Deloitte Insights

March 2026

2026 글로벌 럭셔리 산업 전망

가치 중심으로 재편되는 글로벌 럭셔리 산업의 전략적 전환

Marzia Casale I Deloitte Italy

Deloitte.

Download on the App Store
GET IT ON Google Play

'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

Contents

들어가며 **03**

Executive Summary: 볼륨에서 가치로 – 2026 럭셔리 산업의 전환 **04**

01. 2026 럭셔리 산업 전망 **06**

1.1) 럭셔리 시장을 재편하는 주요 소비자 트렌드 06
1.2) 글로벌 럭셔리 시장의 지역별 성장 전망 10
1.3) 기업 전망 14
1.4) 주요 전략 우선순위 16
1.5) 주요 성장 기회 18
1.6) 주요 재무 투자 19
1.7) 럭셔리 산업의 GenAI 도입: 검토 단계에서 실행 단계로 23
1.8) AI 구현 잠재력이 가장 큰 영역 25
1.9) 지역별 심층 분석: 인도(India) 시장 28

02. 중장기 전망: 향후 5년, 럭셔리의 구조적 변화 **30**

2.1) 산업을 재편하는 주요 변혁 요인 30
2.2) 미래 성장 레버: 거래에서 관계로 34
2.3) 지속가능성 전략: 가치 사슬의 재설계 40

방법론: 데이터의 신뢰성과 전략적 통찰의 근거 **45**

주석 **46**

들어가며

지난 10년간 Global Powers of Luxury는 재무제표라는 가장 객관적인 지표를 통해 글로벌 럭셔리 산업을 조망해 왔다. 누가 성과를 냈는지, 어느 지역과 부문에서 성장이 발생했는지, 그리고 그 배경은 무엇이었는지를 이해하는 데 재무 데이터는 핵심적인 기준점이었다. 그러나 재무제표는 본질적으로 이미 일어난 결과를 설명할 뿐, 산업이 어디로 향하고 있는지를 말해주지는 않는다.

2026년판 보고서는 이러한 한계 인식에서 출발한다. 과거를 감사(audit)하듯 점검하는 관점에서 벗어나, 현재의 신호를 감지하고 다음 국면을 읽기 위한 새로운 렌즈가 필요하다고 판단했다. 이에 본 조사는 성과 중심의 회고적 분석 대신, 미래를 전망하는 전향적 연구로 방법론을 전면 개편했다.

본 보고서는 10개국 420명의 럭셔리 기업 임원 및 리더를 대상으로 한 설문조사를 기반으로 한다. 응답자들은 의류·신발, 가방·액세서리, 주얼리, 워치, 뷰티, 그리고 호스피탈리티에 이르기까지 주요 럭셔리 섹터 전반에서 전략 수립과 실행을 직접 이끄는 인물들이다. 이들이 제시한 소비자 인식, 성장 전략, 리스크, 기술 변화, 지속가능성에 대한 다각적인 시각이 본 보고서의 핵심 인사이트를 형성한다.

특히 이번 에디션에서는 연구 범위 또한 확장했다. 오늘날 럭셔리는 더 이상 제품에 국한되지 않는다. 경험은 제품만큼이나 중요한 가치의 원천이 되었고, 개인재(personal goods)와 공간, 플랫폼 간의 경계는 빠르게 허물어지고 있다. 가치는 이 세 요소가 만나는 접점에서 창출되며, 이러한 변화는 호스피탈리티를 럭셔리 산업의 핵심 축으로 편입시킬 것을 요구하고 있다.

럭셔리는 오래전부터 단순한 소비재 그 이상의 의미를 지닌다. 브랜드와 사람, 장인정신과 기술, 유산과 혁신 사이의 깊은 연결을 통해 형성되어 왔다. 그러나 끊임없이 높은 수준의 요구가 쏟아지는 환경 속에서 럭셔리는 또 하나의 전환점에 서 있다. 단순히 규모를 키우는 산업에서, 더 깊은 친밀감과 더 분명한 의미를 만들어내는 산업으로의 질적인 전환이 요구되고 있다.

최근 몇 분기 동안 산업 환경은 복합적인 도전에 직면해 왔다. 팬데믹 이후의 폭발적 반등이 진정된 이후, 생활비 부담으로 인한 어스피레이셔널 소비자*의 위축, 관광 수요의 정상화, 지정학적 긴장과 관세 이슈가 야기한 공급망 변화, 그리고 중국 시장의 불균형한 회복이 동시에 작용하고 있다.

이러한 맥락 속에서 경영진의 인식은 하나의 공통된 방향을 가리킨다. 럭셔리 산업은 새로운 성장 국면이 아닌, 안정화의 단계에 진입하고 있다. 앞으로의 경쟁은 단기적인 매출 확대보다 생산성, 고객 로열티, 지속가능한 가치 축적을 중심으로 전개될 것이다. 럭셔리의 미래는 더 빠르게 확장하는 브랜드가 아니라, 더 진실한 브랜드가 차지할 것이다. 목적은 더 명확하게, 실행은 더 정교하게, 그리고 무엇보다 고객과의 거리가 더 가까워질 때 럭셔리 리더십은 완성된다.

***어스피레이셔널(aspirational) 소비자:** 상류층의 라이프스타일을 지향하며 입문용 명품 가방이나 액세서리 등을 구매해 온 중산층 고객층을 뜻한다.

Executive Summary

볼륨에서 가치로 - 2026 럭셔리 산업의 전환

2026년 럭셔리 시장의 키워드는 '볼륨'보다 '가치'다. 설문에 참여한 럭셔리 산업 리더의 약 3분의 2는 향후 1년 매출이 유지되거나 증가할 것으로 봤고, 이보다 더 많은 응답자는 수익성이 안정되거나 개선될 것으로 예상했다. 성과를 가르는 변수는 판매량이 아니라 가격 결정력, 제품 믹스, 운영 규율로 옮겨가고 있다.

본고는 이 흐름 속에서 기업들이 어디에 투자하고 무엇을 우선순위로 두는지 짚는다. 자본은 외형 확장보다 브랜드의 매력이 커지고 수익 회복이 빨라지는 영역으로 모이고 있다. 핵심 축은 시장·브랜드 확장, 디지털 전환 가속, 옴니채널과 고객 경험 강화다. 인재와 지속가능성은 별도의 과제가 아니라 이 전략을 움직이는 기반으로 다뤄진다. 디지털도 단순한 온라인 판매 고도화를 넘어 데이터·AI·자동화의 전사 통합으로 확장되고 있으며, 그 결과 플래그십 매장은 판매 공간을 넘어 경험·데이터·콘텐츠가 만나는 거점으로 재편되고 있다.

가치 중심 경영은 오프라인 전략에도 직접 영향을 준다. 기업들은 출점 경쟁을 줄이고 플래그십의 완성도와 점포당 생산성을 기준으로 네트워크를 다시 본다. 조사 대상의 3분의 1 이상은 자본적 지출 축소를 계획하고 있고, 39.3%는 매장 네트워크 최적화를 예상했다. 동시에 다수 기업이 가격 조정을 검토하고 있어, 수요가 둔화되는 환경에서 가격 전략이 수익성의 '완충 장치'로 기능하고 있음을 보여준다.

성장의 목표도 바뀌고 있다. 다음 단계의 성장은 고객 수를 늘리는 것보다 고객 한 명의 가치를 키우는 것에 가깝다. 응답자들은 고객 경험과 로열티를 M&A, 인접 사업 확장, R&D 혁신보다 앞선 성장 기회로 꼽았다. 고접점 서비스, 접근성, 커뮤니티를 통해 구매 빈도·객단가·고객 생애가치(LTV)*를 높이는 전략이 중심으로 올라왔다.

생성형 AI(GenAI)는 탐색을 지나 실행으로 이동하고 있다. 도입은 평가와 선택적 적용으로 나뉘며, 약 10%는 이미 핵심 기능에 내재화하고 있다. 기대 효과는 제품·디자인, 마케팅·광고, 고객 개인화, 수요·공급 및 재고 인텔리전스에 고르게 분포한다. 이는 AI가 한 부서의 도구가 아니라 가치사슬을 연결하는 운영 인프라로 자리 잡아가고 있음을 시사한다.

***고객생애가치(LTV, customer lifetime value):** 한 명의 고객이 브랜드와 관계를 유지하는 전체 기간 동안 기업에 가져다주는 총 경제적 가치를 의미한다. 신규 고객을 데려오는 비용보다 기존 고객의 구매 빈도와 충성도를 높여 수익성을 극대화하는 전략적 지표이다.

소비의 무게중심은 계속 '제품'에서 '경험'으로 이동한다. 여행·호스피탈리티·몰입형 리테일이 새로운 성장 영역으로 떠오르고, 프리오운드(pre-owned)**는 '부수 시장'이 아니라 브랜드가 관리해야 할 비즈니스가 됐다. 인증 프로그램과 플랫폼 제휴는 신규 고객 유입, 로열티 강화, 순환경제를 동시에 뒷받침하며 가치 지향 소비와 책임 소비를 연결하고 있다. 향후 5년, 성장은 채널을 넘어 더 넓은 사업 영역으로 확장될 것이다. D2C***와 이커머스는 퍼스트파티 데이터의 기반이 되고, 소셜·쇼퍼블 커머스****는 문화와 거래가 결합된 형태로 발전하고 있다. 라이프스타일 인접 영역과 코브랜딩은 브랜드의 경계를 넓히고, AI가 성숙할수록 대화형 커머스는 현실적인 성장 동력으로 부상할 가능성이 커진다.

지속가능성도 국면이 바뀐다. 보고와 규제 대응을 넘어 가치사슬을 다시 설계하는 단계로 이동하고 있다. 경영진은 컴플라이언스보다 R&D와 혁신, 순환경제, 라이프사이클 관리를 더 앞에 둔다. 투명성은 이 전환을 가능하게 하는 기반이며, 디지털 제품 여권(DPP)*****과 블록체인 기반 추적은 실험을 넘어 운영 인프라로 자리 잡아가고 있다.

2026년 럭셔리 경쟁의 초점은 '더 크게'보다 '더 깊게'로 이동하고 있다. 성장은 완만해질 수 있지만 브랜드의 가치는 더 오래 지속된다. 경쟁의 기준 역시 판매에서 관계와 경험 설계로 이동하고 있다.

****프리오운드(pre-owned):** 브랜드가 중고 제품을 직접 수거·검수하여 정품 인증을 거친 후 재판매하는 비즈니스 모델이다.

*****D2C(Direct-to-Consumer):** 브랜드가 유통사나 플랫폼을 거치지 않고, 자사 온라인 채널(자사몰, 앱, 공식 홈페이지)을 통해 소비자에게 직접 제품과 서비스를 판매하는 비즈니스 모델이다. 단순히 온라인 판매 개념을 넘어서, 고객 데이터와 관계를 브랜드가 직접 소유한다는 점이 D2C의 특징이다.

******쇼퍼블 커머스(shoppable commerce):** 콘텐츠 시청과 구매 사이의 장벽을 없앤 쇼핑 형태로, 소셜 미디어 포스팅이나 라이브 영상 속 제품을 클릭 한 번으로 즉시 결제할 수 있게 연결하여, 문화적 몰입이 거래로 바로 이어지는 것이 특징이다.

*******디지털 제품 여권(DPP, digital product passport):** 제품의 생산부터 유통, 재활용에 이르는 모든 정보를 블록체인 등에 기록한 디지털 이력서를 말한다. 소비자는 QR코드 등을 통해 제품의 진위 여부와 지속가능성 정보를 투명하게 확인할 수 있다.

01 2026 럭셔리 산업 전망

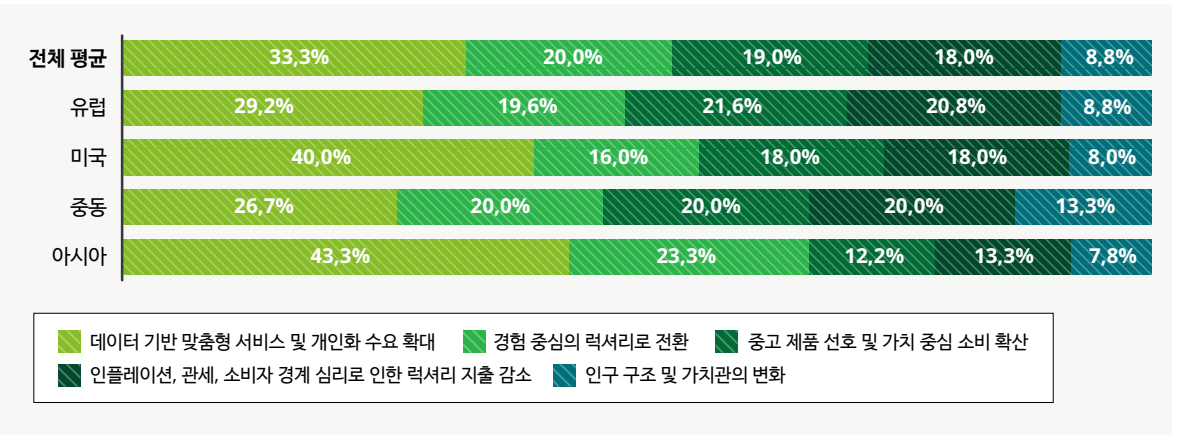
1.1) 럭셔리 시장을 재편하는 주요 소비자 트렌드

2026년을 앞둔 럭셔리 산업에서 소비자 트렌드는 분명한 우선순위를 드러내고 있다. 업계 리더들이 가장 주목하는 변화는 초개인화(hyper-personalization)에 대한 수요 확대다. 럭셔리 고객은 더 이상 제품 자체에 만족하지 않는다. 데이터 기반의 맞춤형 서비스와 개인의 취향을 반영한 세밀한 경험을 브랜드와 만나는 모든 접점에서 기대한다. 이와 함께 경험 중심 럭셔리(experiential luxury)의 흐름도 더욱 뚜렷해지고 있다. 단순한 구매를 넘어 공간, 스토리, 참여를 통해 브랜드에 몰입할 수 있는 경험이 거래 자체보다 더 높은 가치를 지닌다. 럭셔리는 이제 '무엇을 샀는가'보다 '어떤 경험을 했는가'로 기억되는 영역으로 이동하고 있다.

또 하나의 변화는 프리오운드와 가치 지향 소비 인식의 확산이다. 이는 지속가능성에 대한 인식 변화와 동시에 불확실한 거시경제 환경 속에서 나타나는 실용적 선택이기도 하다. 소비자는 여전히 럭셔리를 원하지만, 그 방식은 점점 더 신중하고 계산적으로 변하고 있다.

이러한 트렌드 전반에는 거시경제에 대한 경계심이 짙게 깔려 있다. 팬데믹 직후(2021~2022년)의 보복 소비 열기는 사라졌고, 대신 경영진은 고물가와 금리 인상 속에서 한층 방어적으로 변한 소비자들을 마주하고 있다. 여기에 진정성과 지속가능성, 온·오프라인의 경계 없는 연결을 당연하게 여기는 Z세대의 부상은[1] 브랜드가 고객과 관계를 맺는 방식 자체를 근본적으로 재정의하고 있다.

그림 1. 향후 12~18개월간 럭셔리 산업에 영향을 미칠 소비자 행동



출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

지역별 데이터를 보면 시장마다 체감하는 온도 차가 뚜렷하다. 아시아(43.3%)와 미국(40.0%)은 데이터 기반의 개인화 서비스 및 디지털 경험 확대에 압도적인 관심을 보이는 반면, 유럽(21.6%)은 다른 지역보다 중고 선호 및 가치 중심 소비 확산에 상대적으로 더 민감하게 반응하고 있다. 특히 아시아는 경험 중심의 럭셔리 전환(23.3%) 부문에서도 가장 높은 수치를 기록하며, 디지털과 오프라인 경험이 결합된 하이 터치(high-touch) 서비스가 시장의 핵심 승부처임을 보여준다.

데이터 기반 시대의 초개인화

럭셔리 산업 전반에서 개인화는 가장 핵심적인 소비자 트렌드로 꼽힌다. AI와 알고리즘 기반 추천이 일상화된 환경에서 하이엔드 소비자는 자신의 취향과 맥락에 정교하게 맞춰진 제품과 서비스를 당연한 기준으로 받아들이고 있다. 개인화는 더 이상 차별화 요소가 아니라, 럭셔리 경험의 기본 조건이 되고 있다.

최근 딜로이트의 브랜드 연결성(Brand Connection) 조사에 따르면[2], 럭셔리 소비자의 절반 이상(57.9%)이 맞춤형 제품과 커뮤니케이션을 기대하고 있으며, 콘텐츠가 자신의 관심사와 일치할수록 브랜드와의 연결감을 더 강하게 느낀다고 응답했다(56.0%). 이러한 경향은 지역에 따라 뚜렷한 차이를 보인다. 개인화에 대한 기대와 브랜드 연결성은 아랍에미리트(UAE)에서 가장 높게 나타났으며(개인화 80.2%, 연결감 76.8%), 중국이 그 뒤를 이었다(각각 69.9%, 69.5%). 유럽과 미국 또한 상대적으로 완만하지만 여전히 과반 이상의 소비자가 개인화를 브랜드 몰입의 중요한 요인으로 인식하고 있다.

개인화된 광고 역시 소비자 인식과 구매 결정에 실질적인 영향을 미친다. 전 세계 소비자의 56.3%가 개인화 광고가 브랜드 인식이나 구매 선택에 긍정적으로 작용한다고 응답했으며, 이 비율은 UAE(77.2%)와 미국(67.3%)에서 특히 높게 나타났다. 반면 유럽은 50.7%로 비교적 보수적인 반응을 보였다. 오프라인 매장에서의 개인화 경험에 대한 관심 역시 옴니채널 성숙도가 높은 시장일수록 두드러지는데, 이는 소비자가 개인 정보를 공유하는 대가로 체감할 수 있는 혜택과 맞춤형 서비스를 기대하고 있음을 시사한다.

이러한 기대에 대응해 럭셔리 브랜드들은 데이터 기반 개인화를 디지털과 오프라인 전반으로 확장하고 있다. 특히 젊은 소비자층과의 접점을 강화하기 위해 개인화를 브랜드 전략의 핵심으로 재정렬하는 움직임이 확산되고 있다. 기존의 모노그래밍*이나 퍼스널 스타일링을 넘어, 고객 데이터 플랫폼과 AI 모델을 활용해 고객의 취향을 예측하고 1:1 커뮤니케이션을 설계하는 단계로 발전하고 있다.

- **오프라인 매장(physical):** 판매 직원은 CRM 태블릿을 통해 고객의 과거 구매 이력을 즉각 파악하고, NFC**와 실시간 재고 시스템을 기반으로 예약부터 개인화된 제품 큐레이션 제안까지 이어지는 매끄러운 '하이터치 서비스'를 제공한다. 중동의 프라이빗 쇼핑 라운지는 VIP 데이터에 기반해 제품을 미리 큐레이션 해두는 수준에 도달해 있다.

- **디지털 채널(digital):** AI 챗봇이 온라인 부티크에서 최적의 제품 조합을 제안하고, 증강현실(AR) 가상 착용과 제품 구성 도구를 통해 디지털 공간에서도 장인정신과 브랜드 스토리를 직접 체감할 수 있도록 한다.

***모노그래밍(monogramming):** 고객의 이름 철자나 이니셜을 제품에 새겨 세상에 단 하나뿐인 아이템을 만드는 커스터마이징 서비스로, 희소성과 개인적 애착을 더하는 하이엔드 럭셔리의 대표적 기법이다.

****NFC(Near Field Communication):** 아주 가까운 거리에서 데이터를 주고받는 무선 통신 기술로, 제품에 내장된 칩을 스마트폰에 태그하여 정품 인증, 제품 이력 확인, VIP 전용 콘텐츠 등을 즉각 제공하는 디지털 접점으로 활용된다.

산업 전반에서도 유사한 변화가 나타나고 있다. 온라인 부티크에서는 AI 챗봇이 고객에게 적합한 제품을 제안하고, 매장에서는 판매 직원이 클라이언텔링 태블릿*을 활용해 고객의 구매 이력과 선호 정보를 확인하고 개인화된 응대를 제공한다. 중동 지역에서는 백화점 내 프라이빗 쇼핑 라운지가 과거 구매 데이터를 기반으로 VIP 고객별 큐레이션을 제공하는 사례도 늘고 있다. 이처럼 고도화된 개인화는 매출을 견인하는 동시에 개인정보 보호에 민감한 소비자와의 신뢰 구축에도 중요한 역할을 한다. 데이터를 어떻게 활용하고 어디까지 요청할 것인가는 브랜드 신뢰를 좌우하는 핵심 요소가 되고 있다. 소비자는 자신이 단순히 관리 대상이 아니라 브랜드가 자신의 취향과 맥락을 이해하고 있다고 느낄 때 데이터 공유에 대한 심리적 장벽을 낮춘다. 결과적으로 이러한 선순환 구조는 높은 고객 생애가치[3]와 견고한 로열티[4]로 이어진다.

경험 중심 럭셔리로의 전환

최근 럭셔리 시장에서는 경험 중심 소비가 소비자 행동 변화를 설명하는 핵심 흐름으로 부상하고 있다. 파리의 전통적인 메종부터 아시아의 대형 럭셔리 몰에 이르기까지 업계 전반에서는 소비자가 단순한 구매를 넘어 몰입과 스토리텔링, 상호작용을 중시하는 경향이 강화되고 있다는 인식이 공유되고 있다. 특히 글로벌 환경에 익숙한 젊은 소비자층일수록 이러한 기대는 더욱 뚜렷하게 나타난다.

이에 따라 럭셔리 리테일과 호스피탈리티 전반에서는 경험을 중심에 둔 포맷이 빠르게 확산되고 있다. 브랜드들은 거래 중심의 매장에서 벗어나 브랜드의 정체성을 직접 체험할 수 있는 몰입형 공간에 투자를 확대하고 있다. 플래그십 스토어를 비롯하여 갤러리, 카페, 뮤지엄, 이동형 팝업, 사진 촬영과 공유에 최적화된 설치형 공간이 등장하며 방문 자체가 하나의 문화적 이벤트가 되었다.

특히 중국을 비롯한 주요 시장에서는 이러한 전략이 매장 네트워크 재편과 맞물려 나타난다. 성과가 낮은 매장을 축소하는 한편, 브랜드의 상징성을 극대화한 상징적 거점에 자원을 집중해 고부가가치 트래픽과 체류 가치를 확보하는 전략적 재편이 진행되고 있다.[5] 이는 매장 수 확대보다 상징적 거점에 자원을 집중하는 전략이 강화되고 있음을 보여준다.

