



삼일회계법인

택배산업, 이제는 혁신을 운반할 때

삼일PwC경영연구원 | Industry Focus

December 2025



들어가며



1인 100 택배 시대에 접어든 지 어느덧 3년차다. 국민 1인당 택배 이용 건수는 '23년 처음 100건을 돌파한 데 이어 '24년 116건으로 확대됐다. 팬데믹을 겪으며 이커머스는 우리 일상에 없어서는 안될 필수 서비스로 자리잡았다.

이커머스의 강력한 무기는 바로 배송이다. 엔데믹에도 지속적으로 성장하는 이유는 무료 배송 · 반품 등 신속 편리한 배송이 자리잡았기 때문이다. 또한 가격 경쟁력을 앞세운 중국 커머스(C-Commerce)가 등장, 국경을 넘나드는 직구·역직구 등 초국경 이커머스 확대, 버티컬 플랫폼의 확대 등도 영향을 미쳤다.

그럼에도 불구하고 택배단가는 2,300원대에서 제자리 걸음이다 오히려 10년전 대비 하락했다. '21년 '택배기사 과로 방지 대책 사회적 합의(이하 택배 사회적 합의)' 이후 택배단가 인상한 이후 다시 제자리이다.

택배 물량과 단가 지표간 디커플링의 원인은 무엇보다도 쿠팡발 배송혁명과 그에 맞선 택배업체간의 경쟁심화이다. 물가 상승, 대규모 물류투자 지속, 근로환경개선 등 필연적인 비용 증가에도 불구하고 출혈경쟁 심화와 단가 상승에 대한 정서적 저항감이 존재함에 따라 단가인상을 실시하기가 쉽지 않다.

택배시장은 이커머스 성장속도 둔화와 단가 상승 제한 등으로 성장기에서 성숙기로 넘어가고 있으며, 낮은 단가와 대규모 자본소요에 따른 비용 인상으로 생산성 저하 및 낮은 수익성이 지속되고 있다. 더욱이 택배 기사의 노동 환경 및 노란봉투법 등과 같은 이슈도 민감한 문제로 다가오고 있다.

본 보고서는 이러한 배경에서 국내 택배 · 물류업계 업황과 그들이 직면한 현안, 그리고 주요 업체들의 현황을 살펴보고 이에 대한 대응방안을 고민해 보기위해 작성되었다.

Contents

I 지금 택배시장은: 택배시장 현황과 트렌드 03

1. 우리나라 택배산업의 현황	04
2. 택배·물류시장이 마주한 트렌드	08

II 주요 업체별 동향 12

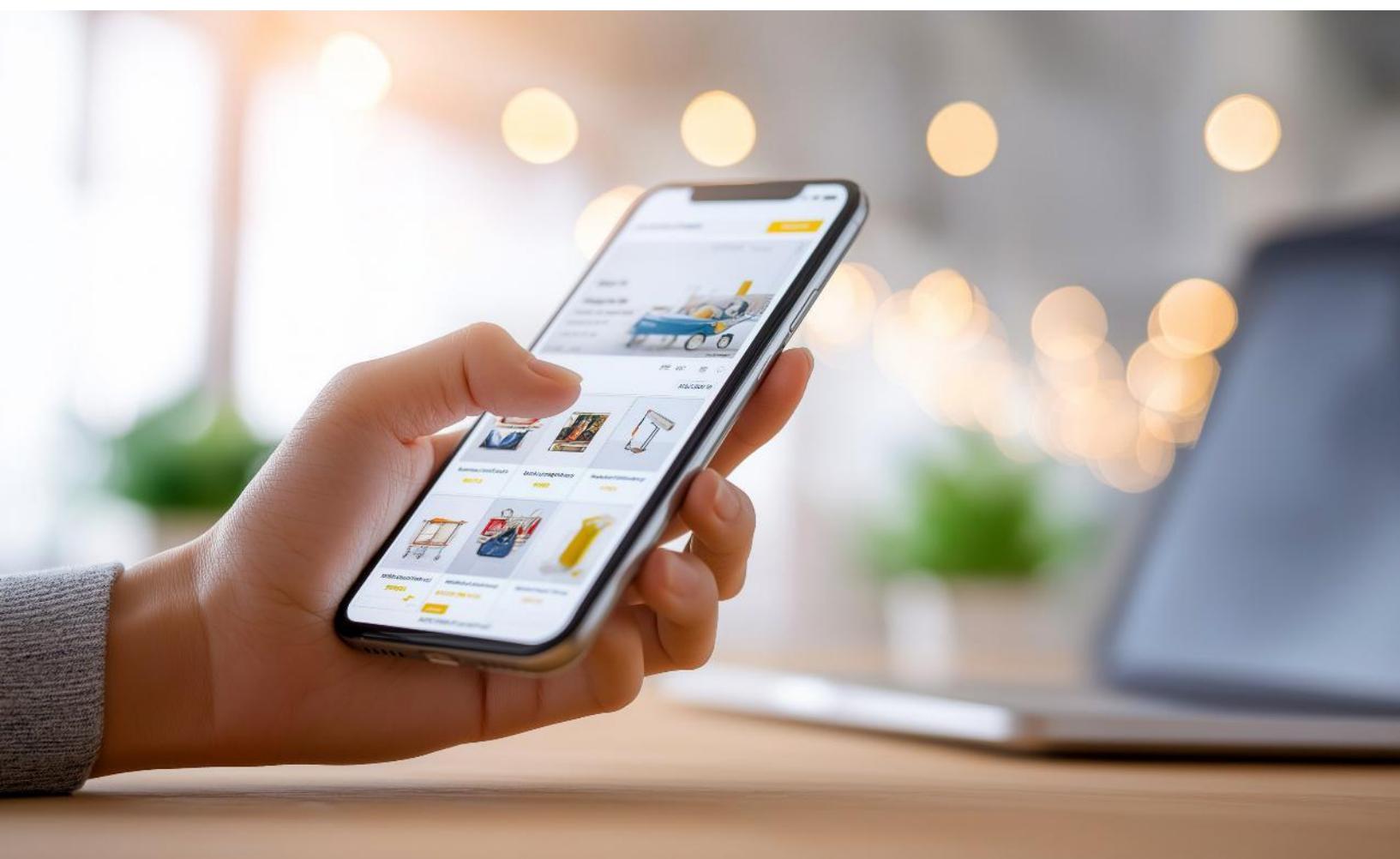
1. 쿠팡	13
2. CJ대한통운	17
3. 롯데글로벌로지스	20
4. 한진	23
*[참고] 주요 업체별 동향 요약	26

III 시사점 및 전략적 제언 27

1. 시사점	28
2. 전략적 제언	30

I

지금 택배시장은: 택배시장 현황과 트렌드

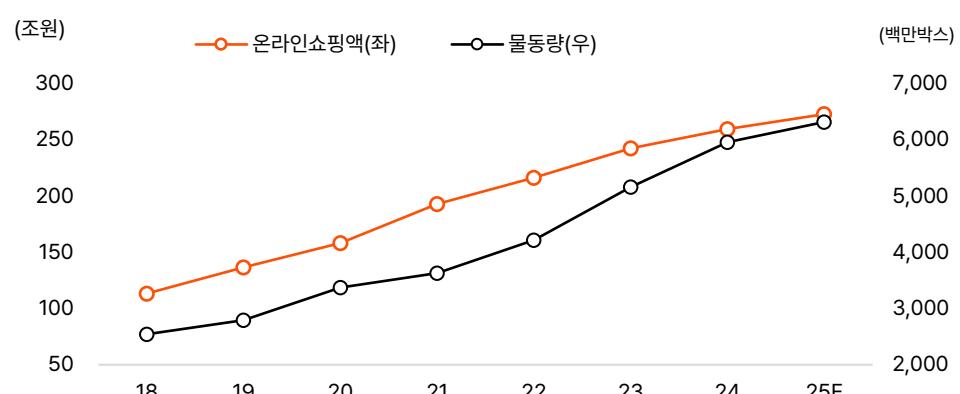


1. 우리나라 택배산업의 현황

택배시장은 이커머스와 함께 성장

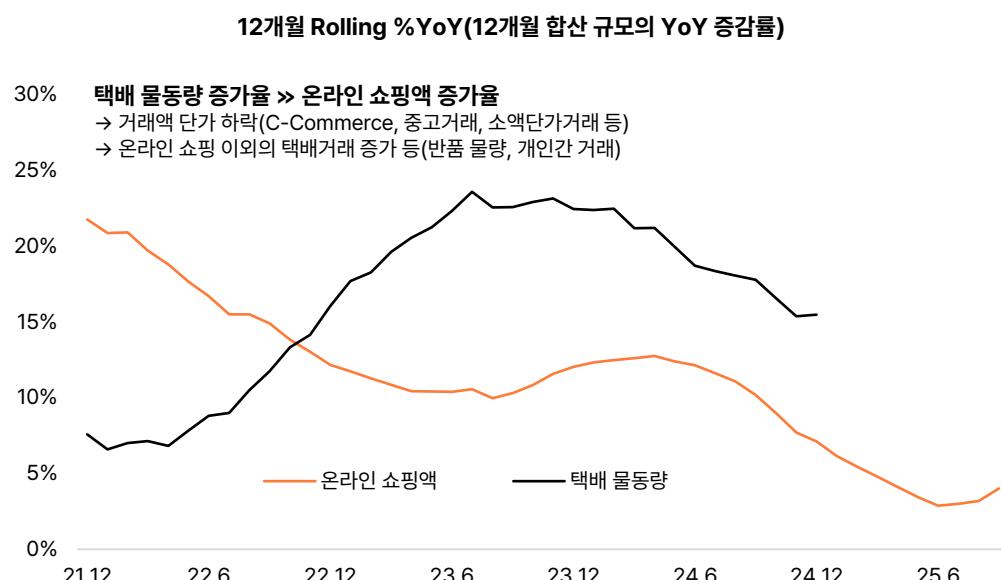
택배 시장의 성장세는 그동안 이커머스(e-Commerce) 시장의 고성장과 그 궤적을 같이 해왔다. 그러나 소비심리 위축으로 온라인/모바일 쇼핑액 성장 둔화에도 불구하고 택배물동량 성장세는 상대적으로 견조하여 온라인쇼핑액 증가율을 상회하고 있다. 이커머스 업체의 배송경쟁, 다양한 온라인 거래 플랫폼 등장으로 공급자 증가, IT 및 물류시스템, 경쟁에 따른 택배 편리성 개선 등은 택배 물량 증가를 추가로 창출시키는 역할을 해왔다.

[도표1] 온라인쇼핑액 & 택배 물동량 추이



자료: 국가물류통합정보센터, 통계청, 삼일PwC경영연구원

[도표2] 온라인쇼핑액 증가율 & 택배 물동량 추이



자료: 국가물류통합정보센터, 통계청, 삼일PwC경영연구원

택배 시장 물량 중심의 성장

택배 물동량

지난 5년간 호황

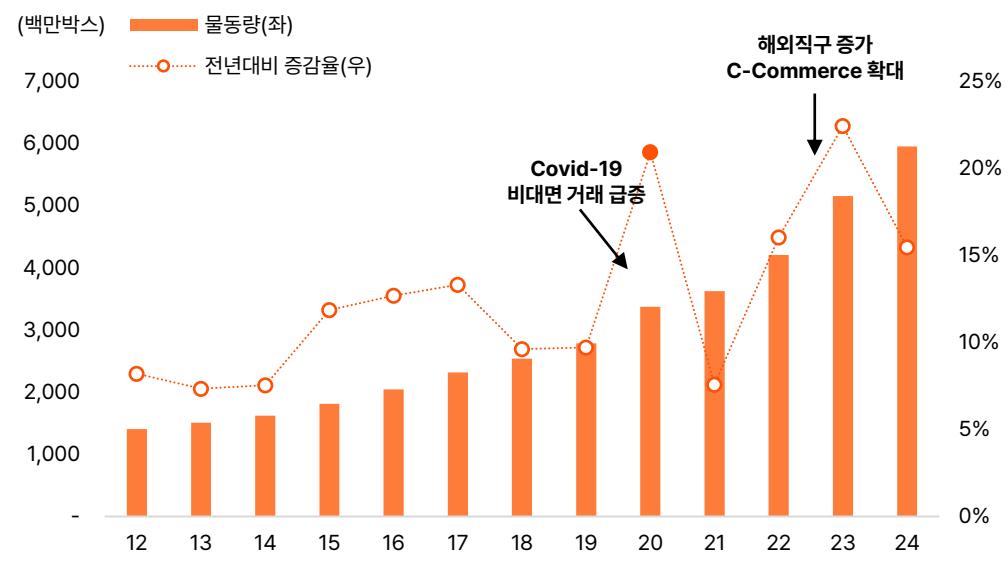
'24년 국내 택배시장 물동량은 59억5,634만 박스 기록, 전년대비 15.5% 성장하였다. 이는 10년 전 대비 3.7배 규모로, '14~'24년의 연평균 성장률은 14% 수준이다.

견조한 물량성장이 나타나며 국내 연간 택배 이용 건수는 '23년 최초로 1인당 100건을 넘어서 1인 100 택배 시장이 열렸고, '24년에는 116건으로 증가하였으며, 경제활동인구 기준으로는 1인당 200건을 넘어서게 되었다.

'25년 택배 물동량은 지난 5년 간의 성장세에서 둔화되어 전년비 약 6% 성장한 63억 박스 내외로 업계에서 추정되며 택배 물량 성장세가 둔화되고 있는 것으로 판단된다.

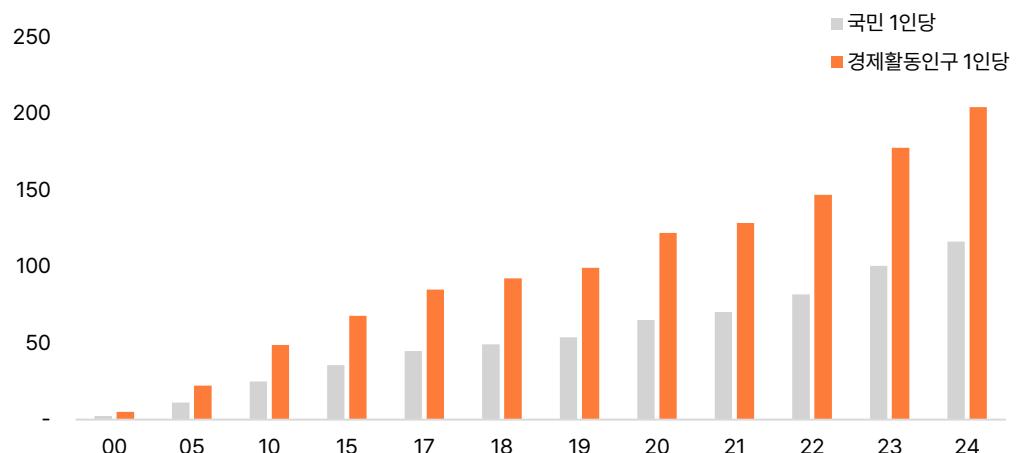
[도표3] 연도별 국내 택배시장 물동량 및 증감률

- 24년 물동량, '14년 대비 3.7배 규모
- 코로나 펜데믹 이후 5년간('20~'24) 연평균 16.9% 성장
- 코로나 이전 5년간 연평균 성장률('14~'19) 13.2%



자료: 국가물류통합정보센터, 삼일PwC경영연구원

[도표4] 1인당 택배 이용 횟수 (단위: 개)



자료: 국가물류통합정보센터, 삼일PwC경영연구원

택배 시장의 성장 요인은 다음과 같이 요약된다.

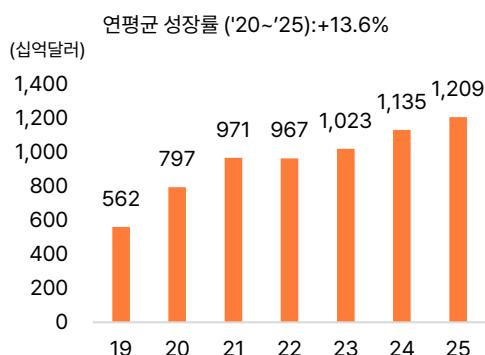
**이커머스 시장 성장 및
공급자 범위 확대,
배송경쟁 심화로
택배 물량 견인**

첫째, 코로나 팬데믹 발 이커머스 시장 급성장이다. 코로나 팬데믹으로 급성장한 온라인/모바일 쇼핑의 증가는 생활의 패턴으로 고착화되었고 이 시기에 쿠팡과 같은 유통 플랫폼의 성장과 사업 확장이 맞물리며 시장 성장을 견인하였다.

