pwc

삼일PwC | Global Trends

항공우주·방위 산업, 성장 역설에 대응하기

기록적 수요를 납품 역량과 포트폴리오 재편으로 연결해야 한다

November 2026



본 간행물에는 AI를 활용하여 생성한 이미지가 일부 포함되어 있습니다.

Contents

들어가며		2
Executive Summary		3
01	**성장 역설과 네 가지 시장 변화**	5
	성장의 역설: 기록적 수요와 납품 제약	6
	A&D 시장을 재편하는 네 가지 변화	7
	① 지역: 아시아 시장에서의 성장 기회	7
	② 고객 구성과 고객 가치의 변화	8
	③ 기술 스택 분야로 가치의 이동	9
	우주 부문 집중 조명: 판매 단위의 재정의	10
	④ 경쟁 구도의 확대	11
02	**생산 역량과 투트랙 성장 전략**	12
	성장의 병목은 제한적 생산 능력 확대	13
	지역별 관점: 국가·지역별 우선순위	15
	투트랙 성장 전략: 납품과 포트폴리오	16
	생태계 협력을 통한 역량 확보	17
	투트랙을 연결하는 실행 과제	19
03	**세 가지 성장 모델**	20
	세 가지 성장 모델의 부상	21
	유형별 전략과 리스크	22
	성장 모델 선택을 위한 실행 과제	23
04	**결론 및 시사점**	24
	결론	25
	시사점	26
부록		27
	조사 개요 및 방법론	27

들어가며

항공우주·방위(A&D) 산업이 전례 없는 호황을 맞고 있다. 상업용 항공기 주문은 사상 최고 수준이고, 각국의 국방 예산과 수주잔고는 빠르게 늘고 있으며, 우주는 상당한 규모의 상업 시장으로 자리 잡았다.

그러나 산업은 이미 납품에 어려움을 겪고 있다. 수주잔고는 2030년대까지 쌓여 있고, 공급망 제약은 상업용 항공기 인도를 계속 지연시키고 있다. 핵심 공급업체는 생산능력과 인력 부족에, 일부 중소 공급업체는 증산 투자에 필요한 자본과 수요 불확실성에 시달리고 있다. 수요가 오히려 성장의 병목이 되는, 이른바 '성장 역설'이다.

동시에 미래 수요의 내용도 바뀌고 있다. 기술과 지정학, 고객 요구의 변화로 인해 가치가 이동(Value in motion)하고 있으며, 기존의 지역과 고객에게 뿐만 아니라 산업의 경계를 넘고 기술 스택에 이르기까지 이동이 발생하고 있다.

본 보고서는 PwC가 '26년 5~6월 전 세계 A&D 고위 임원 375명을 대상으로 실시한 설문을 바탕으로 작성된 A&D 산업 성장의 역설과 변화하는 A&D 산업에서의 성장기회의 발굴과 투자 집중 분야에 대한 업계의 시각을 전한다. 응답자들은 2031년까지 강한 수요를 예상하면서도, 미래 가치를 확보하는 데 필요한 역량은 아직 갖춰지지 않았다고 답했다. 오늘의 수주잔고를 납품하는 일과 미래 가치에 맞춰 포트폴리오를 재편하는 일을 동시에 해내야 하는 셈이다.

이는 신흥 방산 수출국으로 부상한 한국에도 기회이자 과제다. K-방산은 생산 역량을 바탕으로 빠르게 성장했지만, 다음 단계의 경쟁은 공급망과 소프트웨어, 데이터, 서비스에서 갈릴 것이다.

본 보고서에서는 PwC 「Global Aerospace and Defence Sector Outlook 2026」('26년 10월)을 통해 글로벌 A&D 산업의 변화를 살펴보고, K-방산이 한 단계 도약하기 위한 정부와 산업 참여자의 전략적 제언을 함께 고민해 보고자 한다.

Executive Summary

수요를 납품 역량으로 전환하고, 포트폴리오를 미래 가치로 옮겨야 한다

본 보고서는 주계약업체(Prime)를 비롯해 1·2·3차 공급업체(Tier 1·2·3), 유지·보수·정비(MRO) 업체, 우주 기업, A&D 기술 기업의 임원 375명을 대상으로 한 설문조사를 바탕으로 작성되었다. 전례 없는 성장을 맞고 있는 A&D 산업의 성장 병목과 변화하는 산업 내 가치, 그리고 기업이 취해야 할 성장 전략을 제시한다.

기록적 수요가 생산·공급망· 인력 제약으로 성장 병목이 될 수 있다

A&D 산업은 수요가 공급을 넘어서는 상황에 놓여 있다. 상업용 항공기 주문과 국방 예산, 우주 시장이 함께 커지고 있지만, 생산·공급업체·인력 제약이 이 수요를 성장 병목으로 바꿀 수 있다. 동시에 가치는 새로운 시장과 고객, 소프트웨어, 자율 시스템, 반복 매출 모델로 이동하고 있다. **기업은 오늘의 수주잔고를 납품하는 역량과 내일의 가치에 맞춘 포트폴리오를 함께 갖춰야 한다.**

성장 역설의 구조: 병목을 넘는 두 트랙의 병행



1. 기술이 최대 기회, 공급망 회복탄력성이 최대 위협

수요보다 공급업체 생산능력이 성장의 제약 요인

응답자의 61%가 기술 혁신과 도입을 향후 5년 최우선 기회로, 50%가 공급망 회복탄력성과 자재 확보를 최우선 위협으로 꼽았다. 응답 기업들은 향후 5년간 생산 역량을 평균 28% 늘릴 계획이지만, Prime(34%)에 비해 Tier 2·3 공급업체(23%)와 MRO(22%)의 확대 계획은 작다. **시장 수요가 아니라 공급업체의 생산능력이 성장을 제약할 위험이 있다.** 인력 부족도 납품의 주요 장애 요인이지만, 이를 상위 전략 과제로 꼽은 응답자는 20%에 그쳤다.

2. 네 가지 변화가 시장 구조를 바꾸고 있다

가치는 지역·고객·기술 스택·산업 경계를 넘어 이동

- **지역:** 북미, 서유럽, 중동이 여전히 핵심 시장이지만, 남아시아와 동남아시아가 추가 성장 시장으로 부상
- **고객:** 전통적인 수요자인 해외 정부와 항공사에 이어 디지털 인프라, 데이터, 소프트웨어 기업이 새로운 고객층으로 합류, 고객은 비용보다 운영 성과와 납품 신뢰성(56%)에 보다 가치를 두고 있음
- **제품:** AI, 자율기술, 로보틱스를 상위 매출 기회로 꼽은 비율이 53%에서 5년 후 71%로 높아지는 등, A&D 밸류체인 내 가치가 플랫폼을 둘러싼 AI, 소프트웨어 및 데이터로 이동
- **경쟁:** 기존 경쟁사(68%) 다음으로 신흥 방산 수출국(49%)이 경쟁 위협으로 꼽혔으며, 보고서는 특히 튀르키예와 한국을 새로 부상하는 수출 경쟁국으로 지목

숫자로 본 성장 역설: 기대와 현실의 간극

기회 vs 위협	기술 혁신을 최대 기회로, 공급망을 최대 위협으로	**61% vs 50%**
공급망 격차	생산 역량 확대 계획: 주계약업체 vs 2~3차 공급업체	**34% vs 23%**
가치 이동	AI·자율기술을 상위 매출 기회로 (현재 → 5년 후)	**53% → 71%**
경쟁 구도	신흥 방산 수출국(한국 등)을 경쟁 위협으로 지목	**49%**

3. 성장의 투트랙 전략: 제품 납기력 강화와 사업모델 전환 병행

두 트랙 병행과 생태계 협력이 공통 과제

향후 5년 내 중점을 두는 성장 전략 실행안은 신제품·플랫폼 개발(50%), 개발·배포 주기 단축(47%), 생산 역량·납품률 확대(46%), 반복 매출 모델 개발(41%)로, 납품과 포트폴리오 두 축에 고르게 나뉜다. 기업들은 두 과제를 순차가 아닌 병행 과제로 다루고 있다.

필요한 역량을 갖추기 위한 방안으로 응답자의 76%가 생태계 내 전략적 협력을 주된 접근 방식으로 꼽았고, 반도체 파트너의 중요성은 향후 5년간 약 두 배로, 통신 기업은 50% 이상 커질 것으로 예상했다. **두 트랙은 공통의 기술·데이터·투자 아키텍처 위에서 운영해야 중복 비용과 데이터 단절을 피할 수 있다.**

4. 세 가지 유형의 성장 모델

어느 유형도 한 트랙만으로는 성장 역설을 풀 수 없다

PwC 군집 분석 결과, "디지털 시스템 구축 기업(Digital Systems Builder, 44%)" 유형, "산업 강자(Industrial Powerhouses, 39%)" 유형, "수명주기 선도 기업(Life-Cycle Leaders, 17%)" 유형의 세 유형이 나타났다. "디지털 시스템 구축 기업" 유형은 소프트웨어, 데이터, 자율기술, 그리고 반복 매출에, "산업 강자" 유형은 확장 가능한 물리적 생산 능력 확대에, "수명주기 선도 기업" 유형은 플랫폼 운용 기간과 성능을 높이는 서비스에 집중한다. 각 유형의 성장 전략은 투자의 중점 분야를 중심으로 분류했을 뿐이며 다른 부분에 대한 투자를 소홀히 한다는 의미는 아니다.

5. 결론 및 시사점

수주 확대에서 지속 성장으로: 포트폴리오·서비스·공급망 자립

- **결론:** 기록적 수요 속에서 기회를 잡는 기업은 수주잔고를 안정적으로 납품하는 역량과 소프트웨어·자율성·서비스 중심의 포트폴리오 재편을 함께 갖춘 기업이다. 기술을 별개 프로젝트가 아닌 공통 기반으로 다뤄야 같은 투자로 더 큰 성과를 낼 수 있다.
- **시사점:** K-방산은 수주의 양적 확대를 지나 지속성을 시험받는 단계에 들어섰다. 주요 방산 4사의 신규수주 둔화와 폴란드 편중, 캐나다 잠수함·루마니아 보병전투차 수주 고배는 동맹 논리가 기술력·납기력에 앞선다는 점을 보여 준다. 반면 미국의 요격 미사일·탄약 재고 보충 수요는 대체 공급자로서의 기회가 된다.
- **과제:** ① AI·무인·우주 등 첨단 기술 중심의 포트폴리오 다변화, ② MRO·성능개량 등 생애주기 서비스 매출 확대, ③ 동맹국 공급망 편입·현지화와 소재·부품 국산화를 통한 공급망 자립을 정부와 기업이 함께 추진해야 한다.

