

# Deloitte Insights

January 2026



## Next Retail: '판매'를 넘어 '순환'으로 설계하는 비즈니스

리세일과 렌탈을 넘어 고객 관계로  
확장되는 리커머스 모델

Deloitte Insights

Download on the  
App Store

GET IT ON  
Google Play



Deloitte.

'딜로이트 인사이트' 앱에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

# 목차

리더 메시지	03
서론: 리테일은 왜 다시 '순환'을 이야기하는가	04
<b>01</b> 시장 변화와 순환형 리테일의 부상	05
<b>02</b> 순환형 리테일 비즈니스 모델 구조	07
<b>03</b> 소비자 변화와 리커머스 수요의 구조적 성장	11
<b>04</b> 리테일 기업의 새로운 수익 구조와 전략 기회	14
<b>05</b> 순환형 리테일 도입 전략과 실행 로드맵	18
결론: 리테일의 미래, '판매'를 넘어 '순환'을 설계하다	21
주석	22

# 리더 메시지



**김경원 파트너**

유통·소비재(CP&R) 리더 | 경영 자문 부문

리테일의 경쟁 기준은 이제 '얼마나 잘 파는가'가 아니라, '판매 이후의 흐름을 어떻게 설계하는가'로 이동하고 있습니다. 순환형 리테일은 회수·검증·재유통을 운영체계 안에 통합해, 제품의 생애주기 자체를 관리 가능한 수익 자산으로 전환합니다. 이는 지속가능성에 대한 선언을 넘어, 수익 구조와 운영 방식 전반을 다시 설계하는 비즈니스적 접근입니다.

시장의 요구 또한 분명하게 변하고 있습니다. 소비자는 신제품 여부보다 가치의 유지와 정품에 대한 신뢰, 그리고 다시 거래할 수 있는 구조를 기준으로 브랜드를 선택합니다. 규제는 판매 이후의 책임 범위를 확장하고, 기술은 이력 추적과 인증을 산업화하며 리커머스를 신뢰 기반 유통의 새로운 표준으로 정착시키고 있습니다.

이제 중요한 질문은 '순환에 참여할 것인가'가 아니라, '이 흐름을 어떤 구조로 통합하고 확장할 것인가'입니다. 순환성과 운영의 통합을 동시에 구현하는 기업만이 다음 리테일의 기준을 만들어갈 것입니다.



## 서론

리테일 산업은 오랫동안 제조-판매-소비로 이어지는 선형 구조를 중심으로 성장해왔다. 제품은 판매와 동시에 기업의 관리 범위를 벗어났고, 그 이후의 과정은 비즈니스와 분리된 영역으로 취급되었다. 그러나 최근 리테일 기업들은 판매 이후의 여정, 즉 회수, 재사용, 수리, 재판매, 렌탈, 리필, 재활용에 이르는 흐름을 다시 사업 구조 안으로 편입시키기 시작했다. 이 변화는 환경이나 윤리적 책임에 대한 대응을 넘어, 실제 수익성, 운영 효율성, 고객 관계 확장을 동시에 고려한 전략적 전환이다.

중고 거래 플랫폼의 성장은 이러한 변화가 단발성 트렌드가 아닌 구조적 전환임을 분명히 보여준다. 소비자는 더 이상 새로운 제품 자체를 선택의 기준으로 삼지 않는다. 대신 가치가 얼마나 유지되는지, 다시 거래할 수 있는 구조가 마련되어 있는지, 브랜드가 이를 어떻게 관리하고 인증하는지를 중시한다. 이는 '저렴해서 중고를 선택한다'라는 인식을 넘어, 상품의 생애주기 전반이 하나의 가치로 평가되는 시장이 형성되고 있음을 의미한다.

글로벌 규제 환경 역시 이러한 흐름을 가속하고 있다. 유럽을 중심으로 확산되고 있는 제품 회수·재사용 의무, ESG 공시 기준 강화, 생산자책임재활용제도(EPR)\*는 기업이 판매 이후의 제품 흐름과 잔존 가치까지 관리하도록 요구한다. 그 결과, 순환은 리테일 기업의 운영 방식 전반을 변화시키며, 더 이상 브랜드 이미지 제고를 위한 활동이 아니라 공급망, 유통 구조, 데이터 운영 방식에 영향을 미치는 핵심 비즈니스 요소로 자리 잡고 있다.

무엇보다 중요한 변화는 리테일 기업의 역할 자체가 달라지고 있다는 점이다. 리테일 기업들은 단순 유통자의 역할에 머무르지 않고, 리세일·리퍼브·렌탈·구독형 모델을 직접 운영하며 제품의 생애주기를 관리하는 주체로 전환되고 있다. 이러한 움직임은 단순한 중고 시장 진입이 아니라 브랜드와 리테일이 주도하는 순환형 리테일 운영 모델이라는 새로운 카테고리를 형성한다. 따라서 순환형 리테일은 친환경 사업이나 소비자 트렌드 차원의 접근이 아니라, 제품의 생애를 기반으로 수익 구조, 운영 체계, 고객 관계를 재설계하는 차세대 리테일 비즈니스 모델로 이해되어야 한다. 본 보고서는 이러한 변화의 맥락에서 순환형 리테일의 구조와 유형을 살펴보고, 소비자 인식 변화와 새로운 수익 기회, 그리고 이를 실질적으로 도입하기 위한 전략적 접근 방식을 제시한다.

\*생산자책임재활용제도(EPR, extended producer responsibility): 제조·수입·판매업자에게 자신이 출고한 제품의 회수·재활용 책임을 부여해 자원 재활용을 촉진하는 환경 제도. 2026년부터 의류건조기, 전기자전거, 휴대용 선풍기, 보조배터리 등 모든 전기·전자제품으로 확대된다.

# 01. 시장 변화와 순환형 리테일의 부상

## 1.1 소비, 기술, 규제 변화가 만든 새로운 리테일 패러다임

리테일 산업은 그동안 판매 효율성, 매장 확장, 재고 최적화, 디지털 채널 강화 등을 중심으로 발전해왔다. 그러나 최근 시장은 제품이 판매된 이후의 단계, 즉 사용, 회수, 수리, 재사용, 재판매, 렌탈, 재활용에 이르는 흐름까지를 리테일의 가치 사슬로 포함시키기 시작했다. 이 변화는 일시적인 유행이 아니라 소비자 인식, 기술 역량, 정책 환경의 변화가 맞물리며 나타난 구조적 전환이다.

소비자는 이제 제품이 신제품인지 여부보다 가치의 지속성, 신뢰 가능한 품질 기준, 되팔 수 있는 구조를 기준으로 브랜드를 평가한다. 기술은 제품의 이력 추적, 품질 진단, 상태 판별, 진위 확인, 재판매 플랫폼 운영을 가능하게 하며 회수-검증-재유통 과정을 산업화 가능한 수준으로 끌어올리고 있다. 여기에 유럽을 중심으로 확산되는 순환경제 관련 정책은 기업이 판매 이후 제품의 흐름까지 관리할 수 있는 운영 구조를 요구하고 있다. 이 흐름은 소비 이후 영역이 더 이상 비용이나 책임으로 분류되지 않고, 기업이 직접 설계하고 운영할 수 있는 비즈니스 영역으로 재편되고 있음을 보여준다.

## 1.2 ESG를 넘어, 수익을 만드는 순환형 리테일 모델

순환형 리테일은 초기에는 ESG와 지속가능성 관점에서 논의되며 친환경 브랜드 이미지를 강화하는 활동으로 주목받았다. 그러나 최근에는 브랜드 리세일, 렌탈, 리퍼브, 구독형 모델과 같이 수익 구조와 직접 연결되는 비즈니스 모델로 빠르게 진화하고 있다. 이제 순환형 리테일은 환경 전략을 넘어, 운영 혁신과 수익 구조 재설계를 포함하는 실질적인 사업 영역으로 자리 잡고 있다. 리테일 기업들은 순환 전략을 비용 절감에 그치지 않고 수익 모델 확장, 고객 관계 유지, 재고 관리 혁신과 같은 구체적인 성과와 연결하고 있다.

