



PwC 제29차 글로벌 CEO 설문조사

# AI 시대, 불확실성을 기회로 바꾸는 리더십



# Contents

<b>01</b>	새로운 기회의 지평	3
<b>02</b>	하락하는 확신, 증가하는 위협	9
<b>03</b>	재창조를 향한 여정	12
<b>04</b>	움직일 것인가, 멈출 것인가?	20
<b>05</b>	설문조사 방법	22

**CEO들은 기술을 통해 기업을 근본적으로 혁신하고 새로운 분야에서 성장 기회를 모색하는 동시에, 다가오는 위협에도 대비하고 있습니다. 성공적인 CEO가 되기 위해서는 현미경과 망원경이 모두 필요합니다. 단기적인 위협을 파악해야 하는 동시에 장기적인 기회를 모색해야 하기 때문입니다. 단기 대응과 장기 전략 사이의 줄타기, 이것이 95개 지역 4,454명의 CEO를 대상으로 진행한 PwC 제29차 글로벌 CEO 설문조사에서 발견한 핵심 주제입니다.**

현재 CEO들은 수많은 도전 과제를 마주하고 있습니다. 단기 성장 전망에 대한 신뢰가 크게 하락했습니다. 거시경제 변동성, 사이버 리스크, 지정학적 갈등 등 다양한 위협 요소에 대한 우려도 더욱 커졌습니다. 그러나 장기 성장을 위한 기업 혁신을 멈추지 않고 있습니다. 즉각적인 수익 창출이 불분명함에도 AI 투자를 추진하고, 혁신에 우선순위를 두며, 글로벌 산업 지형이 재편되는 상황에 발맞춰 새로운 분야로 진출을 모색하고 있었습니다.

주목할 점은, 신속하게 혁신을 추진하는 CEO들이 보수적인 CEO들보다 우수한 성과를 내고 있다는 사실입니다. '제29차 글로벌 CEO 설문조사'의 주요 결과는 다음과 같습니다.

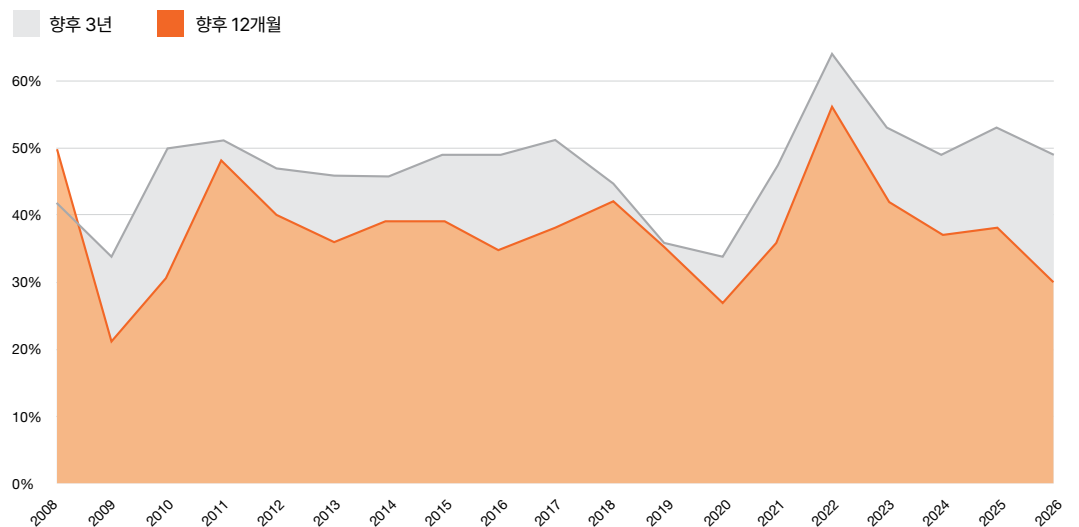
- 대부분의 CEO는 AI 투자에서 아직 수익을 보지 못하고 있습니다. 약 3분의 1(30%)이 지난 12개월간 AI로 인한 매출 증가를 경험했고, 26%가 비용 절감 효과를 확인했지만, 절반 이상(56%)은 매출이나 비용 면에서 어떠한 성과도 실현하지 못했다고 답했습니다.
- CEO들은 자신의 업종을 넘어 새로운 성장 기회를 모색하고 있습니다. 응답자의 40% 이상은 지난 5년간 새로운 분야로 사업을 확장했다고 밝혔습니다. 또한 향후 3년 내 대규모 기업 인수를 계획하는 CEO 10명 중 4명은 자사 업종과 다른 분야의 기업을 목표로 하고 있습니다.
- CEO들의 단기 성장 전망은 점점 어두워지고 있습니다. 향후 12개월 동안 자사 매출 성장을 확신한다고 답한 CEO는 30%에 그쳤습니다. 이는 지난해(38%)와 2022년 최고치(56%)에서 지속적으로 하락한 수치입니다.
- CEO의 약 3분의 1(29%)은 향후 12개월간 관세로 인해 순이익률이 감소할 것으로 전망했습니다. 반면 대다수(60%)는 영향이 미미하거나 없을 것으로 예상하고 있습니다. 이익률 감소를 예상하는 경우에도 대부분 소폭에 그칠 것으로 보고 있습니다.

- CEO 3명 중 2명(66%)이 지난 12개월간 최소 한 가지 이상의 사업 운영 영역에서 이해관계자와의 신뢰 문제를 겪었다고 밝혔습니다. 특히 신뢰 문제 발생 빈도가 가장 높은 상장 기업과 가장 낮은 기업을 비교한 결과, 같은 기간 총주주수익률(TSR)에서 상당한 격차를 보였습니다.

이처럼 복잡한 환경을 헤쳐나가기 위해서는 민첩한 리더십이 필수적입니다. 이슈와 기회, 단기 과제와 장기 전략 사이를 신속하게 전환할 수 있는 능력이 요구됩니다. CEO들은 업무 시간의 거의 절반(47%)을 1년 미만의 단기 이슈에 할애한다고 답했습니다. 이는 5년 이상의 장기 활동에 투자하는 시간(16%)의 세 배에 달합니다. 과연 이것이 적절한 균형일까요? 오늘과 내일 모두 성공할 수 있는 조직을 만들기 위해 CEO들이 스스로에게 던져야 할 질문입니다.

#### Q. 귀사의 매출 성장 전망에 대해 어느 정도 확신하십니까?

[“매우 확신함” 및 “극도로 확신함” 결과만 표시]



참고: CEO 매출 성장 전망을 평가하는 척도가 2022년에 변경되었습니다. 2022년 이전 응답은 “매우 확신함”이라고 답한 비율을 보여주며, 해당 연도 이후부터는 “매우 확신함”과 “극도로 확신함”을 선택한 응답을 모두 합산하여 표시했습니다.

출처: PwC 제29차 글로벌 CEO 설문조사

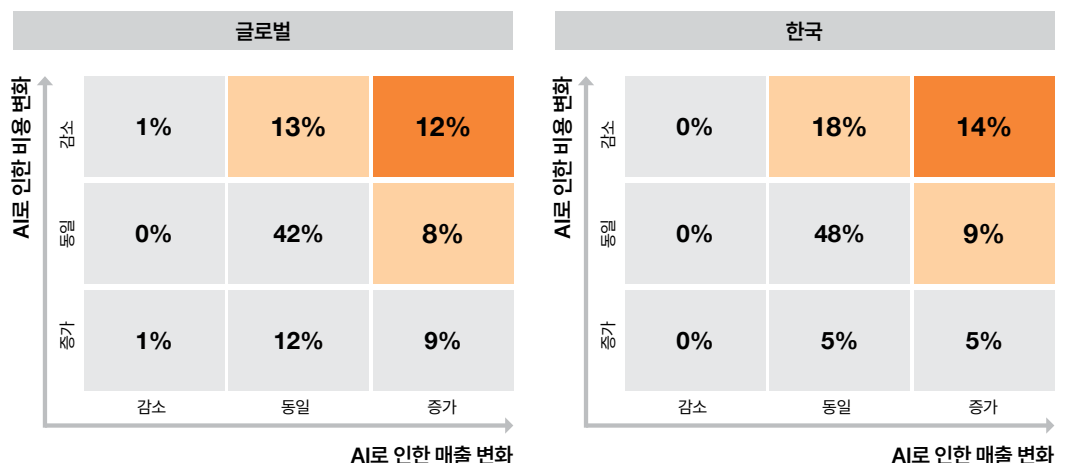
## 새로운 기회의 지평

### 기업 전반으로 확산되는 AI

CEO들이 현재 가장 우려하는 것은 바로 "AI를 포함한 기술 변화 속도에 맞춰 우리 비즈니스를 충분히 빠르게 혁신하고 있는가?"였습니다.

