On: 30July 2016
Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription:1226-9263]
Publisher Korea Distribution Association
Editorial office: School of Business, Sungkyunkwan University, Jongno-gu, Seoul, South Korea

Journal of Channel and Retailing
Publication details, including instructions for authors and subscription information:
http://www.kodia.or.kr/

"Comparative Case Study of Vitalizing Strategy for Large Complex Shopping Malls In Korea and Japan" _학술논문

Paik, In-Yeol[a*], Kang, Woo Seong[b**]
a.Ph.D. student, Dongguk University-Seoul
b.Associate Professor, Dongguk University-Seoul
Online publication date: 30 July 2016

To cite this Article: Paik, In-Yeol and Kang, Woo Seong (2016) 'Comparative Case Study of Vitalizing Strategy for Large Complex Shopping Malls In Korea and Japan', Journal of Channel and Retailing, 21(3): 55-94.
To link to this Article: 10. 17657/jcr.2016.07.30.3

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial orsystematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply ordistribution in any form to anyone is expressly forbidden.
The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contentswill be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug dosesshould be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss,actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directlyor indirectly in connection with or arising out of the use of this material.

대규모 복합쇼핑몰의 활성화 방안에 관한 한국과 일본사례의 비교 연구

백인열*, 강우성**

국내 복합쇼핑몰은 코엑스몰과 센트럴시티가 영업을 시작하면서 본격적으로 도입되었으며 이에 따라 소비자들의 소비 형태에도 많은 변화가 시작되었다. 본 연구의 목적은 단순한 재화의 구매를 벗어나 여가를 즐기듯 장시간 체류하거나 구매 이외의 행동에 중점을 두는 소비자들에게 매력적으로 인식되기 위해 복합쇼핑몰이 중점을 두는 부분은 어떤 것이 있는지에 대한 연구를 수행하는 것이다. 연구방법으로는 한국과 일본의 대표적인 복합쇼핑몰을 운영하는 실무 전문가를 대상으로 심층인터뷰를 실시하는 질적 연구를 시행하였다. 이를 통하여 복합 쇼핑몰을 선호하는 소비자를 위한 쇼핑몰 관리자들의 마케팅 활동에 대하여 조사하고 시사점을 도출하였다.

연구결과 복합쇼핑몰의 활성화 요인은 크게 1)물리적 요인과 2)운영적 요인으로 분리할 수 있으며, 운영적 요인은 다시 직접적 마케팅 요인과 간접적 마케팅 요인으로 분류 할 수 있었다. 또한, 한국과 일본 모두 물리적 요인과 직접적 마케팅 운영요인이 활성화에 중요한 항목이라고 인지하고 있었다. 하지만, 간접적 마케팅 요인에 있어서 차이점이 두드러지게 나타나고 있었다. 특히, 전문 마케팅 운영조직을 사내에 보유하고 지역사회와 연계한 다양한 공익적 활동을 실시하는 일본 측 요인이 한국에서는 거의 나타나지 않았다. 또한, 일본의 쇼핑몰들은 일관된 관리운영체계를 갖추어 서비스품질을 높이기 위한 노력을 하는 등 쇼핑몰의 참신함을 장기간 유지하여 전체 브랜드가치를 높이려는 시도들이 많다는 것도 차이점으로 드러났다. 우리나라의 경우 복합쇼핑몰과 아울렛의 지속적인 출점이 예정되어 향후 경쟁이 치열해 질 것으로 예상되는 바, 개별 쇼핑몰이 이러한 경쟁을 이겨나가기 위해서는 기존의 활동에 덧붙여 간접적 마케팅 요인을 함께 고려하는 것이 유효할 것으로 판단된다.

주제어 : 복합쇼핑몰, 상업시설 활성화 방안, 타운매니지먼트, 한일 사례

I. 서론

소비는 소비자의 욕구와 욕망을 만족시키기 위하여 재화와 서비스를 선택하고, 구매, 사용하는 과정이라고 할 수 있으며, 욕구충족은 소비의 목적이며 궁극적 가치라고 할 수 있다(이성림 2006). 또한 소비는 기능적 측면 이상의 상징성을 내포한 개념이며 개인 소비자들에게 제품 및 서비스의 기능적 사용을 넘어서는 자아개념 전달 수단 및 의사소통 수단이 된다(백경미 1998). 프랑스의 철학자 보드리야르(J. Baudrillard)는 그의 저서 '소비의 사회: 그 신화와 구조'에서 소비에 대한 독창적인 분석을 제시하였다. 보드리야르는 주로 2차 대전 이후 서구 자본주의의 모습을 묘사하고 있는데 이를 위해 주로 사용하는 개념이 바로 '소비(Consumption)'이다(강지은 2013). 이와 같이 소비가 현대인의 삶에 중요한 요소로 발전함과 발맞추어 소비자는 과거에 비해 매우 다양한 방법을 통하여 소비경험을 하고 있다. 전통적인 시장에서의 거래를 포함하여 인터넷의 발달에 따라 모바일 쇼핑이 점점 늘어가는 것은 물론, 생산자와 직접 거래하기도 하고, 해외 인터넷 쇼핑몰에서 직접 구매하기도 하며, 가격을 낮추거

* 동국대학교 경영학과 박사과정
** 동국대학교 경영학과 부교수, 교신저자

나 특정 소비자층에 맞는 제품을 구입하기 위해 공동구매를 하기도 한다. 이렇게 구매와 소비의 경험은 소비자 만족에 직접 영향을 미치는 중요한 주제라 할 수 있다. 경험 소비에 관한 기존 연구와 소비문화이론(Consumer culture theory)에 따르면, 감정적이고 상징적이며 쾌락적인 가치, 예를 들면, 판타지, 느낌, 재미 등이 소비경험으로부터 유래된다고 말하고 있다(Arnould, Eric J. and Craig J. Thompson 2005).

이러한 소비의 중심이 되는 국내 소매업의 규모는 연간 약 278조 규모로 예상되나 상승률은 약 1.9%에 그쳐 저성장이 지속되고 있다. 그 중 인터넷 쇼핑의 규모는 급증하고 있으나 유통업의 대표주자로 군림해 온 백화점이나 할인점 등 오프라인 유통업은 성장세가 둔화되고 있다. 성장 정체의 주요 이유로는 국내 경기의 저성장 기조와 소비자의 가치관 변화, 1~2인 가구의 증가 등 여러 요인이 거론되고 있다(이투데이 2016). 예를 들면, 2010년 이후로 인터넷과 모바일 쇼핑을 선호하는 소비자층에서 일부가 해외직구 사이트를 이용하고 있으며 그 추세는 서서히 증가하여 2014년과 2015년에는 연간 15억 달러를 상회하고 있다(국민일보 2016). 그런가하면 국내 온라인 쇼핑몰의 상품을 역직구하는 외국소비자들도 급증하여 매년 2배 이상 시장이 커져 2015년에 1억 달러를 상회한 것으로 보인다. 따라서, 해외 직접구매와 역구매 사례는 미래 국내 유통업에 또 다른 기회이자 위협요인으로 작용하게 될 것으로 보여진다(머니투데이 2015). 이러한 소비자들의 변화는 오프라인 유통업종에 점차 큰 타격이 되고 있으며 이는 최근 백화점과 대형 할인점의 성장률이 정체되는 결과로 나타나고 있다. 흥국증권 보고서(2014)에 의하면 오프라인 유통업체 성장성이 둔화되는 것은 구조적인 현상이며 그 이유로 1) 출점을 통한 성장여력이 제한되고, 2)합리적 소비에 따라 다양한 유통채널을 통한 구매가 증가하고 있으며, 3)일부 필수 소비제품에 대한 브랜드력이 감소하고 있음을 그 이유로 들고 있다(흥국증권 연구보고서 2014).

국내 대형 유통업체는 이에 대한 대안으로 최근 교외에 아웃렛 형태의 상업시설을 오픈함과 동시에 도심지 복합쇼핑몰의 유행에 주목하고 본격적으로 사업에 뛰어들고 있다. 복합쇼핑몰은‘매장면적의 합계가 3,000제곱미터 이상인 점포의 집단으로서 쇼핑, 엔터테인먼트, 업무기능 등이 한 곳에 모여 있고, 문화 관광시설로서의 역할을 하며, 1개의 업체가 개발, 관리, 운영하는 점포의 집단’으로 정의된다(국가법령정보센터 2014; 김민수, 이종건 2014). 김수미 외(2011)에 의하면, 국내 복합 상업시설 개발은 2000년 이후 지속적으로 활발히 진행되었으며 새로운 문화공간으로서 도시에 활력을 불어넣고 있다. 이러한 복합 상업시설들은 현대 도시에서 사람들을 모으고 커뮤니티 공간역할을 하면서 공공성 측면이 부각되고 있기에 결국 복합 상업시설의 활성화는 도시를 활성화하기 위한 대안으로 제시될 수 있다고 하였다(김수미, 심우갑 2011). 미국 일본 등 선진국 사례로 볼 때 복합쇼핑몰은 소매업 전체 매출의 30%에 이르기까지 성장할 것으로 예상된다(델코 2015).

하지만, 최소 수천억 이상의 자본을 투입하여 토지매입부터 건설까지 장기간이 소요되는 부동산개발이라는 특성을 지니고 있기 때문에 한번 계획되고 건설된 복합쇼핑몰은 활성화되지 못하더라도 입지를 옮기는 것이 불가능하다. 다른 사업으로 전환하기 위하여 철거 및 재건축하기도 어려워 자칫 도심 속의 흉물이 되거나 도심공동화의 원인이 될 수 있다. 이러한 관점에 착안하여 본 연구는 도심지내 대규모 복합쇼핑몰에 필요한 활성화 요인은 무엇이 있으며 어떤 요인이 더 중요하게 고려되는지를 관련 전문가 심층 인터뷰를 통하여 알아보고자 한다. 상업시설의 활성화 방안에 대하여 연구한 기존 문

헌들은 대부분 바이어(Buyer)인 소비자를 통하여 정성적 또는 정량적인 방법으로 요인을 파악하여 왔으며, 셀러(Seller)인 상업시설 운영주체 즉, 기업의 관점에서 상업시설의 활성화를 논의한 사례는 거의 없는 것으로 조사되었다. 하지만, 복합쇼핑몰이라는 부동산과 내부 상품구성, 종업원의 서비스는 이전의 상업시설에는 없던 신상품으로써 상품개발을 위해 각종 자원을 할당하고 투입하는 주체는 기업이므로 기업의 관점에 주목할 필요가 있다 (Danneels and Kleinschmitdt 2001; Sethi, Iqbal and Sethi 2012).

이에 본 연구에서는 소비자 특성을 파악하고 집객을 유도하기 위하여 오랜 기간 현장에서 근무한 마케팅 담당자의 의견을 '기업의 관점'으로 간주하여 심층 면접법을 수행하였다. 이런 질적 연구방법을 도입함으로써 다음과 같은 효과를 얻을 수 있을 것으로 기대하였다. 첫째, 복합쇼핑몰의 매출증진을 위해 마케팅 아이디어를 기획, 입안하고 실행하는 담당자 의견에서는 기존 소비자 측면 연구에서 간과될 수 있는 활성화의 또 다른 지표가 도출될 수도 있을 것이라 예상하였다. 둘째, 인구가 밀집된 도심지 복합쇼핑몰은 일반상업시설과 마케팅적 측면에서 어떤 차이가 있는지를 파악할 수 있을 것으로 기대하였다. 셋째, 한국사례와 비교할 수 있는 일본의 대표적 복합 쇼핑몰 담당자를 연구대상에 포함시켜 한국과 일본의 활성화 방안 도출과 실행에 있어서 공통점과 차이점을 제시할 수 있을 것으로 판단하였다. 그 동안 진행된 복합쇼핑몰 활성화에 대한 연구는 국내 사례에 국한되어 건축학이나 부동산학, 경영학 관련 논문에서 주로 수행되어 왔으나, 한일간 복합쇼핑몰 활성화 요인에 대해 비교 연구한 사례는 없었던 것으로 파악된다. 이러한 관점에서 본 연구가 향후 일본 부동산업계의 한국 투자와 반대로 한국 자본의 일본 현지에 투자 및 운영할 경우 발생 가능한 경제적 문화적 리스크를 줄일 수 있으며 한일 상호간 이해의 폭을 넓힐 수 있는 기회가 될 수 있을 것이다. 마지막으로, 인터넷 쇼핑의 매출액이 커지고 있으며 스마트폰의 대중화에 따라 지속적인 온라인 채널의 성장이 예상되는 현 시점에 한일 양국이 각자의 시장 환경에서 생존해 나가기 위한 새로운 방안에는 어떤 차이점과 시사점이 있는지를 알아내고 경쟁력 확보 방안은 무엇인지 아이디어를 얻을 수 있을 것이다. 아울러 본 연구가 복합 쇼핑몰 뿐 아니라 다른 형태의 상업시설, 예를 들면, 재래시장이나 일반 중소규모 쇼핑센터, 라이프스타일 센터 등의 활성화 요인 및 원인 분석 등의 연구에 참고가 될 수 있을 것이다.

Ⅱ. 이론적 고찰

1. 복합쇼핑몰의 특징 및 기존 문헌 고찰

발달한 자본주의 사회에서 물질의 소비는 기본적인 요소이며 개인의 행복이나 삶의 질을 높이려는 시도는 지속될 것이다. 복합쇼핑몰은 쇼핑, 엔터테인먼트, 전시, 모임 등 다기능을 수행하고 있으므로 상품판매가 주목적인 쇼핑센터와는 다른 관점의 접근이 필요하다. 복합쇼핑몰은 다용도이나 단일 회사가 개발, 관리, 운영하기 때문에 장기간 일관성 있는 관리가 가능하지만 대규모 자본이 투입되므로 소수의 기업만이 사업수행이 가능하다는 진입장벽이 존재한다. 하성주 외(2009)는 미국 ULI(Urban Land Institute 2001)의 자료를 인용하여 엔터테인먼트형 복합상업시설은 엔터테인먼트(Entertainment), 식음(Dining), 판매(Retail)의 3요소가 보행중심의 환경 속에 복합화 됨으로써 시너지 효과를 발생시키는 새로운 복합 상업시설이라고 하였다. 이러한 정의에 따라 국내 복합쇼핑몰의 효시로 코엑스몰과 센트럴시티를 꼽고 있으며 최근 10년 동안 복합쇼

핑몰은 수요와 공급이 늘어나 용산의 아이파크몰과 신도림 디큐브시티, 영등포 타임스퀘어, 김포 롯데몰, 부산 센텀시티, 여의도 IFC몰, 롯데월드몰 등 증가추세에 있다. 앞으로도 서울과 주요 지방도시를 중심으로 이와 같은 대규모 복합쇼핑시설 건축은 계속될 것이다.

이러한 복합쇼핑몰이 등장하게 된 이유에 대해 박태원 외(2010)는 라이프 사이클의 변화에 따른 소비자 니즈 반영, 소득의 증가, 여가시간의 증가와 젊은 계층의 서비스업 종사자 증가 및 여성의 사회진출 확대라고 설명하고 있다. 앞으로 소비자 니즈는 더욱 복잡다단해 질 것으로 예상되며 여가시간, 소득, 여성의 사회진출 역시 확대될 가능성이 높다고 할 수 있다. 따라서 과거의 소비자들이 백화점 또는 재래시장이나 할인점을 주로 이용하였다면 앞으로의 소비자들은 쇼핑성향의 변화와 여가활동을 즐기려는 욕구로 인해 쇼핑은 물론이고 식사, 이벤트, 모임, 놀이 등을 한 곳에서 소비하는 형태를 보일 것이다. 또한 삶의 질을 중요시 여기는 현대인들의 라이프 스타일을 고려한다면 모든 연령층에서 이와 같은 공간소비, 시간소비의 경향이 증가할 것으로 예상된다. 이러한 소비자들의 변화에 맞추어 최근 기존 오프라인에서 물건을 판매하던 상업시설들도 복잡한 소비자의 구매패턴에 대응하기 위하여 변화를 모색하고 있다. 이진화 외(2015)는 쇼핑하는 공간이 단순히 진열의 공간을 넘어 소비자가 직접 보고, 만지는 등의 체험을 통해서 상품이나 브랜드에 몰입할 수 있는 매혹적인 공간이 되어야 하며 오프라인 점포의 물리적 공간에서 소비자 체험은 온라인 점포와 차별화된 서비스를 제공할 수 있다고 하였다. 따라서 오프라인 상업시설의 장점 중 하나는 고객이 매장과 부속시설이라는 공간을 경험하고 제품을 오감으로 직접 체험할 수 있다는 점이다. 이런 장점을 앞세워 최근 오프라인 매장은 단순 판매기능을 벗어나 점점 대형화, 복합화 하는 추세를 보이고 있다. 대형화의 경향은 도심지를 벗어난 교외지역의 프리미엄 아웃렛 등에서 두드러지게 나타나며, 상대적으로 토지가격이 높은 대도시 도심에서는 공간의 부족으로 인해 건물의 고층화와 기능의 복합화가 심해지고 있다. 결국 다양한 용도를 집적시켜 쇼핑이나 여가를 즐기도록 하는 도시형 용도복합 시설의 건설이 늘고 있다(Dong-Wook Lee, Keisuke Otomo, Jiyoung Jung and Hideki Kobayashi(2013). 도심지 복합개발은 이동에 필요한 시간과 공간의 낭비를 줄이고 에너지를 보존하며 공해를 줄이는 등 도시에 활력과 다양성을 주기 때문에 계속 늘어날 것으로 예상되고 있다(ECTP's New Charter of Athens 1998; Hoppenbrouwer 2005).

