2025.11.27.

오프라인 유통업은 반등할 수 있을까?

- 백화점과 편의점을 중심으로 살펴본 오프라인 유통업의 방향성

김미희 기업2실 수석연구원
02.368.5418
mhkim@korearatings.com

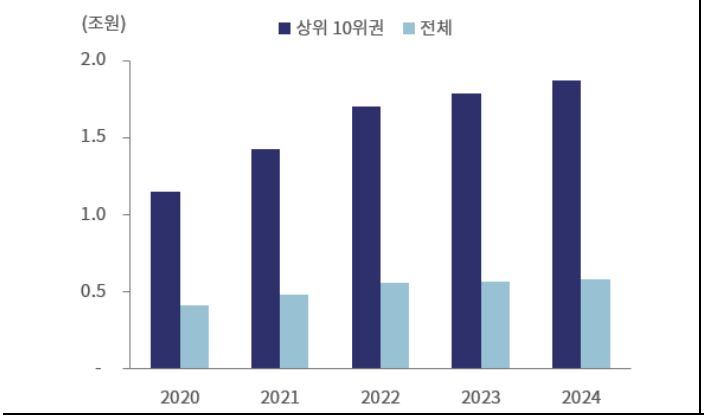
최한승 기업2실 실장
02.368.5324
hschoi@korearatings.com

❖ Summary

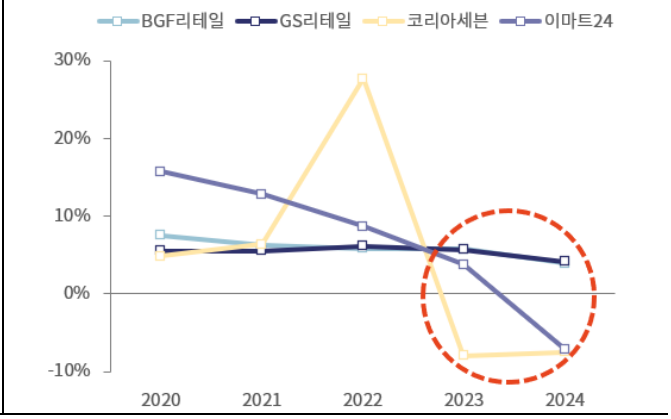
백화점은 소비양극화로 인한 명품수요 확대와 코로나19의 펜트업 효과로, 편의점은 사회구조 및 소비트렌드 변화로 인한 수요 증가와 점포수 순증에 따른 양적 확대를 바탕으로 성장하였다. 코로나19 팬데믹 초기, 사회적 거리두기 여파로 크게 위축되었던 백화점의 영업실적은 2021년 이후 빠르게 반등하였다. 해외여행이 제한되면서 명품에 대한 보복소비가 이루어졌고, 집에 머무르는 시간이 늘어남에 따라 가정용품 수요가 증가하였다. 이러한 가운데 외부 활동이 점차 재개되면서 의류 판매 실적 또한 회복되었다. 이에 백화점의 판매액은 2021년부터 2023년까지 가파른 성장세를 나타냈고, 해당 기간 백화점 3사는 매출과 이익이 동반 증가하였다. 편의점의 경우 1인 가구의 증가로 소량 구매, 접근성, 편의성 등을 중시하는 소비 패턴이 확산되면서 업태 선호도가 상승하였다. 이는 적극적인 출점전략으로 이어졌고, 그 결과 편의점 4사의 합산 매출액은 코로나19의 부정적 영향이 작용했던 2020년을 제외하면 2023년까지 매년 5% 이상 성장하였다. 그러나 큰 폭의 외형확대에도 불구하고 점포 확장에 따른 제반 비용부담과 경쟁 심화의 영향으로 이익 성장이 제한되면서, EBIT마진은 2% 내외에 머물렀고 장기적으로는 우하향기조를 나타냈다.

백화점은 소비처 분산에 따른 성장 정체에도 수익성을 방어하는 가운데 점포별 양극화 현상이 나타나고 있으며, 편의점은 점포 포화로 최근 성장세가 급격히 둔화되는 모습이다. 엔데믹 이후 외부활동 증가와 해외여행 정상화로 소비처가 분산되면서 백화점 3사는 매출이 정체되고 있지만, 우수한 이익창출능력을 유지하며 영업수익성을 방어하고 있다. 이는 업태경쟁력에 기반한 협상 우위, 타 오프라인 업태 대비 낮은 이커머스 경쟁강도 등에 기인하는 것으로 분석된다. 백화점들은 이커머스와 차별화되는 경쟁력을 강화하고 집객력을 높이기 위해 고급화·거점화 전략을 펼치고 있으며, 이는 점포별 실적 양극화로 이어지고 있다. 대형 플래그십 점포는 높은 성장세를 시현하는 반면, 지방의 소규모 점포는 인구 감소 및 상권 약화로 역성장을 기록하고 있다.

백화점 점포당 매출액 추이



편의점 4사 점포수 증감률



주) 1. 백화점 점포당 매출액 추이: 롯데백화점, 현대백화점, 신세계백화점, 갤러리아백화점, AK플라자백화점 점포별 실적 기준
2. 편의점 4사 점포수 증감률: 비지에프리테일(별도), 지에스리테일(연결-편의점부문), 코리아세븐(2022~2023 연결, 그 외 별도), 이마트24(개별) 기준
자료) 각 사 공시 및 제시 자료, 언론 공시자료 취합, 한국기업평가 재가공

편의점의 점포수는 2023년 이후 증가세가 크게 둔화되어 2024년에는 4사 합산기준 최초로 역성장을 기록하였다. 업체별로 살펴보면 하위 2개사의 경우 점포수가 감소세로 전환된 반면, 상위 2개사의 경우 최근까지도 증가 추세가 이어지면서 상위권 사업자의 시장점유율이 상승하였다. 최근 하위권 사업자들의 점포수가 감소세로 전환된 것은 국내 편의점 점포의 포화현상과 더불어 수익성 중심의 경영기조 변화와도 관련이 있다. 안정적인 이익구조를 확보한 상위권 사업자와 달리 하위 2개사의 경우 저조한 채산성을 기록해 왔기 때문이다.

향후에도 백화점들의 출점 전략은 부진 점포의 구조조정을 진행하는 동시에 플래그십 점포에 투자를 집중하는 방식으로 이루어질 것으로 본다. 일부 거점지역의 경우 경쟁강도 상승이 예상됨에 따라, 사업의 진행 경과와 더불어 상권 내 경쟁구도 변화, 각 사업자의 경쟁지위와 영업실적에 미치는 영향에 대하여 모니터링을 강화할 방침이다. 현재 진행 중이거나 예정된 투자계획을 고려할 때 백화점 3사의 합산기준 자본적지출 규모는 당분간 확대된 수준을 유지할 전망이다. 백화점 사업의 안정적인 영업현금창출능력과 비효율자산 매각 등 자구계획의 병행을 토대로 현 수준의 재무안정성을 유지할 것으로 예상하나, 개별 업체의 경우 투자가 집중되는 기간에는 재무부담이 상승할 수 있어 이에 대해 모니터링이 필요하다. 거점지역을 중심으로 대규모 투자가 이루어짐에 따라 일부 지역에서는 경쟁강도가 높아질 것으로 전망한다. 일례로 광주에는 광주신세계의 신축 확장(아트앤컬처파크), 현대백화점의 더현대 광주, 신세계프라퍼티의 그랜드 스타필드 광주 등 총 3건의 대형 개발사업이 추진되고 있다. 복합쇼핑몰 개발사업의 경우 최소 수천억원이 소요되는 대규모 투자인 만큼 사업의 성과가 각 사에 미치는 영향이 크다. 각 사업의 개발 방향에 일부 차이가 존재하지만, 인접 권역에 대규모 점포가 다수 개발됨에 따라 향후 경쟁 심화가 불가피할 전망이다.

