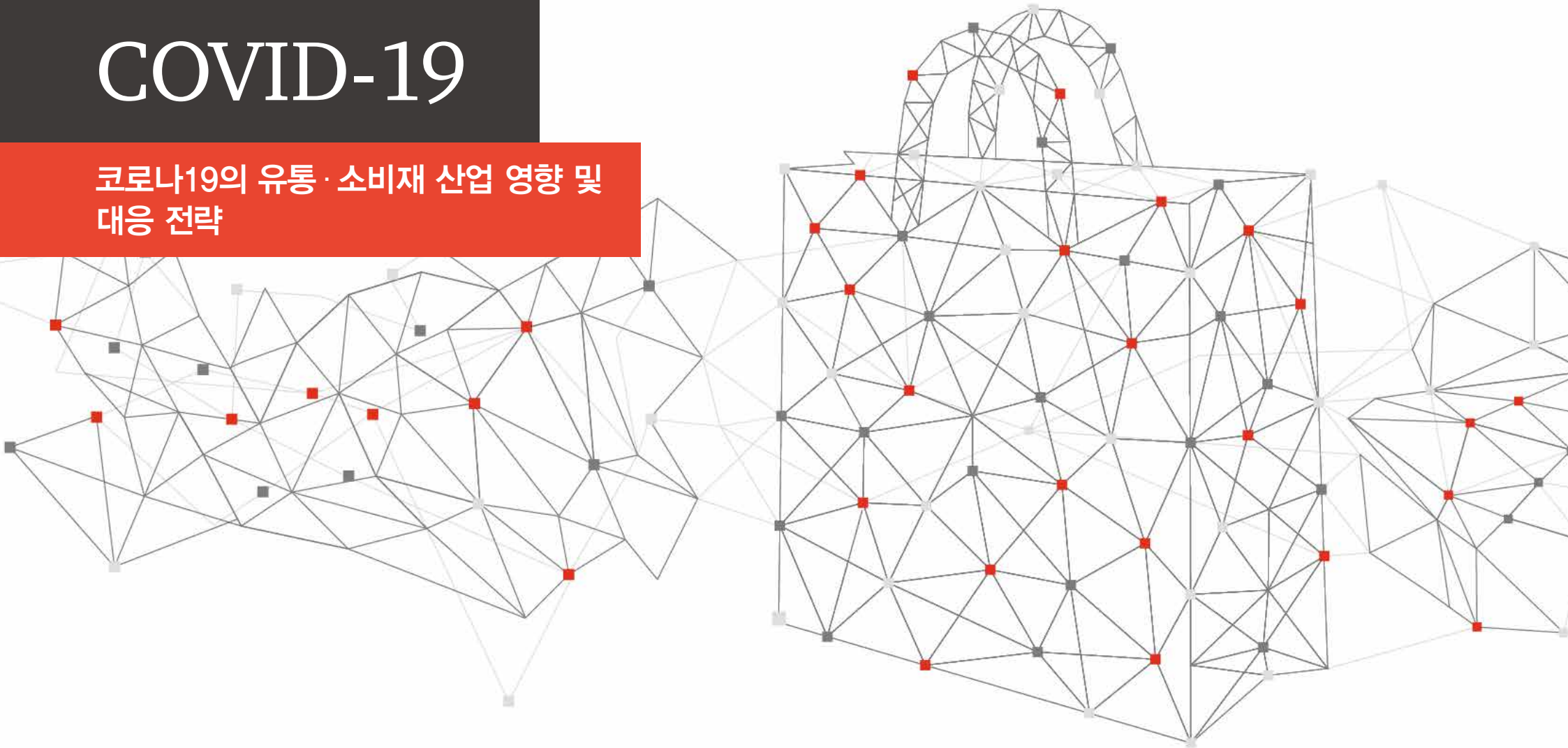


COVID-19

코로나19의 유통·소비재 산업 영향 및
대응 전략



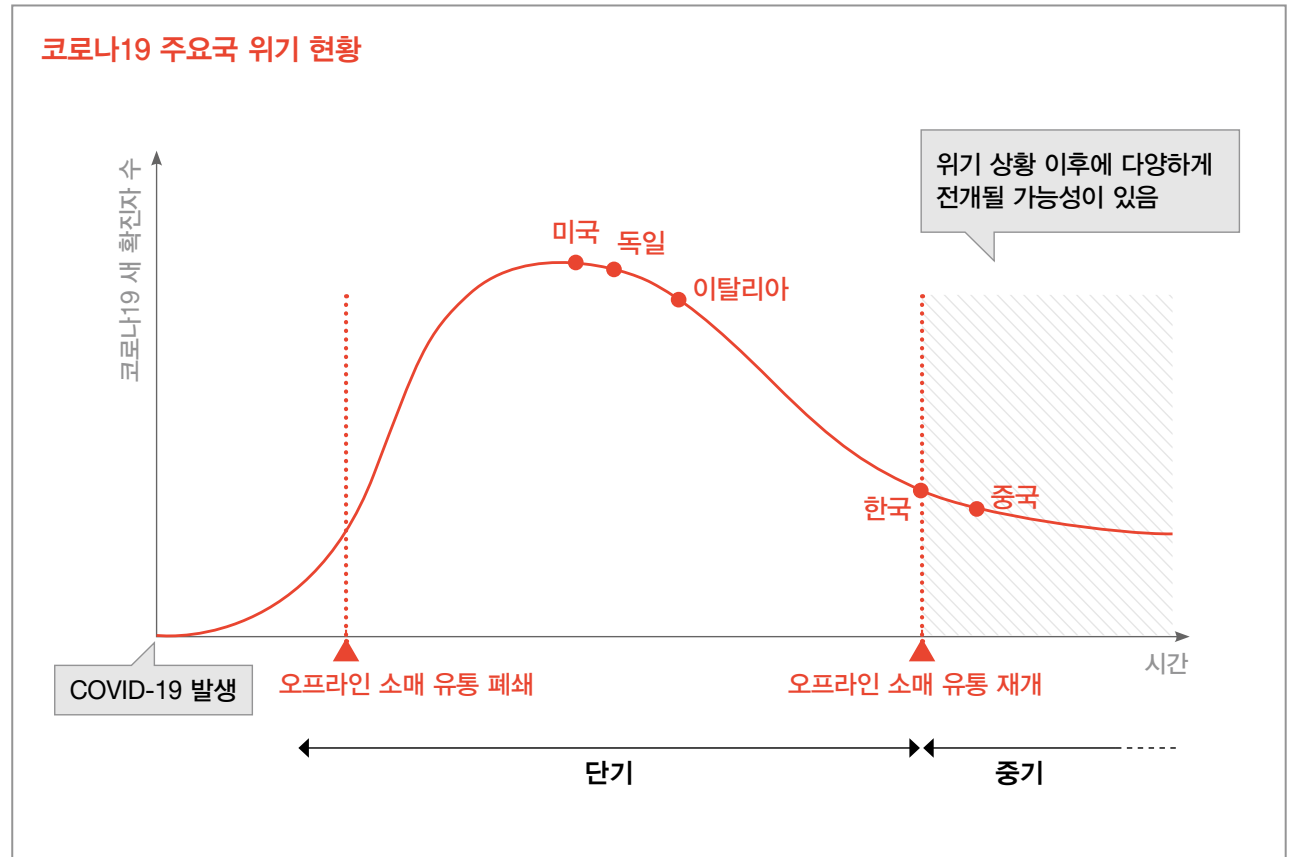


중국과 한국에 이어서, 이탈리아를 비롯한 전 유럽 국가와 미국까지 코로나19가 확대되면서 세계 경제에 대한 충격이 본격화 되고 있다.

중국은 이제 어느 정도 코로나19의 차단에 성공하면서 오프라인 매장이 문을 열고 소비가 재개되고 있으며, 한국은 사회적 거리두기를 바탕으로 소비가 조금씩 재개되고 새로운 확진자 수는 큰 폭의 하락 추세에 들어섰다.

