



28th Annual Global CEO Survey

# 미래의 최전선에서 이루는 혁신

January 2025



# CEO message



## 윤훈수

삼일PwC 대표이사 CEO

올해 세계경제는 불확실성이 최고조에 이르는 한 해가 될 것으로 보입니다. 트럼프 2기 행정부 출범으로 전 세계 '게임의 룰'이 격변하면서 무역 및 관세 장벽은 높아지고, 미국 중심의 공급망 재편이 이뤄질 것으로 예상됩니다.

삼일PwC경영연구원에 따르면, 올해 글로벌 경제 성장률은 지난해와 비슷한 3.2%로, 인플레이션 또한 하향 안정화되며 주요 국가의 목표치인 2%에 근접할 것으로 보입니다.

하지만 국가별 양극화가 더욱 심해지면서 미국 경제는 선제적 금리 인하와 통상조건 재조정을 통해 완만한 조정기 예상되는 반면, 중국은 정부의 부양 의지에도 5% 경제성장률 달성이 어려울 것이라 전망이 나옵니다. 유럽연합(EU)에서는 스태그네이션(장기 저성장)을 우려하는 목소리가 커집니다. 한국의 경우, 해외 주요 투자은행들이 성장률을 1%대로 하향 조정했습니다.

PwC의 '제28차 연례 글로벌 CEO 서베이 (PwC's 28th Annual Global CEO Survey, 이하 글로벌 CEO 서베이)'에 참여한 전 세계 109개국 최고경영자(CEO) 4701명의 답변에는 이런 불확실성 속에서도 혁신을 가속화하려는 의지와 성장에 대한 기대감이 담겨있습니다.

글로벌 CEO의 5명 중 3명(58%)은 앞으로 1년간 세계 경제에 대해 성장을 예상한다고 답했습니다. 이 비율은 2023년 18%로 최저치를 찍은 후 매년 상승하고 있습니다. 한국의 CEO 또한 절반에 가까운 49%가 세계경제 성장을 예상했으며 이는 지난해(25%)보다 높아졌습니다.

동시에 글로벌 CEO 10명 중 4명(42%)은 회사가 현재와 같은 방식으로 사업을 운영한다면 향후 10년 후에는 생존할 수 없을 것이라고 답했습니다. 비즈니스 모델을 재창조하려는 기업 10곳 중 4곳(38%)은 지난 5년간 적어도 한 가지 새로운 분야에 진출했다고 답했습니다.

올해 '글로벌 CEO 서베이' 보고서의 주제는 '미래의 최전선에서 이루는 혁신'입니다. 특히 이번 보고서는 최근 몇 년간 기업에 속속 도입된 생성형 AI의 초기 성과를 다룬 점이 눈길을 끄니다. 글로벌 CEO의 56%는 생성형 AI를 통해 업무 효율성이 높아졌다고 답했으며, 약 3분의 1은 매출(32%)과 수익성(34%)이 향상됐다고 답했습니다. 또한 약 절반의 응답자(49%)가 향후 수익 증가를 예상했습니다.

한국의 경우 생성형 AI에 대한 높은 기대에 비해 초기 성과는 아쉬운 것으로 드러났습니다. 한국 CEO의 불과 6%만이 생성형 AI 도입으로 실제 수익성이 개선됐다고 답했으며 이는 지난해 수익에 대한 기대치(42%)에 크게 못 미치는 성과입니다. 올 한 해 수익성에 대한 기대도 전년보다 떨어진 37%를 기록했습니다.

모든 역량을 총동원해야 할 시기에 개혁에 필수적인 신뢰 기반이 약화되면서 한국 경제는 한치 앞도 내다볼 수 없게 됐습니다. 불확실한 지정학·지경학적 환경이 한국 경제를 불리한 방향으로 이끌고 있습니다.

그럼에도 변하지 않는 사실이 있다면 혁신적인 기업은 살아남는다는 것입니다. 과거처럼 자본 투자나 규모의 경제가 아닌, 첨단 기술의 도입과 활용, 효과적인 자원의 재배분 등이 기업의 성공 여부를 결정짓는 시대가 됐습니다. 이런 점에서 서베이에 참여한 한국 CEO의 57%가 혁신의 가속화를 위해 지난 5년간 신사업에 진출했다고 응답한 점은 눈여겨볼 대목입니다. 이는 글로벌 평균(38%)보다 훨씬 높은 비율입니다.

모든 산업과 비즈니스 분야에서 혁신은 피할 수 없는 당면과제입니다. 이에 대응하고 있는 전세계 CEO들의 통찰을 분석해 "지금 당장 무엇을 혁신해야 하는가"에 대한 제언을 보고서에 담았습니다.

이 보고서가 조직의 성장을 위해 고민하는 CEO들이 변화의 방향을 설정하고 혁신의 토대를 세우는 데 도움이 되길 기대합니다.

Reinvention on the edge of tomorrow

# 미래의 최전선에서 이루는 혁신

PwC의 제28차 글로벌 CEO 서베이에 참여한 4,701명의 CEO 중 일부는 현 시대의 핵심 동력인 AI와 기후변화에 내재된 성장 기회와 가치 창출의 잠재력을 파악하고, 빠르게 행동에 나서고 있었습니다. 이들은 생성형 AI에 투자해 신기술을 개발하고, 기후변화가 가져오는 기회와 위험을 전략적으로 관리하며, 기존의 운영 및 비즈니스 모델을 혁신하여 새로운 방식으로 가치를 창출하고 있습니다.

그러나 다수는 리더십의 사고 방식과 프로세스의 제약으로 인해 변화에 더디게 대응하고 있었으며 이들에게는 다음과 같이 두 개의 선택지가 있습니다.

첫 번째, 변화를 가속화하는 것입니다. 즉, 혁신의 노력을 가속화하여, 변화하는 환경에 발 맞추는 것입니다.

두 번째, 희망에 의존하는 것입니다. 이는 AI와 저탄소 경제로의 전환이 새로운 가치와 성장 기회를 만들어내며 성장 흐름을 재편하는 상황에서, 기존의 운영 및 비즈니스 모델에서 몇 가지 조정만으로도 지속적인 성과를 낼 수 있을 것이라는 기대로 현 상태에 머무르는 것을 의미합니다.

## 두 가지 핵심과제: AI와 기후변화



앞으로 10년. 기업과 사회의 미래를 바꾸고 혁신을 이끌어 갈 두 가지 주요 메가트렌드를 바라보는 CEO들의 관점

1. 생성형 AI의 초기 성과
2. 기후 변화 대응을 통한 상승 효과

## 기업 운영의 (비)일상화



오늘날 기업이 직면한 단기적인 기회와 위험, 그리고 변화하는 경쟁 환경에 대한 분석

3. 전망과 위협
4. 혁신의 가속화
5. 대전환의 시대

## 혁신의 연속



빠르게 변화하는 비즈니스 환경에서도 기업이 성장할 수 있는 핵심 전략 제시

6. 의사 결정 프로세스의 개선
7. 혁신을 위한 자원 재분배
8. 새로운 시대를 위한 신뢰 구축
9. 임기의 한계를 뛰어넘기

Two defining issues: AI and climate change

# AI와 기후변화

앞으로 10년, 기업과 사회의 미래를 바꾸고 혁신을 이끌어 갈 두 가지 주요 메가트렌드에 대한 CEO들의 견해를 분석했습니다.

## 1. 생성형 AI의 초기 성과 Early returns on GenAI

- 글로벌 CEO의 56%가 생성형 AI를 통해 직원들의 업무 시간 효율성이 높아졌다고 응답했으며, 약 3분의 1은 매출(32%)과 수익성(34%)이 향상됐다고 응답했다. 반면, 한국 CEO들은 각각 매출(11%)과 수익성(6%)에 대한 응답율이, 글로벌 평균과 큰 격차를 보였다.
- 향후 1년의 수익성에 대한 기대는 지난 해와 비슷하며, 약 절반의 CEO(49%)가 수익 증가를 예상하고 있다.
- AI가 일자리에 미친 영향력을 살펴보면, 13%의 CEO는 지난 12개월 동안 생성 AI로 인해 인력을 줄였다고 말하지만, 약간 더 높은 비율인 17%는 인력이 증가했다고 답했다.

**Our take:** 앞으로 CEO들에게 가장 중요한 과제는 변화와 혼란 속에서도 AI와 관련해 조직이 설정한 명확한 목표에 집중할 수 있도록 리더십을 발휘하는 것입니다.

생성형 AI의 영향과 효과는 산업마다 차이가 있으나, 혁신을 이끌어갈 잠재력이 상당히 높다는 것은 모든 산업에 걸쳐 공통적인 의견이었습니다. 따라서 생성형 AI를 통해 생산성을 극대화하는 것은 모든 산업에서 우선순위의 과제가 될 것입니다.

이를 위해서는 기술을 어떤 분야에 적용할 지 체계적으로 선정하고, 데이터 준비에 투자를 늘리며, 생성형 AI를 기존 기술 플랫폼과 업무 과정에 통합하며, 직원들의 역량을 강화해야 합니다. 이러한 전략적 접근은 조직 내 특정 업무의 혁신에서 출발해, 기업이 지닌 전통적인 비즈니스 모델에 근본적인 변화를 일으켜 성장을 가속화하는 가능성이 될 것입니다.

## 2. 기후 변화 대응을 통한 상승 효과 Upside from climate action

- CEO의 3명 중 1명은 지난 5년 동안의 친환경 투자가 매출 증가로 이어졌다고 응답했다.
- 한국 CEO는 친환경 투자로 인해 매출이 증가했다는 비중이 글로벌(33%) 대비 다소 낮은 18%를 기록했으나, 매출이 감소(8%)했다는 응답 대비해서는 2배 이상 높은 수치이다.
- 친환경 투자를 추진하는데 걸림돌로 글로벌 CEO는 규제변화(47%)와 이해관계자들의 관심 부족(44%), 낮은 수익률(43%)을 들었으며, 한국 CEO들은 사용가능한 자금의 부족(49%)을 가장 큰 걸림돌로 여기고 있었다.

**Our take:** 지속 가능성을 통해 가치를 창출하려면 CEO들은 기업의 자원 사용과 에너지 소비를 철저히 분석해야 합니다. 이는 에너지 공급의 안정성을 확보하면서 동시에 탄소 배출을 줄이고 비용을 절감하는, 복합적인 과제를 해결해야 함을 의미합니다.

또한 CEO는 핵심 경영진과 함께 기후 친화적인 제품서비스, 기술을 시장에 도입하기 위해 노력해야 합니다.

마지막으로, 지속 가능성을 위한 데이터 전략을 우선적으로 실행하여 관련 공시 등 새로운 규제에 대응하고 비즈니스 전반에서 더 나은 통찰력을 제공함으로써, 의사결정 과정에서 소모되는 시간을 줄이고 효율성을 높여야 합니다.