편의점 업계의 수익성 중심 경영기조 변화는 업계 재편을 가속화시킬 수 있으며, 사업환경의 비우호적인 변화 속에서 사업경쟁력이 열위한 하위권 업체의 경우 신용도 하방 압력이 확대될 것으로 본다. 점포 효율화 전략으로 대표되는 최근의 경영기조 변화는 지속가능성 확보를 위해 필수적인 측면이 있으며, 이를 통한 산업 내 경쟁강도 완화는 각 사의 채산성 회복에 기여할 것으로 본다. 반면 대규모 네트워크 효과와 브랜드 선호도를 토대로 가맹점 확보가 상대적으로 용이한 상위권 업체와 달리, 하위권 업체의 경우 가맹점 확보를 위해 활용되어 왔던 인센티브의 감소가 가맹점의 이탈로 이어질 수 있어, 상위권 업체 중심의 양강체제가 공고화될 수 있다. 신규 출점을 통한 성장전략이 점차 한계에 도달함에 따라, 국내 편의점 업체들은 가맹점 확보와 유지를 위해 타사와 차별화되는 전략을 구사하는 한편, 점당 매출을 올리기 위한 노력을 병행하고 있다. 주도권 경쟁에서 우위를 점하는 업체는 수익성을 방어하며 사업안정성을 유지할 수 있겠지만, 그렇지 못하는 경우 신용도에 부정적인 영향이 예상된다. 특히 시장지배력 유지와 수익성 확보의 진퇴양난 국면에 있는 하위권 업체의 경우 돌파구를 마련하지 못하면 신용도의 하방압력이 확대될 것으로 본다.

오프라인 유통업체들은 질적 성장으로 전환해야 하는 과제를 안게 되었다. 백화점과 편의점은 몇 해 전까지만 해도 우호적인 시장 여건에 힘입어 고성장을 시현하였으나, 최근에는 인구 감소 및 노령화에 따른 구조적 저성장과 이커머스의 지속적인 확산으로 인해 양적 확대가 어려운 환경으로 점차 변화하고 있다. 이러한 가운데 홈플러스의 사례는 타 유통업체들에게 반면교사가 될 수 있다. 홈플러스는 소비패턴 변화로 할인점 업태의 매력도가 저하되는 과정에서 트렌드 변화에 적극적으로 대응하지 못하였고, 집객력 확보를 위한 점포 투자 역시 충분히 이루어지지 않아 사업경쟁력이 약화되었기 때문이다. 구조적인 저성장 기조 속에서 오프라인 유통업체들은 적극적인 대응과 변화를 요구받고 있다. 백화점과 아울렛은 복합쇼핑몰 형태로 융합되고 있으며, 편의점과 올리브영, 다이소는 사업 영역의 중첩이 가속화되고 있다. 이러한 변화는 오프라인 유통업체들에게 위기이자 기회로 작용할 것으로 본다. 업태 간 경계가 무너지며 경쟁의 범위가 확대되는 가운데 진화에 실패하는 기업은 도태되겠지만, 소비자의 니즈에 적극적으로 대응하여 차별화된 가치를 제공하는 기업은 기존의 시장 경계를 벗어나 더욱 더 크게 발돋움할 것이기 때문이다. 오프라인 유통업체들이 경쟁력 확보와 내실화 노력을 토대로 구조적 저성장의 한계를 극복하기를 기대해 본다.

CONTENTS

I. 들어가며 ····· 4

II. 수요 확대에 기반한 고성장 ····· 5

1. [백화점] 소비양극화 속 명품 수요와 펜트업 효과가 실적 견인 ····· 5

2. [편의점] 사회구조 및 소비트렌드 변화와 양적 확대 ····· 6

III. 수요 정체로 저성장 국면 진입 ····· 7

1. 공통요인: 경기 침체로 인한 내수 부진 ····· 7

2. 백화점: 엔데믹 이후 소비처 분산에 따른 성장 정체에도 수익성 방어 ····· 8

3. 편의점: 점포 포화로 성장 둔화, 효율화 전략 추진 ····· 10

IV. 전망 및 주요 모니터링 요인 ····· 12

1. 백화점: 집객력 유지 위한 투자부담과 거점지역 내 경쟁구도 변화 ····· 12

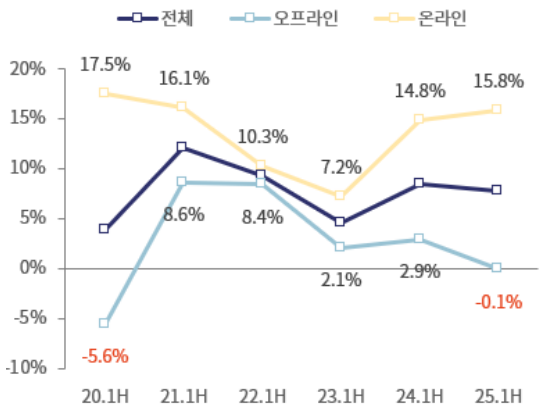
2. 편의점: 업계 재편 속, 경쟁력 확보 여부 ····· 14

V. 마치며 ····· 16

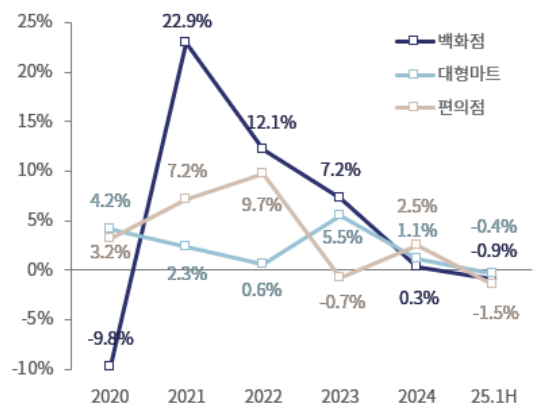
I. 들어가며

2025년 상반기, 국내 오프라인 유통 매출은 마이너스 성장을 기록했다. 코로나19 팬데믹의 영향이 고조되었던 2020년 이후 5년만이다. 그간 오프라인 유통업체들의 실적은 업태별로 상이한 양상을 보였다. 이커머스의 시장 잠식에 따른 영향을 가장 크게 받았던 할인점은 부진한 실적을 나타낸 반면, 백화점은 명품 수요와 펜트업 효과에 힘입어, 편의점과 SSM 은 근거리 선호도 상승과 1인가구 증가에 따른 소량구매 트렌드를 바탕으로 성장세를 이어 왔다. 그러나 최근에는 경기침체에 따른 내수 부진과 소비처 분산, 점포 포화 등의 영향으로 업태 전반이 저성장 기조를 나타내고 있다.

[그림 1] 온·오프라인 상반기 매출 성장률 비교(YoY)



[그림 2] 업태별 판매액 증감률(YoY)



자료) 산업통상자원부, 국가데이터처(KOSIS)

정부의 민생회복 소비쿠폰 지급을 비롯한 재정정책 효과에 힘입어 최근 소비심리가 회복되는 모습이지만, 국내 경제는 인구 감소, 노령화 등 사회구조적 변화로 인해 장기 저성장 기조를 나타내고 있다. 이커머스의 확장과 침투율 상승은 여전히 현재진행형이며, 미국의 관세정책으로 대표되는 글로벌 통상환경 악화와 이에 따른 기업실적 부진은 고용 및 임금 여건 저하로 이어져 가계의 소비여력을 위축시키고 있다.

이처럼 부정적 요인이 산재한 가운데, 오프라인 유통업은 실적 반등에 성공할 수 있을까? 본고에서는 이 물음에 대한 답을 구하기 위하여, 몇 해 전까지만 해도 고성장을 시현했던 백화점과 편의점 업태의 과거와 현재를 되짚어 보고, 실적 변화의 원인을 분석해 봄으로써 오프라인 유통업의 방향성에 대한 실마리를 찾아보고자 한다.

