

Samil PwC PE Newsletter

March 2026



Contents

1. PE 동향 및 PwC News	2p
2. Sector Insights	3p
3. AI Native Commerce: 유통업 혁신을 위한 AI 전략	8p
4. Deal Pipeline	13p

1. PE 동향 및 PwC News

2026년 1분기 국내 M&A 시장은 전면적인 '빅딜' 회복 국면에 진입했다고 보기는 어렵지만, PE를 중심으로 거래가 다시 움직이기 시작한 전환기로 평가됩니다. 금리 고점에 대한 인식이 확산되고 대기 자금이 누적되는 가운데, 대기업의 사업 재편과 상장사 저평가에 대한 공감대가 맞물리며 PE 주도의 거래가 점진적으로 재개되는 모습입니다.

EQT의 더존비즈온 공개매수, 베인캐피탈의 에코마케팅 공개매수 등 글로벌 PE의 행보는 이러한 흐름을 상징적으로 보여주며, 특히 최근 공개매수 거래는 주주 보호와 절차적 정합성을 전제로 거래 구조가 재설계되면서, 과거 대비 한층 정교해지는 양상을 보입니다. 한편 AI 및 전력 인프라 수요 확대의 수혜를 받은 서울전선은 PE 인수 후 1년 만에 매각 절차에 착수하며, 업황 모멘텀이 확인된 자산을 중심으로 한 조기 엑시트 흐름도 함께 나타나고 있습니다.

아울러 정책 환경의 변화 역시 M&A 시장에 영향을 미치고 있습니다. 상법 개정을 통해 이사의 충실의무가 기존의 '회사'에서 '회사 및 주주'로 확대되었고, 법무부의 기업 조직개편 관련 가이드라인 제시에 따라 공개매수 및 상장폐지 거래에서 절차적 공정성과 설명 책임의 중요성이 크게 부각되었으며, 금융당국의 기관전용 PEF 제도 개선 논의까지 더해지면서 PE 업계는 이제 딜 실행력뿐 아니라 거버넌스, 컴플라이언스, 그리고 인수 이후의 운영 책임까지 함께 고려해야 하는 국면에 접어들고 있습니다.

PwC News & Articles

[삼일 PwC "AI·휴머노이드 시대, 전략적 M&A가 핵심"](#)

[\[삼일 이슈 프리즘\] 상법 개정 이후 임원배상책임보험, 피상적 논의를 넘어 전략적 설계로](#)

[\(IB&피플\)최창윤·김용현 파트너 삼일 PwC 파트너](#)

[\[삼일 이슈 프리즘\] 운영형 민자, 재정과 안전 모두 잡는 현실적 해법](#)

[그만 부어라 제대로 마셔라 \[비즈앤피플\]](#)

[아람코 공격에 호르무즈 봉쇄까지... 중동 變 리스크에 韓제조업 '흔들'](#)

[삼일 PwC 스타트업 맞춤형 '경영진단키트' 리뉴얼 출시](#)

[삼일 PwC "제조 AI, 한국 제조업 재도약 위한 핵심 동력"](#)

[삼일 PwC "한국 여성 고용환경 OECD 최하위권"](#)

[삼일 PwC "AI 대형딜이 올해 M&A 시장 주도할 것"](#)

[K뷰티, 이제 '속도'가 아니라 '기술'로 경쟁한다](#)

2. Sector Insights

Data Center Sector

· Executive Summary

데이터센터 산업은 AI 시대의 핵심 인프라로서 구조적 성장이 확실시되는 영역에 진입하고 있습니다. 글로벌 데이터센터 시장규모는 2023 년 약 3,728 억 달러에서 2029 년 약 6,240 억 달러(CAGR 약 9%)로 성장할 것으로 전망되며, 국내 민간 데이터센터 시장 역시 2018 년 약 2.42 조원에서 2028 년 약 10.19 조원 규모로의 고성장이 예상됩니다.

동시에 산업의 성격은 단순한 IT 시설의 임대를 넘어, 전력·냉각·운영 소프트웨어 등 인프라 에코시스템 전반으로 확장되고 있으며, 개별 데이터센터 운영에 직접 투자하는 구조에서 Value Chain 전 영역에 걸쳐 수직적 통합을 추구하는 구조로 변모하고 있습니다.

이와 같은 구조적 변화는 글로벌 M&A 시장에서도 확인됩니다. BlackRock·GIP 컨소시엄의 Aligned DC 인수(400 억 달러, 역대 최대)를 비롯하여, Blackstone의 AirTrunk 인수(160 억 달러), Broadcom의 VMware 인수(610 억 달러) 등 Value Chain 전 영역에서 대형 딜이 연이어 성사되었습니다. 이는 글로벌 PE·인프라펀드가 데이터센터를 핵심 투자 자산군으로 인식하고, 개발부터 Exit까지의 Deal 구조를 정착시키고 있음을 보여줍니다.

이에 따라 국내 데이터센터 M&A 또한 Colocation 자산 자체의 투자를 넘어, 전력·냉각 인프라 솔루션 기업과 운영 플랫폼 역량을 보유한 타깃으로 관심이 이동하고 있습니다.