둘째, 다양한 형태의 이커머스 플랫폼이 성장하면서 이커머스 공급자 범위가 확대되었다. 쿠팡, 네이버와 같은 종합 플랫폼뿐만 아니라 해외 직구, 역직구 증가, C-Commerce(알리, 테무, 쉬인 등과 같은 중국 대형 온라인 쇼핑 플랫폼)의 본격 진출과 같은 글로벌 초국경거래(CBEC¹⁾: Cross Border E-Commerce)의 증가세로 '23년도부터 택배 거래량이 증가하였다. 더욱이 중고거래, 화장품 패션, 인테리어 등 특정 품목에 특화되어 있는 버티컬 플랫폼 성장도 온라인 쇼핑의 성장 및 배송 증가로 연결되었다

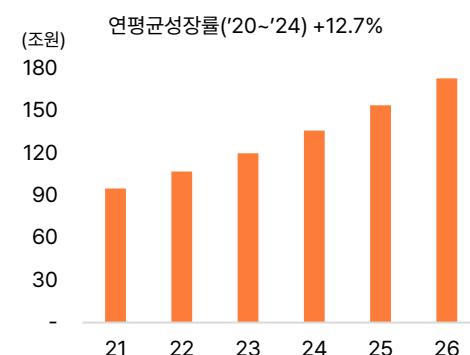
셋째, 이커머스의 배송경쟁심화 및 배송 편리성이 증대되면서 물량 증가에 기여하였다. 무료배송 및 반품, 주7일 배송, 새벽 배송, 당일 배송 등 배송부문에서의 경쟁심화로 인해 상위 택배업체 및 이커머스 업체들이 IT와 물류 투자를 확대하며 이커머스 업체들은 배송 편리성을 부각시켰다.

[도표5] 글로벌 B2C CBEC 규모



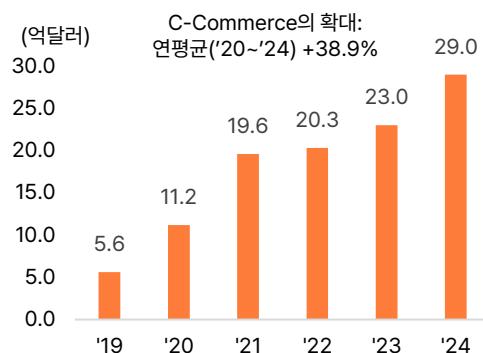
자료: Statista, 삼일PwC경영연구원

[도표6] 글로벌 초국경 택배시장 규모



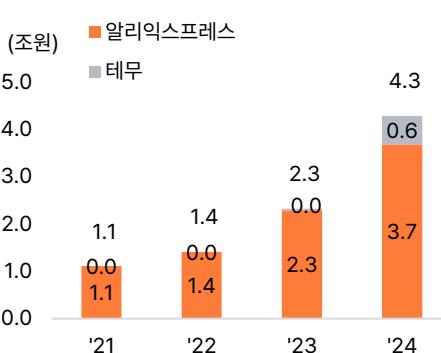
자료: Transport Intelligence, 롯데글로벌로지스, 삼일PwC경영연구원

[도표7] C-Commerce 규모



자료: Statista, 언론자료, 삼일PwC경영연구원

[도표8] '알리+ 테무' 국내결제 추정액



자료: Statista, 언론자료, 삼일PwC경영연구원

1) CBEC: 국경 간 전자상거래(Cross Border E-Commerce)의 약자로, 서로 다른 국가에 거주하는 판매자와 소비자 간에 온라인 플랫폼을 통해 상품이나 서비스가 직접 거래되는 것을 의미

택배단가 상승은 제한적

상위업체간 경쟁 심화로 택배 단가 상승은 제한적

택배노동자 보호에 관한 사회적 합의 이행으로 단가가 인상된 '21년(전년 대비 7% 증가)을 제외하면 택배 단가는 장기 우하향 추세다. '22년 평균단가는 10년 전 대비 6% 낮아진 2,351원을 기록했으며, '25년에도 2,350원 수준으로 추산된다.

택배단가 하락의 요인은 택배사업자간의 경쟁심화, 특히 쿠팡의 직접 물류 배송 및 3PL(3자물류)²⁾ 진입으로 상위업체간 경쟁이 심화되었기 때문이다. 또한 IT발달, 물류투자, 자동화 등으로 효율성이 개선되면서 물량위주의 정책을 추구하고 있다. 또한 소비자들은 낮은 단가에 익숙해져있고 배송비에 대한 저항감으로 택배사들이 단가인상을 쉽게 하기도 어려운 구조이다.

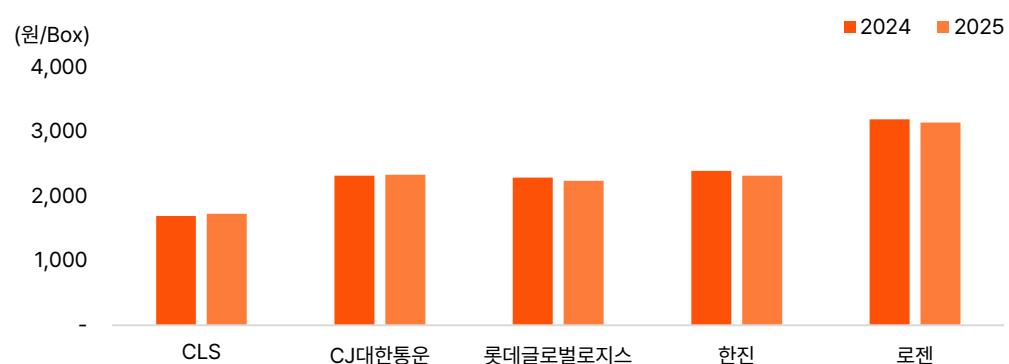
[도표9] 박스당 단가



자료: 국가물류통합정보센터

주: '23년 이후 매출액, 평균단가 미발표로 '25년 단가는 상위 5개사 기준 추정치임

[도표10] 주요 업체의 박스당 단가



자료: 업계 자료 추산, 각사, 삼일PwC경영연구원

택배시장 물량중심의 성장세 예상

택배노동자의 처우 문제 및 인플레이션을 감안할 때 업계 전반의 인상이 단행되지 않는 이상 택배시장의 성장은 단가보다는 물량 중심의 성장세가 이어질 것으로 예상된다.

2) 3PL(Third Party Logistics): 제조·유통 기업이 물류 활동을 외부 전문업체에 위탁하여 비용 절감과 운영 효율성을 높이는 서비스

2. 택배·물류시장이 마주한 트렌드

※ 택배 시장의 트렌드		
시장 구도의 변화	서비스 질적 개선	물류 투자 확대
<ul style="list-style-type: none"> • 쿠팡 유통 강자 지위에서 본격적인 택배 시장 진입(자체물류+3PL)으로 택배시장 1위 등극 • 상위업체간 경쟁 격화 • 쿠팡, CJ대한통운 양강체제 고착화 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 선택권 확대: 시간 지정 등과 같은 맞춤형 택배 서비스 제공 • 편리성 개선: 반품 회수 편리성 개선, 신속배송(새벽배송, 익일배송, 당일 배송 등) 	<ul style="list-style-type: none"> • 대규모 물류 시설 투자 • 기술 기반 스마트 물류 시스템 도입: 로봇, AI 활용한 수요예측, 배송 최적화 등 효율화 추구

(1) 시장 구도의 변화

① 진격의 쿠팡- 쿠팡 유니버스(Coupang Universe) 조성

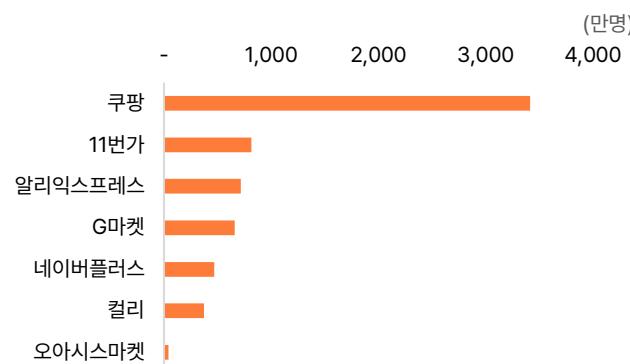
**쿠팡의 배송혁명,
멤버십 혜택 효과,
판매자 편리성 등으로
급성장**

쿠팡은 유통플랫폼으로서 시작했으나 경쟁 무기의 하나로 배송을 전면에 내세우며 유통업계뿐만 아니라 택배시장의 판도를 흔들었다. 쿠팡은 기존 온라인쇼핑의 pain point였던 배송지연, 주말 및 연휴 배송 부재, 반품·교환의 어려움 등을 해소하였다.

본래 쿠팡의 로켓배송은 자체 물량을 빠르게 배송하는 데서 출발하였다. 직접 상품을 매입, 자체 배송망을 통해서 소비자까지 배송하는 엔드 투 엔드 시스템을 구축하여, 물량소싱부터 배송까지의 단계를 축소하여 비용 감소 및 신속성을 강화했다. 또한 '21년부터 쿠팡은 3자물류업에 진출, 쿠팡 입점한 셀러들에게 풀필먼트³⁾ 서비스를 제공하며 기존 택배사들을 통해 배송하던 셀러의 물량을 쿠팡 자회사에서 배송하며 타사의 점유율을 빠르게 흡수, '24년에는 CJ대한통운을 제치고 국내 택배시장 내 1위로 올라섰다.

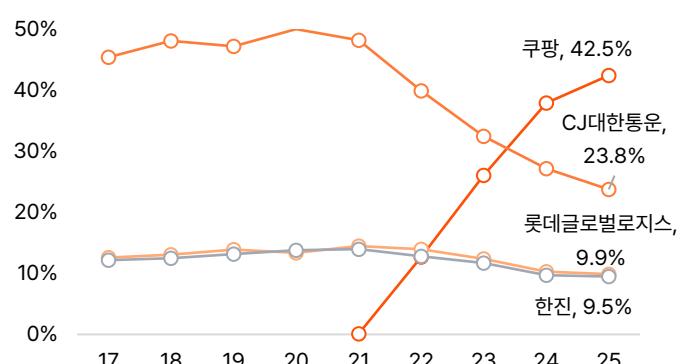
특히 쿠팡은 쿠팡이츠(식음료배달서비스), 쿠팡플레이(OTT), 최근에는 입점 업체 대상으로 사업자금 대출을 제안하는 등 미디어와 금융업을 넘나드는 종합 커머스 생태계를 구축 중이다. 이미 쿠팡의 월간 활성 이용자 수(MAU)는 '25년 9월 기준 3,400만명을 돌파하며 경쟁사를 크게 압도하고 있다.

[도표11] 이커머스 업체 월간 이용자('25. 9월 기준)



자료: 언론자료, 삼일PwC경영연구원

[도표12] 상위업체의 시장 점유율 추이



자료: 국가통합물류센터, 삼일PwC경영연구원

3) 풀필먼트(Fulfillment): 주문 처리부터 보관·포장·배송까지 전 과정을 직접 수행하는 물류 방식

② 과점화된 택배업계 사이에서도 차별화 진행

쿠팡-CJ의 양강 구도 심화: 2강-2중-기타업의 시장 구도 고착화

쿠팡의 영향력 강화와 CJ대한통운의 추격

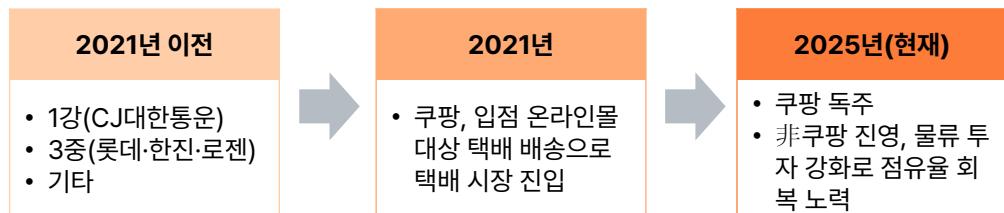
택배업계는 2강(쿠팡 · CJ대한통운) – 2중(롯데글로벌로지스 · 한진) – 기타 특수(로젠플러 등)의 경쟁 체제가 고착화되고 있다. 택배 업계 성장이 대부분 쿠팡의 독주에 기인하는 만큼 시장 확대와 단가 하락의 디커플링 흐름도 쉽게 바뀌지 않을 것으로 보인다.

쿠팡의 빠른 시장점유율 상승과 지속적인 물류 효율화 투자, 쿠팡의 플랫폼에 오래 머무르게 하는 고객 멤버십 활용 등으로 이미 쿠팡의 영향력이 커진 가운데 이에 대응할 수 있는 자금력과 물류인프라를 갖춘 업체는 CJ대한통운이다.

3~4위권인 롯데글로벌로지스와 한진은 배송 속도나 풀필먼트 서비스 측면에서 아직까지 전국적, 전면적으로 시행하지는 않는 상황이다. 투자 규모 또한 경쟁적으로 따라가지 않는 이상 현재의 택배업계 1, 2위와의 격차는 확대될 가능성성이 높다.

문제는 쿠팡의 배송 영향력이 계속 커질 것으로 전망되는 점이다. 쿠팡은 이러한 막대한 물류 인프라와 그동안 축적된 배송 데이터를 바탕으로 쿠팡이 자사 고객 및 쿠팡 입점셀러 이외 외부에 3자물류 서비스를 본격화 할 수도 있으며 이 경우 쿠팡의 영향력은 확대될 것이다. 이미 홈앤쇼핑에 쿠팡의 물류시설 개방 및 택배서비스 개시를 하였다. (P. 14~17 쿠팡 사업내용 및 스마트 물류투자 참고)

[도표13] 쿠팡의 진입과 택배시장 구도 변화



자료: 삼일PwC경영연구원

* 쿠팡의 개인정보유출사태 관련

쿠팡의 개인정보유출사태 관련 현재의 양강구도는 이커머스 업계에 달려 있을 듯

쿠팡의 대규모 개인정보 유출 사태로 인해 택배시장의 주도권 변화가 나타날까? 이 질문과 관련, 택배시장의 지각 변동 여부는 사실상 이커머스 업계에 달려있다고 판단된다. 경쟁업체가 이를 기회로 점유율을 얼마만큼 확보할 수 있을 것인지, 그리고 쿠팡이 이 사태에 대해서 빠른 대응과 강력한 재발방지대책 등 철저한 사후처리를 통해 얼마만큼 고객을 유지하느냐 여부에 달려있다고 판단된다.

유의미한 점유율을 가져올 수 있는 이커머스 업체는 정보 보안에 있어 안정적이며, 쿠팡과 비교할 만큼 광범위한 판매물품 영역, 가격경쟁력, 배송 물류 인프라까지 통합 서비스를 제공할 수 있는 업체여야 할 것이다. 택배업체는 이 이커머스 업체와 배송서비스 협력 혹은 고객사로 둔 택배업체여야 현실적으로 가능할 것으로 예상된다. 즉 쿠팡 유니버스를 뒤흔들 수 있는 가능성성이 있는 대형사업자에게 기회가 돌아갈 수 있다.

이 전제조건이 갖추어지지 않는 이상 택배사업자간의 점유율의 변화는 있겠으나 유의미한 양강구도를 깨기는 어려울 것으로 예상된다.

(2) 양적 성장에서 질적 성장으로 확대 – 서비스 다양화

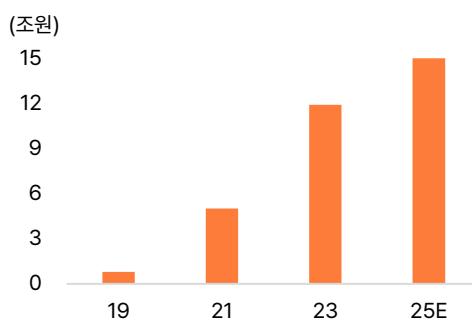
고객 편리성 개선 및 선택권 확대

쿠팡의 새벽배송, 익일배송, 당일 배송, 주 7일 배송과 같은 혁신적인 배송 서비스로 인해 소비자들의 배송 서비스에 대한 기대가 질적으로 높아졌다. 이에 따라 이커머스 및 택배 업계에서는 쿠팡의 진격에 맞서 편리성 제고에 나섰다. 더욱이 배송경쟁에 편의점까지 가세하였으며, 이는 다양한 배송 서비스를 제공하기 시작했다.

특히 새벽배송과 같은 신속 배송 대상이 신선식품에서 그 이외 품목으로 확산되었다. 쿠팡의 새벽배송 확대와 이에 맞서 경쟁적으로 서비스를 출시하며 새벽배송서비스 규모는 14조원 수준까지 급성장하고 있다. 일례로 샷별배송을 제공 중인 컬리는 네이버와 손잡고 '25년 9월 쇼핑 앱 네이버플러스 스토어에 프리미엄 서비스 컬리N마트를 출시하였다. 기존 컬리는 컬리N마트 사용자에게 신선식품과 생필품을 새벽배송서비스로 제공한다.