CEO의 약 3분의 1(30%)는 지난 12개월간 AI 도입을 통해 추가 매출을 창출했다고 답했습니다. 비용 측면에서는 26%가 AI로 인해 비용이 감소했다고 응답한 반면, 22%는 오히려 비용이 증가했다고 밝혔습니다. 절반 이상(56%)은 매출 증가나 비용 절감 효과를 전혀 경험하지 못했으며, 매출 증가와 비용 절감이라는 두 가지 성과를 모두 달성한 CEO는 12%에 불과했습니다. 한국의 경우는 이 보다 약간 높은 14%였습니다.

Q. 지난 12개월 동안 AI가 귀사의 다음 항목에 어떤 영향을 미쳤습니까? [매출, 비용]



참고: "증가"와 "감소"는 2% 이상의 변화가 있는 경우이며, "변화 없음"은 2% 감소에서 2% 증가 사이의 변화를 의미합니다.

"모름" 응답은 표시하지 않았습니다.

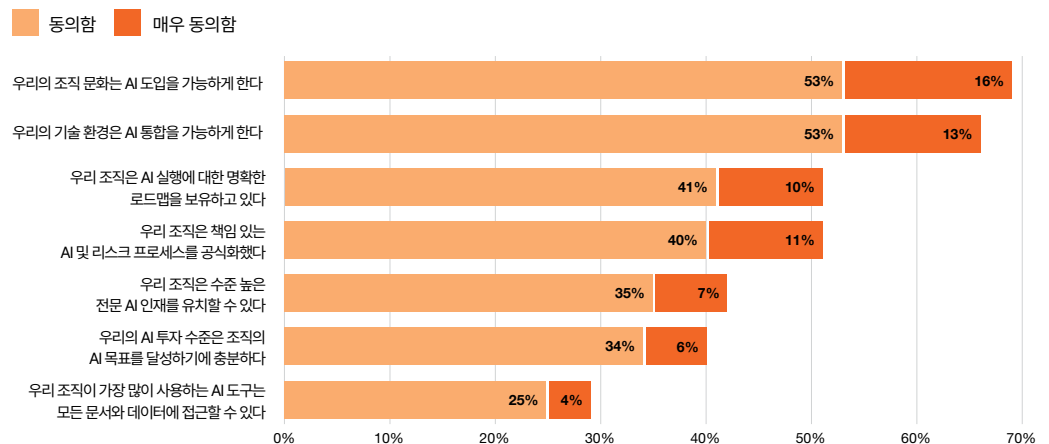
출처: PwC 제29차 글로벌 CEO 설문조사

우리는 지금 AI 시대의 초기 단계에 있습니다. 기업 전반에 걸쳐 AI 활용 수준을 묻는 질문에, 수요 창출(22%), 지원 서비스(20%), 자사 제품·서비스·고객 경험(19%), 전략 방향 설정(15%), 수요 충족(13%) 영역에서 AI를 대규모 또는 매우 광범위하게 적용하고 있다고 답한 CEO는 상대적으로 적었습니다. 전 세계 근로자를 대상으로 실시한 PwC의 **2025년 글로벌 직장인 설문조사**에서도, 생성형 AI를 매일 사용한다고 답한 비율은 14%에 그쳐 이러한 현실을 뒷받침합니다.

### 무엇을 할 것인가: 조직 전체를 아우르는 AI 기반을 구축하라

개별 부서 단위로 전술적인 차원에서 추진되는 AI 프로젝트는 측정 가능한 성과를 창출하지 못하는 경우가 많습니다. 실질적인 성과는 기업의 사업 전략과 일관되게 추진되는 전사 규모의 AI 도입(Enterprise-scale deployment)에서 나옵니다. 이를 위해서는 견고한 AI 기반을 마련하는 것이 필수적입니다. 여기에는 AI 통합이 가능한 기술 환경, 명확히 정의된 AI 추진 로드맵, 책임 있는 AI 및 리스크 관리 프로세스의 지배구조 확립, 그리고 AI 활용을 촉진하는 조직 문화가 포함됩니다.

### Q. 귀사의 AI 활용과 관련하여 다음 문항에 어느 정도 동의하십니까?



대상: 비즈니스 영역 중 하나 이상에서 AI를 제한적으로라도 적용한 응답자 (n = 4,193)

출처: PwC 제29차 글로벌 CEO 설문조사

올해 설문조사에 따르면, AI를 통해 매출 증대와 비용 절감을 동시에 달성한 선도 기업(8개 중 1개)은 이러한 기반 체계 구축에서 가장 앞서 있는 것으로 나타났습니다. 또한 이들은 사업의 여러 영역에서 AI를 더욱 광범위하게 활용하고 있었습니다. 예를 들어, 선도 기업의 44%는 자사의 제품·서비스·고객 경험에 AI를 적용한 반면, 일반 기업 중에서는 17%만이 이 영역에 AI를 적용했다고 답했습니다. (본 보고서의 모든 분석은 업종, 기업 규모, 지역 및 기타 외부 요인을 보정하여 산출한 결과입니다.)

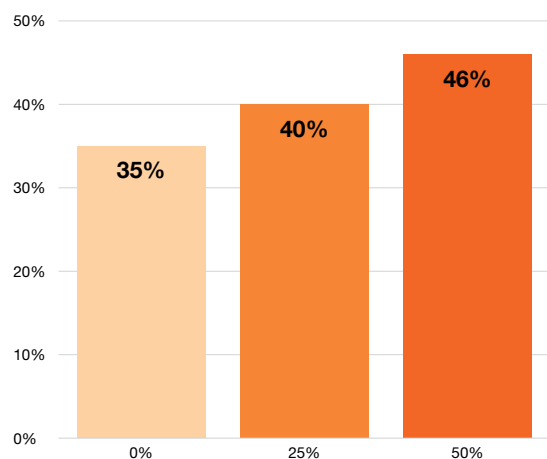
## 경계가 사라지는 산업

글로벌 비즈니스의 지형을 재편하는 강력한 동력은 AI에 국한되지 않습니다. 기술 발전, 기후 변화, 지정학적 변화 등 여러 메가트렌드가 맞물리며 새로운 고객 니즈와 선호를 창출하고 있고, 이를 통해 새로운 비즈니스 모델이 출현하고 산업간 경계가 허물어지는 속도가 더욱 빨라지고 있습니다. 이미 많은 기업이 혁신과 성장을 위해 섹터와 산업의 경계를 넘나들고 있습니다. 실제로 CEO 10명 중 4명(42%)은 지난 5년간 새로운 산업에서 경쟁을 시작했다고 답했으며, 이는 지난해 조사 결과와도 일치합니다. 또한 향후 3년 내 최소 한 건 이상의 대규모 인수합병을 계획하는 CEO 중에서도 비슷한 비율(44%)이 다른 산업이나 섹터의 **기업간 거래**를 추진할 것이라고 답했습니다.

글로벌 CEO들은 새로운 성장 동력(유기적 성장 및 인수합병)을 확보하기 위해 기존 사업 영역 외에서 가장 주목하는 분야로 '첨단 기술'을 꼽았습니다. 반면 첨단 기술 분야 CEO들은 헬스케어, 비즈니스 서비스, 금융 분야에서의 성장을 모색하고 있었습니다. 특히 금융 분야에 대한 관심은 핀테크 기업들의 영역 확대(결제·뱅킹·송금 등)와 함께, 대형 빅테크 기업들이 기존 금융기관과의 전략적 제휴 또는 시장 재편을 추진하는 동향을 반영한 것으로 분석됩니다.

### Q. 향후 12개월 동안 귀사의 매출 성장 전망에 대해 얼마나 확신하십니까?

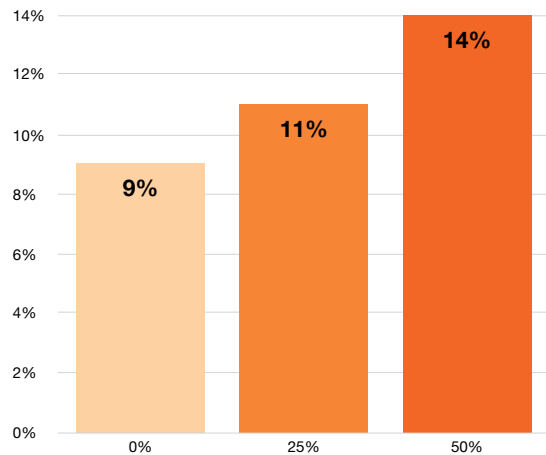
새로 진출한 분야에서 발생한 매출의 비중이 전체 매출에서 차지하는 비율이 각각 0%, 25%, 50%라고 답한 CEO들의 향후 12개월 성장에 대한 자신감을 확인한 결과, '성장을 매우 확신 또는 극도로 확신'한다고 답한 비율이 각각 35%, 40%, 46%로 나타났습니다.



