

# 심층분석보고서

현대로템-구매-부품구매

2026.04.26

# 심층 분석 보고서: 현대로템-구매-부품구매

## 심층분석보고서: 현대로템 구매-부품구매 직무

### 1장: 산업(섹터) 분석

#### 1-1. 3대 사업이 그리는 산업 정의의 차이

현대로템이 영위하는 3대 사업부문은 산업 구조 자체가 본질적으로 다릅니다. 레일솔루션은 코레일·SR·LACMTA·NSW Transport·ONCF 등 글로벌 운영기관을 발주처로 삼는 B2G 또는 B2B 장기 입찰형 사업이며, 디펜스솔루션은 각국 군비청과 국방부를 발주처로 두는 정부간 거래(G2G) 성격이 강한 방산 사업, 에코플랜트는 현대제철·현대차·기아 등 그룹사 설비투자가 중심이 되는 B2B 캡티브 비중이 높은 산업설비 사업입니다. 세 사업 모두 단일 프로젝트 규모가 수천억에서 수조 원에 달한다는 공통점이 있고, 설계·조달·생산·시운전·MRO에 이르는 사이클이 5년에서 30년에 이르며, 수주잔고가 매출 인식을 결정하는 수주산업이라는 점도 같습니다. 그러나 발주처의 의사결정 메커니즘은 서로 다릅니다. 레일솔루션은 입찰 점수표(가격 60% 내외, 기술 30% 내외, 사회적 가치·교통약자 배려 등 10% 내외)에 따라 객관적으로 평가받는 반면, 디펜스솔루션은 외교·안보 패키지가 결합되어 EDCF·수출입은행 금융조건·OFFSET·기술 이전 약속이 한데 묶여 협상되며, 에코플랜트는 그룹 내부 투자심의 절차에 따라 캡티브 발주의 비중이 높습니다. 이 구조적 차이는 부품구매 조직이 사업부별로 다른 카테고리 매니저 체계를 가져야 할 이유가 되며, 한 명의 카테고리 매니저가 세 사업부의 부품을 동시에 다루기 어려운 까닭이 여기에 있습니다.

#### 1-2. 글로벌 철도시장 약 650억 유로의 성장 곡선과 그 동인

독일 SCI Verkehr는 글로벌 신조 철도차량(rolling stock) 시장이 2024년 약 650억 유로로 2022년 대비 11% 성장했으며, 매출 5억 유로를 넘는 제조사가 24개로 2년 만에 7개 늘었다고 보고했습니다. Mordor Intelligence는 글로벌 철도시스템 시장이 2025년 383억 달러에서 2030년 497억 달러(연평균 5.35% 성장)로, Global Growth Insights는 철도운송 시장이 2025년 7,858억 달러에서 2033년 1조 890억 달러(연평균 4.0% 성장)로 늘어날 것으로 전망합니다. 시장의 성장 동인은 세 갈래로 정리됩니다. 첫째, 도시화에 따른 메트로·통근철도 신증설 수요로, 동남아·중남미·중동의 메가시티가 매년 2~3개씩 신규 노선을 발주하고 있습니다. 둘째, 고속철도 노선 신증설로, 모로코 ONCF의 알 부라크 연장, 호주 시드니-멜버른 고속철 검토, 미국 캘리포니아 고속철 등이 그 사례입니다. 셋째, 노후 차량 교체 사이클로, 글로벌 메트로의 평균 운영 수명 30년 도달 시점이 2025~2035년에 집중되어 LA·뉴욕·런던·파리 등의 도시들이 동시에 발주를 시작했습니다. 2024년 신규 차량의 33.2%가 전기·하이브리드 동력으로 출고되었고, 디젤 비중은 빠르게 줄어들고 있습니다. 부품 측면에서는 견인전동기, 인버터, 추진제어장치, 전자식 신호 컨트롤러, 배터리(LTO·LFP), 수소연료전지 모듈 등 전장·전력 부품의 비중이 차량 1편성당 BOM의 35~45%까지 늘어나는 추세입니다.

#### 1-3. K-방산 르네상스, SIPRI Top 100의 한국 4사 31% 급증의 의미

스톡홀름국제평화연구소(SIPRI)에 따르면 2024년 세계 100대 방산기업 매출은 6,790억 달러(전년 대비 5.9% 증가)로 사상 최대치를 갈아치웠으며, 한국 4사(한화그룹 21위, LIG넥스원 60위, KAI 70위, 현대로템 80위)의 합산 매출은 141억 달러로 31% 늘어났습니다. 국가별 점유율은 미국 49%, 중국 13%, 영국 7.7%, 프랑스 3.8%로, 한국은 10위권 진입을 눈앞에 두고 있습니다. 2020~2024년 한국의 세계 무기 수출 점유율은 2.2%로, NATO 회원국 대상 점유율은 프랑스와 공동 2위(6.5%)에 이르렀습니다. 이 급성장의 배경에는 세 가지 흐름이 있습니다. 첫째, 우크라이나 전쟁 이후 동유럽 NATO 회원국들이 노후 소련제·서방제 무기를 신속히 교체하려 하면서, 미국·독일·프랑스 무기의 납기 지연(K9 기준 약 5~7년) 대신 한국 무기의 빠른 납기(K9 기준 약

## 심층 분석 보고서: 현대로템-구매-부품구매

2~3년)를 선호하게 된 점입니다. 둘째, 한국 무기는 NATO 표준과 호환되면서도 가격이 약 30~40% 낮다는 가성비 경쟁력입니다. 셋째, 한국이 OFFSET 협상에서 현지 생산·기술 이전·EDCF 금융을 통한 패키지로 제시할 수 있는 정부간 협상 능력입니다. 부품구매 관점에서 본 합의는 명확합니다. K-방산이 NATO 시장에 들어가면서 NATO 표준(STANAG)·미군 표준(MIL-STD)·DFARS 부품 인증 요건을 동시에 만족시켜야 하므로, 협력사 풀이 한국 표준만 따르던 시대를 지나 글로벌 인증 체계로 옮겨가야 하는 시점입니다.

### 1-4. 친환경 동력 전환과 디지털 시그널이 만드는 새로운 BOM

현대로템이 보유한 수소전기트램은 디젤 19kg/km, 전기 10.6kg/km에 비해 9.1kg/km라는 탄소 배출량으로, 2023년 10월 울산에서 1회 충전 200~227km 주행 실증을 마친 뒤 대전 도시철도 2호선 34편성(2,934억 원)과 울산 장생포선 사업으로 이어졌습니다. 미국 BNSF의 수소 기관차 시범, 독일 알스톰의 Coradia iLint, 프랑스 SNCF의 하이브리드 TER 등 글로벌 흐름과 결합하면서, 헤럴드경제는 현대로템이 수소 생산·저장·운송·충전·활용을 잇는 밸류체인 구축자로서 현대차그룹 HTWO 브랜드의 핵심 플레이어 역할을 한다고 분석했습니다. 디지털 시그널 영역에서는 무인주행(AGV·UGV), AI 기반 예지정비(CBM), KTCS-2(국산 ATP) 등이 새로운 산업 표준으로 떠오르고 있습니다. 이 두 가지 흐름이 부품 BOM에 가져오는 변화는 매우 큼니다. 기존 디젤 동력 차에 들어가던 엔진·변속기·연료탱크가 사라지고, 그 자리에 연료전지 스택, 수소탱크(70MPa Type-IV), DC-DC 컨버터, 인버터, 견인전동기, 보조 배터리, 열관리 시스템(BTMS), 안전 센서·차단기가 들어옵니다. 이 부품들은 한 편성당 약 30~40개 카테고리에 이르며, 이 중 연료전지 스택과 수소탱크는 듀얼 소싱이 매우 어려운 단일 공급원 의존 부품이라 부품구매 조직 입장에서는 협상 카드가 제한된다는 구조적 약점이 있습니다.