경험 중심 전략은 패션 리테일을 넘어 라이프스타일 전반으로 확장되고 있다. 럭셔리 브랜드는 정제된 다이닝 공간과 카페를 통해 큐레이션된 라이프스타일을 제안하고, AR 가상 착용과 디지털 미러를 활용한 인터랙티브 전시를 선보인다. 고유한 세계관을 공유하는 브랜드들과의 협업을 통해 유동 인구가 높은 공간에서 리테일과 엔터테인먼트가 결합된 하이브리드 포맷도 늘고 있다. 고급 시계와 하이주얼리 분야 역시 초청형 아틀리에, 마스터클래스, 갤러리 형태의 프리뷰를 통해 판매보다 장인정신과 문화적 맥락을 전면에 내세우고 있다.

이러한 시도의 공통점은 명확하다. 목적은 더 많은 제품을 판매하는 것이 아니라 기억에 남고 공유 가능한 순간을 통해 브랜드에 대한 몰입을 깊게 하고, 호기심을 장기적인 로열티로 전환하는 데 있다. 이 변화는 소비자들이 브랜드로부터 정서적 충족감과 지적 가치를 얻고자 하는 구조적 수요 변화를 반영한다. 팬데믹 이후 개인 럭셔리 제품 시장의 성장세가 점차 정상화되는 반면, 여행과 호스피탈리티를 포함한 경험 중심 소비는 2025년 기준 전년 대비 8% 성장해 1,034억 달러 규모에 이르렀다.[6] 이는 소비자들의 지출 우선순위가 물리적 소유에서 정서적 경험으로 이동하고 있음을 시사한다. 업계 전반에서는 이러한 흐름을 단기적 대응이 아닌 중장기적인 변화로 보고 있다.

***클라이언텔링 태블릿(clienteling tablet):** 매장 직원이 휴대용 태블릿 기기를 통해 고객 관리 시스템에 접속하여, 고객의 구매 이력, 선호 정보, 기념일 등 온·오프라인 데이터를 실시간으로 확인하고 개인별 맞춤 응대와 큐레이션을 제공한다.

프리오운드 럭셔리 및 가치 중심 소비의 확산

럭셔리 업계 경영진은 향후 프리오운드 시장의 활성화가 일시적 현상을 넘어 산업의 표준으로 안착할 것으로 보고 있다. 소비자들은 이제 신제품과 프리오운드 럭셔리 제품을 자연스럽게 혼합해 소비하며, 이를 브랜드 충성도나 희소성과 상충되는 선택으로 인식하지 않는다. 이러한 흐름은 지속가능성에 대한 인식 확대, 제품의 수명과 내구성에 대한 재평가, 그리고 실질적인 투자 가치에 대한 관심이 결합된 결과다. 실제로 프리오운드 시장은 전 세계 의류 시장보다 2.7배 빠른 속도로 성장하고 있으며, 2029년까지 3,670억 달러 규모에 이를 것으로 전망된다.[7]

브랜드들은 이러한 시장 변화에 대응해 제품 판매 이후 단계까지 관리하는 두 가지 전략을 강화하고 있다.

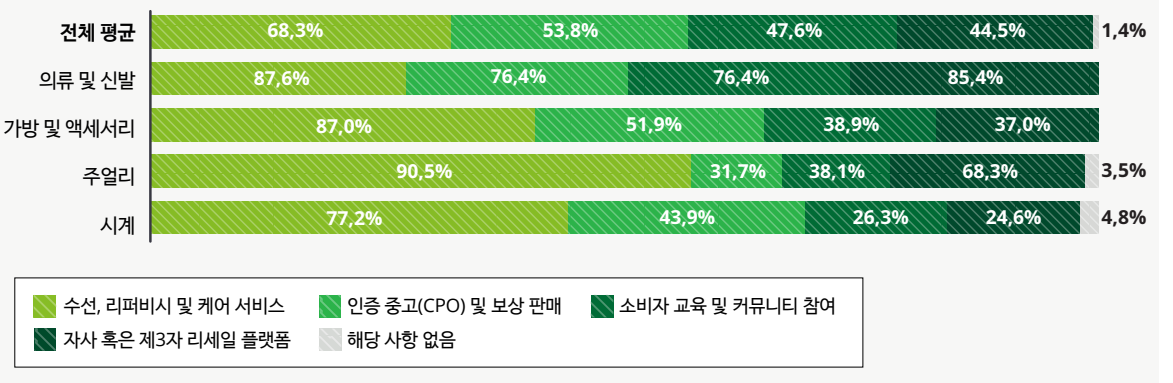
- **브랜드 내부통제와 자체 인증 체계 구축:** 많은 브랜드가 리세일을 브랜드 내부에서 직접 운영하는 방식으로 전환하고 있다. 응답자의 68.3%는 수선 및 리퍼비시 서비스를, 53.8%는 자체 중고 인증 프로그램을 운영 중이거나 도입을 계획하고 있다. 이는 브랜드가 직접 정품 인증과 품질 보증을 제공함으로써 중고 시장을 통제 가능한 프리미엄 채널로 전환하고, 가격 정책의 일관성과 고객 관계를 직접 유지하려는 전략이다.

- **리세일 플랫폼과의 전략적 제휴 및 투자:** 주요 럭셔리 기업의 44.5%는 리세일 플랫폼과 협업하거나 직접 지분 투자를 통해 프리오운드 시장에 접근하고 있다. 이는 지속가능성을 중시하는 젊은 세대 소비자들이 럭셔리에 처음 입문하는 접점이 바로 이들 플랫폼이라는 인식에 기반한다. 전략적 제휴는 신규 고객 유입, 로열티 형성, 순환경제 구축을 동시에 달성할 수 있는 중요한 접점으로 작용하고 있다.

이 두 가지 접근 방식은 하나의 순환형 생태계를 구성하는 상호 보완적 요소이다. 브랜드의 역할 역시 변화하고 있다. 럭셔리 브랜드는 더 이상 판매자에만 머물지 않고 제품의 전 생애주기를 관리·큐레이션하는 주체로 이동하고 있다. 이러한 변화는 소비자 인식과도 맞닿아 있다. 프리오운드는 현명하고 가치 지향적인 선택으로 받아들여지고 있으며, 빠르게 소비되는 트렌드보다 지속 가능한 디자인과 장인정신, 내구성에 대한 평가를 오히려 강화하고 있다.

리세일의 성장은 제품 소유 개념 자체를 바꾸고 있다. 일회성 구매에서 끝나는 선형 구조가 아니라 브랜드가 관리하는 순환적 라이프사이클로 재정의되고 있는 것이다. 럭셔리 브랜드가 마주한 과제는 이 변화를 인식하는 데 그치지 않고 제품 책임을 시작부터 끝까지 구조적으로 내재화하는 데 있다.

그림 2. 럭셔리 기업의 프리오운드 및 세컨드핸드 전략 유형

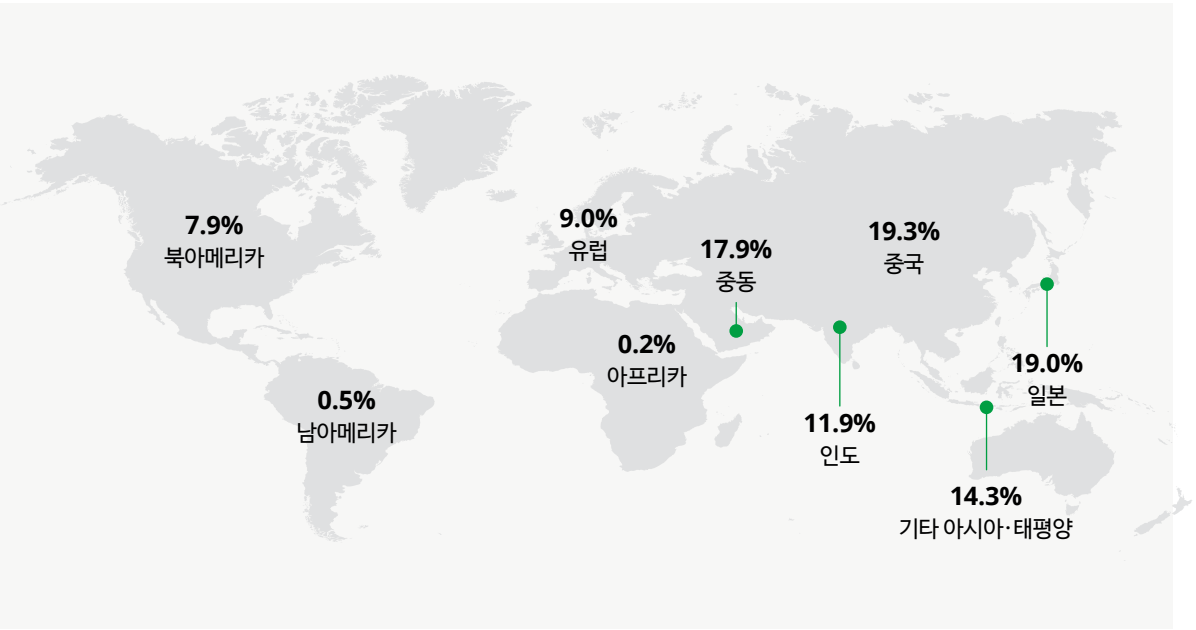


출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

1.2) 글로벌 럭셔리 시장의 지역별 성장 전망

최근 2~3년간 중국 내 럭셔리 소비 성장세가 둔화됐음에도 불구하고, 설문 결과는 중국이 여전히 글로벌 럭셔리 시장에서 핵심적인 역할을 유지하고 있음을 보여준다. 전체 응답 가운데 19.3%가 중국을 향후 럭셔리 소비 성장을 이끌 가장 중요한 시장으로 지목했으며, 업계 리더들은 2026년에도 중국이 전 세계 럭셔리 소비를 견인하는 주요 동력이 될 것으로 보고 있다. 이러한 평가는 단순히 현재의 판매 규모에 근거한 것은 아니다. 소비자층의 취향과 소비 행태가 빠르게 고도화되면서 전략적 중요성도 더욱 커지고 있다.

그림 3. 향후 12개월간 럭셔리 소비 성장을 견인할 주요 지역



출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

일본(19.0%)은 향후 12개월간 글로벌 럭셔리 소비 성장에 두 번째로 크게 기여할 시장으로 예상된다. 약세 엔화는 특히 중국을 비롯한 해외 소비자에게 가격 경쟁력을 제공하며 방일 쇼핑 수요를 자극하고 있다. 동시에 정교한 장인정신과 브랜드 헤리티지를 중시하는 일본 내수 소비자층은 안정적인 수요 기반을 형성하고 있다. 외부 유입 수요와 성숙한 국내 수요가 결합되면서 일본은 높은 회복력과 안정적인 소비 모멘텀을 유지하는 시장으로 평가된다.

중동(17.9%)은 글로벌 럭셔리 소비 성장의 세 번째 축으로 부상하고 있다. 두바이와 리야드를 중심으로 한 대규모 리테일 및 럭셔리 호스피탈리티 인프라 투자는 그동안 해외로 분산되던 고가 소비를 역내로 끌어들이는 흐름을 강화하고 있다. 젊고 부유하며 디지털 친화적인 소비자 기반은 점차 해외 원정 쇼핑보다 자국 내 소비를 선호하는 경향을 보이고 있다. 특히 디지털에 능숙한 젊은 부유층을 중심으로 이러한 변화가 두드러지면서 중동은 글로벌 럭셔리 브랜드에게 구조적으로 중요한 시장으로 부상하고 있다.

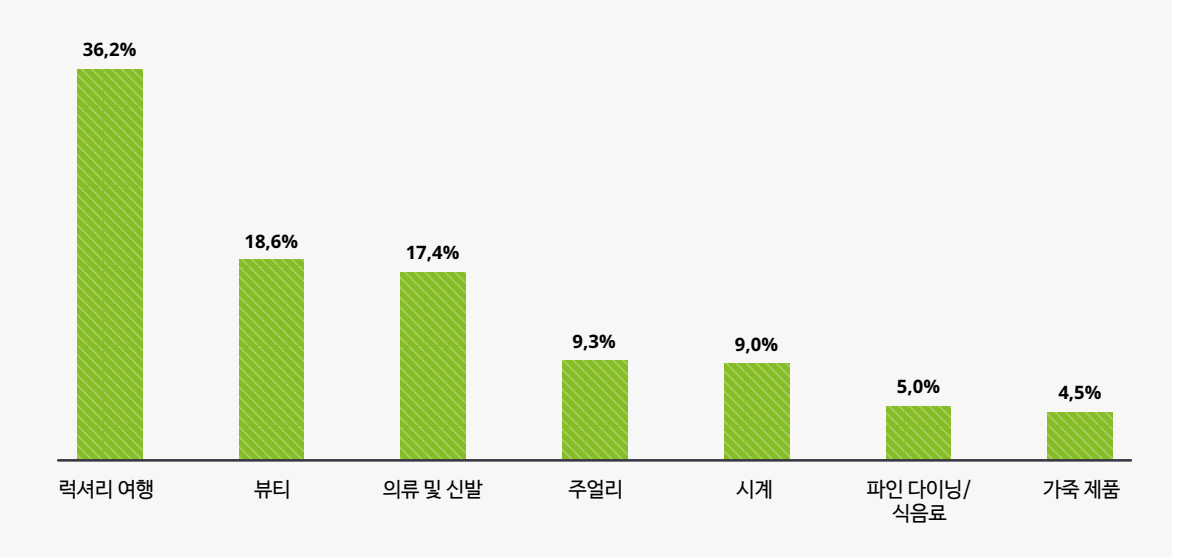
인도(11.9%)는 고액 자산가(HNWI, High-Net-Worth Individuals)의 증가와 대규모의 젊은 인구 구조를 기반으로 성장 잠재력이 높은 시장으로 평가된다. 견조한 경제 성장, 글로벌 문화 노출 확대, 그리고 럭셔리 리테일 및 이커머스 인프라의 빠른 발전이 맞물리면서 고급 제품 접근성이 높아지고 있다. 인도는 아직 초기 단계에 있는 시장이지만 구조적 성장 잠재력을 지닌 지역으로 인식되고 있다.

유럽(9.0%)은 럭셔리 브랜드의 본고장이라는 상징성과 함께 고지출 관광객 유입을 통해 성장 동력을 확보하고 있다. 북미와 아시아 소비자들은 자국 대비 가격 경쟁력을 활용해 유럽 현지에서 직접 구매하는 경향을 보이고 있으며, 이러한 국제 관광 수요가 시장 성장을 견인하고 있다. 이로써 유럽은 헤리티지와 장인정신의 중심지라는 상징성을 유지하는 동시에 경험 중심 및 고가 럭셔리 소비가 실제로 이루어지는 글로벌 핵심 구매 시장으로서의 위상을 공고히 하고 있다.

북미(7.9%)는 성숙한 럭셔리 시장으로, 고소득 소비자들의 해외 구매 비중이 점차 확대되고 있다. 특히 유럽에서의 구매가 환율 효과와 부가가치세(VAT) 환급 등 세제 측면의 이점이 작용하면서 소비 지출의 일부가 역외로 이동하는 양상을 보인다. 그 결과 북미 소비자의 지출은 여전히 견조하지만, 실제 매출 효과는 자국 리테일보다 유럽 시장에 더 크게 반영되고 있다.

남미(0.5%)와 아프리카(0.2%)는 글로벌 럭셔리 시장에서 차지하는 비중이 여전히 제한적이다. 이들 지역의 고소득 소비자는 자국 내 소비보다는 해외 여행 중 럭셔리 상품을 구매하는 '럭셔리 여행' 패턴이 뚜렷하게 나타난다. 해당 지역은 독립적인 소비 거점이라기보다 글로벌 관광 소비 흐름의 일부로 해석하는 것이 보다 적절하다.

그림 4. 카테고리별 성장 전망: 경험 중심 소비의 확대



출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

지역별 성장 동력과 더불어 향후 12개월간 소비자들이 지갑을 열 품목에서도 뚜렷한 변화가 포착된다.

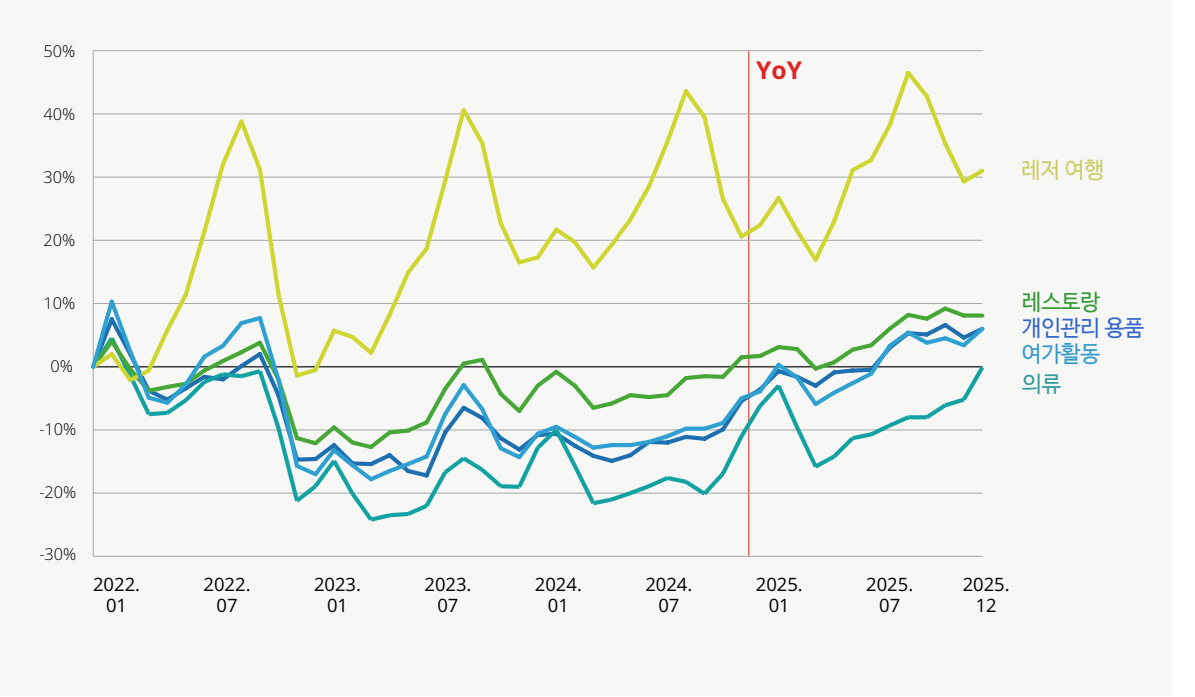
향후 12개월간 가장 높은 성장세가 예상되는 럭셔리 세그먼트를 묻는 질문에 대해 응답자들은 비교적 분명한 방향성을 제시했다. 성장 기대는 제품군보다 경험 중심 카테고리, 특히 럭셔리 여행에 집중되고 있다. 이는 소비의 무게중심이 소유에서 체험으로 이동하고 있음을 보여준다.

반면 뷰티, 의류 및 신발 부문은 완만한 성장세가 예상된다. 여전히 중요한 핵심 카테고리이지만, 팬데믹 이후 나타났던 급격한 반등 국면을 지나 보다 안정적인 성장 구간에 진입한 모습이다. 파인 다이닝과 가죽 제품 역시 성장 기대가 존재하지만 상대적으로 낮은 응답 비중을 보이며 선택적 수요가 이어질 가능성을 시사한다. 이러한 패턴은 Deloitte ConsumerSignals[8]의 글로벌 데이터에서도 확인된다. 2023년 이후 전 세계 소비자는 제품 구매보다 여행·호스피탈리티 등 경험과 서비스에 대한 지출 의향을 지속적으로 높여온 것으로 나타났다. 소비가 위축된 것이 아니라 소비의 우선순위가 재편되고 있는 것이다.

럭셔리 산업에 주는 시사점은 명확하다. 제품 경쟁력은 여전히 기본 전제이지만 성장을 견인하는 동력은 점점 더 경험 설계 능력에 달려 있다. 브랜드가 제공하는 여정, 공간, 서비스, 커뮤니티가 소비 결정의 핵심 변수가 되고 있으며, 이는 카테고리 전략과 투자 우선순위 전반에 구조적인 영향을 미치고 있다.

그림 5. 소비자 지출 의향 지수

월간 지출 예상 금액(추정, EMA) 변동률 (%) (2021년 10~12월 평균 = 0 기준)



참고: 식료품, 개인 위생용품, 레스토랑, 레크리에이션 항목은 향후 2주간의 지출을 기준으로 응답자가 추정한 금액임

출처: Deloitte Consumer Industry Center, ConsumerSignals. November 2025

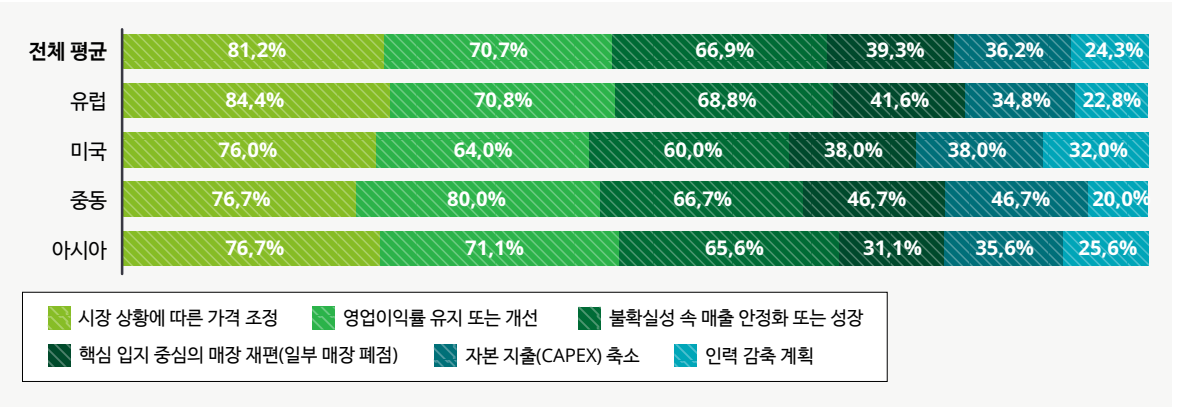
1.3) 기업 전망

향후 12개월간 글로벌 럭셔리 산업은 신중한 균형 속에서 성장 전략을 전개할 것으로 보인다. 성장에 대한 기대는 유지되고 있으나 접근 방식은 이전과 다르다. 경영진의 인식에는 자신감과 절제가 함께 담겨 있으며, 목표는 외형 확대가 아니라 수익성을 동반한 안정적 성장에 있다.

