

AI 시대 M&A 본질의 변화

인간과 AI 협업이 만드는 미래 M&A 경쟁력



AI 시대 M&A, 더 빠른 가치 실현이 경쟁력이다



한국 딜로이트 그룹

남 상 욱

경영자문부문 대표



sangnam@deloitte.com

AI는 더 이상 M&A를 보조하는 기술이 아닙니다. 거래의 중심을 유형자산에서 인재·데이터·기술로 옮기고, 발굴·실사·통합 전반의 업무방식을 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. AI는 더 많은 정보를 더 빠르게 분석할 수 있지만, 전략적 선택과 책임 있는 판단까지 대체할 수는 없습니다.

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.

Human-in-the-Loop 거버넌스, 신뢰할 수 있는 데이터 기반, AI에 최적화된 프로세스, 그리고 계약 이후 기대 가치를 신속하게 실현하는 실행 역량이 새로운 M&A 경쟁력의 핵심입니다.

기업은 AI를 하나의 도구로 도입하는 수준을 넘어, 조직의 의사결정 체계와 실행 방식 전반을 재설계해야 합니다. 이 준비를 먼저 마친 기업이 AI시대 M&A의 승자가 될 것입니다.

AI 시대의 M&A는 더 좋은 거래를 찾는 경쟁에서 더 빠르게 가치를 실현하는 경쟁으로 전환되고 있습니다. 이 리포트가 기업들이 AI를 활용한 새로운 운영 방식을 이해하고, 인간과 AI의 협업을 통해 미래 M&A 경쟁력을 준비하는 데 실질적인 판단 기준이 되기를 바랍니다.

Executive Summary - 핵심 내용 요약

주요 내용		연구 질문	내용 상세
1	AI가 바꾸는 M&A의 본질	• M&A의 대상, 가치의 원천, 경쟁 방식이 어떻게 변화하고 있는가?	-유형자산 중심의 거래에서 인재·데이터·기술(IP) 중심 거래로 전환 -거래의 목적이 단순한 규모 확대에서 미래 성장 역량 확보로 확대 -가치 창출 시점이 거래 완료 이후 → 계약 직후부터의 가치 실현(Value Realization)으로 이동 -경쟁우위의 기준이 딜 발굴 능력 → 실행 및 가치 실현 역량으로 변화
2	M&A 업무 단계별 AI 활용 영역	• AI는 M&A 프로세스의 병목을 어떻게 해소하는가?	-대상 발굴 단계에서 후보 탐색 및 우선순위를 통한 기회 발굴 범위 확대 -실사 단계에서 문서 분석 및 리스크 탐지를 통한 분석 속도와 정확성 향상 -가치평가 및 협상 단계에서 시뮬레이션 기반 의사결정 지원 강화 -PMI 단계에서 KPI 모니터링 및 이상 탐지를 통한 성과관리 고도화 -AI를 통해 Speed, Accuracy, Scale 측면의 생산성 향상 실현
3	AI 시대 M&A 운영 모델 재설계	• AI를 활용하기 위해 조직은 어떻게 일하는 방식을 바꿔야 하는가?	-AI와 인간의 역할을 구분한 Human-in-the-Loop 협업 체계 구축 -병목 구간 중심의 단계적 도입과 우선 적용 로드맵 수립 -AI 도입 효과를 측정할 수 있는 KPI 및 성과관리 체계 재정비 -업무 표준화와 교육을 통한 조직 차원의 AI 활용 역량 내재화
4	글로벌 기업의 M&A 추진 시 AI 활용 사례	• 선도 기업들은 AI를 어떻게 활용하고 있는가?	-대상 발굴·실사·PMI 등 효과가 큰 영역부터 단계적으로 적용 -문서 분석·리스크 탐지 중심으로 실질적 ROI 확보 -외부 전문 파트너와 협업해 AI 역량을 신속히 내재화 -AI를 의사결정 대체 수단이 아닌 딜팀 역량 증폭 도구로 활용
5	AI 도입의 현실적 한계와 향후 과제	• AI를 실제 성과로 연결하기 위해 무엇을 준비해야 하는가?	-데이터 오류·환각·보안 리스크에 대한 통제 체계 구축 -Human-in-the-Loop 거버넌스를 통한 책임 있는 의사결정 체계 정립 -신뢰 가능한 분석을 위한 데이터 인프라 및 거버넌스 정비 -AI에 최적화된 M&A 운영 프로세스 재설계 -계약 이후 가치 실현을 위한 PMI 및 Value Realization 체계 고도화

1. AI가 바꾸는 M&A의 본질

- 전통적 M&A 거래 방식의 한계
- 새로운 거래 구조와 AI 제공 가치

2. M&A 업무 단계별 AI 활용 영역

3. AI 시대 M&A 운영 모델 재설계

4. 글로벌 기업의 M&A 추진 시 AI 활용 사례

5. AI 도입의 현실적 한계와 향후 과제

[서론] AI가 바꾸는 M&A의 본질

AI는 M&A의 대상·가치·의사결정 방식을 재정의하고 있습니다. 문제는 AI 도입 여부가 아니라, AI가 M&A의 어느 단계에서 무엇을 바꾸고 인간은 어디에 집중해야 하는지를 명확히 이해하는 것입니다.

M&A 본질의 변화

인수합병(M&A)은 오랫동안 명확한 절차 위에서 작동해왔다. 인수 대상을 정확히 설정하고, 실사를 수행한 후 계약을 체결하고, 통합 절차를 밟으면 끝이었다. 이 같은 M&A의 통상적인 절차는 수십년간 유효했다. 하지만 AI가 산업 전반에 등장하면서 M&A의 판도를 바꾸기 시작했다.

먼저 인수 대상이 바뀌었다. 공장과 브랜드 대신 인재·데이터·AI 모델이 거래의 중심에 놓인다. 자산의 경계는 계약 시점에도 확정되지 않고, 핵심 인재는 계약서와 무관하게 스스로 떠날 수 있다. 거래 완료가 끝이 아니다. 가치는 계약 이후부터 비로소 실현되거나, 소멸된다.

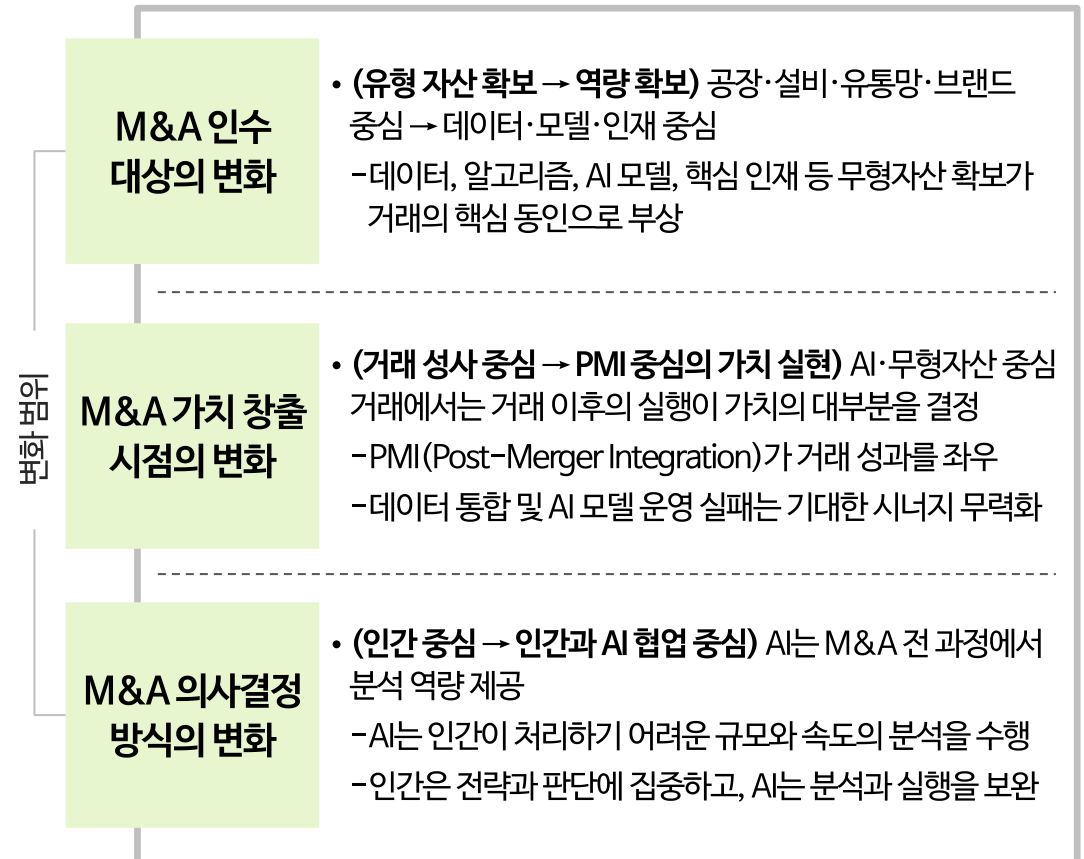
이 변화의 중심에 AI가 있다. AI는 단순히 분석 속도를 높이는 도구가 아니다. 전략 수립부터 대상 발굴, 실사, 협상, 통합, 사후 모니터링까지 M&A 전 과정에서 의사결정의 방식과 실행 구조 자체를 바꾸고 있다.

