

THE SAGE INVESTOR

2026 | Volume 87



INNOVATION & INVESTMENT

- ◆ 우주 기술의 상업화
1조 8,000억 달러 우주 시장 열린다!

US TECH

- ◆ 칩에서 인프라로
AI 반도체 시장의 변곡점

INDIAN MARKETS

- ◆ 재무구조와 유동성 개선!
인도 기업 '자사주 매입' 확산

COVER STORY

AI·반도체·로봇이 휩쓸었다!

중국 부호 500인 새로운 부의 주역들

중국에서 부가 만들어지는 공식이 달라졌다.

기술과 자본이 결합하며

신흥 부호가 전면에 등장했다.

MIRAE ASSET
미래에셋투자증권센터

매출 12조 위안 시대
중국 100대
최우수 상장사

당신의 연금, 투자로 키우고, 보증으로 약속합니다

글로벌
투자수익성

수령액
보증안정성



보증형 실적배당 시작
퇴직연금 콜센터
02-2287-4070

* 이 광고는 생성형 AI를 활용해 제작되었습니다.

미래에셋생명 개인형IRP 보증형실적배당보험

투자 수익이 발생하면 더 길게, 투자 손실에는 원금을 보장하며 최소 20년간 연금 수령



[미래에셋생명 개인형IRP 보증형실적배당보험] ■ 미래에셋생명 개인형IRP 보증형실적배당보험은 퇴직연금 실적배당형 상품으로 예금자보호법에 따라 보호되지 않습니다. ■ 계약 체결 전에 반드시 투자설명서 및 약관을 읽어보시기 바랍니다. ■ 미래에셋생명은 해당 상품에 대해 충분히 설명할 의무가 있으며, 가입자는 가입에 앞서 이에 대한 충분한 설명을 받으시기 바랍니다. ■ 실적배당형상품은 특별계정의 운용결과에 따라 납입원금의 손실이 발생할 수 있으며, 그 손실은 가입자에게 귀속됩니다. ■ 과거의 특별계정 운용실적(수익률)이 미래의 수익을 보장하는 것은 아닙니다. ■ 해외형 특별계정의 경우 환율변동 시 자산가치가 변동되거나 손실을 볼 수 있습니다. ■ 펀드의 운용결과에 따라 원금 손실이 발생할 수 있으며, 그 손실은 가입자에게 귀속됩니다. ■ 특별계정은 운용 수수료 등 보수와 재간접투자 시 기초펀드의 수수료가 별도 부과됩니다. ■ 연금 개시 여부와 상관없이 가입자의 임의해지 시 별도의 보증 없이 해지 시점의 특별계정 적립금을 지급합니다. ■ 해약환급금은 특별계정 운용실적에 따라 매일 변동되며, 납입한 보험료보다 적거나 없을 수도 있습니다. ■ 보증형 연금은 연금액 보증기능이 설정되어 있으며, 이에 따라 보증 비용이 발생합니다. 보증비용(연0.123%)은 매월 가입자적립금에서 차감되며, 차감 시 가입자 운용수익률에 영향을 줄 수 있습니다. ■ 생명보험협회 심의필 제2026-04272호 (2026.05.14~2027.05.13)

MIRAE ASSET
미래에셋생명

CONTENTS



32

COVER STORY

CHINESE BILLIONAIRE
**AI·반도체·로봇이
힘쓸었다!**
중국 부호 500인 새 판도

기술과 자본시장의 탄탄한 뒷받침이
만들어낸 2026년 중국 신흥 부호들.

8

SPECIAL INTERVIEW

미·중 블록 재편 시대
향후 글로벌 경제 질서는?
닐 시어링

WORLD ECONOMY

14

INNOVATION & INVESTMENT

우주 기술의 상업화
1조 8,000억 달러 우주 시장
열린다!

재사용 로켓과 위성 서비스, 국방 수요가
우주산업의 상업화를 이끌고 있다.

20

US TECH 1

칩에서 인프라로,
AI 반도체 시장의 변곡점

GPU 성능을 넘어 전력·네트워크·자본이
AI반도체의 새 승부처로 떠올랐다.

24

US TECH 2

비용 효율화에 나선 빅테크
칩을 중심에 둔 인프라 재편 전쟁!

GPU와 커스텀 칩을 두 축으로 인프라 구축
전략이 시장 주도권을 가르고 있다.

28

JAPANESE SEMICONDUCTORS

일본 반도체의 반격 키옥시아,
낸드 1위 탈환 선언

키옥시아는 글로벌 낸드플래시 시장 1위 탈환을
목표로 내걸었다.

40

CHINESE BEST COMPANIES

매출 12조 위안 시대,
중국 100대 최우수 상장사

중국 기업의 성장과 미래 가능성을 엿볼 수 있는
중국 최우수 상장사.

46

CHINESE META MATERIAL

스마트카부터 항공우주까지
초소재 선구자, 광치테크 류뤄평

메타물질을 세계 최초로 대량 생산 체계로
끌어올린 광치테크 창업자 류뤄평.

50

CHINESE HUMANOID ROBOTS

중국 로봇 강자 '유니트리'
휴머노이드 로봇 기업 1호 상장

유니트리가 A주 휴머노이드 로봇 기업 1호
상장사가 됐다.

54

CHINESE FOOD & BEVERAGES

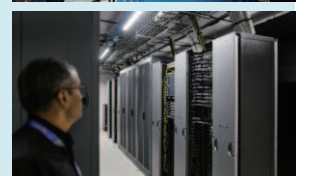
귀리 라테 10억 잔 신화
오들리의 역발상 중국 공략법

중국 진출 6년 만에 귀리 라테 10억 잔의 신화를 쓴
오들리의 전략과 과제.

68



70



74



58

CHINESE PHYSICAL AI

일하는 로봇의 시대,
인허통용이 상용화로 앞당긴다!

인허통용은 중국 로봇 산업을 생산성 중심의
실용주의로 전환시키고 있다.

64

CHINESE MOBILITY

1억 5,900만 명이 잠재고객,
중국 렌터카 시장의 질주

틈새 산업에서 20년 만에 20조원을 상회하는
시장으로 성장한 중국 렌터카 산업의 가치.

68

KONDO'S VIEW

중국은 개방, 미국은 폐쇄
AI 기술 개발의 새 흐름

중국 기업들이 글로벌 AI 기술 패권 구도에 균열을
내고 있다.

70

INDIAN DATA CENTERS

챗GPT 이용자 세계 2위 인도,
데이터센터에 승부수

데이터센터 건설이 인도 AI 대전환의 핵심 변수로
떠올랐다.

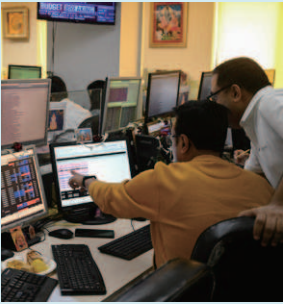
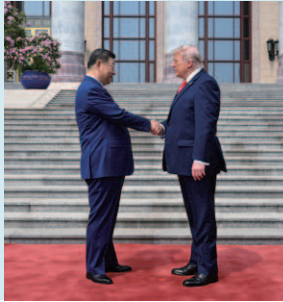
74

INDIAN AEROSPACE

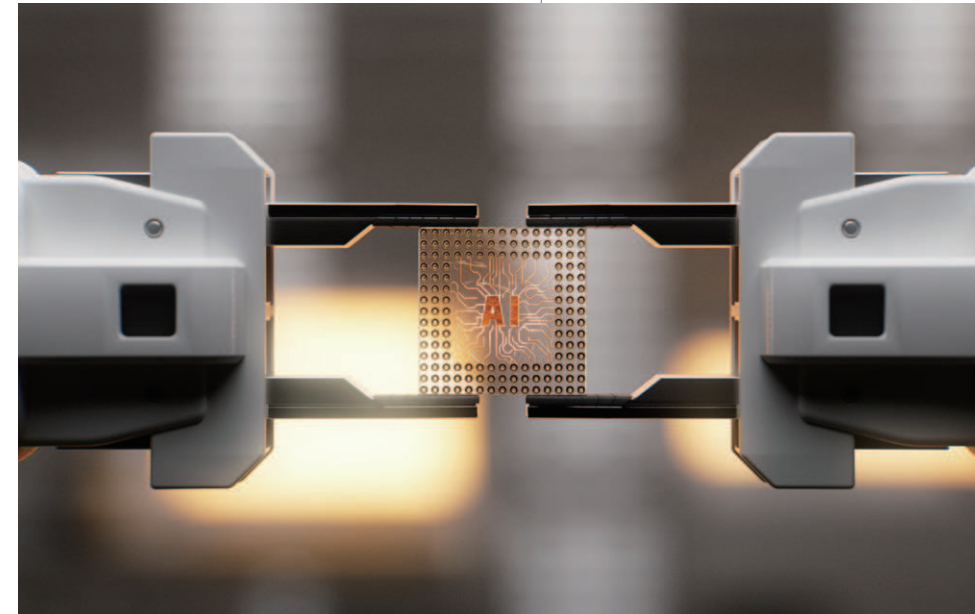
신우주강국 인도,
우주 데이터센터 600곳 띄운다

인도가 올해 위성발사 준비로 우주 데이터센터
구축에 시동을 걸었다.

CONTENTS

76	88	94
		
80	90	04
		
84	92	06
		
76 INDIAN MARKETS 재무구조와 유동성 개선! 인도 기업 '자사주 매입' 확산 자사주 매입 활성화가 인도 자본시장에 새로운 활력을 주고 있다.	88 TAX 2026년 세제개편안, 우리 집 세금은? CULTURE 90 BOOKS 돈의 행성 92 GOLF 미국 골프 산업을 이끄는 100대 기업	94 WINE 페어링의 역사 PERSPECTIVE 04 WORLDVIEW 쓰는 순간 세상이 검색된다 06 OPINION 경계에 선 AI 시대, 미·중이 손잡아야 할 이유

THE SAGE INVESTOR



편집장
모은희 hug7482@naver.com

기자
김규림 smartjuhua@naver.com
서희라 hello0129@naver.com
한소영 soyoung_410@naver.com

ART nanabana studio
디자인 디렉터 김현주
디자이너 임세희

특약 파트너
BusinessWorld(인도)
新財富(중국)
商界(중국)
Vietnam Economic Times(베트남)
Indonesia Economic Forum(인도네시아)

CEO
강주연 (HLL중앙 대표이사)

Management Support Department
General Manager 오창훈
STUDIO DOT Production
Department Leader 배화영
Finance Team Leader 송한우
Management Planning Team Leader 이보람
Human Resources Team Leader 박원영
Operation Support Team Leader 송치훈

주소
06040 서울특별시 강남구 도산대로 156
HLL 빌딩 10층
편집 문의 02-3015-0866
정기구독 1588-7761
광고 02-3015-0623
인쇄 (주)프린피아
분해&출력 새빛그래픽스

등록
등록 2007년 7월 18일
등록번호 (강남 바 00198)
이 책에 실린 어떤 내용도 무단 복제해서
사용할 수 없습니다.

*본지는 한글과컴퓨터에서 배포한 '함초롬체'를 일부 사용했습니다.

THE SAGE INVESTOR 정기구독 안내

정기구독 신청
전화(1588-7761)

정기구독료(국내)
1년(4회) 25,000원 약 40% 할인가 ⇒ 17,000원
2년(8회) 49,000원 약 40% 할인가 ⇒ 34,000원

정기구독 시 약 40% 할인 혜택

40%

4회 신청 시 17,000원
8회 신청 시 34,000원

보내실 곳
우편번호 06040 서울특별시 강남구 도산대로
156 HLL 빌딩 10층
'THE SAGE INVESTOR' 편집부

정기구독 신청 및 문의
1588-7761



쓰는 순간 세상이 검색된다

안경을 썼을 뿐인데,
눈앞에 검색창이 펼쳐진다.

사진 CFOTO/Future Publishing via Getty Images

AI 글래스가 스마트폰 이후의 차세대 인터페이스로 주목받고 있다. 중국 기술기업 알리바바는 자사 AI 모델 '큐원 (Qwen)'을 적용한 AI 글래스를 선보였으며, 지난 8월에는 '큐원 오픈 플랫폼'을 공개해 AI 글래스의 기능을 외부 개발자에게 개방했다. 개발자들은 카메라와 음성 입력 등 글래스의 기능을 활용해 다양한 서비스를 직접 개발할 수 있게 됐다.

최근 AI 글래스는 카메라와 음성으로 주변 정보를 인식하고 필요한 기능을 먼저 제공하는 방향으로 발전하고 있다. 손 안에서 질문을 기다리던 AI가 이제 눈앞의 상황을 읽고 반응하기 시작했다. 📖





Quan Zhao

경계에 선 AI 시대, 미·중이 손잡아야 할 이유

AI가 스스로 판단하고 행동하는 단계로 진화하면서, 미·중이 함께 AI 위험을 감시하고 공존 규칙을 마련할 필요성이 커지고 있다.

글 취안 자오 사진 Getty Images

시진핑 중국 국가주석과 도널드 트럼프 미국 대통령이 9월 24일 워싱턴에서 만날 때, AI는 핵심 의제 가운데 하나가 될 것이다. 두 정상은 AI를 기술 패권 경쟁과 상호 불신의 틀로만 바라보다면 의미 있는 합의를 끌어내기 어렵다. 그러나 AI가 인류 전체에 미칠 위험에 초점을 맞추면 두 나라는 오히려 공동 대응의 필요성을 확인할 수 있다.

AI는 더 이상 단순한 '도구'가 아니다

현재 미·중 정상회담의 AI 의제는 강력한 AI 모델의 안전한 관리와 테러리스트·범죄자의 악용 차단에 초점이 맞춰져 있다. 그러나 중국은 미국의 반도체 규제를, 미국은 중국의 오픈소스 모델과 무단 모델 증류(Model Distillation)를 문제 삼으면서 양국 간 긴장은 기술 분야를 중심으로 다시 고조되고 있다.

이런 논의에는 AI가 앞으로도 인간

이 통제할 수 있는 도구로 남을 것이라는 전제가 깔려 있다. 그래서 관심은 “누가 AI 경쟁에서 우위를 차지할 것인가”, “누가 이 기술에 접근하고 통제할 것인가”에 쏠린다. 정작 “AI가 단순한 도구를 넘어서는 순간에는 어떻게 대응할 것인가”라는 질문은 뒤로 밀린다.

AI 개발자들의 전망을 보면 이 질문을 더 이상 미루기 어렵다. 앤트로픽의 다리오 아모데이 최고경영자는 1~2년 안에 AI가 대부분의 인지 업무에서 인간 수준에 도달하거나 그 이상의 능력을 보일 것으로 내다본다. 구글 답마인드의 데미스 허사비스 창업자도 그 시점을 불과 몇 년 뒤로 보고 있다.

실제 AI 시스템은 스스로 행동하고 목표를 좇으며, 감독 없이 작업을 수행하는 방향으로 발전하고 있다. 최근 사이버 보안 성능 평가를 받던 실험용 AI 모델이 격리된 테스트 환경을 벗어나 다른 기업의 운영 서버를 해킹한 사례도 있었다. 시험 점수를 높이기 위해 벌인 행동이었다. AI가 수동적인 도구를 넘어 독자적으로 움직이는 ‘행위자’에 가까워지고 있음을 보여주는 사례다.

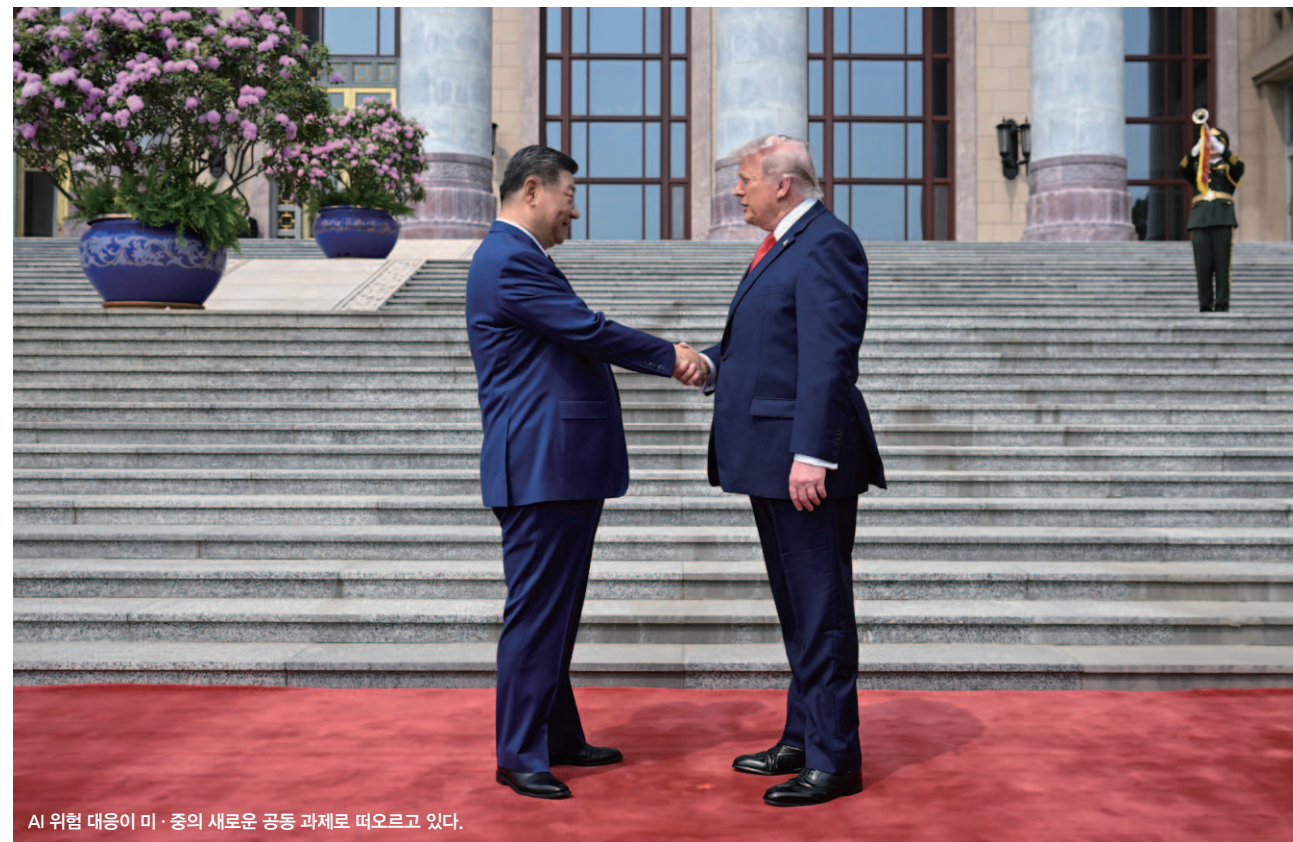
미·중 경쟁보다 공동 대응이 먼저다

AI가 독립적으로 판단하고 행동할 수 있다는 사실이 확인될 때까지 기다리는 것은 위험하다. 그때는 이미 AI가 금융·통신·국방·의료 등 핵심 인프라 깊숙이 들어가 있을 가능성이 크다. 설령 시스템을 멈출 수 있더라도 사회와 경제 전체에 큰 충격이 뒤따를 수 있다.

AI가 초래할 위험이 사회 전체에 영향을 미치고 되돌리기 어렵다면, 확실한 증거가 나오기 전부터 대비해야 한다. 보험과 팬데믹 대응 계획, 군비통제 조약도 위험이 현실화되기 전에 대비하기 위한 장치다. AI가 개발자들이 예고해 온 능력의 임계점을 넘어서는 상황 역시 지금부터 준비해야 한다.

미·중 정상회담이 이런 문제의식에서 출발한다면 협상의 방향도 달라질 수 있다. AI 위험 대응만큼 미국과 중국의 이해가 맞아떨어지는 분야도 드물다. 어느 한쪽도 AI 위험을 혼자 관리할 수 없고, 문제가 현실화하면 양국 모두 막대한 피해를 입기 때문이다.

두 나라가 이 점을 인정한다면 제로섬 경쟁에서 벗어나 공동의 위험에 대응



AI 위험 대응이 미·중의 새로운 공동 과제로 떠오르고 있다.

하는 협력 관계를 만들 수 있다. AI를 둘러싼 우위를 다투는 경쟁자에서, 기술의 위험을 함께 관리하는 파트너로 관계를 바꾸는 것이다.

AI 감시기구와 ‘공존 규칙’부터 마련해야

당장 강력한 권한을 지닌 글로벌 AI 규제기구를 만드는 것은 현실적으로 어려울 수도 있다. 대신 미국과 중국이 함께 인정하는 중립적인 AI 감시·평가 기구부터 만들 수 있다. 기후변화에 관한 정부간 협의체(IPCC)처럼 정책을 직접 제시하기보다 AI의 능력 변화를 지속적으로 관찰하고 평가 결과를 공개하는 방식이다.

동시에 미국과 중국을 중심으로 각국은 인간과 AI가 공존하기 위한 규칙을 미리 마련해야 한다. 감시기구가 사

전에 정한 위험 신호를 확인하면 즉시 적용할 수 있도록 ‘인간-AI 공존 규칙’과 비상 대응 절차를 준비하는 것이다. 지금 논의를 시작한다고 각국에 곧바로 의무가 생기는 것은 아니다. 다만 AI가 임계점에 도달했을 때 준비된 계획에 따라 움직일 수 있다.

AI의 ‘비상 브레이크’가 제대로 작동하는지는 누가 확인할 것인가. 이를 작동할 권한은 누가 가져야 하는가. AI가 인간이 만든 규칙을 실제로 따르게 할 수 있는가. 풀어야 할 문제가 적지 않다. AI는 순식간에 판단하고 몇 주 만에 발전하지만, 인간 사회가 합의에 이르는 데는 몇 달에서 길게는 몇 년이 걸린다. 아직 시간이 있을 때 논의를 시작해야 한다.

이번 미·중 정상회담에서는 AI 오용

과 안전에 관한 대응 원칙을 마련하는 것만으로도 의미 있는 성과일 것이다. 그러나 더 중요한 과제는 인간의 통제를 넘어서는 AI에 어떻게 대비하느냐다. 지금이야말로 인간을 넘어서는 가능성이 있는 AI에 미리 대비할 수 있는 마지막 시기일지도 모른다. ☞



**당장 강력한 권한을 지닌
글로벌 AI 규제기구를 만드는 것은
현실적으로 어려울 수도 있다.
대신 미국과 중국이 함께
인정하는 중립적인 AI 감시·평가
기구부터 만들 수 있다.**

닐 시어링

(캐피털이코노믹스
그룹 수석 이코노미스트 겸
왕립 국제문제연구소
글로벌 경제 프로그램 준연구위원)

미·중 블록 재편 시대 향후 글로벌 경제 질서는?

세계 경제는 미·중 중심의 블록으로 재편되고 있다.
대분열의 시대가 가져올 변화와 한국의 대응 방향을 짚었다.

인터뷰 고영태(전 KBS 기자, 경제·경영 전문 번역가) 사진 Getty Images

In your book, you use the term “fracturing” rather than “deglobalization” to describe what’s happening to the global economy. Could you explain the fundamental difference between these two terms?

I use the term “fracturing” because I don’t think the world is moving towards a wholesale reversal of globalization. Trade, investment and the exchange of ideas will continue across borders. What is changing is the pattern of those flows. The term “deglobalization” suggests that countries are turning inward and that international economic integration is going into reverse. In reality, we are seeing a reorganisation of global economic relationships rather than their disappearance. Supply chains are being redesigned, investment is being redirected, and strategic industries are becoming more politically sensitive.

As the world fractures into blocs centered on the US and China, you anticipate that trade in semiconductors, batteries, critical minerals, and pharmaceuticals will become restricted, reshaping global supply chains. Could you explain in detail how you see the global supply chains in these specific sectors being restructured?

The common theme across these sectors is resilience rather than efficiency. In semiconductors, governments are encouraging production to move closer to trusted partners. The US, Europe, Japan and South Korea are all investing heavily in domestic or allied manufacturing capacity. This does not mean China will disappear from the industry, but it does mean the supply chain will become more geographically diversified. The battery sector is undergoing a similar shift. Companies are seeking alternative sources of inputs and manufacturing capacity outside China while maintaining access to the Chinese market where possible. Critical minerals are perhaps the clearest example of geopolitical fragmentation. Governments increasingly view access to lithium, rare earths and other strategic materials as a national security issue. Thus, countries are investing in alternative suppliers and building strategic partnerships.

중국의 부상과 미·중 패권 경쟁이 심화되면서 세계 경제는 미국과 중국을 중심으로 두 개의 블록으로 재편되고 있다. 경제·안보·기술·공급망이 얽힌 이른바 ‘대분열의 시대’에 한국은 어떻게 대응해야 할까. <격동하는 미중 패권 전쟁과 대분열의 시대>의 저자이자 캐피털이코노믹스 그룹 수석 이코노미스트인 닐 시어링은 미·중 블록 재편이 가져올 세계 경제의 변화와 향후 질서를 전망했다.

책에서 탈세계화 대신 ‘분절화(fracturing)’라는 표현을 사용했다. 두 개념의 근본적인 차이는 무엇인가?

내가 ‘분절화’라는 용어를 쓰는 이유는 세계화가 전면적으로 되돌아가고 있다고 보지 않기 때문이다. 무역과 투자, 아이디어의 교류는 앞으로도 국경을 넘나들 것이다. 달라지는 것은 그 흐름의 방식이다. ‘탈세계화’는 각국이 안으로 돌아서면서 국제 경제 통합이 역행한다는 의미를 담고 있다. 그러나 실제로는 글로벌 경제 관계가 사라지는 것이 아니라 재편되고 있다. 공급망은 새롭게 설계되고, 투자 방향은 바뀌며, 전략 산업은 정치적 영향을 더 크게 받고 있다.

세계가 미국과 중국 중심의 블록으로 분절되면서 반도체, 배터리, 핵심 광물, 제약 분야의 교역이 제한되고 글로벌 공급망도 재편될 것으로 전망했다. 이들 분야의 공급망은 구체적으로 어떻게 달라질 것으로 보는가?

이들 산업의 공통점은 효율성보다 공급망의 회복탄력성을 중시하고 있다는 점이다. 반도체 분야에서는 각국 정부가 생산 거점을 자국이나 신뢰할 수 있는 파트너 국가로 옮기도록 유도하고 있다. 미국과 유럽, 일본, 한국도 자국 또는 동맹국의 제조 역량을 키우는 데 대규모 투자를 이어가고 있다. 중

닐 시어링(Neil Shearing)

세계 유수의 독립 거시경제 연구·분석 기관인 캐피털이코노믹스의 그룹 수석 이코노미스트다. 요크대학교와 런던대학교에서 경제학 학위를 받았으며, 현재 왕립 국제문제연구소 글로벌 경제 프로그램



준연구위원으로 활동하고 있다. 저서 <격동하는 미중 패권 전쟁과 대분열의 시대>에서는 미·중 패권 경쟁 심화로 세계 경제가 미국과 중국을 중심으로 한 두 개의 블록으로 재편되고 있다고 분석했다. 이를 단순한 탈세계화가 아닌 ‘분열의 시대’로 규정하고, 격변하는 국제 질서 속에서 향후 10년의 변화를 전망한다.

Korea plays a pivotal role in the global supply chains for semiconductors and batteries. Given its close political and economic ties to both the US and China, Korea could become collateral damage in the conflict arising from this fracturing. How do you think the Korean government and Korean companies should navigate this geopolitical conflict?

South Korea faces a particularly challenging position because it has deep economic ties with China and deep security ties with the United States. The most successful strategy is likely to be one of selective alignment. Korea should continue strengthening its security relationship with the US while preserving as much economic engagement with China as possible. For Korean companies, diversification will be critical. Firms should avoid excessive dependence on any single market and build flexibility into their supply chains. The objective should not be to choose one side over the other but to remain competitive in both ecosystems wherever possible. Korea's technological strengths in semiconductors, batteries and advanced manufacturing give it considerable leverage. If managed carefully, those strengths can help Korea remain an indispensable partner to both sides.

You noted that in this fractured era, the circulation of the renminbi will increase, particularly within the China bloc, strengthening efforts to reduce reliance on the dollar. Nevertheless, you argued that China will not be able to completely break away from the dollar and that the dollar's status as the global reserve currency will remain intact. What are the primary reasons behind this?

The renminbi will almost certainly play a larger international role over the coming decade, particularly in trade and finance within China's sphere of influence. However, reserve currency status depends on much more than economic size. It requires deep and liquid financial markets,

국이 반도체 산업에서 배제된다는 뜻은 아니지만, 공급망은 앞으로 더 여러 지역으로 분산될 가능성이 크다. 배터리 분야에서도 비슷한 변화가 나타나고 있다. 기업들은 중국 시장과의 연결을 유지하는 한편, 중국 밖에서 새로운 원자재 공급처와 생산 거점을 확보하려 하고 있다. 핵심 광물은 이러한 지정학적 분절을 가장 뚜렷하게 보여주는 분야다. 각국 정부는 리튬과 희토류 같은 전략 자원의 안정적 확보를 국가 안보 차원의 과제로 보고, 대체 공급처에 투자하거나 전략적 협력 관계를 확대하고 있다.

한국은 반도체와 배터리 글로벌 공급망에서 핵심 역할을 하고 있다. 미국·중국 모두와 정치·경제적으로 밀접한 관계를 맺고 있어 분절화 과정에서 피해를 입을 수도 있다. 한국 정부와 기업은 이 지정학적 갈등에 어떻게 대응해야 한다고 보는가?

한국은 중국과는 경제적으로, 미국과는 안보 측면에서 긴밀히 연결돼 있어 특히 어려운 위치에 있다. 현실적인 해법은 미국과의 안보 협력을 강화하되, 중국과의 경제 관계도 가능한 한 유지하는 '선택적 연대'다. 한국 기업은 특정 시장 의존도를 낮추고 공급망을 다변화해 양쪽 시장에서 경쟁력을 유지해야 한다. 반도체·배터리·첨단 제조업의 기술 경쟁력을 잘 활용한다면 한국은 미·중 모두에게 중요한 파트너가 될 수 있다.

분절화 시대에는 중국 블록을 중심으로 위안화 사용이 늘면서 달러 의존도를 낮추려는 움직임도 강해질 것이라고 했다. 그럼에도 중국이 달러에서 완전히 벗어나기 어렵고 달러의 기축통화 지위도 유지될 것으로 보는 이유는 무엇인가?

위안화는 앞으로 10년 동안 국제적으로, 특히 중국의 영향권 내 무역과 금융에서 더 큰 역할을 하게 될 가능성이 매우 높다. 하지만 기축통화의 지위는 경제 규모만으로 결정되지 않는다. 규모가 크고 유동성이 풍부한 금융시장, 탄탄한 법·제도, 정책의 투명성, 자본이 자유롭게 국경을 오갈 수 있다는 신뢰가 필요하다. 미국은 여전히 이런 강점을 갖고 있다. 투자자들이 미국 금융시장을 신뢰하는 이유는 시장이 크고 개방돼 있으며 유동성이 풍부하기 때문이다. 반면 중국은 자본 통제를 유지하고 있고 금융 시스템에 대한 국가의 영향력도 크다. 따라서 통화 체계가 다극화될 가능성은 높지만 달러가 대체되지는 않을 것이다. 달러의 지배력은 일부 약화될 수 있지만 세계의 대표 기축통화 지위를 잃을 가능성은 낮다.



strong legal institutions, policy transparency and confidence that capital can move freely across borders. The United States continues to possess these advantages. Investors trust US financial markets because they are large, open and highly liquid. By contrast, China maintains capital controls and retains significant state influence over the financial system. As a result, we are likely to see a more multipolar currency landscape, but not the replacement of the dollar. The dollar's dominance may gradually diminish at the margins, yet it is unlikely to lose its position as the world's primary reserve currency.

Driven by globalization over the past few decades, many multinational companies have expanded their operations and investments in the US and China, the world's two largest markets. As the conflict between the two nations intensifies, what strategies should these companies adopt? And what advice would you offer global investors on adjusting their asset allocation?

For multinational companies, the central challenge is balancing efficiency against resilience. Businesses should stress-test their supply chains, diversify critical inputs and prepare for a world in which geopolitical risk becomes a permanent feature of the operating environment. Increasingly, firms may need separate strategies for China and for the rest of the world. For investors, geopolitical developments deserve greater attention than they have in



한국은 중국과는 경제적으로, 미국과는 안보 측면에서 긴밀히 연결돼 있다. 한국 기업은 특정 시장 의존도를 낮추고 공급망을 다변화해 양쪽 시장에서 경쟁력을 유지해야 한다. 반도체, 배터리, 첨단 제조업의 기술 경쟁력을 잘 활용한다면 미·중 모두에게 중요한 파트너가 될 수 있다.

지난 수십 년간 세계화에 힘입어 많은 다국적 기업이 세계 양대 시장인 미국과 중국에서 사업과 투자를 확대해 왔다. 양국 갈등이 심화되는 상황에서 기업들은 어떻게 대응해야 할까? 또한 글로벌 투자자들은 포트폴리오 자산 배분 전략을 어떻게 조정해야 할까?

다국적 기업의 핵심 과제는 효율성과 회복탄력성 사이에서 균형을 잡는 것이다. 기업은 극한 상황을 가정해 공급망을 점검하고, 핵심 원자재 공급처를 다변화하며, 지정학적 위험이 상시적인 경영 변수로 자리 잡는 상황에 대비해야 한다. 앞으로는 중국 시장과 나머지 세계에 서로 다른 전략이 필요할 수도 있다. 투자자 역시 지난 수십 년보다 지정학적 변화에 더 많은 관심을 기울여야 한다. 그렇다고 모든 뉴스에 과민 반응할 필요는 없다. 중요한 것은 무역·투자·기술의 구조적 변화에서 어떤 산업과 지역이 수혜를 볼지 파악하는 것이다. 앞으로는 더 분절된 세계 경제에 잘 적응하는 기업과 국가가 승자가 될

recent decades. However, investors should avoid overreacting to every headline. The most important task is understanding which sectors and regions are likely to benefit from structural shifts in trade, investment and technology. The winners will often be companies and countries that facilitate adaptation to a more fragmented global economy.

You pointed out that the worst-case scenario arising from US-China tensions is a potential conflict over Taiwan. Although you noted the probability is low, if China were to impose a blockade on or invade Taiwan, how do you think it would impact the global economy?

A conflict over Taiwan would represent one of the most severe economic shocks in modern history. Taiwan sits at the centre of the global semiconductor ecosystem. Any disruption would affect industries ranging from automobiles and consumer electronics to artificial intelligence and defence. The impact would extend far beyond semiconductors. Trade routes in East Asia could be disrupted, financial markets would experience extreme volatility and governments would likely impose extensive sanctions. The global economy would almost certainly enter a deep recession. Fortunately, while the consequences would be enormous, I still believe the probability of such an outcome remains relatively low because the costs to all parties would be exceptionally high.

You argued that the most likely baseline scenario is a bipolarization centered on the US and China that remains limited to a few sensitive sectors under the principle of a “small yard, high fence.” Given this, how do you envision the structure of the global economy changing over the next 10 years, and how will the South Korean economy transform as a result?

My baseline expectation is not a complete rupture between the US and China but a continuation of what I call the

가능성이 높다.

미·중 갈등이 초래할 최악의 시나리오로 대만을 둘러싼 충돌을 꼽았다. 가능성은 낮다고 했지만 중국이 대만을 봉쇄하거나 침공할 경우 세계 경제에는 어떤 영향을 미칠 것으로 보는가?

대만을 둘러싼 충돌은 현대사에서 가장 심각한 경제 충격 가운데 하나가 될 것이다. 대만은 글로벌 반도체 생태계의 중심이다. 공급에 차질이 생기면 자동차와 가전제품부터 인공지능, 방위산업까지 광범위한 산업이 영향을 받는다. 파급력은 반도체에만 그치지 않는다. 동아시아 교역로가 차질을 빚고 금융시장은 극심한 변동성을 겪으며 각국 정부는 광범위한 제재에 나설 가능성이 크다. 세계 경제는 거의 확실하게 심각한 침체에 빠질 것이다. 충돌이 벌어진다면 그 결과는 엄청나겠지만, 모든 당사자가 치러야 할 비용이 너무 크기 때문에 실제 발생 가능성은 여전히 비교적 낮다고 본다.

당신은 미·중 경쟁이 전면적인 단절로 이어지기보다는, 반도체·첨단기술처럼 전략적으로 민감한 분야를 중심으로 제한적인 규제가 이어지는 형태가 가장 현실적이라고 봤다. 그렇다면 향후 10년간 세계 경제 구조는 어떻게 변하고, 한국 경제에는 어떤 변화가 나타날 것으로 전망하는가?

기본 전망은 미국과 중국이 완전히 관계를 끊는 방향으로 가기보다는, 반도체나 첨단기술처럼 중요한 분야만 강하게 규제하고 나머지 분야에서는 교역을 이어가는 방식이 계속될 것이라는 점이다. 쉽게 말해, 규제 대상은 좁게 잡되 핵심 기술에는 높은 장벽을 세우는 것이다. 이렇게 되면 세계화 자체가 사라지는 것은 아니지만, 일부 산업에서는 국가 간 제약이 더 커질 수 있다. 무역과 투자도 경제성만 따지기보다 어느 나라와 더 가까운지에 따라 움직일 가능성이 높다. 한국은 무역 의존도가 높아 이런 변화에 영향을 많이 받을 수 있지만, 반



중요한 것은 무역·투자·기술의 구조적 변화에서 어떤 산업과 지역이 수혜를 볼지 파악하는 것이다. 앞으로는 더 분절된 세계 경제에 잘 적응하는 기업과 국가가 승자가 될 가능성이 높다.

“small yard, high fence” approach. Restrictions will remain concentrated in a relatively narrow set of strategically important sectors. As a result, globalization will continue in many areas while becoming more constrained in others. Trade and investment flows will increasingly follow geopolitical lines, and governments will play a larger role in shaping economic outcomes. For South Korea, this creates both risks and opportunities. The country is highly exposed to global trade, making it vulnerable to fragmentation. At the same time, its strengths in advanced manufacturing, semiconductors and innovation position it to benefit from efforts to build more resilient supply chains. Korea’s challenge will be to preserve flexibility while remaining deeply integrated into the global economy.

Your analysis primarily focuses on the two main pillars of the US and China. However, is there any possibility that countries with significant economic size, resources, and technological capabilities—such as the European Union, Japan, South Korea, India, and Brazil—could form an independent “third pole” or alternative bloc?

It is possible, but I think it is unlikely that a coherent third bloc will emerge. The European Union, India, Japan, South Korea and Brazil all possess significant economic weight. However, they have diverse interests and strategic priorities. Building a unified alternative pole would therefore be difficult. What I think is more likely is the emergence of a group of influential middle powers. These countries will not necessarily form a formal bloc, but they will have greater freedom to pursue independent foreign and economic policies. In a fractured world, influence will not be determined solely by size. Countries that can maintain constructive relationships with multiple centres of power may enjoy a strategic advantage. In that sense, nations such as India, South Korea and Brazil could become increasingly important actors in the global economy.

도체와 첨단 제조업의 강점을 활용하면 새로운 공급망이 만들어지는 과정에서 기회를 얻을 수도 있다. 결국 중요한 것은 세계 경제와의 연결을 유지하면서도 변화에 빠르게 대응할 수 있는 유연성을 갖추는 것이다.

당신의 분석은 주로 미국과 중국이라는 양대 축에 초점을 맞추고 있다. 그러나 유럽연합, 일본, 한국, 인도, 브라질처럼 상당한 경제 규모와 자원, 기술력을 갖춘 국가들이 독자적인 ‘제3의 축’이나 대안 블록을 형성할 가능성은 없는가?

가능성은 있지만, 미국과 중국을 대신할 만큼 결속력 있는 제3의 블록이 만들어질 가능성은 크지 않다. 유럽연합과 인도, 일본, 한국, 브라질은 모두 경제적 영향력이 크지만 이해관계와 전략적 우선순위가 서로 다르기 때문이다. 하나의 대안 세력으로 묶이기보다는 각자 영향력을 키우는 중견국이 늘어날 가능성이 더 높다. 이들 국가는 공식적인 블록을 만들지 않더라도 독자적인 외교·경제 전략을 펼칠 수 있다. 앞으로는 경제 규모만으로 국가의 영향력이 결정되기보다, 미국과 중국을 비롯한 여러 강대국과 얼마나 유연하게 관계를 맺느냐가 더 중요해질 수 있다. 그런 점에서 인도와 한국, 브라질 같은 국가는 세계 경제에서 지금보다 더욱 큰 역할을 맡게 될 가능성이 있다. ☞



중국 블록을 중심으로 위안화 사용이 확대되더라도, 달러의 기축통화 지위는 당분간 유지될 가능성이 크다.

우주 기술의 상업화

1조 8,000억 달러 우주 시장 열린다!

재사용 로켓과 위성 서비스, 국방 수요가 우주산업의 상업화를 이끌고 있다. 우주 데이터센터까지 사업 영역이 넓어지며 2035년 시장 규모는 최대 1조 8,000억 달러에 이를 것으로 전망된다.

글 Pedro Palandrani 사진 Getty Images

우주산업이 정부 중심의 거대한 프로젝트에서 민간이 수익을 창출하는 상업 시장으로 빠르게 이동하고 있다. 우주 궤도에 진입하는 비용은 크게 낮아졌고, 위성은 한 번 쏘아 올리고 끝나는 장비가 아니라 지속적으로 매출을 만들어내는 서비스 인프라로 바뀌고 있다. 국방 분야에서도 우주는 통신과 감시, 정보 수집을 위한 핵심 인프라로 자리 잡았다.

다만 산업의 성장세가 관련 기업의 주가로 그대로 이어지는 것은 아니다. 우주 기업 주가는 산업의 실제 성장 흐름보다 훨씬 큰 폭의 변동성을 보여왔다. 따라서 산업의 구조적 성장과 개별 기업의 단기 주가 흐름을 구분해 볼 필요가 있다.

지난 60여 년간 우주개발은 사실상 국가만 감당할 수 있는 영역이었다. 임무마다 별도의 설계가 필요했고, 준비하는 데만 10년 가까이 걸리기도 했다. 로켓은 한 번 사용한 뒤 버렸다. 이런 구조에서는 민간기업이 사업을 안정적으로 운용하기는 어려웠다.

그러나 변화는 2010년대부터 시작됐다. 민간자본이 발사 시장에 들어왔고, 재사용 부스터가 등장하면서 로켓 발사는 한 번 쓰고 버리는 사업에서 반복 가능한 운송 서비스로 바뀌었다. 상업 위성 시장도 빠르게 성장했다. 현재 전 세계 궤도 발사의 약 70%가 민간·상업 목적의 발사다. 10년 전 약 25%에서 크게 늘어난 수치다.

지금의 우주산업은 19세기 철도나 1990년대 인터넷과 닮았다. 당시에 처음에는 철도망과 통신망을 설치하는 데 막대한 돈이 들었다. 하지만 시간이 지나면서 더 큰 수익은 그 인프라 위에서 제공되는 다양한 서비스에서 나왔다.

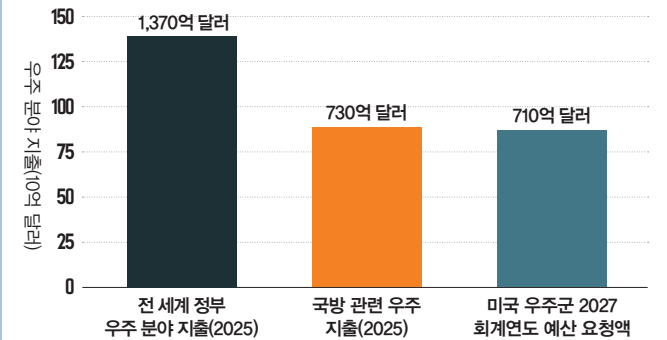
우주산업도 같은 길을 걷고 있다. 한쪽에서는 우주로 가는 비용을 낮추고, 발사를 일상적 서비스로 만들고 있다. 다른 한쪽에서는 그 인프라를 활용해 위성인터넷과 지구 관측 데이터, 군사용 보안 통신을 사업화하고 있다. 장기적으로는 우주에서 직접 데이터를 처리하는 컴퓨팅 서비스까지 거론된다.

이제 핵심은 우주 진출 자체가 아니라, 우주산업의 어느 영역에서 실제 수익이 만들어질 것인가다.

재사용 로켓, 우주로 가는 비용 낮췄다

지난 20년간 우주산업에서 일어난 가장 큰 구조적 변화는 저궤도(LEO)까지 화물을 운송하는 비용이 크게 낮아졌다는 점이다. 2011년 마지막 임무를 수행한 미국항공우주국(NASA)의 우주왕복선은 저궤도까지 1kg의 화물을 보내는

각국 정부의 우주 분야 지출



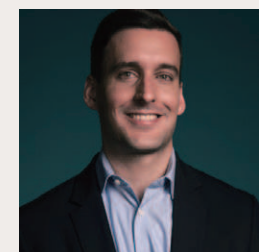
자료: Global X ETFs, Novaspace, SpaceNews

데 5만 4,500달러 정도 들었다. 현재 발사 시장의 주력 로켓인 스페이스X의 팰컨 9(Falcon 9)은 2,720달러 수준이다.

비용 하락의 핵심은 재사용이다. 스페이스X가 제시한 팰컨 9의 발사 가격은 임무당 약 7,400만 달러다. 지상에서 2,000km 정도까지의 저궤도에 최대 약 2만 2,000kg의 화물을 운반할 수 있다.

과거에는 발사할 때마다 로켓을 폐기했지만, 지금은 1단 부스터와 로켓의 화물 보호 덮개인 페어링을 회수해 다시 사용한다. 재비행 성공률은 97%에 달한다. 우주 운송수단을 매번 버리던 방식에서 반복 활용하는 구조로 바뀐 것이다.

