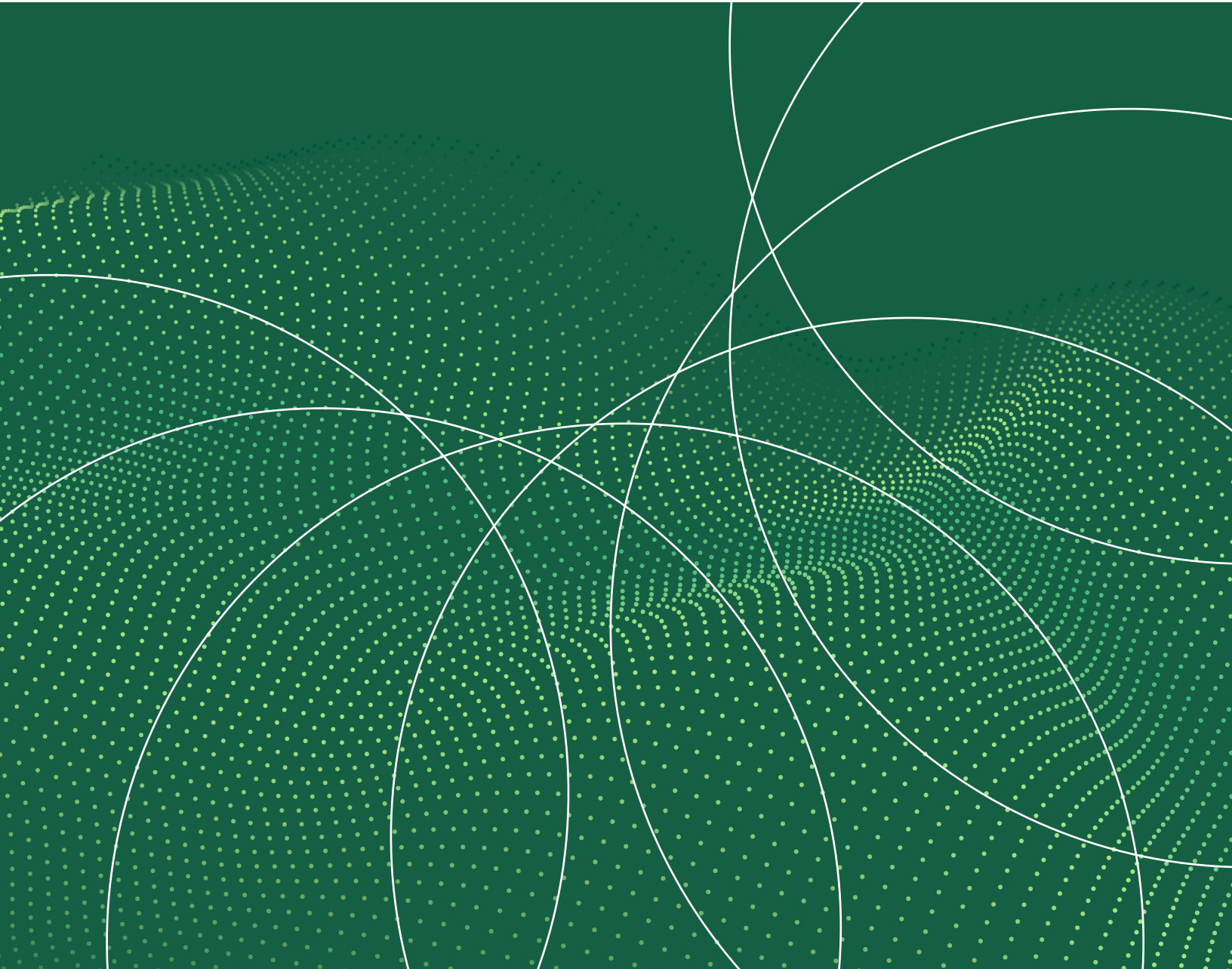


AI 시대를 준비하는 재무 조직 구축하기

성공적인 AI 확산을 위한 인프라, 신뢰, 워크플로우 전략

에어월렉스 의뢰로 FORRESTER CONSULTING이 발간한 인사이트 리포트 | 2026년 6월



목차

- 3 [핵심 요약](#)
- 4 [주요 인사이트](#)
- 5 [판단 중심 업무로 확장되는 AI: 핵심 전제는 ‘신뢰’](#)
- 11 [재무 분야 AI 확산의 장벽: 데이터 분산과 통합의 복잡성](#)
- 15 [AI 도입의 당면 과제: 조직의 준비성 및 역량 부족](#)
- 19 [가속화되는 AI 투자와 신중해진 도입 전략](#)
- 24 [미래 경쟁력의 조건: AI 주도권 확보와 확장 역량](#)
- 29 [핵심 제언](#)
- 31 [부록](#)

프로젝트 팀:

[Tamira Lee](#) | 시장 조사 및 인사이트 부문 컨설턴트

[SiDing Wang](#) | 시장 조사 및 인사이트 부문 컨설턴트

[Christie Yeo](#) | 시장 조사 및 인사이트 부문 선임 컨설턴트

[Yi Qin Teow](#) | 시장 조사 및 인사이트 부문 책임 컨설턴트

기여 연구:

Forrester의 [기술](#) 연구 그룹

FORRESTER CONSULTING 소개

Forrester는 리더들이 핵심 성과를 달성할 수 있도록 독립적이고 객관적인 [리서치 기반 컨설팅](#)을 제공합니다. [고객에 대한 깊은 이해](#)를 바탕으로 한 Forrester의 숙련된 컨설턴트들은 고유한 협업 모델을 통해 리더들과 긴밀히 협력하며, 각 조직의 핵심 과제를 실행하고 지속 가능한 성과를 만들어냅니다. 자세한 내용은 forrester.com/consulting에서 확인하실 수 있습니다.

© Forrester Research, Inc. All rights reserved. 본 문서의 무단 복제 및 배포를 엄격히 금합니다. 본 문서의 정보는 작성 시점에 확보 가능한 가장 신뢰할 수 있는 자료를 기반으로 작성되었습니다. 본 문서의 견해는 작성 시점의 판단을 반영한 것으로, 향후 변경될 수 있습니다. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, Total Economic Impact는 Forrester Research, Inc.의 상표입니다. 그 외 모든 상표는 각 소유 회사의 자산입니다. [E-66799]

핵심 요약

금융 업계에서는 AI가 핵심 업무 프로세스 전반에 점차 깊이 자리 잡고 있습니다. 기업들이 커지는 불확실성과 높아지는 운영 복잡성, 그리고 시의적절하고 정확한 인사이트를 제공해야 한다는 압박에 직면하면서, AI는 재무 조직의 운영 방식을 뒷받침하는 핵심 요소로 자리 잡고 있습니다. 초기에는 자동화와 효율성 향상에 초점이 맞춰졌다면, 이제 재무 리더들은 예측 정확도 제고와 위험의 조기 식별 등 더 높은 가치를 창출하는 영역에서 AI가 역할을 하기를 기대하고 있습니다.

이러한 환경에서 신뢰는 AI 활용을 확대하는 데 있어 핵심 전제가 되고 있습니다. AI가 실행과 의사결정 과정 전반에 더욱 폭넓게 적용되면서, 결과를 관리하고 입력 데이터를 추적하며 적절한 통제를 유지할 수 있는 역량이 필수 요소로 부상하고 있습니다. 이러한 기반이 뒷받침되지 않는다면, 보다 자율적인 재무 운영 체계로 나아가는 데는 분명한 한계가 있을 수밖에 없습니다.

이에 따라 기업들은 AI를 확장하는 데 보다 신중하고 체계적인 접근 방식을 취하고 있습니다. 전사적인 확산을 서두르기보다, 많은 기업들은 기존 활용 사례를 고도화하고 자율성을 점진적으로 확대하는 데 집중하고 있습니다. 이러한 움직임은 하이브리드 운영 모델을 통해 뒷받침되고 있습니다. 재무 조직은 업무 프로세스에 대한 주도권을 유지하는 동시에, 외부 플랫폼과 파트너를 활용해 특화된 솔루션을 도입하고 시스템 간 데이터를 연결하며 엔드투엔드 업무 프로세스를 통합적으로 운영하고 있습니다.

2026년 2월, 에어월렉스는 복잡한 비즈니스 환경 속 AI 확장 트렌드에 주목했습니다. 재무 리더들이 초기 AI 도입 단계의 변화를 어떻게 관리하고 있는지 그 실태를 파악하고자, 글로벌 리서치 기관인 Forrester Consulting에 본 연구를 의뢰했습니다. Forrester는 초기 도입 이후 나타나는 주요 과제와 함께, 데이터·업무 프로세스·인간의 판단을 유기적으로 조율하는 방식이 AI 활용을 어떻게 지속적으로 발전시킬 수 있는지 살펴보기 위해, 11개 시장의 재무 의사결정자 1,279명을 대상으로 설문조사를 실시하고 재무 리더 6명을 인터뷰했습니다.

주요 인사이트

운영 효율화를 넘어 '의사결정 지원'의 고부가가치 영역으로 진화하는 AI.

AI가 비즈니스 니즈를 선제적으로 예측할 것이라는 기대가 커지고 있습니다. 의사결정자의 절반 이상은 조직의 재무 의사결정을 지원하기 위해 진단 역량(56%)과 예측 역량(52%)을 우선순위에 두고 있습니다.

시스템 통합 가속화 속에서도 해결되지 않는 재무 데이터의 파편화 및 고립 문제.

의사결정자의 44%는 대부분의 재무 업무 프로세스를 소수의 핵심 플랫폼에 의존하고 있지만, 분산된 데이터(65%)와 복잡한 시스템 통합(61%)은 여전히 가장 큰 기술적 과제로 꼽히고 있습니다. 수작업 통합은 여전히 널리 활용되고 있으며, 84%는 재무 업무 프로세스를 완료하기 위해 여전히 수작업 통합에 의존하고 있습니다.

AI 기술의 진화 속도와 재무 조직의 역량 확보 속도 간 격차 심화. 의사결정자의

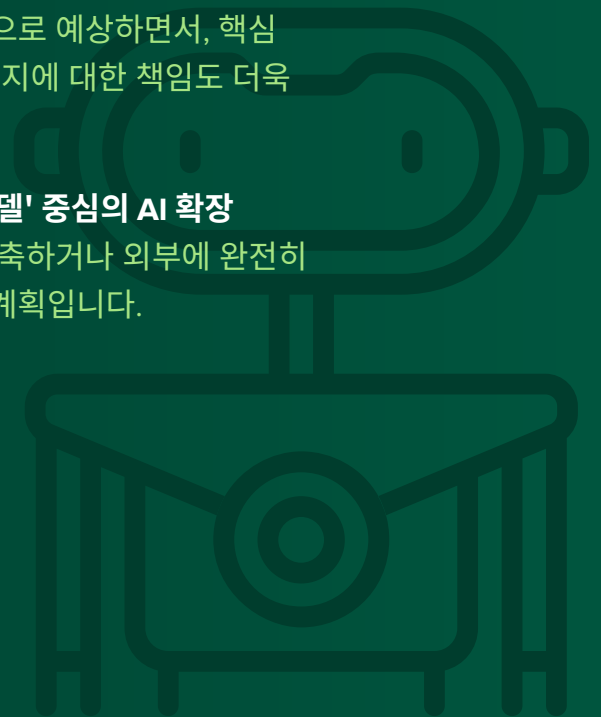
53%는 AI 확장을 가로막는 요인으로 역량 격차를 꼽고 있습니다. 한편 54%는 전사적 인재 전략보다 일부 직원을 대상으로 한 기본 AI 리터러시와 AI 업무 프로세스 개발 교육에 집중하고 있습니다.

