Deloitte.

Download on the App Store
GET IT ON Google Play

'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

글로벌 CEO들이 말하는 2025년 하반기 경제·산업 전망

– 높아진 불확실성으로 성장보다는 생존과 회복 탄력성에 집중

2025년 6월
Deloitte Insights

The Chief Executive Program

Leader's Message

"예측 불가능한 시대에 살고 있지만, 불확실성을 변화의 기회로 삼아야 합니다."

Deloitte.

한국 딜로이트 그룹

손 재 호 대표

성장전략부문 리더

jaehoson@deloitte.com

2025년 여름 Deloitte와 Fortune이 공동으로 수행한 CEO Survey 결과, 글로벌 CEO들은 2025년 하반기 글로벌 경제와 산업에 대해 낙관으로 일관하지 않고 신중한 태도를 보이고 있습니다. 작년말에 회사 성장에 대해 강한 자신감을 드러냈던 모습과는 대조적입니다.

한치 앞을 내다보기 어려운 글로벌 경제와 무역 환경, 끝날 듯 끝나지 않는 지정학적 분쟁과 갈등 그리고 주요 국가의 정치적 불안이 CEO들의 낙관적 전망을 위축시키는 요인으로 작용한 것입니다. 그럼에도 불구하고 이들은 조직의 성장과 혁신을 위한 노력을 멈추지 않고 있으며, 현재의 불확실성을 리더십을 시험하는 기회이자 변화의 발판으로 삼고 있습니다.

이번 조사에서 CEO들은 현재의 위기에 대응하여 공급망 확장과 다각화, 비용절감 그리고 에이전틱 AI와 같은 첨단 기술 도입 등 혁신적이고 실질적인 전략을 추진하고 있습니다. 동시에 이들은 내부 결속과 신뢰를 강화하고, 고객과의 관계를 공고히 하며, 각 부서 및 이사회와의 협업을 확대하는 등 이해 관계자들과의 소통과 협력에 집중함으로써 조직의 회복 탄력성과 경쟁력을 높이고자 하고 있습니다.

CEO들이 가장 중요하게 여기는 리더십 자질로는 적응력, 민첩성, 회복탄력성 그리고 공감적 리더십 입니다. 불확실성과 변화가 지속되는 시대에 신속하게 방향을 바꾸고, 변화를 받아들이며, 조직 내에 지속적인 학습과 혁신의 문화를 조성하는 것이 CEO의 역할이고, 경쟁력 회복의 핵심이라고 믿고 있습니다.

이번 보고서를 통해 기업 리더들이 직면한 주요 이슈와 그에 대한 전략적 대응 방안을 모색할 수 있기를 기대합니다. 기회와 도전이 공존하는 환경 속에서, 딜로이트는 기업의 비전과 효과적인 대응책을 제시할 것입니다.

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

2025년 Deloitte/Fortune CEO 서베이 요약

글로벌 CEO들이 올해 초 제시했던 낙관 전망은 현재 직면하고 있는 글로벌 경제와 사업 환경의 불확실성 심화로 위축되었지만 ('24년 84% →'25년 60%), 생성형 AI 기술의 잠재력과 에이전틱 AI 도입의 중요성은 여전히 강조되고 있습니다.

현재 직면한 불확실성 요인

- 사업 환경에 가장 큰 우려 요소로 지정학적 위기를 선정
- 금융시장의 변동성을 우려하는 비율이 급격히 증가 (무역 및 관세 정책의 불확실성에서 기인)

72% 지정학적 불안정

40% 금융시장의 변동성
2024년 6월 30%에서 40%로 상승

28%
- 글로벌 규제 변화 대응
- 금융/시장에서 기인한 리스크 대응

25% 공급망 붕괴

자사 성장 전망

2024년말 CEO 84% 낙관전망

60%

의 CEO만이 향후 12개월 동안 자사 성장에 대해 매우 낙관적 또는 낙관적일 것이라고 전망

글로벌 CEO들이 현재 직면한 가장 큰 도전 과제

- 지정학적 불안정 지속
- 인플레이션
- 금융시장의 변동성
- 글로벌 규제 대응
- 공급망 붕괴

AI 도입 대비

60% 의 CEO들은 에이전틱 AI의 잠재력을 탐색하고 있거나 초기 구현 단계에 진입

62% 생성형 AI에 대한 기대 충족

생성형 AI 도입 분야

- 신규 콘텐츠 생성
- 커뮤니케이션 및 마케팅 캠페인 실행
- 데이터 분석 및 리서치
- 인사이트 도출
- 내부 프로세스 혁신
- 임직원 AI 학습

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

조사 개요

이번 조사는 21개 이상의 산업을 대표하는 111명의 CEO들이 참여했으며, 1) 글로벌 경제, 산업 및 자사 성장 전망, 2) 경제 불확실성과 위협요인, 3) CEO들의 AI 도입 및 활용 4) CEO들의 핵심 역량과 역할 변화에 대해서 심층 인터뷰와 설문을 진행했습니다.

조사 방법론

조사 대상
- 글로벌 기업 CEO 총 111명
- 약 21개 이상의 업종에서 사업 영위

조사 기간
- 2025년 4월 1일~11일 (10일간)
- 설문 및 심층 인터뷰

전망 범위
- 향후 12개월 내 글로벌 경제와 자사 성장 전망

Main Topic

글로벌 시장 전망
- 글로벌 경제
- 소속 산업 및 자사 성장 전망

생성형 AI 도입
- 자사의 비즈니스에 채택/구축 의향
- 에이전틱 AI 도입 단계

사업 추진 시 우선 고려 사항
- 지정학적 불확실성
- 금융시장 변동 및 인플레이션
- 공급망 붕괴

주요 조사 결과 – 2025년 하반기 전망

자사와 소속 산업 성장에 대한 낙관적 전망 위축
- CEO 60%가 자사 성과에 대해 낙관적이거나 매우 낙관적으로 전망 ('24년 연말 84% → '25년 60% 하락)
- CEO들이 불확실성 해소와 성장 관리와 같은 전략적 비즈니스 이슈를 가장 큰 도전 과제로 인식

지정학적 불안정성 가장 큰 우려요인으로 다시 선정
- CEO들은 3분기 연속 지정학적 불안정('24년 60% →'25년 72%)을 가장 우려하는 요인으로 선정
- 금융시장 불안과 공급망 붕괴가 5대 경영 리스크에 포함

생성형 AI는 기대 이상의 가치를 제공했으나, 에이전틱 AI(agentic AI)는 탐색 및 초기 도입 단계
- 62%의 CEO들은 생성형 AI(Gen.AI)가 자사의 성장에 기대 이상의 가치를 제공했다고 평가
- 89%의 CEO들은 자사 조직이 에이전틱 AI(agentic AI)를 탐색하거나 도입 중

내부 결속과 신뢰 기반의 리더십에 집중
- 조직 내부의 결속력과 외부 신뢰 구축에 중점을 두고, 외부보다는 내부 안정(55%)을 더 중요시
- 이사회(26%), 주주(20%), 규제기관(23%) 과의 커뮤니케이션 증가

71%
CEO들은 공급망 확장 및 다각화와 운영 현지화 등으로 공급망 재설계를 계획 중

53%
제품/서비스 가격 인상보다 내부 비용 절감에 집중

62%
의 CEO들은 투자 우선 순위를 재조정하며 전략적 투자에 집중

89%
의 CEO들은 에이전틱 AI(agentic AI)를 탐색하거나 도입 계획 중

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

Table of Contents

글로벌 경제, 산업 및 자사 성장 전망 (Economic Outlook)

글로벌 경제 불확실성과 위협요인 (Economic Uncertainty & Disruptors)

- CEO들이 직면하고 있는 도전과제
- CEO들이 인식하는 위협 요인
- CEO들이 위기 대응 방향

CEO들의 AI 도입 및 활용 (Artificial Intelligence)

- AI 에이전트 탐색 및 도입

CEO들의 핵심 역량과 역할 변화

딜로이트가 제안하는 CEO를 위한 결정적 우위 확보 방안

Copyright © 2025 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Jason Girzadas, CEO, Deloitte US

"최근 미국을 비롯한 주요 국가들의 대외 무역 정책 변화로 글로벌 경제의 불확실성이 커지면서, 올해 초 CEO들의 낙관적인 전망이 크게 위축되고 있습니다.

