

On: 31 July 2017

Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription: 1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Konkuk University, Gwangjin-gu, Seoul, South Korea



Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors and subscription information:

<http://www.kodia.or.kr/>

“Urban Regeneration and Retail Development: Policy Implications of the Mario Outlet Case”_정책논문

Young Kyun Lim^{a*}, Sookeun Byun^{b**}

a. Professor of Marketing, Kwangwoon University

b. Associate Professor of Marketing, Kwangwoon University

Online publication date: 31 July 2017

To cite this Article: Young Kyun Lim and Sookeun Byun (2017) 'Urban Regeneration and Retail Development: Policy Implications of the Mario Outlet Case', *Journal of Channel and Retailing*, 22(3): 91-118. To link to this Article: [10.17657/jcr.2017.07.31.5](https://doi.org/10.17657/jcr.2017.07.31.5)

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should 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 directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.

도시재생과 소매개발: 마리오아울렛 사례가 주는 정책적 시사점*

임영균**, 변숙은***

본 연구는 경제적 관점의 상권 활성화 정책과 도시적 관점의 도시재생정책을 함께 구현하는 수단으로서 ‘소매주도 도시재생’의 개념을 소개한다. 소매업은 고용창출, 경제성장, 매력적 공간의 창출과 같이 지역공동체에 활력을 불어 넣어주는 매우 중요한 산업으로, 특히 도시재생사업의 초기단계에서 촉매역할을 수행하며 긍정적 효과를 유발하는 것으로 평가된다. 본 연구는 또한, 마리오아울렛의 사례를 통해 소매업이 도심재생을 적극 주도할 수 있음을 보여주며 그 성공요인 분석을 통해 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

마리오아울렛은 아울렛센터 형태의 의류 소매기업으로, 낙후된 산업단지인 구로공단의 첨단산업단지로의 재편 과정에서 지역경제와 상권 활성화에 크게 기여하였다. 이러한 성공은 마리오아울렛이 기존의 패션 소매상과 다른 차별적 사업 모델을 제시하였으며 도심이 지닌 입지적 특성(접근성, 지역클러스터 등)을 성공적으로 활용하였기 때문에 가능했던 것으로 판단된다. 이후에도 마리오아울렛은 고용창출, 사회공헌활동 등을 통한 지역사회 투자를 지속하고 있으며, CEO의 투철한 기업가 정신을 바탕으로 신규 사업의 발굴에도 힘쓰고 있다.

마리오아울렛은 소매주도의 상권 활성화 정책이 도시재생정책과 상충하지 않는다는 것을 보여준다는 점에서 성공적인 도심재생의 새로운 방향을 제시하는 대표적 사례라고 할 수 있다. 소매주도의 도시재생이 성공하기 위해서는 사업개발 초기 단계에서부터 정부당국 이외에도 개발기업, 투자자, 소매기업, 지역기반조직, 지자체 등 다양한 이해관계자의 적극적인 참여와 협력이 요구된다.

주제어 : 도시재생, 소매개발, 도심형 아울렛, 지역공동체, 마리오아울렛, 패션아울렛센터

I. 서론

쇠퇴한 도심 지역을 개선하고 사회, 경제, 문화 환경 제고를 목표로 하는 도시재생(urban regeneration)은 산업혁명을 겪은 여러 국가들의 공통적 관심거리이다. 우리나라의 경우에도 도시재생은 국가와 지방자치단체의 중요한 정책과제로 남아있다. 2013년 6월 4일 제정되고 그해 12월 5일에 시행된 ‘도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법’은 쇠퇴한 도시공간의 활력 회복을 위해 공공의 역할과 지원

을 강화하고자 하는 것을 핵심 목적으로 하고 있다. 기존의 도시재생사업은 낮은 재정착율과 이에 따른 지역공동체 붕괴, 지역경제와의 연계성 부족, 획일적 경관, 시민 친화적 공간의 부족, 부동산경기에 대한 민감성 등의 문제를 안고 있으며, 지나치게 공공의 역할에만 초점이 맞추고 있다는 문제 또한 안고 있다(유재윤 등 2014).

도시재생은 생활환경을 개선하고, 지역정체성을 확보하여, 지역경제의 활성화를 이루는 것을 핵심 요소로 하고 있다(Brunetta and Caldare

* 이 연구는 2016학년도 광운대학교 교내 학술연구비에 의해 지원되었음.

** 광운대학교 경영대학 교수(lyk5316@kw.ac.kr)

*** 광운대학교 경영대학 부교수(sebyun@kw.ac.kr), 교신저자

2014). 한편, 소매업은 고용창출, 경제성장, 매력적 공간의 창출과 같이 지역공동체에 활력을 불어 넣어주는 매우 중요한 산업이며 따라서 도시재생의 중요한 메커니즘이 될 수 있다. 관련 선행연구(Guy 2008; Mitchell and Kirkup 2003; Walker 2002) 또한, 이러한 소매주도의 도시재생(retail-led urban regeneration)이 도시재생사업의 초기 단계에서 촉매(catalyst) 역할을 수행할 수 있으며, 그 잠재효과도 긍정적인 것으로 평가하고 있다.

본 연구는 경제적 관점의 상권 활성화 정책과 도시적 관점의 도시재생정책을 함께 구현하는 수단으로서 소매주도 도시재생의 개념을 소개하는 한편, 마리오아울렛 사례를 통해 소매주도 도시재생의 성공요인을 파악하고 향후 정책 시사점을 제시하는 데 목적을 두고 있다. 아울렛센터 형태의 의류 소매기업인 마리오아울렛은 낙후된 산업용지인 구로공단의 산업재편과정에서 탄생하였으며, 여러 난관이 있었음에도 불구하고 차별적 사업 모델과 입지적 특성의 성공적 활용, 지역사회에 대한 지속적 투자와 최고경영자의 확고한 사업의지와 리더십을 통해 이를 극복하고, 지금은 많은 소비자가 쇼핑을 목적으로 방문하는 중견기업으로 성장하여 도시 및 지역경제 활성화는 물론 소매업의 발전에 큰 기여를 하고 있다.

본 연구에서 다루고자하는 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 도시재생의 관점에서 소매상의 역할은 무엇인가. 소매주도의 도시재생이 가지는 도시정책적·지역경제적 의의는 무엇인가. 둘째, 소매주도의 도시재생이 성공하기 위해서는 어떠한 요건이 갖추어져야 하는가. 마리오아울렛의 경우 기존 문헌에서 제시하고 있는 다양한 성공요인 중 어떠한 요인이 작용하였으며, 부족한 점은 무엇이었는가. 셋째, 향후 소매주도의 도시재생사업이 성공하기 위해 요구되는 노력은 무엇이며, 사업주체인 정부와 지자체, 소매기업의 역할은

무엇인가.

이하에서는 도시재생 및 소매주도의 도시재생에 대한 기존 문헌을 검토하고, 마리오아울렛이 도시재생의 과정에서 어떠한 역할을 하였는가를 기술하기로 한다. 이를 통해 향후 소매주도의 도시재생사업을 성공적으로 추진함에 있어 요구되는 몇 가지 정책방향을 제시하기로 한다.

II. 이론적 배경

1. 도시재생

1.1 도시재생의 개념

도시재생은 넓은 의미에서 도시 내에서 이미 기능적으로 활용되었던 부지를 물리적으로 다시 개발하거나 개선시키는 것을 말하며, 이러한 재생사업의 추진, 기존 회사들과의 연계, 추가 개발 등을 통하여 지역 경제의 활성화 및 일자리 창출을 도모하고자 하는 목적이 있다(Guy 2006; Findlay and Sparks 2009). 우리나라의 국토교통부는 도시재생을 “산업구조의 변화 및 신도시/신시가지 위주의 도시확장으로 인해 상대적으로 낙후되고 있는 기존 도시에 새로운 기능을 도입해 경제적, 사회적, 물리적으로 부흥시키는 것”으로 정의하고 있다.

도시재생의 개념은 매우 복잡하며, 시대의 흐름에 따라 계속 진화하여 왔다. 여기에는 특정지역의 단순한 물리적 재생으로부터 경제, 사회, 그리고 환경 여건의 개선까지도 포함된다(Brunetta and Caldarice 2014). 선진국에서의 도시재생의 역사를 보면 1950년대 도시 노후지역의 재건축(reconstruction)으로부터 1960년대 재활(revitaliz

-ation), 1970년대 개선(renewal), 1980년대 재개발(redevelopment), 1990년대 재생(regeneration), 2000년대 이후 재거주화(rehabilitation)의 개념으로 진화하고 있다. 특히 1980년대 이후에는 노후된 구도심과 소외지역을 중심으로 공공과 민간부문이 결합된 종합개발계획의 관점에서 문화적 역사적 자원으로써 지역의 정체성을 인식하고 지속가능한 발전을 도모하는 방향으로 진화하고 있다(김준연, 남영우 2012).

도시재생은 도시 개선이나 주거 개선, 혹은 도시재개발과는 다른 개념이다. 도시 개선은 순수하게 도시의 물리적 변화만을 모색하는 것을 말하며, 주거 개선은 현대적 기준에 맞추어 주택을 개량하는 것을, 도시재개발은 지역 철거와 새로운 주택의 건설을 말한다. 반면에 도시재생은 환경의 질, 경제적 경쟁력, 사회적 배척, 공동체의 문제를 해결하는 데 초점을 두고 있다. 흔히 도시재생은 3E(Economy, Equity, Environment)를 모두 고려하는 통합적, 총체적 접근을 취하며(Gibson and Kocabas 2001), 특정지역의 단순한 물리적 재생으로부터 경제적, 사회적, 그리고 환경적 여건의 개선까지도 포함하는 개념이다(Brunetta and Caldarice 2014). 도시재생과 혼동하기 쉬운 용어인 ‘도시재개발’과 비교하자면, 도시재개발은 쇠퇴한 도시의 문제 해결을 위한 수단이라는 측면에서 도시재생과의 공통점이 있지만 도시재개발이 물리적 측면에서의 환경 개선에 국한되어 있는 반면에 도시재생은 환경, 경제, 사회, 문화, 공동체의 문제 해결 까지도 함께 고려한다는 측면에서 개념적 차이가 있다. 특히 도시재생에서는 지역공동체의 유지 및 활성화를 위한 과정으로 이해관계자간의 합의형성 등 의사결정시스템이 중시되며, 공공성 확보가 중요한 이슈가 된다(이주형, 서의권 2009). 여기서 공공성이란 사회 전반 또는 다양한 관련 주체에 공통적으로 관련되거나

영향을 미치는 성향으로 물리적 환경 개선, 도시정체성 확보, 지역 경제 활성화, 역사적 문화 보전 등 지역의 경쟁력 확보와 생활문화 향상을 위한 다양한 요소를 포함한다.

1.2 도시재생사업 유형 및 추진방식

도시재생사업은 크게 도시경제기반형 재생사업과 근린재생형 재생사업으로 나누어진다. 도시경제기반재생형은 쇠퇴도심 또는 산업직접지 등에 새로운 도시기능부여를 통한 도시의 경제적 활력 회복을 추구하며, 근린재생형은 침체된 중심지가지의 경제활성화와 쇠락하는 근린주거지의 주거 환경과 생업, 생활여건의 복합적 개선을 통해 지역 공동체를 활성화하는 것을 목표로 한다. 도시재생사업의 구체적인 유형을 경제기반형과 근린재생형 각각에 대해 살펴보면 아래 <표 1> 및 <표 2>와 같다(HAUD 2015). 도시재생사업에 대한 추진 방식은 그 나라의 역사적, 사회적 배경에 따라 차이가 있다. 영국, 독일과 같이 도시재생의 역사가 긴 나라들의 경우 광범위 지역을 대상으로 한 도시발전 마스터플랜에 의해 추진되어 왔으나, 도시재생의 역사가 짧은 우리나라는 동이나 구역단위로 사업이 추진되어 온 경향이 있다. 예를 들어, 영국 북서부에 위치하는 맨체스터(Manchester)의 경우 제조업 중심의 산업기반을 서비스 및 레저산업 중심으로 전환하기 위해 1997년의 도시장기발전계획(Manchester City Pride)과 2002년의 도심정비전략계획(City Center Strategic Plan)을 수립하여 도시의 중장기 비전, 도심의 기능과 역할, 전략적 목표 등을 설정하고 도심 재생을 추진한 바 있다(김영환 2004).

