

Big shift 시대 유통업의 대응 방안

- 인구구조의 변화를 중심으로

딜로이트 안진회계법인

Consumer & Industrial Products Industry

Retail Sector Leader

이재훈 전무



Big shift 시대 유통업의 대응 방안

- 인구구조의 변화를 중심으로

들어가며

저성장의 지속, 디지털 기술의 파괴적 혁신 및 인구구조의 변동 등 유통업체가 현재 겪고 있는 어려움은 과거 어느 때보다 더 구조화 되어 가고 있다. 유통업이 지난 100여 년간 여러 사건들을 겪으면서 축적해 온 지혜는 '시장의 구조적 변화는 항상 근본적인 변화(shift)가 있을 때 일어난다'는 것이다.

유통업은 지난 100여 년 간 여러 사건들을 겪으면서 축적해 온 지혜가 있다. 약 한세기 동안 경제는 불황과 호황의 사이클을 그리면서 장기적으로 성장하는 패턴을 보여 왔으며 그 시기마다 적절한 대응을 통해 지속적으로 성장하고 번성해 왔다는 것이다. 그렇다면, 지금 전세계적으로 겪고 있는 저성장의 지속, 디지털 기술의 파괴적 혁신 및 인구구조의 변동 등은 큰 흐름에서 우리가 과거에 겪었던 사이클 상 어느 시점에 있는 것일까? 누구도 이에 대한 정답을 내릴 수는 없다. 하지만 분명한 것은 현재 겪고 있는 어려움이 과거 어느 때보다 더 구조화되어 가고 있다는 사실이다. 시장의 구조적 변화는 항상 근본적인 변화(shift)가 있을 때 일어난다. 미국의 경우 가장 최근의 근본적인 변화는 월마트 효과(Wal-mart effect)로 잘 알려져 있으며, 규모의 경제와 공급망 효율성을 통해 성공적으로 유통산업 전반에 변화를 불러 일으켜 유통 시장의 역학구조 자체를 변화시켰다. 지금 전세계적으로 직면하고 있는 유통시장의 구조적 변화 또한 시장의 역학구조를 근본적으로 바꿀 수 있는 잠재력을 가졌다고 볼 수 있다.

국내 유통산업의 Big Shift

국내 유통산업도 근본적인 대 변혁의 시대를 맞이하고 있다. 저출산/고령화로 대 변되는 인구구조의 근본적인 변화와 저성장으로 대변되는 성장모델 종말의 시대가 도래한 것이다. 여기에 디지털 기술의 급격한 진화는 모바일 쇼핑 등 신 업태의 급 격한 성장의 자양분이 되어 유통산업 전체의 패러다임을 근본적으로 변화시키고 있다. 이러한 근본적인 변화의 변곡점에는 항상 시장을 근본적으로 변화시키는 파 괴적 요인(disruption)들이 항상 있어 왔다.

최근 20년간 국내 유통산업의 근본적인 변화를 살펴 보면, 먼저 IMF 외환위기 이 후에 기업형 유통업의 본격적인 도래로 볼 수 있다. IMF 외환위기 직전인 1990 년 중반에는 백화점이 서울 및 지방 거점도시의 도심에 발달해 있었으며 이제 막 할인점이 소비자에게 소개되던 때였다. 하지만 IMF의 어려움을 겪으면서 소비자 들은 합리적인 구매로 소비패턴을 바뀌면서 무조건 브랜드를 찾기 보다는 합리적 인 소비를 추구하는 선진국형 소비행태로 전환이 시작된 것이다. 이후 IMF 구제금 융 기간을 거치면서 대기업 중심으로 유통업계가 재편되고 막강한 자본력을 앞세 운 대기업이 싼 값에 매물로 나온 중소형 유통업체를 인수하거나 주요 상권의 빌 딩을 매입하면서 백화점과 대형마트가 급속도로 증가하게 되었다.

외환위기 이후 성장세를 보이던 국내 유통업은 2003년 신용카드 대란으로 인해 또 한번의 위기를 맞게 되었다. 이 때 IMF 이후 근근이 버텨 왔던 중소형 유통업 체들이 역사의 뒤안길로 물러 나고 롯데/신세계(이마트)/현대백화점 등으로 과점 구조가 형성 되었고, TV홈쇼핑 사업자도 확대되면서 유통업은 성장을 지속하였다.

근본적인 변화를
불러오는 여러 외생
변수 중 우리가 거의
정확히 미래를 예측할
수 있는 것이 바로
인구구조의 변화
추세이다.
유통기업들은 정해진
미래를 지금부터
어떻게 준비하느냐에
따라 그들의 미래
모습은 엄청난 차이가
있을 것이다.