또한 서구원 외(2009)는 쇼핑몰, 매장 로비 공간, 이벤트공간이 도시경관(Landscape)이나 도시를 상징하는 랜드마크 역할을 할 정도로 도시를 구성하는 매우 중요한 요소가 되고 있다고 하며 복합문화공간을 겸한 용산역사 쇼핑몰을 국내사례로 제시하고 있다. 따라서 성공적인 복합쇼핑몰은 경제적 측면 뿐 아니라 국내외 관광 수요 창출 및 대규모 인력의 고용 등 다양한 긍정적 역할을 수행함으로써 도시 생태계에서 유용한 존재로 자리매김할 것이며, 랜드마크 역할 및 브랜드 이미지를 결정하는 중요한 역할을 하게 될 것이다.

2. 몰의 여가공간화와 사용자중심 디자인

최근 증가하고 있는 소비자의 여가시간을 보낼 수 있는 장소로 상업공간의 역할이 증가하고 있다. 특히, 기존 소매시설에 식음료, 엔터테인먼트 기능이 합쳐진 복합쇼핑몰은 도심지에 시민들이 간편히 여가시간을 보내는 대표적인 도시 여가공간(Urban leisure space)로 역할을 수행하고 있다(이승우 2003). 이러한 제3의 공간으로써 라이프스타일 센터가 되는 복합쇼핑몰은 통로, 광장, 점포가 연속적

<표 1> 전통적 디자인 방식과 사용자 중심 디자인 비교

전통적 접근방식	사용자 중심 디자인
- 기술 위주 - 구성요소에 중점을 둠 - 여러 분야에 걸친 협력이 제한적임 - 내부 구조에 초점을 둠 - 사용자 경험에 전문화되지 않음 - 약간의 비교우위에 초점을 둠 - 사용자 인증에 앞서 개발 - 품질을 제품 결함의 차원에서 봄 - 사용자 평가에 제한적인 집중 - 현재 고객에게 집중	- 사용자 위주 - 해결책에 초점을 둠 - 여러 분야의 팀워크 - 외부 디자인에 초점을 둠 - 사용자 경험에 전문화됨 - 경쟁, 비교우위에 초점을 둠 - 사용자가 인증하는 디자인만 개발 - 품질을 사용자 관점에서 봄 - 사용자 평가에 주로 집중 - 현재와 미래의 고객에 집중

Vredenburg, Isensee, and Righi(2002, p.2)

으로 구성되며 번화함, 쾌적함, 엔터테인먼트, 안정성이 융합되는 것을 원칙으로 한다(Muguruma Hideyuki 2007). 현대 소비자의 관점에서 복합쇼핑몰은 본원적 목적인 재화와 서비스를 구매하는 소비의 공간일 뿐 아니라, 동시에 뚜렷한 구매의 동기가 없어도 방문하여 여가를 즐기고 문화를 향유하는 부차적 목적을 만족시키는 유희적 공간으로 역할을 수행한다. 강희엽 외(2015)의 연구에 의하면 소비자들은 몰링(Malling)을 '새로운 트렌드의 여가'로 생각하고 있으며 자신의 중요한 여가활동으로 간주하여 즐거움과 재미를 느낀다고 하였다. 최신 트렌드를 경험하는 것 뿐 아니라 대형 실내공간에서 운동이나 산책의 방법으로 몰링을 즐긴다는 사실에서 물리적 공간 역시 중요한 소비의 단면임을 알 수 있다. 박태원 외(2011)에 의하면 고객들은 테마형 쇼핑몰의 주기능인 쇼핑과 같은 직접적 상품구매와 함께 부차적 기능인 볼거리, 먹거리, 즐길거리도 함께 즐기기 위해 쇼핑몰을 방문하고 있다. 즉, 소비자들은 소비의 직접적 대상인 상품과 함께 직접적 소비대상이 아닌 쇼핑몰 내의 심미적, 유희적 시설을 함께 이용하고 있으며, 여기에는 화폐로 지불하는 일차적 상품소비와 화폐를 지불하지 않는 이차적 공간의 소비가 공존하고 있음을 알 수 있다(박태원, 최정호, 심재관 2011).

복합쇼핑몰을 하나의 새로운 서비스 또는 소비상품으로 간주한다면 이와 같은 트렌드를 반영하면서 신규로 건설되는 쇼핑몰과의 경쟁을 위해서는 사용자 중심의 디자인(User-Centered Design)이 필수적임을 알 수 있다. 예를 들어, Veryzer 외(2005)는 사용자 중심 디자인이 소비자에 대한 깊은 이해를 조성하고 고객 가치를 전달할 수 있다고 하였다. 그래서 사용자 반응에 대한 민감성은 최종 상품의 성공뿐 아니라 제품 개발 방향에 중요한 영향을 미치게 된다고 하였다(Veryzer and Borja de Mozota 2005). 또한 Vredenburg 외(2002)는 전통적인 신상품 디자인과 사용자 중심 디자인의 특징에 대해서 <표 1>과 같이 비교하고 있다. 즉, 사용자 관점에서 개발되고 평가받는 디 자인이 현재와 미래의 고객들에게 중요하며, 이를 위해 사용자 경험에 더해 전문적인 팀들의 협업이 중요하다는 것을 알 수 있다. 추가적으로 Zomerdijk 외(2010)는 종업원들의 참여, 고객관리 및 고객 접점 근무자와 후방 근무자의 밀접한 협력체제 구축이 경험 디자인을 표현하는데 주요한 영역임을 제안하고 있다(Zomerdijk and Voss 2010).

<표 2> 국내 복합 쇼핑몰 현황

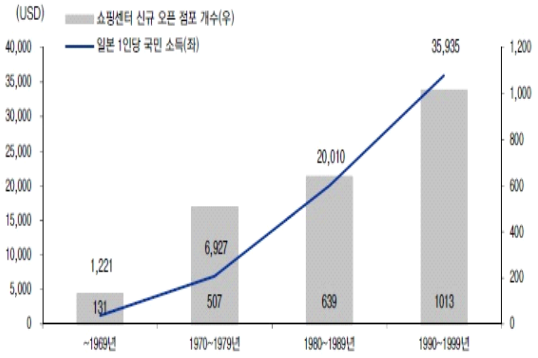
구분	주체/위치/개점일	주요 시설	핵심 테넌트
코엑스몰	코엑스/삼성동/2000.5	현대백화점, 전시컨벤션	수족관, 영화관, 대형서점
센트럴시티	고속터미널/반포동/2000.8	신세계백화점, 고속버스 터미널	영화관, 대형서점
디큐브시티	대성/신도림/2011.9	현대백화점, 쉐라톤 호텔	뽀로로파크, F&B
IFC 몰	AIG/여의도/2012.8	콘래드 서울호텔	SPA, 영화관, 대형서점
제2롯데월드	롯데/잠실/2014.5	롯데호텔, 전망대	콘서트홀, 영화관, 수족관

3. 쇼핑센터 분류 및 향후 전망

국제쇼핑센터협의회(ICSC, International Council of Shopping Center)에서는 상권과 형태에 따라 쇼핑센터를 분류하였으며 이에 따르면 상권에 따라 이웃형(Neighborhood), 커뮤니티형(Community), 지역형(Regional), 초지역형(Super Regional)의 네 가지로 구분하며, 이는 주로 면적에 따른 입점업체의 개수, 포괄하는 상권 거리와 인구수에 의해 분류된다(문윤정, 서용구 2012). 일본에서는 복합쇼핑몰이라는 개념보다는 '쇼핑센터'라는 용어가 학술적으로 통용되고 있으며, 일본쇼핑센터협회(JCSC, Japan Council of Shopping Center)의 쇼핑센터 정의에 의하면 '개발자(Developer)에 의해 계획된 소매업, 음식업, 서비스업 등이 집적되어 있으며 통일된 운영관리 통제 하에 원스톱 쇼핑이 가능한 시설을 갖추어야 하며, 단순한 구매뿐 아니라 쇼핑 이외의 여러 가지 기능을 결합한 커뮤니티 시설로서의 기능이 포함된 것'으로 정의하고 있다(차성수, 박철 2012). 일본정부는 비즈니스, 주거, 상업, 문화를 결합한 초고층 복합 인텔리전트 빌딩으로 도심 한복판을 채우는 도시발전 전략을 마찌즈쿠리(마을만들기)라 부르며(매일경제 2015), 도쿄역 인근 등 도심부에 복합시설을 건설하여 인구감소 및 도심공동화 현상에 대응하고 있다. 국내의 주요 도심부 복합시설에 대해서는 <표 2>를 참조하기 바란다.

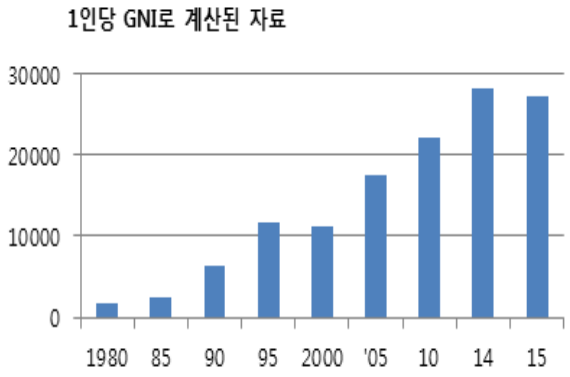
복합쇼핑몰이라는 상업시설이 1950년대 이후 미국과 유럽, 1970년대 이후 일본 등 선진국에서 시작되어 1990년대와 2000년 이후로 우리나라에 도입되고 있다는 것은 좋은 시사점을 제공한다. 안광호 외(2014)는 소매업의 진화과정을 설명하는 이론 중 하나로 소매수명주기(Retail Life Cycle)을 들고 있는데 제품수명주기와 유사하게 특정유형의 소매업태가 도입기, 초기성장기, 가속성장기, 성숙기, 쇠퇴기를 거치는 것으로 보고 있다. 이 이론에 의하면 현재 우리나라에서 복합쇼핑몰은 도입기를 지나 성장기에 진입하였으므로 향후 소비자들의 선택이 늘어나고 업체 간 경쟁도 심화될 것으로 보인다. 백화점, 슈퍼마켓, 할인점의 도입사례에서 볼 수 있듯이 미국, 유럽과 일본에서 국내보다 수십 년 일찍 도입된 복합쇼핑몰은 구미와 일본에서 이미 성숙기에 들어선 것으로 볼 수 있다. 이트레이드 증권 리서치본부의 자료를 참고하여 일본의 과거 사례를 보면 1인당 국민소득의 증가에 따라 복합쇼핑몰의 신규 오픈

점포수가 늘어나는 경향을 뚜렷하게 보이고 있으며, 특히 3만 달러를 앞둔 시기에서 급격히 증가하였다는 것을 알 수 있다<그림 1 참조>. 한국은 2014년 이후 3만 달러에 근접하고 있으므로 복합쇼핑몰의 향후 성장가능성이 높을 것으로 예상된다<그림 2 참조>.



일본쇼핑센터협회, World Bank, 이트레이드증권 리서치본부, 한국거래소 상장공시시스템(2015), 이마트 〈정정〉증권신고서(채무증권)(2015.01.14.) 재인용

<그림 1> 일본 1인당 국민소득과 쇼핑센터 신규 오픈 점포수



매경(2015), 국민소득 3만달러 시대 확 달라지는 소비 스타일

<그림 2> 한국 1인당 국민소득 추이

4. 복합쇼핑몰 활성화 방안 기존 연구

복합쇼핑몰 활성화 요인에 대한 기존의 연구를 보면 크게 1)물리적 요인과 2)운영적 요인으로 구분할 수 있다. 물리적 요인은 쇼핑몰의 건축, 동선 등 유형적 관점에서 활성화에 기여하는 요인을 의미한다. 예를 들면, 계획단계에서 성공가능성이 높은 입지를 선택하는 것, 소비자가 접근하기 쉬운 교통 편리성을 제공하는 것, 쇼핑몰 규모의 대형화 등을 들 수 있다. 운영적 요인은 다시 1)매출과 직접적인 영향이 있는 마케팅적 요인과 2)간접적인 영향을 미치는 요인으로 구분할 수 있다. MD구성의 다양화, 고객의 불러 모을 수 있는 핵심시설(Key Tenant) 유치 등은 직접적 마케팅 요인이며, 이벤트 등 엔터테인먼트 요소의 도입은 대표적인 간접적 마케팅 요인이라고 할 수 있다.

물리적 요인에 대해서 이동욱 외(2013)는 한일간 이용자 실태조사를 통하여 전망대, 영화관과 같은 복합쇼핑몰 내 핵심시설이 집객에 중요한 요소이며 이러한 핵심시설이 식음시설, 상점, 휴게공간으로 이어진다고 하였다. 또한 이러한 연계성은 시설 및 세대에 따라 특색을 지닌다고 하였다. 차성수 외(2014)는 점포선택 속성으로 접근편리성, 규모와 같은 물리적 요인과 함께 머천다이징, 엔터테인먼트 시설 등 운영적 요인을 제시하고, 접근편리성과 엔터테인먼트 시설이 만족에 유의한 영향을 미치며, 이는 충성도에 영향을 미친다고 하였다. 김수미 외(2011)는 물리적 요인으로 공용공간의 역할과 내/외부 공간의 소통을 강조하면서도 지속적인 활성화를 위해서는 운영 및 주변상권 관리 등이 필요하다고 하며 마케팅적 요인의 중요성을 언급하였다.

운영적 요인과 관련해서 차성수 외(2012)는 쇼핑몰 활성화를 위해 정부차원의 노력이 필요하며 특히 쇼핑몰 전문 인력을 양성하기 위한 전문가 자격증제 도입 및 제도권의 체계적 지원이 필요하다고

<표 3> 복합쇼핑몰 활성화에 대한 주요 연구

제 목	연 구 자	주 요 결 론
도시형 용도복합시설의 이용실태에 관한 연구	이동욱, 오토모 케이스케, 정지영, 고바야시 히데키 (2013)	복합용도시설의 한일간 차이가 있으며 일본의 경우 전망대, 영화관, 미술관등 유희시설이 상대적으로 많음
The evolving concept of retail attractiveness: What makes retail agglomerations attractive when customers shop at them?	Teller, Christoph Thomas Reutterer(2008)	접근성, 주차, 테넌트 믹스, 상품가치, 쇼핑몰 분위기, 소비자 몰입정도가 매력도에 영향을 미침
쇼핑센터내 엔터테인먼트 시설이 인근 상업시설에 미치는 효과	임채운, 이수, 장명균(2011)	복합상영관의 매출변화는 식음료 점포에 영향을 미치나 그밖의 시설에는 영향이 미미함
도시여가 공간으로서 복합 쇼핑몰	심창섭, 서용석(2010)	복합쇼핑몰의 유희적 기능 연구
복합쇼핑몰 활성화에 대한 사례연구	김민수, 이종건(2014)	개발단계부터 전문적 운영관리회사 참여필요 및 운영관리 자격증제도 신설을 통한 전문가 양성
대형소비공간의 공간구조에 관한 연구 -복합상업시설을 중심으로-	강지은(2013)	복합상업시설은 소비외에도 미학적 요소가 포함된 공간을 소비하는 장소임
복합쇼핑몰의 특성과 활성화 방안에 관한 사례연구	차성수, 박철(2012)	법적, 제도적 지원 및 쇼핑몰 전문가 양성을 통한 활성화 필요

하였다. 김민수 외(2014)도 복합쇼핑몰의 활성화를 위해서 개발단계부터 전문적인 운영, 관리회사의 선정과 참여를 제도화하고 쇼핑몰 운영 관리회사에 대한 검증 및 면허, 자격, 허가의 구성요건 강화를 제안하여 전문가 그룹에 의한 쇼핑몰 운영과 이를 제도적으로 보장하는 방안이 필요하다는 유사한 결론을 내렸다. 박태원 외(2011)는 쇼핑과 같은 직접적 상품구매와 함께 부차적 기능인 볼거리, 먹거리, 즐길 거리도 쇼핑몰 집객 요인의 일부를 구성함을 확인하여 운영적 요인에서도 직접적 마케팅 요인을 제시하였다. 그리고 구조모형 검증을 통해 집객요인 중 테마적 요인이 이용만족도에 정(+)의 영향을 주고 이용만족도가 재방문의도에 정(+)의 영향을 준다는 것을 밝혀냈다.

