



'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영 산업 트렌드를 만나보세요!

2026년 딜로이트 글로벌 경제·산업 전망

- 국내·외 CEO들의 인사이트로 읽는 2026년 경제·산업의 방향성



The Chief Executive Program

“글로벌 CEO들은 다시 성장을 낙관하면서도, 전례없는 변화 속도와 새로운 위협에 대비하고 있습니다.”

딜로이트는 매년 글로벌 경제를 전망하기 위해 Fortune과 공동으로 CEO 서베이를 진행합니다. 2026년 글로벌 경제·산업 전망을 위한 Deloitte-Fortune CEO 서베이에 따르면, 글로벌 CEO들은 다시 사업 안정성과 성장 회복에 대한 낙관론을 강화하고 있는 것으로 나타났습니다.

2025년 상반기 대비 낙관 전망은 두 배 가까이 증가했고, 비관 전망은 크게 줄었습니다. 이는 지난해 보였던 글로벌 경제에 대한 신중한 기조와는 뚜렷하게 대비되는 변화입니다.

이번 조사에서 CEO들은 사이버 공격, 인플레이션, 지정학적 불안 등 기업 운영에 즉각적 차질을 초래할 수 있는 요소들을 가장 큰 단기 리스크로 지목했습니다. 반면 장기 리스크로는 지속가능성 요구, 공급망 붕괴, 금융·시장 불안정 등 산업 구조 및 비즈니스 모델 변화와 직결되는 요소들을 꼽았습니다.

CEO들은 현재의 위기에 대응하기 위해 공급망 재설계, 비용 절감, AI·생성형 AI 도입 등 보다 혁신적이고 실질적인 전략들을 적극 추진하고 있습니다. 동시에 AI가 전략 수립부터 운영 전반까지 깊이 스며들면서 인재 전략의 재정비가 필요하다는 점도 인식하고 있습니다.

AI 시대에 필요한 인재 역량을 묻는 질문에는 성장 마인드셋, 감성지능, 적응력, 호기심, 지속적 학습 등 AI가 대체하기 어려운 인간 중심 역량이 최우선 가치로 지목됐습니다. CEO들은 AI 투자를 확대하는 동시에, AI 기술을 조직 역량으로 내재화할 수 있는 새로운 인재 모델 구축이 필수적이라는 데 공감대를 형성하고 있습니다.

CEO들은 해소되지 않은 불확실성 속에서도 신속한 대응, 변화 수용, 학습·혁신 문화를 이끄는 역량이 경쟁력의 핵심이라고 보고 있습니다. 절반 이상의 리더들이 ‘책임 있는 AI 사용 문화’ 정착에 적극 나서는 이유이기도 합니다.

이번 보고서를 통해 기업 리더들이 직면한 주요 이슈를 파악하고 전략적 대응 방안을 모색할 수 있기를 기대합니다.

딜로이트는 기회와 도전이 공존하는 환경 속에서 기업의 비전과 효과적인 대응책을 제시할 것입니다.

2025년 12월
한국 딜로이트 그룹
딜로이트 인사이트

Table of Contents

2026년 글로벌 경제 · 산업 전망 요약

국내 · 외 CEO들이 제시하는 글로벌 경제, 산업 및 자사 성장 전망

국내 · 외 CEO들의 AI 전략과 인재 관리 모델

국내 · 외 CEO들이 제시하는 통찰

2026년 글로벌 경제·산업 전망 요약 (2025년 Deloitte/Fortune CEO 서베이)

전 세계 정세 변화와 관세 정책 등 글로벌 경제의 불확실성을 증폭시키는 요인들이 여전히 해소되지 않고 지속되는 가운데서도 CEO들은 사업의 안정성과 성장 회복에 대한 낙관론을 다시 강화하고 있습니다.

현재 직면한 리스크

- 사이버 리스크는 ‘현재·미래 모두’ 중대 리스크
- 인플레이션, 지정학적 리스크는 완화 추세
- 지속가능성·공급망·금융 리스크는 중장기적으로 ‘강화 위험’

TOP 10 리스크 요인

리스크 요인	현재 가장 큰 리스크	향후 3년내 리스크
사이버 리스크	48%	50%
인플레이션	48%	41%
지정학적 불안정	41%	34%
사회적 이슈	29%	15%
신뢰위기	29%	19%
지속가능행동	26%	35%
공급망 붕괴 혼란	24%	39%
규제 강화	23%	16%
인력·기술 역량 부족	20%	14%
금융·시장 불안정	8%	28%

글로벌 경제 산업 전망

2025년 상반기 CEO 60%

CEO 71% 자사 성장 낙관

글로벌 경제·산업의 낙관 전망 14%에서 28%로 두 배 증가, 비관론은 58%에서 32%로 감소

글로벌 CEO들의 위기 대응 방향



공급망 재설계

조사 개요 및 주요 결과 요약

이번 조사에는 21개 이상의 산업을 대표하는 149명의 CEO들이 참여했으며, 1) 글로벌 경제, 산업 및 자사 성장 전망, 2) AI 추진 전략, 3) 사업 추진 시 위협요인과 대응 방향에 대해서 심층 인터뷰와 설문을 진행했습니다.

조사 방법론

조사 대상

- 국내외 기업 CEO 총 149명 (국내 80명 포함)
- 약 21개 이상의 업종에서 사업 영위

조사 기간

- 2025년 10월 14일~29일 (2주간)
- 설문 및 심층 인터뷰

전망 범위

- 향후 12개월 내 글로벌 경제와 자사 성장 전망

Main Topic

글로벌 시장 전망

- 글로벌 경제 전망
- 소속 산업 및 자사 성장 전망

AI 추진 전략

- 자사의 비즈니스에 AI 도입 수준
- AI 도입 효과 및 AI 인재 관리 전략

사업 추진 시 위협요인

- 사이버 리스크
- 인플레이션
- 지정학적 불안정

주요 조사 결과 - 2026년 전망

글로벌 경제의 낙관론 2배 증가

글로벌 경제 일부 영역에서 회복 신호

- 글로벌 경제 전망에 대한 낙관론은 '25년 전망치 14% → '26년 전망치 28% 증가 (2배 증가)
- 한국 CEO들의 내년 경제에 대한 낙관 전망 비중은 51.5%로 글로벌 CEO들 보다 높은 수준을 보임

회복 탄력성 증가 기대

자사와 소속 산업 성장에 대한 낙관론 증가

- 디지털 전환, AI·자동화 투자 증가, 친환경·탄소중립 등 산업의 구조적 변화가 낙관론을 견인
- 한국 CEO는 자사(55%)와 자사 영위 산업(71.1%)의 성장 낙관론이 글로벌보다 훨씬 높음

최우선 과제는 공급망과 비용 절감

공급망 회복력 강화와 비용 관리

- 38%가 공급망 확대·다변화를 선택 → 공급망 다변화로 리스크 완화가 최우선 과제
- 단기적으로 운영 효율화와 고객 관리 최적화, 중장기적으로는 기술 도입과 유통망 효율화로 조직의 비용 구조 개선

인간 중심의 AI 전략이 필요

AI 도입 전략 수립과 실행에 적합한 인재 모델 정립이 필요

- AI 활용 수준이 중요한 성과 지표로 부상(64%) → AI 전환은 기술보다 '사람의 채택'이 성패를 좌우
- 성장 마인드셋(33%), 감성지능·공감·협업(27%), 적응력·민첩성(21%) 순으로 '사람 중심 역량'의 중요성 증가

38%

의 CEO들은 공급망 확장 및
다각화와 운영 현지화 등으로
공급망 재설계를 계획 중

41%

의 CEO들은 제품/서비스
가격 인상보다 내부 비용
절감에 집중

45%

의 CEO들은 투자 긴축
대신 선택적 투자
유지·조정 전략을 선택

50%

의 CEO들은 AI 인프라
구축과 데이터·규제 체계
정비 등, 안정적이고 신뢰
가능한 AI 기반 마련에 집중

조사 방법론 - 글로벌 경제 전망

이번 조사는 딜로이트와 Fortune이 공동으로 수행한 것으로, 21개 산업을 대표하는 총 149명의 CEO가 참여했습니다.

본 조사에는 Fortune 500과 Global 500 CEO를 비롯해, 글로벌 Fortune 커뮤니티 내 주요 상장사 및 비상장사 CEO들이 포함되었습니다.

이번 조사에는 한국 CEO 80명의 응답이 합산되었으며, 국외 응답자의 71%는 미국에 본사를 둔 기업의 CEO입니다.

조사는 2025년 10월 중 2주간 진행되었으며, 매년 발행되는 Fortune/Deloitte CEO 서베이 시리즈의 제16차 에디션입니다.

이번 설문은 2026년 글로벌 경제·산업 전망과 인공지능(AI)에 대한 CEO들의 인식과 통찰을 파악할 수 있도록 설계되었습니다.

이 조사 결과는 변화하는 글로벌 경영 환경 속에서 고객사들이 향후 전략적 방향성을 모색하는데 의미 있는 시사점을 제공합니다.



Table of Contents

국내·외 CEO들이 제시하는 글로벌 경제, 산업 및 자사 성장 전망

글로벌 CEO들의 경제·산업 전망

국내 CEO들의 경제·산업 전망

국내·외 CEO들이 직면한 위기

국내·외 CEO들이 제시하는 대응방향

국내·외 CEO들의 AI 전략과 인재 관리 모델

국내·외 CEO들이 제시하는 통찰



Jason Girzadas, CEO, Deloitte US

“

2025년 하반기 들어 CEO들은 글로벌 경제에 대해 한층 높은 낙관론을 보이고 있습니다.