불확실성이 심화되는 환경에서 리더들의 미래를 내다보는 유연하고 혁신적인 사고가 그 어느 때보다 중요해지고 있습니다.

변화를 수용하고 혁신을 주도할 때, 현재의 위기를 지속 가능한 성장의 기회로 전환시킬 수 있을 것입니다."

글로벌 경제, 산업 및 자사 성장 전망 (Economic Outlook)

글로벌 경제의 불확실성이 커지면서, 전 세계 CEO들 사이에서는 세계 경제 전반과 산업, 그리고 자사의 성장에 대한 비관적인 전망이 심화되고 있습니다.

대다수의 CEO들은 글로벌 경제에 대해 매우 비관적인 시각을 갖고 있으며, 이는 2024년 가을(18%)에 조사한 결과 비해 크게 증가한 수치입니다.

CEO들의 소속 영위 산업과 자사에 대한 낙관적인 전망 또한 2024년 가을 대비 크게 하락했으며, 산업에 대한 낙관론은 61%에서 32%로, 자사 성장에 대한 기대는 84%에서 60%로 급감했습니다.

글로벌 경제와 무역 환경의 변화, 지정학적 갈등의 지속, 주요국들의 정치적 불확실성 등은 오늘날 대다수 CEO들이 직면한 가장 큰 도전과제로 꼽히고 있으며, CEO들의 낙관적 전망을 위축시키게 하는 핵심적인 원인으로 작용하고 있습니다.

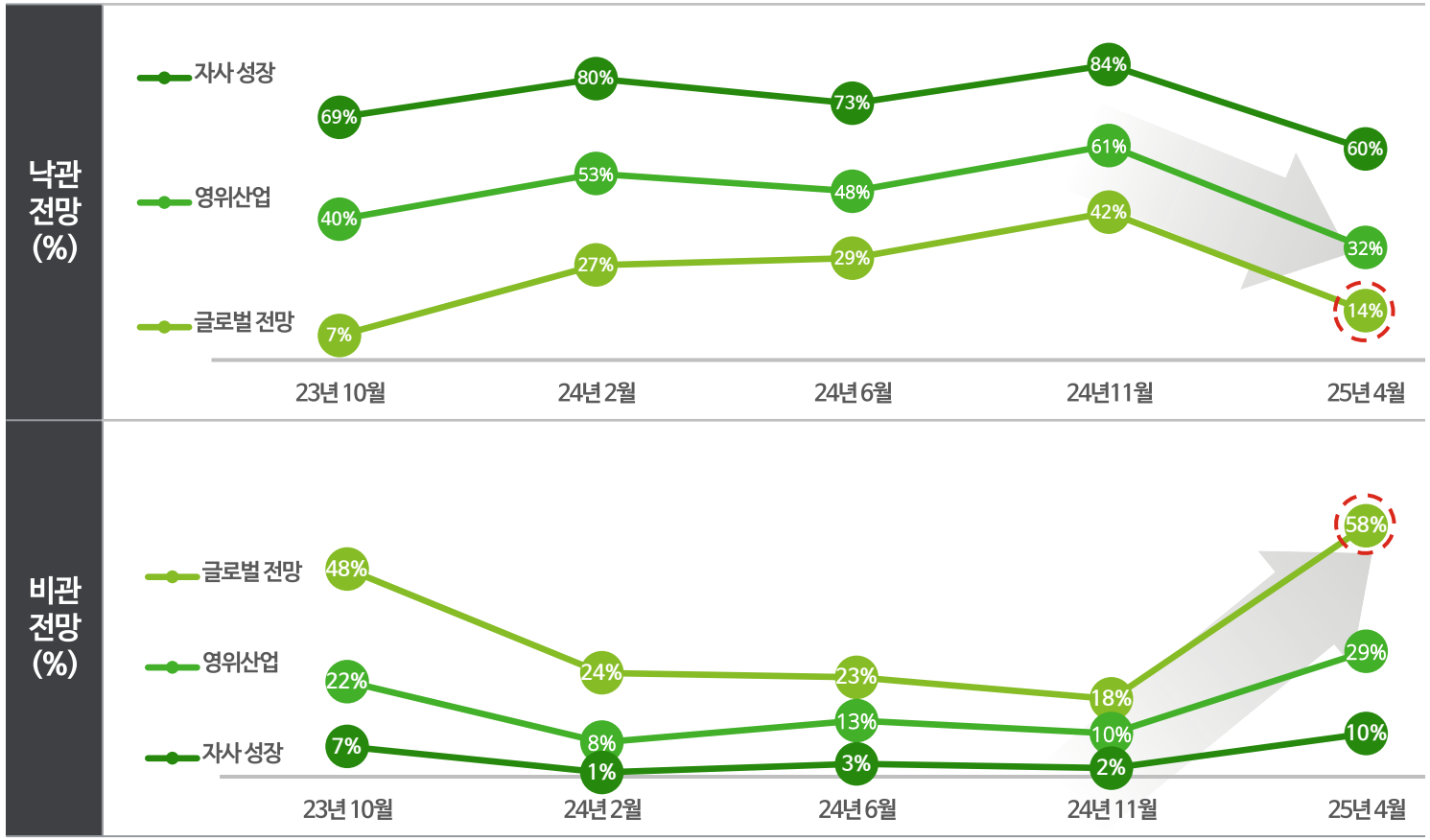
조사에 참여한 한 CEO는 "오늘날 제가 직면한 가장 큰 도전은 글로벌 경제 환경에서 비롯되는 불확실성, 그리고 이를 극복하기 위한 지속적인 계획 수립입니다" 라고 밝히며, 경영진으로서 현재의 불확실성에 효과적으로 대응할 수 있는 전략적 방안 마련에 대한 깊은 고민을 내비쳤습니다.

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

글로벌 경제, 산업 및 자사 성장 전망

트럼프 행정부의 관세 정책은 글로벌 경제의 불안정을 심화시키며, 산업 전반의 수익성을 악화시켰고, 기업들은 투자를 축소하고 리스크 회피 경영을 강화하면서 성장에 대한 기대감도 약화되고 있습니다.

향후 12개월 동안 귀하는 글로벌 경제, 영위 산업 및 자사 성장에 대해 어떻게 전망하고 있습니까?



참고: 반올림으로 백분율이 100% 가 아닐 수 있음

글로벌 CEO들의 주요 전망

글로벌 경제 산업 전반의 낙관론 하락

글로벌 경제의 성장 위축	• 미국의 관세 인상 정책 → 각국 보복 관세 유발 및 글로벌 무역 환경의 불확실성 가중 • 관세 리스크는 환율 변동성 및 금융 시장 불안정성 가중 → 경제심리 및 투자 위축
영위 산업의 수익성 약화	• 고율 관세로 산업 전반의 수익성 악화 및 수요 위축 • (제조·자동차·철강) 수출기업의 비용 부담과 수익성 악화유발 • (소비재 및 유통업) 원가상승 및 소비자 가격 인상 수요 위축 현실화
자사의 투자 축소 및 리스크 회피	• 자본시장의 불안정성과 정책 리스크 증가 → 미래 성장을 위한 투자 지연/보류 • 물류 비용 상승으로 물류 재편 필요성 증가

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

경제 불확실성과 위협요인
(Economic Uncertainty & Disruptors)

글로벌 경제 및 무역 정책의 불확실성이 심화되는 가운데, CEO들은 현재의 위협 요인에 민첩하고 유연하게 대응하는 한편, 앞으로 더욱 예측하기 어려운 경영 환경에 대비한 선제적 전략을 마련하고 있습니다.