Data Center Market Overview

· 데이터센터 Value Chain의 구조와 진화

데이터센터 산업의 Value Chain은 ① 기획 및 개발, ② 설계 및 EPC, ③ 전력·냉각·IT 시스템, ④ 운영 및 Colocation, ⑤ 클라우드 및 MSP의 5개 단계로 구성되며, 각 영역에서 다양한 사업자가 대규모 생태계를 형성하고 있습니다. 기획·개발 단계에는 BlackRock, GIP 등 글로벌 인프라펀드와 이지스자산운용, 코람코자산운용 등 국내 자산운용사가 참여하고 있으며, 전력·냉각 영역에는 Schneider Electric, Eaton, Vertiv 등 글로벌 인프라 장비업체가 포진해 있습니다. 운영·Colocation 영역에는 Equinix, Digital Realty, AirTrunk 등이, 클라우드·MSP 영역에는 AWS, Microsoft Azure, Google Cloud와 함께 삼성 SDS, LG CNS 등이 자리잡고 있습니다.

[DC 공급측면 주요 사업모델]

Value Chain	EPC	인프라 구축	IT sys. 구축	운영
	설계/건축/시공	설비 구축		O&M
주요 사업자	건설 EPC • 설계 및 시공 • Turnkey EPC • Design-build	전력 설비 전력 업체 • 전력설비 공급 (변압기, PDU/UPS 등) • 전력 공급 지원 냉각 설비 냉각 업체 • 냉각 외부/내부 설비 공급 (공랭/수냉/액침 시스템)	IT솔루션 업체 • 서버, 스토리지 설계 • 네트워크 인프라 구성	DC 운영업체 • DC 운영 (리스), 유지보수, DCIM 서비스 등 제공
국내	SK에코플랜트 / 삼성물산 / GS건설 / DL E&C	LS일렉트릭 / SK TNS / KT engineering	GS에너지 / SK엔모브 / DATA BEAN	삼성SDS / LG CNS / KINX
해외	Turner / Jacobs / wsp / DPR	Schneider Electric / VERTIV / ABB	Schneider Electric / VERTIV / Eaton	DELL / AMD / intel / NVIDIA / IBM
				KT / SK telecom / LG CNS / GS ITM
				aws / Azure / Google Cloud

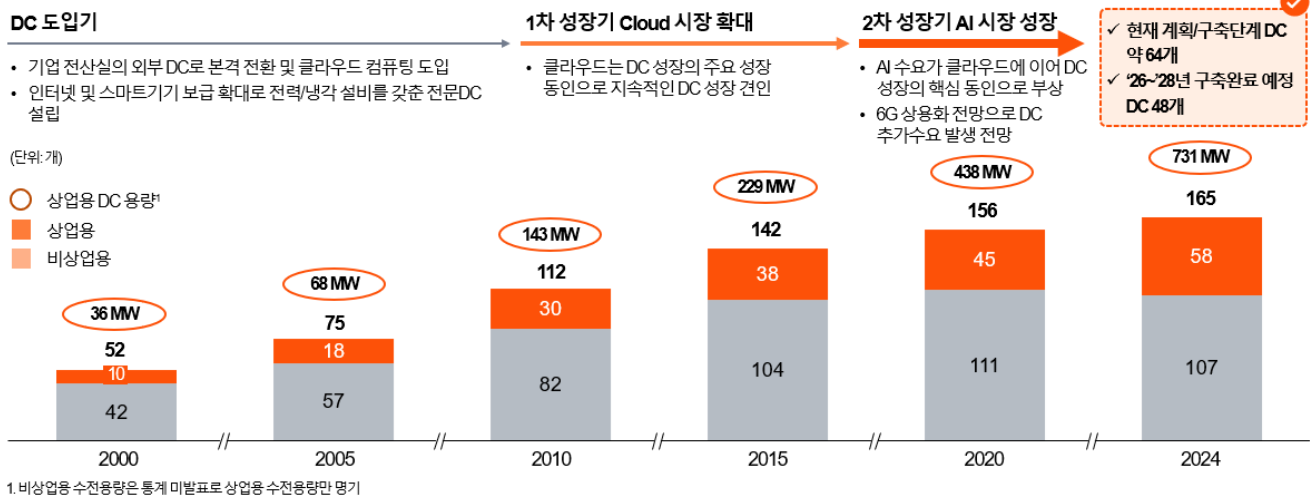
이 산업의 본질은 '어디에 지을 것인가'보다 '무엇을 팔 것인가'에 있습니다. 미국 골드러시에 비유하자면, 금을 직접 캐는 데이터센터 운영자보다 곡괭이와 청바지를 파는 인프라 공급자가 구조적 승자가 될 가능성이 높습니다. 데이터센터가 늘어날수록 전력·냉각·네트워크·운영 SW·금융/REIT 등 공통 인프라에 대한 수요는 구조적으로 증가하기 때문입니다.

