

# Deloitte Insights

Nov 2024



## 딜로이트 소비자 산업 전망

# 경쟁적 가격인상으로 버티던 소비자 산업, 수익과 판매의 근본적 혁신 시급

Deloitte Global

**Deloitte.**

Download on the  
App Store

GET IT ON  
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

# 목차

[서문] 가격 인상으로 버티는 시기는 끝났다...수익성과 판매량 개선 모색할 때 .....	03
리서치 방법론 .....	05
수익과 성장을 모두 잡은 소비재 기업들의 차별점 .....	06
소비재 업계, 가격 인상 전략을 지속할 수 없는 이유 .....	08
수익과 판매량 두 마리 토끼를 잡기 위한 액션플랜 .....	13



## 서문

# 가격 인상으로 버티는 시기는 끝났다... 수익성과 판매량 개선 모색할 때

지난 수년간 식음료(F&B), 가사용품, 미용제품, 의류를 막론하고 소비자 기업들은 가격 인상으로 버텼다. 투입비용이 급증해<sup>1</sup> 가격을 전례없는 수준까지 인상할 수밖에 없었다.<sup>2</sup> 기업들은 소비자 가격을 올리지 않기 위해 최선을 다했고<sup>3</sup> 가격을 올리더라도 제품과 서비스의 고급화<sup>4</sup>로 소비자 니즈를 만족시키려 했다. 하지만 결국 생존 전략은 가격 인상으로 귀결됐다.

몇몇 기업은 가격 인상 전략으로 효과를 봤다. 매출 기준 세계 100대 소비자 기업 중 상위권 기업들은 다른 기업들보다 가격 인상이 컸음에도 상대적으로 판매량이나 이익성장률에 타격을 받지 않았다. 5년간 매출성장률과 자산수익률(ROA)이 상대적으로 높았던 'Profitable Grower' 기업들을 분석한 결과, 강력한 가격 결정력, 치밀한 매출성장관리(RGM), 선제적 혁신, 스마트한 공급망 관리, 비즈니스 포트폴리오 및 제품 라인의 간소화 및 재정비 등의 특징을 보였다.

이러한 강점은 소비자 기업의 성공에 계속 중요한 요인으로 작용하겠지만, 시장 환경이 변화하고 있음을 유념해야 한다. 불확실한 경제 상황에서 가격 인상을 고수하기가 어려워지기 때문이다. 일단 소매 업계의 반발이 예상되고, 소비자들도 비싼 물건에는 지갑을 닫고 값싼 대체품을 찾으려 할 것이다.<sup>5</sup> 소비자 업계에 새로운 접근법이 필요한 시점이다.

새로운 길을 찾는 것은 언제나 부담스러운 일이다. 딜로이트 서베이에서 소비자 기업 리더들은 산업 전망과 자사의 전략 및 성과에 강한 긍정론을 내비쳤다. 하지만 판매량, 가격 결정, 매출이익 성장 등 세부 사안으로 들어갈수록 이들의 고민이 깊어졌다. 또한 세계경제가 2023년을 예상보다 양호한 상태로 마무리했지만, 지정학적 상황과 세계경제의 현실에 대해 마냥 긍정론을 지속하기가 어려움을 토로했다.

그렇다면 지금 상황에서 가능한 새로운 성장 전략은 무엇일까? 더 이상 가격을 인상할 수 없다면 남은 방법은 판매량 증대뿐이다. 그러나 단순히 많이 판매한다고 수익이 성장하는 것도 아니다. Profitable Grower가 되려면 수익률을 끌어올리는 판매량 증대(profitable volume) 방식을 모색해야 한다. 결국 현실적으로 가능한 한 높은 가격을 유지함과 동시에 혁신적이면서도 수익성이 뛰어난 제품믹스를 갖춰 판매량을 증대할 수 있는 계획을 실행해야 한다.

본고는 소비자 기업들의 재무 성과, 실적 컨퍼런스콜 내용 분석, 각 분야 전문가 인터뷰, 전 세계 250개 소비자 기업 임원 대상 서베이 등을 기반으로 '수익률을 끌어올리는 판매량 증대' 플레이북을 제시한다.

### 판매량 증대



- ✔ 타깃형 광고 및 프로모션
- ✔ 정밀 성장 관리
- ✔ 기회추구형 인수합병(M&A)

### 수익성 개선



- ✔ 제품믹스의 재균형
- ✔ 전략적 혁신
- ✔ 운영 및 공급망 강화

물론 이러한 요인들은 복합적으로 작용한다. 제품믹스는 가격에 영향을 주고, 가격은 다시 판매량에 영향을 미친다. 중요한 것은 이러한 요인들 사이 적절한 균형을 찾아 판매량을 증대함으로써 수익률을 끌어올리는 것이다. 조직 내 각 부문의 리더십은 이러한 목표를 달성하기 위해 각자 역할을 해야 한다.

소비재 업계는 가격, 판매량, 제품믹스 외에도 생성형 인공지능(generative AI), 차세대 비만 치료제로 불리는 글루카곤 유사 펩타이드 (GLP-1) 계열 약물, '기업 지속가능성 보고지침'(CSRD) 등 시대의 변화와 혁신에 따른 새로운 도전과제에도 직면해 있다. 본고는 거시 경제 전망, 소비재 산업 각 하위 부문의 현장 목소리, 생성형AI와 GLP-1 등 새로운 혁신에 대한 기업 리더들의 견해, 새로운 규제에 대한 리뷰, 추가 서베이 결과 데이터뱅크, 소비재 산업에 장기적으로 영향을 미치는 메가 트렌드 등을 종합적으로 분석해 소비재 산업의 전망과 성장 전략을 제시한다.



