

# Deloitte Insights

Jan 2025



## 아시아-태평양 지역 AI 거버넌스 서베이

AI 신뢰 구축을 통한 성장 전략

Deloitte Asia Pacific | AI Institute



**Deloitte.**

'딜로이트 인사이트' 앱에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

# 목차

보고서 개요 .....	03
1. AI의 급속한 도입에 따른 리스크 탐색 .....	05
2. 좋은 AI거버넌스 기준은 무엇인가? .....	07
3. AP지역의 AI거버넌스 현황 .....	11
4. AI 거버넌스의 긍정적 효과 .....	21
5. 신뢰할 수 있는 AI 기반 구축 .....	24
참고 1. 설문조사 개요 .....	27
참고 2. 주요 국가별 AI 거버넌스 현황 .....	29



# 보고서 개요

본 보고서는 Deloitte Access Economics와 Deloitte AP AI 연구소가 공동 진행하였으며, 아시아 태평양 지역(AP)의 C레벨 임원들과 기술 리더들에게 조직의 거버넌스 개선으로 보다 신뢰할 수 있는 AI 솔루션 개발을 위한 인사이트를 제공한다.

델로이트의 '신뢰할 수 있는 AI 프레임워크'(Trustworthy AI Framework)는 조직이 AI 솔루션에 대한 신뢰를 갖기 위해 필요한 일곱 가지 기준을 규명한다. 기준에는 투명성과 설명 가능성, 공정성과 편견 없음, 견고성과 신뢰성, 프라이버시 존중, 안전성과 보안성, 책임감, 책임성이 포함된다.

조직에서 신뢰할 수 있는 AI를 도입하기 위해서는 효과적인 AI 거버넌스가 필요하다. 그러나 C레벨 임원들과 이사회 구성원들은 서로 다른 우선순위 속에서 AI 거버넌스의 실행을 활성화하고 지원하는 데 어려움을 겪을 수 있다. 이러한 모호성을 해소하기 위해 AI 거버넌스 성숙도 지수를 개발하였으며, 이는 효과적인 AI 거버넌스의 기준을 제시한다. 이 지수는 조직 내 AI 거버넌스를 평가하기 위한 기준을 포함하고 있으며, 호주, 중국, 인도, 인도네시아, 일본, 말레이시아, 뉴질랜드, 필리핀, 싱가포르, 한국, 대만(중국), 태국, 베트남의 고위 리더 약 900명을 대상으로 이 기준을 바탕으로 응답자의 조직에 대한 AI사용 및 거버넌스 현황에 대한 서베이를 진행했다.

서베이의 질문은 조직 간 AI 거버넌스의 성숙도를 평가하고, 효과적인 AI 거버넌스를 위한 주요 요소를 파악하며, 이러한 조치가 조직에 미치는 이점을 분석하는 것을 목표로 한다.

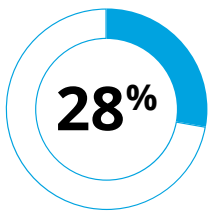
- 1 투명성과 설명 가능성
- 2 공정성과 공정성
- 3 견고성과 신뢰성
- 4 개인정보보호 존중
- 5 안전과 보안
- 6 책임감
- 7 의무감

# 아시아-태평양 지역 AI 거버넌스 서베이: AI 신뢰 구축을 통한 성장 전략

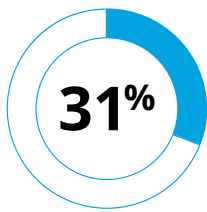
고위 리더들이 AI 솔루션의 시범 운영단계를 지나 본격적으로 도입함에 따라 조직은 보안 취약점, 개인정보 보호 및 법적 리스크와 같은 여러 핵심 위험에 직면하게 된다. AI 솔루션은 생산성을 크게 향상시킬 수 있지만 그 위험이 제대로 관리되지 않으면 데이터 유출, 평판 손실, 비즈니스 이익 감소, 규제위반 벌금 등의 문제가 발생할 수 있다. 그럼에도 불구하고 기술 부문 근로자 중 절반 이상은 자신이 속한 조직이 AI 관련 위험을 해결할 능력이 부족하다고 인식하고 있다. 효과적인 AI 거버넌스가 이러한 위험을 어떻게 해결하고 AI의 잠재력을 활용할 수 있는지 이해하기 위해, 딜로이트는 아시아 태평양 지역 13개 지역의 900명 이상의 고위 리더들을 대상으로 AI 거버넌스 성숙도에 대한 설문조사를 실시했다.

**모든 산업 분야에서 AI 활용으로 인한 사고 증가**  
조직의 4분의 1 이상이 지난 회계연도에 AI 관련 사고가 증가했다.

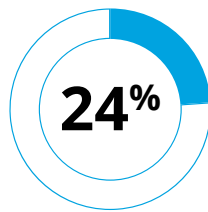
### 지난 회계연도 산업별 AI 사고 증가 현황



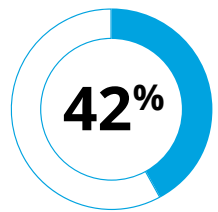
정부 및 공공 부문



생명과학 및 의료



첨단기술산업



금융 부문

효과적인 거버넌스는 AI 도입의 확대와 재정적 수익으로 이어진다.



AI 솔루션을 사용하는  
직원 28% 증가



R&D, 운영 및 생산,  
고객 서비스, 마케팅 및 판매  
분야의 AI 솔루션 사용 가능성  
타 부문대비 3배 더 높음



AI 솔루션으로 인한  
매출 성장률이  
4.6% 포인트 증가



45%의 고위 리더,  
효과적인 거버넌스가  
고객 사이에서  
평판 개선 기대

그러나 90% 이상의 조직이 AI 거버넌스의 개선이 필요한 상황

딜로이트의 거버넌스 성숙도 지수는  
12개 지표를 사용하여  
조직 전반의 AI 거버넌스를 평가



■ 기초단계 ■ 발전단계 ■ 준비 완료 단계

### 신뢰할 수 있는 AI구축 전략

1

AI의 수익 실현을 위한  
AI 거버넌스 우선순위 설정

2

더 넓은 AI 공급망에 대한  
이해와 활용

3

리스크 회피자가 아닌  
리스크 관리자의 양성

4

조직 내 소통 강화 및  
AI 전환 준비 체계 구축

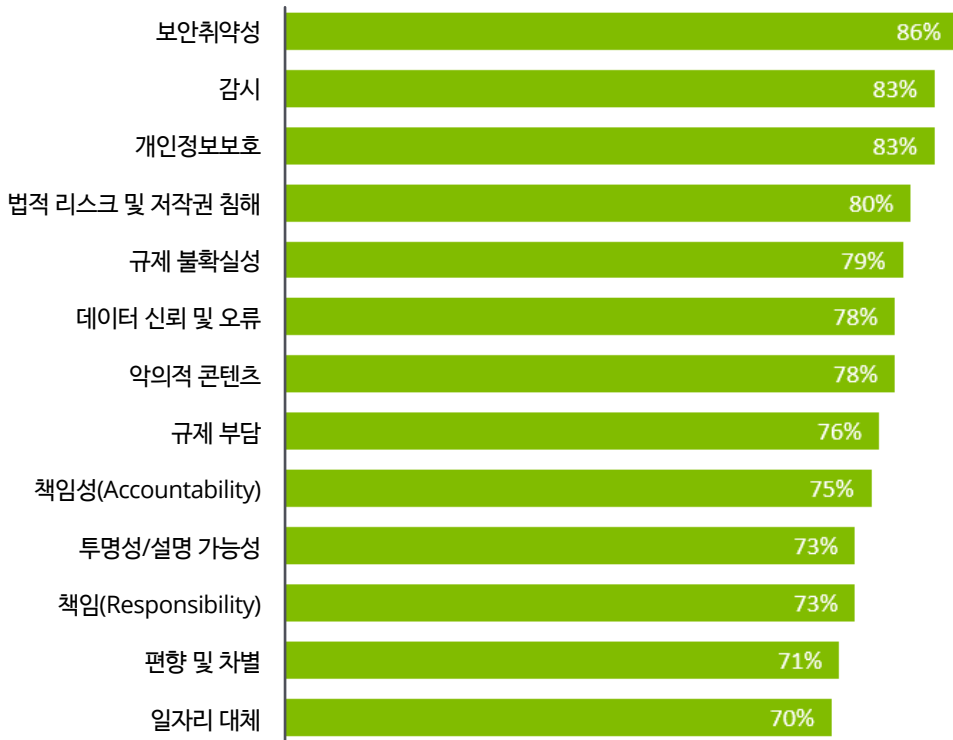
# 1. AI의 급속한 도입에 따른 리스크 탐색

비즈니스 혁신을 촉진하는 AI 도입이 생성형 AI(Generative AI)의 등장으로 한층 더 가속화되고 있다. 아시아 태평양 지역(AP)에서 AI 관련 투자는 2030년까지 1,170억 달러에 이를 것으로 예상되며, 향후 10년 동안 5배 성장할 것으로 전망된다.<sup>1</sup> 생성형AI는 AP 지역 내에서 가장 빠르게 성장하는 기술로 자리 잡고 있다.

급속한 기술 채택의 이면에는 직원들이 있으며, 이들은 보통 리더들보다 변화에 더 빠르게 적응한다. 딜로이트의 생성형 AI 연구에 따르면 직원들 중 40% 이상이 이미 직장에서 생성형AI를 사용하고 있으며, 젊은 직원들이 이를 주도하고 있다.<sup>2</sup>

AI의 급속한 도입으로 리더들은 기술을 실험하고 배포하는 과정에서 AI와 관련된 리스크를 즉각적으로 경험하게 되었다. 900여명의 고위 리더들을 대상으로 한 서베이에 따르면, AI 사용 시 가장 일반적인 우려 사항으로 보안 취약성(86%), 감시(83%), 개인정보보호(83%)를 꼽았다(그림 1). 이러한 리스크는 생성형AI의 도입 이후 더욱 대두되고 있으며, 이는 기술이 급격히 발전하고 사용자 친화적인 인터페이스 도입으로 더 많은 사람들이 생성형AI를 활용할 수 있게 된 결과다.

그림 1. AI 사용시 고려해야 할 잠재적 리스크에 대한 주요 우려 사항



출처: 딜로이트 신뢰할 수 있는 AI 서베이(2024)

## “딜로이트의 연구에 따르면, 절반 이상의 기술 인력은 조직 내에서 AI 관련 위험을 식별하거나 해결할 수 있는 적절한 시스템이 부족하다고 인식하고 있다.”<sup>3</sup>

보안 취약성은 AI 솔루션에서 사용되는 방대한 데이터에서 발생할 수 있으며, 이러한 데이터가 도난이나 유출될 경우 막대한 비용이 발생할 수 있다. 2024년 글로벌 데이터 유출의 평균 비용은 거의 500만 달러에 달하며, 이는 전년도에 비해 10% 증가한 수치이다.<sup>4</sup> 특히 대규모 조직에서는 이 비용이 훨씬 더 클 수 있다.

브랜드 손상과 고객 이탈과 같은 정량화하기 어려운 비용도 존재한다. 소비자 신뢰의 약화와 브랜드 평판에 미치는 부정적인 영향은 장기적으로 심각한 결과를 초래할 수 있어, 기업이 AI와 사이버 보안을 효과적으로 관리하는 것이 중요하다. 동시에 소비자들은 AI를 사용하더라도 윤리적 기준을 준수하는 방식으로 운영하는 기업을 선호한다. 연구에 따르면, 소비자의 62%가 AI와의 상호작용이 윤리적으로 이루어지는 기업에 대해 더 높은 신뢰를 느끼며, 53%는 이러한 신뢰가 있는 기업의 제품과 서비스에 더 많은 비용을 지불할 용의가 있는 것으로 나타났다.<sup>5</sup>

조직은 AI 사용이 변화하는 법률 및 규제 요구사항을 준수하도록 해야 하며, 이는 고위 리더들이 지적인 가장 일반적인 리스크다. 아시아 태평양 각 국 정부가 규제 및 법률을 제정하고 시행하는 데 집중하고 있지만, 기존의 규제 요구 사항은 종종 조직이 충족해야 할 최소 기준에 그치며, 보다 포괄적인 모범 사례로는 부족하다. 따라서 고위 리더들은 AI 솔루션 및 시스템에 대한 조직의 신뢰성 기준을 개발하고 채택하여 효과적으로 시행해야 한다.<sup>6</sup>

AI와 관련된 리스크를 관리하는 것은 필수적이다. 적절한 관리가 없을 경우 AI 리스크는 고객 관계 악화, 규제 벌금, 그리고 대중의 반발로 이어질 수 있다. 게다가 이러한 리스크에 대한 두려움은 조직이 AI 사용에 소극적이게 만드는 요인으로 작용하기도 한다. '기업의 생성형 AI 사용 현황'(The State of AI Enterprise survey)에 따르면, AI 도구의 개발 및 사용에 있어 가장 큰 네 가지 도전 과제 중 세 가지가 리스크, 규제, 거버넌스로 나타났다.<sup>7</sup> 이는 AI와 관련된 윤리적 위험과 운영 리스크를 효과적으로 관리하고 이 기술을 최대한 활용하기 위해서는 강력한 AI 거버넌스를 구축하는 것이 중요하다는 점을 시사한다.