가격 규율을 유지하고 운영 효율성을 높이는 한편, 자원·인력·리테일 네트워크에 대한 투자는 보다 선별적으로 이루어질 전망이다. 이는 구조적으로 둔화된 거시 환경과 수요 변동성을 전제로 한 대응으로, 자본 회수 가능성과 브랜드 가치 제고 효과가 분명한 영역에 집중하는 방향으로 전개되고 있다.

2026년은 수익성을 기반으로 한 회복력을 강화하는 한 해가 될 것으로 보인다. 산업은 구조적으로 둔화된 거시 환경에 적응하는 동시에 다음 성장 국면을 위한 기반을 재정비하고 있다. 선별적 확장과 브랜드 가치 제고에 초점을 둔 성장 전략, 브랜드 완성도를 높이기 위한 투자, 운영의 정교화가 전략의 핵심 기준으로 자리 잡고 있다.

그림 6. 2026 기업 전망



출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

2026년 글로벌 럭셔리 시장에 대한 전망은 거시 지역별로 네 가지 뚜렷한 시각 차이를 보인다.

유럽은 매출 안정성(68.8%)과 수익성 유지 기대(70.8%)가 모두 높게 나타났다. 유럽 럭셔리 매장들은 가격 결정력을 기반으로 한 프리미엄 전략과 선별적 매장 재편을 통해 브랜드 포지셔닝과 수익성을 동시에 관리하고 있다. 외형 확대보다 운영 효율성과 가격 규율을 중시하는 접근이 두드러진다.

미국은 매출 안정성(60%)과 수익성 유지 기대(64%)가 글로벌 평균을 소폭 하회한다. 소비자 신뢰 둔화와 운영 비용 상승이 복합적으로 작용하고 있으며, 고금리 기조와 가계 부채 부담은 특히 어스피레이셔널 수요에 압력을 가하고 있다. 이에 따라 미국 시장은 성장 확대보다는 수익성 방어에 무게를 두는 흐름을 보이고 있다.

중동은 가장 낙관적인 전망을 제시한다. 매출 낙관 응답은 66.7%에 달하며 수익성 유지 기대는 80%로 조사 지역 중 가장 높다. 고소득 소비의 집중과 함께 Saudi Vision 2030[9]과 United Arab Emirates Tourism Strategy 2030[10] 등 정부 인프라 확충 및 관광 육성 정책이 성장 기대를 뒷받침하고 있다. 특히 주요 도시를 중심으로 리테일과 호스피탈리티 생태계가 고도화되면서 중동은 글로벌 럭셔리 브랜드의 전략적 우선 시장으로 자리 잡고 있다.

아시아는 매출 안정성 65.6%, 수익성 유지 기대 71.1%로 전반적으로 긍정적인 전망을 보인다. 일본과 한국의 견조한 내수와 강한 인바운드 수요가 주요 동력으로 작용하고 있다. 다만 중국 본토의 회복세가 여전히 고르지 않고 소비 심리가 완전히 회복되지 않은 점은 권역 전반의 기대감을 일정 부분 제약하는 요인이다.

종합적으로 보면 2026년에 대한 지역별 기대는 균일하지 않다. 각 시장은 상이한 거시 환경과 소비 구조 속에서 각기 다른 성장 경로를 형성하고 있으며 이러한 지역별 온도 차는 기업들의 자본 배분과 전략적 우선순위에도 직접적인 영향을 미칠 것으로 보인다.

수익성을 기준으로 한 절제된 성장 기조

전반적으로 경영진의 시각은 '신중한 낙관'에 가깝다. 전체 응답자의 66.9%는 불확실한 외부 환경에도 불구하고 매출이 유지되거나 성장할 것으로 전망했으며, 70.7%는 영업이익률의 유지 또는 개선을 예상하고 있다. 이는 가격 결정력, 포트폴리오 재편, 비용 통제 강화가 실적 방어의 핵심 축으로 자리하고 있음을 보여준다. 단기적 성장은 판매 물량 확대보다는 가치 최적화를 통해 달성될 가능성이 높다는 인식이 반영된 결과다.

다만 이러한 긍정적 전망 수준은 국가별로 온도 차를 보인다.

이탈리아는 매출 안정·성장 기대(84%)와 수익성 유지 기대(70%) 모두 높은 수준을 기록하며 가장 낙관적인 전망을 나타낸다. 글로벌 럭셔리 제품 생산의 상당 부분을 담당하는 제조 역량과 다양한 소비층을 흡수해 온 전략적 유연성이 이러한 기대를 뒷받침한다. 최근 수년간 이어진 회복력 있는 실적 흐름 역시 긍정적 인식을 강화하는 배경이다.

프랑스 역시 매출(72%)과 수익성(78%) 모두 견조한 기대를 유지하고 있다. 세계 최대 규모의 럭셔리 그룹을 보유한 시장으로서 강력한 브랜드 포트폴리오와 가격 규율을 기반으로 한 수익 방어 역량에 대한 신뢰가 반영된 결과다. 물량 확대가 제한되는 환경에서도 가격 전략과 아이코닉 제품에 대한 수요 지속성이 매출 안정의 기반이 되고 있다. 관광 수요 역시 오프라인 판매를 지지하는 요인으로 평가된다.

스위스(매출 56%, 수익성 72%)와 **인도**(매출 50%, 수익성 73.3%)는 비교적 절제된 기대를 보인다. 두 시장 모두 매출 성장에 대해서는 신중한 태도를 유지하지만 수익성 관리 측면에서는 비교적 안정적 흐름을 예상하고 있다.

아시아에서는 일본과 한국이 비교적 견조한 전망을 보인다. 일본은 매출 안정 및 성장 기대 70%, 수익성 유지 기대 60%를 기록했다. 엔화 약세는 중국 본토를 비롯한 아시아 부유층 관광객의 구매를 촉진하며, 특히 시계와 주얼리 카테고리에서 매출 증가를 견인하고 있다. 동시에 내수 소비 역시 점진적으로 회복세를 보이며 이중의 수요 기반을 형성하고 있다. 한국은 매출 76.7%, 수익성 80%로 높은 기대 수준을 나타낸다. 탄탄한 국내 수요와 함께, K-팝과 K-드라마 등 문화적 영향력을 기반으로 한 패션·뷰티 트렌드 주도력이 시장 경쟁력을 강화하고 있다. 국내 소비와 관광 수요가 동시에 뒷받침되는 구조는 단일 수요에 의존하는 시장보다 상대적으로 높은 안정성을 제공한다.

중동(매출 66.7%, 수익성 유지 기대 80%)은 여전히 가장 높은 수익성 기대를 보이는 지역이다. 이러한 전망은 확대되는 고소득 계층과 사우디아라비아 및 아랍에미리트(UAE)에서 추진되는 정부 주도의 럭셔리 투자에 기반하고 있다. Saudi Arabia's Vision 2030, UAE의 럭셔리 리테일 인프라 확충 정책 등 비(非)석유 산업 다각화를 중심으로 한 관광·엔터테인먼트 분야의 대규모 투자는 글로벌 자산가 유입을 촉진하며 고액 자산가(HNWI) 관광 수요를 확대하고 있다. 동시에 역내에 집중된 부의 구조는 고지출 성향의 내수 기반을 형성하고 있다. 이들 소비층은 글로벌 경기 변동의 영향을 상대적으로 적게 받으며 가격 민감도가 낮은 특성을 보인다. 이러한 안정적인 소비 구조는 수익성 유지 기대를 높이는 주요 요인으로 작용한다. 특히 고가 럭셔리 제품에 대한 가격 탄력성이 낮다는 점은 마진 방어력을 강화하는 요소다.

카테고리별로 보면 가방 및 액세서리(75.9%), 주얼리(73%), 호스피탈리티(66.7%)가 수익성 방어 또는 개선 가능성이 높은 분야로 나타났다. 가방과 주얼리는 가격 저항력이 높고 할인 의존도가 낮아 판매 물량 둔화를 일정 부분 상쇄하고 있다. 뷰티 부문에서는 통합 전략과 운영 효율화 프로그램이 원가 상승 압력을 흡수하며 수익성을 지지하고 있다.

가격 결정력: 수익 방어의 핵심 요소

응답 기업의 81.2%가 향후 가격 조정을 계획하고 있는 것으로 나타났다. 이는 수요 둔화 국면에서 가격 재조정이 실적 안정의 주요 수단으로 인식되고 있음을 보여준다. 판매 물량 확대가 제한되는 환경에서 브랜드 가치를 기반으로 한 가격 전략이 수익성을 방어하는 핵심 레버다. 이러한 흐름은 유럽에서 특히 두드러진다. 이탈리아(94%), 프랑스(84%), 스위스(82%)의 럭셔리 하우스들은 축적된 헤리티지와 장인정신을 바탕으로 지속적인 프리미엄 전략을 이어가고 있다. 오랜 역사와 상징성은 가격 인상의 정당성을 확보하는 배경이 된다. 카테고리별로는 가방 및 액세서리(81.5%)와 주얼리(81%)가 가장 높은 비중을 차지한다. 이들 카테고리는 강한 무형 가치와 브랜드 상징성을 바탕으로 가격 민감도가 상대적으로 낮다. 판매량이 둔화되더라도 가격 전략을 통해 수익성을 방어할 여지가 크다는 점이 특징이다. 전반적으로 가격 결정력은 외부 수요 둔화에 대응하는 가장 직접적인 안정 수단으로 평가된다.

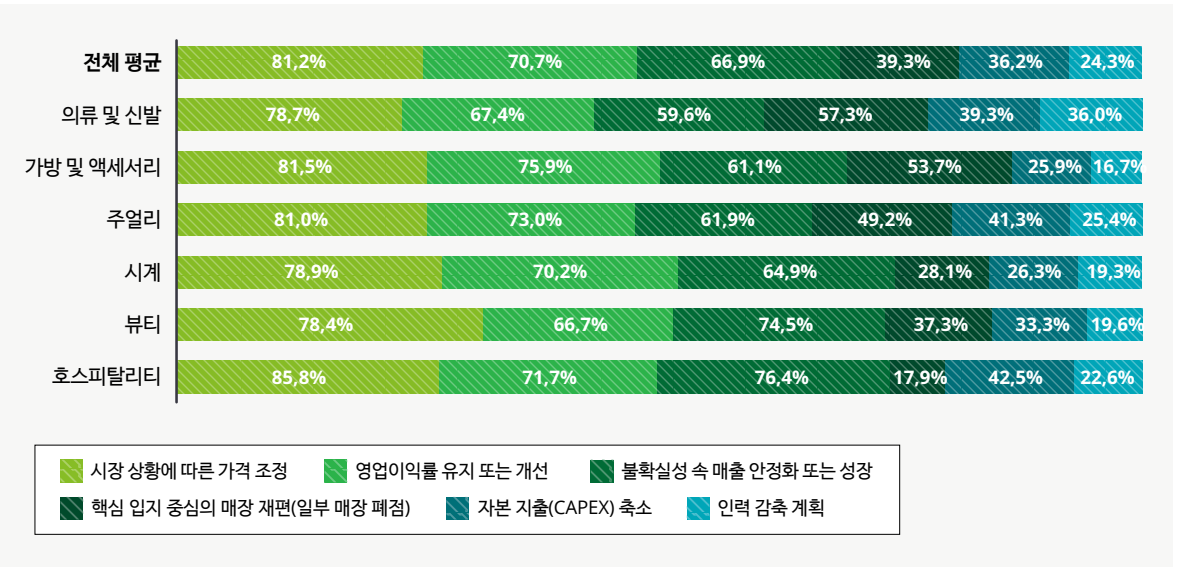
자본 효율성 강화와 리테일 구조 재편

전체 응답 기업의 36.2%는 자본적 지출 축소를 계획하고 있다. 이 비율은 프랑스(42%), 스위스(42%), 사우디아라비아/UAE(46.7%)에서 40%를 상회한다. 이는 투자 기준이 보다 엄격한 수익성 중심으로 재조정되고 있음을 보여준다. 신규 설비 확충이나 공격적 확장보다는 자동화, 데이터 인프라, 공급망 가시성 강화 등 점진적 효율 개선 투자에 무게가 실리고 있다.

매장 네트워크 역시 조정 국면에 들어섰다. 응답자의 39.3%는 매장 폐쇄 또는 네트워크 최적화를 예상하고 있으며, 핵심 입지와 고수익 거점에 집중하는 전략이 확산되고 있다. 물리적 매장 수 확대보다 점포당 생산성과 브랜드 경험의 완성도를 높이는 방향으로 전략의 중심이 바뀌고 있다.

이러한 경향은 특히 의류 및 신발(57.3%)과 가방 및 액세서리(53.7%) 부문에서 두드러진다. 옴니채널 역량이 고도화되면서 브랜드는 물리적 공간을 축소하더라도 고객 접점과 접근성을 유지할 수 있는 구조를 갖추게 되었다. 디지털 채널과의 통합을 통해 오프라인 네트워크를 재편하면서도 고객 경험의 연속성을 확보하는 접근이 확대되고 있다.

그림 7. 2026 카테고리별 기업 전망



출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

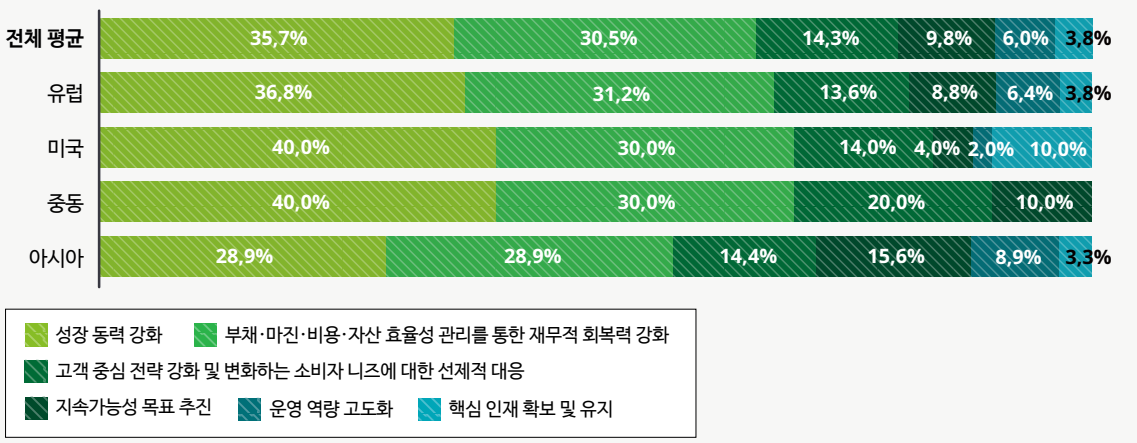
1.4) 주요 전략 우선순위

불확실한 거시 환경이 이어지는 가운데 경영진의 전략적 우선순위는 두 축으로 모이고 있다. 성장 동력 확보(35.7%)와 재무적 회복력 강화(30.5%)다. 이는 단순한 외형 확대보다 균형과 내실을 중시하는 방향으로 전략 기조가 이동하고 있음을 시사한다. 성장의 속도보다 지속가능성과 구조적 안정성을 고려한 접근이 강화되고 있으며, 재무적 기반과 브랜드 정체성을 동시에 관리하는 역량이 경쟁력의 핵심 요소로 부상하고 있다.

지역별 우선순위는 다음과 같은 차이를 보인다.

- **유럽 및 미국:** 신중한 확장 기조와 엄격한 비용 관리 사이에서 균형을 모색하고 있다. 성장 전략을 유지하되 수익성 방어와 운영 효율성 제고를 병행하는 접근이 중심을 이룬다.
- **중동:** 상대적으로 확장에 무게를 둔 전략이 나타난다. 고객 중심 전략을 강화하며 신규 수요를 흡수하고, 시장 확대와 경험 경쟁력 제고를 함께 추진하는 흐름이다.
- **아시아:** 일본과 한국을 중심으로 지속가능성 목표를 우선순위에 두는 경영진의 비중이 타 지역 대비 압도적으로 높다. 환경·사회적 가치를 단순한 준수 사항이 아닌 중장기적 핵심 경쟁 우위로 인식하는 경향이 뚜렷하다.

그림 8. 2026년 기업의 주요 전략 우선순위



출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

절제된 성장과 재무적 회복력의 균형

글로벌 경영진 3명 중 1명(35.7%)은 향후 1년간의 최우선 과제로 성장을 꼽았다. 다만 이는 팬데믹 직후 나타났던 무차별적인 확장 국면과는 성격이 다르다. 가격 결정력, 시장 포트폴리오 최적화, 디지털 접점 강화에 기반한 선별적 성장에 가깝다. 외형 확대보다는 질적 정교화를 동반한 성장 전략이 중심을 이룬다.

성장 전략에 가장 적극적인 지역은 영국(42%), 프랑스(40%), 미국(40%), 중동(40%)이다. 이들 시장은 프리미엄 제품에 대한 소비 심리가 여전히 견고하며, 이를 바탕으로 카테고리 다각화와 고객 경험의 확장을 이어가고 있다. 반면, 인도는 거대한 인구학적 잠재력에도 불구하고 성장(23.3%)보다는 재무적 안정성에 방점을 찍고 있다. 이는 인프라 및 공급망의 한계를 고려하여 공격적인 확장보다는 기초 체력을 다지는 데 집중하려는 신중한 판단이 반영된 결과다.

재무적 회복력(30.5%) 또한 성장 못지않게 중요한 전략적 과제로 부상했다. 이는 산업 전반이 인플레이션에 따른 비용 상승, 변화하는 소비 심리, 그리고 글로벌 거시 경제의 불확실성에 기민하게 대응하고 있음을 시사한다. 특히 인도(40%), 사우디/UAE(40%), 이탈리아(38%), 스위스(32%)의 경영진이 재무 건전성 확보에 가장 높은 우선순위를 두고 있다. 럭셔리 산업이 여전히 수익성을 유지하고 있음에도 불구하고, 경영진들은 재무제표와 운영 비용에 대한 통제를 강화하며 향후 발생할 수 있는 변동성에 선제적으로 대비하는 모습이다.

고객 중심 경영: 성장 전략의 핵심 축

성장 제약과 비용 관리 기조가 강화되는 환경에서도 고객 중심 전략(14.3%)은 주요 전략 축으로 유지되고 있다. 특히 소비 심리 변화가 빠르게 나타나는 인도와 중동 지역에서 이러한 경향은 더욱 두드러진다. 수요 변동성이 확대되는 국면에서 고객과의 밀접한 접점은 전략적 대응 속도를 좌우하는 요인으로 작용한다.

고객 중심 전략은 단순한 마케팅 기조를 넘어 운영 전반과 연결된다. 소비자 선호 변화에 대한 초기 신호를 포착하고 경쟁사보다 앞서 상품 구성과 메시지를 조정할 수 있는 기반을 마련한다. 이는 수요 예측 오차와 재고 리스크를 완화하고, 지역별 가격 탄력성에 맞춘 가치 제안을 가능하게 해 실질적인 가격 실현력을 높이는 효과로 이어진다.

카테고리별로는 주얼리(22.2%)에서 고객 중심 전략의 비중이 특히 높게 나타난다. 고관여 제품 특성과 장기적인 애프터서비스 관계가 결합되면서 신뢰와 개인화, 관계의 지속성이 매출 안정성과 직결되는 구조를 형성하고 있기 때문이다.

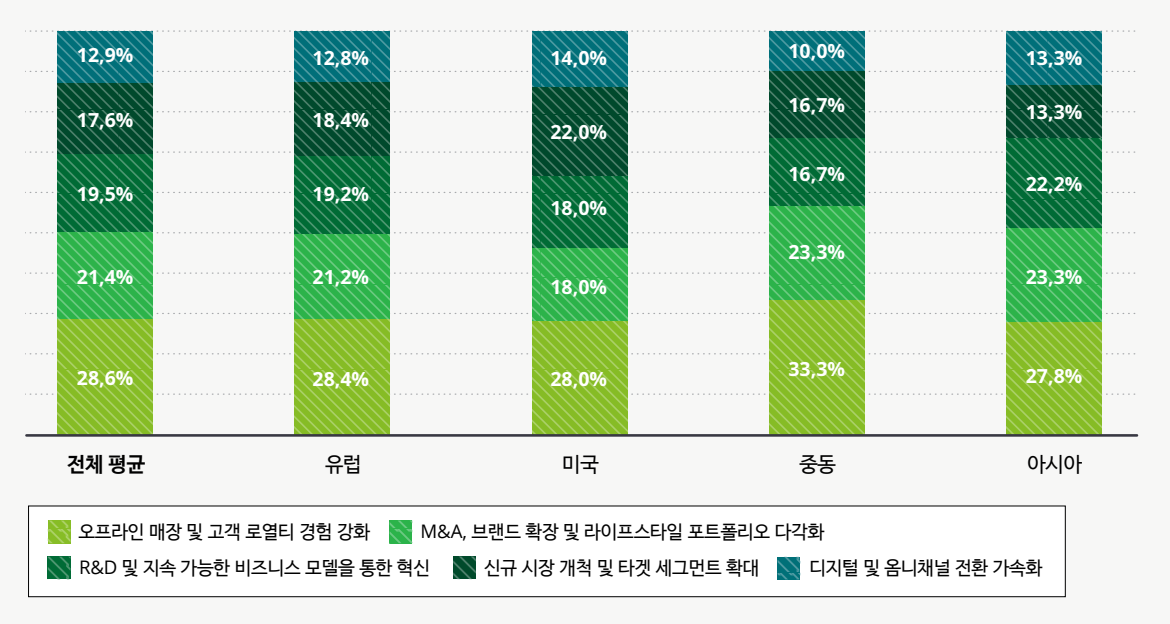
1.5) 주요 성장 기회

향후 12개월간 럭셔리 기업들의 성장 전략은 생산 능력 확대 중심의 확장에서 벗어나 브랜드 매력도와 고객과의 관계 심화에 초점을 맞추고 있다. 설문 결과에 따르면, 현재 산업은 급격한 외형 확장보다 내실을 다지는 단계에 진입했으며, 이 과정에서 고객 경험과 로열티가 성장을 견인하는 핵심 동력으로 부상하고 있다. 이러한 전략적 흐름은 M&A나 인접 카테고리로의 영역 확장을 통한 포트폴리오 다각화, 지속적인 혁신, 그리고 시장별 선별적 공략을 통해 구체화되고 있다.

디지털 및 옴니채널 역량은 이러한 전략을 뒷받침하는 기반 인프라로 자리하고 있다. 데이터 통합, 고객 여정 관리, 온라인·오프라인 연계 강화는 성장의 속도를 높이기 위한 수단이라기보다 관계의 깊이를 높이기 위한 전제 조건에 가깝다.

2026년 전략의 중심은 규모의 확대가 아니라 의미의 축적에 있다. 단기적인 판매량 증가보다 브랜드의 상징성, 고객과의 정서적 연결, 장기적 가치 창출 역량을 강화하는 방향으로 중심이 옮겨가고 있다.