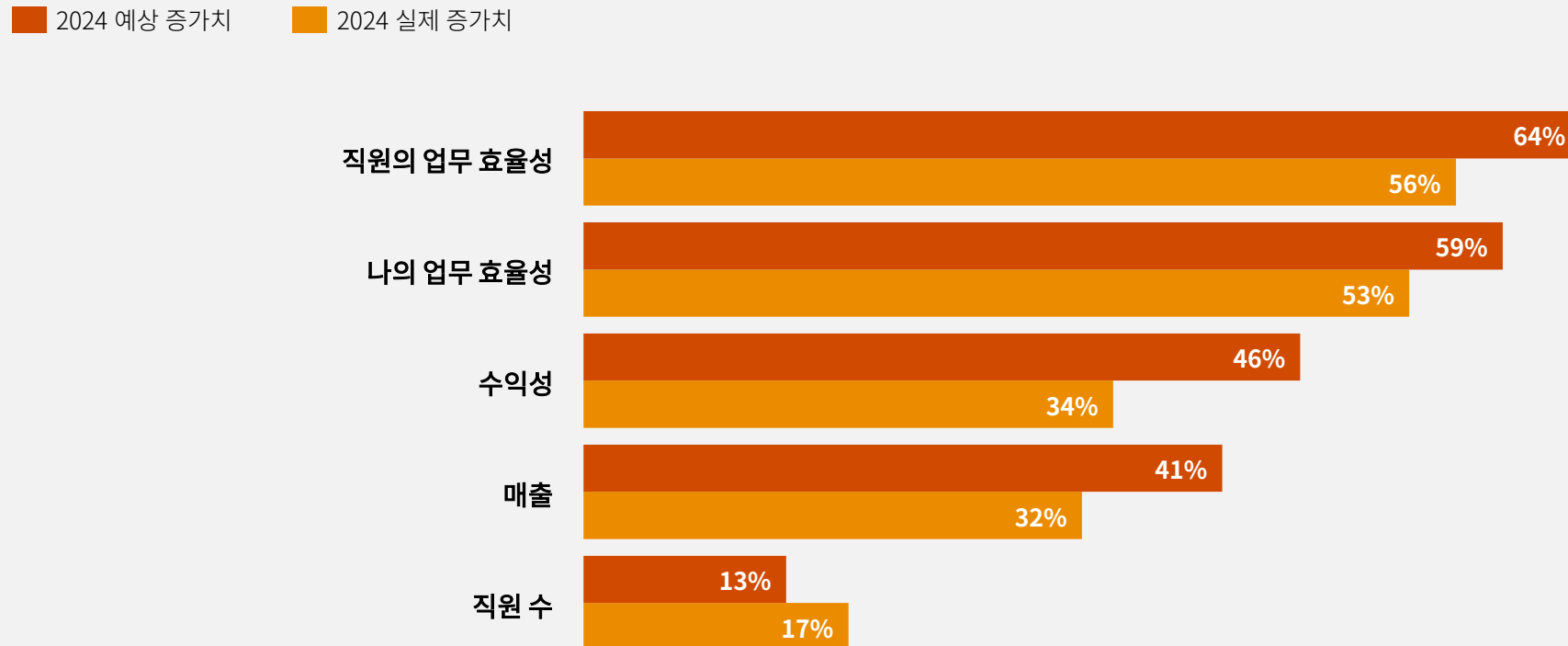
## 1. 생성형 AI의 초기 성과

### 글로벌 CEO들은 생성형 AI에 대해 대체로 긍정적이다.

절반 이상(56%)이 지난 1년 동안 직원들의 업무 효율성이 향상되었다고 답했으며, 3분의 1은 매출(32%)이 증가했다고 답했다. 다만, 수익성은 기대치에 다소 못 미치는 것으로 나타났는데, 작년 설문에서 46%가 생성형 AI도입으로 수익성 개선을 기대했으나, 1년 후 이러한 수익성 향상이 있었는지 물었을 때 34%만이 경험했다고 답했다.

Q (CEO27). 생성형 AI가 향후 1년 내에 귀하의 회사에서 다음 항목들을 어느 정도 증가 또는 감소시킬 것이라 예상하십니까?

Q (CEO28). 생성형 AI가 지난 1년 동안 귀하의 회사에서 다음 항목들을 어느 정도 증가 또는 감소시켰습니까?



## 1. 생성형 AI의 초기 성과

한국 CEO 역시 생성형 AI의 영향력을 긍정적으로 생각하고 있으나, 실제 수익성 개선과 매출 증가와 연계해서는 부정적 견해가 더 높다.

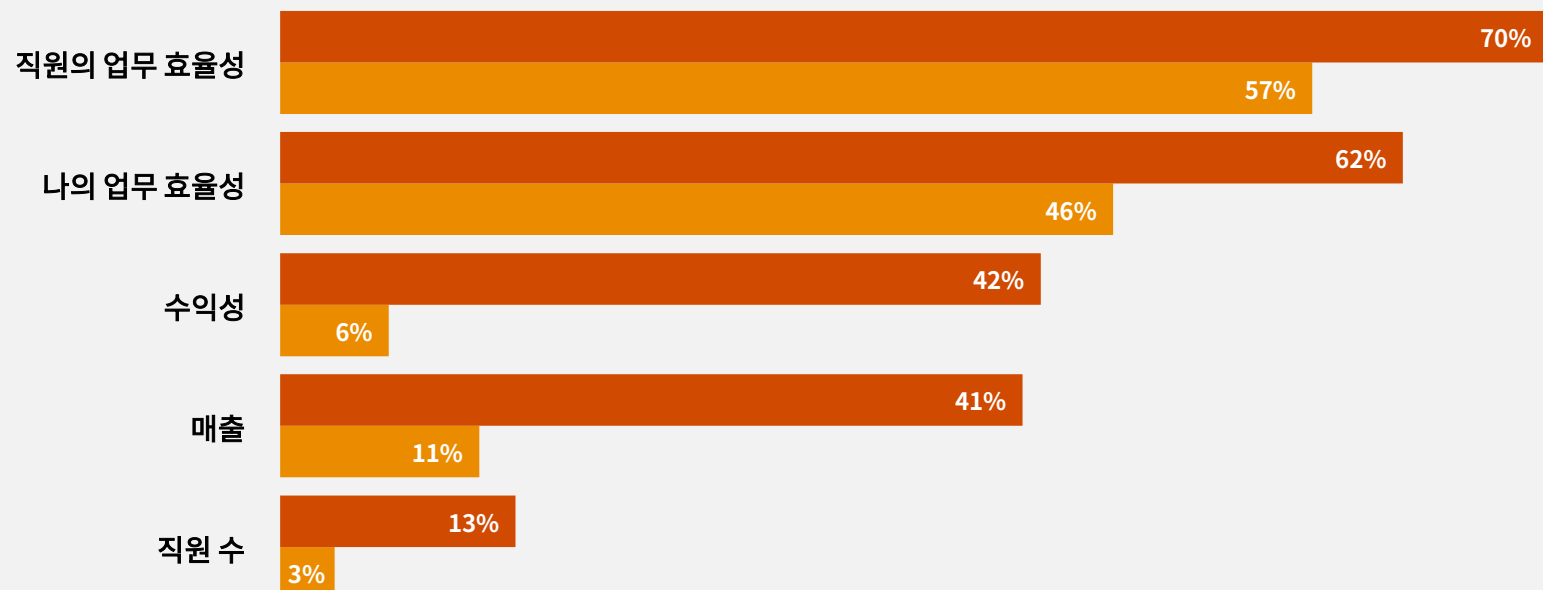
글로벌과 유사한 수준인 57%가 지난 12개월 동안 생성형 AI 도입으로 직원들의 업무 효율성이 향상됐다고 답했다. 다만, 수익성과 매출 증가가 나타났다고 답한 비율은 각각 6%, 11%에 불과하며, 이는 글로벌(각각 34%, 32%)과 비교시 현저히 낮은 수준이다.

Q (CEO27). 생성형 AI가 향후 1년 내에 귀하의 회사에서 다음 항목들을 어느 정도 증가 또는 감소시킬 것이라 예상하십니까?

Q (CEO28). 생성형 AI가 지난 1년 동안 귀하의 회사에서 다음 항목들을 어느 정도 증가 또는 감소시켰습니까?

■ 2024 예상 증가치

■ 2024 실제 증가치

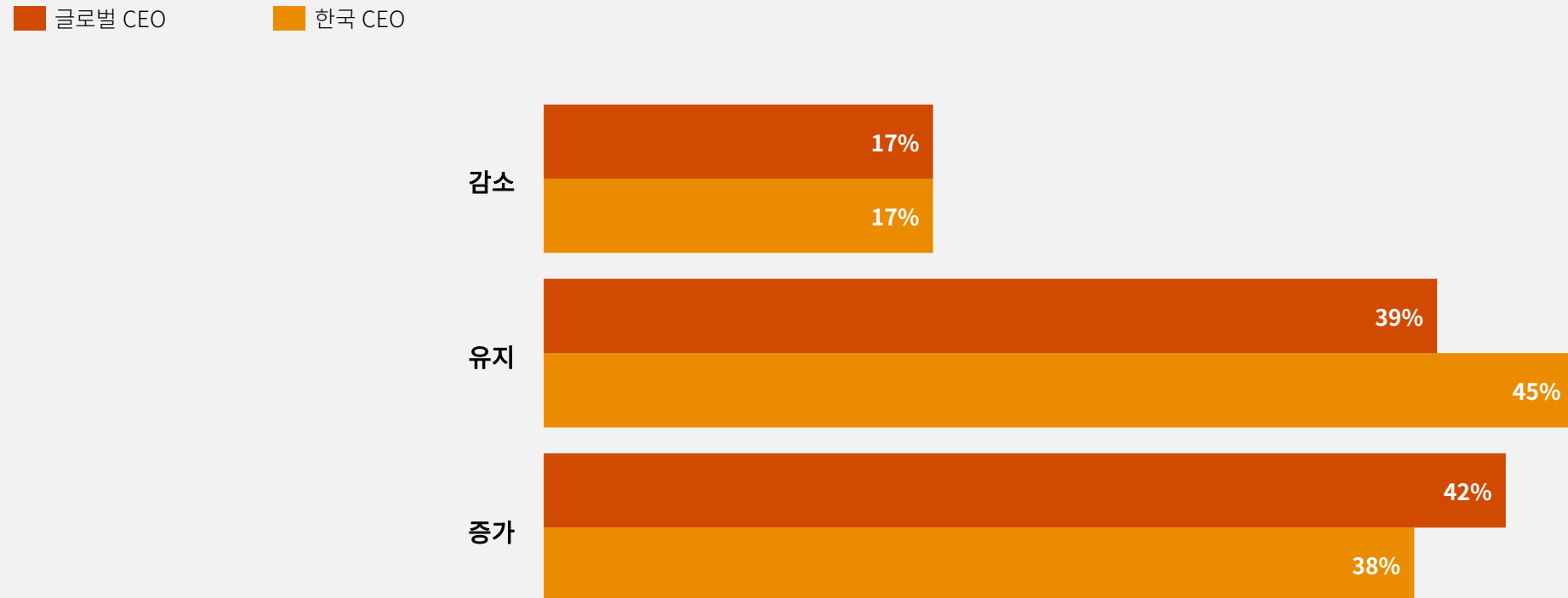


## 1. 생성형 AI의 초기 성과

### 생성형 AI로 인해 고용 기회가 감소할 것이라고 예상하기는 어렵다.

글로벌 CEO 가운데 42%가, 한국 CEO들은 38%가 향후 1년간 직원 수를 5% 이상 늘릴 것이라고 답했다. 이는 직원 수를 줄일 것이라고 답한 비율(17%)의 두 배가 넘는 수치이다.

Q. 향후 1년 내에 귀사는 어느 정도로 직원 수를 증가 또는 감소시킬 예정입니까?



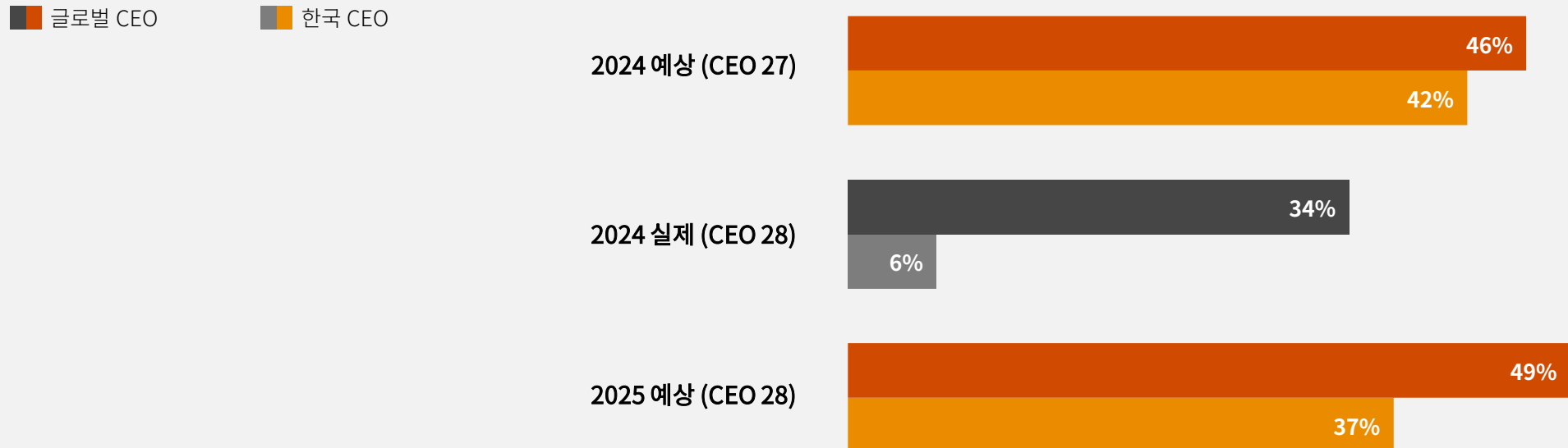
## 1. 생성형 AI의 초기 성과

생성형 AI 도입으로 인한 실제 수익성 개선이 예상보다 낮았지만, CEO들은 여전히 생성형 AI가 수익성을 높일 것이라는 낙관적 기대를 하고 있다. 한편, 글로벌에 비해서 수익성이 실제로 개선됐다고 응답한 비율이 현저히 낮았던 한국 CEO들은 앞으로의 수익성 개선에 대한 기대치도 전년에 비해 낮았다.

