

정책브리핑



정책브리핑 | 2026-09호 | 2026년 4월 9일 | 발행처 민주연구원 | 발행인 이재영 | idp.theminjoo.kr

유통시장 구조변동과 유통업 혁신방향

- 'K-월마트' 유통혁신을 위하여 -

이진복 수석연구위원(정치학 박사)

《 요약 》

■ 미국 유통업 혁신의 역사

- 유통업 혁신은 창조적 파괴를 통한 소비자 가치(consumer value) 극대화
 - 미국 유통업은 동네 골목상권 가게(local store)에서 백화점(Department Store)으로 진화, 다시 체인스토어(Chain Store)로,
 - 다시 월마트로 대표되는 대형마트(Big Box)로, 다시 아마존으로 대표되는 온라인 시장 플랫폼(Online Marketplace Platform)으로 진화

■ 월마트의 혁신

- 월마트는 온라인 시장 플랫폼에 의해 파괴당하지 않기 위해 스스로를 파괴한 혁신
 - 오프라인 점포의 역할 재정의, 옴니채널(Omnichannel) 전략의 본질적 전환, 배송 경쟁의 정의 전환, 가격 경쟁력의 구조적 방어

■ 온라인·오프라인 리테일 융합

- 모든 유통기업이 '온·오프 옴니채널 플랫폼 기업'으로 융합·수렴
 - 물리 인프라와 디지털 플랫폼이 결합된 통합 리테일 네트워크 간 경쟁

■ K-유통업 혁신방향

- K-월마트 전환을 위한 혁신경쟁의 제도적 개방
 - 대형마트 등, 유통 경쟁자들이 '초근접 물류·픽업·반품·체험 허브'로 전환, 옴니채널 생활 필수 인프라가 될 수 있도록 규제를 기능별로 재설계

▶ 키워드: 유통업 혁신, 리테일 융합, K-월마트

♣ 이 글의 내용은 연구자의 의견이며, 민주연구원의 공식 견해가 아님을 밝힙니다.

1. 미국 유통업의 혁신의 역사

○ 유통업 혁신의 논리

○ ‘창조적 파괴’의 혁신경제학¹⁾

- 슈페터(Joseph A. Schumpeter)를 태두로 하는 혁신경제학(Innovation Economics)은 4차 산업혁명의 도래와 함께 부상하는 신주류 경제이론
- 혁신경제학은 뉴노멀 돌파 담론으로 등장한 4차 산업혁명 담론을 이론적으로 뒷받침
- 문제는 창조적 파괴(creative destruction)의 활성화, 생산의 질을 높이는 생산 효율성과 제도의 진화와 학습을 높이는 적응 효율성 최대화
- 혁신경제 신주류는 수요측면과 공급측면의 양자택일을 거부하고 수요측면과 공급측면 병행. 수요와 공급의 양측면 혁신을 통한 성장에 초점. 비용절감, 품질개선과 신수요 창출의 선순환 촉진
- 정부와 시장의 양자택일을 거부하고 생산성을 향상하는 스마트 민관 파트너십 강조. 민간주도 정부촉진 혁신. 신주류의 슬로건은 ‘혁신이 중요하다.’

○ 미국 유통업의 창조적 파괴²⁾

- 미국 소매유통의 역사적·통계적 분석을 통해 대형 유통기업의 확장은 창조적 파괴의 산물이며, 생산성·임금·가격 측면에서 경제 전체에 긍정적이라는 실증적 결론 도출

① 소매기업은 점점 대형화되고 있다

- 대형화는 규모의 경제와 창조적 파괴 과정의 결과
- 평균 기업당 고용자 수
1978년: 13.4명 → 2019년: 27.3명

② 대형 소매기업은 더 생산적이다

- 대형기업 비중이 높은 산업일수록 시간당 산출(output per hour)이 높다
- 대형기업 비중과 산업 노동생산성 간 상관계수: 0.35
- 소형기업 비중과 생산성 간 상관계수: -0.32