특히 최근 주요 에너지 인프라 업체(Schneider Electric, Eaton, Vertiv 등)들은 전력에서 냉각까지 아우르는 Total Solution Provider로의 전환을 가속화하고 있으며, 나아가 EPC 설계 영역까지 사업범위를 확장하고 있습니다. 이는 데이터센터 고객이 단순 IT 인프라 확보를 넘어, 안정적 공급·운영 효율·접근성을 동시에 확보할 수 있는 통합 파트너를 선호하는 구조로 변화하고 있음을 반영합니다.

· AI 데이터센터로의 전환과 새로운 투자 수요

국내 데이터센터는 2010년부터 Cloud 수요를 중심으로 성장해왔으며, 특히 Colocation 데이터센터가 크게 증가하였습니다. 2024년 기준 운영 중인 민간 데이터센터는 약 165개, 상업용 수전용량은 731MW에 달합니다. 2025년 이후에는 AI 및 6G 등 신기술의 등장으로 지속적인 성장세가 전망되며, 현재 계획·구축 단계에 있는 데이터센터만 약 64개, 이 중 48개가 2026~2028년 구축 완료 예정입니다.

국내 DC현황 및 전망



이러한 전환 과정에서 데이터센터의 질적 변화가 동시에 진행되고 있습니다. 기존 일반 DC는 CPU 기반 범용 서버 중심의 설계와 공랭식 냉각이 주를 이루었으나, AI DC는 GPU 기반 클러스터·병렬 스토리지·고대역폭 네트워크 중심의 설계가 요구됩니다. 랙당 전력 밀도가 크게 상승함에 따라 액침·수냉 등 고효율 냉각 기술 적용이 확대되고 있으며, 전력 확보 자체가 사업 진입의 핵심 제약 요인으로 변화하고 있습니다.

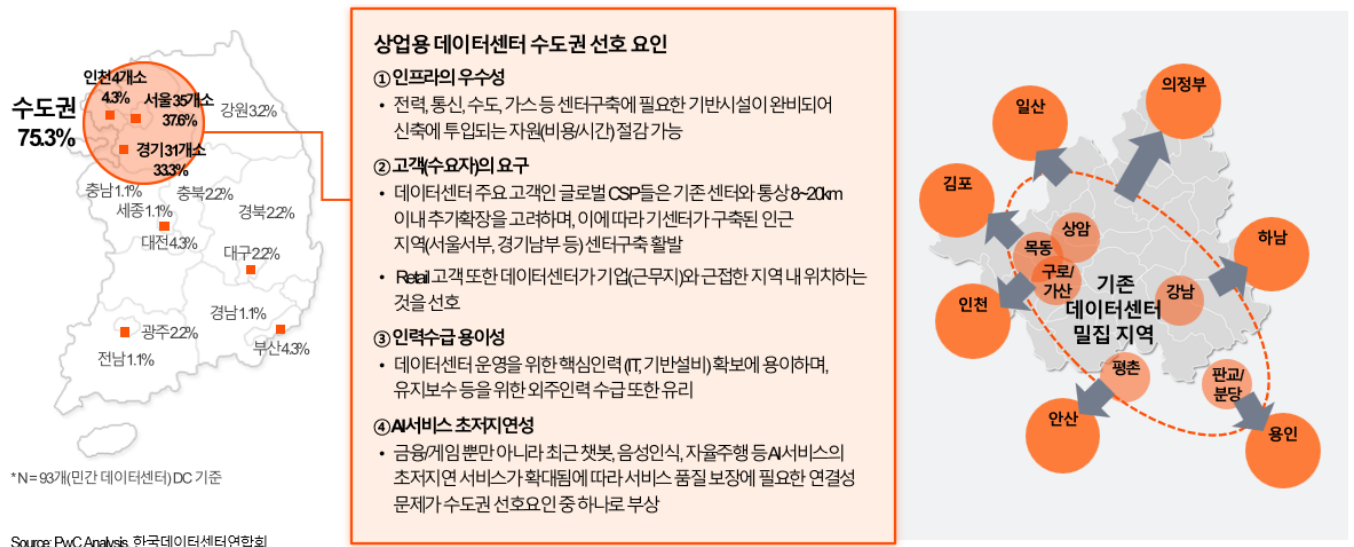
	일반 DC	AI DC	발전 방향	경쟁력 요소
고객	범용 클라우드 및 기업 IT 시스템 운영 중심	모델 학습·추론, AI 서비스 운영 등 목적별 워크로드 특화 형태로 세분화	수요가 용량 중심에서 성능 중심으로 이동	반도체(GPU, 자체칩 등) 확보 등으로 AI 컴퓨팅 인프라 구축
핵심 설비	CPU 기반 범용 서버 및 파일 스토리지, 네트워크 구성 중심	GPU 기반 클러스터 및 병렬 스토리지, 고대역폭 네트워크 중심 설계	범용 서버 중심에서 AI 연산 특화 인프라 전환	
부지 선정	접근성과 비용 효율 중심	대규모 전력 공급 가능성, 냉각 인프라, 확장성 확보가 핵심 고려요소로 부상	부지 경쟁력은 전력 접근성으로 변화	자체전력(재생 등) 조달가능성 제고 & 핵심 전력설비 확보
전력 공급	Grid 기반 안정적 전력 공급 중심	랙당 전력 밀도 상승으로 추가 전력 확보 및 전력망 연계 전력 중요도 증가	전력 확보가 사업 진입의 핵심 제약 요인으로 변화	
전력 시스템	저전력 서버 기반, 표준 UPS 중심	고전력 부하 대응을 위한 전력 손실 최소화 및 전력 안정화 설계 강화	전력 효율(수익성) 및 안정성 확보 비중 증가	
냉각 시스템	공랭식 냉각 중심	액침, 수냉 등 고효율 냉각 기술 적용 확대 및 PUE 개선 요구 증가	고밀도 연산 환경 확대에 고효율 냉각 방식 도입 확대	냉각기술 고도화 & 운영효율 추구
관리 SW	개별 시스템 모니터링 중심	전력·냉각·설비 통합 관제 및 운영 최적화 SW 확대	설비 중심 운영에서 AI 기반 통합 운영·자동화 확대	