또한 신속성 뿐만 아니라 편리성도 강화하였다. 특히 편의점 택배의 경우 지정한 시간, 방법, 방문 택배 접수 등 배송서비스의 다양한 옵션을 제공하면서 소비자 편의가 강화되었다. 단순 택배 접수 및 수령에 더하여 주7일 수거 및 배송, 균일가, 반값택배, 해외 배송, 자동접수기 도입 등으로 서비스를 확대하였다. 편의점은 전국의 점포망을 활용해 급성장 중이다.

[도표14] 새벽배송 시장 규모



커머스 업체들의 새벽배송 경쟁

- '14년 3월 쿠팡, 로켓배송 시작
- '15년 5월 컬리, 새벽배송 시작
- '19년 6월 SSG닷컴, 수도권 새벽배송 시작
- '25년 9월: 네이버 · 컬리, 네이버플러스 스토어 내 새벽배송 서비스 컬리N마트 출시

자료: 모바일인덱스, 언론종합, 삼일PwC경영연구원

[도표15] 택배 서비스 다양화 및 경쟁현황

서비스 다양화 및 경쟁현황

- 유통업계 협업: 컬리, SSG, 이마트, 네이버-컬리 새벽배송 협업으로 채널 확장
- 주 7일 배송 강화: CJ대한통운 '25년부터 주 7일 배송 본격화, 롯데와 한진 또한 주 7일 배송 부분적 실시
- 편의점 택배 서비스 확장 : 전국의 점포망 활용한 반값택배, 균일가 택배, 자동접수기 도입, 해외 배송 등을 실시
 - GS25: '19년 '반값택배'를 처음 도입, 올해 1~10월 누적 1,050만건, 전년비 5% 증가, '25년 10월 고객 방문 수거 서비스 개시→ 연간 약 2,400만 명의 점포 방문 효과 획득
 - CU: '20년 '알뜰택배' 출시, '25년 이용건수 17% 증가, '26년부터 주 7일 수거 배송 시행, 업계 최초 '내일도착보장' 서비스 도입
 - 세븐일레븐: '25년 2월 '착한택배' 출시. 전체 택배 물량 130%까지 신장, 지역·무게 상관 없는 균일가 1,980원(프로모션 1,400원) 서비스 제공, 전국 점포 3,000곳에 신규 접수 장비와 외국어 지원 UI 배치하여 고객 편의 강화

자료: 언론종합, 삼일PwC경영연구원

(3) 대규모 첨단 물류 투자 지속

서비스 경쟁력은 기술 경쟁력으로 귀결 상위업체의 첨단 물류 투자 지속

앞서 언급했듯이 쿠팡의 택배 점유율 1위 등극의 요인 중 하나는 신속 편리한 배송 및 입점 셀러의 풀필먼트 서비스로 소비자와 판매자의 편리성을 제고했다는 점이다. 이러한 서비스 제공은 첨단물류 투자가 지속되어 왔기에 가능한 것이다.

쿠팡의 약진에 대응하기 위해 상위업체들도 첨단 물류 투자로 물류 시스템 고도화, 풀필먼트 서비스, 자동화 등에 대한 투자를 강화하였다. 지속적인 투자 없이는 업체간 격차는 더욱 확대될 수밖에 없다.

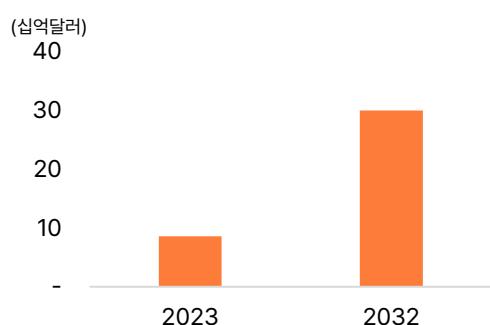
물류산업은 자동화를 넘어 빅데이터를 이용한 운송물량의 수요 및 배송시간과 품목 예측, 경로최적화, 재고 및 창고관리, 화물의 인식·검수, 재고 확인 등 다양한 분야에서 자동화를 넘어 디지털전환, 그리고 AI를 활용하기 시작했다. 쿠팡은 AI 기술을 활용해 배송 차량의 최적 이동 경로를 파악한다. CJ대한통운은 분류 피킹업무에 로봇을 활용하고 있으며, 포장 자동화도 구현중이다. 롯데글로벌로지스는 배송 로봇·자율주행 화물차 기술을 선보인 바 있다. 글로벌 물류 로봇 시장규모는 '23년 이후 연평균 15%씩 성장해 '32년 300억달러에 이를 것으로 전망된다.

[도표16] 스마트 물류 도입 사례

기업	적용 기술 및 주요 내용	효과
DHL	AI-Sorting Robot • 로봇과 AI 기술을 통해 화물 피킹, 분류 등 작업 수행	• 작업인원 63% 감소 • 소요시간 41% 단축 • 24시간 물류창고 운영
Ocado	IoT, AI, 빅데이터, 로봇 • 컨베이어 벨트 방식 기존 물류 시스템을 벌집형 물류센터로 변경	• 고객 주문시 5분 동안 50건 처리 • 로봇 시간당 700개 피킹/파킹
쿠팡	• 로켓배송에 AI를 도입하여 상품 입출고 예측, 상품배송 적재순서 조정	• 주문~발송 리드타임 단축
CJ 대한통운	디지털 트윈 • 풀필먼트센터에 디지털 트윈 프로젝트 APOLO 적용 • 현실과 동일하게 구현한 가상공간에서 설비 위치, 작업자 동선 등 시뮬레이션	• 의사결정 최적화 • 센터 병목현상 제거

자료: KDB미래전략연구소, 언론종합

[도표17] 물류 로봇 시장 전망



자료: Global Market Insights, 언론종합

[도표18] 물류로봇 사용 사례

기업	주요내용
우아한 형제들	• '25년 1월, 서울 일부 지역에서 배달의민족 B마트 무인 자율주행 로봇배달 서비스 개시
현대건설	• '25년 1월, 아파트 단지 상가 제휴업체 물건을 집 앞까지 배송하는 자율주행 로봇 배송 서비스 발표
Starship Technologies	• 7개국 270여개 지역에서 2,700대 이상 로봇 운영 중 • 로봇 배송 실적 누적 9백만건 돌파('25년 10월)

자료: 언론종합, 삼일PwC경영연구원

II

주요 업체별 동향



1. 쿠팡

(1) 사업 개요

이커머스 기반, 배송,
풀필먼트, OTT 금융 등
쿠팡 유니버스 구축

쿠팡은 이커머스 플랫폼을 기반으로 유통플랫폼과 관련하여 택배(쿠팡로지스틱스서비스) 및 풀필먼트서비스(쿠팡풀필먼트서비스), 식음료 배달(쿠팡이츠), OTT서비스(쿠팡플레이), 금융- 핀테크(쿠팡페이), 여신전문업(쿠팡파이낸셜: 자동차 할부금융, 사업자 대출 등)으로 확장하며 이커머스 분야를 공고히 하여 쿠팡 유니버스를 구축해왔다.

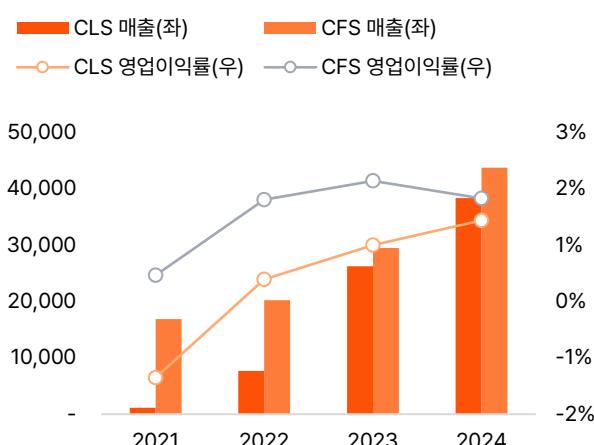
쿠팡은 대만 등지로 한국에서 성공한 쿠팡의 사업모델을 이식하고 있으며, 영국-포르투갈 온라인 명품 패션 리테일 플랫폼인 파페치(FarFetch)를 인수하여 국내 소비자에게 제공 상품의 영역을 확대하고 국내 브랜드의 해외 유통 창구로 파페치를 활용하고 있다.

쿠팡이 본격적으로 택배시장에 진출하면서 자사 물류 및 입점셀러의 물류를 대행하며 물류관련 자회사인 쿠팡로지스틱스서비스(CLS: Coupang Logistics Service, 택배)와 쿠팡풀필먼트서비스(CFS: Coupang Fulfillment Services, 풀필먼트 서비스)는 '21년 이후 급성장하게 된다.

쿠팡로지스틱스서비스의 '24년 매출은 3조8,349억원, 영업이익은 551억원으로 전년 대비 46%, 110% 증가하였다. 동 기간 쿠팡풀필먼트서비스의 매출액은 4조3,738억원, 영업이익은 799억원을 기록하여 전년 대비 각각 49%, 27% 증가하였다. 두 회사의 합산 매출액은 8조2천억원, 영업이익은 1,350억원에 이른다.

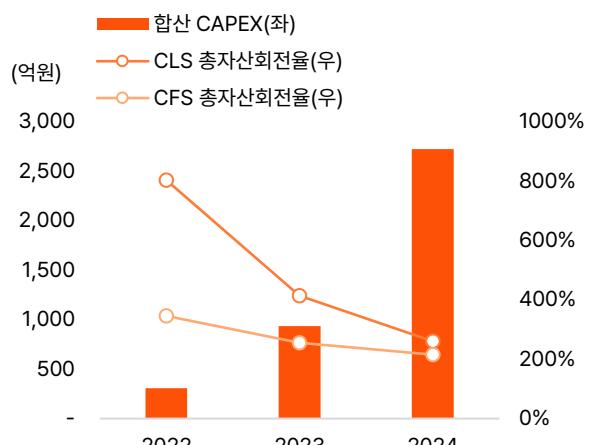
쿠팡은 미국 기술 · 경제 전문 매체 Fast Company가 선정한 '25년 가장 혁신적인 기업'에서 Amazon을 꺾고 유통 부문 2위를 차지할 정도로 AI · 로보틱스를 활용한 물류 자동화에 매우 적극적이다.

[도표19] CLS, CFS의 영업실적



자료: DART

[도표20] CLS, CFS의 CAPEX · 총자산회전율



(2) 사업 전략: 고객 Lock In을 위한 쿠팡 생태계 조성

① 소비자: 멤버십을 통한 플랫폼 내 서비스 통합 이용 및 혜택제공

**쿠팡 유니버스 핵심은
멤버십 기반의 혜택
제공을 통한 플랫폼 체류
시간 확대→구매 유인**

쿠팡은 와우 멤버십을 통해 로켓 배송, 쿠팡플레이(OTT), 쿠팡이츠(음식배달) 등의 서비스와 혜택을 제공하여 쿠팡 플랫폼에서의 체류 시간을 길게 함으로써 며 고객의 구매율 상향 및 구매액 증가를 유도하는 전략을 취하고 있다.

멤버십의 영향은 곳곳에서 드러나고 있다. 후발주자로 뛰어든 OTT 영역에서는 쿠팡플레이가 '25년 10월 MAU 796만명을 기록하며 시장에 성공적으로 안착했다. 영국 프리미어리그 중계권 확보를 위해 '24년 4,200억원을 투자하는 등 스포츠와 예능을 중심으로 콘텐츠 차별화를 하고 있다. 그동안 쿠팡 유료 멤버십 와우 회원에게만 제공되던 쿠팡플레이 서비스는 '25년 6월 일반 회원에게도 공개되었는데 그 대신 와우 회원에게는 4K 고화질 스트리밍 지원 확대 등의 혜택을 강화했다. OTT와 연계하여 유통 서비스 이용자 유입을 유도하고 이탈을 방지하는 전략이다. 배달앱 시장에서 빠르게 점유율을 넓힌 쿠팡이츠 역시 이러한 고객 관리의 일환으로 볼 수 있다.

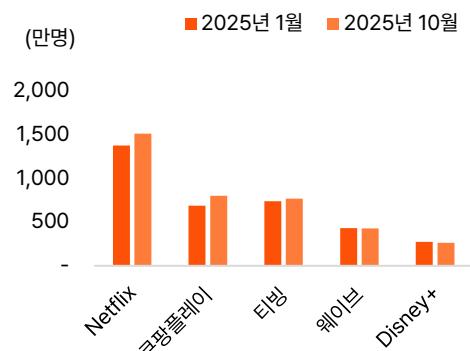
② 입점판매자

사업자 성장대출로 판매자 금융서비스

**사업자 대출로
판매자 공략**

쇼핑 플랫폼에서는 입점셀러를 대상으로 대출 서비스를 제공하는데, 네이버파이낸셜은 이미 실시하고 있으며 쿠팡도 '25년 11월 입점 판매자에게 제2금융권 금리 수준의 대출을 제안하며 사업자 대출 서비스 확장에 나섰다. 여신금융업 계열사 쿠팡파이낸셜이 직접 대출을 실행하며 신용점수·담보 대신 자사 내 판매 실적 중심으로 심사를 진행한다. 입점 판매자들의 쿠팡 생태계 이탈률을 낮추는데 기여할 것으로 전망된다.

[도표21] '25년 OTT 월간 이용자



자료: 모바일인덱스, 언론종합

[도표22] 쿠팡 판매자 성장 대출 신청 화면



자료: 언론종합

고객 기반 확대: 신규 판매자 유치 인센티브

신규 판매자 유치를 위한 입점 심사 간소화 및 인센티브 확대

신규 판매자 유치를 위한 입점심사 간소화 및 인센티브를 확대해 판매자 유치를 적극 추진하였다. 이를 통해 더 많은 상품을 제공하여 플랫폼 경쟁력 확대 및 소비자 만족도를 제고하고 있다.

'25년 11월부터는 중국 판매자를 대상으로 입점 패스트트랙 제도를 도입해 심사기간을 최장 45일에서 최단 1일로 단축 가능하도록 절차를 간소화했다. 3개월 간 보조금 지원, 광고비 할인 등 인센티브도 제공한다. 취급 상품이 다양하고 가격 경쟁력에 강점이 있는 중국 판매자를 대거 확보해 이커머스 1위 입지를 수성한다는 취지다.

[도표23] 판매자와 소비자를 모두 공략하는 쿠팡 생태계



자료: 삼일PwC경영연구원

(3) 스마트 물류 투자 현황

적극적 투자로 AI· 로봇 기반 자동화 구현

쿠팡은 와우 멤버십을 통해서 배송, OTT, 음식료 배달서비스 등을 통합적으로 제공하고, 특히 마케팅 포인트로 주 7일 배송, 새벽배송, 해외 직구 등 신속성을 앞세워 이커머스 플랫폼으로 시장 점유율을 확대하고 풀필먼트 서비스도 강화했다.

쿠팡의 배송혁명은 출혈을 감수하면서도 물류 센터·차량·자동화 등에 지속한 물류 투자의 결과다. 그로 인해 쿠팡에 대한 소비자 충성도 및 의존도는 상당히 높아졌다.

쿠팡은 '14~'24년 까지 약 10여년간 6.2조원 규모의 물류센터 및 택배 AI, 배송인력 등에 투자해왔으며, '26년까지 3조원을 추가로 투자하여 전국 물류망을 더욱 확충할 계획이다. 집중투자 분야는 신규 풀필먼트 센터, 첨단 물류 자동화 시설 확충, 배송네트워크 고도화 등이다. 이를 통해 '27년에 전국에 익일 배송이 가능하도록 인프라를 구축한다는 구상이다.

쿠팡은 물류부문에 있어서 단순 배송 보관 개념이 아닌 AI 기반의 자동화, 로봇 기술을 활용한 고도화 시설을 구축하고 있다. 무인운반로봇, 무인지게차, 소팅로봇 등과 같은 AI 활용 자동화 기술에 대한 투자는 처리 물량을 늘리면서도 작업자의 업무 부담을 완화하고, 각종 사고 위험으로부터 작업자 안전까지 향상시키며, 그 성과가 가시화되고 있다. 일례로 기존 방식 하에서 직접 상품을 들고 운반해야 하는 작업자는 무인운반로봇(AGV) 도입으로 업무 부담이 60% 넘게 경감된 것으로 알려졌다.