참고: 위 수치는 국가, 산업, 소유 구조, 매출액 및 직원 수 등 변수를 보정하여 회귀 모델링으로 산출한 예측값입니다. (n = 1,140; 1,685)  
출처: PwC 제29차 글로벌 CEO 설문조사

**Q. 가장 최근 회계연도 기준 귀사의 매출 이익률은 얼마였습니까?**

새로 진출한 분야에서 발생한 매출의 비중이 전체 매출에서 차지하는 비율이 각각 0%, 25%, 50%라고 답한 CEO가 속한 기업의 매출 이익률을 확인한 결과, 각각 9%, 11%, 14%의 차이를 보였습니다.



참고: 위 수치는 국가, 산업, 소유 구조, 매출액 및 직원 수 등 변수를 보정하여 회귀 모델링으로 산출한 예측값입니다.(n = 1,140; 1,685)  
출처: PwC 제29차 글로벌 CEO 설문조사

**무엇을 할 것인가 : 현재를 넘어서기 위해서는 혁신, 또 혁신하라.**

올해 설문조사 결과, 새로운 사업 영역에서 창출되는 매출 비중이 높을수록 이익률이 높고 CEO의 성장 전망 확신도 강한 것으로 나타났습니다. 다시 말해, 산업 재편에 적극적으로 참여하는 것이 실질적인 성과로 이어지고 있었습니다. 이러한 기회를 포착하려는 기업은 내부 역량과 외부 기회를 동시에 살펴봐야 합니다. 특히 인수합병(M&A)의 경우, 단순히 시장 지배력 확대나 고객 확보보다 상호 보완적 역량을 확보하는 데 집중할 때 기업 가치가 더 크게 상승하는 것으로 분석되었습니다.

산업 간 경계를 넘나들기 위해서는 새로운 생태계 내 파트너들과의 대규모 협업 역량이 필수적입니다. 이를 위해 핵심 시스템에 대한 선제적 투자가 필요합니다. 실제로 한 제조기업은 모빌리티 생태계의 다양한 밸류 체인 파트너들과 원활하게 협업하기 위해 데이터 환경과 시스템을 전면 개편하는 프로젝트를 시작했습니다.

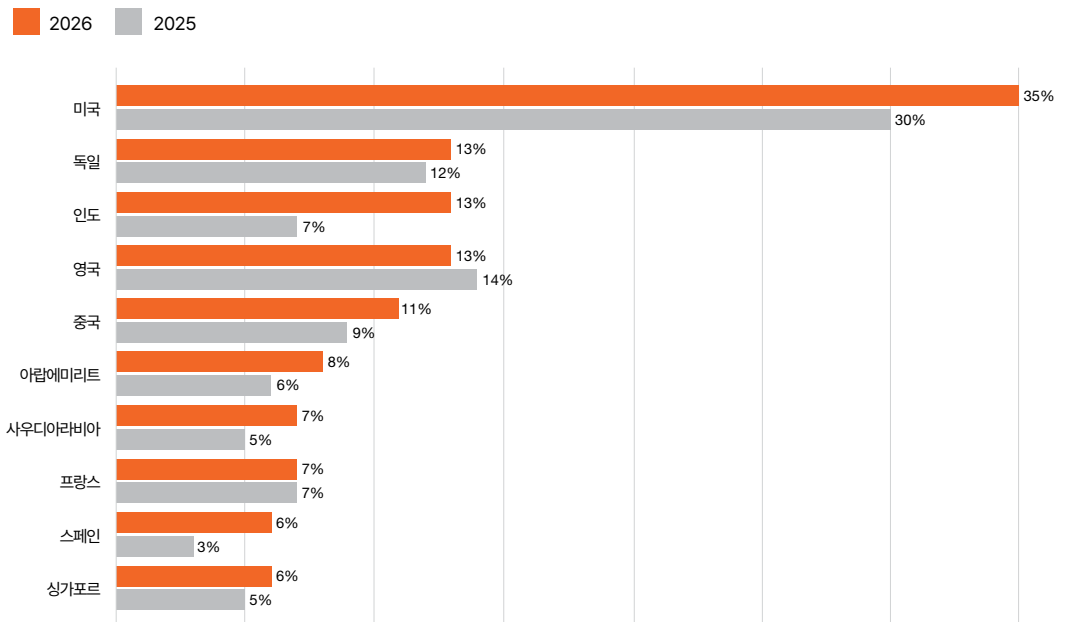


## 글로벌화의 새로운 국면

글로벌 CEO의 절반 이상(51%)이 향후 1년 내 해외 투자를 계획하고 있습니다. 이러한 글로벌 전략을 자세히 살펴보면, 미국이 최고의 투자처로서 입지를 더욱 공고히 하고 있으며, CEO의 3분의 1 이상(35%)이 미국을 투자 비중이 가장 높은 상위 3개국 중 하나로 꼽았습니다. 영국과 독일(각 13%), 중국(11%)도 여전히 인기 있는 투자처로 나타났습니다.

작년 설문조사와 비교하면 주목할 만한 변화도 있습니다. 해외 투자를 계획하는 CEO 중 인도를 선택한 비율은 작년 7%에서 올해 13%로 증가했습니다. 또한 아랍에미리트와 사우디아라비아가 새롭게 상위 10위권에 진입했으며, 소비재, 은행 및 자본시장, 헬스케어 서비스, 기술, 엔지니어링 및 건설 분야 CEO들의 관심이 특히 높았습니다. 이는 걸프협력회의(GCC) 국가들이 미래 도시, 산업단지, **대형 데이터센터** 등 장기적 인프라 확장을 추진하며 석유·가스 의존에서 벗어나 산업 다각화를 본격화 하고 있음을 보여줍니다. 특히 데이터센터 사업은 기술 기업뿐 아니라 엔지니어링·건설사, 유틸리티 기업, 인프라 투자자, 은행 등 다양한 업종에 새로운 기회를 제공합니다.

**Q. 귀사가 소재한 국가를 제외하고, 향후 12개월 동안 귀사의 전체 투자 중 가장 큰 비중을 차지할 상위 3개 국가는 어디입니까?**



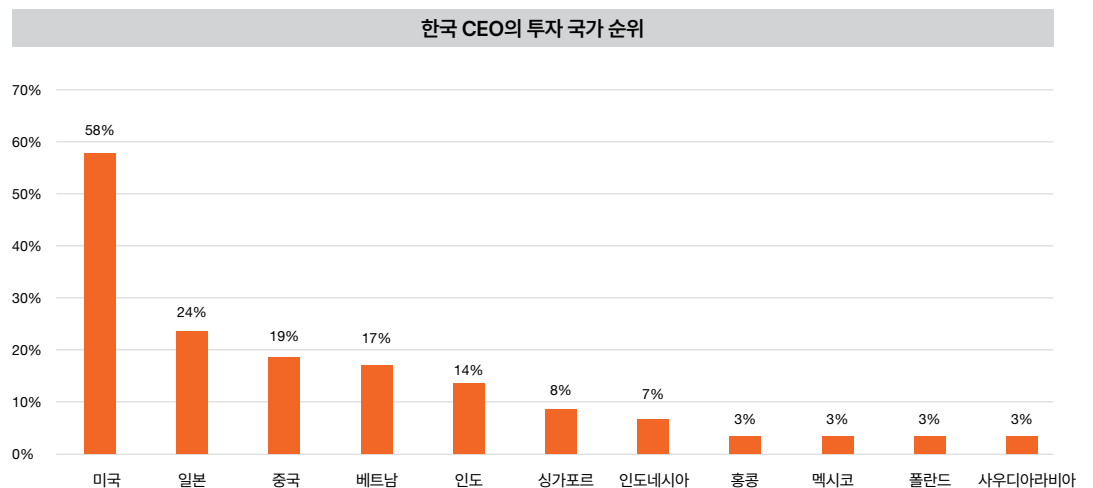
대상: 향후 1년 이내에 해외 투자 계획이 있다고 응답한 CEO (n = 2,265)

출처: PwC 제29차 글로벌 CEO 설문조사

향후 12개월간 한국 CEO들이 가장 주목하는 투자 국가 역시 미국으로 나타났습니다. 미국은 전체 응답의 58%를 차지하며 압도적인 1위를 기록했는데, 이는 2위인 일본(24%)의 두 배를 넘는 수치입니다. 그 뒤로 중국(19%), 베트남(17%), 인도(14%)가 순위를 이어갔습니다. 특히 일본이 아시아 국가 중 가장 높은 비중을 차지한 가운데, 중국과 베트남 등 주요 아시아 국가들이 상위권에 포진하며 미국과 아시아를 중심으로 투자 지형이 형성되고 있습니다.

국내 기업의 투자는 미국과 아시아권에 뚜렷하게 집중된 양상을 보입니다. 멕시코(북미 거점), 폴란드(유럽 생산), 사우디아라비아(네옴시티 등 특수 프로젝트)와 같은 전략적 요충지를 제외하면, 중동, 중남미, 아프리카 등 기타 대륙에 대한 투자 의지는 여전히 제한적인 것으로 나타났습니다.