그림 9. 2026 주요 성장 기회



출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

고객 경험 및 로열티 강화(28.6%)는 향후 12개월간 가장 유망한 성장 기회로 지목되었다. 이는 M&A 및 인접 영역 확장(21.4%), 혁신(19.5%), 신규 시장·세그먼트 진출(17.6%), 디지털 가속화(12.9%)를 상회하는 수준이다. 이러한 분포는 산업 전반이 신규 고객 확대보다 기존 고객과의 관계 심화에 전략적 무게를 두고 있음을 보여준다. 매장 경험의 고도화, 브랜드 커뮤니티 강화, 접점 전반을 연결하는 데이터 기반 역량이 핵심 실행 축으로 자리 잡고 있다.

특히 개인화와 로열티 강화는 기존 고객 기반을 다시 활성화하려는 전략의 성격을 띤다. 일부 시장에서 수요 둔화와 소비 심리 약화가 이어지면서 브랜드들은 맞춤형 서비스와 차별화된 접근, 일관된 품질 경험을 통해 신뢰 회복과 고객 재활성화를 추진하고 있다.

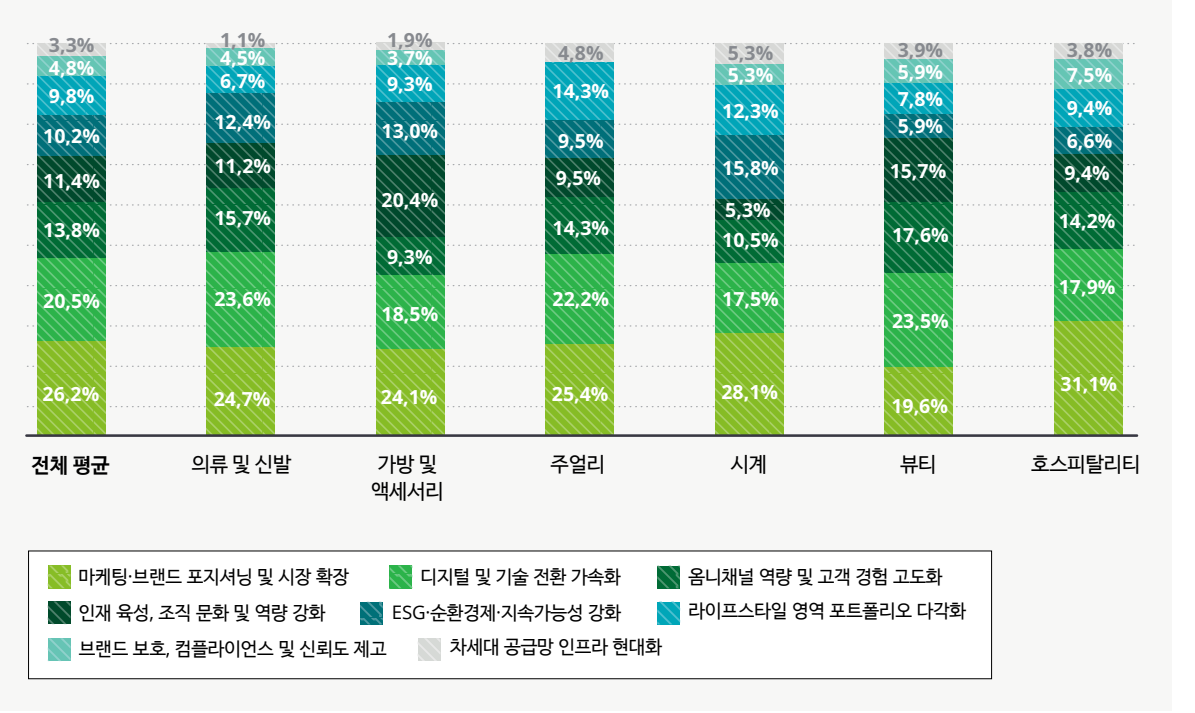
로열티의 우선순위화는 성장 전략의 방향 전환을 의미한다. 고객 수 확대보다 고객 1인당 가치 확대가 주요 성장 기회로 인식되고 있다. 구매 빈도와 객단가, 고객 생애가치 제고가 핵심이며 동시에 기존 고소득 고객을 상위 등급 관계로 전환해 고마진 구조를 강화하려는 전략도 병행된다. 럭셔리 산업에서 로열티는 포인트 중심 제도가 아니라 지위와 서비스 경험을 기반으로 한 관계 모델로 이해된다. 이는 브랜드 자산을 훼손하지 않으면서 고객과의 친밀도를 확장하는 방식으로 설계된다.

1.6) 주요 재무 투자

2026년은 공격적인 외형 확장보다는 선택과 집중에 기반한 투자 기조가 예상되는 한 해다. 향후 12개월간 럭셔리 기업들은 생산 설비나 물류 인프라를 증설하기보다 브랜드 자산 강화와 디지털 전환을 가속화하는 데 최우선 순위를 둘 것으로 보인다. 경영진의 응답은 산업이 전략적 조정 국면에 진입했음을 보여준다. 보다 선별적으로 재편되는 글로벌 시장 환경에서 기술, 브랜드, 경험 역량이 브랜드 매력도와 회복력을 유지하기 위한 핵심 요소로 자리 잡고 있다.

지역 확장과 리테일 네트워크 확대에 집중해온 기업들은 이제 내재적 경쟁력 강화에 더 많은 자원을 투입하고 있다. 혁신 투자, AI 기반 운영 고도화, 고객 경험 설계 역량 강화, 브랜드 평판 관리가 주요 투자 축으로 부상하고 있다. 경쟁력의 기준이 물리적 규모에서 브랜드 신뢰와 기술 기반 운영 역량으로 이동하고 있는 것이다. 이는 단순한 비용 절감이나 보수적 대응이 아니라 자본 효율성을 중시하는 재배치 전략에 가깝다. 신규 시장 진입이나 매장 확대보다는 기존 자산의 활용도를 높이고 데이터 기반 의사결정을 정교화하며, 브랜드 일관성을 강화하는 데 초점이 맞춰진다. 투자의 방향이 외형적 확장보다 질적 고도화에 무게가 실리고 있다.

그림 10. 2026년 카테고리별 주요 재무 투자 우선 분야



출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

브랜드 및 시장 확장: 가장 우선되는 투자 지평

응답자의 26.2%가 마케팅, 브랜드 포지셔닝, 시장 확대를 최우선 투자 분야로 지목했다. 이는 럭셔리 산업에서 브랜드 자산이 여전히 성장의 중심 자산임을 시사한다. 생산 설비나 물리적 인프라 확대보다 브랜드의 차별성과 인지도, 시장 내 입지를 강화하는 데 자본이 우선 배분되고 있다.

국가별로 선도 기업들은 브랜드 고유성을 강화하고, 매력도를 회복하며, 각 시장의 문화적 맥락과의 접점을 심화하는 데 투자를 집중하고 있다. 특히 미국(34%)과 중동(26.7%)은 이러한 투자 성향이 두드러진다. 프리미엄 수요가 비교적 견조한 환경 속에서 브랜드 존재감을 한층 강화하려는 전략적 의도가 반영된 결과로 해석된다.

카테고리별로는 시계(28.1%), 주얼리(25.4%), 의류 및 신발(24.7%)이 마케팅과 시장 확장에 가장 높은 재원을 배분하고 있다. 이들 분야는 제품의 기능적 가치보다 상징성과 서사적 자산이 가격 결정력과 직결되는 구조를 갖는다. 브랜드의 문화적 영향력과 스토리텔링 역량이 곧 가치 형성의 본질적 요소로 작용하는 영역이다.

디지털 가속화: 현대 럭셔리의 기술 기반

전체 응답자의 20.5%는 디지털 및 기술 투자를 최우선 과제로 지목했다. 이는 전통적으로 디지털 도입에 신중했던 럭셔리 산업이 이제 기술을 성과 향상을 위한 주요 수단으로 인식하고 있음을 보여준다. 투자 범위는 단순한 전자상거래 확대를 넘어 데이터 통합, AI 기반 운영, 자동화 시스템 도입 등 운영 전반과 고객 접점을 아우르는 구조적 고도화로 확장되고 있다. 예측 기반 머천다이징, 개인화된 콘텐츠 설계, 실시간 재고 가시성 확보 등이 대표적 사례다.

국가별로는 일본(33.3%), 영국(30%), 프랑스(24%)에서 디지털 가속화에 대한 집중도가 높게 나타난다. 이들 시장은 기술 친화적인 소비 환경과 성숙한 디지털 인프라, 글로벌 운영 역량을 갖춘 대형 럭셔리 기업의 존재가 이러한 투자 흐름의 배경을 이룬다.

카테고리별로는 의류 및 신발(23.6%), 뷰티(23.5%), 시계(22.2%) 부문이 기술 투자 비중이 가장 높다. 초개인화 서비스 수요 증가, 사이즈 정확성 개선, 온·오프라인 통합 관리 필요성이 주요 배경이다. 디지털 역량 강화는 단순한 채널 확장이 아니라 상품 기획, 재고 관리, 고객 데이터 분석까지 포함하는 운영 모델의 재설계와 연결된다.

이러한 투자 흐름은 또 다른 주요 투자 영역인 옴니채널 및 고객 경험(13.8%)과도 긴밀히 연결된다. 오프라인 매장은 여전히 핵심 접점이지만, 체험형 플래그십 공간으로의 진화를 요구받는다. 경영진은 디지털 인텔리전스와 매장 내 상호작용을 결합한 '하이브리드 모델'에 자원을 배분하며, 이를 통해 단순한 온라인 거래를 넘어 통합적으로 설계된 '고객 경험 오케스트레이션'(experience orchestration)*을 지향하고 있다. 옴니채널 전략 측면에서는 뷰티(17.6%), 의류 및 신발(15.7%), 호스피탈리티(14.2%)가 상대적으로 높은 비중을 보인다. 디지털과 오프라인 접점을 자연스럽게 연결해 일관된 고객 여정을 제공하려는 흐름이 뚜렷하다. 기술은 단순한 효율성 제고 수단이 아니라 브랜드 경험을 확장하고 고객과의 관계를 강화하는 기반으로 자리 잡고 있다.

***고객 경험 오케스트레이션:** 다양한 온·오프라인 접점에서 발생하는 고객 데이터를 통합해 고객 여정을 일관되게 설계하고 개인화된 경험을 제공하는 전략을 의미한다.

인적 자본과 조직의 준비성: 전략적 인프라로서의 인재

전체 응답자의 11.4%는 인재 육성, 조직 문화, 조직 준비도를 최우선 투자 과제로 꼽았다. 디지털 투자 비중에 비하면 상대적으로 낮은 수치지만, 기술 도입의 성과를 좌우하는 요소라는 점에서 그 의미는 결코 작지 않다. 새로운 시스템과 데이터 역량을 확보하더라도 이를 이해하고 실행할 수 있는 조직 역량이 뒷받침되지 않으면 기대한 성과로 이어지기 어렵기 때문이다.

국가별로는 이탈리아(24%)가 이 분야에서 가장 압도적인 투자 의지를 보였다. 이는 전문성 강화와 경영진의 역량 심화, 세대교체라는 과제를 추진하려는 전략적 움직임으로 풀이된다. 그 뒤를 잇는 스위스(14%), 스페인(14%), 미국(12%) 역시 리더십의 쇄신과 AI 및 데이터 업스킬링(upskilling)에 자원을 집중으로 투입하고 있다. 운영 복잡도가 높고 글로벌 네트워크가 촘촘한 시장일수록 인적 역량의 체계화가 중요한 과제로 인식되는 흐름이다.

반면, 중동 지역은 올해 인재 육성 분야에 대한 최우선 투자 비중이 미미한 것으로 나타났다. 이는 내부 육성보다는 외부 전문 인력의 유입을 통해 즉시 활용 가능한 역량을 확보하려는 전략적 선택으로 해석된다. 확장 국면에 있는 시장에서는 조직의 장기적 역량 축적보다 단기 실행력이 우선시되는 경향이 두드러진다.

지속가능성과 순환 경제: 선언을 넘어 실행으로

전체 응답자의 10.2%는 ESG 및 순환 경제 관련 투자를 최우선 순위로 설정했다. 비중 자체는 다른 투자 항목에 비해 높지 않지만, 이는 지속가능성이 선택적 의제가 아니라 이미 전략 체계 안에 편입되어 있음을 보여준다. 특히 유럽 지역의 투자 의지(9.6%)가 글로벌 평균보다 다소 낮게 나타났다는 점은 유럽 내 럭셔리 기업들이 이미 지속가능성을 경영 전략의 기본 전제로 내재화한 '성숙 단계'에 진입했음을 시사한다.

카테고리별로는 시계(15.8%)와 가방 및 액세서리(13.0%)가 지속가능성 투자를 가장 활발히 주도하고 있다. 이들 분야는 제품 생애주기가 긴 특성상 원재료의 채굴부터 유통까지 전 과정을 추적하는 소재 추적성 확보와 환경 영향을 최소화한 저탄소 생산 방식 도입에 역량을 집중하고 있다. 최근의 흐름은 지속가능성을 '서사'가 아닌 '측정 가능한 지표'로 다루는 방향으로 구체화되고 있다. 탄소 배출 관리, 공급망 투명성, 재활용 소재 비율 등 구체적 수치를 통해 지속가능성 성과를 입증하려는 움직임이 확산되고 있다. 이는 규제 환경의 변화뿐 아니라 소비자와 투자자의 기대 수준이 동시에 높아진 결과다.

라이프스타일 다각화: 핵심 카테고리를 넘어선 통제된 확장

경영진은 향후 5년, 특히 2026년을 기점으로 라이프스타일 영역을 중요한 성장 기회로 보고 있다. 응답자의 9.8%는 브랜드 세계관을 확장하고 정서적 접점을 넓히기 위해 호스피탈리티, 웰니스, 디자인, 가구 부문으로의 투자를 계획하고 있다.

이러한 움직임은 특히 일본(20%), 프랑스(14%), 중동(13.3%)에서 두드러진다. 이들 시장은 라이프스타일 생태계 구축을 브랜드의 문화적 관련성을 강화하기 위한 핵심 전략으로 보고 있다. 브랜드가 일상의 다양한 영역과 접점을 형성할수록 고객과의 관계는 단발성 구매를 넘어 장기적인 경험 관계로 확장된다.

카테고리별로는 주얼리(14.3%)와 시계(12.3%)가 인접 라이프스타일 영역 진출을 적극적으로 모색하고 있다. 전통적으로 희소성과 배타성에 기반해 형성된 브랜드 이미지를 확장해 일상 전반에서 브랜드의 매력을 소구하려는 시도다. 이는 독점적 이미지에 머물기보다 폭넓은 공감대를 형성하려는 전략적 선택으로 해석된다.

보완적 투자 영역: 공급망 현대화, 컴플라이언스 및 신뢰 구축

공급망 현대화를 최우선 과제로 꼽은 경영진은 3.3%에 불과했다. 이는 팬데믹 이후 진행된 주요 공급망 혁신이 이미 상당 부분 이루어졌음을 시사한다. 다만 인도(6.7%)와 중동(6.7%) 지역은 지속가능성 및 추적 기술의 통합 측면에서 여전히 개선의 여지가 남아 있다고 보고 투자를 이어가고 있다.

브랜드 보호 및 컴플라이언스를 우선순위로 제시한 비중은 4.8%로 나타났다. 위조품 및 지식재산권(IP) 관련 규제는 럭셔리 산업의 고질적인 구조적 리스크 요인이며, 특히 한국(10%)과 스위스(8%)에서 상대적으로 높은 관심이 나타났다. 글로벌 유통 채널의 확장과 디지털 거래 증가로 인해 브랜드 자산 보호의 중요성은 오히려 높아지는 추세다. 전반적으로 이들 영역은 공격적 확장보다는 리스크 관리와 신뢰 확보에 초점을 둔 투자로 볼 수 있다. 성장 전략의 전면에 서지는 않지만 장기적 경쟁력과 브랜드 신뢰를 지탱하는 기반으로 기능한다.

스위스 시계 산업 리포트

2025년에 발표된 제11차 딜로이트 스위스 시계 산업 리포트[11] 는 현재 이 산업이 직면한 '압박'과 이를 타개하기 위한 '혁신 투자'의 양면성을 가감 없이 보여준다. 지난 2024년 기록한 수출액 감소(−3%)와 수출량 급락(−10%)의 여파로, 2025년 핵심 수출 시장에 대한 경영진들의 심리는 여전히 부정적인 기류가 우세하다. 특히 수출가 기준 3,000프랑(CHF) 이하의 중저가 라인업에서 약세가 두드러진 반면, 초고가 하이엔드 밴드는 상대적으로 견고한 회복탄력성을 증명하며 가격대별 극명한 온도 차를 보였다. 이는 수요 위축이 중저가 세그먼트에 더 크게 영향을 미치고 있음을 시사한다.

그럼에도 불구하고 브랜드들은 제품 혁신을 돌파구로 삼고 있다. 신제품 출시를 최우선 순위에 두고 있으며, 특히 인공지능(AI)의 활용 범위가 단순한 업무 효율화나 콘텐츠 생성을 넘어 창의적인 제품 개발 단계까지 확장하고 있다는 점도 주목할 만하다. 이는 기술을 비용 절감 수단을 넘어 경쟁력 확보를 위한 도구로 활용하려는 의지를 반영한다.

유통 구조는 여전히 오프라인 중심의 기조를 유지하고 있다. 브랜드 및 소매업체의 3분의 2가 온라인 매출 비중을 10% 내외로 보고 있으며, 16%는 여전히 오프라인 매장 판매만을 고수하고 있다. 다만 소비자의 선호는 브랜드 단독 매장보다는 다양한 선택지를 한곳에서 비교할 수 있는 멀티 브랜드 리테일(multi-brand retail)로 기울고 있는 모습이다. 이는 브랜드 단독 채널보다 비교·경험·선택의 폭을 중시하는 소비 패턴이 유지되고 있음을 보여준다.

한편, 중고 시장은 밀레니얼과 Z세대를 중심으로 단순한 유행을 넘어선 구조적 성장 동력으로 확고히 자리 잡았다. 이는 럭셔리 시계가 단순한 소비재를 넘어 자산 가치를 지닌 투자 대상이자 지속 가능한 순환 경제의 핵심 아이템으로 인식되고 있음을 시사한다. 이제 중고 거래는 가격 접근성을 높이는 수단을 넘어, 자산 가치 보존과 브랜드 참여 방식의 다변화를 상징하는 강력한 흐름으로 해석된다.

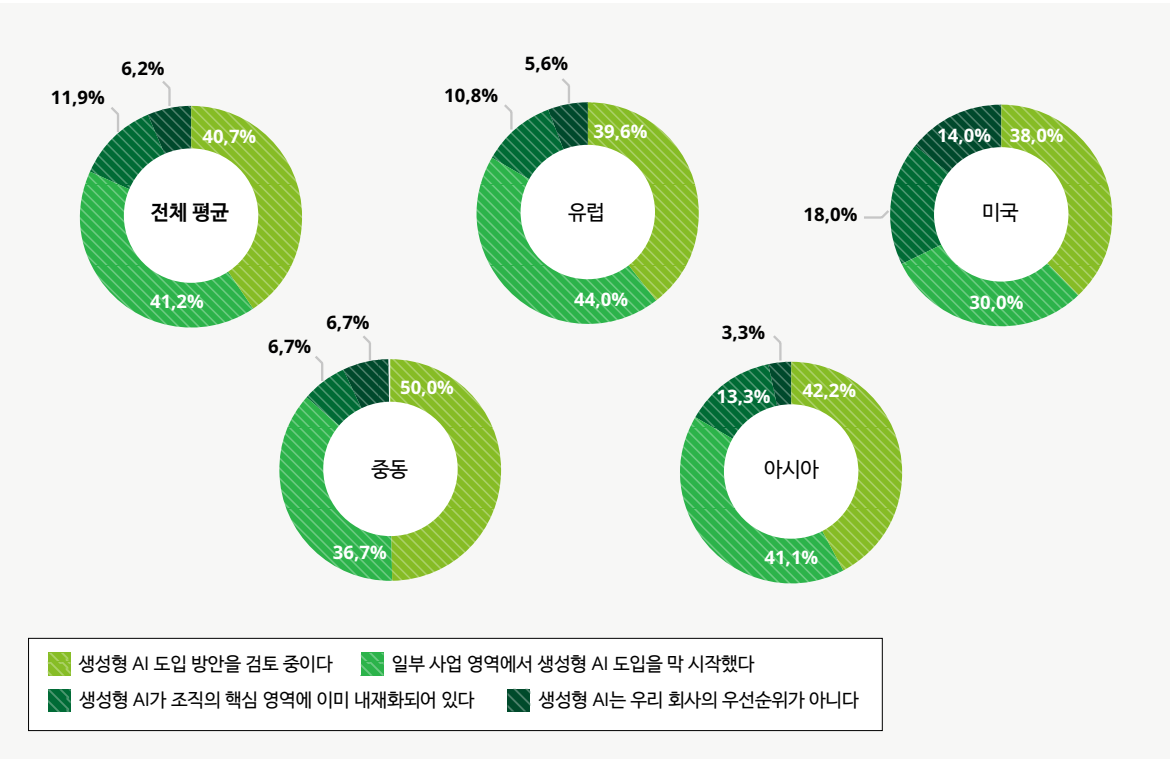
1.7) 럭셔리 산업의 GenAI 도입: 검토 단계에서 실행 단계로

향후 12개월간 럭셔리 산업은 생성형 AI(GenAI)에 대해 탐색과 관심의 단계를 넘어 제한적 실행 단계로 이동할 것으로 보인다. 다만 전사적 확산은 아직 초기 국면에 머물러 있다.

설문 결과에 따르면, 기업들은 도입 가능성을 검토 중인 단계(40.7%)와 일부 기능에서 실제 적용을 시작한 단계(41.2%)로 거의 비슷하게 나뉘어 있다. 핵심 기능에 이미 내재화했다고 답한 비중은 11.9%에 그쳤으며, 우선순위로 고려하지 않는 기업은 6.2%에 불과하다. GenAI는 분명 경영진의 주요 의제로 자리 잡았지만, 산업 전반에 걸친 본격적 확산까지는 시간이 더 필요하다는 의미다.

