중동 분쟁으로 글로벌 경제 전망은 더욱 비관론으로 기울었으며, 기업 리더들에게는 새로운 차원의 압박이 가해지고 있다.

CFO들의 공통된 인식은 분명하다. 중동 분쟁이 자사에 미치는 부정적 영향은 피할 수 없다는 것이다. 실제로 아태지역 CFO의 78%는 이번 분쟁이 자사 비즈니스에 부정적인 타격을 줄 것으로 내다봤다.

그럼에도 불구하고 CFO들은 자사의 회복탄력성에 대한 믿음이 굳건하다. 자사 경영 전망에 대한 낙관론이 비관론을 41% 포인트 앞섰으며, 조사 대상 모든 지역의 CFO들이 자사의 앞날을 긍정적으로 전망하고 있다.

이 같은 낙관론은 역대 경제에 대한 자신감에서 비롯된 것으로 볼 수 있다. 조사 결과, 아태지역 경제 전망에 대한 낙관론이 비관론을 5%포인트 앞선 반면, 글로벌 경제 전망에 대해서는 비관론이 낙관론을 27%포인트 앞서는 뚜렷한 대비를 보였다.

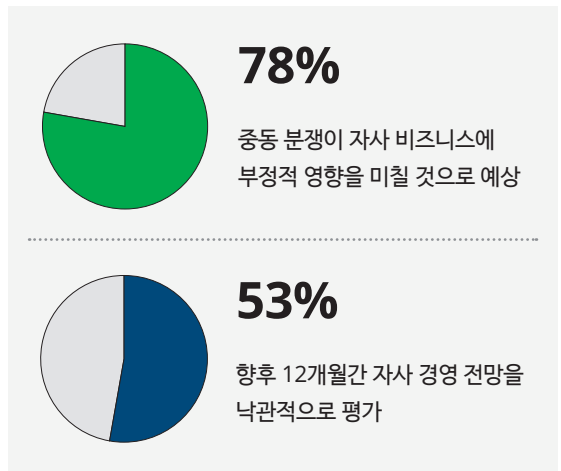
아태지역 CFO들이 역대 경영 전망에 대해 낙관론을 유지하는 배경에는, 분쟁 장기화 가능성을 직시하면서도 경영 안정화를 위한 실질적인 대응 조치를 취하고 있다는 점이 자리하고 있다. 지정학적 긴장과 갈등으로 사업 리스크가 더욱 확대될수록, CFO들의 관심은 기존 영위 시장과 내부 역량 강화로 향하고 있다. 이들은 새로운 시장 진입 보다 기존 시장 내에서 혁신과 사업 확장을 향후 성장의 핵심 동력으로 보고 있다.

AI 역시 가치 창출의 핵심 영역으로 부상하고 있다. 아태지역 CFO의 54%가 자사 일부 영역에서 AI를 활용하고 있다고 답했지만, 전사적 확장은 여전히 과제로 남아 있다. 전사적으로 광범위하게 도입한 비율은 13%에 그쳤다. 다만 전사적 확장에 성공한 기업에서는 긍정적인 신호가 나타나고 있다. AI를 광범위하게 도입한 기업의 60%가 기대에 부합하거나 기대를 초과하는

성과를 거두고 있다고 답했는데, 이는 제한적 도입 기업 대비 두 배에 달하는 수치다. 이들 CFO는 수익 전망에서도 더 강한 자신감을 보이고 있다.

데이터 품질과 인재 역량은 여전히 AI 도입의 최대 과제로 꼽힌다. CFO들은 이미 행동에 나서고 있다. 4명 중 3명은 AI 인력 양성에 투자하고 있으며, 48%는 AI의 실질적 효과를 실현하기 위해 데이터 관련 과제 해결에 직접 나서고 있다.

불확실성과 리스크가 고조되는 가운데서도 CFO들은 자사 성장에 대한 확신을 잃지 않고 있다. 이들은 현재의 재무적 내실과 회복탄력성을 유지하면서, 장기적 가치 창출에 대한 집중도 놓지 않고 있다.





03 아시아·태평양 지역 경제 동향

아태지역은 최근 몇 년간 고조된 글로벌 불확실성 속에서도 높은 회복력을 보여왔다. 그러나 중동 분쟁이 장기화되면서 아태지역의 회복력은 상당한 압박을 받고 있다.

통상적으로 호르무즈 해협을 통과하는 원유, 석유제품, 천연가스의 약 80%는 아시아 시장으로 향한다. 하지만 예상치 못하게 이 해협이 2달 이상 막히게 되었고, 글로벌 에너지 가격이 급등하기 시작했다. 역내 주요국들은 대체 공급처 확보에 나서야 했고, 공급 경쟁 심화와 일부 품목의 부족 현상으로 이어졌다.

가장 타격이 큰 품목은 휘발유, 경유, 항공유 등 액체 연료이다. 원유 수입이 줄어들면서 다수의 아시아 경유사들이 생산량을 큰 폭으로 줄일 수밖에 없었기 때문이다.

중동 분쟁의 여파는 에너지 부문에만 그치지 않는다. 비료, 석유화학제품 등 비에너지 원자재 공급망까지 타격을 받고 있다. 에너지 가격 충격은 비교적 빠르게 시장에 반영되지만, 원자재 공급 차질은 더 넓은 범위에서 더 오래 지속되는 인플레이션 압력으로 번질 수 있다.

그 결과 소비자 심리 위축과 단기 인플레이션 우려가 동시에 확대되면서, 2026년 하반기 아태지역은 저성장·고물가 국면에 접어들 가능성이 높아지고 있다.

분쟁이 장기화될 경우 국가별 경제적 충격은 더욱 확대될 것이며, 에너지 수입 의존도가 높은 저소득 국가와 자국내 정유 인프라가 부족한 국가들은 그 피해가 더욱 심각할 것이다.

중기적 관점에서 아태지역 경제 전망에 영향을 미치는 또 다른 주요 요인은 중국의 경제 실적이다.

내부의 경제 체제와 구조적 요인으로 완만하게 진행되어 온 중국 경제의 성장 둔화는 역내 성장의 하방 압력으로 작용할 것으로 예상된다. 여기에 중국 내 산업의 과잉 생산능력 역시 역내 경제에 부정적 영향을 미칠 전망이다. 중국 수출의 아태지역 유입 비중이 확대될수록 그 파급 효과는 더욱 커질 수 있다.

이와 같이 어려운 여건 속에서도 아태지역에는 주목할 만한 성장 동력이 있다. 전 세계적으로 급격히 확대되고 있는 AI 투자와 인프라 수요가 역내 반도체 산업 성장을 이끌고 있으며, 대만, 한국, 싱가포르를 최대 수혜국으로 꼽힌다.