단순한 기능 활용을 넘어 '업무 프로세스 설계 주체'로의 전환. 의사결정자의 55%

가 재무팀이 AI 기반 업무 프로세스 구축에 직접 참여할 것으로 예상하면서, 핵심 재무 및 비즈니스 의사결정 전반에서 AI가 어떻게 적용되는지에 대한 책임도 더욱 커질 것입니다.

내부 리소스와 외부 전문성의 유기적 결합, '하이브리드 모델' 중심의 AI 확장

전략. 향후 12개월 동안 57%는 AI 역량을 전적으로 자체 구축하거나 외부에 완전히 맡기기보다, 내부 개발과 외부 벤더 솔루션을 함께 활용할 계획입니다.



판단 중심 업무로 확장되는 AI: 핵심 전제는 '신뢰'

재무팀은 통제와 책임이라는 핵심 역할을 유지하면서, 운영 전반에 AI를 점차 깊이 적용하고 있습니다. 리더들이 단위 업무 자동화를 넘어 더 큰 가치를 모색하면서, 다음 가치 창출의 핵심은 의사결정 지원으로 이동하고 있습니다. 이는 리스크를 더 일찍 파악하고, 시나리오 계획을 더 견고하게 수립하며, 더 빠르고 확신 있는 의사결정을 가능하게 합니다.

오류 허용 범위가 낮은 환경에서는 AI 확장이 기술만으로 결정되지 않습니다. AI 결과물을 신뢰하고 통제할 수 있는 역량이 함께 갖춰져야 합니다. 재무팀은 감사 가능하고, 설명 가능하며, 규정을 준수하는 결과에 책임을 져야 하므로 AI 도입 기준도 높아지고 있습니다.

- **재무팀 본연의 임무인 안전한 '통제와 책임 경영'을 실현하기 위해, 이제 AI 도입은 선택이 아닌 가장 먼저 해결해야 할 핵심 과제입니다.** 응답자의 75%는 재무 통제 강화, 감사 대응 역량 제고, 규제 준수 강화를 최우선 과제로 꼽았으며, 74%는 AI를 재무 업무 프로세스에 통합하고 전사적 회복탄력성을 높이는 데 우선순위를 두고 있습니다(그림 1 참조). 이는 AI가 더 이상 독립적인 혁신 과제가 아니라, 재무 조직을 정의하는 핵심 책임과 긴밀하게 연결된 과제로 인식되고 있음을 보여줍니다.

이러한 변화는 AI에 대한 기대가 전반적으로 달라지고 있음을 보여줍니다. 변동성이 커지고 의사결정 주기가 빨라지면서, 재무팀은 AI가 단순한 효율성보다 선제적 인사이트를 제공하기를 점점 더 기대하고 있습니다. 비즈니스 니즈, 리스크, 기회 예측(57%)은 이제 엔드투엔드 자동화(56%)와 함께 AI 도입을 추진하는 핵심 요인으로 꼽히고 있습니다(그림 2 참조). 이는 생산성 중심의 도입에서 인사이트 기반 가치 창출로 전환되고 있음을 의미합니다.

그림 1

향후 12개월 동안 재무 조직의 5가지 전략적 우선순위

- 75%** 재무 통제 강화, 감사 대응 역량 제고, 규제 준수 강화
- 74%** 운영 효율성 향상을 위해 자동화와 AI를 재무 업무 프로세스에 통합
- 74%** 시장 변동성, 불리한 환율 변동, 변화하는 거시경제적 역풍에 대응할 전사적 회복탄력성 강화
- 71%** 재무 조직을 가치 있는 비즈니스 인사이트를 제공하고 의사결정을 이끄는 전략적 파트너로 강화
- 70%** 실시간 의사결정을 지원할 수 있도록 재무 플랫폼과 데이터 아키텍처 프레임워크 현대화

참고: 의사결정자들이 상위 5개 항목으로 선택한 우선순위를 표시했습니다.

대상: 조직의 재무 운영에 책임이 있거나 영향력을 가진 글로벌 의사결정자 1,279명

출처: Forrester의 2026년 1분기 Intelligent Finance Operations Survey [E-66799]

“재무 조직에서는 혁신에 크게 집중하고 있습니다. 적절한 도구가 성숙했을 때 AI를 온전히 활용할 수 있도록, 먼저 데이터를 제대로 정비하는 일부부터 시작하고 있습니다. 목표는 단순한 효율성과 프로세스 개선이 아닙니다. 더 나은 데이터를 활용하고, 재무 조직이 더 전략적인 인사이트를 제공해 비즈니스를 지원할 수 있도록 하는 것입니다.”

기술(여행) 업계 수석 재무 이사, 영국



그림 2

재무 조직의 AI 도입을 추진하는 5가지 핵심 요인

실시간 예측과 시나리오 분석을 통한

비즈니스 기회와 잠재적 리스크의 조기 포착

57%

예외 처리 및 감독을 위한 사람의 개입을 유지하면서 반복적인 재무 프로세스의
엔드투엔드 자동화 구현

56%

증가하는 복잡성과 거래량에 대응하는 확장 가능한 재무 운영 체계 구축

44%

재무 통제 및 규제 준수 체계 강화, 감사 대응 역량 제고

42%

시장 변동성 및 외부 충격 대응을 위한 재무 상태 동적 최적화

39%

참고: 의사결정자가 우선순위 상위 3개로 꼽은 요인을 기준으로 집계

대상: 조직의 재무 운영에 대한 책임 또는 영향력을 가진 글로벌 의사결정자 1,279명

출처: Forrester의 2026년 1분기 Intelligent Finance Operations Survey [E-66799]

- **다만 재무 조직은 AI 확장에 있어 매우 신중한 태도를 취하고 있습니다.**
자율성의 범위를 넓히기에 앞서, AI 결과물에 대한 확고한 신뢰 기반을 먼저
구축하는 데 집중하는 추세입니다. 평균적으로 AI는 단순하거나 사전 설정된
업무에서 핵심 재무 업무 프로세스의 63%를 지원하지만, 사람의 개입을
최소화해 자율적으로 실행되는 업무 프로세스는 11%에 불과합니다(그림 3 참조).

이처럼 자율성을 신중하게 확대하는 흐름은 정확성이 결코 타협될 수 없는
감사, 통제, 보고와 같은 고위험 영역에서 더욱 두드러집니다. 싱가포르의 한
통신업 재무 및 전략 부사장은 다음과 같이 언급했습니다. “재무 팀은 정확성이
결코 타협할 수 없는 조건이고 아주 작은 오류도 사후에 막대한 추가 업무를
발생시킬 수 있기 때문에 다른 부서보다 더 보수적인 경향이 있습니다. 이로
인해 새로운 도구, 특히 신뢰성과 감사 대응 가능성에 대해 회의적인 시각을

맞게 됩니다. 감사, 통제, 보고 무결성이 걸려 있을 때는 이러한 신중함이 한층 더 강해집니다.”

그림 3
핵심 재무 업무 프로세스 전반의 AI 실행 수준 현황

재무 업무 프로세스	AI 활용 없음	단순하고 개별적인 업무의 AI 수행	사전에 설정된 여러 업무의 자동 수행	최소한의 사람 개입만으로 이뤄지는 AI의 자율적 업무 수행
주문-수금 프로세스 (매출채권)	26%	32%	34%	8%
구매-지급 프로세스 (매입채무)	19%	37%	33%	11%
결산·보고 프로세스	28%	30%	27%	14%
자금·현금 관리	28%	30%	28%	12%
크로스보더 결제	28%	35%	25%	10%
가맹점 결제	21%	36%	31%	11%
재무 계획·분석·전략	22%	29%	34%	13%
평균	24%	33%	30%	11%

대상: 조직의 재무 운영에 책임이 있거나 영향력을 가진 글로벌 의사결정자 1,279명
출처: Forrester의 2026년 1분기 Intelligent Finance Operations Survey [E-66799]

- **구조화된 업무 프로세스는 재무 영역에서 AI에 대한 신뢰를 구축하는 출발점입니다.** 거래량이 많은 프로세스(예: 구매-결제, 주문-대금 회수, 가맹점 결제)는 반복 가능한 단계, 명확한 기준값, 더 분명한 예외 처리 경로를 기반으로 운영되기 때문에 AI 실행 수준이 높은 편입니다. 그만큼 결과물을 검증하고 통제하기도 더 쉽습니다. 대부분의 기업은 이러한 업무 프로세스 전반에서 단순하거나 사전 설정된 업무에 AI를 활용하고 있으며, 이는 대개 가장 먼저 성과가 나타나는 영역입니다. 이러한 초기 성과는 신뢰를 구축하고, AI 확장에 필요한 운영 규율을 정립하는 기반이 됩니다.¹

“단기적으로 가장 큰 변화는 월말 결산, 계정 대사, 거래 처리와 같은 규칙 기반 업무에서 나타날 것입니다. 결산은 더 빨라지고, 더 많은 업무를 처리할 수 있게 되며, 수작업은 크게 줄어들 것입니다.

반면 전략 재무는 성격이 다릅니다. 전략 재무의 핵심은 단순히 무엇이 일어났는지를 파악하는 데 그치지 않고, 왜 그런 결과가 나타났는지를 이해하는 데 있습니다. 이 영역에서 AI가 실질적인 가치를 제공하려면 비즈니스의 맥락과 특성을 충분히 학습해야 합니다. 이를 위해서는 시간과 반복적인 학습, 그리고 지속적인 피드백이 필요합니다. 이러한 기반이 충분히 갖춰지기 전까지는 전략 재무 영역의 자율화가 규칙 기반 업무와 같은 속도로 이뤄지기는 어려울 것입니다.”

