POSRI 이슈리포트

2026.11.11.

지정학, 전략의 '주변부'에서 '중심'으로: 위기를 기회로 바꾼 기업들의 선택

이대상 수석연구원, 철강연구센터 (leedaesang@posri.re.kr)

목차

1. 효율의 시대는 끝났다: '지정학 프리미엄'의 시대
2. 질서 재편기 선도기업의 선택: 무엇이 격차를 만드는가
   ① TSMC: 대만의 '실리콘 방패'를 넘어 미·일·유럽 '다중 허브'로
   ② MP Materials: 美 안보수요 대응 '광산에서 자석까지' 수직계열화
   ③ 슈나이더 일렉트릭: '멀티로컬' 분권화로 AI 전력인프라 시장 선점
3. 전략적 패턴 종합 및 시사점

posco
포스코경영연구원

Executive Summary

○ '글로벌 단일 운영모델'의 시대는 저물고 '지정학적 프리미엄' 청구서 도착

- 지정학적 분절화와 상시화된 국가간 충돌은 다국적 기업이 수십 년간 발전시켜 온 비용 효율성 모델을 무력화시키고 있음
- 이제 기업간 경쟁은 국가의 정책·안보·규제와 기업의 기술·운영·투자 역량이 한 몸으로 움직이는 '국가-기업 연합'간 경쟁으로 확대
- 질서 재편이 빚어낸 생산거점, 전략자원, 기술주권의 공백을 파고들어 희소 자산을 선점하고 이를 연결하는 것이 생존을 넘어선 핵심 과제

○ 선도기업은 룰(Rule) 변화를 선제적으로 읽고 위기를 '성장기회'로 전환

- [TSMC] 자국의 '실리콘 방패'에 안주하지 않고 막대한 보조금을 지렛대 삼아 지정학적 블록마다 거점을 확장하며 글로벌 린치핀 지위를 공고화
- [MP Materials] 미 국방부의 전폭적 지원 아래 '광산에서 영구자석까지(Mine-to-Magnet)' 이어지는 脫중국 밸류체인을 미국 본토에 이식
- [슈나이더 일렉트릭] 4대 지역허브의 자율성을 높이는 '현지완결형 분권화'로 국가 전략시장인 AI 데이터센터 전력망 시장 진입권을 확보

○ 공통 성공 공식은 기회 재정의, 병목 선점, 정책·수요·기술 연합

- 이들은 지정학적 파열음을 수요와 정책, 거점이 이동하는 명확한 신호로 읽고, 경쟁우위를 과감히 재배치하고 성장으로 연결
- 새 질서에서 대체하기 어려운 기술과 공정, 인프라를 찾아내 자본과 역량을 선제적으로 집중
- 정부(자금)·고객(수요)·파트너(역량)를 하나로 묶어 선행투자의 위험을 분산하고 시장 접근성과 공급망 통제력을 동시에 확보

○ 효율을 일부 내주더라도 핵심 시장 지속성을 사수하되 옵션은 반드시 준비

- 현지화와 분권화에 수반되는 막대한 비용 증가와 운영 복잡성, 특정 정책에 대한 의존도 심화는 반드시 경계해야 할 리스크임
- 초기 투자 단계부터 경제성을 방어하고 정책 고착화를 막는 전략적 선택지를 열어두는 유연한 구조 설계가 '지정학적 프리미엄 시대'의 돌파 해법

1. 효율의 시대는 끝났다: '지정학 프리미엄'의 시대

"You may not be interested in geopolitics, but geopolitics is interested in you"

"당신은 지정학에 관심이 없을지 몰라도 지정학은 당신에게 관심이 있다."[1]

□ 지정학적 분열로 단일 표준 글로벌 운영모델의 한계 봉착

○ 탈냉전 이후 다국적 기업의 성공 방정식은 저비용 입지에 생산을 집중하고, 본사(R&D·브랜드)와 현지(판매)의 분업을 통해 효율성 극대화

- 글로벌 차원에서 가장 효율적인 입지·공급자·기술·자본·인재 조합을 설계하고 실행하는 능력이 곧 경쟁력

○ 그러나 미중 패권경쟁과 러우 전쟁 이후 지정학적 충돌이 상수가 되면서 다국적 기업의 전통적 글로벌 전략과 운영모델에 대한 제약 확대

- 기업들은 집중에 따른 효율성을 포기하고 국가별 통상·안보 규칙에 맞춰 사업과 공급망을 쪼개 다시 배치하는 '구조적 해체' 국면 진입

【 지정학적 대립에 따른 기업 영향 및 최근 사례 】

지정학적 수단	기업 영향	최근 주요 사례
관세·무역장벽	원가 상승, 시장 접근성 저하	美·EU, 중국산 EV에 고율 관세
수출통제	핵심 소재·장비·기술 접근 차단	美네덜란드, ASML EUV 대중국 수출 제한
투자심사	해외투자·인수·합작 제약	美CFIUS[2], 일본제철의 US스틸 인수 제동
제재·금수	특정 국가·기업과 거래 단절	러우전쟁 이후 다국적 기업 러시아 철수
보조금·산업정책	경쟁조건 왜곡, 현지생산 압박	美 반도체 등 제조시설 투자 지원
전략자원 통제	원료·에너지·핵심광물 조달 불안	中 전략광물 수출허가·통제