01

성장 역설과 네 가지 시장 변화

A&D 산업은 기록적 수요와 납품 제약을 함께 안고 있다.
본 장에서는 설문으로 확인된 최대 기회와 위협, 그리고 성장의 원천과 고객, 제품, 경쟁 구도를 바꾸는 네 가지 변화를 살펴본다.



1.1 성장의 역설: 기록적 수요와 납품의 제약

수요는 사상 최고 수준이나 공급망 제약 및 생산능력 부족은 성장의 병목으로 작용하고 있음

방위산업 및 항공우주 (Aerospace & Defense; 이하 A&D) 산업은 지금 전례 없는 기회와 변화를 동시에 맞고 있다. 상업용 항공기 주문은 사상 최고 수준이고, 국방 예산과 수주잔고도 늘고 있다. 우주 분야는 상당한 규모의 상업 시장으로 성장했다.

문제는 이러한 변화가 이미 납품 부담에 시달리고 있는 산업에서 일어나고 있다는 점이다. 수주잔고는 다음 10년까지 밀려 있고, 공급망 차질은 상업용 항공기 납품의 발목을 계속 잡고 있다. 방위산업 프로그램은 개발과 납품에 오랜 시간이 걸리고, 핵심 공급업체는 생산능력과 인력 부족을 겪고 있다. 일부 중소 공급업체는 증산에 앞서 투자할 자본과 수요 확실성이 부족하다.

PwC가 최근 고위 임원 375명을 대상으로 실시한 설문조사는 지금 막대한 가치의 이동에서 이를 포착하는 것이 얼마나 어려운지를 잘 보여준다. 이번 조사에는 주계약업체(Prime)를 비롯해 1·2·3차 공급업체(Tier 1·2·3), 유지·보수·정비(MRO) 업체, 우주 기업, A&D 기술 기업의 임원들이 참여했다. 응답자들은 2031년까지 수요가 강할 것으로 예상하지만, A&D 업계에서 미래 가치 원천 확보에 필요한 역량 상당 부분이 아직 갖춰지지 않았다고 인정했다.

기술은 최대 기회, 공급망은 최대 위협

설문에서 응답자의 61%가 기술 혁신과 도입을, 57%가 국방 지출과 조달 모델 변화를, 47%가 상업 수요와 시장 동향을 향후 5년 최우선 기회로 꼽았다. 반면 최우선 위협으로는 공급망 회복탄력성과 자재 확보(50%), 지정학적 불안과 분쟁(41%), 인력, 인재 확보(34%)가 꼽혔다.

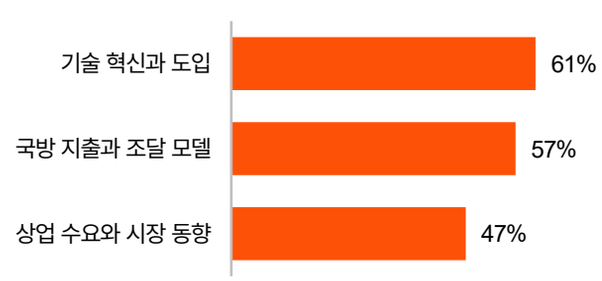
두 갈래 대응이 필요

이번 설문조사는 기업이 나아가야 할 두 갈래의 대응 방향을 보여 준다. 하나는 지금 쌓여 있는 수주잔고를 차질 없이 납품할 수 있도록 산업 시스템을 강화하는 것이고, 다른 하나는 앞으로 가치가 만들어질 영역에 맞춰 포트폴리오를 재편하는 것이다. 두 방향 모두 기술에 크게 의존하지만 **기업의 전략적 입지에 따라 각 트랙에 두는 비중이 달라진다.**

[도표 1] 향후 5년 가치 창출에 영향을 주는 최우선 기회와 위협 (상위 3개 항목)

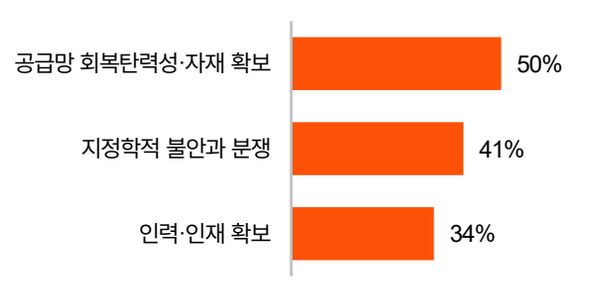
Q: 향후 5년간 귀사가 가치를 창출하고 전달하며 확보하는 방식에 가장 큰 영향을 미칠 위협 또는 기회 요인은 다음 중 무엇입니까?
(응답자가 선택한 상위 3개 기회 표시)

→ 기술이 가장 큰 가치 창출 기회로 꼽힘



Q: 향후 5년간 귀사가 가치를 창출하고 전달하며 확보하는 방식에 가장 큰 영향을 미칠 위협 또는 기회 요인은 다음 중 무엇입니까?
(응답자가 선택한 상위 3개 위협 표시)

→ 공급망 회복탄력성 및 자재 확보가 가장 큰 위협



주: 응답자는 각 항목을 기회와 위협으로 동시에 선택할 수 있음
자료: PwC, Global Aerospace and Defence Sector Outlook 2026, 삼일PwC경영연구원

1.2 A&D 시장을 재편하는 네 가지 변화

시장이 성장하며 성장의 구성도 바뀌고 있다

A&D 시장은 확대되고 있지만 그 구성도 변화하고 있다. 네 가지 변화가 성장이 어디에서 비롯되는지, 고객이 무엇을 구매하는지, 그리고 어떤 기업이 새롭게 떠오르는 기회를 거머쥘 수 있는지를 근본적으로 바꾸고 있다.

① 지역: 아시아 시장에서의 성장 기회

기존 시장이 선두를 유지하나 남아시아 및 동남아시아의 비중이 커질 전망

첫 번째 변화는 **지리적 이동**이다. 북미, 서유럽, 중동은 앞으로도 A&D 기업에 가장 큰 기회를 주는 시장이다. 그러나 중동과 우크라이나에서의 높은 수요에도 불구하고, 경영진은 추가 수요의 상당 부분이 아시아에서 나올 것으로 내다봤다. 실제로 A&D 모든 부문의 응답자가 2031년까지 동남아시아와 남아시아 시장의 중요성이 다른 어떤 지역보다 커질 것으로 예상했다.

동남아시아를 3대 주요 시장으로 꼽은 비율은 이번 회계연도 15%에서 향후 5년 내 47%로, 남아시아는 14%에서 35%로 높아진 반면 서유럽(81%→53%), 중동(59%→49%), 동아시아(27%→19%)의 응답 비중은 낮아졌다.

외부 지표도 같은 흐름을 보여준다. Boeing은 두 지역의 여객 수송량이 2045년까지 연평균 약 7% 늘어 8,000대 이상의 신규 항공기 수요를 뒷받침할 것으로 전망한다. SIPRI에 따르면 아시아, 오세아니아의 군사비 지출은 2025년 8.1% 늘어 2009년 이후 가장 빠르게 증가했다.

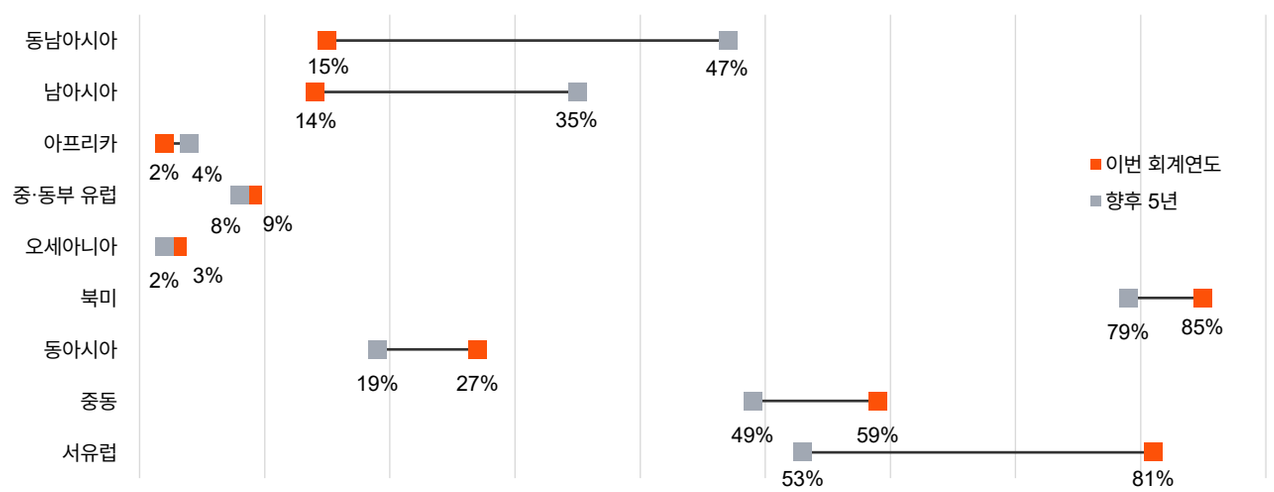
지역 성장은 현지화 요구와 함께 온다

인도는 2021~25년 세계 2위 무기 수입국이었지만, 2026~27년 국방 획득 예산의 약 4분의 3을 국내로 배정했다. 이는 이 **지역의 성장이 점점 더 현지화와 맞물려 가고 있음**을 보여 준다.

