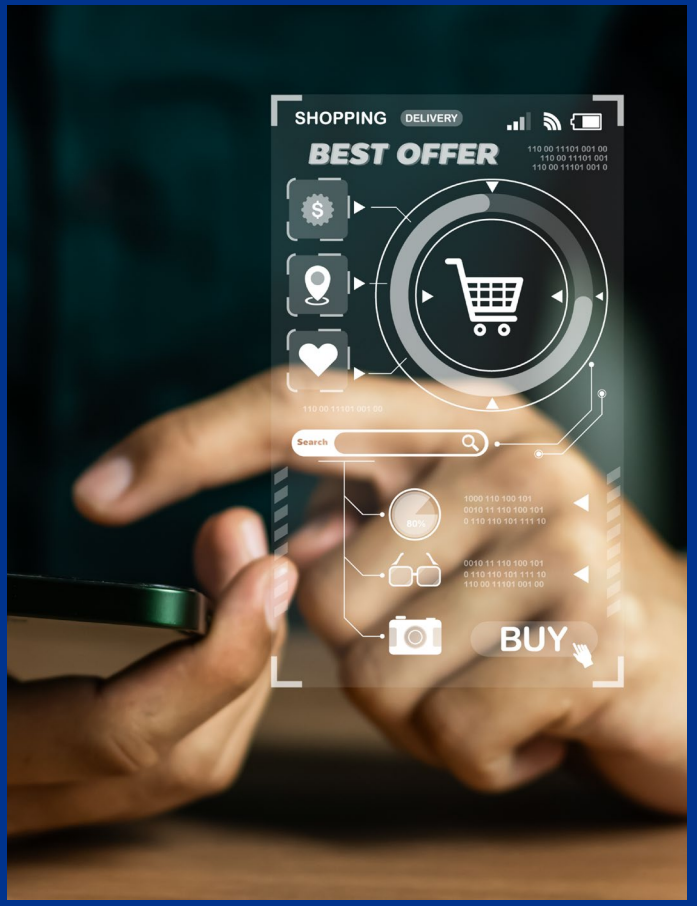
삼정 KPMG

Business Focus

변화하는 이커머스 판도 속, 주목해야 할 비즈니스 트렌드



November 2025

삼정KPMG 경제연구원

Contacts

삼정KPMG 경제연구원

이아롬
책임연구원
E alee65@kr.kpmg.com

김수경
수석연구원
E sookyungkim@kr.kpmg.com

차윤지
수석연구원
E yoonjicha@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.	이커머스 시장 Overview	2
II.	국내 이커머스 시장의 주요 비즈니스 트렌드	11
III.	결론 및 시사점	21

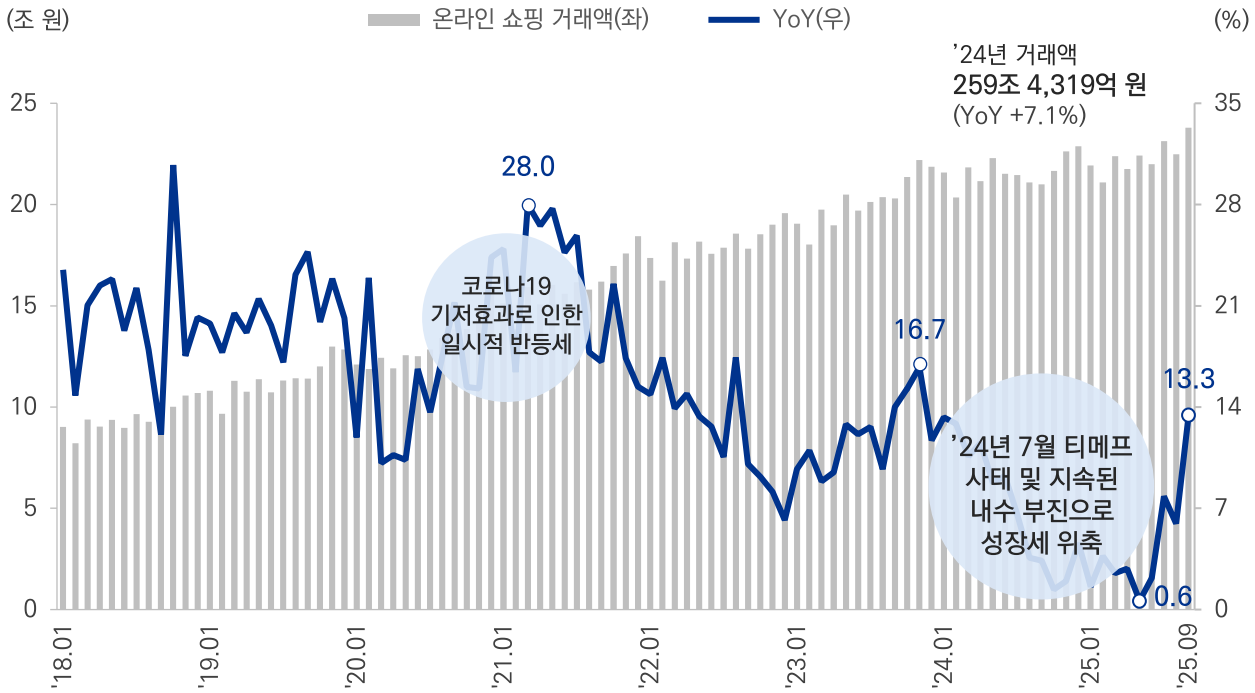
삼정 KPMG

© 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.

국내 이커머스 시장의 현주소 (1/2)

국내 이커머스 시장은 성숙 단계에 접어들며 성장 정체기에 진입. 특히 2024년 하반기 발생한 티메프(티몬·위메프) 사태 이후 온라인 쇼핑 거래액 증가율이 한 자릿수로 떨어지며 성장세가 둔화. 다만 비대면 소비문화가 일상화되면서 국내 소매 시장의 온라인 침투율은 2024년 기준 50.4%에 달함

국내 온라인 쇼핑 거래액 변화 추이

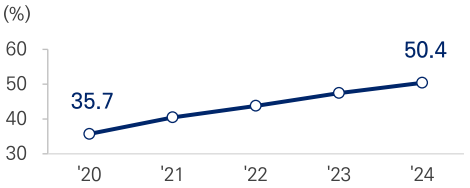


Source: 국가데이터처, 삼정KPMG 경제연구원
Note: 증감률은 전년동월대비임. 2025년 8~9월 수치는 잠정치

티메프 사태·내수부진의 영향으로 온라인 쇼핑 성장세 주춤

- '24년 연간 온라인 쇼핑 거래액은 259조 4,319억 원으로 거래액 성장세는 한 자릿수로 둔화
  - 국내 온라인 쇼핑 거래액의 전년동월대비 증감률은 '21년 하반기부터 전반적인 하락세를 기록하다 '23년 상반기를 기점으로 소폭 회복. 하지만 '24년 발생한 '티메프 사태' 및 지속된 내수 부진의 영향으로 온라인 쇼핑 거래액의 성장세의 위축세가 관찰되며 '25년 하반기는 기저효과로 반등
  - 한편 자동차 관련 판매액을 제외한 국내 소매시장의 온라인 침투율은 '24년 기준 50.4%로 최대치 기록

[국내 소매시장 온라인 침투율* 추이]



