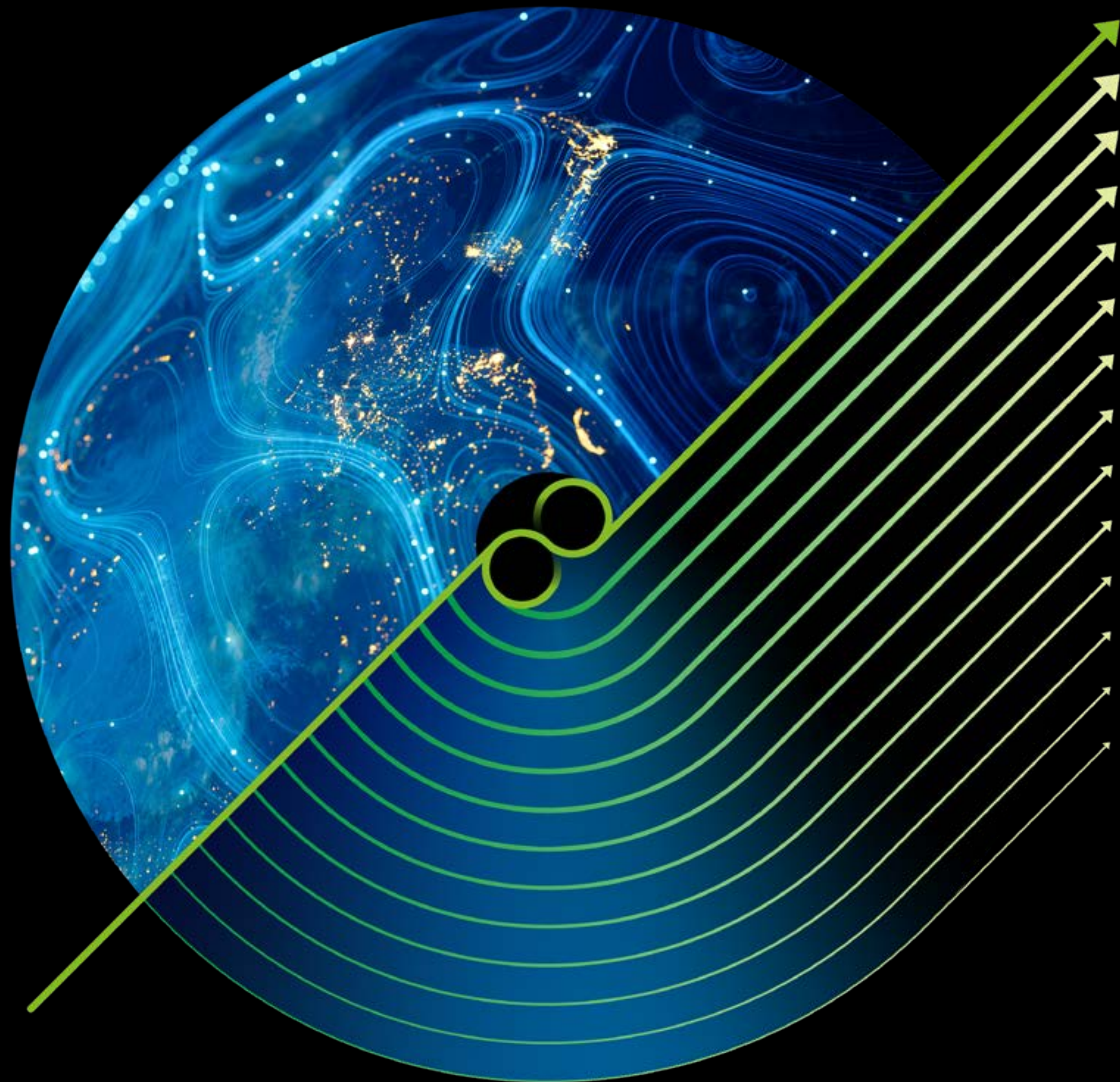


혁신을 설계하는 역량 | Deloitte APEC CEO Survey 2025



01	요약문
02	서문
03-09	APEC CEO 서베이 인사이트
10	결론
11	Contacts
12	서베이 방법론

요약문

2025년 7월, 딜로이트는 APEC 지역 전반의 리더십 정서를 진단하기 위한 조사를 진행했다. 이번 조사는 각국 리더들이 자사와 세계경제의 전망을 어떻게 바라보고 있는지, 그리고 자본·지속가능성·지정학·기술(특히 AI)을 둘러싼 기회와 리스크를 어떻게 인식하고 있는지를 살폈다.

조사에는 18개 경제권, 10여 개 산업에 걸친 1,252명의 리더들이 참여했다. 다국적기업, 지역 선도기업, 빠르게 성장하는 민간기업까지 폭넓게 포함됐다.

데이터는 APEC 리더들의 사고방식이 ‘회전하는 나침반’이 새로운 북극성(New North)’이 된 시대를 보여준다. CEO 들은 불확실성을 단순한 위험이 아닌 기회로 전환하며, ‘확장적 회복력(expansive resilience)’이라는 새로운 내러티브를 만들어가고 있다. 움츠러들기보다 앞으로 나아가며, 변동성을 경쟁우위로 바꾸려는 의지가 분명하다.

지정학적 불안과 기술 혁신이 공존하는 환경 속에서 ‘성장’은 여전히 리더십의 중심 과제로 남아 있다. 다만 그 경로는 단순한 기술 도입에서 혁신과 신제품 중심의 전략으로 옮겨가고 있다. M&A, 국가 간 협력, 전략적

제휴가 활발해지며, APEC 기업들은 규모의 확장과 함께 지정학 리스크를 분산하고자 한다. 동시에 제품 개발에 대한 지속적 투자, 인간과 기계가 결합된 새로운 인력 구조의 재정비, 가격과 가치에서 개인화·윤리·지속가능성으로 옮겨가는 고객 기대에 부응하는 등 기본에 대한 집중도 놓치지 않고 있다.

APEC 리더의 절반 가까이는 지정학적 불안정성을 성장의 최대 위협으로 꼽았다. 그럼에도 다수는 향후 자본 접근성과 M&A 활동의 확대를 전망하고 있다. 특히 에너지·자원·산업재(ER&I)와 생명과학·헬스케어(LSHC) 부문에서 그 움직임이 두드러진다. 앞으로 시장의 스토리는 단순히 누가 자본을 보유했느냐가 아니라, 누가 과감히 그 자본을 활용하는지에 따라 달라질 것이다.

운영과 공급망은 더 이상 후방 지원 기능이 아니다. 이제 그것은 경쟁전략의 핵심 축으로 자리 잡았다. 효율과 비용 절감이 여전히 중요하지만, 응답자의 절반 이상이 향후 1년 내 공급망을 다변화하거나 확장할 계획이라고 답했다. 기술은 그 기반이다. 절반 이상의 리더가 AI와 자동화에 대한 투자를 늘릴 계획이며, 북미와 첨단기술·미디어·통신(TMT) 산업이 그 흐름을 선도하고 있다. 인프라, 사이버보안, 인력 재교육(cross-training) 분야의 투자가 함께 강화되고 있다. 메시지는 분명하다. 회복력이 있는

기업은 취약한 기업보다 비용을 절감시키며, 경쟁우위를 만든다.

지속가능성 투자는 지역별로 불균등하게 속도를 내고 있다. 단기적 비용과 장기적 이익 사이의 긴장이 여전한 가운데, 중국·중남미·동남아시아의 리더들은 지속가능성을 성장 동력이자 경쟁력의 경로로 인식하고 있다. 반면 북미와 호주는 다른 우선순위에 초점을 맞추고 있다.

APEC 리더들은 정책과 규제를 투자의 발판이자 제약요인으로 보고 있다. 정책은 시장을 분절시킬 수도, 새로운 투자를 여는 열쇠가 될 수도 있다. 점점 더 많은 리더들이 정책입안자와의 건설적 협력이야말로 성장·회복력·신뢰 간 균형을 이루는 핵심이라고 인식하고 있다.

AI는 이러한 균열의 중심에 서 있다. 하이퍼스케일러들이 속도를 주도하는 반면, 일부 소규모 시장은 여전히 방향을 잡지 못하고 있다. AI를 기업 전반의 핵심 과제로 인식하고, 경영진 전체가 책임을 공유하는 기업은 아직 소수에 그친다.

“위험이 존재할 때,
다르게 행동하고,
질서를 뒤흔들며,
혁신할 기회가 찾아옵니다.”

미국 금융서비스 산업 CEO

이처럼 자사 성장에 대한 CEO들의 자신감이 세계경제에 대한 신중함과 교차하는 환경 속에서, 민첩한 리더들은 오히려 두각을 드러내고 있다. 그들은 측정 가능하고, 적극적이며, 회복탄력적인 자세로 ‘확장적 회복력’을 실천하고 있다. 불확실성 속에서 멈춰 있는 것이야말로 가장 위험한 선택임을 알고 있기 때문이다.



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10
- 11
- 12



서문

APEC CEO들에게 지금 세상은 ‘회전하는 나침반이 새로운 북극성’(New North)이 된 시대다.

CEO들은 인플레이션과 자본비용이 높아지는 상황에서도 성장을 이끌어야 하고, 경쟁력을 잃지 않으면서도 지속가능성 목표를 달성해야 한다. 또 신뢰를 훼손하지 않으면서 AI를 성장의 엔진이자 생산성의 도구로 활용해야 하는 과제 앞에 서 있다.

지정학적 환경이 녹록지 않은 가운데, 각국 리더들은 무역장벽 완화, 국가 간 협력 확대, 기존 양자협정의 실질적 확대까지 요구받고 있다. 이쯤 되면 ‘CEO’의 C는 Complexity(복잡성)을 뜻한다고 해도 과언이 아니다

그럼에도 불구하고 이번 딜로이트 APEC CEO 서베이가 보여주는 리더들의 정서는 신중한 낙관주의(measured optimism)다. 18개 경제권의 1,250여 명의 리더들이 참여한 이번 조사에서, 10명 중 7명은 자사 전망에 대해 긍정적으로 답했다. 반면 세계경제에 대해 낙관적인 리더는 절반에도 못 미쳤다.

이 차이는 ‘확실성의 간극’(certainty gap)으로 요약된다. 예측 가능한 과거의 패턴과 점점 유동적으로 변하는 미래의 대비, 그리고 통제 가능한 영역에 대한 낙관과 그 밖의 불확실한 세계에 대한 신중함 사이의 간극이다.

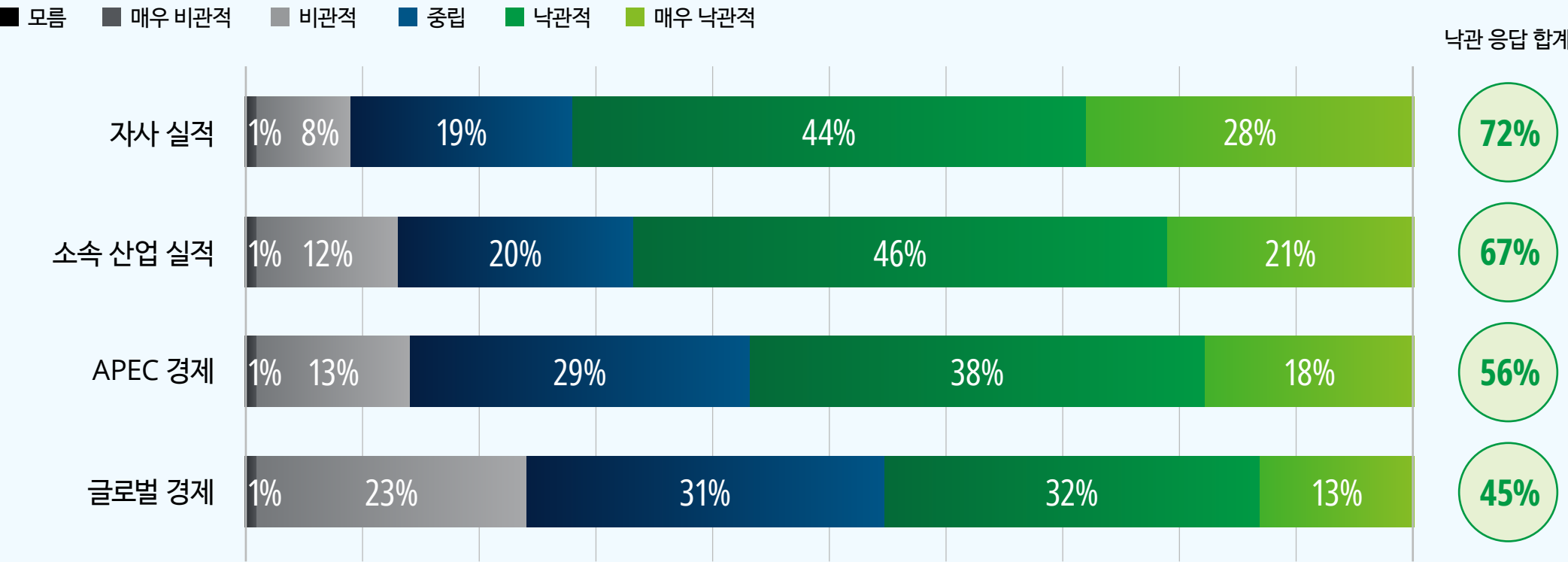
이 인식의 구조는 이번 APEC 리더뿐 아니라, 지난 4년간 딜로이트가 전 세계 CEO들을 연구하며 반복적으로 발견한 공통된 특징이기도 하다.¹

이제 비즈니스 준비도(business readiness)는 단순히 불확실성에 대비하는 방어막이 아니라, 경쟁우위와 성장의 기반으로 여겨지고 있다. 과거의 ‘생존을 위한 회복력’은 ‘확장적 회복력’(expansive resilience)으로 진화하고 있다.