### 1-5. 가치사슬과 경쟁 구도, 그리고 현지화 압력의 구조

철도 가치사슬은 R&D, 차체·대차 설계, 부품(추진·제동·전장), 조립·시운전, 인도 후 MRO·신호로 이어지며, 글로벌 1위 CRRC(점유율 약 23.4%), 2~5위 알스톰·지멘스 모빌리티·슈타들러·히타치 레일이 시장을 분점하고 있습니다. 현대로템은 2024년 기준 약 13위 권역에 머물러 있으나 호주 NIF·QTMP, 모로코, 우즈벡, LA 메트로에서 알스톰·CRRC·탈고·슈타들러를 잇따라 제치며 점유율을 끌어올리고 있습니다. 가치사슬 안에서 가장 마진이 높은 구간은 신호·운영 시스템(영업이익률 15~20%)과 MRO·부품 사후 공급(영업이익률 20~30%)이며, 차량 제조 자체의 영업이익률은 5~10%에 그치는 것이 보통입니다. 이는 알스톰·지멘스가 차량 사업부보다 시그널 사업부에서 더 큰 수익을 거두는 이유이기도 합니다. 방산은 발주국이 현지 생산·기술 이전을 강하게 요구하는 흐름으로, 폴란드 K2PL의 현지 생산 비중 확대 협상, 페루 조립공장 구축, 모로코 차량 일부 현지 제작 등이 그 사례입니다. 현지화 압력은 부품구매 조직에 두 가지 과제를 안깁니다. 하나는 한국 협력사가 현지에 동반 진출하도록 유도하거나, 현지 협력사를 발굴·검증·관리하는 일이고, 또 하나는 한국 본사 공장과의 BOM·품질·납기를 일관되게 관리하는 일입니다.

### 1-6. 시장 사이클 구조와 자본조달 특성

수주산업의 가장 큰 특징은 매출이 수주 시점이 아닌 인도·진척도에 따라 인식된다는 점입니다. 폴란드 K2 1차 계약(약 4조 5,000억 원)은 2022년 7월에 체결되었지만 매출은 2023~2025년에 걸쳐 분할 인식되었고, 2차 계약(약 9조 원)은 2026~2031년에 걸쳐 인식될 예정입니다. 이 구조는 부품 구매 조직 입장에서 보면 발주 후 BOM 확정과 RFQ 진행에 1~2년이 소요되고, 양산 단계에서 부품 인수가 본격 시작되며, 인도 이후 5~10년간 MRO·예비품 공급이 이어진다는 의미입니다. 자본조달 관점에서 보면 폴란드 2차 계약 선수금 약 19억 달러가 유입된 것이 2025년 말 순현금 1조 원 돌파의 결정적 계기가 되었으며, 이는 K-방산 수출이 단지 영업이익만이 아니라 운영자금 구조까지 바꾸는 역할을 한다는 점을 보여줍니다. 부품구매 조직은 이 선수금 사이클을 이해하고, 협력사에게도 합리적인 선금금·중도금·잔금 구조를 제시해 협력사의 운영자금 부담을 낮추는 방향으로

## 심층 분석 보고서: 현대로템-구매-부품구매

협상력을 발휘할 수 있습니다.

### 2장: 주요 기업 비교 및 대상 회사 포지셔닝

#### 2-1. 글로벌 철도 빅5와 현대로템의 13위 포지션

CRRC는 SCI Verkehr 톱10에서 부동의 1위를 지키고 있지만 2024년 처음으로 매출이 줄었으며, 알스톰과 지멘스 모빌리티는 견조한 성장을 이어갔습니다. 매출 규모로 보면 CRRC가 약 350억 달러대, 알스톰이 약 200억 유로대, 지멘스 모빌리티가 약 120억 유로대, 슈타들러가 약 40억 스위스프랑대, 히타치 레일이 약 80억 유로대 수준입니다. 현대로템 김정훈 레일솔루션사업본부장은 "중국 업체는 최초 입찰에서 가격을 낮게 제시한 뒤 납품 지연·품질 문제 해결이 늦어지는 사례가 많은 반면, 현대로템은 정시 공급으로 신뢰를 쌓았다"고 평가받았다고 설명했습니다. 실제로 현대로템은 2010 밴쿠버 동계올림픽용 무인전동차를 3개월 일찍 납품해 캐나다 시 행정 감사패를 받았고, 보스턴 MBTA 2층 객차도 코로나19 공급망 위기 속에서 5개월 일찍 출고했습니다. 알스톰은 2021년 봄바디어 철도 부문을 인수하면서 글로벌 2위로 올라섰지만, 합병 시너지가 예상보다 더디게 나오면서 2023~2024년 영업이익률이 한때 마이너스권으로 내려갔다가 2025년에야 회복세에 들어섰습니다. 지멘스 모빌리티는 2019년 알스톰과의 합병이 EU 경쟁당국에 의해 무산된 뒤, 독일·미국·인도·이집트 등에서 고속철·메트로 사업을 단독으로 확장하고 있으며, 현대로템과 미국 LA 메트로·필라델피아·NYCT 등에서 경쟁하고 있습니다. 슈타들러는 스위스에 본거지를 둔 중소형 차량 전문 기업으로, 미국 텍사스·캘리포니아 통근철도와 호주 일부 노선에서 현대로템과 경합하고 있습니다.

#### 2-2. K-방산 빅4 안에서의 현대로템, 국내 유일 전차 생산사의 의미

방산 4사인 한화에어로스페이스, KAI, LIG넥스원, 현대로템의 2025년 합산 영업이익 컨센서스는 5조 2,208억 원이며 합산 수주잔고는 110조 원을 돌파했습니다. 한화에어로스페이스는 K9 자주포·천무 다연장로켓·레드백 보병전투차가 주력이며, 폴란드·이집트·노르웨이·인도·호주·UAE 등에 K9을 수출했습니다. KAI는 FA-50 경공격기·KF-21 보라매 전투기가 주력이며 폴란드·말레이시아·필리핀·이라크·인도네시아 등에 FA-50을 납품했습니다. LIG넥스원은 천궁-II 중거리지대공유도무기, 비공 유도로켓, 해상 유도무기가 주력이며 사우디아라비아·이라크·UAE·말레이시아 등에 천궁을 수출했습니다. 현대로템은 K2 흑표 전차로 국내 유일 전차 생산사라는 독점적 지위를 확보하고 있습니다. 이는 한화에어로스페이스가 자주포에서, KAI가 항공기에서, LIG넥스원이 미사일에서 각각 가지는 독점적 지위와 같은 위상이며, 글로벌 시장에서 한 국가가 4개 핵심 무기체계 영역을 모두 자체 생산할 수 있는 사례는 미국·러시아·중국·이스라엘·한국 정도에 불과합니다. 2025년 12월 페루 K2 54대·K808 차륜형장갑차 141대 총괄합의서 체결로 중남미 시장 첫 진출이 이뤄졌고, 폴란드·튀르키예·이라크·루마니아·UAE 등 추가 파이프라인이 형성되어 있습니다. 글로벌 경쟁사로는 독일 라인메탈(SIPRI 20위, KF51 Panther-Leopard 2A8), 미국 General Dynamics(M1 Abrams-M10 Booker), 프랑스 KNDS(Leclerc-KF51-Leopard 후속) 등이 있으며, 루마니아 차세대 전차 사업에서 K2와 Leopard 2A8가 경합하고 있습니다.

