

Morning Meeting Notes

2026-05-19



What's Inside

[자동차/모빌리티] (OVERWEIGHT) 전략적 실용주의, Legacy의 China Speed를 대응하는 생존형 Pivot

주식시장

국내 증시는 혼조 마감. 미중 회담 실패에 증시는 하락 출발하였으나, 반도체 대형주를 비롯한 일부 AI 관련 수혜주와 보험주 강세에 코스피는 반등에 성공. 다만 기계, 자동차, 내주 등 코스피에서도 다수 업종이 약세 시현. 금일 외국인 순매수를 약 3.6조원 순매도

미국 증시는 혼조 마감. 3대 지수는 미국-이란 전쟁 재개 가능성에 하락 출발하였으나, 장 후반 트럼프 대통령의 '이란 공격 보류' 발언으로 종전 협상 기대감이 일부 되살아나며 전야 후강 흐름 보인. 업종별로는 금융과 에너지, 필수소비재와 부동산이 +1% 이상 상승. 특정 종목으로 시계이트는 CEO가 급증하는 반도체 수요를 제때 맞추기 어렵다고 발언하자 주가가 -6.87% 하락

금리&환율

국고채 금리는 혼조 마감. 국고채는 글로벌 재정 우려 등으로 대외금리가 불안한 흐름에 영향 받았으나, 오후 들어 외국인 국채선물 순매수에 단기물 중심으로 강세 전환

미국채 금리는 혼조 마감. 미-이란 전쟁 재개 우려로 장 초반 국채금리는 상승하였으나, 후반들어 트럼프 대통령의 '이란 공격 보류' 발언이 전해지자 국채 금리는 하락 전환

원/달러 환율은 전장 대비 0.50원 밀린 1,500.30원에 마감. 장 초반, 높은 레벨의 국제유가와 글로벌 달러화로 원/달러는 상방 압력을 받았으나, 오후 들어 수출업체 네고 물량 대거 출회 및 외환당국 추정 물량도 일부 유입되며 약보합 마감

달러인덱스는 98.98로 하락. 파운드 강세 속, 달리는 미국의 이란 공격 보류로 종전 합의 기대감이 되살아나자 약세 양상

주요뉴스

트럼프, 이란 공격 보류 지시

트럼프 대통령이 19일로 예정했던 이란에 대한 전면적인 군사 공격을 보류했다고 발표.

이유는 카타르·사우디·UAE 등 걸프 지역 동맹국들이 심각한 협상이 진행 중이라며 군사공격 연기를 요청했기 때문이라고 설명

New Publications

[자동차/모빌리티] (OVERWEIGHT) 전략적 실용주의, Legacy의 China Speed를 대응하는 생존형 Pivot(2026-05-19)

[AI/로보틱스] (OVERWEIGHT) 반도체 장비: 타오르는 시장에 솟구치는 투자(2026-05-13)

[미국주식] 2026년 미국 하반기 전망 - 미국 프리미엄 재점화. 3Q 실적 Peak 전망(2026-05-12)

[미국주식] AI 에이전트의 진화 - 소프트웨어는 정말 무너지는가(2026-05-12)

[철강/비철금속/중국주식] 중국 하반기 경제/증시 전망 & 한국 철강산업 이슈 점검(2026-05-04)

[경제] 일본 경제, 30년만의 대전환 - 다시 뛰는 심장(2026-04-28)

[경제] 가법지 않은 전쟁의 대가 - 전쟁 이후의 매크로(2026-04-17)

[미국주식] 미국 장단기 전략 - 이란 전쟁 다음 아젠다는 중간선거(2026-04-03)

[반도체/전기전자/디스플레이] 일본, 대만 기업 탐방 후기 - Agentic AI 확산의 최대 수혜 산업은 반도체와

Rating, Target Price Changes

현대차	BUY	660,000 원	▷ BUY	950,000 원	(2026-05-19)
현대모비스	BUY	570,000 원	▷ BUY	810,000 원	(2026-05-19)
현대오트모터	BUY	540,000 원	▷ BUY	730,000 원	(2026-05-19)
엠케이전자	BUY	40,000 원	▷ BUY	42,000 원	(2026-05-18)
네오티스	BUY	25,500 원	▷ BUY	36,000 원	(2026-05-18)
코리아씨키트	BUY	93,000 원	▷ BUY	120,000 원	(2026-05-18)
캠트로닉스	BUY	40,000 원	▷ BUY	47,000 원	(2026-05-18)
삼양식품	BUY	1,800,000 원	▷ BUY	1,900,000 원	(2026-05-14)
클래시스	BUY	89,000 원	▷ BUY	76,000 원	(2026-05-14)
피에스케이홀딩스	신규		▷ BUY	175,000 원	(2026-05-13)
테스	신규		▷ BUY	156,000 원	(2026-05-13)
디아이	BUY	20,000 원	▷ BUY	44,000 원	(2026-05-13)
삼성전자	BUY	270,000 원	▷ BUY	340,000 원	(2026-05-13)
SK하이닉스	BUY	1,650,000 원	▷ BUY	2,650,000 원	(2026-05-13)
달마글로벌	BUY	220,000 원	▷ BUY	290,000 원	(2026-05-13)

외국인 순매수		국내기관 순매수	
순매수	금액(백만)	순매수	금액(백만)
삼성SDI	55,600	삼성전자	1,571,923
삼성전자우	47,668	SK하이닉스	994,739
주성엔지니어링	38,081	SK스퀘어	188,399
현대해상	36,933	KODEX 레버리지	181,330
파두	26,478	삼성전기	106,733

외국인 순매도		국내기관 순매도	
순매도	금액(백만)	순매도	금액(백만)
삼성전자	-1,240,254	현대차	-222,787
SK하이닉스	-1,021,191	한미반도체	-107,621
LG전자	-186,672	LG전자	-69,532
현대모비스	-158,780	CJ	-69,321
한미반도체	-137,478	TIGER 미국우주테크	-61,085

국내시장 동향	증가	D-1(%)	D-20(%)
KOSPI	7,516.04	+0.31	+20.85
대형주	8,166.01	+0.51	+23.28
중형주	4,814.99	-1.67	+1.60
소형주	2,780.07	-2.05	-4.15
KOSDAQ	1,111.09	-1.66	-5.43

투자자별 매매동향	개인	외국인	기관
KOSPI	(억원)	(억원)	(억원)
순매수	22,094	-36,519	13,904
누적순매수(D-20)	271,647	-328,802	57,077

거래대금(코스피+코스닥)	금액	D-1	D-20
(평균,단위 :억 원)			
	577,745	758,611	399,755

업종별 지수	증가	D-1(%)	D-20(%)
건설	200.61	-2.36	-10.45
금융	1,155.28	-0.84	+8.91
운수장비	6,749.06	-3.53	+7.46
유통	704.15	-1.25	+17.95
음식료	5,060.55	-2.55	+0.46
의약품	15,219.60	-2.94	-12.83
전기전자	118,856.40	+2.01	+37.03
철강금속	8,808.57	-0.93	-1.72
화학	5,102.06	-1.31	-1.97
유틸리티	1,164.16	-2.61	-15.03
통신	667.73	-1.96	-3.19

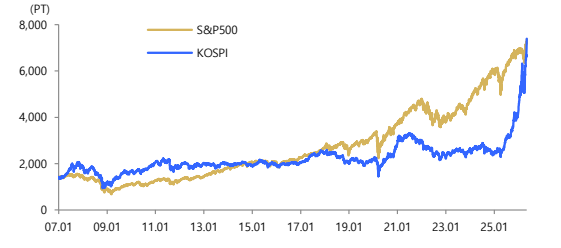
해외시장 동향	증가	D-1(%)	D-20(%)
S&P500	7,403.02	-0.07	+4.13
NASDAQ	26,090.73	-0.51	+6.91
일본	60,815.95	-0.97	+3.38
중국	4,131.53	-0.09	+1.21
독일	24,307.92	+1.49	-1.91

주요 금리 동향	증가	D-1(bp)	D-20(bp)
국고채 (3년)	3.76	-0.90	+40.90
국고채 (10년)	4.24	+2.20	+55.10
은행채AAA (3년)	4.04	-0.70	+36.40
미국국채 (2년)	4.05	-2.60	+32.40
미국국채 (10년)	4.59	-0.65	+33.65

환율 동향	증가	D-1(%)	D-20(%)
원/달러	1,500.30	-0.03	+1.56
원/백 엔	944.77	-0.06	+1.57
원/위안	220.63	+0.29	+1.82
달러/유로	1.17	+0.26	-1.12
위안/달러	6.80	-0.15	-0.25
엔/달러	158.80	+0.03	-0.01
Dollar Index	98.98	-0.29	+0.95

상품시장 동향	증가	D-1(%)	D-20(%)
WTI (usd/barrel)	108.66	+3.07	+21.26
금 (usd/oz)	4,574.09	+0.74	-5.53
BDI	3,092.00	-1.87	+20.45
천연가스(NYMEX)	3.02	+2.16	+12.46

KOSPI, S&P 추이



본 조서지표는 고객의 투자에 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 어떠한 경우에도 무단복제 및 배포할 수 없습니다. 또한 본 자료에 수록된 내용은 당사자가 신뢰할 만한 자료 및 정보로 얻어진 것이나, 그 정확성이나 완전성을 보장할 수 없으므로 투자자 자신의 판단과 책임에 최종결정을 하시기 바랍니다. 따라서 어떠한 경우에도 본 자료는 고객의 주식투자의 결과에 대한 법적 책임소재의 증빙자료로 사용될 수 없습니다.

2026년 5월 19일
현대차증권 Megatrend Series #273 | 산업분석

2026년 하반기 자동차/모빌리티 산업 전망(Part.1)

汝矣島通信使의 歐羅巴 Mobility 見聞錄:

전략적 실용주의, Legacy의 China Speed를 대응하는 생존형 Pivot

자동차/모빌리티 | 장문수 joseph@hmsec.com



자동차/모빌리티

CONTENTS

Executive Summary | 02

Future of the Car 2026 | 27

Appendix. | 219

기업분석 | 255

현대차 (005380)

현대모비스 (012330)

현대오토에버 (307950)

자동차/모빌리티

전략적 실용주의, Legacy의 China Speed를 대응하는 생존형 Pivot

중국 OEM, 초현지화 제국주의

2026년 글로벌 모빌리티 산업은 전기차 캐즘(Chasm)의 장기화, 미국의 내연기관 복귀 선언 및 관세 장벽 발효, 이란 전쟁 등의 매크로 변수가 맞물리며 무조건적인 전동화 대신 '실용주의적 탈탄소화'와 '로보틱스/자율주행'으로 핵심 축이 급격히 이동. 이러한 변곡점 속에서 압도적인 원가 경쟁력과 배터리-인프라 수직계열화를 이뤘던 중국 OEM은 글로벌 시장을 단순한 판매처가 아닌 현지 R&D, 생산 기지, 우량 딜러망 독점의 거점으로 삼는 '초현지화 제국주의' 전략을 통해 생태계 장악력을 공격적으로 확대. 이들은 전동화와 SDV, 로보틱스에 이르기까지 단순한 차량 판매를 넘어 시장의 판도를 완전히 뒤엎는 메기이자 전체 생태계 장악을 위한 전략적 포석으로 활용

Legacy OEM, 전략적 실용주의를 통해 생존을 위한 Pivot

반면 글로벌 레거시 OEM은 과거 완벽주의 설계 표준과 복잡한 관료주의적 개발 프로세스의 한계를 자인하고, 생존을 위한 극단적인 피벗과 실리적 동맹에 사활. BEV All-in 전략 수정해 하이브리드를 현실적 브릿지로 삼는 다중 노선으로 귀환하는 한편, 신차 개발 기간을 24개월 미만으로 줄이는 'China Speed'를 본사에 이식하거나 Tech 기업과의 협력, 경쟁사 간 플랫폼 교차 생산(리벳징 및 유휴 공장 위탁) 등 고정비 관리와 자본 효율성 극대화. 동시에 럭셔리 브랜드는 전동화 속도를 고객의 감성과 브랜드 DNA에 맞춰 정밀하게 조율하며, 디지털 스크린 과잉을 배제한 아날로그 장인정신과 최고 사양의 보이지 않는 E/E 아키텍처를 결합해 독자적인 프라이싱 파워를 고수

자동차 금융 및 서비스 인프라, SDV/자율주행 전략 보정으로 영향력 강화

SDV와 자율주행의 진정한 가치는 허상과 같은 '기능별 소프트웨어 구독 과금' 모델 붕괴를 지나, OTA를 통한 천문학적 보증수리비(Warranty) 절감과 데이터 투명에 기반한 중고차 잔존가치 보호라는 내부적·실용적 관점으로 보정. 이에 자동차 금융 및 서비스 인프라 역시 신차 판매 중심에서 에이전틱 시를 활용해 차량 전 생애주기 전반의 감가상각과 배터리 건강 상태(SOH)를 제어하고, 최종 폐기 단계 자원 순환 가치까지 지배하는 '자산 데이터 라이프사이클 운영' 체제로 진화

생존을 넘어 성장 가능한 기업을 주목

Legacy OEM 중 도태기업의 생존을 위한 무리한 전략, 실용주의는 수익성 좋은 중국 업체들이 이미 실행하고 있는 전략. 이미 팬데믹 기간 중 기존 사업을 방어하고, 성장 산업에 대한 투자 효율성을 갖춘 OEM은 빠른 현지화 + 그룹 시너지 + 전동화 유연성 + 기술(충전-SDV) 우위를 바탕으로 공격적으로 시장을 확대할 계획. 반면 영업현금흐름 창출 능력이 낮은 도태 기업은 EV Chasm, 고비용 구조, 규제 압박 속에서 방어적 피벗(하이브리드, 파트너십 학습, 비용 절감)을 하고 있지만, 실행 속도와 규모에서 중국 업체에 뒤처지는 모습을 지속할 것. 주요 수익 시장인 미국, 내수에서 점유율 방어/확대가 지속될 수 있고, 로보틱스/자율주행 등 성장 동력에 대한 효율성 높은 투자가 지속 집행 가능한 현대차, 현대모비스, 현대오트모버 등에 관심, Valuation 차별화 지속할 전망

OVERWEIGHT

Analyst 정문수 joseph@hmsec.com

Executive Summary

전략적 실용주의, 모빌리티 산업의 생존을 위한 몸부림

- 서론** 모빌리티/자동차 산업은 어느 때 보다 변화의 진폭은 커지고, 주기는 짧아지고 있다. 자동차의 기계적 성능을 높이고 원가를 개선시킬 수 있는 공정과 기술의 진보가 더 이상 산업의 성장 동력이라 할 수 없게 되었다. 그렇다고 전동화, 자율주행, SDV, 인공지능이 모빌리티의 성장 축이라 한정 짓는 것도 부족하다. 작금의 산업에서는 오랜 산업의 성장 정체와 신흥/혁신 기업의 등장, 지정학적 불확실성이 맞물리며 **모빌리티 핵심 성장 동력이라 일컫는 상기 요소 - 전동화, 자율주행, SDV, 인공지능 등을 얼마나 '가시적'으로 설득할 수 있는지가 가장 중요하게** 생각하는 부분이라 할 수 있다.
- 팬데믹 초기 경쟁 구도** **코로나 팬데믹 초기(2020-2023년)** 전기차 캐즘 이전에는 유럽과 미국을 중심으로 친환경 정책이 강화되면서 시장은 전기차 시장 형성되기 전 시장의 성장과 기업의 전략 적극성을 주목했다. 이때 우리는 **혁신 기업으로 대표되는 테슬라(Tesla)와 신흥 기업의 대표 주자인 BYD를 필두로 한 중국 OEM들을** 우위에 두고, 기존 내연기관 중심의 Legacy OEM을 열위에 둔 경쟁 구도로 시장을 평가했다. 투자자들은 특히 혁신/신흥 기업에 주목했고, 동시에 레거시 기업의 일방적인 주가 할인을 용인했다. 그리고 OEM에 전방위적 친환경 기술에 대한 요구를 확대했다.
- 팬데믹 후기 경쟁 구도** 그러나 **포스트 팬데믹(2024~2025년)** 전기차 캐즘을 맞이하며 전기차 수요 부진은 시장으로 하여금 다른 각도의 접근을 요구했다. 오히려 무리하게 적극적인 전동화 전략을 수립한 기업들이 신규 BEV 모델 라인업을 연기하거나 축소하며 CAPEX 투자에 대한 재무적 부담을 극복해야 했다. 이 과정에서 전동화 전략의 '적극성'보다 '구체화'로 시장의 초점이 옮겨갔다. BEV를 중심에 둔 혁신/신흥기업의 소외는 Legacy OEM 관심으로 옮겨왔다. 하지만 모든 Legacy OEM이 경쟁 우위에 놓이지 않았다. **환경 규제를 설득력 있게 극복할 수 있는 원가 경쟁력, 제품/지역/구동계 포트폴리오를 바탕으로 Legacy OEM을 생존기업과 도태기업을 나누기** 시작했다. 투자자들은 Legacy OEM 중 생존 가능성이 높은 대표 기업들의 약진에 주목했다.
- 美 관세 기간 경쟁 구도** **2025년 트럼프 美 대통령 취임 후** 환경 규제를 주도하던 미국, 유럽 양대 축 중 미국의 내연기관 복귀 선언과, 미국 외 생산된 차량의 역내 수입에 대한 관세가 발표되며 모빌리티/자동차 산업은 새로운 국면을 맞이했다. 안으로는 미국에 의존하던 수익 구조에 차질을 빚으며 현금흐름 창출 방법에 대해 어려움을 맞이했으며, 밖으로는 전동화 전략에 대한 기대가 후퇴 되었고, AI 기술의 발전으로 자율주행, 로봇틱스 등 신성장 동력에 대한 시장의 관심은 높아지게 되었다. 이 기간 경쟁 구도 측면에서 관세 영향에 덜 민감하거나, **관세 영향에도 높은 수익 구조를 창출할 수 있는 사업 모델을 가진 OEM에** 우위를 평가했다. 시장 선호가 높은 모델이나 타입, 하이브리드와 같은 구동 기술을 보유한 기업의 주가도 강세를 보였다.