전 세계 각국의 정세 변화와 관세 정책 등, 글로벌 경제의 불확실성을 키우는 요인들이 해소되고 있지 않지만, CEO들은 사업 안정성과 성장에 다시 집중하기 시작했습니다.

이들은 비용 효율화, 글로벌 공급망 다변화, AI 기반의 전사적 생산성·회복력 제고를 핵심 과제로 삼아, 향후 성장 기반을 공고히 하기 위한 전략을 재정비하고 있습니다.

”

글로벌 CEO들의 경제·산업 전망

2025년 상반기 조사에서 확인되었던 CEO들의 비관적 전망은 이번 조사에서 뚜렷하게 완화된 것으로 나타났다. 내년 2026년 글로벌 경제에 대한 비관론은 58%에서 32%로 뚜렷하게 감소했으며, 낙관론은 14%에서 28%로 두 배로 늘어났다.

이번 조사에서는 처음으로 미국 경제 전망을 묻는 문항이 포함되었는데, 응답한 CEO들의 41%가 미국 경제에 대해 부정적이거나 매우 부정적이라고 답했다.

이러한 미국 경제와 글로벌 경제 전망의 차이는 산업별로 불균형하게 전개되는 경기 흐름이 반영된 결과로 볼 수 있다. 주식시장은 강세를 보이고, AI 기업들은 성장세를 이어가며, 고가품 소비도 증가하는 반면, 일부 산업에서는 수요 둔화로 인해 투자를 보류하고 있기 때문이다.

CEO들은 관세로 인한 비용 압력이 높아지면서 미국의 경제 성장세가 둔화될 것으로 보고 있다. 반면에 유럽은 완만한 회복 흐름을, 아시아는 견조한 경제 흐름을 유지할 것으로 전망했다.

이러한 상반되고 혼재된 신호들에도 불구하고, CEO들은 여전히 자신의 산업과 기업 실적에 대해 더 높은 수준의 낙관론을 보이고 있다. 기업 실적에 대한 낙관론은 60%에서 71%로, 산업에 대한 낙관론은 32%에서 47%로 상승했다.

지난 4월 상호 관세 발표 이후 수개월이 지난 지금까지도 관세가 주요 이슈로 떠오르면서, CEO들은 이에 대응해 전략을 조정하고 재정비하고 있다.

응답한 CEO의 78%는 관세가 미국 경제에는 이익보다 위협이 더 클 것이라고 보고 있다. 반면, 자사에는 이익과 위험이 비슷하게 존재한다고 답한 비율도 절반을 넘는다. 또한 CEO들은 새로운 정책 조치가 공급망, 비용, 가격에 미치는 영향을 계속해서 체감하고 있다.

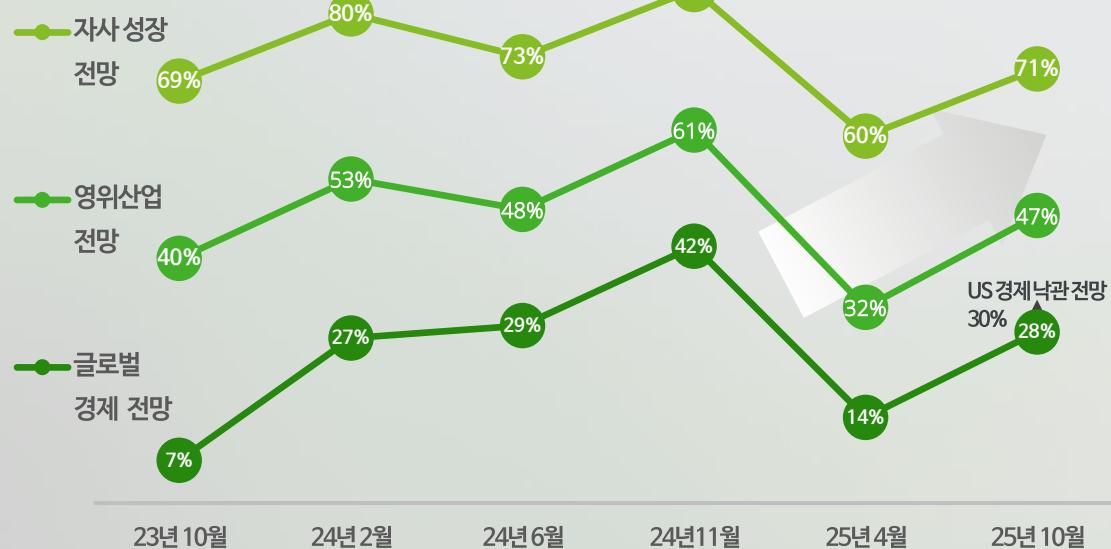
향후 12개월 동안 비용 절감 조치를 시행할 것이라고 답한 비율은 80%에 달했으며, 가격 인상을 고려하고 있다고 답한 비율도 64%였다.

글로벌 CEO들의 경제·산업 전망 : 글로벌 경제와 미국 경제에 대한 CEO들의 전망은 상반된 흐름을 보이고 있다.

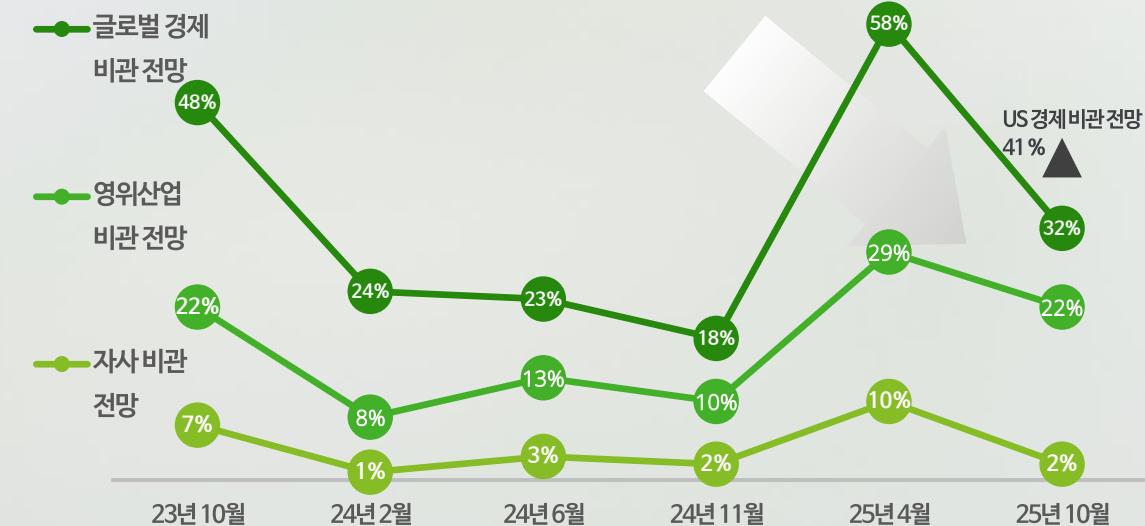


향후 12개월 동안 귀하는 글로벌 경제, 영위 산업 및 자사 성장에 대해 어떻게 전망하고 있습니까? (N=69)

낙관 전망 : 2025년 4월 대비 뚜렷하게 반등



비관 전망 : 글로벌 경제와 미국 경제 엇갈린 전망



- (글로벌 성장 전망) 주식시장 강세, AI 중심 기업의 고성장, 고가 소비의 확대 등 글로벌 경제 일부 영역에서 회복 신호
- (산업 긍정 전망) 디지털 전환, AI·자동화 투자 증가, 친환경·탄소중립 등 구조적 트렌드가 산업 낙관론을 견인
- (자사 긍정 전망) CEO들은 AI를 비용 절감 → 성장 창출을 동시에 가능하게 하는 전략적 기회로 인식하고, 관세 비용 부담에도 CEO들은 정책 충격을 흡수할 준비 완료

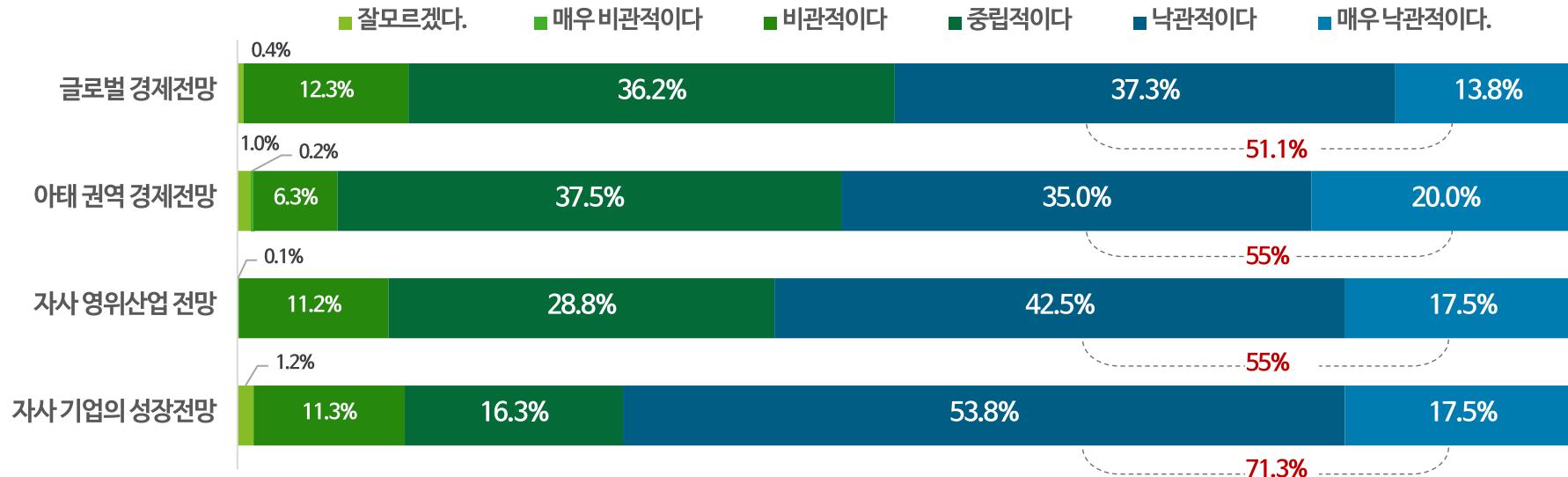
- 공급망 다변화의 성과 가시화, 디지털 전환으로 생산성 증가와 비용 절감 효과 동시 나타남
→ 기업 내부적으로 회복력 확보 가능성성이 높아져 비관 전망 하락
- 관세 충격이 국내 기업의 비용(원가·수입 자재·중간재)을 급격히 상승
→ 미국은 고임금 구조, 물류 리스크 비용의 증가폭이 더 큼 → 미국 경제 성장 세둔화 전망 이유
- 금리·물가·정책 불확실성이 미국 내에서 더 크게 작용 → 디플레이션 우려 → 수요 둔화 → 성장둔화 전망 다수

