



리테일사 구조조정 동향

수익성 중심 리셋과 미래 설계

Deloitte Insights

“

국내외 유통업계의 구조조정은 비용 절감을 넘어, 사업 포트폴리오 재편과 신수익원 창출로 전환되고 있습니다. 리테일 미디어, 플랫폼화, 물류 혁신은 더 이상 부가사업이 아니라 향후 경쟁력을 결정짓는 핵심 전략입니다. 그러나 시장 변화 속도, 금리·물가 불안, 규제 환경 등 불확실성이 지속되는 만큼, 장기 수익성이 검증되고 기존 자산·데이터·고객 네트워크와의 시너지가 분명한 영역에 역량을 집중해야 합니다.

2025년, 디지털 전환과 초개인화 흐름을 기회로 전환하는 기업만이 미래 경쟁력을 선점할 수 있습니다. 구조조정은 '축소'가 아닌 미래를 설계하는 출발점이어야 합니다.

”

김경원 파트너

유통·소비재(CP&R) 리더
컨설팅 부문

리테일 산업, 구조조정 현실화

산업 환경 변화

- ✓ 팬데믹 이후 고금리·인건비 상승, 공급망 불안정, 소비 둔화
- ✓ 글로벌 경기 불확실성 속 유통업계 전반 구조조정 가속
- ✓ 비용 절감 단계 → 비즈니스 모델 재설계

구조조정의 4대 전략 영역



사업 포트폴리오 재편

핵심·비핵심 사업 재배치로
수익성 개선



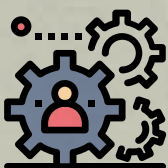
플랫폼·옴니채널 전환

디지털 생태계 중심으로
전환 가속



리테일 미디어 수익화

광고·데이터 기반
신규 수익원 창출



공급망 혁신: 자동화

AI 최적화로 유통
효율 극대화



상세한 내용은 리포트 전문에서 확인하세요!

리테일 산업에 드러나는 구조적 한계



고정비 구조의 비효율성

- ✓ 인건비와 임대료 등 고정비 부담 지속
- ✓ 오프라인 의존 기업일수록 손익 구조 악화



디지털 전환 지연

- ✓ 레거시 시스템·조직 저항으로 신기술 도입 지체
- ✓ 전환 비용·내부 갈등으로 효과 반감



소비 트렌드 변화

- ✓ 지출 단위 축소, 비교 소비 심화
- ✓ 브랜드 충성도 약화 → 가성비·편의성 중심 소비

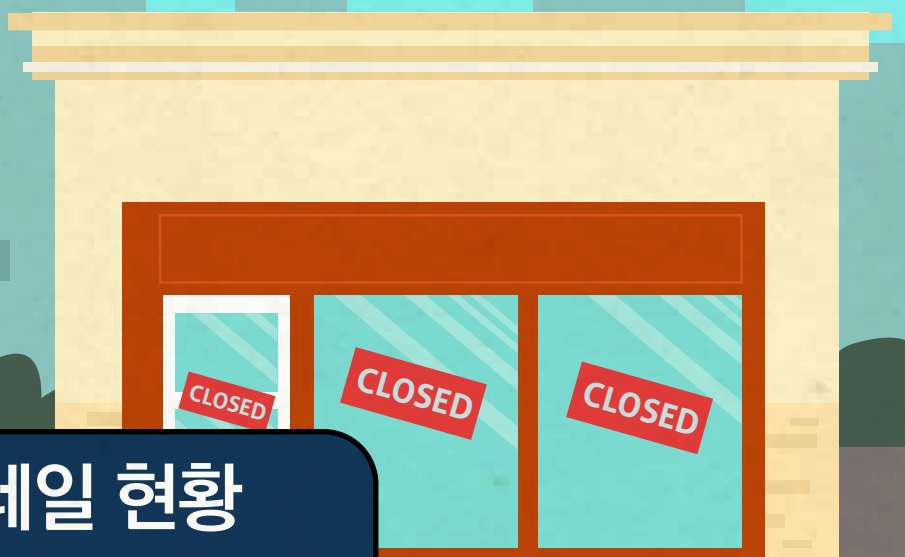


산업 패러다임 전환

- ✓ "Mass to Micro":
공급자 중심 대량판매 → 데이터 기반 초개인화
- ✓ 글로벌 기업 80%+, 향후 12개월 내 디지털·
사업 재편을 최우선 과제로 설정