[도표 2] 가장 큰 고객 및 매출 기회를 줄 것으로 예상하는 지역 (상위 3개 지역 선택 비율)

Q: 다음 지역 중 이번 회계연도와 향후 5년 동안 귀사에 가장 큰 고객 및 매출 기회를 제공할 것으로 예상하는 지역은 어디입니까?
(응답자가 가장 중요하게 꼽은 상위 3개 지역에 각 항목을 선택한 비율 표시)

→ 기존 시장이 여전히 선두를 차지하는 가운데 남아시아와 동남아시아에서 성장 기회 부상



자료: PwC, Global Aerospace and Defence Sector Outlook 2026

② 고객 구성과 고객 가치의 변화

해외 정부와 디지털·소프트웨어 기업이 새로운 고객군으로 부상

고객 구성 및 고객이 추구하는 가치의 변화이다. 첫째, 해외 정부와 공공 부문 구매자의 중요성이 커지고 있다. 둘째, 디지털 인프라, 데이터, 소프트웨어 기업이 그동안 산업의 기반이던 정부와 항공사에 더해 고객층으로 합류하고 있다.

고객은 비용보다 납품·가동률·성능 보장을 중시

고객이 중요하게 생각하는 가치 또한 변화하고 있다. 응답자의 56%가 **운영 성과**와 **납기 신뢰성**을 가장 중요한 요소로 꼽았으며, **핵심 제품 및 임무 수행 능력(미션 성능)**이 51%로 그 뒤를 이었다.

비용 예측 가능성과 경쟁력은 상대적으로 낮은 순위를 기록했는데, 특히 방위 산업 분야 응답자들 사이에서 더욱 두드러지게 나타났다. 다만 응답자들은 고객이 비용을 전혀 고려하지 않는 것은 아니지만, 납기 신뢰성, 가동 시간, 성능이 확실히 보장된다면 기꺼이 비용을 지불할 의향이 있다고 분석했다.

디지털 기반 투자는 생산·제조 다음의 투자 우선순위

이러한 변화는 기업의 기술 투자 우선순위에서도 확인된다. 응답자의 절반 가까이(49%)는 디지털 인프라와 데이터, 전사적 플랫폼을 가치사슬 투자 우선순위 상위 3개 항목 가운데 하나로 꼽았다. 여기에는 클라우드, 데이터 플랫폼, 통합 계층, 전사적자원관리(ERP) 시스템, 디지털 스레드, 디지털 트윈 인프라 등이 포함된다. 이는 생산·제조·통합(50%)에 이어 두 번째로 높은 수치다.

기술 제공업체가 고객 기대의 다음 방향을 보여준다

이러한 투자는 엔지니어링과 생산, 공급망, 서비스 등 운영 전반에 흩어진 데이터를 하나로 연결해 준다. 이를 통해 기업은 납품 신뢰성과 가동 시간, 성능을 끌어올릴 수 있다. 나아가 AI와 자동화를 활용해 문제가 고객에게 영향을 미치기 전에 미리 찾아낼 수 있는 기반도 갖출 수 있다.

A&D 기술 제공업체는 모듈성, 업그레이드 가능성, 상호운용성을 핵심 고객 기대사항으로 꼽는 비율이 다른 응답자보다 훨씬 높다. 사이버보안을 최우선 투자 분야로 꼽을 가능성도 두 배다. A&D 시스템의 소프트웨어 정의(software-defined)가 진전될수록 이런 기대는 더 넓은 고객층으로 확산될 가능성이 크다.

③ 기술 스택 분야로 가치의 이동

AI 및 자율 솔루션이 주요 매출 동력으로 부상

응답자들은 2031년까지 AI 기반·자율 솔루션의 중요성이 커질 것으로 내다봤다. **우주 부문**에서는 데이터·소프트웨어·분석의 중요성이 커지고 지상 시스템과 단말기의 중요성은 크게 낮아진다. 물리적 플랫폼은 여전히 필수이나, **더 큰 부분이 플랫폼을 둘러싼 AI, 소프트웨어, 네트워크, 데이터에 의해 결정되고 있다.**

물리적 플랫폼의 가치가 AI, SW, 데이터에 의해 결정

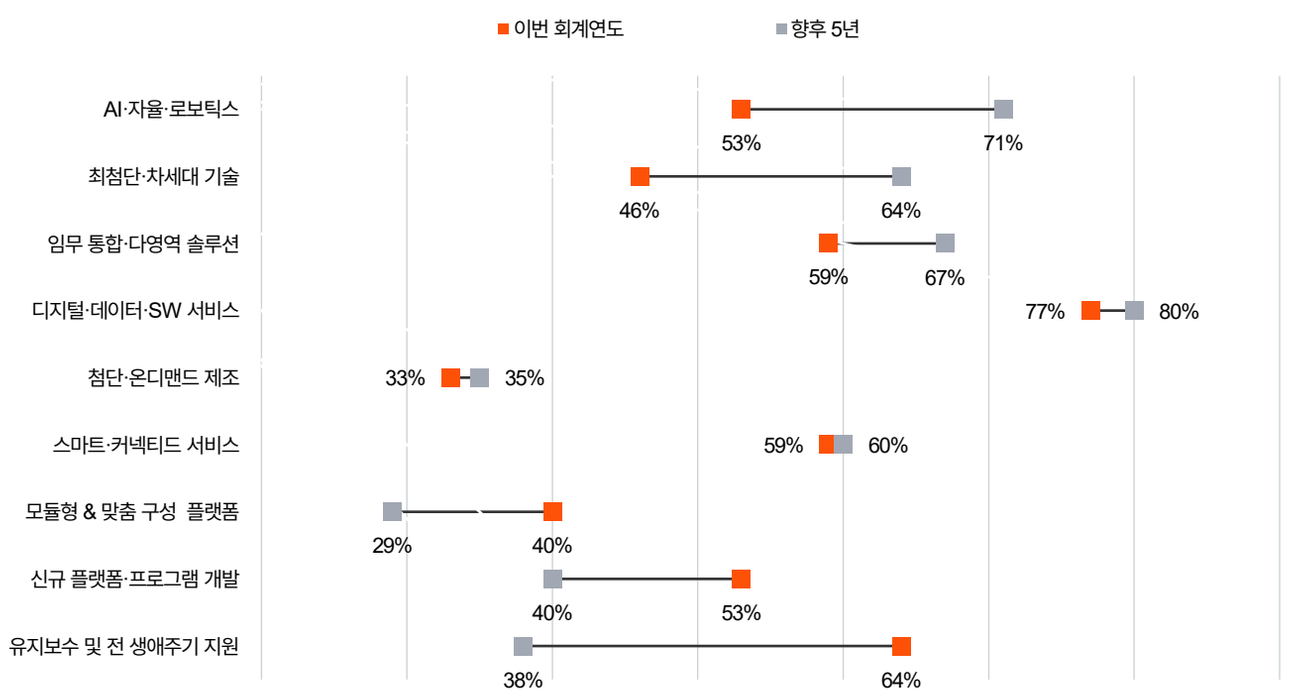
AI, 자율기술, 로보틱스를 상위 3대 매출 기회로 꼽은 비율은 이번 회계연도 53%에서 향후 5년 내 71%로, 최첨단 차세대 기술은 46%에서 64%로 높아질 것으로 내다봤다. 또한 디지털, 데이터, 소프트웨어 서비스는 이미 77%로 가장 높으며, 5년 후에도 80%로 선두를 지킬 것으로 조사되었다.

반면 수명주기 후속지원은 64%에서 38%로, 신규 플랫폼 및 프로그램 개발은 53%에서 40%로, 모듈형 & 맞춤 구성 플랫폼은 40%에서 29%로 낮아질 것으로 응답했다.

[도표 3] 가장 큰 매출 기회를 줄 것으로 예상하는 제품·서비스 (상위 3개 선택 비율)

Q: 다음 제품 및 서비스 중 이번 회계연도와 향후 5년 동안 귀사에 가장 큰 매출 기회를 제공할 것으로 예상하는 항목은 무엇입니까?
(응답자가 매출 기회 상위 3개 항목으로 꼽은 제품군별 비율 표시)

→ 기술 기반 제품과 서비스가 주요 매출 동력이 될 것으로 예상



주: 제품은 유형에 따라 주제별로 분류
자료: PwC, Global Aerospace and Defence Sector Outlook 2026, 삼일PwC경영연구원

우주 부문 집중 조명: 우주 기업, 판매 단위를 재정의하다

(1) 구독·예약형 서비스로의 판매방식 변화

우주 응답자 47%가 반복 매출 모델 개발을 우선 과제로 선택

우주 기업은 A&D의 다른 기업보다 기술 지향성이 강하고, 기술 투자를 새로운 수익 방식으로 연결하고 있다. 우주 부문 응답자의 47%가 새로운 반복 매출 모델 개발을 우선 과제로 꼽았으며, 이는 A&D 평균보다 6%p 높다. 예를 들어 BlackSky와 ICEYE가 대표적인데, BlackSky는 위성 이미지와 AI 기반 분석을 구독 방식으로 고객에게 제공한다. 고객은 원하는 지역의 촬영을 요청하고 일정을 직접 정할 수 있다. ICEYE 역시 레이더 이미지로 비슷한 서비스를 운영한다. 고객이 관심 지역 위를 지나는 위성의 촬영 일정을 예약하고 이용 시점을 정하면, 한 시간 안에 이미지를 받을 수 있다.

하드웨어는 지속적인 서비스의 기반으로 변화

설문조사 결과는 이러한 판매 모델의 중요성이 크게 커질 수 있음을 시사한다. 소프트웨어, 데이터, 분석, 플랫폼 기반 반복 매출을 상위 3대 매출 기회로 꼽은 우주 응답자는 현재 27%에서 5년 후 60%로 늘고, 제품, 플랫폼, 구성품, 시스템의 일회성 판매는 75%에서 40%로 줄어드는 것으로 나타나 우주분야 공급자의 판매대상이 바뀌고 있음이 드러나 있다.