국내 CEO들의 경제·산업 전망

한국 CEO들은 글로벌 CEO들 보다 전반적으로 더 높은 수준의 낙관론을 보이며, 자사와 영위 산업의 성장 가능성에 대한 강한 자신감을 드러내고 있다.



향후 12개월 동안 귀하는 글로벌 경제, 영위 산업 및 자사 성장에 대해 어떻게 전망하고 있습니까? (N=80)



글로벌 CEO들의 전망 (N=69)	
낙관	비관
28%	32%
미국 경제 낙관 30%	미국 경제 비관 42%
47%	22%
71%	2%

- 한국CEO들은 글로벌CEO보다 모든 분야에서 전반적으로 훨씬 더 낙관적
 - APEC과 글로벌 경제에 대한 한국의 긍정적 전망은 해외 시장 확대와 공급망 다변화를 추진할 수 있는 중요한 신호
 - 세계 경제의 불확실성을 '기회'로 인식하고 있고, 한국은 수출·공급망 기반의 성장 여지를 높게 봄
- 한국CEO는 자사와 자사 영위 산업의 성장 낙관론은 글로벌보다 훨씬 높음 → 자사와 자사 산업에 대한 높은 자신감은 기술 혁신, 생산성 향상, APEC 중심 성장 전략의 기대에 기반한 결과
- 아태(APEC) 지역에 대한 높은 성장 기대 → 한국 기업은 글로벌보다 APEC 경제를 더 안정적·기회가 많은 시장으로 인식

국내·외 CEO들이 직면한 위기

지정학적 갈등, 규제 환경의 변화, 그리고 경제·산업 전반에 걸친 불확실성이 여전히 CEO들의 주요 우려 요인으로 남아 있다.



귀사가 가장 우려하고 있는 주요 사안은 무엇입니까?

AI·디지털 전환의 가치와 우선순위를 어떻게 정할 것인가

한번도 경험한 적 없는 변화와 그 속도에 대응해야 한다.

불확실한 경제 환경 속에서도 실질적 성장을 이끌어내야 한다.



AI로 인한 변화에 대응할 수 있는 조직 문화를 구축하면서도, 기존 운영과의 균형을 유지해야 한다.

인재 부족 문제를 해결해야 한다. 유능하고 추진력 있는 리더가 필요하다.

직원들이 변화의 속도를 따라가게 해야 한다.

지정학적 리스크 관리가 최우선 과제이다.

국내·외 CEO들이 직면한 위기

: 글로벌 CEO들은 관세가 미국 경제에 이익보다 더 큰 위험을 초래할 수 있다고 보고 있다.



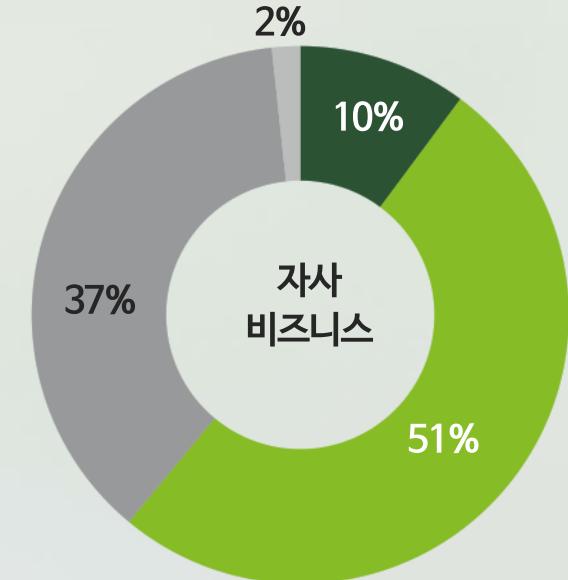
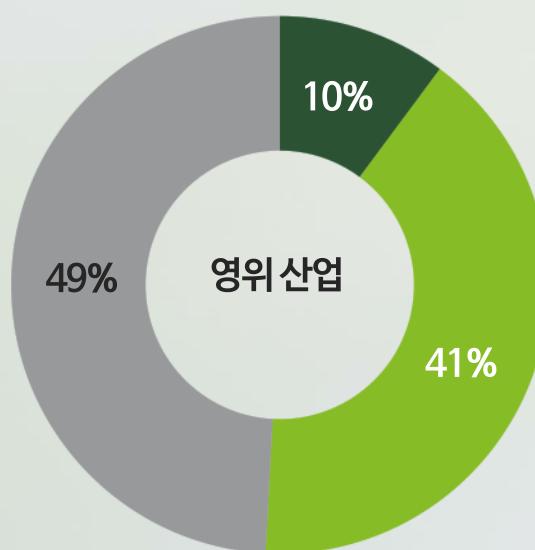
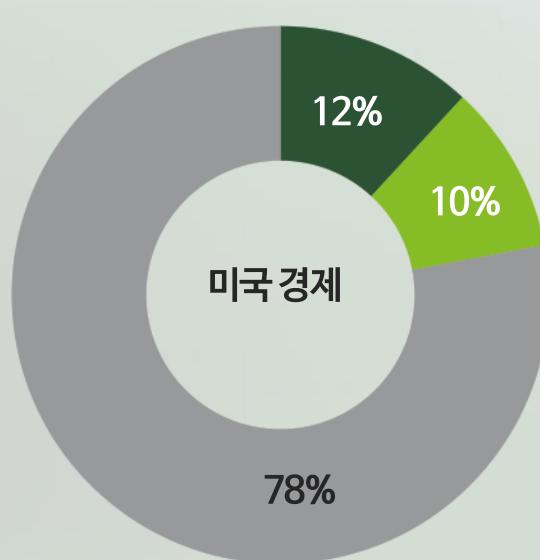
향후 12개월 동안 귀하는 관세가 글로벌 경제, 영위 산업 및 자사 성장에 어떤 영향을 미칠 것이라고 보십니까? (N=69)

현재 관세 정책은 ■ 득보다 실이 더 크다 ■ 리스크보다 이익이 더 크다 ■ 이익과 리스크는 비슷한 수준이다 ■ 잘 모르겠다.

- 미국 경제 차원에서는 관세가 가장 큰 불확실성 요인으로 작용 → 수입 비용 증가, 기업 투자 위축, 소비 둔화

- 산업별로 관세의 영향이 크게 다르게 나타남
→ 제조·수출 중심 산업은 부정적, 내수·AI·디지털 중심 산업은 AI 영향에 제한적

- 기업들은 관세 충격을 어느 정도 자체적으로 흡수할 수 있다고 판단
→ 관세 환경에서도 AI 도입·공급망 재편 노력이 기업의 버팀목으로 작용

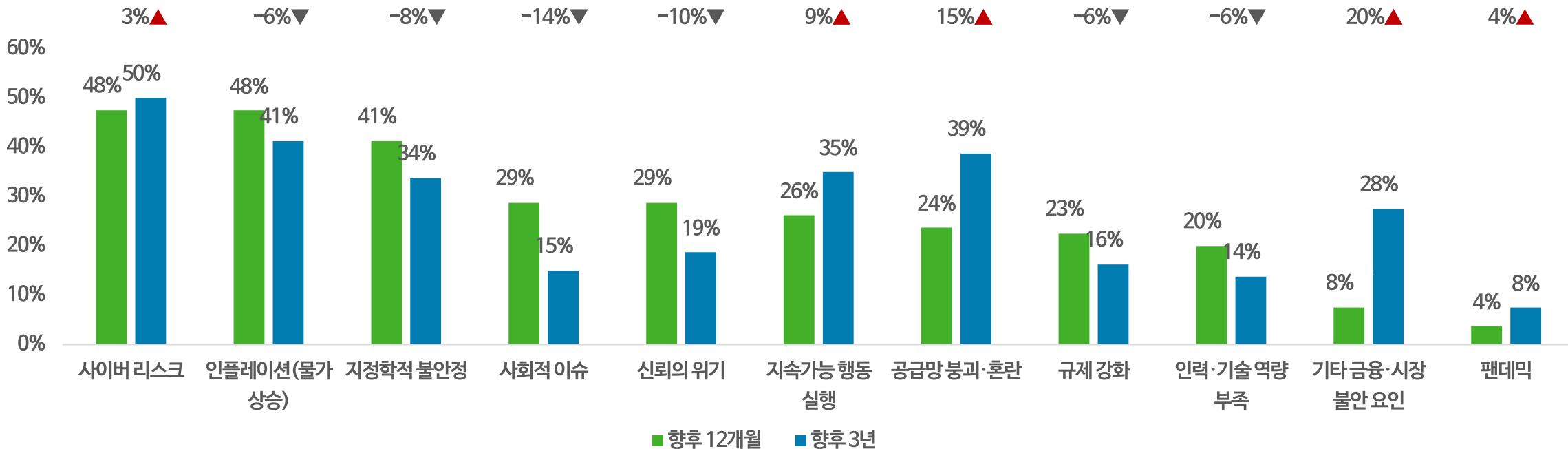


국내 CEO들이 직면한 위기 : 현시점에서 가장 심각한 리스크로 지목되는 것은 사이버 위협이다.

