

## 상업용 부동산 - 오프라인 쇼핑센터의 미래

딜로이트 안진회계법인  
재무자문본부 부동산인프라자문그룹  
정동섭 전무



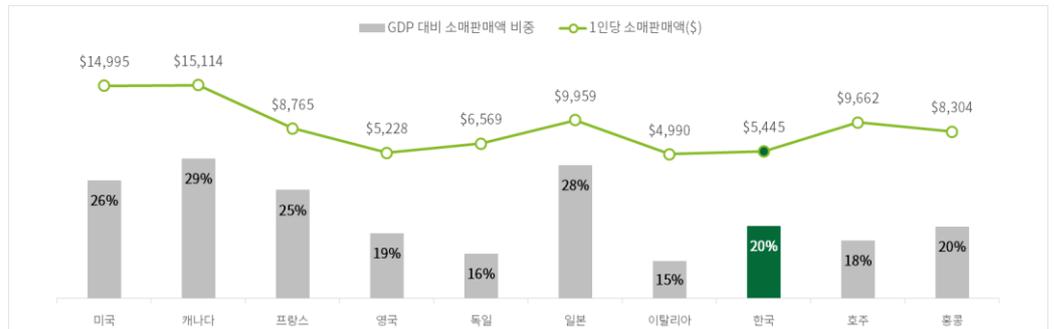
# 상업용 부동산 - 오프라인 쇼핑센터의 미래

## 국내 유통산업의 높은 성장 잠재력 존재

유통산업은 여전히  
공급이 수요를  
창출하는 성장  
산업으로서 국내 내수  
시장을 주도하고 있다.

통계청에 의하면 2017년 국내 유통산업 규모는 약 346조(승용차 및 연료 소매점 제외)로 2016년 317조 대비 약 5.4% 성장하였으며, 최근 5년간 매출 CAGR은 약 3% 수준이다. 대형상업시설의 신규 출점이 정체되어 있던 2013년, 2014년을 제외하고 모두 3% 이상의 성장을 기록하여, 유통산업은 여전히 공급이 수요를 창출하는 '성장 산업'으로서 국내 내수 시장을 주도하고 있다. 국내 유통산업의 성장 잠재력은 해외 선진국과의 비교에서도 여실히 드러난다. 국내 총 GDP 내에서 유통산업이 차지하는 비중은 약 20%이며 국민 1인당 연간 소매 지출액이 약 \$4,842(약 604만 원)이다. 이에 반하여 OECD 내 선진 7개국(G7)은 GDP 내에서 약 22.6%의 산업 규모와 1인당 연간 소매 지출액 \$9,374(약 1,040만 원)의 높은 수준을 보인다.(그림 1) 국내 유통산업은 선진국과 산업 규모 고려 시 1.2배, 소비지출 수준 고려 시 1.7배의 성장성을 보유하고 있음을 알 수 있다.

그림 1. OECD 선진 10개국 유통산업 규모 비교



Note: ICSC(국제 쇼핑센터 협의회) / 기준연도: 미국·캐나다(2016), 한국·호주·홍콩·이탈리아·영국(2015), 독일(2014), 프랑스(2012) / 2016년 국내 유통산업 규모 295조원, GDP 대비 비중 20% 돌파 예상

- GDP 대비 소매판매액 비중: 선진 7개국(G7) 평균 - 22.6% / 국내 포함 10개 국가 평균 - 21.6%  
→ 산업 측면 성장 포텐셜: 28조(+21%) ~ 82조(+27%)
- 1인당 소매판매액 : 선진 7개국(G7) 평균 - \$9,374 / 국내 포함 10개 국가 평균 - \$8,903  
→ 가계 소비 수준 고려 시 현재의 1.6배 ~ 1.7배로의 확장 여력 보유

## 유통산업의 본질

물물교환과 재래시장에서부터 시작한 유통 산업은 도시의 팽창, 과학기술의 발전과 더불어 새로운 유통 매체를 끊임없이 출현시켜 왔고 양적·질적 성장을 거듭해왔다. '70-'80년대 도시 팽창과 경제 부흥 시대를 맞이하며 탄생한 유통 대기업은 백화점과 대형마트를 통해 국내 유통산업 견인고 소비 트렌드 변화를 주도하였다. '90년대 이후 가속화된 과학기술의 발전과 TV·PC·스마트폰의 보급은 온라인 유통업태의 저변을 확대하고 유통의 패러다임을 바꾸는 결정적 구실을 했다. 그러나 이러한 사회·경제적 변화에도 변하지 않는 '진리'가 있다면 '생산자의 상품'을 소비자에게 전달하는 매개체(소비 구조)로서 유통 산업의 본질이다.(그림 2)

그림 2. 기술·경제 발전에 따른 유통소매업 발전 과정



유통 산업의 핵심 가치는 고객이 원하는 상품을 합리적인 가격으로 편리하게 구매할 수 있는 매체를 제공하는 것이다. 대내외 환경 변화에 구애받지 않는 경쟁력 확보를 위해서는 고객 서비스(고객 편의성), 유통 경로 최소화화를 통한 비용 절감(가격 경쟁력), 상품에 대한 선택의 폭 확장(상품 경쟁력)이라는 본질의 구현에 충실하여야 한다. 최근 소비 트렌드를 주도하는 국내외 유통 트렌드 또한 이러한 맥락을 같이한다. 제조-유통-판매가 일원화된 SPA 브랜드 및 유통업체 자체 브랜드(PB, PL), IT 기술을 기반으로 고객 편의와 가격 경쟁력을 확보한 아마존 등 온라인 리테일러의 성장에서 이러한 '본질'을 읽을 수 있다. 최근 국내 오프라인 유통업체의 부진의 이유와 돌파구 또한 유통의 본질적 가치 구현 측면에서 주목할 필요가 있다.