이란 전쟁 후 경쟁 구도 2026년 이란 전쟁 이슈가 개입되고 모빌리티에서 주목하던 성장의 초점이 '전동화'에서 '로보틱스/자율주행'로 옮겨오며 산업은 다시 한번 변곡점을 맞이하고 있다. 이 구간에서 지난 수년간 시장 다이내믹에서 소외된 혁신 기업과 신흥 기업은 내재화, 고도화 된 로보틱스와 자율주행을 무기로 새롭게 시장을 흔드는 '메기'로 존재를 드러내기 시작했으며, 현대차그룹 또한 보스턴 다이내믹스를 필두로 Physical AI의 선두 기업 입지를 다지기 위한 소통을 적극적으로 하고 있다. 시장은 로보틱스와 자율주행에 열광하며 고리 타분한 기존 자동차 수익구조에는 관심이 없는 것처럼 보이나, 아이러니하게도 기존 사업의 '단단한 이익 구조'가 생존을 넘어 성장을 위한 전략적 근원 임에 다시 한번 환기할 필요가 있다.

Future of the Car 소개 주요국의 지정학적 리스크와 이란 전쟁과 유가 변동 등 매크로 변수가 산업의 복잡성을 더욱 가중되는 가운데, 투자자는 성장 동력의 설득력 있는 구체화를 제시하는 기업에 Valuation 할증을 거침없이 하는 모습을 주목할 필요가 있다.

본 보고서는 2026년 Future of the Car Summit에서 논의된 인사이트를 바탕으로, 중국 업체에 대한 글로벌 OEM의 대응, 전동화, 자율주행, 공급망 등에 대한 Legacy OEM과 중국 OEM에 대한 경쟁 전략을 전망한다.

지난 5월 12일부터 14일까지 3일간 영국 런던에서 개최된 Future of the Car Summit에서는 주요 OEM/Mobility 기업 C-Level과 인터뷰를 나누는 형식의 20개의 Keynote Interview와 전동화/파워트레인 유연성, 중국 스피드와 경쟁, Localization/Regionalization, 파트너십/생태계, SDV/AI/Software, 규제, 리더십 등을 주제로 한 17개의 Panel Discussion/Partnership Case Study와 10개의 Fireside Chat을 진행했다.

특히 Keynote Interview는 Qingfeng Fung(CEO, Lotus Group)을 시작으로 Antonio Filosa(CEO, Stellantis), Nick Williams(CEO, Lloyds Banking), Marc Winterhoff(Interim CEO, Lucid Motors), Håkan Samuelsson(CEO, Volvo Cars), Thomas Schäfer(CEO, Volkswagen), Chris Brownridge(CEO, Rolls-Royce Motor Cars), Stephan Winkelmann(Chairman, Lamborghini), Ivan Espinosa(CEO, Nissan), François Provost(CEO, Renault), Michael Lohscheller(CEO, Polestar), Gary Lan(CEO, CHERY UK) 등 주요 OEM과 모빌리티 기업 C-Level이 참여해 격변하는 모빌리티 시장에 대한 기업의 전망과 전략을 가감없이 소통했다.

<그림 1> 2026 Future of the Car Summit



자료: Financial Times, 현대차증권

<표1> Future of the Car Summit 세션 소개

Day 1.		
101	Opening Keynote Interview: Qingfeng Fung, Lotus Group	Qingfeng Fung(CEO, Lotus Group)
102	Panel: Maintaining commercial viability in the race to zero emissions	Michael Lovati(CPO, Volvo Group) 등
103	Fireside Chat: Chris Lockett, SVP Electrification and Castrol Technology	Chris Lockett(SVP, Castrol ON)
104	Fireside Chat: From digital to intelligent - What defines the next generation of vehicles	Jens Hinrichsen (EVP, NXP)
105	Fireside Chat: Build fast, stay safe - Architecting trusted mobility in the SDV era	Yasmin King(CVP, Analog Devices)
106	Panel: From global to local - how smarter supply chains and cost innovation can reignite growth	Daniel Davey(CEO, Longbow Motors)등
107	Keynote interview: Antonio Filosa, Stellantis	Antonio Filosa(CEO, Stellantis)
108	(STAGE 1. EV adoption) Keynote Interview: Wolfgang Ufer, smart Europe	Wolfgang Ufer(CEO, smart Europe)
109	(STAGE 1) Spotlight Session: The Rise of Chinese EV Brands in Europe	Oliver Lowe(Head, OMODA UK) 등
110	(STAGE 1) Panel: Shifting the tide — what is needed for Europe and the UK to lead the battery market?	Julia Poliscanova(Director, T&E) 등
111	(STAGE 2: Partnership, Investment, and Dealmaking) Keynote Interview: Partnership Case Study	Nick Williams(CEO, Lloyds Banking)
112	(STAGE 2) Keynote Interview: Jim Baumbick, Ford Europe	Jim Baumbick(President, Ford Europe)
113	(STAGE 2) Fireside Chat: Future automotive value chains - how investors and partnerships will shape them	Jim Baumbick(President, Ford Europe)등
114	(STAGE 2) Panel: The economics of electrification: Integrating insurance, residual value, and commercial risk	Paul Hyne(Director, Lloyds Banking) 등
115	Fireside Chat: Annie Pin, Ayvens	Annie Pin(CCO, Ayvens)
116	Partnership Case Study	Remco Timmer(SVP, HERE Technologies) 등
117	Panel: Sustainable mobility and circular design	Willem Groenewald(Sec. General, FIA) 등
118	Keynote Interview: Marc Winterhoff, Lucid Motors	Marc Winterhoff(Interim CEO, Lucid Motors)
119	Closing Keynote Interview: Mike Yang, Geely Auto UK	Mike Yang(MD, Geely Auto UK)
Day 2.		
201	Opening Keynote Interview: Stella Li, BYD	Stella Li(EVP, BYD)
202	Keynote Interview: Håkan Samuelsson, Volvo Cars	Håkan Samuelsson(CEO, Volvo Cars)
203	Keynote Interview: Thomas Schäfer, Volkswagen	Thomas Schäfer(CEO, Volkswagen)
204	Fireside chat: Why self-driving isn't scaling	Igal Raichelgauz(Founder, Autobrains)
205	Panel: The future of software defined vehicles — from vehicle sales to digital monetisation	Fedra Ribeiro(EVP, Bosch) 등
206	(STAGE 1: Next-gen mobility: AI, autonomy, and the connected car) Fireside Chat	François Marion(CCO, Valeo)
207	(STAGE 1) Panel: Designing the SDV of the future	Sonia Ederstål(VP, Scania) 등
208	(STAGE 1) Panel: Advancing safety frameworks for automated vehicles	Stephen Marvin(Director, PFA) 등
209	(STAGE 1) Keynote Interview: Nicolas López Appelgren, Lynk & Co	Nicolas López Appelgren(CEO, Lynk & Co)
210	(STAGE 1) Panel: Securing the connected future - data sensitivity and vehicle connectivity	Paula Diniz Oliveira(Director, Zoetis) 등
211	(STAGE 2: The future of design and manufacturing) Partnership Case Study: Agentic AI and the future of automotive decision-making	Nick Robinson(Nissan Technical Centre Europe) 등
212	(STAGE 2) Fireside Chat: The Role of AI in Automotive Design	Marco Busi(SVP, Pininfarina)
213	(STAGE 2) Panel: Redefining luxury in the electric era - How is electrification reshaping the definition of luxury?	Peter Swain(Founder, RBW Electric Classic Cars) 등
214	(STAGE 2) Keynote Interview, Daniel Davey, Longbow Motors	Daniel Davey(CEO, Longbow Motors)
215	Panel: In-car Design - redefining the cockpit in an era of autonomous and connected vehicles	Emilio Scervo(CTO, Bugatti) 등
216	Fireside chat: Driving everywhere: Scaling global automation with location intelligence	Leo Sei(CPO, TomTom)
217	Keynote Interview: Chris Brownridge, Rolls-Royce Motor Cars	Chris Brownridge(CEO, Rolls-Royce Motor Cars)
218	Keynote Interview: Stephen Winkelmann, Lamborghini	Stephan Winkelmann(Chairman, Lamborghini)
219	Closing Keynote Interview: Elvis Cheng, XPENG	Elvis Cheng(MD, XPENG)
Day 3.		
301	Keynote Interview: Ivan Espinosa, Nissan	Ivan Espinosa(CEO, Nissan)
302	Keynote Interview: François Provost, Renault	François Provost(CEO, Renault)
303	Keynote Interview: Michael Lohscheller, Polestar	Michael Lohscheller(CEO, Polestar)
304	Panel: Automotive decision making in the age of uncertainty	Nicole Melillo Shaw(MD, Volvo UK)등
305	Keynote Interview: Markus Haupt, SEAT and CUPRA	Markus Haupt(CEO, SEAT and CUPRA)
306	Fireside Chat: Yousef Hussein, Jameel Motors	Yousef Hussein(CCO, Jameel Motors)
307	Keynote Interview: Gary Lan, CHERY UK	Gary Lan(CEO, CHERY UK)
308	CMO Interview: Brand and Loyalty — do they still go together?	Uwe Dreher(VP, BMW)
309	Panel: The Future of Automotive Leadership	Hae In Kim(CHRO, HMG) 등

자료: Financial Times, 현대차증권

Summit을 관통하는 주요 Keywords

Keywords 이번 Future of the Car에서 주로 다뤄진 주제는 다음과 같이 8개 키워드로 정리할 수 있다.

1. **Electrification & Powertrain Flexibility**: 대부분의 OEM이 BEV 올인 전략을 수정하며 투트랙(하이브리드 + BEV)을 강조했다. 순수 EV 중심에서 PHEV/EREV/하이브리드 병행으로 전환하고, 고객-인프라규제 mismatch 대응하기 위한 현실적인 대안을 제시했다. Lotus, Lamborghini, VW, Renault, Polestar, Nissan 등이 PHEV/HEV를 현실적 브릿지로 제시하며 환경 규제를 달성하기 위해 우회하는 전동화 전략을 선보였다. Panel 토론에서는 “하이브리드는 2040년에도 50% 차량에 남을 핵심 기술”이라는 의견이 지배적이었다. BYD는 초고속 충전+ESS로 내연기관 사용자까지 흡수하겠다는 공격적 입장을 밝히며 중국계 OEM을 대표해 전동화 전환에 대한 자신감을 피력했다.

2. **중국 속도/경쟁(China Speed & Competition)**: 글로벌 OEM은 중국 브랜드의 개발 속도·가격·기술 우위에 대한 우려와 대응 방안을 고민하고 있다. 학습 대상이자 최대 위협으로 중국을 염두하고 있다는 점이 흥미롭다. 중국 OEM들은 초고속 충전 인프라 현지 R&D까지 적극 투자하는 모습을 통해 시장 선점을 노리고 있다. 공유 플랫폼(Geely 그룹), 현지화(Chery, BYD), Asset-light 모델(Polestar) 등 다양한 방법으로 중국 OEM은 유럽을 비롯한 글로벌 시장을 확대하고 있으며, 공장 셰어링(Nissan), 자본 투자와 플랫폼 공유(Stellantis) 등 글로벌 OEM도 이를 흡수하기 위한 다양한 전략적 방향성을 모색하고 있다.

<표2> Future of the Car의 주요 키워드

키워드	주요 내용
Electrification & Powertrain Flexibility	순수 EV 중심에서 PHEV/EREV/하이브리드 병행으로 전환. 고객-인프라규제 mismatch 대응
China Speed & Competition	중국 브랜드의 개발 속도·가격·기술 우위. 학습 대상이자 최대 위협
Localization & Regionalization	Made in EU, 현지 생산-R&D, 지역별 고객 취향 반영. 글로벌 vs 로컬 균형
Partnerships & Ecosystem	OEM 단독 개발 한계 극복. Geely-Renault-VW Group 내 협력, 공급사-테크 기업 파트너십
SDV / AI / Software	Software-Defined Vehicle, Agentic AI, OTA, 개인화. 개발 속도-비용-경험 혁신 핵심
Hyper-Personalization & Customer Experience	Bespoke, Coachbuilt, Guest First, Touchpoint Perfection. 브랜드 충성도 저하 속 경험 중심 전환
Regulation & Uncertainty	Tariffs, ZEV Mandate, Middle East Conflict, 정책 변동성. 장기 전략 수립 난제
Leadership & Talent Agility	Diversity, International Experience, Execution, Adaptability. Three As (Adaptable-Agile-Accelerated)

자료: 현대차증권

Keywords **3. Localization & Regionalization:** Made in EU, 현지 생산·R&D, 지역별 고객 취향 반영 등 중심에 두고 논의를 활발히 했다. 글로벌 vs 로컬 균형에 대한 내용들이 주를 이뤘다. 미국 관세, EU 규제, 중국 의존 탈피에 대한 다양한 의견이 제시되었다. Lotus(영국 공장 유지), VW(지역별 자립 생태계), Lucid(PIF 지원), Polestar(생산 거점 이동), Geely/Chery(현지화 가속) 등이 다양한 대응을 보여주었으며, CLEPA 등 공급업체는 유럽 산업 기반 붕괴 우려를 제기했다.

4. Partnerships & Ecosystem: OEM 단독 개발 한계 극복하기 위해 파트너십이나 생태계 구축에 대한 필요성을 언급했다. 실제 Geely·Renault·VW Group 내 협력, 공급사·테크 기업 파트너십과 관련한 사례들을 통해 외생 변수의 불확실성 속에서 전략적으로 극복하기 위한 대안에 대해 고민을 나눴다.