확장의 관건은 기술 자체보다 기반 여건에 있다. 데이터 품질과 정합성, 명확한 거버넌스 체계, 기존 시스템과의 연계 구조가 마련되지 않으면 활용 범위는 제한적일 수밖에 없다. 파일럿 프로젝트를 넘어 실질적 성과로 연결하기 위해서는 조직 운영 방식과 의사결정 체계까지 함께 정비되어야 한다. 현재 적용 영역은 콘텐츠 제작, 고객 커뮤니케이션, 수요 예측, 내부 업무 자동화 등 비교적 위험이 낮은 분야에 집중되어 있다. 반면 제품 디자인, 브랜드 전략, 고관여 고객 응대와 같은 핵심 가치 창출 영역에서는 신중한 접근이 유지되고 있다. 럭셔리 산업 특유의 브랜드 정체성과 감성적 일관성을 훼손하지 않으려는 판단이 작용한 결과다.

그림 11. 생성형 AI 도입 현황



출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

글로벌 시장별로 GenAI를 수용하는 방식은 각 지역의 비즈니스 환경과 리스크 인식 차이를 반영하며 분명한 대비를 보인다.

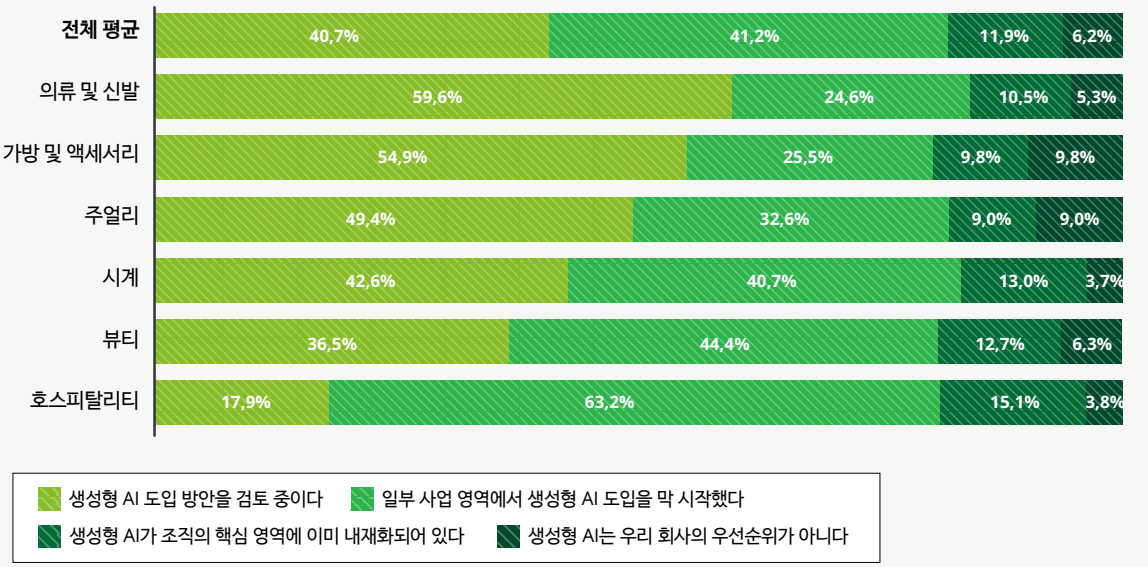
- **미국 및 유럽:** 유럽 기업들이 전반적으로 초기 실행 단계에 진입해 있다면, 미국은 가장 극명한 양극화를 보여준다. 선도적 도입 비중이 글로벌 최고 수준(18%)인 동시에, "우선순위가 아니다"라는 응답도 가장 높다(14%). 이는 미국 럭셔리 기업 간 기술 도입 전략과 리스크 판단의 편차가 크다는 점을 시사한다.

- **아시아:** 한국은 20%의 선도적 도입 비중을 기록하며 주요 시장 중 비교적 빠른 적용 단계를 보이고 있다. 인도는 다수 기업이 초기 검토 단계(46.7%)에 머물러 있으나, 이미 고도화 단계에 진입한 기업(16.7%)도 적지 않은 것으로 나타났다. 시장 전반이 동시다발적으로 움직이기보다는 일부 선도 기업이 변화를 주도하는 구조를 띠고 있다.

- **중동:** 중동 지역 기업의 절반(50%)은 현재 도입 가능성을 평가 중이며, 이는 체험 중심 리테일 역량을 강화하기 위한 단계적 접근으로 해석된다. 전면 확산보다는 단계적 축적에 무게를 둔 모습이다.

전반적으로 생성형 AI는 글로벌 럭셔리 기업의 주요 의제로 자리 잡았다. 다만 운영 모델은 아직 형성 단계에 있다. 현재 지역과 기업별 진척 속도에는 차이가 존재한다. 향후 경쟁력을 좌우할 요인은 도입 여부 자체가 아니라 확장 역량이다. 개별 파일럿을 넘어 가치사슬 전반에 일관되게 적용할 수 있는 구조를 마련하는 것이 다음 과제가 될 것이다.

그림 12. 카테고리별 생성형 AI 도입 현황



출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

1.8) AI 구현 잠재력이 가장 큰 영역

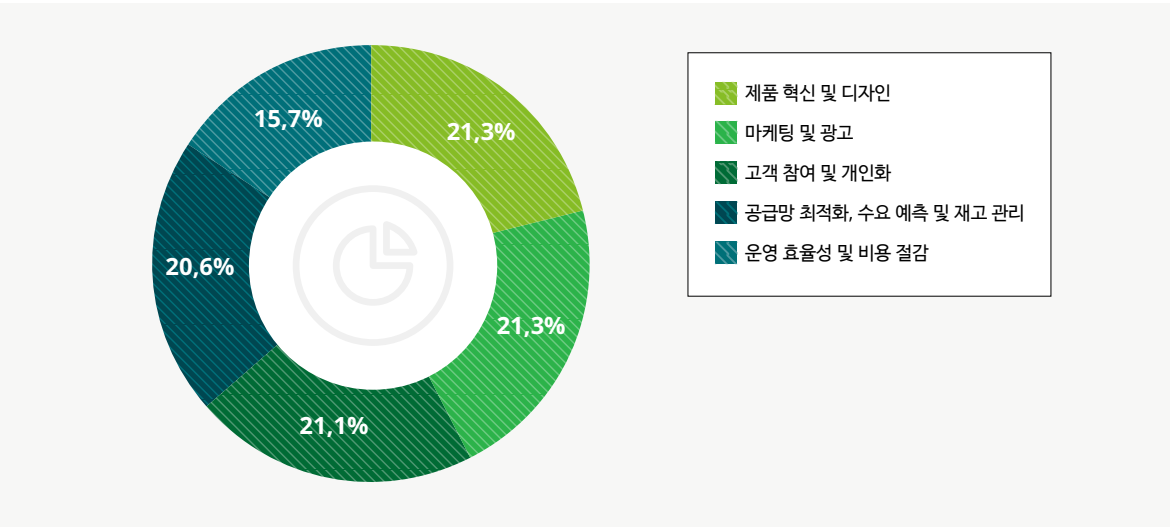
향후 1년간 AI 도입에 대한 기대는 네 개의 핵심 영역에 비교적 고르게 분포되어 있다. 제품 혁신 및 디자인(21.3%), 마케팅 및 광고(21.3%), 고객 참여 및 개인화(21.1%), 공급망·수요·재고 인텔리전스(20.6%)가 모두 유사한 비중을 기록했다. 이는 AI가 특정 부문에 국한된 도구가 아니라, 기업 전반에 걸쳐 가치를 창출할 수 있는 기반 기술로 인식되고 있음을 보여준다.

프론트엔드 영역에서는 감성적 연결과 창의적 차별화를 강화하는 역할이 강조된다. 제품 개발 단계에서는 트렌드 분석, 소재 연구, 디자인 시뮬레이션을 통해 기획 속도와 정확도를 높일 수 있다. 마케팅과 고객 관리 부문에서는 정교한 세분화와 맞춤형 커뮤니케이션을 통해 브랜드 경험의 밀도를 높이는 데 초점이 맞춰진다.

동시에 백엔드 영역에서는 운영 안정성과 효율성 개선이 중요한 과제로 부상한다. 수요 예측 고도화, 재고 최적화, 공급망 가시성 확보는 비용 구조 개선과 직결된다. 운영 효율성과 비용 절감 역시 주요 기대 영역으로 언급되며, 이는 AI가 단순한 성장 도구가 아니라 수익 구조 관리에도 활용될 수 있음을 시사한다.

결과적으로 AI는 창의성과 효율성을 동시에 다루는 기술로 자리매김하고 있다. 고객 경험을 정교하게 설계하는 영역과 운영의 정확성을 높이는 영역이 함께 작동할 때 기업 전반의 성과 개선 가능성도 더욱 높아질 것으로 보인다.

그림 13. 패션·럭셔리 기업에서 AI가 가장 큰 가치를 창출할 것으로 기대되는 영역



출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

중동(28.6%)과 인도(28.6%)를 포함한 아시아(24.1%), 그리고 유럽(21.2%)은 제품 혁신 및 디자인 영역에서 AI 활용에 가장 높은 관심을 보인다. 반면 미국(11.6%)은 제품 설계 혁신보다는 마케팅과 데이터 기반 개인화에 더 큰 비중을 두고 있다. 지역별로 AI를 성장 동력으로 활용하는 방식에 차이가 나타나는 대목이다.

카테고리별로는 주얼리(28.8%), 시계(27.8%), 의류 및 신발(25.9%)에서 디자인 영역의 AI 도입 의지가 가장 강하게 나타난다. 이들 분야는 출시 속도와 기술적 완성도를 동시에 요구받는 특성이 뚜렷하다. 뷰티(23.9%) 역시 빠르게 확대되는 분야다. 색상 범위 확장, 성분 및 제형 탐색, 패키징 콘셉트 개발 등에서 AI 활용이 점차 구체화되고 있다.

제품 개발 단계에서 AI는 시뮬레이션, 생성형 디자인 도구, 소재 모델링 등을 통해 프로토타입 제작 기간을 단축하고 반복 과정을 줄이며 자원 낭비를 완화하는 데 기여한다. 이는 장인의 숙련을 대체하려는 접근이라기보다 그 역량을 확장하는 방식에 가깝다.

디자인 영역에서 AI는 창의성을 대신하는 기술이 아니라 실험의 범위를 넓히는 도구로 활용되고 있다. 반복과 수정이 용이해지면서 지속가능성과 포용성 측면에서도 새로운 가능성이 열리고 있다. 전통적 장인정신과 디지털 기술이 결합된 '디지털 장인정신'(digital craftsmanship)은 앞으로 브랜드 스토리텔링을 구성하는 또 하나의 축으로 자리 잡을 가능성이 크다.

마케팅과 광고는 AI 도입이 가장 활발할 것으로 예상되는 영역이다. 유럽(23.3%)과 아시아(20.7%)에서 활용 기대가 높게 나타났으며, 특히 한국(23.3%)과 일본(24.2%)에서 적극적인 도입 흐름이 감지된다. 산업별로는 호스피탈리티 부문이 두드러진다. 해당 분야 경영진의 48%가 마케팅에 AI를 활용할 계획이라고 응답했는데, 이는 수요 변동성이 크고 콘텐츠 중심 커뮤니케이션의 비중이 높은 업계의 특성이 반영된 결과다.

AI 우선 적용 영역은 미디어 믹스 최적화와 광고 증분 효과 측정, 크리에이티브 성과 분석, 콘텐츠 운영 효율화 등이다. 브랜드 안전성이 확보되는 범위 내에서는 가상 크리에이터를 활용한 선별적 파일럿도 진행되고 있다. 도입이 확대될수록 차별화의 기준은 기술 자체보다 브랜드 스토리의 정합성에 있다. 다양한 AI 기반 콘텐츠를 하나의 브랜드 스토리로 통합하고, 시장과 채널 전반에서 메시지의 맥락을 유지하는 역량이 중요해지는 것이다. 핵심은 콘텐츠 생산 속도가 아니라 브랜드 정체성을 일관되게 전달하는 통합적 설계 능력에 있다.

고객 참여와 개인화 영역은 프랑스(29.2%), 영국(26.5%), 미국(23.3%)에서 가장 가파르게 성장할 전망이다. 이미 성숙기에 접어든 CRM 인프라와 높은 디지털 기대 수준이 이를 뒷받침한다. 카테고리별로는 뷰티(37.0%)가 압도적으로 앞서 나가고 있으며, 의류 및 신발(23.5%), 가방 및 액세서리(23.1%)가 뒤를 잇는다.

이 영역의 핵심 과제는 개인화를 어떻게 구현하느냐에 있다. 추천이 지나치게 자동화된 방식으로 보일 경우, 브랜드의 고유한 감성과 희소성이 약해질 수 있다. AI는 고객 이해도를 높이는 데 도움을 주지만, 그 결과는 기계적 제안이 아니라 브랜드의 안목이 반영된 선택처럼 느껴져야 한다. 럭셔리 산업에서 개인화는 효율이 아니라 경험의 완성도를 높이는 방식으로 작동해야 한다.

공급망과 수요 및 재고 인텔리전스 역시 가시적인 성과가 기대되는 영역이다. 미국(32.6%)과 중동(25.0%)에서 도입 의향이 높게 나타났으며, 카테고리별로는 시계(35.2%), 의류 및 신발(25.9%), 주얼리(25.4%) 부문이 특히 적극적이다. 이 영역에서 AI는 수요 예측 고도화와 재고 배분 최적화, 반품을 줄이기 위한 사이즈 곡선(size curve)* 설계 등에 활용된다. 또한 매장 및 물류 거점의 보충 계획 수립, 이상 징후 탐지, 설비 유지보수 예측 등 운영 관리 영역으로도 적용 범위를 넓혀가고 있다. 예측 정확도 개선과 상품 가용성 향상은 할인 의존도를 낮추고 수익성 유지에도 기여한다. 동시에 과잉 생산과 폐기물 발생을 줄이는 데에도 도움을 준다.

운영 효율성 역시 중요한 관심 분야다. 전체 응답자의 15.7%는 AI가 비용 절감과 생산성 개선에 의미 있는 역할을 할 것으로 보고 있다. 자동화는 구매, 재무, 법무 등 백오피스 기능으로 확산되고 있으며, 업무 배분과 품질 점검 같은 내부 관리 프로세스에도 적용이 확대되고 있다.

***사이즈 곡선(size curve):** 제품 생산 및 매장 배분 시 적용되는 사이즈 분포 비율로, 수요 데이터를 기반으로 각 사이즈의 생산·배분 비중을 결정하는 방식을 의미한다.

인공지능의 인간화: 기술과 감성의 공존이라는 과제

조직은 고객 경험(CX) 측면에서 이른바 'AI의 역설'(AI Paradox)을 마주하고 있다. 많은 리더가 AI가 고객 경험을 개선할 것이라 확신하면서도 실제 전면 도입 비중은 아직 제한적이다.[12] 이는 기술 자체에 대한 의구심이라기보다, 어디에 적용해야 실질적 가치를 창출할 수 있는지, 그리고 신뢰를 훼손하지 않으면서 어떻게 도입할 수 있는지에 대한 불확실성에서 비롯된다. 해법은 AI를 대체 수단이 아니라 보완 수단으로 설계하는 데 있다. 효율을 높이되 공감과 신뢰를 약화시키지 않는 방식이 전제되어야 한다. 특히 고객이 AI 개입 사실을 인지하는 순간 신뢰도가 급격히 낮아질 수 있다는 점에서, 투명성과 사용 의도는 사후적 설명이 아니라 초기 설계 단계에서부터 고려되어야 할 요소다.

AI를 인간화한다는 것은 속도를 높이면서도 상호작용의 질을 유지하는 것을 의미한다. 실무적 관점에서는 다음과 같은 접근이 중요하다.

- **지능형 보조를 통한 상호작용의 고도화:** 현장 직원에게 보조형 AI를 제공해 응대 속도를 높이는 데 그치지 않고, 고객 정보와 이력에 기반한 보다 정확하고 적절한 대응이 가능하도록 한다. 목적은 자동화가 아니라 고객에 대한 이해의 깊이를 더하는 데 있다.

- **복잡성을 단순화하는 언어 설계:** 전문 용어가 난무하는 복잡한 제품군에서도 고객이 이해하기 쉬운 언어로 정보를 재구성한다. 개인화는 단순한 데이터 기반 추천이 아니라 고객이 체감할 수 있는 명확한 설명과 제안을 통해 구현되어야 한다.

- **채널의 전략적 구분:** 모든 접점을 자동화하기보다, 감정이 개입되는 중요한 순간에는 사람이 직접 대응하고, 반복적·저관여 업무에는 자동화를 적용하는 균형이 필요하다. 기술은 관계를 대체하는 수단이 아니라 보완하는 장치로 설계되어야 한다.

AI 도입의 지속가능성은 고객 경험과 직원 경험이 함께 개선될 때 확보된다. AI가 초안 작성과 정보 정리를 지원하고, 최종 판단과 의미 부여는 사람이 담당하는 구조에서 조직의 창의성도 오히려 강화될 수 있다. 동시에 명확한 교육과 역량 개발이 병행될 때 구성원의 불확실성도 줄어든다.

1.9) 지역별 심층 분석: 인도(India) 시장

인도는 단순히 부상하는 시장을 넘어, 럭셔리 소비 구조가 빠르게 변화하고 있는 지역이다. 견조한 거시경제 환경과 디지털에 능숙하며 높은 열망을 지닌 젊은 소비층의 부상은 글로벌 럭셔리 브랜드에 의미 있는 기회를 제공하고 있다. 이 역동적인 시장에서 성공을 거두기 위한 핵심은 인도 고유의 맥락을 반영한 하이퍼 로컬* 전략에 있다. 디지털을 유기적으로 통합하는 동시에, 새로운 인도의 엘리트 계층이 공감할 수 있는 문화적 코드와 초개인화된 경험을 제공하는 브랜드가 지속적인 성과를 만들어낼 가능성이 높다.

거시경제 환경

인도는 세계 주요 경제권 가운데 가장 빠른 성장세를 이어가고 있는 국가 중 하나다. 2025년 GDP 성장률은 약 6.6%에 달했으며[13], 이는 글로벌 경제의 불확실성 속에서도 인도가 가진 경제 회복력을 여실히 보여준다. 이러한 성장을 뒷받침하는 핵심 동력은 민간 소비의 폭발적인 증가다. 최근 인도의 민간 소비는 최근 20년 내 GDP 대비 최고치를 기록했는데[14], 인도 소비자들의 구매력이 실질적으로 급격히 상승했음을 입증한다. 고소득층 인구의 증가 역시 주목할 만하다. 고액자산가(HNWI)와 초고액자산가(UHNWI) 수는 꾸준히 늘고 있으며, 2023년 약 6천만 명 수준이던 부유층 인구는 2027년까지 1억 명에 이를 것으로 예상된다.[15] 상위 소비층은 럭셔리 시장의 핵심 수요 기반을 형성한다.

이러한 거시적 환경은 단기적 경기 사이클을 넘어 구조적인 소비 확장의 가능성을 시사한다. 소득 증가와 도시화, 금융 접근성 개선이 맞물리며 프리미엄 소비에 대한 접근 장벽도 점차 낮아지고 있다. 특히 1·2선 대도시를 중심으로 형성된 신흥 부유층은 글로벌 브랜드에 대한 인지와 선호가 빠르게 확대되고 있으며, 이는 럭셔리 수요의 저변을 넓히는 요인으로 작용하고 있다.

리테일 시장 잠재력

인도 리테일 시장은 2024년 약 1조 600억 달러 규모에서 2030년 약 1조 9,300억 달러로 확대될 전망이다(연평균 성장률(CAGR) 약 10%). 견조한 내수와 가처분소득 증가, 디지털 전환 가속화가 성장을 뒷받침하고 있다.[16]

온라인 리테일 역시 빠르게 성장 중이다. 시장 규모는 2024년 750억 달러에서 2030년 2,600억 달러로 확대될 것으로 예상되며, 전체 리테일에서 전자상거래가 차지하는 비중도 7%에서 14%로 상승할 전망이다. 특히 2·3선 도시가 전체 이커머스 거래의 60% 이상을 차지하며 소비 기반을 넓히고 있다. 퀵커머스는 80개 이상의 도시에서 운영되며 연 70~80% 수준의 높은 성장률을 이어가고 있다.[17]

정책 환경도 우호적이다. 자유무역협정(FTA) 확대와 관세 조정은 '메이드 인 인디아'(Made in India) 제품의 수출 경쟁력을 전방위적으로 끌어올리고 있다. 리테일 산업은 인도 GDP의 10% 이상, 전체 고용의 약 8%를 차지하는 핵심 국가 산업이다.[18] 향후 성장을 견인할 전략적 레버로는 옴니채널 전략, 현지 생산 강화, 자체 브랜드(PB) 확대, 초개인화 및 지속가능 모델이 주요 요소로 꼽힌다.

물리적 유통 인프라도 빠르게 고도화되고 있다. 뭄바이의 '지오 월드 플라자'(Jio World Plaza)[19]나 '갤러리 라파예트'(Galeries Lafayette)[20] 와 같은 프리미엄 리테일 공간의 등장은 글로벌 럭셔리 메종들이 정가 정책과 브랜드 경험을 온전히 구현할 수 있는 기반을 제공한다. 이처럼 디지털 확장과 오프라인의 고급화가 동시에 진행되는 구조는 럭셔리 산업에 유리한 환경을 조성한다. 인도 시장에 단순한 판매 채널 확대를 넘어 브랜드 스토리텔링과 체험 중심 전략을 안정적으로 실행할 수 있는 여건이 마련되고 있다는 점에서 의미가 크다.