글로벌 CEO의 약 절반(49%)이 생성형 AI가 향후 1년 내에 회사의 수익성을 높일 것이라고 전망했으며, 한국의 경우 37% (전년도 42%)의 CEO가 수익성 개선을 기대한다고 답했다.

Q. 생성형 AI가 향후 1년 내에 귀하의 회사에서 다음 항목들을 어느 정도 증가 또는 감소시킬 것이라 예상하십니까? (수익성이 증가한다고 답변한 비율)

Q. 생성형 AI가 지난 1년 동안 귀하의 회사에서 다음 항목들을 어느 정도 증가 또는 감소시켰습니까? (수익성이 증가한다고 답변한 비율)





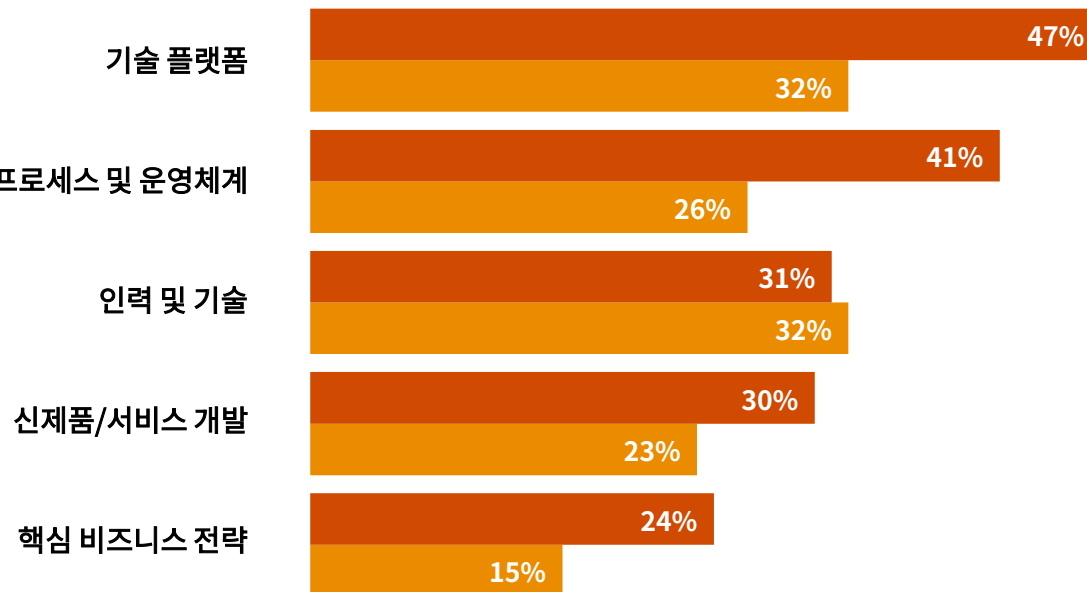
## 1. 생성형 AI의 초기 성과

AI와의 체계적 통합 계획에 대해 글로벌 CEO는 기술플랫폼을, 한국 CEO는 기술플랫폼과 인력 및 기술분야를 최우선 순위로 꼽았다.

글로벌 CEO의 약 절반(47%)이 향후 3년 동안 AI를 기술 플랫폼에 통합할 계획이며, 다음으로 업무 프로세스(41%), 인력 및 기술(31%)을 중시했다. 이에 비해 한국 CEO는 기술 플랫폼(32%)과 인력 및 기술 부문(32%)을 중시했으며, 업무 프로세스 및 운영 체계는 글로벌 보다 낮은 응답율을 보였다.

Q. 향후 3년 내에 AI가 귀사의 다음 영역에 얼마나 체계적으로 통합될 것으로 예상하십니까?

■ 글로벌 CEO    ■ 한국 CEO



## 2. 기후변화 대응을 통한 상승 효과

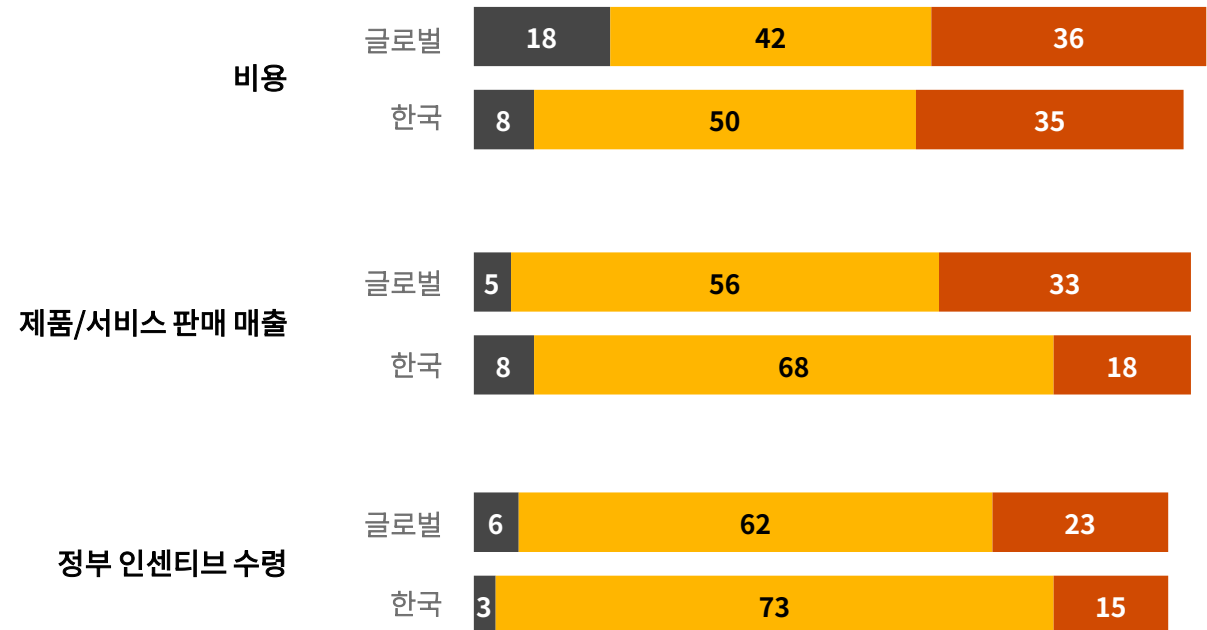
### 기후에 대한 투자가 조금씩 성과를 거두고 있다.

지난 5년간 기후 관련 투자가 재무성과에 미친 영향과 관련해, 친환경 투자가 매출 증가(33%)를 가져왔다는 응답이 매출 감소(5%)보다 6배나 높았다. 또한 60%는 기후 관련 투자가 기업의 비용 증가에 영향을 미치지 않았다고 답했다.

그중 한국CEO는 친환경 투자로 인해 매출이 증가했다는 비중이 글로벌(33%) 대비 다소 낮은 18%를 기록했으나, 매출이 감소(8%)했다는 응답 대비해서는 2배 이상 높은 수치이다.

Q. 지난 5년 동안 귀사가 시행한 친환경 투자로 인해 다음 항목이 얼마나 증가 또는 감소했습니까?

■ 감소 ■ 변화 없음 ■ 증가

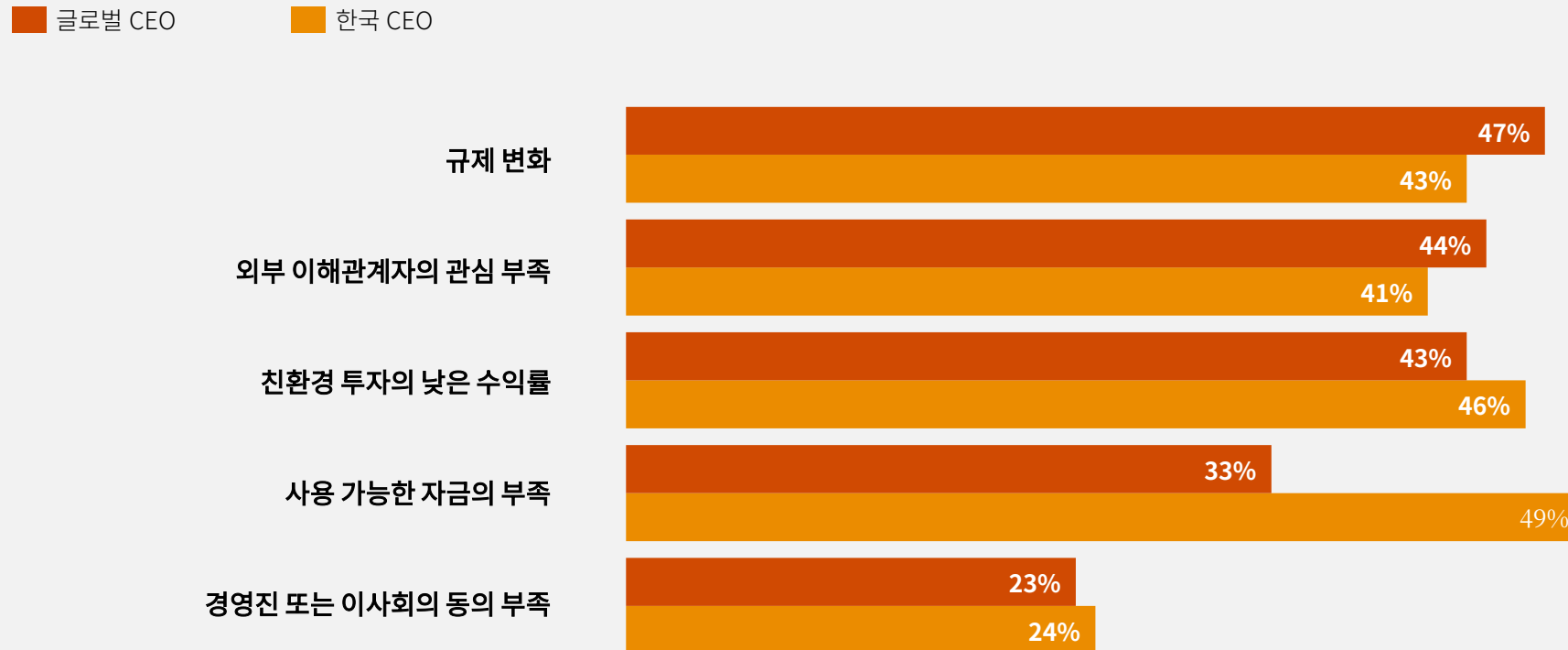


2. 기후변화 대응을 통한 상승 효과

친환경 투자의 낮은 수익률은 CEO들의 공통된 도전과제이다.

친환경 투자를 추진하는데 걸림돌로 글로벌 CEO는 규제변화(47%)와 이해관계자들의 관심 부족(44%), 낮은 수익률(43%)을 들었으며, 한국 CEO들은 사용가능한 자금의 부족(49%)을 가장 큰 걸림돌로 여기고 있었다.

