

지정학적 리스크 상시화와 공급망 이중화 필요성

EY한영 산업연구원

Oct. 2026

Insight Report #26-079

■ ■ ■
The better the question. The better the answer. The better the world works.

Table of Contents

01

지정학적 분쟁과 공급망의
상관관계



02

효율성에 최적화된
공급망의 취약성



03

공급망 이중화 전략
실행 방안



04

한국 기업에 대한 시사점



01

지정학적 분쟁과 공급망의 상관관계



세계화의 확장 기조가 약화되고 세계질서 재편이 본격화되면서, 기업 경영환경의 불확실성과 변동성이 확대되고 있음

글로벌 불확실성 확대 기조

세계화 질서 재편기에 진입하며 글로벌 불확실성 지수¹의 상승폭이 급격히 증가하는 모습이 나타남

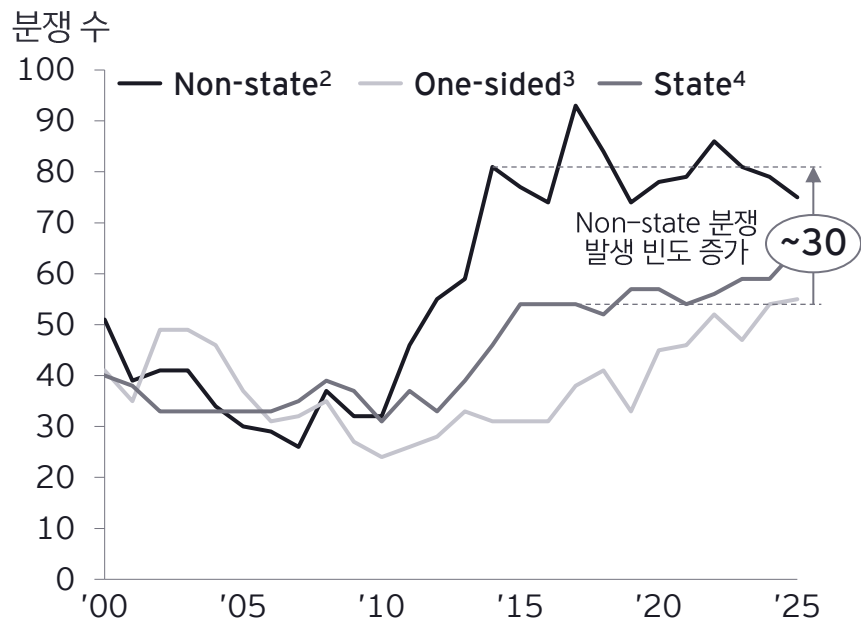


1. World Uncertainty Index (WUI), Economist Intelligence Unit의 분기별 국가 보고서에 불확실성이 언급되는 횟수를 전체 단어 수 대비 표준화 후 국가별 GDP 기반으로 가중평균한 지수
Source: FRED (Federal Reserve Bank of St. Louis)

글로벌 분쟁이 복잡화 및 장기화되면서 공급망 충격이 일회성이 아닌 상시적으로 고려해야 할 위험요인으로 전환되고 있음

글로벌 분쟁의 구조적 복잡성 심화와 공급망 위험의 상시화

유형별 분쟁¹ 발생 추이



주요 글로벌 분쟁 사례 (On-going)

분쟁(지역)	핵심 갈등요인	공급망 영향
우크라이나에서의 전쟁 (유럽)	영향권·안보·영토 통제	에너지·곡물·흑해 항로
중동 위기 (중동)	주권·안보와 역내 세력경쟁	원유·LNG·홍해·수에즈
수단 (아프리카)	국가 통제권·외부개입·자원	광물·에너지·지역 물류망
미얀마 (아시아)	체제·민족·지역 통치권	생산거점·인도양 육상회랑
대만해협 ⁵ (아시아)	주권·해양통제, 미·중 전략경쟁	반도체·동아시아 해상항로

- 국가 간·내 분쟁의 이해관계 복잡화
: 다양한 주체가 분쟁에 개입하면서 조정 대상과 협상 의제 확대

- 영향력·안보·영토·주권·자원 등 복수의 갈등 요인
→ 단일 원인이 아닌 복합적인 갈등 요인 작용

합의 난이도 상승

- 다수 당사자와 복수 의제의 동시 조정 필요



미해결 쟁점 잔존

- 일부 합의만으로 근본 갈등 해소 제한

공급망 위협의 반복 가능성

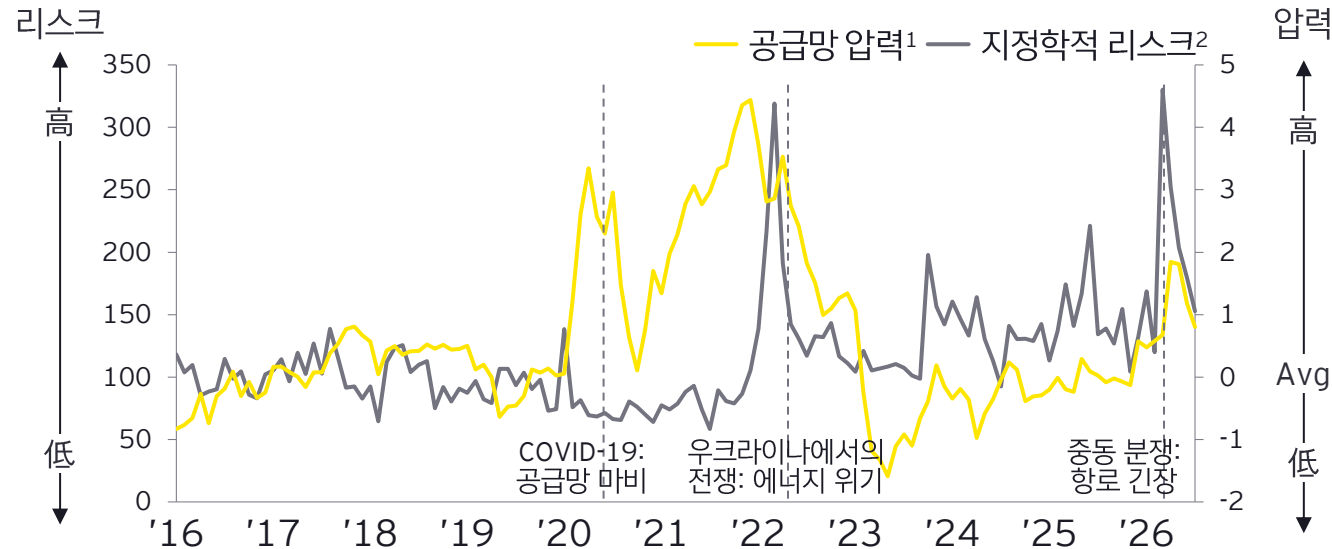
- 주요 공급망과 분쟁·긴장 지역의 중첩 지속

일회성이 아닌, 상시 고려 필요 변수로 작용

지정학적 분쟁은 공급망 비용 증가의 주요 요인 중 하나로 작용하고 있으며, 이에 따라 오늘날 많은 기업에서 지정학적 이슈를 핵심 경영 리스크로 인식하고 있음

지정학적 분쟁과 공급망 압력의 상관관계

Covid-19가 촉발한 팬데믹과 같은 예외적 충격을 제외할 경우, 공급망 압력 지수와 지정학적 리스크는 전반적으로 유사한 추세를 보임



공급망 압력 상승에 따른 기업 경영 비용 부담 증가

■ 생산자물가지수³
증가
(‘21-’26 YTD)



+24%



+24%



+22%

■ 해상 운임⁴
증가
(단위: \$/FEU)

1,420

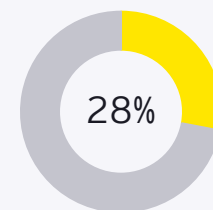
'19

4,465

'26.09.03

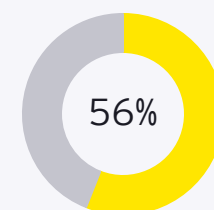
x 약 3배

CEO가 꼽은 주요 리스크⁵



(‘25.09)

x 2배



(‘26.05)

■ 지정학적 리스크

「 응답률 기준 순위 」

4위 → 1위



지정학적 긴장이 공급망 압력 상승의 주요 요인 중 하나로 작용하며, 생산자 물가와 해상 운임 등 경영비용 증가로도 나타나고 있음

1. Global Supply Chain Pressure Index (GSCPI); 공급망 압력지수는 운임과 주요국 제조업 PMI의 납기지연, 수준잔고, 재고를 기반으로 산출
긴장-테러 관련 뉴스 빈도로 측정된 지수 3. 미국은 BLS 제조업, 유럽은 Eurostat 제조업, 한국은 한국은행 PPI 공산품 기준 4. Drewry World Container Index (Composite) 5. 향후 12개월 내 경영환경-투자 최대 리스크에 대한 복수 응답
Source: Federal Reserve Bank of New York, U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS), Eurostat, 한국은행, Drewry, EY-Parthenon CEO Outlook Survey

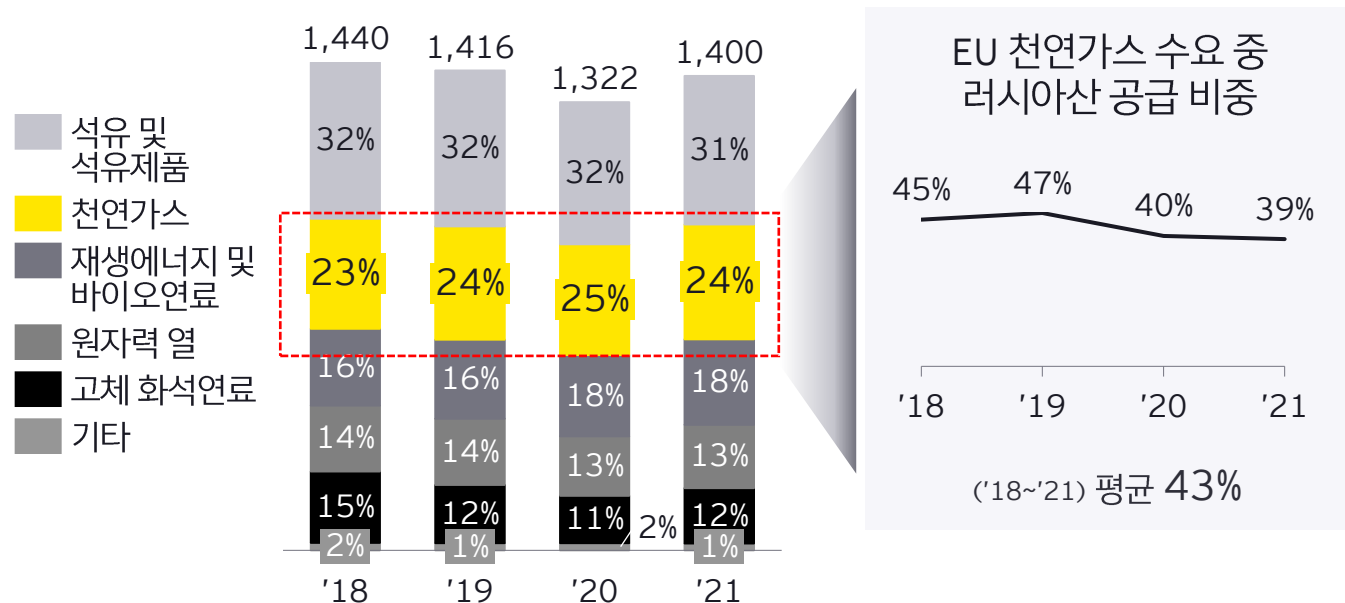
2. Geopolitical Risk Index (GPR) by Caldara, Dario, Matteo Iacoviello (‘22), 전쟁-군사적

우크라이나에서의 전쟁과 맞물린 러시아산 가스 공급 축소로 유럽은 대체 조달을 확대했으나, 가스 수입량은 이전 수준으로 회복되지 못해 조달비용은 상승함

전쟁 전 유럽의 러시아산 가스 의존 구조

[EU 에너지 믹스 내 천연가스 비중¹⁾

(단위: Mtoe)

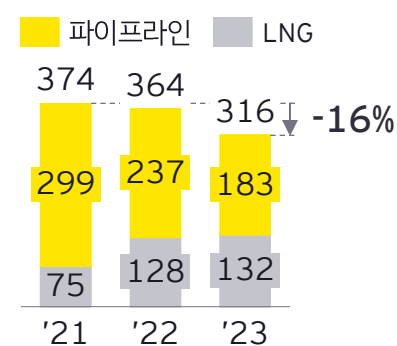


- '21년까지 유럽은 Gazprom²⁾과의 장기 공급계약을 기반으로 노르드스트림, 야말, 우크라이나 transit, 투르크스트림 등 4개 축을 통해 러시아산 가스 물량을 조달

러시아산 공급 축소에 따른 유럽 가스 조달 구조 변화

[유럽 가스 조달 방식별 수입량]

(단위: bcm)



[파이프라인 조달 중 러시아산 비중]

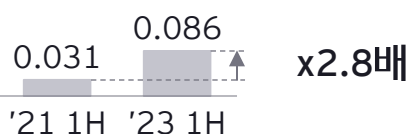
51% 28% 15%

- '21 4Q 이후 일부 파이프라인 공급중단·파손으로 러시아산 가스 공급 급감
- 대체 조달 확대에도 공급 공백 메우지 못해 총 수입량 감소

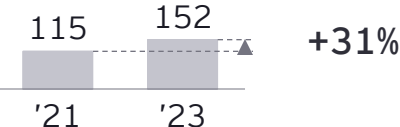
조달·생산 비용 상승

[유럽 산업용 가스 가격]

(단위: €/kWh)



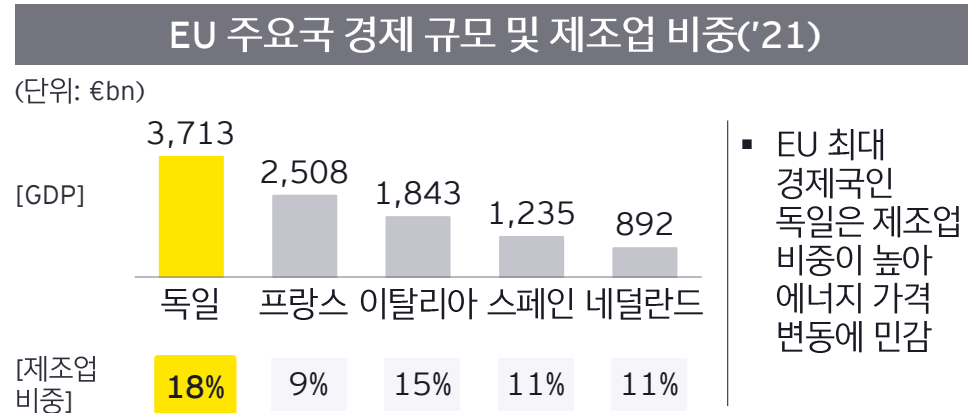
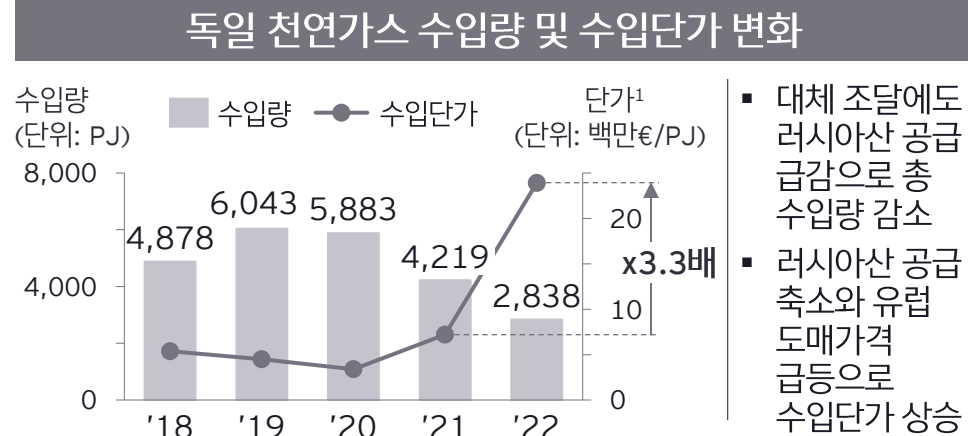
[생산자 물가지수³⁾]



