

Issue Monitor

저성장 시대,
오프라인 유통의 생존 전략

June 2025 | 제171호

삼성KPMG 경제연구원

—
home.kpmg/kr

저성장 시대, 오프라인 유통의 생존 전략

Issue Monitor | June 2025

Contacts

삼성KPMG 경제연구원

차윤지
책임연구원

yoonjicha@kr.kpmg.com

김수경
수석연구원

sookyoungkim@kr.kpmg.com

이아름
선임연구원

alee65@kr.kpmg.com

본 보고서는 삼성KPMG 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. 삼성KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간, 복제할 수 없습니다.

Contents

	Page
Infographic Summary	3
저성장 고착화, 유통산업의 현주소	4
저성장 위기 직면한 글로벌 경제와 유통산업	4
유통산업의 외부 환경 변화와 대응 과제	5
오프라인 유통 기업의 생존 전략	7
[유통 포맷 다변화] 초저가에서 특화 매장까지, 본업의 재정비	8
[신규 시장 개척] 글로벌 확장, 새로운 성장 엔진을 찾아서	18
[비즈니스 다각화] 리테일 미디어, 광고 시장을 넘보는 유통업계	24
결론 및 시사점	31
(1) 소비자 니즈에 맞춘 유통 포맷 설계 및 점포 운영이 필수적	31
(2) 해외 시장 안착을 목표로 중장기적 관점의 계획 수립 및 역량 확보 필요	32
(3) 리테일 미디어를 중심으로 데이터 기반 수익 모델 고도화 추진	33

Infographic Summary

유통업계를 둘러싼 환경 변화와 오프라인 유통 기업의 생존 전략

글로벌 경제 저성장 위기

“저성장과 많은 부채로 미래가 어려울 것으로 전망된다”

-크리스탈리나 게오르기예바
(IMF 총재)

유통업계를 둘러싼 외부 환경 변화

소비 패턴 변화

- 소비자 구매력 감소
- 온라인 쇼핑 일상화

경영 환경 변화

- 제품 매입원가 및 각종 운영 비용 증가
- 인건비 부담 증가

인구·가구구조 변화

- 고령인구 증가
- 1·2인가구 증가



본업의 재정비, 유통 포맷 다변화

- 가격 경쟁력 제고를 위해 유통 구조를 재정비하고 저가 제품 판매에 특화된 포맷 전개
- 소형 점포의 유연성, 근거리 입지, 운영 효율성을 기반으로 소비자 니즈에 맞는 특화 점포 설계



글로벌 확장을 통한 신규 시장 개척

- 새로운 소비 시장 선점을 도모하고 신규 출점 기회 모색
- 글로벌 밸류체인 확장을 통한 공급망 효율성 제고 및 글로벌 소싱 역량 확충



리테일 미디어로 비즈니스 다각화 도모

- 매장 인프라를 수익 창출 채널로 전환하며 공간 활용을 극대화하고 수익성 제고 노력
- 소비자 위치 정보에 기반해 쇼핑에 유용한 콘텐츠를 송출하며 고객 경험 강화

오프라인 점포 포맷 및 비즈니스 모델 혁신을 통해 새로운 고객 접점과 가치 창출 방안 모색

저성장 시대 속 생존을 위한 유통업계의 대응 전략

01

소비자 니즈에 맞춘 유통 포맷 설계 및 점포 운영

- 지속 가능한 저비용 운영 구조 확립으로 가격 경쟁력 확보
- 데이터 기반의 시장 분석으로 소비자 특화 점포 구성

02

해외 시장 안착에 목표를 두고 중장기적 관점의 계획 수립 및 역량 확보

- 철저한 분석을 통해 장기적 관점의 해외 유망 시장 선정
- 글로벌 역량 확보를 목표로 내부 조직 체계 정비 및 재편

03

리테일 미디어를 중심으로 데이터 기반 수익 모델 고도화

- 데이터 비즈니스 전환을 위한 기술 투자 확대
- 미디어 비즈니스 관련 역량 강화

저성장 고착화, 유통산업의 현주소

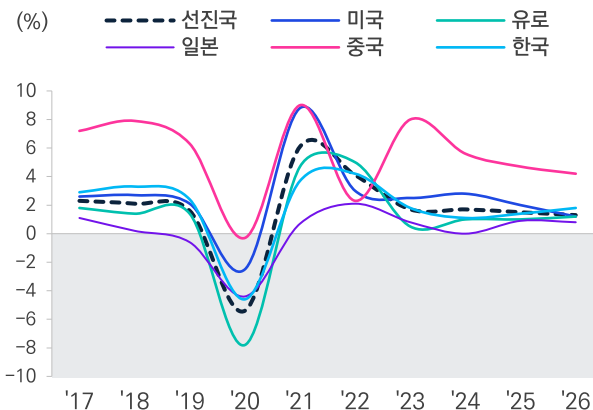
저성장 위기 직면한 글로벌 경제와 유통산업

글로벌 경제가 저성장 국면에 진입했다는 견해가 나오고 있다. 크리스탈리나 게오르기예바 IMF 총재는 2024년 10월 저성장과 많은 부채로 미래가 어려울 수 있다고 경고한 바 있다.

경제 성장의 한 축을 담당하는 민간 소비에서도 저성장 흐름이 관찰된다. 글로벌 인플레이션 쇼크는 일부 국가를 제외하고 2024년 말부터 다소 안정화되는 조짐이나 이미 누적된 물가 상승으로 체감 물가가 높아지면서 소비 회복세는 미미한 것으로 나타나고 있다. IMF는 선진국의 2025년, 2026년 민간소비 증감률을 각각 1.5%, 1.3%로 전망하고 있는데, 이는 코로나19 이전인 2% 수준에 훨씬 못 미치는 수치이다. 주요 선진국인 미국의 민간소비 성장을 전망치 역시 2025년 2.0%, 2026년 1.2%로 2018년 2.7%와 비교했을 때 확연한 둔화세가 관찰되고 있다.

글로벌 주요국의 소비 부진이 이어지면서 소매판매 회복에도 제동이 걸렸다. 소비 침체의 늪에 빠졌던 코로나19 시기를 지나 회복세에 접어들던 글로벌 유통 시장은 고물가라는 장벽을 만나 다시 어려움을 겪는 중이다. 미국을 비롯한 주요 국가의 2024년 소매판매 증감률은 2015~2019년 평균 증감률 대비 확연히 저조한 수준을 보이고 있다. 미국의 경우 과거 3.4%를 기록하던 소매판매 증감률이 2024년 3.0%로 떨어졌으며, 중국 역시 2015~2019년 평균 소매판매 증감률은 9.5%를 기록했으나 2024년에는 3.5%로 6.0%p 하락한 모습이다. 한국은 소매판매 증감률이 마이너스를 기록하며 성장 둔화를 넘어 하락세를 면치 못하고 있는 실정이다. 이처럼 소비 침체가 장기화되며 유통산업 내 저성장 고착화 신호가 더욱 뚜렷하게 나타나고 있다.

[주요국 민간소비 증감률 추이]



Source: IMF, 한국은행

Note1: 2025~2026년 데이터는 전망치, 중국 2024년 데이터는 잠정치임

Note2: 중국 데이터는 민간소비와 정부소비를 합산한 전체 소비 지출 증감률임에 유의

[주요국 소매판매 증감률 추이]

국가	'15~'19년 평균	'22년	'23년	'24년
미국	3.4%	8.9%	3.4%	3.0%
유로	2.2%	1.1%	-1.9%	1.0%
중국	9.5%	-0.2%	7.2%	3.5%
일본	0.5%	2.6%	5.6%	2.5%
한국	3.3%	-0.3%	-1.3%	-2.1%

Source: 한국은행, 일본 경제산업성, 삼성KPMG 경제연구원

“

주요국 온라인 침투율 지속
상승 추세 ... 온라인 쇼핑이
일상화되며 오프라인
유통업계 구조적 압박 심화

”

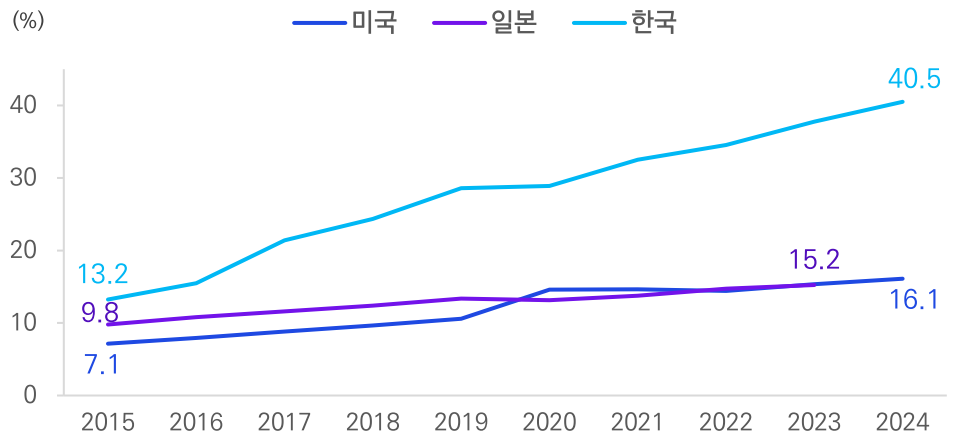
유통산업의 외부 환경 변화와 대응 과제

소비 침체 장기화와 더불어 국내외 유통산업을 둘러싼 외부 환경에도 변화가 감지되며 유통 기업들은 더욱 복잡하고 불확실성이 높은 경영 환경을 직면하고 있다.

글로벌 인플레이션은 소비자의 실질적인 구매력을 감소시켜 소비 위축을 야기한 데에서 더 나아가 전 세계적으로 소비 행태의 변화를 유발하고 있다. 소비자들의 소비 기준이 실용성을 기준으로 합리적 소비를 지향하는 형태로 변화하고 있는 것이다. 특히 에너지, 식료품, 주거 비용 등의 가격이 크게 상승하면서 가계 지출의 상당 부분이 고정비에 할당되고, 비필수재인 패션이나 전자 제품 등과 관련한 지출은 축소되는 경향이 나타나고 있다.

한편으로는 코로나19를 거치며 온라인 쇼핑에 익숙해진 소비자들로 인해 온라인 쇼핑이 일상화되는 소비 패턴이 관찰되고 있으며, 이로 인한 온라인 시장의 지배력 확대는 오프라인 유통업계가 무시할 수 없는 수준에 다다랐다. 글로벌 주요 국가의 온라인 침투율을 살펴보면 과거 10년간 지속적으로 상승하는 흐름이 나타난다. 미국의 경우 2015년 7.1% 수준이던 온라인 침투율이 2024년 16.1%를 기록하며 두 배 이상 증가하였고, 일본 역시 꾸준한 상승세를 기록하고 있다. 한국은 유통 인프라가 밀집된 도시 구조와 빠른 속도의 디지털 전환으로 고도화된 이커머스 시장을 보유한 가운데, 온라인 침투율이 2024년 기준 40.5%로 상당히 높은 수준을 기록한 것으로 조사되고 있다. 이처럼 글로벌 주요국의 온라인 침투율이 꾸준히 상승함에 따라 오프라인 유통업계는 구조적인 압박을 더욱 크게 받고 있는 상황이다. 특히 국내에서는 대형마트 공휴일 의무휴업 제도 등 오프라인 유통산업을 둘러싼 규제 환경 변화 조짐이 나타나며 긴장감이 조성되는 모습이다.

[주요국 소매 시장 온라인 침투율 추이]



Source: US Census Bureau, 일본 경제산업성, 통계청, 삼정KPMG 경제연구원

Note: 온라인 침투율은 각 국 소매판매액 및 이커머스 거래액 규모로 삼정KPMG 경제연구원이 추산

“

소비 패턴 변화, 경영 환경
변화, 인구구조적 변화로
오프라인 유통업계 생존
전략 절실

”

아울러 제품 매입원가 및 임대료, 전기세와 같은 유통업체의 각종 운영 비용이 증가하고 있고, 인건비 부담도 더해지고 있다. 원자재 가격의 상승 등 외부 요인으로 인해 상품을 조달하는 데 드는 비용이 과거에 비해 크게 증가했으나, 이를 판매가에 전가하기 쉽지 않은 구조 속에서 유통업체의 수익성이 악화되고 있는 것이다.

인구구조적 변화도 유통업계의 장기적이고 구조적인 위협 요인으로 작용한다. 고령화로 인해 전 세계적으로 고령층의 비중이 증가하며 소비자의 수요가 이전과는 다른 방식으로 변화하고 있다. 동시에 1·2인가구의 증가는 개인화되고 세분화된 소비 트렌드로 이어지며 유통업체의 상품 운영 방식, 물류 체계 등 전반적인 전략에 영향을 미치고 있다.

이처럼 다양한 요인으로 인해 이미 저성장 위기에 봉착한 오프라인 유통업계는 기존 비즈니스 영역 및 유통 모델에 대한 점검을 통해 소비자 니즈에 맞는 새로운 유통 모델을 발굴하고 이를 통한 성장동력 확보가 절실한 상황이다. 아울러 신규 시장 개척 및 비즈니스 모색을 통해 자사 비즈니스의 체질을 개선하며 변화에 대응하고 지속 생존하기 위한 전략을 모색해야 한다.

경제가 장기 저성장 국면으로 접어들 것으로 예측되는 상황에서 본 보고서에서는 백화점, 대형마트, 슈퍼, 편의점 등 다양한 유통업체를 전개하고 있는 국내외 종합 오프라인 유통 기업을 중심으로 생존 전략을 살펴보고 이를 통해 전략적 방향을 제시하고자 하였다.

[유통업계를 둘러싼 외부 환경 변화]



Source: 삼성KPMG 경제연구원

오프라인 유통 기업의 생존 전략

“

유통 포맷 다변화, 신규 시장
개척, 비즈니스 다각화로
생존 모색하는 오프라인
유통업계

”

앞서 살펴본 바와 같이 소비 둔화 기조가 이어지며 저성장 시대가 본격화되고, 오프라인 유통 기업은 디지털 전환과 이커머스의 급격한 성장 속에서 점차 성장 한계에 직면하고 있다. 전통 오프라인 채널의 경쟁력이 점차 약화되는 복합적인 위기 속에서 오프라인 유통 기업은 단순한 출점 확대나 할인 경쟁만으로 지속적인 성장을 기대하기 어려운 상황에 놓였다. 변화하는 소비자 니즈에 맞춘 비즈니스 모델 혁신, 공간 혁신에 더해 새로운 고객 접점과 가치 창출 방식을 찾아야만 살아남을 수 있는 상황이다.

본 장에서는 유통 기업의 생존 전략을 유통 포맷 다변화와 신규 시장 개척, 비즈니스 다각화 측면으로 나누어 살펴보고, 유통 기업이 생존을 넘어 재도약을 모색하기 위해 어떤 전략을 취해야 할지 함께 고민해보고자 했다.

유통 기업은 가격 경쟁력 제고를 위해 제품의 소싱 및 유통 구조를 재정비하고 기존 유통 포맷을 전환하며 본업인 유통에서 경쟁력을 강화하는 모습이다. 동시에 내수 시장의 한계를 돌파하기 위한 글로벌 확장 전략에도 여전히 주목하고 있다. 한편, 매장 인프라 자체를 수익 창출 채널로 전환하는 리테일 미디어(Retail Media) 전략도 주요 성장동력 확보 방안으로 고려되고 있다.