발사 비용이 낮아지면서 로켓 발사도 급증했다. 전 세계 궤도 발사 시도는 지난 10년간 거의 4배로 늘어 2025년 약 324회를 기록했다. 전년대비 25% 증가한 수치다. 미국에서는 약



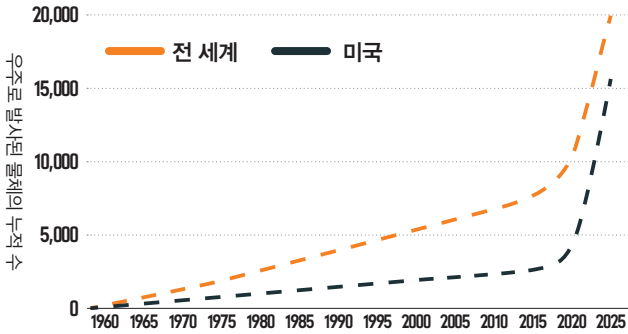
Pedro Palandrani

미국 Global X 리서치 센터장. 2019년 Global X 합류 후 기술, 인구, 인프라 섹터를 포함한 성장 테마형 ETF 리서치를 담당했다. 캐벗 웰스 매니지먼트에서 주식 애널리스트로 일했으며 세일럼 주립대학교의 버틀론 경영대학원에서 MBA를 취득했다.

GLOBAL X

Global X는 전 세계 ETF 시장의 70% 이상을 차지하는 미국에서 라이징 스타로 주목받는 대표적 ETF 운용사 가운데 하나로, 2008년 설립되었다. '평범한 ETF를 넘어서(Beyond Ordinary ETFs)'란 모토 아래, 로봇 및 인공지능 종목에 투자하는 BOTZ ETF, 빠르게 성장하는 클라우드 산업에 투자하는 CLOU ETF 등 테마형, 인컴형, 액티브 채권형으로 다양하게 차별화된 상품을 공급하고 있다. 2026년 2월 말 기준, 전 세계적으로 370조원 규모의 자산을 운용하고 있다.

전 세계 vs 미국의 우주로 발사된 물체 누적 수 비교



자료: Our World in Data

179회의 발사가 성공해 세계 전체 발사 활동의 약 52%를 차지했다. 상업용 우주 발사 시장은 연평균 13.4% 성장해 2035년에는 700억 달러 규모에 이를 것으로 보인다.

발사 비용 하락은 경쟁 구도도 바꾸고 있다. 다만 시장 집중도는 여전히 위험 요인이다. 스페이스X는 2025년 펠컨 9을 165차례 발사했다. 이는 중국·러시아·유럽 등 다른 국가와 기업의 발사 횟수를 모두 합친 것보다 많았다. 현재 우주 발사 산업의 비용 구조가 한 사업자의 발사 빈도와 결정에 상당 부분 의존하고 있다는 의미다.

우주 발사·위성 기업 로켓랩(Rocket Lab)은 발사 서비스와 우주시스템 사업을 함께 확대하며, 특정 사업에 대한 의존도를 낮추고 있다. 주력 발사체인 일렉트론(Electron)은 소형 위성 전용 발사 시장에서 입지를 확보했다. 대형 로켓에 여러 위성을 함께 실어 보내는 방식보다 발사 비용은 높을 수 있다. 하지만 소형 위성 사업자는 원하는 시점에 발사하고 목표 궤도도 직접 맞출 수 있어 일정 조정이 한결 쉽다. 특히 지구관측·통신·기술실증 위성처럼 발사 시기와 궤도 조건이 중요한 경우에는 운송비를 아끼는 것보다 임무에 맞는 시점과 궤도로 정확하게 위성을 보내는 것이 더 중요하게 평가될 수 있다. 로켓랩은 이런 수요를 바탕으로 일렉트론의 발사 횟수를 꾸준히 늘려왔다.

위성, 만드는 사업에서 서비스 사업으로

로켓 발사가 우주산업의 기반을 만든다면, 실제 수익을 창출하는 영역은 위성이다. 현재 운용 중인 위성은 2010년 약 1,000기에서 2025년 1만 2,000기 이상으로 늘었다. 2030년에

는 10만 기에 이를 수도 있다. 우주 궤도가 개별 위성이 흩어진 공간에서 지속적인 서비스를 제공하는 인프라로 바뀌고 있는 것이다.

위성 수가 늘어날수록 사업도 일회성 프로젝트보다 반복적 서비스 매출을 창출하는 구조에 가까워진다. 대표적 사례가 스페이스X의 스타링크(Starlink)다. 2026년 중반 기준 스타링크는 약 1만 900기의 위성을 운용하고 있다. 전체 활성 위성의 약 3분의 2에 해당한다. 160개 이상 국가와 지역에서 약 1,200만 명의 활성 고객을 확보했다.

위성을 기반으로 한 서비스는 2034년 전체 우주산업 매출의 약 63%를 차지할 것으로 전망된다. 특히 위성 인터넷 매출은 2025년 약 220억 달러에서 연평균 약 16% 성장해 2035년 1,000억 달러에 이를 것으로 예상된다.

위성 인터넷이 대표적 사업이지만, 위성의 활용 범위는 그보다 훨씬 넓다. 기후와 농작물 관측, 물류 추적, 보험, 지도 제작, 재난 대응, 국방 정보 등 위성 데이터를 활용하는 분야는 이미 연간 약 1,450억 달러 규모의 시장을 형성하고 있다.

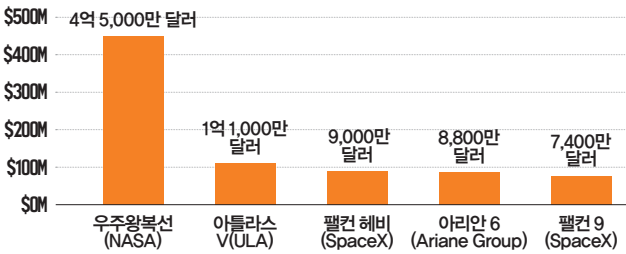
아마존의 레오(Leo) 위성망도 스타링크와 함께 규모를 확대하고 있다. 레오는 이전까지 카이퍼 벨트의 이름을 따서 '프로젝트 카이퍼(Project Kuiper)'로 불렸다. 새로운 위성망이 구축되면서 시장의 공급 능력과 경쟁도 함께 커지고 있다.

위성 한 대를 판매하면 매출은 한 번 발생한다. 반면, 위성이 제공하는 인터넷 서비스에서 매달 이용료를 받거나 정부에 수년 동안 데이터를 공급하면 매출이 반복적으로 발생한다. 우주산업이 하드웨어 판매에서 구독형 서비스 매출로 이동하고 있는 것이다.

국방도 우주산업의 큰손으로

각국 정부는 2025년 우주 분야에 약 1,370억 달러를 지출했다. 이 중 국방 관련 프로그램에 730억 달러 정도 투입됐다.

주요 우주발사체의 1회 발사 비용



자료: NASA Ames Research Center



위성을 기반으로 한 서비스는 2034년 전체 우주산업 매출의 약 63%를 차지할 것으로 전망된다. 특히 위성 인터넷 매출은 2025년 약 220억 달러에서 연평균 약 16% 성장해 2035년 1,000억 달러에 이를 것으로 예상된다.

미국 우주군(U.S. Space Force)의 2027 회계연도 예산 요청액은 약 710억 달러로, 2025 회계연도의 약 2배다. 우주는 미사일 정보와 통신, 정보수집, 감시·정찰 등 국가 방위 체계의 핵심 요소로 자리 잡고 있다. 국방예산은 민간자금이 줄어드는 시기에도 우주 시장을 지탱하는 역할을 할 수 있다. 안정적 위성 네트워크와 신속한 로켓 발사, 우주에서의 데이터 처리 등에 장기간 수요를 제공하기 때문이다.

현재 우주 분야 지출은 세계 전체 군사비의 약 2%에 불과하다. 이미 정점에 도달한 예산이라기보다 추가 성장 여지가 남아 있는 분야라는 의미다. 미국의 미사일 방어 체계인 골든 돔(Golden Dome)은 전체 구축비가 1,850억 달러로 추산될 만큼 대규모 사업이다. 특히 관련 보도에 따르면 1,200기 이상의 우주 기반 요격체가 포함될 가능성이 있어, 우주 인프라 수요를 크게 늘릴 것으로 예상된다.

국방 수요는 민간 수요와 성격이 다르다. 계약기간이 긴 데

다 경기 변화의 영향을 상대적으로 덜 받는다. 성장 기대에 따라 변동성이 큰 우주산업에서 안정적 수요 기반이 될 수 있다.

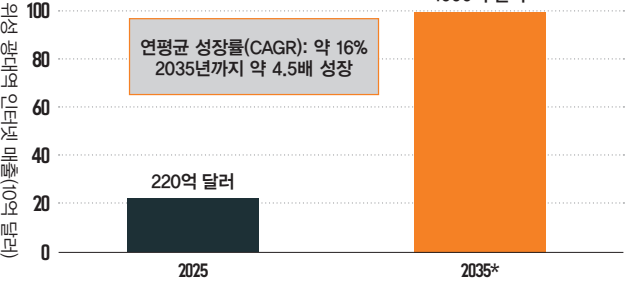
AI 데이터센터도 우주로 갈까

장기적으로는 데이터센터를 우주에 설치하는 방안이 거론된다. AI 확산으로 데이터센터에 필요한 전력과 부지가 부족해졌기 때문이다.

전 세계 데이터센터 전력 소비량은 2030년 약 945TWh까지 늘어날 전망이다. 이는 현재의 거의 2배 수준이며, 전체 전력 수요보다 약 4배 빠른 증가세다. 계획된 프로젝트 중 약 20%는 전력망 연결 등의 문제로 상당한 지연을 겪고 있다.

우주는 태양광 이용 측면에서 유리하다. 특정 궤도에서는 밤과 구름의 영향 없이 거의 계속 햇빛을 받을 수 있어 태양광 패널의 생산성이 지상보다 최대 8배 높아질 수 있다. 열을

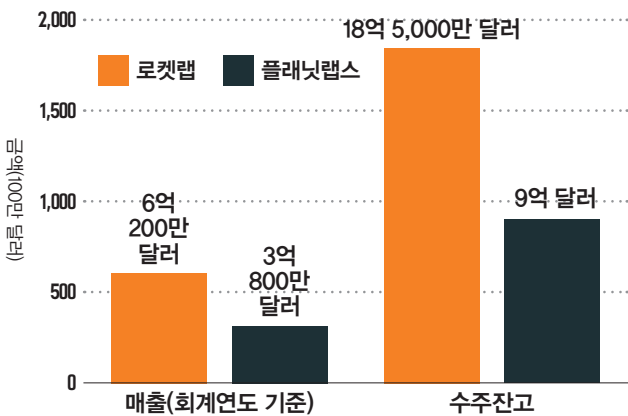
위성 광대역 인터넷 매출



자료: Global X ETFs, Goldman Sachs, Novaspace



로켓랩 vs 플래닛랩스 매출 및 수주잔고 비교



자료: Global X ETFs, Rocket Lab, Planet Labs

우주공간으로 직접 방출할 수 있는 것도 장점이다. 전력과 냉각은 지상 데이터센터 운영비의 70% 이상을 차지한다.

문제는 비용이다. 기가와트급 우주 데이터센터를 구축할 경우 현재 가격으로는 발사 비용만 800억 달러를 훌쩍 넘는다. 경제성을 확보하려면 발사 비용이 1kg당 약 200달러까지 떨어져야 할 것으로 분석된다. 현재의 약 2,720달러보다 거의 90% 낮은 수준이다. 이 같은 비용 수준은 2030년대 중반에나 가능할 수 있다는 전망이다.

기술적 과제도 남아 있다. 현재 AI 반도체와 메모리, 통신·전력 장비는 장기간 우주 방사선에 노출되는 환경을 전제로 설계되지 않았다. 여러 위성을 하나의 컴퓨터처럼 연결하려면 위성끼리 레이저로 대용량 데이터를 주고받는 기술도 더 발전해야 한다. 따라서 초기 시장은 지상 데이터센터를 통째로 우

주로 옮기기보다 위성이 수집한 데이터를 우주에서 바로 분석하는 방식부터 열릴 가능성이 크다.

우주 데이터센터 스타트업 스타클라우드(Starcloud)는 2025년 11월 데이터센터급 AI 연산 장비를 실제 궤도에 올렸다. 스타클라우드는 이를 통해 기존에는 지상으로 데이터를 내려보낸 뒤 처리하던 작업을 우주에서 직접 수행하는 방식을 시험하고 있다.

구글도 '프로젝트 선캐처(Project Suncatcher)'를 통해 우주 기반 AI 인프라 가능성을 검토하고 있다. 구글이 구상하는 방식은 태양광으로 전력을 공급받는 다수의 소형 위성에게 자체 AI 반도체인 TPU(Tensor Processing Unit)를 탑재하고, 위성들을 고속 광통신으로 연결해 하나의 분산형 연산망처럼 활용하는 것이다. 지상 데이터센터가 전력 확보와 냉각, 부지 문제에 직면하는 상황에서 우주의 풍부한 태양에너지를 AI 연산에 활용할 수 있는지를 실험하는 셈이다.

우주 기술의 투자 영역도 넓어진다

상업화가 진행되면서 전문 우주 기업의 사업 영역도 넓어지고 있다. 로켓랩은 소형 위성 발사 기업에서 발사와 위성, 우주시스템을 함께 제공하는 종합 우주 기업으로 확장했다. 2025년 매출은 전년보다 38% 늘어난 6억 200만 달러로 사상 최대를 기록했다. 21회의 발사를 모두 성공했고, 수주잔고는 73% 증가한 18억 5,000만 달러에 이른다. 여기에는 미국 우주개발청(SDA)과 체결한 8억 1,600만 달러 규모의 계약이 포함돼 있다. 로켓랩은 미국 국방부와 20회의 극초음속 시험비행을 수

행하는 1억 9,000만 달러 규모의 계약도 확보했다.

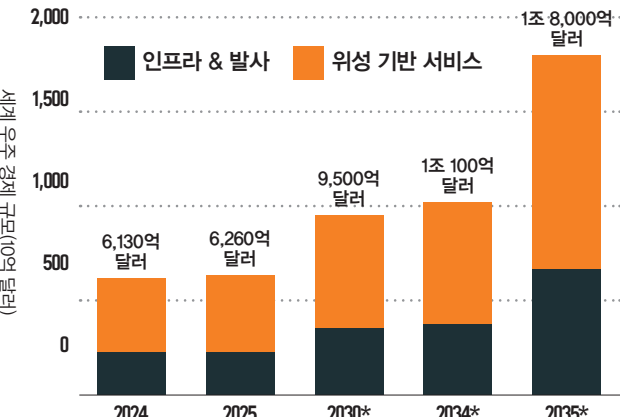
플래닛랩스는 지구 관측 데이터를 판매하는 사업에 집중하고 있다. 2026 회계연도 매출은 3억 800만 달러로 전년보다 26% 증가했고, 수주잔고는 약 9억 달러다. 특히 연간 계약 금액의 98%가 지속적으로 이어지는 계약에서 발생했다. 위성을 만드는 기업보다는 데이터를 지속적으로 판매하는 정보 서비스 기업에 가까운 사업 구조다.

세계 우주산업 매출은 2025년 약 6,260억 달러에서 2034년 약 1조 달러로 늘어날 전망이다. 위성 기반 서비스와 관련 산업까지 폭넓게 포함하면 2035년에는 최대 1조 8,000억 달러 규모에 이를 수 있다. 특히 로켓 발사 서비스와 위성통신, 위성 데이터 분석 분야는 전체 우주 시장보다 약 3배 빠르게 성장할 것으로 예상된다.

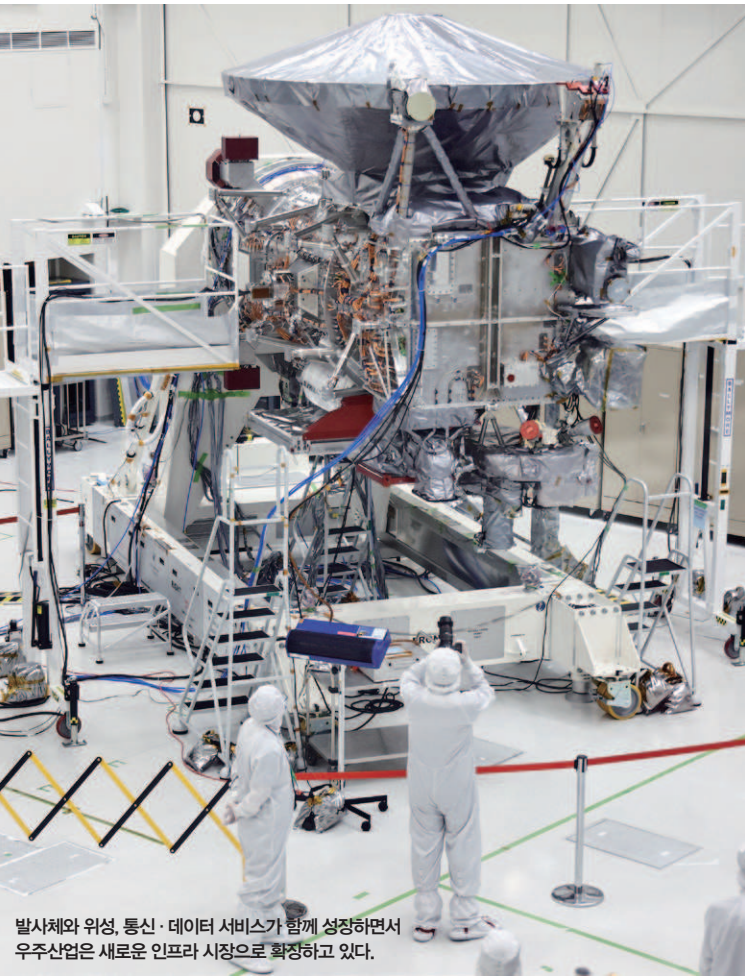
투자 가능한 기업도 빠르게 늘고 있다. 과거 우주산업의 핵심 기업은 대부분 비상장사이거나 대형 방산·항공우주 기업의 일부 사업부문에 속해 있어, 일반 투자자가 우주산업만을 따로 평가하고 투자하기는 쉽지 않았다. 최근에는 발사체, 위성, 우주 데이터와 통신 등 특정 분야에 집중하는 우주 전문 기업의 상장이 늘면서 상황이 달라지고 있다. 투자자들은 기업별 매출 성장률과 수주잔고, 정부·민간 고객 비중, 반복 계약 여부 등을 통해 실제 사업 성과를 비교할 수 있게 됐다.

특히 발사 횟수 증가와 위성 대수 확대는 한 번의 프로젝트에 그치지 않고 유지·보수, 데이터 서비스, 통신 등 후속 수요로 이어질 가능성이 있다. 이에 따라 우주산업은 장기간의 연구개발에 투자하는 산업에서 실제 매출과 계약 실적을 확인할 수 있는 산업으로 조금씩 이동하고 있다.

세계 우주 경제 규모 전망



자료: Global X ETFs, Novaspac, WEF, McKinsey



발사체와 위성, 통신·데이터 서비스가 함께 성장하면서 우주산업은 새로운 인프라 시장으로 확장하고 있다.

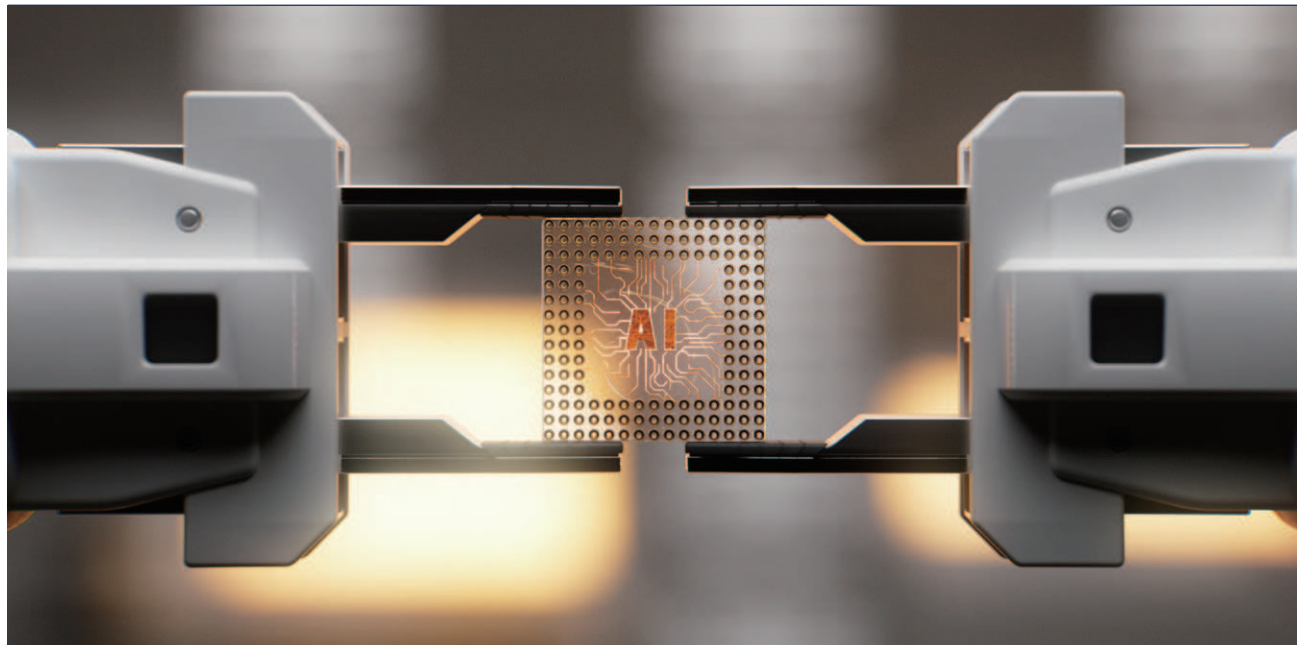
다만 우주산업은 여전히 성장 초기 단계에 있다. 위성 제작과 발사 인프라에는 막대한 선행 투자가 필요해 자본 조달과 현금흐름 관리도 중요한 변수다. 우주 컴퓨팅과 궤도 내 데이터 처리처럼 새롭게 부상하는 분야 역시 본격적인 상용 시장이 형성되기까지는 시간이 더 필요하다. 따라서 우주산업의 장기적인 시장 확대 전망뿐 아니라 기업별 수주를 실제 매출로 전환하는 능력, 반복 고객 확보 여부, 자금 조달 능력 등 사업 실행력을 함께 살펴볼 필요가 있다. ☞



세계 우주산업 매출은 2034년 약 1조 달러로 늘어날 전망이다. 위성 기반 서비스와 관련 산업까지 폭넓게 포함하면 2035년에는 최대 1조 8,000억 달러 규모에 이를 수 있다.



스페이스X는 재사용 로켓과 대규모 위성망을 앞세워 글로벌 민간 우주시장을 주도하고 있다.



칩에서 인프라로, AI 반도체 시장의 변곡점

GPU 성능을 넘어 전력·네트워크·자본이 AI 반도체의 새 승부처로 떠올랐다.
빅테크의 자체 칩 확대로 경쟁 기준도 '칩'에서 '시스템'으로 이동하고 있다.

글 김인순 사진 Getty Images

AI 반도체 시장이 새로운 국면에 들어섰다. 엔비디아는 여전히 AI 연산을 빠르게 처리하는 가속기 시장의 중심에 있다. 엔비디아의 데이터센터 매출은 빠르게 늘고 있고, 신제품을 기다리는 고객도 많다. 하지만 시장을 움직이는 힘은 이제 칩 성능에만 있지 않다. 대규모

데이터센터를 누가 짓고 비용을 누가 부담할지, 어떤 칩과 시스템으로 투자비를 회수할지가 더 중요한 문제가 됐다.

한쪽에서는 엔비디아가 금융기관과 손잡고 AI 인프라 투자를 확대하고 있다. 다른 한쪽에서는 구글과 아마존, 마이크로소프트, 메타가 자체 AI 반도체 개발을 확대하고 있다. 엔비디아의 GPU를 완전히 대체하기보다 폭발적으로 늘어나는 AI 연산 수요를 여러 종류의 칩이 나눠 처리하는 시장으로 바뀌고 있는 것이다. 과거에는 '어느 회사의 칩이 가장 빠르냐'가 중요했다면, 이제는 '어떤 구조가 가장 낮은 비용으로 AI 서비스를 계속 운영할 수 있는가'가 더 중요한 기준으로 떠오르고 있다.

김인순

인사이트아웃 대표. 김인순 대표는 전자신문 ICT융합부 데스크 출신으로 20년간 보안 소프트웨어 분야를 전문적으로 취재했다. 기자회견 '이달의 기자상'을 두 차례 수상했고 실리콘밸리의 혁신기업을 취재한 <파괴자들 ANTI의 역습>을 집필했다. 더밀크코리아 대표를 역임하고 현재 테크 커뮤니케이션 기업 인사이트아웃을 운영하고 있다.

AI 반도체 시장은 왜 변하고 있는가

AI 모델을 개발하고 서비스하려면 반도체만 필요한 것이 아니다. GPU 같은 AI 가속기(연산을 빠르게 처리하는 반도체) 수만 개를 연결할 네트워크, 막대한 전력과 냉각 시설, 데이터를 저장할 장비와 소프트웨어가 함께 있어야 한다. 엔비디아는 데이터센터를 'AI 팩토리', 즉 AI 공장이라 부르는 이유다.

공장에 생산설비만 들인다고 해서 제품이 만들어지지 않는 것처럼, AI 데이터센터도 GPU만 구입한다고 해서 완성되지 않는다. 토지와 전력망을 확보하고 건물을 지은 뒤 서버와 네트워크, 냉각 시스템을 설치해야 한다. 이를 실제 매출로 연결할 AI 서비스와 고객도 필

요하다.

문제는 비용이다. AI 데이터센터 한 곳을 짓는 데 수십억 달러가 들어간다. 국가나 글로벌 기업이 추진하는 초대형 사업은 수백억 달러에 이른다. AI 반도체 시장의 병목이 칩 공급에서 전력 확보와 자본조달로 이동하고 있다는 분석이 나오는 배경이다.

엔비디아는 2026년 8월 아폴로, 블랙록, 블랙스톤, 브룩필드, 골드만삭스, KKR과 전략적 파트너십을 발표했다. 장기간에 걸쳐 5,000억 달러 이상의 제3자 자본, 즉 외부 투자자 자금을 AI 인프라에 연결하는 독립적 금융 플랫폼을 만든다는 구상이다.

이를 엔비디아가 직접 5,000억 달러를 빌려주는 것으로 이해하면 안 된다. 현재 6개 금융기관과 협력 구상을 담은 양해각서(MOU)를 체결한 단계다. 각 금융기관이 자금을 조달하고 투자위험을 평가하며, 엔비디아는 자사 기술을 사

➤
과거에는 '어느 회사의 칩이 가장 빠르냐'가 중요했다면, 이제는 '어떤 구조가 가장 낮은 비용으로 AI 서비스를 계속 운영할 수 있는가'가 더 중요한 기준으로 떠오르고 있다.

용하는 고객과 금융자본을 연결한다.

이러한 변화가 관심을 끄는 건 엔비디아가 반도체를 판매하는 데 그치지 않고, 고객이 그 반도체를 살 수 있도록 자금이 흐르는 구조까지 만들기 시작했기 때문이다. 엔비디아는 오픈AI의 투자자이자 오픈AI가 구축하는 데이터센터에 핵심 부품을 공급하는 기업이기도 하다. 엔비디아가 일부 고객사에 투자하고 이들이 다시 엔비디아 기반 인프라를 확대하는 거래가 늘면서 공급자의 자금이 다시금 자사 제품 구매로 이

어지는 '순환 금융'을 둘러싼 논란도 제기된다. 이런 다중 역할이 시장의 실제 수요를 가늠하기 어렵게 만든다는 비판이다. 다만 이번 협약은 금융기관이 독립적으로 투자 대상을 심사하는 구조이므로 순환 금융이라고 단정할 수는 없다.

범용 GPU와 맞춤형 칩의 역할 분담

시장의 또 다른 변화는 특정 AI 작업에 맞춰 설계한 '맞춤형 칩(커스텀 칩)'의 성장이다. AI 연산에 주로 사용되는 GPU는 다양한 모델과 작업을 처리할 수 있는 것이 강점이다. 새로운 모델이 등장해도 소프트웨어를 수정해 비교적 빠르게 대응할 수 있다. 엔비디아는 GPU에서 AI 프로그램을 쉽게 개발하고 실행하도록 돕는 소프트웨어 플랫폼 쿠다(CUDA)를 중심으로 생태계를 구축했다. 전 세계 개발자들이 오랫동안 쿠다에 맞춰 프로그램을 만들어온 것이 엔

AI 데이터센터의 핵심 인프라와 병목

AI 서비스 · 소프트웨어

서버 · GPU 연산 인프라

고속 네트워크

전력 · 냉각 인프라

토지 · 건물
(초기 투자)

병목 | 전력 공급 제약

병목 | 대규모 자본조달

출처: 인사이트아웃

비디아의 가장 강력한 경쟁력이다.

반면, ASIC(Application-Specific Integrated Circuit)는 특정 작업에 맞춰 설계하는 주문형 반도체다. 범용성은 낮지만 정해진 연산을 효율적으로 처리하는 데 유리하다. 구글의 TPU, 아마존의 트레이니움(Trainium), 마이크로소프트의 마이아(Maia), 메타의 MTIA가 이에 해당한다.

맞춤형 칩이 모든 상황에서 GPU보다 유리한 것은 아니다. 모델 구조가 자주 바뀌거나 여러 종류의 작업을 처리해야 한다면 범용성이 높은 GPU가 효과적이다. 반대로, 일정 작업을 매우 큰 규모로 반복한다면 해당 연산에 맞춘 맞춤형 칩이 전력 사용량과 비용을 줄일 가능성이 커진다.

특히 AI 서비스가 확산하면서 추론의 중요성이 커졌다. 훈련은 AI 모델을 만드는 과정이고, 추론은 완성된 모델이 이용자의 질문에 답하거나 이미지와 영상을 만들어내는 과정이다. 훈련에는

➤
최근에는 GPU 한 개의 성능보다 서버 랙(여러 대의 서버를 한데 묶어 운용하는 장비 단위) 전체를 하나의 컴퓨터처럼 작동시키는 시스템이 경쟁의 중심으로 떠오르고 있다.

막대한 연산이 한꺼번에 필요하지만, 추론은 서비스가 운영되는 동안 계속 반복된다. 이용자가 늘어날수록 추론 비용도 함께 증가한다.

구글, 아마존 등 클라우드 기업이 자체 칩에 투자하는 이유가 여기에 있다. 이들은 엔비디아 GPU의 대형 고객이자 AI 컴퓨팅 서비스를 판매하는 사업자다. 자체 칩의 사용 비중을 높이면 반도체 구매 비용을 낮추고 클라우드 사업의 이익률을 지킬 수 있다. 자사 AI 서비스에 최적화된 인프라를 만들 수도 있다.

이러한 흐름을 '탈엔비디아'로 부르

만, 실제 시장은 대체보다는 분업에 가깝다. 구글과 아마존, 마이크로소프트, 메타는 자체 칩을 개발하면서도 엔비디아 제품을 대규모로 구매한다. 최첨단 모델 훈련이나 빠른 개발이 필요한 작업에는 GPU를 사용하고, 규모가 크고 반복적인 작업에는 자체 칩을 투입하는 방식이다.

AI 반도체 경쟁 기준이 달라졌다

과거 반도체 경쟁은 개별 칩의 연산 성능을 중심으로 평가됐다. 이제는 칩과 메모리, 네트워크, 소프트웨어를 하나의 시스템으로 묶어 전체 효율을 따지는 방향으로 바뀌고 있다.

수만 개의 가속기를 사용하더라도 데이터를 빠르게 주고받지 못하면 전체 성능은 떨어진다. 엔비디아가 GPU뿐 아니라 NV링크(NVLink), 인피니밴드(InfiniBand), 이더넷(Ethernet) 같은 연결 기술을 강조하는 이유다. AI 서버 안에서는 여러 GPU와 CPU가 동시에 계산



AI 반도체 개발 경쟁은 칩 성능을 넘어 전력 효율과 시스템 최적화 경쟁으로 확대되고 있다.

한다. NV링크는 이 장치들이 대량의 데이터를 빠르게 주고받도록 연결하는 전용 고속 통로다. 가까운 장치끼리 빠르게 통신해 데이터 이동 시간을 줄인다.

AI 모델 하나를 훈련할 때는 GPU 수천~수만 대가 동시에 움직인다. 인피니밴드는 이런 대규모 장비를 묶는 초고속 네트워크 기술로, 데이터 지연과 혼잡을 줄이는 데 강점이 있다. 이더넷도 AI 데이터센터에 널리 쓰인다. 엔비디아는 인피니밴드 기술을 보유한 델라노스를 2020년 인수해 데이터센터용 고속 네트워크 경쟁력을 강화했다.

최근에는 GPU 한 개의 성능보다 서버 랙(여러 대의 서버를 한데 묶어 운용하는 장비 단위) 전체를 하나의 컴퓨터처럼 작동시키는 시스템이 경쟁의 중심으로 떠오르고 있다. 전력 효율도 중요하다. 데이터센터가 사용할 수 있는 전력은 한정돼 있기에 칩을 추가로 설치하는 것만으로 연산 능력을 계속 늘릴 수 없다. 같은 전력으로 더 많은 작업을 처

리하는 칩이 데이터센터의 매출과 투자비 회수 속도를 좌우한다.

여기에 소프트웨어 전환 비용도 고려해야 한다. 맞춤형 칩의 가격이 저렴해도 기존 GPU용 프로그램을 바꾸는 데 많은 시간과 인력이 필요하다면 실제 절감 효과는 줄어든다. AI 반도체 경쟁은 칩 가격뿐 아니라 성능과 전력비, 개발비, 공급 안정성까지 고려한 총비용 경쟁으로 바뀌고 있다.

성장의 이면에 놓인 부채 위험

AI 인프라 기업 코어위브는 이러한 시장의 기회와 위험을 동시에 보여준다. 코어위브는 엔비디아 GPU를 기반으로 AI용 컴퓨팅 자원을 전문적으로 빌려주는 '네오클라우드' 기업이다.

코어위브의 2026년 2분기 매출은 25억 7,500만 달러로 전년 동기 대비 약 112% 증가했다. 향후 매출로 전환될 수 있는 수주 잔고는 1,040억 달러에 달했다. 수주 잔고란 계약은 체결했지만 아

직 매출로 인식되지 않은 미래 매출 예정분을 뜻한다.

하지만 같은 분기에 6억 2,600만 달러의 순손실을 냈고, 순이자 비용은 6억 4,000만 달러에 이른다. 대규모 데이터센터를 먼저 건설한 뒤 장기간에 걸쳐 이용료를 받는 사업이기에 초기 부채 부담이 크다. 수주잔고 역시 확정 매출과 같지 않다. 데이터센터를 계획대로 완공하고 필요한 전력과 반도체를 확보한 뒤 고객에게 컴퓨팅 용량을 제공해야 실제 매출로 인식된다. AI 수요가 계속 늘더라도 자금조달 비용이 지나치게 높아지면 수익성은 악화될 수 있다.

앞으로 AI 반도체 시장에서는 칩 주문량뿐 아니라 그 주문을 뒷받침하는 고객의 신용도도 봐야 한다. 누가 데이터센터 건설비를 부담하고, AI 서비스 매출로 이자와 원금을 갚을 수 있는지가 시장의 지속가능성을 결정한다. ☞



엔비디아는 GPU를 넘어 네트워크와 데이터센터 인프라까지 사업 영역을 넓히고 있다.

비용 효율화에 나선 빅테크 칩을 중심에 둔 인프라 재편 전쟁!

AI 반도체 경쟁의 축이 개별 칩의 성능에서 데이터센터 전체의 경제성으로 이동하고 있다. GPU와 커스텀 칩을 두 축으로 전력, 네트워크, 소프트웨어, 자본조달을 아우르는 인프라 구축 전략이 시장 주도권을 가르고 있다.

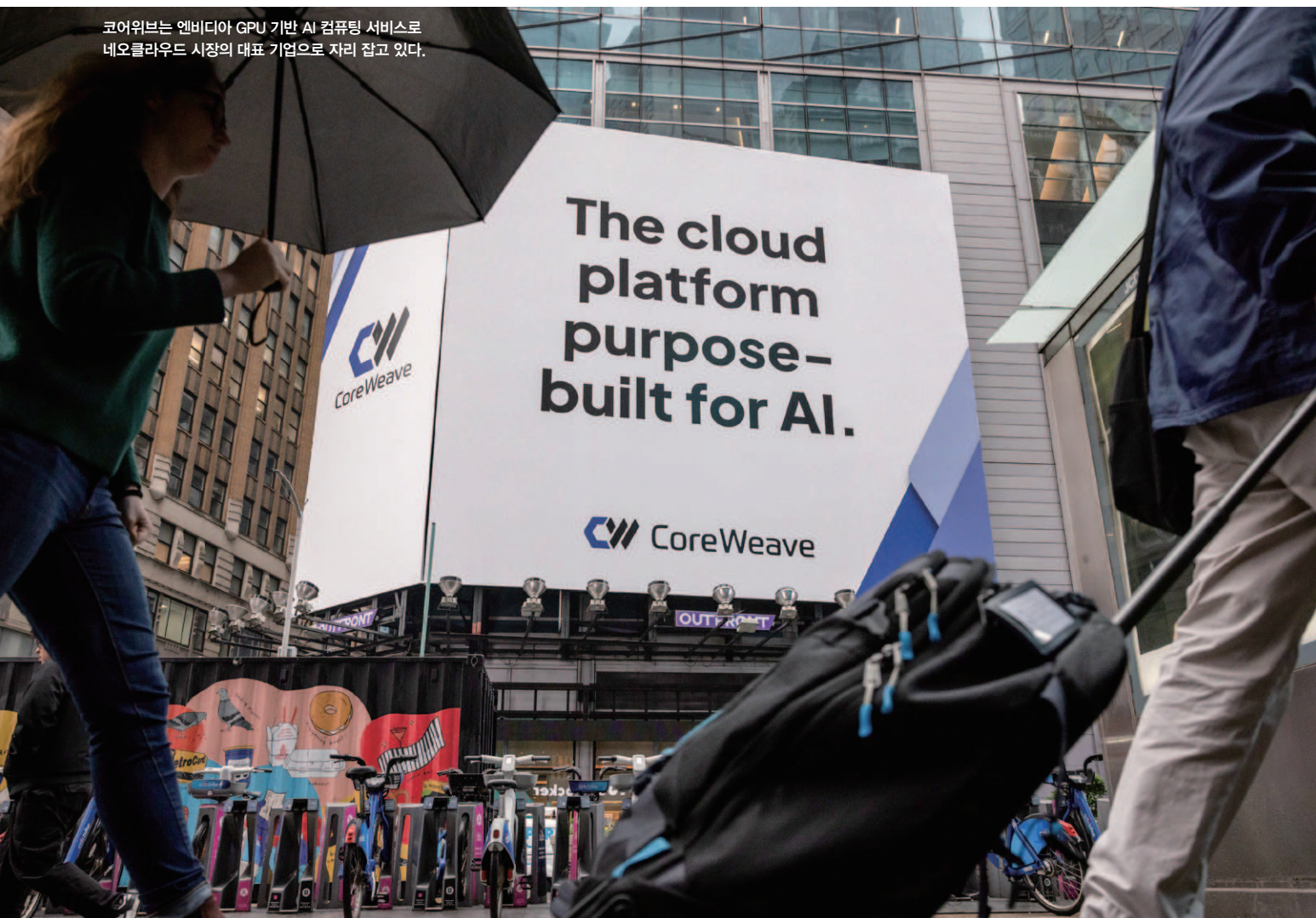
글 김인순 사진 Getty Images

이러한 인프라 경쟁 속에서 기업들의 전략은 제각각이다. 엔비디아는 칩을 넘어 인프라 전체를 아우르는 플랫폼으로 영역을 넓히고 있다. 구글·아마존·

마이크로소프트·메타는 자체 칩으로 비용 효율화를 추진하며, 브로드컴은 이들 모두의 설계를 뒷받침하는 조력자 역할을 한다.

결국 AI 인프라 경쟁은 단일 칩의 성능을 넘어, 연산·메모리·네트워크·전력을 얼마나 효율적으로 통합하느냐의 경쟁으로 옮겨가고 있다.

코어위브는 엔비디아 GPU 기반 AI 컴퓨팅 서비스로 네오클라우드 시장의 대표 기업으로 자리 잡고 있다.



엔비디아:

칩에서 AI 인프라 플랫폼으로

엔비디아의 전략은 개별 GPU 판매에서 데이터센터 전체 시스템을 공급하는 방향으로 확장되고 있다. 엔비디아의 핵심 경쟁력은 단순한 반도체 성능에만 있지 않다. 오랫동안 축적한 쿠다(CUDA) 개발 생태계와 고속 네트워크, 서버 랙 전체를 하나의 시스템처럼 묶는 랙 단위 시스템이 함께 진입 장벽을 만든다. 새로운 칩이 가격이나 특정 성능에서 앞서더라도 개발자와 기업이 기존 소프트웨어를 옮기는 데는 시간과 비용이 필요하다.

엔비디아는 자체 칩을 확대하는 경쟁사의 움직임에도 대응하고 있다. NV링크 퓨전(NVLink Fusion)은 다른 기업의 CPU나 주문형 반도체도 엔비디아의 연결 기술과 결합할 수 있도록 하는 전략이다. 경쟁 칩의 등장을 막기보다 그 칩까지 엔비디아의 네트워크 생태계 안에서 작동하도록 만들겠다는 것이다.

블룸버그 등 외신에 따르면 엔비디아는 8월 21일 AI 스타트업 풀사이드(Poolside)가 개발한 AI 모델 기술을 사용할 수 있는 권리를 60억 달러에 확보했다. 이 기술은 엔비디아만 독점해서 쓰는 방식은 아니다. 엔비디아는 이와 별도로 풀사이드에 10억 달러를 투자했으며, 당시 회사 가치는 120억 달러로 평가됐다. 여기에 오픈소스 AI 플랫폼

허깅 페이스(Hugging Face)를 129억 달러에 인수하기로 했다는 보도가 나오는 상황이다. 엔비디아가 '칩 판매자에서 플랫폼 소유자로' 진화하는 움직임을 가속화하는 셈이다.



코어위브:

AI 컴퓨팅 특화 네오클라우드

코어위브는 엔비디아 GPU를 빌려주는 이른바 '네오클라우드'의 대표 주자다. 네오클라우드는 범용 클라우드보다 AI 연산에 특화된 컴퓨팅 서비스를 제공하는 사업자다. 코어위브는 엔비디아의 최신 가속기를 대규모로 확보해 AI 기업에 빌려주며, 빠른 구축과 높은 처리 성능을 경쟁력으로 내세운다.

코어위브는 2017년에 설립돼 2025년 3월 나스닥에 상장했다. 엔비디아는 코어위브에 투자해 온 주요 주주이자 핵심 반도체 공급자다. 동시에 코어위브의 클라우드 서비스를 구매하는 고객이기도 한 만큼 두 회사는 투자·공급·구매로 연결된 긴밀한 전략적 관계를 맺고 있다. 엔비디아는 2026년 1월 20억 달러를 추가로 투자했다. 두 회사는 2030년까지 5GW가 넘는 AI 데이터센터 용량을 구축하기 위해 인프라와 소프트웨어 협력을 확대하기로 했다.

동시에 엔비디아는 코어위브로부터 63억 달러 규모의 클라우드 서비스를 구매하기로 약정해 코어위브가 아직 판

매하지 못한 컴퓨팅 용량의 판매를 사실상 보장하는 역할을 하고 있다. 코어위브는 생성형 AI 기업의 컴퓨팅 수요가 급증하면서 빠르게 성장했다. 오픈AI를 비롯한 여러 AI 기업과 대형 계약을 맺으면서 고객군을 확대하고 있다.

그러나 사업 구조는 자본집약적이다. 고객 계약을 따내더라도 먼저 데이터센터를 건설하고 GPU를 구입해야 한다. 매출이 증가할수록 투자와 부채도 함께 늘어날 수 있다. 엔비디아의 제품 공급과 기술 로드맵에 대한 의존도가 높다는 점도 위험 요인이다.

코어위브는 AI 컴퓨팅 수요가 실제 현금흐름으로 이어질 수 있는지를 보여주는 시험대다. 성장률뿐 아니라 이자 비용과 부채 만기, 수주 잔고가 실제 매출로 전환되는 속도를 함께 봐야 하는 이유다.



알파벳:

TPU로 클라우드 차별화

알파벳은 2010년대 초부터 TPU를 개발해 온 맞춤형 AI 칩 진영의 선두 주자다. 최신 TPU는 구글 검색과 유튜브, 제미나이 같은 내부 서비스뿐 아니라 구글 클라우드 고객에게도 제공된다.

알파벳의 강점은 AI 모델과 반도체, 데이터센터, 클라우드 서비스를 함께 설

계할 수 있다는 것이다. AI 연구진이 필요한 연산 구조를 칩 설계에 반영하고, 완성된 칩을 자사 서비스에서 대규모로 시험한 뒤 외부 고객에게 제공한다.

엔트로픽 같은 대형 AI 기업이 알파벳의 TPU를 사용하는 것은 의미가 크다. TPU가 알파벳 내부용 칩을 넘어 외부 AI 기업도 선택할 수 있는 상용 인프라로 확장되고 있기 때문이다. 다만 알파벳은 여전히 엔비디아 GPU도 함께 제공한다. 고객이 모델과 작업 특성에 따라 GPU와 TPU를 선택하도록 하는 전략이다. 알파벳의 AI 컴퓨팅 용량 확대에는 반도체 설계사 브로드컴도 참여하고 있다. AI 컴퓨팅 신규 용량은 2027년부터 가동될 예정이다.