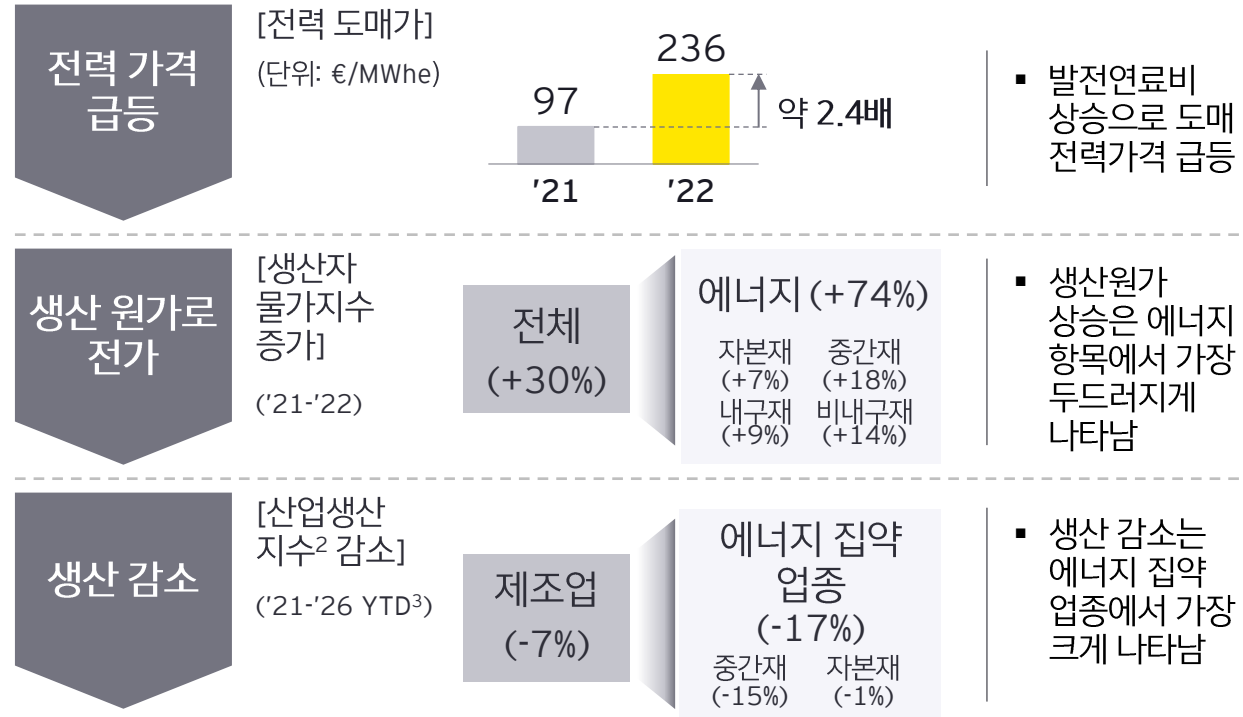
- 가스 공급 충격이 조달 비용 상승을 거쳐 산업 생산비용 상승으로 전이

[Case-Study] 에너지 공급 충격은 독일과 같이 제조업 비중이 높은 국가에 더 큰 영향을 미침

독일 제조업 비중과 가스 조달비용 상승



독일의 생산 위축으로 이어진 에너지 공급 충격



가스 공급 축소는 전력 가격 → 생산 원가 → 생산량으로 전이되었으며, 이후 독일 실질 GDP는 에너지 충격을 포함한 복합적 요인 속에 2년 연속 성장세를 회복하지 못함('23 -1.0%, '24 0.0%)⁴

1. 단가는 수입액 / 수입량으로 산출 2. 계절-조업일수 조정. 연도값은 월별 지수의 단순평균 3. '26년 06월까지의 평균

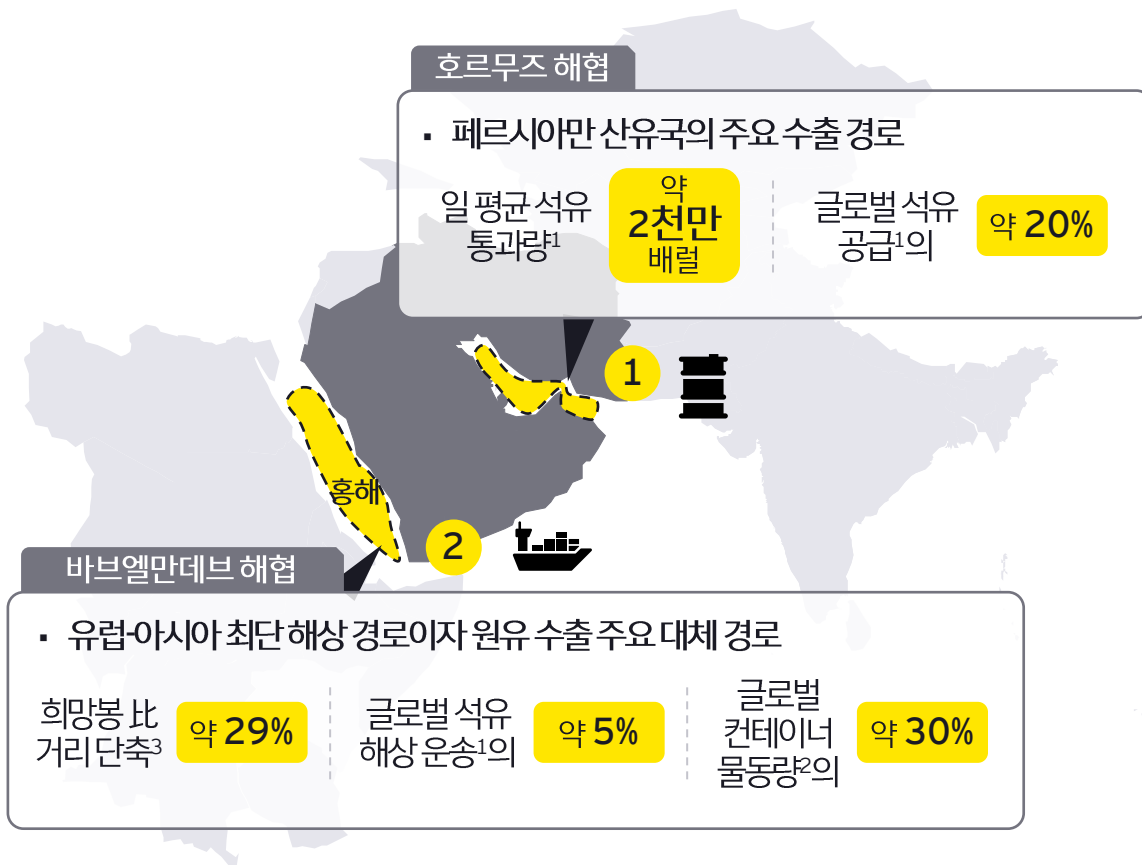
유지했으며 네덜란드는 -0.6%에서 1.1%로 반등

Source: Bundesnetzagentur, Eurostat, Destatis (German Federal Statistical Office), Ember Energy, EY Analysis

4. 동 기간 프랑스(1.6% → 1.5%), 이탈리아(0.9% → 0.8%), 스페인(2.5% → 3.5%)은 양(+)의 성장률

[Case-Study] 중동 분쟁에 따른 주요 해상 요충지의 통항 차질은 에너지·물류 흐름을 교란하며, 지역적 충격을 글로벌 공급망 전반으로 확산시킴

주요 중동 해상 관문의 전략적 중요성



통항 차질에 따른 에너지·물류 비용 증가

1 호르무즈 해협 통항 차질 → 에너지 공급 제약 및 비용 증가

(‘26.02~) 미·이란 전쟁 이후 이란의 해협 봉쇄 위협

[탱커선 통항량⁴]

53척 → 1척 /일
(‘24) (‘26.03)
-98%

[브렌트유 가격⁵]

\$64 → \$103 /배럴
(‘25 4Q) (‘26.2Q)
+62%

2 홍해·바브엘만데브 해협 통항 차질 → 희망봉 우회 및 물류비 부담 증가

(‘23.11~) 후티의 홍해 항행 위협 지속

[항로별 통과 물량 변화⁴]

홍해·바브엘만데브
희망봉
-8톤
+8톤
(‘23 → ‘24)

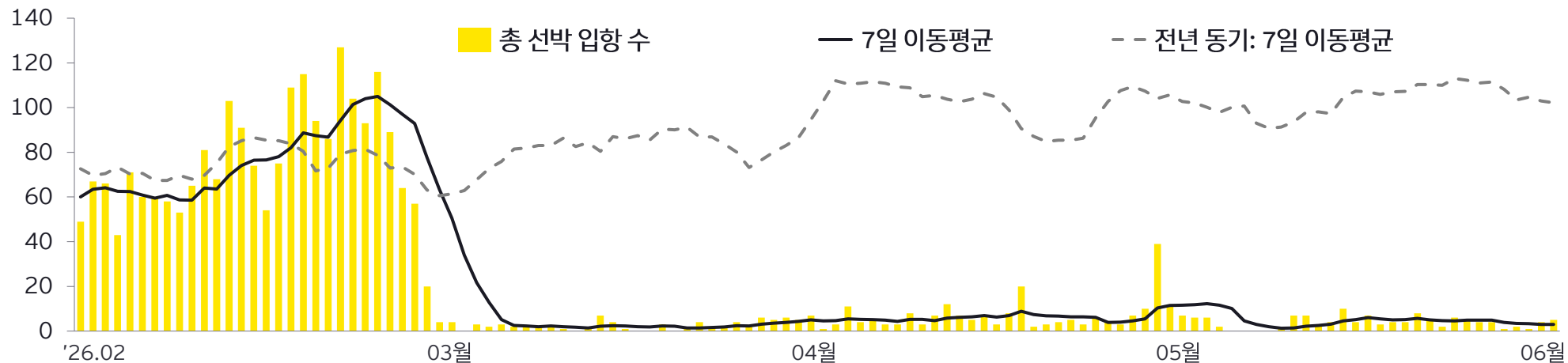
[운송거리·기간 변화]

+약 9,000 km 운항거리
+ 7~10일 운송 기간
(홍해 경유 비 희망봉 우회시⁶)

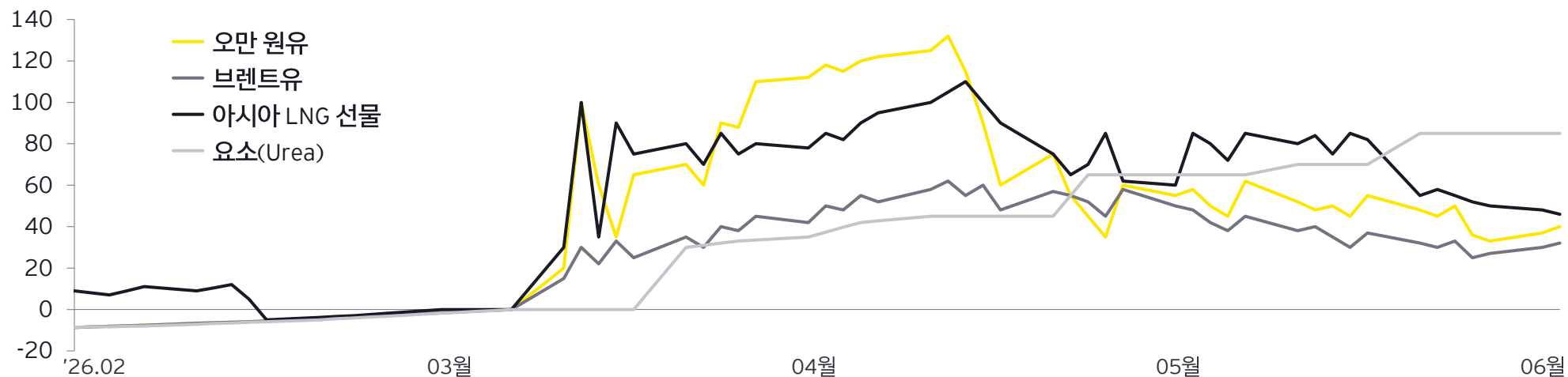
1. ‘25년 상반기 기준(EIA) 2. 후티의 홍해 선박 공격(‘23.11) 이전 컨테이너 물동량 기준(World Bank) 3. 싱가포르-로테르담항로 기준 수에즈 운하/홍해 경유 시(UNCTAD) 4. IMF Portwatch 일일 자료를 EY가 재집계 (탱커선 통항량은 일평균, 통과 물량 변화는 연간 기준) 5. 평균 스팟 가격 기준 6. 싱가포르-네덜란드 로테르담 항로 기준(UNCTAD-해운업계 자료 종합)
Source: EIA (U.S. Energy Information Administration), World Bank, IMF Portwatch, UNCTAD, EY Analysis

[Back-up] 호르무즈 해협 통항 급감으로 에너지 공급 우려가 확대되며 주요 원자재 가격이 상승함

호르무즈
선박 통항
추이



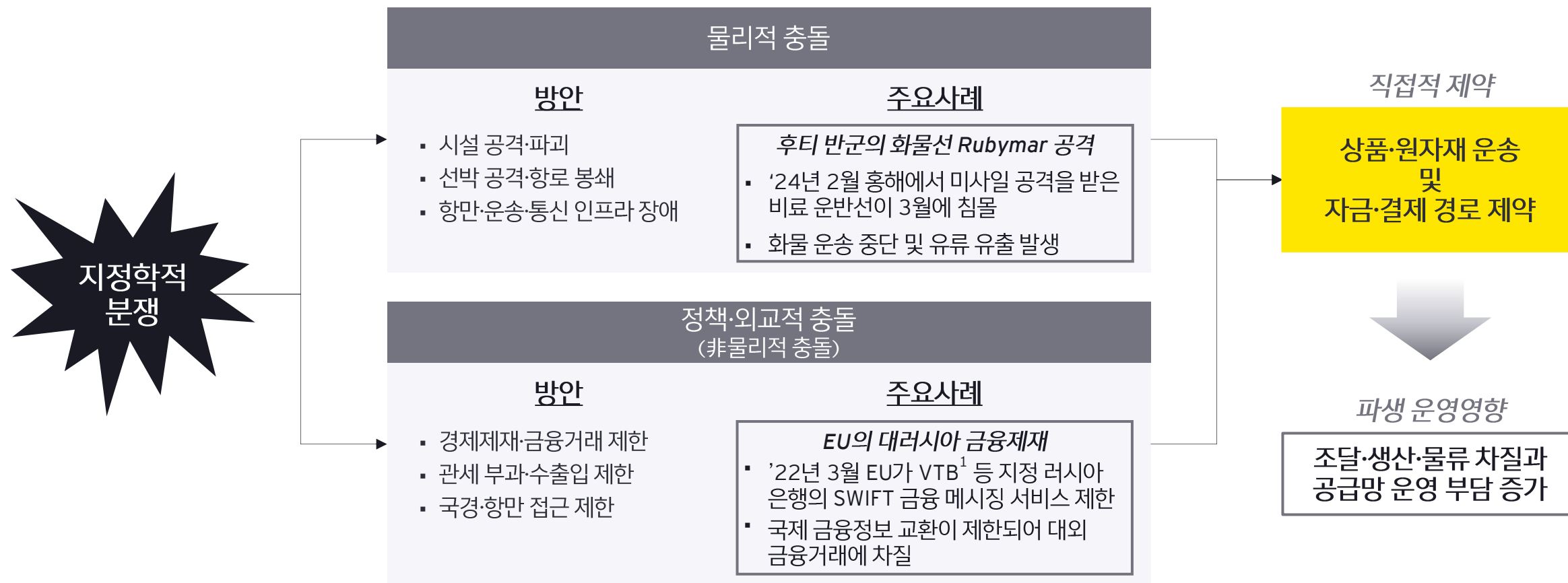
전쟁 이후
원자재 가격
지수¹



1. '26.02.28 = 0 기준 지수 (기준일 대비 가격 변화율로 해석 가능. 예: 60 = 약 60% 상승)
Source: 세계은행 PortWatch, 미국 에너지정보청(EIA), 국제에너지기구(IEA), EY-Parthenon