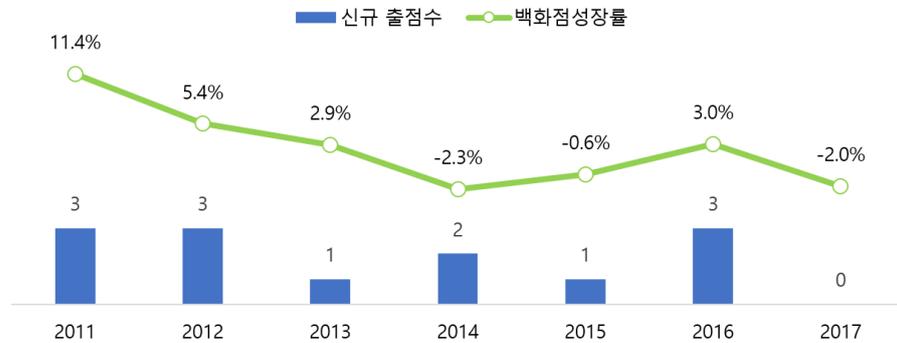
### 오프라인 유통업체의 부진과 원인

고객의 편의와 가격 경쟁력으로 무장한 온라인 유통 시장의 발전<sup>1)</sup>은 비약적이다. 반면 전통적인 오프라인 유통업체인 백화점과 대형마트는 성장이 정체된 것으로 보이고 있다. 그러나 다음의 자료에서는 오프라인 유통업체의 부진이 비단 온라인 유통업체의 성장과 위협으로 인한 것만은 아니란 것을 알 수 있다.

국내 오프라인 유통업체의 압도적 위상을 보유하고 있는 백화점은 새로운 신규 공급만이 전체 매출을 견인하는 흐름을 보인다. 상대적으로 전년도 신규점포의 출점이 저조한 2014년과 2015년(유통사 Big3 기준, 2013년 1개, 2014년 2개 신규 출점, 2015년의 경우 신규 출점은 1개 + M&A 리뉴얼 점포 2개)의 국내 백화점 매출은 -2.4% ~ -0.6% 수준의 역신장을 보였다. 2016년의 경우 총 3개의 백화점이 출점하였으나 신세계 동대구점 12월 오픈, 신세계 하남점 1만 평 미만 중소형 규모 외 지방도시인 신세계 김해점 출점으로 출점 효과가 곧바로 2017년에 반영되지 않았고 역신장을 기록했다.(그림 3) 다시 바꿔 말하면 이는 기존 백화점의 성장 정체와 침체를 의미한다. 전통적 백화점이 더는 소비자의 입맛을 충족시키는 쇼핑 환경(상품, 가격, 서비스)을 제공하고 있지 못하다는 것이다. 여기에는 기존 백화점이 가지고 있는 사업 구조적 문제가 기여하는 바가 크다.

1) 출처: 통계청, 최근 5년간 매출 CAGR 16.3%, 예약 등 서비스 판매 제외

그림 3. 백화점과 아울렛 매출 및 성장률 비교



Note: 통계청 백화점 소매판매액 성장률 및 대형 유통사 Big 3(신세계, 롯데, 현대) 신규출점 현황 / 2015년의 경우 신규 출점 1곳(현대 판교), M&A 리뉴얼 오픈 2곳(현대 디큐브시티점, 롯데 마산점)

국내 백화점은 미국의 'Department Store'와 동일한 쇼핑환경을 갖추고 있으나 일본의 사업구조를 도입하면서 직매입보다는 사실상 부동산 임대업의 사업구조를 지니고 있다. 미국의 Department Store가 다양한 카테고리의 상품을 직매입(70% 이상)하여 소비자에게 각기 나뉠의 상품과 가격 경쟁력을 제공하는 것에 포커스를 두었다면 일본의 백화점은 부동산 자산을 개발하고 그 공간을 임대함으로써 안정적인 수익 창출에 포커스를 두고 있다. 국내 백화점은 직매입 비중이 10% 이하<sup>2)</sup>로 약 40%의 직매입이 이루어지는 일본 백화점 사업자보다 훨씬 부동산 디벨로퍼 측면에 치우쳐져 있다. 미국 쇼핑센터(부동산 디벨로퍼)가 각기 다른 상품과 가격을 무기로 하는 백화점(리테일러)을 차별화 요소로 활용하는 데 반하여 국내 유통산업은 백화점이 리테일러의 소임을 수행하지 못하고(차별성 미확보) 단순히 공간을 제공하는 디벨로퍼로서만 소비자에게 어필하는 것이다.

이러한 변형된 사업구조로 인한 피해는 고스란히 소비자의 몫으로 돌아간다. 재고 Risk를 부담하는 테넌트들은 가격을 낮추기 어렵고 적정 임대수입을 충당할 수 있는 테넌트 중심으로 백화점이 채워지다 보니 백화점 사업자 간, 점포 간 상품과 가격 차별화가 어렵다. 더구나 소비자에게 상품 구매만을 Push하는 백화점 내부 쇼핑환경 또한 소비자가 백화점에 발길을 돌리는 원인으로 작용한다. 소비 수준의 향상, 해외여행·해외직구의 보편화, 온라인 등 새로운 유통 플랫폼의 출현으로 인하여 높아진 소비자의 니즈를 충족시켜주지 못한 것이 기존 오프라인 유통업체 부진의 근본적 원인이라 볼 수 있다.