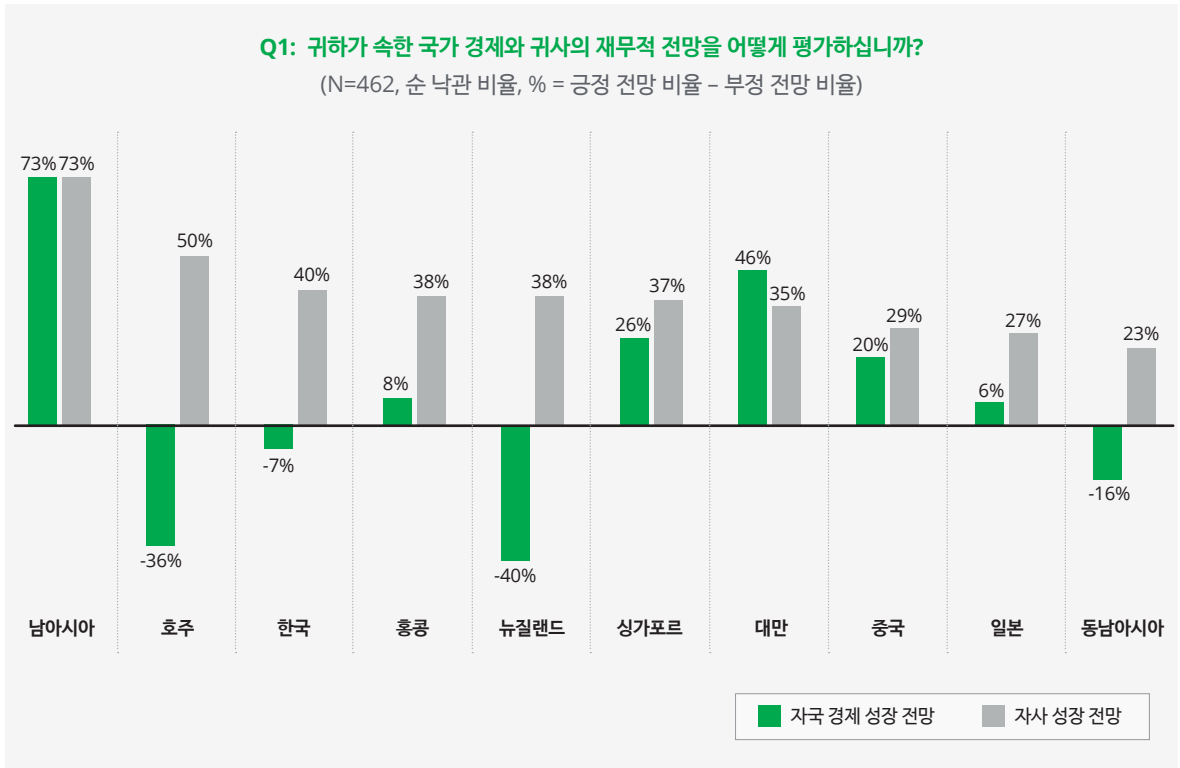


David Rumbens
Deloitte Access Economics 파트너

에너지와 원자재 가격 충격은 아태지역 경제의 회복탄력성을 시험하며 단기적인 부담 요인으로 작용하고 있습니다. 다만 역내 교역과 투자 흐름이 아태지역의 경제 기초체력을 뒷받침하고 있으며, 전반적인 여건은 여전히 견고합니다.

04 아시아·태평양 지역 CFO들의 자국 경제 및 자사 성장 전망

역내 경제 불안 속에서도 CFO들은 자사의 성과 가능성에 대한 자신감을 잃지 않고 있다. 조사 대상 모든 국가에서 자사 전망은 플러스를 기록했으며, 가장 낮은 동남아시아조차 +23%를 나타냈다.



- ✔ 호주·뉴질랜드·한국은 자국 경제를 비관적으로 보면서도 자사 전망은 강하게 낙관하는 극명한 괴리를 보였다.
- ✔ 남아시아는 자국 경제와 자사 전망 모두 73%로 역대 최고 수준의 낙관론을 기록했다.
- ✔ 자국 경제 전망이 마이너스인 국가를 포함해 모든 지역에서 자사 전망은 플러스를 유지했다.

1) 사업의 철수·축소 보다는 회복력 유지

CFO들은 글로벌 경제 불확실성 속에서도 자사의 회복탄력성에 자신감을 보이고 있다.

아태지역 CFO들은 경제 환경을 불안한 시선으로 바라보고 있다. 글로벌 경제 전망에 대한 비관론이 우세한 가운데, 낙관론은 비관론을 27%포인트 밀돌고 있다.

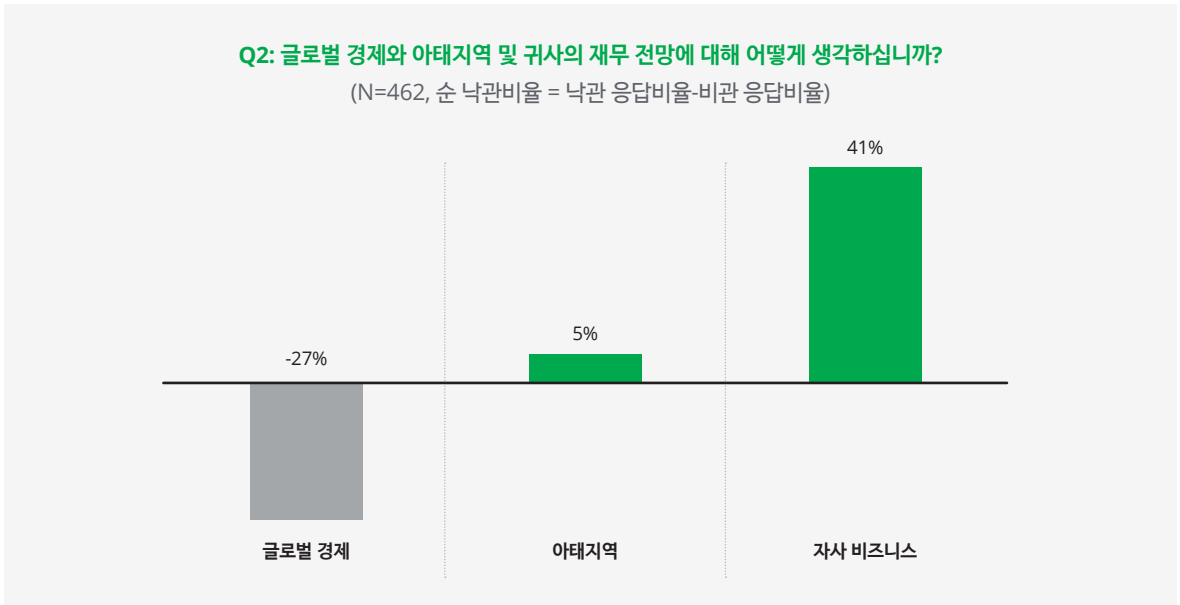
아태지역 경제에 대한 자신감은 상대적으로 강하지만, 자국 경제 전망에 대한 국가별 시각은 크게 엇갈린다. 남아시아(+73%), 대만(+46%), 싱가포르(+26%) CFO들은 자국 경제를 낙관적으로 바라보는 반면, 뉴질랜드(-40%), 호주(-36%), 동남아시아(-16%) CFO들은 비관적인 시각을 나타냈다.

한국 CFO들 역시 비슷한 양상을 보인다. 자국 경제 전망은 -7%로 소폭 비관적이고, 글로벌 경제 전망은 -47%로 아태지역 평균(-27%)을 크게 밀돌았다. 그러나 자사 비즈니스 전망은 +40%로 아태지역 평균(+41%)과 유사한 수준을 유지했다.

대외 환경에는 신중하면서도 자사 경쟁력에는 흔들리지 않는 자신감을 보여주는 대목이다.

이 같은 불확실성 속에서도 CFO들은 자사의 회복탄력성을 확신하고 있다. 아태지역 전체의 자사 전망 낙관론은 +41%로, 글로벌 경제에 대한 신뢰도를 68%포인트 앞질렀다.