□ 파편화된 공급망은 막대한 '지정학적 청구서(Geopolitical Premium)'로 돌아오며 최대 전략 리스크로 부상

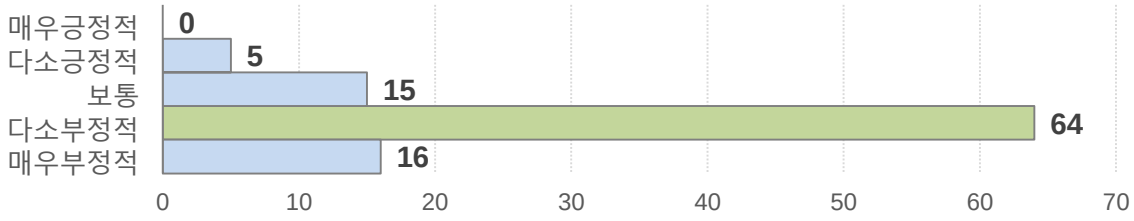
○ 래리 핑크 블랙록 회장은 '26년 연례 서한에서 '중국 밖 핵심광물 조달과 대만 밖 반도체공장 건설에는 훨씬 큰 비용이 든다'며 자립의 대가를 경고

[1] '23.10월, 파이브 아이즈(Five Eyes) 정보동맹 5개국 정보기관 수장들의 CBS 뉴스 공동 인터뷰 중

[2] Committee on Foreign Investment in the United States, 외국인투자심의위원회

○ 맥킨지 설문('26.3)에 따르면 응답 기업의 80%가 지정학적 충격으로 인한 비용 및 공급망 악화를 체감

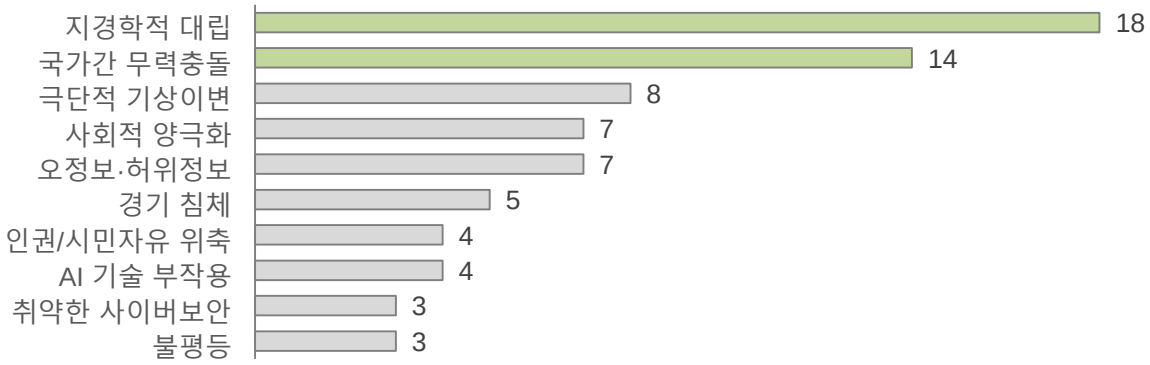
【 지정학적 충격에 따른 사업 영향 정도 응답 비중(%) 】



자료: 맥킨지 보고서('26.6) POSRI 재구성

○ 세계경제포럼(WEF) 역시 '26년 글로벌 최대 위기 요인으로 전통적 무력 충돌(14%)보다 관세와 제재를 동원한 '지경학적 대립(18%)'을 지목

【 현재 글로벌 리스크 지형 응답 비중(%) 】



자료: WEF「Global Risks Report 2026」('26.1월)

□ 중장기 지형은 다극화로, 시장과 공급망의 재배선(re-wiring) 전망

○ WEF 조사에서 향후 10년을 다극·분절 질서로 본 응답은 68%, 반면 미국 주도 규칙 기반 질서의 복원을 예상하는 응답은 6%에 불과

○ BCG도 미·중·BRICS+(중 제외)·자유무역 지향 중견국(Plurilateralist)[3]이 각자의 규칙과 이해관계로 거래하는 '다중 노드형' 질서를 유력 시나리오로 제시