II. 수요 확대에 기반한 고성장

1. [백화점] 소비양극화 속 명품 수요와 펜트업 효과가 실적 견인

백화점, 명품 수요와 코로나19의 펜트업 효과로 가파른 성장

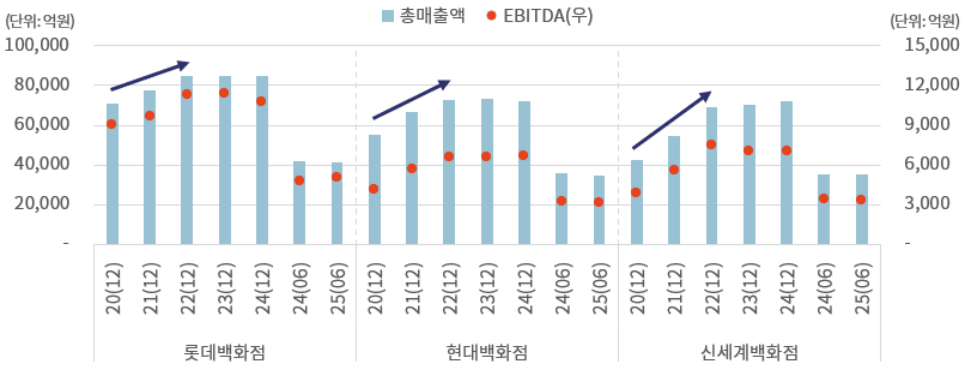
코로나19 팬데믹 초기, 사회적 거리두기의 여파로 크게 위축되었던 백화점의 영업실적은 2021년 이후 빠르게 반등하였다. 해외여행이 제한되면서 명품에 대한 보복소비가 이루어졌고, 집에 머무르는 시간이 늘어남에 따라 가정용품 수요가 증가하였다. 이러한 가운데 외부 활동이 점차 재개되면서 의류 판매 실적 또한 회복되었다. 이에 백화점의 판매액 증감률은 2021년 22.9%, 2022년 12.1%, 2023년 7.2%로 가파른 성장세를 나타냈다.

[그림 3] 백화점 품목별 매출증감률(YoY)

주) 의류는 여성정장, 여성캐주얼, 남성의류, 아동/스포츠 항목의 증감률을 단순 평균
자료) 국가데이터처(KOSIS)

해당 기간 백화점 3사의 영업실적을 살펴 보면, 매출과 이익이 함께 증가하였다. 특히 신세계 백화점의 성장폭이 두드러졌는데, 이는 대형 플래그십 점포가 차지하는 비중이 높고, 2021년 대전점을 신규 개점하여 점포수가 확충된 점이 주요 원인으로 판단된다.

[그림 4] 백화점 3사 영업실적 추이



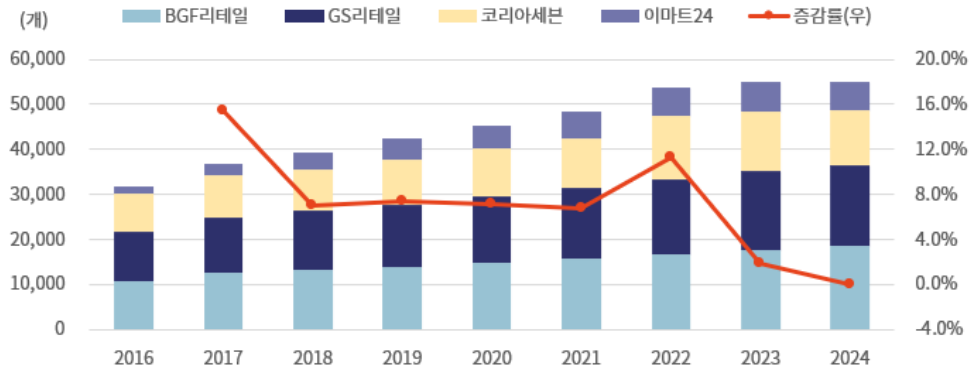
주) 종속/관계회사 및 수탁 사업장 등 포함
자료) 각 사 공시자료

2. [편의점] 사회구조 및 소비트렌드 변화와 양적 확대

1인가구 증가로 편의점 선호도 상승, 점포수 확대

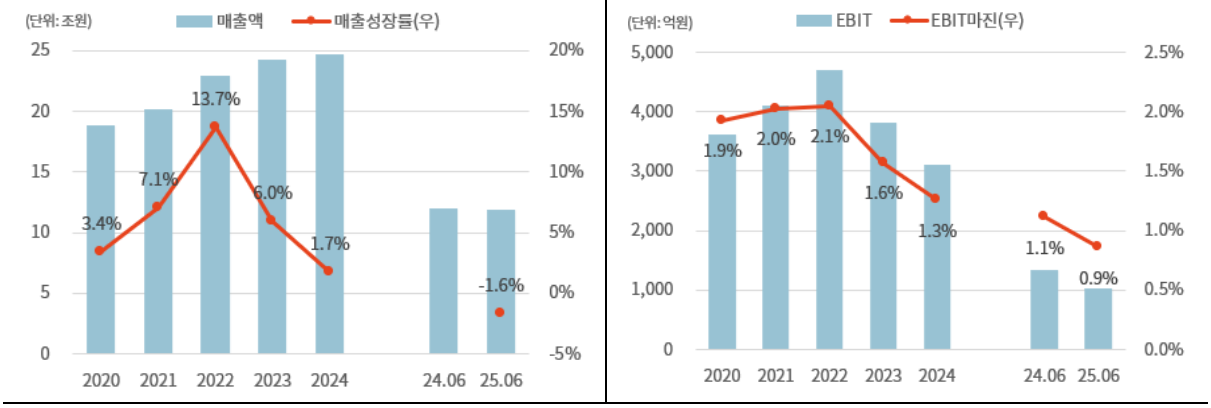
편의점의 성장은 사회구조 및 소비트렌드 변화로 인한 수요 증가와 점포수 순증에 따른 양적 확대를 바탕으로 이루어졌다. 1인 가구의 증가로 소량 구매, 접근성, 편의성 등을 중시하는 소비 패턴이 확산되면서 편의점과 같은 근거리 업태의 선호도가 상승하였고, 이는 편의점 업체들의 적극적인 출점전략으로 이어졌다. 편의점의 점포수는 업태가 도입된 이후 오랜 기간 꾸준히 증가세를 유지하였으며, 2016년부터 2022년까지 편의점 4사 합산기준 점포수는 연평균 9.1%(CAGR) 성장하였다.

[그림 5] 편의점 4사 점포수 추이



자료) 각 사 공시 및 제시 자료

[그림 6] 편의점 4사 합산 영업실적 추이



주) 비지에프리테일(별도), 지에스리테일(연결-편의점부문), 코리아세븐(2022~2023 연결, 그 외 별도), 이마트24(개별) 합산
자료) 각 사 (연결)감사보고서, 반기(연결)검토보고서

편의점 4사의 합산기준 매출액은 코로나19의 부정적 영향이 작용했던 2020년을 제외하면, 2023년까지 매년 5% 이상 성장하였다. 그러나 큰 폭의 외형확대에도 불구하고 점포 확장에 따른 제반 비용부담과 경쟁 심화의 영향으로 이익 성장이 제한되면서, EBIT 마진은 2% 내외 수준에 머물렀고 장기적으로는 우하향기조를 나타냈다.

III. 수요 정체로 저성장 국면 진입

1. 공통요인: 경기 침체로 인한 내수 부진

경제 성장 둔화로 민간소비 부진

엔데믹 무렵 코로나19의 기저효과로 잠시 반등했던 소비심리는 2022년 하반기 이후부터 최근 정부가 소비 진작을 위해 재정정책을 실시하기까지 저조한 수준을 기록하였다. 고금리, 고물가 등 비우호적인 매크로 환경이 이어진 가운데, 출산율 저하, 고령화 등 인구구조 변화의 영향으로 국내 경제가 구조적인 저성장 기조를 나타냄에 따라 민간소비 부진이 장기화되었다.

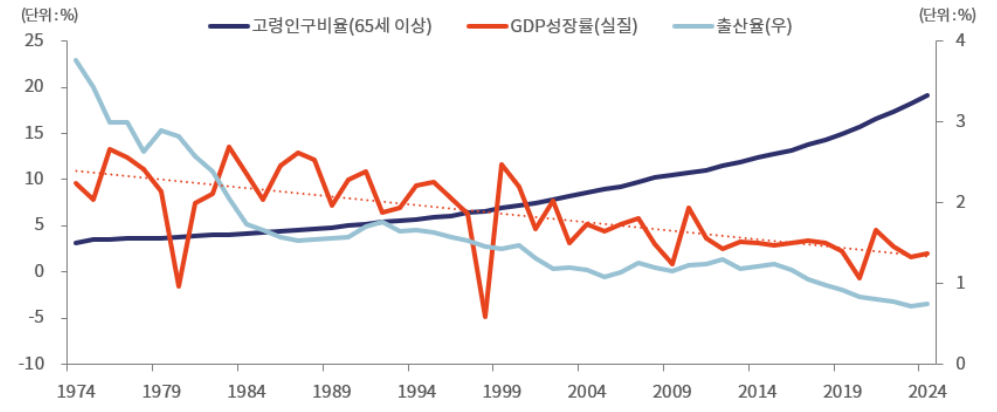
[그림 7] 소비 및 경제 심리지수

[그림 8] 민간소비 및 GDP 성장률

주) 경제심리지수는 순환변동치이며, GDP는 실질, 계절조정, 전기비
자료) 한국은행 경제통계시스템(ECOS)

신정부 출범 이후 경기 부양에 대한 기대감과 민생회복 소비쿠폰 정책 실시의 효과로 최근 소비심리가 반등하였지만, 글로벌 통상환경 악화에 따른 고용·임금 여건 저하 가능성, 재정정책 및 고환율 지속으로 인한 물가상승 우려, 국내 경제의 구조적 저성장 등은 내수 경기에 부정적 요인으로 남아 있다. 따라서 중장기적으로 저성장 구조를 벗어나기 어려울 것으로 전망한다.