[도표24] 쿠팡 주요 자동화 기술

구분	설명
무인운반로봇(AGV, Automated Guided Vehicle)	<ul style="list-style-type: none"> 바닥의 바코드를 읽으며 움직이는 로봇이 수백개의 상품을 작업자에게 빠르게 전달
무인지게차(Driverless Forklift)	<ul style="list-style-type: none"> 지게차와 작업자의 동선을 분리해 안전한 작업환경 조성 레이저 스캐너를 사용해 사물의 위치를 파악하고 효율적으로 물건 이동
소팅 로봇(Sorting Robot)	<ul style="list-style-type: none"> 포장이 끝난 상품을 로봇 위에 올려놓으면 로봇은 운송장의 주소를 스캔해 단 몇초 만에 지역별로 상품 분류
오토 배거(Auto Bagger)	<ul style="list-style-type: none"> 라벨 인쇄 및 부착, 봉투 개봉 및 봉인 가능 밀봉 후에는 상품을 컨베이어로 보내 직원은 집품과 포장에 집중 가능
로보틱 암(Robotic Arm)	<ul style="list-style-type: none"> 업무 효율 제고 뿐 아니라 극도의 정밀함이나 일관성이 필요한 작업도 수행 가능 다양한 환경에서 작업할 수 있기에 작업자의 안전도 확보
로보틱 배거(Robotic Bagger)	<ul style="list-style-type: none"> 로봇이 상품을 직접 집어 포장 작업 효율성을 높이고 기계가 대신 무거운 물품을 포장해 직원의 업무강도 완화

자료: 쿠팡

[도표25] 쿠팡 AGV



자료: 쿠팡

[도표26] 쿠팡 소팅 로봇



자료: 쿠팡

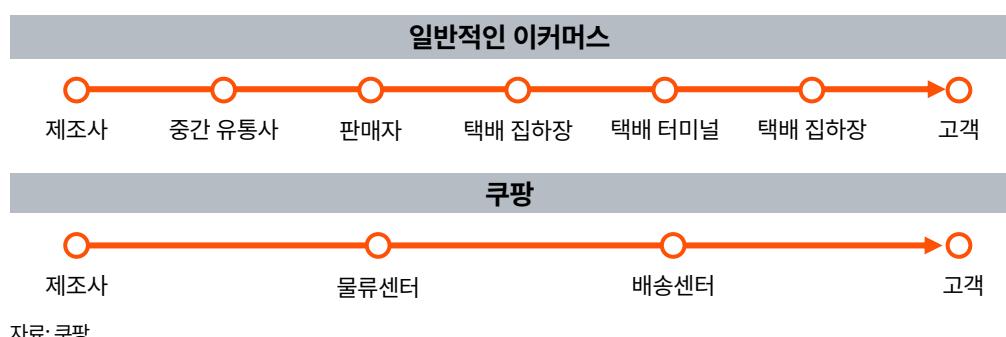
(4) 친환경 물류: 유통 간소화 · 포장재 절감

친환경 물류:

유통 간소화 · 포장재 절감

쿠팡의 물류 모델은 일반적인 이커머스와 달리 풀필먼트와 배송을 직접 담당하기에 이동 경로가 효율적으로 단축되는 특징이 있다. 중간 유통사를 과감히 생략함으로써 탄소저감 효과를 창출하는 셈이다. 여기에 식료품 배송시 사용되는 프레시백은 회수 및 세척 과정을 거쳐 이후에도 재사용되어 포장재 절감에 기여한다.

[도표27] 일반적인 이커머스와 쿠팡의 유통망 비교



자료: 쿠팡

2. CJ대한통운

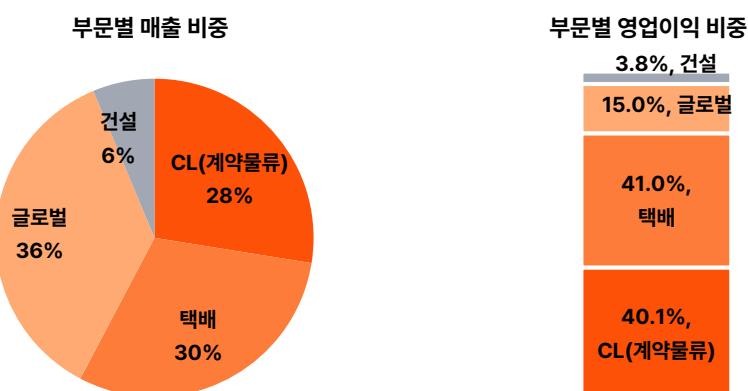
(1) 사업 개요

계약물류, 택배,
글로벌 사업
매출비중이 90%
이상 차지

CJ대한통운의 사업 영역은 택배사업을 비롯해, 대형 기업 화주의 3자 물류 및 항만 하역 및 운송서비스를 제공하는 CL(Contract Logistics), 글로벌 포워딩 사업, 건설사업 등을 영위하고 있다. 건설을 제외하면 사업 부문별로 30%내외의 매출 비중을 차지하고 있으나 이익비중은 96%를 차지한다.

CL부문은 신규 수주가 증가하여 성장세 호조를 보이고 있는 반면 택배부문은 쿠팡과의 전면적 경쟁 심화로 단가 하락, 비용 증가, 외형 축소 및 영업이익률 위축이 발생하였다. 쿠팡과의 점유율 격차를 줄이고자 최근 주 7일 배송 서비스로 반격에 나섰다.

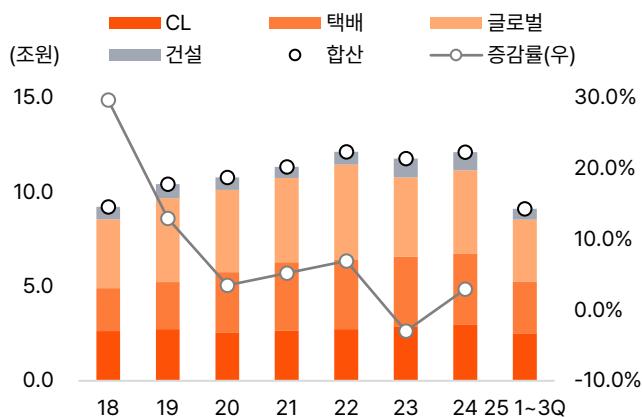
[도표28] CJ대한통운 2025년 1~3분기 사업부문별 매출액 및 영업이익 비중



- **CL(계약물류)**: 제3자 물류 서비스 W&D(Warehousing & Distribution)사업과, 항만 인프라와 수송자원을 활용하여 항만 하역 및 운송 서비스를 제공하는 P&D(Port & Delivery)사업으로 구성
- **택배**: 소화물 배송 및 이커머스 업체 플필먼트 서비스 제공
- **글로벌**: 항공·해상운송 및 통관 등 수출입 관련 물류 서비스(포워딩 사업), 전세계 37개국에 걸쳐 113개 법인에서 CL, 포워딩 등 종합물류서비스 제공
- **건설**: 물류 및 산업환경 관련 건설사업 및 골프장 운영사업

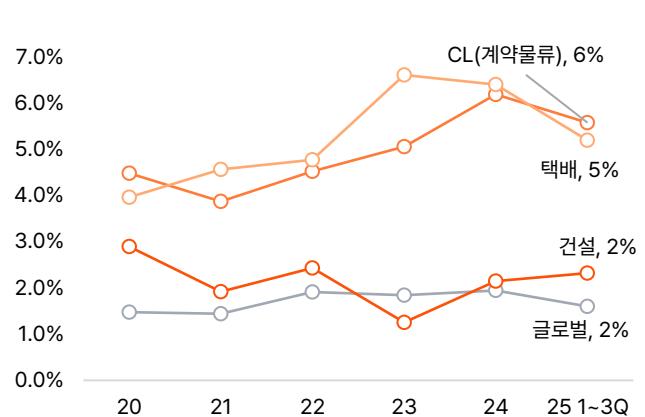
자료: DART, 삼일PwC경영연구원

[도표29] CJ대한통운 부문별 매출액 및 증감률 추이



자료: DART, 삼일PwC경영연구원

[도표30] CJ대한통운 부문별 영업이익률 추이



자료: DART, 삼일PwC경영연구원

(2) 사업 전략

**택배 점유율 반격을 위해
서비스 경쟁 돌입
주7일 배송**

CJ대한통운은 쿠팡에게 빼앗긴 시장점유율 회복을 위해서 '25년 1월, 주 7일 택배 서비스 매일 오네를 개시했다. 쿠팡에 맞서 365일 배송 서비스로 유통 소비자를 공략하려는 대형 이커머스 업체와 쿠팡으로부터 택배 점유율을 회복하고 소비자에게 배송서비스를 확대하려는 CJ대한통운의 목적에 부합한다. 이커머스 입장에서도 주 7일 배송을 통해 소비자에게 지속적인 서비스 제공이 가능하다.

**이커머스 협력으로 고객
기반 확대**

CJ대한통운은 여러 이커머스와 협력 관계를 구축하며 시장 점유율 확대를 적극 진행해 왔다. 네이버 쇼핑은 CJ대한통운을 통해 주문 후 1시간 내 물건을 수령하는 지금 배송, 다음 날 오전 도착하는 새벽배송 등을 제공하고 있으며, 판매자에도 CJ대한통운의 물류망을 이용해 풀필먼트 서비스를 제공하고 있다.

또한 '24년 6월 신세계그룹과 사업 제휴에 합의하고 이후 G마켓과 SSG닷컴 물량 상당수를 처리하고 있다. 신세계그룹은 중국 최대 이커머스 알리바바와 손잡고 한국에 합작 법인 설립을 결정했는데 향후 알리바바의 국내 물량 증대에 따른 CJ대한통운의 수혜가 예상된다. 현재도 CJ대한통운은 알리바바의 국내 택배 물량 80%를 맡고 있다.

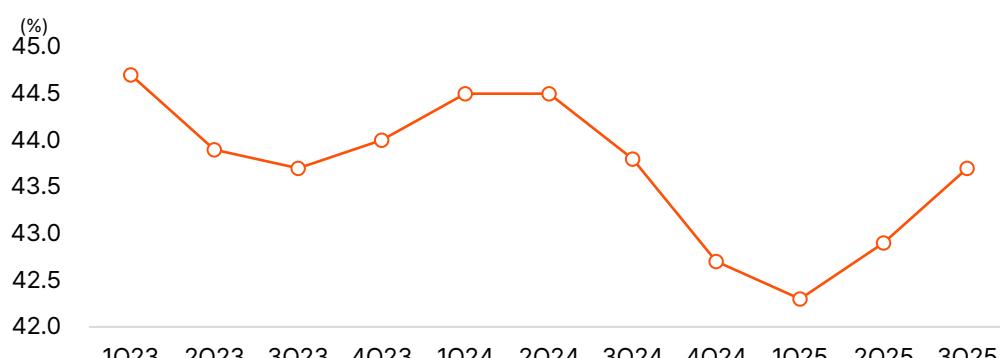
C-Commerce의 확대도 CJ대한통운의 택배 확장에 일조를 하고 있다. CJ대한통운은 중국의 온라인쇼핑 앱 알리익스프레스의 국내 배송을 담당하고 있다.

[도표31] 쿠팡에 대항하는 CJ대한통운-이커머스 협력 관계



자료: 삼일PwC경영연구원

[도표32] 쿠팡 제외한 택배 물동량 내에서 CJ대한통운의 택배 점유율



자료: CJ대한통운, NH투자증권

주: 쿠팡 제외 물동량 기준

(3) 스마트 물류 투자

메가 허브터미널 선제적 투자

CJ대한통운은 택배회사 최초로 메가 허브 터미널을 구축하여 선제적인 물류 자동화를 구축하였다. 1일 2백만상자(12시간 기준)를 처리하는 곤지암 메가허브 터미널에는 5면 인식 바코드 스캐너와 11톤 이상 대형 화물차량 850대 동시 접안 · 분류 자동화 설비가 도입됐다. 인천 물류센터에는 다수의 로봇으로 상품 전달을 자동화한 오토스토어 시스템을 적용, 출고 처리 능력을 기존의 2~3배 가량 높였다.

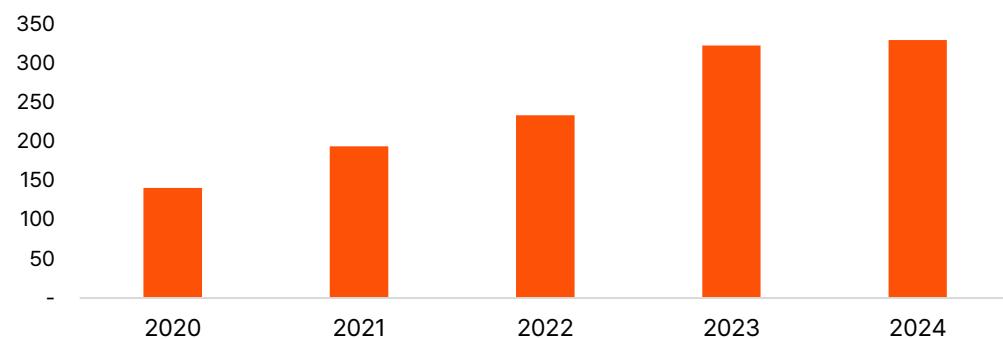
스마트 물류 투자의 핵심역할을 하는 곳은 TES(Technology, Engineering, System & Solution) 기술연구소이다. 연구소 인력은 '20년 141명에서 '24년 330명으로 증가했다. TES 기술연구소는 에이전틱 AI, 피지컬 AI, 휴머노이드 로봇 및 자율주행 운송로봇, 디지털 트윈 등 다양한 물류 관련 기술 관련한 기술투자를 진행하고 있다.

스마트 물류 투자: 로봇 · 디지털 트윈 기술 적용

AI · 빅데이터 · 클라우드 등 신기술을 접목한 물류 시스템과 AGV · 로봇팔 등을 현장에 적용하며 물류센터의 자동화 · 지능화를 추진하고 있다. '25년 4월에는 삼성전자의 로봇 자회사 레인보우로보틱스와 AI · 휴머노이드 물류로봇 공동 개발 MOU를 체결하며 휴머노이드 로봇의 물류 현장 적용을 앞당기려 노력 중이다.

CJ대한통운은 디지털 트윈 기술 적용에도 앞장서고 있다. 디지털 프로젝트 APOLO를 통해 현실과 동일한 디지털 가상공간을 구현하고 설비 위치, 작업자 동선 등을 시뮬레이션하는 방식이다. 실시간 모니터링 · 제어와 병목 현상 예측이 가능해 운영 효율성을 최적화할 수 있다. APOLO는 군포를 비롯한 전국 풀필먼트 센터에 도입됐다.

[도표33] TES 기술연구소 인력 (단위: 명)



자료: CJ대한통운, 신한투자증권

[도표34] CJ대한통운 물류 로봇 시스템 오토스토어



자료: CJ대한통운, 언론종합

[도표35] CJ대한통운 디지털 트윈 APOLO



자료: CJ대한통운, YouTube

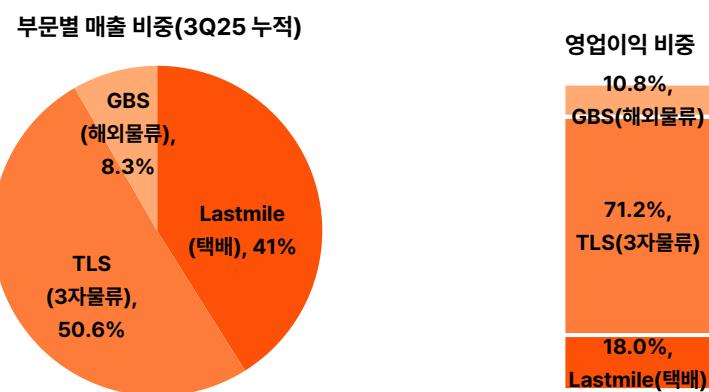
3. 롯데글로벌로지스

(1) 사업 개요

**메가 허브터미널
선제적 투자**

롯데글로벌로지스는 크게 택배 운송과, 기업 물류 및 포워딩 서비스, 해외물류의 3개 사업부문으로 나누어 있다. '25년 3분기 누적 매출에서 택배부문과 국제특송을 담당하는 라스트마일 비중은 41%를 차지한다. 가장 비중이 높은 사업부문은 3PL과 통관, 항만운영 등을 포괄하는 TLS(Total Logistics Service)로 51%를 차지한다. 택배부문의 영업이익률은 부진한 반면 TLS 부문은 3% 중반대의 높은 영업이익률을 기록하면서 전체 영업이익에서 TLS 기여도는 71%로 타 부문을 크게 웃돈다.

