

Deloitte Insights

August 2025



리테일사 구조조정 동향

수익성 중심 리셋과 미래 설계

Deloitte Insights

Deloitte.



Download on the
App Store



GET IT ON
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

목차

리더 메시지	3
서론	4
01. 글로벌 리테일 산업, 구조조정의 가속화	5
02. 국내 유통 기업도 '수익 중심 리셋' 본격화	6
03. AI 기반의 운영 혁신: 데이터 중심 효율 구조로 전환	9
04. 오프라인 매장의 전략적 전환: 판매 공간에서 브랜드 접점으로	10
05. 신사업과 대체 수익 전략: 플랫폼화와 리테일 미디어의 확장	12
06. 구조조정 이후의 성장 전략과 리스크 관리	14
결론	15
주석	16

리더 메시지



김경원 파트너

유통·소비재 산업 리더 | 컨설팅 부문

국내외 유통업계의 구조조정은 단순한 비용 절감 단계를 넘어, 사업 포트폴리오 재편과 새로운 수익원 창출로 전환되고 있습니다. 리테일 미디어, 플랫폼화, 물류 혁신은 더 이상 부가사업이 아니라 향후 경쟁력을 결정짓는 핵심 전략입니다.

그러나 시장 변화 속도, 투자 회수 기간, 금리·물가 불안, 규제 환경 등 불확실성은 여전히 지속됩니다. 장기 수익성이 검증되고 기존 자산·데이터·고객 네트워크와의 시너지가 분명한 영역에 역량을 집중하셔야 합니다. 이를 가능하게 하는 힘은 데이터 기반 의사결정, 민첩한 조직 운영, 그리고 전략적 파트너십입니다.

2025년, 디지털 전환과 초개인화 흐름을 성장의 기회로 전환하는 기업만이 다음 경쟁 국면에서 우위를 점하고 미래의 수익 모델을 선점할 수 있습니다. 구조조정은 '축소'가 아니라 미래 경쟁력을 설계하는 출발점이 되어야 합니다.

서론

팬데믹 이후 고금리, 인건비 상승, 공급망 불안정, 소비 둔화 등 복합적인 압력이 겹치며 글로벌 리테일 산업 전반에 구조조정이 빠르게 확산되고 있다. 북미와 유럽의 주요 유통 기업들은 고정비 부담을 견디지 못하고 대규모 점포를 철수하거나 파산을 신청하고 있으며, 이는 단기적인 충격이 아니라 기존 운영 구조의 한계를 드러내는 신호로 해석된다. 오프라인 중심의 자산 구조, 고비용 운영 모델, 느린 디지털 대응력 등 기존 체계로는 현재의 환경을 감당하기 어려워졌다.

산업의 핵심 질문도 바뀌고 있다. 더 이상 '어디서 팔 것인가'가 아니라, '어떻게 연결하고 최적화할 것인가'가 유통의 경쟁력을 결정짓는 시대다. 국내 유통업계 역시 수익성이 낮은 점포 정리, 조직 슬림화, 채널 통합 등 구조 재편에 나서는 한편, AI 기반 수요 예측, 고객 데이터 활용, 오프라인 공간의 브랜드 점점화, 리테일 미디어와 구독형 모델 등 새로운 전략을 빠르게 실행하고 있다. 구조조정은 단순한 비용 절감이 아니라, 비즈니스 모델을 다시 설계하는 과정으로 전환되고 있다.

본 리포트는 글로벌과 국내 리테일 산업의 구조조정 흐름을 중심으로, 주요 기업들이 어떤 방향으로 전환하고 있는지를 분석한다. 특히 AI 기반 운영 효율화, 오프라인 공간의 전략적 전환, 플랫폼 기반 신사업 확장을 통해 리테일 산업이 위기를 넘어 새로운 구조를 어떻게 만들어가고 있는지를 살펴본다.

01. 글로벌 리테일 산업, 구조조정의 가속화

팬데믹 이후 글로벌 리테일 산업은 전례 없는 구조조정의 흐름에 직면해 있다. 미국과 유럽의 주요 리테일 기업들은 급변한 소비환경과 기술 전환 압박에 적응하지 못한 채 시장 경쟁에서 밀려나고 있으며, 최근 2년간 미국 내 리테일 파산 건수는 급증했고 전체 점포의 15~30%가 폐점 수순을 밟았다.¹ 그러나 이러한 대규모 구조조정은 단순한 경기 불황의 결과가 아니다. 점포 확장을 기반으로 한 과거 성장 전략은 이미 한계에 다다랐고, 레거시 운영 체계와 고정비 중심의 구조는 변화한 시장 환경을 따라가지 못하고 있다. 그 배경에는 리테일 산업 전반을 뒤흔드는 세 가지 구조적 요인이 자리한다.



1) 고정비 구조의 비효율성

인건비와 임대료 등 고정비 부담은 팬데믹 이후에도 회복되지 않았으며, 특히 대형 오프라인 중심 기업일수록 손익 구조가 급격히 악화됐다.



2) 디지털 전환 지연

여전히 많은 기업들이 레거시 시스템에 묶여 있고, AI·자동화 등 신기술 도입에도 소극적이다. 전환을 시도하더라도 시스템 간 연동 미비, 조직 내 저항 등으로 인한 전환비용이 크다.



