

중국 EV 글로벌 확장과 자동차 리테일 변화

EY한영 산업연구원

July 2026

Insight Report #26-075



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future
with confidence

본 리포트는 EY한영 모빌리티 컨퍼런스 세션2 자료를 활용하여 선별·축약한 자료임

About EY한영 Mobility Conference

EY한영은 모빌리티 섹터를 주제로 연례 컨퍼런스를 개최하고 있습니다. 올해로 6회를 맞은 이번 컨퍼런스에서는 「중국 EV 산업의 부상과 글로벌 경쟁구도 재편: 한국 기업의 대응전략」을 주제로 주요 산업 변화를 조망했습니다.

2026 모빌리티 컨퍼런스

Session 1



권영대 원장
EY한영 산업연구원장 및
Industrials & Energy 그룹 리더

Session 2



한경수 파트너
EY컨설팅 파트너

About this Report

본 리포트는 EY한영 모빌리티 컨퍼런스에서 발표한 자료를 기반으로 작성되었으며, 발간용으로 재구성한 자료입니다.

EY한영은 매년 모빌리티 컨퍼런스를 통해 자동차 및 관련 산업의 주요 기업들을 대상으로 최신 산업 트렌드와 전략적 방향성을 공유하고 있습니다.

본 리포트는 글로벌 EV 산업을 둘러싼 정책·기술·시장 환경의 변화와 중국 중심으로 재편되는 글로벌 경쟁 구도를 분석하고, 이에따른 산업 발전 방향과 주요 대응 전략에 대한 핵심 인사이트를 제시합니다.

Table of Contents

Chapter 1

중국 EV 리테일의 시장 침투 방향

Chapter 2

Trend 1: 리테일 네트워크 재편

Chapter 3

Trend 2: 오너십 관리 중심 전환

Chapter 4

Trend 3: 고객 운영 CX플랫폼 구현

Chapter 5

전략 제언



Chapter 1

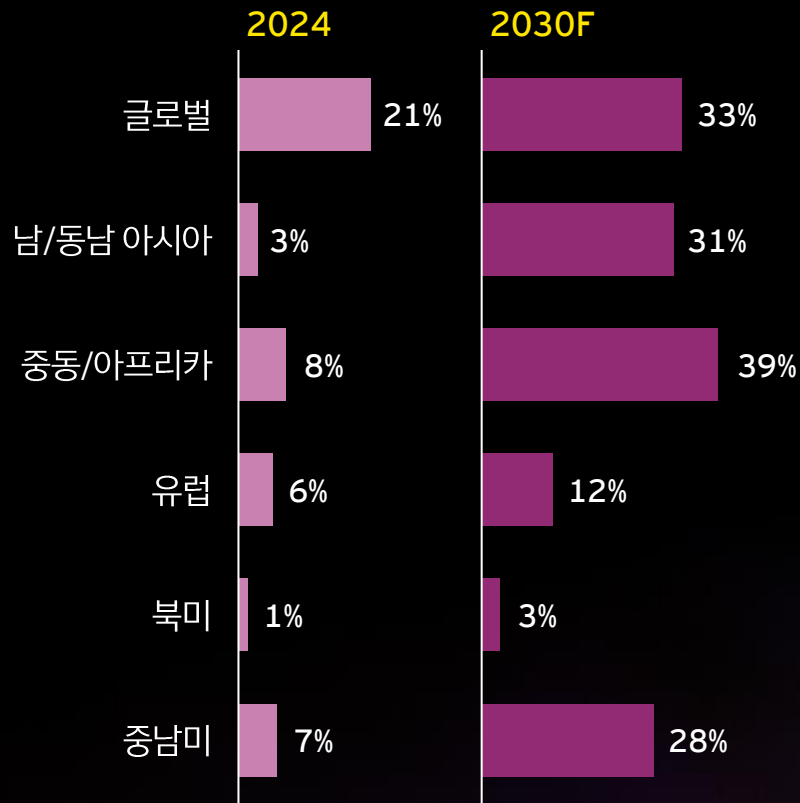
중국 EV 리테일의 시장 침투 방향



중국 EV의 점진적인 시장 점유 확대

중국 EV 브랜드는 2030년 글로벌 시장의 약 33%를 점유할 것으로 전망되며, 이 성장을 견인하는 핵심 경쟁력인 혁신적 리테일 전략에 주목해야 함

중국 EV 시장 점유율 확대 전망



중국 EV 경쟁력

가격 경쟁력

- 낮은 인건비, 규모의 경제, 유리한 배터리 조달 구조에 기인한 EV 가격 (중국 EV 평균 US\$34.4K, 미국 EV 평균 US\$55.2K)

기술 및 디자인 역량

- 세련된 디자인, 사용자 중심 기능, AI 기반 주행 보조, 스마트 커넥티비티 등 첨단 기술을 활용해 서구 OEM 대비 경쟁 우위 확보

혁신적 리테일 전략

- 신속한 시장 침투를 기본으로 고객 접점·데이터·서비스 연계 중심의 운영 구조 전환을 가속화 중

배터리 지배력

- 중국은 70% 이상의 글로벌 배터리 시장 점유율로 선도
- CATL 등 주요 기업이 1,000km 주행 거리와 초고속 충전이 가능한 Qilin(CTC) 배터리를 선도적으로 개발

공격적인 수출 전략

- 경쟁력 있는 가격, 현지 생산 투자, 유럽·동남아·중남미로의 전략적 진입을 통해 글로벌 시장 존재감 확대

중국 EV 리테일의 시장 침투 방향

중국 EV 브랜드는 신속한 시장 침투를 기본으로 고객 접점·데이터·서비스 연계 중심의 운영 구조 전환을 가속화 중

1

Market Entry

Asset-light 기반 저비용·고속 시장 침투

- 현지 딜러, 리스사 등 기존 유통 파트너를 활용하여 초기 진입 비용 최소화
- Fleet 시장을 활용한 테스트 운영으로 시장 반응/수요 검증

리테일망 완성도 보다는
속도 우선 고객 접점 구축

2

Customer Operation

디지털 플랫폼 중심의 Always-on 고객 응대

- SEO·SEM 및 Display Ads 결합한 퍼포먼스 마케팅
- 고객 행동 데이터로 전환 시그널 분석 및 최적화 Loop 확보
- 메신저 상담 / E-seller로 고객의 구매 전환 가속화

디지털 리드 확보 및
전환 단계 최적화

3

Retail Experience

다양한 형태의 오프라인 고객 접점 운영

- 단일 표준 포맷이 아닌 '다양한 포맷 조합' 출점
- 판매뿐 아니라 '고객 접점 설계' 경쟁
- 디지털 퍼널과 연계된 오프라인 운영

고객 관계 형성의 핵심
접점으로 오프라인 재구성

4

Revenue Model

고객 유지 및 운영 서비스 강화

- 충전 경험을 고객 Pain Point 해결 수단이자, 구매 전환의 핵심 서비스로 재정의
- 서비스 센터 중심 구조를 분산형 모바일 운영 체계로 전환 시도

고객 관계 기반
서비스 수익 모델 확장

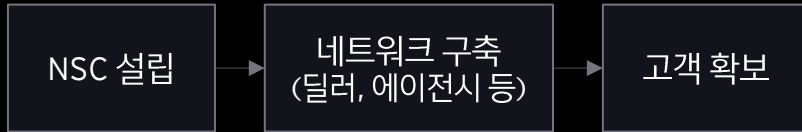
Asset-light 기반 저비용·고속 시장 침투

중국 EV 브랜드는 현지 유통 파트너를 활용하는 동시에, 플릿 시장을 테스트 베드로 삼아 빠르게 시장에 진입하고 학습

글로벌 진출 모델

전통 OEM

先 준비, 後 진입



- 진입 이전 대규모 투자 필요
- 판매 네트워크 선 구축
- 조직 안정성 중심의 확장 구조

중국 EV

先 진입, 後 학습



- 초기 투자 최소화/Asset-light
- 고객 접점 우선 확보
- 빠른 시장 진입 및 테스트

중국 EV 글로벌 진출 사례

파트너십 기반 시장 진출

BYD

- 2022년 Hedin Mobility Group을 유통·판매·AS 파트너로 활용해 스웨덴 시장 진입
- 2025년 BYD Sweden AB가 유통/판매 직접 담당 전환. Hedin은 dealer로 역할 축소