[오프라인 유통 기업의 생존 전략]



본업의 재정비, 유통 포맷 다변화

- 가격 경쟁력 제고를 위해 유통 구조를 재정비하고 저가 제품 판매에 특화된 포맷 전개
- 소형 점포의 유연성, 근거리 입지, 운영 효율성을 기반으로 소비자 니즈에 맞는 특화 점포 설계



글로벌 확장을 통한 신규 시장 개척

- 새로운 소비 시장 선점을 도모하고 신규 출점 기회 모색
- 글로벌 밸류체인 확장을 통한 공급망 효율성 제고 및 글로벌 소싱 역량 확충



리테일 미디어로 비즈니스 다각화 도모

- 매장 인프라를 수익 창출 채널로 전환하며 공간 활용을 극대화하고 수익성 제고 노력
- 소비자 위치 정보에 기반해 쇼핑에 유용한 콘텐츠를 송출하며 고객 경험 강화

오프라인 점포 포맷 및 비즈니스 모델 혁신을 통해
새로운 고객 접점과 가치 창출 방안 모색

Source: 삼정KPMG 경제연구원

“

고물가로 인한
알뜰 소비·절약 소비
트렌드에 따라 가격
경쟁력을 내세운 하드
디스카운트 스토어 부상

”

[유통 포맷 다변화] 초저가에서 특화 매장까지, 본업의 재정비

① 초저가로 소비자를 유인하는 하드 디스카운트 스토어

전 세계적인 인플레이션으로 인한 소비 침체가 장기간 지속되면서 소비자들의 지갑이 닫히고 있다. 가성비 추구를 넘어 알뜰 소비·절약 소비로 소비 지향점이 이동함에 따라 소비자들은 조금이라도 더 저렴한 상품 탐색에 여념이 없는 모습이다.

이에 오프라인 유통업계에서는 가격 전쟁이 한창이다. 국내외 주요 유통 기업들은 유통 마진을 없앤 저가 PB 제품으로 초저가 경쟁에 뛰어든 한편, 가격 모니터링을 통해 경쟁업체보다 조금이라도 더 싸게 파는 EDLP(Everyday Low Price) 전략을 내세우고 있다. 특히 일반 제품 대비 20~30% 할인된 가격의 제품만을 판매하는 하드 디스카운트 스토어(HDS, Hard Discount Store) 형태는 소비자의 선택을 받으며 주요 유통 포맷 중 하나로 자리잡고 있다.

하드 디스카운트 스토어의 대명사로 불리는 독일의 알디(Aldi)는 고물가 시대 특수를 맞아 미국 및 유럽에서 빠르게 성장세를 보이며 글로벌 유통 기업으로 거듭나고 있다. 알디의 미국 내 점포 수는 2011년 1,140개에서 2024년 2,356개로 증가했는데, 특히 코로나19로 유통업계 전반이 어려움을 겪었던 시기에도 점포 수를 늘리며 성장세를 유지해오고 있다. 품질 좋은 초저가 PB 제품, 효율적인 SKU(Stock Keeping Unit) 관리 및 운영 구조가 알디의 핵심 경쟁력이다. 매대에는 박스째 제품이 진열되어 있으며, 고회전 제품을 중심으로 1,000여 개 품목만을 취급한다. 수만 개 품목 취급이 기본인 타 경쟁업체와 가장 대비되는 지점이다.

일본에서도 초저가 하드 디스카운트 스토어가 주요 유통업체로 자리잡고 있다. 가나가와현을 기반으로 비즈니스를 전개하는 초저가 슈퍼마켓 로피아(Lopia)와

[하드 디스카운트 스토어의 개념 및 특징]



[국내외 유통 기업의 하드 디스카운트 스토어 운영 현황]

Aldi	독일	하드 디스카운트 스토어의 대표 주자로 PB 제품 경쟁력을 앞세워 미국과 유럽에서 빠르게 규모 확장
No Name	캐나다	캐나다 유통 기업 로블로(Loblaw)의 초저가 실험 매장. 제품 상당수가 5달러 이하로 구성
Lopia	일본	정육점에서 출발한 일본 초저가 스토어로 저렴한 정육 PB 제품을 내세우며 경쟁력 확보
OK Store	일본	인근 경쟁업체의 가격 동향을 실시간으로 모니터링 후 가격에 반영하는 철저한 EDLP 전략으로 지역 내 최저가 마트로 포지셔닝
Gyomu Super	일본	식자재 마트로 시작된 일본의 초저가 마트로 제조 및 생산 기반 보유를 통해 가격 경쟁력 확보
이마트 푸드마켓	한국	'24년 하반기 오픈하여 기존점 대비 20~50% 가량 저렴한 가격을 내세우며 가격혁신형 점포로 포지셔닝

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

“

일본 교무슈퍼는 생산
기반을 내재화하여 제조
마진, 유통 마진을 모두
없애며 가격 경쟁력 확보

”

오케이마트(OK Store)는 버블 붕괴 후 성장이 정체되어 장기 소비 침체를 겪고 있는 일본에서도 지속적으로 성장세를 구가하고 있다.

이처럼 일본 내 초저가 유통업체가 즐비한 상황이 펼쳐지는 가운데 더 저렴한 가격을 내세우며 주목받아온 곳이 있다. 바로 교무슈퍼(Gyomu Super)이다. B2B 중심의 식자재 마트로 시작된 교무슈퍼는 압도적으로 저렴한 가격으로 일반 소비자까지 고객 저변을 넓히며 성장 중이다. 교무슈퍼의 차별화된 비즈니스 모델은 가격 경쟁력의 핵심이다. 다른 하드 디스카운트 스토어와 달리 교무슈퍼는 제조·생산 기반을 보유하고 있어 PB 제품을 위탁 제조하지 않고 직접 자사가 운영하는 공장에서 생산하며, 이를 통해 압도적으로 저렴한 가격을 실현한다. 교무슈퍼를 운영하는 고베물산(Kobe Bussan)은 목장, 양계장 등을 직접 소유하고 있으며 이에 더해 식품 가공 공장까지 운영하는 중이다. 고베물산은 생산 기반 확충을 위해 2015년 3월 육류 가공업체 아사비키 와카도리(Asabiki Wakadori)를 인수하고, 2025년 1월 밀가루 등을 제조하는 식품 가공업체 우에하라 푸드인더스트리(Uehara Foods Industry)를 인수하는 등 밸류체인 수직 확장을 위한 M&A를 적극적으로 추진해오고 있다.

한편, 한국에서는 이마트가 2024년 하반기 그로서리 하드 디스카운트 스토어인 ‘이마트 푸드마켓’을 오픈하면서 국내 초저가 스토어의 막을 열었다. 이마트 푸드마켓은 ‘1년 내내 식품을 가장 저렴하게 판매한다’는 슬로건을 내세우며 기존 이마트 대비 20~50% 가량 저렴한 가격으로 식품을 판매하고 있다.

전례 없는 물가 상승 여파와 소비심리 위축에 대응해 가성비 좋은 제품으로 승부하는 초저가 하드 디스카운트 스토어는 이제 유통업계의 뉴노멀이 되어가고 있다. 소비자의 선택을 받기 위한 초저가 경쟁이 더욱 치열해질 전망이다. 단순한 가격 인하를 넘어 효율적인 공급망 구축 및 운영 구조를 통한 가격 경쟁력 확보가 유통업계의 새로운 과제로 부상하는 시점이다.

[일본 교무슈퍼의 현황 및 비즈니스 전략]



Source: Kobe Bussan, 삼정KPMG 경제연구원

“

가격대의 상한을 소비자가 부담 없이 지불할 수 있는 선으로 정하고 단순한 가격 구조로 소비 심리를 자극하는 균일가숍이 빠르게 성장

”

② 균일가숍의 성장과 균일가 제품 카테고리의 확장

대부분 낮은 가격대에서 판매가가 형성되어 있는 균일가숍은 그 안에서 어떤 물건을 골라도 비싸지 않기 때문에 소비자가 가격에 대한 걱정 없이 쇼핑을 마음껏 즐길 수 있도록 하는 점이 특징이다. 이 같은 특징을 기반으로 균일가숍은 불황형 소비 패턴과 맞물려 성장하며 주요 유통업체로 자리잡고 있다.

상당수 균일가숍은 가격대의 상한을 일반 소비자들이 심리적 저항 없이 가볍게 구매할 수 있는 선에서 책정한다. 가령 국내 대표 균일가숍 다이소의 경우 500원, 1,000원, 1,500원, 2,000원, 3,000원, 5,000원으로 6가지 가격의 균일가 정책을 고수한다. 다이소에 가서 어떤 비싼 물건을 사더라도 5,000원을 넘지 않는 것이다. 이처럼 균일가숍에서 고수하는 균일가 정책은 소비자가 구매 결정을 쉽게 내리도록 해준다는 것과 균일가는 저렴한 제품이라는 심리적 유도가 가능하다는 측면에서 장점을 지닌다.

이에 기존 브랜드 이미지를 유지하면서 스핀 오프 형태의 서브 브랜드로 균일가숍을 새롭게 론칭한 경우도 눈에 띈다. 실용적이고 깔끔한 디자인으로 많은 팬을 보유하고 있는 일본의 무인양품은 2022년 하반기 ‘무인양품500(MUJI500)’이라는 이름의 균일가숍을 도쿄와 오사카에 오픈했다. 500엔 이하의 무인양품 제품을 중심으로 구성된 곳으로 세제, 주방용품 등 소모품·생필품을 판매하고 있다.

미국에서는 균일가 유통업체 ‘파이브빌로우(Five Below)’가 독특한 콘셉트를 내세우며 달러제너럴, 달러스토어 등의 균일가숍이 즐비한 미국에서 주목받고 있다. 다른 균일가숍과 대비되는 파이브빌로우만의 특이점은 바로 미국 틈에이저를 겨냥한 매장이라는 점이다. 파이브빌로우는 ‘어린이와 청소년들이 적은 용돈으로도 즐겁게

[균일가숍의 개념 및 특징]

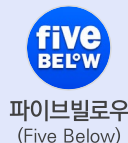
균일가숍은 모든 제품을 일정 가격으로 책정하여 판매하는 점포를 의미

- 종류·크기와 상관없이 미리 설정해 놓은 가격대에 맞춰 제품 판매
 - 생활용품, 잡화, 문구, 소품, 과자 등 저가 소비재 품목을 중심으로 제품 구성
- 단순하게 가격 구조가 형성되어 있어 소비자의 이해 및 계산이 용이
- 가격대의 상한이 소비자의 심리적 저항이 없는 수준에 설정되어 있어 저가 이미지 형성에 유리
 - 가격이 저렴하다는 인식하에 소비자의 충동 구매를 유도하는 데 효과적

[해외 주요 균일가 스토어 전략]



- 500엔 이하의 균일가 생활용품 중심으로 제품 구성
- 무인양품 특유의 심플하고 미니멀한 디자인을 유지하면서도 균일가 전략으로 저가 이미지를 형성해 대중성을 확보하고 소비자 접근성 제고



- ‘10대들의 놀이터’를 내세워 트렌디하고 재미있는 제품을 판매하며 타 균일가 매장과 콘셉트 차별화
- 역동적이고 재미있는 디스플레이, 매장 내 다양한 이벤트를 통해 10대 소비자의 인지도 확보



- 300엔숍을 표방하며 100엔숍 제품 대비 깔끔한 디자인과 뛰어난 품질로 차별화한 제품으로 저가 프리미엄 시장 공략
- 빠른 상품 기획력과 자체 공급망 시스템을 기반으로 리드타임을 단축하고 트렌디한 신상품 지속 출시

Source: 삼정KPMG 경제연구원

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

“

기존 유통업체도 가격
역설계 방식을 활용해
균일가 제품을 확대하며
소비자 확보에 주력

”

쇼핑할 수 있는 매장’을 기본 콘셉트로 풍선 불기, 공 튀기기와 같은 다양한 이벤트에 역동적인 디스플레이를 더해 트렌디하고 활기찬 분위기로 10대 고객을 끌어 모으고 있다.

한편, 고물가 장기화로 인한 소비 부진에도 균일가습으로 향하는 소비자의 발걸음을 지켜본 기존 유통업체들도 균일가 전략 도입으로 고객 확보에 나서는 모습이다. 특히 즉석조리식품을 중심으로 식품 영역에서의 균일가 전략 도입 행보가 눈에 띈다. 균일가습의 경우 소비자가 쉽게 지불할 의사가 있는 금액에 가격을 미리 설정하고 해당 가격에 제품 판매가 가능하도록 하기 위해 원재료비, 물류비, 인건비 등을 조정하는 방식으로 가격을 설계하는데, 이와 같은 ‘가격 역설계’ 방식을 이용해 판매가를 낮은 수준에서 통일한 즉석조리식품, 이른바 델리(Deli) 코너가 유통업체의 구원투수로 떠오르고 있다.

이랜드그룹의 유통 계열사 이랜드리테일이 운영하는 김스클럽은 2024년 균일가 즉석조리식품 전문점 ‘델리 바이 애슐리’를 숭인숍 형태로 내세워 오프라인 매장의 입지 강화에 나섰다. 계열사 이랜드이츠가 운영하는 뷔페 ‘애슐리’의 메뉴 180여 종을 3,990원의 균일가로 제공하며 간편하고 저렴한 한 끼 식사를 찾는 근처 직장인, 학생, 신혼부부의 수요를 공략 중이다. 롯데마트는 60여 종의 델리 제품을 3,990원, 4,990원에 파는 ‘요리하다 월드뷔페’ 코너를 도입하고 적용 점포를 늘려 나가고 있다.

최대한 많은 이윤을 남기기 위해 원가에 마진을 더해 가격을 결정하던 유통업체가 기존 관행을 버리고 마진을 낮춰 가격 경쟁력을 높이려 하는 행보가 이어지는 가운데, 박리다매를 노리고 균일가 먹거리 경쟁에 뛰어난 유통업체의 전략이 소비자의 지갑을 열 수 있을지 귀추가 주목되고 있다.

[가격 역설계의 개념 및 특징]

제조 기업 또는 유통 기업에서 제품을 기획하는 단계에서 판매 가격을 미리 정해놓고
그 가격에 따라 원가와 마진을 맞추는 방식을 의미

가격 역설계 프로세스



- 100엔숍, 달러스토어 등 균일가 생활용품 판매점에서 주로 활용하는 프라이싱 방식
- 원가에 마진을 더해 판매가를 정하는 가격 책정 방식 대비 마진율이 낮은 특징을 지님. 제품당 이윤이 낮게 책정되어 있으므로 물건을 저렴한 가격에 많이 팔아 이득을 극대화하는 박리다매 전략에 적합

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

“

소비 침체로 인한 패션산업
불황과 함께 오프 프라이스
스토어가 다시 주목받고
있음

”

③ 오프 프라이스 스토어의 재조명

2000년대 초 미국 유통업계에서 시작되어 금융위기 이후 침체기에 주목받았던 대표적 불황형 유통업체인 ‘오프 프라이스 스토어(Off Price Store)’에 다시 관심이 쏠리고 있다. 저성장기를 맞아 소비자들의 발걸음이 높은 할인율을 무기로 보다 저렴한 제품을 제공하는 오프 프라이스 스토어로 이동하고 있는 것이다.

오프 프라이스 스토어는 패션 브랜드업체에서 판매하는 제품 중 팔리지 않고 재고로 남은 제품을 대량으로 직매입한 뒤 큰 폭의 할인을 적용하여 판매하는 유통업체를 의미한다. 아울렛과 비슷한 형태이지만 아울렛은 브랜드업체에 매장 공간을 임대하고 매출의 일부를 수수료로 취하는 형태인데 반해, 오프 프라이스 스토어는 유통업체가 직접 판매 및 운영을 한다는 점에서 차이가 있다. 할인율 역시 30~50% 수준의 할인율을 제공하는 아울렛 대비 높은 50~80% 수준으로 설정되어 있다.