3) 소비 트렌드 변화

고객은 더 많이 비교하고 구매하지만 한 번에 지출하는 금액은 줄고 있다. 브랜드 충성도도 약화돼 가성비와 편의성을 중심으로 소비 구조가 빠르게 재편되고 있다.²

Deloitte는 이러한 상황을 리테일 산업이 “Mass to Micro”, 즉 공급자 중심의 일괄 유통 구조에서 데이터 기반 초개인화 모델로 전환하는 시기라고 분석한다.³ 대중을 상대로 한 일률적 판매 전략은 더 이상 유효하지 않다. 모든 고객에게 동일한 방식으로 파는 것이 아니라, 각 고객의 상황과 순간에 맞춘 경험을 제공하는 능력이 핵심 경쟁력으로 부상하고 있다. 그러나 레거시 시스템, 경직된 조직 문화, 공급망 구조 등 전통적 운영 방식에 머물러 있는 기업일수록 전환 장벽은 여전히 높다.

실제로 Deloitte 조사에 따르면, 미국 리테일 기업 경영진의 80% 이상이 향후 12개월 내 디지털 전환 가속화 또는 사업 재편을 주요 전략으로 꼽았으며, 70%는 AI 기반 운영 시스템 도입을 계획하고 있다고 답했다.⁴ 이미 60% 이상은 AI 기반 수요 예측이 운영 효율성에 실질적으로 기여하고 있다고 평가했다. 현재의 구조조정은 단순한 비용 절감이 아니라 비즈니스 모델 전반을 재설계의 출발점이며, 그 변화는 이미 진행 중이다.

02. 국내 유통 기업도 '수익 중심 리셋' 본격화

국내 유통업계의 시선이 달라졌다. 이제는 '확장'보다 '수익'이 우선이다. 매장 확장만으로는 더 이상 성장을 기대하기 어렵다는 판단 아래, 성과가 낮은 점포는 과감히 정리하고 성장 가능성이 높은 분야에는 투자를 집중한다. 이는 단순한 비용 절감이 아니라 성장 방식을 새롭게 짜려는 움직임이다. 실제로 백화점·대형마트 등 전 유통 채널에서 '수익 중심 리셋'이 본격화되며, 업계 전반에 '수익성 중심 점포 운영'이 핵심 기조로 자리 잡고 있다.

1) 점포 축소와 고정비 구조 재편

유통업계는 먼저 몸집부터 줄이고 있다. 과거에는 매장을 늘리는 것이 곧 성장 전략이었지만, 지금은 유지비만 키우는 부담이 되고 있다. 이에 성과가 떨어지는 점포는 정리하고, 운영 효율을 끌어올리는 방향으로 전략이 전환되고 있다. 단순한 감축이 아니라 비용 구조를 근본적으로 다시 짜는 과정이다. 이러한 흐름은 주요 기업 사례에서 뚜렷하게 확인된다.



- **이랜드리테일**은 최근 3년간 점포 수를 50곳에서 43곳으로 줄였다.⁵ 단순 철수가 아니라 NC백화점 이천점과 서면점을 매각해 자산 유동화까지 병행하면서 고정비 부담을 근본적으로 완화했다.



- **홈플러스**는 올해 5월, 임대료 조정 협상이 결렬된 17개 매장 임차 계약 해지를 통보하고, 최대 3천명 규모의 인력 구조조정 가능성까지 거론했다.⁶ 이는 대형마트 업계 가운데 가장 공격적인 감축 전략으로, 시장 전반에 큰 파급력을 불러일으켰다. 단순 매장 조정이 아니라, 수익성이 낮은 점포를 정리하고 가성비 중심 매장·온라인 물류 거점 등 효율적 포맷으로 전환하려는 포트폴리오 재편 사례다.



- **대형마트 3사(이마트·롯데마트·홈플러스)**는 최근 10년간 점포 수가 약 10% 감소했다.⁷ 이는 단순 경기 침체 대응 차원이 아니라, 매출 하락을 직접 떠안는 고정비 구조를 줄이는 체질 개선의 흐름으로 볼 수 있다. 즉, 점포 축소는 단기적 긴축이 아니라 장기적 생존을 위한 전략적 선택이다.



2) 선택과 집중: 수익성 중심 리셋 전략

점포 축소는 단순한 긴축 조치가 아니라 '선택과 집중' 전략의 일환이다. 모든 사업 영역을 유지하기보다 경쟁력이 있는 분야에만 자원을 집중한다. 잘 팔리는 상품군과 성장 잠재력이 높은 채널에는 투자를 확대하고, 그렇지 않은 곳은 과감히 줄이는 방식이다. 결국 수익성이 확실한 곳에 힘을 실어 성장을 이어가려는 전략이다.

국내 사례를 보면, 현대백화점은 매출이 부진한 점포를 정리하는 대신, 프리미엄 체험형 매장을 전면에 내세우며 리브랜딩을 추진하고 있다. 상품 판매 공간에서 문화와 라이프스타일을 제안하는 복합 플랫폼으로 전환하려는 시도다. 이마트 역시 비슷한 방향성을 보인다. 매출 하위 20% 점포의 임대 갱신을 중단하고, 트레이더스처럼 성장성과 수익성이 검증된 사업 포맷에 자본과 인력을 집중 투자한다. 비효율적인 공간을 털어내고 성장 모멘텀을 가진 부문에 자원을 재배치하는 포트폴리오 최적화 전략이다. 무신사 등 온라인 기반 플랫폼 사업자도 예외는 아니다. 임차료와 인건비 부담이 큰 오프라인 매장을 줄이고, 입점 브랜드 수를 조정하며 운영 효율을 높이고 있다.