모든 지역의 CFO들이 자사 전망을 긍정적으로 평가했으며, CFO 10명 중 8명 이상은 향후 12개월 내 수익이 증가하거나 현 수준을 유지할 것으로 내다봤다.

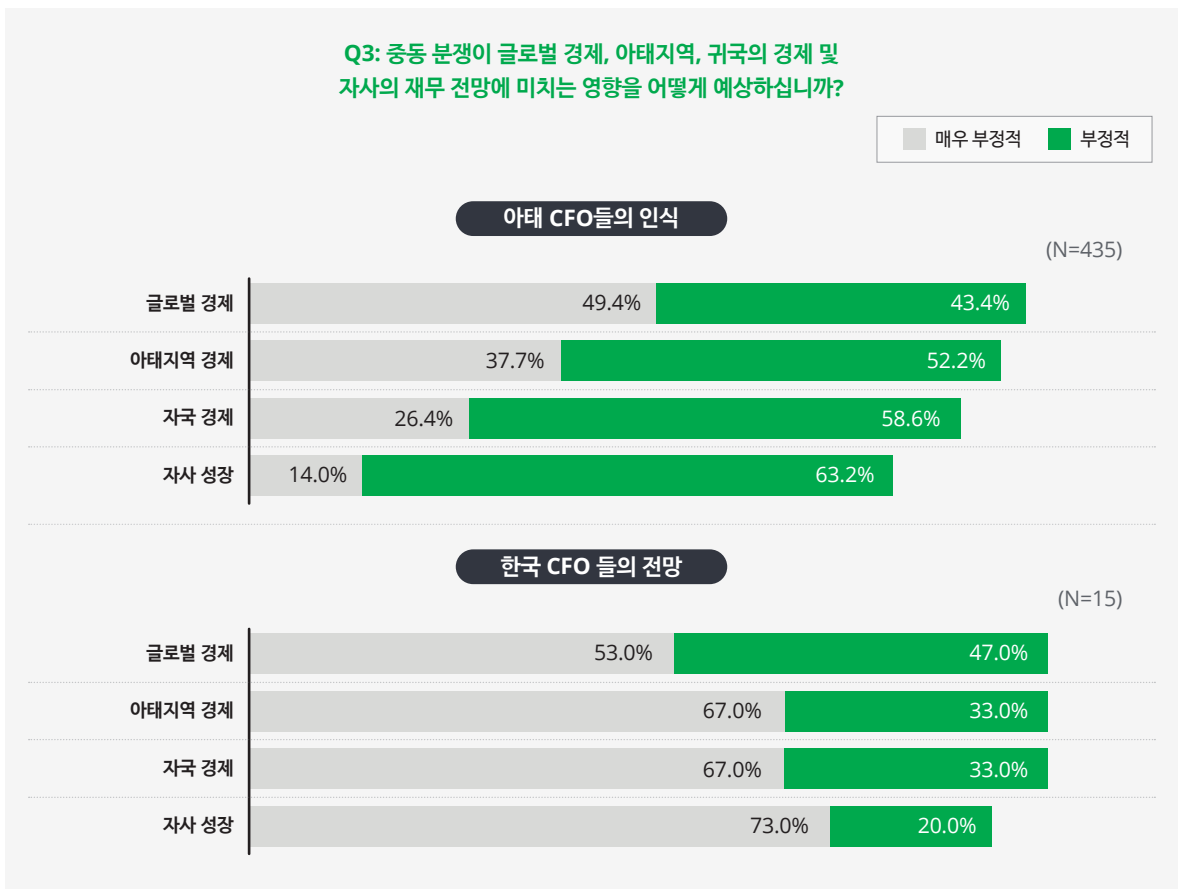


2) 항상 준비하고 유연하게 대응

CFO들은 중동 분쟁이 글로벌 경제에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 점을 분명히 인식하고 있으며, 동시에 혼란에 대응하기 위한 준비에도 나서고 있다.

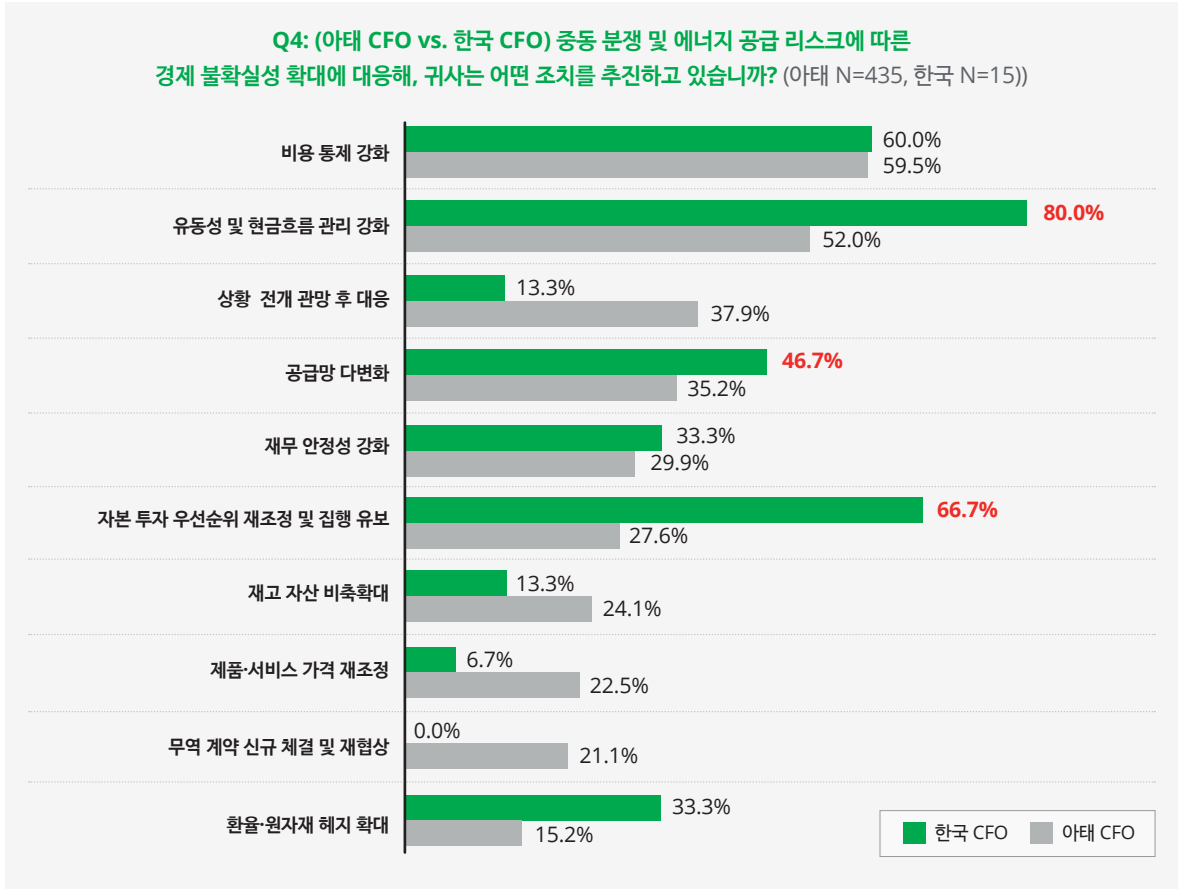
아태지역에서 CFO의 93%는 중동 분쟁이 글로벌 경제에 부정적인 영향을 줄 것으로 예상했으며, 이 가운데 50%는 그 영향이 상당할 것으로 전망했다.