[그림 9] 국내 인구구조 변화와 경제성장률



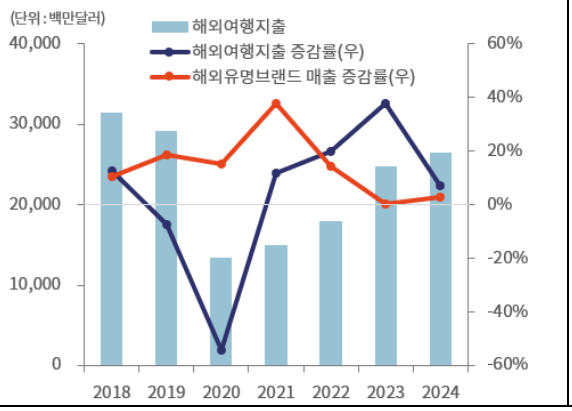
자료) 한국은행 경제통계시스템(ECOS)

2. 백화점: 엔데믹 이후 소비처 분산에 따른 성장 정체에도 수익성 방어

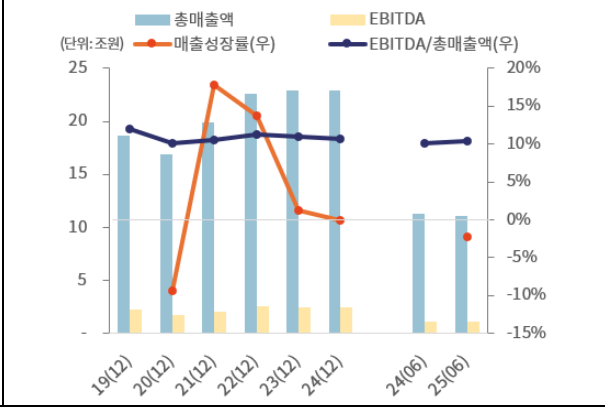
성장 정체에도 영업수익성 방어

앞서 살펴 본 바와 같이 백화점은 코로나19 팬데믹 당시 해외여행을 비롯한 외부활동 제한에 따른 보복소비 수요를 흡수하면서 실적 호조를 기록한 바 있다. 반면 엔데믹 이후에는 외부활동이 점차 증가하고 해외여행이 정상화됨에 따라 서비스 영역으로 소비처가 분산되면서 역기저효과가 발생하였다. 다만 매출 성장 정체에도 불구하고 백화점 3사는 우수한 이익창출능력을 유지하며 영업수익성을 방어하고 있다. 이는 업태경쟁력에 기반한 협상 우위, 타 오프라인 업태 대비 낮은 이커머스 경쟁강도 등에 기인하는 것으로 분석된다.

[그림 10] 해외여행지출과 해외유명브랜드 매출 증감



[그림 11] 백화점 3사 합산 영업실적 추이



자료) 한국은행 경제통계시스템(ECOS), 국가데이터처(KOSIS)

교섭력 우수, 거래조건상 이점 존재

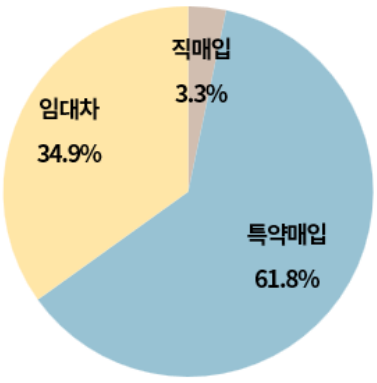
백화점은 고급화 및 집객력 유지를 위한 시설투자부담이 높고, 판매 촉진을 위한 광고·판매비 지출이 큰 편이다. 반면 고급화된 이미지 구축에 힘입어 입점 시 홍보효과가 크기 때문에 거래처에 대한 교섭력이 높아 판매수수료율이나 계약구조 등 거래조건을 협상할 때 유리한 측면이 있다. 또한 주요 거래품목이 고관여 성격을 띠고, 계절 및 트렌드 변화에 민감하여 신상품의 출시 주기가 빠른 편이다. 이러한 특성을 반영하여 백화점에서는 재고부담이 없는 특정매입과 임대차 거래가 주로 이루어지고 있으며, 판매수수료율이 상대적으로 높게 나타나고 있다.

[표 1] 유통업의 주요 계약유형별 거래 비교

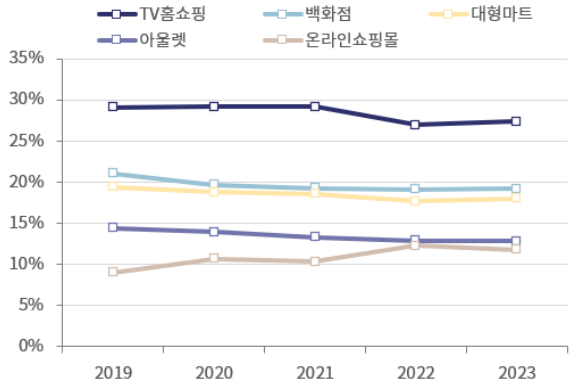
구분	직매입	특정매입(특약매입)	위수탁	임대차
상품매입 여부	매입	외상매입	-	-
판매중 상품소유권	유통업자	유통업자	납품업자	입점업자
판매활동 주체	유통업자	납품업자	유통업자	입점업자
판매 명의	유통업자	유통업자	유통업자	입점업자
상품대금 지급	매입 후 지급	상품 판매 후 지급 (판매수수료 차감)	상품 판매 후 지급 (판매수수료 차감)	-
재고부담 주체	유통업자	납품업자	납품업자	입점업자
반품 가부	반품 불가	반품 가능	해당사항 없음	해당사항 없음
주요 유통업태	대형마트, SSM, 편의점	백화점	TV홈쇼핑, 온라인쇼핑	백화점, 아울렛

자료) 대규모유통업에서의 계약유형 선택과 경제적 효과에 관한 연구(이진국, 한국개발연구원)

[그림 12] 백화점의 유형별 거래액 비중(2023)



[그림 13] 업태별 실질수수료율 추이



자료) 공정거래위원회

이커머스 경쟁강도 타 업태 대비 제한적

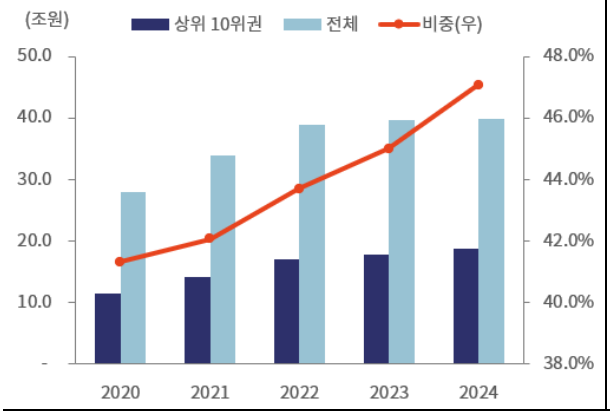
백화점은 명품, 가전과 같은 고가제품의 매출 비중이 크고, 우수 고객군의 실적 기여도가 높은 편이어서, 이커머스와의 가격 경쟁이 미치는 파급력이 타 업태에 비해 상대적으로 낮은 수준이다. 또한 다양한 경험의 제공을 통해 여가장소이자 만남의 장소로서 기능하고 있으며, 이는 이커머스가 대체하기 어려운 영역이다.