결국 국내 유통업 전반에서 나타나는 공통 키워드는 덩치보다 효율이다. 단순 몸집 키우기가 아니라, 선택과 집중을 통한 지속 가능한 경쟁력이 관건이 되고 있다.

3) 구조조정의 핵심 축: 세 가지 전략

국내 유통업계가 추진하는 구조조정은 단순한 단기 대응이나 비용 절감 차원이 아니다. 변화하는 외부 환경 속에서 생존과 경쟁력을 확보하기 위한 전략적 체질 전환에 가깝다. 이러한 변화는 구체적으로 세 가지 실행 전략으로 나타난다.

점포 운영 슬림화

수익성이 낮은 점포는 철수하거나 매각해 고정비 부담을 최소화하고, 남은 점포에는 선택과 집중을 통해 차별화된 역할을 부여한다. 단순히 점포 수를 줄이는 차원이 아니라 덜어낼 곳은 과감히 줄이고 남길 곳은 집중적으로 강화하는 방식이다. 이는 오프라인 점포를 판매 공간을 넘어 브랜드 경험과 고객 접점의 거점으로 활용하려는 전략적 판단에서 비롯된 변화다.

채널 및 사업 구조 전환

오프라인 의존도를 낮추는 동시에 모바일·이커머스 채널을 강화해 새로운 성장 기반을 마련한다. 수익성이 떨어지는 비효율 사업은 축소하거나 정리하고, 한정된 자원을 성장 가능성이 높은 영역으로 재배치해 사업 포트폴리오를 재구성한다. 이는 변화하는 소비 행태에 대응하면서 자본 효율성을 높이고, 동시에 디지털 친화적 소비자와의 접점을 강화하는 전략이다.

미래 성장축 집중

디지털 전환, 물류 자동화, 체험형 매장 등 차세대 성장 모델에 선제적으로 투자한다. 단기 성과보다는 중장기 경쟁우위를 확보하려는 움직임으로, 향후 10년을 대비하는 성장 기반 투자다.

즉, 구조조정은 줄이는 데서 그치지 않고, 어디에 집중하고 무엇을 강화할지를 재정립하는 과정이다. 효율화 및 선택과 집중을 통해 불확실한 환경 속에서도 지속 가능한 성장을 경로를 찾으려는 시도다.

4) 글로벌 흐름과 맞닿는 국내 전략

국내 유통업의 구조조정은 글로벌 흐름과도 연결된다. Deloitte는 주요 글로벌 리테일 기업들이 이미 “일시적 긴축이 아닌 구조적 리셋(structural reset) 단계”에 진입했다고 분석한다.⁸ 이는 단기 위기 대응 차원이 아닌 산업 구조 전체를 다시 설계하는 변화라는 점에서 의미가 크다.

해외 유통사들은 점포 축소와 동시에 AI 기반 수요 예측, 옴니채널 통합, 체험형 매장 리뉴얼을 적극 추진하며 새로운 부가가치를 창출하고 있다. 매출이 부진한 점포를 정리하는 동시에 디지털 기술과 체험 요소를 결합해 운영 효율과 고객 경험을 높이고 있는 것이다. 국내 기업들의 움직임도 이와 크게 다르지 않다. 최근 몇 년간 다수 점포가 정리·매각되는 한편, 부진 매장을 철수하고 프리미엄 플래그십 전략으로 전환하는 사례가 이어지고 있다.⁹ 대표적으로, 현대백화점은 ‘더현대 부산’에 그룹 최초로 ‘더현대 2.0’ 모델을 도입해, 백화점·아울렛·쇼핑몰의 경계를 넘는 빅블러(Big Blur) 전략을 구현하고 있다.¹⁰ 이는 고객 경험 중심의 차별화된 콘텐츠와 혁신적 공간 디자인을 결합한 ‘뉴 리테일 플랫폼’으로, 프리미엄 플래그십 전략의 한 축을 이룬다.

동시에 온라인 채널, 물류 자동화, 디지털 전환 등 차세대 성장 동력에 대한 투자는 확대되는 추세다. 여기서 공통된 메시지는 효율성이다. 점포와 인력 운영의 슬림화, 모바일·이커머스 중심의 채널 다변화, 비핵심 사업 정리는 이미 업계 전반에 보편화된 방식이다. 이는 불필요한 비용과 자산을 줄이고, 선택한 영역에는 과감하게 힘을 싣는 전략이다. 당장의 생존을 위한 대응을 넘어, 불확실성이 커진 시장에서 지속 가능한 수익 구조를 구축하기 위한 필수 조건이 되고 있다.



03. AI 기반의 운영 혁신: 데이터 중심 효율 구조로 전환

국내외 유통업체가 구조조정에 나서는 또 다른 축은 AI와 데이터 기반의 운영 혁신이다. 목적은 단기 비용 절감이 아니라, 변동성이 커진 시장에서 예측력과 실행력을 높여 지속 가능한 경쟁 우위를 확보하는 것이다. 이 변화의 배경에는 팬데믹 이후 급격히 달라진 소비 패턴이 있다. 구매 빈도는 늘었지만 객단가는 줄고, 브랜드 충성도는 약화되었다. 기존의 경험과 직관에 의존한 의사결정만으로는 이러한 수요 변화를 따라잡을 수 없게 된 것이다.