한국 CEO들은 사이버 위협을 최우선 리스크로 인식하는 가운데, 향후 3년간 인플레이션과 금융·공급망 리스크의 확대를 우려하고 있다



향후 12개월 그리고 3년간 귀사에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 예상하는 리스크 요인은 무엇입니까? (N=80)



- 사이버 리스크: 현재도 가장 큰 위협이며 향후 3년간 최우선 리스크로 지속
- 인플레이션: 향후 3년 동안 영향력 확대

- 사회적 이슈: 향후 크게 완화
- 금융·시장 불안정성 & 공급망 혼란: 현재는 낮으나 앞으로 3년간 점진적 위험 증가

국내·외 CEO들이 제시하는 대응 방향

: 글로벌 CEO들은 공급망 회복력 강화와 비용 관리를 최우선 과제로 삼고 있다.

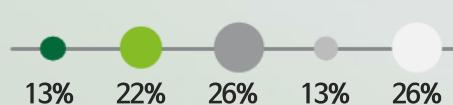


현재 변화하는 경제 정책과 통상 환경을 고려할 때, 향후 12개월 동안 공급망, 비용 절감, 투자 등 전략을 실행할 가능성은 어느 정도 입니까? (N=69)

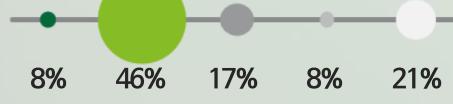
■ 반드시 실행 할 것이다 ■ 실행할 가능성이 높다 ■ 실행하지 않을 것이다. ■ 실행할 가능성은 없다 ■ 잘 모르겠다.

공급망 관리

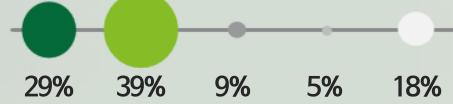
운영을 현지화하기 위해 공급망을 재설계한다



현행 공급망을 유지하기 위한 투자를 단행한다.

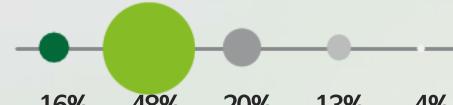


리스크 완화를 위해 공급망을 확장하고 다변화한다



비용 절감

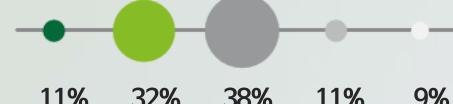
제품·서비스의 가격을 인상한다



증가한 비용을 상쇄하기 위해 비용 절감 조치를 시행한다

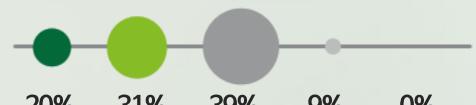


단기적으로는 증가한 비용을 흡수한다

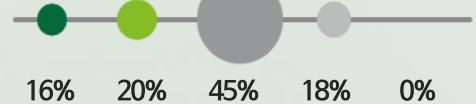


투자

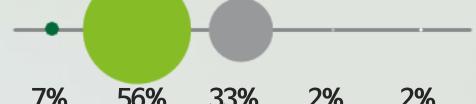
향후 3~6개월 동안 투자를 확대한다



향후 3~6개월 동안 주요 신규 투자를 미룬다



현행 투자 계획을 큰 변화 없이 유지한다

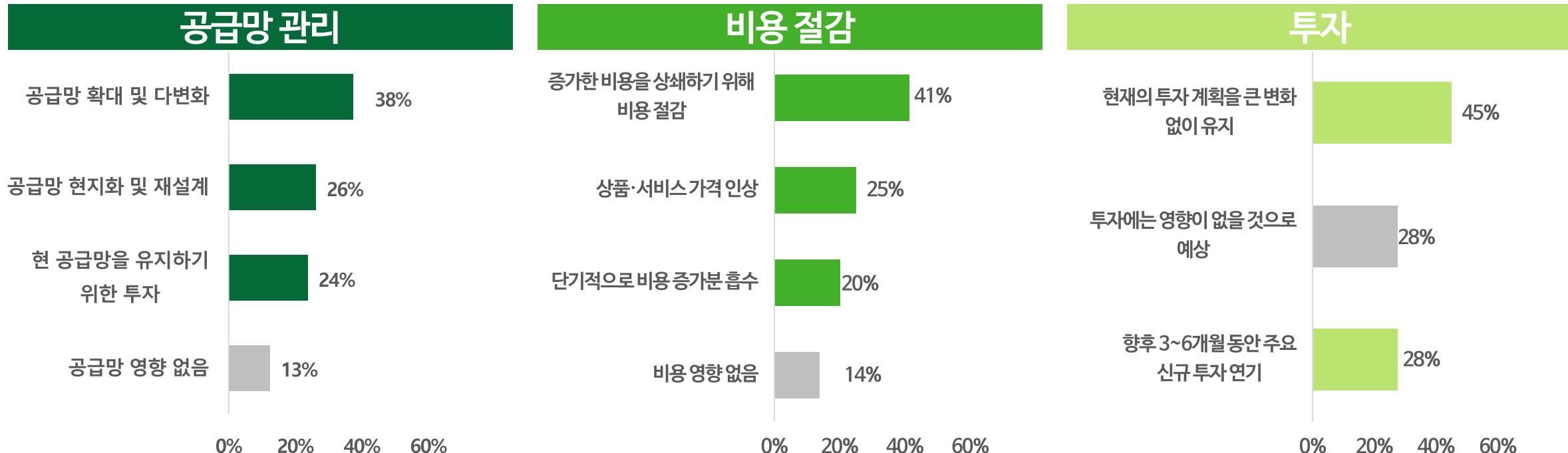


국내 CEO들이 제시하는 대응방향 : 국내 CEO들도 공급망 확대·다변화가 최우선 과제이다.

한국 CEO들은 불확실성 속에서도 비용과 공급망을 빠르게 재편하며, 투자는 지키면서 기회를 모색하는 안정적 성장 방어 전략을 선택하고 있다.



향후 12개월 동안 귀하는 글로벌 경제의 불확실성에 어떻게 대응할 계획이십니까? (N=69)



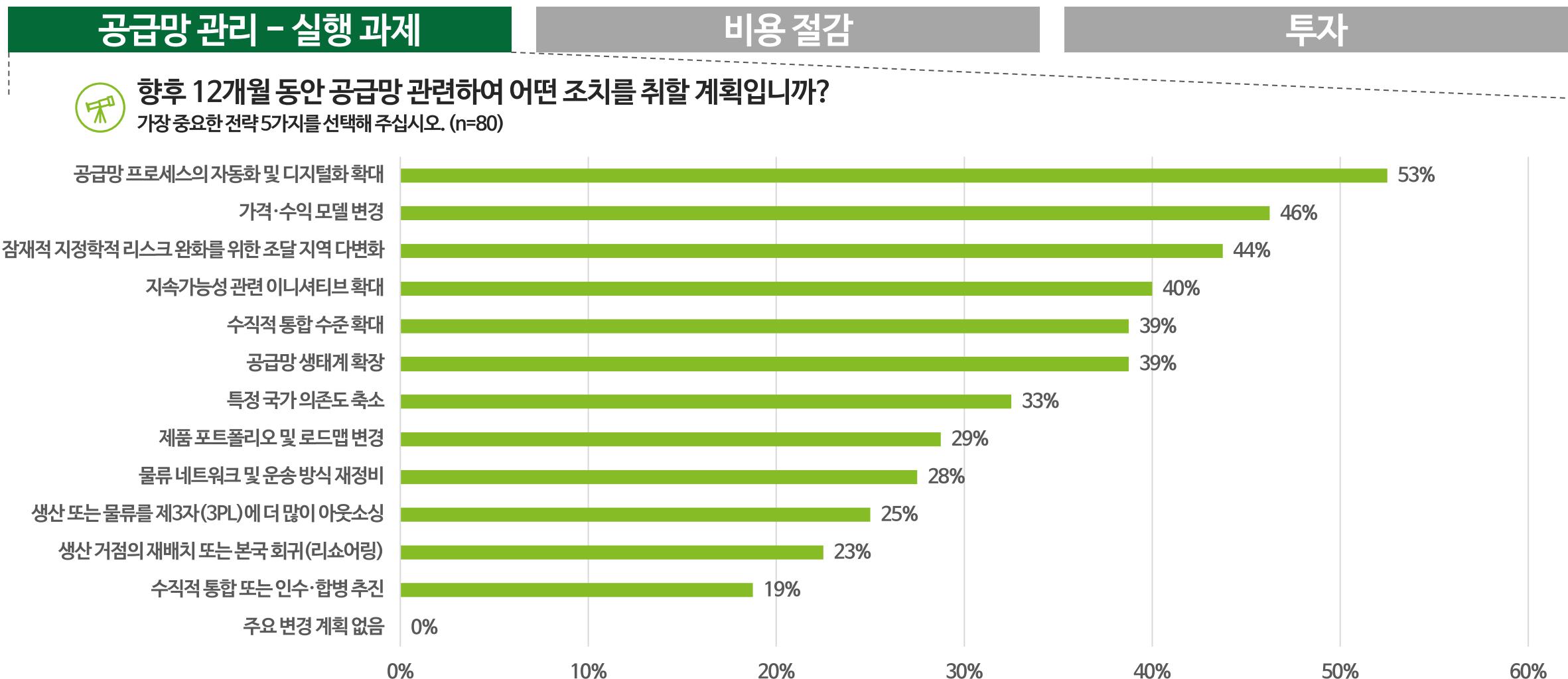
- 38%가 공급망 확대·다변화를 선택
→ 공급망 다변화로 리스크 완화가 최우선 과제

