

Deloitte Insights

July 2025



딜로이트 글로벌 유통업 트렌드

Deloitte Global

Deloitte.

Download on the
App Store

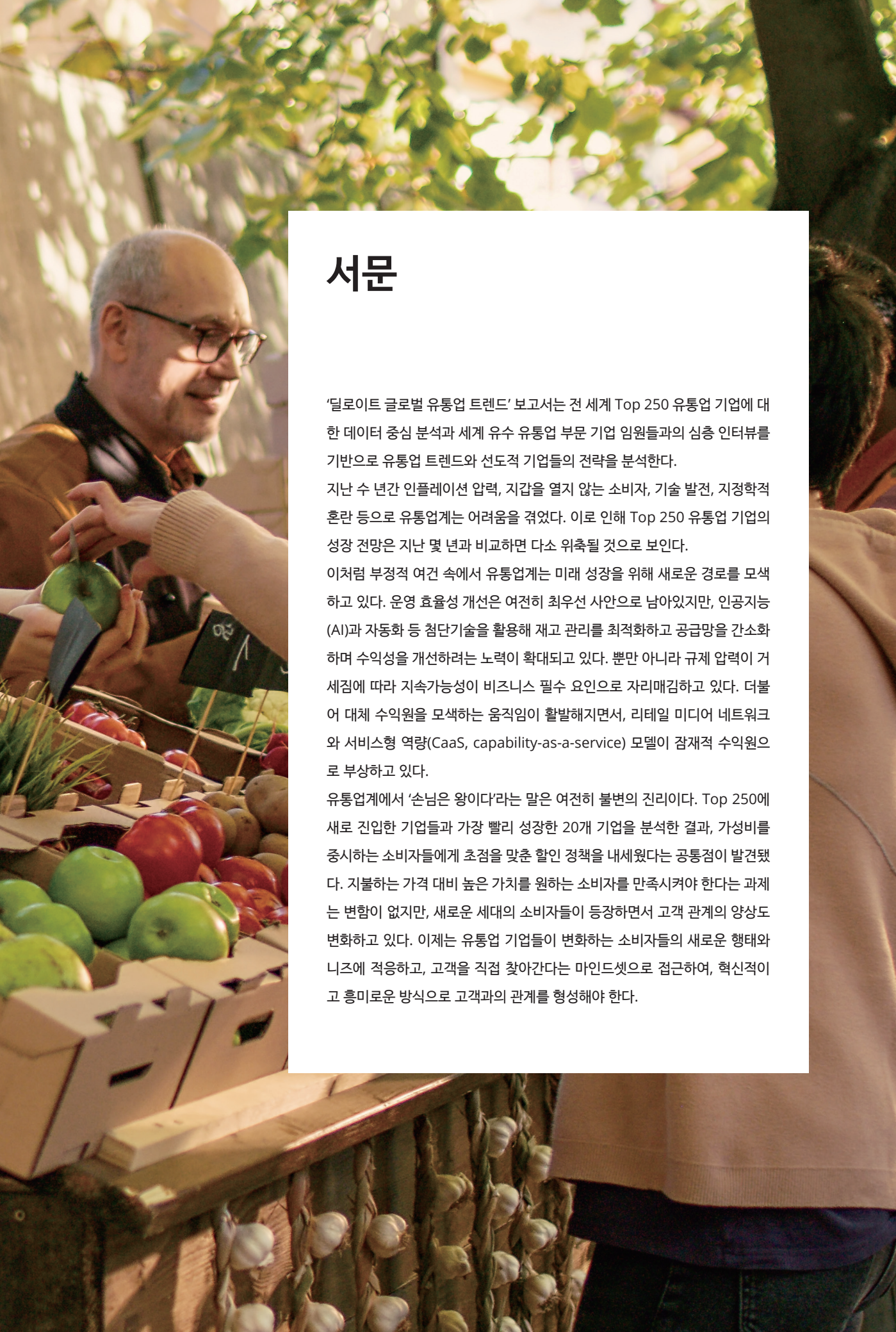
GET IT ON
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

목차

서문	03
글로벌 유통업계가 직면한 세계경제 여건	04
글로벌 유통업 주요 트렌드	06
트렌드 1. 운영 효율성의 전략적 개선	06
트렌드 2. AI 기반 기술 전환	07
트렌드 3. 지속가능성과 순환경제	09
트렌드 4. 대체 수익원 모색	10
한국 유통업 이슈와 시사점	12
글로벌 Top 250 유통업 기업 통계 개요	13
글로벌 Top 9 유통업 기업 분석	14



서문

‘딜로이트 글로벌 유통업 트렌드’ 보고서는 전 세계 Top 250 유통업 기업에 대한 데이터 중심 분석과 세계 우수 유통업 부문 기업 임원들과의 심층 인터뷰를 기반으로 유통업 트렌드와 선도적 기업들의 전략을 분석한다.

지난 수 년간 인플레이션 압력, 지갑을 열지 않는 소비자, 기술 발전, 지정학적 혼란 등으로 유통업계는 어려움을 겪었다. 이로 인해 Top 250 유통업 기업의 성장 전망은 지난 몇 년과 비교하면 다소 위축될 것으로 보인다.

이처럼 부정적 여건 속에서 유통업계는 미래 성장을 위해 새로운 경로를 모색하고 있다. 운영 효율성 개선은 여전히 최우선 사안으로 남아있지만, 인공지능(AI)과 자동화 등 첨단기술을 활용해 재고 관리를 최적화하고 공급망을 간소화하며 수익성을 개선하려는 노력이 확대되고 있다. 뿐만 아니라 규제 압력이 거세짐에 따라 지속가능성이 비즈니스 필수 요인으로 자리매김하고 있다. 더불어 대체 수익원을 모색하는 움직임이 활발해지면서, 리테일 미디어 네트워크와 서비스형 역량(CaaS, capability-as-a-service) 모델이 잠재적 수익원으로 부상하고 있다.

유통업계에서 ‘손님은 왕이다’라는 말은 여전히 불변의 진리이다. Top 250에 새로 진입한 기업들과 가장 빨리 성장한 20개 기업을 분석한 결과, 가성비비를 중시하는 소비자들에게 초점을 맞춘 할인 정책을 내세웠다는 공통점이 발견됐다. 지불하는 가격 대비 높은 가치를 원하는 소비자를 만족시켜야 한다는 과제는 변함이 없지만, 새로운 세대의 소비자들이 등장하면서 고객 관계의 양상도 변화하고 있다. 이제는 유통업 기업들이 변화하는 소비자들의 새로운 행태와 니즈에 적응하고, 고객을 직접 찾아간다는 마인드셋으로 접근하여, 혁신적이고 흥미로운 방식으로 고객과의 관계를 형성해야 한다.

글로벌 유통업계가 직면한 세계경제 여건

아이라 칼리시(Ira Kalish) 딜로이트 글로벌 수석 이코노미스트

세계 경제에 확산됐던 높은 인플레이션이 완화되고 있고, 경제성장률은 지역별 격차가 여전히 있지만 주요국은 대부분 경기침체 위험에서 벗어났다. 다만 제약적 무역 정책, 중국과 서방 간 긴장 고조, 주요국의 재정정책 지속 가능성에 대한 투자자 우려 등 여러 위험요인들이 남아 있다.



미국

미국 경제는 긴축적 통화정책이 지속됐음에도 불구하고 회복 탄력성을 보이고 있다. 미국 경제는 2024년 2.8%의 성장률을 기록했고, 인플레이션율은 3%를 밑돌았다. 실질임금과 고용도 상방 추세이며, 소비지출도 대폭 증가하고 있다. 하지만 신용카드 연체율이 상승하는 등 가계재정이 불안정해져 2025년 소비지출이 악화됨으로써 경제성장세가 둔화될 수 있다. 다만 기업 투자는 2025년에도 강력한 양상을 지속할 것으로 기대된다.

미국 경제의 가장 큰 불확실성은 도널드 트럼프 행정부의 세금 감면, 관세, 규제 완화, 이민 정책 향방이다. 이미 주가, 채권 수익률, 달러 가치가 큰 변동성을 보이며 금융시장이 이러한 불확실성에 반응하고 있다. 장기적으로는 수요, 인플레이션, 소비지출도 영향을 받을 수 있다.

반면 노동 생산성이 빠르게 향상되며 미국 경제의 긍정적 전망 요인으로 작용하고 있다. 기업들이 인력 부족에 대응하기 위해 노동력 절감 및 증강 기술에 투자한 결과다. 특히 유통업을 비롯한 서비스 부문의 노동 생산성 향상이 두드러진다. 통상 생산성이 향상되면 인플레이션 완화와 경제성장률 강화가 뒤따른다. 따라서 노동 생산성이 지속적으로 개선되면 경제 전반에 긍정적 영향을 줄 것으로 기대된다.



유럽

유럽은 독일을 제외하고 2024년 가까스로 경기침체를 피했다. 하지만 유럽중앙은행(ECB)과 영국 بنك 오브 잉글랜드(BOE)가 통화정책을 완화하면서, 경제 전망이 개선되는 가운데 금리도 하락하고 있다. 따라서 2025년 유럽 경제는 2024년보다는 다소 빠른 성장세를 보일 전망이다. 한편 대부분 유럽 국가들은 긴축적 재정정책을 유지하고 있어, 수요에 일부 부정적 영향을 줄 수 있다.

게다가 미국과 달리 유럽은 노동 생산성이 정체되고 있다. 이 때문에 인플레이션이 쉽사리 해소되지 않을 수 있어 중앙은행들이 통화정책 완화에 더욱 신중을 기할 수밖에 없다. 현재 유럽의 인플레이션은 완화됐지만, 노동시장이 타이트한 관계로 임금이 큰 폭 상승해 서비스 물가가 계속 급등하고 있다. 또한 신규 사업에 대한 투자가 저조해 노동 생산성 개선이 지연되고 있다.