#### 2-3. 에코플랜트의 경쟁 구도, 두산에너지빌리티·효성중공업과의 비교

에코플랜트는 제철설비, 자동차생산설비, 수소충전 인프라를 핵심 영역으로 삼으며 2025년 매출 9.1%, 영업이익률 3.8%에 그쳐 그룹 안에서 가장 마진이 낮은 사업부입니다. 두산에너지빌리티 수소사업부는 발전용 수소터빈과 연료전지에 강점을 가지며, 효성중공업은 수소충전소 EPC와 액화수소 플랜트에서 시장을 선도하고 있습니다. 현대로템은 H2설비조립센터(연 4,700톤 규모)에서 자체 수소추출기를 생산할 수 있는 역량과 의왕 연구소를 기반으로 하는 인프라 EPC를 결합해, 차량과 충전 인프라를 한 패키지로 묶어 제안하는 차별화 전략을 추구하

## 심층 분석 보고서: 현대로템-구매-부품구매

고 있습니다. 이는 알스탐의 Coradia iLint가 차량만 공급하고 인프라는 현지 EPC 사업자가 별도로 구축하는 모델과 다른 구조입니다. 에코플랜트의 부품구매는 그룹 캡티브 비중이 높은 만큼 가격 협상의 자유도가 다른 사업부보다 낮은 편이며, 대신 그룹 내부 표준에 맞는 신뢰성과 안전 사양을 우선시합니다. 이 사업부의 마진이 낮은 까닭은 그룹 캡티브 발주 가격이 시장가보다 낮게 책정되는 구조와 함께, 수소 사업의 R&D 투자가 매출 대비 빠르게 늘어나면서 단기 수익성이 압박받기 때문입니다.

### 2-4. 듀얼 엔진 모델의 글로벌 희소성

현대로템은 글로벌 시장에서 CRRC의 가격과 알스탐-지멘스의 기술 사이의 중상위 품질-정시 납기-합리적 가격 포지션을 차지합니다. 동시에 철도와 방산을 한 회사 안에 결합한 사례는 글로벌에 거의 없으며, MoatAlpha는 이 구조를 글로벌 투자자가 쉽게 발견하지 못하는 듀얼 엔진 모델로 평가했습니다. 방산 수출 영업이익률 36~44%(K-방산 안에서도 최고 수준)와 철도 매출의 안정성이 서로를 보완하면서 시장의 재평가를 끌어냈습니다. 라인메탈은 전차-장갑차-탄약을 함께 다루는 종합 방산기업이지만 철도 사업이 없고, CRRC는 철도와 일부 방산용 차량을 함께 만들지만 글로벌 수출이 제한적이며, 알스탐-지멘스 모빌리티는 철도 전문 기업으로 방산 사업이 없습니다. 따라서 현대로템의 듀얼 엔진 모델은 글로벌 차원에서 비교 대상을 찾기 어려운 구조이며, 부품 구매 조직 입장에서도 두 사업의 협력사 풀과 카테고리 매니지먼트 체계를 동시에 운영해야 한다는 독특한 과제를 안고 있습니다.

### 2-5. 최근 6개월 핵심 사건의 실적 함의

2025년 8월 4일 폴란드 K2 2차 이행계약 8조 9,814억 원(2024년 매출의 205.2%) 체결은 회사의 매출 외형을 단번에 두 배로 늘릴 수 있는 사건이었습니다. 2026년 초 이 계약의 선수금 약 19억 달러가 유입되면서 순현금 1조 원을 돌파했고, 차입금의존도는 1.4%까지 내려가 사실상 무차입 경영에 들어섰습니다. 2025년 12월 페루 195대 총괄합의는 중남미 시장 첫 진출이라는 점에서 의미가 크며, 페루를 거점으로 칠레·브라질·콜롬비아 등 주변국으로의 확장 가능성을 열었습니다. 2026년 2월 캐나다 에드먼턴 경전철 3,200억 원 수주는 북미 시장에서 LA, 보스턴 외에 캐나다 시장의 가능성을 다시 확인시켰고, 2025년 호주 시드니 NIF 마리옹 정식 운행 개시와 QTMP 본격화, 뉴욕 NYCT 입찰 참여는 영어권 시장에서의 입지를 굳혔습니다. 2026년 4월 신용등급 AA-로의 상향과 2026년 4월 베트남 호치민 메트로 2호선 첫 진출은 회사가 자본시장과 동남아 시장에서 동시에 새 단계로 들어섰음을 보여줍니다. 2026년 1분기 매출 1조 4,575억 원(전년 대비 23.9% 증가), 영업이익 2,242억 원(전년 대비 10.5% 증가)으로 분기 최대 실적을 갈아치웠고, 디펜스 1분기 영업이익 2,188억 원(전년 대비 22.2% 증가, 영업이익률 27%)이 핵심 동력이 되었습니다.

### 2-6. 글로벌 OEM별 부품 구매 전략의 차이가 시사하는 점

글로벌 철도 OEM의 구매 전략에는 분명한 차이가 있습니다. CRRC는 중국 내 약 700개 1차 협력사 풀을 활용해 BOM 코스트를 낮추는 가격 우위 전략을 추구하지만, 해외 프로젝트에서는 현지 부품 인증을 받지 못한 부품을 그대로 들여와 납기 지연·품질 이슈가 발생한 사례가 많습니다. 알스탐은 봄바디어 인수로 7만 명대 인력을 보유한 거대 조직이 되었지만, 통합 후 SAP-구매 시스템 통일이 늦어지면서 일부 프로젝트에서 BOM 코스트가 예상보다 높게 잡혔습니다. 지멘스 모빌리티는 시그널 사업과 차량 사업 간 BOM 통합으로 시너지를 확보하면서, 부품 표준화율을 높이는 방향으로 가고 있습니다. 슈타들러는 스위스 본사에 작은 구매 조직을 두고, 차량별 맞춤 설계가 많은 만큼 협력사와의 장기 파트너십에 초점을 둡니다. 현대로템은 그룹 부품 4사(현대모비스·현대위아·현대트랜시스·현대케피코)의 풀과 한국 300여 부품 협력사 풀을 결합한 하이브리드 구매 모델로, 가격은 CRRC보다 높지만 품질과 납기는 글로벌 톱5 수준에 근접하는 차별화를 만들어내고 있습니다. 이는 부품구매 조직이 그룹 시너지를 어떻게 활용하느냐에 따라 회사 경쟁력이 달라진다는 점을 보여줍니다.

### 3장: 대상 회사 심층 분석

#### 3-1. 매출 구조의 비대칭과 그 안에 숨은 캐시플로우 메커니즘

사업부문별 매출 비중은 2022년경 레일 56%, 디펜스 34%, 에코 10%였으나 2025년 디펜스 55.1%, 레일 35.8%, 에코 9.1%로 재편되었으며, 영업이익률은 디펜스 29.7%, 레일 1.4%, 에코 3.8%를 기록하며 디펜스 의존도가 심화되었습니다. 2025년 연결 매출 5조 8,390억 원, 영업이익 1조 원, 당기순이익 7,433억 원으로 사상 최대치이며, 폴란드 K2 1차 계약 인도 96대 완료(2025년 말)에 따른 디펜스 매출 3조 2,153억 원(전년 대비 35.9% 증가)이 핵심 견인차였습니다. 캐시플로우 관점에서 보면, 방산 수출 계약은 전형적으로 수주 시점에 10~15% 선수금, 양산 단계 진척도에 따라 50~60% 중도금, 인도 시점 25~40% 잔금 구조를 가집니다. 폴란드 K2 2차 계약 선수금 19억 달러는 이 구조에 따른 입금이며, 2026년 1분기 말 순현금 1조 1,430억 원의 핵심 원천입니다. 반면 레일솔루션은 일반적으로 선수금 비중이 낮고(0~15%), 진척도에 따른 중도금 인식이 큰 만큼 운영자금 부담이 디펜스보다 크며, 에코플랜트는 그룹 캡티브 발주 특성상 그룹 표준 결제 조건을 따라가는 구조입니다. 이 비대칭 캐시플로우는 부품구매 조직이 사업부별로 협력사에게 제시하는 결제조건을 다르게 운영해야 하는 구조적 이유가 됩니다.

