



# 불확실성 속 전략적 대응

글로벌 및 한국 경영진 2026 전망 보고서

**forv/s**  
**mazars**

# 목차

**3** 서문

**5** 주요 인사이트

**7** 글로벌 패러독스

불확실 속 성장

성장의 장벽 및 이를 위한 전략

기업 성장을 좌우할 핵심 트렌드

경영진 자신감 추이 변화

투자 흐름의 변화

**10** 경영진의 생존 전략

수석 이코노미스트, 조지 리가리아스

**11** 기술 혁신 전략

**15** 전략적 우선 순위의 재설정

**18** 감사의 글 및 조사 방법



2025년 말, 포비스 마자르는 여섯 번째 연례 ‘경영진 전망 보고서(C-suite barometer)’ 조사를 위해 전 세계 40개국 3,000명 이상의 최고경영진을 대상으로 설문 조사를 실시했다. 글로벌 차원에서는 여전히 불확실성과 변동성이 지속되는 가운데서도 2026년 성장에 대한 기대감이 다시 높아지는 모습이 나타났다. 그러나 한국의 분위기는 다소 다르다. 한국 경영진은 글로벌 평균 대비 성장에 대한 자신감이 낮고, 대외 리스크에 대한 민감도는 더 높은 것으로 나타났다.

매년 발간되는 경영진 전망 보고서는 글로벌 경영진의 인식과 우선순위를 가늠할 수 있는 지표로 자리 잡았다. 올해 한국 응답 결과에서는 한 가지 특징이 뚜렷하게 나타난다. 글로벌 경영진에 비해 한국 경영진이 한층 신중하고 현실적인 시각을 보이고 있다는 점이다. 전반적인 분위기 역시 낙관보다는 경계와 균형에 무게가 실려있다.

국내 CEO와 CFO들을 직접 만나보면 이러한 분위기는 더욱 분명하게 느껴진다. 성장에 대한 기대보다 리스크에 대한 인식이 앞서는 모습이며, 이는 이번 조사 결과에도 고스란히 반영됐다. 글로벌 표본과 비교했을 때, ‘매우 자신 있다’고 답한 한국 경영진의 비율은 상대적으로 낮게 나타났다. 성장을 전망하더라도 표현은 비교적 절제되어 있었고, 수치 역시 이를 뒷받침한다. 2026년 매출 성장을 예상한 한국 응답자는 64%로 글로벌 평균(92%)과 큰 격차를 보였다. 이는 전년 대비 28%p 감소한 수준이다. 주요 글로벌 트렌드를 관리할 수 있는 역량에 대해 ‘매우 자신 있다’고 답한 비율도 한국은 9%에 그쳐 글로벌 평균 43%와 대비된다.

이 같은 차이는 한국 경제의 구조를 고려하면 낯선 결과는 아니다. 수출 의존도가 높은 산업 구조상 환율이나 관세 정책과 같은 대외 변수에 민감하게 반응할 수밖에 없다. 최근 수출 지표가 일부 개선되기는 했지만 이는 주로 반도체 산업의 영향으로, 제조업과 건설업 등 전통 산업 전반의 체감 경기는 여전히 녹록지 않다. 관세 인상에 따른 비용 부담을 관리할 수 있다고 답한 한국 경영진은 44%에 그쳤고, 이 중 ‘매우 자신 있다’는 응답은 4%에 불과했다. 반면 글로벌 응답자의 88%는 비용 관리에 자신감을 보였으며, 그중 44%는 ‘매우 자신 있다’고 답했다. 중국 기업과의 경쟁 심화 역시 이러한 신중한 기조에 영향을 미치고 있다.

이와 같은 환경 속에서 한국 경영진은 외형 확장보다는 기본 체력 강화에 무게를 두고 있다. 수익성 방어와 운영 효율성 제고가 우선순위로 자리 잡고 있으며, 투자 계획 또한 글로벌 평균 대비 다소 보수적인 모습이다. 해외 진출 전략 역시 신중하게 접근하고 있다. 한국 응답자의 42%는 현재 해외 확장 계획이 없다고 답해, 글로벌 평균 16%와 비교해 높은 수준을 보였다. 그럼에도 미국, 일본, 중국은

여전히 주요 진출 후보로 꼽히며, 30% 이상이 이들 국가 가운데 한 곳으로의 진출을 고려하고 있다. 미국 의존도를 완화하기 위한 시장 다변화 노력도 이어지고 있으나, 유럽에서는 영국과 독일 두 나라만이 확장 후보 상위 10개국에 포함된 것으로 나타났다.

기술과 AI에 대한 접근에서도 비슷한 신중함이 나타난다. AI의 중요성에 대한 공감대는 넓게 형성되어 있지만, 실제 도입 범위와 속도는 글로벌 평균보다 제한적이다. AI 도입을 위해 조직 구조를 재편했다고 응답한 비율은 한국이 36%로, 글로벌 평균 80%와 큰 차이를 보였다. AI가 기존 업무를 대체하고 있다고 답한 비율도 한국은 17%로 글로벌 평균 29%보다 낮았다. 향후 투자 규모 역시 글로벌 대비 크지 않을 것으로 전망된다. 이는 많은 경영진이 AI의 실질적인 수익 창출 가능성, 기존 시스템과의 통합 방식, 비용과 리스크 관리 등 현실적인 과제를 면밀히 검토하고 있기 때문으로 풀이된다. 즉, 확장보다는 최적화에 초점을 둔 접근이다.

# 서문

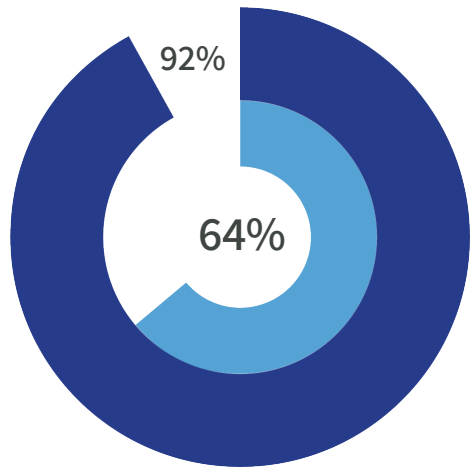
다만 기업 차원의 신중함과 달리 개인 차원의 AI 활용은 빠르게 확산되고 있다. OpenAI에 따르면 한국은 최근 유료 ChatGPT 사용자 수 기준으로 세계 2위를 기록했다. 그러나 일상적 활용과 전사적·전략적 AI 도입 사이에는 분명한 간극이 존재한다. 데이터 보호에 대한 우려도 이러한 태도에 영향을 미친다. 자사 데이터가 ‘완전히 보호되고 있다’고 답한 한국 경영진은 14%에 그쳤으며, 이는 2025년 대비 26%p 감소한 수치다. 글로벌 평균은 40%로 나타났다.

종합하면, 올해 한국 경영진 전망 보고서는 경영 환경에 대한 높은 이해를 바탕으로 회복 탄력성 강화에 집중하는 경영진의 모습을 보여준다. 글로벌 전반에서 낙관론이 확산되는 가운데, 한국 경영진은 보다 절제된 선택을 이어가고 있다. 이는 불확실성과 변동성에 대비하기 위한 전략적 판단일 수 있다. 불확실성이 일상이 된 시대에 성패를 가르는 것은 결국 변화에 유연하게 대응하면서도 전략적 목표를 일관되게 실행해 나갈 수 있는 역량일 것이다.



