pwc 삼일회계법인

위기의 오프라인 유통업:
Back to the Basic

삼일PwC경영연구원 I Industry Focus

November 2025

Contents

들어가며 **02**

I. 트렌드의 변화 **04**

1. 소비 트렌드 05

2. 채널 트렌드 06

II. 오프라인 유통업 현황 **08**

1. 소매유통 시장 현황 09

2. 오프라인 유통업 현황 11

III. 오프라인 유통업 주요 이슈 점검 **20**

이슈 1. 유통업 규제 21

이슈 2. 리테일 미디어: 유통업계의 신 성장동력 23

이슈 3. 외국인 관광객은 오프라인 유통 성장에 기여할 수 있는가? 26

이슈 4. AI시대, 유통산업의 변화 28

IV. 결론: 시사점 및 대응 방안 **30**

1. 시사점 및 대응 방안 31

2. 주요 업체별 대응 방안: 상세 32

들어가며

디지털 전환과 소비 패턴의 변화가 가속화되면서 오프라인 유통 산업은 중대한 전환점을 맞고 있다. 과거 대형마트와 백화점 중심의 유통 구조는 온라인 플랫폼의 급성장과 함께 그 영향력을 잃어가고 있으며, 최근 통계에 따르면 온라인 유통이 전체 시장의 절반 이상을 차지하는 등 오프라인 유통은 구조적 위기에 직면해 있다.

이러한 변화는 단순한 경기 침체를 넘어 소비자의 라이프스타일 변화, 기술 혁신, 그리고 팬데믹 이후의 비대면 소비 확산 등 복합적인 요인에 기인한다.
빠른 배송 · 가격 경쟁력 · 편리한 쇼핑 경험을 앞세운 온라인 플랫폼은 소비자들의 일상 속으로 깊숙이 침투했고, 1인 가구의 증가로 소량 · 자주 구매 패턴이 확산되며 대형마트의 입지는 점착 축소되고 있다.

하지만 오프라인 유통의 역할이 완전히 사라지는 것은 아니다. 오히려 새로운 형태의 진화를 통해 소비자와의 접점을 강화하고, 차별화된 경험을 제공하는 방향으로 변화하고 있다. 또한 내수 시장의 한계를 극복하기 위해 해외 시장으로의 적극적인 진출을 통해 새로운 성장 동력을 확보하는 사례도 늘어나고 있다

이에 본 보고서에서는 대형마트, 백화점, 편의점 등 다양한 오프라인 유통 채널이 직면한 과제를 분석하고, 오프라인 유통이 다시 소비자와 시장의 중심으로 자리매김하기 위해 나아갈 방향을 모색하고자 한다.

10대 Key word로 보는 보고서

Z세대 소비자

온라인 쇼핑의 성장 vs. 오프라인 부진

오프라인 유통 규제

편의점 포화

SSM[1] 부상

체험형 매장

옴니채널[2] 전략

외국인 관광객

해외 진출

리테일 미디어[3]

1) SSM(Super Supermarket): 기업형 슈퍼마켓으로 대형 유통업체가 1,000~3,000m² 규모로 운영하는 소매점

2) 옴니채널(Omni Channel): 고객이 온라인, 오프라인, 모바일 등 모든 유통 채널을 넘나들며 일관되고 끊김 없는 쇼핑을 경험할 수 있도록 채널을 통합하는 전략

3) 리테일 미디어(Retail Media): 유통사 사이트와 앱 내에 광고를 게재하는 것

I

트렌드의 변화

1. 소비 트렌드: Z세대가 중심

■ **저성장 고착화, 새로운 세대의 부상, 디지털 기술 발전으로 소비 트렌드가 변화.**
특히 Z세대가 소비의 핵심 축으로 부각

배경	소비 트렌드	
저성장 고착화	양극단 소비	• 가성비와 초저가 제품에 대한 수요 증가 • 개인 만족을 위한 고가품 소비도 동시 증가
Z 세대의 부상	초 개인화	• 특정 브랜드나 카테고리에 대한 충성도 ↓ • 세대, 성별, 계층에 국한되지 않고 폭넓은 취향과 개성을 소비 → 소비 세분화, 로컬 브랜드에 대한 선호도 증가
	ESG	• 친환경 제품과 지속 가능성에 대한 관심
디지털과 AI의 영향력 확대	몰입 경험	• 기술, 인간, 데이터, 감정이 결합 • 완전히 새롭고 몰입할 수 있는 '물리적 경험'에 대한 수요 증가

소비의 중심 Z 세대

- Z세대(1995~2012년 생)는 '25년 현재 전 세계 인구의 25%, 소비 중 17%를 차지
- 기존 세대의 퇴장과 함께 10년 내에 전체 인구 중 Z세대 비중이 30%을 넘어서며, 2030년을 전후로 베이비붐 세대(1946~1965년 생)의 소비여력을 넘어설 것으로 전망

→ **향후 10년 간의 소비 트렌드는 Z세대가 주도할 것으로 전망**

Z세대의 주요 특징

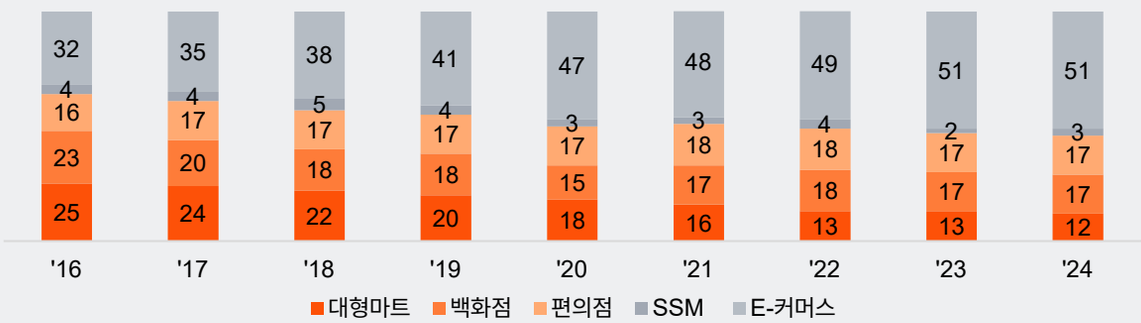
1. 가치 중심 소비: 브랜드의 윤리성, 지속 가능성, 사회적 책임을 중요하게 인식
2. 디지털 네이티브: 모바일 중심 소비가 일반적. SNS를 통해 제품 정보를 탐색하고 구매 결정
3. 개성과 취향 중시: 커스터마이징 제품, 한정판, 니치 브랜드에 관심
4. 경험 중시: 단순한 제품 구매보다 경험을 중시. 브랜드가 제공하는 스토리에 관심
5. 빠른 피드백과 반응 기대: 실시간 소통을 선호하며, 빠른 응답과 고객 서비스를 중요하게 평가
6. 인플루언서와 크리에이터의 영향력: 전통 광고보다 인플루언서 마케팅에 더 큰 영향을 받음
7. 가장 부유하지만, 저성장 고착화 세대: 구독 경제와 공유, 소유보다 경험에 초점
8. 높은 금융 친화력: 신용 구매에 적극적

2. 채널 트렌드: 온라인, 전문화, 다변화

1 온라인 채널, 유통의 주도권 장악

- 한국의 소매유통 온라인 침투율은 약 50% 수준으로, 중국에 이어 글로벌 2위 국가
- 국내 소매시장이 연평균 3% 내외의 저성장을 지속하는 상황에서, 온라인 쇼핑의 고성장은 오프라인 시장을 잠식하는 결과 초래
  - 유통 내 오프라인 비중: '16년 68% → '18년 62% → '20년 53% → '22년 51% →'24년 49%
- 모바일 환경에 익숙한 MZ 세대의 소비 주도력이 커지면서, 오프라인 업체들의 어려움 지속 전망

[유통업 지형 변화: 전체 매출 내 업체 별 비중 (단위:%)]



자료: 산업통상자원부, 삼일PwC경영연구원

2 배송 전쟁 심화

- E-커머스[1]의 성장은 퀵커머스[2], 새벽배송 등 빠르고 편리한 배송 서비스가 핵심 요인
- 국내 온/오프라인 유통업체뿐 아니라 C-커머스[3]업체들까지 자체물류 시스템 구축을 진행하며, 배송 서비스를 강화하는 움직임

3 전문채널 부상

- 소비자 취향의 세분화, 기술 발전, 전자상거래의 성장 등을 배경으로, 특정 상품군에 대한 깊이 있는 전문성과 차별화된 경험을 제공하는 전문채널 부상

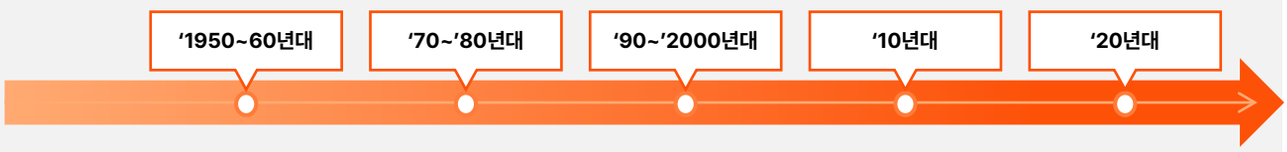
4 오프라인 유통 포맷의 다변화

- 초저가·균일가 매장 확대: 가격 경쟁력 확보를 위한 전략
- 소형 특화 점포: 지역 접근성과 효율성(특정 상품군 판매 등)을 높인 점포 운영
- 체험형 매장 증가: 단순 판매 공간을 넘어 브랜드 경험을 제공하는 공간으로 진화

1) E-커머스: 전자상거래의 줄임말로 온라인 홈페이지 및 모바일 어플 쇼핑 플랫폼들을 통칭
2) 퀵커머스: 주문 후 1~2시간 내 신속 배송이 가능한 전자상거래 서비스
3) C-커머스: China E-커머스를 일컫는 말로 한국에 진출한 알리익스프레스, 테무, 쉬인 등을 통칭

시대별 주요 채널과 마케팅 전략의 변화

- **2000년 이전은 오프라인 채널 vs. 2000년 이후는 온라인 채널이 소비를 주도**
- **2025년 현재 IT 기술의 발전, Z 세대의 부상과 함께 소비 채널 세분화와 통합이 동시에 나타나고 있음**
  - 채널 세분화: 개개인의 세분화된 취향을 반영하여 전문몰 강세
  - 채널 통합: 오프라인-온라인 결합된 옴니채널 확산, 체험•복합문화 공간으로의 쇼핑몰 진화



주도 세대	사일런트 세대 ('1928~'45)	베이비붐 세대 ('46~'64)	X세대 ('65~'79)	밀레미엄 세대 ('80~'94)	Z세대 ('95년 이후)
세대 특징	공동체 의식, 물질적 빈곤	이념적 성향, 아날로그	생산, 경쟁, 디지털 이주민	경험, 관계, 디지털 유목민	현실, 윤리, **디지털네이티브**
주요 채널	시장, 지역 내 전문점	백화점	대형마트	온라인 쇼핑몰	**플랫폼, 옴니채널**
마케팅 방식	제품 중심	고객중심	인간 중심	디지털	**무경계**
주요 판매 전략	제품수명주기, 브랜드 이미지	서비스마케팅, 브랜드 이미지	감성 마케팅, 체험 마케팅, 소비자 권리	디지털마케팅, 소셜 마케팅, 노브랜드, 공유경제	구독경제, ESG, 예측마케팅, 증감마케팅

