

심층분석보고서

현대면세점-디지털기획

2026.05.02

| 노영우 컨설턴트

심층분석보고서 : 현대면세점-디지털기획

1장: 산업(섹터) 분석

1-1. 산업 정의, 라이선스 구조와 가치사슬

한국 면세점(보세판매장)은 관세법 제174조부터 제182조와 시행령에 근거한 특허 사업으로, 관세청이 5년 단위 특허를 부여하고, 인천국제공항공사와 한국공항공사 등 공항운영자가 임대 사업권을 별도로 발주하는 이중 라이선스 구조 위에서 작동합니다. 시내면세점과 공항면세점이 각각 별도의 인허가 트랙을 갖는다는 점, 그리고 공항면세점 사업권은 임대료 입찰을 거쳐 5~10년 단위로 운영자가 바뀐다는 점이 일반 유통업과 면세업을 가르는 본질적 경계선입니다. 가치사슬은 ①브랜드사와 수입원이 상품을 공급하고 ②면세사업자가 자체 매입과 MD와 운영을 책임지며 ③공항점, 시내점, 온라인 플랫폼을 거쳐 ④세관 인도장에서 출국객에게 상품을 인도하고 ⑤최종 소비자에게 도달하는 다섯 단계로 구성됩니다. 이 가운데 면세사업자는 자체 매입을 기반으로 재고 리스크를 떠안고, 통합물류센터와 인도장 운영까지 책임진다는 점에서 일반 백화점이나 이커머스와의 손익 구조가 본질적으로 다릅니다.

삼일PwC 경영연구원이 2025년 2월 발간한 '보릿고개 넘는 K-면세점' 보고서는 자체 매입, 환율, 통관, 인도 네 가지 요인이 면세업의 손익을 결정짓는 구조적 변수라고 분석합니다. 환율이 1,400원대로 고착화하면서 백화점 대비 가격 우위가 빠르게 사라지고, 자체 매입 재고가 현금 회전을 압박하는 양상이 2023년 이후 면세 4사 공통의 문제로 부상했습니다. 디지털 채널은 이 가운데 점포 임차료와 인건비 부담이 가장 낮은 영역이라는 점에서, 손익 회복 국면에서 가장 먼저 강화 대상이 됩니다.

1-2. 시장 규모 추이(2019~2025)와 반토막 난 황금알

한국면세점협회 통계 기준 국내 면세점 매출은 2019년 약 25조 원, 즉 약 210억 달러 규모에서 정점을 찍은 뒤 2020년 코로나 팬데믹과 함께 15조 원대로 추락했고, 2022년 타이공 일시 회복 영향으로 4사 합산 15.05조 원까지 반등한 이후 2023년 8.95조 원으로 다시 급락했습니다. 2024년에는 14.22조 원으로 전년 대비 3.4% 늘어났으나 달러 기준으로는 0.7% 감소했고, 2025년에는 12.53조 원으로 전년 대비 11.8% 줄어들면서 다시 한 번 후퇴 국면에 들어섰습니다. 한국경제와 서울경제는 2025년 1월부터 10월까지 누적 매출이 73억 달러로 2015년 81억 달러 이후 최저치를 기록할 가능성이 높다고 보도했고, 외국인 방문객 1,894만 명이 사상 최대 수준임에도 매출 곡선은 거꾸로 가는 비동조화 현상이 고착되었다고 진단합니다.

이 흐름은 통상의 경기 사이클이 아니라 사업 모델 자체가 더는 작동하지 않는다는 의미입니다. 2019년 매출의 약 70%를 타이공이 채웠다는 업계 추정을 감안하면, 송객수수료 정상화와 중국 정부의 보따리 무역 단속 강화가 사라지지 않는 한 과거 25조 원대 회복은 어렵다는 것이 증권가 공통된 평가입니다. 즉, 디지털 채널 강화와 FIT 모객은 회복 옵션이 아니라 생존 옵션입니다.

1-3. 타이공 축소와 FIT 중심 재편

매출 부진의 본질적 원인은 세 가지로 압축할 수 있습니다. 첫째, 타이공에 대한 송객수수료를 2023년 이후 면세 4사가 일제히 정상화하면서 매출 외형이 반토막 났고, 둘째, 중국 단체관광객(유커) 회복이 정부의 한한령 잔영과 환율 부담으로 더디게 진행되었으며, 셋째, 개별여행객 비중이 폭발적으로

심층분석보고서: 현대면세점-디지털기획

늘어나면서 쇼핑 동선과 결제 수단 자체가 바뀌었습니다. 한국문화관광연구원의 외래관광객 조사에 따르면 외국인이 한국에서 주요 쇼핑 장소로 '거리 상점'을 꼽은 비율이 49.6%까지 올라온 반면 공항 면세점은 14.2%로 2019년 33.5%의 절반 이하로 추락했고, 시내 면세점도 비슷한 추세를 보입니다.

FIT 여행자는 다이소, 올리브영, 무신사로 대표되는 K-라이프스타일 채널을 선호하고, 명품보다 K-뷰티와 식품과 패션 브랜드에 지갑을 엽니다. 면세 4사가 명품 의존 모델에서 K-뷰티와 라이프스타일과 체험형 플랫폼으로 사업 모델 자체를 재설계해야 하는 이유가 여기에 있습니다. 정부는 2025년 3분기 유커 한시적 비자 면제, 9월 말 중국 단체관광 무비자 입국 재개를 추진했지만, 회복 효과는 시내 점보다 공항점에 더 크게 나타나고 있어 사업자별 매장 포트폴리오에 따라 수혜 강도가 갈리는 양상입니다.

1-4. 인천공항 임대료 이슈와 사업권 재편

인천공항 면세점 라이선스는 2023년 입찰 당시 신라(DF1)와 신세계(DF2)가 각각 객당 임대료 9,000원대를 제시하면서 낙찰을 받았으나, 누적 적자가 누적하면서 2025년 9월과 10월에 사업권을 중도 반납하는 초유의 사태가 벌어졌습니다. 인천공항공사는 이후 최저수용 객당 임대료를 DF1 5,031원으로 5.9% 낮추고 DF2 4,994원으로 11.1% 낮춰 재입찰을 진행했고, 2026년 1월 30일 가격 개찰 결과 롯데(DF1, 5,345원)와 현대(DF2, 5,394원)가 적격사업자로 자리를 잡았습니다. 2026년 4월 17일 롯데 그리고 4월 28일 현대가 신규 영업을 개시하면서 면세업계의 공항 라이선스 지형이 7년 만에 재편되었습니다.

