삼정 KPMG

Business Focus

이커머스 시장 재편과 기업의 대응 전략

December 2022

—

삼정KPMG 경제연구원

Contacts

삼정KPMG 경제연구원

차윤지
책임연구원
T 02-2112-6914
E yoonjicha@kr.kpmg.com

김지윤
선임연구원
T 02-2112-3043
E jeeyoonkim@kr.kpmg.com

김수경
수석연구원
T 02-2112-3973
E sookyungkim@kr.kpmg.com

본 보고서는 삼정KPMG 경제연구원과 KPMG member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼정KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간, 복제할 수 없습니다.

Contents

I.	저성장 국면에 접어든 이커머스 시장	2
II.	주도권 경쟁에 나선 주요 이커머스 기업	7
III.	명암이 엇갈리는 이커머스 섹터별 현황은?	14
IV.	이커머스 기업의 전략적 방향성	26
V.	Appendix	30

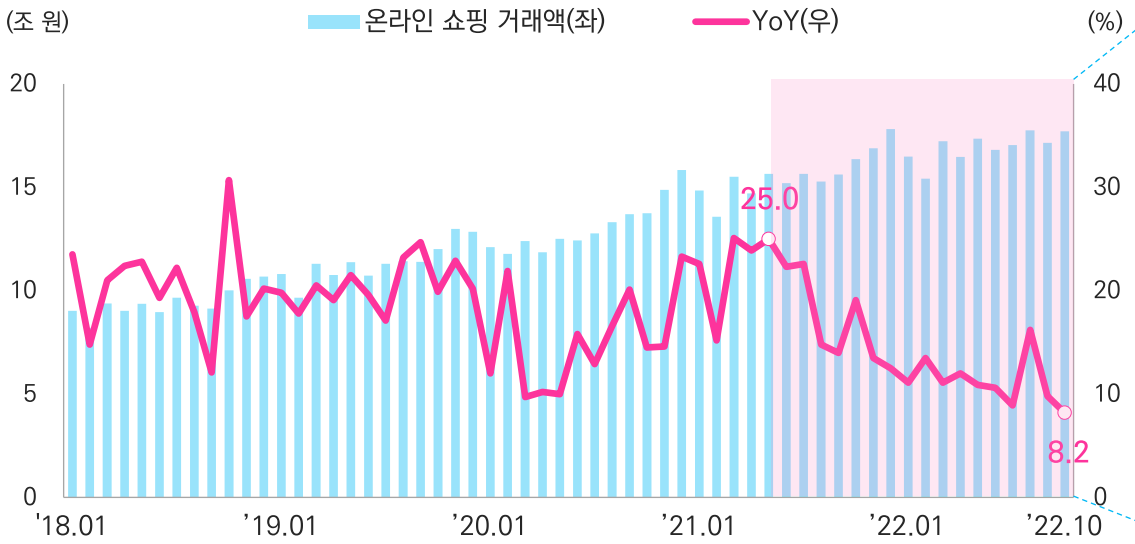
삼정 KPMG

© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

국내 이커머스 시장의 현주소

코로나19로 인한 사회적 거리두기 조치가 완화되고 소비자의 수요가 점차 오프라인으로 이동하고 있음. 국내 온라인 쇼핑 거래액 증감률이 하락세를 기록하며 이커머스 시장은 저성장 국면에 접어드는 모습이 나타남

국내 온라인 쇼핑 거래액 추이



국내 온라인 쇼핑 거래액 성장세 둔화

- 코로나19 엔데믹 국면이 가시화되고 있으며, 이에 이커머스 성장세 둔화가 당분간 지속될 것으로 전망
  - 코로나19 방역 조치로 수혜를 입었던 이커머스의 성장동력 약화
- 국내 온라인 쇼핑 거래액 증감률은 2021년 하반기 들어 전반적인 하락세 기록
  - 온라인 쇼핑 거래액의 전년동월대비 증감률은 2021년 5월 25.0%에서 2022년 10월 8.2%로 하락
  - 온라인 쇼핑 거래액은 여전히 증가 추세이나, 20% 내외 높은 성장률을 기록하던 과거 대비 성장률이 10% 내외로 다소 둔화된 모습

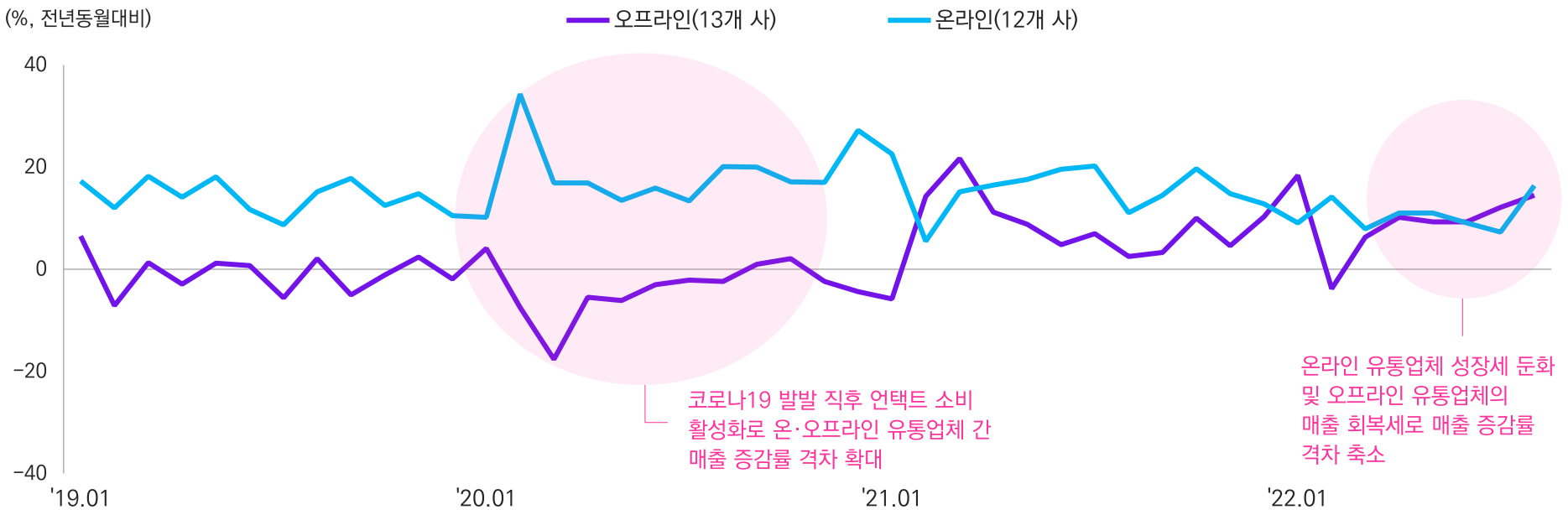
Source: 통계청, 삼정KPMG 경제연구원
Note: 증감률은 전년동월대비임

삼정 KPMG
© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

오프라인으로 돌아오는 소비자와 온라인 유통업체 성장세 둔화

2019년 이후 지속적으로 큰 격차를 유지하던 주요 유통업체의 온라인·오프라인 매출 증감률 격차가 줄어드는 모습이 관찰됨. 오프라인 유통업체의 매출 증감률은 2021년 이후 점차 회복세를 기록하고 있으며, 온라인 유통업체의 성장세는 다소 둔화

주요 온·오프라인 유통업체 매출 증감률 추이



Source: 산업통상자원부, 삼정KPMG 경제연구원
Note1: 매출 증감률은 전년동월대비 기준. 전체 유통업체를 대상으로 조사한 결과값이 아닌, 유통업체 일부를 대상으로 조사. 오프라인 유통업체 매출동향은 전체 유통업체가 아닌 주요 오프라인 유통업체 13개 사의 월간 매출액을 조사·분석한 결과임. 온라인 유통업체 매출동향은 온라인 유통업체 12개 사의 월간 거래액을 조사·분석한 결과임
Note2: 통계청의 '서비스업동향' 및 '온라인쇼핑동향'과 지표의 포괄범위, 표본 등이 달라 양 기관 자료 간 증감 크기나 방향 등이 상이할 수 있음

삼정 KPMG
© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

M&A로 재편되는 이커머스 경쟁 구도

이커머스 플레이어 간 치열한 경쟁이 펼쳐져 온 가운데, 주도권 확보를 위한 M&A가 활발하게 일어나고 있음. G마켓, 인터파크, 티몬 등 초기 이커머스 시장을 주도하던 기업에 대한 M&A가 본격화되며 경쟁 구도가 자금력을 갖춘 이커머스 기업을 중심으로 재편되는 모습

M&A

초기 이커머스 시장을 주도하던 1·2세대 이커머스 기업이 매각됨에 따라 국내 이커머스업계 세대 교체 가속화

—

이커머스 시장 내 지배적 우위를 점하고자 하는 기업들은 M&A를 통해 경쟁력 확보 및 규모의 경제 극대화를 꾀하고 있음. 자금력을 갖춘 이커머스 기업을 중심으로 시장이 재편되는 흐름이 이어지는 모습