기술(SAAS) 업계 CFO, 미국

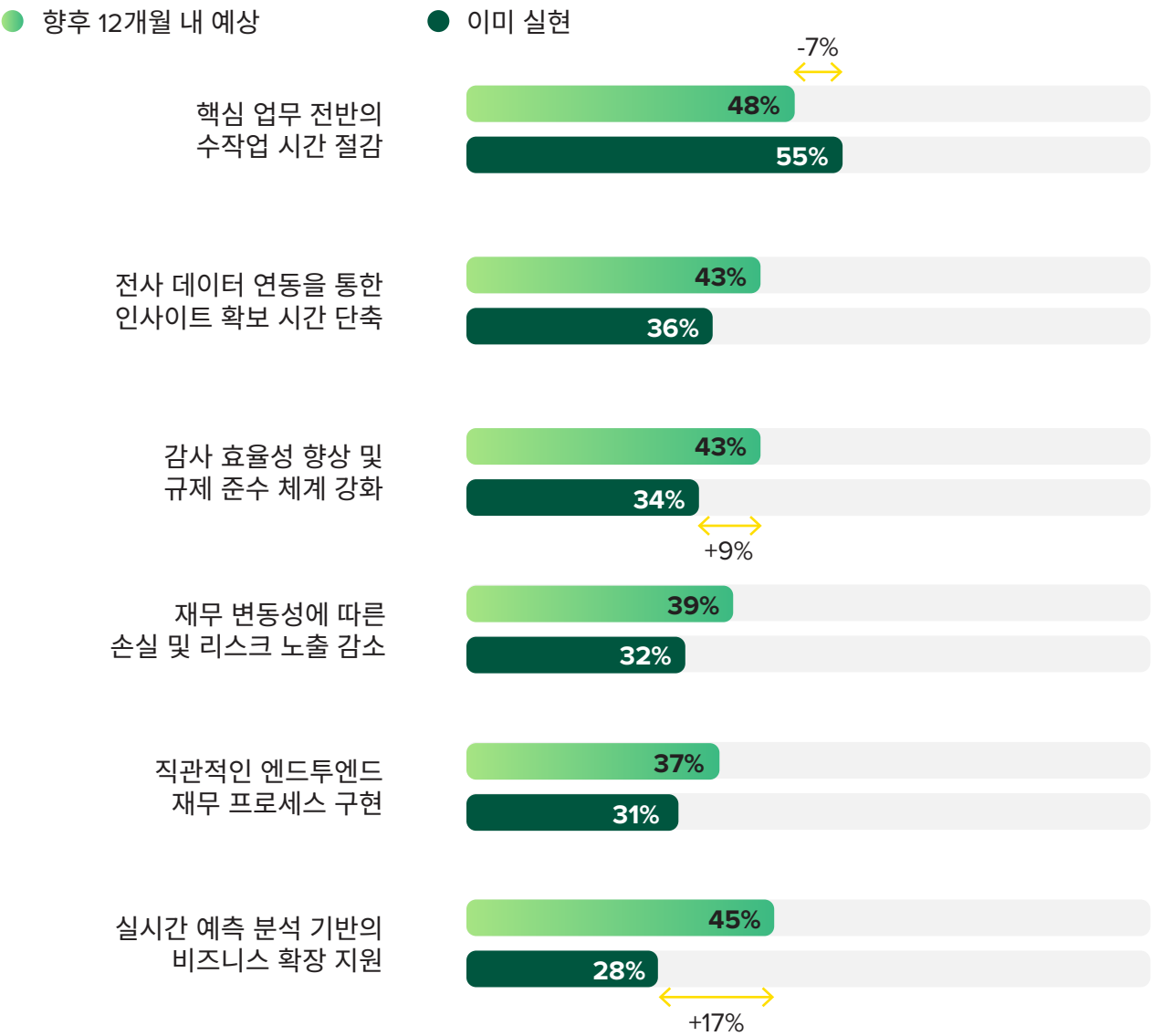


- **구조화된 업무 프로세스에서 신뢰가 쌓이면, AI는 더 많은 판단을 요구하는 업무의 의사결정 지원 영역으로 확장됩니다.** AI 결과물에 대한 신뢰가 높아지면서, 기업들은 기업 개발과 투자자 관계 같은 전략적 재무 영역에도 AI를 적용하고 있습니다. 이 영역에서 AI는 비즈니스 의사결정을 지원하기 위해 분석과 예측을 보강합니다.

핵심 비즈니스 의사결정에 AI가 점점 더 많이 활용되면서, 기대되는 성과도 효율성 향상을 넘어 더 넓은 비즈니스 영향으로 이동하고 있습니다. 기업들은 향후 12개월 동안 비즈니스 확장, 인사이트 실행 속도 향상, 규제 준수 강화와 같은 성과에 점점 더 우선순위를 두고 있습니다(그림 4 참조). 이는 기업들이 통제 프레임워크 안에서 결과물을 검증하고 신뢰한 뒤에야 AI를 확장하는, 신중하고 단계적인 접근 방식을 보여줍니다.²

그림 4

재무 업무 프로세스에서의 AI 성과(현재 Vs. 향후 12개월)



대상: 조직의 재무 운영에 대한 책임 또는 영향력을 가진 글로벌 의사결정자 1,279명
출처: Forrester의 2026년 1분기 Intelligent Finance Operations Survey [E-66799]

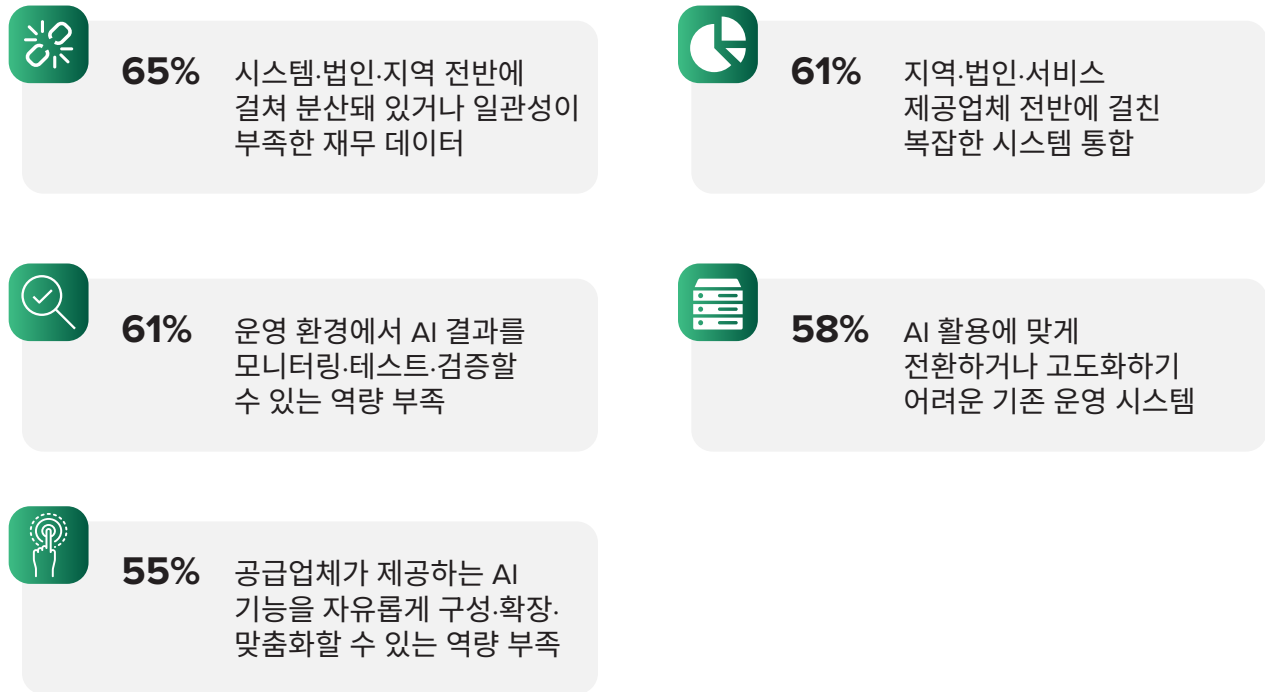
재무 분야 AI 확산의 장벽: 데이터 분산과 통합의 복잡성

신뢰할 수 있고 일관되게 관리되는 데이터가 부족하면 AI 결과에 대한 신뢰가 약해집니다. 그 결과, AI가 제공할 수 있는 예측력과 기업 차원의 가치도 제한됩니다. 실제 현장에서는 이러한 기반이 지역, 법인, 플랫폼에 따라 쉽게 단절됩니다.³ 분산형·연합형 데이터 아키텍처는 데이터 단절을 심화시켜 AI 활용을 가로막습니다. 시스템을 통합하면 시스템 수는 줄일 수 있지만, 엔드투엔드 연결성이 자동으로 확보되는 것은 아닙니다. 오케스트레이션은 데이터와 시스템, 업무 프로세스, 사람의 판단이 엔드투엔드로 유기적으로 연결되고 조율되도록 함으로써 이러한 간극을 메웁니다. 이를 통해 정보가 프로세스 전반에서 일관되고 안정적으로 흐를 수 있습니다.

- **분산되고 일관성이 부족한 재무 데이터는 AI 확장을 가로막는 가장 큰 장벽입니다.** 의사결정자의 65%는 분산된 데이터를 가장 큰 기술적 과제로 꼽았습니다. 또한 61%는 지역과 법인, 서비스 제공업체 전반에 걸친 복잡한 시스템 통합을 주요 과제로 지목했습니다(그림 5 참조). 데이터와 업무 프로세스, 법인, 지역 전반에 걸친 분산은 AI가 불완전하거나 일관되지 않은 맥락에서 작동하도록 만듭니다. 이는 부정확한 인사이트에 대한 위험을 높이고 AI 결과에 대한 신뢰를 떨어뜨립니다. 여행·호스피탈리티, 미디어·엔터테인먼트, 광고와 같은 산업에서는 AI 활용이 상대적으로 더디게 확산되고 있습니다. 이는 데이터 환경이 더 분산돼 있고 업무 프로세스 역시 충분히 표준화되지 않았기 때문입니다.
- **이러한 과제는 조직이 초기 AI 도입을 넘어 전사적인 확산 단계로 나아갈수록 더욱 뚜렷해집니다.** AI 도입 초기에는 AI 결과를 지속적으로 모니터링하고 검증해야 한다는 점이 가장 큰 부담으로 작용합니다(76%). 하지만 AI 활용 범위가 여러 법인과 지역으로 확대되면서, 데이터 분산(63%→68%)과 복잡한 시스템 통합(60%→64%) 문제가 다시 핵심 과제로 떠오릅니다. AI 도입 초기 단계를 지나 확산 과정으로 진입할수록 입력 데이터 추적과 결과 검증, 그리고 전사적인 정책 통합 관리에 어려움이 따르게 됩니다. 이는 결국 재무 조직이 반드시 유지해야 할 책임성과 감사 대응 역량을 약화시키는 요인이 됩니다.⁴

그림 5

재무 업무 프로세스에서 AI 확산을 가로막는 주요 기술적 과제



대상: 조직의 재무 운영에 대한 책임 또는 영향력을 가진 글로벌 의사결정자 1,279명
출처: Forrester의 2026년 1분기 Intelligent Finance Operations Survey [E-66799]

