



AI 시대 M&A 본질의 변화

인간과 AI 협업이 만드는 미래 M&A 경쟁력

Deloitte Insights

“

AI 시대 M&A는 더 좋은 딜이 아니라,
더 빠른 가치 실현이 경쟁력입니다.

AI는 더 이상 M&A를 보조하는 기술이 아닙니다.
거래의 중심을 유형자산에서 인재·데이터·기술로
옮기고, 발굴·실사·통합 전반의 업무 방식을 변화시키며,
M&A의 본질과 운영 모델을 재정의하고 있습니다.

그러나 AI가 모든 의사결정을 대신할 수 있는 것은
아닙니다. 거래의 목적을 정의하고, 가치를 판단하며,
최종 책임을 지는 역할은 여전히 인간의 몫입니다.

앞으로 M&A의 경쟁우위는 AI를 단순히 보유하는 데서
나오지 않을 것입니다. AI의 분석 역량과 인간의 판단을
효과적으로 결합하고, 이를 실제 성과로 연결하는
운영 체계를 갖추는 데서 결정 될 것입니다.

이 리포트가 기업들이 AI를 활용한 새로운
운영 방식을 이해하고, 인간과 AI의 협업을
통해 미래 M&A 경쟁력을 준비하는 데
실질적인 판단 기준이 되기를 바랍니다.

”

남상욱 파트너
경영자문부문 대표



AI가 바꾸는 M&A의 본질

AI는 M&A의 대상·가치·의사결정 방식을 재정의하고 있습니다.

AI가 산업 전반에 등장하면서 M&A 판도 변화



전략 수립



대상 발굴



실사



협상



통합



모니터링

▶▶ M&A 전 과정에서 의사결정의 방식과 실행 구조 재편

M&A 변화 범위



인수 대상

유형 자산 확보 →
역량 확보

공장·설비·유통망·
브랜드 중심에서
데이터·모델·인재 중심



가치 창출 시점

거래 성사 중심 →
PMI 중심의 가치 실현

AI·무형자산 중심
거래에서는
거래 이후의 실행이
가치의 대부분을 결정



의사결정 방식

인간 중심 →
인간과 AI 협업 중심

AI는 M&A 전 과정에서
분석 역량 제공



상세한 내용은 전문 리포트를 확인하세요!

AI는 M&A 프로세스의 병목을 어떻게 해소하는가?

AI는 M&A 전 과정을 지원하지만, 경쟁 우위는 인간-AI 협업 방식을 설계하는 데서 결정됩니다.

M&A 프로세스별 AI 활용과 인간의 역할				
단계	AI 활용	인간의 역할	AI 효과	기대효과
1 전략 수립	시장 분석 및 시나리오 시뮬레이션	전략 목표 정의 및 방향 결정	★★★★★	전략 수립 속도 향상
2 대상 발굴	기업·특허 데이터 스크리닝	정성적 적합성 판단	★★★★★	후보 탐색 범위 확대
3 실사	문서 검토 및 리스크 식별 (이상징후 알람)	위험 정의 및 법적 해석	★★★★★	딜 사이클 단축·리스크 감소
4 협상	가치평가 및 거래 구조 시뮬레이션	가정 설정 및 협상 전략	★★★★★	가치평가 정확성 향상
5 통합	시너지 발굴 및 PMI 추적	문화 통합 및 조직 관리	★★★★★	가치 실현 가속화
6 사후관리	KPI 추적 및 편차 탐지	성과 해석 및 전략 조정	★★★★★	성과 관리 실시간화
7 Clean Room	문서 거버넌스 및 데이터 정제	법적 승인 및 컴플라이언스	★★★★★	프리클로즈 병목 해소

★★★★★★ 핵심병목해소 ★★★★★ 효과적 분석 지원 활용 ★★★ 보조적 지원

AI 시대 M&A 운영모델 재설계

AI를 활용하기 위해 조직은 어떻게 일해야 하는가?

AI 시대 M&A의 경쟁우위는 딜 착수부터 가치 실현까지
인간-AI 협업을 얼마나 민첩하게 운영하느냐에 의해 결정됩니다.



01 병렬 교차기능 실행 팀으로 전환

거래 전담 팀 구성 >> ☒ 병렬 협업 체계 구축
☒ 변화 대응 체계 구축

02 즉시 가동 가능한 딜 실행 체계 구축

AI를 활용해 거래 기회 포착 즉시 준비된 운영체계 가동

03 계약 직후 가치 실현 가속화 계획 수립

(딜 계약 직후) AI를 활용해 핵심 인재 이탈 징후,
기술 통합 진행 상황, 시너지 성과를 실시간 가시화
→ 인간이 우선순위 조정

글로벌 기업의 M&A 추진 시 AI 활용 사례

글로벌 기업들은 AI 활용으로 M&A 속도와 정확성을 개선하고 수익성을 높이고 있습니다.