자료: 삼일PwC경영연구원

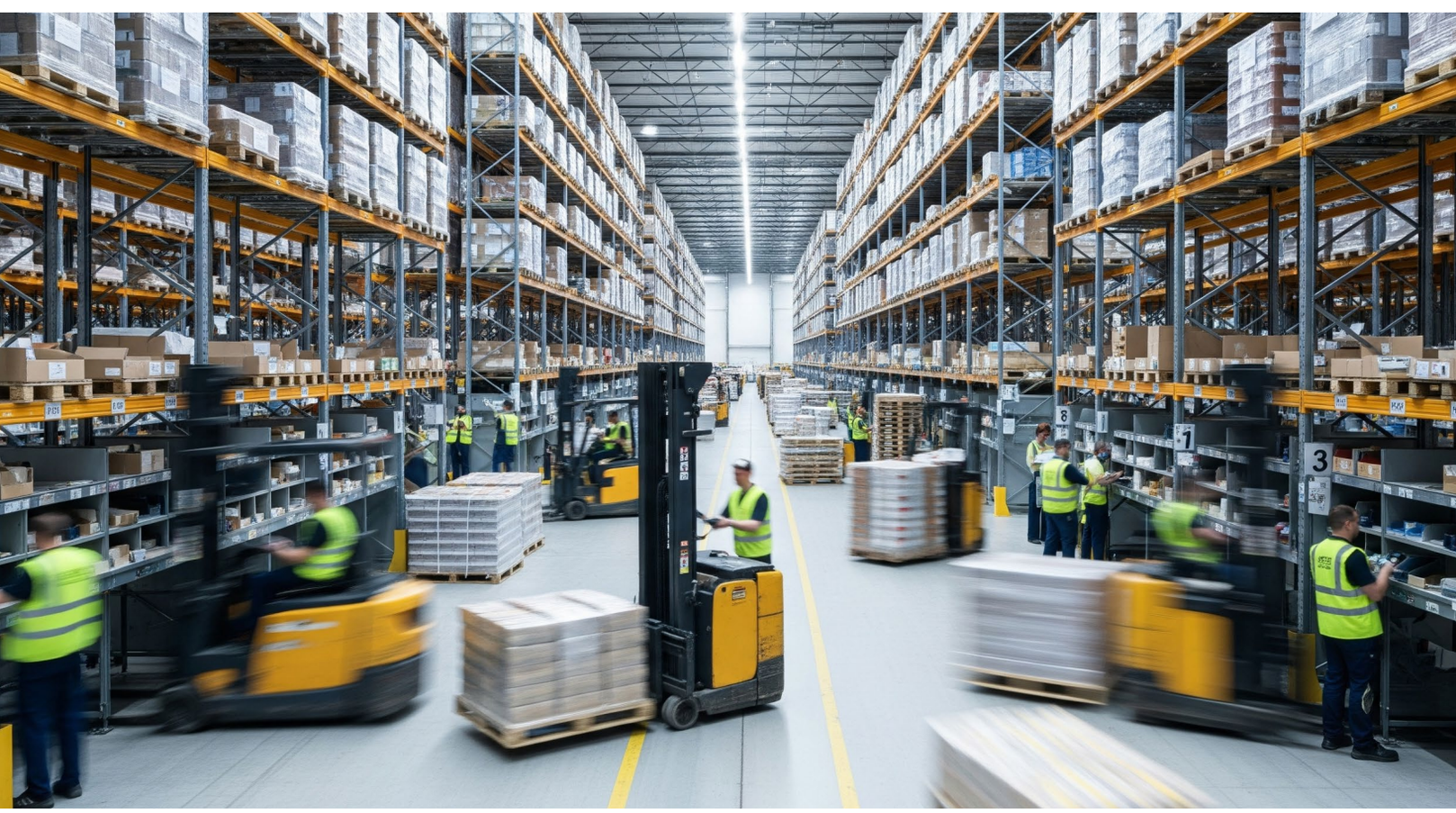
- **디지털 전환, 글로벌화, Z세대 소비자 주도 트렌드에 따라 마케팅 방식과 대상이 유연하게 변화 중**
  - 기존의 산업 · 채널 · 국가 · 소비자 경계가 허물어진 시대에 맞춰, 경계를 넘나드는 무경계 마케팅(Boundaryless Marketing)이 부각

무경계 마케팅의 특징

1. 크로스보더: 국가 간 경계를 넘는 글로벌 마케팅
2. 멀티채널 · 옴니채널: 오프라인, 온라인, 모바일, 소셜미디어 등 다양한 채널 통합 운영
3. 프로슈머 참여: 소비자가 콘텐츠 제작, 리뷰, 홍보에 직접 참여
4. 문화 · 세대 융합: Z세대, MZ세대와 X세대 등 다양한 세대와 문화의 코드 활용
5. 데이터 기반 개인화: AI · 빅데이터를 활용한 맞춤형 콘텐츠 제공

II

오프라인 유통업 현황



1. 소매유통 시장 현황

[전체] 소매판매지수[1], '22년 2분기 이후 역대 최장기간 감소세기록, 내수부진확산

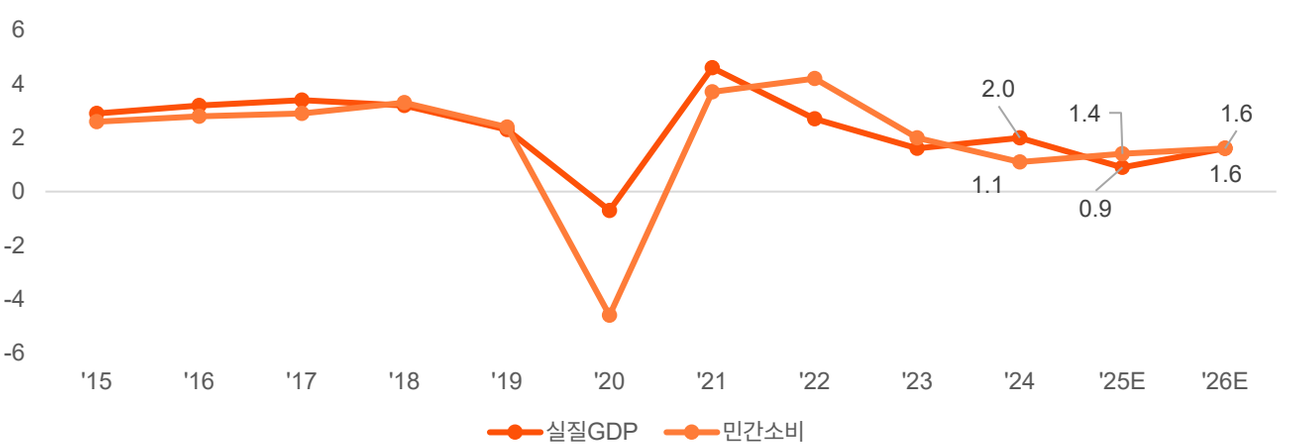
- '22년 하반기 이후 내수 부진 장기화 양상
- 높은 물가, 고환율, 원리금 상환부담, 경기부진 등으로 가계소비 여력이 감소된 점이 가장 큰 요인
- 기저효과와 정부 부양책 등으로 '25년 하반기 이후 소비 회복 전망하지만, 저성장 고착화로 구조적 회복은 난항

1) 소매유통판매지수는 백화점, 대형마트, 편의점, 자동차 판매점, 온리인 등 다양한 소매업체의 판매액을 조사하여 지수화한 지표 ('2020년=100'으로 산정)

소매유통판매지수 변동률 (전년 동기 대비) (단위:%)

자료: 통계청 소매판매통계, 삼일PwC경영연구원

경제성장률 및 민간소비 성장률 (단위:%)



자료: 한국은행, 삼일PwC경영연구원

[채널별] 온라인 성장 vs. 오프라인 부진 양상 지속

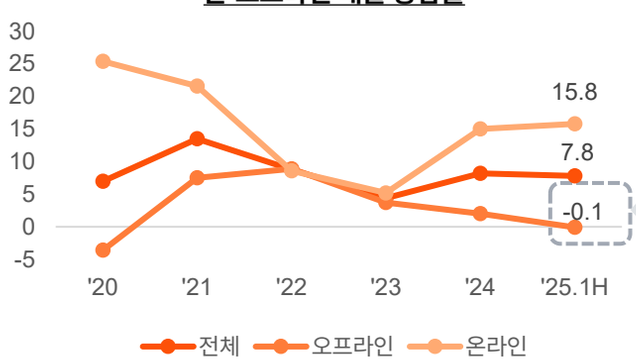
- '25년 상반기 기준, 온라인 유통 채널은 전년 동기 대비 15.8% 성장, 반면 오프라인은 -0.1% 감소
- 온라인 채널: 성장 지속 중이나 성숙기 진입하며, 시장 고도화
  - 주요 업체의 수익성 제고 전략과 티몬 · 위메프 미정산 사태로 인해 일부 상위 사업자 (네이버 · 쿠팡 등)로의 쏠림 현상 심화
  - 쿠팡과 C-커머스의 약진으로 토종 E-커머스의 영향력 약화
- 오프라인 채널: 경기침체와 파편화된 소비(온라인, 해외)로 회복 난항
  - 다이소(저가 생활용품), 올리브영(뷰티&헬스) 등 일부 분야에 특화된 전문몰의 인기
  - 종합 판매 형태의 전통 유통업체(백화점, 마트 등)는 점포수 감축, 체험중심 공간 구축 등으로 변화 모색

E-커머스 시장에 대한 상세 내용은 삼일PwC경영연구원의
'C(China)-커머스의 공습: 한국 E-커머스의 대응방안 모색('25.08)' 참조

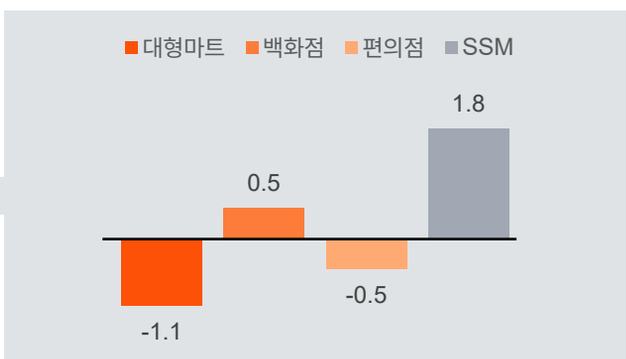
국내 주요 채널별 성장률 추이

(단위:%)

온·오프라인 매출 증감률



오프라인 업태별 매출 증감률('25.1H 기준)



자료: 산업통상자원부, 삼일PwC경영연구원

국내 E-커머스 플랫폼 순위 변화

(단위:만 명)

토종 E-커머스의 영향력 약화: 쿠팡과 C-커머스의 부상

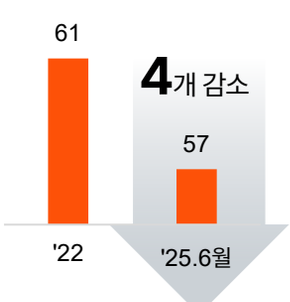
	'23년 2월		'25년 9월	
	플랫폼	MAU	플랫폼	MAU
1	쿠팡	2,953	쿠팡	3,427
2	11번가	944	알리 Express	916
3	G마켓	655	테무	830
4	위메프	436	11번가	794
5	티몬	422	G마켓	684

자료: 와이즈앱·리테일, 삼일PwC경영연구원

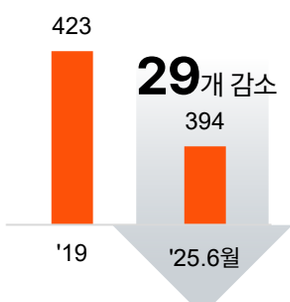
오프라인 유통 점포 수 변화

(단위:개)

백화점 3사



대형마트 3사



* 백화점 3사: 롯데, 신세계, 현대백화점
* 대형마트 3사: 이마트, 홈플러스, 롯데마트

자료: 각 사, 삼일PwC경영연구원

2. 오프라인 유통업 현황

쇼핑 채널 다변화로 매출 부진 경험했으나, 명품/ 골프용품 등 고가품 판매 채널로의 독점성 구축

- 백화점 1인당 구매단가: ('15~'19년) 8만원 → ('20년~24년) 12만원
- 명품 브랜드는 낮은 수수료율 등으로 저마진 카테고리이나, 집객력 기여도가 우수

최근 경기 부진으로 고가품 매출 다소 부진해진 상황 속, 팝업스토어와 식품 등 체험 중심 매장으로 성장 지속

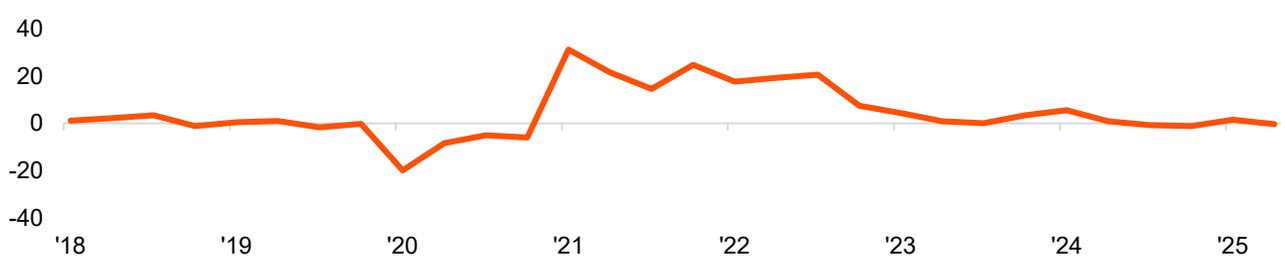
- 팝업스토어와 식품관을 통해 고객 모집과 체류 시간을 늘리는 '경험형 공간'으로 전환