이를 정리해 보면 <표 3>과 같이 기존 연구에서는 물리적 요인으로 입지, 교통 편리성, 상업시설의 규모 등이 활성화의 요인으로 제시되고 검증되어 왔음을 알 수 있다. 그리고 운영적 요인 중 직접적 마케팅 요인으로 MD다양성과 핵심시설 설치를 제시하였고 간접적 마케팅 요인으로 엔터테인먼트 요소 도입, 쇼핑몰 전문 운영인력, 관리회사의 양성 및 자격증 제도 도입, 정부의 지원 등이 필요함을 연구결과로 제시하였다. 한편, 상업시설인 복합쇼핑몰의 성공은 단순히 방문자의 증가만을 의미하지는 않으며 매출액의 증가가 뒤따라야 할 것이다. 최막중 외(2001)는 보행자와 입점객을 조사한 결과 보행량과 입점객 사이에는 일정한 비례 관계가 존재하며, 입점객수의 변화는 보행량에 의해 거의 대부분 설명되어 보행량 만으로도 입점객수 및 매출액의 예측이 충분히 가능하다고 하였다. 이 연구는 쇼핑몰 활성화를 위해서 다른 요인보다 몰을 걷는 내방객의 증대가 중요하다는 것을 실증적으로 보여준 연구이다. 그리고 이런 내방객의 증대가 매출의 증대로 이어진다는 점에서 복합쇼핑몰 내방객의 증가를 활성

화의 목표로 예상한 본 연구에 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

Ⅲ. 연구 모델 및 과제 설정

1. 연구 모델 설정

Kotler 외(2013)는 시장경쟁에서 성공을 거두기 위해 기업은 고객 중심적이어야 하며 모든 소비자를 대상으로 하기보다 전체 시장을 세분화 한 후 자사에 유리한 시장을 선택하고 그 시장의 고객을 만족시켜 이익을 창출해야 한다고 하였다(Kotler, 안광호, Armstrong 2013). 또한 소매업의 관점에서 안광호 외(2014)는 소비자가 기대하는 수준과 소매업자들의 마케팅 믹스를 결정하는 과정에서 소매점만의 STP전략이 도출된다고 보았다. 특히 소비자들이 얻고자 하는 효용은 입지와 시간적 편리성, 점포 분위기, 상품, 가격, 정보와 상호작용, 서비스 등으로 세분하였으며, 소매점포 마케팅 믹스 요소로는 입지, 머천다이징, 마진과 회전율, 촉진, 서비스, 공급업자 관계 등을 제시하였다(안광호외 2014). 이러한 일반적인 이론적 틀에서 복합쇼핑몰 관련 선행연구를 종합해보면 <그림3>과 같은 이론적 모델을 도출해 볼 수 있다.

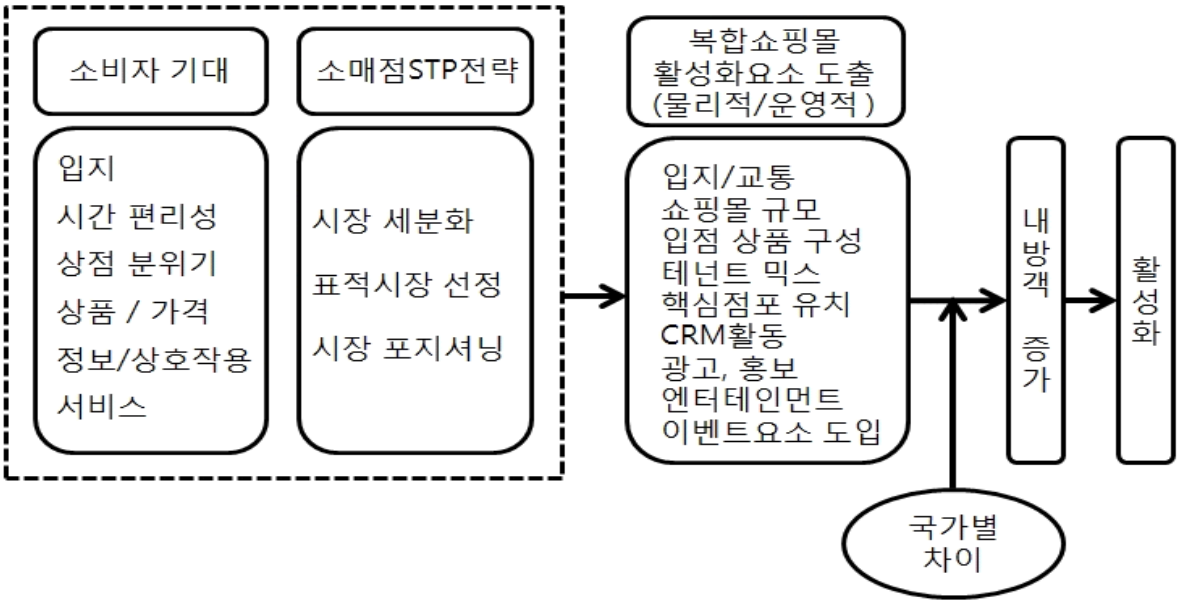
2. 연구 과제 설정

본 연구에서는 앞에서 제시한 복합쇼핑몰의 전망과 기존 연구에서의 시사점을 바탕으로 다음과 같은 연구과제들을 선정하였다.

연구과제 1: 복합쇼핑몰을 활성화시키기 위한 요인은 무엇인가?

연구과제 2: 상기 요인들은 어떻게 분류되며 중요시되는 요인은 무엇인가?

연구과제 3: 복합쇼핑몰 활성화에 한일간 차이점이 존재하는지, 존재한다면 그 차이



<그림 3> 복합쇼핑몰 활성화 이론적 모델

점은 무엇이며 원인은 무엇인가?

연구과제 4: 한일 간의 차이점과 그 원인에 따라 향후 국내 복합쇼핑몰의 활성화 전략은 어떻게 달라져야 하는가?

본 연구문제를 통하여 국내 소매업태상 성장기를 지나 성숙기로 진입할 것으로 예상되는 복합 쇼핑몰의 성공을 위한 활성화 요인을 살펴볼 뿐만 아니라 한일 비교연구로써 공통점과 차이점을 분류하고자 하였다. 나아가 도출된 공통점과 차이점의 원인을 통하여 활성화 전략의 성공가능성을 제시하고자 하였다.

3. 연구 방법

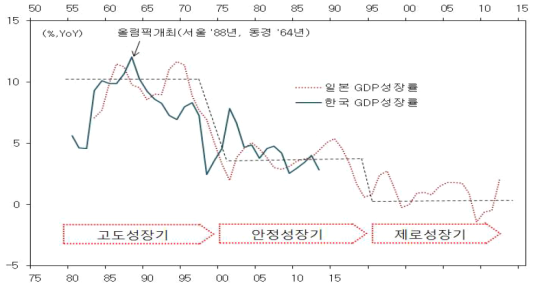
본 연구는 마케팅 담당자를 상대로 심층 인터뷰(In-depth interview)를 통한 탐색적 연구방법을 사용하였다. 심층 인터뷰는 질적 연구방법의 하나로 니즈의 평가, 연구 프로그램의 정교화, 이슈 파악, 전략 계획 등 다양한 목적으로 사용된다. 또한 비교적 소수의 사람들로부터 통찰력 있는 정보를 얻어야 하는 상황에서 가장 적합한 방법이다(Guion, Diehl and McDonald 2011). 일반적으로 In-depth interview에 참가하는 피실험자들은 특정 연구주제에 대해 깊은 사고를 표현할 수 있다. “왜?”라는 질문의 해답을 도출하는데 적합하며, 소수의 인원에 대한 조사이므로 상대적으로 비용이 적게 들면서도 중요한 정보를 얻을 수 있다. 하지만 결과를 일반화하기 어려우며, 측정 방법이 부적절한 경우 결과가 바뀔 수 있다는 것은 본 연구방법의 한계로 지적된다(Milena, Dainora and Alin 2008).

이러한 장단점을 고려할 때 본 연구의 목적인 기업관점의 복합쇼핑몰 활성화 방안을 조사하기 위해서는 심층인터뷰에 의한 연구가 적절하다고 판단하였다. 본 연구에서는 Contents Analysis의 정성적 연구방법을 참고하였다. Mayring(2000)에 의하면 귀납적 범주에 적용 가능한 정성적 Contents Analysis는 다음과 같이 진행된다.

- 연구 질문(목적)
- 이론에 기반한 정의, 범주화
- 코딩 주제별 수집
- 범주와 코딩주제의 수정
- 설문결과 최종작업
- 결과 해석

경로의존이론은 많은 사회과학자들이 사용해온 이론으로 그 중 협의의 개념은 어떤 제도가 우발적 사건에 의해 시작된 후, 자기 강화적 사건 전개를 통해서 유지되는 것을 의미한다(하태수 2010). 하태수(2010)에 의하면 경로의존이론의 세부 분류인 자기강화적 경로의존은 중대국면에서 우연히 선택된 경로가 시간의 흐름에서 또 다른 우발적 충격을 만나기 전까지 지속적으로 재생산되면서 유지되는 현상을 의미한다. 황석만(2012)은 경로의존에서 최초의 변화를 우연에서 찾으며 우연히 선택된 제도는 수확체증(Increasing Return), 혹은 긍정적 피드백(Positive Feedback)을 주는 한 계속된다고 하였다. 기존 기술, 제도 등에서 사람들이 이익을 얻으면 그것을 벗어나거나 다른 대안을 찾으려고 하지 않는다는 것이다(황석만 2012). 해방 후 한국이 발전하는 과정에서 조선, 전자 등 다양한 산업에서 일본을 선진사례로 기술과 자본을 도입하였다는 점과 성공적인 결과로 이어져 긍정적 피드백을 받았다는 점을 고려하면 본 연구의 방법론인 한일 사례비교는 경로의존 이론상 타당한 연구방법이라고 할 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 한국과 일본의 대표적인 쇼핑몰 전문가 의견을 수집 분석함으로써 일반적인 정량적 방법에서는 파악하기 어려운 활성화 요인을 도출하였다.

국내 복합쇼핑몰과 비교하기 위하여 일본 사례를 대상으로 선정한 이유는 다음과 같다. 첫째로, 한국보다 일찍 산업화에 성공한 일본의 사례를 연구하는 것이 인문사회과학 분야에서 폭넓게 활용되고 있다. 기존 연구에 의하면, 일본에 대한 사회과학적 연구는 산업발전의 모델로서, 또는 선진 제도에 대한 관심에 의해 수행되었으며 주로 제도와 정책측면에서 일본을 벤치마킹하기 위한 나라로 연구되었다(김용학, 유소영 2013). 둘째로는 한일간 경제성장의 유사성을 들 수 있다. 하나금융경영연구소(2013)는 한일 경제의 저성장 패턴을 비교하면서 양국간 인구구성, 성장동력, 자산가격 하락, 수요확대 등 여러 경제적 측면에서 유사성을 가지며 특히 1964년 도쿄 올림픽과 1988년 서울올림픽이라는 약20년의 격차를 두고 일본과 매우 유사한 경제지표상 패턴을 보임을 밝혀냈다<그림 4>. 이에 따르면 복합쇼핑몰의 발전과정상 일본사례가 다른 국가보다 국내사례의 선행지표로 역할을 할 수 있다고 판단된다.



*출처: 하나금융경영연구소(2013)

<그림 4> 한국과 일본의 장기 성장률 비교

소비자가 아닌 도심지 소재 복합쇼핑몰 운영 담당자를 연구대상으로 선정한 이유는 다음과 같다. 첫째, 복합쇼핑몰의 관리운영 경험이 축적되어 있는 기업측 마케팅 분야 전문가로부터 시사점을 도출하는 방향으로 진행된 연구가 상당히 부족한 실정이므로 복합쇼핑몰 운영 전문가들을 대상으로 자세한 대면 면접을 통하여 쇼핑몰 운영 방안을 비교하고 개선점을 찾으려 하였다. 둘째, 한일양국에서 복합쇼핑몰의 시초가 된 곳은 수도 즉, 서울과 도쿄의 도심지에 있는 복합쇼핑몰이므로 도심지 소재 몰이 우선 고려되었다. 마지막으로, 도심지는 많은 인구가 대중교통을 이용하여 쉽게 접근할 수 있는 곳이므로 소비자가 큰 고민을 하지 않고 쉽게 방문할 수 있다는 점에서 활성화 원인에 대한 탐구가 용이할 것으로 판단하였다.

4. 사례선정 및 인터뷰 진행과정

사례조사 대상으로 한국의 서울과 일본의 도쿄에서 각각 2개소씩 총 4개소를 선정하였으며 추가로 상업시설 컨설팅이나 도심지 복합개발을 다수 수행한 전문가 2인을 선정하여 일반적인 활성화 방안에 대하여 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰는 본 논문의 저자가 피인터뷰자인 마케팅 담당자의 쇼핑몰을 직접 방문하여 면대면으로 질의하는 방문-수집 형식(drop-and-collect approach)을 채택하였다. 실제 조사는 2015년 9월에 일본 도쿄 롯폰기힐즈와 미드타운에서, 10~11월 사이에 서울 코엑스몰과 IFC몰에서 수행되었다. 피인터뷰자 선정시에는 기업의 운영관리자 측면에서 분석하고자 각 복합쇼핑몰에서 마케팅, 관리 운영을 담당하거나 쇼핑몰 계획, 컨설팅 업무를 10년 이상 수행한 경험이 있는 전문가를 대상으로 하였고 인터뷰 시점에서 2~3주전에 활성화와 관련된 질문지를 송부하여 생각할 수 있는 시간을 부여하였다. 질문지는 복합쇼핑몰의 활성화 방안 및 쇠락 요인, 피인터뷰자가 소속된 회사가 중요시하는 활성화 방안, 집객력을 높이기 위한 방안, 이벤트 등 엔터테인먼트 요인이 미치는 효과, 사내 전문조직 보유여부, 핵심시설의 영향, 온라인 몰과의 경쟁에 대한 방안 등을 질의하는 형식으로 구성

<표 4> 대상 복합쇼핑몰 전문가 이력

성 명	소 속	업 무	주 요 경 력
P 과장	코엑스몰	코엑스몰 마케팅 기획 담당	백화점, 쇼핑몰 활성화 전략과 마케팅 업무 수행 경력 약20년
S 상무	IFC몰	IFC몰 준공시 리테일 운영사 총괄	건축 및 부동산 개발, 상업시설 영업개시 전후 준비업무 등 약30년 경력
W 대표	I컨설팅	리테일 컨설팅회사 경영자	백화점, 쇼핑몰 등 국내 리테일 컨설팅 경력 30년
Y 팀장	미드타운	미드타운 마케팅 팀장	前)미쯔이부동산(미드타운 모회사) 17년 근무 現) 미드타운 관리회사 마케팅 팀장
S 상무	롯폰기힐즈	前)롯폰기힐즈, 모리타워 운영담당 現)자회사 근무중	롯폰기힐즈 소유사(모리빌딩) 약35년 근무, 롯폰기힐즈, 중국 상하이 투자빌딩 운영관리 등
K 부장	미쯔비시 지쇼	부동산 개발 기획	도쿄역 주변 복합용도 개발기획업무, 건설 등 약 20년 경력

되었으며 한 곳의 조사에 약 2시간 가량 소요되었다. 피인터뷰자의 대략적인 이력은 <표4>와 같다.

5. 연구대상 복합 쇼핑몰의 특징

도심지에 속한 양국의 복합쇼핑몰은 그 수가 많지만, 연구대상으로 선정한 4개 쇼핑몰은 대표적인 특징을 보유하고 있다. 서울의 경우 도심지의 높은 사업비에도 불구하고 대규모 복합쇼핑몰이 속속 들어서고 있으나, 코엑스몰은 한국에서 1세대 복합쇼핑몰이며 경제중심지인 강남에 위치하고 있다. 또한 호텔, 전시장, 오피스 등이 함께 조성되어 집객을 위한 입지가 우수한 쇼핑몰로 대표적인 초기 성공사례이다. 이런 성공을 발판으로 2013~2014년에 걸쳐 영업을 중단하고 약 3000억원을 투입하여 대대적인 리모델링을 실시하여 재오픈한 특징이 있기에 이 과정에서 많은 시사점을 발굴할 수 있을 것으로 기대하였다. IFC몰은 2012년 여의도에서 영업을 개시한 최근 사례이면서 AIG라는 외국계 부동산회사에 의해 기획, 건설되어 운영 중이라는 특징이 있다. 한국에서 대규모상업시설은 유통업체에 의해 계획되고 운영되었으나 IFC몰은 부동산회사가 부동산 투자의 관점에서 경영하는 쇼핑몰이라는 특징이 있으므로 마케팅적 측면에서 서구적 자본과 한국적 입지가 결합된 독특한 형태의 첫번째 복합쇼핑몰이므로 연구대상으로 선정하였다. 또한, 소수의 사례조사에서 오는 오류를 보완하고 서울 외에 부산 등 지방대도시에도 복합쇼핑몰이 들어서는 최근 분위기를 반영하기 위해서 국내 상업시설 컨설팅을 전문으로 하는 I컨설팅 대표를 인터뷰하여 다양하고 일반적인 사례에서 도출된 시사점을 얻고자 하였다.

통상 유통회사가 대규모 쇼핑몰을 설립하는 한국과 달리 일본은 부동산회사가 주관하여 복합쇼핑몰을 기획한 후 부지를 매입하고 영업개시 이후에도 운영관리를 하는 경우가 많다. 이런 특징을 반영하여 도쿄에서 대표적인 부동산 개발업체라 할 수 있는 미쯔이 부동산과 모리빌딩이 개발하여 현재 각각 운영 중인 미드타운과 롯폰기힐즈를 대표적인 도심지 복합쇼핑몰로 선정하여 인터뷰를 진행하였다. 한국의 상업시설 컨설팅 법인 대표와의 심층 인터뷰와 같은 형식으로 일본에서는 도쿄역 주변 개발 등 주요한 프로젝트를 직접 추진하는 미쯔비시

<표 5>복합 쇼핑몰 비교

쇼핑몰	코엑스몰	IFC몰	미드타운	롯폰기힐즈
이미지 *출처: 홈페이지				
국가/도시	한국/서울	한국/서울	일본/도쿄	일본/도쿄
준공년도	2000	2012	2007	2003
위 치	서울시 강남구	서울시 영등포구	도쿄 미나토구 아카사카	도쿄 미나토구 롯폰기
부지면적(㎡)	198,346	33,058	68,900	84,801
연면적(㎡)	1,316,231	505,236	563,800	728,900
최고층	55층	55층	54층	53층
매장면적(㎡)	165,000	76,021	71,000	43,000
입점 매장수	300	110	130	210
1,000㎡당 매장수	1.82	1.45	1.83	4.88
매 출	3500억원 ('15 목표)	2000억원 ('13 목표)	약 270억엔	약 400억엔
연 간 내방객(명)	3200만~ 4000만 (리모델링전 기준)	1250만~ 1450만	3000만	4000만

* 출처: 경제신문 기사, 현장조사 및 인터뷰

지쇼의 개발 업무 담당자를 통하여 일반적인 사례를 인터뷰하는 것으로 전체적인 전문가 인터뷰 계획을 수립하여 진행하였다(<표 5> 참고). 사례 복합쇼핑몰 4개의 세부 사항은 첨부에 기술하였다.