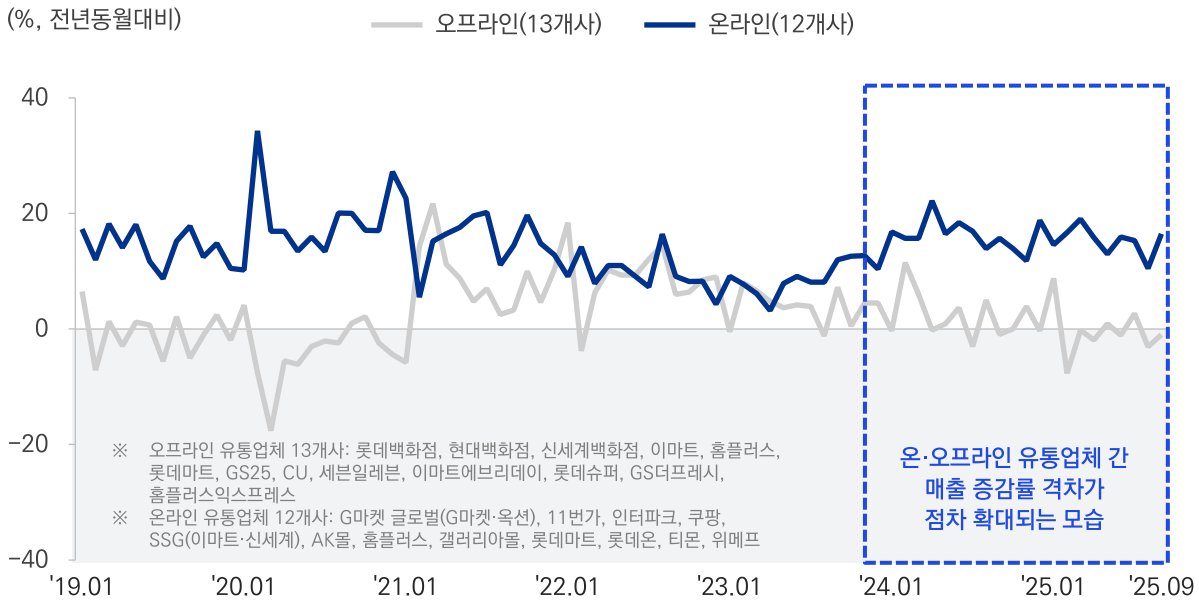
Source: 국가데이터처, 삼정KPMG 경제연구원
Note*: 승용차 및 차량연료 판매액을 제외한 순수 소매판매액 대비 온라인 쇼핑몰 거래액 비중으로 추산

삼정 KPMG
© 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.

국내 이커머스 시장의 현주소 (2/2)

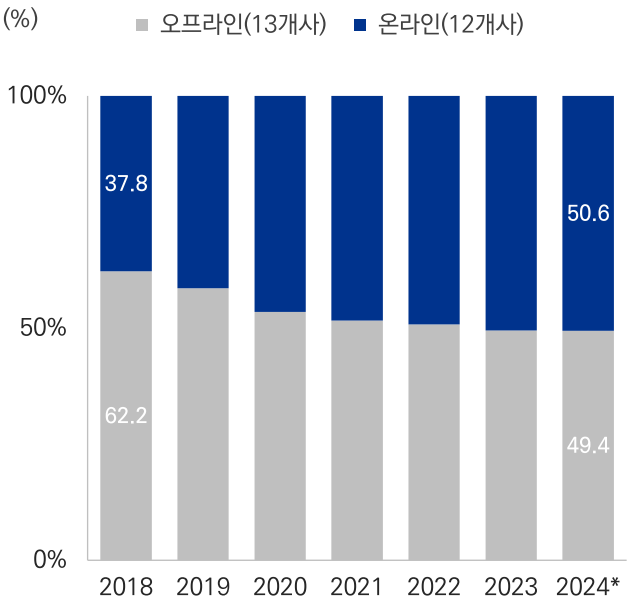
2021년 이후 지속적으로 격차를 좁혀오던 주요 유통업체의 온·오프라인 매출 증감률 격차가 다시 확대되고 있음.
2024년 주요 온라인 유통업체의 매출 비중은 오프라인업체를 넘어 50.6%에 도달

국내 주요 온·오프라인 유통업체 매출 증감률 추이



Source: 산업통상자원부 보도자료 '주요 유통업체 매출동향'(2019.01~2025.09), 삼정KPMG 경제연구원
Note1: 매출 증감률은 전년동월대비 기준. 전체 유통업체를 대상으로 조사한 결과값이 아닌, 유통업체 일부를 대상으로 조사한 결과임에 유의. 오프라인 유통업체 매출동향은 전체 유통업체가 아닌 주요 오프라인 유통업체 13개사의 월간 매출액을 조사·분석한 결과임. 온라인 유통업체 매출동향은 온라인 유통업체 12개사의 월간 거래액을 조사·분석한 결과임
Note2: 2024년 7월부터는 티몬과 위메프가 서비스 중단에 따라 집계 대상에서 제외되어 10개 사에 대한 매출액임을 참고

국내 주요 온·오프라인 유통업체 매출 비중



Source: 산업통상자원부 보도자료 '주요 유통업체 매출동향' (2019.12~2024.12), 삼정KPMG 경제연구원
Note*: 2024년 수치는 티몬과 위메프가 제외됨을 참고

© 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.

가시화되고 있는 이커머스업계의 新경쟁 구도

지난 수년간 기업들은 시장 점유율을 높이는 데 초점을 두고 출혈 경쟁을 지속해왔으나 이커머스 성숙기가 도래함에 따라 내실 다지기에 나서며 안정적인 기업 가치를 유지하는 방향으로 전략을 선회 중. 최근에는 C커머스의 영향력 확대, 산업 간 경계가 허물어진 복합 경쟁 구도로 전환됨에 따라 새로운 경쟁 국면이 가시화

국내 이커머스 경쟁 구도 변화



오픈마켓·소셜커머스 Players 중심의 사업 환경이 조성

- G마켓, 옥션, 인터파크, 11번가 등 오픈마켓 형태 사업자와 그루폰·티켓몬스터·위메프·쿠팡 등 소셜커머스 형태 사업자 간 경쟁 양상

이커머스 시장이 성숙기에 접어들며 자본력 갖춘 주요 이커머스 기업 중심으로 시장 재편

- 주도권 확보 목적으로 이어진 이커머스 기업 간 경쟁적 M&A의 결과
- 초기 이커머스 시장을 주도하던 1·2세대 이커머스 기업이 매각됨에 따라 국내 이커머스업계 내 세대 교체 가속화

외형 확대에 초점을 두고 주도권 경쟁을 펼쳐온 주요 이커머스 기업이 비즈니스 전략의 무게 중심을 수익성 개선으로 이동함에 따라 이커머스 기업의 옥석 가리기가 본격화

- 이커머스 시장의 둔화 조짐이 보이면서 기업들은 전략 방향성을 내실 경영으로 선회
- 우위를 점하기 위한 주요 이커머스 기업 간 패권 경쟁은 여전히 지속될 것으로 보이나 양적 성장보다 질적 성장 중심의 전략을 강화

본격화된 옥석 가리기 국면 속에서 C커머스의 국내 시장 영향력 확대, 산업 간 허물어진 경계 등의 영향으로 새로운 경쟁 구도가 가시화

- 기존에는 자본력을 갖춘 소수의 국내 이커머스 기업이 시장을 주도하는 시장 판도였다면 C커머스, 이종업계 대형 플랫폼 등 신규 플레이어들의 존재감이 점차 커짐에 따라 국경과 업계를 넘어서는 복합 경쟁 구도가 형성
- 새로운 경쟁 국면이 가시화되면서 시장 전반에서는 경쟁력 확보와 지속 가능한 성장을 위한 고민이 증대

Source: 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG

© 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.

한국 현지화 전략에 집중하는 C커머스

C커머스는 지리적 접근성, 높은 인터넷 보급률, 우수한 물류 인프라를 이유로 한국을 전략적 거점 시장으로 주목하고 한국 진출을 강화 중. 주요 C커머스 기업은 국내 진출 초기에 강조했던 초저가 가격 정책에 더해 국내 이커머스 시장에 발맞춘 현지화 전략을 다각도로 전개하는 양상

C커머스의 전략적 거점 지역으로 한국이 부상하는 이유는?