5. SDV / AI / Software: Software-Defined Vehicle, Agentic AI, OTA, 개인화에 대해 중점적으로 토의 했다. 개발 속도·비용·경험 혁신을 핵심으로 꼽았다. Autobrains(에이전트 AI로 비용 절감·L3 타겟), TomTom(맵+센서 결합·현지인-like 주행)이 대안을 제시했으며, Waymo/Tesla 양극화를 비판하는 의견도 있었다. NXP, Analog Devices, HERE, TomTom, BMW 등이 결정론적 아키텍처, 관측 가능성(Observability), 에이전트 AI, 맵+센서 결합을 강조했으며, 불확실성 제거와 Day 1 설계의 중요성, OTA 안전성, 하드웨어 업그레이드 필요성(Volvo)이 반복적으로 언급되었다. 구독 모델은 BMW 등에서 조심스러운 접근(고객 불만 우려)으로 이야기한 점도 흥미롭다.

6. Hyper-Personalization & Customer Experience: Bespoke, Coachbuilt, Guest First, Touchpoint Perfection 등에 대해 중점적으로 이야기를 나누었다. 브랜드 충성도 저하 속 경험 중심 전환을 주목하고 있다. 소유에서 이용(리스·구독·모빌리티 as a service)으로 전환되는 소비자 패턴을 대응하기 위한 전략에 대해 고민이 많았으며, B2B(로보택시·플릿), 경험 판매, 순환경제(배터리·유체)에 이르는 폭넓은 주제들이 주로 논의되었다. 럭셔리 브랜드는 Rolls-Royce가 몰입형 경험·코치빌딩, Lamborghini가 PHEV로 감성 유지, BMW가 초개인화 AI 마케팅을 강조했고, Polestar는 미니멀리즘+지속가능성으로 그룹 내 차별화를 지속할 것임을 강조했다.

7. Regulation & Uncertainty: Tariffs, ZEV Mandate, Middle East Conflict, 정책 변동성에 대해 주로 이야기를 나누었다. 이러한 불확실성으로 OEM들은 장기 전략 수립에 어려움이 있다고 토로했다. 특히 유럽 규제의 과도하며, 인프라가 미비하고, 정책 불확실성이 산업 최대 리스크라고 지적하는 의견이 많았다. “기술 중립성”과 “탈탄소 결과 중심” 전환을 요구하는 의견도 있었다.

8. Leadership & Talent Agility: 극심한 변화 속 자동차 산업의 리더십에 필요한 덕목에 대해서도 논의가 있었다. Diversity, International Experience, Execution, Adaptability, Three As(Adaptable, Agile, Accelerated) 등을 중심으로 논의가 있었다.

중국 기업의 글로벌 진출 특히, 중국 기업의 글로벌 진출, 파트너십, 전동화, SDV/자율주행 전략에 대해 주요 기업들의 관점 차이가 흥미로웠다.

1. 중국 기업의 글로벌 진출

전반적 중국 기업 공통 시각은 유럽을 단순 판매 시장이 아닌 R&D·생산 기지로 적극 활용하려는 의지가 상당히 강해보였다. 특히 관세규제를 기술 현지화·인프라로 돌파하려는 자신감이 드러났다는 점에서 흥미로웠다.

BYD의 전략은 가장 공격적이고 자신감 넘치는 전략을 보여줬다. 단순히 차를 판매하는 데 그치지 않고, 초고속 충전(9분 이내) + ESS(에너지 저장 시스템)을 결합한 자체 충전 인프라를 유럽에 직접 구축하며 인프라 장악을 노리고 있다. 유럽 현지 R&D 센터(헝가리)에서 유럽 소비자 입맛에 맞는 소형차를 개발하고, 부품 공급망까지 현지화하는 완전 현지화 전략을 강력히 추진 중이다. 가격 전쟁보다는 “기술 기업”으로 포지셔닝하려는 움직임이 뚜렷하다.

Chery (OMODA & JAECOO UK)는 다브랜드 전략의 전형을 보여준다. OMODA(도심형), JAECOO(오프로드), Chery(패밀리) 등 세그먼트별 브랜드를 동시에 투입해 시장을 촘촘히 포위했다. 영국에서 빠르게 6.7% 점유율을 달성했으며, 딜러 수익성을 최우선으로 삼아 우량 딜러망을 선점·Lock-in하는 전략을 구사하고 있다. 영국 R&D 센터 설립, 현지 부품 조달, 궁극적으로 영국 내 생산 공장 설립까지 4단계 로드맵을 명확히 제시했다.

XPeng은 가성비 모델 MONA 시리즈를 유럽에 본격 론칭하고, 인프라가 취약한 지역에는 REEV(주행거리 연장형)을 투입하는 유연한 전략을 취하고 있다. 2027년까지 플라잉카와 휴머노이드 로봇까지 확대하며 단순 자동차 회사가 아닌 AI·모빌리티 테크 그룹으로의 전환을 선언했다. 폭스바겐과의 파트너십을 활용하면서도 독자적인 생산 거점 확보를 적극 추진 중이다.

Geely Group (Geely Auto, Lotus, Volvo, Polestar)은 그룹 전체가 유기적으로 움직이는 강력한 시너지를 강조했다. Geely Auto는 영국을 유럽 진출의 테스트베드로 활용하며 Lotus의 서스펜션 기술 등 그룹 내 자산을 적극 차용하고 있다. 현지 생산 여부는 철저히 비용 효율성에 따라 판단한다는 실용적 태도를 보였다.

<표3> 중국 기업의 글로벌 진출

기업	주요 입장	특징
BYD	가장 공격적. 초고속 충전+ESS 인프라 직접 구축, 유럽 현지 R&D·부품·생산 완전 현지화(헝가리 등).	기술 기업 포지셔닝(가격 전쟁 회피) + 인프라 장악 전략.
Chery (OMODA/JAECOO)	다브랜드 전략(오모다·제쿠·체리)으로 세그먼트 포위. 영국 점유율 6.7% 빠르게 달성.	4단계 로드맵(현지 시장 → R&D → 부품 → 현지 생산). 딜러 수익성 최우선으로 유통망 Lock-in.
XPeng	MONA(가성비) 유럽 론칭, REEV(주행거리 연장형)로 인프라 취약 지역 공략.	폭스바겐 지분 파트너십 활용하면서도 독자 공장 인수 추진. 2027년 플라잉카·로봇까지 확대.
Geely Auto	Lotus·Volvo·Polestar 등 그룹 브랜드 활용. 영국을 테스트베드화.	백오피스 통합(One Geely) + 현지 생산은 비용 효율성 판단.

자료: 현대차증권

중국 기업의 글로벌 진출

중국 자동차 산업의 압도적인 원가 경쟁력과 속도에 대해 기성 제조사들은 각자의 생존 방식에 따라 완전히 상반된 대응책을 보여주었다.

1) (르노) 중국 생태계의 완전 수용 및 '차이나 스피드' 복제형

르노는 유럽의 자존심을 내려놓고 중국의 전기차 생태계가 현재 글로벌 시장을 선도하고 있음을 인정했다. 중국 현지에 독자적인 엔지니어링 개발 센터(CDC)를 수립하여, 유럽 레거시 특유의 복잡한 프로세스를 제거하고 단 24개월 만에 신차를 개발하는 '차이나 스피드'를 본사 시스템에 이식하고 있다. 다만, 르노는 자사의 유럽 공장 가동률이 85% 이상으로 우수해 중국 브랜드에 공장을 빌려줄 이유가 없으며, 생산 효율성 자체는 중국 경쟁사보다 우수하다고 단언했다.

2) (닛산) 중국을 글로벌 원가 방어의 '수출 기지'로 역이용

닛산은 중국 내수 시장의 제로섬 치킨 게임에 매몰되는 대신, 자사의 중국 현지 공장이 중국 토종 브랜드 수준의 극한의 원가 구조를 달성했음에 주목했다. 이 중국산 닛산 차량을 중남미, 중동, 동남아 등 신흥 시장으로 대거 역수출(연간 30만 대 목표)하여, 현지로 밀려오는 BYD 등의 중국 토종 브랜드들을 '닛산 브랜드의 신뢰도와 중국산 단가의 조합으로 방어하는 역발상 전략을 취하고 있다.

3) (Xpeng) 유희 공장 매입을 통한 서구권 영토 확장

급증하는 유럽 수요와 높은 관세 장벽(최대 35.5%)을 돌파하기 위해 현지 생산 거점을 적극 확보하려 하고 있다. 동맹 관계인 폭스바겐의 유럽 내 유희 공장 인수를 타진하고 있으나, 폭스바겐의 기존 제조 설비에 대해 "다소 낡고 오래되었다(a little bit old)"고 냉정히 평가하며, 자신들의 최첨단 SDV 모듈러 조립 공장을 온전히 구현하기에는 기술적 격차가 존재함을 지적하고 있다.

4) (Chery) 유통망의 선제적 락인(Lock-in)을 통한 장벽 구축

Chery는 단순한 가격 덤핑으로는 유럽 시장에서 장기 생존할 수 없다고 판단하고 있다. 이에 영국 시장 진입 시 우량 딜러 그룹들에게 업계 최고 수준의 마진을 보장함으로써 쇼룸 파트너들을 독점적으로 락인시켰다. 이는 향후 후발 중국 주자들이 유럽에 진입하려 할 때 오프라인 유통망 자체를 완전히 차단해 버리는 영리한 '해자(Moat)' 역할을 수행할 것이다.

파트너십 2. 파트너십

중국 기업은 대표적으로 Geely 그룹이 수직적 체계를 통해 그룹 내부 시너지 극대화하는 모습을 통해 가장 강한 시너지의 파트너십의 사례를 보여준 점이 흥미로웠다. 서구 레거시 업체들은 생존을 위한 선택적 전략 접근을 하고 있으며, 비대칭 학습 (중국 기술 흡수하면서도 브랜드디자인은 지키려 함)을 이행하고 있는 점이 두드러졌다.

Geely Group은 가장 강력하고 수직적인 그룹 내부 파트너십을 구축하고 있다. 플랫폼(SEA 등), 소프트웨어, 엔지니어링, 백오피스(One Geely)를 공유하며 Lotus, Volvo, Polestar, Geely Auto 간 시너지를 극대화하고 있다. Volvo는 Geely로부터 SDV 기술과 개발 속도를 배우고, Lotus는 유럽 밸류체인을 활용하는 등 그룹 전체가 하나의 생태계처럼 움직인다.

XPeng은 폭스바겐과 지분 파트너십을 유지하면서도 실용적이다. VW의 유희 공장 인수를 검토하고 있지만, “VW의 구형 설비가 우리 최신 SDV 아키텍처에 적합하지 않을 수 있다”고 냉정하게 평가하며 독자 공장 인수도 적극 추진하고 있다고 밝혔다.

Renault & Nissan은 기존 르노-닛산 얼라이언스를 실리적이고 프로젝트 단위로 재편했다. Renault는 중국 기술을 적극 학습하고, Nissan은 Renault 플랫폼을 뺀 엔지니어링으로 활용하는 등 상호 필요에 따른 실용적 협력 관계이다.

VW도 CARIAD 실패 이후 Rivian과 소프트웨어 협력을 강화하고, 중국 JV를 통해 기술을 학습하는 선택적·외부 협력 전략을 취하고 있다. Lucid는 Uber와 대규모 B2B 계약(35,000대), 사우디 PIF의 장기적 자본 지원, NVIDIA와의 L4 자율주행 협력을 통해 생존 기반을 마련했다.

중국 기업들은 그룹 내부 강한 시너지를, 서구 기업들은 생존을 위한 선택적·비대칭 학습 파트너십을 강조하며 전반적인 차이를 확인할 수 있었다.

<표4> 글로벌 OEM의 파트너십 구축

기업	주요 입장	특징
Geely Group (Lotus, Volvo, Polesta,)	가장 강력한 그룹 시너지. 플랫폼-엔지니어링-백오피스 공유.	Lotus는 Geely 유럽 밸류체인 활용, Volvo는 Geely로부터 SDV 학습, Polestar는 Asset-light 모델.
XPeng	VW와 지분 파트너십.	VW 공장 인수는 검토하나 “구형 설비가 우리 SDV에 맞지 않을 수 있다”며 독자 인수 선호.
Nissan	Renault 플랫폼 뺀 엔지니어링 + 중국 공장 활용.	실용적 프로젝트 단위 협력.
Renault	중국 스피드 학습(CDC 설립, Envision 배터리 유치). 닛산과는 실리적 거래.	“중국이 산업을 리드한다” 현실 인정.
VW	Rivian(소프트웨어), 중국 JV(Xpeng 등) 기술 학습.	지역별 자립 + 선택적 협력.
Lucid	Uber(35,000대 B2B), 사우디 PIF 장기 파트너.	NVIDIA(L4).

자료: 현대차증권

파트너십 파트너십은 **지정학적 통상 갈등과 공급망의 설계적 회복 탄력성, 현지화에** 이른 주제까지 확장되었다.

미국과 유럽연합(EU)의 대중국 관세 장벽 강화와 자국 우선주의 무역 정책은 글로벌 자동차 가치사슬의 취약성을 적나라하게 드러냈다. 이로 인해 공급망 설계의 최우선 가치가 기존의 '적시 생산 및 비용 최적화(Just-in-Time)'에서 '**설계 단계부터 내장된 회복탄력성(Resilience by Design)**'으로 전면 이동했다.

재규어랜드로버(JLR)는 물류와 재고 비용까지 일괄적으로 통합 관리하는 '**총인도비용(Total Delivered Cost)**' 개념을 도입했으며, 공급망의 물리적 이동 속도가 자본 효율성에 미치는 영향에 대한 심도 있는 논의가 진행되었다. 아시아에서 생산된 차량이 유럽 딜러에게 도달하기까지 걸리는 평균 120일의 유통 기간 중 상당 부분이 물류망 내에 묶여 있는 '죽은 자본'이라는 지적과 함께, 실시간 데이터 연결성을 통해 이 유통 시간을 절반으로 단축하는 것이 단순한 제조 단가 절감보다 더 큰 수익성을 창출한다는 계산이 제시되었다.

유럽 배터리 가치사슬의 고질적인 미싱 링크(Missing Link)에 대한 정밀한 분석도 이어졌다. 유럽이 폐배터리 재활용과 블랙매스(Black Mass) 회수 기술에서는 강점을 보이고 있으나, **양극재 전단계인 전구체(PCAM) 생산 능력이 결여되어 있어 결국 유효 자원을 다시 중국으로 보내야 하는 구조적 불균형**을 겪고 있다.

이를 해결하기 위해 영국은 아그라타스(Agratas) 기가팩토리와 콘월(Cornwall) 리튬 광산 투자를 통해 자국 내 가치사슬 회수를 추진 중이며, 배터리 원재료 추적성의 주된 목적이 과거의 단순한 ESG 윤리성 검증에서 미국의 IRA 및 유럽의 관세 제도를 회피하기 위한 지정학적 리스크 관리 도구로 완벽히 성격이 변모했음이 확인되었다.

파트너십 기존의 결속력 강한 지분 동맹(Alliance) 방식이 해체되고, 철저히 '속도와 비용 통제'를 기준으로 한 이종 간 파트너십이 대세로 자리 잡았다.

1) (포드, 스텔란티스) 중국 기술 및 스케일을 통한 '생존형 규모' 확보

이들은 중국 OEM의 "압도적인 수출 스케일"을 독자적으로 이기는 것은 불가능하다고 고백했다. 이에 포드는 르노(소형 승용 플랫폼 공유), 폭스바겐(상용차)과의 플랫폼 교차 생산을 뉴 노멀로 받아들이며 파트너십을 통한 '경쟁력 있는 규모' 확보를 추구하고, 스텔란티스 역시 중국 Leapmotor의 지분을 인수하고 유럽 내 유휴 공장을 제공하여 생산 가동률을 방어하고, 기술과 인프라를 상호 세어링하는 등 자본 효율성을 극대화하는 영악한 파트너십을 전개했다.