Xpeng

- 노르웨이, 네덜란드, 스웨덴, 덴마크에 차량 인도 및 서비스 센터를 구축
- 스웨덴에서는 Bilvia와 파트너십 체결해 리테일/정비 서비스 제공

Fleet 시장 공략

BYD

- 리스 전문업체 Ayvens와 파트너십을 체결해 자문, 충전, 운영 지원을 포함한 풀서비스 EV 리스 상품을 유럽 전역의 법인/플릿 고객에 제공
- 그리스, 헝가리, 포르투갈, 핀란드, 아일랜드, 루마니아, 스웨덴 등 7개 국가로 확대

[Back-up] 중국 EV 파트너십 사례

판매 뿐만 아니라 충전 인프라, 모빌리티 서비스, 이노베이션 등으로 파트너십을 확대하고 있음

유통/서비스 파트너십

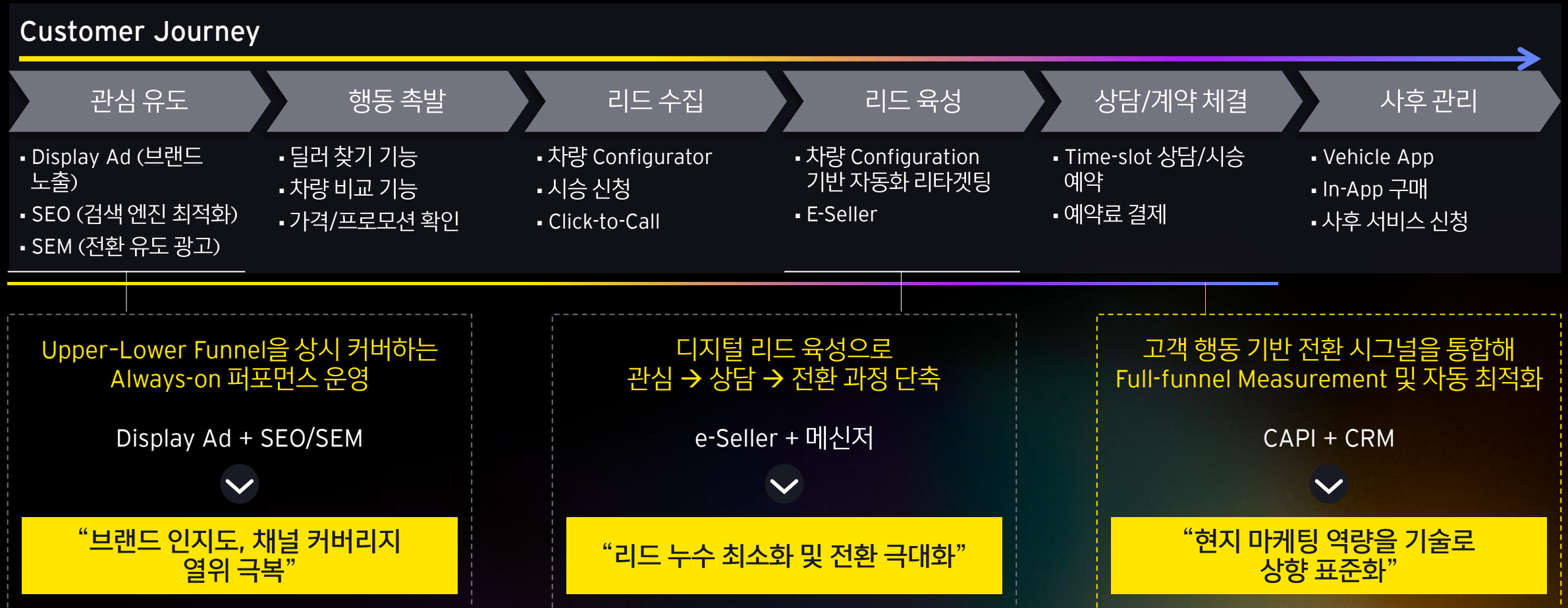
<p>판매</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GWM + Emil Frey: GWM 차량의 판매 및 유통 ▪ BYD + Emil Frey: BYD 차량의 판매 및 유통 ▪ MG + Emil Frey: MG 차량의 판매 및 유통 ▪ BYD + Louwman: BYD 차량의 판매 및 유통 ▪ Leapmotor + Stellantis: 유럽 내 전기차 판매
<p>충전 인프라</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BYD + Shell: BEV 허브, 충전 R&D 포함한 통합 충전 솔루션 ▪ NIO + Shell: 배터리 교환 스테이션 구축 ▪ NIO + Lotus: 충전 및 배터리 스와핑 기술 협력 ▪ ZEEKR + Plugsurfing: 유럽 내 EV 충전 서비스 제공
<p>모빌리티 서비스</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geely + Lynk & Co: 구독 기반 차량 서비스 ▪ Geely + Daimler: 하이엔드/럭셔리 모빌리티 서비스 ▪ Zeeker + BNP Paribas Personal Finance and Arval : E-Mobility 파이낸싱

이노베이션 파트너십

<p>BYD + Meetkai</p>	<p>Zeekr</p>
<p>BYD World (Meetkai와의 파트너십 - AI·메타버스 전문 기업)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 가상 쇼룸 및 AI 기반 가상 상담 인터랙션 제공 (BYD Virtual Brochure, mkms.io) ▪ BYD Dream Bar: 차량 커스터마이징 기능 ▪ AI 기반 인터랙티브 차량 모델 경험 제공 	<p>ZEEKR 디자인 센터 (ZEEKR Design Center)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 유럽 시장을 겨냥해 ZEEKR 유럽 디자인 센터 설립 ▪ 차량을 'Designed in Europe'로 포지셔닝
<p>NIO + NVIDIA</p>	<p>MG + Metadome</p>
<p>NIO 혁신 센터 및 NVIDIA와의 파트너십</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ NIO는 신기술 개발, 현지화, 유럽 내 테스트 및 검증을 위해 베를린에 혁신 센터 설립 ▪ NVIDIA와의 협력을 통해 NIO의 AI 및 자율주행 역량 강화 	<p>MGVERSE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Metadome과 협업, 원격 방문 고객 대상 몰입형 디지털 경험 제공 ▪ 'Explore & Creator' 센터가 통합된 MGVERSE 런칭 → 확장된 고객 경험 접점을 갖춘 가상 체험 공간 구축

디지털 플랫폼 중심의 Always-on 고객 응대

중국 브랜드는 고객을 지속적으로 유입시키고 데이터 기반으로 전환을 극대화하는 Always-on 디지털 퍼널을 구현



Always-on 디지털 퍼널 : 상시 퍼포먼스 마케팅

현지 Agency를 적극 활용하여, 적극적인 Display Ad 집행과 SEO/SEM 기반 고가망 리드 확보를 통해, 빠른 Lead to Sales 전환 퍼포먼스를 실현

중국 EV 고민

- 브랜드 인지도 및 시장 신뢰도가 낮아 자연 유입 수요가 제한적
- 기존 딜러 네트워크 및 오프라인 접점이 제한되어 고객 접점 확보 제약
- CRM 및 리타겟팅 기반이 되는 고객 데이터 자산 미축적

상시 Ad 집행으로 트래픽을 만들고...