다만 기존의 모든 백화점 점포가 동일한 부진을 겪고 있는 것은 아니다. 각 시설의 매출 현황을 살펴보면 백화점 점포의 양극화가 여실히 드러난다. 롯데 본점, 신세계 강남점 등 랜드마크성을 보유한 명품 백화점과 지방 도시 내 압도적 1번 점 점포(15개 점포)는 최근 6년간 평균 4.8%의 높은 성장을 보이고 있다. 반면 지역 내 열세 점포의 경우 최근 6년간 성장률이 -1.3%로 역신장을 거듭하고 있다.(표 1) 상대적으로 규모 열세로 인한 시설 경쟁력, '명품'이라는 상품의 가치 전달 측면에서 중저가 가격대의 백화점의 입지가 줄어들어 가는 것이다. 이러한 측면은 글로벌 유통 시장에서도 유사한 현상이 일어난다.

2) 출처: 중소기업중앙회, 2017.04 백화점 납품 중소기업 제품 직매입 비율 2.6%, 임대율 및 특정 매입 87.9%

표 1. 백화점 지역 1번점(명품 백화점) Vs 2번점 점포 최근 6년 간 매출 성장률

구분	매출		
	2010	2016	연평균 성장률
<b>명품 백화점</b> - 롯데 본점·잠실, 신세계 강남점, 현대 압구정·무역, 갤러리아 본점			
<b>지역 1번점</b> - 현대 중동·울산·미아·목동, AK 수원, 신세계 광주·센텀시티·인천, 갤러리아 타임월드	91,866억 원	121,344억 원	+4.75%
총 15개 점포			
<b>지역 2등 백화점: 총 14개 점포</b> - 롯데 관악·광주·분당·부평·동래·안양·인천·미아·센텀시티·광주, 현대 울산동구·부산, AK 구로, 갤러리아 수원	32,726억 원	30,184억 원	-1.34%

Note: Deloitte FA REI Retail team 분석

미국 백화점의 경우 고가격대로 포지셔닝하는 High-End 백화점(바니스 뉴욕, 삭스앤피프스, 니만마커스 등)은 출점을 거듭하는 반면 중저가 백화점(메이시스, 제이씨 페니, 시어스 등)은 14%에 달하는 점포의 폐점이 진행 중에 있다.(표 2)

표 2. 미국 주요 백화점 및 아울렛 출점, 폐점 현황

구분(2016)	총 매장 수			백화점		아울렛	
	합계	백화점	아울렛	출점	폐점	출점	폐점
Sears	814	665	149	22	42	-	-
JCPenney	324	324	-	-	138 ('17)	-	'13.10 폐점
Macy's	666	640	26	3 ('17)	68 ('17)	약 50 ('19)	-
Bloomingdales	53	36	17	6 ('19)	-	3 ('17)	-
Nordstrom	333	117	216	5 ('19)	1	20 ('19)	-
Nimanmarcus	46	11	35	1 ('17)	-	3 ('17)	-
Saks 5th Avenue	28	6	22	1 ('18)	1 ('17)	-	-
Barneys NY	44	15	29	1 ('18)	-	-	-
<b>총계</b>	<b>2,308</b>	<b>1,814</b>	<b>1,840</b>	<b>17</b>	<b>208</b>	<b>76</b>	<b>0</b>

Note: 미국 각 유통사 발표자료, Deloitte FA REI Retail team 분석

'명품'이라는 굳건한 입지에 기반을 둔 하이엔드 백화점은 확장을, 대중적 상품을 취급하는 중저가 백화점은 가격 경쟁력을 갖춘 오프프라이스 스토어, 온라인 유통시장과의 경쟁에 밀려 고객 유출이 지속되는 것이다.

중저가 백화점과 대비하여 직매입을 통해 가격 경쟁력을 확보하는 오프프라이스 스토어와 카테고리 킬러(빅박스)를 한데 모아 염가에 다양한 상품을 제공하는 미국의 파워센터는 온라인 유통 시장의 공세를 상대적으로 덜 받고 있다. 유통 구조를 단축하고 트렌드에 부합하는 상품을 직접 선별함으로써 고객에게는 '합리적인 소비'와 '보물찾기와 같은 찾는 즐거움'을 제공한다. 국내에는 아직 미도입 혹은 소극적 변형도입이 된 오프프라이스 스토어와 파워센터는 가격과 상품이라는 기초 경쟁력만으로도 고객에게 충분히 새로운 공간으로 다가갈 수 있는 사례이다.

이는 단순히 온라인 유통업체와 오프라인 유통업체의 경쟁의 측면의 문제가 아니라 유통의 본질적 가치에 대한 이야기로 귀결된다. 소비자가 원하는 어떠한 상품을 어떠한 가격대와 서비스로 제공할 것이냐는 유통의 본질이 담겨있다. 온라인과 다른 오프라인 공간이 지녀야 할 덕목, 각 시설 간 갖추어야 할 차별화 요소와 역할(포지셔닝)이 무엇인가를 국내외 여건 및 미래 트렌드와 함께 정의할 필요가 있다.