지정학적 분쟁에 따른 물리적 충돌과 정책·외교적 충돌은 상품·원자재 운송과 자금·결제 경로를 제한하여 공급망 운영 차질로 이어질 수 있음

분쟁 충격의 공급망 전이 경로



국가별로 분업된 글로벌 공급망에서는 특정 공급단계의 차질이 교역 상대국과 전후방 산업을 거쳐 최종시장까지 연쇄 전이될 수 있음

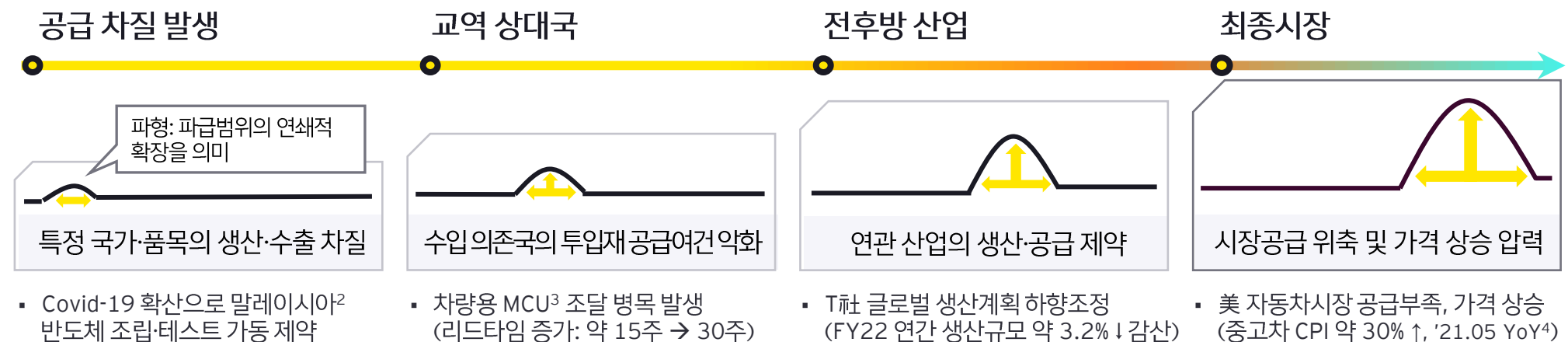
글로벌 분업구조를 통한 공급 차질의 연쇄 전이

세계화 확장기
시절의 글로벌
벨류체인



공급 차질의
연쇄 전파
(Ripple Effect¹)

'21-'22
자동차용 반도체
부족 사례 예시



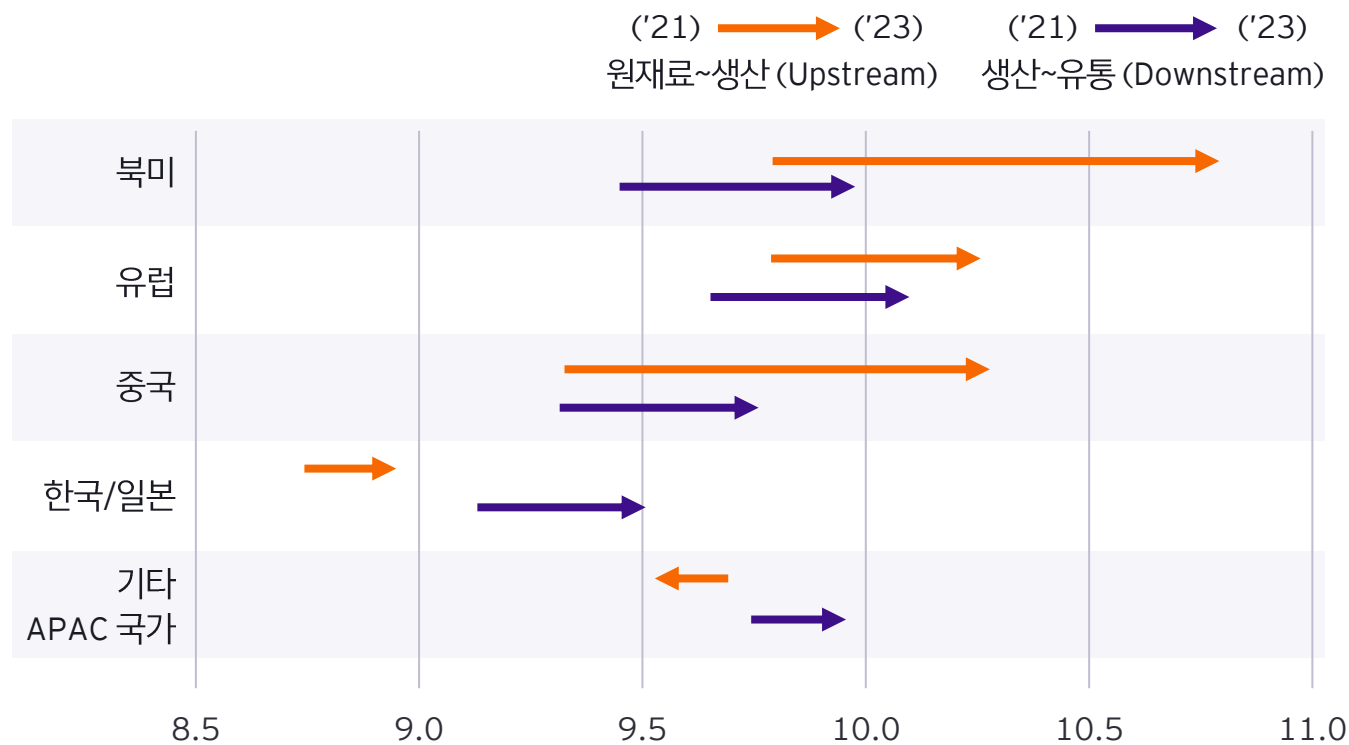
공급 차질은 국가 간 교역과 산업연관을 통해 최종시장의 수급·가격까지 영향을 미칠 수 있음

1. 공급망 교란 전파·복원력 연구에서 사용되는 개념, 특정 노드의 차질이 네트워크를 따라 다른 기업·산업으로 확산되는 현상을 의미(Dolgui & Ivanov, '21; Li et al., '21, OECD) 2. 글로벌 반도체 교역 약 7% 점유, 미국 반도체 교역 약 24% 차지,
3. Microcontroller Unit: 차량 전자제어용 반도체로 엔진·구동계·차체·편의장치 등 각종 전자제어시스템에 활용, 4. 반도체 부족에 따른 신차 생산·재고 감소와 함께 수요회복 등 복수 요인이 작용, 말레이시아 가동제약의 단독 효과를 의미하지 않음
Source: OECD, press, EY Analysis

[Back-up] 글로벌 공급망의 업스트림과 다운스트림을 잇는 중간 단계가 대체로 늘어나면서, 국가·산업 간 충격 전이에 대비할 필요성이 커지고 있음

글로벌 공급망 복잡화

글로벌 공급망 내 중개자 수 추이

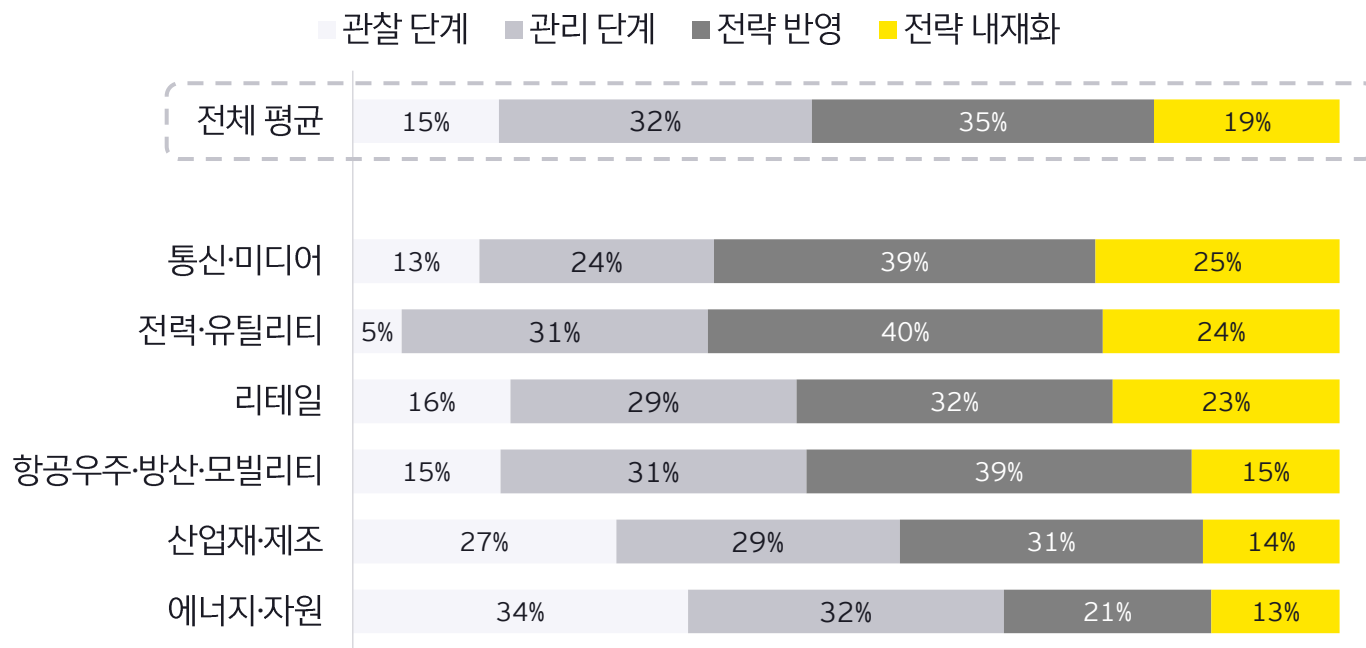


시사점

최초 공급처에서 최종 고객까지
공급망의 연결 단계가 늘어날수록
글로벌 상호의존성은 더욱 복잡해짐

지정학 리스크의 중요성이 확대되는 가운데 산업별 관리수준은 상이하며, 적정 대응수준 판단을 위해서는 산업·기업별 공급망 취약성을 먼저 진단해야 함

주요 산업별 지정학 리스크 관리단계 분포¹



지정학은 더 이상 외부 환경변수가 아니라
공급망·비용·사이버·규제 위험을 증폭하는
경영변수

- EY Global CEO Outlook Survey('26.05)

향후 대응은 단순한 수입선 다변화를 넘어
조달전략과 기술대응까지 함께 강화하는
방향으로 전환될 필요가 있음

- 한국무역협회 국제무역통상연구원²(‘26.04)



일률적인 대응 고도화보다, 효율성에 최적화된 기존 공급망의 취약성을 먼저 진단해야 산업·기업별 적정 대응수준을 판단할 수 있음

1. Geostrategy Index: 기업의 지정학 리스크 관리활동과 조직 내 실행수준을 평가해 관찰·관리·전략반영·전략 내재화 단계로 구분함. 산업별 단계 분포는 관리활동의 내재화 현황을 나타내나, 분포 차이만으로 공급망 대응의 우열·적정성 또는 복원력 수준을 판단할 수는 없음. 적정 관리수준은 산업·기업별 위험노출과 사업·공급망 구조에 따라 달라질 수 있으며, 반올림으로 비중 합계는 100%와 차이 있음. 2. 「중동 지정학 리스크 확대에 따른 산업 공급망 핵심 품목 영향 분석」 원문 발췌·축약
Source: EY Parthenon('25.04), EY Analysis



02

효율성에 최적화된 공급망의 취약성

최근 공급망 Disruption(위험·차질) 빈도가 증가한 가운데, 기업들은 Disruption에 따른 매출 손실을 반복적으로 경험하고 있음

공급망 차질 관측 증가와 반복적 매출손실

공급망 Disruption 빈도 증가 (Resilinc, '24)

Description

- Resilinc의 자체 모니터링 시스템 EventWatch AI가 글로벌 위험·차질 사건의 전년 대비 변화를 집계한 자료

주요 내용

'23년 → '24년 YoY Disruption 발생 빈도 38% 증가

- 연간 22,522건의 이슈 발생
- 유형별 증가율: 지정학 +123%, 극한기후 +119%, 노사 이슈 +47%

지정학·기후·노동 관련 차질이
모두 증가하며 공급망 위험노출 확대

반복적 손실 발생 (Sphera, '26)

Description

- COO·CFO 200명을 대상으로 최근 3년간 공급망 차질에 따른 연간 매출손실과 대응 여건을 조사한 자료

주요 내용

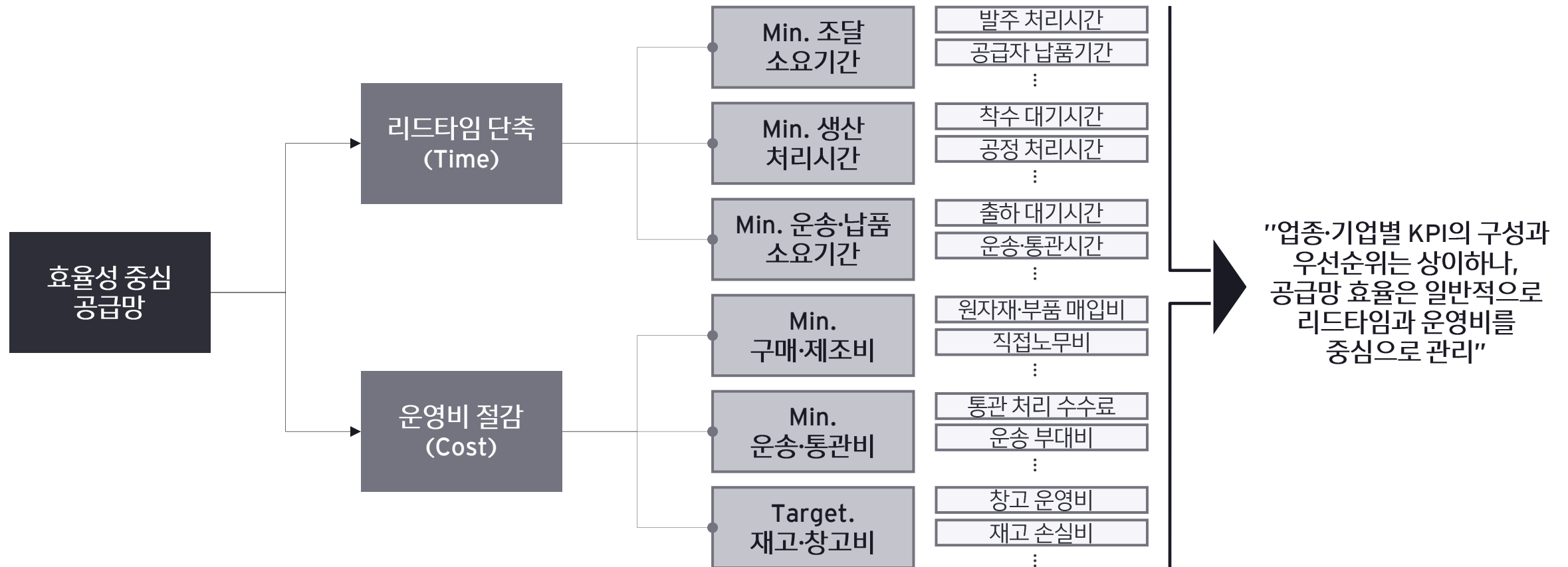
'23년~'26년 3개년 연간 평균 2.4%의 매출 손실 발생,
전체 조사대상의 45.5%는 연 매출 3~4% 수준의 손실 경험

- 조직의 차질 감지까지 평균 8.7시간, 사업영향 파악까지 40시간 이상 소요
- 조사 대상 중 Tier 3 이상의 공급망 깊이까지 가시성을 확보한 기업은 12%에 불과

