

# 심층분석보고서

현대로템-DS-경영기획

2026.04.26

### 1장: 산업(섹터) 분석

#### 1-1. K-방산 르네상스의 정량 좌표

방위사업청과 산업연구원(KIET)이 2026년 4월 발표한 자료에 따르면 2025년 K-방산 수출 수주액은 154억 4,000만 달러(약 22조 7,000억 원)로 전년 대비 62.5% 반등했습니다. 2022년 173억 달러로 정점을 찍은 후 2023년 135억 달러, 2024년 95억 달러로 둔화 우려가 나오던 흐름이 다시 상승 궤도로 복귀한 신호입니다. 산업연구원은 154억 달러 수출이 생산유발 46.4조 원, 부가가치유발 13.7조 원, 고용유발 10만 1,000명을 일으킨다고 추산했습니다. 일자리 질도 빼어나서 정규직 비중 92%, 연구직 비중 25%로 제조업 평균을 크게 상회합니다.

수출 모멘텀의 향후 경로 또한 가파릅니다. 한국수출입은행은 2026년 방산 수출을 270억 달러 이상으로 전망했고, DB금융투자와 하나증권 등 일부 증권사는 잠재 수주액을 377억 달러까지 보고 있습니다. 정부는 2030년 세계 4대 방산 강국 진입을 공식 목표로 설정한 상태입니다. 이런 추세가 이어진다면 K-방산 산업의 경제적 위상은 반도체 산업의 보완재이자 외화 획득 산업으로 한 단계 격상할 가능성이 큼니다.

수출 산업으로서의 매력은 내수와 사뭇 다른 마진 구조에 있습니다. 국내 무기체계 조달은 방위사업법과 방산원가계산규칙에 따라 적정이윤율이 묶이지만, 수출 계약은 시장 가격에 가까운 마진을 확보가 가능합니다. 2025년 K-방산 빅4의 합산 영업이익률이 11.4%로 글로벌 톱티어 방산기업과 동등한 수준에 도달한 배경입니다. 폴란드 K2 1차 계약의 마진율이 20%대로 추정된다는 시장 분석도 같은 맥락에서 이해할 수 있으며, 이런 수출 마진 구조가 회사 손익 재구성의 동력으로 작동했습니다.

산업의 정량 매력은 인력 수급의 질에서도 드러납니다. 2025년 한 해에만 K-방산 빅4가 신규 채용한 인력은 7,000명을 넘어섰으며, 이 중 R&D 직군 비중이 30%를 상회합니다. 한국 이공계 인재의 방산 산업 선호도가 빠르게 상승 중이며, 의왕, 창원, 사천, 대전의 방산 클러스터로 인재 유입이 가속화 중입니다. 산업의 외형 성장이 인재 확보의 선순환 구조로 이어지면서, 향후 5~10년의 기술 경쟁력 또한 자연스럽게 강화되는 흐름이 형성 중입니다.

#### 1-2. SIPRI가 본 한국의 글로벌 위상

스톡홀름국제평화연구소(SIPRI)의 2020~2024년 누계 자료에서 한국은 세계 10위 무기 수출국으로 글로벌 점유율 2.2%를 기록했습니다. 10년 전(0.9%)의 2.4배에 해당하는 수치입니다. 같은 기간 한국 수출의 절반 이상이 유럽 시장이며, 폴란드 한 나라가 46%를 차지합니다. NATO 회원국 대상으로 좁히면 한국 점유율은 6.5%로 미국(64%)에 이어 프랑스와 공동 2위 수준입니다.

SIPRI Top 100 방산기업 2024년판에서 한국 4사(한화그룹, LIG넥스원, 현대로템, KAI) 합산 매출은 141억 달러로 전년 대비 31% 증가했습니다. 한화그룹은 처음으로 수출이 내수를 추월하는 분기점에 도달했고, LIG넥스원과 KAI는 전년 대비 두 자릿수 매출 성장을 보였습니다. 같은 통계에서 라인메탈, KNDS, 록히드마틴, 보잉 등 글로벌 톱30 기업과 비교한 한국 4사의 평균 매출은 35억 달러 수준으로 라인메탈(97억 유로)의 절반 이하에 머물지만, 매출 성장률은 글로벌 평균을 압도합니다.

한국이 SIPRI 데이터에서 받은 새로운 평가는 '신뢰할 만한 공급자(Reliable Supplier)' 지위입니다. 우크라이나

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

전쟁 발발 이후 미국, 독일, 프랑스의 방산 생산 라인이 자국 우선 정책으로 묶이면서 폴란드, 루마니아, 노르웨이 같은 NATO 동측 회원국이 한국에 대규모 발주를 쏟아냈습니다. 한국의 단축된 인도 일정(폴란드 K2의 경우 계약 후 4개월 만의 첫 인도)이 결정적 차별 요소로 자리 잡았습니다. SIPRI 분석가들은 한국이 향후 5년간 글로벌 점유율을 3~4% 수준까지 끌어올릴 가능성이 높다고 내다보며, 이는 영국과 이탈리아를 추월하는 의미가 있습니다.

다만 SIPRI는 동시에 한국 방산 산업의 지속가능성 리스크도 명시했습니다. 첫째 폴란드 단일국 의존도가 40%를 넘는다는 사실, 둘째 NATO 회원국의 자국 산업 보호 정책 강화 가능성, 셋째 차세대 무기체계 R&D 격차가 글로벌 메이저 대비 여전하다는 점입니다. 한국 정부와 빅4가 이런 구조적 리스크에 어떻게 대응하느냐가 향후 5~10년의 산업 운명을 가르는 변수가 됩니다.

### 1-3. 글로벌 지상무기체계 시장의 지각 변동

글로벌 주력전차(MBT) 시장 규모는 2024년 기준 약 60~70억 달러, CAGR 3~4%로 절대 성장률은 완만합니다. 360 Research Reports와 SkyQuest의 추정치는 다소 차이가 있지만 2034년경 90~100억 달러 규모를 공통으로 제시합니다. 다만 시장의 양적 성장보다 더 중요한 변화는 질적 업그레이드입니다. 2023~2025년 신규 발주의 29%가 능동방어시스템(APS) 기본 탑재를 요구했고, 신규 계약의 약 40%가 모듈식 공통 포탑 설계를 명시했습니다. 우크라이나 전장에서 FPV 드론과 로이터링 무니션이 전차 살상의 핵심 무기로 부상하면서 APS, 전자전, UAV 통합 표준화가 차세대 전차의 필수 사양으로 자리 잡은 흐름입니다.

이런 질적 전환은 글로벌 메이저의 행보에서 뚜렷이 드러납니다. 독일 라인메탈은 2024년 매출 97억 유로로 전년 대비 36% 성장했고, 우크라이나 현지공장 가동, Unterlüß 유럽 최대 탄약공장 가동(2025년 8월) 등 공격적 증설을 추진했습니다. 그 결과 라인메탈 주가는 2년간 1,900% 상승이라는 기록을 세웠습니다. KMW와 Nexter가 합병한 KNDS는 2024년 매출 38억 유로, 수주잔고 235억 유로를 보유한 상태에서 2026년 IPO를 예고했고, 2025년 11월 뮌헨에서 30년 만에 Leopard 2A8 신규 양산을 재개했습니다. KNDS는 또 리투아니아에 신규 공장 설립을 발표하며 동유럽 발주국과의 거리를 좁혔습니다.

미국 General Dynamics는 M1E3 차세대 Abrams 개발을 가속화 중이며, 2025년 1월에는 KNDS Deutschland, KNDS France, 라인메탈, Thales 4사가 25%씩 참여하는 MGCS(Main Ground Combat System) 컨소시엄이 출범해 2035~2040년 Leopard 2와 Leclerc 대체를 노리고 있습니다. 한국이 마주한 시장은 저성장-고기술-현지화 요구라는 세 갈래 압력 환경입니다. 절대 시장 규모는 천천히 성장하지만, 우크라이나 이후 NATO 회원국의 신속 도입 수요가 단기 폭발했고, 동시에 EU의 ReArm 정책이 유럽 내 생산을 의무화하면서 완제품 수출만으로는 통하지 않는 환경으로 옮겨갔습니다. 이는 현대로템에게 폴란드 K2PL 같은 현지화 모델을 표준 비즈니스 모델로 정착시켜야 하는 과제를 던졌습니다.

글로벌 메이저의 또 다른 대응은 M&A와 제휴 가속입니다. 라인메탈은 2024년 미국 American Rheinmetall Vehicles를 통해 미국 시장 진출을 강화했고, KNDS는 2026년 IPO 자금으로 추가 인수를 검토 중입니다. 이런 글로벌 메이저의 외형 확장은 차세대 전차 시장의 진입 장벽을 점진 상승시키는 흐름이며, 한국 빅4가 그 흐름 안에서 어떤 차별 자산을 구축하느냐가 향후 5년의 운명을 가릅니다.

### 1-4. NATO 5%, 우크라이나, 무인화의 세 갈래 트리거

2025년 6월 헤이그 NATO 정상회의에서 32개 회원국이 2035년까지 GDP 5% 국방비 지출에 합의했습니다. 이 중 3.5%가 핵심 국방비, 1.5%가 인프라와 사이버 보안에 배정되는 구조이며, 2014년 합의 2% 대비 2.5배 확대된 수준입니다. 트럼프 대통령은 이를 '역사적 승리'로 규정했고, 마르크 뤼터 NATO 사무총장은 회원국별

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

연도별 이행 계획 제출을 의무화했습니다. EU ReArm Europe 계획은 유럽 내 생산 무기를 우선 보조하는 원칙을 명시했고, 유럽방위기금(EDF)은 2027년까지 80억 유로의 R&D 보조금을 유럽 내 컨소시엄에 한정 지급한다고 발표했습니다.

이런 정책 환경은 한국 기업에게 두 갈래의 선택지를 제시합니다. 첫째 유럽 현지법인과 합작공장을 통해 EU 생산자 지위를 확보하는 전략, 둘째 EU 외 시장(중동, 동남아, 중남미, 호주)에서 완제품 수출을 확대하는 전략입니다. 현대로템은 폴란드 K2PL을 통해 첫째 전략을, 페루, 이라크, UAE 진출을 통해 둘째 전략을 동시 추진하는 듀얼 트랙 모델을 가동 중입니다.

우크라이나 전장은 차세대 무기체계 R&D의 살아있는 실험실입니다. FPV 드론과 로이더링 무니션이 전통적 전차의 약점을 부각시키면서 APS의 중요성이 폭증했고, AI 표적식별, 전자전(EW), 무인지상차량(UGV)의 통합이 필수 요건으로 자리 잡았습니다. 현대로템은 이 흐름에 발 빠르게 대응해 유무인복합전투체계(MUM-T), 무인지상차량(UGV), 다족보행로봇, 덕티드 램제트 엔진, 우주발사체 엔진까지 사업 영역을 확장했고, 2028년까지 신사업에 1조 8,000억 원을 투자한다는 계획을 공식화했습니다.

NATO 5% 합의의 실제 집행률이 어떻게 나타날지가 향후 5년의 핵심 관전 포인트입니다. 2014년 2% 합의는 약 10년이 지나서야 회원국 다수가 달성한 사례가 있어, 5% 합의 또한 회원국별 재정 여력에 따라 시점이 분산될 가능성이 높습니다. 다만 동측 회원국(폴란드, 루마니아, 발트 3국)은 이미 GDP 4% 안팎의 지출을 진행 중이며, 이들이 K-방산 수요의 핵심 시장으로 자리 잡고 있습니다. 한국 입장에서는 동측 회원국 우선 공약이 수출 안정성의 핵심 카드입니다.

### 1-5. 철도·모빌리티 산업의 구조적 회복

UNIFE World Rail Market Study 2024는 2021~2023년 평균 글로벌 철도시장 규모를 2,018억 유로로 집계했고, 2027~2029년 연평균 2,408억 유로(연 +3%)까지 확대된다고 전망했습니다. 차량(rolling stock) 부문은 31%(633억 유로)를 차지하며, 상위 3사 CRRC, Alstom, Siemens가 글로벌 매출의 70%를 점유합니다. 코로나19 이후 위축됐던 철도 발주가 ESG 강화와 도시화 가속으로 빠르게 회복 중이며, 특히 도심형 광역철도(GTX, 메트로) 발주가 폭증했습니다.

한국 철도시장은 GTX-A, B, C 노선 확장, KTX 차량 교체 주기 도래, 노후 도시철도 전동차 대규모 교체 수요가 동시에 발생하는 황금기에 진입했습니다. 현대로템은 KTX-청룡(EMU-320)으로 동력분산식 고속철 자체 기술을 확립했고, 차세대 EMU-370(시속 370km)으로 글로벌 최상위권 기술 경쟁력을 확보했습니다. 우즈베키스탄 EMU-250 초도 편성을 일본 Hitachi Rail을 꺾고 수주한 사례, 2025년 11월 마산항에서 3개월 조기 출항한 이력은 한국 고속철의 첫 해외 인도라는 역사적 의미를 가집니다.

미국 시장 진출은 2026년 현대로템의 가장 중요한 성장 카드 중 하나입니다. 뉴욕시 메트로 디비전1 PQ(사전자격심사)를 통과해 가와사키, Hitachi Rail, Alstom과 4파전 입찰 경쟁에 들어갔으며, 시카고와 워싱턴 D.C. 메트로 발주에도 PQ 입찰 의향을 표명했습니다. 미국 시장은 Buy America 규정으로 현지 조립이 필수이지만, 마진율이 높고 발주 규모가 크다는 매력이 있습니다. 미국 진출이 성사되면 RS본부 매출이 한 단계 점프하면서 글로벌 5강 진입의 결정 근거를 마련합니다.

호주, 모로코, 대만 시장의 추가 확장도 RS본부 매출의 안정 베이스를 형성합니다. 호주 QTMP 사업은 동력분산식 고속철의 남반구 진출 사례이며, 모로코 2층 전동차 2.2조 원 수주는 아프리카 시장 진입의 첫 걸음입니다. 대만 타이중 4,249억 원 수주는 일본 메이저와의 경쟁에서 거둔 성과이며, 한국 철도차량의 기술 경쟁력을 정량적으로 입증한 사례입니다. 이런 글로벌 확장은 RS본부의 매출 다변화와 환율 분산 효과를 가져오며, 한 국가

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

의 발주 사이클에 휘둘리지 않는 안정 구조를 만듭니다.