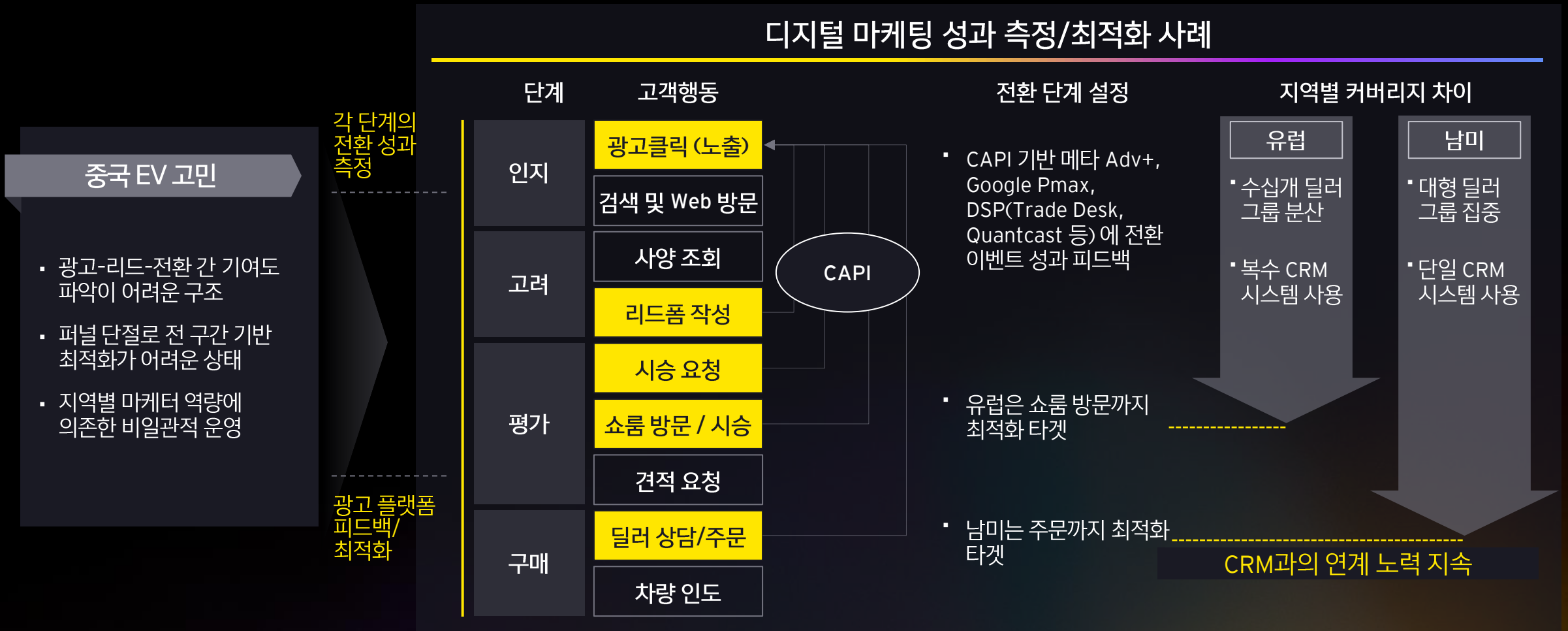
...구매 가망도 높은 고객 포착

퍼포먼스 마케팅 사례

Display Ad	수요 생성	Display Ad를 통해 검색 이전 단계에서 잠재 수요를 지속적으로 생성 <ul style="list-style-type: none"> • PMAX, Meta AVD+ 기반 머신러닝 타겟팅 및 입찰 최적화 • Full-funnel Always-on 운영을 통해 브랜드 비인지 고객까지 유입 확대
	리타겟팅 풀 구축	지속적인 트래픽 유입을 통해 리타겟팅 가능한 오디언스 풀을 확장 <ul style="list-style-type: none"> • 초기 웹 방문자 부족 상황에서 → Top-of-funnel 트래픽 확보를 통한 풀 확대 • 후속 SEM / CRM 전환을 위한 기반 구축
SEO/SEM	검색 의도 기반 Funnel 구조 설계	검색 의도(Intent)에 따라 키워드와 KPI를 구조화 <ul style="list-style-type: none"> • Generic 키워드 → 탐색 단계 수요 흡수 및 신규 트래픽 확보 (CPL/CPA 관리) • Brand / Model 키워드 → 구매 의도 고객 대상 전환 극대화 (CPC/CTR 관리)
	SEO / SEM 역할 분리 운영	SEO와 SEM을 역할 기반으로 분리하여 검색 트래픽을 구조적으로 확보 <ul style="list-style-type: none"> • SEO : 디지털 PR/백링크로 도메인 신뢰도 확보. 검색 유입/장기 트래픽 축적 • SEM : 키워드 의도별 bid 전략 운영. 전환 중심 퍼포먼스 최적화
	키워드·오디언스 기반 정교한 퍼포먼스 운영	키워드 구조와 오디언스를 결합해 캠페인을 세분화 운영 <ul style="list-style-type: none"> • Generic-Brand-Model 키워드별 캠페인 구조 • 신규/재방문 등 오디언스 단위 KPI 관리 → 세그먼트별 CAC / CVR 최적화

Always-on 디지털 퍼널 : 풀 퍼널 최적화를 위한 구조 개선 노력

고객 행동 기반 전환 시그널을 활용해 Full-funnel Measurement 및 자동 최적화 루프를 확보



다양한 형태의 오프라인 고객 접점 운영

단일 매장이 아닌 포맷 조합을 통해 고객 접점을 설계하고, 디지털 연계로 오프라인 활동 데이터를 축적하는 구조

포맷	목적	특징	입지	관련 사례
Retail Showroom	표준 판매 및 계약	중형 매장, 전시/상담/계약	도심, 쇼핑몰	▪ Li Auto Retail Center
Flagship Experience	프리미엄 브랜드 경험 제공	대형 매장, 고급 인테리어, 브랜드 쇼케이스	중심업무지구, 프리미엄 몰	▪ ZEEKR Center
Urban Sales Store	도심 고객 유입 및 판매	소형 매장, 쇼핑몰 입점, 상담·시승 연계, 빠른 확장	쇼핑몰, 핵심 상권	▪ NIO Space ▪ ZEEKR Space
Pop-up / Mobile	단기 고객 유입 및 테스트	초소형 매장, 이벤트형, 신규 시장 검증	쇼핑몰, 행사장	▪ BYD, ZEEKR 등
Community Flagship	커뮤니티 기반 고객 관계 구축	라운지, 카페, 이벤트, 오프 커뮤니티, 멤버십 중심 운영	CBD, 랜드마크, 대형 쇼핑몰	▪ NIO House
Tech Experience Store	기술 중심 브랜드 체험	ADAS, 스마트 콕핏, AI 등 기술/미래 모빌리티 전시	도심, 쇼핑몰	▪ XPENG Experience Center
Delivery Center	차량 인도 및 등록	고회전율 운영, 재고·출고 중심	외곽 물류형 부지	▪ BYD, NIO 등
Service Center	정비 및 애프터서비스	예약 기반 정비, OTA 연계 지원, 배터리 진단	외곽, 산업지역	▪ NIO, XPENG 등

단일 매장이 아닌 '포맷 조합'으로 경쟁

- 단일 매장 최적화가 아니라 역할 분리를 통한 전체 네트워크 최적화
- 포맷 자체가 아니라, 포맷의 조합이 경쟁력

판매뿐 아니라 '고객 접점 설계' 경쟁

- 브랜드, 커뮤니티, 서비스, 라이프 스타일 등을 경험, 관계를 맺는 곳
- 차량 판매뿐 아니라 고객 관계 활성화와 고객 데이터 축적 중요

디지털 퍼널과 연계된 오프라인 운영

- 단순 방문객 응대가 아니라 QR 리드캡처, 앱 설치, 회원가입 유도
- 디지털 키오스크, CRM 연동 상담 등으로 고객 정보 수집/축적

차량 운영 서비스 강화 : 충전 서비스 강화

충전 경험을 고객 Pain Point 해결 수단이자, 구매 전환의 핵심 서비스로 재정의

충전 서비스		
기업	서비스명	서비스 내용
BYD	Flash Charging Network	<ul style="list-style-type: none"> 중국 내 20,000개 초고속 충전망 구축 계획 최대 1,500kW급 충전 → 10~97% 약 9분 자체 배터리 + 충전 기술 통합 운영
Xpeng	In-App Charging Service	<ul style="list-style-type: none"> 충전소 탐색·예약·결제를 차량 앱에서 제공 데이터 기반으로 개인화된 충전 루틴 및 경로 최적화
NIO	Power Swap Station	<ul style="list-style-type: none"> 충전을 대체하는 서비스로 재설계 1회 교환 약 2~3분 하루 최대 480회 처리