국내의 대표적인 도시재생 사례로는 전주시 한옥마을을 들 수 있다. 전주시는 노후화되고 있던 한옥 가구들의 문화적/학술적 가치를 재조명하고

한옥마을을 대상으로 문화적 재생 사업을 추진하여 한국의 대표적인 전통문화도시로서의 정체성을 성공적으로 회복하였다. 동 사업의 경우 사업 초기에는 전주시에 의해 추진되었으나 이후 지역 주민 대표 및 한옥마을 내 자생단체를 중심으로 구성된 한옥마을 보존위원회에 의해 주도 되었다

(문화체육관광부 2013). 이러한 문화적 도시재생 사업은 전통문화자원 보호뿐만 아니라, 지역 이미지 회복 및 새로운 관광 자원 확보 등으로 인하여 마을을 재생시키는 데 큰 역할을 한 것으로 평가받고 있다.

<표 1> 경제기반형 도시재생사업*

구분	추진 전 환경	주요 사업 추진내용(예시)
산업단지형	장치산업/저부가가치 제조업 중심 기반시설 부족, 비효율적 토지이용	첨단 제조업, 융·복합산업 입지 중심업무, 문화, 주거 등 복합기능 유치
항만형	선박 대형화 등으로 항만기능 축소 내항부두·준설토 투기장 등 방치	마리나 등 문화·관광형 항만 조성 중심업무, 문화, 주거 등 복합기능 유치
역세권형	단순 교통·물류기능 수행 도심 내 화물적치장 등 용도폐기	입체화·복합화를 통해 토지이용고도화 복합환승센터 등 교통 Hub화 도심임대주택(행복주택) 입지
이전적지형**	이전 공공청사·군사시설·폐공장	복합개발을 통한 가치 극대화 문화·교육·공원·녹지 등 활용
문화·관광형	활용되지 못하는 지역 고유의 역사·문화 자산	문화·관광형 사업을 통해 관광객 유치·유동인구 증대

* HAUD(2015)에서 수정 인용

** 이전적지: 공공청사, 군부대, 학교 등이 이전하고 남은 부지

<표 2> 근린재생형 도시재생사업*

구분	추진 전 환경	주요 사업 추진내용(예시)
상업지역	쇠퇴상권, 집단적 빈 점포 발생 부족한 인프라, 유동인구 감소	특화거리 조성, 빈 점포 신탁을 통한 예술·창작공간 조성, 주차장 등 인프라 확충, 지역축제 등 활성화 사업
주거지역	노후·불량주택 밀집, 좁은 도로, 부족한 생활인프라, 열악한 환경	생활인프라(소방도로, 공원, 주차장) 확충, 소규모·맞춤형 주택개량 사업 추진, 마을기업 등을 통한 소득창출

* HAUD(2015)에서 수정 인용

본 연구는 도시재생의 여러 유형 중 산업단지 개발을 통한 도시재생에 초점을 두고 있다. 노후한 산업 단지는 도시재생에 있어 매우 중요한 대상이다. 노

후화 된 산업 시설물은 환경오염을 유발 할 뿐만 아니라 도시 미관을 악화시켜 지역상권을 무너뜨리고 도시를 황폐화한다. 이에 노후화 된 산업시설물로

피폐해진 지역경제를 활성화시키기 위하여 세계 각국의 나라에서는 산업화로 노후화 된 지역의 재생 사업을 적극 추진하여 왔다. 우리나라의 경우 산업단지 개발을 통한 도시재생은 새로운 산업을 위한 공간(서울디지털단지, 가산디지털 단지 등), 공원(영등포 공원, 선유도 공원 등), 문화공간(안양만안공원 등) 등의 형태로 추진되었다(성종상 2005).

이제까지의 연구를 보면 산업단지의 개발에 의한 도시재생은 단순히 산업구조의 변화에 따른 산업시설의 재정비나 물리적 개발에 머무르지 말고 경제, 산업적인 기능의 회복과 도시 전체의 재생을 도모하는 방향으로 전개되어야 하는 것으로 보고되고 있다(성종상 2005; 강혜정 2013). 예로서 성종상(2005)은 선진국(독일의 이바 엠셔파크의 개발 등)의 산업단지 개발 사례에 대한 분석을 통해 향후 산업단지를 활용한 도시재생이 (1)환경개선과 함께 장소마케팅 관점에서 그린과 다양한 문화예술 프로그램을 가미해 지역전체의 가치를 증대시키기 위한 총체적이고 포괄적인 접근방식에 의해 이루어져야 하며, (2)사업을 기획하고 홍보하며, 사업시행자를 유치하여 이들 간 사업조정을 수행하는 공공기관(공사)은 물론 시민과 민간기업, 지역단체와 자치조합 등 다양한 주체가 참여할 수 있어야 하고, (3)지역사회의 재생을 도모하기 위해 지역주민을 배려하고 이들을 교육시키고 일자리를 제공하여야 하는 것으로 보고 있다.

1.3 도시재생사업의 성공요인

도시재생사업은 정부나 지자체 차원에서 낙후된 지역에 대한 사회적 투자를 지속적으로 늘리고 그 결과 경제활동이 수반될 것이라는 기대에 의해 출발하는 경우가 많다. 하지만 이러한 접근방식은 도시의 문제를 해결하는 근본책이 되지 못한다. 도시재생사업이 성공하기 위해서는 사회적 관점

이 아닌 경제적 관점에서 반드시 수익성이 있어야 하며 도심자체가 경쟁력을 지니고 있어야 한다.

Poter(1995)는 낙후된 도심지역(inner city)을 대상으로 전통적인 개발모형을 비판하면서 새로운 개발모형을 제시하고 있다(<표 3> 참조). 슬럼가 등 낙후된 도시는 전략적 측면에서 단점만 있는 것이 아니라 나름대로 장점도 지니고 있다(<표 4> 참조). 도심개발이 효과적이기 위해서는, 민간부문은 자신이 경쟁력을 가지는 부문에 집중하여 경제활성화를 선도하여야 하며, 정부는 직접적인 개입과 간섭을 피하고 우호적인 사업환경을 조성하고자 노력하여야 하고, 지역단체, 사회적 서비스 제공자, 정부관료는 이들을 지원하여야 한다. 보다 구체적으로 도시개발이 성공하기 위해 필요한 민간부문, 정부, 지역공동체의 역할을 보면 다음과 같다(Porter 1995).

첫째, 민간부문은 도심개발에 있어 주도적 역할을 해야 한다. 이를 위해서는 도심에 대한 편견을 버리고 새로운 태도를 가져야 하며 단순한 사회공헌활동의 차원에서 도심을 지원해서는 안 된다. 도심이 사업상 지니고 있는 장점과 자신의 경쟁우위 역량을 최대한 활용하여야 한다. 여기에는 (1) 도심에서의 사업 활동을 창출하고 확대하는 것(소매상, 가맹본부, 금융회사 등이 주도하되, 지역 소비자의 욕구와 선호를 반영하고자 노력하고 지역주민과의 관계를 구축), (2)지역 내 기업과의 관계를 구축하는 것(타 지역으로의 수출 유도 및 경쟁우위 확보를 위한 지역 내 기업과의 합작투자 등), (3)기부활동이 아닌 사업 차원에서 접근하는 방향으로 재설정하는 것(사업의 창출과 지역주민에 대한 교육훈련, 인근 기업에 대한 경영노하우 전수 등)이 포함된다.

둘째, 정부는 도심의 경제적 재생에 있어 우선적 책임을 지고 있다. 중앙정부나 지자체의 많은 재생프로그램이 있으나 효과적이지 못한 것은 정부

가 제대로 역할을 수행하지 못하기 때문이다. 정부당국의 역할은 민간부문을 지원하는 것이어야 한다. 민간에 대한 보조금이 필요하기는 하지만 이는 사업의 인센티브를 왜곡하는 것이어서는 안 되며 인프라를 조성하는 방향으로 쓰여야 한다. 정부정책은 (1)경제적 욕구가 가장 큰 지역에 자원을 투입하고, (2)사업지역으로서 도심의 경제적

가치를 증대시키며, (3)주류(mainstream)의 민간부문기관(예: 중소기업이 아닌 대기업, 은행, 벤처캐피털 기업 등)을 통해 경제개발 프로그램과 서비스를 제공하고, (4)진정한 경제적 성과에 의해 인센티브를 정부프로그램에 반영하는 방향에 초점을 두어야 한다.

<표 3> Porter(1995)의 도심개발 모델

전통적 접근	새로운 접근
사회적: 부의 재분배	경제적: 부의 창출
정부 및 사회봉사조직	민간부문
보조금기반 사업	수익성 있는 사업
광역경제로부터 고립	지역경제와의 통합
지역 내 수요 및 지역 공동체 요구 충족	지역 내부 및 외부 수요 충족
사회봉사부문과 관련된 숙련된 소수 지역민	사업 개발과 관련된 숙련된 소수 지역민
신설 특수기관	기존 주류 민간부문기관
보조금에 의해 도심의 단점을 해결	도심의 단점을 직접적으로 해결하고자 함
서비스제공 및 자금지원에 정부가 직접 참여	사업 환경의 개선에 정부가 초점을 둠

셋째, 지역공동체나 지역단체 등 도심 내 지역기반조직(community-based organization)의 활동도 바뀌어야 한다. 지역기반조직에는 다양한 형태가 있으며 이들의 향후 역할은 기본적으로 (1)지역기반조직은 자신의 역량, 자원, 한계 등 독특한 경쟁우위를 파악하고 있어야 하고(지역의 경제활성화를 위해서는 지역주민에 의한 소규모 사업은 지양할 필요가 있다), (2)지역 노동자와 공동체의 태도를 변화시키고자 노력하여야 하며(우호적 환경을 조성하는 조정자로서의 역할), (3)지역사업에 필요한 노동력을 준비하고 선별하며 추천함에 있어 적극적인 역할을 수행하고, (4)환경개선 및 상업 및 산업용 재산의 개발 등 상업지역의 개선과 개발을 촉진하여야 한다. 지역기반조직이 이러한 역

할을 수행하지 못할 때 이들에 의해 운영되는 사업은 실패하고 만다.

2. 소매주도의 도시재생

2.1 소매주도 도시재생의 의의 및 효과

소매활동은 도시의 형태와 생활의 질을 결정짓는 역할을 한다. 도시재생이 추구하는 목표를 달성함에 있어 소매상은 핵심축매체로서 지대한 역할을 하는 것으로 인식되고 있으며, 소매와 도시재생이 어떻게 연계되어 있는가에 의해 소외지역 나아가 전체 지역공동체의 갱생이 결정된다(Mitchell and Kirkup 2003; Walker 2002).

<표 4> 도심의 전략적 강점과 약점*

강점	약점
<p>(1)전략적 장소(strategic location): 도심은 경제적으로 가치있는 지역에 위치하고 있음. 높은 임대료 지역, 주요 비즈니스센터, 교통수단, 커뮤니케이션 접점이 존재함. 이는 기업에게 비즈니스 구역과의 접근성, 로지스틱 하부구조, 엔터테인먼트 혹은 관광센터, 기업 집중지역으로서의 경쟁우위를 제공함.</p> <p>(2)지역시장수요(local market demand): 도심은 그 자체가 시장수요를 지니고 있음. 다른 대부분의 시장이 포화상태에 이르렀음에도 불구하고 도심시장은 여전히 제대로 개발되어 있지 않음. 다시 말해 도심 내 소매상에 의해 충족되지 않은 수요가 존재함.</p> <p>(3)지역클러스터와의 통합(integration with regional clusters): 도심은 금융서비스 클러스터, 의료 클러스터, 엔터테인먼트 클러스터, 물류 및 도매단지 등 지역클러스터와 인접하여 있어 이를 활용한 사업을 창출할 수 있고 이들 클러스터에 있는 소비자를 끌어들이 수 있음.</p> <p>(4)인적자원(human resources): 도심 거주자는 근면성실하며 직업에 대한 열망을 지니고 있음. 정규교육을 필요로 하지 않는 직종(창고업, 생산직, 트럭운전 등)에 있어 도심 거주자는 직업충성도가 높은 것으로 보고되고 있음.</p>	<p>(1)토지 및 부동산: 경제적으로 가치 있는 토지 및 부동산이 많지 않음. 시, 도, 중앙정부의 이해관계가 서로 달라 매우 복잡한 과정을 거쳐야 함. 또한 기존 건물을 해체하고 환경을 정화하는 비용뿐만 아니라 장기간의 소송에 따른 비용도 지불하여야 함. 교외에 비해 도심에 대한 각종 규제비용이 크고 전기수도 등 관리비용 등이 큼.</p> <p>(2)치안: 범죄율이 높은 것도 문제임. 범죄에 의한 재산상, 인명상 피해도 큼.</p> <p>(3)인프라: 도심과 외곽지역을 연결시켜주는 물류 인프라가 발달되어 있지 않음.</p> <p>(4)노동 숙련도: 교육수준이 낮기 때문에 도심 주민의 숙련도가 낮고. 고용기회가 감소하고 있음.</p> <p>(5)관리능력: 도심 내 위치한 기업의 관리자는 공식적인 교육훈련을 받고 있지 않음. 이들의 전략개발, 시장세분화, 고객요구의 평가, 정보기술의 도입, 프로세스 설계, 비용통제, 자금조달 등 중요한 경영 측면에서의 능력이 매우 부족함.</p> <p>(6)자본: 도심 내 창업 및 사업성장에 필요한 자금을 대출이나 지분투자 등을 통해 획득하기 어려움.</p> <p>(7)태도: 반기업적 정서가 강함. 일부 노동자는 사업을 착취로 생각하고 있으며 이로 인해 노사 간 관계가 원활하지 못함. 이들이 근무하는 기업의 생산력은 낮을 수밖에 없음.</p>