***하이퍼 로컬(hyper-local):** 특정 국가나 지역 고객의 문화, 생활 양식, 세부적인 취향을 정교하게 분석하여 현지 밀착형 제품과 서비스를 제공하는 전략을 의미한다.

성장의 핵심 축

금은 여전히 인도 럭셔리 소비의 핵심 기반이다. 2024년 인도는 세계 최대 금 주얼리 시장으로서의 위상을 다시 한번 공고히 했다. 금값 상승에도 불구하고 거래량은 563톤으로 비교적 안정적인 수준을 유지했으며(전년 대비 약 -2%)[21], 이에 따라 시장 가치는 사상 최고치를 기록했다. 이러한 흐름은 주얼리 카테고리를 넘어 인접 럭셔리 영역의 프리미엄화를 견인하는 역할을 하고 있다.[22]

동시에 인도의 랩 그로운 다이아몬드(LGD) 생태계도 빠르게 성장하고 있다. 다이아몬드 종자에 대한 수입 관세 폐지와 연구개발 인센티브 등 정책적 지원에 힘입어 기존 다이아몬드 시장의 공급 구조와 가치 인식에도 변화를 가져오고 있다.[23] 2025년에도 축제와 웨딩 시즌을 맞아 기존 주얼리를 새 디자인으로 교체하려는 수요가 이어지며 시장은 활기를 띠고 있다.[24] 인도를 대표하는 주요 주얼리 기업들 역시 글로벌 시장에서 영향력을 확대하고 있다. 타이탄 컴퍼니(Titan Company), 말라바 골드 앤 다이아몬드(Malabar Gold & Diamonds), 조이알루카스(Joyalukkas)는 강력한 해외 네트워크와 혁신 역량을 바탕으로 인도 럭셔리 산업의 입지를 국제 시장으로 넓히고 있다.[25]

주얼리의 뒤를 잇는 차세대 성장 동력은 뷰티다. 글로벌 뷰티 기업들은 인도를 주요 성장 거점으로 인식하고 있다. 현재 약 8억 달러 규모로 추정되는 럭셔리 뷰티 시장은 디지털에 익숙한 젊은 소비층의 확대와 프리미엄 유통망 확장에 힘입어 2035년 약 40억 달러 규모로 성장할 전망이다.[26]

이처럼 인도 럭셔리 시장은 전통적 가치 자산인 금 주얼리를 기반으로 하면서도, 기술과 트렌드에 민감한 뷰티 카테고리로 확장되는 이중 구조를 보인다. 전통과 현대가 동시에 작동하는 이러한 역동성은 인도를 단순한 고성장 시장을 넘어 글로벌 럭셔리 전략에서 점점 더 중요한 시장으로 부상시키고 있다.

2026년 전략적 우선순위

인도 경영진의 40%는 자국 시장을 단기적으로 가장 유력한 럭셔리 성장 동력으로 보고 있다. 이 성장의 중심에는 초개인화와 고도화된 디지털 경험(57%)이 있다. 즉, 성장은 단순한 외형 확장이 아니라, 온·오프라인 전반에서 일관되고 개인화된 경험을 구현하는 데서 비롯될 것으로 보인다.

기업 운영 측면에서는 가치 방어와 선택적 확장이 병행되고 있다. 응답자의 73%는 수익성 유지 또는 개선을 목표로 하고 있으며, 이를 위해 77%는 가격 조정을 단행할 계획이다. 유통망 전략 역시 실용적인 방향을 보인다. 매장 구조조정(63%)을 통해 핵심 입지에 집중하고 무분별한 확장은 지양하려는 흐름이 뚜렷하다. 이러한 기조는 자본 및 운영 전략에서도 나타나는데, 상당수 기업이 순수 성장(23%)보다 재무적 회복탄력성(40%)을 우선시하며 자본 지출(43%)과 인력 규모(43%)를 조정하려는 움직임을 보인다. 그럼에도 응답자의 절반(50%)은 매출이 안정적이거나 성장할 것으로 전망하고 있다.

투자 우선순위는 소비자 기대와도 맞닿아 있다. 최우선 성장 기회로 매장 내 경험과 로열티 강화(33%)가 꼽혔으며, 연구개발을 통한 혁신과 지속가능한 모델 구축(23%), 신규 시장·세그먼트 진출(20%)이 그 뒤를 이었다. 이에 따라 자본은 옴니채널 및 고객 경험(33%), 브랜드·마케팅 및 시장 확장(23%), 선별적 디지털·기술 투자(10%)에 집중적으로 배분되고 있다. ESG 및 순환경제(7%), 공급망 현대화(7%) 역시 타깃화된 투자가 이루어지는 영역이며, 인재와 조직 문화는 이를 뒷받침하는 핵심 기반이다.

인도 시장에서 생성형 AI는 실험 단계를 넘어 본격적인 도입기에 진입했다. 응답자의 47%가 초기 실행 단계에 있으며, 17%는 이미 고도화된 활용 단계에 있다고 답했다. 향후 12개월 내 AI가 실질적인 가치를 창출할 분야로는 제품 혁신 및 디자인(29%)이 가장 높은 비중을 차지했으며, 고객 인게이지먼트(21%)와 공급망 및 재고 기획(18%)이 뒤를 이었다. 3~5년 장기 관점에서 지속가능성 전략 역시 혁신의 중심으로 추진되고 있다. 경영진은 연구개발 및 협업(57%)과 제품 생애 주기 관리(20%)를 최우선 순위에 두고 있다.

인도 럭셔리 시장은 공격적 확장보다는 수익성 관리에 기반한 절제된 성장을 지향하고 있다. 초개인화된 서비스, 로열티 중심 리테일, 전략적 기술 투자를 바탕으로 보다 성숙한 성장 단계로 이동하고 있다.

02 중장기 전망: 향후 5년, 럭셔리의 구조적 변화

2.1) 산업을 재편하는 주요 변혁 요인

향후 5년은 럭셔리 산업에 있어 단순한 성장의 연장이 아니라 구조적 재편의 시기가 될 가능성이 높다. 기술 가속화, 소재 혁신, 지속가능성의 당위성, 지정학적 재편이 동시에 작용하며 산업의 전제 조건을 바꾸고 있다. 이러한 변화는 단편적인 현상이 아니다. 소비 행태와 생산 생태계, 글로벌 무역 흐름에 이르기까지 럭셔리 비즈니스 전반에 광범위하게 영향을 미친다. 주요 시장과 카테고리별 최고경영진은 공통적으로 '변화의 가속'을 인지하고 있지만, 그 속도와 경로는 지역과 제품군에 따라 판이하게 나타날 것으로 내다봤다.

글로벌 차원에서 가장 강력한 변혁 요인으로 지목된 것은 인공지능이다(31.7%). AI는 운영 효율을 높이는 수준을 넘어, 초개인화된 고객 경험과 창의성의 영역을 대규모로 확장하는 핵심 열쇠가 될 전망이다.

AI의 잠재력을 온전히 실현하기 위해서는 고도화된 데이터 분석(14.8%)과의 결합이 필수적이다. 데이터 분석은 AI가 도출하는 결과에 투명성과 신뢰성, 설명 가능성을 부여하는 기반이다. 이를 통해 AI는 단순한 자동화 도구를 넘어, 상업적 가치를 창출하고 소비자가 납득할 수 있는 방식으로 작동하는 기술로 자리 잡는다.

AI와 데이터 분석의 결합은 향후 럭셔리 산업을 관통하는 하나의 디지털 축을 형성한다. 이는 시스템의 부분적 개선이 아니라, 운영 전반을 재구성하는 변화에 가깝다. 데이터와 알고리즘은 인간의 판단과 장인적 역량을 대체하기보다, 이를 더 정교하고 일관되게 확장하는 역할을 맡는다. 기술은 감성을 약화시키는 요소가 아니라, 장인정신을 보완하는 수단으로 자리 잡고 있다.

이와 병행해 또 하나의 구조적 흐름이 부상하고 있다. 바로 소재 혁신과 공급망 투명성을 중심으로 한 지속가능성 축이다. 특히 소재 및 생산 공정의 혁신(22.6%)은 향후 가장 중요한 변화 영역 중 하나로 지목된다. 프랑스(30%), 스페인(30%), 인도(30%)의 경영진은 저탄소 소재, 바이오 기반 섬유, 재활용 금속, 수요 기반 소규모 생산 체계 등을 통해 보다 책임 있는 럭셔리로의 전환이 가속화될 것으로 보고 있다. 카테고리별로는 의류(27.0%), 시계(28.1%), 주얼리(27.0%)에서 소재 및 생산 혁신에 대한 기대가 가장 높다. 이들 영역은 전통적 제작 방식에 대한 존중을 유지하면서도, 기술 기반의 신소재와 공정 개선을 접목할 수 있는 여지가 크다. 소재 혁신은 단순한 기능 개선이 아니라, 브랜드의 가치관과 책임성을 구체화하는 수단으로 작동한다.

지속가능성과 공급망 투명성(15.7%)은 이제 차별화 요소가 아니라 주요 럭셔리 그룹 전략의 기본 축으로 자리 잡았다. 변화의 배경에는 두 가지 압력이 있다. 하나는 윤리적 소비에 대한 수요 확대이고, 다른 하나는 국제 규제의 강화다.[27] 관심과 의지의 단계에서 벗어나, 책임과 증명의 단계로 이동하고 있는 셈이다. 투명성은 더 이상 선택의 영역이 아니며 법적 생존과 브랜드 평판을 위한 필수 조건이 되었다.

유럽의 기업지속가능성 보고지침(CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive)과 지속가능한 제품을 위한 에코디자인 규정(ESPR, Ecodesign for Sustainable Products Regulation)을 비롯한 규제는 기업에 공급망 전반의 추적 가능성과 데이터 기반 보고를 요구한다. 글로벌 차원의 원산지 검증 의무 역시 강화되는 추세다. 이러한 규제의 직접적인 영향으로, 럭셔리 기업은 협력사 구조를 체계적으로 매핑하고 원재료의 출처를 증명하며, 디지털 제품 여권(DPP)을 표준화하는 방향으로 움직이고 있다.[28]

공급망 투명성에 대한 의지는 미국(24%), 한국(23.3%), 인도(20%), 일본(20%)에서 특히 높게 나타난다. 이들 시장에서 규제 대응과 브랜드 신뢰 관리가 전략적 과제로 인식되고 있음을 보여준다. 중장기적으로 공급망은 단순한 비용 관리 체계가 아니라, 브랜드 가치의 일부로 편입될 가능성이 크다. 원재료의 출처, 생산 공정의 영향, 물류 경로의 탄소 발자국까지 설명할 수 있는 역량은 브랜드의 신뢰도를 구성하는 요소가 된다. 소비자는 제품 자체뿐 아니라 그 이면의 과정을 평가하기 시작했다.

경영진의 응답은 기술과 지속가능성이 별개의 흐름이 아니라 상호 보완적으로 진화하고 있음을 보여준다. AI와 데이터는 추적 가능성 확보, 자원 사용 예측, 순환 설계 고도화를 통해 지속가능성을 가속한다. 반면, 지속가능성은 디지털 전환에 명확한 방향성과 목적을 부여한다. 혁신이 단지 효율을 높이는 수단이 아니라, 책임 있는 선택과 연결될 때 비로소 설득력을 갖는다는 인식(conscious intelligence)이 확산되고 있다.

이 전환의 양상에 영향을 미칠 또 다른 맥락적 요인은 가상 커머스다(8.1%). 다만 그 전개 속도와 기대 수준은 지역별로 뚜렷하게 다르다. 중동(16.7%)과 한국(13.3%)에서는 몰입형 리테일 경험이 시장을 재정의할 수 있다는 기대가 상대적으로 높다. 확장현실(XR), 가상 쇼룸, 디지털 아바타 기반 상호작용 등 새로운 형식이 브랜드 경험의 연장선으로 받아들여지고 있다. 반면 서구 시장은 보다 신중한 태도를 보인다. 혁신적 형식 자체보다는 편의성, 접근성, 기능적 완성도에 초점을 맞추는 경향이 강하다. 가상 환경은 실험의 장이기보다 기존 채널을 보완하는 수단으로 인식되는 경우가 많다.

카테고리별로는 시계(12.3%)와 주얼리(11.1%)가 가상 커머스에서 가장 높은 기회를 지닌 영역으로 평가된다. 고관여·고가치 제품 특성상 소유욕을 자극하는데 매우 효과적이며, 몰입형 스토리텔링과 디지털 디스플레이는 제품의 상징성과 디테일을 더욱 입체적으로 전달할 수 있기 때문이다. 물리적 매장에서 구현되던 장인의 서사와 기술적 완성도가 가상 공간에서도 재현될 수 있다면, 디지털은 단순한 보조 채널을 넘어 새로운 감각의 무대로 기능할 수 있다.

두 번째 요인은 지정학적 변화, 특히 관세의 영향과 그로 인한 공급망 다변화(7.1%)다. 이는 럭셔리 산업이 과거의 글로벌 네트워크

중심의 모델서 벗어나, 지역별 클러스터를 중심으로 한 분산형 구조로 이동하는 흐름이 감지된다. 생산, 원재료 조달, 시장 접근 전략이 보다 지역화 된 틀 안에서 재조정되고 있다.

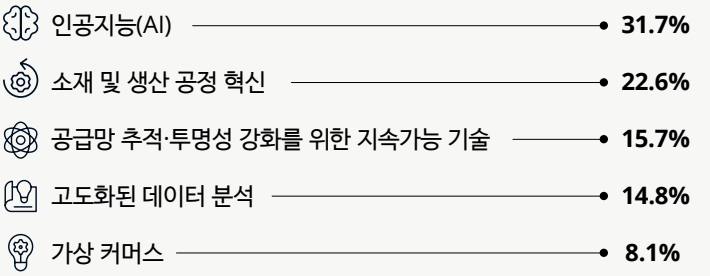
특히 인도(20%)와 이탈리아(10%)의 경영진은 이러한 변화를 글로벌 럭셔리 생산 체계의 진화 단계로 인식하고 있다. 이탈리아의 경우, 패션·가죽 제품·고급 자동차 부품 등 수출 의존도가 높은 산업 구조를 갖고 있어 관세 변화의 영향을 직접적으로 받는다. 이는 단기적으로는 제약 요인이지만, 동시에 조달 전략 재설계, 니어쇼어링*, 수직 통합 강화와 같은 구조적 재정비를 촉진하는 계기로 작용하고 있다.

인도의 경영진은 이러한 지정학적 다변화를 위기가 아닌 자국의 위상을 강화할 결정적 기회로 보고 있다. 특히 고도의 숙련된 수작업이 요구되는 텍스타일, 주얼리, 전통 수공예 기반 제품군에서 인도가 글로벌 제조 허브로서 경쟁력이 한층 부각되고 있다.

이탈리아와 인도, 두 사례 모두에서 공급망 재편은 사후 대응을 넘어 자 하나의 전략적 레버로 진화하고 있다. 공급망의 자율성을 높이고, 시장 변화에 대한 반응 속도를 끌어올리며, 새로운 지역 수요를 선점하기 위한 수단이 된 것이다. 향후 글로벌 럭셔리 공급망 구조는 단일한 글로벌 네트워크보다는 지역별 전문성을 기반으로 한 다층적 구조의 형태로 나아갈 가능성이 높다. 각 지역이 고유한 강점을 중심으로 역할을 분담하되 데이터와 디지털 인프라를 통해 긴밀히 연결되는 형태다. 지역 내 회복탄력성을 확보하면서도 글로벌 차원의 조율을 유지하는 '분산형 통합 모델'이 새로운 표준으로 자리 잡을 것이다.

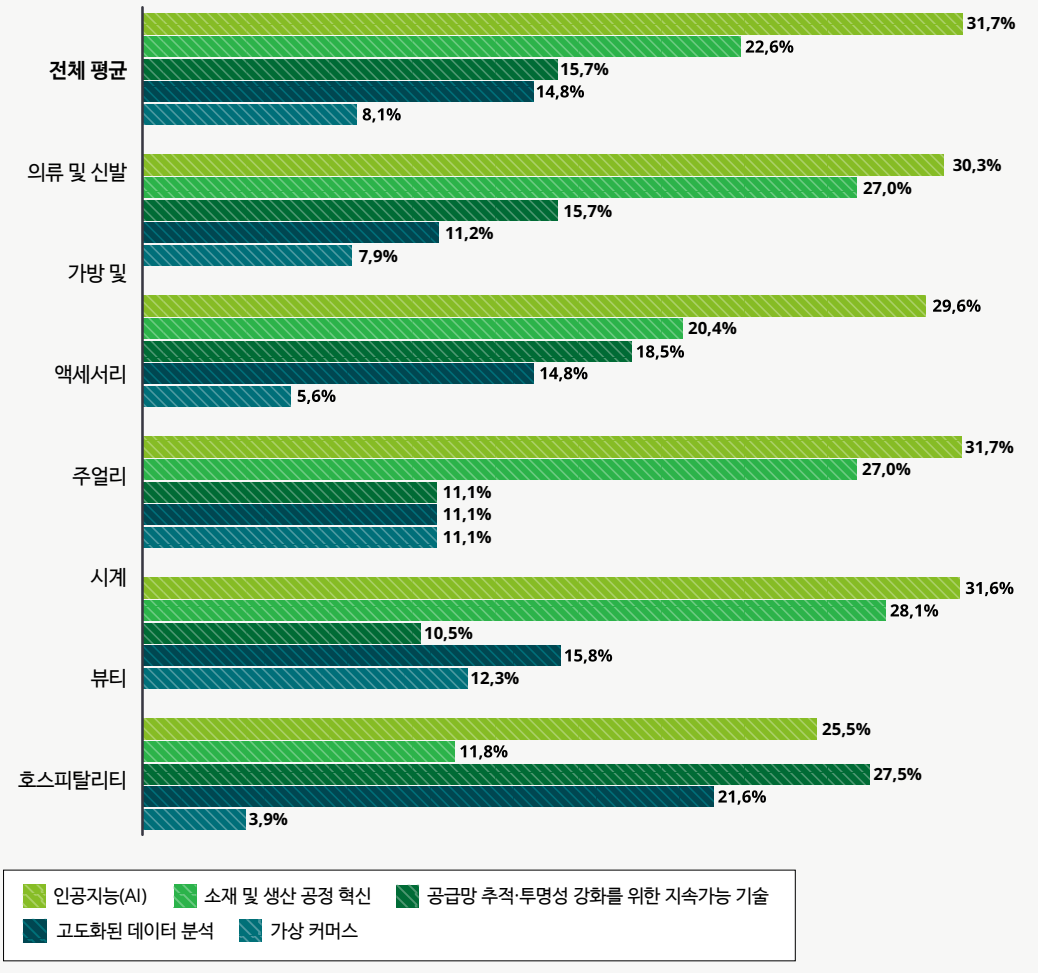
***니어쇼어링(nearshoring):** 비용 절감을 위해 생산 시설을 아주 먼 국가(offshoring)로 보내는 대신, 본사나 주요 시장과 지리적으로 인접한 국가로 이전하여 물류 효율과 공급망 통제력을 높이는 전략을 의미한다.

그림 14. 향후 5년 럭셔리 산업의 주요 변혁 요인



출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

그림 15. 카테고리별 향후 5년 럭셔리 산업의 주요 변혁 요인



출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

2.2) 미래 성장 레버: 거래에서 관계로

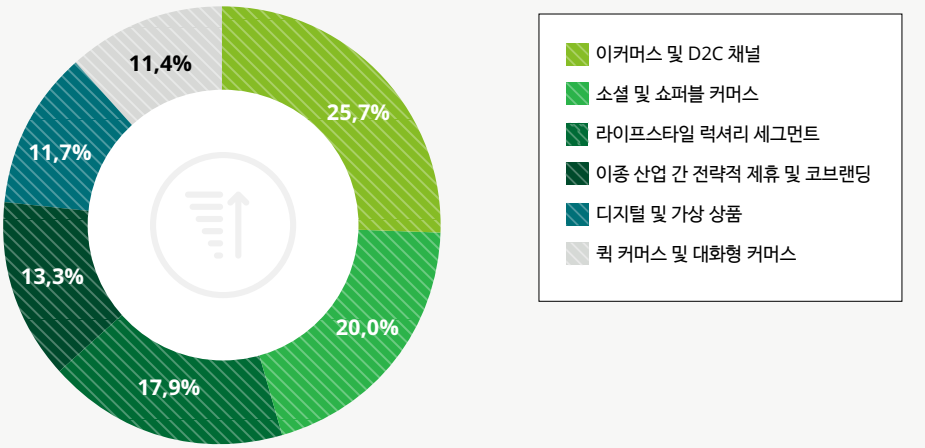
향후 5년, 럭셔리 산업의 성장은 채널·경험·카테고리 전반에서 재구성될 전망이다. 이는 단순한 유통 구조의 변화가 아니라, 커머스, 콘텐츠, 문화가 유기적으로 연결되는 지점에서 경쟁력이 형성되는 환경으로의 이동을 의미한다. 리더십은 판매 전략을 넘어, 브랜드가 어떤 문화적 맥락 속에서 소비자와 관계를 설계할 것인지까지 고민해야 한다.

설문 결과는 럭셔리 시장이 점차 '관계 중심 경제'(relationship economy)로 이동하고 있음을 보여준다. 성과의 기준은 판매 수량이 아니라, 브랜드와 소비자 간 연결의 깊이와 지속성, 그리고 접점 간 경험이 얼마나 자연스럽게 이어지는지에 달려 있다. 반복적 참여와 장기적 신뢰 형성이 가치 창출의 핵심으로 부상하고 있다.

기존 이커머스와 D2C 채널은 글로벌 확장의 기반으로 유지될 것이다. 동시에 소셜 커머스, 라이프스타일 다각화, 협업 기반 생태계가 성장을 가속하는 축으로 자리 잡고 있다. 소셜 플랫폼은 단순한 거래 채널을 넘어 스토리텔링과 상호작용이 결합된 공간으로 진화하고 있으며, 라이브 커머스와 인플루언서 협업은 참여형 소비 경험을 확장한다.

라이프스타일 확장은 브랜드가 의류나 액세서리를 넘어 호스피탈리티, 웰니스, 홈, 디자인 등 일상의 영역으로 영향력을 넓히는 경로가 된다. 이는 제품 중심의 확장이 아니라, 문화적 존재감의 확장에 가깝다. 이러한 변화는 전략적 유연성을 요구한다. 지역별 디지털 성숙도와 소비 문화가 상이한 만큼, 브랜드 정체성은 일관되게 유지하되 실행 방식은 지역에 맞게 조정되어야 한다. 향후 경쟁력은 채널을 얼마나 빠르게 늘리느냐보다, 서로 다른 접점을 하나의 경험으로 통합하는 설계 역량에 달려 있다.

그림 16. 향후 5년간 가장 높은 성장이 예상되는 영역



출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

디지털 커머스: 성장을 견인하는 핵심 엔진

경영진의 25.7%는 이커머스와 D2C 채널을 향후 가장 유망한 성장 영역으로 꼽았다. 과거 오프라인 부티크에서 형성되던 '직접적 고객 관계'는 이제 디지털 채널을 통해 확장되고 있다. 이커머스는 단순한 판매 창구가 아니라, 퍼스트파티 데이터 확보와 CRM 통합, 그리고 일관된 옴니채널 경험 설계를 가능하게 하는 전략적 인프라로 인식된다.

이러한 성장은 두 가지 상이한 시장 흐름 속에서 전개되고 있다.

- **성숙 시장-정교함의 심화:** 영국(32%), 프랑스(32%), 미국(26%)과 같이 디지털 인프라와 물류 체계가 이미 안정적으로 구축된 시장에서는 온라인 럭셔리 소비가 일상화되어 있다. 이들 지역의 과제는 채널 확대가 아니라, D2C 모델의 완성도를 높이는 것이다. 고도화된 데이터 활용과 개인화 전략을 통해 고객 경험의 깊이를 더하는 데 초점이 맞춰져 있다.