2) (르노) 느슨하고 기민한 '프로젝트 단위' 파트너십 지향

르노는 자본이 묶이는 거대한 얼라이언스 구조의 비대함을 경계하고 있다. 이에 닛산, 지리(Geely) 등과의 협력을 철저히 국가별/프로젝트별(한국, 남미, 인도 등) 윈-윈 기반의 거래 관계로 재설정했다. 파트너십은 플랫폼을 강요하는 관계가 아니라, "우리 플랫폼이 경쟁력 있을 때만 사가라"고 제안하는 독립적인 비즈니스 모델이어야 한다고 정의했다.

3) (Geely) 후방 인프라 100% 통합 및 전면부 브랜드 독자 분리

지리는 볼보, 폴스타, 스마트, 로터스 등 산하 브랜드의 카니발리제이션(자기잠식) 방지에 최적화된 파트너십을 구축했다. 그들의 전략은 소비자가 대면하는 쇼룸, 마케팅, 디자인(브랜드 페르소나)은 철저히 별개로 쪼개어 독립성을 유지하되, 후방의 E/E 아키텍처(SEA 플랫폼 등), 물류, 구매, 백오피스 체계는 100% 통합하는 고도로 설계된 'One Geely' 시너지를 관철하고 있다.

4) (VW) 소프트웨어 무덤에서 벗어나기 위한 실리콘밸리식 협력

자체 소프트웨어 자회사(CARIAD)의 관료주의적 개발 프로세스로 뼈아픈 실패를 경험했다. 이에 미국 전기차 스타트업 리비안(Rivian)과의 합작법인(JV)을 전격 설립하고, 기존의 수십 페이지짜리 하향식 명세서 대신 리비안의 애자일 코딩 프로세스를 전격 수용하여 엔트리 EV의 소프트웨어를 개발 중이다.

전동화 3. 전동화

전동화를 바라보는 중국 기업들과 글로벌 레거시 업체들의 시각 차이가 극명하게 대조되었다. 중국 기업의 경우 전동화를 기회 요인으로 보고 접근하고 있다. 기술·인프라·가성비로 시장 장악하고자 하는 전략적 움직임이 강하다. 글로벌 레거시 업체들과 럭셔리 업체들은 전동화를 위기와 현실 타협하는 전략을 통해 시장을 설득하고 있다는 점이 두드러진다. EV Chasm 인정하면서 하이브리드 필수로 강조하고 있는 것도 이 때문이다. 전동화 전환에 속도 조절을 하고 있는 점이 대표적인 사례이다. 하지만 두 진영 모두 “인프라·에너지 가격·정책 불확실성”이 전동화 속도의 최대 변수라는 데 의견을 일치했다.

BYD는 전략적으로 전동화에 대해 가장 공격적이며 낙관적이다. 초고속 충전 기술로 “내연기관 사용자까지 완전히 흡수(wipe out)”하겠다는 목표를 밝혔다.

XPeng, Chery는 순수 EV를 주력으로 하되, 인프라 현실에 맞춰 REEV 등 유연한 대안을 병행하고 있다.

Lotus, Lamborghini, Rolls-Royce 등 럭셔리·하이엔드 브랜드는 BEV 전략을 크게 수정하고 PHEV를 강력히 병행할 계획이다. 감성, 퍼포먼스, 브랜드 DNA를 보호하기 위함으로 해석된다.

Volvo, Polestar는 PHEV를 브릿지로 활용하면서 V2G(차량→그리드) 기술로 “무료 충전” 등 새로운 고객 가치를 창출하려 하고 있다.

VW, Renault, Nissan은 EV Chasm(수요 둔화)을 명확히 인정하고 투트랙 전략(BEV + PHEV/HEV)을 현실적으로 추진 중이다. 규제와 시장 현실의 괴리를 강하게 지적하고 있다.

종합적으로 중국 OEM은 전동화를 큰 기회(기술·인프라·가성비로 시장 장악)로 보고 있으며, 글로벌 Legacy와 럭셔리 OEM은 전동화를 위기이자 현실 타협(속도 조절, 하이브리드 필수)으로 보고 있다.

<표5> 글로벌 OEM의 전동화 전략

기업	주요 입장	특징
BYD	최고 공격적. 9분 초고속 충전 + ESS로 내연기관 완전 대체 목표.	“ICE 사용자까지 wipe out”
XPeng, Chery	순수 EV 중심이지만 REEV(주행거리 연장형) 등 현실 타협.	인프라 취약 지역 대응.
Lotus, Lamborghini	BEV 전략 대폭 수정 → PHEV 강력 병행.	하이엔드 감성·퍼포먼스 보호.
Volvo, Polestar	PHEV 브릿지 + V2G 활용.	TCO 우위, 무료 충전 모델.
VW, Renault, Nissan	투트랙 현실화. SSP 등 플랫폼 지연 인정.	규제 vs 시장 현실 괴리 인정.
Rolls-Royce	V12 + EV 투트랙. EV를 ‘더 롤스로이스답게’ 역이용.	Waftability(매끄러움) 증폭.

자료: 현대차증권

전동화 이상주의적인 전동화 일변도 정책에서 벗어나 실제 탄소 감축 효과를 극대화하는 '실용주의적 탈탄소화'로의 패러다임 전환이다. 과거 서밋들이 순수 전기차(BEV)의 시장 점유율 확대를 지고의 과제로 삼았다면, 이번 서밋에서는 완성차 제조사와 주요 부품 공급사들이 한목소리로 단순한 수치적 EV 판매 비중보다 실제 온실가스 감축 결과에 집중해야 한다고 강조했다.

특히 프리미엄 및 럭셔리 세그먼트에서 BEV 침투율이 예상보다 저조한 '캐즘(Chasm)' 현상이 장기화되면서, 하이엔드 브랜드들이 완전 전동화 타임라인을 대거 수정하고 플러그인 하이브리드(PHEV) 및 주행거리 연장형 하이브리드(EREV)를 병행하는 투트랙 전략으로 회귀하고 있음이 명확해졌다.

이러한 기류에 유럽자동차부품협회(CLEPA)와 호스 파워트레인(Horse Powertrain) 등 핵심 공급사들은 2040년에도 전 세계 차량의 최소 50%는 내연기관 비중을 전망하며, 하이브리드가 한시적인 '징검다리 기술'이 아닌 매우 긴 생명력을 가진 핵심 동력원이라는 분석을 제기했다.

유럽의 경직된 이산화탄소 규제로 인해 유럽 부품사들에서만 10만 개 이상의 일자리가 소멸했다는 지적과 함께, 특정 전동화 기술을 강제하기보다 이산화탄소 감축이라는 목표만 설정하고 재생 가능 연료나 하이브리드 등 방법은 시장과 엔지니어의 선택에 맡기는 '기술 중립성(Technology Neutrality)'의 중요성이 강력히 대두되었다.

전동화 전동화 '캐즘'이 프리미엄 세그먼트까지 덮치면서, 무조건적인 순수 전기차(BEV) 고집에서 벗어나 탄소 감축 결과에 집중하는 '실용주의적 다중 파워트레인' 노선이 강력히 부상했다.

1) (BYD, 볼보) 소비자 충전 경험과 인프라 한계를 우회하는 BEV 독자 노선

BYD는 노후화된 국가 전력 그리드 개선을 기다리지 않고, 1.5MW 초고속 충전기 자체에 대형 에너지 저장 장치(ESS)를 일체화하는 우회 전략을 폈다. 야간에 전력을 서서히 비축한 뒤 낮 시간대에 차량에 폭발적으로 출력을 쏟아주어 9분 만에 완충시키는 '플래시 차징'으로 내연기관 주유 경험을 완전히 대체하고 있다. 볼보는 2030년 완전 전동화를 지향하되, 양방향 충전(V2G) 기술을 활용해 차량의 잉여 전력을 전력망에 공급하고 그 대가로 소비자에게 '무료 충전 혜택'을 제공하는 에너지 융합 생태계를 구축하여 내연기관 대비 압도적인 TCO를 입증하려 하고 있다.

2) (포드, 스텔란티스, 럭셔리 브랜드) PHEV 및 EREV의 가치 재평가

포드와 스텔란티스는 특히 소상공인들이 운용하는 경상용차(LCV) 시장에서 고전압 BEV의 높은 가격과 충전 다운타임이 유발하는 경제적 타격을 지적했다. 이에 따라 미국 등 인프라가 미비한 지역에는 내장 발전기로 주행거리를 확보하는 EREV 및 PHEV를 대거 투입하는 현실적 징검다리 전략을 적극 구사할 계획이다. 로터스는 연산 15만 대 완전 전동화 목표를 포기하고 하이브리드를 라인업에 추가했으며, 람보르기니는 당초 예정된 최초의 BEV 세단 계획을 전면 폐기하고 전 라인업을 PHEV로 채워 내연기관 엔진의 포효를 보존하면서도 이산화탄소 규제를 헛장하는 전략을 취하고 있다.

3) (폴스타, 던디 시의회) 정치적 규제의 조변석개(朝變夕改)에 대한 성토

기업이 수조 원을 투자한 전동화 규제 일정을 선거와 여론에 휩쓸려 후퇴시키거나 보조금을 폐지하는 행태는 투자 안정성을 완전히 파괴하는 행위라고 강력히 비판한다. 규제의 유연성이라는 명목 하의 목표 후퇴는 오히려 소비자들의 신차 구매를 멈추게 만들고 낡은 디젤차를 더 오래 타게 만드는 역효과(Laggard Effect)를 초래한다고 경고한다.

SDV/자율주행 4. SDV / 자율주행

SDV와 자율주행에 대한 중국 기업들과 글로벌 레거시 업체들도 달랐다. 중국 기업은 SDV를 경쟁 우위 무기이자 새로운 성장 동력으로 삼고 자율주행에 로보틱스와 AAM에 이르는 다양한 품팩터로 시장을 설득하고 있다. 반면 글로벌 OEM의 경우 SDV를 생존 필수이지만 불확실성이 높고 비용이 많이 들며 안전을 확보하기 위한 기술을 확보하는 것을 최대 과제로 삼고 있다. 이는 결정론적 아키텍처, Observability, 에이전트 AI 등 기술적 난제 강조하는데에서 찾을 수 있다. Autobrains, TomTom 등 테크기업은 End-to-End가 가지고 있는 기술적 한계 지적하면서 에이전트 AI와 맵 결합과 같은 실용주의 제안을 하고 있는 점도 흥미롭다.

XPeng은 자율주행(XNGP)에 매우 자신감이 있으며, 유럽 확대를 적극 추진 중이다. 자율주행을 플라잉카로봇과 연계한 전체 생태계 전략의 핵심으로 보고 있다. Geely Group도 그류 차원에서 SDV 역량을 강화하고 있으며, Volvo가 중앙 집중형 아키텍처에서 최고 수준을 달성했다고 평가한다. Lotus 등 모든 브랜드에 첨단 SDV 기술 탑재를 필수로 보고 있다. Nissan은 B2C(개인 고객) 구독 모델과 B2B(플릿) 솔루션을 결합한 실질적 수익화에 초점을 맞추고 있으며, Volvo는 중앙 집중형 SDV 아키텍처를 완성했으나, OTA만으로는 한계가 있다고 보고 하드웨어(컴퓨터) 중간 업그레이드 모델을 제안하는 등 실용적 접근을 보인다. VW은 CARIAD의 실패를 인정하고 Rivian과의 협력을 통해 애자일 개발 문화를 도입하는 등 과거 실패를 극복하는 과정에 있다.

SDV/자율주행 SDV를 통해 기능 구독의 허상과 백엔드 운영 및 잔존가치(RV) 보전 가치 극대화에 대한 관심이 확대됨을 확인했다.

소프트웨어 정의 차량(SDV)의 도입 초기, 완성차 업계가 공언했던 '열선 시트 구독과 같은 기능 단위의 개별 하드웨어 구독 과금 모델은 소비자의 거센 반발과 무관심 속에 사실상 붕괴하는 양상을 보였다. 보쉬(Bosch)와 오토트레이더(AutoTrader) 등의 전문가들은 소비자가 차량 유료 소프트웨어 기능에 추가적인 지출을 할 확률이 극히 낮으며, 컨설턴트들이 제시하던 화려한 구독 수익 전망은 허상에 가깝다고 분석했다.

이에 따라 SDV의 진정한 경제적 가치는 소비자를 향한 추가 과금이 아닌, 내부적인 '보증 수리 비용(Warranty Cost) 절감'과 '잔존가치(RV) 보호'를 통한 총소유비용(TCO) 최적화에서 찾아야 한다는 보정 작업이 급격히 이뤄지고 있다. 무선 업데이트(OTA)를 통해 정비소 직접 방문 없이 결함을 사전 해결하는 것만으로 완성차는 수조 원의 리콜 비용을 절감하고 있다.

동시에 아날로그 디바이스(Analog Devices)는 배터리 관리 시스템(BMS)에 전기화학 임피던스 분광법(EIS) 기술을 내장하여 배터리의 실시간 건강 상태(SOH)를 정밀 분석함으로써 차량 성능의 일관성을 확보하고, 무상수리 리스크를 최소화하여 중고차 잔존가치를 효과적으로 방어할 수 있음을 입증했다.

스마트폰처럼 소프트웨어 업데이트가 반복될수록 구형 차량의 컴퓨터 칩셋 성능이 한계에 부딪히는 기술적 진부화 문제를 해결하기 위해, 차량의 10년 생애주기 도중에 중앙 제어 장치(Zonal Controller)나 메인 컴퓨터 칩셋을 물리적으로 교체해 주는 '하드웨어 레트로핏(Retrofit)' 비즈니스 모델이 중고차 가치 보존의 핵심 대안으로 급부상하고 있다.

SDV/자율주행 과거 완성차 업계가 공언했던 '기능별 소프트웨어 구독 과금' 비즈니스가 붕괴하는 양상을 보이면서, SDV와 자율주행의 가치를 바라보는 시각이 현실적으로 정밀 보정되었다.

1) (보쉬, 오토트레이더, 볼보) 기능 구독의 허상 인정과 잔존가치(RV) 보전 및 보증 비용 절감

소비자가 열선 시트 구독 같은 기능 단위의 유료 소프트웨어에 추가 지출을 할 확률은 극히 낮으며, 구독 수익 차트는 허상에 가깝다고 분석하고 있다. SDV의 진정한 경제성은 추가 과금이 아닌, 무선 업데이트(OTA)를 통한 '수조 원의 보증 수리 비용(Warranty) 절감'과 데이터 투명성을 통한 '중고차 잔존가치(RV) 보호'에서 찾을 수 있다. 볼보는 OTA 업데이트로 구형이 되는 메인 컴퓨터를 수명 중간에 교체해 주는 '하드웨어 레트로핏' 비즈니스를 RV 방어에 대한안으로 제시했다.

2) (오토브레인스, 톰톰) 고가 센서(라이다) 및 단일 신경망(End-to-End)의 한계 비판

오토브레인스는 모든 도로 상황을 거대 인공지능 하나로 해결하려는 기존 방식(테슬라, 웨이모)은 예외 상황(Edge case)에 취약하며 연산 비용이 천문학적이라 예측한다. 대신 상황별 소형 AI들이 협력하는 '에이전틱 AI(Agentic AI)'를 도입해, 라이다와 고정밀 HD 맵 없이 표준 카메라 정보만으로 연산 비용을 100분의 1 수준(수백 달러)으로 낮추는 대중형 L3 자율주행 아키텍처를 제시했다. 톰톰은 센서 정보에만 의존해 매 순간 급정거를 반복하는 비전 온리 시스템을 '관광객'에 비유하며, 보이지 않는 구간의 정보와 운전자 행동 패턴까지 사전에 가이드하는 '위치 지능형 세계 모델(World Model)'과의 융합이 필수적이라고 꼬집었다.