수천 건의 문서를 실시간으로 검토하고, 복수의 거래 시나리오를 동시에 시뮬레이션 하며, 통합 이후 성과 편차를 즉각 감지한다. 인간이 처리하기 어려운 규모의 데이터를 다루면서, 더 나은 판단을 내릴 수 있도록 인사이트를 정리해 제공한다.

다만 AI가 M&A의 모든 것을 해결하지는 않는다. 전략적 방향 설정, 가치 평가 가정, 문화적 적합성 판단, 협상 심리는 여전히 인간의 영역이다. AI의 역할이 넓어질수록, 인간이 어디에 집중해야 하는지가 오히려 더 중요해진다.

지금 M&A를 진행하는 기업에게 중요한 것은 AI 도입 여부가 아니다. AI가 M&A의 어느 단계에서 무엇을 바꾸는지, 그리고 인간이 어디에 집중해야 하는지를 명확히 파악해야 할 시점이다.

M&A 변화 범위



AI가 바꾸는 M&A의 본질 - 전통적 M&A 거래 방식의 한계

AI 시대에는 전통적 M&A의 핵심 가정이 더 이상 유효하지 않으며, 경쟁의 기준은 거래를 잘 성사시키는 역량에서 거래 이후 가치를 얼마나 빠르게 실현하느냐로 전환되고 있습니다.

전통적 M&A의 주요 가정과 한계

전통적 M&A의 주요 가정이 왜 더 이상 유효하지 않은가?
 ➔ 전통적 M&A는 계약으로 끝났지만, AI 시대 M&A는 계약으로 시작

	(기존 방식) 전통적 M&A 거래 시 주요 가정		AI 대상의 거래 시 한계
1	인수 대상 (자산 경계)	인수대상(공장, 브랜드, SW 등)의 경계를 사전에 명확히 설정할 수 있다고 가정 → 계약시점에 확정	AI시대의 인수대상은 사람, 코드, 컴퓨팅 계약의 복합체로 경계 자체가 불확실 → 거래 종료 후에도 유동적
2	실사 방식	특정 시점(보통 실사기간)의 재무, 법적 상태 확인	IP, 데이터, 인프라, 인재는 시간에 따라 가치가 변하는 자산 → 지속적이고 감사 가능한 기준선이 필요
3	핵심 가치 원천	물리적 자산이나 지적 재산권(특허 등)이 인수 가치의 핵심	사람(인재)이 핵심 가치로 전환 → 거래 계약과 무관하게 이탈 가능
4	실행 구조	재무→법무→운영 순의 순차적 업무 인계가 가능	사람, IP, 클라우드 계약 등 다수의 팀과 연관성 높음 → 팀 간 업무 인계 과정에서 병목 현상 발생
5	거래 완료의 의미	- 서명하고 소유권이 이전되면, 대부분 위험 해소, 그 이후는 사후 관리 영역으로 간주 - 통합 단계에서 본격적인 가치 창출	- AI 거래에서는 계약 종료 후에도 증거 요청 및 대가 조정 가능성 존재 - 계약 체결과 동시에 가치 실현이 시작

AI 시대 M&A의 경쟁우위

새로운 경쟁우위는 어디에서 발생하는가?

➔ M&A의 경쟁 우위는 '잘 사는 능력(Buy Better)'에서 '더 빨리 통합하고 가치를 실현하는 능력(Realize Faster)'으로 이동

경쟁 요소	기존 M&A	AI M&A
Deal 초점	Price 최적화	Speed & 활용 역량
핵심 자산	유형 자산·브랜드	인재·데이터·모델·IP
가치 실현	통합 완료 후	계약 직후부터 발생
차별화 원천	실사 능력	운영 전환 속도

AI가 바꾸는 M&A의 본질 - 새로운 거래 구조와 AI의 역할

M&A 거래 방식이 기업 전체 인수에서 핵심 역량에 대한 선택적 접근으로 전환되면서, AI는 속도·정확성·규모 측면에서 M&A의 가치 실현을 더 빠르고 정밀하게 지원하는 핵심 수단으로 자리잡고 있습니다.

새로운 거래 구조 : Ownership → Access

- 필요한 인재에 빠르게 접근, 필요한 기술을 즉시 활용, 부족한 역량을 협력을 통해 보완
➡ 기업 전체를 소유하지 않더라도, 필요한 역량에 더 빠르고 유연하게 접근할 수 있는 거래 방식이 확대

AI시대 부상한 거래 방식	주요 내용	핵심 목표
Acqui-hire (핵심 인재 확보형 인수)	기업 전체보다 핵심 인재·개발팀 확보 목적	인재 확보 속도 제고 및 조직 역량 내재화
IP Licensing (기술·IP 라이선스 확보)	경영권 변동 없이 기술 접근 (AI 모델·데이터·기술 활용 권한)	초기 투자 부담 축소 및 기술 즉시 활용
전략적 파트너십	지분 투자, 컴퓨팅 자원, 유통 채널 등을 결합한 협력 구조	상호 영위사업의 강점은 유지하면서 새로운 사업 기회로 확대

AI의 제공 가치: M&A 성과를 높이는 3가지 동인

- AI가 제공하는 속도는 경쟁우위의 원천, 정확성은 리스크 통제, 범위 확대는 사업 기회 발굴 지원

AI 제공 가치		기대효과
속도 (Speed) 더 빠른 의사결정과 실행	대상 발굴, 실사 검토, 분석 업무 자동화	딜 사이클 단축 및 의사결정 리드타임 감소
정확성 (Accuracy) 더 정확한 판단	계약 조항, 규제 이슈, 데이터 품질 등 잠재 리스크를 정교하게 식별	실사 오류 및 가치 훼손 가능성 감소
범위 확대 (Scale) 더 넓은 기회 탐색	대규모 기회 및 시나리오 분석, PMI 모니터링 확대	기회 포착 범위 확대 및 분석 한계 극복

Table of Contents

1. AI가 바꾸는 M&A의 본질

2. M&A 업무 단계별 AI 활용 영역

➤ AI 주도 영역

➤ 인간 주도 영역

3. AI 시대 M&A 운영 모델 재설계

4. 글로벌 기업의 M&A 추진 시 AI 활용 사례

5. AI 도입의 현실적 한계와 향후 과제

M&A 업무 단계별 AI 활용 영역

AI는 M&A 전 과정을 지원하지만, 경쟁 우위는 AI와 인간의 판단·실행 역량을 결합한 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 Formulate	시장 분석 및 시나리오 시뮬레이션	전략 목표 정의 및 방향 결정 	★★	전략 수립 속도 향상
2	대상 발굴 Target Identification	기업·특허 데이터 스크리닝	정성적 적합성 판단	★★★★★	후보 탐색 범위 확대
3	실사 Due Diligence	문서 검토 및 리스크 식별(이상징후 알람)	위험 정의 및 법적 해석	★★★★★★	딜 사이클 단축·리스크 감소
4	협상 Negotiate	가치평가 및 거래 구조 시뮬레이션	가정 설정 및 협상 전략 	★★★★★	가치평가 정확성 향상
5	통합 Integration	시너지 발굴 및 PMI 추적	문화 통합 및 조직 관리 	★★★★★	가치 실현 가속화
6	사후관리 Performance Monitoring	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