Source: PwC Analysis

결과적으로 데이터센터의 경쟁력은 '용량'에서 '성능'으로, 부지 선정의 기준은 '접근성'에서 '전력 접근성'으로 이동하고 있으며, 이는 전력·냉각 인프라 영역에 새로운 대규모 투자 수요를 창출하고 있습니다.

· 수도권 집중에서 비수도권 확산으로의 입지 변화

2024년 운영 중인 민간 데이터센터 약 93개소 중 수도권에 약 75%가 집중 분포되어 있으나(서울 37.6%, 경기 33.3%, 인천 4.3%), 구조적 제약으로 인해 비수도권 중심의 권역 확대가 불가피한 상황입니다.



서울의 전력자립도는 10.4%에 불과하며, 분산에너지법 및 전력계통영향평가 등 법적 제약으로 수도권 내 대규모 데이터센터 신규 공급이 사실상 제한되고 있습니다. 실제로 전력계통영향평가 통과율은 수도권 21%에 그치는 반면 비수도권은 71%에 달합니다.

이에 따라 정부·지자체는 비수도권 신설 데이터센터에 대한 전기시설 부담금 50% 할인, 분산에너지 특구 지정 등의 인센티브 정책을 추진하고 있으며, 2024년 기준 계획 단계 DC 36개 중 83%가 비수도권에 위치하고 있습니다. SK 그룹의 울산 AI DC(100MW~1GW, 약 7조원), 현대자동차그룹의 새만금 AI 프로젝트(총 9조원 중 AI DC 5.8조원), 삼성 SDS의 경북 구미 60MW AI DC, 네이버의 세종 초대형 AI DC 허브 등 대기업 그룹사의 비수도권 투자가 본격화되고 있으며, 정부 역시 AI G3 목표 하에 GPU 5만장 확보 및 2.5조원 규모의 국가 AI 컴퓨팅센터 구축을 추진하고 있습니다.

다만, 비수도권 입지가 반드시 유리한 것만은 아닙니다. 사용자와의 거리에 따른 Latency 증가, 네트워크 인프라 미비, 운영인력 확보의 어려움 등 현실적 제약이 존재합니다. 따라서 Edge 데이터센터를 통한 저지연 보완, 차별화된 냉각 시스템, 그리고 무엇보다 임차인(고객)의 사전 확보가 사업 성패를 좌우하는 핵심 요소로 작용할 것입니다.

Data Center M&A Trend

· 글로벌 PE·인프라펀드 주도의 대형 딜 정착

해외에서는 AI 수요 폭증에 따라 데이터센터 Value Chain 전 영역에서 대규모 딜이 진행되고 있습니다. BlackRock·GIP 컨소시엄이 Aligned DC를 400억 달러에 인수하며 단일 DC 기준 역대 최대 거래를 기록하였고, Blackstone·CPP는 APAC 최대 DC 사업자인 AirTrunk를 160억 달러에 인수하였습니다. KKR·GIP 역시 북미·유럽 50개 Colocation DC를 보유한 CyrusOne을 150억 달러에 인수한 바 있습니다. 이러한 흐름은 글로벌 PE·인프라펀드가 데이터센터 개발에서 안정화, 그리고 Exit까지의 전 과정에 걸쳐 Deal 구조를 정착시키고 있음을 보여줍니다.