최근 소비 침체의 여파가 비필수재인 패션산업에서 더욱 크게 나타나는 기조가 이어짐에 따라 패션 브랜드 기업의 재고 처리 측면에서 오프 프라이스 스토어에 대한 수요가 높아지는 모습이다. 패션업체는 제품이 팔리지 않아 재고가 누적되면 재고관리 비용이 늘어나는 데다가 시간이 지날수록 제품 가치가 하락해 판매가 어려워지기 때문에 오프 프라이스 스토어를 통해 재고를 일괄적으로 처분하고자 하는 니즈를 지닌다.

한편 소비자들은 유명 브랜드 제품이 한 곳에 모여 있어 원하는 제품을 저렴한 가격에 ‘득템’하는 재미에 오프 프라이스 스토어를 찾는다. 여러 브랜드 제품을 한꺼번에 둘러볼 수 있기에 쇼핑 편의성이 높다는 점도 소비자들이 오프 프라이스 스토어를 찾는 이유이다.

[오프 프라이스 스토어의 개념 및 특징]

브랜드업체의 재고를 유통업체가 직접 매입해 판매하는 형태

- 대표적인 불황형 유통업체로, 경기가 좋은 시기에는 브랜드 매장·백화점에서 안 팔리고 남은 재고를 확보하기가 어려워 활성화되지 않으나, 불황기에는 안 팔리고 남은 재고가 많아 운영이 용이
- 백화점·아울렛의 재고를 저렴하게 매입하여 판매하는 게 일반적인 형태이나, 해외 유명 브랜드의 병행 수입 제품을 판매하는 경우도 일부 존재
- 럭셔리·컨템포러리 브랜드 제품을 저렴한 가격에 구매할 수 있어 2030세대 소비자들에게 인기

〈참고〉 백화점, 아울렛, 오프 프라이스 스토어 비교

	백화점	아울렛	오프 프라이스 스토어
판매 제품	신제품	이월제품, 재고	
운영 형태	매장 공간 임대		직매입·직접운영
할인율	정상가	30~50% 할인가	40~90% 할인가

* 아울렛과 오프 프라이스 스토어는 패션 브랜드의 이월제품을 할인해서 판매하는 유사한 방식이나, 운영 형태 및 할인율에서 차이 발생

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

“

대표 오프 프라이스
스토어인 티제이맥스는
특유의 보물찾기 콘셉트를
내세워 지속적인 성장세
기록

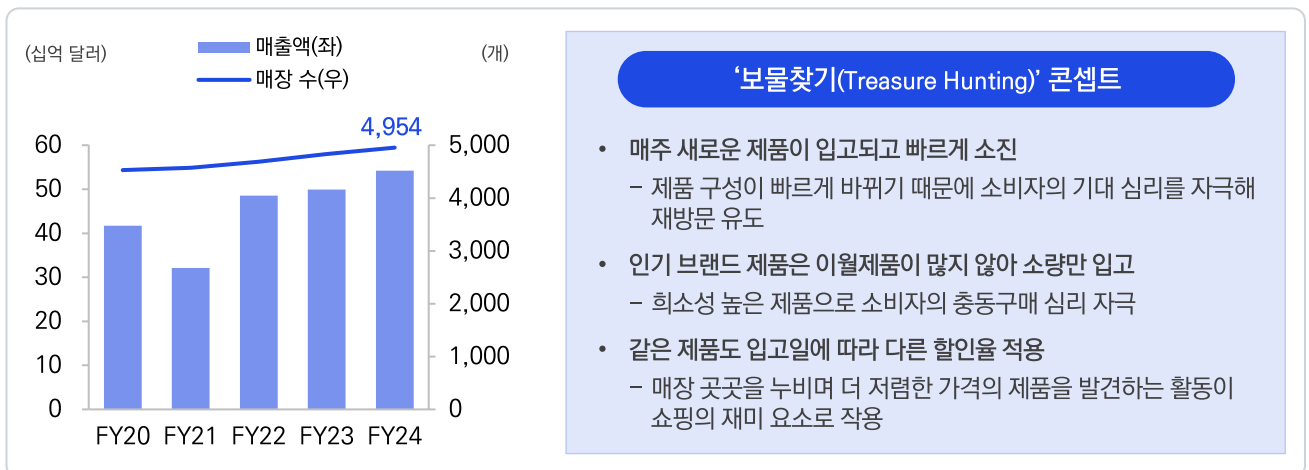
”

오프 프라이스 스토어 시장을 주도하는 대표적인 기업으로 미국의 TJX가 있다. TJX는 미국 내 오프 프라이스 스토어 티제이맥스(TJ Maxx)와 마샬즈(Marshalls)를 운영하고 있는 기업으로 미국 외에도 캐나다, 유럽, 호주 등지에서 오프 프라이스 스토어를 전개 중인 글로벌 유통 기업이다. 특히 TJX의 대표 브랜드인 티제이맥스는 매장 운영 방식에서 기인한 특유의 ‘보물찾기(Treasure Hunting)’ 콘셉트로 소비자들에게 인식되며 인기를 끌고 있다.

티제이맥스는 제품 재고를 빠르게 소진하기 위한 독특한 체계를 가지고 있는데, 바로 제품이 입고된 시점에 따라 차등적으로 할인율을 적용한다는 것이다. 가령 처음 입고되어 진열한 제품에 50%의 할인율을 적용했다가 일주일 뒤에도 팔리지 않으면 10%를 추가 할인한 빨간 딱지를, 그래도 팔리지 않으면 일주일 뒤 또 추가 할인을 적용한 노란 딱지를 붙이는 식이다. 한 달 내로 팔리지 않은 물건은 ‘특별 할인코너’로 밀려나 할인이 더해진다. 이 같은 방식으로 티제이맥스의 제품은 평균 3주에서 1달 이내 소진되고 있는 것으로 알려져 있다. 제품 진열 기준이 브랜드가 아닌 입고된 순서이기 때문에 같은 제품이 매장 곳곳에서 다른 가격으로 발견되는 일이 발생한다. 일견 불편해 보이는 쇼핑 콘셉트이지만 소비자들은 기꺼이 불편함을 감수하고 오히려 보물찾기하는 재미에 빠져 매장 곳곳을 누빈다. 빠르게 재고가 소진되고 일주일 단위로 제품이 입고되기 때문에 새로운 제품을 발견하는 재미에 빠진 소비자들의 재방문율도 높은 편이다.

이 같은 전략을 바탕으로 TJX는 미국뿐 아니라 유럽, 캐나다 등지에서도 매장 수를 늘리며 성장세를 보이고 있다. 대표 브랜드인 티제이맥스를 비롯해 마샬즈, 홈센스(Homesense), 티케이맥스(TK Maxx)를 모두 포함한 TJX의 글로벌 매장 수는 FY2024 기준 4,954개로 5년간 꾸준히 증가하는 모습이다. 코로나19 팬데믹

[TJX의 매출 추이 및 비즈니스 전략]



Source: LSEG, SEC, 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원



국내외 백화점업계의 오프 프라이스 스토어 진출 활발



시기인 FY2021에 잠시 급감했던 매출도 이듬해 재빠르게 회복한 이후 지속적으로 성장하며 오프 프라이스 스토어 대표 주자로서의 건재함을 과시하고 있다.

일본에서는 게오홀딩스(GEO Holdings)가 전개하는 오프 프라이스 스토어 럭랙(Luck Rack)이 주목을 받고 있다. 럭랙은 2019년 1호점을 시작으로 2024년 기준 25개의 매장이 운영되고 있는 상황이다. 럭랙은 약 480개 유통·제조업체와 파트너십을 맺어 과잉 생산된 재고, 이월제품을 매입하여 정가 대비 최소 30%에서 최대 90% 수준까지 할인된 가격으로 판매한다.

한편 중고가 패션 브랜드 제품의 소비처가 백화점에서 오프 프라이스 스토어로 일부 이동하자 기존 백화점업계도 오프 프라이스 시장에 진출해 비즈니스를 확대하며 대응에 나서고 있다. 미국 대표 백화점업체 메이시스(Macy's)는 2015년부터 메이시스 백스테이지(Macy's Backstage)로 오프 프라이스 스토어 시장에 뛰어들었으며, 국내에서도 현대백화점, 신세계백화점이 각각 오프웍스(Off Works), 팩토리스토어(Factory Store)를 열고 매장을 확대하며 적극적으로 오프 프라이스 스토어 비즈니스를 전개하는 중이다.

오프 프라이스 스토어는 최신 유행보다는 합리적 가격에 브랜드 의류를 구매하고자 하는 소비자에게 좋은 선택지로 부상함에 따라 성장세를 이어 나갈 것으로 기대된다. 현재는 유통업계를 중심으로 시장이 형성되어 있으나, 재고 처리에 늘 골몰하는 패션업계에서도 오프 프라이스 업태를 향한 관심이 적지 않은 상황이다. 오프 프라이스 업태가 향후 정상이 업태를 넘어 유통 시장의 새로운 축으로 부상할지에 대한 기대와 관심이 모이고 있는 시점이다.

[국내외 주요 오프 프라이스 스토어 현황]

Luck Rack	일본	중고품 판매 전문 기업 게오홀딩스(GEO Holdings)가 2019년 오픈한 오프 프라이스 스토어로 다양한 브랜드의 제품을 30~90% 할인된 가격으로 판매
Off Works	한국	현대백화점이 운영하는 오프 프라이스 스토어로 프리미엄 브랜드 제품을 최대 80% 할인된 가격에 판매. 현대백화점이 직접 선별하여 매입한 의류, 잡화, 리빙 제품 등을 취급
Factory Store	한국	신세계백화점이 운영하는 오프 프라이스 스토어. 신세계백화점의 럭셔리 편집숍 '분더샵'의 이월제품을 비롯해 신세계인터내셔널이 전개하는 패션 및 라이프스타일 제품 등을 30~80% 할인된 가격에 판매
NC Picks	한국	이랜드리테일이 운영하는 해외 직수입 제품 전문 오프 프라이스 스토어. 이랜드리테일이 해외에서 직접 브랜드 제품을 소싱하여 중간 마진 없이 저렴하게 판매. 프리미엄 브랜드뿐 아니라 자라, 마시모두띠 등 글로벌 SPA 브랜드도 취급
Ross	미국	미국 전역에 약 1,700여 개 매장을 보유한 대표적인 오프 프라이스 스토어. 창고형 매장 형태로 운영되며, 가성비 브랜드 제품을 중점적으로 취급
Macy's Backstage	미국	미국 백화점 그룹 메이시스가 2015년부터 전개하고 있는 오프 프라이스 스토어로 약 300여 개 매장이 운영되는 중. 대다수 매장이 백화점 내부에 숨인숍 형태로 구성됨
Nordstrom Rack	미국	노드스트롬 본 매장에서 나온 이월제품을 중심으로 구성되며 주로 디자이너·프리미엄 브랜드를 취급. 타 오프 프라이스 스토어 대비 깔끔하고 고급스러운 매장 구성과 활성화된 온라인몰이 특징

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

“

기존 대형 점포로 비즈니스
환경 및 소비 패턴 변화에
대응이 어려워지자 소형
점포로 소비자를 공략하려는
오프라인 유통업체의
움직임 확대

”

④ 소형 점포, 작아지는 공간과 밀착되는 소비자

유통업계를 둘러싼 비즈니스 환경이 변화하며 기존 빅 박스 스토어(Big Box Store)¹⁾ 형태의 대형 점포로는 지속 성장에 한계를 느낀 오프라인 유통 기업들은 더 작은 형태의 점포를 다양한 콘셉트로 선보이며 오프라인 점포 실험에 나서고 있다.

전통적인 형태의 대형 유통 점포들은 임대료 상승, 운영비, 인건비 상승으로 인한 비용 부담에서 자유롭지 않다. 특히 대도시 도심의 임대료 상승과 과밀화는 공간 확보의 제약과 비용 부담으로 이어지며, 이는 대형 점포가 도심에서 살아남기 어렵게 만드는 주요 요인이다. 소비 패턴도 대형 점포에 유리하지 않은 방향으로 변화하고 있다. 온라인 쇼핑이 일상화되며 소비자들의 오프라인 매장 방문은 분명한 목적을 띤 경우가 늘어나는 추세이다. 급하게 필요한 것이 생겼거나, 구매한 제품이 소량이라 온라인 주문이 더 번거로운 경우이다. 일부러 시간과 연료를 들여 멀리 간다면 쇼핑이 목적이 아니라 레저, 여가, 외식 등이 목적인 경우가 많다. 인구구조 및 가구 구성의 변화로 인한 대형 점포의 한계도 명확하다. 고령화 진전으로 주요국에서 고령층 소비자의 비중이 늘어나는 가운데, 먼 거리를 이동하거나 장시간 쇼핑에 피로를 느끼는 고령층 소비자들은 짧은 시간 안에 필요한 물품을 빠르게 구입할 수 있는 환경을 원하고 있다. 저출생 기조로 과거와 같이 4인 이상 가족을 위한 대형 점포에 대한 수요도 줄어드는 추세이다.

[유통 환경 변화에 따른 대형 점포의 한계 및 소형 점포의 이점]

비즈니스 환경 변화	소비 패턴 변화	인구·가구구조 변화
- 임대료 상승으로 대형 점포의 공간 효율성 저하 - 인건비, 전기세, 인테리어 비용 등 각종 운영 비용 부담 증대 - 도시 과밀 현상이 심화되면서 주요 대도시 내 대형 점포를 위한 공간 확보에 한계	- 장시간의 쇼핑보다 빠른 시간 안에 필요한 물품을 효율적으로 구입하는 것을 선호하는 근거리·다빈도·소용량 소비 패턴이 나타남 - 온라인 소비가 일상화되면서 오프라인 소비 행위가 목적 지향적으로 변모 - 급하거나 간단한 소비의 경우 근거리 점포를 선호, 장거리 이동 시 쇼핑 외 여가, 외식 등 다른 목적과 결합	- 장거리 이동 및 장시간 쇼핑에 피로를 느껴 주거지 인근에서 간편하게 쇼핑하기를 원하는 고령층 소비자 증가 - 대용량 제품을 구입하기 위해 대형 점포를 방문하고자 하는 4인 이상 가족의 수요가 감소

소형 점포 ✓ 매장 운영 효율성 ✓ 소비자 접근성 ✓ 고객 경험 강화	- 대형 점포에 비해 적은 공간을 효율적으로 활용할 수 있어 운영 비용 절감 가능. 셀프 계산대 등 간단한 자동화 기술 도입으로 무인 점포 구축이 용이 - 소비자의 이동 경로에 점포를 배치하거나 주거 밀집 지역 등 소상권을 배후로 둔 위치에 입점하여 소비자 접근성 제고 - 대형 점포가 들어설 수 없는 작은 공간까지 커버하여 광범위한 유통망을 구축 - 소비자와의 긴밀한 상호 작용으로 고객의 구매 패턴 및 선호도를 파악하여 개인화된 서비스를 제공할 수 있으며, 이를 통한 소비자의 브랜드 충성도 제고 가능
---	---

Source: 삼정KPMG 경제연구원

주1) 매장 건물이 커다란 직사각형의 박스 모양과 비슷하게 생긴 유통업체의 대형 점포를 의미

“

미국 홀푸드마켓은 뉴욕 맨해튼에 소형 점포 ‘홀푸드마켓 데일리숍’을 열고 주거지 인근 소상공인을 공략하는 모습

”

이처럼 대형 점포가 비즈니스 환경, 인구구조 및 소비 패턴 변화에 직면하며 소비자 니즈를 충족시키기 어려운 상황에 처하자 소형 점포가 대안으로 부상하고 있다. 소형 점포는 기본적으로 임대료와 유지 관리 비용이 적게 들어 유통업체에게 수익성 향상의 기회를 제공한다. 대형 매장의 유지비를 감당하기 쉽지 않은 오프라인 유통업체들은 소형 매장으로 평당 수익성 향상을 도모할 수 있다. 출점에 공간적 제약이 적어 주거 밀집 지역, 소비자 이동 경로 등에 점포를 배치해 소비자 접근성을 높일 수 있다는 측면에서도 소형 점포가 주목받고 있다. 대형 점포에서 제공하기 어려운 고객과의 긴밀한 상호작용을 바탕으로 한 개인화된 서비스 제공으로 고객 경험을 강화할 수 있다는 점도 소형 점포가 부상하는 이유 중 하나이다.