#### 3-2. 분기별 실적 흐름과 그 안의 부품 코스트 압박

2024년 매출 4조 3,233억 원, 영업이익 4,683억 원에서 2025년 3분기 누적 매출 4조 2,134억 원(전년 대비 44% 증가), 영업이익 7,382억 원(전년 대비 150% 증가)으로 가속화되었고, 2025년 4분기 매출 1조 6,256억 원(전년 대비 12.8% 증가)·영업이익 2,675억 원(전년 대비 65.4% 증가)으로 컨센서스(3,217억 원)는 다소 하회했지만 연간 영업이익률 17.2%를 달성했습니다. 2026년 1분기는 매출 1조 4,575억 원(전년 대비 23.9% 증가), 영업이익 2,242억 원(전년 대비 10.5% 증가), 순이익 2,027억 원(전년 대비 29% 증가)으로 분기 최대 실적을 갱신했고, 디펜스 1분기 영업이익 2,188억 원(전년 대비 22.2% 증가, 영업이익률 27%)이 핵심이었습니다. 분기 실적 흐름 안에는 부품 코스트 압박이 숨어 있습니다. 2024~2025년 사이 한국 철강 가격은 스톡 기준으로 톤당 약 10~15% 등락을 보였고, 알루미늄·구리 가격도 LME 기준으로 두 자릿수 변동성을 보였습니다. 차량용 반도체와 전력용 반도체는 2025년 하반기 글로벌 수급 불균형으로 부품 단가 압력이 커졌습니다. 부품구매 조직은 이런 원자재·반도체 변동성을 헤지하기 위해 분기 단가 협상, 연간 원자재 연동 조항, 환율 헤지 조항 등을 협력사 계약에 반영하고 있을 가능성이 높습니다.

#### 3-3. 4가지 차별화 자산, K2·KTX-청룡·수소트램·무인주행

현대로템의 차별화 자산을 4가지로 정리하면 첫째 K2 전차입니다. 120mm 55구경장 활강포, 56톤 중량, 1,500마력 HD현대인프라코어 DV27K 엔진, SNT중공업 변속기, 한화시스템 사격통제장치, 90% 수준의 국산화율을 갖춘 전차로, 폴란드 1차 계약 96대 인도 완료, 2차 계약 261대 추가 수출이 진행 중입니다. 둘째 KTX-청룡(EMU-320)과 KTX-이음(EMU-260) 동력분산식 고속차량으로, 국산화율 85~90%, 300여 부품사 협력으로 만들어집니다. 동력분산식은 일본 신칸센과 같은 방식으로, 동력집중식 KTX-1·산천에 비해 가속력이 빠르고 객실 공간이 넓다는 강점이 있으며, 우즈베키스탄 등 신규 수출 모델로 채택되었습니다. 셋째 수소전기트램으로, 연료전지 400kW급, 1회 충전 227km 주행, 대전 2호선 34편성 첫 상용화가 진행 중입니다. 넷째 GTX 전동차 독점 공급으로, A·B·C 3개 노선 누적 65편성, 1조 5,890억 원 규모 사업을 차지하고 있습니다. GTX 차량은 시속 180km급 광역급행 사양으로, 일반 도시철도 차량보다 추진·제동·차체 강성 사양이 높아 부품 BOM도 상위 그레이드로 구성됩니다.

### 3-4. 이용배 사장의 중장기 전략과 신성장 4축

이용배 사장은 2026년 정기 주총에서 수출 경쟁력의 핵심은 완벽한 품질과 신속한 납기라며, 2025~2028년 3년간 1조 8,000억 원 규모의 R&D-시설투자 단행을 예고했습니다. 직전 3년 5,031억 원의 약 4배에 해당하는 투자 규모이며, 이는 폴란드 2·3차 계약과 페루·모로코 사업의 양산을 뒷받침하기 위한 캐파 확장과 R&D 강화가 동시에 필요하다는 판단에서 나온 결정입니다. 2026년 1월 조직 개편으로 로봇·수소사업실, AX(인공지능 전환) 추진센터, AI 로봇팀을 신설했고, 항공우주개발센터에 항공우주시스템팀을 추가하면서 37실 15센터 186팀 체제를 35실 14센터 176팀으로 슬림화했습니다. 우주 분야는 대한항공과 컨소시엄으로 35톤급 메탄엔진(재사용 발사체용)을 개발 중이며, 전북 무주에 약 3,000억 원 규모 항공우주 생산기지를 조성하고 있습니다. 부품구매 관점에서 이 신성장 4축(AI·로봇·수소·우주)은 새로운 카테고리의 부품 풀이 형성된다는 의미입니다. AI 추진을 위한 GPU 모듈, 로봇용 정밀 감속기·서보모터, 수소용 BoP 부품, 우주발사체용 메탄엔진 부품 등이 그것이며, 이 부품들은 기존 철도·방산 협력사 풀과 거의 겹치지 않으므로 새로운 협력사 발굴 작업이 필수입니다.

### 3-5. 4중 리스크 매트릭스, 원자재·반도체·폴란드·미국

첫째, 원자재 리스크입니다. 한국은 희토류 금속의 79.8%, 화합물의 47.5%를 중국에서 수입하며, 중국이 2025년 4월 정제 희토류 6종과 자석 수출을 특별 허가제로 전환했고 2025년 10월 사마륨·디스프로슘·터븀 등 합금까지 통제를 확대했습니다. 2027년부터 미국 DFARS 규정이 발효되면 미군 공급망에 부품을 납품하는 K-방산 기업의 인증 요건이 근본적으로 바뀌게 되며, 중국산 희토류·중국산 일부 부품을 사용한 제품은 미국 수출이 사실상 막힐 수 있습니다. 둘째, 반도체·전자제품 리스크로, 2025년 하반기 시작된 글로벌 메모리·NAND 대란이 차량용 반도체 가격에 영향을 주면서 추진제어장치·신호장치 부품 단가에 압력을 주고 있습니다. 셋째, 폴란드 정권 리스크와 현지생산 딜레마로, 3차 계약은 K2PL 현지 생산 비중 확대를 둘러싼 협상이 핵심이며, 거부시 수주가 불투명해지고 수용 시 생산 리스크가 늘어난다는 양면성이 함께 있습니다. 넷째, 미국 관세로, 트럼프 행정부의 무역확장법 232조 조사와 미국 내 LA·필라델피아 신공장 설립 압박이 동시에 진행 중입니다. 이 4가지 리스크는 상호 독립적이지 않고 서로 결합되어 작동합니다. 예를 들어 중국 희토류 통제와 미국 DFARS는 같은 부품(연구자석·전동기 등)을 두고 양쪽에서 제약을 가하는 구조이며, 폴란드 현지생산과 미국 관세는 글로벌 생산 거점 재배치 의사결정에 함께 영향을 미칩니다.

### 3-6. 주가, 신용도, 자본구조의 의미

현대로템 주가는 2025년 1년 동안 8만 9,000원에서 27만 4,000원의 52주 변동폭을 보였으며, 2026년 4월 23일 종가 기준 23만 5,500원, 시가총액 약 25조 원 수준에 자리하고 있습니다. 18개 증권사 평균 목표주가는 약 30만 원, 한국투자증권 32만 원, 키움증권 34만 원, 미래에셋·유진투자증권·유안타증권 30만 원 등 매수 일색입니다. 한국기업평가, 한국신용평가, NICE신용평가는 2026년 4월 A+에서 AA-로 동시에 상향했고, 폴란드 K2 2차 선수금 19억 달러 유입으로 2025년 말 순현금 1조 1,430억 원, 차입금의존도 1.4%(2021년 30.2%)로 사실상 무차입 경영 상태에 진입했습니다. 무차입 경영의 의미는 두 갈래로 해석할 수 있습니다. 하나는 자본조달 비용이 사라지면서 신규 투자와 R&D 확대 여력이 커진다는 점이고, 또 하나는 협력사에게 더 좋은 결제조건(예: 결제 주기 단축, 어음 결제 비중 축소)을 제시할 수 있는 구조적 여유가 생겼다는 점입니다. 이는 동반성장 정책과 결합하면서 협력사 생태계 강화로 이어질 수 있습니다.