### 1-6. 수소·플랜트 산업의 정책 모멘텀

한국 수소충전소 시장은 2024년 2.034억 달러에서 2030년 4.24억 달러(CAGR 13.4%)로 성장이 예상되고, 글로벌 점유율 24.4%로 세계 최대 수준입니다. 정부의 K-수소 정책은 2030년 액화수소충전소 70기, 수소차 30만 대, 충전소 660기 보급을 목표로 합니다. 현대로템은 의왕에 수소충전 설비 자체 생산 시설을 보유하고 있으며, 그룹사 현대차의 넥쏘와 일렉시티에 충전 인프라를 공급하는 가치사슬 내부 거래를 안정 매출원으로 확보했습니다.

제철설비 사업은 EP본부의 또 다른 안정 사업으로, 그룹사 현대제철향 일관제철소 설비 공급이 매출의 다수를 차지합니다. 부산항 무인운반차(AGV) 사업은 항만 자동화 흐름에 따라 신규 수요가 발생 중이며, 노르웨이 아라(Yara) 그룹과의 그린암모니아 플랜트 협력 등 친환경 프로젝트도 추가 매출원으로 부상 중입니다. 수소충전, 그린암모니아, 제철설비, 항만 AGV의 EP 사업 포트폴리오는 그룹 안에서의 시너지가 매출 안정성의 핵심 보증입니다.

친환경 정책 강화와 한국 정부의 그린뉴딜 후속 정책이 EP 매출의 중장기 모멘텀을 유지시키는 외부 동력입니다. 정부의 수소경제 활성화 로드맵 2.0은 2030년 액화수소 충전소 상용화를 목표로 하며, 이는 현대로템의 수소충전 설비 매출에 구체적 동력으로 작동합니다. 또한 그룹 차원의 수소경제 비전 H2 with HMG 전략과의 연계성이 EP본부 사업의 그룹 시너지 자산으로 평가받습니다. 친환경 인프라 사업의 비중을 늘리는 흐름은 회사의 ESG 평가 개선에도 동력이 되며, 글로벌 ESG 펀드 자금 유입의 발판이 됩니다.

### 1-7. 가치사슬 구조와 핵심 수익 지점

방산 가치사슬은 R&D, 시제, 양산, 운영유지(MRO), 수출의 다섯 단계로 구성하며, 각 단계의 수익성과 위험도가 다릅니다. R&D 단계는 정부 출연금이 들어오지만 매출 인식이 더디고, 시제 단계는 손익이 거의 0에 가깝습니다. 양산 단계가 매출과 영업이익이 동시에 발생하는 핵심 구간이며, 운영유지(MRO)는 양산 종료 후 30년간 안정 매출이 이어지는 캐시카우입니다. 수출 단계는 추가 옵션 같은 성격으로, 마진율이 가장 높습니다.

현대로템 K2 전차의 경우 1차 양산(2014~2019), 2차 양산(2020~2023), 3차 양산(2023~2026) 국내 일정과 폴란드 1차(2022~2025), 2차(2026~2031), 페루(2026~2040)의 수출 일정이 중첩되면서 수익성이 단계별로 상승했습니다. 양산 초기에는 학습효과로 마진이 낮지만 양산 후반과 수출 단계에서 누적 학습이 마진 폭으로 환원하는 구조입니다. 2025년 OPM 17.2%는 폴란드 1차 양산 후반과 페루 본계약 마진이 동시에 반영된 결과로 풀이됩니다.

향후 K2PL 현지화가 본격 가동하는 2027~2028년에는 한국 본사 매출 인식분과 폴란드 현지법인 매출 인식이 분리되면서 외형 성장과 마진율 사이의 트레이드오프가 발생합니다. 이런 구조적 특성이 경영기획 직군이 다루는 손익 시뮬레이션의 핵심 변수입니다. MRO 단계의 가치도 빠르게 부상 중입니다. K2 1,000대 이상의 글로벌 누적 도입량을 기준으로 30년 수명주기 동안 발생하는 MRO 매출은 K2 양산 매출의 1.5~2배 수준으로 추정합니다. 이는 향후 20~30년의 안정 캐시플로 자산이며, 회사 밸류에이션의 장기 기반을 이루는 요소입니다.

가치사슬의 또 다른 차원은 부품 협력사와의 통합도입니다. K2의 핵심 부품인 엔진(HD현대인프라코어), 변속기(SNT다이내믹스), 사격통제장치(LIG D&A), 탄약(풍산), 전자장비(한화시스템) 등이 그룹 안팎의 협력사 50여 곳으로 이뤄진 K-방산 클러스터를 형성합니다. 이 클러스터의 가동률과 부품 단가가 K2 양산 원가의 결정 변수이며, 경영기획팀이 분기별로 모니터링하는 핵심 KPI입니다. 부품 국산화율 90% 이상이라는 K2의 강점은 이

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

클러스터의 안정성에서 나온 결과입니다.

### 1-8. 산업 구조에서 도출되는 함의

한국 방산 산업은 2025~2027년 황금기에 도달했지만, 그 이후의 지속가능성은 세 변수에 달려 있습니다. 첫째 NATO 5% 합의의 실제 집행률입니다. 회원국별 재정 여력이 다르기 때문에 합의된 목표 달성 시점이 늦춰질 가능성이 있고, 그 경우 발주 시점이 분산됩니다. 둘째 유럽 EDF와 ReArm 정책에 따른 현지생산 의무 비중입니다. 비중이 50% 이상으로 상승하면 한국 기업의 마진을 압박이 가중됩니다. 셋째 MGCS, Leopard 2A8, M1E3 등 차세대 전차의 시장 진입 시점입니다. 2030년대 후반에 차세대 전차 양산이 시작되면 K2의 시장 점유율이 정체될 가능성이 큼니다.

이 세 변수에 대한 시나리오 사고가 경영기획 직무의 본질인 미래 손익 가시성 확보와 이어집니다. 외부 환경 변수가 회사 매출과 마진에 어떻게 반영될지 정량 모델링하는 작업이 사업계획 수립의 출발점입니다. 한국 방산은 외형 성장 단계를 지나 글로벌 시장에서의 차별화 자산 구축 단계로 옮겨가고 있으며, 이 단계에서 R&D 강도와 글로벌 거점 운영 역량이 회사 운명을 가르는 변수가 됩니다. 산업 구조 안에서 현대로템의 위치를 정확히 이해하는 것이 회사 전략 의사결정의 출발점이며, 본 리포트의 다음 챕터에서 그 위치를 글로벌 경쟁사 비교 안에서 또렷이 풀어냅니다.

산업 환경의 변수가 가팔라지는 가운데, 한국 방산이 글로벌 점유율 5%대 진입을 노리려면 차세대 무기체계의 자체 기술 자산 확보가 필수입니다. K3 전차, 수소연료전지 통합, AI 사격통제, 우주발사체 엔진 등이 그 자산의 후보군이며, 이런 자산이 실제로 결실을 맺는 2030~2035년이 한국 방산의 두 번째 도약기를 결정하는 시점입니다. 산업 사이클의 정점기 이후를 어떻게 설계하느냐가 빅4 모두의 공통 과제이며, 현대로템은 그 과제에 1.8조 원 투자라는 답안을 내놓았습니다.

## 2장: 주요 기업 비교 및 대상 회사 포지셔닝

### 2-1. K-방산 빅4의 2025년 성적표

2025년 잠정실적 기준 K-방산 빅4 합산 매출은 약 40.4조 원, 영업이익 4.6조 원으로 모두 사상 최대치를 갱신했습니다. 회사별 성적표를 풀어보면 다음과 같습니다.

한화에어로스페이스는 매출 26조 6,078억 원, 영업이익 3조 345억 원을 기록했습니다. 전년 대비 매출 137% 성장이라는 경이로운 수치는 한화오션 편입 효과를 포함한 결과입니다. 별도 기준 방산 매출만 봐도 K9 자주포, 천무, 레드백 IFV의 동시 가동으로 사상 최대 영업이익률을 달성했고, 2026년 영업이익 컨센서스는 4조 3,700억 원으로 절대 1위를 굳힐 전망입니다.

LIG넥스원(2026년 3월 LIG D&A로 사명 변경)은 매출 4조 3,069억 원, 영업이익 3,229억 원을 달성했고, 영업이익률은 44.5% 폭등이라는 표현이 어울릴 만큼 가파르게 상승했습니다. 중동 천공-II 수출 호조가 핵심 동력이었고, 사명 변경은 우주와 항공 분야 진출 의지를 담은 전략적 신호로 풀이됩니다.

KAI는 매출 3조 6,964억 원, 영업이익 2,692억 원을 기록했고, FA-50과 KF-21 전투기 수출 본격화 단계에 진입했습니다. 2026년 매출 가이드스 5조 원 돌파를 발표하며 영업이익 컨센서스 4,900억 원을 제시했습니다.

현대로템은 매출 5조 8,390억 원, 영업이익 1조 56억 원으로 전년 대비 영업이익이 120.3% 급증했습니다. 영업이익률 17.2%는 빅4 중 한화에어로(11.4%)를 앞서는 최상위권 수준이고, 단일 사업부(DS) 의존도가 높은 구

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

조에서 도출된 결과라 향후 안정성 평가에 따라 재평가 여지가 큼. 2026년 4사 영업이익 컨센서스는 6.65조 원이며 한화에어로 4.37조, 현대로템 1.33조, KAI 0.49조, LIG 0.46조 순으로 형성했습니다.

빅4의 외형 성장 속도는 글로벌 메이저와 비교해도 최상위권입니다. 라인메탈이 36% 성장, KNDS가 약 25% 성장한 흐름과 비교하면 한화에어로의 137% 성장은 그룹 편입 효과를 고려해도 압도적입니다. 한국 빅4 합산 매출 40조 원은 라인메탈(약 16조 원), KNDS(약 6조 원)를 합한 규모를 넘어서며, 글로벌 톱티어 진입의 정량 근거가 누적 중임을 보여줍니다.

### 2-2. 충돌 없는 '전차 단독 플레이어' 구조

현대로템의 가장 중요한 구조적 우위는 국내에서 충돌하는 경쟁자가 없다는 점입니다. 한화에어로스페이스는 K9 자주포, 천무 다연장로켓, 레드백 보병전투차(IFV), 천무 발사대로 무장하고 있어 화력과 기동 플랫폼 종합 영역을 커버하지만, 주력전차(MBT) 분야에서는 현대로템과 충돌하지 않습니다. 현대로템 K2 흑표는 한국 육군의 유일한 차세대 주력전차이며, 차세대 K3 전차 또한 ADD 주관 사업에서 현대로템이 단독 시제품체로 자리 잡았습니다.

이런 단독 지위는 양면성을 가집니다. 긍정 측면은 국내 매출 안정성과 차세대 전차 R&D 자산 독점입니다. 부정 측면은 비교 견제 사업자가 없기 때문에 정부의 원가 통제가 강하게 적용되고, 단독 사업자 리스크(품질 이슈 발생 시 대안 부재)가 크다는 점입니다. 2025년 4월 사망자 발생 사고로 양산 일정에 차질이 빚어졌던 사례는 이런 리스크의 한 예입니다.

LIG D&A는 미사일, 레이더, 정밀유도무기 분야의 강자로 2026년 3월 UAE 천궁-II가 이란 미사일 96% 요격에 성공한 사례가 화제를 모았습니다. 그 결과 6거래일 동안 주가 49% 급등이라는 기록을 세웠고, 신사명 LIG D&A(Defense & Aerospace)로 우주 진출 의지를 공식화했습니다. KAI는 필리핀 FA-50 12대 추가 수주(2025년 6월, 9,753억 원)와 KF-21 최초 양산을 시작했고, 2026년 매출 5조 원 가이드를 제시했습니다. 풍산은 현대로템향 8,299억 원과 한화향 3,585억 원의 대구경탄 공급 계약을 체결하며 K2 가치사슬의 핵심 협력사 위치를 굳혔습니다.

빅4 안의 사업 영역 구분이 또렷한 만큼 상호 충돌이 적고, 글로벌 시장에서는 오히려 K-방산 패키지 마케팅의 동반자로 함께 움직이는 사례가 늘어납니다. 폴란드 시장에서 K2(현대로템)와 K9(한화에어로), 천무(한화에어로), FA-50(KAI)이 동시 도입된 흐름이 그 예입니다. 사우디, UAE, 이라크 같은 중동 시장에서도 빅4가 패키지로 진입하면서 한국 방산의 종합 솔루션 이미지를 형성합니다.

### 2-3. 글로벌 철도 5강 구도와 현대로템의 위치

현대로템은 글로벌 철도시장에서 CRRC, Alstom, Siemens Mobility, Hitachi Rail에 이어 5위권 또는 5위권 진입 단계의 위치에 있습니다. CRRC는 2023년 차량 매출 305억 유로로 절대 1위지만 처음으로 매출 감소를 기록했고, 미국과 EU의 중국 견제로 글로벌 시장 점유율 둔화가 시작했습니다. Alstom은 Bombardier 인수 후 LTM 207억 달러 매출, 다중유닛열차 39% 점유율을 기록 중이고, Siemens Mobility는 도시철도 신호와 차량의 통합 솔루션으로 강점을 가집니다. Hitachi Rail은 영국과 이탈리아 시장의 강자이지만 우즈베키스탄 EMU-250 입찰에서 현대로템에 패배한 사례가 있습니다.

현대로템의 차별화 자산은 동력분산식 고속철 KTX-청룡 자체 기술, 차세대 EMU-370 개발 완료, 수소전기트램 세계 최초 상용화입니다. 글로벌 톱티어 대비 현대로템의 매출 규모는 작지만, 단위 면적당 R&D 효율성과 단축된 인도 일정이 차별 요소입니다. 미국 시장 진출이 본격화하면 현대로템의 글로벌 5강 구도 진입은 시간문제라

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

는 평가가 우세합니다.

호주 QTMP 사업, 모로코 2층 전동차 2.2조 원 수주, 대만 타이중 4,249억 원 수주, 우즈베키스탄 EMU-250 첫 해외 고속철 인도, 미국 뉴욕시 PQ 통과 등의 흐름을 종합하면 RS본부의 매출은 향후 5년간 한 단계 큰 점프를 이룰 가능성이 높습니다. 글로벌 5강 안에서의 매출 격차는 여전하지만, R&D 자산의 깊이와 그룹사 시너지 측면에서는 톱티어와 동등한 평가가 가능합니다. 특히 수소전기트램은 글로벌 메이저가 아직 상용화하지 못한 영역이며, 현대로템이 선도 사업자 지위를 굳히는 핵심 자산으로 작동합니다.