현재 오프라인 유통업계는 다양한 형태의 소형 포맷을 전개하며 각 상권에 맞는 최적화된 매장 구성으로 틈새 상권을 파고들어 소비자 확보에 주력하는 모습이다.

도심 한복판에서는 소비자 이동 경로에 소규모 매장을 열고 신선식품·델리 등을 강화한 구성으로 바쁜 대도시 직장인을 끌어들이는 유통업체의 모습이 관찰된다. 미국 대형 유기농 슈퍼마켓인 홀푸드마켓(Whole Foods Market)은 2024년 하반기 뉴욕 맨해튼에 ‘홀푸드마켓 데일리숍(Whole Foods Market Daily Shop)’이라는 이름으로 일반 매장 절반 이하 크기의 소형 점포를 오픈했다. 기존 점포를 압축한 형태의 매장으로 거주지 인근에 위치해 도보로 간편한 쇼핑이 가능한 점이 특징이다. 셀프 계산대만 배치해 인건비 절감을 도모한 것도 눈에 띈다. 홀푸드마켓 데일리숍은

[오프라인 유통업계의 소형 점포 전개 현황]

압축형 포맷



제한된 공간 안에 대형 점포를 효율적으로 축소·통합한 형태. 핵심 상품군을 중심으로 상품을 진열하고 계산 및 상품 보관 공간을 최소화한 포맷

홀푸드마켓 (Whole Foods Market)

뉴욕 맨해튼에 기존 매장 절반 이하 크기의 소형 점포를 전개. 기존 점포 품목 중 70%를 취급하며 압축적으로 매장 구성

마이바스켓 (My Basket)

저성장 및 고령화가 일찍 진전되었던 일본 비즈니스 환경에 맞춰 2010년대부터 점포 수를 확대하며 공격적으로 출점. 일본의 대표적인 도심형 슈퍼마켓으로 입지 구축

서비스형 · 체험형



상품의 판매보다 소비자에게 브랜드 경험과 전문적인 서비스를 제공하는 데 초점을 맞춘 소형 점포. 맞춤형 컨설팅 등을 통해 고객과의 관계 강화에 주력

베스트바이 (Best Buy)

베스트바이 소형 점포는 온라인 중심으로 고객 경험을 개선하려는 목적의 실험형 점포로 매장에서 BOPIS(Buy Online Pick up In Store) 서비스 및 킥스쿼드(Geek Squad)의 구매 컨설팅 서비스 제공

이케아 (IKEA)

도심 소비자들에게 접근성이 떨어지는 자사 대형 매장의 한계 극복을 위해 ‘플랜 앤 오더 포인트’ 등 소형 매장을 출점. 뉴욕, 런던, 파리 등 주요 대도시 소형 매장에서 미니 쇼룸 및 맞춤형 인테리어 디자인 컨설팅 서비스 제공

스마트 무인 매장



AI 등 스마트 기술 기반의 인앱(In-app) 결제, 저스트워크아웃 기술 등을 활용해 상주 인력 없이 상품 보충 등에 필요한 최소한의 인력으로 운영되는 소형 매장

웨이리마트 (FamilyMart)

일본 웨이리마트는 무인 결제 시스템과 음료 보충 로봇을 갖춘 5평 내외 규모의 초소형 무인 매장을 도입. 사무실 한 칸, 회사 로비, 상점가 구석 등 공간 제약으로 기존에는 진입하기 어려웠던 장소로 영역을 확대하며 출점 전략을 전개

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

“

일본 이온그룹의
‘마이바스켓’, 대표적인
도심형 소형 슈퍼마켓으로
자리매김하며 이온그룹
슈퍼마켓 부문의 성장 견인

”

“

이케아, 서비스형·체험형
소형 점포를 확대하며
소비자 접근성 및 고객 경험
강화 노력

”

맨해튼을 시작으로 미국 주요 대도시 지역에 점포를 늘려 나갈 계획으로 향후 홀푸드마켓의 촘촘한 유통망 형성에 기여할 것으로 기대되고 있다.

일본에서는 이온그룹이 전개하는 ‘마이바스켓(My Basket)’이 대표적인 도심형 소형 슈퍼마켓으로 입지를 굳히는 모습이다. 주택가 인근에 포진한 마이바스켓은 고령화가 일찍 진전된 일본에서 고령층이 간편하게 생필품을 살 수 있는 집 앞 슈퍼마켓으로 포지셔닝하고 있다. 2005년 실험 점포로 시작된 마이바스켓은 2012년 자회사로 독립한 뒤 본격적으로 비즈니스를 확장했으며, 2025년 2월 기준 1,204개 점포가 운영되고 있다. 크기는 평균 150㎡(약 45평)로 편의점 정도 크기이다. 신선식품과 델리 제품을 모두 인근 가공센터에서 공급받는 방식으로 매장 내 작업 공간을 없애 공간을 효율화했다. 2~3개 점포를 점장 1명이 관리하는 직영점 체제로 아르바이트 직원을 활용해 인건비 부담을 최소화한 것도 특징이다. 이온그룹의 물류망을 활용해 다빈도 소량 물류에 대한 부담도 해결했다. 이를 바탕으로 마이바스켓은 이온그룹 슈퍼마켓 부문 성장을 견인하며 소형 점포의 성장성을 보여주고 있다.

소비자에게 새로운 쇼핑 경험을 제공하기 위해 작은 규모의 서비스형·체험형 매장을 운영하며 브랜드 이미지를 제고하고 충성도를 높이려는 시도도 이어지고 있다. 대규모 매장으로 유명한 글로벌 홈퍼니싱업체 이케아는 지난 수년간 소형 점포인 ‘플랜 앤 오더 포인트(Plan and Order Point)’를 확대하며 새로운 유통 포맷 실험에 나서고 있다. LA, 뉴욕, 런던, 파리 등 주요 도시에 오픈한 소형 점포는 미니 쇼룸 및 맞춤형 인테리어 컨설팅 서비스에 집중한 형태로 운영된다. 기존 매장의 20분의 1 수준의 점포로 판매 제품도 작은 생활용품이 중심이다. 타겟 고객은 차가 없고 작은 크기의 집에 살고 있는 도시 거주자다. 이케아는 주로 외곽 지역에 위치한 대형 매장으로 도심 한복판에 거주하는 소비자에게 다가가기 어려웠던 접근성의 한계를 소형 점포를 통해 극복하며 고객 경험 제고를 위한 노력을 전개 중이다.

한편 기술을 활용한 간소한 매장 시스템으로 더욱 작은 초소형 매장을 구축해 비용 절감을 도모하고 더 작은 상권을 파고들고자 하는 모습도 눈에 띈다. 일본 웨미리마트는 무인 결제 시스템과 음료 보충 로봇을 도입한 초소형 무인 점포를 선보였다. 5평 남짓한 공간에서 소비자가 별도의 결제 과정 없이 걸어 나가지만 하면 자동으로 결제가 완료되는 ‘저스트워크아웃(Just Walk Out)²⁾’ 기술을 차용한 형태의 점포이다. 웨미리마트는 이를 바탕으로 사무실 한 칸, 회사 로비, 상점가 구석 등 기존에는 진입하기 어려웠던 공간으로 영역을 확대하며 상권을 더욱 세분화하기 위한 노력을 기울이는 모습이다.

매장 소형화가 오프라인 유통업체들이 당장 직면한 문제들을 해결할 수 있는 해결사로 등판할 수 있지만, 단순히 크기만 줄이는 것으로는 소비자의 발길을 지속적으로 잡을 수 없다. 오프라인 유통업체들이 매장 소형화 전략을 채택할 때 다양한 전략적 요소와 비즈니스 환경에 대한 고민이 필요한 이유이다.

주2) AI, 카메라 및 센서 융합 기술로 구동되는 컴퓨터 비전을 통해 제품의 이동을 추적해 소비자가 상품을 가져가거나 돌려놓는 시점을 정확하게 감지하고 소비자가 매장을 떠날 때 자동으로 결제하는 기술

“

내수 시장 성장 한계에
직면한 주요 선진국 유통
기업은 남미, 동남아시아,
중앙아시아 등 해외 신흥국
시장에서 성장동력 모색

”

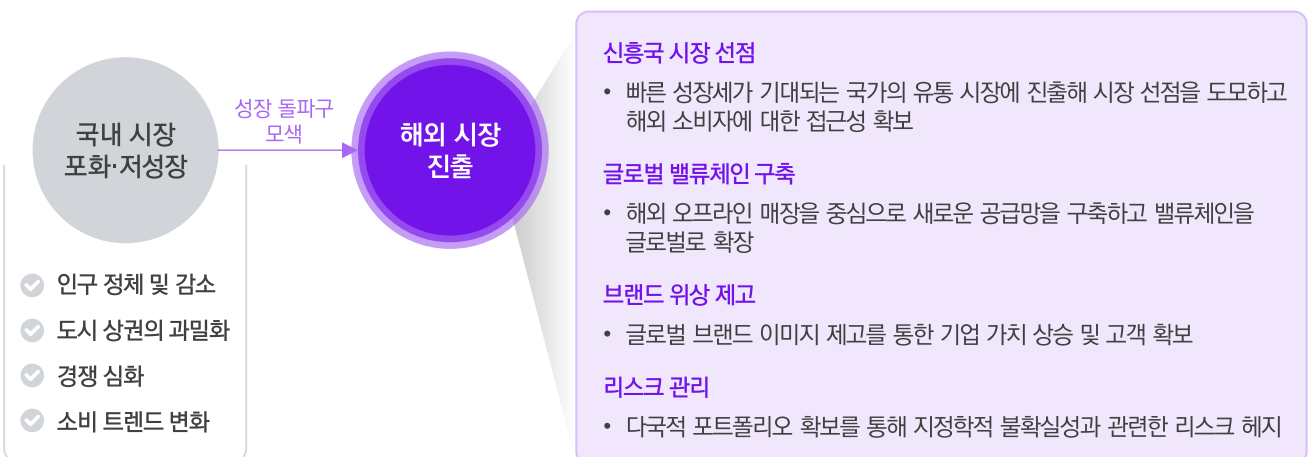
[신규 시장 개척] 글로벌 확장, 새로운 성장 엔진을 찾아서

오프라인 유통 기업들은 그동안 소비자와 직접 접점을 형성하는 점포 기반의 비즈니스 구조를 바탕으로 자국 시장에 집중하며 안정적인 수익을 창출해왔다. 그러나 유럽, 일본, 한국 등 선진국 시장의 인구 정체 및 감소, 도시 상권의 과밀화, 경쟁 심화, 온라인 중심의 소비 트렌드 변화로 오프라인 유통 기업은 내수 시장에서 더 이상 성장 여력을 기대하기 쉽지 않은 상황이다. 이에 유통 기업은 성장 돌파구를 국내가 아닌 해외에서 찾으며 새로운 출점 기회를 적극 모색하고 있다. 이들은 남미, 동남아시아, 중앙아시아 등지로의 진출을 확대하는 한편 아프리카, 중동 등 미개척 시장을 지속적으로 탐색하는 모습이다.

해외 국가 중에서도 동남아시아, 중앙아시아, 남미 등 신흥국 시장이 소득 수준 향상 및 도시화 가속으로 중산층이 증가함에 따라 유통업계의 블루오션으로 떠오르는 중이다. 이런 신흥국의 경우 아직 현대적 유통 체계가 자리잡기 이전인 인프라 초기 단계에 있는 경우가 대다수이므로 선진국의 오프라인 유통 기업은 해당 시장 진출을 통해 유리한 입지의 부동산 확보, 브랜드 각인 등 선점 효과를 기대할 수 있다. 아울러 최근 신흥국 소비자들의 소비 취향과 생활 양식이 선진국과 유사한 양상을 보이고 있어, 선진국 유통 기업들이 자사의 유통 포맷과 브랜드를 보다 수월하게 이전할 수 있는 환경이 조성되고 있다. 특히 복합쇼핑몰, 대형마트 등의 유통 포맷은 중산층 소비 확대의 상징적인 공간으로 빠른 성장세가 기대되는 분야이다.

유통 기업의 해외 진출은 새로운 소비 시장 선점을 통한 경쟁우위 확보 외 밸류체인을 글로벌 확장 측면에서도 전략적인 의미를 가진다. 해외 진출을 통해 유통 기업은 해외 매장을 거점으로 새로운 공급망을 구축하고, 이를 기존 공급망 구조에 연계함으로써 규모의 경제를 실현하고 공급망 운영의 효율성을 높일 수 있다. 아울러 해외 매장을

[오프라인 유통업계의 해외 진출 배경 및 기대 효과]



Source: 삼정KPMG 경제연구원

“

해외 진출로 글로벌
밸류체인 확장, 브랜드
가치 제고, 리스크 분산
효과 기대

”

중심으로 해외 생산자 및 제조업체와 직접 네트워크를 형성하고 글로벌 소싱 역량을 확충할 수 있다는 점도 유통 기업이 해외 진출에 적극 나서는 이유이다.

또한 오프라인 매장은 단순한 판매 채널을 넘어 소비자들의 브랜드 경험과 인식의 거점이 되기 때문에 브랜드 이미지 구축 및 충성도 확보에 중요한 역할을 한다. 소비자 인지도가 곧 매출로 이어지는 유통산업의 특성상 성공적인 해외 진출을 통한 글로벌 브랜드 이미지 제고는 기업 가치를 높이고 장기적인 고객 확보에 기여한다.

리스크 분산 측면에서도 해외 진출이 주요 전략 중 하나로 고려된다. 지정학적 불확실성이 높아지고 국가별 정치·경제 흐름이 유동적인 상황에서 국내 시장에만 의존하는 것은 리스크 요인이 될 수 있다. 성공적인 해외 진출로 다국적 포트폴리오를 확보한 오프라인 유통 기업은 복수 국가에서의 안정적 운영 구조를 통해 특정 시장의 부진을 다른 시장의 성과로 상쇄하는 리스크 헤지 전략을 추구할 수 있다.

이 같은 이점에 힘입어 글로벌 유통 기업들은 지속적으로 해외 시장의 문을 두드리며 장기적 성장 기반 마련에 몰두하고 있다.

일본의 대표적인 유통업체 이온그룹은 2013년 오카다 모토야 CEO가 ‘아시아 시프트(Asia Shift)’ 전략을 언급한 이래 일본 내수 시장의 한계를 극복하고 중국과 동남아시아를 중심으로 사업 반경을 확대하며 아시아 시장에서 성장을 도모하겠다는 전략을 고수해오고 있다. 아시아 내에서도 특히 베트남 지역에 집중하는 모습인데, 이온몰은 2014년 베트남에 첫 복합쇼핑몰을 개장한 이후 FY2024 기준 6개의 쇼핑몰을 운영 중이며, 향후 베트남 내 복합쇼핑몰을 20개까지 확대할 계획인 것으로 알려져 있다.