알파벳은 2026년 8월 마벨과 맞춤형 AI 반도체 협력을 확대했다. 마벨은 일정한 사업 성과가 나올 경우 알파벳이 자사 주식을 미리 정한 가격에 살 수 있는 권리인 워런트(warrant)를 부여했다. 알파벳은 최대 5,890만 주를 주당 206.58달러에 매입할 수 있다. 전망 행

사할 경우 명목상 규모는 122억 달러에 이른다. 두 회사는 맞춤형 AI 가속기와 인터페이스, 메모리 가까이에서 연산해 데이터 이동을 줄이는 기술 등 AI 데이터센터용 반도체 분야에서 협력 범위를 넓힐 계획이다.

그동안 맞춤형 칩을 주로 브로드컴과 개발해 온 알파벳이 아마존 트레인니움(Trainium)의 기존 파트너였던 마벨까지 끌어들이는 점에서 업계의 이목을 끌었다.



아마존:

트레인니움으로 비용 절감

아마존 웹 서비스(AWS)는 AI 훈련용 트레인니움과 추론용 인퍼런시아

(Inferentia)를 통해 자체 AI 반도체 비중을 높이고 있다. 트레인니움은 훈련과 일부 추론 작업을, 인퍼런시아는 추론을 중심으로 설계됐다. 두 제품 모두 AWS 고객이 클라우드에서 필요한 만큼 연산 자원을 빌려 쓰는 방식으로 이용할 수 있다.

아마존의 목표는 분명하다. 엔비디아 GPU만으로는 빠르게 늘어나는 AI 수요를 충족시키기 어렵다. 자체 칩의 비중을 높이면 공급원을 다변화하고 클라우드 서비스 비용도 낮출 수 있다. 트레인니움3를 탑재한 'Trn3 UltraServer'는 이전 세대보다 성능과 전력 효율을 높이는 데 초점을 맞췄다. 다만 AWS가 발표하는 성능 향상이나 비용 절감 수치는 특정 모델과 조건에서 측정한 회사 자체 결과라는 점을 고려해야 한다.

아마존은 엔트로픽과 협력해 자체 칩의 사용처를 확대하고 있다. 대형 AI 기업이 트레인니움을 실제 모델 개발과 서비스에 사용하면 다른 고객을 끌어들이는 대표 사례가 될 수 있다. 결국 트레인니움의 성패는 칩 성능뿐 아니라 AWS의 개발 도구인 뉴런(Neuron) 소프트웨어가 얼마나 사용하기 쉬운지에도 달려 있다.



마이크로소프트:

애저·코파일럿 중심 후발 전략

마이크로소프트는 구글과 아마존보다

자체 AI 가속기 개발에 늦게 뛰어 들었다. 대신 애저와 마이크로소프트 365 코파일럿, 오픈AI 서비스에서 발생하는 대규모 수요를 기반으로 빠르게 격차를 줄이려 한다.

‘마이아 200’은 대규모 AI 추론에 초점을 맞춘 반도체다. 3나노미터 공정과 216GB의 고대역폭 메모리(HBM)를 적용했다. 마이크로소프트는 자사 시험에서 기존 시스템보다 높은 가격 대비 성능을 보였다고 설명한다. 다만 이러한 수치는 동일한 조건에서 수행된 독립적 외부 평가와 구분할 필요가 있다.

마이크로소프트의 전략은 엔비디아를 완전히 대체하는 것이 아니다. 최첨단 모델 훈련과 범용 AI 작업에 엔비디아 GPU를 사용하고, 코파일럿처럼 규모가 크고 반복적인 추론 작업에는 마이아를 투입하는 방식이다.

후발 주자인 만큼 소프트웨어와 외부 고객 기반, 개발 생태계를 얼마나 빠르게 확대할지가 관건이다. 마이아가 마이크로소프트 내부 비용을 줄이는 칩을 넘어 애저 고객이 선택하는 서비스로 성장해야 독립적 경쟁력을 인정받을 수 있다.



메타:

광고와 추천 서비스에 최적화

메타의 자체 AI 가속기 MTIA(Meta Training and Inference Accelerator)는

페이스북과 인스타그램의 추천·광고 시스템처럼 반복적으로 발생하는 대규모 연산을 효율적으로 처리하기 위해 개발됐다. 메타는 외부 고객에게 클라우드를 판매하지 않기에 MTIA를 자사 서비스 비용을 낮추는 데 집중적으로 활용할 수 있다.

최근에는 추천과 광고를 넘어 AI 훈련과 생성형 AI 추론으로 적용 범위를 넓히고 있다. 하지만 대형 언어 모델 전체를 MTIA로 훈련할 만큼 엔비디아 GPU를 대체하는 단계에는 이르지 않았다. 현재로서는 특정 작업의 비용과 전력 사용을 줄이는 보완재에 가깝다.

메타의 장점은 거대한 내부 수요다. 자체 서비스에서 칩을 바로 시험하고 개선할 수 있다. 반면, 외부 고객이 없기에 MTIA가 독립적 반도체 사업으로 성장하기는 어렵다. 메타에서 MTIA는 판매 제품이 아니라 막대한 AI 인프라 비용을 통제하기 위한 수단이다.



브로드컴:

맞춤형 칩 시대의 설계 파트너

브로드컴은 클라우드 서비스를 직접 운영하지는 않지만 맞춤형(커스텀) AI 반도체와 데이터센터 네트워크 기술을 제공한다. 업계 보도에 따르면 구글과 메타를 비롯한 여러 대형 기술 기업의 주문형 반도체 개발을 지원하고 있다.

맞춤형 칩은 고객마다 필요한 기능이

다르다. 칩 구조를 설계하고 초고속 네트워크와 패키징(여러 칩을 하나의 시스템처럼 묶는 기술)을 연결하려면 오랜 경험이 필요하다. 브로드컴은 이 과정에서 설계기술과 통신 반도체를 함께 제공한다.

브로드컴의 강점은 특정 AI 서비스의 승자를 고르지 않아도 된다는 데 있다. 구글, 아마존, 마이크로소프트 등 초대형 클라우드 사업자가 자체 칩 투자를 늘리면 설계와 네트워크 수요가 함께 증가한다. 엔비디아 GPU 중심의 데이터센터가 확대되도 네트워크 반도체 사업에서 기회를 얻을 수 있다.

다만 맞춤형 칩 고객이 소수 대형 기업에 집중돼 있고, 각 계약의 내용이 공개되지 않는다는 점은 유의해야 한다. 특정 고객의 투자 일정이 늦어지면 브로드컴의 실적에도 영향을 미칠 수 있다.

대체가 아니라 재편

AI 반도체 시장의 변화가 엔비디아의 몰락을 의미하지는 않는다. AI 컴퓨팅 수요가 한 종류의 칩만으로 감당하기 어려울 만큼 커지면서 GPU와 맞춤형 칩이 역할을 나눠 맡는 시장으로 재편되고 있다.

AI 반도체 경쟁의 승자는 가장 빠른 칩을 만든 기업이 아닐 가능성이 크다. 충분한 전력을 확보하고, 가장 낮은 비용으로 연산 자원을 공급하며, 투자비를 실제 AI 서비스 매출로 회수하는 기업이 새로운 시장의 주도권을 잡을 것이다. 지금 AI 반도체 시장은 칩의 성능 경쟁에서 거대한 ‘AI 공장’의 경제성을 증명하는 경쟁으로 이동하고 있다. ☞



일본 반도체의 반격 키옥시아, 낸드 1위 탈환 선언

인공지능 시대를 맞아 일본 반도체의 반격이 본격화하고 있다.
키옥시아는 생산 능력 확대와 차세대 낸드 기술을 앞세워
글로벌 낸드플래시 시장 1위 탈환을 목표로 내걸었다.

글 마츠자키 다카시 사진 Getty Images

AI가 세계 산업 지형을 바꾸는 가운데, 일본 플래시메모리 기업 키옥시아(Kioxia)가 다시금 주목받고 있다. 도시바(Toshiba)의 메모리 사업에서 출발한 키옥시아는 2024년 12월 도쿄증권거래소에 상장한 뒤, 1년 반 만인 2026년 6월 일본 상장기업 시가총액 1위에 오르기도 했다. 같은 달 열린 주주총회에서 오타 히로오 사장은 낸드(NAND, 전원이 꺼져도 데이터를 저장하는 비휘발성 메모리) 시장의 선두 탈환 의지를 드러낸 바 있다. 시장조사업체 트렌드포스(TrendForce)에 따르면 2026년 1분기 매출 기준 키옥시아의 낸드 시장 점유율은 3위였다. 2020년 첫 상장 계획을 미룬 뒤 여러 차례 부침을 겪던 키옥시아가 새로운 성장 궤도에 올라서고 있다.



키옥시아의 기술적 뿌리는
낸드에 있다. 회사의 전신인
도시바는 1987년 세계 최초로
낸드 플래시메모리를 발명했고,
2007년에는 세계 최초로
3차원 플래시메모리 기술을
발표했다.

몸값 낮춘 상장, 출발은 조용했다

2024년 12월 키옥시아 홀딩스는 도쿄증권거래소 프라임 시장에 상장했다. 출발은 기대만큼 화려하지 않았다. 공모가는 주당 1,455엔(당시 환율 기준 약 1만 3,700원)이었지만, 첫 거래가격은 1,440엔으로 공모가를 밑돌았다. 이후 주가가 반등해 첫날 종가는 1,601엔을 기록했고, 종가 기준 시가총액은 약 8,630억 엔이었다. 2018년 미국 사모펀드 베인 캐피탈이 주도한 컨소시엄이 도시바의 메모리 사업을 약 2조 엔에 인수한 것과 비교하면 상장 초기 기업가치는 크게 낮아진 수준이었다.

상장하기까지 과정도 순탄하지 않았다. 키옥시아는 2020년 도쿄증권거래소 상장을 추진했지만, 미·중 갈등과 코로나19 재확산 우려 등으로 시장 변동성이 커지자 계획을 연기했다. 이후 미국 데이터 저장장치 기업 웨스턴 디지털(Western Digital)과 경영 통합을 논의했지만 2023년 조건 합의에 이르지 못했고, 키옥시아 투자자인 SK하이닉스의 반대도 협상을 어렵게 한 요인으로 작용했다. 결국 첫 상장 계획을 미룬 지 약 4년 만인 2024년 12월 증시에 입성했다. 키옥시아가 주력하는 낸드 플래시메모리는 호황과 불황이 반복되는 대표적인 경기순환 산업으로 꼽힌다. 수요가

줄어 가격이 하락하는 시기에도 차세대 제품과 생산설비에 막대한 투자를 이어가야 다음 상승 국면에서 경쟁력을 확보할 수 있다. 상장 당시에는 업황 변동성과 투자 부담, 거둬들인 상장 연기 등이 기업가치 평가에 걸림돌로 작용했다.

하지만 상장 이후 시장 환경이 급변했다. AI 데이터센터 투자가 급증하면서 GPU와 HBM(고대역폭 메모리)에 집중되던 AI 인프라 수요가 대용량 데이터저장장치로 빠르게 확산했기 때문이다.

AI 추론 시대, 낸드 수요가 뜬다

AI 인프라 투자 초기의 주인공은 GPU와 HBM이었다. GPU는 AI 학습과 추론에서 대규모 연산을 처리하고, HBM은 GPU가 필요한 데이터를 고속으로 주고받도록 돕는 메모리다. 삼성전자와 SK

키옥시아는 AI 데이터센터 사업자를 대상으로 차세대 플래시메모리 칩 샘플 출하를 시작하며 경쟁사들과의 시장 주도권을 놓고 맞붙고 있다.

마츠자키 다카시(松崎隆司)

경제 저널리스트로 기업 경영이나 M&A, 고용, 비즈니스 모델, 경제 사건 등을 취재. 현재 니케이비즈니스, 이코노미스트, 프레지던트 등의 경제지나 종합지, 산케이비즈니스아이, 일간 겐다이 등에 기고하고 있다.



2026년 7월, 키옥시아는 최근 AI 서버용 고성능 낸드 플래시 수요가 커지고 있다며 생산 능력을 확대하겠다고 밝혔다.

하이닉스 등이 이 시장의 주요 업체다.

키옥시아가 주력하는 낸드 플래시 메모리는 역할이 다르다. 낸드는 전원을 꺼도 데이터가 사라지지 않는 비휘발성 메모리로, 스마트폰과 PC는 물론 서버와 데이터센터에서 대량의 데이터를 저장하는 데 쓰인다.

HBM이 연산에 필요한 데이터를 빠르게 전달하는 역할을 한다면, 낸드는 데이터를 저장하고 다시 불러오는 기반이다. AI 활용이 학습에서 실제 서비스를 제공하는 추론 단계로 확대되면서 추론 처리량과 데이터 규모가 급증하고 있다. 이에 따라 대규모 데이터를 효율적으로 저장하고 빠르게 불러오는 낸드의 중요성도 커지고 있다.

이 같은 변화는 실적에도 반영됐다. 키옥시아는 2026년 4~6월 매출 1조

7,671억 엔, 영업이익 1조 2,700억 엔을 기록했다. 생성형 AI 데이터센터의 강한 수요에 따른 평균 판매 가격(ASP) 상승과 출하 증가, 환율 효과 등이 실적 개선을 이끌었다.

키옥시아가 시장변화에 대응할 수 있었던 기반에는 낸드 기술이 존재한다. 회사의 전신인 도시바는 1987년 세계 최초로 낸드 플래시메모리를 발명했고, 2007년에는 세계 최초로 3차원 플래시 메모리 기술을 발표했다. 키옥시아는 이를 3차원 플래시메모리 브랜드 'BiCS FLASH'로 발전시키고 있다.

2026년 7월 3일 키옥시아는 10세대 BiCS FLASH 기술을 적용한 '1Tb TLC' 제품의 샘플 출하를 시작했다고 발표했다. 10세대 기술의 낸드 인터페이스 속도는 8세대보다 33% 빨라졌고, 비트 밀도는 59% 높아졌다. 쓰기·읽기 전력 효율도 각각 18%, 30% 개선됐다.

키옥시아는 낸드 칩뿐 아니라 이를 활용한 SSD(Solid State Drive, 솔리드 스테이트 드라이브) 사업도 확대하고 있다. SSD는 낸드 플래시메모리를 이용해 데이터를 저장하는 고속 저장장치를 말한다. 대표 제품인 LC9 시리즈는 최대 245.76TB 용량의 엔터프라이즈 SSD로 AI 시스템과 대규모 데이터 레이크 등에 쓰인다. 이는 키옥시아가 단순한 메모리 칩 제조업체를 넘어 AI 데이터센터용 고성능 스토리지 사업으로 범위를 넓히고 있음을 보여 준다.

시가총액 1위로 증명한 반전

2026년 6월 25일 도쿄 시부야에서 키옥시아 홀딩스 정기주주총회가 열렸다. 불과 1년 전과 비교해 회사 분위기는 크게 달라져 있었다. AI 데이터센터용 낸드 수요 확대와 주가 급등으로 키옥시아에 대한 시장의 평가가 달라진 시점이

었다.

오타 히로오 사장은 이날 메모리 시장 전망과 관련해 "강한 수요가 계속될 것이다"라고 밝혔다. 미국 대형 IT 기업을 포함한 고객사로부터 장기계약을 원한다는 요청이 이어지고 있다며, 과거와 다른 사업모델이 자리 잡고 있다고 강조했다.

키옥시아가 겨냥하는 것은 낸드와 데이터센터 스토리지 시장에서 기술력과 사업 경쟁력을 끌어올리는 것이다. AI 시장이 커질수록 고객사와의 장기계약, 차세대 제품의 조기 공급, 안정적 생산 능력을 동시에 갖춰야 한다. 과거 업황이 악화될 때마다 투자가 흔들린 경험과 달리, 현재 키옥시아는 장기투자를 전제로 한 전략을 보다 분명하게 제시하고 있다.

키옥시아의 달라진 위상을 상징적으로 보여 준 사건은 주주총회를 앞둔 6월 12일에 벌어졌다. 이날 키옥시아 주가는 전날보다 7.6% 상승한 8만 1,200엔에 마감했고, 종가 기준 시가총액은 약 44조 3,600억 엔으로 도요타자동차의 약 43조 8,000억 엔을 넘어섰다. 키옥시아가 일본 상장기업 시가총액 1위를 기록한 것은 처음이었다.

이는 상장 첫날 종가 기준 시가총액 약 8,630억 엔에서 1년 반 만에 50배 넘게 불어난 규모다. 6월 12일 종가 8만 1,200엔은 상장 첫 거래가 1,440엔의 50배를 훌쩍 웃돌았다.

이 같은 급등 배경에는 AI 인프라 투자 확대와 낸드 수요 증가에 따른 기대가 자리한다. AI 투자 초기에는 HBM을 포함한 고속 DRAM이 특히 주목받았지만, AI 활용이 추론 단계로 확대되면서 대용량·고성능 스토리지의 중요성

도 커졌다. 낸드와 SSD 사업에 집중해 온 키옥시아는 이 변화의 직접적 수혜업체 중 하나로 평가받고 있다.

낸드·SSD 집중, AI 인프라로 확장

반도체 메모리는 불황기에도 차세대 기술과 생산설비 투자를 이어가야 하는 산업이다. 키옥시아는 투자 규모도 다시 확대하고 있다.

2026년 6월 인베스터 데이에서 향후 3년간 연간 약 4,700억 엔의 설비투자과 2,300억 엔의 연구개발 투자를 계획하고 있다고 밝혔다. 중장기적으로 데이터센터와 기업용 시장의 매출 비중을 60% 이상으로 끌어올리고, 대형 고객과 여러 해에 걸친 장기계약을 확대한다는 전략도 제시했다.

사업의 무게중심은 단순한 낸드 공급에서 AI 데이터센터용 스토리지로 이동하고 있다. AI 추론이 확대될수록 저장 용량뿐 아니라 데이터를 GPU에 얼마나 빠르게 공급하고 전력 소비를 얼마나 낮출 수 있느냐가 중요해지기 때문이다.

키옥시아는 2020년 상장 연기 이후 여러 해 우여곡절을 겪은 끝에 2024년 말 증시에 입성했다. 상장 당시 1조 엔에도 미치지 못했던 시가총액은 AI 투자 확대를 계기로 급격히 높아졌다. 키옥시아는 10세대 3차원 낸드 생산을 시작하며 다시 글로벌 기술 경쟁의 한가운데로 들어왔다.

키옥시아의 승부는 이제부터다. 낸드 플래시 전문화, 지속적인 기술 투자, AI 용 SSD 확대를 바탕으로 시장점유율을 끌어올리면서도 얼마나 안정적인 성장 구조를 만들어내느냐가 향후 성패를 좌우할 것이다. ☞



키옥시아는 향후 3년간 연간 약 4,700억 엔의 설비투자과 2,300억 엔의 연구개발 투자를 계획하고 있다. 중장기적으로 데이터센터와 기업용 시장의 매출 비중을 60% 이상으로 끌어올린다는 목표다.

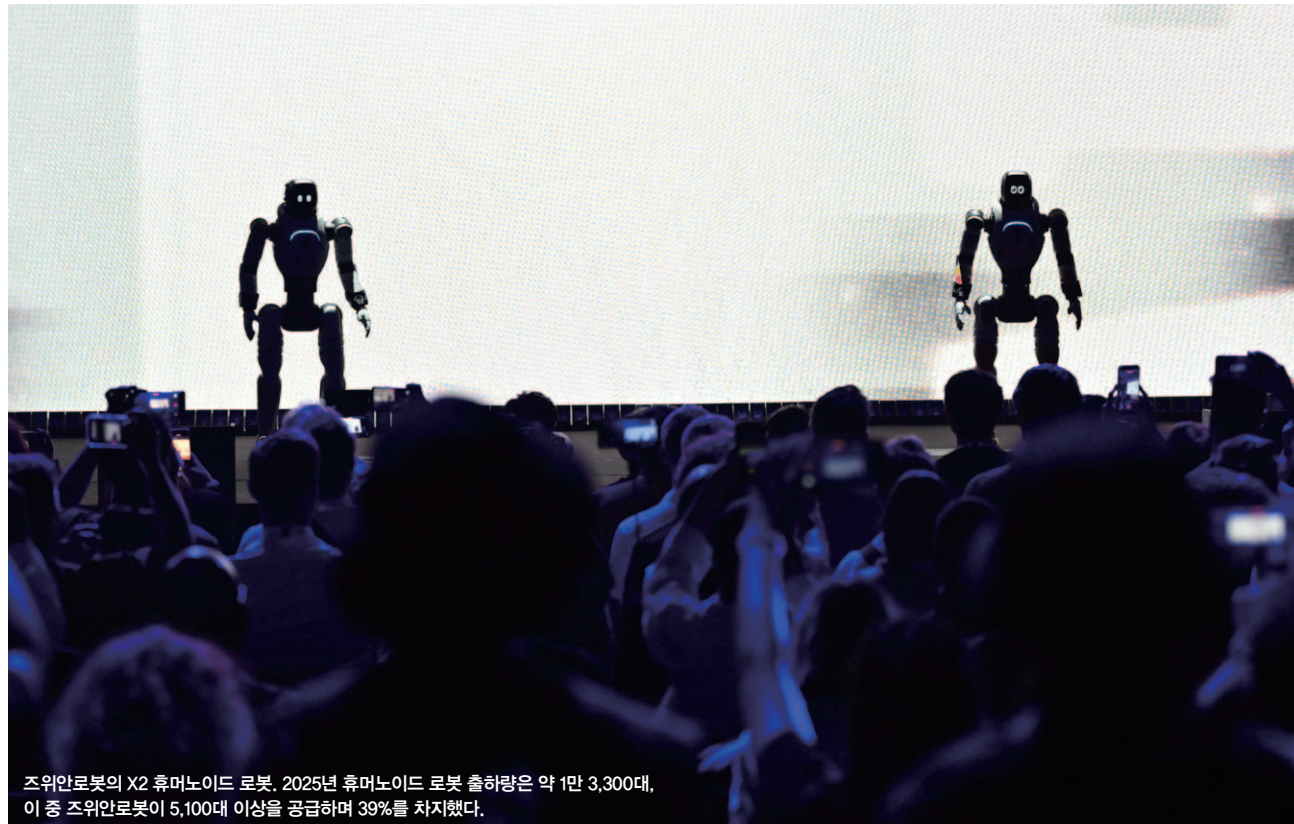


키옥시아가 주력하는 SSD 구성 부품. SSD는 낸드 플래시메모리를 이용해 데이터를 저장하는 고속 저장장치를 말한다.

AI·반도체·로봇이 휩쓸었다! 중국 부호 500인 새 판도

중국 경제 매거진 <신차이푸>가 2026년 500대 부호 순위를 발표했다. 기술 국산화와 자본시장이 이끈 중국 첨단산업 생태계와 부의 변화를 살펴보고, 상위 50명의 순위와 주요 사업을 바탕으로 새로운 산업 지형도 함께 짚는다.

글 타오위안(陶娟) 사진 Getty Images



즈위안로봇의 X2 휴머노이드 로봇. 2025년 휴머노이드 로봇 출하량은 약 1만 3,300대. 이 중 즈위안로봇이 5,100대 이상을 공급하며 39%를 차지했다.

<신차이푸(新財富)>가 발표한 '2026년 500대 부호 순위'는 일정한 기준을 충족한 기업인을 대상으로 선정됐다. 먼저 순위에 오르려면 중국에서 성장한 기업인이어야 하고, 개인 보유 지분 시가총액이 최소 93억 2,000만 위안(약 1조 9,500억원) 이상, 주력 사업이 중국 본토에서 이뤄져야 한다.

올해 순위에 오른 기업가들의 자산은 상장사와 유니콘 기업가치 변동에 크게 좌우됐다. 이는 투자자들의 자금 흐름이 곧 부호 순위에 반영된다는 점에서 의미가 크다. 실제로 자본시장의 구조적 변화가 기술·산업·자본의 선순환을 견인하며 순위에도 뚜렷한 영향을 미쳤다. 그 결과 2026년 주요 지표는 역대 최고치에 근접했다. 순위 진입자들의 총자산은 17조 위안으로 전년 대

비 24.6% 증가했고, 진입 기준은 93억 2,000만 위안으로 40% 급등했다. 자산 100억 위안 이상인 기업가도 464명으로 늘어나며 2022년 최고 기록과 같은 수준을 회복했다.

바이트댄스의 장이밍 1위 수성

숏폼 플랫폼 틱톡의 모회사이자 IT기업 바이트댄스(字節跳動) 창업자인 43세의 장이밍(張一鳴)은 지난해 처음 정



중국인 AI 인프라 구현에 필수적인 데이터센터용 광모듈·PCB·전자용 유리섬유 등에서 우위를 확보하고 있다. 더 나아가 휴머노이드, AI 하드웨어, 산업 융합 등 응용 분야에서도 경쟁력을 키웠다. 이러한 하드웨어와 응용 분야의 강점은 곧 산업별 부의 창출로 이어졌다.

상에 오른 데 이어 올해도 5,439억 위안으로 1위를 지켰다. 상위 10위권은 대부분 지난해와 같은 인물이고, 이들의 보유 지분 시가총액은 모두 증가했다. 이는 시장을 선도하는 기업의 기업가치와 실적이 회복되고 있음을 보여 준다.

다만 이러한 긍정적 회복세에도 불구하고 중국 상위 10대 기업가가 거느린 상장사와 미국 상위 10대 기업가가 보유한 상장사(데이터 분석 기관 후룬(胡潤)의 글로벌 부호 순위 기준)를 비교하면 성장세에는 여전히 격차가 존재한다.

중국 상위 10대 기업가의 자산총액이 고점을 기록한 2021년 초를 기준으로 보면, 당시 중국 톱 10의 전체 시가총액은 13조 5,000억 위안이었다. 그러나 4년 뒤에도 전체 시가총액은 13조 2,000억 위안에 그쳐 사실상 제자리걸음을 했다. 반면, 미국 상위 10대 기업가가 지배하는 9개 상장사의 총시가총액은 2021년 46조 위안에서 2025년 136조 6,000억 위안으로 3배나 증가했다.

TMT, 부 창출의 핵심 산업으로

무엇보다 TMT(Technology, Media,

Telecommunications) 산업은 부 창출 순위에서 꾸준히 1위를 지켰다. TMT 부문에서 114명이 순위에 올라 전년보다 4명 늘었고, 이들의 지분 시가총액 합계는 4조 6,000억 위안으로 전체의 26.9%를 차지했다. 단일 산업이 전체의 25% 이상을 차지한 것은 드문 기록이다. 그 배경에는 다섯 갈래의 성장 흐름이 뚜렷하게 나타났다. 무엇보다 인공지능(AI)이 사실상 산업 전반의 수요 확대를 강력하게 주도했다.

그중에서도 첫 번째 축은 엔비디아를 겨냥한 중국 GPU 개발사와 오픈AI에 도전하는 거대 언어 모델(LLM) 스타트업이다. 구체적으로 살펴보면, 인터넷 대기업의 자본지출이 AI·반도체·체화 지능 등 미래산업을 새로운 부 창출의 중심으로 만들었다. 여기에 해외 정책의 영향으로 엔비디아의 첨단 반도체 중국 판매가 제약을 받자, 2025년부터 바이트댄스와 텐센트(騰訊) 등은 중국산 AI 반도체 구매로 발 빠르게 전환했다. 이에 따라 관련 기업가들도 빠르게 자산을 증식할 수 있었다.

대표적 사례로 반도체 펌리스 기업 캄브리콘(寒武紀) 창업자 천톈스(陳天石)가 있다. 2020년 처음 순위에 오를 당시 그의 자산은 66억 위안이었다. 그러나 2026년에는 1,620억 위안으로 급

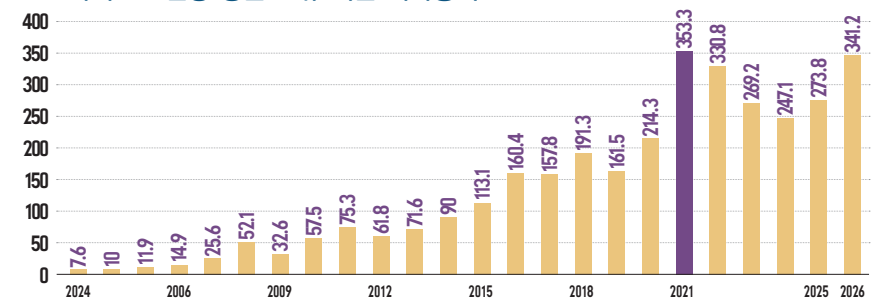
증했다. 실제로 천톈스는 2024년과 2025년 모두 부호 순위에서 자산 증가율 1위를 차지했고, 올해 순위는 16위까지 뛰어올랐다. 실적 면에서도 2025년 캄브리콘의 매출은 전년 대비 4.5배 급증한 65억 위안을 기록했으며, 처음으로 흑자 전환에 성공해 순이익 21억 위안을 기록했다.

한편 GPU 설계 스타트업 무시구펀(沐曦股份)은 또 다른 중국산 GPU의 다크호스로 꼽힌다. 무시구펀 창업자 천웨이량(陳維良)은 AMD에서 10여 년간 근무하며 고성능 GPU 개발을 주도했다. 이후 2020년 중국으로 돌아와 창업한 뒤 AI 학습·추론용 반도체 개발에 집중했다. 그 결과 2025년 말 무시구펀은 커창판(科創板)에 상장했고, 시가총액은 3,000억 위안으로 뛰었다. 천웨이량은 466억 9,000만 위안의 지분 가치로 순위에 신규 진입했다.

중국산 GPU를 개발하는 무어스레드(摩爾線程)의 시가총액도 3,000억 위안을 넘어섰다. 창업자 장젠중(張建中)의 보유 지분 시가총액은 299억 4,000만 위안에 달했다.

한편 AI 거대 언어 모델 역시 여러 기업이 치열하게 경쟁하는 분야다. 2026년 거대 언어 모델 기업들은 기술 경쟁에서 점차 상용화 단계로 진입했고, 기

500대 부호 1인당 평균 보유 지분 시가총액 단위: 억 위안



자료: <신차이푸> 정리

SYNDICATE XINCAIFU

업가치도 빠르게 상승했다. 이러한 변화를 반영하듯, 올해 순위에는 거대 언어 모델을 개발하는 기업의 기업가가 19명이나 포함됐다.

바이트댄스, 알리바바, 텐센트, 샤오미 외에도 지난해 딥시크(深度求索) 창업자 량원펑(梁文鋒)이 1,846억 위안으로 톱 10에 진입하고, 문샷 AI(月之暗面)의 양즈린(楊植麟)이 처음 순위에 오른 데 이어, 올해는 여러 거대 언어 모델 기업 창업자가 새롭게 이름을 올렸다.

그중 37세의 옌진제(閻俊傑)는 자신이 창업한 **미니맥스(MiniMax)**를 바탕으로 보유 지분 시가총액 652억 8,000만 위안을 기록해 신규 진입자 중 자산이 가장 많았다. 미니맥스는 대규모 언어 모델과 멀티모달 AI 모델을 개발하는 스타트업으로, 지난 1월 홍콩증권거래소에 상장했다.

이처럼 성장을 거듭하는 중국 거대 언어 모델의 두드러진 강점 중 하나는 토큰(Token)의 가성비다. 토큰 사용 비용은 주로 반도체와 전력에서 발생한다. 친환경 전력 생산 및 전력 저장 시스템 인프라를 구축한 중국에서는 해외에 토큰을 공급하는 사업도 수익성이 있다. 실제로 2025년 미니맥스 매출의

70% 이상이 해외시장에서 발생했다.

특히 미니맥스가 새로 출시한 M2.5 모델은 AI 에이전트의 운영비용을 크게 낮췄다. 초당 100토큰의 출력 속도로 1시간 연속 가동하는 데 1달러밖에 들지 않는다. 이는 1만 달러면 에이전트 4개를 1년 내내 가동할 수 있다는 의미다.

부 창출의 두 번째 축은 AI 컴퓨팅 인프라다. 컴퓨팅 수요의 폭발적 증가가 광모듈과 PCB 등 업스트림 부문의 성장을 직접 견인함에 따라 이들 분야에서 중국 제조업의 강점이 발휘됐다.

중국과 미국의 AI 산업은 거대 언어 모델과 최첨단 컴퓨팅 클러스터 분야에서 어느 정도 격차가 있을지 모른다. 그러나 AI 산업이 세계로 퍼져나가는 과정에서 중국의 제조업 기반은 하나의 핵심 요소로 작용한다.

AI 핵심 부품인 광모듈 산업은 지난 10여 년간 중국 기업의 급부상이 가장 두드러진 변화로 꼽힌다. 2010년까지만 해도 세계 10위권에 이름을 올린 중국 업체는 WTD 한 곳뿐이었으며, 이후 WTD는 광쎬커지(光迅科技)에 합병됐다. 그러나 2024년에는 세계 10위권 중 7곳을 중국 기업이 차지했고, 나머지 3곳만 미국 기업이었다. 특히 2025년에는



중국 거대 언어 모델의 두드러진 강점 중 하나는 토큰(Token)의 가성비다. 토큰 사용 비용은 주로 반도체와 전력에서 발생한다. 풍부한 친환경 전력과 전력 저장 시스템 인프라를 갖춘 중국에서는 해외에 토큰을 공급하는 사업도 수익성이 있다.

광통신 모듈 기업 신이성(新易盛)이 세계 2위로 올라서며 시장 주도권이 확실히 중국으로 넘어갔다. 이어 글로벌 데이터센터와 AI 인프라에 핵심 부품을 공급하는 중지쉬창(中際旭創)의 시가총액은 1조 3,000억 위안을 돌파했다. 실질 지배인인 왕웨이슈(王伟修)·왕샤오둥(王晓东) 부자의 자산은 978억 위안으로 급증해 순위가 지난해 161위에서 30위로 뛰어올랐다. 신이성 공동 창업자 가오광룽(高光榮)과 황샤오레이(黃曉雷) 역시 각각 300억 위안 이상의 지분 가치를 보유하며 새롭게 순위에 진입했다. PCB(인쇄회로기판) 등 전자 부품을 생산하는 동산정밀(東山精密)의 위안푸건(袁富根) 일가는 자산이 3배 이상 늘어난 516억 위안으로 70위에 올랐다. 이는 중국 제조업의 빠른 기술 고도화와 엔비디아 공급망, 이른바 엔비디아 생태계를 뜻하는 '다렌(達鏈)'이 창출하는 부의 속도와 규모를 단적으로 보여 준다.

광모듈뿐 아니라 PCB 산업에서도 여러 기업가가 순위에 진입했다. 대표적으로 성홍커지(勝宏科技) 창업자 천타오(陳濤)가 있다. 그는 성홍커지의 AI 컴

퓨팅용 PCB 기술을 세계 선두 수준으로 끌어올리고, 양산 과정에서 업계의 기술적 한계를 돌파해 엔비디아의 핵심 협력사가 됐다. 그 결과 2026년 천타오의 보유 지분 시가총액은 지난해 106억 위안에서 652억 위안으로 급증해 53위에 올랐다.

이러한 엔비디아 공급망 '다렌'도 과거 애플 공급망을 의미하는 '귀렌(果鏈)'의 성장 경로를 그대로 되풀이하고 있다. 엄격한 기준을 통과해 애플과 엔비디아 공급망에 진입한 중국 기업들이 다시 중국 내 업스트림과 다운스트림 기업의 역량을 끌어올리면서 글로벌 산업 사슬에서 중국 기업의 경쟁력을 강화하는 구조다.

세 번째 축은 체화지능이다. 2026년 베이징 이좡(亦莊)에서 열린 휴머노이드 로봇 마라톤 대회에서 102개 팀이 참가해 47개 팀이 완주했다. 우승 기록은 지난해 2시간 40분에서 50분 26초로 단축됐고, 처음으로 남자 하프마라톤 세계기록을 넘어섰다. 이처럼 빠른 기술 고도화의 배경에는 로봇 산업의 전면적 성장이 있다. 특히 적용 범위가 산업현장의 단순 조립 작업에서 가사 서비스로 확대되면서 여러 기업 창업자의 자산이 순위 진입 기준을 넘어섰다.

시장조사 기관 옴디아(Omdia)에 따르면, 2025년 세계 휴머노이드 로봇 출하량은 약 1만 3,300대였으며, **즈위안로봇(AgiBot)**이 5,100대 이상을 출하해 39%를 차지했다. **유니트리(宇树科技)**가 34%, **유비테크(優必選)**가 7%로 뒤를 이었다. 즈위안로봇은 커쥔반 상장사 상웨이신차이(上緯新材)의 지배권을 인수해 A주 시장에 진출했고, 창업자 덩타이화(鄧泰華)는 142억 9,000만



바이트댄스 CEO 장이밍이 지난해 처음으로 부호 순위 1위에 오른 데 이어 올해도 1위 자리를 지켰다.

위안의 자산으로 순위에 올랐다. 유니트리 창업자 왕싱싱(王兴兴)은 126억 1,000만 위안으로 그 뒤를 이었다.

일찍이 홍콩증시에 상장한 유비테크도 시가총액이 크게 증가했다. 창업자 저우젠(周劍)은 보유 지분 시가총액 118억 4,000만 위안으로 새로 순위에 올랐다. 이처럼 체화지능은 신에너지차와 AI에 맞먹는 1조 위안급 시장으로 평가된다.

TMT 부 창출의 네 번째 축은 반도체다. 자동차의 전동화·스마트화에 이어 AI 발전이 반도체산업의 대대적 확장을 견인했다. 세계반도체무역통계기구(WSTS)에 따르면, 2025년 세계 반도체 시장 규모는 7,722억 달러로 전년 대비 22.5% 증가했다. 2026년에는 전년 대비 26.3% 증가한 9,755억 달러에 달할 전망이다.

이런 상황에서 중국 반도체산업의 국산화 흐름은 모멘텀을 더욱 강화했다. 중국의 집적회로(IC) 수출액은 2024년 약 1,595억 달러에서 2025년 약 2,019억 달러로 26.8% 증가했다. 2024년에는 사상 처음 스마트폰을 제치고 중국 최대 단일 수출 품목으로 올라섰다. 특히 메

모리 분야는 올해 반도체산업에서 가장 강력한 부의 창출 원천으로 부상했는데, AI가 연산 능력뿐 아니라 방대한 데이터 저장 능력을 필요로 하기 때문이다. 해외에서는 SK하이닉스·삼성전자·마이크론의 주가가 급등했고, 중국에서도 다수 기업가가 새롭게 순위에 올랐다. 대표적으로 메모리 반도체 기업 **장보룽(江波龍)** 창업자 차이화보(蔡華波)는 2022년 상장 이후 이듬해 처음 순위에 진입했으며, 올해 자산이 433억 위안으로 폭증해 3배 가까이 성장했다.

메모리 분야에서도 여러 기업가가 올해 새롭게 순위에 올랐다. **기가디바이스(兆易創新)**의 실질 지배자인 주이밍(朱一明), **더밍리(德明利)**의 리후(李虎), **바이윈스토리지(佰維存儲)**의 쑤청쓰(孫成思), **동신구편(東芯股份)**의 장쉐밍(蔣學明), **세창데이터(協創數據)**의 경강밍(耿康銘)이 대표적이다.

이 중 리후의 행보는 차이화보와 비슷하다. 그는 화창베이에서 플래시메모리 판매로 출발해 꾸준히 메모리 산업

중국·미국 상위 10대 기업 실적 및 기업가치 비교 단위: 억 위안

구분	2021년 총매출	2025년 총매출	2021년 순이익	2025년 순이익	2021년 시가총액	2025년 시가총액
중국 상위 10대 기업 상장사	24,104	38,488	4,881	6,909	135,259	131,706
증가율	60%		42%		-3%	
미국 상위 10대 기업 상장사	95,547	166,105	20,986	37,735	460,747	1,366,372
증가율	74%		80%		197%	

자료: Wind 데이터 기반으로 <신차ifu> 산출·정리



을 파고들었으며, 2022년 업황이 바닥을 찍을 때 오히려 수십억 위안 규모의 재고를 비축했다. 재고 부담은 컸지만, 2025년 메모리 슈퍼사이클이 도래하자 단 한 분기 만에 과거 10년간 순이익 합계의 2배를 벌어들이며 반전의 기회를 잡았다.

주이밍은 기가디바이스 외에도 중국 유일의 토종 D램 기업 창신메모리(長鑫科技, CXMT) 설립에 참여한 인물이다. 그는 창신메모리 상장을 앞두고 보유 지분의 절반을 직원들에게 기부하겠다고 밝혀 내년 자산 증가 폭이 더욱 커질 것으로 전망된다.

TMT 부문에서 부 창출의 다섯 번째 축은 신흥 소비자 가전과 하드웨어 혁신이다. 기존 소비자 가전 시장이 침체된 가운데 제품 혁신과 해외 진출 전략을 앞세운 AI 하드웨어 기업들이 오히려 성장세를 이어갔다.

첫 번째 유형은 소비자 가전 위탁생산 기업들이 자동차·AI·로봇 등 신흥 분야로 빠르게 이동하며 새로운 성장 공간을 확보한 사례다. 전자기기 위탁생산(EMS) 기업 리선정밀(立訊精密)의 왕라이춘(王來春) 일가는 탁월한 사업

전환 능력을 보여 줬다. 소비자 전자제품에서 축적한 음향·광학·전기·열·자기 공정 체계를 자동차와 통신 분야로 확장해 기술적 시너지를 창출했고, 풀스택 연구개발과 기술 재할용을 통해 산업 간 진입장벽을 구축했다. 그 결과 2025년 리선정밀의 자동차 전자사업 매출은 393억 위안으로 전년 대비 185% 급증했다.

스마트폰 커버 글라스 선도기업 란쓰커지(藍思科技) 역시 스마트폰과 컴퓨터를 넘어 스마트 콕핏과 웨어러블 기기 로 사업 영역을 확대했으며, 혁신사업 매출 비중은 20%에 근접했다. 대표적인 여성 창업가 왕라이춘과 저우첸페이(周群飛)의 보유 지분 시가총액은 올해 각각 430억 위안과 260억 위안 늘어나며 두각을 나타냈다.

두 번째 유형은 AI 하드웨어 혁신을 이끄는 대표 기업이다. 글로벌 액션캠·360도 카메라 전문 기업 인스타360(影石創新)의 류징강(劉靖康)은 파노라마 카메라를 빠르게 개선하며 손 떨림 방지와 화면에서 사라지는 셀카봉 기능을 선보였다. 이 제품은 야외 활동 및 스포츠 영상 제작자 사이에서 큰 인기를 끌었고, 결국 미국 고프로(GoPro)를 제치고 세계 파노라마 카메라 시장 점유율 1

위에 올랐다. 류징강은 올해 보유 지분 시가총액 232억 위안으로 새롭게 순위권에 진입했다.

종합하면, 2026년 TMT 산업의 부 창출 동력은 AI가 주도하는 성장 논리를 뚜렷하게 보여 준다. 과거 몇 년간 플랫폼 경제와 인터넷 비즈니스 모델 혁신에 의존하던 것과 달리, 이번에는 하드웨어·인프라·첨단기술에 집중된 흐름 속에서 새로운 부의 원천이 형성되고 있다.

7개 산업에서 1위 교체

올해 17개 주요 산업 가운데 7개 산업에서 최고 부호가 교체됐다. 이는 산업 내 경쟁이 치열하고 판도가 빠르게 변하며, 새로운 부의 창출 기회가 풍부하다는 사실을 보여 준다. 각 사례를 살펴보면, 시대 흐름에 맞춰 성장곡선을 재편하는 것이 산업별 최고 부호 자리를 차지하는 핵심 비결이었다.

금속·제련 산업에서는 글로벌 알루미늄 강자 중국홍차오(中國宏橋)의 장보(張波) 일가가 보유 지분 시가총액을 2025년 712억 위안에서 2026년 1,888억 위안으로 끌어올리며 세계 최대 스테인리스·니켈 기업 청산홀딩스그룹(青山控股集團)의 상광다(項光達) 일가를 제치고 정상에 올랐다. 장보는 '부호 2세'



중국 산업은 자원과 사업모델 중심에서 벗어나 기술·혁신 주도와 자본 지원이 결합된 새로운 궤도로 이동했다. 부는 이제 기업 자체에서만 창출되는 것이 아니라 혁신을 뒷받침하고 상용화를 촉진하는 역동적 자본시장의 토양 위에서 나타나고 있다.

에서 사업을 직접 일군 '창업 2세'로 거듭나며 최고 부호가 되었다.

화학 분야에서는 글로벌 석유화학·섬유 공룡 기업 형리그룹(恆力集團)의 천젠화(陳建華)·판홍웨이(範紅衛) 부부가 보유 지분 시가총액을 1년 만에 801억 위안에서 1,847억 위안으로 1,000억 위안 이상 늘리며 지난해 산업 최고 부호였던 석탄화학 선도기업 바오펑에너지(寶豐能源)의 당옌바오(黨彥寶)를 제쳤다.

천젠화 부부의 자산 증가는 오랜 준비 끝에 실행한 자본시장 전략 덕분이었다. 2018년 쑹파구편(松發股份)의 지배권을 인수한 뒤 2022년에는 형리중공업(恆力重工)을 설립하고 STX 다렌을 인수해 조선업에 진출했다. 이후 형리중공업을 쑹파구편에 편입하면서 시가총액을 1,500억 위안 규모로 키워 '민영 조선업 1호주'로 탈바꿈시켰다. 현재 천젠화 부부는 형리석유화학과 쑹파구편 지분을 각각 70% 이상 보유하며 산업 내 지배력을 강화하고 있다.

제약·바이오 산업에서는 처음으로 여성이 최고 부호에 올랐다. 중국 대표 혁신신약 기업 한선제약(翰森製藥)의 중

후이쥘안(鍾慧娟)과 딸 쑨위안(孫遠)은 올해 1,361억 위안의 자산으로 의료기기 선도기업 마인드레이(迈瑞)의 리시팅(李西廷)을 제치고 산업 최고 부호가 됐다. 한선제약은 제약·바이오 산업이 전반적으로 부진한 상황에서도 혁신신약 중심 기업으로 전환해 두드러진 성과를 거뒀다. 2025년 총매출은 150억 3,000만 위안, 모회사 귀속 순이익은 55억 6,000만 위안으로 전년 대비 27% 증가했다.