이 당시까지만 해도 한국의 경제가 활력을 유지하고 있었고 베이비 붐 세대가 핵심 소비계층으로 활약하고 있던 시기이기도 하다. 전 세계적 경제위기인 리먼브라더스 사태가 지나간 2008년 이후부터 한국 유통업은 성장을 둔화와 온라인의 급격한 성장이라는 근본적인 시장 패러다임의 변화를 겪고 있는 중이다. 이전의 시기에 한국의 기업형 유통업의 연평균 성장률은 5~10%를 유지하며 경제 성장을 상회하였으나, 2010년 이후 성장률은 경제성장률과 비슷한 추세로 가고 있다. 할인점과 백화점 시장은 포화상태에 근접하면서 경제성장률의 둔화, 인구증가율의 정체 및 인구고령화에 따른 구매력 저하라는 동시 다발적 폭격을 받고 있다. 여기에 경제민주화와 전통시장과의 상생 바람이 정치권에서 불어 닥쳐 기업형 대규모 유통업체에 대한 규제가 속속 도입되었다. 대형마트의 출점 제한과 영업시간 규제, 백화점과 홈쇼핑의 과도한 수수료와 판매촉진비의 전가 등에 대한 규제가 그것이다. 이 와중에도 성장을 지속하는 유통업체가 있는 데 바로 모바일 쇼핑과 편의점이다. 스마트폰의 급격한 보급으로 쿠팡과 같은 신홍강자가 등장하였고 1인 가구의 증가로 편의점 또한 off-line 업체 중 나 홀로 성장을 구가하고 있다.

살펴 본 바와 같이, 우리나라 유통업의 변혁기 마다 등장했던 외생 변수들은 주로 국/내외 경제위기와 궤를 같이 하고 있다. 그 때 마다 시장은 재편되고 새로운 업태가 성장하면서 끊임 없이 발전하고 변모하고 있다. 여기서 알 수 있는 것은, 그 변화를 일으키게 한 동인이 공통적으로 예측 불가능한 사건들로부터 파생되었다는 특징을 가지고 있다. 그러나, 여러 외생 변수 중 우리가 거의 정확히 미래를 예측할 수 있는 것이 있다. 바로 인구구조의 변화 추세이다. 인구의 특성 상 단시일 내에 큰 변화를 줄 수 없다는 큰 맥락 속에서 움직이기 때문에 피할 수 없는 정해진 미래라 할 수 있겠다. 그 만큼 유통기업들은 변화의 흐름에 지금부터 충분히 준비할 시간이 있다는 의미이며 어떻게 준비하느냐에 따라 그들의 미래 모습에는 엄청난 차이 있을 것이다.

국내 인구 구성의 변화

최근 통계청에서 '2015년 인구주택총조사' 전수집계 결과를 발표하였다.

55년 전인 1960년의 우리나라 연령별 구조는 전형적인 피라미드 형태였다. 그러나 현재 우리나라의 인구구조는 30대 미만과 60대 이상이 적은 '항아리 형' 구조로 30년 전보다 유소년인구는 518만 명 감소하고 고령인구는 482만 명 증가한 것으로 나타났다. 연령별로는 45~49세 인구가 426만7000명(8.6%)으로 가장 많았으며, 45세를 기준으로 고 연령층은 증가한 반면 저 연령층은 감소하는 추세다. 특히 유소년인구(0~14세)는 13.9%(691만 명)로 2010년(788만 명, 16.2%)에 비해 97만 명(2.3%포인트) 감소했고, 이는 1985년(1209만 명)에 비해 518만 명 감소한 수치다.

한국의 인구구조는
항아리 형 구조로서
고령인구가
12.3%를 차지하고
있는 고령화 국가에
진입하였으며 1~2인
가구가 53.3%로
전체 가구의 절반을
넘어 섰다.

고령인구(65세 이상)는 657만 명(13.2%)으로 2010년(536만 명)에 비해 121만 명(2.2% 포인트) 증가했다. 이는 30년 전(175만 명)에 비해 482만 명 증가한 것이다. 노령화지수(0~14세 인구에 대한 65세 이상 인구 비율)는 95.1로 2010년(68.0)보다 증가했으며, 중위연령은 41.2세로 2010년 38.2세보다 3세 높아졌다. 모든 시도의 고령인구 비율이 7%가 넘어 고령화 사회에 진입했으며, 전남(21.1%)은 초고령 사회로 최초 진입했다. 우리의 고령인구 비율(13.2%)을 주요 국가와 비교하면 일본(26.3%), 이탈리아(22.4%), 독일(21.2%), 프랑스(19.1%), 영국(17.8%), 미국(14.8%) 보다는 낮다.