### 3-7. 협력사 동반성장 정책의 양면성과 컴플라이언스 환경

이용배 사장은 2025년 11월 제주 해비치호텔에서 진행된 파트너스 데이에 100개 핵심 협력사 대표를 초청해 현대로템의 성과는 곧 협력업체의 성과로 이어지는 선순환이라고 강조했고, 협력업체 직원 5,930명에게 기술교

## 심층 분석 보고서: 현대로템-구매-부품구매

육과 ESG 교육을 제공하는 등 공식적으로는 동반성장 기조가 강합니다. 그러나 2024년 7월 공정거래위원회가 하도급 대금을 최저가 입찰액보다 낮게 지급한 사실을 적발해 4억 100만 원 과징금을 부과했고, 2022년 철도 차량 입찰담합과 2023년 코레일 전관 채용 의혹, 명태균 청탁 의혹 등이 제기된 바 있어 컴플라이언스 환경이 한층 엄격해졌습니다. 부품구매 조직은 이 양면성 안에서 균형을 잡아야 합니다. 한쪽으로는 협력사와의 장기 파트너십과 동반성장을 추구하면서, 다른 쪽으로는 하도급법, 공정거래법, 부정청탁금지법, 방산 보안 관련 법령을 엄격히 준수해야 합니다. 이 균형은 구매 담당자 개인의 윤리 의식 위에서만 성립하지 않으며, 회사 차원의 표준 계약서, 단가 산정 근거의 객관화, 협상 기록의 표준화 같은 시스템적 장치가 함께 작동해야 합니다.

### 4장: 인재상/조직문화

#### 4-1. 3가지 인재상 키워드의 실무적 의미

현대로템이 새로 정립한 인재상은 첫째 담대한 행동력을 가진 인재(일과 성과 측면), 둘째 조직 효능감이 뛰어난 인재(사람·관계 측면), 셋째 지속적 성장 마인드를 갖춘 인재(마인드셋 측면)의 세 가지 줄기로 정리됩니다. HR운 영팀 인터뷰에서는 커뮤니케이션 역량이 가장 중요하며, 디펜스·레일·에코플랜트가 매우 다른 사업본부이기에 각자의 강점을 발휘할 수 있는 환경이라고 강조됩니다. 부품구매 직무에 대입하면, 담대한 행동력은 첫 글로벌 협력사 발굴이나 어려운 협상 자리에서 먼저 나서는 적극성으로 풀이되고, 조직 효능감은 설계·생산·품질·재무·법무 등 사내 부서와 협력사 사이를 오가며 신뢰를 쌓는 능력으로 풀이되며, 지속적 성장 마인드는 DFARS·중국 수출 통제·수소 부품 같은 새 변수를 빠르게 익히는 학습력으로 풀이됩니다. 이 세 가지 키워드는 서로 독립적이지 않고, 하나의 협상 자리에서 동시에 작동합니다. 폴란드 PGZ와의 부품 협상 자리에서 담대한 행동력으로 가격 협상을 주도하고, 조직 효능감으로 한국 본사 설계팀과 폴란드 협력사 사이의 BOM 차이를 조율하며, 성장 마인드로 폴란드 현지 생산 기준을 새로 익히는 식입니다.

#### 4-2. 현대차그룹 가치사슬 안에서의 현대로템 인재상

회사 미션 'Creative Innovation for a Better Future'와 'VISION 2027(고객가치를 창출하는 기술선도기업)'은 현대차그룹의 'Progress for Humanity' 비전과 정렬되어 있습니다. 그룹 내 부품 협력사 네트워크인 현대모비스, 현대위아, 현대트랜시스, 현대케피코, 현대글로벌비스 물류를 활용하는 시너지가 구매 직무의 핵심 자산입니다. 현대차그룹의 인재상은 도전, 창의, 협력, 글로벌 마인드, 고객 최우선이라는 키워드로 정리되며, 현대로템의 3가지 인재상은 이 그룹 인재상의 부분집합이라기보다는 방산·철도·플랜트라는 사업 특성에 맞춰 변형된 형태로 볼 수 있습니다. 그룹 인재상이 자동차 산업의 빠른 사이클(신모델 3~4년)에 맞춰져 있다면, 현대로템 인재상은 5~30년 사이클의 장기 프로젝트를 건디는 끈기와 안전·품질 최우선이라는 산업 특성을 추가한 형태입니다. 부품구매 조직 입장에서 보면 그룹 4사의 표준 부품(자동차용 모터, 베어링, 변속기 부품 등)을 철도·방산용으로 응용 적용할 수 있는 가능성이 항상 존재하며, 그룹 가치사슬을 어떻게 활용하느냐가 BOM 코스트 경쟁력의 핵심 변수가 됩니다.

#### 4-3. 재무통 CEO 7년 차의 조직문화

이용배 사장은 그룹 안에서 대표적인 재무통으로, 2020년 취임 후 비상경영, 저가수주 근절, 선별 수주 전략을 통해 2019년 영업손실 2,799억 원에서 2024년 영업이익 4,566억 원, 2025년 1조 원으로 체질 전환을 끌어냈습니다. 이 흐름은 조직 문화에도 영향을 미치는데, 재무통 CEO 체제 7년 차에 들어선 회사는 일반적으로 비용 통제와 수익성 관리, 위험 회피 성향이 강해지며, 신규 투자 의사결정에서 재무 시뮬레이션과 ROI 분석이 차지하는 비중이 커집니다. 부품구매 조직도 이 영향에서 자유롭지 않으며, BOM 코스트 분석, 원가 절감 목표 달

## 심층 분석 보고서: 현대로템-구매-부품구매

성, 협력사 재무 건전성 평가 등이 일상 업무의 중심에 자리합니다. 다만 재무통 CEO 체제에서는 R&D 같은 장기 투자가 단기 ROI 부담으로 인해 위축될 위험도 있으나, 현대로템은 2025~2028년 1조 8,000억 원 R&D-CAPEX 투자 결정을 통해 이 위험을 의식적으로 피해가고 있습니다. 조직 문화의 또 다른 면은 안전-품질 최우선이라는 산업 특성에서 옵니다. 전차 한 대의 결함은 군 작전의 실패로 이어질 수 있고, 고속철 차량의 결함은 대형 인명사고로 이어질 수 있으므로, 의사결정 속도보다 의사결정의 정확성과 검증 절차가 더 중시되는 문화가 형성되어 있습니다.

### 4-4. 동반성장과 공정거래 사이의 긴장

협력사 동반성장 정책은 공식적으로 강하게 표방되고 있지만, 공정거래위원회의 하도급법 적발 사례와 일부 입찰담합 의혹은 회사가 컴플라이언스 환경의 다른 면에서 도전을 받고 있음을 보여줍니다. 부품구매 조직 입장에서 이 긴장은 일상 업무의 모든 의사결정에 영향을 미칩니다. 협력사와의 단가 협상 자리에서 가격을 강하게 누르려는 동기와, 하도급법상 정당한 단가 산정 근거를 갖춰야 한다는 의무가 충돌할 수 있고, 협력사의 BCP 미흡으로 납기가 흔들릴 때 다른 협력사를 긴급 발굴하려는 동기와, 정해진 협력사 등록 절차를 따라야 한다는 절차상 의무가 충돌할 수 있습니다. 이 긴장을 해소하는 방향은 두 가지입니다. 하나는 협력사 평가·등록·관리 시스템을 표준화하고 ERP·SRM 시스템을 통해 모든 의사결정을 기록·추적 가능하게 만드는 것이고, 또 하나는 부품구매 담당자 개인의 윤리 의식을 강화하는 정기 교육과 행동강령 운영입니다. 현대로템은 협력업체 직원 5,930명에게 기술교육·ESG 교육을 제공하는 등 시스템적 장치를 강화하고 있는 단계로 보입니다.