○ 기업 경쟁은 국가의 정책·안보·규제와 기업의 기술·운영·투자역량이 결합되는

[3] EU·한국·일본처럼 규칙 기반 자유무역과 시장통합을 선호하는 국가군, 고정된 단일 블록은 아님

'국가-기업연합' 경쟁으로 확대

- 시장 접근성, 비용구조, 공급망 안정성, 이용기술이 통상·산업·안보 규칙에 좌우, 어디서 만들고, 팔고, 조달하느냐가 관세·보조금·기술규제 등 사업여건을 가름
- 반도체·배터리·철강·핵심광물 같은 전략산업에선 이 결합이 더 결정적. 기술력과 원가경쟁력에 더해 정책과 현지 생태계 연결 역량이 승부를 좌우[4]

2. 질서 재편기 선도기업의 선택: 무엇이 격차를 만드는가

□ 질서 재편은 기존 강자의 해자(垓子)를 허무는 동시에 새 거점·파트너·인프라를 먼저 잡은 기업에 강력한 역전의 기회 제공

○ 희소해지거나 재배치되는 자산을 누가 먼저 확보하고 엮느냐가 관건으로, 승자는 여러 기회를 함께 묶어 경쟁우위를 축적

- 새 기회 지형은 4곳에서 형성: ① 신뢰 가능한 생산거점, ② 공급망·전략자원 접근권, ③ 新교역회랑·시장 접근로, ④ 안보·기술주권이 만드는 전략산업 수요

【 지정학적 재편이 만드는 기회 지형 】

구분	←——— Value Chain ———→			
	자원·에너지	생산거점	교역통로	시장
기회와 배경	·자원무기화로 믿을 수 있는 핵심 투입재 공급원과 접근권이 귀해짐	·안보·규제 적합성이 중요해지며 신뢰 가능한 생산 파트너 몸값 상승	·미-중 중심 교역 재편, 인도-중동-유럽 등 신흥 회랑 부상	·안보·기술주권 강화로 반도체·AI 자립수요 ·탄약 등 안보 수요 충족용 생산 능력·공급망 확보
희소 자산	·핵심광물, 에너지, 철스크랩, 저탄소 원료 ·위기 시에도 공급 받을 계약·지분권	·주요 시장 인접, 정치·규제 안정성 높은 입지 ·에너지·노동력·물류 인프라 갖춘 제조 생태계	·안전한 운송경로, 복수 블록 접근 중간거점 ·공급자-최종시장 연결 회랑	·반도체, AI 등 전략기술 ·전력망·데이터 센터·에너지 저장 인프라
기업	·광산, 에너지 지분투자	·신흥 제조허브 진출	·신교역회랑·허브 선점	·방산 등 전략산업

[4] 크리스 밀러의 『Chip War』(2022)는 반도체 경쟁이 기업 간 기술경쟁인 동시에 산업정책·군사안보·동맹 네트워크가 결합된 체제경쟁의 성격을 갖고 있음을 잘 보여줌

기회	· 재활용·도시광산 · 원료 정제·가공	· 산업단지·전력·물류 인프라 구축	· 항만·철도·복합물류 투자	생산능력 구축 · AI·전력망 소재·설비 공급

□ 단, 기업 단독으로는 보조금·세액공제 접근, 수출통제·안보심사·인증 같은 규칙 충족, 초기 수요 확보 등의 과제를 해결하기 어려움

○ 본 보고서는 정부와 고객, 공급망 파트너와 손잡고 자산을 재배치· 재조합해 고객 접근성·공급망 통제력·신뢰를 확보하고 이를 가시적 성과로 전환한 3개 선도 기업 사례를 해부

① TSMC: 대만의 '실리콘 방패'를 넘어 미·일·유럽의 '다중 허브'로

□ 첨단 반도체가 국가 안보자산으로 격상되며 대만에 집중된 제조역량을 '단일 실패점(Single Point of Failure)'으로 인식하기 시작

○ 미국은 첨단 반도체·장비의 대중국 수출을 막는 한편 반도체 과학법 (CHIPS and Science Act)으로 자국내 공급망을 강화하고 있으며, 일본과 유럽도 대규모 보조금으로 핵심 인프라 유치를 적극 추진

○ TSMC의 파운드리 점유율은 73%('26.2Q)에 이르고 5nm 이하 첨단 로직 반도체의 90% 이상이 대만에서 생산되는 것으로 추정. 중국의 침공 위협, 지진, AI붐發 병목이 겹치며 대만 집중 리스크가 수면 위로 부상

> TSMC의 과제는 고객이 요구하는 해외 생산능력을 확보하면서
> 동시에 대만에 축적한 기술·생산기반의 강점을 유지하는 것

□ 미 애리조나에 당초 계획을 2.5배 뛰어넘는 1,650억 달러('25.3월 기준)를 투자, 최첨단 공정부터 패키징까지 아우르는 '기가팹 클러스터' 이식 중

○ 미국 역사상 최대 규모의 단일 외국기업 직접투자 프로젝트로, '미국판 신주과학단지'로 불릴 만큼 TSMC의 첨단 기술이 이식되며, 엔비디아 GPU, 애플 차세대 칩 등 미국 AI 공급망의 심장부 역할