- 가격 인상보다 비용 절감을 우선시하는 전략 실행
→ 내부 효율화와 비용 구조 최적화를 우선하는 경향

- 성장 기회를 잃지 않기 위해 투자 긴축 대신 선택적 투자 유지·조정 전략을 선택

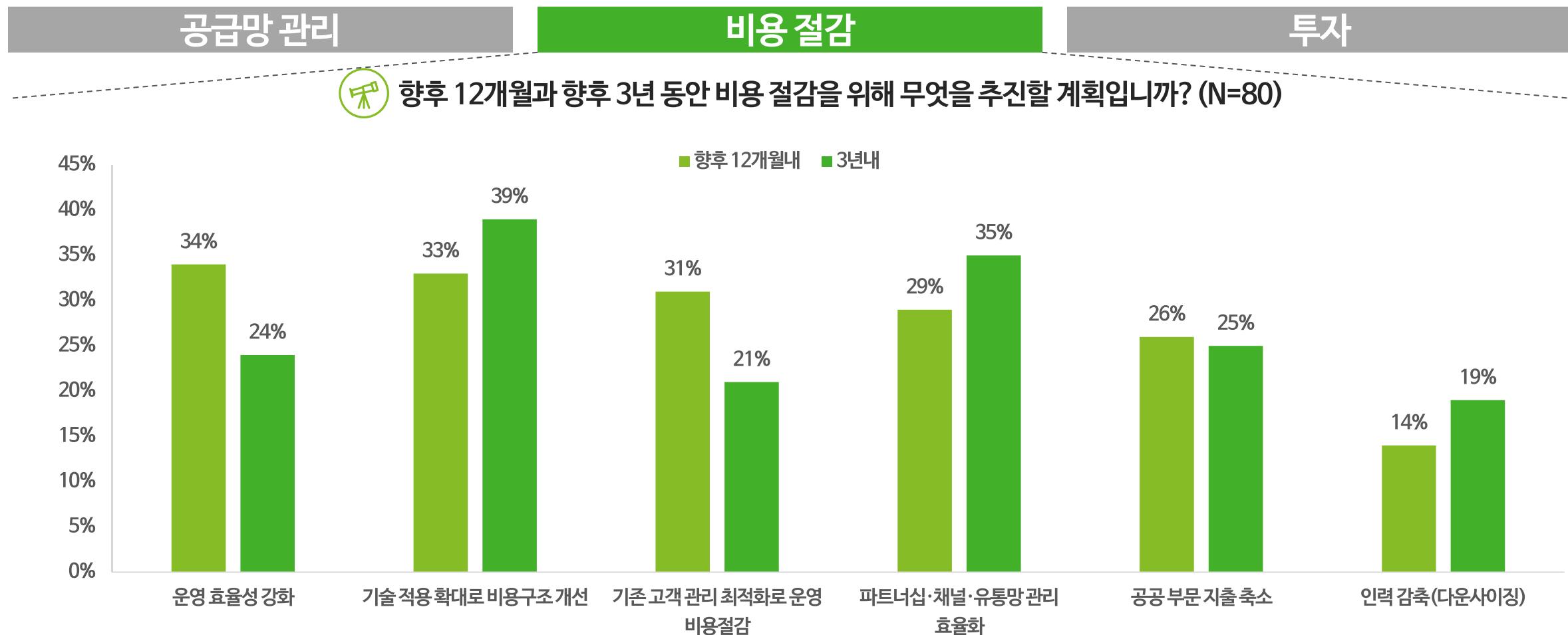
국내 CEO들이 제시하는 대응방향 : 다수의 국내 CEO들은 향후 1년 내에 공급망 변화 계획을 보유하고 있다.

국내 CEO들은 공급망 다변화 조치로 공급망 프로세스의 자동화·디지털화 확대와 가격 모델 조정을 우선 추진하고자 하며, 그 다음으로 조달 지역 다변화, 지속가능성 이니셔티브 강화, 수직적 통합 확대가 뒤를 잇고 있다.



국내 CEO들이 제시하는 대응방향 : 단기에 운영 효율성을 강화하고 중·장기적으로 기술 확대를 고려 중이다.

국내 CEO들은 단기적으로 운영 효율화와 고객 관리 최적화에 집중하고, 중·장기적으로는 기술 도입과 유통망 효율화를 통해 조직 전반의 비용 구조를 개선하는 전략으로 전환하고 있다.



국내 CEO들이 제시하는 대응방향 : AI·자동화는 ‘단기·중기 모두’에서 압도적 1순위 투자 분야이다.

국내 CEO들은 AI·자동화와 핵심 인프라의 강화에 중점을 두고, 중장기적으로는 공급망 가시성과 물류 민첩성 확대를 위한 투자를 계획하고 있다.

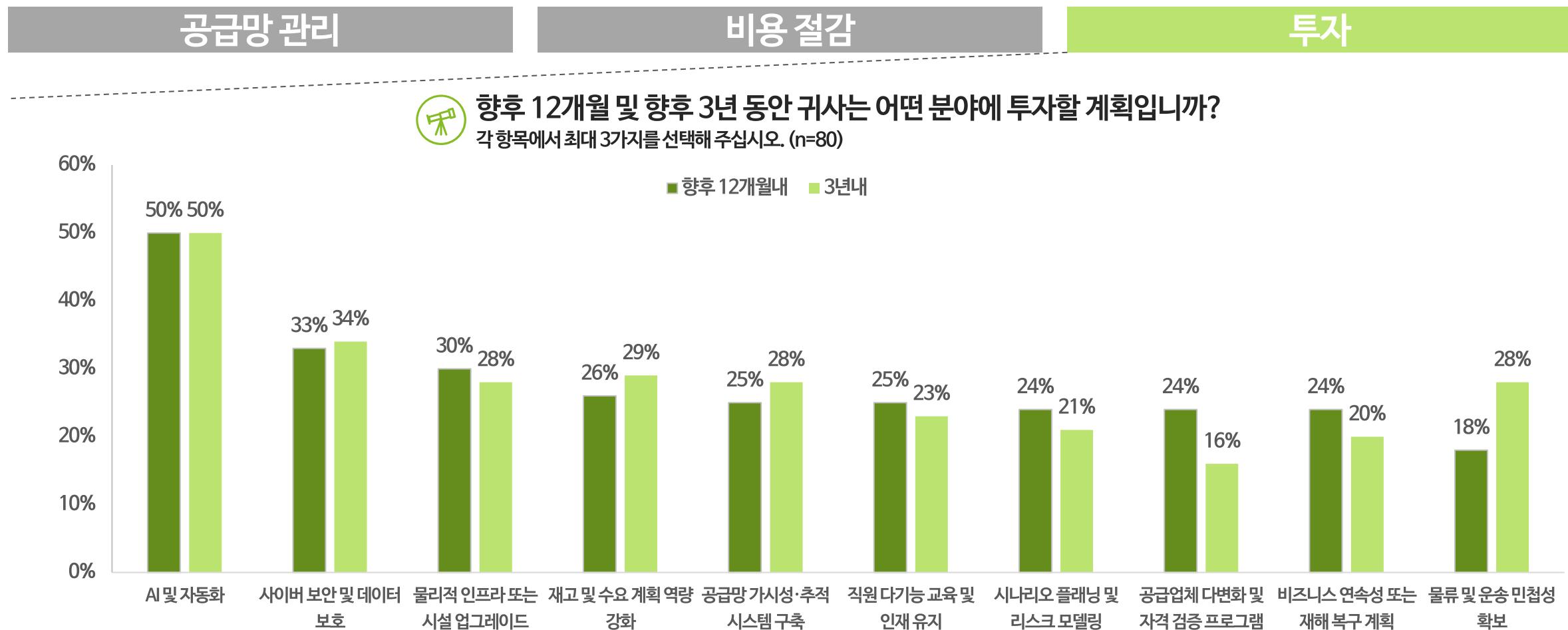


Table of Contents

국내·외 CEO들이 제시하는 글로벌 경제, 산업 및 자사 성장 전망

국내·외 CEO들의 AI 전략과 인재 관리 모델

CEO들의 AI 추진전략

글로벌 CEO들이 제시한 AI 도입 효과

국내 CEO들이 제시한 AI 도입 효과

CEO들이 제시한 AI 인재 관리 모델

국내·외 CEO들이 제시하는 통찰

AI시대의 전략과 인재 관리 모델

산업 전반에 AI 도입이 본격화되면서, 설문에 참여한 CEO들은 기업들의 핵심 프로세스와 사업별 자원 배분 방식에서 AI의 영향이 가장 크게 나타날 것으로 보고 있으며, 이어 인재 전략과 장기적 비전·방향성 설정에도 의미 있는 변화를 가져올 것으로 전망하고 있다.