외국인 관광객의 변화된 여행 패턴 또한 백화점 성장에 우호적 (26페이지 참조)

[방한 외국인 관광 선호도('24년, 한국문화관광연구원)]

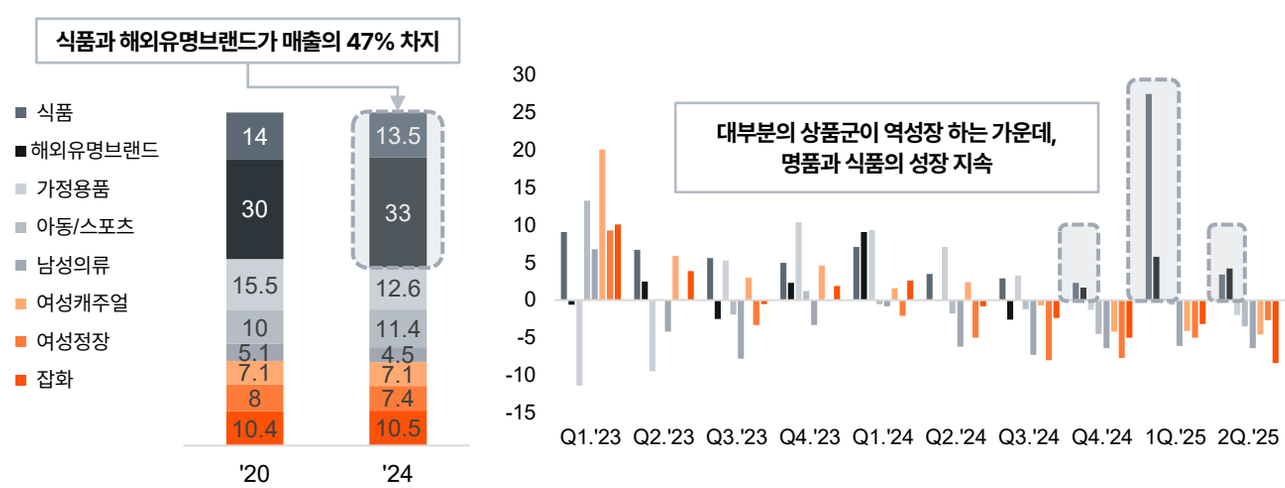
- 방한 고려 관광활동: 식도락(63%), 쇼핑(58%), 자연경관(35%), 고궁/ 유적지(24%) 順
- 쇼핑 장소: 로드샵(45%), 백화점(38%), 쇼핑몰(37%), 시내면세점(28%), 대형마트(25%)

백화점 매출 증가율 추이(분기별, 전년동기비) (단위:%)



자료: 통계청 주요유통업체 매출동향, 삼일PwC경영연구원

백화점 매출 구성 및 매출 증가율 추이(분기별, 전년동기비) (단위:%)

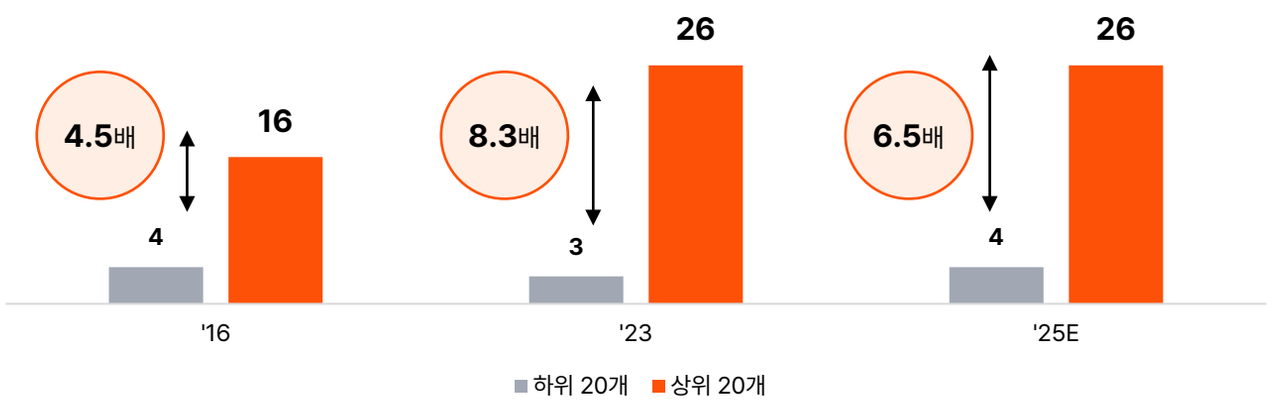


자료: 산업통상자원부, 삼일PwC경영연구원

백화점 내에서도 점포별 양극화 심화 → 점포 구조조정 및 대형화 · 고급화 기조 下 선별적 투자

- 신규 출점 보다, 부진 점포의 폐점과 핵심 점포 리뉴얼에 집중
  - 리뉴얼 시 명품 · 주얼리 등 고가품 매장 확대, 식품관 강화에 초점
- 중장기적으로 핵심 점포의 수와 경쟁력 수준 등이 업체별 실적 수준을 좌우할 것으로 판단

백화점 점포별 매출액 격차 (단위:조 원)



* 25년 수치는 상반기 실적을 기반으로 연율화
자료: 한국섬유신문, 삼일PwC경영연구원

주요 백화점 출점, 폐점, 리뉴얼 현황

신규 출점	신세계 광주('28년E, 확장 이전), 더현대 광주('28년E), 롯데 전주('28년E)
폐점	NC백화점 부산 서면('24.5월), 롯데 마산('24.6월), 그랜드백화점 일산('25.6월), 현대 디큐브시티점('25.6월)

리뉴얼

백화점	점포	핵심 전략 및 리뉴얼 내역
롯데	본점 (서울 소공동)	• **핵심 전략** - 명동 타운화 전략, MZ세대 맞춤 브랜드 유치 • **리뉴얼 현황** - 영플라자 영업 종료 및 공사 진행 - 명품 주얼리 브랜드 확장 - 에비뉴엘관 재단장 - 2030 타겟 K-패션관 '키네틱 그라운드' 오픈
	잠실점 (서울 잠실동)	• **핵심 전략** - 롯데 타운 내 원스톱 쇼핑 및 경험 제공 • **리뉴얼 현황** - 프리미엄 식품관 테마 적용 - 롯데월드몰 중심으로 유명 맛집 대거 유치 - 프리미엄 F&B 브랜드 유치
신세계	강남점 (서울 반포동)	• **핵심 전략** - 고급화 및 F&B 사업 확장 • **리뉴얼 현황** - 스위트 파크 오픈('24.2월): 디저트 특화 공간 - 하우스오브신세계 오픈('24.6월): JW메리어트 호텔과 연계된 신개념 식음 공간 - 프리미엄 식품관 신세계 마켓 재단장 - 명품 존 확장
	본점 (서울 충무로)	• **핵심 전략** - 명동 타운화, 명품 브랜드로 고급화 • **리뉴얼 현황** - 패션 · 식음료 중심 신관 리뉴얼 - 럭셔리 부티크 전문관 '더 헤리티지' 개관 - 주얼리 브랜드 2배 이상 확장
현대	더현대서울 (서울 여의도)	• **핵심 전략** - 팝업 스토어 다각화 • **리뉴얼 현황** - 명품 주얼리 브랜드 확장 - 경험 중심 팝업 콘텐츠 확장 - 글로벌 푸드 브랜드 유치 통한 푸드코트 강화

2. 오프라인 유통업 현황

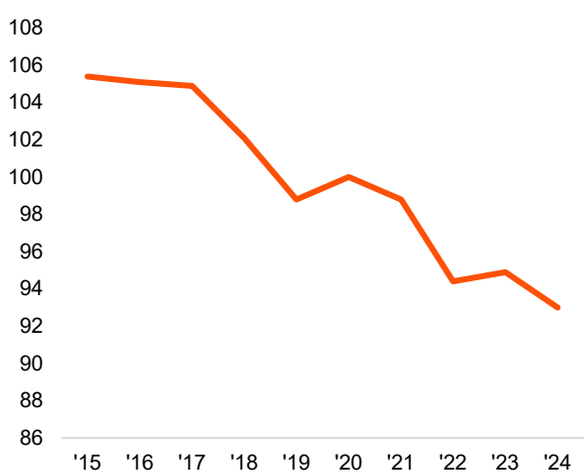
대형마트는 소매유통업 중 유일하게 10년 간 연평균 실질 성장률 (-)를 기록한 업종

- 온라인 채널의 성장으로 대형마트 '비식품군'이 지속적으로 타격을 받았으며, 코로나-19 이후에는 대형마트의 강점인 '식품군'에서도 빠른 배송을 내세운 E-커머스 업체의 침투율 확대
- 또한, 1인 가구 확산과 함께 '소량의 품목을 자주 사는' 쇼핑 패턴 확산
  → 대형마트보다 슈퍼마켓 · 편의점 선호
- 다른 오프라인 유통업체와 비교시에도, 고가품 위주 백화점, 엔터테인먼트 기능의 쇼핑몰, 높은 접근성의 편의점 대비 대형마트만의 차별성 부족

또한, 의무휴업 · 출점제한 등의 정부규제로 대형마트에 불리한 영업환경 가중

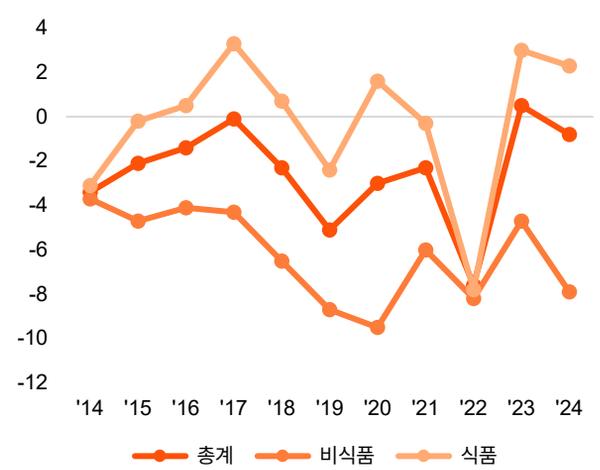
- 최근 대형마트 · SSM의 '공휴일' 의무휴업을 강제하는 유통산업발전법 개정안이 논의되는 등, 대형마트 규제는 지속 강화 (21페이지 참조)

소매유통판매지수: 대형마트



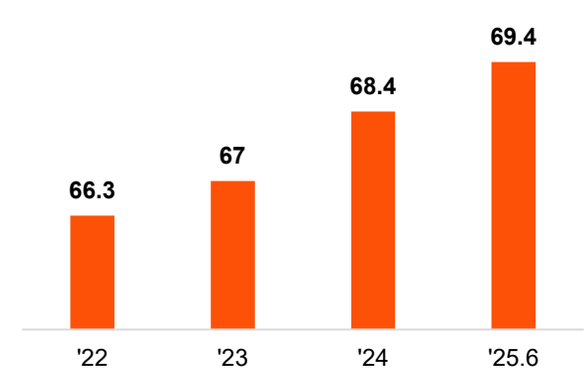
자료: 통계청 소매판매통계, 삼일PwC경영연구원

대형마트 제품별 매출증감률 (단위: %)