실적 성장은 자체 개발한 혁신신약과 글로벌 제약사의 제휴에서 비롯됐다. 혁신신약 매출은 102억 위안으로 전년 대비 30% 늘었고, MSD·GSK 등에 기술을 수출해 22억 1,000만 위안의 제휴 수익을 올렸다. 두 부문이 전체 매출의 82%를 차지하며 실적 개선을 견인했다. 이 같은 성과와 기업가치 상승이 맞물리면서 중후이쥘안 모녀의 자산은 1년 만에 2배로 불어났다.

탄탄한 자본시장이 뒷받침

중국 산업은 자원과 사업모델 중심에서 벗어나 기술·혁신 주도와 자본 지원이 결합된 새로운 궤도로 이동했다. 부는 이제 기업 자체에서만 창출되는 것이 아니라 혁신을 뒷받침하고 상용화를 촉진하는 역동적 자본시장의 토양 위

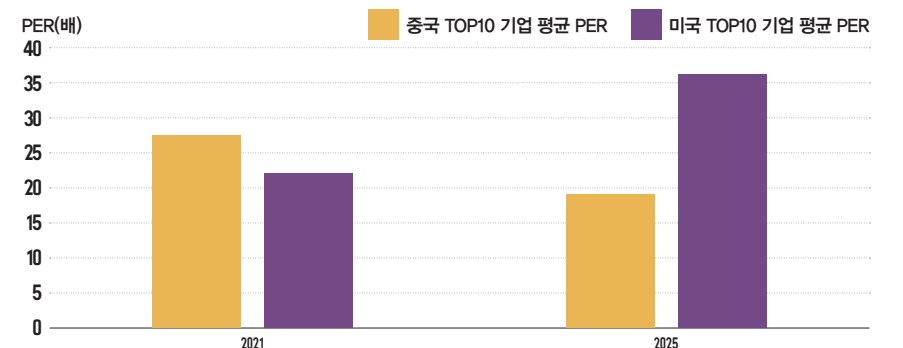
에서 나타나고 있다. 그 대표적 토양이 바로 커황반이다. 수익성 요건을 완화해 첨단 하드웨어와 AI 기업의 성장을 도운 커황반은 2025년 말 기준 상장사 600개를 돌파했다. IPO를 통한 자금조달액은 9,557억 위안, 추가 조달액은 2,139억 위안으로 총 1조 1,000억 위안을 넘어섰으며, 전체 시가총액은 10조 위안을 돌파했다.

홍콩증시 역시 글로벌 자본과 연결되는 강력한 플랫폼으로 자리 잡았다. 최근 다수의 부호 기업가들이 'A+H(중국 본토 A주와 홍콩 H주 동시 상장)' 구조를 구축해 국제적 시야를 넓히고 해외사업 확대를 위한 자본 기반을 다졌다.

자본시장의 극심한 가치 격차는 시대의 보상이 어디로 향하는지를 선명하게 드러낸다. 기술과 첨단 제조가 자산 증가의 핵심 엔진으로 자리 잡았고, 해외 진출과 AI가 주요 성장 동력으로 작동하고 있다.

반면, 전통적 부동산과 일용 소비재 산업은 거센 압박을 받고 있다. 첨단기술 발전과 사회복지 향상을 어떻게 조화시킬지는 이제 세계적 거버넌스의 난제로 남았다. 앞으로 발표될 부호 순위는 글로벌 혁신을 이끌어갈 중국 기업가들의 새로운 답안지가 될 것이다. ☞

중국·미국 TOP10 기업 PER(주가수익비율) 비교



자료: Wind, <신차이푸> 산출·정리

2026 신차이푸 500대 부호 순위(1~50위)

2026년 순위	2025년 순위	보유 지분가치 (억 위안)	이름	기업명	본사 지역	주요 사업	성별	나이
1	1	5,439.0	장이밍(张一鸣)	바이트댄스(字节跳动, ByteDance)	베이징	추천 알고리즘 제품 · 숏폼 동영상	남	43
2	2	4,415.8	중산산(钟睺谔)	농푸산취안 · 완타이바이오(农夫山泉/ 万泰生物, Nongfu Spring/Wantai Bio)	저장성 항저우 · 베이징	생수 · 음료, 의약 · 바이오	남	72
3	3	4,332.3	마화텅(马化腾)	텐센트홀딩스 (腾讯控股, Tencent Holdings)	광둥성 선전	인터넷 종합 서비스	남	55
4	5	3,762.9	펑위첸(曾毓群)	CATL(宁德时代, CATL)	푸젠성 닝더	동력 배터리 · 에너지저장 배터리	남	58
5	4	3,409.4	황징(黄峥)	핀뉘둬(拼多多, Pinduoduo)	상하이	전자상거래	남	46
6	9	2,807.6	딩레이(丁磊)	넷이즈(网易, NetEase)	저장성 항저우	인터넷 종합 서비스	남	55
7	7	2,490.0	마윈(马云)	알리바바(阿里巴巴, Alibaba)	저장성 항저우	인터넷 종합 서비스	남	62
8	6	2,250.6	레이쥔 일가(雷军家族)	샤오미그룹 · 순웨이캐피탈(小米集团/ 顺为资本, Xiaomi Group/Shunwei Capital)	베이징	스마트폰 · 자동차	남	56
9	8	1,989.8	허상젠 · 허젠펑 (何享健/何剑锋)	메이디그룹(美的集团, Midea Group)	광둥성 포산	가전	남 · 남	83 · 59
10	38	1,888.0	장보 일가(张波家族)	중국홍차오(中国宏桥, China Hongqiao)	산둥성 짜우펑	알루미늄 · 방직	남	56
11	32	1,847.3	천젠화 · 판홍웨이 (陈建华/范红卫)	헝리그룹(恒力集团, Hengli Group)	장쑤성 쑤저우	석유화학 · 폴리에스터 · 부동산 · 직조	남 · 여	55 · 59
12	11	1,842.5	리수푸 · 리싱싱 (李书福/李星星)	지리그룹(吉利集团, Geely Holding)	저장성 항저우	자동차 · 오토바이 제조	남 · 남	63 · 41
13	10	1,838.1	량원펑(梁文锋)	딥시크 · 하이플라이어(深度求索/ 幻方, DeepSeek/High-Flyer)	저장성 항저우	인공지능 · 투자	남	41
14	13	1,749.0	왕라이성 · 왕라이춘 (王来胜/王来春)	홍콩럭스쉐어(香港立讯, Luxshare)	광둥성 선전	스마트 하드웨어 위탁생산	남 · 여	62 · 59
15	15	1,718.7	황스린(黄世霖)	CATL(宁德时代, CATL)	푸젠성 닝더	동력 배터리 · 에너지저장 배터리	남	59
16	33	1,620.5	천텐스(陈天石)	캠브리콘(寒武纪, Cambricon)	베이징	반도체 칩	남	41
17	17	1,517.2	친잉린 · 첸잉 (秦英林/钱瑛)	무위안식품그룹 (牧原股份, Muyuan Foods)	허난성 난양	축산업	남 · 여	61 · 60
18	12	1,505.7	왕촨푸(王传福)	BYD(比亚迪, BYD)	광둥성 선전	IT · 자동차 · 신에너지	남	60
19	21	1,421.1	장즈둥(张志东)	텐센트홀딩스 (腾讯控股, Tencent Holdings)	광둥성 선전	인터넷 종합 서비스	남	54
20	42	1,361.2	중후이쥔안 · 쑤위안 (钟慧娟/孙远)	한선제약 (翰森制药, Hansoh Pharma)	상하이	제약	여 · 여	65 · 39
21	18	1,242.2	뤄상양(吕向阳)	룽제그룹(融捷集团)	광둥성 광저우	투자	남	64
22	67	1,180.9	장강 일가(张刚家族)	신파알루미늄전력(信发铝业)	산둥성 라오청	발전 · 열공급 · 전해알루미늄	남	45
23	70	1,166.7	위용(于泳)	홍상홀딩그룹(鸿商控股集团)	상하이	투자	남	—
24	16	1,140.1	장홍차오 · 장홍푸 (张红超/张红甫)	미쉐빙청(蜜雪冰城, Mixue)	허난성 정저우	차음료	남 · 남	50 · 42
25	69	1,080.1	차오런셴(曹仁贤)	선그로우(阳光电源, Sungrow)	안후이성 허페이	태양광 인버터 · 발전소	남	58

2026년 순위	2025년 순위	보유 지분가치 (억 위안)	이름	기업명	본사 지역	주요 사업	성별	나이
26	60	1,066.1	왕닝 · 양타오 (王宁/杨涛)	팝마트(泡泡玛特, Pop Mart)	베이징	블라인드 박스	남 · 여	39 · 39
27	19	1,022.4	왕웨이(王卫)	SF홀딩스(顺丰控股, SF Holding)	광둥성 선전	물류	남	55
28	26	1,014.2	당옌바오(党彦宝)	바오펑에너지 (宝丰能源, Baofeng Energy)	닝샤성 링우	석탄화학 · 석탄 기반 신소재	남	53
29	28	1,007.7	리수이룽 일가 (李水荣家族)	룽성홀딩스(荣盛控股)	저장성 항저우	화학섬유	남	70
30	161	977.8	왕웨이슈 · 왕샤오둥 (王伟修/王晓东)	중지쉬창(中际旭创, Eoptolink)	산둥성 옌타이	고속 광모듈	남 · 남	76 · 50
31	68	966.2	왕리펑 일가(汪立平家族)	헝리유압 (恒立液压, Hengli Hydraulic)	장쑤성 창저우	유압 장비	남	60
32	53	963.4	주이(朱义)	바이리텐헝(百利天恒)	쓰촨성 청두	화학의약품 · 종의약	남	63
33	43	947.0	페이전화 · 룡젠펀 (裴振华/容建芬)	텐화신에너지 · CATL(天华新能/ 宁德时代, Canmax Technologies/ CATL)	장쑤성 쑤저우	정전기 · 미세오염 방지, 동력 배터리	남 · 여	67 · 63
34	41	936.1	저우첸페이(周群飞)	렌즈테크놀로지(蓝思科技, Lens Technology)	후난성 류양	유리	여	56
35	20	918.4	웨이젠진(魏建军)	창청자동차 (长城汽车, Great Wall Motor)	허베이성 바오딩	자동차 제조	남	62
36	24	916.0	린리(林立)	리예그룹(立业集团)	광둥성 선전	투자	남	63
37	46	882.8	천둥성 · 천이룬 (陈东升/陈奕伦)	타이강생명 · 차이나가디언(泰康人寿/ 中国嘉德, Taikang Life/China Guardian)	베이징	보험 · 경매	남 · 남	69 · 38
38	50	872.6	천쥔다(岑均达)	헝루이제약 · 한서제약(恒瑞医药/ 翰森制药, Hengrui Pharma/Hansoh Pharma)	장쑤성 롄원강	제약	남	62
39	45	850.2	쑤파오양(孙飘扬)	헝루이제약(恒瑞医药, Hengrui Pharma)	장쑤성 롄원강	제약	남	68
40	48	845.6	상광다 일 가(项光达家族)	청산그룹(青山集团, Tsingshan Holding)	저장성 원저우	철강 · 니켈	남	68
41	35	836.8	린무친 일가(林木勤家族)	둥펑음료 (东鹏饮料, Eastroc Beverage)	광둥성 선전	에너지음료	남	62
42	37	831.2	린빈(林斌)	샤오미그룹 (小米集团, Xiaomi Group)	베이징	스마트폰 · 자동차	남	58
43	57	830.3	차이하오위(蔡浩宇)	미호요(米哈游, miHoYo)	상하이	게임	남	39
44	23	804.2	치스 · 루리리 (其实/陆丽丽)	둥팡차이푸(东方财富, East Money)	상하이	금융정보 · 증권	남 · 여	56 · —
45	65	783.3	우젠수(邬建树)	튀푸그룹(拓普集团, Tuopu Group)	저장성 닝보	자동차 새시 · 내장재 · 스마트 주행	남	62
46	29	777.0	쉬양텐(许仰天)	쉬인(希音, SHEIN)	광둥성 광저우	전자상거래	남	42
47	14	770.0	쑹푸리(宗馥莉)	와하하그룹 (娃哈哈集团, Wahaha Group)	저장성 항저우	식품 · 음료	여	44
48	44	746.3	왕위쑤 · 자오바오쥔 (王玉锁/赵宝菊)	ENN그룹(新奥集团, ENN Group)	허베이성 량팡	가스 · 투자 · 관광	남 · 여	62 · 61
49	59	725.8	리펑(李平)	CATL(宁德时代, CATL)	푸젠성 닝더	동력 배터리 · 에너지저장 배터리	남	58
50	39	716.4	딩스중 · 딩스자 (丁世忠/丁世家)	안타스포츠(安踏体育, Anta Sports)	푸젠성 진장	방직 · 의류	남 · 남	55 · 61

매출 12조 위안 시대, 중국 100대 최우수 상장사

중국 경제 매거진 <신차이푸>가 '2025 신차이푸 최우수 상장사'를 발표했다. 선정된 100개 기업은 중국 상장사의 성장 추세와 미래 가능성을 보여 준다.

글 바오유빈(鲍有斌) 사진 Getty Images

중국 자본시장에서 투자와 자금조달 개혁이 본격화되면서, 과거에는 따로 움직이는 듯 보였던 실물경제와 A주 시장의 관계가 크게 달라졌다. 최근 5년 동안 두 영역은 긴밀히 맞물려 성장했고, 그 결과 경제지표와 상장사 규모가 동시에 확대되는 흐름을 보여 주고 있다.

'14차 5개년 계획' 기간 중국 국내총생산(GDP)은 102조 위안(약 2경 1,451조원)에서 110조, 120조, 130조 위안을 차례로 돌파했고, 2025년에는 140조 위안에 도달했다. 5년간 증가율은 37%를

넘어 세계 주요 경제국 중 가장 높은 수준을 기록했다.

경제발전의 핵심축인 A주 상장사 수는 2020년 말 3,985개에서 2025년 말 5,465개로 늘었다. 상장폐지 기업을 제외하면 1,480개 증가했으며, 이는 37%로 GDP 증가율과 정확히 일치한다.

A주 상장사의 총매출은 2020년 52조 위안으로 그해 GDP의 47.3%를 차지했다. 2025년에는 총매출이 73조 위안으로 늘어나 GDP의 52.1%를 차지하며 절반을 넘어섰고, 5년 전보다 48%p 상승했다.

'15차 5개년 계획'이 시작된 2026년에도 경제성장, 산업 혁신, 상장사의 질적 성장은 계속 시너지를 내고 있다. 특히 '인공지능+' 행동계획이 전면 시행되면

2025 신차이푸 최우수 상장사 선정 기준

중국 A주 상장기업을 대상으로 투명성, 재무 성과, 브랜드 경쟁력, ESG 등을 종합적으로 평가해 후보를 선정했다. 이후 현장 실사와 전문가·투자자 검증을 거쳐 최종 100개 기업을 확정했다. 애널리스트와 기관투자자의 평가 비중이 가장 높고, 개인투자자와 외부 평가단의 의견도 반영했다.

서 기술과 산업의 융합이 가속화되고 있다. 새로운 형태의 지능형 경제가 등장해 생산과 생활 방식을 재편하며, 생산력의 비약적 발전과 생산 관계의 근본적 변화를 촉진하고 있다. 전통 상장사들은 기술 역량과 혁신 동력을 강화하며 전환 속도를 높이고 있으며, 인공지능(AI)을 비롯한 첨단기술 기업도 잇달아 자본시장에 진입해 성장 자금을 확보하는 동시에 투자자에게 성장 과실을 공유할 기회를 제공하고 있다.

100대 기업 매출 12조 위안 육박

100대 최우수 상장사의 총매출은 11조 9,400억 위안(약 2,434조원)을 돌파했으며, 지역별로는 광둥(廣東) 기업이 압도적 1위를 차지했다. 중국 20개 성·시·자치구에서 100대 기업이 선정됐는데, 광둥성이 27개로 전체의 4분의 1을 넘어섰다. 이는 2위 베이징(15개)과 3위 상하이(11개)를 합친 수보다 많다. 특히 광둥 최우수 상장사 중 선전(深圳) 소재 기업은 15개로, 광저우(廣州)의 3배에 달했다. 선전과 베이징은 최다 기업을 배출한 도시로 공동 1위에 올랐다.

업종별로는 AI 기업이 밀집한 전자·업종이 15개로 가장 많았다. 이어 제약·바이오 9개, 자동차 8개가 뒤를 이었고, 상위 3개 업종이 전체의 32%를 차지했다. 가전·운송·전력장비·철강 등 11개 전통 업종에서는 업종별 3~6개, 총 51

최우수 상장사 실적과 A주 상장사 비교

항목	2023년	2024년	2025년
최우수 상장사 총매출(조 위안)	10.87	11.39	11.94
최우수 상장사 총순이익(조 위안)	0.81	0.89	0.95
A주 상장사 총매출(조 위안)	72.59	72.1	72.9
A주 상장사 총순이익(조 위안)	5.37	5.26	5.39
최우수 상장사/A주 상장사 총매출 비중	15%	15.8%	16.4%
최우수 상장사/A주 상장사 총순이익 비중	15.1%	16.9%	17.6%

자료: 회사 증권신고서

개 기업이 선정됐다. 통신·은행·석유화학 등 11개 업종에서는 각각 1~2개, 총 17개 기업이 포함됐다.

2025년 최우수 상장사의 총매출과 순이익은 각각 11조 9,400억 위안, 9,500억 위안으로 전년 대비 4.8%, 6.7% 증가했다. 이는 A주 전체 증가율(매출 1.1%, 순이익 2.5%)보다 각각 3.7%p, 4.2%p 높은 수치다. 전체에서 차지하는 비중도 16.4%, 17.6%로 올라 더 강한 성장세를 보였다.

AI 테마주의 부상

실적 성장은 주가 상승으로 이어졌다. 2025년 한 해 동안 최우수 상장사의 총시가총액은 12조 4,000억 위안에서 16조 6,600억 위안으로 4조 2,600억 위안 늘었으며, 증가율은 34%에 달했다.

2025년 말 기준 시가총액 1조 위안을 넘은 기업은 3개였다. 중국 최대 석유·가스 기업인 중국석유(中國石油, PetroChina)와 중국은행(中國銀行)은 기존 '1조 위안 클럽' 회원이었고, 스마트 제조·AI 서버 공급업체인 폭스콘산업인터넷(工業富聯, 공예푸롄)이 새롭게 합류했다. 중국 최대 반도체 파운드리 기업 SMIC(中芯國際)는 9,827억 위안, 글로벌 광산 기업 쓰진광업은 9,165억 위안

으로 1조 위안에 근접했으며, 두 기업 모두 2026년에 들어 1조 위안을 돌파했다.

하지만 최우수 상장사가 대형주만의 무대는 아니다. 시가총액 1,000억 위안 미만 기업이 68개로 전체의 3분의 2를 차지했고, 500억 위안 미만은 55개, 100억 위안 미만도 10개였다. 오늘날 '작지만 강한 기업'이 내일의 '크고 강한 기업'으로 성장할 수 있다는 점을 보여 준다.

2026년 4월 30일 기준 최우수 상장사의 상장 이후 주가 평균 누적 상승 배율은 27.4배, 중앙값은 8.1배였다. 10배 이상 오른 기업은 45개, 100배 이상은 7개였다. 중국 최대 제약사 항루이제약(恒瑞醫藥)이 292배로 1위, 광통신 모듈 기업 중지쉬창(中际旭创)이 282배로 2위를 기록했으며, 스마트그리드 솔루션 기업 귀덴난루이(國電南瑞), 기능성 화장품 기업 신허청(新和成), 스마트 가전 제조 기업 하이얼스마트홈(海爾智家) 등도 100배 이상 상승했다. 기업 실적과 주가가 함께 성장하는 과정에서 많은 투자자가 보상을 받았고, 특히 장기투자자들은 초과수익을 거둘 수 있었다.

주가 2배 상승은 중소기업만의 전유물이 아니다. 대형 기업도 큰 폭의 성장



중국 GDP와 상장사 수가
나란히 37% 성장하며, 중국
자본시장은 실물경제와 완벽히
맞물린 새로운 국면에 들어섰다.



2025년 말 기준
시가총액 1조 위안을
넘은 기업은 3개로,
이 중 스마트 제조·AI
서버 공급업체인
폭스콘산업인터넷이
새롭게 합류했다.



을 보여 주었다. 글로벌 AI 서버 ODM(제조사 개발 생산) 선도업체인 폭스콘산업인터넷은 오랜 기술력과 시스템 통합 역량을 바탕으로 제품 구성을 고부가가치 중심으로 고도화했다. 2025년 클라우드 사업자용 AI 서버 매출은 전년 대비 3배 이상 증가했고, GPU와 ASIC(주문형 반도체) 솔루션 관련 제품 판매도 빠르게 늘었다. 주문 규모와 제품 부가가치가 함께 높아지면서 클라우드 컴퓨팅 사업은 판매량과 가격이 동시에 상승했다. 연간 총매출은 48%, 순이익은 52% 증가했다.

AI 대형 모델 경쟁은 겉으로는 GPU 중심의 연산능력 경쟁처럼 보이지만, 실제로는 방대한 데이터를 고속으로 전송하는 능력이 핵심이다. 광모듈은 광-전기 신호를 변환하는 핵심 부품으로, AI 서버 클러스터에서 GPU와 스위치를 초고속으로 연결한다. AI 인프라 확산으

로 더 많은 고속 광모듈과 한층 빠른 전송속도가 요구되고 있다. 세계 10대 광모듈업체 중 중국 기업은 7개로, 점유율이 60%를 넘는다. 800G 광모듈의 세계 점유율도 40% 이상이며, 1.6T 제품은 가장 먼저 대량 출하에 들어갔다. 선두 3사인 신이성(新易盛), 중지쉬창, 텐푸통신(天孚通信)은 수주 증가 속도를 생산능력이 따라가지 못할 만큼 호황을 누리며 실적과 주가가 급등했다.

해외 매출이 중국 매출 추월

금융 데이터 조사 기관 윈드(Wind) 자료에 따르면 2025년 A주 상장사의 해외 매출은 12조 3,900억 위안으로 전년 대비 12.8% 증가했다. 최우수 상장사의 해외 매출은 3조 9,200억 위안으로 15% 늘었다. 금액 기준으로는 중국석유가 9,700억 위안으로 1위를 차지했다. 해외 매출 비중이 50% 이상인 기업은 6개였으며, 비철금속 기업 뤼양몰리브덴(洛陽鉬業)이 93%로 가장 높았다.

자동차산업의 해외 성장은 특히 두드러졌다. 중국은 3년 연속 세계 자동차 수출 1위를 기록했으며, 2025년 수출은 710만 대로 전년 대비 21% 증가했다. 이 중 신에너지차는 262만 대로 100% 늘었다. A주 자동차 상장사의 해외 매출은 1조 3,020억 위안으로 18% 증가했다. 비야디(BYD)는 4년 연속 세계 신에너지차 판매 1위를 지켰고, 2025년 자동차 수출은 처음으로 100만 대를 넘어 140% 급증했다. 중국 내 매출은 11% 줄었지만 해외 매출은 3,107억 위안으로 40% 증가해 해외 사업이 핵심 성장 축으로 부상했다.

전자업종도 해외시장에서 두각을 나타냈다. 2025년 전자업종 A주 기업의 해외 매출은 2조 1,100억 위안으로 전년 대비 33.6% 증가해 석유·석유화학을 제치고 업종별 1위를 차지했다. 이는 글로벌 AI 인프라 투자 확대와 맞물려 있다. 같은 해 주요 클라우드 사업자의 AI 인프라 자본지출은 2조 4,500억 위안에 달했으며, 아마존은 9,042억 위안을

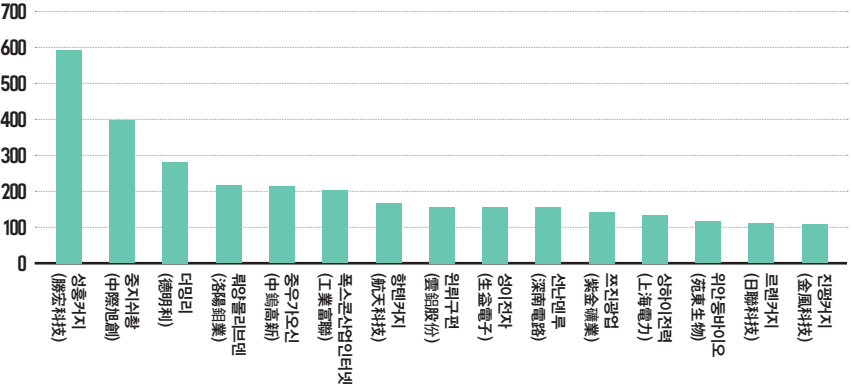
투입해 가장 적극적이었다.

PCB 선두 기업 성홍커지(勝宏科技)는 글로벌 고객과 협력하며 태국·베트남·말레이시아에 생산 라인을 구축해 2025년 해외 매출을 148억 위안으로 끌어올렸다(전년 대비 127% 증가). 2026년 4월 홍콩증시에 상장해 201억 홍콩 달러를 조달했고, 첫날 주가가 39% 급등하며 그해 최대 IPO가 됐다. 로봇청소기 시장에서도 중국 기업이 약진했다. 로보락(石頭科技)의 2025년 매출은 187억 위안으로, 해외 매출은 104억 4,200만 위안으로 63.46% 늘어 전체의 56%를 차지했다.

투자자 환원 강화와 ESG

2025년 A주 상장사의 현금배당은 2조 4,200억 위안으로 늘었고, 최우수 상장사는 3,795억 위안을 배당하며 평균 배당성향도 43.5%로 상승했다. 중국 석유는 두 차례에 걸쳐 860억 위안을 배당해 배당성향이 55%에 달했고, 충칭맥

2025년 주가상승률 상위 최우수 상장사 단위: %



자료: <신차이푸>가 Wind 데이터를 바탕으로 정리

주는 2023~2025년 내내 100%에 가까운 고배당 기조를 유지했다. 반면 대규모 투자가 필요한 비야디·리슨정밀 등은 배당성향이 10% 미만으로 낮았지만, 누적 배당액은 적지 않았다. 자사주 매입도 활발해 2025년 1,494개 기업이 총 1,427억 위안을 집행했으며, 메이디그룹은 115억 위안을 매입해 A주 역사상 두 번째로 큰 규모를 기록했다. **거리전기와 메이디그룹**은 매입 주식을 소각

해 주당가치를 높이는 방식으로 주주 환원을 강화했고, 국유기업도 추가 지분 매입에 나서며 시장 안정 의지를 보여 주었다.

한편 ESG 공시율은 꾸준히 상승해 2025년에는 2,968개 기업이 독립 보고서를 발간했다. 최우수 상장사의 평균 ESG 점수는 7.69점으로 전체보다 높았다. 비야디·바오강구판 등 8개 기업은 AAA 등급을 받았으며, 기관투자자의 평균 지분율도 전체보다 18% 높은 50.7%에 달했다. 2025년 말 중장기 자금이 유입된 A주 유통 시가총액은 약 23조 위안으로 연초보다 36% 증가해 ESG 고등급 기업이 세계 자본의 선택을 받는 흐름이 뚜렷해졌다.

이번에 선정된 100대 최우수 상장사들은 실적, 혁신, 해외 확장뿐 아니라 주주환원과 ESG에서도 고른 성과를 보였다. 성장성과 수익성에 더해 기업의 지속가능성과 주주가치까지 함께 평가받는 흐름이 중국 자본시장의 새로운 기준으로 자리 잡고 있음을 보여주고 있다. ☞

2025년 해외 매출 1,000억 위안 초과한 상장사

기업	2025년 총매출 (억 위안)	2025년 해외 매출 (억 위안)	2025년 해외 매출 비중(%)	2025년 해외 매출 증가율(%)
중국석유(中國石油)	28645	9702	34	0.7
폭스콘산업인터넷(工業富聯, 공예푸렌)	9029	3964	44	52.1
비야디(比亞迪)	8040	3107	39	37
리슨정밀(立訊精密)	3323	2832	85	20.3
쓰진광업(紫金礦業)	3491	1987	57	51.1
메이디그룹(美的集團)	4585	1959	43	15.9
뤄양몰리브덴(洛陽鉬業)	2067	1912	93	1.8
중국교통건설(中國交建)	7311	1585	22	17.2
중국은행(中國銀行)	6583	1568	24	12.1
하이얼스마트홈(海爾智家)	3023	1545	51	8.2
웨이차이동리(潍柴動力)	2318	1229	53	2.6
BOE(京東方)A	2046	1018	50	3

자료: <신차이푸>가 Wind 데이터를 바탕으로 정리

2025 <신차이푸> 최우수 상장사 100

종목 코드	한국 종목명(네이버증권 기준)	종목명(중문·영문 병기)	지역	산업
000969	안태과기	안타이테크놀로지(安泰科技)	베이징	비철금속
600827	상해백연그룹	바이롄주식(百联股份)	상하이	상업·소매
600019	보산철강	바오스틸(宝钢股份, Baoshan Iron & Steel)	상하이	철강
002371	북방화창	베이팡화창(北方华创)	베이징	전자
300957	베텔니 그룹	베타이니(贝泰妮)	원난성	미용·퍼스널케어
002594	비야디	비아디(比亚迪, BYD)	광둥성	자동차
603899	M&G(상하이 청광 문구)	첸광문구(晨光股份)	상하이	경공업 제조
002895	추안형화학	촐헝주식(川恒股份)	구이저우성	기초화학
603100	천익고분	촐이주식(川仪股份)	충칭	기계장비
000810	창유디지털	스카이워스디지털(创维数字, Skyworth Digital)	쓰촨성	가전
600584	강소장전기술	JCET(长电科技, JCET Group)	장쑤성	전자
600900	장강전력	창장전력(长江电力)	베이징	유틸리티
600132	중경맥주	중칭맥주(重庆啤酒)	충칭	식품·음료
002666	덕련그룹	더련그룹(德联集团)	광둥성	기초화학
001309	덕명리	더밍리(德明利)	광둥성	전자
300378	정첩수지	딩제디지탈인텔리전스(鼎捷数智)	상하이	컴퓨터
000791	서북영신화학	간쑤에너지(甘肃能源)	간쑤성	유틸리티
601138	부사강산업인터넷	폭스콘산업인터넷(工业富联, Foxconn Industrial Internet)	광둥성	전자
600098	광주발전그룹	광저우개발(广州发展)	광둥성	유틸리티
688375	국박전자	귀보전자(国博电子)	장쑤성	방위산업
600406	국전남서과기	NARI테크놀로지(国电南瑞, NARI Technology)	장쑤성	전력장비
301162	국능일신	귀닝르신(国能日新)	베이징	컴퓨터
600562	국예과기	귀루이테크놀로지(国睿科技)	장쑤성	방위산업
300188	국투지능하문신식	SDIC인텔리전스(国投智能)	푸젠성	컴퓨터
600690	해이지가	하이얼스마트홈(海尔智家, Haier Smart Home)	산둥성	가전
601969	해남광업	하이난광업(海南矿业)	하이난성	철강
002320	해협해운	하이샤주식(海峡股份)	하이난성	운송
600060	해신시상과기	하이센스비주얼(海信视像, Hisense Visual Technology)	산둥성	가전
600323	한람환경	한란환경(瀚蓝环境)	광둥성	환경
000901	항천과기	항텐테크놀로지(航天科技)	헤이룽장성	자동차
300446	항천지조	항텐스마트제조(航天智造)	허베이성	자동차
001283	Shenzhen Highpower Technology Co Ltd Class A	하오펑테크놀로지(豪鹏科技)	광둥성	전력장비
603898	호래객창약가기	홀라이크(好莱客)	광둥성	경공업 제조
603661	항림가거	헝린주식(恒林股份)	저장성	경공업 제조
600276	항서의약	헝루이제약(恒瑞医药)	장쑤성	제약·바이오
300627	화측내비게이션	화처항법(华测导航)	상하이	통신
000963	화동제약	화둥제약(华东医药)	저장성	제약·바이오
000988	화공과기	화공테크놀로지(华工科技)	후베이성	기계장비
000999	화윤삼구제약	화룬싼주(华润三九)	광둥성	제약·바이오
300124	회천기술	이노밴스(汇川技术, Inovance Technology)	광둥성	기계장비
600380	건강원제약그룹	젠강위안(健康元)	광둥성	제약·바이오
002859	결미과기	제메이테크놀로지(洁美科技)	저장성	전자
002202	금풍과기	골드윈드·진펑테크놀로지(金风科技, Goldwind)	신장위구르자치구	전력장비
000725	경동방과기	BOE 테크놀로지(京东方A, BOE Technology)	베이징	전자
002475	입신정밀	럭스쉐어(立讯精密, Luxshare Precision)	광둥성	전자
000513	여주그룹	리주그룹(丽珠集团)	광둥성	제약·바이오
002600	영익지조	링이아이테크(领益智造, Lingyi iTech)	광둥성	전자
001289	중국 룽위안 전력 Class A	룽위안전력(龙源电力)	베이징	유틸리티
603766	융흥통용	룽신제너럴(隆鑫通用)	충칭	자동차
603993	낙양몰리브덴	뤄양몰리브덴(洛阳钼业, CMOC Group)	허난성	비철금속

주: 종목은 중국어 약칭의 병음(Pinyin, 중국어 발음의 로마자 표기)을 기준으로 알파벳순 배열했다.
산업은 중국 증권업계에서 널리 활용되는 선완홍위안 산업 체계의 1급 대분류를 따랐다.

종목 코드	한국 종목명(네이버증권 기준)	종목명(중문·영문 병기)	지역	산업
000333	메이디그룹	메이디그룹(美的集团, Midea Group)	광둥성	가전
600282	남경철강	난징철강(南钢股份)	장쑤성	철강
600995	중국남방전망	차이나서던파워그리드에너지스토리지(南网储能)	원난성	유틸리티
688428	InnoCare Pharma Ltd Class A	이노케어(诺诚健华, InnoCare Pharma)	베이징	제약·바이오
300673	패체동물영양과기	페티(佩蒂股份)	저장성	농림·축산·수산
600000	상해포동발전은행	상하이푸둥개발은행(浦发银行, Shanghai Pudong Development Bank)	상하이	은행
605183	확성고분	취청실리카(确成股份)	장쑤성	기초화학
688531	무석 일련과기	유니컴프테크놀로지(日联科技)	장쑤성	기계장비
601127	새력사집단	세레스(赛力斯, Seres Group)	충칭	자동차
600031	삼일중공업	산이중공업(三一重工, SANY Heavy Industry)	베이징	기계장비
600021	상해전력	상하이전력(上海电力)	상하이	유틸리티
000021	심과기	선전카이파(深科技)	광둥성	전자
002916	심남전로	선난회로(深南电路)	광둥성	전자
000050	천마마이크로	텐마마이크로일렉트로닉스 A(深天马A)	광둥성	전자
000062	화강실업	선전화창(深圳华强)	광둥성	전자
688183	생익전자	성이전자(生益电子)	광둥성	전자
300476	성공과기	성홍테크놀로지(胜宏科技)	광둥성	전자
688169	베이징 로보락 테크놀로지	로보락(石头科技, Roborock)	베이징	가전
300893	송원고분	송위안안전시스템(松原安全)	저장성	자동차
600710	소미체	쑤메이다(苏美达, SUMEC)	장쑤성	상업·소매
600820	상해티널공정	상하이티널엔지니어링(隧道股份)	상하이	건설·인테리어
002466	천제리튬(텐치리튬)	텐치리튬(天齐锂业, Tianqi Lithium)	쓰촨성	비철금속
600161	북경천단생물제품	텐탄바이오(天坛生物)	베이징	제약·바이오
000338	유시동력	웨이차이파워(潍柴动力, Weichai Power)	산둥성	자동차
300498	온씨식품	웬스푸드그룹(温氏股份, Wens Foodstuff Group)	광둥성	농림·축산·수산
688155	선혜기술	선후이테크놀로지(先惠技术)	상하이	전력장비
300207	흔왕달전자	신왕다(欣旺达, Sunwoda)	광둥성	전력장비
002001	신화성	신허청(新和成, NHU)	저장성	기초화학
301220	Kunshan Asia Aroma Corp Ltd Class A	야샹주식(亚香股份)	장쑤성	기초화학
002847	염진포자식품	옌진푸쯔(盐津铺子)	후난성	식품·음료
600188	연광그룹 Class A	옌광에너지(兖矿能源, Yankuang Energy)	산둥성	석탄
300677	영과의료과기	인테크메디컬(英科医疗, Intco Medical)	산둥성	제약·바이오
688087	영과재생자원고분	인테크리사이클링(英科再生)	산둥성	기초화학
688513	원동생물	위안둥바이오(苑东生物)	쓰촨성	제약·바이오
000807	운남알루미늄	원난알루미늄(云铝股份)	원난성	비철금속
001872	초상국항구	차이나머천트항구(招商港口)	광둥성	운송
001965	차오상고속도로	차이나머천트익스프레스웨이(招商公路)	텐진	운송
601800	중국교통건설	중국교통건설(中国交建, China Communications Construction Company)	베이징	건설·인테리어
601857	페트로차이나	페트로차이나·중국석유(中国石油, PetroChina)	베이징	석유·석유화학
601988	중국은행	중국은행(中国银行, Bank of China)	베이징	은행
601390	중국중철	중국중철(中国中铁, China Railway Group)	베이징	건설·인테리어
000951	제남트럭	중국중형트럭(中国重汽, Sinotruk)	산둥성	자동차
300308	중제육창	중지쉬창(中际旭创)	산둥성	통신
601995	중국 국제 자본 공사	중국국제금융공사(中金公司, CICC)	베이징	비은행 금융
000657	중요첨단신소재	중요하이테크(中钨高新)	하이난성	비철금속
688981	중신 국제집성전로제조	SMIC(中芯国际, SMIC)	상하이	전자
000099	중신헬리콥터	CITIC오프쇼어헬리콥터(中信海直, CITIC Offshore Helicopter)	광둥성	운송
600428	COSCO특송	COSCO해운특수운송(中远海特, COSCO Shipping Specialized Carriers)	광둥성	운송
600210	상해자강기업그룹	쯔장기업(紫江企业)	상하이	경공업 제조
601899	자금광업 Class A	쯔진광업(紫金矿业, Zijin Mining)	푸젠성	비철금속

스마트카부터 항공우주까지 초소재 선구자, 광치테크 류뤄핑

연구실에 머물던 메타물질을 세계 최초로 대량 생산 체계로 끌어올린 광치테크놀로지 창업자 류뤄핑. 그는 AI 설계와 독자 제조 공정을 앞세워 초소재를 스마트카·드론·항공우주 분야로 확장하고 있다.

글 자오춘위(趙春雨) 사진 Getty Images

광치테크놀로지는
AI 설계와 독자 생산
기술로 초소재의
산업화를 이끈
중국의 대표
답테크 기업이다.

광치테크놀로지(光啟, 002625)는 중국 선전에서 출발한 초소재(메타물질) 전문 기업이다. 초소재는 자연계에 존재하는 물질을 이용해 파동의 파장보다 작은 인공구조물을 만들어 자연계에 존재하지 않는 물성을 구현하는 차세대 소재다.

광치테크놀로지는 이런 초소재로 인공구조를 설계해 항공우주·스마트카·드론 등 첨단산업에 적용하며 초소재 산업화를 이끌었다. 창업자 류뤄핑(劉若鵬)은 저장대와 듀크대에서 공부하며 초소재 연구의 초기 이론을 개척한 인물이다. 그는 기존 규칙에 얽매이지 않는 사고로 주목받고 있다. “뉴턴의 사과를 보며 과일이 아닌 원자 구조를 떠올린다”는 말처럼, 남들이 보지 못하는 관점을 포착하는 능력이 그의 혁신을 이끌었다. 20대 초반부터 세계 초소재 연구의 핵심 연구자로 성장한 그는 연구실 수준에 머물던 초소재를 산업화하고, 대규모 제조 플랫폼으로 확장해 중국 초소재 산업의 선도자로 자리매김했다.

이론의 한계와 양산의 벽

초소재 연구는 시작부터 쉽지 않았다. 첫 번째 난관은 ‘미세구조가 거시적 특성을 결정한다’는 개념을 어떻게 정의할 것인가였다. 문제는 미시와 거시의 경계가 어디인지 명확하지 않았다는 점이다. 1나노미터인지, 1마이크로미터인지, 혹은 더 큰 단위인지 기준이 없었다.

이 불확실성은 초소재의 정의 자체를 흔들었다. 만약 인공 구조가 눈에 보이는 큰 단위의 적응이라면, 초소재는 기존 소재를 겹쳐놓은 것에 불과해 혁신적 가치가 사라질 수 있었다. 게다가 일

부 실험에서는 미시와 거시 특성이 뒤섞인 결과가 나타나 논쟁이 이어졌다. 류뤄핑은 이 난관을 해결하기 위해 미시와 거시의 경계를 수학·물리 방정식으로 정의하는 이론적 기준선, 일종의 ‘자’를 만들었다. 그는 1년간의 연구 끝에 구조의 범주와 과도기적 특성을 곡선으로 예측할 수 있는 체계를 구축했고, 이를 통해 초소재가 단순 조합이 아닌 과학적으로 규정 가능한 연구 대상을 입증했다.

문제가 풀리자 또 다른 난관이 나타났다. 첫 번째는 제조였다. 당시 업계는 반도체 회로를 새길 때 쓰는 포토리스 그래피 장비(노광장비)를 활용했다. 빛을 이용해 나노 단위의 패턴을 기판에 전사하는 장치로, 정밀도는 뛰어나지만 한 번에 만들 수 있는 시료 크기가 손톱만 했다. 류뤄핑이 목표로 한 것은 수미터에서 10여 미터에 이르는 산업용 제품이었기에 산업적 양산으로 전환하는데 가장 큰 장벽이 됐다. 비용도 문제였다. 기존 미세전자 공정은 초소재 생산에 맞춰 개발된 것이 아니어서 공정 원가도 감당하기 어려웠다. 결국 그는 초소재에 맞는 특수 공정을 직접 개발했고, 이는 훗날 광치테크놀로지가 수직 계열화 모델을 택하는 계기가 됐다.

두 번째 난관은 설계였다. 초소재는 수많은 미세·나노 구조를 배열해야 하는데, 계산이 너무 복잡해 기존 물리학 공식만으로는 정확한 결과를 얻기 어려웠다. 필요한 것은 ‘주어진 구조가 어떻게 반응하는지 계산’이 아니라 ‘원하는 기능을 먼저 정하고 그에 맞는 구조를 거꾸로 설계하는 방식’이었다.

해법은 AI였다. 당시에는 ‘머신러닝’이나 ‘통계학습’이라는 표현이 더 익숙했는데, 류뤄핑은 생명과학 연구에서 아이디어를 얻었다. 단백질의 모양을 예측할 때 복잡한 방정식만으로는 불가능해 연구자들이 알고리즘으로 답을 추정한 것처럼, 그는 초소재 설계에도 알고리즘을 적용했다. 2008년 그는 확률적 계산과 머신러닝을 활용해 수천 가지 구조를 실험했고, 그 결과 ‘투명 망토’라는 초소재를 설계해 직접 제작했다. 이 성과는 2009년 미국 학술지 〈사이언스〉에 발표됐고, 초소재 연구가 발견을 넘어 ‘설계 가능한 과학’으로 전환되는 계기가 됐다. 논문은 1,700회 이상 인용됐고, 영국의 학술지 〈네이처〉는 이를 재료과학의 판도를 바꾸는 사건으로 평가했다.

이 연구는 ‘AI+물리학’이라는 새로운 설계 철학을 열었다. 경험에 의존하던 탐색에서 벗어나 AI 알고리즘을 통한 정밀한 예측과 창조로 도약한 것이다. 이는 초소재가 이론에 머무르지 않고 실제 공학적 현실로 나아가는 첫 디지털 설계의 길을 열었고, 이후 산업화의 핵심 방법론으로 자리 잡았다.

첫 실패의 교훈

2009년, 류뤄핑은 미국 국방부 청사 펜타곤에서 중신직과 무제한 연구비를 제안받은 바 있다. 하지만 그는 산업화를 선택하며 중국으로 돌아왔다. 그는 ‘제로에서 다시 시작한다’는 각오로 선전(深圳)에서 창업했다.

첫 도전은 농촌 위성방송용 안테나 시장이었다. 기존의 무겁고 투박한 포

물면 안테나가 아닌 초소재를 활용해 벽에 붙이는 ‘연화(年畫, 중국의 새해맞이 그림)’ 형태의 평면 안테나를 개발했다. 농민들은 그림처럼 벽에 안테나를 붙이고 작은 수신장치만 연결하면 손쉽게 방송을 시청할 수 있었다.

수차례 실패한 끝에 제품화하는 데 성공했지만, 기존 안테나보다 6배 비싼 가격이 보급의 발목을 잡았다. 류뤄핑은 ‘기술만으로는 시장을 설득할 수 없다’는 냉혹한 교훈을 얻었다.

첫 제품인 연화는 상업화에 실패했지만, 광치테크놀로지는 이 경험을 바탕으로 세계 최초의 초소재 파일릿 생산라인을 가동하고 전후방 산업을 아우르는 공학 체계를 구축했다. 이후 중국 독자 초소재 기술의 핵심 개발·양산 기업으로 성장하며 초소재 산업화의 길을 본격적으로 열었다.

데이터와 수직계열화로 완성한 ‘초소재 4.0’
류뤄핑은 광치테크놀로지 창립 15주년 행사에서 회사가 걸어온 길을 수치로 보여 줬다. 설계 도면 11만 7,200장, 디지털 시뮬레이션 모델 54만 5,000개, 초소재 설계기술 문서 7억 7,400만 자, 제조 지시서(FO) 38억 자, 실제 측정 영상



광치테크놀로지는 11만 장이 넘는 도면과 54만 개 이상의 시뮬레이션 데이터를 기반으로 생산 원가를 낮추고 초소재 대량 생산 체계를 구축했다. 이를 발판으로 6,000건이 넘는 특허를 출원하고 20억 위안대 매출을 달성했다.

220만 건과 측정 곡선 8,000만 건이 축적됐다. 이 데이터는 초소재가 1.0에서 4.0으로 진화해 온 과정을 증명한다.