이에 백화점들은 이커머스와 차별화되는 경쟁력을 강화하고 집객력을 높이기 위하여 고급화 및 거점화 전략을 펼치고 있다. 럭셔리 테넌트를 유치하고 지속적인 매장 리뉴얼을 실시하여 고급화를 지속적으로 추구하는 한편, 복합쇼핑몰 포맷 적용, 쇼핑 타운화, F&B 및 엔터테인먼트 요소 강화 등을 통해 고객들의 방문을 유도하고 폭넓은 수요층을 흡수하고자 하는 전략이다. 이와 같은 플래그십 전략은 점포별 실적 양극화로 이어지고 있다.

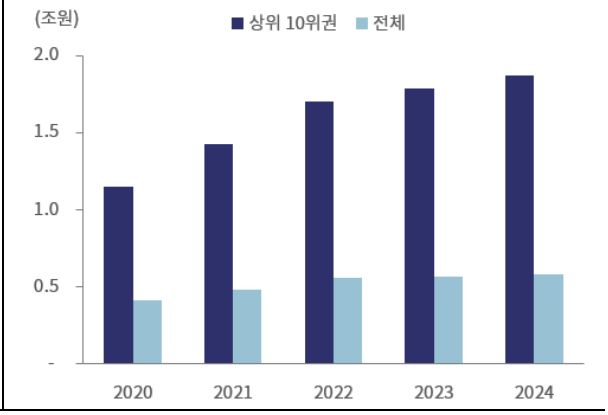
백화점 점포별 실적 양극화

국내 5대 백화점의 점포별 매출 추이를 살펴 보면, 상위권 점포와 하위권 점포 간의 격차가 점점 더 벌어지고 있다. 주요 거점지역의 핵심 상권에 위치하여 집객력 확보가 용이한 대형 플래그십 점포들은 높은 성장세를 유지하며 실적을 확대하는 반면, 수도권 외곽이나 지방의 소규모 점포들은 인구 감소 및 상권 약화의 영향으로 역성장을 기록하고 있다. 국내 5대 백화점의 전체 매출에서 상위 10위권 점포가 차지하는 비중은 2020년 41%에서 2024년 47%까지 상승하였고, 매출액을 점포수로 나눈 점포당 매출액 추이 역시 상위 10위권 점포와 전체 점포 간의 차이가 확대되는 추세이다.

[그림 14] 백화점 상위 점포 매출 비중



[그림 15] 백화점 점포당 매출액 추이



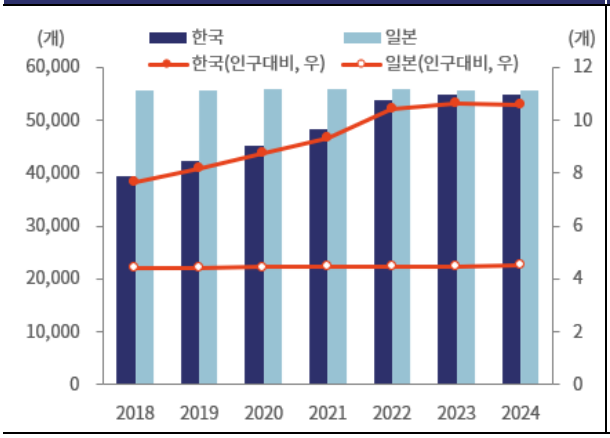
주) 5대 백화점(롯데백화점, 현대백화점, 신세계백화점, 갤러리아백화점, AK플라자백화점) 점포별 실적 기준
자료) 언론 공시자료 취합, 한국기업평가 재가공

3. 편의점: 점포 포화로 성장 둔화, 효율화 전략 추진

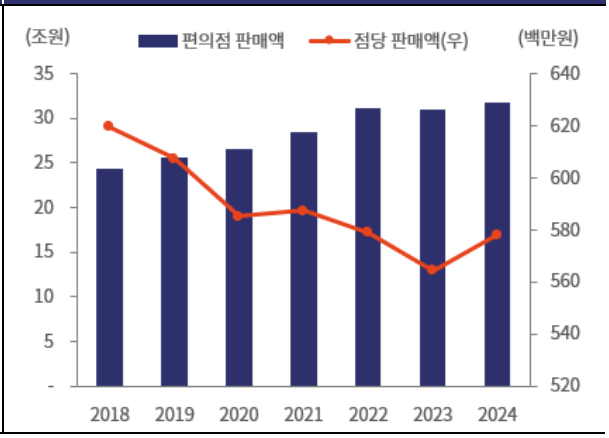
편의점 포화로 성장세 둔화

편의점은 최근 점포 포화로 성장세가 급격히 둔화되는 모습이다. 국내 편의점 점포수는 빠르게 성장하여 2022년 말 무렵 일본의 편의점수에 근접하였다. 인구당 점포수로 비교하면 일본의 2배를 상회하는 규모이다. 점포수가 포화됨에 따라 편의점의 판매액 증가율은 점차 낮아지는 추세이며, 점당 판매액 역시 하향기조를 나타내고 있다. 2023년 이후 국내 편의점의 점포 증가세는 크게 둔화되었고, 2024년에는 편의점 4사 합산기준 최초로 역성장을 기록하였다.

[그림 16] 한국과 일본의 편의점수 비교



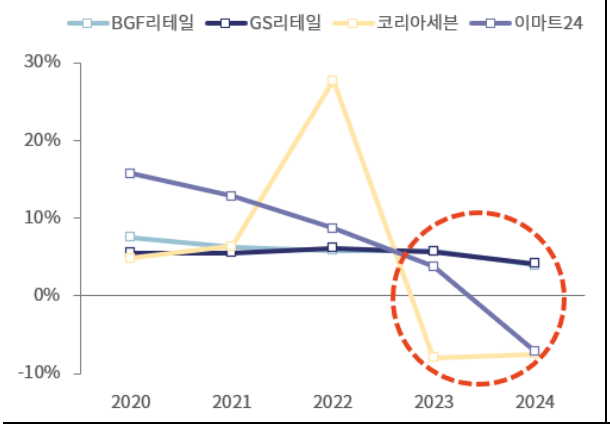
[그림 17] 편의점 판매액 추이



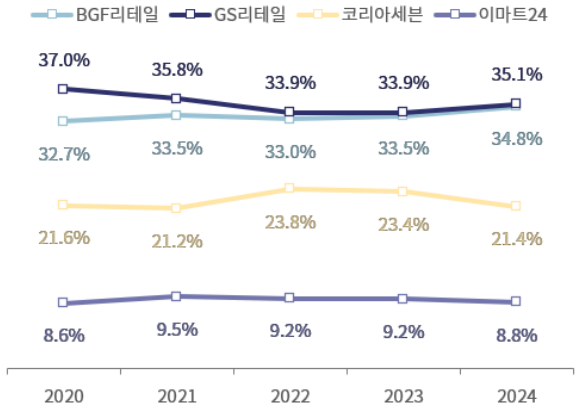
주) 한국 편의점수는 BGF리테일, GS리테일, 코리아세븐, 이마트24 합산기준, 인구대비 편의점수는 만명기준
자료) 각 사 공시 및 제시 자료, 일본프랜차이즈협회, 일본통계청, 국가데이터처(KOSIS), 산업통상자원부

업체별로 살펴 보면, 상위권 업체와 하위권 업체의 양상이 다르게 나타나고 있다. 하위 2개사의 경우 점포수가 감소세로 전환된 반면, 상위 2개사의 경우 최근까지도 증가 추세가 이어졌다. 즉 편의점 4사 합산기준 점포수는 감소하였지만, 하위 2개사에서 줄어든 점포수를 상위 2개사에서 상당 부분 흡수하면서 상위권 사업자의 시장점유율이 상승하였다.