기존 접근 방식	순환형 리테일 관점
ESG 활동, 캠페인 중심	수익 모델, 운영 전략, 고객 참여 기반
비용 발생 구조	매출 및 자산 가치로 전환
브랜드 이미지 강화	고객 충성도 기반 관계 유지
개별 프로그램	End-to-End 사업 구조
마케팅 중심	운영, 유통, 데이터 전략 중심

이러한 변화의 본질은 단순히 지속가능성을 실현하는 데 있지 않다. 제품의 생애주기 전체를 하나의 비즈니스 자산으로 전환하는 접근이라는 점에서 의미가 있다. 이제 리테일 기업은 판매되지 않은 상품뿐 아니라, 이미 판매된 상품까지도 다시 운영 가능한 자산으로 관리하기 시작했다. 판매 시점에서 역할이 끝나는 것이 아니라, 회수, 재사용, 재조립, 재판매가 이어지는 과정에서 새로운 고객 접점을 만들고 추가적인 수익을 창출할 수 있는 구조로 확장되고 있는 것이다.

### 1.3 브랜드는 왜 리커머스를 직접 시작하는가?

그동안 리커머스는 개인 간 거래(C2C) 중심의 중고 플랫폼 시장에서 성장해왔다. 그러나 최근에는 브랜드가 리세일·리퍼브·렌탈 구조를 직접 운영하며, 독자적인 순환형 리테일 모델로 확장되고 있다. 이러한 전환은 단순한 유통 확대가 아니라, 브랜드가 보유한 운영 역량과 고객 기반을 새로운 방식으로 활용하려는 전략적 판단에서 비롯된다.

브랜드가 리커머스를 직접 구축하려는 주요 배경은 다음과 같다.

- ✓ 제품 이력과 품질을 브랜드 기준에 따라 일관되게 관리
- ✓ 재고·반품·중고 상품을 비용이 아닌 판매 가능한 자산으로 전환
- ✓ 구매 이후 고객 접점을 유지하며 관계를 장기적으로 확장
- ✓ 정품 인증 및 보증 체계를 통해 브랜드 신뢰 제고
- ✓ 외부 플랫폼 의존도를 낮추고 수익 구조 다각화



리커머스는 단순한 중고 판매가 아니라, 브랜드가 소비자와의 관계를 구매 이후까지 확장하며 기존 리테일 모델의 경계를 재설계하는 전략적 사업 영역으로 자리 잡고 있다.



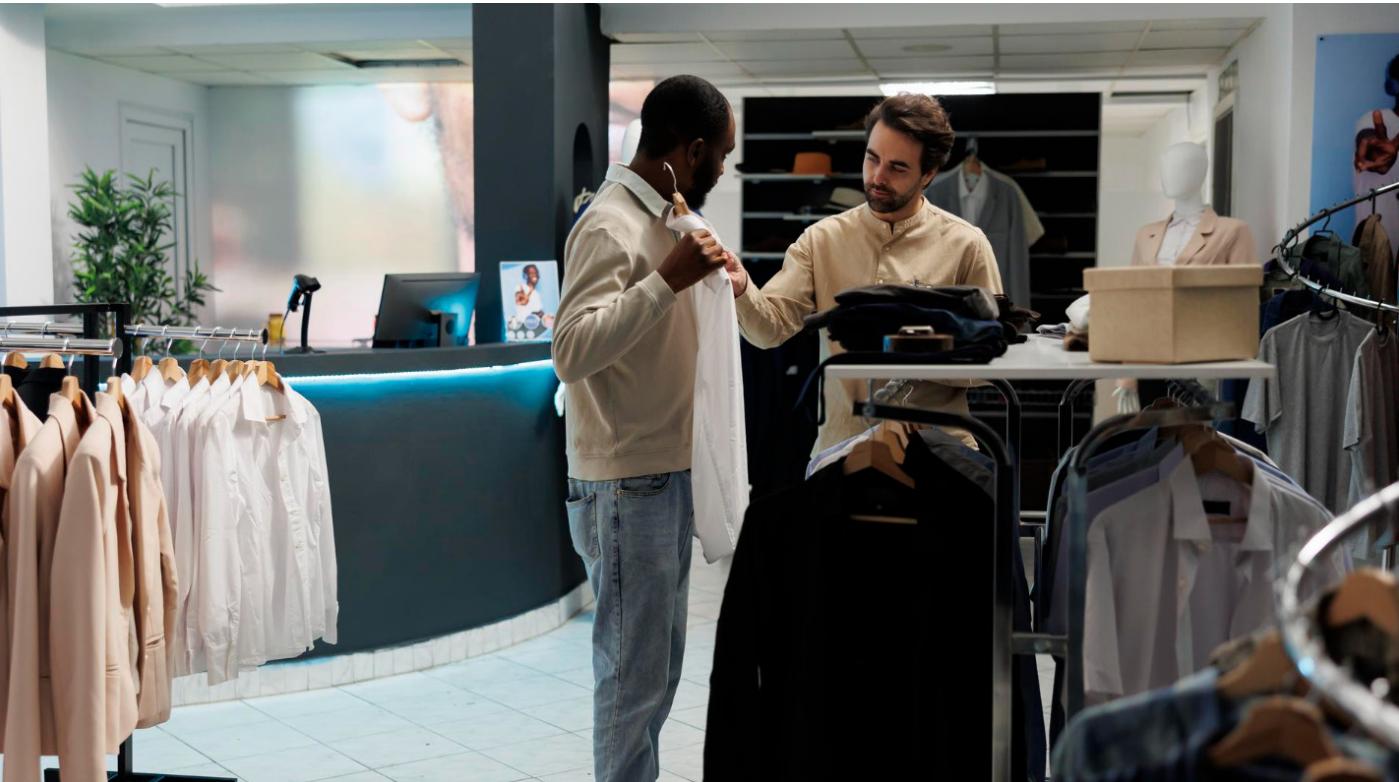
## 02. 순환형 리테일 비즈니스 모델 구조

### 2.1 기존 리테일 밸류체인의 한계

기존 리테일 산업은 제조-유통-판매를 중심으로 운영되어 왔다. 제품이 판매되는 순간 기업의 역할은 사실상 종료되었고, 이후 소비자의 사용 단계는 관리 범위 밖으로 벗어나 있었다. 이러한 구조는 대량 생산과 유통 효율 측면에서는 효과적이었지만, 최근 시장 환경 변화 속에서 여러 구조적 한계를 드러내고 있다.

- ✓ 재고와 반품의 증가: 온라인 채널 확대로 반품·미판매 재고가 구조적으로 증가하며, 처리 비용이 지속적으로 누적
- ✓ 제품 수명 대비 수익 회수의 제한: 제품의 실제 사용 기간은 길지만, 기업은 단 한 번의 판매로만 수익을 회수
- ✓ C2C 플랫폼으로의 가치 유출: 소비 이후 발생하는 가치가 브랜드가 아닌 외부 플랫폼(예: X, 번개장터, 당근 등)으로 이동
- ✓ 규제 변화 대응의 어려움: 순환경제 정책(EU CEAP, CSRD 등), ESG 공시 규제가 확산되며 판매 이후 책임 범위가 확대되는 흐름과 충돌
- ✓ 고객 관계의 단절: 구매 이후 고객 행동, 선호, 제품 이력 데이터가 기업 내부에 축적되지 않음

이처럼 기존 밸류체인만으로는 제품의 생애 전반을 포괄하기 어렵다는 한계가 분명해지고 있다. 순환형 리테일 모델은 이러한 구조적 제약을 보완하며, 판매 이후 단계를 포함하는 새로운 리테일 운영 대안으로 부상하고 있다.