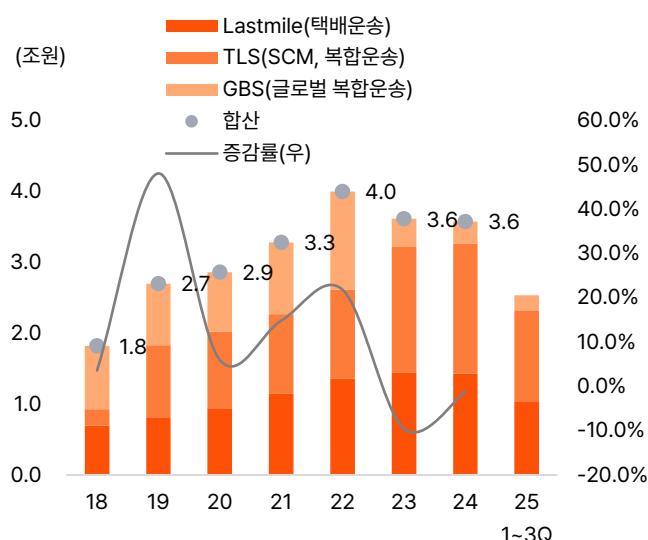
[도표36] 롯데글로벌로지스 2025년 1~3분기 사업부문별 매출액 및 영업이익 비중



- **Lastmile(택배):** B2C 소화물 배송, 직구 및 역직구 물류 등 국제 특송서비스
- **TLS(Total Logistics Service, 3자물류, 복합 운송):** 육상, 해상, 항공을 통한 기업 수출입 물량 운송, 창고 운영 및 특수 물류 서비스 제공
- **GBS(Global Business Support, 해외물류):** 해외법인에서 글로벌 현지 물량 배송

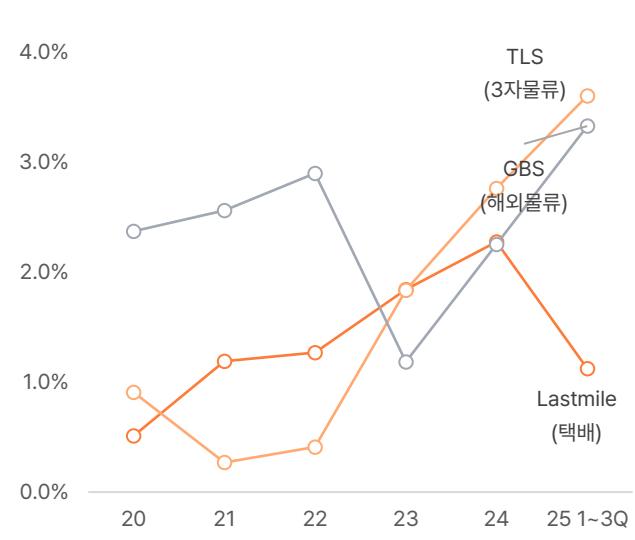
자료: DART, 삼일PwC경영연구원

[도표37] 롯데글로벌로지스 부문별 매출액 및 증감률 추이



자료: DART, 삼일PwC경영연구원

[도표38] 롯데글로벌로지스 부문별 영업이익률 추이



자료: DART, 삼일PwC경영연구원

(2) 사업 전략

그룹사 기반으로 안정적 물량 창출

롯데글로벌로지스는 롯데그룹 계열사로부터 안정적인 택배 물량을 창출하고 있다.'25년 3분기 누적 매출에서 캡티브 비중은 35.6%로 나타난다. 대표적으로 그룹 관계사인 세븐일레븐의 물류 업무를 담당하고 있다. 세븐일레븐 점포나 공식 앱 등을 통해 접수된 택배 물량을 처리한다. 롯데글로벌로지스는 그룹 계열물량의 비중이 상대적으로 높은 만큼 롯데쇼핑과 롯데온, 롯데웰푸드, 칠성음료 등 유통·홈쇼핑, 식품, 패션 분야에 강점이 있다.

편의점 택배 확대를 계기로 주 7일 배송도 늘려갈 방침

더 나아가 최근 C2C 택배인 편의점 택배가 틈새시장으로 고성장하고 있는 가운데, 롯데는 '26년부터 CU의 일부 편의점 택배를 담당하게 됨으로 편의점 3사(CU, 이마트24, 세븐일레븐 택배물량 배송, GS25은 제외) 택배를 본격적으로 담당하게 된다. 이마트24는 금년 10월부터 택배사를 변경하면서 롯데가 담당하기 시작하였다. 롯데는 택배 물량 및 범위 확대로 인해 주 7일 배송을 확대할 계획이다.

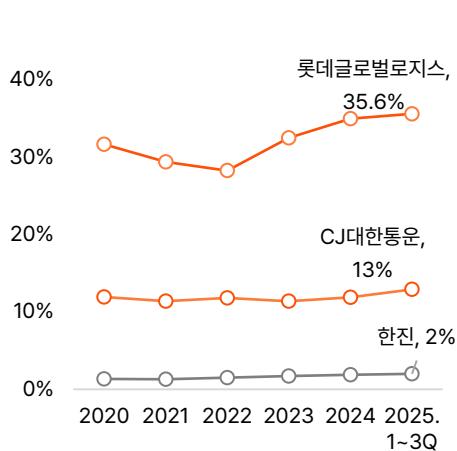
콜드체인 등 특수물류 확대

한편 롯데글로벌로지스는 서비스 차별화의 일환으로 콜드체인 등 특수물류 확대를 추진 중이다. '20년 10월 국내 최초로 냉장·냉동 기능을 갖춘 콜드체인 전기 배송차를 현장에 투입했다. 또한 동남아 콜드체인 시장 확대에 대응하기 위해 '25년 3월 베트남 동나이성에 3,400만달러를 투입, 콜드체인 물류센터를 착공했다. 신선식품과 고부가 상품을 다양하게 관·배송할 동나이성 센터는 '26년 상반기 운영될 예정이다.

향후 제한적인 국내 시장 및 점유율 정체에 대비하여 그룹 네트워크 활용 및 강점이 있는 콜드체인 중심으로 해외 물류 전략 확대를 병행할 계획이다.

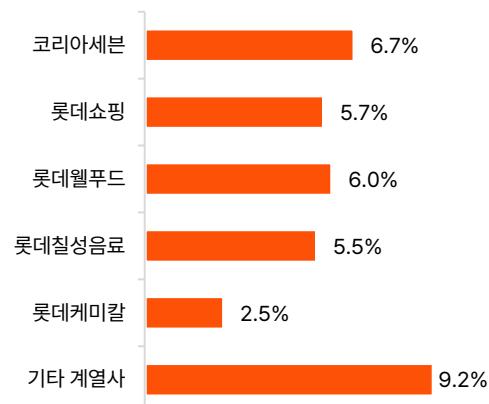
한편 지역별로는 동남아 뿐만 아니라 북미지역 강화에도 힘쓰고 있다. '25년 9월, 미국 최대 건강기능식품 플랫폼 iHerb와 협력하여 미국 텍사스주 댈러스-포트워스권 덴턴에 자동화 풀필먼트센터 구축 및 운영하기 시작하였다. 이를 통해 미 중부권부터 멕시코까지 운송영역 확대하여 북미지역 물류 신사업 확대하겠다는 전략이다.

[도표39] 주요 업체별 캡티브 매출 비중



자료: DART

[도표40] 롯데글로벌로지스 캡티브 매출 구성 ('25년 3Q누적)



(3) 스마트 물류 투자

물류 자동화 모빌리티 구현

롯데글로벌로지스는 그룹사업과 연계한 신 수익원 확장 및 택배시장에서의 서비스 개선을 위해 스마트 물류 시스템에 박차를 가하고 있다. 충북 진천의 메가 허브터미널을 통해 풀필먼트 서비스가 가능한 시설을 갖추었다. AI와 로봇을 이용해 분류, 출고, 입고, 포장처리까지 자동화되어 있다.

일례로 AI를 이용하여 택배 상자 크기, 재질을 인식해 중대형 · 소형 · 이형 화물을 분류하는 AI 3방향 자동 분류 기술 및 AI가 분류 기준을 자동으로 바꿔 병목현상을 방지하는 로드 밸런싱 기술이 도입했다.

'25년 1월에는 로봇 물류 자동화 전문 기업 필드로와 로봇 및 물류자동화 MOU를 체결하고 로봇 배송 등 물류 모빌리티 상용화 및 가속화에 나섰다. 이보다 앞선 '24년 한국로봇산업진흥원 실증사업을 추진하며 로봇이 고객 현관문 앞까지 물품을 배달하는 로봇 배송을 추진한 이력도 있다. '25년 10~11월 일본에서 개최되는 모빌리티 쇼에서는 배송 로봇 · 자율주행 화물차 기술을 선보였다.

롯데글로벌로지스는 '25년 5월 금융시장 환경의 불확실성과 투자 심리 위축으로 유가증권시장 상장을 철회했지만, IPO를 추진할 당시 기자간담회에서 확인된 내용에 따르면 롯데ON에서 롯데마트로 이관된 온라인 신선식품 서비스 e그로서리의 물류 운영을 전담하며 로보틱 피킹 등 첨단 물류 기술을 활용할 것으로 알려지기도 했다.

[도표41] 롯데글로벌로지스 베트남 콜드체인 물류센터



자료: 롯데글로벌로지스, 언론종합

[도표42] 롯데글로벌로지스 진천센터 B2C 로봇 소터 설비



자료: 롯데글로벌로지스, 언론종합

4. 한진

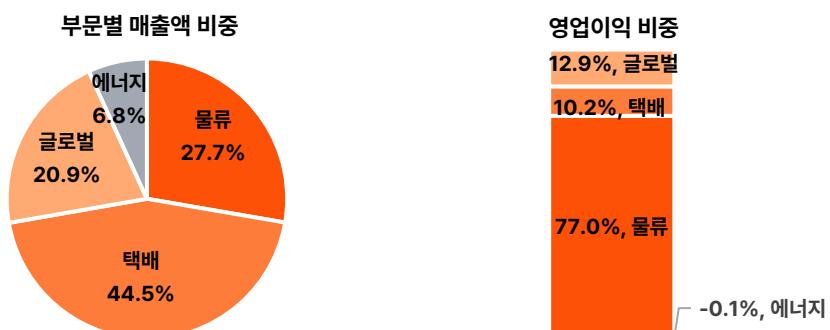
(1) 사업 개요

**택배부문의
매출 의존도 높아**

한진은 택배부문 비중이 연결매출의 45%로 주요 업체들 가운데 가장 높은 편이지만 영업이익률이 1%대에 머물러 있어 영업이익에서 택배가 차지하는 비중이 10%에 그친다. 그러나 '24년 1월 개장한 대전 메가허브 터미널 체계가 안정화되고 인프라 운영 효율이 개선되면서 원가 부담이 빠르게 완화될 것으로 보인다.

수익성 개선을 위해 최근에는 국경간 이커머스 시장의 성장세에 힘을 쓸고 있다. K-뷰티 · K-푸드 등 해외 수출 물류가 증가하면서 글로벌 사업을 새로운 성장 동력으로 타겟팅하고 있다. 미국 · 유럽 등 해외 풀필먼트 센터를 확보하며 해외 플랫폼에 진출한 국내 브랜드의 역직구 수요를 공략 중이다.

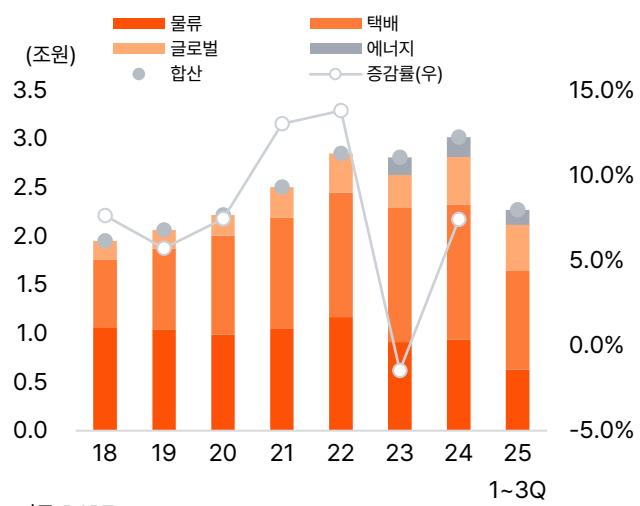
[도표43]한진 '25년 1~3분기 사업부문별 매출액 및 영업이익 비중



- 물류**: 전국 주요 항만과 배후물류센터 인프라를 바탕으로 자동차, 철제품, 기자재, 중량물, 곡물, 석탄 등 컨테이너와 벌크화물에 대한 하역 및 보관/운송 서비스를 제공
- 택배**: B2C 소화물 배송
- 글로벌**: 항공, 해상부문 포워딩 서비스
- 에너지**: 직영 주유소 운영, 전기차 충전소 및 태양광 발전사업

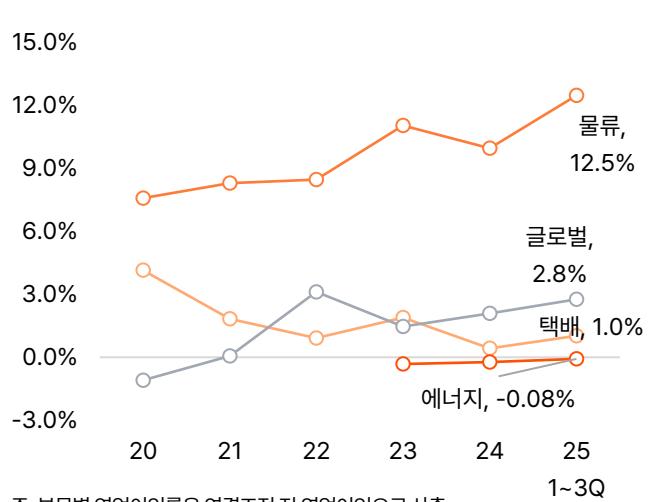
자료: DART

[도표44] 한진 부문별 매출액 및 증감률 추이



자료: DART

[도표45] 한진부문별 영업이익률 추이



주: 부문별 영업이익률은 연결조정 전 영업이익으로 산출

자료: DART

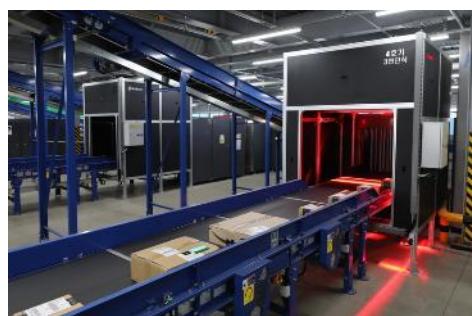
(2) 사업 전략

GDC 처리능력 확대로 글로벌 이커머스 수요 공략

한진그룹은 글로벌 항공네트워크와 국내 항만 터미널 및 운영능력을 보유하고 있다. 또한 그룹내 부동산 자산이 물류 요충지 부근에 위치하고 있어 이를 활용하여 외형 및 수익성을 확대시킬 수 있다.

한진그룹의 글로벌 네트워크 활용, 해외 28개 국가에 현지법인·지점 등을 구축하고 인천공항 자유무역지역에 소재한 한진 GDC(Global Distribution Center)를 통해 글로벌 이커머스 화물의 보관·분류·배송 서비스를 제공 중이다. '24년 말에는 인천공항 GDC 통관 처리능력을 월 최대 110만건에서 220만건으로 두배 확장했다. 이에 따라 '25년 상반기 처리물량이 전년동기 대비 50% 넘게 상승, 증설효과가 본격화되는 중이다.

[도표46] 한진 인천공항 GDC



자료: 언론종합

(3) 스마트 물류 투자

드론·AI 기반 자동화 구현

타사 대비 다소 늦게 시작하였으나 물류 투자도 지속적으로 진행중이다. 하루 120만 박스 처리능력을 갖춘 대전 스마트 메가허브 터미널에서는 AI 솔루션으로 화물을 판별·분류하고, 밸런싱 시스템으로 특정 구간에 발생할 수 있는 부하를 방지한다.

'24년 11월에는 남서울 종합물류센터에서 창고 내 재고를 파악하는 드론, 작업자가 착용하는 스마트 글래스를 공개했다. 드론 4대만으로 시간당 1,500개 팔레트를 스캔할 수 있다. 스마트 글래스는 음성 인식 기능이 탑재되고 관리 시스템과 연계되어 작업 현장의 효율을 높인다.

물류 작업 혁신 뿐 아니라 고객 만족도 향상에도 기술 개발이 이루어지고 있다. '25년 11월, 24시간 택배 문의가 가능한 생성형 AI 챗봇 한지니(HanJini) 도입이 대표적이다.

[도표47] 한진 드론



자료: 한진, 언론종합

[도표48] 한진 스마트 글라스



자료: 한진, 언론종합

(4) 친환경 물류

전기차 충전소 · 친환경 차량 확대

한편, '25년 7월 김포공항 근방 주유소를 전기차 충전소로 개조하며 ESG 시대에 부합하는 친환경 물류로의 전환에도 힘쓰고 있다. 한진이 운영 중인 친환경 차량은 약 500대, 전기차 충전소는 국내 14곳으로 알려졌다.