그러나, 세계 경제의 큰 두 축을 차지하고 있는 이탈리아를 비롯한 유럽 전역과 미국은 전파 속도가 여전히 빠르고 이동제한 역시 최고점에 들어선 상황이다.

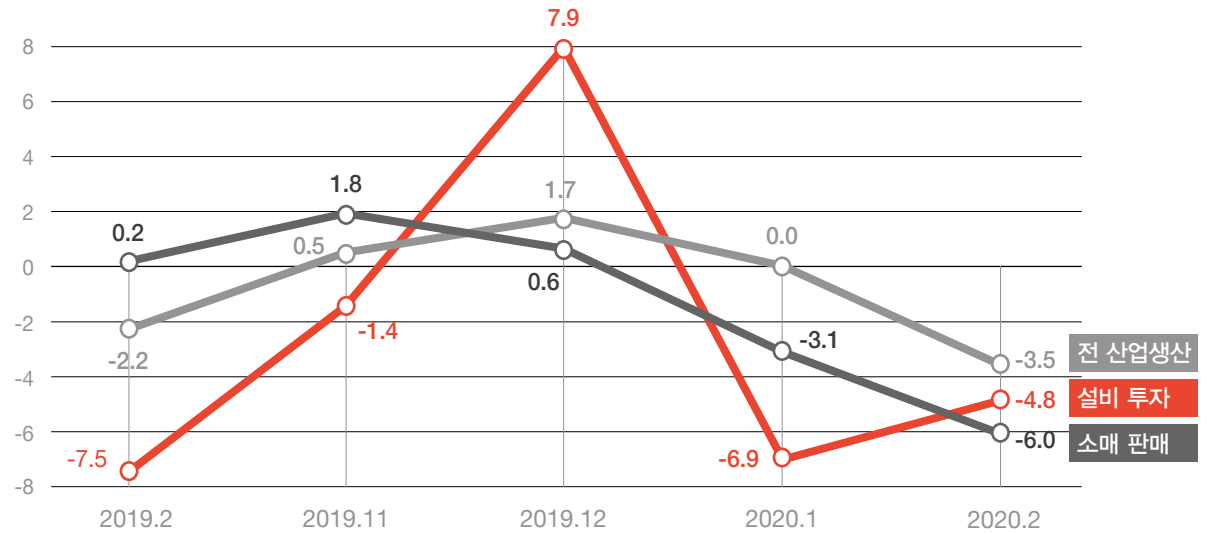
코로나19의 새로운 확진자 수가 증가하면서 각국 정부가 취한 대응은 속도와 방법에 있어서 초반에는 다르게 전개되다가 최근에는 강력하고 강제적인 이동제한과 지역 봉쇄를 실시한 중국과 자발적인 이동제한과 빠르고 대량의 테스트를 통한 확진자 격리를 실시한 한국의 사례를 따라가면서 전반적으로 이동제한과 지역 봉쇄라는 유사한 패턴을 보여주고 있다. 그러나, 코로나19를 차단하고 전파 속도를 제어하기 위한 사람들의 이러한 이동제한은 유통산업에 직격탄이 되고 있다.