71%

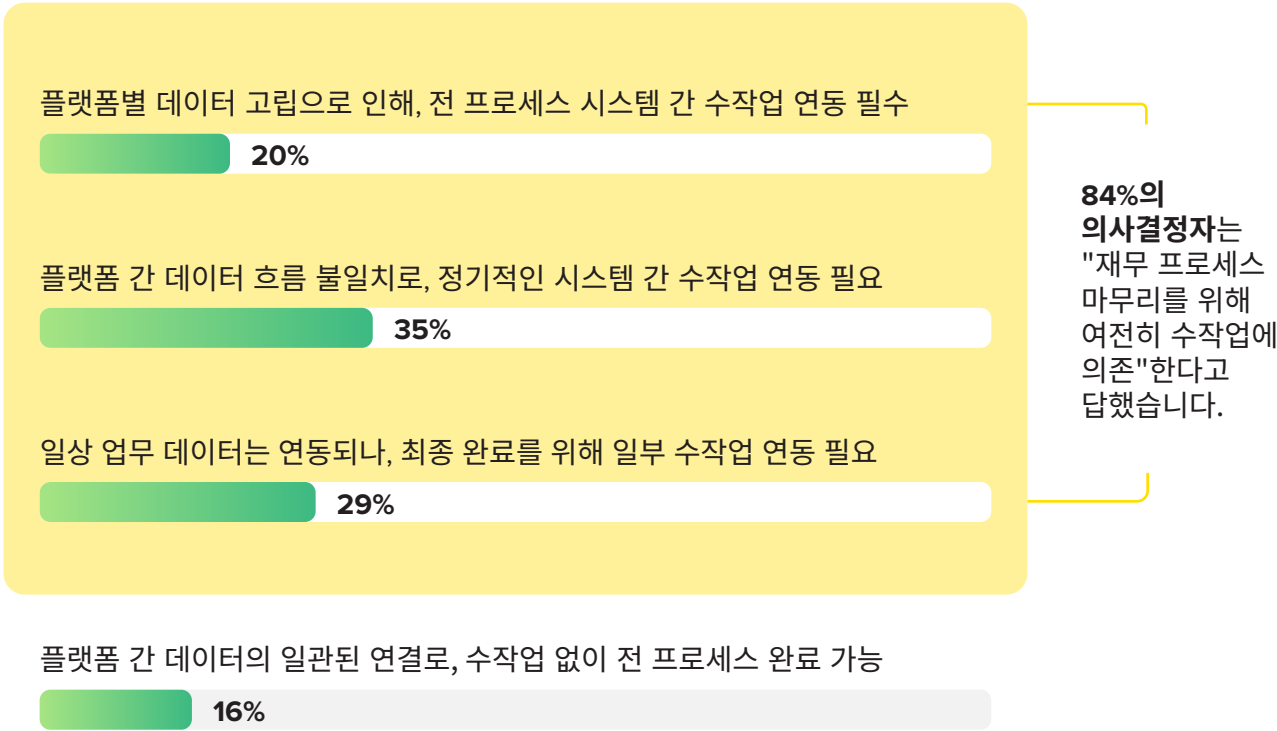
의 독일 및 프랑스 의사결정자는 복잡한 시스템 통합을 조직 내 AI 확산을 가로막는 가장 큰 장애 요인으로 꼽았습니다.

- 플랫폼을 통합한다고 해서 연결된 재무 운영 체계가 자동으로 구축되는 것은 아닙니다. 이 간극을 메우는 핵심 요소가 바로 오케스트레이션입니다. 의사결정자의 44%는 재무 업무 프로세스 대부분을 소수의 핵심 플랫폼에 의존하고 있습니다. 그러나 이러한 통합이 엔드투엔드 연결성으로 이어지지 않고 있습니다. 데이터는 여전히 분산돼 있으며, 응답자의 84%는 재무 업무 프로세스를 완료하기 위해 여전히 수작업이 필요하다고 답했습니다(그림 6 참조).

부분적인 플랫폼 통합만으로는 완전히 연결된 재무 운영 체계를 구현하기 어렵습니다. 그 결과, 조직은 여전히 수작업에 의존하고 있으며 엔드투엔드 가시성도 제한적인 상태에 머물러 있습니다. 엔드투엔드 운영은 데이터와 시스템, 업무 프로세스, 사람의 판단이 유기적으로 연결되고 조율될 때 비로소 구현됩니다. 이를 통해 정보가 프로세스 전반에서 안정적으로 흐를 수 있습니다.⁵

재무 리더들은 각각의 재무 플랫폼이 업무 프로세스의 일부만 지원하는 경우가 많다는 점을 인식하고 있습니다. 진정한 기회는 개별 플랫폼을 넘어 더욱 긴밀하게 연결된 재무 생태계를 구축하는 데 있습니다. AI 네이티브 및 API 중심 플랫폼은 재무 데이터를 통합하고 업무 프로세스를 연결함으로써, AI가 재무 조직 전반의 여러 프로세스에서 보다 자율적으로 활용될 수 있는 기반을 제공합니다.

그림 6
조직 내 재무 플랫폼 간 데이터 흐름 현황



대상: 조직의 재무 운영에 대한 책임 또는 영향력을 가진 글로벌 의사결정자 1,279명
출처: Forrester의 2026년 1분기 Intelligent Finance Operations Survey [E-66799]

“많은 솔루션이 AI 기능을 추가하고 있지만, 대부분은 각자의 폐쇄적인 환경 안에서만 작동합니다. 단일 애플리케이션 안에서는 AI를 활용할 수 있지만, 다른 시스템의 AI와는 연결되지 않습니다. 바로 이 지점에서 네이티브 통합의 한계가 드러납니다. 예외 상황에 대한 사람의 검토가 필요하거나, 여러 시스템에 걸친 맥락과 업무 프로세스 전반을 아우르는 로직이 필요한 경우에는 오케스트레이션 계층이 필요합니다. 바로 이 영역에서 네이티브 기능을 어디까지 활용할지, 시스템 간 자동화를 어디에 적용할지 유연하게 결정할 수 있습니다. 그리고 AI는 이 모든 요소를 하나로 연결하는 역할을 합니다.”

기술(SAAS) 업계 CFO, 미국



AI 도입의 당면 과제: 조직의 준비성 및 역량 부족

AI가 개별 활용 사례를 넘어 엔드투엔드 업무 프로세스로 확산되면서, 주요 과제는 기술 구현보다 조직의 준비 역량으로 옮겨가고 있습니다. 이제 AI의 성패는 기술의 고도화 자체보다, 이를 일상적인 재무 운영에 효과적으로 적용할 수 있는 조직의 역량에 달려 있습니다.⁶ 이를 위해 재무팀은 AI 기반 업무 프로세스를 운영할 수 있는 역량을 갖추고, 새로운 업무 방식에 대한 조직의 저항을 관리하며, 명확한 거버넌스 체계를 마련해야 합니다.

- **대부분의 재무팀은 여전히 AI를 전사적으로 확산·운영할 수 있는 역량을 충분히 갖추지 못하고 있습니다.** 의사결정자의 절반 이상(53%)은 AI 기반 재무 업무 프로세스를 운영한 경험 부족을 AI 확산을 가로막는 주요 요인으로 꼽았습니다(그림 7 참조). 대부분의 의사결정자(54%)는 기본적인 AI 소양을 높이고 일부 인력을 대상으로 AI 기반 업무 프로세스 개발 역량을 강화하는 데 집중하고 있습니다. 반면, 체계적인 전사 차원의 인재 전략을 갖춘 조직은 15%에 불과합니다.

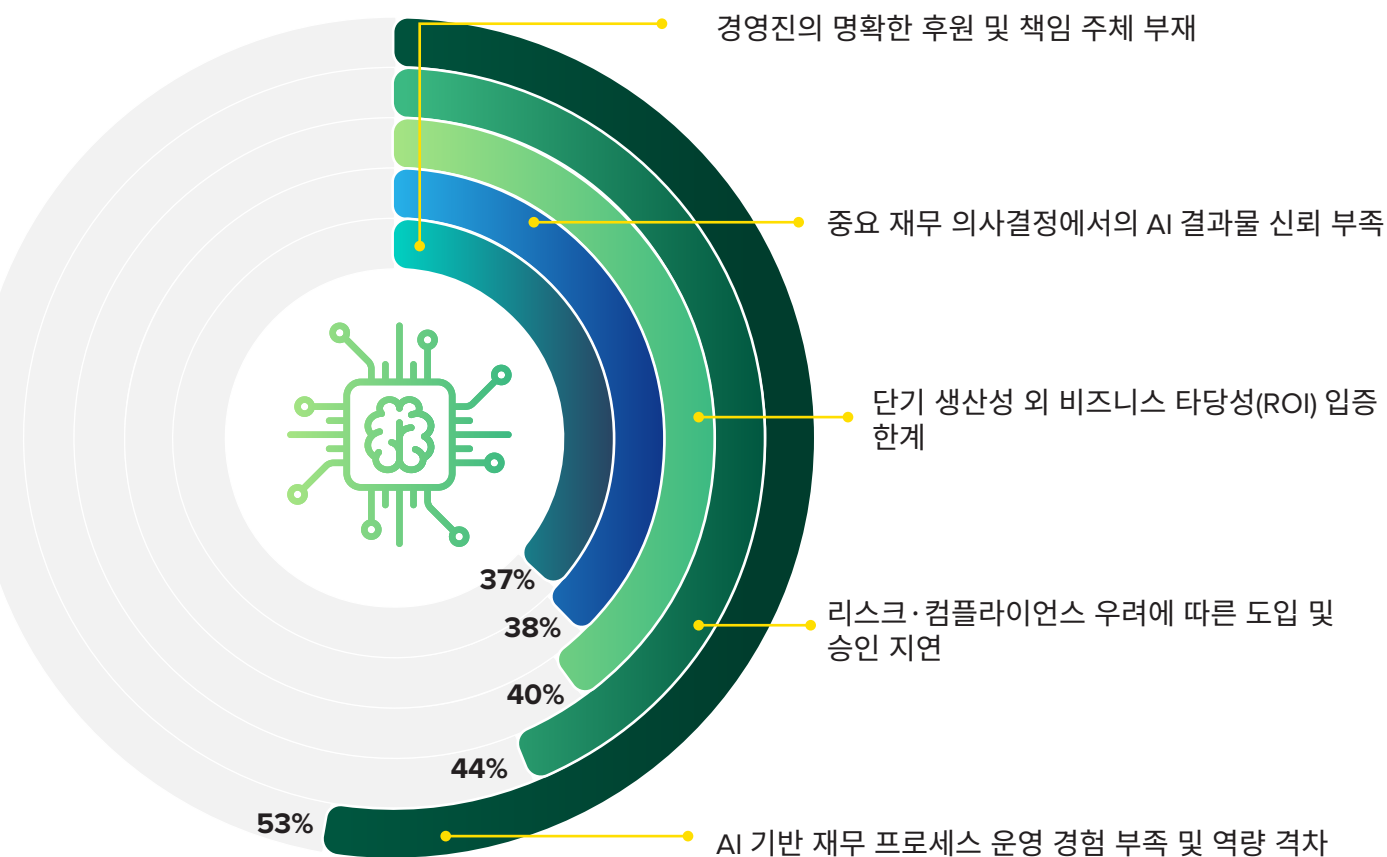
AI가 실험 단계를 넘어 실제 운영 단계로 확산되면서, 재무팀에는 기본적인 AI 소양 이상의 역량이 요구되고 있습니다. AI 활용에 필요한 역량은 빠르게 변화하고 있지만, 많은 조직은 재무팀이 이러한 변화에 발맞출 수 있도록 지원하는 교육과 육성 체계를 아직 충분히 갖추지 못하고 있습니다. 특히 재무 전문성과 AI·데이터·통제 체계에 대한 기술적 이해를 함께 갖춘 인재가 부족해지면서, 핵심 역할을 중심으로 역량 격차가 확대되고 있습니다.