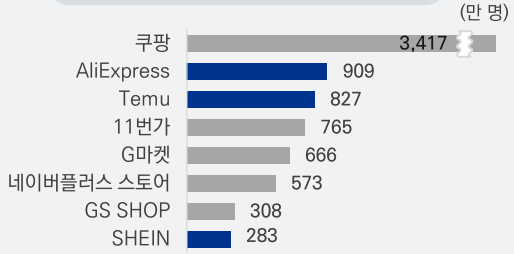
☑ 신흥시장 발굴 필요성 증대

미국을 비롯한 선진 시장 내 C커머스 제재가 강화됨에 따라 해당 국가에 대한 의존도를 낮추기 위해 한국을 비롯한 신흥시장에 집중

☑ 지리적·인프라 강점

특히 한국은 중국과의 지리적 접근성, 높은 인터넷 보급률, 우수한 물류 인프라 등 이커머스 시장에 최적화된 환경이 구축되어 있다는 점에 주목

C커머스 플랫폼 한국 월간 사용자 수*



Source: 와이즈앱리테일, 삼정KPMG 경제연구원
Note: C커머스란, 중국(China)+이커머스(E-Commerce)의 합성어로 중국발 글로벌 전자상거래 플랫폼을 의미
Note*: 2025년 10월 기준 Android 사용자와 iOS 사용자의 합

주요 C커머스 기업의 한국 현지화 전략 전개 현황

기업명	내용
AliExpress 알리익스프레스	**한국 법인 전환 및 한국 이커머스 기업과의 전략적 협업을 통한 시장 확대** – '25년 알리바바 인터내셔널과 신세계그룹은 합작법인 '그랜드오푸스홀딩' 설립 및 G마켓의 물류망 통합 작업을 추진하며 공격적으로 한국 시장을 공략. 합작법인 설립 과정에서 알리익스프레스코리아는 '25년 7월, 외국인 투자 기업 등록을 말소하고 한국법인으로 전환했으며 그랜드오푸스홀딩의 자회사로 편입 – 한국 전용관(케이베뉴·K-Venue)은 24시간 한국어 고객센터 운영, 3일 내 무료 배송 등을 도입하며 한국 시장에 친화적인 이커머스 환경을 구현
TEMU 테무	**로컬 투 로컬(L2L, Local-to-Local) 전략으로 한국 시장 직진출 가속** – '25년 국가 공인 인증기관인 KTC(한국기계전기전자시험연구원)와 업무협약을 체결해 국내 안전 기준 충족 여부를 검증하는 시험·인증 서비스를 제공 – 테무는 경기 김포 물류센터를 임차하고 운영은 롯데글로벌로지스에 위탁하여 배송기간을 1~3일 수준으로 단축 – '25년 하반기부터는 한국 제조·발송 제품을 별도로 취급하는 'K-스토어' 필터를 추가하는 등 한국산 제품을 직접 유통하는 로컬 투 로컬(Local-to-Local) 전략을 전개
JD.COM 징둥닷컴*	**한국 직진출에 앞서 국내 물류 시스템 기반을 강화** – 징둥닷컴은 해외 시장 진출 시 '물류센터 선구축 – B2B 풀필먼트 서비스 운영 – 이커머스 플랫폼 론칭'이라는 단계를 통상적으로 밟는 것으로 알려진 가운데, '25년 5월 인천과 이천에 자체 물류센터를 개소해 한국 기업 고객을 대상으로 물류 대행 서비스를 론칭하였으며 서울과 일부 경기 지역에서는 12시간 내 배송 서비스를 시작
SHEIN 쉬인	**한국 전용 홈페이지 개설 및 한국 소비자 친화적 마케팅 전개** – 쉬인은 '24년 4월 한국 전용 홈페이지를 론칭함으로써 국내 시장 진출을 공식화하였으며 같은 해 하반기 오프라인 팝업스토어 오픈 및 한국 배우를 브랜드 모델로 내세우며 인지도를 강화

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원
Note*: 징둥닷컴의 모기업 징둥(京東)은 오프라인 전자제품 판매점에서 시작하여 현재 중국 최대 이커머스 기업 중 하나. 징둥 산하의 옴니채널 '오차마(Ochama)', 징둥의 크로스보더 플랫폼 '징둥 월드와이드(京東全球購, JD Worldwide)'는 네덜란드, 오스트리아, 핀란드 등 유럽 내 20여 개국에서 서비스 운영 중

삼정 KPMG
© 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.

커머스에 주목하는 이종업계 대형 플랫폼

기존의 금융·커뮤니티 등 탄탄한 본업 경쟁력을 보유한 이종업계 대형 플랫폼들은 커머스 기능을 강화하며 플랫폼 내 이용자와 접점을 확대하고 있음. 뉴 플레이어의 약진이 향후 기존 이커머스 시장에 주효한 영향력을 미칠지 모니터링이 필요

이커머스 내재화에 집중하는 주요 대형 플랫폼

이종업계 대형 플랫폼이 이커머스 시장에 주목하는 이유

1. **대규모 트래픽 보유**
   대규모 이용자 기반을 보유한 대형 플랫폼은 자체 트래픽만으로도 입점 셀러에게 높은 노출 효과를 제공할 수 있다는 점에서 주요 강점으로 작용
2. **넓은 고객 스펙트럼**
   기존 이용자층의 성별·연령 등 인구통계학적 범위가 넓어 다양한 상품군을 수용하기에 용이
3. **데이터·기술 경쟁력**
   축적된 방대한 데이터와 기술 역량을 이커머스 플랫폼 운영 시 맞춤형 추천·광고·결제 영역에서 활용 가능

toss

자사의 금융결제 데이터와 대규모 트래픽을 기반으로 이커머스 시장 본격 진출

커머스 결합으로 슈퍼앱으로 전환하는 한편 간편결제 시장 점유율 확대 목적

- 금융앱 토스는 '23년부터 쇼핑 기능을 시범 운영하였으며 '24년 12월부터 토스 앱 내 별도의 쇼핑 탭을 마련하고 자동 제품 추천 알고리즘 기능 추가, 간편결제 기능 강화, 쇼핑 전용 UI 개편 등을 추진하는 등 본격적으로 커머스 기능을 강화
- 기존 약 3,000만 명의 가입자를 보유한 토스의 강점을 내세우며 셀러 모집에 속도를 내고 있음. 그 결과, 토스쇼핑 입점 셀러 수는 '25년 10월 기준 7만 2천여 곳으로 '25년 4월 대비 약 1.9배 가량 증가

kakao

메신저라는 본연의 기능에서 확장된 '선물하기'를 중심으로 커머스 비즈니스 적극 전개

커머스·광고를 핵심 수익 기반으로 삼고, AI 기술을 활용한 커머스로 수익성 강화하려는 움직임

- 카카오는 '18년 '선물하기' 서비스 론칭 후 '톡딜', '카카오 메이커스', '쇼핑하우' 등 다양한 형태의 커머스 서비스를 전개 중. '25년 3분기 기준 선물하기 내 자기구매 거래액이 전년동기대비 40% 성장하는 등 선물 중심에서 나를 위한 쇼핑으로 이용자 구매 목적이 점차 확대되는 양상
- 생성형 AI 기반 제품 추천·생일 관리 서비스인 'AI 쇼핑메이트'를 '24년 12월 베타 출시하는 등 AI 기술을 커머스 기능에 접목하며 쇼핑 편의성을 강화

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG
© 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.

국내 주요 이커머스 기업 현황

	coupang 쿠팡*	NAVER 네이버 (커머스 부문)	SSG.COM SSG닷컴	Gmarket G마켓	11 11번가	LOTTE ON 롯데쇼핑 (이커머스 부문)
매출액('24)	36조 1,276억 (+17.8%)	2조 9,230억 원 (+14.8%)	1조 4,591억 원 (-4.8%)	9,612억 원 (-19.7%)	5,618억 원 (-35.1%)	1,198억 원 (-11.3%)
영업손익('24)	1조 2,827억 원	-	-704억 원	-674억 원	-754억 원	-685억 원
매출액('25.3Q)	12조 8,453억 원 (+17.8%)	9,855억 원 (+35.9%)	3,189억 원 (-18.3%)	1,871억 원 (-17.1%)	1,047억 원 (-14.2%)	226억 원 (-16.0%)
최근 동향	• '25년 3분기 매출은 전년동기대비 17.8% 성장하며 분기 기준 역대 최대치를 기록 • 대만 시장에 한국과 유사한 '로켓배송' 서비스를 성공적으로 안착시키고, 자체 물류망 확장에 집중한 현지화 전략이 가시적 성과로 이어짐 • 데이터센터 인프라를 활용한 AI 클라우드 컴퓨팅 비즈니스로 사업 영역 확대 시도	• '25년 3월 이커머스 전용 플랫폼을 별도 출시하여 이커머스 사업 확장을 본격화 • '25년 9월 컬리와의 전략적 협업을 통해 신선식품 상품 구색을 보완 • 멤버십 경쟁력 강화를 위해 OTT, 모빌리티 등 업종을 넘나드는 파트너십 체결 • 물류 전문기업과의 협업하여 맞춤형 배송 서비스 강화	• 마케팅·물류비 감축 등 사업 효율화 일환으로 CJ대한통운에 김포 물류센터 매각('25년 5월)을 공시하는 등 자산 유동화에 집중 • '25년 5월, 자사 간편결제 서비스 'SSG페이' 사업부문을 물적분할. SSG닷컴 자회사로 편입하여 경영 효율화에 나섬 • '24년 11월 신규 재무적 투자자에 지분 30%를 양수함으로써 단기 재무적 성과에 대한 부담 완화	• 신세계그룹은 '25년 9월, 알리바바 인터내셔널과 합작법인 '그랜드오푸스홀딩'을 설립하여 전략적 파트너십을 구축. 이를 통해 G마켓은 글로벌 이커머스와 협력으로 확보한 글로벌 판매망을 활용하여 비즈니스 영역을 확대 • 조직개편·희망퇴직 등 구조조정을 통한 수익성 개선 및 경쟁력 강화	• SK스퀘어는 '25년 10월, 11번가 지분 100%를 SK플래닛에 매각함으로써 11번가는 SK스퀘어의 손자회사로 지배구조 변경 및 매각 불확실성 해소 • 11번가는 직매입 구조를 줄이고 오픈마켓 중심으로 사업구조를 재편 중으로 비핵심 사업에 대하여 전략적 분할 매각 진행 중	• 사업구조 정비를 통한 판관비 절감 및 조직 효율화를 시도하는 등 강도 높은 체질 개선 • 영국 대형 유통업체 오카도(Ocado) 협업 사업*을 마트 사업부로 이관하여 롯데온의 재무적 부담 완화 • 기존 롯데월드타워에서 강남에 위치한 공유 오피스로 사옥을 이전하여 고정비 절감

