



# 2025년 AP CFO Survey

## - APAC 지역 CFO들의 2025년 하반기 전망





한국 딜로이트 그룹

**손재호 대표**

성장전략 부문 리더

02-6676-2502

jaehoson@deloitte.com

아시아 태평양 지역 CFO들은 2025년 하반기에 이전 시기에 비하여 더 빠르고 복합적인 변화에 직면하고 있습니다.

이번에 실시한 Deloitte의 CFO Survey를 보면, CFO가 단순한 재무 관리자를 넘어 기업의 전략적 방향 설정과 지속 가능한 성장의 중심에 있는 핵심 의사결정자로 진화하고 있음이 나타납니다.

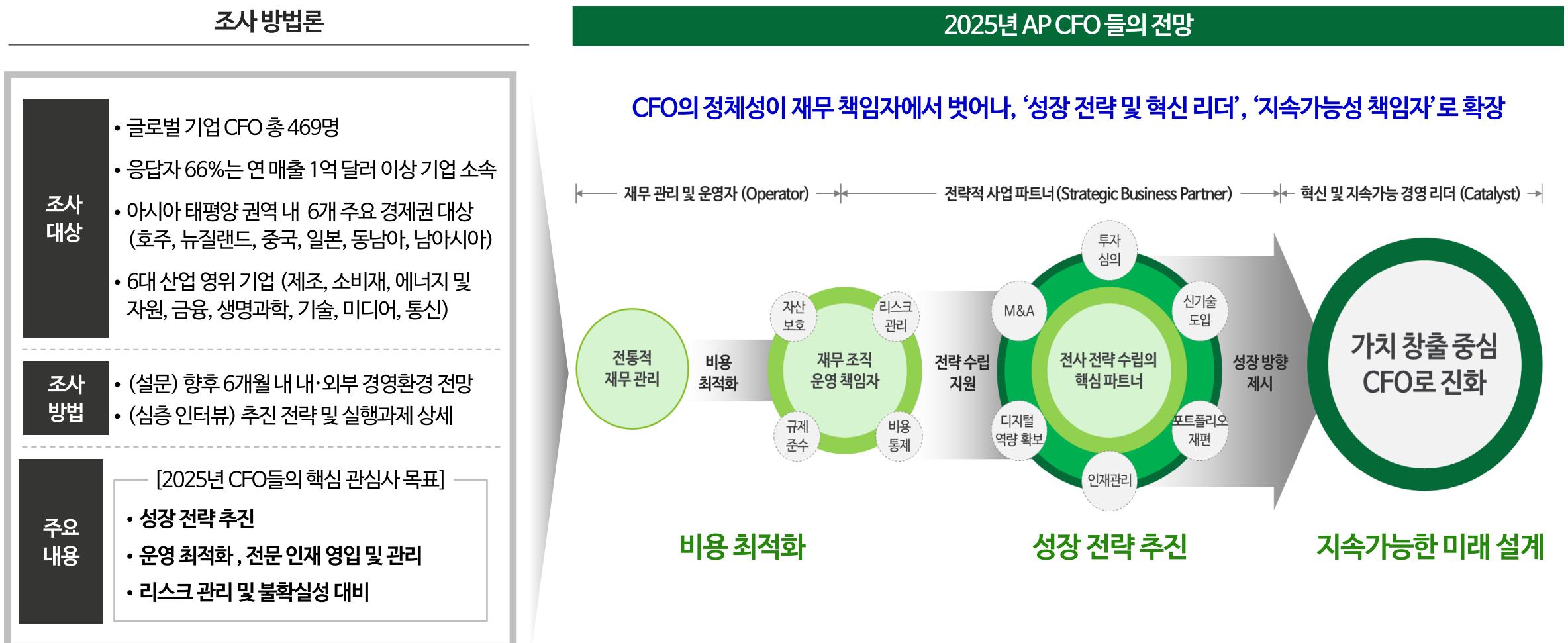
거시 경제의 불확실성, 지속되는 공급망 혼란, 기술 혁신과 디지털 전환, 지속 가능성에 대한 압박, 그리고 M&A와 포트폴리오 재편을 통한 성장 과제에 CFO들이 동시에 대응해야 하는 상황에 놓여 있습니다.

특히 생성형 AI와 자동화를 통한 재무 기능 혁신, ESG를 비용이 아닌 성과와 투자 판단의 기준으로 바라보는 관점의 전환, 디지털 인재 확보와 역량 내재화를 중심으로 CFO들이 실질적인 실행 전략을 수립하고 있다는 점이 핵심 트렌드로 부각되고 있습니다.

Deloitte는 앞으로도 이러한 변화와 도전 속에서 고객과 함께 하며, 더 정교한 전략과 실행 가능한 인사이트를 제공하고 지속 가능한 미래 성장을 함께 만들어 가도록 노력하겠습니다.

# 조사개요

2025년 하반기 딜로이트의 CFO 서베이 조사 결과, AP CFO들은 단순한 재무 관리자를 넘어, 기업의 전략적 성장과 혁신, 지속가능성까지 책임지는 핵심 경영 파트너로 진화하고 있습니다.



- 성장을 위한 도전
- 운영 최적화
- 선제적인 리스크 관리
- 생성형 AI 도입을 위한 과제
- 지속 가능 행동 실현 과제

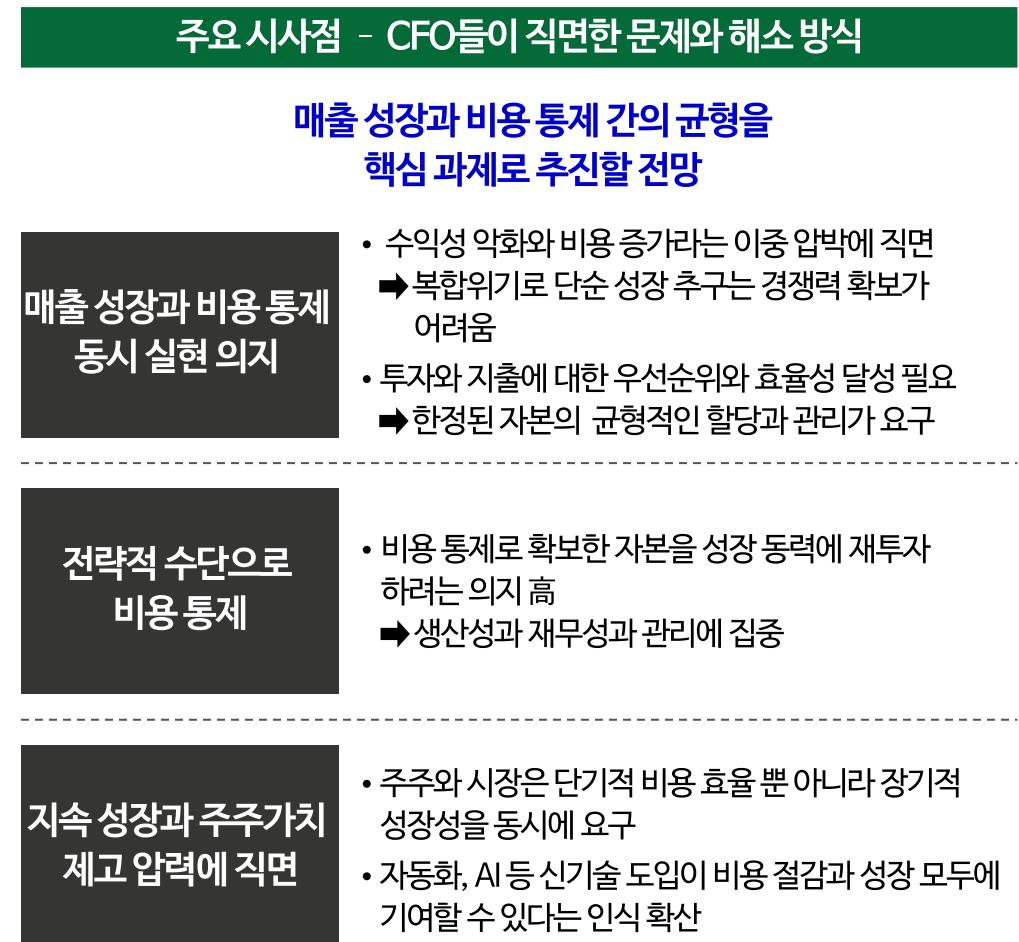
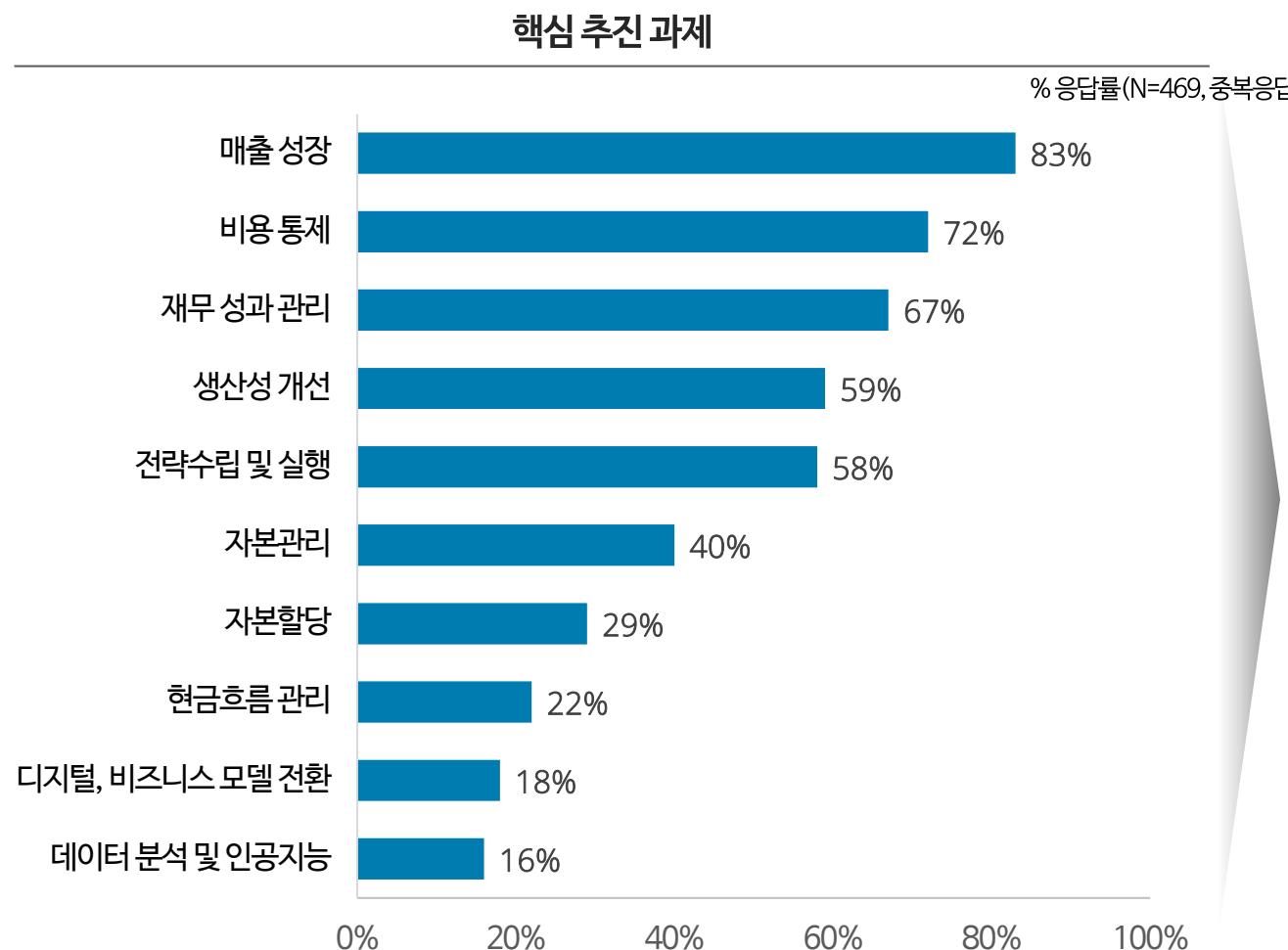
# 2025년 하반기 AP CFO들이 직면한 과제