#### 4차 산업혁명과 미래 라이프스타일: 리테일 공간의 변화

유통 산업, 특히 오프라인 유통업체의 기획에 앞서 과학 기술의 발전에 파급되는 고객의 라이프스타일과 소비 트렌드에도 변화를 제대로 인지할 필요가 있다. '상품을 사고파는 매개체'로서의 유통업의 본질에서 시대의 흐름에 따라 가장 많은 달라진 부분은 '상품'에 대한 정의의 변화로 볼 수 있다. 과거 상품이 '물질적 재화'에 국한되어 인식되었으나 점차 재화를 비롯한 서비스·해당 상품에 소비자가 부여한 가치·시간까지 포함되는 개념으로 더욱 강화되며 현재의 상품이란 소비자가 대가를 지불하고 취하는 '모든 것'이라 볼 수 있다.

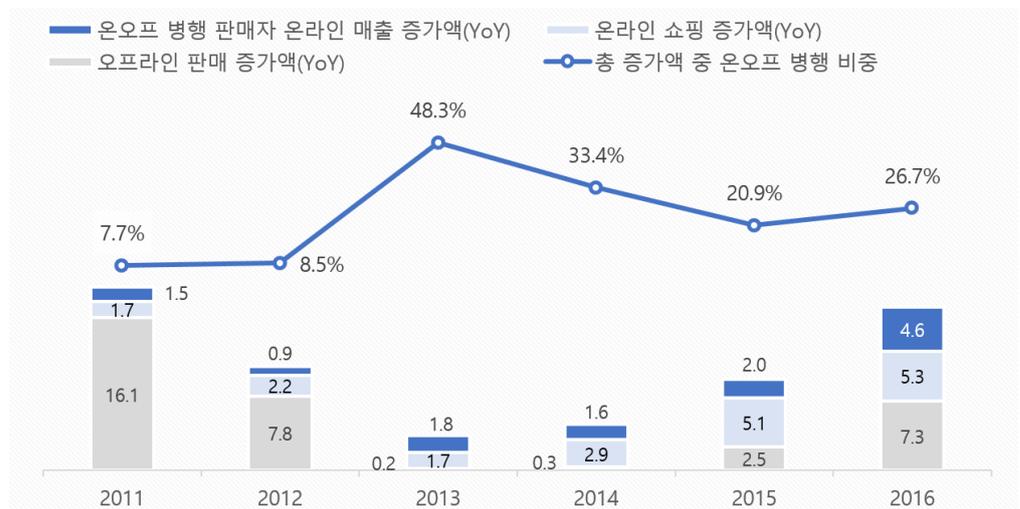
제러미 리프킨 펜실베이니아대 교수는 2012년 저서 '3차 산업혁명'을 통해 1차와 2차 산업혁명은 오프라인 기술 혁명을, 3차 산업혁명은 인터넷과 에너지의 결합을 통한 온라인 혁명이라고 말한다. 스위스 다보스 포럼에서 클라우스 슈밥 교수가 주창한 제4차 산업혁명의 핵심은 온·오프라인 기술 및 공간의 융합이다. 그러나 이러한 기술의 혁신과 사회의 변화는 특정 시점을 기점으로 급변하는 것이 아니라 오랜 시간을 두고 점진적으로 이루어져 우리가 인지하지 못하는 사이에 조금씩 진행되고 있다(제4차 산업혁명이 거론되는 것은 제3차 산업혁명의 개념이 처음 주창된 지 불과 5년도 채 지나지 않은 시점이다). 따라서 인류가 주목해야 할 것은 먼 미래 사회가 아니라 점진적으로 발전하고 있는 현시대의 기술과 삶의 변화에 대한 핵심을 Catch하고 이를 각 산업에 선지적으로 반영하는 것이다. 온·오프라인의 기술과 공간 융합에 따른 유통산업의 변화는 현재 진행 중이다. 옴니채널의 개발, 3D 프린터를 활용한 맞춤형 상품 공급 등이 그 예라고 볼 수 있다.

미래학자 토마스 프레이(Thomas Frey)는 다가올 미래를 경험이 움직이는 시대로 규정하며 삶의 질 향상과 좋은 경험에 대한 소비자의 니즈를 강조한 바 있다. 또한, 미래 사회 변화의 핵심으로 평가받고 있는 3D 프린터와 증강·가상 현실 기술에서 '변화의 힘'은 기술 그 자체에 존재하는 것이 아니라 그 기술을 활용함으로써 달라지는 소비자들의 '경험'의 깊이에 존재한다.

미래 3D 프린터의 상용화는 제조-유통-판매의 주도권을 제조사 또는 유통사가 아니라 소비자에게 이양시키며 기성품 대신 자아실현과 개성을 표출할 수 있는 Personalizing 산업의 비약적 발전을 이끌 것으로 판단된다. 가격대에 상관없이 모든 상품에 대하여 매장 내 맞춤 주문과 제작, 상품 구매가 모두 가능해질 것이며 이러한 신기술을 선지적으로 확보, 개발하여 상용화시킬 수 있는지가 향후 오프라인 유통 사업자의 경쟁력 한 측면을 좌우할 것이다. 증강현실과 가상현실 기술 또한 온·오프라인 경계의 희석과 융합으로 소비자를 인도하며 언제 어디서든(온라인이든 오프라인이든) 동일한 경험을 제공하는 것에 방점을 둘 것이다.