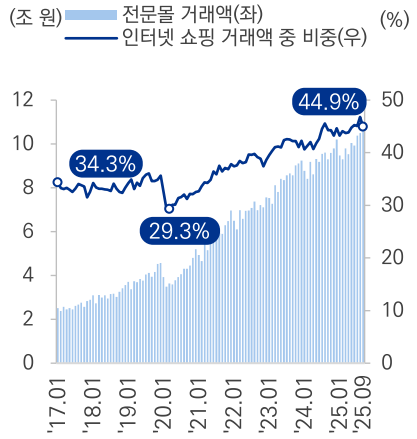
Source: Workspace, 금융감독원 전자공시시스템, 각 사, 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원
Note: 매출액 괄호는 전년동기대비 증감률
Note: 쿠팡의 2025년 3분기 매출액은 92억 6,700만 달러를 분기 평균 환율 1386.13원/달러(종가) 기준으로 환산
Note*: 롯데온은 2023년 10월 오카도와 파트너십으로 오카도 스마트 플랫폼 및 자동화 물류센터 구축을 추진한 바 있음. 오카도 협업 사업은 2030년까지 약 1조 원 규모의 대규모 투자와 인력·운영비를 수반할 계획

삼정 KPMG
© 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.

[참고] 새로운 키체인저로 부상하는 주요 버티컬 커머스 플랫폼 현황

버티컬 커머스(Vertical Commerce)는 전문성을 강점으로 내세우며 2025년 9월 기준 전체 인터넷쇼핑 거래액에서 44.9%의 비중을 차지할 정도로 꾸준히 이커머스 시장 내 입지를 확대 중. 특히 카테고리별로 시장 주도권을 잡은 소수의 플랫폼 중심으로 눈에 띄는 외형 성장이 관찰

전문몰* 거래 규모 및 비중 변화



'25년 9월 기준 전문몰 거래액은 전체 인터넷 쇼핑 거래액 중 44.9%를 차지하며, 이커머스 시장 내 입지를 꾸준히 확대 중

Source: 국가데이터처, 삼정KPMG 경제연구원
Note: 2025년 7~9월 수치는 잠정치
Note*: 전문몰이란 특정 카테고리의 상품군을 취급하는 온라인쇼핑몰을 뜻하며 버티컬 커머스로도 불림

주요 버티컬 커머스 기업 매출액 및 영업손익 현황

(억 원)

카테고리	기업명	플랫폼명	매출액			영업손익			매출액 YoY (2024)	매출액 CAGR (2022~2024)
			2022	2023	2024	2022	2023	2024		
식품	컬리	컬리	20,336	20,727	21,912	-2,289	-1,421	-197	5.7%	3.8%
	오아시스	오아시스	4,272	4,754	5,171	48	133	229	8.8%	10.0%
패션	무신사	무신사·29CM	6,451	8,830	11,005	618	371	1,124	24.6%	30.6%
	카카오스타일	지그재그·포스티	1,018	1,651	2,004	-521	-198	22	21.4%	40.3%
인테리어	버킷플레이스	오늘의집	1,690	2,355	2,879	-494	-20	6	22.3%	30.5%
리커머스	당근마켓	당근	499	1,276	1,892	-464	99	377	48.3%	94.7%

Source: Cretop, 삼정KPMG 경제연구원
Note: 별도기준

삼정 KPMG
© 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.

[참고] 이커머스 관련 정부 규제 및 정책 방향 변화

정부는 티메프 사태 재발을 막기 위해 제도 정비에 착수하는 한편 소비자 보호 강화를 골자로 한 전자상거래법 개정을 추진. 공정거래위원회와 금융위원회는 판매대금 미정산을 방지하기 위한 대규모유통업법 개정안을 마련하여 발표하였으며 온라인 거래 과정의 소비자 피해를 최소화하기 위해 다크패턴(Dark Pattern) 행위를 금지하는 규정을 신설함

대규모유통업법 개정안

공정거래위원회는 티몬·위메프 판매대금 미정산 사태 재발을 방지하고 이커머스 시장의 공정성 회복을 위해 온라인 중개거래 플랫폼 사업자를 '대규모유통업자'로 규정하고 관리하는 대규모유통업법 개정안 발표('24년 10월 발표)

- 법 적용 대상은 중개거래 수익 100억 원 이상 혹은 중개거래 금액 1,000억 원 이상인 온라인 중개거래 플랫폼
- 정산기한은 전자상거래법상 청약철회 기한 만료일 기준으로 20일 내
- 판매대금을 직접 수령하는 온라인 중개거래 플랫폼의 경우 판매대금의 50%를 별도로 안전하게 관리할 의무 부과
- 해당 개정안이 입법화되면 공포 후 1년 유예 후 시행 예정이며, 특례 마련을 통해 단계적으로 정산기한 단축 및 별도관리 비율 증가를 적용할 계획

구분	내용
적용 대상	① 재화 또는 용역을 중개 ② 거래 수익 100억 원 이상 또는 거래 규모 1,000억 원 이상 ③ 온라인 중개거래 플랫폼
정산기한	• 청약철회 기한 만료일을 기준으로 20일 이내 정산 (숙박, 여행, 공연 등은 이용일 기준 10일 내 정산)
판매대금 별도관리	• 판매대금의 50%에 대해 금융기관 별도 예치 혹은 지급보증보험 가입으로 별도관리 의무 부과

다크패턴 규제 강화를 위한 전자상거래법 개정

공정거래위원회는 온라인 거래 과정에서 소비자의 착오나 부주의를 유발해 불필요한 지출을 조장하는 다크패턴* 행위의 재발을 방지하고 디지털 유통 환경의 공정성 회복을 위해 '전자상거래 등에서의 소비자보호에 관한 법률' 개정안을 발표('25년 2월부터 시행)

- 정기결제대금 증액 또는 무료서비스의 유료전환 시 소비자의 사전 명시적 동의를 의무화
- 소비자의 착오·부주의를 유발하는 다크패턴 행위를 금지하는 부작위의무 규정을 신설

구분	다크패턴 행위 유형
숨은 갱신	• 소비자의 별도 동의 없이 무료 체험 기간 종료 후 자동으로 유료 결제가 시작되거나, 결제 대금이 증액
순차공개 가격 책정	• 구입에 필요한 총금액이 아닌 일부 금액만을 제1화면에 표시·광고하는 행위
특정 옵션 사전 선택	• 상품 구매 과정에서 소비자가 직접 선택하기 전에 옵션이 미리 선택된 상태로 제공되는 행위
잘못된 계층 구조	• 선택 항목의 크기·모양·색깔 등에 현저한 차이를 두어 소비자가 특정 항목만 선택할 수 있는 것처럼 오인하게 하는 행위
취소·탈퇴 방해	• 소비자가 정당하게 구매취소나 회원탈퇴를 요청함에도 복잡하게 설계하거나 다른 방법만을 통해 가능하도록 함으로써 방해하는 행위
반복 간섭	• 이미 소비자가 선택한 내용에 대해 반복적으로 변경을 요구하거나 팝업 등을 통해 의지를 방해하는 행위

Source: 금융위원회, 공정거래위원회, 삼정KPMG 경제연구원
Note*: 다크패턴이란 소비자의 착각이나 실수, 또는 비합리적 지출을 유도하는 기만적 설계 방식으로 '눈속임 상술'을 의미

삼정 KPMG
© 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.