이번 서베이는 자신감과 경계심, 낙관과 현실감 사이에서 균형을 잡는 CEO들의 상황을 보여준다. CEO들은 자만하지 않되 자신감 있고, 기회를 노리되 신중하며, 변동성을 경쟁력으로 바꾸려는 의지를 가진 리더들이다. 이들에게 남은 마지막 질문은 “어디서 성장할 것인가”가 아니라 “예측보다 준비가 중요한 시대에 어떻게 리드할 것인가”다.

결국 오늘날의 리더십을 규정하는 것은 리더의 확신이다. 끊임없이 변하는 세상 속에서 어떻게 확신(conviction)을 유지할 것인가. 지속가능성, AI, 지정학적 변화 속에서도 이 확신을 잃지 않는 것이 바로 오늘날 APEC 리더들이 공유하는 가장 두드러진 특징이다.

그림 1. 경제 및 실적 전망 - 다음 12개월 동안 다음 영역에 대해 어떻게 전망하십니까?



지역별 낙관 응답 합계	북미	중남미	동북아	동남아	호주&뉴질랜드
자사 실적	71%	76%	71%	75%	71%
소속 산업 실적	63%	76%	66%	71%	65%
APEC 경제	45%	66%	61%	66%	48%
글로벌 경제	41%	64%	49%	46%	32%

참조: 반올림으로 인해 합계가 100%가 아닐 수 있음



성장: 지렛대, 전환점, 그리고 새로운 경로

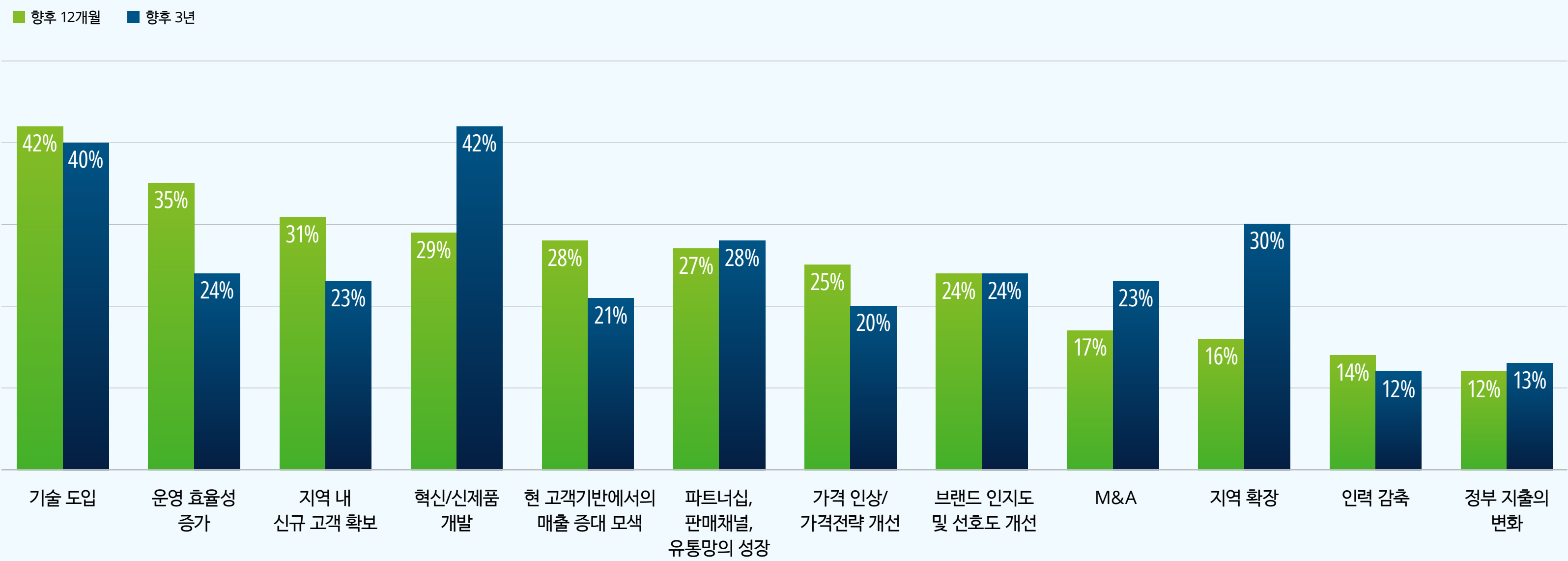
성장은 여전히 APEC 지역 CEO들의 가장 근본적인 목표로 남아 있다. 그러나 그 성장의 성격과 원천은 빠르게 바뀌고 있다.

과거 리더들이 운영 효율성에 초점을 맞췄다면, 지금의 리더들은 혁신 중심의 확장과 국경 밖의 기회로 눈을 돌리고 있다. 전략의 설계도 또한 새롭게 그려지고 있다. 신제품과 신시장이 기업 성장의 중심 주제로 부상하면서, CEO들은 움츠러들기보다 앞으로 전진하며 '확장적 회복력'(Expansive Resilience)을 행동으로 옮기고 있다. 이들의 목표는 단순히 버티는 것이 아니라, 경쟁자보다 더 빠르게 혁신하고, 더 넓게 확장하는 것이다.

“결정이 예전보다 더 큰 용기를 요구하는 건 아닙니다. 다만 결정을 내려야 하는 시간이 훨씬 짧아졌을 뿐이죠. 어떤 선택은 그저 대담하게 시도해야 합니다. 가장 먼저 기회를 잡는 자가 이기는 시대이니깐요”

멕시코 소비재 산업 CEO

그림 2. 성장 동인 - 앞으로 12개월 및 3년 후를 내다볼 때 비즈니스 성공에 가장 중요한 성장 동인이 무엇이라고 보십니까?



참조: 상위 3개 선택

- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10
- 11
- 12



조사 결과는 변화의 방향을 분명하게 보여준다. 현재 APEC 지역 CEO의 42%는 기술의 활용(technology application)을 자사 성장의 가장 중요한 지렛대로 꼽고 있다. 그러나 향후 3년 안에 이 비중은 소폭 감소하고, 대신 신제품 개발 및 혁신(new products and innovation)을 최우선 성장 동력으로 보는 CEO의 비중이 지금의 29%에서 42%로 상승할 전망이다.

또한 지리적 확장(geographic expansion)을 핵심 성장 전략으로 꼽는 비율은 현재 16%에서 3년 뒤 30%로 증가할 것으로 예상된다. 이에 따라 리더들은 M&A나 파트너십 같은 비유기적(inorganic) 성장 경로를 통해 사업 규모를 확대하려 하고 있다.

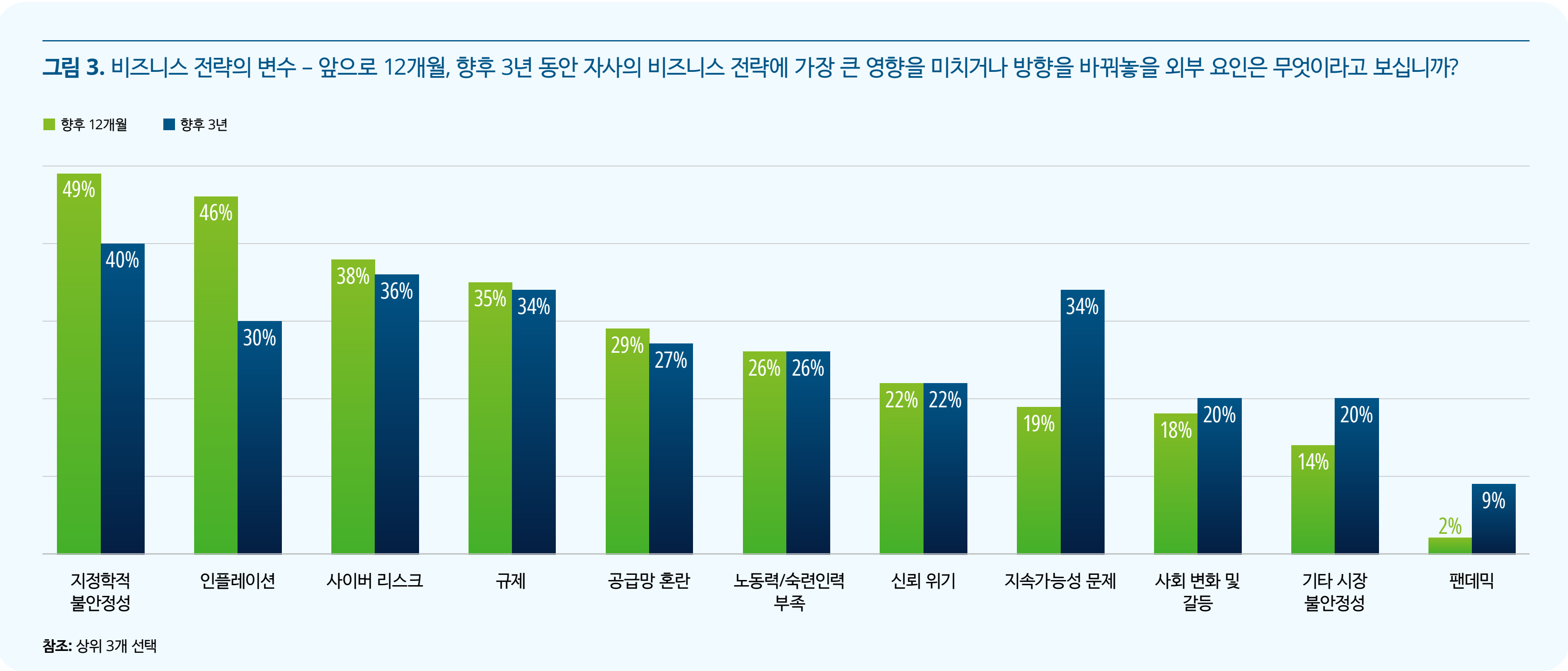
지역 내 매출 비중도 늘어날 전망이다. 전체 매출의 절반 이상을 APEC 지역에서 창출할 것으로 기대하는 리더의 비율은 현재 19%에서 3년 후 37%로 상승할 것으로 보인다.

지속적인 성공의 관건은 고객의 기대를 얼마나 충족시키느냐에 달려 있다. 고객들은 가격과 가치 중심에서 개인화, 지속가능성, 윤리 중심으로 눈을 돌리고 있으며, CEO의 65%는 ‘인플루언서’(influencers)를 브랜드 성장을 가속화할 주요 요인으로 보고 있다.

리스크 인식은 산업과 지역에 따라 다르다. APEC 리더의 절반에 가까운 49%(북미는 56%)는 지정학적 불안정성을 성장의 최대 위협으로 꼽았다. 소비재 업계 리더들은 공급망 교란을, 에너지·자원·산업(ER&I) 업계는 숙련

인력 및 노동력 부족을 가장 큰 우려로 지적했다. 중남미 지역에서는 인플레이션과 규제가 여전히 주요 장애 요인으로 꼽혔다.

이처럼 성장에 대한 자신감과 글로벌 환경에 대한 불안감 사이의 확실성의 간극(certainty gap)이 존재하지만, APEC CEO들의 전반적 정서는 여전히 신중한 낙관(tempered positivity)에 가깝다.



01
02
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12



자본: 확신의 비용

APEC 지역 전체에서 10명 중 6명의 리더가 향후 3년 내 자본 접근성이 개선될 것이라고 전망하고 있다. 이 기대감은 기업의 전략적 움직임을 분명히 바꾸고 있다. 이제 기업들은 단순히 재무구조를 방어하는 데 그치지 않고, M&A, 파트너십, 시장 점유 확대를 위한 공격적 자본 운용에 나서고 있다.

지금 같은 불확실한 환경에서 모든 거래는 ‘확신의 신호’이자 ‘회복력의 시험대’가 된다. 이는 리스크 회피보다 기회를 포착하려는 리더들의 사고방식, 즉 ‘언제 움직일 것인가’에 초점을 맞춘 태도를 보여준다.