**Q. 귀사가 소재한 국가를 제외하고, 향후 12개월 동안 귀사의 전체 투자 중 가장 큰 비중을 차지할 상위 3개 국가는 어디입니까?**



출처: PwC 제29차 글로벌 CEO 설문조사

**무엇을 할 것인가 : 글로벌 투자로 인한 새로운 자금 흐름을 주목하라.**

이번 설문 결과는 글로벌화가 후퇴하는 것이 아니라, 새로운 국면으로 전환되고 있음을 보여줍니다. 비록 이번 설문에 대한 응답이 기업의 전체 투자 규모나 금융기관의 장기 자본 투입 현황을 모두 포괄하지는 않지만, 글로벌 경제 재편에 따라 새로운 가치 창출 영역이 형성되고 있다는 점은 분명합니다. 따라서 기업은 글로벌 투자 흐름을 면밀히 추적하는 것을 전략 수립의 핵심 요소로 삼아야 합니다. 아울러 CEO는 자사의 해외 비즈니스 활동을 거시적 관점에서 재점검해, 그동안 놓쳤을 수 있는 새로운 기회를 발굴해야 합니다.

## 하락하는 확신, 증가하는 위협

지난해 글로벌 CEO 설문조사와 비교하면, 향후 1년간 매출 성장에 대해 낙관적으로 전망하는 CEO 비율이 눈에 띄게 줄었습니다. 3년 중장기 전망에 대한 신뢰도 역시 하락했지만, 단기 전망에 비해서는 하락 폭이 상대적으로 완만했습니다.

그렇다면 확신이 약해진 이유는 무엇일까요? CEO들은 글로벌 경제 전망에는 대체로 낙관적이지만, 자국 경제 성장에 대한 확신은 많은 국가에서 약화되었습니다. 업종별 사이클도 영향을 미쳤습니다. 예를 들어 보험업계 CEO들은 그동안 누렸던 높은 수익성의 시기가 끝나가면서 단기 매출 성장에 대한 확신이 줄었고, 석유업계 경영진은 수요 약세와 공급 과잉 우려에 직면해 있습니다.

산업별 요인 외에도, CEO들은 거시경제 변동성, 사이버 리스크, 기술 파괴, 지정학적 갈등 등 다양한 단기 위협 요인에 더욱 민감해졌습니다. 특히 사이버 위협에 대한 우려가 두드러집니다. CEO의 약 3분의 1(31%)은 향후 1년 내 사이버 공격으로 심각한 재무 손실을 입을 가능성이 높거나 매우 높다고 응답했습니다. 이는 작년 24%, 2년 전 21%에서 지속적으로 증가한 수치입니다. 사이버 리스크는 현재 거시경제 변동성과 함께 CEO들이 가장 우려하는 최상위 위협으로 부상했습니다. 또한 응답자의 약 84%는 지정학적 리스크 대응을 위해 전사적 사이버 보안 체계 개선을 계획하고 있다고 답했습니다. 이는 오늘날 기업이 직면한 위협들이 서로 밀접하게 연결되어 있음을 보여줍니다.

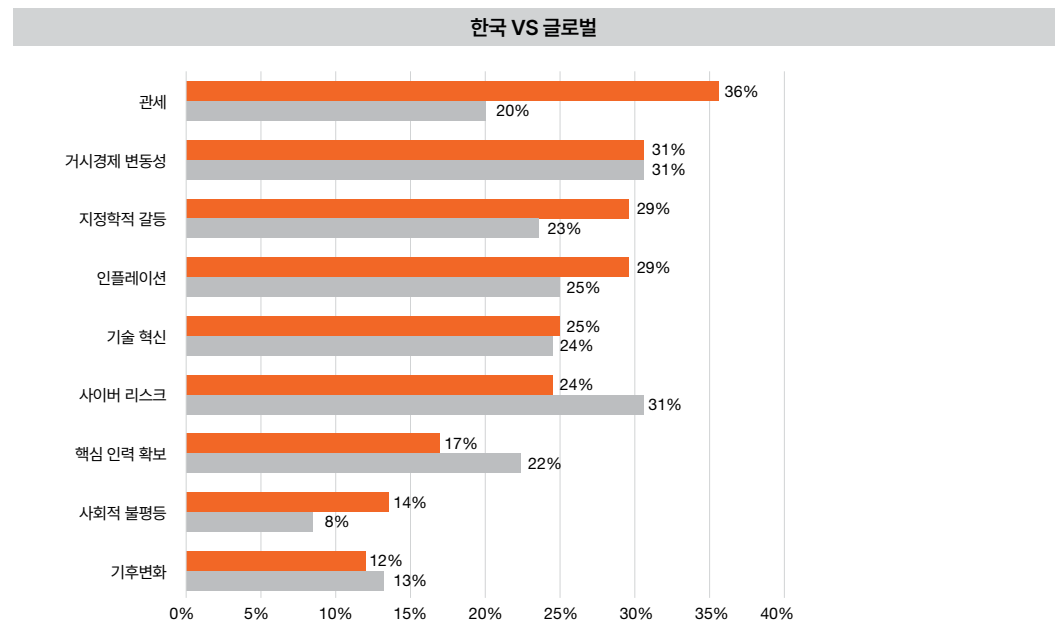
또한, 각국 정부가 자국의 이익 보호, 공급망 안정, 재정 적자 해소를 위해 **조세 정책을 재편**하면서 관세 관련 불확실성이 새로운 불안 요인으로 부상했습니다. CEO 5명 중 1명(20%)은 향후 12개월간 관세로 인해 심각한 재무적 손실 위험에 노출될 가능성이 높다고 응답했습니다. 이러한 우려는 지역별로 큰 차이를 보였는데, 중동 국가들은 평균 6%에 그친 반면, 對미국 수출 비중이 높은 중국은 28%, 튀르키예 30%, 멕시코는 35%로 상대적으로 높은 수준을 나타냈습니다. 미국은 관세로 인한 수요 감소가 우려되는 가운데, CEO의 22%가 관세 위험에 높거나 매우 높은 수준으로 노출돼 있다고 답해 글로벌 평균과 유사한 수준을 보였습니다.

관세에 대한 전반적 위기감 속에서도 한국 CEO들이 느끼는 압박은 세계 최고 수준으로 나타났습니다. 조사에 따르면 향후 12개월간 관세로 인한 경영 환경 악화를 우려하는 CEO 비율은 한국(36%)이 대만(49%)에 이어 전 세계 2위를 기록했습니다. 이는 수출 주도형 경제 구조를 가진 한국 기업들이 글로벌 보호무역주의 강화와 급격한 관세 정책 변화를 경영의 가장 직접적이고 치명적인 위협 요인으로 인식하고 있음을 보여줍니다.

#### Q. 향후 12개월 동안 다음 주요 위협에 대해 귀사가 얼마나 영향을 받을 것이라고 생각하십니까?

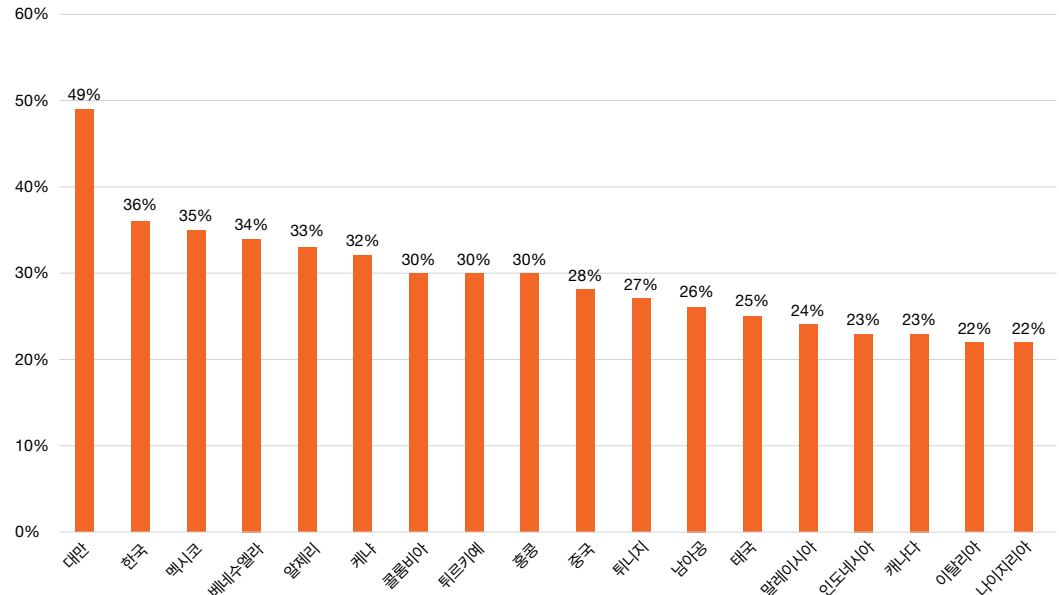
(각 위협 요인에 '상당한 영향' 및 '심각한 영향'을 받는다고 응답한 비율, %)

■ 한국 ■ 글로벌



출처: PwC 제29차 글로벌 CEO 설문조사

관세를 위협 요소로 느끼고 있다고 답한 CEO의 비율 (국가별, %)



출처: PwC 제29차 글로벌 CEO 설문조사

이처럼 성장 전망에 대한 확신이 낮아지고 위협 요인이 증가함에 따라, 많은 CEO가 과감한 행보를 주저하고 있습니다. 실제로 CEO의 3분의 1(32%)은 지정학적 불확실성으로 인해 대규모 신규 투자를 망설이고 있다고 답했습니다.