[도표49] 김포 소재 한진 전기차 충전소



자료: 한진, 언론종합

※ [참고] 주요 업체별 동향 요약

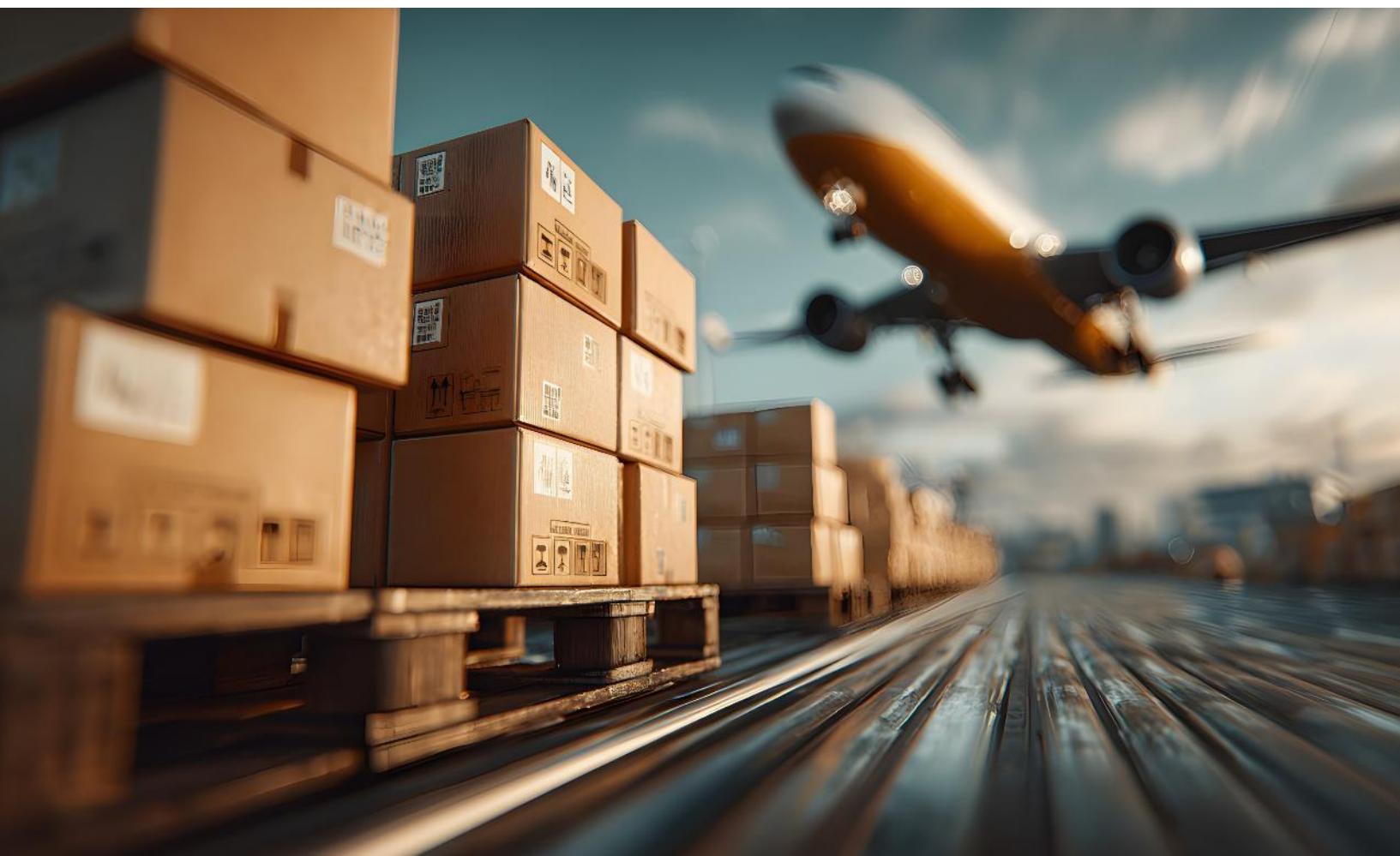
[도표50] 주요 택배업체의 사업 내용 및 주요 동향

구분	쿠팡	CJ대한통운	롯데글로벌로지스	한진
사업 내용	<ul style="list-style-type: none"> 이커머스(쿠팡) 택배(쿠팡로지스틱스서비스 (CLS) 및 풀필먼트서비스 (쿠팡풀필먼트서비스(CFS)) 식음료 배달(쿠팡이츠) OTT서비스(쿠팡플레이) 금융: 핀테크(쿠팡페이), 여신전문업(쿠팡파이낸셜) 	<ul style="list-style-type: none"> CL(Contract Logistics 계약물류): 3자 물류 및 항만 하역/운송 서비스 택배 글로벌: 포워딩 서비스 건설: 물류 및 산업환경 관련 건설사업 및 골프장 운영사업 사업 	<ul style="list-style-type: none"> Lastmile(택배운송) TLS(SCM, 복합운송): 기업 포워딩 서비스 GBS(Global Business Support): 해외법인 현지 물량 배송 	<ul style="list-style-type: none"> 물류: 3자물류, 컨테이너, 벌크 화물에 대한 하역·보관·운송서비스 제공 택배 글로벌: 항공, 해상부문 포워딩 서비스 에너지: 직영 주유소 운영, 전기차 충전소 및 태양광 발전사업
재무 현황	<p>'24년 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> 매출 CLS 3.8조원(+46%), CFS 4.4조원(+49%) 영업이익률 CLS 1.4%, CFS 1.8% 	<p>'25년 3분기 누적 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> 매출 9.1조원(전년 동기 대비 +1.7%) 영업이익률 3.8% 	<p>'25년 3분기 누적 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> 매출 2.5조원(전년 동기 대비 -5.5%) 영업이익률 2.6% 	<p>'25년 3분기 누적 기준</p> <ul style="list-style-type: none"> 매출 2.3조원(전년 동기 대비 +3%) 영업이익률 4.2%
투자 현황 및 계획	<ul style="list-style-type: none"> 전국 FC에 AGV·로봇암·소팅봇 도입, AI 기반 수요예측·경로 최적화 실시 '27년까지 3조원 규모의 첨단물류 투자(누적 10조원)- 전국 로켓 배송 생활권 조성 풀필먼트 서비스 가능 	<ul style="list-style-type: none"> 곤지암 등 17개의 허브터미널, 270여개 서브터미널 운영 레인보우로보틱스와 AI·휴머노이드 물류로봇 공동 개발 MOU 전국 풀필먼트센터에 디지털 트윈 프로젝트 APOLLO 도입 풀필먼트 서비스 일부 	<ul style="list-style-type: none"> 충북 진천 메가허브 터미널에 AI 기반 자동 분류 기술 도입 로봇 물류 자동화 전문 기업 필드로와 로봇 및 물류자동화 MOU 로봇 배송 실증사업 추진 풀필먼트 서비스 일부 	<ul style="list-style-type: none"> 대전 스마트 메가 허브 터미널에 AI 솔루션 도입 물류센터 효율을 높이는 드론, 스마트 글라스 기술 개발 24시간 택배 문의 가능한 생성형 AI 챗봇 도입 풀필먼트 서비스 초기 단계
주요 동향	<p>국내</p> <ul style="list-style-type: none"> AI·로보틱스 기반 물류 자동화 투자 지속 OTT·배달앱·대출 서비스로 Lock In 전략 <p>해외</p> <ul style="list-style-type: none"> 대만, 한국 로켓배송 모델 이식, 현지화 병행 쿠팡이츠 일본 시범 운영 명품 이커머스 Farfetch 인수 등 	<ul style="list-style-type: none"> 주 7일 택배 서비스 매일 오픈 개시 SSG닷컴, 알리바바 등 이커머스 협력 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 그룹 계열사 물량 확보 콜드체인 등 특수물류 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 인천공항 GDC 통관 처리능력 두배 확장 드론·AI 기반 자동화 기술 투자
		<ul style="list-style-type: none"> 미국 내 70여개 물류센터 운영, 콜드체인 센터 개소 태국 유통기업 MOU 등 	<ul style="list-style-type: none"> 미국 자동화 풀필먼트센터 개소 베트남 콜드체인 센터 착공 등 	<ul style="list-style-type: none"> 미주법인 풀필먼트센터 확장 유럽 주요 거점 설립 등
ESG	<ul style="list-style-type: none"> 중간 유통사 생략으로 탄소 배출량 저감 식료품 배송 프레시백 재사용 자동화 기술 도입으로 작업자 안전 제고 	<ul style="list-style-type: none"> 최적경로 운송시스템 등 운송수단 에너지 효율화 친환경 패키징 기술 개발 정보보안 모의훈련 등 	<ul style="list-style-type: none"> 친환경 차량 전환 에너지 사용량 관리 위한 물류에너지 IT 관리 시스템 운영 개인정보보호 자가점검 등 보안 강화 활동 	<ul style="list-style-type: none"> 전기차 충전소 및 친환경 차량 확대 세차 용수 재사용 등 자원순환 노력 드론, 스마트글라스로 작업자 안전 제고

자료: 각사, 언론종합, 삼일PwC경영연구원

III

시사점 및 전략적 제언



1. 시사점

(1) 택배산업의 현안

지금까지 택배산업에서의 양강구도가 고착화된 가운데 물량 고성장, 서비스 다양화, 물류 투자 지속에 따른 효율성 추구 등과 같은 업계의 변화와 주요 기업의 사업 전략을 살펴보았다. 그러나 고성장과 대규모 투자 뒤에 나타나는 문제점도 짚어볼 필요가 있다. 세가지로 요약하면 산업의 성숙기 진입, 낮은 산업의 생산성, 노란봉투법 본격시행에 따른 운영 문제 발생 가능성 등이 그것이다.

① 산업사이클 성숙기 진입

온라인쇼핑 시장 위축, 택배 물량 성장을 완화로 성숙기 진입

온라인쇼핑의 높은 침투율과 내수부진에 따른 온라인쇼핑액 성장세 둔화는 택배산업의 성장세에도 영향을 미칠 수 있다. 코로나 이후 고성장세를 나타냈던 택배산업은 '25년 들어 성장폭이 이전 대비 둔화되는 모습이 나타나고 있다.

물량성장에 의존한 택배산업 성장에는 한계가 있으며 단가상향이나 추가적인 수익원 확대 없이 이전의 고성장세가 이어지기는 어려울 것으로 예상된다. 그러나 앞서 언급했듯이 현재 과정화된 택배산업에서 Top2의 1위 경쟁, 3,4위간에는 상위업체와의 점유율 격차 축소를 위한 경쟁 심화가 지속되고 있다. 또한, 아직까지 국내에서는 택배서비스에 대해서 일정 수준이상의 높은 비용 지불에 대해서는 정서적으로 다소 인색하다. 이를 고려할 때 큰 폭의 단가 인상이 쉽지 않을 것으로 예상된다.

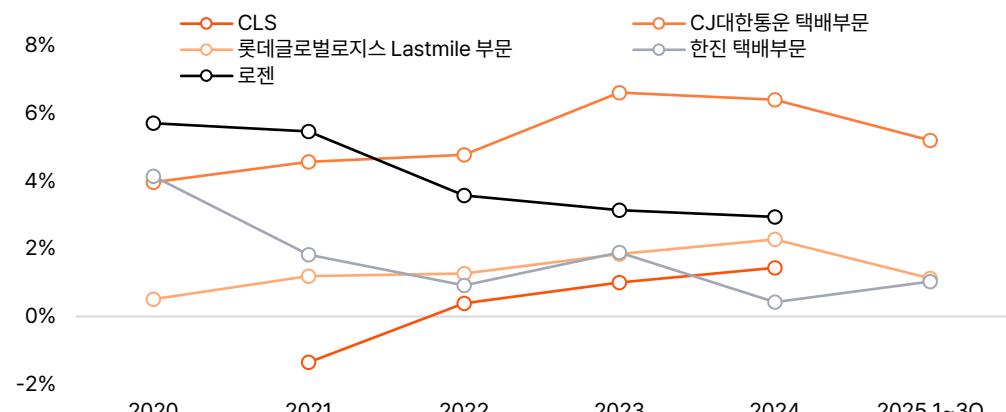
이에 따라 산업 전체의 구조적 성장에 따른 기업 성장을 기대하기보다는 각 기업별 강점과 포지셔닝을 활용한 성장동력 발굴이 필요하다.

② 낮은 산업의 생산성

낮은 수익성

택배업은 특성상 노동집약적이면서, 대규모 투자가 요구되는 자본집약적 산업이다. 노동 투입을 줄이기 위해 IT 물류, 자동화 등 다양한 투자를 실시하고 있으나 이러한 투자도 상위업체들 중심으로 이루어지고 있어 여전히 노동집약적이라고 볼 수 있다. 더욱이 지속적인 투자 진행과 P 상승(단가 인상)이 어렵다는 산업 구조적 특성을 반영하듯 택배업체들의 영업이익률은 한자릿수 초반대에 머물러 있다.

[도표51] 주요 업체별 택배부문 영업이익률



(*) '25년 수치는 분기보고서가 확인되는 CJ대한통운·롯데글로벌로지스·한진 3사만 표기

자료: DART

③ 노란봉투법 취약 업종

'26년 3월부터 시행되는 노란봉투법에서 물류업계는 자유롭지 못하다. 특히 간접고용인력 비중이 높은 택배/ 물류 기업은 노란봉투법에 취약한 구조를 가지고 있다.

쿠팡을 제외하고 대부분의 택배기사들은 대부분 위탁 운영되며, 특수고용직으로 분류되어 하청업체 소속으로 고용되어 있다. 향후 노란봉투법의 본격 시행시 비용상승이나 배송차질 등의 문제를 야기시킬 수도 있다.

(2) 향후 과제

성장둔화, 저수익성, 인력문제 등의 해결 필요

산업의 성장이 둔화되고, 택배단가가 정체되고 있는 가운데 시장 내 플레이어들은 제한적인 내수 성장에 대응하여 신규 성장동력을 발굴하고, 자동화·효율화를 통한 원가 절감은 필수다.

더욱이 노란봉투법, 택배 노동자 문제 등을 고려할 때 자동화 등 디지털 전환, 첨단 물류 투자 및 활용 극대화시켜야 한다.

또한 시장 양강구도 고착화가 심화되고 있어 택배시장내에서 업체간 전면적인 경쟁보다는 택배 이외 영역에서 기회를 창출하는 전략에 집중해야 할 것으로 판단된다.

이를 위해 각자의 강점을 활용한 신규 분야 발굴(특정 분야의 물류 집중, 혹은 연관 사업 분야의 투자 해외시장공략 등), 틈새시장 공략, 해외진출 등 다양한 전략을 구사해야 할 것이다.

택배업계의 현안을 개선하기 위한 다양한 방안 제시에도 불구하고 선결되어야 하는 점은 산업의 현황과 물가 상승 등을 고려한 택배단가를 인상하는 것이다. 대규모 물류투자를 지속해왔고 향후에도 스마트 물류투자가 요구되고, 택배기사의 노동환경 개선 및 적정 수수료 보장, 신규 수익원 발굴을 위한 투자, 낮은 수익성이 고착화된 업계 현황을 개선하는 데에 택배단가 인상이 상당부분 기여할 것으로 판단된다.



한국 vs 미국 vs 일본 택배단가 비교

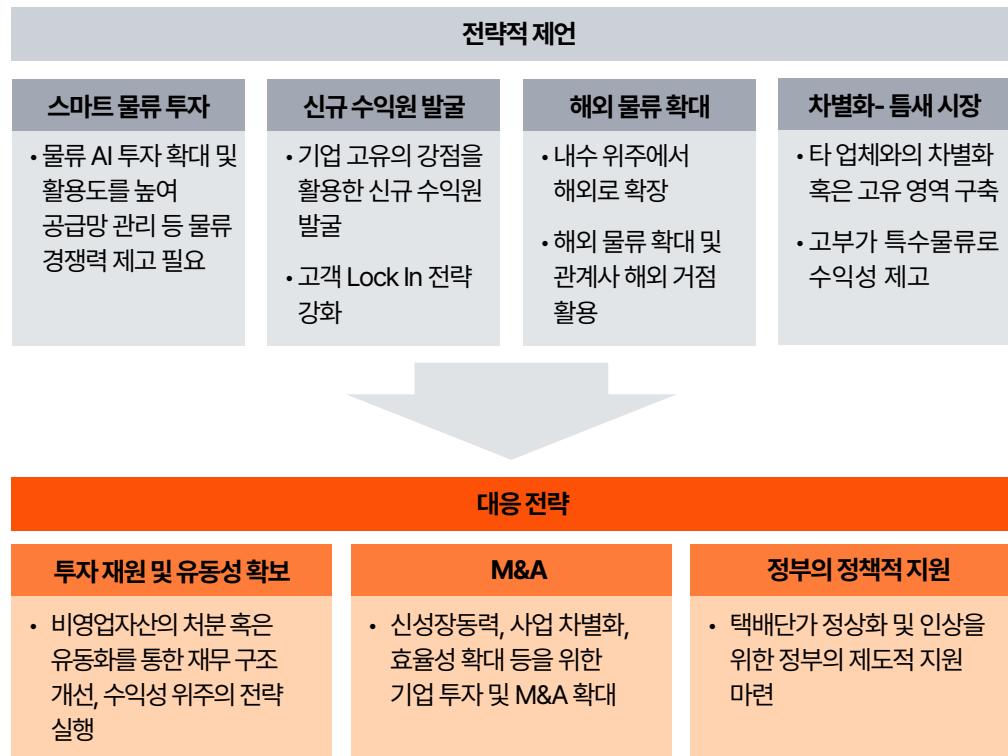
국내 택배단가는 화물에 따라 약 2,000~3,000원 수준으로 책정되어 있다. 해외에 비하면 매우 낮은 수준이다. 미국도 아마존 기준 10,000원 수준이며, 일본 또한 10,000~15,000원 수준이다. 유럽은 국가별로 택배범위가 넓으나 중간범위에 해당하는 택배단가는 약 5~10 유로로 9,000원~18,000원 수준이다. 이와 비교시 한국은 1/5~1/7 수준으로 낮다.