앞으로 '나 혼자 산다'는 더 이상 특별한 일이 아니다. 약 세 집 건너 한 집은 1인 가구로서, 가구 유형 가운데 가장 높은 비율(전체 1911만 가구의 27.2%)을 차지한다. 특히 1인 가구의 35%는 소비를 주도하는 2030세대다. '2015 인구주택 총조사' 결과에 따르면 지난해 1인 가구는 520만 가구로서 2010년 422만 가구에서 5년 만에 99만 가구가 늘어났다. 1990년에서 2005년까지는 4인 가구가, 2006년부터 2010년까지는 2인 가구가 주된 가구였으나 지난해 처음으로 1인 가구가 주된 가구가 된 것이다. 2인 가구 비율은 26.1%로, 1인 가구와 2인 가구가 전체 가구에서 차지하는 비율(50%) 역시 처음으로 절반을 넘었다. 이와 달리 1990년 전체 가구 중 28.7%를 차지한 5인 이상 가구 비율은 6.4%로 내려앉았다. 불과 25년 새 이뤄진 급격한 변화다. 맞벌이가구 역시 같은 기간 동안 14.9%→17.0%→20.4%로 확대될 것으로 예측됐다.

1~2인 가구 및 맞벌이가구의 증가와 고령화로 대변되는 인구구조 변화로 인해 기존 유통채널인 대형마트와 백화점의 성장세는 주춤한 반면 소량 구매가 가능하고 편리성을 갖춘 편의점과 온라인 쇼핑몰은 무서운 성장세를 보이고 있다. 최근 통계청 자료를 보면 2015년 현재 편의점 수는 3만2천353개로 늘었으며 매출총액도 16조 5천억 원을 기록해 최근 몇 년간 연간 1조 원 상당의 성장세를 이어가고 있다. 인터넷 쇼핑도 편리성을 앞세워 무섭게 시장 점유율을 넓혀 가고 있다. 최근 '혼자 밥을 먹거나(혼밥족), 혼자 술을 먹는 일(혼술족), 혼자 여행 가는 일(혼행족)' 등이 보편화 되면서 '나홀로' 관련 시장도 커지고 있다.

최근 실버 산업도 각광을 받고 있다. 현대경제연구원 조사에 따르면, 고령자 관련 시장규모는 2016년도에 약 27조원에서 2020년에 약 78조원으로 매년 13% 정도의 지속적 성장세를 보일 것으로 추정되며, 2014년 퇴직 연령층(55~64세)의 경제활동 참여가 약 66%를 기록하는 등 꾸준하게 증가하고 있다. 고령근로자 중 대졸 이상의 고학력자가 급증하고 있어 상당한 경제력을 보유하고 있으며, 기술변화에 적응 가능해 시장 내에서 이들의 경쟁력은 여전히 지속될 가능성이 높다.

1인 가구와 맞벌이가구의 증가와 고령화로 대변되는 '인구구조의 변화'가 유통산업의 근본 틀을 바꾸고 있다. 이는 대형 유통업체와 백화점 중심의 기존 유통시장에서 편리성을 중시하는 편의점과 인터넷 쇼핑 중심으로 급격히 이동하고 있음을 의미한다.

인구구조변화에
민첩하게 대응할 수
있는 유연하면서
다운사이징된 조직,
차별화된 경험을
제공할 수 있는 장터,
고객 소비행태를
적시에 파악할 수 있는
빅데이터와 디지털
기술을 적극
활용하여야 하며
사회적 기여에도 적극
동참하여야 한다.

국내 인구 구성의 변화에 대응 방안

인구구조 변화에 작고 민첩하게 대응할 수 있는 유연한 조직을 갖추어야 하며 모든 분야에서 다운사이징을 준비하여야 한다.

저출산 고령화로 인구구조가 왜곡되고 해외에서 인재의 유입이 제한적이라면 멀리 않은 미래에 개인도, 기업도, 국가도 이에 대해 대비하여야 한다. 특히 유통기업의 입장에서는 연령층 별로 변화하는 소비행태에 민첩하게 대응 가능한 조직을 만들고, 미래에 다가 올 사회 전반의 다운사이징 추세에 유연하게 대처할 수 있도록 준비해야 한다. 이를 위해서는 혼자서 모든 것들을 하려는 생각은 버려야 한다. 유통기업은 이미 상당한 규모로 그들의 고객과 상호작용하고 있는 플랫폼을 파트너십에 포함시키는 데 주저하지 말아야 한다. 유통기업 자신보다 분야별로 더 뛰어난 전문성을 지닌 파트너와 전략적 제휴를 통해 실시간으로 더욱 정교한 고객데이터에 쉽게 접근할 수 있을 때에만 고객이 진실로 무엇을 원하는지 이해할 수 있고 고객에게 차별화된 경험을 제공할 수 있을 것이다.