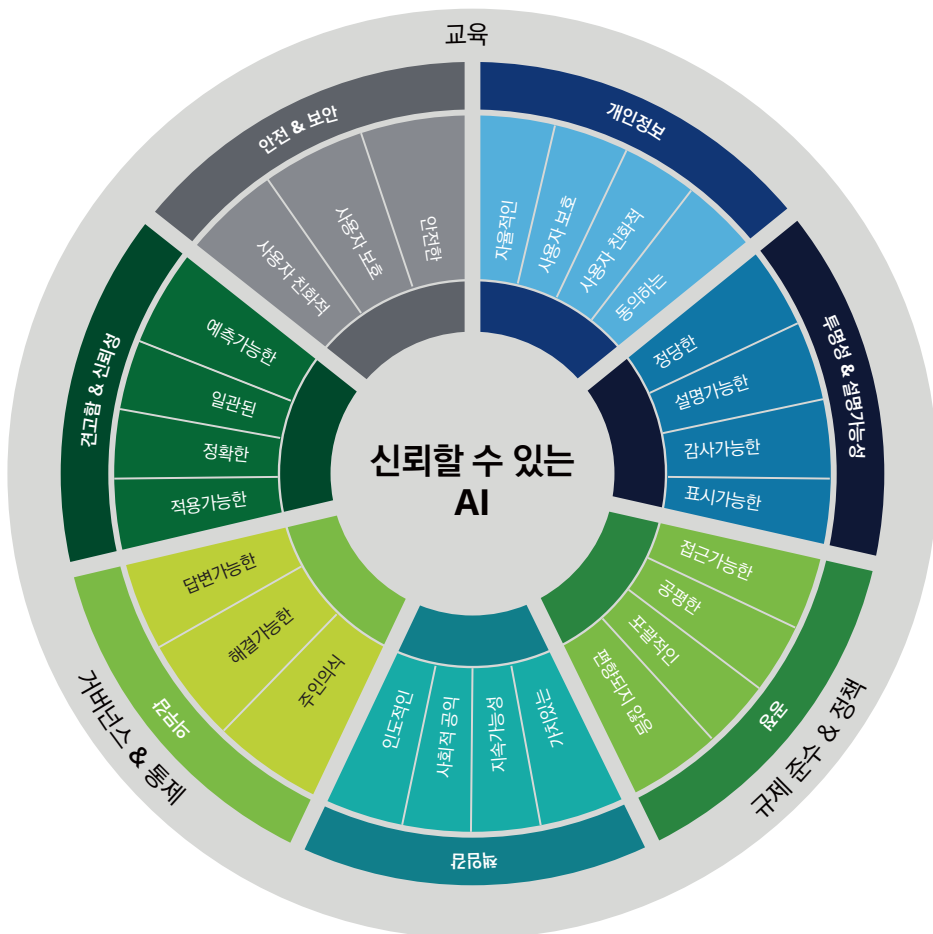


## 2. 좋은 AI 거버넌스 기준은 무엇인가?

신뢰할 수 있는 AI 솔루션을 개발하는 것은 고위 리더들이 급속한 AI 도입 리스크를 효과적으로 관리하고 AI를 비즈니스에 원활하게 통합하는 데 필수적이다. 신뢰할 수 있는 AI는 윤리적이고 합법적이며 기술적으로 견고하다는 확신을 제공하여 조직 전반에 걸쳐 AI 솔루션의 사용에 대한 신뢰를 부여한다.

딜로이트는 AI 솔루션의 신뢰 구축에 필요한 일곱 가지 기준을 정의한 신뢰할 수 있는 AI 프레임워크(Trustworthy AI framework)를 개발했다. 이 프레임워크는 1) 투명성 및 설명 가능성, 2) 공정성 및 편견 없음, 3) 견고함과 신뢰성, 4) 개인정보 보호, 5) 안전 및 보안, 6) 책임감, 7) 의무감을 포함한다(그림 2).

그림 2. 딜로이트의 신뢰할 수 있는 AI 프레임워크(Trustworthy AI framework)



출처: 딜로이트(2024)

신뢰할 수 있는 AI 솔루션을 개발하고 이 일곱 가지 기준을 충족하는 것은 쉽지 않다. 조직은 이러한 원칙에 부합하는 AI 솔루션을 보장하기 위해 강력한 AI 거버넌스를 갖추어야 한다.

AI 거버넌스는 기술 라이프사이클의 모든 단계에서 필요하며, 기술, 프로세스, 직원 교육 전반에 걸쳐 뿌리내려야 한다. 거버넌스 구조는 사용되는 AI 솔루션의 복잡성, 국가별/산업별 규제, 내부 조직 정책 및 기준에 맞게 조정되어야 한다.

딜로이트는 조직이 신뢰할 수 있는 AI를 실현하기 위한 실질적인 단계를 밟도록 돕기 위해 AI 거버넌스 성숙도 지수를 개발했다. 이 지수는 다섯 가지 기준(조직 구조, 정책과 기준, 프로세스 및 관리 체계, 인력과 역량, 모니터링 및 보고)에서 12개의 주요 지표를 바탕으로 조직의 AI 거버넌스 성숙도를 평가한다(표 1). 이러한 지표에 따라 조직은 AI 거버넌스 성숙도 측면에서 기초, 발전, 준비 완료 단계로 분류된다.

표 1. 딜로이트의 AI 거버넌스 성숙도 지수

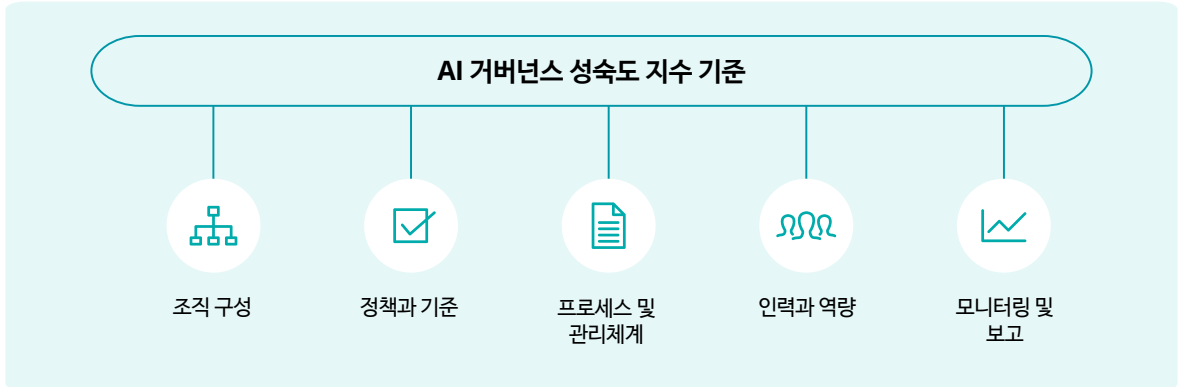
구분	기초 단계	발전 단계	준비 완료 단계
 <b>조직 구성</b>	AI 거버넌스를 위한 역할과 책임이 명확하게 설정되어 있지 않음	AI 거버넌스를 위한 개인/부서의 역할과 책임이 일부 정의됨	이사회 책임이 명확히 규정되어 있으며, 조직 전반의 AI 거버넌스를 지원하기 위해 경영진에게 역할과 책임 부여됨
 <b>정책과 기준</b>	AI 거버넌스 정책과 기준 부재	AI 거버넌스 기준이 포함된 정책 초안 구축	조직의 특성에 맞는 AI 거버넌스 구축
 <b>프로세스 및 관리체계</b>	AI 시스템의 리스크 관리 프로세스가 부재	AI 시스템의 리스크 관리 프로세스를 개발하고 있음	AI 시스템의 리스크를 충분히 관리할 수 있는 규정 및 관리체계 존재
 <b>인력과 역량</b>	책임감 있는 AI 사용을 위한 직원 지원 및 교육 부족	책임감 있는 AI 사용을 위한 직원 지원 및 교육 개발 중임	책임감 있는 AI 사용을 위한 가이드라인 및 교육이 직원들에게 제공됨
 <b>모니터링 및 보고</b>	AI 시스템 운영에 대한 모니터링 및 보고 체계 부재	AI 시스템 운영에 대한 모니터링 및 보고 체계가 개발 중임	AI 시스템 운영을 위한 기존의 모니터링 및 보고 체계가 존재

출처: 딜로이트(2024)



아래 그림은 딜로이트 AI 거버넌스 성숙도 지수의 기준으로, 조직이 신뢰할 수 있는 AI를 구축하는 데 기초가 되는 핵심 요소다. 또한, 이 지수는 조직이 신뢰할 수 있는 AI 프레임워크에서 강조된 일곱 가지 기준을 충족하기 위해 수행해야 할 실질적으로 필요한 조치와 활동을 제시한다.

그림 3. 딜로이트 AI 거버넌스 성숙도 지수와 신뢰할 수 있는 AI



출처: 딜로이트(2024)

AI 거버넌스에 대한 일률적인 접근 방식은 존재하지 않는다. 특정 거버넌스 구조는 산업, 규제 환경, AI 목표 및 AI 솔루션의 유형에 따라 달라진다. 예를 들어, 직원에게 인사 정책에 대한 정보를 제공하는 AI 기반 챗봇은 고객과 직접 상호작용하는 은행의 AI 기반 신용 평가 솔루션과는 다른 관리 체계를 필요로 한다. 조직은 AI 거버넌스의 분석을 통해 거버넌스 기준의 개선이 필요한 분야를 보다 쉽게 파악할 수 있다.

또한, 높은 수준의 AI 거버넌스 성숙도가 신뢰할 수 있는 AI 결과로 이어지지 않는다는 점에 유의해야 한다. 거버넌스 절차가 마련되어 있더라도 실행되지 않거나, 직원들이 이해하지 못하거나, 비즈니스 전략에 맞지 않는 경우, 신뢰할 수 있는 AI 결과를 달성하기 어려울 수 있다. 효과적인 AI 거버넌스는 각 조직마다 다르게 나타난다. 따라서 조직은 AI 거버넌스 프레임워크를 지속적으로 평가하고 개선하여 조직의 요구 사항과 변화하는 규제에 부합하도록 해야 한다.

## [사례] 미래를 준비하는 Energy Queensland: 책임 있는 AI 및 지속가능한 혁신

Energy Queensland는 호주 최대의 정부 소유 전력 회사로, 230만명 이상의 고객에게 서비스를 제공하고 약 9,300명을 고용하고 있다. CIO(최고정보책임자) Sharyn Scriven은 AI가 비즈니스의 게임체인저로 가능하며, AI 기술이 성숙해짐에 따라 기업 전략 달성의 핵심 요인이 될 것임을 강조한다. 특히 AI는 회사의 비전 실현과 효율성 향상에 중요한 역할을 할 것 이라 말한다.

고객 및 신규 플랫폼 총괄 책임자 Josh Gow는 운영 효율성 향상 및 고객 경험 개선을 위해 AI 통합을 핵심 전략으로 삼고 있다고 밝혔다. 이 회사는 여러 해 동안 AI를 사용해왔으나, 최근에는 특정 분야에서 제한적으로만 활용됐다. 회사는 이제 더 광범위한 AI 활용을 도입하고 있다. 이를 통해 조직의 장기적 목표를 지원하고 경쟁력을 강화하려는 계획을 추진 중이다. Energy Queensland는 새로운 AI 솔루션 도입에 앞서 AI 정책 수립이 필수적이라고 보고 있다. 이를 위해 AI 정책과 활용 사례에 대한 로드맵을 개발했으며, 이를 뒷받침하는 적절한 가이드라인을 마련했다. 해당 정책이 산업 모범 사례에 부합하고 올바르게 구현되도록 외부 기관과 내부에서 독립적으로 검토를 거쳤다. Josh Gow는 이러한 접근이 조직 전반에 걸쳐 AI의 성공적 도입을 지원한다고 설명한다.

“솔루션 구현 이전에 AI 활용 사례를 테스트하고 시범 도입하는 것은 저희 회사의 AI 접근/활용 방식의 중요한 특징입니다. AI 내부 사용 사례를 통해 시험하는 것은 '위험과 기회를 점진적으로 평가하기 위한 테스트와 학습에 집중하는 환경을 조성하는 전략적 선택이었습니다. 많은 문서를 만들고 각종 회의내용 및 이메일을 처리하는 직원들을 지원하기 위해 AI 플랫폼 서비스를 구축하는 작업을 진행했습니다.”

“AI의 효과적이고 책임 있는 사용을 위해서 '제한된 배포'를 시행하고 있습니다. 이는 다양한 역할을 맡은 제한된 직원들이 교육 및 훈련 프로그램에 참여한 후, 추가적인 AI 시스템 배포가 이루어지는 방식입니다.” “우리가 AI의 가치를 포착하고, 기회를 활용함에 따라, 발생할 수 있는 위험을 관리하는 것이 중요합니다. AI가 더 많은 업무와 기술에서 널리 사용되는 가의 문제는 '언제'일 뿐 'if'가 아닙니다. 모든 사람이 동일한 AI를 사용하지 않을 것이며, AI 활용 사례는 '보이지 않는 곳'에 있을 수도 있습니다. 우리는 AI가 회사에 어떻게 도움이 될지를 전략적으로 맞춤화해 AI가 효과적이고, 책임감 있으며, 가치 있게 만들어야 합니다.”

### 신뢰할 수 있는 AI 구축을 위한 조건



AI 정책



AI 조정위원회



내부적인 AI 테스트 프로그램

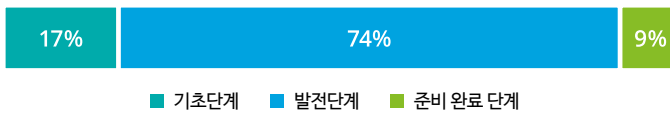


훈련 프로그램

### 3. AP 지역의 AI 거버넌스 현황

AP 지역의 10개 조직 중 1개 미만이 신뢰할 수 있는 AI를 달성하기 위한 거버넌스를 갖추고 있으며, 이는 AI 거버넌스를 구축한 기업이 10%에도 못 미친다는 것을 보여준다. AI 거버넌스 성숙도 지수를 활용한 조사 결과, 91%의 기업이 기초 또는 발전 단계의 AI 거버넌스를 보유하고 있으며, 이는 AI 거버넌스 개선이 필요하다는 것을 강하게 시사한다(그래프 1).