2025년 하반기 CFO들은 거시 경제 불확실성에 대응하고, 디지털 전환과 AI 도입의 실행력을 확보해야 하는 전략 리더로서의 역할을 요구 받고 있습니다.



## 성장을 위한 도전 (1/4) - 새롭게 부각되는 CFO들의 적극성

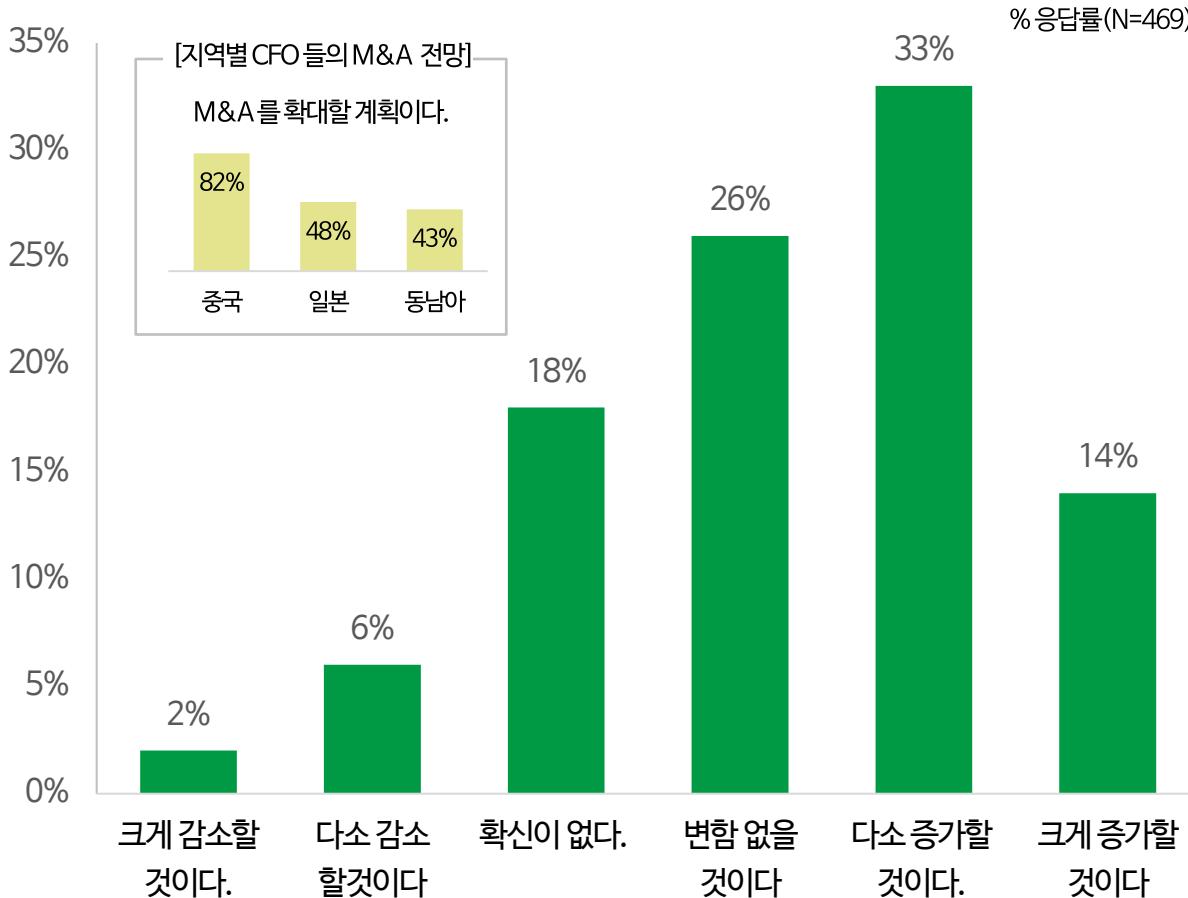
CFO들은 매출 성장(83%)과 비용 통제(72%)를 최우선 과제로 선정하고 있습니다. 이는 단순한 비용 절감이 아니라, 운영 효율성 제고와 전략적 투자, 디지털 혁신을 통해 주주 가치 제고와 지속가능한 성장 모델을 구축하는데 중점을 두고 있음을 의미합니다.



## 성장을 위한 도전 (2/4) - CFO들의 M&A 전망

CFO들이 M&A 활동 증가를 전망하는 배경에는 내부 성장 한계 보완, 시장 및 기술 변화 대응 및 핵심 역량 확보 등 복합적인 요인들이 작용하고 있습니다. 2025년 하반기에도 이러한 트렌드는 더욱 강화 될 것으로 예상 됩니다.

인수합병(M&A) 활동 증가 전망



주요 시사점 - CFO들의 단기적 성장 전략

내부 성장 한계 보완, 시장·기술 변화 대응, 핵심 역량 확보  
이유로 M&A 추진할 전망

- 내부 역량 기반의 성장과 경쟁력 확보에 한계 봉착  
▶ 시장 점유율 확대, 새로운 사업 기회 창출 수단
- (중국) 해외시장 확대와 성장 다각화, (일본) 내수한계 극복 및 기술 인재 확보 및 (동남아) 성장 기회 포착 이유

### 전략적 성장과 경쟁력 확보

- 비즈니스 모델 전환, 생산성 제고, 자본 효율성 강화를 위한 전략적 선택  
▶ 기존 시장 내 입지 강화 및 신규 시장 선점
- 글로벌 시장의 불확실성 대응 및 리스크 분산