이번 조사에서 '공급망 붕괴 이슈가 CEO들이 인식하는 5대 주요 위협 요인에 포함되었는데, 이는 앞으로의 변화를 예고하는 신호로 읽힙니다.

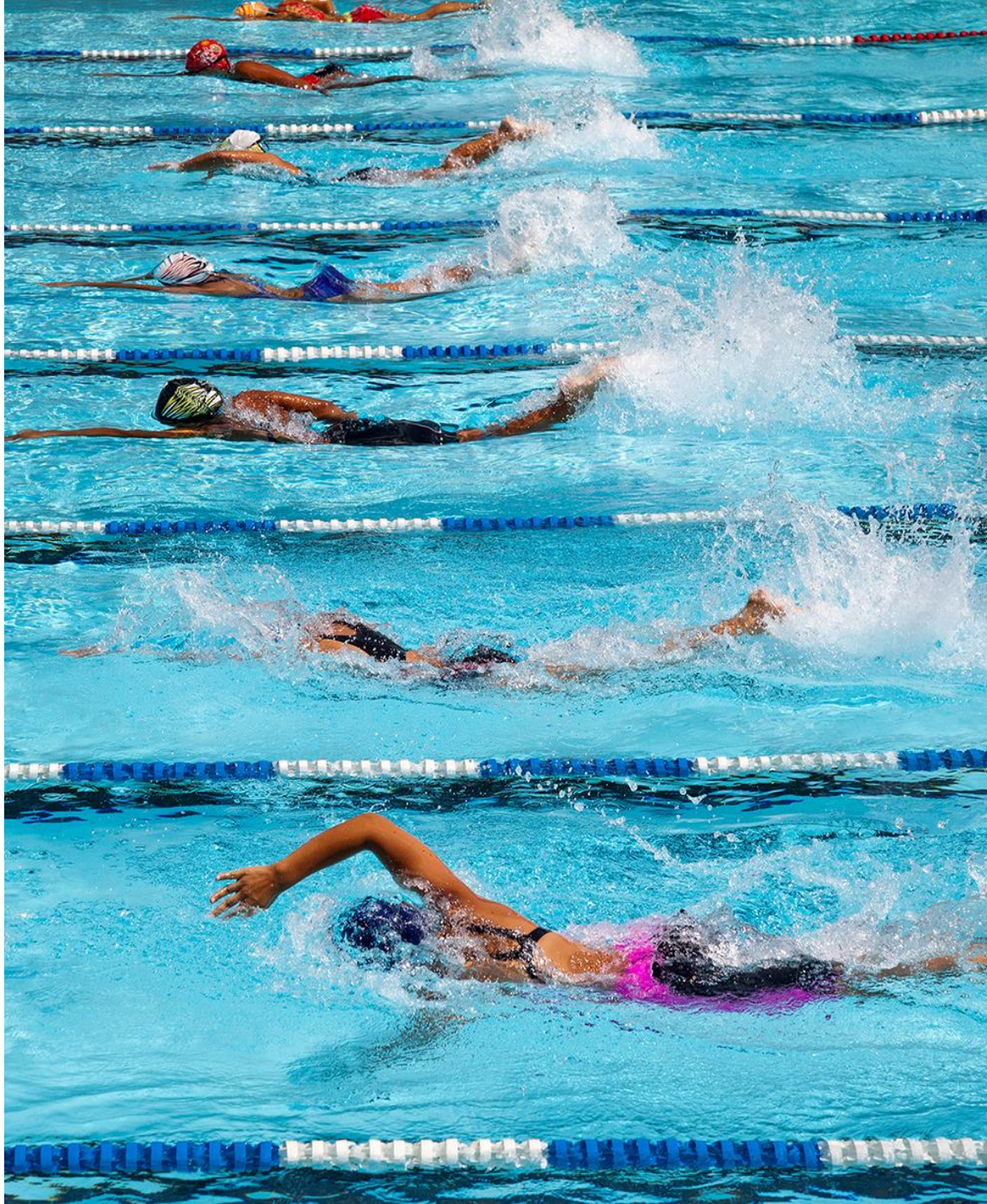
실제로 조사에 참여한 CEO의 61%는 위험을 완화하기 위해 공급망을 확장하고 다변화할 계획이라고 응답하였으며, 동시에 10%는 생산과 운영의 현지화를 추진하며, 공급망 전반을 재설계할 계획이라고 밝혔습니다.

CEO들은 조직의 비용 관리 세심하게 점검하며, 불확실하고 변화하는 경영 환경 속에서 유연한 리더십을 발휘하는 모습을 보이고 있습니다. 조사에 참여한 CEO 중 약 40%는 비용 절감 조치를 시행할 계획이며, 11%는 단기적인 비용 증가를 감수할 의향이 있다고 답했습니다. 한편, 소비자 물가 상승이 예상됨에도 불구하고, 가격 인상을 계획한다고 밝힌 CEO는 28%에 불과했습니다.

신규 투자에 있어서도 CEO들은 보수적인 태도를 보이고 있으며, 전반적인 경제 상황을 감안할 때 23%의 CEO는 향후 3~6개월간 신규 투자 계획을 잠정적으로 보류할 계획이라고 밝혔습니다.

현재 글로벌 경제 상황과 무역 정책 변화를 견디며 미래를 준비하는 CEO들에게는 가장 필요한 것은 리스크 관리와 과감한 혁신을 동시에 추구하는 '양손잡이형 리더십(Ambidextrous Leadership)'입니다. 이는 적응력과 회복력을 동시에 겸비한 리더십으로 단기적 성과와 장기적 목표 실현 사이의 균형을 유지하는 동시에, 조직의 유연성과 직원 복지, 공급망 재편 등 사업 전반의 주요 이슈를 효과적으로 해결할 수 있는 핵심 역량으로 부각되고 있습니다.

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC



CEO들이 직면하고 있는 도전과제 및 위협요인 (1/2)

생성형 AI, 관세와 무역 환경, 인재 문제 등 다각적 변화와 지정학적 불확실성이 동시다발적으로 발생함에 따라, CEO들은 불확실성 속에서도 신념과 활력을 유지하며, 직원 복지와 서비스 가격 책정 등 새로운 도전에 적극적으로 대처해야 합니다.

현재 CEO 로서 내가 직면하고 있는 도전과제는 무엇입니까 ?

생성형 AI의 확산, 관세 부과에 따른 무역 환경의 변화, 인재 부족 등 여러 **근본적인 변화가 동시다발적으로 발생**하고 있습니다.

지정학적 불확실성에서 비롯된 직·간접적인 영향이 주요한 경영 리스크로 부각되고 있습니다.

불확실성과 혼란의 흐름 속에서도 조직에 대한 자신감과 신념을 꾸준히 유지하는 **리더십이** 무엇보다 중요합니다

직원들이 업무 몰입도를 유지하고 외부 요인으로 인한 혼란을 최소화하며, **구성원의 복지를** 지속적으로 관리하는 것이 중요한 리더십 과제로 부상하고 있습니다.

기술 혁신과 전환의 기회에 대한 기대와 활력을 불어넣으면서도, 심화되는 불확실성과 급격한 변화 속에서 **능동적으로 대응**해야 합니다.