특히 현재 독일이 '유럽의 병자'(Sick Man of Europe) 취급을 받고 있다. 독일 경제의 기동인 중공업이 에너지 비용 상승과 중국과의 경쟁 심화, 주요 수출 시장인 중국의 수요 감소 등으로 큰 타격을 입었다. 반면 스페인은 강력한 관광업 성장, 서비스 수출에 대한 투자 확대, 상대적으로 유연한 노동시장, 유럽연합(EU)의 코로나19(COVID-19) 팬데믹 회복 기금 등에 힘입어 유럽에서 가장 강력한 경제성장세를 보이고 있다.



중국

중국 경제는 2024년 4분기부터 시행된 상당수의 경기부양책에 힘입어 안정되고 있다. 디플레이션이 심화되고 있지만, 2024년 5%의 경제성장률을 달성했다. 하지만 2025년에는 부동산 투자 회복이 요원하고 관세전쟁이 심화되며 강력한 수출 성적도 기대하기 어려워 경제성장률이 약 4%로 떨어질 것으로 전망된다. 또한 2025년에는 2024년과 달리 여러가지 정책 트레이드오프(trade-off)*가 발생할 것으로 예상된다. 완화적 통화정책의 효과를 강화하려면 위안화 환율의 변동성 확대를 용인할 수밖에 없다. 위안화는 여타 동아시아 통화에 비하면 안정적이지만 중국 수출이 역풍을 맞을 수 있다. 위안화 환율이 대폭 조정되면 미국뿐 아니라 여타 무역 파트너국들도 대중 관세를 인상할 수 있다. 중국 경제성장을 위한 장기적 해법은 소비 진작이지만 거류 허가제도(중국 내 장기 체류하는 외국인에게 적용)의 완화 등 체제 개편이 필요하다. 단기적으로는 부동산 시장을 안정화할 필요가 있다.

*정책 트레이드오프(trade-off)는 두 개의 정책목표 중 하나를 달성하기 위해서는 다른 목표의 달성을 희생하거나 지연해야 하는 경우를 뜻한다.



일본

일본은행(BOJ)이 엔화 환율을 안정시키기 위해 점진적 통화정책 긴축에 나서면서, 40년 만에 최고치를 찍었던 인플레이션율이 하락 중이고 경제성장도 양호한 수준을 유지하고 있다. 하지만 금리가 인상됨에 따라 2025년 수요 위축이 불가피할 것으로 예상된다. 수출 또한 미국의 무역 정책 리스크와 중국의 경제성장 둔화로 악영향을 받을 가능성이 크다. 미국 관세 영향으로 엔화 절하가 다시금 촉발됐다.



인도

인도는 세계 최고 경제성장률을 자랑하고 있다. 관세 인하, 인적자원과 공중보건 투자 확대, 국내 규제 완화, 세제 개편, 외국인 투자 규제 완화 등 정책 지원이 강력하다. 이에 따라 중국에 대한 익스포저를 줄이려는 글로벌 기업들에 인도가 훌륭한 대안으로 떠오르고 있다.

글로벌 긴장과 공급망

최근 수년간 공급망 다각화를 위한 노력이 급증했다. 전쟁과 팬데믹, 지정학적 긴장 등으로 예상치 못한 공급망 붕괴를 겪으면서, 기존의 공급망이 얼마나 취약한 상태였는지가 여실히 드러났기 때문이다. 중국과 서방 간 긴장이 지속되고 중국에 대한 미국과 유럽의 보호무역주의 기조가 강화됨에 따라, 최근 수 년간 일부 글로벌 기업들이 중국을 탈출해 동남아시아와 인도, 멕시코로 이동하고 있으며, 이러한 추세는 앞으로도 지속될 것으로 전망된다. 중국과 서방 간 관계가 악화되면, 공급망 다각화가 한층 가속화되는 과정에서 적어도 단기적으로 공급난, 지연, 비용 증대 등의 문제가 발생할 수 있다. 중국의 대체지로서 각광받던 멕시코는 향후 2년간 불안정한 상황에 놓일 가능성이 크다. 2026년 미국·멕시코·캐나다 협정(USMCA)의 재협상을 앞두고, 중국 기업이 멕시코에서 생산해 수출하는 제품에 대해 미국이 새로운 제재를 가할 수 있다. 이로 인해 글로벌 기업들의 멕시코 투자가 위축될 수 있다.

글로벌 유통업 주요 트렌드

글로벌 유통업도 여타 산업과 마찬가지로 대전환을 피해갈 수 없다. 운영 효율성의 전략적 개선, 첨단 기술 도입, 비즈니스 필수 요인으로 자리매김한 지속가능성, 새로운 수익원 모색 필요성이 전환을 촉발하고 있다. 경제 변동과 소비자 선호도 변화에 적응하기 위한 이러한 전환 속에서 현재 나타나는 트렌드가 미래를 위한 새로운 기반이 될 수 있다. 보고는 유통업의 판도를 바꾸고 업계 전반에 혁신을 이끄는 주요 트렌드를 살펴본다.

트렌드 1. 운영 효율성의 전략적 개선

현재 유통업은 변동성이 큰 경제 여건에 직면하고 있어, 수익 목표를 달성하기 위해 복잡한 전략적 계획과 유연성이 필요하다. 향후 수년간 소비 수요가 저조해 유통업 매출 증가세가 위축될 것으로 전망된다. 2025~2030년 세계 경제성장률이 3.1%로 수 십년 만에 최저 수준에 그칠 것으로 예상되는 만큼, 수요 약화가 지속될 것으로 예상된다.¹

이에 일부 유통업 기업들은 소비지출 약화와 매입 원가 증대 등의 이유로 시장 전망보다 낮은 수익 전망치를 내놓았고, 일부는 인플레이션으로 수요가 위축돼 예상보다 낮은 수익을 기록하기도 했다.

유통업의 운영 효율성을 전략적으로 개선하려면 재고와 공급망 관리의 최적화, 직원 훈련, 비용 통제 등 총체적 접근법을 이행해 프로세스 간소화, 비용 감축, 전반적 성과 개선을 달성해야 한다.

소매업체들은 기술 투자도 우선시하고 있다. 버라이즌(Verizon)과 인사이시브(Incisiv)가 실시한 '2023 커넥티드 리테일 경험 연구'(Connected Retail Experience Study)에 따르면, 유통업 기업들은 2025년까지 매장 내 일상적 업무 중 최대 70%를 자동화할 계획이다.² 한 대형 전자상거래 기업은 주문 처리 속도를 높이기 위해 물리적 로봇(physical robot)과 첨단 분류 시스템 등 새로운 물류 기술을 시험 도입했다. 넥스트 무브 스트래티지 컨설팅(Next Move Strategy Consulting) 보고서에 따르면, 글로벌 유통업 부문의 자동화 시장은 2030년까지 약 330억 달러에 이를 것으로 예상된다.^{3,4}

재고 관리 및 회복력을 갖춘 공급망 구축

빠르게 변화하는 소매 환경 속에서 운영 효율성은 매우 중요하며, 효율성을 개선하려면 재고 관리를 빼놓을 수 없다. 재고 관리의 이제 전통적인 오프라인 매장뿐 아니라 온라인 쇼핑과 소셜 미디어 채널 등 다양한 플랫폼까지 포괄해야 한다. 고객들은 언제 어디서든 쇼핑할 수 있는 편리함을 기대한다. 따라서 공급망을 통합하고, 모든 판매 시점(POS,

point of sales)의 정보 수집 역량을 강화하며, 구매 방식에 상관없이 끊김 없는 서비스를 제공하기 위해 옴니채널(omnichannel, 다양한 경로와 채널을 포괄한 접근 방식) 재고 관리가 반드시 필요하다. 미국 디지털 소매업체를 대상으로 실시한 최근 조사에 따르면, 옴니채널 커머스에 집중하는 것이 비즈니스에 가장 큰 영향을 미칠 것이라는 응답이 72%에 달했다.⁵ 이는 실시간 추적과 자동 재고 보충 시스템이 고객 수요를 충족시키는 데 있어 매우 중요하다는 사실을 시사한다. 당일 배송, 온라인 주문 후 매장 픽업(BOPIS, buy online pick up in-store), 온라인 구매 후 매장 반품(BORIS, buy online return



in-store)과 같은 옴니채널 서비스를 지원하기 위해 반드시 효율적 공급망을 갖춰야 한다. 공급망이 비효율적으로 운영되면 배송 지연을 초래하고 재고 관리가 허술해져 고객 충성도가 악화될 수 있기 때문이다. 공급업체와의 긴밀한 관계를 바탕으로 계획 및 수요 예측 협업을 통해 재고 보충을 효율화하고 리드 타임(lead time, 납기 시간)을 단축하면 공급망 회복력을 강화할 수 있다.

서비스형 공급망(SCaaS, supply chain as a service)도 부상하고 있다. 공급망 전반을 관리하는 외부 업체의 창고 관리, 운송, 물류 서비스를 이용함으로써 비용을 절감하고 재고 관리를 개선할 수 있다. 딜로이트 컨설팅의 전략 및 분석 부문 수석이자 소매 및 소비자재 전문가인 브라이언 맥카시(Brian McCarthy)는 소매 산업의 이러한 변화에 대해 “기존에는 핵심 내부 역량으로 여겨졌던 업무들도 이제는 외부에 위탁할 수 있다”고 말했다.⁶ 예를 들어, 매장 공간 관리, 판매 증진을 위한 진열 계획(POG, planogram) 등은 더 이상 내부 전담 인력이 필요하지 않으며, 외부 전문 업체가 더 뛰어난 인력과 기술을 바탕으로 혁신과 최적화를 주도하며 관리할 수 있다. 지속가능성 역시 현대 공급망 관리에서 중요한 요소이므로, 공급망 운영의 환경적 영향을 반드시 파악해야 한다. 스마트 창고나 AI 기반 수요 예측 기술은 당장 자원 활용을 최적화하는 데 도움을 줄 수 있지만, 지속가능성은 장기적 관점으로 접근해야 하며 맞춤형 재고 관리 기술을 도입할 때도 친환경적 방식을 고려해야 한다.