사업권 반납 사례는 임대료 입찰 메커니즘 자체에 대한 시장 신뢰도를 흔든 사건이라는 점에서 의미가 있습니다. 신라와 신세계가 각각 1,900억 원 안팎의 위약금을 부담한 것으로 알려져 있으며, 이 부담은 2025년 영업적자 규모를 키운 핵심 요인입니다. 인천공항공사가 객당 임대료라는 변동임대료 구조를 채택한 이상, 출국객 수 변동에 따라 사업자 손익이 크게 출렁이는 구조적 한계는 여전히 남아 있습니다. 인천일보에 출국객 310만 명을 가정한 시뮬레이션에서 DF1과 DF2 합산으로 30억 원에서 100억 원대 적자 가능성을 제기하며 '승자의 저주' 우려를 남겨 두었습니다.

1-5. 4사 적자 구조와 구조조정 도미노

2024년 면세 4사 합산 영업손실은 약 2,776억 원에 이르렀습니다. 사업자별로는 롯데가 1,432억 원, 신라가 697억 원, 신세계가 359억 원, 현대가 288억 원의 손실을 각각 기록했습니다. 이런 흐름 속에서 신세계는 2025년 1월 부산점을 정리했고, 현대는 같은 해 7월 31일 동대문점 영업을 종료했으며, 롯데는 잠실점 매장 면적의 약 35%를 축소했습니다. 5개사 모두 부장 이하 직원을 대상으로 한 희망퇴직을 단행하면서 인건비 다이어트에 나섰습니다.

2025년 3분기에 들어서면서 흐름이 갈라졌습니다. 롯데는 영업이익 183억 원으로 3분기 연속 흑자를 이어갔고, 현대는 13억 원의 영업이익을 내며 첫 분기 흑자에 성공했지만, 신라와 신세계는 여전히 영업적자 기초에서 빠져나오지 못했습니다. 결국 2025년 면세 산업의 키워드는 '구조조정'의 승자와 패자가 갈리는 해'로 정리할 만하며, 이때부터 디지털 채널 비중과 멤버십 회원 풀, 그리고 자체 매장 재고 회전율이 사업자별 회복 속도를 결정하는 핵심 변수로 부상했습니다.

전략적 시사점: 산업이 명품과 다이공과 외형 모델에서 FIT와 수익성과 디지털 모델로 패러다임을 옮기는 중이라는 점이 디지털기획 포지션 후보자가 가장 먼저 이해해야 할 거시 맥락입니다. 면세 산업

심층분석보고서: 현대면세점-디지털기획

개론을 외우는 차원이 아니라, 왜 지금 디지털 채널과 멤버십이 면세사업의 손익분기점을 결정하는지, 그리고 이 흐름이 향후 5년간 어떤 사업자에게 유리하게 작용할지를 입체적으로 해석하는 안목이 핵심입니다.

2장: 주요 기업 비교 및 대상 회사 포지셔닝

2-1. 4대 사업자 매출과 손익 구조 비교

한국 면세 산업은 롯데, 신라, 신세계, 현대 4사 과점 구조입니다. 2024년 결산 기준으로 보면 롯데면세점 매출은 3조 2,680억 원, 영업손실은 1,432억 원이었고, 신라면세점은 매출 3조 2,819억 원, 영업손실 697억 원을 기록했습니다. 신세계면세점은 매출 2조 3,050억 원, 영업손실 359억 원을 보였고, 현대면세점은 매출 9,721억 원, 영업손실 288억 원을 보였습니다. 4사 시장점유율은 한국면세점협회 매출 기준으로 롯데 약 25%, 신라 약 25%, 신세계 약 18%, 현대 약 7~8% 수준으로 추정합니다.

흥미로운 지점은 외형과 손익이 비례하지 않는다는 사실입니다. 매출 1위와 2위인 롯데와 신라가 가장 큰 영업손실을 기록했고, 매출 4위인 현대가 가장 적은 손실을 냈습니다. 이는 인천공항 사업권 임대료 부담과 타이공 비중에 따른 구조적 차이에서 비롯합니다. 롯데와 신라는 타이공 매출 비중이 높았던 만큼 송객수수료 정상화 과정에서 외형이 빠르게 무너졌고, 현대는 후발주자였던 탓에 타이공 의존도가 상대적으로 낮아 충격을 적게 받았습니다. 즉 후발주자라는 약점이 거꾸로 구조 변환기에는 방어적 강점으로 작용한 셈입니다.

2-2. 2025년 실적 변곡점과 체질 개선의 승자

서울경제, ZDNet Korea, 인사이트코리아의 보도를 종합하면 2025년 3분기에 롯데와 현대가 분기 흑자를 이어가거나 첫 흑자에 진입한 반면, 신라와 신세계는 인천공항 사업권 반납에 따른 위약금과 매출 감소 부담을 동시에 안고 적자 기조에서 벗어나지 못했습니다. 현대면세점은 2025년 연간 매출 1조 140억 원으로 전년 대비 4.3% 늘었고 영업이익 2억 원으로 사업 개시 7년 만에 첫 연간 흑자에 성공했습니다. 후발주자가 만년 적자에서 흑자로 전환한 첫 번째 분기점이라는 점에서 업계의 시선을 모으고 있습니다.

2025년의 메시지는 '규모가 곧 승리는 아니다'라는 것입니다. 타이공 송객수수료를 줄이고 비효율 점포를 정리하고 자체 매입 재고를 정상화한 사업자가 회복을 먼저 시작했고, 외형을 지키려고 무리한 객당 임대료를 베풀었던 사업자는 적자 늪에 빠졌습니다. 이는 향후 디지털 투자 의사결정에도 그대로 적용될 수 있는 원리이며, 실제로 박장서 대표는 인천공항 DF2 입찰 과정에서도 객당 5,394원이라는 합리적 가격대를 베풀하면서 '이길 수 있는 가격'을 골랐다는 평가를 받았습니다.