* Porter(1995)에서 수정 인용

공실로 남아있는 많은 산업용지(brownfield)와 부동산은 소매를 통해 도시의 중요한 자산으로 바뀔 수 있다. 영국 정부의 경우, 낙후된 도심 지역을 대상으로 공공서비스와 인프라에 대한 직접 투자를 늘리고 신규사업을 유치함으로써 지역공동체가 직면한 사회적 배척과 박탈의 문제를 해결하고, 미활용 토지와 부동산을 생산적 용도로 사용하고 있다. 특히 소매주도의 도시재생은 도심지역의 ‘소매배척(retail exclusion)’, 즉 다수의 대규모 소매점(특히 슈퍼마켓)이 교외에 개점되면서 도심거주민이 겪는 지리적 접근성, 선택권, 품질과 가격 등에서의 불평등 문제를 해결하는데 기여하는 것으로 평가받고 있다(Mitchell and Kirkup 2003).

도시재생에 소매업이 참여하는 데는 크게 소매주도 재생, 소매요소, 소매개발의 세 가지 형태가 있을 수 있다. 소매주도 재생(retail-led regeneration)은 소매업이 재생사업을 주도하는 것을 말하며, 소매요소(retail component)는 소매업이 재생계획의 핵심적이고 중요한 요소인 경우를 말한다, 소매개발(retail development)은 소매업이 재생계획의 한 부분은 아니지만 재생효과를 지니는 경우를 말한다. 이 중 본 연구가 관심을 가지고 있는 형태는 소매주도 도시재생이다. 소매주도의 도시재생은 그 효과가 지대하다. 소매개발은 지역주민에게 고용, 소득 증대, 교육훈련의 기회를 제공하며 안전, 건강, 제품 및 서비스 선택권, 교통비 절감의 기회도 제공한다, 나아가 지역공동체에는 지역에 대한 자부심, 정체

성, 환경 개선, 지역경제 활성화, 연관 산업과의 시너지 등의 혜택을 제공한다.

최근 연구는 낙후된 지역에서 소매주도의 도시재생사업이 지닌 중요성을 강조하고 있다(Dixon 2005). 제조업의 쇠퇴와 서비스경제로의 장기적 추세는 정책결정자로 하여금 고용창출, 경제활성화의 잠재적 주체로서 소매업의 중요성을 인식하게 하였다. 특히 범죄, 빈곤, 자본부족 등의 문제를 지니고 있는 도심(inner city)의 재생사업에 있어 소매업의 중요성이 커지고 있다. 1990년대 후반 영국의 경우 식품 소매에의 접근이 어려운 지역, 소위 ‘식품사막(food deserts)’을 둘러싼 정책 논쟁이 있었다(Wrigley, Guy and Lowe 2002; Cummins, Findlay, Petticrew and Sparks 2008). 1980년대와 1990년대 초 영국은 교외지역을 중심으로 한 식품슈퍼스토어의 집중적인 개발로 인해 도심 내 소규모 식품소매상이 폐점하고 도심 거주민이 식품구매를 위해 대중교통수단이 없는 경

우 자가용을 이용하여야 하는 불편함이 초래되었다. 하지만 1990년대 후반에 이르러서는 토지이용계획에 대한 규제강화로 인해 주요 식품소매상의 개발 프로그램이 크게 영향을 받게 되었고 그 결과 이들 소매상은 자신의 성장에 필수적인 신규점포개발을 위해 영국정부의 도시재생계획을 수용하기에 이르렀다. 동시에 사회적 배척의 문제가 정치적 아젠다로 등장하게 되고, 사회적 배척의 방지가 소매계획정책의 새로운 기준으로 자리 잡게 되었다.

요컨대, 소매주도의 도시재생은 고용창출, 경제성장, 매력적 공간의 창출과 같이 지역공동체에 활력을 불어 넣어주는 매우 중요한 메커니즘이다. 소매주도의 도시재생은 보다 넓은 의미에서 지속가능하게 또한 독특하게 지역공동체를 개선하는데 기여한다. 소매주도의 도시재생이 지닌 효과를 보면 <표 5>와 같다(Chase and Howard 2008).

<표 5> 소매주도 도시재생의 효과

소매주도 도시재생의 효과	
<ul style="list-style-type: none"> 지역주민의 고용 및 교육훈련 지역에 대한 자부심 향상 청결하고 안전한 환경 (범죄율 감소) 중소기업과 지역사업의 기회제공 및 지원 연계성(타운센터와 주요 도시시설 간의 도로, 보도 연결) 	<ul style="list-style-type: none"> 공동체 삶 (인구증가, 주거시설 확대 등) 삶의 질 향상 (소득 증대) 접근가능성(도로개발, 교통시설 등) 통합 및 결속 제고 (지역발전을 위한 재투자)

2.2 소매주도 도시재생의 성공요인

소매주도의 도시재생은 도시재생사업의 초기 단계에서 촉매(catalyst) 역할을 수행할 수 있으며, 잠재효과도 긍정적인 것으로 평가되고 있다(Guy 2008). 하지만 기존 사례에 대한 분석결과는 소매주도의 도시재생이 동일한 성과를 제공하거나 동

일한 긍정적 혹은 부정적 영향을 미치지 않으며, 모든 맥락에 동일하게 적용 가능한 정책은 없는 것으로 밝히고 있다(Findlay and Sparks 2008). 예를 들어, 소매주도 도시재생사업이 매력적이기 위해서는 프로젝트가 대규모여야 하지만 이러한 대규모 프로젝트는 도시계획정책이 추구하는 다른 목적과 상치되거나 적정규모가 아닐 수 있다.

나아가 소매주도 도시재생에 의해 탄생하는 새로운 소매구조가 기존 소매구조와 적합성이 낮은 경우에는 도시재생사업의 성과가 낮아지며, 토지 오염 문제 등으로 인해 산업용지로 쓰이던 공간이 소매주도 도시재생에 활용하기에 적절하지 않은 경우도 발생한다. 특히 소매주도의 도시재생사업이 경제적 이유가 아닌 다른 사회정치적 이유에 의해 추진되거나 소매계획정책과 도시계획정책(예를 들어 영국정부의 Planning Policy Statement 6) 간의 적합성이 낮은 경우에는 실패할 수 있음을 보여주고 있다.

소매주도의 도시재생이 성공하기 위해서는 몇 가지 어려운 과제가 해결되어야 한다. 무엇보다 이를 주도하는 지자체와 중앙정부 등 정책당국과 소매상 간의 긴밀한 파트너십이 중요하다

(Mitchell and Kirkup 2003; Wrigley, Guy and Lowe 2002). 정책당국은 소매상의 투자를 유치함에 있어 재생지역이 지니고 있는 문제를 사전에 충분히 인식하고 이를 소매상과 공유하여야 한다. 소매상은 자신의 투자가 해당지역은 물론 여타 외부지역으로부터 고객을 유인할 수 있다는 확신을 갖길 원한다. 소매기업은 재생사업에 참여하고자 하지만 소매업이 미치는 긍정적 효과에도 불구하고 정책당국은 이에 제동을 걸기도 한다. 일부 성공한 사업의 경우에도 승인이 나기까지 장기간의 마찰을 겪기도 한다. 이는 소매업자의 관심과 정책당국(정부 혹은 지자체)의 관심이 서로 다르기 때문이다. <표 6>은 소매기업과 정책당국 간 관심사가 어떻게 다른가를 보여주고 있다(Findlay and Sparks 2009).

<표 6> 소매기업과 정책당국의 관심사*

소매기업의 관심사	정책당국의 관심사
<ul style="list-style-type: none"> • 사업계획의 모호성 • 장시간의 사업승인을 필요로 하는 사업에 대한 경계 • 특정지역의 토지수용(deprivation) 욕구가 아닌 옵션에 의한 의사결정 • 선호하는 사업형태가 사업계획서의 핵심부분임 • 사회적 아젠다는 사업전략에서 부차적인 것임 • 특정 용도(applications)에 관한 협상 • 토지 조합(land assembly) • 주주에 대한 답변 	<ul style="list-style-type: none"> • 타운센터(도심재생지역) 우선 정책 • 의사결정의 일관성, 청원 및 질의에 따른 비용 • 토지수용의 해결이 우선순위를 가지며 소매는 그 해결책 중 하나일 뿐임 • 센터의 네트워크를 고려함 • 소매업에 대한 전문성 부족 • 누적적인 계획용도를 통한 재생을 추구하지 않음 • 여타 목표와의 통합 • 지역상인과 공동체에 대한 답변

* Findlay and Sparks(2009)에서 수정 인용.

따라서 정책당국은 사업을 추진하는 과정에서 자신이 기대하는 것과 소매상이 기대하는 것이 과연 현실적인 것인가에 대한 냉철한 판단을 하여야 하고, 이러한 판단을 내리기 위해 전문가의 조언을 얻어 지역내 소매시장을 이해할 필요가 있다. 나아가 정책당국은 소매상과의 파트너십을

통해 공동으로 작업하고 지역주민에 대한 고용과 교육훈련 기회를 극대화하는 동시에 투자유치를 위한 직접마케팅 캠페인을 수행하며 투자자에게 돌아가는 명확한 혜택을 제시하여야 한다.

소매주도의 도시재생정책이 성공하기 위해서는 무엇보다 이들 정책이 과연 소비자의 점포선

택행위를 변화시킬 수 있는가, 다시 말해, 재생지역내 소매점을 과연 소비자가 방문할 것인가가 관건이 된다. 재생지역으로의 쇼핑을 결정할 때 소비자는 점포가 제공하는 제품/서비스의 질, 다양성 등 제품특성 이외에도 장소적 혜택(공간적 매력도, 접근의 편의성, 공간적 다양성, 쇼핑의 쾌락성 등)을 중요하게 고려한다. 신규점포 혹은 소매업태에 대한 친숙도도 중요하다. 친숙하지 않은 점포나 업태는 소비자의 지각된 위험을 증가시키고 그 결과 방문동기를 감소시킨다. 영국의 경우 소매주도의 도시재생정책은 교외가 아닌 도심에 위치한 소매점으로의 소비자의 점포교체행위가 이루어짐으로써 어느 정도 성공한 것으로 평가받고 있다(Cummins et al. 2008).

한편, 소매상은 재생지역에 대한 투자를 아끼지 않아야 한다. 재생지역은 물론 인근지역의 고객이 얼마나 유입될 수 있는가를 평가하는 것은 기본이며, 지역공동체와 사업이 진행되는 동안 긴밀한 관계를 유지하여야 한다. 미숙련 인력에 대한 교육훈련의 기회를 제공하는 것은 물론, 주민의 건강상태, 지역 범죄율, 보육시설, 구호품에 대한 의존도 등과 같은 세세한 문제도 검토하여야 한다. 소매주도의 도시재생은 재생지역이 직면한 이들 문제를 소매상이 해결하고 실제적인 혜택을 제공한다는 데 의의가 있다.