### 2-4. 최근 6개월 핵심 이벤트 타임라인

2025년 11월 우즈베키스탄 EMU-250 초도 편성이 마산항을 3개월 조기 출항하며 K-고속철 첫 해외 인도를 마쳤습니다. 2025년 12월 9일 페루 K2 54대와 K808 차륜형장갑차 141대(약 20억 달러+) 직도입 본계약을 체결하며 중남미 시장 첫 진출이 확정 단계에 들어섰습니다. 2025년 12월 30일 폴란드 K2 2차 65억 달러 금융조달이 BGK, 산탄데르, 한국수출입은행 신디케이트로 클로징을 마치며 8월에 체결한 계약이 발효 단계에 들어섰습니다.

2026년 1월 5일 이용배 사장 신년사에서 'From LAND to SPACE(지상에서 우주까지)'를 선언했고, 2월 사상 첫 영업이익 1조 돌파를 공시하며 시장의 환호를 받았습니다. 같은 달 K2 한국군 4차 양산(150대, 1.94조 원)에 SNT다이내믹스 국산 변속기 100% 적용을 확정하며 변속기 국산화의 마지막 부품을 잡았습니다. 3월 LIG넥스원이 LIG D&A로 사명을 변경하며 K-방산 내부 경쟁 격화의 신호를 보냈고, 4월 24일 1Q26 실적은 매출 1조 4,575억 원(+23.9%), 영업이익 2,242억 원(+10.5%)으로 분기 사상 최대 매출을 기록했으며, NICE 신용평가가 신용등급을 A+에서 AA-(안정적)로 상향했습니다.

6개월 사이 주요 이벤트가 7~8개에 이르는 빠른 속도이며, 이런 모멘텀이 회사의 시장 가치 재평가의 동력으로 작동합니다. 시장 컨센서스 대비 발표 시점이 빠르고 규모가 큰 호재가 연속으로 누적하면서 주가는 2025년 4월 11만 원대에서 2026년 4월 21만 원대로 약 90% 상승했습니다. 같은 기간 KOSPI 상승률 약 15%를 크게 웃도는 흐름이며, K-방산 섹터 안에서도 가장 가파른 상승 곡선을 그렸습니다.

### 2-5. 사업부문별 포지셔닝 디테일

DS본부는 국내 유일 전차 제조사이자 체계종합 지위, 폴란드 K2PL을 통한 EU 현지화 거점, 페루를 시작점으로 한 중남미 진출이라는 세 갈래 해자를 보유하고 있습니다. 폴란드 1차 4.5조 원 계약을 만 4개월 만에 첫 인도하며 시장 신뢰를 확보했고, 2차 9조 원 계약에서는 K2PL 64대를 폴란드 PGZ 그룹과 공동 생산하는 모델을 구축했습니다. 이라크 250대(약 65억 달러) 협상, 루마니아 차세대 전차 협상, 2026년 하반기 K2ME(중동형) 시험평가 등 추가 파이프라인이 풍부합니다.

RS본부는 KTX-청룡 자체 기술, 호주 QTMP 사업, 모로코 2층 전동차 2.2조 원, 대만 타이중 4,249억 원, 대장호대선 1.3조 원, GTX-B 5,922억 원 등 선진국 시장 매출이 본격화하는 단계입니다. 한국 GTX 시리즈가 사실상 매출의 안정 베이스를 형성하면서, 호주, 모로코, 대만으로 글로벌 확장이 이어지는 구도입니다. 미국 뉴욕시 진출이 성사될 경우 RS본부 매출은 한 단계 점프할 가능성이 큼니다.

EP본부는 부산항 AGV(무인운반차), 수소충전 패키지, 현대제철항 제철설비로 그룹 내수 안정 매출원입니다. 단기 성장률은 DS와 RS 대비 낮지만, 그룹사 거래 비중이 높아 안정성이 가장 뛰어난 사업부입니다. 1Q26 부문별 매출은 DS 8,040억 원(+22.2%), RS 5,432억 원(+35.0%), EP 1,103억 원(-4.6%)으로 DS와 RS가 동반 성장하는 패턴을 보입니다.

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

세 사업부의 포지셔닝을 종합하면 현대로템은 듀얼유스 포트폴리오 회사라는 정체성이 뚜렷합니다. 방산(DS) 단일 의존이 아니라 모빌리티(RS)와 에너지·플랜트(EP)가 보완 매출원으로 작동하면서 사이클 둔화기 회복력을 갖추었습니다. 이런 구조는 한화에어로(방산 단일), KAI(항공 단일), LIG D&A(미사일·전자 단일)와 비교한 차별 자산입니다. 듀얼유스 포트폴리오의 가치는 향후 5~10년의 산업 사이클 변동기에 가장 뚜렷이 검증될 것입니다.

### 2-6. 경쟁사 비교 매트릭스의 정성 분석

비즈니스 모델 측면에서 한화에어로는 그룹 내 한화방산, 한화시스템, 한화시스템방산, 한화에어로 4사 결합으로 종합 방산 솔루션을 제공하며, 현대로템은 전차 단독, 모빌리티, 플랜트 듀얼유스 포트폴리오를 보유하고 있습니다. LIG D&A는 정밀유도무기, 미사일, 레이더 특화이고, KAI는 항공기 단독입니다. 현대로템의 듀얼유스 포트폴리오는 방산 사이클 둔화기에 모빌리티와 플랜트가 매출을 보완하는 구조이며, 이는 다른 빅4가 갖지 못한 차별 요소입니다.

R&D 효율성 측면에서 라인메탈, KNDS, GDLS는 매출 3~5%를 R&D에 투자하지만, 현대로템은 매출 1~2% 수준의 R&D 투자로 동급의 기술 경쟁력을 유지해왔습니다. 2026~2028년 1.8조 원 투자 발표는 R&D 투자 비중을 매출의 6~7%까지 끌어올리는 신호이며, 글로벌 톱티어와 동등한 R&D 강도를 갖추겠다는 선언입니다. 이런 투자가 실제로 K3 차세대 전차, 우주발사체 엔진, 무인지상차량(UGV)으로 결실을 맺을지가 향후 5년의 관전 포인트입니다.

밸류에이션 측면에서 2026년 P/E 23배인 현대로템은 국내 방산평균 39배와 해외 29배 대비 저평가 상태입니다. 단일 사업부 의존도와 노조 리스크가 디스카운트 요인으로 반영한 결과이며, 미국 시장 진출이나 K3 본격 가시화가 리레이팅의 트리거로 작동할 가능성이 큼니다. 글로벌 메이저 라인메탈 P/E 38배, 한화에어로 P/E 35배와 비교하면 같은 K-방산 빅4 안에서도 상대 저평가가 뚜렷합니다.

경영 스타일 측면에서도 빅4의 차이가 뚜렷합니다. 한화에어로는 김동관 부회장의 그룹 차원 의사결정 속도, LIG D&A는 구본상 회장의 오너십 기반 장기 R&D 투자, KAI는 강구영 사장의 정책 자산 활용, 현대로템은 이용배 사장의 재무 안정성과 전략적 모험의 균형이라는 경영 색깔을 가집니다. 이런 경영 스타일의 차이가 사업의 사결정의 속도와 방향을 결정하며, 향후 산업 사이클 변동기에 차별 결과를 만들어냅니다.

### 2-7. 최근 1~6개월 산업 이슈와 회사 영향

2026년 1월 트럼프 행정부 출범 이후 미국의 대외 무기수출 통제(ITAR) 강화 가능성이 부상했고, K2 전차 일부 부품(엔진 일부, FCS의 미국산 칩)이 영향권에 들 수 있다는 우려가 시장에 제기됐습니다. 다만 한국 정부는 대체 부품 국산화 가속을 발표하며 리스크 관리에 들어갔고, 현대로템은 SNT다이내믹스 변속기 100% 적용으로 의존도를 한 단계 낮췄습니다.

2026년 2월 폴란드 신정부가 출범하면서 폴란드 K2 3차 협상의 시점과 조건에 불확실성이 발생했지만, BGK 신디케이트 금융 클로징을 12월에 마친 만큼 2차 인도 일정에는 영향이 없는 상태입니다. 3차 협상은 잔여 619대 규모로 추정되며, K2PL 비중이 어느 수준에서 합의에 이를지가 향후 마진율의 결정적 변수입니다.

2026년 3월 사우디아라비아와 UAE 등 GCC 국가의 한국 무기 도입 의향을 공개했고, 이라크 K2 250대 협상이 막바지 단계라는 보도가 잇따랐습니다. 중동 시장은 폴란드 다음 세대 매출원의 가장 유력한 후보이며, 사막 환경 적응 K2ME 시험평가가 2026년 하반기 일정으로 잡혀 있습니다.

2026년 4월 NATO의 5% 합의 이행 점검 회의가 브뤼셀에서 열렸고, 회원국별 2026~2030년 5년 계획이 공개됐습니다. 폴란드는 2027년 GDP 4.7%, 2030년 GDP 5%를 달성한다는 가장 가파른 계획을 제시했으며,

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

이는 한국 방산의 폴란드 시장 매출 기반이 안정 유지된다는 신호입니다. 루마니아, 발트 3국 또한 2030년 GDP 4% 이상의 계획을 내놓았고, 이들이 K-방산의 차기 핵심 시장으로 부상할 가능성이 큼니다.

### 2-8. 글로벌 메이저와의 차별 요소 종합

라인메탈, KNDS, GDLS와 비교한 현대로템의 차별 요소는 다음과 같이 정리됩니다. 첫째 인도 속도입니다. 폴란드 K2 1차 계약 후 4개월 만의 첫 인도, 우즈베키스탄 EMU-250 3개월 조기 출항 등 한국 제조 시스템의 단축 일정 역량이 글로벌 시장의 핵심 차별 요소입니다. 둘째 그룹 가치사슬 통합도입니다. 현대차, 현대제철, HD현대 인프라코어, 현대모비스, 현대글로벌비스가 그룹 안에 자리하면서 부품, 소재, 엔진, 전장, 물류의 일관된 가치사슬을 형성합니다. 셋째 듀얼유스 R&D 자산입니다. K2와 K3 전차의 수소연료전지 기술, 트램의 동일 기술 적용, 우주발사체 엔진의 듀얼유스 가능성 등이 다른 글로벌 메이저가 갖지 못한 자산입니다.

반면 글로벌 메이저 대비 약점도 뚜렷합니다. 첫째 R&D 강도가 매출의 1~2% 수준으로 글로벌 평균(3~5%)을 밑돕니다. 둘째 글로벌 거점 수가 적습니다. 라인메탈은 30개국 이상에 거점을 가진 반면 현대로템은 폴란드, 페루, 호주, 미국 등 진행 중인 거점을 포함해도 10개국 미만입니다. 셋째 인지도가 낮습니다. K-방산 브랜드 자체는 신형이며, NATO 회원국 외 시장에서는 인지도 구축이 향후 과제입니다. 이런 약점이 2026~2028년 1.8조 원 투자 계획의 배경입니다.

차별 요소와 약점을 종합한 현대로템의 글로벌 포지셔닝은 '신속 인도와 그룹 시너지를 강점으로 가진 신형 톱5 후보' 정도로 정의 가능합니다. 5~10년 안에 글로벌 톱3로 진입하려면 R&D 강도 상승과 글로벌 거점 확장, 그리고 K3와 우주발사체 같은 차세대 자산의 시장 검증이 필수입니다. 이런 변환 과정의 정량 모델링과 의사결정 지원이 경영기획 직군의 향후 5년 핵심 과제입니다.

## 3장: 대상 회사 심층 분석

### 3-1. 사업 구조 재편과 매출 비중의 이동

2026년 1월 조직개편으로 현대로템은 35실 14센터 176팀 체제로 슬림화했고, 로봇과 수소, 항공우주 신사업 본부를 강화했습니다. 사업부문별 매출 비중은 2022년 RS 56% / DS 34% / EP 10%였던 것이 2024년 DS 54% / RS-EP 46%로 옮겨갔고, 2025년에는 DS 비중이 추가로 확대했습니다. 1Q26 기준 DS 매출은 8,040억 원으로 전사 매출의 55%를 차지하며, OPM 27%대로 추정해 회사 전체 수익성을 견인합니다. 이는 레일 중심 회사에서 방산 중심 회사로의 정체성 변환을 정량적으로 보여주는 수치입니다.

조직 구조 안에서도 변화가 뚜렷합니다. 의왕 본사는 R&D, 경영기획, 재무, 전략기획, 미래기술연구센터 집중 거점이고, 창원 사업장은 K2 양산과 K808 차륜형장갑차 양산 거점입니다. 대구, 광주, 부산 사업장은 철도차량 양산과 정비 거점이며, 폴란드와 페루 현지법인은 K2PL과 페루 면허생산 거점으로 신설 또는 확장 중입니다. 글로벌 거점 다변화는 현지화 의무 대응의 필수 인프라이며, 동시에 글로벌 인재 채용의 동력이 됩니다.

조직개편의 또 다른 의미는 신사업 추진 가속입니다. 35실 14센터 176팀 체제 안에 미래기술연구센터, 무인체계센터, 우주항공센터 등 신사업 전담 조직을 분리 운영하며, 그 위에 사업본부장이 챙기는 신사업 위원회를 설치했습니다. 신사업의 R&D 단계, 시제 단계, 양산 단계의 전환을 신속하게 이어 가기 위한 조직 설계이며, 외부 컨설팅사의 지원을 받아 2025년 후반에 완성한 구조입니다.

### 3-2. 재무 성과의 J-Curve와 분기별 디테일

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

매출은 2022년 3.18조 원에서 2023년 3.50조 원, 2024년 4.38조 원을 거쳐 2025년 5.84조 원으로 4년간 약 84% 성장했고, 영업이익은 1,475억 원에서 2,052억 원, 4,683억 원, 1조 56억 원으로 6.8배 증가하는 J-Curve를 그렸습니다. 영업이익률은 4.6%, 5.9%, 10.4%, 17.2%로 점프했고, 4년간의 변화 폭은 한국 제조업 평균을 크게 웃도는 수준입니다. 매출 대비 영업이익 증가율의 격차는 폴란드 1차 양산 후반 마진 누적과 K-방산 수출 마진율의 구조적 차이를 반영합니다.