Contents

I.	이커머스 시장 Overview	2
II.	**국내 이커머스 시장의 주요 비즈니스 트렌드**	**11**
III.	결론 및 시사점	21

삼정 KPMG

© 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.

이커머스 시장의 주요 비즈니스 트렌드

이커머스 시장의 주요 비즈니스 트렌드와 이슈



- 성장 정체기 속, 중장기 성장 기반 마련의 필요성 증대
- 새로운 경쟁 구도 속, 시장 주도권 잡기 위한 차별화 전략 모색
- 플랫폼 신뢰도 제고 및 안정적인 재무 건전성 확보에 주력

1. 이커머스 新연합전선, 출혈 경쟁에서 동맹 관계로 전환
2. 전초기지로 도약하는 CBEC(크로스보더 이커머스)
3. 수익 구조 다각화로 이커머스 성장 동력 확보
4. AI로 서비스 혁신·차별화에 나서는 이커머스
5. 발견형 쇼핑으로 초개인화 쇼핑 경험 강화
6. 거세지는 셀러(Seller) 확보 경쟁
7. 고도화되는 이커머스 배송·물류 전략

국내 이커머스 시장은 성숙기가 도래함에 따라 성장 정체 국면에 진입한 가운데, C커머스의 공격적인 현지화 전략과 이종업계의 이커머스 기능 강화에 새로운 경쟁 구도가 감지. 주요 이커머스 기업은 지속 가능한 성장을 위한 방안으로 경쟁 기업과의 협력 모색, 기술 도입을 통한 서비스 혁신, 글로벌 시장 진출, 수익 구조 다각화, 물류·배송 서비스 고도화 등 다양한 전략을 추진하며, 차별화된 경쟁력과 장기적인 성장 기반을 확보하고자 함

Source: 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG

© 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.

① 이커머스 新연합전선, 출혈 경쟁에서 동맹 관계로 전환

국내 이커머스업계가 점차 승자독식 체제로 고착화되는 가운데, 주요 기업은 글로벌 이커머스나 버티컬 커머스와의 전략적 업무협약을 통해 시너지 강화 기회를 모색. 기업 간 합종연횡 기조가 지속될 경우, 이커머스 생태계 내 경쟁 구도가 재편될 것으로 전망

출혈 경쟁에서 전략적 동맹 관계로 전환함으로써 각 플랫폼이 보유한 특장점을 통해 시너지를 높이며 차별화 기회를 적극 모색

글로벌 이커머스

Gmarket / AliExpress

'24년 말, 신세계그룹은 알리바바 인터내셔널과 합작법인 '그랜드오푸스홀딩' 설립 계획을 발표. '25년 9월 공정거래위원회가 ①플랫폼 별도 운영 및 ②국내 소비자 데이터 상호 사용 금지를 조건부로 합작법인 설립을 승인하였으며, G마켓과 알리익스프레스코리아는 합작법인 자회사로 편입

대상	기대효과
플랫폼 기업	• 글로벌 시장과의 연결성 강화, IT·물류 역량 공유 – 알리바바그룹의 AI 및 빅데이터 기술을 활용해 G마켓은 첨단 기술 기반 서비스 혁신이 가능 – 알리바바그룹 산하 이커머스 플랫폼과의 제휴로 글로벌 시장 진출에 유리
셀러	• G마켓의 글로벌 교두보 역할로 셀러들의 글로벌 진출 기회 확대 – 셀러는 관리자 플랫폼에서 간단한 설정만으로 G마켓과 알리바바 산하 플랫폼 양사에서 제품 판매가 가능 – 중소 셀러의 글로벌 시장 진출 기회 확대 및 판매 편의성 증대
소비자	• 상품 구색 확대 및 구매 편의성 증대 – 기존 플랫폼에서 글로벌 셀러의 제품까지 구매할 수 있다는 측면에서 선택의 폭이 넓어지며, 결제·배송 등 구매 편의 측면에서 만족도 제고

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

버티컬 커머스

NAVER / Kurly

네이버는 '25년 9월 컬리와 협업하여 '컬리N마트'를 선보임. 컬리 상품을 네이버플러스 스토어에서 구매할 수 있도록 연동. 컬리 초기 투자자인 벤처캐피털(VC) 보유 지분 중 약 5%의 지분을 인수하는 등 사업 협력을 위한 투자를 단행

네이버의 서비스 제휴 현황

쇼핑	컬리
모빌리티	우버 택시
게임	MS Xbox
OTT	넷플릭스
영화	롯데시네마
음식배달	요기요
편의점	CU
⋮	

기대효과

네이버

네이버는 신선식품의 풀필먼트 서비스 역량 제고

컬리의 '컬리넥스트마일'이 네이버 풀필먼트 얼라이언스(NFA)에 합류하면서, 네이버플러스 스토어 일부 상품에 대해 컬리의 샛별배송 및 냉장·냉동 풀필먼트 서비스 제공

컬리

컬리는 네이버의 트래픽을 통해 물류 효율을 높일 수 있는 기반 마련

네이버의 이용자와 판매자가 컬리 물류망을 활용하게 되면서 물류 인프라 가동률이 높아지고 단위당 물류비가 낮아지는 선순환 구조 형성

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG

© 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.

② 전초기지로 도약하는 CBEC(크로스보더 이커머스) (1/2)

CBEC(Cross-border Ecommerce)는 국내외 이커머스 사업자의 차세대 성장동력으로 지속 부상 중. 특히 최근 K-컬처 확산에 힘입어 한국 소비재의 글로벌 수요가 증가함에 따라 성장 잠재력이 부각되는 역직구 시장에 주목하며 주요 기업은 글로벌 시장 저변 확대를 시도

CBEC에서 찾는 비즈니스 기회

CBEC(Cross-border Ecommerce, 크로스보더 이커머스)란

CBEC는 다른 말로 크로스보더 이커머스로, 온라인 또는 전자상거래 플랫폼을 바탕으로 전 세계 고객에게 상품을 판매하는 사업을 의미

CBEC 비즈니스 확대 배경

국내 역직구* 시장 성장세

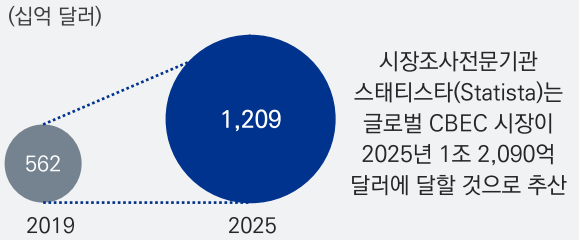
- 이커머스의 국경 간 경계가 허물어지며 국내외 소비자의 해외직구(해외직접구매) 수요가 확대
  - 특히 최근 K-컬처 확산으로 한국 소비재에 대한 글로벌 소비자의 수요 성장이 관찰

신성장동력 확보 필요성 증대

- 이커머스 사업자는 시장 주도권을 확보·유지하기 위해 해외직구·역직구를 포괄하는 CBEC에서 신성장동력 모색
- CBEC를 통해 이커머스업체들은 시장 확대를 꾀하는 한편, 취급 상품의 범위를 글로벌로 확장하여 상품 소싱 능력 제고 가능

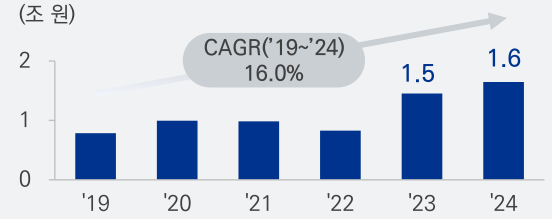
Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원
Note*: 역직구란 한국 외 지역 소비자가 전자상거래를 통해 한국 상품을 직접 구입하는 것을 의미

글로벌 CBEC 시장 규모



시장조사전문기관 스태티스타(Statista)는 글로벌 CBEC 시장이 2025년 1조 2,090억 달러에 달할 것으로 추산

국내 온라인 쇼핑 해외직접판매액(역직구)



- 국내 해외직접판매액 규모는 '24년 1조 6,482억 원 규모로 '19년부터 '24년 기간 동안 연평균 16% 수준으로 성장

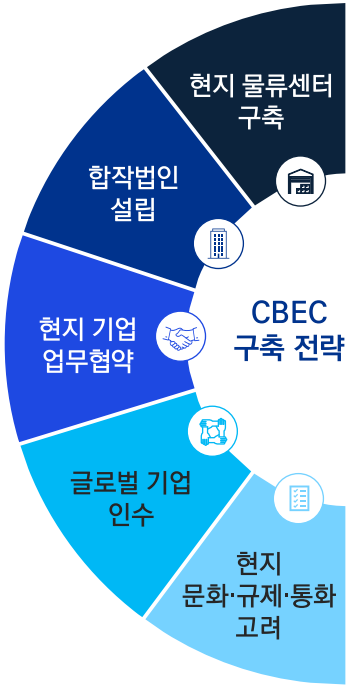
Source: Statista, 국가데이터처, 삼정KPMG 경제연구원
Note: 역직구 금액은 면세점 규모를 제외한 순수 역직구 금액을 대상으로 집계

© 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.