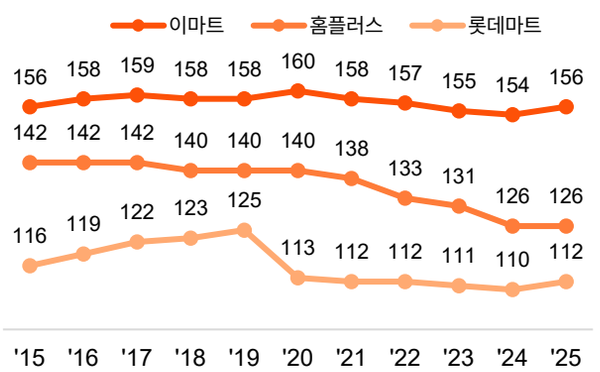
자료: 통계청 주요유통업체 매출동향, 삼일PwC경영연구원

대형마트 식품군 비중 추이 (단위: %)



자료: 산업자원통상부, 삼일PwC경영연구원

연도별 대형마트 빅3 점포 현황 (단위: 개)



자료: 이마트 IR, 삼일PwC경영연구원

대형마트업 저성장 지속에 따라, 기존 업체들은 다양한 생존 전략을 모색 중

- 점포수는 2019년을 기점으로 감소 중이며, 업체들은 출혈 경쟁 자제
- 이마트는 수익성 중심, 롯데쇼핑은 해외사업 강화에 중점
- 대형마트 2위 사업자인 홈플러스는 기업회생절차 진행 중. 동시에 매각(M&A)도 추진

이마트

- '27년까지 영업이익 1조 원 달성을 목표로 수익성 위주의 전략을 전개
- 해외 사업은 아직 미미한 수준이지만, 몽골과 베트남, 라오스 등지에 현지 파트너사와 프랜차이즈 계약을 맺고 해외 마트 사업을 전개

이마트 기업가치 제고 계획('25.2월)
목표: '27년 매출액 34조 원, 영업이익 1조 원

[이마트 매출 및 영업이익 추이(단위: 십억 원)]

	'20	'21	'22	'23	'24	'27E
매출액	22,033	24,933	29,332	29,472	29,021	34,000
영업이익	237	317	136	-47	47	1,000

자료: 이마트, 삼일PwC경영연구원

① 통합 매입을 통한 원가 절감

✓ 과거 할인점, 전문점 등 사업 부문별로 상품을 각각 발주했으나, 이를 통합해 대량 매입함으로써 규모의 경제 효과를 확보

② 비용 및 자산 효율화

✓ 기능통합 등 조직 최적화로 생산효율성 증대

✓ 오프라인 점포별 자산효율 제고(프랜차이즈 전환, 매각, 폐점 등)

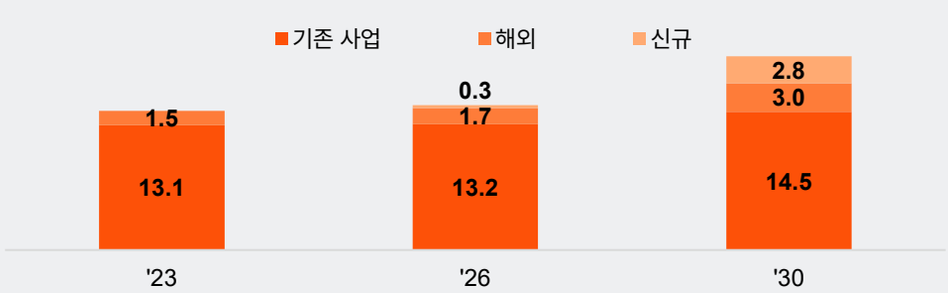
③ 물류 효율 극대화

✓ 위탁물류 방식 전환: 이마트 - CJ대한통운 물류 협업 강화

롯데쇼핑

- 국내 유통 기업 중 해외사업 확대에 가장 적극적인 모습
- '18년 중국 사업 철수 이후 인도네시아, 베트남 등 동남아로 해외사업을 선회. '25년 상반기 기준, 전사 매출 중 13%, 영업이익의 18% 수준이 해외에서 창출
- '30년 해외사업 매출액 목표는 3조원이 며 이를 달성할 경우 연결 실적에서 해외사업이 차지하는 비중은 15%까지 상승

[중장기 매출액 가이던스 (단위: 조 원)]



자료: 롯데쇼핑, 삼일PwC경영연구원

2. 오프라인 유통업 현황

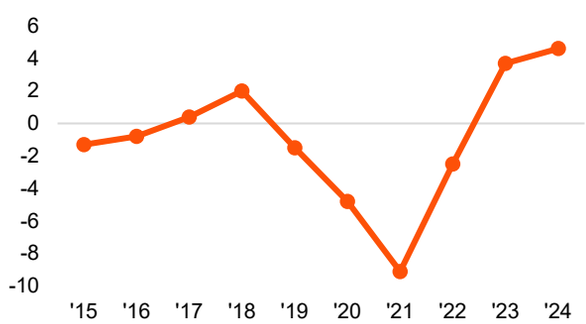
1~2인 가구 증가 및 팬데믹 이후 내식 선호 트렌드는 SSM 성장을 견인

- 1~2인 가구가 선호하는 낱개 · 소량 단위 구매 채널이라는 점에서 편의점과 유사하나, 식품 비중이 높고 가격이 저렴하다는 점에서 차별화
- 매출의 대부분이 식품에서 발생하여, 대형마트 대비 E-커머스와의 경쟁에서 상대적으로 자유로운 구조
- 코로나-19 이후 건강에 대한 관심 증가, 고물가 지속으로 내식을 선호하는 추이 확산되며, 근거리 · 생활 밀착형 SSM에 대한 선호도 증가

SSM 전체 매출 성장에도 불구, 점포당 매출액은 감소 추이

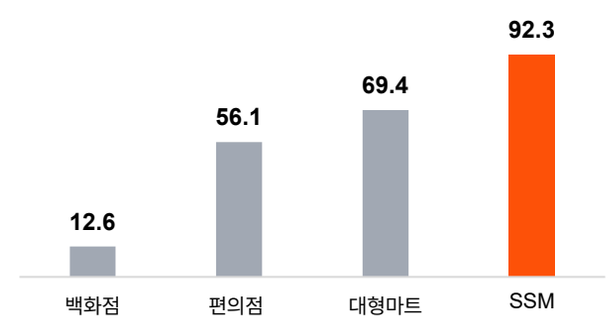
- 2019년 이후 3년간 구조조정 진행하며 점포수 감축이 이루어졌으나, 2024년부터 'GS더프레시'를 중심으로 신규 출점 증가
- 신규 출점으로 SSM 전체 매출은 성장 중이나, 점포당 매출은 감소 추이
  → 외형 확장도 중요하지만, 기존 점포 매출 개선이 필요

SSM 매출 증감율 (단위: %)



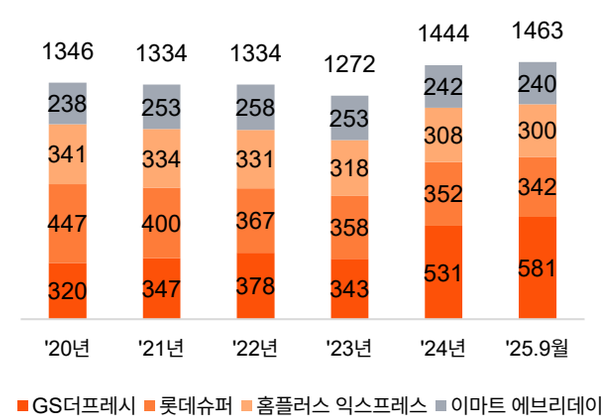
자료: 산업통상자원부, 삼일PwC경영연구원

식품군 비중 비교('25.6월 기준) (단위: %)



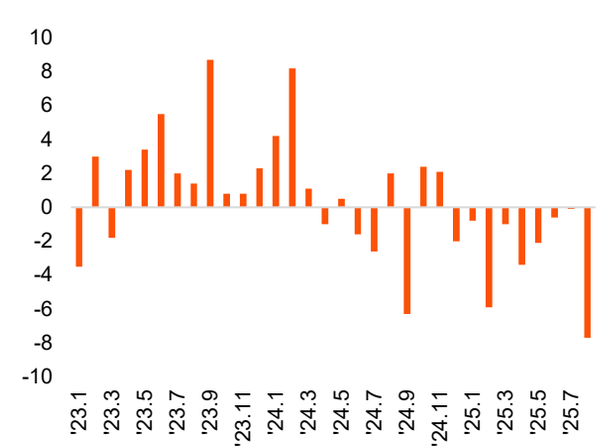
자료: 산업자원통상부, 삼일PwC경영연구원

SSM 매장수 추이 (단위: 개)



자료: 공정거래위원회, 기사 종합,각 사, 삼일PwC경영연구원

점포당 매출액 증감율 추이 (단위:%)

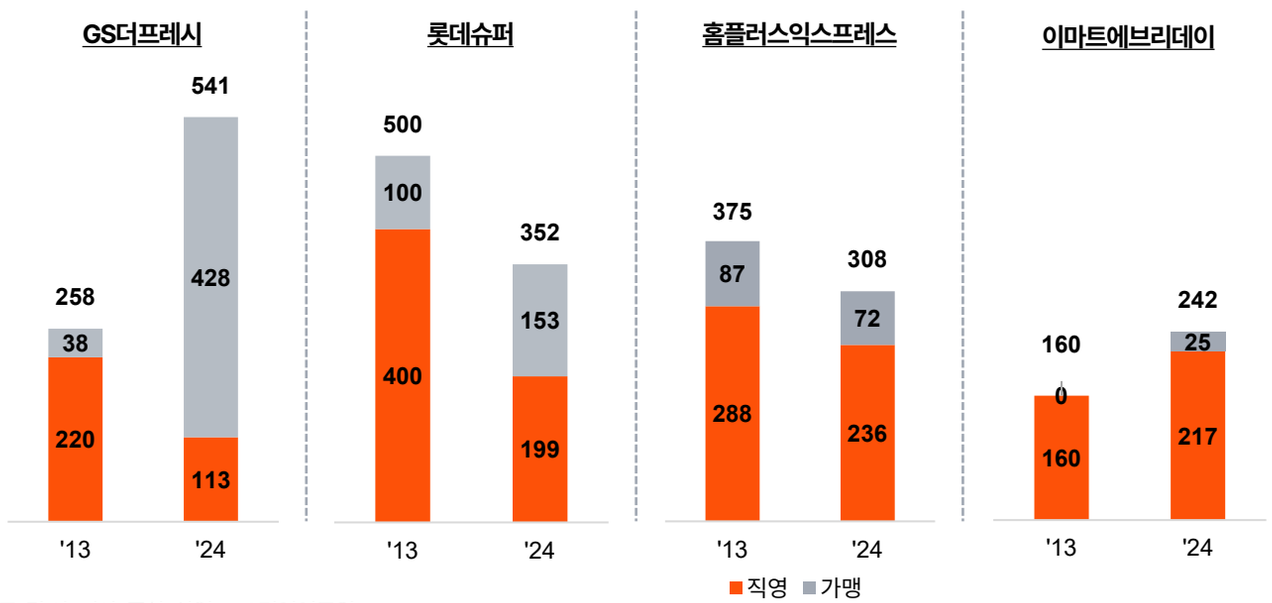


자료: 산업통상자원부, 삼일PwC경영연구원

업체별로 전략은 상이하나, 최근 직영점보다 가맹점을 늘리는 방향으로 선회

- SSM 주요 업체들은 직영점보다 가맹점을 늘리는 방식으로 전략 변경
  - 가맹점 방식은 이익을 점주와 나눠야 하기 때문에 호황기에는 수익성이 다소 떨어질 수 있음. 그러나, 초기 출점 비용 부담이 낮고, 운영비용도 가맹점주가 공동 부담하여 이익의 안정성이 높음
  - SSM 4사(GS, 롯데, 홈플러스, 이마트) 가맹점 비중: '19년 29% → '21년 34% → '23년 45% → '25.6월 48%
- 특히 GS더프레시가 가맹점을 활용하여, 공격적 출점 진행. 반면 롯데슈퍼, 홈플러스익스프레스, 이마트에브리데이는 여전히 점포 수 확장에 소극적

SSM 직영•가맹점 현황 (단위: 개)