2025년 분기별 실적을 풀어보면 흥미로운 패턴이 드러납니다. 1Q25 매출 1조 1,766억 원과 영업이익 2,028억 원, 2Q25 매출 1조 5,178억 원과 영업이익 2,793억 원, 3Q25 매출 1조 5,200억 원과 영업이익 2,560억 원, 4Q25 매출 1조 6,256억 원과 영업이익 2,675억 원의 흐름입니다. 분기별로 매출이 점진 상승했고 영업이익은 2Q25에 정점을 찍은 후 다소 둔화했습니다. 4Q25 영업이익이 컨센서스(3,217억 원)를 하회한 것은 폴란드 K2 1차 인도 종료와 2차 양산 초기비용 선반영 영향이며, 이런 양산 사이클의 이행기는 일시적 마진 압박을 만드는 것이 일반적 흐름입니다.

1Q26 실적은 매출 1조 4,575억 원(+23.9% YoY), 영업이익 2,242억 원(+10.5% YoY)으로 컨센서스를 상회하며 우려를 해소했습니다. 부문별로 DS 8,040억 원(+22.2%), RS 5,432억 원(+35.0%), EP 1,103억 원(-4.6%)이고, DS 영업이익은 2,200억 원 안팎(OPM 27.4%)으로 추정합니다. 2026년 키움증권 가이던스는 매출 7조 84억 원(+21.6%), 영업이익 1조 2,504억 원(+22.9%, OPM 17.8%)이며, 18명 애널리스트 전원 매수의견과 목표주가 27~34만 원이 자리 잡았습니다.

재무 성과의 안정성을 또 다른 측면에서 검증하면 영업현금흐름과 잉여현금흐름의 흐름이 핵심입니다. 2025년 영업현금흐름은 약 1.2조 원, 잉여현금흐름은 약 8,000억 원으로 추정하며, 폴란드 2차 선수금 19억 달러 유입이 추가되면서 운전자본 부담이 크게 줄어들었습니다. 이런 현금흐름 구조는 1.8조 원 신사업 투자의 무차입 조달을 가능케 하는 재무 기반입니다.

### 3-3. 수주잔고 30조의 디테일과 인도 일정

총 수주잔고는 2023년말 16.6조 원, 2024년말 18.76조 원, 2025년말 29.77조 원(+58.7%), 1Q26말 29.82조 원으로 사상 최대를 갱신 중입니다. 사업부별 잔고를 풀어보면 DS 약 18조, RS 약 9조, EP 약 2.8조 원 수준이며, DS 잔고 18조는 폴란드 1차 잔여분, 2차 9조 원, 페루 본계약, 국내 4차 양산이 합쳐진 결과입니다.

폴란드 K2 1차(4.5조 원, 180대)는 2025년말 인도를 완료했습니다. 2022년 7월 기본계약, 8월 1차 실행계약 체결 후 4개월 만인 12월 첫 10대를 인도하는 신기록을 세웠고, 2025년말까지 180대 전량 인도를 마쳤습니다. 이 과정에서 단축 인도 역량이 시장 신뢰의 핵심 요소로 부각됐고, 2차 협상에서 한화 천무 3차와 함께 폴란드 정부의 신뢰를 굳히는 동력이 됐습니다.

폴란드 K2 2차 EC2 65억 달러는 K2GF 116대, K2PL 64대, 계열차량 81대로 총 261대 구성이며, 2026~2031년 인도 일정입니다. 2026년 초 약 19억 달러(2.6조 원) 선수금이 유입하며 운전자본 부담을 덜었고, BGK, 산탄데르, 한국수출입은행 신디케이트 금융이 12월 30일 클로징을 완료했습니다. K2PL은 폴란드 PGZ 그룹과 합작 생산하는 모델로, 2027년 폴란드 부마르-라뻬디 공장 가동을 목표로 합니다.

페루 본계약(약 20억 달러+)은 2026~2028년 1차 46대 직도입, 2029~2040년 2차 104대 면허생산 구조이며, 페루 정부의 K808 차륜형장갑차 141대 도입도 함께 묶여 있습니다. 국내 4차 양산 1.94조 원은 150대 규모로 2026~2030년 인도 예정이며, SNT다이내믹스 변속기 100% 적용을 명시했습니다. 추가 파이프라인으로 이라크 K2 250대(약 65억 달러), 루마니아 차세대 전차, 사우디와 UAE 도입 협상, 2026년 하반기 K2ME(중동형) 시험평가가 대기 중입니다. 이 중 이라크 협상이 가장 임박한 단계로 평가받으며, 성사될 경우 폴란드 1차

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

와 2차 합산 규모와 비슷한 추가 매출원이 자리 잡습니다.

수주잔고 30조 원의 또 다른 의미는 매출 가시성 6년치 확보입니다. 2025년 매출 5.84조 원 기준으로 환산하면 30조 원은 약 5.1년치 매출에 해당하며, 한국 제조업 평균 1~2년치 대비 압도적 수준입니다. 이런 매출 가시성이 회사 신용등급 AA- 상향의 핵심 근거이며, 향후 5년 사업계획 수립의 든든한 베이스를 제공합니다.

### 3-4. 이용배 사장의 경영 철학과 전략 방향

이용배 사장은 2025년 12월 그룹 인사에서 3연임(2026~2029년 3월)이 확정 단계에 들어섰고, 그룹 재무통의 신뢰를 재확인했습니다. 그가 취임한 2020년 이후 부채비율은 363%에서 128%로 낮아졌고, 영업이익은 적자에서 1조 시대로 도약했습니다. 재무통 출신답게 보수적 회계와 유동성 관리, 그리고 적극적 R&D 투자의 균형이 그의 경영 스타일의 특징입니다.

2026년 신년사에서 이용배 사장은 'From LAND to SPACE'를 선언했고, 핵심 메시지는 다음과 같았습니다. 첫째 2026년을 '지상에서 우주까지' 도약의 원년으로 삼아 유도무기 체계 기술과 차세대 우주발사체 기술을 확보해야 한다는 의지. 둘째 K2 흑표의 지속적 성능 개량과 K3 차세대 전차의 적시 개발로 글로벌 지상무기 시장을 선도해야 한다는 비전. 셋째 수소, 항공우주, 로봇 신사업의 매출 가시화를 2028년까지 마쳐야 한다는 시간표.

2026년 3월 주주총회에서 그는 '2026~2028년 3년간 1조 8,000억 원의 R&D와 시설투자 단행' 계획을 발표했습니다. 직전 3년 5,031억 원의 4배에 해당하는 규모이며, 자체 영업현금흐름으로 무차입 조달이 가능한 수준입니다. 투자 배분은 R&D 약 9,000억 원(K3 차세대 전차, 우주발사체, 무인지상차량, 수소연료전지), 시설투자 약 7,000억 원(창원, 의왕, 폴란드, 페루 생산능력 확장), 인력투자 약 2,000억 원(글로벌 인재 채용, 사내대학, R&D 인력 확충)으로 구성합니다.

이용배 사장의 경영 철학은 '재무 안정성 위에 전략적 모험'이라는 표현으로 압축 가능합니다. 부채비율을 5년간 절반 이하로 낮춘 보수적 재무 관리 위에, 신사업 1.8조 원 투자라는 공격적 R&D 베팅을 동시에 진행하는 듀얼 트랙 경영입니다. 이런 균형 감각이 신용평가사로부터 AA- 등급 상향이라는 결과를 가져왔으며, 시장의 신뢰를 안정으로 끌어올리는 동력이 됐습니다.

### 3-5. 차별화 자산 K2 흑표의 기술 경쟁력

K2 흑표는 1500마력 엔진(HD현대인프라코어 DV27K)과 SNT다이내믹스 변속기로 100% 국산화를 달성한 한국군의 차세대 주력전차입니다. 2014년 1차 양산 이후 누적 약 600대 이상이 자리 잡았고, 폴란드와 페루로 수출된 사례를 포함하면 글로벌 누적 도입 결정량은 1,000대를 넘습니다. 이는 1990년대 이후 등장한 신형 전차 중 글로벌 도입량 기준 톱5에 해당하는 실적입니다.

기술 사양 면에서 K2는 능동방호장치(APS), 자동장전장치, 첨단 사격통제시스템(FCS), 유기압식 현수장치(ISU)를 갖췄고, 사막, 산악, 평원 등 다양한 지형에서 동등한 기동성을 발휘합니다. 국산화율 약 90%로 글로벌 메이저 전차 대비 높은 수준이며, 이는 부품 공급망 안정성과 수출 시 가격 경쟁력의 원천입니다. 폴란드와의 K2PL 공동 생산 모델에서도 핵심 부품의 한국 공급을 유지하면서 조립과 시험을 폴란드 현지에서 수행하는 구조로 설계했습니다.

K2의 기술적 강점이 가장 두드러지는 부분은 단축된 도입 기간입니다. 폴란드 1차 계약 후 4개월 만에 첫 10대 인도라는 사례는 글로벌 방산 시장에서 전례를 찾기 어려운 속도이며, 우크라이나 전쟁 발발 후 신속 도입을 원하는 NATO 동측 회원국에게 강력한 어필 포인트로 작동했습니다. Leopard 2A8(2~3년 인도 대기), M1A2 SEPv3(연간 100대 미만 양산)과 비교하면 K2의 인도 속도는 압도적이며, 이는 한국 창원공장의 양산 능력과

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

부품 공급망 통합도가 뛰어나기 때문입니다.

K2의 또 다른 강점은 가격 경쟁력입니다. K2의 대당 단가는 약 870만 달러 안팎으로 추정하며, Leopard 2A8(약 1,500만 달러), M1A2 SEPv3(약 1,200만 달러) 대비 30~40% 낮은 수준입니다. 이런 가격 경쟁력은 폴란드, 페루, 이라크 같은 신흥 시장에서 결정적 차별 요소로 작동하며, 한국 방산 클러스터의 규모의 경제와 부품 국산화율이 만든 결과입니다.

### 3-6. K3 차세대 전차의 청사진

차세대 전차 K3는 2024년 7월 ADD 주도로 공식 착수했고, 2040년 전력화를 목표로 합니다. 핵심 사양은 130mm 활강포, 무인포탑, 승무원 4명에서 3명으로 축소, 캡슐형 승무원실, AI 사격통제, 하이브리드(디젤+모터)에서 수소연료전지 단계 변화, 능동방호장치 표준 탑재, 드론 통합 운용입니다. 정부 출연금 300억 원과 현대로템 자체 투자 112억 원을 합한 412억 원 규모의 하이브리드 파워트레인 개발 사업이 2025년 4월부터 2029년까지 진행 중이며, 이 사업의 결과물이 K3의 1차 양산형(하이브리드 추진)과 2차 양산형(수소연료전지 추진)의 기반 기술이 됩니다.

K3는 글로벌 차세대 전차 시장에서 MGCS(독·프·체코·이탈리아 공동), M1E3(미국), Challenger 3(영국), Type 10 후속(일본)과 경쟁할 것입니다. 한국이 갖는 차별 요소는 수소연료전지 자체 기술(현대차 넥쏘 95kW 모듈 기반)과 AI 사격통제 솔루션입니다. 글로벌 메이저는 수소연료전지 통합 경험이 거의 없고, AI 사격통제는 미국과 이스라엘 일부 기업 외에 자체 솔루션 보유 사례가 드뭅니다. K3가 2030년대 후반 양산에 진입하면 한국은 글로벌 차세대 전차 시장의 톱2~3 플레이어 위치를 굳힐 가능성이 큼니다.

K3 개발의 또 다른 의미는 듀얼유스 R&D 자산의 누적입니다. 수소연료전지 모듈은 트램과 고속철에도 활용 가능하고, AI 사격통제 알고리즘은 무인지상차량(UGV)과 자율주행 차량에 응용합니다. 130mm 활강포의 신소재 가공 기술은 우주발사체 엔진 노즐과 항공우주 분야로 확장합니다. 한 사업의 R&D가 다섯 개 사업 영역으로 확장하는 구조이며, 이런 R&D 자산 활용도가 글로벌 메이저 대비 현대로템의 자본 효율성을 높이는 핵심 동력입니다.

### 3-7. 현대차그룹 시너지의 정량 가치

현대로템 최대주주는 현대차로 33.8% 지분을 보유합니다. 그룹 시너지는 다섯 갈래로 구체화합니다. 첫째 현대차 넥쏘의 95kW 수소연료전지 모듈을 트램과 차세대 전차에 적용하는 기술 공유. 둘째 현대제철 특수강의 K2와 K3 차체 공급. 셋째 HD현대인프라코어 DV27K 1500마력 엔진의 K2 통합. 넷째 현대모비스 전장 부품의 차세대 전차 적용. 다섯째 현대글로벌비스 글로벌 물류망의 K2와 K808 수출 인도 활용입니다.

이런 그룹 가치사슬 통합도는 글로벌 메이저 방산기업이 갖지 못한 자산입니다. 라인메탈은 그룹사 부품 공급원이 부족해 외부 협력에 의존하고, KNDS는 합병 5년 차에도 통합 시너지가 낮은 수준입니다. 현대로템이 그룹 통합 가치사슬에서 누리는 비용 우위와 R&D 시너지는 글로벌 경쟁에서의 핵심 차별 요소입니다. 정량으로 환산하면 그룹 내부 거래의 비중이 매출의 15~20% 수준이며, 외부 조달 대비 5~10% 원가 우위를 가져온다고 추정합니다.

그룹 시너지의 또 다른 차원은 인재 풀 공유입니다. 현대로템은 그룹 차원의 전략기획팀, IR팀, 글로벌사업본부와 인재 로테이션이 가능하며, 임원 후보 풀 또한 그룹 차원에서 관리합니다. 이는 현대로템 단독 회사 대비 인재 확보와 육성에서 큰 우위를 만들고, 글로벌 사업관리 역량 강화의 동력이 됩니다.

### 3-8. 리스크 매트릭스의 정밀 분석

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

가장 큰 리스크는 폴란드 3차 협상에서의 K2PL 현지생산 비중 확대 요구입니다. 1차 마진이 높았던 만큼 2차에서 양산 초기비용 반영으로 4Q25 컨센서스를 하회한 사례는 현지화율 상승이 단기 마진을 압박할 수 있음을 보여줍니다. 3차 협상은 잔여 619대 규모로 추정하며, 폴란드 정부가 K2PL 비중을 50% 이상으로 요구할 경우 마진을 압박이 본격 가중됩니다.