주요 이커머스 기업 M&A 현황

SHINSEGAE 신세계 ebay 이베이	• 신세계그룹 이마트는 2021년 11월 국내에서 G마켓, 옥션 등을 운영하는 오픈마켓 사업자 이베이코리아의 지분 80.01%를 3조 4,404억 원에 인수 • 인수 이후 쓱닷컴과 G마켓의 유료 멤버십 '스마일클럽'의 통합 작업 등을 통해 시너지 창출 도모
Qoo10 큐텐 TMON 티몬	• 싱가포르 등 동남아시아를 기반으로 이커머스 비즈니스를 전개해 온 큐텐은 2022년 9월 티몬을 2,800억 원에 인수하며 한국 이커머스 시장에 진출 • 큐텐은 앵커에쿼티파트너스와 콜버그크래비스로버츠가 보유한 지분 81.74%와 PSA컨소시엄의 지분 16.91%를 포함하여 티몬의 지분 100%를 큐텐의 물류 자회사 '큐익스프레스' 지분과 교환
yanolja 야놀자 INTERPARK 인터파크	• 2020년 영업이익 흑자 전환에 성공하며 주목을 받고 있는 야놀자는 공연티켓 예매·여행 예약 서비스를 주력으로 하는 인터파크 전자상거래 부문 인수를 통해 온라인 여행 시장에서 지배적 입지 구축에 나섬 • 야놀자는 2021년 10월 인터파크 전자상거래 부문을 분할해 신설한 법인 지분 70%를 2,940억 원에 인수
danawa 다나와 KOREACENTER 코리아센터	• 이커머스 가격 비교 플랫폼 다나와는 2022년 11월 에누리닷컴과 해외직구 플랫폼 몰테일을 운영하는 코리아센터와 M&A를 진행하여 경영 효율성을 높이고 데이터커머스 및 이커머스 솔루션 역량 강화를 도모 • 두 기업은 동일 기업집단 내 계열회사로 코리아센터는 다나와의 지분 51.3%를 보유하고 있었으며, 다나와가 모회사인 코리아센터를 역합병하는 방식으로 합병 진행 후 상호를 '㈜커넥트웨이브'로 변경

Source: 언론보도 종합, Pitchbook, 금융감독원 전자공시시스템, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG

© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

잇따르는 이커머스 IPO 시도, 밸류에이션 인정받을까?

경쟁이 치열한 이커머스 시장에서 생존하기 위해서는 투자를 위한 자금 확보가 필수적이며, 이에 주요 이커머스 플랫폼을 운영하는 기업은 IPO를 통한 자금 조달에 나서고 있음. 그러나 최근 금리 인상으로 투자 심리가 위축됨에 따라 이커머스 기업의 IPO 성공 여부는 불투명한 상황

IPO

이커머스 기업은 시장 지배력 강화를 위한 대규모 투자 자금 조달을 목적으로 기업공개를 추진

—

지배적인 우위를 확보했거나 타 플랫폼 대비 차별적인 요소를 보유한 이커머스 기업들이 기업공개를 추진. 그러나 연이은 금리 인상으로 시장 유동성이 축소됨에 따라 일부 기업은 기업공개 일정을 연기하거나 IPO를 철회하고 사업부 매각 등 구조조정 방안까지 고려하는 상황

주요 이커머스 기업 기업공개(IPO) 추진 현황

SSG.COM 쓱닷컴	• 신세계 그룹의 온라인을 통합한 쓱닷컴은 2021년 IPO 추진을 위해 주관사를 선정했으나 일정을 연기해 2023년 상장을 추진할 것으로 전망
Kurly 마켓컬리	• 마켓컬리는 2022년 8월 IPO를 위한 상장 예비심사에 통과 – 심사 효력은 승인 시점으로부터 6개월간 지속되며, 2023년 1월까지 IPO를 추진하지 않을 경우 상장이 1년 이상 미뤄질 가능성도 존재
OASIS 오아시스	• 오아시스는 2022년 9월 한국거래소에 상장 예비심사 청구서 제출 – 식품 이커머스 기업 중 유일한 흑자를 내고 있다는 강점을 앞세워 기업 가치 높이기에 주력
11번가	• 11번가는 2022년 IPO를 위한 주관사를 선정하고 2023년 IPO 추진 예정 – 2018년 5년 내 기업공개를 조건으로 5,000억 원의 투자를 유치함에 따라 2023년까지 9월까지 IPO가 완료되어야 하는 상황

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG

© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Contents

I.	저성장 국면에 접어든 이커머스 시장	2
II.	**주도권 경쟁에 나선 주요 이커머스 기업**	**7**
III.	명암이 엇갈리는 이커머스 섹터별 현황은?	14
IV.	이커머스 기업의 전략적 방향성	26
V.	Appendix	30

삼정 KPMG

© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

이커머스 시장의 3강 구도 형성되나

국내 주요 이커머스 기업 현황

	coupang	N 쇼핑	SSG.COM	11번가	LOTTE ON
거래액(2021)	미공개	35.3조 원	5.7조 원	미공개	3.4조 원
매출(2021)	210,681억 원	14,884억 원	14,942억 원	5,614억 원	1,080억 원
주요 동향	• 푸드 딜리버리(쿠팡이츠), OTT서비스(쿠팡플레이), 금융(쿠팡파이낸셜) 등으로 사업을 확장하며 쿠팡 생태계 형성에 주력 • PB상품 관리를 전담하는 자회사 CPLB(Coupang Private Label Business)를 설립하고 자체 브랜드 강화 • 2022년 3분기 쿠팡은 로켓배송 도입 이후 처음으로 영업이익 흑자 전환에 성공	• 네이버파이낸셜과 연계하여 스마트스토어 사업자를 대상으로 금융서비스 제공 • 2022년 하반기 '네이버도착보장' 솔루션 도입으로 물류 경쟁력 강화. 퀵커머스 도입 등 지속적으로 물류 경쟁력 확보에 주력할 계획	• 계열사 이마트를 중심으로 한 신선식품 이커머스 경쟁력 확보에 주력 • 2021년 11월 이베이코리아 인수 이후 쓱닷컴과 G마켓을 연계한 서비스를 지속 강화하며 시너지 효과 제고	• 아마존과 협업하여 2021년 8월 '아마존 글로벌 스토어'를 론칭하고 아마존 인기 상품을 판매하는 등 해외직구 플랫폼 역량 강화 • 유튜브와 파트너십을 통해 유튜브로 라이브 커머스를 동시 송출하고 구매 기능을 연동하는 등 라이브 쇼핑 기능 강화	• 2022년 4월 새벽배송 서비스를 종료하고 주문 2시간 내 배달하는 '바로배송'으로 배송 차별화 • 영국 리테일 기업 오카도의 '오카도 스마트 플랫폼(OSP)' 시스템을 도입한 자동화 물류센터를 2030년까지 구축할 계획 발표

현재 이커머스 시장은 성숙기에 접어들어 주요 플레이어 간 경쟁 구도가 점차 드러나고 있음.
쓱닷컴이 이베이코리아를 인수하면서 거래액 기준으로 쿠팡, 네이버쇼핑, 쓱닷컴의 3강 구도가 형성되었으며 이들 간 경쟁이 본격화

Source: 언론보도 종합, 각 사, 삼정KPMG 경제연구원
Note1: 쿠팡 실적은 2021년 평균 환율 1,144.61원/달러(종가) 기준으로 환산
Note2: 쓱닷컴 실적은 이베이코리아 실적이 포함되지 않은 수치임

삼정 KPMG
© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

충성 고객 확보 위한 이커머스 유료 멤버십 경쟁 치열

이커머스 기업은 고객 충성도를 높이고 경쟁업체로의 이탈 방지를 위해 구독경제의 일환인 유료 회원제 서비스를 도입. 가입비 이상의 혜택을 적립금, 쿠폰 등을 통해 제공하고 유료 회원 전용 상품을 선보이는 등 다양한 방법으로 서비스 강화에 나서며 충성 고객을 확보하고 안정적 수익 창출 확보에 힘쓰고 있음

[유료 회원제 서비스 도입 배경]

- 이커머스 기업은 유료 멤버십을 통해 소비자 로열티를 제고하고 '락인(Lock-in) 효과' 도모
  - -온라인 쇼핑은 가격 비교가 수월하여 특정 플랫폼에 대한 충성도가 높지 않음
  - -체리피커 소비자를 자사의 활성 고객(Active User)으로 확보하기 위해 유료 멤버십 가입을 유도

  ※ 락인(Lock-in) 효과: 특정 제품·서비스를 한 번 이용할 경우, 기존의 것을 계속 이용하는 효과
- 유료 멤버십에 가입한 소비자는 쇼핑몰을 더 자주 방문하고 구매할 가능성이 높음
  - -일반적으로 돈을 지불한 소비자는 서비스를 더 많이 이용하지 않으면 손실이라는 인식이 크기 때문에 이커머스 기업은 유료 멤버십으로 소비자의 손실회피 성향(Loss Aversion)을 이용해 소비자 유인에 나섬

쿠팡 – 로켓와우

- 유료 회원제 서비스인 '로켓와우'를 운영. 로켓와우 회원 수는 2021년 4분기 기준 900만 명으로 집계됨
  - -로켓와우 월회비는 2,900원에서 2022년 6월 4,990원으로 인상
- 로켓와우 회원은 최소 구매 비용 없이 쿠팡의 배송 서비스인 '로켓배송' 및 무료 반품을 이용 가능

네이버쇼핑 – 네이버플러스

- 네이버는 월회비 4,900원의 유료 멤버십 서비스 '네이버플러스'를 운영
  - -네이버웹툰 등 자사에서 제공하는 콘텐츠와 연계된 멤버십으로 강력한 콘텐츠 파워를 활용한 락인 효과 도모
- 자사 간편결제 서비스 네이버페이를 이용할 경우 포인트 적립률을 높여주는 등 멤버십을 통해 서비스 이용을 유도

쓱닷컴 – 스마일클럽

- 쓱닷컴은 기존 이베이코리아가 운영하던 유료 멤버십 서비스 '스마일클럽'을 신세계 통합 멤버십으로 개편
- 기존 G마켓, 옥션에서 제공하던 혜택에 더해 쓱닷컴, 이마트몰, 트레이더스, 스타벅스 등 신세계 계열사와 연계한 소비자 혜택 강화