산업별 분석을 보면 잠재된 투자 수요(pent-up demand)가 뚜렷하다. 소비재 산업 리더의 20%는 올해 자본 조달이 쉬워질 것으로 내다봤지만, 3년 뒤에는 그 비율이 55%로 상승할 것으로 예상했다. 첨단기술·미디어·통신(TMT) 산업 리더들 역시 25%에서 57%로 낙관론이 높아지고 있다. 이는 향후 M&A 등 거래 활동이 본격화될 가능성을 시사한다.

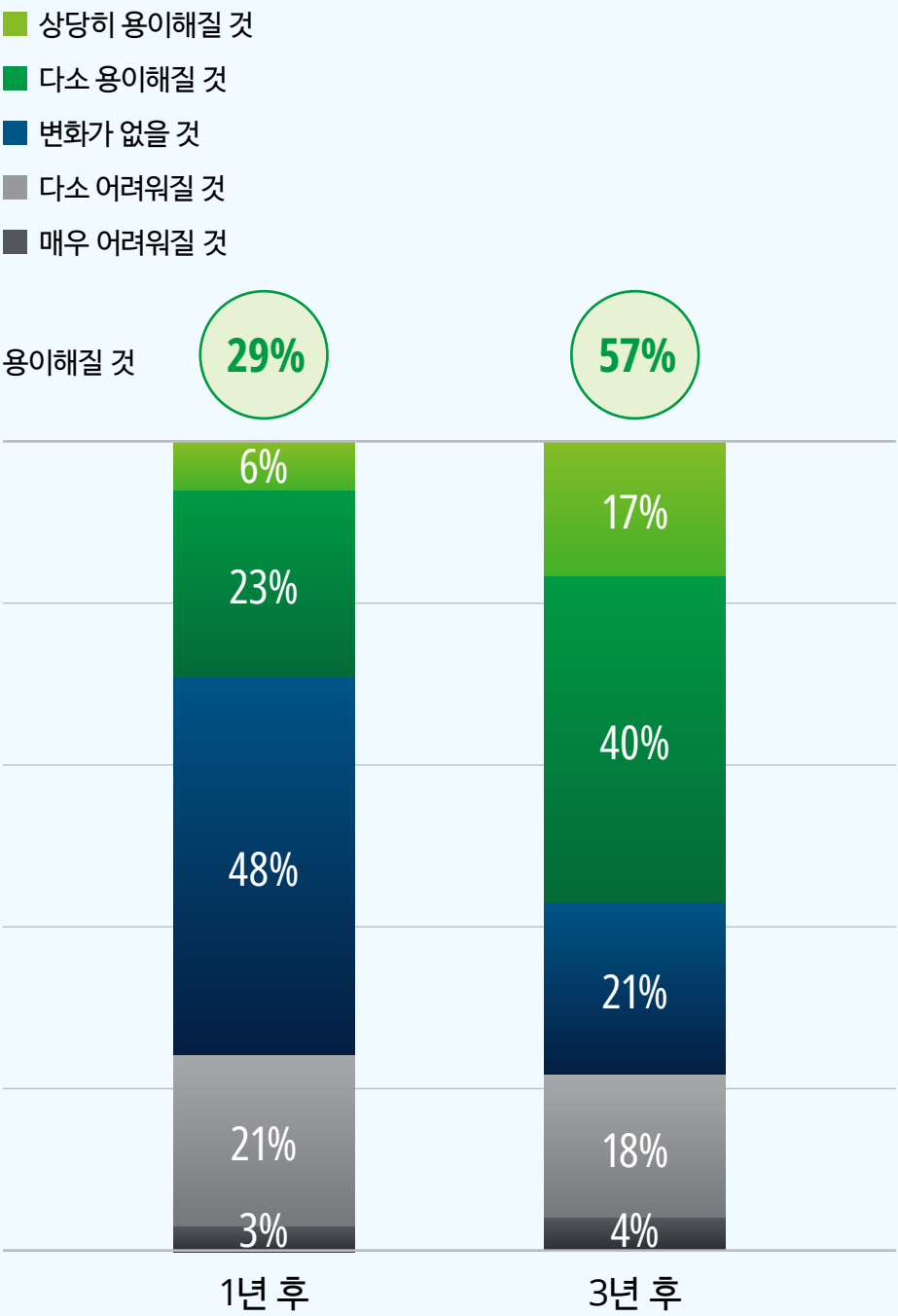
특히 에너지·자원·산업재(ER&I)와 생명과학·헬스케어(LSHC) 산업에서 M&A 계획을 가진 리더가 각각 65%, 63%로, 전 산업 중 가장 높은 수준을 보였다.

규모와 지역별로는 온도차가 뚜렷하다. 중소·중견기업은 점진적 자본 접근성 개선에 대해 비교적 낙관적이지만, 매출 100억 달러 이상 대기업 중에서는 42%만이 같은 기대를 공유한다. 이는 그들이 거시경제 변동성에 더 크게 노출돼 있기 때문으로 보인다.

지역별로는 성장 잠재력과 변동성이 공존하는 시장에서 가장 적극적인 움직임이 나타났다. 중남미가 71%로 1위, 이어 동북아 64%, 동남아 61%, 북미 54% 순으로 나타났다. 이들 지역은 향후 3년간 M&A 중심의 성장 전략을 적극 추진할 가능성이 높다.

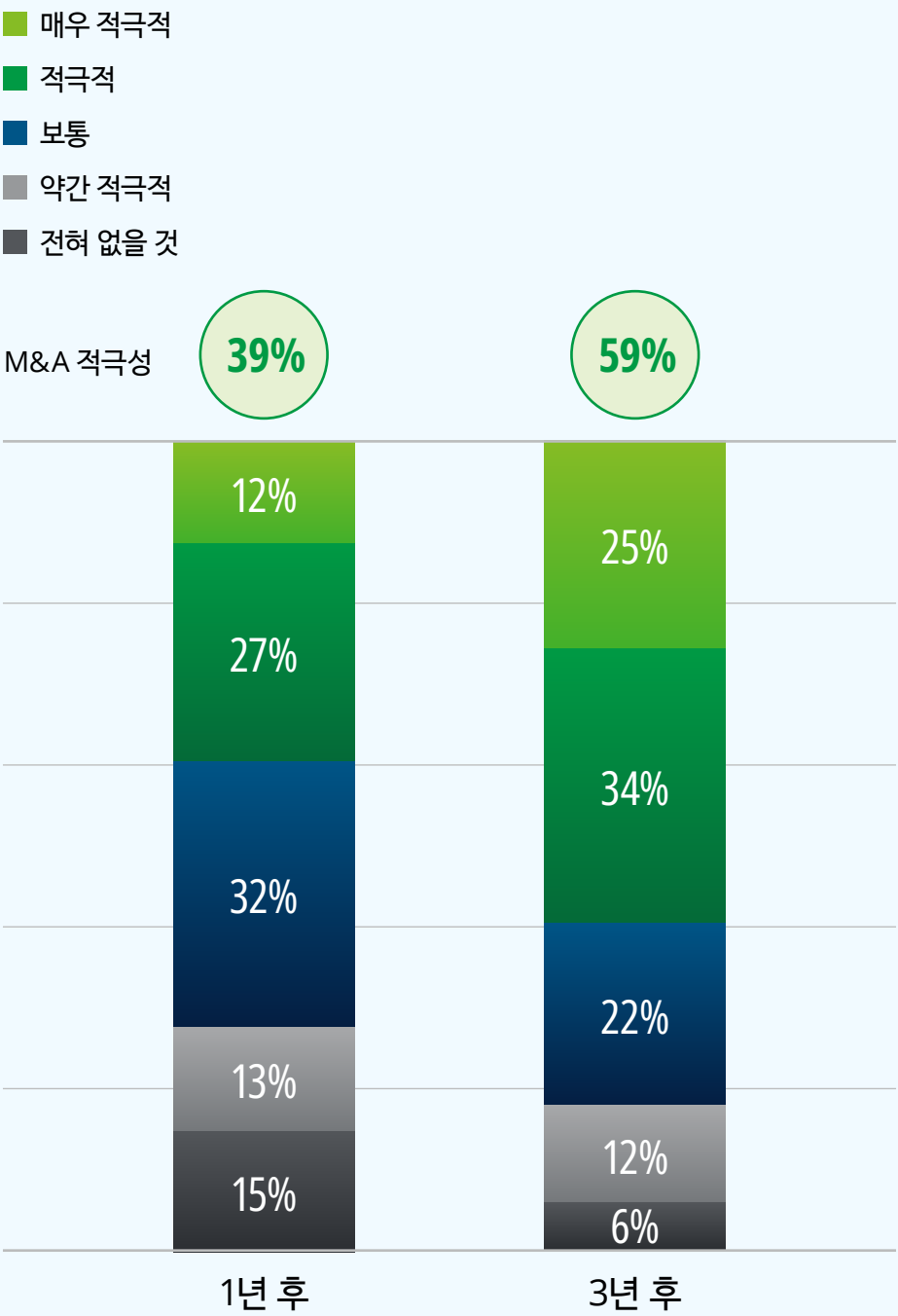
결국 자본 접근성은 APEC 리더들의 자신감을 가늠하는 핵심 지표(바로미터)가 되고 있다. 이제 이야기의 초점은 단순히 “누가 자본을 가지고 있는가”가 아니라, “누가 그 자본을 과감히 사용할 용기를 갖고 있는가”로 옮겨가고 있다.

그림 4. 자본 접근성 — 귀사의 자본조달 여건이 향후 1년 및 3년 동안 어떻게 변화할 것으로 예상하십니까?



참조: 반올림으로 인해 합계가 100%가 아닐 수 있음

그림 5. M&A 참여 — 향후 1년 및 3년 동안 자사가 M&A를 얼마나 적극적으로 수행할 것으로 예상하십니까?



참조: 반올림으로 인해 합계가 100%가 아닐 수 있음



운영과 공급망: 회복력을 위한 재구성

APEC 지역의 CEO들에게 공급망은 이제 단순한 운영 시스템이 아니라 전략적 자산으로 인식되고 있다. 그들은 공급망을 적응력을 강화하고, 민첩성을 높이며, 경쟁우위를 결정하는 핵심 축으로 보고 있다.

오늘날 공급망에 대한 리더들의 시각은 두 갈래다. 공급망은 한편으로는 위기 대응을 위한 방패, 다른 한편으로는 미래 성장을 위한 발판이다. 팬데믹으로 인한 봉쇄, 지정학적 긴장, 원자재 부족 등 최근의 경험은 분명한 교훈을 하나 남겼다. 회복력이 뒷받침되지 않는 효율성은 무의미하다는 것이다.

이에 따라 APEC CEO의 52%는 향후 1년 내 공급망을 확장하거나 다각화할 계획을 세우고 있다. 이들은 지역 허브 구축, 대체 공급처 확보, 공급업체 성과와 물류 흐름의 디지털 가시성 강화를 통해 전략적 회복력을 구축하려 한다. 반면 공급망을 현 상태로 유지하겠다고 답한 리더는 17%에 불과했다.

비용관리와 투자전략에 대한 태도를 함께 보면, 불확실성 속에서도 신중한 낙관주의가 엿보인다. 응답자의 53%는 내년에도 투자 계획을 유지하겠다고 답했으며, 51%는 비용 상승을 상쇄하기 위해 지출 절감을 병행할 예정이다. 약 26%는 투자와 비용 절감을 동시에 추진하겠다고 밝혔다. 소극적 대응을 택한 리더는 많지 않다. 단 12%만이 투자를 연기하고, 비용을 줄이며, 공급망 다각화를 추진하겠다고 답했다.