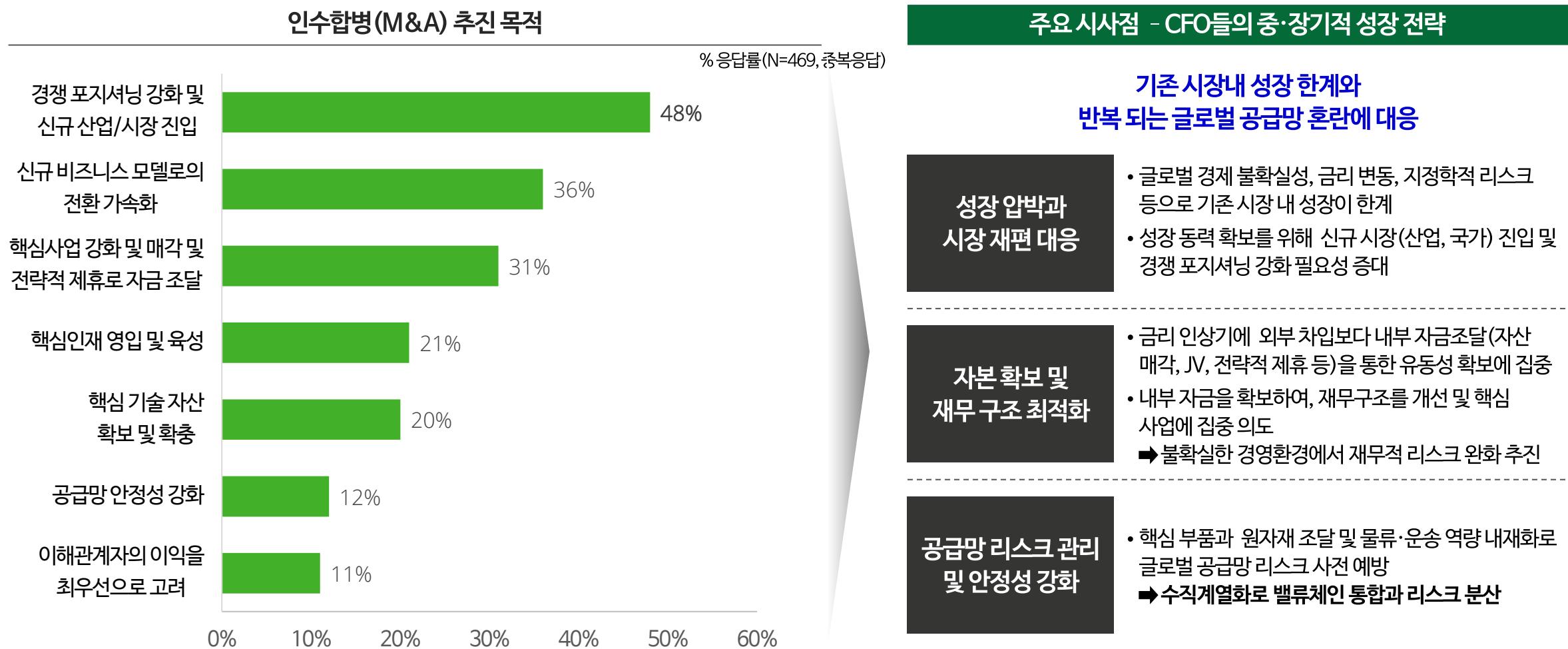
### 포트폴리오 재편 및 비핵심 자산 매각

- 인공지능(AI) 등 첨단 기술의 도입과 디지털 혁신이 기업 경쟁력의 핵심
- 필요한 핵심 기술, 인재, IP(지적재산권) 등 적기에 내재화

### 디지털 전환 가속화 및 역량 확보

## 성장을 위한 도전 (3/4) - CFO들이 지목한 M&A 추진 목적

현재 CFO들은 단순한 생존이 아니라, 성장 가속화, 재무 구조적 최적화 및 리스크 대응을 동시에 달성해야 하는 복합 과제를 해소하기 위해, 적극적이고 전략적인 M&A를 추진하고 있습니다.



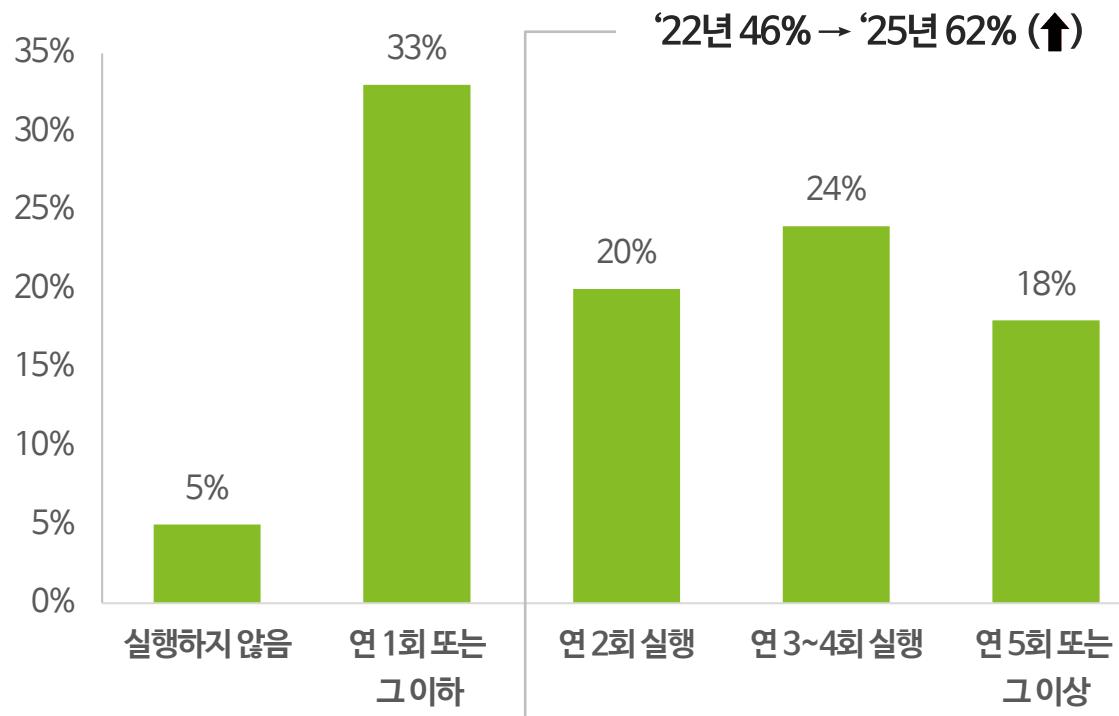
## 성장을 위한 도전 (4/4) - M&A 활동은 포트폴리오 재편 촉진

CFO들은 '상시 포트폴리오 점검(always-on portfolio review)'을 통해 새로운 성장 기회를 발굴하고, 이를 실현하기 위한 비용과 자본 효율성을 제고하며, 인수 및 매각 대상 자산을 전략적으로 선정하려는 의도를 가지고 있습니다.

### 포트폴리오 점검 주기

62%가 자사의 포트폴리오 성과를 연 2회 이상 평가,  
이는 '22년 46%에서 크게 증가한 수치

% 응답률(N=469, 중복응답)



### 주요 시사점 - CFO들의 성장 및 자본효율화 전략

M&A 적극 추진을 위해  
자본 효율 극대화 및 재무 건전성 확보

#### 성장 기회 발굴 및 투자 재배분

- 포트폴리오 전반의 취약성을 사전에 점검하고 대응책 마련  
→ 자본과 자원을 고수익, 고성장 사업 부문으로 재배치
- 비핵심 자산 매각 등을 통해 투자 자본 확보  
→ 신규 성장사업 및 혁신 분야로 재 투자

#### 비용 및 자본 효율성 확보

- 포트폴리오 점검 과정에서 직·간접 비용과 기회 비용 등 분석  
→ 비용 절감 및 자원 활용의 효율성 증대
- 각 자산의 수익성 평가로 포트폴리오 조정 및 자본 배분  
→ 잠재적 손실 줄여 기업 가치와 주주 가치 증대

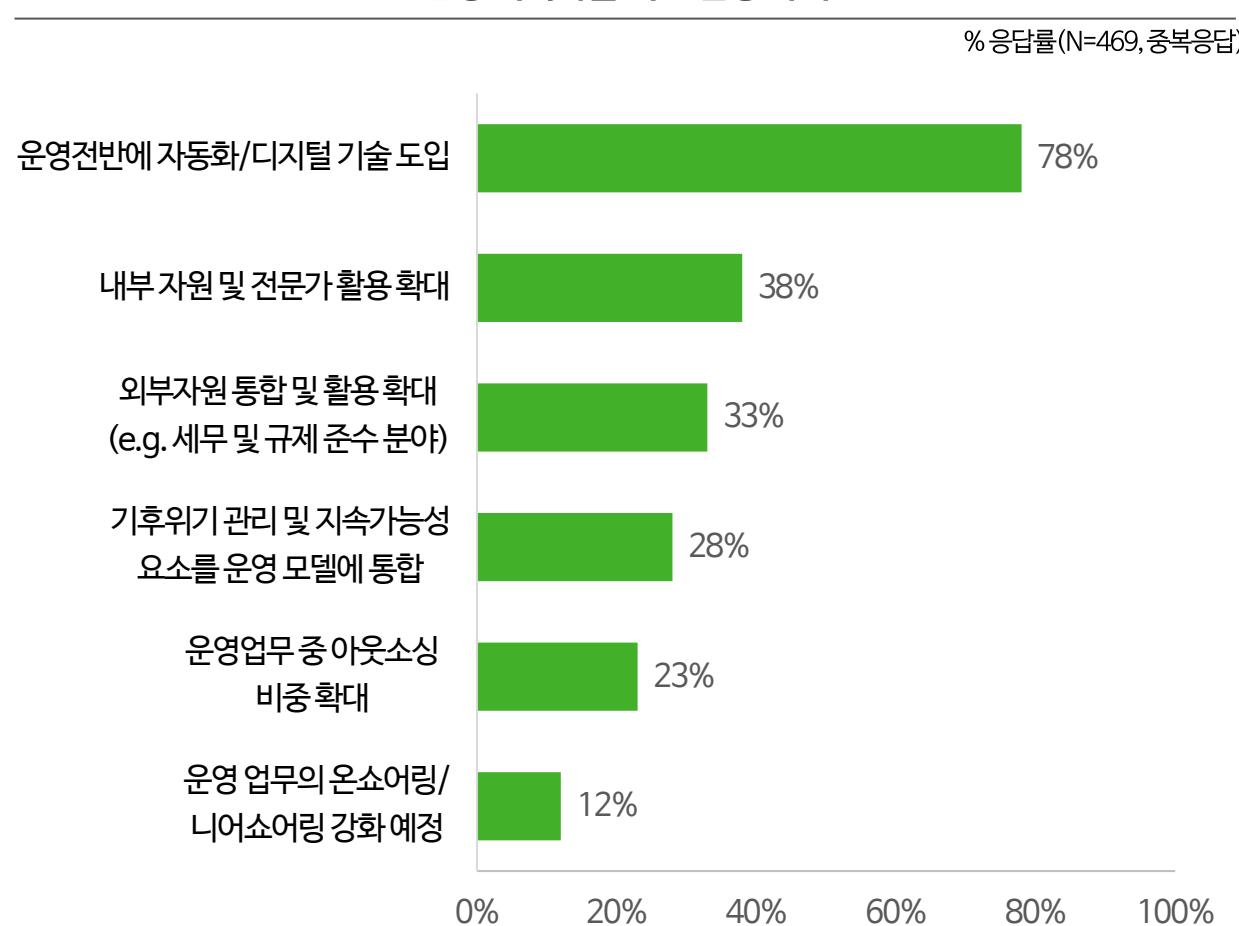
#### 인수 타깃 및 매각 자산 선정

- 상시적인 성장 부문 식별 및 인수 정보/기회 확보  
→ 선제적인 매각/인수 전략 수립
- 인수/매각 시 사전 리스크 식별 및 최소화 방안 마련  
→ M&A로 회복탄력성 강화

## 운영 최적화 (1/2) - 디지털 기술 도입과 내·외부 자원 활용

CFO들은 단순히 비용 절감에 그치지 않고, 운영의 민첩성(agility), 회복 탄력성(resilience), 지속가능성(sustainability)까지 종합적으로 고려한, 운영 최적화 방안을 모색하고 있습니다.