단계적 AI 활용 방안

병목 해소

- ③실사와 ⑦ 클린룸 영역은 AI 도입 효과 高
- 문서·데이터 집약도가 높고 딜 일정 상 Critical Path로 작용하는 단계
- AI의 분석·정제 역량이 가장 직접적인 시간 단축과 리스크 감소 효과를 창출

역할 재정의

- AI는 분석을, 인간은 판단과 실행을 담당
- (AI) 속도·규모·일관성이 중요한 업무
- (인간) 맥락·경험·책임이 중요한 업무

경쟁우위 확보

- 개별 업무의 자동화가 아니라, M&A 프로세스 전반에 AI를 내재화해 운영 방식을 재설계
- AI 효과는 단계별로 누적
- 부분 최적화보다 전체 프로세스 혁신의 효과가 상대적으로 높음

1)★★★★★(핵심병목해소),★★★★☆(효과적분석지원 활용),★★★☆☆(보조적지원)

M&A 업무 단계별 AI 활용 영역 - AI 주도 영역

M&A 추진 과정에서 AI 도입은 그 효과가 가장 큰 실사부터 시작해야 합니다. AI가 먼저 검토하고 인간이 검증하는 Two-Step 체계를 구축하고, 계약 직후부터 가치 실현을 관리하는 운영 체계를 정립해야 합니다.

AI가 가장 큰 가치를 만드는 영역

단계		AI도입 전	AI도입 후
2	대상발굴 Target Identification	- 수작업 기업 데이터 검색, 누락 위험 높음 - 분석 인력 집중 투입, 시간 소요	- 수천 건 기업·특허 DB 자동 스크리닝 - 단시간 내 조건 부합 후보 자동 추출
3	실사 Due Diligence	- 수백~수천 건 문서 수작업 검토, 수 주 소요 - 검토 누락 및 인적 오류 발생 가능	- 문서 자동 분석·요약·리스크 알람 - 이상 징후·패턴 자동 탐지 및 표시
6	사후관리 Performance Monitoring	- 주기적 보고 기반 성과 확인, 대응 지연 - 문제 인지 시점과 대응 시점 간 격차 발생	- KPI 실시간 모니터링·편차 즉각 탐지 - 성과 개선 필요 영역 자동 식별·조정 제안
7	Clean Room	- 법적 검토·데이터 정제에 수 주~수 개월 소요 - 데이터 충돌·불일치 수작업 확인 - 외부 데이터 통합 분석 제한적	- 문서 결재·검토 자동화로 승인 기간 단축 - 이상 징후 자동 탐지·수정 제안 - 자연어 질의로 즉시 전략적 인사이트 도출

M&A 추진 시 AI 운영 방안

AI 기반 투 스텝 실사(Two Step) 체계로 전환

- AI 도입은 전 과정 자동화가 아니라 병목 구간부터 시작 → ROI 가장 빠르게 입증
- 실사는 AI 1차 검토 → 인간 2차 검증
- 클린룸은 법적 절차가 아닌 딜 전 인사이트 확보 도구로 재정의

가치 실현은 계약 직후부터 관리

- 계약 직후부터 실시간 KPI 모니터링 체계를 가동 (AI는 문제 발생 시 감지하고 대응 방향 제시)
- 통합 단계에서 AI 기반 성과 추적 체계 운영
- 인재 이탈 리스크를 계약 직후 모니터링

M&A 업무 단계별 AI 활용 영역 - 인간 주도 영역

전략·협상·통합은 AI가 지원할 수 있지만 인간의 경험과 책임이 결과를 결정하는 영역입니다. 기업은 Human-in-the-Loop 의사결정 체계, 협상 거버넌스, PMI 변화관리를 M&A 추진 시 필수적인 AI 운용 방안으로 정립해야 합니다.

인간이 M&A 결과를 결정하는 영역

단계	AI 지원 내용	인간 판단 사안	핵심 이유
1 전략 수립 Formulate	• 시장 분석·시나리오 생성	• 왜 거래를 추진하는가? • 어떤 성장 기회를 선택할 것인가?	• AI는 가능성을 제시 • 무엇을 선택할지는 경영진이 결정
4 협상 Negotiate	• 가치 평가 • 거래 구조에 따른 시뮬레이션	• 할인율 가정 • 협상전략 수립 • 이해관계자 조율	• 상대의 의도를 읽고, 이해관계 조율은 인간의 몫
5 통합 Integration	• 시너지 분석 • PMI 추적	• 문화 통합 • 핵심 인재 유지 • 리더십 정렬	• PMI의 성공은 조직 내 사람 간 신뢰 구축 문제

M&A 추진 시 AI 운용 방안

Human-in-the-Loop 의사결정 체계 구축

- AI 분석 및 검증 체계 구축 → 주요 의사결정 포인트별 승인 기준 명확화
- AI 권고안과 경영진 판단 근거 병행 기록

협상 거버넌스 정립

- 할인율·시너지 가정 검증 프로세스 구축
- 주요 협상 변수에 대한 의사결정 원칙 수립
- AI 시뮬레이션 결과에 대한 전문가 리뷰의 의무화

PMI 변화관리 : 인간 중심 관리 체계 강화

- 리더십 정렬
- 핵심 인재 유지 계획 수립
- 변화 관리 및 조직 간 통합 프로그램 운영

M&A 업무 단계별 AI 활용 영역

AI는 M&A 의사결정을 대체하는 기술이 아니라, 발굴·실사·통합의 병목을 제거하여 인간의 전략적 판단 역량을 증폭시키는 운영 체계의 전환 수단입니다.

M&A 추진 시 AI 도입 현황¹⁾

- 미국 내 Corporate 및 PE 리더, 총 1,000명 대상으로 설문 및 심층 인터뷰 실행 → “AI가 M&A 운영 방식을 어떻게 바꾸고 있는가”를 분석



Erik Dilger,
Deloitte Financial Advisory
Services

“AI 실험 단계는 끝났다.
이제는 M&A 운영 프로세스에 내재화되는 단계로
진입했다.”
“딜메이커들은 GenAI가 거래 수행 방식 자체를
재편할 잠재력을 확신하고 있다.”

AI 도입 현황	응답	리더들의 언급 내용
M&A 업무에 GenAI 활용 중이다.	86%	AI는 딜 조직의 실무 도구
최근 1년 내 도입 예정 이다.	65%	단기간에 급속히 확산 중
M&A 전용 AI에 100만 달러 이상 투자 중이다.	83%	M&A의 전략적 자산으로 인식하여 본격 투자 중
1~3년 내 투자 회수를 기대하고 있다.	80%	명확한 ROI를 요구하는 경영 투자 대상으로 관리 중

M&A 추진 시 AI 도입 영역 및 역할

- 전략에서는 새로운 가치 발견
- 발굴·실사에서는 분석 역량 증폭
- PMI에서는 시너지 실행 가속



Steve Kimble,
CEO, Deloitte Consulting US

“AI는 인간의 판단을
대체하지 않고, 역량을
증폭시키는 수단이 되고
있다.”

AI 활용 영역	응답
전략	40%
대상 발굴	35%
실사	35%
PMI	32%

AI의 활용 방향

1,000명의 딜 리더 중
누구도 ‘AI가 의사결정을 대신할 것’ 이라고
언급 하지 않음

딜 리더들의 관심 사항

- 더 빠르게 분석할 수 있는가?
- 더 많은 기회를 검토할 수 있는가?
- 실질적인 ROI를 낼 수 있는가?
- 최종 판단은 인간이 유지할 수 있는가?

AI를 M&A
경쟁도구로 인식

- 빠른 인사이트 확보를 통한 경쟁우위 구축
- 외부 파트너와의 협업을 통한 신속한 역량 확보
- 명확한 ROI가 기대되는 영역부터 우선 적용
- 딜팀의 판단을 유지하면서 생산성을 증폭

Table of Contents

1. AI가 바꾸는 M&A의 본질

2. M&A 업무 단계별 AI 활용 영역

3. AI 시대 M&A 운영 모델 재설계

- 순차 실행 → 병렬 교차기능 실행 팀으로 전환
- 즉시 가동 가능한 딜 실행 체계 구축
- 계약 직후 가치 실현 가속화 계획 수립

4. 글로벌 기업의 M&A 추진 시 AI 활용 사례

5. AI 도입의 현실적 한계와 향후 과제

AI 시대 M&A 운영 모델 재설계 (1/3)

M&A의 경쟁우위는 AI를 활용한 개별 기능의 효율화가 아니라, 거래 전담팀과 병렬 협업, 변화 대응 체계를 통해 실행 구조를 얼마나 민첩하게 재설계하고 있는지에 의해 결정되고 있습니다.