둘째 환율 리스크입니다. 65억 달러 계약은 즈워티(PLN), 달러, 원의 세 갈래 헤지가 필요하며, K-SURE(한국무역보험공사) 보증이 일부 위험을 흡수합니다. 즈워티/원 환율은 2024~2026년 동안  $\pm 15\%$  변동을 보였고, 헤지 비용이 영업이익률에 0.5~1.0%p 영향을 미치는 수준입니다.

셋째 원자재(니켈, 망간) 가격 변동입니다. K2의 차체와 포탑에 필요한 특수강 가격이 글로벌 원자재 사이클에 따라 변동하며, 양산 후반에 가격 상승이 발생하면 원가 압박이 가중됩니다. 넷째 반도체와 전장 부품 공급망 리스크입니다. K2의 사격통제시스템과 무전장비에 미국, 일본, 유럽산 일부 칩이 들어가며, 미·중 갈등 격화나 ITAR 강화 시 부품 조달이 지연될 가능성이 있습니다.

다섯째 미국 ITAR(엔진과 FCS 일부)와 한국 방위사업법의 수출통제 충돌 가능성입니다. 트럼프 행정부 출범 후 ITAR 강화 신호가 부분적으로 감지되며, 한국 정부는 부품 국산화 가속으로 대응 중입니다. 여섯째 창원사업장 가동률 100%+ 상황의 노조 임단협 리스크입니다. 2025년 K2 양산 라인이 100% 가동률을 넘어 2교대 야간 추가 운영 중이며, 2026~2027년 임단협에서 임금 인상 요구가 강해질 가능성이 큼니다.

일곱째 DS 의존도 상승에 따른 사업부문 편중 리스크입니다. 1Q26 RS와 EP 영업이익이 각각 -40.8%, -39.0%로 후퇴했고, DS 단일 사업부 의존도가 더 높아지는 흐름은 사이클 둔화기에 회사 전체 수익성에 부담이 됩니다. 여덟째 K3 차세대 전차 R&D 가속에 따른 단기 비용 부담입니다. 1.8조 원 투자 중 R&D 9,000억 원이 2026~2028년에 집중 발생하며, 이 기간 영업이익률이 일시적으로 압박을 받을 가능성이 있습니다.

### 3-9. 신용평가와 자본조달 능력

NICE신용평가는 2026년 4월 24일 현대로템 신용등급을 A+에서 AA-(안정적)로 상향 조정했습니다. 동시에 KIS평가도 2026년 4월 15일 비슷한 평가를 내놓았고, 사업 안정성과 재무 안정성 모두에서 긍정 평가를 받았습니다. 부채비율 128%, 순현금 1조 원 돌파(2025년 4월 21일 다음뉴스 보도), 이자보상배율 20배 이상 등 재무지표가 모두 좋아졌고, 폴란드 2차 선수금 19억 달러 유입으로 운전자본 여유가 추가됐습니다.

이런 신용 개선은 신사업 R&D 투자와 글로벌 거점 확장의 자금 조달을 무차입으로 가능케 합니다. 2026~2028년 1.8조 원 투자 계획을 발표했을 때 시장이 즉각 환영한 배경에는 자체 영업현금흐름으로 충당 가능한 수준이라는 평가가 있었습니다. 회사채 발행 어려움 또한 충분해, 만약 대형 M&A 기회가 발생하면 4~5조 원 규모의 인수 자금 조달도 무리 없이 가능합니다.

자본조달 능력의 또 다른 차원은 그룹 차원의 신용 보증과 교차 지원입니다. 현대차그룹의 AA+ 등급에 기반한 그룹 차원의 자금 조달 채널이 열려 있으며, 그룹사 간 자금 이체와 교차 보증이 필요 시 가능합니다. 이런 그룹 백업은 현대로템의 신용도를 회사 단독 대비 1~2 노치 위로 끌어올리는 효과를 만듭니다.

### 3-10. 밸류에이션과 글로벌 비교

2026년 P/E 23배인 현대로템은 국내 방산평균 39배, 해외 29배 대비 저평가 상태입니다. 라인메탈 P/E 38배, 한화어로 P/E 35배와 비교하면 같은 K-방산 빅4 안에서도 상대 저평가가 또렷합니다. 디스카운트 요인은 단일 사업부 의존도, 노조 리스크, 폴란드 3차 협상의 불확실성이며, 리레이팅 트리거는 미국 시장 진출 성공, K3 본격 가시화, 이라크와 UAE 추가 수주, 우주발사체 기술 검증 완료입니다.

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

---

증권사들의 목표주가 분포를 보면 키움증권 34만 원, 미래에셋 30만 원, NH투자 28만 원, KB증권 27만 원, 삼성증권 26만 원으로 평균 29만 원 수준입니다. 1Q26 발표 시점 주가 21만 원 대비 약 38% 상승 여력이 있다는 컨센서스이며, 2026년 4사 영업이익 컨센서스 6.65조 원 중 현대로템이 1.33조 원을 차지하면서 K-방산 톱 픽 후보로 자주 거론합니다.

밸류에이션의 글로벌 벤치마킹 관점에서 보면 현대로템의 EV/EBITDA는 약 12배 수준이며, 라인메탈 18배, KNDS 추정 16배, GDLS 14배 대비 저평가입니다. K-방산이 글로벌 신뢰할 만한 공급자 지위를 굳히면서 멀티플 격차가 좁혀지는 흐름이 예상되며, 이 과정에서 현대로템이 가장 큰 리레이팅 잠재력을 가진 종목 중 하나라는 평가가 일반적입니다.

### 3-11. ESG와 지속가능성 측면의 위치

K-방산 산업은 ESG 관점에서 양면적 평가를 받습니다. 환경(E) 측면에서 수소연료전지 트램, 친환경 플랜트, 탄소중립 양산 공장 등 친환경 자산이 누적하는 추세이며, 사회(S) 측면에서 정규직 비중 92%와 연구직 25%의 고급 일자리 창출이 강점입니다. 거버넌스(G) 측면에서 그룹 차원의 컴플라이언스 체계와 사외이사 확대가 자리 잡았습니다. 다만 무기 산업 자체에 대한 ESG 펀드의 투자 제한이 일부 시장에서 적용하며, 글로벌 ESG 평가에서 한 단계 낮은 점수를 받는 구조적 한계가 있습니다.

이런 ESG 환경에서 현대로템은 듀얼유스 자산의 강점을 적극 활용 중입니다. 수소연료전지 트램과 차세대 전차의 동일 기술이 친환경 모빌리티 변환의 동력으로 평가받으면서, 무기 산업의 ESG 디스카운트를 일부 보완하는 효과를 만듭니다. 또한 노르웨이 야라 그린암모니아 플랜트 협력, 부산항 AGV 등 친환경 인프라 사업 비중을 높이는 노력이 ESG 평가의 보완 요소로 작동합니다.

### 3-12. 회사 분석에서 도출되는 종합 함의

현대로템은 2025년을 기점으로 사실상 새로운 회사가 됐습니다. 매출 5.84조 원, 영업이익 1조 56억 원, OPM 17.2%, 수주잔고 29.77조 원이라는 정량 지표는 모두 사상 최대치이며, 이런 외형 성장이 K-방산 산업 사이클의 정점기에 일어났다는 것은 우연이 아닙니다. 2020~2025년 5년간의 보수적 재무 관리와 핵심 R&D 누적이 폴란드 K2 1차 계약이라는 트리거를 만나 J-Curve를 그렸고, 2026~2031년의 폴란드 2차, 페루 직도입, 이라크 협상이 그 흐름을 이어갈 동력입니다.

다만 외형 성장의 질을 결정하는 변수는 향후 5년의 R&D 투자 결과와 글로벌 거점 운영 역량입니다. 1.8조 원 투자가 K3, 우주발사체, UGV로 결실을 맺지 못하거나 폴란드 3차 협상에서 K2PL 비중이 과도하게 상승하면 2028년 이후 마진율이 압박을 받을 가능성이 큼니다. 이런 시나리오 모델링이 경영기획 직군의 핵심 과제이며, 본 리포트의 다음 챕터에서 그 직무의 본질을 풀어냅니다.

현대로템의 운명은 단일 회사 차원을 넘어 K-방산 산업 전체의 미래를 보여주는 거울입니다. K2 단일 플랫폼에서 K3, 무인지상차량, 우주발사체로 영역을 확장하는 흐름이 성공하면 한국 방산은 글로벌 톱티어로 진입하지만, 실패하면 K-방산 르네상스는 일시적 사이클로 끝날 가능성이 있습니다. 이런 무게가 향후 5년의 회사 의사결정의 매 순간에 자리하며, 경영기획 직군이 그 의사결정의 정량 근거를 만드는 자리에 있습니다.

---

## 4장: 인재상/조직문화

### 4-1. 'Make The New Possible'의 7대 행동가이드

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

2024년 5월 현대로템은 "Make The New Possible"이라는 조직문화 슬로건을 선포했고, 비전은 "더 나은 미래를 향한 창조적 혁신(Creative Innovation for a Better Future)"입니다. 7대 행동가이드는 다음과 같습니다. 첫째 자기 능력에 대한 확신, 둘째 비전 추진 리더십, 셋째 다양성 존중, 넷째 신기술 학습과 적용, 다섯째 지속 성장 노력, 여섯째 담대한 행동력, 일곱째 조직 효능감입니다. 인재상 키워드는 전문인, 사회인, 도전인 세 가지로 압축합니다.

7대 행동가이드는 표면상 슬로건이 아니라 인사 평가와 승진 심사의 정량 지표로 작동합니다. 신입 평가에서는 '신기술 학습과 적용'이 R&D와 기술직군에서 가중되고, '비전 추진 리더십'과 '조직 효능감'이 관리직군에서 가중되는 구조입니다. 경영기획 같은 전사 스태프 직군에서는 7대 행동가이드 모두가 균형 있게 요구되며, 특히 '담대한 행동력'(불확실성 하의 의사결정)과 '지속 성장 노력'(자기개발과 학습)이 강하게 평가받습니다.

7대 행동가이드는 사내 교육 체계와 연계 운영합니다. 신입 사원 대상 입문 교육 4주 과정 안에 7대 행동가이드 워크숍이 들어가며, 매년 직군별 리더십 교육에서도 이 가이드가 핵심 커리큘럼입니다. 또한 사원-주임-대리-과장-차장-부장 각 단계의 승진 심사에서 7대 행동가이드 평가가 30% 안팎의 가중치를 가집니다.

### 4-2. 현대차그룹 5대 핵심가치와의 연계

그룹 차원의 5대 가치는 고객 최우선(Customer), 도전적 실행(Challenge), 소통과 협력(Collaboration), 인재 존중(People), 글로벌 지향(Globality)입니다. 그룹 'Hyundai Way 10가지' 일하는 방식의 1번이 '안전과 품질에 절대 타협하지 않는다'인 점은 방산 도메인과 자연스럽게 이어집니다. 무기체계의 안전 이슈는 인명 손실로 이어지며, 품질 결함은 한국 방산의 글로벌 신뢰도에 영향을 미칩니다.

5대 핵심가치 중 글로벌 지향(Globality)은 현대로템의 최근 5년 변화에서 가장 빠르게 강화된 영역입니다. 2020년 해외 매출 비중 30% 안팎이었던 회사가 2025년 60% 안팎으로 도약했고, 폴란드, 페루, 호주, 미국, UAE, 이라크 등 동시다발적 글로벌 시장 진출을 이어가고 있습니다. 글로벌 인재 채용도 가속화하면서, 의왕 본사에 외국인 R&D 인력과 글로벌 사업관리 인력이 늘어나는 추세입니다.

소통과 협력(Collaboration)은 K2의 다부서·다발주처 구조에서 핵심 역량입니다. K2 사업 하나만 봐도 방위사업청, 국방과학연구소, 육군본부, 군수사, 정비창의 5대 정부 발주처와 SNT다이내믹스, HD현대인프라코어, 풍산, LIG D&A, 한화시스템 등 협력업체 50곳 이상이 연계해 있습니다. 협업 네트워크 관리가 사업 성공의 결정적 변수입니다.

도전적 실행(Challenge)은 폴란드 1차 계약의 4개월 인도 사례, 페루 직도입 본계약의 빠른 협상, K3 차세대 전차의 단독 시제 자리 차지 등에서 또렷이 드러납니다. 이런 도전적 실행이 회사 외형 성장의 핵심 동력이었으며, 향후 5년의 신사업 가시화에서도 가장 중요한 자산입니다. 인재 존중(People) 가치는 R&D 인력의 사내대학 지원, 글로벌 MBA 지원, 해외 파견 기회 부여 등 구체적 제도로 구현 중입니다.

### 4-3. 호황기 분위기와 보수적 보고문화의 양면

잡플래닛 평점은 약 3.1~3.95, 평균연봉은 2026년 기준 약 7,759만 원으로 알려져 있습니다. 잡코리아 카테고리별 점수는 커리어 성장 73점이 가장 높고 급여 30점이 최저이며, 캐치 종합 4.1점/5점입니다. 회사 평가의 양면이 또렷하게 드러나는 분포입니다.

장점으로 거론하는 항목은 다음과 같습니다. 첫째 통근버스 운영에 따른 정시 퇴근 분위기로, 의왕 본사와 창원 사업장 모두 통근버스 시간에 맞춰 퇴근하는 문화가 일반적입니다. 둘째 다양한 해외 프로젝트로, 폴란드, 페루, 호주, 미국, UAE 등 글로벌 출장 기회가 풍부합니다. 셋째 명절 상여와 복리후생이 그룹 표준 수준을 유지하며,

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

의료, 교육, 자녀 학자금 등 가족 친화 제도가 충실합니다. 넷째 최근 방산 호황기 진입으로 성과급 규모가 커지고 있습니다. 2026년 4월 신용등급 AA- 상향은 호황기 분위기를 더 강화하는 재료입니다.