지난 3월 31일 통계청이 발표한 ‘2월 국내 산업활동 동향’은 1월 말 국내에서 첫 확진자가 나온 이래 코로나19의 국내 확산세가 본격화 한 기간에 대한 첫 통계로서 주목을 받았다. 2월 전 산업 생산은 전달보다 3.5% 감소하여 감소폭은 2011년 2월 -3.7% 이후 9년 만에 가장 큰 폭의 하락을 나타내었으며, 내수 소비를 나타내는 소매 판매액이 전월 대비 2월에 6.0% 감소하였다. 음·식료품 등의 비내구재는 그나마 양호한 0.6%의 감소를 보였지만, 의복 등의 준내구재는 17.7%의 높은 하락폭을 나타내었다.

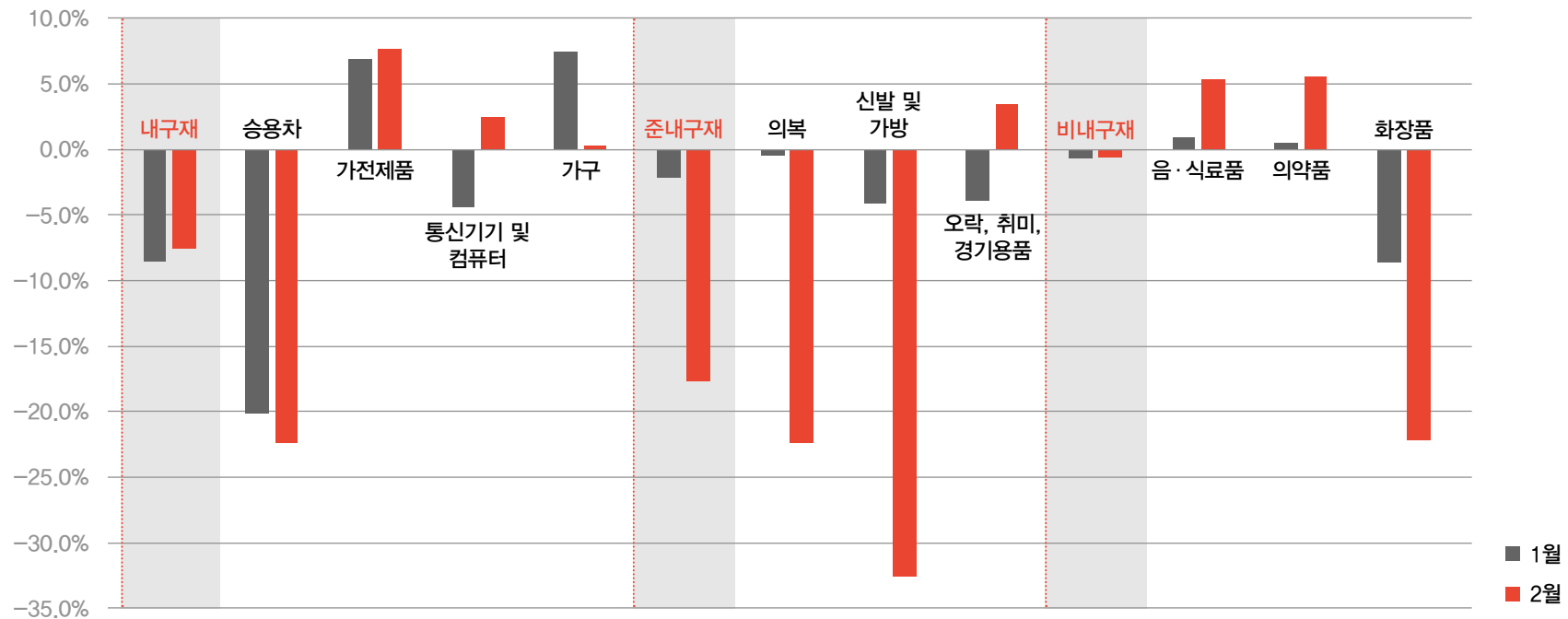
이동제한과 외부 외출 자제로 패션·의복과 신발·가방의 소비가 2월에 큰 폭의 하락세를 보였다. 반면, 집에 머무르는 시간이 많아지면서 관련 품목, 오락이나 엔터테인먼트와 가구의 판매가 증가하였으며, HMR 등을 중심으로 음·식료품과 건강의약품의 증가세가 눈에 띈다.