충전 인프라가 EV 구매의 가장 큰 장벽으로 작용

- 공공·제3자 충전망 중심
- 충전 속도·접근성 불균형
- 사용자 경험 통제 어려움

차량 만큼 충전 경험 품질이 구매를 좌우하는 단계 진입

- 충전 대기 / 접근성 문제
- 장거리 이동 시 불안
- 충전 속도·편의성 격차

충전을 End-to-End 서비스로 내재화하여
충전을 설비가 아니라 '운영 경험'으로 관리

차량 운영 서비스 강화 : 모바일 서비스 확대

물리적 서비스 센터 대신 데이터 기반 원격·모바일 서비스 구조로의 전환 시도

모바일 서비스		
기업	서비스명	서비스 내용
NIO	Door-to-door	<ul style="list-style-type: none"> · NIO App을 통한 정비/수리 접수 (차량 픽업/반환/대차 서비스) · 이동식 차량으로 긴급 출동 서비스 (타이어 수리, 현장 정비 등)
BYD	EV Roadside Assistance	<ul style="list-style-type: none"> · 배터리 방전 / 점프 스타트 / 충전 불가 · 타이어 펑크 / 기계적 고장 / 사고 처리 지원 / 기술 자문 등
Li Auto	Remote Analysis	<ul style="list-style-type: none"> · 차량 데이터 기반, 문제를 원격에서 진단 · OTA로 문제를 원격에서 해결 · 데이터·OTA 기반 Remote-first 서비스

EV 전환으로 고객의 서비스센터 방문 주기는 감소

- 정기 소모품 감소 (엔진오일 등 無)
- 구조 단순화로 정비 필요성 축소
- OTA 기반 원격 문제 해결 확대

그럼에도 불구하고 서비스 중요도는 오히려 증가

- 충전·주행 관련 불안 대응 필요
- 배터리 중심 고비용·고위험 이슈 확대
- 소프트웨어 기반 장애 및 사용자 경험 영향 증가

방문은 줄어드나 즉각적인 서비스 요구는 더 높아지는 구조에서 서비스 센터 의존도를 낮추고 고객 접점을 현장으로 확장

시장 변화에 따른 레거시 OEM의 리테일 최적화 방향

레거시 OEM은 중국 전기차 브랜드와 경쟁하기 위해 기존 리테일 접근 방식을 전환해야 함

중국 EV 브랜드 리테일 전략

**Asset-light 기반
저비용·고속 시장 침투**

리테일망 완성도 보다는
속도 우선 고객 접점 구축

**Always-on
디지털 퍼널**

디지털 리드 확보 및
전환 단계 최적화

**오프라인 고객
Engagement 플랫폼**

고객 관계 형성의 핵심 접점으로
오프라인 재구성

**고객 유지 및
운영 서비스 강화**

고객 관계 기반
서비스 수익 모델 확장

1

**비용 절감 위한 리테일
네트워크 통합**

단순 커버리지 확장이 아닌
수요, 서비스, 고객 데이터를 반영한
정밀 운영 네트워크로 재설계 필요

+

2

**판매를 넘어 오너십 관리
중심으로 경쟁 영역 확장**

애프터 세일즈 경쟁력 강화 및
고객/차량 Lifecycle 기반 서비스 운영
체계 전환 필요

+

3

**고객을 확보·운영·수익화
하는 CX 플랫폼 확보**

마케팅, 세일즈, 서비스가 분리된
사일로 구조를 탈피, 고객 여정 전반을
연결하는 통합 운영/실행 체계 필요



Chapter 2

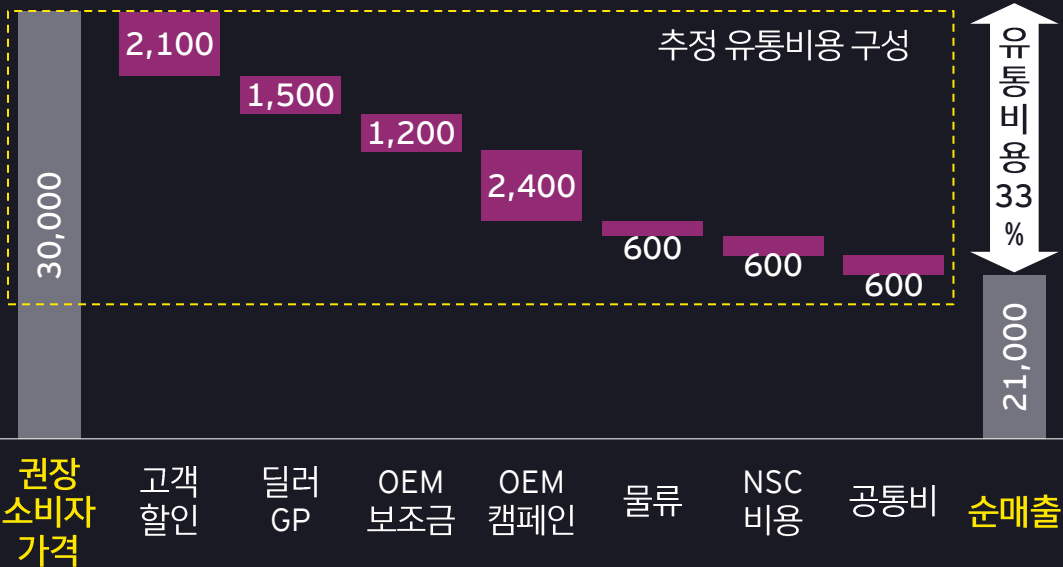
Trend 1: 리테일 네트워크 재편



리테일 네트워크 재편

OEM들은 유통 비용을 최소화하는 데 주력하고 있으며, 그 결과 전략적으로 딜러십(판매 대리점) 수를 축소하고 있음

자동차 유통 비용(차량 1대당, OEM 기준·추정)



전통적인 유통 비용은 차량 권장 소비자 가격의 약 30% 차지 브랜드 내부 할인 경쟁에 따른 마진 잠식 및 OEM의 재정 지원 가중

비용 압박, 마진 축소, 디지털화 요구로 네트워크 적정화를 통한 운영 효율성 제고에 집중

저성과 딜러십 정리

고정비를 줄이고 수익성·영향력이 높은 거점에 자원 집중

기존 핵심 딜러와의 관계 강화

일관된 브랜드 표현과 보다 효율적인 시장 커버리지 확보

대형·전략적 딜러십 집중

디지털 툴과 교육된 인력을 갖춘 고성능 딜러에 투자하여 우수한 고객 경험 제공

딜러 네트워크 최적화는 OEM이 변화하는 시장 환경에 대응하고, 운영 전반의 비용 효율성을 구조적으로 제고하기 위한 핵심 수단

리테일 네트워크 재편 : 미국

미국 자동차 리테일은 OEM의 프랜차이즈 합리화와 딜러 그룹 확장으로 통합이 가속화되고 있음



2024년, 미국 상위 5대 자동차 딜러 그룹 중 3곳이 약 190개의 신규 딜러십 인수

- 디지털화, 지속가능성, 마진 축소 등 압력 심화로, 대형 딜러들은 규모의 경제, 시장 존재감 확보를 위해 중·소형 딜러십 인수를 지속



- **Lithia**는 115개 신규 딜러십 매장을 추가, 동시에 10개 매장을 매각하는 효율화 병행
- **Penske**는 38개의 신규 딜러십 매장을 추가
- **Group 1 Automotive**는 미국과 영국에서 60개 이상 딜러십을 인수 (약 13억 달러 지출)

자동차 OEM은 운영 효율성 제고를 위해 딜러 네트워크의 합리화를 통한 재편 추진

- 운영 간소화와 수익성 개선 위해 **프랜차이즈 수를 감축** (2024년 기준 $\Delta 1.3\%$), 반면 **딜러십 수는 0.9% 증가**
- 이는 **중복 제거, 저성과 딜러십 통합으로, 성장 잠재력이 높은 시장에 집중하는 전략**
→ 보다 슬림하고 효율적인 네트워크로 전환