[그림 18] 편의점 4사 점포수 증감률



[그림 19] 편의점 4사 시장점유율(매출액 기준)

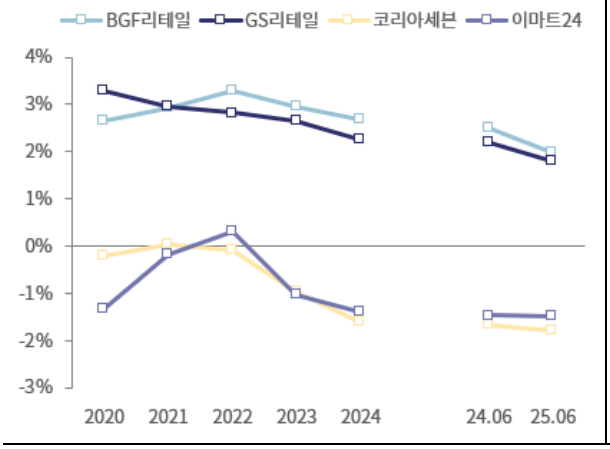


주) 비지에프리테일(별도), 지에스리테일(연결-편의점부문), 코리아세븐(2022~2023 연결, 그 외 별도), 이마트24(개별) 기준
자료) 각 사 공시 및 제시 자료

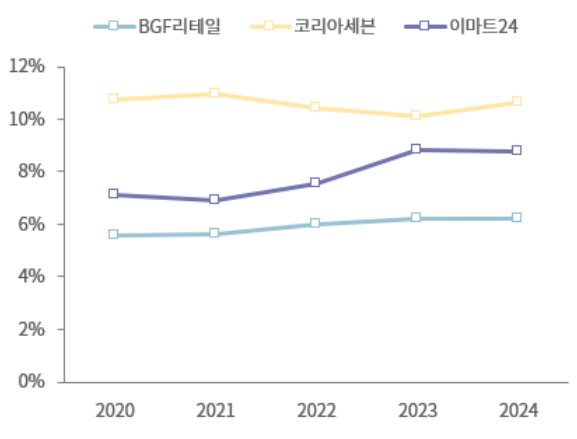
수익성 확보를 위한 점포 효율화 전략

최근 하위권 사업자들의 점포수가 감소세로 전환된 것은 국내 편의점 점포의 포화현상과 더불어 수익성 중심의 경영기조 변화와도 관련이 있다. 안정적인 이익구조를 확보한 상위권 사업자와 달리 하위 2개사의 경우 저조한 채산성을 기록해 왔다. 코리아세븐은 바이더웨이, 미니스톱 등 인수합병을 통해 외형이 성장하였지만, 사업통합 관련 비용 발생과 세븐일레븐 상표권 사용에 따른 로열티 지급, 가맹점주에 대한 보조금 지원 부담 등으로 인하여 미흡한 수익성을 나타냈다. 후발주자인 이마트24 역시 공격적인 출점전략을 추진하는 과정에서 영업적자가 이어졌다. 최근에는 양사 모두 점포 효율화 전략으로 선회하여 저수익 점포에 대한 구조조정을 진행하고 있으며, 통합 물류시스템 구축을 비롯하여 비용구조 개선 노력을 병행하고 있다.

[그림 20] 편의점 4사 EBIT마진 추이



[그림 21] 지급수수료 및 광고판매비율(매출액 대비)



주) 비지에프리테일(별도), 지에스리테일(연결-편의점부문), 코리아세븐(2022~2023 연결, 그 외 별도), 이마트24(개별) 기준
자료) 각 사 공시자료

IV. 전망 및 주요 모니터링 요인

1. 백화점: 집객력 유지 위한 투자부담과 거점지역 내 경쟁구도 변화

플래그십 전략 지속 전망

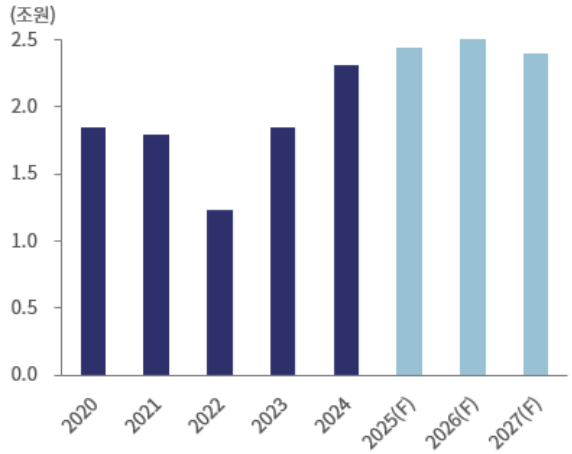
향후에도 백화점들의 출점 전략은 부진 점포의 구조조정을 진행하는 동시에 거점지역에 위치한 플래그십 점포에 투자를 집중하는 방식으로 이루어질 것으로 예상한다. 점포의 형태는 기존의 전통적인 백화점 포맷에서 벗어나 백화점, 아울렛 등 여러 업태가 결합된 복합쇼핑몰 포맷이 주를 이룰 전망이다. 구조적인 경제 저성장기조 속에서 규모의 성장에는 한계가 존재할 수밖에 없지만, 선택과 집중을 통해 내실화를 도모하고 질적 성장을 추구하는 전략이다.

이와 유사한 흐름은 해외사례에서도 찾아볼 수 있다. 이커머스의 확산과 소비시장 양극화 등 트렌드 변화의 영향으로 실적 악화를 겪어 온 미국의 메이시스 백화점은 최근 부진점포 150개를 폐점하고, 명품 중심의 고급화 매장인 블루밍데일즈와 뷰티체인인 블루머큐리에 집중하는 전략을 택했다. 그 결과 기존점 매출이 증가세로 전환되었고, 주가가 급등하는 등 실적 개선에 대한 기대감이 커지고 있다.

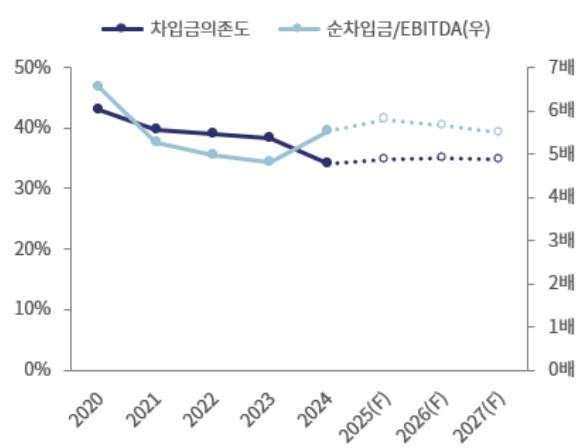
확대된 투자규모 유지, 재무부담 통제 여부 모니터링 필요

현재 진행 중이거나 예정된 투자계획을 고려할 때 백화점 3사의 합산기준 자본적지출 규모는 당분간 확대된 수준을 유지할 전망이다. 현대백화점은 더현대광주, 현대프리미엄아울렛 부산점과 경산점 투자를 진행 중이고, 신세계는 광주신세계 신축 확장과 송도점, 수서점 등의 신규 점포 개발을 추진하고 있다. 롯데쇼핑은 타임빌라스 포맷을 확대하는 중장기전략을 수립한 바 있다. 백화점 사업의 안정적인 영업현금창출능력과 비효율자산 매각 등 자구계획의 병행을 토대로 현 수준의 재무안정성을 유지할 것으로 예상하나, 개별 업체의 경우 투자가 집중되는 기간에는 재무부담이 상승할 수 있어 이에 대해 모니터링이 필요하다.

[그림 22] 백화점 3사 자본적지출 추이 및 전망



[그림 23] 백화점 3사 주요 재무지표 추이 및 전망



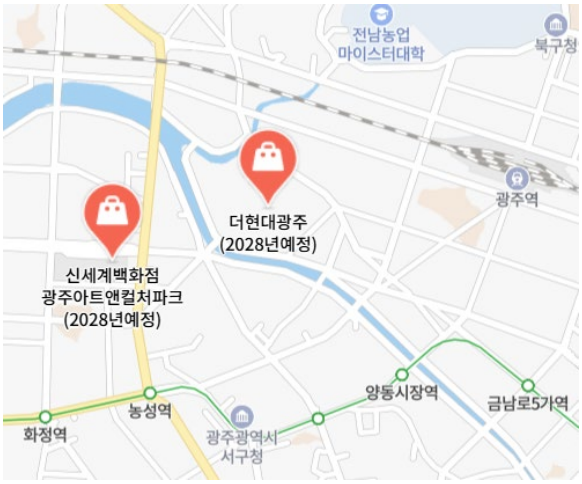
주) 현대백화점(연결), 신세계(연결), 롯데쇼핑(연결) 합산기준
자료) 각 사 공시 및 제시 자료, 한국기업평가 추정