국내 산업활동동향 증감 추이



단위: % (전월 대비)
출처: 통계청

상품별 소매판매액 지수 증감



출처: 통계청

업체별로는 출입국 금지에 따른 여행 제한과 중국인 관광객의 감소, 그리고 오프라인을 위주로 한 사업의 특성상 면세점이 가장 큰 타격을 받았으며, 이어서 백화점과 전문소매점의 타격이 컸다. 반면, 온라인 구매는 전년 동월 대비 28%의 증가와 함께 음·식료품을 중심으로 한 대형마트 및 슈퍼마켓의 판매 증가세를 보였다.

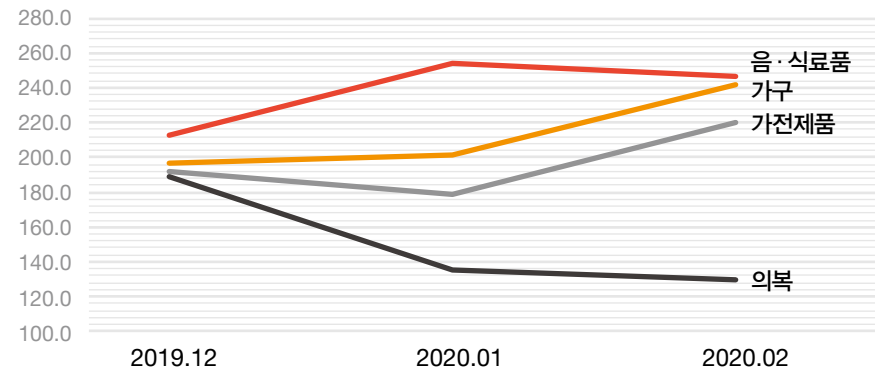
온라인 채널을 통한 가전제품과 가구의 판매가 증가한 반면 의복의 판매는 온라인 채널 상에서도 급감하였다. 음·식료품은 1월 중순 경 코로나19의 확산세와 함께 큰 폭의 증가세를 보이다가 2월에 다소 주춤하였는데, 재택근무가 장기화 되면서 대량의 신선식품과 HMR 구입을 위하여 대형마트와 슈퍼마켓으로 쇼핑을 나섰기 때문인 것으로 보인다.

업체별 소매판매액 지수 증감

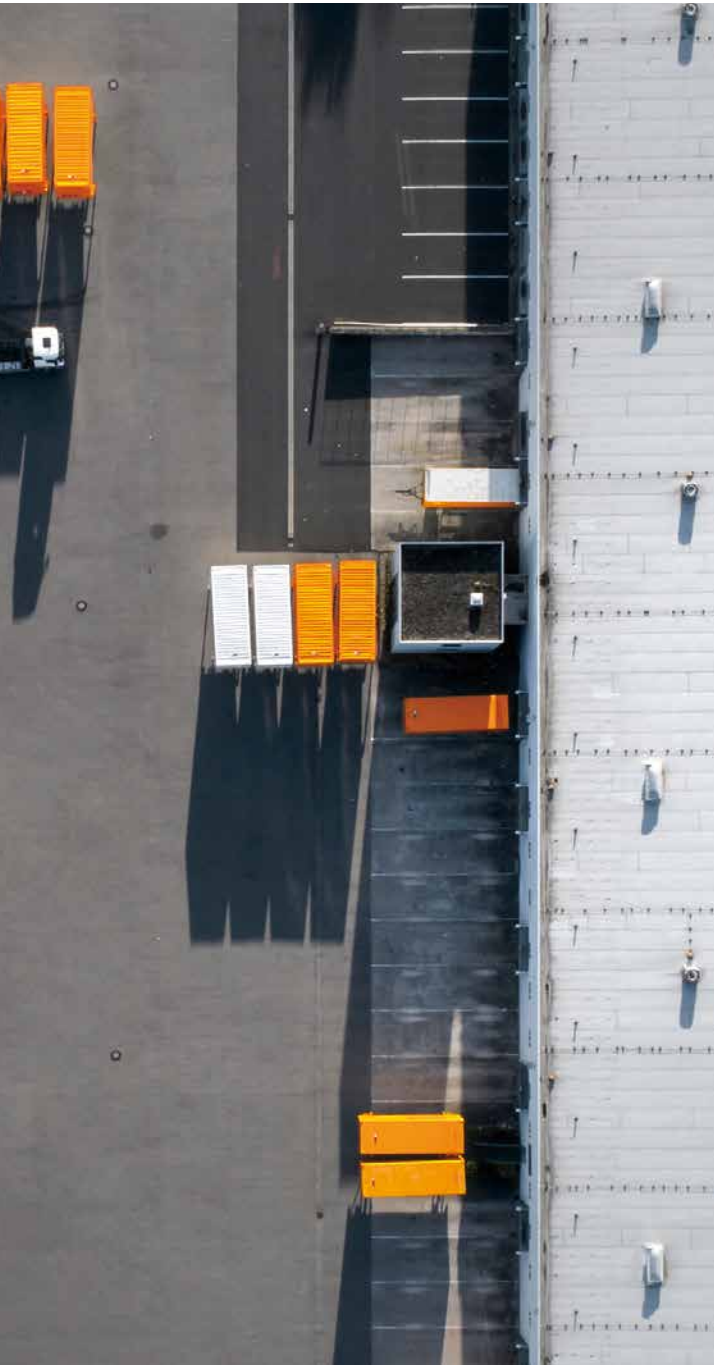
업체 구분	2월 전월비	2월 전년동월비
면세점	-34.3%	-36.4%
백화점	-22.8%	-21.3%
전문소매점	-9.5%	-9.2%
편의점	3.9%	8.5%
대형마트	5.1%	-4.5%
무점포소매	8.4%	27.6%
슈퍼마켓·잡화점	12.7%	2.6%