트렌드 2. AI 기반 기술 전환

AI, 증강현실(AR)/가상현실(VR), 사물인터넷(IoT), 메타버스(metaverse) 등 첨단기술이 통합되며 유통업 전환의 원동력이 되고 있다. 유통업 기업들은 최첨단 기술에 투자해 운영 효율성을 향상시킬 뿐만 아니라, 개인화된 경험을 제공하여 고객 충성도를 높이고 비즈니스 성장을 이끌 수 있다.

시장조사기관 가트너(Gartner)에 따르면, 글로벌 유통업 기업의 정보화기술(IT) 지출은 2026년까지 연평균 7.3% 증가해 2,400억 달러를 돌파할 것으로 예상된다.⁷ 기업들이 이처럼 대규모 투자에 나서는 이유는 방대한 소비자 데이터 분석, 개인 맞춤형 마케팅, 동적 재고 관리, 예측 분석 등에 AI를 유용하게 활용할 수 있다는 기대 때문이다.

이러한 기술 발전은 유통업의 새로운 시대를 여는 기반이 되고 있다. 딜로이트의 2024년 미국 유통업 조사에 따르면, 유통업 기업 임원의 50%는 개인 맞춤형 마케팅, 동적 가격 책정(dynamic pricing)*, 맞춤형 제품 추천을 2024년 경쟁력 확보와 고객 유지에 필수 전략으로 여겼다.⁸ 또한 IHL 그룹의 2023년 연구에 따르면, AI와 머신러닝을 활용한 유통업 기업들은 매출과 수익이 약 250% 증가한 것으로 나타났다.⁹ 다른 설문조사에서는 소비자의 65%가 개인화된 경험을 제공하는 브랜드에 더 높은 충성도를 보인다고 응답했다.¹⁰

*동적 가격 책정(dynamic pricing)은 알고리즘을 사용해 제품이나 서비스 가격을 산정함으로써 시장 변화에 대응하는 가격 책정 전략이다.



유통업 운영 전반의 AI 통합

엔비디아(NVIDIA)가 2024년 1월 전 세계 유통업 기업을 대상으로 실시한 설문조사 결과, 향후 18개월 이내 생성형 AI(generative AI)에 투자할 계획이라는 응답이 98%에 달했다.¹¹ 엔비디아가 AI를 활용하는 유통업 기업을 대상으로 추가로 실시한 설문조사에서는 운영 비용을 절감했다는 비율이 72%, 연간 매출이 증가했다는 비율이 69%에 달했다.¹²

온라인 쇼핑 경험 개선을 위한 생성형 AI 투자가 증가함에 따라, 일부 대형 유통업 기업들은 오프라인 매장에도 유사한 기술을 도입하며 경쟁력을 확보하고 있다. 영수증 확인, 개인 맞춤형 선물 추천, 검색 기능 향상, 제품 리뷰 요약 등 다양한 업무를 자동화하는 데 AI가 활용되고 있다. 일부 기업들은 생성형 AI 기반 검색 기능을 활용해 특정 상황에 맞는 제품을 추천하고 있다. 기존 구매 이력이나 클릭한 항목에만 의존하는 추천 시스템과 달리, 고객의 선호도와 행동을 예측해 완전히 새로운 방식으로 제품을 추천할 수 있다는 점에서 차별화된다. 이러한 기능은 구매 가능한 옵션의 범위를 확장할 뿐만 아니라, 고객이 기존에 알지 못했던 제품을 탐색하도록 유도하는 효과가 있다. 생성형 AI는 마케팅 캠페인에 효과적인 텍스트와 이미지 제작, 제품 설명 개선을 통한 검색 성능 향상에도 활용되고 있다. 유통업 기업들은 소비자들의 관심을 끌고 매장 방문을 유도하기 위해 혁신적인 매장 내 기술 도입에도 주력하고 있다. 이에 따라 매장에서는 디지털 광고판, 스마트 카트, 전자 선반 라벨, AR/VR 경험 등의 기술이 점점 더 활발하게 도입되고 있다.

체험형 리테일(experiential retail)

유통업에서 AI가 광범위하게 활용되고 있음에도 불구하고, 소비자들의 웹사이트 방문이 구매로 이어지지 않는 경우가 많다. 소비자 대상 최근 설문조사에 따르면, 원하는 제품을 찾기 어렵고(75%), 선택지가 너무 많아 혼란스럽고(58%), 고객 지원이 부족한 것(52%)이 구매를 하지 않는 주요 이유로 꼽혔다.¹³ 기업 입장에서선 반품 역시 큰 부담 요소로 작용한다. 2022년 미국 소비자의 상품 반품률은 16.5%에 달했다. 이는 약 8,160억 달러의 매출 손실에 해당한다.¹⁴

이러한 문제를 해결하기 위해, 유통업 기업들은 혼합현실(MR, mixed reality), IoT, 블록체인, 메타버스, AR/VR 등 첨단 기술을 활용해 가상 피팅, 인터랙티브 제품 디스플레이 등 몰입형 개인화 쇼핑 환경을 제공하려 노력하고 있다. 이는 탄소 발자국 감소와 낭비 방지에도 도움이 된다. 예를 들어, 신체 치수 측정 도구는 단 두 장의 사진만으로 고객의 이상적인 사이즈를 추천해 의류 반품률과 섬유 폐기물을 줄이는 데 도움이 된다. 화장품, 의류, 안경 등을 가상 착용하는 기술도 사용이 증가하고 있다. 이 기술을 활용하면 소비자가 구매 전 제품 착용 모습을 볼 수 있다. 스냅(Snap Inc.)과 퍼블리시스 미디어(Publicis Media)의 공동 연구에 따르면, AR 기능 사용 후 제품을 반품할 가능성이 낮아졌다는 소비자가 2/3, AR 체험 후 의류 및 뷰티 제품 구매 의향이 높아졌다는 응답이 75%에 달했다.¹⁵ 또한 소비자들은 기술을 통합한 쇼핑 경험에 과거보다 한층 수용적 태도를 보이고 있다. 2023년 소비자 조사에 따르면, 커넥티드 디바이스를 소유하거나 접근 가능한 비율이 95%에 달했고, 이 중 가상 기술을 활용해 제품을 사전에 공간에 배치해 보는 데 매우 관심이 있다고 응답한 비율이 38%를 기록했다.¹⁶ 미국 클라우드 소프트웨어 기업 세일즈포스(Salesforce) 조사에 따르면, 기업이 제공하는 경험이 제품만큼이나 중요하다고 답한 소비자가 90%에 달했다.¹⁷

체험형 리테일은 오프라인 매장의 내부 배치를 넘어 매장 외관에도 적용되고 있다. 첨단기술로 매장 외관을 혁신적으로 변모시켜 소비자들에게 인상적인 첫인상을 남기는 것이다. 매장 외관을 몰입형 경험의 시작점으로 활용하는 브랜드들이 늘고 있다. 특히 고객이 매장에 들어가지 않고도 제품을 둘러보고 구매할 수 있는 인터랙티브 쇼핑 윈도우(interactive shoppable window)가 최신 트렌드로 부상하고 있다. 매장 앞을 지나가던 고객이 바로 컬렉션을 스크롤하고 제품 정보를 확인한 후 터치스크린 인터페이스로 구매할 수 있다.¹⁸ 유통업이 점차 경험 중심의 산업으로 변화함에 따라, 매장은 단순한 판매 공간이 아닌 큐레이션된 경험과 부가가치를 제공하는 경험 허브로 변모하고 있다. 서비스나우(ServiceNow)의 글로벌 혁신 책임자인 브라이언 솔리스(Brian Solis)는 “팬데믹을 계기로 도입된 비접촉식 결제, AR/VR, 소셜미디어 쇼핑과 같은 디지털 우선(digital-first) 경험을 요구하는 소비자들 이 향후 3년간 계속 늘어날 것으로 예상된다. 이는 디지털 중심 경험이 소비자들을 끌어들이 수 있는 매력적인 요인으로 지속될 것임을 의미한다”고 말했다.

트렌드 3. 지속가능성과 순환경제

지속가능성, 특히 순환경제가 유통업에 갈수록 중요한 요인으로 작용하고 있다. 친환경 제품에 대한 소비자 수요와 새로운 성장 기회를 모색하는 기업의 움직임이 이러한 추세를 주도하고 있다.

딜로이트의 2024년 유통업 조사에 따르면, 유통업 기업의 62%가 지속가능성을 수익 증대의 경로로 여겼다.¹⁹ 또한 ‘딜로이트 글로벌 2024 CxO 지속가능성 보고서’에 따르면 기후변화가 글로벌 C레벨 경영진(CxO)의 주요 3대 관심사에 포함된 것으로 나타났다.²⁰ 해당 보고서의 설문조사에 따르면, CxO의 85%가 지난 1년간 지속가능성에 대한 투자를 늘렸다고 답했고(2023년의 75%에서 증가), 절반은 기후 목표 달성을 위한 기술 솔루션을 도입했다고 답했다.²¹ 이는 기후변화 이슈가 여전히 경영진의 주요 의제로 남아 있다는 의미다. 지속가능성에 대한 시각 역시 세대 변화에 따라 뚜렷한 변화가 나타나고 있다. 젊은층 소비자들은 지속가능한 관행을 채택한 브랜드를 더 선호하며, 단순히 지속가능한 제품뿐 아니라 기업의 투명한 지속가능성 노력을 요구하고 있다. 이러한 변화는 기업들이 지속가능성 노력을 증대하도록 압박하는 중요한 요인이 되고 있다.²²

하지만 기후변화가 기업의 운영 및 전략에 직접적 영향을 미친다는 것을 인식하고 있음에도 불구하고, 상당수 기업(27%)은 실질적 조치를 거의 취하지 않고 있다.²³ 일부 선도 기업은 조직 내부에서 변화를 주도하고 있으나, 가장 효과적으로 증명된 조치조차 이행하지 않는 기업들이 여전히 많다. 세계가 넷제로(Net-zero) 경제로 전환하는 상황에서 이처럼 안이한 대응은 경쟁력 약화로 이어질 수 있다. 기업의 지속가능성 실천은 소비자 요구뿐 아니라 규제가 촉발하기도 한다. 경쟁력을 유지하고 법규를 준수하기 위해 유통업 기업들은 자국의 지속가능성 관련 규제를 이해하고 대응할 필요가 있다.