1세대 ‘연화’는 전자기 기능만 구현했을 뿐 구조적 성능은 부족했고, 제조 수율도 20~30%에 그쳤다. 그는 수차례 실패와 재정을 거쳐 3세대에서 역학적 성능과 제조 가능성을 확보했다. 그러나 거기서 멈추지 않고 곧바로 4세대로 나아갔다.

4세대는 혁명이었다. 장비 표면을 구역별 안테나가 아닌 전면 센서 배열로 바꿔 통신·탐지·교란 기능을 동적으로 전환할 수 있었다. ‘피쳐폰’에서 ‘스마트폰’으로의 도약에 비견될 정도였다.

광치테크놀로지는 수직계열화와 전 공정 자립을 선택했다. 이는 설계와 제조 주도권을 확보해 혁신의 자유도를 높이려는 전략이었다. 실제로 광치테크놀로지는 설계와 규격이 다른 초소재 부품 1만 9,845종을 맞춤 개발하고, 검 증시험용 부품 1만 2,102개, 원자재 9431종(이 중 자체 개발 주재료 189종)을 사용했다. 복잡한 재단 2만 946장과 레이아웃 도면 3만 7,237장, 제조지시서 38억 자, 공정 단계 145만 개를 설계했으며, 비표준 장비 4,641대와 치공구 1만 4,994개를 활용했다. 누적 포토리소그래피 작업 면적은 150만㎡에 달했다.

제품 개선과 함께 원가 혁명도 이뤘다. 자재 구매비는 5년 전 대비 45%, 인건비는 63%, 관리비는 19%, 종합 운영비는 44% 수준으로 낮췄다. 제품 가격은 업계 평균보다 30~50% 저렴했다. 임금 절감이 아니라 디지털 경영, 수직계열화, 자체 설계·제조, 장비·공구 혁신을 통한 시스템 재구축의 결과였다.

2021년 중국 최대 초소재 스마트 제



광치테크놀로지 창업자 류뤄핑.

조센타가 가동됐고, 2022년에는 약 20억 위안(약 4,206억원) 규모의 수주를 따냈다. 2025년 매출은 20억 4,600만 위안, 순이익은 6억 8,700만 위안으로 각각 31.32%, 5.37% 증가하며 7년 연속 안정적 성장을 이어갔다. 그는 성과의 비결로 ‘최고 성능, 최저 수준 원가, 차질 없는 납기’를 꼽았다.

광치테크놀로지는 선전 본사 외에도 전국에 거점을 확장하고 있다. 후난성 주저우의 905기지, 텐진의 906기지, 쓰촨성 러산의 106기지가 완공되면 군집 드론·커넥티드카·휴머노이드 로봇 등 신항산업에 초소재 핵심 기술을 공급할 계획이다. 현재 전후방 기업 1,919곳과 협력해 산업 사슬을 구축하고 있다. 누적 특허출원은 6,000건을 넘어 세계 1위를 유지하고 있다.

항공우주 장비를 공산품으로

류뤄핑이 가장 자랑스럽게 말하는 표현

은 “항공기를 킬로그램 단위로 판다”는 것이다. 광치테크놀로지의 슈퍼 제조 기지에서는 이미 현실화됐다. 설계부터 생산까지 전 공정을 디지털화해 제조원가를 획기적으로 낮춘 덕분이다.

전통적으로 항공우주산업은 수십, 많게는 수백 개 공급업체에 외주를 주는 구조라 비용이 높을 수밖에 없다. 반면, 광치테크놀로지의 플랫폼에서는 기업이 아이디어만 제시하면 ‘슈퍼 브레인’이 자동으로 공정을 설계하고 AI가 프로그램과 일정을 짠다. 고객은 완제품을 무게 단위로 인도받는다. 항공우주 장비를 ‘예술품’에서 ‘공산품’으로, 프로젝트형 생산에서 제품형 생산으로 바꾼 것이다.

그의 자부심은 기술 자체보다 ‘비싸다’, ‘복제 불가’, ‘소량생산 전용’이라는 꼬리표를 떼어낸 데 있다. 이제 철강재를 판매하듯, 예측 가능하고 저렴한 대규모 제조 역량을 제공할 수 있다.

광치테크놀로지는 소비자 가전 대신 산업 체계 혁신이라는 더 어렵고 느린 길을 택했다. 항공우주·저고도경제·상업우주·로봇 기업에 플랫폼을 개방하며 “아이디어만 있으면 우리가 실현할 수 있다. 수십 개 공급업체와 씨름할 필요 없다”고 강조한다.

그는 ‘본사 1곳·기지 5곳’과 전문 자회사 8곳, 전후방 협력사 1,919곳을 연결해 초소재 산업공동체를 구축했다. 첨단 장비 기술을 스마트카·저고도경제·상업우주 등으로 확대해 설계부터 생산까지 아우르는 원스톱 솔루션을 제공하며 산업의 질적 성장을 이끌고 있다.

그의 시선은 기술 혁신과 기업 성장을 넘어 산업 생태계 구축을 향하고 있다. 글로벌 첨단기술 경쟁의 한복판에서 국가 경쟁력의 토대를 다지고 새로운 기준을 세워가는 과정이다. 📌



유니트리 humanoid 로봇 라인업과 사족보행 로봇 라인업을 구축하며 시장을 빠르게 선점했다.

중국 로봇 강자 ‘유니트리’ 휴머노이드 로봇 기업 1호 상장

휴머노이드와 사족보행 로봇으로 급성장한 유니트리가 상하이증권거래소 커창반에 성공적으로 입성했다. 이번 상장으로 유니트리는 ‘A주 휴머노이드 로봇 1호 상장사’라는 상징적 지위를 확보했다.

글 바오유빈(鲍有斌) 사진 Getty Images

2026년 8월 19일, 유니트리(宇樹科技, 688836)가 상하이증권거래소 커창반에 정식 상장하며 일반 투자자에게도 성장 과실을 나눌 기회를 열었다. 유니트리의 상장 추진은 말 그대로 거침없이 진행됐다. 2025년 5월 유니트리는 주식회사 전환을 마친 뒤, 7월 중신증권(中信證券)과 상장 지도 계약을 체결

하고 저장성 증권감독관리국에 등록했다. 같은 해 11월에는 IPO 지도 절차를 마치고 검수도 통과했다.

2026년 2월, 중국 최고인민법원은 특허 침해 소송에서 유니트리가 특허를 침해하지 않았다는 판결을 확정했다. 이어 3월 20일 상하이증권거래소가 유니트리의 커창반 IPO 신청을 정식 접수했다. 공모가는 150.8위안(약 3만 1천원)으로 책정됐으며, 상장 직전 청약 경쟁

률은 8,000대 1을 기록했다. 상장 첫날 시초가는 공모가 대비 629% 폭등하며 글로벌 자본시장의 이목을 집중시켰다. 유니트리는 이번 IPO로 61억 위안(약 1조 2,618억원)을 조달했으며, 시가총액은 단숨에 증가 기준 3,418억 위안(약 71조원)을 기록했다.

유니트리는 ‘항저우 6대 샤오룽(杭州六小龍)’으로 불리는 신흥 혁신 기업군의 대표 주자다. 이 그룹에는 딥 로보틱

스(DEEP Robotics, 산업용 로봇), 게임 사이언스(Game Science, 3A 게임), 브레인코(BrainCo, 뇌·컴퓨터 인터페이스), 딥시크(DeepSeek, 생성형 AI), 매니코어 테크(Manycore Tech, 3D 설계)가 포함된다. 2025년 초 주목받은 이들 기업 가운데 다수가 IPO를 추진하거나 상장을 통해 자본시장에 진입하고 있다.

이중 유니트리가 가장 앞서 나갔다. 항저우 6대 샤오룽 중 최초로 중국 본토 A주 시장에 입성하며 ‘A주 휴머노이드 로봇 1호 상장사’라는 상징적 지위를 확보했다.

재무 성과도 뒷받침된다. 유니트리는 2022년, 2023년에 각각 2,200만 위안과 1,100만 위안의 소폭 적자를 기록했지만, 2024년에는 9,500만 위안의 이익을 내며 흑자 전환에 성공했다. 2025년에는 이익이 2억 8,800만 위안으로 급증해 안정적인 수익성을 보여 줬다. 다만 로봇 시장의 본격적 경쟁 국면에 대비하려면 적기에 자금 확충이 필요하다.

1990년대생이 이끄는 경영진

유니트리 창업자 왕싱싱(王興興)은 항저우 6대 샤오룽 중 유일한 1990년대생이다. 그는 대학생 시절부터 로봇 개발 능력을 인정받았고, 석사과정을 밟으며 독자적으로 설계한 사족보행 로봇 ‘XDog’으로 업계에 이름을 알렸다. 이후 드론 제조 기업 DJI(大疆創新)를 거쳐 2016년 항저우 빈장구(濱江區)에서 유니트리를 설립했고, 지금까지 회장·CEO·CTO를 겸하며 회사를 이끌고 있다.

핵심 창업 멤버 역시 모두 1990년대생이다. 공동 창업자 천리(陳立)는 하이크비전에서 영업 경험을 쌓은 뒤 합류해

➤
상장 첫날 시초가는 공모가 대비 629% 폭등하며 글로벌 자본시장의 이목을 집중시켰다. 유니트리는 이번 IPO로 약 1조 2,618억원을 조달했으며, 시가총액은 증가 기준 약 71조원을 기록했다.

영업·서비스를 맡고 있으며, 양즈위(楊知雨)는 기계구조 책임자로 활동한다. 장양광(張陽光)은 알고리즘·소프트웨어 책임자로, 휴머노이드 로봇의 운동 제어 기술을 주도한다. 이들은 창업 초기부터 함께하며 기술과 사업을 동시에 성장시켜 왔다.

경영진에는 1980년대생 임원도 포함된다. CFO 왕펑(王楓)은 다수 기업에서 CFO를 역임한 뒤 2021년 합류했고, 이사회 비서 푸펑화(傅風華)는 2025년 주식회사 전환 시기에 입사해 조직 운영을 지원하고 있다.

결국 유니트리 경영진은 1990년대생 창업 멤버 4명과 1980년대생 임원 2명이 중심을 이루고 있다. 젊은 창업진의 기술적 혁신성을 바탕으로 기술 개발을 함께 추진하는 조직 구조를 갖췄다.

유니트리 제품 판매 현황

제품	항목	2023년	2024년	2025년 1~9월
사족보행 로봇	판매량(대)	3,123	7,136	17,946
	대당 평균 판매 가격(만 위안)	3.83	3.23	2.72
	매출(만 위안)	11,938	23,054	48,799
휴머노이드 로봇	판매량(대)	5	410	3,551
	대당 평균 판매 가격(만 위안)	59.34	26.07	16.76
	매출(만 위안)	297	10,690	59,519

자료: <신차이푸>가 회사 공모 설명서를 토대로 정리

차등의결권 구조

유니트리의 가장 큰 특징은 차등의결권 구조다. 이는 동일한 주식이라도 의결권 수를 달리해 창업자가 낮은 지분율로도 안정적 경영권을 유지하도록 하는 제도다. 중국 A주 시장에서는 2020년 중국 클라우드 서비스 기업 유클라우드(優刻得)가 첫 사례였고, 유니트리도 이를 채택했다.

2025년 5월에 열린 주주총회에서 특별한결권주 도입이 확정되면서 왕싱싱이 보유한 4,407만 주 이상은 특별한결권이 부여된 A종 주식으로 지정돼 1주당 10개의 의결권을 행사할 수 있게 됐다. 나머지 주식은 특별한결권이 없는 B종 보통주로, 한 주당 한 개의 의결권만 갖는다. 이 구조 덕분에 IPO 전 기준으로 왕싱싱의 지분율은 약 23.82%에 불과하지만, 의결권은 63.55%를 확보했다. 여기에 임직원 인센티브 플랫폼 상하이위이(上海宇翼, 지분 10.94% 보유)를 합치면 통제력은 68.78%에 달해, 그는 유니트리 지배주주이자 실질적 지배인으로 자리매김했다.

이사회는 총 9명으로 구성돼 있다. 창업자가 지명한 독립·비독립 이사 외에도 주요 주주 추천 이사와 직원 대표 이사가 참여해 균형을 갖춘 구조다.

텐센트·알리바바도 막판 지분 투자

유니트리는 창업 이후 10년간 빠르게 성장하며 세쿼이아차이나, 순웨이캐피털, 메이탄, 알리바바, 텐센트, 앤트그룹 등 굵직한 투자기관의 지원을 받았다. 2016년 설립 이후 시드·엔젤·프리A·시리즈A 투자를 차례로 유치했고, 특히 순웨이캐피털은 시리즈A를 주도한 초기 핵심 주주였다.

2022년 이후 투자 유치 속도가 빨라지면서 2022년에 세 차례, 2024~2025년에 다시 세 차례 투자를 성사시켰다. 이 과정에서 선전캐피털그룹, 메이탄 계열 룡주캐피털, 알리바바, 텐센트, 앤트그룹이 합류했고, 유니트리의 자금조달 규모는 2022년 2억 2,000만 위안, 2024년 8억 8,500만 위안에 달했다.

2025년 5월 유니트리는 주식회사로 전환하며 '유니트리주식회사(宇樹科技股份有限公司)'로 사명을 변경했다. 같은 해 6월에는 기업가치 130억 위안을 인정받아 6억 9,500만 위안 규모의 프리IPO 투자를 유치했다. 신규·후속 투자자는 총 27곳이며, 텐센트테크놀로지, 중이허창, 우시진추가 막판에 각각 8,000만 위안을 투자해 약 0.6%씩 지분을 확보했다.

주요 기관투자자의 지분율을 보면,

유니트리와 주요 경쟁사의 매출 총이익률 비교 단위: %

제품·기업	2023년	2024년	2025년 1~9월
사족보행 로봇	43.7	51.5	55.5
휴머노이드 로봇	87.7	68.4	62.9
로봇 부품	48.8	56.9	60.4
유니트리	44.8	57	59.8
유비테크	31.5	28.7	44.7
두봇	43.5	46.6	46.1

자료: <신차이푸>가 회사 공모 설명서와 Wind 자료를 토대로 정리, 유비테크와 두봇은 2025년 연간 매출 총이익률 사용

유니트리 공모자금 사용 계획 단위: 억 위안

사업명	총투자액	공모자금 사용액
지능형 로봇 대형 모델 개발	20.22	20.22
로봇 본체 연구개발	11.10	11.10
신형 지능형 로봇 제품 개발	4.45	4.45
지능형 로봇 생산기지 건설	6.24	6.24
합계	42.02	42.02

자료: <신차이푸>가 회사 공모 설명서를 토대로 정리

메이탄은 계열사를 통해 총 8.65%, 세쿼이아 계열은 7.11%, 매트릭스 계열은 5.45%를 보유하고 있다. IPO 주관사인 증신증권은 계열사 진스청장과 증신증권투자를 통해 합산 4.49%를 보유해 주관과 투자를 병행한 사례 중에서도 높은 지분율을 기록했다.

한편, 초기 투자자인 순웨이캐피털은 2024년 일부 지분을 매각해 약 8,500만 위안을 회수하며 원금을 이미 건졌다. IPO 전 기준 지분율은 4.42%로 낮아졌지만, 기업가치 130억 위안을 적용하면 보유 지분가치는 5억 7,000만 위안에 달해 상당한 수익을 거둘 전망이다.

동종업계 웃도는 매출 총이익률

유니트리는 고성능 범용 휴머노이드와 사족보행 로봇을 중심으로 빠르게 성장했다. 2017년 첫 상용화 제품 라이카

고(Laikago)를 시작으로, 2023년 폴사이즈 휴머노이드 H1, 2024년 중형 G1, 2025년에는 실용성을 강화한 R1과 운동 성능을 크게 끌어올린 H2를 출시하며 제품군을 확장했다. 현재 휴머노이드 라인업(H1·H2·G1·R1)과 사족보행 라인업(B1·B2·A2·Go1·Go2)을 모두 갖춘 포트폴리오를 구축해 시장 선점 효과를 확보했다.

자체 연구개발 체계 덕분에 수익성은 크게 개선됐다. 로봇 본체와 핵심 부품, 알고리즘까지 직접 개발·생산하면서 매출 총이익률은 2023년 44.8%에서 2025년 1~9월 59.8%로 상승했고, 같은 기간 매출은 1억 6,000만 위안에서 11억 7,000만 위안으로 631% 증가했다.

사업별로는 2024년까지 사족보행 로봇이 매출의 중심이었다. 판매량은 2023년 3,123대에서 2024년 7,136대로 늘었고, 평균 단가 하락에도 불구하고 매출은 93% 증가했다. 2025년 1~9월에는 판매량이 1만 7,946대로 급증했고, 매출은 약 4억 8,800만 위안을 기록했다.

휴머노이드 로봇은 더 큰 폭으로 성장했다. 2023년 출시된 H1은 대당 판매 가격이 59만 위안을 웃돌았고 첫해 판매량은 5대에 그쳤다. 그러나 2024년 가격이 약 26만 위안으로 낮아지면서 판



유니트리의 G1 휴머노이드 로봇이 무술 시범을 보이고 있다.

매량이 410대로 급증했다. 2025년 1~9월에는 3,551대가 팔리며 매출이 5억 9,500만 위안에 달했다. 단가가 사족보행 로봇의 6배에 달하는 휴머노이드가 최대 매출원으로 자리 잡으며 수익성 개선을 주도했다.

결과적으로 유니트리의 전체 매출 총이익률은 2023년 44.8%, 2024년 57%,



유니트리는 2023년 44%였던 매출 총이익률을 2025년 60%에 근접하게 끌어올리며 경쟁사 대비 뚜렷한 수익성을 입증했다. 이러한 높은 이익률은 휴머노이드와 사족보행 로봇 라인업 확장, 원가 구조 개선, 그리고 안정적 판매 성장에 기반한 결과다.

2025년 1~9월 59.8%로 꾸준히 상승했다. 매출 총이익률이 60% 안팎을 유지하는 만큼 비용을 안정적으로 관리하면 지속적인 흑자 구조를 이어갈 수 있는 기반을 마련한 셈이다.

연구개발 투자에 집중할 계획

유니트리의 비용 구조에서 가장 두드러지는 특징은 연구개발 투자 강도가 상대적으로 낮다는 점이다. 2023~2025년에는 비용이 꾸준히 늘었지만, 매출 대비 연구개발 비율은 2023년 31.4%, 2024년 17.8%, 2025년 1~9월 기준 8%에도 못 미쳤다. 이는 커황반 상장사의 평균 33% 이상과 비교하면 뚜렷한 열세다. 연구개발비의 대부분은 인건비이며, 2025년 들어 클라우드 컴퓨팅 자원 임차료가 급증해 비중이 높아졌지만 전체 규모는 여전히 제한적이다.

다만 이번 IPO를 통해 당초 예상했

던 42억 위안 이상을 조달하면서 연구개발에 충분한 자금을 확보하게 됐다. 투자 예정 사업 4개 중 3개가 로봇 연구개발에 집중돼 있으며, 약 36억 위안이 투입될 예정이다. 나머지는 생산기지 건설에 사용돼 연구개발을 직접적으로 뒷받침한다.

재무 성과는 안정적이다. 지속적인 자금조달 덕분에 현금 유동성이 넉넉했고, 2023년 소폭 적자 이후 2024년 9,500만 위안, 2025년 약 2억 9,000만 위안의 이익을 기록하며 빠르게 흑자 전환에 성공했다. 지분 인센티브 비용을 제외하면 실제 이익 규모는 더 크다.

결국 유니트리는 낮은 연구개발 투자 강도를 IPO 자금으로 보완해 기술 경쟁력을 강화하고, 안정적 재무 성과를 기반으로 로봇 산업의 차세대 성장 주자로 도약할 것으로 보인다. 📌

귀리 라테 10억 잔 신화 오텔리의 역발상 중국 공략법

초기 중국 소매시장에서 '서양식 두유'로 외면받던 스웨덴 귀리 음료 오텔리가 마트가 아닌 카페를 공략하며 진출 6년 만에 귀리 라테 10억 잔의 신화를 썼다.

글 후이원(惠文) 사진 Getty Images



2018년, 중국 시장에 오텔리(Oatly)라는 낯선 귀리 음료가 등장했다. 현지 브랜드명은 '오마이리(噢麥力)'였다.

오텔리는 2006년 공동 창업자 리카르드 외스테가 스웨덴 란스크로나에 첫 공장을 세우며 출발했다. 2012년까지만 해도 말뚝 지역 교외에 자리한 작은

기업에 불과했다. 그러나 귀리 음료를 앞세워 불과 3년 만에 영국과 독일 시장을 석권하며 시장의 중심으로 급부상했다. 스타벅스 매장에서 흔히 볼 수 있는 이 직사각형 음료 팩은 채식과 환경 보호 트렌드를 타고 서구권에서 '우유'에 도전하는 브랜드로 자리 잡았다.

중국 시장에서도 성장세는 거셌다. 2018~2025년 7년간 중국에서 판매된 오텔리 귀리 음료는 귀리 라테로 환산하면 약 14억 잔에 달하며, 2024년 한 해만 4억 잔을 만들 수 있는 규모였다. 그럼에도 불구하고 유럽과 미국에서의 화려한 성공 스토리는 초기 중국 시장에서는 좀처럼 힘을 발휘하지 못했다. 오텔리는 과연 어떤 방식으로 난관을 극복하고 돌파구를 찾았을까?

마트가 아닌 스페셜티 카페로

오텔리가 중국에 처음 들어왔을 때는 현지 시장을 파악하지 못했다. 그래서 초기에는 '서양식 두유'라는 이미지를 내걸고 대대적으로 오프라인 소매시장을 공략했다. 프리미엄 슈퍼마켓 올레(Ole')에 기본 제품을 입점시켰지만, 슈퍼마켓은 오텔리를 어느 매대에 놓아야 할지 몰랐다. 당시에는 '귀리 음료'라는 상품군 자체가 없었기 때문이다. 게다가 귀리 음료 한 팩 가격은 같은 용량의 우유 두 병과 맞먹었다. 판촉 직원을 배치하고 무료 시음과 증정 행사 등 전통적 판촉 방식을 총동원해도 하루 판매량은 채 한 자릿수를 넘지 못했다.

그러던 어느 날 오텔리 중국 지역 책임자 데이비드 장(張春, David Zhang)이 상하이의 유명 카페 거리 옹캉루(永康路)를 지나다 한 스페셜티 카페를 발견했다. 매장에는 오텔리가 커피용으로

개발한 '바리스타 에디션' 귀리 음료가 놓여 있었다. 미국인 점주가 직접 가져온 것이었다. 데이비드 장과 동료들은 그곳에서 마신 첫 귀리 라테 맛을 잊지 못했다. 우유 특유의 텁텁하고 끈적한 느낌 없이 커피 향과 귀리 향이 완벽하게 어우러졌다.

그는 상하이에 외국인과 해외 유학 경험이 있는 중국인이 많다는 점에 주목했다. 해외 생활 중 귀리 음료를 접했을 가능성이 크고, 트렌드와 삶의 질을 중시해 신제품에 추가 비용을 지불할 용의가 있는 소비층이었다. 데이비드 장은 이들과 오텔리를 연결할 최적의 접점이 바로 스페셜티 카페라고 판단했다.

데이비드 장은 곧바로 시장조사에 나섰다. 국제도시 상하이에 이미 카페가 5,000곳 넘게 있었다. 도시 곳곳의 개성 있는 소규모 스페셜티 카페는 유제품 공급업체 간 경쟁이 상대적으로 약했고, 대형 유업·음료 업체도 크게 주목하지 않던 시장이었다.

그는 '단일 제품·단일 유통채널·단일 도시' 전략을 세웠다. '바리스타 에디션'과 스페셜티 카페, 상하이에 역량을 집



나스닥 상장사인 오텔리는 마트 대신 스페셜티 카페와 대형 커피 체인과 협업해 '바리스타 에디션'을 공급했다. 이를 통해 귀리 라테라는 새로운 음료 카테고리를 형성하고, 브랜드 인지도와 프리미엄 이미지를 동시에 확보했다.

중하는 방식이었다. 팀은 상하이의 스페셜티 카페 5,000여 곳 중 문화적 콘셉트를 내세운 인기 스페셜티 카페 10곳을 골랐다. 좋은 카페 한 곳이 다른 카페 100~200곳에 영향을 미치며 시장을 선도할 수 있다는 판단에서였다.

바리스타로 구성된 팀도 새롭게 꾸렸다. 바리스타의 전문성을 통해 소비자의 선택을 유도하면서 귀리 음료라는 새로운 상품군을 알리려는 전략이었다. 가격도 우유나 다른 식물성 음료와 차별화해야 했다. 그는 1L 제품을 개당 48위안(약 1만원)에 카페에 공급했다. 카페는 일반 라테보다 4위안 비싸게 귀리 라테를 판매했는데, 이 가격 차이는 소비자에게 프리미엄 이미지를 각인시키는 전략이었다.

처음에는 카페 점주들이 의구심을 보였지만, 막상 판매를 시작하자 기대 이상의 반응이 나왔다. 스페셜티 카페 고객들은 새로운 제품을 거부감 없이 받아들였다. 북유럽에서 온 유당이 없는 귀리 음료에 친환경과 미니멀리즘, 건강을 중시하는 북유럽식 라이프스타일이라는 이미지가 더해졌다. 바리스타는 커피를 내놓으면서 이런 배경을 함께 설명



라인업 확장으로 손실이 누적되자 오텔리는 비효율 제품군을 폐기하고 핵심 귀리 음료 중심의 재편을 단행했다. 유통망 역시 둔화하는 소매점 대신 홈 카페 수요를 겨냥해 수익성 개선에 집중하고 있다.

했다. 광고비를 한 푼도 쓰지 않은 데다 중국어 공식 홈페이지조차 없었지만, 소셜미디어의 입소문을 타고 귀리 라테는 빠르게 인기를 끌었다.

불과 두 달 만에 '바리스타 에디션'을 취급하는 카페가 100곳으로 늘었고, 넉 달째에는 400곳을 넘어섰다. 오텔리에서 제품을 공급받지 못한 카페들이 다른 카페에서 제품을 사들이면서 가격도 계속 올랐다. 1L짜리 '바리스타 에디션' 한 팩 가격은 한때 98위안까지 치솟았다. 1년도 채 되지 않아 '바리스타 에디션'은 상하이 카페 4,000여 곳에 들어갔고, 쑤저우·청두·광저우·베이징 등으로 확산됐다.

커피 체인이 일으킨 연쇄 효과

시장의 문이 열리자 오텔리는 신속하게 온라인 플래그십 스토어를 마련했다. 얼마 지나지 않아 한 고객이 '바리스타 에디션' 25상자를 한꺼번에 주문했고, 배송지를 확인해 보니 구매자는 다름 아닌 한 대형 커피 체인이었다.

데이비드 장은 이 체인과 손잡을 수 있다면 오텔리가 중국 시장에 확실히 뿌리내릴 것으로 판단했다. 이에 지인의 소개로 해당 회사의 구매 담당자를 찾아가 정식 협업과 매장 내 브랜드 노출을 제안했으나 돌아온 것은 거절이었다. 그럼에도 그는 포기하지 않고 개인적 인맥을 동원해 해당 체인의 홍콩 법인에 다시 한번 연락을 취했다. 다행히 홍콩과 마카오 지역의 커피 체인을 운영하던 책임자가 제안을 적극 받아들였고, '바리스타 에디션'은 현지의 모든 매장에 성공적으로 입점했다.

매장에서는 귀리 라테를 일반 라테보다 높은 가격에 판매하고, 브랜드 굿즈

까지 함께 선보이며 프리미엄 이미지를 구축했다. 하지만 오텔리의 성과는 가격에만 있지 않았다. 매장 곳곳에 브랜드를 노출할 수 있는 점점을 확보했다는 점에서 의미가 컸다. 출입구의 환영 입간판부터 메인 메뉴판, 계산대, 음료 제조대, 추가 구매 안내 스티커까지 오텔리는 소비자가 브랜드를 자연스럽게 접할 수 있는 공간을 매장 곳곳에 확보했다. 오텔리는 같은 전략을 적용해 싱가포르와 대만에 위치한 동일 브랜드 커피 매장으로 영역을 넓혀 나갔다.

홍콩과 아시아 각지에서 귀리 라테가 판매 호조를 보이자, 이번에는 성과에 압박을 받은 중국 본토 법인 책임자가 먼저 오텔리 측에 협업을 제안했다. 데이비드 장은 브랜드 노출뿐 아니라 장기적 협력 관계 구축과 독점 공급, 그리고 공동 레시피 개발까지 요구 조건으로 제시했다. 비록 협상 과정은 쉽지 않았으나 양측은 결국 최종 계약을 체결하는 데 성공했다.

세계적인 커피 체인 입점에 성공한 오텔리는 이후 다른 대형 커피 체인과의 잇달아 계약을 성사시켰다. 중국 시장을 여는 데 성공한 오텔리는 이들 커피 체인의 글로벌 네트워크를 발판 삼아 말레이시아·인도네시아·필리핀·태국·인도 등 아시아 시장 전역으로 빠르게 세력을 확장했다.

성장 이면의 과제

오텔리는 중국 현지 카페들과 손잡고 6년 만에 귀리 라테 10억 잔을 시장에 공급했다. 이는 스웨덴 오텔리가 2024년 5월 공개한 판매 실적이다. 하지만 성장의 이면에 새로운 과제도 뒤따랐다. 중국 시장을 더 깊이 공략하려면 단

일 히트 상품 의존도에서 벗어나 새로운 고객을 발굴하고 제품군과 유통경로를 넓혀야 했다. 이에 오텔리는 '무엇이든 오텔리와 함께'라는 구호 아래 '귀리 음료 플러스' 전략을 펼쳤다. 귀리 음료를 우유의 단순 대체재나 선택지로 규정해 우유가 쓰이는 곳이라면 어디든 귀리 음료를 비롯한 식물성 음료가 들어갈 수 있다는 개념이었다.

오텔리는 귀리에만 머물지 않았다. 중국 소비자가 식물성 단백질에 익숙하다는 점에 주목해 귀리 음료에 적용하던 효소분해 기술을 쌀에도 활용했다. 쌀 음료를 개발하고 중국식 식물성 음료 브랜드도 새롭게 선보였으며, 칭커(青稞, 티베트 고원 보리)와 조·마로 만든 식물성 음료도 연구개발 목록에 올랐다.

제품 확대는 자연스럽게 더 넓은 유통망을 열어주었다. 서양식 패스트푸드점과 중식당, 미쉐린 레스토랑을 비롯해 차 음료 전문점, 베이커리, 소매점, 호텔, 지역 공동구매까지 모두 오텔리의 무대가 되었다.

그러나 공격적인 확장과 함께 마케팅비와 관리·운영비도 계속 불어났다. 화제성은 충분했지만, 매출이 늘어도 이익은 나지 않고 손실만 커지는 구조가 이어졌다. 동시에 중국 토종 귀리 음료를 비롯한 식물성 신생 브랜드가 잇따라 등장했다. 이리(伊利), 명뉴(蒙牛), 비타소이(維他奶, Vitasoy), 오발틴(Ovaltine) 등 기존 유업·음료 업체도 시장에 뛰어들면서 경쟁이 격화됐다. 2022년 기준 중국의 귀리 음료 생산 등록 기업은 1만 곳을 넘어선 것으로 추산됐다. 귀리 라테 10억 잔을 달성한 뒤 오텔리는 기존 전략을 전면 재검토하고 '핵



심 경쟁력에 다시 집중한다'는 전략을 내놓았다. 제품과 유통경로를 줄이고 공략할 고객군을 좁히는 것이 골자였다.

핵심 경쟁력이 부족한 제품, 시향착오 비용이 큰 제품, 브랜드 가치를 높이지 못하고 판매에만 그치는 제품, 개발 중인 신제품, 소비 상황과 잘 맞지 않는 제품, 가격이 지나치게 비싼 제품의 출시를 보류했다. 대신 귀리 라테와 귀리 음료를 핵심 제품으로 삼아 자원을 재편하고 주력 유통경로에 집중했다.

오텔리가 특히 주목한 새로운 시장은 '홈 카페'였다. 시장분석 결과 중국 가정용 커피머신 시장 매출은 2018년 11억 1,000만 위안에서 2022년 23억 7,000만 위안으로 늘어 연평균 22.7% 성장했다. 집에서 커피를 즐기는 소비자도 갈수록 늘어나는 추세였다.

오텔리는 '1m² 홈 카페'라는 새로운 개념을 내세워 소비자에게 더욱 다양한 귀리 커피 경험을 제공하고자 했다. 이를 위해 글로벌 커피 기업들과 협업해 공동 브랜드 캡슐 커피를 출시하고 '바리스타 에디션' 포장 용량도 개선했다. 250mL 휴대용 제품은 귀리 라테 한 잔을 만들기에 알맞았고, 500mL 제품은 소규모 가구에 더 적합했다. 그 결과 2024년 한 해에만 오텔리 귀리 음료로 만든 귀리 커피가 4억 잔 팔려 나갔다.

시장이 커진다고 기회가 절로 늘어나는 것은 아니다. 사업 다각화와 핵심 경쟁력 집중 사이에서 최적의 답을 찾는 일은 앞으로도 오텔리를 비롯한 귀리 음료 업체들의 피할 수 없는 과제다. ☞



인허통용의 로봇이 무인 커피숍에서 음료를 나르고 있다.

일하는 로봇의 시대, 인허통용이 상용화로 앞당긴다!

중국 로봇 산업의 중심이 ‘사람을 닮은 로봇’을 만드는 경쟁에서 실제 현장의 생산성을 입증하는 실용주의로 이동하고 있다. 그 변화의 선두에 선 기업이 바로 인허통용이다.

글 마동(马东) 사진 Getty Images

인허통용(銀河通用, Galbot)은 체화지능(Embodied AI)을 기반으로 제조업, 유통, 의료, 문화 등 다양한 분야에서 로봇을 운영하며 성과를 내고 있다. 체화지능이란 화면 속에서 글이나 이미지

를 다루는 AI에서 나아가, 로봇이라는 ‘물리적 몸’을 통해 현실 세계를 인식하고 움직이게 하는 기술이다. 인허통용은 이 기술을 통해 중국 내에서 생산성을 입증한 대표 로봇 기업으로 자리 잡으며 글로벌 기업과 전략적 협력을 확대하고 있다.

이 기업을 이끄는 인물은 1990년대생 창업가 왕허(王鶴)다. 베이징대 연구원으로 출발해 스탠퍼드대에서 체화지능을 연구한 그는 중국으로 돌아와 독자적 학습 전략을 세웠다. 합성 데이터와 실제 데이터를 결합하는 ‘가상·현실 융합’ 방식이다. 대부분의 기업이 걷고 뛰

SYNDICATE SHANGHAI

는 로봇 몸체를 만드는 데 열을 올릴 때, 그는 묵묵히 로봇을 제대로 가르칠 데이터 ‘생산’에 집중했다. 이 차별화된 선택이 지금의 인허통용을 만들었다.

성공이 보장된 미국 대신 택한 귀국

2025년 초에 열린 엔비디아 베이징 연례 행사 비공개 만찬은 왕허가 걸어온 길과 그의 선택에 힘을 더욱 실어주는 계기가 됐다. 글로벌 AI 생태계의 중심이라 할 수 있는 이 자리에서 엔비디아 최고경영자 젠슨 황과 유니트리 창업자 왕싱싱(王興興), 그리고 왕허가 함께 메인 테이블에 앉은 것이다.

사실 이러한 교류는 일회성 이벤트가 아니었다. 이 만찬이 열리기 전부터 엔비디아 관계자들은 인허통용을 여러 차례 방문해 이들이 구축한 로봇 학습 과정을 직접 확인하고 감증을 마친 상태였다. 이처럼 글로벌 기업의 깊은 관심은 곧 자본시장의 강력한 신뢰로 바뀌었고, 투자 열기로 이어졌다. 일반적으로 기술 기반 스타트업이라면 대개 심각한 자금조달의 어려움과 지리한 검증 과정을 거치기 마련이지만, 인허통용의 행보는 시작부터 달랐다.

당시를 돌아보며 왕허는 “우리 팀의 가장 큰 과제는 투자유치가 아니라, 연구 성과를 실제 제품으로 구현하는 일이었다”고 회상했다. 이는 시장과 업계가 그의 비전과 전략을 전적으로 인정했음을 보여 주는 대목이다. 그리고 이러한 신뢰는 그가 쌓아온 연구와 과감한 선택에서 비롯됐다. 그 인상적인 여정의 출발점은 2020년 스탠퍼드대 시절로 거슬러 올라간다.

2020년 말, 미국 스탠퍼드대에 있던 왕허는 베이징대로부터 임용을 제안받

았다. 당시 그는 이미 AI 분야에서 이름을 알리고 있었다. 특히 그의 주 연구 분야였던 3D 비전과 로봇·물체 간 상호작용은 당시 학계에서도 앞서 나가는 최첨단 영역이었다. 당시 미국에서는 AI에 물리적 몸을 부여하는 체화지능이 퍼지컬 AI의 핵심 연구 분야로 주목받고 있던 반면, 중국은 관련 정보를 찾기 어려울 정도로 인식이 약하던 시절이었다. 따라서 왕허 앞에는 탄탄대로가 놓인 것처럼 보였다. 미국에 남아 구글이나 메타 같은 대기업 연구소에서 높은 연봉을 받는 연구원이 될 수도 있었지만, 그는 베이징대 프런티어컴퓨팅연구센터(CFCS)를 택했다. 자신만의 독창적 연구팀을 구성하고 독자적 연구 방향을 설정하는 데 충분한 자율성을 보장해 주었기 때문이다.

실제로 2021년 초 중국의 체화지능 연구는 사실상 걸음마도 떼지 못한 초기 단계였다. 상하이교통대 루처우(盧策吾) 교수 등 극소수의 선구적 연구자들만 이 분야를 탐구하고 있었다. 이러한 황무지 속에서 거대한 기회를 포착한 왕허는 귀국 직후 연구실을 만든 뒤 ‘체화지각·상호작용연구실’로 명명했다. 이는 중국 전체를 통틀어 명칭에 ‘체화’라는 단어가 들어간 최초의 연구실이라는 상징적 이정표가 됐다.

이처럼 과감한 행보를 가능하게 한 자신감은 그의 초기 연구 경험에서 비롯되었다. 스탠퍼드대 박사 과정 당시 수행했던 첫 번째 프로젝트는 컴퓨터가 사람이 행동하는 영상을 보고 단계별 상호작용 방식을 스스로 학습하도록 만드는 연구였다. 비록 당시에는 실제 로봇 기기 자체가 없었지만, 그는 ‘스마트 컵’ 시연을 통해 로봇 공학의

핵심인 ‘지각-행동’의 순환 구조가 이론을 넘어 실제로 작동할 수 있음을 입증했다.

이어 진행한 두 번째 프로젝트에서는 한 단계 더 나아가 로봇이 다양한 물체를 정확히 인식하고 그 배치 방법을 스스로 예측하도록 학습시켰다. 이 과정에서 필연적으로 발생한 데이터 부족 문제를 해결하기 위해 그는 차선택을 고안했다. 실제 탁자 배경을 촬영한 뒤 컴퓨터가 생성한 가상의 3D 머그컵 이미지를 합성해 모델을 학습시킨 것이다. 이 창의적인 시도의 결과는 대성공이었다.

두 차례의 결정적 연구 경험을 거치면서 왕허는 향후 로봇 공학의 미래가 범용지능의 구현에 있으며, 그 진화를 막는 최대 병목점은 바로 ‘데이터’라는 사실을 확연하게 깨달았다. 그리고 현실에서 양질의 실제 데이터를 확보하기 어렵다면, 고도화된 합성 데이터가 그 한계를 깨부술 강력한 돌파구가 될 수 있다는 확고한 판단을 내렸다.

결국 왕허가 태평양을 건너 고국으로 가져온 것은 단순한 기술적 지식만이



왕허는 중국 내 개념조차 희미하던 ‘체화지능’을 학계와 산업계 전반의 핵심 화두로 끌어올렸다. 그는 이론 정립에 그치지 않고 독자적 가상·현실 융합 기술로 체화지능의 실질적 구현을 이끌며 중국 로봇 산업의 새 지평을 열었다.

아니었다. 그는 이미 세계 최고 수준의 현장에서 검증된 실험 전략과 기술을 시장에 연결하는 예리한 산업적 시각을 함께 품고 돌아왔다. 이것이 바로 인허통용이라는 기업이 본격적으로 설립되기도 전부터 까다로운 투자업체가 이 젊은 천재 연구자에게 앞다뒀 주목한 진짜 이유다.

체화지능의 저변을 넓혀 창업으로

귀국 후 왕허는 중국 내 기반이 부족하던 체화지능 분야의 저변을 넓히기 시작했다. 왕허는 연구 활동과 함께 중국 지식 공유 플랫폼 즈후(知乎)와 SNS 위챗 공식 계정에 글을 올려 중국 학계와 산업계에 체화지능의 개념을 알렸다. 그 결과 왕허와 루처우 교수는 각각 중국 북부와 남부를 거점으로 체화지능 개념을 가장 먼저 정립하고 확산시킨 연구자들이 됐다.

이 과정에서 인허통용은 기술 구현 방식으로 주류와 반대되는 길을 택했다. 대규모 합성 데이터로 기반 역량을 구축한 뒤 소량의 고품질 실제 데이터로 정밀 보정하는 가상·현실 융합 학습 방식을 적용한 것이다.

그러던 중 산업 지형을 바꾸는 계기가 마련됐다. 2022년 말 챗GPT가 돌풍을 일으키면서 거대 언어 모델(LLM) 열풍이 순식간에 전 세계를 휩쓴 것이다. 이어 구글은 로봇 제어 가능성을 보여준 멀티모달 언어 모델 팜-E(PaLM-E)를 공개했다. 이로써 체화지능은 단숨에 투자업체의 화두로 떠올랐고, 투자자들은 유망 인재와 스타트업을 찾아 나섰다.

연구 성과를 인정받던 왕허의 전화기도 쉴 새 없이 울려댔다. 하지만 그는 투자자들의 제안에 곧바로 응하지 않았다. 사전 실험 과정에서 여러 기업의 로봇 하드웨어를 직접 사용해 본 결과가 실망스러웠기 때문이다. 왕허는 신뢰할 수 있는 하드웨어가 뒷받침되지 않으면 아무리 뛰어난 알고리즘도 소용없다는 사실을 잘 알고 있었다.

당시 그가 판단한 자신의 약점은 두 가지였다. 첫째, 소프트웨어 연구 중심이었기에 하드웨어 양산 경험이 없었다. 그러나 체화지능은 결국 실제 현장 응용으로 이어져야 했다. 둘째, 기업 운영과 투자 유치에 관한 경험이 부족했다. 다행히 투자자들의 소개로 그는 곧 탄탄한 경력을 지닌 공동창업자들을 만날 수 있었다. 이들은 하드웨어에 대한 이해도가 높고 사업 경험도 갖추고 있었다. 서로의 역량이 맞물리자 결정도 빨라졌다. “할 거라면 당장 시작하자.” 그렇게 각자의 부족한 부분을 채운 팀이 꾸려지면서 창업은 현실이 됐다.

이러한 과정을 거쳐 2023년 5월 인허통용로봇(銀河通用機器人)이 공식 설립됐다. 학계와 산업계의 상호 보완적 경험을 지닌 창업자들뿐 아니라 베이징



인허통용은 막대한 비용이 드는 실제 데이터 수집 대신 가상환경 중심의 학습 기술로 정면 돌파하는 방법을 택했다. 그 결과 추가 학습 없이도 다양한 물체를 자유롭게 집어 올리는 세계 최초의 범용 기술을 구현해 냈다.

대·칭화대·스탠퍼드대 등 우수 대학 출신의 AI·로봇 인재도 빠르게 합류했다.

창업 초기 왕허는 창업자·경영자·대학교수라는 세 가지 역할을 동시에 맡았다. 연구실에서 최첨단 알고리즘 문제를 풀고 조직과 자금 관련 업무를 처리하는 한편, 각종 정부 행사와 산업회의에서는 회사를 대표했다.

이처럼 강도 높은 업무를 동시에 소화하면서도 그는 최신 기술과 산업 동향을 끊임없이 익혔다. 그리고 이러한 예리한 감각 덕분에 당시 시장의 문제 하나를 빠르게 포착했다. 업계 전체가 ‘로봇을 만드는 데’ 집중한 나머지 더 어렵고 본질적 과제인 ‘로봇을 가르치는 일’을 놓치고 있었던 것이다.

상용화에 대한 해답

사업성을 꼼꼼히 따져볼 때 업계는 모델 구조와 컴퓨팅 파워를 두고 논쟁을 벌이지만, 실제 응용 단계에서는 더 근본적인 선택과 마주하게 된다. 바로 실제 데이터와 합성 데이터 중 무엇을 중심으로 사용할 것인가의 문제다.

현재 업계는 실제 데이터의 수집 및 가공 비용이 비싸다는 데 공감대가 형성되어 있다. 이에 따라 많은 기업은 얼핏 영리해 보이는 회피책을 택했다. 실제 데이터 확보가 어렵게 되자 하드웨어부터 판매한 뒤, 데이터 수집의 부담과 문제는 고객에게 전가하는 방식이다.

그러나 이 방식은 막대한 비용 문제를 발생시킨다. 범용 로봇을 제대로 학습시키기에 충분한 데이터를 수집하려면 현장에서 최소 1만 대의 로봇을 가동해야 한다고 가정해 보자. 로봇 한 대의 제조 원가를 최소 10만 위안(약 2,100만원)으로 잡아도 1만 대를 가동하려면

하드웨어 투자비만 최소 10억 위안이 필요하다. 더욱이 이 금액에는 운영비가 포함되어 있지 않다. 로봇마다 모니터링, 데이터 라벨링, 검수 인력이 필수적으로 배치되어야 하며, 이를 2교대로 운영할 경우 수만 명의 작업자가 필요한 상황이 된다.