## 2.2 순환형 리테일 5대 비즈니스 모델 유형(Circularity Models)

순환형 리테일은 제품의 수명과 가치를 다양한 방식으로 확장하려는 전략으로, 딜로이트에서 제시한 Circularity Models를 기준으로 다섯 가지 유형으로 구분할 수 있다. 이들 모델은 단일 방식으로, 독립적으로 운영되기보다 기업의 제품 특성, 고객 관계 전략, 운영 역량에 따라 복합적으로 결합되어 활용되는 경우가 많다.

중요한 점은 이들 모델이 단순히 중고를 판매하는 방식의 차이에 그치지 않는다는 것이다. 각 모델은 제품이 판매된 이후 어떤 방식으로 회수되고, 어떤 기준으로 관리되며, 어떤 고객에게 어떤 형태로 다시 제공되는지를 정의하는 운영 모델의 선택지에 가깝다. 즉, 순환형 리테일의 비즈니스 모델은 제품의 생애주기 전반을 어떻게 설계하고 수익화할 것인가에 대한 핵심 프레임이라고 볼 수 있다.

아래 다섯 가지 모델은 순환 전략을 구성하는 대표적인 유형이며, 기업은 이 중 하나 또는 복수의 모델을 조합해 순환형 리테일 구조를 설계할 수 있다.

✓ **수리·복원 (Repair):** 제품을 원래 고객에게 돌려주거나 재판매할 수 있도록 복원하는 모델이다. 패션·가전·가구처럼

단기가 높고 수명이 긴 카테고리에서 특히 효과가 높다. 제품 수명을 연장하는 동시에 고객 로열티와 브랜드 신뢰를 강화하는 데 직접적으로 기여한다.

✓ **재판매·리세일(Resale):** 반품·중고·미판매 재고를 회수해 정품 검증과 상태별 등급 분류를 거쳐 새로운 고객에게 재판매하는 구조다. 합리적인 가격, 희소성 있는 제품, 지속 가능한 중시하며 친환경 소비를 추구하는 고객층에게 매력적이며 기존 신상품 판매와 병행되는 추가 수익원을 만들어낸다. EU CSRD 등 규제 대응 측면에서도 리세일은 빠르게 확산되고 있는 방식이다.

✓ **재활용(Recycling):** 제품 또는 소재를 회수해 다시 제조 공정으로 투입하는 모델로, 패키징·섬유·플라스틱·전자제품 등 다양한 산업에서 활용된다. 순환경제 정책과 ESG 흐름과도 직접적으로 연결되며 원자재 비용 절감, 탄소 배출 저감, 공급망 안정성 확보에 기여한다.

✓ **렌탈(Rental):** 제품을 일정 기간 사용한 뒤 반납하는 방식으로, 수요 변동이 크거나 초기 구매 부담이 높고 트렌드 변화가 빠른 카테고리(패션, 유아용품, 가전 등)에서 채택이 늘고 있다. 고객에게는 초기 비용 부담을 낮춰주고, 기업에는 반복 매출이 가능한 구조를 제공한다.

✓ **리필(Refill):** 재사용 가능한 용기나 시스템을 기반으로 제품을 지속적으로 충전해 사용하는 방식이다. 패키징 폐기물을 감축하는 동시에 고객 락인(lock-in) 효과를 높이고 매장 또는 플랫폼의 지속적인 방문 유입을 유도하는 데 유리하다.



## 2.3 국내외 순환형 리테일 적용 사례

순환형 리테일은 이미 글로벌 및 국내 주요 브랜드에서 현실적인 운영 모델로 자리 잡고 있다. 아래 사례들은 각 기업이 직면한 과제를 어떻게 해결했는지, 순환형 구조가 실제 운영과 고객 경험에 어떤 변화를 만들어냈는지를 보여준다.

### ✓ 글로벌 아웃도어 기업: 제품 수명 연장을 통한 고객 관계 강화

한 글로벌 아웃도어 기업은 반품과 수선 요청 증가로 인해 제품 폐기 비용이 꾸준히 늘어나면서, 판매 이후 단계에서 발생하는 손실을 구조적으로 줄여야 하는 과제에 직면했다. 이에 기업은 자체 수리 센터와 인증 기반 재판매 채널을 구축해, 사용된 제품을 회수·수선한 뒤 새로운 고객에게 다시 제공하는 순환형 운영 방식으로 전환했다.<sup>1</sup>

그 결과 기존에는 비용으로 처리되던 폐기 제품이 유의미한 매출 자산으로 전환되었고, 고객은 제품을 더 오래 사용할 수 있게 되면서 브랜드에 대한 신뢰와 충성도가 자연스럽게 강화되었다. 이는 단순한 리세일을 넘어, 제품 유지·관리 역량 자체를 브랜드 경쟁력으로 전환한 사례로 볼 수 있다. 동시에 합리적인 가격대의 제품을 찾는 신규 고객이 유입되며 시장 확장 효과도 함께 나타났다.

### ✓ 글로벌 스포츠 기업: 반품·전시 제품을 재해석한 리퍼브 운영 전환

온라인 판매가 빠르게 확대되던 시기, 한 글로벌 스포츠 기업은 반품·전시 제품이 예상보다 빠르게 누적되면서 재고 비용 부담이 크게 증가하고 있었다. 기업은 반품된 상품을 상태별로 등급화하고 정품 검증 절차를 갖춘 리퍼브 구조를 도입해, 기존에 단순 비용으로 처리되던 물량을 재판매 가능한 상품군으로 재분류했다.<sup>2</sup>

이 구조의 핵심은 반품·전시 상품을 '예외 처리 대상'이 아니라, 처음부터 재유통을 전제로 관리되는 상품군으로 편입시켰다는 점이다. 이 과정에서 중간 가격대 제품을 찾는 고객층이 유입되며 판매 구조가 다변화되었고, 제품의 생애 주기가 확장되면서 재고 부담은 완화되고 운영 효율이 전반적으로 개선되었다.

### ✓ 국내 패션 플랫폼: 반품·재고 중심의 순환형 운영 체계 구축

국내 대형 패션 플랫폼들은 반품·교환 증가로 인해 상품 가치가 일관되게 관리되지 않는 구조적 문제를 오랫동안 겪어왔다. 한 플랫폼은 이러한 비효율을 해결하기 위해 인증 기반 리셀과 재고·미개봉·미사용 상품을 리퍼브하는 순환형 운영 체계를 구축했다.<sup>3</sup>

운영 구조가 플랫폼 내부의 단일 체계로 통합되면서, 상품의 상태·이력·유통 경로가 일관된 기준으로 관리되기 시작했다. 이에 따라 재고 처리 속도와 정확도가 개선되었고, 공식 인증을 전제로 한 중고 거래가 확대되면서 고객 신뢰도 역시 함께 높아졌다. 이는 단순한 중고 거래 확장이 아니라, 플랫폼이 상품의 상태와 가치를 직접 정의하는 운영 구조로 전환되었음을 보여준다. 플랫폼 내에서 상품 순환 속도가 빨라지면서 거래 체류 시간과 전반적인 운영 효율 또한 점진적으로 개선되는 흐름이 나타났다.