순환경제

리커머스(recommerce)를 수용하는 유통업 기업들이 늘고 있다. 리커머스는 중고 제품 반납, 보상 판매, 업사이클링 프로그램 등을 통해 중고 제품을 반납하고 새 제품을 구매하는 고객에게 할인 서비스를 제공함으로써 제품의 재활용을 활성화하는 방식이다. 미국의 경우 리커머스 시장 규모가 2023년에 이미 1,880억 달러를 넘어섰고, 2028년에는 약 2,760억 달러에 이를 것으로 전망된다.²⁴ 리커머스는 폐기물을 줄이고 자원을 절약하며 제품 수명을 연장할 뿐 아니라, 새로운 수익원을 창출하고 재고 관리를 최적화하며, 사회적 책임의 리더로서 브랜드의 평판 관리에도 도움이 된다.

일례로 2024년 한 전자제품 소매업체는 글로벌 IT 기업과 협업해 중고 노트북 및 태블릿 반납 시 새 제품 할인을 제공하고, 가정 방문 수거 재활용 프로그램도 시작했다. 한 신발 브랜드는 중고 및 리퍼브 신발 리세일 프로그램을 도입했고, 가구 소매업체는 매트리스 재활용 프로그램을 시행했다. 유럽에서는 한 온라인 유통업체가 중고 패션 시장에 진입했고, 또 다른 패션 브랜드는 중고 의류 서비스를 유럽 전역으로 확대해 2030년과 2040년까지 각각 탄소 배출량을 대폭 줄이는 목표를 수립했다.

이베이(eBay)의 2024 리커머스 보고서에 따르면, Z세대와 밀레니얼 세대(이하 ‘MZ 세대’)가 순환 패션의 주요 구매층으로 나타났다. Z세대의 66%, 밀레니얼의 62%는 중고 제품 구매가 개인적으로 중요하다고 답했다. 또 전 세계 소비자의 70% 이상이 2024년에 중고 제품을 구매할 계획이며, 86%는 지난 1년간 중고 제품을 사거나 팔아본 경험이 있다고 응답했다. 소비자의 53%는 패스트 패션이 환경을 해치고 불공정한 노동을 유발한다고 생각하며, 64%는 리커머스가 지구 건강을 개선한다고 믿고 있다.²⁵

리커머스의 긍정적 환경 영향은 막대하다. 대형 글로벌 이커머스 기업의 리커머스 활동 덕분에 2022년 한 해에만 소비재 매립량 수 천 톤이 줄었고 수백만 톤의 탄소 배출량도 수 백만 톤 줄었다. 특히 의류를 순환 구조에 다시 투입하면 평균 25%의 탄소 배출 저감 효과가 나타난다.²⁶

포장, 소싱, 기술 영역 전반의 혁신적 친환경 실천

최근 조사에 따르면 MZ세대의 66%는 지속가능한 브랜드를 선호하는 것으로 나타났다.²⁷ 기후 관련 이슈는 MZ세대가 가장 중요하게 여기는 환경·사회적 요소이며, 이들 중 36%는 친환경 제품이 매우 중요한 역할을 한다고 생각한다.²⁸ 이에 맞춰 유통업 기업들은 포장재 혁신, 지속 가능한 원료 조달, 폐기물 관리, 첨단 기술 도입 등 지속가능성 노력을 강화하고 있다. 2024년 조사에 따르면, 유통업 기업 리더 중 53%는 친환경 포장을, 49%는 최소 포장재 사용을, 45%는 지속 가능한 운송 방식을 우선 과제로 꼽았다.²⁹

2024년 6월 한 미국 소매 대기업은 북미 지역에서 제품 포장 시 사용하던 플라스틱 에어쿠션을 종이 충전재로 대체했다고 발표했으며, 올해 안으로 플라스틱 완전 제거를 목표로 하고 있다. 또 다른 유통업체는 유기성 폐기물 처리 업체와 협력해 첨단 디패키징 기술을 도입하고, 2024년 7월까지 1,400개 이상의 매장에 설치할 예정이다.

이러한 트렌드는 환경에 미치는 영향을 최소화함과 동시에 소비자의 신뢰와 기업의 경쟁력을 높이기 위한 통합적인 지속가능성 접근 방식을 반영한다. '딜로이트 글로벌 컨슈머시그널'(Deloitte Global ConsumerSignals) 설문조사에 따르면, 소비자들은 지속가능성 약속을 이행하는 혁신적인 브랜드가 보상을 받을 자격이 있다고 생각하며, 평균 27%의 프리미엄을 지불할 의향이 있다고 나타났다.³⁰

트렌드 4. 대체 수익원 모색

유통업계는 운영 마진과 수익성을 높이고 시장 변화에 뒤처지지 않으며 경쟁력을 유지하기 위해, 전통적 방식을 넘어 새로운 성장 기회를 모색하고 다양한 서비스를 제공해야 한다.

리테일 미디어 네트워크(retail media network)

유통업계는 기존 자산을 활용해 새로운 수익원을 모색하고 있으며, 특히 고객 데이터는 매우 가치 있는 자산으로 부상하고 있다. 고객 데이터를 판매 시점의 광고 기회와 결합하면, 리테일 미디어 사업을 위한 강력한 성장 잠재력을 얻을 수 있다.

리테일 미디어 네트워크란 유통업체의 웹사이트, 앱, 디지털 스크린, 야외 광고, 소매 공간 및 공공장소의 바닥 그래픽 광고, 선반 광고 등을 통해 운영되는 디지털 광고 플랫폼을 의미한다. 최근 유통업계의 관련 활동이 대폭 증가하고 있다. 전 세계 리테일 미디어 광고 지출은 2025년에 1,650억 달러를 초과할 것으로 예상된다. 이는 전체 디지털 광고 지출의 약 5분의 1에 해당한다.³¹ 특히 미국은 리테일 미디어가 가장 빠르게 성장하는 광고 채널로 부상하고 있어, 리테일 미디어 광고 지출이 2027년에 1,000억 달러를 넘을 것으로 전망된다. 이는 전체 광고 지출의 1/5을 넘어서는 수준이다.³²

가트너 조사에 따르면, 리테일 미디어 네트워크가 고객 참여 및 매출을 높일 수 있다고 생각하는 광고주가 70%를 넘었다.³³ 아마존(Amazon)의 광고 사업은 2022년 380억 달러에서 2023년 470억 달러로 성장했고, 이는 주로 스폰서 광고가 주도했다.³⁴ 월마트(Walmart)의 미국 리테일 미디어 사업인 월마트 커넥트(Walmart Connect)는 2023년 4분기 기준 전년 대비 22% 성장했으며, 월마트의 글로벌 광고 사업은 약 28% 성장해 2024년 1월 마감 회계연도에 34억 달러에 도달했다.^{35, 36}

일부 유통 기업은 매장 내 쇼핑 행동과 광고 효과를 분석하기 위해 모바일 앱에 디스플레이 광고를 실험적으로 도입하고 있다. 또 일부 기업은 기존 미디어 회사와의 전략적 협업을 통해 전략 기획·크리에이티브 요소를 결합한 통합 미디어 서비스 사업을 구축해 자사의 리테일 미디어 역량을 강화하고 있다. 이와 함께 매장 내 리테일 미디어 인벤토리(광고 공간)가 확대되고 있으며, 샘플링 프로그램, 셀프 서비스 디지털 광고 플랫폼 등 다양한 방식이 도입되며 광고주의 참여 기회도 넓어지고 있다. 이러한 움직임은 리테일 미디어 네트워크가 현대 유통 전략의 핵심으로 자리잡고 있음을 보여준다. 이로 인해 생성된 추가 수익은 기업의 이익을 증대할 뿐만 아니라, 사업 내 재투자를 통해 가격을 낮추고 소비자에게 보다 경쟁력 있는 가격과 향상된 쇼핑 경험을 제공하는 데 기여할 수 있다.

리테일 미디어 네트워크는 앞으로 상당한 진화와 성장이 기대된다. 이러한 흐름에 뒤처지지 않기 위해 유통업 기업들은 비(非)고유 광고(non-endemic advertising)* 기회를 적극 모색하고 추가 수익을 창출해야 한다. 단순히 기존의 마케팅 및 판촉 예산을 재분배하는 데 그쳐서는 안 되며, 옥외광고, TV, 영화관 광고 등 기존 전통 채널의 광고 지출을 억제하고 리테일 미디어 네트워크 투자를 확대할 필요가 있다. 이처럼 유통업계가 리테일 미디어 기회를 계속 확대함에 따라, 앞으로는 보다 정교한 측정 시스템과 명확한 투자수익률(ROI)을 제시해야 한다는 요구도 높아질 것으로 예상된다.

*비(非)고유 광고(non-endemic advertising)는 직접적 관련이 없는 플랫폼이나 업종의 플랫폼을 통해 브랜드나 제품을 광고하는 방식이다.

유통업 기업의 테크 기업화: 서비스형 역량(CaaS, capability-as-a-service)

인터내셔널 데이터 코퍼레이션(IDC) 조사에 따르면, 최고정보책임자(CIO)의 약 40%가 향후 18개월 동안 디지털 인프라에 과잉 지출할 것으로 예상하며, 그 중 47%는 낡은 애플리케이션으로 대표되는 과도한 기술 부채를 원인으로 꼽았다.³⁷ 이러한 문제를 해결하고 새로운 기회를 모색하기 위해 테크 기업화되는 유통업 기업들이 늘고 있다.

차세대 기술 혁신은 강력한 기술 아키텍처를 기반으로 해야 한다. 이에 유통업계는 IT에 대한 투자 및 지식을 바탕으로 동종 업계 다른 기업들의 디지털화를 지원하는 플랫폼을 구축하고 있다. 이는 소규모 사업체와의 협업 및 기술 생태계와의 통합을 통해 이루어지며, 소비자, 다른 소매업체, 첨단 기술 솔루션을 포함한 광범위한 네트워크로 확장된다.