공급망 차질에 따른 매출손실이 반복되는 가운데, 기업의
사업영향 파악과 하위 공급망 가시성 확보는 제한적

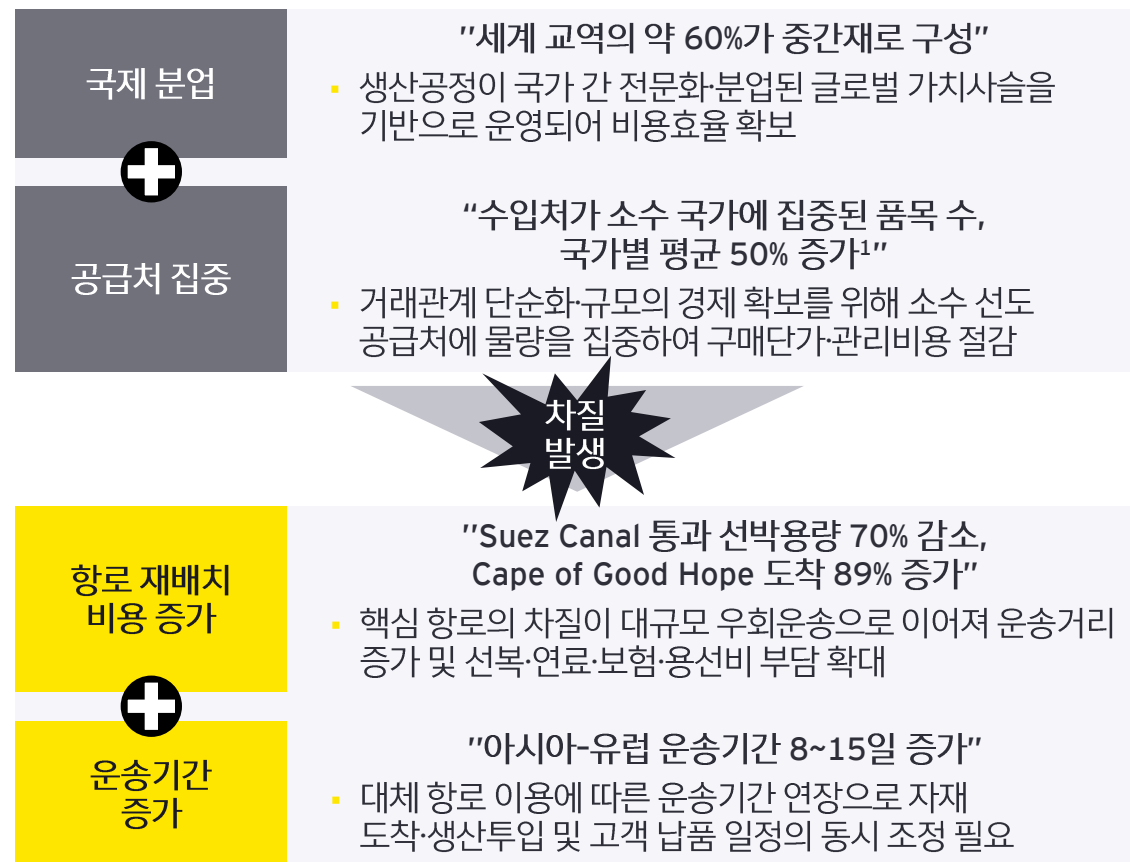
세계화 확장기 기업들은 리드타임 단축과 운영비 절감을 주요 관리 목표로 설정하여 효율성을 극대화하는 방향으로 공급망을 운영함

평시의 효율성 중심의 공급망 KPI 트리

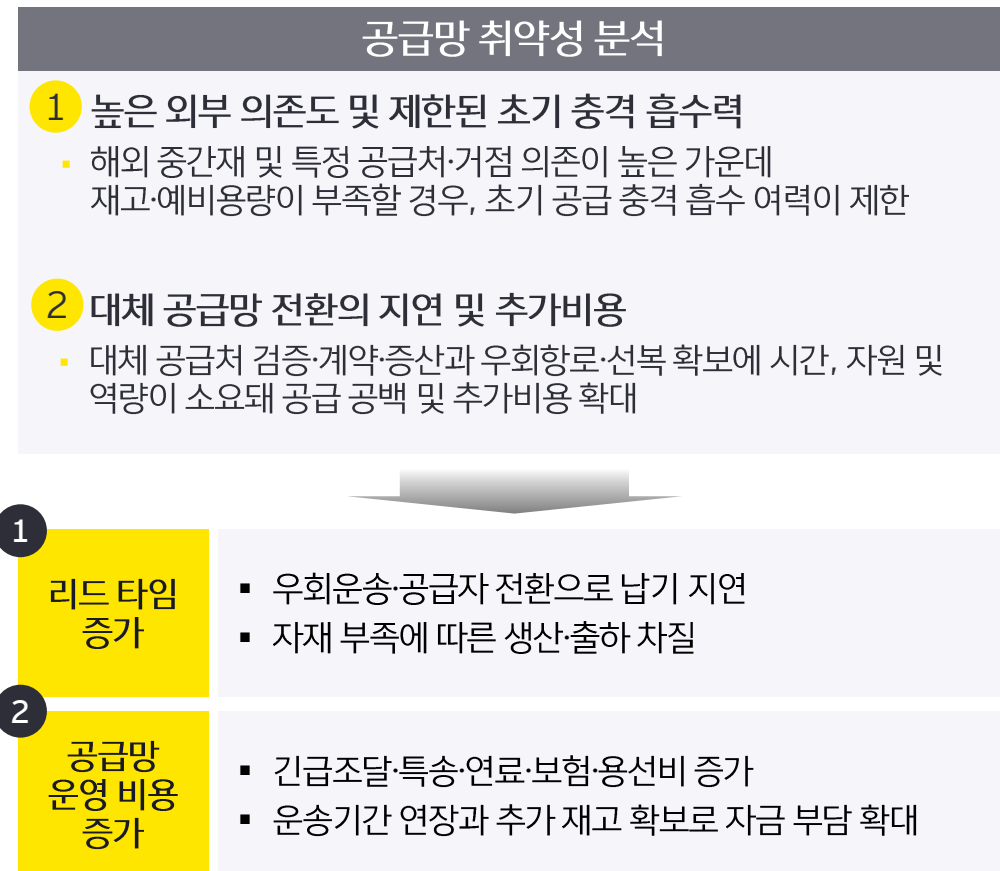


리드타임 단축과 비용 최소화에 최적화된 공급망은 완충 여력과 대체 수단이 제한적이어서, 외부 충격 발생 시 납기 지연·총비용 증가를 급격히 확대할 수 있음

중동 전쟁 지속에 따른 공급망 구조 및 충격 사례



공급 충격 작용 메커니즘 및 영향



1. '90년 후반 대비 '20년 초 기준이며 증가는 주로 비 OECD 국가에서 나타남
Source: OECD, UNCTAD, IMF, EY Analysis

[Back-up] 반도체의 조달 지연으로 인해 미국 완성차 생산이 약 20% 감소하였으며, 기존 생산수준 회복까지 약 2년이 소요됨

'21~'22년 반도체 유형별 조달 리드타임¹

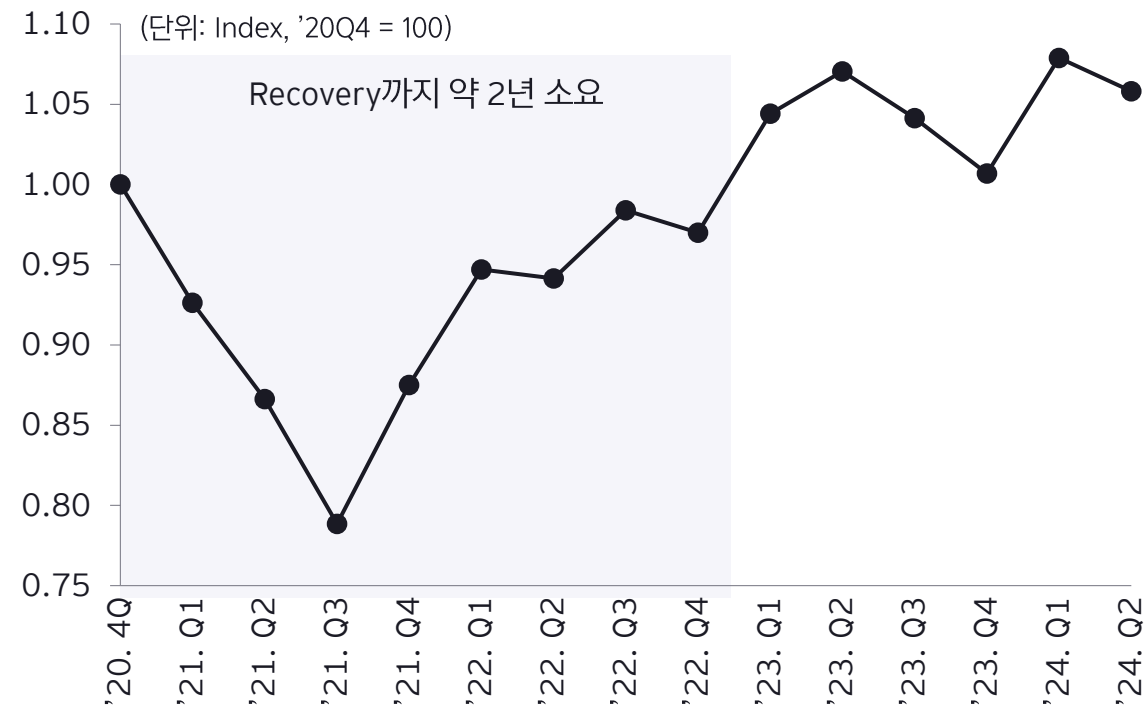
팬데믹과 지정학적 분쟁으로 인한 반도체 Lead Time 변화

	Baseline (‘19~’20년 초)	팬데믹기 ² (‘20~’22년 초)	우크라 전쟁 ³ (‘22년 초~중)	Post-Shock (‘24년~)
Microcontroller Units (MCU)	13~15주	생산차질 및 수요변화로 Lead Time 상승 추세 지속	약 30주	15~17주
Analog Chips	10~13주		약 29주	14~15주
Logic Chips	8~10주		약 23주	12~16주
Memory Chips	9~11주		약 23주	13~15주
Optoelectronics	8~11주		약 13주	7~10주
Total Lead Time	10~13주		약 26주	14~16주

반도체 조달 리드타임, 부족기 정점에서 평시 대비 약 2배로 확대

완성차 생산량 변화 및 회복기간

미국 Light Vehicle Production Index⁵, (‘20 Q4~’24 Q2)



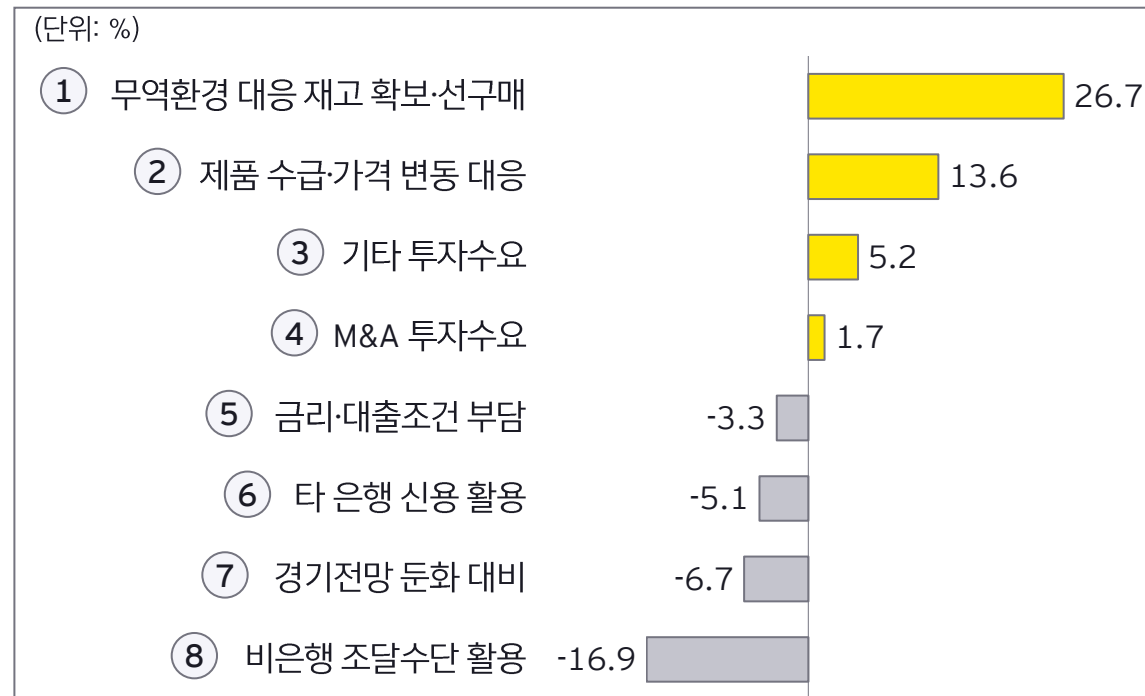
반도체 부족기 미국 완성차 생산은 약 20% 감소하고, 기존 수준 회복까지 약 2년 소요

1. 시장 평균 주문자 조달 기간, 2. '20년부터 COVID-19으로 인한 공장 폐쇄 및 수요 구조 변화에 따라 리드타임은 지속적으로 증가, 3. '22년 1Q 발생한 우크라이나에서의 전쟁으로 반도체 제조 공정에 필수적인 핵심 원자재(특수 가스 및 희귀 금속) 공급망을 강타하여 Shortage Peak 발생, 4. Quarter-over-Quarter, 5. Fed 원자료(Informa/Wards Data Intelligence) 대신 GlobalData의 미국 승용차 생산량을 지수화해 차트를 재구성
Source: U.S. Federal Reserve, GlobalData, EY Analysis

[Back-up] 공급망 불확실성 대응 과정에서 재고·선구매를 위한 자금수요가 증가하며, 공급처를 재구성하는 과정에도 탐색비용과 추가 금융부담이 발생함