출처: 통계청

온라인 채널 상품 판매 지수

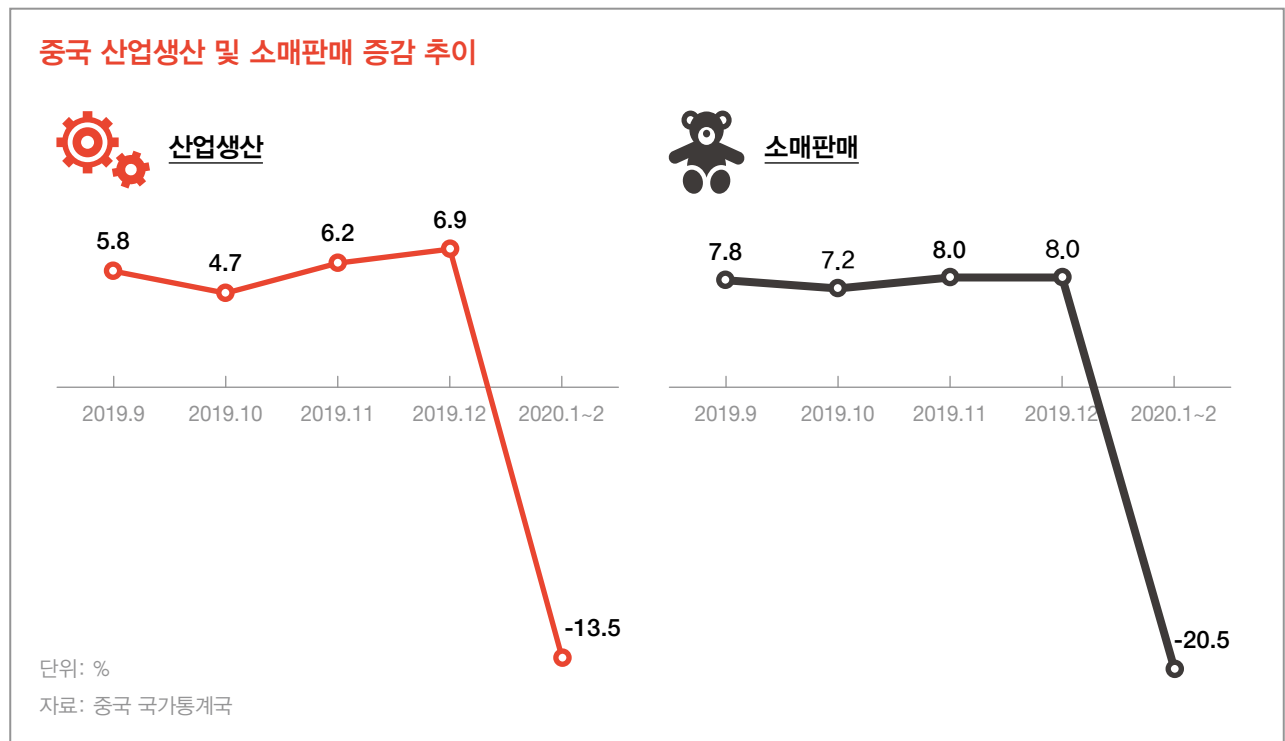


출처: 통계청



2월의 국내 산업활동동향 통계는 우리에게 앞서 코로나19 사태를 치른 중국과 유사한 패턴을 보여 주고 있다.

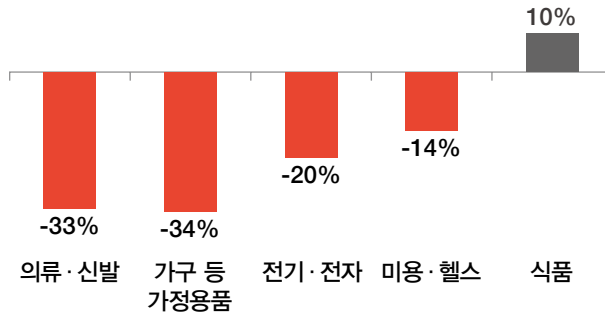
2019년 동안 6~7%를 오가던 중국의 산업생산 증가율은 코로나19로 직격탄을 맞은 1~2월에 -13.5%로 하락하였으며, 소매판매 역시 전년 동기 대비 20.5%가 감소하였다.