#### 무엇을 할 것인가: 위험 요소를 재평가하고, 주저하지 말라.

불확실성은 항상 존재합니다. CEO들이 직면한 핵심 과제는, 역동성이 곧 성과로 이어지는 환경에서 '어떻게 판단 불가 상태에 빠지지 않을 것인가'입니다. 올해 설문조사 결과, 불확실한 환경에도 불구하고 대규모 인수합병과 과감한 투자를 계획하는 기업들이 더 빠르게 성장하고 더 높은 이익률을 달성하고 있는 것으로 나타났습니다.

또한 리더들은 자신의 인식과 계획이 최신 정보에 근거하고 있는지 자문해 보아야 합니다. 과거 PwC 글로벌 CEO 설문조사에서도 확인되었듯이, 인접 국가 간에도 위협에 대한 인식 차이가 크게 다를 수 있기 때문입니다. 예를 들어, 독일 CEO의 3분의 1 이상(34%)이 향후 1년간 사이버 리스크에 높거나 매우 높은 수준으로 노출되어 있다고 답한 반면, 영국 CEO들은 16%만이 그렇다고 답했습니다.

2026년을 맞이하며, 전 세계 CEO들은 자신의 가설을 원점에서 재검토하고, 국경을 넘어 동료 리더들과 인식 수준을 비교·조율하며 전략을 가다듬는 기회를 가져야 합니다.

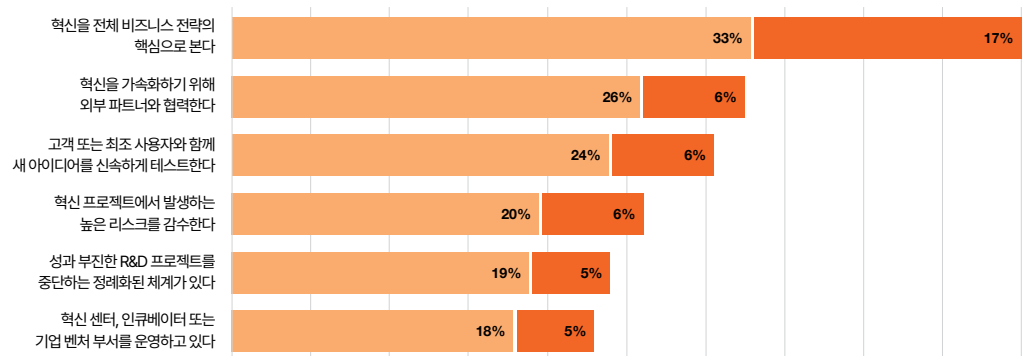
## 재창조를 향한 여정

### 혁신을 통한 재창조

CEO들에게 현재 가장 고민되는 질문이 무엇인지 물었을 때, 첨단 기술과 AI에 이어 두 번째로 많이 언급된 이슈는 혁신과 관련된 문제였습니다. 실제로 CEO의 절반은 혁신이 사업 전략의 핵심이라고 답했습니다. 그러나 혁신을 뒷받침하는 실행 방안에서는 이상과 현실 사이에 큰 간극이 드러났습니다. 고위험 혁신 프로젝트를 용인하고 장려하는 문화, 성과가 저조한 연구개발 프로젝트를 중단하는 프로세스 보유, 혁신 센터·인큐베이터·기업 벤처 부서 운영 여부 등 혁신을 실행하는 방식에 대해 '상당한 수준' 또는 '매우 높은 수준'으로 '실행한다'고 답한 CEO는 4명 중 1명에 불과했습니다. 6가지 혁신 친화적 관행 중 5가지 이상을 상당한 수준으로 실행하고 있다고 답한 CEO는 10명 중 1명(8%)도 되지 않았습니다.

#### Q. 다음 각 항목이 귀사의 혁신 접근 방식과 어느정도 일치합니까?

■ 상당히 일치 ■ 매우 일치



출처: PwC 제29차 글로벌 CEO 설문조사

### 무엇을 할 것인가 : 행동하는 혁신으로 성장의 발판을 마련하자.

CEO들은 경영 전문가 스티브 블랭크(Steve Blank)가 말하는 ‘혁신 연극(innovation theater)’을 경계해야 합니다. 혁신 연극이란 겉으로는 혁신적인 활동처럼 보이지만, 실제로는 아무런 가치를 창출하지 못하는 활동을 의미합니다. 이번 설문에서 언급된 혁신 친화적 관행들이 성공적인 혁신을 보장하는 완벽한 선택은 아닐 수 있습니다. 그러나 이는 CEO, 경영진, 그리고 이사회가 “혁신이 단순한 구호에 그치고 있는 것은 아닌가?”라는 질문을 솔직하게 논의하는 출발점이 될 수 있습니다.

올해의 설문 데이터는 시사하는 바가 큼니다. 혁신 친화적 관행을 일정 수준 이상 실천하는 기업들은 신제품 및 서비스에서 발생하는 매출 비중이 높을 뿐 아니라, 전체 매출 성장률과 수익성 측면에서도 훨씬 뛰어난 성과를 거두고 있는 것으로 나타났습니다.

## 기후 리스크에서 기후 가치 창출로

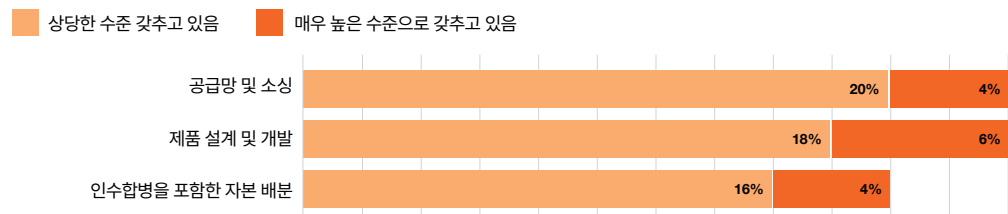
설문에 참여한 CEO 10명 중 4명 이상(42%)은 향후 1년간 기후변화로 인한 심각한 재무적 손실 위험에 노출되어 있다고 답했습니다. 특히 보험(51%), 전력 및 유틸리티 업계(67%) CEO일수록 기후변화 위험을 크게 느끼고 있었습니다.

그러나 기후 리스크와 기회를 의사결정 과정에서 체계적으로 반영하는 기업은 많지 않았습니다.

자사가 공급망 및 소싱 관련 의사결정(24%), 제품 설계 및 개발 관련 의사결정(24%)에 기후변화를 반영하는 체계적 프로세스를 갖추고 있다고 답한 CEO는 약 4명 중 1명에 불과했습니다.

M&A를 포함한 자본 배분 결정의 경우, 이 비율은 5명 중 1명(20%)으로 더 낮아집니다. 기후 리스크에 더 많이 노출된 산업일수록 이러한 수치가 다소 높게 나타나기는 하지만, 위험 인식과 실행 사이의 격차는 여전히 큼니다. 예를 들어, 기후 위기에 가장 민감한 보험업계에서조차 자본 배분 결정 시 기후 리스크와 기회를 고려하는 공식 프로세스를 갖춘 곳은 3명 중 1명 미만에 불과했습니다.

### Q. 귀사는 다음 분야에서 기후 변화와 관련된 기회 및 리스크를 고려하는 명확한 프로세스를 어느 정도 갖추고 있습니까?



출처: PwC 제29차 글로벌 CEO 설문조사

**무엇을 할 것인가 : 의사결정에 기후 변화 요인을 반영하는 프로세스를 갖추자.**

**새로운 지속가능성 공시 의무**로 인해 많은 기업이 의사결정에 활용할 수 있는 양질의 데이터를 확보하게 되었습니다. 이를 통해 기업들은 기후 변화를 단순히 위험으로 관리하는 소극적 접근에서 벗어나, 실질적인 가치를 창출하는 적극적 전략으로 전환할 기회를 맞이했습니다. 기업마다 가치 창출에 영향을 미치는 지속가능성 요인은 다르지만, PwC의 고객 지원 경험에 따르면 대부분의 기업에서 공통적으로 가치 창출을 이끄는 **다섯 가지 상호 연결된 주제**가 있습니다. 물리적 기후 리스크, 규제 예측, 에너지 전략, 공급망 최적화, 세제 혜택 및 인센티브입니다.