2-3. 비즈니스 모델 차이와 채널 포트폴리오

롯데면세점은 잠실, 명동본점, 소공동을 잇는 시내 강자였고 온라인 매출 비중도 4사 가운데 가장 높았습니다. 2023년 인천공항 사업권 철수 이후 시내와 온라인을 위주로 체질 개선을 진행하다가 2026년 DF1 사업권을 다시 따내면서 인천공항으로 재입성했고, 연 6,000억 원 이상 추가 매출을 기대하고 있습니다. 신라는 장충동 본점, 제주, 그리고 싱가포르 창이공항, 홍콩, 푸켓, 도쿄 등 글로벌

심층분석보고서: 현대면세점-디지털기획

네트워크가 강점이지만 인천공항 임대료 부담이 누적되면서 2025년에 사업권을 반납했습니다. 신세계는 명동, 강남, 부산점(2025년 1월 폐점) 시내점에 명품 MD 강점이 있으나 공항 사업권 반납으로 외형 축소가 이어졌습니다.

현대면세점은 시내점인 무역센터점, 동대문점(2025년 7월 폐점), 인천공항 DF7(패션·잡화)와 DF5(럭셔리 부티크), 그리고 2026년 신규 진입한 DF2(주류·담배)로 채널 포트폴리오를 재편했습니다. 특히 DF2 진입 이후 인천공항 매장 면적과 구역 수 기준으로 가장 많은 영역을 운영하는 사업자가 되면서, 외형 1위 롯데/신라와는 다른 형태의 '공항 강자' 포지셔닝을 구축하기 시작했습니다.

2-4. 현대면세점의 포지셔닝, 작지만 이익 나는 면세점

현대면세점은 2018년 무역센터점으로 시장에 진입한 이후 지속해서 후발주자 위치에 머물렀습니다. 2020년 동대문점과 인천공항 DF7을 추가하면서 외형을 키웠으나 코로나와 타이공 변수로 만년 적자 사업이라는 평가를 받았습니다. 2023년 인천공항 DF5 사업권 확보, 2024년 박장서 대표 부임, 2025년 본격적 구조조정과 첫 흑자 전환, 그리고 2026년 DF2 신규 진입으로 이어지는 흐름은 후발주자의 '선택과 집중' 전략이 효과를 낸 사례로 분류할 만합니다.

박장서 대표는 "DF2 운영으로 인천공항에서만 연간 1조 원 이상의 매출을 올리겠다"고 공언했습니다. 증권가는 현대면세점 매출이 1조 9,000억 원대에서 2조 원대로 진입하면서 신세계(2조 3,050억 원)와의 격차를 4,000억 원에서 빠르게 좁히는 시나리오를 그리고 있습니다. 4위에서 3위로 추격하는 그림이 처음으로 현실화되는 시점이라는 점에서, 현대면세점은 이제 '약자의 도전기'에서 '체급 변경의 시작점'으로 무대 주제를 옮기고 있습니다.

2-5. 최근 1~6개월 핵심 이슈 정리

최근 6개월간 현대면세점 관련 핵심 이슈는 다음과 같이 정리할 수 있습니다. 첫째, 2025년 4월 동대문점 폐점과 무역센터점 3개 층에서 2개 층으로의 매장 면적 축소 결정이 이루어졌습니다. 둘째, 같은 시점에 부장 이하 전 직원을 대상으로 한 희망퇴직을 진행하면서 근속 5년 이상은 15개월치, 3년 이상은 12개월치를 위로금으로 책정했습니다. 셋째, 2025년 7월 31일 동대문점 영업을 마무리했고, 같은 해 3분기에 첫 분기 흑자를 만들어 냈습니다. 넷째, 2026년 1월 30일 인천공항 DF1과 DF2 적격사업자 선정 과정에서 객당 5,394원으로 DF2를 따내며 7년 만의 공항 지형 재편을 이끌었습니다. 다섯째, 2026년 4월 28일 DF2 그랜드 오픈을 통해 287개 브랜드와 4,571m² 매장 면적을 운영하기 시작했습니다.

여기에 더해 무역센터점에는 구찌뷰티 등 16개 고수익 브랜드를 새로 유치하면서 2025년 8월 그랜드 오픈을 진행했고, 로에베 신규 입점, 토스 협업 페이스페이 도입, 모바일 픽업과 전자영수증, 무인 판매기 스마트셀러 등 디지털 체험 강화 프로젝트를 동시에 추진하고 있습니다. 디지털 채널과 오프라인 매장 구조조정이 한 흐름으로 묶여 있다는 점이 박 대표 경영 기조의 일관성을 보여줍니다.

전략적 시사점: 현대면세점 포지셔닝의 키워드는 '후발주자', '선택과 집중', '수익성 중심', '디지털 기반 차별화'입니다. 매출 외형이 작아도 손익률과 내실에서 우위를 입증한 사례이며, 디지털기획 포지션을 준비하는 후보자라면 '규모 경쟁이 아닌 효율 경쟁'이라는 박 대표 경영 기조를 디지털 전략 언어로 번역하는 능력이 차별화 포인트입니다. 즉, 디지털기획은 회사의 '체급 변경 시나리오'를 실행 단계에서 받쳐주는 부서라는 사실을 인식하는 것이 첫걸음입니다.

3장: 대상 회사 심층 분석

3-1. 그룹 사업 구조와 비전 2030

현대백화점그룹은 지주사 현대지에프홀딩스 산하에 다섯 개 사업 영역을 운영하는 종합 유통·생활 그룹입니다. 첫째 유통 영역에는 현대백화점, 현대홈쇼핑, 현대이지웰, 현대드림투어, 현대면세점이 포함됩니다. 둘째 패션·뷰티 영역에는 한섬, 한섬라이프앤, 현대바이오랜드가 자리합니다. 셋째 종합식품 영역은 현대그린푸드와 현대캐터링이 담당합니다. 넷째 토탈리빙 영역에는 현대리바트, 현대L&C, 지누스가 포함되며, 다섯째 디지털·IT 영역에는 현대퓨처넷, 현대에버다임 등 산업재 계열사도 포함됩니다.

2021년 창립 50주년에 발표한 '비전 2030'은 그룹 매출을 2020년 20조 원에서 2030년 40조 원으로 두 배 확대하는 청사진을 담았습니다. 유통, 패션, 리빙 세 영역을 핵심 사업으로 두고, 바이오와 헬스, 디지털과 IT 등 미래 신수종 사업을 추가로 육성하는 모델입니다. 정지선 회장은 "100년 이상 지속되는 새로운 역사를 만들어 나가자"는 메시지를 통해 장기 성장 의지를 표명했고, 2021년 신년 첫 업무일에는 '디지털 비전 선포식'을 개최하면서 디지털 전환을 그룹 전사 어젠다로 격상시켰습니다. 즉, 비전 2030의 핵심 동력은 신사업과 디지털이며, 디지털기획 같은 포지션이 그룹 의사결정 라인 안에서 점점 더 큰 비중을 차지하는 흐름과 맞물립니다.