Value Chain	기획 및 개발	설계 및 EPC	전력, 냉각, IT system	운영 및 Colocation	클라우드 및 MSP
해외	Aligned DC(25) 매수자: BlackRock GIP 등 매도자: Macquarie AIM 거래규모: \$40B (역대 최대) ✓ 개발→안정화→Exit ✓ 단일 DC 기준 역대 최대 딜	Doman Engineering(24) 매수자: Turner Construction (EPC) 거래규모: 비공개 ✓ MEP 및 HVAC 역량 확보 ✓ 유럽 DC EPC 역량 확보	Boyd Corporation(25) 매수자: Eaton Corporation (전력설비) 거래규모: 비공개 ✓ 열관리 전문가 Boyd 인수 ✓ Eaton AI DC 인프라 풀스택 역량 확보	AirTrunk(24) 매수자: Blackstone&CPP 매도자: Macquarie&PSP 거래규모: \$16B ✓ APAC 최대 DC 인수	VMware(23) 매수자: Broadcom (인프라SW) 거래규모: \$61B ✓ DC 가상화 플랫폼 인수 ✓ Hybrid클라우드 역량 확보
	Vantage DC(24) 매수자: DigitalBridge&SilverLake (지분투자) 거래규모: \$9.2B ✓ PE의 글로벌 hyperscale 플랫폼 빌드업	Hydrock(23) 매수자: Stanec (EPC) 거래규모: £53M + Earn-out ✓ DC 설계 및 MEP 역량 확보 ✓ 유럽 DC EPC 역량 확보	Motivair(24) 매수자: Schneider Electric (전력설비 및 DC솔루션) 거래규모: 75% \$860M(주장) ✓ AI DC 액체냉각 포트폴리오 강화	CyrusOne(22) 매수자: KKR&GIP 거래규모: \$15B ✓ 북미 유럽 50개 Colo DC	Splunk(24) 매수자: Cisco (IT솔루션) 거래규모: \$28B ✓ 클라우드보안 MSP 내재화
시사점	① 거래 규모의 초대형화 - \$40B~61B(60~90조원) 수준 메가딜 등장 등 DC가 전략적 핵심자산으로 재평가되고 있음. - AI 수요 폭증이 자산가치 딜 증가		② 수직적통합 및 Value-chain간 연계 증가 - 전력·냉각·클라우드 SW업체 인수 등을 통해 역량 확보 - 기획 및 개발사가 운영까지, 네트워크사가 클라우드 및 SW까지 Value-chain 전 구간을 아우르는 플레이어 등장		③ PE·인프라펀드 주도 개발-Exit 구조 정착 - Macquarie, DigitalBridge 등 인프라PE가 공동 또는 개별 사모구조로 개발단계부터 진입 - 안정화 후 Exit하는 Deal Chain 정착

Source: 언론 종합, 각 기업 공식 발표, PwC analysis

한편, Value Chain 영역별 수직적 통합 M&A 역시 증가하고 있습니다. 전력설비 기업 Eaton은 열관리 전문가 Boyd Corporation을 인수하여 AI DC 인프라 풀스택 역량을 확보하였으며, Broadcom은 VMware를 610억 달러에 인수하여 데이터센터 가상화 플랫폼 및 Hybrid 클라우드 역량을 내재화하였습니다. Cisco 또한 Splunk를 280억 달러에 인수하며 클라우드 보안 MSP 역량을 강화하였습니다. 이는 개별 영역의 단순 확장을 넘어, 데이터센터 인프라 전반에 걸친 통합 역량 확보가 M&A의 핵심 전략으로 자리잡고 있음을 시사합니다.

· 전력·냉각 솔루션 기업에 대한 투자 관심 확대

데이터센터 인프라 공급 영역 중 전력 솔루션과 냉각 솔루션이 M&A의 핵심 타겟으로 부상하고 있습니다. 국내 모듈형 전력 아키텍처 시장은 연평균 12.9%, 차세대 액체 냉각 시스템 시장은 연평균 25.3%의 고성장이 전망됩니다. AI DC의 고밀도 GPU 환경에서는 기존 공랭 방식이 한계에 도달하면서, Liquid-ready 설계가 확산되고 있으며 신규 AI DC 대부분이 액침·Direct-to-chip 등 고효율 냉각 방식의 적용을 검토하고 있습니다.

글로벌 주요 업체들은 이러한 수요에 대응하여 전력+냉각 통합 솔루션 역량을 확보하기 위한 인수·파트너십을 적극 추진하고 있으며, 설비 효율이 DC 경쟁력과 직결됨에 따라 기술 진입장벽이 상승하고 있습니다. PE 투자자 관점에서는 이 영역의 국내 기술력 보유 기업이 높은 전략적 가치를 지닌 투자 대상이 될 수 있습니다.

· 운영 플랫폼 영역의 중장기 투자 매력도 부상

전력·냉각 외에도 DC 운영 소프트웨어(DCIM, 통합 플랫폼) 영역이 중장기적 투자 관점에서 주목받고 있습니다. AI DC 확대로 운영 난이도가 상승하면서 전문 운영 역량의 중요성이 커지고 있으며, 운영 데이터가 축적될수록 장기 고객 Lock-in 이 형성되는 특성이 있습니다. Multi-site 운영 증가에 따른 통합 운영 플랫폼 수요 확대, Digital Twin 기반 운영 최적화, AI 예지보전 및 자동제어 투자 증가 등이 이 영역의 성장을 견인하고 있습니다. 프로젝트 매출과 라이선스·구독·유지보수 매출이 결합된 수익 구조는 안정적인 현금흐름 확보가 가능한 매력적인 투자 모델을 제공합니다.