### ❶ 국내 백화점: 명품 카테고리 중심의 인증 기반 순환 구조 확대

국내 백화점 업계는 명품 소비가 빠르게 성장하면서 교환·재판매를 원하는 고객 니즈가 함께 높아지는 변화에 직면했다. 이에 일부 백화점은 자체 인증 역량을 활용해 명품 카테고리 중심의 트레이드인(trade-in) 형태의 순환 프로그램을 운영하기 시작했다.<sup>4</sup> 고객이 사용하던 제품을 가져오면 백화점이 정품 여부와 상태를 검수한 뒤 구매 금액 또는 교환 포인트로 전환해주는 구조로, 판매 이후의 제품을 다시 공식 유통 구조 안으로 편입시키는 방식이다.<sup>5</sup> 이 과정에서 기존에는 관리 대상에 머물던 중고 상품이, 백화점의 공식 인증을 거쳐 다음 소비로 이어질 수 있는 거래 가능한 자산으로 전환된다.

이러한 구조는 백화점이 가진 높은 신뢰도와 인증 체계를 기반으로 설계되어, 플랫폼 중심의 중고 거래와는 다른 성격의 순환 경험을 제공한다. 단순한 중고 거래를 넘어, 리테일 채널이 주도적으로 제품의 흐름을 관리하며 소비 이후 단계까지 경험을 확장하는 방식이라는 점에서 차별화된다. 이는 명품 소비 경험이 구매 시점에만 머무르지 않고, 사용 이후 단계까지 확장되고 있음을 보여주는 국내 리테일 업계의 구조적 전환 흐름으로 해석할 수 있다.



# 03. 소비자 변화와 리커머스 수요의 구조적 성장

순환형 리테일이 하나의 운영 모델로 확장될 수 있었던 배경에는 이를 수용하는 소비자 인식의 근본적인 변화가 자리하고 있다. 기업이 제품 판매 이후의 생애주기까지 관리하는 구조를 설계할 수 있었던 이유는, 소비자 역시 구매를 단발적 행위가 아닌 사용 이후의 단계까지 이어지는 연속적 흐름으로 인식하기 시작했기 때문이다. 이제 리커머스 수요는 환경에 대한 윤리적 선택을 넘어 가격·가치·신뢰를 종합적으로 고려한 전략적 소비 방식으로 확장되고 있으며, 이러한 변화는 순환형 리테일이 일시적 유행을 넘어 지속 가능한 비즈니스 구조로 작동할 수 있는 기반을 만들고 있다.

## 3.1 환경을 넘어 '합리성과 재판매 가능성'을 고려하는 소비자

글로벌 및 국내 리커머스 시장은 경제적 불확실성과 고물가 기조 속에서 가파르게 성장하고 있다. 특히 국내 리세일 시장 규모는 2025년 약 43조 원에 달했으며, 이는 중고·리세일이 일부 소비층의 제한적인 선택이 아니라 중장기적인 구조적 변화로 안착했음을 보여준다.<sup>6</sup> 순환형 리테일 확산의 핵심에는 소비 패러다임의 전환이 자리하고 있다.

특히 MZ세대를 중심으로, 물건을 단순 소모품이 아닌 재판매를 통해 현금화가 가능한 '유동 자산'으로 인식하는 경향이 뚜렷해지고 있다. 이에 따라 구매 단계에서부터 재판매 가치(resale value)나 보상 판매(trade-in) 구조를 사전에 고려하는 소비 행태가 보편화되는 추세다. 이는 환경 보호라는 당위적 가치에 기반한 선택이라기보다, 지극히 현실적이고 합리적인 소비 최적화 전략에 가깝다.

소비자는 동일한 예산으로 효용을 극대화할 수 있는 유연한 선택지를 탐색한다. 이 과정에서 중고·리셀·리퍼브 상품은 가격 경쟁력뿐 아니라 품질 신뢰와 재판매 가능성을 동시에 충족하는 합리적인 대안으로 부상했다. 실제로 Z세대 소비자의 상당수가 중고 거래를 결핍에 의한 선택이 아닌, 하나의 스마트한 소비 루틴으로 받아들이고 있다는 점은 시사하는 바가 크다. 브랜드가 제품의 상태와 이력을 관리하고, 공식적인 재유통 구조를 제공할수록 소비자는 더 낮은 심리적 부담을 안고 구매를 결정한다. 소비 이후의 출구가 명확할수록 구매 진입 장벽은 낮아지고, 이는 리커머스 수요 확대로 자연스럽게 이어지는 선순환 구조를 만든다.

이처럼 소비의 기준이 소유에서 순환으로, 지출에서 관리의 관점으로 이동하면서, 리커머스는 특정 소비층의 취향을 넘어 점차 시장 전반의 새로운 소비 기준으로 자리 잡고 있다.



### 3.2 '중고'가 아니라 '브랜드 인증 리세일'을 선택하는 이유

소비자 인식 변화의 또 다른 특징은 거래 방식에 대한 기대 수준이 높아졌다는 점이다. C2C는 여전히 중요한 시장이지만, 정품 여부나 상태 기준, 사후 대응에 대한 불확실성이라는 구조적 한계도 함께 존재한다. 이러한 정보의 비대칭성을 해소하기 위해 브랜드나 리테일 기업이 직접 품질을 보증하는 공식 인증 중고(CPO)\* 서비스에 대한 선호가 뚜렷해지고 있다.

특히 하이엔드 및 명품 리세일 시장의 급성장은 이러한 맥락을 뒷받침한다. 국내 리세일 시장은 명품 가격 상승과 맞물려 폭발적으로 성장하고 있으며, 플랫폼과 소매 업체가 정품 검수 및 인증을 결합한 서비스를 확대함에 따라 '신뢰의 가치'가 시장의 핵심 경쟁력으로 자리 잡았다.<sup>7</sup> 공식 리세일은 단순히 중고 상품을 재유통하는 채널을 넘어, 상품의 품질 상태와 이력을 브랜드 규격에 맞춰 재정의하고 관리한다는 점에서 기존 플랫폼과 차별화된다.

이제 소비자는 단순히 '저렴한 가격'을 쫓기보다 '검증된 안전성'을 위해 비용을 지불하는 가치 지향적 선택을 내리고 있다.<sup>8</sup> 이는 인증·검수·보증 체계를 내재화한 리테일 주도형 리커머스가 시장의 주류로 부상하는 핵심 배경으로 작용한다. 이 과정에서 중고 상품은 불확실한 거래 대상이 아닌, 체계적으로 관리된 유통 자산으로 재평가받기 시작했다. 소비자는 구매 이후의 경험까지 브랜드가 책임지는 구조에 익숙해지고 있으며, 이러한 구조적 전환은 브랜드 신뢰와 로열티가 형성되는 방식 자체를 변화시키고 있다.

\***공식 인증 중고 서비스(CPO, Certified Pre-Owned)**: 제조사나 공식 유통사가 직접 제품의 품질을 검수·인증하고 신품에 준하는 보증 혜택을 제공하는 중고 상품. 최근 자동차를 넘어 패션, 가전 등 고부가가치 산업 전반으로 확산되고 있다.

### 3.3 순환형 리테일 고객 유형 세분화

순환형 리테일 수요는 단일한 소비 성향으로 설명되기 어렵다. 최근 소비자는 가격, 신뢰, 재판매 가능성, 이용 편의성과 같은 보다 현실적인 기준을 중심으로 리커머스 구조를 선택하고 있다. 고물가와 소비 심리 위축 속에서 중고·리퍼브 소비가 하나의 생활 전략으로 자리 잡았고, 동시에 공식 유통 채널이 제공하는 인증·보상 구조가 소비자의 선택 기준을 재편하고 있다.<sup>9</sup> 이 과정에서 순환형 리테일의 고객 유형 또한 점차 세분화되는 양상을 보인다.