- **고용 안정성에 대한 우려가 재무 조직의 AI 도입에 대한 내부 저항을 더욱 키우고 있습니다.** AI가 업무 자동화를 통해 재무 업무를 재편하고 의사결정에 미치는 영향력을 확대하면서, 구성원들은 역할 변화와 의사결정 권한 축소에 대한 불확실성을 느끼고 있습니다. 의사결정자의 29%는 변화에 대한 저항과 재무팀의 낮은 수용도를 주요 장애 요인으로 꼽았으며, 25%는 팀 사기와 고용 안정성에 대한 우려를 지적했습니다.

AI 도입 과정에서 나타나는 저항을 해소하기 위해 재무 리더는 소프트웨어 자체를 넘어 신뢰 기반을 구축하는 데 집중해야 합니다. 이를 위해서는 견고한 리스크 통제 체계와 고부가가치 역할로의 전환을 함께 추진해야 합니다. 이러한 전환은 재무 역량 전반에 대한 근본적인 재정의의 요구합니다. 차세대 재무 인재는 단순한 최종 사용자를 넘어, 엔지니어링 팀과 함께 솔루션을 설계·구현할 수 있어야 합니다. 이를 위해 AI 소양과 데이터 활용 역량은 물론, 기술 조직과 협업할 수 있는 공통의 언어를 갖춰야 합니다.

그림 7

재무 업무 프로세스에서 AI 확장을 가로막는 5대 비즈니스 과제



참고: '모름/해당 없음' 응답은 제외

대상: 조직의 재무 운영에 대한 책임 또는 영향력을 가진 글로벌 의사결정자 1,279명

출처: Forrester의 2026년 1분기 Intelligent Finance Operations Survey [E-66799]

“변화 속도가 워낙 빠르다 보니, 불과 6개월 전에 갖췄던 역량도 금세 뒤쳐질 수 있습니다. 빠르게 적응하지 못하는 사람도 있겠지만, 새로운 도구를 배우는 데 더 많은 시간과 노력을 투자한 사람은 결국 앞서 나가게 됩니다. 앞으로는 엔지니어링과 데이터 역량의 중요성이 더욱 커질 것입니다. 하지만 탄탄한 회계 지식과 이러한 기술 역량을 함께 갖춘 인재를 찾기는 쉽지 않습니다. 역량 개발은 분명 쉽지 않은 과제입니다. 이 분야가 아직 초기 단계에 있어 재무팀을 위한 체계적인 교육 체계도 충분히 마련되지 않았기 때문입니다.”

기술(여행) 업계 수석 재무 이사, 영국



“재무 조직은 오랫동안 같은 방식으로 일해 온 경우가 많기 때문에 변화에 대한 저항이 자연스럽게 나타납니다. 특히 하루 종일 걸리던 업무를 AI가 20분 만에 처리하는 모습을 보면 그 저항은 더욱 커집니다. 이해관계의 충돌도 분명 존재합니다. AI가 효과적으로 도입되면 사람들이 지금까지 해오던 업무의 일부를 대체할 수 있기 때문입니다. 실제 현장에서도 이런 모습을 자주 보게 됩니다. 팀은 AI를 충분히 테스트하지만, 막상 운영 단계에 들어가면 사람들은 주저하기 시작하고 사용률이 떨어지면서 기대했던 효과도 점차 약해집니다.”

기술(SAAS) 업계 재무 부문 VP, 미국



- **전통적인 감사 방식은 AI 기반 재무 운영의 변화 속도를 따라가지 못하고 있습니다.** 재무 업무 프로세스는 빠르게 자동화되고 있지만, 감사는 여전히 정기적인 표본 점검 방식에 머물러 있습니다. 그 결과 AI 기반 업무 프로세스에 대해 적시에 지속적인 신뢰를 확보하기 어렵고, 조직이 AI 활용 범위를 더욱 자율적인 영역으로 확대하는 과정에서도 새로운 부담이 발생합니다.

이러한 격차를 해소하기 위해 조직은 AI 모델이 실제 운영 단계에 적용된 이후의 작동 방식에 대해 명확한 책임 체계를 마련해야 합니다.⁷ 여기에는 AI 성능 관리, 예외 상황 대응, 의사결정 상향 보고 체계에 대한 명확한 책임 부여와 함께, 이를 뒷받침할 수 있는 지속적이고 감사 가능한 증빙 체계가 포함됩니다. 재무팀에는 AI 업무 프로세스의 이력을 투명하게 추적할 수 있는 시스템이 필요합니다. 이를 통해 가정을 검증하고 의사결정을 점검하며, 필요한 경우 적시에 조정할 수 있어야 합니다. 이와 함께 감사 방식 역시 특정 시점의 검증에 의존하는 접근에서 벗어나, 시간의 흐름에 따라 AI 성능을 지속적으로 평가하고 검증하는 상시 검증 체계로 진화해야 합니다.

“외부 감사인에게는 우리 변화 속도에 맞춰 함께 진화할 것을 지속적으로 요구하는 것이 중요합니다. 기술 중심 기업인 만큼, 우리는 감사인 역시 우리와 같은 속도로 변화해 나가기를 기대합니다. 우리는 그들이 기술을 어떻게 활용하고 있는지, 그리고 전통적인 수작업·표본 기반 감사 방식을 넘어설 준비가 돼 있는지 끊임없이 질문해 왔습니다. 궁극적으로는 수동적인 자료 요청이나 표본 추출에 의존하기보다, API를 통해 실시간으로 데이터에 접근하는 직접적인 시스템 통합 방식으로 나아가야 합니다.”

기술(여행) 업계 수석 재무 이사, 영국



가속화되는 AI 투자와 신중해진 도입 전략

재무 조직은 AI 확산을 뒷받침하기 위해 기술과 벤더, 내부 역량을 어떻게 결합할지 다시 설계하고 있습니다. 기업들이 AI에 대한 지출을 지속적으로 늘리고는 있지만, 그 중심축은 급격한 확장으로부터 측정 가능한 가치, 신뢰성, 그리고 실행 준비성을 입증하는 방향으로 이동하고 있습니다. AI가 시범 운영을 넘어 실무에 도입됨에 따라, 금융 업계 리더들은 결과물, 운영의 신뢰성, 그리고 거버넌스에 대한 기대치를 높이고 있습니다. 이러한 변화는 AI에 자금을 조달하는 방식과 자율성 발전하는 방식을 재편하고 있습니다.

- **AI 투자에 대한 정밀한 검증이 강화됨에 따라, 기업들은 광범위한 확장보다는 심층적인 활용에 우선순위를 두고 있습니다.** 기업들은 새로운 워크플로로 확장하기보다는 기존에 도입된 시스템을 강화하는 데 집중하고 있습니다. 의사결정권자의 90%가 향후 12개월 동안 AI 지출을 늘릴 계획이지만, 35%는 추가적인 워크플로로 AI를 확장하지 않고 있습니다.

자금 조달 결정은 입증 가능한 가치 및 운영의 신뢰성과 직결됩니다. 의사결정권자의 절반 이상은 AI 이니셔티브 규모를 확장할 때 측정 가능한 ROI(55%), 입증된 정확성(54%), 명확한 거버넌스 및 설명 가능성(52%)을 우선순위로 둡니다(그림 8 참조). 결과적으로, 금융 업계 리더들은 시범 운영에서 엔터프라이즈급 도입으로 넘어가기 전에 더 명확한 지표와 더 높은 수준의 확신을 요구하고 있습니다.⁸

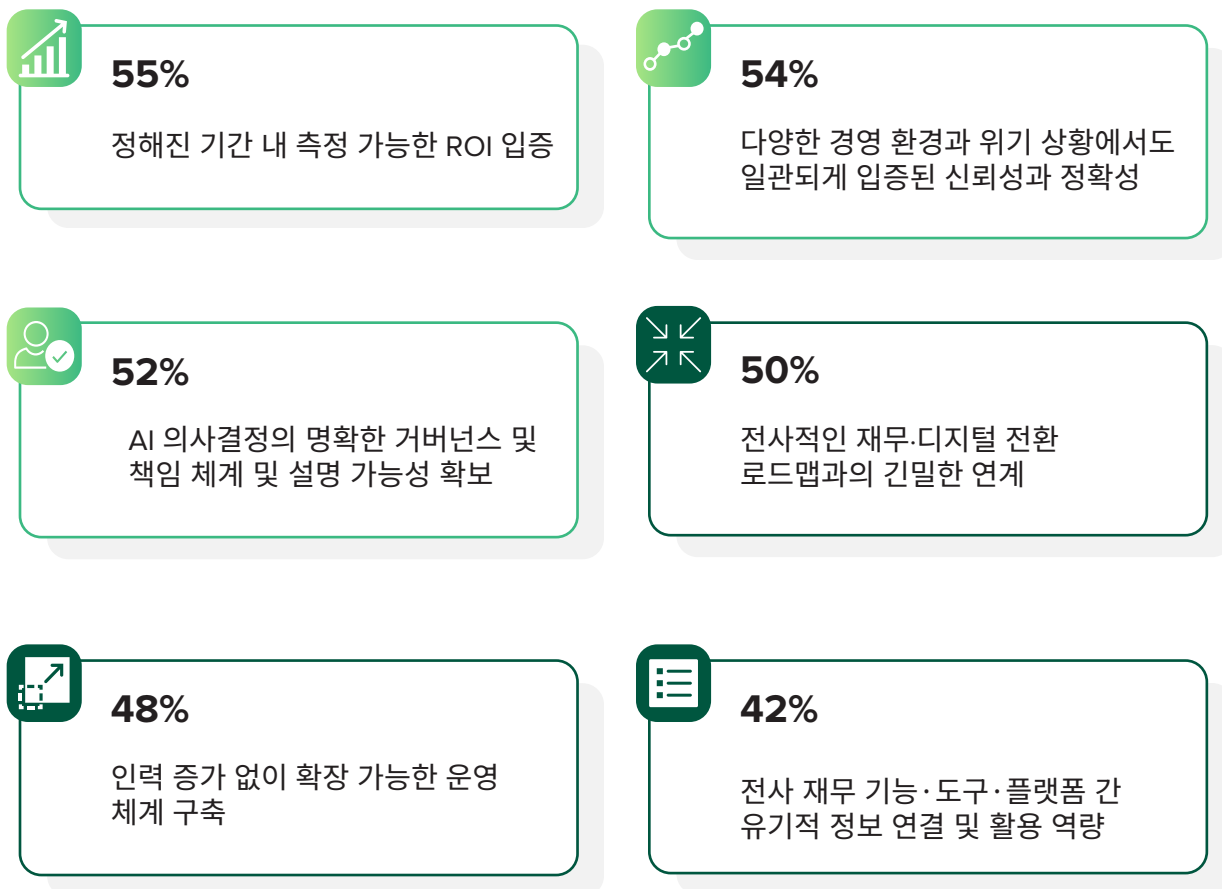
- **그러나 AI 투자의 실질적 가치를 증명하는 일은 이전보다 훨씬 어려워졌습니다.** 조사에 따르면, 의사결정자의 40%는 단기적인 생산성 향상을 넘어서는 가치를 입증하는 데 어려움을 겪고 있다고 답했습니다. 또한 53%는 이를 AI 도입 이전 단계에서 가장 큰 과제로 꼽았습니다. 많은 기업이 매출 기여, 의사결정 품질 향상, 전략적 우위와 같은 장기적 가치를 명확히 설명하는 데 어려움을 겪고 있으며, 이로 인해 시범 운영에서 본격적인 확산 단계로의 전환이 더디게 이뤄지고 있습니다.