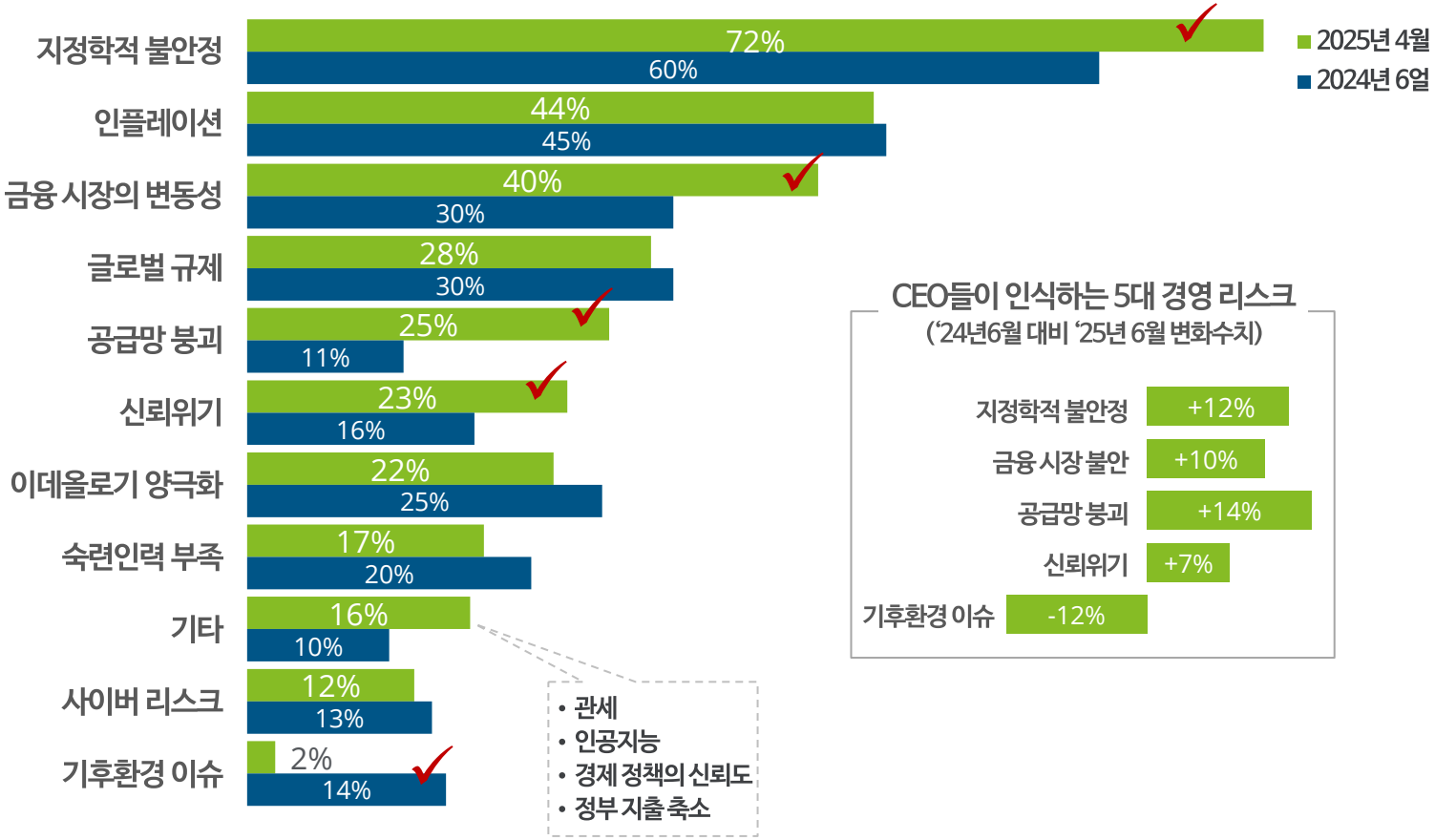
국내외 경영 환경이 불확실해진 가운데, **서비스 가격 인하와 인상 시점을 결정**하는 일이 그 어느 때보다 어려워 지고 있습니다.

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

CEO들이 직면하고 있는 도전과제 및 위협요인 (2/2)

글로벌 CEO들은 자사 사업에 위협이 되는 주요 외부 요인으로 지정학적 불안정성, 금융 시장의 변동성, 그리고 공급망 붕괴 등을 꼽고 있으며, 기후환경 이슈에 대한 우려는 상대적으로 크게 감소한 것으로 나타났습니다.

향후 12개월 동안 귀하가 예상하는 비즈니스 전략에 영향을 미치거나 방해할 외부 위협요인들은 무엇입니까?



글로벌 CEO들의 직면 과제 및 대응 방향

지정학적 갈등과 금융시장의 변동성과 공급망 붕괴 등의 이슈 대응이 최우선 과제

지정학적 갈등 지속/장기화	• 지정학적 리스크의 모니터링 체계 구축 → 외교·무역 이슈에 따른 선제적 전략 조정 • 법무·세무·운영팀의 협업 체계 강화 등 규제 대응 역량 확보
금융시장 변동성	• 현금 흐름 안정성 확보 및 단기 금융비용 변동에 대비한 자산 구조 조정 • 비용 관리 및 전략적 투자 집행
공급망 붕괴	• 공급망 다각화 및 프렌즈쇼링/니어쇼링 • AI 기반의 실시간 수요·재고·물류 모니터링 시스템 도입으로 End-to-End 공급망 가시성 확보

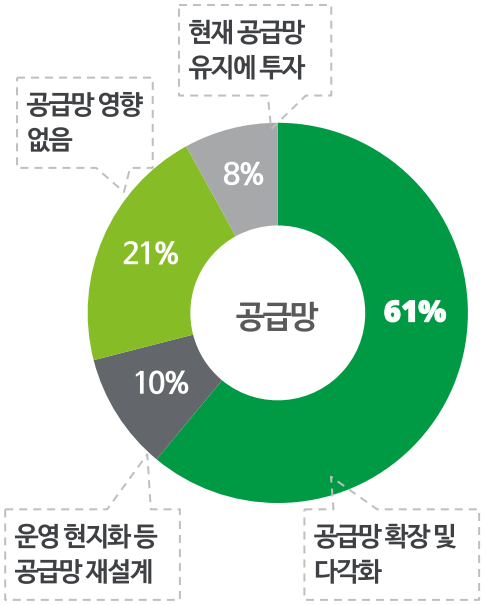
© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

CEO들이 위기 대응 방향

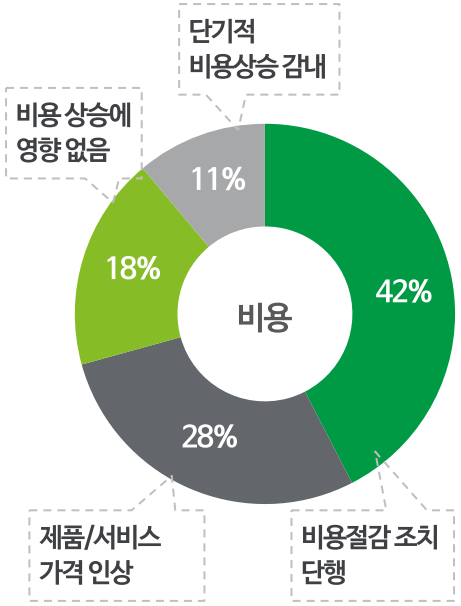
CEO들은 공급망 붕괴와 비용상승 위험에 대해 적극적으로 대응하며, 공급망 다변화와 현지화, 비용 절감 및 보수적인 투자 등의 전략을 병행하며, 경영 효율성 극대화를 위해 노력하고 있습니다.

글로벌 경제 및 무역 환경의 불확실성이 지속되고 있는 상황에서, 귀사는 향후 12개월간 어떤 대응 전략을 실행할 계획이신가요?