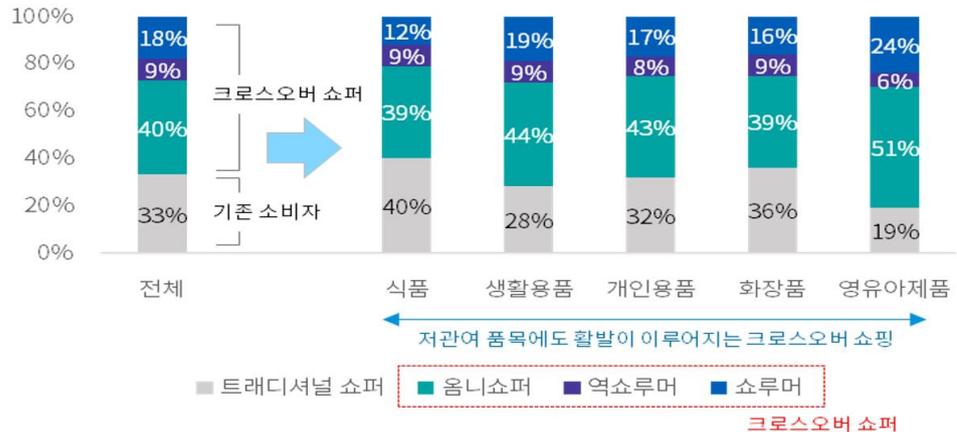
이러한 '경험'의 측면에서 오프라인 유통업체는 온라인 유통업체에 우위를 점하고 있다. 소비자의 경험이란 결국 보고, 듣고, 먹고, 만지며 느끼는 인간의 오감을 통해 전달된다. IT 기술이 빠르게 발전하고 있다고 하여도 경험 제공의 측면에서 사이버 공간이 현실적 공간의 위상을 압도하지는 못하고 있다. 사이버 공간 내에 인간의 오감을 채우는 기술보다는 오프라인 공간 내에 IT 기술을 입히는 것이 조금 더 빠르게 소비자에게 다가갈 방법이다. 이를 뒷받침하듯, 온·오프라인 매장을 동시에 운영하는 병행사업자의 온라인 매출 증가율은 순수 온라인 쇼핑 매출 증가율을 웃돌며 전체 온라인 쇼핑 활성화를 견인하고 있다.(그림 4) 국내 소비자들의 '크로스 쇼핑' 행태 또한 이를 뒷받침한다.(그림 5)

그림 4. 온·오프라인 병행 사업자의 매출 증가세



Note: 통계청, 연도별 총 소매판매액 증가분 및 온라인 쇼핑의 운영형태별 증가분 & 비중 - 온라인 쇼핑에서 재화가 아닌 여행 등 예약 서비스, 기타서비스 부분 제외 금액

그림 5. 국내 소비자 쇼핑 유형별 비중



Note: 삼정KPMG 경제연구원, 2016 (전국 소비자 1,500명을 대상으로 쇼핑 스타일을 조사한 결과)

다시 말해 오프라인 유통 업체가 온라인 유통 업체와의 경쟁에서 승리하는 방안은, 오프라인 공간을 중심으로 온라인 서비스를 융합하고 소비자에게 '모든 것'을 판매하며 새로운 경험을 제공하는 것이다.

### 새로운 오프라인 공간 개발의 파급력

오프라인에서 경험을  
 제공하려는 변화의  
 흐름은 국내외  
 유통산업 내에서도  
 이미 일어나고 있다.

오프라인에서 경험을 제공하려는 변화의 흐름은 국내외 유통산업 내에서도 이미 일어나고 있다. 전 세계 쇼핑센터 1·2위를 앞다투는 두바이 내 두바이 몰과 몰 오브 에미레이츠는 사막이라는 입지의 한계를 극복하는 엔터테인먼트 시설을 도입함으로써 방문객에게 새로운 경험과 즐거움을 제공한 사례이다. 연간 매출 8조, 매장면적 10만 평 규모의 두바이 몰은 아이스링크와 아쿠아리움을 비롯한 다수의 엔터테인먼트 시설을 보유하고 있으며 몰 오브 에미레이츠(매장면적 7만 평)의 경우 사막의 기후에서는 상상하기 어려웠던 실내 스키장을 개발함으로써 단숨에 세계 정상급 쇼핑센터로의 위상을 확보하였다.

국내 유통업계에서도 신규 백화점과 복합쇼핑몰을 중심으로 다수의 엔터테인먼트가 강화되고 있다. 특히 2009년 업계 최초로 아이스링크 스파 등 엔터테인먼트가 도입된 테마파크형 백화점인 신세계 센텀시티점, 더 나아가 2016년 세상에 없던 쇼핑 테마파크를 모토로 개발된 스타필드 하남은 새로운 경험을 제공하는 창조적 공간 개발이 소비자에게 미치는 파급력을 확연히 보여준 사례라 볼 수 있다. 2016년 오픈한 롯데 은평몰 또한 계열사인 롯데월드가 기획한 키즈 테마파크가 2,000평의 대형 규모를 자랑하고 있다. 2010년 내외부에서 시작한 국내 대형상업시설의 엔터테인먼트 개발 트렌드는 이제야 판매 중심에서 서서히 라이프스타일 요소가 강화되며 변화 중인 미국과 유럽, 일본의 쇼핑센터 개발 트렌드를 오히려 앞서는 것으로 평가받고 있다.