Q. 지난 1년 동안 다음의 요인들이 귀사의 친환경 투자 추진을 어느 정도 저해했습니까?



Business as (un)usual

# 기업운영의 (비)일상화

오늘날 기업이 직면한 기회와 위협, 변화하는 경쟁 환경에 대한 의견을 정리했습니다.

## 3. 전망과 위협 Outlook and threats

- 글로벌 CEO들의 향후 12개월 경제성장을 긍정적으로 보는 CEO가 60%에 육박, 전년(38%) 대비 큰 폭으로 상승했다. 2년 전(18%)과 비교하면 상승폭은 더욱 두드러진다. 또한 자사의 매출 성장과 고용 전망도 전반적으로 긍정적 입장을 보였다.
- 한국의 CEO들도 글로벌에는 못 미치지만 작년(25%)에 비해서 글로벌 경제에 대해 낙관적 전망(49%)을 보였다. 하지만 비관적인 전망 역시 글로벌 응답치 (20%)의 두 배(40%)에 달했다.
- 단기적 위험 요인으로는 거시경제 변동성과 인플레이션이 최우선 우려 사항으로 꼽혔으며, 한국 CEO들은 지정학적 갈등 (40%)을 가장 큰 리스크로 보고 있었다.

**Our take:** 전 세계를 대표할 수 있는 '글로벌 CEO'라는 개념은 존재하지 않습니다. 글로벌 CEO라 하더라도, 태어나고 자란 지역의 특수성에서 자유로울 수 없으며 지역적 이슈의 영향을 받는다는 점이 조사를 통해 확인됐습니다. 이러한 결과는 경영진이 인접 국가, 경쟁사와의 비교 검토를 통해 자신의 가설을 재검증할 필요가 있음을 시사합니다. 또한, 각각의 위험 요인들이 상호 연결되어 있어 영향력이 증폭될 수 있다는 점도 고려해야 합니다.

## 4. 혁신의 가속화 Ramping up reinvention

- 지난 2년간의 조사 결과와 유사하게, 금번 조사에서도 42%의 CEO들이 현재의 경영 방식을 지속할 경우 향후 10년 내 기업 생존이 어려울 것으로 전망했다. 이는 비즈니스 모델에 근본적 혁신이 필요함을 시사한다.
- CEO의 3분의 2(64%)는 비즈니스 모델 혁신을 위해 최소한 가지 이상의 중요한 조치를 취했다고 응답했다. 주로 제품 및 서비스 혁신과 신규 고객층을 대상으로 한 전략이 이에 해당한다. 그러나 지난 5년간 기존의 사업과 완전히 다른 새로운 사업에서 발생한 매출은 평균 7%에 불과해 실질적인 성과는 제한적인 것으로 나타났다.

**Our take:** 기업 경영에서 혁신은 고객으로부터 시작됩니다. 따라서 고객 경험에 대한 심도있는 분석이 혁신의 촉매제가 될 수 있습니다. 또한 CEO들은 생성형AI의 등장과 같이 새로운 고객 니즈를 창출할 수 있는 외부 요인에 주목하며, 동종 산업에서 발생하는 혁신의 신호도 면밀하게 살펴야 합니다. 시장 내 새로운 경쟁자의 등장, 벤처 캐피탈 투자의 증가, 기존 기업 간 시장 점유율의 급격한 변화와 같은 산업 혁신의 징후를 주의 깊게 관찰할 필요가 있습니다.

## 5. 대전환의 시대 The great reconfiguration

- 약 40%의 CEO가 지난 5년 동안 최소 한 개 이상의 새로운 산업 분야에 진출했다고 응답했다. 이 중 약 3분의 1은 전체 매출의 20% 이상이 이러한 신규 진출 분야에서 발생했다고 응답했다.
- 특히 한국 CEO들은 새로운 산업 진출에 더욱 적극적 (57%)인 것으로 나타났다.
- 산업적으로는 비즈니스 서비스, 헬스케어 서비스, 소비자 산업 부문에서 시장 내 새로운 경쟁자들이 많이 유입된 것으로 조사됐다.

**Our take:** 글로벌 사회의ダイナミック한 변화와 기술 혁신으로 인해 향후 10년 동안 산업 재편이 더욱 가속화될 것으로 전망됩니다. 따라서 CEO들은 자사가 속한 산업 생태의 미래를 구체적으로 그려내야 하는 도전에 직면해 있습니다. 이를 위해서 기후 변화, AI와 같은 메가트렌드의 영향, 변화하는 고객 니즈, 가치 창출 영역의 변화 그리고 그 변화속에서 기업이 맡게 될 역할을 심도 있게 검토해야 합니다. 이러한 변화에 대응하기 위해서는 경영진의 새로운 전문성 확보가 요구되며, 산업 재편을 성공적으로 이끌어내기 위해서는 경영진 전체의 협력과 이사회의 강력한 지원이 필수적입니다.

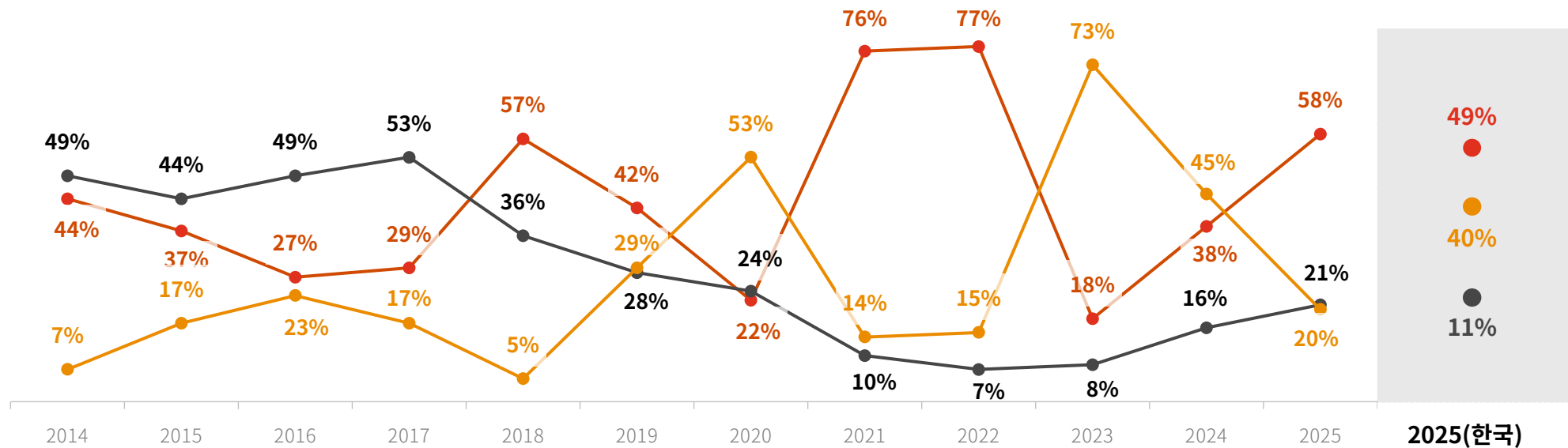
### 3. 전망과 위협

## 글로벌 경제 성장에 대한 낙관적인 전망은 2023년 저점을 지나 지속적으로 상승하고 있다.

58%의 글로벌 CEO가 향후 12개월 동안 세계 경제에 대해 긍정적으로 전망했으며, 이는 작년(38%), 2년 전(18%)에 비해 증가한 수치이다. 한국의 CEO들도 글로벌에는 못 미치지만 작년(25%)에 비해서 글로벌 경제에 대해 낙관적 전망(49%)을 보냈다. 하지만 비관적인 전망 역시 글로벌 응답치 (20%)의 두 배(40%)에 달했다.

#### Q. 귀하는 향후 1년 동안 세계 경제가 어떻게 변화할 것으로 예상하십니까?

— 성장 — 유지 — 하락



응답자 수 : 2014=1344, 2015=1322, 2016=1409, 2017=1379, 2018=1293, 2019=1378, 2020=1581, 2021=1779, 2022=4446, 2023=4410, 2024=4702, 2025=4701

### 3. 전망과 위협

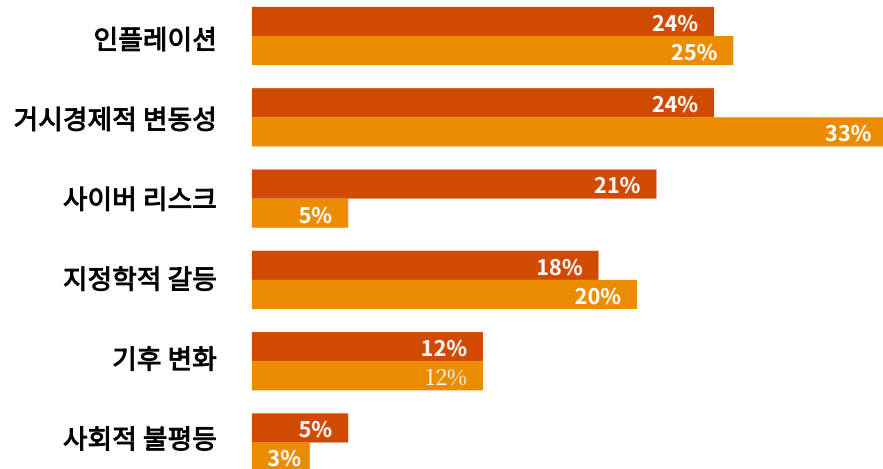
## 글로벌 경제 전반에 대한 기대치는 올라갔지만, 세부 리스크 항목에 대한 우려는 오히려 증가했다.

거시경제 변동성(29%)과 인플레이션(27%)은 여전히 글로벌 CEO들이 꼽은 올해의 최대 리스크이며, 전반적 리스크 항목에 대한 우려 수준이 전년 대비 약 3~5%p 높아졌다. 특히 한국 CEO들은 지정학적 갈등(40%)을 비롯해 모든 리스크에 대한 우려 수준이 7~10%p 이상 큰 폭으로 증가했다.

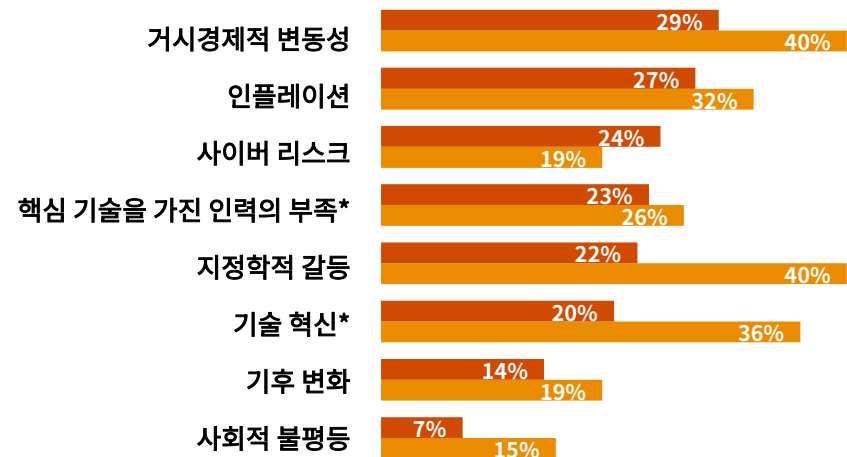
Q.향후 1년 동안 귀사가 다음과 같은 주요 위협에 얼마나 노출될 것으로 생각하십니까?