이 때문에 많은 리테일 기업들이 AI를 활용해 방대한 소비자 데이터를 실시간 분석하고, 수요 예측부터 가격 전략, 재고 관리, 물류 최적화까지 운영의 핵심 영역을 자동화하고 있다. Deloitte 조사에 따르면 미국 리테일 기업의 60% 이상이 “AI 기반 수요 예측이 운영 효율성 향상에 기여했다”고 답했으며, 70%는 향후 12개월 내 AI 도입을 더욱 확대할 계획이라고 밝혔다.¹¹ 이는 AI가 단순한 기술 트렌드를 넘어 생산성과 수익성의 균형을 좌우하는 구조조정의 핵심 수단으로 작용하고 있음을 보여준다.

글로벌 리테일 기업들 역시 AI를 운영 혁신의 핵심 축으로 삼아, 수요 예측과 자동화 전략을 고도화하고 있다. 미국 대형 유통사 Target은 내부 시스템 ‘Inventory Ledger’를 통해 매주 수십억 건의 수요 예측을 자동화하고 있다. 이 시스템은 재고 부족을 사전에 감지해 대응하며, 현재 전체 상품의 40% 이상에 AI 기반 의사결정을 적용하고 있다.¹² Walmart는 자체 머신러닝 플랫폼을 활용해 실시간 재고 가시성과 가격 설정을 자동화하고, 전국 단위 공급망 운영의 안정성을 높이고 있다.¹³ 이처럼 글로벌 기업들은 각자의 상황에 맞춰 AI를 전략적으로 적용하며, 단기 효율화뿐 아니라 장기 생존력 강화의 도구로 활용하고 있다.

국내 유통기업들도 빠르게 대응하고 있다. 이마트는 AI 기반의 재고 관리 및 발주 시스템을 도입해 공급망 리스크를 줄이고 매출 변동성을 완화하고 있다.¹⁴

롯데쇼핑은 고객 구매 데이터를 기반으로 점포별 맞춤형 프로모션을 기획하고 가격 전략의 민첩성을 높였다.¹⁵ 무신사는 상품 추천

알고리즘과 큐레이션 기술을 고도화해 소비자 만족도와 구매 전환율을 동시에 끌어올리고 있다.¹⁶ AI와 데이터는 이제

구조조정 과정에서 전략적 투자 자산으로 자리 잡고

있다. 이는 운영 효율을 높이는 동시에 고객 경험을 정교하게 관리할 수 있는 기반이자, 향후 지속 가능한 수익 구조를 만드는 데 핵심 역할을 하게 될 것이다.

궁극적으로 유통 산업의 경쟁력은 상품 자체보다 데이터와 알고리즘 기반의 운영 구조 위에서 결정되는 시대로 전환되고 있다.



04. 오프라인 매장의 전략적 전환: 판매 공간에서 브랜드 접점으로

온라인과 모바일이 거래의 중심으로 부상했지만, 구조조정 과정에서 오프라인 매장은 여전히 유통 전략의 중요한 축으로 남아 있다. 다만 그 역할은 예전과는 확연히 달라지고 있다. '판매 중심 공간'에서 '브랜드 경험과 접점의 장'으로 성격이 바뀌고 있는 것이다. 이 변화는 단순히 비효율 자산을 줄이는 차원이 아니라 매장의 역할을 새롭게 정의해 경쟁력을 키우려는 흐름으로 볼 수 있다. 팬데믹 기간 동안 온라인 거래가 급성장하면서 오프라인 매장은 불필요한 고정비로 간주되어 축소의 대상이 되었다. 그러나 디지털 전환이 가속화될수록 물리적 공간의 가치는 오히려 부각되고 있다. 고객이 브랜드를 직접 체감하고 몰입하는 경험은 디지털만으로는 대체할 수 없기 때문이다. Deloitte는 이러한 흐름을 두고, 오프라인 매장이 단순 유통 채널이 아닌 고객 경험을 증폭하고 브랜드 정체성을 구현하는 전략 자산으로 재조명되고 있다고 분석한다.¹⁷ 이러한 변화는 크게 세 가지 방향에서 구체화되고 있다.

오프라인 매장의 세 가지 전략적 전환

1) 체험 중심 플래그십 스토어 - 브랜드 충성도를 높이는 몰입형 공간

매장은 단순히 상품을 진열·판매하는 공간을 넘어, 브랜드 철학과 스토리를 전달하는 몰입형 공간으로 진화하고 있다. Levi's는 AI 기반 체형 분석 기술을 적용해 맞춤형 피팅 경험을 제공하고 있으며,¹⁸ Nike는 퍼스널라이징 기능을 강화한 나이키 라이즈(Nike Rise) 매장에서 러닝 특화 콘텐츠와 디지털 인터랙션을 결합해 고객과의 일상적 연결을 강화하고 있다.¹⁹

2) 옴니채널 전략의 핵심 거점 - 물류와 접점의 동시 진화

오프라인 매장은 '라스트마일 배송', '클릭앤컬렉트', '즉시 반품' 등 다양한 기능을 수행하는 옴니채널 실행 허브로 작동하고 있다. Deloitte에 따르면, 2025년까지 전체 리테일 기업의 약 64%가 자동화된 마이크로 풀필먼트 센터 확장을 계획하고 있으며,²⁰ 이는 매장 기반 풀필먼트 전략을 강화하려는 움직임으로 해석된다. 미국의 Target과 Walmart는 점포를 물류 거점으로 전환해 배송 속도 향상, 물류비 절감, 고객 만족도 제고라는 세 가지 효과를 동시에 실현하고 있다. 이는 오프라인 공간의 비용 효율성을 새롭게 조명할 사례다.