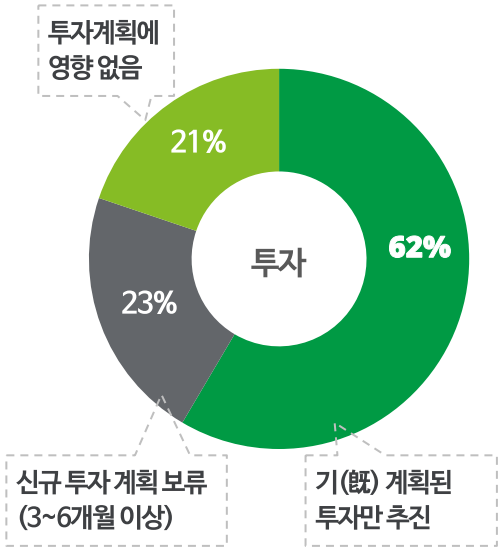
공급망 붕괴 대응



비용 관리



투자 전략



글로벌 CEO들의 직면 과제 및 대응 방향

공급망 재편 전략	• 실시간 모니터링, 예측 분석, 재고·물류 최적화 등 공급망의 가시성 증대 추진 • '프렌즈쇼링(Friendshoring)' 등 지정학적 동맹국가로 공급망을 재조정 추진
비용 상승 분 흡수	• 제품/서비스 가격 인상보다 내부 비용 절감에 집중 • 단기적인 비용 절감(e.g. 인력재배치, 감축)및 현금 흐름 중심의 비용구조 재조정
신규 투자의 보수적 접근	• 투자 완전히 중단하지 않고, 우선 순위를 재조정하며 전략적 투자에 집중 • 예상치 못한 비용 상승이나 수요 둔화에 대비한 리스크 완충 전략 실행

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

CEO들의 AI 도입 및 활용 (Artificial Intelligence)

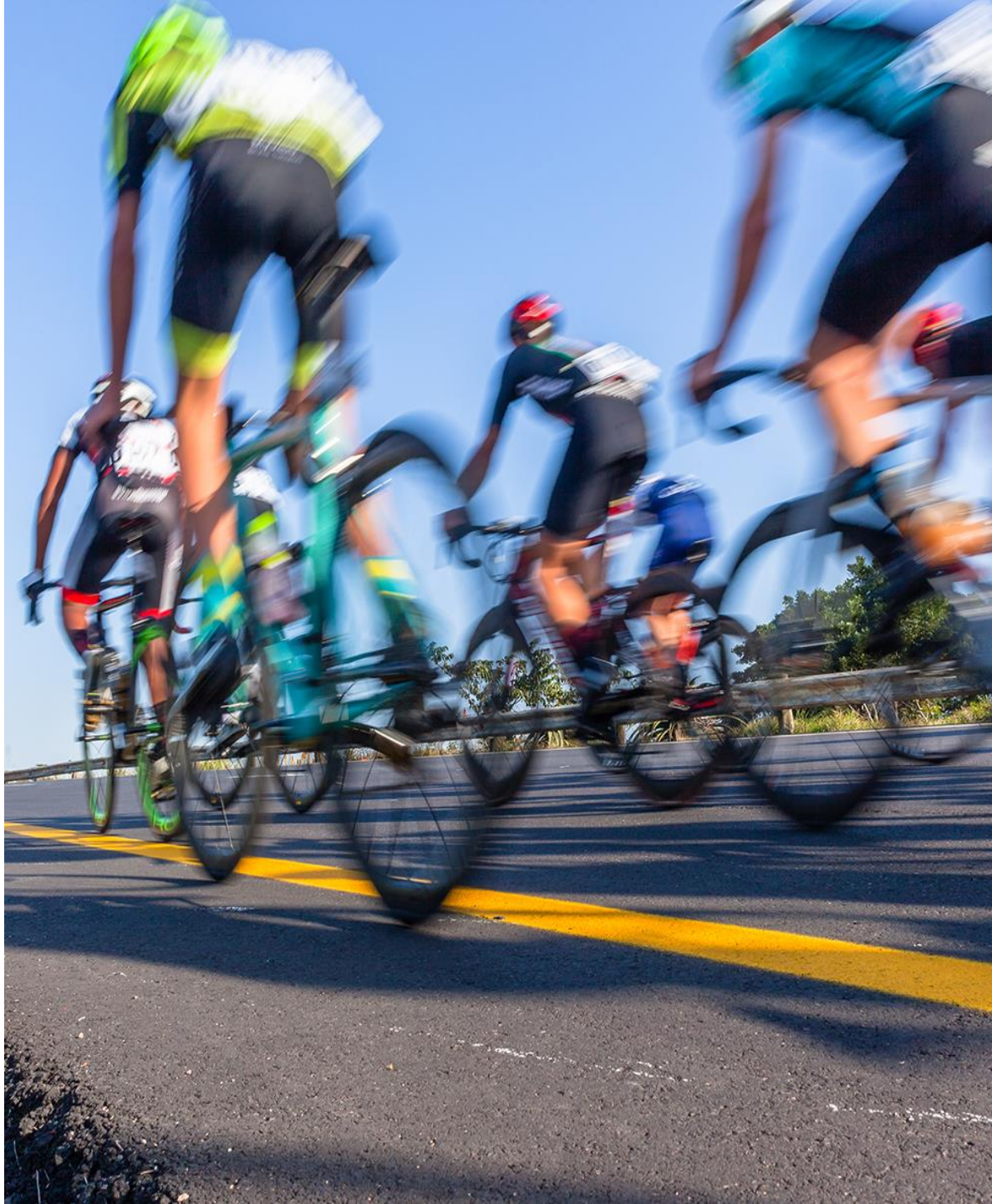
인공지능은 현재와 미래에 걸쳐 CEO들의 전략 추진에 있어 핵심적인 역할을 수행할 것입니다.

생성형 AI(GenAI)가 자사의 성장에 기대 이상의 가치를 제공했다고 평가한 CEO는 62%로 과반을 크게 웃돌았으며, 89%의 CEO들은 자사 조직이 에이전틱 AI(agentic AI)를 탐색하거나 도입 중이라고 응답했습니다. 고무적인 것은 이들 중 11%가 연말까지 최소 하나의 비즈니스 기능에 에이전틱 AI를 완전히 구현할 것으로 기대하고 있다는 점이다. 이제 생성형 AI가 단순한 기술 유행을 넘어, 실제 비즈니스 성과 창출에 기여하고 있고, CEO들이 체감하고 있다 것을 보여주는 수치입니다. 또한 이들의 11%가 연내 에이전틱 AI의 실질적 구현을 기대한다는 점은 AI 가 실험적 단계를 넘어 실제 비즈니스 프로세스에 본격적으로 내재화되고 있음을 시사합니다.

CEO들은 AI가 자사와 산업 전반에 어떤 가치를 창출할 수 있는지, 그리고 빠르게 진화하는 첨단 기술들을 어떻게 효과적으로 활용할 수 있을지 면밀히 주시하고 있습니다. 동시에 글로벌 불확실성 속에서 AI를 활용한 혁신과 전략적 대응에 대한 고민도 더욱 깊어지고 있습니다.

CEO들은 기술 발전과 전환 그리고 새로운 기회가 생겨나고 있는 불확실한 시대에 조직에 새로운 기대와 활력을 불어 넣어야 합니다.

예측 불가능한 경영 환경일수록 유연한 리더십과 전략적 의사결정이 요구되며, 이 과정에서 AI는 효과적 도구이자, 핵심적인 역할을 수행하게 될 것입니다.