(출처: Deloitte, 2025 US Retail Industry Outlook)

글로벌 리테일, 가속화되는 구조조정



글로벌 리테일 현황

폐점 러시 심화

- ✓ 최근 2년, 美·EU 주요 리테일 점포 15~30% 축소
- ✓ 단순 경기 불황이 아닌 구조적 수익성 악화가 근본 원인

투자 우선순위 재설정

- ✓ 저성장·비효율 사업 철수
- ✓ 프리미엄 매장, 옴니채널, 온라인 물류 인프라에 집중 투자

전략적 제휴·M&A 확대

- ✓ 이커머스·테크 기업 인수·협력
→ 디지털 역량 강화
- ✓ 오프라인+온라인 결합 모델
→ 차세대 성장 동력으로 부상

국내 리테일, 수익성 중심 리셋

국내 리테일 현황

- ✓ 인구 정체·고령화, 온라인 거래 비중 증가로 오프라인 성장 한계
- ✓ 대형마트·백화점, 고정비 구조 취약 문제로 수익성 압박
- ✓ 편의점·H&B 채널, 근접성·전문화로 확장세 지속
- ✓ 이커머스, 퀵커머스·물류 혁신으로 경쟁력 강화

국내 리테일 업계별 변화 흐름

구분	전략방향
대형마트 3사	최근 10년간 점포 수 약 10% 축소
백화점 3사	부진 점포 정리 및 프리미엄 강화
편의점 업계	전국 점포 6만개 돌파, 근접성·편의성 강화
이커머스	퀵커머스 및 물류 자동화 경쟁 심화
H&B 채널	카테고리 집중 및 빠른 성장

전략적 방향성		
확장 → 수익성 중심 구조 전환	온라인·모바일 채널 고도화	고객 경험 차별화

오프라인 매장의 전략적 전환

전략적 전환 3가지 축

01 체험형 플래그십 스토어

- ✓ 브랜드 철학을 담은 몰입형 공간으로 진화
 - ▶ 사례: Levi's(맞춤 피팅), Nike(디지털 인터랙션)