· 국내 데이터센터 시장에서의 PE 투자 기회

국내 시장에서는 자산운용사(재무적 투자자) 주도의 상업용 데이터센터 공급이 빠르게 확대되고 있습니다. 이지스자산운용, 코람코자산운용, 퍼시픽자산운용 등이 수도권 Secondary 권역을 중심으로 Colocation 데이터센터 개발에 적극 참여하고 있으며, ESR·스택인프라스트럭처, 워버그핀커스·와이드크릭자산운용 JV, Digital Realty 등 글로벌 사업자의 국내 진출도 확대되고 있습니다. 한편, Colocation 임대 기반의 장기 계약 구조는 안정적인 현금흐름을 창출하며, 공급 제약 환경에서 Asset Scarcity Premium 확보가 가능하다는 점에서 인프라 펀드형 투자 모델로서의 매력도 높아지고 있습니다.

추가적으로, 한국 DC 시장은 수요-공급 밸런싱 예측이 어려운 특성을 보유하고 있어, DC 착공 전 사용기업과의 선임대차 계약 체결 또는 Master Lease 를 통한 임차인 사전 확보, 그리고 효율적 냉각 시스템·수도권 근접성(Edge 데이터센터 활용) 등 차별화된 서비스 제공이 사업기회 발굴 및 사업성 확보의 핵심 요소가 될 것입니다.

3. AI Native Commerce: 유통업 혁신을 위한 AI 전략

AI가 변화시킨 유통 비즈니스: 이제 유통은 AI로 시작해서 AI로 끝난다.

유통은 AI의 영향이 가장 직접적으로, 가장 빠르게 나타나는 산업입니다. 이제 소비자의 58%는 전통 검색 대신 GenAI로 쇼핑을 시작하고, AI로 인한 초개인화 서비스를 경험한 소비자의 구매전환율은 그렇지 않은 경우 대비 2.3배나 높았으며, AI를 활용한 유통사의 23%는 운영비를 15% 이상 절감했습니다.

변화의 핵심은 고객 구매 여정의 구조 자체가 바뀌고 있다는 점입니다. AI 이전에는 공급자가 설계한 단계를 고객이 스스로 이동했습니다. AI Agent는 이를 바꿉니다. Trigger → Ask & Narrow → Confirm → Fulfill → Retain 까지, 고객이 직접 수행하던 모든 단계가 하나의 Agent 안에서 처리됩니다. 고객의 역할은 '정보를 수집·비교하는 주체'에서 '최종 승인자'로 축소되고, 모든 상호작용은 실시간으로 학습되어 관계가 깊어질수록 정확해지는 학습 루프가 됩니다.

AI 네이티브 커머스에서의 고객 여정



출처: PwC

이 변화는 경쟁 판도 자체를 바꾸고 있습니다. 과거 유통 경쟁은 유통사간 채널 확보 싸움이였다면, 이제는 Agent 간 경쟁으로 고객 여정 전반을 장악하려는 유통사 자체 Agent, 탐색·구매 단계에 직접 진입한 LLM

플랫폼(GPT·Perplexity·Gemini), 카테고리 특화로 고객을 직접 흡수하는 버티컬 Agent — 이 세 플레이어가 고객의 쇼핑의 시작부터 구매까지를 두고 경쟁하고 있습니다.

선도 유통사의 AI 전략: 같은 방향, 다른 접근

글로벌 선도 유통사들의 공통점은 하나입니다. 월마트, 아마존, 메이시스, 패밀리마트 모두 AI Agent 중심의 운영 체계로 전환하고 있습니다. 방향은 일치하지만 접근 방식은 제각각입니다. 보유한 자산 구조와 출발점이 다르기 때문입니다. 어떤 데이터를 갖고 있는지, 어떤 채널이 강점인지에 따라 AI를 어디서부터 어떻게 적용할지가 달라집니다.

출발점에 따른 선도기업의 AI 전략 차이

	출발점	AI 전략 핵심
월마트	오프라인 네트워크 + 멤버십 데이터	자체 에이전트 구축 + 외부 LLM 협업 병행
아마존	디지털 생태계 + 물류 인프라	자체 에이전트 + 생활OS 연계 확장
메이시스	백화점 충성고객 + 로열티 프로그램	고객 데이터 기반 초개인화 + 에이전트 전환 준비
웨이마트	노동력 부족 + 대규모 점포망	매장 운영 자동화·점원 지원 AI부터 단계적 도입

월마트는 수백 개의 AI 툴을 4 개의 Super Agent(고객용 Sparky, 파트너용 Marty, 임직원용 Associate, 개발자용 Developer)로 통합했습니다. Sparky를 이용한 고객의 평균 주문금액은 35% 높고, 임직원 질문의 주당 300만 건이 AI로 처리됩니다. 주목할 점은 동시에 ChatGPT·Gemini와의 협업을 적극 추진한다는 것입니다. 자체 Agent가 고객 데이터와 여정을 장악하고 있기에, 외부 LLM은 유입 채널이 될 뿐 주도권은 월마트에 남습니다.