(2) 경쟁대상의 변화와 생태계 확장

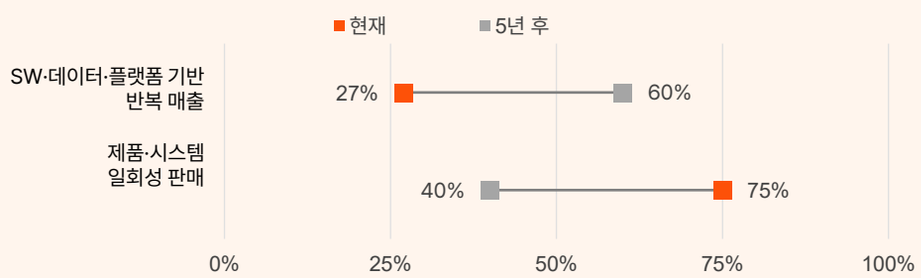
서비스 기반 매출이 인접 산업의 신규 경쟁자를 불러들임

판매 단위가 바뀌면서 경쟁 경계도 바뀌고 있다. 우주 기업은 서비스 기반 매출이 새로운 경쟁자를 끌어들일 수 있다는 점을 인식하고 있으며, A&D 전체보다 인접 산업의 신규 진입자를 경쟁 압력으로 꼽는 비율이 높다. AWS가 그 예다. 동시에 우주 기업 스스로도 바깥으로 확장할 계획이다. **73%가 인접 분야 진출을, 71%가 생태계 참여 확대를 예상한다.** 우주, 기술, 서비스 간 경계가 점점 흐려지고 있다.

[도표 4]
우주 부문 판매 대상 및 방식의 변화 (하드웨어 판매→서비스 및 데이터 판매로 전환)

기업	판매 모델	내용
BlackSky	위성 영상·AI 분석 구독	고객에게 위성 영상과 AI 기반 분석에 대한 구독형 이용권을 판매. 고객은 관심 지역의 촬영을 요청하고 일정을 정할 수 있으며, 위성을 직접 조달·운영하는 대신 필요할 때 우선 이용권을 예약
ICEYE	레이더 영상 촬영 예약	고객이 관심 지역 상공을 지나는 위성 촬영을 예약하여 사용 시점을 결정하면, ICEYE는 1시간 이내에 영상 제공
AWS Ground Station	지상국 안테나 분 단위 판매	위성 운영자가 지상 네트워크를 직접 구축, 운영하는 대신 안테나 사용 시간을 분 단위로 구매해 위성과 통신하고 데이터를 내려받음. 데이터는 AWS 클라우드로 바로 이동해 처리·배포

[도표 5]
우주 부문 응답자 매출 기회 변화 (상위 3개 매출 기회로 꼽은 비율)



자료: PwC, Global Aerospace and Defence Sector Outlook 2026, 삼일PwC경영연구원

④ 경쟁 구도의 확대

신흥 방산 수출국이 기존 경쟁사 다음의 경쟁 위협

가치가 소프트웨어, 자율성, 데이터로 이동하면서 A&D 경쟁자의 모습도 바뀌고 있다. 응답자의 68%가 여전히 기존 경쟁사를 위협요인으로 꼽았으나 신흥 방산 수출국 또한 두 번째로 많은 49%가 위협요인으로 지목했다. 이는 **튀르키예와 한국의 공급업체가 성장한 결과라고 설명했다.**

동시에 기술 및 소프트웨어 기업들이 산업의 주변부에서 벗어나 경쟁력 있는 프로그램을 만들어가는 위치로 올라섰다. 물론 기존의 주요 기업들은 아직 초기 단계(스타트업 또는 스케일업)에 있는 이러한 신규 진입자들에 대해 크게 우려하지 않는 분위기이다. 하지만 기존 기업들이 고객의 신뢰, 프로그램 수행 경험, 규제 관련 지식, 시스템 통합 역량, 장기적인 지원 체계 등 상당한 강점을 보유하고 있음에도 불구하고, 이러한 강점이 기술 스택(tech stack)의 모든 영역을 장악할 수 있다는 것을 보장하는 것은 아니다.

자율·데이터·AI 임무시스템에서는 업계 밖에서 승자가 나올 수 있다

자율성, 데이터 플랫폼, AI 기반 임무 시스템 분야에서는 전통적인 경쟁 그룹 외부에서 강력한 경쟁자가 등장할 수 있다. 예를 들어, '헬싱(Helsing)'은 2023년 독일 유로파이터(Eurofighter) 전자전 프로그램에 선정된 데 이어, 2025년에는 자사 소프트웨어 'Cirra' 를 해당 항공기에 통합하는 수억 유로 규모의 개발 계약을 체결하였다.

A&D 리더의 다음 단계: 시장 변화 대응

- 성장 계획은 현재 매출이 집중된 곳이 아니라 **미래 가치가 형성되는 곳**을 기준으로 점검해야 한다.
- 지리적 사업 기반을 재평가하고, 개별 제품·플랫폼이 아닌 **성과 중심으로 가치 제안을 재설계**한다.
- 소프트웨어·데이터 스택 중 **직접 통제할 부분을 결정**하고, 새로운 유형의 경쟁자가 입지를 약화할 수 있는 지점을 파악한다.
- **수출로 대응할 시장, 현지 파트너로 충분한 시장, 지속적인 현지 진출이 필요한 시장**을 구분한다.
- 더 큰 위험은 시장 변화를 인식하지 못하는 것이 아니라, 조직이 이미 익숙한 시장 구조에 머무는 것이다.

02

생산 역량과 투트랙 성장 전략

A&D 산업의 성장은 이미 산업의 생산 역량을 시험하고 있다.
본 장에서는 생산 능력, 공급망, 인력 등으로 인해 성장이 제약을 받고 있으며 이를 극복하여 지속적인 성장을 위해 납기력과 사업모델 전환을 동시에 병행하는 투트랙 전략을 사용해야 함을 역설하고 있다. 투트랙 성장전략과 이를 실행하기 위한 생태계 협력 방식을 살펴본다.



2.1 성장의 병목은 제한적 생산 능력 확대

생산 역량 평균 28% 확대 계획, 일부 프로그램은 훨씬 가파른 증산 필요

밸류체인 내 가치 이동이 사업 포트폴리오에 대한 과제를 낳았지만, 더 시급한 과제는 가시적인 성장을 뒷받침하지 못하는 산업 시스템이다. 응답자들은 향후 5년간 생산 능력(CAPA)을 평균 28% 늘릴 계획이지만, 일부 주요 프로그램은 훨씬 가파른 증산이 필요하다. Lockheed Martin은 향후 7년간 PAC-3 미사일 생산 역량을 약 233% 늘리는 것을 목표로 한다. 여기에 각국 정부도 추가 수요를 예고하고 있다. 대표적으로 미 행정부는 2027회계연도 국방 예산으로 42% 증액을 요청했다.

주계약업체와 이하의 협력업체 공급망 확대 계획이 점점 축소되어 공급 확대 여력 부족, 수요대비 공급업체 생산 능력의 부족이 성장을 제약하는 요인

이런 수요 전망은 공급망에 특히 큰 부담을 준다. 주계약업체로부터 공급망 아래 단계로 내려갈수록 계획된 생산능력 확대 폭이 눈에 띄게 줄어들기 때문이다. 주계약업체는 향후 5년간 생산능력을 34% 늘릴 것으로 예상해 가장 높은 증가 폭을 보인 반면 기술 공급업체의 증설 계획은 이보다 작았고, 그 아래 단계의 협력업체와 MRO 업체는 더 뒤처졌다. 이대로라면 성장 제약 요인은 시장 수요가 아닌 공급업체의 생산능력 부족이 될 것이다.

인력 부족도 증산의 제약이나 전략적 비중은 낮다

생산 확대는 인력의 문제이기도 하다. A&D 산업에는 엔지니어와 기술자, 기계 가공 인력, 숙련 기능 인력이 더 많이 필요하지만, 지금의 인력 양성 체계로는 그 수요를 채우기 어려울 것으로 보인다. 게다가 이들 인력을 확보하려면 기술 기업을 비롯한 다른 첨단 산업과도 경쟁해야 한다.

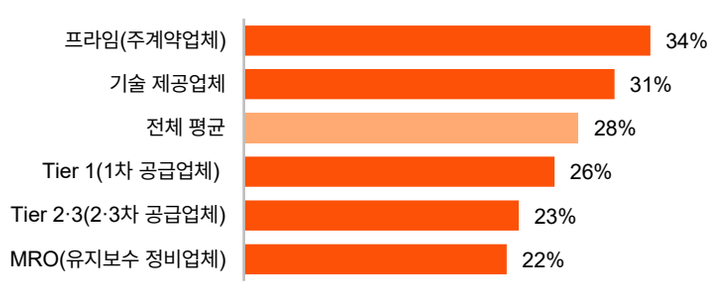
PwC의 이전 조사에 따르면, 미국 A&D 인력의 4분의 1은 56세 이상인 반면 25세 미만은 7%에 불과했다. 기업이 생산을 늘려야 하는 바로 이 시점에, 숙련 인력의 은퇴로 핵심 경험과 조직 내 노하우가 빠져나갈 위험이 커지고 있는 것이다.

채용 확대로 부족한 인력을 충족시킬 수 없으며 현재 인력의 생산성을 높이는 일도 병행되어야 한다. 특히 역량 부족을 크게 느끼는 기업일수록 기술에서 답을 찾고 있다. 이들 기업은 자율 검사, 로봇공학, 자동화 제조 같은 Physical AI 솔루션에 투자할 가능성이 다른 기업보다 2.1배 높았다.

문제는 인력 문제가 여전히 전략의 뒷 순위에 머물러 있다는 점이다. 응답자의 절반가량이 인력 역량과 생산성을 실행을 가로막는 주요 요인으로 지목했음에도 불구하고 향후 5년간의 3대 전략 과제로 꼽은 비율은 20%에 불과했다.