줄리앙 에르보  
리드 파트너  
한국의 포비스 마자르





■ 글로벌 ■ 한국

한국 경영진 중 2026년 자사 비즈니스 성장에 대해 '긍정적' 이라고 응답한 비율

## 경영진의 자신감 수준 변화

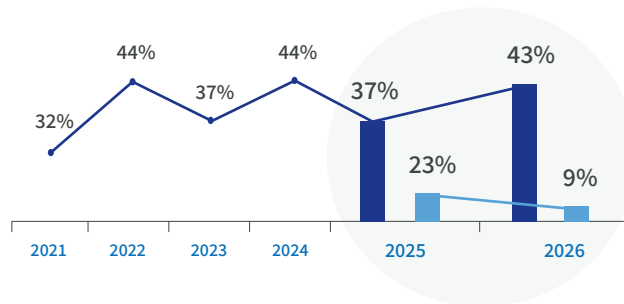
글로벌

2021	2022	2023	2024	2025	2026
32%	44%	37%	44%	37%	43%

한국

2021	2022	2023	2024	2025	2026
-	-	-	-	23%	9%

기업 환경에 영향을 주는 핵심 트렌드 전반에 대해 '매우 자신있게 준비되어 있다'고 응답한 비율



## 투자 지수

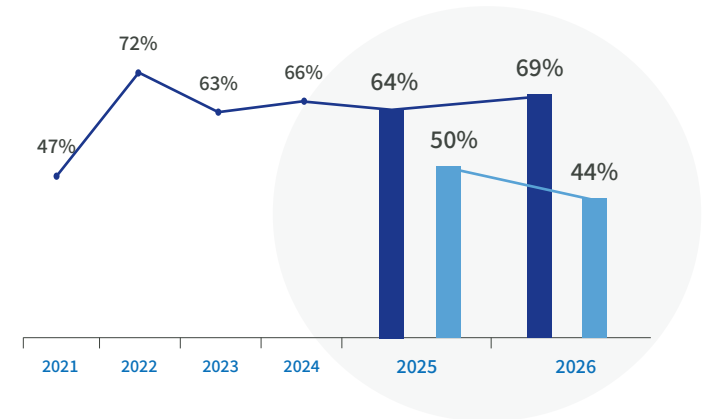
글로벌

2021	2022	2023	2024	2025	2026
47%	72%	63%	66%	64%	69%

한국

2021	2022	2023	2024	2025	2026
-	-	-	-	50%	44%

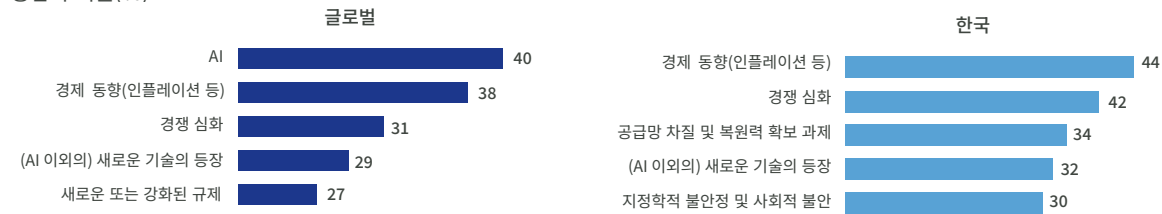
각 분야에서 기업의 투자 확대 여부에 대해 긍정적으로 답한 비율의 평균치



# 주요 인사이트

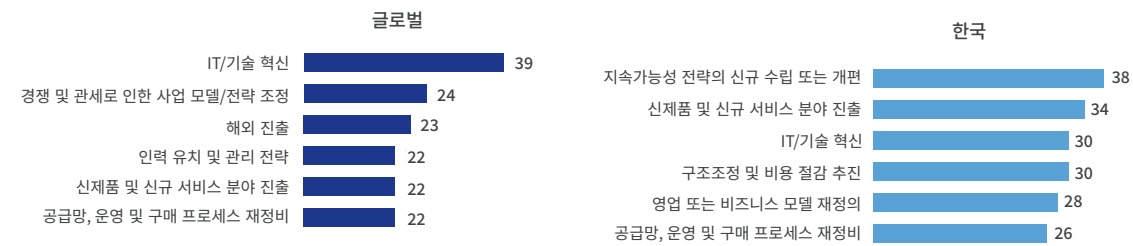
## 향후 12개월간 기업에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 예상되는 외부 요인

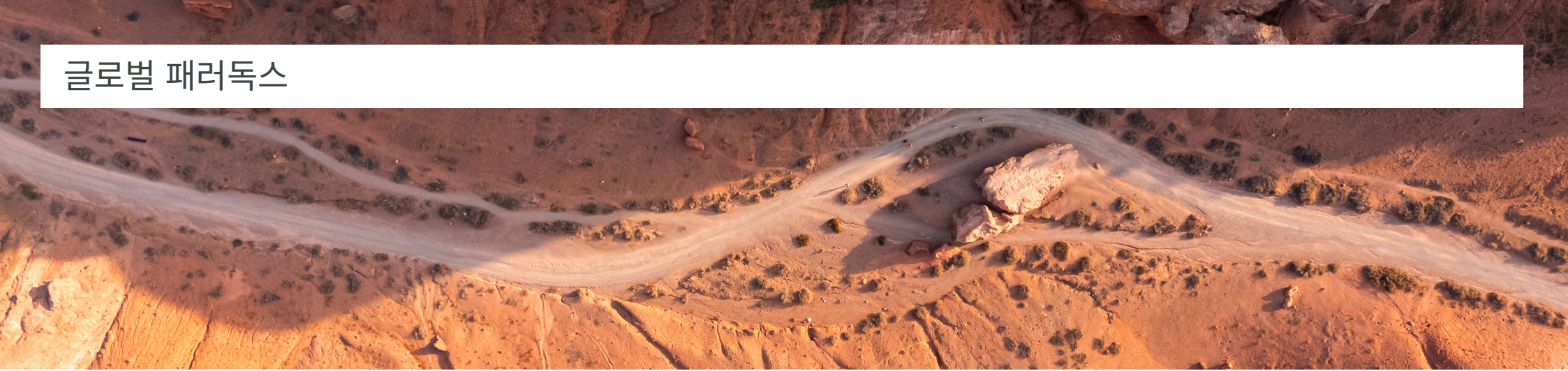
응답자 비율(%)



## 향후 3~5년간 경영진이 설정한 주요 전략적 우선순위

응답자 비율(%)





새로운 리스크와 기회가 전 세계 경영진의 전략과 우선순위에 변화를 가져오고 있다. 글로벌 불확실성과 혼란이 지속되면서 전반적인 매출 성장률은 둔화되었지만, 도전 속에서도 기회를 모색하려는 움직임은 이어지고 있다. 다만 이러한 낙관론의 강도는 국가별로 뚜렷한 차이를 보인다.