3-2. 현대면세점의 사업 구조와 매출 구성

현대면세점의 법인명은 (주)현대디에프이며, 2025년 별도 매출 1조 140억 원, 영업이익 2억 원 규모로 운영합니다. 매출 구성은 인천공항점이 약 40%, 시내점인 무역센터점과 온라인몰이 나머지 60%를 차지하는 구조였습니다. 2025년 3분기 기준 공항점 매출 비중이 40%까지 올라갔고, 외국인 매출은 전년 대비 약 20% 늘었습니다. 2026년 4월 DF2 추가로 공항점 비중은 50%를 넘어설 전망이며, 박 대표는 인천공항 단독 매출 1조 원 시대를 목표로 설정했습니다.

매장별로 보면 무역센터점은 코엑스와 강남 비즈니스 상권을 배후로 둔 시내 거점이며, 인천공항 DF7은 패션과 잡화를, DF5는 럭셔리 부티크를, DF2는 주류와 담배를 각각 담당합니다. 즉 카테고리 분산을 통해 명품 위주의 단일 카테고리 의존도를 낮추고, 디지털 채널을 통해 카테고리 간 회원과 트래픽을 통합 운영하는 모델로 진화하는 중입니다. 온라인몰은 회원 가입과 출국 정보 입력 이후 출국 3시간 전까지 구매가 가능한 한정적 형태이지만, 모바일 픽업과 전자영수증 같은 신규 기능 도입 이후 사용자 경험이 빠르게 개선되는 추세입니다.

3-3. 차별화 포인트, 그룹 시너지와 K-라이프스타일

현대면세점의 본질적 차별화는 그룹 자산을 면세 채널에 이식하는 능력입니다. 한섬의 시스템과 타임 등 K-패션 브랜드를 면세점 MD에 활용하고, 현대백화점 더현대 서울의 K-팝업과 IP 콘텐츠를 면세점 외국인 고객에게 노출하며, 현대그린푸드의 식음 콘텐츠와 한섬·현대바이오랜드의 K-뷰티 라인업을 채널 자산으로 활용하는 식입니다. 여기에 현대홈쇼핑과 현대퓨처넷이 보유한 디지털 미디어, 사이니지, 실감콘텐츠 역량을 면세점 매장과 앱과 웹에 결합하면서 외국인 FIT 고객에게 'K-라이프스타일 종합 플랫폼' 인상을 만들어 내고 있습니다.

심층분석보고서: 현대면세점-디지털기획

특히 외국인 통합 멤버십 'H.Point Global'은 현대백화점, 아울렛, 면세점에서 구매금액을 최대 7%까지 적립하고, 더현대 서울 식당가 예약, 모바일 내국세 환급, 파파고 통번역, 택시 호출, K-콘텐츠 매거진 제공 등 외국인 FIT 특화 서비스를 통합한 플랫폼입니다. 회사 측은 100만 명 회원 규모 확보를 목표로 두고 있으며, 단일 면세 사업자가 아닌 그룹 차원의 외국인 회원 데이터를 축적하는 인프라라는 점에서 디지털기획 포지션의 핵심 자산입니다.

3-4. 리스크 요인 정리

리스크는 다음과 같이 정리할 수 있습니다. 첫째, 누적 적자 1,000억 원대(2018년부터 2024년 합산)와 2024년 단년 적자 288억 원이 보여주는 만성적 손익 부담이 여전합니다. 둘째, 시장점유율 7~8% 대라는 구조적 한계는 단년 흑자 전환만으로 빠르게 끌어올리기 어렵습니다. 셋째, 환율 1,400원대 고회율 국면에서 백화점 대비 가격 우위가 좁혀지면서 '면세=싸다'라는 기존 인식이 흔들립니다. 넷째, 중국 타이공과 유커 수요 회복이 정부 정책 변수에 좌우되어 통제하기 어렵습니다. 다섯째, 인천공항 신규 DF2 영업 개시에 따른 초기 비용 부담, 즉 브랜드 유치비, MD 변경비, 인테리어 투자비가 2026년 손익에 단기 충격을 줄 수 있습니다.

여섯째, 신세계와의 3위 자리를 둘러싼 경쟁이 격화되는 양상이며, 신세계는 시내점 명품 MD 자산을 보유한 만큼 반격 카드를 갖고 있습니다. 일곱째, 온라인몰 안정성 이슈가 일부 있어, 앱 로그인 장애 같은 사용자 불만이 종종 보고됩니다. 한국경제는 2025년 12월 인천일보 보도를 인용해 출국객 310만 명을 가정한 시뮬레이션에서 DF1과 DF2 합산으로 30억 원에서 100억 원대 적자 가능성을 제기하면서 신규 사업권의 '승자의 저주' 가능성도 일부 환기시켰습니다. 디지털기획 포지션에서는 이러한 리스크 요인을 운영 KPI 설계에 반영해 위험 신호를 빠르게 감지하는 역할도 함께 요구받습니다.

3-5. 오너 메시지와 박장서 대표 경영 기조

정지선 회장은 비전 2030 발표에서 '사회와 선순환하며 공동 성장'을 핵심 키워드로 제시했고, 정교선 부회장은 홈쇼핑과 면세 등 디지털 유통 부문 통합 시너지를 강조해 왔습니다. 그룹 차원에서 '안정적 오너 경영, 38%대 낮은 부채비율, 보수적 의사결정'이라는 한국형 유통 대기업 특성을 유지하면서도, 디지털 영역에서는 빠른 실행과 외부 협업을 강화하는 양면 전략을 펼치고 있습니다.

박장서 대표는 2024년 10월 부임 이후 일관된 '효율과 내실' 경영 기조를 펼쳤습니다. 첫째, 비효율 점포를 정리해 동대문점을 폐점하고 무역센터점 면적을 축소했습니다. 둘째, MD 고도화를 추진해 저효율 라이프스타일 매장을 빼고 고효율 K-뷰티와 럭셔리 패션을 재배치했습니다. 셋째, 타이공 송객수수료 의존도를 낮추고 외국인 일반 고객과 내국인 비중을 키우는 모객 구조 전환을 진행했습니다. 넷째, 객당 임대료에 합리적 베팅을 하면서 외형 확장보다 손익 우선 논리를 관철했습니다. 다섯째, 디지털 체험을 강화해 페이스페이, 모바일 픽업, 전자영수증, 스마트셀러 등 신규 기능을 잇따라 출시했습니다.