모든 세대들이 참여할 수 있는 체험의 장터를 만들어 소비자에게 차별화된 경험을 제공하여야 한다.

최근 국내 백화점이 내놓은 체험형 쇼핑매장이 화제이다. 현대백화점이 최근 체험을 내세우면서 개장한 판교점과 송도프리미엄아울렛에서는 소비자들이 아빠와 아이가 함께 드론과 가상현실(VR) 기기를 체험하거나 전시된 캐릭터를 관람하는 모습을 쉽게 볼 수 있으며, 최근 문을 연 신세계그룹의 스타필드하남도 다양한 체험과 함께 쇼핑을 누리하고자 하는 소비자들이 몰리고 있다.

인구구조의 변화는 유통기업들에게 다양한 연령층 각각의 고객 경험을 한 공간 내에서 제공해야 하는 어려움을 겪게 하고 있다. 인구구조의 변화에 따라 극단적으로 현재 모습의 오프라인 매장이 공중 분해되지는 않겠지만, 오프라인이 제공하는 서비스의 역할과 모습은 많이 변화할 것이다. 각 연령층 별 소비자들은 그들 연령대별 쇼핑을 통한 사회적 관계형성과 새로운 제품과 아이템을 발견하는 놀라운 경험을 계속 즐기고 싶어할 것이다. 따라서, 유통기업은 이러한 다양한 요구를 담아 낼 수 있는 새로운 비즈니스 모델을 개발하여야 하며, 배우고 탐험하고자 하는 각 연령층별 소비자들이 즐길 수 있는 공간을 창조해야 한다. 그리고 이것이 소비자 유통기업 모두의 이익에 부합되는 방향이어야 하는 것은 당연하다.

각 연령층별 소비자의 생각을 읽을 수 있도록 빅데이터 분석과 디지털 기술 도입에 적극 투자하여야 한다.

최근 딜로이트의 'The new digital divide'에 기술된 각 연령대 별 디지털 기술의 활용도조사에 따르면 디지털 기술의 영향력이 계속 증가되고 있지만 그 추세는

점차 느려지는 추세라고 한다. 밀레니얼 세대와 그 이외 세대의 쇼핑 시 디지털 이용도를 쇼핑 전, 중, 후로 구분하여 조사했는데 그 차이가 전 보다 많이 줄었다고 한다. 고객의 쇼핑 여정 별 구매를 결정하는 중요한 순간도 조사했는데, 성별/연령별/제품 카테고리 별로 차이가 있었고, 각각의 디지털 영향력도 상이한 것으로 나타났다. 유통기업이 그들의 시장 점유율을 유지하고 넓혀 나가기 위해서는 다양한 연령 층의 소비행태를 읽을 수 있는 데이터를 실시간으로 정확하게 분석하고 대응하여야 하며, 이를 통해 고객이 진실로 원하는 것을 제공할 수 있게 된다.

각 연령대 별 적절한 제품을 제안하고 고객경험을 혁신하면서, 외과수술적 방법으로 시장 점유율을 관리해 나가야 한다.

요즘 아재(아저씨를 낮춰 부르는 말)들이 패션/뷰티 시장에서 큰 손으로 대접받고 있다. 30대부터 50대를 아우르는 이들이 자신들을 위해 적극적으로 지갑을 열고 있기 때문이다. 경제력을 갖추고 있으면서, 사회생활 시작부터 자신만의 세련된 소비 패턴을 가지고 있기 때문이다. 꽃 중년으로 불리는 젊은 노인 5060 세대는 경제력을 바탕으로, 젊은 세대의 전유물로 여겨지던 몸 가꾸기부터 해외직구, 모바일 쇼핑까지 영향력을 과시하며 시장에서 큰 손으로 부상하고 있다. 우리보다 먼저 고령화 사회로 진입한 일본의 마츠자카야 백화점은 시니어고객에 인기 있는 화장품, 식품, 가발 등을 판매하는 'Good Age Salon'을 작년 5월에 열어 시장변화에 대응하고 있으며 국내 유통업계도 변화의 조짐이 일고 있다.