자료: 각 사, 기사 종합, 삼일PwC경영연구원

주요 SSM업체 전략 방향성: GS의 공격적 확장 vs. 롯데 · 홈플러스 · 이마트는 내실 경영 위주

GS더프레시	• 가맹 사업 확대: 편의점을 통해 쌓은 가맹점 운영 노하우를 바탕으로, SSM 가맹점 수를 적극적으로 늘려 시장 지배력을 강화 중
롯데슈퍼	• 대형마트와의 통합 운영: 롯데마트와의 상품 소싱 업무 통합 작업을 진행하여 가격 및 상품 경쟁력을 높이고 운영 효율성을 개선하는 전략 추진 • 매장 재편 및 효율화: 점포 리뉴얼 및 일부 부진 점포 정리 등 매장 효율화에 집중
홈플러스 익스프레스	• 기존 점포 효율화에 중점: 최근 매각 이슈로 신규 출점에는 다소 소극적인 모습 • 근거리 배송 서비스 집중: 1시간 내외의 즉시 배송 서비스를 강화하여, 근거리 장보기 및 퀵커머스 수요에 적극 대응
이마트 에브리데이	• 통합 시너지 극대화: 이마트와의 합병을 통해 상품 매입 및 물류를 통합하여 원가 경쟁력을 확보하고 운영 효율성을 높이는 데 주력 • 점포 효율화: 부실 점포를 폐점하고 우수 입지 중심으로 직영점 및 가맹점을 확장

2. 오프라인 유통업 현황

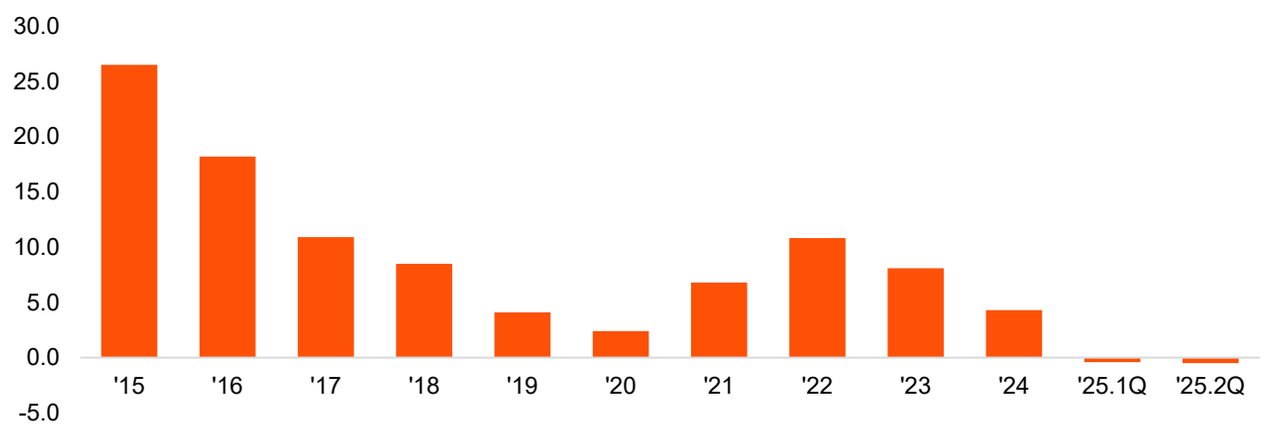
주요 오프라인 채널 중 성장을 이어온 유일한 업태이나, 최근 성장 정체에 직면

- 1인 가구가 선호하는 근거리, 소량 구매 패턴에 부합되는 유통 채널
- 편의점사들의 공격적인 점포 확장이 더해지며 높은 외형 성장세 기록
- 다만, 소비침체 장기화로 2025년 이후 매출 역성장

상하위 업체 간 실적 양극화 뚜렷

- 선두권 업체인 GS리테일(GS25)와 비지에프리테일(CU)은 우수한 가맹점 유치 경쟁력 등을 바탕으로 안정적인 이익 창출력을 시현
- 반면, 3 · 4위권 사업자인 코리아세븐(세븐일레븐)과 이마트24는 영업적자에서 탈피하지 못하고 있음

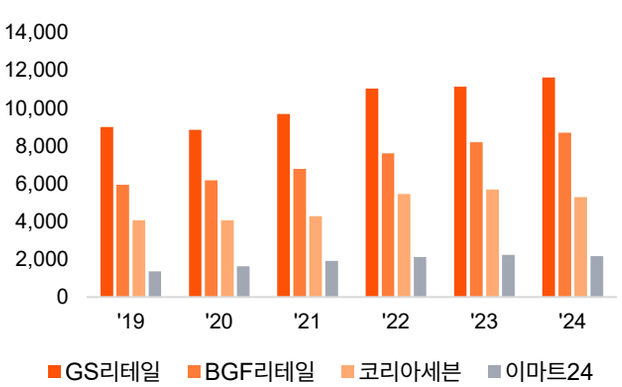
편의점 매출액 증감 추이(전년 동기 대비) (단위: %)



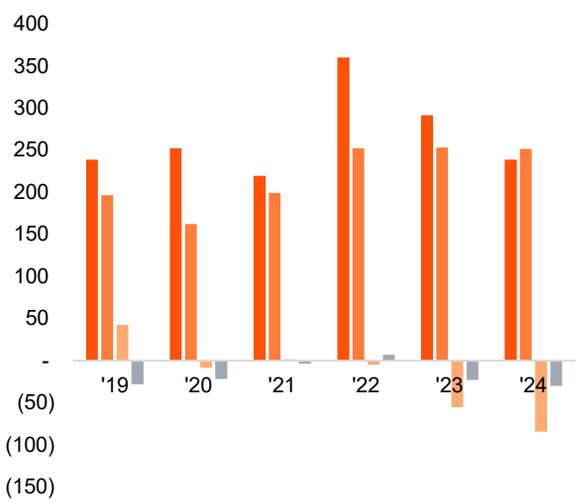
자료: 통계청 소매판매통계, 삼일PwC경영연구원

주요 편의점 업체 매출액 및 영업이익 (단위: 십억 원)

매출액



영업이익



자료: 금감원 전자공시 삼일PwC경영연구원

편의점 포화에 대한 우려 증가. 최근 신규 출점 줄이며, 점포당 매출 증가에 집중하는 추이

- 일본과 비교 시, 편의점 수는 유사하나 매출은 30%에 불과

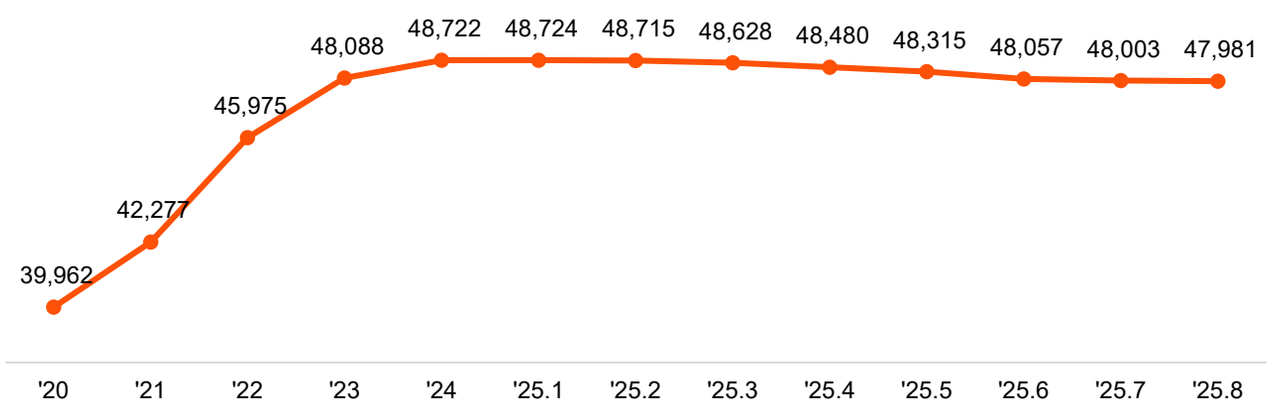
한국 vs 일본 편의점 비교('24년 기준)

	일본	한국
편의점 수(4개 사 합계)	5.8만 개	**5.5만 개**
편의점 당 인구	2,150명	**930명**
매출 총액	110조 원	**28조 원**

자료: 기사 종합

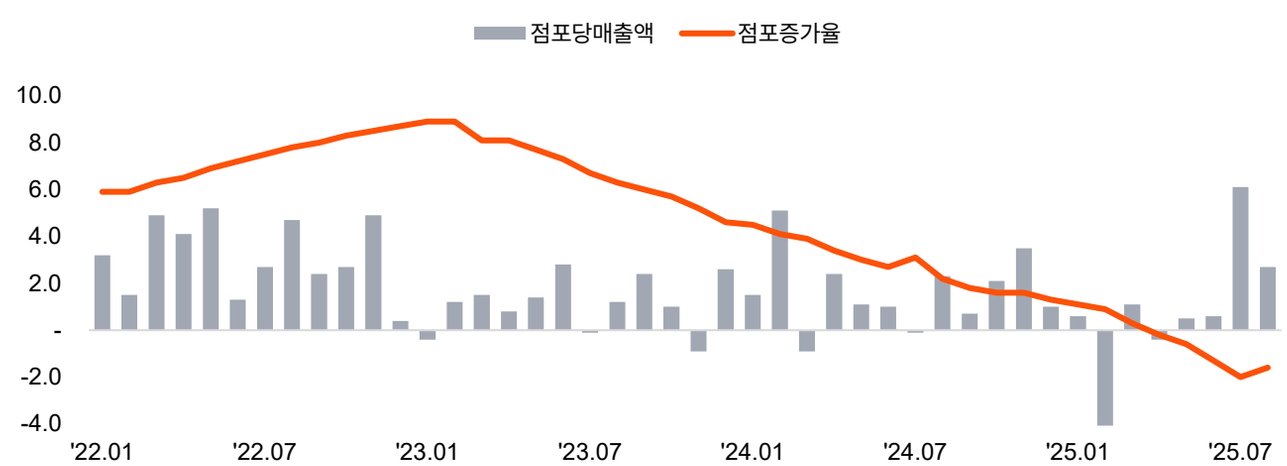
- '23년 하반기 이후 점포수 증가 추이 둔화되었으며, '24년 말부터 점포 총 개수 감소로 전환
- 국내 소비 둔화 상황에서 편의점 판매만 크게 증가할 수는 없으며, 이러한 상황에서 개별업체들은 당분간 출점 경쟁보다, 점포당 매출액 증대에 집중할 것으로 전망

편의점 업계 점포수 추이 (3사 합계: GS25, CU, 세븐일레븐) (단위: 개)



자료: 산업통상자원부, 삼일PwC경영연구원

편의점 업계 점포 증가율 및 점포당 매출액 증감율 (단위: %)



자료: 산업통상자원부, 삼일PwC경영연구원

III

오프라인 유통업 주요 이슈 점검

이슈 분석 # 1

유통업 규제

1. 유통업 규제 현황

국내 유통업 규제는 온 · 오프라인으로 나뉘어 별도 적용. 또한 해외업체에 대한 규제가 다소 모호

① 오프라인 유통업체는 강력한 규제를 받고 있는 반면, 온라인은 상대적으로 느슨

온•오프라인 유통업 규제 비교

		오프라인 유통	온라인 유통
근거 법령		「유통산업발전법」 중심	「전자상거래법」, 「공정거래법」 등
취지		소상공인 보호, 지역상권 활성화	공정한 경쟁 환경 조성, 입점업체 및 중소 상공인과 소비자 보호
주요 규제	의무 휴업	매월 2회 휴업	제한 없음
	영업시간 제한	자정~오전 10시 영업 금지	제한 없음
	배송 제한	새벽배송 및 휴업일 배송 불가	제한 없음

② 온라인 유통 내에서는 C-커머스 등의 해외업체가 규제 사각지대에 있어, 토종 E-커머스 기업이 역차별을 받는 상황

- 해외유통업체는 KC인증, 관 · 부가가치세 납부 의무가 없어 수입 절차 및 비용에서 유리
- 또한, 현재 입법 논의 중인 「온라인플랫폼 중개거래의 공정화에 관한 법률」은 한국 법인 기준 규제로, 해외 기업의 규제 회피 가능성 대두

온라인플랫폼 중개거래의 공정화에 대한 법률(공정위 입법추진 중)

주요 내용	•플랫폼-입점업체 간 갑-을 관계를 규율 •불공정거래행위 금지 규정, 거래비용 및 조건차별금지
기준	•연매출 5천억 원 이상, 국내 소비자 대상 연간 판매액 3조 원 이상

2. 이슈

동일 소비자를 대상으로 하는 동일한 업종임에도 불구, 업체별 규제 형평성 결여로 시장 왜곡 발생.
이로 인해 '상생' 이라는 규제의 근본 취지에 반하는 결과 초래

- **형평성 결여**: 동일한 사업을 영위함에도 불구, 온 · 오프라인 업태 간 규제 강도가 현저히 차이. 또한 국내 vs 해외업체 간에도 규제 강도가 상이하여 국내 업체들의 경쟁력 저하
- **시장 왜곡**: 오프라인 유통 규제가 오히려 온라인 쇼핑 성장을 가속화 시키는 생태계 왜곡 발생
- **정책 목표 불일치**: 오프라인 규제로 주변 상권이 동반 침체되며, 소상공인 폐업 증가. '소상공인 보호' 와 '지역상권 강화' 라는 정책 목표에 역행하는 결과 발생

오프라인 유통업 규제 상세

1. 오프라인 유통업 규제 현황

대형마트 · SSM 영업규제는 「유통산업발전법」에 기반한 정책으로, 전통시장 보호와 소상공인 지원을 목적으로 2010년부터 시행

[대형마트 · SSM 주요 규제 내용]

- 의무휴업일: 매달 2회 의무적으로 휴업. 다만, 휴업일 지정에 대한 지자체의 재량권이 있어 일부 지자체에서는 공휴일 대신 평일로 휴무일을 변경하여 운영 중
- 영업시간 제한: 자정~오전 10시 사이 영업이 금지되며, 이 시간 동안 온라인 배송도 불가
- 출점 제한: 기업형 슈퍼마켓(SSM)은 전통시장 반경 1km 이내에 출점 제한

Question: 영업시간 제한이 존재하는데, 이마트 새벽 배송은 어떻게 가능한가?