예를 들어, 일부 소매업체는 데이터 인사이트 플랫폼을 외부 공급업체 및 상인에게 제공하고, 광범위한 배송 서비스를 상품화하고 있다. 또 한 소매업체는 자동차 부품 및 수리 회사를 위한 현장 서비스 관리 소프트웨어를 출시했으며, 온라인 비즈니스 구축을 위한 디지털 플랫폼 솔루션도 제공하고 있다. 중소 소매업체들이 BOPIS 서비스를 구독형 모델로 도입할 수 있도록 지원하는 기술도 판매되고 있다. 이러한 접근 방식은 소규모 사업체의 디지털 전환을 가능케 할 뿐만 아니라, 유통업계에는 새로운 수익원을 제공하며, 유통업 기업들이 기술 생태계에서 핵심적인 역할을 수행하고 산업 내 성장을 견인하는 주체로 진화하고 있음을 나타낸다.



한국 유통업 이슈와 시사점

글로벌 유통 트렌드가 업계에 미치는 영향

2025년 현재, 글로벌 유통 산업은 기술과 환경, 소비 행태의 급속한 변화에 직면하며 다음의 네 가지 핵심 트렌드를 중심으로 재편되고 있다. 첫째, 운영 효율성의 전략적 개선은 공급망 자동화, 재고 최적화, 인력관리 시스템 고도화를 통해 비용 절감과 생산성 향상을 동시에 추구하는 방식으로 진화하고 있다. 둘째, AI 기반 기술 전환은 수요 예측, 개인화 마케팅, 무인매장 및 자동결제 시스템 등 전반에 걸친 지능형 운영으로 이어지고 있다. 셋째, 지속가능성과 순환경제는 ESG 기준 강화, 친환경 패키징, 리사이클 유통 확대 등을 통해 규제 대응 및 브랜드 가치 제고라는 두 마리 토끼를 동시에 잡고자 한다. 넷째, 대체 수익원 모색은 미디어, 금융, 물류 등 비전통 유통사업으로의 확장을 의미하며, 플랫폼 중심 기업들의 신규 비즈니스 모델 실험이 활발하게 진행 중이다.

한국 유통업의 대응 과제

한국 유통 업계 역시 이러한 변화 흐름에 놓여 있다. 하지만 이와 동시에 특유의 구조적 이슈와 외부 변수에 직면하고 있다. 한국 유통업이 시급해 대응해야 할 대표적 이슈는 다음과 같다.

✓ 중국 유통업체의 적극적인 한국 시장 진입

알리익스프레스(AliExpress)의 한국어 앱 최적화 및 '100원달' 마케팅, 쇼핑 기능을 결합해 소셜커머스로 시장을 확대하는 틱톡(Tiktok), 한국 시장 진출을 본격화하는 테무(Temu) 등 중국계 플랫폼은 가격 경쟁력과 빠른 마케팅 확산력으로 국내 소비자층을 빠르게 흡수하고 있다. 이는 국내 전통적 유통사뿐 아니라 기존 이커머스 업체에도 위협 요소로 작용한다.

✓ 정부의 유통 규제 강화 예고

온라인플랫폼공정화법, 대형마트 영업시간 제한 또는 의무휴업일 지정 논의, 납품단가 연동제 등 다양한 규제·제도 변화가 예고되어 있으며, 이는 유통사의 운영 전략에 직접적인 영향을 미친다.

✓ 소비자 가치관의 급변

MZ 세대를 중심으로 가성비, 환경, 사회적 책임에 대한 소비자 인식과 민감성이 높아지는 만큼 유통 업계는 새로운 브랜드 전략과 상품 구조를 모색할 필요가 있다.

국내 유통업 시사점 및 전략 방향

이처럼 급변하는 환경에서 국내 유통기업은 단기적 판촉 경쟁보다는 기술 중심의 효율화 전략과 지속가능한 운영 구조 전환에 주력해야 한다.

✓ AI 및 데이터 역량 내재화: 수요 예측, 재고 관리, 고객 맞춤 마케팅을 위한 AI 기술 도입 확대

✓ 물류 자동화 인프라 강화: 배송 속도와 정확도 향상을 위한 풀필먼트 센터와 라스트마일 시스템 고도화

✓ ESG 연계형 상품기획 강화: 친환경 소재, 리사이클 유통, 제로웨이스트 상품 등 지속가능 소비 대응

✓ 중국계 플랫폼에 대한 방어 전략: 가격 경쟁이 아닌 브랜드 신뢰성, 배송 신속성, 프리미엄화, 고객센터의 질적 차별화에 집중

✓ 국내외 정책 환경 변화에 대한 대응력 제고: 규제 변화에 민첩하게 대응하기 위한 정책 모니터링 체계 및 협회 차원의 전략적 소통 강화

글로벌 Top 250 유통업 기업 통계 개요

총수익	단위: 미화 FY2022 US\$5.82T FY2023 US\$6.03T
연평균 총수익 증가율	8.3% FY2022 → 3.6% FY2023
순이익률	3.1% FY2022 ↗ 3.7% FY2023
5년간 수익 증가율 FY2023: FY2018~2023 FY2022: FY2017~2022	6.3% FY2022 ↘ 6.2% FY2023
수익을 기록한 기업의 비율	87% FY2022 ↗ 88% FY2023
수익 500억 달러를 초과한 기업의 수	23 FY2022 ↗ 24 FY2023
분야별 수익 증가율	다분야 8.3% 패션 7.9% 레저 6.7% 생활필수품(FMCG) 5.6%



글로벌 Top 9 유통업 기업 분석

01. 월마트(Walmart Inc)

1) 매출

- 2023년 월마트 글로벌 소매 매출 6,480억 달러(전년 대비 6.0% 증가)
- 미국 매출 5.5% 증가, 샘스클럽(Sam's Club) 매출 2.3% 증가
- 글로벌 매출 135억 달러 증가(13.5% 성장)

2) 광고 및 대체 수익원

- 광고 수익 28% 성장, 34억 달러 기록
- 월마트 US 커넥트(Walmart US Connect) 광고 및 샘스클럽 광고 매출 대폭 증가
- 샘스클럽 앱 '스캔앤고'(Scan & Go)에 디스플레이 광고 도입

3) 전자상거래

- 글로벌 e커머스 매출 1,001억 달러(21.9% 증가)
- 매장 픽업과 배송 서비스 성장에 기여
- 미국 내 8,000개 픽업 및 7,800개 배송 장소 운영

4) 운영 효율성 및 자동화

- 2026년까지 물류센터 55%, 슈퍼센터 65% 자동화 목표
- 928개 매장 및 클럽 리모델링 진행 중
- AI 활용해 8억 5천만 건 이상의 카탈로그 데이터 생성

5) 환경 및 지속 가능성

- 2040년까지 운영 배출 제로(Scope 1, 2) 목표
- 2023년 전력 사용량 중 48%를 재생에너지로 충당
- 공급망 온실가스 감축 프로젝트 '프로젝트 기가톤'(Project Gigaton) 목표 조기 달성

6) 순이익률

- 2023년 순이익률 1.8%에서 2.5%로 상승
- 운영 효율성 및 수익성 개선이 주 원인

02. 아마존(Amazon)

1) 매출

- FY2023 아마존 소매 매출(1차 판매 기준) 5.4% 성장
- 북미 매출 12%, 국제 매출 11% 증가
- 제3자 판매자, 광고 매출, 구독 서비스 증가 및 환율 변동 영향
- 아마존 프레스시(Amazon Fresh) 비회원 무료 픽업 확대, 제3자 식료품 배송 확대(미국, 일본)
- 프라임 에어(Prime Air) 드론 배송 추가 지역 확대
- 아마존 프레스시 매장 리디자인 및 홀푸드 마켓(Whole Foods Market) 신규 오픈

2) 대체 수익원

- 전 세계 광고 수익 24% 증가, 469억 달러 기록
- 주요 성장 동력: 스폰서 제품 광고 및 머신러닝 기반 광고 최적화
- 스트리밍 TV 광고도 빠르게 성장 중
- 생성형 AI 기반 라이프스타일 이미지 도구, 스폰서 TV 광고, 고급 캠페인 도구 등 신규 광고 솔루션 출시

3) 인수합병

- 39억 달러에 미국 1차 진료기관 원라이프헬스케어(ONEM, 1Life Healthcare) 인수
- 85억 달러에 MGM홀딩스(MGM Holdings) 인수(2022년)
- FY2022 기타 인수 합계 약 1억4,100만 달러

4) 운영 효율성

- 생성형 AI로 판매자 제품 등록 지원
- 서플라이체인 바이 아마존(Supply Chain by Amazon) 도입으로 공급망 자동화, 배송 속도 향상 및 매출 20% 증가
- 세쿼이아(Sequoia) 로보틱스 시스템으로 재고 식별 및 저장 속도 75% 향상, 주문 처리 시간 25% 단축
- AI 기반 AVI(Automated Vehicle Inspection) 시스템 도입
- 루퍼스(Rufus) AI 쇼핑 어시스턴트 도입으로 고객 경험 강화

5) 환경

- 2024년 2월 유럽 중고 패션 시장 진출, 럭셔리 리셀 플랫폼과 협력
- 2024년 6월 북미에서 플라스틱 에어 필러를 종이 충전재로 대체, 연내 플라스틱 완전 제거 목표
- 엘렌 맥아더 재단(Ellen MacArthur Foundation)과 협력해 순환경제 솔루션 개발
- 미국 국립과학재단(NSF), SCS 글로벌(SCS Global) 등과 함께 순환경제 인증 시스템 구축

6) 순이익률

- FY2023 순이익률 5.3%(전년 대비 5.8%p 상승, FY2022는 -0.5%)
- Top 10 기업 중 홀디포 다음으로 두 번째로 높은 순이익률 기록

03. 코스트코(Costco)