아마존은 쇼핑을 넘어 일상 전체를 데이터화하는 생태계 위에서 전략을 설계하고 있습니다. 쇼핑 Agent Rufus는 구매·반품·리뷰 데이터에 더해 Alexa·Ring·Prime Video 등 이종 플랫폼의 Account Memory를 실시간 결합합니다. 월요일 밤 캠핑 쇼를 시청하고, 화요일 밤 텐트를 검색하는 — 이 모든 행동이 수요 예측의 재료가 됩니다. Rufus 이용 고객의 구매 전환율은 60% 개선됐습니다.

메이시스는 천만 명의 충성 고객 데이터와 전체 매출의 70%를 차지하는 로열티 멤버십 데이터를 초개인화의 출발점으로 삼고 있습니다. 이를 기반으로 매월 3천만 건의 개인화 스타일링 제안이 자동 발송됩니다. 각 고객의 구매 이력·선호 스타일·가격대를 분석해 "당신에게 맞는 조합"을 제시하는 방식입니다. AR 피팅룸은 이 흐름을 오프라인으로 확장합니다. 매장에서 상품 태그를 인식하면 연관 코드를 즉시 추천하고 결제까지 연결되며, 도입 이후 구매 전환율은 15% 향상됐습니다.

패밀리마트는 화려한 고객 경험 혁신이 아닌, 노동력 부족이라는 현장 문제에서 출발했습니다. AI 로봇으로 음료 재입고 성공률 98%를 달성하고, 점주 지원 AI를 7,000개 점포에 배치해 매출 5% 증가를 확인했습니다. 그리고 그 과정에서 쌓인 매장 데이터를 NTT Docomo·CyberAgent와 JV를 통해 AI 광고 수익 모델로 전환하고 있습니다.

네 회사의 출발점은 달랐습니다. 그러나 구조는 같습니다. 자신이 가진 자산을 먼저 정의하고, 그 자산을 극대화하는 방향으로 AI를 설계했습니다.

한국 유통의 현주소

한국 유통 시장의 외형은 인상적입니다. 온라인 침투율은 세계 최상위 수준이고, 오프라인 백화점 3사의 합산 총성 고객은 수천만 명입니다. 국내 유통사가 보유한 내국인 고객 데이터 비중은 78%에 달합니다. 숫자만 보면 AI 전환의 재료는 충분합니다.

그러나 이 데이터가 실제로 어떻게 쓰이고 있는지를 들여다보면 이야기가 달라집니다. 온라인 시장은 쿠팡(30%)·네이버(20%)가 절반을 장악했고, 쿠팡의 AI 관련 특허는 167건에 달합니다. 반면 국내 주요 오프라인 유통업체의 AI 특허는 0건이고, IT 투자 비율은 평균 1~2%에 머뭅니다. 같은 데이터를 가지고도 전혀 다른 결과를 만들어내고 있습니다.

가장 근본적인 문제는 데이터가 '자산'이 아닌 '기록'으로 남아 있다는 점입니다. 방대한 고객 데이터는 계열사 간 사일로로 분절되어 단일 고객 뷰를 만들기 어렵습니다. 온·오프라인 재고 시스템은 여전히 별도로 운영됩니다. Tesco가 2,300만 명의 데이터를 상품 개발·점포 전략·신사업 전반에 활용하는 것과 대비됩니다.

글로벌 선도사들의 AI는 지금 이 순간에도 학습을 거듭하며 격차를 벌리고 있습니다.

국내 유통사가 지금 시작해야 할 네 가지

글로벌 선도사들의 사례를 살펴보면 한 가지 공통점이 있습니다. 완벽한 준비 후 AI를 도입한 곳은 없습니다. 지금 가진 자산에서 출발하여 실행하면서 쌓아갔습니다. 한국 유통사들도 출발점은 있습니다. 방대한 고객 데이터, 촘촘한 오프라인 네트워크, 높은 디지털 침투율 같은 자산들이 AI와 결합될 때 어떤 경쟁력이 만들어지는지는 이미 글로벌 사례가 증명하고 있습니다. 남은 것은 시작입니다. 해야 할 일은 크게 네 가지입니다.

① Agent Journey Blueprint 설계:

AI 전환의 출발점은 기술 도입이 아니라 고객 여정의 재정의입니다. Trigger부터 Retain까지 AI 중심의 전 여정을 온·오프라인 동시에 설계하고, 카테고리·채널별 대표 시나리오와 후보군 진입률·승인율·실행완료율·재구매율로 이어지는 KPI 트리를 구축해야 합니다. 여정 설계 없이 AI 툴을 도입하는 것은 목적지 없이 내비게이션을 켜는 것과 다르지 않습니다.

② Agent to Agent 대응 전략:

지금 이 순간에도 외부 LLM 플랫폼은 고객의 탐색 단계에 진입하고 있습니다. 자체 Agent 없이 방치하면 고객 접점의 주도권은 외부로 넘어갑니다. 자사 상품·정책·재고를 외부 Agent에 노출하는 전략, API 기반 제휴 구조, 스마트폰·가전·차량 OS 연동 Deep link 설계를 병행해야 합니다. 자체 Agent 없이 외부 LLM과 연동하는 것은 협업이 아니라 종속입니다.