## 불확실성 속 성장

글로벌 경영진의 92%는 자사 성장 전망을 긍정적으로 평가하고 있으며, 82%는 매출 증가를 기대하고 있다. 이는 팬데믹 중반기였던 2021년 이후 가장 낮은 수준이지만, 전반적으로는 낙관적 기조가 유지되고 있음을 보여준다. 반면 한국은 보다 신중한 흐름을 보인다. 자사 성장 전망에 대해 긍정적으로 답한 비율은 64%로, 전년(86%) 대비 크게 하락했다. 매출 증가를 기대하는 비율 역시 58%로, 2025년 86% 대비 뚜렷한 감소세를 나타냈다. 이는 글로벌 평균과 비교해 낙관의 강도가 상당히 약화되었음을 의미하며, 한국 경영진이 대외 환경 리스크를 보다 현실적으로 인식하고 있음을 보여준다.

## 성장의 장벽 및 이를 위한 전략

글로벌 차원에서 불확실성은 여전히 성장의 가장 큰 제약 요인으로 지목된다. 경제적 요인(42%)과 경쟁 심화(32%)가 주요 장벽으로 꼽혔으며, 정치적 불안정성(29%)도 빠르게 부상하고 있다. 한국에서는 이러한 압박이 더욱 직접적으로 체감된다. 경제적 요인을 주요 성장 제약으로 꼽은 비율은 58%로 글로벌 평균을 크게 웃돌았고, 정치적 불안정성(44%) 역시 높은 수준을 기록했다. 경쟁 심화(42%) 또한 중요한 부담 요인으로 나타났다. 이는 한국 기업들이 글로벌 경기 둔화와 지정학적 리스크, 산업 내 경쟁 격화에 보다 민감하게 노출되어 있음을 시사한다.

전반적으로 글로벌 경영진이 ‘절제된 낙관’을 유지하고 있다면, 한국은 보다 방어적인 전략 기조로 이동하고 있는 모습이다. 그러나 이러한 신중함은 위기 대응 능력을 강화하고 전략적 선택과 집중을 위한 계기가 될 수 있다는 점에서 또 다른 도약의 출발점이 될 가능성도 내포하고 있다.

## 성장을 좌우할 핵심 트렌드

AI는 더 이상 미래의 담론에 머물지 않는다. 글로벌 경영진의 40%는 향후 1년간 자사 비즈니스에 가장 큰 영향을 미칠 요인으로 AI를 지목했다. 이번 조사에서 AI가 ‘신기술’ 범주와 분리되어 독립 항목으로 설정된 점 역시, 그 위상이 전략적 핵심 의제로 자리 잡았음을 보여준다.

한국 역시 AI·자동화·데이터 분석이 높은 투자수익률을 창출할 것으로 기대하고 있다. 다만 실행 측면에서는 보다 신중한 흐름이 감지된다. 전담 기술 혁신 전략을 보유하고 있다고 답한 비율은 38%로 글로벌 평균 74%에 미치지 못했으며, AI 관련 예산 역시 대부분 전체 예산의 10% 미만에 머물고 있다. 이는 성과와 수익성을 중시하는 접근을 반영하는 동시에, 데이터 관리·보안·거버넌스 등의 기초 역량을 한층 강화해야 할 필요성을 보여준다.

# 글로벌 패러독스

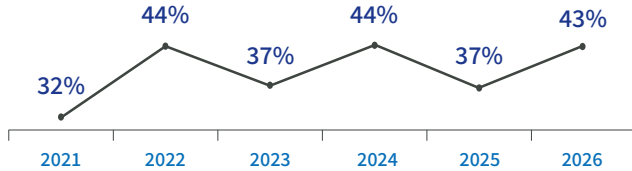
## 경영진의 자신감 추이 변화

글로벌 기업 리더들의 자신감은 다시 회복세를 보이고 있으며, 그 배경에는 기술(Technology)이 자리하고 있다. 지난해 7%p 하락했던 신뢰 지수(Confidence index)는 올해 6%p 반등했다. 지정학적 긴장과 경제적 불확실성이 이어지는 상황에서도 낙관론이 다시 힘을 얻고 있는 것이다.

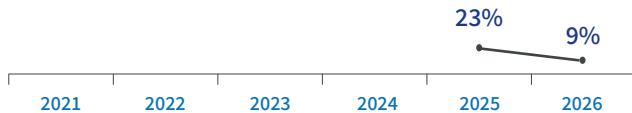
특히 올해는 AI 준비 수준을 기존 '신기술' 범주와 분리해 처음으로 측정했다는 점이 주목된다. 그 결과, 글로벌 경영진의 94%는 자사가 AI에 대비되어 있다고 답했으며, 92%는 전반적인 기술 혁신에도 준비가 되어 있다고 응답했다. 기술은 이제 '위기'가 아니라 '기회'로 인식되고 있다.

## 경영진의 자신감 수준 변화\*

글로벌



한국



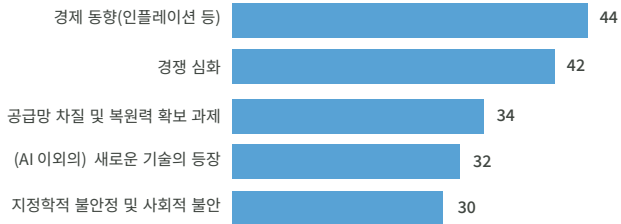
\*기업 환경에 영향을 주는 핵심 트렌드 전반에 대해 '매우 자신있게 준비되어 있다'고 응답한 비율

반면 한국은 보다 신중한 흐름을 보이고 있다. 한국의 신뢰 지수(Confidence index)는 9%로, 전년 23%에서 14%p 하락하며 글로벌 반등 추세와 뚜렷한 대비를 이뤘다. 이는 대외 압력과 경제적 불확실성이 지속되는 가운데 한국 경영진의 전망이 한층 조심스러워졌음을 보여준다.

기술 분야를 넘어 공급망, 규제 대응, ESG 등 비기술 영역에서도 글로벌 차원에서는 자신감이 회복되는 모습이다. 시장 전반의 회복 탄력성이 점차 강화되고 있다는 신호다. 그러나 한국은 다소 다른 양상을 보인다. 성장 가속화보다는 리스크 관리에 무게를 두는 전략적 선택이 두드러진다. 단기적으로는 보수적으로 보일 수 있지만, 이는 재도약에 앞서 기반을 정비하는 전략적 재조정의 과정으로 해석할 수 있다.

## 향후 12개월간 비즈니스에 가장 큰 영향을 미칠 5대 외부 트렌드

한국 응답자 비율(%)



# 글로벌 패러독스

“지속되는 불확실성 속에서 한국 기업들은 보다 신중하고 선별적인 투자 접근을 취하고 있으며, 전략적 우선순위에 집중하고 리스크를 관리하는 동시에 지속 가능한 장기 성장의 기반을 강화하고 있다.”



이정민  
파트너, 감사 및 품질관리 총괄  
한국의 포비스 마자르

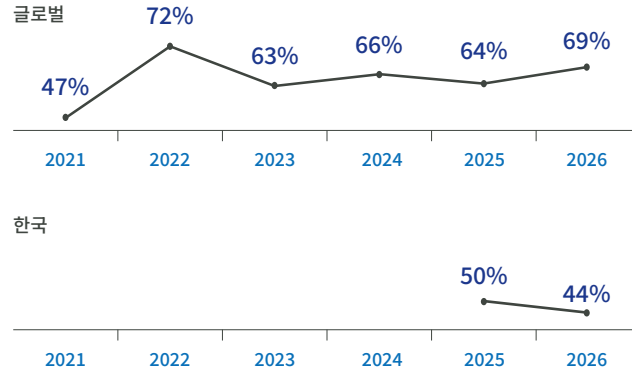
## 투자 흐름의 변화

글로벌 경영진은 회복된 자신감은 실제 투자로 이어지고 있다. 투자 지수(Investment Index)는 69%로 상승해 2022년 이후 최고치를 기록했으며, 3분의 2 이상이 핵심 사업 전반에서 투자를 확대할 계획이라고 밝혔다. 이는 단기 대응을 넘어 장기적 성장 기반을 강화하려는 전략적 선택으로 풀이된다.