Chase and Howard(2008)은 소매주도 도시재생 사업 사례에 대한 분석 결과를 토대로 다음과 같은 성공요인을 제시하고 있다. 첫째, 명확하고 단순한 파트너십 계획을 수립하고 있어야 한다. 도시재생 프로젝트에 적합한 파트너를 찾아 이들과 성공적인 파트너십을 형성하는 것이 가장 중요하다. 프로젝트 참여자에는 부동산개발업자, 투자자, 지자체, 지역경제단체, 교육기관, 경찰, 타운센터매니저, 운송업체, 자원봉사단체, 지역공동체 대표 등 민간부문과 공공부문이 모두 포함된

다. 둘째, 공공부문의 강력한 리더십과 명확한 지시가 있어야 한다. 초기 개발과정에서 지역재생 기업을 포함한 공공부문의 강력한 리더십은 비전을 형성하는데 중요한 기여를 하며 참여 파트너들의 소유권을 창출하고 필요한 정치적 후원을 제공한다. 셋째, 투명하여야 한다. 투명한 운영과 다양한 이해관계자와의 의사소통은 시장의 확신과 소매개발에 대한 투자유치를 가능하게 한다. 광범위한 컨설팅과 이벤트 개최는 인지도를 높이고 흥미를 유발하며 신뢰를 조성하는 의사소통 수단으로 유용하다. 넷째, 역량 있는 개발업자를 확보하여야 한다. 개발업자는 브랜드와 제품믹스와 관련된 초기 의사결정을 한다. 개발업자는 앵커스토어로서 블루칩 혹은 유명브랜드를 유치하여야 하며 이를 통해 높은 수준의 몰입을 이끌어 낼 수 있고 지역공동체에게 확신을 줄 수 있다. 과거에는 슈퍼마켓과 백화점이 앵커 역할을 하였으나 최근에는 극장, 레스토랑, 서점, 전자제품점, 전문점, 철도역사에 이르기까지 다양한 앵커가 활용될 수 있다. 특히 개발업자는 지역조건과 시장에 적응할 수 있는 능력과 의지를 지니고 있어야 한다. 다섯째, 적절한 도심설계가 필요하다. 개발계획의 우수한 설계, 이들 개발계획과 인근지역과의 관계 및 연계성으로부터 개별 빌딩의 건축설계에 이르기까지 우수한 품질설계가 필요하다. 여섯째, 개발 후 승계 계획을 사전에 수립하여야 한다. 소매개발 완료 이후의 경영구조에 대한 승계 계획을 사전에 검토하는 것이 중요하다. 이는 민간부문의 투자를 유치하여 장기간의 지속가능성을 보장한다.

소매주도의 도시재생이 성공한 사례는 해외의 경우 다수가 보고되고 있다. 영국의 경우 Southampton 도심의 West Quay 쇼핑센터, East Durham 지역의 Byron Place 타운센터와 Dalton Park 아울렛몰, Greater Easterhouse 지역의

Glasgow Fort 쇼핑센터, Hounslow지역의 Feltham 타운센터, Birmingham 지역의 Bulling 쇼핑센터, Mailbox 쇼핑센터, Castle Vale 복합쇼핑몰은 그 대표적 사례다. 이들 해외 사례는 사업 추진에 있어 앞서 기술한 소매주도의 도시재생사업의 성공 요인을 두루 지니고 있었던 것으로 평가되고 있다(Lowe 2005; Chase and Howard 2008).

한편, 국내의 경우 소매주도의 도시재생은 서울, 부산, 인천, 여주, 파주, 하남, 광명 등 여러 지역에 산재한 롯데와 신세계의 프리미엄 아울렛과 복합쇼핑몰이 대표적인 사례라 할 수 있다. 하지만 이들 국내 사례는 일부 예외적인 경우는 있지만, 주로 교외지역이나 신도시에 위치하고 있어 엄밀한 의미에서 도시재생사업으로서의 의미는 약한 것으로 평가된다.

본 연구는 소매주도 도시재생의 국내 성공사례로 구로공단의 마리오아울렛을 선택하였다. 그 이유는 마리오아울렛의 경우 신도로나 도시외곽이 아닌 황폐화된 도심의 공단지역을 대상으로 사업이 전개되었고, 비록 초기에는 산업단지를 소유한 정부가 사업을 계획하고 주도하였으나, 이후 정부, 민간기업과 지자체가 적극 참여하고 협력함으로써 지역공동체의 발전과 지역 경제의 활성화라는 도시재생사업의 목적을 성취한 것으로 평가되기 때문이다. 이하에서는 구로공단이 소매주도 도시재생사업을 통해 성공하게 된 과정을 상세히 기술하는 한편, 사례기업인 마리오아울렛과 같은 새로운 형태의 지역쇼핑센터가 도시재생에 미친 긍정적 영향을 밝힘으로써 소매주도의 도심재생사업의 중요성과 향후 도시계획정책 수립에서의 시사점을 제시하기로 한다.

Ⅲ. 사례분석 - 마리오아울렛의 구로공단 재생

1. 구로공단의 역사

구로공단은 우리나라 최초의 산업단지이다. 우리 정부는 1962년 제1차 경제개발계획 수립을 통해 정부투자금액의 약 10%를 수출지향적 공업화를 위한 산업단지 개발에 투자하기로 하였다. 그리고 1964년 ‘수출산업공업단지개발 조성법’ 제정과 함께 구로구에 한국 최초의 수출산업단지를 조성하여 이를 ‘구로공단’이라 불렀다. 여기에는 섬유, 봉제, 가발 등 주로 경공업 제조업체가 다수 입주하였는데 1980년대까지 활발한 수출을 통해 우리나라의 경제성장에 크게 기여하였다.

당시 구로 일대는 국유지가 많아 토지획득이 용이했으며, 저렴한 토지가격, 용수공급을 위한 하천, 영등포에서 수원으로 향하는 1번 국도의 인접, 노동력 확보의 용이성 등 다양한 이점이 있었다. 약 1,982,000제곱미터의 공단 면적 중 산업시설 면적은 1,500,000제곱미터에 달하였다. 구로공단은 당시 고도성장의 1등 공신 중의 하나로 평가받으며 ‘수출한국의 꽃’이라 불리기도 하였다.

하지만 1990년대 들어 산업구조가 노동집약적인 제조업에서 IT 중심의 첨단산업으로 바뀌면서 국가의 산업단지 육성 정책도 함께 변화하였다. 경공업의 쇠퇴로 구로공단의 입주기업들은 하나 둘 철수하기 시작하였고 1990년대 들어서는 중국, 동남아 등 저임금국가로 생산시설을 옮기는 기업도 늘어나기 시작하였다. 그 결과, 도심 한가운데 들어선 방대한 공장과 시설은 이전이 쉽지 않아 흉물스러운 골칫거리가 되어버렸다. 그 동안 30년의 시간이 흘렀다.

이러한 산업구조의 개편은 능동적인 도시재생

을 필요로 했다. 1996년 정부는 공장총량제에서 다층형 집합건물인 아파트형공장을 제외하는 규제완화를 통해 민간사업자들의 아파트형 공장 개발을 통한 산업단지 구조고도화를 꾀하였다. 또한, 1997년 한국산업단지 공단은 고도기술·벤처·패션디자인·지식산업 등을 통한 ‘구로산업단지 첨단화 계획’을 수립하고 IT첨단 산업 및 지식산업 등의 새로운 업종으로 전환을 추진하고자 하였다. 그 결과, 섬유·봉제산업 위주의 업체들이 모여 있었던 구로공단 일대는 이동통신, 반도체, 디지털 콘텐츠 등 고부가가치 산업 위주의 IT벤처타운으로 점차 성장하게 되었다. 2000년 12월부터는 ‘서울디지털산업단지’로 명칭 또한 변경되었다. 2002년부터 테헤란밸리에서 벤처기업이 대거 입주하였고, 2017년 7월 현재, 3개 단지에 10,823개사가 입주하고 있으며 근로자 수는 13만 7천명에 이르고, 입주기업의 79.1%가 정보기술업체다(서울디지털산업단지 2017).

2. 마리오아울렛의 탄생과 성장 과정

도시의 형태와 생활의 질을 결정하는데 있어 소매기업은 중요한 역할을 한다. 마리오아울렛은 구로공단의 도시재생을 가장 적극적으로 주도한 소매 기업으로 평가된다(조진서, 김주영 2013). 마리오아울렛은 (주)마리오에 의해 운영되고 있는 아울렛센터(outlet center) 형태의 의류 소매기업으로, 침체된 구로공단의 첨단산업단지로의 재편 과정에서 지역경제와 상권 활성화에 기여한 바가 크다. (주)마리오는 1980년 설립된 마리오상사 시절부터 구로공단 일대에서 생산된 의류제품을 해외에 수출하며 그 규모를 점차 키워나갔다. 특히, 여성패션 브랜드인 ‘까르프니트’를 국내 자본과 기술력을 바탕으로 자체 개발하고 생산하여 일본 등을 비롯한 해외에 수출하였다. 니트 업계 최후

로 과감한 R&D 투자를 진행하여 니트 신소재 개발, 신디자인 개발, 스와로브스키 크리스탈, 한지 니트 소재 활용 등 다양하고 실험적이며 친환경적인 상품 개발을 주도하여 국내외 니트 패션시장의 트렌드를 이끌었다. 이를 통해 90년대에는 국내 니트웨어 시장 점유율 50% 이상을 달성하기도 하였으며, 자기상표개발 공로를 인정받아 최고 영예로운 상인 국무총리상을 수상하기도 했다.

하지만 IMF 외환위기 이후 소비가 급격히 위축이 되고 인근 공단의 많은 사업체들은 하나 둘 문을 닫기 시작하였다. 이러한 상황에서 (주)마리오는 오히려 역발상으로 시장을 바라보았다. 경기 위축으로 부동산 가격이 급락한 공단 일대의 부지를 매입하여 8층 규모의 아파트형 공장을 건축한 것이다. 이는 수출 영업 시 일본에서 봐두었던 ‘도심형 아울렛’이라는 새로운 비즈니스를 국내에서도 시작하기 위해서였다. 건물 하부에는 여러 의류 브랜드를 판매하는 매장을, 건물 상부에는 의류 공장을 입주시키고 2001년 ‘마리오아울렛’이라는 이름을 내 걸고 신사업을 런칭하였다. 아울렛 매장에서는 브랜드 상품을 백화점 대비 50~80% 할인하여 판매함에 따라 합리적인 가격으로 품질 좋은 브랜드 상품을 원하는 소비자들의 욕구를 정확히 만족시켜주었다. 게다가 아울렛의 주 타깃은 대중교통을 선호하는 서민들이기에, 지하철역에 인접한 건물의 입지는 방문자의 편의성까지 증대시켰다. 그 결과, 개점 첫해 매출 500억원을 시작으로 3년 뒤인 2004년에는 1,200억원에 이르는 엄청난 성장을 보여주었다.

이에 (주)마리오는 2004년 인근에 15층 규모의 아파트형 공장을 설립하고 마리오아울렛 2관을 오픈하였다. 이 후 마리오아울렛의 총 매출은 2005년 1,600억원에서 2011년 2,100억원에까지 이르게 되었다. 그러나 성장은 이에 멈추지 않았다.

2012년 13층 규모의 3관을 신축하여 전층을 아울렛 매장 및 고객 편의 시설로 구성한 결과, 마리오 아울렛의 총 매출(외형)은 2,500억원으로 한층 더 뛰어 올랐다.

3. 도시재생에 있어 마리오아울렛의 기여

2001년 만 해도 서울디지털산업2단지 일대는 소규모 패션의류 할인매장 형태가 대부분이었다. IMF 구제금융체제를 거치면서 이 일대는 서민들을 대상으로 값싼 의류제품을 구입할 수 있는 곳으로 알려졌고, 일부 의류매장들은 과거 제조공장으로 이용되던 공장터에 최소한의 인테리어 연출과 매대 등을 디스플레이하여 의류를 판매하거나 기존의 건물들을 활용하여 매장을 운영하는 형태였다. 하지만 이들 매장은 체계적인 매장운영 시스템, 영업관리 시스템, 고객관리 시스템의 구축이 미비하여 양질의 쇼핑서비스 제공에는 한계를 가지고 있었다.

마리오아울렛은 2001년 개점 당시 개념조차 생소하던 아울렛 산업을 우리나라에 도입하여 상권 활성화는 물론 도시재생 측면에서 기여한 바가 크다. 2001년 마리오아울렛이 오픈하고, 품질 좋은 브랜드 상품을 알뜰하게 살 수 있다는 입소문이 나면서 전국각지에서 고객들이 몰리기 시작했다. 오픈 당시 가로등 등 지역 기반시설 조차 갖춰지지 않아, 해가 지면 마리오아울렛 건물 외관 조명만이 거리를 비출 뿐이었다. 하지만 점차 사람들의 관심을 받기 시작하면서 대기업과 공장들도 떠나지 않고 남게 되었다. 마리오아울렛의 성공으로 중소 아울렛은 물론 최근에는 대기업들까지 앞다투어 아울렛을 세우며 마리오아울렛을 중심으로 거대한 아울렛 타운이 생겼으며 하루 평균 유동인구 20~30만명에 달하는 거대한 상권이 조성됐다. 지지분하고 위험한 공장지대라는 이미지

를 갖고 있던 이 지역은 패션과 정보기술(IT)의 중심지로 성공적으로 탈바꿈했다. 마리오아울렛이 빛을 잃었던 구로공단에 불을 밝힌 것이다.