【 TSMC의 美 애리조나 투자 계획 확대 경로 】

구분	'24.4월	'25.3월	'26.7월
투자 규모	약 $650억	$1,650억	$2,650억

시설 규모	팹 3개	팹 6개+첨단 패키징 2개 +R&D센터	팹 10개+첨단 패키징 2개 +R&D센터
핵심 공정	4nm ~ 2nm	2nm+A14(1.4nm)	추가 팹 4개 모두 2nm 이하
공급망	웨이퍼 생산 중심	제조+첨단 패키징 완결형	미 본토 일괄 생산체제 강화

자료: 글로벌이코노믹('26.4.3.)·TSMC 외. POSRI 재구성

□ 일본에서는 정부의 전폭적 지원 하에 소니, 덴소와 공동투자를 통해 대규모 파운드리 합작 공장(JASM) 설립 및 가동

○ 자동차·산업용 반도체 등 제조업 핵심 수요 겨냥한 생산거점 구축

- 구마모토 계획 발표('21.10월) 이후 6개월 만에 착공, 22개월 만인 '24.2월 준공하여 그해 말 양산에 들어갔으며, 2공장은 '27년 말 가동 목표로 170억 달러 투자

□ 독일 드레스덴에는 자동차 산업에 특화된 생산거점을 구축 중이며, 싱가포르에는 자회사를 통해 웨이퍼 제조공장 투자 발표

○ 보쉬·인피니온·NXP와 합작법인(ESMC)을 설립하고 총 투자액 100억 유로 가운데 50억 유로를 보조금으로 충당해 차량·산업용 반도체 공장 구축

○ TSMC 관계사 뱅가드(VIS)도 '24년 NXP와 싱가포르에 78억 달러 규모 합작 웨이퍼 공장 추진, 40~130nm 공정으로 차량·가전·산업용 수요 대응

□ 한편, TSMC는 해외 확장으로 '실리콘 실드'를 약화시킨다는 자국 내 우려를 잠재우고자 대만에 최첨단공정과 패키징 증설

- 신주·타이중·가오슝에 2nm 이하 초미세 공정과 1.6nm 공정을 맡을 신규 팹을 추가 건설 중이며, 첨단 패키징 시설도 증설 계획

□ 고객은 안정적 공급선을 얻었으나, 현지에 대만 특유의 고효율 반도체 생태계를 재현하기에는 높은 원가와 운영 복잡성이 과제로 잔존

- 높은 인건비, 건설비 등으로 원가 상승은 불가피. 보조금이 일부를 메워도 대만의 원가·수율을 단기간에 재현하긴 어려움. 또한, 여러 국가에 공장과 공급망을 운영하는 데 따른 관리비용과 복잡성도 증가

② MP Materials: 미 안보수요 대응 '광산에서 자석까지' 수직계열화

□ '23년 중국이 희토류 수출통제 조치를 시행함에 따라 희토류 공급망 재건이 미국의 최우선 국가안보 과제로 부상

○ 중국은 수출통제법·이중용도품목 규정으로 갈륨, 흑연 등 핵심광물 수출 통제를 넓혀왔고, '25.4월에는 희토류 7종과 관련 원자재 수출·기술 이전을 직접 통제

- '25.10월에는 대상을 희토류 12종과 합성 다이아몬드 등으로 늘리고, 중국산 원료가 들어간 제3국 제품의 수출까지 수출규제 범위에 포함

【 中 수출통제 희토류 7종의 주요 용도 】

원자번호	품목	주요 용도
62	사마륨	전차, 미사일 등 방산용 영구자석, 원자로 제어봉, 방사선 암 치료제
64	가돌리늄	원자로 제어봉, MRI 조영제, 차세대 자기냉각 소재
65	테르븀	네오디뮴(NdFeB) 영구자석 첨가물, 디스플레이 형광체
66	디스프로슘	네오디뮴(NdFeB) 영구자석 첨가물, 원자로 제어봉, 하드디스크·CD
71	루테튬	방사선 암 치료제, PET-CT 감지 센서, 원유 정제 촉매
21	스칸듐	알루미늄 합금, 메탈할라이드 조명
39	이트륨	디스플레이 형광체, 반도체 장비, 양극재 원료

자료: 외교부(2025)

○ 특히, 전기차·풍력터빈·로봇·방산용 네오디뮴 영구자석은 미국의 산업 경쟁력과 국방 분야에 필수적이나 미국 내 완결된 공급망 부재

- 병목은 채굴보다 정제-금속-합금-자석으로 이어지는 중/하류에 있음. IEA(2024)는 영구자석용 희토류의 92.1%가 중국에서 제련되며, 네오디뮴 영구자석의 90% 이상이 중국산이라 분석