[주요 글로벌 유통 기업의 해외 진출 현황 및 전략]

국가	기업	대표 진출 지역	주요 전략
일본	이온 (Aeon)	베트남	- 직접 투자 방식으로 대규모 쇼핑몰을 개발·운영하면서 장기적 관점에서 베트남 내 소비 기반 확보 - 현지 기업과의 파트너십 구축으로 공급망을 확보하고 고객 충성도 제고 - 현지 매장을 중심으로 네트워크를 구축하여 베트남을 글로벌 소싱 기지로 활용
프랑스	까르푸 (Carrefour)	브라질	- 적극적인 M&A 전략을 통해 현지 기업을 인수하며 대규모 유통 네트워크를 구축하고 지배적 입지 강화 - 현지 기업의 네트워크를 흡수하여 유통 포맷을 다각화하고 브라질 전역에 유통망 구축
미국	코스트코 (Costco)	한국, 중국, 대만	- 회원제 기반의 독자적 포맷과 시장 니즈가 부합하는 지역에 중점적으로 진출 - 각 지역의 소비 문화에 맞는 제품을 구비하면서도 자사만의 독특한 운영 모델과 쇼핑 경험이 유지되도록 밸런스를 조정

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

“

일본 이온그룹, 복합쇼핑몰
이온몰을 중심으로 베트남
지역에 투자를 집중 ... 현지
파트너십 구축, 공급망 확대
전략 추진

”

FY2024 기준 이온몰 베트남 매출은 173억 엔으로 전년대비 13.5% 증가하였고, 영업이익률은 24.5%를 기록한 상황이다. 아울러 이온그룹은 베트남에서 중소형 슈퍼마켓 체인 이온 맥스밸류(Aeon Maxvalu)를 전개 중인데, 2021년 4개 점포로 시작된 이온 맥스밸류 점포 수를 2025년까지 100개로 확대할 계획을 발표하며 베트남 시장에 공격적인 투자를 이어갈 것을 예고했다.

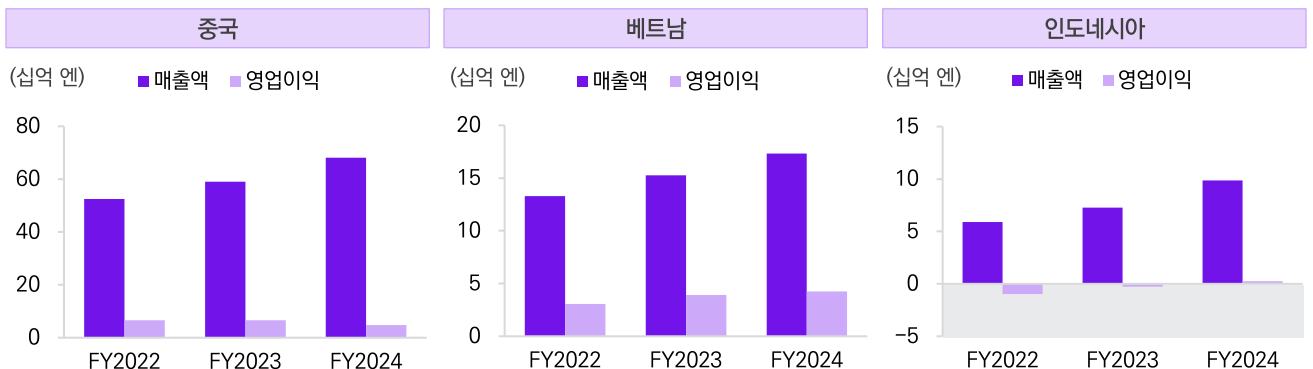
이온그룹은 현지 파트너십 구축을 통해 베트남 시장 내 신뢰 확보와 브랜드 가치 제고에도 적극적이다. 이온그룹은 베트남 주요 슈퍼마켓 체인 ‘시티마트(Citimart)’와 협력하여 공동 브랜드 ‘이온시티마트(Aeon Citimart)’를 운영하고 있으며 이를 통해 현지 업체와 공급망을 공유하고 유통 네트워크를 확장하였다.

한편, 이온그룹은 베트남을 단순 소비 시장을 넘어, 글로벌 소싱 기지로 적극 활용하려는 모습이다. 베트남은 풍부한 농산물 자원과 함께 제조업 분야에서 경쟁력을 보유하고 있어 글로벌 유통 기업들이 제품 공급처로써 주목하는 지역 중 하나이다. 이온그룹이 유통하는 바나나, 망고, 커피 등 동남아시아 지역 조달 품목 중 베트남산 제품의 비중이 확대되고 있으며, 섬유·패션 품목에서도 다양한 베트남 공급업체를 발굴하기 위한 노력을 전개하고 있다.

유럽 전역에서 대규모 매장을 운영 중인 글로벌 유통업체 까르푸는 핵심 진출 지역인 브라질에 대한 지속적인 투자를 통해 신흥국 시장 공략을 더욱 강화하는 모습이다. 1970년대 브라질 시장에 진출하여 이미 지배적 입지를 구축하고 있는 까르푸는 M&A를 통해 규모를 확장하며 브라질 유통 시장 내 지배력을 더욱 공고히 하고 있다. 까르푸는 2007년 브라질 대형 도매 슈퍼마켓 체인 아타카다오(Atacadao)를 인수하면서 기존 소매업 중심에서 도매 시장까지 아우르는 유통망을 구축하였고,

[이온몰 해외 진출 실적]

- 이온몰의 해외 비즈니스는 중국, 베트남, 인도네시아를 중심으로 이뤄지는 가운데, 베트남 시장이 매출액 성장률, 영업이익률 등 모든 재무 지표에서 양호한 실적을 기록하며 이온그룹 해외 비즈니스의 핵심 지역으로 부상
- 이온몰 베트남의 영업이익률은 FY2024 기준 24.5%로 타 지역 대비 상당히 높은 수치를 기록



Source: Aeon Mall, 삼정KPMG 경제연구원

“

프랑스 까르푸, M&A를
통해 브라질 시장 내
지배력을 강화하는 한편,
인도 시장 재진출로
성장동력 확보에 주력

”

“

코스트코, 자사 회원제
창고형 마트 포맷의 강점을
살려 중국 시장 공략

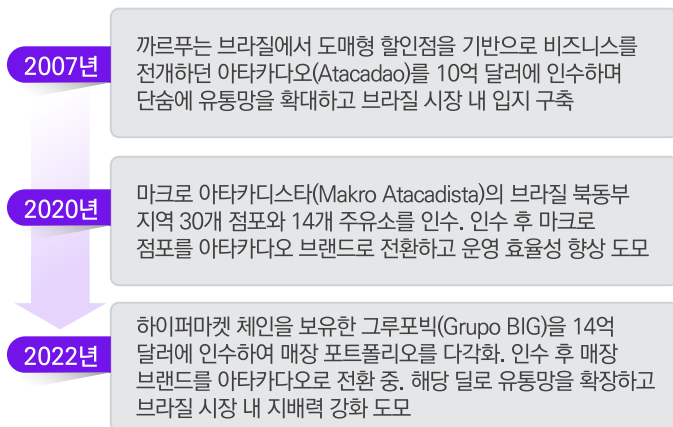
”

2022년에는 하이퍼마켓 체인을 보유한 브라질의 대형 식품 유통 기업 그루포빅(Grupo BIG) 인수를 통해 시장 점유율을 확대하고 유통 포맷 다각화를 도모하였다. 까르푸는 그루포빅 인수 이후 그루포빅 매장을 까르푸나 아타카다오 매장으로 전환하면서 브랜드 인지도 제고 및 운영 효율성 극대화에 힘쓰고 있는 상황이다.

한편, 까르푸는 또 다른 신흥국 시장인 인도에도 관심의 끈을 놓지 않고 지속적으로 문을 두드리는 중이다. 까르푸는 2010년 인도에 진출했으나, 현지 파트너사 부채와 인도의 외국인직접투자(FDI) 규제 등으로 2014년 매장을 모두 폐쇄하고 철수한 이력이 있다. 그러나 인도 시장을 포기하지 않은 까르푸는 2024년 하반기 재진출 의사를 표명했으며, 인도 법인을 보유한 아랍에미리트(UAE) 기반의 글로벌 유통 기업 어패럴그룹(Apparel Group)과 파트너십을 맺어 2025년 수도권 지역에 5개 매장을 열고 이후 인도 전역으로 확장할 계획을 밝혔다. 까르푸는 철저한 현지화 전략과 파트너십을 통해 과거 실패 요인을 극복하고 급성장 중인 인도 시장에서 입지를 구축해 나갈 예정이다.

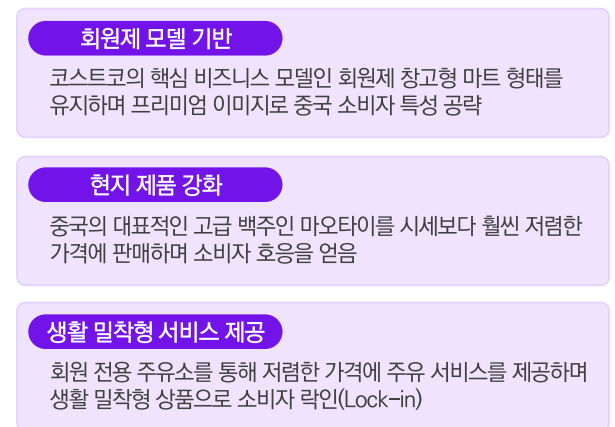
회원제 창고형 마트 특유의 포맷을 글로벌 전역에 이전시키고 있는 미국 코스트코는 한국, 중국, 대만 등 아시아 지역에 대한 공략을 지속하고 있다. 특히 한국은 점포당 매출이 가장 높은 국가 중 하나로 코스트코의 한국 진출은 대표적인 해외 진출 성공 사례로 평가되는 상황이다. 한편, 코스트코는 2019년 상하이 매장을 오픈하며 중국 시장 진출을 본격화했으며, 2025년 상반기 기준 중국 내 7개 매장을 운영 중이다. 중국 소비자 니즈에 맞춘 제품 구성 등 현지화 전략을 바탕으로 중국 코스트코 매장은 오픈 초기 10만 명 가량의 유료 멤버십 회원을 유치하는 등 주목을 받았으며 이후에도 꾸준히 회원 수를 늘려 나가고 있다. 중산층의 확대와 자동차 보유 증가,

[까르푸의 브라질 시장 관련 주요 M&A]



Source: 언론보도 종합, Pitchbook(2025.04), 삼정KPMG 경제연구원
Note: 까르푸는 2025년 브라질 유통 시장 내 리더십 강화를 위해 IPO과정에서 발생한 아타카다오의 소수주주 지분을 인수하여 아타카다오를 완전 자회사화하고 상장을 폐지하기 위한 절차를 진행 중

[코스트코의 중국 비즈니스 전략]



Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

“

한국형 유통 모델의 강점을
내세운 국내
편의점·대형마트업계의
아시아 지역 진출 활발

”

대접받는 느낌을 중시하는 중국 소비자들의 심리가 회원제 창고형 마트라는 코스트코의 포맷과 맞아떨어지면서 코스트코는 중국에서 성장세를 이어가는 중이다.

2024년에는 중국 주유소 사업에 진출해 비즈니스를 다각화하고 고객 충성도 제고 및 회원제 모델 강화를 도모하고 있다. 회원 전용으로 운영되는 난징 코스트코 주유소의 휘발유 가격은 지역 평균 대비 10~15% 가량 저렴해, 추가적인 멤버십 회원 유치 및 소비자 락인(Lock-in)을 위한 수단 중 하나로 활용되는 중이다. 중국 시장에서 코스트코의 주유소 사업이 회원제 유통 모델의 핵심 부가 서비스로 각광받는 가운데, 향후 코스트코 주유소의 지속적인 확장이 어이질 것으로 기대되는 상황이다.

또 다른 아시아 지역인 대만에서도 코스트코는 탄탄한 입지를 구축하고 있다. 대만 코스트코는 회원 재가입률이 90%를 넘어설 정도로 충성도 높은 고객층을 보유하고 있고, 타이베이와 네이후점, 중허점 등은 전 세계 코스트코 매장 중 매출 상위권을 기록한 바 있다.

국내 유통업계에서도 신흥국 시장을 향한 공략이 활발하다. 편의점업계는 아시아 지역 내 K-푸드 인기를 활용해 현지 소비자에게 인기있는 한국 상품을 공급하고 24시간 운영, 모바일 결제 등 현대화된 매장 시스템으로 차별화를 도모하며 입지를 구축하는 중이다. BGF리테일의 CU는 몽골과 말레이시아, GS리테일의 GS25는 몽골과 베트남에 집중하며 매장 수를 확대해 나가고 있는데, 아시아 내에서도 2030세대의 소비력을 바탕으로 성장 잠재력이 높은 몽골 시장을 두고 한국 편의점 기업 간 경쟁이 심화되는 모습이다. 몽골 시장에서는 2018년 진출한 CU가 시장 선점 효과를 누리고 있는 가운데, 후발 주자인 GS25도 빠른 속도의 확장세를 보이고 있다. 특히 2018년부터 CU편의점 사업을 몽골에서 전개 중인 BGF리테일의 현지 파트너사 프리미엄 넥서스(Premium Nexus)가 2021년 성공적으로 몽골 증권거래소에 상장(IPO)한 데 이어 2024년 상반기 첫 흑자를 기록함에 따라 CU편의점은 몽골 시장 내 수익성 있는 사업 구조를 확보한 것으로 평가받고 있다.

[국내 유통 기업의 해외 진출 전략]

기업	대표 지역	진출 형태	주요 전략
롯데쇼핑 (롯데마트)	베트남 인도네시아	직접 진출	직접 진출하는 직영 방식으로 해외 점포를 확장하고 있으며, K-푸드 전문관 운영 등 한국 제품 공급 역량에 중점을 두고 인도네시아, 베트남 시장에서 비즈니스 전개
이마트	몽골 필리핀 라오스	마스터 프랜차이즈	현지 유통업체와 협력하는 형태로 몽골에 진출해 타 유통업체 대비 현대화된 대형마트 포맷으로 차별화를 도모하며 시장 확대. 필리핀, 라오스 등지에서는 고품질·저가격의 노브랜드 PB 제품을 내세우며 제품 경쟁력 확보
BGF리테일 (CU)	몽골 말레이시아	마스터 프랜차이즈	현지 파트너사와 역할을 분담하는 방식으로 해외 비즈니스 전개. CU는 브랜드와 운영 노하우를 수출하고 현지 운영은 파트너사가 담당. 한국의 인기 식음료 제품과 현지 트렌드를 반영한 제품 구성으로 현지화 도모
GS리테일 (GS25)	몽골 베트남	마스터 프랜차이즈	현지 기업과 합작 회사를 설립하여 해외 시장에 진출해 단기간 공격적인 출점을 통한 입지 확대 도모. K-푸드, 간편식(HMR) 중심의 한국식 편의점 문화의 현지 도입 시도

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

“

국내 주요 유통 기업,
다양한 업태로 아시아 시장
공략하며 성장동력 모색

”

대형마트업계도 동남아시아 지역을 중점적으로 공략하며 해외에서 성장동력을 모색 중이다. 롯데마트는 비교적 이른 시기인 2000년대 후반 베트남과 인도네시아 시장을 타깃으로 해외로 발을 뻗은 가운데, 최근 K-푸드 및 한국 콘텐츠의 영향으로 한국산 제품 소싱 역량이 빛을 발하며 해외 사업 실적이 가파른 성장세를 구가하는 모습이다. 롯데쇼핑은 롯데마트 외에도 베트남에서 롯데백화점, 롯데몰을 운영하는 등 다양한 유통업태를 전개 중인데, 2023년 하반기 베트남 하노이 지역에 오픈한 복합쇼핑몰 롯데몰이 지역의 쇼핑 랜드마크로 자리잡으며 베트남 내 롯데의 브랜드 인지도를 제고하고 실적 개선을 견인하고 있다. 한편, 이마트는 베트남, 몽골에 대형마트 모델을 수출한 데 이어 필리핀, 라오스 지역에서 노브랜드 매장을 오픈하고 저렴한 고품질 PB 제품으로 경쟁력을 확보해 나가는 중이다. 이마트의 해외 진출은 현지 기업과의 파트너십으로 시장에 빠르게 진입할 수 있는 마스터 프랜차이즈 형태가 주를 이루며, 이마트는 노브랜드 PB 제품의 수출 대금과 로열티를 수취하며 수익성을 확보하고 있다.