이러한 한계는 기업 성장과 직접 맞닿아 있는 전략·판단 중심의 재무 영역에서 더욱 뚜렷하게 나타납니다. 기업개발(Corporate Development)과 투자자 관계

(IR) 기능은 비즈니스 확장(+22%)과 손실 절감(+20%) 측면에서 가장 큰 변화를 보였습니다. 이는 AI 투자가 명확하고 방어 가능한 비즈니스 성과로 이어지기를 기대하는 기업 전반의 흐름을 보여줍니다.

그림 8

재무 조직의 AI 투자를 뒷받침하는 핵심 성과 요인



대상: 조직의 재무 운영에 대한 책임 또는 영향력을 가진 글로벌 의사결정자 1,279명
출처: Forrester의 2026년 1분기 Intelligent Finance Operations Survey [E-66799]

“재무 조직에서는 ROI를 전통적인 방식으로 측정하기가 더 어렵습니다. 직접적인 비용 절감보다 시간을 얼마나 효과적으로 활용하게 됐는지가 핵심 가치로 이어지는 경우가 많기 때문입니다. 결국 중요한 것은 확보한 시간을 더 높은 가치의 업무와 비즈니스와의 선제적 협업에 얼마나 재투입할 수 있느냐입니다. 그런 의미에서 재무 조직의 ROI는 운영이나 마케팅보다 훨씬 더 간접적이고 정성적인 성격을 띠지만, 창출하는 가치 자체는 결코 작지 않습니다.”



전자상거래 업계 상업 금융 책임자, 호주

- **AI의 자율성은 확대되고 있지만, 최종 책임은 여전히 사람의 몫입니다.**
 의사결정자들은 AI가 완전한 자율성을 갖추기보다, 고부가가치 의사결정을 지원하는 역할을 더욱 확대하기를 기대하고 있습니다. 의사결정자의 절반 이상은 진단적 분석 역량(56%)과 예측·시나리오 분석 역량(52%)을 우선순위로 꼽았습니다(그림 9 참조). 반면 보다 고도화된 AI 자율 수행은 여전히 제한적인 수준에 머물러 있으며, 자율적으로 운영되는 업무 프로세스의 평균 비중은 향후 12개월 동안 11%에서 16%로 소폭 증가하는 데 그칠 것으로 예상됩니다.

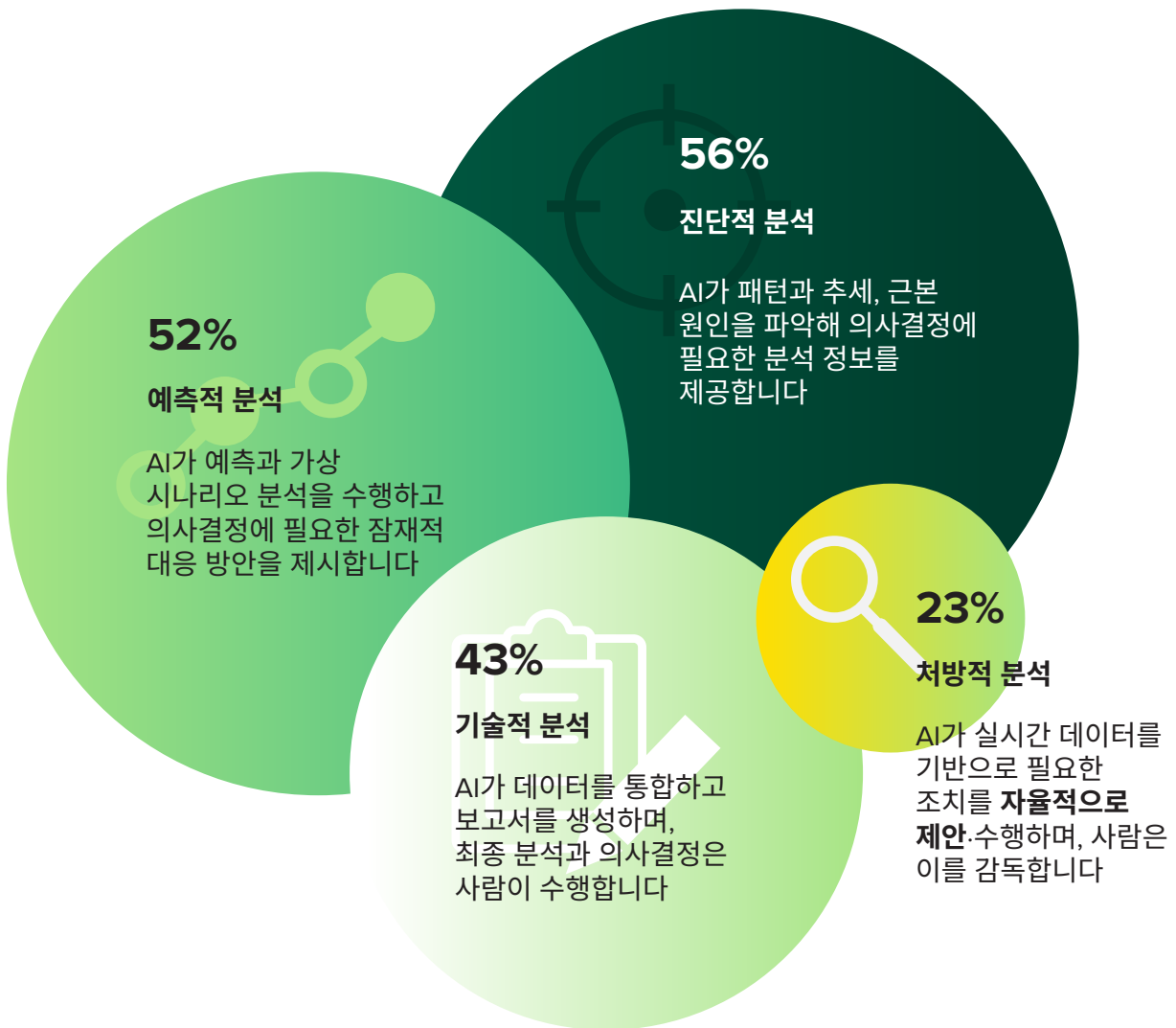
AI 자율화의 속도와 범위는 산업별 구조적 여건에 따라 크게 달라질 것입니다. 금융 서비스, 기술, 비즈니스·전문 서비스 업종이 상대적으로 앞서 나가고 있습니다. 이들 업종에서는 의사결정자의 15~19%가 AI의 자율적 운영을 경험하고 있다고 답한 반면, 여행·호스피탈리티·광고·마케팅·소매·미디어·엔터테인먼트 업종에서는 그 비율이 5~9%에 그쳤습니다.

지역별 차이 역시 AI 자율화의 속도를 결정하는 중요한 변수로 작용하고 있습니다. 북미는 상대적으로 앞서 나가고 있습니다. 북미 재무팀의 19%가 AI의 자율적 운영을 경험하고 있다고 답한 반면, 유럽·중동·아프리카(EMEA) 지역은 15%, 아시아·태평양(APAC) 지역은 16%에 머물렀습니다. EMEA 지역에서는 영국이 상대적으로 높은 도입 수준을 보이고 있으며, 이는 EU 일부 국가보다

혁신 친화적인 규제 환경과 무관하지 않습니다.⁹ APAC 지역에서는 중국이 전반적인 AI 성숙도에 비해 기업 재무 부문의 도입은 상대적으로 더딘 것으로 나타났습니다. 이는 노동 비용이 비교적 낮아 백오피스 업무 자동화에 대한 압력이 크지 않기 때문으로 풀이됩니다.

그림 9

향후 12개월 내에 AI가 재무 인사이트 및 의사결정에 미칠 것으로 예상



대상: 조직의 재무 운영에 대한 책임 또는 영향력을 가진 글로벌 의사결정자 1,279명
출처: Forrester의 2026년 1분기 Intelligent Finance Operations Survey [E-66799]

“지난해 말, 우리는 매입채무(AP)와 매출채권(AR) 업무 프로세스에 에이전틱 봇을 도입했습니다. 이 봇들은 협력사로부터 수신한 이메일을 읽고 의도를 파악했으며, 하나의 이메일에 포함된 여러 요청을 구분한 뒤 ERP에 접속해 필요한 문서를 조회하고 적절히 응답했습니다. 현재는 사람이 결과를 검토하고 최종 확인하는 방식으로 운영하며, 인간이 의사결정 과정에 참여하는 구조를 유지하고 있습니다. 인력을 줄인 것은 아닙니다. 대신 팀은 이제 계약 거버넌스에 더욱 집중하고, 사업 부문과도 한층 긴밀하게 협업할 수 있게 됐습니다.”

기술(여행) 업계 수석 재무 이사, 영국



미래 경쟁력의 조건: AI 주도권 확보와 확장 역량

재무 조직은 AI 확산을 뒷받침하기 위해 기술과 벤더, 내부 역량을 어떻게 결합할지 다시 설계하고 있습니다. 재무팀이 성과에 대한 주도권을 잡고 역할을 확대해 나가는 한편, 복잡한 시스템 통합과 리스크 관리 영역에서는 여전히 외부 파트너의 전문성을 균형 있게 활용하는 형태입니다. 특히 AI가 여러 시스템과 업무 프로세스 전반으로 확산되면서, 전 과정을 유기적으로 조율하는 '엔드투엔드(End-to-End) 오케스트레이션' 역량이 핵심 과제로 떠올랐습니다.

- **이에 따라 재무팀은 AI 기반 업무 프로세스의 설계와 운영에 대해 점점 더 큰 책임을 맡고 있습니다.** 응답자의 절반 이상은 전담 조직 운영(17%), 기술 조직과의 긴밀한 협업(17%), 특정 인력의 업무 설계 주도(21%) 등을 통해 재무팀이 AI 기반 업무 구축에 보다 직접적으로 관여하게 될 것으로 내다봤습니다(그림 10 참조).

이러한 변화는 재무팀에 새로운 역량을 요구하고 있습니다. 프롬프트 엔지니어링, AI 소양, 업무 프로세스 설계 역량은 기존의 재무 전문성만큼 중요해지고 있습니다.