### 4-5. 구매·SCM 도메인이 공통으로 선호하는 6가지 자질

NCS(국가직무능력표준) 및 잇다·아모레퍼시픽 등 업계 자료를 종합하면 구매 직무는 다음 6가지 자질을 공통으로 요구합니다. 첫째 협상·교섭력으로, 원가 축소와 납기 단축을 동시에 달성해야 하는 자리에서 협력사를 설득하고 합의를 이끄는 능력입니다. 둘째 데이터 분석력으로, BOM·원가 산정·시장가격 모니터링·환율·원자재 가격 추세 분석에 필요한 스프레드시트, SQL, BI 도구 활용 능력입니다. 셋째 재무·회계 지식으로, 원가·마진·환율 구조를 이해하고 협력사의 재무 건전성을 평가할 수 있는 능력입니다. 넷째 글로벌 커뮤니케이션으로, 영문 RFP, 외국 OEM과의 협상, 폴란드어·스페인어 같은 추가 언어 능력이 더해지면 강점이 됩니다. 다섯째 공급망 리스크 관리 마인드셋으로, BCP, 듀얼 소싱, 안전재고 운영, 지정학적 리스크 모니터링 같은 위기 대응 사고 방식입니다. 여섯째 다부서 협업 역량으로, 설계·생산·품질·재무·법무 등 사내 부서를 연결하고 의견을 조율하는 코디네이터 역할입니다. 외국계 SCM 출신 멘토는 구매를 일정 범위의 전문가, SCM을 전체 흐름을 관통하는 코디네이터로 구분하지만, 현대로템 같은 대규모 수주산업에서는 두 역할의 경계가 흐려지면서 부품구매 담당자도 SCM 코디네이터 역할을 함께 수행하는 경우가 많아지고 있습니다.

### 4-6. 방산·철도 산업 특성이 추가하는 인재 요건

현대로템 부품구매 직무는 일반 제조업과 달리 세 가지 추가 요건을 더 가집니다. 첫째 장기 프로젝트 사이클을 견디는 끈기로, 폴란드 K2 2차 2026~2031년 납품, LA 메트로 2028년 인도, QTMP 2027년 인도 등 3~10년 단위로 사고하고 의사결정을 내리는 자세가 필요합니다. 한 부품의 RFQ가 양산 인수까지 걸리는 시간이 일반 제조업의 3~6개월이 아니라 18~24개월에 이르는 경우가 흔합니다. 둘째 안전·품질 최우선의 사고 방식으로, 전차의 1,500마력 파워팩 9,600km 내구성 시험, KTX의 30년 운영 수명에 부합하는 신뢰성 같은 사양을 부품 단계에서 보장해야 합니다. 부품 한 개의 품질 결함이 차량 전체의 안전 인증을 흔들 수 있으므로, 가격보다 품질·신뢰성이 우선하는 의사결정 구조가 자연스럽게 형성됩니다. 셋째 방산 보안 의식으로, 창원 공장은 신원조회와 국가핵심기술 적용 영역이며, 부품 도면·BOM·원가 정보가 보안 자료로 분류됩니다. 모집 공고에 명시된 방산 부문 및 창원 사업장 지원자는 관계 법령에 따라 신원조회를 진행한다는 문구는 이런 산업 특성을 반영합니

## 심층 분석 보고서: 현대로템-구매-부품구매

다. 부품구매 담당자는 일상 업무에서 보안 자료를 다루는 시간이 많은 만큼, 보안 의식을 일상화하고 있어야 합니다.

### 5장: 직무 분석

#### 5-1. 부품구매 담당자의 시간 단위 업무 흐름

부품구매 담당자의 업무는 시간 단위로 풀어보면 다음과 같이 구성됩니다. 하루 단위로는 협력사 견적 검토, 발주(PO) 발행, 납기 모니터링, 품질 이슈 대응, 사내 설계·생산팀과의 미팅이 반복됩니다. 한 달 단위로는 신규 부품 RFQ 진행, 기존 협력사 단가 협상(분기 단가), 재고와 리드타임 분석, 원가 축소(CR) 과제 추진, 수입 통관 관리가 핵심 활동입니다. 1년 단위로는 신규 협력사 발굴, 듀얼 소싱 전략, 연간 단가 계약, CR 목표 달성, VRM(공급사 위험 관리), 신제품(K2PL-EMU-370-수소트램) 부품 사전 확보, 해외 출장(폴란드·페루·호주 협력사 실사)이 진행됩니다. 3~5년 단위로는 폴란드 K2 2차(2026~2031), 페루 K2(2026~2030), LA 메트로(2028 인도), QTMP(2027 인도) 등 다년 프로젝트의 BOM 표준화와 국산화율 95% 단계 상향이 과제로 이어집니다. 이 시간 단위 업무 흐름의 특징은, 일일 업무가 장기 프로젝트의 마일스톤과 끊임없이 연결된다는 점입니다. 오늘 발주하는 부품 한 개가 3년 뒤 양산 단계의 납기·품질·원가에 영향을 주며, 이번 달 협상하는 분기 단가가 1년 뒤 회사 영업이익률에 누적적으로 작용합니다.

#### 5-2. 사업부별 부품 종류와 협력사 매핑

레일솔루션의 핵심 부품군은 차체(알루미늄 압출재·강판), 대차(현대위아 등), 추진제어장치·견인전동기·주변압기(국산 300여 부품사와 일본 도시바 소자), 제동·연결기, 전장(차상신호 ATP는 KTCS-2 국산화 진행), 실내 의장(LG디스플레이 OLED, LTO 배터리, Flachglas 유리)으로 구성됩니다. 디펜스솔루션의 핵심 부품군은 엔진(HD현대인프라코어 DV27K 1,500마력 디젤, 1대 약 11억 원, 2차 116대 계약), 변속기(SNT중공업 국산화, 과거 독일 MTU 혼용 이력), 포탑·120mm 활강포, 복합장갑재, 사격통제체계(한화시스템), 자동장전기, BMS(전투관리시스템)로 구성됩니다. 에코플랜트의 핵심 부품군은 프레스, 크레인, 코크스건식소화설비(CDQ), 향만 AGV, 수소추출기 국산화 부품, 이산화탄소 포집장치 부품으로 구성됩니다. 이 사업부별 부품 매핑의 특징은, 한 부품이 여러 사업부에서 동시에 사용되는 경우가 흔하지 않다는 점입니다. K2 전차의 변속기와 KTX의 변속기는 사양이 완전히 다르고, GTX의 인버터와 트램의 인버터도 다릅니다. 이는 부품구매 조직이 사업부별 카테고리 매니저 체계를 운영해야 하는 구조적 이유이며, 동시에 카테고리 간 표준화·공용화로 BOM 코스트를 낮출 여지가 부분적으로 존재한다는 의미이기도 합니다.

#### 5-3. 내부 이해관계자 맵의 구조

부품구매 담당자의 내부 이해관계자는 설계(차체·전장·기계), 생산(창원·의왕), 품질, 원가, 재무, 법무, 해외사업관리, R&D 핵심기술개발실, 신호통신연구실 등으로 구성됩니다. 각 부서의 관여 시점이 다르며, RFI·RFQ 단계에서는 설계와 R&D, 협상 단계에서는 원가와 재무, 계약 단계에서는 법무, 양산 단계에서는 생산과 품질, 인도 후 단계에서는 해외사업관리가 핵심 협업 부서가 됩니다. 부품구매 담당자는 이 모든 부서를 관통하면서 BOM 확정, VAVE(가치 분석/가치 공학), RFI/RFQ, 협상, 계약, 인수, 품질 이슈 대응을 끌고 가는 코디네이터 역할을 합니다. 이 코디네이터 역할의 어려움은 각 부서의 우선순위가 서로 다르다는 점에 있습니다. 설계는 기술 사양 충족을 가장 우선시하고, 생산은 정시 납기를 가장 우선시하며, 품질은 신뢰성과 안전을 가장 우선시하고, 원가·재무는 BOM 코스트를 가장 우선시하며, 법무는 계약 리스크를 가장 우선시합니다. 부품구매 담당자는 이 5가지 우선순위를 한 부품의 의사결정 안에서 균형 있게 조율해야 하며, 이는 결국 협상 능력과 다부서 커뮤니케이션

## 심층 분석 보고서: 현대로템-구매-부품구매

능력의 결합을 요구합니다.