인사이트코리아, 서울경제, 뉴스핌은 박 대표의 전략을 "후발주자의 선택과 집중을 통한 손익 구조 재설계"로 평가합니다. 즉 박 대표 체제에서 디지털기획 포지션의 미션은 '확장보다 효율, 규모보다 내실'이라는 경영 기조를 디지털 자산과 데이터 자산으로 받쳐주는 일이라 정의할 수 있습니다.

전략적 시사점: 디지털 채널은 시내점이나 공항점과 비교할 때 임차료와 인건비 부담이 가장 낮은 고수익 채널입니다. 디지털기획은 '루틴 업무 프로세스 개선과 디지털화를 통한 조직 효율화'(현대백화점

심층분석보고서: 현대면세점-디지털기획

그룹 채용 페이지 정의)라는 면에서 박 대표의 효율 우선 기조와 같은 방향에 있습니다. 디지털기획 포지션을 준비하는 후보자는 박 대표의 경영 기조와 자신의 업무 가설을 한 흐름으로 묶어 사고하는 훈련이 필요합니다.

4장: 인재상/조직문화

4-1. 그룹 공식 인재상

현대백화점그룹은 비전 2030에 맞춰 세 가지 인재상을 공식적으로 선포했습니다. 첫째, 열정과 자부심을 품고 끊임없이 도전하는 사람입니다. 둘째, 혁신적 사고와 학습으로 변화를 주도하는 사람입니다. 셋째, 소통하고 협업하면서 함께 성장하는 사람입니다. 6대 실천 가치는 '열정, 소통, 창의, 파트너십, 안전, 친환경'으로 구성되며, 직급코스 패스제 같은 직급별 리더십 교육을 운영합니다. 그룹 미션은 '고객을 행복하게 세상을 풍요롭게'이고, 비전은 '고객에게 가장 신뢰받는 기업'입니다.

이 인재상은 다른 유통 대기업과 비교할 때 '혁신적 사고와 변화 주도'라는 두 번째 항목이 가장 차별적입니다. 보수적 의사결정 문화를 유지하면서도 변화를 주도할 인재를 명시적으로 우선시한다는 메시지며, 디지털기획 포지션은 이 두 번째 항목과 가장 밀접한 위치에 있습니다. 즉 디지털기획 포지션을 준비하는 후보자에게는 '안정적 조직 안에서 실험적 변화를 만들어 내는 능력'이 핵심 평가 기준으로 작동합니다.

4-2. 조직 문화, 보수적 안정성과 디지털 전환의 공존

현대백화점그룹은 정지선 회장 중심의 안정적 오너 경영, 38% 수준의 낮은 부채비율, 그리고 보수적 의사결정 흐름으로 한국형 유통 대기업의 전형을 보입니다. 동시에 2021년 신년 첫 업무일에 '디지털 비전 선포식'을 개최하면서 디지털 전환을 그룹 전사 어젠다로 격상시켰고, 현대퓨처넷을 통해 디지털 사이니지와 실감콘텐츠와 인프라/보안 등 그룹 IT 시스템을 통합 운영하는 인프라를 구축했습니다.

이 두 가지 문화 코드는 디지털기획 포지션 후보자에게 흥미로운 시사점을 줍니다. 첫째, 의사결정 속도가 빅테크 수준은 아니지만 디지털 영역에서는 의사결정 사이클을 다르게 운영합니다. 둘째, 외부 에이전시와 그룹 IT 계열사(현대퓨처넷)와의 협업 빈도가 높습니다. 셋째, 안정적 환경 안에서 실험을 시도해야 하므로 'PoC와 데이터 검증'을 거친 점진적 변화가 더 잘 통합니다. 즉 빠른 의사결정보다 '리스크를 통제하면서 실험을 누적하는 사이클 운영 능력'이 가치 있는 자산입니다.

4-3. 면세 산업 도메인이 선호하는 인재 특성

면세업은 일반 유통과 다른 도메인 특성을 갖습니다. 첫째, 다국적 고객을 응대해야 하므로 글로벌 마인드와 영어, 중국어, 일본어 같은 외국어 능력이 가산점입니다. 둘째, 환율과 통관과 인도장 운영을 다뤄야 하므로 수치 감각과 재무 감각이 중요합니다. 셋째, 면세 한도와 특허와 세관 규정을 이해해야 하므로 규정 준수 사고가 익숙해야 합니다. 넷째, 글로벌 명품과 K-뷰티와 라이프스타일 트렌드를 빠르게 따라잡는 트렌드 감수성이 필요합니다. 다섯째, 브랜드사와 공항공사와 세관과 외부 결제·환급 사업자 같은 다양한 이해관계자를 다루는 협상력과 네트워킹 능력이 요구됩니다. 여섯째, 환율과 중국 정책과 소비 트렌드 변화를 데이터로 해석하는 정량적 사고가 필요합니다.

심층분석보고서: 현대면세점-디지털기획

특히 FIT 중심 재편 국면에서는 단체 패키지 마인드가 아니라 '여행자 개인 단위 데이터와 고객 여정 (Customer Journey) 사고'가 결정적 차별화 요인입니다. 여행자가 한국 도착 전 어떤 검색을 하고, 도착 후 어디서 정보를 얻고, 결제를 어떤 수단으로 하며, 출국장에서 어떻게 픽업하는지를 단계별로 데이터로 추적하고 개선하는 사고방식이 요구됩니다.

4-4. 디지털기획 직무가 선호하는 인재 특성

현대백화점그룹 채용 페이지는 디지털기획 포지션의 필요 역량을 다음과 같이 명시합니다. "기술적 이해와 분석적 사고, 데이터 분석력과 고객경험에 대한 이해, 플랫폼/업무시스템/데이터시스템 개선 및 신규 개발 지원, 프로그램 기획·개발에 대한 이해도, 유관부서 협업을 위한 커뮤니케이션 능력과 팀워크". 시장 표준 언어로 환산하면 다음과 같이 정리할 수 있습니다.