반면 한국은 보다 신중한 기조를 유지하고 있다. 한국의 투자 지수는 2025년 50%에서 2026년 44%로 하락해, 글로벌 상승 흐름과 대비된다. AI와 자동화가 높은 투자수익률을 창출할 것이라는 기대는 유지되고 있지만, 전반적인 투자 확대에는 속도 조절이 감지된다. 대외 경제 불확실성과 정치적 리스크를 보다 엄중하게 인식한 결과로 볼 수 있다.

글로벌 차원에서는 AI 도입과 고객 확보가 각각 76%로 최우선 투자 영역에 올랐고, IT 시스템 및 디지털화(72%) 역시 AI 효과를 극대화하기 위한 핵심 인프라로 인식되고 있다. 재무적 투자와 함께 인적 자본에 대한 투자도 병행되면서 기술과 인재를 동시에 강화하려는 전략이 뚜렷하다. 한국 역시 기술 투자 방향성은 유사하지만, 투자 규모와 속도 면에서는 보다 단계적이고 선택적인 접근이 주요 특징으로 나타난다.

## 투자 지수\*



\*각 분야에서 기업의 투자 확대 여부에 대해 긍정적으로 답한 비율의 평균치

“시장 변화와 위기 속에서도 언제나 기회는 존재한다. 기업은 끊임없이 변화하는 환경에 적응하는 것 외에는 선택지가 없다.”



릭 찬  
싱가포르 매니징 파트너 &  
그룹 운영위원회 위원  
포비스 마자르 그룹



“지금 가장 중요한 것은 민첩성이다. 무역 및 지정학적 긴장의 실질적인 경제적 영향이 본격화될 것으로 예상되는 2026년에는 외부 충격이 발생할 가능성이 높다. 기업은 이러한 충격에 신속히 방향을 전환할 수 있어야 한다.”

조지 리가리아스  
수석 이코노미스트, 포비스 마자르 그룹

2026년에도 불확실성은 일상이 될 가능성이 높다. 기업 리더들이 마주한 글로벌 패러다임의 전환은 전략 전반에 걸친 실질적인 유연성을 요구하고 있다. 지난 12개월간 누적된 재정·경제적 충격의 영향이 본격화될 것으로 예상되는 만큼, 전사적 차원의 대응 역량이 어느 때보다 중요해졌다.

불확실성이 심화되는 상황에서도 자신감은 오히려 상승하고 있다. 완전히 예상 밖의 흐름은 아니지만, 2026년을 앞두고 나타난 경영진의 낙관 수준은 주목할 만하다. 높은 변동성, 지정학적 긴장, 기술 변화가 이어져 온 기업 환경은 점차 안정을 찾아가는 듯 보이지만, 그 여파는 아직 완전히 드러나지 않았다. 무역과 관세 이슈가 대표적이다. AI 투자 역시 기대와 현실 사이에 간극이 존재한다. ‘최적의 수익을 창출할 수 있다’고 확신하는 기업은 48%에 그쳤고, 향후 1년 내 가시적 성과를 기대하는 비율도 30%에 불과했다.

이제 세계 경제는 구조적 변화와 변동이 상시화된 환경에 접어들었다고 보는 것이 타당하다. 높은 자신감과 대비되는 냉정한 현실이다. 앞으로 성과를 내는 조직을 가르는 기준은 단순한 회복 탄력성이 아니라, 변화에 능동적으로 대응하고 방향을 전환할 수 있는 적응 역량이 될 것이다.

## 세 가지 D에 대한 대응: 혼란 (Disruption), 부채(Debt), 규제 완화 (Deregulation)

글로벌 경제 질서는 이른바 ‘워싱턴 컨센서스’ 중심의 체제에서 다극화된 구조로 빠르게 이동하고 있다. 무역 분쟁과 관세, 규제의 다변화는 더 이상 일시적 변수가 아니라 새로운 비즈니스 환경을 규정하는 구조적 요인으로 자리 잡았다. 팬데믹 이전의 글로벌 체제로 빠르게 복귀할 것이라는 가정에 기반한 전략은 오히려 중대한 판단 오류로 이어질 수 있다.

관세는 이러한 변화를 상징적으로 보여주는 사례다. 단기적 정치 수단으로 여겨졌던 조치들이 이제는 광범위한 지정학적 경쟁, 특히 기술 패권을 둘러싼 미·중 갈등의 연장선에서 작동하고 있다.

## 공급망: 전략적 경쟁의 최전선

적응 역량이 가장 크게 요구되는 영역은 공급망이다. 지속가능성 규제, 관세 압박, 지역화 흐름이 겹치면서 글로벌 네트워크 운영은 한층 복잡해졌다. 지속가능성과 안정성을 동시에 확보하는 것만으로도 쉽지 않은 과제였지만, 새로운 규제와 무역 긴장이 제3국 시장까지 확산되면서 운영 환경의 난이도는 더욱 높아지고 있다.

## 경제 전망: 완만한 성장, 높은 하방 리스크

2026년 글로벌 경제는 미국 약 2%, 유럽 약 1% 수준의 완만한 성장이 예상된다. 그러나 하방 리스크가 여전히 우세하다. 유가 하락 효과가 약화되는 시점 이후 인플레이션 압력이 재차 확대될 가능성이 있고, 주요 경제권의 고용 지표도 완전히 회복되지 않았다. 여기에 지정학적 충격이 더해질 경우, 아직 충분히 견고하지 않은 회복 흐름에 추가 부담으로 작용할 수 있다.

2026년과 그 이후를 맞이하는 경영진에게는 강도 높은 전략적 과제가 주어져 있다. 때로는 과감한 결단이, 때로는 전략적 인내가 요구된다. 분명한 것은 적응과 대응은 더 이상 선택이 아니라 필수라는 점이다. 경쟁이 구조화된 환경에서 지속 가능한 성과를 이루기 위해서는 전략 전반에 유연성과 실행력을 내재화해야 한다.



### 기술 전환에 대한 중요성에 대한 인식과 실제 실행 간의 괴리는 한국 기업의 핵심 과제로 떠오르고 있다.

한국 경영진은 기술 전환과 AI의 전략적 중요성에 대해 높은 공감대를 보이고 있다. 그러나 전담 전략 수립, 투자 규모, 조직 구조 개편의 속도 측면에서는 글로벌 평균보다 한층 신중한 흐름이 나타난다. 기술 투자는 여전히 투자수익률(ROI)과 단기 성과에 초점이 맞춰져 있으며, 데이터 보호, 거버넌스, 확장성과 같은 기초 역량의 준비 수준은 상대적으로 충분하지 않은 것으로 보인다.

그럼에도 AI는 이미 인력 구조와 운영 방식에 실질적인 변화를 일으키고 있으며, 효율성 제고와 미래 경쟁력 확보를 위한 핵심 동력으로 자리매김하고 있다. 향후 한국 기업의 기술 경쟁력을 가르는 요소는 단순한 AI 도입 여부가 아닐 것이다. 이를 안정적으로 확장하고 전사 차원에서 실행할 수 있는 전략 체계, 조직의 유연성, 데이터 기반 인프라를 얼마나 견고하게 갖추느냐가 성패를 좌우할 가능성이 크다.

“AI의 전략적 가치는 공감하지만 실행은 여전히 더딘 한국 기업들에게, AI 기본법(인공지능 발전과 신뢰 기반 조성 등에 관한 기본법)의 세계 최초 전면 시행은 분명한 변화의 요구를 던지는 듯하다. 이제는 단순한 AI 도입을 넘어, AI를 신뢰 가능하고 확장 가능한 방식으로 운영하기 위한 데이터, 거버넌스, 조직 역량과 이를 뒷받침하는 전사적 전략을 갖춘 기업만이 지속적인 AI 경쟁력을 확보할 수 있을 것이다.”



이예슬  
파트너, 아웃소싱  
한국의 포비스 마자르

# 기술 혁신 전략

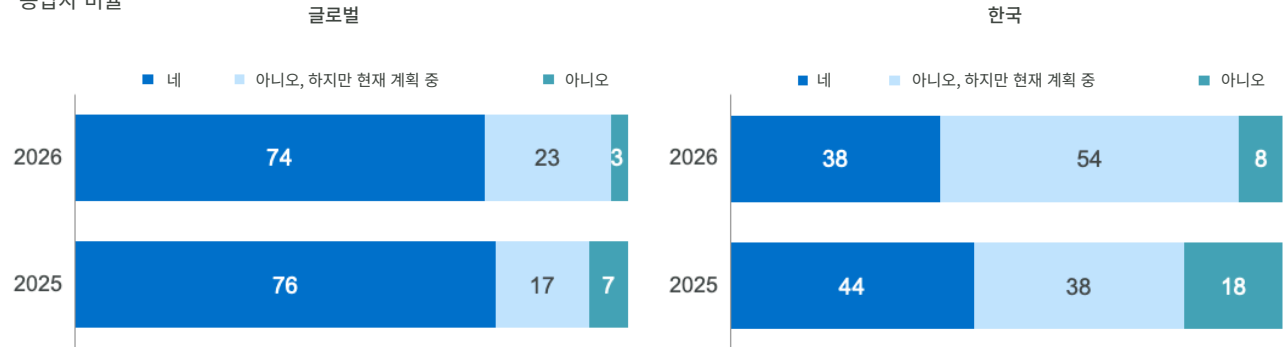
## 기술 혁신 전략 수립 및 실행 필요

전 세계 최고경영진의 약 4분의 3이 이미 전담 기술 전환에 대한 전담 전략을 수립한 것으로 나타났다. 한국 역시 기술 전환의 필요성에 대한 인식은 높은 수준이다. 그러나 전담 전략을 보유하고 있다고 응답한 비율은 38%에 그쳐 글로벌 평균(74%)에 크게 못 미친다. 이는 2025년의 44%에 대비해서도 하락한 수치다.

추가로 54%는 전략이 현재 수립 단계에 있다고 답했다. 기술 전환의 필요성에 대한 공감대는 충분히 형성되어 있지만, 이를 공식화된 전략으로 구체화하고 전사 차원에서 실행하는 속도는 상대적으로 더딘 모습이다.

## 기술 혁신 전담 전략 유무

응답자 비율



## 성과 중심의 기술 투자 패턴

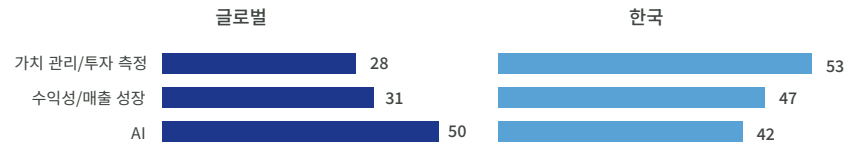
한국 경영진은 성공적인 기술 전환의 핵심 요인으로 가치 관리 및 투자 성과 측정(53%), 수익성 및 매출 성장(47%), AI(42%)를 가장 중요하게 꼽았다. 이는 기술 투자에서 투자수익률(ROI)과 측정 가능성을 우선시하는 경향이 강하다는 점을 보여준다. 단기적이고 가시적인 성과를 중시하는 경영 문화가 반영된 결과로 해석할 수 있다.

반면 데이터·보안·인프라(16%), 확장성 및 회복탄력성(5%), 거버넌스(11%)와 같은 기초 역량에 대한 중요도 평가는 글로벌 평균 대비 낮은 수준이다. 이러한 영역에 대한 관심과 투자가 충분히 뒷받침되지 않을 경우, 향후 기술 전환을 전사적으로 확장하는 과정에서 구조적 제약 요인으로 작용할 가능성이 있다.

그럼에도 한국 경영진 역시 글로벌 추세와 마찬가지로 AI, 자동화, 데이터 연결성·분석·데이터 웨어하우징이 가장 높은 투자수익률을 창출할 것으로 기대하고 있다. 이는 성과 중심의 투자 기조 속에서도 신기술에 대한 기대가 동시에 존재함을 보여준다.

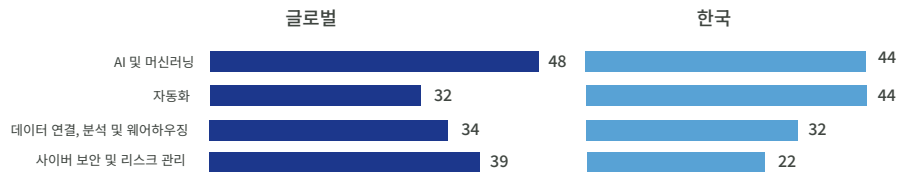
## 기술 혁신 성공에 영향을 미치는 요인

응답자 비율



## 기술혁신 투자에 대한 ROI(수익성) 확신 수준

응답자 비율



# 기술 혁신 전략

## 신중한 투자 기조와 그에 따른 점진적 조직 변화

AI 투자 예산 비중을 보면 한국과 글로벌 간 격차가 분명하게 드러난다. 전체 예산 중 AI에 10% 미만을 배정하는 한국 경영진은 65%로, 글로벌 평균(35%)보다 높았지만, 20% 이상을 투자한다고 답한 비율은 한국이 2%에 그친 데 비해 글로벌은 15%에 달한다.

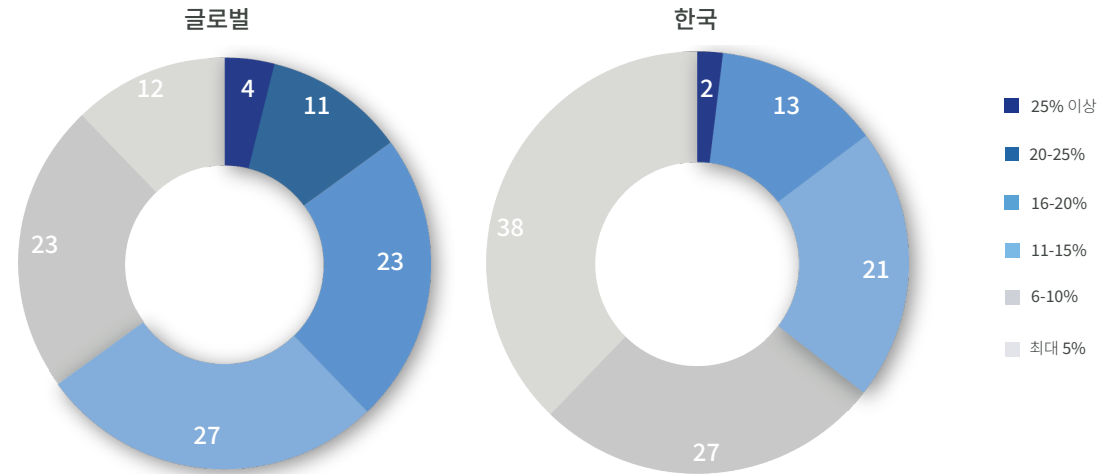
이는 한국 기업들이 AI의 잠재적 가치를 인정하면서도 대규모 자본 투입에는 신중한 태도를 유지하고 있음을 보여준다. 이러한 투자 기조는 향후 기술 전환을 본격적으로 확장하는 과정에서 속도와 규모 측면의 제약 요인으로 이어질 가능성이 있다.

비슷한 흐름은 조직 구조 개편에서도 확인된다. 한국에서는 36%가 AI 도입을 위해 이미 조직 개편을 완료했다고 답했으며, 26%는 계획 단계, 38%는 아직 관련 구조조정을 추진하지 않았다고 응답했다. 반면 글로벌 조사에서는 80%가 조직 개편을 마쳤고, 계획 단계에 머문 비율은 12%에 불과하다. 조직 차원의 변화 추진 속도에서 뚜렷한 격차가 나타나는 대목이다.

이처럼 글로벌 대비 상대적으로 느린 전환 속도는 한국의 경직된 노사 환경과 인력·조직 재편에 수반되는 제도적·규제적 부담과도 무관하지 않다. 이러한 구조적 여건은 기술 전환과 맞물린 조직 변화의 실행력을 제약하는 현실적 요인으로 작용하고 있는 것으로 보인다.

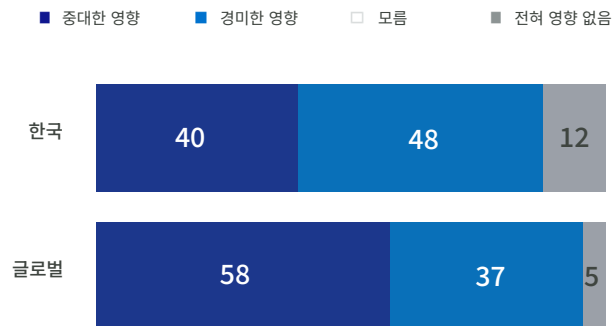
### AI에 투자된 예산 비율

AI를 활용하는 기업의 응답자 비율



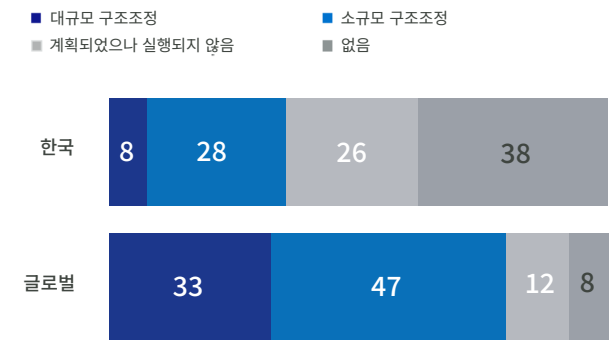
### AI가 비즈니스에 미치는 영향

응답자 비율



### AI 도입을 위한 조직 재편

응답자 비율



# 기술 혁신 전략

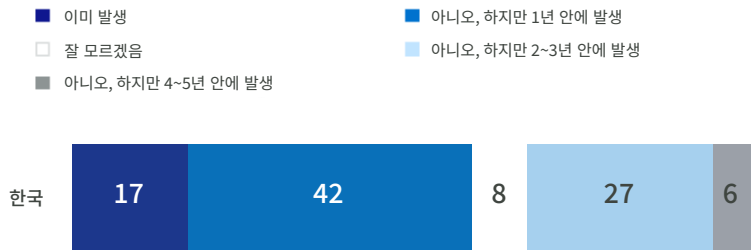
## AI로 인한 실질적인 변화

AI는 이미 한국의 인력 구조에 의미 있는 변화를 가져오고 있다. 경영진의 59%는 AI가 기존 일자리를 대체하고 있다고 답했으며, 동일한 비율이 새로운 역할을 창출하고 있다고 응답했다. 이는 AI가 단순한 업무 보조 수준을 넘어 인력 구조 자체를 재편하는 구조적 변화 요인으로 작용하고 있음을 보여준다.

AI 활용은 지식 획득·관리 및 정보 검색, 예측과 계획 수립, 모니터링과 벤치마킹 영역에서 특히 활발하게 이루어지고 있으며, 지식 기반 및 분석 중심 업무 전반에 광범위하게 적용되고 있다. 이는 AI가 이미 생산성과 분석 역량을 강화하기 위한 핵심 도구로 사용되고 있음을 의미한다. 반면 제품·서비스, 고객 경험(Client experience), 잠재고객발굴(Lead generation) 영역에서의 활용 수준은 글로벌 평균 대비 상대적으로 낮아, 향후 성장 중심 영역으로의 추가적인 확장 가능성이 크다는 점을 시사한다.

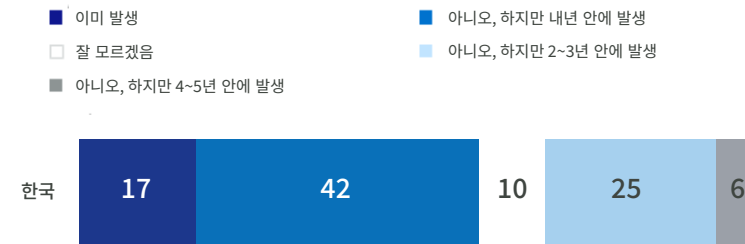
### AI의 일자리 대체

AI를 활용하는 기업의 응답자 비율



### AI의 일자리 창출

AI를 활용하는 기업의 응답자 비율



## 운영 효율화와 미래 경쟁력 강화를 위한 AI 도입

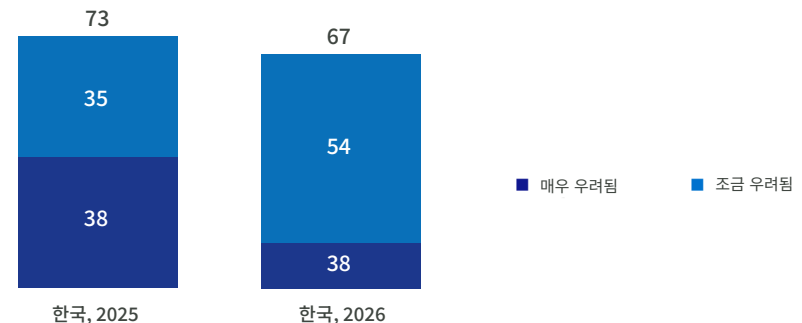
한국 최고경영진은 AI 도입의 주요 목적을 운영 효율화와 미래 경쟁력 강화로 보고 있으며, 이는 글로벌 조사 결과와 대체로 일치한다.