반면, 자사에 대한 영향 전망은 상대적으로 덜 비관적이었다. CFO의 77%가 자사에 부정적 영향이 있을 것으로 예상했지만, 그 영향이 매우 크다고 본 비율은 14%에 그쳤다.



한국 CFO들 역시 글로벌·아태·자국 경제 전반에 대한 비관론이 압도적이다. 주목할 점은 자사 성장이다. 부정적 응답 합계가 93%로 여전히 높지만, "매우 부정적" 비율은 되려 73%로 다른 항목 대비 높게 나타났다. 이는 거시경제보다 자사에 대한 직접적 타격을 더 크게 우려하고 있음을 시사한다.

아태지역 CFO들은 재무 전문가 다룬 냉철한 판단으로 공급망과 재무 안정성을 강화하기 위한 일련의 조치를 취하고 있다. 단기적 대응에 집중하며 60%는 비용 통제를 강화하고, 52%는 유동성과 현금 흐름 관리에 집중한다.



한국 CFO들은 아태지역 평균 대비 재무적 방어에 더 집중하는 경향을 보인다. 유동성 및 현금흐름 관리 강화(80%), 자본 투자 집행 유보(66.7%), 공급망 다변화(46.7%) 순으로 대응 비율이 높게 나타났으며, 모두 아태지역 평균을 상회한다. 반면, 무역 계약 재협상(0%)과 가격 재조정(6.7%) 등 외부에 향한 공세적 조치는 사실상 외면했다. 불확실성이 극대화된 상황에서 한국 CFO들은 시장에 개입하기보다 내부를 단단히 다지는 전략을 선택한 것으로 보인다.

결국 지금 CFO들에게 요구되는 것은 시장 결과를 예측하는 능력이 아니다. 변화하는 환경 속에서 유연성과 회복탄력성을 유지하며, 상황이 요구하거나 기회가 열릴 때 즉각 행동할 수 있는 준비된 자세다.



Kok Yong Ho
동남아시아 및 아시아 태평양 CFO 프로그램 리더 | 회계감사본부 파트너

CFO들은 글로벌 경영 환경을 엄중하게 바라보고 있습니다. 그러나 위축되지 않습니다. 통제할 수 있는 것에 집중하는 것이 이들의 전략입니다. 성과 관리를 더 정교하게 다듬고, 고객과의 관계를 강화하며, 공급망을 안정적으로 유지하는 데 힘을 쏟고 있습니다. 비용 절감과 현금 확보도 핵심 과제입니다. 동시에 미래 경쟁력을 위한 역량을 꾸준히 축적하면서, 새로운 기회가 왔을 때 즉각 움직일 수 있는 여력도 확보하고 있습니다. 지금의 생존과 미래를 위한 투자, 두 가지를 동시에 챙기고 있습니다.



3) 글로벌 리스크가 클수록, 기존 시장과 내부 역량 강화에 집중

외부 충격이 확대되는 상황 속에서 CFO들은 기존 시장에서의 영향력과 성과 극대화에 집중하고 있다.

예상대로 아태 CFO들은 향후 12개월 자사의 최대 리스크로 지정학적 불안을 꼽았다. 그 뒤를 공급망 차질과 인플레이션이 이었으며, 이는 중동 분쟁이 촉발한 파급 효과가 현실화되고 있음을 보여준다.

CFO들은 기존 시장 내 혁신과 성장에 집중하고 있다. 전반적으로는 기존 지역 내 신규 고객 확보가 최우선 전략으로 꼽혔지만, 지역별 전략 방향은 각기 다르다. 대만(69%)과 남아시아(52%)는 혁신에, 중국 본토는 운영 효율화(50%)에 방점을 두고 있다.

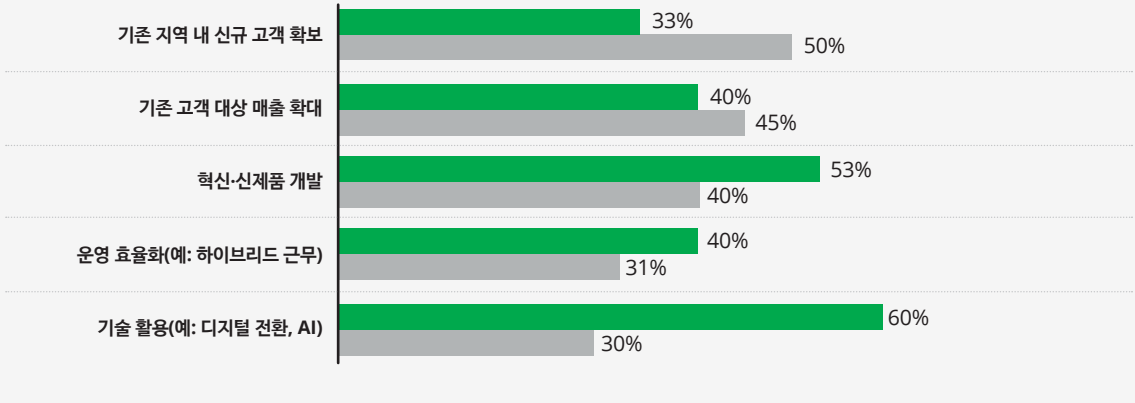
성장 동인에서 한국만의 특징이 뚜렷하다. 아태지역 전체가 기존 지역 내 신규 고객 확보(50%)를 1순위로 꼽은 반면, 한국은 기술 활용(60%)을 최우선 성장 동인으로 선택했다. 기술 활용(60% vs 30%)과 혁신·신제품 개발(53% vs 40%) 모두 아태지역 평균을 크게 웃돌며, 외부 시장 개척보다 기술과 혁신을 통한 내부 역량 강화에 집중하고 있다. 리스크 요인에서도 한국의 시각은 아태지역과 같린다. 지정학적 불안은 양측 모두 1위를 차지했지만, 한국(93%)은 아태지역(82%)을 11%포인트 상회했다. 인플레이션은 아태지역(41%) 대비 한국(27%)이 낮은 반면, AI·기술 주도 혼란은 한국(47%)이 아태지역(23%)의 두 배에 달했다.

두 데이터를 연결하면 한국 CFO들의 전략적 시각이 선명해진다. AI·기술 주도 혼란을 최대 리스크로 인식하면서도 기술 활용을 최우선 성장 동인으로 꼽았다. 기술을 위협인 동시에 기회로 바라보는 이중적 시각, 그것이 한국 CFO들의 특징이다.