또한 올해 설문조사에 따르면, 기후 리스크와 기회를 의사결정에 체계적으로 반영하는 프로세스를 갖춘 기업들은 그렇지 않은 기업보다 제품 출시 속도가 빠르고, 기후 관련 또는 기타 외부 요인으로 인한 수요·공급 변화에도 훨씬 민첩하게 대응하는 것으로 나타났습니다.

## 신뢰를 통한 경쟁 우위 확보

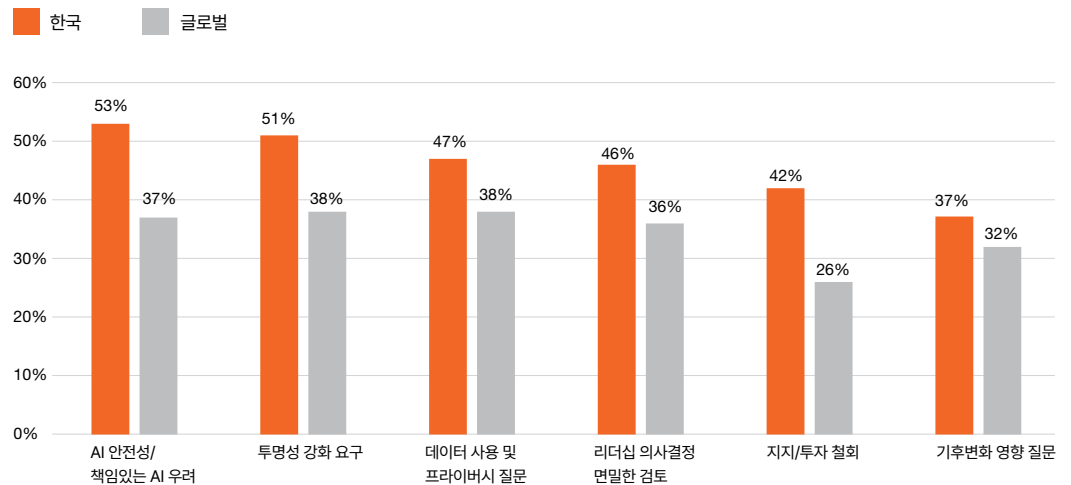
오늘날 이해관계자의 신뢰를 잃는 것은 그 어느 때보다 쉬워졌습니다. 사이버 공격, 예측 불가능한 지정학적 상황, 높아진 투명성에 대한 요구, 지속가능성에 대한 급격한 인식 변화까지 다양한 리스크가 산재해 있기 때문입니다. 여기에 인공지능(AI)은 투자자, 고객, 직원들에게 기대와 불안을 동시에 주고 있습니다. PwC의 글로벌 직장인 설문조사(Global Workforce Hopes and Fears Survey)에 따르면, 직원 4명 중 1명 이상이 AI가 자신의 업무에 미칠 영향을 우려하고 있습니다. 이러한 문제는 단 한 번의 실수만으로도 이해관계자의 우려를 촉발할 수 있으며, 이는 신뢰 하락과 기업 가치 훼손이라는 치명적인 결과로 이어질 수 있습니다.

실제로 CEO의 3분의 2(66%)는 지난 1년간 AI 안전성, 데이터 프라이버시, 투명성, 기후 변화가 경영 성과에 미치는 영향 등과 관련하여 최소 중간 수준 이상의 신뢰와 관련된 이슈를 경험했다고 답했습니다. 이해관계자 신뢰와 가치 창출 간의 연관성을 분석하기 위해, 설문에 참여한 상장기업들의 총주주수익률(TRS)을 분석한 결과, 매우 놀라운 사실이 확인되었습니다. 신뢰 관련 이슈가 가장 적었던 기업들은 이슈가 가장 많았던 기업들에 비해 12개월간 총주주수익률이 평균 9%포인트 더 높게 나타났습니다.



신뢰 자본과 기업 가치의 상관관계는 한국 기업들에게 더욱 시급한 과제로 부상하고 있습니다. 특히 한국 CEO들은 AI 안전성과 투명성 등 핵심 신뢰 항목에서 글로벌 평균을 크게 상회하는 압박을 받고 있는 것으로 나타났습니다. 특히 'AI 안전성 및 책임 있는 AI'에 대한 우려를 표한 한국 CEO는 53%에 달해 글로벌 평균(37%)보다 16%p 높은 격차를 보였습니다. 기업 운영의 투명성 강화 요구(51%)와 데이터 프라이버시(47%)에 대한 응답 역시 글로벌 수준을 웃돌며, 국내 기업 경영진이 느끼는 윤리적 책임에 대한 사회적 기준이 한층 엄격해졌음을 보여줍니다. 기후변화 영향(37%) 역시 글로벌 평균(32%) 보다 높은 수준을 보이며, 여전히 CEO 어젠다 및 투자자 관심 사항 우선 순위에 있는 것으로 나타났습니다.

**Q. 지난 12개월 동안 주요 이해관계자들(이사회, 규제 기관, 투자자 등)로부터 어떤 부분에서 신뢰 관련 우려를 경험하셨습니까?**



출처: PwC 제29차 글로벌 CEO 설문조사

**무엇을 할 것인가 : 신뢰 구축을 이사회 우선순위로 삼고, 필요한 투자를 지속하자.**

CEO가 기업이 이해관계자의 신뢰를 상실하는 것을 완전히 막을 수는 없지만, 취약점이 드러난 부분을 찾아 위험을 예측하고 선제적으로 대응하는 역할을 하는 것은 가능합니다. PwC 분석에 따르면, 신뢰는 추상적인 개념이 아니라 기업 가치와 직결된 실질적 자산입니다. 따라서 신뢰는 이사회 최우선 안건이 되어야 하며, **세 가지 상호 연결된 차원**에서 관리되어야 합니다:

- **운영 신뢰(Operational Trust):** 효율적이고 회복력 있는 운영 체계를 통해 구축
- **책임 신뢰(Accountability Trust):** 양질의 정보 공유 및 보고와 커뮤니케이션을 통해 확보
- **디지털 신뢰(Digital Trust):** 민감한 데이터 보호, 안전한 운영, 디지털 도구의 책임 있고 윤리적인 활용을 보장하는 시스템과 프로세스를 통해 확립

위에 제시된 내용을 통해 알 수 있듯이, 기업은 데이터, 프로세스, 통제 시스템에 대한 계획적인 투자를 통해 이해관계자의 신뢰를 쌓고 보존할 수 있습니다. 디지털 신뢰의 한 예로, PwC 연구에 따르면, 결코 하게 구축된 '책임 있는 AI(Responsible AI) 프로그램'은 AI 관련 부정적 사건의 발생 빈도를 낮추고, 부정적 사건이 발생할 경우 기업이 더 빠르게 회복하도록 돕는 등 **신뢰 구축과 가치 창출에 기여**하는 것으로 나타났습니다.

## 시급한 현안의 압박에서 벗어난 시간 배분 전략

CEO에게 있어 '시간을 어떻게 사용하는가'는 가장 중요한 의사결정 중 하나입니다. 특히 단기·중기·장기 현안 사이에서 관심을 어떻게 분배할지가 핵심입니다. 전 세계 CEO들은 평균적으로 업무 시간의 약 절반(47%)을 1년 미만의 단기 성과를 위한 활동에 할애한다고 응답했습니다. 업무 시간의 3분의 1 이상(37%)은 1~5년의 중기 활동에, 나머지(16%)는 장기 현안에 배분하는 것으로 나타났습니다.

투자 구조별 차이도 뚜렷했습니다. 사모펀드 투자를 받은 기업 CEO는 단기 현안에 평균보다 더 많은 시간(57%)을 집중하고 있는데, 이는 3~5년의 목표 보유 기간 내 기업 가치를 실현하려는 투자자 성향과 일치합니다. 흥미로운 점은, 일반 비상장 기업 CEO 역시 업무 시간의 51%를 단기 사안에 집중하며, 상장사 CEO(39%)보다 단기 현안에 더 큰 비중을 두고 있다는 사실입니다.