과거 지지분하고 위험한 공장지대라는 이미지를 갖고 있던 구로공단은 마리오아울렛의 출점을 계기로 중소 아울렛은 물론 대기업 아울렛이 다수 입주함으로써 패션 소매업의 중심지로 성공적으로 탈바꿈했다. 현재 마리오아울렛 인근에는 롯데와 현대 등 대기업이 운영하는 대형 아울렛 매장이 출점하여 치열한 경쟁이 이루어지고 있다.

한편, 도시재생에 있어 지역의 역사적 상징성은 중요한 의미를 가진다. 장소에 대한 기억의 재생 및 표현은 도시계획 및 설계에 있어 중요한 의미를 가진다(성종상 2005). 기억은 과거와 현재, 그리고 미래를 연결 짓는 중요한 메커니즘으로 이를 무시하고 덮는 것은 기억상실을 초래한다.

“비록 거창한 역사적 의미나 찬란한 유산은 아니더라도 공장에는 특별한 기억이 스며있다. 힘겹지만 묵묵히 가족을 위해 땀 흘린 우리 아버지들의 희생, 밝은 내일을 그리며 시끄러운 기계소리와 함께한 젊은이들의 꿈, 가족과 내일을 위해 유보해야만 했던 누이들의 아리따운 소망. 어디 가슴시린 개인적인 애환뿐이라. 수출입국과 조국 근대화는 이태올로기를 떠나 모든 이들의 한 맺힌 공동체적 절대지향이지 않았던가?”(성종상 2005).

마리오아울렛은 수출주도 경제성장의 주역이자 발상지로서 구로공단이 지닌 역사적 상징성과 사람들의 기억을 살리고자 하였다. 마리오아울렛 3관에는 구로공단을 기억하고 역사적 가치를 남길 수 있는 조형물이 있다. 정문 앞에는 12미터에 달하는 거대한 굴뚝모양의 조형물 3개가 화려한

빛을 뿜내며 자리 잡고 있다. 건물 멀리에서도 잘 보일 수 있도록 3관 건물 옥상에도 대형 굴뚝 조형물도 설치했고, 건물 외벽에는 구로공단에 첫 발을 내딛고 피땀 흘려 산업발전을 이끌어왔던 주역들을 정성스러운 손글씨로 새겨 넣었다. 과거 구로공단을 상징하는 이 작품들은 홍성열 회장이 구로공단에 바치는 존경의 표시와 같다. 젊은 시절, 구로 지역에서 사업을 시작해 지역에 대한 애착이 남다른 홍성열 회장은 우리나라 산업 발전의 역군으로 역할을 다한 1세대 공단 입주 기업들에 대한 감사의 표시이자, 지역의 역사성을 잊지 않고 이곳을 최대의 패션 타운으로 성장시키겠다는 의지의 표현으로 조형물을 선보인 것이다.

구로공단의 정신이 고스란히 담긴 작품을 통해 마리오아울렛을 방문하는 국내 고객과 해외 관광객들에게 이 지역이 어떻게 패션단지로 성장했는지 알리고, 대한민국의 발전상을 보여줄 수 있는 교육의 장이 되길 바라는 것이다. 홍성열 회장은 KBS ‘한국경제 70년 그들이 있었다’ 다큐멘터리에 출연해 “이 곳이 1960년대 대한민국의 수출공단이 최초로 만들어진 자리라는 것을 누군가 설명하지 않으면 후대에게 잊혀진다. 거대한 굴뚝이 왜 마리오아울렛에 있는지 이런 스토리를 만들어 이 지역이 패션을 했던 자리이고, 아직도 이 지역에 패션을 하는 기업이 있다는 것을 더 많은 이들에게 오랫동안 알리고 싶다” 라고 말하고 있다.

요컨대, 소매업체의 하나인 아울렛센터로서 마리아울렛은 소매주도의 도시재생이 나아가야 할 방향을 제시하고 있다. 낙후지역의 재생을 상업기능과 도시공간 간의 관계를 함께 고려하여 지역경제 및 상권 활성화라는 사회경제적 과제와, 도시재생이라는 공간적 과제를 동시에 해결하는 것이야말로 국가가 직면한 중요 정책과제가 아닐

수 없다. 이러한 관점에서 마리오아울렛의 성공 사례는 ‘경제적 관점의 상권 활성화 정책과 도시적 관점의 도시재생정책의 공생’의 본보기로 높이 평가할 수 있다(진영호 2012).

4. 마리오아울렛의 도시재생 성공 요인

4.1 매력적 사업을 통한 지역시장 수요 창출

Porter(1995)는 지역시장수요를 도심(inner city)의 경쟁우위요소 중의 하나로 제시하고 있다. 마리오아울렛은 기존에 존재하고 있었던 패션 소매상과 다른 차별적 사업 모델을 제시함으로써, 그동안 충족되고 있지 못했던 도심 내 잠재 수요를 이끌어 냈다고 할 수 있다. 즉, 소비자의 점포 선택 행위를 변화시킴으로써 지역 수요를 창출한 것이다.

구체적으로, 마리오아울렛은 유통선진국을 벤치마킹하여 ‘아울렛 센터(outlet centers)’라는 소매업태를 국내에 소개하였다. 아울렛 센터는 ‘제조업체가 자사 브랜드를 판매하고 있는 임차점포가 전체 점포의 50% 이상을 차지하고 있는 쇼핑센터(Sikos 2009)’, 혹은 ‘근린생활시설이 설치되는 장소를 제외한 매장면적의 합계가 3,000 제곱미터 이상인 점포의 집단으로 의류, 잡화, 또는 가정용품을 중심으로 이월상품, 특가상품, 판매부진상품 등을 정가대비 30% 이상 상시 할인하여 판매하는 시설’로 정의된다(이욱재, 장대섭 2012). 아울렛 센터는 쇼핑센터의 독특한 형태로 여러 개의 공장직매점(factory outlets)이 밀집해 있으며 도시외곽에 위치하는 전통적인 아울렛몰(outlet mall)과는 달리 도심에 위치하고 있어 도심형 아울렛몰로 분류된다.

아울렛 센터의 성공요인은 일반적으로 파격적인 할인, 고품질, 국내외 인기 브랜드의 선정으로

요약할 수 있다(Sikos 2009). 아울렛 몰은 도심에 위치하건 외곽에 위치하건 저렴한 가격이 소비자를 유인하는 가장 중요한 이유라고 할 수 있다. 마리오아울렛의 경우에도 이러한 일반적 성공요인을 바탕으로 성장하여 왔다. 마리오아울렛이 등장하기 이전 대부분의 소비자는 아울렛센터라는 선진 유통업태에 대해 잘 모르고 있었으나, 마리오아울렛이 등장하면서 많은 소비자가 국내외 인기 브랜드를 파격적으로 낮은 가격에 구매할 수 있었다. 마리오아울렛은 지하1층 지상8층 규모로 여성캐주얼에서 신사정장, 유니섹스캐주얼, 골프/스포츠웨어, 이너웨어에 이르기까지 국내외 유명브랜드를 입점시켰으며, 나아가 독특한 건물 외관, 차별화된 특화 서비스, 유러피안 스타일의 패밀리 레스토랑형 푸드코트 등 마리오아울렛만의 차별적 색깔을 입혔다.

마리오아울렛은 IMF 이후 장기화된 내수 경기 침체에 따른 소비심리 위축에도 불구하고 개점 3년만인 2004년 8월 아울렛 2호점인 공장형 팩토리 아울렛인 ‘마리오 2관’을 오픈하였으며 이는 산업2단지의 마리오 사거리 일대를 패션아울렛타운으로 변모시키는 결정적 계기가 되었다. 마리오 2관은 국내 유명 패션제조업체의 디자인실, 물류창고, 의류제조공장 등 생산시설과 의류 전시판매장으로 구성되어 있어 낮은 가격으로 소비자에게 제품을 직접 판매하는 국내최초의 공장형 팩토리 아울렛이다. 마리오아울렛은 2006년 4월 마리오 3관을 오픈하면서 ‘마리오 패션타운(MARIO Fashion Town)’을 완성시키고 이를 통해 아울렛이라는 소매업태를 국내에 정착시키는 데 큰 기여를 하였다. 서울의 경우, 마리오아울렛이 위치한 구로디지털단지는 아울렛/상설매장 중 소비자의 방문 경험이 가장 많은 곳으로 조사되고 있다(트렌드모니터 2011).

고품질의 낮은 가격 및 접근성 제고를 통한 소

비자 시간자원의 절감 등 경제적 요인뿐만 아니라, 종업원의 서비스 품질을 높이고, 다양한 볼거리, 먹거리, 휴식공간을 제공하는 것은 아울렛센터가 성공하기 위한 요건인 동시에 소매주도의 도시재생이 성공하기 위한 중요한 요인이다(송학주, 박천보 2013; 최낙환, 임아영, 안려나 2013). 마리오아울렛은 전통적 아울렛몰과 달리 소비자에게 높은 수준의 접근성을 제공하고 있으며 다양한 볼거리, 살거리, 먹거리를 제공하고 있고, 나아가 입주지역인 구로공단의 역사를 살리고 다양한 문화시설과 휴식공간으로서의 역할을 수행하고 있다. 국내·외 유명 패션브랜드부터 가구 및 생활용품 등 업계가 시도하지 않은 다양한 쇼핑카테고리를 마련해 소비자로 하여금 윈스톱 쇼핑을 즐길 수 있게 해주고 있으며, 형지, 동광, 세정 등 국내 패션그룹과 함께 패션 그룹 종합 아울렛을 열고 이월상품을 더욱 합리적인 가격에 선보이고 있다.

마리오아울렛은 내국인뿐만 아니라 외국인 관광객들을 대상으로 적극적인 마케팅과 홍보 활동을 수행함으로써 우리나라의 쇼핑명소로서 관광객 유치와 소비 촉진에도 크게 기여하고 있다. 텍스리펀드, 통역서비스, 해외배송 서비스 등 다양한 편의 서비스를 비롯해 알리페이, 위챗페이 등 중국 고객들이 많이 사용하는 모바일 결제 시스템도 구축해 구매의 편의성을 높이고 있으며, 국가적 쇼핑행사인 ‘코리아 그랜드 세일’에도 적극 참여해 지역 내 외국인 관광객 유치에 힘쓰고 있다. 이러한 노력으로 외국인 매출도 매년 두 자리수 이상 신장하고 있다. 마리오아울렛은 국내 아울렛 업계 최초로 2년 연속 중국관광청으로부터 CNTA 품질인증을 받았고, 2015년에는 한국관광공사 주관 ‘우수 쇼핑점’에 3회 연속 인증을 받으며 대한민국 대표 아울렛으로서의 위상을 높이고 있다.

마리오아울렛은 소비자에게 국내외 유명브랜드를 저렴한 가격으로 구입할 수 있는 기회를 제공하며, 패션의류 제조업체에게는 안정적인 재고상품 판매장소와 함께 재고상품 소진의 기회를 제공하여 현금유동성 확보에 크게 기여하는 등 패션업체와 유통업체가 함께 윈윈(win-win)하는 국내 유통산업의 발전적인 성공모델로 평가받고 있다(국제섬유신문 2007).

4.2 도심 내 입지의 전략적 활용

입지가 지닌 경쟁력은 소매업의 성공에 있어 가장 중요한 요인 중의 하나다. 아울렛은 도심에 위치하건 외곽에 위치하건 접근성이 높다는 것을 강점으로 한다. 트렌드모니터(2011)의 조사 또한, 소비자가 아울렛/상설매장 방문을 결정하는 중요한 요인 중의 하나는 이동 거리 및 교통의 편리성을 보여주고 있다.

마리오아울렛은 입지 측면에서 Porter(1995)가 제시하고 있는 도심의 경쟁우위요소를 지니고 있

다. 마리오아울렛은 교통의 요충지인 가산디지털단지역 주변에 위치하고 있다. 도심형 아울렛몰은 외곽에 위치한 전통적인 아울렛몰에 비해 보다 접근이 용이하고 교통이 편리하다는 입지적 특성을 지니고 있다(김기홍, 최민섭 2014). 외곽의 아울렛몰은 이동수단으로 자동차에 전적(약 70%)으로 의존하는 반면, 도심형 아울렛몰은 지하철과 자동차, 버스 등 다양한 수단을 활용할 수 있어 접근성은 물론 이동비용도 저렴하다는 장점을 지니고 있다(트렌드모니터 2011).