✓ 새벽배송은 'SSG닷컴'을 통해 진행되며, 이를 위해 이마트의 오프라인 점포 인프라가 아닌, 수도권에 별도의 전용 물류센터를 구축하여 배송

✓ 해당 물류센터는 오프라인 마트가 아니기 때문에, 대형마트 영업시간 규제를 받지 않아 새벽배송 서비스를 운영 가능

2. 쟁점 사항

▪ 의무휴업 및 영업시간 제한 관련하여 대형마트 vs. 전통시장 · 소상공인간의 의견차이가 지속

- 대형마트 측: 의무휴업 및 영업시간 제한은 오히려 온라인으로 수요 이동을 촉진하여, 오프라인 유통업 전체를 위협하는 현상 발생
- 일부 전통시장 · 소상공인 측: 지역 상생 및 노동자 휴식권을 보장하는데 도움이 됨

▪ 윤석열 정부에서 대형마트 규제가 다소 완화되는 분위기였으나, 이재명 정부에서 재차 강화되는 움직임

- 최근 대형마트 의무휴업 **'공휴일 강제 지정' 등을 포함한 유통산업발전법** 개정안 논의 진행 중

Question: 의무휴업일이 '공휴일'로 강제 지정되면 대형마트 어떠한 영향을 받는가?

✓ 대형마트 고객은 주말에 식료품/생필품을 대량 구매 → 주말 매출이 전체의 약 40% 차지

[대형마트 요일별 매출 현황]

월	화	수	목	금	토	일
12%	11%	11%	11%	13%	22%	20%

대형마트 A사, '22.1~10월 누적 기준 (자료: KBS)

✓ 현재 전국적으로 30~40%의 지자체가 대형마트 평일 휴무를 허가하고 있는 점 감안 시, 향후 '주말' 휴무 지정 시 연간 2~3% 수준의 매출 감소를 전망

리테일 미디어: 유통업계의 신 성장동력

1. 리테일 미디어 개념 및 발전 배경

- 개념: 온 · 오프라인 유통업체 자산을 광고 플랫폼으로 전환하여 소비자와의 접점을 강화
  - 디지털 플랫폼 안 광고 지면, 오프라인 매장 내 디지털 사이니지(디스플레이 광고판) 등
- 발전 배경: 소매업체의 새로운 수익 창출 욕구, 애드테크(AdTech: 광고기술)발전, 옴니채널 확산 등이 복합적으로 작용
  - 경쟁 심화로 유통 마진 축소 → 추가 수익 창출을 위해, 고마진의 리테일 미디어에 관심
  - 쿠키 수집 제한 등 3자 데이터[1] 활용 난항. 양질의 1자 고객 데이터[1]를 확보한 유통업계 부상
  - 애드테크 발전으로 고객 데이터 기반 정교한 타겟팅 광고 집행 가능
  - 옴니채널 기반 온 · 오프라인 데이터가 통합되며, 리테일 미디어의 영역 확대

1) 3자 데이터: 외부기관/데이터 제공업체가 수집한 데이터 vs. 1자 데이터: 기업이 직접 수집한 데이터

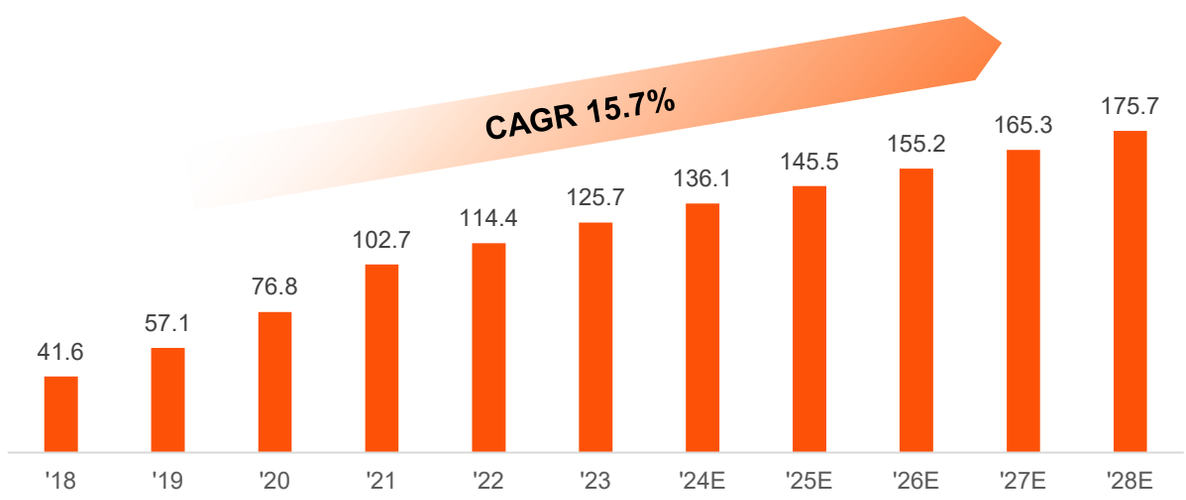
2. 시장 규모 및 전망

- 글로벌 리테일 미디어 시장은 '24년 1,361억 $→ '28년 1,757억 $ 전망 (연평균 성장률 15.7%)
- 특히 중국과 미국을 중심으로 복합적인 광고 생태계를 구축
- 한국의 경우 도입 초기이나 향후 미국 수준(디지털 광고 내 리테일 미디어 비중 20%, '24년 기준) 성장 가정 시 3조 원 규모[2] 전망

2) 한국 온라인 광고시장 규모: 10조 6,480억 원('25년E), 최근 10년 평균 성장률(12%) 적용 시, '28년 약 15조 원 전망
→ 해당 시장에서 리테일 미디어 점유율 20% 가정 시, 3조 원 수준 시장 규모 도출 (과학기술정보통신부, 한국방송광고진흥공사)

글로벌 리테일 미디어 시장 규모 및 전망

(단위: 십억 달러)



자료: Statista, 삼일PwC경영연구원

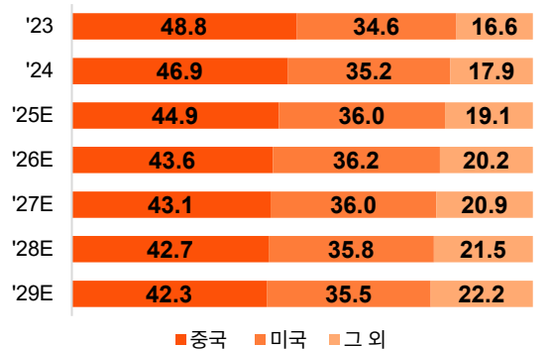
3. 글로벌 기업 동향

- 중국과 미국 기업이 리테일 미디어 분야 내 선두를 차지하고 있으며, EU 등에서도 빠르게 성장 중
- 특히 중국은 알리바바, 징둥 등 빅테크 기업을 선두로 디지털 광고내 리테일 미디어 비중이 '25년 기준 50%를 차지할 것으로 예상

아마존 (미국)	- '12년 아마존 광고(자체 광고 플랫폼) 런칭하며 리테일 미디어 개념 최초 도입 - 현재 미국 전체 리테일 미디어 시장의 약 75%를 점유 중. 메타 및 스냅챗과 파트너십 체결
월마트 (미국)	- 자체 미디어 회사 월마트 커넥트 운영. 4,500개 매장에 TV스크린 및 셀프 체크시스템 설치 - TV제조/스트리밍사업자 VIZIO 인수하여 미국 내 스마트TV 점유율 1위로 도약할 예정 **→ 구매 의사가 없었던 범용 고객군에게도 TV를 통해 상품 노출 가능**
알리바바 (중국)	- 타오바오, 티몰 등 광고 네트워크를 관리하는 자체 미디어 회사 Alimama 운영 - 자체 스트리밍 및 라이브커머스 콘텐츠 강화, 인플루언서 협업, AI 기반 상품 추천 - 오프라인 허마셴셩(Hema) 매장에 디지털 스크린, QR기반 상호작용 시스템 설치 운영
훼미리마트 (일본)	- 이토추상사와 공동설립한 디지털 사이니지 전문회사 '게이트원' 통해 미디업 사업 전개 - 계산대 위 50인치 규모의 스크린을 3면 배치. 판매량 증대 뿐 아니라 브랜드 인지도에도 긍정적 효과 있어 '24년 기준 전국 약 1만개까지 확대

글로벌 리테일 미디어 광고 시장 점유율

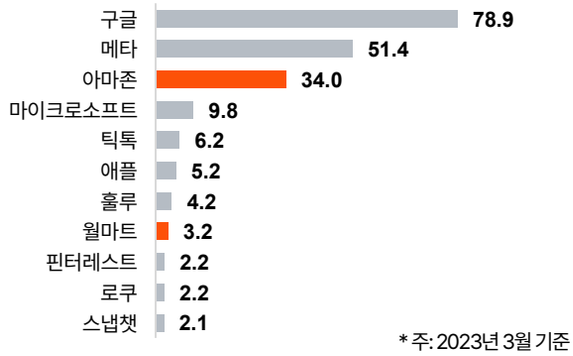
(단위:%)



자료: eMarketer, 삼일PwC경영연구원

미국 디지털 광고(리테일 미디어 포함) 시장 내 기업별 수익

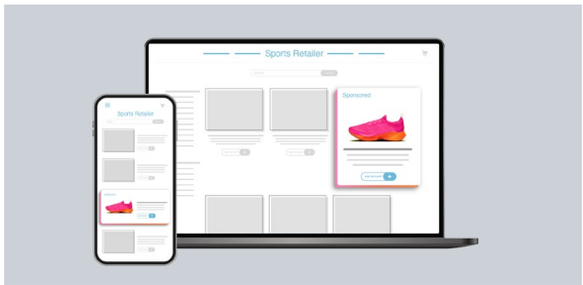
(단위:십억 달러)