IV. 실증분석 및 결과

1. 도쿄 미드타운

도쿄 미드타운은 미쯔이 부동산㈜을 비롯한 6개 회사가 개발 계획하여 2007년 도쿄 미나토구 아카사카에 건설된 복합단지이다. 총사업비는 3,700억엔(한화 약3조7천억)이 소요된 대형 프로젝트이며 방위청 주둔지를 재개발하는 사업으로 건설되었다. 주요시설로는 높이 248m의 미드타운 타워가 있으며 인접하여 복합쇼핑몰인 갤러리아와 약4ha 넓이의 공원을 확보하고 있다. 준공 전에 이미 야후, 후지필름, 리츠칼튼 호텔, 산토리 미술관 등 95%의 임차인을 확정하였으며, 이러한 업무시설의 앵커테넌트(Anchor Tenant)와 숙박, 주거시설의 상주인구가 복합쇼핑몰로 유입되어 활성화에 기여하고 있다. 도쿄 중심지 약 100,000㎡의 대지에 도시자체 기능을 살리면서 개발하는 것을 원칙으로 오피스, 호텔, 공원, 미술관 등 각각 다양한 시설을 계획하여 상호 연관성을 가지며 시너지를 창조하는 목적을 가지고

있다. 미드타운 부지는 원래 에도시대 하기번 모우리 가문의 교외 별장이었다. 메이지 시대에는 육군 주둔지였으며, 2차 세계대전 후에는 미군장교 숙소, 일본 방위청으로 사용되어 약 400년 동안 대중에게는 개방되지 않은 폐쇄적인 토지로 인식되어 온 특성을 지니고 있다. 2000년 방위청 본청 이전으로 이곳에 새로운 도시계획이 시작되었다. 2001년 9월, 컨소시엄 회사가 선정되어 2003년 9월 설계가 완료되었으며 2004년 5월 공사를 착공하여 2007년 1월 준공하였다. 2007년 3월 그랜드 오픈하여 현재에 이르고 있다(Mitsui Fodosan 2008).

담당자와의 인터뷰를 바탕으로 주요 특징을 살펴보면 미드타운 내 갤러리아로 불리는 쇼핑몰은 건물 길이 150m, 높이 25m로 4개층을 개방한 대공간으로 스타일리쉬한 아이템과 점포로 가득한 도쿄 미드타운의 주된 쇼핑공간이다. 이곳을 활성화하기 위한 전략으로 피인터뷰자는 판매촉진 캠페인이나 이벤트를 우선 언급하였다.

"활성화에는 많은 실제 사례가 있습니다만, 효과적인 판매촉진 캠페인이나 이벤트에 의한 번화함을 창출하는 것, 점포의 정기적인 교체에 의한 활성화 등이 있습니다. 이런 것들을 계속 실시하는 것이 무엇보다 중요합니다."

그 외의 마케팅 수법 중에 최근 유행하고 있는 것은 포인트 카드에 의한 구매이력분석이나 마케팅, SNS, 앱 등을 활용한 정보제공 등도 중요한 활성화 도구로 여기고 있었다. 또한, 이와 같은 활성화 방안을 지속적으로 수행하여 단지의 진부화를 방지하는 것이 중요하므로 사내 마케팅 전문조직에 대해서도 소개하였다.

"사내에 타운매니지먼트부가 있고 여기에 50명 정도 소속되어 있습니다. 이부서는 하위에 프로모션, 마케팅, 운영, 고객관리를 담당하는 소그룹으로 구성되어 이벤트 기획이나 단지 전체의 정보제공, 홍보, 상업점포 계약, 일반 소비자 고객 대응 등을 담당하고 있습니다."

아울러, 미드타운의 모회사인 미쯔이부동산은 종합 부동산개발회사로 보유하고 있는 모든 빌딩의 매니지먼트를 그룹자체의 '종합력'을 구사하여 자회사에 위탁함으로써 고객의 요구에 대응하고 있으며 이런 노력이 효율적이고 깨끗한 건물관리와 고객에 대한 서비스(친절함) 제공 등으로 나타나고 있다. 영업개시 년도인 2007년부터 초기 방문객이 증가하여 지난 7년간 2억명이 넘는 내방객이 방문하였고 최근 리뉴얼 등을 진행하면서 꾸준한 성장세를 보이고 있음을 알 수 있다. 마케팅 담당자에 의하면 성장세가 부진한 점포의 교체는 미드타운 단지 전체의 쇠퇴를 막기 위한 타운매니지먼트 팀의 주요 업무 중 하나이며, 이외에도 지역사회와 융합하기 위한 활동과 높은 서비스 품질을 제공하기 위한 수직계열 회사 간 일관된 업무체계를 내방객 증가의 해법으로 제시하였다(Tokyo Midtown Management 2014).

2. 도쿄 롯폰기힐즈

롯폰기힐즈는 도쿄 미나토구 롯폰기 6번지의 제1종 시가지재개발사업에 의해 건설된 복합시설이다. 약12ha의 부지에 오피스, 상업, 주택, 영화관, 방송국, 호텔, 미술관, 전망대 등으로 구성된 총 14동의 건물이 들어서 다채로운 도시기능과 다양한 문화시설이 집약되어 있다. 이와 같은 'Compact City'는 사람과 사람의 만남, 교류, 대화를 키워가는 단지가 되어 연간 약4천만 명이 넘는 사람이 방문하여 번화함을 자랑하고 있다. 입지적인 면에서는 여러 도로의 교차점에 위치하며 2개의 지하철역에 근접

하여 우수한 교통편의성을 가지고 있다. 단지 주변에는 여러 주택과 업무, 상업시설이 혼재된 토지이용을 보이고 있으며 각국 대사관, 외국기업, 문화 정보 제공시설이 입지하여 국제성, 문화성이 풍부한 지역이다. 2003년 오픈 이후 '문화도심'을 컨셉으로 하여 정보화와 시대를 주도하는 단지로 성장을 계속하고 있다. 그 결과로 영업개시 후 10년 동안 약4억 명이 넘는 사람들이 방문하였으며 도시재생의 모델케이스로서 주목 받고 있다. 롯폰기힐즈는 '타운매니지먼트'라는 조직을 기반으로 단지의 신선함을 보존하면서 시대를 리드하는 사람들을 매료시키고 새로운 아이디어와 문화를 공유하고 있다. 주요 시설로는 상층부에 전망대와 미술관이 있는 모리타워를 중심으로 상업시설과 고급 맨션, 방송국 등이 배치되어 있다(Kobayashi, Shigenori 2014). 상업시설의 구성도 형태가 다른 4개의 거리를 모티브로 개발을 실시하여 볼거리를 제공한다. 각 점포의 유치에 있어서 "오직 하나"를 테마로 점포 개발, 상품 정책, 판매·서비스에 이르기까지 독자성을 갖고자 노력하였다(Nihon Hanbaishi Kyoukai 2013).

담당자와의 인터뷰에 나타난 주요 특징을 살펴보면 롯폰기힐즈는 국내외에 알려진 높은 인지도를 바탕으로 상업시설을 포함한 단지 전체에 대해 '문화도심'을 추구한다는 점을 알 수 있다.

"롯폰기힐즈는 상업시설뿐 아니라 대규모 복합시설로 전체가 하나의 도시같은 기능을 합니다. 국내외에 인지도가 높아 누구나 와보고 싶어하는 장소죠. 이런 면에서 이미 경쟁력을 갖추고 있다고 봅니다. 전망대, 미술관, 이벤트 홀 등이 위치해 있고 롯폰기 지역이 부유층이 많아'문화도심'이라는 컨셉을 유지하기 좋은 면도 있습니다."

문화도심으로의 이미지 유지, 단지의 새로움을 지속하기 위해 타운매니지먼트 전담부서가 설치되어 롯폰기힐즈 뿐 아니라 모회사인 모리빌딩이 보유하고 있는 도쿄시내 여러 부동산에 대해 통일된 활성화 방안을 기획하여 실행하고 있었다.

"단지 중앙에 야외 이벤트홀(아레나)을 조성하여 연중 이벤트가 끊이지 않습니다. 방송국(아사히)이 단지내 위치한 것도 도움이 되요. 확실한 것은 롯폰기힐즈라는 브랜드 인지도가 있어서 이벤트 진행하는데 비용이 적게 소요되죠. 이런 것들이 선순환하면서 상업시설을 활성화시키게 됩니다. 물론 혜택은 상업시설 뿐 아니라 오피스나 맨션같이 단지 전체가 받게 됩니다."

롯폰기힐즈는 계획단계에서 장기간 세부적인 사전조사를 하고 토지소유주민, 개발회사, 금융회사, 행정기관 등 이해관계자와 17년에 걸쳐 의견 조율을 거쳤다는 점 또한 성공의 요인이라 할 수 있다. 2003년 영업을 개시한 후 10년간 도쿄 롯폰기힐즈 내방객 및 매출 추이를 보면, 연평균 약4000만 명이 방문하여 10년간 4억2천만 명을 넘는 내방객을 기록하였으며 상업시설의 연간매출은 약400억엔을 기록하고 있다(Mori Building 2013).

3. 코엑스몰

서울시 강남구 삼성동에 위치한 코엑스는 한국무역협회가 보유한 대형복합시설로 2000년부터 영업을 시작하여 국내 쇼핑몰 문화를 선도하고 있는 1세대 복합 엔터테인먼트형 쇼핑몰이라고 할 수 있다. 쇼핑몰뿐 아니라 호텔, 도심공항터미널, 아셈타워 등 업무시설과 대규모 컨벤션 센터, 전시장을 동시에 갖추고 있어 기본적인 집객효과가 높은 특성을 갖고 있다. 또한 서울 지하철 2호선 삼성역과 9호선 봉은사역에 인접하여 교통이 편리하며 지하1층에 넓게 위치한 수평형 몰로 보행자들이 엘리베이터나

계단을 이용하지 않아도 되는 장점이 있다. 최근 건설된 다른 복합쇼핑몰과의 경쟁을 위해 세계적인 설계사인 겐슬러(Gensler)에 설계를 위탁하고 약 3000억 원에 이르는 공사비를 들여 대규모 리모델링 공사를 실시하였다. 공사는 2013년~2014년에 시행되었고 이에 따른 상업시설의 공실 기간을 고려하면 공사비 외에 기회손실비용이 적지 않았음을 알 수 있다. 재개장 당시 코엑스몰은 소통(Connection)과 공존(Coexistence)의 합성어인 'Connextion'을 주제로 아시아 최대의 지하복합쇼핑몰을 지향하여 쇼핑과 문화, 예술, 사업, 관광 등이 한 자리에서 이뤄지는 복합문화공간을 추구했다. 또한 다국적 브랜드들을 입점시켜 엠씨엠(MCM)·버버리·러브모스키노·판도라·베르사체진·딥티크 등 MD구성이 고급스러워졌다(한국금융신문 2016).

반면, 최원철(2015)은 코엑스가 리모델링 이후 오히려 매출이 30%가량 감소하고 의욕적으로 추진했던 내부 리모델링도 특색 없는 인테리어로 어디가 어딘지 구분하기 어려운 상황이 되었다고 지적한다. 재오픈 이후 메르스 사태 등 예상치 못한 매출감소요인이 발생하였음을 감안하더라도 현재까지 집객 및 매출증대라는 활성화의 두 요인을 만족시키지 못하고 있다는 것이 중론이며 이에 대한 개선안이 필요한 시점이다.

코엑스몰의 마케팅 담당자가 복합쇼핑몰의 활성화 전략에 있어서 우선 고려하는 것은 MD구성, 물리적 요인, 캠페인과 멤버쉽 순이었다. 인터뷰에서도 담당자가 생각하는 우선순위를 쉽게 인지할 수 있었다.

"어떤 브랜드가 입점해 있느냐가 가장 중요합니다. A~C급 브랜드가 있는데 임대료를 많이 낸다고 C급 브랜드 위주로 구성하는 것은 좋지 않죠. 오히려 A급 브랜드는 매니아층이 있어서 집객에 도움이 됩니다. 브랜드 외에도 예전에는 음식점, 카페 등 F&B가 젊은 층을 끌어들이는 역할을 했지만 현재는 트렌드가 바뀌고 있어 MD구성의 중요성은 더 높아지는 추세입니다."

"쇼핑몰이 위치한 입지와 내부 공간구성도 집객에 중요합니다. 아시는대로 코엑스몰은 지하철 2호선, 9호선에서 직접 들어올 수 있고 도심공항터미널을 보유해 공항까지 교통편의성도 우수합니다. 또, 호텔, 면세점, 카지노, 전시컨벤션도 있어서 기본적으로 유입되는 인구가 많을 수 밖에 없죠."

또한, 코엑스몰은 수평 확장형 몰이라서 대지 여유가 많지 않은 서울 도심지에서 거의 유일한 사례라고 소개하였다. 예를 들어, 유모차나 가방 등 짐을 가지고 들어오는 내외국인, 젊은 주부, 관광객이 선호한다는 것이다. 그러다보니 ZARA본점, 버버리 뷰티박스, 베르사체 등 유명 브랜드의 팝업(Pop Up) 스토어나 안테나샵이 입점문의를 해오고 있다. 하지만, 일본의 사례와 다르게 캠페인과 이벤트 같은 활성화 요소에는 다소 비중을 작게 두고 있었다.

"캠페인(사은행사, 경품행사 등)과 멤버쉽 제도도 필요해요. 사은행사는 예를 들면, 10만원 상당의 물품 구매 시 1만원 상품권을 제공하는 것인데 집객효과가 좋고 매출에도 긍정적인 영향을 줍니다. 하지만 행사 전후로 매출이 떨어지고 매출이 올라도 내년 매출이 그 이상 올라야하기 때문에 계속 사은행사를 하게 되는 약점이 있습니다. 일종의 마약같은 거죠. 반면 경품행사는 겉으로 보여지는 모습은 좋은데 추첨식이라 고객의 기대가 크지 않습니다."

단, 멤버쉽 제도는 일정규모의 회원이 확보되면 안정적 수익이 가능해서 현재 중점을 두는 마케팅 방안으로 긍정적인 평가를 하고 있었다.

"지금 리모델링한지 1년쯤 지났는데 10만명 회원을 모집했고 앞으로도 증가가 예상됩니다. 전시컨벤션을 방문하다가 가입하는 일부는 휴면고객이 되겠지만 전체 매출의 50%를 멤버쉽 회원에게서 발생시킨다면 안정적인 매출과 집객이 가능합니다."

그 외에도 피인터뷰자는 브랜드 마케팅의 실시와 이벤트를 활성화 요인으로 제시하였다. 브랜드 마케팅은 입점한 브랜드와 협력하여 그 브랜드의 광고모델인 연예인의 팬사인회를 실시한다든지, 코디시연회, 쿠킹 클래스를 시기별로 개최하는 것 등이다. 키테넌트(Key Tenant)를 보유하고 타 지역에서 유명해진 맛집을 입점시키는 것도 우리나라에서 최근 널리 사용되는 마케팅 방법이다. 기본적으로 몰 운영관리자의 역할(집객)과 매장의 역할(매출증대)이 조화를 이루어야 하므로 세밀한 검토와 상호 협력이 필요하다. 마지막으로 이벤트의 개최를 언급하였으나 이는 활성화의 주된 부분은 아니며 부수적인 역할을 한다고 보았다. 원래 백화점 문화센터에서 많이 실시하였으며 코엑스몰도 리모델링 이후 라이브 플라자를 비롯하여 곳곳에 중소규모 이벤트가 가능하도록 오픈공간이 설치되어 있다. 앞으로 버스킹 공연이나 마술쇼 등 고객이 선호할 만한 이벤트를 발굴하여 활성화에 도움이 되도록 할 예정이나 이벤트에 의한 집객이 매출로 이어지는지에 대해서는 다소 회의적이었다.

최원철(2015)은 코엑스몰을 활성화하기 위해서는 그 곳을 꼭 가고 싶은 Destination Place로 만들어야 한다고 제안한다. 또한, 세부적인 개선안으로 시간을 소비하기 위해 걷는 즐거움을 다시 살리도록 이정표 역할을 하는 특색 있는 디자인을 도입하고, 최근 실시하는 거리 연주회, 팝업스토어 행사를 적극 활용할 것을 제시하고 있다. 덧붙여, 앵커 테넌트로 입주해 있는 SM타운과의 협업과 전시기획 측면에서 외국인 특히 최근 증가세를 보이는 중국관광객과 내방객들이 좋아하는 소매판매를 위한 전시회를 자주 여는 방안은 코엑스의 장점을 극대화 할 수 있는 흥미로운 방법으로 적용해 볼 수 있을 것이다.