첫째, GA, BigQuery, Looker 같은 데이터 분석 도구를 다루는 정량 분석 역량입니다. 둘째, 프로젝트 기획과 UX/UI 와이어프레임을 그릴 수 있는 기획 역량입니다. 셋째, 애자일과 스크럼 운영 경험이 있는 프로젝트 관리 역량입니다. 넷째, CRM과 CDP를 활용한 세그멘테이션과 캠페인 운영 역량입니다. 다섯째, 이커머스와 옴니채널 KPI(전환율, CAC, LTV 등)에 대한 이해입니다. 여섯째, API와 데이터 모델링에 대한 비개발자 수준의 기본 지식입니다. 일곱째, 외부 에이전시와 사내 IT 부서를 동시에 끌고 가는 커뮤니케이션 역량입니다.

이 가운데 가장 차별화되는 항목은 일곱 번째로, 면세점 디지털기획은 사내외 이해관계자가 매우 많아 일반 이커머스 PM보다 협업 부담이 큼니다. 따라서 의사소통 명료성과 문서화 역량이 실무 성과를 좌우하는 결정적 변수입니다.

4-5. 면세점과 디지털의 교차 역량, 글로벌 디지털 프로젝트 사고

면세점 디지털기획은 일반 이커머스 PM과 비교할 때 다음과 같은 추가 복잡도를 갖습니다. 첫째, 국적과 여권과 항공편과 면세 한도가 결합된 비즈니스 룰을 다뤄야 합니다. 둘째, 인도장(공항 또는 항만)이라는 오프라인 종착점과 디지털 핸드오프를 설계해야 합니다. 셋째, 다국어와 다통화와 다결제(알리페이, 위챗페이, 페이스페이 등)를 동시에 운영해야 합니다. 넷째, 세관과 관세청 시스템과의 데이터 연동을 고려해야 합니다. 다섯째, '출국 3시간 전 구매 가능' 같은 시간 변수와 픽업 동선까지 계산해야 합니다.

이런 복합 환경 안에서 가장 가치 있는 차별화 역량은 '여행자 라이프사이클 전반을 디지털 프로젝트 관점으로 사고하는 능력'입니다. 여행 전 검색과 사전 구매, 공항 픽업, 그리고 사후 멤버십 활용까지 하나의 흐름으로 묶어 설계하고, 각 구간에서 사용자 이탈률과 전환율을 측정하고, A/B 테스트로 개선 가설을 검증하는 사이클을 끌고 갈 수 있는 인재가 가장 높은 평가를 받을 가능성이 큼니다.

전략적 시사점: 그룹 인재상의 '혁신적 사고로 변화 주도', '소통과 협업'은 디지털기획 직무 정의의 '루틴 업무 디지털화와 유관부서 협업'과 일대일로 매칭됩니다. 보수적 유통 대기업 안에서 디지털 변화를 안전하게 만들어내는 '리스크 관리형 혁신가' 모델이 적합 인재상이며, 면세 도메인 특성과 디지털 프로젝트 사고를 결합한 후보자가 가장 큰 경쟁력을 가집니다.

5장: 직무 분석

5-1. 직무 정의와 채용공고 핵심 내용

현대백화점그룹 채용 사이트(recruit.ehyundai.com) 직무 소개에 따르면 현대면세점 디지털기획은 "디지털 기술에 기반한 경영환경을 구축하고, 현대면세점 온라인/모바일 플랫폼을 이용하는 고객들의 경험을 개선"하는 포지션입니다. 핵심 미션은 다음과 같이 명시됩니다. 첫째, 업무 효율성 극대화입니다. 둘째, 루틴 업무 프로세스 개선입니다. 셋째, 디지털화를 통한 조직 효율화입니다. 넷째, 전문적 요건 기획·개발을 통한 신속하고 정확한 데이터 배포입니다. 다섯째, 신규 데이터 분석과 관리 방향성 제시입니다.

채용 페이지는 PI(Process Innovation) 담당자의 일과를 구체적으로 묘사합니다. 전 부서에서 취합한 시스템 개발 리스트를 받고, 중요도와 적합성을 판단해 우선순위를 정하고, 개발 진척율을 관리하고, 배포 후 효과 분석과 유관부서 인터뷰를 수행하는 사이클입니다. 이 정의는 디지털기획이 '서비스 PM' 이라기보다는 '내부 프로세스 PM'에 가깝다는 점을 시사합니다. 즉 외부 고객 경험 개선뿐 아니라 사내 운영 효율화를 위한 시스템 기획까지 함께 다루는 포지션이며, 이런 점에서 일반 이커머스 PM보다 이해관계자 폭이 더 넓습니다.

5-2. 일, 주, 월, 연 단위 핵심 업무 추정

일 단위 업무는 다음과 같이 흘러갑니다. 첫째, 앱과 웹 KPI 대시보드를 모니터링합니다. MAU와 DAU, 세션, 전환율, 체류시간 같은 지표를 매일 확인하고 이상 신호를 감지합니다. 둘째, 장애와 CS 이슈를 트래킹합니다. 셋째, 유관부서가 요청하는 시스템 개발과 기능 개선 안건을 접수하고 정리합니다.

주 단위 업무는 스프린트 계획과 리뷰 미팅, MD 및 마케팅 부서와의 프로모션 페이지 기획 회의, A/B 테스트 결과 분석과 배포 결정 미팅 등으로 구성됩니다. 월 단위 업무는 멤버십 등급별 캠페인 성과 리뷰(SILVER, GOLD, BLACK, PLATINUM, PRESTIGE 5단계), 신규 기능 배포(예: 페이스페이, 모바일 픽업, 스마트셀러 연동 등), 경쟁사 벤치마킹 보고서 작성으로 흘러갑니다.

분기와 연 단위 업무는 더 큰 사이클입니다. 앱과 웹의 연간 로드맵을 수립하고, CDP/CRM 시스템 고도화 RFP를 작성하고, 외국인 멤버십 H.Point Global 운영 전략을 수립하고, 인천공항 DF2 같은 대형 프로젝트 오픈에 디지털 체험을 결합하는 식입니다. 즉 일/주 단위에서는 '운영의 안정성', 월/분기 단위에서는 '실험과 개선', 연 단위에서는 '플랫폼 전략'이 무척 중심입니다.

5-3. 협업 이해관계자 맵

디지털기획 포지션은 사내외 이해관계자 풀이 매우 넓습니다. 사내 협업 대상은 다음과 같이 정리할 수 있습니다. MD(상품 기획과 등록), 영업기획과 온라인 영업관리, 마케팅과 커뮤니케이션, 멤버십, 영업관리, 재경, 정보보호, SCM(인도장과 물류) 부서가 모두 디지털기획과 일상적으로 협업합니다. 그룹사 차원에서는 현대퓨처넷이 시스템과 인프라를 담당하고, 현대백화점과 현대홈쇼핑과 한섬이 통합 멤버십과 콘텐츠 협업 파트너로 참여합니다.