주목할 만한 점으로는, 약 ¼의 CEO들이 AI가 기업의 장기적 비전과 전략 방향성까지 설계할 수 있는 잠재력이 있다고 보고 있다. 반면에 M&A추진, 파트너십 구축, 리스크 관리 및 회복 탄력성 확보와 같은 전략적 업무에 대해서는 AI의 영향이 상대적으로 낮을 것으로 인식되고 있다.

CEO들은 AI의 영향력을 평가할 때 여러 측면을 동시에 고려하고 있다. 대부분은 비용 절감과 운영 효율성(84%), 직원들의 AI 활용 수준(64%) 등을 핵심 성과 지표로 추적·관리하고 있으며, 약 1/3의 CEO들은 매출 성장에 미치는 영향을 기준으로 AI의 도입 성과를 평가하고 있다고 답했다.

동시에, 이들은 AI 활용과 거버넌스를 위한 기준을 적극적으로 마련하고 있다. 전체 CEO의 69%는 명확한 AI 사용 정책을 수립하고 있으며, 56%는 윤리적 AI 문화를 정착시키기 위한 노력을 기울이고 있다고 답했다.

AI가 전략 수립부터 운영 전반에 이르기까지 깊이 자리잡으면서, CEO들은 인재 전략에서도 변화가 필요하다는 점을 깨닫고 있다.

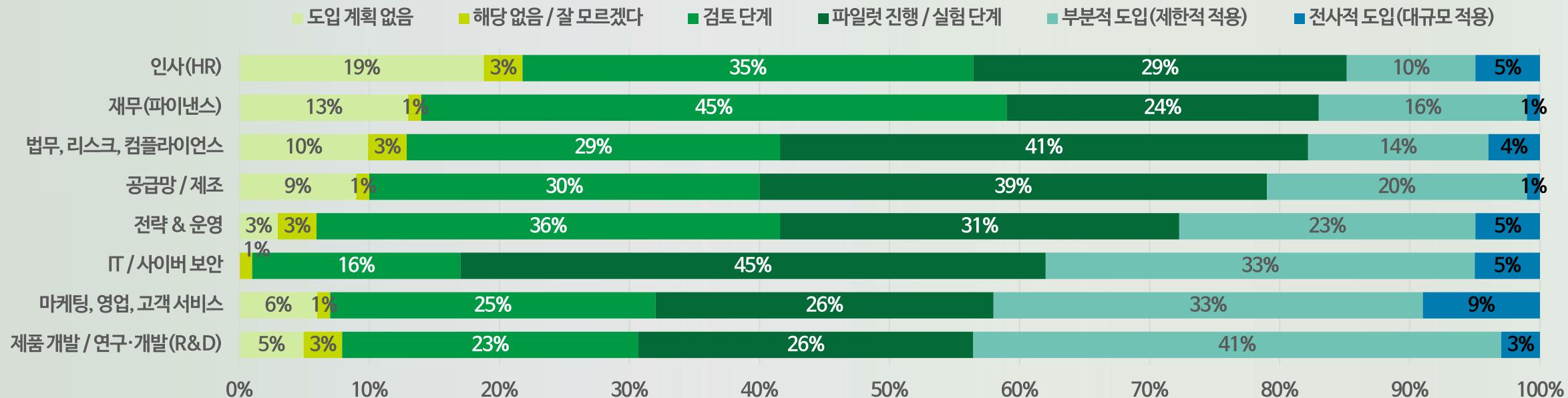
AI의 중요성이 더욱 커지는 미래 비즈니스 환경에서 어떤 역량이 필요한지에 대한 질문에, 대부분의 CEO는 민첩성, 호기심, 지속적인 학습 등 인간 중심의 역량을 가장 중요한 요소로 꼽았다.

CEO들의 AI 추진 전략 : AI 도입은 즉각적인 성과 창출이 가능한 분야를 우선순위로 추진되고 있다.

AI는 제품·마케팅·IT 중심으로 빠르게 확산되는 반면, 규제·통제·정확성 요구가 큰 기능에서는 도입 속도가 더딘 ‘기능별 양극화’가 뚜렷하다.



다음 기능별로 귀사의 AI 도입 단계는 현재 어느 수준입니까? (N=80)



• AI 도입이 빠른 영역: R&D / 마케팅 / IT·사이버보안
→ 즉시적 성과가 크고 기술 수용성이 높은 부문

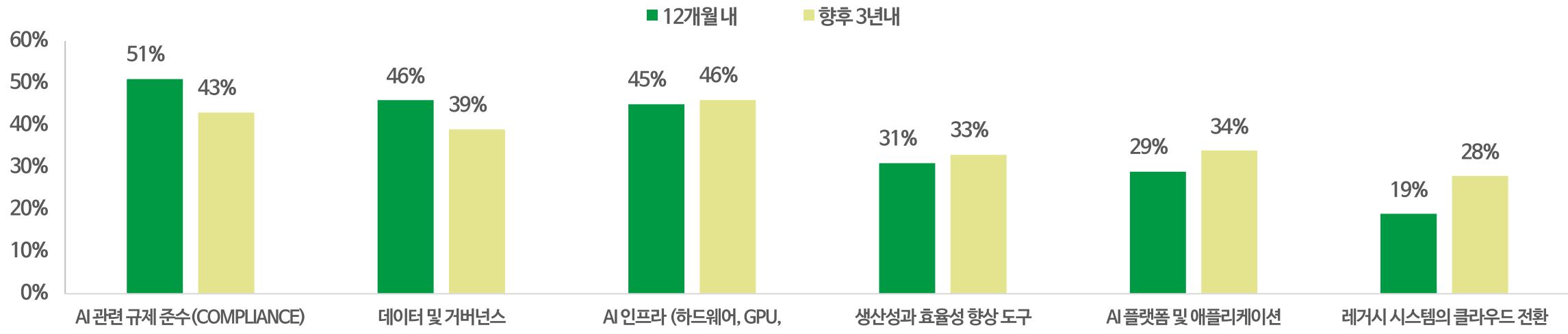
• 느린 영역: 법무 / 리스크 / 컴플라이언스 / HR / 재무 → 규제·윤리·정확성 요건이
높은 부문

CEO들의 AI 추진 전략 : CEO들의 AI 투자는 '안정성 확보 → 가치 창출'의 단계로 이동 중

AI 투자는 단기에는 규제·거버넌스 중심의 안전성 확보에 집중되며, 중장기적으로 AI 인프라·플랫폼 개발을 통한 본격적인 가치 창출 단계로 이동할 것으로 보인다.



귀사는 현재 어떤 AI/생성형AI 관련 분야에 투자하고 있습니까? 또 향후 3년 동안 어떤 분야에 투자할 계획입니까? (n=80)



- 단기(12개월)는 규제 준수·데이터 거버넌스가 최우선 투자 영역
→ AI 확산보다 안전성·신뢰 확보를 먼저 강화하는 보수적 접근을 채택
- 중기(3년)에는 AI 인프라 및 플랫폼 개발 투자가 확대
→ 규제 대응이 일정 수준 정착되면 비즈니스 가치 창출 중심의 투자로 이동할 전망
- 생산성·효율성 강화 목적의 AI 도구는 지속적인 투자 우선순위 유지
→ 단기 실행 효과가 크고 ROI가 명확한 영역으로 인식됨

- 레거시 시스템의 클라우드 전환이 중기에서 빠르게 증가
→ AI 활용 기반을 위한 인프라 현대화 필요성 증가
- 규제·거버넌스 비중은 높지만 중기에는 점진적 감소
→ 기업들이 초기 체계를 구축한 뒤, 전략적·공격적 AI 활용 단계로 전환할 조짐
- '안정성 확보 → 가치 창출'의 단계로 AI 투자 전략을 취하고 있음
→ 단기에는 리스크 관리, 중기에는 AI 기반 성장·혁신에 무게 중심 이동