4. IFC몰

IFC 서울은 AIG 글로벌 부동산(AIG Global Real Estate)이 서울시와 함께 민관 협력 체제로 건설한 복합건물 프로젝트다. 여의도에 위치하고 있는 IFC 서울은 연면적 50만5236㎡에 오피스 3개동(32층, 29층, 55층)과 호텔(콘래드 서울 호텔·38층 434개 객실), 복합쇼핑몰이 들어선 대형 복합건물로 2012년 하반기에 완공되었다. 또한, IFC몰은 미국의 부동산개발사인 AIG Global Real Estate (AIG GRE)가 개발을 담당하였으며, 미국의 대표적인 쇼핑몰 개발 운영사로 27개의 쇼핑몰을 운영하고 있는 Taubman이 60년간 축적된 노하우를 토대로 운영하는 복합쇼핑몰이다(이투데이, 2015). IFC몰이 위치한 여의도 지역은 종로, 강남권역과 함께 서울시내 3대 비즈니스 권역 중 하나이며 주로 금융 및 이와 관련된 서비스업이 주류를 이루고 있다. 금융 비즈니스의 중심지로 고소득 엘리트 직장인이 많다는 장점을 가지고 있지만, 반대로 주말에 유동인구가 적어진다는 취약점으로 인해 여의도 지역에 복합쇼핑몰은 그동안 어울리지 않는 시설로 인식되었다. 하지만 유통업체가 아닌 글로벌 부동산 업체가 2012년 호텔, 오피스 및 복합쇼핑몰을 오픈하여 세간의 주목을 받게 되었다. 당시로서는 홀리스터와 같이 국내에 입점하지 않았던 글로벌 패션 브랜드를 주로 입점시키고 영화관과 서점 등 시간을 소비할 수 있는 시설이 계속 입점하면서 타임스퀘어, 디큐브시티 등 지역 내 복합쇼핑몰과 경쟁을 하였으나 여의도라는 입지적 한계성과 유통업체가 아닌 글로벌 부동산업체에 의한 운영 등으로 쉽지 않은 경쟁구도에 직면해 있었다. 몰의 양측에 3층 규모로

오픈되어 개방감이 느껴지는 사우스 아트리움과 노스 아트리움을 설치하였는데 특히 관객을 한 곳에 모아서 행해지는 이벤트에 적합한 구조를 갖고 있다. 일례로 최근 패션을 컨셉으로 한 패션위크를 개최하면서 다시 관심을 받고 있다. 이외에도 여의도 벚꽃축제에 맞춘 페스티벌이나 북페어, 팬사인회 등을 적극적으로 개최하며 좀 더 사용자 경험을 중시하는 엔터테인먼트형 복합쇼핑몰로 거듭나고 있다. 건축적으로는 기존의 규격화된 쇼핑몰과 차별화된 디자인을 선보이며, 각 브랜드 개성에 맞게 샵 프런트를 독창적으로 연출하고 있다. 1층의 글라스 파빌리온을 통해 자연채광을 제공하고, 심플하고 넓은 쇼핑 동선이 장점인 현대적 복합쇼핑몰이라 할 수 있다.

담당자와의 인터뷰를 바탕으로 주요 특징을 살펴보면 IFC몰 마케팅 담당자는 활성화에 주요 요소로 상품구성, 물리적 편의성, 프로모션, 핵심테넌트 유치의 4가지를 제시하였다.

"먼저 생각할 수 있는 것은 상품구성입니다. 고객 분석으로 예상되는 방문객의 소득수준에 맞춰 상품구성을 하는 거죠. 이것이 잘못되면 쇼핑몰은 활성화되지 않습니다. 예를 들어 강남과 같은 고소득층이 많이 거주하는 곳에서 실속형 상품으로 MD 구성된 몰이 성공하기 힘들겠죠. 당연히 반대의 경우도 마찬가지이고요. 하지만, MD는 운영 중에도 변경 가능하니 개선은 되죠."

다음으로 제시한 방안은 고객 편의를 위한 편의시설이었다. 예를 들면, 주차편의성(주차대수, 램프폭, 차로폭 등)이나 몰 내부에서 수직, 수평동선의 편리성을 들 수 있다. 복합쇼핑몰은 백화점과는 달리 시간 소비형 고객을 유치해야 하는데 최근에 주요 고객층으로 떠오르는 연령층은 평일 낮 시간을 채워줄 수 있는 젊은 주부층으로 이들의 편의성을 증진시키는 노력이 필요하다. 유아를 동반하는 경우가 많으므로 수유실이나 기저귀교환이 가능한 모자공용 화장실의 설치 등을 고려해야 하고 건물이 준공된 후에는 변경이 어렵기 때문에 초기 계획 단계에서 반영되어야 한다고 언급하였다. 흥미롭게도 코엑스의 인터뷰사례와 유사하게 프로모션과 이벤트에 대해 다소 회의적인 의견을 나타내었다.

"다음으로 생각할 수 있는 것이 마케팅 프로모션이나 이벤트인데 이런 노력은 다른 쇼핑몰이나 백화점도 하고 있죠. 극장이나 서점 등 고객을 모아야 하는 시설이라면 대부분 어떤 형태로든 실시하고 있기 때문에 안하면 마이너스가 되는 경향이 있어요. 하지만, 비용이 많이 소요되기도 하고 단발성 행사라 활성화 방안이라고 보기에는 부족합니다. 이벤트나 프로모션이라는게 끝나면 의미가 없어지니까요."

마지막으로 제시한 것은 앵커 테넌트의 유치이다. 앵커 테넌트는 몰의 집객에 있어 핵심이 되는 시설로 대개 영화관이나 수족관 같은 유희시설인 경우가 많다. 몰에서 점유하는 매장면적이 넓기 때문에 면적비율로 판단할 때에는 수익이 낮아지는 경향이 있는데 수익이 낮음에도 앵커 테넌트의 유치에 노력을 기울이는 이유는 이들이 가져오는 집객효과가 크기 때문이다. 예를 들면 IFC몰에 입점해 있는 멀티플렉스 영화관 CGV를 들 수 있다. CGV가 앵커 역할을 하여 집객하는 사례를 확인할 수 있으며 이는 F&B나 의류 점포에 순기능적 역할을 하고 있는 것이다. 또한, International Fashion Style을 표방하여 국내에 입점하지 않은 브랜드를 입점시키는 노력도 앵커 테넌트와 유사한 집객 효과가 있다고 제시하였다.

5. 컨설팅 및 개발사 담당자 인터뷰

국내에서 상업시설 및 MD컨설팅을 다수 수행한 I컨설팅 W대표는 활성화 방안 중 MD구성이 가장 중요하고 그 다음으로는 타 쇼핑몰과의 차별화를 위해 매장의 규모를 크게 하거나 복합화하여 고객을 끌어들이는 전략을 들었다. 물리적인 요인으로는 우수한 건축 설계, 수직 수평으로 이동하는 동선의 효율화 등이 있으며 운영적인 요소로 타겟 고객층에 맞는 마케팅 방법 도입, 효율적인 쇼핑몰의 운영관리, 이벤트 및 프로모션 개최 등을 통해 점포에 대한 고객 충성도를 향상시켜 재방문과 재구매로 이끄는 방법을 좋은 전략으로 들었다.

"최근 오픈한 복합쇼핑몰이나 백화점은 맛집 거리를 테마로 F&B를 구성합니다. F&B는 수익성이 낮지만 요즘 트렌드는 특색 있는 맛집이 없으면 성공하기 어려워요."

단순한 맛집보다는 직접 요리를 해서 먹을 수 있는 특색 있는 점포를 개발하는 등 다채로운 엔터테인먼트 요소가 고객에게 매력적인 공간으로 어필된다는 해석이었다. 단, 공연과 같은 이벤트에 의한 집객 효과에는 다소 회의적이었는데 이는 국내조사의 피인터뷰자와 동일한 시각으로 주목할 부분이었다.

"한국과 일본은 소비자의 인식 자체가 다르다고 봐요. 일본은 전통적으로 축제가 많고 참여도도 높습니다. 정기적으로 이어지는 이벤트가 집객요소로 작용할 수 있죠. 하지만 우리나라는 1회성 이벤트로 집객하기에도 힘들고 실제로 매출로 이어지지도 않아요. 앞으로도 여기에 기대하는 것은 무리가 있을 것 같습니다."

일본의 도쿄역 주변 개발 등을 주도한 M사 담당자는 쇼핑몰을 활성화하기 위해서 중요한 것은 우선 교통 접근성과 같이 집객이 가능한 부지를 선정하여 개발하는 것이라고 하였다.

"복합쇼핑몰도 결국 부동산의 한 종류이니까요. 부동산에서 가장 중요하게 여기는 것은 장소성 즉, 어디에 입지하는가라는 것은 쇼핑몰에서도 역시 중요할 수 밖에 없습니다. 그 다음으로는 인구특성이나 지역적 특색에 맞춘 MD구성이고 여기에 이벤트 같은 엔터테인먼트 요소를 적절히 도입하는 것이 효과적입니다."

예를 들어 도쿄 중심지에 위치한 마루노우치와 같이 대기업이 밀집하여 고임금을 받는 회사원이 많은 지역에서는 그들이 선호하는 정장풍의 의류나 가방을 판매하는 MD가 필요하고 교외에 접해 있는 이케부쿠로에서는 젊은 고객과 직장인 부부들이 많이 통과하는 교통 요지이므로 그들의 니즈에 맞는 상품을 전시하고 관심을 가질 만한 이벤트를 정기적으로 개최하는 것이 유리하다는 것이다. 참고로 최근 일본에서는 요가나 쿠킹 클래스와 같이 고객이 직접 참여하는 체험형 이벤트가 효과적이라고 조언하였다.

6. 연구 결과

상업시설에 부가된 엔터테인먼트 시설은 고객 집객력을 5배나 증가시키고 고객의 쇼핑몰 체류시간을 3~5시간가량 연장시키는 효과가 있는 것으로 보고한 연구결과(IAAPA : International Association of Amusement Parks & Attractions; 삼성경제연구소 2001 재인용)에서도 알 수 있듯이 온라인 쇼핑과의 경쟁을 피할 수 없는 오프라인 쇼핑몰은 사용자 경험을 바탕으로 한 다양한 프로그램의 도입이 필수

<표 6> 복합쇼핑몰 활성화 Contents Analysis

주 제	의미단위 → 의미통합 (한국)	의미단위 → 의미통합 (일본)
활성화 방 안	일단 우리나라에서는 MD구성이 가장 중요하다고 봐요... 다음으로는 규모를 크게해서 차별화하는 경우도 많죠..백화점도 MD교체를 중요하게 생각해요.. **→ MD, 몰규모** 코엑스몰은 입지가 장점이예요. 교통도 편하고, 공항터미널, 전시홀이 있어서 내방객이 많아요.. **→ 입지, 교통편의성** 고객이 방문하는데 얼마나 편하냐 불편하냐도 중요하다고 생각해요..차를 가지고 오는데 주차장이 좁다거나 매장에서 이동하는데 불편하거나 하면 불리하죠.. **→ 편의시설, 물리적 요소** 사은행사는 효과가 좋은데 경품행사는 보여지는 것에 비해 효과가 별로 없어요... 멤버쉽제도는 판촉 비용이 좀 들어가도 고객Data가 모이니까... **→ 캠페인, 멤버쉽제도** 입점 브랜드하고 Cowork하기도 해요..코디시연회나 셰프초청 쿠킹 클래스 같은 거죠.. Key tenant는 각자 알아서 마케팅을 하니까 우리입장에서는 좋죠.. 요즘은 앱을 이용해서 쿠폰을 준다든지.. **→ 브랜드 마케팅** 공연같은 이벤트는 효과가 별로 없어요.. 홍대 버스킹공연이나 마술쇼 횟수를 늘리기는 하겠지만.. **→ 이벤트**	여러 방법이 있는데 효과적인 것은 판매촉진 캠페인이나 이벤트로 사람들을 모이게 하는 것이 예요... **→ 판매촉진 캠페인, 이벤트** 또, 매출이 부진한 점포를 정기적으로 교체해서 신선함을 유지하는 것도 필요하죠.. **→ MD(점포교체)** 요즘에 유행하는 것은 포인트 카드 쓰는 고객에게서 구매이력을 본다든지 거기에 맞춰 마케팅하는 방법도 있죠.. 또 SNS나 앱을 써서 정보를 제공하기도 해요.. **→ 고객관리(포인트카드, SNS)** 지역에 사는 거주민이나 기업과 같이 하는 활동 등이 중요하며 이를 좀 더 구체화하여 정기적으로 실행해야 함 **→ Town Management, Area Management** 아무래도 쇼핑몰도 부동산이니까..고객이 잘 모일 수 있는 곳, 예를 들면 교통이 편리하다든지, 도심에서 외곽으로 나가는 교통환승지점이 유리하겠죠.. **→ 입지, 교통편의성**
실패 요인	분양몰의 경우 통일된 관리주체가 없으니까.. 경쟁력이나 긴장감이 떨어지죠.. 장기적으로는 어렵다고 봐요.. **→ 분양형 몰**	참신한 이벤트를 개최하지 못하거나.. 점포 교체를 잘 하지 못하면 인지도도 떨어질테고.. 또, 경쟁시설이 나오면 집객력이 저하되어 악순환이 됩니다.. **→ 이벤트 부족, MD미교체**
이벤트 실시효과	실제 마케팅, 이벤트에 사용된 비용대비 효과를 정확히 알아내기는 어렵죠.. 이벤트도 종류가 많아서 집객이 매출로 이어지는지는 확실치 않아요.. 예를 들면 가수 사인회때 팬은 많이 모이는데 매장이 비는 경우도 있으니까... **→ 이벤트와 매출 연관성 저하**	이벤트는 고객이 증가하는 효과가 있고 따라서 점포매출에 영향을 줍니다..카운터 측정을 통해서 확인하고 있어요... 그런데 어떤 이벤트를 하는가에 따라 고객은 달라지죠.. **→ 이벤트 종류**

주 제	의미단위 → 의미통합 (한국)	의미단위 → 의미통합 (일본)
이벤트 실시효과	전시홀이나 호텔, 도심공항터미널 방문객이 유입되기도 하고... 영화관(메가박스), 수족관에서 하는 이벤트가 효과가 있어요... **→ 핵심시설 유치 및 이벤트 효과**	특히, 주변 인구특성에 맞는 이벤트가 효과가 좋아요.. 최근 경향으로는 그냥 쳐다보는 이벤트보다 직접 참여하는 이벤트를 더 좋아하는 것 같아요.. **→ 참여형 이벤트**
전문조직 및 지역연계 홍보활동	마케팅 조직은 이 사무실에 있는 인원 정도예요.. **→ 소규모 마케팅 조직 보유** 지역에 연계된 홍보활동은 특별히 하지는 않는 것 같네요.. **→ Town Management, Area Management 미실시**	저희 회사 타운매니지먼트부는 약 50명정도 되고 4개 소그룹으로 분류됩니다..프로모션 마케팅, 고객 대응같은 업무를 하죠.. **→ 대규모 마케팅 조직 보유** 지역단체와 연계하는 활동도 있어요..예를 들면 지역소방서나 경찰서하고 Tie-Up활동을 하거나 매주 지역방범 활동에 참가하기도 하죠..또 건물 옥상에 조그만 논밭을 만들어서 근처 소학교학생들이 체험활동을 하기도 해요.. 농사니까 매년 할 수 있죠.. **→ Town Management, Area Management 실시**

적이다. <표6>에 서술한 것처럼 Contents Analysis를 기반으로 한 연구 결과, 복합쇼핑몰을 활성화하기 위한 방안에 한일간 많은 공통점이 존재한다는 것을 확인 할 수 있었다. 각국의 소비문화와 행동이 다를 것이라는 예상에도 불구하고 소비자를 유치하기 위한 기업의 노력은 대부분 유사한 것으로 파악된 것이다. 그럼에도 불구하고, 일부 차이점도 발견할 수 있었는데 특히 간접적 마케팅 요인에서 현저하게 나타났으며 이는 복합쇼핑몰의 도입, 발전과정과 역사가 국가별로 상이하기 때문으로 판단된다.

6.1. 활성화 방안의 한일간 공통점

<표 7>에 정리된 바와 같이 복합쇼핑몰 활성화 요인에 대한 기존의 연구를 보면 크게 1) 물리적 요인과 2) 운영적 요인으로 구분할 수 있다. 첫번째 활성화 항목인 물리적 요인은 교통, 주변인구 특성을 고려한 입지선정, 보행자, 차량 동선, 핵심 시설의 설치 등이며 초기에 결정되는 요소로 한일간 유사한 것으로 조사되었다. 물리적 측면이 활성화에 미치는 영향은 기본적으로 크다고 할 수 있으며 사후 변경이 어렵기 때문에 양국 전문가 모두 활성화에 중요하다는 데 의견이 일치되었다.

두 번째로 운영적 요인은 다시 1) 직접적 마케팅 요인과 2) 간접적 마케팅 요인으로 구분할 수 있는데 직접적 마케팅 요인은 MD구성의 다양화(부진점포 교체 등), 핵심 임차인(Key Tenant) 유치, 판매촉진 캠페인, 멤버쉽 제도 운영 등 매출에 직접적 영향을 미치는 요인으로 역시 양국이 공통적인 방법을 다수 사용하고 있음을 확인하였다. 세부적인 차이점이라면 한국이 핵심시설로 먼저 멀티플렉스 영화관이나 수족관, 대형 서점 등 키테넌트(Key Tenant)를 꼽은 반면 일본은 직접 운영하는 전망대, 미술관, 영화관을 선정하는 차이점이 있었다. 또한, 판매촉진 캠페인이나 멤버쉽 제도 자체를 운영한다는 점은 동일하나 세부 방법에는 차이가 있었는데 이는 양국이 소유하는 문화나 국민의식의 차이에서 비롯된 것으로 보인다.