먼저, 가격 대비 효용을 중시하는 소비자는 동일한 품질의 제품을 보다 합리적인 가격에 구매할 수 있다는 점에서 리퍼브·리세일 상품을 적극적으로 선택한다. 이들은 신상품 여부보다 제품의 상태와 가격을 우선적으로 고려하며, 중고 소비를 '절약'이 아닌 '합리적 선택'으로 인식하는 경향이 강하다. 국내 조사에서도 중고·재사용 상품에 대한 인식이 부정적 이미지를 벗어나 실속형 소비로 전환되고 있음을 확인할 수 있다.<sup>10</sup>

다음으로, 브랜드 신뢰와 정품 인증을 중시하는 소비자는 개인 간 거래보다 관리 기준이 명확한 공식 채널을 선호한다. 이들은 사용 이력이 있는 상품이라 하더라도 정품 여부와 상태가 검증되고, 책임 주체가 분명한 구조라면 구매를 고려한다. 특히 백화점이나 대형 유통사가 운영하는 보상·바이백 프로그램은 이러한 소비자에게 '관리된 신뢰'를 제공하는 선택지로 작동하며, 중고 거래에 대한 심리적 장벽을 낮추는 역할을 한다.<sup>11</sup>



한편, 구매 시점부터 재판매 가능성을 함께 고려하는 소비자도 점차 늘고 있다. 이들은 제품을 단순히 소비하는 대상이 아니라 일정 수준의 가치를 유지할 수 있는 자산으로 인식하며, 사용과 관리 방식에도 신경을 쓴다. 명품·패션 리세일 시장에서 관찰되는 이러한 소비 행태는, 소비 결정이 '구매 이후의 처리 방식'까지 포함해 확장되고 있음을 보여준다.<sup>12</sup> 순환형 리테일은 이들에게 구매 이후의 출구 전략까지 포함하는 구조로 작동한다.

마지막으로, 소유보다 이용 경험을 중시하는 소비자는 렌탈·구독·교환과 같은 유연한 소비 방식을 자연스럽게 받아들인다. 이들은 제품을 오래 소유하는 것보다 필요한 기간 동안 효율적으로 사용하는 데 가치를 두며, 구독 서비스 이용 경험이 높은 소비자층과도 맞닿아 있다. 국내 조사에서도 고가 제품을 소유하기보다 이용 중심으로 접근하려는 인식이 확산되고 있으며, 이는 순환형 리테일의 렌탈·구독 모델과 연결된다.<sup>13</sup>

이처럼 소비자 유형이 세분화되면서, 순환형 리테일은 특정 가치관을 가진 집단에 한정된 시장이 아니라 서로 다른 소비 기준을 수용하는 다층적 유통 구조로 자리 잡고 있다. 이는 리테일 기업이 리커머스를 단일 서비스로 접근하기보다, 고객 세그먼트별 선택 기준에 맞춰 설계해야 할 전략 영역으로 인식해야 함을 시사한다.

### 3.4 플랫폼 리커머스와 브랜드 리커머스의 차별적 역할

소비자는 리커머스를 하나의 방식으로 인식하지 않는다. 누가 운영하는가에 따라 기대하는 가치와 선택 기준이 달라지고 있으며, 이에 따라 리커머스 시장은 플랫폼 중심의 거래 구조와 브랜드·리테일 주도의 순환 구조로 점차 세분화되고 있다. 소비자 입장에서 두 방식은 경쟁 관계라기보다 목적에 따라 구분되는 선택지에 가깝다.

먼저 플랫폼 중심 리커머스는 거래의 속도와 접근성, 그리고 가격 경쟁력을 핵심 강점으로 한다. 개인 간 거래를 기반으로 방대한 상품군이 유통되며, 소비자는 필요할 때 빠르게 사고팔 수 있는 유연성을 위해 플랫폼을 선택한다. 이는 중고 거래를 일상적인 소비 행위로 확산시키는 데 중요한 역할을 해왔다.<sup>14</sup>

반면, 브랜드·리테일 주도의 리커머스는 신뢰와 관리 기준을 중심으로 선택된다. 정품 여부, 상품 상태, 유통 이력, 사후 보증과 같은 요소가 브랜드 또는 공식 채널의 기준으로 관리되며, 이는 소비자에게 '안심하고 거래할 수 있는 구조'를 제공한다.<sup>15</sup> 소비자는 품질이 검증된 중고 상품을 공식적인 경로로 구매하는 경험에 가치를 두기 시작했고, 이러한 기대가 브랜드 인증 리세일 모델의 확산으로 이어지고 있다.

소비자는 상황과 목적으로 따라 이 두 채널을 전략적으로 오간다. 빠른 현금화나 자유로운 교환이 필요할 때는 플랫폼을 활용하고, 품질과 보증이 중요한 경우에는 공식 리커머스 채널을 선택하는 식이다. 이는 리커머스 시장이 하나의 방식으로 통합되기보다, 소비자의 선택 기준에 따라 서로 다른 역할을 수행하는 구조로 전개되고 있음을 보여준다.

이러한 변화는 리테일 기업에 중요한 시사점을 제공한다. 브랜드 리커머스는 플랫폼과 동일한 방식으로 경쟁하기보다, 관리된 신뢰와 경험 설계라는 고유한 역할을 강화하는 방향으로 발전하고 있다. 결국 리커머스는 누가 제품의 흐름을 관리하고 소비 이후의 경험을 책임지는가에 따라 선택되는 전략적 신뢰의 영역으로 진입하고 있다.

## 04. 리테일 기업의 새로운 수익 구조와 전략 기회

리테일은 오랫동안 제품 생산과 판매를 중심으로 매출을 만들어 왔다. 그러나 순환형 리테일은 판매 이후 단계까지 가치를 확장하며, 단순히 제품을 파는 구조를 넘어 새로운 수익 흐름을 창출한다. 이 장에서는 순환형 리테일이 어떻게 비즈니스 가치로 전환되는지, 그리고 리테일 기업이 이를 통해 어떤 전략적 기회를 확보할 수 있는지 살펴본다.

### 4.1 기존 리테일과의 구조적 차이: 판매 중심에서 생애주기 모델로

전통적인 리테일 비즈니스는 단일 거래를 전제로 운영되어 왔다. 제품을 제조하거나 소싱해 소비자에게 판매하는 순간 수익이 발생하고, 이후 제품의 여정은 리테일 기업의 관리 범위를 벗어났다. 이 구조에서 반품, 재고, 폐기는 판매 이후 발생하는 불가피한 비용으로 인식되어 소비의 종결점으로 처리되었다.

반면 순환형 리테일은 제품의 생애 전 과정을 기업의 관리와 전략적 설계 대상에 포함시킨다. 판매 이후의 회수, 검증, 재판매 과정을 구조적으로 연결함으로써 제품이 사용되는 전 기간에 걸쳐 반복적인 가치 창출을 가능하게 한다. 이러한 전환은 소비자 행동 변화와 맞물려, 순환형 리테일이 단순한 ESG 프레임을 넘어 비즈니스 모델로서 실질적인 수익 모델로 작용할 수 있음을 보여준다.<sup>16</sup>

이처럼 순환형 리테일은 소비 이후의 단계가 새로운 수익 자산의 출발점이 된다는 점에서 기존 모델과 근본적으로 다르다. 과거에는 비용으로만 치부되던 반품이나 과잉 재고는 이제 재유통을 통해 부가가치를 만드는 핵심 자산으로 재정의된다. 제품의 생애주기 전반을 관리하는 기업은 단일 판매에 의존하던 한계를 넘어 보다 지속적이고 확장 가능한 성장 경로를 확보하게 된다.<sup>17</sup>



## 4.2 비용 항목의 재발견: 재고와 반품이 수익 자산이 되는 과정

리테일 기업이 순환형 모델을 도입하면, 기존에 비용으로만 관리되던 요소들이 점차 수익 자산으로 전환되기 시작한다. 반품 제품, 전시 상품, 계절성 재고는 전통적인 리테일 구조에서는 폐기하거나 대폭 할인해 손실을 최소화해야 하는 대상에 가까웠다. 순환형 리테일은 이러한 흐름을 바꾸어, 해당 상품들을 회수-검증-재유통이 가능한 자산으로 다시 편입시킨다.