[도표 6] 향후 5년간 핵심 생산·납품 역량의 평균 확대 계획

Q. 향후 5년 동안 귀사는 핵심 생산 역량 및 납품 역량을 어떻게 변화시킬 계획인가요?



자료: PwC, Global Aerospace and Defence Sector Outlook 2026, 삼일PwC경영연구원

[도표 7] 미국 A&D 업계 인력 현황 및 투자 방향

미국 A&D 인력 중 56세 이상 비중	25%
미국 A&D 인력 중 25세 미만 비중	7%
역량 장벽 기업의 Physical AI 투자 가능성	2.1배
인력 역량·생산성을 우선 과제로 선택한 비율	20%

[생산 능력 확대와 관련한 문제점]

- A&D 인력의 고령화와 청년인력 부족에 따른 노하우 공백 우려
- 기술 인력 투자 확대는 타 첨단기업과 경쟁해야 함
- 인적자원 확대는 투자 순위에서 열위 차지

[참고자료] case : GE Aerospace 사례: 공급 기반에 운영 체계를 도입

문제 제기	• 공급망 병목은 생각보다 소수의 지점에 몰려 있음 • 2024년 초 GE Aerospace의 자재 부족 가운데 약 80%가 단 15개 우선순위 공급업체 사업장에서 비롯됨
조치	• 550명이 넘는 엔지니어링·공급망 전문 인력을 공급업체 현장에 직접 투입하고, 자사의 린(lean) 운영 모델인 '플라이트 덱(Flight Deck)'을 활용해 인력 부족과 수율 문제를 비롯한 각종 생산 제약 요인을 찾아냄
성과	• 우선순위 사업장의 자재 투입량이 2024년 상반기 대비 하반기에 26% 상승함. 같은 기간 물량 약정을 지킨 우선순위 공급업체 비중도 약 절반에서 90% 이상으로 상승함. • 이후 엔지니어링 팀과 공급망 팀을 기술·운영 조직으로 통합해 제품 엔지니어링과 생산 납품의 연계를 강화함

생산 역량 확보를 위한 A&D 리더의 다음 행보

1. 병목 가시성 확보 병목 지점 파악

- 대부분의 기업은 자사 내부 및 공급망 곳곳의 병목 지점을 제대로 파악하지 못하고 있음
- 디지털 도구로 공급망 전반과 조직 내부의 병목을 찾아내고 재작업·품질 문제로 소모되는 시간을 축소
- 이후 디지털 생산 시스템, 모델 기반 엔지니어링 환경, 자동 검사, 첨단 제조 등 병목 자체에 실질적으로 투자

2. 핵심 공급업체별 구조적 대응 선택

- GE Aerospace처럼 소수의 우선순위 사업장에 기술 인력을 직접 투입하는 방식도 하나의 대안
- 대부분은 장기 수요 약정, 공급업체 금융 지원, 장비와 디지털 역량 공동 투자로 충분
- 취약한 공급업체, 고도로 전문화된 역량, 주권(sovereignty) 요건이 걸린 경우에는 수직 계열화도 고려대상이 될 수 있음

3. 인력을 전략 우선순위로

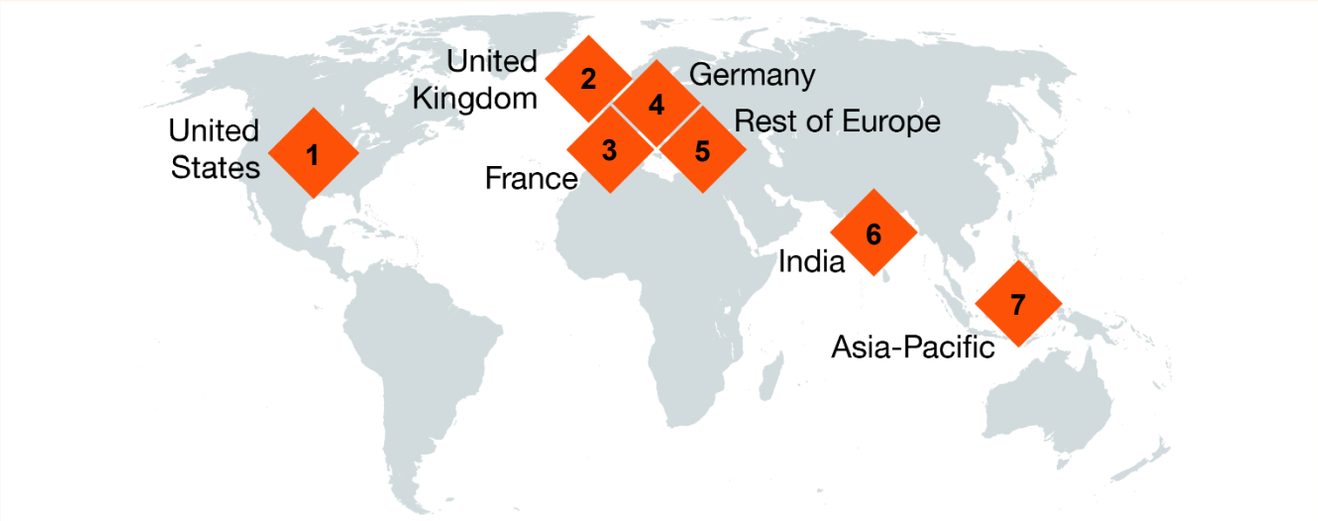
- 채용 계획과 생산성 투자를 필요한 생산 역량에 맞게 설계. 인력 문제를 사후적인 인사 업무로 간주해서는 안될 것

지역별 관점: 국가·지역별 우선순위

아시아태평양(한국 포함)은 지정학 위협과 기술 기회를 모두 크게 인식

국가·지역별로 A&D 기업의 우선순위는 다르게 나타난다. 본 조사에서 아시아태평양은 호주, 일본, 한국으로 구성된다. 아시아태평양 응답자의 58%가 지정학적 불안과 분쟁을 주요 위협으로 꼽아 전체(38%)보다 크게 높았고, 70%가 기술 혁신과 도입을 기회로 보아 전체(60%)를 웃돌았다. 인도는 신제품·플랫폼 개발 의지와 현지화 전략이 두드러진다.

[도표 8] 국가·지역별 A&D 기업의 주요 응답



1 미국

79%
인접 제품·서비스로 사업 확장

40%
유망 프로그램을 경쟁사보다 빠르게 확대

2 영국

66%
운영 가용성· 즉시 대응 태세를 고객 기대사항으로 꼽음 (전세계 평균 55%를 상회)

42%
인력·인재 확보를 최대 위협으로 꼽음

3 프랑스

56%
디지털 인프라·플랫폼을 최우선 투자로 선택 (기타 지역 44%)

78%
기술 제공업체를 향후 5년 중요 파트너로 인식

4 독일

60%
경쟁사보다 제품·서비스를 빠르게 출시

33%
생산 확장성 우선 기업 중 해당 역량이 충분하다는 응답

5 기타 유럽(17개국)

62%
첨단 기술·역량 접근을 생태계 협력의 주요 이유로 선택

46%
디지털 반복 매출을 5년 후 주요 기회로 선택 (현재 14%)

6 인도

70%
신제품·플랫폼 개발을 성장 조치로 선택 (기타 지역 42%)

74%
생산·운영의 현지화(온쇼어링) 예상

7 아시아태평양(호주·일본·한국)

58%
지정학적 불안·분쟁을 주요 위협으로 선택 (전체 38%)

70%
기술 혁신·도입을 기회로 인식 (전체 60%)

아시아태평양 결과는 한국 기업이 놓인 환경을 보여줌

지정학 위협 인식(58%)과 기술 기회 인식(70%)이 모두 전체 평균보다 10%p 이상 높음

자료: PwC, Global Aerospace and Defence Sector Outlook 2026, 삼일PwC경영연구원 (국가·지역별 인터랙티브 지도 자료)
주: 국가·지역별 '전체' 수치는 인터랙티브 지도 기준으로, 도표 1(기술 혁신 61%, 지정학 41%)과 집계 기준이 다름

2.2 투트랙(Two Track) 성장 전략

2.2.1 제품의 인도 및 납품 전략과 사업 포트폴리오 전략

상위 4대 전략 조치가 납품과 포트폴리오에 고르게 분포

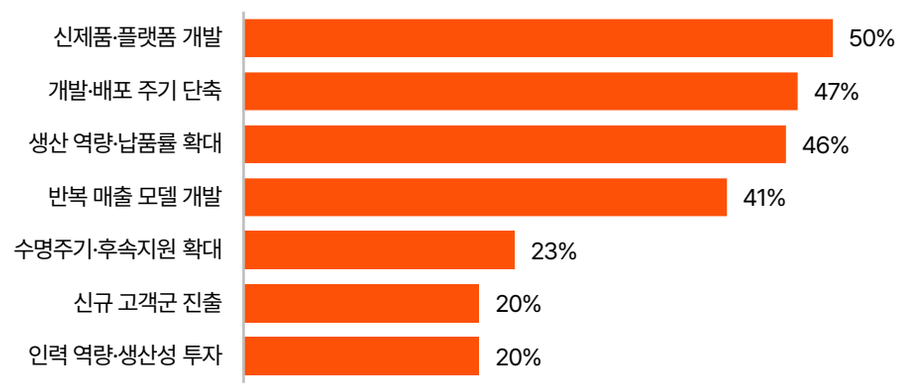
향후 5년 가장 많이 꼽힌 네 가지 전략 조치는 크게 두 가지 축으로 고르게 나뉜다. 납품 측면에서는 **생산 역량과 납품 속도 개선**, **개발 및 배포 주기 단축**을, 포트폴리오 측면에서는 **신제품 및 플랫폼 개발**, 그리고 **반복 매출 모델 개발**을 꼽았다. 이는 기업들이 납품과 사업 포트폴리오를 동시에 진행해야 할 과제로 인식하고 있음을 드러낸다.

[도표 9]
향후 5년 성장 기회 포착을 위한 가장 중요한 전략 조치 (상위 3개 선택 비율)

자료: PwC, Global Aerospace and Defence Sector Outlook 2026

Q: 앞으로 5년간 새로운 성장 기회를 잡기 위해 귀사에 가장 중요한 조치는 무엇입니까?