11번가 – T우주패스

- SKT와 11번가는 일정 월회비를 지불하고 쇼핑 외 다양한 서비스를 구독하는 'T우주패스' 운영
- 멤버십 가입 시 11번가의 각종 쇼핑 혜택 외 11번가가 제휴한 아마존 제품 할인, 해외직구 무료 배송 등 혜택 제공
  - -'우주패스 all' 멤버십의 경우 배달의민족, CJ더마켓, 청소연구소 등 소비자 일상에 밀접한 플랫폼과 연계로 락인 효과 강화

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG

© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

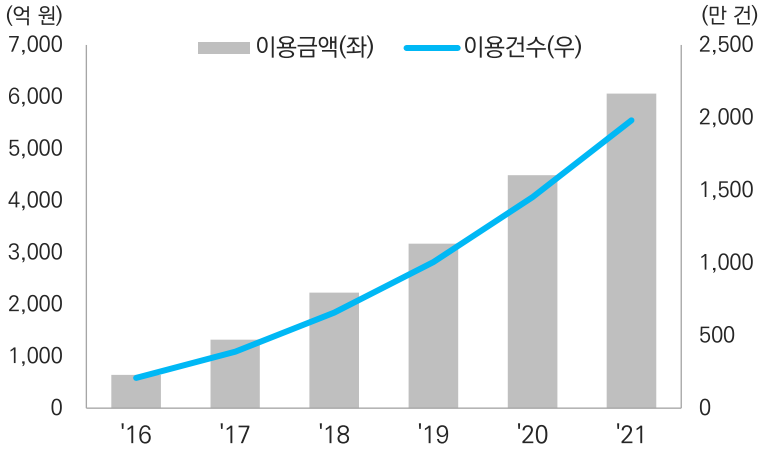
이커머스 업계가 '페이' 전쟁에 뛰어드는 이유는?

간편결제 시스템 구축으로 이커머스 기업은 소비자의 쇼핑 편의성 제고, 락인 효과 도모, 수익성 개선, 빅데이터 확보 등의 효과를 기대할 수 있는 가운데, 주요 이커머스 기업이 모두 간편결제 서비스를 제공하며 경쟁이 치열

간편결제 정의 및 시장 현황

간편결제

모바일에 미리 저장해둔 신용카드, 은행계좌 등의 정보 또는 충전한 선불금 등을 이용하여, 거래 시 비밀번호 입력, 단말기 접촉 등의 방법으로 간편하게 결제하는 서비스



Source: 한국은행, 삼정KPMG 경제연구원

이커머스 플랫폼의 간편결제 도입 효과

쇼핑 편의성
- 결제 프로세스 및 터치 최소화를 통한 시간 단축
- 결제 편의성을 높여 결제 단계에서의 고객 이탈 최소화

락인 효과
- 간편결제를 통한 락인 효과 제고 가능
- 플랫폼에 한번 결제 정보를 기입한 소비자는 해당 플랫폼을 지속 사용할 가능성이 높음

수익성 개선
- 자체 시스템 구축으로 외부PG사에 지급하던 수수료를 절감하고 카드사에 대한 협상력 강화 가능
- 선불 충전 간편결제 시스템을 도입할 경우, 낙전수입 등 추가 수입원을 기대할 수 있음

빅데이터 확보
- 소비자의 상세한 결제 데이터까지 확보 가능
- 오프라인까지 간편결제 영역을 확장할 경우 소비자의 오프라인 데이터도 확보 가능

주요 이커머스 플랫폼 간편결제 제공 현황

네이버	네이버페이
G마켓·옥션	스마일페이
SSG닷컴	SSG페이
롯데ON	L.페이
쿠팡	쿠페이
11번가	SK페이
위메프	위메프페이

Source: 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG
© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

배송 경쟁 뉴라운드, 물류 자동화

빠르고 효율적인 물류는 온라인 유통업계 내 핵심 경쟁력으로 꼽히고 있음. 이커머스 기업들은 물류 자동화를 통한 주문 처리 속도 향상 및 인건비 절감으로 물류 효율성을 높이기 위한 방안을 모색

주요 온라인 유통 기업의 물류 경쟁력 강화

쿠팡

- 직접물류로 물류 내재화. 당일·익일 배송 보장을 위해 타 물류업체에 배송을 위탁하지 않고 '로켓배송'으로 자체적 물류 서비스 수행
- 로봇과 인공지능(AI) 등 물류 자동화 기술을 도입한 최첨단 물류센터 구축

쓱닷컴

- 오프라인 점포에서 직접 배송하는 P.P(Picking&Packing)센터 및 온라인 전용 물류센터를 활용하는 투트랙 전략 구사
  - SSG닷컴 온라인 전용 물류센터(NEO 001~003)는 3곳('22년 11월 기준)인 가운데, NEO 004에 대한 투자 계획을 확정한 상태
  - 지역 거점인 PP센터의 대형화로 점포당 고객 주문 처리량 증대. 대형 PP센터에 자동화 시스템 DPS(Digital Picking System), DAS(Digital Assorting System)를 도입하여 제품 피킹부터 선별, 포장까지 모두 자동화하며 물류 효율성 증대

네이버

- 네이버 스마트스토어 입점업체 수는 30만 개 이상으로 배송 품질 컨트롤이 어려운 상황. 품질 향상을 위해서 풀필먼트 서비스 제공이 필요
- 다양한 물류 기업에 대한 투자·지분교환·제휴를 통해 NFA(Naver Fulfillment Alliance, 네이버 풀필먼트 연합체) 구축
  - '20년 10월 CJ대한통운과 주식 상호 교환으로 전략적 제휴 강화
  - 각종 물류 데이터를 자체 기술을 활용해 분석하는 'N도착보장' 솔루션으로 배송 예정일의 정확성을 향상하고 익일도착 보장. 네이버 입점 스마트스토어 및 브랜드스토어 판매자에게 솔루션 형태로 판매 계획

롯데온

- 주문 시 2시간 내 배송하는 '바로배송' 서비스 도입으로 배송 차별화
- 글로벌 리테일 테크 기업 오카도와 파트너십을 체결하고 오카도의 OSP(Ocado Smart Platform) 솔루션을 새로 구축하는 6개 풀필먼트 센터에 적용할 계획 발표
  - 롯데쇼핑은 물류 자동화를 도입한 해당 풀필먼트 센터 구축에 1조 원 가량의 자금을 투입할 예정

Source: 언론보도 종합, 각 사, 삼정KPMG 경제연구원

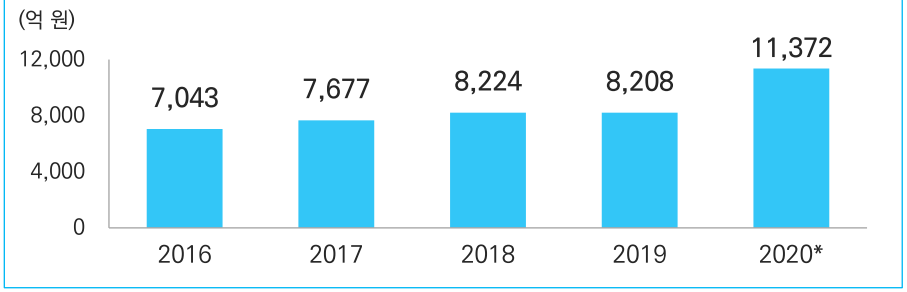
삼정 KPMG

© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

중고거래로 신성장동력 확보하는 이커머스 기업

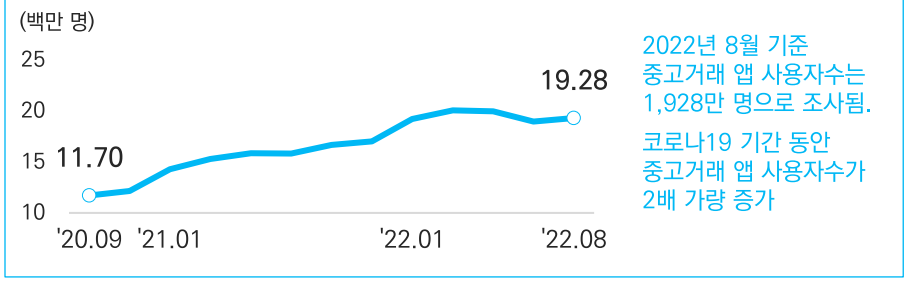
소유보다 경험을 선호하는 경향이 증가함에 따라 중고거래가 하나의 소비 패턴으로 자리잡음. 이커머스 기업은 M&A를 통한 중고거래 플랫폼 인수, 신규 중고거래 플랫폼 론칭 등으로 신성장동력 확보에 나섬

국내 중고거래 시장 규모 추이



Source: 통계청, 삼정KPMG 경제연구원
Note: 2016~2019년은 서비스업조사 기준, 2020년은 경제총조사 기준으로 시계열 불연속 발생

국내 중고거래 앱 사용자수 추이



Source: Statista, 삼정KPMG 경제연구원

[주요 기업의 중고거래 플랫폼 투자 및 비즈니스 현황]

롯데	M&A·투자	• 롯데쇼핑은 2021년 3월 NH투자증권, 유진자산운용 등과 공동으로 중고나라의 지분 94%를 인수하며 중고거래 시장 진출
	플랫폼	• 롯데하이마트는 2021년 하반기 가전 중고거래 플랫폼 하트마켓을 론칭
NAVER 네이버	M&A·투자	• 네이버는 2022년 10월 미국에서 상장한 C2C 중고거래 플랫폼 Poshmark를 2.3조 원(16억 달러)에 인수
	플랫폼	• 스니커즈 리셀 플랫폼 크림(KREAM), 명품 중고거래 플랫폼 시크(CHIC) 운영
신세계	투자	• 신세계그룹은 2022년 1월 벤처캐피털 시그나이트파트너스를 통해 번개장터에 투자
	플랫폼	• 자사 온라인몰 쓱닷컴에 중고 명품 코너 개설 • 번개장터 '브그즈트 컬렉션'을 쓱닷컴에 입점시킴