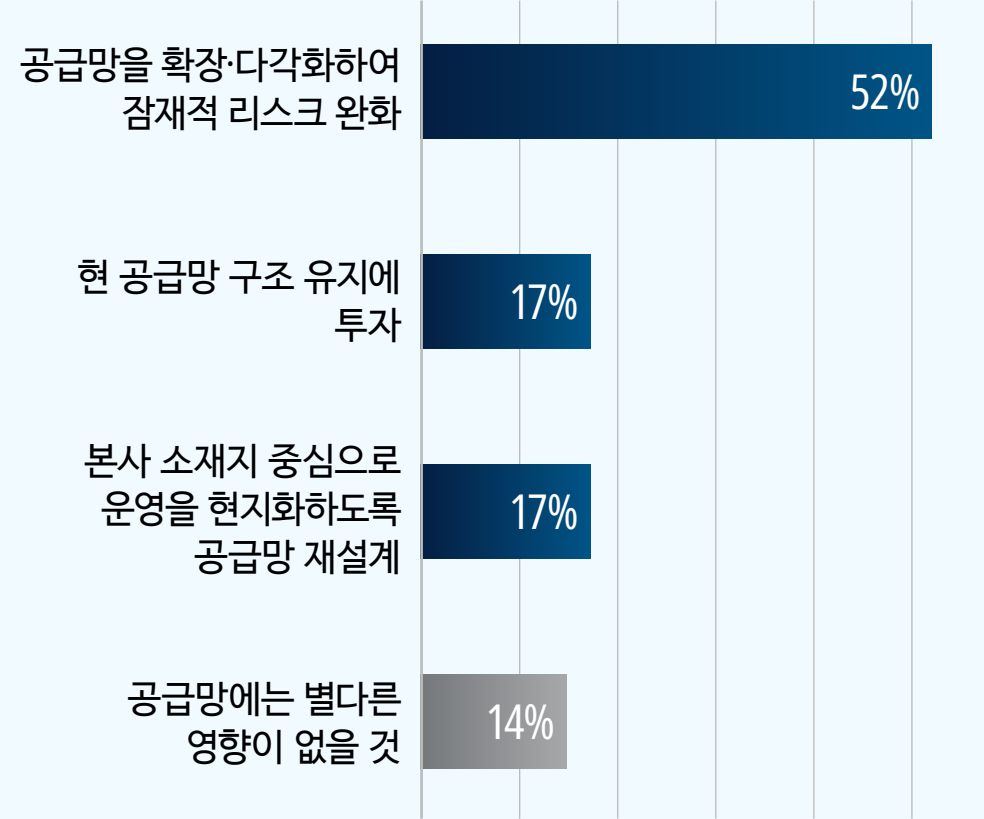
기술은 여전히 운영 회복력의 핵심 토대다. APEC 리더의 절반 이상(53%)은 올해 AI와 자동화 투자를 운영 우선순위로 삼고 있으며, TMT(첨단기술·미디어·통신) 산업(70%)과 북미(60%) 지역이 이를 선도하고 있다. 이와 함께 사이버보안(41%), 인력 교차역량 강화(29%), 재고관리(26%, 소비재 산업에서는 40%)가 주요 과제로 선정됐다.

또한 데이터센터의 컴퓨팅 수요 급증은 물리적 인프라 확충을 촉진할 전망이다. 해당 분야를 투자 우선순위로 둔 리더의 비중은 현재 19%에서 3년 후 30%로 상승할 것으로 보인다.

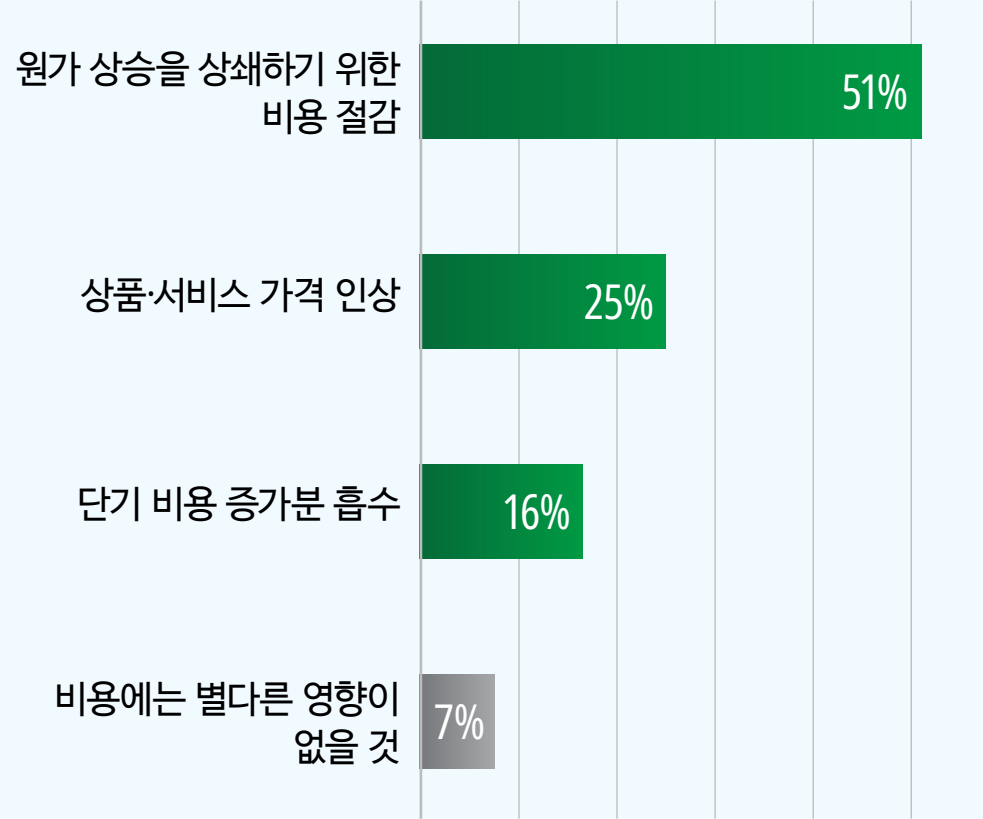
결국 메시지는 명확하다. 회복력에는 비용이 따르지만, 그 반대 개념인 '취약성'은 훨씬 더 비싼 대가를 치르게 한다.

그림 6. 불확실성 대응 전략 — 현재 경제 및 정책 불확실성을 고려할 때, 귀사는 향후 12개월 동안 어떤 전략을 실행할 계획입니까?

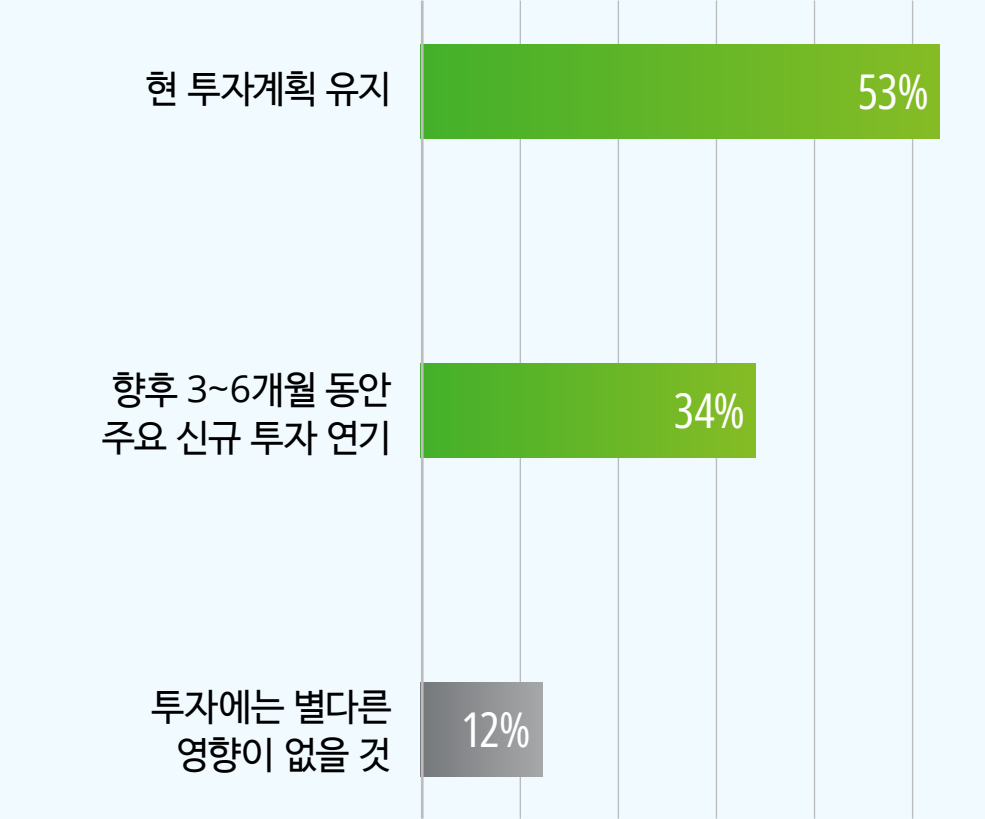
공급망 전략



비용 전략



투자 전략



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10
- 11
- 12



정책: 촉매이자 제약

CEO들에게 정책은 발판인 동시에 족쇄로 인식된다. 정부의 개입은 기회를 가속화하는 결정적 요인이 될 수도 있고, 반대로 경쟁력을 억누르는 제약으로 작용할 수도 있다. 이러한 확실성의 간극(certainty gap)은 무역 규정에서 지속가능성 규제에 이르기까지 APEC 지역의 정책 변동성이 이사회 차원의 리스크 판단에 얼마나 큰 영향을 미치는지를 보여준다.

정책이 경쟁우위를 창출할 수 있는 대표적 영역은 지속가능성(sustainability)이다. 여전히 많은 기업에게 지속가능성 전략은 '규제 준수'와 동일한 의미로 받아들여지고 있다. 그러나 점점 더 많은 CEO와 경영진이 지속가능성 투자를 경쟁력의 통로로 재정의하고 있다. 이들은 이를 통해 자금 조달, 수출시장 접근, 브랜드 신뢰 제고의 기회를 확보하고 있다.

특히 공시 의무(disclosure mandate)의 강화가 이러한 변화를 가속하고 있다. 검증된 데이터를 요구함으로써, 리더들이 진전을 신뢰성 있게 입증하고 더 나은 조건으로 자본을 확보할 수 있게 만든다.

APEC 지역의 복잡한 국가별 규제, 무역 장벽, 인센티브 체계는 기업의 확장 전략을 제약하고 있다. 이에 따라 기업들은 점점 더 생산·데이터·자본을 국경 간에 유연하게

이동할 수 있도록 하는 조화로운 규제 체계(harmonized rules)를 원하고 있다. 응답자의 51%는 국경 간 규제의 단순화와 통합을 요구했으며, 소비재 산업에서는 그 비율이 61%로 더 높았다. 한편 48%는 디지털 및 데이터 정책에 대한 보호장치 강화, 43%는 기업 활동을 위한 법적 보호 강화를 원한다고 답했다.

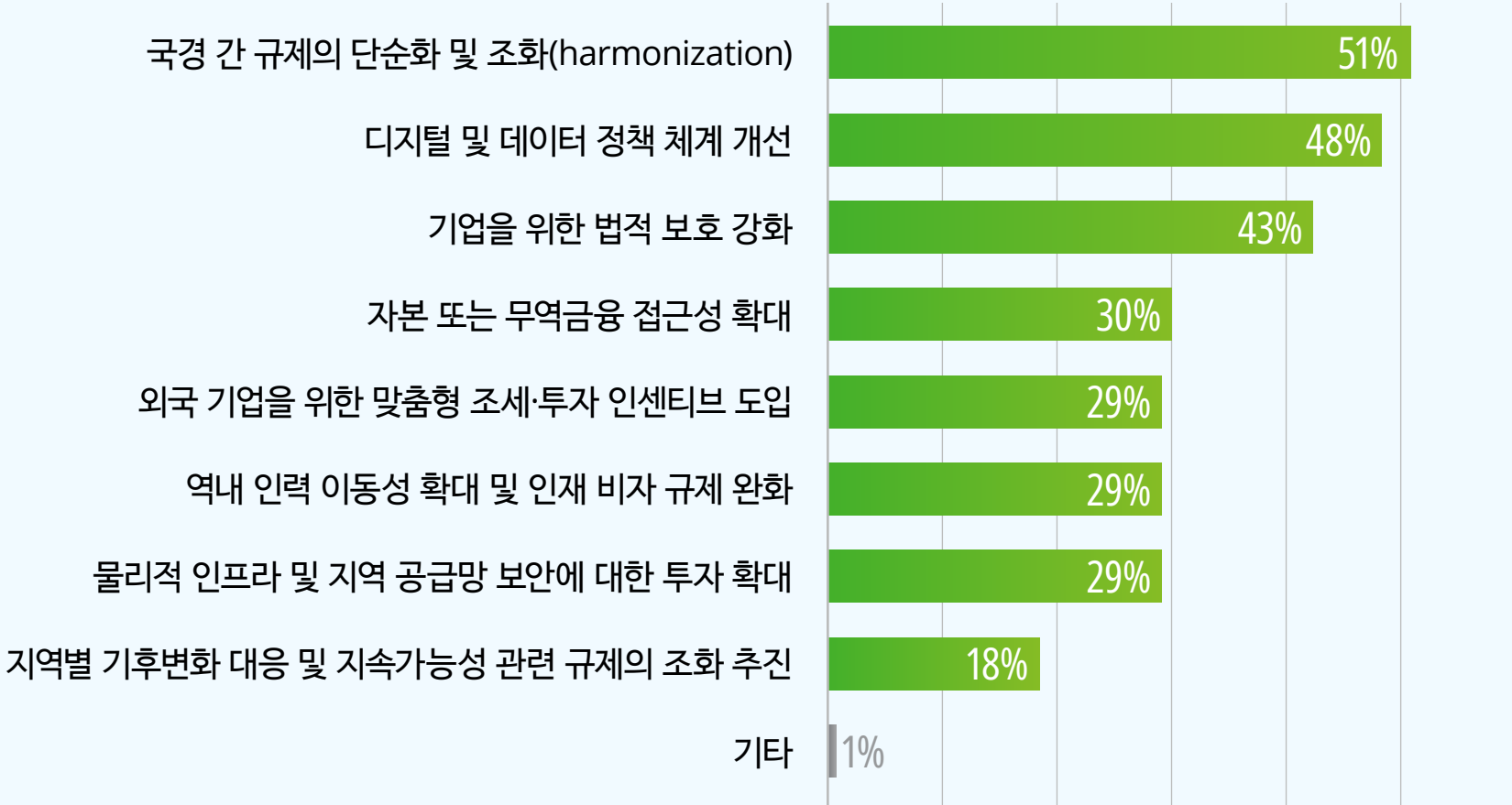
정책은 또한 지정학적 불안정성을 완화하는 수단으로도 인식된다. 응답자의 36%는 정부가 다자간 협정을 촉진하고 국경 간 규제를 개선하기를, 29%는 시장 불안을 완화하기 위한 긴장 완화 신호(de-escalation signals)를 원한다고 밝혔다.