- 역설적이게도 미국은 '80년대까지 세계 희토류 공급의 90% 이상을 쥐고 있었으나, 환경비용과 중국의 육성정책에 경쟁력을 잃고 '02년 채광 중단

- 이제 미국 정부는 민관 협력 기반 국내 생산, 국방 비축, 다자 협력으로 'Mine-to-Magnet' 공급망 재건에 속도를 내는 상황

MP Materials의 과제는 중국 밖 공급망을 구축하는 데 필요한
투자비와 초기 가격·판매 위험을 감당하는 것

□ MP Materials는 Mountain Pass 광산을 축으로 채굴·정제·합금·자석·재활용의 全 밸류체인을 내재화하는 비즈니스 모델로 전환

○ 채굴 → 산화물 분리·정제 및 합금화('24~) → 텍사스 Independence 공장의 영구자석 생산('25.12월~) → 사용후 자석·공정 스크랩의 희토류 회수·재활용

- 불과 몇 년 전만 해도 희토류 농축물을 중국 정제업체에 판매하는 회사였음

【 MP Materials의 밸류체인 확장 】



자료: 삼성증권(원문 그림 유지)

○ 지분투자·저리대출·최저가격 보장 등 조건으로 미 국방부와 자석공장 증설 및 중희토류 정제능력 확대 위험 분담

- '25.7월 공공·민간 파트너십(PPP) 체결이 전환점. 전환우선주 투자와 대출, 가격하한과 장기 구매약정을 확보, 이를 바탕으로 중희토류 분리능력과 Independence·10X 시설 자석 생산기반 확충 추진

【 미국 국방부-MP Materials 파트너십 주요 내용 】

개요	세부 내용
지분투자 및 대출	총 $5.5억 규모 투자로 전략적·장기적 협력 체계 구축 - $4억 전환우선주+$1.5억 저리 대출 - 우선주 전환·10년 만기 워런트 행사 시 국방부 지분율 15%
NdPr 최저가격제	10년간 NdPr 가격이 kg당 $110 미만이면 차액 보전 - 적용 대상: 산화물, 금속, 농축물 등 NdPr 함유 전 제품 - 적용 범위: 판매, 재고, 내부 소비분 모두 적용 - 적용 기간: '25년 4분기부터 10년간

10XFacility 자석제조시설 건설	신규 10XFacility 건설로 연 1만 톤 자석 생산능력 확보 - 국방부 100% 오프테이크 구매 약정

자료: 삼성증권(2025), MP Materials

○ '25.7월 국방부 계약 이후로는 중국向 판매를 전면 중단하고 일 등 동맹국 중심 고객 재편과 앵커 고객과의 장기 공급계약 확보 등으로 공급망 전환

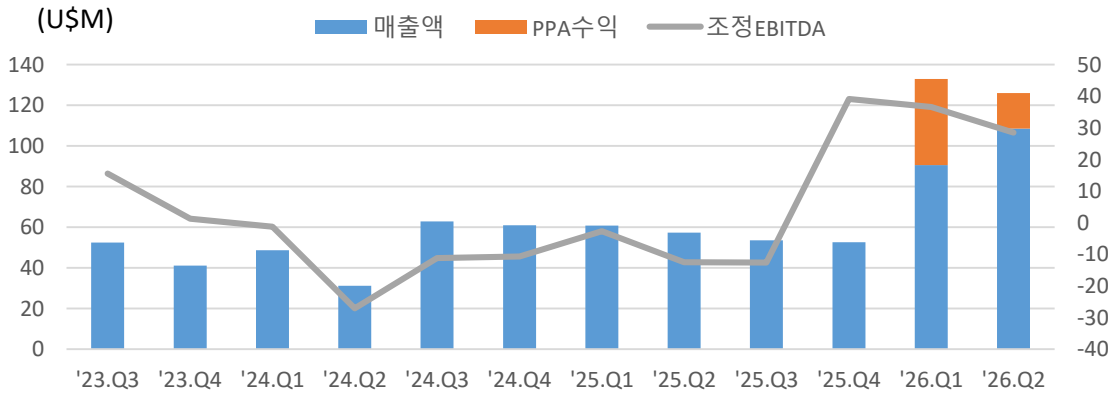
- 애플과 5억 달러 규모의 장기 공급계약 체결 및 미국산 재활용 원료 기반 희토류 자석 공급을 위한 재활용 설비 공동 구축 추진