*라스트마일(last mile): 물류 과정 중 마지막 구간으로, 물류센터에서 소비자의 집 앞까지 상품을 전달하는 구간을 말한다. 배송 기대 수준이 높아지며 정확한 시간에 신속한 배송을 실현하는데 가장 큰 영향을 미치는 단계로, 전체 물류 비용의 절반 이상을 차지할 만큼 업계의 화두다.

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

3) 디지털 몰입 경험의 융합 - AI와 AR이 만드는 오프라인 UX 혁신

최근 유통업계는 AI, AR, IoT 등 디지털 기술을 매장에 접목해 고객 경험을 고도화하고 있다. AI 기반 추천 시스템, AR 디스플레이, 스마트 셀프 체크아웃은 고객의 탐색 과정과 구매 결정 여정을 자연스럽게 연결하며, 이 과정에서 축적된 행동 데이터는 퍼스널 마케팅, 상품 기획, CRM 전략으로 이어진다.²¹ 디지털 기술은 매장 경험을 강화하고 소비자는 오프라인 쇼핑을 통해 브랜드와 교감한다. 이렇게 형성된 경험은 다시 데이터화 되어 브랜드 전략에 반영되는 선순환 구조를 만든다.

국내 유통 기업의 전략적 재구성

국내에서도 이러한 흐름이 뚜렷하다. 현대백화점은 전시, 팝업, 쿠킹 스튜디오 등 문화·라이프스타일 요소를 접목한 복합 체험형 매장을 확대하며 브랜드 경험의 밀도를 높이고 있고,²² 스타벅스는 '리저브 매장', '펫 프렌들리 매장'과 같은 콘셉트 스토어를 통해 공간 자체를 브랜드 메시지로 활용하고 있다.²³ 올리브영은 주요 상권에 콘셉트 스토어를 열고, 퍼스널케어 체험 공간과 브랜드존을 강화하는 방식으로 MZ 세대 중심의 브랜드 경험을 고도화하고 있다.²⁴ 이마트 또한 오프라인 점포를 물류와 온라인 배송을 연계한 복합 기능 거점으로 운영하며 옴니채널 전략을 정교화하고 있다.²⁵

오프라인 매장은 더 이상 매출 실적만으로 평가되지 않는다. 브랜드의 정체성을 드러내는 쇼케이스이자 옴니채널을 뒷받침하는 물류 인프라이며, 고객과 지속적으로 연결되는 브랜드 자산으로서 진화하고 있다. 앞으로 구조조정 과정에서도 오프라인 공간은 효율성과 경험, 물류와 마케팅, 고객과 브랜드 간 신뢰 형성을 아우르는 전략 플랫폼으로 계속 확장될 것이다.



05. 신사업과 대체 수익 전략: 플랫폼화와 리테일 미디어의 확장

구조조정은 매장 효율화와 운영 방식 변화를 넘어, 수익 구조 자체를 확장하는 단계로 나아가고 있다. 유통업계의 관심은 수익원을 다각화하고 안정적인 성장 기반을 마련하는 것으로 옮겨가고 있다. 그 중심에는 리테일 미디어 네트워크와 플랫폼화 전략이 있다. 두 모델 모두 유통사가 이미 보유한 자산·데이터·채널을 재구성해 고마진 비즈니스로 전환하는 접근으로, 구조조정 이후 성장 전략의 핵심 요소가 되고 있다.

1) 리테일 미디어 네트워크(RMN)*: '고객 데이터'를 광고 자산으로

리테일 미디어는 매장·앱·웹사이트 등 자체 채널에서 광고를 노출하고, 구매 데이터를 기반으로 맞춤형 마케팅을 제공하는 광고 플랫폼이다. 고객 접점이 넓고 퍼스트 파티 데이터(first-party data)** 품질이 높은 유통사는 브랜드사에게 매력적인 광고 매체가 된다. Walmart는 리테일 미디어 사업을 주요 수익 축으로 성장시켜 2024년 매출 31억 달러를 기록한 데 이어 올해 1분기에도 두 자릿수 성장을 이어가고 있다.²⁶ Amazon 역시 2025년 전자상거래 광고 부문 매출이 600억 달러를 넘어설 것으로 예상되며, 글로벌 전자상거래 기반 RMN 시장에서 압도적인 점유율을 유지하고 있다.²⁷ 국내에서는 쿠팡의 '쿠팡 애드'가 퍼스트 파티 데이터를 활용해 상품 노출을 최적화하며 광고 효율을 높이고 있다. 광고 집행 브랜드의 매출이 비집행 브랜드보다 약 11배 빠르게 성장하는 성과를 내며 RMN 시장을 견인하고 있다.²⁸ GS리테일은 KT와 협력해 편의점·슈퍼·홈쇼핑 등 오프라인 거점과 디지털 채널을 결합한 RMN 사업에 본격 진출했다. 매장 내 디지털 사이니지***와 모바일 앱 기반 타겟 광고를 통합 운영하며 광고주에게 정밀 타겟팅과 성과 분석 서비스를 제공하고 있다.²⁹

리테일 미디어의 강점은 광고 노출 → 구매 전환 → 성과 측정이 동일 플랫폼 내에서 이뤄진다는 점이다. 이는 광고주에게는 투자 효율성을, 유통사에게는 고마진 수익원을 제공한다.

*리테일 미디어 네트워크(RMN, Retail Media Network): 소매업체가 자체 온라인 플랫폼(자사 웹사이트, 앱 등)이나 오프라인 매장 등을 활용해 광고를 제작하는 시스템을 말한다. 예를 들면, 네이버 쇼핑, 쿠팡 등의 쇼핑 플랫폼이 자체적으로 운영하는 광고 네트워크다.