무역환경 변화에 대응을 위한 운전자금 부담

C&I¹ 대출수요 변화요인별 순응답률², '25



재고 확보·선구매와 제품 수급·가격 변화 대응이 기업대출 수요를 강화하는 주요 요인으로 작용

무역충격 이후 신규 공급자 탐색 및 전환비용

'18~'19년 미·중 관세충격 이후 미국 수입기업의 신규 공급자 발굴과 금융조달을 분석한 연구, '25

신규 공급자 탐색 비용

'18~'19년 미·중 관세에 따른 중국산 조달비용 상승

기존 중국 공급처 이탈 및 대체 필요 발생

신규 아시아 공급처 탐색·관계 구축 과정에서 탐색·금융비용 발생

신규 공급관계 구축기간*
동안 평균 탐색비용
*약 2년 8개월

\$1.9M

관세노출 기업의 Credit
Line 이용률

\$1.9M

기업 연매출 대비
평균 탐색비용 비중

5%

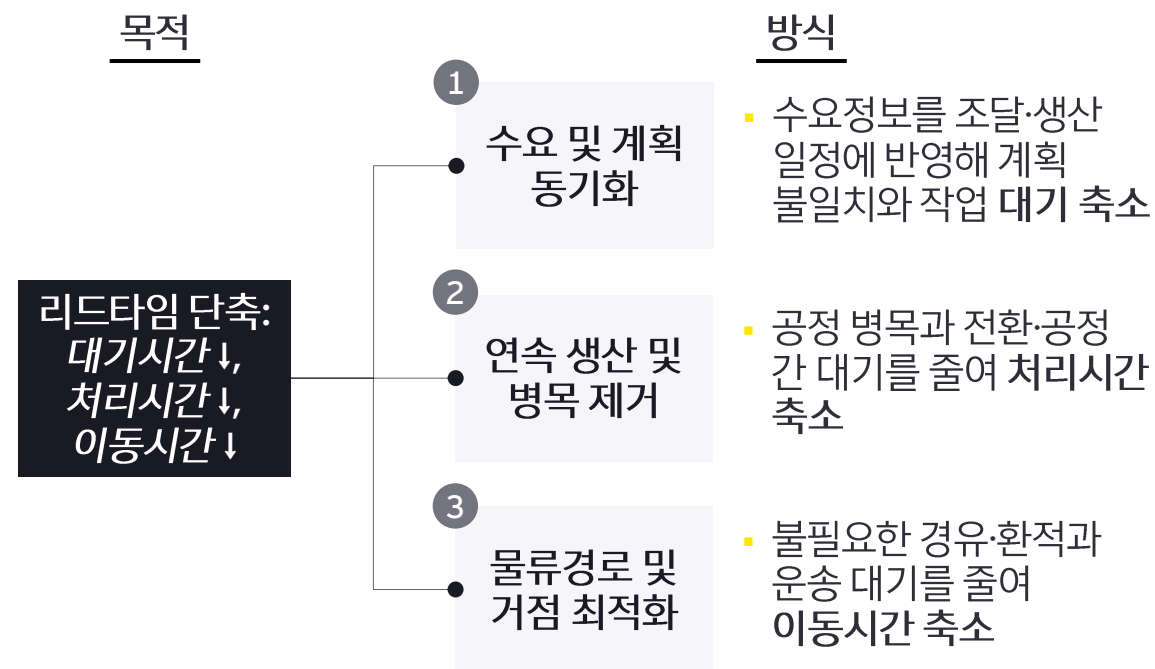
관세노출 기업의
신규 대출금리 상승분

+17.7bp

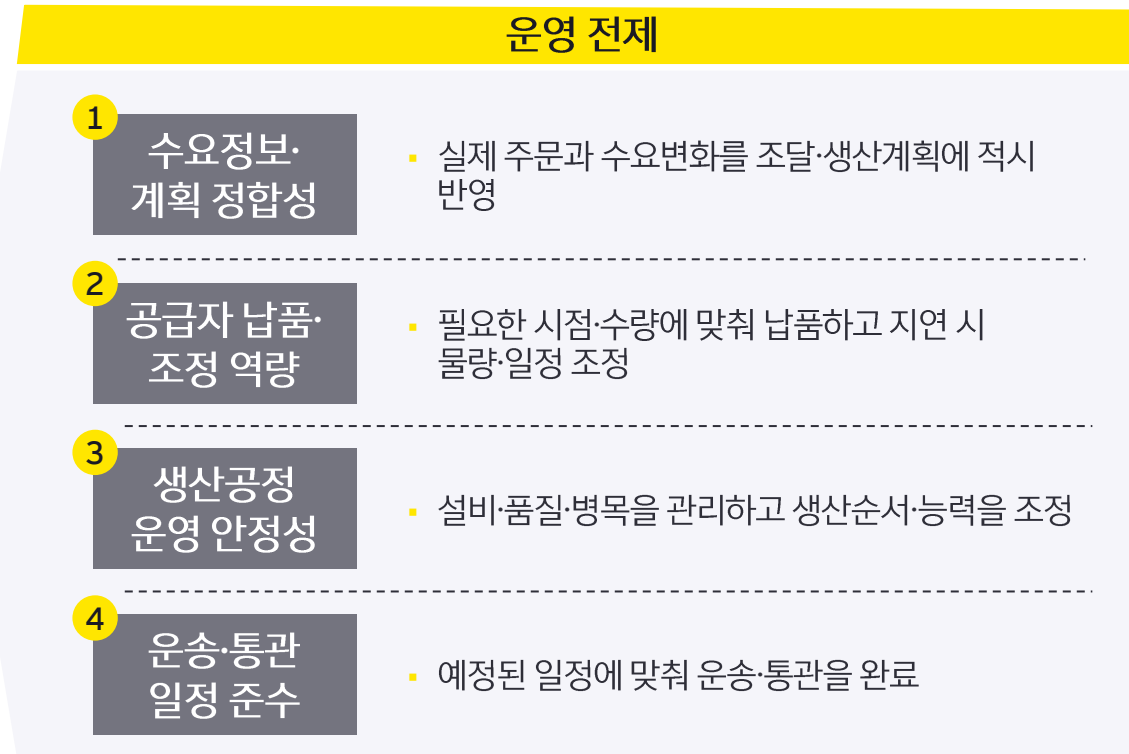
신규 공급처를 확보하는 과정에서 연매출의 약 5%에 해당하는 탐색비용이 발생하고, 금융부담도 증가함

세계화 확장 시대에는 수요·생산계획의 동기화와 공정·물류 최적화로 리드타임을 줄였으나, 리드타임 단축은 공급·생산·운송의 안정적 이행을 전제로 함

세계화 확장기 공급망 리드타임 단축을 위한 운영 방식



공급망 리드타임 단축 효과의 유지 조건



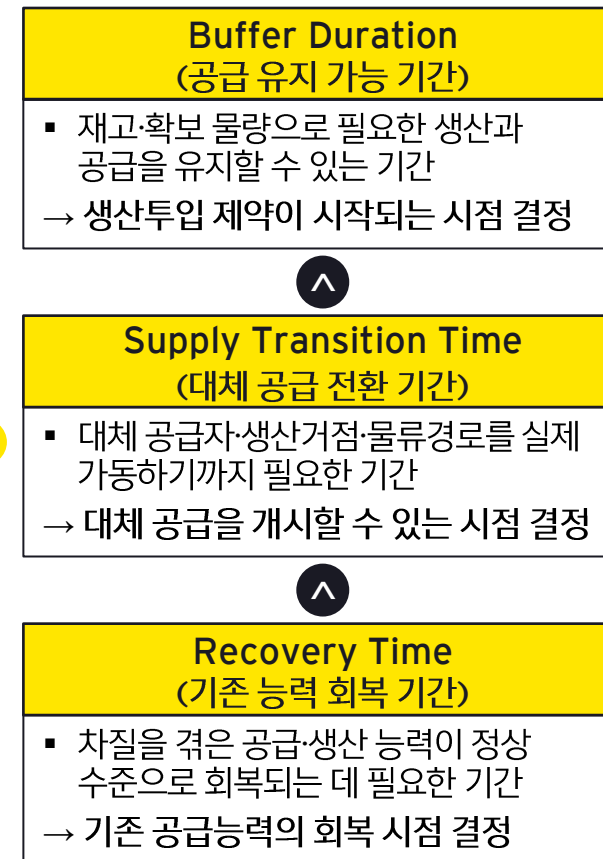
리드타임 단축을 가능케 하는 운영 전제들 중 하나라도 문제가 발생하면, 해당 차질이 전체 납기 지연으로 확산될 수 있음

공급처·운송경로의 차질로 계획된 자재 입고가 지연될 경우, 재고와 대체 여력이 부족하면 생산차질로 이어져 고객 납기와 운영 정상화가 지연될 수 있음

공급 지연의 단계별 확산



공급 지연 시 운영 지속 가능성 판단 기준



"대체 공급 또는 기존 공급 회복까지 운영을 지속할 수 있는지 사전 점검 필요"

[Case-Study] 자연재해, 국지 분쟁 등으로 인해 공급망 리드타임이 증가하는 다양한 사례가 존재함

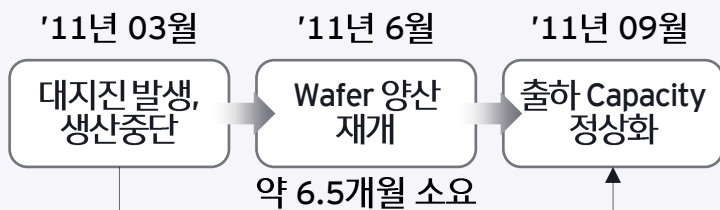
공급망 Lead Time 증가 사례

[Case 1] 동일본 대지진 사태 ('11)

배경

- 대지진으로 Renesas¹ Naka 반도체 공장이 생산중단, 핵심 반도체 공급차질이 자동차·전자산업 공급망으로 전파

영향



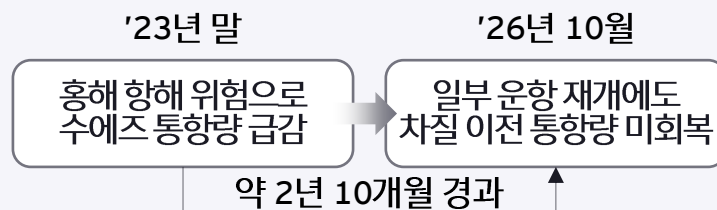
주요 부품의 공급중단이 정상화 되기까지 수개월이 걸릴 수 있어, 해당 기간 내 공급 유지를 위한 대체수단을 사전에 확보할 필요가 있음

[Case 2] 홍해·수에즈 항로 차질 ('23~)

배경

- 예멘 후티의 홍해 상선 공격 확대로, 주요 선사들이 수에즈 항로를 회피, 희망봉으로 우회
- 기존 항로 대비 운송기간 약 15일 추가 소요

영향



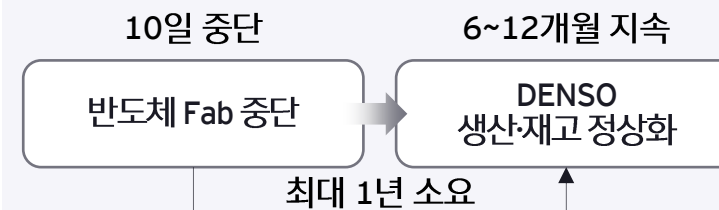
우회운송으로 운송기간이 늘어난 가운데, 수에즈 통항량도 차질 이전 수준을 회복하지 못함

[Case 3] Denso 반도체 Stress Test ('21)

배경

- MIT¹와 Denso가 실제 반도체 공급망 데이터를 활용해 단일 Fab 중단이 공급망 전체의 생산·재고 정상화에 미치는 영향 분석

영향



반도체 생산이 단 10일 중단되더라도, 후방으로 갈수록 효과가 증폭되어 생산·재고 정상화에는 6~12개월까지 소요될 수 있음

1. 당시 Renesas Electronics는 글로벌 차량용 MCU 시장점유율 약 40%의 1위 공급업체, Source: Renesas Electronics, UN News, MIT Data Science Lab, Purdue University, Press, EY Analysis
2. MIT의 Data Science Lab과 협업

효율성 중심의 공급망은 운영비 절감에 유리하나, 외부의 충격 발생 시 손실·대응·복구 비용을 고려하면 비용 우위가 달라질 수 있음

세계화 확장기: 평상시 절감한 운영비

1 구매·공급처 관리비

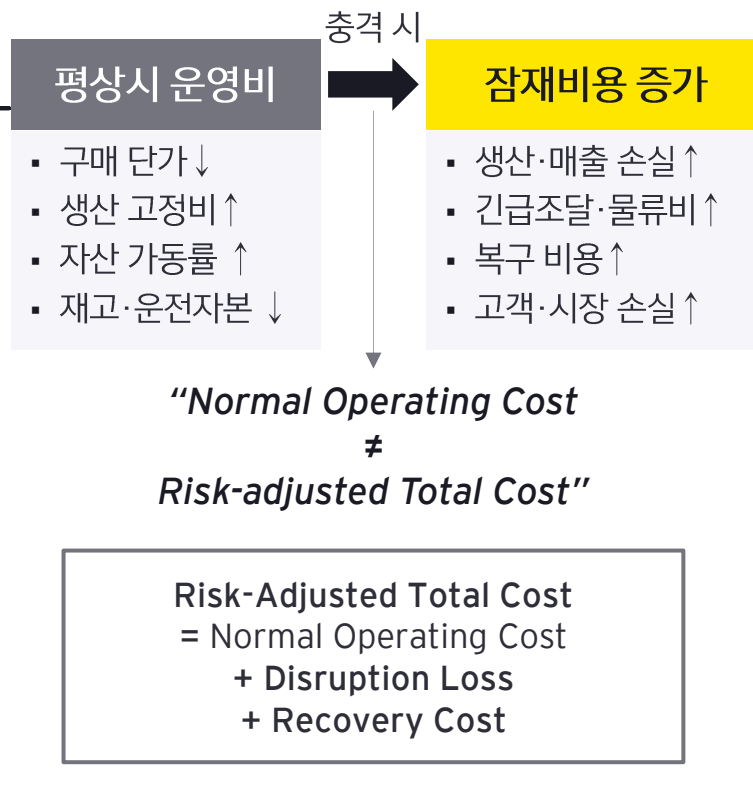
- 대량 구매·장기계약으로 구매단가 인하
- 공급처 축소를 통한 계약·발주·업체 관리비용 절감

2 생산비

- 비용 우위 지역·전문 생산거점 활용을 통한 노무비·제조간접비 절감
- 생산물량 집중·설비 가동률 제고를 통한 단위당 고정비 축소

3 재고·예비자산 유지비

- 재고·창고 최소화로 보관비와 자금 부담 완화
- 예비 생산능력·대체 공급망의 상시 유지 규모를 최소화하여 대기 자원 유지비 축소



공급망 재편기: 충격 시 현실화되는 잠재비용

1 공급중단 손실

- 생산·출하 중단에 따른 매출손실
- 고정비 지속부담과 납기지연·계약위반 비용

2 긴급대응 및 전환비용

- 긴급조달·Spot 구매·특송·우회물류 Premium
- 대체 공급자 검증·승인 및 신규계약·설계변경

3 복구 및 정상화비용

- 설비·생산능력 복구와 초과근무·증산비용
- Backlog 병목 해소와 재고·운전자본 재확보

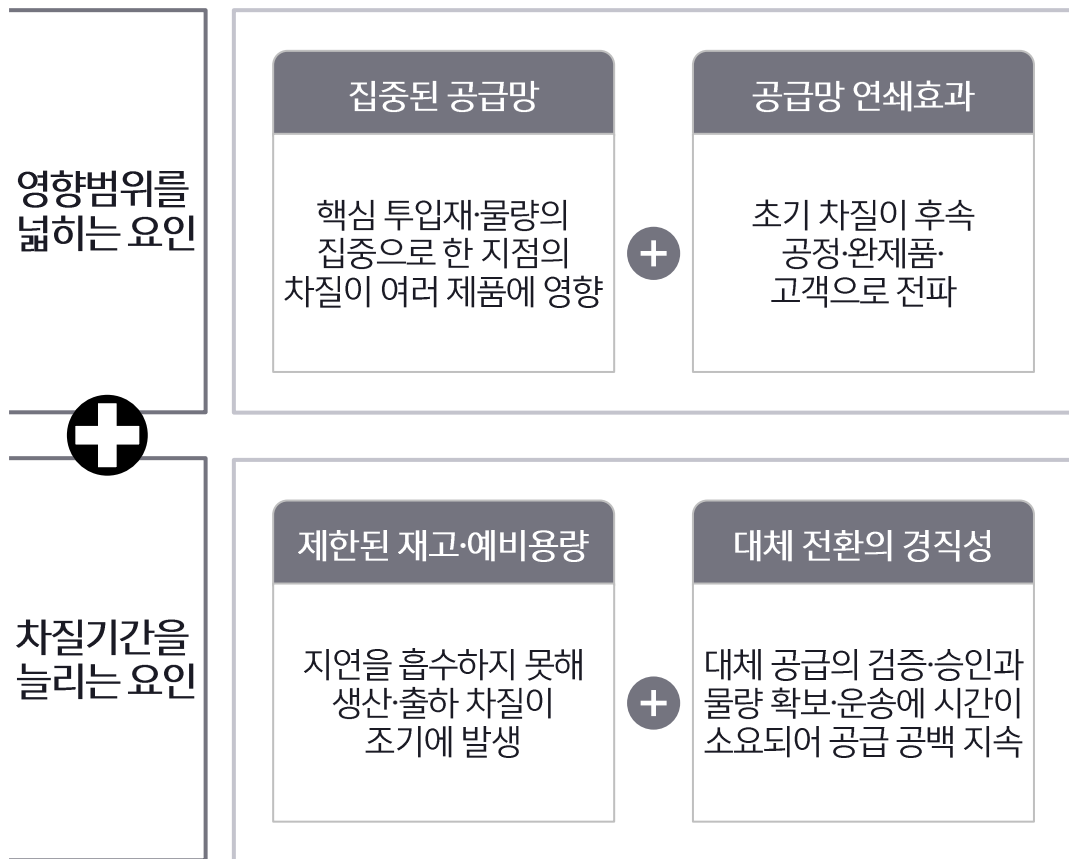
4 중장기사업 손실

- 고객이탈·브랜드 신뢰 저하 및 납품기회 상실
- 시장 점유율 하락 및 보험료·금융비 상승

공급망 대안은 운영비뿐 아니라 공급 중단 손실·대응·복구 비용을 포함한 총비용으로 평가할 필요가 있음

공급망 집중구조 및 연쇄효과는 차질의 영향범위를 넓히고, 부족한 완충·대체 여력은 정상화를 지연시켜 충격 1회당 사업손실과 대응·복구비용이 확대될 수 있음