오프라인 유통 기업의 해외 진출은 저성장 국면의 타개, 장기적 성장 기반 마련이라는 측면에서 더 이상 선택이 아닌 생존을 위한 필수 전략으로 자리잡고 있다. 이에 복잡한 자본·규제·문화 리스크를 수반하는 해외 진출을 성공적으로 이끌기 위한 유통 기업의 정교한 현지화 및 운영 안정성 확보 계획이 필요한 시점이다.



“

유통업계 새로운 수익
모델로 리테일 미디어
부상 ... 오프라인 리테일
미디어 잠재력에 대한
관심 증대

”

[비즈니스 다각화] 리테일 미디어, 광고 시장을 넘보는 유통업계

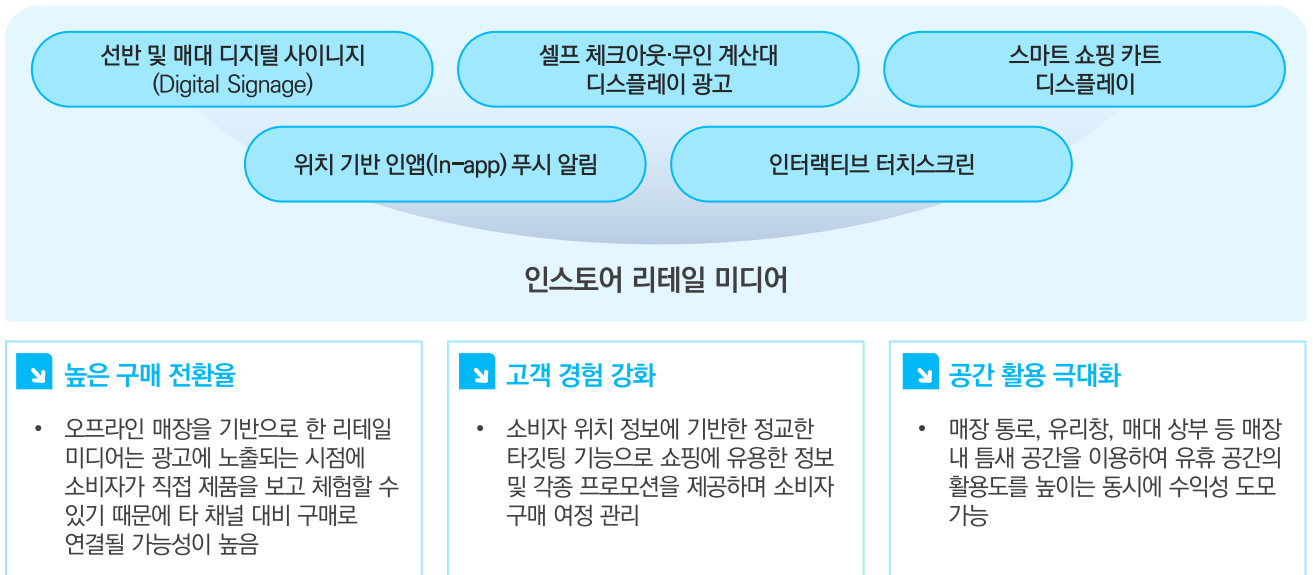
저성장기를 맞아 업황 부진에 시달리고 있는 유통업계는 이제 본업인 제품 중개·판매에서 눈을 돌려 새로운 시장에서 성장동력을 발굴하기 위한 노력을 전개 중이다. 바로 ‘리테일 미디어(Retail Media)’이다. 리테일 미디어는 2012년 글로벌 이커머스 기업 아마존이 디지털 광고 시장에 뛰어들며 처음 제시된 개념인데, 최근 유통 시장 및 디지털 광고 시장을 둘러싼 비즈니스 환경이 변화하며 리테일 미디어에 이목이 집중되는 모습이다.

리테일 미디어 (Retail Media)

리테일 미디어는 유통 기업이 보유한 온·오프라인 자산을 활용해 광고 서비스를 제공하는 비즈니스를 의미한다. 유통업체가 미디어 기업과 같은 방식으로 광고 비즈니스를 전개하는 것이다.

그동안 리테일 미디어는 이커머스 시장을 중심으로 비즈니스가 이루어지고 있었으나, 최근 오프라인, 즉 인스토어 형태의 리테일 미디어의 잠재력에 대한 관심이 높아지고 있다. 유통업계에서 온라인 플랫폼의 지배력이 확대되고 있지만 오프라인 매장은 여전히 소비자와 직접적으로 소통할 수 있는 중요한 창구이기 때문이다. 기술 혁신으로 디지털 매장 구축에 가속도가 붙으며 인스토어 광고 집행이 용이한 환경이 형성되고 있다는 점도 인스토어 리테일 미디어(In-Store Retail Media)를 주목하는 이유 중 하나이다. 인스토어 리테일 미디어의 부상과 함께 온·오프라인 채널을 아우르는 복합적인 옴니채널 리테일 미디어에 대한 관심도 이어지고 있다.

[인스토어 리테일 미디어(In-Store Retail Media)의 유형 및 특징]



Source: 삼정KPMG 경제연구원

[Issue Brief] 리테일 미디어의 부상

글로벌 이커머스 기업 아마존이 디지털 광고 비즈니스를 전개하며 시작된 리테일 미디어가 최근 유통업계 신규 비즈니스로 주목받고 있다. 리테일 미디어가 다시 부상하게 된 것은 글로벌 빅테크 기업 애플과 구글이 발표한 서드파티 쿠키 데이터 제공 중단 결정이 발단이었다. 개인정보 보호 이슈에 따라 애플과 구글이 온라인에서 사용자의 방문 기록, 검색 기록 등 사용자 행동을 추적할 수 있도록 하는 서드파티 쿠키 데이터의 수집을 제한할 계획³⁾을 발표하면서 디지털 광고 시장이 뒤흔들린 것이다. 쿠키 수집 제한으로 서드파티 쿠키 데이터에 의존하던 기존 디지털 광고 상품의 광고 효율이 크게 떨어질 것이라는 시각이 우세하면서 타겟팅 성과가 높은 광고 채널에 대한 니즈가 증대되었고, 이에 리테일 미디어가 효율적인 광고 채널 대안으로 부상했다. 리테일 미디어는 유통업체가 보유하고 있는 개별 소비자에 대한 구매 행동 데이터, 즉 퍼스트 파티 데이터를 기반으로 보다 개인화된 광고 집행이 가능하다는 장점에 힘입어 브랜드업체들의 관심을 한 몸에 받았다.

리테일 미디어는 이제 디지털 광고 시장의 패러다임을 바꿀 제3의 물결로 일컬어지고 있으며, 10여 년 전 리테일 미디어 시장을 열어젖힌 아마존은 글로벌 디지털 광고 시장에서 구글, 메타에 이은 3위 광고 플랫폼으로 자리매김했다. 아마존이 2021년 처음으로 공개한 광고 서비스 사업의 수익은 311억 6,000만 달러로 아마존의 대표적인 캐시카우인 구독 서비스 사업 규모에 근접한 수준이었다. 아마존의 광고 서비스 사업 규모는 2024년 562억 1,400만 달러로 성장했으며 2021~2024년 연평균 성장률은 21.7%를 기록하였다. 아마존의 성공을 엿본 월마트, 타겟(Target) 등 글로벌 주요 오프라인 유통업체도 디지털 광고 시장에 뛰어들며 리테일 미디어가 유통업계의 새로운 수익원이 될 차세대 비즈니스로 주목받는 모습이다. 글로벌 시장조사 전문 기관 스탯ISTA(Statista)에 따르면, 리테일 미디어 시장 규모는 2028년 1,757억 달러로 전망되며, 2019년부터 2028년까지 연평균 성장률 13.3%를 기록하며 성장할 것으로 기대된다.

[리테일 미디어의 부상 배경과 시장 현황]

디지털 광고 시장의 정책 변화

- 디지털 광고 시장 내 개인정보 보호 강화 움직임 확대로 구글과 애플의 서드파티 데이터 제공 중단 계획 발표 및 실행

브랜드업체들의 광고 효율 향상 니즈

- 초개인화 소비 트렌드에 따라 브랜드와 소비자 연결 방식의 재편이 필요한 가운데, 브랜드업체는 개인화된 광고 집행을 통한 구매전환율 극대화 도모

유통업계 신성장동력 확보 및 수익성 제고

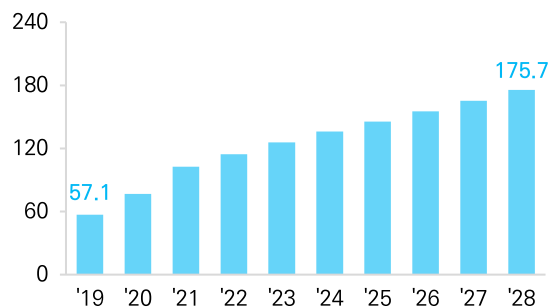
- 유통업계는 자사가 보유한 소비자 빅데이터, 퍼스트 파티 데이터를 기반으로 광고 비즈니스를 전개하며 데이터 수익화 방안 모색

부상배경

Source: 삼성KPMG 경제연구원

글로벌 리테일 미디어(광고 지출) 시장 규모 추이

(십억 달러)



Source: Statista, 삼성KPMG 경제연구원

Note: 2023~2028년 시장 규모는 전망치임

주3) 애플은 2021년 4월 '앱 추적 투명성(ATT)' 정책 실시로 사용자 동의 없는 개인정보 추적을 제한하기 시작했으며, 구글은 2024년 전면 시행될 예정이었던 쿠키 페지 정책을 백지화하였지만 쿠키 제공 여부를 사용자에게 물어보도록 하는 방향으로 운영 정책을 다시 개편할 예정이라고 발표

“

오프라인 유통업체는
인스토어 리테일 미디어로
고객 경험 강화, 광고 효율
제고, 공간 활용 극대화
도모 가능

”

인스토어 리테일 미디어의 대표적인 유형으로 대형마트, 슈퍼마켓 등에 방문하면 보이는 제품 진열 선반 위나 옆에 배치된 디지털 사이니지를 활용한 광고를 들 수 있다. 최근에는 스마트 쇼핑 카트, 위치 기반 푸시 알림 등 디지털 혁신 기술이 결합된 미래형 리테일 미디어가 등장하면서 인스토어 리테일 미디어의 잠재력에 대한 기대치가 더욱 높아지는 모습이다. 매장 내 소비자 위치를 기반으로 특가 프로모션을 띄우거나 제품 상세 정보, 활용 팁 등을 제공하는 형태의 리테일 미디어는 고객 경험을 강화하는 동시에 맞춤형 광고 집행의 효율을 높일 수 있다는 장점을 지닌다.

또한 오프라인 매장에서의 리테일 미디어는 제품과 가까운 위치에서 매장에 방문한 구매 의사가 높은 소비자의 주의를 끌 수 있어 구매 전환율을 높이는 데 효과적으로 기능한다. 이미 매장에 무엇인가를 사러 나온 소비자가 광고를 보고 직접 제품을 만지고 체험한다면 이는 구매로 이어질 가능성이 높기 때문이다. 게다가 인스토어 리테일 미디어는 사람들이 지나다니는 통로 한 켠, 물건 배치가 어려운 선반 위쪽, 내부 벽면 등 빈 공간 혹은 틈새 공간을 활용하기 때문에 유통업체 입장에서는 공간 활용을 극대화하면서 수익화를 도모할 수 있다는 이점이 있다.

이처럼 인스토어 리테일 미디어가 다양한 이점을 지니고 있으나 아직까지 전체 리테일 미디어 시장에서 차지하는 비중이 크지는 않다. 온라인 대비 광고 효과를 직접적으로 측정하기 어렵기 때문에 브랜드업체 입장에서는 투자 대비 효율이 분명하게 드러나는 온라인 리테일 미디어에 보다 투자를 집중하고자 하는 경향을 보이기 때문이다. 그러나 기술 혁신과 함께 오프라인 유통업체가 수익성 확보를 위해 리테일 미디어 비즈니스를 고도화해 나갈 것으로 예상되면서 오프라인 리테일 미디어는 향후 그 중요도가 점차 높아질 것으로 기대된다.

한편, 옴니채널 리테일 미디어도 소비자가 구매 여정 전반에 걸쳐 브랜드와 상호 작용할 수 있도록 한다는 점에서 브랜드와 소비자의 관계를 강화할 수 있는 전략으로 주목받고 있다. 예를 들어 오프라인 매장의 이벤트를 온라인 채널과 연동하여 소비자에게 끊임없이 브랜드를 노출하는 등의 방식이다. 스태티스타에 따르면, 리테일 미디어 시장을 선도하는 미국에서 옴니채널 리테일 미디어의 비중은 2024년 14.1%에서 2028년 24.4%로 증가할 것으로 조사되며, 향후 리테일 미디어의 4분의 1 가량은 옴니채널 형태로 구현될 것으로 기대되는 것으로 나타났다. 이에 옴니채널 리테일 미디어는 활성화 된 온·오프라인 채널을 모두 보유 중인 유통업체의 차별화된 경쟁력으로 자리잡을 전망이다.

[참고] 리테일 미디어의 유형 구분

리테일 미디어는 광고 집행 방식에 따라 크게 온라인과 오프라인으로 구분할 수 있다. 온라인 리테일 미디어는 아마존과 같은 온라인 유통업체가 운영하는 쇼핑몰 웹사이트, 모바일 애플리케이션과 같은 디지털 채널에서 광고를 송출하는 방식이다. 메인 화면에 배너로 띄우는 형태의 디스플레이 광고나 검색 결과 상단에 노출되는 검색 광고 등이 대표적인 온라인 리테일 미디어 형태이다. 오프라인 리테일 미디어는 ‘인스토어 리테일 미디어’로 통칭되며, 매장 내 디스플레이를 통해 상품 정보를 제공하는 디지털 사이니지, 셀프 체크아웃 시스템, 스마트 쇼핑 카트 등 오프라인에서 소비자와의 접점에 있는 화면에 광고를 송출하는 방식이다.