회수된 제품은 정품 여부와 상태를 기준으로 분류되고, 검증 과정을 거쳐 재판매가 가능한 상품으로 재정의된다. 이 과정에서 상품은 단순한 잔여 재고가 아니라, 새로운 가격과 고객을 만나는 판매 가능한 자산으로 전환된다. 이는 추가 매출을 창출하는 데 그치지 않고, 재고가 장기간 묶이면서 발생하던 관리 비용과 기회비용을 실질적으로 줄이는 효과로 이어진다.

특히 정품 인증을 전제로 한 재판매 채널을 보유한 기업은 가격 경쟁력과 신뢰를 동시에 확보할 수 있다. 소비자는 저렴한 중고를 사는 것이 아니라 브랜드가 검증한 상품을 구매한다는 인식을 갖게 되며, 이는 브랜드의 프리미엄 가치를 유지하는 동시에 고객 충성도 강화로 연결된다. 이 지점에서 순환형 리테일은 재고 처리 수단을 넘어 브랜드 경험의 연장선으로 작동하는 지점이다.

수리·리퍼브 과정 역시 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 단기적으로는 추가 비용처럼 보일 수 있지만, 재판매 가능성과 상품 가치를 높이는 핵심 단계다. 브랜드가 자체 기준에 따라 검수와 리퍼브를 직접 운영할 경우, 그 과정 자체가 고객에게는 신뢰의 근거가 된다.<sup>18</sup> 이는 일회성 거래를 넘어 반복 구매와 장기적인 고객 관계를 형성하는 기반이 되어, 순환형 리테일의 수익 구조를 더욱 안정적으로 만든다.

결국 순환형 리테일은 판매 이후 사라지던 가치를 다시 운영 구조 안으로 회수해, 관리 가능한 수익 흐름으로 전환하는 방식이다. 재고와 반품을 줄이는 데서 출발하지만, 그 효과는 제품의 생애주기 전반에 걸친 수익성과 브랜드 관리로 확장된다.



### 4.3 순환형 리테일 수익 구조: 회수 기반으로 확장되는 선택적 모델

딜로이트는 순환형 리테일의 핵심을 단일한 수익 모델이 아니라, 제품 회수를 출발점으로 한 선택적 비즈니스 구조로 설명한다. 전통적인 리테일이 판매를 통해 한 번의 거래로 끝나는 구조였다면, 순환형 리테일은 사용이 끝난 제품이나 반품 상품, 잉여 재고 등을 의도적으로 회수하여 제품 생애 전반에서 반복적으로 가치를 창출하는 구조로 확장된다.

이러한 구조에서 가장 중요한 전제 조건은 회수 체계의 구축이다. 소비 이후 제품을 다시 모으는 회수 시스템은 기업이 판매 이후 제품의 흐름을 다시 통제할 수 있게 만드는 핵심 기반이다. 회수 체계가 마련되어야만 이후의 수리, 재판매, 재활용, 렌탈과 같은 구체적인 순환 모델이 실제로 작동할 수 있다. 다시 말해, 순환형 리테일의 수익성은 개별 모델의 선택 이전에 회수 기반의 설계 여부에 의해 좌우된다.

딜로이트는 회수 체계가 구축된 이후, 리테일 기업이 선택할 수 있는 주요 순환형 옵션으로 수리(Repair), 재판매(Resale), 재활용(Recycling), 렌탈(Rental)을 제시한다. 이들 모델은 서로 배타적인 대안이 아니라, 하나의 기업 안에서 병행하거나 단계적으로 연결될 수 있는 구조로 이해된다.

**수리(Repair) 모델:** 고가 제품이나 내구재를 중심으로 제품 수명을 연장한다. 단순히 기능을 복원하는 것을 넘어, 기존 고객과의 접점을 지속하며 브랜드 로열티를 강화하는 데 효과적이다.

**재판매(Resale) 모델:** 회수된 상품을 정품 인증과 상태 검증을 거쳐 새로운 고객에게 재공급한다. 기존 상품군과 인접한 영역에서 새로운 매출원을 창출하며, 브랜드가 시장 가격을 직접 관리할 수 있는 토대가 된다.

**재활용(Recycling) 모델:** 수명이 다한 제품의 소재를 다시 생산 주기로 환원한다. 이는 장기적인 원가 구조를 개선하고 공급망의 안정성을 확보하는 전략적 자산이 된다.

**렌탈(Rental) 모델:** 소유권 대신 이용권을 제공하고 제품을 다시 회수하는 구조다. 일정 기간 사용 후 회수되는 시스템을 통해 반복적이고 안정적인 수익 흐름을 창출한다.

딜로이트는 이러한 순환형 모델들이 환경적 가치에 그치지 않고, 매출 확대, 비용 절감, 고객 유지라는 측면에서 실질적인 비즈니스 가치를 창출할 수 있다고 강조한다. 다만 각 모델은 운영 복잡성, 투자 규모, 브랜드 이미지에 미치는 영향이 서로 다르기 때문에, 모든 기업에 동일하게 적용되는 정답은 존재하지 않는다. 기업은 자사의 상품 특성, 고객 구조, 운영 역량에 따라 적절한 조합을 선택해야 한다.

결국 순환형 리테일의 수익 구조는 특정 모델 하나를 도입하는 데서 완성되지 않는다. 회수-검증-재유통이라는 공통 기반 위에서 기업이 어떤 순환 옵션을 결합하느냐에 따라 설계되는 확장 가능한 수익 구조다. 이는 순환형 리테일이 하나의 고정된 비즈니스 모델이 아니라, 기업 전략에 따라 진화할 수 있는 수익 프레임임을 보여준다.

#### 4.4 기술 기반의 운영 고도화: AI 인증·데이터 이력·수요 예측

순환형 리테일이 안정적인 수익 구조로 정착하기 위해서는 운영 효율을 극대화하고 정교한 고객 경험을 설계하는 과정이 필수적이다. 이 단계에서 AI 및 데이터 기술은 비즈니스의 실행력을 높이는 핵심적인 역할을 수행한다.

먼저, AI 기반 정품 인증과 상태 진단은 검수의 정확도와 속도를 동시에 개선한다. 이미지 분석 기술을 활용하면 제품의 진위 여부와 상태를 일관된 기준으로 판단할 수 있으며, 이를 통해 대량의 리퍼브·중고 상품도 효율적으로 분류할 수 있다. 이는 상품이 회수된 후 재판매 채널에 등록되기까지의 시간을 단축시켜 운영 부담을 줄이는 실질적인 기반이 된다.

다음으로, 수요 예측과 가격 전략의 고도화는 순환형 리테일의 수익성을 좌우하는 요소다. 리커머스 시장은 신제품 시장보다 수요와 가격 변동성이 크기 때문에, 소비자 행동 데이터와 거래 이력을 학습한 예측 모델이 중요하다. 데이터 기반의 수요 예측은 적정 재고 수준을 유지하고, 상품 상태와 시장 반응에 맞춘 유연한 가격 전략을 가능하게 하며 미판매 리스크를 최소화한다.

마지막으로, 제품 이력 데이터와 고객 데이터의 결합은 경험 설계의 완성도를 높인다. 제품의 사용 이력과 고객의 구매·탐색 데이터를 함께 활용하면, 단순한 중고 상품 노출을 넘어 개인의 취향과 맥락에 맞는 제안이 가능해진다. 이는 리커머스를 일회성 거래 채널이 아닌, 재방문과 반복 구매를 유도하며 고객 관계를 확장하는 접점으로 전환시킨다.