- **신흥 시장-빠른 확산과 구조적 전환:** 폭발적인 채택과 가속화 중동(26.7%)과 아시아(33.3%), 특히 인도(53.3%)를 필두로 한 신흥 시장은 경이로운 가속도를 보여준다. 이들 지역에서는 젊은 럭셔리 소비층을 중심으로 디지털 채널이 급격히 확장되고 있다. 핵심 전략은 '디지털 퍼스트'(digital-first) 럭셔리 생태계를 선제적으로 구축하여 시장의 폭발적인 팽창력을 점유하는 것이다.

중요한 점은 디지털 커머스가 오프라인을 대체하는 방향으로 전개되지 않는다는 것이다. 온라인에서 축적된 데이터는 매장 경험을 더욱 정교하게 설계하는 데 활용되고, 매장은 브랜드 세계관을 구현하는 공간으로서 디지털 여정을 완성한다.

소셜 미디어 레이어: 쇼퍼블 미디어, 그 다음의 개척지

성장을 견인할 두 번째 엔진은 소셜 및 쇼퍼블 커머스다. 경영진의 20%가 최우선 순위로 꼽은 이 영역은 스토리텔링과 커뮤니티, 그리고 트랜잭션(거래)이 하나의 흐름으로 결합되는 영역을 상징한다.

틱톡(TikTok), 인스타그램(Instagram), 아시아의 슈퍼 앱(Super-apps) 등에서 확산되는 쇼퍼블 포맷은 소비자 구매 여정(consumer funnel) 전반을 재구성하고 있다. 콘텐츠를 발견하는 최초의 순간이 곧바로 구매로 이어지는 '발견형 쇼핑'의 시대가 열린 것이다. 이제 소셜 플랫폼은 단순한 소통의 장을 넘어, 문화적 허브와 상업적 채널의 기능을 동시에 수행하는 이중적 생태계로 진화했다.

특히 한국(30%)을 필두로 스페인(24%), 스위스(24%), 프랑스(22%), 미국(22%)의 리더들은 소셜 및 쇼퍼블 커머스의 중요성이 자국 시장뿐 아니라 크로스보더 거래에서도 더욱 확대될 것으로 보고 있다.

거래를 넘어: 럭셔리의 경험적 확장

경영진의 17.9%는 호스피탈리티, 웰니스, 홈, 디자인 등으로의 라이프스타일 확장을 주요 성장 레버로 지목했다. 이는 전통적인 카테고리 경계를 점차 흐리며, '제품 소유' 중심의 가치 제안에서 '경험 참여' 중심의 가치 제안으로 이동하고 있음을 보여준다. 브랜드의 목표는 단순히 제품을 판매하는 것이 아니라, 소비자의 일상과 결정적 소비 순간에 보다 깊이 관여함으로써 소비자들의 품목별 소비 의향(Share of Wallet)과 브랜드 연관성을 극대화하는 것이다. 영국(32%)과 스위스(26%)가 이러한 트렌드를 선도하고 있으며, 이들이 몰입형 확장에 투자하는 근거는 세 가지 축으로 정리된다.

- **수익 구조의 다변화와 안정성 제고:** F&B, 스파·웰니스, 브랜드 레지던스 운영 등은 계절성과 제품 사이클 변동성의 영향을 완화하는 새로운 수익원을 제공한다. 이는 특정 시즌이나 제품 주기에 따른 매출 변동성을 완화하고, 보다 안정적이고 반복적인 재무 프로필을 구축하는 데 기여한다.

- **고도화된 데이터 및 인사이트 확보:** 새로운 라이프스타일 환경 내에서 발생하는 빈번하고 식별 가능한 상호작용은 양질의 데이터를 생성한다. 그 결과 보다 정교한 행동 데이터가 축적되며, 이는 구매 성향 분석과 고객 생애 가치(CLV) 산정의 정확도를 높인다. 브랜드는 소비자의 취향과 라이프스타일을 보다 입체적으로 이해할 수 있게 된다.

- **브랜드 정체성 강화와 차별성 유지:** 몰입형 공간은 강력한 물리적 접점을 형성한다. 제품 출시 확대에 의존하지 않으면서도 브랜드 고유의 세계관과 가격 결정력을 유지할 수 있는 기반이 된다. 경험 자체가 브랜드의 메시지를 전달하는 매체가 되는 셈이다.

이처럼 라이프스타일 확장은 단순한 부가 사업을 넘어, 고객 생애 가치를 높이고 브랜드를 고객의 '삶' 그 자체에 내재화하는 플랫폼 전략으로 진화하고 있다. 이를 통해 브랜드는 단순한 거래 관계를 넘어선 견고한 로열티를 확보하게 된다.

코브랜딩과 이종 산업 간 협업: 문화적 플랫폼으로서의 럭셔리

이종 산업과의 전략적 제휴 및 코브랜딩(13.3%)은 경영진이 주목하는 또 하나의 성장 레버다. 이는 단순한 공동 마케팅을 넘어, 브랜드의 문화적 확장과 새로운 수요층 접근을 가능하게 하는 전략적 수단으로 인식된다. 내부 개발에 수반되는 비용과 시간을 모두 감수하지 않으면서도, 새로운 역량을 시험하고 시장 반응을 탐색할 수 있다는 점에서 효율적인 확장 방식이기도 하다.

적절한 거버넌스 아래에서 이러한 협업은 럭셔리가 보유한 상징적 자산을 자동차, 기술, 문화·스포츠·엔터테인먼트와 같은 역동적 산업과 연결한다. 이를 통해 브랜드는 더 젊고 다양한 잠재 고객층에게 자연스럽게 스며들 수 있다.

이러한 기대감은 특히 이탈리아(24%)와 프랑스(18%)에서 두드러진다.

- **이탈리아-산업 클러스터 기반의 실행력:** 모터 밸리(Motor Valley)*, 가죽, 아이웨어, 요트 등으로 대표되는 이탈리아의 산업 지구는 빠른 프로토타이핑**과 소량 고품질 생산을 가능하게 한다. 가죽과 카본 파이버의 결합, 오트 쿠튀르***와 퍼포먼스 텍스타일****의 접목과 같은 실험적 시도는 비교적 짧은 시간 안에 제품 개발로 이어질 수 있다. 이는 협업이 단순한 콘셉트 제안에 그치지 않고 실제 제품과 경험으로 구현될 수 있는 기반이 된다.

- **프랑스-성숙한 생태계와 지식재산권(IP) 관리 역량:** 프랑스 메종들은 쿠튀르, 주류, 주얼리 등 탄탄한 내부 생태계를 바탕으로 라이선싱과 지식재산권 관리에 대한 풍부한 경험을 보유하고 있다. 이는 복잡한 글로벌 계약 구조 속에서도 브랜드 정체성과 통제력을 유지하며 협업을 실행할 수 있는 안정성을 제공한다.

카테고리별로는 시계(24.6%), 가방 및 액세서리(18.5%), 의류 및 신발(16.9%)이 협업에 가장 적극적인 분야로 나타났다. 이들 카테고리는 구조적으로 '모듈화된 제품 캔버스'를 제공한다는 점에서 유리하다. 팀 컬러를 반영한 리미티드 에디션, 아티스트 협업 디자인 등 문화·스포츠 요소를 제품에 직접적으로 구현할 수 있으며, 소량 생산 체계에서도 경제성을 확보할 수 있기 때문이다.

***모터 밸리(Motor Valley):** 페라리·람보르기니 등 슈퍼카 브랜드가 밀집한 이탈리아 에밀리아로마냐(Emilia-Romagna) 지역에 형성된 자동차 산업 클러스터

****프로토타이핑(prototyping):** 제품 개발 과정에서 디자인과 기능을 검증하기 위해 시제품(프로토타입)을 제작하여 테스트하고 개선하는 반복 과정

*****오트 쿠튀르(haute couture):** 프랑스어로 고급 맞춤 복장을 뜻하며, 최고급 원단과 정교한 수작업을 통해 제작되는 맞춤형 하이엔드 패션을 의미한다.

******퍼포먼스 텍스타일(performance textiles):** 신축성, 내구성, 투습·방수 등 특정 기능성을 극대화하여 거친 환경이나 역동적인 활동에서도 신체를 보호하고 활동성을 지원하는 고기능성 소재를 의미한다.

이러한 협업은 단순한 브랜드 노출을 넘어, 다음과 같은 네 가지 전략적 기능을 수행한다.

- **역량 확보:** 커넥티비티 기술, 첨단 소재, 지속가능성 솔루션 등 새로운 기술적 요소를 단계적으로 흡수할 수 있는 통로가 된다. 전면적 내부 투자에 앞서, 파트너십을 통해 역량을 시험하고 축적할 수 있다.
- **시장 접근성 확대:** 협업 파트너의 고객 기반과 유통 채널을 활용해 새로운 수요층에 도달할 수 있다. 특히 브랜드 간 교차 노출은 기존 고객군의 경계를 확장하는 효과를 낳는다.
- **수익 구조의 안정화:** 철저히 관리된 정가 리미티드 에디션은 대규모 시즌 사이의 매출 공백을 메우는 역할을 한다. 자본 투입을 제한하면서도 수익성을 유지할 수 있는 구조를 제공한다.
- **잠재 고객 육성:** 공동 리테일 이벤트나 페스티벌 활성화 등을 통해 신규 고객, 특히 젊은 층을 자연스럽게 브랜드 생태계로 유입시킨다. 이후 CRM 시스템을 통해 이들을 핵심 럭셔리 라인으로 전환하는 장기 전략이 가능해진다.

다만 협업의 성패는 아이디어의 참신함보다 조직의 준비성에 달려 있다. 명확한 거버넌스 체계, 디자인 권한과 지식재산권(IP) 사용에 대한 법적 가이드라인, 그리고 실행 과정에 대한 엄격한 관리가 전제되어야 한다. 협업은 유연함을 요구하지만, 동시에 높은 통제력을 필요로 한다.

커머스의 재구성: 디지털 및 가상 자산에서 실시간 소통과 즉각성까지

디지털 및 가상 상품은 더 이상 새로운 트렌드는 아니지만, 여전히 이커머스와 클라이언텔링* 전략의 일부로 의미를 유지하고 있다. 글로벌 평균으로는 11.7%에 그치며 아직 니치한 영역에 머물러 있으나, 한국(26.7%)과 일본(20.0%)처럼 디지털 성숙도가 높은 시장에서는 존재감이 보다 뚜렷하다. 이들 국가에서 가상 패션, 게이밍 스킨, NFT 형태의 디지털 수집품은 단순한 부가 상품을 넘어, 개인의 정체성과 커뮤니티 소속감을 표현하는 또 하나의 확장된 아이덴티티로 인식된다. 이는 브랜드 채널로의 유입을 촉진하고, 전환율을 높이며, CRM 데이터 확보를 강화하는 역할을 한다.

과거 열풍이었던 '럭셔리 메타버스'의 개념은 다소 잦아들었지만, 그 핵심 논리는 여전히 유효하다. 디지털 소유권이 문화적 신호이자 커뮤니티의 통용 화폐로 기능한다는 본질적 논리가 더욱 공고해진 것이다. 특히 뷰티(15.7%)와 주얼리(14.3%) 카테고리는 가상 피팅과 증강 현실 기반의 스토리텔링을 통해 소유욕을 자극하고, 희소성의 가치를 극대화하며, 온·오프라인이 결합된 '피지컬+디지털'(phygital) 구매** 여정을 창출하는 데 앞장서고 있다.

***클라이언텔링(clienteling):** 고객의 구매 이력과 선호 데이터를 바탕으로 제공되는 1:1 맞춤형 관리 서비스로, 브랜드와 고객 간의 깊은 유대감을 형성하여 장기적인 충성도를 이끌어내는 고도의 마케팅 기법을 말한다.

****피지털(phygital) 구매:** 물리적 공간(Physical)과 디지털(Digital) 기술이 결합된 쇼핑 환경을 의미하며, 오프라인 매장의 감각적 경험과 온라인의 편리한 결제·정보 시스템이 이질감 없이 연결된 구매 여정을 뜻한다.

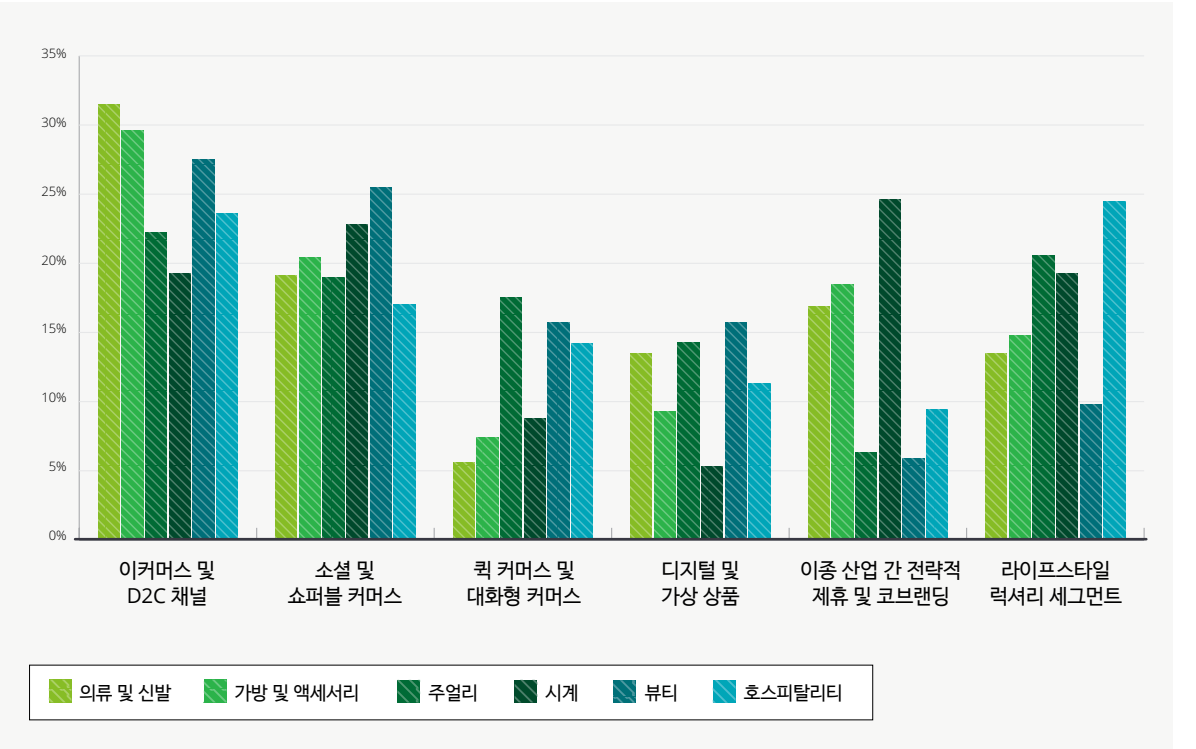
중동 시장에서는 이러한 디지털·가상 확장이 지역 차원의 기술 허브 전략과 맞물려 있다. 디지털 자산을 오프라인 리테일 경험과 통합함으로써, 기술 기반 럭셔리 생태계를 구축하려는 움직임이 나타난다. 이와 함께 커머스의 또 다른 방향은 '속도와 대화'로 요약된다. 실시간 채팅 기반 상담, AI 보조 응대, 즉각적 결제 환경은 소비자의 기대 수준을 재정의하고 있다. 특히 고관여 제품에서도 빠르고 맥락에 맞는 응답이 기본 요건이 되어가고 있다. 럭셔리 브랜드는 신속함을 제공하면서도, 브랜드 톤과 인간적 온기를 유지하는 균형을 요구받는다.

마지막으로, 상대적으로 규모는 작지만 유의미한 비중의 경영진(11.4%)은 퀵 커머스 및 대화형 커머스를 새로운 성장 모델로 지목했다. 특히 중동(16.7%), 스페인(16%), 영국(14%)에서 이러한 경향이 두드러지는데, 이는 왓츠앱(WhatsApp)이나 소셜 미디어 다이렉트 메시지, 클라이언텔링 플랫폼 등 채팅 기반 접점에서 실시간·개인화 판매를 구현하는 데 초점을 둔다. 이 모델은 이커머스의 '편의성'과 고관여 판매의 '밀착형 응대'(high-touch engagement)를 연결하는 방식이라 할 수 있다.

카테고리별로는 주얼리(17.5%), 뷰티(15.7%), 호스피탈리티(14.2%)가 가장 높은 수용도를 보인다. 이들 분야에서는 응대 속도와 일대일 대화의 질이 전환율과 재구매 빈도에 직접적인 영향을 미친다. 고객은 단순한 정보 제공을 넘어, 맥락에 맞는 조언과 즉각적인 대응을 기대한다.

대화형 커머스가 아직은 지배적인 성장 엔진이라 할 수는 없지만, AI 기술이 고도화되고 핵심 시스템과의 연계가 강화될수록, 이 모델의 확장 가능성은 분명해지고 있다. 자동화된 응답을 넘어, 브랜드 톤을 유지하며 인간적 뉘앙스를 구현하는 판매 경험이 가능해질 경우, 이는 추가 수요를 흡수하는 효과적인 통로가 될 수 있다.

그림 17. 카테고리별 향후 5년 내 최대 성장이 예상되는 영역



출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

2.3) 지속가능성 전략: 가치 사슬의 재설계

향후 3~5년은 글로벌 럭셔리 산업의 지속가능성 의제가 구조적으로 전환되는 시점이 될 가능성이 높다. 이제 지속가능성은 단순한 규제 대응이나 리스크 관리의 범주를 넘어, 혁신과 경쟁력, 브랜드의 정체성을 형성하는 요소로 인식되고 있다.

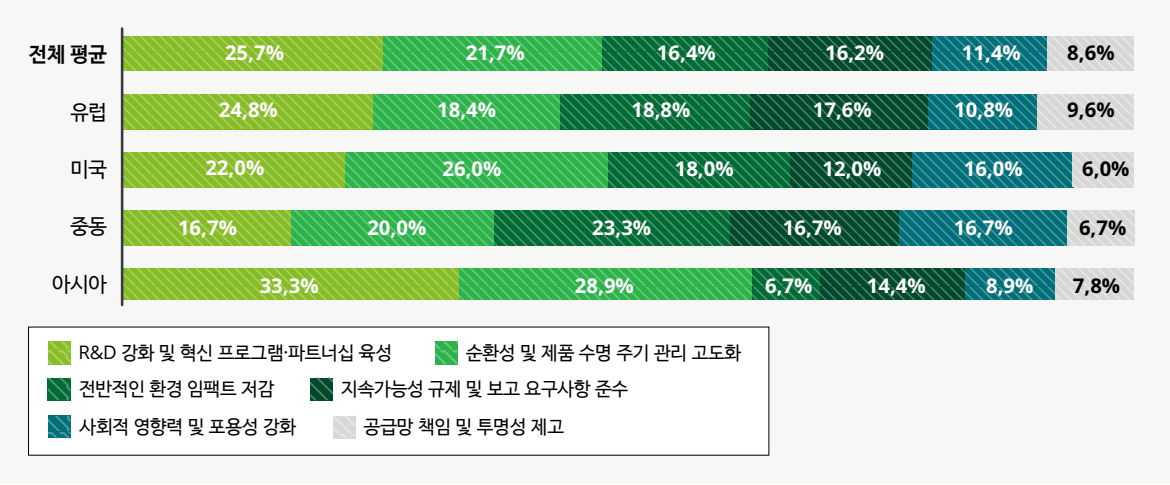
글로벌 경영진의 시각도 분명해졌다. 지속가능성은 비용이 아니라 설계의 문제이며, 제약이 아니라 차별화의 기회라는 인식이 확산되고 있다. 다만 접근 방식은 지역과 산업에 따라 여전히 상이하다. 일부 지역은 이를 창의적 연구개발과 순환 모델의 실험 무대로 삼고 있는 반면, 다른 지역은 규제 준수와 평판 관리의 연장선에서 해석하는 경향을 보인다. 그럼에도 공통적으로 드러나는 방향성은 보다 선제적인 전환(proactive transformation)이다. 혁신, 순환성, 사회적 포용을 하나의 통합된 전략 체계로 묶어내려는 움직임이 확산되고 있다. 제품 설계 단계에서부터 소재 선택, 생산 방식, 유통 구조, 소비 이후의 회수·재사용 체계에 이르기까지 전 가치사슬을 재구성하는 접근이 강화되고 있다.

이는 결국 책임 있는 럭셔리(responsible luxury)로의 진화를 의미한다. 지속가능성을 사후 관리 대상이 아닌, 비즈니스 모델의 출발점으로 삼는 구조적 변화다. 다시 말해, 리스크를 관리하는 차원을 넘어 성장 전략과 운영 체계 안에 지속가능성을 일관되게 내재화하는 단계로 이동하고 있다.

이러한 맥락에서 제품 소유와 수명의 개념 자체가 다시 정의되고 있다. 세컨드핸드, 프리오운드, 그리고 보다 폭넓은 순환 전략은 더 이상 주변적 실험이 아니다. 단순한 트렌드를 넘어, 지속가능성을 실질적으로 구현하는 수단이자, 새로운 고객 충성도를 형성하고 수익 구조를 다변화하는 핵심 축으로 자리 잡았다. 특히 순환 모델은 단순한 재판매 플랫폼을 넘어, 브랜드와 고객의 관계를 장기화하는 구조로 발전하고 있다. 제품의 생애 주기를 연장하고, 리페어·리퍼브 프로그램을 정교화하며, 인증 기반 재유통을 통해 신뢰를 구축하는 방식이 확산되고 있다. 이는 '소유'에서 '관리'로, 일회성 거래에서 지속적 관계로의 전환을 의미한다.

향후 성공적인 메종들은 더 이상 장인정신이나 브랜드 아우라만으로 경쟁하지 않을 것이다. 혁신, 투명성, 포용성을 실제 운영 체계에 어떻게 구현하느냐가 장기적 문화적 영향력과 경제적 성과를 동시에 좌우하게 된다. 지속가능성은 브랜드 이미지를 보완하는 요소가 아니라, 브랜드 신뢰를 구성하는 본질적 기준으로 자리 잡고 있다.

그림 18. 패션 및 럭셔리 기업의 지속가능성 아젠다 우선순위



출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

새로운 지속가능성의 경계

설문 결과에 따르면, 연구개발(R&D) 강화와 혁신 프로그램, 전략적 협업 확대(25.7%)가 글로벌 럭셔리 리더십이 꼽은 가장 중요한 지속가능성 우선 과제로 나타났다. 지속가능성의 경로가 상쇄(offset)나 보고 중심의 접근을 넘어, 과학과 소재 기술, 그리고 협업을 기반으로 한 구조적 혁신으로 이동하고 있음을 보여준다. 혁신은 이제 럭셔리의 창조적 DNA와 지속가능성 요구를 연결하는 매개로 기능하고 있다.