3) (부가티, 벤틀리) 스크린의 유행을 타파하는 '아날로그 장인정신'으로의 회귀

부가티는 대시보드에 고정된 거대 디지털 스크린은 스마트폰처럼 3년 만에 차를 구식 고철로 만드는 주범으로 규정했다. 이에 부가티는 거대 스크린을 대시보드 속으로 완전히 숨겨버리고 스위스 보석 세공 장인이 조각한 '100% 기계식 물리 계기판'을 세웠다.

충격적인 것은 역설적이게도 이 자극히 아날로그적인 가치를 제공하기 위해, 눈에 보이지 않는 차량 내부 E/E 조널 아키텍처와 소프트웨어 시스템을 가장 최고 사양으로 정밀 설계했다는 사실이다.

SDV/자율주행 인공지능(AI)과 자율주행(AV)의 기술적 혁신 및 제도적 책임 소송에 대해서도 깊은 대화가 이어졌다.

자율주행 기술의 스케일업을 가로막는 병목은 이제 하드웨어 센서 스펙이 아닌, 연산 비용의 최적화와 돌발 상황(Edge Case) 해결 능력이 되었다. 오토브레인스(Autobrain)는 거대한 단일 신경망(End-to-End)이 훈련받지 않은 상황에서 상식적 추론 능력을 상실하는 한계를 정조준하며, 상황별로 특화된 수많은 미세 에이전트들이 협력하는 '에이전틱 AI(Agentic AI)' 아키텍처를 대안으로 제시했다.

이를 통해 무거운 라이더(LiDAR)와 구축 비용이 천문학적인 HD 맵을 완전히 걷어내고, 표준 카메라 정보와 위성 이미지 데이터를 AI가 인간과 같은 지식 기반으로 해석하도록 유도함으로써 시스템 단가를 만 달러 이상에서 수백 달러 수준으로 극적으로 낮추고 레벨 3(L3) 부분 자율주행의 대중화를 앞당길 수 있게 되었다.

또한, 톰톰(TomTom)은 센서 정보에만 의존해 매번 도로 상황을 새로 분석하는 비전 온리(Vision-only) 시스템을 코너를 돌 때마다 급브레이크를 밟는 '관광객'에 비유하며, 보이지 않는 구간의 물리 조건과 현지 운전자들의 행동 패턴까지 사전 예측하는 '위치 지능 세계 모델(World Model)'의 융합이 필수적임을 역설했다.

제도적으로는 사고 발생 시 개발자와 운영자의 책임을 규격화한 영국 '자동화 차량법(2024)'이 책임 전이 분쟁을 해결할 모범 템플릿으로 제시되었으며, 교통 체증을 유발하는 도심 로보택시 대신 버스 노선이 유실된 외곽 소외 지역을 메꾸는 '무인 공공 로보셔틀'이 대중 신뢰를 확보할 현실적인 상용화 경로로 인정받았다.

〈표6〉 글로벌 OEM의 SDV/자율주행 전략

기업	주요 입장	특징
XPeng	XNGP 자율주행 유럽 확대, L4 수준 자신감.	플라잉카로봇과 연계한 생태계 전략.
Geely Group	그룹 전체 SDV 역량 강화 (Volvo 최고 수준 중앙 집중형).	Lotus 등에 첨단 기술 탑재 필수.
Nissan	B2C 구독 모델 + B2B 플릿 솔루션.	개인 소유 차량의 자율주행 수익화 강조.
Volvo	중앙 집중형 SDV 완성. 하드웨어 업그레이드 필요성 강조.	OTA 만으로는 부족, 중간 컴퓨터 교체 모델 제안.
VW	CARIAD 실패 후 Rivian 협력으로 Agile 문화 도입.	SSP 지면 속에서도 ID.1 등에서 진전.
BMW	AI 마케팅-초개인화와 연계.	고객 데이터-D2C 로 SDV 수익화.

자료: 현대차증권

종합 의견 BYD, XPeng, Chery, Geely와 같은 중국 OEM은 원가와 기술적으로 높은 자신감을 바탕으로 전략적인 공격성을 수면 위로 드러내며 생태계를 장악하기 위한 전략적 포석을 강화하고 있다. 전동화와 SDV를 시장 점유율 확대의 도구로 보고 있으며 예상보다도 현지화 속도 극도로 빠르게 가져가고 있음을 확인했다.

반면 VW, Renault, Nissan, Volvo 등 글로벌 Legacy OEM은 실용주의적 전략을 통해 기존 전략의 실패를 인정하고 현실적인 전략으로 방어적 피벗을 하고 있음을 확인할 수 있었다. EV Chasm과 규제 불확실성과 비용의 현실을 직시하고 하이브리드를 강조하고 파트너십을 강화하며 지역화를 통해 문제를 해결하기 위한 대응을 강조했다.

Lotus, Lamborghini, Rolls-Royce 등 럭셔리 브랜드는 가지고 있는 DNA와 희소성 최우선으로 지키는 방향의 전략을 강조했다. 전동화 속도를 고객 감성에 맞춰 조절하는 점도 매우 흥미로웠다.

주요 OEM별 Keynote Interview 비교

BYD BYD는 전동화 대중화의 근본적 장벽인 **충전 시간과 전력망 과부하 문제를 완전히 장악하는 수직 계열화된 인프라 및 기술 독자 전략**을 과시했다. 이들이 제시한 해법은 노후화된 국가 전력 인프라 개선을 무작정 기다리는 대신, **충전기 자체에 대형 에너지 저장 장치(ESS)를 일체화하는 우회 전략**이다.

50kW 수준의 약한 충전 포트만 들어오는 시골 지역이나 도심 외곽이라도, 야간에 ESS에 전력을 완만하게 비축한 뒤 낮 시간대에 차량에 1.5MW의 폭발적인 초고속 출력을 분사하는 방식을 취한다. 이를 통해 상온에서 단 9분(영하 30도 혹한기 환경에서도 12분) 만에 10%에서 97%까지 고속 완충하는 '플래시 차징(Flash Charging)'을 상용화했으며, 충전소의 회전율을 기존 대비 1,300% 향상시켰다.

BYD는 2세대 블레이드 배터리의 기술력과 함께 중국 시장 내 출시 차량에 대해 '5년 보증 연장'을 무상 제공하는 현금성 담보를 통해 배터리 열화 우려를 잠재웠으며, 관세 장벽 우회를 위해 헝가리 등지에 공장을 짓는 과정에서 단순 완성차 조립을 넘어 배터리를 포함한 핵심 부품 생태계 자체를 통째로 유럽 내로 강제 이식하고 있다.

Volkswagen Group & CUPRA/SEAT

폭스바겐 그룹의 토마스 셰퍼(Thomas Schäfer) CEO는 중국 시장의 급격한 지각 변동과 **유럽 시장 자체의 permanent한 200만 대 수요 감축**이라는 이중고에 직면해 **가혹한 구조조정을 실행하고 있음을 솔직하게 고백**했다. 이들은 "유럽에서 만들어 전 세계로 판다"는 전통의 원빌드(One-build) 수출 방식을 공식 폐기하고, **각 지역이 독자 생태계와 R&D 체계를 준비하는 블록화 전략으로 선회**했다.

중국 브랜드의 저가 공세에 대해 폭스바겐이 꺼낸 핵심 무기는 스페인 이베리아반도에 100억 유로를 투입해 전개하는 **'어반카 패밀리(Urban Car Family)'** 프로젝트다. 이는 폭스바겐 ID.2, 스코다 에픽, 쿠프라 라발 등 무려 3개 브랜드의 보급형 소형 EV 4종을 '단 하나의 MEB 스펙 플랫폼'으로 묶어 단일 허브에서 혼류 생산하는 공정이다.

부품의 무려 80%를 공유하는 공용화의 극치를 달성해 인건비 경쟁력이 확실한 스페인에서 생산함으로써 제조 단가를 중국 수준으로 끌어내리겠다는 각오다. 소프트웨어 영역에서는 뼈아픈 실패를 맛본 카리아드(CARIAD)의 관료주의적 개발 프로세스를 타파하기 위해, 리비안(Rivian)과의 합작법인(JV)을 통해 전수받은 실리콘밸리식 사용자 페르소나 중심의 애자일 코딩 기법을 전격 수용하여 ID의 소프트웨어를 개발 중이다. 또한 차세대SSP 플랫폼의 완벽한 원가 절감 재설계를 위해 출시 일정을 2028년 이후로 연기하는 대신, 캐시카우를 지탱하는 기존 내연기관 및 PHEV 골프(Golf) 라인업의 상품성을 극대화하는 보수적 우회로를 확보했다.

Stellantis

스텔란티스의 안토니오 필로사(Antonio Filosa) CEO는 친환경 규제라는 **정치적 올바름에 매몰되어 현장의 현실을 외면하는** **각국 정부의 일방적인 전동화 강요 정책을 맹렬히 성토했다.** 그는 소상공인들이 운용하는 경상용차(LCV)에 대해 무리하게 비싼 고전압 순수 전기 밴으로의 전환을 강제하면 급격한 TCO 상승을 감당하지 못해 신차 구매 자체를 포기해 버리는 역효과를 초래한다고 경고했다.

이에 따라 스텔란티스는 전동화 채택 속도가 빠른 유럽에는 순수 EV를 우선 배분하되, 인프라 전환이 늦고 대형 차급을 선호하는 미국에는 주행거리 연장형 하이브리드(EREV)와 내연기관 및 하이브리드를 융단 폭격하듯 적절히 배합하여 '고객 선택의 자유'를 지켜내는 지역 맞춤형 동력원 분산 전략을 지향한다.

특히 이들이 선택한 **극도의 자본 효율성 확보 방안은 중국 립모터(Leapmotor)와의 파트너십이다.** 립모터 지분 21% 인수를 통해 획득한 고효율 플랫폼 기술력을 바탕으로, 스페인과 마드리드 등 스텔란티스의 유럽 내 유휴 공장에 립모터 차량을 전격 유치하여 공장 가동률을 방어하고, 오펠(Opel) 브랜드의 신형 전기 SUV 개발 비용을 중국 측과 공동 분담해 원가 경쟁력을 극대화하는 영악한 실리주의 노선을 전개 중이다.

Renault Group

르노 그룹의 프랑수아 프로보(François Provost) CEO는 **유럽 자동차 제조사로서의 자존심을 과감히 내려놓고, 현재 글로벌 전기차 생태계를 리드하는 진짜 주역은 중국이라는 사실을** **담담히 인정했다.** 르노는 경쟁 레저시 제조사들이 안방 공장을 중국 브랜드의 위탁 생산 기지로 내주는 행태에 대해서는 자사 가동률이 이미 85% 이상으로 견고하다며 선을 그었지만, **'차이나 스피드'를 수혈받는 것만큼은 사활을 건 속제로 삼고 있다.**

이들은 중국 현지에 독자적인 엔지니어링 개발 센터(CDC)를 수립하고, 관세를 피해 프랑스 본토로 중국 배터리사 엔비전 AESC를 유치하는 등 **중국의 부품 및 프로세스 노하우를 스펀지처럼 흡수하고 있다.** 이를 통해 기존 4~5년이 걸리던 신차 개발 기간을 단 24개월 미만으로 단축했으며, 실제로 신형 소형 트윙고(Twingo) EV를 단 21개월 만에 기획부터 생산까지 도달시키는 기염을 토했다.

R&D의 구조적 균살을 빼기 위해 유럽 내 기성 엔지니어 인력을 20% 감축하는 뼈아픈 체질 개선을 실행 중인 프로보 CEO는, EU 의회를 향해 유럽 제조사들이 쓸데없는 신규 환경·안전 규제 대응에 R&D 예산을 소진해 가격 경쟁력을 상실하지 않도록 향후 10년간 규제 자체를 완전히 동결해 줄 것을 노골적으로 촉구했다.

Nissan 닛산은 한때 글로벌 시장을 평정했던 자사의 영광에서 완전히 벗어나, 독자 개발이라는 사치를 멈춘 지독할 정도의 실용주의적 아웃소싱 전략으로 태세를 전환했다. 이반 에스피노사(Ivan Espinosa) CEO는 닛산의 R&D 투자 예산의 무려 90%를 마중일 3대 거대 시장에만 몰아주고, 규제 비용이 폭증하는 유럽 시장에 대해서는 독자 개발 플랫폼을 전면 철회했다고 명문화했다.

향후 유럽 내 닛산 전동화 모델은 르노의 플랫폼을 빌려와 길모습만 바꾼 뱃지 엔지니어링(Badge Engineering) 차량(마이크라 EV 등)이나 중국 공장에서 개발·생산된 극강의 가성비 플랫폼을 그대로 역수입하는 방식으로 채워진다.

동시에 닛산은 중국 내수 전용으로만 묶여 있던 현지 공장의 가동률을 활용해 중국 토종 브랜드 못지않은 원가율을 달성한 차량을 연간 30만 대 규모로 라틴 아메리카, 중동, 동남아 등 신흥 시장으로 대거 밀어내기 수출함으로써, '중국산 단가 + 닛산의 글로벌 애프터서비스 신뢰성'을 결합해 신흥 시장에 물러드는 BYD 등 중국 토종 브랜드들을 방어하는 역할상 기지를 세웠다. 영국의 심장인 선덜랜드(Sunderland) 공장에 대해서는 고정비를 상쇄하기 위해 라인을 축소하고 중국 브랜드를 포함한 타사 위탁 생산(하청) 물량을 적극적으로 수수하는 파운드리 모델로의 전환을 추진 중이다.

<표7> 글로벌 OEM의 전략 비교 (1)

OEM	핵심 전동화 및 P/T 포트폴리오	공급망 현지화 및 글로벌 제조 거점 운용	소프트웨어 및 차세대 콕핏 전략	전략적 파트너십 및 제휴 구조
BYD	순수 BEV 중심; 플래시 차징 기반 인프라 자체 수립; 2 세대 블레이드 배터리 장착	헝가리 부다페스트 R&D 센터 및 브라질/멕시코 신공장; 핵심 컴포넌트 공급망 통째로 유럽 이식	이간 비축 ESS 용합을 통한 1.5MW 초고속 전송 기술 구현; 독자 스마트 제어 플랫폼	독자 노선 고수; 자체 유통망 및 부품 수직 계열화 독립 지향
Volkswagen Group	SSP 플랫폼 2028 년으로 연기; MEB Small 기반 스페인 보급형 라인업 몰아주기; 내연기관 고품질 상품성 연장	독일 내 고비용 과잉 캐파 구조조정; 스페인 2 개 공장 집중화를 통해 부품 80% 공용화	카리아드 관료주의 축출 및 리비안 애자일 코딩 프로세스 도입; ID. 전용 존(Zonal) 아키텍처 수립	리비안(소프트웨어/아키텍처 JV); XPeng(플랫폼 기술 협력)
Stellantis	전동화 속도조절; 미국형 하이브리드/EREV 중심 및 유럽형 순수 BEV 배분 투트랙 구사	스페인 및 마드리드 등 남부 유럽 공장 가동률 방어; 고정비 관리 위주	지역별 무선 업데이트(OTA) 세분화 및 ADAS 패키징 현지 맞춤화	립모터(Leapmotor) 지분 21% 투자 및 유럽 공장 생산 대행; 토파스(TOFA) 조인트벤처
Renault Group	BEV 전동화 계획 유지 및 고수익 풀 하이브리드 캐시카우를 방어하는 볼륨 매니지먼트	프랑스 공장 가동률 85% 고수; 관세를 우회하는 중국 엔비전 배터리 공장 유치	중국 CDC 학습을 기반으로 신차 R&D 기간 21 개월 달성; 독창적이고 아이코닉한 디자인 차별성 사수	닛산 및 지리(Geely), 포드 등과 프로젝트 바이 프로젝트 형태의 게일라시 생산·부품 제어링
Nissan	유럽 전용 독자 개발 폐기; e-POWER 하이브리드 및 수입 가성비 전기차 플랫폼 믹스	중국 공장을 30 만 대 수출 기지화하여 중남미/중동 타격; 영국 선덜랜드 공장 라인 위탁 생산 유치	소프트웨어 하드웨어 구축화 모델 구축; ADAS 및 운전자 생활 가치 판매 중심	르노 플랫폼 빌려 쓰는 뱃지 엔지니어링 적극 수혜; 모놀리스(Monolith) 가상 설계 검증 협력

자료: 현대차증권

Geely Group

지리 그룹은 글로벌 완성차 그룹 중 브랜드 포트폴리오의 분산 전략을 가장 고도로 계산된 형태로 연출하는 포식자적 지위를 과시했다. 이들은 소비자가 인지하는 전면부 쇼룸과 브랜드 페르소나는 철저하게 독립적으로 쪼개어 카니발리제이션(자기잡식)을 정면 방어하되, 후방의 백오피스, 물류, E/E 아키텍처(SEA 플랫폼 등) 및 구매 가치사슬은 100% 통합해 극강의 규모의 경제를 취하는 영리한 전략을 구사하고 있다.