전용 단독 매장 포맷 증가 추세

- **2024년 단독 딜러십은 3.5% 증가** - Genesis, Hyundai, Chevrolet 등의 브랜드가 차별화된 브랜드 경험과 프리미엄 고객 중심 전략을 선도
- EV 및 럭셔리 모델이 확대됨에 따라 전용 매장은 더욱 보편화될 전망
→ 맞춤형 경험 제공 및 강력한 브랜드 차별화 수단

네트워크 합리화 및 브랜드 중심 조정으로 생산성 향상

- **프랜차이즈당 평균 처리 물량은 2024년 5.8% 증가하여 511대 기록**
→ 프랜차이즈 밀도 축소 및 자원 배분 개선
- Buick과 Lincoln은 프랜차이즈 수를 각각 135개, 58개 감축, 그 결과 처리 물량이 각각 66%, 48% 증가
→ 타깃형 네트워크 조정 효과를 입증

리테일 네트워크 재편 : 유럽

유럽 자동차 리테일은 규모 확대, 디지털 전환, OEM 주도 구조조정에 따라 선택적 통합이 지속되고 있음



전략적 인수를 통한 딜러 네트워크 통합에 따른 유럽 리테일 구조 재편

딜러 네트워크 통합으로 상위 50대 딜러의 평균 매장수는 2024년 151개 (2023년 141개)
→ 지역 전반의 가족 소유 딜러 그룹 인수가 주요 동인

글로벌 딜러 그룹들은
유럽(영국 포함) 딜러 네트워크에
적극 투자 중

- **Group 1 Automotive**는 2024년 £346m에 Inchcape의 영국 리테일 사업(80개 이상 딜러십) 인수 → 영국 내 135개 이상 거점으로 확대
- **Alpha Auto Group**은 Lookers 인수에 £465m 지출 → 국경 간 통합 확대 흐름에 합류
- **Van Mossel Automotive Group**은 Nord-Ostsee Automobile 인수를 완료하며 독일 벨기에·룩셈부르크 지역의 입지 강화

주요 딜러 그룹들은
국가판매법인(NSC) 인수 또는 OEM 독점 유통
계약을 통해 사업을 확대

- NSC는 특정 국가·지역 내에서 자동차 브랜드의 수입·유통·리테일 운영 관리에 핵심적 역할 수행
 - 2024년: **Hedin Mobility Group**은 핀란드 내 포드(Ford) 국가판매법인 인수에 합의
 - 2023년: **Emil Frey Group**은 스위스 및 리히텐슈타인에서 Peugeot, Citroën, DS Automobiles, Opel 브랜드의 수입 법인 인수

유럽 리테일 환경은 선택적 통합, 디지털 전환, OEM 주도 구조조정을 통해 진화 중

- 통합은 선별적으로 진행되고 있음
딜러 그룹은 자사 브랜드 포트폴리오에 부합하고 핵심 지역 시장으로의 확장을 지원하는 인수를 우선시
- **디지털 리테일링 및 EV 전환 가속화**로 규모의 필요성이 커지고 있으며, 중견·지역 딜러들은 투자를 통해 성장하거나, 시장에서 퇴출되는 양극화 압력에 직면
- OEM은 디지털 기준을 강화하고 확장 가능한 파트너에 집중 투자하여, 결과적으로 **대형·기술 기반 딜러 중심으로 네트워크 재편이 진행 중**

리테일 네트워크 재편 : 변화 방향

매장 운영은 '단일 거점 내 완결형 구조'에서 '기능이 분산되고 연결된 네트워크형 운영 모델'로 전환

리테일 운영 개념 변화

과거

"한곳에서 모두 처리하는 거점 중심 운영" (Single Channel & One-stop Service)

- 대형 3S 거점 중심 운영
- 판매, 정비, 부품 기능의 물리적 통합
- 고객 방문 기반 프로세스
- 딜러별 독립 운영 구조
- 오프라인 접점 중심 고객 관리

향후

"고객 접점을 연결하는 네트워크형 운영" (Multi Channel & Connected Service)

- 1S, 2S, 모바일 등 기능별 분화
- App, 온라인, 오프라인 연계 운영 확대
- 예약, 픽업, 원격 진단, 출장 서비스 연결
- Connected Car, CRM 기반 운영 강화
- 거점 간 데이터, 서비스 흐름 통합

변화 영역	운영 예시
고객 접점 다변화	판매 접점의 디지털/도심화 ▪ 고객은 App, 웹에서 차량 탐색, 견적, 시승 예약 진행 ▪ 쇼핑몰, 백화점 내 소형 브랜드 스토어에서 차량 체험
물리 거점 분화	3S → 기능별 거점 운영 ▪ 도심 매장은 상담, 브랜드 경험 중심 운영 ▪ 출고, 재고, 대형 정비는 외곽 허브 거점에서 수행
서비스 수행 변화	방문 정비 → 원격/모바일 서비스 확대 ▪ 차량 이상 발생시 OTA, 원격 진단을 우선 수행 ▪ 단순 점검은 Mobile Service Van이 고객 위치로 이동
운영 체계 연결	개별 점포 운영 → 통합 운영 체계 ▪ 계약, 서비스, 운행 패턴 등 CRM, Connected Car 데이터로 통합 관리 ▪ 고객 접점간 단절을 제거하고 Lifecycle 기반 연속 운영 구현
재고/물류 운영 효율화	매장 재고 중심 → 중앙 허브 운영 ▪ 매장은 최소 재고 기반의 경량 운영 구조로 전환 ▪ 실제 재고 관리 및 물류는 중앙 Hub에서 통합 수행



Chapter 3

Trend 2: 오너십 관리 중심 전환



오너십 관리 중심 전환 : 모바일 서비스

개인화된 차량 정비 서비스 도입을 가속화하며 고객 경험 강화와 재방문을 제고를 목표해야 함

모바일 서비스	개인화 맞춤 서비스	우선 처리 신속 서비스
<p>Tesla, Rivian, BMW, Mercedes, Ford</p> <ul style="list-style-type: none"> 원격 차량 정비와 서비스가 가능한 모바일 서비스 프로그램 운영 	<p>Rivian</p> <ul style="list-style-type: none"> 개인화 애프터세일즈 서비스로 차량 수명 주기 전반에 걸친 전담 가이드가 개인화된 커뮤니케이션과 서비스 제공 	<p>Lever Touch</p> <ul style="list-style-type: none"> 차체 수리, 부품, 기타 서비스를 제공하는 익스프레스 리페어 센터 운영
<p>AutoNation</p> <ul style="list-style-type: none"> 원격 차량 수리 서비스 제공을 위해 AutoNation Mobile Service 출시 	<p>AUDI</p> <ul style="list-style-type: none"> Audi Middle East는 예측 분석과 AI를 활용해 고객 유지율을 높이고 개인화된 서비스를 제공 	<p>Mercedes</p> <ul style="list-style-type: none"> ‘프리미어 익스프레스 프라임 고객 서비스’로 3시간 내 차량 정비 완료 인도에서 ‘Fast Lane 바디 및 페인트 프로그램’ 운영
<p>Halfords (자동차 부품·정비·서비스사)</p> <ul style="list-style-type: none"> 타이어 장착, 배터리 교체 등을 포함한 모바일 피팅 서비스(홈 서비스) 제공 	<p>BMW</p> <ul style="list-style-type: none"> 차량이 서비스 필요성을 인지하고 예약까지 지원하는 디지털 컨시어지 기반 ‘Proactive Care’ 서비스 제공 	<p>BMW</p> <ul style="list-style-type: none"> 최단 시간 내 다양한 정비·수리를 제공하는 Fast Lane Service 운영

- 서비스센터 방문 감소에도 불구하고 즉시성·편의성 중심으로 고객 기대 수준이 지속적으로 상승, 이탈 고객 재유입 필요성 확대
- 고객 거점(주거지·사업장) 기반의 On-site 모바일 서비스 체계를 구축하여 주요 유지보수 업무의 약 80%를 현장에서 처리 가능한 운영 모델 구축 중
- 고객 경험 및 유지율 개선과 동시에 물리적 서비스 네트워크 확장 없이 커버리지 확대를 실현하여 운영 효율성 및 비용 구조 최적화 달성