1) 매출

- FY2023 소매 매출 6.8% 증가(FY2022: 16.0% 증가)
- 기존 매장 기준 매출 3% 증가, 26개 신규 창고 오픈
- 멤버십 수익 8% 증가: 신규 가입 및 이그제큐티브(Executive) 멤버십 업그레이드 증가
- 멤버십 갱신율 93%로 업계 최고 수준의 고객 충성도 유지
- 핵심 상품군(식품, 생필품, 신선식품 등) 매출 7% 성장 / 비식품 부문 매출은 감소 / 부속 및 창고 사업은 5% 성장
- 다양한 수익원 확보의 중요성 부각

2) 대체 수익원

- 리테일 미디어 네트워크 베타 버전 론칭(타깃 및 월마트와 유사한 전략)
- 회원 7,450만 명의 구매 데이터를 활용한 타깃 광고 운영
- 온·오프 네트워크 모두에서 광고 집행 가능
- FY2023 디지털 광고 수익 2억 2,500만 달러 추정(출처: BMO Capital)

3) 전자상거래

- 미국, 캐나다, 영국, 멕시코, 한국, 대만, 일본, 호주 등에서 운영
- 온라인 매출이 전체 매출의 6% 차지
- 전자상거래 매출 5.7% 감소: FY2022에는 10.1% 성장했던 데 비해 둔화

4) 환경

- 탄소 감축 전략(Global Energy Strategy) 수립
- Scope 1 & 2 온실가스 배출량 2030년까지 39% 감축 목표
- 저탄소 장비, LED 교체, 청정 에너지 구매 등 포함
- Scope 3 감축 계획: 공급망 전환, 지속가능 농축, 고효율 제품, 친환경 포장, 연료 전환 등 포함
- 2024년 12월: 플라스틱 감축 5개년 계획 발표

5) 순이익률

- FY2023 순이익률 2.6%: 최근 2년과 동일한 안정적 수익성 유지

04. 슈워츠 그룹(Schwarz Group)

1) 매출

- FY2023 8.9% 성장(FY2022: 14.2% 성장): CVS 헬스(CVS Health)에 이어 Top 10 소매업체 중 두 번째로 빠른 성장
- 성장 요인: 가격 인상, 200개 신규 매장 오픈, 운영 효율화, 디지털 전환
- 온라인 매출: 18억 달러(전년 대비 9.4% 감소) → 독일 전자상거래 시장의 전반적 하락세 반영 (코로나19 특수 종료)
- 총 투자금액 86억 달러 → 매장 현대화, 신규 물류센터 확보, 공급망 안정화 등

2) 주요 브랜드 실적

- 리들(Lidl): 31개국에서 1만2,200개 매장 운영 / FY2023 매출: 1,358억 달러, 9.4% 증가
- 카우프란트(Kaufland): 8개국에서 1,500개 매장 운영 / FY2023 매출: 370억 달러, 7.8% 증가

3) 대체 수익원

- 슈워츠 미디어(Schwarz Media): 더트레이드데스크(The Trade Desk)와 전략적 제휴 체결
- 리들 온라인숍과 카우프란트 마켓플레이스를 통해 디지털 광고 성과 측정 및 타겟 광고 실행
- 오픈 인터넷 기반의 정밀 타겟팅 광고 가능

4) 인수합병 및 물류 확장

- 오스트리아 물류기업 가트너 그룹(Gartner Group) 지분 35% 인수 → 운송·배송·물류 역량 확대
- 자체 해운사 출범: 테일윈드 시핑 라인(Tailwind Shipping Lines), 테일윈드 인터모달(Tailwind Intermodal) 설립 → 공급망 자립화 강화
- 2023년 2월 제지 공장 막자우어 파피어파브릭(Maxauer Papierfabrik) 인수 → 친환경 종이 안정적 공급 확보

5) 환경

- 재생에너지: FY2023 기준, 전체 사용량 중 2% 자가 생산(598,700 MWh)
- 2028년부터 독일 해상풍력발전소 카스카지(Kaskasi)에서 매년 25만 MWh 구매 예정
- '리셋 플라스틱'(Reset Plastic) 전략: 플라스틱 사용 절감, 재활용 소재 확대, 순환경제 촉진
- FY2023 사제품 포장에 사용된 재활용 소재 비율 19% 증가
- 2025년까지 재활용 소재 비율 25% 목표
- 폐기물 처리: FY2023 전체 폐기물의 88%를 재활용·재사용·발효·퇴비화 수행
- 탄소중립 목표: 2050년까지 전사 및 가치사슬 전반의 탄소배출 순제로(net-zero) 달성 목표

05. 홈디포(Home Depot)

1) 매출

- FY2023 매출 1,526억 달러로 전년 대비 3% 감소(FY2022: 1,570억 달러)
- 동일 점포 매출 3.2% 감소 / 고객 거래 수 2.9% 감소 / 평균 구매 금액 0.3% 감소
- 미국 달러 약세로 인해 2억7,600만 달러의 환차익 발생
- 매출 감소 원인: 재화에서 서비스로 소비 전환, 높은 금리로 인한 주택 개선 수요 감소 등 거시경제 요인

2) 대체 수익원

- 리테일 미디어 네트워크를 오렌지 에이프런 미디어(Orange Apron Media)로 리브랜딩
- 유니비전(Univision)과의 협업으로 다양한 광고 채널 확장
- 인스타그램 광고, 사이트 내외 광고, 프로그램 방식 광고 테스트 진행.
- 클린룸 데이터 솔루션 도입으로 개인정보 보호 강화 및 데이터 기반 광고 측정 가능

3) 인수합병

- 전문 시공업자 대상 자재 유통업체 SRS 디스트리뷰션(SRS Distribution Inc.) 인수 → 182.5억 달러 신규 시장을 약 5,000억 달러 규모로 확대
- 인터내셔널 디자인 그룹(IDG, International Designs Group) 인수 → 디자인 중심 제품과 프리미엄 시공 서비스 강화
- 전문 시공업자 고객층 대상 솔루션 제공 전략 강화

4) 전자상거래

- FY2023 온라인 판매 1.1% 증가, 전체 매출의 13.7% 차지
- 온라인-오프라인 통합 반품 시스템 개발 중: 온라인 반품 시작 → 매장 또는 우편으로 완료
- 인스타카드(Instacart)와 협업 → 미국 내 약 2,000개 매장에서 당일 배송 제공.
- 전문 시공업자 고객층 대상 디지털 기능 강화: 2024년까지 17개 주요 시장에 신규 이행 옵션, 지역 맞춤형 상품, 전담 영업팀 배치

5) 운영 효율성의 전략적 개선

- 구글 클라우드(Google Cloud) AI 기술 활용 → 머신러닝, 컴퓨터 비전, 생성형 AI 기반 재고 및 공급망 최적화
- 버텍스(Vertex) AI 플랫폼으로 고객 인사이트 도출 및 데이터 기반 의사결정 강화
- 3억~3.5억 달러 투자 계획(FY2024): 신규 매장, 기술 개발, 고객 경험 향상
- '사이드킥'(Sidekick) 앱 도입: 매장 직원에게 실시간 재고 관리 및 우선 작업 안내

6) 환경

- 2025년부터 최대 본사 건물 전력의 70%를 재생에너지로 조달(조지아 전력과 계약)
- FY2027까지 사적 브랜드 섬유 포장재는 모두 재활용 가능·퇴비화 가능·재생 소재 사용
- FY2026까지 고위험 지역에서 조달하는 모든 목재에 대해 인증 또는 플랜테이션 생산 요구
- FY2028까지 미국·캐나다 매장 및 온라인 판매의 85% 정원 장비를 배터리 기반으로 전환
- FY2030까지 Scope 1, 2 온실가스 배출량 42% 감축 목표(2020년 기준)
- 열대 생태계 보호와 책임 있는 조달을 위한 강화된 산림 기준 발표

7) 순이익률

- FY2023 순이익률: 9.9% (Top 9 중 최고)
- 자산수익률(ROA): 19.8% (Top 9 중 최고) → 매장 운영 및 재고 회전 효율 우수

06. 크로거(Kroger)

1) 매출

- FY2023 매출 1.1% 증가(FY2022: 7.5% 증가)
- 미국 전역 2,722개 매장에서 운영
- 연료 판매는 10.7% 감소: 연료 평균 소매가격 11.1% 하락, 판매량 1.5% 감소가 원인

2) 대체 수익원

- 대체 수익 부문에서 13억 달러 영업이익 달성
- 리테일 미디어 사업부 크로거 프리시전 마케팅(KPM, Kroger Precision Marketing) 자체 광고 플랫폼 및 셀프서비스 솔루션 출시 → 광고주가 자체 플랫폼에서 직접 캠페인 실행 및 데이터 분석 가능

3) 인수합병

- 크로거-앨버트슨 합병, FTC(미연방거래위원회) 반독점 소송 제기 (2024년 2월 26일): 소비자 가격 인상, 품질 저하, 선택권 감소 우려
→ 합병 승인 위한 자산 매각 제안: 매장 413곳, 물류센터 8곳, 브랜드 5개 등 19억 달러 규모 매각 계획
→ FTC는 해당 자산 매각안이 경쟁 제한 문제를 충분히 해결하지 못한다고 판단

4) 전자상거래

- FY2023 디지털 매출 120억 달러 달성, 전년 대비 12% 증가(추가 주 제외 기준)
- 배달 서비스 25% 성장
→ 부스트(Boost) 멤버십, 크로거 배송 네트워크 확장 효과
→ 자체 매장, 오카도(Ocado) 자동화 센터, 제3자 플랫폼 통한 주문 포함
- 2024년에도 디지털 판매 두 자릿수 성장 전망

5) 운영 효율성의 전략적 개선

- 인텔리전스 노드(Intelligence Node)의 디지털 선반 최적화 솔루션 도입
→ 생성형 AI 및 실시간 데이터로 제품 설명, 평점, 마케팅 인사이트 생성
→ 미라클(Mirakl) 플랫폼에 통합하여 고객 맞춤 경험 제공
- 오카도(Ocado)의 자동화 기술 도입
→ 온그리드(on-grid) 로봇 픽(Pick) 시스템, 자동 프레임 적재 시스템 등 활용
→ 기계 비전 및 강화 학습 기반으로 수만 개 제품 자동 피킹·포장