로터스(Lotus Group): 초고급 럭셔리급에서 BEV 침투율 한계(8만 위안 이상 시장의 EV 침투율 10% 미만)를 뼈아프게 직면하고, 판매 목표를 2030년 3만 대로 하향 조정한 '포커스 2030'을 천명했다. 65%의 물량이 묶여 있는 미국 시장에 대한 관세 폭탄 대응을 위해 영국 헤델(Hethel) 공장을 유지하면서도, 최초의 하이브리드 슈퍼카 'Type 135'와 '미라(에미라)' 하이브리드 버전을 라인업에 긴급 추가하는 현실주의적 속도 조절을 단행했다.

스마트(smart Europe): 메르세데스-벤츠의 럭셔리 디자인 헤리티지와 지리의 극강의 800V 및 배터리 플랫폼 기술력을 융합한 가장 전형적인 합작 모델이다. 지리의 기성 아키텍처를 그대로 활용해 신차 개발 기간을 24개월이라는 번개 같은 속도로 고정시켰으며, 가격 인하 전쟁에 휘말리지 않기 위해 벤츠 쇼룸을 그대로 공유해 가격 방어막을 구축했다. 단종되었던 2인승 마이크로 EV를 부활시켜 대체 불가능한 도심 틈새시장을 점령할 계획이다.

지리 오토(Geely Auto UK): 그룹 내 다른 형제 브랜드들과 달리 철저히 영국 대중 시장을 사정권에 둔 메인스트림 브랜드로 자리를 설정했다. 영국 진출을 선언한 지 불과 6개월 만에 60개 쇼룸 매장을 오픈하고 월 1,649대 등록을 달성하는 파격적인 속도를 보여주었다. 이처럼 빠른 정착이 가능했던 핵심 동력은 영국 내 기존 자산인 런던 택시(LEVC)와 로터스의 인사, 법무 백오피스를 공유하고, 로터스 소속 엔지니어들로부터 대중형 모델인 지리 EX5 및 스타레이(Starray)의 하체 서스펜션 튜닝 지원을 전수받아 현지화 완성도를 극적으로 끌어올렸기 때문이다.

링크앤코(Lynk & Co): 차량을 소유하는 아날로그 헤리티지가 아예 없는 유럽의 힙스터 계층을 겨냥해 야심 차게 론칭했던 월 구독 방식의 비즈니스가 거시경제 침체와 금리 인상 속에서 심각한 재무 리스크를 유발하자, 미련 없이 구독 모델을 폐기하고 고전적인 딜러망 중심의 소매 판매 채널로 피땀했다. 이 과정에서 유럽 전역의 볼보(Volvo) 유통망 및 서비스 센터 450개 소를 그대로 무혈 흡수해 사후 정비 불안감을 원천 차단하는 기민함을 발휘했다.

폴스타(Polestar): R&D 및 독자 공장 수직 계열화에 집착하다 파산하는 다른 서구권 EV 스타트업들을 비웃으며, 철저히 공장을 소유하지 않는 '모빌리티 팹리스(Fabless)' 에셋 라이트(Asset-Light) 전략을 취했다. 미국과 유럽의 대중국 관세 폭탄을 무력화하기 위해, 볼보의 사우스캐롤라이나 및 슬로바키아 생산 라인으로 차종 생산 배치를 번개처럼 분산시켰다. 또한 화려한 중국식 인포테인먼트로 무장한 형제 브랜드 지커(Zeekr)와의 카니발리제이션 방지를 위해, 실내를 페어망 등 지속 가능한 친환경 소재로 가득 채우고 '스칸디나비안 미니멀리즘'이라는 스토리를 덧씌워 브랜드 차별화를 공고히 하고 있다.

- OMODA & JAECCO (Chery Group)** 체리(CHERY) 그룹은 오모다와 제쿠 등 복수의 독립 브랜드를 영국 시장에 동시에 난사하는 그물망 포위 전술을 전개하며, 진출 직후 점유율 6.7%라는 파괴적인 진격 속도를 뽐냈다. 이들은 단순히 차량 판매량에 목을 매는 후발 중국 주자들과 결을 완전히 달리한다. 가장 핵심적인 전략은 영국 내 우량 딜러 그룹들을 포섭하기 위해 이들에게 업계 최고 수준의 '딜러 마진(Dealer Profitability)'을 영구적으로 보장하는 결단이다. 이를 통해 영국의 핵심 거점 전시 매장 200여 개 소를 독점적으로 락인(Lock-in)시켰으며, 이는 후발 중국 브랜드들이 영국에 진입하려 할 때 오프라인 유통망 자체를 완전히 봉쇄하는 거대한 성벽(Moat) 역할을 수행한다. 동시에 체리는 영국 전용 사양 론칭(1단계)을 넘어 몇 주 내로 발표할 '영국 승용 R&D 센터 건립(2단계)'을 확정 지었다. 영국의 악명 높은 회전교차로 및 양방향 상향등 양보 문화(Flash Culture) 등 까다로운 예외 상황을 자율주행 알고리즘에 가르치는 최고의 기지로 영국 R&D 센터를 사용할 예정이다. 나아가 이베리아반도 관세 장벽 타개를 위해 현지 부품 조달 통합(3단계) 및 영국 현지 차량 공장 직접 설립 또는 매입(4단계)이라는 촘촘한 4단계 연착륙 제국주의 로드맵을 가동하고 있다.
- XPeng** 샤오펑은 오스트리아 마그나 슈타이어(Magna Steyr) 위탁 생산을 통해 준중형 G6 및 대형 G9 SUV 라인업을 현지 조립하며 EU의 최대 35.5% 수입 관세 폭탄을 우회해 왔으나, 유럽 수출 물량이 전년 대비 55% 이상 폭발하며 위탁 공장의 CAPA(생산 능력)가 한계점에 봉착했다. 이를 타개하기 위해 엘비스 청(Elvis Chung) 동유럽 총괄 사장은 파트너십 지분 관계에 있는 폭스바겐(VW)의 유럽 내 유틸 공장을 매입하기 위한 직접 협상을 진행하고 있다고 공식 발표했다. 그러나 그는 대화 상대방인 폭스바겐의 기존 유럽 제조 공장 설비에 대해 "지독하게 낡고 구식(a little bit old)"이라 표현하며, 이 노후화된 공장 시스템이 샤오펑의 최첨단 모듈러 조립 공정 및 소프트웨어 아키텍처를 찍어내는 템플릿으로 적합하지 않을 수 있다는 냉정한 평가를 내놓아 서구와 중국 간의 깊은 제조 역량 역전 현상을 폭로했다. 샤오펑은 적절한 유틸 공장 인수가 좌절될 시 독자적인 신공장 건설로 선회할 방침이며, 중국 시장 내 인도량의 44%를 견인한 초가성비 '모나(MONA)' 시리즈의 SUV 버전을 7월 말에 공개하고 유럽 전역에 투입해 유럽 메인스트림 시장을 직접 타격할 준비를 마쳤다.
- Lucid Motors** 서구권의 신생 전기차 스타트업 진영은 막대한 자본 소모를 유발하는 기성 양산 공식을 따르던 과거 방식을 버리고, 극도로 좁은 틈새시장을 겨냥한 실용적 생존 피벗을 단행했다. **루시드(Lucid Motors):** 잦은 자본 조달의 고리를 완전히 끊어내기 위해 2028년 손익분기점 달성이라는 경영 효율성 모드로 전환했다. 럭셔리 니치 소매 시장의 물량 한계를 통감하고, 우버(Uber)가 직접 루시드의 자율주행 탑재 차량 최소 35,000대를 영구 구매하여 대규모 로보택시 플릿에 투입하는 거대 B2B 파트너십을 체결했다. 사우디 국부펀드(PIF)의 굳건한 재무 지원 아래, 경쟁사가 기성 차량에 자율주행 라이다를 뒤늦게 덧붙이는 것과 달리 하드웨어 초기 설계 단계부터 엔비디아(NVIDIA)와 협업해 L4 자율주행 통제 유닛을 내장하는 공정을 구사 중이다.

BMW 25년 경력의 마케팅 베테랑인 우베 드레허(Uwe Dreher) 유럽 마케팅 총괄 사장은 "멋진 풍광의 로케이션에 신차를 가져가 수십억 원을 들여 멋지게 화보를 찍는 낭만의 시대는 공식적으로 소멸했다"고 선언했다. BMW는 테슬라와 중국 기술 기업들의 초고속 마케팅 이터레이션을 따라잡기 위해, 유럽 27개국 지사의 마케팅 크리에이티브 권한을 전부 박탈하여 하나의 중앙 집중형 'AI 마케팅 컴퍼턴스 허브'로 강제 통합하는 전례 없는 대수술을 집행했다.

이제 광고에 쓰이는 모든 그래픽 이미지, 타겟 카피, 고객 발송 프롬프트 및 시간 할당은 AI가 100% 생성하고 집행한다.

또한 전통의 슬로건인 '궁극의 드라이빙 머신'에 대한 남성 마니아들의 충성도를 훼손하지 않으면서도, 정밀한 AI 소셜 데이터 분석을 통해 그간 침투율이 낮았던 여성 고객층만을 타겟팅하여 디지털 뒤편에서 '안전 및 실용성'을 부각하는 다중 페르소나 초개인화 전술을 정밀하게 분사하고 있다.

동시에 전시장의 고질적인 세대 갈등 문제를 지목하며, "30년 동안 배기음과 엔진 마력만 팔아온 내연기관 베테랑 영업사원들은 고전압 배터리와 충전 인프라 및 디지털 OTA를 요구하는 최신 소비자들을 응대할 능력이 일체 없다"고 단언했다. 이에 따라 BMW는 대대적인 전시장 딜러 인력 세대교체(Turnover)와 인적 쇄신을 이끄는 동시에, 고객 데이터를 독점하고 가격 주도권을 본사로 영구 회수하기 위해 대리점을 거치지 않고 고객에게 직접 차량을 판매하는 '에이전시 다이렉트 세일즈(D2C)' 모델로의 근본적인 채널 전환을 단행하고 있다.

HMG 및 글로벌 리더십

현대자동차그룹의 김혜인 글로벌 최고인사책임자(CHRO)를 비롯한 리더십 전문가들은 오늘날의 자동차 산업을 지배하는 '3V'(이벤트의 변동성, 시장의 가변성, 변화의 속도)를 돌파할 유일한 리더십 공식으로 '3A'(적응력, 민첩성, 가속 개발) 능력을 지목했다.

이들은 역사상 가장 높은 불확실성 속에서 완성차 기업의 생존 여부가 더 이상 과거의 "답을 아는 일방적인 엔지니어 출신 CEO"가 아닌, 복잡하게 파편화된 외부의 전문 지식들로부터 올바른 해답을 도출해 내는 "올바른 질문을 던질 줄 아는 통합자형 리더"에 의해 결정될 것임을 확인했다.

특히 현대차의 사례를 통해, 외부 테크 기업으로부터 수입된 소프트웨어 인재들이 기존의 견고한 기계식 자동차 프로세스를 "느리고 답답한 구시대 유물"로 취급하거나, 반대로 전통 하드웨어 엔지니어들이 소프트웨어 팀의 애자일 스프린트를 "안전을 담보하지 못하는 무책임한 속도광"으로 치부하며 격돌하는 문화적 충돌을 극복해야 하는 과제를 제시했다.

이를 위해 양대 진영의 리더들에게 상대 밸류체인을 이해시키는 상호 교차 교육(Cross-Training)과 함께, CEO가 엔지니어의 코드를 직접 짜지는 못하더라도 그들이 가동하는 기술의 본질을 꿰뚫고 올바른 질문을 던지는 수준의 '기술적 유창성(Tech Fluency)'이 필수 자질로 설정되었다.

모빌리티 금융 및 서비스 인프라 혁신

Lloyds Banking Group: 영국 최대의 독립 자동차 금융사인 로이즈 बैं킹 그룹은 금융의 본질적인 패러다임이 신차 판매 당시에 개입하고 끝나는 일회성 거래에서, **차량이 폐기되거나 재활용될 때까지의 전 생애주기를 추적하고 마진을 쪼개는 '자산 데이터 라이프사이클 운영(Asset Lifecycle Management)'으로 전면 뒤바뀌었음을 증명**했다. 이들은 2,100만 명에 달하는 로이즈 बैं킹 앱 고객 데이터를 바탕으로, 완성차 업체의 에이전시 직판 웹사이트나 전시장 탐색 단계에서 실시간으로 차량 유지비와 리스 금융 비용을 가시화하는 **'임베디드 금융(Embedded Finance)' 기술을 전면 배치**했다.

특히 이들이 주도하는 혁신의 핵심은 **세계 혜택 기반의 기업용 임대 번들인 '급여 공제(Salary Sacrifice)' 서비스와 중고 EV 운용 리스의 대중화**다. 로이즈 산하의 터스커(Tusker) 금융 서비스를 통해 차량 가액 외에 보험, 정비, 공공 충전 할인까지 단일 월정액 요금으로 묶음 제공하여 전기차 접근 장벽을 극적으로 무너뜨렸으며, 그간 신차에만 머물던 금융 리스를 중고 EV 영역으로 이식한 '2차 및 3차 생애주기 리스'를 창출해 저소득층 공공 보건 간호사나 승무원 등 실질 수요층이 최저임금 규정을 위반하지 않고 저렴하게 EV를 이용할 수 있는 출구를 열었다.

또한 과거 **감가상각 통제가 전무해 리스 금융사들을 패닉에 빠뜨렸던 EV 잔존가치 평가 문제**를 해결하기 위해, 매년 반납되는 10만 대의 계약 차량 데이터를 스스로 학습하여 최적의 2차 시장에서 자동으로 재배치하고 수요를 예측하는 **'에이전틱 AI'**를 현업에 도입하여 리스크 통제 능력을 비약적으로 격상시켰다.

First Bus & Dundee City Council: 정부 정책의 잦은 일관성 결여(Flip-Flop)와 인프라 부족 속에서도 지자체와 공공 운송 부문은 전기 충전망의 경제성을 직접 증명하기 위해 거대한 에너지 밸류체인 공유 모델을 전개하고 있다.