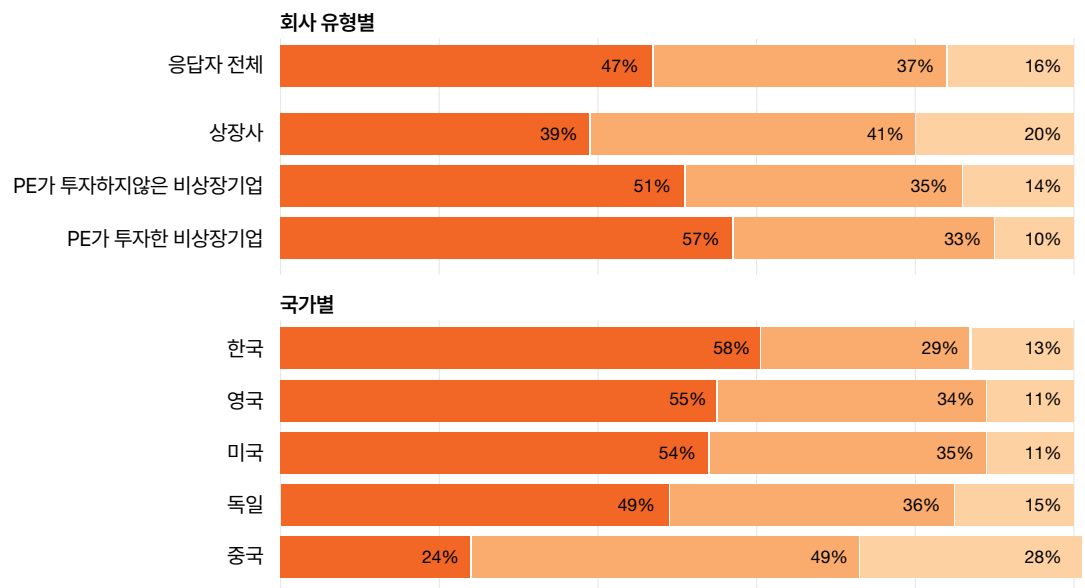
지역별 차이도 눈에 띕니다. 중국 CEO는 중기(49%) 및 장기(28%) 현안에 글로벌 평균보다 훨씬 많은 시간을 할애하는 반면, 미국과 유럽 CEO는 국가별 차이는 있으나 대체로 글로벌 평균보다 단기 활동에 더 많은 시간을 투입하는 경향을 보였습니다.

이러한 글로벌 추세 속에서 한국 CEO들의 시간 배분은 단기 현안에 크게 치우쳐 있는 것으로 나타났습니다. 한국 CEO들은 업무 시간의 58%를 1년 미만의 단기 활동에 할애하고 있으며, 이는 조사 대상 국가 중 가장 높은 수준으로, 단기 성과 압박이 강한 사모펀드 투자 기업의 글로벌 평균(57%)을 웃도는 수치입니다. 반면 1~5년의 중기 과제에는 29%, 5년 이상의 장기 전략에는 단 13%만을 투입하고 있습니다.

이처럼 한국 경영진이 즉각적인 현안 해결에 에너지를 집중하는 이유는, 높은 수준의 관세 노출 우려(36%), 이해관계자의 강력한 신뢰 요구 등 급변하는 대내외 리스크에 대응하기 위한 단기 관리 업무가 가중되고 있기 때문으로 보여집니다. 그 결과, 한국 CEO들은 글로벌 리더들과 비교해 미래 성장 동력을 구상하고 근본적인 기업 변화를 추진할 전략적 시간을 확보하는 데 상당한 제약을 받고 있는 것으로 분석됩니다.

#### Q. 일반적인 일정 중 다음 시간대별 활동에 할당하는 시간 비중은 얼마입니까?

1년 미만 1년 이상 5년 미만 5년 이상



참고: 반올림으로 인해 합계가 100%가 되지 않을 수 있습니다.

출처: PwC 제29차 글로벌 CEO 설문조사

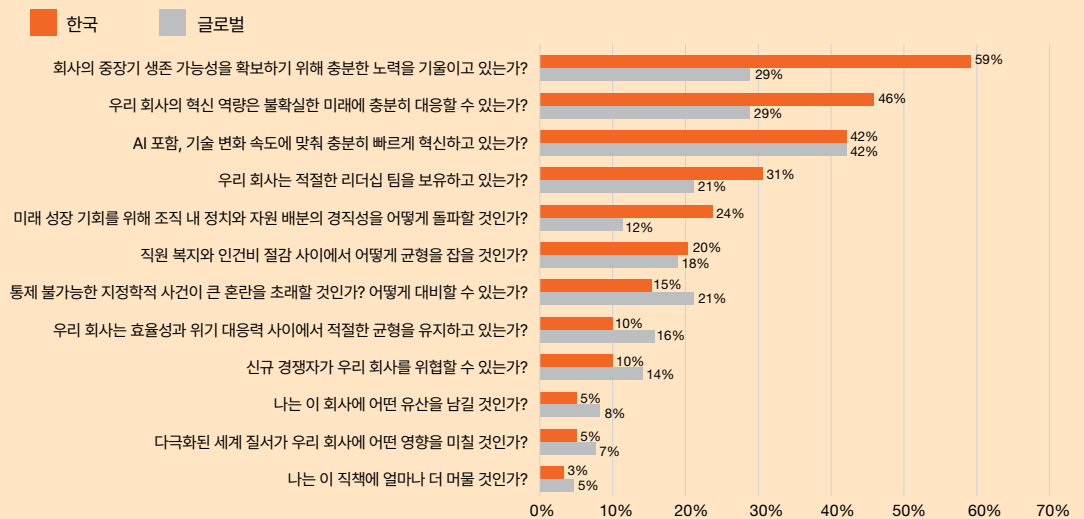
**무엇을 할 것인가 : CEO의 시간사용설명서를 새로 쓰자.**

CEO의 시간 배분에 있어 모든 상황에 적용되는 이상적인 기준을 정의하기는 어렵습니다. 예를 들어, 위기 상황에서는 당면한 현안에 모든 에너지를 집중해야 할 수도 있습니다. 그러나 PwC가 만나본 다수의 CEO들은 '긴급한 일의 굴레'에 시달리고 있습니다. 장기적인 존속 가능성의 중요성을 인지하면서도 지나치게 많은 시간을 단기 현안에 소모하고 있습니다.

역설적인 점은, 기업의 중장기적 생존 가능성을 가장 시급한 과제로 꼽는 CEO들조차 실제로는 다른 리더들보다 1년 미만의 단기 활동에 더 많은 시간을 할애하고 있다는 사실입니다. 진정으로 기업 혁신을 추구한다면, 리더들은 먼저 자신의 시간 투자 방식을 근본적으로 재설계해야 합니다.

## CEO들의 가장 큰 고민은?

제29차 글로벌 CEO 설문조사에 참여한 CEO들을 대상으로 '최근 가장 우려하고 있는 부분은 무엇인가?' 라고 묻는 질문에 대해 글로벌 CEO들은 'AI 포함, 빠른 기술 변화 속도에 대응하는 혁신 여부' (42%)를 가장 우려하고 있다고 답했습니다. 한편 많은 CEO들이 '회사의 중장기 생존 가능성 확보 여부' (59%)에 대해서 고민하고 있다고 답했습니다. 이는 글로벌 평균(29%)보다 무려 30% 포인트 높은 수치로, 현재의 사업 모델로는 지속 가능한 성장이 불가능하다는 위기감이 국내 경영진 사이에 압도적으로 퍼져 있음을 시사합니다.



'혁신 역량과 미래에 대응하는 문제(46%)' 역시 글로벌 평균(29%)을 크게 웃돌며 주요 우려 사항 상위권에 올랐습니다. 반면 조직 내 정치나 리더십 구성 등 내부 관리형 이슈에 대한 우려는 상대적으로 낮게 나타났는데, 이는 한국 CEO들의 시선이 내부 운영보다는 급변하는 외부 환경 속에서의 근원적 생존 전략에 극도로 쏠려 있음을 보여줍니다.

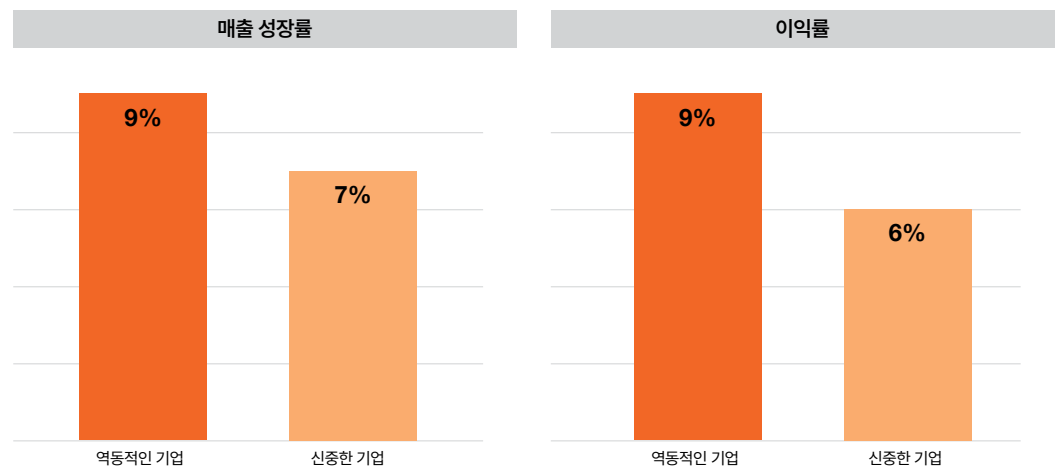
## 움직일 것인가, 멈출 것인가?