단점으로 거론하는 항목은 다음과 같습니다. 첫째 보수적 보고문화로 의사결정 단계가 많고 보고 자료의 형식이 엄격합니다. 임원 보고용 PPT는 페이지당 메시지 한 줄, 데이터 근거 명시, 미리보기 검토 단계 등이 필수이며, 신입은 첫 1년간 형식 학습에 적응 시간이 필요합니다. 둘째 발주처 갑질로 군 발주처와의 관계에서 일방적 변경 요구가 빈번하며, 영업과 경영기획 부서가 이런 요구를 사후 정리하는 부담이 큼니다. 셋째 형식적 유연근무로 제도상 자율 출퇴근이 가능하지만 실제로는 정해진 시간대 출근이 일반적입니다. 넷째 군대식 일치단결형 그룹 문화가 일부 부서에서 잔존하며, 의사 표명의 자율성이 떨어진다는 평가가 있습니다.

이런 양면성은 K-방산 호황기와 그룹 차원의 보수적 문화가 공존하는 결과입니다. 호황기 분위기가 단점을 일정 부분 가리는 효과가 있지만, 사이클 둔화기가 오면 보수적 문화의 부담이 또렷이 드러날 가능성이 있습니다. 회사가 향후 5~10년의 인재 확보 경쟁에서 글로벌 톱티어 수준에 도달하려면 보수적 문화의 점진적 변환이 핵심 과제입니다.

### 4-4. 의왕과 창원의 지리적 분업

의왕 본사는 R&D, 경영기획, 재무, 전략기획, 미래기술연구센터 집중 거점입니다. 화이트칼라 인력의 중심지이며, 글로벌 사업관리, 해외 영업, M&A, 신사업 검토가 이곳에서 이뤄집니다. DS본부 경영기획 직군 다수는 의왕 본사에 자리하며, 출장 빈도가 높은 직무 특성상 김포와 인천공항 접근성이 중요한 거점 선택 요인입니다.

창원 사업장은 K2와 K808 양산 거점이며, 블루칼라 인력과 양산기술 엔지니어, 품질관리 인력이 다수 근무합니다. 창원사업장은 한화에어로스페이스 K9 자주포 사업장과 가까이 자리해 방산 클러스터를 형성하는 지역이며, 협력업체와의 일일 미팅이 가능한 입지 우위가 있습니다. 광주, 대구, 부산 사업장은 철도차량 양산과 정비, 시험 거점이며, 의왕과 창원 대비 인력 규모가 작습니다.

이런 지리적 분업은 경영기획 직무의 출장 패턴에도 영향을 미칩니다. DS본부 경영기획은 의왕 본사에서 매일 근무하지만, 월 1~2회 창원 사업장 방문이 일반적이며, 분기 1회 폴란드와 페루 현지법인 방문, 연 1~2회 글로벌 방산 전시회(EuroSatory, IDEX, MSPO) 참관이 추가됩니다. 출장 빈도가 높은 만큼 글로벌 매너와 영어 회화 역량이 일상 업무의 일부입니다.

지리적 분업의 또 다른 의미는 그룹 차원의 거점 시너지입니다. 의왕 본사는 현대차 남양연구소(약 50km), 현대모비스 의왕연구소(약 5km)와 가까이 자리하며, 그룹사 R&D 협력이 일상에서 가능한 거리입니다. 창원 사업장은 현대제철 포항공장(약 200km)과 가까이 있어 특수강 공급의 물류 효율이 높습니다. 이런 거점 배치는 그룹 통합 가치사슬의 물리적 인프라이며, 현대로템의 비용 우위의 한 갈래입니다.

### 4-5. 방산 도메인이 요구하는 인재 DNA

방산 부문 및 창원 사업장 지원자는 관계 법령에 따른 신원조회(약 3주)가 필수이며, 비밀취급인가 적격성이 입사 전제 조건입니다. 산업기술보호법과 영업비밀보호법에 따른 유출 리스크 관리 직무를 별도 운영할 정도로 보안 의식이 핵심 역량입니다. 사내 PC의 USB 사용 통제, 스마트폰 카메라 봉인 스티커 부착, 출입 기록의 24개월 보존 등 일상 업무 환경 자체가 보안 중심으로 설계됐습니다.

장기 프로젝트 관리 역량 또한 핵심입니다. K2 전차의 경우 1995년 ADD 개념 연구 시작, 2008년 시제 1호 출고, 2014년 1차 양산, 2025년 폴란드 1차 인도까지 30년에 걸친 사이클이며, 폴란드 K2 수출은 2022~2030년대 인도, K3 차세대 전차는 2024~2040년 전력화 일정입니다. 이런 10~30년 단위 프로젝트는 단기 성과보

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

다 누적 학습과 일관된 의사결정이 더 중요하며, 인사 평가도 이를 반영합니다.

다부서 협업 역량은 방산의 본질입니다. 발주처가 방위사업청, 국방과학연구소, 육군본부, 군수사, 정비창으로 다층 구조이고, 협력업체가 50곳 이상이며, 회사 안에서도 R&D, 체계공학, 생산, 품질, 영업, 경영기획, 재무, 법무, 컴플라이언스가 함께 움직여야 사업이 굴러갑니다. 한 명의 신입 사원이 1년 안에 30~50명의 다양한 부서, 발주처, 협력사 인력과 미팅하는 환경이며, 인적 네트워크 관리와 회의 운영 능력이 일찍 평가받습니다.

글로벌 수출 마인드셋은 최근 5년간 가장 빠르게 강조하는 역량입니다. 폴란드 PGZ, 페루 국방부, UAE 타와준(Tawazun), 호주 DOD 등 다양한 발주처와의 협상 경험이 누적하면서 글로벌 사업관리 역량이 회사의 핵심 자산이 되었습니다. 영어는 비즈니스 레벨이 기본이고, 폴란드어, 스페인어, 아랍어 학습 지원 제도도 운영합니다.

### 4-6. 경영기획 직군에서 요구되는 소프트스킬

경영기획 직군은 7대 행동가이드와 5대 핵심가치 외에 추가로 요구하는 소프트스킬이 있습니다. 첫째 정량 사고 능력입니다. 매출, 영업이익, OPM, 신규수주, 수주잔고, 환율, 원자재가 등 수많은 변수를 정량 모델로 변환하고, 시나리오별 결과를 비교하는 사고가 일상입니다. 엑셀 피벗테이블, VBA, Power Query 활용 역량이 기본이며, 최근에는 Power BI와 Python 기초 활용도 권장합니다.

둘째 문서화 능력입니다. 임원 보고용 PPT는 글자 크기, 색상, 여백, 페이지 흐름까지 회사 표준에 따라 작성해야 하며, 신입은 첫 6개월간 선배의 첨삭을 받으며 형식을 익힙니다. 핵심 메시지를 한 문장으로 압축하는 능력, 데이터 근거를 한눈에 보이게 시각화하는 능력, 그리고 이해관계자별 다른 버전을 만드는 능력이 요구됩니다.

셋째 협상력입니다. 사업본부와의 KPI 협의, 협력업체와의 단가 협상, 발주처와의 일정 조정, 컨설팅사와의 연구용역 협상 등 일상의 다수가 협상 상황입니다. 신입 단계부터 선배의 협상 미팅에 배석하며 협상 패턴을 익힙니다.

넷째 학습 민첩성(Learning Agility)입니다. K-방산 산업이 빠르게 변화하면서 새로운 무기체계, 새로운 발주국, 새로운 정책 환경에 일주일 단위로 적응해야 합니다. 폴란드 K2 1차 계약 전후 5년간의 산업 지형 변화 폭이 그 이전 20년보다 컸다는 평가가 일반적이며, 학습 민첩성이 떨어지는 인력은 빠르게 도태되는 환경입니다.

다섯째 멘탈 회복력입니다. 경영기획 직무는 결산 시기, 사업계획 시기, 임원 보고 시기에 업무 강도가 매우 높아지며, 이런 사이클을 1년 단위로 반복합니다. 단기 압박 상황에서도 정확성과 일관성을 유지하는 멘탈 회복력이 장기 커리어의 핵심 자산입니다.

### 4-7. 평가와 보상 구조의 특징

성과급은 회사 영업이익 기반의 PI(Profit Incentive)와 개인 KPI 기반의 PS(Performance Sharing) 두 갈래로 구성합니다. 2025년 영업이익 1조 돌파로 PI 규모가 전년 대비 두 배 안팎으로 확대했고, 2026년에도 비슷한 수준이 예상됩니다. 신입 사원 기준 연봉 외에 성과급이 30~50% 추가되는 구조이며, 의왕 본사 경영기획 직군은 일반적으로 평균보다 높은 성과급을 받습니다.

승진은 사원-주임-대리-과장-차장-부장-수석-임원의 8단계이며, 사원에서 부장까지 평균 약 17~20년이 걸립니다. 그룹사 평균 대비 1~2년 빠른 속도이며, 특히 경영기획과 전략기획 직군은 임원 진출 비율이 다른 직군보다 높습니다. 사내대학(현대로템 LDP), MBA 지원, 해외 연수 제도가 가동하며, 매년 일정 수의 핵심 인재가 그룹 차원의 임원 후보 풀에 들어갑니다.

복리후생은 그룹 표준 수준으로, 의료비 지원, 자녀 학자금, 사내 어린이집, 콘도와 휴양시설, 생일과 결혼과 출

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

산 축하금, 직무 자격증 취득 지원, 동호회 운영비 등이 들어갑니다. 의왕 본사는 식당, 헬스장, 약국, 은행이 사내에 입주해 있고, 창원 사업장은 기숙사 운영으로 지방 근무자의 정착을 돕습니다.

평가 사이클은 반기와 연간으로 운영하며, 반기 평가는 경고와 보완 코칭이 핵심이고 연간 평가가 성과급과 승진의 정량 근거입니다. 평가 결과는 S, A, B, C, D 5단계로 분류하며, S와 A 등급이 전체 인원의 30% 안팎입니다. 경영기획 직군은 임원 보고 채택률, 사업계획 정확도, 신사업 검토 GO 결정 비율이 평가의 핵심 지표입니다.

### 4-8. 글로벌 인재 환경의 변화

폴란드 K2PL 가동, 페루 면허생산, 호주와 미국 시장 진출이 본격화하면서 글로벌 인재 환경이 빠르게 변화 중입니다. 폴란드 현지법인은 2026~2027년 100명 안팎의 한국인 파견 인력과 폴란드 현지 채용 인력 200~300명 규모로 확장될 예정이고, 페루 현지법인도 2027~2028년 비슷한 규모로 성장할 전망입니다. 의왕 본사 글로벌 사업관리 인력은 2024년 100명 안팎에서 2027년 300명 안팎으로 늘어날 것으로 예상하며, 외국인 R&D 인력 채용도 가속화 중입니다.

이런 글로벌화는 경영기획 직군에게 새로운 기회와 과제를 함께 줍니다. 기회 측면에서는 글로벌 출장과 해외 파견 경험이 커리어 자산으로 누적하며, 과제 측면에서는 다양한 시간대, 언어, 문화에 적응하는 부담이 생깁니다. 폴란드와 페루의 야간 화상회의(시차 7시간과 14시간)는 일상이 됐고, 영어 회의는 주 3회 이상 발생합니다.

글로벌 인재 환경의 또 다른 차원은 그룹 차원의 글로벌 인재 풀과의 연계입니다. 현대차그룹은 미국, 유럽, 인도, 동남아 등 30개국 이상에 거점을 가지고 있으며, 그룹 안의 인재 로테이션 제도를 통해 현대로템 인력이 그룹사 해외 거점에서 경험을 쌓을 기회가 있습니다. 이런 제도는 글로벌 사업관리 역량을 키우는 핵심 동력이며, 향후 5~10년의 인재 경쟁에서 현대로템의 차별 자산이 됩니다.

## 5장: 직무 분석

### 5-1. 채용공고와 직무 매트릭스

자소설닷컴 채용공고(jasoseol.com/recruit/103697)에 따르면 2026 상반기 신입사원 집중채용에서 "디펜스 솔루션 - 사업(경영기획, 사업관리, PM)" 묶음을 명시했고, 별도로 전사 [경영기획]전략기획 라인도 모집 중입니다. DS본부 경영기획은 사업본부 단위의 P&L 책임 라인이며 전사 전략기획팀(CFO와 CSO 직속)과 구분합니다. 자격은 4년제 졸업 또는 석박사 학위입니다.

DS본부 경영기획과 전사 전략기획팀의 차이는 다음과 같습니다. DS본부 경영기획은 디펜스솔루션 사업본부의 손익, KPI, 수주 관리에 초점을 두며, 본부장 보고와 사업부장 협업이 일상의 다수입니다. 전사 전략기획팀은 회사 전체의 중장기 전략, M&A, 신사업, IR을 담당하며, CEO와 CFO와 CSO 보고가 일상의 다수입니다. 둘은 상호 보완 관계이며, DS본부 경영기획에서 5~7년 경력을 쌓은 후 전사 전략기획팀으로 옮겨가는 커리어 패스가 일반적입니다.

DS본부 경영기획 안에서도 세부 직무가 나뉩니다. 경영기획(사업계획, KPI, 임원 보고), 사업관리(개별 사업 손익, 일정, 리스크 관리), PM(특정 사업의 프로젝트 매니지먼트)의 3종이며, 신입은 일반적으로 경영기획에서 1~2년, 사업관리에서 2~3년, PM에서 3~5년의 로테이션을 거치며 도메인 지식을 누적합니다.

### 5-2. 핵심 R&R - 사업계획, KPI, 신사업, 임원 보고

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

현대로템 공식 [로템人터뷰] 경영분석팀 이찬휘 매니저는 다음과 같이 직무 본질을 정의합니다. "사업부의 손익과 예산 관리를 담당하며, 계획 수립 후 실적 측정, 계획-실적 차이 분석, 추정의 사이클을 재경 관점에서 진행한다. 결산과 사업계획 시기에는 업무 강도가 매우 높다." DS본부 경영기획에 적용하면 다음과 같은 네 갈래 R&R로 풀어볼 수 있습니다.

첫째 사업계획 수립입니다. AOP(Annual Operating Plan) 1년치, MTP(Mid-Term Plan) 3~5년치, 5년 비전을 작성하며, DS본부 매출, 영업이익, OPM, 신규수주, 수주잔고, 인력, CapEx 목표를 세웁니다. 9월부터 12월까지 4개월간 집중되며, 각 사업부와의 협의, CFO와 CSO 검토, CEO 승인 단계를 거칩니다.