일부 거점지역 경쟁 심화 예상

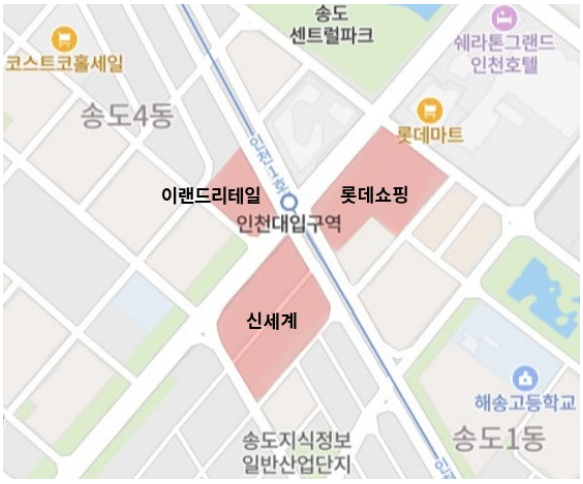
거점지역을 중심으로 대규모 투자가 이루어짐에 따라 일부 지역에서는 경쟁강도가 높아질 것으로 본다. 일례로 광주에는 총 3건의 대형 개발사업이 추진되고 있다. 광주신세계는 신세계 광주점의 신축 확장을 위하여 2024년 유스퀘어 터미널 사업을 양수하였고, 유스퀘어 문화관 부지에 2028년 아트앤컬처파크(신관)를 오픈한다는 계획이다. 불과 1km 가량 떨어진 인근 부지에는 현대백화점이 더현대 광주(2028년 개점 예정)의 착공을 앞두고 있으며, 두 사업지로부터 약 10여 km 떨어진 어등산관광단지에는 신세계프라퍼티가 2030년 개장을 목표로 그랜드 스타필드 광주를 개발하고 있다.

인천 송도에는 신세계, 롯데쇼핑, 이랜드리테일이 바로 인접한 블록에서 백화점 및 쇼핑몰 개발을 추진하고 있다. 다만 송도의 경우 건설비용 증가 등 여러 사유로 인해 사업 진행이 지연되고 있는 상황이다.

[그림 24] 주요 사업 예정지(광주)



[그림 25] 주요 사업 예정지(송도)



자료) 네이버지도, 각 사 공시 및 언론자료 취합

경쟁구도 변화, 사업성과 등 모니터링 강화

각 사업의 개발 방향에 일부 차이가 존재하지만, 인접 권역에 대규모 점포가 다수 개발됨에 따라 향후 경쟁 심화가 불가피할 전망이다. 또한 복합쇼핑몰 개발사업의 경우 최소 수천억원이 소요되는 대규모 투자인 만큼 사업의 성과가 각 사에 미치는 영향이 크다. 따라서 사업의 진행 경과와 더불어 상권 내 경쟁구도 변화, 각 사업자의 경쟁지위와 영업실적에 미치는 영향에 대하여 모니터링을 강화할 방침이다.

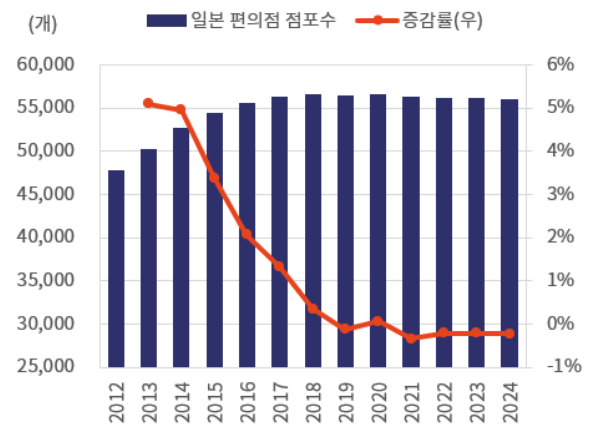
2. 편의점: 업계 재편 속, 경쟁력 확보 여부

수익성 중심의 경영 기조 변화, 업계 재편 가속화할 가능성

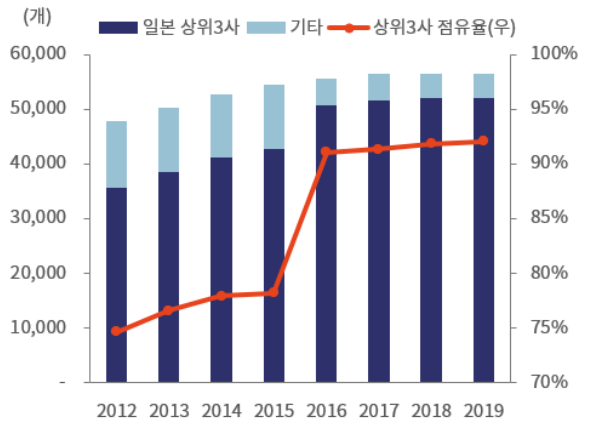
편의점 업계의 점포 효율화 전략과 수익성 중심의 경영기조 변화는 지속가능성 확보를 위해 필수적인 측면이 있다. 또한 이를 통한 산업 내 경쟁강도 완화는 각 사의 채산성 회복에 기여할 것으로 본다. 그러나 이러한 전략은 상위권 업체 중심의 양강체제를 공고히 하고, 업계 재편을 가속화시킬 수 있다. 상위권 업체의 경우 대규모 네트워크 효과와 브랜드 선호도를 토대로 가맹점 확보가 상대적으로 용이한 반면, 하위권 업체들의 경우 가맹점 확보를 위해 활용되어 왔던 인센티브의 감소가 가맹점의 이탈로 이어질 수 있기 때문이다.

국내보다 앞서 편의점의 점포 포화를 경험한 일본에서도 상위권 업체 중심의 시장 재편이 이루어졌다. 일본의 편의점 점포수 증가세는 2015년부터 둔화되기 시작하여 2018년 이후로는 증감률이 1% 미만에 그쳤고, 해당 기간 상위 3개사의 시장지배력은 더욱 강화되었다. 2007년까지만 해도 60%대 후반에 머물렀던 상위 3개사 합산기준 점포수 점유율은 점진적으로 상승하여 2015년에는 80% 수준에 근접하였고, 2016년에는 업계 3, 4위였던 패밀리마트와 서클케이가 시장 포화 및 경쟁 심화에 대응하기 위해 합병을 결정하면서 90%대까지 확대되었다.

[그림 26] 일본 편의점수 증감



[그림 27] 일본 상위권 업체 점유율 변화



주) 일본 Big3는 세븐일레븐, 로손, 패밀리마트, 기타는 전체 통계에서 Big3 점포수를 차감한 수치
자료) 각 사 공시 자료, 일본 경제산업성(METI, Ministry of Economy, Trade and Industry)

일본의 편의점들은 시장 포화 속에서 경쟁력을 확보하기 위해 점포 기능을 다변화하고, 새로운 서비스를 적극적으로 도입해 왔다. 점포 내 키오스크를 설치하여 행정 서비스(증명서 발급, 복사, 스캔, 팩스 등)를 제공하고, 티켓, 복권 등의 판매와 보험·은행 업무를 대행하는 등 서비스 영역으로 확장하였다. 또한 지역에 따라 새로운 포맷의 편의점(노약자 대상 이동식 편의점, 헬스케어 지원형 매장, 신선식품/유아 카테고리 강화 매장 등)을 도입하여 다양한 수요층을 흡수하고자 노력하고 있다. 편의점은 단순한 유통채널에서 벗어나 생활 플랫폼과 같은 다양한 형태로 진화하고 있으며, 이러한 변화는 국내에서도 나타나고 있다.

차별화 전략, 점당 매출 진작 등 경쟁력 확보 노력 진행 중

신규 출점을 통한 성장전략이 점차 한계에 도달함에 따라, 국내 편의점 업체들은 가맹점 확보와 유지를 위해 타사와 차별화되는 전략을 구사하는 한편, 점당 매출을 올리기 위한 노력을 병행하고 있다. 화제성 있는 프로그램 및 유명인과의 협업, 자체 상품 개발, 해외 직소싱 등을 통해 PB 상품 라인업을 강화하고, 지역에 따라 라면, 주류, K-컬처, 신선식품 등 특화 매장을 개발하고 있으며, 소포장 건강기능식품 판매 도입, 무인 환전 및 타투 키오스크 설치 등 집객과 신규수요 창출을 위한 노력을 지속하고 있다. 또한 상권 최적화를 위하여 기존 점포를 더 나은 입지로 이전하고, 점포 통합 및 확대를 통해 중대형 점포를 확충하고 있으며, 인건비 상승에 대응하여 무인/하이브리드 점포를 늘려가고 있다. 아울러 한정된 내수시장을 극복하고 성장동력을 확보하기 위하여, 해외점포 개발, PB 상품 수출 등 해외로의 확장을 시도하고 있다.