신세계 센텀시티점이 기획되던 시점에서 많은 전문가가 부산 지역 내 유통 공룡의 등장을 우려한 바가 있다. 이미 다수의 백화점이 운영 중인 부산지역에서 새로운 백화점의 개발은 한정된 파이를 나눠 먹는, 제살깎아먹기가 될 것이라는 주장이 심심찮게 나타났다. 그러나 신세계 센텀시티점은 오픈 이후 이러한 논란을 잠재우며 승승장구하였다. 2008년 기준, 부산지역의 백화점 매출액은 약 1조 5,000억 원 수준에 불과하였으나 신세계 센텀시티점 오픈 이후 2009년 약 2조(yoy, 32%), 2010년 약 2조 5,000억(yoy, 26%)으로 급등하였다.(표 3) 2009년 신세계 센터시티점의 달성 매출이 약 4,400억, 2010년 약 6,300억 원 수준임을 고려할 때 새로운 공간의 출현이 부산과 주변 지역 소비자의 지갑을 스스로 열게 했으며 전체 지역 내 소비의 불륨화를 유도하였다는 것을 알 수 있다. 천편일률적인 상품과 쇼핑환경만을 제공하던 기존 백화점에서 발길을 돌리던 소비자들이 대형 엔터테인먼트와 쾌적한 쇼핑환경을 제공한 센텀시티점에는 아낌없는 시간과 돈을 소비한 것이다.

표 3. 부산지역 대형소매점 소매판매액 매출 추이

구분	소매판매액(만 원)			전년 대비 성장률		
	백화점	대형마트	대형소매점	백화점	대형마트	대형소매점
2007	137,828	268,522	403,355	-	-	-
2008	147,901	274,031	418,889	7.3%	2.1%	3.9%
2009	195,564	271,132	465,492	32.2%	-1.1%	11.1%
2010	245,683	289,980	535,664	25.6%	7.0%	15.1%
2011	268,286	316,079	584,409	9.2%	9.0%	9.1%
2012	282,044	318,688	601,015	5.1%	0.8%	2.8%
2013	297,768	328,258	626,191	5.6%	3.0%	4.2%
2014	289,415	338,697	627,798	-2.8%	3.2%	0.3%

출처: 통계청

신세계 센텀시티점은 2015년 롯데 부산본점의 아성을 꺾고 부산지역의 새로운 1번점 백화점으로 위상을 세웠으며 2016년 '센텀시티몰' 추가 오픈 이후 전국 백화점 매출 순위 4위를 기록하며 당당히 매출 1조 클럽에 가입하였다. 또한, 다양한 엔터테인먼트 요소와 압도적인 규모는 신세계 센텀시티점이 부산의 대표적인 복합 관광시설의 메카로 자리매김하는 데 일조하며 신세계 센텀시티점이 부산지역 유통·상업·관광산업을 주도하게 만들었다.

국내 최초의 서구형 쇼핑센터로서 조성된 스타필드 하남은 신세계 센텀시티점보다 진일보한 면모를 갖추고 있다. 먼저 복합쇼핑몰로서 백화점에서는 경험하기 힘든 쇼핑환경을 조성하였다. 부동산 개발원칙에 입각한 적극적인 자연 채광, 개방적인 공간 활용, 저층형 구성을 통해 소비자에게 쾌적함을 선사한다. 백화점이 쇼핑몰 부분이 분리되어 고층으로 개발된 롯데 수원몰 등 기존 사례와는 달리 스타필드 하남의 신세계 백화점은 총 3개 층으로 층수를 통일하였으며, 백화점 내부 대형 보이드 조성을 통해 스타필드 전체 동선을 일체화하였다. 80%의 방문객이 80%의 매장을 접할 수 있도록 하는 80:80 법칙을 준용하고 이를 통한 몰링 환경을 최대한 구현한 것이다. 이는 고객에게 명확한 Way Finding을 제시하고 매장 내 다양한 경험을 제공하는 효과를 준다. 코엑스몰이 2014년 리뉴얼 한 이후 복잡한 동선으로 인해 매출이 감소한 것과 비견되는 부분이다.

또한, 대형 엔터테인먼트 시설의 단순 유치에서 벗어나 기획단계에서부터 참여하며 문화 여가 콘텐츠 창조에 깊은 공을 들였다. 아쿠아필드와 스포츠몬스터가 그 노력의 산물이다. 고객들이 돈과 시간을 소비하는 '스포츠', '여가', '문화' 콘텐츠를 오프라인 쇼핑 공간 내 조성하면서 '상품 판매'의 개념을 확대하고 새로운 경험 제공과 시설 내 고객 체류 시간 확대라는 목표를 이루어냈다. 이는 주 소비계층을 30~40대 여성에서 남녀노소, 가족 전체로 확대하는 데 기여한다.

무엇보다 스타필드 하남에서 가장 중요한 공간은 신세계 그룹의 '자체 전문점'이다. 앞서 임대업 중심으로 이루어지는 백화점 업태의 구조적 문제를 언급한 바 있는데 스타필드 하남은 '자체 전문점 개발'을 통해 이러한 문제를 정면 돌파한다. 오프라인 유통업태에서 공간 차별화의 핵심은 상품의 구매와 새로운 경험 체득이 조화롭게 이루어지며 고객이 '즐거움을 느끼며 자연스럽게 지갑을 열게 만드는' 것이다. 하지만 임대업 중심의 시설 운영 시에는 이러한 공간 조성에 제약이 잇따른다. 테넌트에게 새로운 매장 구성을 강요할 수도 없으며 만들어진다 한들 그것이 타 시설과 강력한 차별화 요소로 작용하기에 무리가 있기 때문이다. 하지만 스타필드 하남은 그룹 내 자체 전문점 다수를 쇼핑센터 내에 유치하면서 체험과 쇼핑이 동시에 가능한 놀이터 같은 매장을 자유로이 조성할 수 있었다.