둘째 KPI 모니터링입니다. 매월 영업이익 vs 계획 차이를 분석하고, 분기별 QBR(Quarterly Business Review)에서 본부장과 사업부장에게 보고합니다. 핵심 KPI는 매출, 영업이익, OPM, 신규수주, 수주잔고, 수출 비중, 재고 회전율, 인력 효율성이며, 이상 징후가 발견되면 즉시 알람 보고가 발생합니다.

셋째 신사업 검토입니다. 무인자동차량(UGV), 차세대 전차 K3, 능동방호장치(APS), 수소연료전지, 항공우주, 로보틱스의 M&A, JV, 내부 R&D 파이프라인을 평가합니다. 시장 조사, 경쟁사 벤치마킹, 재무 모델링(NPV, IRR), 그룹 시너지 분석, 리스크 평가를 종합해 GO와 NO-GO 결정을 임원에게 제안합니다.

넷째 CEO, CFO, DS본부장 보고서 작성입니다. 정기 보고(월간, 분기, 반기, 연간)와 비정기 보고(시장 이슈 발생 시, 신규 수주 시, 임원 의사결정 요청 시)가 혼재되며, 신입은 첫 1년간 선배 첨삭을 받으며 보고서 형식을 익힙니다. 임원 보고용 PPT는 한 페이지에 한 개의 핵심 메시지, 정량 데이터 근거, 시각화 그래프 또는 표가 표준이며, 보고 시간은 일반적으로 20~30분 안에 압축합니다.

### 5-3. 시간 단위별 워크플로우

하루 단위 업무는 다음과 같은 흐름입니다. 오전 9시 출근 후 사업부별 실적 데이터 취합, 9시 30분 본부장 모닝 미팅(15분), 10시부터 12시까지 보고서 작성과 이슈 분석, 12시 점심, 13시부터 14시 사업부 또는 협력업체 미팅, 14시부터 16시 추가 보고서 작성, 16시부터 17시 임원 보고 또는 이메일 정리, 17시 30분 통근버스 또는 자율 퇴근. 출장이 있는 날은 창원, 폴란드, 페루, 미국 등으로 이동이 추가됩니다.

월 단위 업무는 다음과 같습니다. 월초(1~5일)에 전월 결산 데이터 취합과 검토, 월 중반(10~20일)에 월간 실적 보고와 익월 Forecast 갱신, 월말(25~31일)에 다음 달 사업계획 점검과 임원 보고가 진행됩니다. 결산 시점과 임원 보고 시점이 겹치면 야근이 잦아지며, 특히 12월, 1월, 6월, 7월은 결산과 사업계획이 동시 진행되어 업무 강도가 가장 높습니다.

분기 단위 업무는 QBR(분기 사업 리뷰)과 공시 IR 자료 지원이 핵심입니다. QBR은 본부장, 사업부장, CFO가 모두 모이는 자리이며, 경영기획팀이 발표 자료를 작성하고 본부장이 발표를 진행합니다. 공시 IR 자료는 분기 실적 발표 후 1~2주 안에 작성되며, 증권사 애널리스트와 기관투자자 미팅 자료의 기초가 됩니다.

반기와 연간 단위 업무는 9~12월에 집중되는 사업계획 수립과 중장기 전략 워크숍입니다. 사업계획 시기에는 외부 컨설팅사(BCG, McKinsey, 베인 등)와의 협력이 빈번하며, 시장 조사, 경쟁사 분석, 신사업 검토를 대형 프로젝트로 묶어 진행합니다. 워크숍은 임원, 경영기획팀, 사업부장이 1박 2일 또는 2박 3일 합숙하며 진행하고, 산출물이 다음 해 사업계획의 뼈대가 됩니다.

연간 사이클의 정점은 12월 말과 1월 초의 결산-사업계획 동시 진행 구간입니다. 이 기간에 경영기획팀은 새벽 1~2시까지 야근이 일상이 되며, 결산 데이터의 정확성과 사업계획 가정의 타당성이 동시에 검증되는 시점입니다. 이 기간을 무사히 마쳐낸 인력은 한 단계 성장한 모습으로 다음 해를 시작합니다.

### 5-4. 내부 이해관계자 지도

DS본부 경영기획의 내부 이해관계자는 다음과 같습니다. 첫째 CEO 이용배 사장으로, 분기 1회 정기 보고와 비 정기 신사업 검토 미팅에서 만납니다. 신입 사원은 첫 1~2년간 본인이 보고할 기회가 적지만, 보고서 작성 단계에서 CEO의 사고 방식을 익힙니다.

둘째 CFO와 재경본부 경영분석팀입니다. 월결산, 분기결산, 사업계획 수립의 세 가지 시점마다 협업하며, 회계 처리 방식, 세무 이슈, 운전자본 관리에서 CFO 의견이 결정적입니다. 셋째 DS본부장과 DS글로벌사업1실(폴란드와 중동), DS글로벌사업2실(중남미와 아시아), 국내영업실입니다. 사업본부장은 경영기획팀의 1차 상위 보고선이며, 사업부 KPI 협상의 핵심 대상입니다.

넷째 체계공학실과 미래기술연구센터입니다. K3 차세대 전차 R&D 일정과 예산을 협의하며, 기술적 가능성과 사업적 타당성의 균형을 잡는 협력이 발생합니다. 다섯째 인사, 전략기획실, 자율준수협의회(컴플라이언스)입니다. 인력 KPI, 전사 전략 정합성, 법적 리스크 검토에서 협업합니다.

여섯째 R&D 본부의 연구원들입니다. 신사업 검토에서 기술 자산 평가가 필수이며, 이때 R&D 본부 연구원의 정성 평가와 정량 모델링 협력이 결합됩니다. 일곱째 IR팀과 홍보팀입니다. 분기 실적 발표와 보도자료 작성에서 협업하며, 시장 메시지의 일관성을 유지하는 작업을 함께 진행합니다.

### 5-5. 외부 이해관계자 지도

외부 이해관계자는 더 넓고 다양합니다. 첫째 정부 라인으로 방위사업청, 국방과학연구소(ADD), 육군본부, 군수사, 국방부, 정비청의 6대 발주와 관리 기관입니다. 방산 사업의 모든 결정에 정부 승인이 필요하며, 발주처별 의사결정 패턴과 핵심 인사를 파악하는 것이 사업관리 역량의 기초입니다.

둘째 협력업체로 SNT다이내믹스(변속기), HD현대인프라코어(엔진), 풍산(탄약), LIG D&A(사격통제장치), 한화시스템(전자장비), 로만시스, 성준정기 등 50곳 이상의 1차 협력사가 있고, 그 아래 2차와 3차 협력사 수백 곳이 K2, K808, K3 가치사슬을 형성합니다. 협력사 단가 협상과 품질 관리가 사업 손익의 핵심 변수입니다.

셋째 4대 회계법인으로 삼일, 삼정, 한영, 안진과의 외부감사와 재무 자문 협업입니다. 분기 결산 검토, 사업계획 가정 검증, M&A 실사 등이 회계법인과의 주요 협업 영역입니다.

넷째 해외 발주처로 폴란드 PGZ와 국방부, 페루 국방부, UAE 타와준, 호주 DOD, 미국 뉴욕시 메트로 등 다양한 글로벌 파트너와의 협상이 발생합니다. 각 국가의 의사결정 구조, 법적 환경, 문화적 특성을 이해하는 것이 글로벌 사업관리의 본질입니다.

다섯째 컨설팅사로 BCG, McKinsey, 베인, Roland Berger 등과의 전략 컨설팅 프로젝트 협업이 빈번합니다. 신사업 검토, 경쟁사 분석, M&A 실사, 중장기 전략 수립에서 외부 시각과 분석 역량을 활용하며, 경영기획팀이 컨설팅사의 카운터파트로 활동합니다.

여섯째 증권사 애널리스트와 기관투자자입니다. 분기 실적 발표 후 1~2주간 컨퍼런스 콜과 1:1 미팅이 집중되며, 경영기획팀이 IR팀과 함께 응대합니다. 시장 메시지 관리와 가이드선 제공의 미세 조정이 회사 주가와 신용등급에 영향을 미칩니다.

내부 18개와 외부 10개 이상의 이해관계자 노드를 동시에 관리하는 직무 특성상, 협상력과 문서화 역량이 결정적입니다. 한 사람이 30~50명의 다양한 카운터파트와 일주일 단위로 미팅하는 환경이며, 이런 환경 자체가 신입 사원의 성장 곡선을 가파르게 만드는 요인입니다.

### 5-6. 필요 역량의 다섯 영역

첫째 재무 분석입니다. P&L, BS, CF의 기본 이해, 관리회계, 원가관리는 필수입니다. 이찬휘 매니저는 "관리회계에서 매출과 원가 측정이 가장 중요하다"고 강조했으며, K2 양산 단계별 원가 누적과 학습효과 반영을 정확히 모델링하는 능력이 핵심입니다. 회계학과 재무관리 전공자가 유리하지만, 이공계 전공자도 사내 교육을 통해 6~12개월 안에 동등한 수준에 도달합니다.

둘째 시장 분석입니다. SIPRI, UNIFE, IISS, Janes, Rand Corporation 같은 글로벌 방산 데이터 소스와 라인메탈, KNDS, GDLS 같은 경쟁사 IR과 연차보고서를 정기 모니터링하는 능력이 필요합니다. 경쟁사의 신규 계약, R&D 투자, M&A 동향을 일주일 단위로 파악하며, 그것이 현대로템 사업에 미치는 영향을 정량 추정하는 작업이 일상입니다.

셋째 전략 사고입니다. MECE 원칙(상호배타적과 전체포괄적), 가설 기반 사고, 시나리오 플래닝, 5 Forces 분석, SWOT 분석 같은 컨설팅 프레임워크를 능숙하게 활용해야 합니다. 외부 컨설팅사와의 협업 시 동등한 수준의 분석을 제공할 수 있어야 하며, 신사업 검토에서 GO와 NO-GO 결정의 근거 논리를 명확히 구성해야 합니다.

넷째 도구 역량입니다. 엑셀 피벗테이블, VLOOKUP, 재무모델링이 기본이고, 최근에는 Power Query, Power BI, SQL 기초가 권장 수준입니다. PPT 임원 보고용 형식, SAP와 ERP 데이터 추출, 그리고 Python 기초(pandas, matplotlib)로 자동화하는 능력이 신입과 시니어를 가르는 차별 요소가 되고 있습니다. 사내 디지털 변환 흐름에 따라 BI 대시보드 구축 프로젝트도 늘어나는 추세입니다.

다섯째 방산 도메인 지식입니다. 방위사업법, 방산원가계산규칙, 절충교역(Offset) 규정, FMS(Foreign Military Sales)와 DCS(Direct Commercial Sales)의 차이, MIL-STD 표준, 비밀취급인가 등급 등을 이해해야 합니다. 신입은 첫 1년간 사내 방산 아카데미에서 이런 도메인 지식을 익히며, 동시에 K2 사업의 라이프사이클을 따라가며 실전 학습을 누적합니다.

영어는 필수입니다. 폴란드, 페루, UAE, 미국, 호주 등 글로벌 발주처와의 영어 회의가 주 3회 이상이며, 영어 보고서 작성과 영어 PPT 발표 빈도가 늘어나는 추세입니다. 비즈니스 레벨 이상의 영어 역량이 일반적 기준선이며, 폴란드어, 스페인어, 아랍어 같은 제2외국어 학습이 글로벌 거점 파견의 추가 자격 요소가 됩니다.

### 5-7. 가상 워크플로우 1 - 폴란드 2차 손익 시뮬레이션

DS본부 경영기획 신입이 1년 차에 마주할 가능성이 가장 높은 작업은 폴란드 K2 2차 계약 손익 시뮬레이션입니다. 입력 변수는 다음과 같이 다층 구조입니다. 환율 측면에서 즈위티(PLN)/원, 달러/원, 즈위티/달러의 세 갈래 헤지가 필요하며, 6개월 평균, 1년 평균, 3년 누적 환율을 시나리오별로 모델링합니다. 현지화 측면에서 K2PL 64대 / 261대 = 24.5%의 현지생산 비중에서 한국 본사 매출 인식과 폴란드 현지법인 매출 인식이 분리되어야 합니다.

원가 측면에서 한국 부품 공급가, 폴란드 현지 인건비, 부마르-라뵈디 PGZ 공장 가동률, 학습효과 반영 기간(첫 50대까지 가파른 효율 상승) 등이 계산에 들어갑니다. 금융 측면에서 BGK 신디케이트 금리, K-EXIM 보증료, K-SURE 무역보험료, 달러 인도금 일정과 현지통화 결제 비중이 영향을 미칩니다. 절충교역(Offset) 측면에서 한국 측이 폴란드에 제공해야 할 기술이전, 현지생산, R&D 협력 의무가 정량 비용으로 환산됩니다.

출력은 NPV와 IRR, 그리고 5년 매출과 영업이익 분기별 분해입니다. 시나리오는 베이스, 낙관, 비관 3종으로 구성하며, 각 시나리오의 환율, 가동률, 학습효과 가정이 다릅니다. 이 작업의 결과물이 CFO에게 전달되어 2027년 컨센서스 가이드선의 근거가 됩니다.

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

신입 사원은 1년 차 후반부터 이런 모델링의 일부 셀을 담당하기 시작하며, 2~3년 차에는 시나리오 전체를 담당합니다. 모델링 정확도가 시장 가이드선과 실제 실적의 차이로 검증되며, 정확도가 높은 인력은 빠른 승진의 근거가 됩니다. 이런 모델링 작업은 단일 작업이 아니라 반복 갱신이 필요하며, 환율 변동, 협상 진행 상황, 폴란드 정부 정책 변화 등에 따라 매월 또는 매분기 갱신이 발생합니다.

### 5-8. 가상 워크플로우 2 - 중장기 전략 워크숍

두 번째 시나리오는 중장기 전략 워크숍입니다. 5년 후 매출 10조 가정 시 사업부별 매출 비중과 신사업 매출 비중을 산출하는 작업입니다. 가정 변수는 다음과 같습니다. DS 매출이 2025년 3.2조 원에서 2030년 5.5조 원으로 성장(CAGR 11.5%), RS 매출이 2025년 1.9조 원에서 2030년 3.0조 원 성장(CAGR 9.6%), EP 매출이 2025년 0.7조 원에서 2030년 1.5조 원 성장(CAGR 16.5%)으로 그려집니다.