③ 대형 유통기업은 더 높은 임금을 지급한다

- 대형기업은 단순히 고용을 늘리는 것만이 아니라, 더 높은 생산성 기반의 임금 프리미엄을 제공
- 고졸 근로자: 대형기업(1,000명 이상)에서 15% 더 높은 임금
- 대졸 이상: 25% 더 높은 임금

④ 대형 유통기업은 가격을 더 낮춘다

- 규모의 경제와 물류 효율화와 기술 투자는 비용을 절감하여 소비자 가격 인하
- 대형 다점포 기업은 동일 제품을 단일점포 기업보다 평균 5% 저렴하게 판매
- 대형기업 비중이 높은 산업일수록 생산자물가 상승률이 낮음(상관계수 -0.18)

⑤ 집중도는 생각보다 높지 않다

- 대형화가 반드시 독점화로 이어지지는 않는다
- 전체 소매업 CR4(상위 4개 기업 점유율)
1997년: 7.9% → 2007년: 12.3%

1) Robert D. Atkinson, David Audretsch. "Economic Doctrines and Policy Differences: Has the Washington Policy Debate Been Asking the Wrong Questions?"(The Information Technology & Innovation Foundation, 2008.)

- 유통업 혁신은 창조적 파괴를 통한 소비자 가치(consumer value) 극대화
 - 유통업 혁신은 항상 ‘소비자 거래비용을 가장 크게 낮추는 비즈니스 모델’이 기존 모델을 파괴하며 전진
- 창조적 파괴의 과정
 - 1단계 : 새로운 기술·운영모델 등장
 - 2단계 : 소비자 가치 급상승(더 싸게, 더 다양하게, 더 편하게)
 - 3단계 : 기존 사업자의 시장 상실
 - 4단계 : 규제·반독점 요구의 정치화(경쟁자 보호 vs 소비자 후생)

○ 미국 유통업의 진화

- 창조적 파괴의 과정에서 기존 유통업자는 항상 몰락했고, 규제 요구는 반복되었지만, 장기적으로는 소비자 가치를 가장 크게 확대한 모델이 승리
 - 미국 유통업은 동네 골목상권 가게(local store)에서 백화점(Department Store)으로 진화, 다시 체인스토어(Chain Store)로,
 - 다시 월마트로 대표되는 대형마트(Big Box)로, 다시 아마존으로 대표되는 온라인 시장 플랫폼(Online Marketplace Platform)으로 진화

① 백화점 : 탐색비용의 혁신

- 확산 배경
 - 19세기 중반~말 산업혁명 기반 근대 소비공간의 탄생, 공간의 혁신
 - 철도의 물류혁신과 도시의 유한계급 출현이 결합
- 소비자 가치
 - 한 지붕 아래 다품목·다브랜드(원스톱 쇼핑)로 소비자의 탐색·이동 비용 절감
 - 고정가격·표시가격(홍정 비용 제거), 대량구매를 통한 단가 인하
 - ‘쇼핑 경험’ 자체(공간·서비스·디스플레이)로 체류시간 증가
- 창조적 파괴
 - 소규모 전문상·중간상 붕괴
 - ‘너무 크다’, ‘전통을 파괴한다’는 비난 확산

② 체인스토어 : 가격의 구조적 혁신

- 확산 배경
 - 19세기 말~1930년대 조직의 산업화
 - 회계·표준화·구매통합 경영
- 소비자 가치
 - 매장 운영의 표준화, 구매·마케팅·재고의 중앙집중
 - 창고·배송·발주 등 유통 기능을 내부화하여 비용 절감
 - 체인의 브랜드 신뢰를 높이고 지역 간 가격·품질 격차 축소

2) Trelysa Long and Aurelien Portuese, "Schumpeter Is Right, Brandeis Is Wrong: Large Retailers Benefit the Economy More Than Small Retailers"(The Information Technology & Innovation Foundation, 2023.4.10.)