AI 기반 M&A 운영 모델의 전환

인간-AI 협업 운영 모델 부상

- M&A의 경쟁우위는 단계별 AI 활용이 아니라, 조직 전체의 실행 구조를 재설계하는 데서 결정

1 순차 실행 → 병렬 교차기능 실행 팀으로 전환

2 즉시 가동 가능한 딜 실행 체계 구축

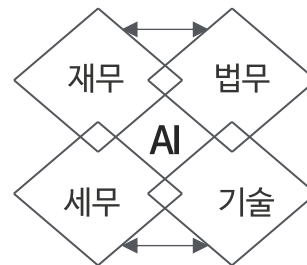
3 계약 직후 가치 실현 가속화 계획 수립

M&A 운영 모델 전환 시 실행 과제

직면한 M&A 이슈

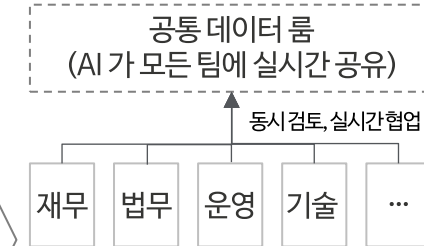
- 인재, IP, 데이터, AI 모델, 클라우드 계약 등 복합 자산의 거래 시 하나의 이슈가 재무·법무·기술·운영 영역에 동시에 영향을 미침
- 거래 진행 중 딜 범위와 우선순위가 지속적으로 변화 → 순차적 거래 실행은 속도와 복잡성을 감당하지 못함

거래 전담 팀 구성



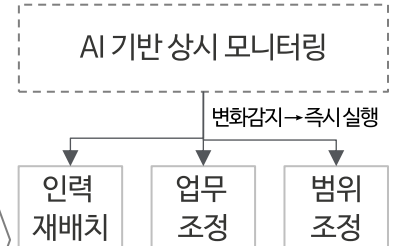
- 딜 유형별로 하나의 팀으로 구성
- 팀 구성원 별 역할과 권한 명시
- 딜이 시작되는 즉시 팀이 가동될 수 있는 체계 마련

병렬 협업 체계 구축



- 어떤 정보를 언제 공유할지 사전에 기준 설정
- 모든 팀이 같은 데이터를 동시에 볼 수 있는 환경 조성
- 진행 상황을 한 곳에서 함께 관리

변화 대응 체계 구축



- 우선순위 변화 시 즉시 대응할 수 있는 의사결정 원칙 마련 (인력조정, 업무 조정 플랜 B 마련)
- 거래 범위 확대시 → 추가 인력·예산 동원 체계 사전 정의
- 거리 범위 축소 시 → 불필요 리소스 정리 기준 사전 준비

AI 시대 M&A 운영 모델 재설계 (2/3)

M&A의 경쟁우위는 더 좋은 딜을 발굴하는 능력이 아니라, AI를 활용해 거래 기회가 포착되는 순간 즉시 가동되는 준비된 운영 체계에서 결정됩니다.

AI 기반 M&A 운영 모델의 전환

M&A 경쟁우위의 변화

- 거래 대상의 경계가 유동적이며, 가치 실현 시점이 계약 직후로 이동
- 경쟁우위의 원천은 거래 성사 능력에서 거래 실행 속도로 전환

1 순차 실행 → 병렬 교차기능 실행 팀으로 전환

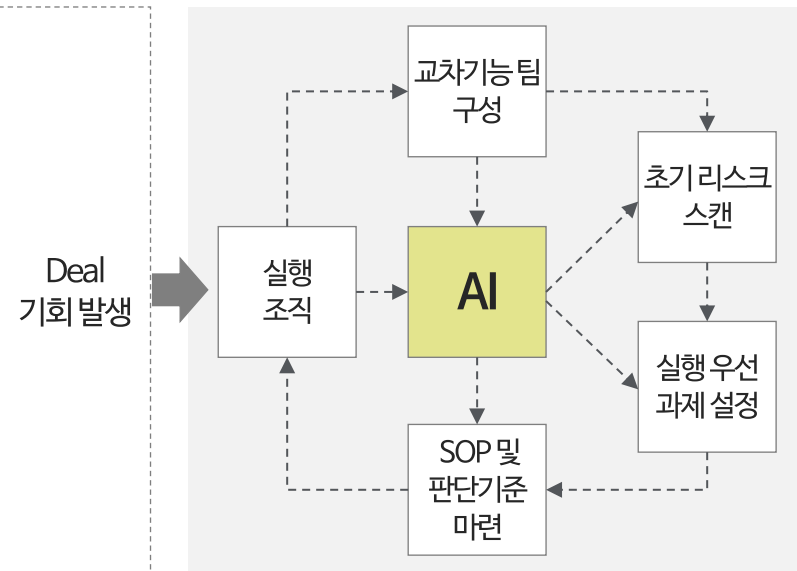
2 즉시 가동 가능한 딜 실행 체계 구축

3 계약 직후 가치 실현 가속화 계획 수립

M&A 운영 모델 전환 시 실행 과제

직면한 M&A 이슈

- 전통적 M&A의 경쟁력(더 정확하게 실사하고, 더 좋은 가격에 거래를 성사)은 유효하지 않음
- 현재 M&A 경쟁우위의 원천은 AI 누가 더 빨리 움직이고, 더 빨리 통합하며, 더 빨리 가치를 실현하느냐로 결정



- 딜 유형별 교차기능 Core Team 구성 기준과 역할·권한을 사전에 정의
- 딜 시작 즉시 팀이 가동될 수 있도록 소집 체계 정립
- 문서 분석·리스크 탐지 AI 도구를 딜 착수와 동시에 가동할 수 있는 기술 환경 구축
- 딜 유형별 표준 운영 절차(SOP)와 우선순위 판단 기준 마련
- 딜 착수 후 24시간 이내에 핵심 리스크를 식별하고 실사 우선순위를 도출하는 절차 마련

AI 시대 M&A 운영 모델 재설계 (3/3)

딜 계약 직후에는 AI를 활용해 핵심 인재 이탈 징후, 기술 통합 진행 상황, 시너지 성과를 실시간으로 가시화하고, 인간이 이를 기반으로 우선순위를 조정하며 즉시 실행하는 체계를 통해 기대 가치를 조기에 실현해야 합니다.

AI 기반 M&A 운영 모델의 전환

M&A 가치 실현 시점

- M&A 가치 실현은 계약 자체가 아니라 거래를 통해 얻고자 했던 인재, 기술, 성장 기회를 실제 사업 성과로 연결하는 과정

1
순차 실행 → 병렬 교차기능 실행 팀으로 전환

2
즉시 가동 가능한 딜 실행 체계 구축

3
계약 직후 가치 실현 가속화 계획 수립

M&A 운영 모델 전환 시 실행 과제

직면한 M&A 이슈

- 계약 종료 후 기대했던 M&A 가치가 소멸될 리스크 상존 (핵심인재 이탈, 기술·데이터 통합 지연, 중복 비용 구조 유지 등)
- 인재·기술·시너지·성과 측면에서 초기 실행 과제를 선제적으로 관리