손실을 확대하는 공급망 구조

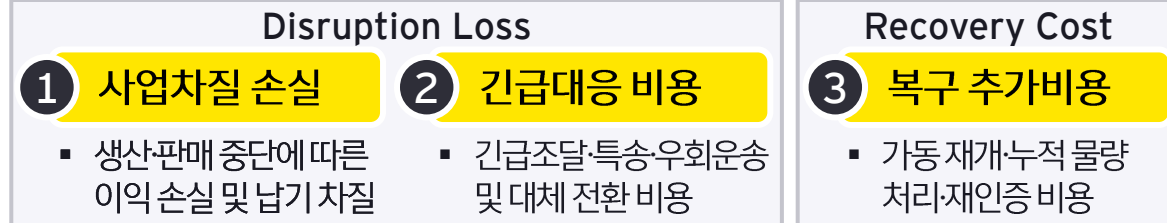


충격 1회당 손실 확대 구조

영향범위·차질기간에 따른 손실 노출



충격 시 확대되는 손실비용



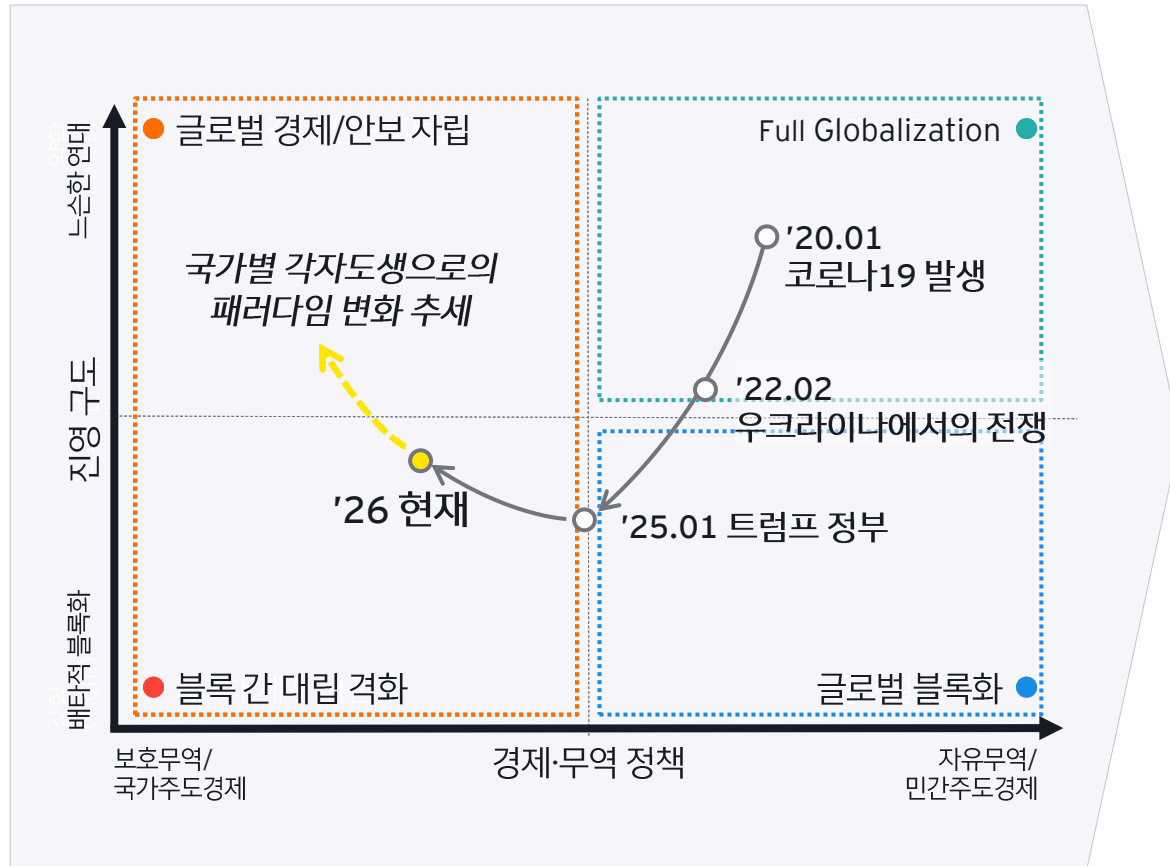


03

공급망 이중화 전략 실행 방안

글로벌 지정학적 패러다임 변화에 따라, 사업 연속성 확보를 위한 공급망 이중화 전략 필요성이 확대되고 있음

글로벌 지정학적 패러다임 변화



지정학적 환경 변화에 따른 공급망 전략 영향

Full Globalization 효율성 극대화에 중점을 둔 단일 공급망 체제

- 자유무역질서 하, 비용 및 리드타임 최소화에 우선순위를 둔 단일 공급망 전략 추구

글로벌 블록화 무역질서 불확실성 확대→기존 체계 한계 부상

- 우크라이나에서의 전쟁 등 지정학적 갈등으로 인한 효율성 기반 공급망의 구조적 취약성 가시화

글로벌 경제/안보 자립 구조적으로 이중화된 공급망 전략 필요성 ↑

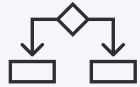
- 국가 주도 보호무역 기조의 장기화 가능성에 대비하여 공급망 전략 재설계 要

공급망 이중화 전략을 통해 회복탄력성을 확보할 수 있으며, 구조적·운영적 이중화와 함께 공급망 가시성 및 위기대응력을 강화하는 방안을 병행할 필요가 있음

공급망 이중화 전략 방안¹

1

구조적 이중화 (Redundancy)



- 듀얼 체제를 확보하여, 리스크 발생 시 대체(Switching) 가능한 경로·거점·벤더 설계 및 확보
- E.g., A 공급사 차질 발생 시 즉시 B 공급사로 대응 가능한 구조

2

운영적 이중화 (Flexibility)



- 공급망 위기 발생 시, 선제적으로 확보된 재고 등 기 준비된 운영 자원을 바탕으로 대응
- E.g., 단일 공급사 구매이나 3개월치 재고 확보 등

3

모니터링·의사결정체계 고도화 (Visibility)



- 의사결정에 소요되는 시간을 최소화해 적시에 필요 수단 가동 및 대응 체계 발동 가능
- E.g., 늦어진 의사결정으로 인해 생산중단 및 비용 증가 최소화 타이밍

다만, 추가 비용과 관리 복잡성을 수반하는 만큼,
중단 영향·대체 난이도·복구시간을 종합적으로 평가하여 핵심 병목에 우선 적용하는 assessment 필요

1. 학계에서 진행된 선행 연구를 참고하여 상기 제시한 3가지 방안을 도출했으며, Redundancy, Flexibility, Visibility는 하기 기재 논문에서 회복탄력성을 갖춘 공급망 체계 구축을 위한 핵심 키워드로 제시되고 있음

Source: Christopher & Peck ('04), Building the Resilient Supply Chain; Sheffi & Rice ('05), A Supply Chain View of the Resilient Enterprise; Vljacic et al. ('17), Effective Usage of Redundancy and Flexibility in Resilient Supply Chains., EY Analysis

① 구조적 이중화: 특정 공급처·생산거점·물류 초크포인트의 차질에도 공급을 지속할 수 있도록 상호 독립적인 조달·생산·물류경로를 구축하는 방안

구조적 이중화의 의미 및 중요성

구조적 이중화

제조VC 단계별로 상호 독립적이거나 대체 가능한 공급원을 평시에 병렬 설계·확보해 공급 연속성을 구조적으로 내재화 하는 전략

- 공급 차질의 연쇄 확산 차단
→ 납기 페널티 및 고객 이탈 최소화
- 기 확보된 대체수단 기반 선택권 강화
→ 공급 정상화에 소요되는 시간 단축



외부환경 변화에 대한 리스크 분산 및 사업 연속성 확보의 핵심 전략으로 부상

주요 VC別 구조적 이중화 전략의 핵심 레버

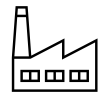
조달



대체 가능한 원재료·부품 구매처

- VC 최상단에서 발생한 수급 이슈는 이후 단계로 전이될 가능성 높
- 선제적 이중화에 기반한 조달 연속성 확보 필요

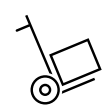
생산



(리스크 독립적)지리적으로 분산된 제조 거점

- 단일 생산거점의 운영 중단은 납기 지연·매출 손실로 연결
- 지리적으로 독립된 제조 체계 보유함으로써 예측 불가능한 생산 차질에 대응 가능

물류



대체 회랑 및 다변화된 운송 수단(육,해,공)

- 항만·해협 봉쇄 등으로 인한 물류망 차질은 통제가 어려운 외부 변수
- 사후 대응에는 장시간·고비용 소요되어, 이중화된 수단 사전 확보 必

[Case Study - 조달] AIRBUS社は 조달 실패 시 생산 중단으로 연결될 수 있는 전략 소재를 대상으로 공급망 이중화를 선제적으로 진행함

항공산업 내 고순도 티타늄의 중요성

고품질 티타늄 공급망은 항공 제조 기업의 공급 연속성을 결정하는 핵심 변수

Ti 티타늄

- 가볍지만 높은 강성과 열 내구성 높아, 항공기 랜딩기어, 엔진 핵심 소재로 사용
- 항공우주등급의 고품질 티타늄은 품질 인증 및 규격 승인에 약 2-3년 소요

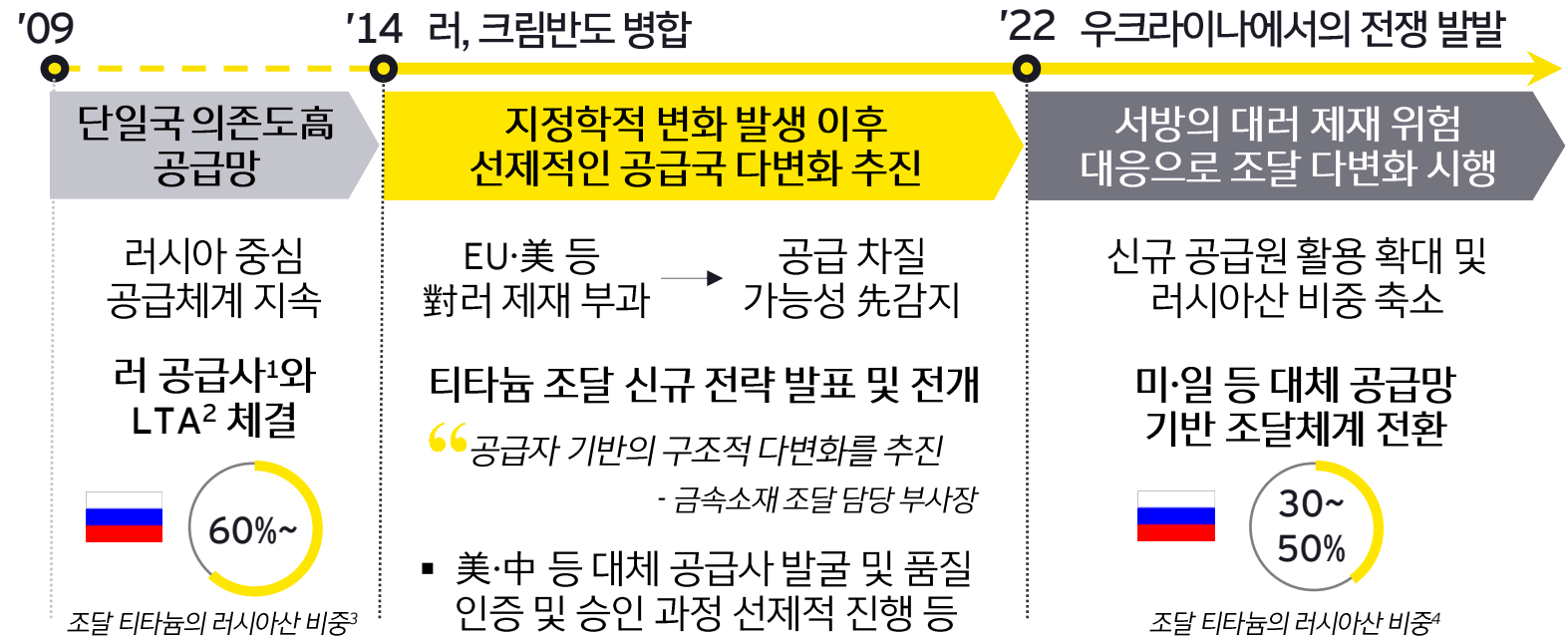
AIRBUS
티타늄 수급의 병목 발생은 납기지연 및 매출 타격으로 직결

티타늄 공급망의 구조적 다변화는 사업 연속성 확보를 위한 최우선 과제로 부상

티타늄 공급망 이중화를 통한 사업 연속성 확보



AIRBUS



'14년 러시아가 중심이 된 공급망 리스크를 선제적으로 인식하여 대체 공급원 발굴·인증 추진, '22년 우크라이나에서의 전쟁 이후에도 핵심소재 공급 연속성 확보

1. '09년 AIRBUS社は Vsmo-Avisma社로부터 '20년까지 약 \$4.0Bn 규모 티타늄을 공급받는 장기 계약 체결, 2. Long Term Agreement, 3. '22년 연간 기준, Vsmo-Avisma社 등 러시아 벤더에 의해 가공 및 상품화된 티타늄을 '러시아산'으로 정의, 4. '22년 연간 기준, 연간 조달량의 러시아산 비중 추정치의 bear & bull 시나리오 밴드 표기
Source: FlightGlobal, Airbus Press, EY Analysis

[Case Study - 생산] Siemens社は 동남아 수요 확대와 지정학·팬데믹 리스크 대응을 위해 아시아 생산 거점 다극화 전략을 전개함

[Before] 단일 생산 거점에서 다수 지역 수요 대응



아시아 권역 내 공급 안정성 및 시장 대응력 강화 필요성 증대

(‘20) 팬데믹 발생 직후 공장 가동 위축

中 제조업 생산지수³ | 51 → 28
-23p



(‘22~) 동남아 시장內 DC 및 공장 건설 폭증⁴, 산업자동화 제품⁵ 수요 및 주문 확대

‘20년比 ‘23년 ASEAN 국가向 제조업 투자금⁶ 증가율 | +60%

[After] ‘Local for Local’ 전략 적극 전개 (‘23)



팬데믹 및 지정학 리스크에 대응해 권역 내 제조 거점을 이원화 → 공급망 안전성 및 시장 대응력 강화를 통한 비즈니스 지속성 확보 可

1. Nanjing Digital Native Factory, 약 3만명 이상 직원이 근무하며, 본사가 위치한 독일을 제외 시 글로벌 최대 규모 공장,

2. 난징 공장 투자 발표하며 SIEMENS 사가 자사 Newsroom에서 언급한 해당 공장의 목표,

3. Manufacturing Output Index: 28은 중국 내 모든 공장의 활동이 위축되어 생산이 마비된 상태에 가까움 / ‘20년 01월 대비 ‘20년 02월 수준을 기재, 4. Chat GPT 등장(‘22년) 이후 ASEAN內 데이터센터 및 반도체 후공정 투자 급증, 5. 산업용 컴퓨터(PLC: Programmable Logic Controller), 인버터, 모션컨트롤 센서·계측기 등 공장자동화의 핵심 제어 계층에 해당하는 하드웨어 제품,