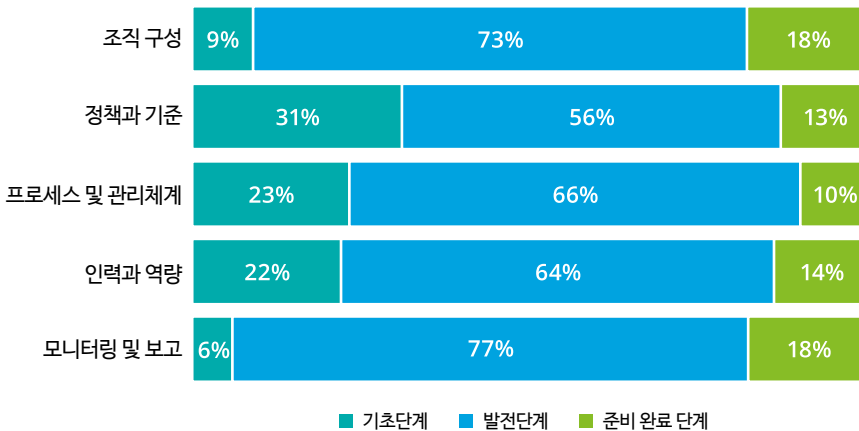
그래프 1. AP 지역의 AI 성숙도 지수에 따른 기업 현황



출처: 딜로이트 신뢰할 수 있는 AI 서베이(2024)

AI 거버넌스 성숙도 지수의 다섯 가지 기준을 살펴보면, AP 지역의 조직은 정책과 기준, 그리고 프로세스 및 관리 체계에서 가장 큰 개선 기회를 보이고 있다. 현재 이 두 기준에서는 각각 31%와 23%의 조직이 기초 단계에 해당한다. 반면, 조직 구성과 모니터링 및 보고 기준에서는 90% 이상의 조직이 발전 단계를 달성하며 더 나은 성과를 나타내고 있다.

그래프 2. 거버넌스 성숙도 지수 평가 기준 분포 현황



출처: 딜로이트 신뢰할 수 있는 AI 서베이(2024)

#### AI 거버넌스 성숙도에 대한 과신의 함정

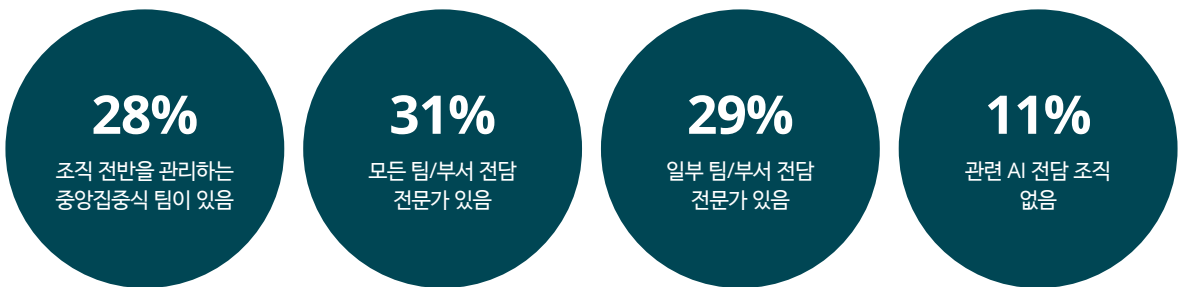
리더들은 AI 거버넌스의 성숙도를 과대평가할 수 있다. 딜로이트의 '기업의 생성형 AI 현황' 조사에 따르면, 23%의 조직 리더가 조직의 리스크 관리 절차와 거버넌스가 잘 준비되어 있다고 평가했으나, 실제로 준비 완료 수준의 거버넌스에 도달한 조직이 9%에 불과했다.<sup>8</sup> 구체적인 서베이의 질문과 조사 대상 기업이 다르긴 하지만, 이 연구들 간의 차이는 고위 리더들이 AI 거버넌스의 성숙도를 자세히 이해할 필요가 있음을 시사한다. 이는 중요한 사항으로, 이러한 과신이 AI 거버넌스를 개선하는 데 장애가 될 수 있다. 리더들이 AI 리스크를 관리하기 위해 충분한 대안이 마련되어 있다고 믿으면, 개선 방안을 탐색할 가능성이 낮아진다.

## 기준 1: 조직 구성

책임이 명확히 정의된 AI관리자는 조직 내에 AI관련 문제가 발생할 경우 이를 효과적으로 해결하는 데 도움이 된다. 서베이에 참여한 조직의 대부분에서는 이 책임이 고위 리더십에 있으며, 91%의 조직이 이사회 구성원 또는 C레벨에게 이러한 책임을 부여하고 있다. 서베이 응답자의 7%는 조직 내에 위험 관리와 기준 설정을 담당하는 비상임 AI 리더를 지정했으며, 2% 미만의 응답자는 조직 내에서 역할과 책임이 명확하게 설정되어 있지 않다고 답했다.

조직이 AI와 관련된 윤리/법/규제 준수를 담당하는 팀 구성방식은 각기 다를 수 있다. 조사에 따르면, 28%의 조직이 AI 사용과 관련된 동향을 모니터링하고 위험을 감지하기 위해 중앙집중식 윤리/리스크 관리팀이 있으며, 61%의 조직이 모든 부서 또는 일부 팀에 전담 전문가가 있다고 답했다(그래프 3). 나머지 조직은 전담 전문가가 있는 팀을 일부 두거나 AI 사용에 대한 전담 역할이 전혀 없는 경우가 많다. AI 기준에 대한 명확한 책임과 역할이 조직의 구성보다 더 중요하지만, 소규모 조직에서는 이러한 기준이 잘 갖춰져 있지 않다. 1,000명 이상의 직원을 보유한 조직에서는 단 3%만이 리스크 관리를 전담하는 역할이 없지만, 100명 이하의 조직에서는 이 비율이 무려 23%에 달한다.

그래프 3. AI와 관련된 윤리/법/규제 준수를 담당하는 팀의 구조

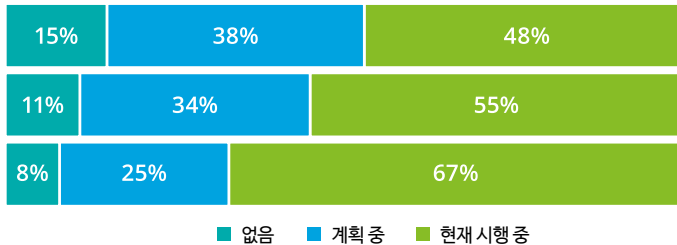


출처: 딜로이트 신뢰할 수 있는 AI 서베이(2024)

## 기준 2: 정책과 기준

명확한 정책과 기준은 효과적인 AI 거버넌스를 위한 기본 전제조건이다. AI 정책은 AI 전략과는 별개의 개념으로, AI전략은 AI와 관련된 목표와 진행 상황을 측정하기 위한 핵심 지표와 같은 더 포괄적인 요소를 포함한다. AP 지역의 조직 대부분은 AI 전략을 갖추고 있지만, AI 정책에서 AI 거버넌스 목표를 달성하기 위한 일정이나 AI 관련 윤리 지침 및 기준이 없는 기업은 절반이 넘었다.

그래프 4. 신뢰할 수 있는 AI 정책 현황



출처: 딜로이트 신뢰할 수 있는 AI 서베이(2024)

AI 정책에 이러한 거버넌스 요소를 포함하는 것은 직원들이 AI의 중요성과 이점을 이해하는 데 필수적이다. AI 전략이 있는 조직의 30%는 모든 직원이 전략의 가치를 이해하고 있는 것은 아니라고 응답했다. AI 정책에 모니터링 또는 감사가 포함되어 있는 경우 직원들은 AI 전략의 중요성을 더 명확하게 인식할 수 있다.

### 기준 3: 프로세스 및 관리체계

세 번째 기준은 조직 내 AI 관련 리스크와 기준을 관리하기 위한 프로세스를 다룬다. 여기에는 AI 관련 리스크를 분석하고 관리하기 위한 평가 절차, 사용 중인 AI 솔루션의 목록, 그리고 AI 솔루션 사용에 따른 리스크를 줄이기 위한 관리체계가 포함된다. 이 기준에서 완료 단계로 분류된 조직은 가장 적으며, 이 분야의 발전은 신뢰할 수 있는 AI 성능 개선의 핵심이 될 것이다.

효과적인 AI 거버넌스의 핵심 요소는 직원들이 직장에서 AI 사용과 관련된 질의를 하거나 사건을 보고할 수 있는 시스템이다. 그러나 조사에 참여한 조직의 40%는 이러한 관리체계가 미비하다고 답했다. AI 리스크 관리 프로세스가 있는 조직에서는 AI관련 질의가 5배 더 많았고, 신고된 사건도 2배 더 많았다. 이러한 시스템이 없는 조직은 AI와 관련된 새로운 리스크를 인식하지 못할 가능성이 높다. 특히 AP지역에서 AI 사고가 지속적으로 증가함에 따라 이 문제의 해결이 더욱 시급해지고 있다(그래프 5 참고).

그래프 5. FY23 대비 FY24의 AI 사고 건수 변화



출처: 딜로이트 신뢰할 수 있는 AI 서베이(2024)  
참고: 확실하지 않음(6%)제외

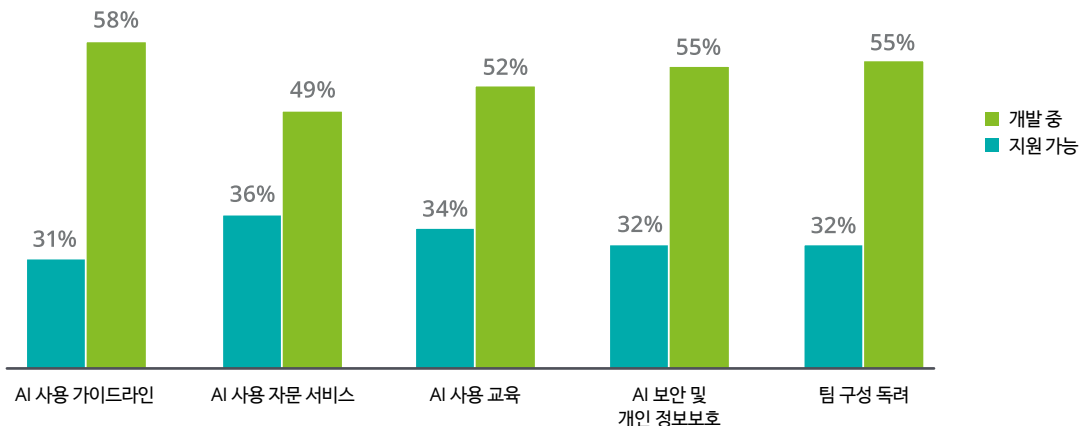
### 기준 4: 인력과 역량

직원은 신뢰할 수 있는 AI를 보장하는 데 중요한 역할을 한다. 그러나 많은 조직에서는 평균적으로 56%의 직원만이 AI를 책임감 있게 사용할 수 있는 기술과 역량을 갖추고 있다.

직원 교육은 이러한 격차를 해소하는 데 효과적인 수단이 될 수 있다. AI 교육을 제공하는 조직은 교육을 제공하지 않는 조직에 비해 AI를 안전하게 사용할 수 있는 직원 비율이 27% 더 높다. 조사에 참여한 조직 중 52%만이 이러한 프로그램을 제공하고 있었으며, 교육을 제공하지 않는 조직의 72%는 팀을 위한 프로그램을 적극적으로 개발하고 있다.

대부분의 조직은 책임감 있는 AI 사용에 대한 가이드라인을 제공하고 있으며, 55%는 현장에서의 교육과 실습을 장려하고 있다. 그러나 직원들을 위한 자문 서비스나 부서를 운영하는 조직은 49%에 불과하다. 민간 기업은 AI 사용에 대한 가이드라인과 교육 제공에 적극적이지만, 공공 기관은 보안 조치에 더 중점을 두고 직무 교육을 강화하는 경향이 있다.

그래프 6. 조직의 AI 사용 지원 형태



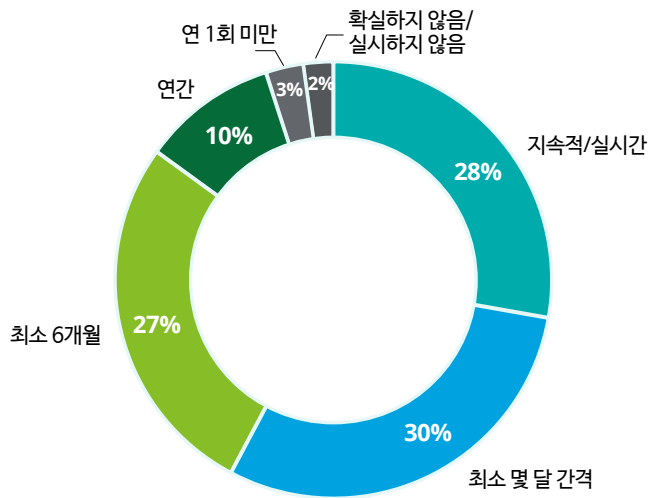
출처: 딜로이트 신뢰할 수 있는 AI 서베이(2024)

## 기준 5: 모니터링 및 보고

변화하는 환경과 새로운 문제에 신속하게 대응할 수 있는 AI 거버넌스 시스템을 갖추는 것은 조직이 리스크와 사건에 효과적으로 대응할 수 있도록 보장하는 데 필수적이다. 전반적으로 조직은 이 기준에서 상대적으로 높은 수준을 보이고 있으며, 18%가 준비 완료 단계에 도달했다. 85%의 조직은 내부 기준에 따라 최소 6개월마다 AI 거버넌스를 평가하고 있으며, 이 평가 주기는 6개월, 3개월 또는 실시간으로 이루어질 수 있다.

AI 거버넌스가 규제 요구 사항의 변화에 부합하는지를 모니터링하고 평가하는 것 또한 이 기준의 중요한 요소이다. 거의 3/4의 조직이 법적 및 규제 요구 사항을 최소한 6개월마다 검토하고 있다.