AI 윤리에 대한 우려는 여전히 존재하지만, “매우 우려”를 표명한 비율은 2025년 대비 25%p 감소했다. 이는 AI 사용이 일상화되면서 관련 리스크에 대한 인식이 완화되고 있음을 시사한다.

반면 자사 데이터가 “완전히 보호되고 있다”고 응답한 경영진은 14%에 불과했으며, 이는 2025년 대비 26%p 하락한 수치이자 글로벌 평균보다 46%p 낮은 수준이다. 이러한 격차는 지속 가능한 AI 확산을 위해 데이터 보호 및 거버넌스 체계를 시급히 강화할 필요가 있음을 분명히 보여준다.

### AI와 관련된 윤리적 문제

AI를 활용하는 기업의 응답자 비율





## 관세 대응

관세에 대한 대응은 더 이상 선택의 문제가 아니다. 기업에게는 사실상 생존 전략에 가깝다. 다만 그 대응 방식은 각국의 산업 구조와 사업 환경에 따라 다를 것이다.

설문 결과를 보면, 글로벌 기업들의 88%가 관세 인상애 따른 비용 부담에 대한 자신감을 보인 반면, 한국 기업들은 오직 44%만이 관세 인상애 따른 비용 부담에 대한 자신감을 보였다. 대응 방식에서도 차이가 분명했다. 비용 절감은 전 세계적으로 공통된 선택이었지만, 한국 기업 가운데 관세 부담을 가격 인상으로 전가했다고 답한 비율은 14%에 그쳤고, 이는 글로벌 평균(36%)과 비교하면 절반에도 못 미치는 수준이다. 대신 해외 확장 계획을 조정하겠다고 응답한 비율은 44%로, 글로벌 평균(36%)보다 오히려 높게 나타났다.

이러한 수치는 한국 기업의 사업 구조를 고려할 때 당연한 결과다. 많은 기업이 글로벌 공급망에 깊이 편입돼 있어 가격 결정권이 제한적이기 때문이다. 특히 제조업과 수출

중심 산업에서는 가격 인상이 곧 경쟁력 약화로 이어질 가능성이 크고 해외 매출 비중이 높은 만큼 글로벌 경쟁에 직접 노출되어 있으므로, 관세 부담을 고객에게 그대로 전가하기 어려운 환경이다.

## 해외 확장 전략의 변화

결국 선택지는 가격 인상보다는 전략의 재설정애 가깝다. 실제로 이번 설문조사는 한국 기업들이 해외 진출 국가를 재검토하거나, 특정 지역 의존도를 낮추고, 사업 거점을 재배치하는 방식으로 리스크를 관리하려는 움직임을 보여주고 있다.

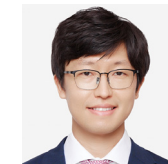
해외 확장 계획을 가진 한국 기업의 비율은 58%로 절대 수치는 높지만, 글로벌 평균(84%)에는 크게 미치지 못하는 수치이다. 반대로 확장 계획이 없다고 답한 비율은 42%에 달해, 글로벌 평균(16%)과 뚜렷한 대비를 보였다.

해외 진출에 대해서도 한층 신중해진 모습이다. 확장 계획이 있는 기업들의 공격적인 움직임은 상대적으로

제한적인 것으로 나타났으며, 신규 진출 국가를 추가하거나 대규모 전략 변화를 추진하겠다는 응답 역시 글로벌 평균보다 낮았다.

수출 의존도가 높은 한국 기업애 지정학적 불안과 관세 변화는 단순한 외부 변수애 그치지 않는다. 이는 원가 구조와 수익성, 나아가 사업의 지속 가능성애까지 영향을 미치는 현실적 변수다. 이런 환경애서 해외 확장은 여전히 중요하지만, 동시에 가장 신중하게 접근해야 할 전략 과제로 자리 잡고 있다.

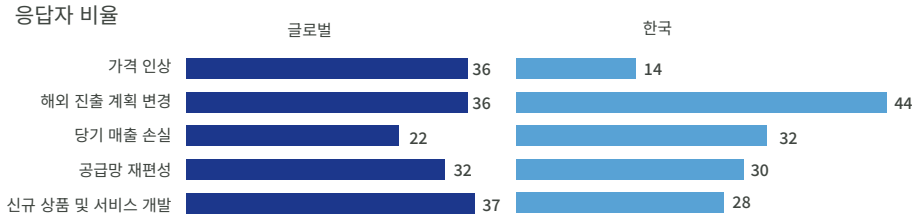
변동성이 확대된 통상 환경 속에서 해외 전략애 재설정하고 있는 한국 기업들의 선택애 어떤 결과로 이어질지, 향후 행보가 주목된다.