오늘날 CEO의 역할은 점점 국제정세 분석가(foreign affairs analyst)에 가까워지고 있다. APEC 지역의 CEO들에게 주어진 과제는 명확하다. 정책을 단순한 제약이 아니라 성장을 위한 정당한 플랫폼으로 받아들이고, 정책과 건설적으로 소통하고 협력하는 것이다. 역사적 흐름은 이러한 접근의 성과를 보여준다. APEC 지역의 교역 규모는 2006년 약 13.4조 달러에서 2023년 28.9조 달러로 성장했다.² 이제 남은 질문은 단 하나다. 이 성장 궤적을 앞으로도 유지하거나, 더 가속할 수 있을 것인가?

“디지털 분야에서는 법이 기술 발전의 속도를 따라가지 못하고 있다. 따라서 가장 큰 변화를 가져올 요인은, 경제 성장을 뒷받침하는 동시에 개인정보 보호·인권·소비자 보호를 함께 보장하는 법·제도가 될 것이다.”

일본 첨단기술 산업 Managing Director

그림 7. APEC이 추구해야 할 정책 방향 —귀사의 성공 역량을 가장 높일 수 있는 APEC 정부의 정책은 무엇입니까?



참고: 상위 3개 선택



지속가능성: 대 분기

APEC의 일부 리더들에게 지속가능성은 성장·회복력·평판을 강화하는 전략적 지렛대로 자리 잡고 있다. 그러나 일각에서는 지속가능성을 여전히 선택적 과제, 즉 “있으면 좋지만 없어도 되는 일”로 생각하고 있다.

지속가능성의 중요도는 지역 전반에서 빠르게 상승하고 있다. 올해 기업 전략에 영향을 미치는 요인 순위 중 8위였던 지속가능성은, 향후 3년 내 3위로 뛰어오를 전망이다(그림 3 참조). CEO의 59%가 올해 지속가능성 투자를 확대하겠다고 답했는데, 이는 전년(29%) 대비 두 배 이상 증가한 수치다.

다만 그 자본의 활용 전략에서는 차이(divergence)가 뚜렷하다. 일부는 에너지 전환, 인프라, 규제 대응에 초점을 두는 반면, 다른 일부는 고객 경험 혁신과 브랜드 중심의 성장에 투자하고 있다.

중국은 이 흐름의 선두에 서 있다. 핵심 광물부터 태양광·풍력·배터리에 이르기까지 청정기술 공급망을 사실상 주도하고 있다. 라틴아메리카도 빠르게 따라붙고 있다. 이 지역 리더의 76%가 지속가능성을 자본 전략의 핵심 요소로 선정했으며, 이는 자본 유입과 고객 기대 충족이라는 두 가지 효과를 모두 의식한 결과다. 동남아 69%, 동북아 68%의 리더들도 같은 입장을 보였다.

반면 북미(32%)와 호주·뉴질랜드(42%)에서는 중요도가 낮게 나타났다. 이는 정책 변화, GenAI 확산에 따른 에너지 수요 증가, 비재생에너지 생산의 재개 등 요인이 영향을 미친 것으로 보인다.

“우리의 모든 의사결정에는 지속가능성이 내장돼 있다. 사회적이든 환경적이든, 예외는 없다.”

캐나다 금융서비스 산업 CEO

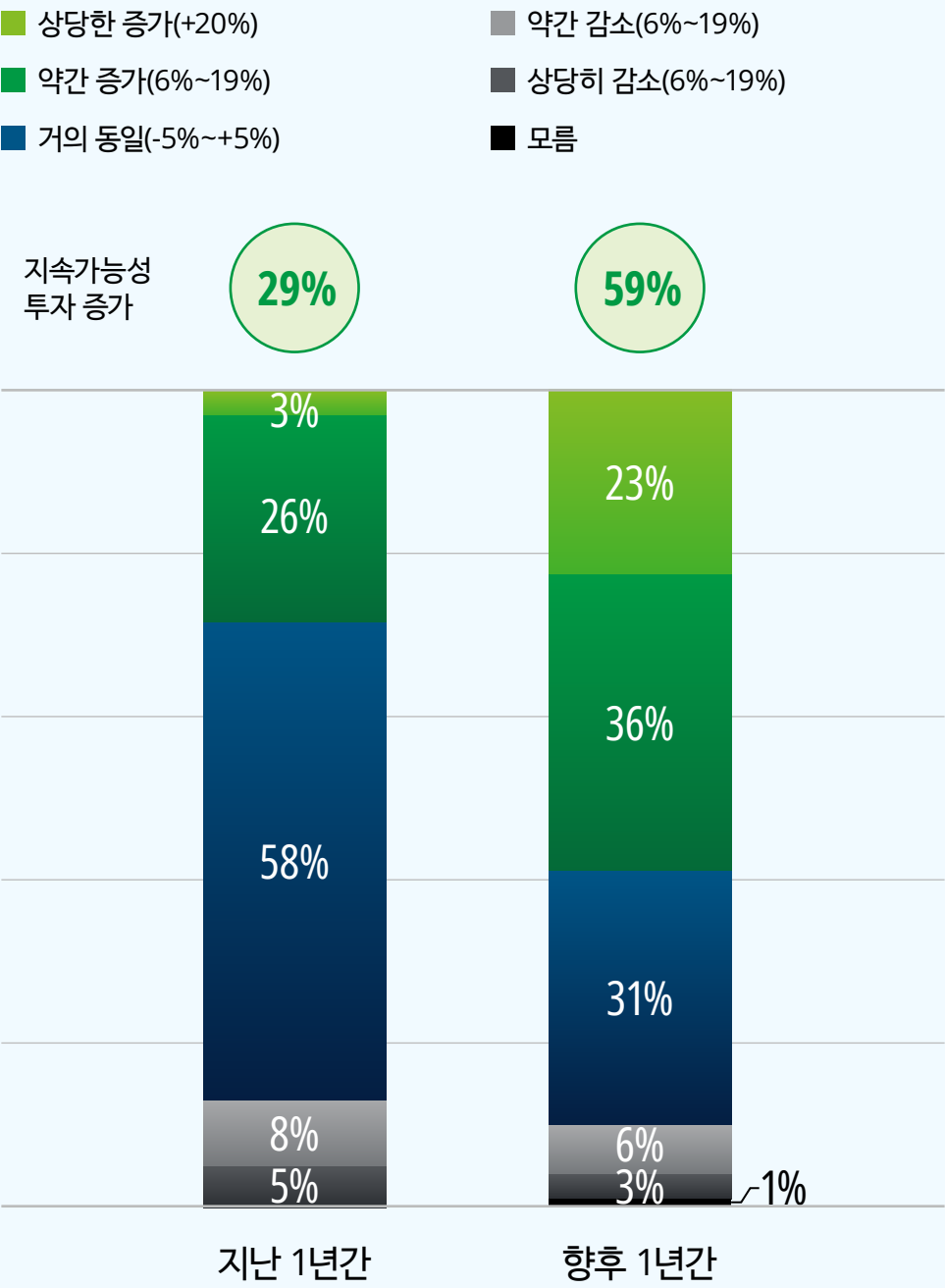
에너지·자원·산업재(ER&I) 리더의 62%, 생명과학·헬스케어(LSHC) 리더의 59%는 지속가능성을 자본 전략의 핵심으로 본다. 이들 두 산업에서는 내년 투자 확대 의향이 각각 71%, 65%에 달할 정도로 강하다. 소비자 수요에 직접 대응하는 소비재(Consumer) 산업도 활발하다. 해당 산업 리더의 60%가 내년 투자 확대를 계획, 이는 전년(27%) 대비 큰 폭의 상승이다. 반면 첨단기술·미디어·통신(TMT) 산업은 상대적으로 뒤처져 있으며, 지난해 투자 확대를 추진한 리더는 20%에 불과했다.

규모에 따른 인식 차이도 뚜렷하다. 연매출 5억~10억 달러 규모의 기업 중 69%가 지속가능성을 우선순위로 두는 반면, 매출 1억 달러 미만의 기업에서는 그 비율이 37%에 그쳤다.

이처럼 다양한 스펙트럼 속에서, 지속가능성은 APEC 기업들에게 새로운 경쟁의 전선(competitive frontier)으로 부상하고 있다. 이제 CEO들은 약속과 선언의 단계를 넘어, 구체적인 행동과 실질적 가치 창출의 단계로 나아가고 있다.



그림 8: 지속가능성 투자 —지난 1년 동안 귀사의 지속가능성 및 기후 관련 투자 규모는 어떻게 변했습니까? 다음 회계연도에는 어떤 변화를 예상하십니까?





인공지능(AI): 기술 도구에서 전략적 혁신의 동력으로

AI의 도입, 투자, 그리고 혁신 속도가 폭발적으로 가속화되면서, APEC 지역 리더 상당수는 AI가 비즈니스 모델, 경제, 사회 전반에 가져올 혁신적 영향력을 인식하고 있다.

AI는 이제 촉진자(enabler)이자 파괴자(disruptor)로서 강력한 존재감을 드러내고 있다. 실험 단계는 이미 지났다. APEC 기업의 42%, 북미에서는 50%가 이미 수요 예측, 고객 인사이트, 제품 개발을 가속화하는 AI 기술의 혜택을 체감하고 있다.

현재의 주요 활용 영역은 IT와 사이버보안이다. 특히 금융서비스(FS) 업계의 52%, 매출 100억 달러 이상 대기업의 59%가 이를 핵심 영역으로 답했다. 한편 마케팅, 영업, 고객 서비스 분야에서도 AI의 적용률은 APEC 평균 40%, 매출 100억 달러 이상 기업에서는 54%에 이르고 있다.

AI는 이제 제품과 서비스에 내장된 기본 기술로 빠르게 확산되고 있다. 제품 개발과 연구개발(R&D) 단계에서 AI의 긍정적 영향을 실감하고 있는 리더는 현재 9%에 불과하지만, 향후 3년 내에는 24%로 증가할 전망이다.