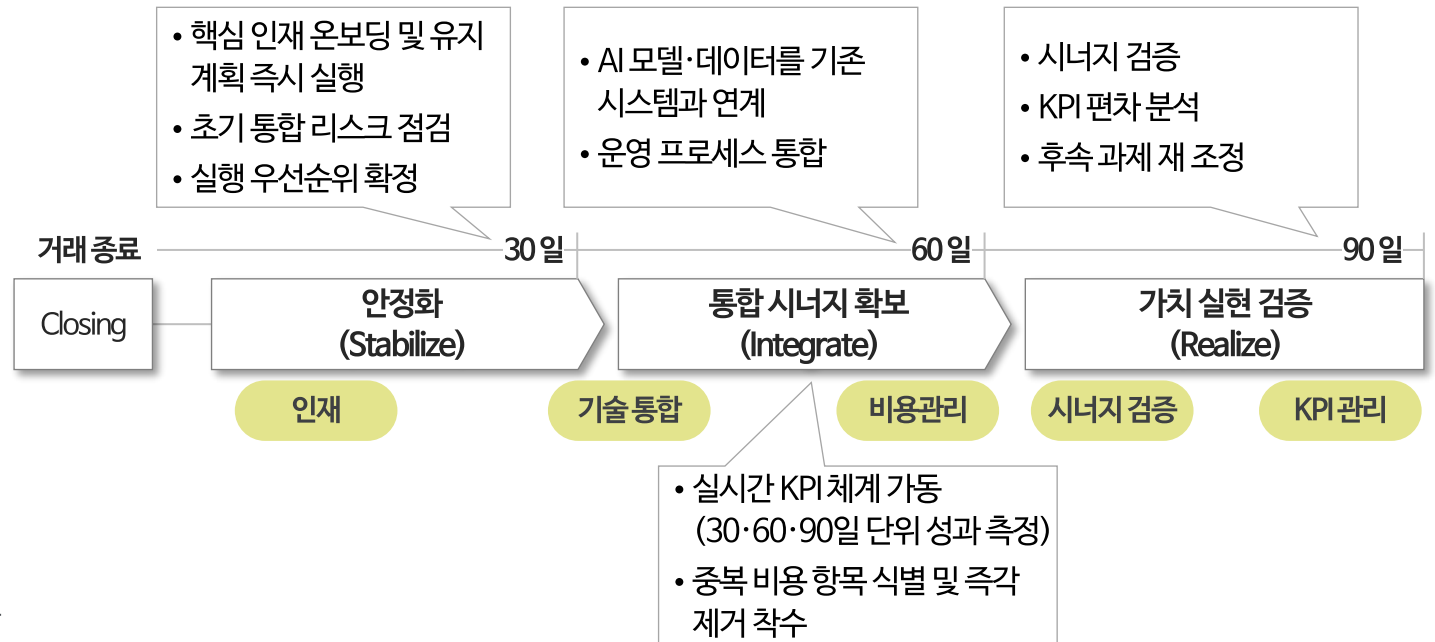


Table of Contents

1. AI가 바꾸는 M&A의 본질
2. M&A 업무 단계별 AI 활용 영역
3. AI 시대 M&A 운영 모델 재설계
4. 글로벌 기업의 M&A 추진 시 AI 활용 사례
 - 소매업
 - 은행업
 - PE 업계
5. AI 도입의 현실적 한계와 향후 과제

글로벌 기업의 M&A 추진 시 AI 활용 사례 - 소매업

AI는 실사 인력을 대체한 것이 아니라, 검토 속도를 높여 더 많은 거래 기회를 평가할 수 있게 합니다.

M&A 추진 시 AI 활용 영역

AI 도입 영역	M&A 추진 기업	거래 정보
• 실사	• Kraken × NinjaTrader (2025) ¹⁾	• 인수자: Kraken (암호화폐 거래소) • 대상: NinjaTrader(소매 트레이딩 스타트업) • 거래 규모: 약 15억 달러
• 대상 발굴	• UniCredit X DealSync (2025)	• 인수자: UniCredit (이탈리아계 글로벌 은행) • 대상 플랫폼: DealSync (지능형 M&A 매칭 플랫폼)
• 발굴·실사	• Private Equity 업계	• PE의 60% 이상 AI 활용 경험 보유 • 주요 활용 분야: Deal sourcing, Screening, Due diligence

AI 도입 영역 및 성과



Robert Moore
(Kraken CEO)

“외부 팀원이 추가된 것과 같았다”
“이미 AI는 여러 비공개 인수에도 활용 중이다.”



Alex Chee (Termina CEO)

“AI의 역할은 답을 만드는 것이 아니라,
투자 가설을 검증하고 위험 신호를 더 빨리 발견하는 데 있다.”

도입 AI 및 핵심 기능

- (도입 AI) Termina.ai (실리콘밸리 AI 스타트업)
 - 대규모 데이터 자동 분석
 - 재무·법무·운영 자료 통합 검토
 - 고객 유지율·단위경제(Unit Economics) 분석
 - 투자은행(PJT Partners)과 협업

M&A 운영 성과

	기존 방식	AI 도입 성과
실사기간	수주	24시간
인력투입	6명 이상	Termina가 대부분 자동화
동시검토	불가능	다수 딜 동시 검토 가능
전략검증	수작업	자동화된 시너지·성장성 검증

글로벌 기업의 M&A 추진 시 AI 활용 사례 - 은행업

AI는 이제 인력과 기존 네트워크의 한계를 넘어, 더 넓은 시장에서 더 많은 거래 기회를 빠르게 식별하고 검증하는 새로운 경쟁 수단으로 자리 잡고 있습니다.

글로벌 M&A 추진 시 AI 활용 방식

AI 도입 영역	M&A 추진 기업	거래 정보
• 실사	• Kraken × NinjaTrader (2025) ¹⁾	• 인수자: Kraken (암호화폐 거래소) • 대상: NinjaTrader(소매 트레이딩 스타트업) • 거래 규모: 약 15억 달러
• 대상 발굴	• UniCredit ²⁾ X DealSync (2025)	• 인수자: UniCredit (이탈리아계 글로벌 은행) • 대상 플랫폼: DealSync (지능형 M&A 매칭 플랫폼)
• 발굴·실사	• Private Equity 업계	• PE의 60% 이상 AI 활용 경험 보유 • 주요 활용 분야: Deal sourcing, Screening, Due diligence

AI 도입 영역 및 성과



Richard Burton
(UniCredit 클라이언트 솔루션팀 대표)

“DealSync를 통해 약 2,000건의 거래 리드를 확보했고, 이 중 약 500건이 공식 의뢰(Mandate) 로 이어졌다.”
“전통적인 투자은행 모델은 중견기업을 서비스할 수 없다. 비용과 물량이 너무 많기 때문이다. DealSync는 이 문제를 해결한다.”

도입 AI 및
핵심 기능

- (도입 AI) DealSync (지능형 M&A 매칭 플랫폼)
 - 거래 후보 자동 탐색
 - 고객 데이터 분석
 - 잠재 매칭 추천

M&A
운영 성과

	기존 방식	AI 도입 결과
대상발굴	투자은행 네트워크 의존, 수작업	(업무 자동화) AI 기반 자동 탐색·매칭
타깃층	대기업 중심 (대규모 거래)	(시장확대) 중견기업(SME) 집중
비용구조	고정 인력 비용	(비용절감) 성공 수수료 기반

2) Financial News(2026), UniCredit doubles down on smaller M&A deals using AI, <https://www.fnlonon.com/articles/unicredit-doubles-down-on-smaller-m-a-deals-using-ai-ff42a9a9?utm>

글로벌 기업의 M&A 추진 시 AI 활용 사례 - PE 업계

AI는 더 이상 개별 업무를 자동화하는 도구가 아니라, 거래 준비부터 실사·Q&A·입찰 분석까지 전 과정을 연결해 실행 속도를 높이는 운영 체계의 핵심으로 자리잡고 있습니다.

글로벌 M&A 추진 시 AI 활용 방식

AI 도입 영역	M&A 추진 기업	거래 정보
• 실사	• Kraken × NinjaTrader (2025) ¹⁾	• 인수자: Kraken (암호화폐 거래소) • 대상: NinjaTrader(소매 트레이딩 스타트업) • 거래 규모: 약 15억 달러
• 대상 발굴	• UniCredit ²⁾ X DealSync(2025)	• 인수자: UniCredit (이탈리아계 글로벌 은행) • 대상 플랫폼: DealSync (지능형 M&A 매칭 플랫폼)
• 발굴·실사	• Private Equity 업계 X Ansarada (2025) ³⁾	• PE의 60% 이상 AI 활용 경험 보유 • 주요 활용 분야: Deal sourcing, Screening, Due diligence

3) Ansarada (2025), Simplifying The M&A Q&A Process, <https://www.ansarada.com/article/simplifying-the-ma-qa-process>

AI 도입 영역 및 성과



Sam Riley
(CEO of Ansarada)

“AI는 단순 분석 도구를 넘어 거래 프로세스 전체를 관리하는 운영 플랫폼으로 진화하고 있다.
‘보안’과 ‘신뢰성’이 중요한 M&A 환경에서, 데이터가 외부로 유출되지 않는 VDR(Virtual Data Room) 기반 AI가 표준이 될 전망이다.