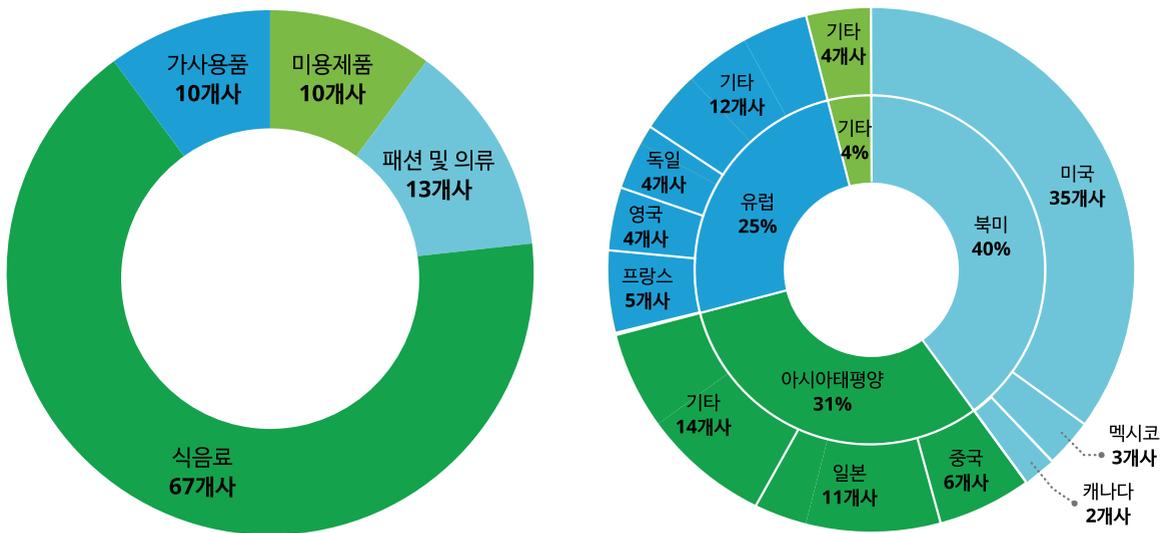
# 리서치 방법론

본고는 스탠다드앤amp;P(S&P)의 신용평가모델 'S&P 캐피탈 IQ(S&P Capital IQ)'를 기반으로 세계 100대 상장 소비재 기업을 선정해 분석했다. 100대 기업 선정 시 업계의 정의에 따라 고가 명품과 담배 기업, 소비재 매출이 전체의 50% 미만인 대기업은 제외했다. 이어 5년간의 총매출액 증가율과 더불어 자산수익률(ROA)로 측정된 자산 활용의 효율성을 백분율 종합 지수로 분석해 상대적으로 성공한 기업을 가려냈다.

또한 전 세계 식음료(F&B), 가사용품, 미용제품, 의류 등 소비재 기업(매출 5억 달러 이상 기준/설문 대상 기업 대부분 50억 달러 이상) 임원 250명을 대상으로 서베이를 실시했다. 서베이 대상자는 지역별 시장 규모 및 소비재 산업 하위 부문의 비중과 비례적으로 선정했다(그림 1).

서베이 질의 항목은 기업 보고서, 실적 컨퍼런스콜 내용, 애널리스트 보고서, 금융 애널리스트/투자자/딜로이트 리더 대상 탐색형 서베이 및 인터뷰 등을 분석해 도출한 트렌드 관련 토픽을 중심으로 구성했다. 또한 재무 분석에도 유사한 방식을 적용해 매출과 ROA 기준 고성과 기업들과 저성과 기업들 간 차이점을 분석했다.

그림 1. 글로벌 100대 소비재 기업 구성



참조: 최근(2022년) 상장 정보를 고려하여 기준을 넘어서 성장률을 보인 1개사는 차후 분석에서 제외됨. 팬데믹 이전, 팬데믹 기간, 팬데믹 이후/고물가 시기를 모두 충분히 반영하기 위해 기간을 5년으로 설정함.

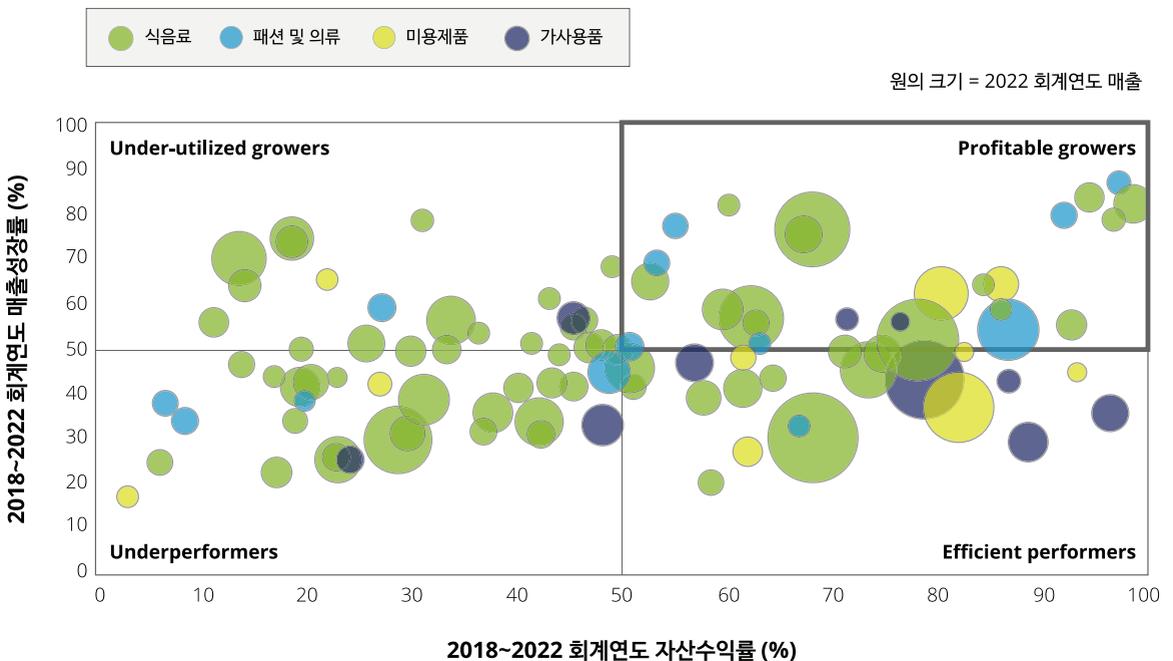
출처: Analysis of the top 100 consumer product companies based on FY22 revenue from S&P Capital IQ.

# 수익과 성장을 모두 잡은 소비재 기업들의 차별점

전 세계 100대 소비재 기업<sup>6</sup>을 분석해 2022 회계연도까지 매출성장률과 자산수익률(ROA)이 상대적으로 높은 기업들을 파악했다 (그림 2). 이 기간 중 후반부에는 소비재 업계의 가격 인상이 이어졌다. 팬데믹으로 수요가 급증한 가운데 공급망 우려가 심화됐고 전 세계적 인플레이션이 지속돼 가격 인상이 불가피했기 때문이다.