<표 7> 활성화 방안 비교

구 분	한 국	일 본
1) 물리적 측면	1. 입지, 교통편리성 2. 쇼핑몰 건축 계획 3. 쇼핑몰 내외부 이동 편리성 4. 주차동선, 보행동선 5. 건물, 매장면적의 대규모화 6. 고객 편의시설 설치 - 수유실, 모자화장실 등	1. 입지, 교통편의성 2. 단지 건축 계획 3. 매장 리뉴얼 공사 4. 미술관 전망대 등 시설 설치 5. 고객 편의시설 설치 - 수유실, 응급실, 유아방 등
2) 운영적 측면 (직접적 마케팅 요인)	1. MD구성 및 주기적 교체 2. 핵심 테넌트 선정 및 유치 3. 판촉, 고객사은 행사 개최 4. 멤버쉽 제도 시행 및 활성화 5. 맛집 테마 등 집객용 점포	1. MD구성 및 부진한 점포 교체 2. 판매를 촉진하기 위한 캠페인 3. 멤버쉽 제도 운영
3) 운영적 측면 (간접적 마케팅 요인)	1. 각종 소공연(노래, 마술) 실시 2. 입점 브랜드와 제휴 행사(사인회, 자선행사 등) 3. 안내센터, 가이드북 등 자료 제공 4. 종업원 서비스 교육	1. 이벤트 등에 의한 집객 2. 전문적 마케팅팀 보유 운영 - 프로모션, 마케팅, 운영 등 하부 카테고리별 업무 분류 3. 지역사회와 연계한 활동 실시 - 거리청소, 방범, 자원봉사 4. 일관된 업무체계 구축 5. 직원의 친절, 청결 등 Hospitality 제공 6. 높은 녹지율 및 공개공지 7. 지진 등 비상시 대비 피난 시스템 구축 8. 안내센터, 가이드북, 월별 책자 발간배포
4) 쇼핑몰 쇠퇴의 원인	점포별 분양형태의 쇼핑몰은 통일된 판촉 및 집객전략을 세우기 힘들기 때문에 장기적으로 쇠퇴될 가능성이 높음	참신한 이벤트의 부재, 부진한 점포 미교체 등 내부원인과 새로운 경쟁시설의 출현 등 외부요인에 의해 쇠퇴된다고 봄

6.2. 활성화 방안의 한일 간 차이점

간접적 마케팅 요인은 한일간 많은 차이점을 보인 분야인데 매출에 직접적으로 영향을 미치지 않지만 간접적으로 활성화에 기여하는 간접적 마케팅요인이라고 할 수 있다. 주된 차이점으로 첫째, 한국에서는 대형 복합쇼핑몰에서도 불과 5~6명 규모의 마케팅 조직으로 운영되고 있으나 일본의 경우 단지 전체의 브랜드를 관리하는 '타운매니지먼트'조직이 초기부터 도입되어 활성화 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다. 전통적으로 지역 축제를 즐겼던 일본의 문화와 무관하지 않은 것으로 추정되나, 복합쇼핑몰이 입지해 있는 지역과 주민의 특성에 맞게 차별화된 타운매니지먼트는 독특하게 발전된 활성화 요인이라고 할 수 있다. 특히, 일본의 미드타운 사례에서는 1)프로모션 2)마케팅, 3)운영, 4)고객응대의 4개 그룹에 총 50여명으로 구성된 타운매니지먼트 조직이 있으며 각각의 그룹이 이벤트 기획실시, 광고 스페이스 판매, 점포 판매 촉진, 단지 전체 홍보 PR 등을 담당하여 다양한 마케팅 활동을 한군데로 집약하고 있다는 사실을 알 수 있었다. 또한 롯폰기 힐즈에서도 <표 8>과 같이 유사한 규모의 전문조직을 구성하여 운영하고 있음을 확인 할 수 있었다. 타운매니지먼트와 관련된 연구로 김영기(2011)는 벨기에와 스위스의 타운매니저 교육을 분석하며 상권 활성화를 위해서는 지지층 확보와 타운매니저 등

<표 8> 모리빌딩의 롯폰기힐즈 타운매니지먼트 사업실 조직구성사례

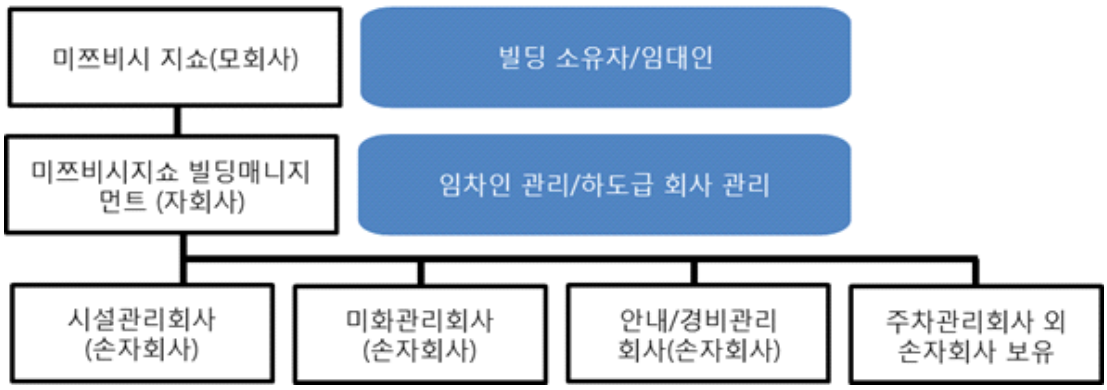
부 서	인원	업 무
PR담당	6명	미디어에 정보제공, 취재대응, 홍보활동 입안 롯폰기힐즈 상업시설관련 수익, 방문자수 분석
커뮤니케이션기획담당	9명	롯폰기힐즈 브랜드 전략입안, 구축, 육성관리 힐즈에 관계된 마케팅 활동 총괄
판촉 프로모션 기획담당	8명	롯폰기힐즈 상업시설에 관련된 판매촉진전략의 기획입안 및 실시관리 상업시설 관련된 환경 연출의 기획입안
미디어사업기획 담당	10명	Collaboration Partner 등 스폰서 기획제안 및 영업 힐즈카페스페이스 등의 운영
서비스 기획담당	7명	롯폰기힐즈 서비스 품질유지, 확충 커뮤니티형성, 자치회운영 기획입안 및 관리
이벤트 아레나 운영기획 담당	8명	롯폰기힐즈에 관련된 각종 이벤트의 기획입안 및 운영관리 아레나 대여 영업
스폰서 사무국	16명	미디어판매, 스페이스판매, 컨퍼런스 사업, 스폰서관련 사업 고객 등의 정보공유

* 출처 : 모리빌딩 마케팅 담당자 인터뷰

리더의 육성이 중요하다고 하였다. 조직 운영에 따르는 인건비와 경비 등 비용측면의 부담에도 불구하고 이와 같은 대규모 인력을 지속적으로 유지한다는 것은 그만큼 판매 촉진, 홍보, PR, 이벤트 기획 등 업무가 단지 전체에 미치는 효과가 크다는 것을 의미한다.

이러한 타운매니지먼트가 지역사회의 다른 민간, 공공기관과 연계되어 에리어 매니지먼트(Area Management)의 구조로 확장되기도 하는데 복합쇼핑몰의 관점에서는 내방객 증대를 위한 효과적인 수단으로 자리매김 했다고 볼 수 있다. 다양한 활동을 연중행사와 함께 기획하고 이를 통해 쇼핑몰 뿐만 아니라 단지 전체의 브랜드 인지도를 높이는 긍정적 효과도 있는 것으로 보인다. 한국도 백화점을 중심으로 일부 엔터테인먼트 요소를 꾸준히 시도해 왔으나 최근 쇼핑몰 활성화를 위해서 좀 더 적극적인 도입이 필요할 것으로 판단된다.

두 번째로 도출된 차이점은 회사간 일관된 업무체계의 구축이다. <그림 5>에 보이는 바와 같이 한 개의 운영주체가 모회사, 자회사, 손자회사 등 수직 계열화를 이루는 형태를 보이고 있다. 예를 들면, 모회사는 소유주이자 사업주의 입장에서 자금조달 및 초기 건설계획을 주도하고 영업개시 이전에 단지 전체를 운영 관리하는 자회사가 협업체계를 이루며 업무를 수행한다. 마지막으로 자회사의 업무 중 안내, 경비, 미화 등 일부 하위영역을 손자회사가 맡아 오랫동안 일관된 업무를 수행하는 체계이다. 이는 한 개의 복합쇼핑몰에서 장기간 사업을 수행하는 협력 체제를 구축하여 고품질의 일관된 서비스를 제공할 수 있다는 점에서 소비자에게 신뢰감을 주는 긍정적인 효과를 얻게 된다. 하지만, 비용이 늘어나기 쉽다는 단점을 지니고 있다. 한국에서는 대형 복합쇼핑몰에서 최근 자회사를 설립하는 경우가 있으나 현재까지 많이 쓰이지 않는 방법이다.



<그림 5> 복합단지 경영을 위한 업무조직체계 구축사례

Bradach(1997)는 미국 5개 식당체인을 대상으로 한 연구에서 서비스 품질의 균등과 성과의 향상을 위해서 본사 직영유닛과 프랜차이즈 유닛을 적절히 조합하는 Plural Form을 제안하였다. 식당 체인에서는 주요 속성으로 조직구조, 컨트롤시스템, 경력 경로, 전략 수립이라는 4가지 요소라고 정의하고 각 요소별로 본사조직과 프랜차이즈 사이의 영향을 인터뷰에 의한 정성적 연구로 수행하였다. 본 연구의 대상은 복합쇼핑몰의 운영에 필요한 각종 서비스를 제공하는 회사이므로 단독으로 완성품(패스트푸드)를 제공하는 프랜차이즈 점포와 다소 상이하나, 복합쇼핑몰의 스탭 인력이 제공하는 서비스 품질을 향상을 위해서 업태에 맞는 주요 속성을 도출하고 이를 기준으로 본사조직과 협력사가 동시에 사업을 수행하는 Plural Form의 적용을 고려해 볼 수 있을 것이다.

복합쇼핑몰에서 제공하는 다양한 서비스 역시 각각을 신상품으로 볼 수 있으므로 앞서 소개한 타운매니지먼트 조직 운영과 일관된 수직 협력사 체제는 제품개발 프로세스라는 측면에서 효율적이라고 할 수 있다. Hauser 등(2006)의 연구에 의하면 상품개발단계는 1)기회 확인, 2)디자인과 엔지니어링, 3)테스트, 4)상품출시로 이어지는 깔때기 형태의 구조가 반복되면서 나선형으로 지속된다고 하였다. 즉, 한 개의 성공적인 제품출시를 위해서는 선행단계에서 많은 실패가 일어나게 되며 이런 성공 이후에도 새로운 아이디어와 기회를 찾아야 하는데, 다양한 소비자를 대상으로 여러 종류의 상업시설을 보유하고 있는 복합쇼핑몰에서는 타운매니지먼트팀과 같이 다수의 전문가들로 구성된 조직과 일관된 협력 체제를 갖추고 있는 것이 적절하다고 할 수 있다.

세번째로, 고객에 대한 진정성 있는 친절 제공(Hospitality)을 들 수 있다. 단순히 안내를 담당하는 직원의 태도에 국한된 것이 아니라 청소, 경비, 서비스 품질까지 세밀한 부분을 모두 고객에 대한 친절로 간주하여 높은 품질을 유지하고 있다. 이를 위해서는 종업원 만족도를 높이는 것이 중요하여 종업원 전용의 후방시설(Back of Office), 예를 들면, 휴게실이나 구내식당 심지어 흡연공간을 설치하는 등 여러 가지 배려를 하고 있다. Patterson과 Smith (2001)의 연구에 의하면 고객과 종업원 사이의 친밀하고 즐거워하는 상호관계는 고객가치를 향상시켜 결국 고객 만족을 확장하고 전문적인 서비스에서 탈출 장벽으로 작용한다고 하였다. 한국도 대형 쇼핑몰을 중심으로 고객에 대한 서비스가 지속적으로 향상되어 최근 오픈한 쇼핑몰을 기준으로 보면 한 일간 차이가 크지 않은 경우도 있으나 전체적인 한

일비교에 있어서는 '고객에 대한 환대와 편의 제공'은 활성화에 있어 차이점이라고 할 수 있다.

마지막으로, 지역사회 및 지방정부와의 연계성을 들 수 있다. 예를 들면, 지진 등 각종 재해에 대비한 소방 피난훈련 및 교육을 연계하는 행사가 정기적으로 단지 내에서 수행된다. 또한, 학생들을 대상으로 건물 옥상에서 모내기나 추수 이벤트를 실시하기도 하고 인근지역을 주민과 같이 청소하기도 하는 등 복합시설 자체가 지역사회의 일부로서 역할과 기여를 함과 동시에 잠재고객에게 소비와는 다른 경험과 즐거움을 제공하고 있다. 이는 쇼핑몰 뿐만 아니라 복합단지 전체의 활성화와 연결되는 중요한 차이점이라 할 수 있다. <표 9>에 제시된 바와 같이 이벤트, 축제뿐만 아니라 방범패트롤이나 환경미화, 마을 만들기, 복지활동 등 공익적 활동까지 포함하여 지역단체와 연계한 활동을 실시하고 있는데 이는 복합쇼핑몰과 전체 단지 브랜드에도 긍정적인 영향을 미치게 된다. Porter 외(2011)는 최근 기업 활동이 사회적, 환경적, 경제적 문제를 일으키는 원인으로 비난받고 있으며 이는 가치 창조에 대해 좁고 낡은 방식을 고집하는 기업 자신들에게 원인이 있다고 말하고 있다. 이를 해결하기 위해 기업은 자신들의 성공뿐 아니라 사회의 발전을 연결하는 공유된 가치(Shared value)를 창조해야 한다고 역설하고 있다(Porter and Kramer 2011). 지역단체와 연계한 공익적인 활동의 추구는 단기간 기업의 실적과 무관할 수 있으나 사회의 일원으로서 기업이 추구해 가야할 방향이라고 할 수 있다.

<표 9> 지역단체등과 연계한 활동(일본)

분 류	회답수	구성비(%)
이벤트, 축제(마츠리)	184	44.1
방재, 방범 패트롤	47	11.3
환경미화, 청소, 리사이클 활동	41	9.8
마을만들기, 재개발, 활성화 활동	31	7.4
복지, 청소년 육성, 채리티 관련 활동	11	2.6
경관정비 등	9	2.2
예술, 문화활동	8	1.9
교류, 친교활동	9	2.2
공부회, 연수회, 견학회 등	10	2.4
IT관련 활동	6	1.4
운동회, 스포츠 대회, 게임대회 등	6	1.4
모의점, 프리마켓 등	6	1.4
지도 작성	5	1.2
빈 점포 보수사업	7	1.7
교통안전활동	4	1.0
실태조사사업	4	1.0
포인트카드 등 사업	3	0.7
교통대책	3	0.7
기타	7	1.7
내용불명	16	3.8
총 계	**417**	**100.0**

*中根 雅夫, 杉野 隆 (2009)

6.3. 한일 간 차이점 원인 및 활성화 전략의 성공가능성에 미치는 영향

간접적 마케팅부분에서 나타난 한일간 차이의 원인은 크게 두가지로 판단할 수 있다. 첫째, 전통적인 문화인식차이이다. 한국과 일본은 같은 집단주의 문화권이지만 근대화의 과정을 거치면서 지역별로 특색 있는 마츠리(祭り) 같은 전통적 축제를 즐기고 공동체 의식을 갖는 문화가 일본에서 더 강하게 남

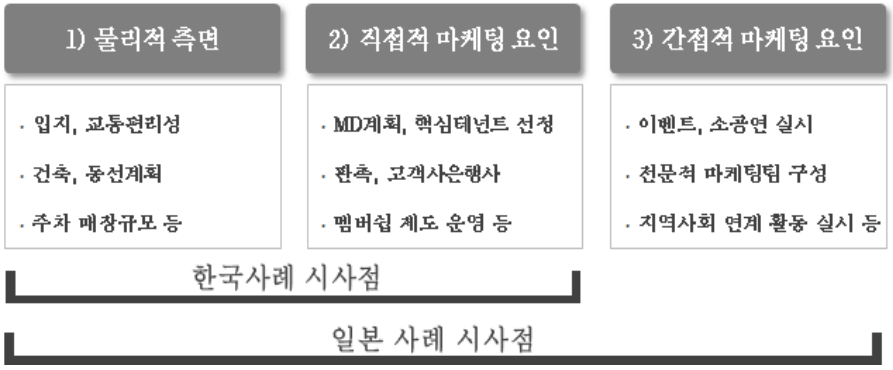
아 있는 것으로 보인다. 여기에 복합쇼핑몰을 운영하는 기업의 마케팅 전략이 더해져서 지금과 같은 차이점을 낳게 된 것으로 보인다. 둘째로 복합쇼핑몰을 운영하는 사업주체의 차이를 들 수 있다. 한국에서는 대기업이나 부동산 개발회사가 주로 사업을 계획하고 건설 준공하여 단기간 운영하고 상업, 업무, 숙박시설을 부문별로 매각하면서 프로젝트를 마무리(Exit)하는 경우가 많다. 즉, 유통업체는 쇼핑몰 부분만을 소유하거나 임차하여 운영하므로 몰 내부의 판매시설에 집중하게 되어 단기간 직접적인 매출에 영향을 주는 요인에 집중하게 된다. 이에 비해 일본은 종합부동산 개발회사가 주관하여 사업을 기획하고 준공 후에도 단지 전체의 건물을 한 개 운영회사가 경영하기 때문에 고층 오피스 빌딩에도 초기단계에 전망대나 미술관과 같은 문화시설을 핵심 집객요소로 계획할 수 있다. 또한 부동산 관점에서 복합쇼핑몰을 포함한 전체 단지의 장기간 소유 및 운영이 가능하며 중간에 매각하는 경우는 많지 않다. 따라서 장기적인 마케팅 계획이 가능하므로 간접적 마케팅 요인에 집중하기 좋은 사업구조라고 할 수 있다.