■ 글로벌 CEO    ■ 한국 CEO

2024



2025



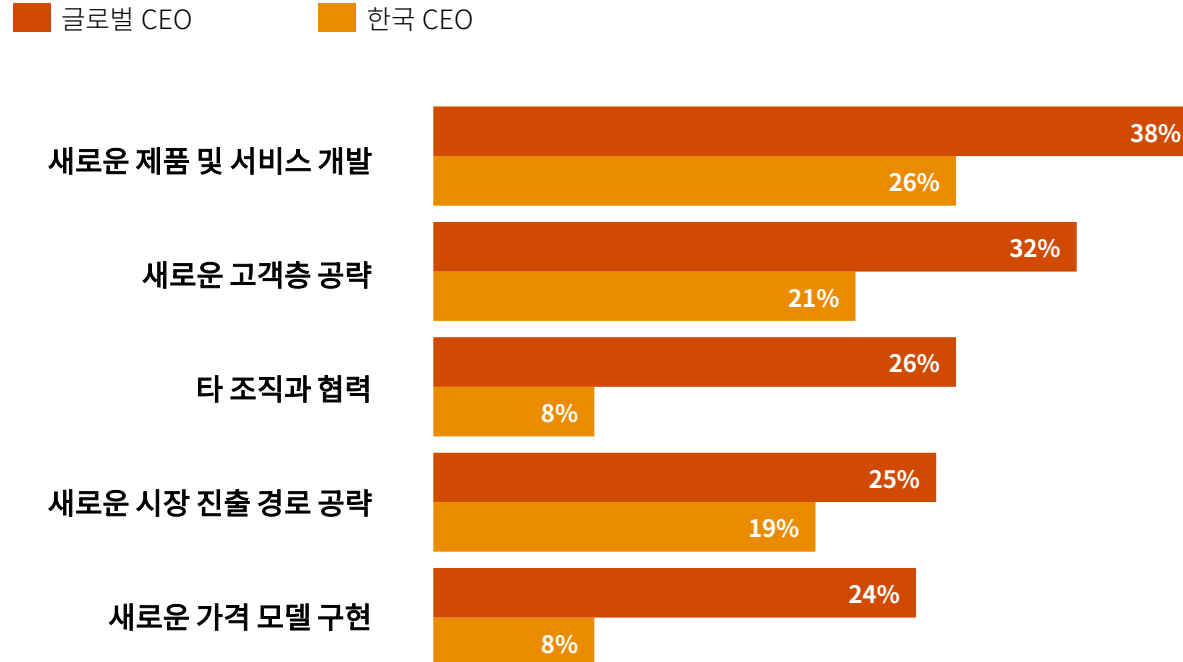
\*기술 혁신과 핵심 기술을 가진 인력의 부족은 2024년 서베이에 새롭게 추가된 항목임

#### 4. 혁신의 가속화

혁신이 가장 많이 시도되고 있는 분야는 신제품 및 서비스 개발과 신규 고객 확대이다.

지난 5년간 대규모의 혁신을 시도한 분야에 대해 글로벌 CEO들은 새로운 제품 및 개발(38%)과 새로운 고객층 공략(32%)에 우선순위를 보였다. 뿐만 아니라 다양한 분야에서 고른 분포로 대규모 혁신을 시도한 것으로 나타났다. 반면 한국 CEO들은 그 비중이 글로벌에 비해 낮으며, 특히 타 조직과의 협력(8%), 새로운 가격 모델 구현(8%)에서의 혁신 조치가 현저하게 미흡한 것으로 보인다.

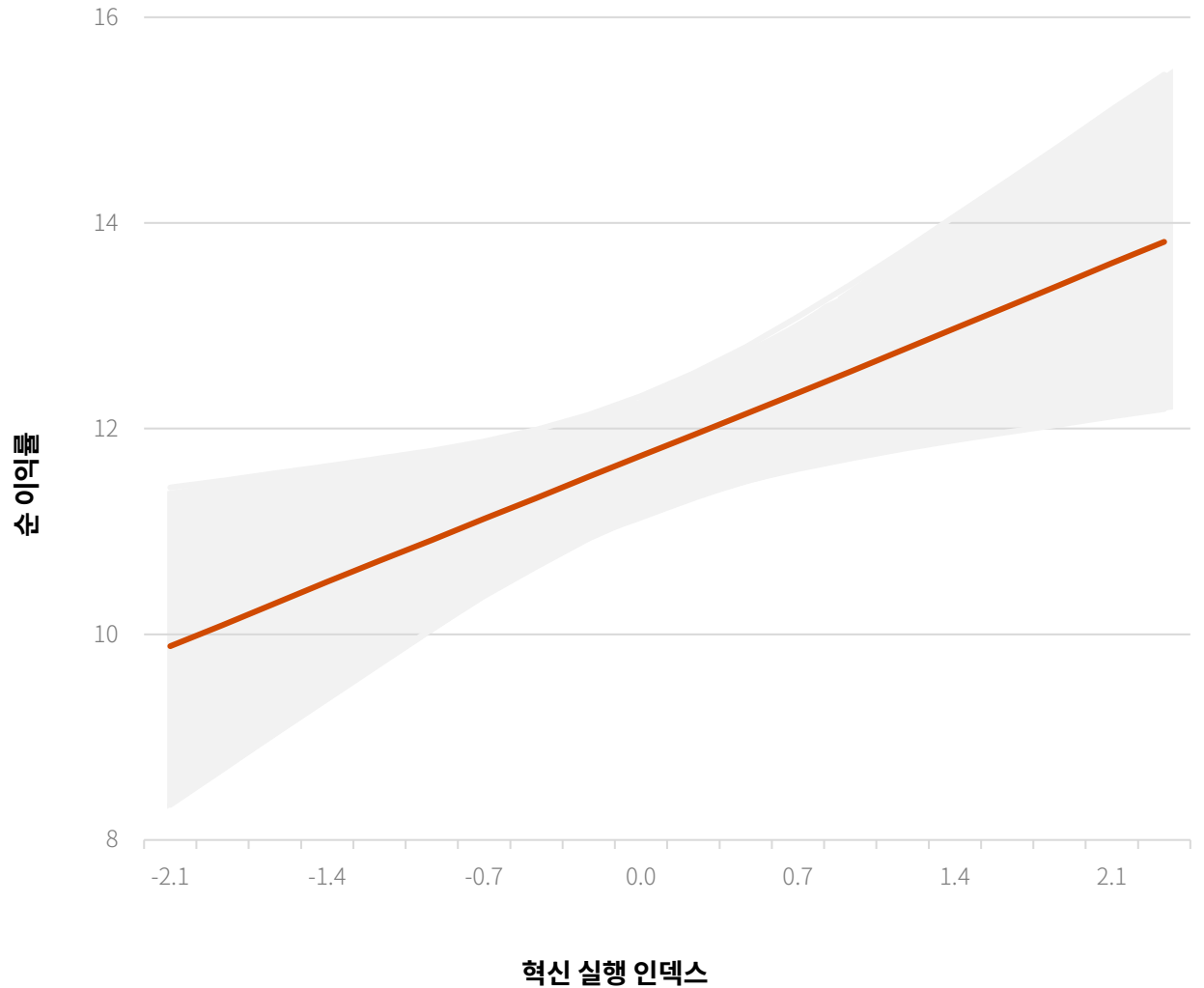
Q. 귀사는 지난 5년간 다음과 같은 조치를 어느 정도 취했습니까?  
(‘대규모’ 및 ‘매우 광범위한 규모’로 이행했다고 답한 비율)



#### 4. 혁신의 가속화

혁신 전략을 더 많이  
실행한 CEO들이 더 높은  
순이익률을 기록했다.

- Q. 귀사는 지난 5년 동안 다음과 같은 조치를 얼마나 취했습니까?
- Q. 귀사의 가장 최근 회계연도의 순이익률은 얼마였습니까?



인덱스 점수는 회사가 지난 5년 동안 새로운 제품 및 서비스 개발, 새로운 고객층 공략, 타 조직과 협력, 새로운 시장 진출 경로 공략, 새로운 가격 모델 구현 분야에 대해 각각 취한 조치의 정도를 기반으로 분석한 결과를 기반으로 평균으로부터의 표준 편차를 의미한다. 점수가 높을수록 더 많은 혁신을 했음을 뜻한다. 주황색 선은 회귀 모델링에서 얻은 예측을 나타내며, 지난 회계연도의 이익률, CEO 임기, 시장 집중도, 소유권, 직원 수, 산업 부문 및 지역에 따라 조정했다. 음영 처리된 영역은 95% 신뢰 구간을 나타낸다. (유효 응답 수: 2113)



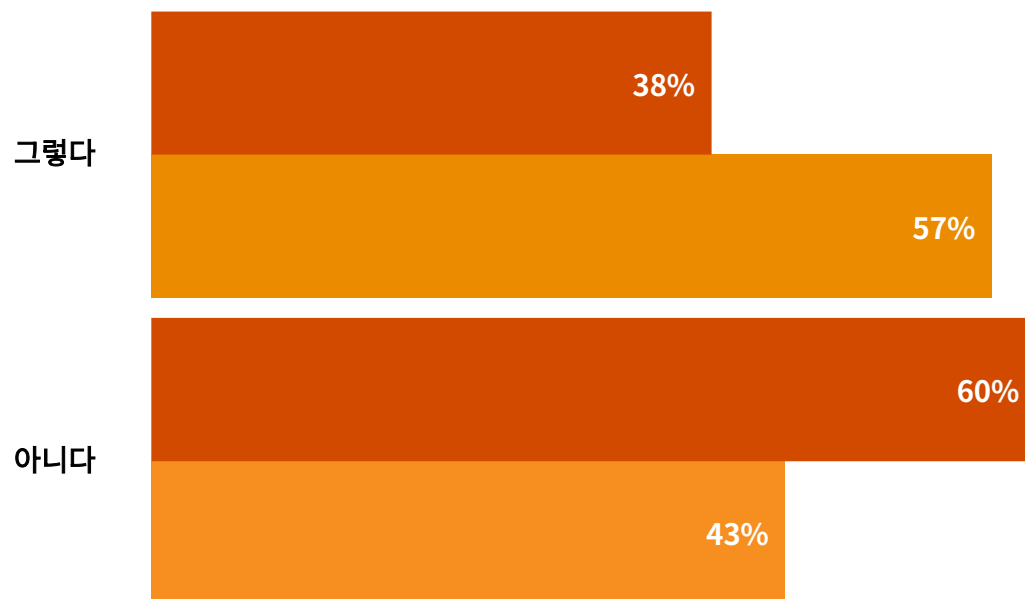
## 5. 대전환의 시대

글로벌 CEO의 38%는 지난 5년 동안 기존 사업과 차별화된 새로운 산업 영역에 진출했다고 응답했다. 한국 CEO는 이보다 높은 비율(57%)로 새로운 산업 진출에 적극성을 보였다.

Q. 귀사는 지난 5년 동안 지금까지 진출하지 않았던 부문이나 산업에서 새로운 사업을 시작한 경험이 있습니까?

■ 글로벌 CEO

■ 한국 CEO

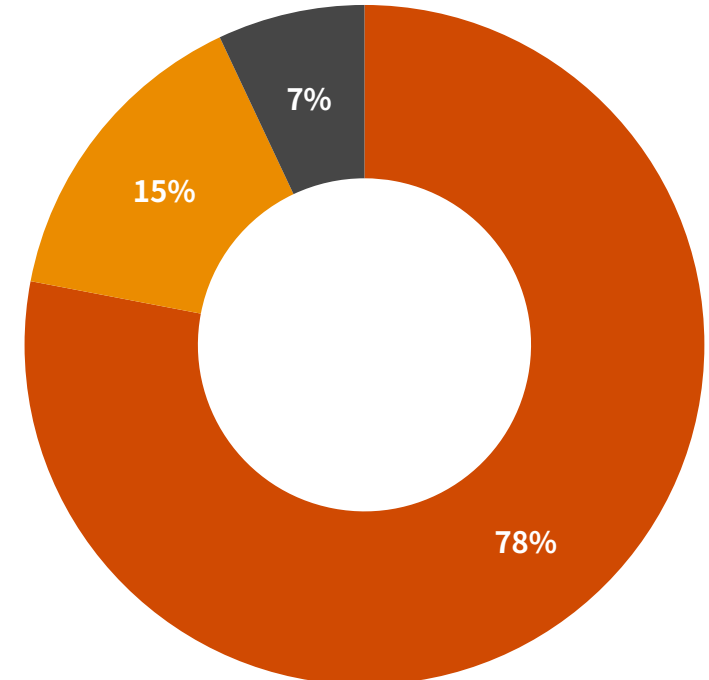


## 5. 대전환의 시대

기업들은 혁신을 가속화하고 있지만, 지난 5년간 기존 사업과 완전히 다른 새로운 사업에서 발생한 매출은 평균 7%에 불과해, 실질적인 성과는 제한적인 것으로 나타났다.