□ MP Materials는 공급망의 핵심 병목을 내재화하고 정부의 장기 구매와 가격 하한 보장으로 수익성 하방이 방어되는 안정적 수익구조 확보

○ 희토류 시장은 중국의 정책기조에 따라 가격 급등락이 반복되는 양상으로, '25년에는 미국 비축 정책과 중국 수출제한이 맞물리며 가격 급등

○ 회사는 '24~'25.3Q까지 7분기 연속 EBITDA 적자를 끊고 '25.4Q 흑자 전환 이후 '26년에는 매출과 수익성이 크게 개선

【 MP Materials 연결 기준 분기 매출액, PPA 수익[5] 및 조정 EBITDA 】



자료: MP Materials

○ 단, 정책 연계가 강해질수록 규제와 거래제한, 계약이행 민감도 상승

- 中 상무부, '26.6월 MP Materials를 미군 연계 기업으로 수출통제 명단에 추가

- '26년 초 미국 정부의 핵심광물 가격하한 지원정책 후퇴 보도가 나오면서 MP

[5] 가격보호계약(Price Protection Agreement) 수익

Materials를 포함한 희토류株 동반 하락

③ 슈나이더 일렉트릭: '멀티로컬' 분권화로 AI 전력 인프라 시장 선점

□ 지정학적 분열이 규제와 표준을 쪼개면서 시장 접근권을 확보하려면 고객과 규제에 맞춘 현지 생산·조달·R&D 기반 요구

- 현지에 조달·생산 기반을 둔 기업만이 '신뢰 가능한 내부자'로 인정받아 보조금·공공조달·인증 요건 등 시장 접근권을 확보할 수 있음

슈나이더 일렉트릭의 과제는 국가별 규제와 고객 수요에 신속히 대응하면서 글로벌 기술·구매·생산 체계의 이점을 유지하는 것

□ 슈나이더 일렉트릭(이하 SE)은 기존 'Multi-Hub' 운영모델을 '현지 완결형 성장 플랫폼'으로 진화

○ SE는 이미 10년 이상 제조·공급망 중심의 지역 분권화를 추진

- 장 파스칼 트리쿠아르(Jean Pascal Tricoire) 前 CEO는 TIME 인터뷰 ('23.12)에서 세계가 더 지역화될 것을 확신하고, 각 지역이 밸류체인 전반에서 상당한 자율성을 갖도록 멀티허브를 설계했다고 밝힘

○ 최근 관세·규제·산업정책의 지역화에 맞춰 R&D부터 판매까지 전 밸류체인을 허브 안에서 연결하도록 운영모델 업그레이드

- 북미·유럽·중국·인도의 4개 허브 별 역내 조달·생산비중을 90%까지 높이는 것이 목표로, 분권화로 지정학 충격을 흡수하고, 허브 내부에도 복수조달과 생산거점의 선택적 중복화로 실패위험 차단

【 멀티허브의 4대 운영 원칙 】

구분	주요 내용
현지 실행	관세·규제 변화에 따라 조달처·생산지·가격정책 변경 권한을 허브에 부여
공급망 대안	지정학적 리스크 취약 품목·기능은 최소 두 개의 실행 가능 대안 확보('Power of 2')
글로벌 통합	R&D 플랫폼·아키텍처, 공급망 네트워크 설계, 글로벌 구매는 본사 통합 관리
허브 간 연결	한 지역에서 얻은 기술과 혁신성과를 다른 시장에 이식

□ SE는 AI 경쟁의 병목이 반도체를 넘어 데이터센터 전력 및 냉각으로 이동할

것을 선제적으로 읽고, 역량을 확보하고 기술 연합을 구축함

○ AI 경쟁이 알고리즘과 반도체를 넘어 데이터센터와 전력 인프라 경쟁으로 번지고 있으며, 정부 정책이 투자속도를 좌우

- 미국전력연구소(EPRI)는 미국 데이터센터가 '30년 미국 전체 발전량의 최대 9%를 소비할 수 있다고 전망('24)
- AI 인프라는 대규모 투자와 긴 건설기간, 전력·토지·환경규제에 묶여 있어 빠르게 늘리기 어려우며, 결국 입지와 속도를 정하는 건 정부. 미국은 「America's AI Action Plan」('25.7)과 인허가 간소화 행정명령으로 데이터센터와 전력 인프라의 신속 인허가를 추진

○ 회사는 북미 AI·전력 인프라 제조·유통 네트워크 확장에 10억 달러 이상을 투자, 전력설비 공급능력 확충과 스마트 팩토리 전환 등에 투입

- '25년에는 미국 액체냉각 기업 모티브에어(Motivair) 지분 75%를 8.5억 달러에 인수, AI 데이터센터 전력·냉각·제어 통합 솔루션 제공능력 확보[6]

○ 엔비디아 차세대 GPU 시스템용 전력·냉각·제어 설계표준 공동 개발

- 전력관리·액체냉각 제어를 엔비디아의 AI 팩토리 운영 SW에 연동, 142kW급 차세대 GPU 랙(GB300 NVL72)의 전력·냉각·공간·SW 설계 표준 제시

□ 엔비디아와의 기술 연합으로 차세대 AI 팩토리의 전력·냉각 표준사양에 '스펙-인(Spec-In)'되어 사실상의 표준을 선점

○ SE는 차세대 GPU 랙용 레퍼런스 디자인을 업계 최초의 전력관리·액체 냉각 통합 제어 프레임워크로 제시. 차세대 AI 데이터센터의 전력·냉각 제어시스템이 SE 기술과 인터페이스 중심으로 표준화될 가능성이 큼