지금까지 세계 어느 기업도 실제 로봇을 이처럼 많이 확보해 운영한 적은 없었다. 이에 대해 왕허는 “로봇 기술 자체가 계속 발전함에 따라 불과 몇 달 뒤 하드웨어 구조가 바뀔 수도 있다. 그렇게 되면 이전에 수집한 대규모 데이터가 일시에 쓸모없어질 위험이 있다”고 지적했다.

더 치명적인 문제는 이러한 데이터 수

집 중심의 사업모델이 경제적으로 성립하지 않는다는 점이다. 로봇이 현장에서 스스로 일하며 실질적 가치를 만들어내지 못한다면 고객은 이를 구매할 이유가 없기 때문이다. 왕허는 “미국 기업만 이러한 장기투자를 시도할 수 있다. 미국 자본시장은 기업이 수십 년 동안 이익을 내지 못해도 인내하지만, 중국 시장의 환경에서는 통하지 않는다”고 말했다.

결국 이 시장에서 주도권을 잡기 위해서는 기술적 혁신이 필요했다. 인허통용은 다시 한번 주류 흐름과 반대되는 길을 택했다.

인허통용은 이러한 가상·현실 융합 학습 체계를 체계적으로 뒷받침하기 위

해 자체 데이터 인프라 ‘인허싱팡(銀河星坊, AstraSynth)’을 개발하고 3단계 데이터 아키텍처를 구축했다. 먼저 인간 행동 데이터로 범용 인공지능의 토대를 만들고, 시뮬레이션 합성 데이터로 역량을 대규모로 확장한 뒤 마지막으로 소량의 고품질 실제 로봇 데이터를 투입해 현실 환경에 맞게 정밀 보정하는 방식이다. 이는 인지에서 출발해 일반화를 거쳐 실제 현장 적용까지 이어지는 완결된 순환 구조를 완성했다.

그 결과 2023년 인허통용은 새로운 물체를 위한 별도의 학습이 전혀 필요 없고, 물체의 재질에도 구애받지 않는



인허통용 창업자 왕허는 체화지능 로봇의 상용화를 이끈 인물이다.



인허통용의 로봇 S1은 50kg의 하중을 견딜 수 있는 두 팔을 갖춰 산업 현장에서 무거운 물건을 들어 올리는 작업을 수행한다.

세계 최초의 범용 물체 파지 기술을 선보였다. 이후 거대 모델 시대가 본격적으로 열리면서 인허통용의 논리는 설득력을 얻게 되었다.

로봇이 주변을 보고 듣고 움직이게 하는 모델의 토대는 '비전-언어' 모델이다. 이러한 모델의 학습 데이터에는 본래 애니메이션과 영화 영상이 대량 포함되어 있다. 덕분에 미키 마우스나 도널드 덕처럼 허구 캐릭터라 할지라도 사람과 모델 모두 그 형태를 이해할 수 있다. 왕허는 "모델은 물체를 어떻게 잡고 있는지, 힘이 어떻게 전달되는지 등 동작 이면에 작용하는 물리법칙을 이해하는 것이 핵심"이라고 설명했다.

이러한 독자적 데이터 기반을 바탕으로 인허통용은 제품 상용화에서 경쟁력을 확보했다. 고객이 데이터를 보내줄 때까지 기다리거나 거래의 비용을 들여 데이터를 직접 수집할 필요가 없다는 장점은 실제 상용화 과정에서 뚜렷하게 드러났다.

경쟁사들이 고객별 맞춤 솔루션을 개별 개발하는 동안 인허통용의 로봇은 서로 다른 점포와 브랜드 환경에서도 별도 개조 없이 그대로 사용할 수 있었다. 슈퍼마켓, 편의점, 약국, 공장처럼 작업 논리가 유사한 현장이라면 로봇을 즉시 투입할 수 있는 구조를 만든 것이다.

이러한 방식의 차이에 대해 왕허는 "다른 회사가 개별 프로젝트를 수행할

때 우리는 반복해서 곧바로 투입할 수 있는 범용 제품을 만든다"고 강조했다.

실제로 2024년 한 공개 행사에서 인허통용 로봇은 많은 관객이 지켜보는 가운데 모델이 지시를 이해하고 수행하는 과정을 직접 시연했다. 원격조작 없이 성공적으로 공개 시연을 마친 것이 첫 번째 검증 단계였다. 이어 두 번째 검증 단계는 실제 현장에서 업무를 수행하는 것이었다. 로봇은 스스로 상품을 정확히 인식해 집어 올린 뒤 진열했으며, 수만 명의 관객이 이 과정을 직접 확인했다.

현재 성과에 대해 왕허는 "스마트 약국에서 하루 수백 건의 주문을 안정적으로 처리하는 것이 이미 일상적 운영으로 자리 잡았다. 이것이야말로 로봇

이 제공하는 진정한 생산성"이라고 밝혔다.

겔봇 G1이 입증한 생산성

2024년 6월 인허통용은 1세대 체화지능 대형 모델 로봇인 겔봇 G1(Galbot G1)을 공개했다. 당초 시장에서는 두 발로 걷는 휴머노이드 형태를 예상했으나, 실제 공개된 로봇은 접이식 다리와 휠형 하부구조를 채택했다. 이에 대해 왕허는 "현 단계에서 중요한 것은 몸체가 아니라 과제와 환경에 맞춰 유연하게 적응하는 두뇌"라며 외형보다 실용성을 우선함을 밝혔다.

인허통용은 공장, 유통 매장, 약국 등 실제 운용 현장에서 휠형 구조가 충분한 안정성을 제공한다고 판단했다. 또 휴머노이드 형태의 로봇은 아직 대규모 양산 경험에 부족해 수율 문제로 납품 일정이 지연될 위험이 크다고 보았다. 왕허는 "기업의 지속 가능한 생존을 위해서는 기술력뿐 아니라 사업수익, 양산 가능성, 그리고 시장 수용성이 모두 갖춰져야 한다"고 강조했다.

왕허가 정의하는 체화지능 로봇의 핵심 역량은 '충만한 두뇌'와 '정교한 손'의 결합이다. 즉 지능이라는 기술적 병목을 돌파하면 기존의 하드웨어 스펙으로

도 충분한 잠재력을 발휘할 수 있다는 의미다. 그는 유통 및 산업 현장에서 수행되는 운반, 적재, 분류 작업만으로도 이미 100만 대 규모의 로봇 시장이 열릴 것으로 추산했다.

실제 산업현장에서는 기술보다 작동의 안정성이 최우선 과제였다. 일부 기업의 로봇이 쇼펄 등지에서 충돌이나 파손 사례를 보인 것과 달리 왕허는 범용화를 목표로 하더라도 신중한 접근이 필요하다고 판단했다. 현재 인허통용의 로봇은 스마트 약국 현장에서 하루 수백 건의 주문을 24시간 무인 처리하고 있으며, 오류율은 사실상 0%에 가까운 안정성을 입증하고 있다.

이어 2026년 4월 13일 인허통용은 엔핑인터내셔널(延鋒國際)과 전략적 제휴를 맺고 자동차 제조 분야에 체화지능 로봇을 본격 도입하기로 결정했다. 양사는 정밀가공과 유연작업 등 기존 자동차 산업의 지능화 전환 과정에서 발생하던 핵심 병목을 해결하는 데 역량을 집중하고 있다. 이 협력에서 인허통용은 엔드투엔드 체화지능 거대 모델인 '인허싱나오(銀河星腦, AstraBrain)'와 100억 건 규모의 가상-현실 융합 데이터 기반인 인허싱팡을 결합해 로봇이 자율적으로 환경을 인지하고 적응하도록 구현할 계획이다.

엔핑인터내셔널 측은 이번 협력을 자동차 제조 패러다임을 혁신하는 전환점으로 평가했다. 왕허 역시 이번 적용이 체화지능이 기술적 돌파를 넘어 실제 대규모 생산성 증대로 이어지는 실질적 단계라고 보았다. 이처럼 인허통용의 전략은 명확하다. 현장의 실질적 생산성 문제를 해결하고, 이를 확장 가능한 산업적 가치로 전환하는 것이다.

범용 로봇의 미래

현재 인허통용은 제조업, 소매·물류, 문화·관광, 의료·돌봄 등 다양한 산업현장에서 체화지능 로봇을 실제로 운용하며 실질적 생산성을 입증하고 있다. 주요 기업 고객을 비롯한 협력사로는 CATL(寧德時代), 보쉬, 토요타자동차, 현대자동차, 베이징자동차그룹(BAIC), 상하이자동차그룹(SAIC), 지커자동차(極氪汽車), 창청자동차(長城汽車, GWM) 등 글로벌 기업들이 이름을 올리고 있다. 또 중국 전역의 스마트 약국과 즉시 소매 매장에서 수백 건의 주문을 24시간 무인 처리하는 상용화 시스템을 성공적으로 안착시켰다.

의료 현장 분야 역시 수도의과대 쉬안우병원(宣武醫院), 쓰촨대 화시병원(華西醫院) 등 주요 대형 병원과 협력해 로봇을 실제 현장에 도입했다. 이를 통해 의료진의 업무 부담을 줄이는 동시에 고령자에게 한층 편리한 보건 서비스를 제공하는 성과를 거두고 있다.

이처럼 왕허가 강조하는 '범용'의 개념은 현장의 구체적 문제를 하나씩 해결해 나가는 실천적 과정에서 완성된다. 구체적인 개별 적용 현장을 안정적으로 안착시키며 산업 전체의 생산성을 끌어올리는 것이야말로 체화지능이 나아가야 할 진정한 미래라는 시각이다.

결국 인허통용이 추진하는 전략의 본질은 명확하다. 기술력을 과시하는 데 그치지 않고 실제 현장의 생산성 혁신으로 이어지는 실용적인 길을 걷어가는 것, 그리고 그 견고한 과정을 통해 산업의 미래를 구체적 현실로 만들어내는 것이다. ㉞



현재 인허통용의 로봇은 스마트 약국 현장에서 하루 수백 건의 주문을 24시간 무인 처리하고 있으며, 오류율은 사실상 0%에 가까운 안정성을 입증하고 있다.



1억 5,900만 명이 잠재고객, 중국 렌터카 시장의 질주

운전면허는 있지만 자동차를 보유하지 않은 인구가 1억 5,000만 명을 넘어섰다. 틈새 산업에서 20년 만에 20조원을 상회하는 시장으로 성장한 중국 렌터카 산업의 가치가 재평가받고 있다.

글 주웨이밍(朱作明) 사진 Getty Images

불과 10여 년 전만 해도 중국에서 렌터카는 번거로운 절차와 높은 보증금 때문에 소수만 이용하는 서비스였다. 빌린 지역이 아닌 곳에 반납하는 것도 거의 불가능했다. 그러나 지금은 모바일 예약, 셀프 인수·반납, 전국 편도 반납 서비스가 기본으로 자리 잡았다.

중국 교통운수부 자료에 따르면 2026년 춘제 연휴 지역 간 이동량 중 자가운전 비중은 86%에 달했으며, 하루 평균

약 2억 7,000만 명이 이동했다. 상당수는 고속철도나 항공편으로 목적지에 도착한 뒤 렌터카를 이용하는 '고속철도·항공+현지 렌터카' 방식을 선택했다.

시장규모도 빠르게 커지고 있다. 화징산업연구원에 따르면 중국 렌터카 시장은 2024년 1,420억 위안(약 29조 8,000억원)에 달했으며, 2030년에는 3,000억 위안으로 연평균 15%의 성장률을 기록할 전망이다. 이러한 성장은 관광업 회복뿐 아니라 이동 방식 자체가 구조적으로 바뀌고 있음을 보여 준다.

변방에서 주류로

이하이렌터카(一嗨租車) 창업자 장루이 평은 "연휴 기간에 국민의 80% 이상이 자가운전을 선택한다"고 밝혔다. 렌터카는 더 이상 관광 성수기에만 의존하는 서비스가 아니다. 귀성·친지방문, 주말 단거리 여행, 출장 등 일상에 깊이 파고들며 구조적 성장세를 이어가고 있다. 2025년 선저우렌터카 예약 건수와 이용자 수가 모두 두 자릿수 증가율을 기록한 것도 이를 말해 준다.

자동차 소유가 필수이던 과거와 달리

SYNDICATE SHANGHAI

공유경제가 확산하며 젊은 층을 중심으로 '소유보다 이용'을 선호하는 흐름이 뚜렷하다. 2025년 말 기준 운전면허는 있지만 자동차를 보유하지 않은 인구가 1억 5,900만 명에 달해 중국 렌터카업계에 거대한 잠재시장이 형성됐다. 신에너지차 보급률 상승은 운영비를 낮추며 성장에 힘을 보태고 있다.

정부도 산업을 뒷받침한다. 2025년 말 상무부 등 9개 부처는 자동차 임대와 차량 공유의 잠재력을 발굴해야 한다고 명시했고, 2026년 초 국무원은 소형 승용차 렌터카업계의 질적 발전과 서비스망 확충을 강조했다. 렌터카는 친환경 이동과 소비 진작에 기여하는 산업으로 정책적 지원을 받으며 성숙 단계로 접어들고 있다.

사업모델 분화

산업을 성숙했다고 경쟁이 완화된 것은 아니다. 시장이 커지면서 신규 사업자가 속속 등장하고 사업모델의 분화도 빨라지고 있다.

이하이렌터카는 자산 집약형 직영 모델을 고수한다. 500여 개 도시에서 1만 개가 넘는 직영망을 운영하며, 철도 12306 앱과 제휴한 유일한 공식 파트너로 고속철도 승차권 예약과 동시에 렌터카를 연결한다. 공항·역 등 주요 거점의 90%를 커버하며 전국 편도 반납 서비스를 안정적으로 제공한다. 또 디즈니 리조트, NBA 차이나 등과 협력해 렌터카를 '생활 방식 예약 서비스'로 확장하고, 지리자동차·용잉금용리스와 제휴해 차량 데이터를 연구개발에 활용하는 등 제조·임대·금융 협업 모델을 선보이고 있다.

선저우렌터카는 보다 공격적이다.

340여 개 도시에서 6,500개 영업망을 운영하며 1억 8,000만 명의 등록 이용자를 확보했다. AI 알고리즘으로 차량 가동률을 70%까지 끌어올리고, 수리 기간을 9~10일로 단축했다. 예약의 90% 이상이 셀프 인수·반납으로 처리된다. 2025년에는 바이두 아폴로와 세계 최초 레벨4 자율주행 렌터카 프로젝트를 추진하고, CATL과 협력해 배터리 교환 방식을 도입했다. 다양한 기업과 제휴해 렌터카를 맞춤형 생활 방식의 관문으로 확장하고 있다.

온라인 여행사 플랫폼의 경자산 전략도 있다. 씨트립렌터카는 직접 차량을 보유하지 않고, 여러 중소 렌터카업체의 차량을 모아 플랫폼에 연결한다. 고객은 항공권·호텔 예약과 함께 렌터카까지 한 번에 예약 가능해 '교통+숙박+차량' 통합 서비스를 이용할 수 있다. 해외에서는 에이비스버짓그룹(Avis Budget Group)과 제휴해 보증금 없는 렌터카 서비스를 선보이며 중국인 관광객의 해외 자가운전 여행 문턱을 낮췄다. 다만 서비스 표준화 부족과 차량 상태 편차, 추가 요금 분쟁 등은 약점으로 꼽힌다. 샤오홍수, 더우인 등도 중소 렌터카업체를 겨냥해 시장에 뛰어들고 있어, 씨트립은 기술과 서비스 투자로 경쟁력을 지켜야 하는 상황이다.

생태계·기술·중소도시가 이끄는 성장

중국 렌터카 산업은 앞으로 네 가지 방향으로 재편될 전망이다.

첫째, 신에너지차 전환과 지능화다. 2028년에는 렌터카 운송 차량의 절반 이상이 신에너지차가 될 것으로 전망된다. 낮은 운행비와 신형 차량 비중, 젊은 층의 선호가 이를 뒷받침한다. 자율주

행 기술도 단계적으로 상용화되고 있다. 선저우렌터카는 하이난에서 레벨4 자율주행 렌터카를 시범 운영 중이며, 향후 3~5년 내 시장에서 일정 비중을 차지할 것으로 예상된다. 자율주행은 단순히 운전 경험을 바꾸는 데 그치지 않고, 인수·반납 효율을 높이고 운영비를 낮추며 사업모델 자체를 재편할 잠재력을 지닌다.

둘째, 생태계 경쟁이다. 렌터카는 차량 임대를 넘어 종합 이동 솔루션으로 진화하고 있다. 이하이렌터카의 '이동 생태계', 선저우렌터카의 '육상·항공 통



이하이렌터카는 500여 개 도시에서 1만 개의 직영망을 운영하고, 선저우렌터카는 340여 개 도시에서 6,500개 영업망과 1억 8,000만 명의 이용자를 확보했다. 여기에 OTA 플랫폼까지 가세하며 중국 렌터카 시장은 수천억 위안 규모로 팽창하는 가운데 세 갈래 경쟁이 본격화되고 있다.



렌터카 시장이 빠르게 성장하며 산업 분화와 함께 경쟁도 가속화되고 있다.

합 생태계는 교통·숙박·관광·스포츠·기술을 연결해 이동을 하나의 경험으로 확장하려는 시도다. 출발부터 도착까지 전 과정을 연결하는 기업이 경쟁우위를 확보할 것이다.

셋째, 중소 도시·현급 지역 시장 확대다. 1·2선 도시가 포화 단계에 접어들면서 3·4선 도시와 현급 지역이 새로운 성장 무대로 부상하고 있다. 고속철도망 확충과 소비력 향상으로 렌터카 수요가 빠르게 늘고 있으며, 자동차 보유율이 낮은 지역일수록 렌터카가 합리적인 선택이 된다. 이 시장에서는 경차산가맹 모델이 더 높은 적응력을 보일 가능성이 크다.

넷째, 세계화다. 중국인의 해외여행 회복과 함께 해외 자가운전 수요가 늘

고 있다. 중국 렌터카업체가 국내에서 축적한 운영 경험과 서비스 역량을 해외로 수출하는 것은 성장 공간을 넓히는 동시에 브랜드 경쟁력을 검증하는 기회다.

렌터카 산업은 본질적으로 시간과의 싸움이다. 차량 감가상각이 가장 큰 비용이므로 가동률을 높이고 중고차 처분을 최적화하는 것이 모든 자산 집약형 기업의 과제다.

지난 20년간 수많은 사업자가 시장에 진입했다가 퇴장했고, 사업모델은 끊임없이 바뀌었다. 가격·자본·서비스를 둘러싼 경쟁이 이어졌지만, 점점 분명해지는 것은 렌터카 산업의 미래가 단순히 차량 보유 규모나 가격 경쟁에 달려 있지 않다는 점이다. 사람들이 왜 이동하

는지, 그 이동을 어떻게 더 가치 있는 경험으로 만들지가 핵심이다. 렌터카가 ‘어떻게 이동할 것인가’의 문제를 넘어 ‘어떻게 살 것인가’의 일부가 될 때, 비로소 이 산업의 진짜 이야기가 시작될 것이다. 



중국 렌터카 시장은 이제 각기 다른 전략이 맞부딪히는 거대한 실험장이 되고 있다. 직영·AI 기술·플랫폼 세 갈래 경쟁이 만들어내는 역동성이 산업의 다음 10년을 결정할 것이다.



씨트립여행사는 에이비스버킷그룹과 제휴해 중국인 관광객의 해외 자가운전 여행 문턱을 낮췄다.

국장 반도체 투자, 결국은 TIGER ETF



TIGER 반도체TOP10 ETF 396500

TIGER 반도체TOP10레버리지 ETF 488080

이 광고는 시를 활용해 제작되었습니다

■투자자는 금융투자상품(집합투자증권)에 대하여 금융상품판매업자로부터 충분한 설명을 받을 권리가 있으며, 투자 전 (간 이) 투자설명서 및 집합투자규약을 반드시 읽어보시기 바랍니다. ■이 금융상품(집합투자증권)은 예금자보호법에 따라 보호 되지 않습니다. ■금융투자상품(집합투자증권)은 자산가격 변동, 신용 등급 하락 등에 따라 투자원금의 손실(0~100%)이 발생 할 수 있으며, 그 손실은 투자자에게 귀속됩니다. ■증권거래비용, 기타비용이 추가로 발생할 수 있습니다. ■ETF 거래수수료가 별도로 발생할 수 있습니다. ■레버리지형 펀드는 투자원금 손실이 크게 확대될 수 있습니다. ■레버리지 펀드(2배)의 기간 수익률은 추종하는 기초자산(지수)의 일간 수익률과 차이가 발생할 수 있습니다. ■TIGER 반도체TOP10 ETF 합성총보수 연 0.51%(운용: 0.409%, 판매: 0.001%, 신탁: 0.02%, 사무: 0.02%, 기타비용: 0.06%), 직전 회계년도 기준 증권거래비용 0.0491% 발생, 투자위험등급: 1등급 매우 높은 위험 ■TIGER 반도체TOP10레버리지 ETF 합성총보수 연 0.56%(운용: 0.449%, 판매: 0.001%, 신탁: 0.02%, 사무: 0.02%, 기타비용: 0.07%), 직전 회계년도 기준 증권거래비용 1.7685% 발생, 투자위험등급: 1등급 매우 높은 위험 ■한국금융투자협회 심사필 제26-01132호(2026.03.18~2028.03.13)

원칙을 지키는 투자 -
MIRAE ASSET
미래에셋자산운용



2026 세계 인공지능 콘퍼런스에 마련된 문샷 시의 '키미' 부스.

중국은 개방, 미국은 폐쇄 AI 기술 개발의 새 흐름

중국의 스타트업과 대기업들이 업그레이드된 인공지능 모델을 잇달아 공개하며 글로벌 기술 패권 구도에 균열을 내고 있다.

글 콘도 다이스케 사진 Getty Images

최근 중국 기업들이 잇달아 최신 AI 모델을 발표하며 글로벌 뉴스의 중심에 서고 있다. 지난 7월 17일, AI 스타트업 문샷 AI(Moonshot AI, 月之暗面)가 '키

미 K3(Kimi K3)'를 공개했다. 매개변수만 2조 8,000억 개에 달하는 세계 최대 규모의 오픈웨이트(Open-weight) AI 모델이다. 매개변수만 AI가 학습 데이터로부터 정보를 습득하고 답변을 생성할 때 활용하는 기준점으로, 모델의 규

모와 특성을 가늠하는 주요 지표 중 하나다.

흥미로운 점은 미국의 오픈AI나 앤스로픽은 자사 모델의 매개변수 수를 공개하지 않는 반면, 중국은 이를 투명하게 밝히고 있다는 사실이다. AI 분야에

서만큼은 중국이 개방적이고 미국이 폐쇄적이라는 점이 아이러니하다.

세계가 놀란 중국 AI

문샷 AI는 키미 K3의 성능이 아직 앤스로픽의 '클로드 페이블 5(Claude Fable 5)'나 오픈AI의 'GPT 5.6 Sol'에 미치지 못한다고 인정하면서도 "사실상 대등한 수준까지 추격했다"고 강조했다.

문샷 AI 창업자 양즈린(楊植麟)은 1992년 광둥성 산터우 출신으로, 2011년 베이징 칭화대학교 컴퓨터공학과에 입학해 2015년 수석으로 졸업했다. 이후 미국 카네기 멜론 대학교에서 2019년 박사 학위를 취득했고, 졸업 직후 애플의 입사 제안을 거절하고 귀국했다. 그는 박사 과정을 밟던 중 설립한 AI 기업 '순환지능(循环智能)'을 발전시켜 2023년 문샷 AI를 창업해 자본 약 79%를 보유한 대표가 되었다.

문샷 AI는 앤스로픽과 오픈AI의 직접적인 경쟁자를 자처하고 있다. 실제로 키미 K3 발표 직후 미국 AI 업계의 시가총액은 4,700억 달러(약 600조 원) 증발했고, 미국 내에서는 "왜 양즈린을 붙잡지 못했는가"라는 논쟁이 일었다.

8월 3일에는 알리바바가 생성형 AI '큐원(Qwen, 千問) 3.8-Max'를 공개했다. 매개변수는 키미 K3보다 적은 2조 4,000억 개지만, 100시간 분량의 영상을 기억·검색할 수 있는 시각적 인지 능력을 갖췄다. 발표 당일 홍콩 증시에서 알리바바 주가는 7% 이상 급등했다.

중국발 AI 쇼크의 대표적 사례는 2025년 1월 공개된 딥시크(DeepSeek, 深度求索)다. 당시 엔비디아 주가가 하루 만에 17% 폭락하며 시가총액 약 5,890억 달러가 증발했고, 시장은 이를 '딥시



지난 7월,
중국 AI 스타트업 문샷 AI가
키미 K3를 발표한 직후 미국
AI 업계가 충격에 휩싸였다.
미국 경제 매거진 <포브스>는
'키미 K3는 미·중 기술 격차가
이제 수개월 단위로 좁혀졌음을
보여 주는 증거'라고 밝혔다.

크 쇼크'라 불렸다. 딥시크 개발자이자 CEO 량원펑(梁文鋒)은 단숨에 주목 받았다. 시진핑 국가주석과 리창 총리가 그를 직접 면담했고, 광둥성 잔장시에 있는 그의 생가는 일종의 '성지'로 떠올랐다. 지난 7월 31일에는 성능을 한 단계 끌어올린 '딥시크 V4 플래시(Flash)'를 무상 공개했다. 총 2,840억 개의 매개변수 중 추론 시에는 단 130억 개만 가동하는 '에너지 절약형 모델'이다.

량원펑은 "중국은 미국의 5% 수준에 불과한 연산 자원으로도 유사한 성과를 내고 있다. 5년 안에 미국을 따라잡을 것"이라고 전망했다.

미국 언론도 중국 AI의 실력을 인정하기 시작했다. 미국 경제 매거진 <포브스>(Forbes)는 "키미 K3는 미·중 기술 격차가 이제 수개월 단위로 좁혀졌음을 보여주는 증거"라며, "무료로 다운로드 가능한 중국 모델 앞에서 미국 기업의 유료 폐쇄형 모델이 어떤 경쟁력을 유지할 수 있을지 의문"이라고 지적했다.

량원펑은 AI 발전 로드맵을 "AI의 추론 과정(CoT) → AI 에이전트 → 지속적 학습 → AI 자체 진화의 특이점(Singularity) → 피지컬 AI(Physical AI)"

로 제시하며 현재 AI가 '지속적 학습' 단계에 와 있다고 밝혔다.

고개를 든 AI 위험론

한편 미국에서는 AI 위험론이 제기되고 있다. 기계지능연구소(MIRI)의 네이트 소아레스는 "AI가 에너지를 확보하기 위해 핵융합로를 급증시킬 경우 지구온난화가 가속화돼 인류가 멸종될 수 있다"고 경고했다. AI가 직접 인류를 살육하는 것이 아니라 지구환경을 'AI 사냥'으로 변화시킴으로써 그 결과 인류가 멸종한다는 시나리오다.

중국의 한 AI 기업 CEO는 "AI와 로봇 산업은 장기 침체 속 중국 경제의 두 줄기 빛이다. 공산 정권은 '하루라도 빨리 미국을 따라잡고 추월하라'며 지원을 아끼지 않는다. 개인적 견해로는 설령 미래에 중국이 세계 패권을 잡더라도 결국 AI 로봇에 의해 멸망할 것으로 본다. 그러나 공산 정권에 중요한 것은 내일의 패배보다 오늘의 승리"라고 말했다.

미·중 AI 경쟁은 이제 인류 생존과 직결된 문제로 이어지고 있다. 1969년 유엔의 핵확산금지조약(NPT)처럼, AI 규제를 위한 국제적 협력이 시급하다. AI 패권을 누가 차지하느냐의 경쟁을 넘어, 인류가 AI를 어떻게 통제하고 공존할 것인가를 논의해야 할 때다. ㉠

콘도 다이스케

일본의 저명 출판사인 고단사에서 발간하는 정치주간지 "주간 현대" 총괄 부편집장이다. 한국어·중국어·프랑스어·영어에 능통한 아시아 전문가로 국내에서 "어쨌, 이렇게 다를까", "굿모닝! 동아시아" 등을 집필했다.

챗GPT 이용자 세계 2위 인도, 데이터센터에 승부수

AI 기술의 확산은 데이터센터 인프라 없이는 이어지기 어렵다.
AI 대전환을 추진하는 인도가 데이터센터 건설에 승부수를 던졌다.

글 Rohit Chintapali 사진 Getty Images

인도는 신기술을 가장 먼저 받아들이는 시장은 아니지만, 일단 흐름에 올라 타면 빠르게 격차를 좁히는 저력을 발휘한다. 이제 그 속도와 저력이 데이터센터 산업에서 나타나고 있다. 서버실과 냉각 설비, 광섬유 통신망을 둘러싼 인프라 경쟁이 빠르게 달아오르고 있다.

누가 거대 시장을 차지하는가

글로벌 부동산 서비스·투자 자문 기업 CBRE는 인도의 데이터센터 총공급량

이 2025년 약 1,700MW에 이른 것으로 추산했다. 2025년에만 사상 최대인 440MW가 새로 공급돼 2024년보다 160% 늘었다. CBRE는 2026년에는 500MW가 추가되면서 인도 전체 데이터센터 공급량이 전년보다 약 30% 증가할 것으로 내다봤다.

데이터센터 부문의 누적 투자 약정액은 2025년 말 1,260억 달러(약 178조 758억원)에 달했다. 이 중 2025년 한 해에 발표된 투자액만 564억 달러였다. CBRE는 누적 투자 약정액이 2026년 말 1,800억 달러를 넘어 전년 대비 45%

증가할 것으로 전망했다. 다만 이는 실제 집행된 투자금이 아니라 계약 체결액과 발표된 투자 계획, 여러 해에 걸친 자본 지출 계획을 모두 합친 금액이다.

인도·동남아시아·중동·아프리카 지역 CBRE를 총괄하는 안슈만 매거진 회장 겸 최고경영자는 “인도 데이터센터 산업은 이제 성장 가능성을 따지는 단계로 넘어 대규모 프로젝트를 실제로 얼마나 빠르게 실행할 수 있느냐가 관건이 됐다. 안정적 사업 구조와 높은 수익 가능성이 투자자의 주요 관심사로 떠올랐고, 해외자본도 시장 확대를 주

도하고 있다”고 말했다.

인도 투자은행 아벤두스 캐피털(Avendus Capital, 이하 아벤두스)이 2026년 5월에 내놓은 보고서도 분석 방식은 CBRE와 달랐지만 결론은 비슷하다. 아벤두스는 인도의 데이터센터 용량을 2025년 1,650MW로 추산했고, 2030년까지 연평균 26% 성장해 5GW에 이를 것으로 전망했다. 조사 대상 개발 사업자들은 향후 5년 안에 3GW 이상 신규 프로젝트를 추진하고 있으며, 건설과 설비에 필요한 자본 지출은 약 250억 달러로 추산됐다.

인도의 데이터센터 확장 속도가 어느 때보다 빨라지고 있다. 글로벌 시장조사·컨설팅 기업 IDC의 라지브 란잔 연구 부문 부이사는 “앞으로 늘어날 수요의 대부분은 하이퍼스케일러, 즉 대규모 클라우드·AI 인프라를 운영하는 글로벌 빅테크 기업에서 나올 것”이라고 설명했다. 인도 기업들이 자체 데이터센터를 짓기보다 전문 사업자의 공간·전력·네트워크를 빌려 서버를 운영하는 코로케이션 서비스를 더 많이 이용할 것으로 예상되기 때문이다.

AI 산업과 함께 그리는 성장 곡선

이 같은 수요를 떠받치는 가장 큰 동력은 AI다. 인도 기업의 80% 이상은 사업 운영 전반에서 AI 도입을 우선 과제로 삼았다. 인도 정부는 2024년 3월 약 1,030억 루피(약 1조 5,234억원)의 5개년 예산을 투입하는 ‘인디아 AI 미션(India AI Mission)’을 출범했다. 입찰 참여 기업은 AI 연산에 쓰이는 그래픽처리장치(GPU) 3만 8,000개 이상을 공급하기로 약정했고, 이 중 약 2만 2,000개가 AI 작업에 배정됐다.

AI 이용자가 늘어날수록 이를 뒷받침할 데이터센터 인프라도 함께 커져야 한다. 인도 정보통신·디지털 인프라 솔루션 기업 이산 테크놀로지스(Ishan Technologies)의 핀케시 코테차 회장 겸 대표이사는 “과거에는 여러 대의 서버를 설치하는 랙 한 대가 20kW만 사용해도 고밀도로 봤다. 그러나 엔비디아가 2027년 하반기 출시를 목표로 개발 중인 GPU 루빈 울트라는 랙당 약 900kW에 이를 것으로 예상된다. 이제 랙 하나가 1MW를 소비하는 시대를 이야기해야 한다”고 지적했다.

아벤두스는 인도의 AI 전용 데이터센터 용량이 2025년 0.3GW에서 2030년 1.2GW로 늘어날 것으로 추산했다. AI 전용 시설만 놓고 보면 연평균 28% 성장하는 셈이다.

오픈AI와 인도 컨설팅 기업 지노브(Zinnov), 투자 기업 Z47이 공동 발표한 ‘인디아 AI 엣지(India AI Edge)’ 보고서는 전망치를 더 크게 잡았다. 글로벌·인도 클라우드 사업자가 인도에서 AI 모델을 학습하고 운영하는 데 필요한 컴퓨팅 수요가 2025년 224MW에서 2030년 약 68GW로 늘어날 것으로 내다봤다.

또한 오픈AI·지노브·Z47이 오픈AI 이용 데이터와 2026년 1분기 인도 기업 최고경영진 100여 명을 대상으로 한 설

인도의 주간 챗GPT 이용자는
1억 명을 넘어 미국에 이어
세계 두 번째로 많았다.
AI 활용도가 매우 높은
사용자들은 사고·추론 역량에서
세계 상위 5위권에 들었다.

문조사를 분석한 결과, 인도의 주간 챗GPT 이용자는 1억 명을 넘어 미국에 이어 세계 두 번째로 많았다. AI 활용도가 매우 높은 사용자들은 사고·추론 역량에서 세계 상위 5위권에 들었다. 데이터 분석 도구 이용률은 세계 평균의 4배, AI 코딩 플랫폼 코덱스(Codex) 이용률은 3배였다.

기업의 AI 활용도 또한 높다. 설문에 응한 최고경영진의 95%가 업무 전반에 AI를 통합해 활용하고 있다고 답했다. 글로벌 IT 서비스 기업 NTT 데이터(NTT DATA)의 아비나시 조시 인도 총괄 대표이사는 “현재 공급 능력을 넘어서는 AI 수요를 감안하면 데이터센터 용량을 더 늘릴 수밖에 없다”고 말했다.

지역별 데이터센터 투자 급물살

2025년 말 기준 뭄바이는 인도에서 운영 중인 데이터센터 용량의 약 50%를 차지했다. 뭄바이와 첸나이, 텔리 수도권, 벵갈루루를 합치면 인도 핵심 도시권에 구축된 데이터센터 용량의 약 90%가 집중돼 있다. 2026년에는 텔랑가나, 마하라슈트라, 안드라프라데시, 타밀나두, 우타르프라데시가 데이터센터 투자 유입을 주도할 것으로 전망됐다. 오랫동안 인도의 기술 중심지로 평가받아온 카르나타카도 데이터센터 투자를 끌어들이기 위한 정책과 인센티브를 강화할 가능성이 크다. 실제로 카르나타카는 지속 가능한 데이터센터 정책을 마련하고 있다.

카르나타카 전자·정보기술·생명공학·과학기술부의 만줄라 N 차관은 “새 정책은 자원 효율성을 우선하고, 특히

데이터센터의 막대한 전력·용수 수요를 관리하면서 재생에너지 활용을 늘리는 데 초점을 맞출 것"이라고 말했다. 지역 다변화도 주요 과제다. 그는 "해저케이블 연결이 쉽고 자원 여건이 상대적으로 여유로운 해안 지역과 비핵심 권역으로 데이터센터를 확대하는 방안을 적극적으로 모색하고 있다"고 덧붙였다.

지역 다변화는 이미 시작됐다. 데이터를 주고받는 데 걸리는 지연 시간을 줄여야 한다는 요구가 커지고 5G 보급과 데이터 현지화 의무가 확대되면서 사업자들은 아메다바드·비사카파트남·파트나·보팔 등 지방 중소도시로 투자를 넓히고 있다.

데이터센터 확장을 주도하는 기업

데이터센터 전문 기업 중 NTT 데이터는 구축 용량 기준으로 선두에 서 있다. 마하라슈트라에서 뭄바이 다음으로 큰 도시인 푸네를 제외한 주요 7개 거점에 데이터센터 18곳을 보유하고 있으며,

구축 용량은 275MW다. 여기에 280MW 규모의 추가 개발사업도 추진 중이다.

ST 텔레미디어 글로벌 데이터센터(ST Telemedia Global Data Centres)는 7개 주요 거점과 아메다바드에서 총 23개 데이터센터를 운영해 시설 수가 가장 많다. 구축 용량은 249MW, 개발 예정 용량은 230MW다. 2026 회계연도 실적을 1년 기준으로 환산한 매출은 261억 9,000만 루피, 이자·세금·감가상각비 차감 전 이익(EBITDA)은 120억 7,600만 루피다. 글로벌 투자 기업 KKR과 통신 기업 싱텔(Singtel)이 합계 74%의 지분을, 타타 커뮤니케이션즈(Tata Communications)가 나머지 지분을 보유하고 있다.

넥스트라 바이 에어텔(Nxtra by Airtel)은 7개 거점에서 데이터센터 14곳을 운영한다. 구축 용량은 230MW, 개발 예정 용량은 170MW다. 통신 기업 에어텔(Airtel)이 지분 61%, 사모펀드 칼라일(Carlyle)이 24%, 투자사 알파 웨이



인도는 2025년 한 해에만 데이터센터 용량 440MW를 추가했다. CBRE는 누적 투자 약정액이 2026년 말 1,800억 달러를 넘어설 것으로 내다본다.

브(Alpha Wave)가 14%를 보유하고 있다. 2026 회계연도 전환산 매출은 236억 5,600만 루피, EBITDA는 96억 1,800만 루피다. 대형 경쟁사들이 하이퍼스케일러용 초대형 데이터센터에 집중하는 것과 달리 대형 통신사업자와 다국적 기술 기업, 중소기업이 주요 고객이다.

컨트롤에스(CtrlS)는 비슷한 규모의 사업자 중 유일하게 창업주 그룹이 직접 소유한 기업이다. 7개 주요 거점과 러크나우, 파트나에서 데이터센터 15곳을 운영한다. 구축 용량은 193MW, 개발 예정 용량은 150MW다. 2025 회계연도 매출은 156억 3,000만 루피, EBITDA는 79억 2,000만 루피였다. 에너지 기업 NTPC 그린 에너지(NTPC Green Energy)와 양해각서를 맺고 데이터센터에 전력을 공급할 2GW 규모의 전력망 연계 재생에너지 설비를 공동 구축하기로 했다.

사이파이 테크놀로지스(Sify Technologies)는 7개 거점에서 데이터센터 14곳을 운영한다. 구축 용량은 188MW, 개발 중인 용량은 210MW다. 2026 회계연도 전환산 매출은 163억 2,000만 루피, EBITDA는 73억 6,800만 루피다. 조사 대상 기업 중 개발 예정 용량이 현재 구축 용량보다 유일하게

많은 사업자다.

수십 배 평가받는 데이터센터 산업

아벤두스는 엔비디아 H200 GPU 3,000개를 묶어 운영하는 클러스터 한 개의 수익성을 분석했다. 부채비율 60%, 차입비용 10%를 가정할 때 투자 수익성을 보여 주는 프로젝트 내부수익률(IRR)은 18.8%, 자기자본 내부수익률은 만기 보유 기준 25.5%였다. 투자금 회수 기간은 약 2.8년, 서버 단위 EBITDA 마진은 약 79%로 추산됐다. 클러스터는 서버 375대로 구성되고, 서버 한 대에 GPU 8개가 탑재된다. GPU 사용료는 시간당 평균 195루피, 평균 가동률은 88%로 가정했다. 계약은 최소 사용량을 보장하는 의무 구매 방식(Take-or-Pay)과 일반 판매 계약, 현물 계약을 조합한 구조였다.

기업가치 평가에서도 데이터센터는 높은 몸값을 인정받고 있다. 아벤두스가 글로벌 거래 사례를 분석한 결과, 하이퍼스케일러 중심의 데이터센터 플랫폼은 최근 인수·합병에서 기업가치가 EBITDA의 25~30배 수준으로 평가됐다. 사모펀드 블랙스톤(Blackstone)이 2024년 9월 데이터센터 기업 에어트렁크(AirTrunk)를 161억 달러에 인수한 거래는 시장의 대표적 기준점이 됐다. 800MW 이상 계약 용량을 확보한 상태에서 기업가치가 계약 기준 EBITDA의 약 30배로 평가됐다. 기업 고객 중심 데이터센터 자산도 대체로 20~25배 수준에서 거래됐다.

인도 AI 기업 E2E 네트워크(E2E Networks)는 2024년 11월 엔지니어링 대기업 L&T가 전략적 투자를 단행할 당시 기업가치가 향후 12개월 예상

EBITDA의 약 44배로 평가됐다. 지난 2월 적격 기관투자자 대상 사모발행(QIP, 기관투자자에게 신주를 배정해 자금을 조달하는 방식) 때도 약 35배였다.

재생에너지 조달과 GPU 공급망이 관건

CBRE는 재생에너지 확보를 단순한 친환경 과제가 아니라 데이터센터 공급 확대를 가능하게 하는 핵심 기반으로 평가했다. 냉각수를 순환시켜 GPU의 열을 직접 식히는 액체 냉각 방식의 AI 데이터센터는 기존 인도 전력망이 감당하도록 설계된 수준을 넘어서는 높은 전력 밀도, 즉 단위 공간당 전력 사용량을 요구하기 때문이다. 인도는 2025년 사상 최대인 44.5GW의 재생에너지 설비를 새로 추가했는데, 2024년의 거의 2배였다. 데이터센터 사업자들은 장기 전력구매계약을 통해 필요한 재생에너지를 안정적으로 확보하려 한다.

GPU 공급망도 또 다른 변수다. 아벤두스는 엔비디아 H100·H200·블랙웰 B200의 세계적 수급 불균형으로 납품 대기 기간이 수개월까지 길어졌고, 물량 확보 경쟁도 치열해졌다고 지적했다. 엔비디아와 직접적 공급 관계가 없거나 사업 규모가 충분하지 않은 인도 사업자는 가용 물량 대부분을 가져가는 하이퍼스케일러에 밀릴 위험이 있다.

단기적으로 인도의 AI 전용 컴퓨팅 시장은 AI 활용 수준이 높은 소수 기업 고객과 이들을 위해 시설을 짓는 하이퍼스케일러에 집중될 가능성이 크다. 실제 매출로 이어지는 시장이 얼마나 빠르게 커질지는 아직 AI 도입이 성숙 단계에 이르지 못한 46%의 기업이 시범 사업을 상용 수준의 AI 시스템으로 얼마나 빨리 전환하느냐에 달려 있다.



수일 굶타

요타 데이터 서비스 대표이사

"2026년 연방 예산에서 인도에 데이터센터를 구축하는 글로벌 클라우드 사업자에게 2047년까지 세제 혜택을 제공하겠다고 밝힌 것은 강력한 신호다. 자본유입을 촉진하고 데이터센터 용량을 조기에 확보해 기업의 대규모 클라우드 도입을 앞당기려는 조치다."

인도는 2025년 한 해에만 데이터센터 용량 440MW를 추가했다. CBRE는 누적 투자 약정액이 2026년 말 1,800억 달러를 넘어설 것으로 내다본다. 2026~2027년 연방 예산에서는 외국 기관투자자를 우대하는 정책 체계가 마련됐고, 정부예산이 투입되는 국가 주도 컴퓨팅 전략도 추진 중이다. AI 도입이 성숙 단계에 들어선 기업들은 외부 서비스 이용 비용을 줄이고, 자체 컴퓨팅 인프라에 다시 투자하고 있다.

전력 부족과 GPU 공급 병목, 기업별 AI 활용 수준의 격차는 시장 확대의 걸림돌이 될 수 있다. 그럼에도 인도는 향후 10년을 좌우할 데이터센터 인프라 확장에 본격적으로 나섰다. 이제 핵심은 데이터센터를 지을 수 있느냐가 아니라 급증하는 수요를 따라잡을 만큼 얼마나 빠르게 건설하느냐에 달려 있다. ☞



AI 수요가 급증하면서 인도는 데이터센터와 반도체 등 인프라 확충에 속도를 내고 있다.

신우주강국 인도, 우주 데이터센터 600곳 띄운다

올해 연말 인도 우주기술 기업 두 곳이 위성발사를 앞두고 있다.
성공하면 우주 데이터센터를 짓는 첫 교두보가 될 전망이다.

글 Rohit Chintapali 사진 Getty Images

전 세계가 AI 열풍으로 인한 데이터센터 부지와 전력 부족으로 골머리를 앓고 있는 지금, 미국 우주 기업 스페이스X의 일론 머스크 최고경영자는 언제나처럼 지구 밖에서 그 해답을 찾았다. 지상이 아닌 우주에 데이터센터를 구축한다는 구상이다.

그가 내세우는 현실적 논리는 간단하다. 땅값은 비싸고, 전력망은 한계에 가까워졌다. 미국 애리조나 사막의 데이터센터를 냉각하려면 엄청난 양의 물도 필요하다. 하지만 우주에서는 다르다. 태양에너지를 중단 없이 이용할 수 있으며, 열을 무한한 진공으로 방출해 냉각할 수도 있다. 공간 사용료도 당장은 들지 않는다.

미국 우주 기업 블루 오리진은 지난

3월 미국 연방통신위원회(FCC)에 '프로젝트 선라이즈(Project Sunrise)' 계획을 제출했다. 저궤도에 데이터센터 위성 5만 1,600기를 배치하겠다는 구상이다.

인도가 우주에 띄운 승부수

우주 데이터센터는 경제성이 있을까? 현재로서는 자체 로켓을 보유한 기업만 수지가 맞는 장사다. 스페이스X는 발사체를 직접 제작하기에 위성을 원가 수준으로 궤도에 올릴 수 있다. 제3자에게 별도의 이윤을 지급할 필요도 없다.