Q. 지난 5년간 귀사의 매출에서 다음 각 항목이 차지하는 비중은 어느 정도입니까?

■ 핵심 사업     
 ■ 핵심 사업의 확장     
 ■ 핵심 사업과 차별화된 사업



Continual reinvention

## 혁신의 지속

빠르게 변화하는 비즈니스 환경에서 기업이 성장할 수 있는 핵심 전략을 제시합니다.

### 6. 의사 결정의 프로세스의 개선 Pay attention to decision quality

- 전략적 의사결정 과정에서, CEO들 중 절반만이 투자 계획에 상충되는 정보를 의사결정 과정에 반영(확증 편향 극복)하는 것으로 나타났다. 또한, 약 60%의 CEO는 의사결정의 질적 과정보다는 결과 중심의 평가를 선호했다.
- 한국의 경우 글로벌 대비 의사결정 과정에서 개선의 여지가 더 높은 것으로 나타났다.
- 체계적인 의사결정 프로세스를 갖춘 기업들은 더 높은 순이익률을 보였다.

**Our take:** 때로는 모든 요건을 충족하기 전이라도 신속하게 결정이 내려야 할 때가 있습니다. 그러나 더 나은 의사결정 프로세스가 더 좋은 결과로 이어진다는 것을 입증하는 실례가 늘어나고 있습니다. 특히 우수한 의사결정 프로세스를 보유한 기업들의 CEO는 더 많은 혁신 활동을 추진하고 있습니다. 이는 체계적인 의사결정 과정이 실행 지향적 경영을 뒷받침 할 수 있음을 의미합니다.

### 7. 혁신을 위한 자원 재배치 Reallocate to reinvent

- 절반에 가까운 CEO가 매년 재무 및 인적 자원의 10% 이하만을 사업부서 간 재분배한다고 응답했다. 이는 향후 더 적극적인 자원 재분배의 가능성이 존재함을 시사한다.
- 프로젝트와 사업 부문간 재배분의 비중이 높을수록 순이익률이 증가하고 신규 사업에서도 더 많은 수익을 창출하는 것으로 나타났다.

**Our take:** 자원 재배분의 긍정적 효과에도 불구하고, 기업들이 적극적으로 이를 실행하지 않는 것은 인지적 편향이 작용하기 때문일 수 있습니다. CEO들은 예산 편성 과정에서 이러한 심리적 요인의 영향을 최소화하는 방안을 강구해야 합니다.

### 8. 새로운 시대를 위한 신뢰 구축 Build trust for a new era

- CEO 3명 중 1명만이 핵심 비즈니스 프로세스에 AI를 도입하는 것에 대해 높은 신뢰를 보였다.
- AI를 신뢰하는 CEO들은 지난 12개월 동안 생성형 AI를 통해 더 높은 이익을 얻었으며, 향후에도 AI를 통해 더 높은 이익을 얻을 것으로 예상했다.

**Our take:** CEO는 생성형 AI의 잠재력을 받아들이는 동시에 리스크 관리에도 만전을 기해야 합니다. 책임 있는 AI의 관리 방안과 윤리 정책을 생성형 AI 전략 수립 초기 단계부터 반영하는 것이 가장 효과적입니다. 또한, 생성형 AI 도입이 기업의 탄소 배출량에 미치는 영향을 추적하는 등 생성형 AI가 사회에 미치는 잠재적 영향에도 선제적으로 대응할 필요가 있습니다.

### 9. 임기의 한계를 뛰어넘기 Beware the tenure trap

- 비즈니스 모델 혁신이 장기적 도전 과제임에도 불구하고 다수 CEO들은 예상 재임 기간이 5년 이하라고 답했다.
- 특히 한국 CEO들 중 36%는 남은 임기에 대한 예측을 할 수 없다고 답했는데, 이런 불확실성은 혁신 동력을 약화시키는 요인이 될 수 있다.
- 예상 재임 기간이 길수록, 다양한 혁신 활동을 적극적으로 추진하며 생성형 AI 투자에서 더 높은 수익성을 달성했다고 응답했다. 또한 전략적 의사결정의 성과를 위해 다양한 접근을 시도할 가능성이 높았다.

**Our take:** 이 분석 결과를 통해 현 시점에서 CEO들이 직면한 중요한 도전 과제를 알 수 있습니다. CEO의 실제 재임 기간이 짧더라도 장기적 전략 과제를 실행하기 위해 마치 10년을 재임할 것처럼 기업을 운영해야 하는 상황에 놓여있다는 점입니다. 동시에 이는 이사회와 거버넌스 과제이기도 합니다. 경영진이 장기적 관점에서 의사결정을 할 수 있도록 지원하고 그러한 환경을 조성하는 것이 이사회와 중요한 역할이 되어야 합니다.

## 6. 의사 결정 프로세스의 개선

### CEO들은 전략적 의사 결정 과정을 개선할 필요가 있다.

전략적 의사결정 과정에서, 글로벌 CEO들 중 절반만이 투자 계획에 상충될 수 있는 정보를 반영(확증편향 극복)하는 것으로 나타났다. 또한, 58%는 의사 결정의 질적 과정보다는 결과 중심의 평가를 선호하는 것으로 조사됐다.

한국의 경우 글로벌 대비 의사결정 과정에서 개선 여지가 더 많은 것으로 나타났다.

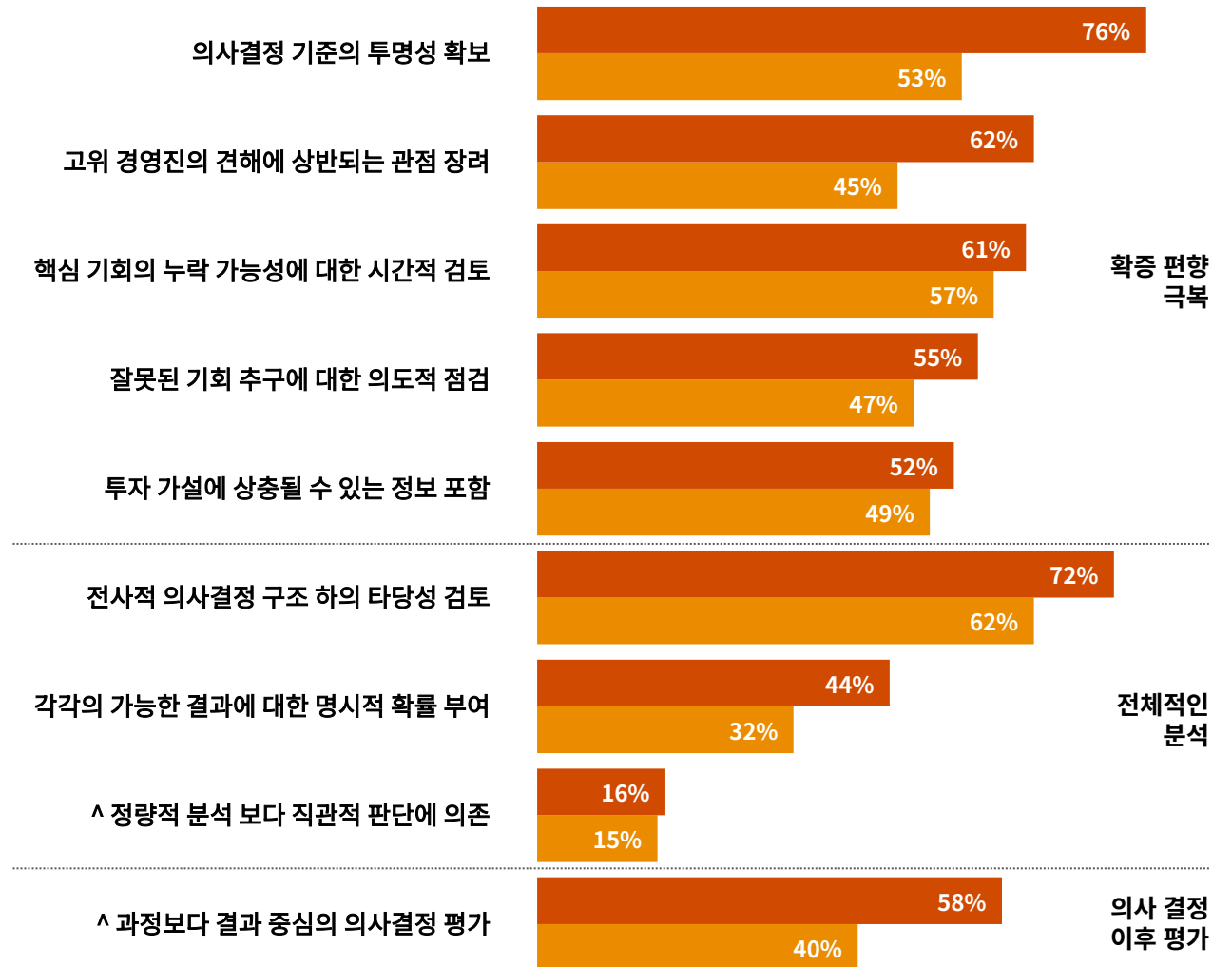
**Q. 전략적 의사결정\*을 할 때, 다음과 같은 조치를 얼마나 자주 취합니까?**  
(60% 이상의 시간을 할애한다면 선택한 응답만 통계치에 포함)

^ 우수한 의사 결정 프로세스에 포함되지 않는 항목

\*전략적 의사결정은 조직의 주요 자원을 투자하는 것과 연관있으며, 장기적 수익과 성장에 영향을 주는 중요한 의사 결정을 의미한다.

### 우수한 의사 결정 프로세스의 요소

■ 글로벌 CEO    ■ 한국 CEO



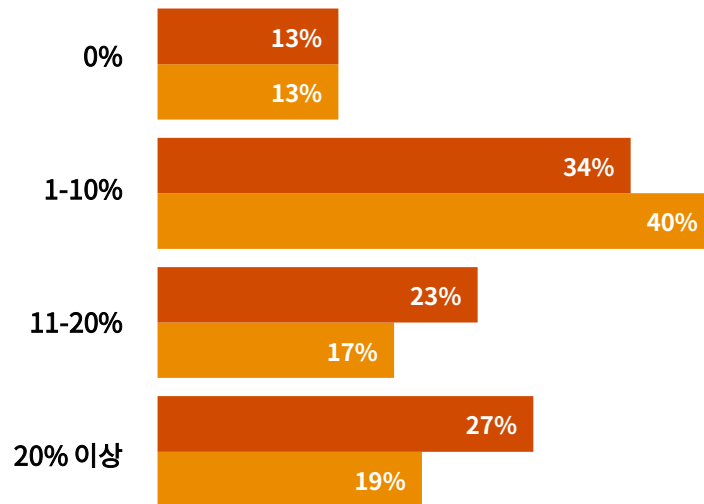
## 7. 혁신을 위한 자원 재분배

절반에 가까운 CEO가 매년 재무 및 인적 자원의 10% 이하만을 사업부서 간 재분배한다고 응답했다. 이는 향후 더 적극적인 자원 재분배의 가능성이 존재함을 시사한다.