AI 플랫폼
개요

- Ansarada (호주, 2005년 설립)
- AI 기반 가상 데이터룸(Virtual Data Room)

AI 기능 상세
및 도입 성과

기능	상세	도입 성과
Ask AiDA	자연어 질의로 데이터룸내 문서 검색·요약	문서 검색 시간 80% 이상 단축
AI-Sort	문서 자동 분류 및 인덱싱	수동 분류 불필요
Q&A 자동화	유사 질문 자동 감지 및 답변 초안 생성	중복 질문 응답 시간 대폭 절감
위험 탐지	참여도 신호·이상 징후 조기 발견	거래 성공률 예측 정확도 97%
보안	데이터 외부 반출 불가	ChatGPT 대비 보안성 우수

Table of Contents

1. AI가 바꾸는 M&A의 본질
2. M&A 업무 단계별 AI 활용 영역
3. AI 시대 M&A 운영 모델 재설계
4. 글로벌 기업의 M&A 추진 시 AI 활용 사례
5. AI 도입의 현실적 한계와 향후 과제
 - AI 도입 시 리스크 관리
 - 향후 추진과제

AI 도입의 현실적 한계와 향후 과제 - AI 도입 시 리스크

AI의 한계와 리스크를 적절히 관리하지 못할 경우, 단순한 기술적 오류를 넘어 잘못된 의사결정, 가치 실현 실패, 거래 리스크 확대를 초래하여 M&A 성과를 훼손할 수 있습니다.

AI의 한계와 리스크

AI가 보조는 할 수 있지만 대체할 수 없는 판단의 영역

인간 판단 영역 (AI 대체 불가 영역)

- (전략적 정렬) 거래가 기업 장기 방향성과 맞는지 경영진의 전략적 확신의 문제
- (가치평가 가정) 할인율·시너지 가정 설정은 시장 경험에 기반한 판단
- (문화적 적합성) 조직 문화 충돌 가능성은 정량 지표로 측정 불가
- (실사 범위 결정) 어디에 집중할지는 리스크에 대한 직관적 감각을 요구
- (가치 평가 방법 선택) 상황별 적합 방법론 선택은 전문가 판단의 영역
- (협상 심리) 상대방의 동기와 심리를 읽는 것은 AI가 수행 불가

기술 인프라 점검 및 관리

조직 운영 및 설계

데이터·거버넌스·컴플라이언스 등 기술 자체 보다 운영 설계에서 발생 多

기술·운영 리스크(관리 가능)

- (데이터 무결성) AI의 출력 품질은 입력 데이터 품질에 종속
- (모델 신뢰성) 모델의 정확성과 일관성 보장이 어려움
- (거버넌스 공백) AI 출력물의 책임 소재 불명확
- (컴플라이언스) 클린룸 법적 경계는 거래마다 상이
- (인재 이탈) Acqui-hire 시 핵심 인재 유지 실패 리스크

리스크 관리 실패 시 잠재적 영향

M&A 가치 훼손으로 이어지는 결과 초래

잘못된 의사결정

- 부적절한 인수 대상 선정
- 가치평가 왜곡
- 잘못된 투자 가정에 기반한 의사결정

가치 실현 실패

- 인수 목적 달성 실패
- 기술 이전과 통합 지연 및 시너지 미 실현
- 계약 당시 기대했던 가치의 조기 소멸

거래 리스크 및 비용 확대

- 규제 위반 및 법적 분쟁
- 추가 실사 및 재작업 발생
- 예상치 못한 비용 증가

AI 도입의 현실적 한계와 향후 과제 - AI 도입 시 준비 과제 (1/5)

AI 도입을 실제 M&A 성과로 연결하기 위해서 기업은 ① Human-in-the-Loop 의사결정 구조 구축, ② 데이터 인프라 정비, ③ M&A 운영 프로세스 재설계, ④ 계약 이후 가치 실현 체계 고도화 등 핵심 실행 체크리스트를 사전에 점검하고 고려해야 합니다.

AI 도입 시 핵심 고려사항: 체크리스트

AI 도입 인프라 구축

M&A 운영 모델 재설계



준비 과제 도출을 위한 점검사항

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?"

- ☑ M&A 프로세스 상 병목 구간을 식별하고 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

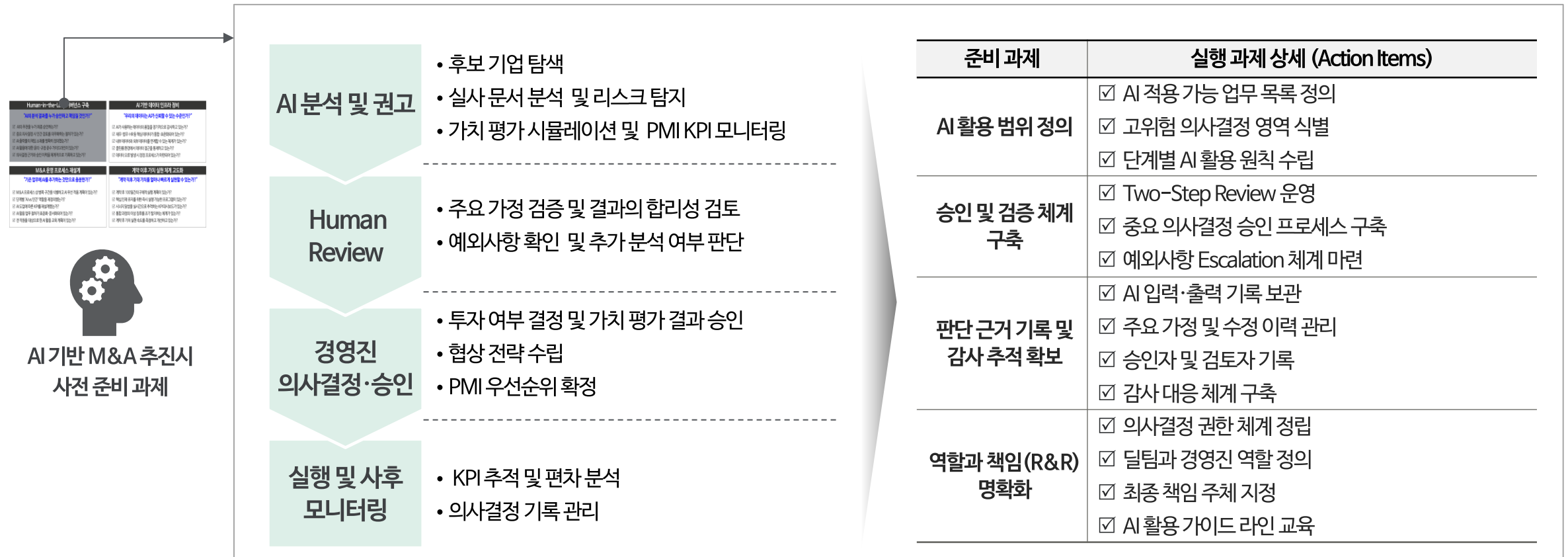
"계약 직후 기대 가치를 얼마나 빠르게 실현할 수 있는가?"

- ☑ 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?

AI 도입의 현실적 한계와 향후 과제 - AI 도입 시 준비 과제 (2/5)

기업은 AI를 의사결정 대체 수단이 아닌 판단 지원 도구로 활용하기 위한 Human-in-the-Loop 의사결정 구조를 구축해야 합니다. 핵심은 AI의 활용 범위를 정의하고, 검증·승인·기록·책임 체계를 명확히 하는 것입니다.

Human-in-the-Loop 의사결정 구조



AI 도입의 현실적 한계와 향후 과제 - AI 도입 시 준비 과제 (3/5)

M&A에서 AI의 성과는 모델의 우수성보다 데이터의 준비 수준에 의해 좌우됩니다. 기업은 단순히 데이터를 축적하는 것을 넘어, 표준화·통합·문서 자산화·보안 체계를 갖춘 데이터 인프라를 구축해야 합니다.

AI 기반 데이터 인프라 정비

Human-in-the-Loop 시스템 구축

"데이터 품질을 누가 관리하고 책임질 것인가?"

AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?
AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?
AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?
AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?
AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?

AI 기반 데이터 인프라 구축

"데이터 품질을 누가 관리하고 책임질 것인가?"

AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?
AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?
AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?
AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?
AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?

M&A 운영 프로세스 설계

"기존 운영 프로세스를 유지하는 것만으로 충분할까?"

AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?
AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?
AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?
AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?
AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?

데이터 기반 의사결정 체계 구축

"데이터 기반 의사결정 체계 구축을 위한 체계가 있는가?"

AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?
AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?
AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?
AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?
AI 데이터 품질을 누가 관리할 것인가?

AI 기반 M&A 추진시
사전 준비 과제

표준화

AI를 활용하려면 동일한 데이터
구조와 정의의 체계가 필요

메타 데이터
정의

비정형 문서 자산의 정비

관리

내부·외부 데이터 통합

M&A에서는 내부
데이터만으로는 불 충분

클린룸 운영

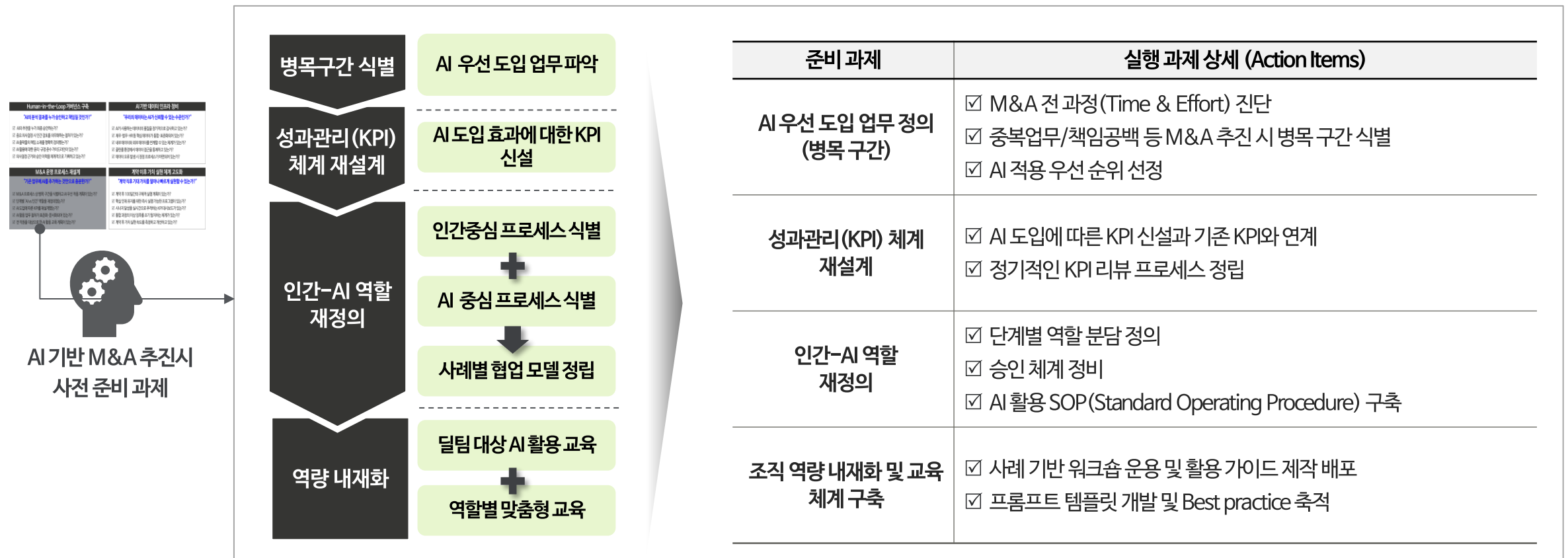
민감 정보의 접근/활용
정책이 필요

보안

AI 도입의 현실적 한계와 향후 과제 - AI 도입 시 준비 과제 (4/5)

AI를 기존 프로세스에 덧붙이는 방식으로는 제한적인 생산성 향상에 그칠 수 있습니다. 기업은 병목 구간을 식별하고, 인간과 AI의 역할을 재정의하며, KPI와 업무 표준, 교육 체계를 재설계해야 합니다.

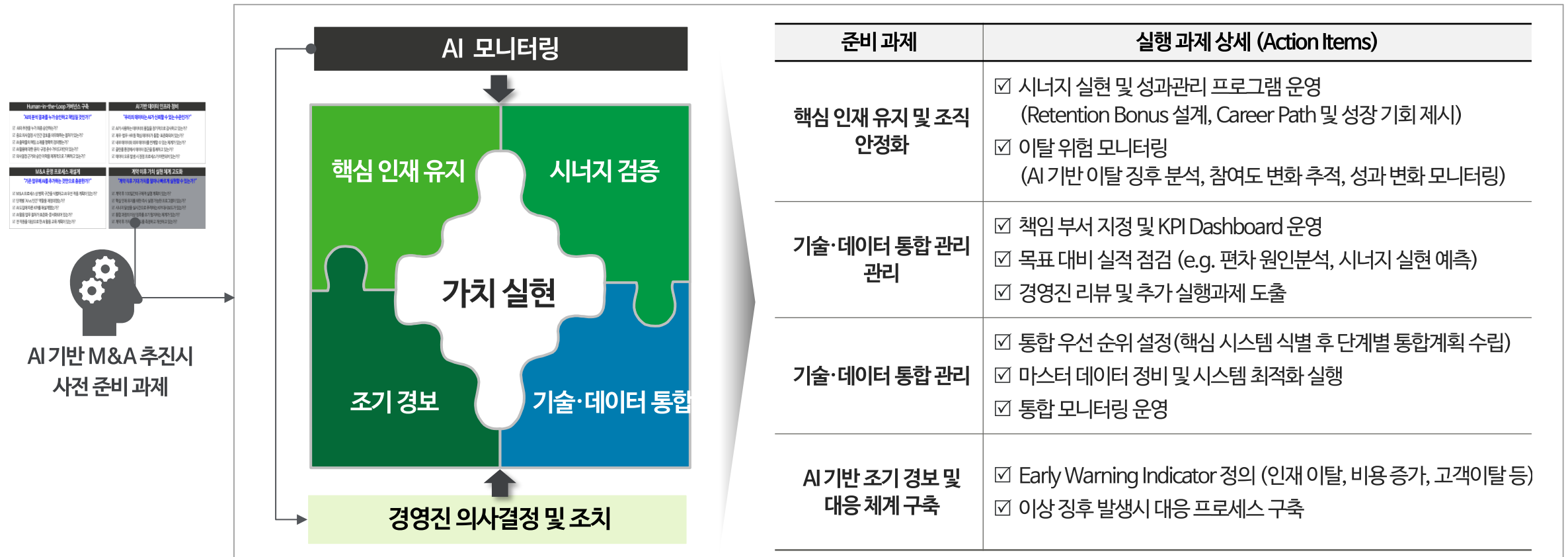
M&A 운영 프로세스 재설계



AI 도입의 현실적 한계와 향후 과제 - AI 도입 시 준비 과제 (5/5)

AI는 거래를 대신 성사시키지 않습니다. 다만, 계약 이후 가치가 실현되는 속도를 높이고 훼손 가능성을 낮출 수 있습니다. M&A의 승자는 더 좋은 딜을 찾는 기업이 아니라, 기대 가치를 더 빠르게 실현하는 운영 체계를 갖춘 기업이 될 것입니다.