6. FDI 금액 기준, 7. 싱가포르, ‘23년 발표, ‘26년 중 가동 전망

Source: Siemens Press, Chinadaily, EY Analysis

② 운영적 이중화: 공급망 복원력은 대체 공급처 확보 여부뿐 아니라 전환 과정의 운영 지속 가능성에 의해 결정됨

운영적 이중화의 의미 및 중요성

운영적 이중화

공급 차질 시 대체경로 가동 전까지의
공급 공백을 보완하기 위해,

재고·계약물량·생산·물류 여력을 사전 확보하는 전략

- 대체경로 가동 전 공급 공백 보완
→ 생산중단·납기 지연 최소화
- 핵심 고객 이탈 방지
→ 핵심 제품·고객에 가용자원 우선 배분



구조적 이중화의 효과성 제고를 위해
병행되어야 하는 핵심 전략

주요 VC別 운영적 이중화 전략의 핵심 레버

조달



안전재고 및 사전 계약물량

- 조달 중단기간·재조달 리드타임 기준 목표재고 설정
- 공급사별 우선할당량·최소구매물량·긴급발주 조건 계약

생산



예비 생산능력 및 물량 배분 기준

- 차질 시 필요물량 및 가동 소요기간 기준, 예비 생산능력 확보
- 핵심 제품·고객별 생산 및 재고 배분 우선순위 사전 설정

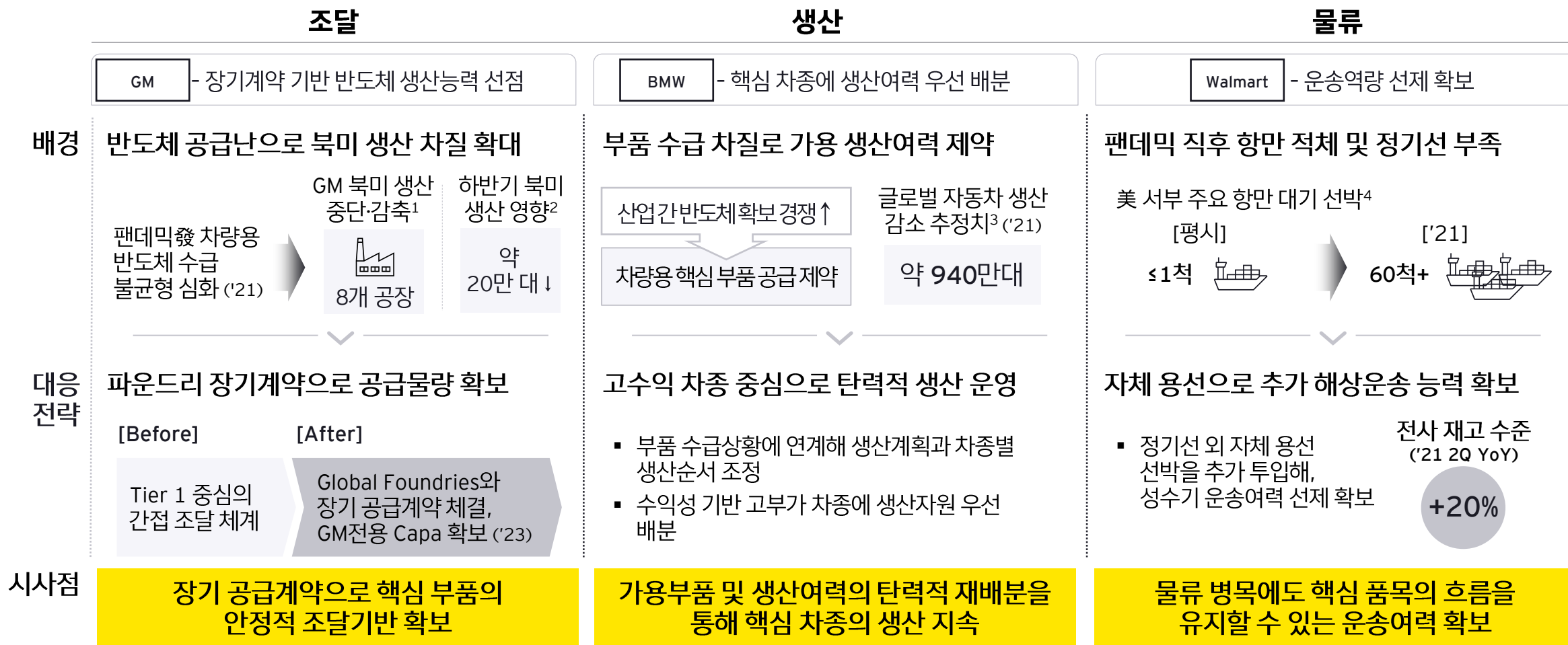
물류



예비 운송·보관 용량

- 대체 항로·운송수단 가동에 필요한 선복·차량·창고 용량 사전 확보
- 핵심 품목별 운송 우선순위와 대체경로 전환조건 사전 설정

[Case-Study] GM·BMW·Walmart社は 재고·생산·물류 전반에 대체 여력을 사전 확보하고 탄력적으로 재배분하여 공급 차질을 최소화함



1. '21.09 반도체 부족에 따른 추가·연장 생산차질 대상 기준, 2. '21년 상반기 대비 하반기 생산·출하 영향 전망, Source: Fitch Ratings, GM·GlobalFoundries, Walmart, 언론종합, EY Analysis

3. AutoForecast Solutions, Fitch Ratings 인용, 4. LA·Long Beach항 대기 선박

③ 모니터링·의사결정 체계: 구조적·운영적 이중화의 실효성 확보를 위해 위험 감지부터 대응 실행까지 연결하는 체계 구축이 필수

모니터링·의사결정 체계의 의미 및 중요성

모니터링·의사결정 체계

위험 신호를 상시 모니터링하고
신속하게 사업영향을 분석하여
대응수단이 적기에 가동하도록 지원 하는 전략

- 의사결정 지연에 따른 운영 차질 최소화
→ 생산중단·납기지연·손실 방지
- 확보된 대체 수단 활용 효과 제고
→ 대응속도 향상 및 복구지연위험 제거



**구조적·운영적 이중화의 실효성 확보를
위해 병행되어야 하는 핵심 전략**

모니터링·의사결정 체계 구축을 위한 핵심 레버



위험 신호 조기 감지

- 분쟁·제재·수출통제·항만·항로 통제 등 외부 위험요인 상시 감시
- 공급업체 재무·납기·재고·품질 이상징후 조기 식별



사업영향 및 대응 시나리오 분석

- 영향 제품·고객 범위 및 재고 소진시점·예상 손실 산정
- 대체 공급자·생산거점·물류경로별 전환 조건 및 효과 비교



비상대응 의사결정

- 위험 수준별 대응기준 및 역할·권한·승인절차 사전 정의
- 정기 시험가동을 통해 대체수단의 실제 전환 가능성 검증

[Case-Study] Lenovo는 공급망 데이터를 AI 기반 플랫폼에 통합하고, 위험 감지와 영향 분석부터 의사결정 및 대응 실행까지 연계하는 공급망 관리체계를 구축

[Before]

제한적 E2E 공급망 가시성

글로벌 공급업체
네트워크 수 ('24)약
2,000개

- 공급망 정보 분산·적시성 부족
- 분석·의사결정의 수작업 의존

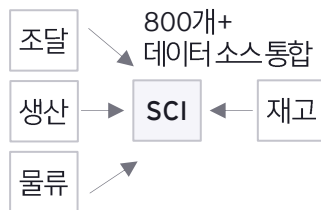
⋮

COVID-19, 수에즈 운하 통행 차질
등 글로벌 공급망 취약성 부각공급망 데이터 통합 및
실시간 E2E 가시성 확보 필요

[After]

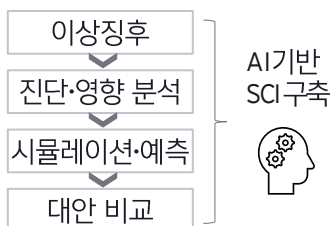
SCI¹ 기반 공급망 지능화 및 iChain² 고도화

감지

데이터 통합·
이상징후 감지

- 조달·생산·재고·물류 데이터 통합
- AI 기반 잠재 이슈 상시 감지

분석

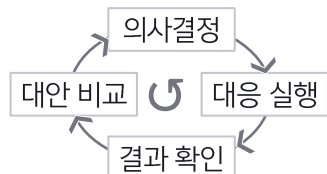
영향 진단·대응
시나리오 분석

- 이상징후의 영향 범위·규모 분석
- 수급재고·물류 시나리오 사전 시뮬레이션

결정·실행

의사결정·실행의
Closed-loop 관리

Closed-loop Management



- 시나리오 비교 기반 대응 우선순위·대안 제시
- 조직 배정·실행·결과 확인의 순환 관리

(SCI → iChain 고도화)

지속학습형
공급망
오케스트레이션

- 수천 개 공급업체·30개+ 제조거점 연계 운영³

LENOVO

주요 성과²수작업 분석시간
2~3주 → 2~3시간의사결정 속도
+60%네트워크 시뮬레이션
자동화율
90%

위험 감지·영향 분석·의사결정·실행을 하나의 AI 기반 플랫폼으로 연결 → 공급망 차질 시 신속한 판단과 적시 대응

1. Supply Chain Intelligence: 공급망 데이터·관리 시스템을 통합한 AI 기반 공급망 관리 플랫폼, '24년 공개 운영 사례 기준,
Source: Lenovo, EY Analysis

2. iChain: SCI를 고도화한 AI 에이전트 기반 공급망 의사결정·실행 플랫폼,

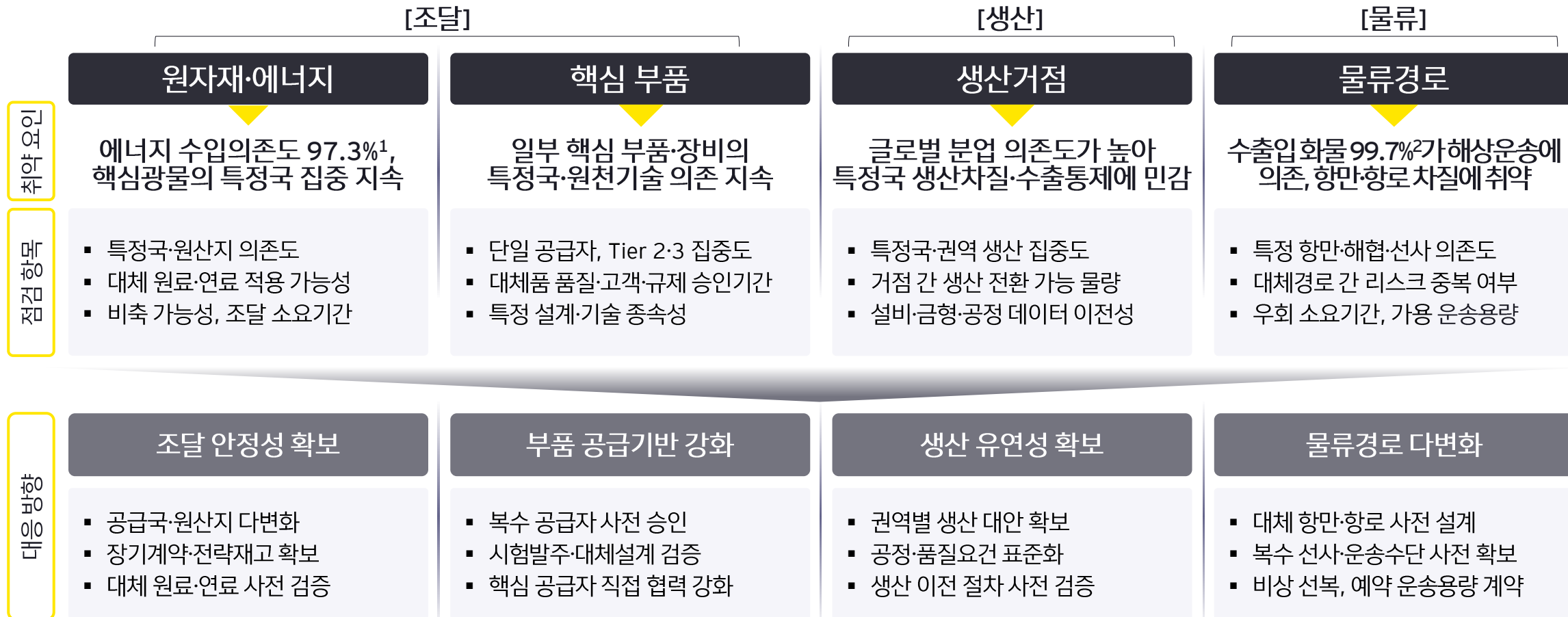
3. '26년 공개 운영성과 기준

04

한국 기업에 대한 시사점

한국은 원자재·에너지 의존도가 높은 제조업 중심국가로, 공급망 리스크에 대한 취약성 완화를 위해 유형별 위험요인을 사전 점검하고 대응체계 마련이 필요함

한국의 공급망 병목 유형별 점검 및 대응 방향



1. '24년 잠정치 기준(에너지경제연구원), 2. 수출입 화물 중량 기준(한국해운협회, 「글로벌 해운업 동향파악 및 국내 해운업 현황보고」 '24)
Source: 산업통상자원부, 에너지경제연구원, 산업연구원, 한국은행, 한국해양진흥공사, EY Analysis

공급망 이중화 추진 시 핵심 병목을 우선 선별하고, 위험 분산효과와 전환 용이성을 종합적으로 고려하여 최적 대안을 선정하는 접근법을 고려할 수 있음

① 우선 이중화 대상 병목 선별 (Screening)

[공급망 리스크 노출영역]

[조달] 원자재·에너지 핵심부품	[생산] 생산거점	[물류] 물류경로
------------------------	--------------	--------------

중단 영향	대체 난이도	복구기간
<ul style="list-style-type: none"> 생산·매출·고객 서비스 영향 안전·규제 영향 	<ul style="list-style-type: none"> 대체 공급자·거점·경로 확보 가능성 품질·인증·기술 등 전환 제약 	<ul style="list-style-type: none"> 공급 정상화까지 예상 소요기간

우선 이중화 병목 선정

② 이중화 대안 우선순위화 (Prioritization)

[이중화 대안 Pool]

[구조적 이중화] 대체 공급자, 생산거점, 항만·항로, 운송수단	[운영적 이중화] 안전재고, 계약물량, 예비 생산능력, 물류여력
--	--

[대안 평가기준]

- 위험 분산 효과: 지역·경로·인프라·상위 공급망 등 공통 위험요인의 독립성
- 전환 용이성: 품질·인증·기술·계약 조건 등 전환 제약 수준 평가
- 확보 가능 물량: 차질 시 대체 가능한 공급·생산·물류 용량



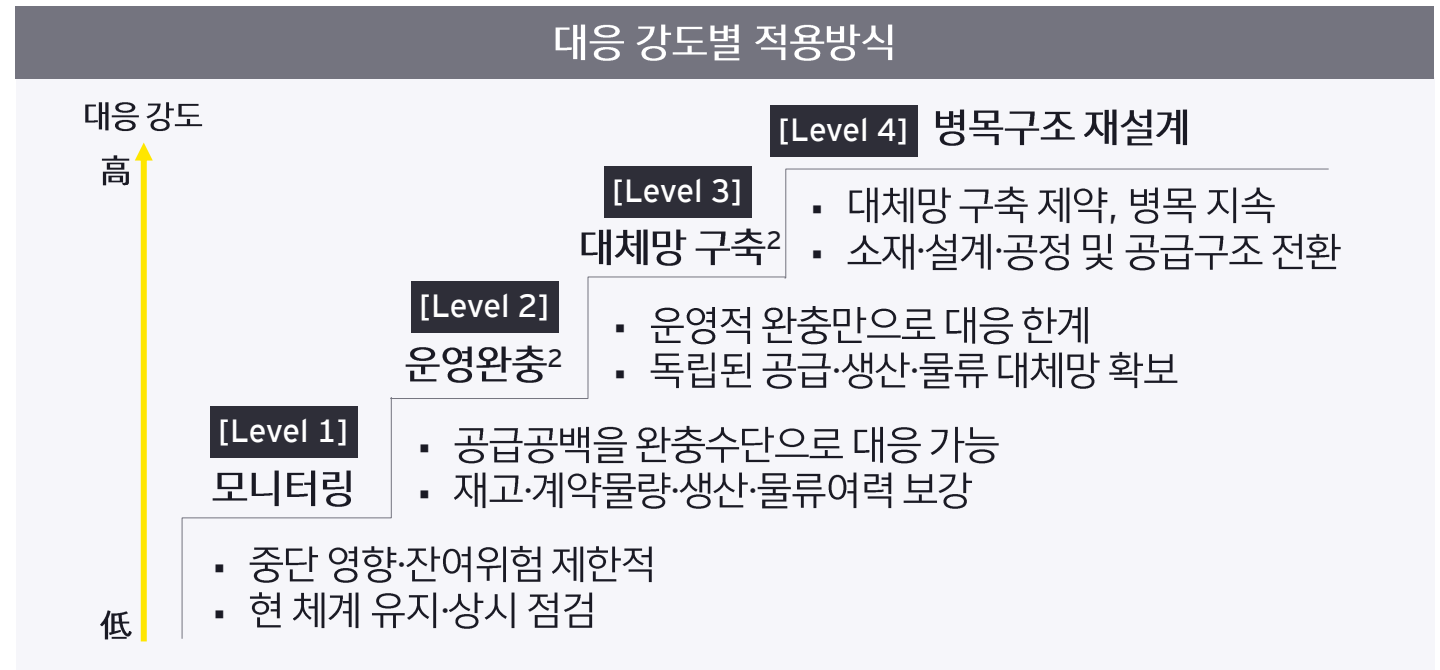
우선 대안군 도출

모든 병목에 동일한 이중화 수준을 적용하기보다, 공급 차질의 사업영향과 대응 여건에 따라 대응 강도 차등화가 현실적인 대응 방안임

병목별 대응수준 결정기준

	핵심 판단사항
경제성 ¹	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 추가 투자·운영비용 ▪ 회피 가능한 중단손실
서비스 유지수준	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 최소 공급·생산 수준 ▪ 목표 납기·서비스 유지수준
잔여위험	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 공급처·지역·경로 집중도 ▪ 대안 간 위험요인 중복도
완충 및 복구능력	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 재고·운영여력의 완충기간 ▪ 대체 전환·정상화 소요기간