- **이에 따라 재무 조직은 모든 것을 자체 구축하기보다 하이브리드 모델을 통해 AI를 확산하고 있습니다.** 재무팀은 AI 기반 업무에 대한 주도권을 강화하고 있지만, 여전히 내부 역량과 외부 플랫폼을 결합하는 방식에 크게 의존하고 있습니다. 현재 의사결정자의 51%가 이러한 하이브리드 모델을 활용하고 있으며, 향후 12개월 내 이 비율은 57%까지 확대될 것으로 예상됩니다(그림 11 참조).

이는 처음부터 새로운 솔루션을 구축하기보다 기존 재무 시스템 안에서 AI를 구성·통합하는 방향으로 전략의 무게중심이 이동하고 있음을 보여줍니다. 실제로 의사결정자의 43%는 AI 기능이 주로 벤더 플랫폼을 통해 제공될 것으로 예상했으며, 내부 팀은 시스템 간 조율과 통합, 통제 체계 관리에 집중하게 될 것으로 보고 있습니다.

그림 10

향후 12개월간 AI 도입에 따른 재무 역할 변화 전망

직무 재설계 및 AI 역량 중심 채용을 통한 재무 역할과 인재 전략 전반의 재편이 예상됨

7%

AI 기반 재무 솔루션의 구축과 확산을 전담하는 조직 또는 역할 신설

17%

재무 AI 역량 강화를 위한 제품·기술 조직과의 협업 확대

17%

일부 핵심 인력이 AI 기반 업무 프로세스의 설계와 운영 관리를 주도

21%

기본적인 AI 이해도는 요구되지만, AI 개발이나 업무 프로세스 설계에 대한 직접적인 책임은 없음

25%

전반적인 역할 변화는 제한적이며, AI는 기존 업무 지원 중심으로 활용

14%

대상: 조직의 재무 운영에 대한 책임 또는 영향력을 가진 글로벌 의사결정자 1,279명
출처: Forrester의 2026년 1분기 Intelligent Finance Operations Survey [E-66799]

- **재무 조직에서 AI를 확대하는 일은 복잡성과 리스크가 큰 만큼, 외부 파트너의 전문성을 활용해야 할 필요성도 더욱 커지고 있습니다.** 재무팀이 AI 솔루션을 자체 개발할 역량을 갖추고 있더라도, 감사와 규제 준수, 보고 요건까지 고려하면 복잡성은 급격히 높아집니다. 이러한 요구사항을 감안하면, 충분히 검증된 통제 체계 없이 모든 것을 자체 개발 방식으로 운영하기는 쉽지 않습니다.

영국 기술 업계의 수석 재무 이사의 말에 따르면 “우리는 대부분의 경우 직접 개발하기보다 검증된 솔루션을 도입하는 방식을 선택합니다. 엔지니어들은 종종 ‘이건 직접 만들 수 있습니다. 어렵지 않습니다’라고 말합니다. 하지만 감사 가능성과 SOC 1 보고, 통제 프레임워크까지 하나씩 고려하기 시작하면 생각보다 훨씬 복잡한 문제라는 사실을 금세 깨닫게 됩니다.”

이러한 변화는 상대적으로 성숙한 시장에서도 더욱 빠르게 나타날 것으로 예상됩니다. 재무팀의 AI 도입 수준이 상대적으로 높은 싱가포르에서도 향후 12개월 동안 자체 개발 비중은 줄어드는(32%→17%) 반면, 하이브리드 모델에 대한 투자는 크게 확대(38%→66%)될 것으로 예상됩니다. 이는 내부 역량과 외부 전문성을 균형 있게 활용하려는 움직임이 한층 뚜렷해지고 있음을 보여줍니다.

“AI가 재무 직무 자체를 없애지는 않을 것입니다. 하지만 AI를 효과적으로 활용하지 못하는 인력은 점차 경쟁력을 잃게 될 것입니다. 프롬프트 엔지니어링과 AI 소양, 비판적 사고는 이제 전통적인 재무 역량 못지않게 중요해졌습니다.

우리는 더 이상 회계나 재무 경력만을 기준으로 인재를 채용하지 않습니다. 분석, 데이터 사이언스, AI 경험을 갖춘 인재를 적극적으로 확보하고, 이러한 역량을 탄탄한 재무 전문성과 결합하는 데 집중하고 있습니다.

이러한 변화는 인재를 육성하는 방식에도 그대로 반영되고 있습니다. 과거에는 교육의 약 80%가 기술 역량에, 20%가 커뮤니케이션과 협업 같은 비기술 역량에 집중돼 있었습니다. 하지만 지금은 그 비중이 사실상 뒤바뀌었으며, AI 활용 역량과 효과적인 프롬프트 작성, 비판적 사고에 훨씬 더 큰 비중을 두고 있습니다.”

전자상거래 업계 상업 금융 책임자, 호주

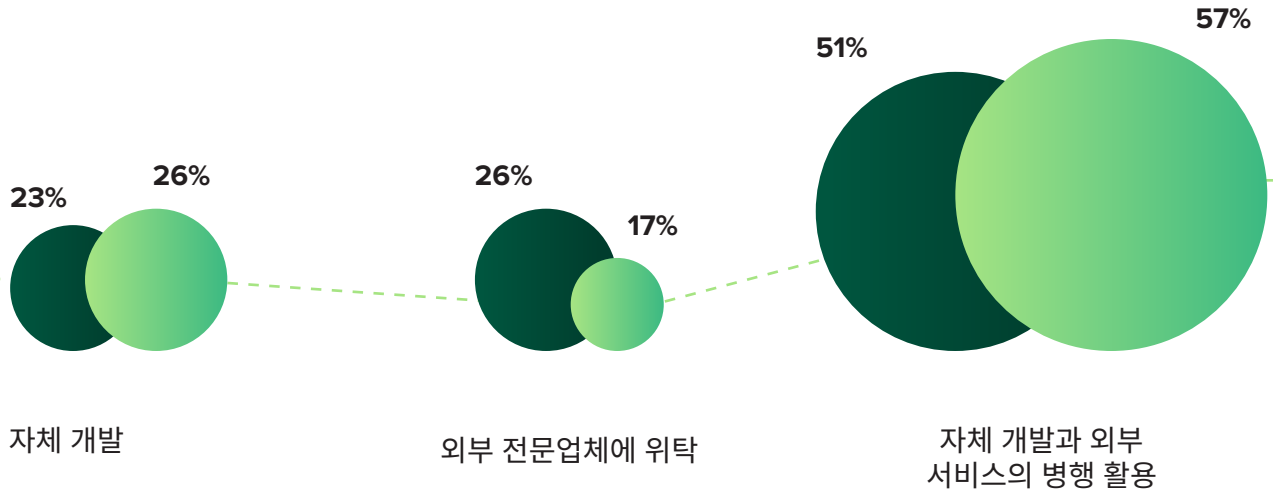


그림 11

AI 기반 재무 역량 확보 전략(현재 Vs. 향후 12개월)

● 현재

● 향후 12개월

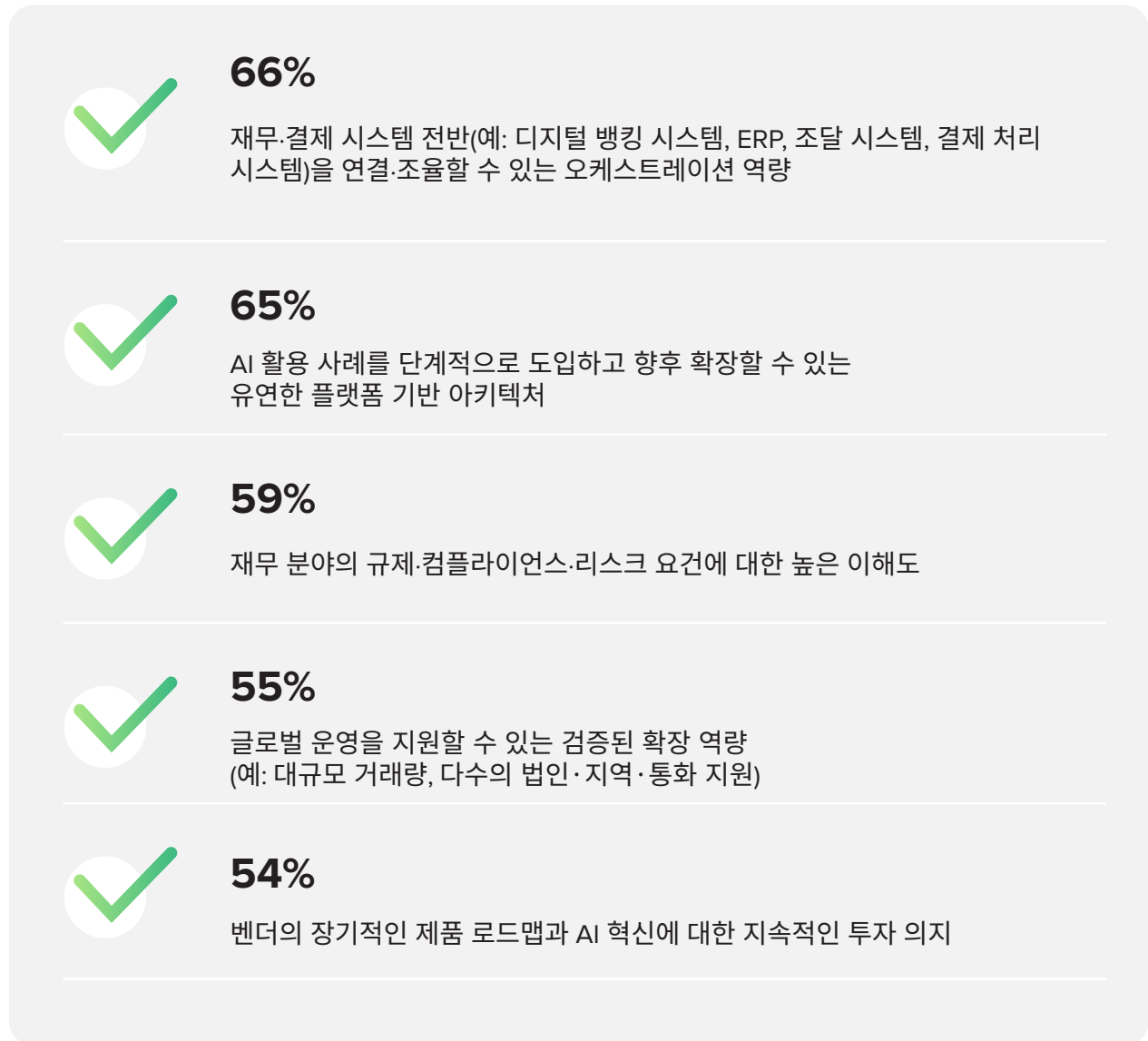


대상: 조직의 재무 운영에 대한 책임 또는 영향력을 가진 글로벌 의사결정자 1,279명
출처: Forrester의 2026년 1분기 Intelligent Finance Operations Survey [E-66799]

- 이 과정에서 각 요소들을 유기적으로 조율하는 오케스트레이션은 이제 핵심적인 필수 요건으로 자리 잡고 있습니다. 재무 생태계 전반에서 업무를 연결하고 조율할 수 있는 역량(66%)과 유연한 플랫폼 기반 아키텍처(65%)는 벤더 선정 시 가장 중요하게 고려되는 요소로 꼽히고 있습니다(그림 12 참조). 앞으로 AI 확산의 성패는 새로운 플랫폼을 얼마나 추가하느냐보다, 재무 시스템 전반에서 데이터와 시스템, 업무 프로세스를 얼마나 효과적으로 연결하느냐에 더욱 좌우될 것입니다. 따라서 오케스트레이션을 지원하는 유연한 플랫폼은 시간이 지날수록 점진적이고 지속적인 AI 확산을 뒷받침하는 핵심 기반이 될 것입니다.