**퍼스트 파티 데이터(fist-party data): 브랜드에서 직접 수집한 데이터를 말한다. 고객이 홈페이지에 방문하거나, 회원가입을 하거나, 상품을 구매하거나, 이메일을 구독하는 등의 사용 과정에서 남긴 정보가 포함된다. 즉, 고객이 브랜드와의 상호작용을 통해 남긴 모든 행동 데이터로, 데이터 신뢰도가 가장 높다.

***디지털 사이니지: 공공장소나 상업 공간에 설치되는 디스플레이를 말한다.

2) 플랫폼화 전략: 생태계 확장으로 락인(lock-in) 효과 강화

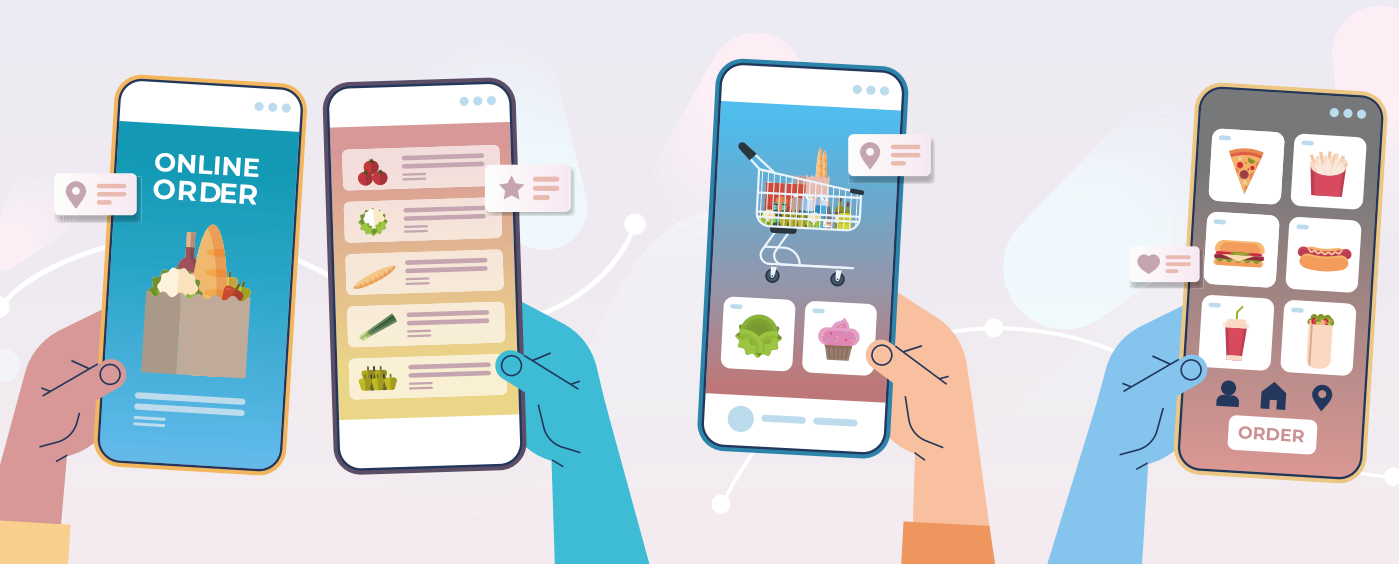
유통사는 상품 판매를 넘어 금융·물류·콘텐츠 등 인접 사업군으로 확장하며, 고객의 생활 전반을 장악하는 전략을 펼치고 있다. 플랫폼화 전략의 핵심은 고객의 생활을 포괄하는 락인 효과를 만드는 것이다.

유통사들은 자사 플랫폼과 멤버십을 연계해 온라인몰, 복합 쇼핑몰, 오프라인 매장을 하나의 생태계로 묶고 소비 데이터를 통합 관리하고 있다. 이를 통해 여행·금융·숙박 예약 등 인접 서비스로 사업 범위를 확장하며, '라이프 플랫폼'으로의 전환을 가속화하고 있다. 또, 편의점·슈퍼·홈쇼핑·호텔·배달을 아우르는 온·오프 통합 멤버십을 운영하며, 이를 기반으로 데이터 활용 범위를 넓히고 크로스셀링을 강화하고 있다.

이 같은 플랫폼화는 고객 접점을 다변화해 재방문·재구매를 유도한다. 이는 단순한 신사업이 아니라, 기존 리테일 사업의 경쟁력을 지키는 방어막 역할을 한다.

3) 대체 수익 다변화: 공간·데이터·물류 인프라의 재활용

유통사가 보유한 물리적·디지털 자산을 재활용해 새로운 수익원으로 전환하는 시도가 활발하다. 유휴 매장 공간은 팝업스토어, 체험형 매장, 브랜드 쇼룸 등 단기 임대 사업에 활용하고, 축적된 구매 데이터는 외부 기업에 판매하거나 데이터 분석 서비스로 재가공해 수익화한다. 전국 점포망과 물류센터를 활용한 라스트마일 배송 대행과 풀필먼트 서비스도 판매 매출 변동성을 완화하고 안정적인 수익 구조를 만드는 대안으로 자리 잡고 있다. 이러한 대체 수익 모델은 실적을 보완해 장기적으로 '리테일=플랫폼 기업'이라는 시장 인식을 강화한다.