신사업 매출 비중은 2025년 약 5%에서 2030년 약 15%까지 끌어올리는 시나리오가 일반적입니다. 무인지상 차량(UGV) 약 3,000억 원, 차세대 전차 K3 R&D 출연금 약 1,000억 원, 능동방호장치(APS) 약 2,000억 원, 수소연료전지 약 1,000억 원, 항공우주(우주발사체 엔진과 위성 부품) 약 1,500억 원, 로보틱스(다족보행로봇) 약 500억 원으로 구성하면 약 9,000억 원 안팎이 신사업 매출원입니다.

워크숍은 임원, 사업부장, 경영기획팀, 외부 컨설팅사가 1박 2일 합숙하며 진행하고, 산출물이 다음 해 AOP의 뼈대가 됩니다. 신입 사원은 워크숍 사전 자료(시장 조사, 경쟁사 분석, 내부 데이터)를 작성하며, 워크숍 중에는 실시간 데이터 분석과 자료 보강을 담당합니다. 워크숍 후에는 결의 사항을 사업계획에 반영하는 후속 작업이 1~2개월 진행되며, 이 과정에서 임원 의사결정의 핵심 변수를 익히는 학습이 누적됩니다.

### 5-9. 가상 워크플로우 3 - 신사업 M&A 실사

세 번째 시나리오는 해외 방산기업 또는 모빌리티 기업 인수의 DCF 모델링과 그룹 승인 절차 설계입니다. 가상의 예로 유럽 중견 방산기업 인수(예: 포르투갈 INDEP, 스페인 GDELS, 폴란드 PGZ 자회사 등)를 검토한다고 할 때, 프로세스는 다음과 같습니다.

첫 단계는 시장 조사와 후보 리스트업입니다. 글로벌 M&A 데이터베이스(Mergermarket, S&P Capital IQ)에서 매출 1,000억~5,000억 원 규모의 후보를 추출하고, 사업 적합성, 재무 건전성, 시너지 잠재력 기준으로 우선순위를 매깁니다. 두 번째 단계는 NDA 체결과 기초 실사로, 외부 컨설팅사(BCG, McKinsey)와 회계법인(삼일, 삼정)이 합류해 4~6주간의 사전 실사를 진행합니다.

세 번째 단계는 DCF 모델링과 인수 가격 협상입니다. 5년 영업이익 추정, 할인율(WACC) 적용, 시너지 가치 추산을 통해 인수 가격 범위를 도출하며, 일반적으로 EV/EBITDA 8~12배 수준이 K-방산 적정 멀티플로 평가합니다. 네 번째 단계는 그룹 승인입니다. 현대차그룹은 5,000억 원 이상 M&A는 그룹 전략기획팀과 회장 승인이 필요하며, 1조 원 이상은 이사회 의결이 필요합니다.

다섯 번째 단계는 클로징과 PMI(Post-Merger Integration)입니다. 인수 후 100일 계획, 재무 통합, 인력 통합, 문화 통합을 진행하며, 경영기획팀이 PMI 진척도 관리의 중심에 자리합니다. 신입 사원은 1~2년 차에 후보 리스트업과 기초 실사 자료 작성을 담당하고, 3~5년 차에 DCF 모델링과 협상 지원, 5년 차 이후 PMI 리딩으로 옮겨가는 커리어 패스가 일반적입니다.

### 5-10. 성과 지표와 정량 평가의 구조

KPI는 다음과 같이 구성합니다. 첫째 사업계획 정확도(실적 vs 계획  $\pm 5\%$  안)는 가장 정량적이고 명확한 지표

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

이며, 매분기 평가합니다. 둘째 신사업 검토 건수와 GO 결정으로 이어진 비율은 양적 지표(검토 10건/년)와 질적 지표(GO 결정 비율 30~50%)를 모두 평가합니다. 셋째 임원 보고 채택률은 작성한 보고서가 임원 의사결정의 근거로 채택된 비율이며, 보고서 품질의 핵심 지표입니다.

넷째 수주 KPI 달성률은 DS본부 신규수주 목표 대비 실적이며, 영업팀과의 협업 결과로 평가합니다. 다섯째 영업이익률 개선폭은 본부 OPM 개선에 경영기획팀이 기여한 부분(원가 축소 안건, 신사업 마진 개선 안건 등)으로 평가합니다. 여섯째 글로벌 사업관리 성과는 폴란드, 페루, 미국 등 해외 프로젝트의 진척도와 손익 관리 결과입니다.

이런 정량 지표 외에 정성 평가도 큰 비중을 차지합니다. 첫째 임원의 신뢰 자산입니다. 본부장과 CFO가 인정하는 분석 역량과 협업 자세이며, 사내 평판으로 누적합니다. 둘째 동료 평가입니다. 사업부, R&D, IR 등 협업 부서로부터의 평가가 360도 평가의 일부로 들어갑니다. 셋째 부하 직원 평가입니다. 시니어 단계 이상에서는 부하 직원의 성장과 만족도 평가가 인사 평가의 핵심 지표가 됩니다.

평가 결과는 성과급, 승진, 핵심 인재 풀 진입의 근거가 됩니다. S와 A 등급은 PI와 PS의 만점 또는 그 이상을 받으며, 핵심 인재 풀 진입의 1순위 후보가 됩니다. B 등급은 평균 성과급과 표준 승진 속도이며, C와 D 등급은 보완 코칭 또는 직무 재배치의 대상입니다. 경영기획 직군은 S와 A 등급 비율이 다른 직군보다 높은 편이며, 임원 진출 비율 또한 가장 높은 직군 중 하나입니다.

### 5-11. 커리어 패스와 성장 경로

DS본부 경영기획 신입의 일반적 커리어 패스는 다음과 같습니다. 1~2년 차는 경영분석 보조와 보고서 작성 보조로, 데이터 취합, 엑셀 모델링, PPT 작성 형식 학습이 중심입니다. 3~5년 차는 특정 사업(폴란드, 페루, 국내 4차 등)의 손익 관리 책임자로, 분기별 임원 보고를 본인이 수행합니다. 6~10년 차는 사업관리 또는 PM으로 옮겨가 개별 사업의 일정, 예산, 리스크 종합 관리를 담당합니다.

10~15년 차는 사업기획팀장 또는 전사 전략기획팀 이동이 가능하며, 이 단계에서 임원 후보 풀에 들어갑니다. 15년 차 이후는 임원(상무, 전무)으로 승진해 사업본부 또는 전사 전략기획 책임자가 되는 경로입니다. 그룹 차원에서 다른 계열사(현대차, 기아, 현대모비스 등)로 옮겨가는 사례도 있으며, 특히 그룹 전략기획팀이나 글로벌 사업본부로의 이동은 임원 진출의 중요 경로입니다.

학력별 커리어 가속도는 다음과 같습니다. 학사는 1~2년 차부터 실무 진입, 5년 차 사내 MBA 또는 해외 MBA 지원 가능, 10년 차 차장 진입이 일반적입니다. 석사는 학사 대비 1~2년 빠른 승진이 가능하며, 박사는 R&D 또는 전략기획팀 경력 트랙이 별도로 운영됩니다. 외부 컨설팅사 또는 IB 경력자가 경력직으로 입사하는 사례도 늘어나고 있으며, 이들은 5~7년 경력 시점에 차장과 부장으로 영입되는 패턴입니다.

해외 파견 경험은 커리어 가속의 핵심 자산입니다. 폴란드, 페루, 미국 현지법인 파견을 2~3년 다녀온 인력은 그룹 차원의 핵심 인재 풀에 들어갈 가능성이 크게 높아지며, 임원 진출 시점이 1~2년 앞당겨지는 흐름이 일반적입니다. 글로벌 거점이 늘어나는 만큼 해외 파견 기회 또한 확대 중이며, 2027~2030년에는 폴란드와 페루 거점에 100명 안팎의 한국인 파견 인력이 자리할 전망입니다.

### 5-12. 직무에서 도출되는 종합 함의

DS본부 경영기획은 단기 결산과 장기 전략을 동시에 다루는 자리입니다. 매일의 데이터 모니터링과 보고서 작성, 매주의 본부장 미팅, 매월의 결산과 KPI 점검, 매분기의 QBR과 IR, 매년의 사업계획 수립이 사이클을 이루며, 그 위에 폴란드 9조 원, 페루 2조 원, 이라크 6조 원 같은 대형 수출 손익이 추가 변수로 들어옵니다. 이

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

---

직무가 요구하는 가장 큰 자질은 정량 사고와 정성 통찰의 균형이며, 그것을 5~10년 단위로 일관되게 유지하는 끈기입니다.

K-방산이 2025~2027년 정점을 찍은 후 2028년 이후 사이클 둔화에 들어갈 가능성이 있는 만큼, 신사업(우주, 무인, 수소)의 매출 가시화가 회사 운명을 결정할 변수입니다. DS본부 경영기획이 이 신사업 검토와 손익 시뮬레이션의 중심에 있다는 사실은 직무의 전략적 위상을 가장 또렷이 보여줍니다. 'From LAND to SPACE' 비전이 수차례 변환되는 자리, 그것이 이 직무의 본질입니다.

직무의 또 다른 중요한 의미는 그룹 차원의 임원 후보 풀과의 연계입니다. 현대로템 DS본부 경영기획에서 10~15년의 경력을 쌓은 인력은 그룹 차원의 전략기획팀, 글로벌 사업본부, 또는 다른 계열사의 임원 후보로 자주 거론됩니다. 한 회사의 직무가 그룹 30개사의 인재 풀로 확장되는 구조이며, 이런 커리어 옵션성이 이 직무의 장기 매력의 한 요소입니다.

---

### 참고 레퍼런스 (References)

1. SIPRI Top 100 Arms Producers 2024 — <https://www.sipri.org/media/press-release/2025/sipri-top-100-arms-producers-see-combined-revenues-surge-states-rush-modernize-and-expand-arsenals>
2. SIPRI Commentary 'South Korea's Arms Industry Growth' — <https://www.sipri.org/commentary/topical-backgrounder/2025/can-growth-trend-south-koreas-arms-industry-last>
3. SIPRI Trends in International Arms Transfers 2025 — [https://www.sipri.org/sites/default/files/2026-03/fs\\_2603\\_at\\_2025.pdf](https://www.sipri.org/sites/default/files/2026-03/fs_2603_at_2025.pdf)
4. UNIFE World Rail Market Study 2024 — <https://www.unife.org/news/policymakers-and-industry-give-vote-of-confidence-as-global-rail-supply-market-continues-to-expand-despite-geopolitical-tensions/>
5. Railway Gazette UNIFE 분석 — <https://www.railwaygazette.com/news/global-trends-driving-rail-market-growth-unife-study-confirms/67454.article>
6. Mordor Intelligence Rolling Stock Market — <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/rolling-stock-market>
7. SkyQuest Main Battle Tank Market — <https://www.skyquestt.com/report/main-battle-tank-market>
8. Defense News KNDS IPO 2026 — <https://www.defensenews.com/global/europe/2025/12/17/knds-maker-of-leopard-battle-tank-plans-stock-market-listing-in-2026/>
9. Defense News MGCS 4사 합의 — <https://www.defensenews.com/global/europe/2025/01/24/knds-rheinmetall-thales>

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

---

[move-ahead-on-next-generation-tank-project/](#)

10. Rheinmetall Annual Report 2025 — <https://www.rheinmetall.com/en/media/news-watch/news/2026/03/2026-03-11-rheinmetall-presents-annual-report-for-2025>
11. Grand View Research 한국 수소충전소 — <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/hydrogen-fueling-station-market/south-korea>
12. 산업연구원 K-방산 효과 분석(파이낸셜뉴스) — <https://www.fnnews.com/news/202604211829021670>
13. 서울경제 2025 방산수출 154억 달러 — <https://www.sedaily.com/article/20023489>
14. 정책브리핑 폴란드 K2 2차 수출계약 확정 — <https://www.korea.kr/news/policyNewsView.do?newsId=148945401>
15. 글로벌이코노믹 폴란드 K2 9조 금융 클로징 — [https://www.g-enews.com/article/Global-Biz/2025/12/20251230095956681533107c202\\_1](https://www.g-enews.com/article/Global-Biz/2025/12/20251230095956681533107c202_1)
16. 머니투데이 현대로템 폴란드 9조 K2 2차 — <https://www.mt.co.kr/industry/2025/08/01/2025080119401749113>
17. 아시아투데이 현대로템 영업이익 1조 시대 — <https://www.asiatoday.co.kr/kn/view.php?key=20260130010013943>
18. 한국금융신문 현대로템 1Q26 실적 — [https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=2026042419135668100d260cda75\\_18](https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=2026042419135668100d260cda75_18)
19. 뉴스핌 현대로템 1Q26 실적 — <https://www.newspim.com/news/view/20260424001255>
20. 딜사이트 현대로템 글로벌 수주 잭팟 — <https://dealsite.co.kr/articles/159896>
21. EBN 현대로템 페루 K2 총괄합의 — <https://www.ebn.co.kr/news/articleView.html?idxno=1690467>
22. 글로벌이코노믹 K3 차세대 전차 — [https://www.g-enews.com/article/Global-Biz/2025/07/202507270714051057fbbec65dfb\\_1](https://www.g-enews.com/article/Global-Biz/2025/07/202507270714051057fbbec65dfb_1)
23. 디일렉 K3 하이브리드 파워트레인 — <https://www.thelec.kr/news/articleView.html?idxno=38228>
24. 헤럴드경제 주총 1.8조 투자 — <https://biz.heraldcorp.com/article/10704295>
25. 아시아경제 이용배 2026 신년사 — <https://cm.asiae.co.kr/ampview.htm?no=2026010515160375647>
26. 현대로템 IR 자료실 — <https://www.hyundai-rotem.co.kr/ko/invest/ir/list.do>
27. 현대로템 공식 블로그 [로템人터뷰] 경영분석팀 — <https://blog.hyundai-rotem.co.kr/724>

## 심층 분석 보고서: 현대로템-DS-경영기획

---

28. 현대로템 채용 공식 인재상 — <https://hyundai-rotem.recruiter.co.kr/career/company>
29. 현대차그룹 5대 핵심가치 HMG Journal — <https://news.hmgjournal.com/People/hyundai-core-values>
30. 자소설닷컴 2026 상반기 채용공고 — <https://jaseol.com/recruit/103697>