<표8> 글로벌 OEM의 전략 비교 (2)

OEM	AI 기반 엔지니어링 및 R&D 효율화 전략	마케팅 및 오프라인 채널 쇄신 전략	리더십 및 조직 문화 혁신 전략
BMW	AI 기반 초개인화 타겟팅 모델 설계; E/E 아키텍처 결합의 OTA 사전 예측 고도화	유럽 27 개국 마케팅 기능의 AI 허브화로 일원화; D2C 에이전시 다이렉트 세일즈 전면 도입	30 년 내연기관 베테랑 영업 인력의 IT 네이티브 젊은 인재로의 인력 교체(Turnover)
Nissan	가상 시뮬레이션 및 데이터 정제를 통해 물리 프로토타입 비용을 최대 50% 절감 (모놀리스 협업)	자사 딜러십 및 정비 네트워크를 엮어 무인 충전/유지보수 B2B 플랫폼 서비스 제공	"내가 다 안다"는 착각을 배제하고 파편화된 리스크를 시각화하는 데이터 중심 의사결정
Hyundai Motor Group	하드웨어의 견고한 설계 표준과 소프트웨어 반복 주기 간의 상호 교차 프로세스 이식	디지털 플랫폼 및 모빌리티 금융 연계를 통한 생애주기 사용자 경험(UX) 확보	CEO 의 기술적 유창성(Tech Fluency) 장착; 3A(적응력, 민첩성, 가속) 리더십 체계 구축
CUPRA & SEAT	R&D 과정에서 불필요한 단계를 과감히 삭제(Skip); AI 기술의 전사 비용 통제 적용	쿠프라 특유의 디자인 감성을 바탕으로 대중차와 프리미엄 사이의 틈새 요구 방어	"유럽은 느리다"는 위기감을 바탕으로 중국 파트너들의 빠른 개발 청사진(Blueprint) 카피

자료: 현대차증권

Legacy의 China Speed를 대응하는 생존형 Pivot

시사점 2026년 FT Future of the Car 서밋을 통해 드러난 글로벌 자동차 산업의 최종 승리 조건은 과거의 "더 크고 화려한 차량을 찍어내는 제조 성능"에서 "극심한 규제와 지정학적 변동성의 파고 속에서 TCO(총소유비용)를 가장 우아하게 제어하는 기민함"으로 이동했다.

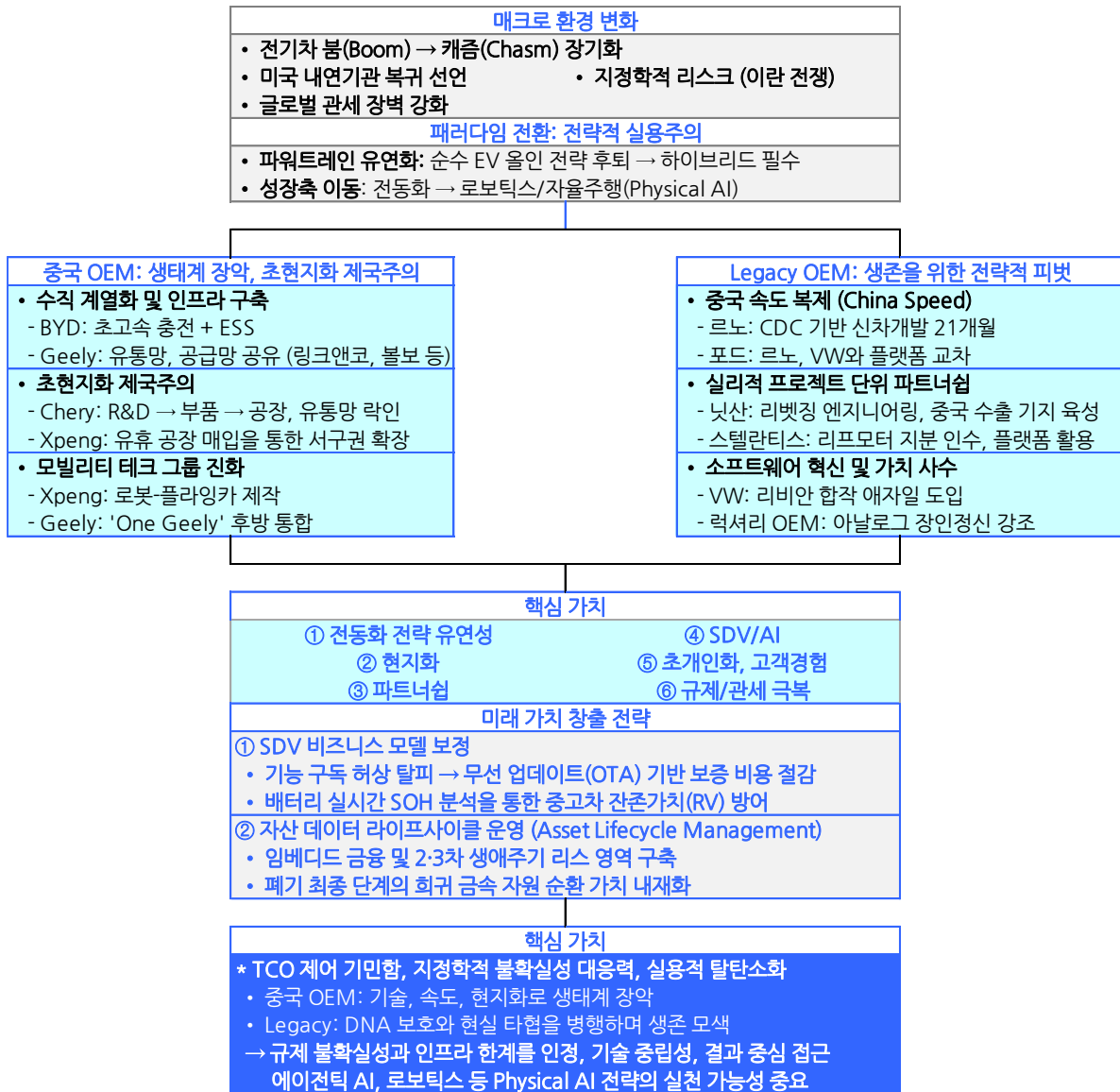
유럽의 전통적인 레거시 OEM들은 자신들이 겹겹이 쌓아 올렸던 완벽주의 설계 표준과 복잡한 관료주의적 개발 프로세스가 오히려 스스로를 옥죄는 거대한 족쇄가 되었음을 자인하고, 기존의 자존심을 꺾어 중국의 신속한 기술력과 R&D 개발 주기를 카피하거나 그들의 플랫폼을 하청 형태로 수혈받는 생존 본능에 눈을 떴다.

향후 10년의 글로벌 모빌리티 생태계는 단순히 저렴한 가격표만을 들이밀던 가성비 침공 단계를 뛰어넘어, 현재의 유량 딜러망을 압도적인 금융 마진으로 락인시키고, 영국의 회전교차로 등 지극히 로컬라이징된 예외 환경을 자율주행 딥러닝 퍼트니스 센터로 역이용하며, 현지 R&D 센터 및 휴머노이드 로봇 산학협력까지 통째로 기생 이식시키는 중국 자본의 '초현지화 제국주의'에 의해 거세계 재편될 것이다.

이러한 위협적인 비대칭적인 격차에 맞서 생존할 수 있는 기성 서구 브랜드들은 자신들의 비대한 유럽 R&D 본사 의존도를 칼질하고, 립모터나 르노와의 파트너십처럼 지역별 게릴라식 플랫폼 공유를 통해 속도와 규모를 극적으로 획득하는 기업들뿐이다.

결국 다가올 디지털 모빌리티 생태계에서 마지막까지 프라이싱 파워(Pricing Power)를 방어해 낼 최종 승자는, 무의미한 소프트웨어 기능 구독으로 소비자의 돈을 갈취하려던 야욕을 폐기하는 대신, 에이전틱 AI를 활용해 차량 생애주기 전반의 감가상각 변동 리스크를 정밀하게 방어하고, 폐광산의 광물 찌꺼기(Tailings) 재처리 및 LFP 배터리 수리 편의성 확립을 통해 차량이 폐기되는 최종 순간의 95% 희귀 금속 회수 가치까지 철저히 소유하고 지배하는 금융-데이터-자원 순환 기반의 초거대 자산 관리 서비스와 플랫폼들에게까지 열리고 있다.

<그림2> Flow Chart: Future of the Car 2026



자료: 현대차증권

현대차 (005380)

Analyst 장문수 joseph@hmsec.com

선두기업에서 선도기업으로

BUY

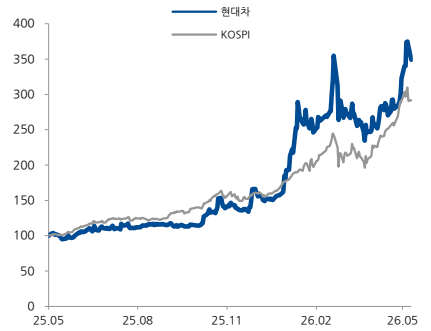
TP 950,000원

현재주가 (5/18)	663,000원	
상승여력	43.3%	
시가총액	135,754십억원	
발행주식수	204,758천주	
자본금/액면가	1,489십억원/5,000원	
52주 최고가/최저가	712,000원/179,900원	
일평균 거래대금 (60일)	984십억원	
외국인 지분율	26.86%	
주요주주 지분율		
현대모비스외 11인	30.67%	
주가상승률	1M	3M 6M
절대주가(%)	23.2	32.9 150.7
상대주가(%p)	1.5	-2.6 31.9

* K-IFRS 연결 기준

(단위: 원)	EPS(26F)	EPS(27F)	T/P
Before	53,074	58,846	660,000
After	53,074	58,846	950,000
Consensus	40,715	44,857	687,692
Cons. 차이	30.4%	31.2%	38.1%

최근 12개월 주가수익률



자료: FnGuide, 현대차증권

투자포인트 및 결론

- 투자 의견 BUY 유지, 목표주가 950,000원으로 기존 660,000원 대비 47.0% 상향
 목표주가 산출 근거는 로봇 사업 구체화와 자율주행 기술 고도화 등 Physical AI 성과가 가시적으로 드러나고 NVIDIA/Google 등 협업을 통해 전략 보완 성과가 기대됨에 따라 목표 P/E를 중국 기술선도업체(Li Auto, XPeng)가 전동화 선두업체(BYD) 대비 주가 할증 평균(116%)를 글로벌 Legacy 선두업체(Toyota) P/E 8.5배에 반영한 18.3배(기존 12.0배)를 적용하고 당사 예상 2026년 EPS 53,072원(기존 53,074원)을 통해 도출

주요이슈 및 실적전망

- 견고한 영업 전략으로 검증된 현금흐름 창출 능력은 Legacy OEM 사이에서 검증. HEV/BEV를 포괄하는 유연한 전동화 능력과 선도 기업을 빠르게 추격하며 선두 기업 간 상대적인 SDV/자율주행 개발 대응 중인 현대차그룹은 중국 OEM의 수직 계열화와 초현시화, 기술 기업화에 대응 가능한 소수의 Legacy OEM으로 판단. 이는 생존을 위한 전략적 피벗 과정에 있는 다수의 OEM과 전략적으로 구분되는 부분.
- 이에 Valuation을 바라보는 시각 또한 모빌리티 기업의 핵심 역량인 Physical AI 전략을 1) 적시에, 2) 가시적으로, 3) 효율성 있게 추진하는 전략을 설득할수록 선두기업에서 선도기업으로 주가 할증이 가능할 것으로 판단. 모든 기업 포트폴리오를 보유한 중국 시장의 경우 전동화 선두기업인 BYD 대비 기술 선도기업인 Li Auto와 XPeng 등이 받는 주가 할증은 63%~169%에 육박. 동사의 전략 구체화 속 주가 할증은 더욱 확대될 것으로 판단
- 4월 9일 기아 CID를 통해 박민우 AVP본부장, 잭 재코스키 Boston Dynamics 기술총괄의 국내 투자자와 전략 공유하며 2H26 SDV PACE CAR로 한국형 L2+ 자율주행 시연 및 NVIDIA 하이퍼리온 플랫폼 장착과 알파마오 도입, 2026년 8월 미국 RMAC에 BD Atlas 투입. 2026년 말 라스베이거스 중심 Motional의 Gen2 로보택시 서비스 런칭 등에 대해 확인. 2028년 미국 Atlas 양산 위한 생산지 결정과 공급망 구축, 국내 새만금 투자 구체화 등 주가 할증 동인 이어질 전망

주가전망 및 Valuation

- 로보틱스/자율주행/SDV에 대한 국내외 정책적 수혜, 경쟁 업체의 전략 변화, 국내 기업들의 전략 가시화 등 Physical AI 구체화와 설득력 있는 전략 가시화 구간마다 주가 할증 확대 전망. 대중 EV 및 PBV 확산 전개 및 HEV 라인업 강화도 긍정적. 로봇, SDV, 자율주행 등 본업 이상의 가치 반영은 이뤄지지 않았다고 판단

요약 실적 및 Valuation

구분	매출액 (십억원)	영업이익 (십억원)	순이익 (십억원)	EBITDA (십억원)	EPS (원)	증감율 (%)	P/E (배)	P/B (배)	EV/EBITDA (배)	ROE (%)	배당수익률 (%)
2024	175,231	14,240	12,527	18,527	56,300	5.6	3.8	0.5	7.6	12.4	5.7
2025	186,254	11,468	9,446	16,484	42,915	-23.8	6.9	0.7	10.9	8.4	3.4
2026F	191,134	12,639	11,568	16,249	53,072	23.7	12.5	1.4	15.6	9.6	1.8
2027F	205,579	14,166	12,815	17,834	58,845	10.9	11.3	1.3	13.9	9.9	1.9
2028F	217,652	15,874	14,229	19,614	65,748	11.7	10.1	1.2	12.4	10.2	1.9

* K-IFRS 연결 기준

현대모비스 (012330)

Analyst 장문수 joseph@hmsec.com

기술 선도기업의 공급망 생태계 구심점

BUY

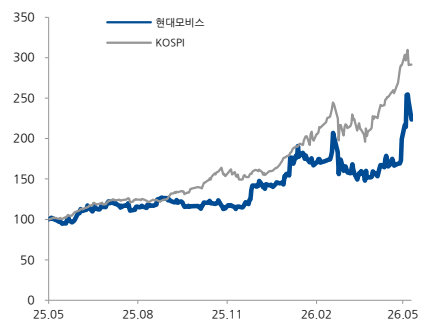
TP 810,000원

현재주가 (5/18)	571,000원	
상승여력	41.9%	
시가총액	51,808십억원	
발행주식수	89,603천주	
자본금/액면가	491십억원/5,000원	
52주 최고가/최저가	650,000원/242,000원	
일평균 거래대금 (60일)	212십억원	
외국인 지분율	41.41%	
주요주주 지분율		
가외 7인	32.70%	
추가상승률	1M	3M 6M
절대주가(%)	33.7	31.3 97.9
상대주가(%p)	10.2	-3.8 4.1

* KIFRS 연결 기준

(단위: 원)	EPS(26F)	EPS(27F)	TP
Before	49,193	56,221	570,000
After	49,193	56,221	810,000
Consensus	45,879	52,194	584,000
Cons. 차이	7.2%	7.7%	38.7%

최근 12개월 주가수익률



자료: FnGuide, 현대차증권

투자포인트 및 결론

- 투자 의견 BUY 유지, 목표주가 810,000원으로 기존 570,000원 대비 42.1% 상향. 목표주가 산출 근거는 로봇 사업 구체화와 자율주행 기술 고도화 등 Physical AI 성과가 가시적으로 드러나고 동사가 공급망 내 핵심 역할을 구축함에 따라 목표 P/E를 현대차 목표 P/E 18.3배 대비 최근 3개월 평균 할증률(-10.5%)를 적용한 16.4배(기존 12.3배)를 적용하고 당사 예상 2026년 EPS 49,193원(기존과 동일)을 통해 도출