② 전초기지로 도약하는 CBEC(크로스보더 이커머스) (2/2)

주요 이커머스 기업은 글로벌 CBEC 주도권을 확보하기 위해 관련 전략을 구체화하며 비즈니스 기회 창출에 적극 나서고 있음. 현지 물류 센터 구축 및 글로벌 이커머스와의 업무협약 등 다각적인 전략을 전개하며 중장기적인 글로벌 비즈니스 역량 강화에 집중

국내 이커머스업계의 CBEC 비즈니스 전개 현황



기업	진출 국가	내용
coupang 쿠팡	대만 등	• '22년 10월 대만 시장 진출 이후 '24년까지 약 4,800억 원 투자를 통해 대만 현지 물류센터 구축 및 '와우 멤버십'을 현지 론칭하며 고객 경험 강화 - '25년 기준 대만 내 2곳의 현지 풀필먼트 센터를 운영 중이며 '27년에는 3호 물류센터 구축을 목표. 현지에서 한국 직구제품을 빠르고 저렴하게 구매할 수 있다는 차별점으로 진출 초기 입지를 확대하였으며 점차 대만 시장 현지화 전략을 전개 • 쿠팡은 '23년 12월 글로벌 명품 커머스 파페치(Farfetch)를 인수하였으며 190여 개국의 소비자 기반을 갖춘 파페치를 활용하여 해외 시장에서 성장 기반을 마련
Gmarket G마켓	동남아시아·몽골 등	• '25년 9월, 알리바바 인터내셔널과 합작법인 '그랜드오푸스홀딩'의 조건부 설립을 통해 동남아시아 현지 이커머스 플랫폼과 서비스 연계 - G마켓은 알리바바 그룹 산하 동남아시아 대표 이커머스 플랫폼인 라자다(Lazada)와의 연동 시스템을 가동하였으며 셀러들은 기존의 G마켓 입점 제품을 라자다를 통해 동남아시아 권역으로 판매
Kurly 컬리	미국	• 컬리는 '25년 8월 '컬리 USA몰' 베타테스트로 미국 통관 이슈 영향과 현지 배송 상황 등을 점검하고 '25년 10월 공식 론칭 - 컬리 USA몰은 현지에서 구하기 어려운 한국 제품 위주의 구색을 선보임. 주문된 제품은 평택 물류센터에서 출고되어 인천국제공항을 거쳐 항공편으로 미국 50여 개주에 직배송
MUSINSA 무신사	중국	• 무신사는 '25년 8월 중국 최대 규모의 글로벌 스포츠웨어 기업 안타스포츠(Anta Sports)와의 합작법인 '무신사 차이나(MUSINSA China)'를 설립하고 공동 투자를 단행 - 무신사는 합작법인 지분 60%를 보유해 최대 주주 지위를 갖고, 안타스포츠가 나머지 40% 지분을 차지. 중국 시장 내 영향력을 확대하고자 하는 무신사는 무신사 차이나를 통해 중국 시장에서 온·오프라인 사업을 전개 예정

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG
© 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.

③ 수익 구조 다각화로 이커머스 성장 동력 확보

이커머스업계는 수익 구조 다각화를 통해 성장 동력 확보에 힘쓰고 있음. 주요 기업은 자체적으로 축적한 데이터 및 기술 역량을 활용해 클라우드 서비스로 신사업을 전개하는 한편 리커머스 서비스를 신규 론칭하여 소비자 접점을 확대하는 등 기존 이커머스 중심의 단일 수익 구조에서 벗어나려는 움직임이 포착

이커머스업계가 전개하는 수익 모델 다각화 주요 예시

[주요 유형]		[예시]	[기대 효과]
신사업 영역 진출	**클라우드 서비스** 기존의 보유한 클라우드 기술, 데이터센터 인프라를 활용해 클라우드 사업으로 확장을 모색	coupang INTELLIGENT CLOUD • **쿠팡:** '25년 7월, 기존 내부 서비스용으로 제공되던 AI 클라우드 컴퓨팅* 서비스를 'CIC(Coupang Intelligent Cloud)'로 리브랜딩하고 대대적인 AI 투자 및 데이터센터 인프라를 재정비하여 사업 영역을 확장	☑ 상대적으로 마진율이 높은 고부가가치 서비스로 수익성 제고
연계 서비스 확대	**리커머스(Re-Commerce)** 리세일 문화와 친환경 소비에 대한 관심이 MZ세대를 중심으로 빠르게 확산되는 흐름에 발맞춰 리커머스 서비스를 신규 론칭	MUSINSA USED • **무신사:** 무신사는 기존 C2C(Customer-to-Customer) 중고거래의 약점을 보완한 리커머스 서비스 '무신사유즈드'를 '25년 8월 론칭. 제품 수거·검수·세탁·촬영을 자체적으로 처리하여 편리함과 신뢰성을 제고	☑ 주력 카테고리 관련 서비스 다각화로 소비자 접점을 확대하는 동시에 기존 소비자 락인(Lock-in) 효과 증대

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원
Note*: 클라우드 컴퓨팅이란, 클라우드를 통해 이용자가 직접 서버를 구축하지 않고도 스토리지, 데이터베이스, 소프트웨어 등 다양한 서비스를 필요에 따라 빌려 쓸 수 있는 기술을 의미

삼정 KPMG
© 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.

④ AI로 서비스 혁신·차별화에 나서는 이커머스

최근 이커머스업계는 상품 기획부터 마케팅, 물류, CS에 이르기까지 밸류체인 전반에 걸쳐 AI(인공지능) 기술 적용 범위를 확대. 이커머스 시장의 AI 기술 도입은 운영 관리의 효율성 제고, 의사결정 역량 강화, 개인화된 고객 경험 전달을 가능하게 함

AI 기술이 도입되는 이커머스 밸류체인

상품 기획 및 품질관리

재고 관리

- 실시간 데이터를 기반으로 AI가 상품별 수요를 예측하고 재고를 파악하여 상품 발주량을 관리

제품 품질 관리

- AI 기술을 통해 기존에 사람이 수작업으로 진행했던 제품 검품 단계를 자동화 시스템으로 전환

마케팅·광고

개인화 맞춤형 광고

- 기존의 군집 데이터 분석을 넘어서 AI, 머신러닝 등 기술을 통해 실시간으로 개인화된 맞춤형 광고 전달

제품 큐레이션

- 고객 행동·선호도·구매이력 분석해 맞춤형 상품으로 큐레이션

물류·배송

운송 경로 최적화

- 비효율적인 경로 우회 등을 최소화하여 배송 시간 단축

물류센터 자동화

- 로봇, AI 기반 최첨단 물류 기술을 통해 물류 작업량을 자동화로 전환

CS·고객 경험

AI 리뷰요약·챗봇·상담

- 주문 조회, FAQ 응답 등 자동화 시스템을 기반으로 24시간 고객 대응이 가능

AI 라이브 방송

- AI가 생성한 가상 인물이 라이브 방송 운영 및 고객 문의 실시간 응대

컬리

'25년 5월 주요 물류센터에 딥러닝 기반 농산물 선별 솔루션 'AI 선별기'를 도입. 기존에 작업자가 육안으로 검품하던 과정을 AI 스캐닝으로 품질 객관성 확보

네이버

자체 AI 기술을 탑재한 '네이버플러스 스토어'를 '25년 3월 론칭. 소비자 구매 이력 등을 파악하는 동시에 상품 정보를 데이터화해 구매자 상황에 맞는 최적의 상품을 추천

쿠팡

AI 기반 상품분류 로봇 '소팅봇' 기술을 '23년 도입하며 배송·물류 작업의 자동화를 가속화. AI 기술을 활용하여 최적의 스케줄링 및 배송 경로 도출로 업무 효율성을 강화

SSG닷컴

자연어 처리 기술과 AI 기술을 결합해 만든 기능을 '24년 4월 리뷰 요약에 도입. 품질, 신선도, 맛, 가격 등 속성별 리뷰 요약이 가능하여 소비자 쇼핑 편의성을 증대

이커머스 시장의 AI 기술 도입 효과

- 운영 관리 효율성 제고
- 의사결정 능력 향상
- 개인화된 고객 경험 전달

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG

© 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.