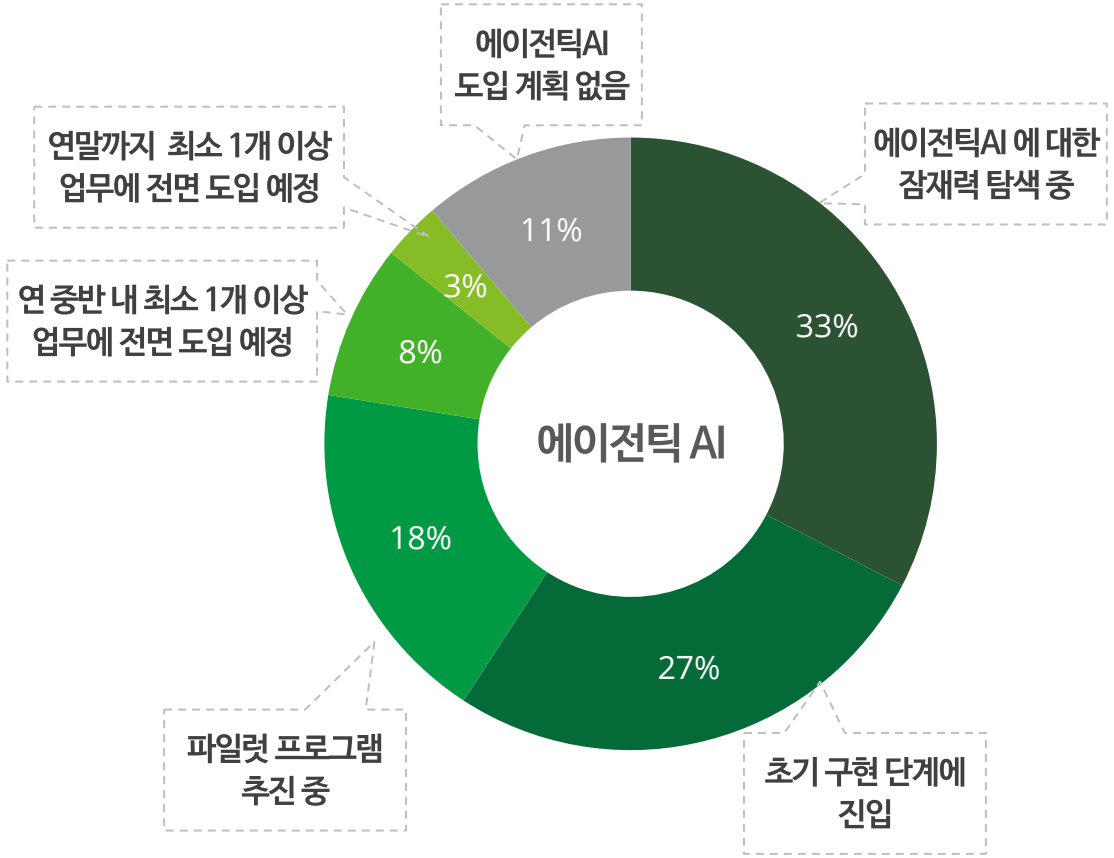


© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

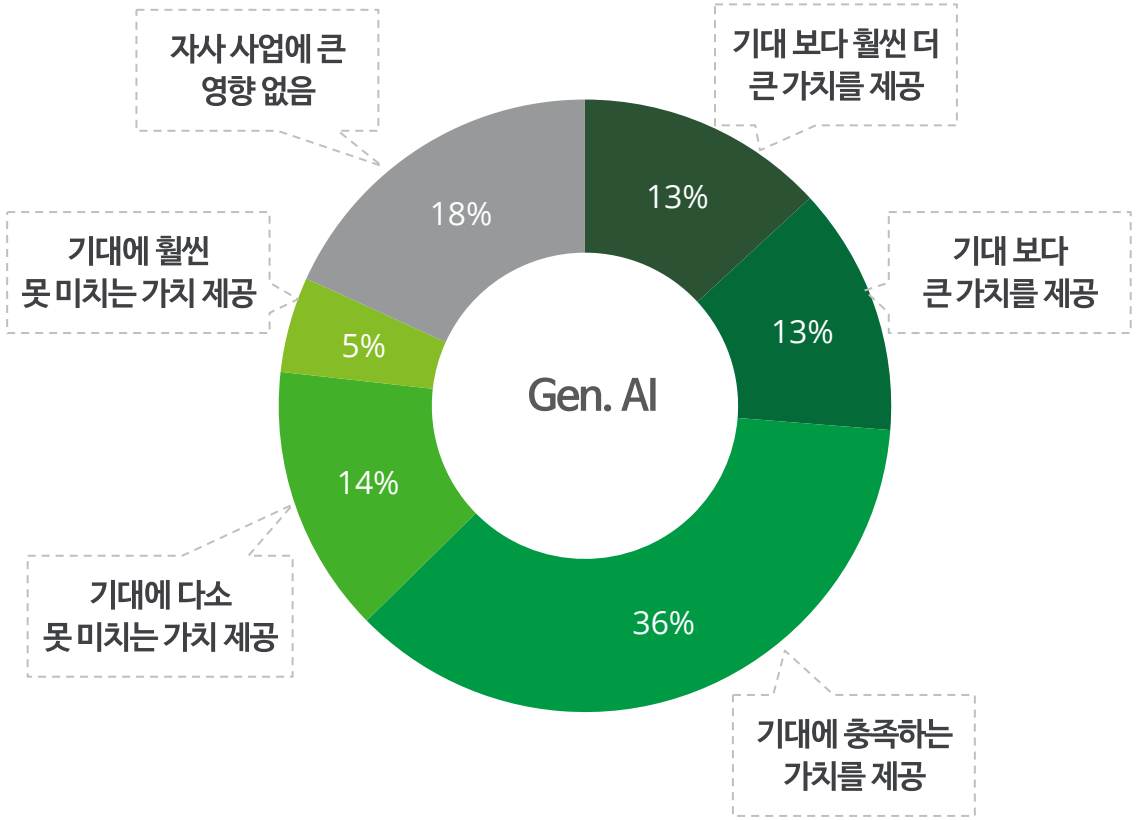
에이전트 AI 탐색 및 도입

CEO의 89%는 에이전틱 AI(agentic AI)를 탐색하거나 도입하고 있다고 밝혔으며, 62%의 CEO는 생성형 AI(GenAI)가 초기 기대를 충족하거나 그 이상의 효과를 거두고 있다고 평가했습니다.

귀사는 현재 에이전틱 AI 구현에 있어 어느 단계 입니까?



현재 생성형 AI 가 귀사에 미치는 영향은 초기 기대와 비교해 어떤 차이가 있습니까?



© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

CEO들의 핵심 역량과 역할 변화

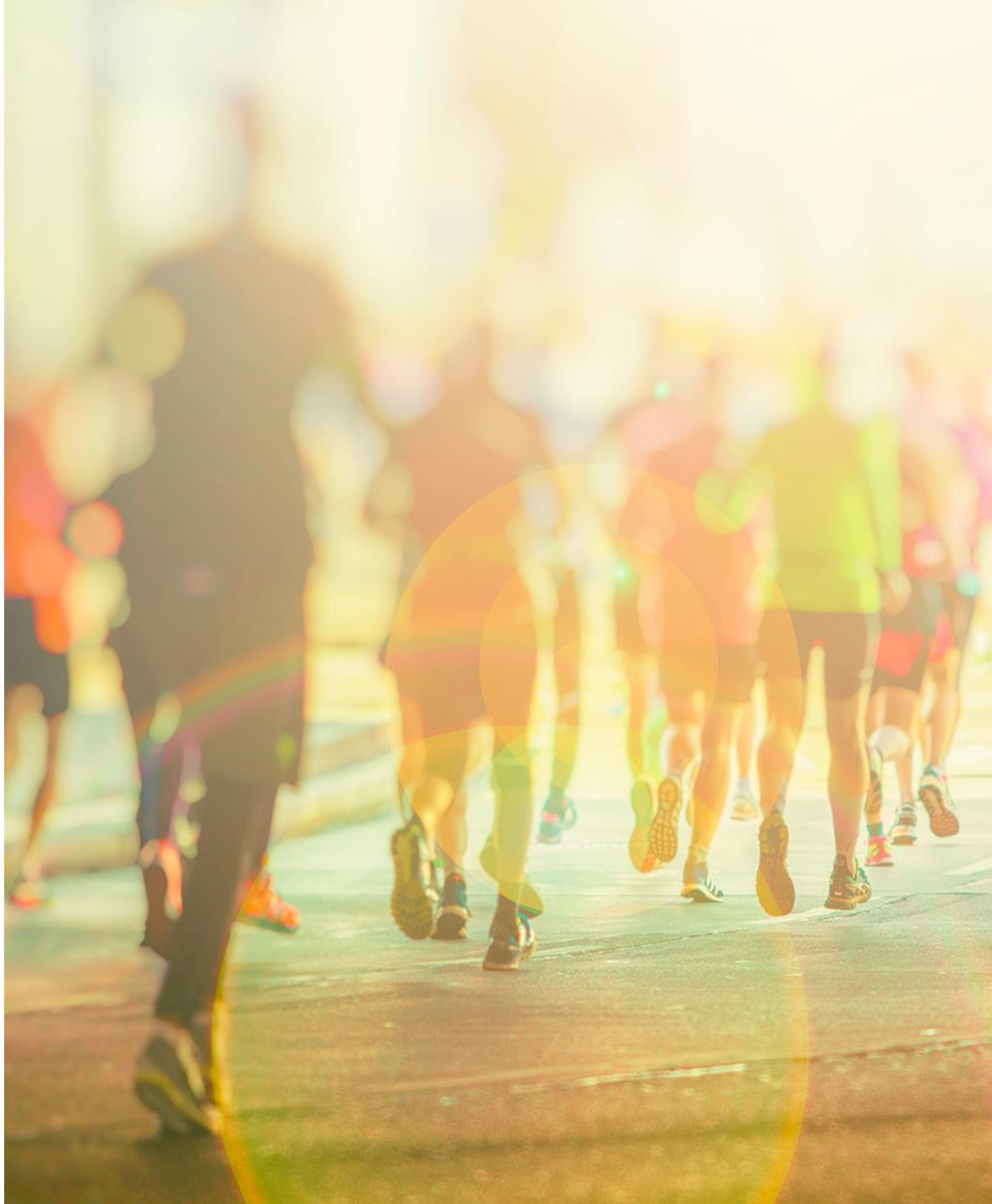
CEO들은 리더십의 가장 큰 도전이 불확실성에 있다고 밝히며, 적응력(Adaptability), 민첩성(Agility), 유연성(Flexibility)을 최상위 리더십 자질로 꼽았습니다.

CEO들은 리더로서 회복탄력성의 중요성을 강조하지만, 글로벌 불확실성은 그 회복탄력성을 유지하는 데 새로운 도전을 안겨주는 동시에, 회복탄력성의 필요성을 더욱 크게 만들고 있습니다.

글로벌 경제의 불확실성을 CEO들이 직면한 가장 큰 도전으로 인식하는 가운데, 예기치 못한 상황에 효과적으로 대응하기 위해 가장 중요한 리더십 자질로 적응력(Adaptability), 민첩성(Agility), 유연성(Flexibility)을 강조하고 있는 이유이기도 합니다.

CEO들은 지난 6개월간 직원과의 소통을 강화하고, 핵심 고객과의 관계를 공고히 하며, 경영진 간의 협업을 확대하는 등의 조직내 변화를 적극 실천해왔다고 밝히고 있습니다.

이는 디지털 첨단 기술 시대가 도래할수록, CEO들에게 기술적 역량 못지않게 커뮤니케이션과 대인관계 역량이 리더십에서 더욱 중요한 자질로 자리잡고 있음을 보여줍니다.



© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

CEO들의 핵심 역량과 역할 변화

CEO들은 공감적 리더십, 커뮤니케이션 역량, 민첩성, 적응력, 회복탄력성, 첨단 기술 이해, 지속적 학습 및 혁신 문화 조성 등 복합적인 역량을 갖추고 있어야 합니다.

향후 5년을 성공적으로 이끌기 위해 미래의 리더에게 가장 중요한 자질은 무엇이라고 생각하십니까?

"미래 리더에게 가장 필요한 본질적 자질이 **'공감적 리더십'**이라고 생각합니다. 이는 곧 잘 들어주는 사람이 되는 것이라고 봅니다."

"어려운 시기일 수록 조직을 견고하게 버티는 힘이 필요합니다. 리더들이 **회복탄력성(resiliency)**을 갖추고 있어야 하는 이유 입니다. ."

"앞으로 5년을 이끌어갈 CEO에게 가장 중요한 자질은 경험, **민첩성, 적응력**의 조합이 될 것입니다."

"리더는 신속하게 방향을 바꿀 수 있어야 하며, 변화를 받아들이고 조직 내에 지속적인 **학습과 혁신의 문화**를 조성해야 합니다

"AI 가 조직 내부적으로는 효율성과 혁신에, 외부적으로는 시장 경쟁력과 고객 경험에 어떤 영향을 미칠 수 있는지 등 **첨단 기술에 대한 깊은 이해**가 필요합니다.

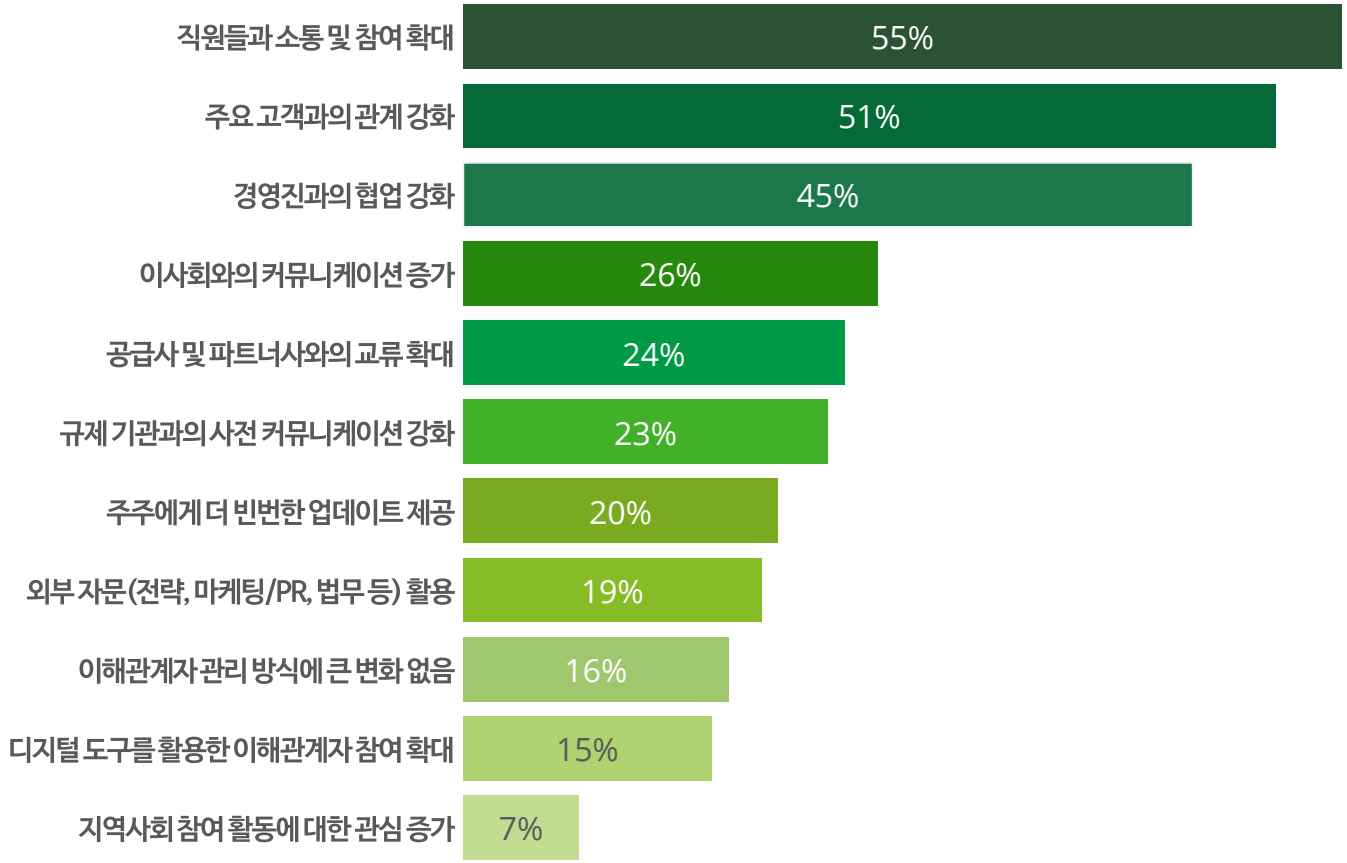
앞으로 디지털 시대가 진전될수록 커뮤니케이션과 **대인관계 능력**이 점점 더 중요해질 것입니다

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

CEO들의 핵심 역량과 역할 변화

CEO들은 불확실한 환경 속에서 '내부 결속과 신뢰 기반의 리더십'에 초점을 맞추고 있으며,소통·공감·조정 능력이 리더십의 핵심 역량으로 재조명되고 있습니다.