또한, 구로디지털단지는 첨단 주요산업이 위치하고 있는 비즈니스센터인 동시에 다양한 교통수단에 의한 접근이 용이한 로지스틱 하부구조를 지니고 있다. 서울의 서남부에 위치해 서해안 고속도로와 수도권 외곽순환도로의 빠른 진출입이 용이하며, 남부순환도로, 시흥대로, 서부간선도로와 직결되어 있고 경부고속철도 광명역과 15분 거리에 위치하고 있는 등 사통팔달의 중심지이다(<그림 1>참조).



<그림 1> 마리오아울렛 주변 상권

지역 클러스터의 적절한 활용 또한 도시재생에 있어 중요한 요인이다. 마리오아울렛이 위치한 구로디지털단지는 다수의 기업이 입주하고 있어 단지 자체가 시장수요를 지니고 있으며, 숙련된 인력의 확보가 용이하다는 장점도 지니고 있다. 나아가 마리오아울렛이 위치한 서울디지털산업2단지에는 1980년대 후반부터 삼성물산, 서광, 진도 등 대형의류업체들이 물류 기능을 담당해 물품 공급이 유리하며, 수출전진기지로서의 우수한 품질, 노동력, 기반시설 및 고품질 생산에 대한 노하우가 축적되어 있다는 장점도 있다고 할 수 있다.

4.3 재생지역에 대한 지속적 투자

소매기업은 재생 지역에 대한 재투자를 통해 지속적 발전을 도모할 수 있다. 마리오아울렛은 지역 일자리 창출에 힘쓰고 있다. 마리오아울렛은 금천구와 지역 일자리 창출을 위한 업무협약을 맺고, 2012년 3관 오픈에 맞춰 ‘마리오아울렛과 함께하는 2012 금천구 희망 일자리 한마당’을 개최했다. 마리오아울렛 3관 입주업체를 중심으로 500여명을 현장 채용했다. 또한, ‘내-일잡기 금천 취업박람회’, ‘찾아가는 희망 취업박람회’ 등 참여하며 지역 주민을 위한 양질의 일자리 제공을 위해 남다른 정성을 쏟아왔다. 이 밖에도 마리오아울렛 홍성열 회장은 지역 내 중소기업 지원을 위해 직접 금천구 상공회 회장직을 역임하며 다양한 지원 활동도 펼쳤다. 중소기업인 경영애로 해소 위원회, 관내 중소기업 홍보지원 사업 등을 통해 지역 중소기업 개선에 힘쓰고 있다.

2012년부터는 마리오아울렛 2관 4층에 직장어린이집인 ‘마리오아울렛 어린이집’을 운영하고 있다. 마리오아울렛은 직장 어린이집 의무 설치 기준(상시 근로자 500인 이상 또는 상시 여성 근

로자 300인 이상)에 해당하지 않지만 자발적으로 직장어린이집을 설치했다. 유통업계 특성 상 여성 근로자가 많다는 것을 고려해 직원 복지 차원에서 결단을 내린 것이다. 아울렛 업계에서 직장어린이집을 운영하는 기업은 마리오아울렛이 유일하다. ‘마리오아울렛 어린이집’에는 마리오아울렛 임직원과 협력사원뿐만 아니라 지역 직장인들과 주민들도 이용할 수 있다. 20~30대 젊은 근로자가 많은 지역의 특성 상 인근 지역 직장인들과 주민들의 육아 부담을 덜어주기 위함이다. 넓은 실내공간 이외에도 아이들이 즐겁게 뛰어놀 수 있도록 야외 테라스 놀이시설을 구축하는 등 최고 수준의 보육환경을 제공하며 큰 호응을 받고 있다.

마리오아울렛은 아울렛의 특성을 살려 매년 고객과 함께하는 ‘행복나눔 바자회’ 활동을 통해 ‘착한 소비’ 활동에 앞장서고 있다. ‘행복나눔 바자회’는 마리오아울렛이 매년 꾸준히 진행하고 있는 지역 사회공헌 프로그램 중 하나로 판매 수익금 일부를 지역 소년소녀 가장, 농아인, 저소득층 아동, 다문화 가정 등 도움이 필요한 지역 이웃들에게 전달하고 있다. ‘행복나눔 바자회’는 매장을 방문하는 고객들이 지역 이웃들에게 따뜻한 도움의 손길을 전할 수 있도록 기획하는 것으로, 고객은 인기 브랜드 상품을 실속 있는 가격에 구매할 수 있고, 동시에 자연스러운 기부 활동도 할 수 있어 고객 호응도 좋다.

마리오아울렛은 지난 2011년부터 ‘사랑의 김장 나눔 행사’에 매년 참여하고 있다. ‘사랑의 김장 나눔 행사’는 금천구청과 지역 봉사자들이 함께하는 행사로 지역 소외이웃들에게 김치를 전달하는 나눔 행사다. 마리오아울렛은 김장 재료비와 물품을 후원하고, 임직원 20여명이 직접 참여해 김장을 진행했다. ‘사랑의 김장 나눔 행사’에서 만든 김치 약 2,500포기는 금천구 지역에 거주하

는 저소득 계층과 다문화 가정센터, 지역아동센터, 무료급식시설 등에 전달된다.

다문화 가정, 장애인 등 지역 소외계층을 지원하는 활동에도 적극적이다. 지난 2015년 2월에는 ‘행복 나눔 빨래방’에 세탁기와 건조기를 기증했다. 행복 나눔 빨래방은 서울 금천구 가산동 주민센터에서 장애인, 독거노인 등 지역 소외계층을 위해 무료로 운영하는 공간인데, 이들이 보다 편리하게 빨래방을 이용할 수 있도록 낙후된 시설 교체를 지원한 것이다. 2014년에는 금천청소년수련관과 함께 지역 소외계층 청소년에게 크리스마스 선물을 증정하는 ‘찾아가는 희망산타’ 프로젝트를 후원했다.

마리오아울렛은 지역사회에 대한 나눔 문화를 전파하고자 사내 봉사활동도 적극 지원하고 있다. 마리오아울렛 공채 신입사원들은 입문교육과정 내 필수과정으로 지역사회 봉사활동을 진행한다. 이들은 지역 소외계층 PC교육, 지역아동센터 활동 보조, 저소득층 가정 도시락 배달 등 다양한 활동을 통해 지역사회와 나눔을 실천하고 있고 있다.

4.4 CEO의 기업가 정신

마리오아울렛이 위치한 서울 금천구 가산동은 과거 구로공단 지역이다. 구로공단은 1964년 조성 이후 섬유, 가발 등 노동집약적 수출제조업 중심으로 발전했으며, 70~80년대에는 대표적인 수출산업의 전진기지로 성장했다. 하지만 IMF 이후, 구로공단을 가득 매웠던 공장들이 상당수 폐업하거나 지방과 해외로 공장을 이전하면서 텅 빈 폐허가 되어갔다. (주)마리오의 홍성열 회장이 텅 빈 구로공단에 아울렛을 열겠다고 했을 때, 주변 모두가 반대했다. 성황을 이루던 공장들이 문을 닫아버린 구로공단은 폐허가 되어 유통인구도

거의 없었다. IMF로 인해 백화점은 물론이고 패션업체들도 줄줄이 부도가 나던 상황이었다. 하지만 홍회장은 유명 브랜드 재고 상품을 합리적인 가격에 구입하길 원하는 소비자들이 많다는 확신 하나로 망설임 없이 아울렛 사업에 도전장을 냈다.

홍성열 회장은 오로지 패션산업에만 전념한 전문경영인이다. 2001년, 대부분의 사람들이 아울렛이라는 선진유통업태에 대해 잘 모르던 시절, 그는 정통 패션 아울렛을 표방하며 공장밖에 없었던 구로공단에 들어왔다. 이후 마리오아울렛 1, 2, 3관을 차례대로 오픈하며 도심형 아울렛이라는 새로운 비즈니스 모델을 도입해 아시아 최대 규모의 아울렛으로 성장시켰다. 재고 부담을 고민하는 패션업체와 합리적인 가격으로 품질 좋은 브랜드 상품을 원하는 소비자를 연결시키는 새로운 채널을 만들며 국내 아울렛 시장 발전에 기여했다는 평가를 받았다. 마리오아울렛의 성장은 국내 아울렛 산업의 발전과 궤를 같이한다. 투철한 기업가 정신으로 폐허가 된 구로공단 지역을 세계적인 패션 메카로 탈바꿈했다는 평가를 받으며 지난 2015년에는 산업통상자원부가 수여하는 한국유통대상 대통령상을, 2016년에는 한국경영학회의 최우수경영대상(지역경제활성화 부문)을 수상하는 쾌거를 이루었다.

이러한 성과에 그치지 않고, 홍 회장은 환경 친화적 공간 조성을 통해 국내 가든 문화를 선도하는 기업으로 도약하고자, 최근 ‘허브빌리지’를 인수하고 신성장 동력으로 육성할 계획을 가지고 있다. 허브빌리지는 약 57,000m²(17,000여평) 규모로 된 체험형 에코 테마파크로, 초대형 유리온실과 야외 가든을 비롯해 야외수영장, 바비큐장 등을 즐길 수 있는 펜션과 허브체험공방 등 다양한 부대시설로 구성되어 있다. 기존 유통시장에서 시도하지 않았던 ‘자연’이라는 새로운 경험과

가치는 타 경쟁사와 차별화할 수 있는 포인트가 될 수 있다. 마리오아울렛이 지난 36년간 소비자를 접점에서 만나며 쌓은 오랜 노하우와 허브빌리지의 콘텐츠를 결합시켜 새로운 방향의 서비스를 선보이며 가치와 품격을 느낄 수 있는 공간으로 발전시킨다는 포부를 가지고 있다. 인근 지역의 자연, 문화 공간을 활용한 고품격 휴식공간을 제공하고, 유통, 관광, 교육, 체험 등 6차 산업까지 연계시키는 방안도 검토 중이며, 장기적으로는 중국, 일본 등지의 해외 관광객들까지 필수로 찾는 대표적인 관광 명소로 만들 계획이다.

IV. 결론 및 논의

1. 연구의 요약

최근 들어 우리나라의 많은 도시가 도심을 중심으로 인구와 고용감소, 공장, 상점, 사무실 등의 감소, 물리적 환경의 노후화와 서비스 투자의 감소 및 그에 따른 사회 공간적 불균형 발생 등 도시 문제와 사회문제로 고심하고 있다. 산업단지의 경우만 보더라도 20년 이상 노후화된 산업단지의 수는 393개로 전체 산업단지 1,124개의 35%에 이르고 있다(한국산업단지공단 2017). 이에 대한 대책으로 정부는 ‘산업집적활성화 및 공장설립에 관한 법률’을 제정하고 이를 근거로 산업단지구조고도화사업을 추진하고 있다. 주무부서로서 국토교통부는 토지이용계획 변경, 기반시설 지원을 중심으로 노후산단 재생을, 산업통상자원부는 공장 재건축 및 업종 고부가가치화 등 구조고도화 업무를 담당하고, 양 부처가 협업을 강화하여 산단특성에 맞는 리모델링 종합계획을 수립하고 있다(국토교통부, 산업통상자원부 2015).

본 연구는 도시재생에 있어 소매가 지닌 중요성

을 강조하고 있다. 도시재생은 생활환경을 개선하고, 지역정체성을 확보하여, 지역경제의 활성화를 이루는 것을 핵심 요소로 하고 있다(김준연, 남영우 2012). 소매업은 고용창출, 경제성장, 매력적 공간의 창출과 같이 지역공동체에 활력을 불어 넣어주는 매우 중요한 산업이며 따라서 도시재생의 중요한 메커니즘이 될 수 있다. 본 연구는 마리오아울렛의 사례를 통해 소매주도 도시재생이 성공할 수 있음을 확인하고 있다.

기존 문헌은 소매주도의 도시재생이 성공함에 있어 다양한 요인이 작용하는 것으로 보고 있다(cf. Chase and Howard 2008). 여기에는 차별화된 제품/서비스/사업모델의 제시, 장소적 혜택을 포함한 다양한 소비자편익의 제공, 재생지역에 대한 지속적 투자와 사회공헌활동 등 소매기업에 요구되는 것들로부터 정책당국과 소매기업 간 긴밀한 파트너십, 공공부문의 강력한 리더십, 투명한 사업운영과 이해관계자와의 의사소통, 적절한 도심설계 등 주로 정부당국에 요구되는 것까지 다양한 노력이 포함된다.