그림 2의 오른쪽 상단에 위치한 Profitable Grower는 다양한 분야와 국가, 규모의 기업들로 구성돼 있어 다양한 모범 사례로 삼을 수 있다. 이들은 투자자들의 뜨거운 관심을 받을 뿐 아니라 총주주수익률(TSR), 추가수익배율(PER), 이익률 등 주요 지표들이 상대적으로 높게 나타났다(그림 3).

그림 2. 5년간 매출성장률과 ROA에 따른 소비재 기업 분류



참조: 최근(2022년) 상장 정보를 고려하여 기준을 넘어선 성장률을 보인 1개사는 분석에서 제외됨. 팬데믹 이전, 팬데믹 기간, 팬데믹 이후/고물가 시기를 모두 충분히 반영하기 위해 기간을 5년으로 설정함.

출처: Analysis of the top 100 consumer product companies based on FY22 revenue from S&P Capital IQ.

그림 3. 소비재 기업 분류에 따른 실적 지표

2018~2022 회계연도 매출성장률 평균치 6.9%	<b>Under-utilized growers</b>		<b>Profitable growers</b>	
	기업 수	21	기업 수	26
	연간 매출성장률 평균치	11.6%	연간 매출성장률 평균치	11.6%
	ROA 평균치	4.1%	ROA 평균치	9.6%
	EBITDA 마진율 평균치	12.3%	EBITDA 마진율 평균치	20%
	ROIC 평균치	3.6%	ROIC 평균치	8.6%
	선행 PER 평균치	16.5	선행 PER 평균치	21.2
	5년 TSR 평균치	1%	5년 TSR 평균치	10.3%
	<b>Underperformers</b>		<b>Efficient performers</b>	
	기업 수	31	기업 수	21
	연간 매출성장률 평균치	2.2%	연간 매출성장률 평균치	3.2%
	ROA 평균치	3.7%	ROA 평균치	8.4%
	EBITDA 마진율 평균치	14.5%	EBITDA 마진율 평균치	20.2%
	ROIC 평균치	1.9%	ROIC 평균치	5.8%
	선행 PER 평균치	19.4	선행 PER 평균치	19.8
	5년 TSR 평균치	-1.4%	5년 TSR 평균치	0.9%
	<b>6.3%</b>		<b>2018~2022 회계연도 ROA 평균치</b>	

참조: 최근(2022년) 상장 정보를 고려하여 기준을 넘어선 성장률을 보인 1개사는 분석에서 제외됨. TSR과 선행 PER은 2022년 12월 31일이 최근 수치임.  
출처: Analysis of the top 100 consumer product companies based on FY22 revenue from S&P Capital IQ.

### Profitable Grower 그룹의 성공 요인

재무 보고서, 실적 컨퍼런스콜, 애널리스트 분석, 서베이 데이터 등을 종합해 Profitable Grower 기업들의 공통점을 파악했다.<sup>7</sup> 2022년까지 5년간 유효했던 Profitable Grower 기업들의 성공 요인은 향후에도 강력한 요인으로 작용할 것이다.

Profitable Grower 기업	기타 기업
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가격 결정력이 상대적으로 강해, 여타 기업들 이상으로 가격을 인상했음에도 불구하고 판매량을 유지하고 수익 증대를 달성했다.</li> <li>• 핵심 브랜드에 대한 투자를 확대해 가격 결정력을 확보했다. Profitable Grower 기업들의 5년 평균 매출 대비 판매 및 마케팅 지출액 비율은 여타 기업들보다 110bp 이상 높게 나타났다.<sup>8</sup></li> <li>• 매출성장관리(RGM) 시스템을 개선했다. 딜로이트 서베이 결과, Profitable Grower 기업 중 RGM 시스템에 투자한 비율은 66%에 달했다. 이와 비교해 매출과 수익 성장에 실패한 여타 기업들 중에서는 49%만이 RGM 시스템에 투자했다. RGM 시스템은 가격 결정력을 강화하는 데 도움이 될 뿐 아니라, 가격 패키지 아키텍처(price pack architecture, PPA)를 조정하는 데 필요한 분석도 제공한다. 실제로 Profitable Grower 기업들 중 68%가 RGM 시스템을 활용해 PPA를 개선한 반면, 기타 기업들 중 RGM을 활용한 비율은 51%에 그쳤다.</li> <li>• 제품 혁신 중심의 전략을 적극 도입해 가격과 마진을 유지했다.<sup>9</sup></li> <li>• 공급망 안정성과 데이터 역량 강화에 주력했다 (Profitable Grower 기업 73% vs. 기타 기업 60%)</li> <li>• 빈번한 포트폴리오 조정을 통해 성과가 저조한 사업부를 신속히 개별 재고관리단위(SKU)로 정리했다.<sup>10</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소비자 수요가 제품에서 서비스로 전환하는 추세에 대응하지 못했다. 이로 인해 소매 매장과 물류 창고에 막대한 재고를 떠안게 돼 가격 할인을 할 수밖에 없었다.</li> <li>• 혁신에 적절히 투자하지 못해 시장 점유율을 뺏기고 고급화 전략의 이점을 활용하지 못했다.</li> <li>• 조달 관리 및 헤징 전략이 부실해 원자재 가격 상승에 상대적으로 큰 충격을 받았다.</li> <li>• 자체 브랜드(PL) 시장 경쟁이 치열해지면서 저조한 성장이 이어졌다.</li> <li>• Profitable Grower 기업들과 비교해 인수합병(M&amp;A)에 더 많은 장애를 겪었다.</li> </ul>

# 소비재 업계, 가격 인상 전략을 지속할 수 없는 이유

딜로이트 서베이 결과 소비재 기업들은 더 이상 가격을 핵심 전략으로 내세우지 않는 것으로 나타났다. 2024년 중심 전략으로 가격 정책을 꼽은 비율은 2%에 그쳤으며, 절반은 가격 인상이 매출 성장의 핵심 요인이 될 수 없다고 답했다(그림 4). 소비재 기업들이 가격 인상 전략을 지속할 수 없는 세 가지 이유는 다음과 같다.