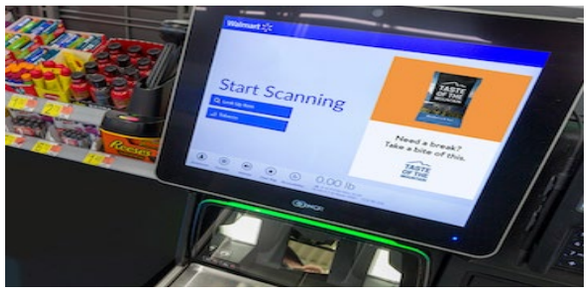
* 주: 2023년 3월 기준

자료: Cheil Magazine, 삼일PwC경영연구원

사례 : 아마존 온라인 플랫폼 광고공간



사례 : 월마트 인스토어 광고창



4. 국내 기업 동향

- 초기단계 진입 중. 온 · 오프라인 업체 모두 대기업을 중심으로 리테일 미디어 산업 육성 준비 활발

쿠팡	- 아마존 출신 광고 전문가 영입. 추천 상품 위주로 페이지별로 다양한 타겟팅 광고 진행
네이버	- 네이버스토어 연동, 알고리즘을 활용하여 광고 노출 효과 보장
롯데	- 리테일 미디어 네트워크(RMN)사업을 미래 먹거리로 선정. 계열사 통합 플랫폼 출시 준비
신세계	- SSG닷컴을 통해 디지털 광고 사업 확대, 온·오프라인 자산 통합 및 마케팅 솔루션 준비
현대백화점	- 리테일미디어 TF 조직 신설, 온라인 플랫폼 기업과 경쟁할 신성장 동력으로 육성 계획

- 특히 오프라인 자산을 활용할 수 있는 옥외광고판의 마케팅 효과가 높아 오프라인 유통의 추가 수익원으로 주목. 다만 옥외광고 관련 규제로 아직 수요에 비해 허용 지역[1]은 제한

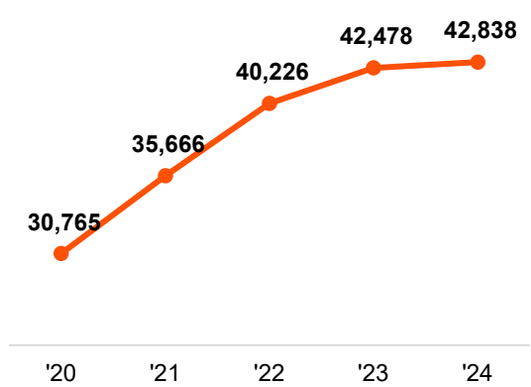
1) 옥외광고물 자유 구역: 1기 삼성역 코엑스 일대, 2기 명동관광특구, 3기 선정 예정

옥외광고 관련 규제

인·허가 규제	「옥외광고물법」에서 정하고 있는 지역·장소 및 물건에 광고물 또는 게시 시설을 표시하거나 설치하려는 자는 특별자치시장·특별자치도지사·시장·군수 또 는 자치구의 구청장에게 허가를 받거나 신고
설치 방식	• 「전기용품안전관리법」에 따라, 인증 자재 사용, 배선 노출 금지 등 규정 준수 필요 • 「전기공사업법」에 의거, 백열등 · 형광등 단순조명은 외부에 직접 노출을 금지 • 「빛공해방지법」에 따라 조명기구 밝기, 발광기구나 부속장치 등 규율
허용 장소	• 전용·일반주거지의 경우 15m이상 도로변은 제외하며, 중요시설물보호지구 등도 제외

국내 옥외광고시장 규모

(단위: 억 원)



자료: 한국지방재정공제회, 삼일PwC경영연구원

사례 : 신세계 명동 옥외광고판

자료: 연론종합, 삼일PwC경영연구원

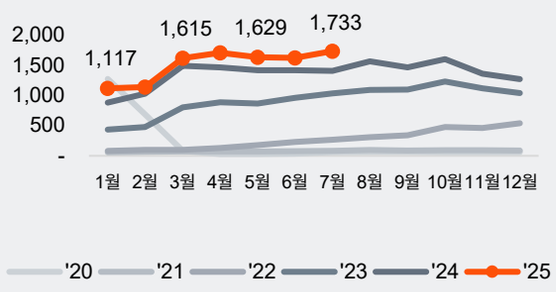
이슈 분석 # 3

외국인 관광객은 오프라인 유통 성장에 기여할 수 있는가?

1. 외국인 관광객 입국 현황

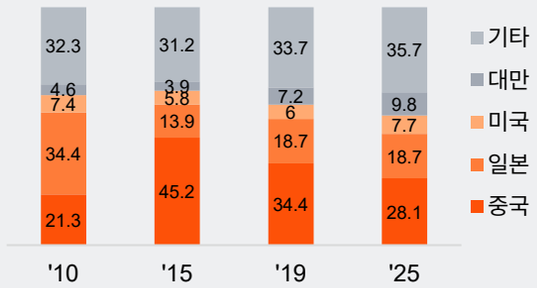
- 한국 방문 관광객수가 증가하며 2025년 사상 최초로 2,000만명에 달할 것으로 전망
  - 방한 외국인 수: **'19년 1,750만→ '22년 320만→ '24년 1,640만→'25년E 2,000만 명**
- 여전히 중국 · 일본 관광객이 높은 비중을 차지하고 있지만, K-컬쳐 인기로 아메리카 · 유럽 · 아프리카 등 지역에서도 방한 관광객수 증가하며 국적 다변화 진행

외국인 관광객 수 추이 (단위: 천명)



자료: 한국관광공사, 삼일PwC경영연구원

외국인 관광객 구성 (단위: %)

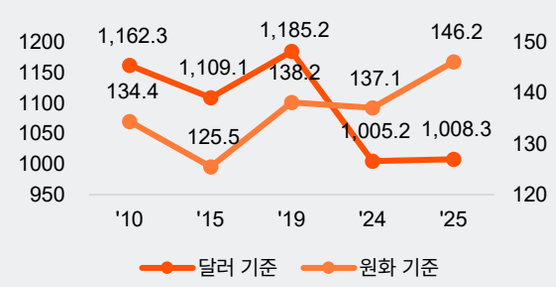


* '25년은 4월 누계
자료: 한국관광공사, 삼일PwC경영연구원

2. 외국인 관광객의 소비 지출 현황

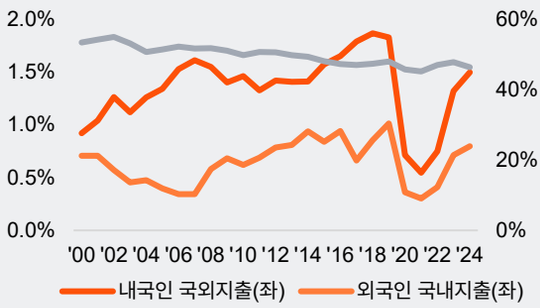
- 외국인 관광객은 항공료 제외 1인당 평균 1,005달러(한화 약 140만 원, '24년 기준)를 지출
  - 달러로는 코로나-19 이전에 미달하는 지출 수준이나, 원화 환산 시 과거 대비 큰 폭 증가
  - 2000년대 들어 내국인의 국내 소비 비율은 지속적인 감소 추세를 보이는 반면, 외국인의 소비 비중은 증가. 다만, 아직까지 외국인의 국내 소비 기여도는 GDP의 0.8%로 미미한 수준
  → 관광객 유치 뿐 아니라 평균 지출 금액을 늘리기 위한 방법 모색 필요

외국인 관광객 1인당 평균 지출 (단위:달러, 만원)



* 외국인 관광객 1인당 평균 지출 = 관광수입/ 외국인 관광객 수
자료: 한국은행, 현대경제연구원, 삼일PwC경영연구원

내외국인 국내소비와 내국인 국외소비 (단위:% of GDP)

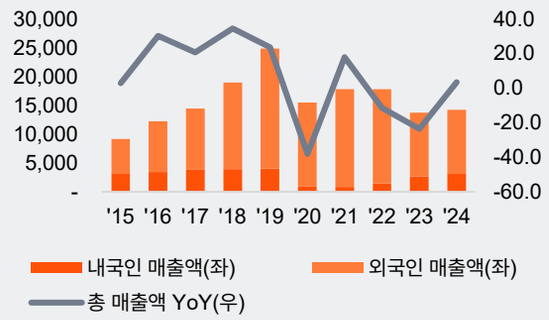


자료: 한국은행, 삼일PwC경영연구원

3. 소비 지출 패턴

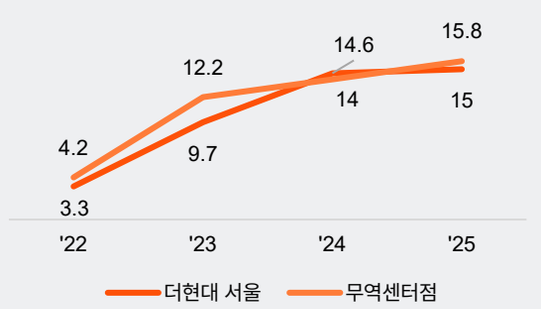
- 쇼핑 패턴을 살펴보면 ▲단체 관광보다 개별 관광 선호 ▲ 10~30대 여성 관광객 비중 증가하면서, 면세점보다 개인 취향에 맞춘 백화점 · 쇼핑몰 · 로드샵 쇼핑으로 선호도 변화
  - '24년 면세점 이용자 및 매출액(원화 기준)은 '19년 최고치 대비 60% 수준에 머물며 부진
  - 반면, 주요 백화점 매출 중 외국인 기여도는 15%를 넘어선 것으로 파악되며, 과거 대비 급격한 성장
  - 또한, 다이소 · 올리브영 · 팝업스토어 · 한국 디자이너브랜드 매장에서의 외국인 쇼핑 증가

면세점 매출액 변화 (단위: 십억 원, %)



자료: 언론종합, 삼일PwC경영연구원

외국인 매출 비중 변화 추이: 현대백화점 (단위: %)



자료: 언론종합, 삼일PwC경영연구원

4. 외국인 관광객 소비 증대를 위한 오프라인 채널별 전략 제언

- 외국인 관광객은 성장 정체에 빠진 오프라인 유통업에 돌파구가 될 수 있음. 다만, 관광객의 변화된 취향에 맞춘 세분화 전략 필요
  - 공통: 2030세대가 방한 외국인 관광객의 45% 수준을 차지하며, 해당 추이는 더욱 증가할 것으로 전망. MZ 세대 특성에 맞춰 다양한 체험 기회 제공, 모바일 마케팅 강화 등 필요
  - 채널별: 관광객의 해당 채널 방문 목적, 체류 시간 등을 고려하여 전략 차별화

채널	특징	외국인 고객 유인을 위한 전략
백화점	직접 체험 가능, 고가 브랜드 선호, 긴 체류 시간	• 글로벌 인기 브랜드 집중 배치 • 외국인 VIP를 위한 서비스 제공: 사전 예약 기반의 1:1 쇼핑 컨설팅, 외국인 VIP라운지 운영 등 • 호텔-백화점 셔틀버스 운영: 주요 관광지 및 호텔과 연계 • 체류시간 증대를 위해 식품코너 강화
대형 마트	식품 및 생필품 구입, 대량 구매	• K-푸드 집중 강화: 라면, 김, 과자, 인삼 제품, 건강기능식품 등 외국인 선호 품목을 별도 존(zone)으로 구성 • 한류 연계 상품 확대: K-컬쳐 관련 굿즈 및 식품 강화 • 체험형 콘텐츠 제공: 시식 코너, 한식 조리 시연 등
편의점	높은 접근성, 체류 시간이 짧음	• 외국인 관광객 비중이 높은 지역 매장(명동, 홍대 등)에 외국인 인기 상품 큐레이션: K-푸드(컵라면, 떡볶이, 삼각김밥, 바나나우유 등), K-뷰티(마스크팩, 립밤 등) • 한류 연계 상품 확대: K-컬쳐 관련 굿즈 및 식품 강화 • 모바일 결제 수단 도입: Alipay, LINE Pay 등

이슈 분석 # 4

AI 시대, 유통산업의 변화

1. 유통산업, AI 전환 필요성 인식

- 10/28일 경주에서 열린 글로벌 유통 기업 간담회에서 국내외 주요 유통 기업들은 '경주 선언'을 통해, 유통 산업의 인공지능(AI) 전환에 대한 공동 대응 의지를 표명
- 이는 단순한 기술 도입을 넘어, 유통 산업의 구조적 혁신과 소비자 경험 재정의가 필요한 시점임을 보여줌

2. 국내외 유통사의 AI 활용 현황

- 글로벌 선도 기업들은 이미 AI를 핵심 경쟁력으로 활용 중이며, 국내 기업들도 AI 도입을 가속화
- AI 활용 전략은 운영 효율화, 고객 경험, 리테일 미디어, 글로벌 확장의 네 가지 영역으로 구분
  - 국내 기업들의 고객 경험 및 운영효율화에 초점을 맞추고 있으며, 리테일 미디어 및 글로벌 확장 분야에서의 AI 활용은 다소 미흡