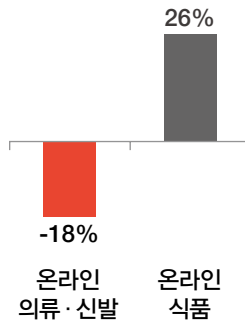
코로나19에 따른 매출 영향 - 중국 소비재 유통 사례

2020년 2월까지의 카테고리별 리테일 누적 매출 증가율

전체 유통 채널



온라인 채널



출처: 중국 국가통계, PwC Strategy&

상품군별 1~2월 두 달 동안의 중국의 소비 판매액 감소는 의류와 신발 상품군과 가구 및 가정용품군에서 각각 33%와 34%로 소비재 중에서 가장 큰 하락폭을 보였다. 온라인 채널을 통한 의류 및 신발의 구입 감소는 오프라인 채널 대비 감소폭은 작았지만, 의류와 신발군은 온라인 채널이라 하더라도 약 20%의 하락폭을 나타내었다.

이번 코로나19 위기로 인한 전세계 소매 유통업에 대한 영향은 국가를 막론하고 공통적으로 다음 3가지 각도에서 볼 수 있다.

1. 국경이 폐쇄되고 항만이나 항공의 섯다운으로 상품 운송이 지연되고 운송수단의 확보가 어려워지면서 국경 간 그리고 장거리 **물류 운송·조달**에 상당한 차질이 발생하였다.
2. 확진자 발생으로 사업장이나 생산공장이 폐쇄되거나 근무시간이 단축되고, 또한, 국내에서도 마스크 원재료 부족으로 인하여 마스크 공급에 어려움을 겪었듯이 **공급망에 문제가 발생하거나 붕괴되어 안정적인 제품 공급에 차질이 발생**하고 있다. 이러한 공급망 이슈는 지금 당장의 공급 차질에 더하여 2021년 제품 공급에도 영향을 주게 될 것이다.
3. 마스크, 방역복 등 특정 방역보호 물품이나 가정에서 즐기는 엔터테인먼트는 **수요가 증가한 반면**, 여행이나 호텔 등 이동 제한으로 인하여 **수요가 급감한 경우도** 발생하였다.



단기적으로 유통 채널별, 상품군별 다른 접근 방안을 모색해야

금번 코로나19의 위기 상황으로 소비자들은 유통 채널과 상품군에 따라 다른 소비 형태를 보이고 있으므로, 소매 및 유통 기업은 코로나19의 확산 속도와 정부의 억제 정책에 따라 상품군과 유통 채널별로 다른 대응 전략을 가지고 갈 필요가 있다.

코로나19로 인한 상품별 수요는 코로나19 이전과 많이 달라지고 있다. 집에 있는 시간이 많아지면서 외출을 위한 의복이나 신발과 같은 패션 상품에 대한 지출은 줄어들고 건강에 대한 관심은 높아지고 가구나 가정용품, 그리고 대면 접촉 없이 집에서 이루어지는 소비가 증가하게 된다. 또한, 이동제한과 매장 폐쇄로 인하여 오프라인 소비는 감소하고 이커머스 시장은 성장한다.

따라서, 이동제한이 계속되는 상황 하에서는 의류·신발 류의 패션 의류 업체와 오프라인 유통 채널은 매출 급감을 피할 수 없으므로, 비즈니스의 연속성을 확보하기 위하여 단기적인 위기 대응에 나서야 한다.

온·오프라인을 함께 구사하고 있는 유통업체는 온라인 판매 비중을 늘리는 한편, 매출이 지속적으로 발생하는 가정용 제품, 전자제품 및 미용과 건강 제품 등은 판매 채널을 오프라인에서 빠르게 온라인으로 이동시키고 안정적인 상품 공급을 위한 공급망 관리에 신경을 써야 한다.

필수재인 식품은 지속적인 소비가 일어나게 되는 상품군이지만, 집에 머무는 시간이 많아지면서 코로나19 이전과는 다른 소비 패턴이 나타날 것으로 고려하여 제품별 재고물량 조절이 필요하다. 또한 온라인 유통 채널에 익숙해지면서 새벽 배송이나 정기 배송과 같은 소비 습관에도 변화가 생기게 될 것이다.

코로나19에 따른 매출 영향 - 카테고리 및 유통 채널별





	의류·신발	가구·가정용품	전자제품	미용·건강	식품
오프라인	매장 폐쇄 • 70~100%의 매출감소로 심각한 타격 발생 • 비즈니스 연속성을 위한 단기적인 대응책 마련 필요				식품 수요 변화 주시 및 공급 안정화 • 수요 패턴 변화 • 공급 시슬 붕괴 위험 (Risk of supply chain disruptions) • 안정적인 생산과 영업·운영 필요
옴니채널	이커머스로의 이동 • 소비 감소 및 온라인 채널로의 이동 • 위기 대응을 위한 온라인 채널 확보 필요				
이커머스					

유통 · 소비재 기업의 코로나19 대응 전략

코로나19 위기 상황이 언제 끝날지는 아무도 예측할 수는 없으나, 코로나19의 확산 정도와 정부의 강력한 전염병 전파 억제 정책에 따라 시행되는 매장영업 중단과 이동제한을 기준으로 단기, 중기, 장기로 구분하여 기업들이 취해야 할 대응 전략을 제안하고자 한다.