그림 12

AI 기반 재무 역량 확보를 위한 외부 벤더 선정 기준



대상: 향후 12개월 내 AI 기반 재무 역량 확보를 위해 외부 벤더를 활용할 계획이라고 응답한 자사 재무 전략 및 업무 프로세스 관련 의사결정권자 및 영향력 행사자 948명

출처: Forrester의 2026년 1분기 Intelligent Finance Operations Survey [E-66799]

핵심 제언

재무 조직에서 AI를 지속적으로 확산하기 위해서는 단순한 기술 도입을 넘어, 체계적인 운영 원칙과 실행 체계를 갖춰야 합니다. 조직은 AI 목표를 구조적 준비 수준과 운영 역량, 리스크 수용 범위에 맞춰 설정해야 합니다. 또한 플랫폼과 파트너를 활용해 책임 체계를 유지하면서도 안정적으로 확장할 수 있어야 합니다.

1,279명의 글로벌 의사결정자와 자사 재무 운영을 총괄하는 6명의 재무 리더를 대상으로 한 심층 조사 결과는 다음과 같은 핵심 제언을 제시합니다.

AI 운영 체계 전환에 앞서 조직의 구조적·문화적 준비 수준을 면밀히 평가해야 합니다. 업무의 복잡성과 데이터 성숙도, 인력 역량, 규제 환경에 대한 준비 수준을 기준으로 어디에서 시작하고 어디에 투자할지, 어떤 순서로 확대할지를 결정해야 합니다.

구조적 준비 수준이 낮은 조직이라면 자율화 확대에 앞서 핵심 재무 시스템 간 데이터 연결성을 강화하는 데 우선순위를 뒤야 합니다. 먼저 핵심 재무 업무에 어떤 시스템과 데이터가 연결돼 있는지 파악하고, 각각의 관리 책임을 명확히 정해야 합니다. 사람이 수작업으로 주고받던 업무와 데이터를 자동으로 연계하고, 데이터 이력과 품질 검증, 접근 권한 관리가 처음부터 체계적으로 반영되도록 해야 합니다. 동시에 리더는 모든 준비가 끝날 때까지 도입을 미루기보다, 통제 가능한 범위에서 AI를 단계적으로 적용하며 조직의 저항을 줄여나가야 합니다.

구조적 준비 수준이 높은 조직은 실제 업무 활용 사례를 중심으로 보다 고도화된 AI 도입 단계로 나아갈 수 있습니다. AI를 재무 업무 전반에 통합하고 재무 조직과 기술 조직 간 협업 체계를 구축해야 합니다. 또한 업무와 시스템 간 연계를 자동화하고 예외 상황을 관리할 수 있는 운영 체계를 마련해야 합니다. 문화적 준비 수준이 높은 조직은 AI 시범 운영을 넘어 통제 가능한 AI 운영 체계에 직접 책임을 지고, AI를 핵심 재무 운영에 자연스럽게 녹여낼 수 있습니다.

확장 가능한 실행과 책임 체계를 갖추기 위해 재무 조직이 주도적으로 AI를 운영할 수 있는 역량을 구축해야 합니다.

AI가 일상적인 재무 운영으로 확대됨에 따라 팀은 결과를 검토하고 예외 상황을 관리하며, 기존 통제 체계 안에서 AI를 활용할 수 있는 역량을 갖춰야 합니다. 이를 위해 조직은 다음 세 가지 핵심 역량을 갖춰야 합니다.

- AI 운영 역량: 일상 업무에 AI를 적용하고, 결과를 점검하며, 실제 운영 환경에서 안정적으로 활용할 수 있도록 관리하는 역량
- 업무 설계 역량: AI 도입이 확대됨에 따라 업무 프로세스를 설계하고, 예외 상황을 관리하며, 결과를 검증하고 감사 대응이 가능한 증빙 체계를 유지하는 역량
- 기술 구현 역량: 시스템을 연결하고 업무와 데이터의 흐름을 유기적으로 관리하며, 통제 가능한 준실시간 데이터 체계를 구축하는 역량

AI를 본격적으로 확대하기 위해 앞서 가치와 신뢰성, 거버넌스를 명확하게 입증할 수 있는 근거를 마련해야 합니다.

이를 위해서는 재무 업무 전반에서 기대 효과와 총비용을 모두 정량화해 ROI를 입증할 수 있는 탄탄한 근거를 구축해야 합니다. 또한 실제 운영 환경에서 AI를 충분히 검증해 성능을 지속적으로 점검하고, 모델 운영 이후에도 설명 가능성과 감사 대응이 가능한 증빙을 통해 거버넌스 요건이 충족되도록 해야 합니다.

금융 인프라 제공업체를 활용해 재무 전반에서 AI를 표준화하고 확산해야 합니다. AI를 확산하려면 금융 인프라와 업무 프로세스, AI 역량을 하나로 연결하는 통합 기반이 필요합니다. 재무 자동화와 보안, 규제 통제, 결제, 보고 기능을 하나의 환경으로 통합하면 AI가 재무 흐름 전반의 맥락을 보다 폭넓게 이해하고 활용할 수 있는 기반을 마련할 수 있습니다. 이를 통해 데이터 단절을 줄이고 가시성과 통제력을 높일 수 있으며, AI가 재무 프로세스 전반으로 확대되더라도 보다 안정적이고 일관된 운영이 가능해집니다.

부록 A: 연구 방법론

본 연구에서 Forrester는 재무 운영과 업무 프로세스에서의 AI 활용 수준을 평가하기 위해 1,279명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하고, 글로벌 기업 의사결정자 6명과 심층 인터뷰를 진행했습니다. 설문에는 조직의 재무 운영과 관련한 의사결정권자들이 참여했습니다. 설문은 전 세계 기업의 재무 분야 AI 활용 현황과 주요 과제, 그리고 자율형 재무로 전환하는 과정에서의 미래 기회를 중심으로 진행되었습니다. 설문과 인터뷰 참여에 대한 감사의 의미로 응답자에게는 소정의 인센티브가 제공되었습니다. 본 연구는 2026년 2월에 시작돼 2026년 3월에 완료되었습니다.

부록 B: 인구 통계

지역	
호주	8%
중국	12%
홍콩	8%
뉴질랜드	8%
싱가포르	8%
프랑스	8%
독일	8%
이스라엘	8%
네덜란드	8%
영국	12%
미국	12%

임직원 수	
201~400명	23%
401~600명	27%
601~800명	27%
801~1,000명	23%

부서	
기업개발 및 투자자 관계(IR)(15%)	15%
재무(85%)	85%

시장 점유	
단일 국가에서 운영	26%
동일 지역 내 여러 국가에서 운영	30%
서로 다른 지역에 걸쳐 여러 국가에서 운영	44%

업종	
금융 서비스 및 보험	13%
비즈니스.전문 서비스	11%
기술 및 기술 서비스	11%
소매업	11%
광고 및 마케팅	11%
여행 및 호스피탈리티	11%
미디어 및 엔터테인먼트	11%
기타 업종	22%

참고: 반올림으로 인해 백분율의 합계가 100%가 되지 않을 수 있습니다.

부록 B: 인구통계(계속)

직위	
경영진(예: CEO, CFO)	20%
VP(단일/다수 대형 부서 담당)	27%
임원(관리자 및 고위급 기여자들로 이루어진 팀 관리)	36%
매니저(기능 실무자 팀 관리 및/또는 프로젝트 주도)	17%

임직원 수	
201~400명	23%
401~600명	27%
601~800명	27%
801~1,000명	23%

책임	
저는 조직의 재무 전략 및 업무 운영에 대한 최종 의사결정권자입니다	43%
저는 조직의 재무 전략 및 업무 운영과 관련한 의사결정에 참여하는 팀의 일원입니다	34%
저는 소속 조직의 재무 전략 및 업무 운영과 관련된 의사결정에 영향을 미칩니다	24%

관련 재무 기능	
재무 기획, 분석 및 전략	49%
회계, 통제 및 결산	37%
재무 운영(예: 매입채무, 매출채권)	40%
자금 관리 및 자본 관리	25%

재무 업무 전반의 AI 도입 단계	
우리 조직은 향후 12개월 내 재무 업무에 AI를 도입할 계획입니다	4%
우리 조직은 재무 업무에 AI를 시범 적용하고 있습니다	12%
우리 조직은 일부 재무 업무에 AI를 도입했으나, 향후 12개월 내 확대 계획은 없습니다	35%
우리 조직은 일부 재무 업무에 AI를 도입했으며, 향후 12개월 내 도입을 확대할 계획입니다	41%
우리 조직은 대부분의 재무 업무 전반에 AI를 도입했습니다	8%

참고: 반올림으로 인해 백분율의 합계가 100%가 되지 않을 수 있습니다.

부록 C: 보충 자료

관련 FORRESTER 연구

[“Top Agentic AI Use Cases For AP Automation In 2026,”](#) Forrester Research, Inc., 2026년 4월 14일.

[“Navigate The Accounts Receivable Automation Ecosystem,”](#) Forrester Research, Inc., 2026년 1월 15일

[“The Finance Planning And Analysis Transformation Imperative,”](#) Forrester Research, Inc., 2025년 9월 5일.

[“The ROI Of Finance Automation,”](#) Forrester Research, Inc., 2025년 12월 9일

부록 D: 주석

¹ 출처: To Make Agentic AI Automation Work, You Need A Process Mindset, Forrester Research Inc., 2025년 5월 7일.

² 출처: The CIO's Guide To AI Readiness, Forrester Research Inc., 2026년 1월 23일.

³ 출처: [Five Architectural And Technological Questions You Must Address In Your Data And AI Strategy](#), Forrester Research Inc., 2026년 1월 26일.

⁴ 출처: [Best Practices To Optimize AI Data Fabrics](#), Forrester Research Inc., 2026년 2월 5일.

⁵ 출처: [The Reference Architecture For Adaptive Process Orchestration](#), Forrester Research Inc., 2026년 4월 10일.

⁶ 출처: [The CIO's Guide To AI Readiness](#), Forrester Research Inc., 2026년 1월 23일.

⁷ 출처: [The Forrester Data And AI Governance Model](#), Forrester Research Inc., 2026년 7월 17일

⁸ 출처: [Introducing The Forrester AI Value Matrix: A Framework For Measuring What Matters](#), Forrester Research Inc., 2026년 4월 24일.

⁹ 출처: Department for Science, Innovation & Technology, [A pro-innovation approach to AI regulation: Government response to consultation](#), 2024년 2월.

FORRESTER®