구분	내용
아마존	• 운영 효율화, 고객 경험, 리테일 미디어, 글로벌 확장의 모든 영역에서 최고 수준의 AI 활용도를 기록 - 수요 예측, 물류 자동화, 개인 맞춤 추천 시스템을 통한 리테일 미디어-커머스 간 무경계 마케팅 진행
장둥닷컴	• 운영 효율화와 글로벌 확장에서 강점을 발휘하며 유통 혁신을 주도 - 로봇 배송, 스마트 창고, 실시간 가격 최적화 추진
쿠팡	• 국내 기업 중 가장 적극적이며, 운영 효율화에서 두각 - AI 기반 최적 배송 경로 계획, 로봇 활용 상품 포장 및 분류 작업 자동화 - 고객 경험(상품검색과 AS 분야)에 AI를 도입하기 위한 작업 진행 중
롯데	• 고객 경험과 운영 효율화에 집중 - 수요 예측 및 상품 가격, 재고 관리업무에 AI 도입 - 생성형 AI를 활용해 '챗봇' 개편. 추천 AI 기술로 개인화된 쇼핑 경험 제공 - 외국인 관광객을 위한 AI 통역 서비스 운영
신세계	• 고객 경험과 운영 효율화 선도. 리테일 미디어 분야 활용 위한 투자 진행 - AI 기반 자동화 물류센터 구축과 통합 매입 전략 - AI 보이스를 활용한 매장 프로모션 방송 진행, 외국인 고객 통역 서비스 - 빅데이터 기반의 초개인화 된 쇼핑 정보 추천 알고리즘 개발 중
현대백화점	• 고객 경험과 리테일 미디어 분야에 활용 - 오프라인 리테일 공간에 AI를 접목한 개인 맞춤형 쇼핑 도우미 서비스 런칭 - 챗봇 서비스 및 고객 의견 분석에 AI 활용

자료: 연론종합, 삼일PwC경영연구원

3. AI 전환 시대, 유통산업의 대응 전략 제언

- 유통의 AI 전환은 선택이 아닌 필수. 기술 중심의 대응을 넘어 소비자 중심의 전략적 사고 필요

소비자 중심 AI 전략 수립을 위한 제언

① 통합 데이터 플랫폼 구축

- 상품 정보, 고객 행동, 재고 및 물류 흐름 등 다양한 데이터를 통합 관리
- 데이터 표준화 및 품질 관리 체계 마련하여 AI 학습 효율 극대화

② AI 인력 및 조직 내재화

- AI 전략 전담 조직 구성: 전략 수립, 기술 검토, 프로젝트 실행까지 일원화
- 현업과 기술팀 간 협업 구조 설계: 마케팅, 물류 등 각 부서와 AI팀 간 공동 프로젝트 운영
- AI 인력 양성 및 채용: 사내 교육 프로그램 운영, 외부 전문가 영입 및 산학 협력 통한 인재 확보

③ 고객 중심의 AI 활용

- 초개인화 서비스 제공: 고객 구매 이력, 선호도, 행동 패턴 분석 후 맞춤형 추천
- 실시간 피드백 반영: 고객 리뷰, SNS 반응 등을 실시간 분석 → 상품 개선 및 마케팅 전략 조정
- 경험 중심 기술 확대: AI 쇼호스트, 가상 피팅룸, AR 기반 상품 체험 등으로 고객 몰입도 증대

④ ESG 및 지속가능성 연계

- AI 기반 친환경 물류 최적화: 탄소 배출 최소화 경로 설정, 친환경 포장 자동 추천
- 윤리적 AI 활용 가이드라인 마련: 개인정보 보호, 알고리즘 편향 방지, 투명한 AI 운영

Ⅳ

결론

1. 시사점 및 대응 방안

오프라인 유통 성장정체의 원인

1 **온라인 쇼핑의 일상화**
- 모바일 쇼핑, 즉시 배송, 구독 서비스 등의 편의성으로 오프라인 수요 잠식

2 **인구 구조 변화**
- 고령화, 1인 가구 증가로 대형 점포보다 근린형 소형 점포 선호
- Z세대가 소비 주축으로 부상하면서, 개인의 개성에 중점을 둔 소비 확산
: 특정 브랜드에 대한 충성도 악화 vs. 로컬 브랜드에 대한 선호도 증가

3 **소비 심리 위축**
- 고물가, 고환율, 중금리, 경기침체로 소비 여력 감소. 특히 비필수재(가전, 의류 등) 소비 감소

4 **점포 과잉 및 운영비 증가**
- 점포수 중심의 확장 전략이 한계에 도달. 효율 낮은 점포 정리 필요

5 **규제 형평성: 오프라인 유통 중심의 규제**
- 의무 휴업, 영업시간 제한 등 오프라인에만 편중된 유통업 규제

(오프라인 유통업체의) 성장정체 타계 전략

1 **운영 효율성 증대**
- 외형 확장보다 기존 점포 매출 증대에 초점. 비효율적 매장 정리 및 인접 지역 내 통폐합 추진
- 통합 구매 확대, AI 기반 수요 예측, 무인 매장 및 자동화 물류로 운영 효율화 추구

2 **유통 포맷 혁신**
- 체험형 매장 확대: 쇼핑 + 경험 공간으로 전환하여 접객력 강화 및 체류 시간 증대
- 소형 특화 점포 강화 : 근거리 소비에 대응하기 위해 SSM · 편의점의 경쟁력을 높이고, 차별화된 상품과 서비스를 제공

3 **옴니채널 전략 강화**
- 온라인 제품을 오프라인에서 경험해볼 수 있도록, 주요 거점 운영
- 스마트픽(온라인 주문 후 매장 픽업), 매장 내 온라인 주문 처리 등 소비자 편리성 강화
- 오프라인 점포를 물류 거점으로 활용하여, 빠른 배송 서비스 제공

4 **해외 소비자 공략**
- 해외 시장 진출: 동남아, 중동, 아프리카 등 신흥국 진출로 내수 한계 극복
- 방한 외국인 공략: 관광 상권 내 점포 집중 관리(외국인 핵심 상권 특화 매장 운영, 전담팀 구성 후 언어 · 다양한 결제 방식 지원), 외국인 전용 멤버십 운영, K-컬처 연계 상품 강화

5 **리테일 미디어 비즈니스 진출**
- 매장과 온라인 플랫폼 공간을 광고 수익 채널로 전환
- 고객의 구매 데이터를 바탕으로 광고 효율 극대화

2. 주요 업체별 대응 방안: 상세

백화점

1

유통 포맷 다변화

- 체류형 · 경험형 공간으로 진화: F&B · 카페 · 여행 · 문화 콘텐츠 등의 기능을 접목하여, 단순 쇼핑 공간이 아닌 라이프스타일 플랫폼으로 전환
- 다양한 소비자 유인: Luxury 상품군 강화 + 초저가 · 불황형 포맷 결합
  - ✓ 고가 소비재 라인 강화를 통해 다른 오프라인 채널 대비 백화점만의 강점 부각
  - ✓ 실속형 소비자 및 젊은 세대를 백화점으로 유인하기 위한, 오프 프라이스 스토어[1], 하드 디스카운트 스토어[2], 팝업스토어 등의 운영

1) 오프 프라이스 스토어(Off Price Store): 정가 대비 20~70% 할인된 가격으로 브랜드 상품 판매. 상시 저가 전략으로 가격 민감도가 높은 소비자에게 매력적이며, 다양한 브랜드가 한 매장에 혼합 진열되고 매장 크기가 작아 매장 효율성 극대화

2) 하드 디스카운트 스토어(Hard Discount Strore): 유통 마진을 최소화하고 PB(자체 브랜드) 중심으로 가격 경쟁력 강화

2

해외 소비자 공략

- 해외 백화점과 협력(고객 교류): VIP 고객에게 전용 라운지, 1:1 쇼핑 컨설팅, 문화공간, 추가 적립 혜택 제공
- 호텔 · 백화점 셔틀버스 운영: 주요 관광지 및 호텔과 연계

대형마트

1

그로서리 중심 체질 개선

- 식품 · 생필품 중심 강화: 불황형 소비패턴 장기화에 대응하여, 식품 경쟁력 강화. 신선식품 뿐 아니라 HMR(가정간편식), PB상품 확대 등 필요
- 비식품 카테고리 전문화: 비식품은 축소하거나 전문매장으로 분리하여 효율성 제고

2

운영 효율성 제고

- 점포 운영 효율화: 비효율 점포 정리 및 인접 지역 내 통폐합. 대형 점포 대신 지역 밀착형 소형 매장 또는 식품 전문 매장 출점으로 운영비 절감 및 고객 접근성 강화
- 물류 및 공급망 최적화: 통합매입 및 AI 기반 자동화 물류센터 구축. 택배 및 퀵커머스 업체와의 협력을 통해 배송 서비스 강화

3

매장 포맷 혁신

- 쇼핑 외에도 체험, 휴식 등을 접목한 복합 기능 강화
- 커뮤니티 공간 강화 등을 통해 지역 밀착형 매장으로 고객 체류 시간 확대

SSM

1 소비자 트렌드 변화 대응
- 1~2인 가구 중심 소량 구매 수요 공략: 소용량 상품 중심 구성
- 내식 수요 확대: 신선식품, 즉석식품(델리) 중심의 매대 구성으로 집밥 수요 대응

2 디지털 전환 및 퀵커머스 강화
- 배달 플랫폼 협업: 배달의민족, 요기요 등 입점을 통해 '당일배송 서비스' 제공
- 자사 앱 고도화: 모바일 장보기 기능 강화

3 가격 경쟁력 강화
- 통합 소싱 확대: 그룹(백화점/대형마트/편의점) 내 상품 매입 조직 통합으로 구매 단가 절감
- PB 상품 확대: 자체 브랜드 개발로 가격 경쟁력 확보 및 차별화
- 초저가 브랜드 운영: 못난이 신선식품, 포장 최소화 등의 특색을 내세운 상품군 운영

SSM

1 기존 점포 내실 강화
- 출점 경쟁에서 수익성 중심 전략으로 전환
- 부실 점포 정리, 수익성 높은 점포의 매장 규모 확대 및 리뉴얼: 인테리어 개선, 휴게 공간 확장, 체험형 콘텐츠 도입으로 고객 유입 증가
- AI · IoT 기술을 활용한 운영 효율화 및 24시간 운영 강화

2 상품 및 서비스 차별화
- 특화 매장 운영: 해당 상권 주요 고객에 맞춘 라면 · K-컬처 등 테마형 매장 운영
- 고마진 상품 확대: 건강기능식품, 뷰티 제품, 즉석조리식품 등으로 수익성 개선
- PB 상품 강화: 초저가부터 프리미엄까지 다양한 상품군 개발
- 지역 특화 상품 연계: 로컬 농산물, 중소기업 제품 도입으로 지역 경제와 상생

3 리테일 미디어 비즈니스 강화
- 디지털 사이니지(Digital Signage): 점포 내외부에 디지털 광고판 설치 후 광고
- 데이터 기반 타겟 광고: 구매 이력, 방문 시간, 위치 기반 데이터를 활용한 정밀 타겟팅 광고로 효과 극대화

4 해외 시장 진출
- 동남아, 몽골 등 성장 가능성 높은 지역 공략

Author Contacts

삼일PwC 경영연구원

이 은 영 상무
eunyoung.lee@pwc.com

오 선 주 수석연구위원
sunjoo.oh@pwc.com

강 수 정 연구원
sujeong.j.kang@pwc.com

Business Contact

Consumer Markets Sector

Assurance

정 낙 열 Partner
nakyul.jeong@pwc.com

임 영 빈 Partner
young-bin.yim@pwc.com

Deals

최 창 윤 Partner
chang-yoon.choi@pwc.com

문 상 철 Partner
sang-chul_1.moon@pwc.com

유 상 문 Partner
sang-moon.yoo@pwc.com

윤 주 연 Partner
ju-yeon.yoon@pwc.com

삼일PwC 경영연구원

최 재 영 경영연구원장
jaeyoung.j.choi@pwc.com

삼일회계법인

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

2511C-RP-131

© 2025 Samil PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see pwc.com/structure for further details.

samil.com