오너십 관리 중심 전환 : 워런티

고객을 OEM 공인 서비스 체계로 유입하는 수단으로 서비스 연동형 / 연장형 보증을 활용해야 함

서비스 연동형 보증	보증 종료 차량 대상 맞춤형 패키지	배터리 보증 연장	
<p>TOYOTA / LEXUS</p> <ul style="list-style-type: none"> 연령/주행거리 제한: 10년 혹은 100,000마일 모든 모델/파워트레인 (소모 부품 제외, 주요 구성품 커버) 고객의 추가 비용이나 절차 부담 없음 	<p>BMW Service 5+</p> <ul style="list-style-type: none"> 차량 연식 5년 초과 대상 맞춤형 서비스 패키지 제공, 약 20% 가격 혜택 (순정 부품 + 공식 트레이닝 인력) 	<p>TOYOTA / LEXUS</p> <ul style="list-style-type: none"> 하이브리드 차량 대상 배터리 헬스 체크 프로그램 제공 배터리 보증을 1년 또는 15,000km 연장 	<ul style="list-style-type: none"> OEM은 노후·중고 차량 고객의 재유입 유도를 위해 서비스 연동형 보증, 배터리 확장 보증을 적극 활용 이를 통해 정비·유지보수 방문을 유도, 서비스 이용 시 활성화되는 확장 보증을 통해 <ul style="list-style-type: none"> - 차량 신뢰성 강화 - 딜러 관계 강화 - 고객 유지율 개선 <p>등의 효과를 동시에 달성</p>
<p>SUZUKI</p> <ul style="list-style-type: none"> 연령/주행거리 제한: 7년 혹은 100,000마일 주요 부품 커버 소유주 간 이전 가능 추가 비용 없음 정비 이력 공백 차량도 점검 후 적용 	<p>Renault Advantage Servicing</p> <ul style="list-style-type: none"> 차량 연식 3년 초과 대상 필수 안전 점검 및 핵심 부품 교체를 포함한 종합 정비 서비스 제공 	<p>BMW</p> <ul style="list-style-type: none"> 프랑스: 배터리 보증 10년 또는 200,000km 연장 이탈리아: 최소 24개월 배터리 보호 보증 제공 	
	<p>AMBER (서비스 제공사)</p> <ul style="list-style-type: none"> 미국내 보증 종료 Tesla 대상 AmberCare 확장 보증 서비스 제공 (보증 종료 후 EV 수리의 높은 비용과 복잡성 완화 목적) 	<p>Rivian</p> <ul style="list-style-type: none"> 배터리 용량이 70% 이하로 떨어질 경우 교체 제공 범퍼-투-범퍼 보증을 5년 또는 60,000마일로 연장 	

오너십 관리 중심 전환 : 관리 데이터 확장

오너십 관리를 위해 차량 판매 이후로 확장해서 고객과 차량의 전체 데이터를 지속적으로 추적/활용하는 체계 구축 필요





Chapter 4

Trend 3: 고객 운영 CX플랫폼 구현

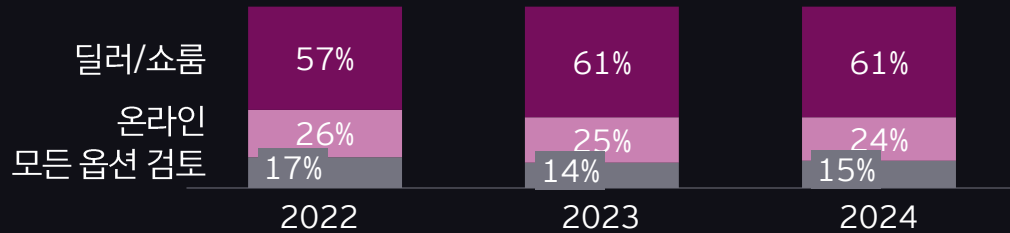


고객 운영 CX플랫폼 구현 : **옴니채널**

딜러/쇼룸의 매력은 여전히 유지되고 있으나, 젊은 소비자층의 디지털 선호 증가로 옴니채널 경험의 중요성이 확대

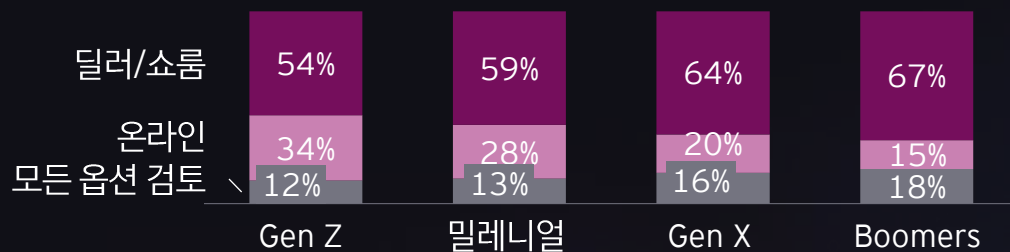
자동차 구매 채널 사용 패턴

[자동차 구매 채널 선호도, 글로벌]



여전히 딜러십 및 쇼룸을 선호하며, 온라인 활용 역시 지속적으로 유지 → 온라인으로 시작하고, 오프라인에서 결정하는 '병행 소비 패턴'

[자동차 구매 채널 선호도, 연령그룹별]



연령대가 낮을 수록 온라인 채널의 활용도는 높음

소비자 선호 - 옴니채널 경험

Need

개인화된 옴니채널 경험

- Z세대와 밀레니얼 사이에서 온라인 채널 선호가 확대되며, 일관된 옴니채널 여정과 개인화된 고객 경험을 위한 지속적인 투자 필요성이 강화

Enabler

고객 데이터에 대한 360도 뷰

- 매끄러운 고객 경험을 구현하기 위해서는 플랫폼 전반에 걸친 데이터 접근 및 통합이 필수적이며, 온라인 상호작용 - 고객 지원 센터 - 딜러십 간 원활한 전환을 보장 필요
- 고객은 온라인에서 리서치를 시작하고, 선호 정보가 사전에 공유된 상태에서 오프라인 판매 단계로 자연스럽게 이동

Opportunity

데이터 기반 오퍼링

- OEM들은 고객 데이터에 대한 통제력을 강화하고자 하나, 동시에 해당 데이터를 제품·서비스·애프터세일즈 오퍼링 개선에 어떻게 활용할지를 명확히 정의할 필요가 있음
- 이는 데이터 기밀성 관리(데이터 공유)와 고도화된 데이터 분석 및 인사이트 확보를 전제로 함