운영 최적화를 위한 실행 과제



주요 시사점 - 운영 최적화를 위한 CFO들의 전략 방향

### 디지털 기술 도입, 내부 전문 인력 육성 및 외부 자원 활용으로 운영 최적화 추진

- 운영 효율성과 비용 절감을 통한 경쟁력 강화 의도
- ▶ 프로세스 자동화/디지털화로 생산성 향상과 인건비 절감 동시 실현

### 운영 민첩성 (Agility)

- 전문성과 비용 경쟁력을 갖춘 외부 파트너 활용 (비핵심 부서/프로세스 외주화)

### 회복 탄력성 (Resilience)

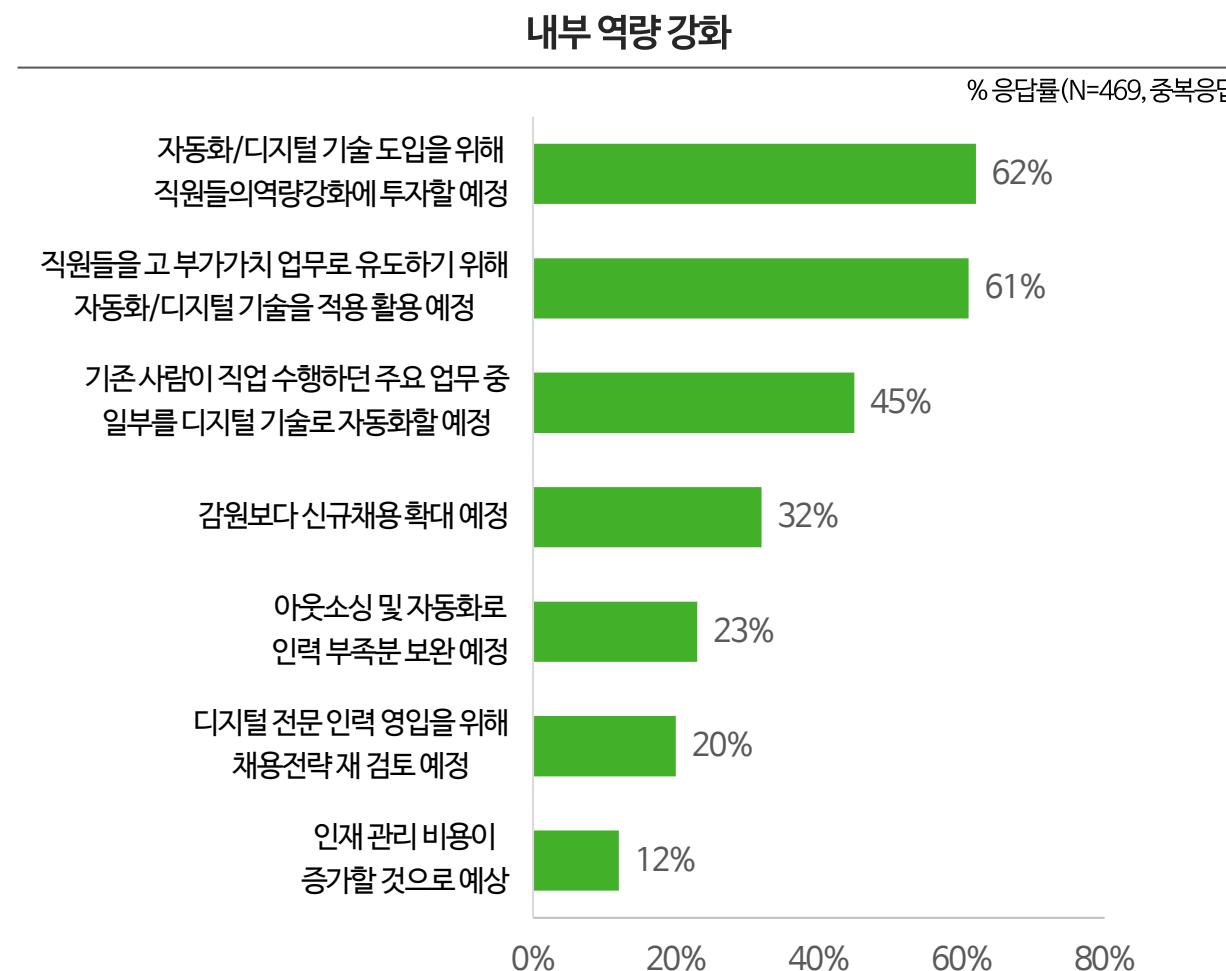
- 전문성이 요구되는 분야는 외부 전문가를 적극 활용해 리스크 관리 및 운영 효율성 개선
- 온쇼어링/니어쇼어링 강화로 공급망 안정성 확보 (주요국 정부 정책·규제 리스크 최소화)

### 지속 가능성 (Sustainability)

- 복합위기 환경(규제 강화, 기술 변화 등)에 능동적으로 대응하기 위해 내부 인력의 전문성 강화
- ▶ 이해관계자(투자자, 고객, 규제 기관) 기대에 부응하고, 장기적 가치 창출 기반을 마련

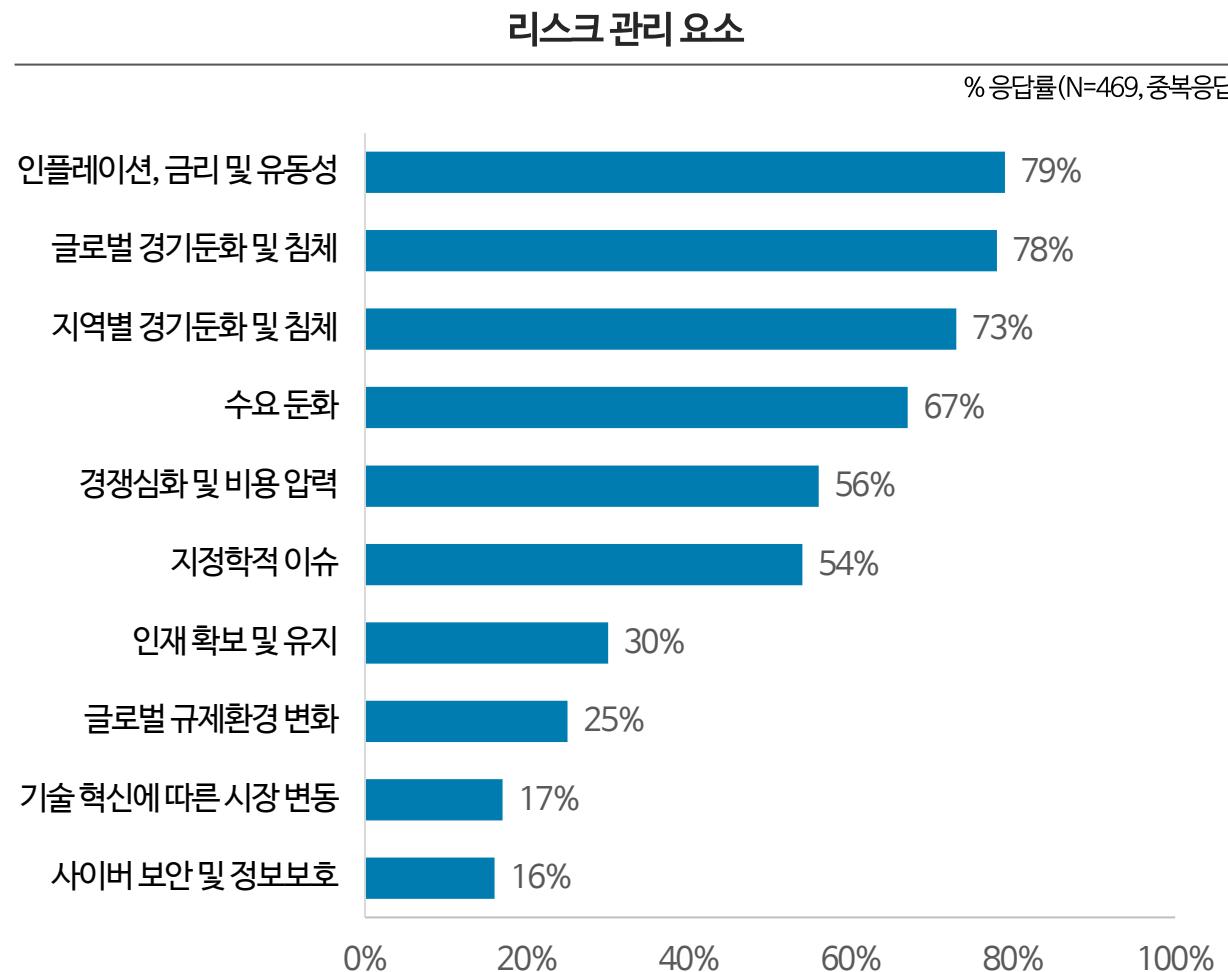
## 운영 최적화 (2/2) - 디지털 역량 강화

CFO들은 직원들의 디지털 기술 역량을 강화하고, 인재 확보 전략 전환과 유연한 인력 운영을 통해 고부가가치 업무 중심의 조직 구조로 전환하는 전략을 추진하고 있습니다.