최근 6개월 동안, 귀하가 주요 이해관계자(예: 투자자, 직원, 고객, 협력사 등)와 소통하거나 관리하는 방식 중에서 가장 크게 바꾼 부분이 무엇입니까?



글로벌 CEO들의 역할 변화

내부 소통과 협업 및 디지털 도구 활용에 집중

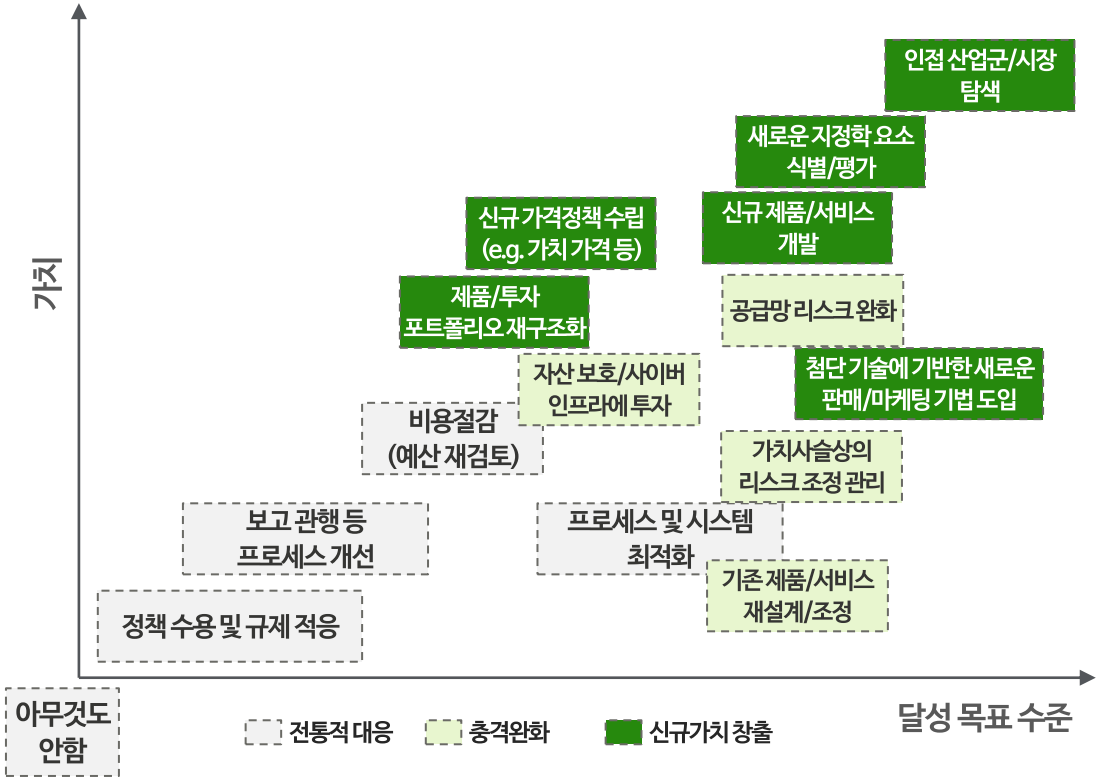
내부 소통 및 외부 관계 강화에 집중	• 조직 내부의 결속력과 외부 신뢰 구축에 중점 • 외부보다는 내부 안정(55%)을 더 중요시
커뮤니케이션 역할 부각	• 전통적 소통(직원, 고객, 경영진 등)에 더 집중하는 경향 • 이사회(26%), 주주(20%), 규제기관(23%) 과의 커뮤니케이션도 증가
외부 자문과 디지털 도구 활용은 아직 제한적	• 외부 자문 활용(19%), 디지털 툴을 통한 참여 강화(15%)는 상대적으로 낮은 비중 • 디지털 기반 이해관계자 관리 전략은 초기 단계

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

딜로이트가 제안하는 CEO를 위한 결정적 우위 확보 방안

- 대부분 기업은 불확실한 상황을 관리하는 기능을 갖추지 못했으며, 불확실한 시장에서 우위를 점하기도 어렵다. 하지만 불확실성 속에서 우위를 얻기 위해 조직을 재창조할 정도의 노력은 필요치 않다.
- **신호를 더 잘 감지하고, 단호하게 조치를 취하며, 복원력을 키우는 사례를 보다 적극적으로 마련하면 된다.**

글로벌 CEO들의 전략 실행 안



불확실한 시대에 글로벌 CEO들이 말하는 리더의 자질과 과제

신호감지 역량 (Sensing Capability)	• **리스크와 기회를 식별/판별/소통하는 역량** – (과제 1) 광범위한 데이터 수집에 집중 – (과제 2) 2차, 3차 효과를 모델링 →시나리오 구성 – (과제 3) 비 직관적 기회 식별
결정 역량 (Decisiveness Capability)	• **내외부 환경을 분석하고 적절한 전략을 실행하는 능력** – (과제 1) 가능한 미래를 모델링하고 시뮬레이션으로 확인 – (과제 2) 성공 목표를 가시화하고, 실현 방안을 결정 – (과제 3) 시나리오 기반 추진 계획을 준비하고 베팅
회복력 (Resilience Capability)	• **파괴적 상황으로부터 회복하고 추월할 수 있는 능력** – (과제 1) 충격을 완화할 수 있는 비상계획 수립 – (과제 2) 조직에 맞는 회복역량/수준 개발 – (과제 3) 비상시 행동 요령(프로토콜) 마련 및 임직원 훈련

출처: Deloitte insight analysis; 랄프 쇼이스 저자, 안성철 번역(2008), 전략사전, 도서출판 옥당 ; Hans Kuipers, Alan Iny, and Alison Sander(2020), Building your uncertainty advantage, Boston Consulting Group

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting LLC

Deloitte.

전 세계 경제·산업·경영 트렌드와 인사이트를

실시간으로 확인하세요!

- MZ세대 소비자, ESG, 경제전망 등 **이슈 분석 리포트**
- CEO·CFO 분기 서베이, 자동차구매의향지수 등 **경영·산업 동향 지표**
- 딜로이트 전문가의 생생한 경험이 녹아있는 **영상 콘텐츠**
- 채용공고, 임직원 브이로그, 이벤트 안내 등 **다양한 딜로이트 소식**

카카오채널

앱

Download on the App Store

GET IT ON Google Play

#기후변화

#MZ세대

#ESG

#디지털 전환

#경제전망

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

Deloitte. Insights

성장전략부문 대표	딜로이트 인사이트 편집장	연구원	Contact us
손재호 Partner	박경은 Director	배순한 Director	krinsightsend@deloitte.com
jaehoson@deloitte.com	kyungepark@deloitte.com	soobae@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.

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC