



PwC's AI Performance Study

AI 투자 수익의 열쇠, 성장에 있다

AI 선도 기업들이 AI를 통해 단순 비용 절감을 넘어 어떻게 실질적인 성장을 이끌어 내고 있는지를 심층 분석합니다.

April 2026



Table of contents

들어가며	02
7.2배 성과 격차	03
AI 피트니스 자가 진단 방법	05
AI의 목표를 성장과 혁신에 맞춰라	11
목적에 맞는 AI 기반을 구축하라	16
AI를 기업 전반에 내재화하라	26
나가며	33

조사 방법론

- 본 연구는 남미, 북미, 아시아, 아프리카, 유럽, 중동 25개 산업에 걸쳐 1,217개 기업 최고경영진을 대상으로 한 설문조사를 기반으로 합니다. 응답 기업의 91%가 상장기업이며, 76%가 연 매출 10억 달러 이상의 기업입니다. 조사는 2025년 7월 말에 시작하여 9월 초에 종료됐습니다.
- 조사에 참여한 한국 기업 수는 41곳이며, AI 선도기업은 상위 20%에 해당하는 235곳, 나머지 기업은 950곳입니다. AI 선도기업에는 한국 기업도 일부 포함돼 있습니다.
- 차트에 표시된 백분율은 반올림, 복수 응답, 일부 항목 제외(예: 기타, 해당 없음, 모름) 등으로 인해 합산 시 100%가 되지 않을 수 있습니다.

들어가며

뉴욕에서 싱가포르까지, 전 세계 회의실에서 같은 장면이 반복되고 있습니다. 누군가 AI를 활용한 파일럿 프로젝트들을 깔끔하게 정리한 슬라이드를 띄웁니다—여기엔 챗봇, 저기엔 코파일럿. 회의실의 모두가 고개를 끄덕입니다. 그러다 질문이 시작됩니다. 이 파일럿 중 실제로 매출을 늘린 것은? 비용을 절감한 것은? 더 나은, 더 빠른, 더 안전한 의사결정으로 이어진 것은?

이어지는 침묵은 불편한 현실을 보여줍니다. 많은 기업에서 수많은 AI 활동이 측정 가능한 성과로 이어지지 못하고 있습니다. PwC 리서치에 따르면, AI로 인한 가치는 현재 소수 기업에게 집중돼 있습니다. 조사 대상 1,217개 기업 중 상위 20%가 AI 기반 수익의 74%를 차지하는 것으로 나타났습니다.

이 AI 선도 기업들을 나머지와 구분 짓는 것은 무엇일까요? PwC는 이를 'AI 피트니스(AI fitness)'라고 정의했습니다. AI 피트니스는 AI를 중요한 곳에 집중하고, 목적에 맞는 기반을 구축하며, AI를 기업 전반에 내재화하는 역량을 뜻합니다.

본 보고서는 AI 파일럿 프로젝트의 개수를 세는 단계를 넘어, AI를 통해 실질적인 매출 성장과 비용 절감을 이끌어내고자 하는 비즈니스 리더를 위해 작성했습니다. 탁월한 성과를 거두고 있는 기업들이 어떻게 AI 피트니스를 갖추게 됐는지를 설명하며, 모든 기업이 충분히 도달할 수 있는 실행 방식을 제안합니다.

7.2배 성과 격차

일부 기업만이 실질적인 성과를 거두고 대다수는 그렇지 못한 이유를 파악하기 위해, 우리는 전 세계 25개 산업에 걸친 1,217개 기업을 대상으로 AI 기반 재무 성과를 벤치마킹 했습니다. 여기서 AI 기반 재무 성과란 AI를 통해 창출된 매출 증대 및 효율성 개선을 의미하며, 각 기업을 해당 산업의 중앙값과 비교할 수 있도록 보정한 수치입니다.

또한 이들 기업의 경영진을 대상으로 AI 관리 및 투자 실행과 관련된 60개 영역에 대한 참여 수준을 조사해, 각 영역이 AI 기반 재무 성과에 미치는 영향을 분석했습니다. 이러한 실행 항목들을 AI 활용 방식과 전략 거버넌스 등 AI의 신뢰성과 확장성을 뒷받침하는 기반 역량에 따라 9개 범주로 분류했으며, 이 9개 범주가 AI 피트니스 지수(AI Fitness Index)를 구성합니다.

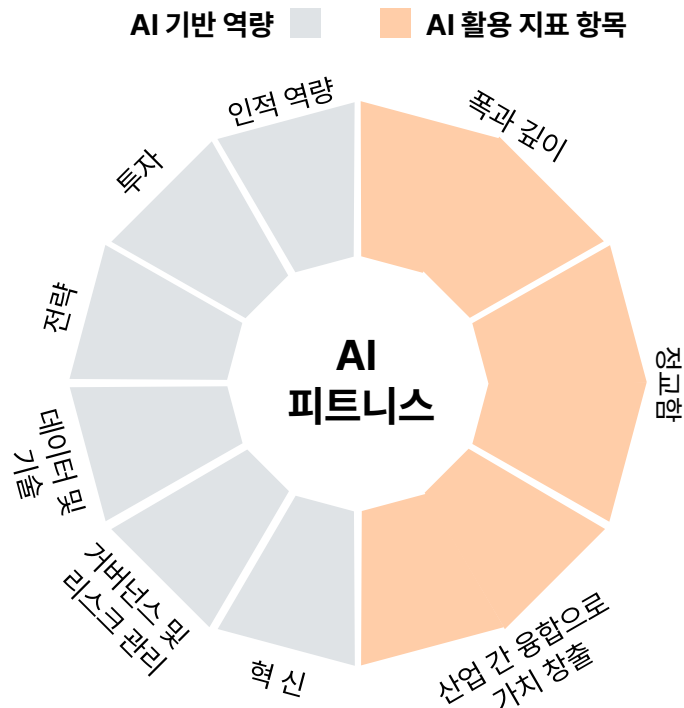
7.2x

AI 피트니스 지수 상위 기업이 나머지 기업 대비 달성한 매출 성장 및 효율성 개선 격차

- **왜 중요한가:** AI 피트니스를 갖추는 것은 AI 투자에서 ROI를 실현하기 위한 핵심 전략입니다.
- **다음 단계:** 본 보고서에서 제시하는 9개 AI 피트니스 요소를 기준으로, 귀사의 현재 수준을 점검해 보십시오.

AI 피트니스의 9가지 요소는 무엇인가?

AI 피트니스는 6개의 기반 역량(AI Foundations)과 3개의 AI 활용(AI Use) 지표로 구성됩니다. 아래 그래픽을 통해 자세히 살펴보십시오.



9가지 구성 요소 상세

폭과 깊이

AI가 조직 전체의 밸류체인 전반에서 얼마나 널리 활용되고 있는지, 그리고 각 기능 내부의 업무 흐름에 얼마나 깊이 통합되어 있는지를 나타냅니다.

AI 선도 기업은 이러한 적용 범위와 깊이 측면에서 다른 그룹 대비 약 2배 높은 점수를 기록합니다.

정교함

기업이 보유한 가장 진보된 AI 활용 수준을 측정합니다. 긴 문서를 단순히 요약하는 수준의 AI 활용부터, 자율적으로 작동하고 스스로 최적화하는 에이전트를 구축하는 수준까지 다양합니다.

AI 선도 기업은 자율적으로 작동하는 AI를 사용할 가능성이 2배 높습니다.

산업 간 융합으로 가치 창출

AI가 산업 간 경쟁이나 협력을 어느 정도 가능하게 하는지를 평가합니다. 산업 간 새롭게 부상하는 가치 영역을 감지하거나, 고객 수요 변화에 대응하거나, 파트너십을 통해 새로운 가치를 창출하기 위해 산업 간 협력을 추진하는 것이 포함됩니다.

AI 선도 기업은 산업 융합으로 성장을 이끌어내기 위해 AI를 활용할 가능성이 더 높으며, 이는 AI 기반 성과에 영향을 미치는 가장 강력한 AI 피트니스 요소입니다.

혁신

기업이 얼마나 혁신 친화적이면서도 엄격한 체계를 갖추고 있는지를 측정합니다. 샌드박스 환경과 같은 전용 혁신 인프라가 마련되어 있는가? 사업부 내에 혁신에 대한 주인 의식이 내재화되어 있는가? AI 이니셔티브를 검증하고, 우선순위를 정하고, 확장하거나 중단하기 위한 정기적인 포트폴리오 리뷰 체계가 갖춰져 있는가?

AI 선도 기업은 전용 혁신 인프라를 제공하고, AI 이니셔티브를 확대하기 위해 혁신 포트폴리오를 정기적으로 리뷰할 가능성이 더 높습니다.

거버넌스와 리스크

AI 설계부터 배포에 이르기까지 리스크를 관리하는 데 필요한 보안, 접근 통제, 규제 준수 프로세스, 윤리 프레임워크, 그리고 감독 기구를 평가합니다.

AI 선도 기업은 유스 케이스 선정, 설계, 배포, 지속적 모니터링을 포함해 AI 전략 전반을 이끄는 책임 있는 AI(Responsible AI) 프레임워크를 갖추고 있을 가능성이 1.6배 높습니다.

데이터 및 기술

기업이 현대적이고 확장 가능한 플랫폼과, 신뢰할 수 있는 다양한 데이터 소스를 모든 구성원이 접근 가능한 형태로 갖추고 있는 정도를 측정합니다. 재사용 가능한 AI 컴포넌트와, 우선순위 애플리케이션에서 복제 가능하고 재설계된 워크플로우도 중요한 평가 요소입니다.

AI 선도 기업은 기타 기업에 비해 노후화되고 비용이 많이 드는 IT 애플리케이션, 시스템, 인프라를 제거했을 가능성이 2배 이상 높습니다.

전략

기업 전략과 AI 도입 간의 연결 강도를 측정합니다. 조직은 우선순위가 정해진 AI 로드맵을 보유하고 있는가? 모든 AI 유스 케이스가 명확한 사업 목표와 연결되어 있는가? 사업 성과가 추적되고 있는가? 모든 핵심 AI 성과에 대한 책임자가 정해져 있는가?

투자

AI를 위한 자금 투입과 자원 배분 수준을 측정합니다. 투자 수준은 충분한가? 장기적 혁신을 지원하면서도, 우선순위가 변화할 때 자원을 민첩하게 재배분할 수 있는가?

AI 선도 기업은 충분히 투자하고, 민첩하게 자금을 재배분하며, 장기적 성과를 위해 투자할 가능성이 더 높습니다.

인적 역량

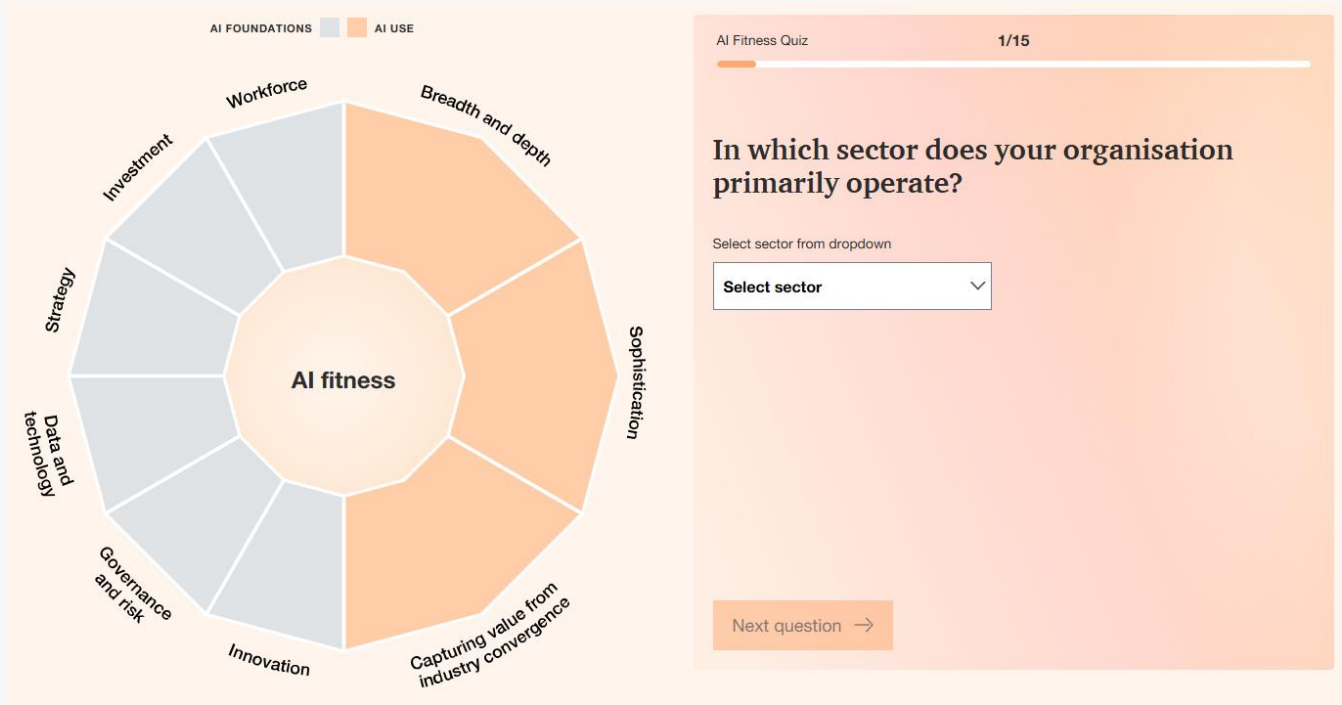
리더와 직원들이 AI를 구축하고 일상적인 의사결정에 효과적으로 활용하는 데 필요한 역량, 인센티브, 협업 모델, 그리고 신뢰 수준을 갖추고 있는지를 측정합니다.

AI 선도 기업은 직원들이 직무 기반의 AI 학습 세션에 지속적으로 참여한다고 응답할 가능성이 다른 기업 대비 1.7배 높습니다. 또한 이 기업의 직원들은 AI가 생성한 인사이트를 신뢰할 가능성이 2배 높습니다.

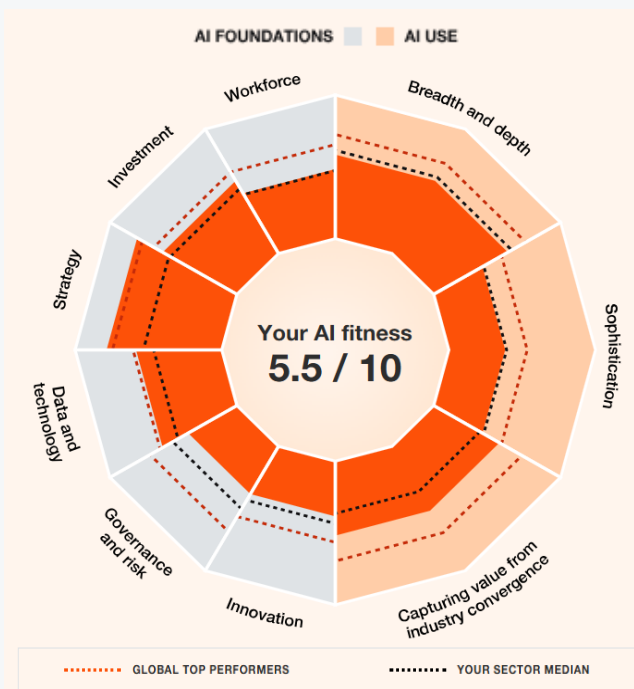
AI 피트니스 자가 진단 방법

PwC 글로벌 진단 페이지에서 자사의 사업과 현황에 대한 15개 질문에 답하면, ① 10점 만점의 점수, ② 9개 영역별 글로벌 선도 기업 및 산업 평균과의 비교, ③ 개선안을 제시합니다.

자가 진단 뷰



진단 결과 예시



귀사의 AI 피트니스 점수는 10점 만점에 5.5점입니다.

귀사의 AI 활용은 기반(Foundation)을 앞서가고 있습니다. 이는 단기 성과를 만들어낼 수는 있지만, 반복 가능성과 ROI를 제한하는 경우가 많습니다. 이제 목적에 부합하는 기반에 집중하여, 확장되고 있는 AI 활용 범위가 일관된 성과로 전환되도록 해야 합니다.

귀사는 전략(Strategy) 영역에서 가장 높은 점수를 받았습니다. AI 활용 사례마다 명확한 오너십과 측정 지표가 설정되어 있는지 확인하고, AI 로드맵을 뒷받침하는 데 필요한 수준까지 다른 기반 요소들(데이터 및 기술, 인력, 거버넌스와 리스크, 투자, 혁신)도 함께 강화하시기 바랍니다.

반면 귀사는 거버넌스와 리스크(Governance and risk) 영역에서 가장 낮은 점수를 받았습니다. 이는 책임 있는 AI 프레임워크가 부재하거나, 존재하더라도 실행되고 있지 않음을 시사합니다. 따라서 하기 과제를 우선적으로 검토하실 것을 제안합니다.

- 명확한 정책과 에스컬레이션 경로를 정의
- 통제 가능한 적정 수준의 가이드라인을 우선적으로 구축
- 딜리버리에 대한 주요 통제 장치를 도입

결론은 명확합니다. AI 피트니스 지수가 가장 높은 기업은 다른 응답 기업 대비 7.2배 높은 AI 기반 재무 성과를 달성하고 있습니다.

이 압도적인 성과의 이유는 무엇일까요? 높은 수준의 AI 피트니스는 광범위한 중간 성과 지표들을 향상시키며, 이는 다시 기업의 재무 성과에 영향을 미칩니다.

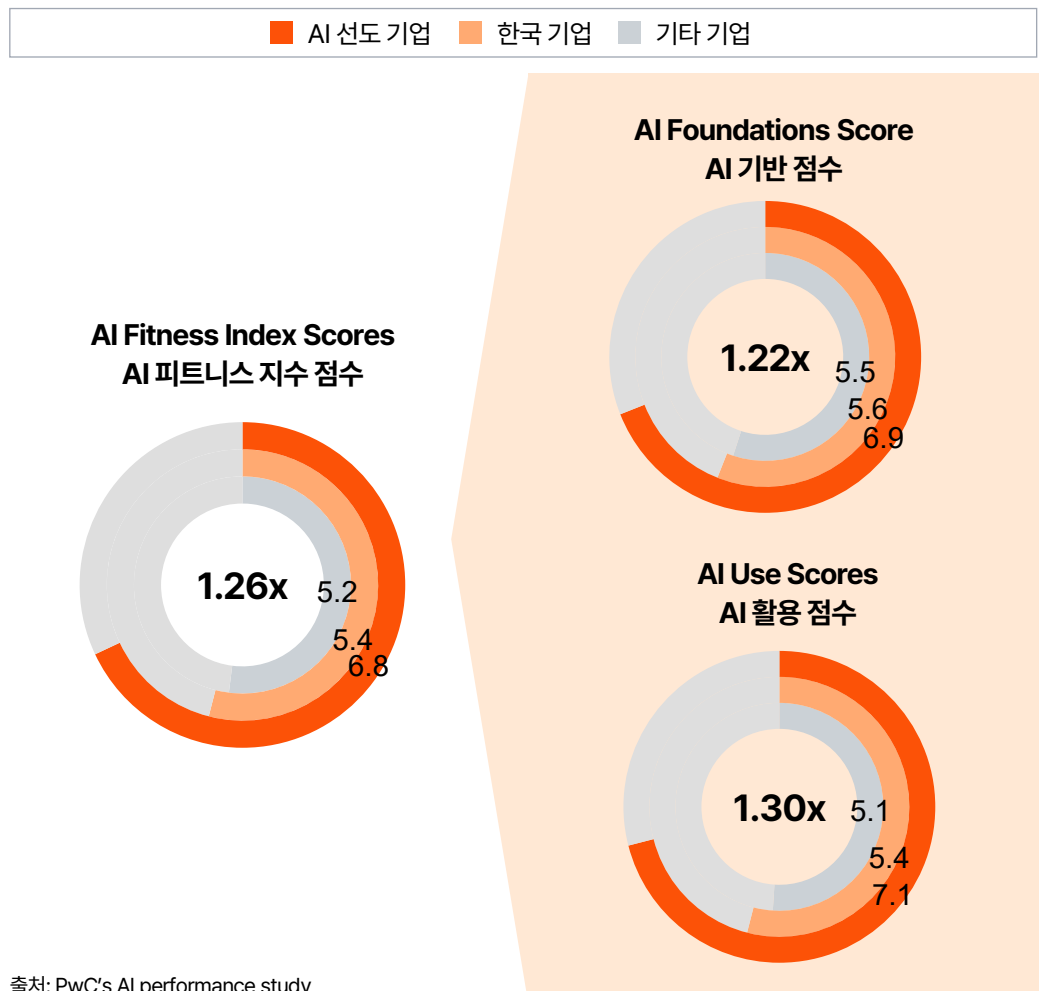
AI 기반 재무 성과가 가장 우수한 기업(본 보고서에서 'AI 선도 기업'으로 지칭)은 나머지 기업과 비교했을 때, 자사의 AI 포트폴리오가 신제품 및 신규 서비스의 출시 속도를 높이고, 비즈니스 및 운영 모델을 전환하며, 의사결정의 질을 개선하고, 고객 경험과 신뢰를 강화하는 데 기여했다고 응답할 가능성이 높습니다. 이는 이미 많은 경영진이 중점적으로 개선하고자 하는 핵심 지표들입니다.

한국 기업의 AI 현주소

선도 기업과의 뚜렷한 격차 존재

한국 기업의 AI 피트니스 지수는 10점 만점에 약 5.4점으로, AI 선도 기업(약 6.8점)과 나머지 기업(약 5.2점) 사이에 위치합니다. 한국 기업은 다른 기업 평균보다 약간 높지만, 선도 기업과는 뚜렷한 격차를 보입니다. 특히 AI 활용 점수 격차가 1.3배로, 기반 역량보다 더 큰 것으로 나타났습니다.

평균 점수는 10점 만점 기준, 배수는 AI 선도 기업의 점수를 한국 기업의 평균 점수와 비교한 수치



출처: PwC's AI performance study

대형 기술 기업의 고객 경험 개선 사례

01. 상황

수백만 명의 고객을 보유한 대형 기술 기업은 원활하고 개인화된 서비스에 대한 고객 기대가 높아지는 상황에 직면했습니다. 그러나 대부분 수작업에 의존하던 기존 고객 응대 모델로는 이러한 기대를 충족하기 어려웠습니다. 경영진은 비용을 통제하면서도 고객 경험을 개선할 방법을 모색했습니다.

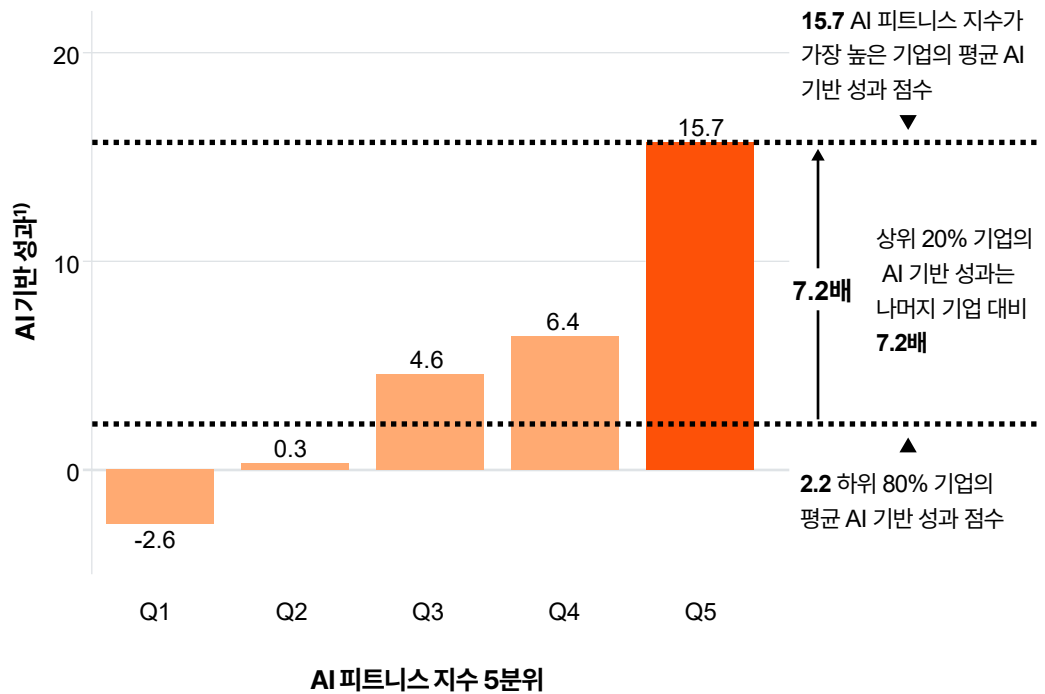
02. 실행

PwC는 예측 기반 의도 모델링 (Predictive Intent Modelling), 적응형 대화 설계 (Adaptive Dialogue), 실시간 분석 기능(Real-time Analytics)을 결합한 AI 기반 옴니채널 고객 응대 센터를 설계·구축했습니다. 중앙 집중형 AI 에이전트 관리 허브를 통해 채널 간 오케스트레이션, 확장 배포, 거버넌스를 구현했습니다. 또한 직원들이 새로운 소프트웨어를 효과적으로 활용할 수 있도록 책임 있는 AI(Responsible AI) 체계, 인력 역량 강화, 그리고 사람과 AI가 협업하는 새로운 업무 방식을 함께 도입했습니다.

03. 성과

고객의 전화 응대 시간이 25% 단축되었고, 통화 전환은 최대 60% 감소하여 최초 연락 시 해결되는 문제가 크게 늘었습니다. 고객 경험 역시 개선되어 순추천고객지수(NPS)는 7%, 고객 만족도는 10% 상승했습니다.

AI 피트니스 최상위 기업, AI 기반 성과에서 나머지 기업 대비 7.2배 격차
(산업 조정 기준)



1) AI 기반 성과(여기서는 중앙값 대비 퍼센트 포인트 차이로 표시)는 AI 기반 매출 증대와 AI 기반 효율성·비용 개선을 각각 산업 중앙값 대비로 산출하여 결합한 지표입니다. AI 기반 효율성은 AI로 인한 효율성 향상과 비용 절감의 평균값입니다.

출처: PwC's AI performance study

AI를 통해 앞서나가는 기업들은 단순히 'AI를 더 많이 하는 것'이 아닙니다. AI의 확장성과 신뢰성을 뒷받침하는 역량을 먼저 구축한 뒤, 재무적 효과가 극대화되는 곳에 집중적으로 적용하고 있습니다.

2x

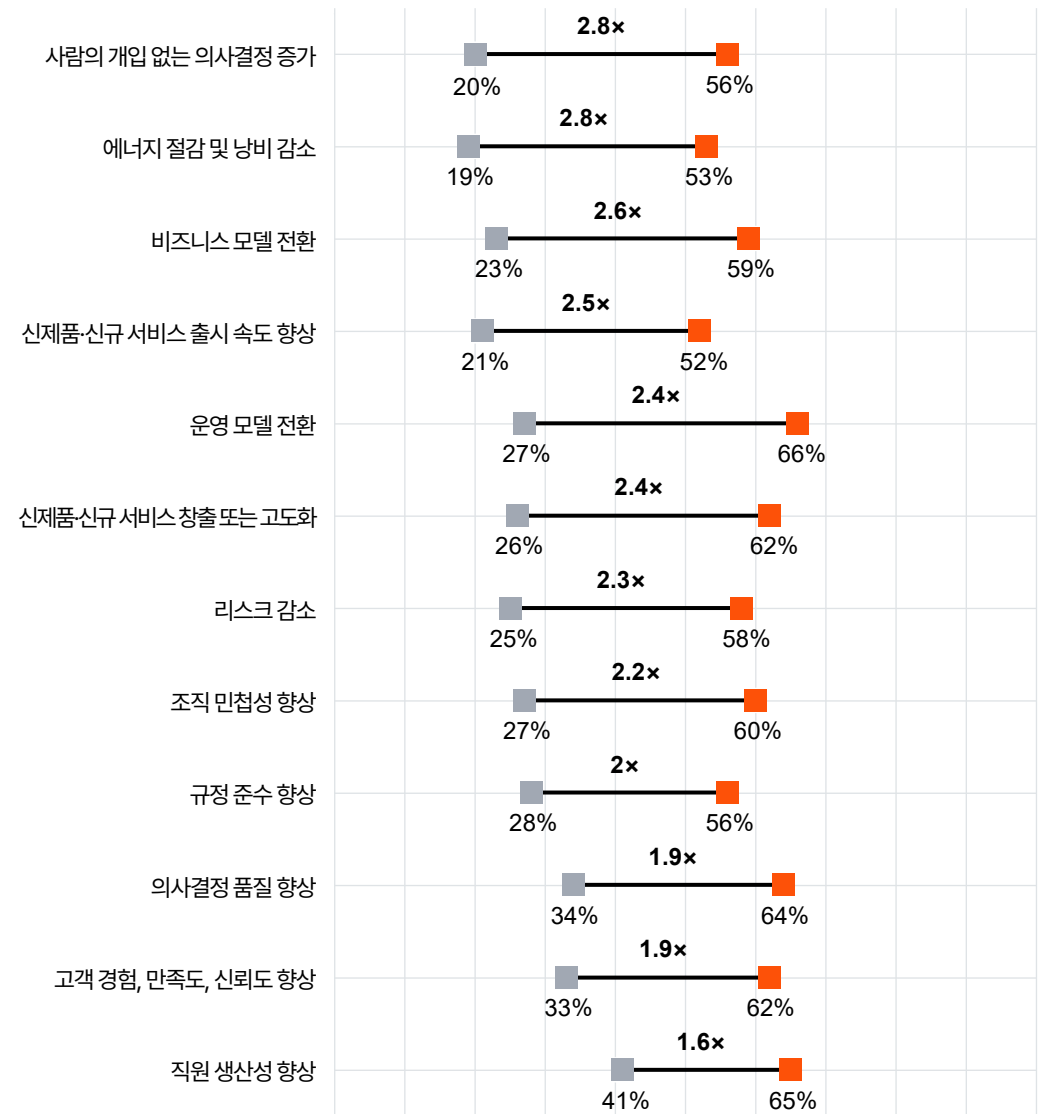
탄탄한 기반 역량을 갖추고 AI 활용을 확대한 기업은 AI 기반 성과 2배 향상

- **왜 중요한가:** AI 유스 케이스를 안정적으로 반복 실행할 수 있는 역량 없이 단순히 구현하는 것만으로는 낮은 투자수익률(ROI)을 초래합니다.
- **다음 단계:** AI 적용 범위를 확대하기 전에, 반복 실행을 가로막을 가능성이 가장 높은 한두 가지의 기반 역량을 파악하고, 가장 높은 가치를 창출하는 과제부터 우선적으로 개선하십시오.

AI 선도 기업에서 AI는 우수한 재무 성과를 이끄는 다양한 요소를 개선

Q. 귀사의 전사적 AI 포트폴리오 도입이 아래의 결과 지표들을 얼마나 향상시켰습니까?
('상당 수준' 또는 '매우 높은 수준'으로 응답한 비율만 표시)

■ AI 선도 기업 ■ 기타 기업



출처: PwC's AI performance study

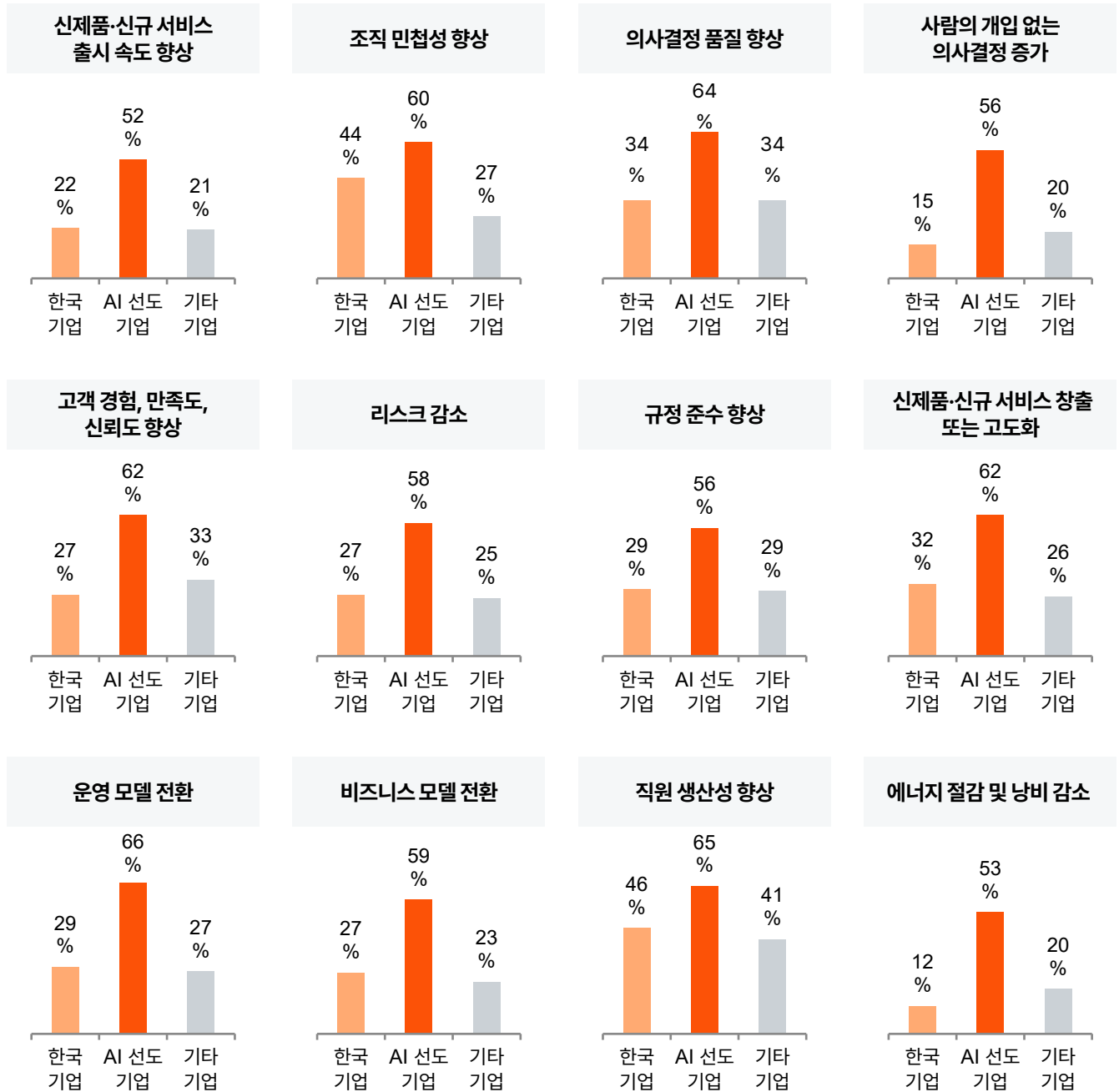
한국 기업의 AI 현주소 업무 지원 등 보조적 활용에 그침

한국 기업은 12개 성과 항목 중 대부분에서 나머지 기업과 비슷하거나 약간 높은 수준이지만, 선도 기업과는 전 항목에서 큰 격차를 보입니다. 특히 주목할 점은 다음과 같습니다.

한국은 직원 생산성(46%)과 조직 민첩성(44%)에서는 기타 기업 대비 확실한 우위를 보이지만, 고객 경험(27%), 사람의 개입이 없는 의사결정(15%), 에너지 절감(12%)에서는 기타 기업보다도 낮은 성과를 보였습니다. AI가 업무를 지원하는 보조적 활용에는 성과를 거두고 있으나, AI가 자율적으로 판단, 수행하는 단계에서는 상대적으로 뒤처지는 양상입니다.

Q: 귀사의 전사적 AI 포트폴리오 도입이 아래의 결과 지표들을 얼마나 향상시켰습니까?

('상당 수준' 또는 '매우 높은 수준'으로 응답한 비율만 표시)

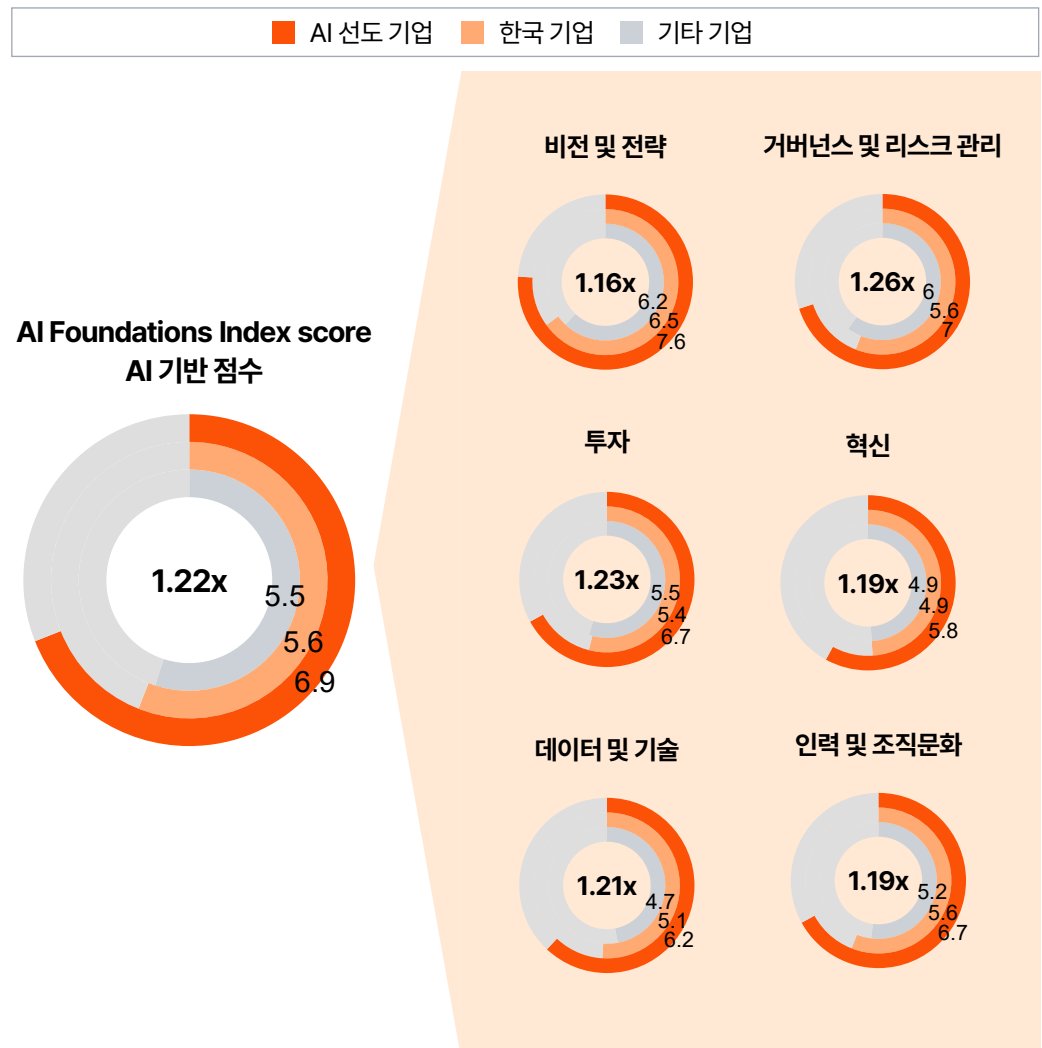


출처: PwC's AI performance study

선도 기업들은 AI를 가장 먼저 어디에 활용할까요? 단순한 점진적 효율화에 그치지 않고, 혁신과 성장에 초점을 맞춥니다. 특히 산업 간 경계가 허물어지는 '가치 이동(Value in motion)' 시대에서 가치가 움직이는 방향을 겨냥합니다.

한국 기업의 AI 현주소 거버넌스와 리스크 관리 취약

한국은 6개의 기반 역량 요소 대부분에서 기타 기업 대비 우위를 보이지만, 거버넌스 (Governance & Risk)와 투자(Investment)에서는 기타 기업보다 약간 낮은 점수를 보입니다. 전략, 기술, 필요한 인력 등은 준비가 됐으나, 투자 의사결정과 리스크 및 성과 관리 체계가 이를 충분히 뒷받침하지 못하는 양상으로 볼 수 있으며, 이 격차를 좁히는 것이 핵심 과제입니다.



출처: PwC's AI performance study

AI의 목표를 성장과 혁신에 맞춰라

많은 기업이 AI를 기존 업무의 효율화에 활용하고 있습니다. AI 솔루션으로 보험금 청구를 신속하게 처리하는 보험사, 프로그래머가 AI를 활용해 새 코드의 상당 부분을 작성하는 소프트웨어 기업이 대표적입니다. 우리가 연구한 AI 선도 기업들도 효율화에 AI를 활용합니다. 하지만 거기서 멈추지 않습니다. 이들은 AI를 매출을 끌어올리는 혁신 엔진으로 활용합니다—새로운 제품·서비스를 창출하고, 비즈니스 모델을 재편하여 유망한 신규 시장으로 진출하는 것입니다. 이번 연구에 따르면, 선도 기업은 다른 기업 대비 AI가 비즈니스 모델 혁신 역량을 개선했다고 응답할 가능성이 2.6배 높았습니다.

2.6x

AI로 사업 모델을 혁신했다고 응답할 가능성, AI 선도 기업이 나머지 기업의 2.6배

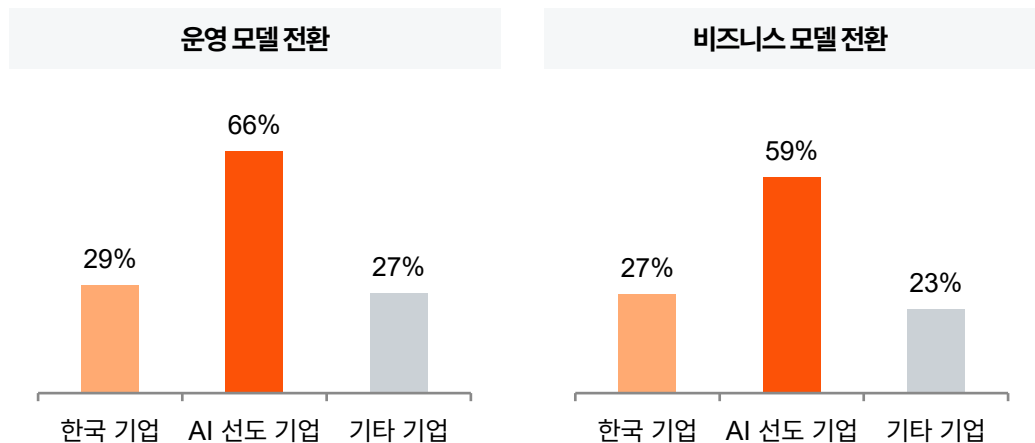
- **왜 중요한가:** 가장 큰 수익은 AI가 업무 수행 속도를 높이는 데 그치지 않고, 무엇을 판매하고 어떻게 가치를 창출하는지를 근본적으로 바꿀 때 실현됩니다.
- **다음 단계:** 올해 AI를 통해 실현할 수 있는 두 가지 성장 기회를 선정하고, 그 효과를 입증할 수 있는 기준을 명확히 정의하십시오.

한국 기업의 AI 현주소

AI 도입 성과, 업무 효율화에 머물러

글로벌 조사에서 AI 선도 기업은 사업 모델 전환에 AI를 활용할 가능성이 2.6배 높았습니다. 한국 기업은 어떨까요?

AI 포트폴리오가 비즈니스 모델 전환을 개선했다고 응답한 비율에서, 한국 기업(27%)은 다른 기업(23%)을 소폭 상회하나, 선도 기업(59%)과는 뚜렷한 격차를 보였습니다. 운영 모델 전환 역시 한국(29%)과 선도 기업(66%) 사이에 큰 차이가 있습니다. 이는 한국 기업의 AI 도입 성과가 업무 효율화에는 기여하고 있으나, 사업 모델과 운영 구조의 근본적 재설계까지는 충분히 이어지지 못하고 있음을 시사합니다.



출처: PwC's AI performance study

AI 선도 기업은 PwC가 분석한 사업 모델 혁신 활동 전반에서 빠짐없이 AI를 활용하고 있었습니다.

그 출발점은 기회 탐색입니다. 선도 기업은 다른 기업 대비 AI를 활용해 새로운 가치 영역(Value pool)을 포착할 가능성이 1.8배 높았으며, 특히 혁신적이고 다(多)산업 간 제품·서비스 결합을 필요로 하는 고객 니즈 중심의 가치 영역에 주목하고 있었습니다. 이러한 니즈를 충족하기 위해 산업 간 융합이 가속화될수록, 비즈니스 모델을 혁신하는 기업에 돌아가는 보상은 더욱 커질 것입니다.

실제로 산업 융합(Sector convergence)에서 비롯되는 성장 기회를 포착하는 역량은 본 조사에서 AI 기반 재무 성과에 가장 큰 영향을 미치는 단일 요소로 나타났습니다.

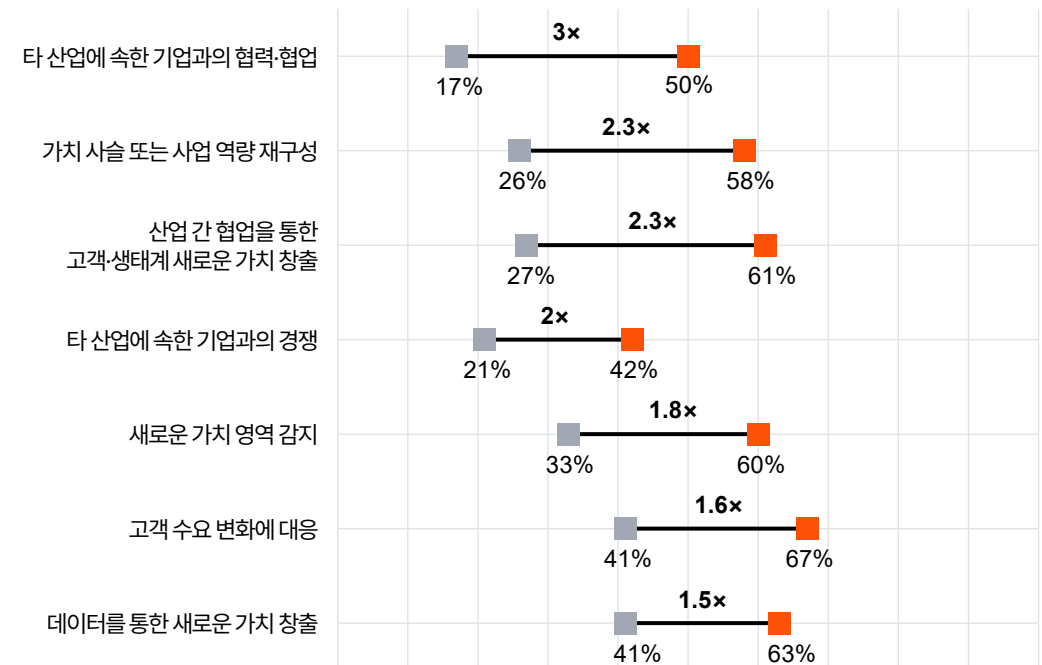
AI 선도 기업은 다른 기업 대비 AI를 활용해 타 산업의 기업과 협업하고, 비즈니스 생태계를 통해 가치를 창출하며, 기존 산업 영역을 넘어 경쟁할 가능성이 2~3배 높았습니다. 예를 들어, 자동차 제조사와 헬스케어 기업이 협력하여 차량에 첨단 센서를 장착해 운전자의 건강 데이터를 수집하고, 이를 AI 시스템에 연동해 개인 맞춤형 예방 프로그램을 설계하는 것을 상상해 볼 수 있습니다.

AI 선도 기업, AI 기반 성과에 가장 큰 영향을 미치는 요소인 산업 융합을 통한 성장에 AI를 더 적극적으로 활용

Q. 귀사는 다음 항목에 대해 AI를 어느 정도 활용하고 있습니까?

('상당 수준' 또는 '매우 높은 수준'으로 응답한 비율만 표시)

■ AI 선도 기업 ■ 기타 기업



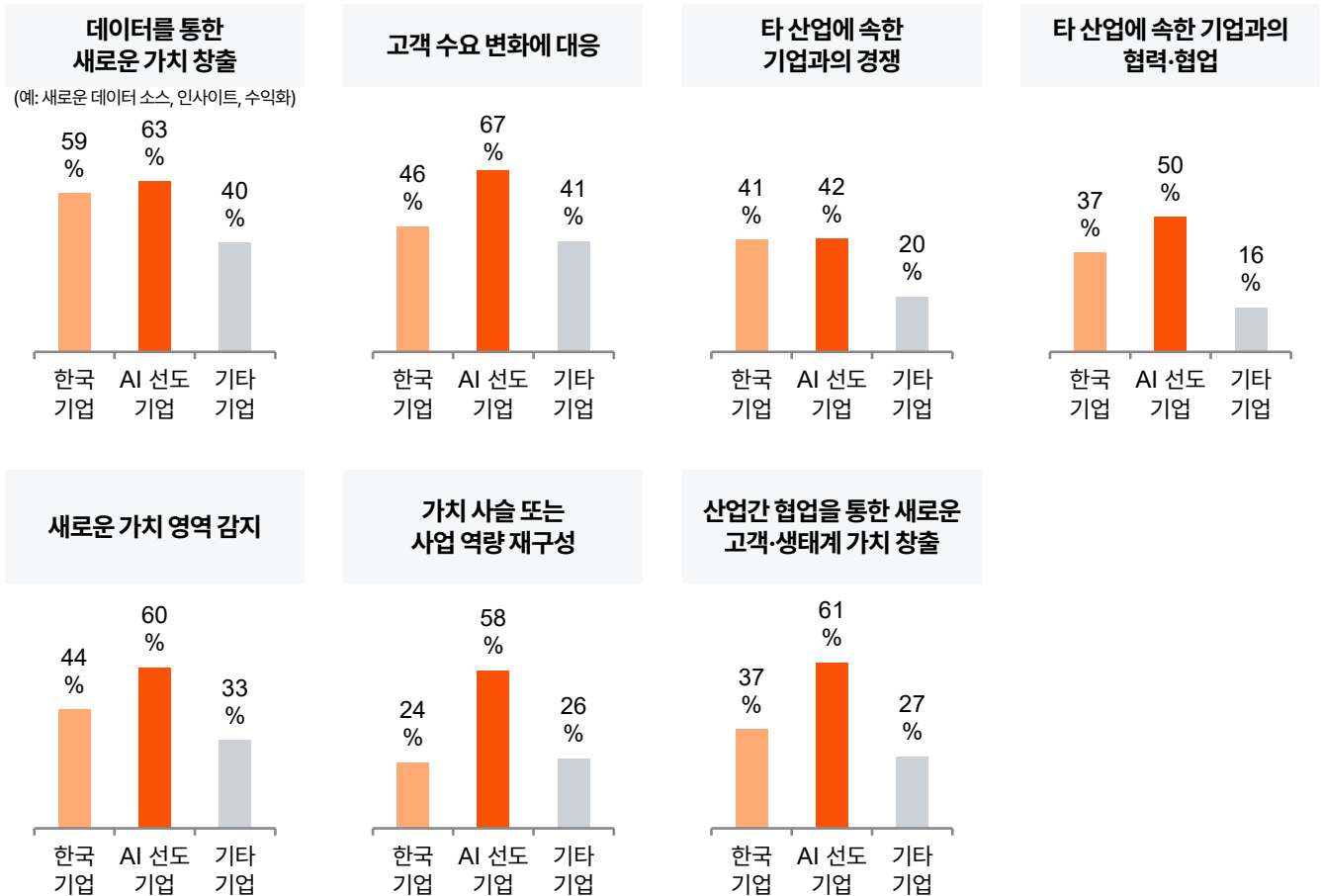
출처: PwC's AI performance study

한국 기업의 AI 현주소 산업 융합에서의 AI 활용, 경쟁우위를 점하는 수준에는 못 미쳐

산업 융합은 AI 기반 재무 성과에 가장 큰 영향을 미치는 요인입니다. 한편, 한국 기업의 산업 융합 관련 AI 활용 현황은 항목별로 큰 편차를 보입니다.

한국은 데이터를 통한 새로운 가치 창출(59%)과 타산업 경쟁(41%)에서 선도 기업에 근접하며, 다른 기업 대비 대부분의 항목에서 높은 수준을 보입니다. 다만 가치 사슬 재구성(24%)은 다른 기업(26%)을 소폭 하회하고 있습니다. 가치 사슬과 비즈니스의 재구성은 AI를 단순히 기술 수준의 문제가 아니라 기존 사업의 자기잠식(Cannibalisation)까지 허용할 수 있는 과감한 의사결정 구조와 인식의 전환이 필요한 부분입니다.

여기서 우리가 확인할 수 있는 것은 산업 간 융합은 AI 전환기에 기업이 갖춰야 할 '필요조건'이지만, 가치사슬 재구성은 '경쟁우위를 점하는 충분조건'이라는 사실입니다.



출처: PwC's AI performance study

본 조사에서 분석한 선도 기업은 AI 기반 성장 어젠다를 체계적인 경영 관리(Disciplined management)로 뒷받침하고 있었습니다. 이들은 조기에 전략적 선택을 내리고, 그 선택을 명확한 책임 체계(Ownership)와 성과 측정을 통해 실행에 옮깁니다.

선도 기업들은 다른 기업과 비교할 때, 단기 및 중장기 관점을 아우르는 우선순위 기반 AI 로드맵을 갖추고 있을 가능성이 더 높았으며, AI 비전을 사업 목표와 연계할 가능성도 높았습니다. 또한 사업 영향을 체계적으로 추적하고, AI 성과에 대해 고위 경영진에게 직접적인 책임을 부여했습니다.

80%

선도 기업은 AI의 비즈니스 임팩트를 체계적으로 추적할 가능성이 80% 더 높음

- **왜 중요한가:** 측정할 방법이 없다면, AI 투자가 실제로 수익을 창출하고 있는지 알 수 있는 방법이 없습니다.
- **다음 단계:** 매월 투자 점검하는 리뷰를 실시하십시오. 사전 정의한 지표에서 개선이 확인된 프로젝트만 추가 투자를 받을 수 있게 해야 합니다.

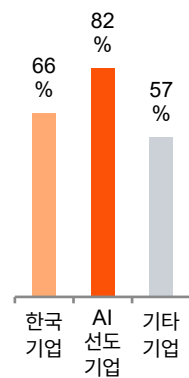
한국 기업의 AI 현주소

전략 수립과 실행은 양호, 성과에 대한 책임은 취약

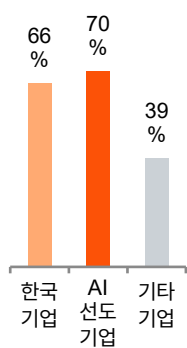
AI가 사업에 미치는 효과(매출 증대, 비용 절감 등)를 체계적으로 추적할 가능성(66%)은 선도 기업(70%)과 단 -4%p 차이로, 한국 기업이 가장 돋보이는 강점입니다. 반면 경영진의 AI 책임(41%)은 다른 기업(50%)보다도 -9%p 낮아, 경영진이 AI 성과에 대해 직접 책임지는 체계는 충분히 정착되지 않은 것으로 나타났습니다.

AI 비전 및 전략

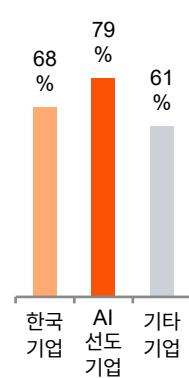
우리 조직은 장-단기를 아우르는 우선순위 기반 AI 로드맵을 보유하고 있다



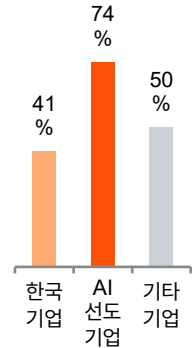
우리 조직은 AI의 비즈니스 영향을 체계적으로 추적하고 있다(예: 매출 증대, 비용 절감, 기타 AI 관련 KPI)



우리 조직의 AI 비전은 비즈니스 목표에 연계되어 있다



우리 조직의 경영진(C-suite, AI 리더)은 AI 성과에 대해 직접적 책임을 지고 있다



출처: PwC's AI performance study

Your next move: 비용 중심 관점에서 수익 창출 중심 관점으로 전환하십시오.

'산업 융합을 통한 성장'을 독립적인 AI 포트폴리오로 설정하고, 최고경영진의 지원을 확보해야 합니다. 우선순위가 명확한 로드맵, 명시적인 책임 주체, 선택과 집중을 강제하는 영향 측정 지표를 갖추시기 바랍니다.

IDEA IN MOTION

존 디어(John Deere), 지능을 더해 사업모델을 혁신하다

01. 상황

농업 분야에서는 투입 비용 상승과 지속가능성에 대한 압력으로, 화학물질 사용 절감, 수확량 증대, 환경 관리 등 측정 가능한 성과의 중요성이 높아지고 있습니다. 존 디어에게 이러한 변화는 AI를 더 정교한 장비에 접목한 혁신적 제품으로 새로운 가치를 창출할 기회를 의미했습니다. 이에 존 디어는 초기 도입 비용을 낮추고 성과 연동형 반복 매출(Recurring, outcomes-linked revenue)를 지원하는 솔루션·서비스 기반 비즈니스 모델 구축을 최우선 과제로 삼았습니다.

02. 실행

존 디어는 AI 기반의 감지 및 실행(Sense-and-act) 정밀 살포 시스템 시앤스프레이(See & Spray)을 도입했습니다. 이 시스템은 장비에 장착된 카메라와 탑재형 컴퓨팅을 활용해 잡초를 실시간으로 식별하고, 필요한 곳에만 제초제를 분사합니다. 존 디어는 이 기술을 서비스형 상용모델로 구성하여, 고객이 검증된 성과에 대해서만 비용을 지불하도록 했습니다.

03. 성과

2024년 재배 시즌 기준, 시앤스프레이는 100만 에이커 이상의 농지에서 활용됐으며, 약 800만 갤런의 제초제 혼합액 절감 효과가 있었다고 보고했습니다. 옥수수, 대두, 면화 경작지 전반에서 평균 59%의 제초제 절감을 달성했습니다. 이 모델은 농가에 비용 절감과 지속가능성 개선 효과를 제공하는 동시에, 존 디어가 일회성 하드웨어 차별화를 넘어 확장 가능한 서비스 매출원에서 더 큰 가치를 확보할 수 있도록 하는 기반이 되고 있습니다.

목적에 맞는 AI 기반을 구축하라

AI를 사업 모델 혁신과 산업 융합의 기회에 활용하겠다는 목표를 세우는 것은 비교적 쉬운 일입니다. 어려운 것은 그 성과를 반복적으로 달성하는 것입니다. 그래서 우리가 앞으로 논할 차별화 요소는 목표(Ambition) 자체가 아니라, 이를 뒷받침하는 여섯 가지 핵심 기반 역량(Six targeted foundations)입니다.

AI 선도 기업은 AI 기반 역량을 추상적인 현대화 과제로 여기지 않습니다. 성장과 높은 가치를 창출하는 사업목표를 겨냥한 AI 활용을 대규모의 측정 가능한 성과로 전환하는 데 필요한 만큼만 구축합니다.

AI 기반 역량이 중요한 이유는 AI의 경제성 자체를 바꾸기 때문입니다. 불필요한 마찰, 재작업, 일회성 개발을 줄여, 새로운 AI를 더 빠르고, 더 저렴하고, 더 안정적으로 배포할 수 있게 해줍니다.