- 창조적 파괴
 - 지역 상점·비효율적 유통망 붕괴
 - 반(反)체인 세금·규제 등장

③ 대형마트 : 총비용(가격+시간)의 혁신

- 확산 배경
 - 1960년대~1990년대 공급망 혁명
 - 교외화·자동차·쇼핑센터, 대형면적·저가·재고회전, 가족단위 소비
- 소비자 가치
 - 교외 쇼핑센터와 대형 주차 기반의 ‘차량 친화 원스톱 쇼핑’
 - 브랜드 상품을 대면적 창고형 매장에서 ‘상시저가’로 판매
 - 스캐너·셀프서비스·물류 최적화 등으로 매장 노동생산성 제고
- 창조적 파괴
 - 동네 상점·비효율적 체인 붕괴
 - ‘골목상권 파괴’ 논쟁과 ‘대형 반대(Anti-Bigness)’ 정서 확산

④ 온라인 시장 플랫폼 : 거래 마찰의 혁신

- 확산 배경
 - 1990년대 중후반~현재 디지털 플랫폼 혁명
 - 인터넷 상용화, 검색·추천·리뷰, 원클릭·무료배송, 플랫폼화
- 소비자 가치
 - 온라인은 매장 면적 제약이 거의 없음
 - 리뷰·추천·검색의 클릭 1번을 통해 탐색비용을 크게 절감
 - 3자 판매자(셀러) 생태계 구축으로 상품 다양성 폭발. 무한대 상품 선택 가능
- 창조적 파괴
 - 백화점·체인·대형마트를 포함한 모든 오프라인 압박
 - ‘플랫폼 독점’, ‘자기우대’ 규제 논쟁 재연

2. 월마트의 혁신³⁾

○ 기본 혁신방향

- 월마트는 온라인 시장 플랫폼에 의해 파괴당하지 않기 위해 스스로를 파괴한 혁신 사례⁴⁾

3) 이재인. 「미국 유통기업 월마트(Walmart)의 온·오프라인 연계 전략」. (KOTRA, 2023), Rupinder P. Jindal, Dinesh K. Gauri, Wanyu Li & Yu Ma, "Omnichannel battle between Amazon and Walmart: Is the focus on delivery the best strategy?" (Journal of Business Research, Vol. 122, 2021.)

4) 월마트는 전체 미국 소매시장에서 2025년 시장 점유율에서 약 10%로 아마존을 근소한 차이로 앞서고 있음. 오프라인 시장, 특히 식료품 시장 점유율에서 21%를 차지하는 부동의 1위이기도 하지만 급격히 성장하고 있는 온라인 시장에서 절대강자인 아마존(37.6%~40%)에 이어 2위(6.4%~7%)를 차지한 결과. Naveen Kumar, "Walmart Statistics – Number Of Stores, Revenue", (2026.11.21.)
https://www.demandsage.com/walmart-statistics/?utm_source=chatgpt.com

① 오프라인 점포의 역할 재정의

- 매장을 ‘판매 공간’에서 ‘초근접 물류 거점’으로 대전환
 - 월마트 혁신의 출발점. “점포는 비용이 아니라, 가장 중요한 전략 자산이다”
 - 전국에 분포한 5,206개 점포를 소비자와 가장 가까운 물류 거점(Store-based Fulfillment Center)으로 활용
 - 점포 재고를 온라인 주문의 출고 재고로 통합 관리
- ⇒ 이는 아마존의 중앙집중형 물류와 대비되는 분산형(distributed) 물류 전략

② 옴니채널(Omnichannel) 전략의 본질적 전환

- 월마트는 온라인과 오프라인을 별도 사업으로 운영하지 않고, 하나의 고객 여정(customer journey)으로 통합
 - 온라인 주문을 하면 매장 픽업(Store Pickup) 또는 차량 픽업(Curbside Pickup)을 할 수 있도록 연결
 - 온라인 구매를 하고 오프라인 매장에서 반품할 수 있도록 연결
- ⇒ 이로 인해 소비자는 ‘어디서 구매했는지’를 의식하지 않게 되었음