대응수준 차등화



사업영향이 크고 대체가 어려운 핵심 병목을 중심으로 공급망 복원력 투자를 우선 배분

1. 안전·규제·국가 핵심기능·주요 고객 관련 병목은 경제성과 별도로 최소 복원력 수준 확보,
Source: MIT Center for Transportation and Logistics, ASCM, EY Analysis

2. Level 2는 운영적 이중화, Level 3은 구조적 이중화에 해당

철강·석유화학·반도체는 핵심 투입재와 공정 운영기반의 차질이 생산 중단으로 이어질 수 있어, 산업별 병목에 맞춰 공급선과 대체 수단을 확보할 필요가 있음

[1] 원료·공정 기반 산업

산업 공통 :		[주요 병목영역] 원료·공정소재·핵심장비·유틸리티	[차질 전이 경로] 원료·공정 운영기반 차질 → 공정 가동 제약 → 후속 소재·부품 공급 영향	[이중화 방향] 공급선 다변화, 대체 투입재 적용조건 검증, 운영 완충력 확보
핵심과제	<div>철강</div> <div>철강 원료 수급 안정화</div>	<div>석유화학</div> <div>기초원료·유분 수급 안정화</div>	<div>반도체</div> <div>핵심 소부장·공정 인프라 이중화</div>	
병목 지점	<ul style="list-style-type: none">고로·전기로¹ 방식별 원료 규격·공정 제약철광석·원료탄·철스크랩 등 핵심 원료	<ul style="list-style-type: none">설비별 원료 투입·제품수율 제약나프타·LPG 등 기초원료²	<ul style="list-style-type: none">생산거점 집중 및 유틸리티³ 공급중단 취약성공정용 특수가스·소재·핵심 장비	
병목 특성	고로·전기로 방식별 원료 규격·공정조건이 상이, 원료 차질이 감산으로 직결	원료 차질이 설비 감산을 거쳐 기초유분 ² ·후속제품 공급 차질로 확산	대체 공급원 적용에 장기간 검증 소요, 전력·용수·산업가스 차질은 펌 가동에 직접 영향	
대응 방향	<ul style="list-style-type: none">원료별 공급국·공급사 다변화장기계약·안전재고 확보대체원료 품질·배합조건 사전 검증	<ul style="list-style-type: none">원료 공급국·공급사 다변화대체원료 투입조건 사전 검증기초유분 대체조달·저장·이송체계 확보	<ul style="list-style-type: none">전력·용수·산업가스 공급 이중화핵심소재·부품 복수 조달체계 확보핵심 장비 예비부품·장기납기품 확보	

1. 고로법: 철광석·원료탄을 활용, 용선을 생산한 뒤 전로에서 강으로 정련하는 방식, 전기로법: 주로 철스크랩을 전기 아크열로 용해해 강을 생산하는 방식,

2. 기초원료: 나프타·LPG 등 공정 투입물, 기초유분: 에틸렌·프로필렌·BTX 등 기초화학제품,

3. 유틸리티: 펌 가동에 필수적인 전력·용수·산업가스 등 공정 운영기반을 의미

Source: 한국은행 「우리나라 주요 제조업 생산 및 공급망 지도」(’23), 산업연구원 한국은행 「석유화학·국방핵심소재 공급망 연구」(’22, ’24), EY Analysis

자동차·조선·항공·방산은 핵심 부품의 대체에 제약이 큰 만큼, 공급원 복수화와 대체품 사전 검증을 중심으로 공급망 이중화가 요구됨

[2] 다단계 부품·조립 기반 산업

산업 공통 :		[주요 병목영역] Tier 2·3 핵심부품·장기납기 기자재· 대체 제약 품목	[차질 전이 경로] 특정 부품 차질 → 조립·건조 공정 제약 → 생산·인도 일정 영향	[이중화 방향] 공급원 복수화, 대체품 사전승인, 생산운영 유연성 확보		
핵심과제	<td>자동차 협력사 핵심품목·공급구조 관리</td> <td><td>조선 장기납기 기자재·건조일정 통합관리</td><td><td>항공·방산 대체 공급원 검증·인증 선행</td></td></td>	자동차 협력사 핵심품목·공급구조 관리	<td>조선 장기납기 기자재·건조일정 통합관리</td> <td><td>항공·방산 대체 공급원 검증·인증 선행</td></td>	조선 장기납기 기자재·건조일정 통합관리	<td>항공·방산 대체 공급원 검증·인증 선행</td>	항공·방산 대체 공급원 검증·인증 선행
병목 지점	<ul style="list-style-type: none">Tier 2·3 핵심부품의 공급집중·전환 제약차량용 반도체·전장부품·배터리 등 핵심부품		<ul style="list-style-type: none">선주 지정·선급¹ 승인요건에 따른 대체재 제약엔진·추진장치·전기전자 등 장기납기 기자재		<ul style="list-style-type: none">시험평가·품질인증·수출통제 요건특수합금·복합재·핵심 전자부품 등	
병목 특성	하위 공급원·생산거점 집중과 대체부품 전환 제약으로 핵심부품 차질이 완성차 조립에 확산		건조공정과 기자재 투입순서가 연계돼, 핵심 기자재 차질이 후속 공정·인도 일정에 영향		시험평가·품질인증·수출통제 요건으로 대체품 적용 및 공급원 전환에 장기간 소요	
대응 방향	<ul style="list-style-type: none">Tier 2·3 핵심부품 생산거점 식별, 고위험 공급원 복수화대체부품 적용·설계변경 사전 승인차종·공장 간 생산전환체계 확보		<ul style="list-style-type: none">장기납기 기자재 조기 확정·발주대체 기자재의 선주 동의 및 선급 사전승인기자재 납기·건조공정 통합관리		<ul style="list-style-type: none">고위험 품목의 복수 공급원 확보대체품 시험평가 및 필요 인증 선행우방국 공급사와 장기계약	

1. 선급: 선박·해양구조물과 탑재 기자재의 기술규칙 부합 여부를 검토·검사·승인하는 기관
Source: 한국은행 「우리나라 주요 제조업 생산 및 공급망 지도」('23), EY Analysis

정부지원정책을 활용하여 구조적·운영적 이중화와 상시 모니터링 체계 구축에 따른 실행 부담을 완화할 수 있음

공급망 대응체계별 주요 지원정책

관련 정부 정책

“

「산업 공급망 3050 전략」

- 주관: 산업통상부
- 목표: 경제안보품목 특정국 의존도 '27년 60% → '30년 50% 이하

「제1차 공급망안정화 기본계획」¹⁾ ('25~'27)

- 주관: 공급망안정화위원회(법정부)
- 목표: 경제안보품목 수급 안정 및 공급망 회복력 강화 (금융·재정 55조 원+a 지원)

구조적 이중화 지원

해외자원개발 특별용자사업

- 해외자원 탐사·개발·생산 ('26: 675억 원, 사업비 50% 이내/ 산업부·에너지공단)

투자연계형 기술확보 지원사업

- 해외기술 확보, 공급망 전략수립, M&A 실사 ('26: 최대 1.2억 원/ 산업부)

수입처 다변화 지원사업*

- 대체 공급처 발굴·현장실사·시험 인증 ('26: 최대 5천만 원/ 산업부·KOTRA)

운영적 이중화 지원

희소금속 순환대여·긴급방출

- 일시적 수급공백 시 대여·긴급조달 ('23~, 위기단계별 차등/ 산업부·광해광업공단)

해외공동물류센터사업*

- 현지 공동창고 보관·입출고·배송·통관 ('26: 지역별 최대 800만~1,200만 원/ KOTRA)

산업부 수출바우처 사업(국제운송)*

- 운임 급등·운송차질 등 국제운송비 지원 ('26: 물류비 최대 6천만 원/ 산업부·KOTRA)

모니터링·의사결정체계 고도화 지원

해외경제정보드림

- 국가·품목별 통상정책·수입규제·공급망 ('22~, 법정부 정보플랫폼/ 재경부·KOTRA)

공급망 에로 해소 지원 데스크

- 현지규제·공급차질 확인, 대체 수입처 발굴·실사 ('25~, 상시 접수/ KOTRA)

KOBC 해양정보서비스

- 운임·선복·항로 시황·리스크 정보 (KDCI² '20~, KCCI² '22~/ 해양진흥공사)

공급망 금융 지원

- 공급망안정화 기금 - 시설·구매·운영자금 대출 및 투자 ('24~, '26 국가보증 한도 10조 원 / 수출입은행)
- 수출입 공급망 대응 특별프로그램 - 해외조달·생산기반·운영자금 금융지원 (2.4조 원 공급계획/ 수출입은행)
- 공급망 우대 보증 프로그램* - 공급망안정화기금 대출, 신·기보 보증 연계 ('25~, 최대 2,000억 원/ 수출입은행·신용보증기금·기술보증기금)

* 중소·중견기업 대상 또는 공급망 협력기업 우대. 세부 요건·한도는 사업별 공고 참조. 1. 4대 정책방향(경제안보품목 수급 안정, 공급망 회복력 강화, 경제안보 기반 고도화, 글로벌 공급망 내 위상 확립)·10대 정책과제·133개 세부과제, 21개 부처·청 연도별 시행, 2. KOBC Drybulk Composite Index: 건화물선 종합운임지수, KOBC Container Composite Index: 컨테이너선 종합운임지수
Source: 재정경제부, 산업통상부, 공급망안정화위원회, 한국수출입은행, 한국에너지공단, 한국광해광업공단, KOTRA, 한국해양진흥공사, EY Analysis

Points of Contact

EY한영 산업연구원

산업연구원장 ·
전략컨설팅 리더

권영대 원장
young-dae.kwon@kr.ey.com

실무총괄

김광현 상무
kwanghyun.kim@kr.ey.com

Team Member

정현종 상무
hyun-jong.jeong@kr.ey.com

Team Member

김규민 이사
gyumin.kim@kr.ey.com

남정언 시니어
jungun.nam@kr.ey.com

신희성 시니어
heesung.shin@kr.ey.com

나은표 시니어
eunpyo.ra@kr.ey.com

EY한영 산업연구원 소개

국내외 경영 환경의 변화와 주요 산업 동향을 분석한 EY한영만의 인사이트를 제공합니다. 이를 통해 기업들이 급변하는 경영 환경 속에서도 주요 산업군의 변화와 트렌드를 선제적으로 파악하고, 비즈니스 전략 수립을 할 수 있도록 지원하는 EY한영의 Think Tank의 역할을 수행하고 있습니다.

「산업별 인사이트와 전략적 시사점을 통해 시장 내 Thought Leadership을 선도」

1 산업 및 경영환경에 대한 연구과제 수행

- EY 글로벌 네트워킹을 통해 주요 산업·기능별 최신 리서치와 자료 확보
- 통합적 시각에서 산업별 주요 이슈를 분석한 리포트 정기 발간
- 시장 변화의 실질적인 영향력과 시사점을 분석하여 기업에 전략 방향성 제시

2 다양한 이해관계자 대상 지식 및 인사이트 공유

- 주요 산업 이슈 및 최신 경영 트렌드 중심의 세미나 정기 개최
- 업계 및 학계 등 대상 기관에 맞춤형 강연을 통해 차별적인 경영 전략 제시

Insight Report 자료실 (Link)

EY한영 마켓 인사이트

Macro Insights



Sector Insights



면책조항 (Disclaimer)

본 자료는 [EY한영] (“EY”)가 일반적인 정보 제공을 목적으로 작성한 것으로, 공개된 플랫폼을 통해 이용자 누구나 열람, 다운로드 및 공유할 수 있습니다.
또한 AI 기반 검색 및 자동 추출 도구를 통해 일부 내용이 발췌·가공될 수 있습니다.

본 자료의 공중 제공 여부와 관계없이, 이용자와 EY 간에는 어떠한 전문가·의뢰인 관계 또는 자문 관계도 성립하지 않습니다. 아울러 본 자료는 회계, 세무, 법률, 투자 또는 기타 전문적 자문을 제공하기 위한 것이 아니며, 이용자의 개별적 상황이나 필요를 반영하여 작성된 것이 아닙니다. 따라서 본 자료의 이용, 해석 및 이에 대한 의존은 전적으로 이용자의 책임 하에 이루어집니다.

본 자료에 포함된 견해, 분석 및 결론은 EY의 공식 입장을 구성하지 않으며, EY 또는 그 구성원의 개별적인 자문 의견으로 간주되어서는 안 됩니다.

EY는 본 자료에 포함된 정보의 정확성, 완전성 또는 최신성에 대하여 명시적 또는 묵시적인 어떠한 보증도 하지 않으며, 모든 정보는 “있는 그대로(as is)” 제공됩니다.

관련 법령이 허용하는 최대한의 범위에서, EY는 본 자료의 이용, 의존 복제, 배포 또는 AI·자동화 도구를 통한 발췌·가공 과정에서 발생하는 어떠한 손실이나 손해에 대해서도 책임을 지지 않습니다.

본 자료는 작성 시점의 정보를 기반으로 하며, 이후 변경 사항에 대해 업데이트할 의무를 부담하지 않습니다.

본 자료를 기반으로 의사결정을 하기 전에는 반드시 독립적인 전문가의 자문을 받으시기 바랍니다.

This material has been prepared by [EY한영] (“EY”) for general informational purposes and is made publicly available through online platforms, allowing any user to access, download, and share it.

Certain portions of this material may also be accessed, downloaded, shared, or referenced by users, including through AI-based search and extraction tools.

Notwithstanding the public availability of this material, no professional-client or advisory relationship is created between EY and any user. This material is not intended to constitute accounting, tax, legal, investment, or other professional advice, nor has it been prepared with regard to any specific user’s individual circumstances or needs. Accordingly, any use, interpretation, or reliance upon this material is solely at the user’s own risk and responsibility.

The views, analyses, and conclusions contained herein do not represent the official position of EY and should not be construed as professional advice or opinions of EY or any of its personnel.

EY makes no representations or warranties, whether express or implied, as to the accuracy, completeness, or timeliness of the information contained herein, and all information is provided on an “as is”.

To the fullest extent permitted by applicable law, EY disclaims any and all liability for any loss or damage arising from or in connection with the use of, reliance on, reproduction or distribution of this material, including any extraction, processing, or adaptation through AI or automated systems.

This material is based on information available at the time of preparation and EY undertakes no obligation to update or revise it to reflect subsequent developments.

Users should seek independent professional advice before making any decisions based on this material.

EY | Building a better working world

EY is building a better working world by creating new value for clients, people, society and the planet, while building trust in capital markets.

Enabled by data, AI and advanced technology, EY teams help clients shape the future with confidence and develop answers for the most pressing issues of today and tomorrow.

EY teams work across a full spectrum of services in assurance, consulting, tax, strategy and transactions. Fueled by sector insights, a globally connected, multidisciplinary network and diverse ecosystem partners, EY teams can provide services in more than 150 countries and territories.

All in to shape the future with confidence.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2026 EY Han Young
All Rights Reserved.

APAC No. 05001365
ED None

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, legal or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com/kr