심현호  
파트너 및 코리안 데스크 총괄  
한국의 포비스 마자르

# 전략적 우선순위의 재설정 주요 지표

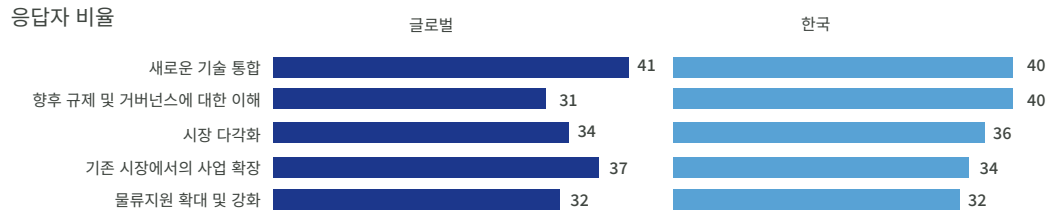
## 관세 변화가 기업에 미친 영향



## 통합 운영 및 해외 이전 관련 수행내역



## 공급망 투자 관련 우선 순위



## 해외 진출 계획 변경

글로벌 설문조사 중 한국 응답 결과

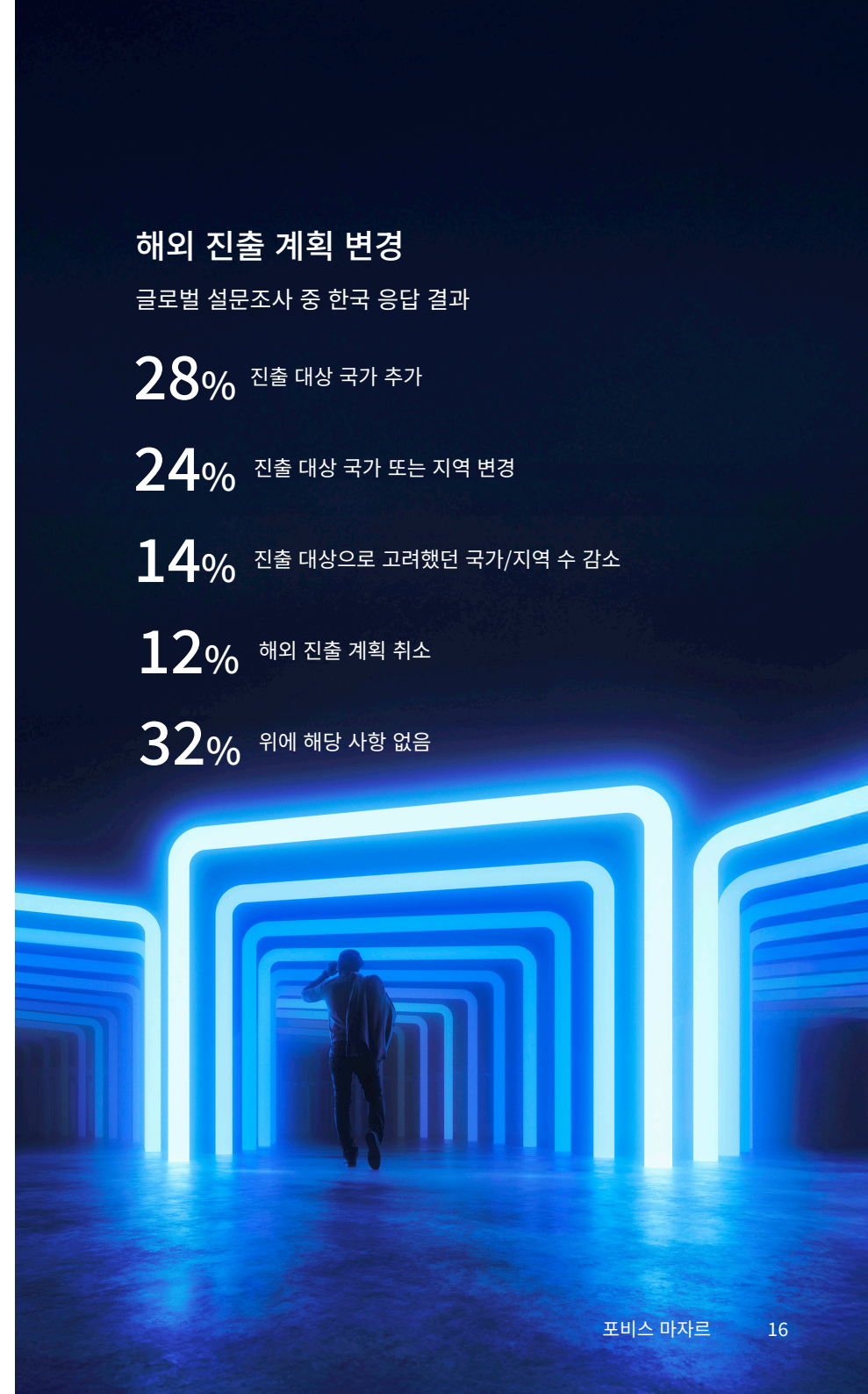
**28%** 진출 대상 국가 추가

**24%** 진출 대상 국가 또는 지역 변경

**14%** 진출 대상으로 고려했던 국가/지역 수 감소

**12%** 해외 진출 계획 취소

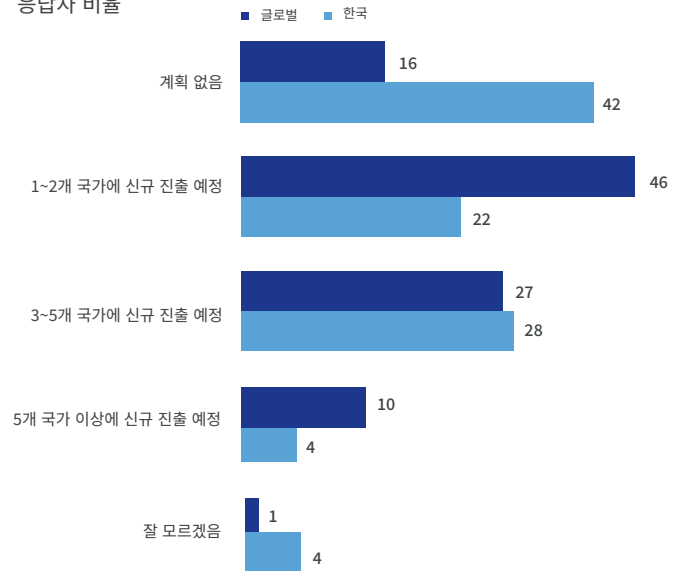
**32%** 위에 해당 사항 없음



# 전략적 우선순위의 재설정 주요 지표

## 해외 확장 계획

응답자 비율



## 신규 국가 진출시 직면하는 어려움

응답자 비율



## 감사의 글 및 조사 방법

포비스 마자르는 본 보고서 작성에 기여해 준 모든 관계자들과 전문가들께 깊이 감사드립니다.

특히 Adecco와 T.Rowe Price가 공유한 통찰과 전문적 견해는 2026년 경영진 전망 보고서 분석을 더욱 풍부하게 하는 데 큰 도움이 되었습니다.

아울러 본 보고서의 기획, 집필, 편집 및 디자인 전반에 걸쳐 전문성과 세심함을 발휘해 준 마케팅 팀에도 감사를 전합니다. 마케팅 팀의 기여를 통해 본 보고서는 독자와 고객에게 보다 명확하고 완성도 높은 내용으로 전달될 수 있었습니다.

### 조사 방법

포비스 마자르는 Peter McLeod AS와 협력해 2026년 경영진 전망 보고서 조사를 실시했으며, 전 세계 3,012명의 경영진을 대상으로 설문을 진행했다. 조사는 2025년 10월과 11월에 온라인 패널을 통해 수행됐다. 본 독립 연구는 연 매출 100만 달러 이상인 영리 기업의 최고경영진을 대상으로 하여, 글로벌 리더들의 인식을 폭넓게 반영하고 있다.

한국에 대한 분석은 최고경영진 50명의 응답을 기반으로 하며, 이는 아시아·태평양 지역 전체 표본 260명의 일부에 해당한다. 본 조사는 연 매출 100만 달러 이상 영리 기업의 최고경영진을 대상으로 실시됐으며, 다양한 산업과 직무를 아우르는 경영진의 시각을 담고 있다.



# Contacts

줄리앙 에르보  
리드 파트너  
julien.herveau@forvismazars.com

이정민  
파트너, 감사 및 품질관리 총괄  
jung-min.lee@forvismazars.com

이예슬  
파트너, 아웃소싱  
yea-sul.lee1@forvismazars.com

박승하  
대표이사  
seung-ha.park@forvismazars.com

심현호  
파트너, 코리안 데스크 총괄  
hyun-ho.shim@forvismazars.com

Forvis Mazars Group SC는 선도적인 글로벌 전문 서비스 네트워크인 Forvis Mazars Global의 독립 회원사입니다. 감사, 세무 및 자문 서비스를 제공하며, 100개 이상의 국가에서 국제 통합 파트너십으로 운영되고 있습니다. 전 세계 40,000명이상의 전문가들이 전문성과 문화적 이해를 바탕으로, 다양한 규모의 기업이 비즈니스 성장의 전 과정을 성공적으로 이끌어갈 수 있도록 지원합니다.

포비스 마자르 새빛회계법인은 Forvis Mazars Group SC의 독립 회원사로서 120명 이상의 전문가들이 회계감사, 세무, 자문, 아웃소싱 서비스를 제공하며, 글로벌 네트워크의 전문 역량을 바탕으로 국내외 기업에게 최적의 솔루션을 제공하고 있습니다.

© 2026년 3월

[forvismazars.com/kr](http://forvismazars.com/kr)

**forvis**  
**mazars**