Source: Pitchbook, 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG
© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

온라인 B2B, 이커머스 업계 돌파구 될까

B2C를 넘어 B2B에 주목하는 이커머스 기업이 증가하며 온라인 MRO 시장이 주목받고 있음. 온라인 MRO 시장은 인터파크의 아이마켓코리아가 선두 주자로 우위를 점하고 있는 가운데, 쿠팡이 쿠팡 비즈를 론칭하며 사업자 회원 확보에 나섬

온라인 MRO 부상
(Maintenance, Repair, Operation)

중소기업 및 개인 사업자의 자재 구매 프로세스가 디지털화되는 추세가 나타남에 따라 온라인 MRO 시장에 진출하는 이커머스 기업 증가

- MRO(Maintenance, Repair, Operation)는 기업의 제품 생산과 직접적인 연관이 없는 소모성 자재를 의미. MRO서비스는 기업의 소모성 자재 구매를 대행해주는 서비스를 말함
- 규모가 큰 대기업의 경우 직접 계약을 통해 소모성 자재를 공급받고 있으나, 중소법인 및 개인 사업자는 필요할 때마다 주문하는 것이 일반적

온라인 MRO 부상 배경

1 대량 반복 구매 고객 확보 가능

- 사업자가 비즈니스를 중단하지 않는 이상 지속적으로 반복적인 구매 발생
- B2C 대비 주문 건당 구매단가가 높아 수익성 개선 가능

2 가격 민감도가 높지 않음

- B2C 일반 소비자 대비 가격 변동 및 혜택에 민감하지 않은 경우가 다수
- 저가 출혈 경쟁을 감수해야 하는 B2C 이커머스와 달리 합리적 가격에 거래 가능

[MRO 서비스 프로세스 (예시)]

※ MRO 기업은 최종적으로 공급업체에서 구매한 가격에 마진을 더한 금액으로 기업에게 판매하며 수수료 마진은 평균 3~4%로 추정

[주요 이커머스 기업의 MRO 비즈니스 현황]

쿠팡 비즈

- 쿠팡은 2021년 10월 사업자 전용 온라인몰 '쿠팡 비즈'를 론칭하고 사무용품 등 소모성 자재 판매
  - 중소기업·소상공인 대상의 온라인몰로 가입을 위해서는 사업자 등록번호 필요
  - 사업자 회원에게 대용량 상품 로켓 배송 서비스 제공 등 쿠팡의 핵심 경쟁력을 통한 차별화 도모

인터파크 – 아이마켓코리아

- 온라인 MRO 시장의 선두주자인 아이마켓은 산업용 자재 조달을 중심으로 비즈니스를 전개. 최근에는 호텔, 의료 등 MRO서비스 영역 확장에 주력하고 있음
  - 2000년 삼성그룹의 MRO서비스 업체로 설립된 아이마켓코리아는 2011년 인터파크에게 인수됨
  - 2021년 12월 진행된 야놀자의 인터파크 전자상거래 부문 인수에서 아이마켓코리아는 제외되었음

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG
© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Contents

I.	저성장 국면에 접어든 이커머스 시장	2
II.	주도권 경쟁에 나선 주요 이커머스 기업	7
III.	**명암이 엇갈리는 이커머스 섹터별 현황은?**	**14**
IV.	이커머스 기업의 전략적 방향성	26
V.	Appendix	30

삼정 KPMG

© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

주요 이커머스 섹터별 현황

01 식품

온라인 식품 시장
성장세 지속

새벽배송 시장 재편 및
경쟁 구도 변화

온라인 식품 플랫폼
양극화

온라인에서 기회를 찾는
식자재 유통 기업

02 패션

M&A로 재편되는
패션 플랫폼 시장

성장 달성한 패션 플랫폼,
수익성 개선 단계 돌입

패션 플랫폼 기업의
전략 다변화

03 딜리버리

딜리버리 시장
성장세 둔화

수익성 확보에 나서는
딜리버리업계

딜리버리업계
구조조정 움직임

04 홈퍼니싱

홈퍼니싱 시장 내 디지털
플랫폼 영향력 강화

홈퍼니싱·인테리어 관련
플랫폼에 대한 투자 지속

신성장동력·수익성 확보에 나서는 이커머스 플랫폼

Source: 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG

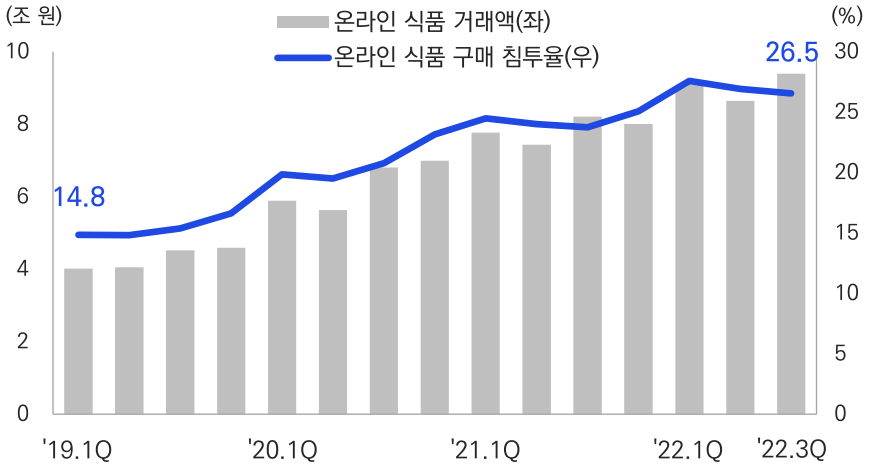
© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

이커머스 섹터별 현황 – ① 식품

[온라인 식품 시장 성장세 지속]

온라인 식품 시장 규모 및 침투율 추이

- 온라인 식품 시장은 고성장세가 이어지고 있으며, 온라인 식품 시장 규모는 2021년 31.4조 원으로 2020년 25.3조 원 대비 24% 성장
- 온라인 식품 시장 침투율은 2022년 3분기 기준 27%로 분석됨

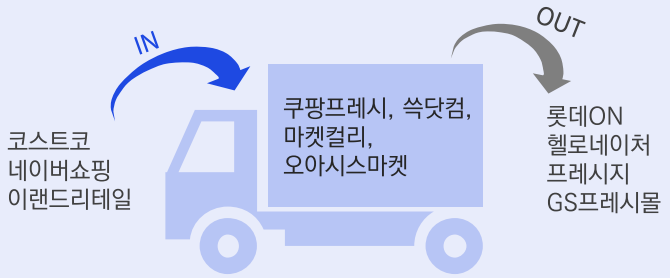


Source: 통계청, 삼정KPMG 경제연구원
Note: 온라인 식품 시장 규모는 '음식료품'과 '농축수산물' 온라인 거래액을 합산한 규모임

[새벽배송 시장 재편 및 경쟁 구도 변화]

온라인 식품 시장의 새벽배송 현황

- 신선식품 배송 경쟁력 확보를 위해 다양한 온라인 식품 기업이 새벽배송 시장에 진출해 왔으나, 콜드체인 물류 시스템 구축, 높은 인건비 등이 부담으로 작용하며 일부 기업은 서비스를 접고 시장에서 철수
  - 새벽 배송 시장은 초기 투자 비용이 크고 고정비가 높아 흑자 전환을 위해서는 규모의 경제 달성이 필수적. 후발 주자가 차별성을 보이지 못할 경우 주문량 확보가 쉽지 않음
- 새벽배송 시장은 마켓컬리, 쓱닷컴, 쿠팡이 선점하여 3강 구도가 형성되었으며, 오아시스는 새벽배송을 제공하는 기업 중 유일한 영업이익 흑자 기업으로 주목받고 있음



Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG
© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

이커머스 섹터별 현황 – ① 식품

[온라인 식품 플랫폼 양극화]

코로나19 이후 온라인 식품 시장이 지속적으로 성장하면서 주요 식품 기업은 D2C 자사몰을 구축하고 유료 멤버십 도입, 온라인 전용 제품 출시 등 온라인 강화 전략을 통해 온라인 소비자 확보에 주력

식품업계 자사몰 유료 멤버십 현황

CJ제일제당 – CJ더마켓
- 유료 회원제 '더프라임' 멤버십 자동결제 시스템 도입. 프리미엄 서비스를 제공하고 멤버십 고객 전용 한정판 할인 제품 등으로 충성 고객 확보 도모

동원디어푸드 – 동원몰
- 2020년 프리미엄 유료 멤버십 '밴드플러스'를 도입하고 적극적 고객 유치. 일정 금액의 연회비를 낸 고객에게 각종 할인 및 적립 혜택 제공

hy – 프레딧
- 유료 멤버십 서비스 '프레딧클럽'을 운영 중이며, 무료체험, 할인쿠폰, 멤버십 고객 전용몰 등 다양한 혜택을 제공

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

온라인에서 충분한 소비자 및 매출을 확보하지 못한 식품 기업과 스타트업은 자사몰 서비스를 중단하거나 유료 멤버십을 폐지하는 등 온라인 플랫폼 전략 재정비에 나섬

주요 온라인 식품 플랫폼 서비스 변경 및 운영 중단 현황

- **오리온:** 2022년 4월 네이버 스마트 스토어로 운영되는 자사몰 운영을 중단하고 타 유통채널에 역량 집중
- **삼양식품:** 2022년 3월 공식 온라인몰 '삼양맛샵'의 운영을 중단. 자사몰 대신 네이버 스마트스토어로 공식 스토어를 오픈하고 온라인 판매 진행
- **헬로네이처:** BGF리테일은 신선식품 전문 플랫폼 '헬로네이처'의 B2C 온라인 판매 서비스를 2022년 5월 종료. 영업손실이 지속적으로 확대된 데 따른 결정으로 분석됨. BGF리테일은 헬로네이처의 비즈니스 영역을 조정하여 B2B 비즈니스 위주로 개편할 방침
- **오늘회:** 신선한 수산물을 산지 당일 배송하며 주목을 받은 스타트업 오늘식탁의 '오늘회'는 2022년 9월 서비스 전면 중단 및 전략 재정비 추진