→ 납품 격차를 해소하고 판매 제품 구성을 재편



납품 트랙: 공급망·조달 기능에서 기술 도입이 가장 크게 증가

2031년까지 기술 도입이 가장 크게 늘어날 기능은 공급망과 조달 활동이며, 포트폴리오와 프로그램, 수요 관리 분야도 크게 늘어날 것으로 내다봤다. 기술 활용이 가장 크게 늘어나는 분야가 납품 트랙과 가장 밀접한 기능에 몰려 있다.

포트폴리오 트랙: 판매하는 제품 자체가 바뀌고 반복 매출이 부상

포트폴리오 측면의 성장전략은 판매 제품의 변화를 수반하며 이는 대부분 기술이 이끈다. 항공우주 기업은 자율기술, 디지털, 저탄소배출 제품과 서비스 제공, 방위산업체는 자율성, 전술 네트워크, 임무 통합으로, 우주 기업은 연결성, 센싱, 분석, 궤도상 서비스로 무게를 옮기고 있다.

이는 사업 모델의 변화 가능성이 있음을 의미한다. 경영진은 향후 5년간 소프트웨어와 데이터, 플랫폼 기반 솔루션에서 나오는 반복 매출이 가장 유망한 기회로 본 반면, 일회성 제품 판매의 중요성은 줄어들 것으로 내다봤다. 특히 매출 50억 달러 이상 기업에서는 반복 매출 모델 개발이 가장 많이 꼽힌 전략적 우선 순위로 (응답자 59% 선택) 전체 평균보다 18%p 높았다. 반복 매출은 비정기적인 수주 의존도를 낮추고, 공급자가 고객의 성과에 더 긴밀하게 연결되게 된다. 다만 사업 모델은 이를 뒷받침하는 납품 체계가 따라오는 속도로만 바뀔 수 있다.

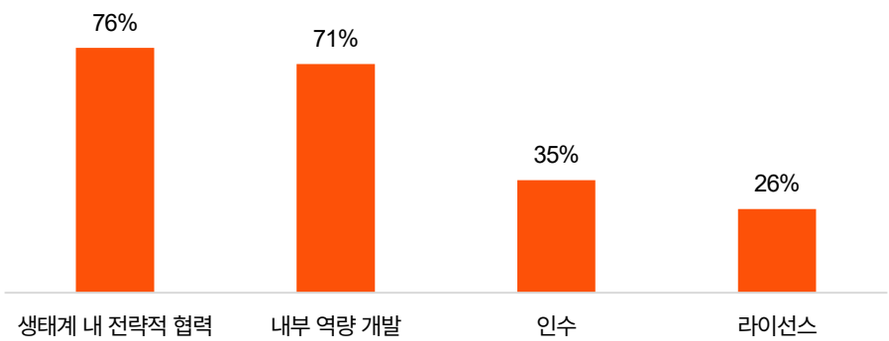
2.2.2 성장 전략 실행을 위한 접근 방식: 생태계 협력을 통한 역량 확보

생태계 내 전략적 협력이 주된 역량 확보 방식

생산역량과 납기력 개선, 사업모델의 전환, 두 성장 전략 모두를 내부에서 갖출 수 있는 기업은 많지 않다. 성장 기회에 접근하는 방안으로 응답자의 76%가 생태계 내 전략적 협력을 꼽았고, 이는 내부 역량 개발(71%)보다 높고 인수(35%)와 라이선스(26%)를 크게 웃돈다. 방위산업 부문 응답자는 특히 협력을 선호하고, 항공우주 부문은 내부 역량 개발에 조금 더 무게를 둔다.

[도표 10]
가장 중요한 성장 기회에 접근하는 방식 (응답 비율)

자료: PwC, Global Aerospace and Defence Sector Outlook 2026,



기술기업과의 파트너십 중요성 확대, 반면 전통적 협력 주체의 중요성은 위축

생태계 참여의 가장 큰 이유는 첨단 기술 접근(52%)이며, 혁신의 가속화 및 시장 출시 기간 단축(48%), 신제품 및 서비스·플랫폼 공동 개발(48%)이 뒤를 잇는다. 응답자들은 향후 5년간 **반도체 파트너의 중요성이 약 두 배, 통신 기업은 50% 이상** 커지는 반면, 다른 A&D 기업, 산업 제조업체, 정부 기관 등 전통적 협력 주체의 중요성은 낮아질 것으로 봤다. **즉 미래 성장에 필요한 컴퓨팅, 연결성, 디지털 인프라를 공급하는 기업이 핵심 파트너가 되고 있음을 알 수 있다.**

[도표 11] 전략 조치별 성장 기회 접근 방식 (상위 3개 우선순위 조합 선택 비율)

전략 조치	협력 확대	신규 역량 개발	기존 제품 재배치	인수
신제품·플랫폼 개발	41%	38%	29%	19%
개발·배포 주기 단축	39%	34%	28%	16%
생산 역량·납품률 확대	39%	33%	28%	17%
반복 매출 모델 개발	29%	30%	24%	15%
수명주기·후속지원 확대	17%	16%	14%	9%
신규 고객군 진출	14%	12%	11%	5%
인력 역량·생산성 투자	14%	13%	10%	6%

자료: PwC, Global Aerospace and Defence Sector Outlook 2026

[참고자료] Case: Airbus와 Lockheed Martin

1. Airbus: 유인 항공기에서 자율 시스템으로 확장

유·무인 협업 시스템 HTeaming

과제	• 무인 시스템이 군사 작전에서 차지하는 비중이 커지고 있으나, 기존 플랫폼과 지휘 환경과의 통합은 복잡성을 키움. 이 시스템들이 하나처럼 최대한 원활하게 함께 작동하도록 만드는 것
조치	• HTeaming을 2025년에 도입. HTeaming 은 헬기 승무원이 비행 중 무인기를 지휘하는 모듈형 시스템. • 인간-기계 인터페이스, UAS 관리 SW, 통신 장비를 결합한 시스템으로 단독 운용 혹은 헬리콥터 임무의 일부로 운용 가능. 제3자 항공기도 통합해 해군 전투관리 환경과 데이터를 연결함 • 2026년 스페인 해군 훈련에서 H135 헬기, 함정, 두 종류의 무인기를 연결했고, 승무원은 드론을 운용하며 실시간 영상을 함정과 공유함.
성과	• HTeaming은 확대되는 Airbus 무인기 포트폴리오와 함께 운용. 소형 장기체공 수직이착륙 드론 Flexrotor, 해군 임무용 무인 헬기 VSR700(현 U070)이 있으며, 프랑스는 VSR700 6대를 주문.

자료: PwC, Global Aerospace and Defence Sector Outlook 2026, 삼일PwC경영연구원, Airbus, Lockheed Martin

2. Lockheed Martin: 생태계 방식의 영공 보호

드론 탐지·추적 시스템 NetSense

과제	• 드론이 늘면서 공역은 더 붐비고 감시는 더 어려워지고 있다. 비용이 큰 새 인프라를 추가하지 않고 저고도 감시 범위를 넓히는 것이 과제다.
조치	• 2026년 7월 마이애미 시연에서 자사 경보·추적 시스템을 Verizon의 기존 5G 네트워크, 상용 AI 네트워크 소프트웨어, AI 컴퓨팅, 무선주파수 시뮬레이션 기술과 통합했다. 기존 이동통신망을 바꾸지 않고 드론을 실시간으로 탐지·추적했다.
성과	• NetSense를 고객의 기존 보안 운영과 연결되는 구독형 서비스로 제공할 계획이다. 2026년 말~2027년 초 시범 배치, 2027년 본격 상용화를 목표로 한다. 기존 방산 기업이 생태계 기술을 결합해 새 역량과 반복 매출을 만드는 사례다.

투트랙 연결 실행 과제를 위한 A&D 리더의 다음 행보

납품 트랙과 포트폴리오 트랙은 공통의 기술, 데이터, 투자 아키텍처 위에 구축할 때 효과가 크다. 아키텍처를 따로 만들면 비용이 중복되고, 데이터가 흩어지며, 운영 부문과 상업 부문 사이에 장벽이 생긴다.

1. 공통 아키텍처 구축

- 디지털 트윈은 생산 리스크를 찾고 수명주기 성능 관리를 지원한다. AI 도구는 엔지니어링 생산성을 높이고 자율 기능 제품에 기여한다. 연결된 제품 데이터는 정비 계획을 개선하고 새로운 고객 서비스를 뒷받침 한다.

2. 제품 수명주기 초기부터 두 트랙 연결

- 신제품과 플랫폼은 양산 규모를 염두에 두고 설계해야 한다. 비용과 복잡성으로 관리가 어려워지기 전에 운영·제조 엔지니어링 조직이 개발에 참여해야 한다.

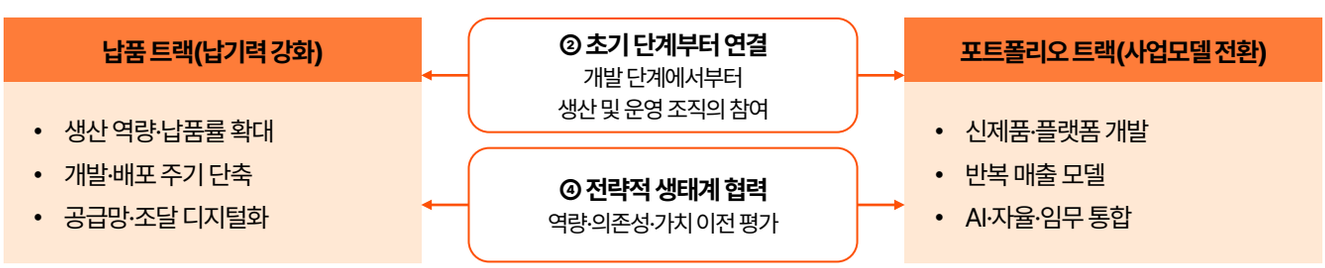
3. 전사 관점의 플랫폼 결정

- 공장, 항공기, 기밀 임무 시스템은 요구 사항이 달라 모든 플랫폼을 공유할 필요는 없다. 그러나 데이터 모델, 통합, 사이버보안, 재사용 가능한 AI 구성요소는 전사 관점에서 결정하고, 엔지니어링·운영·기술·제품·서비스 리더가 긴밀히 협력해야 한다.