M&A 추진 기업	거래 정보	AI 도입 영역	주요 성과
Kraken × NinjaTrader (2025)	✓ 인수자: Kraken (암호화폐 거래소) ✓ 대상: NinjaTrader (소매 트레이딩 스타트업) ✓ 거래 규모: 약 15억 달러	실사	✓ 실사 기간 단축 ✓ 수작업 자동화 ✓ 다수 딜 동시 검토 ✓ 자동화된 시너지·성장성 검증
UniCredit × DealSync (2025)	✓ 인수자: UniCredit (이탈리아계 글로벌 은행) ✓ 대상: DealSync (지능형 M&A 매칭 플랫폼)	대상 발굴	✓ 거래 후보 탐색 자동화 ✓ 중견기업(SME)으로 시장 확대 ✓ 비용 절감(인건비 → 수수료)
Private Equity 업계	✓ PE의 60% 이상 AI 활용 경험 보유 ✓ 주요 활용 분야: Deal sourcing, Screening, Due diligence	발굴·실사	✓ 문서 검색 시간 80% 이상 단축 ✓ 수동 분류작업 자동화 ✓ 중복 질문 응답시간 절감 ✓ 거래 성공률 예측 정확도 97% ✓ 보안 강화

AI를 실제 성과로 연결하기 위해 무엇을 준비해야 하는가?

Human-in-the-Loop 의사결정 구조

AI의 분석 결과를 누가 승인하고 책임질 것인가?

- ☑ AI의 추천을 누가 최종 승인하는가?
- ☑ 중요 의사결정 시 인간 검토를 의무화하는 절차가 있는가?
- ☑ AI 출력물의 책임 소재를 명확히 정의했는가?
- ☑ AI 활용에 대한 윤리·규정 준수 가이드라인이 있는가?
- ☑ 의사결정 근거와 승인 이력을 체계적으로 기록하고 있는가?

AI 기반 데이터 인프라 정비

우리의 데이터는 AI가 신뢰할 수 있는 수준인가?

- ☑ AI가 사용하는 데이터의 품질을 정기적으로 감사하고 있는가?
- ☑ 재무·법무·HR 등 핵심 데이터가 통합·표준화되어 있는가?
- ☑ 내부 데이터와 외부 데이터를 연계할 수 있는 체계가 있는가?
- ☑ 클린룸 환경에서 데이터 접근을 통제하고 있는가?
- ☑ 데이터 오류 발생 시 정정 프로세스가 마련되어 있는가?

M&A 운영 프로세스 재설계

기존 업무에 AI를 추가하는 것만으로 충분한가?

- ☑ AI 우선 적용 계획이 있는가?
- ☑ 단계별 'AI vs 인간' 역할을 재정의했는가?
- ☑ AI 도입에 따른 KPI를 재설계했는가?
- ☑ AI 활용 업무 절차가 표준화·문서화되어 있는가?
- ☑ 전 직원을 대상으로 한 AI 활용 교육 계획이 있는가?