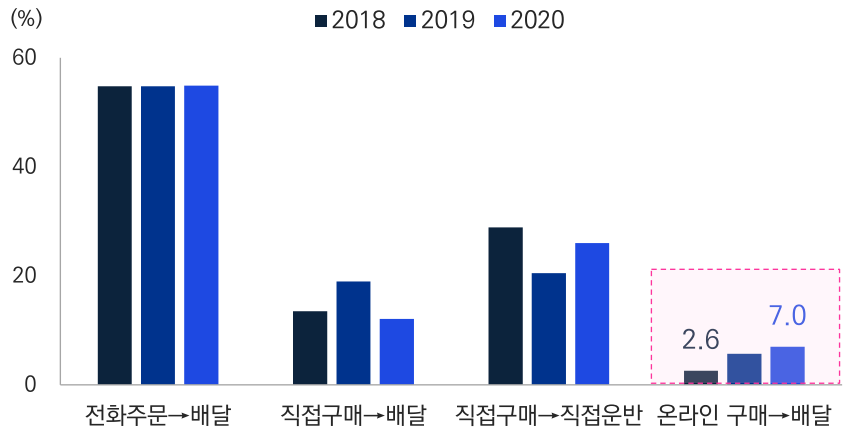
Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG
© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

이커머스 섹터별 현황 – ① 식품

[온라인에서 기회를 찾는 식자재 유통 기업]

외식업체 식자재 구매 현황



외식업체의 식자재 구매에서 온라인이 차지하는 비중이 증가하는 추세. 2020년 기준 온라인에서 식자재를 구매한다고 응답한 외식업체는 7.0%로 아직까지 비중이 크지는 않으나, 온라인 식품 구매 보편화로 온라인 식자재 구입에 나서는 외식업체가 지속적으로 증가할 것으로 전망

Source: 한국농촌경제연구원, 삼정KPMG 경제연구원

1 식자재 유통 기업의 온라인 투자 확대

- 식자재 유통 기업은 자사D2C몰을 오픈하여 외식업체의 온라인 접근성 향상을 도모하고 디지털 역량 강화에 나섬
- **CJ프레시웨이:** 2022년 6월, 식자재 유통 스타트업 마켓보로에 403억 원 투자. 2022년 10월 POS 솔루션 기업 '오케이포스'와 식자재 유통 스타트업 '마켓보로'와 업무협약을 체결하고 외식 기업의 온라인 활용 편의성 강화 도모
- **농협:** 서울 가락시장 내 농협 공판장을 거점으로 온라인 식자재몰 '싱싱이음' 오픈. 지역 농협 공판장을 추가 거점으로 배송 권역 확대 계획

2 온라인 식자재 유통 스타트업 증가

- 식자재 유통 스타트업은 축산물, 수산물 등 특정 품목에 전문성을 강화하여 비즈니스를 전개하거나, 기술을 활용한 식재료 가격 비교, 거래 추이 등 IT솔루션 제공으로 기존 식자재 유통 기업과 차별화 도모
- 주요 식자재 유통 스타트업 플랫폼으로 푸드팡, 마켓보로, 토더, 오더플러스, 맘마먹자, 푸디스트, 미트박스 등이 있으며, CJ프레시웨이, 하이트진로 등 주요 식품기업의 스타트업에 대한 투자도 이어지는 추세

Source: 언론보도 종합, Pitchbook, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG
© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

이커머스 섹터별 현황 – ② 패션

[M&A로 재편되는 패션 플랫폼 시장]

주요 패션 플랫폼 M&A 현황 및 전략

'22.04	브랜디 – 서울스토어	• 동대문 패션 시장 기반 패션 플랫폼 브랜디는 2022년 4월 디유닛의 '서울스토어'를 인수하며 디자이너 브랜드 발굴·육성 및 인플루언서 마케팅 역량을 확보하고 여성 패션 플랫폼으로서 전문성 강화
'21.05	무신사 – 스타일쉐어 – 29CM	• 무신사는 2021년 5월 스타일쉐어와 자회사 29CM를 인수. M&A를 통해 기존 남성패션 중심에서 여성패션으로 영역을 넓히며 시장 지배력 강화를 도모
'21.04	카카오 – 지그재그	• 카카오는 2021년 4월 지그재그 운영사인 크로키닷컴을 인수하였으며, 7월 카카오커머스에서 인적 분할된 카카오스타일과 크로키닷컴의 합병 법인 출범
'21.04	쓱닷컴 – W컨셉	• 2021년 4월 W컨셉을 인수한 쓱닷컴은 '쓱데이' 등 자사 이벤트에 W컨셉을 참여시키고, 신세계백화점에 W컨셉 매장을 오픈하는 등 기존 자사 인프라를 활용한 플랫폼 경쟁력 강화 도모

외형 확장 위한 플랫폼 통합

주요 패션 플랫폼으로 꼽히는 무신사와 브랜디는 M&A를 통해 외형 확장 및 시장 지배력 강화에 주력

이커머스 기업 패션 역량 강화

쓱닷컴과 카카오는 패션 전문성 강화를 위해 패션 플랫폼을 인수하고, 기존 자사 인프라를 활용한 시너지 효과 도모

Source: 언론보도 종합, Pitchbook, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG

© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

이커머스 섹터별 현황 – ② 패션

[성장 달성한 패션 플랫폼, 수익성 개선 단계 돌입]

주요 패션 플랫폼 실적 현황

(억 원, %)

기업명	2020		2021		매출액 YoY
	매출액	영업이익	매출액	영업이익	
무신사	3,009	332	4,024	656	33.7
브랜디	858	-197	1,262	-481	47.1
W컨셉	602	22	1,000	29	66.1
에이블리	526	-384	935	-695	77.8
카카오스타일 (지그재그)	312	-264	652	-385	109.0

Source: 금융감독원 전자공시시스템, 삼정KPMG 경제연구원

영업이익 적자폭 확대

- 2021년 주요 패션 플랫폼 매출액은 모두 전년대비 큰 폭으로 성장했으나, 외형 성장을 위한 경쟁 심화로 적자를 감수한 마케팅 출혈이 이어지며 일부 플랫폼은 적자폭이 크게 확대
  - 브랜디, 에이블리, 지그재그 플랫폼 모두 외형적인 성장은 달성했으나, 적자폭이 크게 확대된 모습

일부 패션 플랫폼의 온라인 비즈니스 중단

- 힙합퍼는 2022년 10월 서비스를 종료했으며, 원더플레이스는 2022년 8월 온라인 사업을 중단하고 오프라인에 집중할 계획 발표

패션 플랫폼 투자 양극화

- 금리 인상으로 인해 투자 심리가 악화되고, 사회적 거리두기 완화로 패션 수요가 일부 오프라인으로 이동하면서 패션 플랫폼에 대한 투자 위축
  - 차별적 경쟁력을 확보하거나 흑자 전환에 성공한 플랫폼에만 투자가 쏠리는 가운데, 일부 플랫폼은 자금 조달에 어려움을 겪고 있음
  - 적자가 지속·확대되는 일부 패션 플랫폼에 대한 투자자의 우려가 높아짐에 따라 패션 플랫폼 기업은 수익성 개선에 나서야 할 시점

1 카테고리 확장

2 PB상품 강화

3 오프라인 진출

삼정 KPMG

© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

이커머스 섹터별 현황 – ② 패션

[패션 플랫폼 기업의 전략 다변화]

1 카테고리 확장

패션 플랫폼 기업은 수익성 및 신규 고객 확보를 위해 라이프스타일 전반으로 카테고리를 확장. 패션 제품과 관련이 높은 뷰티 영역과 단가가 높은 가구 등 리빙 영역으로 진출하고 있으며, 이외에도 펫·컬쳐·도서 등 다양한 분야로 영역을 넓히는 패션 플랫폼의 행보 지속

패션 플랫폼 주요 카테고리 확장 분야

2 PB상품 강화

패션 플랫폼은 OEM업체를 통해 직접 제조하는 PB(Private Brand, 자체 브랜드) 제품 라인을 강화하며 수익성 개선을 도모. PB제품은 도·소매상 등 중간 유통이 생략되기 때문에 마진율이 높은 특성이 있으며, 패션 플랫폼은 자사 판매 데이터를 활용해 빠르게 변화하는 시장 트렌드를 반영한 제품 기획 역량 보유

무신사

- 무신사는 PB '무신사 스탠다드'를 통해 외형 성장과 수익 개선 도모. '무신사 스탠다드 키즈' 등으로 라인업 확장

W컨셉

- W컨셉은 자체 패션 브랜드 '프론트로우'에 이어 뷰티 영역에서도 PB 전략을 전개하며 2020년 자체 뷰티 브랜드 '허스텔러'를 론칭

지그재그

- 카카오스타일은 패션을 넘어 뷰티, 리빙 등 다양한 영역에서 PB제품 제작을 추진할 계획. 지그재그는 2022년 10월 플랫폼에 입점한 쇼핑몰과 공동으로 기획하여 PB 'Z셀렉티드' 론칭

3 오프라인 진출

코로나19 엔데믹이 가시화되며 소비자들의 오프라인 상품 구매 수요가 증가. 실제로 입어보고 사려는 경향이 높은 패션 제품의 특성에 따라 오프라인 패션 구매 수요는 점차 회복될 것으로 예상되며, 패션 플랫폼 기업은 오프라인 매장을 구축하여 소비자와 커뮤니케이션 확장을 도모하고 고객경험 제고에 나서는 중