### 1. 소비자 지갑이 열리지 않는다<sup>11</sup>

소비자들이 제품 구매를 결정할 때 더욱 까다로워지고 있다.<sup>12</sup> 딜로이트 서베이에서 소비재 기업 리더들은 소비자 관련 최대 과제로 소득 격차 확대로 인한 소비자 양분화(46%)와 가격 인상에 대한 소비자 반발(33%)을 꼽았다. 대부분 리더들은 가격 인상을 지속한다면 수요가 급감할 것으로 예상했다.

### 2. 소매업체들이 더 이상의 가격 인상을 수용하지 않는다

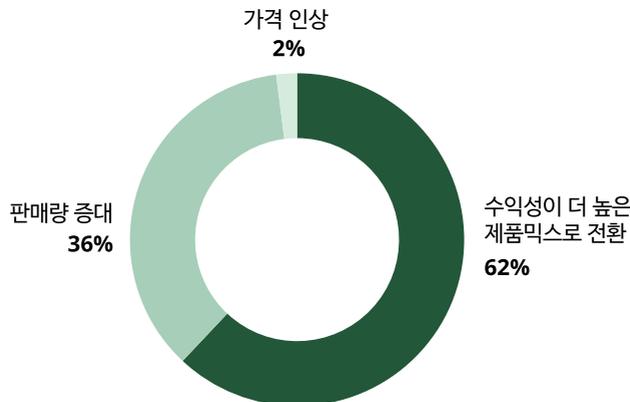
인플레이션이 정점에 이른 시기에 소매업체들은 소비재 기업들의 고충을 고려하여 높은 폭의 가격 인상을 수용했다. 하지만 소매업체들의 이러한 관대함은 매우 이례적인 것으로,<sup>13</sup> 소비재 기업 리더 10명 중 4명은 가격 인상이 지속되면 소매업체들이 반발할 것으로 예상했다.

### 3. 고물가를 파고든 새로운 경쟁 요인이 등장했다

식음료를 중심으로 대부분 항목의 물가가 대폭 상승하자, 소비자들이 지출을 줄이기 위한 새로운 방식을 모색하면서 소비재 업계에 예상치 못한 경쟁 요인이 등장했다. 예를 들어, 식료품 소매점에서 판매하는 냉동 피자보다 배달 피자 가격이 더 낮은 경우 수요는 당연히 이동한다. 소비재 기업 리더 10명 중 약 7명(68%)은 패스트푸드와 퀵서비스 레스토랑과의 경쟁이 치열해질 것으로 예상했다.

그림 4. 가격 인상에서 수익성 중심의 판매량으로 전환하는 소비재 업계의 전략

Q. 수익률을 끌어올리는 판매량 증대를 위해 가격과 판매량, 제품믹스의 개선이 모두 필요하다. 세 가지 요인이 모두 중요하지만 중기적 전략에 가장 주력하는 요인은 무엇인가?



출처: Based on Deloitte's analysis of executive surveys for the 2024 Consumer Products Industry Outlook (N = 250).

## 수익률을 끌어올리는 판매량 증대 전략

혁신과 수익성을 개선한 제품믹스로 판매량을 신중하게 증대함과 동시에 현실적으로 가능한 범위에서 최대한의 가격을 사수해야 한다.

### 판매량 증대

소비재 업계는 지난 수년간 가격을 인상하는 반면 광고 및 프로모션 지출은 줄여 판매량이 악화됐다.<sup>14</sup> 일부 기업들은 공급 및 생산에도 차질이 생겨 프로모션 지출에 대한 수익이 마이너스인 경우도 있었다. 하지만 딜로이트 서베이 결과 2024년에는 판매량 증대를 우선 목표로 삼는 기업들이 늘고 있는 것으로 나타났다(72%).

또한 최근 생산 능력을 대폭 확대했다는 응답도 60%에 달했다. 생산 능력을 확대하는 데 투입한 비용을 회수하기 위해서라도 판매량 증대가 대다수 소비재 기업들의 사활이 걸린 문제가 됐다.

#### 1. 타깃형 광고 및 프로모션

소비재 기업들은 마케팅 지출을 늘리는 방향으로 선회하고 있다. 딜로이트 서베이에서 매출 대비 광고 및 마케팅 지출 비율을 늘리겠다고 답한 응답자가 68%, 프로모션 지출을 늘리겠다고 답한 비율이 64%에 달했다. 또한 66%는 신규 브랜드 출시보다 기존 핵심 브랜드 마케팅에 주력해 가격 결정력을 유지하겠다고 답했다.

한편 과반수 응답자는 판매량 증대 전략의 일환으로 디지털 미디어를 통한 마케팅 지출을 늘리겠다고 답했다. 디지털 미디어는 '대량 판매에서 소량 판매로 전환'(mass to micro) 전략에 적합한 마케팅 수단으로, 소비재 업계의 이러한 변화는 공급 중심의 접근법에서 수요 중심의 접근법으로의 전환을 시사한다. 광고 지출 수익을 거두기가 한층 어려워지고 있는 만큼, 고도의 맞춤형 디지털 마케팅 및 프로모션을 통해 투자수익률(ROI)을 끌어올릴 필요가 있다.<sup>15</sup>

#### 2. 정밀 성장 관리

상당수 소비재 기업들이 지난 수년간 격동의 시기를 보내면서 매출성장관리(RGM)의 필요성을 체감했다. 실제로 매출 기준 글로벌 100대 소비재 기업들이 실적 발표 중 RGM을 언급한 건수가 5년간 두 배 증가했다(그림 5). 인공지능(AI)과 자동화의 시대에 발맞춰 판매량을 증대하기 위한 중요한 수단으로 RGM이 부각되고 있는 것이다.

RGM 역량은 경쟁 제품을 고려한 가격 결정, 타깃형 프로모션 전략, 화이트

스페이스(white space, 충족되지 않은 소비자 니즈) 기회 확장,

가격 패키지 아키텍처(PPA) 변경, 소매업체 수익성

관리, 제품 항목에 대한 소비자 인식 형성 등을 망

라한다.<sup>16</sup> 딜로이트 서베이에서 소비재 기업 리

더 10명 중 약 6명은 지난 3년간 RGM 역량을

강화했으며, 향후 성공에 중요한 역할을 할 것

이라고 답했다.