주요이슈 및 실적전망

- 견고한 영업 전략으로 검증된 현금흐름 창출 능력은 Legacy OEM 사이에서 검증. HEV/BEV를 포괄하는 유연한 전동화 능력과 선도 기업을 빠르게 추격하며 선두 기업 간 상대적인 SDV/자율주행 개발 대응 중인 현대차그룹은 중국 OEM의 수직 계열화와 초현시화, 기술 기업화에 대응 가능한 소수의 Legacy OEM으로 판단. 이는 생존을 위한 전략적 피벗 과정에 있는 다수의 OEM과 전략적으로 구분되는 부분.
- 이에 Valuation을 바라보는 시각 또한 모빌리티 기업의 핵심 역량인 Physical AI 전략을 1) 적시에, 2) 가시적으로, 3) 효율성 있게 추진하는 전략을 설득할수록 선두기업에서 선도기업으로 주가 할증이 가능할 것으로 판단. 모든 기업 포트폴리오를 보유한 중국 시장의 경우 전동화 선두기업인 BYD 대비 기술 선도기업인 Li Auto와 XPeng 등이 받는 주가 할증은 63%~169%에 육박. 동사의 전략 구체화 속 주가 할증은 더욱 확대될 것으로 판단
- 동사는 로보틱스/자율주행 공급망 구축의 핵심. 1) 제조 개선 + 경기 불황 수혜가 기대. 美 자율주행법(SELF DRIVE act)에 따른 모셔널 및 협력사 웨이모 로보택시 양산으로 전동화 공장 가동률 상승 시 AMPC 정상화 기대, 전장 성장, '26년 글로벌 OEM 매출 확대 개선. 관세 비용 전가 및 차량 가격 인상 시 A/S 수혜 전망, 2) 신규 수주 기대. 유럽 전동화 투자로 주요 생산 거점 확보해 글로벌/로컬 OEM의 전동화 수주 확대, 전장/BSA에서 PE시스템 확산 기대. 연기된 전동화 프로젝트, GM 협업 효과, 유럽 규제 강화로 전기차 회복 및 SDV, 자율주행(모셔널 센서) 외 로보틱스 Actuator 등 공급망 핵심 기업

주가전망 및 Valuation

- 1) 신기술 적용 콘텐츠 다변화 및 신규 고객 확보, 2) 투입 자원 재조정으로 사업 효율성 개선, 3) 저수익 전동화/핵심부품, 중국 부문 등 수익성 개선 전략으로 지속. 글로벌 OE 수주를 통해 외연의 확대와 원가 절감, 사업 효율화 전략에 따른 손익 개선 기대. 자율주행, 로보틱스 등 Physical AI 분야의 공급망 생태계 구축 핵심 역할은 주가 할증 요인

요약 실적 및 Valuation

구분	매출액 (십억원)	영업이익 (십억원)	순이익 (십억원)	EBITDA (십억원)	EPS (원)	증감율 (%)	P/E (배)	P/B (배)	EV/EBITDA (배)	ROE (%)	배당수익률 (%)
2024	57,237	3,073	4,056	4,058	43,481	19.6	5.4	0.5	3.6	9.4	2.5
2025	61,118	3,357	3,656	4,525	39,683	-8.7	9.4	0.7	5.6	7.7	1.7
2026F	67,486	3,758	4,463	4,456	49,193	24.0	11.6	1.0	9.1	8.7	1.2
2027F	72,919	4,279	5,101	4,980	56,221	14.3	10.2	0.9	7.5	9.2	1.3
2028F	77,708	4,782	5,696	5,486	62,778	11.7	9.1	0.8	6.1	9.5	1.3

* KIFRS 연결 기준

현대오토에버 (307950)

Analyst 장문수 joseph@hmsec.com

기술 선도기업의 전략적 동반자

BUY

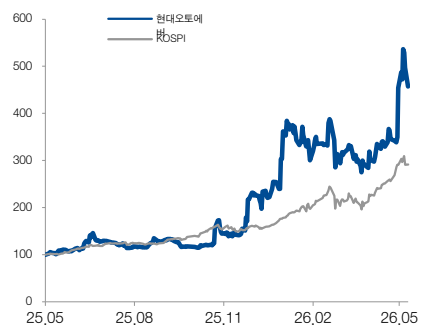
TP 730,000원

현재주가 (5/18)	596,000원	
상승여력	22.5%	
시가총액	16,345십억원	
발행주식수	27,424천주	
자본금/액면가	14십억원/500원	
52주 최고가/최저가	699,000원/131,700원	
일평균 거래대금 (60일)	107십억원	
외국인 지분율	2.04%	
주요주주 지분율		
현대자동차외4인	75.29%	
추가상승률	1M	3M 6M
절대주가(%)	38.0	36.5 228.9
상대주가(%p)	13.7	0.0 73.0

* K-IFRS 연결 기준

(단위: 원)	EPS(26F)	EPS(27F)	TP
Before	7,788	9,360	540,000
After	7,788	9,360	540,000
Consensus	8,076	10,335	560,000
Cons. 차이	-3.6%	-9.4%	-3.6%

최근 12개월 주가수익률



자료: FnGuide, 현대차증권

투자포인트 및 결론

- 목표주가 BUY 유지, 목표주가 730,000원으로 기존 540,000원대비 35.2% 상향
- 목표주가 산출 근거는 로봇 사업 구체화와 자율주행 기술 고도화 등 Physical AI 성과가 가시적으로 드러나고 동사가 공급망 내 핵심 역할을 구축함에 따라 목표 P/E를 역사적 밴드(28.2배~69.7배) 상단인 69.7배(기존 59.8배)를 적용하고 당사 예상 24개월 선행 EPS 10,445원(기존 9,360원)을 통해 도출
- 이는 로보틱스(BD 투입, 양산), 자율주행(로보택시 사업화), SDV(PACE Car 출시와 대중화) 시점이 현재부터 2027~2028년 이후 가시화 됨을 감안할 때 성장 기대감이 고조되었던 유사 국면 P/E 상단 적용 이상이 가능하다고 판단하기 때문

주요이슈 및 실적전망

- 견고한 영업 전략으로 검증된 현금흐름 창출 능력은 Legacy OEM 사이에서 검증. HEV/BEV를 포괄하는 유연한 전동화 능력과 선도 기업을 빠르게 추격하며 선두 기업 간 상대적인 SDV/자율주행 개발 대응 중인 현대차그룹은 중국 OEM의 수직 계열화와 초현지화, 기술 기업화에 대응 가능한 소수의 Legacy OEM으로 판단. 이는 생존을 위한 전략적 피벗 과정에 있는 다수의 OEM과 전략적으로 구분되는 부분.
- 이에 Valuation을 바라보는 시각 또한 모빌리티 기업의 핵심 역량인 Physical AI 전략을 1) 적시에, 2) 가시적으로, 3) 효율성 있게 추진하는 전략을 설득할수록 선두기업에서 선도기업으로 주가 할증이 가능할 것으로 판단. 모든 기업 포트폴리오를 보유한 중국 시장의 경우 전동화 선두기업인 BYD 대비 기술 선도기업인 Li Auto와 XPeng 등이 받는 주가 할증은 63%~169%에 육박. 동사의 전략 구체화 속 주가 할증은 더욱 확대될 것으로 판단
- 현대차그룹 Physical AI 전략 강화에 직접 수혜 기대.
 - 1) SDF 전환: 현대차그룹, 2030년까지 125조원의 국내 투자를 통해 SDF로의 전환 가속화. HMGICS와 Metaplant 적용한 공정 지능화를 전 공장 확대 전개, 관련 SI 수요와 ITO 매출 기대
 - 2) 로봇 SI 및 관제시스템: 그룹내 보스턴다이내믹스 Spot과 Atlas의 공정 투입(RMAC) 시 시스템 구축(System Integration)과 관제시스템(Fleet Management) 역할 기대. Atlas의 초기 양산가는 2억원대로 시스템 구축비 10% 고려 시 초기 3만대 양산에 따른 매출은 6.6조원 추정
 - 3) 자율주행 도입: 연말 로보택시 서비스 확대 예정인 모셔널 CEO의 GTC 2026 참여. 자율주행 플랫폼 알파마요와 하드웨어 플랫폼 하이퍼리온 10 기반의 Post L2+ 전략 구체화 시 모멘텀
 - 26년 실적은 목표(매출액 4.51조원) 초과 기대(매출액 4.8조원, OP 2,860억원, +12.0% yoy)
- 주가전망 및 Valuation
- 현대차그룹과 NVIDIA와의 포괄적 협력과 차세대 GPU 블랙웰 5만장에 기반한 Physical AI 전략 구체화로 SDF, 로보틱스, 자율주행/SDV 확대 전개됨에 따라 동사의 생태계 구축에 중추적 역할을 기대. 해당 이슈 구체화에 따른 주가 상승 지속될 전망

요약 실적 및 Valuation

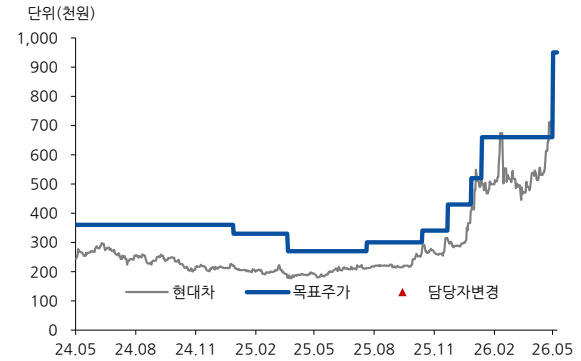
구분	매출액 (십억원)	영업이익 (십억원)	순이익 (십억원)	EBITDA (십억원)	EPS (원)	증감율 (%)	P/E (배)	P/B (배)	EV/EBITDA (배)	ROE (%)	배당수익률 (%)
2024	3,714	224	171	366	6,228	24.0	20.2	2.0	7.6	10.4	1.4
2025	4,252	255	182	433	6,654	6.8	49.9	4.9	19.4	10.3	0.6
2026F	4,785	286	214	493	7,788	17.0	83.2	8.8	33.8	11.1	0.3
2027F	5,432	351	257	497	9,360	20.2	69.2	8.1	32.9	12.2	0.4
2028F	6,010	423	311	539	11,356	21.3	57.1	7.3	29.7	13.4	0.4

* K-IFRS 연결 기준

▶ 투자의견 및 목표주가 추이

일자	투자의견	목표주가	과리율(%)	
			평균	최고/최저
2024.03.05	BUY	360,000	-29.48	-17.22
2024.09.05	AFTER 6M	360,000	-37.97	-28.06
2025.01.15	BUY	330,000	-38.66	-32.73
2025.04.08	BUY	270,000	-26.28	-17.41
2025.08.07	BUY	300,000	-24.85	-11.67
2025.10.31	BUY	340,000	-20.17	-7.21
2025.12.09	BUY	430,000	-27.93	-5.58
2026.01.14	BUY	520,000	-5.88	5.58
2026.01.30	BUY	660,000	-22.42	2.12
2026.04.24	BUY	660,000	-7.82	7.88
2026.05.19	BUY	950,000		

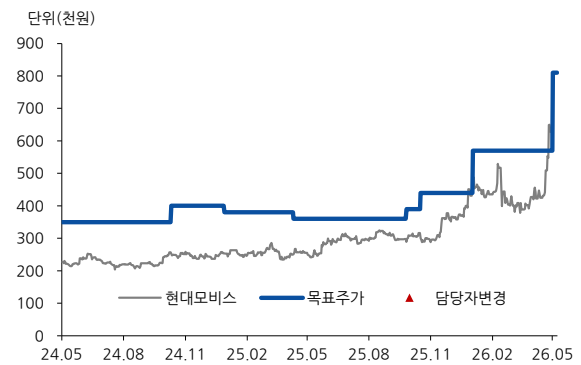
▶ 최근 2년간 현대차 주가 및 목표주가



▶ 투자의견 및 목표주가 추이

일자	투자의견	목표주가	과리율(%)	
			평균	최고/최저
2024.03.05	BUY	350,000	-33.40	-23.14
2024.09.05	AFTER 6M	350,000	-35.25	-26.71
2024.10.28	BUY	400,000	-38.22	-35.38
2025.01.15	BUY	380,000	-33.23	-24.87
2025.04.28	BUY	360,000	-19.48	-9.86
2025.10.13	BUY	390,000	-21.24	-18.97
2025.11.03	BUY	440,000	-21.24	3.98
2026.01.20	BUY	570,000	-24.82	-7.19
2026.04.27	BUY	570,000	-9.24	14.04
2026.05.19	BUY	810,000		

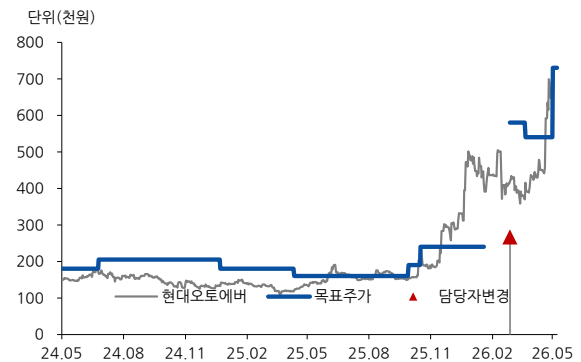
▶ 최근 2년간 현대모비스 주가 및 목표주가



▶ 투자의견 및 목표주가 추이

일자	투자의견	목표주가	과리율(%)	
			평균	최고/최저
2024.05.02	BUY	180,000	-13.36	-1.50
2024.07.12	BUY	205,000	-28.14	-14.44
2025.01.09	BUY	180,000	-26.67	-16.22
2025.04.29	BUY	160,000	-2.63	19.06
2025.10.16	BUY	190,000	-14.94	7.11
2025.11.03	BUY	240,000	32.31	108.75
2026.02.06	종목 편출	종목 편출	-	-
2026.03.16	담당자 변경	담당자 변경	-	-
2026.03.16	BUY	580,000	-31.80	-25.17
2026.04.08	BUY	540,000	-20.17	-11.48
2026.05.06	BUY	540,000	14.11	29.44
2026.05.19	BUY	730,000		

▶ 최근 2년간 현대오토에버 주가 및 목표주가



▶ Compliance Notice

- 동 자료는 기관투자가 또는 제3자에게 사전제공한 사실이 없습니다.
- 동 자료에 언급된 종목의 지분율 1%이상 보유하고 있지 않습니다.
- 동 자료에 언급된 종목의 유가증권(DR, CB, IPO, 시장조성) 발행과 관련하여 지난 6개월간 주간사로 참여하지 않았습니다.
- 조사분석 담당자 및 그 배우자는 해당 종목과 재산적 이해관계가 없습니다.
- 당사는 추천일 현대차, 현대모비스, 현대오트모비스와 관련하여 계열 회사의 관계에 있습니다.
- 이 자료에 게재된 내용들은 자료작성자의 의견을 정확하게 반영하고 있으며, 외부의 부당한 압력이나 간섭 없이 작성되었음을 확인합니다.

▶ 투자의견 분류

- ▶ 업종 투자의견 분류 현대차증권의 업종투자의견은 3등급으로 구분되며 향후 6개월간 업종 펀더멘털과 업종주가의 전망을 의미함.
 - OVERWEIGHT : 업종 펀더멘털의 개선과 함께 업종주가의 상승 기대
 - NEUTRAL : 업종 펀더멘털상의 유의미한 변화가 예상되지 않음
 - UNDERWEIGHT : 업종 펀더멘털의 악화와 함께 업종주가의 하락 기대

- ▶ 현대차증권의 종목투자의견은 3등급으로 구분되며 향후 6개월간 추천기준일 증가대비 추천종목의 예상 상대수익률을 의미함.
 - BUY : 추천일 증가대비 초과수익률 +15%P 이상
 - MARKETPERFORM(M.PERFORM) : 추천일 증가대비 초과수익률 -15% ~ +15%P 이내
 - SELL : 추천일 증가대비 초과수익률 -15%P 이하

▶ 투자등급 통계 (2025.04.01~2026.03.31)

투자등급	건수	비율(%)
매수	181건	93.8%
보유	12건	6.2%
매도	0건	0%

- 본 조사자료는 투자자들에게 도움이 될 만한 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 당사의 사전 동의 없이 무단복제 및 배포할 수 없습니다.
- 본 자료에 수록된 내용은 당사가 신뢰할 만한 자료 및 정보로 얻어진 것이나, 그 정확성이나 완전성을 보장할 수 없으므로 투자자 자신의 판단과 책임하에 최종결정을 하시기 바랍니다.
- 본 자료는 어떠한 경우에도 고객의 주식투자의 결과에 대한 법적 책임소재의 증빙자료로 사용될 수 없습니다.