AI 및 자동화에 대한 투자 의지도 강하다. CEO의 절반 이상이 향후 1년 내 운영 회복력(operational

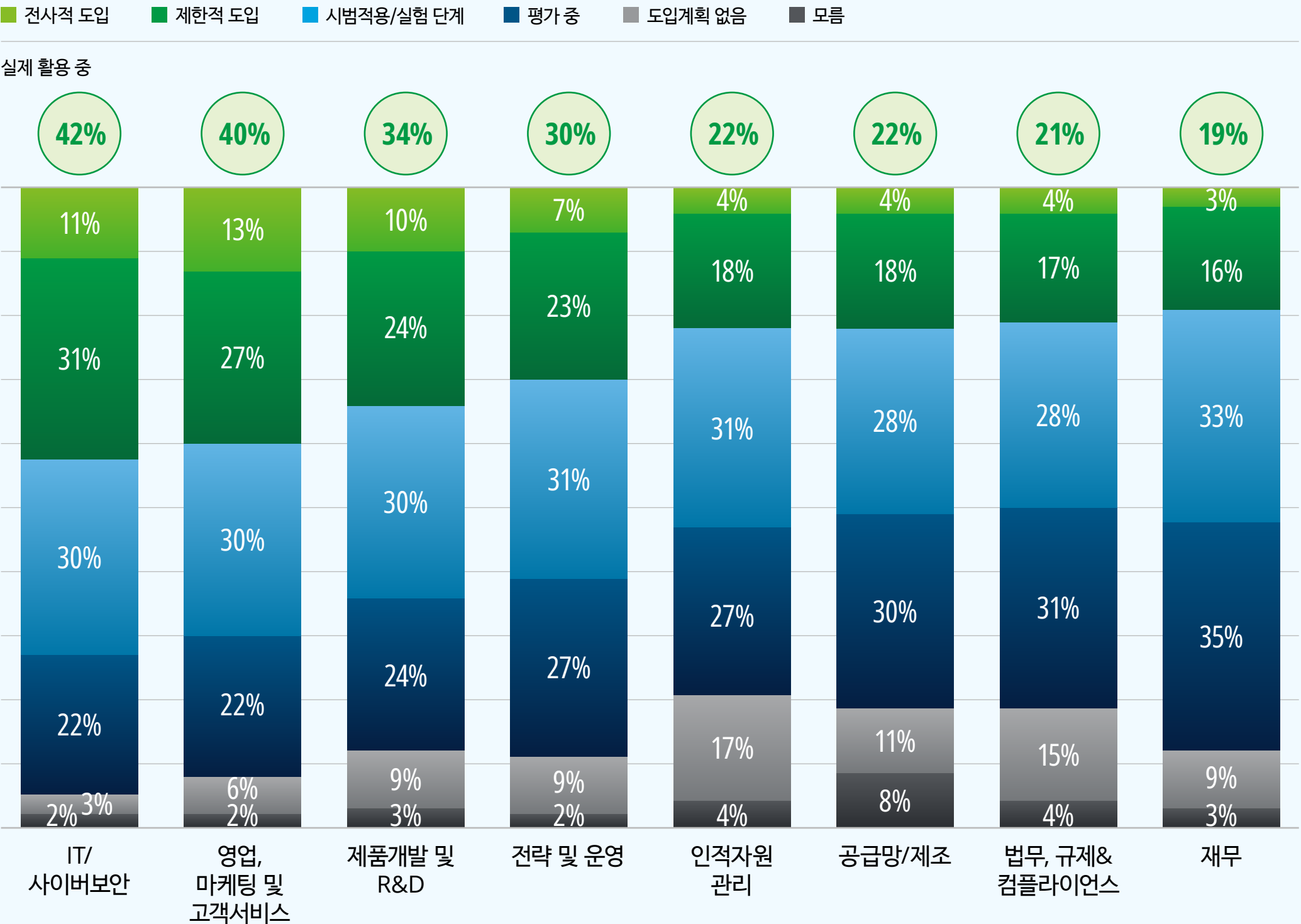
resilience)을 강화하기 위해 AI-자동화 투자를 확대할 계획이다. 특히 북미 리더(60%)와 TMT(기술·미디어·통신) 산업 리더(70%)가 선도하고 있다.

그러나 많은 APEC 리더들은 여전히 AI가 던지는 진짜 질문, 즉 “우리 비즈니스의 근본 설계를 어떻게 다시 생각해야 하는가?”를 충분히 이해하지 못하고 있다. 현재 AI에 대한 책임은 주로 CTO나 CIO에게 집중되어 있으며(44%), AI를 기술 문제가 아니라 비즈니스의 본질적 과제(business imperative)로 인식하는 리더는 18%에 불과하다. 이 18%의 리더들은 경영진 전체(executive committee)에 책임을 부여하며 기업 운영 방식을 근본적으로 재설계하고 있다.

‘에이전틱 AI(Agentic AI)’와 같은 신기술이 새로운 가능성을 열어가는 가운데, 대다수 기업이 직면한 과제는 명확하다. AI의 도입을 실제 비즈니스 가치로 전환하는 일이다.

결국 CEO들이 마주한 확실성의 간극(certainty gap)은 여기에 있다. AI의 중요성을 인정하면서도, 어떻게, 그리고 어떤 비용으로 그것이 자사 비즈니스를 변화시키고 생산성을 끌어올릴 수 있을지에 대한 명확한 답을 찾지 못하고 있는 것이다.

그림 9: 생성형 AI 도입 — 다음 기능에 대한 귀사의 생성형 AI 도입 수준은 어떻게 되십니까?



새로운 경계선에 선 APEC 지역

우리는 여전히 AI의 'Ask Jeeves' 시대, 즉 초창기의 들떠 있는 시기를 지나고 있다. 오늘날의 최첨단 기술도 2~3년 뒤면 구시대의 유물처럼 보일 수 있다. 하지만 지금은 닷컴 버블 때와 다르다. 즉각적인 연산력 (instant compute)과 클라우드 확장성(cloud scale)이 결합되면서, 기술 혁신의 속도는 기하급수적으로 가속화되고 있다. 이로 인해 기존 강자들이 준비되지 못한 채 뒤처질 위험은 더욱 커졌다.

APEC의 기술 리더들은 지금 프런티어 모델과 연산 인프라 (frontier models & compute capacity)에 공격적으로 투자하고 있다. 이 흐름은 미국과 중국이 주도하고 있다. 미국의 주요 빅테크 기업들은 올해 3,500억 달러 규모의 투자를 단행할 것으로 예상되며³, 2026년까지 4,000억 달러 이상을 데이터센터에 투입할 예정이다.

중국 정부와 대형 디지털 기업들도 AI 투자를 가속화하고 있으며, 해당 규모는 2025년 840억~980억 달러에 이를 전망이다.⁴ 그 외의 APEC 시장에서도 글로벌 기업의 AI 허브 또는 상용화 거점으로서의 자본 유입이 활발하다.

컴퓨팅 파워, 프런티어 모델, 인재는 이제 새로운 경제의 핵심 연료(competitive fuel)가 되고 있다. 첨단기술·미디어·통신(TMT) 산업이 이 흐름의 선두에 서 있으며, 이미 92%의 기업이 제품 개발 및 R&D 단계에서 AI를 활용하고 있다(전체 평균은 68%). 이들 중 19%는 AI의 긍정적 영향이 이미 가시화되고 있다고 답했으며, 이는 전체 평균(9%)의 두 배 수준이다. 다만 금융, 에너지, 소비재 기업들이 특히 IT 보안 및 규제 프로세스 분야에서 AI 투자를 확대하면서, 이 격차는 점차 좁혀질 것으로 보인다.

현재 AI 도입이 가장 성숙한 영역은 마케팅·영업·고객 서비스 분야다. 아직 초기 단계이지만, '에이전틱 AI'(Agentic AI)의 부상은 핵심 비즈니스 프로세스 전반에서 AI 주도 변화를 더 깊고 넓게 확장시키고 있다.

이런 환경에서 CEO들은 '짧은 구간을 달리며 긴 경주를 준비하는 전략'(long game in short sprints)을 취해야 한다. 즉, 기술 역량을 단계적으로 축적하면서, 최첨단 기술 접근성과 자율성, 데이터 주권, 그리고 국가 간 데이터 흐름의 균형을 세심하게 조율해야 한다.

“AI는 단순한 기술 변화가 아니다. 조직의 근본적 변화를 이끄는 촉매이자, 새로운 비즈니스 모델을 창출하는 동력이다.”

싱가포르 금융서비스 산업 CEO



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08**
- 09
- 10
- 11
- 12



CEO의 시사점: 복잡성을 경쟁우위로 바꾸다

딜로이트 APEC CEO 서베이 2025는 오늘날의 변동적이고, 불확실하며, 복잡하고, 모호한(VUCA) 환경이 새로운 유형의 리더십을 요구하고 있음을 보여준다. 즉, 끈기(stamina)와 확신(conviction), 그리고 전체를 보는 시야(holistic perspective)를 겸비해 조직을 불확실성의 소용돌이 속에서도 이끌며, 동시에 새로운 성장의 경계를 개척할 수 있는 리더가 필요하다.

이 새로운 CEO상은 단순한 전략가가 아니다. 그들은 몰입형·민첩한 항해자(agile navigator)에 가깝다. '실행-측정-학습-반복'(do, measure, learn, repeat)의 리듬으로 빠르고 근거 있는 결정을 내리고, 상황에 따라 방향을 정교하게 조정하며, 가시성이 '확실성의 간극(certainty gap)' 너머로 확장될 때에만 장기적 베팅을 감행한다.

딜로이트의 연구에 따르면, APEC 리더들은 지정학, 기술, 자본, 지속가능성이라는 네 가지 축을 향해하며 다음과 같은 시사점을 떠올리고 있다.

“오늘날 CEO의 역할은 단순히 기업을 운영하는 것에 그치지 않는다. 불확실한 미래를 관리하고, 다양한 이해관계자와의 관계를 조율하는 일까지 포함된다. 책임은 더 크고, 더 복잡하며, 더 도전적으로 변하고 있다.”

호주 에너지·자원·산업재(ER&I) 부문 CEO

변화는 현실

혁신(transformation)은 더 이상 유한한 프로젝트가 아니라, 끊임없이 이어지는 연속적 흐름(continuum)이다. 이에 따라 리더십의 DNA도 민첩성(agility)을 중심으로 다시 쓰이고 있다. APEC이 가진 복잡성을 고려할 때 이는 결코 쉬운 과제가 아니다. 가치사슬 전반에서 중단 없는 변화가 일상이 된 'The Big Shift'⁵는 이미 일어났다. 앞으로 성공하는 APEC의 CEO들은 '실시간 전략가(real-time strategist)'가 되어야 한다. 교란되지 않는(undisruptable)⁶ 회복력, 충격에 대한 내성, 빠른 전환 능력, 그리고 스스로를 끊임없이 재창조할 의지가 필요하다.

CEO의 질문: “끊임없이 변하는 세상 속에서, 나는 어떻게 성장을 이어갈 수 있을까?”

지정학, 전략의 새로운 변수

급변하는 지정학적 환경 속에서, CEO들은 이제 지정학적 전략가처럼 사고해야 한다. 독립성과 통합성의 균형을 잡고, 공급망과 자본을 회복력과 전략적 가치의 관점에서 바라봐야 한다. APEC이 가진 다양한 문화적·역사적 배경과 교역 의존성은 CEO들에게 특유의 복잡한 도전을 안긴다.

CEO의 질문: “급변하는 글로벌 무대에서, 나는 어떻게 국경을 넘어 전략적으로 움직일 것인가?”

AI가 깨어나고 있다

AI의 확산 속도는 APEC 전역에서 고르지 않다. 초대형 기술기업(hyperscalers)과 글로벌 대기업들이 미래를 주도하는 반면, 소규모 경제권은 기술 의존(dependency)의 위험에 놓여 있다. 정부는 데이터 주권(data sovereignty)과 국경 간 데이터 이동을 동시에 관리해야 하는 복잡한 과제에 직면했다. 만약 각국이 디지털 및 데이터 정책을 조율(intergovernmental alignment)한다면, 기업들은 더 높은 효율성을 얻을 수 있을 것이다. 그러나 CEO들에게는 또 다른 도전이 남는다. AI 시대의 비즈니스 모델을 빠른 속도로 재설계하면서도, 연속성과 안정성을 유지해야 하는 과제다.

CEO의 질문: “나는 기초가 미비한 AI 기반 기업을 이끌 준비가 되어 있는가?”

- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10
- 11
- 12



속도가 다른 지속가능성

지속가능성 투자는 기업 경쟁력을 높이는 핵심 방안으로 점점 더 인식되고 있다. 리더들은 지속가능성 목표와 공시 요건을 충족하기 위해 이뤄지는 투자를 실질적인 비즈니스 가치로 전환하고 있다. 이는 에너지 수요 증가와 청정 기술의 확산이 견인하는 APEC 지역의 성장 및 무역 기회에 힘입은 결과다. 그러나 여전히 긴장은 존재한다. 단기 비용과 장기 이익 사이의 갈등, 그리고 선도 시장과 후발 시장 간의 격차가 그것이다.

CEO의 질문: “지속가능성이 우리 비즈니스에서 실제 가치 창출로 이어지게 하려면 어떻게 해야 하는가?”

“핵심은 공감이라고 생각합니다. 이해관계자들의 신뢰를 균형 있게 유지하면서, 디지털 역량을 바탕으로 불확실성을 헤쳐 나가고 기회를 포착해야 합니다.”

싱가포르 금융서비스 산업 CEO

확실성의 간극

APEC의 CEO들은 자사 전망에 대해서는 낙관적이지만, 세계경제에 대해서는 신중한 태도를 보인다. 그럼에도 그들은 대담하고 변혁적인 행보를 이어가고 있다.

안전 대신 확장을, 예측 가능성 대신 위험을 택한 리더들은 ‘유일한 확실성은 불확실성뿐인 세상’에서 조직을 하나로 정렬시키는 새로운 과제에 직면하고 있다.

CEO의 질문: “전략이 점점 더 유동적으로 변하는 세상에서, 어떻게 비전을 제시하고 신뢰를 얻을 수 있을까?”

확장적 회복력의 철학이란, 명확한 방향성도, 안전한 선택지도 없는 시대에 가만히 있는 것이야말로 가장 위험한 선택일 수 있음을 이해하는 것이다. APEC의 CEO들은 불확실성 속에서도 계산된 도전(calculated leap)을 감행하며, 지역이 가진 다양성과 역동성을 활용해 혼란 속에서도 새로운 성장의 기회를 선점하고 있다.