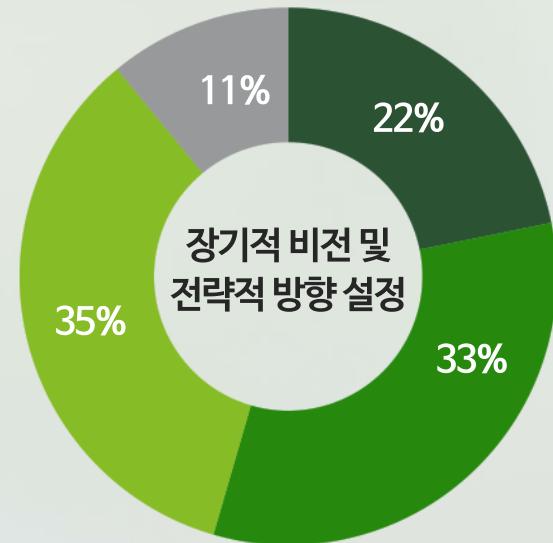
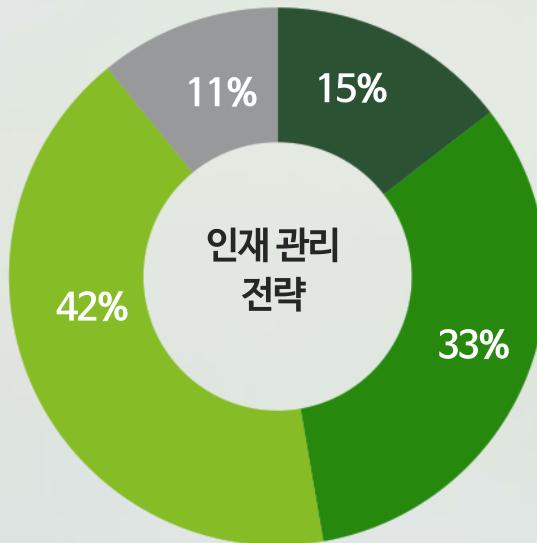
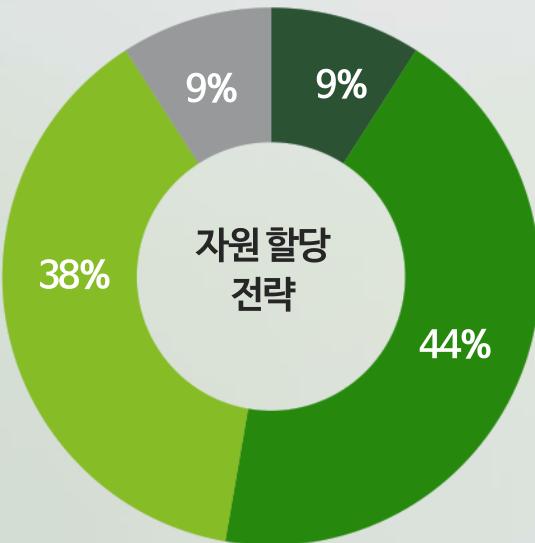
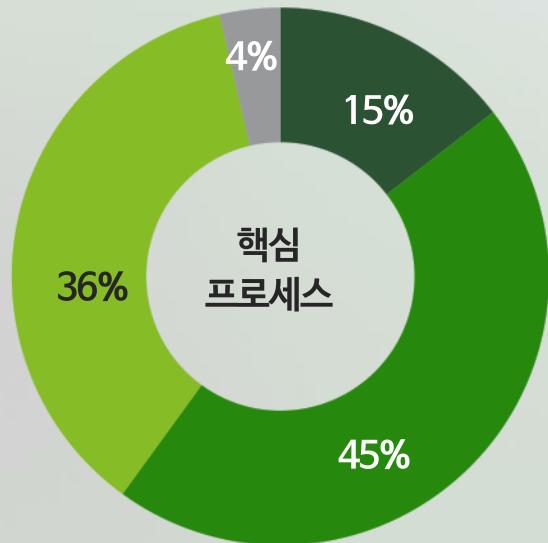
글로벌 CEO들이 제시한 AI 도입 효과 : 기업의 핵심 프로세스에 상당한 영향을 주고 있다.

국내외 CEO들은 AI가 핵심 프로세스와 기업 전략 전반의 중간에서 상당한 수준의 영향을 미칠 것으로 보고 있으며, 핵심 프로세스, 자원 배분, 인재 전략, 장기적 비전과 방향성 설정이 AI의 영향을 크게 받을 주요 영역으로 꼽히고 있다.

▣ 향후 1~3년 동안 AI가 귀사의 기업 전략의 다음 영역에 얼마나 큰 영향을 미칠 것이라고 예상하십니까?

- 기업의 전략과 운영 방식을 근본적으로 바꾸는 수준의 영향
- 상당한 변화를 일으키는 수준 ■ 중간 정도 수준의 영향 ■ 거의 영향이 없는 수준

CEO들은 M&A·파트너십 및 전략(37%)과 리스크·회복탄력성(20%) 분야에서는 AI의 영향이 미미하거나 거의 없다고 보고하고 있다.

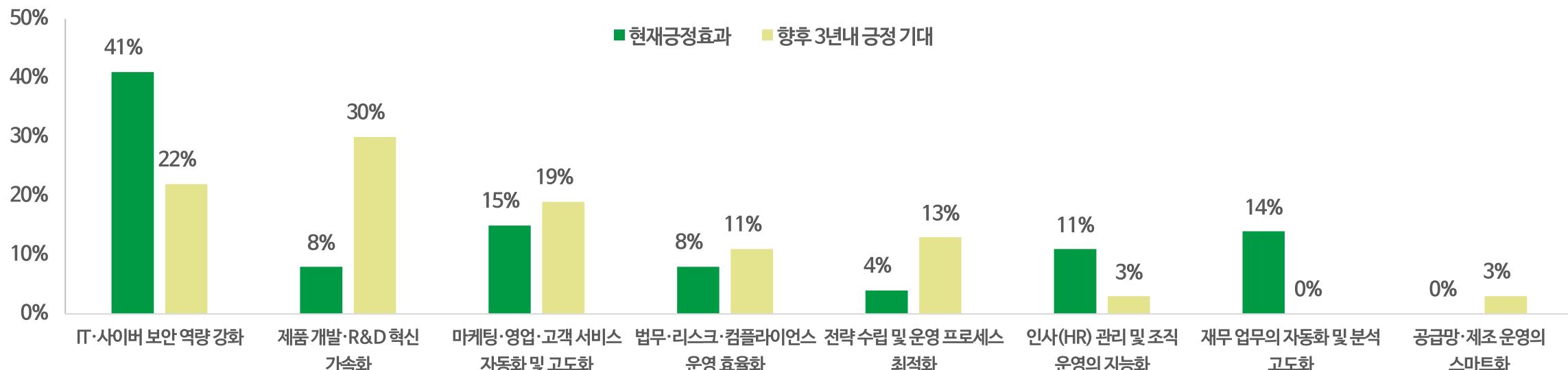


국내 CEO들이 제시한 AI 도입 효과 : IT·사이버보안 영역에서 즉각적이고, 가시적인 효과가 나타나고 있다.

국내 CEO들은 AI 도입 효과가 현재는 보안·운영 안정성 중심으로 나타나지만, 향후 3년 내에는 제품 개발·R&D 등 기업의 혁신 역량을 강화하는 방향으로 확대될 것으로 보고 있다.



AI 도입으로 귀사에서 가장 큰 긍정적 영향을 받은 영역은 어디입니까? , 또 향후 3년 내 가장 큰 영향을 받을 것으로 예상하는 영역은 어디입니까? (N=80)



- IT·사이버보안이 현재 AI 효과의 중심
→ 보안 위협 증가와 규제 강화로 인해 즉각적·가시적인 성과가 먼저 나타난 영역
- 향후 3년은 제품 개발·R&D가 AI 효과의 핵심 영역으로 부상
→ 신제품 개발·설계 자동화 등 혁신 역량 강화를 위한 AI 활용이 급증할 전망
- 마케팅·영업·고객 서비스는 현재·미래 모두 꾸준한 성장 영역
→ 콘텐츠 생성·고객 응대 자동화 등 실질적·지속적 가치 창출이 가능

- 전략·운영, 법무·리스크 등 백오피스 기능에서도 향후 AI 효과 증가 기대
→ 문서 자동화·규제 대응·의사 결정 지원 등 AI 활용 잠재력이 점차 실현되는 단계
- HR·재무는 보안, 규제 등의 제약으로 인해 도입 기대치가 낮아지는 추세
→ 윤리·정확성 요구로 확산 속도가 느리고 중장기 기대 효과도 제한적
- 공급망·제조 영역은 아직 초기이지만 향후 확대 가능성 높음
→ AI 기반 수요예측·품질검사·제조 자동화 등 중장기적 적용 가치가 커지는 흐름

CEO들이 제시한 AI 인재 관리 모델 ① 성과지표 : 글로벌 CEO들은 AI 인재 확보를 성과 지표로 도입하고 있다.

CEO들은 운영 효율성을 AI 도입 효과의 핵심 성과로 인식하고 있으며, 운영 개선 정도와 직원들의 AI 활용 수준을 AI 성과를 판단하는 주요 지표로 활용하고 있다.



귀하는 AI가 비즈니스에 미치는 영향을 평가하기 위해 어떤 성과 지표를 사용하고 있습니까?

84%
운영 효율성 향상 및
비용 절감



64%
직원들의 AI 활용
증가



55%
고객 만족도 및
충성도 개선



42%
정확한 의사결정과
전략적 통찰 강화



33%
매출 증가
(Top-line 성장)



11%
AI 영향 측정 지표
없음

- AI가 아직 비용 구조 최적화와 운영 자동화의 도구로 인식 (84%)
→ AI의 초기 ROI는 ‘운영’에서 빠르게 실현 전망
- AI 활용 수준이 중요한 성과 지표로 부상(64%)
→ AI 전환은 기술보다 ‘사람의 채택’이 성패를 좌우
- 고객 경험 개선이 기대되는 주요 효과로 부상 (55%)
→ AI 활용 범위가 운영 효율화를 넘어 고객경험 혁신으로 이동 중

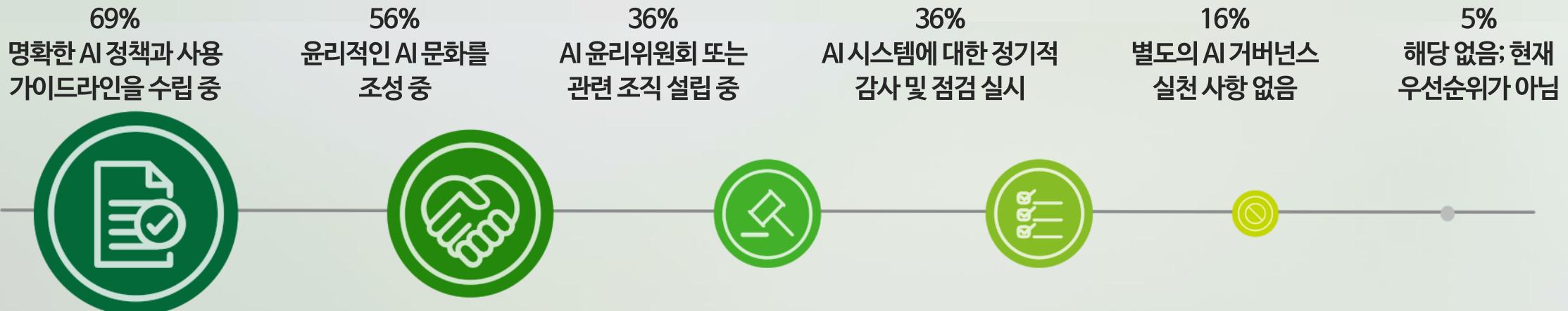
- 전략·의사결정 고도화는 아직 초기 단계 (42%)
→ AI의 전략적 활용은 잠재력은 크지만, 실제 적용은 점진적
- AI를 통한 매출 증가(33%)는 아직 제한적
→ AI 기반 신규 비즈니스 모델 또는 Top-line 성장의 실현까지는 아직 초기 단계
- AI 도입 기업 간 성숙도 차이가 실제 성과 격차로 이어질 가능성성이 높음

CEO들이 제시한 AI 인재 관리 모델 ② 조직문화 : 글로벌 CEO들은 AI 활용 문화를 조성 중이다.