무신사·29CM

- 무신사는 2021년에 오픈한 '무신사 스탠다드' 1호점에 이어 2022년 7월 2호점 오픈. 2022년 9월에는 서울시와 함께 서울숲에서 오프라인 패션 축제를 개최
- 29cm는 2022년 9월 오프라인 매장 '이구성수'를 오픈. 이구성수는 자사 플랫폼에서 판매하는 브랜드 제품을 선별해 정기적으로 바뀌는 테마에 맞춰 선보이는 큐레이션 형태 쇼룸으로 구성됨

W컨셉

- 신세계의 인프라를 활용한 오프라인 진출 전략 전개. 2022년 신세계백화점 경기점을 시작으로 대구점, 강남점에 오프라인 매장을 구축하고 신상품을 오프라인 매장에 선출시하는 등 오프라인 강화에 나섬

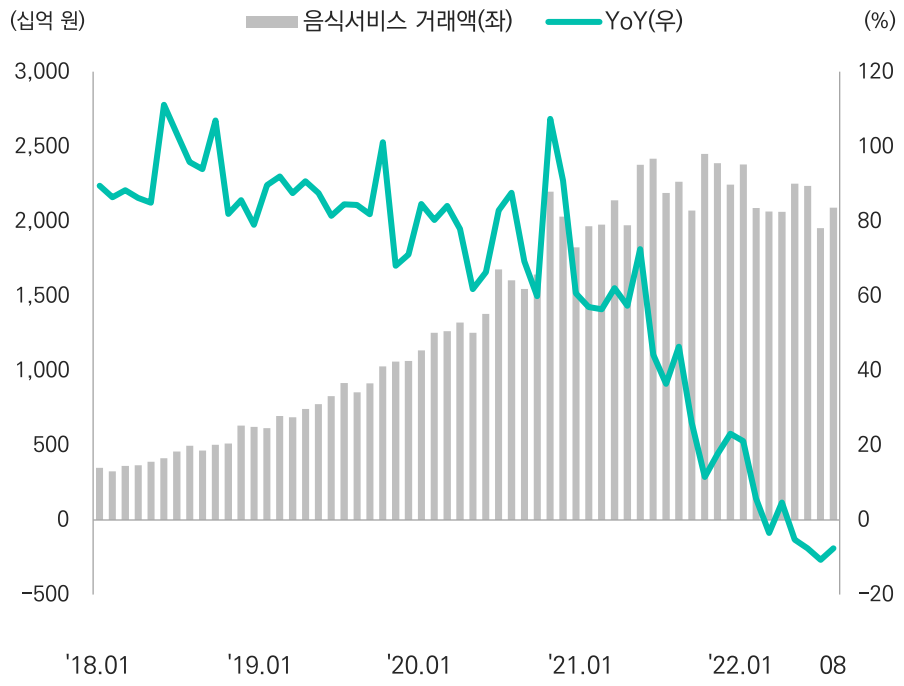
Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG
© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

이커머스 섹터별 현황 – ③ 딜리버리

[딜리버리 시장 성장세 둔화]

온라인 음식서비스 거래액 추이



Source: 통계청, 삼정KPMG 경제연구원

온라인 음식서비스 거래액 감소

- 고성장세를 지속해오던 딜리버리 시장의 성장세가 2021년 하반기를 기점으로 빠르게 둔화하며 마이너스 성장세로 전환
  - 온라인 음식서비스 거래액은 2021년 12월 2조 4,495억 원으로 가장 높은 수치를 기록했다가 점차 하락하는 추세. 전년동월대비 증감률은 2022년 9월 -10.7%, 10월 -7.6%를 기록
- 시장 전체 규모가 축소되는 양상이 나타나며, 적자를 감수한 출혈경쟁을 지속하던 푸드 딜리버리 플랫폼은 생존 전략 모색에 나서야 하는 상황
  - 인플레이션으로 배달비 지출에 부담을 느끼는 소비자들의 배달앱 이탈 현상이 이어지고 있음

후발주자의 시장 진입 지속

- 후발주자들이 지속적으로 시장에 진입하면서 딜리버리업계의 경쟁이 계속됨
  - 신한은행은 2021년 말 배달앱 '땡겨요'를 론칭. 저렴한 수수료와 금융서비스 연계로 기존 배달앱과 차별화 도모
  - 네이버도 2022년 하반기 딜리버리 시장에 진출할 것으로 알려짐. 네이버 예약·주문 서비스 등 자사 인프라와 딜리버리 서비스를 연동하여 경쟁력을 확보해 나갈 것으로 예상

삼정 KPMG
© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

이커머스 섹터별 현황 – ③ 딜리버리

식품 | 패션 | **딜리버리** | 홈퍼니싱

[수익성 확보에 나서는 딜리버리업계]

1 수수료 정상화

적자 출혈을 감수하던 마케팅 프로모션을 종료하고 배달비와 수수료 등 과금 체계 현실화

- 포장 수수료 유료화 검토: 배달의 민족과 쿠팡이츠는 그동안 무료로 제공하던 포장 주문 수수료의 유료 전환을 검토 중
- 비용이 높은 단건 배달의 배달비·수수료 현실화: 쿠팡이츠는 2022년 2월, 배달의 민족은 3월 단건 배달 서비스의 수수료 체계 개편

2 디지털 광고 비즈니스 확대

유료 노출 광고 시스템 확대, 디지털 광고 시스템 개편으로 광고 수익을 통한 수익성 개선 도모

- 클릭당 과금(CPC, Cost per click) 시스템 도입: 배달의민족은 2022년 4월 클릭 광고형 상품을 도입하고, 클릭 수에 따라 광고비를 받는 체계로 광고 시스템 개편
- 유료 노출 광고 확대: 쿠팡이츠는 매출에 비례해 수수료를 지불하는 방식의 새로운 상단 노출 광고 시스템 도입

3 구독 서비스 도입

구독 서비스로 안정적인 수익 창출 기반을 마련하고 락인 효과를 통한 충성 고객 확보에 주력

- 요기요 요기패스: 매월 일정 요금을 내면 구독자에게 배달료 할인과 다양한 제휴 혜택을 제공하는 요기패스를 출시하고 고객 락인 효과 도모

4 배달 카테고리 확장

퀵커머스로 비즈니스 영역을 확장하여 조리 음식 외 식재료·생활용품 배달 서비스 제공. 퀵커머스 카테고리를 꽃·사무용품·육아용품 등으로 확대해 나가며 상품 카테고리 다변화

- 파트너 업종 다각화: 배달의 민족은 퀵커머스 B마트 외에도 배민스토어에 편의점, 꽃집, 화장품 로드숍 등 일반 브랜드를 입점시키고 라이더를 활용한 즉시 배달 서비스 제공. 요기요는 요마트로 퀵커머스를 제공하고 있으며 GS25에서 판매하는 각종 상품을 배달

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG

© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

이커머스 섹터별 현황 – ③ 딜리버리

[딜리버리업계 구조조정 움직임]

딜리버리 성장세 둔화

수익성 확보 노력

구조조정

딜리버리업계 구조조정 방향

01 인력 감축
- 인건비 부담이 높은 라이더의 직고용 축소
- 고객서비스 등 비핵심 부문 관련 인력 감축

02 비즈니스 중단
- 퀵커머스 등 영업이익 적자를 심화시키는 비즈니스 중단

03 시장 철수
- 시장 내 지배적인 입지 구축에 실패해 규모의 경제 달성이 어려운 시장에서 철수

Source: 삼정KPMG 경제연구원

주요 국내외 딜리버리 기업 구조조정 현황

메쉬코리아
- 배달대행 서비스 '부릉(Vroong)'을 운영하는 스타트업 메쉬코리아는 자금 조달에 어려움을 겪고 유동성 위기를 맞아 새벽배송, 식자재 유통 비즈니스 중단 등 구조조정을 실시하고 경영권 매각 절차에 돌입

딜리버리히어로
- 독일에서 퀵커머스에 나서는 기업이 늘어나며 라이더 확보 비용이 상승하자 2021년 독일에서 제공하던 '푸드판다' 서비스 중단
- 2021년 말 일본 '푸드판다' 서비스를 종료하고 일본 사업을 매각할 계획 발표

퀵커머스 스타트업
- 미국 퀵커머스 스타트업 고퍼프는 인력 감축 및 물류센터 축소를 통해 기업 정비에 나섬
- 독일의 퀵커머스 유니콘 기업 고릴라스(Gorillas)는 2022년 하반기 인력 감축을 진행하고 동종업계 게티르(Getir)와 매각 협상 진행 중

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG
© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

이커머스 섹터별 현황 – ④ 홈퍼니싱

[홈퍼니싱 시장 내 디지털 플랫폼 영향력 강화]

홈퍼니싱 플랫폼 시장

홈퍼니싱 수요가 높아지며
홈퍼니싱·인테리어 등 관련 플랫폼에 대한 관심 증대

1 주택의 노후화

- 신규 주택의 공급이 제한되고, 기존 주택의 노후화가 빠르게 진행되며 주택 인테리어·리모델링 수요가 증가

2 2030세대의 인테리어 관심 증대

- 새로 주택 시장에 진입한 2030세대는 이전 세대 대비 집꾸미기에 관심이 많으며 플랫폼을 통한 인테리어 정보 공유, 견적 비교 등에 익숙

Case Study ▶ 오늘의집

인테리어 커뮤니티·정보 공유 플랫폼으로 시작한 오늘의집은 지속적으로 밸류체인을 확장하며 주택 관련 수요를 모두 해결할 수 있는 라이프스타일 슈퍼앱으로 입지 구축에 나섬. 운영사 버킷플레이스는 2022년 5월 시리즈D 투자를 유치하며 유니콘 기업으로 등극