결국 기술을 통한 운영 고도화는 순환형 리테일을 지속 가능하고 확장 가능한 비즈니스 구조로 만드는 마지막 퍼즐이다. AI와 데이터는 운영의 복잡성이라는 장벽을 낮추고, 브랜드가 보증하는 리커머스 경험의 신뢰도를 실질적인 수익으로 연결하는 기반이 된다.



# 05. 순환형 리테일 도입 전략과 실행 로드맵

순환형 리테일은 개념이나 메시지보다 구체적인 운영과 실행 설계에 따라 성패가 갈리는 영역이다. 동일한 순환 모델이라 하더라도 기업의 사업 구조, 상품 특성, 조직 역량에 따라 접근 방식은 달라질 수밖에 없다. 따라서 중요한 것은 도입 여부 그 자체보다, 어떤 문제에서 출발해 어떤 구조로 확장할 것인가에 대한 전략적 판단이다.

## 5.1 순환형 리테일 도입 방식: 어디서부터 시작할 것인가?

리테일 기업이 순환형 리테일을 도입하는 방식은 하나로 정형화되어 있지 않다. 글로벌 사례를 살펴보면, 대체로 기존 사업 구조의 빗틈을 보완하거나 운영 과정에서 반복되던 문제를 해결하는 과정에서 출발하는 경우가 많다. 기업은 자사의 전략적 목적에 따라 다음과 같은 서로 다른 방향에서 순환형 리테일 도입을 검토하게 된다.

**✓ 운영 효율 개선에서 출발하는 접근:** 반품, 재고, 전시 상품 처리 과정에서 발생하는 비용을 줄이기 위해 리퍼브나 인증 재판매 구조를 도입하는 방식이다. 기존 운영 프로세스 안에서 비교적 빠르게 적용할 수 있으며, 그동안 처분 대상에 머물던 자산의 가치를 회복해 손실을 수익으로 전환하는 데 초점을 둔다.

**✓ 고객 관계 확장에서 출발하는 접근:** 공식 리세일이나 보상 판매 프로그램을 통해 구매 이후에도 브랜드와의 관계를 유지하려는 전략이다. 이 경우 순환형 리테일은 단순한 중고 거래가 아니라, 고객 경험을 제품의 생애주기 전반으로 확장하는 고객 관계 관리 구조의 연장선에서 설계된다.

**✓ 신규 사업 관점에서 출발하는 접근:** 순환형 리테일을 독립적인 사업 영역으로 인식하고 전용 조직과 운영 체계를 구축하는 방식이다. 회수·검수·재판매·렌탈을 아우르는 밸류체인을 내부 역량으로 흡수하거나, 전략적 파트너십을 통해 단계적으로 구축한다. 초기 투자 부담은 존재하지만, 순환 구조를 장기적이고 지속 가능한 수익 모델로 내재화할 수 있다는 점에서 의미가 크다.

이처럼 순환형 리테일에는 일괄적인 도입 단계나 정해진 경로가 존재하지 않는다. 기업이 직면한 과제와 전략적 목적에 따라 시작점은 달라지며, 그 출발점에서부터 점진적으로 확장되는 구조를 띠는 것이 순환형 리테일 도입의 특징이다.

## 5.2 운영체계 구축: 회수에서 재유통까지의 구조 설계

순환형 리테일이 실질적인 비즈니스 모델로 구현되기 위해서는 제품 회수 이후의 운영 프로세스가 뒷받침되어야 한다. 단순히 제품을 모으는 행위 자체보다, 회수된 자산이 다시 가치를 얻어 유통될 수 있도록 각 단계가 구조적으로 연결되는 것이 더 중요하기 때문이다. 회수된 제품은 사전에 정의된 등급 분류와 검수 기준에 따라 체계적으로 분리된다. 이 단계에서 상품 상태, 사용 이력, 재판매 가능성에 대한 일관된 기준 적용은 가격 책정의 근거가 될 뿐만 아니라 고객 신뢰에 직접적인 영향을 미친다. 일반적인 운영 흐름은 회수 → 상태 분류 → 정품·품질 검수 → 리퍼브/재정비 또는 재판매 → 유통 채널 연계의 구조를 띠며, 이 과정에서 역물류\*, 분류·등급화, 검수 기준 설정이 수익 구조를 좌우하는 핵심 요소로 작용한다.<sup>19</sup> 내부 역량이 충분하지 않은 경우에는 외부 전문 파트너와의 협업이 활용되기도 한다. 딜로이트 역시 순환형 리테일 모델에서, 제품 회수 이후의 분류·처리 역량이 장기적인 수익 구조를 좌우하는 핵심 요소임을 강조하고 있다.

\*역물류(reverse logistics): 판매된 제품이 소비자로부터 제조사나 유통사로 다시 돌아오는 회수 및 재처리 과정을 의미한다.

## 5.3 조직과 채널 운영 구조: 방향성과 실행력의 조화

순환형 리테일은 초기에는 지속가능성(ESG) 이슈에서 출발하는 경우가 많지만, 실질적인 사업적 성과를 거두기 위해서는 조직 구조와 역할 분담의 정교한 설계가 필요하다.

주도 조직에 따라 운영의 성격은 달라질 수 있다. ESG 조직이 주도할 경우 브랜드의 방향성과 메시지는 명확해질 수 있으나 수익성 설계와 운영 효율이 후순위로 밀릴 가능성이 있다. 반대로 신사업이나 전략 조직이 주도하면 사업성 검증과 사업 확장에는 유리하지만 지속가능성이라는 본연의 맥락이 상대적으로 약화될 수 있다. 이로 인해 순환형 리테일은 단일 조직의 과제로 접근하기보다 ESG 관점과 사업성, 운영 효율을 동시에 고려해야 하는 영역으로 인식되고 있다. 기업 내부에서도 지속가능성, 신사업, 운영 조직 간의 역할을 어떻게 정렬하고 협업 구조를 설계할 것인지가 중요한 과제로 부상하고 있다. 순환형 리테일이 메시지에 머물지 않고 실제 성과로 이어지기 위해서는, 방향성과 실행력을 함께 담아낼 수 있는 조직 설계가 필요하다.

채널 운영 방식 또한 전략적 판단이 필요하다. 기존 이커머스 채널 내에 통합하여 접근성을 높이고 구매 경험을 자연스럽게 연결할지, 혹은 별도의 전용 플랫폼을 통해 브랜드 경험을 차별화할지는 기업의 브랜드 포지셔닝과 고객 경험 설계 방향에 따라 결정된다.

## 5.4 기술 기반 Circular Operation 설계

순환형 리테일은 인력 중심의 운영만으로는 일정 규모 이상의 사업 확장을 달성하기 어렵다. 비즈니스가 반복 가능한 구조로 정착하고 수익성을 확보하기 위해서는 기술 기반의 운영 체계 구축이 필수적이다.

✓ **판단과 검수의 표준화:** AI 기반 이미지 분석은 상품 상태 판별의 일관성을 높이고 검수 정확도를 개선하는 데 활용된다.<sup>20</sup> 이는 숙련된 인력에 의존하던 검수 과정을 시스템화하여 운영의 병목 현상을 해결하는 핵심 수단이 된다.

✓ **전 과정의 가시성 확보:** RFID\* 및 QR 기반의 이력 관리는 제품의 이동 경로와 현재 상태를 실시간으로 추적한다.<sup>21</sup> 이를 통해 회수부터 재판매, 렌탈에 이르는 전 과정의 투명성을 높이고 자산 관리의 효율성을 극대화한다.

✓ **수익성과 회전율의 최적화:** 수요 예측과 가격 최적화 기술은 시장 상황에 맞춰 재고 회전율을 관리하고 수익성을 확보하는 데 중요한 역할을 한다. 데이터에 기반한 의사결정은 리커머스 특유의 가격 변동성과 미판매 리스크를 최소화하는 전략적 기반이 된다.