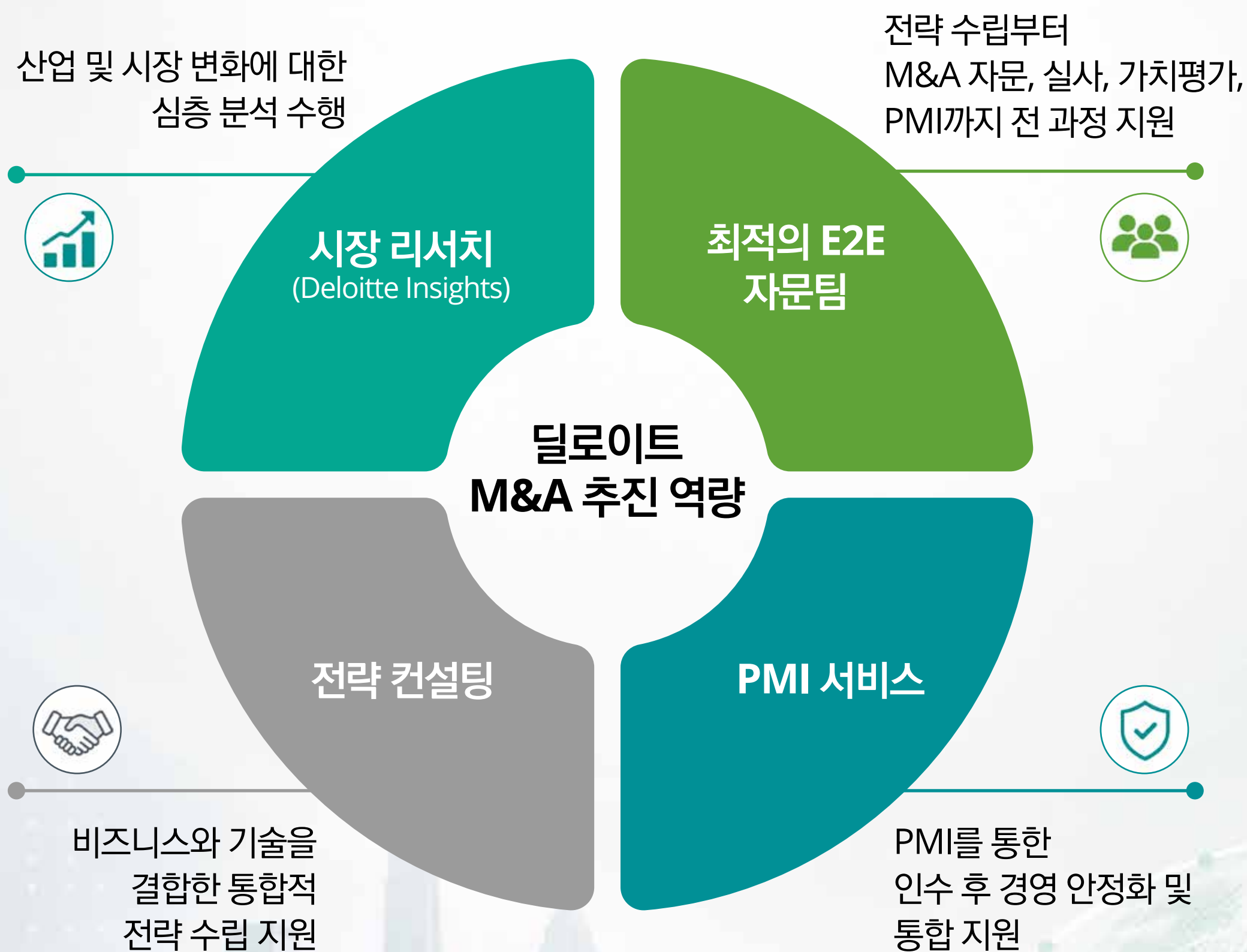
계약 이후 가치 실현 체계 고도화

계약 직후 기대 가치를 빠르게 실현할 수 있는가?

- ☑ 계약 후 100일간의 구체적 실행 계획이 있는가?
- ☑ 핵심 인재 유지를 위한 즉시 실행 가능한 프로그램이 있는가?
- ☑ 시너지 달성을 실시간으로 추적하는 KPI 대시보드가 있는가?
- ☑ 통합 과정의 이상 징후를 조기 탐지하는 체계가 있는가?
- ☑ 계약 후 가치 실현 속도를 측정하고 개선하고 있는가?

딜로이트 M&A 추진 역량

한국 딜로이트 그룹은 전략 컨설팅, M&A 자문, 시장 리서치, PMI를 아우르는 Turn-key 자문 서비스를 제공하며, 산업별 전문성을 바탕으로 고객의 전략적 의사결정과 실행을 지원합니다.



한국 딜로이트 그룹 전문가

One M&A 전문팀

한국 딜로이트 그룹의 One M&A 팀은 국내 최고 수준의 PE(Private Equity) 업무 경험과 전문 인력을 갖추고 있습니다. 투자 전략 수립, 실사, 협상 지원은 물론, PMI(인수 후 통합) 및 Value Creation에 이르기까지 M&A 전 과정을 One-Stop으로 지원하는 End-to-End 통합 서비스를 제공합니다.

남상욱 파트너

One M&A 리더 | 경영자문 부문

☎ 02 6676 1537

@ sangnam@deloitte.com

이동영 파트너

경영자문 부문

☎ 02 6676 2304

@ dongylee@deloitte.com

조병왕 파트너

경영자문 부문

☎ 02 6676 2258

@ byjo@deloitte.com

최정훈 파트너

경영자문 부문

☎ 02 6676 2027

@ jeochoi@deloitte.com

박상은 파트너

경영자문 부문

☎ 02 6138 5194

@ sangeunpark@deloitte.com

김희준 파트너

경영자문 부문

☎ 02 6676 3856

@ heejookim@deloitte.com

Deloitte Insights

세일즈&마케팅 대표

권지원 Partner

jekwon@deloitte.com

성장전략부문 부대표

서정욱 Partner

juseo@deloitte.com

딜로이트 인사이드 편집장

박경은 Director

kyungepark@deloitte.com

연구원

배순한 Director

soobae@deloitte.com

디자이너

박근령 Senior Consultant

keunrpark@deloitte.com

Contact us

krinsightsend@deloitte.com



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

Deloitte.

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.