- 인테리어를 공유하는 '온라인 집들이' 기능을 핵심으로 삼고, 인테리어 제품을 판매하는 오픈마켓, 인테리어 시공업체 견적 비교 및 중개, 이사·수리, 가전 청소 등 관련 분야로 밸류체인을 확장. 2021년 8월 집수리 스타트업 집다를 인수하며 M&A로 사업다각화

오늘의집 투자 유치 현황

기업명	시기	투자유치 금액 (백만 달러)	주요 내용
오늘의집	2020.11	70	시리즈C 펀딩으로 7,000만 달러의 투자를 유치. 실리콘밸리 투자사 본드캐피털(Bond Capital)이 주도했으며, 네이버, IMM인베스트먼트, 미래에셋벤처투자 등이 참여
	2022.05	182	시리즈D 펀딩으로 1억 8,200만 달러의 투자 유치. 산업은행이 주도하였으며, IMM인베스트먼트, 미래에셋벤처투자, 소프트뱅크 등이 투자자로 참여

Source: 언론보도 종합, Pitchbook, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG
© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Contents

I.	저성장 국면에 접어든 이커머스 시장	2
II.	주도권 경쟁에 나선 주요 이커머스 기업	7
III.	명암이 엇갈리는 이커머스 섹터별 현황은?	14
IV.	**이커머스 기업의 전략적 방향성**	**26**
V.	Appendix	30

삼정 KPMG

© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

차별적 포지셔닝으로 지배적 입지 구축에 주력

	이커머스 1.0	이커머스 2.0	이커머스 3.0	이커머스 4.0
형태	오픈마켓	소셜커머스(공동구매)	버티컬 커머스	슈퍼앱
특징	다수의 셀러와 소비자가 플랫폼에서 만나 상품·서비스를 거래하는 형태. 플랫폼의 역할은 거래 공간을 제공하는 중개에 한정됨	하루에 제한된 수량의 제품·서비스를 판매하고 구매자 수 등 일정 조건이 충족될 경우, 구매 단가를 대폭 할인	특정 카테고리 상품을 집중적으로 취급하는 온라인 카테고리 킬러 형태의 플랫폼	단일 애플리케이션으로 예약·예매, 쇼핑, 결제, 송금, 콘텐츠 시청 등 다양한 서비스를 제공
주요 플레이어	G마켓, 옥션, 인터파크, 11번가	티켓몬스터, 그루폰, 위메프, 쿠팡	마켓컬리, 무신사, 에이블리, 정육각, 오늘의집 등	네이버, 쿠팡
핵심 경쟁력	가격	가격	취향	편리함

이커머스 기업은 시장 내 명확한 포지셔닝을 통해 차별화를 도모하고 지배적인 우위를 선점하기 위해 힘쓸 필요

- ✓ 버티컬 커머스는 카테고리 내 수직적 통합으로 밸류체인 확장 및 전문성 강화를 추구하고 섹터 내 지배적인 플랫폼 입지를 구축해야 함
  - 버티컬 커머스 기업은 밸류체인 확장을 면밀히 검토하고 수익성 실현이 가능한 비즈니스 위주로 전략적 선택과 집중에 기반한 사업 다각화를 추진
- ✓ 종합 이커머스 기업은 슈퍼앱을 통해 소비자 편의성을 높이고 락인 효과를 극대화하기 위한 노력을 지속 전개

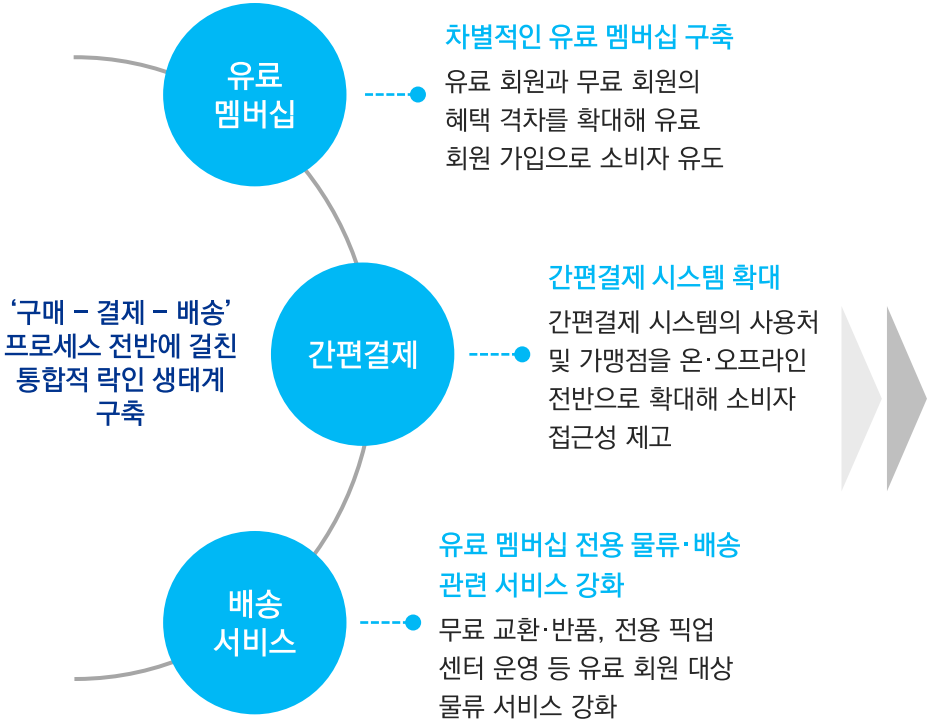
Source: 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG

© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

통합적 락인(Lock-in) 시스템 구축

이커머스 기업은 구독경제의 일환인 유료 회원제 서비스를 강화해 나가는 동시에 간편 결제, 빠른 배송 등과 연계한 통합적 시스템을 구축해 경쟁업체로의 고객 이탈을 방지하고 유료 충성고객 기반을 확보해 나가야 함



[통합적 락인 시스템 구축에 따른 기대 효과]

01 락인(Lock-in) 효과 제고
- 고정고객을 확보해 안정적인 수익 창출이 가능하며, 경쟁사로의 고객 이탈을 방지하여 고객과 장기적이고 지속적인 관계 구축이 용이

02 수요 예측
- 반복적 구매에 따른 수요 예측이 가능해 재고 관리가 수월함
- 생산·공급망 관리, 인력 배치 등 경영 전반에 걸친 리스크 및 관리 비용 절감 가능

03 데이터 확보 및 새로운 부가가치 창출 가능
- 고객 데이터를 직접적으로 확보할 수 있으며, 이를 신상품 개발에 활용 가능

04 고객 편의성 증대
- 통합적 시스템 구축으로 쇼핑 편의성 및 고객 경험을 강화하여 소비자 로열티 제고 가능

Source: 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG
© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

B2B 서비스 통한 신성장동력 확보

향후 B2B 비즈니스의 디지털화가 가속될 것으로 전망되는 가운데, 이커머스 기업은 경쟁이 치열한 B2C 시장에서 눈길을 돌려 B2B 비즈니스를 통한 신성장동력 확보 및 수익성 개선을 모색해야 함

B2B 이커머스 시장의 비즈니스 기회

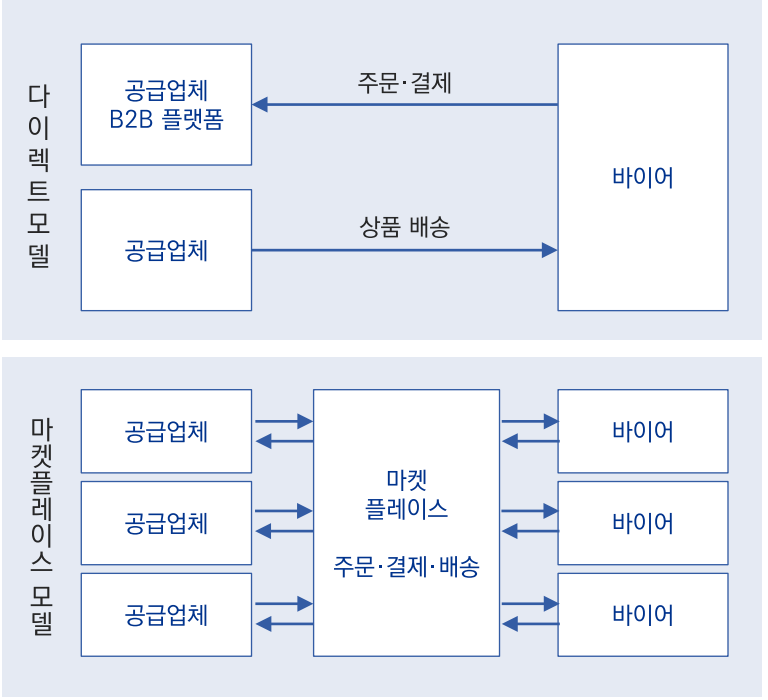
코로나19로 비대면 비즈니스 활동이 늘어나며 신규 공급업체 파악 및 주문·재주문 과정 등 B2B 비즈니스 프로세스에서 온라인을 활용하는 경우가 증가

- 공급업체도 B2B 전용 온라인몰을 구축하는 등 온라인 B2B 플랫폼이 늘어나는 추세
- 디지털에 익숙한 밀레니얼 세대가 B2B 거래의 주요 수요자로 등장하며 B2B 시장의 디지털화가 가속될 것으로 전망

1. 대량 거래 가능
2. 높은 재구매 확률
3. 중·장기적 파트너십 구축
4. 합리적 가격에 거래 가능

> 시장조사기관 스태티스타(Statista)는 글로벌 B2B 이커머스 시장의 거래액이 2021년부터 2025년까지 연평균 17%의 성장률을 기록할 것으로 전망