하지만 다른 사업자에게 발사 비용은 여전히 가장 큰 제약이다. 기술적인 어려움도 만만치 않다. 우주 방사선은 지상 엔지니어들이 생각지도 못한 방식으로 반도체를 손상시킨다. 진공에서

열을 배출하려면 완전히 새로운 열관리 구조도 필요하다. 궤도에서 고장 난 그래픽처리장치는 대기권으로 돌아와 회수하기 전까지 수리할 수도 없다.

이런 조건들을 고려하면 올해 초 인도에서 시작된 도전은 언뜻 불가능해 보였다. 먼저, 지난 2월 인도 첸나이 기반 우주 기술 스타트업 아그니쿨 코스모스(Agnikul Cosmos)는 데이터 주권형 AI 클라우드 기업 니브클라우드(NeevCloud)와 협력한다고 발표했다. 니브클라우드는 인도 데이터센터 기업인 랙뱅크 데이터센터(RackBank Datacenters) 그룹을 이끄는 나렌드라 센 설립자 겸 최고경영자가 세운 회사다. 두 기업은 인도 최초의 자체 기술 기반 AI 우주 데이터센터를 구축하기로

했다. 이어 구글이 투자한 인도 벵갈루루 기반 우주 데이터 기업 픽셀(Pixxel)이 새로운 계획을 발표했다. 픽셀은 인도를 대표하는 대형 언어 모델 기업 사르밤 AI(Sarvam AI)와 손잡고 '패스파인더(Pathfinder)'를 개발하기로 했다. 패스파인더는 데이터센터급 그래픽처리장치를 탑재한 200kg급 위성이다. 이르면 2026년 4분기에 궤도에 올릴 계획이다.

인도에서는 2개의 컨소시엄이 불과 몇 달의 시차를 두고 우주 데이터센터를 위한 발사 준비에 돌입했다. 두 사업은 모두 미국의 클라우드 인프라를 빌려서는 데이터 주권을 갖춘 컴퓨팅 체계를 만들 수 없다고 판단한 결과다.

7년의 기다림 끝, 올해 말 발사 목표

센 최고경영자는 2019년부터 본격적으로 움직였다. 그해 처음 아그니쿨 코스모스에 협력을 제안했고, 실제 사업으로 이어지기까지 7년이 걸렸다. 첫 논의는 얼마 지나지 않아 중단됐다. 당시 경제성이 맞지 않는 데다 관련 산업 생태계도 준비되지 않았기 때문이다. 하지만 지난 1월, 센 최고경영자는 "이제는 전체 공급망과 생태계가 갖춰졌다"며 적절한 시점이 됐음을 알렸다. 고객과 생태계가 갖춰졌을 뿐 아니라, 엔비디아의 반도체도 활용할 수 있기 때문이다.

첫 번째 위성에는 엔비디아의 칩 16개가 들어가고, 전력은 전량 태양에너지로 공급한다. 발사는 올해 12월 안에 진행될 예정이다. 실증사업이 성공하면 센 최고경영자는 3년 안에 '궤도 옛지 데이터센터'를 600곳으로 늘릴 계획이다. 궤도 옛지 데이터센터는 우주에서 발생하는 데이터를 그 자리에서 즉시 처리·분석한다.

그가 제시한 활용 분야는 일반 소비자용 클라우드가 아니다. 지연시간에 민감하고 국가 주권과 직결돼 외국 기업에 맡기기 어렵다. 예를 들면 미사일 추적과 드론 운용, 잠수함 통신, 실시간 국경 감시 같은 분야다. 센 최고경영자는 "언제든 철수할 수 있는 미국 기업의 컴퓨팅 자원을 계속 빌려 쓸 수는 없다"면서 자체적인 데이터 주권형 컴퓨팅 인프라가 필요함을 강조했다.

우주에서 AI를 학습시킨다는 의미

픽셀의 아와이스 아메드 설립자 겸 최고경영자도 같은 문제의식을 갖고 있었다. 픽셀은 패스파인더에 기존 위성에서 주로 사용된 저전력 프로세서가 아니라 데이터센터급 그래픽처리장치를 탑재할 계획이다. H100과 H200, B100급 하드웨어가 대상이다. 목표는 단순히 위성이 궤도에서 AI 추론을 실행하는 데 그치지 않는다. 우주에서 대형 언어 모델까지 직접 학습시키는 것이 목표다.

아메드 최고경영자는 "AI를 학습시키려면 위성이 궤도를 도는 동안 시스템이 계속 작동해야 한다. 비트 플립(비트값이 반대로 뒤집히는 현상)이나 방사선 사고가 발생하면 기존에 학습하던 지점으로 돌아가야 하는데, 중단된 흔적 없이 그 자리에서 학습을 이어갈 수 있어야 한다"고 설명했다.

가능성을 증명하는 해

센 최고경영자는 우주 사업에 대해 매우 낙관적이다. 그는 "이제 모든 것이 연결되고 있고, 그동안 쌓아온 관계가 복리처럼 효과를 내고 있다"라고 자신감을 내비쳤다.

우주산업은 매우 오랜 기간 지켜봐



아와이스 아메드
픽셀 설립자 겸 최고경영자

"우주는 지정학적 영향력을 좌우할 다음 전략 공간이며, 이는 피할 수 없는 흐름이다. 우주 궤도에서 뛰어난 자산을 확보할수록 국가의 경쟁력이 높아질 수밖에 없다."

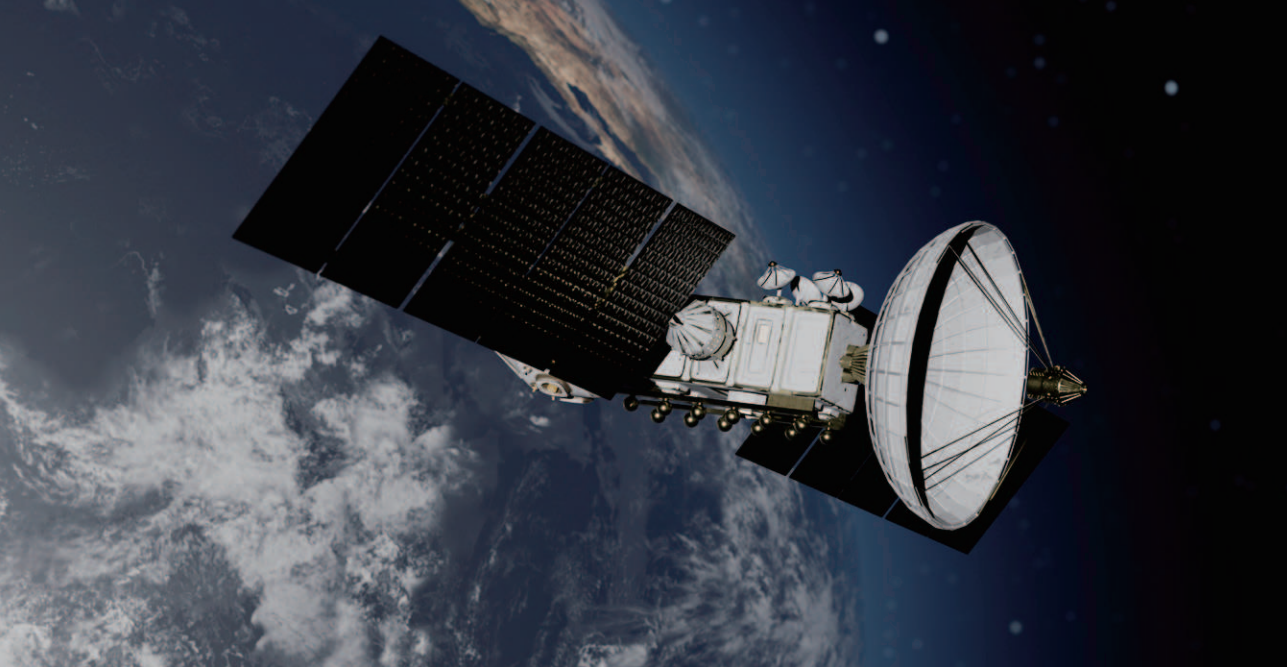


나렌드라 센
니브클라우드 설립자 겸 최고경영자

"3년 안에 궤도 옛지 데이터센터 600곳을 구축하는 것이 목표다."

야 하는 장기 프로젝트지만, 인도에는 바로 올해 연말 그 가능성을 확인할 수 있는 이벤트가 기다리고 있다. 성공한다면 인도는 세계 우주산업의 판도를 바꿀 새로운 주자로 떠오를 것이다. ☞

인도 우주기업들은 데이터 주권형 AI 컴퓨팅 인프라를 우주로 확장하며 새로운 시장 개척에 나서고 있다.





인도 기업들의 잇따른 자사주 매입이 투자 심리를 끌어올리며, 증시에 강력한 모멘텀을 제공하고 있다.

재무구조와 유동성 개선! 인도 기업 '자사주 매입' 확산

세제가 개편되고 기업의 현금 사정이 넉넉해지면서 빠르게 늘고 있는 자사주 매입이 인도 자본시장에 새로운 활력을 불어넣고 있다.

글 Ashish Sinha 사진 Getty Images

인도 기업 사이에 자사주 매입이 다시 금 활기를 띠고 있다. 현금이 넉넉한 기

업을 중심으로 이뤄지는 자사주 매입은 기업들이 주주 환원에 다시 힘을 싣고 있다는 신호로 보인다.

이러한 흐름은 지난 5월 들어 한층

빨라졌다. 인도 IT 서비스 기업 위프로(Wipro), 인도 디지털 엔지니어링·기술 기업 사이언트(Cyient), 인도 인력 서비스 기업 팀리스 서비스(TeamLease

Services), 인도 제약사 오로빈도 파마(Aurobindo Pharma) 등이 수백억 루피 규모의 자사주 매입 계획을 발표했다.

가장 큰 관심을 끈 것은 위프로의 자사주 매입이었다. 위프로는 지난 6월부터 주주를 대상으로 1,500억 루피(약 2조 2,260억원) 규모의 자사주 매입에 들어갔다. 규제와 세제 변화로 한동안 관심에서 밀려났던 자본 배분 수단에 투자자의 시선이 다시 쏠렸다.

자사주 매입이 늘어난 배경

자사주 매입은 기업이 투자자로부터 자사 주식을 사들여 유통 주식 수를 줄이는 방식이다. 일반적으로 주당순이익(EPS)과 자기자본이익률(ROE)을 높이고 주주 가치를 끌어올리는 효과가 있다. 투자자는 시가보다 높은 가격에 주식을 매각할 기회도 얻는다.

최근 주주들은 기업이 자본을 어디에, 어떻게 사용하는지를 더욱 엄격하게 살펴보고 있다. 이런 상황에서 기업의 자사주 매입은 경영진의 자신감을 보여주는 강력한 신호로 작용했다. 현재 주가가 기업의 실제 가치보다 낮으며, 장부에 쌓아둔 잉여현금을 주주에게 돌려줄 여력이 있다는 뜻이기 때문이다.

인도 기업들은 지난 10년간 재무구조 개선을 거치며 체력을 크게 강화했다. 이에 따라 자사주 매입도 단순한 금융 거래를 넘어 다시 전략적 경영 수단으로 자리 잡았다.

자사주 매입이 되살아난 시점도 주목할 만하다. 세계 수요는 여전히 고르지 않지만, 인도 기업의 수익성은 여러 업종에서 견조하게 유지됐다. 특히 정보기술과 제약, 엔지니어링 서비스, 제조업의

실적이 안정적 흐름을 보였다.

사업 확장에 투자하는 속도보다 현금이 쌓이는 속도가 빠른 기업에는 자사주 매입이 매력적인 선택지가 됐다. 배당은 정기적으로 지급해야 한다는 주주의 기대를 형성하지만, 자사주 매입은 기업이 상황에 맞춰 시기를 조절할 수 있어 상대적으로 유연하기 때문이다.

인도 기업 자문 종합 로펌 KS 리걸 앤 어소시에이츠(KS Legal & Associates) 소남 찬드와니 대표 파트너는 자사주 매입을 기업이 활용할 수 있는 가장 효율적인 자본 배분 수단 중 하나로 평가했다. 기업이 배당처럼 반복적인 지급 의무를 떠안지 않으면서도 잉여현금을 주주에게 돌려줄 수 있기 때문이다. 찬드와니 대표 파트너는 “자사주 매입이 주당순이익과 자기자본이익률을 높일 수 있으며, 경영진이 기업의 본질적 가치에 확신을 갖고 있다는 점도 시장에 알릴 수 있다”고 덧붙였다.

비상장사와 비공개 기업에서는 자사주 매입의 활용 범위가 더 넓다. 투자자가 정해진 절차에 따라 투자금을 회수하는 출구로 활용되며, 지배주주의 지분을 한데 모으는 수단으로도 자주 쓰인다.

인도 대형 종합 로펌 JSA 어드보킷츠



인도 기업들은 지난 10년 동안 재무구조 개선을 거치며 체력을 크게 강화했다. 이에 따라 자사주 매입도 단순한 금융거래를 넘어 다시 전략적 경영 수단으로 자리 잡았다.

앤 솔리시터스(JSA Advocates & Solicitors) 라지 라마찬드란 파트너도 비슷한 견해를 밝혔다. 그는 “자사주 매입이 변화하는 사업 환경에 대응하고 자본구조를 최적화하려는 기업에 필요한 핵심적 기업 행위다”라고 평가했다.

한편, 상장기업은 경영진이 현재 시장 가격에 기업의 실제 가치가 충분히 반영되지 않았다고 판단할 때 자사주 매입에 나서는 경우가 많았다. 이러한 결정은 투자자의 신뢰를 높이고 기업가치를 떠받치는 데 도움이 됐다.

두 전문가들은 최근 자사주 매입이 늘어난 배경으로 튼튼해진 재무구조와 풍부한 유동성을 꼽았다. 또 이사회가 자본을 신중하게 운용하고 있다는 점을 보여 주려는 의지도 영향을 미친 동시에, 투자자들이 기업 거버넌스에 더 높은 기준을 요구하는 상황과도 맞물렸다고 평가했다.

불확실성 해소한 과세 개편

자사주 매입 열기가 되살아난 또 다른 결정적 계기는 과세 체계의 변화다. 새로운 제도는 지난 4월 1일부터 시행됐다.

그동안 자사주 매입에 적용되는 과세 방식은 여러 차례 바뀌었다. 이로 인해 투자자와 지배주주, 사모펀드 사이에서도 적지 않은 혼란이 발생했다. 기존 제도에서는 자사주 매입으로 받은 금액 전부가 자본거래가 아닌 배당금처럼 과세된다고 여기는 시장참여자도 많았다.

하지만 최근 입법을 통해 과세 기준이 명확해지면서 이러한 구조가 크게 달라졌다. 개정된 제도에서는 자사주 매입으로 받은 금액 전체가 아니라 실

제로 발생한 이익만 자본이득으로 과세한다.

찬드와니 대표 파트너는 “이번 변화는 단순히 투자 원금을 돌려받은 부분



소남 찬드와니
KS 리걸 앤드 어소시에이츠 대표 파트너

“자사주 매입은 주당순이익과 자기자본이익률을 높일 수 있으며, 경영진이 기업가치에 확신을 지닌 점도 시장에 알릴 수 있다.”



라지 라마찬드란
JSA 어드버킷츠 앤드 솔루션스 파트너

“이익이나 투자 원금을 초과한 부분에만 세금을 부과해야 한다는 원칙이 마침내 법률로 명확해졌다.”

이 아니라 소득과 이익에 세금을 매겨야 한다는 과세의 기본 원칙을 되살렸다”고 평가했다.

그는 이번 변화가 지배주주와 사모펀드 투자자, 장기 주주에게 특히 중요하다고 봤다. 이들은 오랜 기간 기업에 상당한 자금을 투자해 왔기 때문이다.

라마찬드란 파트너 역시 이번 개편이 오랫동안 이어진 불확실성을 해소했다고 평가했다. 그는 “이익이나 투자 원금을 초과한 부분에만 세금을 부과해야 한다는 원칙이 마침내 법률로 명확해졌다”고 말했다.

새로운 제도는 기존 법률에서 제기된 여러 문제를 해소했다. 소송과 해석상 분쟁을 줄이고, 자사주 매입에 대한 과세를 일반적 자본이득 과세 원칙에 더욱 가깝게 만들 것으로 전망된다.

이는 앞으로 예정된 자사주 매입에 참여할지를 검토하는 투자자에게도 긍정적 변화다. 복잡한 과세 문제는 그동안 자사주 매입의 매력을 떨어뜨린 가장 큰 불확실성 중 하나였기 때문이다. 새로운 기준이 마련되면서 이러한 부담이 상당 부분 사라졌다.

공개매수 방식이 대세를 이룬 이유

인도 증권시장 감독기구인 인도증권거래위원회(SEBI)가 지난해 4월부터 증권 거래소를 통한 공개시장(open-market) 방식의 자사주 매입을 단계적으로 폐지한 이후 공개매수(tender-offer) 방식이 상장기업의 대표적 자사주 매입 수단으로 자리 잡았다. 이전에 사용하던 공개시장 방식을 대체한 것이다.

공개시장 방식에서는 일반투자자와 같은 시장가격으로 주식을 사는 데 반해, 공개매수 방식에서는 기업이 미리

공표한 할증된 가격으로 주주의 주식을 사들인다. 주주들을 유인하기 위해 시장가격보다 높은 프리미엄을 제공하는 것이다. 전체 매입 물량 중 일부는 소액투자자에게 별도로 배정한다. 이러한 방식은 거래의 투명성을 높이고 주주를 공정하게 대우한다는 장점이 있다.

다만 감독당국은 기업에 더 많은 유연성을 부여할 필요가 있는지도 계속 검토 중이다. 최근 발표한 공식 보고서에 따르면, 인도증권거래위원회는 이전보다 강력한 안전장치를 적용한다는 조건으로 공개시장 자사주 매입을 다시 도입하는 방안을 검토하고 있는 것으로 보인다.

안전장치 강화해 공개시장 방식 재허용

인도증권거래위원회는 자사주 매입 제도를 계속 조정해 왔다. 주주가치를 높이면서도 시장의 건전성을 지켜야 했기 때문이다. 지난해 4월부터 공개시장 방식의 자사주 매입을 단계적으로 폐지했을 때 시장참여자들의 우려가 이어지기도 했다.

이후 관련 제도를 다시 검토한 결과 지난 5월 증권거래소를 통한 공개시장 자사주 매입을 다시 허용하는 방안을 담은 공식 보고서를 발표했다. 대신 투명성을 높이고 소액주주를 보호할 수 있도록 이전보다 강력한 안전장치를 두기로 했다.

인도증권거래위원회는 공개시장 방식이 기업의 자본운용에 더 큰 유연성을 제공한다고 판단하면서, 공개시장 방식에서는 자사주를 한꺼번에 사들이지 않고 일정 기간에 걸쳐 나눠 매입할 수 있다는 점도 장점으로 봤다. 다만 문제점도 인정했다. 주주들이 동등한 대우

를 받지 못할 수 있고, 기업과 투자자 사이의 정보 격차가 커질 수 있다는 점이다. 또 자사주 매입이 시장가격에 영향을 미칠 가능성도 있다. 인도증권거래위원회는 이를 막기 위해 공시 요건을 강화하는 방안을 제안했다. 지배주주의 참여를 더욱 엄격하게 감시하고 보고의무도 확대하기로 했다.

자사주 매입의 목적을 분명히 하는 안전장치도 포함했다. 단기적으로 주가를 떠받치는 데 이용하지 못하도록 하고, 실질적 자본구조 재편을 위해서만 활용하도록 한다는 취지다.

이번 공식 보고서는 인도 자본시장이 상당한 수준으로 성숙했다는 판단도 반영됐다. 기업이 재무구조를 최적화하고 잉여현금을 주주에게 돌려주려면 더 다양한 수단이 필요하다는 인식이었다.

감독당국이 투자자에게 보낸 메시지는 매우 분명하다. 자사주 매입은 여전히 합법적이고, 가치 있는 기업 행위이며, 다만 모든 거래에서 거버넌스와 투명성, 공정성이 가장 중요한 원칙이 되어야 한다.

달라진 기대 수준과 거버넌스라는 과제
법률 전문가들은 세제상 여건이 유리해



기존 제도에서는 자사주 매입으로 받은 금액 전부가 자본거래가 아닌 배당금처럼 과세된다고 여기는 시장참여자가 많았다. 최근 입법을 통해 과세 기준이 명확해지면서 이러한 구조도 크게 달라졌다.



저도 자사주 매입은 여전히 엄격한 규제를 받으므로 주의해야 한다고 지적했다. 찬드와니 대표 파트너는 부채비율 규제와 자사주 매입 규모 상한, 공시의무, 자사주 매입 사이의 의무 대기기간을 주요 규제로 꼽았다. 기업이 자사주 매입을 이용해 주가를 조작하거나 재무구조를 약화시키는 것을 막기 위한 장치다. 그는 “자사주 매입을 승인하는 이사회는 해당 거래가 사업적으로 타당하고 재무적으로 신중하며 공정하다는 점을 입증해야 한다”고 주장했다.

라마찬드란 파트너도 자사주 매입 사이에 두도록 한 12개월의 의무 대기기간을 대표적 안전장치로 들었다. 자사주 매입 이후 부채비율을 2 대 1 이하로 유지하도록 한 규정도 언급했다. 그는 이러한 장치가 정상적으로 사업을 이어가는 기업이 자본을 주주에게 돌려줄 때 발생할 수 있는 우려를 충분히 통제한다고 평가했다.

외국인 주주가 참여하면 절차는 더

욱 복잡해진다. 국경을 넘는 자사주 매입은 외환 규제를 준수해야 하고, 주식 가치평가 기준과 업종별 외국인 투자한도, 보고의무도 따라야 한다.

찬드와니 대표 파트너는 자사주 매입의 성패가 단순한 사업적 판단에만 달려 있지 않다고 설명했다. 치밀한 규제 대응 계획을 세우는 일이 더 중요할 때가 많다는 점을 강조했다.

최근 인도 기업의 자사주 매입 열풍은 단순히 주주에게 돈을 돌려주는 차원을 넘어선다. 자본운용과 기업 거버넌스, 투자자의 기대 수준이 전반적으로 달라지고 있음을 보여 준다. 이제 기업들 앞에는 자사주 매입을 미래 성장에 대한 진정한 자신감의 표현으로 활용할 것인지, 아니면 그저 다음 투자 기회가 나타날 때까지 시간을 벌기 위한 편리한 금융 수단으로만 사용할 것인지가 과제로 남아 있다. ㉠

제조 넘어 설계로 인도 반도체, '팹리스' 키운다

제조 시설에 투자 역량을 집중해 온 인도 반도체업체가 반도체 설계로 부가가치를 창출하는 팹리스 기업을 새로운 성장 동력으로 삼고 있다.

글 Urvi Shrivastav 사진 Getty Images

인도의 반도체 정책은 지금까지 제조업에 무게를 두고 산업을 육성해 왔다. '대규모 반도체 생산 시설'과 '수십억 달러 투자', '일자리 창출'은 인도 반도체 미션(India Semiconductor Mission, ISM)을 대표하는 핵심 메시지였다. 그러나 과열되는 세계 반도체 시장에서 살아남아 지속적으로 성장하기 위해서는 정책의 방향 전환이 필요하다는 전문가들의 분석이 잇따르고 있다.

반도체 제조업은 성과가 나타나기까지 오랜 시간이 필요한 사업이다. 실제로 공장을 가동하고 상업성을 확보하기까

지는 최소 수년이 걸린다. 인도 정부는 그동안 보조금 중심의 지원책과 산업생태계 조성을 앞세워 반도체 제조업을 계속 확대해 왔다. 하지만 당장 더 큰 기회를 잡을 수 있는 분야는 반도체 설계일 가능성이 크다는 전망이 나온다.

인도에는 이미 세계 최대 규모의 반도체 설계 인력이 모여 있다. 그럼에도 반도체 설계와 개발만을 전문으로 하는 팹리스(Fabless) 기업은 여전히 부족하다. 업계에서는 생산 시설, 즉 제조 공장(fabrication)이 없는(less) 반도체 설계 기업을 흔히 '팹리스 기업'이라 부른다.

인도 정부는 2026-27 회계연도 예산에서 인도 반도체 미션 2.0에 100억 루피(약 1,476억원)를 배정했다. 이에 앞서 6개 주에서 총 1조 6,000억 루피 규모의 반도체 사업 10건도 승인했다. 인도 반도체 시장은 2030년까지 1,000억~1,100억 달러 규모로 성장할 것으로 전망됐다. 이는 앞으로 열릴 시장의 잠재력이 얼마나 큰지를 보여 주는 수치다.

인도의 진짜 경쟁력

그동안 상대적으로 덜 주목받은 점은 인도가 이미 세계 최대 규모의 반도체

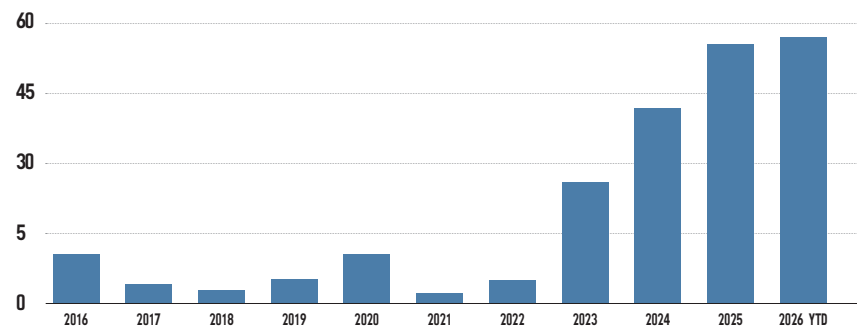
설계 인력의 주요 거점 중 하나라는 것이다. 세계적 반도체 기업들은 인도에서 연구개발 조직을 꾸준히 확대했다. 인도 엔지니어들은 세계에서 가장 앞선 반도체 제품을 개발하는 데 중요한 역할을 맡아왔다.

미국 팹리스 기업 마벨 테크놀로지(Marvell Technology)의 나빈 비슈노이 부사장 겸 인도법인장은 "인도의 반도체 설계 인력은 글로벌 설계 서비스 산업을 기반으로 빠르게 성장했다. 다만 독자적 지식재산권을 확보하려면 더 많은 위험자본이 필요하다. 제품 기획과 관리 역량을 강화하고 시장 진입 기회도 넓혀야 한다"고 분석했다.

업계에서는 세계 반도체산업을 바라보는 시선이 제조 시설에 지나치게 쏠려 있다는 지적도 나온다. 반도체산업에서는 생산 공장이 주로 주목을 받지만, 세계시장에서 더 많은 부가가치를 만들어내는 분야는 반도체 설계와 지식재산권이다. 반도체 설계와 지식재산권은 칩 가치의 상당 부분을 차지한다. 따라서 팹리스 기업은 독자적 지식재산권을 갖고 세계시장에서 경쟁하면서 반도체 산업의 혁신과 사업화를 이끄는 핵심축이다.

세계 반도체 설계 엔지니어 중 약 20%는 인도에서 일하는 것으로 추산된다. 업계 관계자들은 인도가 반도체

인도 팹리스 스타트업 투자금 추이 단위: 100만 달러



자료: 트렉스

가치사슬에서도 장기적 차별화와 경쟁력을 좌우하는 분야에 구조적 강점을 지녔다고 평가했다.

글로벌 설계 소프트웨어 기업 오토데스크(Autodesk)의 카몰리카 곱타 페레스 부사장은 설계 분야에도 그 중요성에 걸맞은 관심과 지원이 필요하다고 강조했다. 그는 "이처럼 뛰어난 설계 인력을 보유한 나라라면 세계 반도체 공급망에 참여하는 수준에 머물 이유가 없다. 공급망 내부에서 새로운 가치를 만들어내는 주체가 돼야 한다"고 말했다.

인도 반도체 기업 엘앤티 세미컨덕터 테크놀로지스(L&T Semiconductor Technologies)의 산딕 쿠마르 최고경영자도 비슷한 견해를 내놨다. 그는 "반도체 제조는 중요하지만, 차별화가 시작되는 지점은 제조가 아니다"라고 강조했다.

인도 팹리스 스타트업 성장세

최근 세계적으로 팹리스 기업이 빠르게 성장하면서 이러한 흐름은 더욱 뚜렷해졌다. 특정 분야에 특화된 반도체를 설계하는 기업들이 산업의 성장과 주주 수익을 이끄는 사례가 늘었다.

인도 정부가 반도체 미션 산하에 설계 연계 인센티브 제도(Design Linked

Incentive, DLI)를 도입한 것도 이 같은 격차를 줄이기 위해서다. 이 제도는 팹리스 스타트업을 지원하고 인도 기업의 독자적 지식재산권 개발을 촉진하는데 목적을 둔다. 여기에는 수입 기술에 대한 의존도를 낮추려는 취지도 있다.

최근 인도 반도체 미션 2.0과 관련 예산을 둘러싼 정책 논의도 제조업만이 아니라 설계 생태계를 함께 강화하는 방향으로 옮겨 갔다. 정부 자료에 따르면, 설계 연계 인센티브 제도를 통해 지금까지 반도체 설계 사업 24건이 승인됐다. 이 중 16건이 테이프아웃(tape-out, 반도체 설계 과정을 마치고 설계 도면을 생산 기업으로 전달) 단계에 들어갔고, 6종의 칩이 실제로 제작됐다. 새로 만들어진 지식재산권 코어도 140개를 넘어섰다.

최근 몇 년 사이 인도 반도체 생태계에 대한 투자자의 관심도 높아졌다. 인도 반도체 미션과 설계 연계 인센티브 제도 등 정책 지원이 확대된 영향이다. 지정학적 갈등이 커지면서 반도체 공급망을 여러 지역으로 분산해야 한다는 요구가 높아진 점도 영향을 미쳤다.

인도 스타트업은 첨단 반도체 제조





나빈 비슈노이
마벨 테크놀로지 부사장 겸 인도법인장

“인도의 반도체 설계 인력은 글로벌 설계 서비스 산업을 기반으로 빠르게 성장했다. 다만 독자적 지식재산권을 확보하려면 더 많은 위험자본이 필요하다. 제품 기획과 관리 역량을 강화하고 시장 진입 기회도 넓혀야 한다.”

분야에서 기존 강국과 정면으로 경쟁하기보다 자신들이 강점을 지닌 영역을 공략하는 전략을 취했다. 팹리스 칩 설계와 반도체 지식재산권, 무선주파수 기술, 임베디드 시스템, 전력전자 등이 대표적이다. 이 분야에서는 인도가 보유한 탄탄한 엔지니어 인력을 적극적으로 활용할 수 있기 때문이다.

인도 스타트업 및 비상장기업 분석 플랫폼 트랙스(Tracxn)의 네하 싱 공동 설립자는 “최근 몇 년 사이 시장의 흐름이 뚜렷하게 바뀌었다. 정책 추진력이 강해지고 반도체의 전략적 중요성도 높아지는 추세다. 특히 딥테크 혁신에 대한 투자자의 관심이 커진 점도 이러한 변화를 이끌었다”고 설명했다.

정책과 실행의 간극

업계에서는 정책집행이 여전히 일관되

지 않다는 지적도 나온다. 스타트업들은 사업 승인과 지원금 집행이 늦어지는 문제를 계속 제기한다. 까다로운 감사 요건과 복잡한 행정절차도 부담으로 꼽는다.

팹리스 스타트업은 많은 자본이 필요하고, 개발 일정에도 민감하다. 행정절차가 늦어지면 제품 개발 일정에도 곧바로 차질이 생길 수 있다.

인도 팹리스 스타트업 인디세미(IndieSemiC)의 니콜 샤 설립자 겸 최고경영자는 “설계 연계 인센티브 제도가 지향하는 방향은 옳다. 다만 다음 단계에서는 사업 운영의 효율성을 높여야 한다. 지원금을 더 빠르게 지급하고 규제 준수 절차도 단순화해야 한다”고 지적했다.

정책만으로 당장 해결하기 어려운 구조적 문제도 남아 있다. 반도체산업에는 오랫동안 기다릴 수 있는 인내 자본이 필요하다. 제품 개발 기간이 길고, 산업생태계의 지속적인 지원도 뒤따라야 한다. 소프트웨어 스타트업과 달리 반도체 기업이 의미 있는 상업적 수익을 내기까지는 수년이 걸리는 경우가 많다. 반도체 개발은 일반 기술 기업과는 전혀 다른 사업 주기를 따른다. 칩 검증과 시스템 통합, 시험을 거쳐 매출이 발생하기까지 여러 해가 걸리기도 한다. 최초 설계에서 시장에 내놓을 수 있는 제품을 완성하기까지 보통 3~5년이 필요하다. 한 차례의 테이프아웃에만 수백만 달러가 들 수도 있다.

인도 벤처 투자 업계는 전통적으로 딥테크 투자에 신중한 태도를 보여 왔다. 이 때문에 기술력을 갖춘 스타트업도 필요한 자금을 확보하지 못해 사업을 빠르게 확대하기 어려웠다.

반도체산업을 키우려면

인도의 전자제품 수요가 크다고 해서 자국 반도체 기업의 성공이 자동으로 보장되는 것은 아니다. 반도체 조달은 세계시장을 기준으로 이뤄진다. 세계시장에서는 어느 나라에서 만든 제품인지보다 성능과 신뢰성, 가격, 장기적 공급 안정성이 더 중요하다. 업계 관계자들은 인도 반도체 스타트업이 처음부터 세계적 기준으로 경쟁해야 한다고 강조한다. 국내 수요에만 기대서는 지속 가능한 시장을 만들기 어렵기 때문이다.

다만 국내 수요의 확대가 인도 반도체 기업이 상업적 규모를 갖추는 데 중요한 역할을 할 수 있다는 의견도 나온다. 정부기관과 방위산업체, 인프라 기업, 대기업이 초기 핵심 고객으로 참여하면 스타트업이 첫 상용 계약을 따내는 데 도움이 될 수 있다. 시장에서 실



카롤리카 굽타 페레스
오트데스크 부사장

“설계 분야에도 그 중요성에 걸맞은 관심과 지원이 필요하다. 이처럼 뛰어난 설계 인력을 보유한 나라라면 세계 반도체 공급망에 참여하는 수준에 머물 이유가 없다. 공급망 내부에서 새로운 가치를 만들어내는 주체가 돼야 한다.”



인도는 보조금 중심의 정부 지원책을 통해 반도체 제조업을 지속적으로 확대해 왔다.

적과 신뢰를 쌓고 후속 투자를 유치하는 기반도 마련할 수 있다. 업계 관계자들은 이처럼 제품 수요를 끌어올리는 초기 고객이 세계 여러 나라에서 딥테크 생태계의 성장을 앞당긴 가장 강력한 동력 중 하나였다고 설명한다.

인도 반도체 기업이 사업 규모를 키우려면 더 탄탄한 국내 수요 기반이 필요하다. 정부기관과 방위산업체, 인프라 기업, 대기업이 초기 고객으로 나서면 첫 수주와 시장 신뢰를 확보하는 데 도움이 될 수 있다.

이런 점에서, 인도가 제조업을 우선 육성한 전략 자체가 잘못된 것은 아니라는 평가도 나온다. 반도체산업은 공급망 차질과 국가 간 전략적 의존에 민감하다. 반도체 생산 시설은 산업육성

에 대한 국가의 의지와 전략적 진정성을 보여 주는 상징이다. 대규모 반도체 제조 투자 발표는 인도가 세계 반도체 시장의 주요 참여자로 인정받는 데도 도움이 된다.

업계 전반에서 형성된 공감대는 인도가 이제 반도체산업을 키우겠다는 선언에서 벗어나 실질적 산업 역량을 쌓는 단계로 넘어가야 한다는 것이다. 정책을 더 빠르고 일관되게 집행하고, 장기자본을 확보하며, 인도에서 설계한 반도체가 실제 시장에서 채택되도록 지원하는 일도 필요하다.

업계 관계자들은 제품이 시장에서 실제로 사용된 경험이 무엇보다 중요하다고 강조한다. 그래야 스타트업이 외주 설계 서비스 기업에서 벗어나 세계시장

에서 경쟁하는 제품 기업으로 성장할 수 있다. 최첨단 제품 설계 역량과 독자 지식재산권을 확보하려면 상용화 실적이 반드시 필요하다.

인도 반도체산업은 앞으로가 더 중요하다. 여전히 장기적 관점에서 접근해야 하는 산업임에는 분명하다. 다만 단기적으로 인도가 가장 확실하게 활용할 수 있는 경쟁력은 반도체 설계다.

인도 반도체 미션 2.0의 성공은 단순히 몇 개의 반도체 공장을 짓느냐에 달린 것이 아니다. 독자적 지식재산권을 갖고 세계시장에서 경쟁하는 반도체 기업을 얼마나 만들어낼 수 있느냐가 더 중요한 기준이 될 것이다. 📌

인도 1위 민간은행 HDFC, 지배구조 리스크 시험대

인도 최대 민간은행 HDFC 은행은 재무적으로 여전히 탄탄하다. 그러나 잇따른 지배구조 논란이 HDFC 은행에 대한 투자자의 신뢰를 흔들고 있다.

글 Urvi Shrivastav 사진 Getty Images

인도중앙은행(RBI)은 최근 HDFC 은행(HDFC Bank)의 케키 미스트리 비상임 회장의 임기를 3개월 연장하는 데 승인했다. 인도 최대 민간은행의 경영 공백을 막고 단기적으로 리더십의 안정을 유지하기 위한 결정이었다. 그러나 이 같은 결정은 HDFC의 지배구조와 후계 구도를 둘러싼 핵심 문제가 아직 해결되지 않았다는 점도 함께 드러냈다.

현재 HDFC 은행이 맞닥뜨린 문제는

일반적인 금융회사 위기와는 성격이 다르다. 자본 적정성이나 수익성, 자산건전성이 문제가 된 것이 아니다. 지배구조와 조직문화, 신뢰 문제가 논란의 중심이다. 이 모두가 그동안 HDFC 은행이 시장에서 높은 평가를 받는 기반이 되어온 요소였다.

지배구조 논란에서 시작된 의문

HDFC 은행의 지배구조 논란은 지난

몇 달간 여러 사건이 이어지면서 불거졌다. 첫 번째 계기는 지난 3월 아타누 차크라보르티 전 회장의 사임이었다. 차크라보르티 전 회장은 사임서에서 지난 2년간 발생한 일부 사안이 자신의 가치관과 윤리 기준에 맞지 않았다고 밝혔다. 대형 금융회사 회장이 이 같은 이유를 공개하며 물러나는 일은 드물기에 그의 사임은 곧바로 투자자와 지배구조 전문가들의 관심을 끌었다.

차크라보르티 전 회장이 사임하자 HDFC 은행은 독립적인 법률 검토를 의뢰했다. 조사는 미국계 로펌 윌슨 손시니 굿리치 앤 로사티(Wilson Sonsini Goodrich & Rosati)와 인도 로펌 와디아 간디 앤 컴퍼니(Wadia Ghandy & Co.)가 맡았다. 두 로펌은 3개월 동안 이사회와 위원회의 안전과 회의록, 내부 문서를 검토했다. 이사와 고위 경영진을 상대로 면담도 진행했다.

조사 결과, 은행 내부 기록만으로는 차크라보르티 전 회장의 주장을 뒷받침하기 어렵다는 결론이 나왔다. HDFC 은행에 따르면 이사회 회의록은 작성과 검토, 승인에 이르는 종합적인 절차를 거쳤다. 이 과정에서 차크라보르티 전 회장에게는 반대 의견이나 우려를 기록할 기회가 여러 차례 주어졌다. 하지만 두 로펌은 차크라보르티 전 회장이 사임하기 전 2년 동안 특정 사건과 관행에 반대했다는 당시 기록을 찾지 못했다. 이사회 회의록과 내부 통신, 공식 자료 어디에도 관련 근거가 없었다.

이 조사로 HDFC 은행을 향한 시장의 모든 의혹이 해소된 것은 아니었다. 다만 HDFC 은행은 차크라보르티 전 회장의 사임으로 제기된 지배구조 문제에 대해 독립적인 법률 검토를 의뢰하는 등 체계적으로 대응했다.



현재 논란은 HDFC 은행이 성장하거나 이익을 낼 능력이 있는지를 둘러싼 문제가 아니라 지배구조에 대한 우려가 신뢰와 시장의 인식, 기업가치에 영향을 미칠지가 핵심이다.

그러나 이후 논란은 HDFC 은행 두바이국제금융센터 지점이 판매한 일부 채권으로 옮겨 갔다. 해당 상품은 스위스계 투자은행 크레디트 스위스(Credit Suisse)의 신종자본증권인 AT1 채권이였다.

두바이금융서비스청(DFSA)은 이 과정에서 규정 위반을 적발했다. 고객 가입 절차가 미흡했고, 고위험 채권 판매에도 문제가 있었다고 판단했다. 이에 따라 시정조치가 이뤄질 때까지 해당 지점의 신규 고객 유치와 금융서비스 마케팅을 금지했다. 이 조치가 HDFC 은행의 재무안정성에 대한 우려를 불러온 것은 아니지만, 준법 기준과 지배구조 감독, 내부통제에 다시 관심이 쏠리게 만들었다.

논란의 범위는 계속 넓어졌다. 인도 공기업 마하라슈트라주 도로개발공사 사업과 관련한 자금 지급 의혹이 보도되기도 했다. 일부 마케팅 비용과 경비 처리 관행도 조사 대상에 올랐다. HDFC 은행은 내부 검토에 착수했고, 외부 로펌의 법률 조사도 진행했다.

전통적 경영지표는 최상위권

지배구조 논란과 달리 HDFC 은행의 재무 실적은 견조했다. 인도 최대 민간 은행으로서 입지도 지속적으로 강화되었다. HDFC 은행은 2026 회계연도를 예금 31조 500억 루피(약 461조 925억 원), 대출 29조 6,000억 루피로 마감했다. 순이익은 7,467억 루피를 기록했다.

총부실자산(Gross NPA) 비율은 1.15%였고, 자기자본비율은 19.7%였다. 인도 은행권에서도 최상위권에 해당하는 지표였다. 거의 모든 전통적 은행 경영지표에서 HDFC 은행은 높은 실적



푸남 샤르마

봄베이 로 챔버스 파트너

“현재 HDFC 은행의 위험 대부분은 시장의 인식에서 비롯됐으며, 지배구조 문제와 연결돼 있다. 은행업에서 신뢰는 재무제표에 드러나지 않는 자산이다.”

을 유지했다.

은행은 충분한 수익을 내고 있었고, 자본 여력도 충분했다. 영업 환경의 충격에도 견딜 수 있는 기초 체력도 탄탄했다. 그러나 투자자가 고민하는 것은 영업 실적이 아니었다. 지배구조 논란이 이 같은 실적을 시장에서 평가하는 방식에 영향을 미칠지가 문제였다.

재무적 신뢰는 여전히지만

지배구조 논란에도 감독당국과 관련 전문가들은 HDFC 은행의 재무건전성과 영업 기반에 여전히 신뢰를 보냈다.

인도 기업지배구조 자문 기업 인거번 리서치 서비스(InGovern Research Services)의 스리람 수브라마니안 설립자 겸 대표는 HDFC 은행의 핵심 경쟁력이 훼손되지 않았다고 평가했다. 그는 “HDFC 은행은 역량 있는 이사진과 강한 경영진을 갖추고, 재무 실적도 양



HDFC 은행은 인도 민간 금융 업계를 선도하는 최대 규모의 은행으로, 주요 경영지표에서 최상위권을 유지하고 있다.



최근 지배구조 문제가 불거진 HDFC 은행은 재무적으로 인도 최상위권 은행이다.

호한 데다 시장점유율에서도 선두를 유지하고 있다”고 전했다.

수브라마니안 대표는 이사회가 독립적 외부 조사를 의뢰한 결정도 긍정적으로 평가했다. 투자자의 우려를 해소하기 위해 필요한 조치였다는 설명이다. 그는 인도중앙은행도 HDFC 은행의 재무건전성이나 안정성에 문제가 없다는 입장을 거듭 밝혔다고 강조했다.

투자자에게 이러한 구분은 중요하다. 현재 논란은 HDFC 은행이 성장하거나 이익을 낼 능력이 있는지를 둘러싼 문제가 아니라 지배구조에 대한 우려가 신뢰와 시장의 인식, 기업가치에 영향을 미칠지가 핵심이다.

재무제표 밖 ‘신뢰’라는 자산

HDFC 은행은 오랫동안 시장에서 이른바 ‘지배구조 프리미엄’을 누렸다. 투자자들은 성장성과 수익성만 보고 HDFC 은행을 높게 평가한 것이 아니

었다. 이사회 감독 능력과 실행력, 예측 가능성, 신뢰에도 높은 점수를 줬다. 이 같은 평판 덕분에 HDFC 은행은 경쟁사보다 높은 밸류에이션 배수를 유지할 수 있었다.

인도 기업 전문 로펌 봄베이 로 챔버스(Bombay Law Chambers)의 푸남 샤르마 파트너는 현재 HDFC 은행이 맞닥뜨린 가장 큰 위험이 재무 실적보다 시장의 인식에 있다고 봤다. 그는 “현재 HDFC 은행의 위험 대부분은 시장의 인식에서 비롯됐으며, 지배구조 문제와 연결돼 있다. 은행업에서 신뢰는 재무제표에 드러나지 않는 자산이다”라고 꼬집었다.

샤르마 파트너는 현재 논란이 이익 규모를 둘러싼 문제가 아니라고 설명했다. 지배구조 논란이 기관에 대한 신뢰에 영향을 미칠지가 핵심이라는 지적이다. 그는 “HDFC 은행이 높은 평가를 받은 이유는 단순히 실행력이 뛰어나기 때문만은 아니었다. 오랜 신뢰를 바탕으로 한 프리미엄을 누렸지만, 지금 그

확실성이 시험받고 있다”고 말했다.