결국 가장 효과적인 리더를 구분 짓는 것은 단순한 민첩성(agility)이 아니라 ‘인격’(character)이다. 깊이 듣고, 다양한 의견을 수렴하며, 편향을 의식적으로 깨고, 예측 불가능한 변수까지 내다보는 능력이야말로 자본과 비용을 결정하는 기술보다 더 중요해지고 있다.

전체적으로 사고하고, 이사회·동료·네트워크의 지혜를 적극적으로 끌어오며, 팀과의 소통에 열린 태도로 임하는 리더들, 그리고 공감과 학습의 자세를 잃지 않는 리더들은 불확실한 시대에 조직을 하나로 묶는 신뢰의 토대를 세운다.

결국 이들은 정해진 항로를 설계하는 엔지니어(engineer)가 아니라, 지도에 절반만 그려진 바다를 향해하는 내비게이터(navigator)에 가깝다. 호기심, 직관적 판단, 인간적 통찰을 결합해 사람을 하나로 모으고, 이해관계자의 신뢰를 유지하며, 조직이 앞으로 나아가게 만드는 리더들이다.

“경청이 가장 중요하다고 생각합니다.”

미국 소비자 산업 CEO



01
02
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12



결론

이번 APEC CEO 서베이를 관통하는 핵심 서사는 극명한 대조 속에서 움직이는 리더십의 초상이다. 구조적 불안정성 속의 거대한 성장 잠재력, 지정학적 긴장과 공존하는 전례 없는 통합, 그리고 AI 같은 빠른 불확실성과 지속가능성 같은 장기 과제가 교차하는 시기 속에서 리더들은 항해하고 있다.

이 복합적 환경의 대응책은 일관된 리더십 모델이 아니다. 오히려 APEC CEO들에게는 독특한 역량이 필요하다. 즉, 민첩성(agility), 결단력(decisiveness), 그리고 협력과 경쟁을 동시에 수행하며 전략적 성과를 내는 능력이다.

APEC은 전통적으로 무역을 통한 경제 성장 촉진과 역내 비즈니스 환경 개선에 초점을 맞춰왔다. 이 지역이 가장 효과적으로 기능할 때는, 모두에게 공정한 경쟁의 장을 만들어 세계 시장에서 견고하고 혁신적인 기업이 성장할 수 있는 토대를 제공할 때다.

이 같은 맥락에서 이번 연구는 한 가지 공통점을 지닌 리더 집단을 발견했다. 그들은 혼란(disruption)을 비전 실현의 제약 요인이 아니라, 새로운 질서를 설계하기 위한 원재료(raw material)로 본다. 이는 기존의 확실성이 빠르게 사라지고 경제의 형태가 재정의되는 시기에 특히 부각된다.

APEC CEO들을 돋보이게 하는 또 하나의 특징은 '비전을 제시하는 현실주의자(visionary realist)'라는 이중적 성향이다. 그들은 새로운 성장 경로를 상상하고 설계할 만큼 시야가 넓으면서도, 불확실성 속에서 이를 행동으로 옮길 만큼 현실적이다.

역사는 늘 혼란이 혁신을 이끌어왔다는 사실을 보여준다. 글로벌 요인들이 APEC의 미래를 다시 그려가고 있는 지금, 이 지역의 리더들은 그 기회만큼이나 제약과 리스크 또한 명확히 인식하고 있다.

이 거대한 무대에서 작은 기업도, 거대 기업도, 어떤 국가도 홀로 갈 수는 없다. 리더들은 협력과 경쟁, 이상과 현실 사이의 균형을 새롭게 모색해야 한다. 그 과정에서 상호이익(mutual benefit)을 실현할 수 있을 것이다.

이처럼 협력과 경쟁의 긴장 속에서 피어나는 생산적 에너지, 그리고 가능성과 번영을 향해 열린 APEC 리더들의 태도야말로 이 지역의 미래를 낙관하게 하는 가장 강력한 동인이다.



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10
- 11
- 12



Contacts

Key contacts

- 

David Hill
Asia Pacific CEO,
Deloitte Asia Pacific
davidhill@deloitte.com.au
- 

Benjamin Finzi
Global CEO Program leader,
Deloitte Global
bfinzi@deloitte.com
- 

Stuart Johnston
Asia Pacific Market Activation
leader, Deloitte Asia Pacific
stujohnston@deloitte.com.au

Contributors

- 

Robert Hillard
Asia Pacific Consulting Businesses
leader, Deloitte Asia Pacific
rhillard@deloitte.com.au
- 

Nitin Mittal
Global AI leader,
Deloitte Global
nmittal@deloitte.com
- 

Chris Lewin
AI & Data leader,
Deloitte Asia Pacific
chrislewin@deloitte.com
- 

Prof. Dr. Bernhard Lorentz
Global Climate & Infrastructure
leader, Deloitte Global
blorentz@deloitte.de
- 

Will Symons
Climate & Sustainability leader,
Deloitte Asia Pacific
wsymons@deloitte.com.au
- 

Dr. Pradeep Philip
Lead Partner, Deloitte Access
Economics, Deloitte Australia
pphilip@deloitte.com.au
- 

Julia Stiller
Strategy, Innovation & Public
Policy director, Deloitte Global
jstiller@deloitte.de



서베이 방법론

딜로이트 APEC CEO 서베이 2025는 APEC (아시아태평양경제협력체) 지역 18개 경제권에 속한 1,252명의 기업 리더 의견을 조사한 것으로, 10여 개 이상의 주요 산업을 포함한다. 본 조사는 CEO와 경영진이 중시하는 핵심 이슈에 초점을 맞췄으며, 응답자의 43%는 다국적 기업 및 지역 선도 기업의 CEO 또는 경영진이다.

이번 조사는 2025년 7월에 실시되었으며, 지정학적 환경의 변화, 글로벌 자본시장 변동, 인공지능(AI) 도입 가속화라는 상황 하에 진행되었다. 이러한 배경은 투자 심리, 자본 비용, 공급망 회복력 전망 등 주요 응답에 영향을 미쳤을 가능성이 높다.