06. 구조조정 이후의 성장 전략과 리스크 관리

유통업계는 구조조정을 마친 뒤, 이제 '어떻게 성장할 것인가'라는 후속 과제에 직면해 있다. 매장 축소와 사업 재편으로 효율성을 확보한 이후, 신사업 확장과 수익 다변화를 통해 경쟁력을 지속적으로 높이는 전략이 본격화되고 있다. 그러나 변화 속도, 투자 회수 기간, 외부 환경 변수에 따라 성과는 크게 달라질 수 있다. 특히 고금리·물가 불안, 소비 패턴 변화, 규제 환경 등은 구조조정 이후에도 상시적인 경영 리스크로 작용한다.

1) 핵심 역량 기반의 선택과 집중

구조조정 이후의 확장은 핵심 역량과 맞닿아 있는 분야에 집중할 때 성과를 낼 수 있다. 리테일 미디어, 플랫폼 사업, 구독 서비스처럼 기존 강점과 연계성이 높은 영역이 대표적이다. 반면, 무리한 글로벌 진출이나 관련성이 낮은 산업 투자로 오히려 손실을 경험할 수 있다. 따라서 시장성과 수익성이 뒷받침되는 분야를 우선 검토하고, 사업화 초기 단계에서 시너지 기여도를 다각도로 검증하는 사전 평가 체계를 마련해야 한다.

2) 데이터 기반 의사결정과 거버넌스

데이터 분석 역량은 곧 경쟁력이다. 리테일 미디어나 플랫폼 사업 확장 과정에서는 퍼스트 파티 데이터 활용과 하이퍼퍼스널라이제이션(hyper-personalization)이 성과를 좌우한다. AI-머신러닝 기반 수요 예측, 재고 최적화, 초개인화 상품 추천은 대표적인 적용 사례다. 동시에 데이터 활용 규제 강화에 대비한 거버넌스 체계 구축이 필수적이며, 이 과정에서 개인정보 보호와 투명한 데이터 처리 절차를 확보하는 것이 전제가 된다.

3) 유연하고 민첩한 운영 구조

매장 축소와 인력 재배치 이후에도 시장 변화와 소비 트렌드에 따라 사업 포트폴리오를 신속히 조정할 수 있는 조직 구조가 필요하다. 애자일(Agile) 운영 체계와 의사결정 속도 개선은 변화 대응력을 높인다. 특히 변화가 빠른 디지털, 모바일 채널 중심 사업에서는 프로젝트 단위 조직 운영과 단기 실험(트라이얼·파일럿 방식)이 효과적일 수 있다.

4) 파트너십과 오픈이노베이션 확대

모든 역량을 내부에서 확보하기는 현실적으로 어렵다. 테크·물류·콘텐츠 기업과의 전략적 제휴를 통해 리스크를 분산시키고 신사업 추진 속도를 높여야 한다. 예를 들어, GS리테일-KT의 리테일 미디어 협업 사례는 디지털 광고 영역에서 시너지를 낸 대표적 시도다.³⁰ 또한 롯데글로벌로지스는 로봇 물류 자동화 전문 기업 필드로(Fieldro)와 전략적 업무 협약을 맺고 배송용 로봇 시스템을 실증하며 스마트 물류 경쟁력을 강화하고 있다.³¹

결국, 구조조정 이후의 성장은 핵심 역량에 기반한 선택, 변화에 대응하는 실행 속도, 그리고 리스크 대비 체계가 균형을 이룰 때 가능하다. 단순히 비용을 줄이는 구조조정이 아니라, 변화 대응력과 수익 구조의 고도화를 동시에 이루는 지속 가능한 성장을 만드는 것이 목표가 돼야 한다.

결론

국내외 유통업계의 구조조정은 단기적인 비용 절감 단계에서 벗어나, 사업 포트폴리오 재편과 신수익원 창출로 방향을 전환하고 있다. 리테일 미디어, 플랫폼화, 물류 혁신은 단순한 부가사업에 그치지 않고 중장기 경쟁력을 결정짓는 핵심 전략이다.

그러나 시장 변화 속도, 투자 회수 기간, 금리·물가 불안, 규제 환경과 같은 외부 변수는 여전히 불확실성을 만든다. 무리한 확장보다 장기 수익성이 검증되고 기존 자산·데이터·고객 네트워크와의 시너지가 뚜렷한 사업 영역에 역량을 집중해야 한다.³² 이를 뒷받침하는 요소는 데이터 기반 의사결정, 유연한 조직 운영, 그리고 전략적 파트너십이다.

2025년은 유통업계가 디지털 전환과 초개인화 서비스로 도약할 수 있는 분기점이다. 핵심 역량을 강화하고, 변화에 신속히 대응하며, 불확실성에 대비하는 체계가 갖춰질 때 변화의 흐름은 성장으로 이어질 수 있다. 변화의 흐름을 기회로 전환하는 유통사만이 다음 경쟁 국면에서 우위를 점하고, 미래의 수익 모델을 선점할 것이다. 궁극적으로 구조조정은 '축소'가 아니라 미래 경쟁력을 설계하는 출발점이어야 한다.