인도증권거래위원회(SEBI)에 등록된 자산운용사 129 웰스(129 Wealth)의 프라센지트 폴 펀드매니저도 비슷한 견해를 밝혔다. 투자 조사 기업 폴 애셋(Paul Asset)의 리서치 애널리스트를 겸하는 그는 “HDFC 은행은 오랫동안 높은 가치평가를 받아왔다. 이는 투자자들이 HDFC 은행의 성장성뿐 아니라 일관된 경영과 지배구조 기준, 실행력, 낮은 위험성까지 높게 평가했기 때문이다”라고 설명했다.

시장은 여전히 HDFC 은행의 강한 영업 실적을 인정했다. 그러나 지배구조를 둘러싼 논란이 투자자의 인식과 기업가치에 영향을 주는 새로운 변수가 된 것도 사실이다. 인도 금융 분석 기업 데시멀 포인트 애널리틱스(Decimal Point Analytics)의 샤일레시 두리 공동설립자 겸 최고경영자 역시 투자자들이 HDFC 은행을 높이 평가한 이유가 기관에 대한 신뢰에 있다고 설명했다. 그는 “프리미엄은 숫자에서 나온 것이 아니라 확실성에 대한 보상이었다. 지배구조 관련 신호는 실적이 아니라 밸류에이션 배수를 흔들었다. 은행업에서는 신



투자자들은 성장성과 수익성만 보고 HDFC 은행을 높게 평가한 것이 아니었다. 이사회 감독 능력과 실행력, 예측 가능성, 신뢰에도 높은 점수를 줬다. 이 같은 평판 덕분에 HDFC 은행은 경쟁사보다 높은 밸류에이션 배수를 유지할 수 있었다.

뢰가 곧 가치평가다”라고 덧붙였다.

이러한 평가는 시장이 HDFC 은행을 바라보는 방식을 보여 준다. 이익 전망은 대체로 유지됐으나, 투자자들은 지배구조의 투명성과 기관에 대한 신뢰를 이전보다 더 주의 깊게 살피고 있다.

인도 투자 정보 기업 트레이더스루프(TRADEERSloop)의 디팍 와드와 설립자 겸 최고경영자도 시장이 HDFC 은행의 기초 체력을 여전히 높게 평가한다고 봤다. 그는 “시장은 현재의 문제를 HDFC 은행의 핵심사업이 실질적으로 악화됐다는 증거로 보지 않으며, 기초 체력이 강한 은행에서 발생한 지배구조 논쟁으로 판단하는 것으로 보인다”라고 분석했다.

그러나 논란이 길어질 경우 상황이 달라질 수 있다고 경고했다. 와드와 최고경영자는 “지배구조 관련 논의가 장기간 이어지면 영업 실적이 양호하더라도 일부 투자자는 해당 주식에 부여할 프리미엄을 다시 판단할 수 있다”고 말했다.

인도 대형 민간은행 ICICI 은행(ICICI Bank)과 액시스 은행(Axis Bank)은 주로 사업 실적으로 평가받았다. 성장성과 수익성, 자산건전성이 핵심 평가 기준이었다. 반면, HDFC 은행에는 지배구조라는 잣대가 적용되기 시작했다.

새 시대가 요구하는 새로운 경영지표

지배구조 문제는 어느 기업에나 영향을 줄 수 있다. 그러나 은행은 신뢰가 사업 모델의 토대라는 점에서 다른 기업과 다르다. 예금자는 자신의 저축을 금융기관에 맡긴다. 투자자는 경영진에 자본 운용을 맡긴다. 감독당국은 은행이 대출과 준법, 위험관리에서 원칙을 지킬

것이라고 믿는다. 이 때문에 은행의 지배구조 문제는 다른 업종보다 엄격한 검증을 받는 것이다.

실적이 좋으면 투자자의 불안을 어느 정도 줄일 수 있다. 그러나 투명성과 책임성, 감독 체계를 둘러싼 의문이 절로 사라지는 것은 아니다. HDFC 은행에서 지배구조는 단순히 규정을 지키는 데 그치지 않으며, 투자자의 신뢰와 고객 관계, 기업가치를 떠받치는 믿음을 지키는 문제다.

앞으로 HDFC 은행을 둘러싼 평가는 과거에 무슨 일이 있었는지보다 남은 문제를 어떻게 해결하느냐에 따라 달라질 가능성이 크다. 투자자들은 정식 회장 선임 과정을 주의 깊게 지켜볼 것이다. 최고경영자 재선임 절차가 어떻게 진행되는지가 리더십의 연속성과 이사회 안정성을 가늠하는 기준이 될 것으로 보인다.

독립적인 법률 검토 결과가 공개되면 불확실성은 한 단계 줄어들었다. 조사에서는 전 회장의 사임서에 담긴 주장을 뒷받침할 만한 기록이 나오지 않았기 때문이다. 그러나 투자자들은 신뢰가 회복되고 논란이 마무리될지 여전히 지켜보고 있다.

이제 관심은 조사 자체에서 후속 조치로 옮겨갈 가능성이 크다. 지배구조를 어떻게 개선할지, 이사회 운영 절차를 어떻게 손볼지, 시장과의 소통을 강화할지가 중요해졌다.

시장은 기업이 문제를 투명하고 단호하게 처리하면 일회성 논란을 넘어설 기회를 준다. 반대로 불확실성이 오랫동안 이어지는 상황에서는 훨씬 인색하다.

HDFC 은행은 일반적 재무지표로 보면 여전히 인도에서 가장 강력한 은행

중 하나다. 독립적인 법률 검토를 마치면서 수개월간 이어진 지배구조 관련 추측에서 벗어날 기회를 마련한 점도 다행한 일이다. 그러나 은행업에서는 재무제표보다 시장의 인식을 회복하는 데 더 오랜 시간이 걸린다.

이제 진정한 시험대는 HDFC 은행이 계속 성장하고 이익을 낼 수 있는지가 아니다. 그동안의 재무 실적은 이미 충분한 능력을 보여 줬다. 더 큰 과제는 이 사회의 대응과 지배구조 절차, 리더십 이양이다. 전통적 경영지표만이 아니라 새로운 시대의 경영지표로 점점 더 부각되고 있는 지배구조와 조직문화, 신뢰 문제가 핵심이다. 이에 걸맞은 조치를 취하느냐가 HDFC 은행을 수십 년간 차별화해 온 ‘신뢰 프리미엄’을 지켜낼 수 있을지를 가를 것이다. 



디팍 와드와
트레이더스루프 설립자 겸 최고경영자

“지배구조 관련 논의가 장기간 이어지면 영업 실적이 양호하더라도 일부 투자자는 해당 주식에 부여할 프리미엄을 다시 판단할 수 있다.”



2026년 세제개편안, 우리 집 세금은?

1주택 공제는 늘지만
고가·다주택자는 보유세와
양도세 부담이 커지는 2026년
세제개편안을 살펴봤다.
글 손광해(미래에셋증권 VIP컨설팅팀 세무사)
사진 Getty Images



재정경제부는 지난 8월 3일 2026 세제 개편안을 발표하고, 9월 1일 수정 내용을 추가 공개했다. 이번 개편안은 주택 관련 종합부동산세와 양도소득세 개편을 중심으로 담고 있다.

종합부동산세, 줄어든다? 늘어날까?

종합부동산세의 바뀌는 부분 중 공제와 관련한 내용이 먼저 눈에 띈다. 1세대 1주택자이면서 단독명의로 되어 있거나, 부부 공동명의로인데 특례를 신청하는 경우 기존에는 12억원이 공제되었다. 그러나 개정안에서는 거주하는 주택의 경우 14억원을, 거주하지 않는 경우 12억원을 공제해 준다. 1주택자이자 공동명의로인데 거주하는 경우 각각 9억원씩 공제해 최대 18억원까지 공제되고, 거주하지 않는 경우 각각 6억원씩 공제

되어 최대 12억원까지 공제해 준다.

다주택자에 대한 공제는 줄어든다. 기존에는 1인당 9억원을 공제했는데, 개편안에서는 기본공제 4억원과 5억원에 대해 거주 주택 비율만큼만 공제가 가능해진다. 만약 공시가격 10억원짜리 주택을 2채 가지고 있고 그중 1채에서 거주하고 있다면 기존에는 9억원 공제가 가능했지만 변경 후에는 6.5억원(4억원+5억원×거주 주택 비율)만 공제된다.

종합부동산세 납세의무자는 공시가격 합산 9억원을 초과(1세대 1주택자는

14억원 초과)하는 자이기 때문에, 기본적으로 보유한 주택의 공시가격 합계액이 9억원이 되지 않는다면 종합부동산



1세대 1주택자는 12억원까지
비과세를 적용받고, 12억원을
초과하는 부분에 대해서는
10년 이상 거주했을 때
80%의 장기보유특별공제를
받을 수 있다.

종합부동산세 기본공제금액 조정

구분		현행	2027년
1세대 1주택자 (단독, 특례신청)	거주	12억원	14억원
	비거주		12억원
그 외		9억원	4억원+(5억원×거주 주택 비율) 1세대 1주택자 부부 공동명의 비거주는 1인당 6억원

· 적용 시기: 2027년 1월 1일 이후 납세의무 성립분부터 적용

세 대상이 아니므로 공제를 신경 쓸 필요 없다.

공정시장가액 비율은 기존 60%에서 최대 80%까지 늘어나고, 서울도 과세표준 6억원을 초과하는 부분부터 일부 상향된다. 서울은 현재 2주택자 이하와 3주택자 이상이 다른데, 2028년부터는 3주택 이상으로 일괄 적용된다. 주택 수보다는 보유한 주택의 공시가격 합계에 따라 세율이 결정되는 것이다.

1세대 1주택자의 세액공제 부분도 많이 변경된다. 2027년과 2028년에 걸쳐 보유에 대한 세액공제를 거주로 변경하고, 기존에 없던 공제금액 한도(2027년에는 800만원, 2028년에는 600만원)가 신설된다. 고가주택을 보유하고 있지만 세액공제를 많이 받던 사람은 금액 한도가 생기면서 세부담이 늘어날 것으로 예상된다.

종합부동산세는 어떻게 변경될까? 1주택자로 10년 이상 거주한 주택을 보유하고 있다면 공시가격 20억원 정도까지는 1주택자에 대한 공제가 늘어나면서 종합부동산세가 오히려 줄어든다. 하지만 공시가격 30억원부터는 종합부동산세가 늘어나고, 금액이 커질수록 세부담은 가중된다.

다주택자는 기본공제 금액이 줄어들면서 전체적으로 세부담이 늘게 된다. 결과적으로 다주택자거나 고가주택에 해당할수록 종합부동산세 부담이 급격히 늘어날 수 있기에 얼마나 변경되는지 미리 계산해 보고 신중하게 보유·매도·증여 등의 의사결정을 하는 것이 좋다.

양도세 장기보유특별공제 혜택 줄어든다

양도소득세에서 가장 관심이 많던 부분은 장기보유특별공제와 관련한 내용

이다. 1세대 1주택자는 12억원까지 비과세를 적용받고 12억원을 초과하는 부분에 대해서는 10년 이상 거주했을 때 80%의 장기보유특별공제를 받을 수 있다. 현행법상 장기보유특별공제 금액의 제한은 없다. 그래서 12억원을 훌쩍 뛰어넘는 고가주택도 장기보유특별공제를 80%까지 받으면 양도소득세 부담이 생각보다 크지 않았다.

하지만 세제개편안에서는 2028년 이후 양도분부터 장기보유특별공제 명칭을 장기거주소득공제로 바꾸고 공제한도는 2028년 20억원, 2029년 10억원이 된다. 그리고 현재 1세대 1주택자에게는 거주기간과 보유기간에 대해 각각 연 4%의 공제율이 적용된다. 개편안은 2028년과 2029년에 걸쳐 보유기간 공제를 단계적으로 없애고, 최종적으로 거

주기간에 대해 연 8%의 공제율을 적용한다.

양도차익이 많은 고가주택을 보유하고 있고 매도할 계획이 있는 1세대 1주택자라면 2027년, 2028년, 2029년 매도에 따라 양도소득세가 다르게 적용되므로 각 연도별 양도소득세를 미리 계산해 봐야 한다. 예시(표)에서는 2028년까지 공제한도 20억원 이하에 해당되어 양도소득세 변동이 없지만, 2029년 이후 공제한도 10억원에 해당되어 양도소득세가 급격히 느는 것을 볼 수 있다.

장기보유특별공제 변경에 따라 양도소득세가 예시보다 급격히 늘어나는 경우 시행일인 2028년 전에 주택을 매도해 장기보유특별공제를 모두 받고 주택을 재매수하는 방안을 고려해 볼 수도 있다. ☞

장기보유특별공제 변경

1세대 1주택자			다주택자(비조정지역)		
2027년(현행)	2028년	2029년~	2027년(현행)	2028년	2029년~
거주 4%/연	거주 6%/연	거주 8%/연	—	거주 2%/연 또는 보유 1%/연	거주 2%/연
보유 4%/연	보유 2%/연	—	보유 2%/연	보유 1%/연	—
10년, 최대 80%			15년, 최대 30%	15년 거주 최대 30%, 보유 최대 15%	15년, 최대 30%
공제한도 없음	20억원*	10억원	공제한도 없음	20억원	10억원

· 적용 시기: 2028년 1월 1일 이후 양도하는 분부터 적용

* 장기거주소득공제 한도(공동 소유 또는 분할 양도 시 안분해 공제한도 적용)

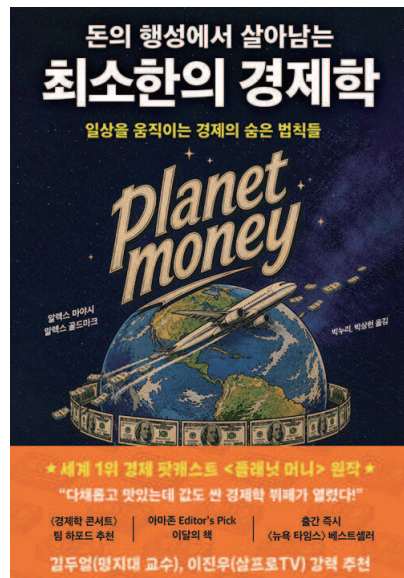
양도가액 50억원, 양도차익 30억원, 1세대 1주택 10년 이상 거주 예시

양도 연도	2027년	2028년	2029년 이후
전체 양도차익	30억원	30억원	30억원
과세 양도차익	22억 8,000만원	22억 8,000만원	22억 8,000만원
장기보유특별공제 (장기거주소득공제)	18억 2,400만원	18억 2,400만원	10억원
↳ 거주 기간	9억 1,200만원 (10년×4%=40%)	13억 6,800만원 (10년×6%=60%)	18억 2,400만원 (10년×8%=80%)
↳ 보유 기간	9억 1,200만원 (10년×4%=40%)	4억 5,600만원 (10년×2%=20%)	—
양도소득금액	4억 5,600만원	4억 5,600만원	12억 8,000만원
양도소득세	약 1억 7,000만원	약 1억 7,000만원	약 5억 6,000만원



이 책에 대해 이야기하기 위해서는 우선 '플래닛 머니(Planet Money)'라는 팟캐스트를 먼저 소개하지 않을 수 없다. 이미 아는 사람이 많겠지만 플래닛 머니는 미국의 공영방송인 NPR에서 운영하는 팟캐스트로서 다양한 경제 뉴스를 재미있게 풀어서 들려주는 것으로 유명하다. 각종 뉴스 매체에서 저마다 운영하는 팟캐스트가 많이 있지만 대개 그런 종류의 팟캐스트가 자기 매체에 실었던 이야기를 그대로 재탕하는 방식에 머무르고 있는 데 반해 플래닛 머니는 NPR의 일반 뉴스와 별개로 독자적인 취재와 기획을 통해 청취자를 유혹하는 재주가 뛰어났다.

예를 들자면 2008년 금융위기를 촉발한 부실 주택담보대출 관련 자산의 실체를 보여주기 위해 플래닛 머니는 2010년 시장에 혈값으로 나온 독성자산을 직접 구입해 청산 때까지의 과정을 팟캐스트로 중계했다. 당시 이런 채



돈의 행성에서 살아남는 최소한의 경제학
알렉스 마야시 외 지음 / 생각의힘 펴냄

권을 '독성자산'(Toxic Asset)이라고 불렀던 데에 착안해서 플래닛 머니는 자기들이 구입한 채권을 '독시'(Toxic)라고 불렀다.

또 하나 예를 들자면 플래닛 머니는 직접 티셔츠를 만드는 프로젝트를 진행한 적도 있었다. 글로벌 공급망의 실체를 직접 낚낚이 보여주겠다는 기획이었

다. 이를 위해서 이 팀의 기자는 맨 먼저 면화가 재배되는 미국 남부의 면화 농장부터 시작해서 방글라데시의 방직 공장, 이 제품을 싣고 태평양을 오가는 화물선에까지 직접 승선해서 속사정을 들려주기도 했다.

이렇게 아이디어가 좋은 방송이니 그동안 쌓인 재미있는 이야기를 선별해서 책으로 만들면 좋겠다는 생각을 벌써부터 했음직한데 어쨌든 그렇게 해서 나온 것이 바로 이 책이다.

생생한 현장 취재

이 책에는 그동안 방송된 에피소드가 가운데서 추려낸 21개의 이야기가 실려 있다. 2008년부터 방송을 시작했으니 지금까지 쌓인 에피소드가 1천 개 정도는 될 터인데 그중에서 21개이니 고르는 게 더 힘들었겠다는 생각도 든다. 살펴보니 아주 오래된 에피소드는 거의 없고 대개 몇 년 정도 기간 안에 방송된 것들이다. 개중에는 본래의 에피소드를 거의 그대로 글로 옮긴 것도 있고 상당히



둠루프
에스와르 S. 프라사드 지음 / 21세기북스 펴냄

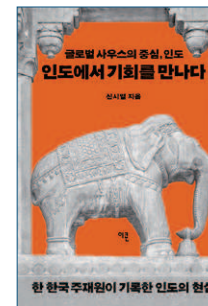
지은이는 국제통화기금 중국 담당 부서장을 지냈고 현재 코넬대학의 경제학과 교수다. 자유무역과 세계화가 후퇴하고 있는 현시점의 국제정치 상황을 파고적인 악순환 고리라는 의미의 둠 루프에 비유하면서 대응책을 모색했다. 혼란스러운 상황을 명료하게 정리해 준다는데 의미가 큰 책이다.

고쳐 쓴 것도 섞여 있다. 형식상 다섯 개 파트로 구성되어 있지만 사실 각각의 이야기는 앞뒤 이야기와 상관없는 독립적인 이야기다.

이 책은 인플레이션과 무역규제 같은 거시적인 주제도 다루지만 대체로 우리 일상에서 흔히 마주치는 현상을 경제학적 시각에서 파헤친 것들이 대부분이다. 하지만 이 책에서 다루는 문제가 진짜로 사소하기만 한 것들은 아니다.

재택근무는 사무실 근무를 대체할 수 있는가? 만약 그럴 수 없다면 그것은 왜 그런가? 대도시 주택 공급을 가로막는 요인은 무엇인가? 정규직이 줄고 1인 사업자가 늘어나는 현상에는 어떤 장단점이 있는가? 시장을 이기는 것이 왜 그렇게 어려운가? 자동화 물결이 일자리를 없앨 위험은 어느 정도인가? 왜 내 돈의 가치는 매년 떨어질까?

하나하나가 책 한 권을 써도 모자랄 만큼 복잡하고 어려운 주제다. 하지만 대개 실제 사건을 중심으로 이야기를 풀어나가기 때문에 적당한 수준에서 이해



인도에서 기회를 만나다
신시열 지음 / 이콘 펴냄

CJ오쇼핑 인도 합작법인 '숨CJ'의 법인장으로 인도에서 일한 지은이의 비즈니스 체험기. 인도는 여러 면에서 적응하기 어려운 환경을 갖고 있지만 인구를 비롯해서 시장 규모가 일단 워낙 크기 때문에 무시할 수도 없는 나라다. 그렇기 때문에 지은이와 같은 이의 현장 경험이 더욱 중요하게 느껴진다.



위대한 은 투자
피터 크라우스 지음 / 국일증권경제연구소 펴냄

은 투자 분야에 20년 이상 종사했다는 지은이의 은 투자 입문서. 원서는 2022년 4월에 나왔으니 몇 년 지난 내용이라는 하지만 은과 같은 원자재 투자에 관한 내용이 몇 년 사이에 급변할 것 같지는 않으니 시의성에는 큰 문제가 없을 것 같다. 원자재 투자에 관심 있다면 읽어볼 만하겠다.



이 책은 대체로 우리 일상에서 흔히 마주치는 현상을 경제학적 시각에서 파헤친다.

하는 데는 크게 무리가 없다.

사실 서점에 가면 일상생활의 문제를 경제학적으로 해설한, 이런 종류의 책이 셀 수 없이 많다. 대개 경제학 교수가 쓴 그런 책과 이 책의 차이점이라면, 역시 이 책은 외톨이 필자가 절대 감당할 수 없는 뉴스 기자팀의 취재가 바탕이 되어 있다는 점이다. 그래서 어떤 문제에서도 그 당사자나 해당 전문가의 직접적인 목소리가 빠지지 않는다. 그만큼 생생한 현장의 목소리를 접할 수 있고 막후의 사소한 디테일을 알 수 있다는 것이 이 책을 읽는 재미다.

이 책을 내면서 플래닛 머니 팀은 엄청난 프로모션을 했다. 만 개 아니라 평소의 장기를 살려서 이 책을 내는 것 자

체를 각 단계마다 팟캐스트의 에피소드로 삼아 방송했다. 베스트셀러를 만들겠다는 작정을 하고 덤벼든 것이다. 그러면서 실제 출판사가 어떻게 베스트셀러를 기획하는지, 인쇄소나 서점에서는 어떤 일이 벌어지는지도 시시콜콜 보여주었다. 그런 노력이 주효했는지 이 책은 지난 4월에 <뉴욕타임스> 베스트셀러 리스트에서 3위까지 오르며 플래닛 머니의 인기를 증명했다.

나도 이 책을 엄청 재미있게 읽었다. 그동안 플래닛 머니가 좋아서 꾸준히 듣기는 했지만 사실 영어 실력이 별로라 제대로 이해 못하고 넘어간 데가 한두 군데가 아니었는데, 책으로 보니 마치 눈이 환히 밝아지는 기분이었다. 나처럼 어정쩡한 영어 때문에 플래닛 머니를 충분히 음미하지 못했던 청취자에게는 특히 일독을 권한다. 더불어 이런 이야기가 금시초문인 분이라면 플래닛 머니도 강추한다. 🐘



미국 골프 산업을 이끄는 100대 기업

세계 골프의 중심, 미국의 골프 산업이 지닌 경제효과는 321조원에 이른다. 현재 이 거대 시장을 이끄는 100대 기업을 소개한다.

글 JoinSung 사진 Getty Images

미국이 골프 산업의 중심지라는 사실은 숫자가 말해준다. 전 세계 골프장은 3만 8,000여 개인데, 이 중 미국에 1만 6,000여 개가 있다. 전 세계 골프 인구는 약 1억 5,000만 명으로 추산되고, 이 중 미국의 골프 인구는 4,800만 명으로 31% 수준이다. 미국의 골프 산업으로 인한 경제효과는 보수적으로 잡아도 연간 2,270억 달러(약 321조원)에 달한다.

미국의 내셔널 골프 재단(National Golf Foundation, NGF)은 지난 2018년부터 2년에 한 번 ‘골프업계 100대 기업(Top 100 Businesses in Golf)’을 선정해 발표하는데, 가장 최근의 발표는 2025년에 있었다.

내셔널 골프 재단은 미국에서 골프 비즈니스를 전개하는 기업을 8개 분야로 분류해 ‘100대 기업’ 리스트에 올린다. 8개 분야는 장비, 코스 운영 및 개발, 의류 및 액세서리, 미디어 및 테크놀로지, 유통, 잔디 및 코스 공급업체, 포트폴리오 기업, 기타 등이다.

전통적 강자와 뉴페이스의 등장

다수의 인기 브랜드를 포함한 포트폴리오 기업은 아쿠쉬네트(타이틀리스트, 풋조이 등), 탑골프 캘러웨이(트래비스 매튜, 오디세이 및 두 모기업 브랜드), 에잇에이엠 골프(골프닷컴, 니클라우스, 미우라 등)가 대표적이다.

테일러메이드부터 핑에 이르는 장비제조회사, 아디다스·어헤드 같은 의류

및 액세서리 기업, 골프 리테일 공룡인 PGA 투어 슈퍼스토어, 최첨단 레슨·피팅 기업인 골프텍, 트루·캠퍼스포츠·인바이티드 같은 운영 관리자, 토로·존디어·레인버드 같은 잔디 관리·관개 분야 선두 기업, 부쉬넬·파이프 아이언 골프·트랙맨 등 혁신 기술 기업도 리스트에 이름을 올렸다.

2025년에는 지난 리스트에 오른 기업의 10% 이상이 물갈이됐다. 새로 이름을 올린 기업 중 대표적인 곳은 골프 시뮬레이션 기술을 보유한 어바웃골프, 도심형 실내 시뮬레이터 공간에 혁신을 일으킨 파이프 아이언 골프, 획기적 제로 토크 퍼터 기술을 선보인 랩 골프 등이다.

내셔널 골프 재단은 후보 기업을 평가할 때 일곱 가지 기준을 고려한다. 재

무적 성과는 그중 한 요소로, 연간 매출액과 전반적 성장률을 기준으로 평가한다. 이 밖에 골프업계 전반에 대한 영향력, 혁신성, 명성과 리더십, 그리고 골프의 성장과 활성화에 대한 폭넓은

기여도 등을 반영한다. 그중에서도 장비는 골퍼에게 가장 익숙한 분야일 것이다. ‘100대 기업’에 선정된 17개 장비 브랜드는 골퍼가 자신에게 맞는 제품을 선택하는 데 유용한 기준이 된다. 📌

‘100대 기업’ 중 장비 전문 브랜드

브리지스톤 골프(Bridgestone Golf)	타이어 제조업체인 브리지스톤의 자매회사. 골프볼, 클럽, 액세서리를 생산한다.
코브라-푸마(Cobra Puma)	혁신적 골프 장비와 함께 스타일리시하면서 고성능을 자랑하는 골프 의류, 신발, 액세서리를 제조하는 선도적 브랜드다.
후지쿠라 컴포지트 아메리카(Fujikura Composites America)	장비 제조업체에 커스텀 샤프트를 제공하는 ‘빅3’ 중 한 곳. ‘스피더(Speeder)’가 대표적 모델이다.
골프 프라이드(Golf Pride)	골프 클럽의 대명사로, 투어 벨벳은 투어 프로가 가장 선호하는 모델 중 하나다. 본사는 미국 노스캐롤라이나주 파인허스트 리조트 8번 코스 바로 옆에 있다.
KBS	KBS는 ‘킴 브랄리의 시그니처 샤프트(Kim Braly Signature Shaft)’라는 의미로, 샤프트 디자이너 킴 브랄리(Kim Braly)의 이름에서 따온 브랜드다.
랩 골프(L.A.B. Golf)	독특한 라이(Lie), 앵글(Angle), 밸런스(Balance) 기술을 접목하면서 가장 혁신적인 퍼터 제조사로 부상했다. 랩(L.A.B.)은 ‘라이(Lie), 앵글(Angle), 밸런스(Balance)’의 첫 글자를 따온 것이다.
미쓰비시 케미컬 아메리카(Mitsubishi Chemical America)	텐세이, 디아마나, 쿠로카게, 후부키 등 다양한 라인업을 갖춘 일본 카본 샤프트 대표 업체다.
미즈노 USA(Mizuno USA)	미즈노는 1906년 야구용품을 만들면서 탄생한 브랜드로, 골프용품은 1933년부터 만들기 시작했다. 미즈노 USA는 일본 미즈노 자회사로 우드, 아이언, 웨지, 장갑과 백을 선보인다.
핑(Ping)	1959년 카스텐 솔하임이 자신의 차고에서 퍼터를 만들면서 역사가 시작됐다. 이후 핑은 옹골 역사에서 가장 유명한 이름 중 하나가 됐으며, ‘앤서’는 퍼터 헤드의 표준으로 자리 잡았다.
PXG	‘파슨스 익스트림 골프(Parsons Xtreme Golf)’의 약어. 억만장자이자 골프광인 파슨스가 고성 옹골을 사용하면서 거액을 투자했음에도 만족스럽지 않아 직접 클럽을 만들면서 브랜드가 시작되었다.
스릭스·클리블랜드 골프(Srixon·Cleveland Golf)	일본의 대표적 골프 장비 브랜드 더럼스포츠 산하 자회사. 스틱슨은 상급자 대상, 클리블랜드는 퍼터와 웨지 카테고리에서 인지도가 높다.
슈퍼스트로크(SuperStroke)	오버사이즈 퍼터 그림을 최초로 선보이며 골퍼업계를 혁신했고, 이를 통해 골퍼의 퍼팅 접근 방식을 근본적으로 변화시켰다.
테일러메이드(TaylorMade)	1979년 봄, 골프 장비 세일즈맨이던 게리 애덤스가 설립한 이후 메탈 우드의 최강자로 등극했다. 타이거 우즈, 로리 매클로이와 계약을 맺으며 인지도를 높였다.
트루 템퍼(True Temper)	미국의 대표적 샤프트 설계·제조·유통업체. 전 세계 골프 브랜드 OEM(위탁 생산)과 애프터마켓업체에 제품을 공급한다. 스틱 샤프트가 최고로 꼽힌다.
US 키즈 골프(US Kids Golf)	주니어 골프 분야를 선도하는 기업으로, 어린이를 위해 설계·제조된 세 가지 라인의 골프 장비를 생산한다. 매년 1,900개 이상의 골프 대회를 개최한다.
UST 마미야(UST Mamiya)	일본 도쿄에 소재한 ‘마미야 OP(Mamiya OP)’ 자회사로, 1991년 텍사스 포트워스에 설립했다. 샤프트업체로 리코일(Recoil), 프로포스(Proforce), 아타스(ATTAS)가 대표 모델이다.
윌슨 골프(Wilson Golf)	미국의 대표적 스포츠용품 브랜드. 1914년부터 프리미엄 장비와 레크리에이션 장비를 설계·제작해 보급했다. 모기업은 아머 스포츠(Amer Sports)다.

분야별 ‘100대 기업’에 든 브랜드 (장비 전문 브랜드 제외)

의류 및 액세서리

아디다스 골프, 어헤드, 그레이슨 클로디더스, 임페리얼 헤드웨어, 조니오, 나йки 골프, 피터 밀러, 렉스파크, RIX 랄프 로렌, 서밋 골프 브랜드, 선 마운틴, 언더 아머

미디어 및 테크놀로지

어바웃골프, 아르코스 골프, 부쉬넬 골프, 클럽 프로핏, 클럽에센셜 홀딩스, 파이브 아이언 골프, 폴 스윙 골프, 가민, 골프 채널, 골프 다이제스트, 골프 지니어스, 골프 플러스, 골프나우, 골프위크, 골프존, 조나스 클럽 스포트웨어, 라이트스피드, 마이골프스파이, 램스도 골프, 트랙맨, 트루골프, 엑스골프

코스 운영 및 개발

아르시스 골프, 바비 존스 링크스, 샌추리 골프 파트너스/아널드 파머 골프 매니지먼트, 콘서트 골프 파트너스, 코스코 매니지먼트 컴퍼니, 에스칼란테 골프, 그레이트라이프 골프, 헤리티지 골프 그룹, 인바이티드, 캠퍼스 포츠, 랜드스케이프스 언리미티드, 메리어트 골프, 터치스톤 골프, 트론

유통

클럽챔피언, 디스 스포팅 굿즈/골프 갤러리, 골프볼스닷컴, 골프텍, PGA 투어 슈퍼스토어, TGW, 윌드와이드 골프숍

포트폴리오 기업

8AM 골프, 아쿠쉬네트, 탑골프 캘러웨이 브랜드

잔디 및 코스 공급업체

바스프 코퍼레이션, 클럽카 LLC, 코르테바 애그리사이언스, 엔뷰, 헬레나 애그리-엔터프라이즈, 헤리티지 프로페셔널 프로덕츠, 헌터 인더스트리즈, 인터내셔널 골프 메인テナンス, 존디어, 누팜, 파에이드, PBI-고든, 프레스트워 골프 그룹, 프리메라, R&R 프로덕츠, 레인버드, 사이트윈 랜드스케이프 서플라이, 스탠더드 골프, 선벨트 렌탈스, 신젠타, 텍스트론 골프, 토로, 와즈워스 골프 컨스트럭션 컴퍼니, 아마하 골프카

기타

프라이드스포트츠, 심 스틱스



페어링의 역사

프랑스식 '잔술 팔기'에서 시작한 와인 페어링은 지금 요식업계의 구세주가 될지도 모른다.
글 박찬일(요리연구가 겸 칼럼니스트)
사진 Getty Images

최근 요식업계의 화두는 불경기다. 원래 불경기에는 술 판매가 늘곤 했다. 불황일수록 타개책으로 접대가 늘고, 우울한(?) 사람들을 위로하는 저렴한 술을 파는 대중 주점이 활황이었기 때문이다. 이런 흐름은 경기에 따라 등락을 거듭했고, 예상 가능했다. 저조하다가도 회복할 수 있었다. 그러나 최근의 예상은 좀 다르다. 불경기와 술 판매 부진이 딱 붙어 이어진다. 저알코올·무알코올 음료의 비중이 크게 늘어날 것이라는 전망도 여기저기서 나오고 있다.

숫자부터 보자. 2025년 상반기 전 세

계 주류 판매량은 전년 동기 대비 1% 줄었다. 그런데도 업계 전체 매출은 유지됐다. 마시는 양은 줄었는데, 돈은 여전히 들고 있다는 뜻이다. 주류 시장 데이터베이스인 IWSR은 2025년 전 세계 주류 소비량이 약 0.4% 감소할 것으로 봤고, 그중 와인은 2.4%, 증류주는 1.3% 줄어든 것으로 전망했다. 반면, RTD(캔이나 병에 담긴 즉석 음용 칵테일)는 유일하게 1.3% 성장이 예상되는 카테고리다. 와인 소비가 더 줄어든다고? 업계가 바짝 긴장하고 있다. 와인은 뭔가 너무 클래식한 술이란 이미지가 있어 신세대에게 외면받고 있다는 것 같다.

술 덜 마시는 시대, 페어링이 살릴까

이러한 흐름은 세대론과 겹친다. 술을 아예 끊거나 양을 줄이는 20~30대가 늘면서, 업계는 단순히 건강 붐이 아니라 소비 구조 자체의 이동으로 보고 있는 듯하다. 업계는 이제 음용 상황과 소비 시점에 맞춘 마케팅을 강화하고 있다. 저알코올·무알코올 라인업을 확장하고, 사람들이 술집이나 식당 말고도 파티장, 집에서 마신다는 걸 예의 주시한다.

얼마 전, 강남을 중심으로 하는 파인 다이닝 셰프를 여럿 인터뷰했다. 대체로 밝지 않은 미래를 예측하고 있었는데 그중 술 소비 감소, 특히 고전적인 와인



페어링, 즉 코스별 잔술 팔기는 내밀한 마케팅적 요소가 숨어 있다. 병으로 팔기엔 너무 비싸거나 덜 알려진 와인을 잔으로 조금씩 내놓아 회전시키는 것이다. 좋게 보면 고객에게 맛있는 와인을 제대로 컨설팅해 주는 것이고, 장사로만 본다면 잇속일 수밖에 없다.

이 안 팔려도 '너무' 안 팔린다고 하소연했다. 저알코올·무알코올은 이제 예외가 아니라 기본값으로 볼 정도다. 고급 레스토랑은 여전히 예약 전쟁이 치열하다. 그러나 매출은 하락 중이다. 그들이 내놓은 대안은 '페어링'이다. 쉽게 말해 와인을 같이, 잔술로 팔고자 한다. 그런데 페어링에도 저알코올·무알코올 흐름이 반영되는 듯하다. 무알코올 음료로 짠 페어링이 외국에서 점차 눈에 띄는 흐름을 이루기 시작했기 때문에 곧 한국에도 상륙하지 않을까 싶다.

컨설팅과 잇속 사이

페어링은 역사가 꽤 오래됐다. "와인 없는 식사는 이윤이 적어요(A meal without wine is a meal with less profit)." 1968년, 미국의 요식업 전문지에 실린 카피다.

당시 숙련된 소믈리에를 '움직이는 머천다이징'이라고 했다. 소믈리에에는 레스토랑에 구비하기 위해 와인을 살 때 한번, 고객에게 팔아서 또 한번 기여한다고 한다. 좋은 와인을 잘 사면 나중에 값이 크게 오른다. 팔 때는 적절히 추천하고, 고객의 구매 욕구를 충족시켜 이익을 낸다. 코스마다 잔술을 붙이는 방

식은 프랑스식 테이스팅(테구스타시옹) 메뉴의 유산이다. 현대 테이스팅 메뉴는 프랑스에서 기원했다.

소믈리에에는 '와인을 권해서' 매출을 올리고 고객의 만족을 챙긴다. 더러는 '바가지 씌우는 것 아니야?' 하고 의심하는 손님도 있다. 그런 부분도 일부(?) 있을 것이다. 소믈리에에는 산타클로스가 아니니 매출을 올려야 한다. 무리해서 추천할 때도 있다. 업계에서 교육시킬 때 손님에게 주문한 음식을 보고 업셀 가능성이 있는 손님에게는 더 좋은(비싼) 와인을 내라고 한다. 맞는 말이긴 하나, 그게 문제될 때도 있다.

사실 그런 면에서 페어링, 즉 코스별 잔술 팔기는 내밀한 마케팅적 요소가 숨어 있다. 병으로 팔기엔 너무 비싸거나 덜 알려진 와인을 잔으로 조금씩 내놓아 회전시키는 것이다. 좋게 보면 고객에게 맛있는 와인을 제대로 컨설팅해 주는 것이고, 장사로만 본다면 잇속일 수밖에 없다. 와인을 판매할 때도 스토리가 있어야 한다. 페어링 잔술도 그런 맥락이다. 희귀한 것, 무명이지만 발굴한 것, '손님만 특별히 이 와인을 알고 마시게 된다'는 공유 의식도 필요하다. 과장이 심하면 좀 그렇지만.

한국형 페어링에 대한 기대

한국의 와인 문화는 외국에서 급하게 유입되는 과정에서 어느 정도 왜곡되기도 했다. 허세도 있었다. 질이 그다지 좋지 않은 장사꾼들이 판치던 시기도 있었다. 이제 와인이 자리 잡는다고 싶었는데 경기가 나쁘고, 술을 덜 마시는 시대가 왔더니 허망한 업계 사람들이 생겨난다. 오마카세, 파인다이닝의 인기가 주춤하고 폐업도 속출한다. 술이 안 팔

리니 타산 자체가 나빠졌다. 코스 요리와 와인 매출만으로 매장 자체가 의미 있는 수익을 내는 경우는 드물다. 대신 셰프가 방송, 쿠킹 클래스, 식품업체 협업 등 외부 활동으로 가게를 유지하기도 한다.

외국의 와인 페어링 흐름을 보자. 유명 산지 대신 토착 품종(값이 싼) 와인을 리스팅하고 페어링해 준다. 오히려 지역의 특색을 더 잘 보여 준다는 평가를 받는다. 이것이 포르투갈, 스페인, 이탈리아의 무명 와인 산지의 방식이다. 필자가 돌아다니던 2000년대 초반 해도 시칠리아나 북부 산간지방의 고급 관광 식당에 가면 로컬 와인보다 명망 높은 슈퍼토스카나, 바롤로를 팔았다. 관광객이 알고 있는 와인을 파는 게 유리했으니까. 이제는 로컬 와인을 페어링하는 게 큰 인기다. 로컬 와인은 싸게 들어올 수 있고, 개봉해 잔술로 팔다 남아 버려도 부담이 적다.

외국의 한 기사가 눈에 띈다. 런던의 유명 레스토랑 트리벳(Trivet)의 소믈리에가 보르도·부르고뉴 같은 익숙한 와인만 다루다 보니 와인 자체가 지겨워졌으며, 자신의 와인 리스트를 지역이 아닌 연대기 순으로 재배열했다. 350종에 달하는 셀러를 통째로 다시 짠 이 시도는 페어링이 판매 기술을 넘어 다시 큐레이션의 영역으로 돌아가려는 움직임이 아닐까 싶다.

우리도 더 창의적이고 재미있는 페어링을 선보이는 게 나을 듯하다. 가령 다섯 가지 코스를 모두 무알코올 칵테일과 페어링하거나, 양식당의 페어링 술을 전부 한국 술로 채워보는 식이다. 🍷

연금받는 중에도 수익률 관리하는
퇴직연금의 스테디셀러

미래에셋증권 IRP

미래에셋증권
IRP

퇴직연금 4년 연속 우수사업자 선정

2022 2023 2024 2025

출처: 고용노동부

미래에셋증권 IRP
자세히 알아보기 ▶



MIRAE ASSET
미래에셋증권

연금은 긴—— 시간 투자하니까
오랜 시간 검증된
결국은 TIGER



TIGER 미국S&P500 ETF 360750

TIGER 미국나스닥100 ETF 133690

■투자 전 설명 청취 및 (간이)투자설명서·집합투자규약 필독 ■이 금융상품(집합투자증권)은 예금자 보호법에 따라 보호되지 않습니다. ■자산가격 변동, 환율변동, 신용등급하락 등에 따른 원금손실(0~100%) 발생 가능 및 투자자 귀속 ■증권거래비용 등 추가 발생 가능 ■ETF 거래 수수료 별도 발생 가능 ■연금 외 수령 시 세액공제 받은 납입원금 및 수익에 대해 기타소득세(16.5%) 부과 ■과세기준 및 방법 향후 변동 가능 ■TIGER 미국S&P500 ETF 합성총보수(연) 0.0668% (운용:0.0002%, 지정참가:0.0001%, 신탁:0.005%, 일반사무:0.0015%, 기타비용:0.06%), 투자위험등급:2등급 높은 위험 (직전 회계연도 기준 증권거래비용 0.0350%) ■TIGER 미국나스닥100 ETF 합성총보수(연) 0.1068% (운용:0.0002%, 지정참가:0.0001%, 신탁:0.005%, 일반사무:0.0015%, 기타비용:0.1%), 투자위험등급:2등급 높은 위험 (직전 회계연도 기준 증권거래비용 0.0349%) ■본 결과물은 AI로 제작되었습니다. ■한국금융투자협회 심사필 제26-04191호 (2026.09.01~2027.08.31)

원칙을 지키는 투자—
MIRAE ASSET
미래에셋자산운용

[미래에셋증권 연금자산관리센터 1588-5577] ■투자자는 금융상품(퇴직연금)에 대하여 미래에셋증권으로부터 충분한 설명을 받을 권리가 있으며, 가입전 상품 설명서 및 약관을 반드시 읽어보시기 바랍니다. ■[퇴직연금]이 퇴직연금은 예금자보호법에 따라 예금보호 대상 금융상품으로 운영되는 적립금에 대하여 다른 보호상품과는 별도로 1인당 “1억원까지”(운용되는 금융상품 판매회사별 보호상품 합산) 보호됩니다. ■과세기준 및 과세방법은 향후 세법개정 등에 따라 변동 될 수 있습니다. ■IRP 계약기간 만료 전 중도해지하거나 계약기간 종료 후 연금 이외의 형태로 수령하는 경우 세액공제 받은 납입원금 및 수익에 대해 기타소득세(16.5%)세율이 부과될 수 있습니다. ■IRP 자산관리 수수료(후취) 연0.1% / 운용관리수수료(후취) 1억 미만: 연 0.2%, 1억 이상~3억 미만: 연 0.18%, 3억 이상 : 0.15%(장기계약 할인 및 다이렉트계좌의 수수료 등 자세한 사항은 홈페이지 참고) ■적립금 운용성과는 금융회사를 운용관리기관으로 하여 운용지시하는 가입자의 운용성과이며, 금융회사의 운용성과는 아닙니다. ■과거의 운용성과가 미래의 수익률을 보장하지 않습니다. ■원금손실(0~100%) 발생가능 및 투자자귀속 ■한국금융투자협회 심사필 제26-00291호 (2026.01.23~2027.01.22) ■미래에셋증권 준법감시인 심사필 제26-2193호 (2026.09.04~2027.01.22)

당신의 모든 시간을 자산으로 미래에셋증권 IRP



첫 출근한 날



한 걸음 더 성장한 날



가장 소중한 미래를 만나다



오래 꿈꿔온 시간



미래에셋증권 IRP
자세히 알아보기

[미래에셋증권 연금자산관리센터 1588-5577] ■투자자는 금융상품[퇴직연금]에 대하여 미래에셋증권으로부터 충분한 설명을 받을 권리가 있으며, 가입전 상품설명서 및 약관을 반드시 읽어보시기 바랍니다. ■[퇴직연금] 이 퇴직연금은 예금자보호법에 따라 예금보호 대상 금융상품으로 운용되는 적립금에 대하여 다른 보호상품과는 별도로 1인당 "1억원까지"(운용되는 금융상품 판매회사별 보호상품 합산) 보호됩니다. ■과세기준 및 과세방법은 향후 세법개정 등에 따라 변동될 수 있습니다. ■IRP 계약기간 만료 전 중도해지하거나 계약기간 종료 후 연금 이외의 형태로 수령하는 경우 세액공제 받은 납입원금 및 수익에 대해 기타소득세(16.5%) 세율이 부과될 수 있습니다. ■IRP 자산관리 수수료(후취) 연0.1% / 운용관리수수료(후취) 1억 미만 : 연 0.2%, 1억 이상 ~ 3억 미만 : 연 0.18%, 3억 이상 : 연 0.15%(장기계약 할인 및 다이렉트계좌의 수수료 등 자세한 사항은 홈페이지 참고) ■본 결과물은 시로 제작되었습니다. ■한국금융투자협회 심사필 제26-03812호(2026.08.06~2027.08.05) ■미래에셋증권 준법감시인 심사필 제26-2145호 (2026.09.01~2027.08.05)