생성형AI가 RGM 역량 강화에 중요한 수

단이 될 수 있다. 딜로이트 AI 인스티튜

트에 따르면, RGM 시스템이 생성형AI

의 주요 활용사례 중 하나로 꼽혔다.<sup>17</sup>



그림 5. 매출 기준 글로벌 100대 소비자 기업의 실적 발표 내용 중 매출성장관리(RGM)가 언급된 빈도 수가 두 배 증가



출처: Deloitte analysis of earnings call transcripts for the top 100 global consumer product companies from 2018 through Q3 2023. Frequency counts were obtained through AlphaSense queries.

### 3. 기회추구형 인수합병(M&A)

최근 수년간 저조했던 소비자 업계 M&A는 Profitable Grower 기업들을 중심으로 되살아날 것으로 예상된다. 딜로이트 서베이에서 소비자 기업 리더 절반 이상(55%)이 향후 1년간 업계 M&A가 증가할 것으로 예상했다. 또한 자사의 우선 과제로 M&A 확대를 꼽은 비율이 89%에 달했다. Profitable Grower 기업들 중에서는 1/3 이상(36%)이 M&A에 의한 사업 확장을 최우선순위로 꼽았다. 반면 여타 기업들 중 해당 비율은 28%로 더 낮았다.

미국 반독점 규제 당국이 더욱 강경한 기조를 보이고 있음에도 불구하고 소비자 업계 M&A 활성화가 기대되는 이유는 여러가지가 있다.<sup>18</sup> 우선 경제 불확실성과 금리 상승으로 인해 기업들의 밸류에이션이 낮아져 잠재적 인수 대상으로서 매력도가 높아졌다.<sup>19</sup> 실제로 투자자들 사이에서는 기업 이사회가 자사의 밸류에이션 악화를 인정하고 매각에 더 열린 태도를 보이고 있다는 견해가 확산되고 있다. 또한 고금리가 지속되면서 채무로 자본을 조달하는 사모자산의 투자 열기가 주춤하고 있다. 이로 인해 강력한 대차대조표를 유지하는 소비자 기업들이 M&A 경쟁에서 유리해지고 있다. 딜로이트 서베이에서 소비자 기업 리더 70%는 자사의 건전한 대차대조표가 사모펀드와의 M&A 경쟁에서 유리한 요인으로 작용한다고 답했다.

소비자 기업들은 대부분 동종 또는 연관 업종의 기업을 사들여 시장지배력을 확대하는 볼트온(bolt-on) M&A 전략에 나서고 있다. 하지만 딜로이트 서베이 결과, 새로운 고성장 사업 또는 시장을 확보할 수 있는 M&A에 대한 관심도 만만치 않은 것으로 나타났다(58%). 수직적 통합 전략을 지원하기 위해 M&A를 모색하고 있다는 비율도 높게 나타났다(62%). 이는 한동안 지속된 추세로, 특히 수익 성장을 지속하는 기업들이 이러한 방식을 선호한다. 수직적 통합을 이루면 가치사슬 통제력을 강화해 공급을 확보하고 투입비용이 증가해도 마진을 사수할 수 있기 때문이다.

**수익성 개선**

판매량이 늘면 당연히 마진도 개선된다. 하지만 제품의 수익성을 개선하면 동일한 판매량에서 마진을 더욱 빨리 개선할 수 있다. 특히 고정 비용을 줄일 수 있다면 훨씬 큰 도움이 된다. 이제 소비재 업계는 무조건 매출을 증대하는 전략에서 똑똑하게 수익을 끌어올리며 판매량을 증대하는 전략으로 선회하고 있다.

**1. 제품믹스의 재균형**

소비재 업계는 제품믹스의 수익성을 개선하기 위해 다양한 방법을 모색하고 있다. 우선 가격 패키지 아키텍처(PPA)를 전환해 소비자 니즈, 상황, 가치 포인트를 충족하며 마진을 개선할 수 있다. 이러한 전략은 특히 식음료(F&B) 부문에서 효과적이며, 일부 가사용품과 미용제품 부문에서도 활용할 수 있다. 딜로이트 서베이에서 소비재 기업 리더 10명 중 6명은 향후 1년간 PPA를 전환할 계획이라고 답했다.

성적이 저조한 제품을 정리하는 것도 제품믹스를 개선하는 데 도움이 된다. 2020~2021년 상당수 소비재 기업들이 대규모 재고관리단위(SKU) 합리화를 실행해 생산 라인을 정리했다.<sup>20</sup> 핵심 제품에 대한 수요를 맞추는 데 주력하기 위함이다. 제품믹스를 재편하면 평균 마진을 증대하는 데에도 도움이 된다. 딜로이트 서베이에서 소비재 기업 리더 10명 중 6명은 브랜드 또는 SKU 합리화를 향후 1년간 우선사안으로 꼽았다.

브랜드나 제품 라인 전체를 정리하는 더욱 과감한 변화도 가능하다. 딜로이트 서베이에서 소비재 기업 리더 절반 이상(52%)은 저성과 제품 라인을 주기적으로 정리하고 있다고 답했다.

장기적으로 소비재 산업 진입 장벽이 낮아지면서 급진적 산업 재편이 이뤄질 것으로 예상된다. 이에 따라 소비재 기업들은 기존의 제품 포트폴리오를 뛰어넘을 수 있는 새로운 제품을 추가해 제품믹스를 개선하는 방안을 모색할 것이다. 딜로이트 서베이에서 소비재 기업 리더 절반 이상(57%)은 서비스형 역량(capability-as-a-service)이 소비재 산업의 전통적 진입 장벽을 허물고 산업을 재편하는 요인이 될 것이라고 전망했다. 각종 디지털 스토어프런트가 높은 투자수익을 거두는 광고 수단으로 부상한 것이 대표적인 예다.<sup>21</sup> 한편 소비재 기업 리더 64%는 제품과 서비스, 디지털 경험을 혼합한 하이브리드 모델이 점차 소비재 산업의 성장을 주도할 것이라고 예상했다.

**2. 전략적 혁신**

혁신적 제품은 마진 확대에 기여할 가능성이 크다. 딜로이트 서베이에서 소비재 기업 리더 10명 중 8명은 향후 1년간 제품 혁신에 대한 투자를 확대할 것이라고 답했다.