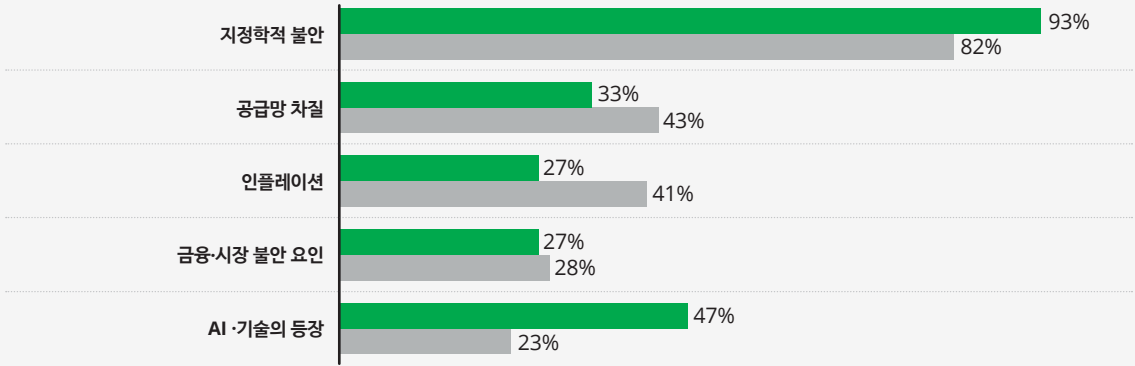
Q5: (아태 CFO vs. 한국 CFO) 향후 12개월간 귀사의 비즈니스 전략 및 운영에 가장 큰 혼란을 초래할 것으로 예상되는 외부 리스크 요인은 무엇입니까? 그리고 향후 12개월간 귀사의 성장을 이끌 가장 큰 동력은 무엇입니까? (TOP3 선택)

■ 한국 CFO ■ 아태 CFO

성장 동인(Growth Driver) Top 5



리스크 요인(Disruptors) Top 5



글로벌 충격 앞에 선 CFO들의 전략

핵심 비즈니스에 대한 자신감은 굳건하지만, 현재의 불확실성을 결코 낙관적으로만 바라보지는 않는다. CFO들은 글로벌 리스크와 구조적 변화를 적극적으로 관리하는 한편, 성과 관리와 내부통제를 한층 강화하고 있다. 동시에 성장 기회와 핵심 역량에 대한 투자 여력도 유지하려는 모습이다.

대부분의 CFO들은 기업과 고객 모두 불확실성에 대응하는 방식에 점차 익숙해지고 있다고 본다. 불확실성은 더 이상 예외적 상황이 아니라 기업 운영의 기본 환경으로 자리잡았다. 결과적으로 CFO들은 시장과 정책 변화를 더 빠르게 읽고, 예측과 시나리오 플래닝을 고도화하며, 리스크와 변동성을 보다 세밀하게 파악하는 데 더 많은 시간과 노력을 투입하고 있다. 지금 CFO들에게는 비용과 리스크를 철저히 관리하면서도 상황 변화에 유연하게 대응할 수 있는 역량을 유지하는 것이 핵심 과제가 되고 있다.

중동 분쟁이 에너지 안보, 공급망, 글로벌 전망에 영향을 미치면서 단기적으로는 현금, 비용, 유동성 관리의 중요성이 더욱 커지고 있다. 다만 대응 방식은 기업이 처한 상황에 따라 다르다. 일부 기업에는 비용 절감과 재무구조 방어가 우선 과제인 반면, 다른 기업에는 유연성을 높이고 미래 가치를 창출하는 것이 그만큼 중요하다. 뉴질랜드의 한 CFO는 "투자 여력을 유지하고 기회가 왔을 때 즉각 대응할 수 있는 역량을 보존하는 것"이 중요하다고 강조했다며, 동남아시아의 한 CFO는 "지속 가능한 수익과 장기적인 전략 가치를 창출하는 투자"에 우선순위를 두고 있다고 밝혔다.

CFO들의 논의에서 회복탄력성은 단순한 효율성의 문제가 아니라 기업이 갖춰야 할 핵심 전략 역량으로 정의되고 있다. 공급망 안정성, 기술 적응력, 운영 유연성에 대한 선제적 투자가 필요하다는 공감대가 형성되고 있으며, 비용 관리 역시 단기 절감을 넘어 장기적인 생산성 향상의 관점에서 접근하는 경향이 뚜렷했다. CFO들의 대응은 두 가지 방향으로 압축된다. 단기적으로는 리스크와 성과를 관리하고, 중장기적으로는 지역별 경쟁 구도 변화와 AI 확산이 비즈니스 모델 및 경제 구조에 가져올 근본적 변화에 대비해 사업을 포지셔닝하는 것이다.



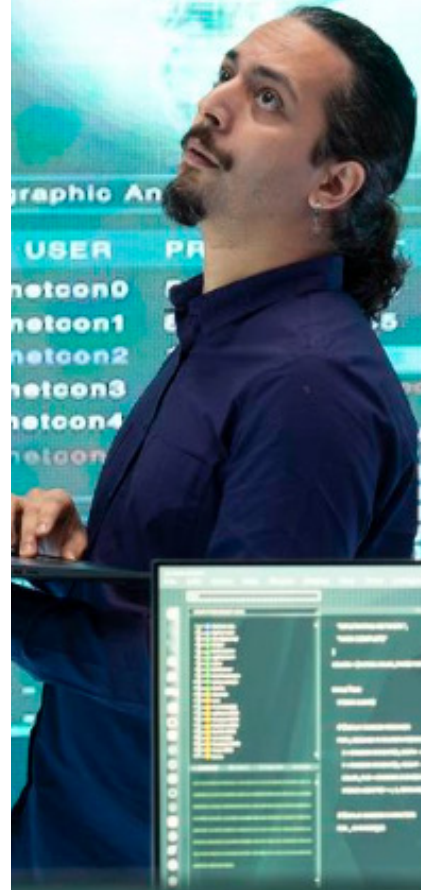
4) AI를 관망하기보다는 도입·실행 단계에 진입

AI 도입은 광범위하게 확산되고 있지만,
지역별 수준 차이가 존재한다.
전사적 확장은 여전히 핵심 과제로 남아 있다.

역내 CFO의 54%는 조직 일부에서 AI를 활용하고 있다고 답변 반면, 광범위하게 도입했다고 응답한 비율은 13%에 그쳤다. 많은 기업들이 AI를 시험적으로 도입하고 있지만, 전사적 확장에 성공한 사례는 아직 많지 않다는 의미다. 지역별로는 한국(27%)과 대만(19%)이 두드러진 선도 국가로 나타났다. 역내 평균을 크게 웃돌았다.

재무 부문의 AI 도입 수준은 조직 전체에 비해 다소 뒤처지는 모습이나, CFO의 약 3분의 1은 도입 계획을 갖고 있다. 재무 부문에서 가장 많이 활용되는 분야는 재무 계획 및 분석 자동화(39%)와 자동화된 인보이스 처리(34%)다. 재무팀이 AI를 주로 반복적 업무 자동화에 활용하고 있으며, 이를 통해 복잡하고 부가가치가 높은 업무에 더 집중하려는 방향성을 보여준다.