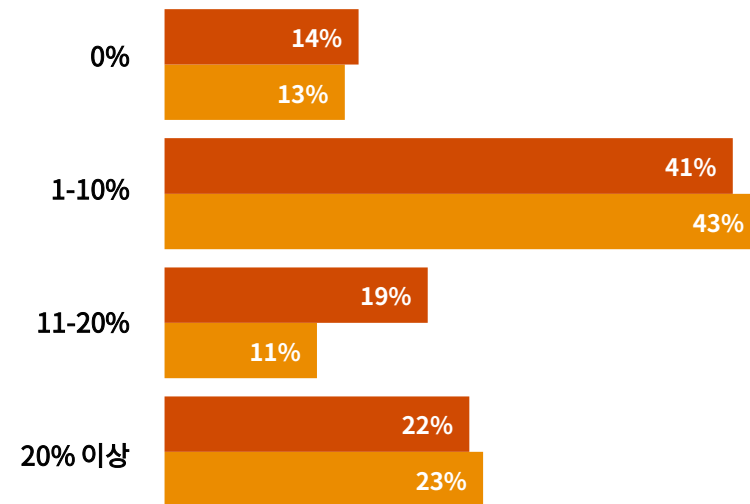
Q. 귀사는 지난 회계연도와 현재 회계연도 사이에 사업부들 간에 재무 자원 및 인적 자원을 어느 정도의 비율로 재분배하셨습니다가?

■ 글로벌 CEO    ■ 한국 CEO

재무 자원



인적 자원



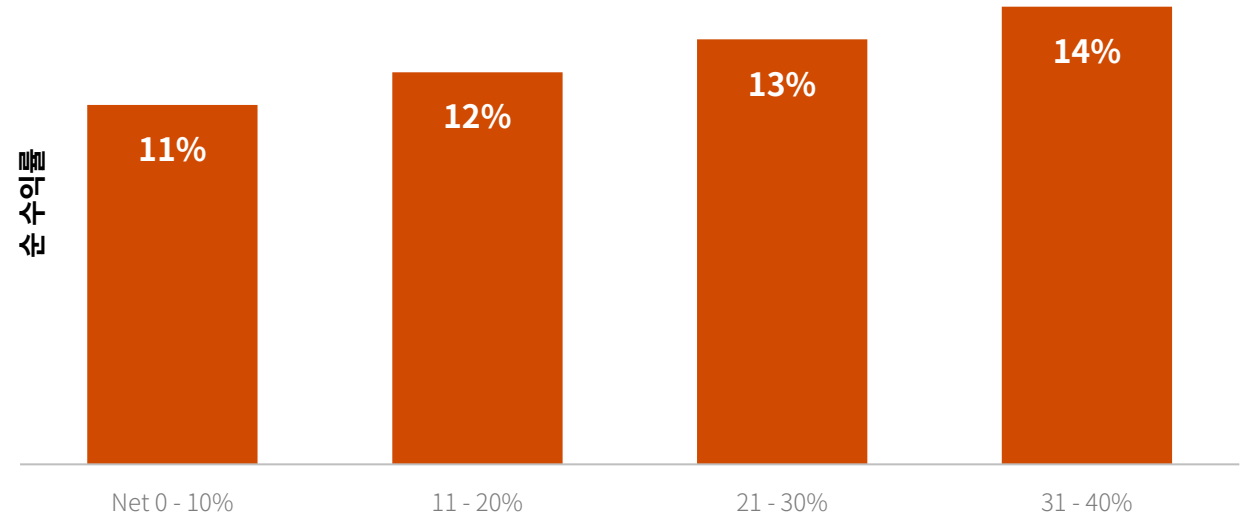
유효 응답수 : 3747 (2개 이상의 사업부를 보유하고 있는 기업 대상)

7. 혁신을 위한 자원 재분배

인적 자원의 재분배 비율이 높을 수록 순이익률도 상승하는 경향이 있다.

Q. 귀사는 지난 회계연도와 현재 회계연도 사이에 사업부들 간에 인적 자원을 어느 정도의 비율로 재배분하셨습니다가?

Q. 귀사의 가장 최근 결산한 회계연도의 수익률은 어느 정도입니까?



인적자원 배분배 (41% 이상을 선택한 응답은 제외)

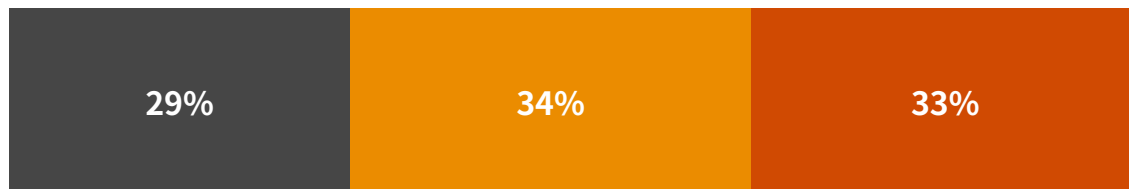
참고: 측정값은 지난 3년 동안의 주요 기업 인수, 직전 회계연도의 수익률, CEO 재임 기간, 시장 집중도, 지배구조, 직원 수, 산업 부문 및 지역을 조정하여 회귀 모델링에서 얻은 예측이다. 리소스 배분은 단조 효과로 모델링됐다. (유효 응답수: 1669)

## 8. 새로운 시대를 위한 신뢰 구축

CEO들은 핵심 프로세스에 AI를 내재화하는 것에 대해서 개인적으로 확고한 신뢰를 갖지 못한 상태이다.

Q. 귀하는 귀사의 주요 프로세스에 AI(생성형 AI 포함)가 포함되는 것을 개인적으로 어느 정도 신뢰하십니까?

■ 신뢰도 낮음      ■ 신뢰도 보통      ■ 신뢰도 높음

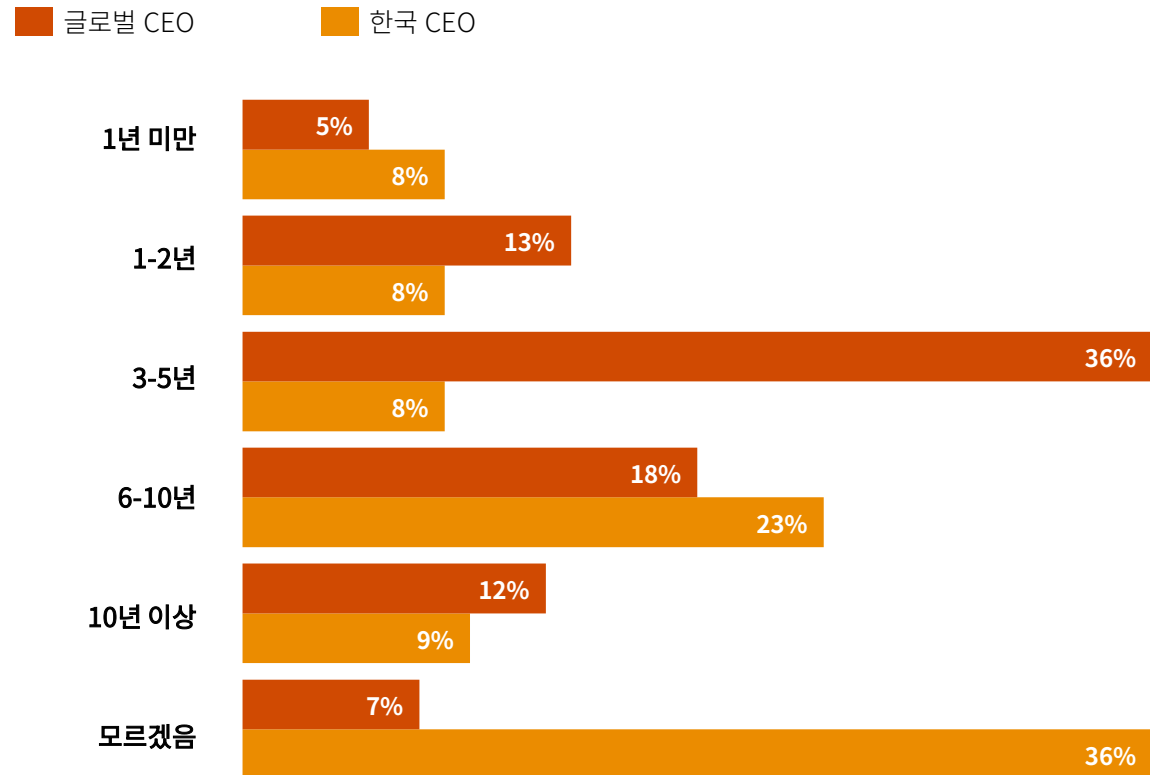


### 9. 임기의 한계를 뛰어넘기

대다수의 CEO들은 비즈니스 모델의 혁신이라는 장기적 과제를 눈앞에 두고 있으나, 본인의 남은 임기는 길지 않다고 예상했다.

특히 한국 CEO들 중 36%는 남은 임기에 대한 예측을 할 수 없다고 답했는데, 이런 불확실성은 혁신 동력을 약화시키는 요인이 될 수 있다.

Q. 귀하는 현재의 직책을 얼마나 오래 유지할 것으로 예상하십니까?

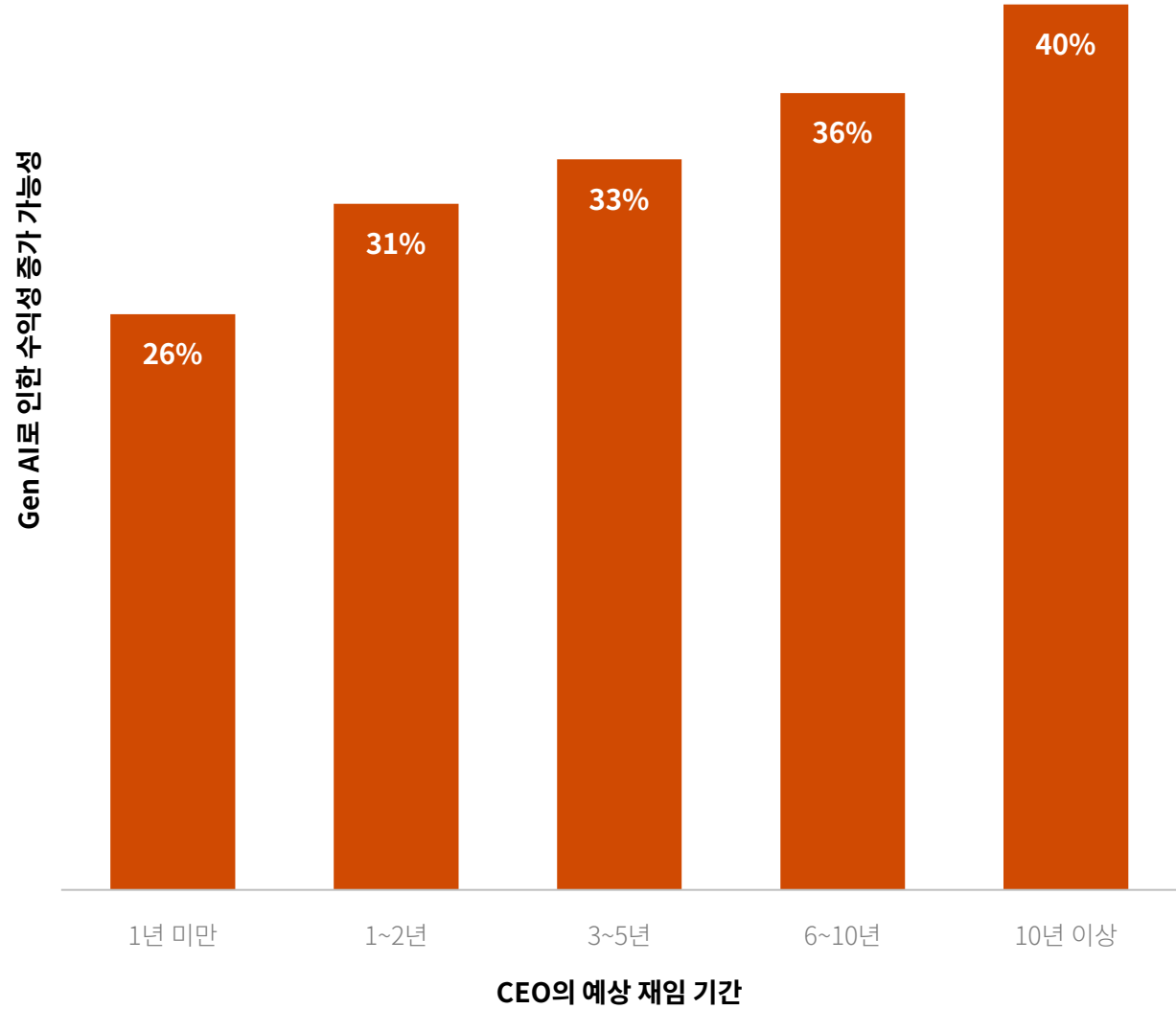




### 9. 임기의 한계를 뛰어넘기

비교적 장기적으로 현재 직책을 유지할 것으로 예상하는 CEO들 사이에서 생성형 AI를 통한 수익성 개선 전망이 더 긍정적으로 나타났다.