이 우선순위는 국가별로 다른 방식으로 구현되고 있다. 프랑스(38%)에서는 대형 럭셔리 그룹의 자본력과 규제 환경이 혁신을 견인하고 있으며, 소재 연구와 순환 모델 고도화가 체계적으로 추진되고 있다. 반면 인도(56.7%)는 지속가능 소재의 대규모 확산과 재생 생산 역량 확대에 초점을 두고 있다. 글로벌 브랜드 수요에 대응하는 동시에, 지역 장인 기술의 가치를 끌어올리려는 전략이 결합되어 있다.

지역별로 살펴보면 아시아(33.3%)가 가장 혁신 지향적인 성향을 보이며, 유럽(24.8%)은 전통적 장인 기술을 새로운 소재, 바이오 기반 섬유, 추적 기술과 접목하는 방향으로 진화하고 있다. 전통과 기술의 결합이 경쟁력의 원천으로 자리 잡고 있다. 카테고리별로는 의류 및 신발(30.3%), 시계(29.8%) 부문이 친환경 바이오 소재, 저영향 가공 공정, 친환경 패키징 설계 등은 이미 실험 단계를 넘어 상용화 국면에 접어들고 있다. 이는 단순한 환경 대응이 아니라, 제품 품질과 브랜드 가치 제고와 연결된 기술적 진화로 해석된다.

순환성 및 제품 수명 주기 관리

순환성 강화와 제품 생애주기 관리(21.7%)는 럭셔리 경영진이 꼽은 두 번째 지속가능성 우선 과제다. 이는 산업이 단순한 개선을 넘어, 운영 체계 전반을 재설계하는 단계로 이동하고 있음을 보여준다. 제품이 판매 이후 어떤 경로를 거치는지까지 책임지는 구조가 점차 표준으로 자리 잡고 있다. 이러한 구조적 전환은 일본(43.3%), 스위스(26%), 미국(26%)에서 특히 두드러진다. 이들 시장의 성숙 브랜드들은 리페어 센터 확충, 인증 기반 리세일 플랫폼 구축, 재활용 공정 고도화 등 순환 생태계를 뒷받침하는 인프라에 적극 투자하고 있다. 제품 수명을 연장하고 자원 회수율을 높이는 체계가 브랜드 신뢰와 직결된다는 인식이 확산되고 있다.

규제 준수와 보고 체계

지속가능성 관련 규제 준수 및 공시 요건 대응(16.2%)은 지역별로 온도 차가 뚜렷한 아젠다다. 영국(24%), 이탈리아(20%), 스페인(22%)에서 상대적으로 높은 우선순위를 보였는데, 이는 EU 그린딜(Green Deal)과 기업 지속가능성 보고 지침(CSRD) 등 강화되는 유럽 규제 환경의 영향이 반영된 결과다. 유럽 브랜드에 있어 규제 준수는 선택이 아니라 전제 조건이다. 지속가능성 지표를 재무 보고 체계와 공급망 모니터링 시스템에 통합하는 작업이 본격화되고 있다. 환경·사회 지표를 별도의 보고 항목이 아니라 경영 성과의 일부로 관리하는 체계가 구축되고 있다.

환경 영향 저감

환경 영향 저감(16.4%)은 여전히 럭셔리 기업 전략의 중심에 자리하고 있다. 다만 접근 방식은 점진적 탄소 감축을 넘어, 구조적 배출 저감과 소재 전환으로 이동하고 있다. 생산 공정의 에너지 효율 개선을 넘어, 저탄소 원료 도입과 공정 재설계가 병행되는 흐름이다.

프랑스(26%), 이탈리아(24%), 영국(22%)은 이 우선순위에 가장 높은 비중을 두고 있다. 소비자의 환경 인식 수준과 정책 집행 강도가 높은 시장일수록, 기업의 대응 또한 체계적으로 이루어지고 있다. 환경 성과는 이제 브랜드 평판을 좌우하는 요인이자, 장기적 리스크 관리의 핵심 요소로 간주된다.

중동(23.3%) 역시 주목할 만하다. 특히 사우디아라비아와 UAE에서는 재생형 럭셔리 관광과 친환경 리테일 인프라가 국가 차원의 산업 다변화 전략과 긴밀히 연결되어 있다. 사우디의 Vision 2030[29] 과 UAE의 Tourism Strategy 2031[30] 은 관광·리테일·부동산

개발을 지속가능성 프레임 안에서 재구성하고 있으며, 친환경 건축 기준과 개발사 주도의 'Net Positive' 프로젝트[31] 는 럭셔리 리테일 공간의 설계 단계부터 환경 기준을 내재화하도록 요구한다. 환경 전략이 기업 차원을 넘어 국가 경제 전략과 결합되어 있다는 점에서 의미가 크다. 반면 일본(3.3%)과 인도(6.7%)에서는 상대적으로 우선순위가 낮게 나타난다. 이는 시장 성숙도와 정책 환경, 그리고 단기 성장 과제의 차이를 반영하는 결과로 해석된다.

카테고리별로는 가방 및 액세서리(20.4%), 의류 및 신발(19.1%)이 배출과 폐기물 감축을 선도하고 있다. 텍스타일 재활용 확대, 저영향 염색 공정 도입, 친환경 패키징 전환 등은 빠르게 확산되고 있는 영역이다. 이는 비용 절감 차원을 넘어, 브랜드 신뢰를 유지하고 장기적 가치 창출을 가능하게 하는 전제 조건으로 인식되고 있다.

사회적 지속가능성

사회적 영향력과 포용성 강화(11.4%)는 럭셔리 산업이 환경적 책임에 상응하는 사회적 책임을 요구받고 있음을 보여준다. 브랜드가 창출하는 가치가 단지 제품 차원에 머무르지 않고, 그 배후에 있는 지역사회와 노동 생태계까지 확장되어야 한다는 인식이 확산되고 있다. 최근 Deloitte Italy 연구에 따르면 사회적 지속가능성은 소비자 신뢰를 형성하는 중요한 요인으로 부상하고 있으며[32], 특히 아시아, 미국, 아랍에미리트 소비자들 사이에서 브랜드와의 정서적 연결을 강화하는 요소로 작용하고 있다. 이러한 소비자 태도는 경영진의 전략적 판단에도 반영된다. 미국(16%)과 중동(16.7%)에서는 포용성과 지역 일자리 창출이 기업 평판과 직결되는 요소로 인식된다. 단순한 사회공헌 활동을 넘어, 사업 운영 방식과 인재 전략, 파트너십 구조 안에 사회적 가치를 통합하려는 움직임이 강화되고 있다.

카테고리별로는 뷰티(19.6%), 시계(14.5%), 의류 및 신발(13.5%)이 상대적으로 높은 관심을 보인다. 이들 분야는 대표성과 다양성을 브랜드 경험에 직접 반영할 수 있는 접점이 풍부하다. 캠페인 모델 선정, 매장 인력 구성, 지역 장인과의 협업, 교육 프로그램 운영 등 다양한 방식으로 포용성을 구현하고 있다. 이는 단순한 메시지가 아니라, 고객이 체감할 수 있는 경험으로 이어질 때 의미를 갖는다.

향후 사회적 지속가능성의 성패는 선언의 강도가 아니라 실행의 일관성에 달려 있다. 공급망 내 노동 기준, 공정한 거래 관행, 지역사회 투자 구조가 투명하게 관리될 때 브랜드의 신뢰는 더욱 공고해진다. 특히 글로벌 브랜드일수록 현지 맥락을 존중하고 지역 경제에 기여하는 전략이 요구된다.

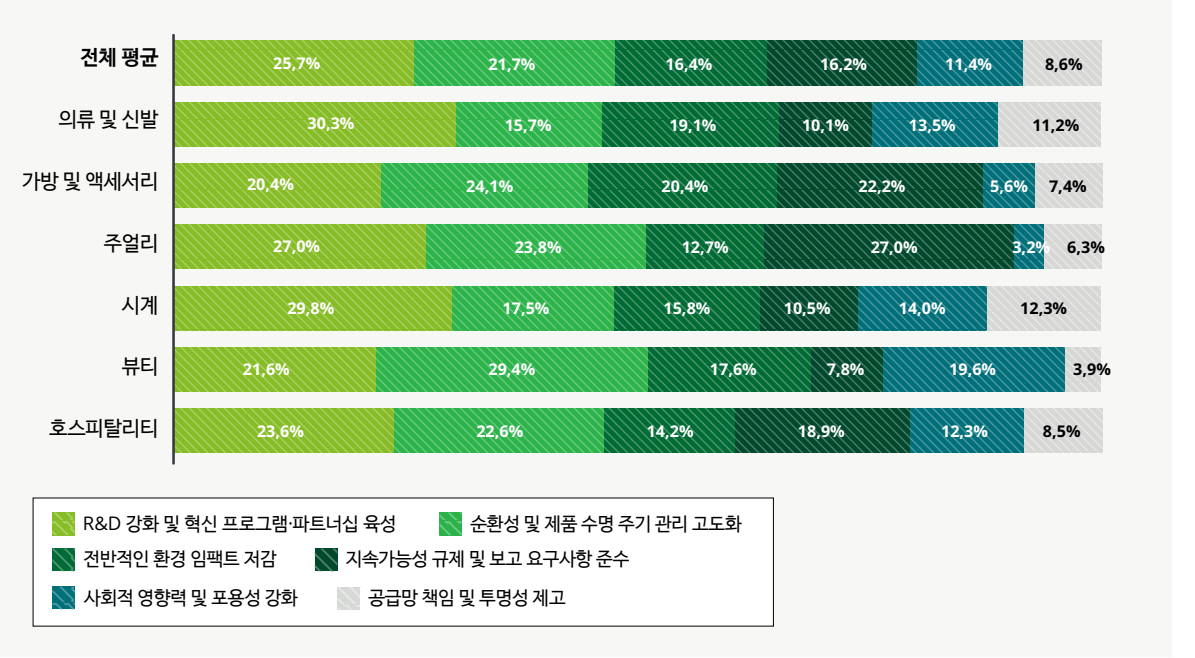
공급망 투명성: 추적성(Traceability)의 간극을 메우는 신뢰 기반

다수의 럭셔리 기업들은 이미 일정 수준의 투명성 체계를 구축해온 만큼, 공급망 투명성을 최우선 과제로 꼽은 비중은 8.6%로 비교적 낮게 나타난다. 그러나 이는 중요도가 낮아졌다는 의미가 아니다. 오히려 투명성은 다른 모든 지속가능성 전략을 지탱하는 기반 인프라에 가깝다. 탄소 감축, 책임 있는 원재료 조달, 순환 모델 확장은 모두 공급망 가시성이 전제되어야 가능하다.

지역별로는 일본(16.7%), 영국(14%), 이탈리아(12%)에서 상대적으로 높은 관심이 확인된다. 이들 시장은 글로벌 유통 네트워크와 정교한 제조 생태계를 동시에 보유하고 있어, 공급망 데이터의 정합성과 신뢰성을 한층 더 고도화해야 할 필요성이 크다.

향후 투명성 강화는 기술과 규제가 동시에 견인할 전망이다. 블록체인 기반 추적 시스템의 성숙은 원산지, 가공 이력, 이동 경로를 실시간으로 검증할 수 있는 환경을 마련하고 있다. 여기에 유럽연합의 디지털 제품 여권(DPP)과 같은 제도적 요구가 더해지면서, 제품 단위의 데이터 기록과 공개는 선택이 아닌 의무에 가까워지고 있다.

그림 19. 카테고리별 패션 및 럭셔리 기업의 지속가능성 아젠다 우선순위

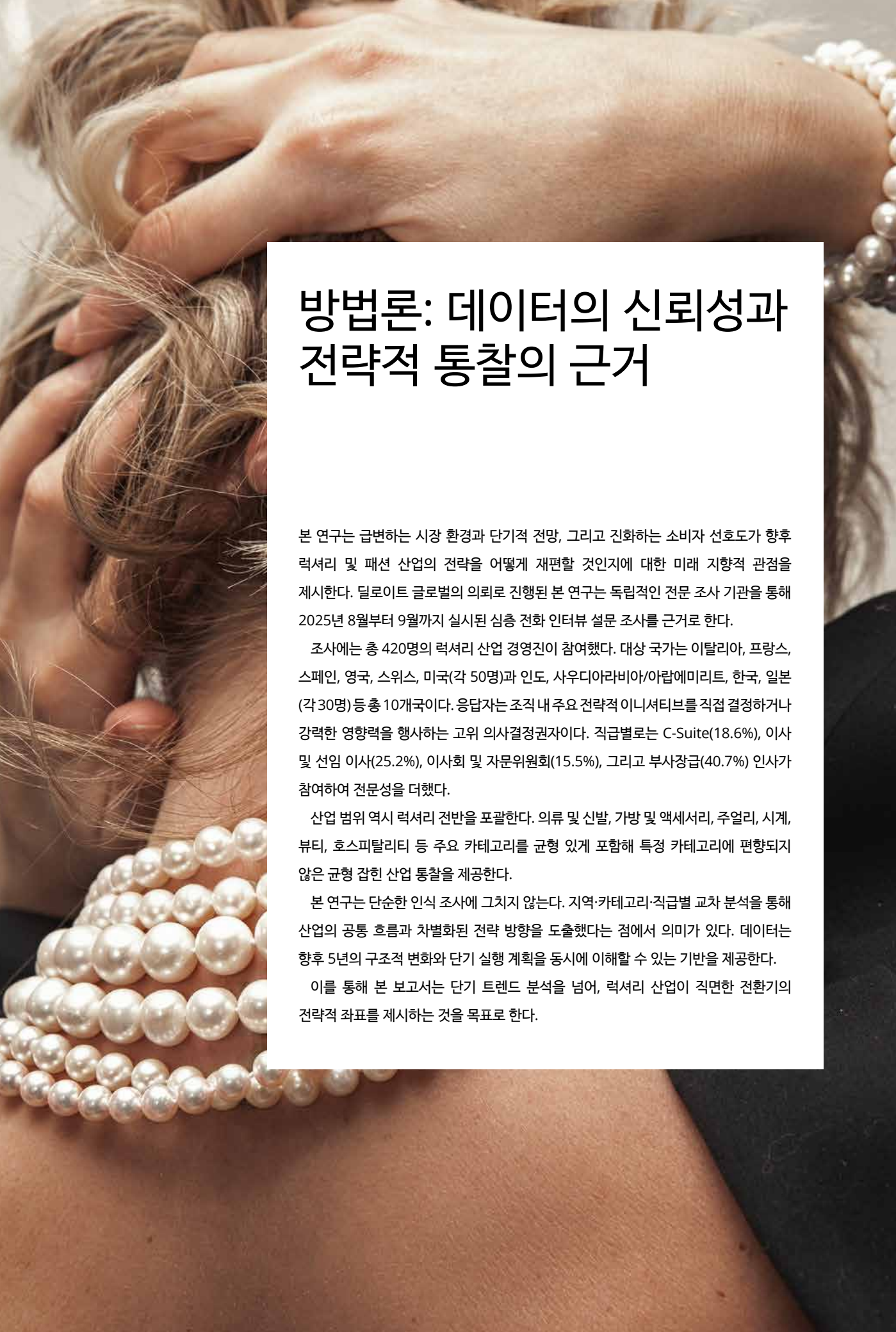


출처: Deloitte Global Powers of Luxury 2026

텍스타일 가치 사슬 전반의 변화 관리

지속가능성 요구가 높아지고 경제 구조 전환이 가속화되는 환경에서, 텍스타일·의류·신발(TCF) 산업은 보다 지속 가능하고 포용적인 생산 모델로의 전환이 불가피하다. 그러나 이 산업의 가치사슬은 원재료 생산에서 방적·염색·가공, 제조, 유통, 판매에 이르기까지 다층적으로 얽혀 있어, 환경·사회적 영향을 정밀하게 추적하기가 쉽지 않다. 바로 이 복잡성이 실질적인 변화를 어렵게 만드는 가장 큰 장벽이다.

이러한 복잡성을 해결하고 근본적인 변화를 이끌어내기 위해, 딜로이트 글로벌과 글로벌 패션 아젠다(Global Fashion Agenda)는 '패션 임팩트 툴킷'(Fashion Impact Toolkit)[33]을 공동 개발했다. 이 인터랙티브 리소스는 기업이 핵심적인 지속가능성 현안을 명확히 식별하고 의사결정의 질을 높일 수 있도록 설계되었다. 특히 임팩트 데이터를 비즈니스 전략에 유기적으로 통합하고, 공급업체와의 파트너십을 통해 투명성을 확보하며, 환경적 영향을 최소화하는 동시에 공유 가치를 창출하는 혁신을 가속화하도록 지원한다.



방법론: 데이터의 신뢰성과 전략적 통찰의 근거

본 연구는 급변하는 시장 환경과 단기적 전망, 그리고 진화하는 소비자 선호도가 향후 럭셔리 및 패션 산업의 전략을 어떻게 재편할 것인지에 대한 미래 지향적 관점을 제시한다. 딜로이트 글로벌의 의뢰로 진행된 본 연구는 독립적인 전문 조사 기관을 통해 2025년 8월부터 9월까지 실시된 심층 전화 인터뷰 설문 조사를 근거로 한다.

조사에는 총 420명의 럭셔리 산업 경영진이 참여했다. 대상 국가는 이탈리아, 프랑스, 스페인, 영국, 스위스, 미국(각 50명)과 인도, 사우디아라비아/아랍에미리트, 한국, 일본(각 30명) 등 총 10개국이다. 응답자는 조직 내 주요 전략적 이니셔티브를 직접 결정하거나 강력한 영향력을 행사하는 고위 의사결정권자이다. 직급별로는 C-Suite(18.6%), 이사 및 선임 이사(25.2%), 이사회 및 자문위원회(15.5%), 그리고 부사장급(40.7%) 인사가 참여하여 전문성을 더했다.

산업 범위 역시 럭셔리 전반을 포괄한다. 의류 및 신발, 가방 및 액세서리, 주얼리, 시계, 뷰티, 호스피탈리티 등 주요 카테고리를 균형 있게 포함해 특정 카테고리에 편향되지 않은 균형 잡힌 산업 통찰을 제공한다.

본 연구는 단순한 인식 조사에 그치지 않는다. 지역·카테고리·직급별 교차 분석을 통해 산업의 공통 흐름과 차별화된 전략 방향을 도출했다는 점에서 의미가 있다. 데이터는 향후 5년의 구조적 변화와 단기 실행 계획을 동시에 이해할 수 있는 기반을 제공한다.

이를 통해 본 보고서는 단기 트렌드 분석을 넘어, 럭셔리 산업이 직면한 전환기의 전략적 좌표를 제시하는 것을 목표로 한다.

주석

1. Deloitte Global, 2025 Gen Z and Millennial Survey, May 2025
2. Deloitte Italy, Brand Connection – The age of meaningful brands, October 2025
3. Adobe for Business, Great experiences improve your ROI – everytime
4. Deloitte US, The annual report on consumer loyalty expectations and preferences, 2024
5. Reuters, A luxury experience in China: Global high-end brands bet on conceptual stores to revive sales, June 2025
6. Euromonitor, Luxury Reimagined: Five Trends Reshaping the Global Luxury Goods Market in 2025, 2025
7. ThredUp, Resale Report 2025, January 2025
8. Deloitte US, ConsumerSignals, 2025
9. Kingdom of Saudi Arabia, Saudi Vision 2030
10. The United Arab Emirates, UAE Tourism Strategy 2031
11. Deloitte Switzerland, Deloitte Swiss Watch industry Study, October 2025
12. Deloitte US, The AI Paradox: How Technology Can Enhance Humanity in the Customer Experience, June 2024
13. International Monetary Fund, Global Economy in Flux, Prospects Remain Dim, 2025
14. The Economic Times, Private consumption share in India's GDP at two-decade high, India Finance Ministry, June 2025
15. Goldman Sachs, India’s affluent population is likely to hit 100 million by 2027, February 2024
16. Deloitte India, India’s US$1.06 trillion retail sector is set to reach $1.93 trillion by 2030, August 2025
17. Ibd
18. Ibd
19. Reuters, With giant mall, India's Reliance sets sights on next gold rush: luxury goods, April 2022
20. BBC, Galeries Lafayette to open its first store in India amid luxury boom, October 2025
21. GJEPC India, India's Gold Jewellery Demand in 2024 Drops 2% To 563.4 Tonnes; +22% in Value, February 2025
22. World Gold Council, Gold Demand Trends: Full Year 2024, February 2025
23. Rapaport, India Removes Import Tax on Lab-Grown Diamond Seeds, February 2025
24. Reuters, India's Titan posts higher quarterly profit on strong demand for premium jewellery, gold coins, May 2025
25. Deloitte Global, Global Powers of Luxury Goods 2023, December 2023
26. Reuters, Global beauty firms look to carve up Indian market as 'last bastion' of growth, August 2021
27. Deloitte Global, Global Powers of Luxury Goods 2023, December 2023
28. European Commission, Ecodesign for Sustainable Products Regulation, July 2024
29. Kingdom of Saudi Arabia, Saudi Vision 2030
30. The United Arab Emirates, UAE Tourism Strategy 2031
31. World Green Building Council, Majid Al Futtaim becomes first Middle Eastern company to adopt Net Positive strategy, October 2025
32. Deloitte Italy, Brand Connection – The age of meaningful brands, October 2025
33. Deloitte Global, Fashion Impact Toolkit, October 2025

한국 딜로이트 그룹 산업 전문가

소비자 산업

빠르게 진화하는 시장에서 딜로이트 글로벌 소비자 산업 그룹은 독자적인 데이터를 활용해 고객이 소비자에 더 가까이 다가갈 수 있도록 지원합니다. 딜로이트가 보유한 연구, 인사이트, 혁신을 주요 비즈니스 과제에 연결함으로써 소비자 산업 전반의 가까운 미래와 그 이후를 위한 선도적인 전략을 수립할 수 있습니다. 또한 딜로이트는 비즈니스 번영을 위한 솔루션을 제공할 수 있습니다.

김경원 파트너
유통·소비재 산업 리더

02 6676 2322
kyungwkim@deloitte.com

한형주 파트너
유통·소비재 산업 | 경영자문 부문

02 6099 4496
hyunghan@deloitte.com

김정민 파트너
소비재 산업 | 컨설팅 부문

02 6676 3379
jungminkim@deloitte.com

홍성탁 파트너
유통 산업 | 컨설팅 부문

02 6138 5112
sungthong@deloitte.com

앱

Download on the App Store

GET 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 Manager
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.

© 2026. For information, contact Deloitte Anjin LLC