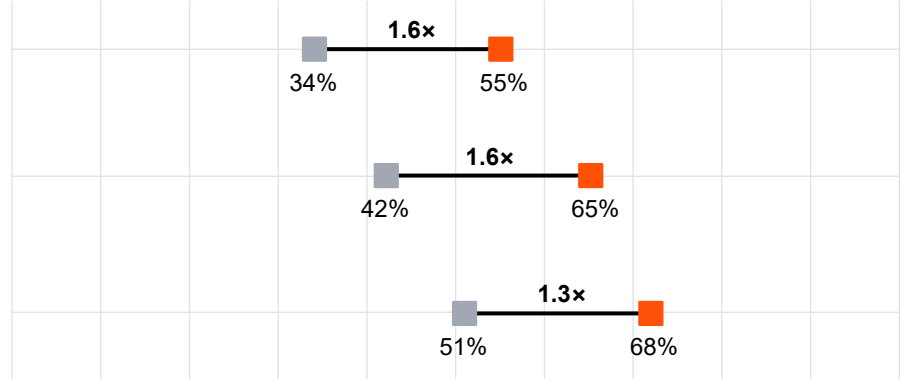
Q. 다음 각 항목에 대해 어느 정도 동의하십니까? ('상당 수준' 또는 '매우 높은 수준'으로 응답한 비율만 표시)

■ AI 선도 기업 ■ 기타 기업

우리 조직의 AI 투자 수준은 AI 목표를 달성하기에 충분하다

우리 조직은 단기 ROI가 불확실하더라도, 장기 성과를 목표로 하는 혁신적 AI 프로젝트에 투자하고 있다

우리 조직은 우선순위가 변함에 따라 더 가치 있는 AI 기회로 재무 및 인적 자원을 재배분할 수 있다



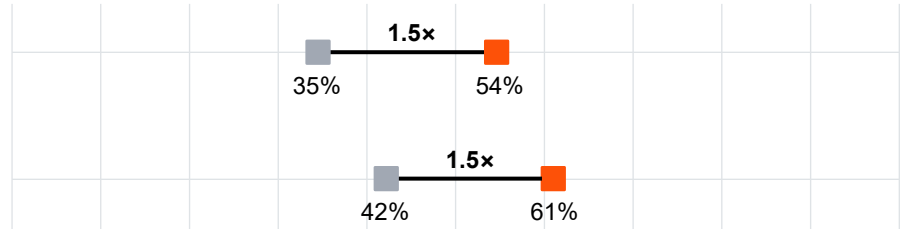
출처: PwC's AI performance study

Q. 다음 각 항목에 대해 어느 정도 동의하십니까? ('상당 수준' 또는 '매우 높은 수준'으로 응답한 비율만 표시)

■ AI 선도 기업 ■ 기타 기업

우리 조직은 AI 실험을 지원하기 위한 전용 인프라(예: 샌드박스)를 제공하고 있다

우리 조직은 사업 부서에 배치된 전담 책임자가 AI 혁신을 지원하고 있다



출처: PwC's AI performance study

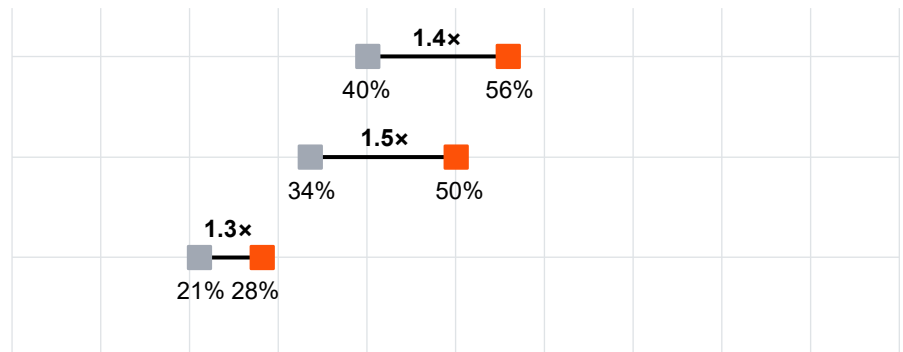
Q. 다음의 목표를 위해 AI 포트폴리오 리뷰를 얼마나 자주 수행하십니까? ('주간', '격주', '월간'으로 응답한 비율만 표시)

■ AI 선도 기업 ■ 기타 기업

AI 이니셔티브 우선순위 선정

AI 이니셔티브 확산

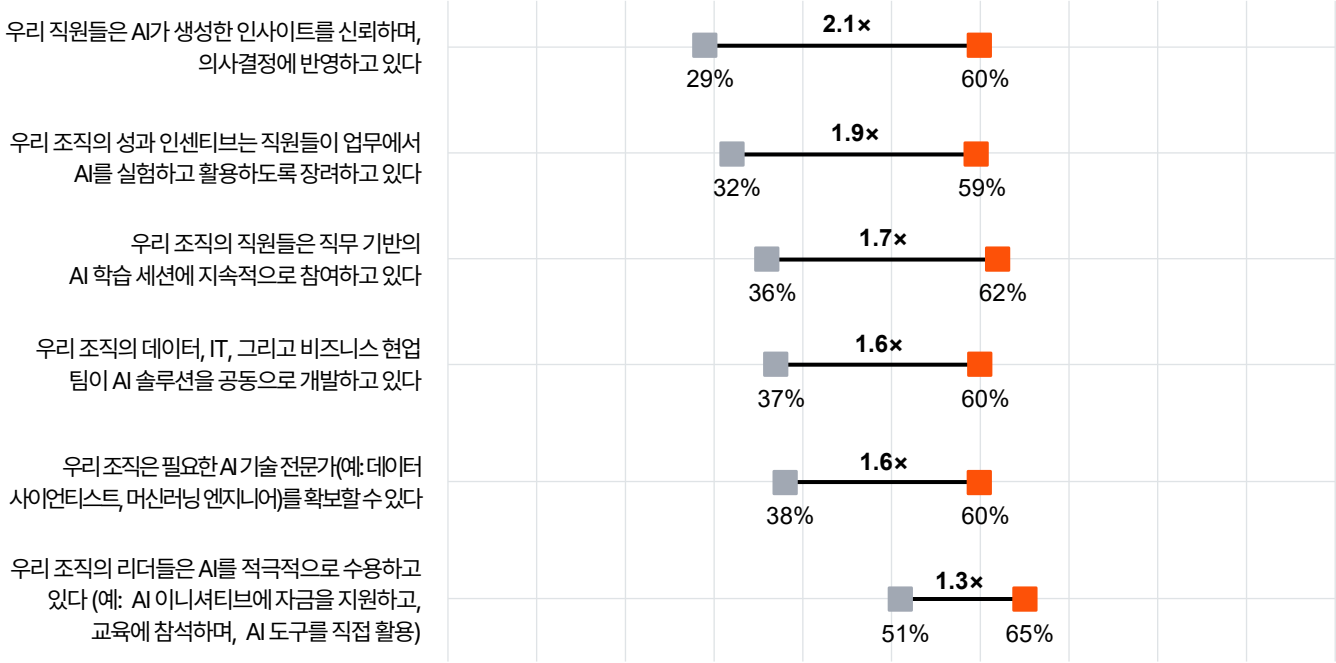
AI 이니셔티브 종료



출처: PwC's AI performance study

Q. 다음 각 항목에 대해 어느 정도 동의하십니까? ('상당 수준' 또는 '매우 높은 수준'으로 응답한 비율만 표시)

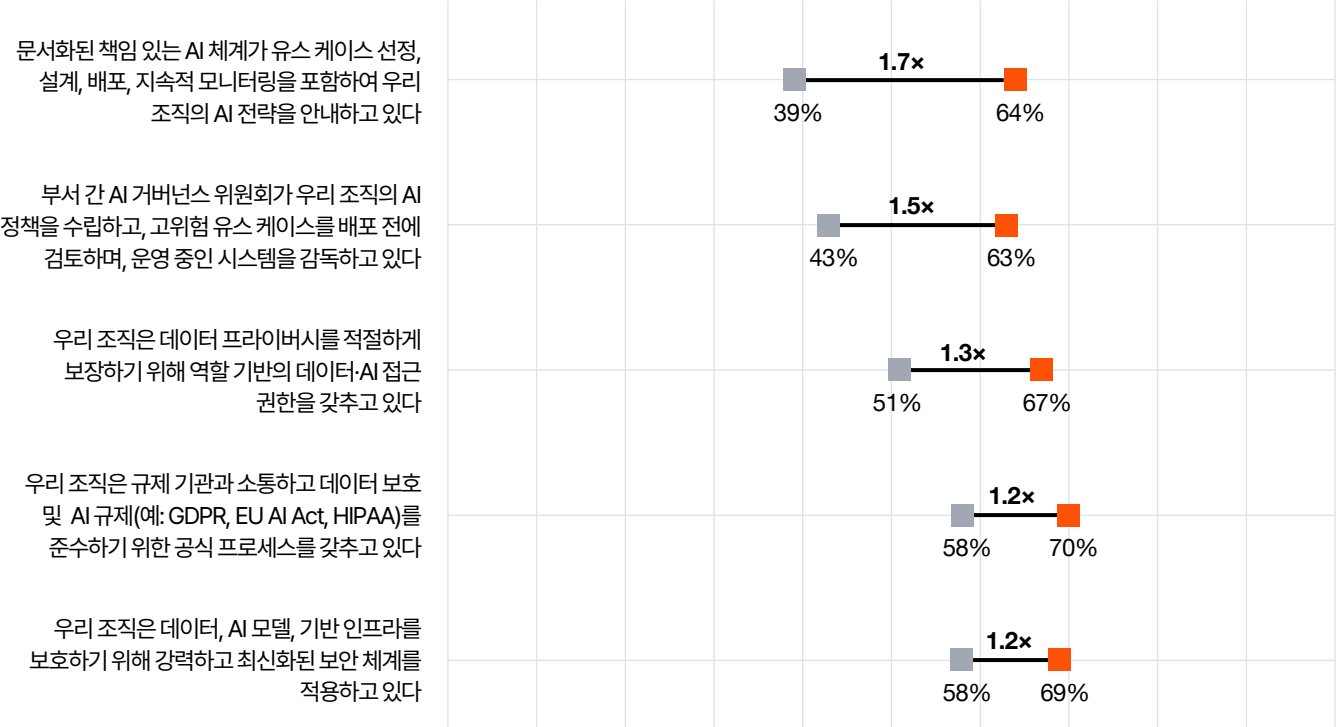
■ AI 선도 기업 ■ 기타 기업



출처: PwC's AI performance study

Q. 다음 각 항목에 대해 어느 정도 동의하십니까? ('상당 수준' 또는 '매우 높은 수준'으로 응답한 비율만 표시)

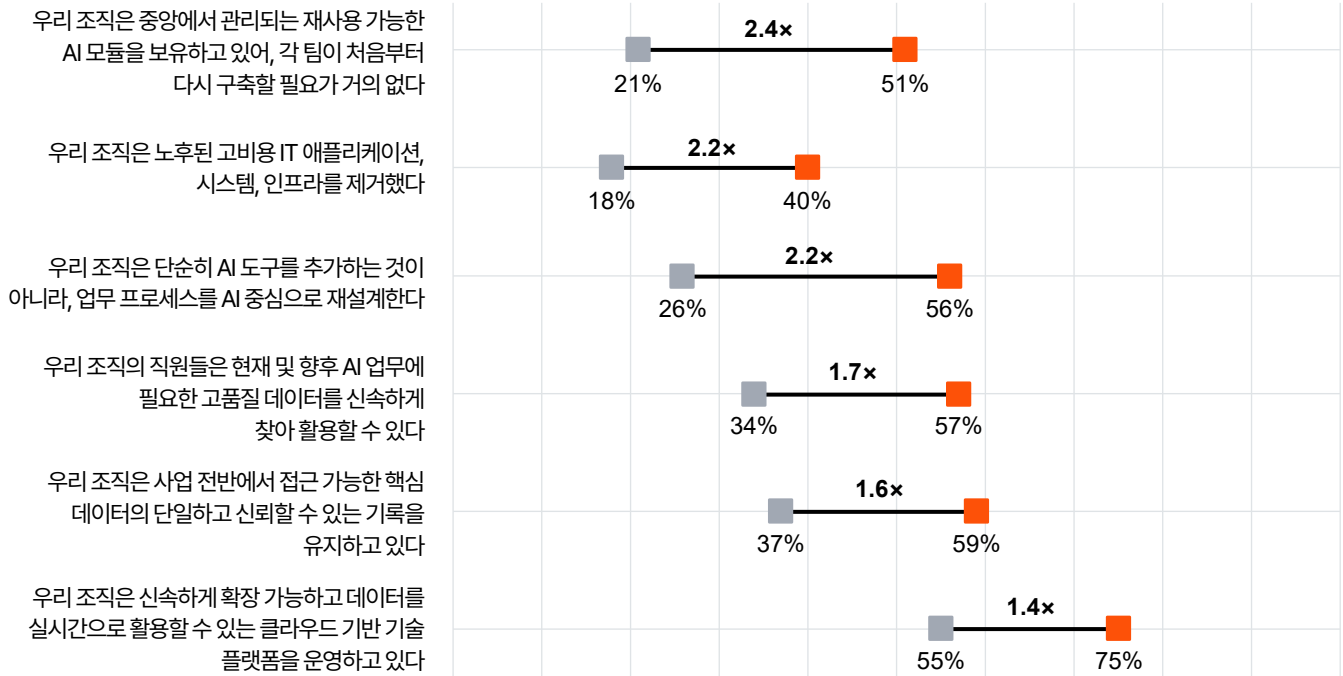
■ AI 선도 기업 ■ 기타 기업



출처: PwC's AI performance study

Q. 다음 각 항목에 대해 어느 정도 동의하십니까? ('상당 수준' 또는 '매우 높은 수준'으로 응답한 비율만 표시)

■ AI 선도 기업 ■ 기타 기업



출처: PwC's AI performance study

앞서 언급했듯이, 이러한 효과는 전환율로 나타납니다. 성과가 부진한 기업이라도 올바른 실행 방식을 갖추면, 새로운 AI 유스 케이스마다 평균적으로 약 2배의 성과를 거둘 수 있어야 합니다. 본 조사에 따르면, 아래의 다섯 가지 실행 방식이 가장 큰 성과 향상으로 이어지는 것으로 나타났습니다.

1. 투자자처럼 AI 포트폴리오를 운용하라

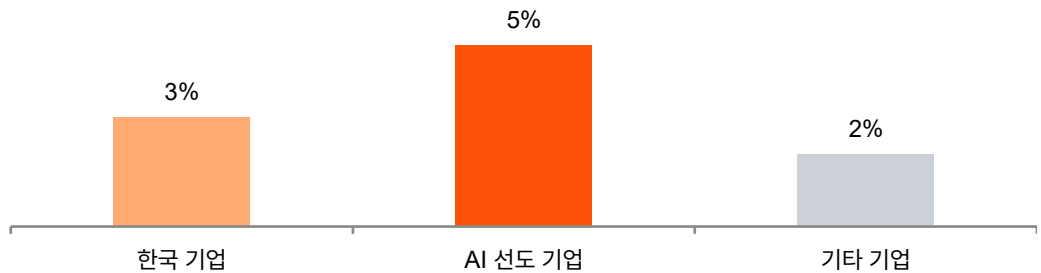
본 연구에서 선도 기업들은 다른 기업들에 비해 AI에 실질적으로 더 많은 투자를 하고 있으며, 매출액 대비 투자 비중은 일반 기업의 2.5배에 달합니다. 소프트웨어, 은행, 미디어 및 엔터테인먼트 분야의 선도 기업들은 연간 매출의 약 5%를 AI에 투자하고 있다고 알려졌으며, 이는 여러 산업 분야 중 가장 높은 수준입니다.

그러나 AI에 대한 충분한 투자는 선도 기업 성공 공식의 일부에 불과합니다. 이들 기업은 투자 규모를 늘리는 데 그치지 않고, 투자를 자사의 사업 니즈에 맞게 지속적으로 조정하고자 노력했습니다. PwC 연구에 따르면, 선도 기업은 사업 우선순위가 바뀔 때 고가치 AI 프로젝트로 재무·인적 자원을 재배분할 가능성이 다른 기업들보다 1.3배 더 높았습니다. 이 접근 방식은 유연한 자원 재배분이 더 우수한 재무 성과로 이어진다는 다수의 연구 결과와도 일치합니다.

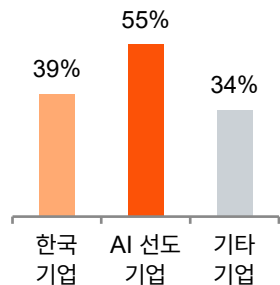
한국 기업의 AI 현주소 투자 규모와 민첩성 저조

글로벌 조사에서 선도 기업의 매출 대비 AI 관련 투자는 2.5배에 달했습니다. 한국 기업(3%)은 다른 기업(2%)보다 높지만, 선도 기업(5%)의 60% 수준에 머무릅니다. 투자 규모뿐 아니라 투자의 민첩성에서도 차이가 나타납니다. 사업 우선순위가 바뀔 때 자원을 재배분하는 데 있어, 한국 기업(48%)은 기타 기업(52%)보다 낮은 응답률을 보였습니다.

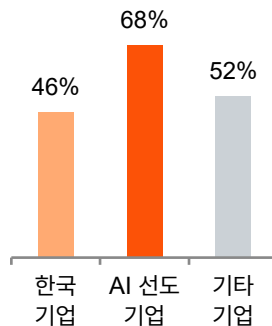
귀사의 올해 AI 지출은 매출 대비 몇 %입니까? (중양값 기준)



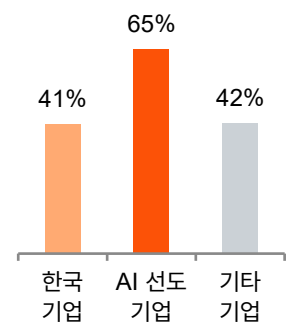
우리 조직의 AI 투자 수준은 AI 목표를 달성하기에 충분하다



우리 조직은 우선순위가 변함에 따라 더 가치 있는 AI 기회로 재무 및 인적 자원을 재배분할 수 있다



우리 조직은 단기 투자 대비 수익률(ROI)이 불확실 하더라도, 장기 성과를 목표로 하는 혁신적 AI 프로젝트에 투자하고 있다



출처: PwC's AI performance study

2. AI 기반 혁신을 촉진하라

투자가 연료라면, 혁신은 엔진입니다. AI 선도 기업은 빠른 실험이 가능한 환경을 조성합니다. AI 실험을 위한 전용 기술 인프라를 제공할 가능성이 다른 기업보다 1.5배 높았습니다. 예를 들어, 실제 기업 시스템과 분리되어 개발자가 새로운 AI 솔루션을 안전하게 시도할 수 있는 샌드박스(Sandbox) 환경이 대표적입니다.

또한 사업부 내에서 AI 프로젝트를 주도하는 혁신 책임자를 임명할 가능성도 더 높았습니다. 이 두 가지 결합은 AI 파일럿을 착수하고, 더 빠르고 안전하게 운영하는 것을 가능케 합니다.

더 나아가, AI 선도 기업은 AI 혁신 과제에 대한 체계적인 리뷰를 수행할 가능성이 높으며, 이를 통해 어떤 과제를 우선시하고, 확산하며, 또는 종료할지를 판단합니다. 그 결과, 가치를 창출하는 AI 솔루션으로 안정적으로 이어지는 실험 파이프라인이 구축됩니다.

1.5x

AI 선도 기업들은 사업 부서 내 지정된 담당자를 통해 AI 혁신을 위한 전용 인프라와 지원을 동시에 제공할 가능성이 1.5배 더 높습니다.

- **왜 중요한가:** AI는 부수적인 업무로 취급될 때 정체됩니다. 전용 인프라와 책임자가 결합되면, 실험이 반복 가능한 성과 창출로 전환됩니다.
- **다음 단계:** 각 우선순위 AI 이니셔티브에 대해 의사결정 권한을 가진 책임자와 성공 지표를 배정하고, 실험과 성과 창출을 위한 전용 플랫폼과 연계하십시오.

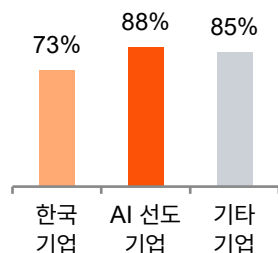
한국 기업의 AI 현주소

파일럿 진행은 빠르지만, 성과에 대한 리뷰 체계는 부족

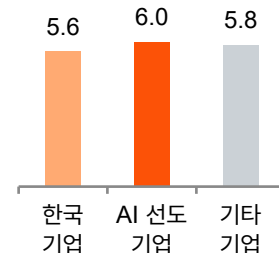
AI 혁신 파이프라인과 관련해, 한국 기업은 독특한 양상을 보입니다. 한국의 AI 파일럿 참여율(73%)은 3개 그룹 중 가장 낮습니다. 그러나 파일럿에 참여한 기업의 가치 창출 속도(5.6개월)는 3개 그룹 중 가장 빠릅니다. 파일럿을 시작하는 기업은 상대적으로 적지만, 한 번 시작하면 가장 빠르게 성과를 만들어내고 있습니다.

다만 확장을 위한 포트폴리오 리뷰(27%) 빈도는 다른 기업들(35%)보다 낮아, 파일럿에서 검증된 성과를 리뷰해서 확산 또는 종료하는 의사결정에 대한 체계적 프로세스에는 개선의 여지가 있는 것으로 보입니다.

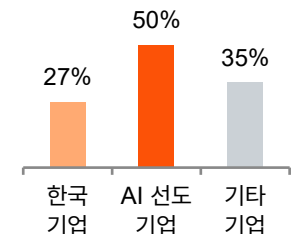
귀하는 조직 내에서 AI 파일럿에 참여한 적이 있습니까?
(‘예’라고 응답한 비율)



파일럿 시작 후 실질적 가치가 발생하기까지 얼마나 걸렸습니까?
(평균, 월)



AI 과제를 확장하기 위한 AI 포트폴리오 리뷰를 얼마나 자주 실시합니까?
(‘주간’, ‘격주’, ‘월간’으로 응답한 비율만 표시)



출처: PwC's AI performance study

3. AI 도입 촉진을 위해 직원들의 신뢰를 확보하라

AI의 가치는 사람이 사용할 때 비로소 실현됩니다. 따라서 직원이 기술을 신뢰하는 것은 변화 관리 차원을 넘어서는 문제입니다. 신뢰의 부재는 AI 성과 창출을 가로막는 병목이 됩니다. 신뢰가 낮으면 사용률이 낮고, 사용률이 낮으면 그 영향도 적습니다.

선도 기업은 직원들이 AI를 수용할 수 있는 환경을 조성합니다. AI 선도 기업의 직원은 AI가 생성한 인사이트를 신뢰하고 이를 일상 업무에 활용할 가능성이 다른 기업의 직원 대비 2.1배 더 높습니다.

이러한 신뢰는 하나의 요소로 만들어지는 것이 아닙니다. 다음 여러 요소들로 구성된 하나의 체계입니다.

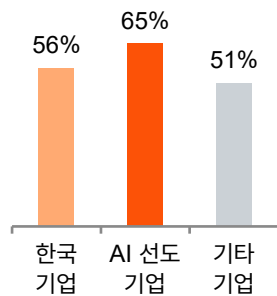
- **참여(Involvement).** AI 선도 기업에서는 비즈니스, 데이터, AI 전문가로 구성된 팀이 AI 솔루션을 공동으로 개발할 가능성이 더 높았습니다. 부서 간 협업은 사업 니즈와 솔루션 설계 간의 정합성을 높이고, 개발팀에서 사용자에게 넘기는 과정에서 발생하는 비효율적 인수인계를 줄여줍니다. 또한 선도 기업은 직원들에게 AI를 실험할 수 있는 명확한 인센티브를 제공하며, 이는 기업의 우선순위를 뒷받침하는 확장 가능한 솔루션 아이디어로 이어질 수 있습니다.
- **역량 개발(Skill building).** 효과적인 업스킬링은 직원들에게 일상 업무에서 AI를 활용하는 방법을 가르치는 것입니다. 선도 기업은 각 역할에 맞는 지속적인 AI 학습 기회를 제공할 가능성이 더 높습니다. 고위 경영진도 교육에 직접 참여하고, 업무에서 AI를 가시적으로 활용함으로써 숙선수범할 가능성이 더 높습니다.
- **안전성(Safety).** AI 선도 기업은 AI 사용의 범위와 한계, 그리고 명확한 프로토콜을 통해 직원의 신뢰를 더욱 강화합니다. AI가 수행할 수 있는 범위, 상위 보고가 필요한 사안, 그리고 책임 소재가 누구에게 있는지를 명확히 이해할 때, 직원들은 더 큰 확신을 가지고 AI를 활용할 수 있습니다. 선도 기업에서는 역할 기반의 데이터 및 AI 접근 통제와 함께, 데이터·모델·인프라에 대한 강력하고 최신화된 보안 체계가 갖추어져 있을 가능성이 더 높습니다.

한국 기업의 AI 현주소 개인 역량은 양호, 조직적 활용 체계는 개선 필요

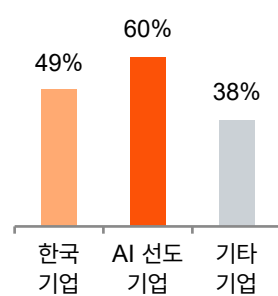
글로벌 조사에서 AI 선도 기업 직원의 AI 인사이트 신뢰·활용 가능성은 기타 기업 대비 2.1배 높았습니다.

한국 기업은 AI 인재 확보(49%)와 역할 기반 AI 학습(51%)에서 기타 기업을 크게 상회합니다. 그러나 부서 간 AI 공동 개발(34%)은 기타 기업(38%)보다도 낮아, 인재를 확보하고 교육하는 단계까지는 잘 이루어지고 있으나, 이를 부서 간 협업으로 연결하는 체계에는 개선의 여지가 있는 것으로 나타났습니다.

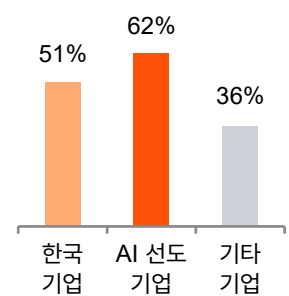
우리 조직의 경영진은 AI를 적극 수용하고 있다 (예: 프로젝트 예산 지원, 교육 참여, AI 도구 활용)



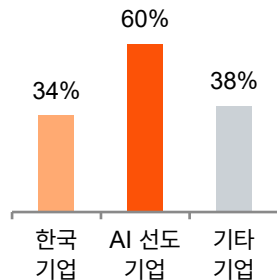
우리 조직은 필요한 AI 기술 전문가를 확보할 수 있다 (예: 데이터 사이언티스트, 머신러닝 엔지니어)



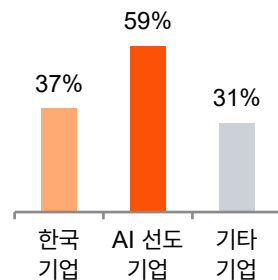
우리 조직의 직원들은 각자의 역할에 맞게 지속적인 AI 학습 세션에 참여하고 있다



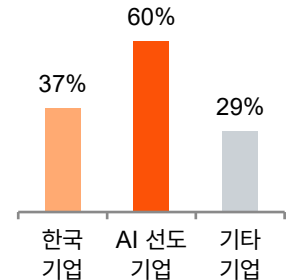
우리 조직의 데이터, IT, 비즈니스 팀은 AI 솔루션을 공동으로 개발하고 있다



우리 조직의 성과 인센티브는 직원들이 업무에서 AI를 실험하고 활용하도록 장려하고 있다



우리 직원들은 AI가 생성한 인사이트를 신뢰하며, 의사결정에 반영하고 있다



출처: PwC's AI performance study

4. 거버넌스로 신뢰를 강화하고, 실행 속도를 높여라

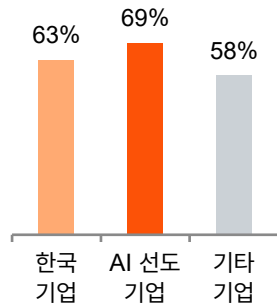
AI 선도 기업은 거버넌스를 철저히 갖추되, 속도를 늦추는 장치가 아닌 오히려 속도를 높이는 방식으로 적용합니다. 거버넌스 위원회가 책임 있는 AI 정책을 수립하면, 현업 팀은 표준 구축 템플릿, 간소화한 체크포인트, 정기 모니터링 등의 메커니즘을 통해 이를 일상 업무에 활용합니다. 이를 통해 일반적인 유스 케이스는 신속하게 추진하고, 팀은 가장 위험도가 높은 업무에 대해서만 거버넌스 위원회의 검토를 요청합니다.

AI 선도 기업은 이러한 체계를 갖추고 있을 가능성이 더 높습니다. 유스 케이스 선정부터 애플리케이션 모니터링까지 전 과정에 적용되는 문서화된 책임 있는 AI 프레임워크를 보유할 가능성이 나머지 기업의 1.7배, 부서 간 협업 기반의 AI 거버넌스 위원회를 운영할 가능성이 1.5배 높은 것으로 나타났습니다.

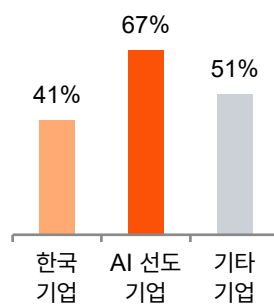
한국 기업의 AI 현주소 AI 거버넌스, 보안을 제외한 전 항목에서 낮은 수준

한국 기업은 보안(63%)에서는 기타 기업(58%)을 상회하지만, 나머지 4개 항목 모두에서 기타 기업보다 낮은 수준으로, 특히 규정 준수 프로세스(41%)는 기타 기업(59%)과 -18%p 격차를 보입니다.