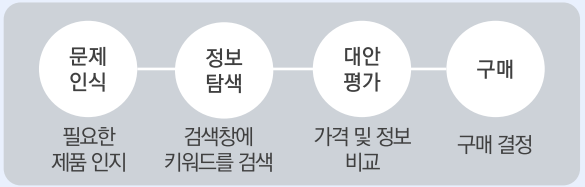
⑤ 발견형 쇼핑으로 초개인화 쇼핑 경험 강화

기존 이커머스상에서의 보편적인 쇼핑 패러다임은 소비자가 필요한 상품을 직접 검색하고 구매하는 '목적형 쇼핑'이 중심이었으나, 최근에는 콘텐츠를 탐색하는 도중 개인의 관심사와 맥락에 맞는 제품을 자연스럽게 발견하고 구매로 이어지는 '발견형 쇼핑(Discovery Shopping)'으로 전환되는 추세

발견형 쇼핑(Discovery Shopping)이란?

소비자가 명확한 구매 의도를 가지고 특정 제품을 검색하지 않아도, 추천 알고리즘을 통해 콘텐츠 속에서 자연스럽게 제품을 발견하고 구매로 이어지게 하는 쇼핑 방식을 의미

[목적형 쇼핑 여정의 예시]



[발견형 쇼핑 여정의 예시]



Source: 삼정KPMG 경제연구원

발견형 쇼핑 요소를 강화하는 주요 이커머스 플레이어

[주요 유형]	[기업명]	[내용]
경쟁력 있는 크리에이터 확보	네이버	• 네이버는 '25년 3월 '네이버플러스 스토어' 앱을 신규 론칭. 플랫폼 내 '발견' 탭을 신설하여 숏폼 콘텐츠 기반 상품 탐색이 가능한 피드형 UI로 전환 • 콘텐츠 생태계 활성화를 위해 크리에이터 모집 프로그램을 정기적으로 진행. 크리에이터는 클립(게시물) 연계 제품의 판매 개수만큼 수수료, 콘텐츠 재생 횟수에 따라 광고 인센티브 수익을 정산 받음
SNS 연계 마케팅	쿠팡	• 기존의 검색 중심 쇼핑에서 나아가 '라이브 커머스', '추천형 타임딜' 등 제품 탐색을 유도하는 기능을 강화하며 발견형 쇼핑 경험을 고도화 • '24년 6월 유튜브와의 업무협약으로 시청자가 영상 속 태그된 링크를 클릭하면 쿠팡 페이지에서 구매할 수 있는 서비스를 구현
콘텐츠 노출에 최적화된 UI로 개편	무신사	• 브랜드별 스타일링 제안, 인기 코디 룩북 등을 직관적으로 보여주는 매거진 콘텐츠형 UI로 메인 화면을 개편함으로써, 사용자가 앱을 켰을 때 콘텐츠 탐색을 하도록 유도
	오늘의집	• '집 꾸미기 콘텐츠'를 전면 배치하여 사용자들이 인테리어 사례, 공간별 스타일링, 쇼핑 리뷰 콘텐츠를 탐색하는 데 최적화된 UI로 개편함으로써 플랫폼 체류 시간을 연장

이커머스 기업은 소비자의 행동 데이터와 선호도를 기반으로 맞춤형 정보를 제공하고, 지속적인 탐색이 가능한 플랫폼 환경을 구축함으로써 밀도 높은 소비자 접점을 구현하고자 함

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG
© 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.

⑥ 거세지는 셀러(Seller) 확보 경쟁

티몬과 위메프의 판매대금 미정산 사태에서 촉발된 파장으로 셀러와 기업 간 신뢰도가 핵심 경쟁력으로 부상하면서 이커머스업계는 셀러친화적 정책을 강화하는 추세. 주요 기업은 정산주기 단축, 업무 지원, 교육·컨설팅 프로그램을 확대하며 셀러 유치에 집중

이커머스 기업의 셀러친화적 환경 구축을 위한 주요 노력

정산주기 단축

☑ 셀러의 자금 유동성 지원

정산 속도를 개선함으로써 입점 매력도를 높이고 기존 셀러 이탈을 방지

- **쿠팡:** '24년 12월 쿠팡은 하나은행과의 제휴를 통해 상환청구권*이 없으면서 빠르게 정산금을 현금으로 인출할 수 있는 정산 채권 팩토링 서비스를 론칭
- **G마켓:** 소비자의 구매결정일로부터 1영업일 이내에 판매 대금 정산을 완료하는 빠른 정산체계를 고수함으로써, 중소 셀러가 판매대금을 신속하게 확보할 수 있도록 지원하고 유동성 확보를 도움

[참고] 이커머스 정산주기 규제 달라지나

'24년 10월 정부는 온라인 중개 거래 플랫폼의 대금 정산 기한 단축 등 대규모유통업법 제도 개정을 추진하겠다는 구상을 밝힘에 따라 향후 이커머스업계 정산 정책 전반에 영향을 미칠 것으로 예상

마케팅·CS·물류 부담 축소

☑ 셀러의 업무 효율성을 높여주는 환경 조성

셀러가 물류·정산·CS 같은 반복 업무보다 제품 개발과 마케팅 기획에 집중할 수 있도록 관리자 플랫폼을 제공하여 업무 효율성 제고

- **11번가:** '25년 7월 신규 셀러 진입 장벽을 낮추기 위해 '간편가입' 프로세스를 도입, 정보 입력과 서류 제출을 절반 이상 줄이고 PC·모바일 가입을 허용해 접근성 강화
- **쿠팡:** 보관·배송·포장·고객응대까지 대행해주는 물류 3PL(Third-Party Logistics) 서비스 '로켓그로스'를 강화하는 한편, 제품 등록부터 마케팅까지 신규 셀러를 위한 단계별 가이드를 제공
- **네이버:** 데이터 및 기술 기반으로 광고, 마케팅, 통계 분석, CS 등 각 업무에 최적화된 플랫폼을 제공

교육·컨설팅 서비스

☑ 컨설팅·교육 서비스 제공으로 성장 지원

입점 셀러를 대상으로 전문가 컨설팅, 교육 프로그램을 통해 셀러의 지속 가능한 성장을 지원

- **네이버:** '25년 7월, 스마트스토어 사업자를 대상으로 한 액셀러레이터 프로그램을 신규 론칭. 네이버는 경쟁력 있는 셀러를 발굴하여 교육컨설팅을 일정 기간 제공하고, 이를 통해 비즈니스 모델 추가 발굴, 글로벌 시장 진출, 기술 도입 기회를 제공

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

Note*: 기존에 상환청구권이 있는 선정산 대출을 이용한 판매사업자는 온라인 쇼핑몰이 정상적으로 대금을 상환하지 못하면 상환과 연체의 부담을 지게 되나, 상환청구권이 없는 경우 온라인 쇼핑몰이 지급 불능 상황이 되더라도 판매사업자에게 상환을 청구하지 않음

삼정 KPMG

© 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.