“

월마트는 ‘월마트 커넥트’로
리테일 미디어 비즈니스를
본격 추진 ... 비지오를
인수하며 리테일 미디어
비즈니스 역량을 더욱 강화

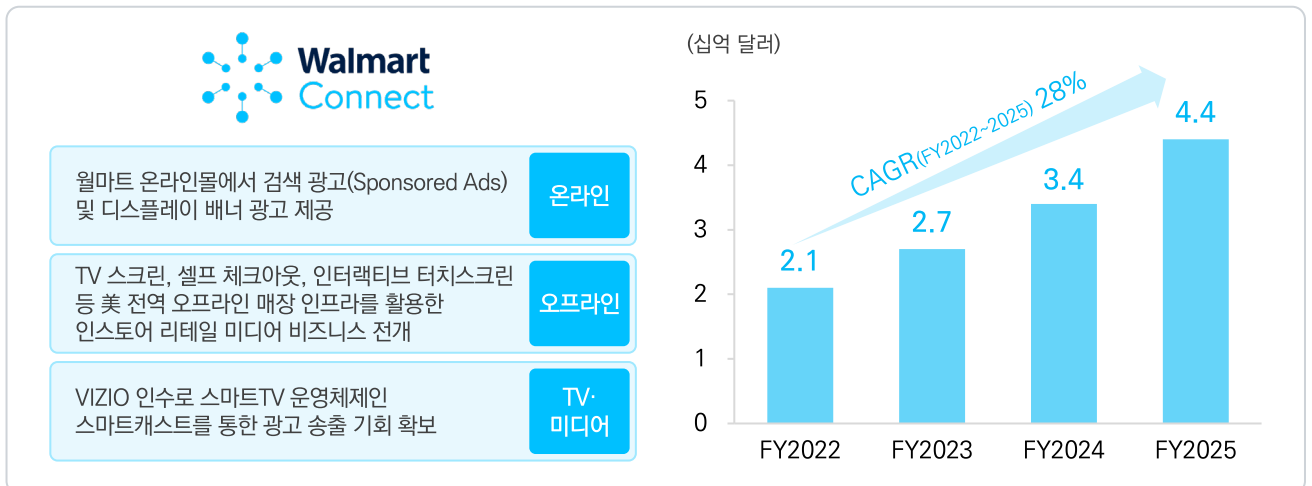
”

적지 않은 오프라인 유통 기업이 리테일 미디어에서 비즈니스 기회를 엿보고 있다. 그 중 단연 눈에 띄는 기업은 아마존이 독식하다시피 한 미국 리테일 미디어 시장에서 서서히 두각을 보이며 존재감을 과시하고 있는 월마트이다.

2021년 선보인 ‘월마트 커넥트(Walmart Connect)’는 월마트의 리테일 미디어, 즉 광고 비즈니스를 대변하는 신규 서비스이다. 옴니채널 형태로 구현되는 월마트 리테일 미디어 비즈니스는 온라인몰에서 제품을 검색하면 광고 제품이 상단 ‘디지털 매대’에 노출되고, 매장 곳곳에서는 브랜드업체의 광고 영상이 송출되는 등의 방식이다. 미국 전역에 포진한 오프라인 매장에 설치된 디지털 사이니지, 키오스크 등 풍부한 광고 인벤토리, 그리고 활성 고객 수가 늘어나고 있는 온라인몰은 광고주들이 월마트를 선택하는 이유이다. 이에 더해 월마트는 최근 오디오까지 광고 영역을 확장하며 매장 사운드 시스템의 수익화를 도모하는 중이다.

이처럼 월마트가 가진 차별화된 경쟁우위를 바탕으로 월마트 커넥트는 월마트의 모든 사업 부문 중 가장 빠르게 성장하고 있다. 2022년 처음으로 공개된 월마트의 광고 사업 실적은 FY2022 기준 21억 달러로 나타났는데, 이후 연평균 성장률 28%를 기록하며 빠르게 성장하여 FY2025에는 44억 달러로 FY2022 대비 2배가 넘는 실적을 거둔 것으로 드러났다. 아울러 월마트는 2024년 2월 미국의 TV 제조 기업 비지오(VIZIO)를 23억 달러에 인수하며 리테일 미디어 비즈니스를 더욱 강화할 포부를 보였다. 월마트가 인수한 비지오는 TV, 사운드바 등 가전 제품을 제조하는 기업으로, 자체 운영체제인 스마트캐스트(Smart Cast)를 통해 스마트TV 시장에서 경쟁력을 확보하며 합리적인 가격의 보급형 제품으로 점유율을 확대해 온 기업이다. 해당 달로 월마트는 스마트캐스트를 사용 중인 1,900만 개 가량 활성 계정 소비자에게 광고 노출의 기회를 확보한 것으로 분석된다.

[월마트의 리테일 미디어 비즈니스와 실적 추이]



Source: Walmart, 삼정KPMG 경제연구원

“

일본 웨미리마트는 리테일 미디어 전문 법인을 별도로 설립하고 디지털 사이니지 ‘웨미리마트비전’으로 일본 전역의 점포에서 내점객 대상으로 광고 송출

”

월마트뿐 아니라 타겟, 크로거(Kroger) 등 미국 주요 오프라인 유통업체는 모두 리테일 미디어를 위한 별도 조직을 신설하고 리테일 미디어 비즈니스에 박차를 가하고 있다. 한편, 미국만큼 활성화되지는 않았지만 이제 막 리테일 미디어 태동기에 들어선 유럽 시장에서도 주요 기업들이 리테일 미디어 역량 강화에 나서고 있다. 영국의 대표적인 오프라인 유통 기업 테스코(Tesco)는 영국 전역의 오프라인 매장에 디지털 사이니지 설치를 확대하고 핸드형 셀프 스캐너에 광고 기능을 도입하며 리테일 미디어 비즈니스를 강화하는 모습이다. 2024년 하반기에는 매장 외벽 전체를 감싸는 대형 스크린 광고를 50여 개 매장에 도입해 소비자에게 강력하게 브랜드 메시지를 전달하고 있다.

일본의 리테일 미디어 대표 주자로 꼽히는 웨미리마트는 이토추상사와 공동 출자로 2021년 9월 디지털 사이니지에 콘텐츠를 전송하는 미디어 기업 ‘게이트원(Gate One)’을 별도 법인으로 설립하고 리테일 미디어 비즈니스를 본격 추진해왔다. 웨미리마트의 디지털 사이니지 ‘웨미리마트비전(FamilyMart Vision)’은 일본 전역에 위치한 점포에서 내점객을 대상으로 광고를 송출하고 있다. 웨미리마트비전은 내점객의 대기 시간이 긴 계산대 위에 해상도가 높은 3개의 대형 디지털 사이니지가 일렬로 배치된 형태로 소비자 인지율이 높은 것이 특징이다. 아울러 소형 점포인 편의점에 설치되어 있어 소비자 접근성이 높다는 점도 차별적인 요소이다. 소비자의 바로 앞에 있는 큰 화면에서 재생되는 광고와 바로 그 옆에 놓여져 있는 제품은 소비자의 구매 의사를 보다 쉽게 끌어올릴 수 있다는 장점을 지닌다.

국내에서는 초기 단계에 진입한 리테일 미디어 시장을 두고 대규모 온·오프라인 인프라를 보유하고 있는 롯데쇼핑과 신세계그룹, 현대백화점그룹이 모두 관심을 보이고 있다. 롯데쇼핑은 2024년 하반기 롯데백화점, 롯데마트, 롯데온 등 방대한

[해외 주요 오프라인 유통 기업의 리테일 미디어 비즈니스 현황]



- ✓ 테스코는 영국 전역의 오프라인 매장 내 디지털 사이니지 설치를 확대하고, 자사 ‘Scan as You Shop’ 시스템의 핸드형 셀프 스캐너 화면을 통해 고객이 쇼핑하는 동안 개인화된 광고 메시지 송출
- ✓ 2024년 하반기 매장 외벽 전체를 감싸는 대형 스크린 광고를 도입하여 소비자의 이목을 집중시키고 브랜드 메시지를 강력하게 전달



- ✓ 2021년 ‘까르푸링크(Carrefour Links)’를 론칭하며 리테일 미디어 비즈니스를 본격화
- ✓ 2023년 프랑스의 광고 대행사 퍼블리시그룹(Publicis Groupe)과 합작 회사 ‘언리미테일(Unlimitail)’을 설립하고 매장 내 광고 솔루션 개발. 갤러리라파예트를 비롯한 다수 유통업체와 파트너십을 맺고 유럽·남미 지역을 아우르는 리테일 미디어 네트워크를 구축할 계획



- ✓ 일본 웨미리마트는 이토추상사와 공동으로 출자하여 리테일 미디어 전문 기업 ‘게이트원(Gate One)’ 설립
- ✓ 대형 디지털 사이니지 ‘웨미리마트비전(FamilyMart Vision)’을 일본 전역의 약 1만 여개 점포에 설치(2024년 12월 기준)하고 웨미리마트 내점객을 대상으로 광고를 송출

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

“
국내 주요 유통 기업,
리테일 미디어 비즈니스
본격화를 위한 준비 중 ...
관련 조직 정비 및 인프라
구축에 주력
”

온·오프라인 유통 계열사의 광고 비즈니스를 모두 합친 통합 리테일 미디어 네트워크(RMN, Retail Media Network)를 구축할 계획을 발표하며, 광고주가 원하는 시점과 위치에 편리하게 광고 집행을 요청할 수 있도록 비즈니스 플랫폼을 정비하는 작업을 진행 중이다. 현대백화점그룹도 2024년 말 리테일 미디어 비즈니스 추진을 위한 태스크포스(TF)를 발족하면서 리테일 미디어 비즈니스에 뛰어들고 있다. 신세계그룹 이마트는 2017년부터 기존 매장을 디지털 사이니지 매장으로 리뉴얼하는 작업을 추진해 왔으며, 현재 이마트 전 매장의 80~90% 가량이 전환이 완료됨에 따라 리테일 미디어 비즈니스 확대를 위한 기반을 마련한 모습이다.

H&B(Health&Beauty) 스토어 대표주자인 올리브영도 리테일 미디어 비즈니스에 적극적인 행보를 보이고 있다. 2024년 9월 CPC(Cost Per Click) 방식을 기반으로 한 온라인 성과형 광고 상품을 론칭했으며, 동시에 오프라인 매장의 디지털 사이니지 설치를 확대하는 등 본격적인 옴니채널 리테일 미디어 비즈니스를 위한 준비에 한창이다.

이처럼 이제 막 태동기에 접어든 국내 리테일 미디어 시장을 선점하려는 관련 업계의 움직임 확대로 국내 리테일 미디어 시장 성장에 대한 기대 역시 높아지고 있다. 더불어 국내 유통 기업들이 어떤 형태의 리테일 미디어 비즈니스 모델을 정립하고 광고 시장 내 위상을 확보해 나갈지 시장의 향방에 이목이 집중되는 상황이다.

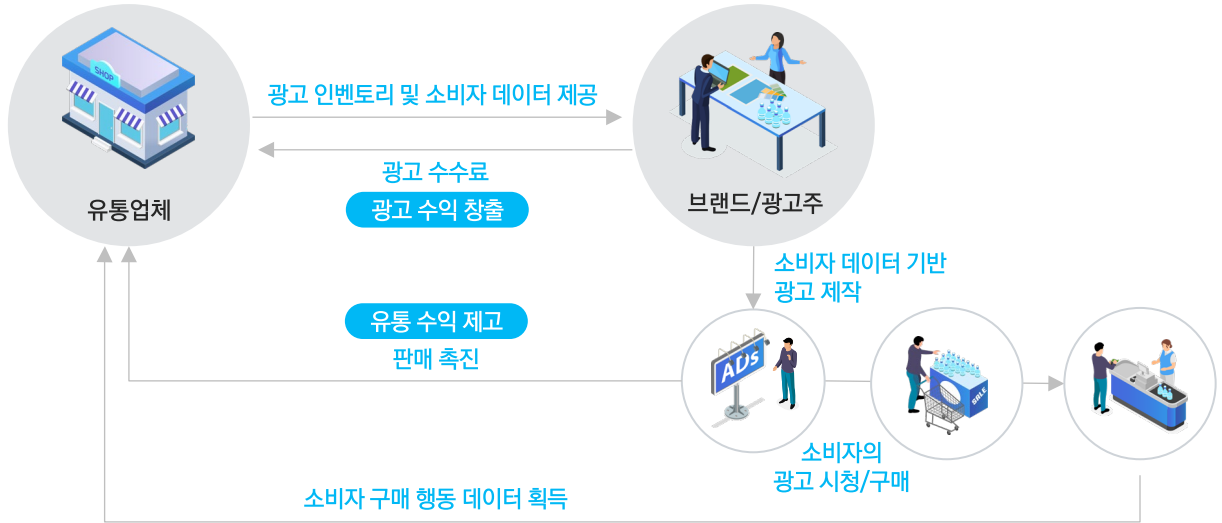
[국내 주요 오프라인 유통 기업의 리테일 미디어 비즈니스 현황]

기업	현황
롯데쇼핑	✓ 롯데쇼핑은 2024년 하반기 롯데백화점, 롯데마트, 롯데온, 세븐일레븐 등 사업부별로 제각각 운영되는 온·오프라인 리테일 미디어 환경을 통합한 옴니채널 리테일 미디어 네트워크(RMN) 플랫폼 구축 계획 발표. 광고주가 원하는 시점과 위치에 편리하게 광고 집행을 요청할 수 있도록 비즈니스 플랫폼을 정비하는 작업 진행
현대백화점그룹	✓ 현대백화점그룹은 2024년 말 리테일 미디어 비즈니스 추진을 위한 태스크포스(TF)를 조직해 기존 광고 비즈니스를 재점검하고 정교화하는 방안을 검토. 백화점·홈쇼핑 등 풍부한 온·오프라인 인프라를 활용할 전망
신세계그룹	✓ 신세계백화점은 크리스마스 시즌에 한정해 미디어 파사드 영상을 선보이던 본점 외벽 공간에 초대형 디지털 사이니지를 설치하고 이를 활용한 광고 비즈니스를 확대해 나갈 계획 ✓ 이마트는 2017년 말부터 점포 내 디지털 사이니지 설치 확대를 추진. 소비자의 쇼핑 동선에 따라 디지털 사이니지를 매장 곳곳에 설치하는 방향으로 점포를 리뉴얼하며 오프라인 매장 내 리테일 미디어 인프라를 확보. 전체 이마트 매장의 약 80~90% 가량이 디지털 사이니지 매장으로 전환된 상황
CJ올리브영	✓ 모바일앱과 오프라인 매장을 기반으로 리테일 미디어 비즈니스 전개. 온라인몰 배너, 팝업, 오프라인 매장 내 미디어월(Media Wall), 포스(POS)기 화면 등 다양한 옴니채널 광고 인벤토리 보유. CPC 기반의 성과형 광고 상품을 론칭하며 리테일 미디어 비즈니스를 본격화하는 모습

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

[참고] 리테일 미디어 비즈니스 모델 및 유형 구분

[리테일 미디어 비즈니스 모델]



Source: 삼정KPMG 경제연구원

[리테일 미디어의 구분 및 주요 유형]



Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

결론 및 시사점

“

오프라인 유통 기업은
소비자 니즈 변화에 맞춰
자사 유통 포맷을 재점검 및
재설계할 필요

”

저성장 시대 도래와 함께 비즈니스 환경이 변화하고 있으며, 오프라인 유통 기업 역시 이에 맞춰 끊임없는 변화를 요구 받고 있다. 과거 방식만을 고수해서는 살아남기 어려운 상황 속에서 앞서 살펴본 오프라인 유통 기업들은 크게 포맷 다변화를 통한 유통 본업 경쟁력 강화, 해외 진출을 통한 신규 소비 시장 개척 그리고 미디어 비즈니스 진출을 통한 수익 모델 다변화로 생존 전략을 모색하고 있는 것을 확인했다. 본 장에서는 이러한 전략을 성공적으로 이끌기 위한 핵심 요인과 구체적인 실행 방안을 살펴보고자 한다.