# 선제적인 리스크 관리 - 불확실성에 대비

CFO들은 불확실한 환경속에서 단기적으로 선제적인 리스크 관리에 집중하면서, 중장기 성장을 위한 인프라 구축 (디지털 전환, 인재확보)에 주력하고 있습니다.



## 주요 시사점 - 선제적 리스크 관리

### 리스크 대응(유동성·비용 관리)과 중장기 성장(디지털 전환·시장 확장) 병행

#### 글로벌 경제 리스크 대응

- 비용구조 최적화 및 현금 흐름 관리 강화로 불확실성에 대비  
→ (보수적 자본 배분) 선택적 투자 및 리스크 대비 강화
- 시나리오별 재무 시뮬레이션과 리스크 관리 체계 마련  
→ 경제 권역별 시장 변동성과 지정학적 리스크에 대응

#### 수요둔화 및 경쟁심화 대응

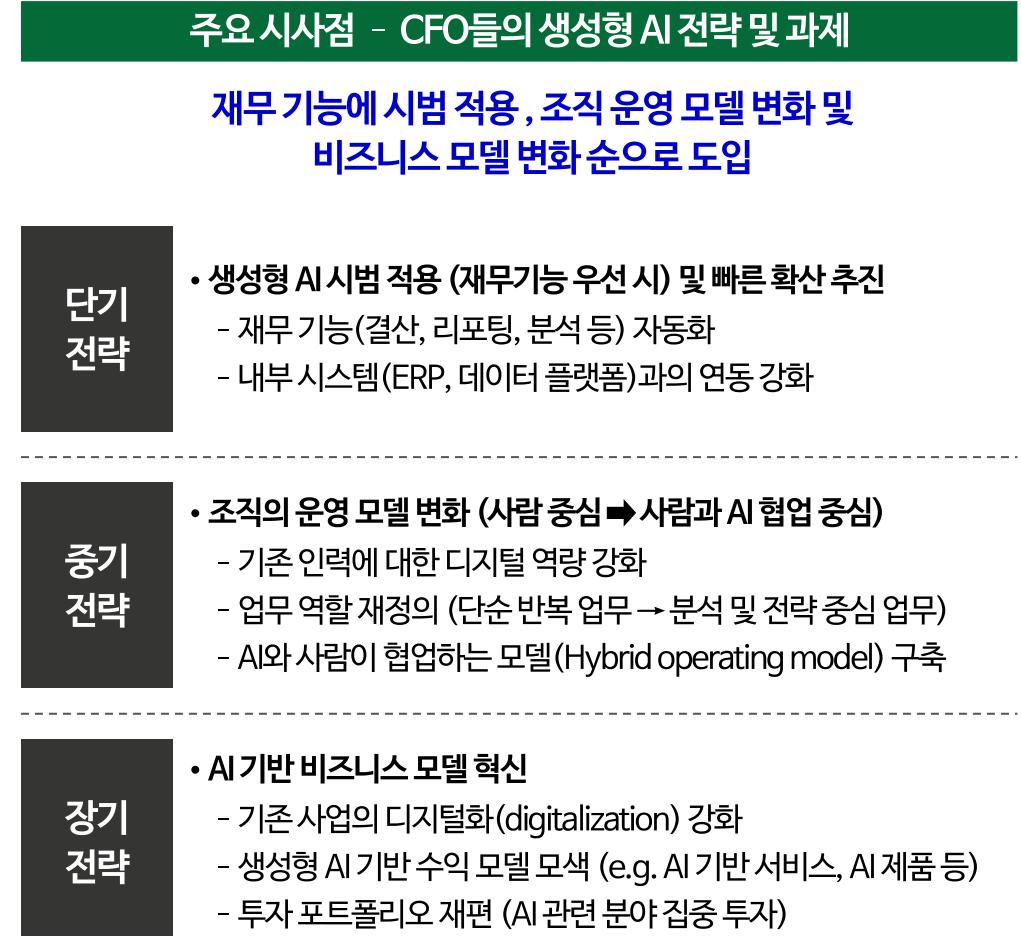
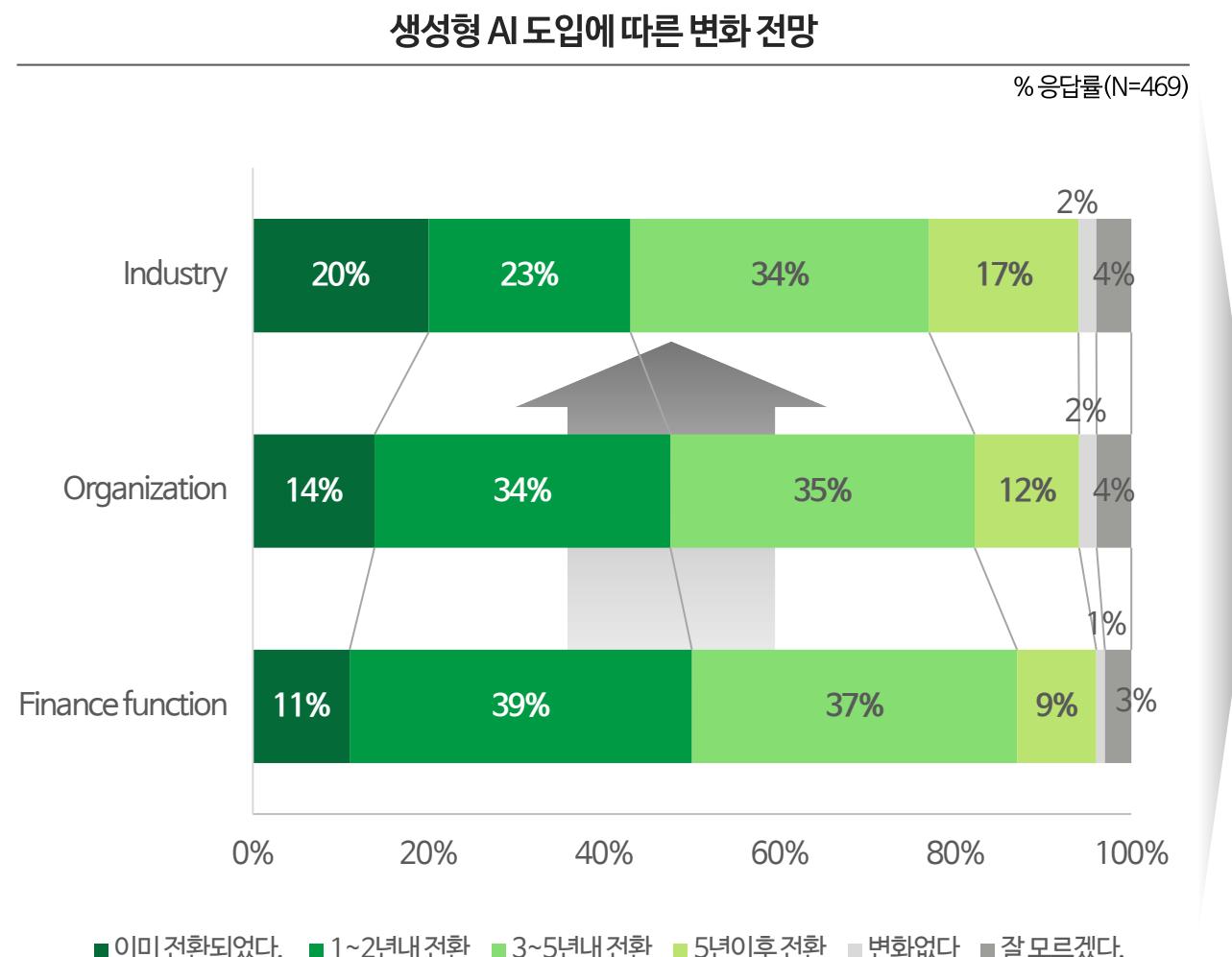
- 성장과 수익성 동시 확보를 위한 다각적인 전략 전개
  - (비용절감) 공급망 최적화 및 인건비 절감 추진
  - (신규 수요 창출) 신규 시장 진입 및 서비스/제품 개발
- 수요 확대 및 생산비 절감을 위한 M&A 및 파트너십 강화

#### 디지털 전환 추진

- 디지털 전문 인재 확보 및 내부 인재 역량 강화(upskilling)
- 자동화·디지털화 투자 확대로 운영 효율성 확보
- 데이터 유출, 시스템 공격 등 리스크에 대비한 보안 투자 확대