이러한 기술들은 단순한 자동화 도구를 넘어, 순환형 리테일을 예측 가능하고 지속 가능한 비즈니스 인프라로 만드는 토대가 된다. 기술적 뒷받침이 전제될 때 비로소 순환형 리테일은 실험적인 시도를 넘어 안정적인 수익 구조로 진화할 수 있다.

\* **RFID(Radio Frequency Identification):** 반도체 칩에 저장된 정보를 무선 주파수를 이용해 비접촉 방식으로 읽어내는 자동 식별 기술이다.



## 05. 결론: 리테일의 미래, '판매'를 넘어 '순환'을 설계하다

순환형 리테일은 더 이상 지속가능성을 강조하기 위한 메시지나 부가적인 프로그램의 영역에 머물지 않는다. 제품이 판매된 이후의 단계까지 유통 구조 안으로 다시 연결하는 이 접근은, 리테일 기업이 고객과의 관계를 어디까지 설계하고 책임질 것인가라는 보다 근본적인 질문으로 이어진다. 이는 일시적인 트렌드가 아니라, 리테일 산업의 운영 방식과 수익 구조가 재편되고 있음을 보여주는 변화다.

순환형 리테일은 반품, 재고, 중고, 렌탈처럼 그동안 분절적으로 관리되던 요소들을 하나의 흐름으로 묶어낸다. 이 과정에서 기존에는 비용이나 관리 대상으로 인식되던 영역이, 기업이 직접 통제하고 가치를 부여할 수 있는 전략적 운영 자산으로 전환된다. 동시에 소비자는 구매를 단발적인 거래가 아닌, 사용 이후까지 이어지는 관계의 출발점으로 인식하기 시작했다.

이러한 변화 속에서 순환형 리테일은 일부 기업의 실험을 넘어, 모든 리테일 기업이 검토해야 할 현실적인 선택지로 자리 잡고 있다. 중요한 것은 모든 리테일 기업이 동일한 방식으로 순환 모델을 도입해야 한다는 점이 아니다. 기업마다 출발점은 다르며 해결하고자 하는 과제 역시 다르다. 어떤 기업은 운영 효율 개선에서, 어떤 기업은 고객 관계 확장에서, 또 다른 기업은 새로운 수익 구조 구축에서 그 실마리를 찾을 수 있다.

결국 성패를 가르는 지점은 도입 여부 자체가 아니라, 어떤 문제를 해결의 중심에 두고 어떤 구조로 확장해 나갈 것인가에 대한 판단이다. 리테일 경쟁의 기준도 빠르게 이동하고 있다. 누가 더 많은 상품을 빠르게 판매하느냐의 문제가 아니라, 제품이 고객의 손을 떠난 이후에도 그 흐름을 어떻게 설계하고 관리하느냐가 경쟁력을 좌우한다.

순환형 리테일은 이 변화의 방향을 가장 분명하게 보여주는 모델이다. 판매 이후를 여전히 리스크로 남겨두는 기업과, 그 영역을 브랜드 경쟁력의 원천으로 설계하는 기업 사이의 격차는 앞으로 더욱 뚜렷해질 것이다. 제품과 고객의 연결 고리를 얼마나 정교하게 이어가느냐가 곧 기업의 자산이 되는 시대다. 순환형 리테일은 판매 이후를 어떻게 다룰 것인가에 대한 선택이, 리테일의 본질적인 경쟁력으로 이어지고 있음을 보여준다.



# 주석

1. Trade in your used Patagonia gear, Patagonia Inc, 2025, <https://www.patagonia.com/trade-in/>
2. NIKE REFURBISHED: Move to Zero, Nike, 2025, <https://www.nike.com/sustainability/nike-refurbished>
3. 무신사, 패션 중고거래 '무신사 유즈드' 10월 거래액 3배 늘었다…“판매·구매 회원도 전월보다 2배 이상 증가”, 무신사, 2025년 11월 7일, <https://newsroom.musinsa.com/newsroom-menu/2025-1107-2>
4. 패션·유통업체 '중고 의류'에서 금맥 캔다, 매일경제, 2025년 12월 14일, <https://www.mk.co.kr/news/business/11491625>
5. Ibid
6. 전세계 Z세대 '힙한' 소비... "중고로 Go Go", 문화일보, 2025년 11월 20일, <https://www.munhwa.com/article/11548200>
7. As Prada and Chanel hike prices, a secondhand luxury era begins, Korea JoongAng Daily, Sep 8, 2025, <https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2025-09-08/business/industry/As-Prada-and-Chanel-hike-prices-a-secondhand-luxury-era-begins/2394128>
8. Ibid
9. 고물가에 '실속형 소비' 부상...중고시장 뛰어드는 유통가, 매일경제, 2025년 12월 1일, <https://www.mk.co.kr/news/business/11481284>
10. 중고제품 이용실태 조사 및 순환유통 비즈니스모델 혁신 연구, 대한상공회의소, 2025년 4월 25일, <https://osancci.korchem.net/front/boardlink/boardlinkContentsView.do?boardId=13&contId=20120941334&menuId=10071&>
11. Ibid
12. '온라인 중고거래에 연간 80시간 사용'...번개장터, '럭셔리 리세일 보고서' 첫 발표, TRENDM, 2024년 8월 12일, <https://lady.khan.co.kr/fashion/article/202408121122001>
13. 최근 소비자 구독서비스 이용실태, 대한상공회의소, 2025년 2월 19일, [https://www.korchem.net/nCham/Service/Economy/app/KcciReportDetail.asp?SEQ\\_NO\\_C010=20120940674&CHAM\\_CD=B001](https://www.korchem.net/nCham/Service/Economy/app/KcciReportDetail.asp?SEQ_NO_C010=20120940674&CHAM_CD=B001)
14. 매일경제 (2025.12.01), 앞의 기사(9번) 참조
15. As Prada and Chanel hike prices, a secondhand luxury era begins, Korea JoongAng Daily, Sep 8, 2025, <https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2025-09-08/business/industry/As-Prada-and-Chanel-hike-prices-a-secondhand-luxury-era-begins/2394128>
16. What is Recommerce? Definition and Business Models, TWICE, April 10, 2025, <https://www.twicecommerce.com/blog/what-is-recommerce-definition-and-business-model>

17. Recommerce as a Business Model — How Reusing Goods Is Revolutionizing Commerce, Liquidation Stock, October 16, 2025, [https://liquidationstock.com/blogs/guides/recommerce-as-a-business-model-how-reusing-goods-is-revolutionizing-commerce?rslid=AfmBOor0\\_xSM2Dyf86MrA6pndt9PZ9307i3bRAdVk1TlY6osmSN8CHi7&](https://liquidationstock.com/blogs/guides/recommerce-as-a-business-model-how-reusing-goods-is-revolutionizing-commerce?rslid=AfmBOor0_xSM2Dyf86MrA6pndt9PZ9307i3bRAdVk1TlY6osmSN8CHi7&)
18. Closing the loop on resale's profitability problem, Vogue, July 3, 2025, <https://www.vogue.com/article/closing-the-loop-on-resales-profitability-problem>
19. Sustainability in Reverse Logistics: Advancing Retail's Circular Economy, ReturnPro, April 29, 2024, <https://www.returnpro.com/resources/blog/sustainability-in-reverse-logistics-advancing-retails-circular-economy-with-your-returns-management-strategy>
20. 리커머스, 뉴(New)커머스 시장으로 급성장 - AI가 만든 새로운 질서, 서울뉴스네트워크, 2025년 9월 22일, <https://www.seoulnewsnetwork.com/article/5742>
21. Top 10 Reverse Logistics Technology Trends & Innovations (2025), StartUs Insights, April 30, 2025, <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/reverse-logistics-technology-trends/>

# 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



Download on the  
App Store



카카오톡 채널



GET IT ON  
Google Play

'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](http://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.