### 5-4. 외부 협력사 생태계, 그룹 4사부터 글로벌 OEM까지

외부 1차 협력사는 그룹 부품 4사인 현대모비스, 현대위아, 현대트랜시스, 현대케피코를 중심으로 형성됩니다. 방산 영역은 HD현대인프라코어(엔진), SNT중공업(변속기), 한화시스템(사격통제), 풍산(탄약·포신 소재), LIG넥스원(일부 전자장비)이 핵심 협력사이며, 레일 영역은 진양테크(호주 롤포밍), 국내 128개 KTX 부품사, 300여 부품 협력사 풀이 형성되어 있습니다. 글로벌 OEM 영역은 미쓰비시전기·도시바(전력 반도체와 모터 소자), MTU(과거 디젤 엔진), Flachglas(차량 유리), UGL(호주 현지 협력사), MEA 등이 포함됩니다. 이 외부 협력사 생태계의 특징은 그룹 4사를 중심에 둔 캡티브 풀과, 한국 중소 협력사 풀, 글로벌 OEM 풀이 서로 다른 협상 방식과 결제 조건, 품질 관리 체계를 가진다는 점입니다. 그룹 4사와는 그룹 표준 결제 조건과 자동차 산업의 품질 관리(IATF 16949) 체계가 적용되고, 한국 중소 협력사와는 하도급법 적용을 받는 결제 조건과 한국 산업계 표준 품질 관리 체계가 적용되며, 글로벌 OEM과는 영문 계약과 인코텀즈 기준 결제 조건, 글로벌 표준(NATO STANAG, MIL-STD, EN 50126/29) 품질 관리 체계가 적용됩니다. 부품구매 담당자는 이 세 가지 생태계를 동시에 다루면서 각 생태계의 특성에 맞는 접근법을 구분해 적용해야 합니다.

### 5-5. 필요 역량, 기술적 지식과 소프트스킬

기술적 지식 영역에서는 첫째 BOM과 원가구조 이해(원재료, 가공, 물류, 간접비)가 기본이며, 둘째 품질·신뢰성 규격(MIL-STD, EN 50126/29, DSAPT, KTCS-2)에 대한 이해가 필요하고, 셋째 국제계약·인코텀즈·HS코드에 대한 지식이 필수이며, 넷째 수출입·전략물자·방산 보안에 대한 이해(국가핵심기술 350km/h급 고속차량 동력시스템 지정 포함)가 요구됩니다. 소프트스킬 영역에서는 첫째 다국어 협상 능력(폴란드 PGZ, 페루 FAME, 호주 UGL, 미국 LACMTA를 영어 또는 현지어로 협상), 둘째 분석적 사고(스프레드시트, SAP/ERP, BI 도구), 셋째 갈등 조정 능력(설계 변경, 원가, 납기 사이의 우선순위 조정), 넷째 컴플라이언스 감수성(공정거래법, 하도급법), 다섯째 장기 호흡과 끈기가 필요합니다. 이 두 영역의 결합 방식이 부품구매 담당자의 실력을 결정합니다. 기술적 지식만 있으면 협상 자리에서 협력사의 신뢰를 얻기 어렵고, 소프트스킬만 있으면 BOM 코스트 분석과 품질 사양 검토에서 한계를 만납니다. 두 영역이 균형 있게 작동할 때, 부품구매 담당자는 회사 안에서 가장 큰 가치를 만들어내는 자리 중 하나로 자리합니다.

### 5-6. KPI 구조, CR·OTD·PPM·VRM·국산화율

업계 표준 KPI를 현대로템 사업 특성에 맞춰 추정하면 다음과 같이 정리됩니다. 첫째 CR율(원가 축소율)로, 연간 단가 협상으로 BOM 코스트를 5% 내외 낮추는 것이 표준이며, 폴란드 K2 2차의 마진 보호에서 핵심 KPI입니다. 둘째 OTD(정시 납기율)로, 김정훈 본부장이 정시 납기를 1순위 조건으로 명시한 만큼 95~98% 이상이 표준입니다. 셋째 PPM(품질 불량률)로, 전차·고속철 안전 특성상 100PPM 이하가 표준이며, 핵심 안전 부품의 경우 10PPM 이하가 요구되는 경우도 있습니다. 넷째 VRM(공급사 위험 관리 지표)로, 핵심 협력사의 재무 안정성, BCP, ESG 평가 등급을 정기적으로 모니터링합니다. 다섯째 국산화율로, K2의 90%에서 95%로의 향상, KTX-이음의 85~90%에서 95% 향상이 핵심 KPI입니다. 이 5가지 KPI는 서로 트레이드오프 관계에 있는 경우가 많습니다. CR을 강하게 추진하면 협력사의 마진 압박으로 PPM이 올라갈 수 있고, OTD를 우선시하면 듀얼 소싱 비중이 늘어 CR 여지가 줄어들 수 있으며, 국산화율을 빨리 올리면 글로벌 OEM 부품 대비 PPM 관리가 어려워질 수 있습니다. 부품구매 담당자는 이 트레이드오프 안에서 사업부별 우선순위에 맞는 균형점을 찾아 운영합니다.

### 5-7. 폴란드 K2PL 부품 소싱 가상 워크플로우

## 심층 분석 보고서: 현대로템-구매-부품구매

폴란드 2차 이행계약 K2PL 64대 양산 부품 소싱 시나리오를 가상으로 풀어보면 다음과 같은 단계로 진행됩니다. D-30개월 시점에 사업부 수주와 설계 표준화가 마무리되고, D-24개월 시점에 핵심 부품 30여 개 그룹별 소싱 전략이 수립됩니다. 엔진은 HD현대인프라코어 단독 소싱 구조이며, 변속기는 SNT중공업 국산 우선에 MTU 백업의 듀얼 소싱 옵션을 고려합니다. D-18개월 시점에 폴란드 PGZ·부마르 공장 현지 협력사 RFQ와 실사가 진행됩니다. K2PL 현지 조립 비중 협상에 따라 현지 부품 비율이 결정되며, 이는 한국 본사 부품 풀과 폴란드 현지 부품 풀의 분담 비율을 결정합니다. D-12개월 시점에 한국과 폴란드 정부간 OFFSET 협상 결과가 반영되고, EDCF·수출입은행 금융조건이 검토됩니다. D-9개월 시점에 가격, 품질, 납기, 기술이전 4가지 영역의 협상이 진행되고 한국 신원조회가 마무리됩니다. D-6개월 시점에 PO 발행과 시제품 1대분 인수검사가 진행되며, D-3개월 시점에 양산 1차 인도와 품질 모니터링, 분기 단가 조정이 진행됩니다. D+0에서 D+5년까지는 인도와 함께 MRO·후속 군수지원 계약이 이어지며, 2차 계약은 차량 외에 MRO·교육이 함께 포함되어 2025~2033년 사이클로 운영됩니다. 이 워크플로우 안에서 부품구매 담당자가 가장 어려움을 겪는 단계는 D-18개월에서 D-9개월 사이의 폴란드 현지 협력사 발굴·검증 구간이며, 이 구간에서의 의사결정이 양산 단계의 납기와 품질을 결정짓습니다.