식품 제외 유통 채널에 대한 주요 대응 전략 사례

● ——— 단기 ——— ● ——— 중기 ——— ● ——— 장기 ——— ●

	단기	중기	장기
 제품 · 상품 전략 재정립에 따른 공급	경기 침체 · 악화 시기에 맞는 상품군 선별	공급 채널 기반의 확장	최초 공급부터 소비자까지 전체 공급 프로세스를 명확히 하고 회복
 온라인 채널 강화	세일, 할인, 덤 등과 같이 매출 증가를 위한 전략	원격 마케팅 기법 · 전술	온라인 채널을 통하여 확보된 소비자 데이터 확보
	온라인 채널 상품 구비	온라인 유통망의 확장	
 조직 · 사업부 재편	구조조정 프로그램 가동		지속적인 원가 절감
 미래 계획 재정립	M&A나 신사업 기회 모색		비즈니스 프로세스의 디지털화
			자산 경량화

단기
매장 영업이 중단되고 이동이 극히 제한되는 6주에서 10주 정도

중기
새로운 확진자 수 발생은 줄어들고 있지만, 치료제나 백신이 아직 상용화 되기 이전 단계로서 약 6~12개월 기간. 매장 영업은 재개 되었으나, 여전히 사회적 거리두기가 필요한 시점
⇒ 경기 침체와 맞물려 소비 패턴 변화

장기
백신이나 치료제의 상용화로 코로나19가 완전히 종료된 시점 ⇒ 소비가 회복되기는 하지만, 코로나19 이전과 다른 소비 형태가 나타날 것

제품·상품 전략의 재정립

단기적으로는, 집에 오래 머무는 시간이 많아지는 만큼, 필수재를 포함하여 영유아용품과 식자재 등에 대하여 단기간에 증가하는 비축 소비를 고려하여 상품 공급에 차질이 없도록 해야 한다. 또한, 경기 침체 시기에 수요가 늘어나는 저가 제품군의 재고를 늘릴 필요가 있다.

중·장기적으로는 제품 공급망에 대한 영향에 관심을 가질 필요가 있다. 이번 코로나19로 인하여 공급망 다변화에 대한 필요성이 제기되고 동시에 파산·청산된 회사들이 나타나면서 공급 기반을 확장하면서 동시에 다변화하는 공급망을 전반적으로 재점검할 필요가 있다. 또한, 온라인 쇼핑이 가속화되면서 최초 원자재부터 마지막 소비자에 이르는 전체 공급망을 재검토하고 탄력적이고 유연한 공급망을 설계하도록 한다.

온라인 채널 강화

당장 급감한 매출 회복을 위하여 할인 행사나 세일을 적극 활용하여 재고 소진을 통해 유동성부터 확보하는 방안을 고려해 보자. 또한, 오프라인 지원 판매 인력을 온라인 채널로 전환하여 판매 인력을 효율적으로 가용하도록 한다.

중·장기적으로는 비대면 쇼핑으로의 이동이 빨라지게 되므로, 다양한 이커머스 마케팅 기법(예: 인플루언서 활용)을 적극적으로 활용해서 온라인 채널을 통한 매출을 극대화 하도록 한다. 그리고, 이번 기회에 오프라인에서 온라인으로 전환한 소비자들에 대한 데이터도 확보, 분석하여 장기적인 온라인 채널 전략을 수립해 본다.