4. 전략적 생태계 협력

- 파트너십은 어떤 역량을 앞당기는지, 어떤 의존성을 만드는지, 어떤 미래 가치를 넘겨줄 수 있는지로 평가해야 한다. 단기 속도가 장기 사업 구조를 결정해서는 안 되며, 핵심 기술·데이터·고객 관계에 대한 통제력을 유지하면서 외부 역량을 활용해야 한다.

[도표 12] 두 트랙과 공통 기반의 구조



03

세 가지 성장 모델

모든 A&D 기업은 두 개의 트랙을 함께 다뤄야 하지만, 전략적 입지에 따라 비중이 달라진다. 본 장에서는 PwC 군집 분석으로 도출된 세 가지 성장 유형과 유형별 전략을 살펴본다.



3.1 세 가지 성장 모델의 부상

군집 분석으로 세 가지 전략 유형 도출

A&D 기업이 납기력 향상과 포트폴리오 전략 두 가지 전략을 병행해야 하는 과제 앞에 놓여 있지만, 어느 쪽에 더 무게를 둘지는 전략적 입지에 따라 달라진다. PwC의 군집 분석 결과, 기업들은 크게 세 가지 전략 유형으로 나뉘었다. **① 디지털 시스템 구축 기업 유형(표본의 44%), ② 산업 강자 유형(39%), ③ 생애주기 선도 기업 유형(17%)**의 세 가지 전략 유형이 나타났다. 각 유형은 미래 가치가 어디에 모일지, 어떤 역량이 중요할지에 대해 서로 다른 관점을 반영한다.

유형은 부문·규모·가치사슬 위치를 가로질러 나타난다

이러한 유형은 사업 부문이나 기업 규모, 가치사슬상의 위치와 관계없이 나타난다. 일부 주계약업체는 다른 대형 제조업체보다 디지털 시스템 구축 기업에 가깝게 움직이고, 일부 1차 공급업체는 제품의 수명 주기 서비스 중심의 특성을 보인다. 자사와 경쟁사의 전략적 정체성을 이해하면 투자와 역량 구축의 우선 순위를 정하고, 기존 산업 경계로는 보이지 않던 경쟁 위협을 파악할 수 있다.

[도표 13] 세 가지 성장 유형 비교

구분	디지털 시스템 구축 기업 유형(44%)	산업 강자 유형(39%)	생애주기 선도 기업 유형(17%)
주요 대상 기업 유형	• 기술/소프트웨어 기업의 82% • 완성기 제조업체(OEM) / 주계약업체의 46% • 프랑스와 독일에 집중	• Tier 2 및 Tier 3 공급업체의 57% • Tier 1 공급업체의 54% • 완성기 제조업체(OEM) / 주계약업체의 44% • 인도와 아시아·태평양 지역에 집중	• MRO/서비스 제공업체의 53% • 영국과 유럽에 집중
투자 분야	• 개발 및 배포 주기 가속화 • 소프트웨어, 데이터 및 자율성 • 차세대 역량	• 생산 역량 확대 • 첨단 제조 • 디지털 트윈 • 자동화	• MRO • 서비스 플랫폼으로서의 디지털 및 데이터 인프라
전략적 선택	• 소프트웨어와 데이터, 자율성을 중심으로 반복 매출을 키워 가는 기업	• 신뢰할 수 있는 물리적 시스템 제공	• 플랫폼의 운영 기간을 늘리고, 성능을 개선하며, 반복 매출을 창출
역량 구축 방식	• 자체 구축	• 생태계 협력	• 생태계 협력
주요 위협	• 사이버보안 • 인접 산업의 신규 진입자	• 공급망 회복탄력성 • 신흥 방산 수출국	• 인재 확보 가능성 • 가치사슬 상위 단계로 이동하는 공급업체

자료: PwC, Global Aerospace and Defence Sector Outlook 2026, 삼일PwC경영연구원

3.2 유형별 전략과 리스크

① 디지털 시스템 구축 기업 유형: 소프트웨어와 자율성을 통한 성장

포트폴리오 트랙에 가장 과감하게 베팅

이 유형은 세 가지 중 포트폴리오 변화에 가장 크게 베팅하는 유형으로 소프트웨어, 데이터, 자율성, 차세대 역량을 중심으로 성장 전략을 세우고 반복 매출원 구축에 집중한다. 판매 대상이 바뀌면 주 판매 고객이 바뀌어 향후 5년 내 디지털 인프라와 데이터, 소프트웨어 기업이 주요 고객으로 자리 잡을 것으로 보인다.

다른 유형보다 사이버보안을 위협으로 볼 가능성이 훨씬 높고, 기존 경쟁사 다음으로 신규 진입자를 위협으로 본다. 납품 트랙에서는 개발·배포 주기 단축을 두 번째 전략 과제로 꼽아, 새 제품을 현장에 빠르게 내보내고 운용 중에도 개선하는 속도에 베팅한다. 다른 유형과 달리 새 역량을 주로 내부에서 구축할 계획이다.

② 산업 강자 유형: 생산 역량 확대로 경쟁

수요가 처리 능력을 넘는 시장에서 안정적 공급 자체가 가치

산업 강자는 생산 역량 확대에 가장 많이 투자한다. 일부 가치가 소프트웨어와 서비스로 옮겨가더라도, 수요가 처리 능력을 넘는 시장에서는 물리적 제품의 안정적 공급이 큰 가치를 만든다고 본다. 기술 투자는 첨단 소재와 제조에 집중된다. 이 유형에서 해외 정부 고객의 중요성은 향후 5년간 약 두 배로 커져, 기술 기반 생산 역량을 국내 수요보다 수출 수요에 대응하기 위해 구축하고 있음을 보여준다.

포트폴리오 측면에서는 반복 매출 모델보다 신제품·플랫폼 개발에 주력한다. 생산 역량에 역점을 두는 만큼 공급망 회복탄력성을 최대 위협으로 꼽는다.

돈을 버는 방식을 바꾸기보다, 이미 가진 산업 기반을 더 넓히는 쪽을 택한 것이다. 신흥 방산 수출국을 경쟁자로 인식하는 비율도 상대적으로 높았다. 이에 대한 해법으로 이들은 생태계와의 협력을 통해서 새로운 역량을 확보할 계획이다.

③ 생애주기 선도 기업 유형: 방어 가능한 서비스 입지 추구

서비스 플랫폼은 물리적 사업이자 데이터 사업

가장 작은 유형으로, 물리적 플랫폼을 더 오래 운용하고 성능을 높이며 판매 이후에도 수익을 내는 서비스에 주목한다. MRO가 최우선 투자 분야이며, 해외 정부와 공공 부문 구매자의 수요가 늘 것으로 본다.

납품 측면에서 이들은 서비스 플랫폼의 틀부터 다시 짜고 있다. 두 번째로 중요한 역량으로 디지털·데이터 인프라 활용을 꼽은 점이 이를 잘 보여 준다. 이제 서비스 사업은 부품과 정비 만큼이나 데이터가 중요한 사업이 됐다는 뜻이다. 이런 기반을 갖추기 위해 이들은 생태계 협력에 크게 기대며, 파트너의 힘을 빌려 납품 역량을 더 빨리 키우려 한다. 이 디지털 투자는 포트폴리오의 변화로도 이어진다. 이들이 수명주기 전반의 지원 및 운용 유지 확대 다음으로 많이 꼽은 전략적 조치가 바로 새로운 반복 매출 모델 개발이다.

이들은 인재 확보를 가장 큰 위협으로 꼽는데, 이는 사업 모델 전환에 필요한 디지털 역량을 갖춘 인재의 부족이나 기존의 인력 집약적 서비스 운영 방식 때문일 수 있으며, 혹은 둘 다일 수도 있다.

성장 모델 선택을 위한 A&D 리더의 다음 행보

경영진은 자사의 유형파악 및 전략적 성장모델 지향점을 선택한 뒤, 그에 맞는 핵심역량 확보가 중요

1. 현재 유형과 목표 유형 비교

- 현재의 투자·운영 방식이 보여 주는 유형과 전략이 지향하는 유형을 나란히 비교
- 두 유형이 다르면 역량·자본·운영 모델이 목표를 따라가지 못하는 영역을 확인

2. 선택한 유형에서 경쟁할 핵심 역량 확보

- **디지털 시스템 구축 기업 유형:** 임무 신뢰성과 장기 지원 역량
- **산업 강자 유형:** 높은 생산성과 공급업체 성과 관리
- **수명주기 선도 기업 유형:** 인접 산업 경쟁자가 모방하기 어려운 서비스 입지
- 대형 기업은 두세 유형에서 동시에 경쟁할 수 있으며, 각 영역에서 충분한 역량과 강점이 필요
- 세 유형의 일부만 조합하면 차별화 요소 없이 범위만 넓은 포트폴리오가 될 수 있음

3. 유형에 맞춘 두 트랙 투자 배분

- 산업 강자는 실행 역량, 디지털 시스템 구축 기업은 포트폴리오 변화, 수명주기 선도 기업은 두 트랙을 잇는 서비스 플랫폼에 투자 비중을 높일 수 있음
- 한 트랙에 집중하더라도 다른 트랙에 대한 투자는 유지. 유형은 투자 범위를 제한하는 것이 아니라 투자 비중을 정하는 기준

[도표 14] 유형별 투자 중점과 성공에 필요한 역량

유형	투자 중점	선택한 영역에서 이기기 위해 필요한 역량
디지털 시스템 구축 기업 유형	포트폴리오 변화	임무 수행 신뢰성과 장기 지원 역량
산업 강자 유형	납품 역량	탁월한 생산성과 공급업체 성과
수명주기 선도 기업 유형	두 트랙을 잇는 서비스 플랫폼	인접 업계 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없는 서비스 입지

자료: PwC, Global Aerospace and Defence Sector Outlook 2026, 삼일PwC경영연구원

04

결론 및 시사점

성장 역설을 풀려면 납품 역량과 포트폴리오 재편을 함께 추진해야 한다.
본 장에서는 보고서의 결론과 시사점을 정리하고, 글로벌 흐름이 K-방산에 주는 시사점과 과제를 살펴본다.