계약 이후 가치 실현 체계 고도화



딜로이트 M&A 추진 역량

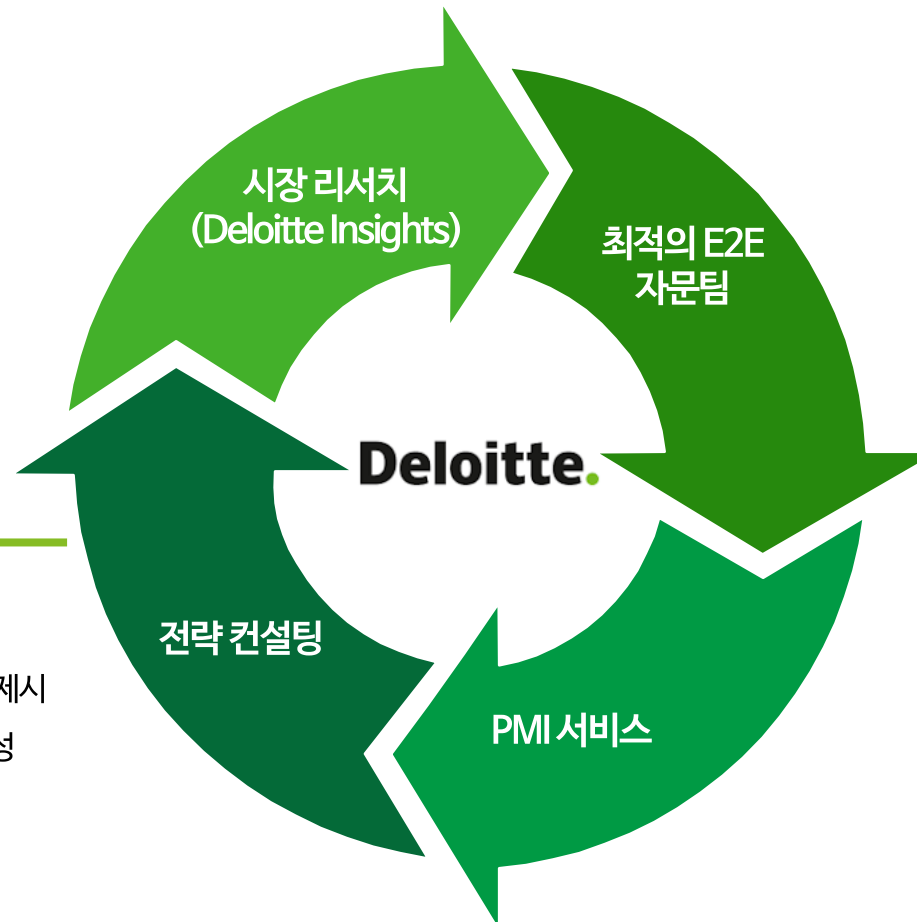
딜로이트 안진회계법인은 전략 컨설팅, M&A 자문, 시장 리서치, PMI까지 전 과정을 아우르는 Turn-key 자문 서비스를 제공하며, 산업에 대한 높은 이해도를 바탕으로 최적의 전략 수립과 실행을 지원합니다.

시장 리서치

- 산업 및 시장 변화에 대한 심층 분석 수행
- 경쟁 환경과 주요 이슈에 대한 객관적 진단 제공
- 미래 기회와 리스크 요인 선제 식별
- 고객 맞춤형 시사점 및 전략 방향 도출

전략 컨설팅

- 비즈니스와 기술을 결합한 통합적 전략 수립 지원
- 산업 및 시장 환경을 반영한 실행 가능한 성장 전략 제시
- 전략·기획 경험이 풍부한 전문가 중심의 자문팀 구성
- 전략 수립부터 실행까지 연계된 자문 제공



최적의 E2E 자문팀

- 전략 수립부터 M&A 자문, 실사, 가치평가, PMI까지 전 과정 지원
- 산업 전문성과 다양한 Deal 경험을 바탕으로 최적의 자문팀 구성
- 전략·재무·실행 전문가 간 협업을 통한 통합 자문 제공
- 거래 성사를 넘어 가치 실현까지 고려한 자문 수행

PMI 서비스

- PMI를 통한 인수 후 경영 안정화 및 통합 지원
- Carve-out 및 Separation 등 사업 재편 자문 제공
- 시너지 실현을 위한 통합 과제 및 실행 방안 도출
- 거래 이후 기업가치 제고(Value-up) 전략 수립 지원

한국 딜로이트 그룹 One M&A 전문팀

한국 딜로이트 그룹의 One M&A 팀은 국내 최고 수준의 PE 업무 경험과 PE 특화 전문인력을 바탕으로, 투자 전략 수립부터 실사, 협상 지원, PMI 및 Value Creation까지 거래 전 과정을 One-Stop으로 지원하는 End-to-End M&A 서비스를 제공합니다.

남상욱 파트너

경영자문 부문 대표

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 인사이트 편집장

박경은 Director

kyungepark@deloitte.com

연구원

배순한 Director

soobae@deloitte.com

Contact us

krinsightsend@deloitte.com

참고자료

- Deloitte(2026), Racing to capability How AI companies are rewriting M&A
- Deloitte(2025), Finding Generative AI's place in the art and science of M&A – Where can new technologies enhance the process?
- Deloitte(2025), M&A Generative AI Study
- Deloitte(2024), An intelligent clean room assistant – How GenAI could transform pre-close M&A
- Deloitte(2024), Artificial intelligence and mergers and acquisitions – Observations from the frontlines and how to prepare for the coming shift

딜로이트 인사이트 카카오 채널 & 앱

전 세계 경제·산업·경영 트렌드와 인사이트를
실시간으로 확인하세요!

-  AI 시대의 전략과 리스크, 산업별 핵심 이슈를 다룬 **분석 리포트**
-  소비심리지수·자동차 구매의향 등 실물경제의 향방을 보여주는 **Deloitte Index**
-  딜로이트 전문가의 인사이트와 글로벌 행사의 현장을 담은 **영상 콘텐츠**
-  글로벌 프로젝트에서 검증된 실행 인사이트를 담은 **고객 성공 사례**

카카오 채널

앱

 카카오채널



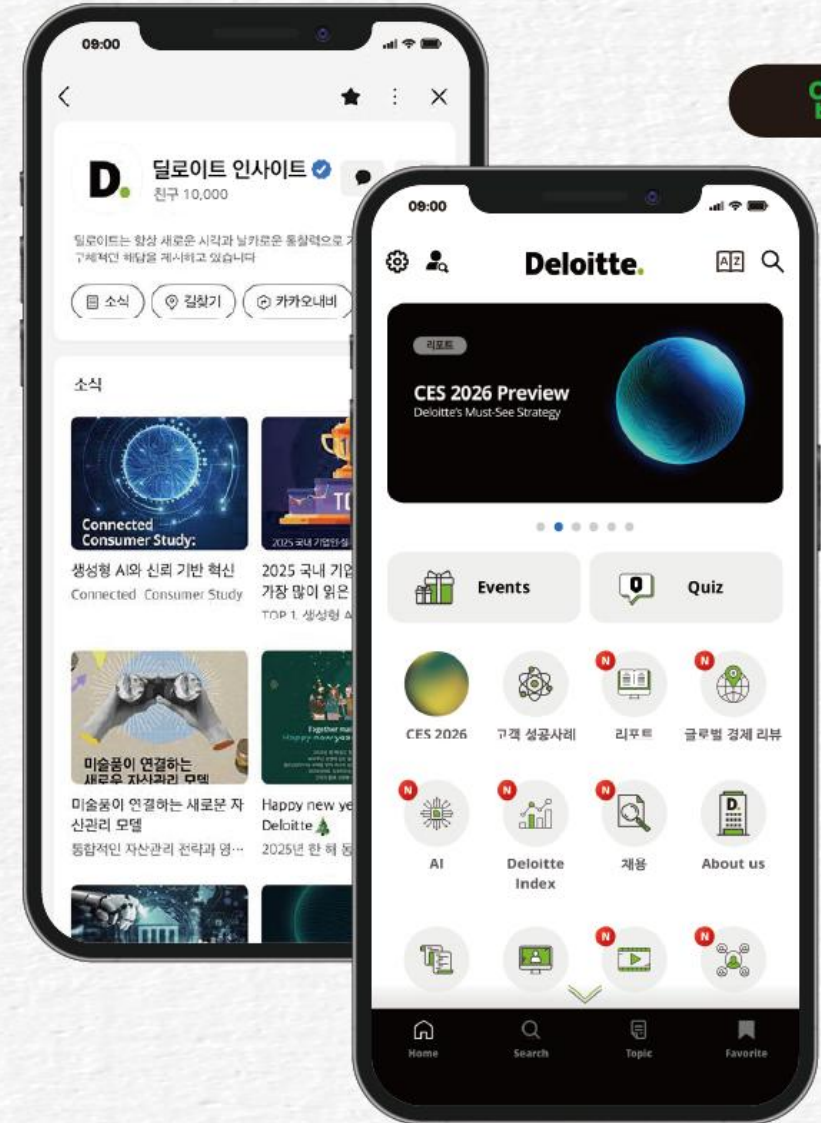
 앱



 Download on the
App Store



 GET IT ON
Google Play





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

Deloitte.

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 그내용을 변경할 수 없습니다.