- Q. 귀하는 현재의 직책을 얼마나 오래 유지할 것으로 예상하십니까?
- Q. 생성 AI가 지난 12개월 동안 귀사의 수익성을 얼마나 증가시키거나 감소시켰습니까?



참고: 측정값은 순이익률(직전 회계연도), 임기, 시장 집중도, 지배구조, 직원 수, 산업 부문 및 지역에 따라 조정된 회귀 모델링으로 예측했다. (유효 응답수: 1715)

# 결론

세계 경제는 2035년까지 극적인 변화를 맞이할 것으로 전망됩니다. 다양한 시나리오가 존재하지만, 정부와 기업, 시민사회가 기후변화로 인한 위기와 시가 제시하는 혁신적 기회에 어떻게 대응하느냐에 달려있습니다. 더 나아가, 미래 시장을 선도할 기업은 산업 재편의 흐름과 주요 변화 요인을 선제적으로 파악하고, 경영 패러다임의 전환을 통해 비즈니스 모델, 운영 체계, 기술과 에너지 등 희소 자원의 활용 방식을 혁신하는 기업이 될 것입니다.

**이러한 가능성을 염두에 두고, CEO들이 직면한 핵심과제는 다음과 같습니다.**

- **AI의 도입과 활용:** 생성형 AI를 포함한 AI 기술을 핵심 기술 플랫폼, 업무 프로세스, 인적 자원에 신속하고 체계적으로 도입하고 있는가? 또한 이 과정에서 이해관계자들의 신뢰 확보를 위한 책임있는 AI 활용 방식을 우선적으로 고려하고 있는가?
- **기후 위기를 기회로:** 기후 친화적 제품과 서비스를 포트폴리오에 추가하여 매출과 수익성을 제고할 수 있는 새로운 기회의 영역을 찾고 있는가?
- **산업 변화와 기업 전략:** 미래 산업의 구조와 경계가 변화할 가능성을 명확히 인식하고, 이러한 변화에 대응하여 자사의 운영 방식, 핵심 역량, 비즈니스 모델의 변화 방향을 모색하고 있는가?
- **최적의 자원 배분:** 가장 중요한 우선순위에 충분히 투자하고, 적합한 인재를 배치하고 있는가?

- **의사 결정 과정의 개선:** 여러 복잡한 정황과 다양한 의견이 뒤섞인 상황에서 전략적 의사 결정의 완전성을 높이기 위해 개선해야 할 부분을 인지하고 있는가?
- **임기의 한계를 뛰어넘기:** 현재 남은 임기가 길지 않은 경우, 앞으로 10년의 임기가 남았다고 가정한다면 무엇을 변화할 것인가?

이번 28차 글로벌 CEO 서베이에 따르면, 일부 선도적 기업의 CEO들은 이미 이러한 질문들을 스스로에게 던지고, 경영진과 이사회와의 협력 하에 체계적이고 일괄된 답을 찾아가고 있었습니다. 이 선두그룹은 거시경제 여건, 지정학적 변화, 기타 잠재적 위험 요인들 간의 복잡한 상호작용을 예의주시하며 앞으로도 변화의 동력을 지속적으로 유지해야 할 것입니다.

이제 막 질문을 제기하기 시작한 CEO들도 많이 늦은 것은 아닙니다. 그러나 질문조차 돌아보지 않는 CEO들은 결국 뒤쳐지게 될 것입니다. 출발이 늦은 그룹이 선두 그룹을 따라잡기 위해서는 먼저 고객 니즈와 경쟁 환경이 어떻게 변화하는지, 이를 분석하는 시스템을 개선하기 위해 지속적인 노력을 기울여야 합니다. 이를 바탕으로 혁신의 우선순위를 설정하고, 대규모 자원 재분배를 통해 실행해 나가되, 미래가 가져올 기회에 대한 현실적이면서도 긍정적인 전망을 유지하며 혁신을 지속해 나가길 바랍니다.



# Contacts

## Assurance Leader

**홍준기** Partner  
joonki.hong@pwc.com

## Tax Leader

**이중현** Partner  
alex.lee@pwc.com

## Deals Leader

**민준선** Partner  
joon-seon.min@pwc.com

## FS Leader

**이승호** Partner  
seung-ho.lee@pwc.com

## PwC Consulting Leader

**문흥기** Partner  
hong-ki.moon@pwc.com

- A** Assurance
- T** Tax
- D** Deals
- P** PwC Consulting

## Pharm & Life Sciences

**A** **서용범** Partner  
yongbeom.seo@pwc.com

**T** **금창훈** Partner  
chang-hun.keum@pwc.com

**D** **정지원** Partner  
ji-won.jung@pwc.com

**D** **장병국** Partner  
byeong-guk.chang@pwc.com

**P** **석주현** Partner  
ju-hyun.seok@pwc.com

## Power& Utility

**A** **최성우** Partner  
sung-woo.choi@pwc.com

**T** **이혜민** Partner  
hye-min.lee@pwc.com

**D** **서용태** Partner  
yong-tae.seo@pwc.com

**D** **한정탁** Partner  
jungtak.han@pwc.com

**P** **유원석** Partner  
won-seok.yoo@pwc.com

## Consumer Goods

**A** **이승훈** Partner  
sung-hun.lee@pwc.com

**A** **김영순** Partner  
chris.y.kim@pwc.com

**A** **홍승환** Partner  
seung-hwan.hong@pwc.com

**D** **홍성표** Partner  
sungpyo.hong@pwc.com

**D** **장병국** Partner  
byeong-guk.chang@pwc.com

**P** **허신욱** Partner  
sin-wook.hur@pwc.com

## Energy(Oil & Gas)

**A** **최성우** Partner  
sung-woo.choi@pwc.com

**T** **한성근** Partner  
seong-keun.han@pwc.com

**D** **서용태** Partner  
yong-tae.seo@pwc.com

**D** **한정탁** Partner  
jungtak.han@pwc.com

**P** **유건재** Partner  
kunjae.yoo@pwc.com

## Retail

**A** **이승환** Partner  
seung-whan.lee@pwc.com

**D** **김준혁** Partner  
jun-hyouk.kim@pwc.com

**D** **김호규** Partner  
ho-gyu.kim@pwc.com

**P** **조선두** Partner  
seon-doo.cho@pwc.com

## Battery

**A** **정구진** Partner  
goojin.jeong@pwc.com

**A** **김진현** Partner  
jin-hyun.kim@pwc.com

**T** **이윤석** Partner  
yoon-sok.lee@pwc.com

**D** **조한준** Partner  
han-jun.cho@pwc.com

**D** **박기남** Partner  
kee-nam.park@pwc.com

**P** **장원호** Partner  
wonho.jang@pwc.com

## Transportation & Logistics

**A** **원치형** Partner  
chihyung.won@pwc.com

**T** **허운제** Partner  
yun-je.heo@pwc.com

**D** **최창대** Partner  
chang-dae.choi@pwc.com

**D** **박치홍** Partner  
chihong.park@pwc.com

**P** **최재열** Partner  
jaeyoul.choi@pwc.com

## Aerospace & Defense

**A** **김태성** Partner  
tai-seong.kim@pwc.com

**A** **이준우** Partner  
joon-woo.lee@pwc.com

**T** **한지용** Partner  
ji-yong.han@pwc.com

**D** **홍석형** Partner  
seok-hyoung.hong@pwc.com

**D** **문상철** Partner  
sang-chul\_1.moon@pwc.com

**P** **신민용** Partner  
min-yong.shin@pwc.com

## Chemicals

**A** **김승훈** Partner  
seung-hun.kim@pwc.com

**T** **신윤섭** Partner  
yoon-sup.shin@pwc.com

**D** **최창윤** Partner  
chang-yoon.choi@pwc.com

**D** **이수빈** Partner  
soo-bin.rhee@pwc.com

**P** **정경인** Partner  
kyungjin.jung@pwc.com

## Automotive & Mobility

**A** **전용욱** Partner  
yong-wook.jun@pwc.com

**A** **신승일** Partner  
seung-il.shin@pwc.com

**T** **김윤섭** Partner  
yun-sub.x.kim@pwc.com

**D** **곽윤구** Partner  
yun-goo.kwak@pwc.com

**D** **허제헌** Partner  
je-heon.heo@pwc.com

**P** **백종문** Partner  
jong-moon.baek@pwc.com

# Contacts

## Industrial Manufacturing

**A** 김재현 Partner  
jae-hun.kim@pwc.com

**D** 허제현 Partner  
je-heon.heo@pwc.com

**D** 조한준 Partner  
han-jun.cho@pwc.com

**D** 김진섭 Partner  
jin-sub.kim@pwc.com

## Engineering & Construction

**A** 한재상 Partner  
jaesang.han@pwc.com

**T** 정복석 Partner  
boksuk.jung@pwc.com

**T** 최재표 Partner  
jae-pyo.choi@pwc.com

**D** 최창윤 Partner  
chang-yoon.choi@pwc.com

**D** 손병구 Partner  
byounggoo.sohn@pwc.com

**P** 민경필 Partner  
gyeong-pil.min@pwc.com

## Semiconductors

**A** 남상우 Partner  
sang-woo.nam@pwc.com

**A** 김경환 Partner  
kyung-hwan.kim@pwc.com

**T** 이윤석 Partner  
yoon-sok.lee@pwc.com

**D** 홍성표 Partner  
sungpyo.hong@pwc.com

**D** 박기남 Partner  
kee-nam.park@pwc.com

**P** 장유신 Partner  
yoo-shin.chang@pwc.com

## Telecommunication

**A** 한호성 Partner  
hosung.han@pwc.com

**A** 조승재 Partner  
seung-jae.cho@pwc.com

**T** 박기운 Partner  
ki-un.park@pwc.com

**D** 최창대 Partner  
chang-dae.choi@pwc.com

**D** 유상문 Partner  
sang-moon.yoo@pwc.com

**P** 김현철 Partner  
hyuncheol.kim@pwc.com

## Retail & SME Banking

**A** 진선근 Partner  
sungeun.jin@pwc.com

**T** 박수연 Partner  
soo-yun.park@pwc.com

**D** 김기은 Partner  
gee-eun.kim@pwc.com

**D** 홍영관 Partner  
young-kwan.hong@pwc.com

**P** 김정민 Partner  
jeongmin.kim@pwc.com

## Asset Wealth Management

**A** 정해민 Partner  
hai-min.jeong@pwc.com

**T** 이해민 Partner  
hye-min.lee@pwc.com

**D** 이지혁 Partner  
jeehyouk.lee@pwc.com

**D** 신상우 Partner  
sang-woo.shin@pwc.com

**P** 박소현 Partner  
so-hyun.park@pwc.com

## PE, Real Assets & SIF

**A** 심준용 Partner  
jun-yong.sim@pwc.com

**A** 한재상 Partner  
jaesang.han@pwc.com

**T** 이종형 Partner  
jonghyung.lee@pwc.com

**D** 성낙필 Partner  
nack-pil.sung@pwc.com

**D** 신상우 Partner  
sang-woo.shin@pwc.com

**P** 김두희 Partner  
doo-hee.kim@pwc.com

## Insurance

**A** 진봉재 Partner  
bong-jae.jin@pwc.com

**T** 정훈 Partner  
hoon.gp6.jung@pwc.com

**D** 김기은 Partner  
gee-eun.kim@pwc.com

**D** 홍영관 Partner  
young-kwan.hong@pwc.com

**P** 김은섭 Partner  
eun-seop.kim@pwc.com

# Thank You

[www.samil.com](http://www.samil.com)

© 2025 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. "PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.