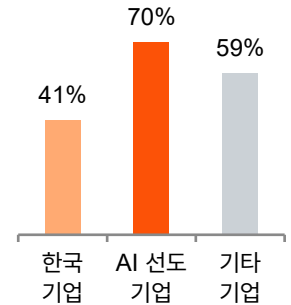
우리 조직은 데이터, AI 모델, 기반 인프라를 보호하기 위해 강력하고 최신화된 **보안 체계**를 적용하고 있다



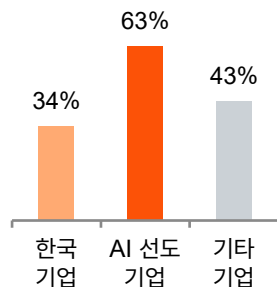
우리 조직은 데이터 프라이버시를 적절하게 보장하기 위해 **역할 기반의 데이터-AI 접근 권한**을 갖추고 있다



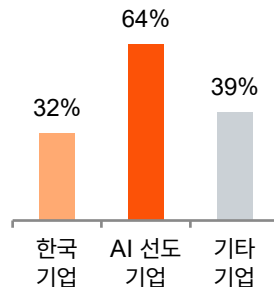
우리 조직은 **규제 기관과 소통**하고 **데이터 보호 및 AI 규제**(예: GDPR, EU AI Act, HIPAA)를 준수하기 위한 **공식 프로세스**를 갖추고 있다



문서화된 **책임 있는 AI 체계**가 유스 케이스 선정, 설계, 배포, 지속적 모니터링을 포함하여 우리 조직의 AI 전략을 안내하고 있다



부서 간 **AI 거버넌스 위원회**가 우리 조직의 AI 정책을 수립하고, 고위험 유스 케이스를 배포 전에 검토하며, 운영 중인 시스템을 감독하고 있다



출처: PwC's AI performance study

5. 기술 및 데이터 마찰을 제거하라

AI 확대를 가로막는 가장 큰 장애 요인 중 일부는 데이터 품질과 접근성, 기술 통합의 어려움, 그리고 동일한 구성 요소(데이터 파이프라인, 통합 레이어 등)를 반복적으로 재구축해야 하는 데서 발생하는 숨겨진 비용입니다. AI 선도 기업들은 핵심 유스 케이스에 대해 이러한 병목을 제거하는 데 집중합니다. 이들은 팀들이 바로 가져다 쓸 수 있는 재사용 가능하고 중앙에서 관리되는 AI 컴포넌트를 구축할 가능성이 2.4배 더 높습니다. 또한 우선순위가 높은 AI 애플리케이션에 필요한 고품질 데이터를 제공할 가능성이 1.7배 더 높습니다.

IDEA IN MOTION

글로벌 헬스케어 기업, 데이터를 실행 가능한 인사이트와 수익 기회로 전환하다

01. 상황

한 선도 헬스케어 기업은 자사가 보유한 종양학(Oncology) 데이터가 진료 품질 향상과 연구 가속화에 크게 기여할 수 있다고 판단했습니다. 그러나 핵심 정보 대부분이 서로 다른 시스템과 비정형 기록에 흩어져 있었습니다. 일부 플랫폼을 현대화했지만, 병리-바이오 마커-치료 이력-사회적 결정 요인 등 주요 데이터는 여전히 분산된 상태였습니다. 경영진은 이 데이터를 통합해 맞춤형 진료를 제공하고, 임상시험에 적합한 환자를 빠르게 찾겠다는 목표를 세웠습니다.

02. 실행

이 기업은 PwC, 구글 클라우드와 함께 확장 가능한 AI 기반 종양학 데이터 인프라를 구축했습니다. 의료 기록, 보험 청구, 외부 데이터, 임상 노트 등 다양한 출처의 데이터를 수집-정제-정리해 검색 가능한 형태로 만들었습니다. AI가 비정형 정보를 활용 가능한 포맷으로 변환했고, 구글 클라우드 도구가 진료 현장과 연구 워크플로우에 맞춘 실시간 인사이트를 제공했습니다. 데이터 품질에 대한 신뢰를 높이기 위한 모니터링 기능도 함께 구현했습니다.

03. 성과

약 2,000개의 데이터 테이블이 의사결정에 바로 쓸 수 있는 재사용 자산으로 정리됐습니다. 예를 들어, 동등한 효과를 가진 더 저렴한 치료 옵션을 적시에 파악할 수 있게 됐습니다. 의료진은 핵심 분석 정보에 50% 이상 빠르게 접근할 수 있게 되었고, 임상시험 대상자 매칭, 치료 옵션 비교, 조기 위험 식별 모두 속도가 크게 빨라졌습니다. 개인정보가 보호된 형태의 인사이트는 연구 가속화와 생명과학-제약사 파트너십을 통해 5,000만 달러 이상의 새로운 가치 창출 기회로 이어졌습니다.

Your next move: AI 전략이 요구하는 것만 구축하십시오.

끝이 보이지 않는 대규모 전환 작업에 매몰되지 마십시오. AI 기반은 소수의 우선순위 성과 목표에 맞춰 구축해야 합니다. 꼭 필요한 데이터와 플랫폼만 현대화하며, 목적에 맞는 인력 재교육과 거버넌스를 제공해야 합니다. 선도 기업도 마찬가지입니다. 선도 기업이 나머지 기업보다 부진한 과제를 정리하는 데 더 엄격하지만, AI 포트폴리오 리뷰를 통해 과제를 종료하는 것을 '상당 수준' 이상으로 실행하고 있다고 응답한 비율은 28%에 불과합니다.

AI를 기업 전반에 내재화하라

경영진이 AI를 통해 달성할 사업 목표(성장, 혁신, 효율성 제고 등)를 설정한 이후에는, AI 솔루션이 실질적 가치를 창출할 수 있는 기업 전반의 모든 영역에서 개발되고 구현되도록 해야 합니다.

AI의 기업 내재화는 세 가지 방향에서 추진됩니다.

첫째, 사업 전반의 다양한 기능과 영역에 AI를 폭넓게 확산하는 것입니다.

둘째, AI를 핵심 업무 프로세스와 시스템에 통합해 업무 수행 역량을 강화하는 것입니다.

셋째, AI를 단순한 보조 수준에서 자동화 수준으로 고도화해 보다 정교한 방식으로 적용하는 것입니다.

2x

AI 선도 기업이 가치사슬 주요 영역에 AI를 확대 적용하거나 내재화할 가능성이 타 기업의 2배

- **왜 중요한가:** 가장 큰 성과 향상은 AI가 의사결정이 이루어지고 실제 업무가 수행되는 곳에서 일관되게 활용되고, AI의 가치를 극대화하기 위해 프로세스가 재설계될 때 실현됩니다.
- **다음 단계:** 우선순위가 높은 업무 프로세스 하나를 선정하여 처음부터 끝까지 검토하십시오. AI가 인수인계 구조, 역할, 처리량을 어떻게 변화시킬 수 있는지를 중심으로 프로세스를 재설계하십시오.



1. 넓게 확산하라

본 연구에 따르면, 대부분의 기업과 달리 선도 기업은 검증된 AI 유스 케이스를 팀, 지역, 부서, 가치사슬 활동, 제품 전반으로 확산합니다. 예를 들어, 한 보험사가 AI를 활용해 재무 부서의 청구서 처리 시간을 단축할 수 있음을 입증하면, 동일한 문서 접수 및 워크플로우 모델을 법무 부서의 계약 검토와 운영 부서의 보험금 청구 처리 자동화에도 재활용할 수 있습니다. 본 연구 결과, AI 선도 기업은 가치사슬 전반에 걸쳐 AI를 적용할 가능성이 다른 기업 대비 약 2배 높은 것으로 나타났습니다.

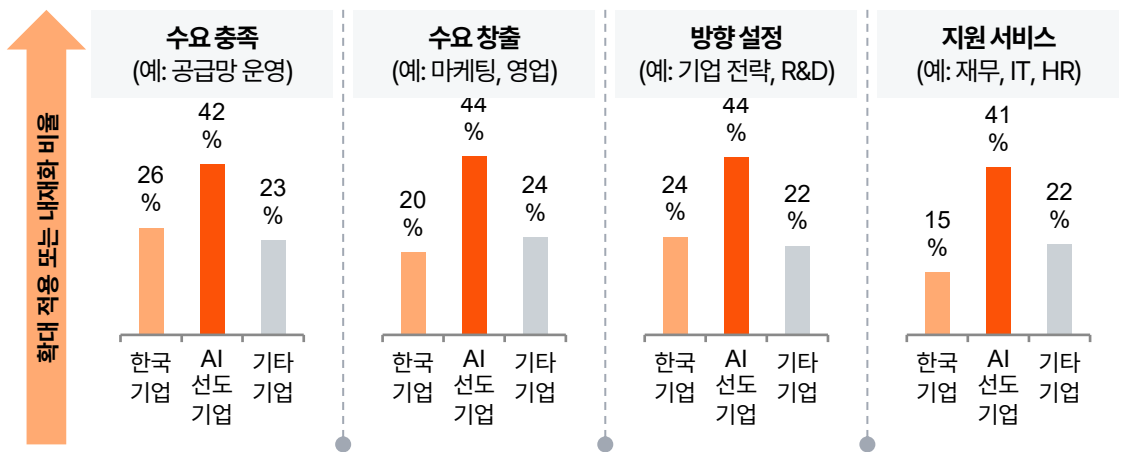
산업별로 보면, AI를 기업 전반에 내재화하는 수준에는 차이가 있습니다. 미디어·엔터테인먼트 산업은 가치사슬 전반의 프로세스에 AI를 내재화하는 측면에서 상위권에 속합니다. 해당 산업에서는 응답 기업의 54%가 방향 설정(예: 전략, 기획), 55%가 수요 창출(예: 마케팅, 영업), 35%가 지원 서비스(예: 재무, 인사), 41%가 수요 이행(예: 생산, 공급망 계획) 영역에서 AI를 확대 적용했거나 내재화한 것으로 나타났습니다.

산업별로 두드러진 강점을 보이는 특정한 가치사슬 영역로는, 방향 설정 영역에서는 제약·생명과학 및 자동차 산업이, 수요 창출 영역에서는 기술 서비스와 호스피탈리티·레저 산업이, 지원 서비스 영역에서는 사모펀드 산업이, 수요 이행 영역에서는 보험 산업이 상대적으로 높은 수준의 AI 활용도를 보였습니다.

한국 기업의 AI 현주소 벨류체인 전반에 걸쳐 내재화 정도 저조

한국은 수요 충족(26%)과 방향 설정(24%)에서 기타 기업 소폭 상회하지만, 수요 창출(20%)과 지원 서비스(15%)에서는 기타 기업보다 낮습니다.

특히 지원 서비스(재무, IT, HR)의 AI 내재화 가능성(15%)은 선도 기업(41%)의 약 1/3 수준으로, 4개 영역 중 가장 낮습니다. 재무, IT, HR은 AI를 조직 전체로 확산시키는 기반 부서이기 때문에, 이 영역의 AI 내재화가 낮은 것은 전사적 AI 확산의 병목이 될 수 있습니다.



출처: PwC's AI performance study

2. 깊이있게 내재화하라

본 연구에서 최고 성과를 보인 기업들은 단순히 기존 워크플로우에 AI를 얹는 것에 그치지 않습니다. 이들은 AI를 표준 운영 프로세스에 완전히 통합합니다. 이는 업무 효율성과 산출물의 품질을 모두 향상시키는 데 필수적입니다. 예를 들어, 상담원이 별도의 챗봇을 참고한 후 수동으로 지원 티켓에 내용을 복사해 넣는 방식이 아니라, AI가 케이스 관리 시스템 내에서 직접 작동하도록 고객 지원 프로세스를 재설계하는 것입니다. 이 경우 AI는 적절한 고객 맥락과 지식을 자동으로 가져오고, 응답 초안을 작성하며, 복잡한 사안만 전문 상담원에게 전달하는 역할을 수행합니다.

IDEA IN MOTION

루시드(Lucid), 재무부터 시작해 AI를 전사로 확대하다

01. 상황

전기차 제조사 루시드가 다음 성장 단계를 준비하던 시점, 경영진은 재무 부서의 역할이 단순히 실적을 보고하는 수준을 넘어 실적을 만들어내는 방향으로 발전하기를 원했습니다. 예측, 계획, 의사결정 지원의 속도와 품질을 높여, 재무 부문이 전사적 인텔리전스의 기반이 되도록 하는 것이 목표였습니다.

02. 실행

루시드는 PwC와 협력하여 운영 데이터, AI 모델, 에이전트 기반 도구를 활용한 AI 기반 예측·보고 기능을 신속하게 시범 구축했습니다. 루시드와 PwC 전문가로 구성된 부서 간 협업 팀이 재무 업무 프로세스에 AI를 내재화하여, 예측, 정산, 분석, 모니터링을 자동화했습니다. 동시에 AI 기반 의사결정 지원을 전사로 확대할 수 있는 반복 가능한 청사진을 만들었습니다.

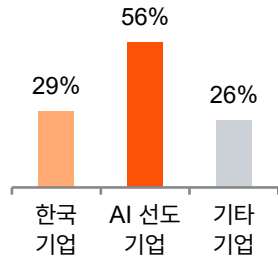
03. 성과

루시드는 예측 및 시나리오 모델링의 전체 소요 시간을 수 주에서 1분 이내로 단축했으며, 10주 만에 14개의 AI 기반 유스 케이스를 설계하고 확대를 시작했습니다. 현재 이 작업은 재무를 넘어 구매, 운영 등으로 확장되고 있으며, 10억 달러 이상의 자본 투자에 대한 가시성을 제공하여 경영진의 빠른 의사결정을 지원하는 AI 기반 '임원 컨시어지'도 포함됩니다.

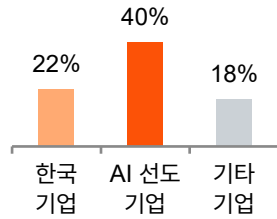
루시드 사례는 AI를 기존 업무 위에 단순히 얹는 것이 아니라, 업무 프로세스 자체를 AI 중심으로 재설계한 경우입니다. 예측, 정산, 분석 등 재무의 핵심 워크플로우에 AI를 내재화하고, 이를 다른 부서로 확산할 수 있는 반복 가능한 패턴을 만들었습니다. 한국 기업은 이러한 워크플로우 재설계 측면에서 어떤 수준에 있을까요?

한국의 업무 프로세스 AI 중심 재설계 비율(29%)은 기타 기업(26%)을 소폭 상회합니다. 노후 IT 시스템 제거(22%)와 AI 구성 요소 중앙 관리(27%)에서도 기타 기업보다 높은 수준입니다. 다만 세 항목 모두 선도 기업과는 20%p 이상의 격차가 있어, AI를 업무 프로세스에 근본적으로 통합하는 수준에서는 개선의 여지가 있습니다.