대다수의 CEO들은 명확한 AI 활용 정책과 가이드라인을 마련하는 데 주력하고 있으며, 절반이 넘는 리더들은 책임 있는 AI 사용 문화를 정착시키는 작업에도 힘을 쏟고 있다.



귀사는 책임 있는 AI 활용과 거버넌스를 위해 어떠한 접근 전략을 취하고 있습니까?



- AI 정책·가이드라인 본격 마련 중(69%) → 조직 차원의 규범과 기준을 세우는 단계로 진입
- 기술보다 ‘문화’와 ‘조직 행동’에 대한 중요성 확대 (56%) → AI 성공의 핵심은 기술보다 ‘사람’과 ‘문화’에 있다는 인식이 확산
- 윤리위원회·감사 체계 구축은 아직 초기 단계 (각 36%)

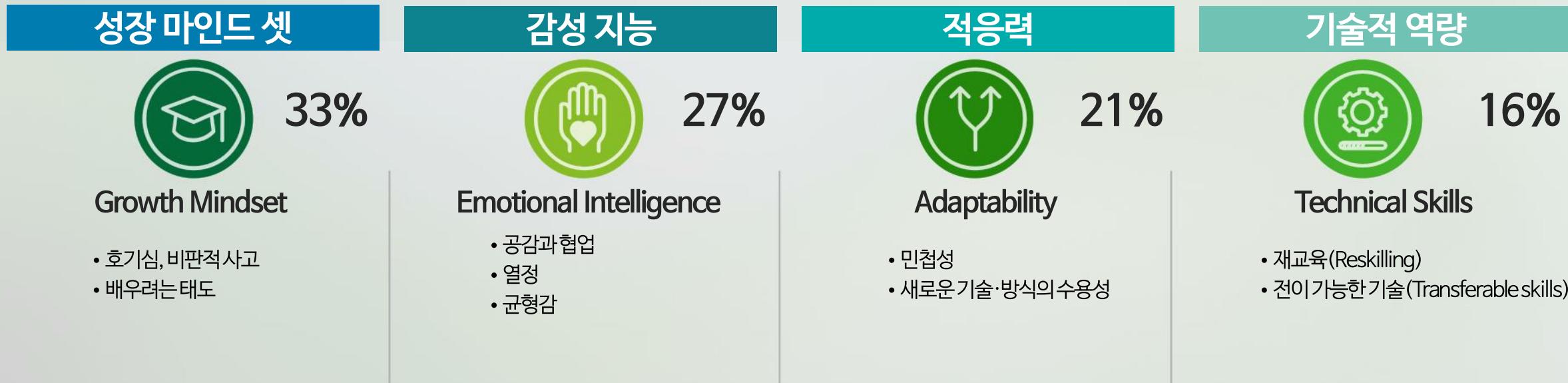
- AI 거버넌스 자체가 부재 (16%) → AI 성숙도 격차가 빠르게 확대
- AI 활용 확대 속에서도 일부 기업은 준비가 부족한 상태로, 향후 리스크 노출 가능성이 높음

CEO들이 제시한 AI 인재 관리 모델 ③ 핵심역량 : AI가 대체할 수 없는 인간 역량의 중요성이 높아 질 것이다.

CEO들은 AI 시대에 요구되는 핵심 역량으로 ‘성장 마인드셋’을 최우선에 두었으며, 호기심과 변화에 대한 민첩한 적응력 또한 중요한 역량으로 강조했다.



AI 시대에 귀사의 임직원들에게 가장 요구되는 역량은 무엇이라고 생각하십니까? 한 단어 또는 짧은 문구로 답해주세요.



- 성장 마인드셋(33%), 감성지능·공감·협업(27%), 적응력·민첩성(21%) 순으로 ‘사람 중심 역량’의 중요성 高 → AI가 대체할 수 없는 인간 역량이 경쟁력
- 변화 대응 역량(Adaptability·Agility)이 필수 조건으로 부상
- 기술적 역량(Technical Skills)은 중요하지만 최우선 순위는 아님(16%)
→ “특정 기술을 아는 사람”보다 “기술 변화에 지속적으로 학습하는 사람”이 중요

- 조직은 ‘학습하는 조직(learning organization)’으로의 전환이 필요
→ AI 도입의 성패는 직원 개개인의 학습 속도와 조직의 재학습(Re-skilling) 체계가 좌우

Table of Contents

국내·외 CEO들이 제시하는 글로벌 경제, 산업 및 자사 성장 전망

국내·외 CEO들의 AI 전략과 인재 관리 모델

국내·외 CEO들이 제시하는 통찰

딜로이트가 제안하는 CEO를 위한 결정적 경쟁 우위 확보 방안

글로벌 CEO들이 제시하는 통찰

CEO들이 가장 크게 체감하는 도전 과제는 변화의 속도와 규모였다.

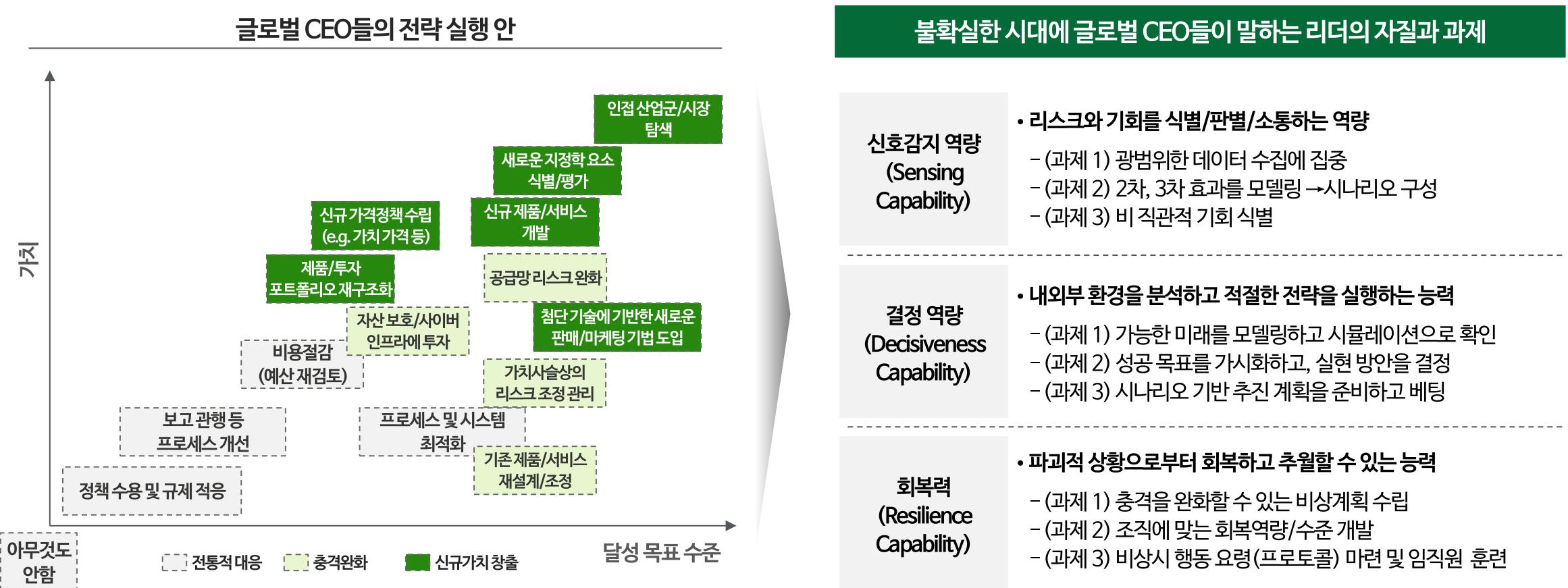
조사에 참여한 한 CEO는 현재 상황을 “전례 없는 변화가 전례 없는 수준으로 밀려오고 있다”고 표현했으며, 또 다른 CEO는 “직원들이 이러한 변화의 강도를 감당할 수 있을지 우려된다”고 말했다.

많은 CEO들은 정책 및 지정학적 환경의 불확실성을 여전히 가장 큰 고민거리로 꼽았다.

더불어 인재 문제 역시 핵심 도전 과제로 지목되었으며, 역량 격차 (필요 역량과 보유 역량 간의 격차)에 대한 우려가 크게 나타났다.

딜로이트가 제안하는 CEO를 위한 결정적 경쟁 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.



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

딜로이트 인사이트 앱

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**

Ch 카카오채널



Global No.1 Insurer
Deloitte.

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. Insights

성장전략부문 대표
손재호 Partner
jaehoson@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 영리 목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용 시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락 없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.