백화점과 전문점 도입을 통한 상품수의 증대 또한 고객에게는 스타필드에서 선택의 폭을 넓히는 장치이다. 국내 백화점은 평균 MD 수 500개 이상, 평균 평효율 3,000만 원 수준을, 코엑스 등 복합쇼핑몰은 평균 MD 수 250개 내외와 평균 평효율 약 1,800만 원 내외(집객시설 제외 평효율)를 보여 두 업태는 상품수와 매출 효율 측면에서 큰 차이를 보인다. 이는 상대적으로 쇼핑센터가 엔터테인먼트와 개별 매장에 넓은 공간을 할애하면서 전체 MD 수가 줄어들고 상대적으로 고객에게 소비의 선택권을 줄이는 결과로 이어졌기 때문이다. 스타필드 하남의 백화점과 다수의 전문점은 이러한 MD 수의 약점을 보완하고 상품의 다양성을 보장한다. 결론적으로 신세계와 이마트는 부동산 임대업 중심의 국내 유통산업 내에서 유통의 본질에 충실한 '리테일러'로서 역량을 강화하며 타 사업자와는 다른 원천 경쟁력을 확보하였다고 볼 수 있고 이는 스타필드 하남의 차별화에 고스란히 반영되어 있다.

물론 아쉬운 점도 존재한다. 남한강이라는 자연환경과 다소 어울리지 못하고 다소 드라이하며 인더스트리얼한 건물 외관, 모든 방문 고객에게 간접적 경험을 제공하기 용이치 않게 배치된 엔터테인먼트 시설 등이 그러하다. 스타필드 하남이 전 세계에 걸쳐 전혀 새로운 공간 창출의 사례가 아님도 확실하다. 그러나 스타필드 하남은 백화점 업태의 부진에도 불구하고 교외형 쇼핑센터라는 새로운 업태를 발굴하며 국내 오프라인 유통업계의 지각변동을 일으켰으며 새로이 개발되는 시설들에 영향을 미치고 있다.

## 창의적 공간 개발의 주안점과 리더적 마인드

오프라인 리테일은  
단순히 상품을  
판매·구매하는  
공간에서 고객이 삶을  
즐기는 문화 여가의  
장으로 변모하고 있다.

그렇다면 창의적 오프라인 공간 개발을 기획하는 데 있어 가장 중요한 요소는 무엇일까? 이에 앞서 우리는 '창의성' 발현의 기본에 대하여 고민할 필요가 있다.

물리학자 윌리엄 박사의 연구결과에 따르면 1870년대 이후에는 새로운 아이디어를 활용한 특허 수는 급감하고 기존의 아이디어가 조합된 '조합특허'가 대부분이라고 한다. 세상을 바꾸는 혁신의 밑바탕은 완전히 새로운 아이디어가 아닌 창의적 조합이라는 것이다.

오프라인 리테일 공간의 혁신도 이와 결을 같이 한다. 앞선 두바이와 스타필드의 사례를 고려할 때 창의적 리테일 공간 개발 역시 세상에 존재하지 않았던 것을 만들어내는 것은 아니다. 오히려 아무도 시도하지 않았었던, 상이한 요소를 결합하고 조합하는 데에 그 핵심이 있다. 답답한 도심에서 벗어나 '나들이' 가는 기분을 만끽할 수 있는 입지, 쇼핑센터 내부로 끌어들여 온 문화여가 시설, 핵심 고객이 원하는 상품의 선별과 합리적인 가격대의 제공, 즐기며 돈을 쓰도록 유도하는 체험형 쇼핑 공간의 확대 등이 모두 모여 쇼핑센터를 완성하는 것이다.

이제 오프라인 리테일은 단순히 상품을 판매·구매하는 공간에서 고객이 삶을 즐기는 문화 여가의 장으로 변모하고 있다. 기업과 소비자가 소통하는 장, 브랜드의 가치를 제고하는 강력한 마케팅 수단으로써 활용되기도 한다. 실 새 없이 달리고 변화하는 도시 속에서 느리게 사는 즐거움을 제공하며 사양산업을 미래 산업으로 끌어올리기도 한다. 그러한 공간 창출의 이면에는 고객을 최우선으로 생각하는 핵심 가치와 누구도 먼저 시도하지 않았던 창의적 조합에 대한 리더적 마인드가 자리 잡고 있다.

1999년 드라이한 쇼핑환경이 주를 이루던 북미 리테일 시장에서 휴먼스케일 요소, 정서적 요인을 차별적 요소로 부각한 "더 그로브"(LA 소재, 개발사 Caruso Affiliate - 그림 6·7)는 세계적인 대형상업시설의 우수사례로 인식되고 있다. 고객의 정서적 교감을 우선으로 하는 시설 개발에 초점을 맞춘 사례로서 평균 쇼핑센터 투자비 대비 약 20% 높은 투자비를 소요하여 조경, 조명, 무상으로 운영되는 트롤리와 분수 등 상환경 디테일을 강화하였다. 차별적 환경의 제공은 시설 활성화로 이어졌다. 더 그로브는 방문 고객의 평균 체류 시간이 일반 쇼핑센터의 3배로 아주 높은 수준이며 방문고객의 구매 확률 또한 90%에 육박한다. 차별화된 공간 조성을 위한 발상의 전환이 '세계 유일 또는 최고, 최대'나 'WoW, 독특함'에 국한되지 않음을 알 수 있는 사례이다. 휴먼스케일 요소가 강조된 친근하고 감성적 공간도 충분히 고객에 어필 가능한 요소이다.