○ '25.11월 미국 데이터센터 사업자 Switch와 19억 달러 규모 전력모듈·냉각시스템 공급 계약 체결(SE 역사상 최대 냉각 서비스 계약)

- Switch는 AI 클라우드 기업 CoreWeave를 위해 GB300 NVL72를 배치·운영 중으로, 엔비디아 표준에 최적화된 솔루션 역량이 수주로 이어진 사례

□ 북미 허브의 현지 조달·생산능력을 공식 인증받아 정부 재정이 투입되는

[6] 서버를 넓게 배치하고 공기로 식히는 일반 데이터센터와 달리, 고밀도 AI 데이터센터는 액체 냉각이 필수 인프라. 기술 자체는 새롭지 않지만 대규모 상업용 AI 데이터센터 시장은 이제 막 열리는 중

에너지 인프라 프로젝트 시장 진입권 확보

○ '26.6월 SE의 미국 내 20여 개 공급망 시설이 미국전기제조업협회 (NEMA)의 'Make It American' 인증 취득

- 이 인증은 연방 재정이 투입되는 인프라 사업의 국산 요건('Build America, Buy America·BABA') 충족을 입증하는 것으로, 한 기업이 미국 내 제조거점 전체를 인증받은 것은 프로그램 출범 이후 처음

□ 여기에 그치지 않고, SE의 멀티허브는 한 허브에서 확보한 기술과 혁신 레퍼런스를 다른 허브로 연결하는 '혁신 플랫폼'으로 발전

○ [북미→유럽] 엔비디아와 만든 차세대 AI 인프라 기술표준을 EU 정책· 규제에 맞게 현지화해 유럽 AI 기가팩토리 이니셔티브 공략

- EU는 AI 인프라를 기술주권·경제안보의 핵심으로 보고 「AI Continent Action Plan」('25.4)으로 유럽 전역에 최소 13개의 AI 팩토리와 최대 5개의 AI 기가팩토리 구축 미션 제시

- SE는 '25.6월 NVIDIA GTC Paris에서 AI 데이터센터용 전력·냉각·제어 공동 R&D를 담은 글로벌 파트너십을 발표

○ [중국↔글로벌] 중국 고객용으로 개발한 가변속 드라이브(ATV1200C-S)를 글로벌 플랫폼으로 승격시켜 역수출하고, 반대로 대용량 UPS(Galaxy VXL)는 중국 규격·공급망에 맞춰 현지화

□ 현지 대응력 강화에도 불구하고 운영 중복에 따른 규모의 경제 약화와 본사의 조율 부담은 과제로 남음

○ 허브의 자율성이 높아지면 현지 규격과 고객 요구에 맞춰 제품·가격을 조정하고 개발 속도를 높이기 쉬움

○ 다만 조달과 생산 분산으로 원가 부담이 커질 수 있으며, 제품 플랫폼· 연구개발·데이터 시스템을 허브별로 운영하면 중복투자와 본사의 조율 부담도 늘어날 수 있음

○ 멀티허브의 성과는 최대한의 현지화가 아니라 시장과 공급망 여건에 따라 무엇을 지역화하고 무엇을 글로벌 공통으로 둘지 끊임없이 최적화하는 능력에 달려 있음

3. 전략적 패턴 종합 및 시사점

□ 세 기업은 지정학적 분열을 가치사슬 재편의 신호로 읽고 핵심 병목 선점을 위해 정부·고객·파트너의 자금·수요·역량을 엮어 위험을 나누면서 경쟁역량을 빠르게 확보

○ [기회 재정의] 지정학적 충격을 수요·정책·거점 이동의 신호로 읽고, 경쟁우위의 재배치와 새로운 성장기회로 연결

- 지정학적 사건을 정확히 예측하는 것보다 누가 새로운 고객이 되고, 어떤 생산능력이 신뢰를 얻으며, 어느 시장의 문이 열리고 닫히는지 파악이 중요
- TSMC는 첨단 반도체의 대만 집중 위험을 고객이 원하는 신뢰 가능한 생산능력 수요로 해석, 해외거점 확장으로 첨단 반도체의 '린치핀' 지위 공고화
- MP Materials는 중국 중심 희토류 공급망과 수출통제 위험을 서방의 독립적인 공급망 수요로 읽고, 미국 내 'Mine-to-Magnet' 사업으로 전환
- SE는 지정학적 분절화 속에서 현지 밀착형 멀티허브의 강점을 키워 AI·전력 인프라 기회와 연결