이와 같이 복합쇼핑몰의 활성화 방안에서 양국의 차이점은 각 나라의 문화적 차이와 사업모델의 차이에 의해 발생하고 심화되어 왔다. 그러나 최근 한국의 복합쇼핑몰에서도 안정된 자본구조의 대기업 또는 해외 부동산 개발회사가 진출하는 경우가 늘고 있다. 향후에는 준공 후 매각(Exit)을 목표로 수익성을 추구하는 단기 개발전략에서 차츰 벗어나 장기간 운영에서 얻는 사업이익을 목표로 하는 사례가 더욱 늘어날 것이다. 이에 따라 한국에서도 간접적 마케팅 요인에 의한 쇼핑몰의 차별화가 커질 것으로 예상된다. 연구결과에서 언급한 바와 같이 물리적 요인과 직접적 마케팅 요인은 활성화의 공통적 요인으로 쉽게 인식되고 모방하기 쉬운 방법인 반면, 간접적 마케팅 요인은 그 구조가 복잡하고 창의적인 방법이 필요하다. 또한, 집객으로 이어지는 효과를 증명하기도 쉽지 않으므로 복합쇼핑몰이 늘어나고 경쟁이 치열해지면서 활성화에 중요한 차별적 요소로 작용할 수 있다. 다양한 간접적 마케팅 방법의 실행은 그 성공과 실패의 경험을 보유한 것으로도 경쟁사에 대한 진입장벽이 될 수 있을 것이다. 따라서 향후 활성화 전략에 있어서는 간접적 마케팅 방법의 종류를 다양화하고 세분한 고객 집단별 효과를 측정하여 개선하는 것이 쇼핑몰의 인지도 및 호감도를 높임과 동시에 지속적인 경쟁우위를 제공해줄 것으로 판단된다.

V. 결론 및 논의

1. 연구의 요약

지금까지 복합쇼핑몰의 한일사례를 전문가 심층 인터뷰에 의해 비교분석하고 각 쇼핑몰 별로 중점을 두고 있는 활성화 방안에 대하여 살펴보았다. 연구결과 한국의 경우 MD구성과 입지 및 규모를 중요하게 생각하고 있으며, 또한 시설편의성, 프로모션, 멤버쉽 제도와 이벤트 개최로 인한 집객 효과에도 중점을 두고 있음을 알 수 있었다. 일본의 경우도 입지, MD구성 및 정기적 교체, 프로모션 및 멤버쉽 제도 등 물리적 방안과 운영상 직접적 마케팅방법에 있어서 활성화 방안은 한국과 유사하나 쇼핑몰 자체보다는 복합단지 전체의 입장에서 브랜드화를 추진하기 때문에 간접적 마케팅 방안을 다수 사용하고 있음을 확인하였다. 이를 통하여 진부함을 방지하고 신규 복합단지, 쇼핑몰과 경쟁에서 지지 않으려는 의도를 알 수 있었다. 이러한 전체적 활성화를 위해 '타운 매니지먼트(Town Management)'조직을



<그림 6> 한일양국 활성화방안 시사점

구성하고 인접한 민,관이 연계하여 '에리어 매니지먼트(Area Management)'조직으로 발전해 나가는 모습을 볼 수 있는데 이것은 한국의 복합단지나 쇼핑몰에서 보기 힘든 차이점이라 할 수 있다. Hirono Kenichi(2015)에 의하면 에리어 매니지먼트는 민간사업자(쇼핑몰 소유주체)가 지역의 매력을 향상시키고 활성화하는 구조를 가지며 이를 위해서 커뮤니티형성, 쾌적한 공공 공간 정비, 유지관리, 지역이벤트 프로모션을 수단으로 한다. 또한, 이를 통해 쇼핑몰을 포함한 전체 이미지가 올라가고 내방객이 증가하면서 동시에 상업시설 매출이 증가하는 효과를 얻게 된다. 이는 쇼핑몰 소유기업의 입장에서 임대료를 향상시키고 퇴점 리스크를 줄이는 효과를 얻게 되며 궁극적으로 임대수입 및 이익률이 올라가게 된다고 제시하였다(Kenichi Hirono 2015).

<그림 6>에 나타난 바와 같이, 1)물리적 요소, 2)직접적 마케팅요소 및 3)간접적 마케팅적 요소는 복합쇼핑몰의 활성화에 모두 필요한 요소이다. 현재 한국은 복합쇼핑몰이 확장되는 발전 단계이고 일본은 어느 정도 시장이 성숙한 단계라고 볼 수 있다. 따라서 몰 자체의 매출 증대에 치중한 한국 사례는 1)과 2)단계에 집중하는 형태라고 할 수 있으나, 향후 성숙단계에 진입하면 일본과 유사한 형태로 3)과 같은 활성화 방안도 중요해 질 것으로 예상된다. 즉, 쇼핑몰 자체는 물론이고 나아가서 업무, 숙박, 문화시설 등 단지 전체를 브랜드화하고 선순환 시키면서 장기간 지속시키는 방향으로 변화해 갈 것으로 예상된다. 운영회사는 경영적 의지를 가지고 계획을 수립, 실행하면서 계속 효과적인 방안을 모색해야 하고 세부 전략은 쇼핑몰이 속해 있는 입지와 경기 상황에 맞추는 것이 적절하다.

흥미로운 것은 국내 일부 연구에서도 활성화 제안으로 1)쇼핑몰 전문 인력의 양성 및 이를 위한 자격증 제도 도입과 제도권의 지원 2)쇼핑몰 개발단계부터 전문적인 운영 관리회사의 선정과 참여 3)쇼핑몰 운영관리회사에 대한 검증 및 면허 도입 등을 제시하였는데(차성수, 박철 2012; 김민수, 이종건 2014), 이는 일본의 타운매니지먼트와 일관된 계열회사의 업무체계가 이루고자 하는 목표와 맥락적으로 같은 의미라 할 수 있다.

2. 이론적 시사점 및 실무적 시사점

본 연구의 서두에서 제시한 바와 같이 소비자의 기대와 소매점 만의 STP전략에 의해 복합쇼핑몰을 활성화 요소가 도출되며 여기에는 몰의 입지, 규모, 상품구성, 핵심점포 유치, 각종 광고 및 엔터테인먼트 요소가 포함된다고 하였다. 기존 연구를 보면 차

성수 외(2014)는 복합쇼핑몰의 활성화 요인으로 접근성, 규모, MD, 엔터테인먼트시설을 제시하였고, Teller 외(2008)는 접근성, 주차, 리테일 테넌트 믹스, 상품 가치, 비 리테일 테넌트 믹스, 분위기, 구매 시 상품과의 심리적/공간적 거리, 몰입 정도를 제시하였다. 이와 같은 기존 연구를 기반으로 본 연구에서는 다음과 같은 이론적 시사점을 제시하고 있다. 첫째, 활성화에 다양한 요소들은 물리적 속성과 운영적 속성으로 나눌 수 있으며 쇼핑몰의 생애주기에 맞는 활성화방안을 모색해야 한다는 점을 알 수 있었다. 둘째, 활성화 요소에 국가간 차이가 존재하며 이는 소유주체인 기업의 마케팅 활동에 영향을 미치고 있음을 제시하였다. 마지막으로 오프라인 쇼핑몰의 위기상황에서 온라인 쇼핑몰과의 경쟁을 위해서는 다양한 운영적 속성을 개발하는 것이 타당함을 제시하였다.

또한 본 연구는 다음과 같은 항목에서 기존 연구와는 다른 실무적 시사점을 제시하고 있다. 첫째, 자본시장의 개방화와 글로벌화가 심화되는 가운데 상업시설을 포함한 국내 대규모 부동산 산업에 사모펀드나 부동산 개발회사가 속속 진입하고 있다. 이런 이유에서 국내외 대기업 특히 유통법인 및 부동산 개발회사의 관점에서 활성화 방안을 제시하였다. 둘째, 복합쇼핑몰 개발단계에서 사업주체, 잠재 테넌트 및 그 외 이해관계자들에게 몰의 활성화를 위해 고려해야 할 항목을 제시하였다. 마지막으로, 최근 상업시설과 업무시설을 중심으로 일본 부동산 회사의 한국진출이 컨설팅 등을 통한 간접적인 형태나 한국 기업과 연계한 공동투자의 형식으로 진행되는 사례가 늘고 있고 한국의 부동산 자본이 일본에 진출하는 경우도 있다. 이를 위해 본 연구는 양국의 활성화 방안에 대해 이해하는 참고자료로 활용될 수 있을 것이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

다음은 복합쇼핑몰 사업에 적극적인 국내 대형 유통회사에 대한 '한국거래소 상장공시시스템' 증권신고서의 일부이다.

"복합쇼핑몰은 기존의 백화점 및 할인점 등 단순 쇼핑기능에서 벗어나 쇼핑 뿐 만 아니라 여가 및 문화생활 등을 한 공간에서 즐길 수 있도록 다양한 형태의 유통채널을 접목시킨 사업입니다.(중략) 복합쇼핑몰업은 시장 포화로 인한 출점 감소, 정부 규제 등으로 어려움을 겪고 있는 백화점과 할인점의 대안으로 꼽히는 산업으로 향후 높은 성장이 예상됩니다. 그러나 복합쇼핑몰 개발사업은 장기간이 소요되는 사업으로, 대규모 자금과 광범위한 분야의 전문지식을 필요로 하며 사업추진 프로세스상 다양한 분야의 전문가와 부지매입비용을 비롯하여 공사비용, 마케팅 비용 등 대규모 투자비용을 필요로 하는 사업입니다.(후략)"(한국거래소 상장공시시스템 2015)

위의 분석에서도 나와 있듯이 복합쇼핑몰은 사업의 기회이기도 하면서 막대한 자금과 시간이 소요되는 사업 특성으로 인한 리스크도 크다는 것을 알 수 있다. 본 연구를 통하여 복합쇼핑몰 활성화를 위해 간접적 마케팅 요인을 좀 더 적극적으로 도입하여 실행하고 이를 통하여 브랜드 이미지를 향상시키는 것이 복합쇼핑몰 뿐만 아니라 전체 단지의 활성화에 기여하게 된다는 결론을 얻었다. 모든 분야에서 융합과 복합의 시대를 살고 있는 소비자에게 복합쇼핑몰은 단순히 다른 형태의 상업시설만을 경쟁자로 하지 않는다. 놀이공원, 스포츠 참여나 관람, 여행상품 등 이종의 서비스와 경쟁은 불가피한 상황이므로 우수한 접근성과 경험 소비를 바탕으로 복합쇼핑몰이 제공할 수 있는 즐길 거리를 지속적

으로 제공해야 한다는 시사점도 도출해 낼 수 있었다.

앞에서 제시한 성과에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖고 있다. 첫째, 질적 연구라는 특성상 다수의 연구 샘플을 확보하지 못하고 사례조사를 통한 탐색적 연구에 머물렀다는 점이다. 연구결과의 타당성을 확보하기 위하여 좀 더 넓은 범위로 심층면접대상을 확대하거나 Case Survey와 같은 연구방법이 필요할 것으로 판단된다. 둘째, 국내에 이미 복합쇼핑몰과 아웃렛 형태의 상업시설이 80여개 영업 중이나 연구대상으로 선정된 쇼핑몰이 전체 쇼핑몰을 대표하는지 기준이 다소 모호하며 소수의 전문가 견해에 의한 활성화 방안을 결론으로 제시하였다는 점이다. 셋째, 최근 복합쇼핑몰의 최대 경쟁자로 떠오르고 있는 각종 온라인 쇼핑몰에 대해서는 연구의 대상으로 하지 않았다는 점과 소유가 구분된 분양형태의 쇼핑몰은 연구에서 제외하였다는 점이다. 마지막으로 일본의 사례는 한국에 비해 복합쇼핑몰의 역사가 길기 때문에 사례를 벤치마킹 할 수 있다는 장점이 있지만 양국간 소비문화와 정서의 차이가 존재하므로 일본에서 유효하다고 소개한 활성화 요인을 그대로 한국에 적용하기 힘들다는 점도 한계점이라고 할 수 있다. 향후 연구에서는 초기의 복합쇼핑몰과 최근 사례를 고르게 선정하고 더 많은 심층면접과 설문조사를 통해 활성화 항목을 일반화시킬 필요가 있다. 나아가 이러한 심층면접에 의한 결론을 바탕으로 실제 복합쇼핑몰을 이용하는 소비자층을 대상으로 설문조사 또는 몰에서의 행동패턴을 조사하는 실증작업도 필요할 것으로 예상된다. 최근 복합쇼핑몰도 영업정보나 이벤트, 프로모션 정보를 인터넷을 통해 홍보한다거나 온라인 몰을 갖추어 옴니채널로 사업을 진행하는 경우가 늘고 있으므로 오프라인 매장과 온라인 매장의 활성화 방안에 대해서도 추가연구가 필요하다고 하겠다.

논문접수일: 2016. 05. 17
1차 수정본 접수일: 2016. 06. 21
게재확정일: 2016. 07. 12

참고문헌

Ahn, Kwang-ho, Jae-Un Cho and Sang-Rin Han(2014), Introduction to Marketing Channel Management, 3rd edition, Seoul : Hakhyunsa.

Arnould, Eric J. and Craig J. Thompson (2005), “Consumer Culture Theory(CCT):

Twenty Years of Research,” *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868-882.

Bradach, J. L.(1997), “Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains.” *Administrative Science Quarterly,* Vol. 42, 276-303.

Cha, Seongsu and Cheol Park(2012), “A Study on the Characteristics and Vitalization Strategy for the Multi-Complex Shopping Mall,” *Journal of Korea Distribution Association,* 17(5), 129-146.

____(2014), “The Factors of Complex Shopping Mall Influencing Customer Satisfaction in Korea,” *Journal of Korea Distribution Association*, 19(4), 91-116.

Choi, Mack-Joong and Sun-Mi Shin (2001), “An Empirical Anaysis of the Effect of

Pedestrian Volume on Retail Sales," Journal of the Korea Planning Association, 36(2), 75-83.

Choi, Won-Chul(2015, December). Representative player of Malling is Boring after Remodeling. Why go there? Making Reason to Visit is Important, *Dong-A Business Review,* No.191, 74-79.

Coex mall Website(2016). http://www.coexmall.com

Danneels, Erwin and Elko J. Kleinschmitdt (2001), "Product Innovativeness from the Firm's Perspective: Its Dimensions and Their Relation with Project Selection and Performance," *Journal of Product Innovation Management,* 18 (November), 357-373.

Delco(2015), "Shopping mall Development Environment of Korea, Market and outlook," Delco Knowledge Information.

Dong-Wook Lee, Keisuke Otomo, Jiyoung Jung and Hideki Kobayashi(2013), "A study on utilization condition of urban mixed-use complexes -Four case studies of Japan and South Korea-," *Journal of Architecture and Planning(Transactions of AIJ),* 78(690), 1761-1769.

ECTP (1998) New Charter of Athens; the principles of ECTP for the planning of cities (London: ECTP).

Guion, Lisa A., David C. Diehl and Debra McDonald(2011), "Conducting an In-depth Interview", *The Institute of Food and Agricultural Sciences Extension, University of Florida,* FCS6012.

Hana Institute of Finance(2013), "Series Article of long-term low growth and response(6) Comparison of Low Growth between Korea and Japan: Alert Need for Japanization," Hana Institute of Finance Research Report.

Ha, Sung-Joo and Mi-Kyoung Ha(2009), "An Analysis of the Entertainment Elements in the Urban Entertainment Center," *Journal of Architectural Institute of Korea Planning & Design* 25(4), 63-72.

Ha, Tae-Su(2010), "Aspect of Path Change : Path dependency, Path Evolution and Path Creation," in *Thesis Collection of Korea Association for Public Administration in Winter Conference.*

Hauser, John., Gerard J. Tellis and Abbie Griffin(2006), "Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science," *Marketing Science*, 25(6), 687-717.

Heungkuk Securities(2014), "Outlook Report of Distribution Industry," Heungkuk Securities Research Report.

Hirono, Kenichi(2015), "Area Management of Urban District," Mitsubishi Estate.

Hoppenbrouwer, Eric and Erik Louw(2005), "Mixed-use Development: Theory and Practice in Amsterdam's Eastern Docklands," *European Planning Studies,* 13(7), 967-983.

Hwang, Suk-man(2012), "Re-thinking the Korean Developmental State: A Path-dependency Approach," Asia Review 2(1), 153-184.

IFC mall Website(2016). http://www.ifcmallseoul.com

Jung, Su-Nam(2016). Coex Mall Goes Too Far, *The Korea Financial Times,* 4 January, Seoul, Korea.