③ 배송 경쟁의 정의 전환

- 월마트는 ‘배송 시간 단축’에서 ‘배송 거리 최소화’로 자신의 강점을 극대화
 - 아마존은 ‘더 빠른 배송’을 위해 물류 자동화와 자본 투자를 확대했다면,
 - 월마트는 이미 존재하는 점포 입지를 활용하여 배송 출발 거리를 단축함으로써 속도와 비용을 동시에 개선

④ 가격 경쟁력의 구조적 방어

- 월마트의 전략은 단기 할인 경쟁이 아니라 배송비·물류비를 가격에 전가하지 않는 비용 구조의 차별화
 - 매장 재고 활용을 통한 추가 물류비 최소화
 - 고객 픽업 유도를 통한 라스트마일 비용 절감
 - 반품을 매장에서 즉시 처리함으로써 역물류 비용 최소화

○ 핵심 혁신과제

① 점포 운영 모델의 전환

- 고객동선 중심인 매장운영과 물류 피킹·속도 중심인 물류운영의 충돌 해결
 - 후방 공간 자동화(Micro-Fulfillment Center) 도입
 - 피킹 전담 직원 동선 재설계

② 라스트마일 비용 통제

- 아마존처럼 ‘배송에 돈 태우는 구조’ 탈피
 - 외주 100% 배송 사양, 매장기반 배송과 외부 네트워크 결합
 - 고객 직접픽업 할인 인센티브 제공

③ 데이터 통합

- 매장별 초지역화된 상품 구성(Local Assortment)
- 온라인 검색·주문 데이터와 오프라인 구매·재고 데이터 통합
- 지역별 수요 예측

3. 온라인·오프라인 리테일 융합⁵⁾

○ 유통시장 구조변동

- 이전에는 오프라인(매장 중심, 재고 중심, 지역 기반)과 온라인(창고 중심, 배송 중심, 가격비교 중심)이 이원화
- 이제는 모든 유통기업이 ‘온·오프 옴니채널 플랫폼 기업’으로 융합·수렴
- 매장이 단순 판매 공간을 넘어 픽업 허브, 반품 센터, 체험 공간, 광고 미디어 공간으로 진화

① 소비자 행동의 변화

- 소비자 관점에서는 ‘어디서 사느냐’가 아니라 ‘얼마나 빠르고 편리하고 신뢰 가능한가’가 기준
- 소비자는 더 이상 채널을 구분하지 않는다.
- 검색은 온라인
- 구매는 온라인 또는 매장
- 수령은 픽업 또는 배송
- 반품은 매장 또는 택배

② 물류 구조의 진화

- 매장과 물류창고의 기능이 통합(Store as Fulfillment). 특히 식료품·생활필수재에서 가속화
- 과거에 온라인(중앙물류창고)과 오프라인(매장재고) 이원화
- 현재는 매장이 물류 거점이 되어 매장 재고가 온라인 주문을 처리하고 창고도 매장처럼 기능

③ 데이터 통합과 재고 가시성

- 리테일 융합의 기술적 기반은 실시간 재고 통합 시스템
- 매장 재고와 물류센터 재고를 온라인으로 통합 관리
- 온라인·오프라인 동일한 가격, 프로모션, 멤버십

④ 수익모델의 다층화

- 온라인·오프라인 융합은 고객 데이터 기반 광고 플랫폼화를 촉진
- 과거 유통 수익은 상품마진

5) 박찬희, 「아마존과 월마트의 경쟁 - 플랫폼 흡수 관점에서 본 사업모델 혁신」 (디지털무역리뷰, 18(4), 2020)