인구구조의 변화는 유통업체가 과거에 경험하지 못했던 새로운 유형의 소비행태를 생산하고 있다. 이에 부적절하게 대응하거나 때를 놓치면 결국 새로운 시장 경쟁자에게 시장점유율을 잠식당하게 될 것이다. 이제는 더욱 더 외과수술적 방법으로 시장 점유율을 관리해야 한다. 각 연령별/세대별/가구별/소득별로 세분화하여 이 중 시장점유율 증대를 가져 올 수 있는 곳을 정확히 이해하여야 하며 이를 통해 정확한 목표 고객을 설정하고, 고객을 추가로 확보할 수 있는 전략을 수립하는데 집중해야 한다는 이야기이다. 또한, 고객이 제품을 찾고 선택하고 구매하고 받아가는 일련의 쇼핑여정을 도와 줄 수 있도록 매장을 재구성하여 적극 활용하여야 한다. 특히 물리적 매장을 가지고 있는 기존의 유통기업들은 온라인 쇼핑의 가상 세계보다 현실세계에서 소비자의 쇼핑 경험에 훨씬 더 강력한 영향력을 행사할 수 있다.

저출산/고령화 사회에 대한 기여에 인색하지 말고 사회적 기업으로서의 책임을 다하여야 한다.

세계에서 가장 큰 식음료 기업 중 하나인 네슬레는 원재료 구매와 관련하여 지역 사회의 발전과 물 사용 및 영양 증진을 위한 복리에 많은 후원을 하고 있으며,

존슨앤드존슨은 기업 내부 직원들 각각의 최저생활임금, 안전, 건강, 운동 및 승진 기회 등에 많은 비용을 지출하면서 사회적 공헌을 내재화하고 있다. 유통기업도 지역 공동체에 기여할 수 있는 것이 많은데, 편의점의 경우 거미줄같이 뻗어 있는 유통망을 기반으로 동사무소 업무의 대행이나 야간 방범 기능, 지진 등 유사 시에 생필품 제공 등 공적 기능을 수행하거나 일본처럼 노인상당창구를 열 수도 있을 것이다. 대형마트의 경우 고령층이 많은 지역에서는 노인정과 같은 모임 장소를 만들어 같이 소통하고 소비하는 장소를 제공할 수도 있을 것이다. 유통기업의 입장에서라도 상대적 사회 약자 층에 대해 사회적 기업으로서 책임을 다하는 것이 단순히 기업 이미지를 제고시키는 홍보 차원이 아니라 미래 유통기업의 생존을 위한 필수 전략이라는 관점으로 인식을 전환할 필요가 있다.

맺음말

유통업계에 닥친 Big Shift 물결을 헤쳐 나가기 위해 “작게 움직이면서 재빠르게 만들어” 가는 전략을 바탕으로 스스로 어떻게 변모 (transformation) 해 나갈 것인지, 그 방법을 적극적으로 찾아야 할 시점이다.

저성장, 디지털, 인구구조의 변화 등 유통산업의 Big shift를 불러 올 거대한 흐름이 더욱 구조화되어 가고 있다. 이러한 물결은 특히 전통적 유통기업에 많은 영향을 미치고 있다. 미국의 백화점 체인 메이시스도 내년까지 100개 점포를 폐점하기로 했으며 콜스도 지난 2분기 매장 18곳을 폐쇄하였고, 인구 구조상 우리보다 약 20년 정도 먼저 가고 있는 일본도 비슷한 추세다.

이처럼 전통 유통업체들은 과거 그 영화로웠던 발자취를 다시 찾아 올 수 있다는 생각은 버리고, 과거 100년 동안의 지혜를 가지고 닥쳐오는 현재의 많은 도전을 극복해야 할 것이다. 따라서, 유통기업은 지금처럼 빠른 진화와 낮은 마진 그리고 저성장과 고령화로 규정할 수 있는 유통환경 하에서, 생존하고 번성하기 위해서는 가장 획기적인 아이디어를 테스트하고 확장하며 성공시켜 나아가야 한다. 새로운 사업 모델을 효과적으로 확장시켜 나아갈 수 있는 토대 또한 필수적으로 갖추어야 한다. 이를 위해서 “작게 움직이면서 재빠르게 만들어” 가는 전략을 추구할 필요가 있다. 또한 유통기업도 과거 그들에게 수익을 안겨 주었던 비즈니스 모델이 언젠가는 역사 속에 유물로 사라질 수 있다는 가능성을 진지하게 받아 들여야 한다. 지금이야 말로 그들의 핵심 자산을 미래의 새로운 유통환경 하에 어떻게 변모 (transformation) 시켜 나갈 것인지, 그 방법을 적극적으로 찾아야 할 시점이다.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/kr/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 220,000 professionals are committed to making an impact that matters..

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) 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 entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.