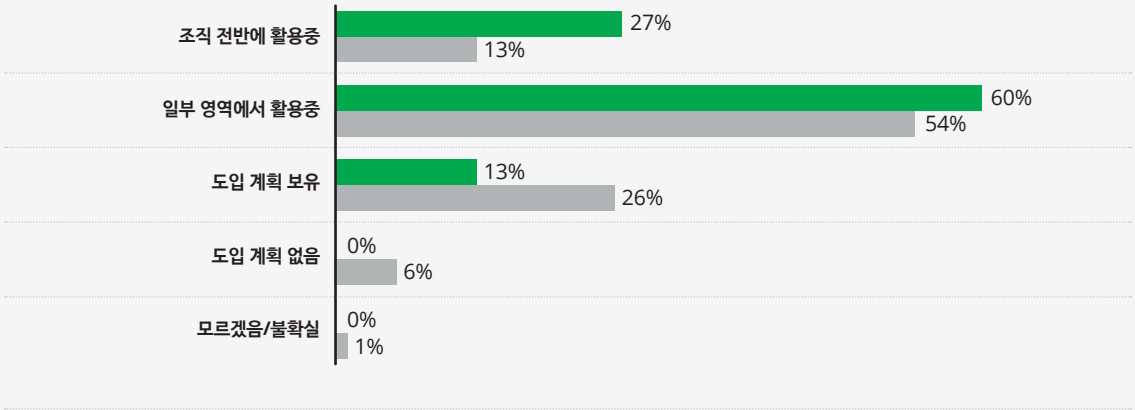
한국 CFO의 AI 도입 수준은 아태지역 평균을 앞서고 있다. 조직 전반에서 AI를 활용 중인 비율은 87%로 아태지역(67%)을 크게 웃돌며, 전사적으로 활용 중인 비율도 27%로 아태지역 평균(13%)의 두 배에 달한다. 도입 계획이 없다는 응답이 0%라는 점도 주목할 만하다. AI 도입은 선택이 아닌 필수라는 인식이 한국 기업 전반에 자리잡고 있음을 보여준다.



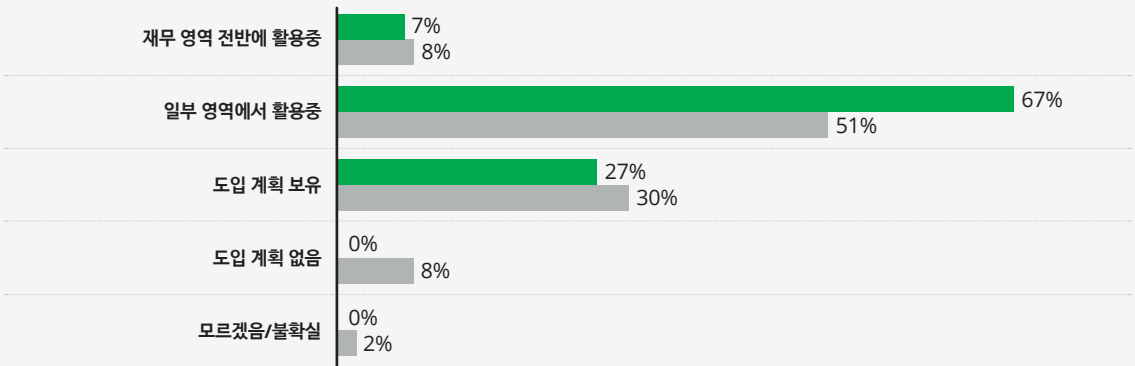
Q6: (아태 CFO vs. 한국 CFO) 현재 귀사의 조직 전반 및 재무 부문에서 AI 도입 수준은 어느 정도입니까? (N=435)

■ 한국 CFO ■ 아태 CFO

조직 전반의 AI 도입 수준



재무 부문의 AI 도입 수준



재무 영역에서도 74%가 AI를 활용하고 있어 아태지역(59%)을 앞섰다. 일부 영역에서 활용 중인 비율도 67%로 아태지역(51%)보다 높게 나타났다. 그러나 재무 영역 전반에 걸친 전면 도입은 7%에 그쳐 조직 전반의 전사적 활용(27%)과 뚜렷한 격차를 보인다. 조직 차원의 AI 확산 속도가 재무 부문의 전면 도입으로 아직 연결되지 못하고 있다는 의미다.

한국 CFO들은 AI 도입에 있어 아태지역을 선도하고 있지만, 조직 전반과 재무 영역 모두에서 일부 활용에 머무는 비율이 높다. 시험적 도입에서 전사적 확장으로 나아가는 것이 한국 기업들의 다음 과제다.

5) AI의 가치는 기대가 아닌 실질적인 숫자로 증명되기 시작

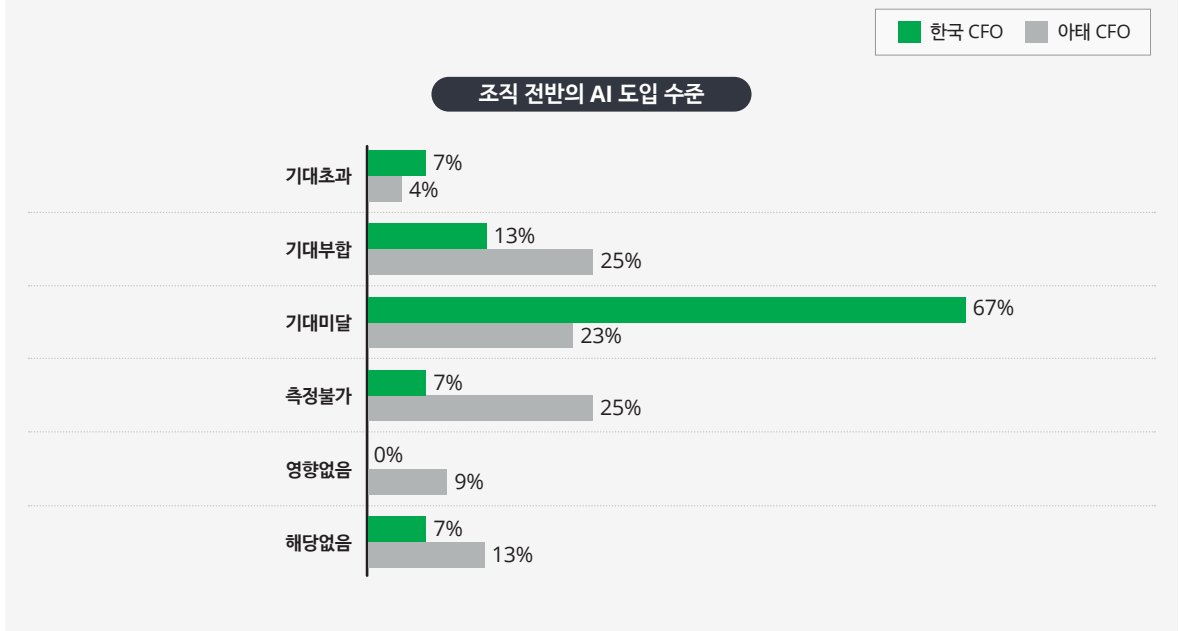
AI를 전사적으로 도입한 기업들은 생산성과 수익성 측면에서 실질적인 성과를 거두고 있다.

아태지역 CFO의 52%는 AI가 이미 비용 절감, 생산성 향상, 수익 증대 등 실질적인 성과를 내고 있다고 답했다. 그러나 모든 기업이 같은 경험을 하고 있는 것은 아니다.

한국과 아태지역의 응답은 뚜렷한 차이를 보인다. 가장 주목할 점은 한국 CFO의 67%가 기대 미달을 선택했다는 것이다. 아태지역 평균(23%)의 세 배에 달하는 수치로, 한국 기업들이 AI에 대한 기대치는 높지만 현실의 성과가 이에 미치지 못하고 있음을 보여준다.

반면 긍정적인 신호도 있다. 영향 없음(0%)과 해당 없음(7%)이 아태지역 평균보다 낮아, 한국 기업 대부분이 이미 AI를 도입해 어떤 형태로든 성과를 경험하고 있다는 점이다. "측정 불가" 응답도 7%로 아태지역(25%)보다 크게 낮아, 한국 CFO들이 AI 성과를 보다 명확하게 측정하고 있음을 시사한다.