- 현재 유통 수익은 상품마진과 함께 입점수수료, 물류수수료, 광고(리테일 미디어), 멤버십

○ 월마트와 아마존의 리테일 융합 경쟁

- 월마트와 아마존의 경쟁은 더 이상 오프라인 vs 온라인 경쟁이 아니라
- 물리 인프라와 디지털 플랫폼과 데이터와 광고가 결합된 통합 리테일 네트워크 간 경쟁

① 픽업 허브 경쟁. 온·오프 통합 주문 처리 공간

- 월마트 : 점포망을 무기로 한 ‘초근접 물류 전략’
 - 미국 내 5,206개 매장. 인구의 약 90%가 10마일 내 월마트 접근 가능
 - 분산 점포망 기반 지역 물류 네트워크, 매장을 마이크로 물류센터로 활용
- 아마존 : 중앙집중형 물류망을 기반으로 라스트마일 물리 거점 확장
 - Amazon Fresh 매장, Whole Foods 인수, Amazon Lockers(픽업함)

② 고객 재방문 활성화를 위한 반품 센터 경쟁

- 월마트 : 반품을 오프라인 트래픽 유입 장치로 활용
 - 온라인 구매 상품을 매장에서 즉시 반품 가능
 - 반품 시 매장 내 재구매 유도
- 아마존 : 반품을 비용 관리와 고객 접점 유지 수단으로 활용
 - Kohl's에서 무료 반품 제휴
 - Whole Foods 반품 접수

③ 브랜드 경험 활성화를 위한 체험 공간 경쟁

- 월마트 : 대중적·생활밀착형 체험 공간
 - 대형 매장의 체험 공간화
 - 헬스 클리닉, 금융 서비스, 자동차 정비
- 아마존 : 기술 기반 체험 혁신
 - Amazon Go(무인 매장 실험), Amazon Style(패션 체험 매장 실험)
 - Whole Foods 프리미엄 이미지 유지

④ 광고 가치 활성화를 위한 광고 미디어 공간 경쟁

- 월마트 Connect : 오프라인 구매 데이터까지 결합된 광고
 - 매장 진열대 자체가 광고 공간
 - 앱·웹 광고 통합
- 아마존 광고(Amazon Ads) : 거래 데이터 기반 초정밀 타겟 광고
 - 검색 기반 광고
 - 브랜드·스폰서 광고

4. K-유통업 혁신방향⁶⁾

○ K-월마트

- 대형마트의 전국 오프라인 점포망을 ‘판매장’을 넘어 ‘초근접 물류·픽업·반품·체험 허브’로 전환하여, 온라인 시장 플랫폼, 특히 쿠팡과 동급의 소비자 가치 혁신을 제공하는 옴니채널 생활필수 인프라

① 온라인 시장 플랫폼, 특히 쿠팡의 독과점 심화는 동급의 ‘편의·속도·신뢰·사후처리’를 제공하는 시스템 경쟁이 필수

- 쿠팡은 단순 할인으로 이기고 있는 것이 아니라, 소비자가 느끼는 총거래비용을 한 번에 절감하기 때문
- 현재의 오프라인 규제 유지와 온라인 무규제 유통시장 구조에서는 쿠팡 특혜의 지속으로 인해 쿠팡 독과점 심화 불가피

② ‘멈추게 하는 규제’는 장기적으로 시장균형과 소비자 가치를 동시에 달성하기 어려움

- ‘비싼 쿠팡’, ‘느린 쿠팡’을 만드는 것이 아니라 소비자 가치를 높이는 것이 규제의 목적이 되어야
- 플랫폼형 유통의 효율(물류·재고·반품)이 줄어들면 전체 비용이 결국 가격과 시간에 전가

③ 대형마트의 오프라인 인프라가 살아있는 ‘마지막 기회’

- 한국 대형마트가 가진 진짜 무기는 전국적으로 촘촘한 점포망. 이 강점을 ‘판매 공간’으로만 묶어 두면 쿠팡과의 시스템 경쟁이 불가능
- 홈플러스가 부도위기에 몰리고 있는 등, 대형마트의 점포망이 폐점되고 있는 상황