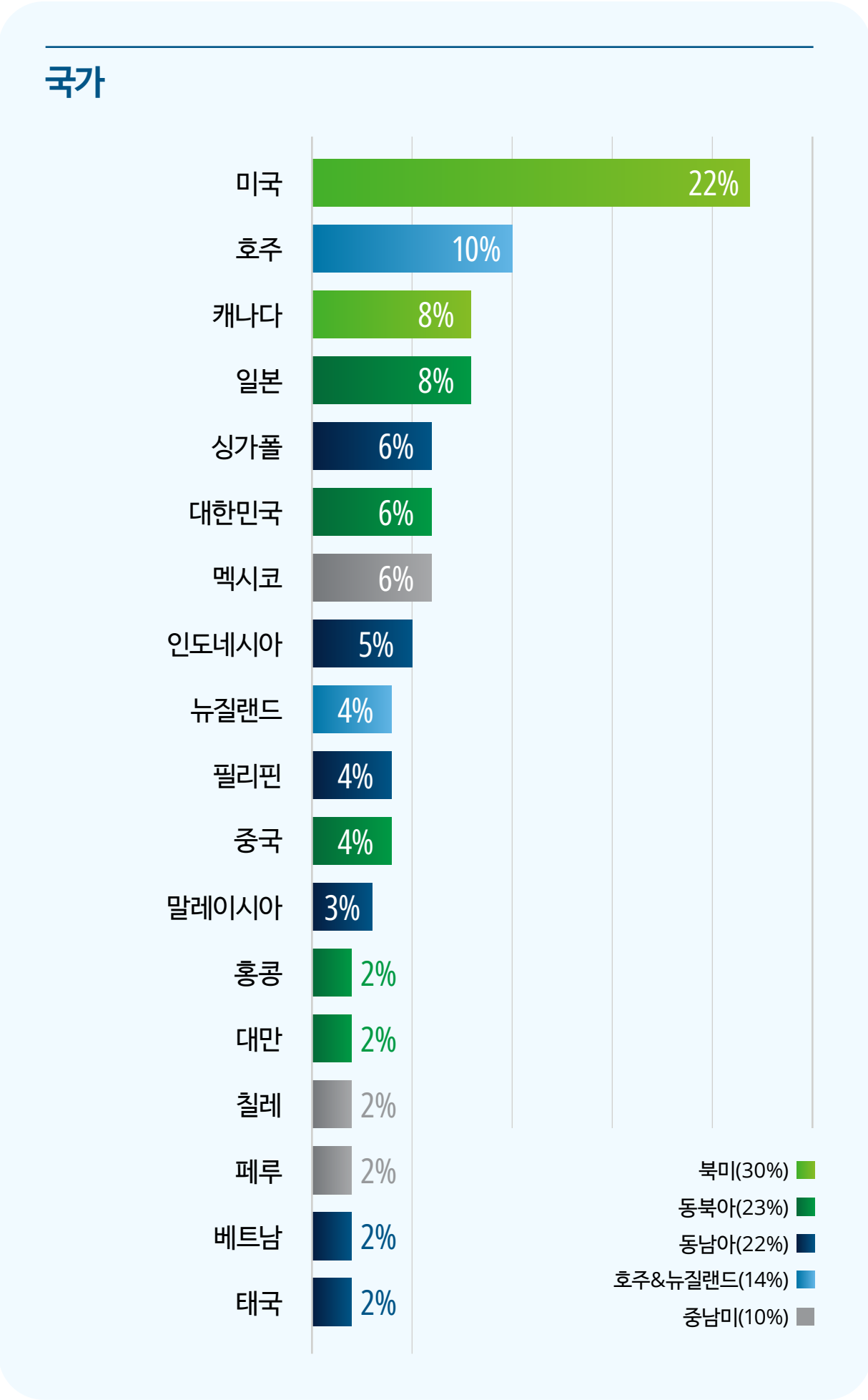
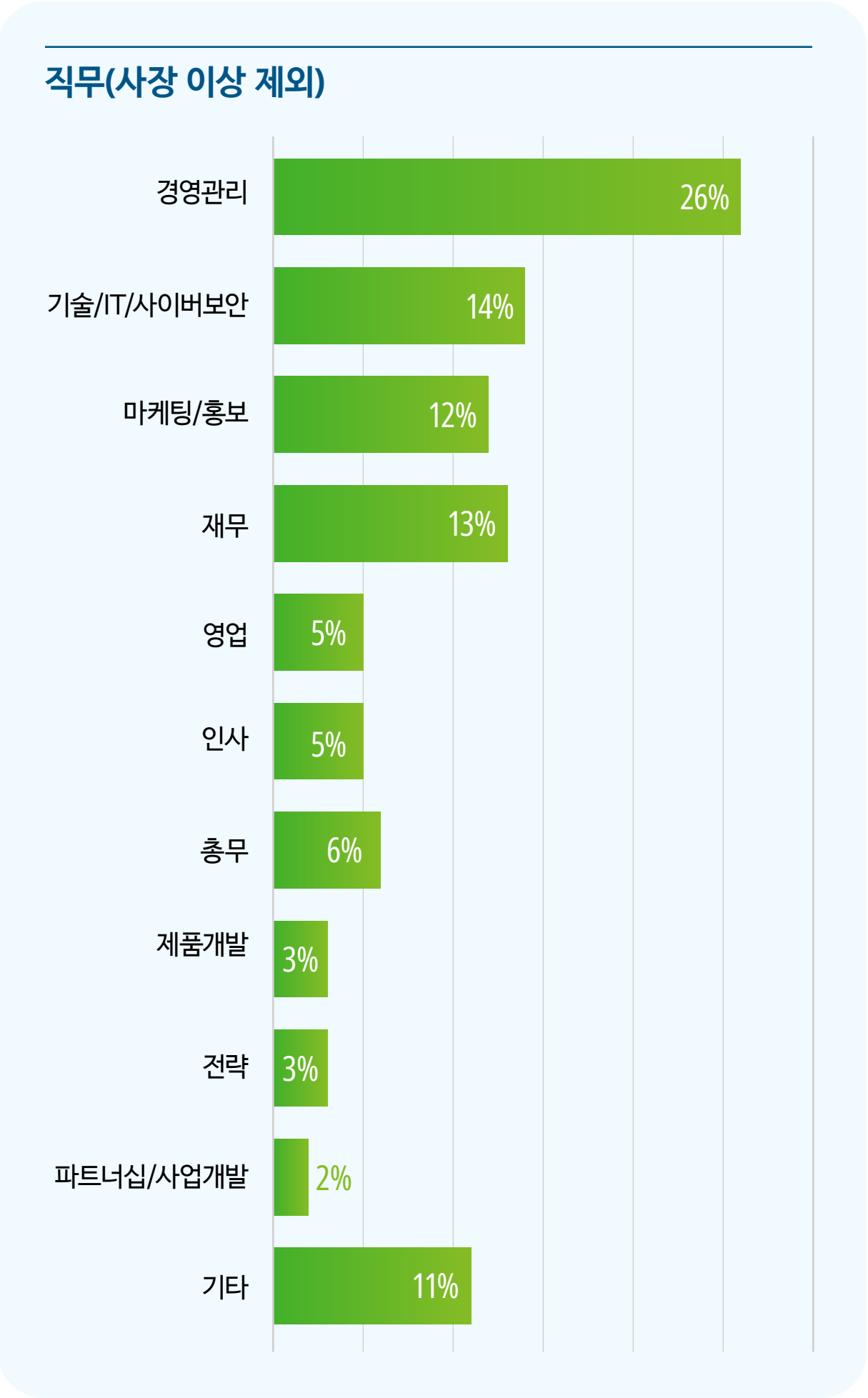
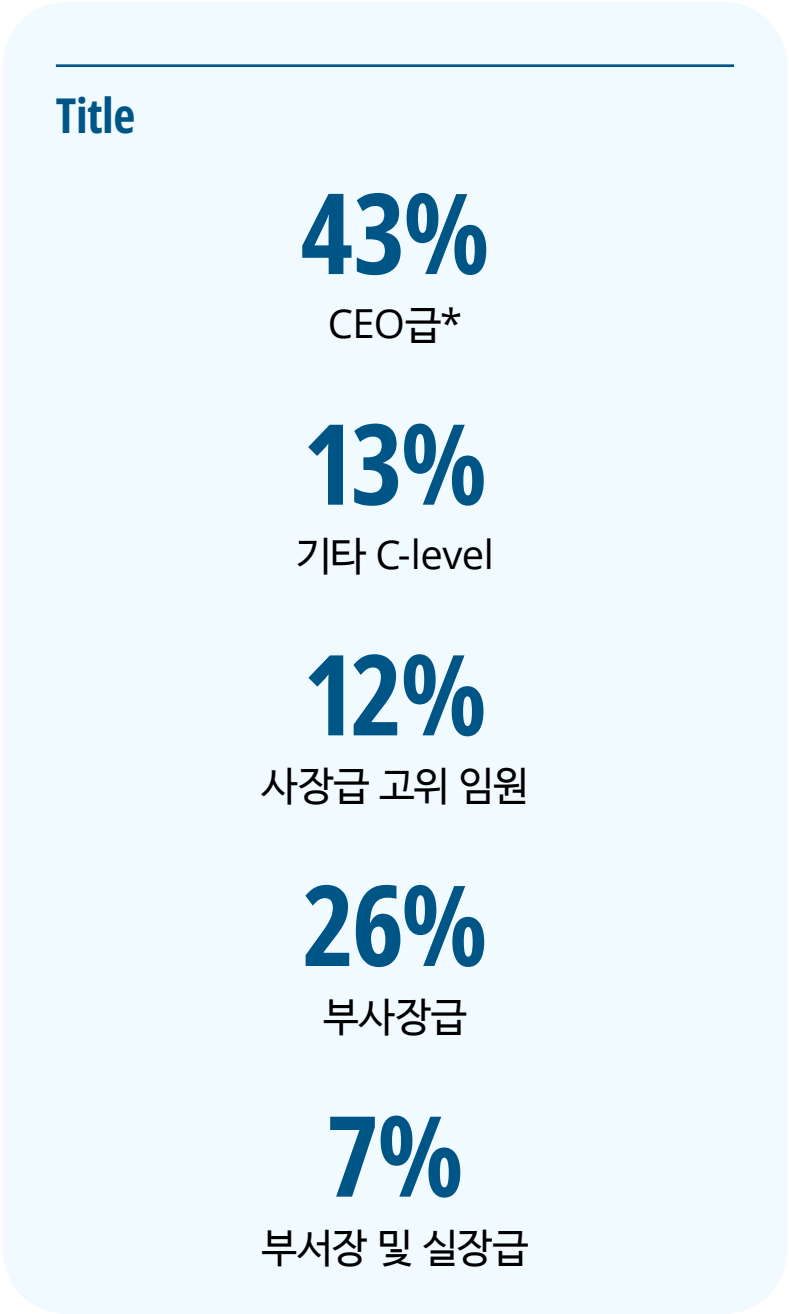
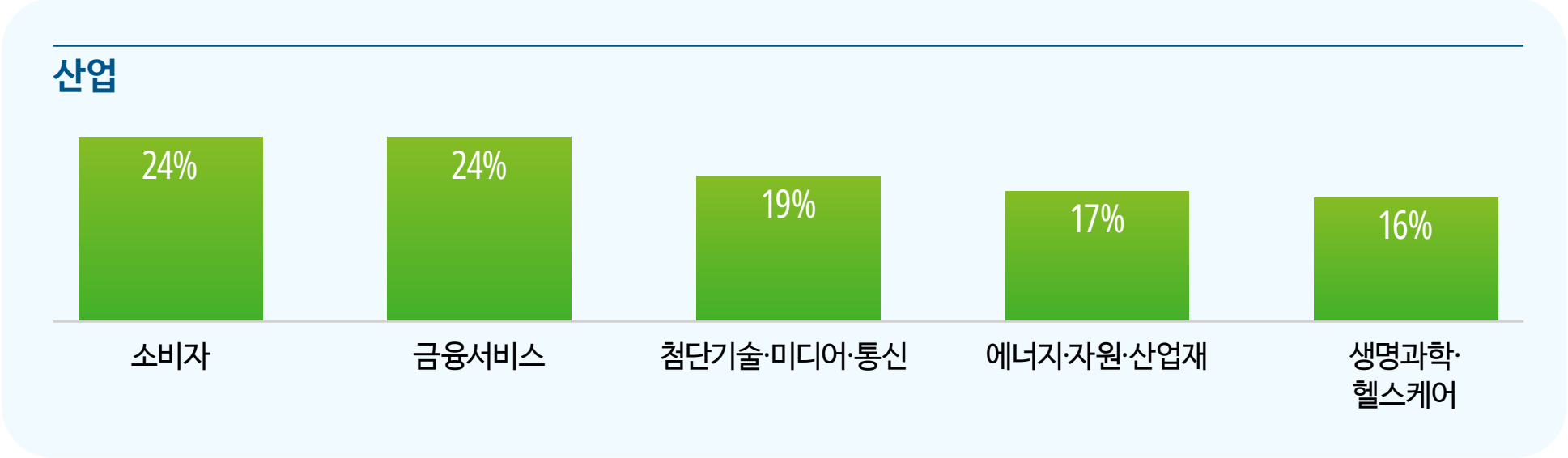
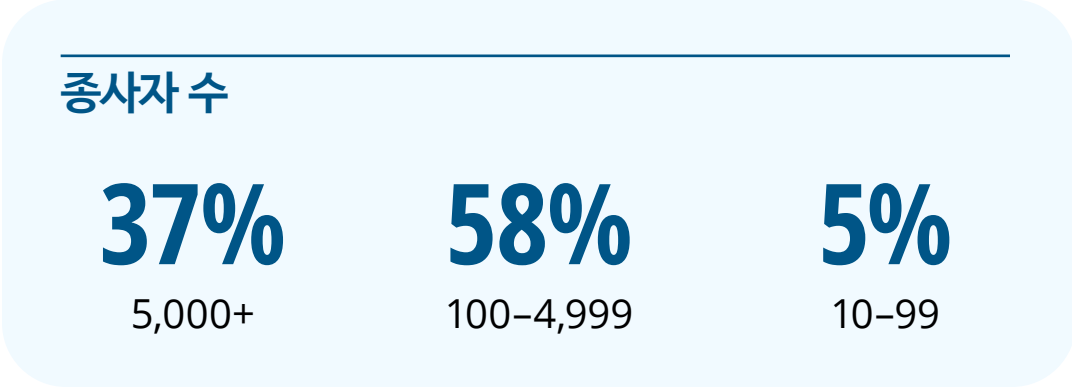
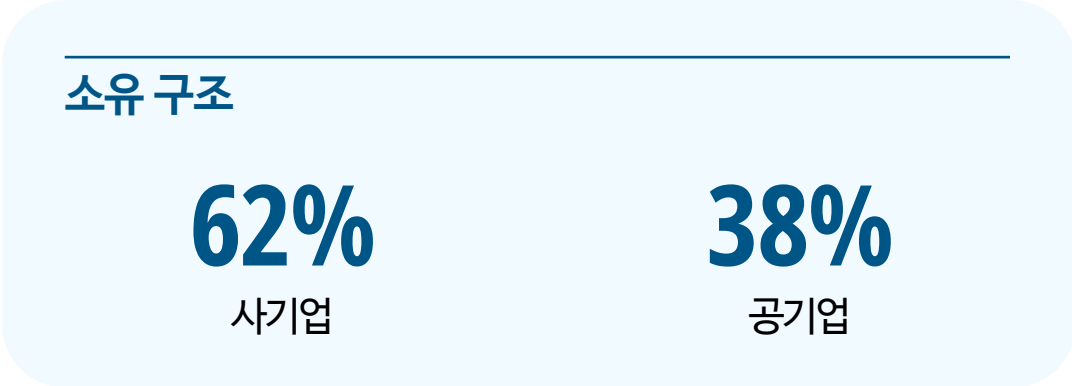
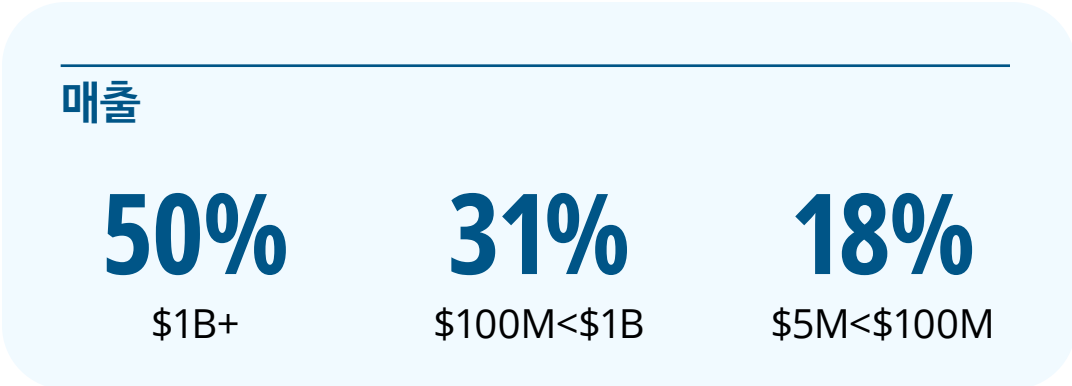
조사는 총 22개 문항으로 구성되어 있으며, 응답자들이 자사·산업·글로벌 경제에 대한 전망, 자본 접근성·지속가능성·지정학적 리스크 등 주요 영역의 기회와 위험 인식, 그리고 특히 AI를 포함한 기술이 미치는 영향을 탐구했다. 또한 리더십 마인드셋과 성장 전략을 분석하여 단기적 회복력과 장기적 혁신 간의 균형을 비교했다.

본 보고서는 전체 조사 결과를 기반으로 지역별·산업별 세부 분석과, 응답이 시사하는 의미에 대한 딜로이트 전문가들의 인사이트를 종합한 것이다.

조사에 참여한 리더들은 APEC 기업 생태계를 대표한다. 글로벌 대기업, 각국 주요 기업, 신흥 산업의 혁신기업까지 포함되어 있으며, 그들의 응답은 불확실성 속에서도 성장을 모색하는 CEO들의 전략적 대응을 입체적으로 보여준다.



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10
- 11
- 12



*Note: CEO-equivalent relates to presidents, managing directors and c-suite in general management roles in geographies where the title is equivalent to CEO



성장전략부문 대표

손재호 Partner
jaehoson@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director
kyungepark@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/kr/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 is a separate and independent legal entity, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Bengaluru, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Mumbai, New Delhi, 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 the unrelated entities, are legally separate and independent entities.

Endnotes

1. Deloitte US CEO program, [CEO Insights](#)
2. APEC Policy Support Unit, APEC in Charts 2024, 2024, p.4
3. Tabby Kinder, [“Absolutely immense’: the companies on the hook for the \\$3tn AI building boom”](#), the Financial Times, 14 August 2025
4. Xinmei Shen, [“China’s AI capital spending to reach up to US\\$98 billion in 2025 amid rivalry with US”](#), South China Morning Post, 25 June 2025
5. John Hagel III, John Seely Brown, and Lang Davison, “The Big Shift: Measuring the forces of change,” Harvard Business Review, July–August 2009
6. Benjamin Finzi, Mark Lipton, and Vincent Firth, “Can CEOs be Un-disruptable: Why Today’s Best Leaders are Flexible, not Steadfast,” Deloitte Insights, October 2017