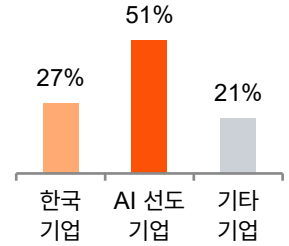
우리 조직은 단순히 AI 도구를 추가하는 것이 아니라, 업무 프로세스를 AI 중심으로 재설계하고 있다



우리 조직은 노후된 고비용 IT 애플리케이션, 시스템, 인프라를 제거했다



우리 조직은 중앙에서 관리되는 재사용 가능한 AI 모듈을 보유하고 있어, 각 팀이 처음부터 다시 구축할 필요가 거의 없다



출처: PwC's AI performance study

3. 자율화를 추진하라

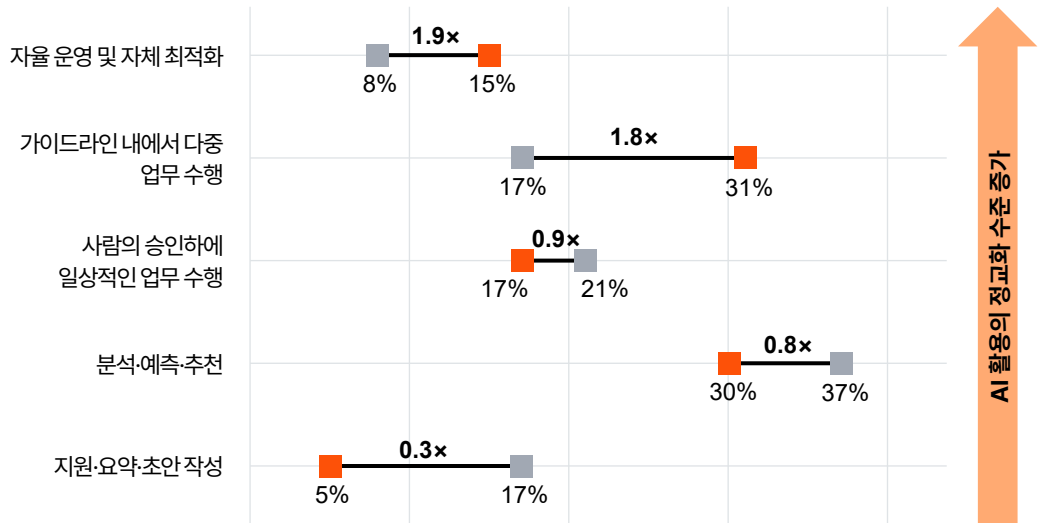
본 조사에서 검증한 모든 운영 성과 지표 중, 의사결정 자동화는 AI 기반 성과와 가장 강한 연관성을 보인 항목 중 하나입니다. AI가 일상적이고 빈도 높은 의사결정을 안전하게 더 많이 담당할 수 있으면, 처리 시간이 짧아지고, 처리량은 늘어나며, 전반적인 성과 개선이 나타나기 때문입니다. 본 연구에 따르면, AI 선도 기업은 더 높은 수준의 정교함으로 AI를 운영할 가능성이 다른 기업의 거의 2배였습니다. 이는 AI가 일정한 통제 범위 내에서 여러 업무를 수행하거나, 더 나아가 자율적으로 운영되며, 스스로 개선하는 수준을 의미합니다.

AI 선도 기업이 사람의 개입 없이 내려지는 의사결정의 수를 더 늘릴 가능성이 2.8배 더 높다는 것도 놀라운 일이 아닙니다. 이들은 의사결정의 품질 측면에서도 훨씬 더 큰 개선 효과를 보이고 있어, 자동화가 속도 향상과 품질 개선이 병행될 때 가장 큰 효과를 발휘한다는 사실을 알 수 있습니다.

AI 선도 기업,
가장 정교한 AI 활용
방식으로 고급 유스
케이스를 선택할
가능성 약 2배

Q. 다음 중 귀사의 가장 정교한 AI 활용 방식을 가장 잘 설명하는 것은 무엇입니까?

각 유스 케이스를 가장 정교한 AI 활용 방식으로 꼽은 응답자 비율



출처: PwC's AI performance study

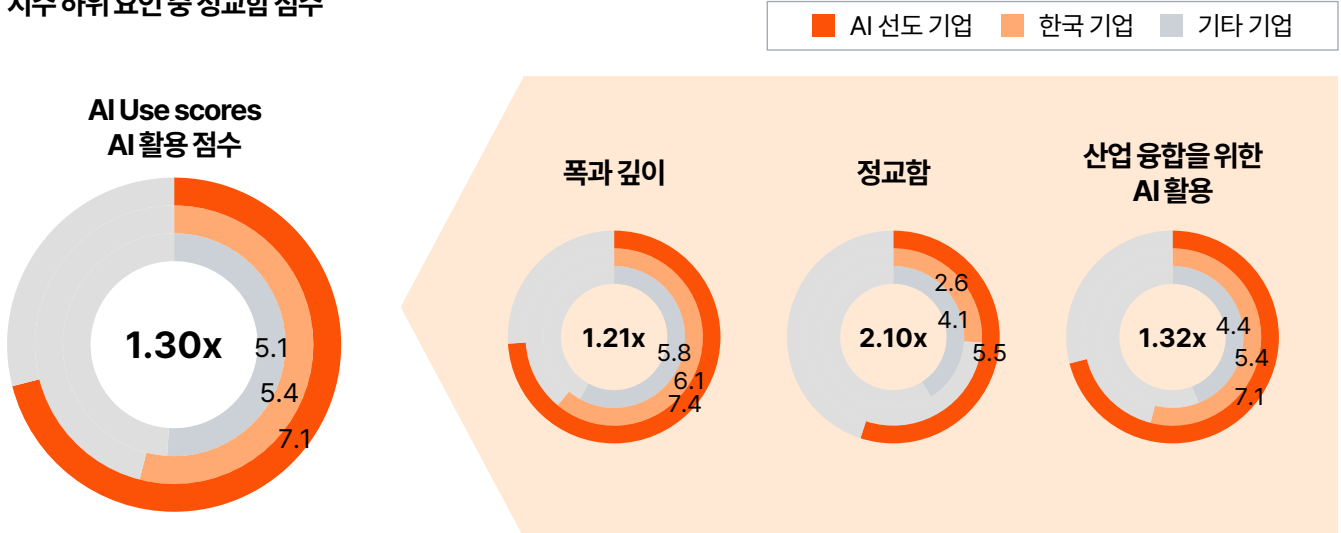
그렇다고 기계가 모든 사람의 일자리를 대체한다는 의미는 아닙니다. 완전한 자율화는 여전히 예외적입니다. AI 선도 기업 중에서도 가장 정교한 유스 케이스가 자율적으로 작동하며 스스로 개선하는 단계에 있다고 응답한 비율은 15%에 불과했습니다. 또한 AI 선도 기업의 48%는 AI로 인해 인력이 최소 5% 이상 감소할 것으로 예상한 반면, 49%는 인력 규모에 거의 변화가 없거나 오히려 증가할 것으로 전망했습니다.

많은 경우에서 즉각적으로 나타나는 변화는 사람의 제거가 아니라 지연의 제거였습니다. AI는 통제된 범위 안에서 반복 가능한 판단 업무를 처리하고, 사람은 예외 상황 대응, 상충 관계의 조정, 그리고 의사결정을 전략적 목표에 맞게 이끄는 역할에 더욱 집중하게 됩니다.

한국 기업의 AI 현주소 AI 활용의 정교함, 가장 큰 격차가 나타나는 영역

한국 기업은 AI를 얼마나 정교한 수준으로 활용하고 있을까요? AI 피트니스 지수의 9개 요소 중, AI 활용의 정교함 (Sophistication)에서 한국은 선도 기업 대비 가장 큰 격차를 보였습니다. 한국(2.6)은 기타 기업(4.1)보다도 -1.5점 낮으며, 선도 기업(5.5)과의 격차 배수(2.10x)는 본 조사의 모든 하위 요인 중 가장 큼니다.

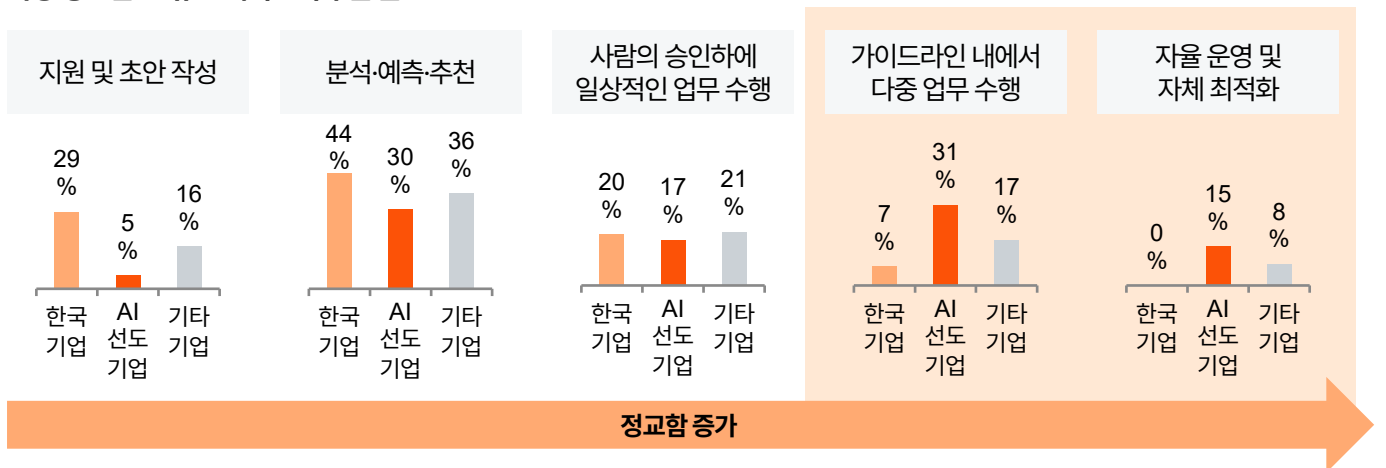
지수 하위요인 중 정교함 점수



출처: PwC's AI performance study

특히 한국 기업의 73%는 가장 정교한 AI 유스 케이스가 '지원, 요약, 초안작성 및 분석·추천' 수준에 머물러 있습니다. 자율 운영 및 자체 최적화 수준의 AI를 보유한 한국 기업은 0%로, 기타 기업(8%)과 선도 기업(15%) 중 일부가 이미 최고 단계에 도달한 것과 비교되는 결과입니다. 이는 앞서 확인된 고객 경험 혁신(22%), 사람의 개입 없는 의사결정 증가(15%) 등에서 한국이 다른 기업보다도 낮은 결과와도 연결됩니다. AI의 활용이 지원·추천 수준에 머물면, 자율적 판단과 실행이 요구되는 영역에서 성과를 내기 어렵기 때문입니다.

가장 정교한 AI 유스 케이스의 수준 분포



출처: PwC's AI performance study

Your next move: 선별적으로 확장하십시오.

사업 목표와 직결된 소수의 우선순위 유스 케이스를 선정한 뒤, 이를 산업화하십시오. 이것은 업무 프로세스를 처음부터 끝까지 재설계하여 AI를 내재화하고, 이 패턴을 팀, 지역, 부서, 의사결정 포인트 전반에 걸쳐 복제하는 것을 의미합니다.

AI 기반 의사결정 자동화를 시작하기 위한 실용적 출발점은 다음과 같습니다. 빈도가 높고, 반복 가능하며, 측정 가능하고, 리스크가 낮거나 중간 수준인 소수의 의사결정부터 시작하십시오(예: 분류, 우선순위 설정, 배정). 명확한 규칙과 범위 안에서 자동화하고, 의사결정 품질을 측정할 수 있도록 체계를 갖추십시오. 신뢰성과 신뢰 수준이 기준에 도달했을 때에만 적용 범위를 확대해야 합니다.

IDEA IN MOTION

글로벌 유통 대기업, AI 에이전트를 전사로 확산하다

01. 상황

AI 네이티브 경쟁사들의 위협이 커지면서, 한 글로벌 유통 선도 기업의 경영진은 AI로 전사적 생산성 향상과 사업 혁신을 동시에 이뤄야 한다고 판단했습니다. 새로운 업무 방식과 프로세스, 그리고 속도와 리스크 관리를 양립할 수 있는 운영 모델이 필요했습니다.

02. 실행

이 기업은 PwC와 협력하여 중앙 집중형 AI 허브를 구축했습니다. 이는 AI 에이전트를 프로토타이핑하고, 배포하며, 거버넌스를 수행하기 위한 통합 플랫폼입니다. 1차 도입 단계에서는 소프트웨어 개발을 전 과정에 걸쳐 지원하는 에이전트를 구축했으며, 이후 단계에서는 고객 서비스, 인력 관리 등의 기능을 지원하는 에이전트로 확대했습니다. 이와 동시에, 이 기업은 인간과 에이전트 간의 협업을 위한 조직 재편에 착수했습니다. 여기에는 인재 역량 강화, 새로운 역할 정의, 검증 및 윤리 감독을 통한 신뢰 구축, 그리고 에이전트 생애주기 관리 체계 수립이 포함됩니다.

03. 성과

수개월 만에 소프트웨어 개발 주기가 최대 60% 단축되고, 운영 오류는 50% 줄어 대규모 IT 백로그 해소에 기여했습니다. 에이전트를 더 많은 영역에 도입하면서 성과는 빠르게 확대됐습니다. 고객 응대 시간은 최대 40% 단축되었고, 개선된 인력 계획을 통해 이직률은 10% 감소했습니다. 실시간 거래 모니터링으로 사기 건수는 25% 줄었으며, 마케팅에서는 전환율이 15%, ROI가 20% 향상되는 성과를 거뒀습니다.

나가며

파일럿에서 성과로

AI는 이미 정량적으로 측정 가능한 가치를 충분히 만들어낼 수 있는 역량을 갖추고 있습니다. 그러나 AI 파일럿은 넘쳐나지만 측정 가능한 성과는 빈약한 현실은, 파일럿을 성과로 바꾸려는 구체적인 노력 없이는 달라지지 않을 것입니다.

본 조사는 이러한 한계를 넘어 측정 가능한 성과로 이어질 수 있는 명확하고 실현 가능한 방향을 제시합니다. AI 선도 기업을 나머지 기업과 구분 짓는 것은 기술 그 자체가 아니라, 경영진이 내리는 일련의 경영 판단입니다. AI 활용을 핵심 사업 성과와 연계하고, 목적에 맞는 기반을 구축하며, AI를 기업 전반에 내재화하는 판단이 그것입니다.

이러한 공식을 실제로 구현하려면 의도적이고 지속적인 노력이 필요합니다. 경영진의 관심을 요구하는 수많은 우선과제가 존재하는 현실을 감안할 때, 결코 쉬운 일은 아닙니다. 그럼에도 불구하고, 선도 기업을 따라잡고자 하는 기업이라면 더 이상 기다릴 여유가 없습니다. 선도 기업이 이미 확보한 우위는 앞으로 더욱 확대될 것입니다. 이들이 더 빠르게 학습하고, 더 신속하게 솔루션을 재배치하며, 더 많은 의사결정을 안전하게 자동화하고 있기 때문입니다.

이제는 파일럿을 넘어 더 높은 목표를 지향해야 할 때입니다. 경영진은 AI를 현재 추진 중인 가장 중요한 전략적 과제에 집중 적용하고, AI 투자가 측정 가능한 성과로 전환될 수 있는 운영 모델을 정립해야 합니다.

AI가 신뢰를 바탕으로 운영되고, 혁신을 목표로 활용되며, 목적에 맞는 기반에 의해 뒷받침되고, 업무 프로세스와 의사결정 전반에 걸쳐 반복 가능한 방식으로 확산될 때, 그 효과는 단순한 점진적 개선을 넘어섭니다. 경쟁사가 쉽게 따라잡을 수 없는, 복리처럼 쌓이는 성과 프리미엄이 될 것입니다.

Contacts

문홍기 Partner

hong-ki.moon@pwc.com

02-709-0394

임기호 Partner

ki-ho.im@pwc.com

02-709-0680

임상표 Partner

sang-pyo.yim@pwc.com

02-709-0651

구본재 Partner

bon-jae.koo@pwc.com

02-3781-1435



S/N: 2605C-RP-065

© 2026 PwC Consulting. 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 for further details.

Disclaimer: This content is for general purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.