6) 환경

- 2030년까지 아워 브랜드(Our Brands) 포장재 100% 재활용 가능 / 퇴비화 가능 / 재사용 가능 목표(현재 37% 달성)
- '제로 헝거 | 제로 웨이스트'(Zero Hunger | Zero Waste) 캠페인: 2025년까지 굶주림 해소 및 폐기물 제로 달성 목표 / 식품 기부 확대, 재사용 포장재 사용, 피딩 아메리카(Feeding America)와 협업
- 2025년까지 소매 매장에서 식품 폐기물 95% 이상 매립지로부터 전환 목표
- 업사이클 재료 활용한 '심플 트루스'(Simple Truth) 제품 출시: 미국 업사이클링 푸드 협회(UFA, Upcycled Food Association) 인증
- 2028~2030년까지 모든 신선 농산물 공급업체에 통합 해충 관리(IPM) 도입 의무화 → 생물다양성 및 수분매개자 보호

7) 순이익률

- FY2023 순이익률 1.4%, 전년 대비 0.1%포인트 감소

07. 징둥닷컴(JD.com)

1) 매출

- FY2023 소매 매출 1,228억 달러, 0.7% 증가에 그침.
- Top 10 순위에서 8위로 한 단계 하락
- 전자 및 가전 제품 매출은 4% 증가한 반면 일반 소비재 매출 5% 감소
- 5년간 연평균 성장률(CAGR) 15.9%로 Top 9 중 최고 기록(FY2018-FY2023).
- 공급망 강점으로 팬데믹 및 거시경제 불확실성 속에서도 성장 유지

2) 인수합병

- 유럽 시장 진출을 위한 인수 추진 중: 영국 전자제품 유통업체 커리스(Curry's) 및 물류업체 에브리(Evri, 구 Hermes) 대상 물색
- 중국 내 수요 둔화 및 경쟁 심화 대응 차원에서 해외 성장 기회 모색

3) 운영 효율성 전략적 개선

- 확률 기반 예측 및 설명 가능한 AI 기술 도입 → 공급망 팀에 정확한 의사결정 지원
- 프로모션, 명절, 악천후 등 복잡한 시나리오에서도 공급망 유연성 강화
- '가트너 2024 공급망 어워즈'(Gartner 2024 Supply Chain Awards) 수상('올해의 기술 혁신' 부문)
- 비야디(BYD)와 전략적 제휴: 전기차 및 상용차 기술을 활용한 친환경 물류 트럭 개선
- JD 물류 시스템과의 통합으로 비용 절감 및 지속가능성 향상

4) 환경

- 가전제품 및 가구 재활용 서비스 확대: 2016년 시작, FY2023 기준 200개 이상의 제품군 커버, 연간 1,500만 대 이상 재활용
- 지속 가능한 포장재 사용 확대: 생분해성 플라스틱, 재활용 비직포 가방 등 사용
- 7프레시(7FRESH) 매장: 100% 친환경 포장 사용
- 다다(Dada) 운영: 93.9% 생분해성 포장 사용
- 탄소배출 약 69,515톤 절감
- 2023년부터 공급업체 계약에 ESG 조항 포함, JD 공급업체 행동강령 준수 요구
- FY2023 순환형 비닐백 1,703만 개 도입 → 평균 18.3회 재사용 → 일회용 비닐백 약 2억9,460만 개 절감

5) 순이익률

- FY2023 순이익 전년 대비 133% 증가, 순이익률 2.1% 기록

08. 월그린스 부츠 얼라이언스(Walgreen Boots Alliance)

1) 매출

- FY2023 매출 1.1% 증가한 1,211억 달러 기록, FY2022에는 2.6% 감소했던 데 비해 회복세
- 미국 매출 1.6% 감소: 전체 부문 매출의 25.6% 차지 / 약국 매출은 2.1% 증가, 미국 매출의 74.4% 구성
- 얼라이언스Rx 월그린스(AllianceRx Walgreens) 매출은 3.5%포인트 하락했지만, 약국 동일 점포 매출은 7.2% 증가(브랜드 인플레이션 및 제품 구성 영향)
- 글로벌 매출 1.7% 증가 (222억 달러), 통화 변동 영향 제외 시 6.8% 증가

2) 대체 수익원

- 월그린스 애드버타이징 그룹(WAG, Walgreens Advertising Group): 셀프 서비스 프로그래매틱 광고 및 클린룸 솔루션 출시 예정
- 자체 데이터 기반 타겟 광고 가능 → 브랜드가 선호하는 광고 플랫폼에서 직접 캠페인 운영 가능

3) 인수합병

- 비핵심 사업 정리 및 헬스케어 강화 전략:
 - 2023년 5월: 칠레 파르파치아스 아후마다(Farmacias Ahumada) 매각
 - 2023년 1월: 빌리지MD(VillageMD), WP CityMD TopCo 인수 → 1차·전문·응급 의료 확대
 - 2023년 3월: 케어센트릭스(CareCentrix) 잔여 45% 지분 인수(3.78억 달러) → 홈케어 통합
- 부츠(Boots) 매각 재추진 중: 2022년엔 매각 계획 중단했으나, 현재 약 88억 달러 가치 평가, 300개 이상 부츠 매장 폐쇄 통해 구조조정 중
- 특수 약국 사업 쉴즈 헬스 솔루션즈(Shields Health Solutions) 매각설 부인: CEO는 매각 계획 없다고 명시, "건강 시스템과의 협업 및 쉴즈의 가치는 중요하다"고 언급

4) 운영 효율성 전략적 개선

- AI 기반 수요 예측 및 공급망 최적화 도입
- 비수익 점포 폐쇄, 중앙화된 재고 관리 서비스 제공 → 고객지원 향상, 인건비 절감, 재고 비용 절감
- 9,000개 약국에 영구 재고 시스템 도입 → 과잉 재고 감소, 자본 회수 촉진, FY2024 10억 달러 이상 절감 기대
- 트레이드비온드(TradeBeyond) 플랫폼 채택: 중복 시스템 제거, 데이터 통합, 운영 표준화, 디지털 효율성 강화

5) 환경

- 2030년까지 배출량 30% 감축 목표(FY2023 기준)
- Scope 1 & 2 배출량 25% 감축(2019년 대비)
- 플라스틱 줄이기: 부츠 매장에서 종이봉투 도입 → 연간 900톤 플라스틱 절감, 부츠 태국 매장에서도 플라스틱 가방 폐지
- 온라인 주문 시 플라스틱 프리 배송 서비스 제공
- 자원 재활용: FY2023 66만 톤 이상 재활용 또는 재사용 → 2019년 대비 79% 증가
- '리사이클 앳 부츠'(Recycle at Boots) 캠페인: 10만 명 이상 등록 사용자, 230만 개 이상의 헬스·뷰티·덴탈 제품 수거
- 부츠 아일랜드 매장, WBA 본사, 푸에르토리코 유통센터 등 폐기물 매립 제로 달성

6) 순이익률

- FY2023 순이익률 -2.5%(순손실 35억 달러) 기록, FY2022 순이익 43억 달러였던 것과 대조적

09. 알디(Aldi)

1) 매출

- FY2023 소매 매출: 1,236억 달러, 전년 대비 16.2% 증가(FY2022: 8.5% 증가)
- 지역별 성과
 - ALDI North (5,300개 매장): 매출 320억 달러, 전년 대비 7.5% 증가
 - ALDI Süd (7,397개 매장): 매출 916억 유로, 전년 대비 9% 증가
- 미국 시장 확대: 2028년까지 매장 800개 추가 계획, 총 90억 달러 투자
- 영국 시장 확대: FY2024 중 35개 매장 신규 개설 예정, 총 1,500개 매장으로 확대 목표
- 2024년 중 6억 700만 달러 인프라 투자 예정

2) 대체 수익원

- 리테일 미디어 네트워크 출범 검토 중
- 런던에 전담 조직(Center of Excellence) 설립
- 광고·미디어 운영 실험 진행 중 → 향후 식료품 리테일 광고시장 진입 기반 마련

3) 인수합병

- 2024년 3월: 미국 플로리다 소재 사우스이스턴 그로서즈(Southeastern Grocers Inc.) 인수 완료 → 획득한 400개 매장 중 일부를 알디 매장으로 전환 예정(2024년 하반기 시작)
- 2028년까지 미국 내 800개 매장 확대 전략 일환

4) 운영 효율성 전략적 개선

- 알디 인터내셔널 바이잉 아시아(Aldi International Buying Asia): 아시아 상품 조달 허브
- AI 기반 물류관리 도입: 해운 중앙화, 비용 투명성 향상, 공급망 제어 강화
- 공급업체 협업 및 고객 반응속도 향상 기대
- 디지털 전환 프로젝트(미국 & 호주 중심): 젠팩트(Genpact)와 협력 → 아리바(Ariba) 등 기존 플랫폼 투자수익률(ROI) 극대화