Q7: (아태 CFO vs. 한국 CFO) 현재까지 귀사의 AI 투자가 창출한 성과를 어떻게 평가하십니까? (N=435)



6) 인재와 데이터, AI 확산을 위해 가장 먼저 풀어야 할 과제

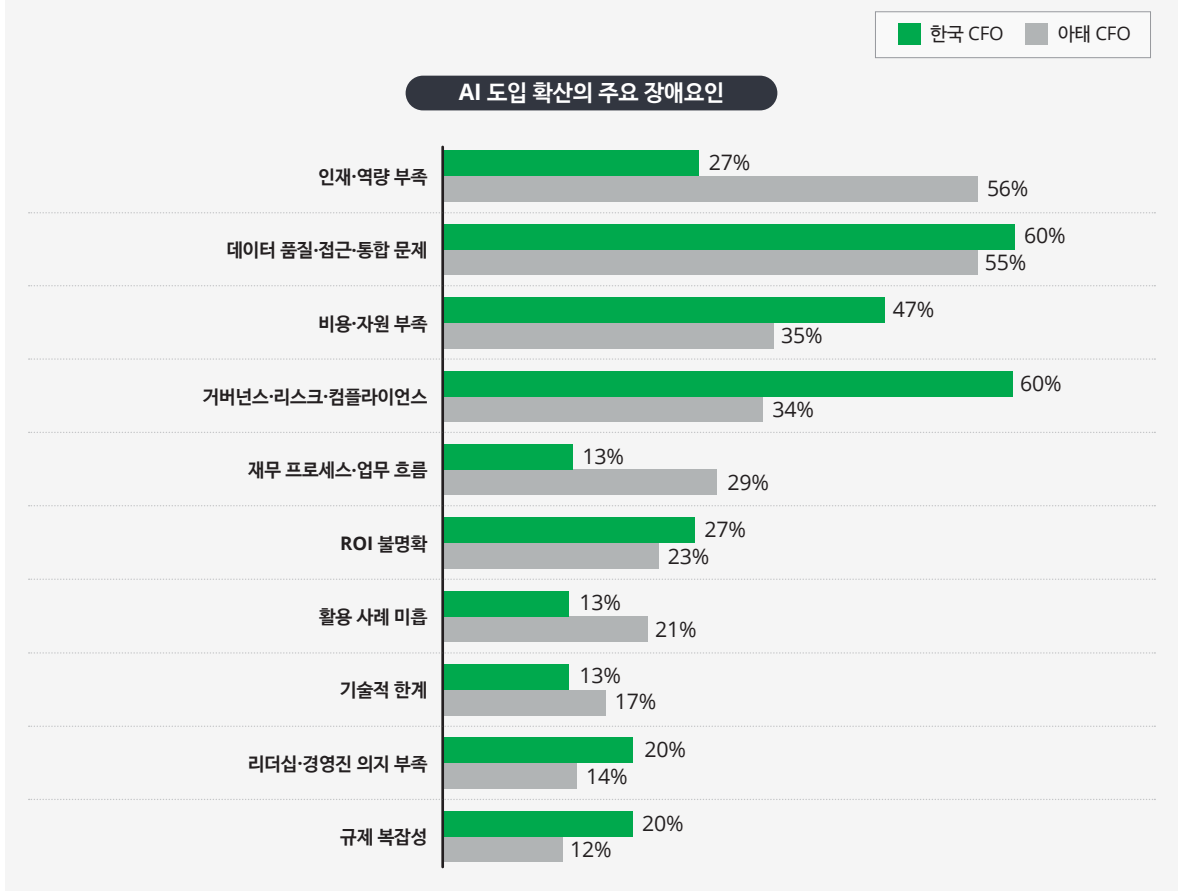
AI 가치 실현을 위해서는 양질의 데이터 기반과 구성원의 AI 활용 역량 확보가 필수적이다.

한국과 아태지역 모두 데이터 품질·접근·통합 문제를 공통 1순위 장애요인으로 꼽았다. 데이터가 제대로 갖춰지지 않으면 AI는 제 역할을 할 수 없다는 인식이 공통적으로 자리하고 있다.

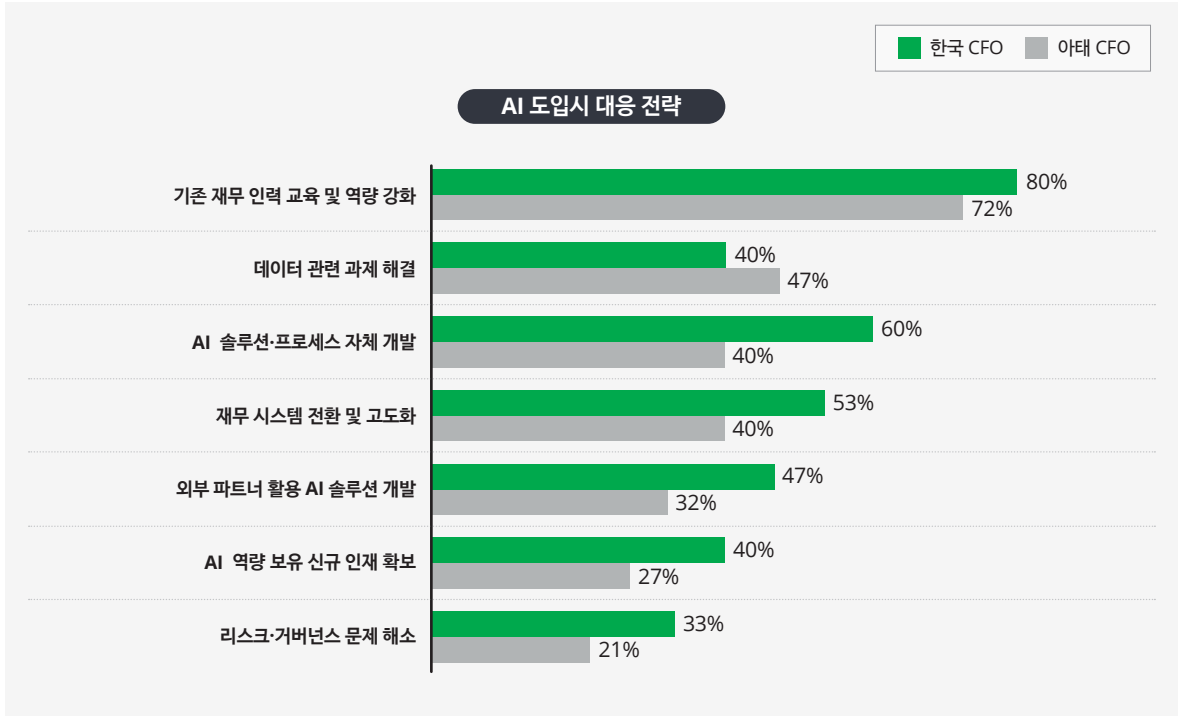
그러나 2순위부터는 양측의 시각이 뚜렷하게 갈린다. 아태지역은 인재·역량 부족(56%)을 두 번째 장애요인으로 꼽았다. AI를 다룰 수 있는 사람이 부족하다는 의미다. 반면 한국은 거버넌스·리스크·컴플라이언스(60%)를 데이터 문제와 동률 1위로 꼽았다. 아태지역 평균(34%)의 두 배에 달하는 수치로, 한국 기업들이 AI 도입 과정에서 내부 규정, 리스크 관리, 규제 준수 문제를 훨씬 크게 인식하고 있음을 보여준다. 쉽게 말해 "AI를 쓰고 싶어도 내부 규정과 규제가 발목을 잡는다"는 인식이 강하다는 뜻이다.