⑦ 고도화되는 이커머스 배송·물류 전략

주요 이커머스 기업은 시간대 맞춤형 배송, 퀵커머스 등 다양한 형태의 배송 서비스 고도화를 적극 추진하여 소비자 편의성을 제고하며 시장 내 경쟁 우위 확보에 힘쓰고 있음. 한편, 자체 풀필먼트 인프라를 보유한 기업들은 설비 투자와 셀러 접점 확대를 통해 풀필먼트를 핵심 수익 기반으로 강화하려는 움직임

단순 속도전을 넘어 차별화에 주력하는 배송 서비스

소비자의 높아지는 배송 서비스에 대한 요구 수준에 대응하기 위하여 이커머스 기업은 맞춤형 배송, 퀵커머스 등 차별화된 배송 요소를 더하며 서비스 차별화를 적극 추진

개인 맞춤형 배송	**네이버** • 다수의 3PL기업과 체결한 NFA(Naver Fulfillment Alliance) 연합체의 역량을 활용하여 '25년 3월, 기존의 '네이버도착보장' 서비스를 '네이버배송(N배송)'으로 리브랜딩 및 서비스 개편. 네이버는 오늘배송, 내일배송, 일요배송, 희망일 배송 등 개인 맞춤형 배송 서비스로 차별화
퀵커머스	**컬리** • 컬리는 퀵커머스 전용 PP(피킹·패킹) 센터를 구축하고 부릉과 체인로지스와의 협업을 통해 '24년 6월 퀵커머스 서비스인 '컬리나우'를 도입 **네이버** • '25년 5월 사용자 주변의 점포 제품을 1시간 내외로 배송해주는 '지금배달' 서비스를 론칭. CU, 이마트몰, 현대백화점 식품관 등 다양한 유통업체와 협업

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

이커머스 배송·물류 전략

자체 풀필먼트 역량 강화하며 신규 셀러 유치에 주력

점차 다양해지고 있는 소비자 니즈를 충족시키기 위해 셀러들은 보다 정교하고 효율적인 풀필먼트 서비스를 요구. 이에 따라 자체 풀필먼트를 갖춘 이커머스 기업은 지속적인 설비 투자 및 배송 네트워크를 확장하며 풀필먼트 역량 강화

쿠팡	로켓그로스	• 물류 전문 자회사 쿠팡풀필먼트서비스(CFS)는 '23년 3월 풀필먼트 서비스인 '로켓그로스'를 론칭한 이후 지속적인 설비 투자와 셀러 모집에 집중 - '26년까지 3조 원 가량을 신규 풀필먼트 센터 구축, 첨단 자동화 기술 도입, 배송 네트워크 고도화에 투자할 계획. '24년부터는 서비스 대상을 신선식품 카테고리로 확대하여 국내 농축수산업계 중소상공인까지 대상을 넓힘
컬리	FBK (Fulfillment By Kurly)	• 컬리는 '23년 8월 도입한 자체 풀필먼트 서비스 FBK에 주력하며 수익성 제고 - '25년 8월 3PL 저온센터 신규 구축으로 풀필먼트 역량을 강화하는 한편 '25년 9월 네이버 NFA에 합류함으로써 셀러 접점을 확대

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG
© 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.

Contents

I. 이커머스 시장 Overview 2

II. 국내 이커머스 시장의 주요 비즈니스 트렌드 11

III. 결론 및 시사점 21

삼정 KPMG

© 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.

이커머스 비즈니스 트렌드에 따른 주요 Keyword

국내 이커머스 시장 주요 비즈니스 트렌드

1. 이커머스 新연합전선, 출혈 경쟁에서 동맹 관계로 전환
2. 전초기지로 도약하는 CBEC(크로스보더 이커머스)
3. 수익 구조 다각화로 이커머스 성장 동력 확보
4. AI로 서비스 혁신·차별화에 나서는 이커머스
5. 발견형 쇼핑으로 초개인화 쇼핑 경험 강화
6. 거세지는 셀러(Seller) 확보 경쟁
7. 고도화되는 이커머스 배송·물류 전략

국내 이커머스 시장에 감지되는 새로운 판도 변화

Ecosystem Evolution

글로벌 시장 진출, 파트너십 확대로 이커머스 생태계는 진화

기업 간 합종연횡, CBEC를 통한 글로벌 시장 공략 등 이커머스 생태계의 대내외적 연결성과 확장성이 한층 가속화

Tech-Driven Innovation

이커머스업계 전반에서 AI 기술이 도입되면서, 서비스 혁신과 운영 효율성 제고가 가시화

AI 기술 활용 범위가 확장됨에 따라 마케팅, 운영, 물류 효율화 등 이커머스 밸류체인 전반에서 기술 혁신이 본격화

Customer Experience

고착화되는 경쟁 구도 속 경쟁력을 확보하기 위한 고객 경험 차별화 노력이 확대

맞춤형 추천 기술 고도화로 고객 경험이 고도화되는 한편, 물류 서비스의 혁신으로 소비자의 쇼핑 편의성 제고

Resilience

성숙기 진입의 영향으로 비즈니스 전반에서 내실 강화를 위한 전략으로 무게 중심이 이동

셀러 친화적 정책 강화로 신뢰성을 회복하고, 수익 구조 다각화, 물류·배송 전략 강화 등 업계 전반에서 중장기적인 수익성 강화를 위한 전략을 다각도로 추진

국내 이커머스 시장 내 생태계 진화를 통한 지속 성장, 기술 기반의 혁신, 경험 중심의 고객 가치 고도화, 내실 강화로 비즈니스 전략의 무게 중심 이동이라는 주요 변화가 감지됨에 따라 기업은 변화하는 판도를 고려하여 전략 방향성 수립 필요

Source: 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG

© 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.

변화하는 판도 속, 이커머스 기업의 전략은?



지속 가능한 성장을 위한 이커머스 기업의 비즈니스 전략

이커머스 기업 간 연합전선 구축으로 시너지 창출 기회 모색

- 점차 복잡 다변화되고 있는 이커머스 경쟁 구도 속에서 기업은 출혈 경쟁이 아닌 동맹관계를 구축하며 장기적인 시장 입지를 키워갈 것
  - 가령, 종합몰은 특정 카테고리에 전문성을 갖춘 버티컬 커머스와의 전략적 협업을 통해 제품 구색을 보완할 수 있으며, 글로벌 이커머스와의 협업으로 해외 소비자 유입 확대 및 국내 셀러의 해외 진출 지원이라는 부가가치 창출이 가능
  - 한편 이커머스 기업은 전문 물류 기업과의 협력을 통해 차별화된 배송 서비스를 제공함으로써 경쟁력 제고 가능

이커머스 밸류체인 내 기술 적용 범위를 확대하며 시장 내 주도권 확보

- 생존 전쟁에 가까워진 이커머스 경쟁 속 기술 적용 범위를 확대하며 운영 효율성 제고, 고객 경험 차별화 기회를 적극 모색해야 할 시점
  - 특히 AI 기반 수요예측, 품질 관리, 물류 자동화, 고객 응대 고도화 등은 운영 관리의 효율성과 의사결정의 정확도를 높이는 핵심 도구로 부상하고 있으며, 고객 데이터를 기반으로 한 개인화 서비스는 플랫폼 충성도와 구매 전환율을 높이는 중요한 경쟁력으로 자리잡는 추세
  - 이에 기업은 개별 기능 단위의 기술 도입을 넘어, 기획-마케팅-물류-CS를 아우르는 통합적인 AI 운영 체계를 구축함으로써 비용 효율화와 고객 경험 차별화를 동시에 달성할 것을 제안

중장기적 관점에서 수익 구조 다각화, 글로벌 시장 확장으로 신성장동력 확보

- 국내 이커머스 시장의 성장 정체 기류 속 기업은 단기 성과 중심에서 벗어나 중장기적 관점에서 신성장동력을 확보해야 할 것
  - 이커머스 기업은 기존에 보유한 데이터·기술 인프라를 활용할 수 있는 신규 사업 영역으로 비즈니스를 확장하는 시도가 요구
  - 최근 한국 제품에 대한 글로벌 수요 확대를 기회삼아 글로벌 시장으로의 전략적 접근 고려 가능. 국내 기업은 현지 이커머스업체와의 업무협약, 현지 물류센터 확보 등 다각적인 전략을 통하여 글로벌 비즈니스의 판로를 넓혀갈 것

Source: 삼정KPMG 경제연구원

삼정 KPMG
© 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.

삼정 KPMG

Business Contacts

O2O플랫폼산업 전문팀

염승훈, Tech산업 리더
ICE2 본부장, 부대표
T 02-2112-0533
E syeom@kr.kpmg.com

박성배
ICE1 본부장, 부대표
T 02-2112-0304
E sungbaepark@kr.kpmg.com

강인혜
ICE3 본부장, 전무
T 02-2112-0363
E ikang@kr.kpmg.com

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

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

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

김익찬
전무
T 02-2112-0468
E ikchankim@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

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

박관종
CM1 본부장, 전무
T 02-2112-7403
E kwanjongpark@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

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

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

황구철
전무
T 02-2112-0293
E khwang@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.