기업이 모든 분야에서 동시에 탁월한 성과를 내는 것은 불가능합니다. 현재 CEO에게 주어진 과제는 향후 10년간 이어질 혁신과 산업 재편의 흐름에 발맞춰, 경영진 및 이사회와 함께 기업의 가치 창출 방식을 어떻게 변화시킬지 결정하는 것입니다. 앞으로 10년 후의 글로벌 경제를 정확히 예측할 수 있는 사람은 없기에 정답은 없습니다. 그러나 가장 위험한 것은 변화의 필요성을 부정하는 것입니다.

올해 글로벌 CEO 설문조사 결과는 이러한 논리를 뒷받침합니다. 비즈니스 및 운영 모델 혁신을 위해 가장 빠르고 과감하게 움직이는 기업들이 그렇지 못한 기업보다 더 나은 성과를 내고 있다는 점이 확인되었습니다. 주요 내용은 다음과 같습니다:

- **AI의 적극적 활용:** 응답자 약 8명 중 1명(12%)은 지난 1년간 AI를 활용해 비용을 절감하고 추가 매출을 창출했습니다. 이들의 공통점은 견고한 기반을 구축하고, 제품·서비스·고객 경험을 포함해 사업 전반에 AI를 광범위하게 적용했다는 점입니다.
- **혁신 모범 사례 활용:** 비슷한 비율(8%)의 기업은 검증된 혁신 모범 사례를 활용해 신제품과 서비스로부터 매출을 창출하고 있으며, 이들은 더 빠르게 성장하고 더 높은 수익률을 달성하고 있습니다.
- **신규 사업 진출:** 응답자 10명 중 4명(42%)은 지난 5년간 새로운 섹터나 산업에서 경쟁을 시작했다고 답했습니다. 새로운 섹터에서 더 높은 매출 비중을 창출하는 기업일수록 수익성이 높고, CEO의 성장 전망 확신도 더 큼니다.

반면, 지정학적 불확실성으로 인해 대규모 신규 투자 가능성이 낮고, 향후 3년간 대형 M&A 계획이 없다고 답한 기업(15%)은 경쟁사보다 성장 속도가 2%p 느리고, 수익률도 3%p 낮았습니다.



참고: 수치는 국가, 산업, 소유 구조, 매출, 인원수를 조정한 회귀 모델링 예측값입니다. '신중한 기업'(전체 표본의 15%)은 향후 3년 내에 주요 인수 계획이 없으며, 지정학적 불확실성으로 인해 신규 대규모 투자를 단행할 가능성이 낮은 기업들을 의미합니다. '역동적인 기업'은 표본 내 그 외 모든 기업을 지칭합니다. (n = 3,134; 4,185)

출처: PwC 제29차 글로벌 CEO 설문조사

리더들이 향후 1년간 지정학적 갈등, 사이버 리스크, 경제 변동성 등 기업 실적에 실질적인 위협이 되는 요인에 세심한 주의를 기울이는 것은 타당한 판단입니다. 그러나 비즈니스를 재편할 장기적 동력에 집중해야 하는 현 시점에, 눈앞의 단기적 위협에만 매몰되는 것은 오히려 더 큰 리스크를 자초하는 것입니다.

## 설문조사방법

PwC는 2025년 9월 30일부터 11월 10일까지 95개 국가 및 지역의 CEO 4,454명을 대상으로 설문조사를 실시하였습니다. 본 보고서에 수록된 글로벌 및 지역별 수치는 각 국가의 명목 국내 총 생산(GDP)에 비례하여 가중치를 부여함으로써, 주요 지역 전반에 걸친 CEO들의 견해를 폭넓게 대변할 수 있도록 설계되었습니다. 산업 및 국가별 수치는 전체 표본인 4,454명의 비가중 데이터를 기반으로 합니다.

본 설문에 참여한 CEO의 구성은 다음과 같습니다.

- 연 매출 250억 달러 이상 기업: 2%
- 연 매출 100억 달러 ~ 250억 달러 기업: 4%
- 연 매출 10억 달러 ~ 100억 달러 기업: 22%
- 연 매출 1억 달러 ~ 10억 달러 기업: 35%
- 연 매출 1억 달러 이하 기업: 30%
- 비상장 기업 소속: 60%

차트의 백분율 합계가 100%가 되지 않을 수 있습니다. 이는 수치 반올림, 복수 응답 허용, 그리고 일부 문항에서 '기타', '해당 없음', '모름' 등의 응답을 제외했기 때문입니다. 본 조사는 당사의 기초 조사 및 증거 기반 컨설팅 전담 센터인 PwC 리서치(PwC Research)에서 수행하였습니다.





# Contacts

## Service Leader

### 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

### Consulting Leader

문홍기 Partner  
hong-ki.moon@pwc.com

### FS Leader

이승호 Partner  
seung-ho.lee@pwc.com

### AX Node Leader

이승환 Partner  
seung-whan.lee@pwc.com

## Clients & Industries Leader

### Clients & Industries Leader

류길주 Partner  
gil-ju.ryu@pwc.com

### Assurance Market Leader

송동기 Partner  
dongki.song@pwc.com

### Assurance Market Leader

백봉준 Partner  
bong-jun.baeg@pwc.com

### Tax Market Leader

김주덕 Partner  
michael.kim@pwc.com

### Deals Market Leader

최창윤 Partner  
chang-yoon.choi@pwc.com

### FS Market Leader

김경구 Partner  
kyoungkoo.kim@pwc.com

### Consulting C&I Leader

임기호 Partner  
ki-ho.im@pwc.com

## Sector Leader

## Technology, media and telecommunications

## Semiconductors

김경환 Partner  
kyung-hwan.kim@pwc.com

이주형 Partner  
tommy.lee@pwc.com

## Game &amp; Blockchain

이재혁 Partner  
jae-hyuk.lee@pwc.com

성윤호 Partner  
yun-ho.sung@pwc.com

## Robotics

백종문 Partner  
jong-moon.baek@pwc.com

홍승환 Partner  
seunghwan.hong@pwc.com

## Telecommunication

한호성 Partner  
hosung.han@pwc.com

김현철 Partner  
hyuncheol.kim@pwc.com

## IT Platform

한종엽 Partner  
jongyup.han@pwc.com

이주형 Partner  
tommy.lee@pwc.com

## Entertainment &amp; Media

김지미 Partner  
ji-mi.kim@pwc.com

성윤호 Partner  
yun-ho.sung@pwc.com

## Consumer markets

## Bio &amp; Healthcare

서용범 Partner  
yongbeom.seo@pwc.com

석주현 Partner  
ju-hyun.seok@pwc.com

## Transportation &amp; Logistics

원치형 Partner  
chihyung.won@pwc.com

최재열 Partner  
jaeyoul.choi@pwc.com

## Consumer Goods

김영순 Partner  
chris.y.kim@pwc.com

이승훈 Partner  
sung-hun.lee@pwc.com

허신욱 Partner  
sin-wook.hur@pwc.com

## Retail

임영빈 Partner  
young-bin.yim@pwc.com

조선두 Partner  
seon-doo.cho@pwc.com

## Industrials and services

## Chemicals

김승훈 Partner  
seung-hun.kim@pwc.com

정경인 Partner  
kyungin.jung@pwc.com

## Aerospace &amp; Defense

김태성 Partner  
tai-seong.kim@pwc.com

신민용 Partner  
min-yong.shin@pwc.com

## Engineering &amp; Construction

한재상 Partner  
jaesang.han@pwc.com

민경필 Partner  
gyeong-pil.min@pwc.com

## Energy

유원석 Partner  
won-seok.yoo@pwc.com

서용태 Partner  
yong-tae.seo@pwc.com

## Automotive &amp; Mobility

신승일 Partner  
seung-il.shin@pwc.com

백종문 Partner  
jong-moon.baek@pwc.com

## Battery

장원호 Partner  
wonho.jang@pwc.com

조한준 Partner  
han-jun.cho@pwc.com

## Industrial Manufacturing

김진섭 Partner  
jin-sub.kim@pwc.com

허제현 Partner  
je-heon.heo@pwc.com



# 29th Global CEO Survey

[pwc.com/ceo-survey-kr](https://pwc.com/ceo-survey-kr)

PwC Korea의 간행물은 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 제작된 것으로, 구체적인 회계이슈나 세무이슈 등에 대한 PwC Korea의 의견이 아님을 유념하여 주시기 바랍니다. 본 간행물의 정보를 이용하여 문제가 발생하는 경우 PwC Korea는 어떠한 법적 책임도 지지 아니하며, 본 간행물의 정보와 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 PwC Korea 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다.

S/N: 2601W-RP-011

© 2026 PwC Korea. All rights reserved. PwC refers to the Korea group of member firms and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure) for further details.