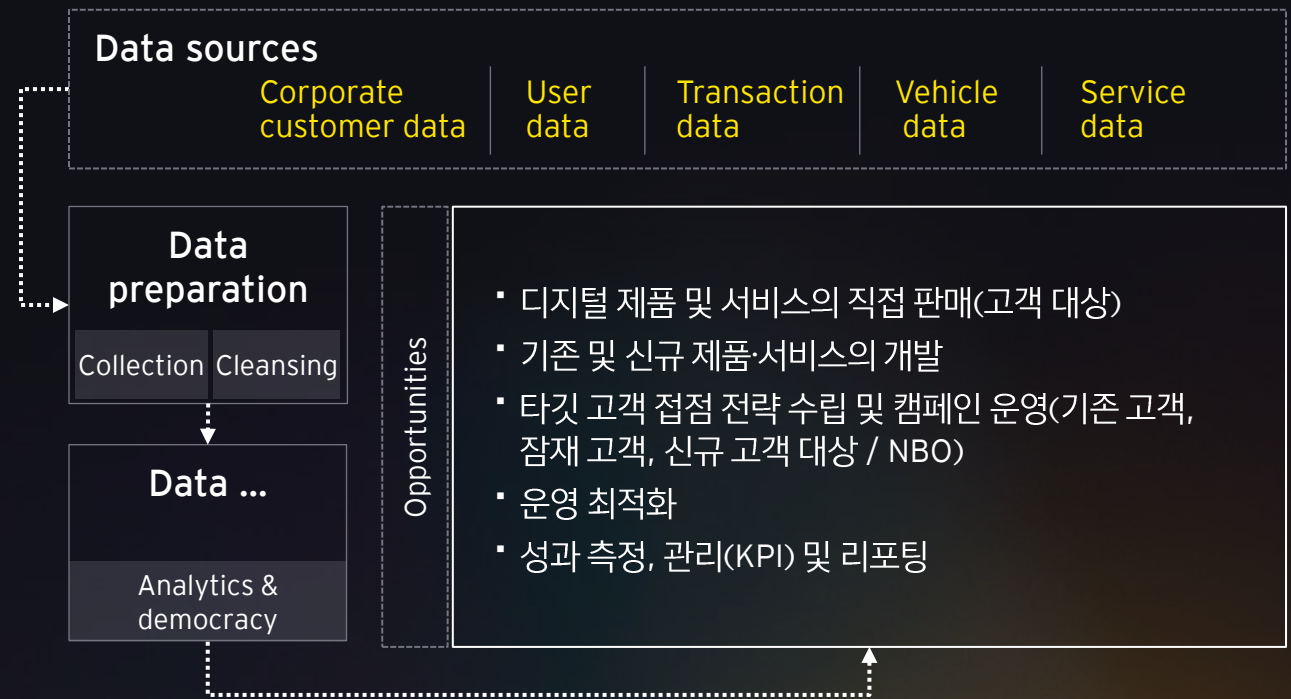
고객 운영 CX플랫폼 구현 : 리테일 인사이트

고객 데이터 급증은 실시간·초개인화된 리테일 인사이트 확보의 필요성을 가속화하고 있음

고객 데이터는 증가하나, '실행 가능한 인사이트'로의 전환에는 구조적 한계 존재

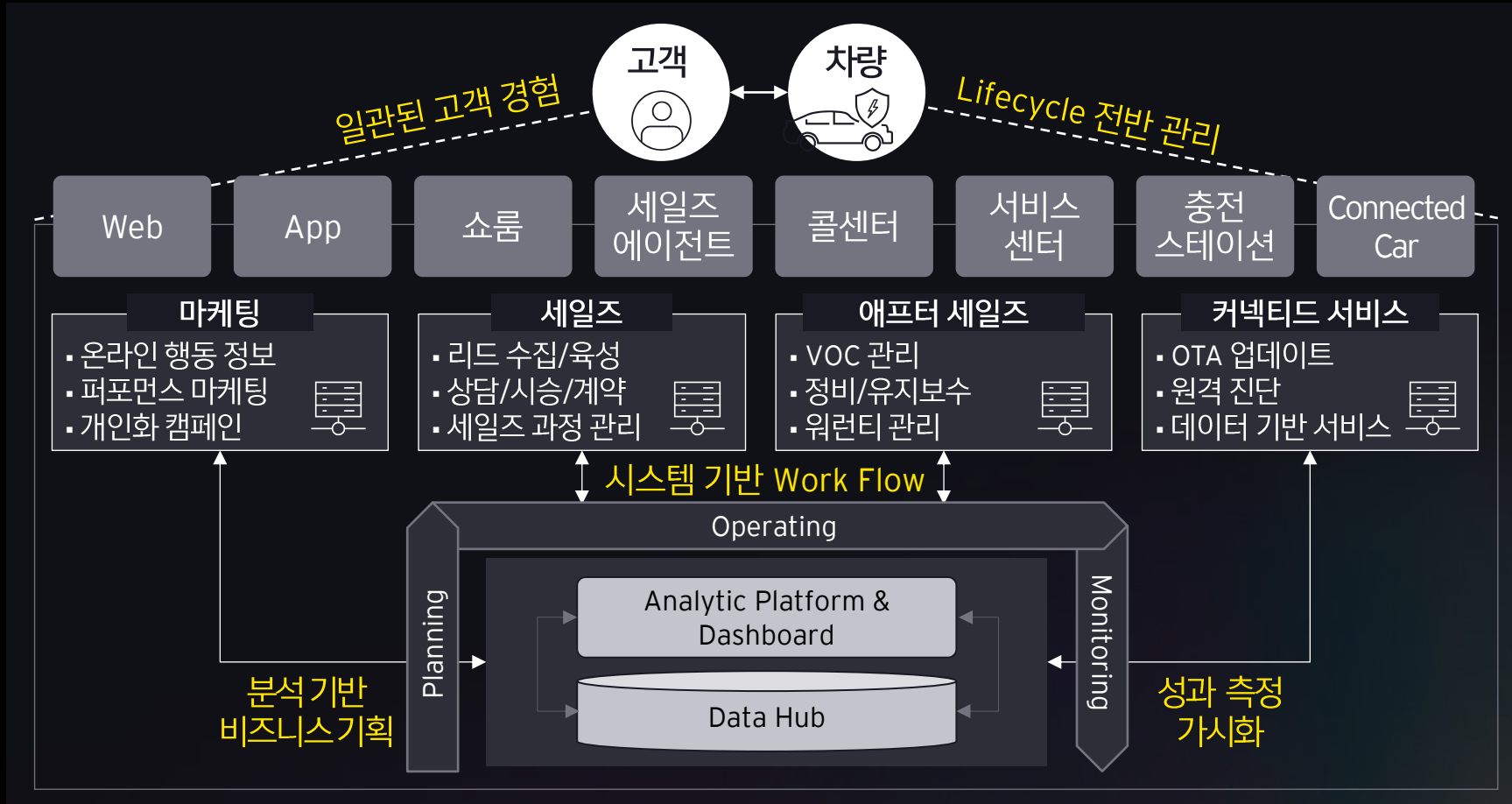
- 리테일 접점, 커넥티드 차량, 디지털 플랫폼 등 고객 인터랙션 전반에서 생성되는 데이터가 빠르게 증가
- 그러나, 고객, 차량 데이터가 CRM, DMS, App, Service 시스템 등으로 분산되어 고객 의도 및 행동 변화에 대한 통합 분석 어려움
- 데이터 정합성, 실시간 연계 체계 부족으로 실행 가능한 인사이트 도출 및 선제적 고객 대응에 한계
- 반면 고객은 개인화된 추천, 실시간 응대, 맥락 기반 서비스 등 고도화된 고객 경험을 기대

다양한 채널에서 축적된 풍부한 데이터 풀을 활용해 고객 맞춤형 서비스를 개발하고, 고객의 필요에 맞춘 신속, 편리, 효율적인 제안에 초점을 두어야 함



고객 운영 CX 플랫폼 구현

점점 데이터를 통합하여 고객/차량 Single View를 확보하고, 고객 분석 및 실행 자동화의 기반인 CX 플랫폼 확보 필요



고객 접점 데이터 통합 확보

- 마케팅·세일즈·서비스 전 과정 데이터 수집
- 옴니채널·피지탈 환경에서 고객 행동 데이터 축적

고객/차량 통합 View 구축

- C360/V360 기반 단일 기준 데이터 정립
- 시스템 단절 해소 및 일관된 고객 이해

분석 → 실행 체계 구축

- 개인화 마케팅 및 리드 nurturing 고도화
- VOC/사용 데이터 기반 서비스 및 신규 가치 창출



Chapter 5

전략 제언



전략 제언 : 리테일 네트워크 재편

리테일 네트워크의 경쟁력은 더 많은 매장이 아니라, 더 정교하고 유연한 고객 커버리지 운영으로 결정

리테일 네트워크 재편 압력

네트워크는 '입지' 중심에서 '데이터 기반 설계'로 전환 필요

- 과거: 물리적 커버리지 확보 중심 확장
- 현재: 수요·전환·서비스 데이터 기반 정밀 설계

'규모'가 아닌 '역량 중심 구조'로의 네트워크 재편 압력 확대

- 저성과 딜러 유지에 따른 수익성 악화
- 디지털 대응 딜러 역량 격차 확대

'고정 거점'에서 '유연한 접점' 기반 운영 전환

- 구매 여정 분산 (온라인 → 오프라인 → 서비스)
- 서비스 요구 증가 및 방문 감소로 접점 방식 재정의

전략적 제언

데이터 기반 네트워크 구조 재설계

- 판매·전환율·서비스 수요를 반영한 거점 성과 진단 모델 구축
- 지역별 거점 역할 재정의 (판매 / 체험 / 서비스 / 딜리버리)
- 물리 + 디지털 접점을 포함한 End-to-end 커버리지 설계