### 5-8. 글로벌 철도 프로젝트의 구매 사이클 차이

글로벌 철도 프로젝트 안에서도 권역별로 구매 사이클의 특성이 다릅니다. 미국 LA 메트로의 경우 Buy America 조항에 따라 차량 부품의 70% 이상이 미국 내에서 생산되어야 하며, 최종 조립이 미국 내 공장에서 이뤄져야 하므로, 한국에서 만든 부품을 미국 공장으로 가져가 조립하는 구조가 만들어집니다. 모로코 ONCF의 경우 EU 표준 EN 50126/29와 모로코 현지 표준이 동시에 적용되며, 부품의 일부는 모로코 현지에서 제작하는 조항이 들어갑니다. 호주 NIF·QTMP의 경우 호주의 RTBU 노조와의 합의, 영연방 표준이 결합되어 적용되고, 부품의 일부는 호주 현지 협력사 UGL과의 협업으로 제작됩니다. 우즈베키스탄의 경우 한국 KTX 표준이 거의 그대로 적용되지만, 운영 환경의 극단적 온도 차이(영하 30도에서 영상 50도)에 맞춘 부품 사양 조정이 필요합니다. 페루의 경우 K2 K808 195대 사업이 진행되면서 중남미 첫 진출이라는 특성상 현지 협력사 풀이 거의 없는 상태에서 한국 본사 부품 풀에 의존하는 구조가 형성됩니다. 이 권역별 차이는 부품구매 담당자가 한 권역의 경험만으로는 다른 권역에 그대로 적용하기 어렵다는 점을 보여주며, 권역별 카테고리 매니저 체계가 필요한 이유가 됩니다.

### 참고 레퍼런스 (References)

1. SIPRI 2024 100대 방산기업 보고서, 한국 4사 매출 31% 급증 — <https://www.asiae.co.kr/article/2025120206553703560>
2. SCI Verkehr 글로벌 롤링스톡 시장 11% 성장 (2024) — <https://www.railwaypro.com/wp/global-rolling-stock-market-sees-11-growth/>
3. Mordor Intelligence, Railway System Market 2030 — <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/railway-system-market>
4. Global Growth Insights, Rail Transportation Market 2033 — <https://www.globalgrowthinsights.com/market-reports/rail-transportation-115115>
5. PwC, 키워드로 보는 방위산업의 현재와 미래 — <https://www.pwc.com/kr/ko/insights/industry->

## 심층 분석 보고서: 현대로템-구매-부품구매

---

[focus/samilpwc\\_defense-industry.pdf](focus/samilpwc_defense-industry.pdf)

6. MoatAlpha, Hyundai Rotem K2 Tank Maker Analysis — <https://moatalpha.com/hyundai-rotem-analysis-2026/>
7. 하나증권, 현대로템 1Q26 Preview (2026.4.7)  
— <https://www.hanaw.com/main/research/research/download.cmd?bbsSeq=1286654>
8. 메리츠증권, 현대로템 Issue Comment (2025.7.3)  
— [http://home.imeritz.com/include/resource/research/WorkFlow/20250703064852328K\\_02.pdf](http://home.imeritz.com/include/resource/research/WorkFlow/20250703064852328K_02.pdf)
9. 키움증권, 현대로템 어닝리뷰 (2026.2.2) — <https://file.alphasquare.co.kr/media/pdfs/market-report/%ED%98%84%EB%8C%80%EB%A1%9C%ED%85%9C%EC%9E%A0%EA%B9%90%EC%9D%9820260202%ED%82%A4%EC%9B%80%EC%A6%9D%EA%B6%8C>.
10. 유진투자증권, ADEX 2025 방위산업 리포트  
— [https://www.eugenefn.com/common/files/amail//20251027\\_B2030\\_syyang0901\\_278.pdf](https://www.eugenefn.com/common/files/amail//20251027_B2030_syyang0901_278.pdf)
11. KIS신용평가, 현대로템 Credit Opinion (2026.4.15)  
— <https://kisrating.com/fileDown.do?menuCd=R8&gubun=2&fileName=rs20260415-47.pdf>
12. fnguide 현대로템 스냅샷  
— [https://comp.fnguide.com/SVO2/ASP/SVD\\_Main.asp?gicode=A064350](https://comp.fnguide.com/SVO2/ASP/SVD_Main.asp?gicode=A064350)
13. Investing.com 현대로템 목표주가 (18개사 평균 30만 원)  
— <https://www.investing.com/equities/hyundai-rotem>
14. 한국금융신문, 현대로템 1Q26 최대 실적과 수주잔고 30조  
— [https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=2026042419135668100d260cda75\\_18](https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=2026042419135668100d260cda75_18)
15. 딜사이트, 폴란드 K2 2차 9조 계약과 현지생산 딜레마 — <https://dealsite.co.kr/articles/159896>
16. 머니투데이, 폴란드 K2 2차 이행계약 9조  
— <https://www.mt.co.kr/industry/2025/08/01/2025080119401749113>
17. 머니S, 페루 K2·K808 195대 총괄합의  
— <https://www.moneys.co.kr/article/2025121008001460521>
18. 헤럴드경제, 페루 K2 두 번째 수출 초읽기 — <https://biz.heraldcorp.com/article/10633406>
19. 서울경제, 모로코 2.2조 잭팟 역대 최대 — <https://www.sedaily.com/NewsView/2GP4AAH929>
20. 블로터, 우즈벡·모로코 수주 비결과 정시 납기와 국산화 85~90%  
— <https://www.bloter.net/news/articleView.html?idxno=639398>
21. 한국경제, 호주 시드니 마리옹 1.5조 종이열차  
— <https://www.hankyung.com/article/202512014711i>

## 심층 분석 보고서: 현대로템-구매-부품구매

22. 한국경제, 캐나다 에드먼턴 경전철 3,200억  
— <https://www.hankyung.com/article/202602043473i>
23. 한국금융경제신문, 현대로템 신용등급 AA-와 부문별 OPM  
— <https://www.kfenews.co.kr/news/articleView.html?idxno=656811>
24. 헤럴드경제, 이용배 사장 주총 1.8조 투자 발표 — <https://biz.heraldcorp.com/article/10704295>
25. CEOSCOREDAILY, 이용배 사장 로봇·수소 주도권  
— <https://m.ceoscoredaily.com/page/view/2026020614145434413>
26. 헤럴드경제, 현대로템 수소철도 밸류체인 HTWO — <https://biz.heraldcorp.com/article/10723062>
27. 글로벌이코노믹, 희토류 공급망 2027 DFARS 충격 — [https://www.g-enews.com/article/Global-Biz/2026/03/202603262036508724fbbec65dfb\\_1](https://www.g-enews.com/article/Global-Biz/2026/03/202603262036508724fbbec65dfb_1)
28. 서울신문, 중국 희토류 통제와 한국 80% 의존도  
— <https://www.seoul.co.kr/news/economy/2025/10/13/20251013010001>
29. 현대로템 IR자료실 — <https://www.hyundai-rotem.co.kr/ko/invest/ir/list.do>
30. 현대로템 보도자료, LA 메트로 8,688억 수주 — <https://www.hyundai-rotem.co.kr/ko/company/press/details.do?seq=2129>
31. 현대로템 K2 전차 제품 페이지 (제원과 90% 국산화) — <https://www.hyundai-rotem.co.kr/ko/business/defense/details.do?productNm=K2+%EC%A0%84%EC%B0%A8>
32. 현대차그룹, 현대로템 파트너스 데이 2025 협력사 동반성장  
— <https://www.hyundaimotorgroup.com/ko/news/CONT0000000000193289>
33. 현대차그룹, 현대로템 신용등급 AA- 상향 공식 발표  
— <https://www.hyundaimotorgroup.com/ko/news/CONT0000000000209184>
34. 현대로템 블로그, HR운영팀 인재상 인터뷰 — <https://blog.hyundai-rotem.co.kr/1056>
35. 현대로템 2025 신입사원 채용 공식 사이트 (인재상 3가지 키워드) — <https://hyundai-rotem-2025recruit.com/>
36. 현대로템 채용, 직무 구매 소개 — [https://hyundai-rotem.recruiter.co.kr/career/introduce\(7\)](https://hyundai-rotem.recruiter.co.kr/career/introduce(7))
37. HD현대인프라코어, 폴란드 K2 1,500마력 엔진 1,800억 계약 — <https://www.hd-hyundaiengine.com/kr/media/news-view/20175094>