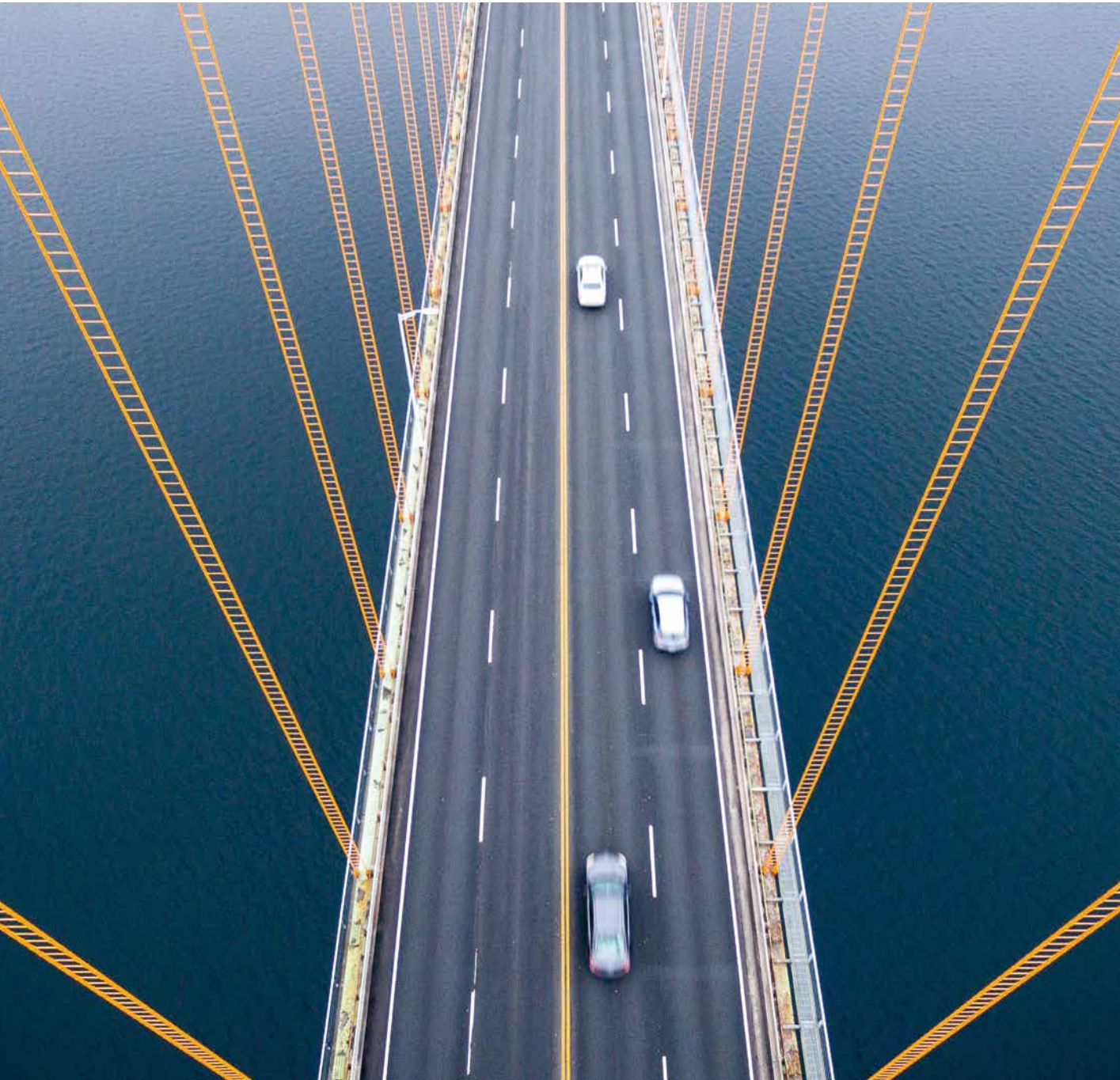
사업재편

이번 위기를 구조조정의 기회로 활용하도록 한다. 그동안 수익성이 악화되어 구조조정을 고민하던 매장을 폐쇄하고 전체 오프라인 매장 위치 및 수익성을 분석하여 오프라인 채널의 중장기적 전략을 수립하도록 한다. 오프라인 매장의 구조조정 계획과 온라인 채널 확대 전략으로 예상되는 원가와 비용 구조를 검토, 분석하여 자산을 경량화하는 한편 사업조직을 유연하고 시대의 흐름에 맞게 최적화 할 수 있도록 해야 한다.

미래에 대한 준비

이번 위기로 파산하거나 어려워진 온·오프라인 회사들이 구조조정 매물로 나오게 될 것이다. 그동안 높아졌던 멀티플은 낮아지게 될 것이고 비싸서 인수하지 못했던 좋은 사업기회를 적극 찾아서 M&A를 시도할 필요가 있다. 다만, 장기적으로 또 위기가 올 수 있다는 생각을 가지고 조직과 사업을 유연하게 하고 몸집을 가볍게 하여 급변하는 세계 및 국내 경제에 보다 유연하고 민첩하게 대응할 수 있도록 체력을 키우는 기회로 활용하도록 한다.

이상은 Executive Director (sangeun.lee@pwc.com)



삼일회계법인
유통 및 소매산업 전문가

Assurance

오종진 Partner

02-709-0954
jong-jin.oh@pwc.com

김태성 Partner

02-709-0221
tai-seong.kim@pwc.com

정낙열 Partner

02-709-3349
nakyul.jeong@pwc.com

Deals

최창윤 Partner

02-3781-3057
chang-yoon.choi@pwc.com

Tax

허윤제 Partner

02-709-0686
yun-je.heo@pwc.com

pwc.com/kr/covid-19

Samil Research Center

삼일리서치센터(Samil Research Center, SRC)는 삼일회계법인의 산업 전문가 조직입니다.

삼일회계법인이 수행하는 감사, 세무자문, 재무자문을 포함한 비즈니스 서비스를 위한 경제, 산업 지식을 제공하여, 최적의 솔루션을 도출하고 이를 통한 고객 기업 가치 제고를 추구합니다.

S/N: 2004F-RP-033

© 2020 Samil PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. "PricewaterhouseCoopers" refers to Samil PricewaterhouseCoopers or, as the context requires, the PricewaterhouseCoopers global network or other member firms of the network, each of which is a separate and independent legal entity.