02 옴니채널 전략의 핵심 거점

- ✓ 매장이 클릭앤컬렉트, 라스트마일 배송·반품 거점으로 기능
 - ▶ 사례: Target, Walmart

03 디지털 몰입 경험의 융합

- ✓ AI·AR·IoT로 고객 경험 고도화 + 데이터 허브 역할
 - ▶ 스마트 셀프 체크아웃, AR 피팅, 개인화 추천

*클릭앤컬렉트(click-and-collect): 온라인으로 구매하고 오프라인 매장(또는 제3의 장소)에서 상품을 찾는 방법

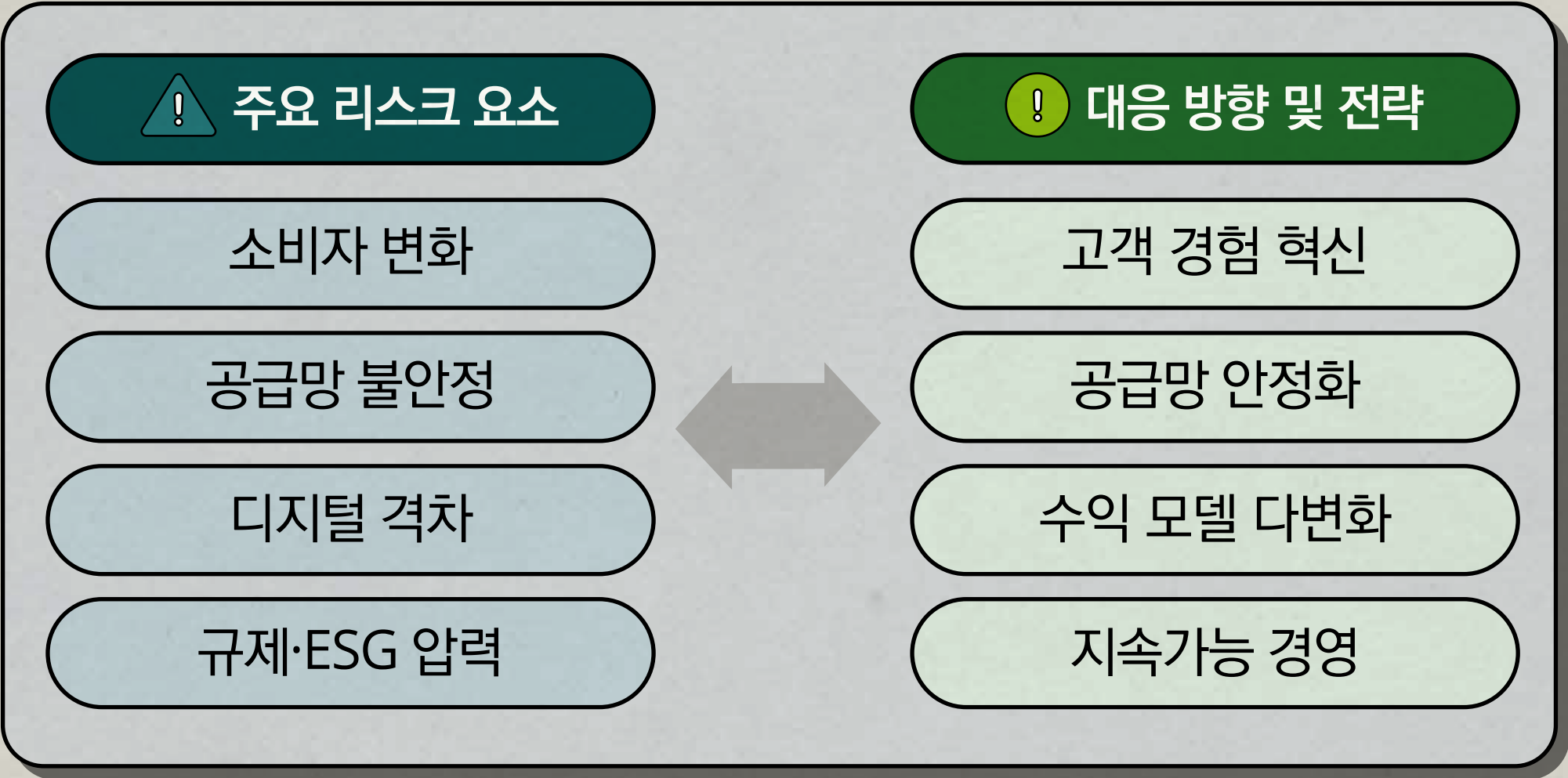
국내 대표 성공사례

 글로벌 커피브랜드	특화 콘셉트 매장 운영(리저브, 펫 프렌들리), 공간 자체를 브랜드 메시지화
 국내 1위 H&B 유통채널	MZ세대 겨냥 체험형 콘셉트 스토어
 프리미엄 백화점 브랜드	문화·라이프스타일 융합, 복합 체험형 공간

리테일의 다음 단계: 성장과 리스크 관리

성장 동력

AI & 데이터 경영	✓ 수요 예측·재고 최적화 ✓ 초개인화 마케팅
물류·공급망 혁신	✓ 라스트마일 고도화 ✓ 스마트 풀필먼트·로보틱스 배송
리테일 미디어 & 플랫폼화	✓ 광고·데이터·구독 모델 확장 → 생활 인프라로 진화
파트너십 및 오픈 이노베이션	✓ 테크·콘텐츠·물류 기업과의 전략적 협력



한국 딜로이트 그룹 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



오행섭 파트너
유통산업 전문가 | 회계감사 부문

☎ 02 6676 2135
@ haoh@deloitte.com



이재훈 파트너
유통산업 전문가 | 성장전략 부문

☎ 02 6676 1134
@ jaeholee@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



앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 ‘**딜로이트 인사이트**’를 검색해보세요.
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

Deloitte.

Insights

성장전략부문 대표

손재호 Partner

jaehoson@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director

kyungepark@deloitte.com

Contact us

krinsightsend@deloitte.com

연구원

조예원 Senior Consultant

yewcho@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.