하지만 혁신 투자는 말처럼 쉽지 않다. 최근 몇 년간 신규 투자로 제품 혁신은 꽤 많이 이뤄졌으나 팬데믹 여파로 결국 개발되지 않고 '혁신 재고'로 남는 경우가 많았다.<sup>22</sup> 매일 신제품이 쏟아져 나오는 환경에서 살아남기가 쉽지 않기 때문이다. 그렇다면 어떠한 혁신이 결국 성공을 거두는가?

지난 수년간 핵심 전략으로 부상한 고급화가 앞으로도 한동안 유효한 방식이 될 것으로 예상된다.<sup>23</sup> 고급화 제품은 가격이 높아 마진도 그만큼 높기 때문이다. 하지만 소비자들이 고급화 제품에 계속 지갑을 열지는 확실하지 않다. 따라서 소비재 기업들은 고급화 제품과 함께 동일 항목에서 상대적으로 저가의 제품을 함께 제공하는 방식으로 고객의 브랜드 충성도를 유지해야 한다.

매출 경쟁을 뚫기 위해 고급화 전략 외에도 전혀 새로운 혁신 제품을 내놓는 방법도 있다. 특히 정식 광고보다 소셜미디어를 통한 이른바 입소문이 제품의 가치를 광고하는 효과가 더욱 뛰어난 지금, 소비자의 니즈를 정확히 파악한 새로운 혁신이 어느 때보다 절실하다. 딜로이트 서베이에서 소비재 기업 리더 62%는 어떤 소비자가 지갑을 열 것인가, 또한 소비자들의 가치가 어떻게 변화하고 있는가를 심층적으로 반영한 혁신으로 새로운 수익원을 창출하는 것이 중요하다는 의견에 동의했다.

또 다른 혁신의 기회는 지속가능성 분야에서 창출된다. 자사가 재사용, 재활용, 재정비, 제품 수리 등 순환 경제 모델을 도입했다는 비

율이 서베이 응답자 중 76%에 달했다. 또한 소비자들이 갈수록 기업들의 책임감 있는 지속가능성 노력을 요구한다는 응답자 비율도 66%에 달했다. 따라서 소비재 기업들은 지속가능성 혁신을 통해 새로운 고객을 확보함과 동시에 비용 절감의 효과도 볼 수 있다. 더 나아가 신기술이 소비자 수요를 급격히 바꿔놓을 것이다. 서베이 응답자 60%는 정보화기술(IT)과 생명과학의 급격한 발전으로 전통적 산업의 경계가 재편될 것이라고 전망했다. 예를 들어, 차세대 비만 치료제로 불리는 글루카곤 유사 펩타이드(GLP-1) 계열 약물이 출시되면서 벌써부터 F&B 수요의 전환이 나타나고 있다. 기존 제품믹스에서는 외면받는 항목이 나타나는 반면, 단백질 보충제와 메스꺼움을 완화하는 프로바이오틱 식품, 양 조절 포장 제품 등이 각광받고 있다.<sup>24</sup> '대량 판매에서 소량 판매로의 전환'이 이뤄지는 가운데 이러한 새로운 제품믹스를 맞춤형으로 제공하면 승산이 있다. 딜로이트 서베이에서 소비재 기업 리더 62%는 산업 구도가 대량 생산에서 맞춤형 제품 제공으로 장기적 변화를 시작했다고 답했다.

### 3. 운영 및 공급망 강화

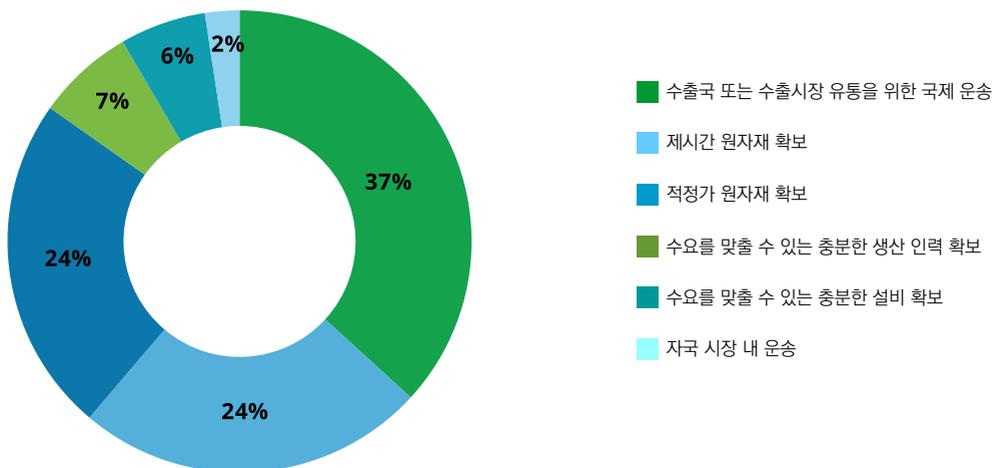
소비재 기업들은 원자재 조달, 제품 생산, 소매 공급망을 통한 유통 등 일련의 과정을 최대한 효율적으로 수행해야 한다. 이러한 기본적인 과정이 제대로 관리되지 않거나 외부 충격으로 차질을 빚으면 수익에 큰 타격을 입는다.

따라서 수익률을 끌어올리는 판매량 증대를 위해 운영 회복력이 최우선 사안이 될 수밖에 없다. 지정학적 불안정, 자연재해, 파업 등 각종 함정은 시대를 불문하고 항상 도사리고 있다. 기업들은 최상의 환경을 기대하지만 언제나 최악의 상황에 대비해 운영 회복력을 강화하고 위기 대응 계획을 마련해야 한다. 이러한 노력을 기울이는 과정에서 관리의 유연성도 강화된다.

딜로이트 서베이에서 당연히 공급망 역량 강화가 소비재 기업 리더들의 최우선 사안으로 꼽혔다(최우선 사안 50%, 우선순위 중 하나 48%). Profitable Grower 기업들은 지속가능한 제품 생산을 지원하고 지속가능 제품의 높은 가격을 유지하기 위해 공급망 데이터 역량에 투자하는 경우가 상대적으로 많다.