비용·자원 부족(47% vs 35%)과 ROI 불명확(27% vs 23%)도 한국이 아태지역을 앞섰다. AI에 투자는 하고 싶지만 비용 부담이 크고, 투자 대비 효과가 얼마나 될지 확신하기 어렵다는 현실적 고민이 반영된 결과다.

Q8: (아태 CFO vs. 한국 CFO) 재무 부문의 AI 도입 및 가치 실현을 가로막는 주요 장벽은 무엇입니까?, 어떤 조치를 취하고 있습니까? (N장애요인=462, N대응 조치=453)



기존 재무 인력 교육 및 역량 강화는 한국(80%)과 아태지역(72%) 모두 1순위 대응 조치였다. 새로운 인재를 채용하기보다 기존 직원을 먼저 키우겠다는 방향이다.



한국은 AI 솔루션·프로세스 자체 개발(60%)과 재무 시스템 전환 및 고도화(53%)에서 아태지역(각 40%)을 크게 앞섰다. 외부에 의존하기보다 내부에서 직접 AI 역량을 구축하겠다는 의지가 강하다. 외부 파트너 활용(47% vs 32%)과 신규 인재 확보(40% vs 27%)도 한국이 높게 나타나, 내외부를 가리지 않고 AI 역량 확보에 적극적으로 나서고 있음을 보여준다.

다만 데이터 관련 과제 해결은 한국(40%)이 아태지역(47%)보다 낮았다. 데이터 문제를 최대 장애요인으로 꼽으면서도 실제 대응 강도는 상대적으로 낮다는 점은 주목할 만한 모순이다.

한국 CFO들의 AI 도입 과제는 단순한 기술·인재 문제를 넘어 거버넌스와 컴플라이언스라는 구조적 장벽에 직면해 있다. 내부 역량 구축과 시스템 고도화에는 적극적이지만, 가장 큰 장애요인인 데이터 문제 해결에 대한 대응이 상대적으로 미흡하다. AI 투자의 실질적 성과를 높이기 위해서는 거버넌스 체계 정비와 데이터 인프라 강화가 병행되어야 한다.

아시아·태평양 지역 CFO들이 말하는 AI의 현실

CFO들은 AI 도입에 대한 자신의 경험을 바탕으로 설문 결과에 공감을 표했다. 대부분은 재무팀 내에서 이미 AI의 실질적인 성과를 체감하고 있다. 생산성 향상, 반복적이고 데이터 집약적인 업무 자동화, 더 빠르고 정교한 리서치·분석·의사결정이 대표적이다. 그러나 뉴질랜드의 한 항공사 CFO가 지적한 것처럼 "AI로 인한 생산성 향상은 아직 제한적이며, 실질적인 가치를 실현하려면 팀을 재편하고 구조를 바꿔야 한다." 현재의 성과는 개인 생산성 향상이나 특정 재무 프로세스에 집중된 초기 단계에 머물러 있다.

전사적 규모의 가치 실현으로 나아가는 길은 결코 평탄하지 않다는 인식도 폭넓게 공유되고 있다. 많은 CFO들은 AI가 에이전틱 기능을 통한 프로세스 개선에서 나아가 자사와 고객사의 비즈니스 모델을 근본적으로 변화시킬 잠재력을 갖고 있다고 본다. 재무 부문이 반복 업무에서 고부가가치 활동으로 전환되고 있다는 인식도 확산되고 있으며, 일본의 한 CFO는 "수년간 후순위로 밀려났던 부가가치 업무에 집중할 수 있는 기회"라고 표현했다.

그러나 단편화된 데이터와 시스템, 일관성 없는 프로세스, 조직 내 사일로, 솔루션을 실제 운영 환경에 배포하는 복잡성 등 구조적 제약이 여전히 걸림돌로 작용하고 있다. 글로벌 자동차 OEM의 한 CFO는 "AI의 성과는 결국 AI 모델 자체의 정교함에 달려 있겠지만, 데이터 품질이 가장 중요한 단일 요소가 될 것"이라고 강조했다. 도입 속도를 높이기 위해서는 리더십의 의지와 효과적인 변화 관리, 구성원의 적극적 참여와 가시적 성과 창출이 필수적이라는 점도 공통적으로 강조했다.

결과적으로 AI 가치 실현은 순수한 기술적 과제가 아닌 조직적 과제로 인식되고 있다. 성공적인 도입을 위해서는 운영 모델의 변화, 역량과 스킬에 대한 투자, 데이터 통합과 거버넌스 강화, 그리고 재무 부문의 새로운 업무 방식이 함께 요구된다.

한편 데이터 보호부터 사이버 보안에 이르는 새로운 리스크도 부각되고 있으며, AI가 도출하는 결과물의 품질과 무결성을 보장하기 위해 재무팀의 전문 지식과 판단력 유지가 강조했다. 여러 CFO들은 AI 투자에 필요한 자원 확보와 견고한 거버넌스 구축을 위해 비즈니스 및 기술 파트너들과의 긴밀한 협력이 필요하다고 입을 모았다.

실행 속도는 기업마다 다르지만 AI에 대한 야망은 의심할 여지가 없다. 보다 성숙한 솔루션을 기다리며 신중한 접근을 취하는 CFO들이 있는 반면, 단순한 생산성 향상을 넘어 AI를 재무 부문과 사업 전반을 재편하는 전략적 수단으로 활용하려는 CFO들도 있다.





05 조사 방법론

델로이트의 Asia Pacific CFO Pulse Survey는 아태지역 CFO들이 직면한 주요 이슈와 경영 심리를 살펴보기 위해 실시되었다.

이번 조사에서는 총 462명의 CFO를 대상으로 설문을 진행해, 이들이 인식하는 주요 과제와 우선순위, 그리고 미래에 대응하는 방식을 파악했다. 대부분의 설문 응답은 2026년 3월 20일부터 4월 24일까지 수집되었다. 다만 일본 설문은 2026년 2월 18일부터 3월 11일까지 별도로 진행되었으며, 특히 일본 설문 진행 이후 본격화된 중동 분쟁의 영향과 관련해서는 보다 제한된 문항으로 구성되었다. 조사는 총 10개 주요 경제국을 대상으로 실시되었다. 조사 대상은 호주, 중국, 홍콩, 일본, 뉴질랜드, 한국, 싱가포르, 남아시아(인도 및 스리랑카), 동남아시아(브루나이, 인도네시아, 말레이시아, 필리핀, 태국, 베트남), 대만이다.

전체 표본의 43%는 매출 5억 달러 이상 기업의 CFO로 구성되었다. 응답자는 소비자, 에너지·자원·산업재, 금융 서비스, 생명과학·헬스케어, 기술·미디어·통신 등 다양한 산업군에 걸쳐 있으며, 공공 부문 조직도 표본에 포함되었다.

주요 경제국	응답자 수	표본 비중
남아시아	81	18%
동남아시아	74	16%
중국	70	15%
뉴질랜드	60	13%
호주	50	11%
일본	33	7%
싱가포르	27	6%
대만	26	6%
홍콩	26	6%
한국	15	3%
총 합계	462	100%



앱



카카오톡 채널



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



Download on the
App Store



GET IT ON
Google Play

Deloitte.

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.