Kang, Hee Yeub, Min Jeong Kim and Chul Won Lee(2015), "The Analysis on the Leisure Experience of Malling" *Journal of Korean Leisure Recreation Society,* 39(2), 11-21.

Kang, Ji-Un(2013). A study on the spatial structure of the large scale consumption space : focused on the mixed-use complex. Seoul, Korea : Thesis for Master's thesis in Chungang University.

Kim, Min-Soo and Jong-Keon Lee(2014), "A Case Study on Revitalization of Multi Shopping Malls," *Research on Business Management***,** 21(4), 145-163.

Kim, Soo-Mi and Woo-Gab Shim(2011), "A Study on the Planning Elements to Activate Commercial Multi-Complexes," *Journal of Architectural Institute of Korea Planning & Design***,** 27(3), 29-38.

Kim, Yong-Hak and So-Young Yu(2013), "A Comparative Study of Comparative Studies of Korea and Japan: Co-word Analysis in Social Sciences and Humanities" *Social Science Thesis Collection of Yonsei Univesity,* 44(1), 25-45.

Kim, Young-Ki(2011), "A Study on Measures to Nurture Town Managers," *Journal of Residential Environment Institute in Korea*, 9(2), 27-41.

Kobayashi, Shigenori(2014), A New Area Management, Gakugei Publishing.

Korea Investor's Network for Disclosure System(2015), "E-Mart, Registration Statement <Correction>(Debit Security) (2015.01.14.)," Korea Exchange Report.

Kotler, Philip, Kwang-Ho Ahn and Gary Armstrong(2013), Marketing:An Introduction 1st edition, Seoul : Pearson Education Korea.

Ku, Sung-Hun(2015). Seoul International Finance Center Held Opening Event for the First Tenant, IBM Korea, *E-today News*, 3 March, Seoul, Korea.

Lee, Jin Hwa and Jeong Hee Kim(2015), "Study on the Development of Tools for Measurement of Consumers' Brand Experience Inside and Outside a Fashion Brand Store at a Large Shopping Center," *Journal of the Korean Society of Clothing Industry*, 17(4), 574-587.

Lee, Kot-Dle(2016). One Percent Low growth in Distribution, Mobile shopping is growing up, *E-today News*, 4 January, Seoul, Korea.

Lee, Seong Lim(2006), "A Brief Review on Consumerism in the Field of Consumer Science Study" *Consumer Culture Research*, 9(2), 127-148.

Lee, Seung-Woo(2003). A Study on the Role and Use of Large Commercial Space as Urban Leisure Space. Seoul, Korea : Thesis for Doctorate in Seoul National University.

Lim, Chaeun, Su Lee and Myoungkyun Jang (2011), "The Effects of Entertainment Facility to Adjacent Commercial Facilities-Focused on A Shopping Center-," in *Thesis Collection of Korea Distribution Association in 2011 Spring Conference*. 69-81.

Maeil Business News Korea(2015). Futuristic Village Making Wakes the City, *Maeil Business News Korea,* 5 November, Seoul, Korea.

Mayring, Philipp(2000), "Qualitative Contents Analysis," *Forum Qualitative Social Research,* 1(2), Art.20.

Milena, Zaharia Rodica, Grundey Dainora and Stancu Alin(2008), "Qualitative Research Methods: A Comparison between Focus-Group and in-depth Interview." *Economic Science Series,* 17(4), 1279-1283.

Mitsui Fudosan(2008). "A Consulting Report about Building Management and Operation," Mitsui Fudosan Research Report

MK Economy(2015). In the Era of $30,000 GNP, Rapid Change of Spending Style, *MK Economy,* 21 October, Seoul, Korea.

Money Today News(2015). Reverse Direct Purchase Which Is Faster Than Direct Purchase could be Magic Ball in Distribution Market, 24 November, Seoul, Korea.

Mori Building(2013), "Press Release-10 Years Anniversary of Roppongi Hills," Mori Building Town Management Business Unit.

Muguruma Hideyuki(2007), *Establishment of the lifestyle center*, 1st edition, Tokyo : Dobunkan Shuppan.

Mun, Yunjeong and Yonggu Seo(2012), "Consumers Behavior Analysis in Complex Shopping Mall Using Q Methodologies," in *Thesis Collection of Korea Distribution Association in 2012 Fall Conference,* 376-394.

Nakane, Masao and Takashi Sugino(2009), "A New Try on Vitalization of Retail Area," Kokushikan University Academic Information Repository, 2009(2), 53-80.

Nihon Hanbaishi Kyoukai Web Site(2016), https://www.hanbaishi.com/useful_info/shisetsu/roppongi/roppongi1.html

National Law Information Center(2014), Enforcement Decree of the Distribution Industry Development Act, http://www.law.go.kr

Paik, Kyung-Mi(1998), "A Study on the

Modern Consumer Culture and Korean Consumer Culture," *Journal of Korean Society of Consumer Studies,* 9(1), 17-31.

Paik, Sang-Jin(2016). "Last Year Foreign Direct Purchase Amount Reduced, The First Time Since Records Began. *The Kukmin Daily,* 21 March, Seoul, Korea.

Park, Tae-Won, Jeong-Ho Choi and Jae-Kwan Shim(2011), "Analysis of Attraction Factors of Thematic Complex Shopping Mall on Visitor Satisfaction and Revisit Intention by Structural Equation Model -Focused on Kyoungbang Times Square and Shinsegye Centum City-," *Journal of The Korean Regional Development Association*, 23(3), 143-164.

_____, Sung-Jun Baek and Jae-Kwan Shim(2010), "The Effect of Attraction Factors of Thematic Complex Shopping Mall on Customer Satisfaction and Revisit Intention-Focused on Times Square-," *Journal of the Korea Real Estate Analysts Association*, 16(3), 115-131.

Patterson, Paul G. and Tasman Smith, (2001), "Modeling Relationship Strength Across Service Types in a South-East Asian Context," *International Journal of Service Industry Management*, 12(2), 90-113.

Porter, Michael E. and Mark R. Kramer(2011),"The big idea: Creating shared value,"*Harvard Business Review,* 89(1), 62-77.

Roppongi Hills Web Site, http://www.roppongihills.com

Samsung Economic Research Institute(2001), "The Emergence and Prospects of Entertainment Shopping Mall", Samsung Economic Research Institute Issue Paper.

Sethi, Rajesh, Zafar Iqbal, and Anju Sethi (2012), "Developing New-to-the-Firm Products: The Role of Micropolitical Strategies," *Journal of Marketing*, 76 (March), 99-115.

Shim, Chang-Sub and Young-Suk Suh(2010), "The Socio-cultural Meaning of Shopping Mall as an Urban Leisure Space : A Social Construction of Space Approach," *Tourism Research*, 34(6), 191-210.

Suh, Koo-Won and Hyung-Chul Min(2009), "The Experience and Consumer Attitude in the Cultural Complex Type Retail Store," *Seoul Urban Research*, 10(4), 143-158.

Teller, Christoph and Thomas Reutterer(2008), "The evolving concept of retail attractiveness: What makes retail agglomerations attractive when customers shop at them?" *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 127-143.

Tokyo Midtown Management(2014), "7th anniversary of Tokyo Midtown - Over

200 Million People Visit," Tokyo Midtown Management.

Tokyo Midtown Web site, http://www.tokyo-midtown.com

Veryzer, Robert W. and Brigitte Borja de Mozota(2005), "The Impact of User-Oriented Design on New Product Development: An Examination of Fundamental Relationships," *Product Innovation Management*, (22), 128-143.

Vredenburg, Karel, Scott Isensee and Carol Righi(2002), *User-Centered Design: An Integrated Approach*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR.

Zomerdijk, Leonieke G. and Christopher A. Voss(2010), "Service Design for Experience-Centric Services," *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.

Appendix

1) 도쿄 미드타운 현황

구분	내용
개발 컨셉	도시기능의 콜라보레이션
개 발 사	미쯔이부동산 등 6개 회사
개발 컨셉	도시기능의 콜라보레이션
소 재 지	도쿄도 미나토구 아카사카 9-7-1
부지면적	102,000㎡ (30,855평)
연 면 적	563,800㎡ (170,550평)
최고높이	타워동 248m (동경 최고, 일본 4위)
총공사비	3,700억엔
세부내용	오피스 311,200㎡ 주 택 96,500㎡(410실) 아파트 21,000㎡(107실), 서비스 아파트먼트 호 텔 43,800㎡(248실) 상 업 71,000㎡(130점포) 그 외 20,300㎡(컨벤션 홀, 미술관 등)
공사기간	2004년 5월 ~ 2007년 3월
특징	전체부지의 40%에 이르는 대규모 녹지공간 조성

2) 도쿄 롯폰기힐즈 현황

구분	내용
개발 컨셉	롯폰기힐즈 거리의 브랜드화, 거리의 미디어화
개 발 사	롯폰기 6정목 시가지 재개발조합
소 재 지	도쿄도 미나토구 롯폰기 6번가 지구 (롯폰기역)
부지면적	84,801㎡ (26,652평)
연 면 적	728,955㎡(220,508평)

최고높이	롯폰기 모리타워 238m
총공사비	3,700억엔
세부내용	오피스, 주택, 호텔, 상업, 미술관, 전망대, 방송국 등 · 업무시설 : 117,083평 · 주거시설 : 45,315평 · 호텔시설 : 20,873평 · 방 송 국 : 22,294평 · 기타(미술관, 극장, 전시장 등) : 14,943평
공사기간	2003. 3월 준공
특징	단지의 브랜드화를 통한 수익창출 및 이미지 제고 타운매니지먼트에 의한 활성화 정책 유지

4) 코엑스몰 현황

구분	내용
개발 컨셉	Life is unfolding!
위치	서울시 강남구 삼성동
규모	부지면적 198,346㎡, 점포수 약 460개
시설	호텔, 백화점, 상업, 카지노, 전시홀 등
특징	최근 리모델링 후 재오픈

5) IFC몰 현황

구분	내용
개발 컨셉	인터내셔널 스타일 몰
위치	서울시 영등포구 여의도동 23
규모	점포수 104개
시설	호텔, 상업, 백화점 등
특징	외국 주요 SPA브랜드 입점, 코엑스몰과 같이 영화관, 서점이 핵심점포로 입점

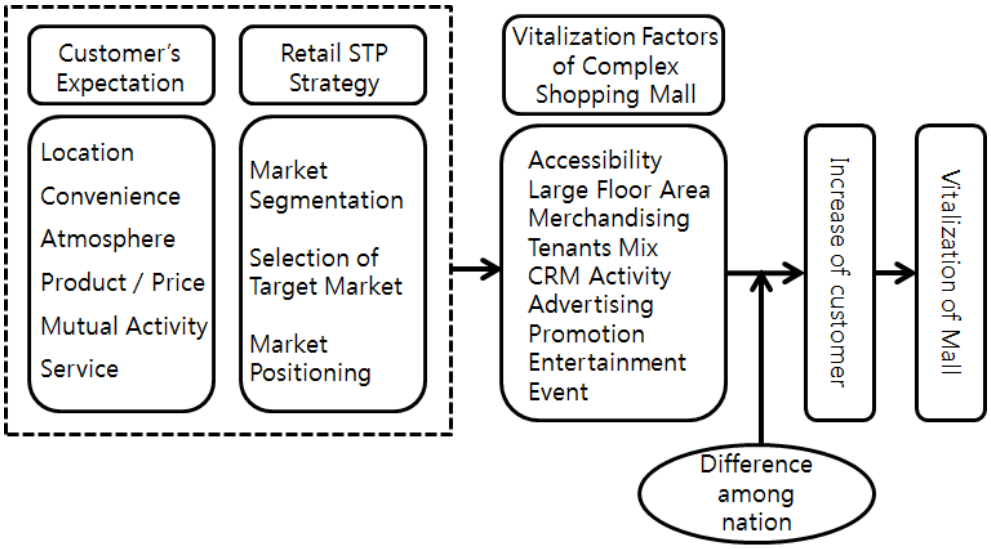
Comparative Case Study of Vitalizing Strategy for Large Complex Shopping Malls in Korea and Japan

Paik, In-Yeol*, Kang, Wooseong**

ABSTRACT

The commercial spaces play increasing roles in consumers' life by providing places for enjoying their leisure times. Especially, the complex shopping malls, which combine retail shops with food & beverage and entertainment elements, offer 'Urban Leisure Space' for citizens to spend leisure time conveniently. The modern history of domestic complex shopping malls began with the introductions of Coex Mall and Central City. These complex shopping malls brought many changes in consumers' consumption behaviors.

Given these importances, the purpose of current study is to investigate the vitalizing strategy for complex shopping malls to attract customers who simultaneously enjoy leisure and free time, in addition to simply buying goods and service. Based on extant literature, we first developed a theoretical model to understand the strategic process of the complex shopping mall (see Fig.1).



<Figure 1> Theoretical Model for Vitalizing Strategy of Shopping Malls

* PhD student, Dongguk University-Seoul, First author
** Associate professor, Dongguk University-Seoul, Corresponding author

The research methodology we adopted is a qualitative approach using case study method. We examined existing shopping malls in both countries and selected representative yet comparable two sets of shopping malls. Then, we collected comprehensive information about them, combined with series of interviews. Specifically, we conducted series of in-depth interviews with industry experts in Korea and Japan, who have more than 15 years of experience each. With this approach we are able to draw managerial implications by investigating the marketing activities of managers in complex shopping mall to satisfy their customers. In doing so, we emphasize the commonalities and differences between Korea and Japan's complex shopping malls.

The research found that the key vitalizing strategy for complex shopping mall consists of two factors: physical factors and operational factors. The physical factors contribute to the success of shopping mall in tangible perspective, including architecture and the flow of human traffic. Examples include choosing high-potential location in planning stage, offering easy accessibility for customers, and achieving economy of scale in size. The operational factors can be further categorized into two factors: direct marketing factors and indirect marketing factors. Direct marketing factors affect the sales directly (e.g., diversification of MD, attracting key tenants etc.), whereas indirect marketing factors affect the sales indirectly by increasing store traffic (e.g., event, entertainment etc.).

Both Korean and Japanese experts acknowledged that the physical factors and direct marketing factors are crucial factors in vitalizing the complex shopping mall. However, they are dramatically different in utilizing the indirect marketing factors (see Table 1). First, Japanese shopping malls have ‘Town Management’ team to manage the entire brand from the beginning. This team can be extended to ‘Area Management’ to connect with local society and government agency. These teams can be expensive to maintain but are very important in vitalizing the complex shopping malls. Second, Japanese shopping malls build a consistent business system across functional areas and many times achieve vertical integration as well. This helps long term cooperative relationships and high quality service, thereby offering positive credibility to customers. Since each new service the shopping mall offers is indeed a new product, the vertical integration combined with the town management team is very effective in new product development process. The third difference is the collaboration with local society and government. They acknowledge that the shopping complex itself is a part of local society and participate in many social services, which provide customers with more experience and pleasure than simple consumption. These activities might not be relevant for short term performance of the mall, but are the future direction for the organization. In Korea, since the future competition will be intensifying as more complex shopping malls and outlets continue to enter, the existing complex shopping malls need to take into account the indirect marketing activities to win the competition.

<Table 1> Comparison of Vitalizing Strategy for Shopping Mall in Korea vs Japan

Factors	Korea	Japan
1) Physical Factor	1. Location, transportational convenience 2. Construction plan for shopping mall 3. Moving convenience both inside and outside of mall 4. Consideration for the flow of human traffic and mobile traffic 5. Large floor space 6. Facilities for the customer. Children's play room, etc.	1. Location, transportational convenience 2. Construction plan for shopping mall 3. Regular renewal of retail shop 5. Essential facilities (Observatory, Museum) 6. Facilities for the customer. Children's play room, Emergency room, etc.
2) Operational Factor (Direct Marketing Factor)	1. Configuration and periodic replacement of merchandise design 2. Selection of key tenant in marketing perspective 3. Sales promotion event and appreciation event 4. Activation of membership system 5. Searching attractive retail for customer including famous restaurant, etc.	1. Replacement stores with low sales figures 2. Development various campaigns to stimulate sales 3. Introduction and managing membership system
3) Operational Factor (Indirect Marketing Factor)	1. Implement various performances (Art, song, magic, etc.) 2. Co-work with tenant brands 3. Providing convenience via information center, guidebook 4. Service training for the employees	1. Pulling in customers using events 2. Operating professional marketing team - Promotion, marketing, operations, etc. 3. Performing various activities which is carried out in conjunction with local communities - Street cleaning, volunteering, etc. 4. Building a consistent business system 5. Providing clean environment and hospitality 6. Green outer environment 7. Preparation evacuation system for emergency 8. Installing information center and distributing guidebooks and monthly publication

Our study also offers the following managerial implications. First, in the middle of increased opening of capital markets and deepening globalization, more and more private equity funds and real estate developers are entering into commercial real estate development business. For this reason, our study shed lights on vitalizing strategy in the perspective of domestic and foreign retail firms and real estate developers. Second, we also offer key success factors of complex shopping malls for the developers, potential tenants, and other stakeholders. Finally, we notice that Japanese real estate firms are indirectly entering the domestic markets via consulting firms or joint investment, especially in commercial and business facilities. And, Korean real estate firms are considering to invest in Japan as

well. Our study can help the mutual understanding of both markets by investigating the commonalities and differences of two countries.

Keywords : Complex shopping mall, Vitalizing strategy for commercial facility, Town management, Comparative study between Korea and Japan