[도표52] 국가별 택배단가 비교

국가	택배단가
한국	• 2,000~3,000원 수준
미국	• 거리와 무게에 따라 다양한 가격 정책 제시 • FEDEX UPS 기준: \$32~\$35(5lbs 기준) 25\$(약 47,000~51,000원) • 아마존: 일반 상품 \$4.49+\$0.5/lbs(5lbs 기준 \$6.99 10,200원 수준) * 기준환율: 1,470 KRW/USD
일본	• ¥1,000~1,500(9,500~14,000원) *기준환율: 946원/100엔

자료: 언론종합, 각사, 삼일PwC경영연구원

2. 전략적 제언



① 스마트 물류 투자 및 실제 활용 확대

스마트 물류 및 물류 AI 투자 확대로 물류업이 직면한 문제 완화

택배업을 비롯한 물류산업에서 첨단 물류 투자는 점차 증가시켜왔다. 쿠팡은 '26년까지 추가 투자 3조원, 한진 또한 1.1조원의 중장기 물류투자를 발표하였다. CJ대한통운은 휴머노이드 로봇과 피지컬 AI 투자를 미래 핵심 전략으로 내세웠다. 물류업의 경우 AI 투자 및 실제 활용을 높여 물류 효율성 향상과 비용 절감 등 경쟁력 제고가 필요하다.

이제 유통산업의 경쟁력은 상품 뿐 아니라 배송 경쟁력으로 확대되고 있고 택배의 경우 국내에서는 이커머스 확대 및 다품종 소량배송과 빠른 배송 등 경쟁 심화, 높아지고 있는 고객의 서비스 눈높이와 함께 높은 노동집약도, 이와 관련한 법률적 문제(노란봉투법, 택배과로사 등 산업재해), 그리고 낮은 수익성에 따른 비용절감 압력에 노출되어 있다. AI는 이러한 복잡한 문제 해결을 데이터 학습과 예측 모델로 처리함으로써 비용 절감·에너지 효율·안전성 확보 등이 동시 달성 가능하다.

국내 택배업체는 3자 물류 사업, 수출입 통관 제반 업무를 대행하는 포워딩 서비스, 글로벌 물류 업무 등을 함께 하고 있다. 유통업계의 변화와 글로벌 공급망 교란 및 관세전쟁으로 인한 물류비 상승에 대응하기 위해서라도 공급망 관리는 필수적이다. 이런 측면에서 물류 AI를 통한 공급망 최적화, 재고관리, 수요예측 등 **물류산업에서의 AI의 역할은 더욱 커질 것으로 예상된다.**

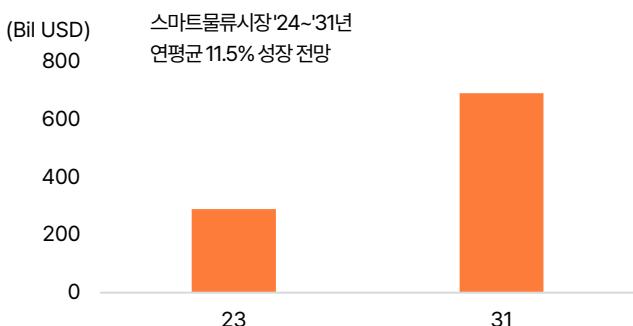
물류산업은 자동화가 가능한 반복적, 예측 가능 업무들이 존재한다. 반복 업무 뿐 아니라 물류 운영 시스템 전체를 재설계하고 운영 의사결정을 데이터 기반으로 한 실시간 최적화도 가능하다. 이에 따라 물류에서 AI는 필수 요소로 부상되고 있다.

[도표53] 물류산업에서의 AI 사용 기술

활용 분야	AI 기술	활용 분야	AI+첨단기술 시너지
예측·분석 AI	머신러닝, 딥러닝 기반 예측 분석, 예측 및 처방 분석	수요 예측 및 물동량 분석, 배송시간(ETA) 예측, 설비 고장 예측 및 예지보전, 리스크 및 이상 탐지	AI+IoT 센서: 실시간 센서 데이터(온도, 위치, 충격)를 AI가 분석하여 최적의 냉동기 제어 및 경로 변경을 자동 수행 실시간 이상 감지 및 준수 강화
최적화·제어 AI	최적화 알고리즘, 강화 학습	운송 경로 최적화 및 차량 배차 최적화, 창고 레이아웃/피킹 동선 최적화, 로봇 제어 및 동적 의사결정	AI+자율주행/드론: AI 기반 경로 최적화, 날씨 및 교통 패턴 분석으로 안전하고 효율적 무인 배송 AI+표준화물류기기: AI가 표준화된 자산(스마트 팔렛트, 컨테이너) 운송, 보관, 회수 주기를 자동 계산하여 산업 전체 최적화
자동화·인식 AI	컴퓨터 비전, 이미지/비전 AI	화물 인식/자동 분류/검수, 재고 확인, 작업자 및 설비 안전 관리	AI+로봇: AI가 물류센터 상황을 실시간 분석하여 로봇에게 최적의 작업 순서와 경로 지시, 로봇 스스로 판단 능력 부여
사무 지능화 AI	자연어 처리, 생성형 AI	물류 문서 자동 처리, 고객 문의 응대 챗봇	AI+IT 시스템: 물류 특이성을 학습한 전용 챗봇으로 단순 반복 업무 상시 대응, 백오피스 업무 속도 40~60% 개선, 프로그램 개발 분야 혁신
통합 관제·제어	강화 학습, 의사결정 AI	재고 등 자산 활용 최적화, 리스크 모니터링 및 동적 네트워크 조정	지능형 오케스트레이터: IoT가 데이터 제공, 로봇/자율주행차가 작업 수행, AI가 해석/예측/결정하는 폐쇄형 자율 시스템 형성, 물류 네트워크 전반의 흐름을 예측/최적화하여 예측형 운영체제 구축

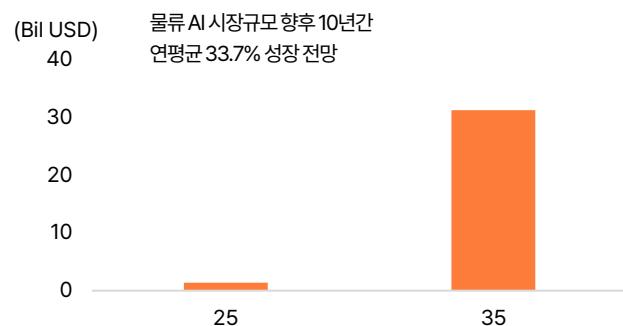
자료: 언론종합, 삼일PwC경영연구원

[도표54] 스마트 물류시장 전망



자료: Automation World

[도표55] 물류AI시장 전망



자료: Global Market Insight

[도표56] 물류산업에서의 AI 사용 분야 및 효과

구분	내용	효과
수요 예측·재고 관리	<ul style="list-style-type: none"> 머신러닝과 데이터 분석을 통해 수요를 정확히 예측하고, 이를 바탕으로 최적의 재고 관리 AI 기반 예측 분석으로 공급망 및 정확한 시장 동향과 고객 선호도를 파악 	<ul style="list-style-type: none"> 재고 부족이나 과잉 방지 운영 비용 최소화 공급망 리스크 대처 AI 기반 공급망 관리 소프트웨어를 조기에 도입한 얼리어답터 기업들은 뒤늦게 도입한 경쟁사 대비 물류 비용 15% 절감, 재고 수준 35% 개선(McKinsey & Company)
조립 작업, 상품 분류 작업, 포장 작업 자동화	<ul style="list-style-type: none"> AI 기반의 비전 시스템으로 로봇이 물체를 정확하게 인식하고 조립 작업, 상품 분류 작업, 포장 작업 수행 	<ul style="list-style-type: none"> 공간 활용 최적화 주문 처리 가속화 작업의 정확성 향상 물류 현장에서 발생하는 인적 사고 예방
운송 수단 혁신	<ul style="list-style-type: none"> 자율주행차와 드론이 AI를 통해 환경을 인식하고 데이터를 실시간으로 분석하여 최적의 경로 계획 수립 차량의 센서 데이터를 분석하여 도로 상황을 파악하고 안전한 주행 경로 설정 	<ul style="list-style-type: none"> 운전자의 개입 없이도 스스로 주행 드론을 활용해 협약한 산악 지형이나 도서 지역 등에 대한 접근성 제고
라스트마일 경로 최적화	<ul style="list-style-type: none"> AI로 과거의 배송 데이터 분석, 교통 상황, 날씨, 주문 패턴 예측 실시간으로 교통 상황을 모니터링하고 최적 경로를 지속적으로 업데이트 배송 작업 자동 스케줄링, 각 배송원에게 최적의 경로 할당 	<ul style="list-style-type: none"> 배송 시간을 단축해 연료 소비감축 빠른 배송으로 고객 만족도 향상
유지 보수 예측	<ul style="list-style-type: none"> 물류 장비에 부착된 센서와 IoT 장치로 실시간 데이터 수집, 장비의 상태, 사용 패턴, 환경 조건 모니터링 수집된 데이터는 AI와 머신러닝 알고리즘을 통해 분석, 장비의 고장 패턴 학습, 고장 가능성 예측 	<ul style="list-style-type: none"> 고장 가능성을 예측하여 필요한 유지 보수를 사전에 계획 비용을 절감하고, 운영 중단을 최소화하여 물류 효율성 제고
고객 경험 향상	<ul style="list-style-type: none"> 경로 최적화로 주문한 물건을 빠르게 배송 재고 관리를 통해 원하는 물건을 언제든 구입할 수 있게 지원 AI 챗봇과 가상 비서로 즉각적인 문의 처리, 배송 추적, 문제 해결 AI 알고리즘으로 고객 데이터, 구매 내역, 선호도를 분석해 개인화된 제품 추천, 배송 옵션 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 고객 만족도, 충성도, 유지율 개선
지속가능성 제고	<ul style="list-style-type: none"> 경로 최적화, 예측 유지 보수, 라스트마일 최적화, 공급망 가시성 확보를 통해 비즈니스 효율성 제고 탄소 배출 감축, 지속가능경영 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 친환경 기업, 브랜드 이미지 강화 판매 및 투자 유치에 긍정 효과

자료: DHL, Oracle, 언론종합

[도표57] 물류산업에서의 AI 사용 사례

구분	내용
Amazon	<ul style="list-style-type: none"> 전 세계 300여 물류 거점에서 100만 대 이상의 로봇 운영, AI 기반 물류 모델 Deep Fleet을 통해 로봇 스스로가 이동 경로를 학습·최적화, 배송 속도 28% 향상 '25년 AI 촉각 로봇 벌컨(Vulcan) 도입, 상품의 재질과 강도를 구분해 스스로 피킹과 분류 수행 '25년 풀필먼트 센터에 AI·로봇(모바일 로봇, 로봇 암, 보관 집품 시스템 등) 대규모 도입, 직원 1인당 하루 평균 물류 처리량 '15년 175개에서 '25년 3,870개로 약 20배 증가 컴퓨터 비전과 자연어처리(NLP)를 결합한 Package Decision Engine을 통해 상품의 크기, 형태, 파손 위험도를 분석하고 최적의 포장 방식을 자동 결정 → 포장재 사용량 36% 절감, 누적 200만톤 이상의 자재 절약 컨베이어 벨트와 분류 기계의 데이터를 분석하여 고장을 사전에 예측
Alibaba (Cainiao)	<ul style="list-style-type: none"> AI와 빅데이터를 결합한 스마트 물류 클라우드 네트워크를 통해 End to End 추적 및 최적화를 수행, 중국내 24시간·글로벌 72시간 배송망 달성 태국 물류센터에 AGV 100대 투입해 작업자의 이동거리 90% 감소, 분류 정확도 99% 달성 AI 기반 이미지·텍스트 분석으로 지식재산권 침해 탐지 및 위조 상품 방지 시스템 구축
UPS	<ul style="list-style-type: none"> AI·머신러닝을 활용해 수요 변동에 따라 네트워크 용량을 자동 조정, 미국 내 노동시간 10% 단축 루이빌 항공허브에서 AI로 6만여 개의 화물 컨테이너 실시간 추적 수요·지역·비용 데이터를 반영해 실시간 요율을 조정하는 AI 운임결정(Pricing AI) 시스템 도입 AI 경로최적화시스템 ORION 도입으로 연간 주행거리 1억 마일, 연료 1천만 갤런, CO₂ 10만 톤 절감
FedEx	<ul style="list-style-type: none"> 예측 유지보수 플랫폼으로 3만 5천 대 이상의 차량 데이터 분석, 차량 유지보수 비용 연간 1,100만 달러 절감, 차량 가동 중단 시간 22% 단축 AI 알고리즘은 발생하기 최대 78시간 전에 잠재적 고장 식별
DHL	<ul style="list-style-type: none"> AI 기반 소화물 분류 로봇을 도입하여 물품 분류 작업 자동화 → 시간당 최대 1,000건의 물량 처리하며 분류 정확성은 99% AI 기술을 활용한 'Resilience360' 플랫폼으로 공급망 리스크 관리 → 화물 수송시 리스크가 감지되면 운송 경로 및 계획을 자동으로 변경 조정, 생산 중단과 판매 손실을 미연에 방지 '13년 처음으로 드론을 이용한 배송 성공 '21년 12월 업계 최초로 인간의 개입없는 Class 8 트럭 자율주행에 성공
Western Digital	<ul style="list-style-type: none"> 디지털 어시스턴트 Logibot을 사용해 공급망 파트너에게 물류 정보 제공 → 고객 문의에 24시간 연중무휴로 응답하고 고객 피드백을 수집하여 서비스 개선 물류에서 계획 수립, 조달, 제조까지 Logibot의 활용을 확장할 계획
Uber Freight	<ul style="list-style-type: none"> 머신 러닝을 활용해 차량 경로 설정 효율화, 공차 거리(empty miles) 10~15%로 감축
Maersk	<ul style="list-style-type: none"> AI 기반 해상 물류 시스템으로 예측 유지보수 진행, 선박 가동 중단 시간 30% 단축, 연간 3억 달러 이상 절감, 탄소 배출량 150만 톤 감축 AI 시스템으로 700척 이상 선박에서 매일 20억 개 이상의 데이터 포인트를 분석하여 장비 고장을 최대 3주 전에 85%의 정확도로 예측 가상 비서 Captain Peter 도입으로 고객에게 컨테이너 추적 정보 제공, 자연어 처리를 통해 인적 개입 없이 고객 문의에 답변
Walmart	<ul style="list-style-type: none"> 4,700개 매장에 AI 재고 관리 시스템 구축하여 재고 비용 연간 15억 달러 절감, 99.2%의 재고율 유지 수요 예측 알고리즘으로 제품당 200개 이상의 변수를 분석, 재고 보충 최적화

자료: DHL, Oracle, DocShipper, AlMultiple, 언론종합

② 기존 사업과의 시너지를 창출 가능한 신규 수익원 발굴

양강체제 및 과점화가 심화되는 가운데 택배시장에서의 전면적인 경쟁 돌입 보다는 각 사가 보유한 유무형의 강점을 활용하여 신규 성장동력이나 고객 충성도 제고를 위한 전략을 발굴하는 것이 중요하다고 판단된다. 2강-2중-기타의 과점 구조로 접어든 국내 택배시장 뿐 아니라 3자 물류·풀필먼트 등 물류시장 전반으로 시야를 넓혀도 경쟁은 점점 심화되고 수익성 압박은 지속되고 있다. 새로운 성장동력으로서 신사업 발굴도 고민이 필요하다.