(1) 소비자 니즈에 맞춘 유통 포맷 설계 및 점포 운영이 필수적

오프라인 유통 기업이 본업에서 경쟁력을 강화하기 위해서는 소비자 니즈를 보다 정밀하게 이해하고, 이에 기반한 점포 운영 전략을 수립해야 한다. 유통 포맷의 다변화는 단순한 비용 절감을 넘어 변화하는 소비자 요구에 선제적으로 대응함으로써 본연의 경쟁력을 재정립하는 과정으로 요약된다. 가격에 대한 민감성이 높아지고, 목적지향적 쇼핑을 선호하는 소비자가 증가하는 상황에서, 유통 기업은 기존 비즈니스 모델을 재점검하고 점포 포맷을 보다 유연하게 재구성할 필요가 있다.

특히 가격 경쟁력을 중심으로 한 저가 포맷의 경우 단기적 가격 인하에 그치지 않고

[저성장 시대 속 생존을 위한 유통업계의 대응 전략]

소비자 니즈에 맞춘
유통 포맷 설계 및
점포 운영

1

지속 가능한 저비용 운영 구조
확립으로 가격 경쟁력 확보

데이터 기반의 시장 분석으로
소비자 특화 점포 구성

- 제조업체와의 전략적 협업을 통한 공급망 개선
- 자동화·무인화 솔루션을 통한 물류 및 매장 운영 효율화
- 주요 고객 프로파일을 기반으로 맞춤형 상품 기획
- 상권별 상품 구성 및 점포 운영 차별화

해외 시장 안착에
목표를 두고 중장기적
관점의 계획 수립 및
역량 확보

2

철저한 분석을 통해 장기적
관점의 해외 유망 시장 선정

글로벌 역량 확보를 목표로
내부 조직 체계 정비 및 재편

- 지정학적 리스크 헤지 및 장기 성장동력 확보를 위해 유망 시장을 선별
- 리스크 모니터링 시스템 구축으로 위기에 대비
- 글로벌 역량을 가진 인재를 확보하고 유연한 조직 문화 구축
- 현지 인력 고용 및 자율성 부여를 통해 현지화 도모

리테일 미디어를
중심으로 데이터 기반
수익 모델 고도화

3

데이터 비즈니스 전환을 위한
기술 투자 확대

미디어 비즈니스 관련
역량 강화

- 첨단 기술을 활용해 고품질 소비자 행동 데이터 수집
- 정교화된 광고 성과 분석 시스템 개발
- 콘텐츠 기획, 광고주 네트워크 관리, 성과 분석 등 미디어 플랫폼 기업에게 필요한 역량을 확보하고 비즈니스 본격화

Source: 삼정KPMG 경제연구원

“

저가 점포 설계의 경우
물류 및 매장 효율화 등으로
지속 가능한 저비용 구조
확립이 필수

”

지속 가능한 경쟁력을 확보할 수 있는지가 핵심이다. 이를 위해서는 제조업체와의 전략적 협업을 통한 공급망 개선, 물류 및 매장 운영 효율화 등 전반적인 비즈니스 구조 혁신으로 지속 가능한 저비용 구조 확립이 필요한 상황이다.

아울러 저가 점포 설계를 위해서는 소비자의 매장 방문을 유도하는 이른바 ‘미끼 상품’ 선정이 중요하다. 초저가 콘셉트 매장이라 해도 모든 제품을 저가에 제공하는 것은 현실적으로 어려운 만큼, 반복 구매가 빈번한 핵심 품목을 타 유통업체 대비 압도적인 저가격으로 판매하여 가격 경쟁력을 어필하고 소비자의 방문 트래픽을 확보하기 위한 전략을 전개해야 한다. 저가 점포는 전형적인 박리다매형 비즈니스 구조로 지속 가능한 집객력이 무엇보다 중요하기 때문이다. 아울러 품질과 가치 측면에서도 소비자의 기대를 충족시켜 저가 점포를 합리적 소비가 가능한 신뢰할 수 있는 공간으로 포지셔닝할 필요가 있다.

한편, 소비자들이 오프라인 매장에 기대하는 역할이 달라짐에 따라 기업은 유통 포맷의 재설계를 다각도로 고민해야 한다. 매장은 더 이상 모든 상품을 대량으로 판매하는 공간이 아니라, 소비자의 명확한 구매 목적을 충족시키는 특화된 공간으로 변모하고 있다. 이에 따라 소비자의 방문 목적과 상권 특성에 맞춘 맞춤형 점포 개발이 중요해지는 상황이다. 가령, 회사가 밀집한 업무지구에서는 도시락과 간식 중심, 주거지 인근에서는 식재료와 생필품 중심으로 상품 구색을 차별화하고, 도심 외곽 지역에서는 여가 활동과 결합한 형태로 매장을 구성하는 방안을 들 수 있다.

“

소형 특화 점포는 인근 상권
분석 데이터에 기반해 상품
구색 및 판매 전략을
차별화할 필요

”

특히, 소형 점포의 경우 대형 점포처럼 다양한 제품으로 집객을 유도할 수 없어 상권 특성과 고객 니즈에 기반한 특화된 상품 전략이 중요하다. 지역별 매출 데이터와 주요 고객 프로파일을 기반으로 점포 반경 내 주요 고객층의 특성을 파악하고, 이를 반영한 맞춤형 상품 및 서비스 구성으로 판매 효율성을 극대화해야 한다. 동시에 점포 간 통합 물류 운영, 자동화·무인화 솔루션 도입 등을 통한 운영 효율성 제고 및 저비용 운영 구조 구축이 요구된다. 소형 점포는 규모가 제한적인 만큼, 운영 효율성이 담보되지 않으면 가격 경쟁력 약화로 이어질 수 있어 소비자의 외면을 받을 가능성이 높기 때문이다.

결국 오프라인 유통 기업이 본업 경쟁력을 강화하고 지속 성장을 이루기 위해서는 소비자 니즈를 정밀하게 파악하고 이에 맞춰 점포 운영 전략을 끊임없이 고도화하려는 노력이 필요하다. 이 과정에서 데이터 기반 시장 분석, 유연한 점포 설계, 운영 효율화 등 전략적 요소를 유기적으로 연결하여 변화하는 유통 환경 속에서 안정적으로 수익성을 확보할 수 있는 체계를 구축하는 것이 무엇보다 중요할 것이다.

(2) 해외 시장 안착을 목표로 중장기적 관점의 계획 수립 및 역량 확보 필요

오프라인 유통 기업들의 해외 진출은 더 이상 선택의 영역이 아니다. 많은 기업들이 이미 포화된 국내 시장에서 벗어나 새로운 성장의 기회를 찾기 위해 해외 시장으로 눈을 돌리고 있으며, 그 과정에서 다양한 시도와 시행착오가 반복되고 있다.

“

해외 시장 진출에는 장기적
관점의 시장 선별이 중요

”

“

해외 비즈니스를 성공적으로
이끌기 위해서는 글로벌
비즈니스 역량 확보가
요구됨

”

무엇보다 중요한 점은 해외 진출에 있어 표준화된 성공 공식을 기대하기 어렵다는 점이다. 모든 해외 시장이 유망한 것은 아니며, 오프라인 유통 기업은 시장 규모, 소비 특성, 규제 환경, 유통 인프라 등 현지 시장의 특성과 자사의 강점을 바탕으로 정밀한 시장 선별을 우선적으로 진행해야 한다. 특히, 해외에 진출한 오프라인 유통 기업이 직면하게 될 가장 큰 도전 과제가 막대한 초기 투자 비용과 장기 운영 리스크라는 점을 고려할 필요가 있다. 오프라인 점포 출점에는 부지 매입, 건축, 인테리어, 물류망 구축, 인력 채용 등의 과정이 수반되며 이는 막대한 초기 자본투자를 요구한다. 그러나 고정 비용이 높고 오랜 시간에 걸쳐 점차 이윤이 발생하는 구조인 오프라인 유통산업의 특성상 투자 비용을 회수하기까지는 장기간이 소요될 가능성이 높다. 따라서 해외 시장 선별에는 지속 가능성을 중심으로 장기적인 관점의 전략적 판단이 필요하다.

또한 해외 비즈니스의 리스크 분산을 위한 포트폴리오 구성 및 지정학적 리스크 모니터링 시스템 구축이 필수적이다. 해외 시장에서는 인허가 문제로 초기 투자가 무산될 리스크가 상존하며, 외국 유통 기업에 대한 지분 제한, 출점 제한, 부동산 투자 제약, 영업 시간 규제 등이 부과되는 사례도 적지 않다. 초기에는 우호적인 투자 환경이 조성되어 있었다라도 현지 정부의 정책 변화에 따라 경영 환경이 급격히 변할 가능성도 배제할 수 없다. 예기치 못한 정책 변화나 외교 갈등, 반외국 정서 등이 오프라인 점포 운영에 직접적인 위협으로 작용하기도 한다.

마지막으로 성공적인 해외 비즈니스를 위해서는 기업 내부적으로 글로벌 역량을 강화하고 조직 시스템을 정비해야 한다는 점을 염두에 두어야 할 것이다. 현지 문화 및 시장에 대한 이해 부족은 많은 유통 기업이 해외 진출 과정에서 어려움을 겪는 부분이다. 이를 극복하기 위해서는 본사에서 모든 전략을 지시하는 방식을 벗어나 높은 역량을 보유하고 있는 현지 인력을 확보하고 이들에게 충분한 권한과 자율성을 부여하는 전략을 취해야 한다. 이를 바탕으로 조직 내 다양한 문화와 커뮤니케이션 방식을 수용할 수 있는 유연한 구조를 확립할 필요가 있다.

해외 진출은 단순한 시장 진입이 아니라 새로운 환경에 적응하고 외부 리스크에 대응하며 복잡한 의사 결정을 실행해야 하는 글로벌 수준의 비즈니스 역량을 요구하는 새로운 도전임을 이해해야 한다. 이 도전을 어떻게 준비하고, 어떻게 실행하느냐에 따라 기업의 미래가 달라지게 될 것이다.

(3) 리테일 미디어를 중심으로 데이터 기반 수익 모델 고도화 추진

리테일 미디어 비즈니스 확대는 오프라인 유통 기업의 전략적 변화, 즉 데이터 기반 수익 모델의 확장을 의미한다. 이는 제품 판매 공간이었던 오프라인 매장을 소비자 구매 여정 전반을 커버하는 고도화된 미디어 플랫폼으로 재정 의하고, 유통 기업이 보유한 고객 동선, 체류 시간, 특정 위치에서의 고객 반응 등 오프라인 소비자 데이터를 광고 생태계의 핵심 자산으로 전환하는 움직임이라 할 수 있다.

“

오프라인 리테일 미디어의
안정적 성장을 위해서는
고품질의 소비자 데이터
확보 및 광고 성과 측정을
위한 기술 인프라 투자가
선결되어야

”

따라서 오프라인 유통업체의 성공적인 리테일 미디어 비즈니스를 위해서는 기술 인프라 고도화를 통한 고품질의 오프라인 소비자 행동 데이터 수집이 무엇보다 중요하다. 인스토어 리테일 미디어는 단순히 디지털 사이니지를 설치하는 수준에서 더 나아가 소비자의 매장 내 행동 데이터를 실시간으로 수집하여 분석하고 시간대, 날씨, 고객 밀집도 등 제반 사항을 고려해 미디어 콘텐츠를 자동으로 최적화하는 실시간 운영 시스템을 구축하는 방향으로 나아가야 한다. 가령, 유통 기업은 매장 내 설치된 디지털 사이니지에 AI 비전 분석 기술을 도입하거나 스마트카드 비콘(Beacon)⁴⁾ 설치를 통해 고객의 이동 경로, 체류 시간, 관심 제품 등을 실시간으로 파악하고, 이를 광고 노출 전략에 적극 활용할 수 있다.

광고 성과를 정확하게 측정해주는 시스템에 대한 투자도 필요하다. 리테일 미디어 광고의 실질적 효과를 입증하고 브랜드업체와의 신뢰 관계를 구축하기 위해서는 POS(Point of Sale) 시스템과 소비자 행동 데이터를 통합 분석할 수 있는 인프라가 필요하다. 이를 통해 광고 노출과 구매 행동 간 상관관계를 정량적으로 측정하고 구매 전환율, 구매 기여도 등 구체적인 성과 지표를 개발함으로써 광고 단가를 성과 기반으로 정교화할 수 있다. 이는 장기적으로 브랜드업체의 인스토어 리테일 미디어 광고 집행 규모 확대를 이끌고, 유통 기업이 리테일 미디어 비즈니스를 안정적으로 관리하고 성장시킬 수 있는 기반이 될 것이다.

기술 인프라 구축과 함께 조직 내부의 변화도 요구된다. 유통 기업이 보유한 상품 소싱 및 물류 역량만으로는 전혀 다른 성격인 콘텐츠 중심의 미디어 사업을 운영하기 어렵기 때문이다. 리테일 미디어 비즈니스를 위해서는 콘텐츠 기획, 광고주 네트워크 구축, 광고 성과 분석 등 미디어 전문 역량이 요구되며, 이를 위해 전담 조직의 신설, 외부 전문가 영입, 그리고 미디어 기업과의 전략적 협업까지도 고려해야 할 것이다.

리테일 미디어는 단순한 부가 광고 수익 모델이 아닌, 오프라인 유통 기업이 보유한 소비자 접점을 미디어 플랫폼화하고 데이터 기반 수익 모델로 전환해 나가기 위한 전략적 사업이다. 따라서 리테일 비즈니스를 영위하고자 하는 유통 기업은 중장기적 비즈니스 전환의 관점에서 기술 인프라 고도화, 인재 확보 및 조직 체계 정비 등 리테일 미디어 비즈니스에 특화된 역량을 확보하기 위한 전략을 수립해야 할 것이다.

주4) 소형 무선 전파 송신 장치로, 일정 주기로 블루투스 신호를 주변에 전송하여 특정 위치에 있는 스마트 디바이스와 정보를 주고받을 수 있도록 하는 장치. 주로 특정 위치 정보를 전달하기 위해 사용

Business Contacts

유통·소비재산업 전문팀

한상일, 유통·소비재산업 리더
CM2 본부장, 부대표
T 02-2112-0832
E sangilhan@kr.kpmg.com

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

현윤호
상무
T 02-2112-0248
E yhyun@kr.kpmg.com

도정욱
상무
T 02-2112-7832
E jungwookdo@kr.kpmg.com

이주형
상무
T 02-2112-3473
E juhungleee@kr.kpmg.com

김재민
상무
T 02-2112-0493
E jaeminkim@kr.kpmg.com

박관종
CM1 본부장, 전무
T 02-2112-7403
E kwanjongpark@kr.kpmg.com

정창길
전무
T 02-2112-0246
E changgiljung@kr.kpmg.com

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

김수광
상무
T 02-2112-6798
E sukwangkim@kr.kpmg.com

이상기
상무
T 02-2112-3441
E sangkilee@kr.kpmg.com

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

정현진
전무
T 02-2112-0827
E hchung@kr.kpmg.com

한진희
상무
T 02-2112-6876
E jinheehan@kr.kpmg.com

김태준
상무
T 02-2112-7013
E tkim@kr.kpmg.com

조한얼
상무
T 02-2112-0669
E hjo@kr.kpmg.com

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

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

조일상
상무
T 02-2112-7916
E ijo@kr.kpmg.com

김중규
상무
T 02-2112-3238
E joongkyukim@kr.kpmg.com

이재영
상무
T 02-2112-6632
E jlee79@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.

© 2025 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.