그래프 7. 내부 조직 기준에 대한 AI 시스템 평가 빈도



출처: 딜로이트 신뢰할 수 있는 AI 서베이(2024)

## [사례] 혁신과 거버넌스를 탐구하다: Dai-ichi Life Holdings 책임 있는 AI 접근 방식

다이이치 라이프 홀딩스 주식회사(Dai-ichi Life Holdings)는 122년의 역사를 가진 선도적인 보험 그룹으로, 아시아 태평양 지역과 글로벌 시장에서 보험 및 투자 상품을 제공한다. Figen Ulgen은 다이이치 라이프 홀딩스의 최고 데이터 및 AI 책임자(Chief Data and AI Officer)로, 인공지능과 데이터 전략을 총괄하고 있다. 고객에게 고품질의 서비스를 제공하고 신뢰를 바탕으로 한 강한 관계를 구축하는 것이 다이이치 라이프 홀딩스의 핵심 가치이다. 이러한 목표를 달성하기 위해 책임 있고 윤리적인 방식으로 AI 솔루션을 구현하는 것이 중요하다. 울젠(Ulgen) 박사는 조직의 AI 솔루션에 대해 다음과 같이 설명한다. “우리의 AI 솔루션은 고객을 위한 서비스를 중시하는 회사의 가치를 강화할 수 있도록 설계되고 구현되어야 한다. 시스템이 우리가 기대하는 방식으로 작동하는지 확인하려면 시간과 인내가 필요하다. 우리는 이것이 단거리 경주가 아니라 마라톤이 될 것임을 잘 알고 있다.”

다이이치 라이프 홀딩스는 현재 디지털 에이전트를 활용한 생성형 AI를 통해 혁신 가능성을 탐구하고 있다. 디지털 아바타 형태로 챗봇 기능을 포함한 이 디지털 에이전트는 다이이치 라이프 보험 설계사와 함께 고객 미팅에 동행하여, 메모 작성, 고객 질문에 적합한 문서 추출, 그리고 대화 요약 작업을 지원하고 있다. 다이이치 라이프 홀딩스는 디지털 에이전트가 책임감 있게 구현되도록 장기적이고 지속적인 테스트를 진행하고 있다. 실제로, 이 디지털 에이전트는 수백 명의 영업 설계사와 함께 1년 가까이 여러 영업 지점에서 테스트되었다. 또한, 답변의 정확성을 보장하기 위해 다이이치 라이프 홀딩스는 '인간적 접근'을 유지하는 것을 중요시하며, 디지털 에이전트가 생성한 모든 정보는 직원들이 검토하여 확인하고 있다. 다이이치 라이프 홀딩스는 효과적인 AI 거버넌스를 집단적으로 해결해야 할 과제로 보고 있다. 특히, 조직 및 계열사 리더들이 모이는 다이이치 글로벌 데이터 및 AI 시너지 리더십 포럼에서 'AI 거버넌스가 공동으로 다룰 주제로 선정되었다. 더불어, 책임 있는 AI는 모든 이해관계자들에게 긍정적인 영향을 준다고 간주된다. 기업은 새로운 AI 솔루션을 자신 있게 도입할 수 있고, 내부 사용자는 안전 장치가 마련되어 있고 필요한 경우 경고가 제공될 것이라는 확신을 가지고 AI를 탐구할 수 있다. 울젠 박사는 만약 문제가 발생한다면 이를 어떻게 처리할 것인지에 대한 프로세스가 반드시 포함되어야 한다고 강조하였다. “올바른 프레임워크와 프로세스가 갖춰져 있다면, 직원들이 부담을 느끼거나 위험을 감수한다는 생각을 하지 않아도 된다. 자신감을 가지고 우리가 설계한 솔루션을 활용할 수 있으며, 언제 결과를 의심해야 하는지 명확히 알 수 있다.” 울젠 박사는 또한 조직 문화와 특히 '공감'이 고품질 고객 서비스를 제공하는 데 기초가 된다고 강조하였으며, 이는 윤리적 AI 구현에도 확장된다. 생명보험의 경우, 이는 고객에 대한 '높은 수준의 윤리적 책임'을 이해하는 것을 의미한다.

### 신뢰할 수 있는 AI 구축을 위한 조건



장기적 관점



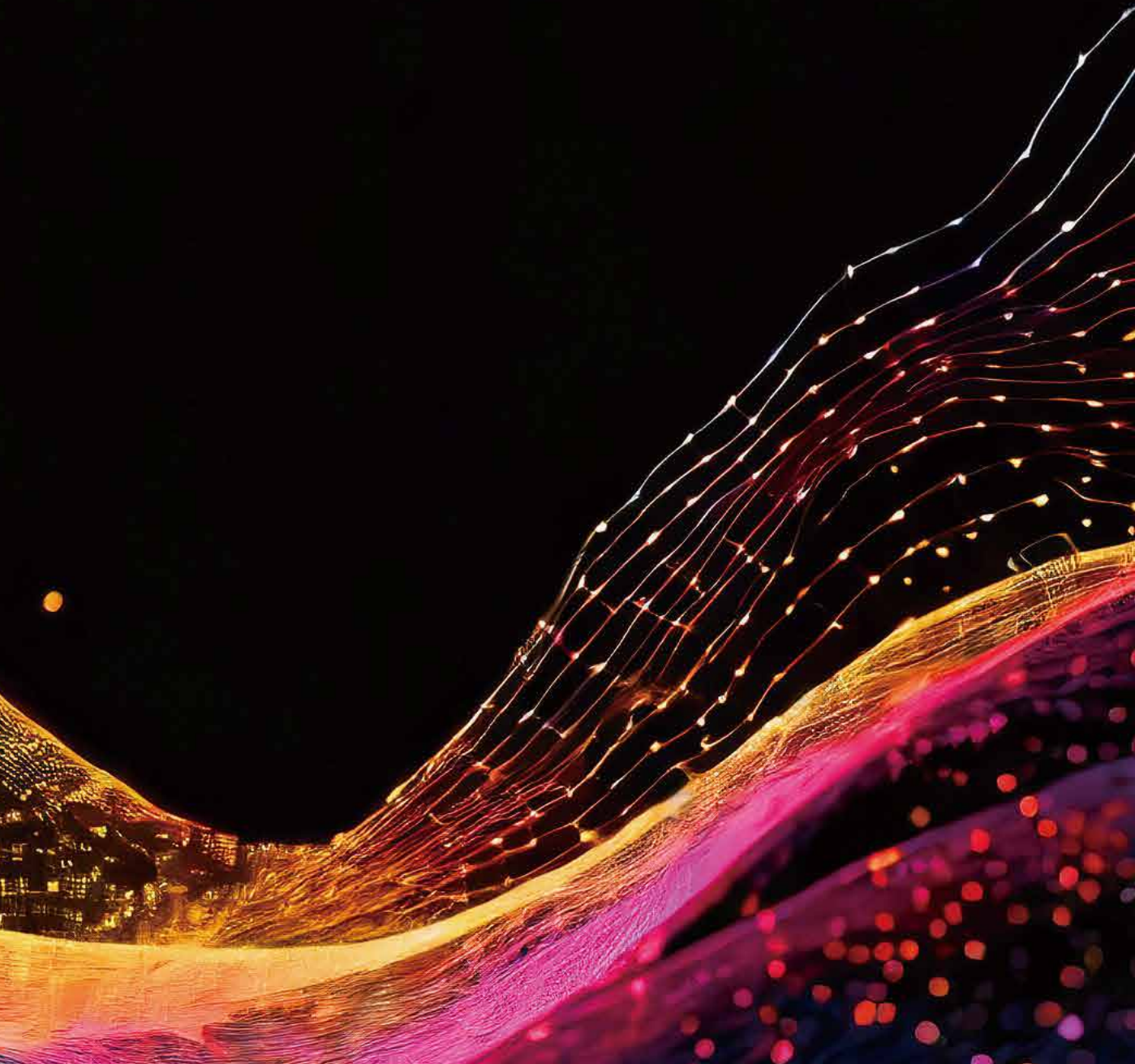
인간적 접근



협력

## 신뢰할 수 있는 AI의 산업별 비교

신뢰할 수 있는 AI는 산업별로 차이를 보인다. AI 거버넌스 성숙도 지수와 기준에 따른 평가 결과는 산업에 따라 다르며, 기술, 미디어 및 통신, 금융 및 보험 서비스, 전문 서비스 분야에서 신뢰할 수 있는 AI에 대해 '준비 완료'단계의 비율이 가장 높은 것으로 나타났다. 가장 높게 나타났다. 반면, 정부 및 공공 부문과 생명 과학 및 의료 분야의 조직은 상대적으로 낮은 비율을 보인다.



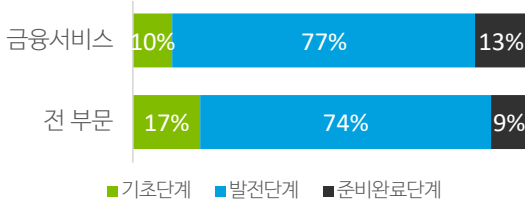


# 금융서비스 산업

금융서비스 산업은 지식과 데이터 중심적인 특성 때문에 디지털 혁신의 선도적인 수용자 역할을 해왔다. 이러한 조직들이 보유한 금융 정보의 민감성과 비교적 높은 수준의 규제로 인해 새로운 혁신에 대응하기 위한 거버넌스 프로세스가 빠르게 발전해야 했다.

딜로이트 AI 거버넌스 성숙도 지수에 따르면, 금융서비스 산업은 다른 산업에 비해 더 높은 수준을 보이고 있다. 특히 젊고 기술에 익숙한 소비자들 사이에서 금융 서비스에 대한 수요가 증가하고 있는데, 이는 산업의 미래 성장을 위해 우수한 거버넌스가 필요함을 시사한다. 이 부문에서 AI 기술을 계속 도입함에 따라 규제를 준수하고 고객 데이터를 보호하는 것이 핵심 과제가 될 것이다.

## AI 거버넌스 성숙도 인덱스



\* 반올림으로 인해 총합이 100%가 되지 않을 수 있음.

## AI 활용 관련 Top3 리스크

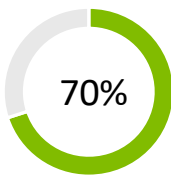
- 신뢰성 문제 및 오류 (92%)
- 법적 위험 및 저작권 침해 (88%)
- 보안 취약점 (87%)

## AI 거버넌스로 인한 Top3 기대 혜택

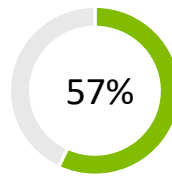
- AI 솔루션 결과물에 대한 높은 수준의 신뢰 (57%)
- 더 높은 신뢰로 인한 AI 솔루션 사용 증가 (47%)
- 조직 전체에 AI 솔루션 배포 속도 향상 (47%)

## AI 활용 및 구현 관련 Top3 주요 해결과제

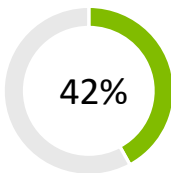
- 규제, 법률, 윤리, 규정 준수 및 기타 위험에 대한 우려 (45%)
- 기술 구현 문제(38%)
- 혁신에 대한 의지 부족 및 실험 부족 (32%)



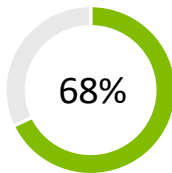
금융서비스 조직에는 직원이 우려 사항을 제기할 수 있는 시스템이 있다.



금융서비스 조직의 직원은 AI 솔루션을 윤리적이고 합법적으로 사용하는 데 필요한 수준의 기술을 보유하고 있다.



금융서비스 조직이 지난 회계 연도에 사고 접수 건수가 증가했다고 보고했다.



금융서비스 조직은 윤리적이고 규정을 준수하는 AI 사용과 관련된 기술 격차를 줄이기 위해 기존 직원의 기술을 향상시키고 있다.

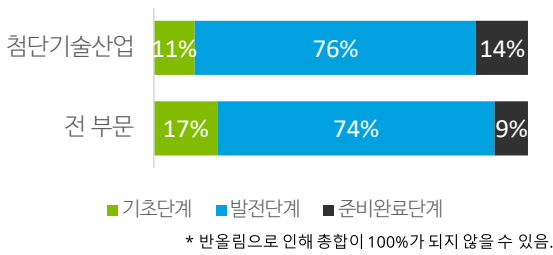
\* 금융서비스 부문 샘플사이즈: 60

# 첨단기술 산업

첨단기술 산업은 AI 혁신의 최전선에 있으며, 다른 산업에 AI 솔루션 개발을 촉진하는 역할을 한다. 오랜 기간 AI 솔루션을 활용해 온 이 산업은 다른 산업에 비해 더욱 확립된 거버넌스 프로세스를 보유하고 있어, AI 거버넌스 성숙도 지수에서 높은 결과를 기록하고 있다. 딜로이트의 Generation AI 보고서에 따르면, 첨단기술 산업 종사자들은 생성형 AI를 워크플로우에 통합하는 데 선도적인 역할을 하고 있으며, 이를 통해 새로운 발전에 매우 민첩하게 대응할 수 있다.

하지만 이 부문은 데이터 사용과 관련된 법적 및 기밀 유지 위험을 관리하는 측면에서 큰 과제에 직면하고 있다. 다른 산업에 기술 지원을 제공하는 만큼, 고객 신뢰를 유지하기 위해 신중한 AI 거버넌스 구축이 우선 과제이다.