실적방어 실패할 경우 하위권 업체 중심으로 신용도 하방압력 확대

국내 편의점 업계는 시장의 성장 둔화라는 변곡점을 맞이하고 있다. 게다가 가맹사업법 개정(가맹점주에 단체교섭권 부여), 계약해지권 제도화(폐업 등 가맹점계약 중도해지에 따른 위약금 완화)와 같이 가맹점주의 권익을 보호하는 내용의 제도가 다수 추진되고 있다. 사업환경의 비우호적인 변화 속에서 업체별 대응전략에 따른 성과와 경쟁구도에 미치는 영향은 각 업체의 신용도에 중요하게 작용할 전망이다. 주도권 경쟁에서 우위를 점하는 업체는 수익성을 방어하며 사업안정성을 유지할 수 있겠지만, 그렇지 못하는 경우 신용도에 부정적인 영향이 예상된다. 특히 시장지배력 유지와 수익성 확보의 진퇴양난 국면에 있는 하위권 업체의 경우 돌파구를 마련하지 못하면 신용도의 하방압력이 확대될 것으로 본다.

V. 마치며

오프라인 유통업, 질적성장 전환 필요

오프라인 유통업체들은 질적 성장으로 전환해야 하는 과제를 안게 되었다. 백화점과 편의점은 몇 해 전까지만 해도 우호적인 시장 여건에 힘입어 고성장을 시현하였으나, 최근에는 인구 감소 및 노령화에 따른 구조적 저성장과 이커머스의 지속적인 확산으로 인해 양적 확대가 어려운 환경으로 점차 변화하고 있다. 이러한 가운데 홈플러스의 사례는 타 유통업체들에게 반면교사가 될 수 있다. 홈플러스는 소비패턴 변화로 할인점 업태의 매력도가 저하되는 과정에서 트렌드 변화에 적극적으로 대응하지 못하였고, 집객력 확보를 위한 점포 투자 역시 충분히 이루어지지 않아 사업경쟁력이 약화되었기 때문이다.

구조적인 저성장 기조 속에서 오프라인 유통업체들은 적극적인 대응과 변화를 요구받고 있다. 백화점과 아울렛은 복합쇼핑몰 형태로 융합되고 있으며, 올리브영으로 대표되는 H&B 스토어와 다이소로 대표되는 저가형 생활용품 판매점 그리고 편의점은 사업 영역의 중첩이 가속화되고 있다. 이러한 변화는 오프라인 유통업체들에게 위기이자 기회로 작용할 것으로 본다. 업태 간 경계가 무너지며 경쟁의 범위가 확대되는 가운데 진화에 실패하는 기업은 도태되겠지만, 소비자의 니즈에 적극적으로 대응하여 차별화된 가치를 제공하는 기업은 기존의 시장 경계를 벗어나 더욱 더 크게 발돋움할 것이기 때문이다. 오프라인 유통업체들이 경쟁력 확보와 내실화 노력을 토대로 구조적 저성장의 한계를 극복하기를 기대해 본다.

[유의사항]

(1) 한국기업평가㈜(이하 '당사')가 제공하는 신용등급은 특정 금융상품, 금융계약, 발행자 등의 상대적인 신용위험에 관한 분석 시점에서의 당사의 의견입니다. 또한, 당사가 제공하는 보고서 등의 제반 연구자료(이하 '간행물')는 상기 특정 금융상품, 금융계약, 발행자 등의 상대적인 신용위험에 관한 당사 또는 필자 개인의 견해를 포함할 수 있습니다. 신용등급 및 간행물은 특별한 언급이 없는 한 신용위험을 제외한 다른 위험(금리나 환율변동 등에 따른 시장가치 변동위험, 해당 증권의 유동성위험, 내부절차나 시스템으로 인해 발생하는 운영위험)에 대해서는 설명하지 않습니다. 또한 신용등급 및 간행물에 포함된 당사의 의견은 현재 또는 과거 사실에 관한 진술이 아니며, 당사 고유의 평가기준에 따라 평가대상의 미래 상환능력 등에 대해 예측한 독자적인 견해로서, 이러한 예측정보는 실제 결과치와 다를 수 있습니다. 신용등급 및 간행물은 환경변화 및 당사가 정한 기준에 따라 변경 또는 취소될 수 있습니다.

(2) 신용등급 산출 및 간행물 발간(이하 '신용평가업무 등')에 이용되는 모든 정보는 평가대상회사 또는 기관이 제출한 자료와 함께 각종 공시자료 등의 자료원으로부터 수집된 자료에 근거하고 있으며, 당사는 제3자 요청 신용평가 등 예외적인 경우를 제외하고는 신용등급 산출 시 제출자료에 거짓이 없고 중요사항이 누락되어 있지 않으며 중대한 오해를 불러일으키는 내용이 들어 있지 않다는 확인서를 평가대상회사 또는 기관으로부터 수령하고 있습니다. 당사는 평가대상회사 또는 기관 및 이들 대리인이 정확하고 완전한 정보를 적시에 제공한다는 전제 하에 신용평가업무 등을 수행하고 있으며, 신용평가업무 등 과정에서 이용하는 정보에 대해 별도의 실사나 감사를 실시하고 있지 않습니다. 따라서 제공된 정보의 오류 및 사기, 허위에 따른 결과에 대해 당사는 어떠한 책임도 부담하지 않습니다.

(3) 당사는 신용평가업무 등 과정에서 이용되는 정보에 대해 별도의 검증절차를 거치지 않았고, 분석자·분석도구 또는 기타요인에 의한 오류 발생 가능성이 있기 때문에 당사는 신용등급 및 간행물의 정확성 및 완전성을 보증하거나 확약하지 않습니다. 당사 간행물의 모든 정보들은 신용평가업무 등에 필요한 주요한 판단 근거로서 제시된 것으로 평가대상에 대한 모든 정보가 나열된 것은 아니며, 법률에 의하여 인정되지 않는 이상 당사 신용등급 및 간행물 상의 정보이용으로 발생하는 어떠한 손해 및 결과에 대해서도 당사는 책임지지 않습니다.

(4) 당사는 금융상품의 매매와 관련한 조언을 제공하거나 투자를 권유하지 않습니다. 당사의 신용등급 및 간행물은 특정 유가증권의 매수, 매도 혹은 보유를 권유하는 정보가 아니며 시장 가격의 적정성에 대한 정보도 아닙니다. 당사의 신용등급 및 간행물은 그 내용으로 이용자의 투자결정을 대신할 수 없고 금융상품의 투자 결과에 대한 법적 책임소재를 판단하기 위한 증빙자료로도 사용될 수 없습니다. 따라서 정보이용자들은 스스로 투자대상의 위험에 대해 분석하고 평가한 다음 그 결과에 따라 각자 투자에 대한 의사결정을 하여야만 합니다. 특히, 당사의 신용등급과 간행물은 시장 전문기관을 일차적인 이용대상으로 하고 기본적으로 개인투자자에 의한 이용을 전제로 하고 있지 않아 이를 이용하여 개인투자자 스스로 투자의사결정을 내리는 것은 적절하지 않을 수 있으므로 사전에 반드시 외부전문기관의 도움을 구할 필요가 있습니다. 아울러, 공시되지 않은 신용등급이나 제3자 요청 신용평가에 따라 산출된 신용등급의 경우 신용평가 요청인 이외에는 해당 신용등급을 믿고 이용하여서는 안 된다는 점을 밝혀 둡니다.

(5) 본 보고서의 내용은 필자의 개인의견으로 당사의 공식의견이 아닙니다.

Copyright 2025, Korea Ratings Inc. All Rights Reserved. 서울특별시 영등포구 의사당대로 97 대표전화: 368-5500 FAX: 368-5353.

본 보고서에서 제공하는 모든 정보의 저작권은 한국기업평가㈜의 소유입니다. 따라서 어떠한 정보도 당사의 서면동의 없이 무단으로 전재되거나 복사, 인용(또는 재인용), 배포될 수 없습니다.

KRIR 2025-051, 2025-11-27