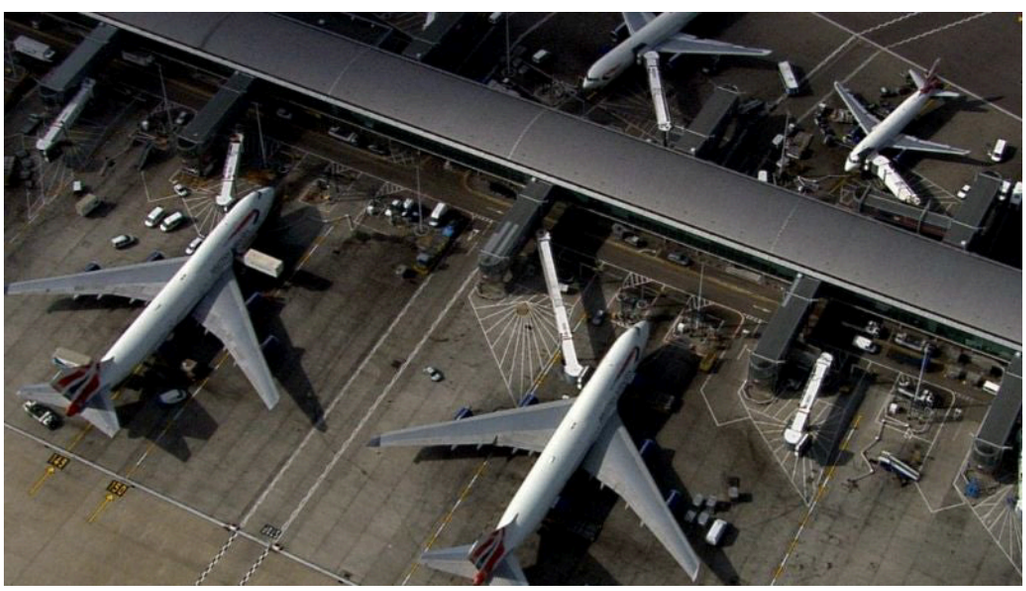
4.1 결론

감당하기 어려울 만큼 많은 수요라는 과제

A&D 기업은 생산 능력 대비 높은 수요를 보유하고 있다. 현재의 수주잔고를 안정적인 생산으로 바꾸는 납품 역량을 갖추는 동시에, 가치가 이동함에 따라 소프트웨어, 자율기술, 연결형 제품 및 서비스를 중심으로 포트폴리오를 재편하는 기업이 수요가 충분한 현재 시점에서 기회를 잡을 수 있을 것이다.

기술을 공통 기반으로 다뤄야 투자 효과가 커진다

기술은 두 목표를 달성하는 핵심이 될 것이다. **기술을 별개의 프로젝트가 아니라 공통 기반으로 다루는 기업이 같은 투자로 더 큰 성과를 얻게 될 것이다.** 어떤 유형으로 경쟁하는지는 어느 트랙에 더 무게를 둘지를 정하는 데 도움이 되지만, 두 트랙을 모두 챙기지 않고는 어떤 전략적 입지도 성장 역설을 풀 수 없다.



4.2 K-방산에 주는 시사점

글로벌 흐름이 K-방산의 지속가능성을 시험하는 동시에 새로운 기회 제공

글로벌 A&D 산업의 흐름에서, K-방산은 수주의 양적 확대 국면을 지나 지속성을 시험받는 단계에 들어섰다. 금년 들어 국내 주요 방산 4사의 신규수주 둔화, 여전히 폴란드 중심으로 편중된 수출 지역 포트폴리오와 무기체계 포트폴리오 확대에 대한 요구가 지적되고 있다.

더욱이 캐나다 잠수함(CPSP) 프로젝트, 폴란드 오르카, 루마니아 보병전투차 등에서 연이어 수주 고배를 마시며 블록화 및 동맹논리가 기술력이나 납기력에 앞서 있다는 점은 K-방산이 극복해야 할 과제로 남아 있다.

그러나 기회요인도 존재한다. 우선 유도 무기, MRO 확대 등 사업 포트폴리오의 확대 부분에서 미국 수출 시장은 기회가 될 수 있다. 미국은 이란 전쟁과 러-우 전쟁으로 요격 미사일과 탄약 재고가 급격히 소진되어 그 공백을 메우기 위한 수요가 증가할 것으로 전망된다. 중간선거에서 민주당이 상·하원을 장악하면서 국방비 예산 확대에 대한 불확실성이 높아졌으나, 탄약 보충과 미사일 방어 및 중국 견제는 초당적 지지를 받는 분야다. 또한 미국 수출 시장 진입 난이도가 높아질 수 있지만, K-방산은 미국의 무기 생산 공백을 메울 글로벌 대체 공급자로서 가치가 더욱 부각되는 계기가 될 것으로 판단된다.

또한 포트폴리오 측면에서 K-방산의 지속 성장 및 도약을 위해서는 ① 기존 강점인 수주잔고의 납품 신뢰도와 유도 무기 및 전차의 강점은 살리되, 첨단 미래기술(AI, 무인무기, 우주 등) 중심으로 포트폴리오를 다변화하는 defense tech 역량 확대가 요구되고, ② 후속 MRO, 성능개량 매출 등 생애주기 서비스 매출 등으로 다각화하며, ③ 블록화 및 동맹국간의 결속에 따라 동맹국 공급망 편입 및 현지화를 확대하여 안보 파트너 지위를 다지며, 소재 부품 국산화 확대 및 독자적 우주항공 추진 체계 자립도를 확대하는 등 공급망 자립을 위해 정부와 기업이 협력해야 할 것이다.

[부록] 조사 개요 및 방법론

1. 설문 조사 방법론

- PwC의 Global Aerospace and Defence Sector Outlook 2026은 비상장 및 상장 기업의 고위 임원 375명으로부터 응답을 바탕으로 작성.
- 차트에 표시된 비율은 반올림, 복수 응답 형식 및 특정 항목(예: "기타", "해당 없음", "모름") 제외로 인해 합계가 100%가 되지 않을 수 있음.
- 구체적인 조사 개요는 아래 도표 참조

[도표 15]
PwC Global Aerospace and Defence Sector Outlook 2026 조사 개요

구분	내용
조사 대상	비상장·상장 기업의 이사급 이상 고위 임원 375명
응답 기업 유형	프라임(주계약업체), Tier 1·2·3 공급업체, MRO(유지·보수·정비) 기업, 우주 기업, A&D 기술 제공업체
응답 지역	북미, 남미, 유럽, 아시아, 중동 (아시아태평양은 호주·일본·한국, 기타 유럽은 17개국)
조사 기간	2026년 5~6월
발간	2026년 10월 12일, PwC

2. 고급 통계 기법

데이터 내의 더 심층적인 패턴을 파악하기 위해, 본 분석에서는 항공우주 및 방위 산업 응답자들을 그들의 행동, 전략, 성과 결과에 따라 분류하는 고급 통계 기법을 활용했다. 차원 축소 기법(dimension-reduction techniques)을 사용하여 설문 문항들을 해석 가능한 몇 가지 핵심 차원으로 압축했으며, 이를 바탕으로 군집 분석(cluster analysis)을 수행했다. 이러한 접근 방식을 통해 유사한 운영 및 전략적 특성을 가진 기업들을 그룹화하여, 각기 다른 성장 전략적 태도를 나타내는 유형(프로필)으로 분류했다.

Business Contacts

삼일PwC 방위산업센터

김태성 Partner
Leader, Samil PwC
tai-seong.kim@pwc.com

신민용 Partner
Leader, PwC Consulting
min-yong.shin@pwc.com

나상희 Partner
Samil PwC
sang-hee.rha@pwc.com

남명렬 외부자문위원, 박사(Academic Partner)
고려대학교 경제기술안보연구원, K-방산 연구센터 센터장
mynam64@korea.ac.kr

이준우 Partner
Assurance, Samil PwC
joon-woo.lee@pwc.com

한지용 Partner
Tax, Samil PwC
ji-yong.han@pwc.com

박현출 Partner
PwC Consulting
hyunchul.park@pwc.com

김병욱 Partner
Assurance, Samil PwC
byung-wook.kim@pwc.com

홍석형 Partner
Deals, Samil PwC
seok-hyoung.hong@pwc.com

정경인 Partner
PwC Consulting
kyungin.jung@pwc.com

김재헌 Partner
Assurance, Samil PwC
jae-hun.kim@pwc.com

문상철 Partner
Deals, Samil PwC
sang-chul_1.moon@pwc.com

이주형 Partner
PwC Consulting
tommy.lee@pwc.com

이흥수 Partner
Assurance, Samil PwC
heung-su.lee@pwc.com

소주현 Partner
글로벌통상센터, Samil PwC
so.juhyun@pwc.com

장윤경 Partner
Assurance, Samil PwC
yungyung.chang@pwc.com

이보화 Partner
Sustainability, ESG, Samil PwC
bo-hwa.lee@pwc.com

한재상 Partner
Assurance, Samil PwC
jaesang.han@pwc.com

김병일 Partner
Public, Samil PwC
byoung-il.kim@pwc.com

한현식 Partner
Assurance, Samil PwC
hyun-sik.han@pwc.com

이정규 Partner
Public, Samil PwC
jake.lee@pwc.com

삼일PwC
방위산업센터 홈페이지
Aerospace, defence and security

삼일PwC
방위산업센터 교육 플랫폼
Knowledge sharing site

삼일PwC의 간행물은 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 제작된 것으로, 구체적인 회계이슈나 세무이슈 등에 대한 삼일PwC의 의견이 아님을 유념하여 주시기 바랍니다. 본 간행물의 정보를 이용하여 문제가 발생하는 경우 삼일PwC는 어떠한 법적 책임도 지지 아니하며, 본 간행물의 정보와 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 삼일PwC 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다.

S/N: 2611W-RP-130

© 2026 Samil PwC. All rights reserved. PwC refers to the Korea group of member firms and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

pwc.com/kr
pwcconsulting.co.kr