마리오아울렛은 아울렛센터 형태의 의류 소매기업으로, 한때 침체되었던 구로공단의 첨단산업단지로의 재편과정에서 지역경제와 상권 활성화에 크게 기여한 것으로 평가되고 있다. 마리오아울렛은 기존의 패션 소매상과 다른 차별적 사업모델을 제시하였으며 도심이 지닌 입지적 특성(접근성, 지역클러스터 등)을 성공적으로 활용하였다. 또한 마리오아울렛은 지역사회의 일원으로서 역내 고용창출, 사회공헌활동 등 지역사회에 대한 투자를 지속적으로 늘리고 있으며, 패션전문가인 CEO의 투철한 기업가 정신을 바탕으로 지역사회를 위한 새로운 사업의 발굴에 힘써 왔다.

한편, 기존 문헌에서 제시하고 있는 성공요인 중 정책당국과 관련된 것들은 마리오아울렛의 도

심재생 과정에서 중요한 역할을 하지 못한 것으로 평가된다. 오히려 당시 사업주도권을 쥔 정책당국은 산업단지에 소매업체가 입주하는 것에 대해 다소 부정적 입장을 취하였으며 소매기업과 긴밀한 협력체계를 구축하거나 강력한 리더십을 발휘하지 않았던 것으로 판단된다. 이는 소매주도의 도시재생에 있어 소매기업과 정부당국의 입장차가 있을 수 있다는 기존 연구에서의 결과와 일맥상통하는 것이지만(Findlay and Sparks 2009), 향후 소매주도의 도시재생사업을 추진함에 있어 정부당국의 적극적 지원은 반드시 이루어질 필요가 있다.

2. 연구의 시사점 및 향후 연구 방향

본 연구가 주는 시사점을 보면 다음과 같다. 첫째, 도시재생은 민간과 공공부문의 다양한 주체가 참여하고 이들 간 협력이 원활하게 이루어져야 성공할 수 있다. 소매주도의 도시재생 역시 사업초기부터 정부당국 이외에도 개발기업, 소매기업, 금융기관, 컨설팅 기관, 지역소상공인, 지역시민단체 등 다양한 이해관계자가 일련의 의사결정 및 사업추진 과정에 참여하여야 하며 이들 간의 의사소통이 활발히 이루어져야 한다(유재운 등 2014). 마리오아울렛이 위치한 구로디지털단지의 경우, 사업초기 정부당국(공단)의 경직성이 문제로 지적되고 있다. 당시 계획은 유동인구에 비해 공원이나 녹지, 공공문화시설 등 도시공공 인프라에 대한 배려가 매우 부족하였고, 지역의 역사성이나 산업문화적 의미를 무시하는 오류를 범한 것으로 평가되고 있다(성종상 2005). 비록 정부나 지자체의 의지가 도시재생 중요한 동력이기는 하지만 이들의 일방적 시각에 의존하여 개발이 이루어져서는 안 되며, 초기 마스터플랜 수립 단계에서부터 민간기업, 학계전문가, 지역주민

등 다양한 이해관계자를 함께 참여시켜 보다 통합적인 접근을 할 필요가 있다.

둘째, 정부당국은 민간기업 주도의 자체 개발 사업이 원활히 진행될 수 있도록 필수 기반시설을 지원하여야 한다. 구로공단의 경우 초기 토지이용계획은 마리오아울렛과 같은 소매기업의 출점을 가로막는 요인으로 작용하였다. 구로공단이 비록 노후 산단 재생의 성공사례로 꼽히고는 있지만 여전히 인프라 확충과 같은 공공의 역할이 미흡한 것으로 평가받고 있다(정순구, 최근희 2013; 신기동 등 2013). 교통체증, 상수도, 공원 등 인프라가 미비하며, 음식점, 영화관 등 문화 및 생활편의시설이 부족하고, 대학, 연구소 등과의 네트워킹 및 혁신역량 미흡할 뿐만 아니라, 산단 관리, 운영에 관한 유관기관 간 연계 및 협력 부족으로 인해 입주기업과 종업원의 정주환경과 근무환경에 대한 만족도가 낮다는 문제가 발생하고 있다. 산업단지의 개편은 지역여건과 산업구조 변화에 능동적으로 대응하여 궁극적으로는 지역경제 부흥 및 고용 창출에 기여하는 것을 목표로 한다. 따라서 정부당국은 토지이용 체계의 개선, 도로, 주차장, 공원녹지 등 기반시설 확충 등의 기업환경 개선, 제조업과 서비스업을 아우르는 전략업종의 유치와 집중육성, 그리고 공공시설 확충, 문화복지 등 근로자 및 지역주민의 생활편의 및 정주여건을 개선하고자 노력하여야 한다. 낙후된 도시의 기능을 회복하고 경제적 부흥과 경쟁력 있는 정주환경을 조성하기 위해서는 물리적 환경의 개선 이외에도 산업 경제, 사회 문화적 측면을 아우르는 체계적이고 종합적인 도시재생계획이 절실히 요구되고 있다(강혜정, 2013; HAUD 2015).

셋째, 대규모 점포의 출점을 제한하는 ‘소매배척’ 정책에 대한 재검토가 필요하다. 대형마트와 복합쇼핑몰 등 대형 유통업체의 출점에 의해 중

소유통업체는 물론 여러 업종에 걸쳐 자영업자의 생존이 위협받는 것은 사실이다(유원중 2015). 하지만 지역사회에서의 소매시장의 변화를 대규모 유통업체 대 중소유통업체의 경쟁 내지는 갈등만으로 인식하는 것은 근시안적이며 편협하다 할 것이다. 유통의 국제화, 온라인소매의 확산, 대규모유통업체의 확산 등 소매업에서의 변화로 인해 소비자의 역내 쇼핑행위가 복잡하게 변화하고 있다. 정치, 사회, 경제, 문화, 기술 등 거시환경의 변화와 소매업에서의 경쟁 구조 변화 역시 소비자의 쇼핑행위와 밀접한 관련을 맺고 있다(Bennison and Hines 2003). 전통시장 및 상점가가 밀집한 낙후된 기성시가지를 활성화하는 것은 중요한 국가적 과제이다(진영호 2012). 마리오아올렛은 산업단지의 재편과정에서 탄생한 것이기는 하지만 이는 산업단지 뿐만 아니라 기존시가지 중심지에 위치한 전통시장 및 상점가 등 낙후지역의 지속가능한 경제 및 상권 활성화에 있어 소매업이 중요한 역할을 수행할 수 있음을 보여주고 있다. 이제는 낙후된 지역을 대상으로 대규모 소매점이 주도하는 도시재생을 모색하여야 할 것이다.

넷째, 소매주도의 도시재생사업은 대·중소유통업체간 상생을 도모하는 방향으로 추진하는 것이 바람직하다. 이를 위해 유통산업정책 주무부서인 산업통상자원부와 도시재생의 직접적 이해당사자인 지자체 간 긴밀한 협의가 필요하다(산업통상자원부 2016). 소매주도의 도시재생은 막대한 민간 투자를 필요로 하고 이를 주도할 수 있는 민간 주체는 대기업일 수밖에 없다는 점에서 필연적으로 중소상인과의 갈등을 초래할 가능성이 높다. 앞서 지적한대로 국내 소매업이 처한 현실을 대·중소유통업체 간 갈등의 시각에서 접근하는 것은 문제가 있지만 그렇다고 소매주도의 도시재생에 의해 중소유통업체의 생존이 위협받고 다른

지역으로 내몰리는 현상이 발생한다면 이는 기업 윤리나 사회정치적으로 큰 문제가 아닐 수 없다. 마리오아올렛의 경우에는 중소유통업체와의 갈등 문제가 심각하지 않았지만, 향후 낙후된 중심시가지지를 대상으로 한 도시재생사업의 경우에는 심각한 갈등이 발생할 수 있고 따라서 중소상인의 생존을 담보할 수 있는 상생협력방안이 사전에 마련되어야 할 것이다. 현행 유통산업발전법상의 상권영향평가서와 지역협력계획서의 평가항목을 도시특성과 상권특성을 고려하여 보완하고 역내 중소상인에 미치는 부정적 영향을 해소할 수 있는 방안을 구체화하여 실천하도록 요구하는 한편(조춘한 2015), 장기적으로는 중소상인에게 판매공간을 제공하고 마케팅 지원과 교육을 통해 자생력을 갖추도록 하는 노력이 필요하다 할 것이다(서용구 등 2014).

논문접수일: 2017. 04. 19.

1차 수정본 접수일: 2017. 07. 10.

게재확정일: 2017. 07. 19.

참고문헌

- Bennison, David and Tony Hines (2003), "Retailing for Communities: Issues of Inclusion and Exclusion," *Journal of Retail & Distribution Management*, 31(8), 385-388.
- Brunetta, Grazia and Ombretta Caldarice (2014), "Self-organisation and Retail-led Regeneration: A new Territorial

- Governance Within the Italian Context,” *Local Economy*, 29(4-5), 334-344.
- Chase, Martin and Stephen Howard (2008), *Retail-led Regeneration: Why It Matters to Our Communities*, BSCS Educational Trust.
- Cho, Chun-Han (2015), “How to Improve Community Impact Analysis and Regional Collaboration Plan,” *Proceedings*, Korea Distribution Association, (May), 17-27.
- Cho, Jinseo and Joo-Young Kim (2013), “Approaching Value-Seeking Consumers Without Confrontation of Strong Competitors,” *Dong-A Business Review*, (August), 33-40.
- Choi, Nak-Hwan, Ah-Young Lim, and Linda An (2013), “The Roles of Economic Benefits and Identity Salience: Inducing Factors in the Behavioral Intent to Use Outlet Shopping Centers,” *Journal of Distribution Science*, 11(6), 41-50.
- Cummins, Steven, Anne Findlay, Mark Petticrew and Leigh Sparks (2008), “Retail-led Regeneration and Store-Switching Behavior,” *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 288-295.
- Dixon, Timothy J. (2005), “The Role of Retailing in Urban Regeneration,” *Local Economy*, 20(2), 168-182.
- Findlay, Anne and Leigh Sparks (2008), “Retail-Led Urban Regeneration,” *The Retail Planning Knowledge Base Briefing Paper II*, Institute for Retail Studies, University of Sterling.
- _____ and Leigh Sparks (2009), Literature Review: Policies Adopted to Support A Healthy Retail Sector and Retail Led Regeneration and the Impact of Retail on the Regeneration of Town Centres and Local High Streets, Scottish Government Social Research, Retrieved July 30, 2017, from http://www.scotland.gov.uk/social_research
- Gibson, M and A. Kocabas (2001), “Sustainable Regeneration—Challenge and Response,” In: 1st International Urban Design Meeting, Mimar Sinan University, Istanbul, Turkey, May.
- Guy, Cliff (2006), *Planning for Retail Development*. London: Routledge.
- Guy, Cliff (2008), “Retail-led Regeneration: Assessing the Property Outcomes,” *Journal of Urban Regeneration & Renewal*, 1(4), 378-388.
- HAUD (2015), “Urban Regeneration Case Analysis and Implications,” *HAUD Report*, No.43(October).
- International Textile-Fashion News (2007), “Analysis of Fashion Trade Area I - Mario Outlet,” *Special Report*, January 22.
- Jeong, Sun Gu and Geun Hee Choi (2013). “A Study on the Growth Factors and Challenges of the Seoul Digital Industrial Complex as a High-tech Cluster,” *Journal of the Korean Urban Management Association*, 26(3), 183-188.