외부 협업 대상은 더 다양합니다. 브랜드사(루이비통, 샤넬, 구찌, 로에베, 구찌뷰티 등)와 디지털 자산 활용 협의를 진행하고, 인천공항공사와는 공항점 디지털 사이니지와 인도장 시스템 연동을 다루며, 관세청과 세관과는 전자 통관과 인도 시스템을 조율합니다. 결제 분야에서는 토스, 알리페이, 위챗페이가

심층분석보고서: 현대면세점-디지털기획

핵심 파트너이고, 외부 에이전시는 앱과 웹 개발과 디자인을 맡습니다. 외국인 서비스 분야에서는 네이버 파파고와 글로벌 카드사와 환급사업자가 협업 파트너입니다.

협업 폭이 넓다는 점이 면세 디지털기획의 가장 큰 특징이자 가장 큰 도전입니다. 일반 이커머스 PM이 사내 5~7개 부서와 협업한다면, 면세 디지털기획은 사내외 합쳐 15개 이상 이해관계자와 동시에 일하는 일이 흔하며, 그만큼 문서화와 협업 도구 운영 능력이 성과를 좌우합니다.

5-4. 핵심 KPI 추정과 디지털 전환 이니셔티브

KPI는 다음과 같이 설계할 수 있습니다. 첫째, 앱 MAU와 DAU 그리고 신규 다운로드 수입입니다. 둘째, 온라인몰 GMV와 온라인 매출 비중입니다. 셋째, 전환율과 객단가(ATV)와 재구매율입니다. 넷째, H.Point 통합회원 수와 BLACK/PRESTIGE 등급 회원 비중입니다. 다섯째, 외국인 H.Point Global 회원 100만 명 목표 진척률입니다. 여섯째, 출국 3시간 전 구매 비중입니다. 일곱째, 모바일 픽업과 페이스페이와 전자영수증 같은 디지털 결제·픽업 수단의 비중입니다. 여덟째, 앱 안정성, 즉 크래시율과 로그인 성공률입니다. 아홉째, 공동구매(H.SHARE) 참여율과 첫구매딜 전환율입니다.

진행 중이거나 예정된 핵심 디지털 전환 이니셔티브는 다음과 같습니다. 첫째, 토스 협업으로 페이스페이를 도입해 결제 경험을 빠르게 만들었습니다. 둘째, 모바일 픽업과 전자영수증을 통해 종이 영수증을 줄이고 픽업 동선을 매끄럽게 다듬었습니다. 셋째, 무인 판매기 '스마트셀러'를 도입해 인건비 부담이 큰 매장을 자동화했습니다. 넷째, AI 뷰티 트립을 출시해 피부 분석과 다국어 보고서와 중국 간편결제 즉시할인을 한 흐름으로 연결했습니다. 다섯째, 외국인 통합 멤버십 H.Point Global을 출범시켜 그룹 차원의 외국인 회원 데이터를 축적합니다. 여섯째, 더현대 서울과 DF2를 잇는 팝업과 IP 콘텐츠 디지털화를 통해 K-콘텐츠 자산을 회원 경험에 결합합니다.

이러한 이니셔티브 각각이 디지털기획 포지션 담당자의 한 분기 또는 한 해 단위 프로젝트가 될 수 있으며, 후보자가 이 가운데 어떤 영역에서 강점을 가질 수 있는지 사전에 고려하는 것이 유익합니다.

5-5. 가상 워크플로우 시나리오, 인천공항 DF2 신규 오픈 디지털 연계 프로젝트

가정해 봅니다. 2026년 4월 28일 DF2 그랜드 오픈에 맞춰 외국인 FIT 객단가를 15% 끌어올리는 디지털 캠페인을 6개월 동안 운영하는 프로젝트입니다.

사전 단계는 D-90부터 D-30까지입니다. 첫째, 현대퓨처넷과 외부 에이전시와 함께 DF2 전용 앱 랜딩 페이지를 기획합니다. 다국어(영어, 중국어, 일본어, 태국어) 카테고리 구조를 구축하고, 주요 외국인 고객층 4개 국가를 우선 타겟으로 잡습니다. 둘째, 페이스페이와 알리페이와 위챗페이 결제 플로우 QA를 진행하고 결제 실패율 1% 이내를 목표로 설정합니다. 셋째, 출국 3시간 전 픽업이 가능한 SKU를 정의하고 MD 및 SCM 부서와 정합성을 확인합니다.

오픈 단계는 D-day입니다. 라이브커머스와 H.SHARE 공동구매로 화장품과 향수를 위주로 한 첫구매딜을 노출하고, AI 뷰티 트립 결과지를 다국어로 발송하며, H.Point Global 가입 시 적립 보너스를 줍니다. 인천공항 DF2 매장 안 사이니지에 앱 다운로드 QR 코드와 디지털 쿠폰을 노출해 오프라인 매장 트래픽을 디지털 회원 풀로 흡수합니다.

운영 단계는 D+1부터 D+180까지입니다. GA와 BigQuery로 국가별 전환율과 객단가를 추적하고, BLACK 등급 외국인 회원의 LTV를 분석하고, 더현대 서울 팝업과 DF2 동선을 잇는 회원 행동 데이

심층분석보고서: 현대면세점-디지털기획

터를 적재합니다. 매주 A/B 테스트 결과를 검토하고, 매월 멤버십 등급 이동률을 모니터링하면서 마케팅 자원 배분을 다시 조정합니다.

리뷰 단계에서는 손익 효과(객단가 15% 상승, 디지털 매출 비중 개선)와 운영 효율(앱 로그인 성공률, CS 인입량, 페이스페이 결제 비중)을 함께 정량화한 보고서를 작성하고, 유관부서 인터뷰를 통해 실무 피드백을 수렴합니다. 이 시나리오는 채용 페이지가 정의한 'PI 진척율 관리, 배포 후 효과 분석, 유관부서 인터뷰'와 정확히 같은 흐름이며, 디지털기획 포지션의 한 분기 단위 표준 워크플로우라고 봐도 무방합니다.