## 생성형 AI 도입을 위한 과제 (1/3) - CFO들의 추진 전략

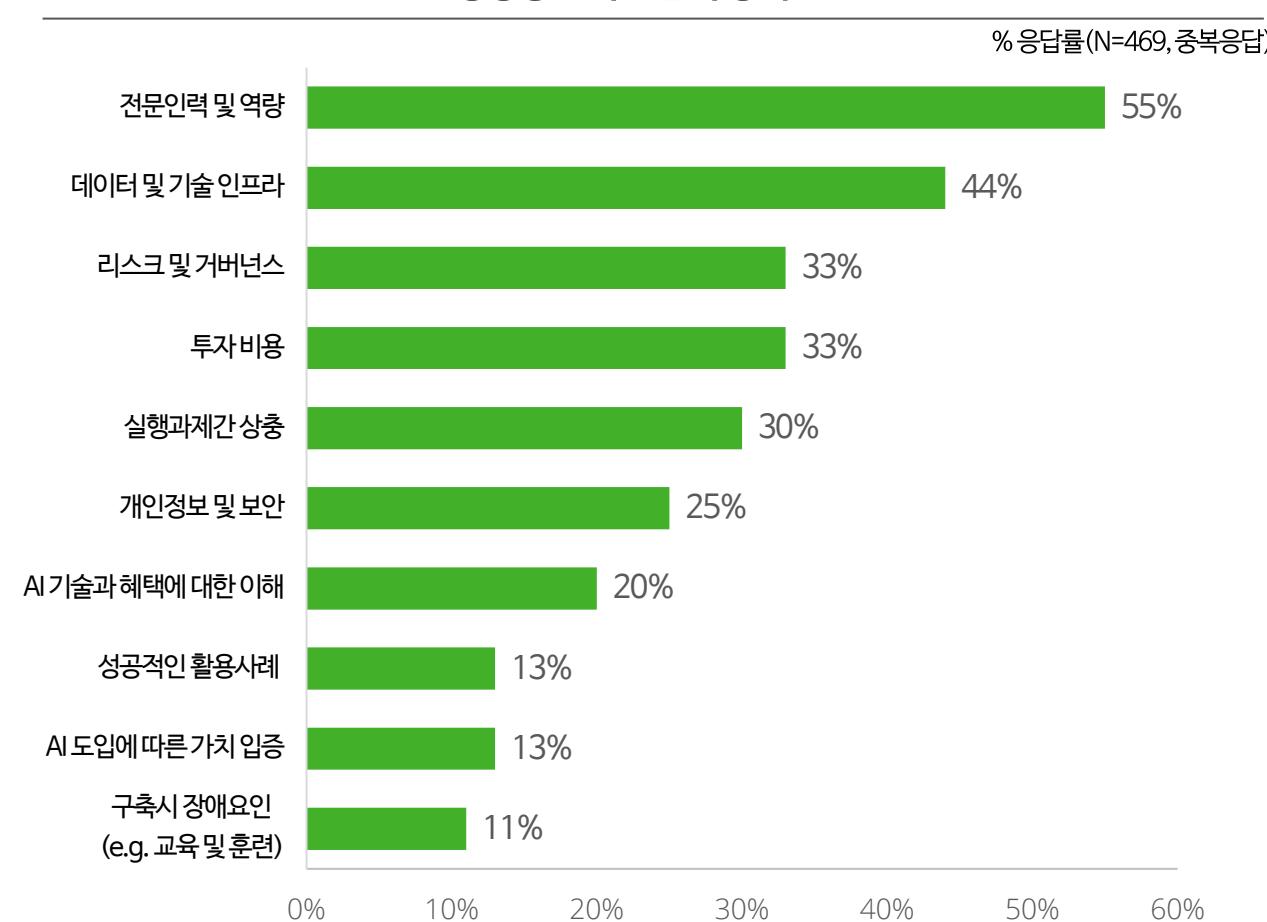
CFO들은 재무 기능에서의 생성형 AI 시범 도입과 확산을 시작으로, 조직의 운영 모델과 디지털 역량을 강화한 후, 산업 변화에 대응하여 AI 기반 비즈니스 모델 혁신을 추진하고자 합니다.



## 생성형 AI 도입을 위한 과제 (2/3) - 장애요인

CFO들은 AI 도입의 장애 요인을 극복하기 위해 인재 확보, 데이터 및 인프라 투자, 리스크 관리, 단계적 확장과 실행 과제 간 우선순위 조정 등을 추진할 전망입니다.

생성형 AI의 도입시 장애요소



### 주요 시사점 - 생성형 AI 도입의 장애요인 극복 전략

#### 전문인력을 중심으로 전사 AI 도입 로드맵 수립

- AI 관련 전문 인력 채용 및 외부 파트너십 확대
- 내부 직원 리스킬링/업스킬링 프로그램 강화
- AI 교육 체계 내재화 (재무, 운영 등 실무 적용 중심)

#### 디지털 인재 확보 및 내부 역량 강화

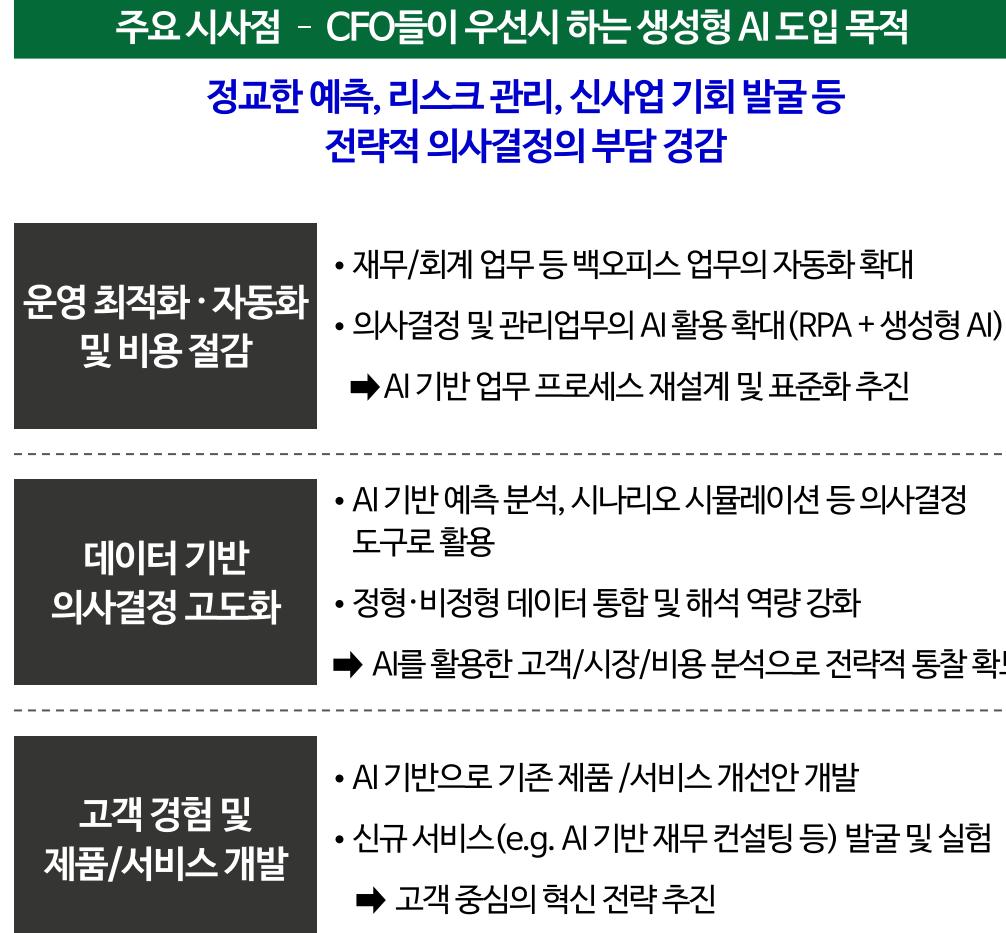
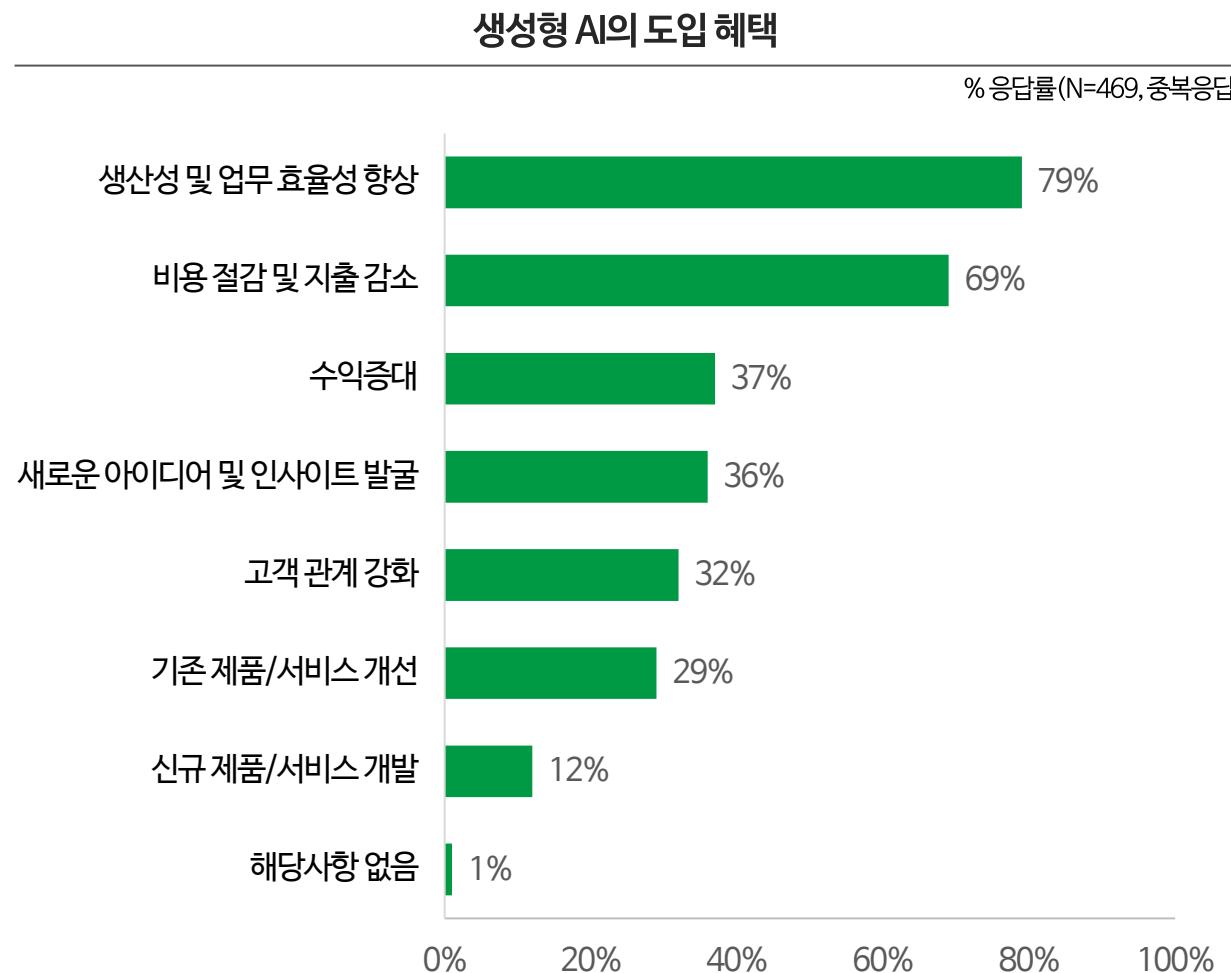
- AI 모델 적용을 위한 정제된 데이터 확보 및 거버넌스 체계 수립 → 리스크 대응 체계 정비
- 데이터 품질 개선과 기술 인프라(클라우드, 데이터 레이크 등) 구축에 대한 투자 확대