○ [병목 선점] 룰이 완전히 세팅되기 전 대체 불가능한 기술·공정·인프라를 정확히 식별하고 자본과 역량을 선제적으로 집중

- 불확실성 앞에서 선택지를 늘리는 것에 그치지 않고 어떤 시나리오에서도 필요한 핵심자산 확보 필요. 정책과 산업구조 변화가 막 가시화되는 시점의 선행투자는 그 자체로 경쟁사의 추격을 막는 진입장벽이 될 수 있음
- TSMC는 CHIPS법 제정('22.8월) 이전부터 이미 애리조나 진출을 발표하며 첨단공정·패키징이라는 핵심 병목에 선제적으로 투자
- MP Materials는 광산에 머물지 않고 희토류 정제·영구자석 제조까지 연결해 중국 밖 공급망을 확보
- SE는 AI 확산 병목인 전력·냉각 역량 보완과 AI 인프라 기술표준 선점 집중

○ [연합 구축] 정부·핵심고객·기술파트너를 하나로 묶어 막대한 선행투자의 위험을 분산하고 시장 접근성을 독점

- 정부를 규제자나 보조금 제공자로만 보지 않고 투자자이자 초기 수요자, 인프라 제공자, 시장규칙 설계자로 인식하며, 고객과는 장기 계약·공동 투자로 초기 수요를

잠그고, 파트너와 공동 개발로 산업표준과 생태계 연계 강화

- TSMC는 미·일·EU의 보조금·세액공제·인프라 지원에 핵심 고객의 현지 생산수요와 현지 기업의 합작 참여를 결합
- MP Materials는 정부의 지분참여·대출·가격하한·구매보장에 GM, 애플 등 앵커 고객의 장기 수요를 더해 공급망 전환 추진
- SE, 엔비디아와 공동개발과 지역 공급역량을 연결해 AI 인프라 시장 공략

□ 결론적으로, 지정학적 재편기에는 '단기 효율성'을 일부 포기하더라도 '사업의 지속가능성(통제력)'을 사수할 필요

○ 일정 수준의 중복투자와 운영비 상승을 감수하더라도 현지 규칙 적합성과 시장 접근성을 확보하는 것이 우선순위

○ 다만, 이러한 전략적 선택에는 정부 의존도를 높이는 전략적 고착화와 지역 분권에 따른 운영 복잡성 등 새로운 리스크가 수반되므로 투자와 운영모델 설계 시 보완책 고려 필요

- 초기 단계부터 정책 종속성을 분산시키고 전략적 유연성(옵션)을 다변화하는 등 정교한 메커니즘을 함께 설계, 지정학의 파도에 올라타되 방향을 틀 여지를 남겨둬야 함

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/논문]

삼성증권(2025), 「엠피 머터리얼즈(MP Materials)」, 기업분석 보고서.

외교부(2025), 「경제안보 Review」, 제25-9호.

BlackRock(2026), Larry Fink's 2026 Annual Chairman's Letter to Investors.

Boston Consulting Group(2026), Global Trade Report 2026: Trade in Transition.

Counterpoint Research(2026), Foundry Market Grows 29%... TSMC Leads with 73% Share.

Electric Power Research Institute(2024), Data Centers Could Consume up to 9 Percent of US Electricity Generation by 2030.

European Commission(2025), AI Continent Action Plan.

McKinsey & Company(2024), A Proactive Approach to Navigating Geopolitics Is Essential to Thrive.

McKinsey & Company(2024), Eye in the Sky: Launching a Geopolitical Risk Unit.

McKinsey & Company(2026), How Companies Can Strengthen Their Geopolitical Risk Readiness.

MP Materials(2026), 2025 Annual Report (Form 10-K).

Schneider Electric(2024), India Investor Event 2024: Supply Chain Presentation.

Schneider Electric(2026), 2025 Full Year Results Presentation.

TSMC(2026), 2025 Annual Report.

World Economic Forum(2026), Global Risks Report 2026.

[홈페이지]

Arizona Commerce Authority, https://www.azcommerce.com

MP Materials, https://mpmaterials.com

Schneider Electric, https://www.se.com/ww/en

TSMC, https://www.tsmc.com/english

[언론보도]

글로벌이코노믹(2026.4.3.), "TSMC의 '아리조나 투자에 총력'...249조 투입해 12개 팹 짓는 진짜 이유".

마켓in(2026.1.30.), "희토류株, 美 정부 '가격 하한선' 지원 중단설에 동반 급락".

한국무역협회(2023.2.24.), "美日, 직접거래 통해 희토류 공급망에서 中 배제키로".

Business Wire(2026.6.15.), "NEMA Celebrates Make It American™ Program's First Anniversary with Landmark Schneider Electric Certification Milestone".

Construction Dive(2025.3.28.), "Schneider Electric to Invest $700M in US Manufacturing".

Reuters(2026.1.28.), "US Moves Away from Critical Mineral Price Floors, Sources Say".

TIME(2023.12.12.), "How Schneider Electric's CEO Made It One of the Most Sustainable Companies in the World"