소비재 산업은 공급망 역량을 강화하기 위해 지난 수년간 많은 노력을 기울였으나, 아직 부족한 부분이 많이 남아있다. 서베이에서 응답자들이 꼽은 공급망 문제는 해가 바뀌어도 크게 변하지 않았다(그림 6). 하지만 응답자 10명 중 6명은 소비재 산업이 공급망을 형성하고 운영하는 방식이 향후 수년간 급격히 변화할 것이라고 전망했다. 또한 응답자 86%는 제품 유통을 더욱 효율화하기 위해 유통 시스템 개선에 투자할 것이라고 답했다.

그림 6. 소비재 기업 리더들이 꼽은 공급망 과제



출처: Based on Deloitte's analysis of executive surveys for the 2024 Consumer Products Industry Outlook (N=250).

# 수익과 판매량 두 마리 토끼를 잡기 위한 액션플랜

수익률을 끌어올리는 판매량 증대 전략을 실행하려면 정밀함, 균형, 조율이 필요하다. 전략 실행을 위한 논의와 의사결정에 앞서 다음의 질문에 대한 해답을 찾는 과정에서 핵심 어젠다와 세부내용을 구체화할 수 있다.

## 최고경영자(CEO)와 이사회회의 어젠다



- ✓ 수익률을 끌어올리는 판매량 증대 전략으로 전환하기 위해 어떠한 방식을 실행해야 하며 자원을 어떻게 배분해야 하는가?
- ✓ 현재의 제품 라인이 수익률과 판매량 개선에 도움이 되는가? 해당 제품이 소비자들이 요구하는 가치를 충분히 충족하고 있는가?
- ✓ 계단식 성장을 가능케 하는 인수합병(M&A) 기회가 있는가?
- ✓ 현재의 비용 과제와 미래 소비 수요에 대한 대비 사이에서 어떻게 균형을 잡고 있는가? 의사결정과 조직문화, 인력 운영에 변화를 실행하는 동안 이에 대한 투자 수익률(ROI)을 거두려면 얼마나 기다려야 하는가?
- ✓ 가격 결정, 마케팅 투자, 공급망 최적화 등에 대한 의사결정을 개선하기 위해 생형성을 최대한 활용하는 방법은 무엇인가?
- ✓ 사이버보안 및 지속가능성 관련 새로운 규제에 맞춰 거버넌스와 공시 시스템을 어떻게 구축해야 하는가?

## 연구개발(R&D)과 혁신 어젠다



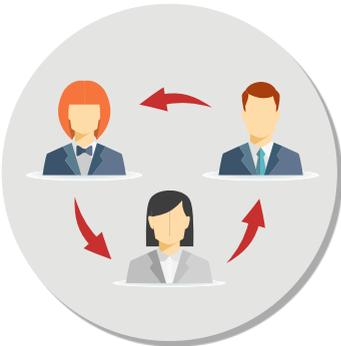
- ✓ 현재 환경에서 제품 혁신을 꺾할 때 고급화 vs. 화이트스페이스(white space, 충족되지 않은 소비자 니즈)에 대한 투자 균형을 어떻게 맞춰야 하는가?
- ✓ 변화하는 소비자들의 가치 포인트를 공략할 수 있는 가격 패키지 아키텍처(PPA) 전환이 가능한가? PPA 전환을 통해 제품믹스의 수익성을 개선할 수 있는가?
- ✓ 순환경제나 글루카곤 유사 펩타이드(GLP-1) 계열 비만치료제 부문에서 찾을 수 있는 신제품 기회는 무엇인가?

재무 어젠다



- ✔ 수익성을 증대하기 위해 지속적으로 저성과 제품 라인과 재고관리단위(SKU)를 파악 및 정리하고 있는가? 그렇지 않다면 정리를 방해하는 요인은 무엇인가?
- ✔ 운영 효율성을 강화해 비용을 줄이면서도 핵심 브랜드 마케팅과 R&D 투자를 늘릴 수 있는 방법은 무엇인가?
- ✔ 고금리가 이어지고 사모자산의 움직임이 주춤한 지금 새로운 M&A 기회가 등장하고 있는가? 반독점 규제가 강화되고 있는 만큼 동종 업계를 피해 유사 업계로 눈을 돌려야 하는가? M&A를 통해 가치사슬의 수직적 통합을 강화할 수 있는가?
- ✔ 고성장만을 외치던 투자자들이 수익성이라는 근본을 강조하는 방향으로 태도가 변화하는 가운데, 소비자에게 직접 접근하는 D2C(direct-to-consumer) 및 옴니채널 모델에 대한 투자가 여전히 타당한가?
- ✔ 불확실성이 심화되고 급격한 변화가 지속되는 시기에 장기적으로 어떻게 자본을 운영해야 하는가? 진화하는 세계 속에서 자산수익률(ROA)를 개선하려면 어떻게 해야 하는가?

운영 및 공급망 어젠다



- ✔ 새로운 지정학적, 기후변화, 노동시장, 경제 현실에 대응할 수 있는 운영 회복력을 갖췄는가?
- ✔ 자동화를 위한 다음 단계의 어젠다는 무엇인가?
- ✔ 수년간의 비용 절감 노력에도 여전히 손쉽게 비용을 절감할 방법이 남아 있는가? 효율성을 한층 개선하기 위해 어느 정도의 투자가 필요한지 점검하고 있는가?
- ✔ 니어쇼어링(nearshoring) 공급망 전략의 장단점은 무엇인가?
- ✔ 지속가능성과 추적가능성을 지원할 수 있는 공급망 데이터 시스템에 대한 투자가 충분한가?

### 데이터 및 애널리틱스 어젠다



- ✔ 우리 회사가 가장 먼저, 가장 빈번하게, 최선의 방식으로 생성형AI를 활용하는 방법은 무엇인가?
- ✔ 생성형AI 학습, 배치, 내부정책 수립 등에 충분히 투자하고 있는가?
- ✔ 전사적 디지털 전환 과정을 제대로 이행하고 있는가?