○ 대형마트 영업규제 실효성 검토

- ‘중소유통 vs 대형유통’에서 ‘온라인 vs 오프라인’으로 경쟁구도 변화
 - ‘온라인 vs 오프라인 경쟁 상황에서 대형마트에 대한 규제는 역차별 불공정 경쟁환경 조성
- 2012년 영업시간(00시~08시) 및 의무휴업일(매월 1일 이상 2일 이내) 규제 이후 온라인유통(252.8%), 편의점(192.7%)은 급성장
 - ‘24년, 쿠팡 1개사 매출(41.3조원)이 대형마트 전체 매출(37.1조원)을 추월
 - ‘21년, 편의점 상위 3사 매출이 대형마트 상위 3사 매출 추월
- 유통산업발전법의 취지인 전통시장·골목상권(△7.8%)은 위축되었으며, 위협요소로 간주된 대형마트(8.8%)⁷⁾ 또한 사실상 역신장
 - 대형마트는 최근 7년간(2019~2025년) 총 53개 폐점(이마트 14, 홈플러스23, 롯데마트 16)

6) 이광림, 「유통산업 주요 문제점 및 발전방안」 (한국체인스토어협회, 2026.1.23.)

의무휴업 규제 도입 이후 유통업 구조변화

(단위: 조원, %)

	2012년		2024년		증감률		
	대출	시장점유	대출	시장점유	대출	시장점유	시장점유
대형마트	34.1	9.0	37.1	7.2	39.3	2.0	0.2
전통시장/ 골목상권	200.8	53.3	185.2	36.0	-7.8	-32.5	-17.3
온라인유통	39.0	10.4	137.7	26.7	252.8	158.2	16.4
편의점	10.8	2.9	31.7	6.2	192.7	114.2	3.3

자료: 국가데이터처

○ 영업규제 관련 연구 주요 결과

- 규제효과 여부에 대해서는 의견이 분분하나 대체로 실효성이 미미하고, 여론조사가 아니라 신용카드 빅데이터를 활용한 연구에 의하면 다양한 부작용을 초래하고 있다는 의견이 등장
 - 「대형마트 폐점이 주변상권 매출에 미치는 영향」 한국은행 경제연구원(2024.3.)
 - : 대형마트의 폐점은 반경 2km 주변상권에 부정적인 영향을 미침
 - : 유동인구 감소, 주변 골목상권 매출 건수 감소
 - 「대형마트 의무휴업일 평일 전환의 경제적 영향 분석」 산업연구원(2025.2)
 - : 대형마트 의무휴업일을 평일로 전환했을 때 주변 상권 활성화 효과가 통계적으로 유의한 수준에서 나타남(대형마트 영업규제 완화 후, 대형마트 주변상권 매출 증가 효과 3.1%)
 - : 대형마트 집객효과를 활용하여 대중소 유통의 분리가 아닌 복합상권의 개발을 통해 침체된 지역 상권 활성화를 유도 필요

○ 김동아의원 대표발의 ‘유통산업발전법 일부개정법률안’(2026.2.5.)

- 맞벌이·1인 가구의 증가, 코로나19 등 소비 패턴의 변화가 커지고 유통의 중심이 오프라인에서 온라인으로 빠르게 이동하고 있는 추세. 특히, 주말과 새벽시간대에 소비자들이 온라인 주문과 새벽배송을 제공하는 온라인 플랫폼을 점점 더 이용하고 있어, 대형마트 등의 온라인 영업 규제가 중소유통 보호라는 효과가 크지 않음
- 오히려 온라인 플랫폼에 대한 규제가 없는 상황에 비추어 대형마트 등에만 영업규제를 유지하는 것이 규제의 형평성, 유통산업의 경쟁 활성화, 소비자 선택권 측면에서 바람직하지 않다는 지적이 제기
- 이에 대형마트 및 준대규모점포에 대해 「유통산업발전법」상 의무휴업 및 영업시간 제한 범위에서 온라인 배송은 제한 없이 허용하되, 기존의 오프라인 영업규제는 유지하여, 제도의 시행 취지는 유지하면서도 온라인-오프라인 간 규제의 불균형을 해소하고 소비자의 선택권을 확대