## AI 거버넌스 성숙도 인덱스



## AI 활용 관련 Top3 리스크

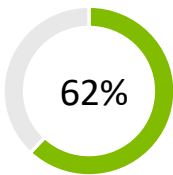
- 법적 위험 및 저작권 침해: 법적 책임 (84%)
- 개인 정보 보호: 민감한 기밀 또는 개인 데이터 침해 위험 (83%)
- 보안 취약성: 해킹/사이버 공격, AI 시스템의 무단 액세스 또는 오용 위험 (81%)

## AI 거버넌스로 인한 Top3 기대 혜택

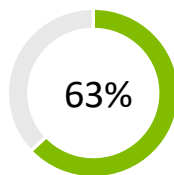
- 높은 신뢰로 인해 AI 솔루션 사용 증가(58%)
- AI 솔루션 결과물에 대한 높은 수준의 신뢰 (54%)
- 조직 전체에 AI 솔루션 배포 속도 향상(53%)

## AI 활용 및 구현 관련 Top3 주요 해결과제

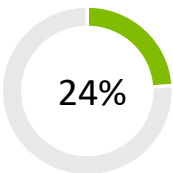
- 기술 구현 문제(39%)
- 규제, 법률, 윤리, 규정 준수 및 기타 위험에 대한 우려(34%)
- 기술 및 잠재력에 대한 이해 부족(33%)



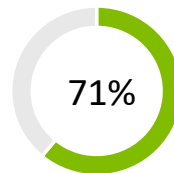
기술 부문 조직에는 직원들이 우려 사항을 제기할 수 있는 시스템이 있다.



기술 부문 조직 직원은 AI 솔루션을 윤리적이고 합법적으로 사용하는 데 필요한 수준의 기술을 보유하고 있다.



기술 부문 조직은 지난 회계 연도에 접수된 사고가 증가했다고 보고했다.



기술 부문 조직은 윤리적이고 규정을 준수하는 AI 사용과 관련된 기술 격차를 줄이기 위해 기존 직원의 기술을 향상시키고 있다.

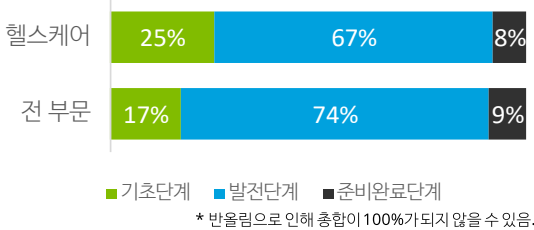
\* 첨단기술 부문 샘플사이즈: 160

# 생명과학 및 의료(헬스케어) 산업

생명과학 및 의료 산업에서 AI 솔루션은 종종 개인 데이터를 필요로 한다. 의료/보건 상태와 인구 통계 정보 등이 포함되며, 이는 강력한 개인정보. 보호 및 보안 기준을 요구한다. 이러한 데이터의 특성으로 인해 보안 취약점이 산업에서 식별된 주요 위험 중 하나로 꼽힌다. 환자들은 자신의 데이터가 AI 솔루션에 사용되기 전에 개인정보 보호의 확실성을 요구한다.

이 산업에서 AI 거버넌스 성숙도가 '기본 수준'이라는 비율이 상대적으로 높은 이유는 생명과학 및 의료 산업이 디지털 혁신을 수용하는 속도가 상대적으로 느리며, 직원들 사이에서 저항이 있을 수 있다는 증거와 일치한다. 이 부문 조직들이 AI 거버넌스를 개선하지 않으면 AI 솔루션을 사용할 수 없게 될 가능성이 있음을 시사한다.

## AI 거버넌스 성숙도 인덱스



## AI 활용 관련 Top3 리스크

- 보안취약점: 해킹/사이버 위험(86%)
- 감시: 광범위한 감시로 인한 사생활 침해 (86%)
- 규제 부담: AI 솔루션 사용과 관련된 보고 및 프로세스 요구 사항의 범위(83%)

## AI 거버넌스로 인한 Top3 기대 혜택

- 고객 사이의 평판 향상(44%)
- AI 솔루션 운영을 위한 확립된 소셜 라이선스 (42%)
- 규제 준수 강화(42%)

## AI 활용 및 구현 관련 Top3 주요 해결과제

- 기술과 잠재력에 대한 이해 부족(39%)
- 경영진의 헌신 부족(33%)
- AI 구현에 대한 전략 및 비전 부족(33%)

55%

헬스케어 부문 조직에는 직원들이 우려 사항을 제기할 수 있는 시스템이 있다.

51%

헬스케어 조직 직원들은 AI 솔루션을 윤리적으로나 합법적으로 사용하는 데 필요한 수준의 기술을 갖추고 있다.

31%

헬스케어 조직에서는 지난 회계 연도에 접수된 사고가 증가했다고 보고됐다.

61%

헬스케어 조직은 윤리적이고 규정을 준수하는 AI 사용과 관련된 기술 격차를 줄이기 위해 기존 직원의 기술을 향상시키고 있다.

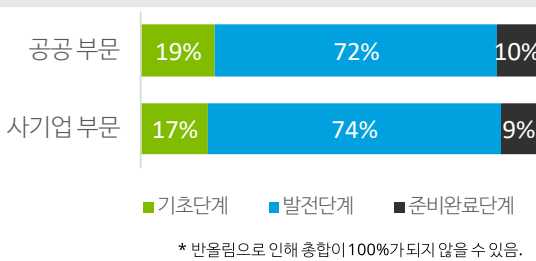
\* 생명과학 및 의료(헬스케어) 부문 샘플사이즈: 36

# 공공 부문 산업

아시아 - 태평양 지역의 공공 부문 조직들은 AI의 규제 및 윤리적 사용과 관련된 주요 과제에 직면하고 있다. AI 기술 사용과 관련하여 새롭게 대두되는 문제들에 유연하고 신속하게 대응하는 것이 변화하는 환경에서 우위를 유지하기 위한 우선 과제이다.

AI는 공공 서비스의 효율성을 향상시켜 시민들에게 디지털 서비스를 제공할 잠재력을 가지고 있지만, 이를 위해서는 사이버 공격의 위험으로부터 보호하기 위해 데이터 보안을 반드시 보장해야 한다. 이러한 이유로 보안 취약점과 감시에 대한 우려를 가진 조직들의 비율이 상대적으로 높은 편이다.

## AI 거버넌스 성숙도 인덱스



## AI 활용 관련 Top3 리스크

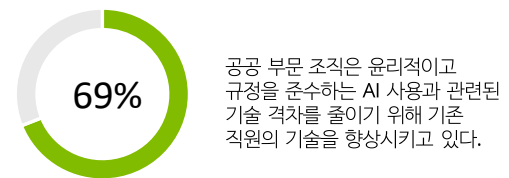
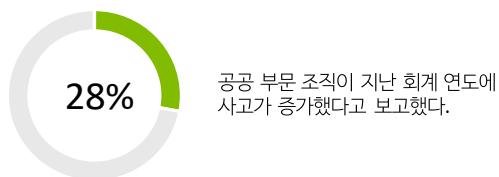
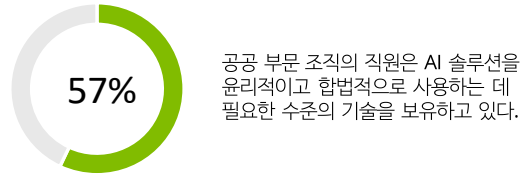
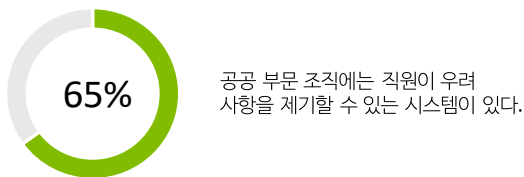
- 보안취약점: 해킹/사이버 위협(87%)
- 감시: 광범위한 감시로 인한 사생활 침해(83%)
- 악성 콘텐츠(82%)

## AI 거버넌스로 인한 Top3 기대 혜택

- AI 솔루션 결과에 대한 높은 수준의 신뢰 (56%)
- 높은 신뢰로 인해 AI 솔루션 사용 증가(54%)
- 조직 전체에 AI 솔루션을 더 빠르게 배포 (48%)

## AI 활용 및 구현 관련 Top3 주요 해결과제

- 기술 구현 문제(38%)
- 규제, 법률, 윤리, 규정 준수 및 기타 위험에 대한 우려(37%)
- 기술과 잠재력에 대한 이해 부족(36%)



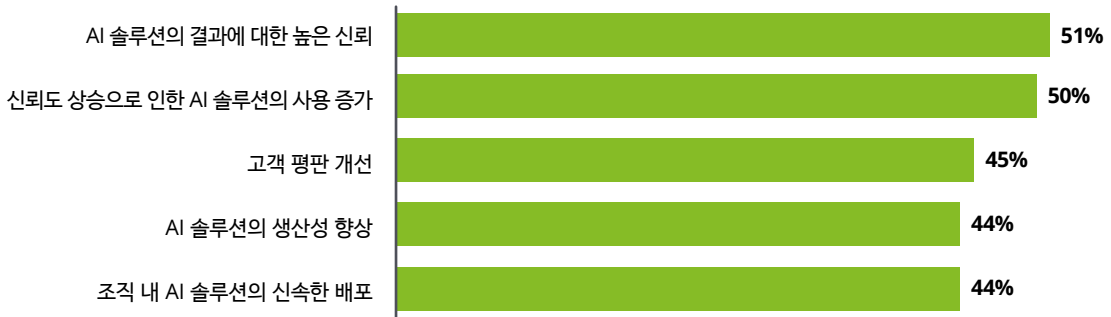
\*공공 부문 샘플사이즈: 172

## 4. AI 거버넌스의 긍정적 효과

AI 거버넌스를 강화하기 위해 투자를 하는 조직은 여러 가지 이점을 누리고 있으며, 고위 리더들은 AI의 기회를 활용하기 위해 결과에 대한 신뢰를 확보해야 한다는 점을 인식하고 있다.

응답자의 51%는 AI 거버넌스의 긍정적인 효과로 AI 솔루션의 결과에 대한 신뢰 향상을 언급했다. 연구에 따르면, 투명한 AI 시스템은 사용자 신뢰를 30% 향상시켜 AI 채택 및 활용 가능성을 증가시킨다.<sup>9</sup>

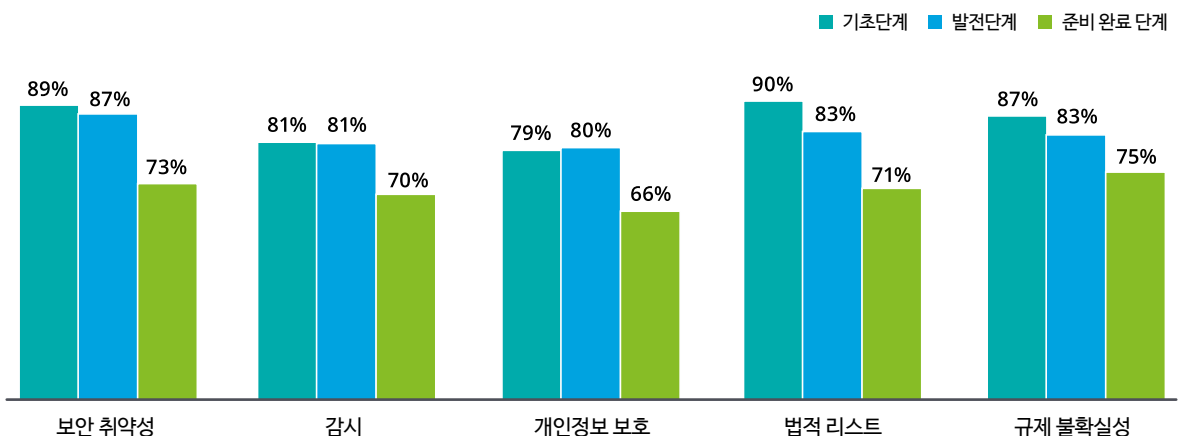
그래프 8. AI 신뢰할 수 있는 AI의 주요 이점 다섯 가지



출처: 딜로이트 신뢰할 수 있는 AI 서베이(2024)

AI 결과물에 대한 신뢰가 높아지는 이유는 AI 거버넌스가 AI 리스크 완화를 위한 구체적인 조치를 제공하기 때문이다. 예를 들어, AI 사고 대응 및 개선 계획을 시행함으로써 리더들은 문제가 적절하게 관리될 것이라는 확신을 갖게 된다. 준비 완료 수준의 AI 거버넌스를 갖춘 조직은 보안, 개인정보 보호, 또는 법적 리스크와 같은 주요 리스크에 대해 우려할 가능성이 낮다(그래프 9). 반면, 발전 및 기초 단계의 조직은 유사한 리스크에 대한 우려를 가지고 있으며, 이는 AI 사용에 대한 우려를 해결하기 위해 효과적인 AI 거버넌스를 시행하는 것이 중요하다는 점을 강조한다.

그래프 9. AI 거버넌스 성숙도에 따른 주요 리스크에 대한 우려



출처: 딜로이트 신뢰할 수 있는 AI 서베이(2024)

조직 내에서 AI 솔루션의 활용 확대는 효과적인 거버넌스를 구축하는 또 다른 주요 이점으로, 절반의 고위 리더가 이를 인식하고 있다. 이 결과는 계량 경제학적 모델링을 통해 검증되었으며, AI 거버넌스 성숙도 지수에서 '준비 완료' 단계에 도달한 조직이 기초 단계의 조직과 다르게 세 가지 분야에서 AI 솔루션을 배포하고 있음을 보여준다.<sup>10</sup> 예를 들어, '준비 완료' 조직은 고객 서비스, 마케팅 및 판매, 운영 및 생산, 연구 개발(R&D) 등에서 AI를 사용할 가능성이 세 배 이상 높다.

또한 AI에 대한 거버넌스 체계를 구축하면 AI 솔루션이 배포된 분야에서의 사용 범위도 증가한다. 준비 완료 단계의 조직은 기초 단계의 조직에 비해 평균적으로 AI를 사용하는 직원 비율이 16%포인트 더 높다. 이는 평균적으로 AI 사용자 수가 28% 증가하는 것을 의미한다. 이 결과는 동일한 하위 분야(예: 마케팅 및 판매 또는 연구 개발)에서 AI 솔루션을 배포한 조직들을 비교할 때도 일관되게 나타나, 신뢰할 수 있는 시가 조직 내 직원들의 AI 솔루션 이용을 지원하는 데 기여함을 시사한다.