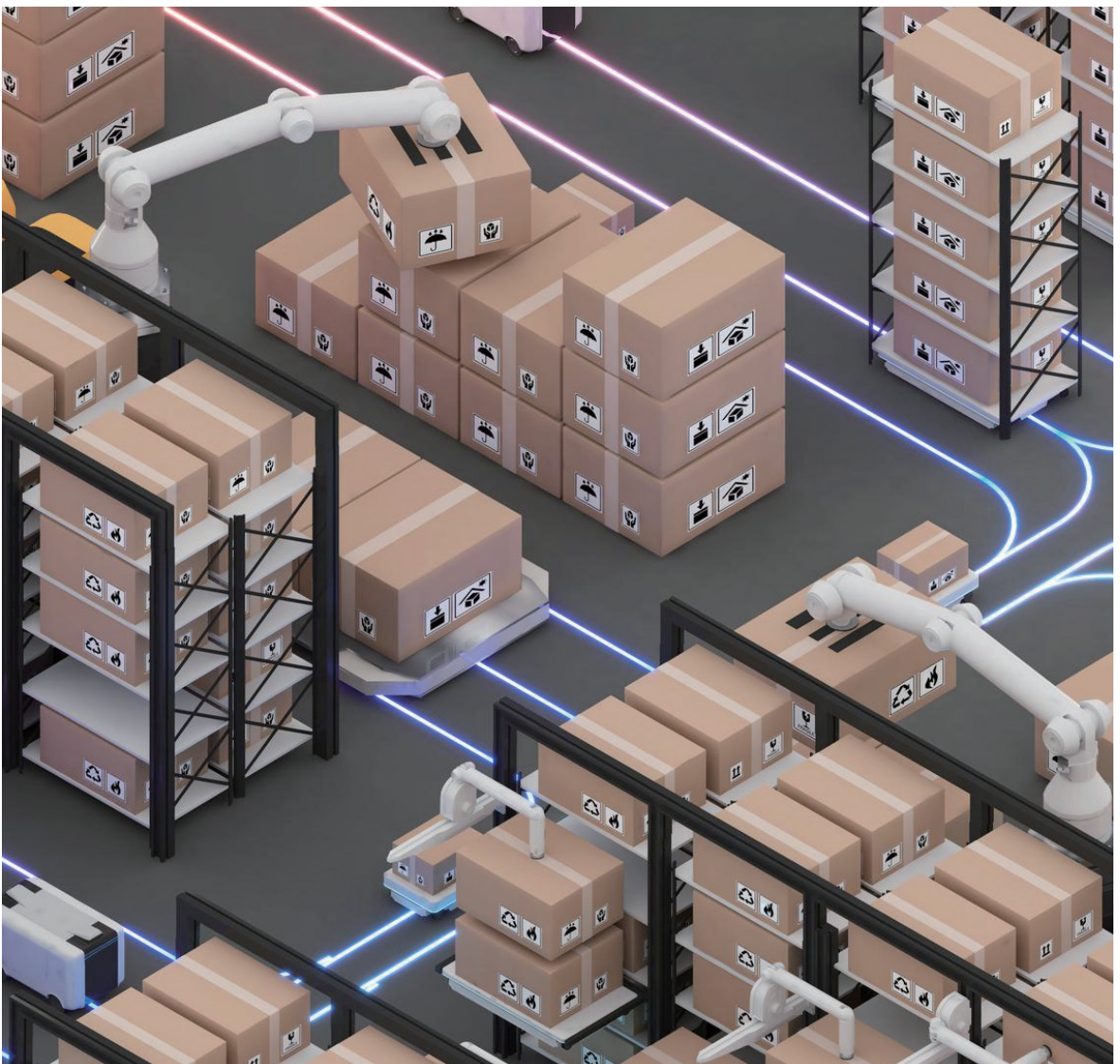
5) 환경

- 2023년 말 기준, 미국 주요 유통업체 중 최초로 비닐봉투 전면 퇴출
- 연간 약 9백만 파운드(약 4천 톤) 플라스틱 유통 방지
- 전용 브랜드 상품(전체 재고의 90%) 중 75%는 재사용 가능, 재활용 가능 또는 퇴비화 가능 → 2025년까지 100% 달성 목표
- '하우투리사이클'(How2Recycle) 로고 사용으로 소비자 재활용 안내 강화
- 2025년까지 제로 폐기물 달성: 재활용, 기부, 유기 폐기물 처리
- 2030년까지 식품 폐기물 50% 감축 목표
- ALDI Süd는 2050년까지 전체 가치사슬에서 넷제로(탄소중립) 달성 목표, SBTi 과학 기반 감축 목표 공식 인증 획득 → 국제 식료품 유통업체 중 선도적 위치

주석

1. International Monetary Fund, "Steady but Slow: Resilience amid Divergence", April 2024.
2. Verizon, "Retailers plan to automate up to 70% of routine store tasks by 2025", 21 March 2024.
3. Netguru, "Automation in Retail: Enhancing Efficiency and Customer Satisfaction", 27 November 2024
4. Statista, "Global retail automation market size in 2021, with a forecast from 2022 to 2030", 3 September 2024
5. Emarketer, "Digital retailers want to use AI to get hyperpersonal in 2024", 21 March 2024
6. Deloitte Global, Unlocking the promise of cost optimization, 9 September 2024
7. Gartner, "Forecast: Enterprise IT Spending for the Retail Market, Worldwide, 2020-2026, 4Q22 Update", 31 January 2023.
8. Deloitte Global, 2024 retail industry outlook, 12 January 2024
9. IHL Group, "Retailers That Use AI Enjoy Over 2x Sales Growth and Nearly 3x Profit Growth Compared to Competitors", 14 December 2023
10. Salesforce, "Personalization, Data Security, and Speed Drive Customer Loyalty Amid Uncertainty — Salesforce Research", January 19, 2023
11. NVIDIA, "How Generative AI Is Redefining the Retail Industry", 9 January 2024
12. NVIDIA, "Putting the AI in Retail: Survey Reveals Latest Trends Driving Technological Advancements in the Industry", 9 January 2024
13. SurveyMonkey, "SurveyMonkey research: AI in retail", 1 November 2023
14. Harvard Business Review, "How Retailers Can Capitalize on the 'Refund Effect'", 15 June 2023
15. Snapchat, "Exploring the Utility of AR in Marketers' E-Commerce Plan", 16 June 2022
16. PYMNTS, "L'Oréal Sees 150% Increase in Virtual Try-Ons as Consumers Seek AR Immersion", 12 February 2024
17. PYMNTS, "L'Oréal Sees 150% Increase in Virtual Try-Ons as Consumers Seek AR Immersion", 12 February 2024
18. Bluewater, "Experiential Retail: Elevating the In-Store Experience", 10 November 2023
19. Bluewater, "Experiential Retail: Elevating the In-Store Experience", 10 November 2023
20. Deloitte Global, Deloitte's 2024 CxO Sustainability Report: Signs of a shift in business climate action, 26 September 2024
21. Deloitte Global, Deloitte's 2024 CxO Sustainability Report: Signs of a shift in business climate action, 26 September 2024
22. Deloitte Global, Deloitte's 2024 CxO Sustainability Report: Signs of a shift in business climate action, 26 September 2024
23. Deloitte Global, Deloitte's 2024 CxO Sustainability Report: Canada Insights, 26 September 2024
24. NetChoice, "The Rise of Recommerce: How Second-Hand Shopping Is Reshaping Retail", 8 January 2024
25. Fashion Dive, "Nearly 90% of consumers bought or sold used items in the last year: EBay", 12 June 2024

26. thredUP, "thredUP's 11th Annual Resale Report Reveals Consumers Continue to Embrace Secondhand Amid Economic Uncertainty", 5 April 2023
27. Radial, "Gen Z and Millennial Shopping Trends in 2024", 28 March 2024
28. PYMNTS, "Zillennials MonitorEdge Report: What Makes Zillennials Shop?", August 2024
29. Radial, "2024 ESG & Sustainability Trends Retailers Need to Know", 12 January 2024
30. Deloitte, "Green products come of age", 31 May 2023
31. eMarketer, "Worldwide Retail Media Ad Spending Forecast 2024", 7 February 2024
32. eMarketer, "Retail media ad spend will reach over \$100B by 2027", 17 November 2023
33. Master Card Services, "Consumer goods industry trends 2024", 6 March 2024
34. Amazon, "Annual Report 2023"
35. Walmart, "Annual Report 2024"
36. Marketing Dive, "Walmart's ad growth playbook involves winning more nonendemic brands", 1 April 2024
37. CIO.com, "Aware of what tech debt costs them, CIOs still can't make it an IT priority", 6 August 2024



한국 딜로이트 그룹 산업 전문가

유통·소비재 전문팀

빠르게 발달하고 있는 리테일 환경 속에서 딜로이트 유통·소비재 산업 전문가들은 트렌드의 변화, 비즈니스 모델 및 기회를 적시에 파악하고 대응할 수 있도록 지원합니다. 또한, 딜로이트의 차별화된 유통·소비재 산업 네트워크를 통해 복잡한 문제 해결을 위한 혁신적인 솔루션을 제공합니다.



김태환 파트너

소비자 부문 리더 | Deloitte Digital

☎ 02 6676 3756

@ taehwankim@deloitte.com



한경수 파트너

Deloitte Digital | 컨설팅 부문

☎ 02 6676 3753

@ kyuhan@deloitte.com



김경원 파트너

유통·소비재 부문 리더

☎ 02 6676 2322

@ kyungwkim@deloitte.com



오형섭 파트너

유통산업 전문가 | 회계감사 부문

☎ 02 6676 2135

@ haoh@deloitte.com



이재훈 파트너

유통산업 전문가 | 성장전략 부문

☎ 02 6676 1134

@ jaehoolee@deloitte.com



안종식 수석위원

유통산업 전문가 | 컨설팅 부문

☎ 02 6676 2988

@ jonahn@deloitte.com

Deloitte Offerings

Customer Strategy & Design	- 디지털 기반 고객 전략 및 비즈니스 모델 수립 - 제품 및 서비스 오퍼링 디자인
Marketing & Commerce	고객경험 최적화를 위한 Owned Channel, 광고, 이커머스 전략 설계/구현/운영
Customer as a Service	디지털 고객경험을 실현하는 마케팅, 세일즈, 서비스 플랫폼 구현 및 운영
Digital Strategy & Transformation	- 디지털/IT 전략 수립부터 설계, 구축 및 최적화 - 인수합병, 신사업 개발, 신시장 진출 등 전략적 비즈니스 어젠다 관련 시스템 주제의 타당성 분석, 영향 검증, 벤치마킹, 전략 및 계획 수립



앱



카카오톡 채널



'딜로이트 인사이트' 앱과 카카오톡 채널에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!



Deloitte.

Insights

성장전략부문 대표

손재호 Partner
jaehoson@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director
kyungepark@deloitte.com

Contact us

krinsightsend@deloitte.com

연구원

김선미 Senior Manager
seonmikim@deloitte.com

디자이너

박근령 Senior Consultant
keunrpark@deloitte.com

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인("저작권자")에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.