#### 데이터 및 기술 인프라 투자 확대

- AI 도입에 따른 가치 입증(ROI)과 실행 과제 간 충돌 최소화 → 소규모 파일럿 프로젝트(Pilot) → 점진적 확산
- 내부 및 업계 사례 수집 및 벤치마킹  
→ 재무/운영 부문 중심으로 AI 도입 성과 측정 지표 설정

## 생성형 AI 도입을 위한 과제 (3/3) - 기대 효과

CFO들은 생성형 AI를 활용해 생산성과 효율성을 극대화하고, 비용을 절감하며, 데이터 기반의 전략적 의사결정과 고객 경험 혁신을 가속화하는 방향으로의 경영 전략을 전개할 가능성이 높습니다.

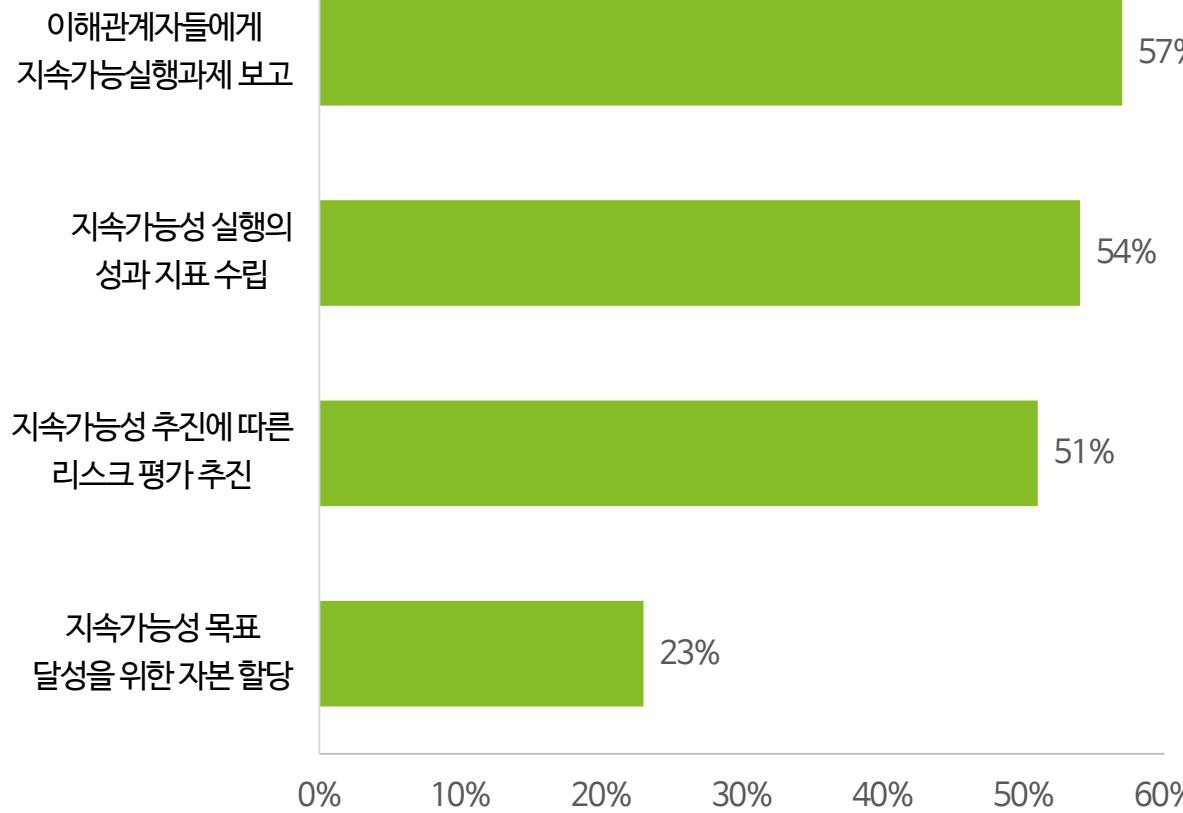


## 지속 가능 행동 실현 과제

CFO들은 지속가능 행동을 ‘비용’이 아닌 ‘성과와 투자 판단의 기준’으로 인식하고 있으며, 정보 투명성 확보, 리스크 관리 및 재무성과 연계를 통해 지속가능 경영을 핵심 전략 영역으로 내재화해 나갈 전망입니다.

### CFO들이 우선적으로 추진하는 지속가능 행동 과제

% 응답률(N=469, 중복응답)



### 주요 시사점 - CFO들의 지속가능 행동 추진 전략 방향

#### 지속가능 행동 추진을 ‘비용’이 아닌 ‘성과와 투자 판단의 기준’으로 인식

- ESG 관련 비재무 정보의 공개 확대
- 지속가능 활동의 정량화 및 상시 보고로 투자자와 시장의 신뢰 확보
- 글로벌 공시 기준(CSR/ESRS/ISSB 등)에 맞춘 보고 체계 고도화

#### 정보 공개 및 투명성 강화

- 재무제표 및 투자 판단에 영향을 미칠 수 있는 중대한 ESG 리스크 선별 및 대응안 마련
- 자본 배분 시 지속가능성 평가 요소 반영
- 탄소저감, 친환경 기술, 지속가능 공급망 등에 투자 확대

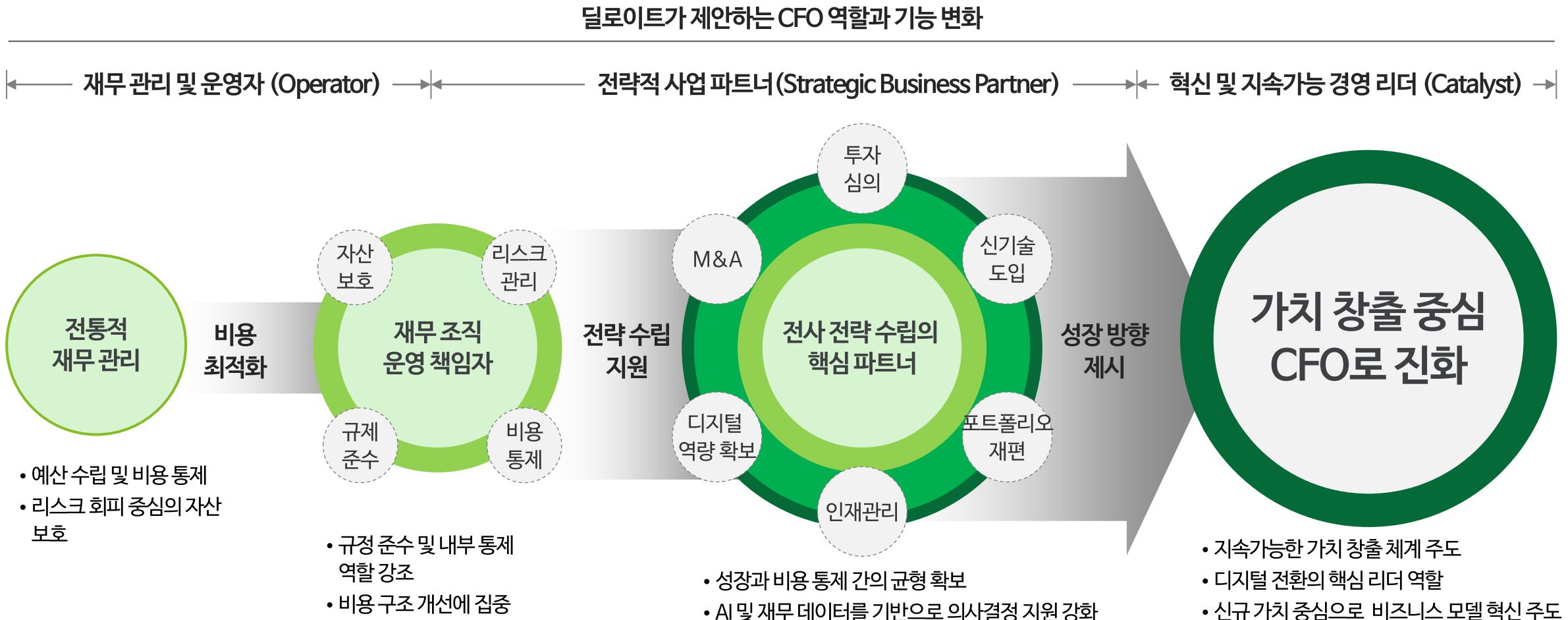
#### 지속가능성 관련 리스크 평가 추진

- ESG 활동을 재무성과와 연계된 KPI로 관리
  - ESG 목표와 인센티브 시스템 연결
- ▶ 재무·비재무 데이터 통합 분석 시스템 구축

#### 지속가능성과 경영성과 연계

## [결론] CFO 역할과 기능 변화

CFO는 재무 관리자를 넘어, 기업의 전략적 성장과 혁신, 지속가능성까지 책임지는 핵심 경영 파트너로 진화하고 있습니다.