성과·역량 중심 딜러 운영 구조 재편

- 딜러를 판매 채널이 아닌 고객 데이터·서비스 운영 파트너로 재정의
- CRM 활용, 리드 전환율 등 성과 기반 KPI 체계 도입
- 핵심 딜러 중심 선별적 통합 및 집중 투자 구조 구축

네트워크 포맷 다변화 및 연계성 강화

- 소형 매장, 팝업, 모바일 서비스 등 Asset-light 접점 확대
- 온라인-오프라인-모바일을 연결하는 하이브리드 커버리지 구축
- 고객 여정 전반을 연결하는 판매-서비스 통합 운영 체계 확립

전략 제언 : 오너십 관리 중심 전환

서비스 경쟁력 강화 및 고객/차량 Lifecycle 기반 서비스 운영 체계 전환 필요

오너십 관리 진화 압력

서비스 수요는 '정비'에서 '이슈 대응'으로 변화

- EV 특성으로 정기 정비/소모품 교체 수요 감소
- 배터리·소프트웨어·충전 중심으로, 이슈 발생 시 집중되는 수요 구조

서비스 제공 방식은 '센터'에서 '즉시 대응형 분산 운영'으로 전환

- 서비스 수요 감소에도 즉시성·편의성 요구 증가
- 모바일·긴급출동·원격진단 중심 현장·비대면 대응 확대

서비스를 '운영'에서 '고객 유지·수익 축'으로 전환

- 서비스 경험 기반 고객 유지, LTV 확대 중요성 증가
- 워런타·구독 등 서비스 기반 수익 모델 확장

전략적 제언

모바일 서비스를 보완 채널로 확대

- 정비 복잡도/작업 유형에 따라 서비스 센터와 모바일 서비스 역할을 분리 운영
- 단순 정비·긴급 대응·픽업/딜리버리는 모바일로 전환하여 센터는 고난도 작업 중심으로 재편

서비스 연동형 워런티를 '재방문 유도 장치'로 활용

- 보증을 "리스크 커버"가 아니라 고객을 Lock-in하는 장치로 활용
- 공식 서비스 이용 이력을 조건으로 보증 연장/혜택 제공 구조 설계
- 차량 연령·주행거리 기반으로 차등형 보증 패키지 운영 (예: 3년 이후 고객 타겟)

고객/차량 Lifecycle 기반 운영 체계 전환

- 고객, 차량 Lifecycle 데이터의 지속적 축적/통합 운영
- 판매 이후 고객 접점 및 운영 서비스 확대
- 데이터 기반 반복 수익형 서비스 모델 강화

전략 제언 : 고객 운영 CX플랫폼 구현

데이터 통합을 넘어, 고객 여정 전반을 연결하는 통합 운영 및 실행 체계 구축 필요

디지털/고객 중심 리테일 재구성 압력

옴니채널 확산, ‘고객 데이터 통합’ 필요성 증가

- 온라인-오프라인-차량-서비스 등 고객 접점이 확대되며 데이터 급증
- 고객 단위 통합 이해 및 일관된 의사결정을 위한 데이터 통합 요구 증대

피지탈 고객 여정 확대, ‘End-to-End 운영’ 필요

- 온라인-오프라인-서비스가 결합된 고객 여정 정착
- 고객 이동 전 과정(리드→구매→서비스→재구매)을 연결하는 운영 체계 요구

‘실시간-개인화 실행 역량’ 고도화 필요

- 고객 기대 수준이 실시간-개인화 중심으로 변화
- 고객 유지·LTV 극대화를 위한 데이터 기반 실행 및 최적화 요구 증가

전략적 제언

고객 데이터 통합 및 식별 체계

- 고객·차량·서비스·디지털 접점 데이터 통합
- 통합 ID 기반 Single Customer View 구축
- CRM / DMS / App / Connected Car 간 데이터 연계
- 채널/시점 상관없이 고객 이력·맥락 통합 관리

옴니채널 기반 고객 운영 체계

- 온라인-오프라인-앱 간 여정 기반 통합 운영
- 고객 행동 기반 Next Best Action 실시간 제공
- 리드→구매→서비스→재구매 End-to-End 운영 프로세스 설계
- Dealer / 서비스센터 / 본사 간 운영 흐름 표준화 및 자동화

리테일 인사이트 기반 의사결정 및 수익화

- 고객 행동 기반 Trigger-driven 캠페인 자동 실행
- 리드 스코어링 / 이탈 예측 / 서비스 수요 예측 모델 적용
- 마케팅-세일즈-애프터세일즈-서비스 간 성과 데이터 통합 및 최적화
- 현장 Dashboard 기반 실시간 성과 관리 및 피드백 루프 구현

Points of Contact

EY한영 산업연구원

권영대 파트너

young-dae.kwon@kr.ey.com

김광현 상무

kwanghyun.kim@kr.ey.com

산업연구원장

실무총괄

EY 컨설팅

한경수 파트너

kyungsoo.han@kr.ey.com

김석태 상무

seoktae.kim@kr.ey.com

EY Mobility Sector 담당

Mobility Sector Region Leader

권영대 파트너

young-dae.kwon@kr.ey.com

회계감사 담당

김희영 파트너

hee-yeong.kim@kr.ey.com

박기현 파트너

ki-hyun.park@kr.ey.com

컨설팅 담당

이승헌 파트너

seung-heon.lee@kr.ey.com

세무 담당

박기형 파트너

ki-hyung.park@kr.ey.com

해외진출 및 국제조세 담당

정일영 파트너

ilyoung.chung@kr.ey.com

전략·재무자문 담당

심창용 파트너

changyong.shim@parthenon.ey.com

정용호 파트너

yong-ho.jeong@kr.ey.com

Mobility Sector Knowledge Center

원유선 과장

yousun.won@kr.ey.com

EY한영 산업연구원 소개

국내외 경영 환경의 변화와 주요 산업 동향을 분석한 EY한영만의 인사이트를 제공합니다. 이를 통해 기업들이 급변하는 경영 환경 속에서도 주요 산업군의 변화와 트렌드를 선제적으로 파악하고, 비즈니스 전략 수립을 할 수 있도록 지원하는 EY한영의 Think Tank의 역할을 수행하고 있습니다.

「산업별 인사이트와 전략적 시사점을 통해 시장 내 Thought Leadership을 선도」

1 산업 및 경영환경에 대한 연구과제 수행

- EY 글로벌 네트워킹을 통해 주요 산업·기능별 최신 리서치와 자료 확보
- 통합적 시각에서 산업별 주요 이슈를 분석한 리포트 정기 발간
- 시장 변화의 실질적인 영향력과 시사점을 분석하여 기업에 전략 방향성 제시

2 다양한 이해관계자 대상 지식 및 인사이트 공유

- 주요 산업 이슈 및 최신 경영 트렌드 중심의 세미나 정기 개최
- 업계 및 학계 등 대상 기관에 맞춤형 강연을 통해 차별적인 경영 전략 제시

EY한영 마켓 인사이트

[Insight Report 자료실 \(Link\)](#)

Business Insights



Sector Insights



EY | Building a better working world

EY is building a better working world by creating new value for clients, people, society and the planet, while building trust in capital markets.

Enabled by data, AI and advanced technology, EY teams help clients shape the future with confidence and develop answers for the most pressing issues of today and tomorrow.

EY teams work across a full spectrum of services in assurance, consulting, tax, strategy and transactions. Fueled by sector insights, a globally connected, multi-disciplinary network and diverse ecosystem partners, EY teams can provide services in more than 150 countries and territories.

All in to shape the future with confidence.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2026 EY Han Young
All Rights Reserved.

APAC No. 05001332
ED None

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, legal or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com/kr