[참고] B2B 이커머스 비즈니스 모델



Source: Statista, 삼정KPMG 경제연구원

© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Contents

I.	저성장 국면에 접어든 이커머스 시장	2
II.	주도권 경쟁에 나선 주요 이커머스 기업	7
III.	명암이 엇갈리는 이커머스 섹터별 현황은?	14
IV.	이커머스 기업의 전략적 방향성	26
V.	Appendix	30

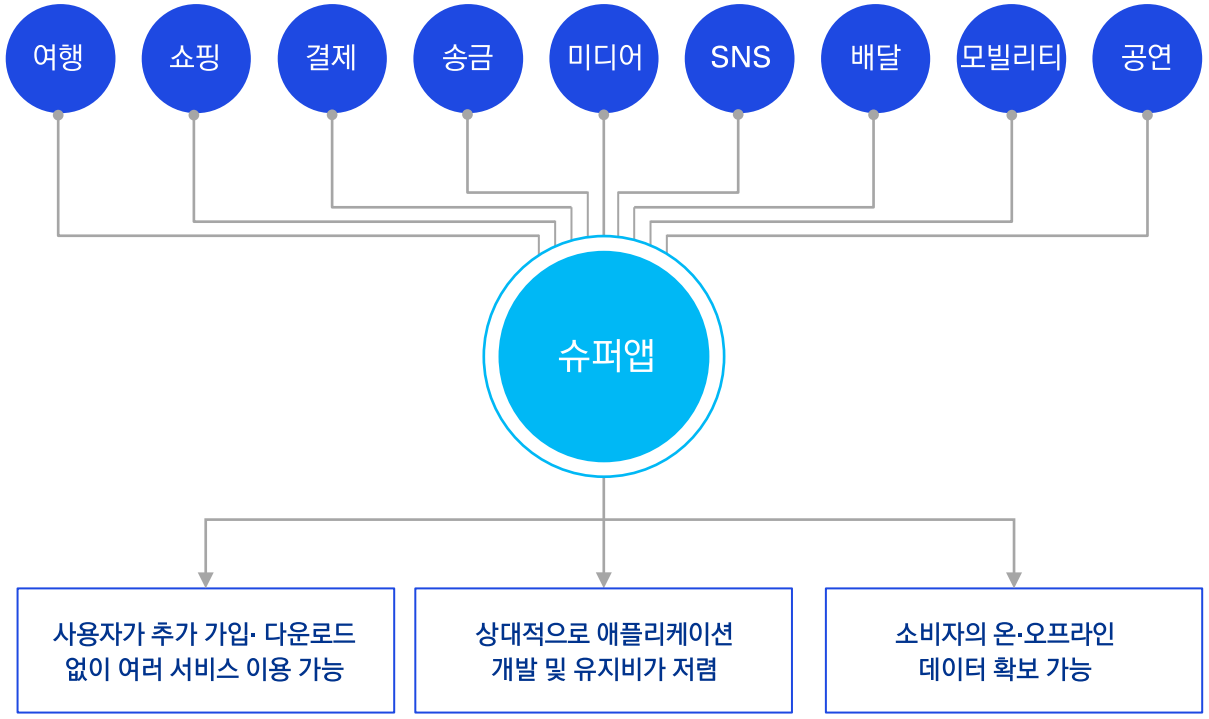
삼정 KPMG

© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

슈퍼앱 개념 및 특징

슈퍼앱의 개념

하나의 애플리케이션으로 여러 가지 서비스를 제공하는 형태. 예약·예매, 쇼핑, 결제, 송금, 콘텐츠 시청 등 다양한 서비스를 제공



Source: 삼정KPMG 경제연구원

글로벌 슈퍼앱 사례

그랩(Grab)

- 모빌리티 서비스를 중심으로 푸드 딜리버리, 금융 등으로 영역을 확장한 동남아시아 기반 슈퍼앱
  - 2013년 택시 서비스로 시작하여, 2016년 결제 서비스 그랩페이(GrabPay), 2018년 음식 배달 서비스 그랩푸드(GrabFood) 등으로 비즈니스 확장
  - 그랩페이가 슈퍼앱으로서의 입지 구축에 결정적 역할을 한 것으로 분석됨. 상대적으로 신용카드나 체크카드 이용 비중이 낮은 동남아시아 소비자에게 현금과 연계한 전자지갑을 제공하며 사용자 확보

위챗(WeChat)

- 위챗은 중국 대표 모바일 메신저 앱으로 위챗페이로 중국 간편 결제 시장을 점유하며 슈퍼앱으로 도약
  - 10억 명 가량의 중국 사용자가 위챗을 사용하고 있는 것으로 추측되며, 결제, 송금, 공과금 납부, 모빌리티, 게임, 레스토랑 예약 등 소비자의 일상 서비스를 모두 위챗을 통해 가능하도록 하여 중국의 생활 플랫폼으로 자리잡음
  - 위챗페이는 QR코드 결제로 중국 소비자의 결제 편의성을 크게 향상시킴

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG
© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

국내외 이커머스 시장 관련 규제 및 비즈니스 환경 변화

1 개인정보보호 이슈로 인한 모바일 운영체제 광고 정책 변경

- 구글과 애플이 제3자 광고에 대한 정책을 변경. 개인정보보호 이슈에 따라 안드로이드와 IOS 운영체제를 가진 구글과 애플이 모바일에서 이용자의 접속 기록 정보를 이용자의 동의 없이 제3자가 판매하거나 활용하는 행위를 제한하고, '사파리'와 '크롬' 브라우저에서 쿠키 수집·활용도 제한
  - 온라인 접속 기록을 활용해 디스플레이 광고를 노출하는 형태의 디지털 광고의 정확성이 떨어지고, 디스플레이 광고를 통한 플랫폼 소비자 유입 감소

[애플·구글의 개인정보 보호 정책]

애플	2021년 4월 '앱 추적 투명성(ATT)' 정책 실시로 사용자 동의 없는 개인정보 추적 제한 - 맞춤형 광고 허용 여부를 사용자가 설정할 수 있도록 모바일 운영체제 업데이트
구글	2020년 크롬 브라우저의 쿠키 추적을 폐지할 계획을 발표하였으며, 2022년 2월 안드로이드 앱 추적 개편 방안 제시

이커머스 기업을 둘러싼 비즈니스 환경이 빠르게 변화. 개인정보보호 이슈에 따라 모바일에서 이용자의 접속 기록 정보를 활용한 광고가 제한되며 이커머스 기업의 디지털 광고 체계에도 변화가 필요

2 국내 이커머스 시장의 브랜드 애그리게이터 등장

- 아마존 중심으로 미국에서 주로 전개되던 브랜드 애그리게이터 비즈니스가 국내에 도입되며 클릭브랜즈, 홀썸브랜드 등 국내 브랜드 애그리게이터 기업이 등장
  - 이커머스 경쟁 심화로 공격적인 마케팅 출혈 경쟁이 이어지며 소비자 확보 비용이 증가해 중소형 D2C 브랜드의 성장을 제한하는 상황에서 브랜드 애그리게이터가 대안으로 부상
  - 이커머스 플랫폼이 대형 소비재 제조사 D2C몰에 대응하기 위한 전략으로 브랜드 애그리게이터를 주목하는 추세이며, 이로 인해 소비재 D2C 시장 내 경쟁 구도 변화가 예상됨

[브랜드 애그리게이터 모델 (예시)]

이커머스 플랫폼에 입점한 중소 브랜드나 셀러를 발굴하여 M&A하고 여러 브랜드를 통합적으로 운영·판매하여 성장시키는 비즈니스 모델

- 마케팅·물류 등 경영관리 측면에서 규모의 경제 도모
- 개별 중소브랜드 대비 이커머스 플랫폼 입점 시 높은 협상력 보유

새로운 비즈니스 모델이 등장하면서 소비재 D2C 시장 내 경쟁 구도 변화가 예상되며, 이커머스 기업은 브랜드 애그리게이터 기업과 전략적 제휴를 통한 상품 경쟁력 확보 방안을 고려 가능

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG
© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

삼정 KPMG

Business Contacts

O2O플랫폼 산업 전문팀

염승훈
부대표, Industry Leader
T 02-2112-0533
E syeom@kr.kpmg.com

전철희
부대표
T 02-2112-0355
E cjun@kr.kpmg.com

박성배
부대표
T 02-2112-0304
E sungbaepark@kr.kpmg.com

한상현
전무
T 02-2112-0387
E sanghyunhan@kr.kpmg.com

안창범
전무
T 02-2112-0312
E cahn@kr.kpmg.com

김익찬
상무
T 02-2112-0468
E ikchankim@kr.kpmg.com

노정한
상무
T 02-2112-0693
E jroh@kr.kpmg.com

윤주헌
상무
T 02-2112-0374
E joohunyoon@kr.kpmg.com

강상현
상무
T 02-2112-3202
E sanghyunkang@kr.kpmg.com

박홍민
상무
T 02-2112-3283
E hongminpark@kr.kpmg.com

유통산업 전문팀

신장훈
부대표, Industry Leader
T 02-2112-0808
E jshin@kr.kpmg.com

한상일
부대표
T 02-2112-0832
E sangilhan@kr.kpmg.com

이용호
부대표
T 02-2112-0677
E yongholee@kr.kpmg.com

이종우
전무
T 02-2112-0648
E jongwoolee@kr.kpmg.com

박정수
전무
T 02-2112-0326
E jungsoopark@kr.kpmg.com

박관종
상무
T 02-2112-7403
E kwanjongpark@kr.kpmg.com

황구철
상무
T 02-2112-0293
E khwang@kr.kpmg.com

김시우
상무
T 02-2112-0893
E siwookim@kr.kpmg.com

home.kpmg/kr

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2022 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.