# 딜로이트 CFO Program

## 딜로이트 CFO 프로그램 - 추진 역량

Deloitte는 CFO Role Shifting에 대한 정확한 이해와 모든 산업에 걸친 컨설팅 경험, 풍부한 CFO Program 운영 경험 및 CFO 전문가 네트워크 보유

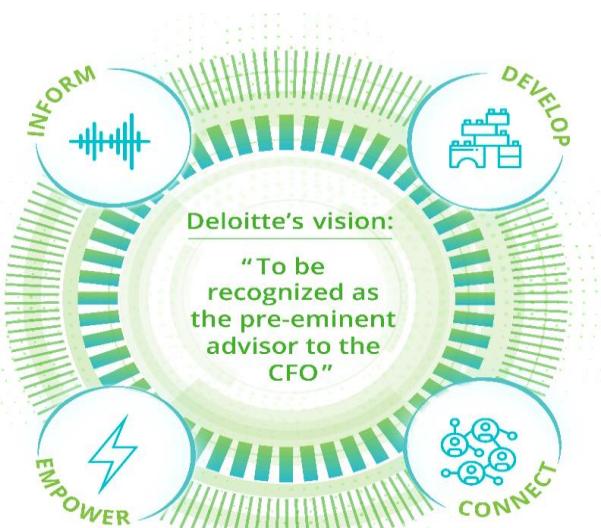


# 딜로이트 CFO 프로그램의 특장점 (1/2)

Deloitte는 글로벌 기업들을 대상으로 최적화된 CFO 프로그램을 운영하고 있으며, Deloitte의 산업별 전문가 및 네트워크와 결합하여 모든 CFO 경력 단계에서 혁신적인 사고와 통찰력 제공

## Deloitte's CFO Program Center

### CFO 조언자로 자리매김 하기 위한 Deloitte's Offering (2008년 설립 후, 17개국 Member Firm 에서 운영 중)

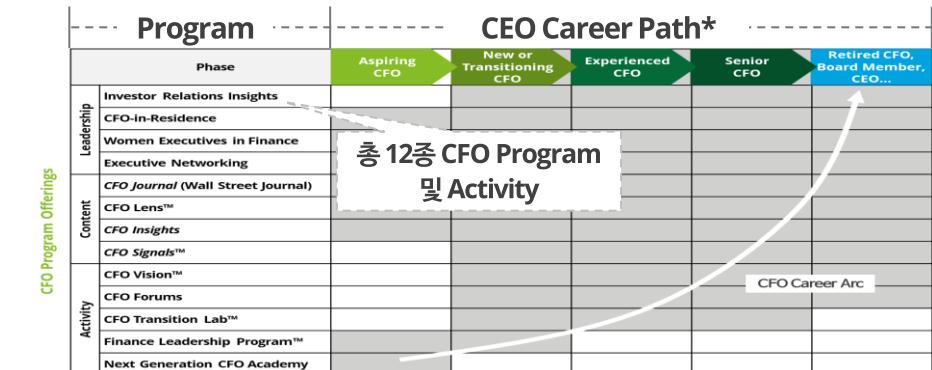


#### [CFO Program Pillar Framework]

- CFO 역할 관리, 당면 과제 해결 및 시장의 전략적 변화에 적응 지원
- CFO program 및 Event 제공으로 유관산업 및 이종사업영역과 네트워킹 기회 제공

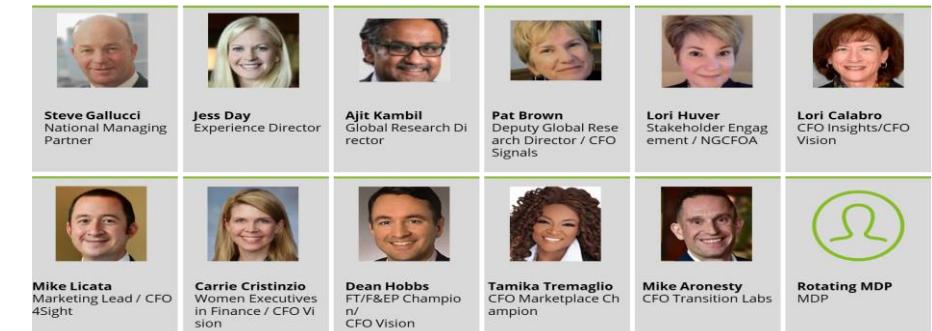
## Deloitte's CFO Program

### 5단계에 걸친 CFO Path 맞춤형 프로그램과 글로벌 산업 전문가로 구성된 운영진 보유



#### CFO의 Career Path 맞춤 프로그램

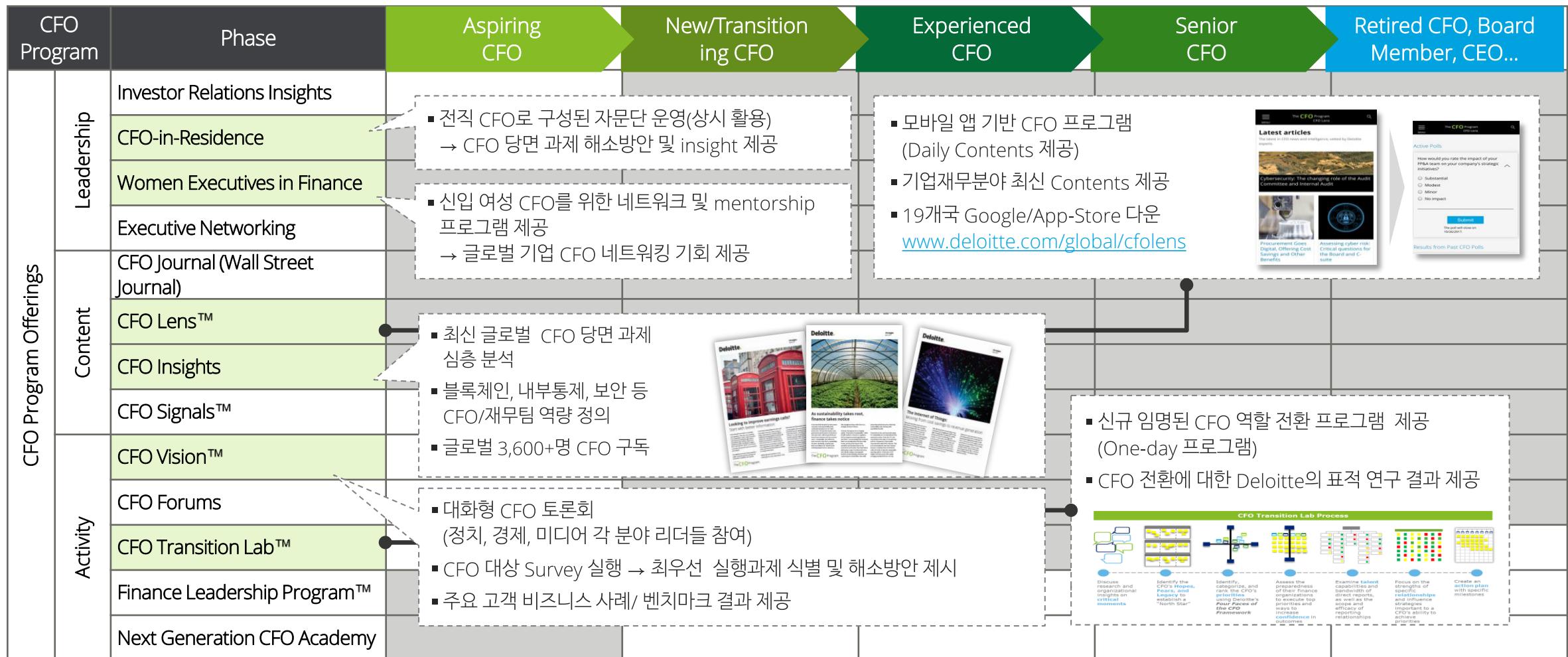
#### 글로벌 산업 전문가로 구성된 운영진



\* CFO Path : Aspiring → New or Transitioning → Experienced → Senior → Retire/board member 로 5단계로 구성

## 딜로이트 CFO 프로그램의 특장점 (2/2)

Deloitte의 CFO Program은 CFO Career Path에 따라 5단계로 구성되며, 다양한 상황의 요구사항별로 맞춤형 CFO 오퍼링을 제공



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



Deloitte.  
App



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](mailto:jaehoson@deloitte.com)

**딜로이트 인사이트 리더**  
정동섭 Partner  
[dongjeong@deloitte.com](mailto:dongjeong@deloitte.com)

**딜로이트 인사이트 편집장**  
박경은 Director  
[kyungepark@deloitte.com](mailto:kyungepark@deloitte.com)

**연구원**  
배순한 Director  
[soobae@deloitte.com](mailto:soobae@deloitte.com)

**Contact us**  
[krinsightsend@deloitte.com](mailto: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](http://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 명시해야하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.