○ 혁신경쟁의 제도적 개방

- 대형마트 등 오프라인 유통 경쟁자들이 온라인 시장 플랫폼과 동급의 통합 시스템을 구축할 수 있도록 규제를 기능별로 재설계

7) 규제 이후 대형마트 매출은 8.8% 소폭 증가했으나, 같은 기간 전체 소매시장 매출 증가율이 36.6%인 점, 점포수가 증가한 점(410('12)→460('24)), 물가상승률 등을 고려할 때 대형마트는 사실상 역성장. 이광림(2026.1.23.)

- 쿠팡을 비싸고 느리게 만드는 것이 아니라 혁신경쟁을 촉진하여 전반적으로 소비자 가치를 확대하고 시장균형을 회복
- ① ‘판매 규제’에서 ‘기능 규제’로 실효성 중심 규제 프레임 전환
- 의무휴업·영업시간 규제의 ‘기능 분리’
 - ‘문을 열고 파는 행위’와 ‘소비자 편익 기능(수량·반품·필수품 출고)’을 구분
 - 점포 내 피킹·포장·출고를 ‘생활물류 기능’으로 법적 인정
 - 휴업일에도 픽업·반품·환불·생활필수 물류(출고) 등은 별도 규율로 허용
 - 의무휴업의 ‘공휴일 강제’ 등 영업규제 효과 검증 이후, 재설계하는 실용적 태도 필요
 - 의무휴업 평일전환이 주변 상권의 매출과 소비자 만족을 높인다는 연구결과 주목
 - ‘일요일 의무휴업’은 골목상권이 아니라 쿠팡으로 온라인 전이를 키우는 요인
 - 의무휴업 ‘일몰제’ 도입, 규제의 실효성을 주기적으로 평가
- ② ‘보호’에서 ‘참여’로 경쟁촉진형 상생
- 전통시장·동네상권 지원을 ‘출점 제한’ 중심에서 상생 인프라(주차·동선·공동프로모션·지역상품 입점·상권연계 배송) 조건부로 전환
 - 과거: “대규모점포를 금지하면 전통상권이 산다”
 - 현재: “대형마트가 집객을 만들고 주변 상권이 같이 돈 번다”는 연구결과에 유의할 필요
 - 상권영향평가서·지역협력계획서의 ‘형식 제출’에서 ‘성과 계약’으로 전환
 - K-월마트 관점에서는 ‘지역상권에 도움이 되는 기능(공동집객 프로그램, 지역상품 판로, 지역 배송 거점 제공, 반품·교환 허브)’을 활성화하는 유통 생태계 정상화
- ③ 공정경쟁의 새 기준, 온라인 독과점 부작용을 ‘기능 기준’으로 정교화
- 오프라인 유통의 대항혁신을 우선하는 공정거래·소비자보호 룰 정교화
 - 온라인 독과점 부작용(가격·선택·서비스·납품 갑질)을 ‘플랫폼 규제’만으로 풀기보다,
 - 오프라인이 온라인과 경쟁할 수 있는 대항혁신 기반을 먼저 열고
 - 그 위에서 공정거래·소비자보호 룰을 정교화하는 순서가 실효성을 높일 수 있음
 - 옴니채널 시대의 공정경쟁 기준을 ‘가격’이 아니라 ‘접근·노출·사후처리’로 확장
 - 스폰서·광고·자사상품 노출 구분(소비자 기만 방지)
 - 반품·환불 기준의 투명성(소비자 신뢰 확보)
 - 배송 품질·지연·취소율 공개(서비스 경쟁 촉진)