주석

1. CB Insights, List of Retail Company Bankruptcies & Closing Stores – Retail Apocalypse Timeline, 2024, <https://www.cbinsights.com/research/retail-apocalypse-timeline-retailers>
2. Analysis Group, US Retail Closures by Category, 2024, <https://www.cbinsights.com/research/retail-store-closures-by-category>
3. 2025 US Retail Industry Outlook, Deloitte, January 21, 2025, <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/retail-distribution-industry-outlook.html> 2025 US Retail Industry Outlook, Deloitte, January 21, 2025, <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/retail-distribution-industry-outlook.html>
4. Deloitte, Survey on Retail Executives' Digital Transformation Plans, March 18, 2024, <https://www.retaildive.com/news/deloitte-survey-retail-executives-digital-transformation-ai/>
5. 접고 팔고 열고...유통사업 재정비 나선 이랜드리테일, 비즈워치, 2025년 5월 27일, <https://news.bizwatch.co.kr/article/consumer/2025/05/27/0034>
6. 홈플러스 폐점 현실화되나...대규모 '영업중단·구조조정' 우려, 동아일보, 2025년 5월 19일, <https://www.donga.com/news/article/all/20250519/131631075/1>
7. 기세 꺾인 대형마트... 10년간 10% 문닫아, 파이낸셜뉴스, 2025년 3월 5일, <https://www.fnnews.com/news/202503051821308687>
8. Ibid
9. 합치고 바꾸고 내놓고...유통가 '군살빼기', 헤럴드경제, 2025년 1월 3일, <https://biz.heraldcorp.com/article/10382214?ref=naver>
10. 현대百貨, 부산에 '더현대 2.0' 선보인다... "2027년 오픈", 헤럴드경제, 2025년 5월 29일, <https://biz.heraldcorp.com/article/10498336>
11. Ibid
12. To avoid product shortages, big retailers are scrapping reactive methods for AI, Business Insider, June 3, 2025, https://www.businessinsider.com/walmart-target-use-ai-to-prevent-inventory-shortages-2025-6?utm_source=chatgpt.com
13. Walmart and the New Supply Chain Reality: AI, Automation, and Resilience, Logistics Viewpoints, March 19, 2025, <https://logisticsviewpoints.com/2025/03/19/walmart-and-the-new-supply-chain-reality-ai-automation-and-resilience/>
14. "AI로 발주부터 계산까지" 이마트24, 미래형 편의점 고도화 가속, 전자신문, 2023년 9월 27일, <https://www.etnews.com/20230927000037>
15. 롯데쇼핑, AI 고도화... "초개인화 고객 경험 제공", 조선비즈, 2023년 9월 12일, <https://biz.chosun.com/distribution/channel/2023/09/12/7J36ZL75VZHKBEXBOA5SLX4RY/>
16. "패션 유통의 넷플릭스를 꿈꾸다"... 무신사, AI로 커머스 혁신 가속, 매경헬스, 2025년 6월 19일, <https://www.mkhealth.co.kr/news/articleView.html?idxno=73630>
17. Ibid

18. How Tech Helped Levi's Ride the 'Baggy Jeans' Trend, Wall Street Journal, January 27, 2025, <https://www.wsj.com/articles/how-tech-helped-levis-ride-the-baggy-jeans-trend-f290721d>
19. 롯데백, 초대형 '나이키 라이즈' 매장 연다, 이데일리, 2025년 5월 14일, <https://www.edaily.co.kr/News/Read?newsId=01574406642168920>
20. Ibid
21. Interactive retail displays create stand-out customer experiences, Samsung Insights, January 9, 2025, <https://insights.samsung.com/2025/01/09/interactive-retail-displays-create-stand-out-customer-experiences/>
22. "리뉴얼이나 신규 출점이나" 유통업계, '투트랙' 성장 전략, 데일리안, 2025년 6월 30일, <https://www.dailian.co.kr/news/view/1515800/?sc=Naver>
23. "해외 카페일바 온 줄"...한국 스타벅스의 놀라운 '야심작', 한국경제, 2025년 4월 30일, <https://www.hankyung.com/article/202504304614g>
24. 올리브영도 현대백화점도 주목하는 '체험형 콘텐츠'...소비자 체류 시간 늘린다, 동아일보, 2025년 4월 25일, <https://www.donga.com/news/Economy/article/all/20250425/131491416/1>
25. 창고야 마트야?...온라인 배송 물류센터로 변신하는 대형마트, 한국경제, 2024년 5월 14일, <https://www.hankyung.com/article/202405136943i>
26. Walmart ad revenues jump 50%, Walmart Connect grows 31%, EMARKETER, May 15, 2025, <https://www.emarketer.com/content/walmart-ad-revenues-jump-50--walmart-connect-grows-31>
27. Amazon's retail media ad revenues will pass \$60 billion in 2025, highlighting its continued dominance, EMARKETER, May 21, 2025, <https://www.emarketer.com/content/amazon-retail-media-ad-revenues-will-pass-60-billion-2025>
28. 2025 쿠팡 애즈콘에서 찾은 핵심 인사이트, Coupang Ads, 2025년 8월 4일, <https://ads.coupang.com/videoclass/adscon01>
29. KT, GS리테일 손잡고 '리테일 미디어' 본격 진출, 한국경제, 2025년 7월 31일, <https://www.hankyung.com/article/2025073146801>
30. Ibid
31. 롯데글로벌로지스, 필드로와 맞손...'로봇 배송' 상용화 박차, CEO스코어데일리, 2025년 1월 15일, <https://www.ceoscoredaily.com/page/view/2025011512324889322>
32. Future of retail operations: Winning in a digital era, McKinsey & Company, January 1, 2020, https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/future%20of%20retail%20operations%20winning%20in%20a%20digital%20era/mck_retail-ops-2020_fullissue-rgb-hyperlinks-011620.pdf

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



오행섭 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

Download on the
App StoreGET IT ON
Google Play

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

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.