쿠팡은 이커머스를 기본으로 물류로 고객을 유인하고 OTT와 식음료 배달로 플랫폼 이용빈도를 높였으며 이를 통합한 멤버십으로 고객 충성도를 높였다. '25년 7월에는 AI 클라우드 컴퓨팅 서비스를 쿠팡 인텔리전트 클라우드(CIC)로 리브랜딩, 클라우드 서비스 제공업체로의 출범을 공식화하기도 했다.

Amazon은 이커머스 바탕에 배송과 콘텐츠로 고객의 충성도를 높였다. Amazon은 이커머스 운영을 위해 내부 클라우드 시스템이 있었고 이를 확대하여 외부 제공하면서 Amazon Web Services(AWS)를 확장시켰다.

다만, 사업 다각화는 무분별한 확장이 아닌 기존 사업 인프라에 기반해 시너지를 창출할 수 있는 분야를 고려하는 것이 바람직하다.

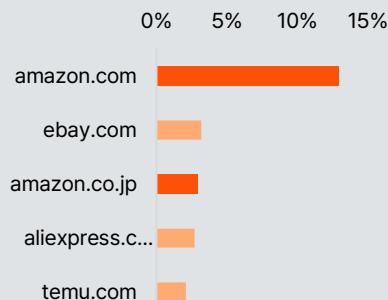
💡 Amazon Case

Amazon은 이커머스 기업에서 벗어나 클라우드·AI·콘텐츠·우주 등 사업 영역을 넓힌지 오래다. 온라인 서점에서 출발해 글로벌 이커머스 1위에 등극했지만 비물류 부문에서 막대한 수익을 창출하며 기업 체질을 전환했다.

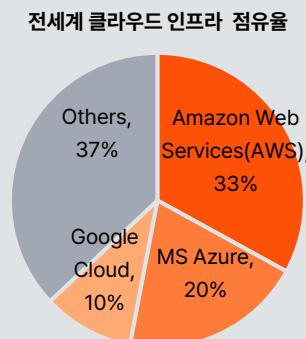
당초 이커머스에서 확보한 방대한 기업 고객 자산은 클라우드 시장 개척의 마중물로 작용했다. Amazon의 클라우드 컴퓨팅 사업부 AWS는 글로벌 클라우드 시장 1위 사업자로 자리매김했으며, Amazon 영업이익의 2/3 가량을 벌어들이는 캐시카우 역할을 하고 있다.

스트리밍 서비스에서도 Amazon의 확고한 존재감이 드러난다. 구독료 기반 VOD 서비스(SVOD) 플랫폼의 '24년 기준 가입자 수를 살펴보면 Netflix에 이어 Amazon Prime Video가 2위로 나타났다.

[도표58] 글로벌 방문 점유율 상위권
이커머스·쇼핑 웹사이트 ('24년 4월 기준)



[도표59] 글로벌 클라우드 인프라 서비스
공급업체 시장점유율 ('24년 말 기준)



[도표60] '24년 주요 글로벌 SVOD
서비스 가입자 수 (단위: 백만명)



자료: SimilarWeb, Statista

자료: Canalys, Statista

자료: FlixPatrol, 한국콘텐츠진흥원

③ 해외 물류 확대 및 관계사 해외 거점 활용

택배산업은 내수 산업으로 국내 사업 성장은 제한적일 수 밖에 없다. 이에 따라 해외 물류 확대도 신규 수익원이 될 수 있을 것으로 판단된다.

상위 물류업체들은 그룹계열사에 속해 있어 그룹의 기존 자산이나 해외 네트워크를 이용한 사업 확장을 할 수 있다. 이에 따라 계열간 시너지를 창출하고 추후 경쟁력을 쌓아갈 수 있는 방안을 고려해야 할 것이다. 해외 물류의 확대를 비롯해 그룹의 멤버십 등을 통합 운영 및 관계사에 교차사용이 가능하게 하는 방법 등을 고려해볼 수 있다.

[도표61] 국내 주요 업체 해외진출 동향

구분	내용	
쿠팡	개요	<ul style="list-style-type: none"> 190개 이상 국가·지역에서 서비스 제공
	대만	<ul style="list-style-type: none"> '22년 대만에서 로켓직구, 로켓배송 서비스 런칭 대만 와우 멤버십 런칭. 월 59대만달러(약 2,600원)로 무료 로켓배송과 30일 이내 반품 혜택 K-푸드·K-뷰티 상품군이 큰 인기를 끌면서 대만에 로켓배송 물류 투자 확대 중 → 머신러닝·AI 기반 물류센터 2곳 운영 중이며 3호 센터 개설 추진
	일본	<ul style="list-style-type: none"> 쿠팡이츠, '25년 1월 도쿄 미나토구에서 로켓나우 브랜드 런칭 및 음식배달 시범 운영 개시
	기타	<ul style="list-style-type: none"> '23년 명품 이커머스 플랫폼 Farfetch 인수 → K-뷰티 브랜드 상품 진출 지원 계획
CJ 대한통운	개요	<ul style="list-style-type: none"> 47개국 462개 거점 구축 ('24년 지속가능경영보고서)
	미국	<ul style="list-style-type: none"> 17개 주에서 70여 개 물류센터 운영 기존 LA, 뉴저지 등 거점과 연계해 CJ로지스틱스 아메리카 중심으로 통합 물류망 구축 중 '25년 9월, 미국 캔자스주 뉴센추리에 콜드체인 물류센터 개소
	태국	<ul style="list-style-type: none"> '25년 11월 태국 최대 유통기업 CP Axtra와 전략적 유통·물류 기술 파트너십 MOU 체결 '25년 11월 태국 아유타야주 왕노이 지역 6만7,000m² 규모 물류센터 운영 시작 CP Axtra의 태국 유통 네트워크에 맞춘 신규 창고관리시스템과 통합형 토탈 컨트롤 타워를 포함, 차세대 물류 시스템 공동 구축 예정
	사우디아라비아	<ul style="list-style-type: none"> 현지 기업과 파트너십을 체결하고 GDC 구축
	기타	<ul style="list-style-type: none"> 일본, 동남아시아 등 현지 유력 물류사와 파트너십을 체결, 통관·운송 등 물류 전 과정 제공 → 해외에서 CJ대한통운 운영 풀필먼트센터를 통해 주문 후 2~3일 내 배송 가능
롯데 글로벌 로지스	개요	<ul style="list-style-type: none"> 13개국 해외법인 운영 ('24년 지속가능경영보고서)
	미국	<ul style="list-style-type: none"> '25년 9월, 미국 최대 건강기능식품 플랫폼 iHerb와 협력, 미국 텍사스주 댈러스-포트워스권 덴턴에 자동화 풀필먼트센터 구축 및 운영. 미 중부권부터 멕시코 까지 운송영역 확대하여 북미지역 물류 신사업 확대
	베트남	<ul style="list-style-type: none"> '25년 3월 베트남 신선식품 유통 역량 강화를 위해 동나이성에 콜드체인 물류센터 착공 → '26년 상반기 운영 예정
	멕시코	<ul style="list-style-type: none"> '24년 멕시코 법인을 설립하면서 미국과 멕시코 국경 간 운송 사업 확장
	기타	<ul style="list-style-type: none"> '25년 9월 카자흐스탄 물류기업 Shin-Line Group과 협력, 중앙아시아 시장 공략
한진	개요	<ul style="list-style-type: none"> 개국 42개 거점 구축 ('25년 지속가능경영보고서) 대한항공의 항공 네트워크 활용
	미국	<ul style="list-style-type: none"> '24년 미주법인의 LA 풀필먼트센터 50% 확장, 본격 운영 개시
	유럽	<ul style="list-style-type: none"> '13년 체코 프라하에 유럽 법인 설립. 빈, 프랑크푸르트 등을 기반으로 항공·육상 운송 수행 헝가리 부다페스트, 모로코 거점 설립 추진하여 기존 유럽 거점과 시너지 창출 추구
	일본	<ul style="list-style-type: none"> '25년 2월 일본 이커머스 플랫폼 Qoo10 Japan과 협력, 국내 셀러의 해외 진출 지원
	기타	<ul style="list-style-type: none"> '25년 9월, DHL Supply Chain과 협력해 국내 복합물류센터 개소, 글로벌 기업을 위한 전문 통합 물류 거점 확보

자료: 각사, 언론종합, 삼일PwC경영연구원

④ 차별화 및 틈새 시장 공략: 고부가 특수물류로 수익성 제고

고부가 특수 물류 확대

스마트 물류와 더불어 수익성을 높이기 위한 고부가 물류 전략도 고려해야 한다. 중량물, 의약품, 귀금속, 고가품, 군수품 등 특수분야의 기업물류는 전용 인프라나 전담 조직, 혹은 물류 수행에 필요한 각종 인증이 요구되곤 한다.

특수 물류는 고객에 맞는 맞춤 운송(화물의 크기, 무게, 온도, 보안 수준에 따라 특수 차량(저상, 항온 항습 등) 및 포장재를 이용), 기업고객 중심으로 이루어져 있다. 대표적으로 현대글로비스, LX판토스 등의 종합물류기업부터 의약품 전문 고려택배, 기업 중심의 용마로지스 등이 있다.

차별화된 서비스를 제공하는 만큼 출혈 경쟁 리스크가 비교적 낮은 것이 특징이다. 경쟁 심화와 단가 인상이 어려운 일반 택배 서비스에서 특정 분야 중심의 특수물류를 확대하는 전략을 모색해야 할 것이다.

[도표62] 국내 특수물류 업체 예시

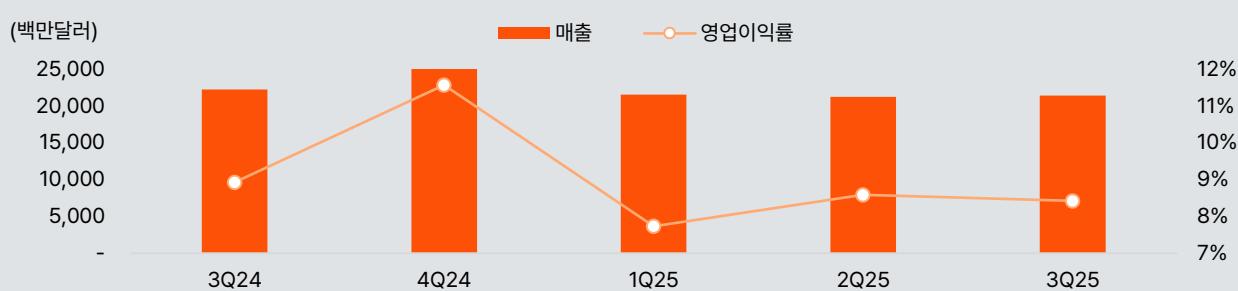
구분	서비스	주요 기업
의약품	• 헬스케어 물류 및 의약품 특화 배송	고려택배
중량물	• 발전소, 석유화학공장, 선박기자재, 중공업용 각종 타워 및 Vessel, 철구조물 등 초중량화물 운송	세방
특수배송	• 명품, 시험지 등 프리미엄 특화 배송	일양로지스
군수물자	• 전기·전자, 콜드체인, 방산, 전시특화, 프로젝트 물류 등을 타겟 • 군수물자 추적 시스템 및 운송 정보 제공 시스템을 통한 실시간 모니터링 정보 제공 • 관세법인 연계/취급/적재/운반이 까다로운 무기류, 폭발물 등 특수물자 운송	선진로지스틱스

자료: 각사

⌚ Amazon Case

글로벌 1위 소포 운송업체 UPS는 '25년 1월, 최대 고객 Amazon의 배송 물량을 절반 이상 줄이겠다고 발표했다. Amazon 물량의 수익성이 낮아 실적에 도움이 되지 않는다는 판단에서다. 대신 콜드체인 · 헬스케어 등 특수물류로 방향을 틀었다. '25년 1월, 헬스케어 물류업체 Frigo-Trans를 인수, 유럽 전역의 의료 고객을 대상으로 콜드체인 운송 솔루션 제공 전략을 수립했다. '25년 4월에는 Andlauer Healthcare Group을 인수하며 특수 저온 유통망 운송 인프라를 확보했다. 고부가 서비스 확대에 힘 입어 UPS는 미 · 중 무역갈등의 여파 속에서도 비교적 견조한 실적 방어를 기록 중이다.

[도표63] UPS 분기별 영업실적



자료: YahooFinance

⑤ 투자 재원 및 유동성 확보

재무구조 개선 및 현금창출 확대

스마트 물류에 대한 투자와 고부가 사업 진출의 필요성을 절감하더라도 충분한 투자 재원이 없다면 탁상공론일 뿐이다. 자금 확보를 위해 무수익자산, 유휴자산의 매각·유동화를 고려할 수 있다. 물류 투자에 대규모 자금이 소요 되는 만큼 재무구조가 개선이 된다면 자금 조달에 있어서 조달비용 감소 및 투자 유치에 유리하게 작용 할 수 있을 것이며 이를 위해 급격한 이익 성장이 나타나지 않는다면 무수익자산을 활용하는 방법도 대안이 될 수 있다.

⑥ 전략적 협업, 지분투자 및 M&A 고려

경쟁력 확보를 위한 지분투자 및 M&A

AI·디지털 트윈 등 첨단 기술은 단시간 내에 만들어지고 적용되는 기술이 아니다. 특수물류 인프라 역시 마찬가지다. 물류 경쟁이 나날이 치열해지는 가운데 물류 혁신과 포트폴리오 전환을 앞당기는 효과적 수단으로 추구하는 기술이나 사업모델을 보유하고 있는 기업과의 협업, 지분투자 및 M&A 등을 고려해 볼 수 있다. 필요한 인프라와 기술력을 가진 국내외 기업을 인수함으로써 빠르게 내실을 다지고, 외연을 확장하는 일석이조 효과를 기대할 수 있다.

거래 과정의 규제 완화와 적절한 정책 금융 및 세제 지원이 수반된다면 원활한 투자 및 M&A가 이루어질 수 있을 것으로 기대된다.

[도표64] 국내 택배·물류업계 M&A 예시

시기	인수기업	피인수기업	주요 내용
2008년 9월	한진	신세계 드림 익스프레스 (세덱스)	<ul style="list-style-type: none">신세계, (주)한진에 택배부문을 매각하고 나머지 물류부문은 전략적 제휴 체결한진, 신세계 물동량을 안정적으로 확보, 추가 물류 아웃소싱에 대한 우선권 획득기존 처리 물량(일일 47만개)에 세덱스 물량(일일 10만개) 추가
2017년 2월	KG로지스	KGB택배	<ul style="list-style-type: none">양사이 물류비용 절감, 중복거점 활용 효율화를 통한 수익성 개선 극대화 목적 인수KG로지스 일일 처리 택배물량 기준 50만개 → 100만개 이상으로 확대
2023년 3월	로지스팟	고려택배	<ul style="list-style-type: none">고려택배는 GSP(우수의약품 유통 관리기준) 인증 물류센터, 온도관리시스템 등 전문화된 물류 시스템을 보유하며 전국 단위 의약품 택배·운송, 3PL 서비스 등 헬스케어 물류 사업 영위고려택배 인수로 관련 물류 기술, 인프라 확보, 헬스케어 3PL 시장으로 사업 확대

자료: 언론종합, 삼일PwC경영연구원

⑦ 정부의 정책적 지원

택배단가 상승에 대한 정부의 제도적 지원 마련

현실적으로 경쟁심화와 국민정서 등 여려면에서 택배단가 인상을 올리는 것은 어렵다. 그러나 앞서 언급했듯이 무엇보다도 현안을 해결하는 근본적인 방안중 하나는 출혈과당경쟁을 자제하고 택배단가를 정상화시키는 것이다.

기업 레벨에서 단가 인상이 어렵다면 정부 차원에서 택배단가 적정 수준과 인상 규모에 대한 가이드라인 제시 및 택배기사 수수료에 대한 가이드라인과 같은 제도적 장치를 마련하는 것도 도움이 될 수 있을 것이다.

Author Contacts

삼일PwC 경영연구원

이희정 수석연구위원

heuijung.lee@pwc.com

안정효 선임연구원

jeonghyo.ahn@pwc.com

삼일PwC 경영연구원

최재영 경영연구원장

jaeyoung.j.choi@pwc.com

Business Contacts

Assurance

정 낙 열 파트너
nakyul.jeong@pwc.com

원 치 형 파트너
chihyung.won@pwc.com

허 재 진 파트너
jae-jin.hur@pwc.com

최 기 혁 파트너
gi-hyuk.choi@pwc.com

유 상 훈 파트너
sang-hoon_1.you@pwc.com

Deals

최 창 대 파트너
chang-dae.choi@pwc.com

박 치 흥 파트너
chihong.park@pwc.com

Tax

허 윤 제 파트너
yun-je.heo@pwc.com

Consulting

최 재 열 파트너
jaeyoul.choi@pwc.com

신 호 승 파트너
ho-seung.shin@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.

S/N: 2512W-RP-150

© 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.