### 인력 및 역량 어젠다



- ✔ 노동시장 경색이 지속되는 환경에서 중요 인력을 어떻게 확보하고 있는가?
- ✔ 실무 경험을 어떻게 훈련, 유지, 보상하고 있는가?
- ✔ 가장 중요한 스킬이 무엇인지 명확히 파악하고 있는가?
- ✔ 필요한 AI와 자동화 스킬을 갖춘 인력 배치를 계획하고 있는가?
- ✔ 자동화가 인력의 생산성을 얼마나 증강하는가? 미래 성장을 위해 근로자의 업 스킬을 위한 툴이 필요한가? 또한 고스킬 직원을 충원해야 하는가, 감축해야 하는가?
- ✔ 인력 보강, 파트너십, 인력 생태계 중 생성형AI 역량을 구축하기 위한 새로운 스킬을 어떠한 방식으로 확보할 것인가? 새로운 생성형AI 시스템에 대한 소비자 와 직원의 신뢰를 어떻게 구축하고 유지할 것인가? 생성형AI의 올바른 사용에 대한 소비자의 신뢰를 얻으려면 어떻게 해야 하는가? 직원들은 생성형AI를 자신의 생산력을 증강해주는 수단으로 볼 것인가, 아니면 일자리를 위협하는 대체 재로 볼 것인가?

# 주석

1. Deloitte analysis of World Bank commodity indices (energy, food, fertilizers, beverages) from 2010, indicating a steep rise in input costs from 2020–2022, data from World Bank.
2. Alejandro Zamacona and Diego Serrano, US Packaged Food & Household Products: No stopping the shopping, HSBC Global Research, September 2023.
3. Deloitte, 2023 CAGNY conference highlights, March 2023. Additional Deloitte analysis of earnings call transcripts of top US CPG companies between January and December 2023.
4. Deloitte, 2023 CAGNY conference highlights, March 2023
5. Leon Pieters et al., “Food fight: Consumers confront inflation with frugality,” Deloitte Insights, February 23, 2023.
6. Deloitte analysis of financial data of global top 100 consumer products companies sourced from S&P Capital IQ. The top 100 global public CP companies were selected based on their FY2022 revenue. Relevant sectors within CP include food and beverage, fashion and apparel, personal care, and household goods. The following companies were excluded from the analysis: private entities, bottlers, agribusiness players with CP FY2022 revenues less than 50% of their total revenues; conglomerates with CP FY2022 revenues less than 50% of total revenues; companies primarily in the consumer health, luxury, and tobacco space; and child companies whose parent is already included in top 100 companies selected.
7. Deloitte analysis of financial data obtained through S&P Capital IQ.
8. With respect to our survey, which is double blinded, specific companies cannot be matched directly; our Profitable Growers profile from the financial analysis is closest to those companies in our survey that say they are on track to grow both revenue and EBITDA margins in the year ahead.
9. Analysis performed on 26 companies with available pricing, sales, and volume change data from JPMorgan reports analyzing Nielsen IQ sales scanner data in US markets.
10. Deloitte analysis using S&P Capital IQ data. The five-year average selling and marketing expense as a percentage of revenue for the 26 Profitable Grower companies was 13.52% versus all others at 12.4%.
11. Circana, Circana’s 2022 New Product Pacesetters Report reveals that a commitment to innovation drives CPG sales, press release, June 7, 2023.

12. Deloitte, 2023 CAGNY conference highlights.
13. Pieters et al., "Food fight: Consumers confront inflation with frugality."
14. Amelia Lucas, "The hot word for CEOs on earnings calls is 'choiceful'," CNBC, November 20, 2023.
15. Thijs Geijer, "Food inflation finally cools in Europe after a long hot summer, ING Research, August 30, 2023.
16. Sarah Vizard, "2023 mid-year trends: A shift to sales promotions hits marketers' spending plans," Raconteur, August 7, 2023.
17. Barclays Equity Research, "European consumer staples: How big a threat is private label?," November, 24, 2023.
18. Deloitte analysis of earnings call transcripts for the top 100 global consumer products companies from calls that took place starting in 2018 and extending through Q3 2023. Frequency counts obtained through use of AlphaSense queries. Calls during Q3 2020 contained 55 mentions of the RGM concept. Calls during Q3 2023 had 121 mentions.
19. Deloitte Revenue Growth Management Framework, 2023.
20. Deloitte AI Institute, The Generative AI dossier, 2023.
21. Dechert LLP, "The regulatory gauntlet: Dealmakers face increased scrutiny," November 6, 2023.
22. Nicole Sheynin, "M&A trends and outlook for 2024," AlphaSense, November 16, 2023.
23. Shefali Kapadia, "SKU cuts and vendor shortlists defined CPG supply chains in 2020," Supply Chain Dive, December 22, 2020.
24. Retail media ad revenues expected to surpass television by 2028. See Group M, 2023 global mid-year forecast, June 2023.

# 딜로이트 산업 전문가

## 딜로이트 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



### 안중식 수석위원

유통산업 전문가 | 컨설팅 부문

☎ 02 6676 2988  
 @ jonahn@deloitte.com

## Deloitte Offerings

<b>Customer Strategy &amp; Design</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디지털 기반 고객 전략 및 비즈니스 모델 수립</li> <li>• 제품 및 서비스 오퍼링 디자인</li> </ul>
<b>Marketing &amp; Commerce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객경험 최적화를 위한 Owned Channel, 광고, 이커머스 전략 설계/구현/운영</li> </ul>
<b>Customer as a Service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디지털 고객경험을 실현하는 마케팅, 세일즈, 서비스 플랫폼 구현 및 운영</li> </ul>
<b>Digital Strategy &amp; Transformation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디지털/IT 전략 수립부터 설계, 구축 및 최적화</li> <li>• 인수합병, 신사업 개발, 신시장 진출 등 전략적 비즈니스 어젠다 관련 시스템 주제의 타당성 분석, 영향 검증, 벤치마킹, 전략 및 계획 수립</li> </ul>



앱



카카오톡 채널



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

Download on the  
App StoreGET IT ON  
Google Play

# Deloitte.

## Insights

### 성장전략부문 대표

손재호 Partner

jaehoson@deloitte.com

### 딜로이트 인사이트 리더

정동섭 Partner

dongjeong@deloitte.com

### 딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director

kyungepark@deloitte.com

### 연구원

김선미 Senior Manager

seonmikim@deloitte.com

### 디자이너

박근령 Senior Consultant

keunrpark@deloitte.com

### Contact us

krinsightsend@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.