### **“이번 연구를 위한 모델링 결과, 효과적인 AI 거버넌스는 조직 내에서 AI 사용의 범위(조직 전반)와 활용도(더 많은 직원이 사용) 모두를 증가시키는 것으로 나타났다.”**

고객들은 AI의 윤리적 문제와 데이터의 개인정보문제에 대해 점점 더 많은 우려를 표명하고 있다. 실제로 소비자의 절반만이 온라인 서비스의 혜택이 개인정보 보호에 대한 우려를 상회한다고 느낀다.<sup>11</sup> 효과적인 AI 거버넌스는 조직의 윤리적 기준을 달성함으로써 고객의 신뢰를 향상시킨다. 이러한 신뢰의 이점을 45%의 고위 리더가 인식하고 있다.

AI는 생산성을 크게 향상시킬 수 있는 것으로 나타났다. 11,900명의 젊은 직원과 학생을 대상으로 한 딜로이트의 조사에 따르면, 생성형 AI를 매일 사용하는 사용자들은 매주 평균 5.3시간을 절약하는 것으로 확인됐다.<sup>12</sup> 사용자가 기술에 익숙해질수록 이 절약 시간은 더욱 증가할 수 있으며, 기술의 수준도 계속 발전하고 있다.

또 다른 연구에 따르면 AI 솔루션을 사용하는 기업은 운영 효율성과 생산성이 15% 증가하는 것으로 나타났다.<sup>13</sup> 조사 결과, 효과적인 거버넌스 프레임워크가 AI 솔루션의 생산성을 더욱 향상시킬 수 있으며, 44%의 고위 리더가 이와 같은 높은 생산성 향상을 경험했다고 답했다. 조사결과 신뢰할 수 있는 AI 지수가 높은 조직은 지난 1년 동안 더 높은 수익 성장을 경험한 것으로 나타났다. 신뢰할 수 있는 AI 지수가 15점 상승할 경우, 이러한 변화에 따라 수익이 4.6%포인트 더 증가할 수 있다. 만약 2024 회계 연도에서 2025 회계 연도 사이에 1억 달러의 성장률을 기록한 대규모 조직(1,000명 이상의 직원)이 있다면, 신뢰할 수 있는 AI 수준의 향상이 460만 달러의 추가 수익 성장을 가져올 수 있다.

### **“적절한 AI 거버넌스를 갖추면 AI 솔루션의 생산성을 높일 수 있으며, AI 거버넌스 성숙도 점수가 높아질수록 수익 성장이 증가한다.”**

AI 거버넌스가 내부 비즈니스 규제에 이어져 AI 채택의 속도를 저하시킬 수 있다는 오해도 있다. 그러나 효과적인 AI 거버넌스는 명확한 정책과 기준을 설정하여 AI 솔루션의 배포/확산 과정을 간소화할 수 있다. 44%의 고위 리더는 효과적인 AI 거버넌스가 조직 내 AI 솔루션의 빠른 배포를 가능하게 한다고 믿고 있으며, 강력한 AI 거버넌스 프레임워크를 갖춘 조직이 프레임워크가 없는 조직에 비해 AI 솔루션을 20% 더 빠르게 배포/확산시킨다는 연구 결과도 있다.

## [사례] 혁신과 거버넌스의 길잡이: Singtel의 책임 있는 AI 접근법

Singtel은 아시아를 대표하는 통신 기술 기업 중 하나로, 고정/이동 통신, 브로드밴드, 디지털 TV, 데이터서비스 등 다양한 서비스를 제공한다. 싱가포르 및 글로벌 시장에서 수백만 고객에게 서비스를 제공하며, Singtel은 혁신을 주도하는 동시에 강력한 거버넌스 관행을 유지하는 데 중요한 역할을 하고 있다.

Kelly Koh는 데이터 전략 및 실행(Data Strategy & Enablement) 분야 부이사로서, Singtel 그룹 차원에서 책임 있는 AI를 추진하는 데이터 거버넌스 팀의 핵심 구성원이다. Singtel은 여러 해 동안 운영 및 고객 서비스에 AI를 통합하며 업계 리더로 자리매김하는 데 중요한 역할을 해왔다.

생성형 AI 기술의 급격한 발전 속에서, 혁신을 촉진하면서도 강력한 거버넌스 프로세스를 보장해야 할 필요성이 점점 커지고 있다. 이러한 균형은 Singtel이 최첨단 AI 기술을 추구하면서도 규제 준수와 윤리적 고려를 간과하지 않도록 보장한다. Singtel은 다양한 지역 사업에서 AI 이니셔티브를 효율적으로 관리하기 위해 혁신과 리스크 거버넌스를 분리하여 '허브 앤 스포크(hub-and-spoke) 모델'을 도입했다. Kelly는 이를 다음과 같이 설명한다.

"이 '허브 앤 스포크' 모델은 각 사업 부문이 독립적으로 혁신을 추구할 수 있도록 하면서도 통합된 거버넌스 프로토콜을 준수하도록 합니다. 이를 통해 조직 전반의 일관성과 규정 준수를 보장하면서도 지역별 해결책을 모색할 수 있습니다."

Kelly에 따르면, 효과적인 AI 거버넌스를 구축하려면 조직 전반의 마인드셋 변화가 필수적이다. 초기 AI 거버넌스 논의에서 일부 동료들은 이것이 단순히 기술이나 IT 문제에 국한된 것으로, 조직 전체와는 무관하다고 여겼다고 Kelly는 회상한다. 그러나 시가 IT, 사이버 보안, 데이터 관리에서 규제 준수에 이르기까지 다양한 비즈니스 기능과 어떻게 교차하는지에 대해 논의하면서, 모든 팀이 AI 거버넌스에 대한 책임을 공유해야 한다는 점에 대한 인식이 점차 확산됐다.

Singtel은 지역 및 국제 산업 협회와 적극적으로 협력하고 이들의 지침을 준수하는 것을 책임 있는 AI를 보장하기 위한 핵심 전략으로 삼고 있다. 이러한 협업은 Singtel이 내부 프레임워크를 산업 표준과 비교해 검증함으로써, 최첨단 AI 기술 수준을 유지하면서도 광범위한 규제 환경에 부합하도록 돕는다.

Kelly는 다음과 같이 말한다. "우리는 국제모바일시스템협회(Global Systems for Mobile Association), 싱가포르 사이버 안전청(Cyber Safety Agency of Singapore) 등 여러 협회/기관에서 발행한 AI 성숙도 로드맵을 채택하고 피드백을 제공하는 등 책임 있는 AI 거버넌스 역량을 쌓고 있습니다. 이를 통해 우리의 AI 관행이 산업 표준과 일치하도록 하고, 올바른 방향으로 나아가고 있음을 확신할 수 있습니다."

### 신뢰할 수 있는 AI 구축을 위한 조건



혁신과 거버넌스의 균형



산업 협회와의 협력을 통한 테스트



허브 앤 스포크 모델

## 5. 신뢰할 수 있는 AI 기반 구축

효과적인 AI 거버넌스는 조직이 AI 솔루션을 운영 및 비즈니스 모델에 적용시 필수적이다. 보다 효과적인 거버넌스는 기술의 사용을 증가시키고 수익을 높이며 하방 리스크 관리에 도움을 준다. 그렇다면 조직 리더가 지금 AI 거버넌스를 개선하기 위해 취할 수 있는 핵심 사항은 무엇일까? 우리의 조사 결과를 바탕으로 다음 네 가지 주요 사항을 도출했다.

### 제안 1. AI의 수익 실현을 위한 AI 거버넌스 우선순위 설정

AI 거버넌스 성숙도 지수는 대다수의 조직이 AI 거버넌스를 실질적으로 개선할 수 있음을 보여준다. 이 연구는 AI 거버넌스를 강화하는 것이 단순한 선택사항이 아니라, 가장 혁신적인 기업 기술 중 하나를 활용하기 위한 필수 요소임을 강조한다. AI 거버넌스를 우선시하는 첫 번째 단계는 현재 상태를 정확하게 이해하는 것이다.

AI 거버넌스 성숙도 지수는 조직이 자신의 시스템을 평가하고 개선이 필요한 영역을 식별하는 데 사용할 수 있는 다섯 가지 기준—조직 구조, 정책과 기준, 프로세스 및 관리체계, 인력과 역량, 모니터링 및 보고—을 제시한다. 많은 조직은 정책과 기준, 프로세스 및 관리 체계에 집중할 필요가 있다.

AI 솔루션이 배포되면서 발생하는 새로운 AI 리스크를 해결하기 위해서는 AI 거버넌스를 지속적으로 평가해야 한다. 기업은 끊임없이 변화하는 AI 규제 환경에 따라 AI 거버넌스 관련 기준을 적합한 수준으로 유지해야 한다.

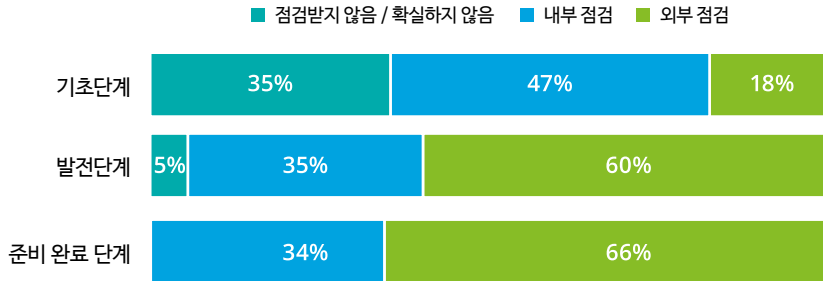
### 제안 2. 더 넓은 AI 공급망에 대한 이해와 활용

조직의 AI 사용과 함께 개발자, 배포자, 규제 기관, 플랫폼 제공자, 최종 사용자 및 고객 등 더 넓은 'AI 공급망'과의 상호작용을 이해하는 것은 조직이 AI 거버넌스 요구 사항을 보다 포괄적으로 파악하는 데 도움이 된다. 예를 들어, 15%의 고위 리더는 자신의 조직이 구매한 AI 솔루션, 내부에서 개발한 AI 솔루션, 공개적으로 이용 가능한 AI 애플리케이션을 조합해 사용하고 있다고 답변했다. 이러한 각 AI 출처는 맞춤형 거버넌스 접근법을 요구한다.

고위 리더들은 AI 거버넌스 설정을 개선하기 위해 더 넓은 'AI 공급망'을 활용할 수 있으며, 이 그룹은 전문가이거나 다양한 시각을 제공할 가능성이 높다. 점점 더 많은 조직이 외부 감사 기관을 참여시켜 거버넌스 프레임워크에 추가적인 방어체계를 구축하려 하고 있다. 이러한 감사는 AI 솔루션 생애주기 전반에 걸쳐 이루어질 때 효과적일 수 있다. 특히 AI 솔루션의 구현을 외부 기관에 점검받은 조직은 더 높은 신뢰할 수 있는 AI 지수와 연관되어 있으며(그래프10), 준비 완료 단계의 조직의 3분의 2가 외부 당사자에게 AI 솔루션의 구현을 평가받은 경험이 있다. 인터뷰에서도 관련 산업 협회와의 협력이 AI 거버넌스를 위한 고유한 요구 사항을 정확히 이해하고 반영하는 데 중요한 역할을 한다는 것이 확인되었다.



그래프 10. AI 거버넌스 성숙도에 따른 AI 솔루션 점검 현황



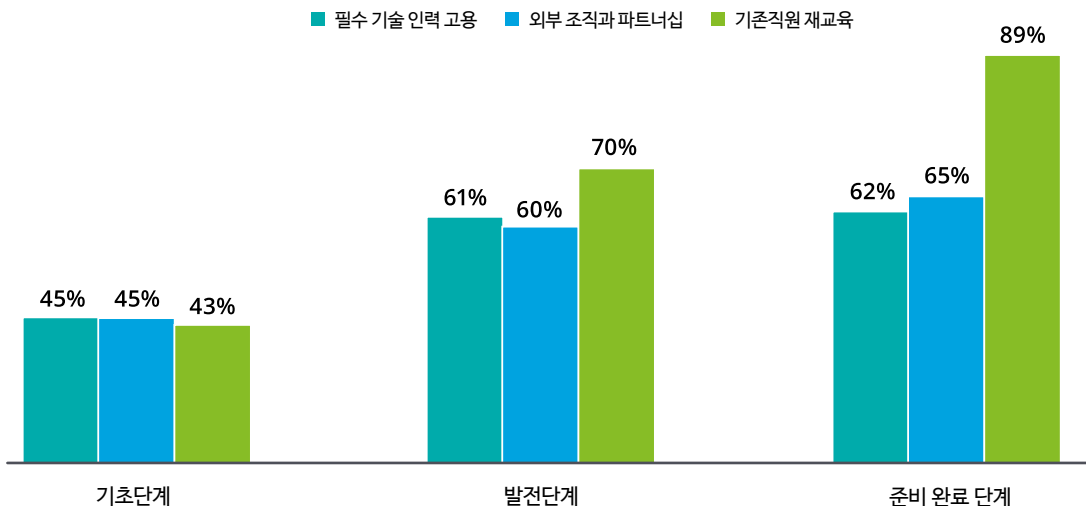
출처: 딜로이트 신뢰할 수 있는 AI 서베이(2024)

### 제안 3. 리스크 회피자가 아닌 리스크 관리자의 양성

인간의 판단과 행동(또는 반응)은 성공적인 AI 거버넌스에 필수적이다. AI 솔루션을 설계, 배포 또는 사용하는 직원들은 AI 솔루션의 기능과 관련된 잠재적 리스크에 대해 의견을 제시할 수 있다. 중요한 것은 직원들의 기술과 역량을 개발하는 것이며, 이를 통해 리스크를 식별하고 평가하며 관리할 수 있다. 이러한 접근은 리스크 회피와 무시에 그치지 않고 새로운 리스크를 예방하거나 완화하는 데 기여할 수 있다. 인력과 역량은 AI 거버넌스 성숙도 지수에서 중요한 기준이지만, 조직들은 이 기준에서 평균적으로 가장 낮은 점수를 보이고 있다. 준비 완료 단계의 조직은 직원들이 AI를 윤리적이고 책임감 있게 사용할 수 있도록 능력을 적극적으로 개발할 가능성이 높다. AI 거버넌스 성숙도 지수에서 준비 완료 조직의 거의 90%는 AI의 윤리적 및 법적 사용과 관련된 기술 격차를 해소하기 위해 기존 직원을 재교육하고 있다. 반면, 기초 조직 중 43%만이 이러한 격차를 해소하기 위해 기존 직원을 재교육하고 있다. 준비 완료 조직은 올바른 기술을 갖춘 외부 조직(65%)과 파트너십을 맺고 있으며, 적합한 기술을 갖춘 직원을 채용(63%)하고 있다.