③ Data & Policy Foundation 정비:

Agent가 작동하려면 '추천 가능한 약속'이 먼저 갖춰져야 합니다. 동일 ID 기반 고객 컨텍스트 모델 구축, 상품·가격·프로모션 룰과 재고·배송·반품 정책의 실시간 반영 체계가 필수입니다. "내일 오전 배송 가능합니다"라고

Agent 가 말하려면 재고·도착 예정 시간·대체 옵션이 실시간으로 연결되어 있어야 합니다. 데이터가 없는 것이 아니라, Agent 가 쓸 수 있는 형태로 정비되지 않은 것이 문제입니다.

④ AI Driven Operation Model & KPI 재설계:

온라인 전환율과 오프라인 매출을 따로 측정하는 구조에서는 AI 가 만들어내는 통합 여정의 가치를 포착할 수 없습니다. One Journey KPI 체계로의 전환, 가격·혜택·재고·교환·반품에 대한 거버넌스 재설계, 매장·분사·디지털 조직의 운영 프로세스 통합이 필요합니다. 전략이 아무리 정교해도 조직과 KPI 가 바뀌지 않으면 실행은 멈춥니다.

지금 시작하지 않으면, 따라잡을 기회도 없습니다.

AI 는 유통의 규칙을 바꾸고 있습니다. 월마트, 아마존, 메이시스, 패밀리마트 — 네 회사의 출발점은 달랐지만 공통점은 하나입니다. 자신이 가진 자산에서 출발했고, 실행하면서 쌓아갔습니다. 한국 유통사들도 자산은 있습니다. 부족한 것은 자산이 아니라, 그 자산을 AI 와 연결하는 전략과 실행입니다. AI 네이티브 커머스로의 전환은 준비가 된 유통사만의 특권이 아닙니다. 시작하는 유통사가 준비된 유통사가 됩니다.



한승욱 Partner

seung-wook.han@pwc.com

4. Deal Pipeline

Pipeline 현황

거래규모	거래구조	Industrial	Infra	Consumer	TMT*	Bio	Capital / VC	합계
1,000 억 이상	Buy out	1 건	4 건	-	1 건	-	-	6 건
	투자유치	2 건	-	-	-	-	-	2 건
	소계	3 건	4 건	-	1 건	-	-	8 건
500 억~ 1,000 억	Buy out	2 건	2 건	6 건	3 건	1 건	-	14 건
	투자유치	1 건	-	-	-	1 건	-	2 건
	기업회생	1 건	-	-	-	1 건	-	2 건
	소계	4 건	2 건	6 건	3 건	3 건	-	18 건
500 억 미만	Buy out	38 건	19 건	29 건	15 건	4 건	2 건	107 건
	투자유치	9 건	2 건	8 건	4 건	4 건	-	27 건
	기업회생	20 건	3 건	2 건	-	-	-	25 건
	소계	67 건	24 건	39 건	19 건	8 건	2 건	159 건
합 계		74 건	30 건	45 건	23 건	11 건	2 건	185 건

*TMT: Technology, Media, and Telecommunications

삼일회계법인 뉴스레터는 삼일회계법인의 고객을 위한 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 배포되는 것으로, 구체적인 회계문제나 세무이슈에 대한 삼일회계법인의 의견을 포함하고 있는 것은 아닙니다. 삼일회계법인의 뉴스레터에 담긴 내용과 관련하여 보다 깊이 있는 이해나 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 관련 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다.

삼일PwC Deals 그룹 조직도 소개



민 준 선 Deals Leader
joon-seon.min@pwc.com

PE Service Leader



이 정 훈
junghoon.lee@pwc.com

대기업 Service Leader



곽 윤 구
yun-goo.kwak@pwc.com

Middle Market Service Leader



이 도 신
do-shin.lee@pwc.com

금융 및 부동산 Service Leader



한 정 섭
jeong-seob.han@pwc.com

M&A 센터장



정 경 수
kyungsoo.jung@pwc.com

PE Accounting & Trust Advisory



김 성 호
sung-ho.kim@pwc.com

PE Tax Partner



김 경 호
gyungho1.kim@pwc.com



삼일PwC 카카오톡 채널을 추가하세요.



다양한 산업과 경영환경에 대한 인사이트와 글로벌 최신 트렌드를 확인하실 수 있습니다.



삼일회계법인

삼일회계법인 뉴스레터는 삼일회계법인의 고객을 위한 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 배포되는 것으로, 구체적인 회계문제나 세무이슈 등에 대한 삼일회계법인의 의견을 포함하고 있는 것은 아닙니다. 삼일회계법인의 뉴스레터에 담긴 내용과 관련하여 보다 깊이 있는 이해나 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 관련 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다. 메일 수신을 원치 않으시면 [수신거부를 클릭하십시오](#).

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