- Jin, Younghyo (2012), "Making Local Trading Area for Economic Revitalization and Urban Regeneration," *Planning and Policy*, August, Korea Research Institute For Human Settlements, 154-155.
- Kang, Hye J. (2013), "Creative Regeneration Cases of Old Industrial Space and Their Implications," *Issue & Report*, 9, Korea Industrial Complex Corporation, 3-15.
- Kim, Gi-Hong and Min-Seub Choi (2014), "A Study on the Important Factors of the Small and Medium-sized Urban Outlets Vitalization," *Journal of the Residential Environment Institute of Korea*, 12(2), 249-265.
- Kim, Junyon and Youngwoo Nam (2012), "A Study on the Reconsideration of the Direction through the Domestic and International Case Analysis of Urban Regeneration Projects," *Journal of the Korea Institute of Spatial Design*, 7(3), 167-176.
- Kim, Young Hwan (2004), "Inner-City Regeneration: The Case of Manchester and Sheffield," *Planning and Policy*, 275, Korea Research Institute For Human Settlements, 44-50.
- Korea Industrial Complex Corporation (2017), *Industrial Complex Advancement Program*, Retrieved July 20, 2017, from <http://www.kicox.or.kr/home/mwrc/advanc/stretAdvanc.jsp>.
- Lee, Joo-Hyung and Eui-Kweon Seo (2009), "The Role of the Public for the Publicity in Urban Regeneration Project," *The Korea Spatial Planning Review*, 61(June), 141-159.
- Lee, Uk-Je and Dae-Seop Jang (2012), "Fashion Outlet of a Large Impact on the Local Trade Area Analysis," *Proceedings*, Korea Institute of Electronic Communication Sciences, 6(1), 51-56.
- Lowe, Michelle (2005), "The Regional Shopping Centre in the Inner City: A Study of Retail-led Urban Regeneration," *Urban Studies*, 42(3), 449-470.
- Ministry of Culture, Sports and Tourism (2013), *Directions for Regeneration of Old Tourism Facilities Using Cultural Contents*, Retrieved July 20, 2017, from http://www.prism.go.kr/homepage/researchCommon/retrieveResearchDetailPopup.do;jsessionid=90BBC6FBE518C49BB6A32F705EED2A36.node02?research_id=1371000-201400109
- Ministry of Trade, Industry and Energy (2016), "Ministry of Trade, Industry and Energy and Local Authorities Met to Coordinate Conflict in Distribution Industry," *Press Release*, February 25.
- Ministry of Land, Infrastructure, and Transport/Ministry of Trade, Industry and Energy (2015), *Revitalization Projects for Old Industry Complex: Application Guidelines for Local Authorities*, April 29.
- Mitchell, A and M. Kirkup (2003). "Retail Development and Urban Regeneration: A Case Study of Castle Vale," *International*

- Journal of Retail and Distribution Management*, 31(9), 451 – 458.
- Porter, M. (1995), “The Competitive Advantage of the Inner City,” *Harvard Business Review*, May-June, 55 – 71.
- Seoul Digital Valley (2017), *Current Status of SDIGT*, Retrieved July 20, 2017, from <http://www.sdigt.com>.
- Shin, Gi Dong, Misung Moon, Yanjoo Lee, and Je Ryong Song (2013), “Revitalization of Decrepit Industry Complex,” *Issue & Analysis*, 123(December), Geonggi Research Institutes.
- Song, Hak-Ju and Cheon-Bo Park (2013), “A Study On Development Direction through a Comparative Analysis of Outlet Location,” *Proceedings*, Architectural Institute of Korea, 33(2), 269-270.
- Sikos, T, Tamas (2009), “Key to the Success of the Outlet Shopping Centers Located in Optimal Site,” *Hungarian Geographical Bulletin*, 58(3), 181-200.
- Suh, Yonggu, Young Kyun Lim, Ik Sung Kim, Ju Young Park, and Dong Joo Lee (2014), *Collaboration Model for Distribution Industry*, Research Report, Federation of Distribution Industry.
- Sung, Jong Sang (2005), “A Study on the Direction and Strategies for Industrial Facility Renewal- Case Studies on Renewals through “Green” and Cultural Methods,” *Journal Cultural Policy*, 17, 105-141.
- Trend Monitor (2011), *Usage and Attitude Research for Outlet Shopping Centers*, (August).
- Walker, J. (2002), “Retail Therapy: The Key to Regeneration,” *The Municipal Journal*, May.
- Wrigley, Neil, Cliff Guy and Michelle Lowe (2002), “Urban Regeneration, Social Inclusion and Large Store Development: The Seacroft Development in Context,” *Urban Studies*, 39(11), 2101-2114.
- You, Jaeyun, Soyang Jung, Jungeun Park, Pangi Jo, Hyukil Kwon, Jieun Song, and Park Searom (2014), *Promoting Private Sector's Participation for Urban Regeneration*, Research Report 2014-07, Korea Research Institute For Human Settlements.
- You, Won-Jong (2015), “Dark Side of Super Large Complex Shopping Mall,” *Broadcasting Journalist*, 22, 66-67.

Urban Regeneration and Retail Development: Policy Implications of the Mario Outlet Case*

Young Kyun Lim**, Sookeun Byun***

ABSTRACT

This study highlights the importance of retailing in urban regeneration. Urban regeneration aims to revitalize a region's economy by improving the living environment and securing the region's identity. Meanwhile, retail development can take a role as a catalyst for urban regeneration programs as retailing industry brings many real benefits to the deprived area, such as new employment and local economic growth. Some related studies(Guy 2008; Mitchell and Kirkup 2003; Walker 2002) also note that the potential effect of such retail-led urban regeneration on the community is hugely valuable. For instance, opportunities for promoting local businesses in the form of local supply contract can be created.

There are several key factors that bring retail-led urban regeneration project to a success(Chase and Howard 2008). They include clear and good partnerships with the private and public sector as well as representatives from the third sector, strong leadership and direction from the public sector, transparent operations and clear communications for building trust and confidence, attracting competitive developers, good quality design of the schemes and their connections to neighboring areas, and succession planning for the continued work of the retail development.

The current study sheds new light on the case of Mario Outlet retailer during the regeneration of the Guro Industrial Complex area in Seoul, looking for lessons for future retail development. Mario Outlet, started as Mario Trading Co. in 1980 with the women's knit brand 'Carte Knit', is a leading company of fashion and retail business in Korea. With its over 600 well-known domestic and foreign brands, Mario Outlet became the largest urban outlet in Asia as of 2013.

Mario Outlet played a critical role in the revitalization of the brownfield site by stimulating neighborhood development and local economic activities. Its retail business has rapidly changed perceptions toward the site among investors as well as consumers. Soon after that, well-known large size retailers such as Lotte Shopping and Hyundai Department Store also launched their outlet centers in the regeneration area.

* This study was supported by the 2016 Research Fund of Kwangwoon University.

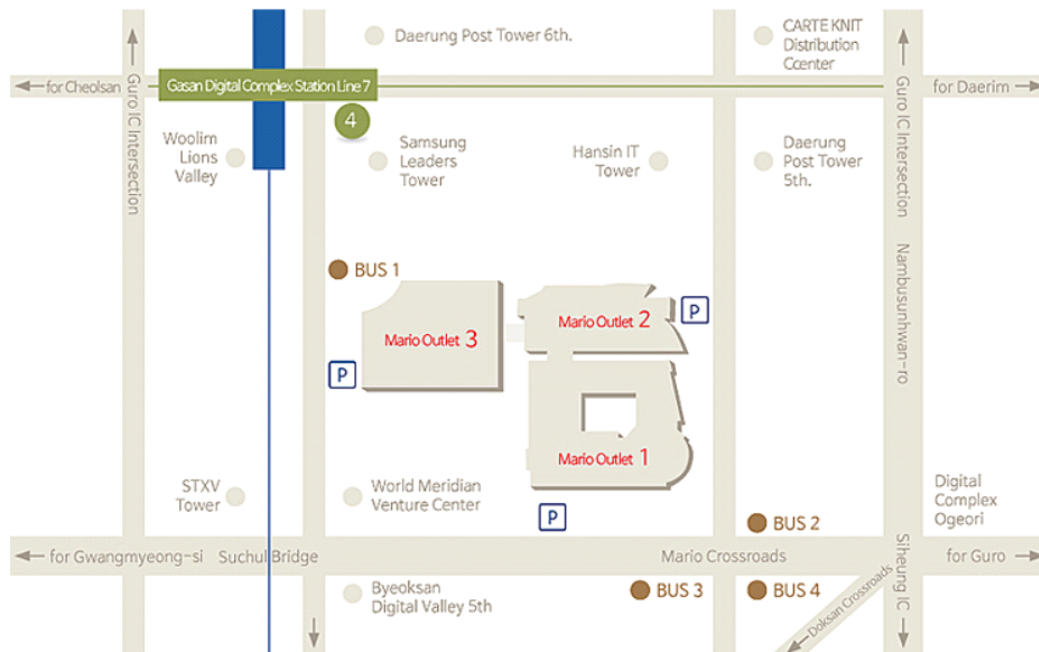
** Professor of Marketing, Kwangwoon University

*** Corresponding Author, Associate Professor of Marketing, Kwangwoon University

Our analysis on the Mario Outlet case found the following key factors for the retail-led regeneration process to be successful. First, Mario Outlet introduced a new competitive business model, so called an ‘urban outlet center’, to the country, which was differentiated from other traditional fashion retail businesses. The outlet allows convenient one-stop shopping experience by providing well-known apparel brands at up to 90% discounted price everyday along with other diverse categories such as furniture, cosmetics, and restaurants. Their retail service was attractive enough to create new market demand, thus the company could target not only their local area but also other consumers in the city and even foreign travelers.

Second, Mario Outlet made the best use of locational advantages of the inner city. Accessibility is one of the key success features of retail business and the Mario Outlet is very easily accessible by road and public transportations. Specifically, the outlet is located in Guro District, the southwestern part of Seoul, which provides transport links containing railroads as well as land routes to the rest of the country. In addition, the outlet has subway stations as well as bus stops nearby. <Figure 1> shows the current map of the Mario Outlet. Integration with regional clusters, such as various national fashion brand manufacturers in the Guro Industrial Complex area, was also efficient to carry out.

Third, Mario Outlet has invested significant amount of resources on the region through job opportunity creation, corporate social contributive activities, etc. Such investment provides reconnection to economic opportunities for the neighborhoods, increases visitor spending in the region, and promotes the community’s support for the business.



<Figure 1> Map of the Mario Outlet

Lastly, the leadership of the CEO was remarkable. The President and Chairman Hong Seong Yeol opened Mario Outlet in the Guro Industrial Complex area in 2001. His business decision at that time was very challenging since the site did not seem to be attractive to retailers at all. For reference, the Guro Industrial Complex played a pivotal role in the economic growth with textile manufacturing in the 1970s, however the site was degraded to a brownfield as such labor-intensive industries had rapidly declined after 1990s causing many environmental problems. Nevertheless, the outlet center was professionally managed taking advantage of inner-city location. Its business model was competitive enough to attract spending power of consumers in the market, as well. As a result, Mario Outlet became the largest urban outlet in Asia, expanding its stores to two more buildings nearby.

Meanwhile, we found that some key success factors for a retail-led urban regeneration project were missing in the case of Mario Outlet. Above all things, there was lacking of strong leadership and support from the public sector for the retail development. Strong leadership from the public sector is sorely needed to formulate a clear vision of the project, to create ownership among partners, and to provide any necessary political backing.

The case of Mario Outlet presents a new direction for successful inner-city regeneration programs in a sense that the retail-led local economic revitalization effort can be harmonized with the government-led urban regeneration policy. Nevertheless, we suggest that ensuring the success of a retail-led regeneration requires several key endeavors.

First, especially at the early stage of the program development, there should be active participation of and collaboration among various stake-holders such as developers, investors, retail firms, community-based organizations, local authorities, and the government. Ensuring a range of good partnerships helps to maximize the local benefit from the regeneration project.

Second, for the success of regeneration projects, government and local authorities should provide public partners with critical infrastructures. The successful regeneration projects are those supported by the improvement and refurbishment of physical and socio-cultural environments driven by the government and local authorities. Furthermore, they should work together with public sectors to pursue wider regeneration objectives for the local community.

Third, the adequacy of the current retail exclusion policy restricting the opening of large stores nearby traditional markets and small road shops need to be readdressed. The evidence from the current study and other numerous case studies demonstrates that retail-led regeneration is contributing substantially and distinctively to improving local communities. For revitalizing and sustaining the local economy, traditional markets and small road shops located in the deprived areas of inner city need to be redeveloped with the help of large powerful retailers.

Lastly, retail-led regeneration should pursue collaboration between large retailers and small and medium retailers. As a matter of fact, retail-led regeneration needs a huge amount of investment from the public sector,

and large retailers as a group of public sector play significant role in financing. Regeneration projects led by the large retailers might threat the survival of small and medium retailers, and thus raise serious conflict between the two parties. Providing a wide range of retail units from small, medium and large in the regeneration area might contribute to settle down the conflict between the parties and ensure the long term sustainability and viability of the local community.

Key words: Urban regeneration, Inner-city regeneration, Retail development, Mario Outlet, Fashion outlet center