이러한 조치는 AI 기술 격차를 해소하는 데 실질적인 영향을 미치고 있으며, 기술과 규제 환경의 변화에 따라 이러한 기술을 지속적으로 업데이트하고 개선하는 것이 중요하다. 준비 완료 조직은 AI를 윤리적이고 법적으로 준수하는 방식으로 사용할 수 있는 필수 기술과 역량을 갖춘 직원의 비율이 73%인 반면, 기초 조직의 경우에는 40%에 불과하다.

그래프 11. AI 거버넌스 성숙도에 따른 기술 격차 해소 접근 방식



출처: 딜로이트 신뢰할 수 있는 AI 서베이(2024)

## 제안 4. 조직 내 소통 강화 및 AI 전환 준비 체계 구축

효과적인 소통은 AI의 일상적인 거버넌스에서 매우 중요하며, 직원들이 변화의 과정에 동참하도록 하는 데 필요하다. 이는 장기적인 AI 전략을 투명하게 공유하고, 비즈니스에 대한 이점과 리스크를 전달하며, AI 모델 사용 방법에 대한 팀 재교육과 향후 AI로 대체될 수 있는 업무를 수행하는 직원의 기술 재교육을 포함한다. 모든 이해관계자가 AI와 관련된 리스크와 이점을 인지하고, AI 사용에 대해 정보에 기반한 결정을 내리며 우려를 제기할 수 있도록 하는 것이 필수적이다. 이를 위해 명확하고 투명한 소통과 대화에 대한 의지가 필요하다. 조직이 실행할 수 있는 실재적인 조치로는 리스트에 대한 시나리오 계획 수립, 리스크에 대한 준비 상태를 점검하기 위한 위기 대응 훈련이 포함된다.



# 참고 1. 설문조사 개요

2024년 9월과 10월에 아시아 태평양 지역 13개 국가에서 899명의 고위 리더를 대상으로 설문조사를 실시했다. 이 설문조사의 목적은 시 거버넌스 구조의 성숙도 수준을 평가하고, 효과적인 시 거버넌스의 이점을 탐구하는 것이다. 응답자는 주로 최고위직(예: 최고 리스크 책임자, 최고 준법감시 책임자, 최고 데이터 책임자)으로, 공공, 민간, 비영리 부문을 포함한 다양한 산업(금융, 교육, 건강, 기술 등)에서 활동하는 전문가들로 선정되었다. 그림1에는 아시아 태평양 지역 각 국가별 응답자 수가 나와 있으며, 그림2와 그림3은 응답자의 산업 분야와 직책을 나타낸다.

그림 1. 국가별 응답자수

국가	응답자수
호주	112
중국	103
인도	102
일본	104
뉴질랜드	53
동남아시아	321
인도네시아	64
말레이시아	51
필리핀	52
싱가포르	51
태국	51
베트남	52
한국	52
대만	52
총합	899

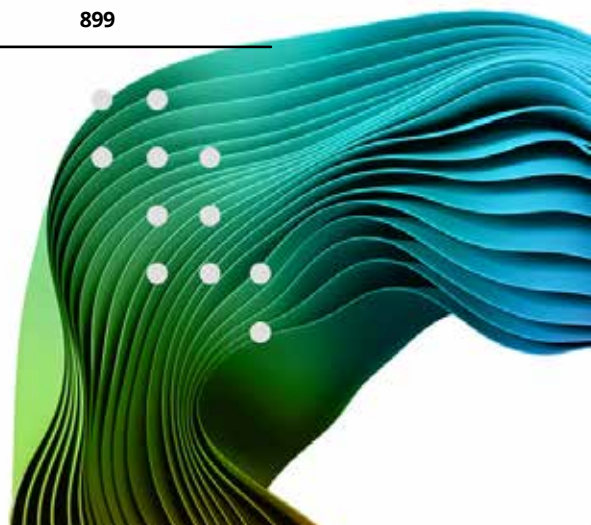


그림 2. 산업별 응답자수

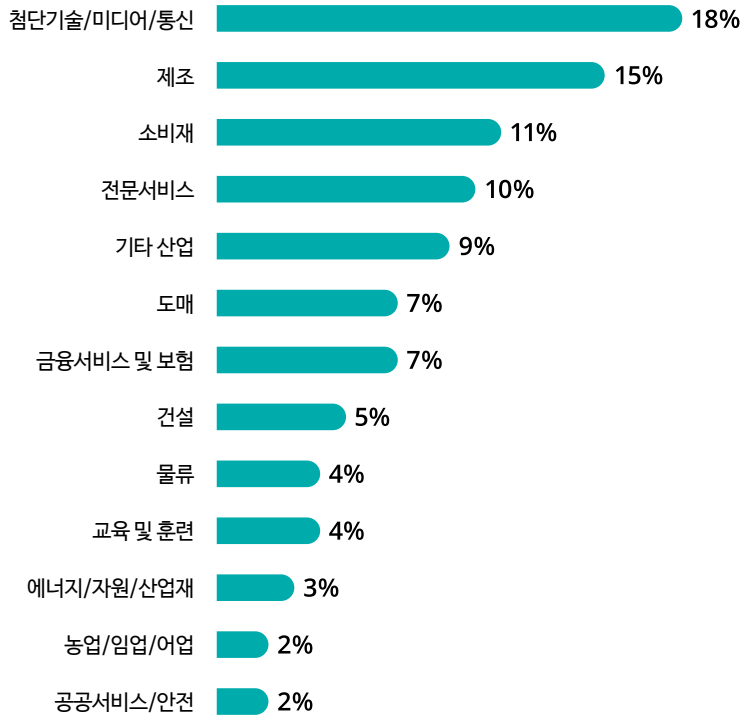
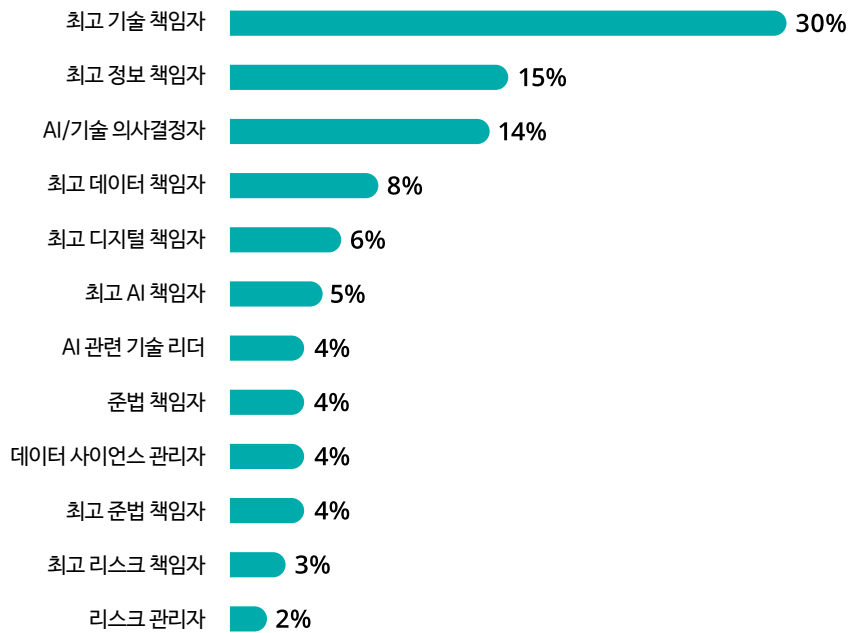
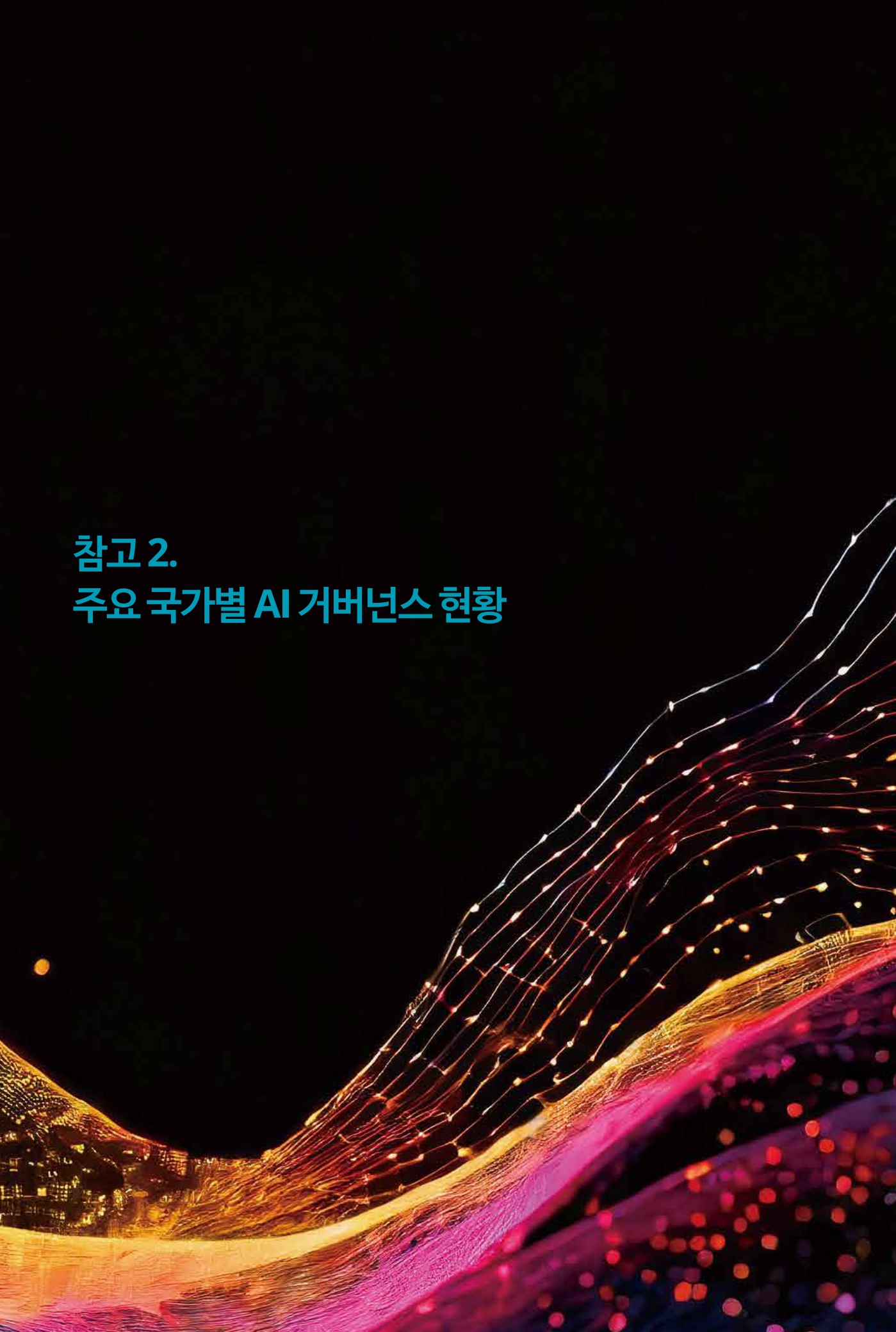


그림 3. 직책별 응답자수





**참고 2.**  
**주요 국가별 AI 거버넌스 현황**

## 국가별 분석: 호주



인구: 27.1 (백만)  
GDP: 1.7 조 (USD)

### AI 활용 관련 Top3 리스크



감시: 광범위한 감시로 인한 사생활 침해(88%)



개인 정보 보호: AI 시스템으로 인한 민감, 기밀 또는 개인 데이터 침해 위험(88%)



보안취약점: 해킹/사이버 위험(85%)

### AI 거버넌스로 인한 Top3 기대 혜택



AI 솔루션 결과에 대한 높은 수준의 신뢰(47%)



높은 신뢰로 인해 AI 솔루션 사용 증가(46%)



규제 준수 강화(42%)

### AI 활용 및 구현 관련 Top3 주요 해결과제



규제, 법률, 윤리, 규정 준수 및 기타 위험에 대한 우려(44%)



기술 및 잠재력에 대한 이해 부족(34%)



재능 및 기술 부족(29%)

55%

호주 조직에는 직원들이 우려 사항을 제기할 수 있는 시스템이 있다.

55%

호주 조직의 직원은 AI 솔루션을 윤리적으로, 합법적으로 사용하는 데 필요한 수준의 기술을 보유하고 있다.

23%

호주 조직에서는 지난 회계 연도에 접수된 사고가 증가했다고 보고했다.

63%

호주 조직은 윤리적이고 규정을 준수하는 AI 사용과 관련된 기술 격차를 줄이기 위해 기존 직원의 기술을 향상시키고 있다.