전략적 시사점: 디지털기획 포지션은 결국 '면세 사업의 손익 개선을 디지털 프로덕트와 데이터로 풀어내는 일'입니다. 박장서 대표의 '효율과 내실' 경영 기조, 비전 2030의 '디지털 전환' 어젠다, 인천공항 DF2 신규 오픈이라는 시점적 맥락을 디지털 KPI 언어(MAU, 전환율, LTV, 외국인 회원 100만 명)로 묶어 사고할 수 있다면, 산업과 회사와 직무를 입체적으로 이해하고 있다는 인상을 만들 수 있습니다. 또한 이 포지션은 사내외 이해관계자 풀이 넓은 만큼, 데이터 역량 못지않게 문서화와 커뮤니케이션 역량이 실무 성과의 결정적 변수임을 인식하는 것이 중요합니다.

참고 레퍼런스 (References)

1. 삼일PwC 경영연구원, 보릿고개 넘는 K-면세점, 위기 진단과 제언(2025.2) — https://www.pwc.com/kr/ko/insights/industry-focus/samilpwc_k-duty-free-shop.pdf
2. 한국경제, 고장난 달러 파이프라인...K면세점 10년래 최저 매출 — <https://www.hankyung.com/article/2025121549361>
3. 서울경제, 외국인 역대 최다 방한에도 면세점 작년 매출 뒷걸음 — <https://m.sedaily.com/amparticle/20001307>
4. 전자신문, 면세점 지난해 매출 14조 턱걸이...개별관광객 중심 사업 전략 재편 — <https://www.etnews.com/20250127000043>
5. 뉴스토마토, 황금알 낳는 거위 면세점의 몰락 — <https://www.newstomato.com/ReadNews.aspx?no=1250448>
6. 다음/서울경제, 외국인 관광객은 사상 최대인데 면세점 매출 10년 전으로 — <https://v.daum.net/v/20251220145031884>
7. 공공데이터포털, 관세청 면세점 매출액 및 이용객수(2015~2025) — <https://www.data.go.kr/data/15140207/fileData.do>
8. 서울신문, 현대면세점 동대문점 폐점키로...면세 4사 모두 적자 수렁 — <https://www.seoul.co.kr/news/economy/distribution/2025/04/01/20250401500213>
9. 머니투데이, 시내면세점 구조조정 나선 현대백화점 동대문점 폐점·무역센터점 축소 — <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2025040114395226443>

심층분석보고서: 현대면세점-디지털기획

10. ZDNet Korea, 면세점 부진 벗어날까...롯데·현대 방긋 신라·신세계 가웃 —
<https://zdnet.co.kr/view/?no=20251118161719>
11. 인사이트코리아, 적자점포 접었더니 박장서 현대면세점 대표 첫 흑자 길 열었다 —
<https://www.insightkorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=235096>
12. 인사이트코리아, 문 닫고 거래 끊더니 박장서 현대면세점 대표 7년 만에 첫 연간 흑자 —
<https://www.insightkorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=241159>
13. 인사이트코리아, 박장서 현대면세점 대표 면세 불황에도 공항 매장 확대 배경 —
<https://www.insightkorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=244382>
14. 뉴데일리, 현대면세점 반격에 순위 지각변동...박장서 대표 인천공항서 연매출 1조 —
<https://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2026/04/28/2026042800110.html>
15. 다음/이투데이, 롯데·현대면세점 인천공항 모객 전쟁 본격화...관건은 FIT 환심 사기 —
<https://v.daum.net/v/20260427180004787>
16. 서울경제, 인천공항 면세점 과열 입찰 끝났다...롯데·현대 수익성 재편 —
<https://www.sedaily.com/article/20008732>
17. 한국경제, 인천공항 면세점 DF1 롯데·DF2 현대 면세사업권 확보 —
<https://www.hankyung.com/article/202602268039g>
18. MTN, 인천공항 면세점 DF1 롯데·DF2 현대 유력 적격사업자 선정 —
<https://news.mtn.co.kr/news-detail/2026013016250789248>
19. 뉴시스, 인천공항 면세점 DF1·DF2 사업자 바뀐다...롯데 17일·현대 28일 오픈 —
https://www.newsis.com/view/NISX20260408_0003582278
20. 뉴스핌, 인천공항 꺾찬 롯데·현대면세점 적자 벗어날 필승 해법 —
<https://www.newspim.com/news/view/20260203000988>
21. 다음/인천일보, 인천공항 면세점 롯데 vs 현대 최대 관심사 DF1 —
<https://v.daum.net/v/20260201175504225>
22. 항공여행, 인천공항 면세점 신규 사업자 후보로 롯데·현대 —
https://airtravelinfo.kr/air_news/1743097
23. 기호일보, 인천공항 면세점 입찰 롯데·현대 2파전 —
<https://www.kihoilbo.co.kr/news/articleView.html?idxno=3010849>
24. 이콘밍글, 벼랑 끝까지 물리더니 결국 결단 내린 현대면세점 —
<https://econmingle.com/economy/hyundai-duty-free-restructures/>
25. 중앙이코노미뉴스, 현대면세점 동대문점 폐점·무역센터점 축소·고수익 브랜드 중심 재편 —
<https://www.joongangenews.com/news/articleView.html?idxno=415570>

심층분석보고서: 현대면세점-디지털기획

- 26. 현대백화점그룹 공식, 비전 2030 —
<https://www.ehyundai.com/newPortal/group/GI/GI000003.do?locale=ko>
- 27. 현대백화점그룹 공식, 인재경영(인재상) —
<https://www.ehyundai.com/newPortal/group/HR/HR000001.do?locale=ko>
- 28. 현대백화점그룹 채용, 현대면세점 디지털기획 직무 소개 —
https://recruit.ehyundai.com/job-introduction/job-company-dtl.nhd?coCd=HDDF&jobCd=JOB_CD_001&dtlJobCd=005
- 29. 현대면세점 공식, 멤버십 안내(H.Point 통합) —
<https://www.hdfs.com/store/kr/dm/stMem/membership.do>
- 30. 오피니언뉴스, 현대백화점그룹 외국인 전용 통합 멤버십 H.Point Global 론칭 —
<https://www.opinionnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=93475>
- 31. 한국건설신문, 창립 50년 맞은 현대백화점그룹 비전 2030 발표 —
<http://www.conslove.co.kr/news/articleView.html?idxno=67095>
- 32. 현대백화점그룹 공식, 회사소개(현대면세점 사업) —
<https://www.ehyundai.com/newPortal/group/CO/CO000004.do?locale=ko>