\*호주 샘플사이즈: 112

## 국가별 분석: 중국






인구: 1,419 (백만)  
GDP: 18.2 조 (USD)




### AI 활용 관련 Top3 리스크

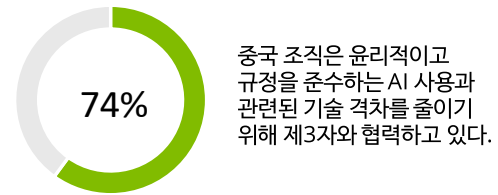
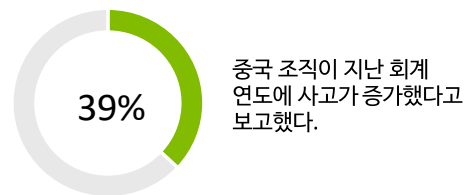
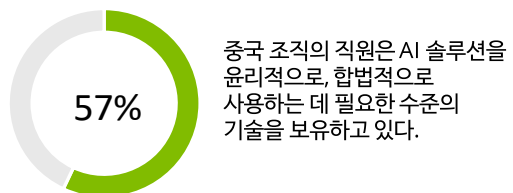
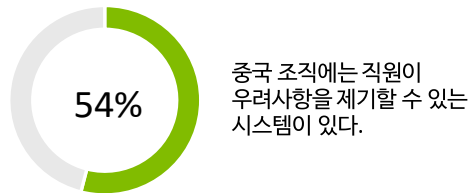
-  보안취약점: 해킹/사이버 위험(86%)
-  법적 위험 및 저작권 침해(80%)
-  규제 부담: AI 솔루션 사용과 관련된 보고 또는 프로세스 요구 사항의 범위(80%)

### AI 거버넌스로 인한 Top3 기대 혜택

-  높은 신뢰로 인해 AI 솔루션 사용 증가(52%)
-  AI 솔루션의 생산성 이점 실현 확대(51%)
-  조직 전반에 걸쳐 AI 솔루션 개발 속도 향상(50%)

### AI 활용 및 구현 관련 Top3 주요 해결과제

-  기술 구현 문제(38%)
-  혁신에 대한 의지 부족 및/또는 실험 부족(36%)
-  재능 및 기술 부족(34%)



\*중국 샘플사이즈: 103

## 국가별 분석: 인도



India

인구: 1,451 (백만)  
GDP: 3.95조 (USD)

### AI 활용 관련 Top3 리스크



보안취약점: 해킹/사이버 위협(92%)



개인 정보 보호: 민감한 기밀 또는 개인 데이터 침해 위험(91%)



규제 불확실성: 의무를 인식하지 못하게 될 수 있는 요구 사항 변경(89%)

### AI 거버넌스로 인한 Top3 기대 혜택



AI 솔루션 결과에 대한 높은 수준의 신뢰(63%)



고객 사이의 평판 향상(60%)



높은 신뢰로 인해 AI 솔루션 사용 증가(57%)

### AI 활용 및 구현 관련 Top3 주요 해결과제



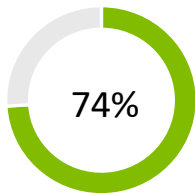
기술 구현 과제(50%)



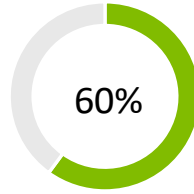
기술과 잠재력에 대한 이해 부족(35%)



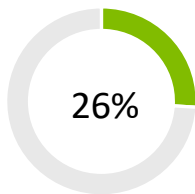
규제, 법률, 윤리 및 기타 위험에 대한 우려(32%)



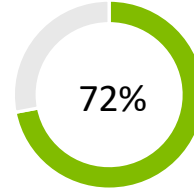
인도 조직에는 직원이 우려사항을 제기할 수 있는 시스템이 있다.



인도 조직의 직원은 AI 솔루션을 윤리적으로, 합법적으로 사용하는 데 필요한 수준의 기술을 보유하고 있다.



인도 조직에서 지난 회계연도에 사고가 증가했다고 보고했다.



인도 조직에서는 윤리적이고 규정을 준수하는 AI 사용과 관련된 기술 격차를 해소하는 데 필요한 기술을 갖춘 인력을 고용하고 있다.

\*인도샘플사이즈: 102






## 국가별 분석: 일본






인구: 123.8 (백만)  
GDP: 4.1조 (USD)




### AI 활용 관련 Top3 리스크

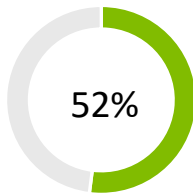
-  보안취약점: 해킹/사이버 위험(88%)
-  감시: 광범위한 감시로 인한 사생활 침해(85%)
-  개인 정보 보호: 민감한 기밀 또는 개인 데이터 침해 위험(83%)

### AI 거버넌스로 인한 Top3 기대 혜택

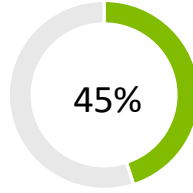
-  AI 솔루션 결과에 대한 높은 수준의 신뢰(51%)
-  고객 사이의 평판 향상(49%)
-  더 높은 신뢰로 인해 AI 솔루션 사용 증가(45%)

### AI 활용 및 구현 관련 Top3 주요 해결과제

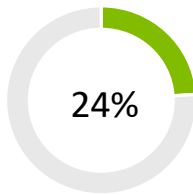
-  재능 및/또는 기술 부족(38%)
-  규제, 법률, 윤리, 규정 준수 및 기타 위험에 대한 우려(36%)
-  기술 구현 문제(33%)



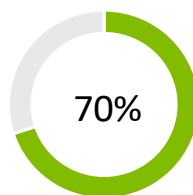
일본의 조직에는 직원들이 우려 사항을 제기할 수 있는 시스템이 있다.



일본 조직의 직원은 AI 솔루션을 윤리적으로, 합법적으로 사용하는 데 필요한 수준의 기술을 보유하고 있다.



일본 기업이 지난 회계연도에 사고가 증가했다고 보고했다.



일본 조직은 윤리적이고 규정을 준수하는 AI 사용과 관련된 기술 격차를 줄이기 위해 기존 직원의 기술을 향상시키고 있다.

\*일본 샘플사이즈: 104

## 국가별 분석: 한국



South Korea

인구: 51.8 (백만)  
GDP: 1.7조 (USD)

### AI 활용 관련 Top3 리스크



보안취약점: 해킹/사이버 위험(85%)



감시: 광범위한 감시로 인한 사생활 침해(85%)



규제 부담: AI 솔루션 사용과 관련된 보고 또는 프로세스 요구 사항의 범위(83%)

### AI 거버넌스로 인한 Top3 기대 혜택



더 높은 신뢰로 인해 AI 솔루션 사용 증가(46%)



규제 준수 강화(42%)



조직 전반에 걸쳐 AI 솔루션 개발 속도 향상(40%)

### AI 활용 및 구현 관련 Top3 주요 해결과제



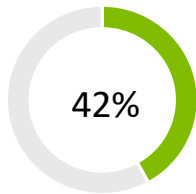
기술 구현 문제(35%)



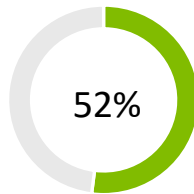
AI 구현에 대한 전략 및 비전 부족(33%)



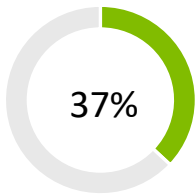
규제, 법률, 윤리, 규정 준수 및 기타 위험에 대한 우려(31%)



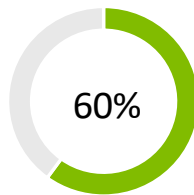
한국의 조직에는 직원들이 우려사항을 제기할 수 있는 시스템이 있다.



한국 조직의 직원은 AI 솔루션을 윤리적으로, 합법적으로 사용하는 데 필요한 수준의 기술을 보유하고 있다.



한국 기업이 지난 회계 연도에 사고 접수 건수가 증가했다고 보고했다.



한국 조직은 윤리적이고 규정을 준수하는 AI 사용과 관련된 기술 격차를 줄이기 위해 필요한 기술을 갖춘 인력을 채용하고 있다.

\*한국 샘플사이즈: 52

## 국가별 분석: 대만



인구: 23.4 (백만)  
GDP: 756.6 십억 (USD)

### AI 활용 관련 Top3 리스크

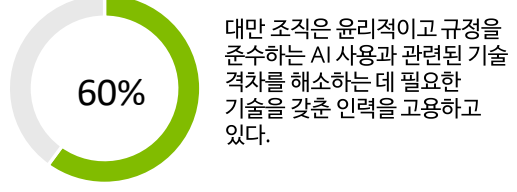
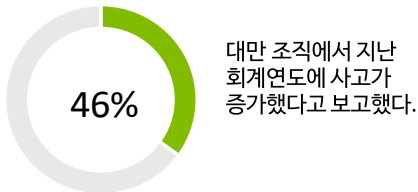
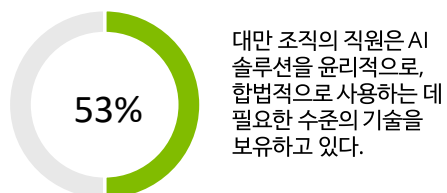
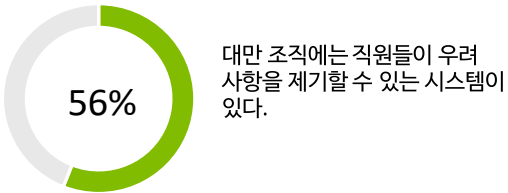
- 보안취약점: 해킹/사이버 위험성(85%)
- 감시: 광범위한 감시 및 데이터 수집 기능으로 인한 개인 정보 침해(85%)
- 규제 불확실성: 의무를 인식하지 못하게 될 수 있는 요구 사항 변경(81%)

### AI 거버넌스로 인한 Top3 기대 혜택

- AI 솔루션의 생산성 이점 실현 증대(64%)
- 조직 전체에 AI 솔루션 배포 속도 향상(48%)
- 고객 사이의 평판 향상(44%)

### AI 활용 및 구현 관련 Top3 주요 해결과제

- 기술 구현 문제(40%)
- 전략과 단절된 AI 사용 사례 및 투자(40%)
- 혁신에 대한 의지 및 실험 부족(37%)



\*대만 샘플사이즈: 52

# 주석

1. Deloitte (2024) "Generative AI in Asia Pacific", <https://www.deloitte.com/nz/en/services/consulting/perspectives/generative-ai-in-asia-pacific-may-2024.html>
2. Ibid
3. Deloitte Access Economics (2024) "ACS Australia's Digital Pulse 2024: Decoding the Digital Decade", <https://www.deloitte.com/au/en/services/economics/perspectives/acs-australias-digital-pulse-decoding-the-digital-decade.html>
4. IBM (2024), "Cost of a data breach Report", <https://www.ibm.com/reports/data-breach>
5. Capgemini Research Institute (2020), "AI and the ethical conundrum" Report, <https://www.capgemini.com/news/press-releases/ai-and-the-ethical-conundrum-report/>
6. Deloitte Centre for Regulatory Strategy (2024), "Generative AI: Application and Regulation in Asia Pacific", <https://www.deloitte.com/au/en/Industries/financial-services/analysis/generative-ai-application-regulation-asia-pacific.html>
7. Deloitte (2024) State of AI in Enterprise, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consulting/us-state-of-gen-ai-q3.pdf>
8. Deloitte (2024) State of AI in Enterprise, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consulting/us-state-of-gen-ai-q3.pdf>
9. Haresamdram et.al, IEEE Access (2023), "Three levels of AI transparency", <https://ieeexplore.ieee.org/document/10042109>
10. Ten areas of the business were presented to senior leaders: operations and/or production, marketing and sales, finance, human resources, customer service, research and development, information technology, management and administration, legal and compliance and logistics.
11. Deloitte (2023), Data privacy and security worries are on the rise, while trust is down. [Consumer data privacy and security | Deloitte Insights](#)
12. Deloitte Access Economics (2023), "Generation AI: ready or not, here we come!", <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone1/au/en/docs/services/economics/deloitte-au-generation-ai-2023-160524.pdf>
13. Schrage, M. et. Al, MIT Sloan Management Review (2023), "AI is helping companies redefine, not just improve, performance"; <https://sloanreview.mit.edu/article/ai-is-helping-companies-redefine-not-just-improve-performance/>

# 딜로이트 산업 전문가

## AI 거버넌스, AI & Data

딜로이트는 기업의 AI 활용 과정에서 발생하는 문제를 해결하고, AI 혁신을 위한 거버넌스 체계를 수립하며, 고객 경험을 개선하는 서비스를 제공합니다. 기업 운영에 있어 AI의 효과적이고 신뢰할 수 있는 적용을 지원하는 든든한 조력자 역할을 하고 있습니다. AI & Data 본부는 100여 명의 기술 및 산업 전문가들로 구성되어 있으며, 기업들의 지속 가능한 AI 전환을 지원합니다. 전략 수립부터 엔지니어링, 운영에 이르기까지 전 과정을 통해 고객의 요구를 분석하고, 맞춤형 컨설팅을 제공하여 각 산업에 특화된 AI 최적화 방안을 통해 경쟁 우위를 확보할 수 있도록 돕습니다.

### AI 거버넌스



#### 김진숙 파트너

AI 혁신/거버넌스 리더 |  
경영자문 부문

☎ 02 6099 4437

✉ jessicakim@deloitte.com



#### 심규승 이사

AI 통합 혁신 | 경영자문 부문

☎ 02 6138 5050

✉ kyusshim@deloitte.com

### AI & Data



#### 정찬욱 파트너

Core Technology,  
Data Analytics | 컨설팅 부문

☎ 02 6676 2732

✉ chanjung@deloitte.com



#### 정창모 수석위원

AI 서비스 | 컨설팅 부문

☎ 02 6676 3288

✉ changjung@deloitte.com



#### 이성호 상무

AI, Analytics | 컨설팅 부문

☎ 02 6676 3767

✉ sholee@deloitte.com



앱



카카오톡 채널



'딜로이트 인사이트' 앱과 카카오톡 채널에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

Download on the  
App StoreGET IT ON  
Google Play

# Deloitte.

## Insights

### 성장전략부문 대표

손재호 Partner  
jaehoson@deloitte.com

### 딜로이트 인사이트 리더

정동섭 Partner  
dongjeong@deloitte.com

### 딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director  
kyungepark@deloitte.com

### Contact us

krinsightsend@deloitte.com

### 연구원

김혜련 Senior Manager  
hyerykim@deloitte.com

### 연구원

양원석 Senior Consultant  
wonsukyung@deloitte.com

### 디자이너

박근령 Senior Consultant  
keunrpark@deloitte.com

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.