"책을 팔려 하지 않고 책을 읽을 수 있는 서재를 만들어 주니 책이 팔리더라"  
- 츠타야 서점 창업자 마사다 무네아키

창의적인 오프라인 리테일 공간 조성을 통해 기업의 브랜드 가치를 극대화하고 사업 다각화에 성공한 사례는 일본에서 찾아볼 수 있다. 츠타야 서점은 기존에 소비자가 인식하고 있는 서점의 패러다임을 완전히 뒤바꾼 단 하나의 시설 개발을 통해 일본 내 대형서점 업계 1위로 우뚝 솟아오를 수 있었다.

츠타야 서점의 T-Site는 서점을 통한 목표 매출이 0원이라 공표할 정도로 책 판매보다는 책이 가득한 서재를 조성하는 데 노력한다. 책, 독서와 연계하여서 할 수 있는 모든 라이프 행위의 공간을 서재와 결합하는 발상의 전환을 이루었다. 커피를 마시며 책을 읽을 수 있도록 경계를 없앤 커피전문점, 책과 만년필, 음악과 영상 콘텐츠, 산책과 펫, 그리고 자전거에 이르기까지 제품이 아닌 '라이프'와 '시간'의 판매에 주력하였다. 츠타야 서점은 다이칸야마 T-SITE의 성공 이후 점포 수를 늘리며 세를 불리고 있으며 쇼핑과 판매 중심의 전통적 유통사업자에게 강력한 경쟁자로 부상하고 있다.

츠타야서점과 같이 집객 도모와 시설 활성화를 위한 '리딩테인먼트 (Reading+entertainment)' 개발 열풍은 국내 대형상업시설에도 번지고 있다. 스타필드 코엑스몰의 내부 중앙광장 센트럴플라자에 새로이 조성된 문화복합공간 '별마당 도서관'이 대표적인 예다. 별마당 도서관은 '열린 도서관'을 모토로 하며 13m 높이의 대형 서가 3개에 책 5만여 권이 소장되어 있어 자유롭게 이용할 수 있는 공공 도서관이다. 고객에게는 문화체험 공간을 제공하고, 지역에게는 기업의 사회적 책임을 다하면서 '컬처 플랫폼'을 지향하는 코엑스몰의 정체성을 살리는 공간으로 볼 수 있다. 그러나 별마당 도서관이 스타필드 코엑스몰에 기여하는 바는 '리딩테인먼트'의 역할에 그치지 않는다.

2014년 전면 리뉴얼을 통해 재개장한 코엑스몰은 기존의 통로 중심의 직선형 동선체계에서 광장 중심의 방사형 동선체계를 채택하였고, 지하몰의 상환경 단점을 보완하기 위해 밝은 채색의 인테리어를 사용하였다. 센트럴플라자는 코엑스몰 방문객이 주출입구인 삼성역(밀레니엄플라자)과 봉은사역(아셈플라자)에서부터 모여 시설 전체로 분산시키는 메인광장의 역할이 부여되었다. 그러나 센트럴플라자로의 과도한 동선 집결은 통로 선택수의 급격한 증가로 인하여 방문객에 길찾기(Way Finding)의 어려움을 초래한다. 선택 가능한 동선 방향의 수가 10개에 달하며 이는 평균 4.6개의 방향을 제시하는 국내 주요 복합쇼핑몰의 2배를 상회한다.(그림 8) 이에 더불어 메인 동선의 위계 미약, 밝은 색으로 통일된 내부 인테리어는 동선과 공간 인지성을 저하시켰다. 시설 내 화이트톤의 조명은 센트럴플라자 다른 공간과의 인지적 분리가 이루어지지 않으며 '유일한 자연채광'이 이루어지는 공간의 상징성도 희석시켜버렸다. 결과적으로 센트럴플라자는 환대공간이자 명확한 시설의 방향성(동선 유도)을 제공하는 메인 광장으로서의 위상을 상실하였고 길찾기의 어려움에 지친 방문객 수가 줄어들며 전체 시설의 매출 하락으로 이어졌다.

신세계 스타필드는 별마당 도서관의 개관을 통하여 이러한 물리적 단점을 극복한다. 동선 상의 중앙 광장으로서 단순히 방문객을 집결시키는 데에 국한하였던 센트럴플라자에 별마당 도서관은 새로운 체험의 기회를 제공한다. 이를 통해 방문객이 멈춰서서 분위기를 즐기고 휴식을 취하게끔 만들면서 '길찾기의 어려움'에 대한 피로감을 잠시나마 내려놓게 유도하는 것이다. 방문객을 압도하는 대형서가를 중심으로 자연친화적 색채와 따뜻한 조도의 조명을 활용하면서 친편일률적이던 코엑스몰의 상환경에 다양함을 덧입혔다. 내부에서 이루어지는 다양한 이벤트와 휴식 공간은 별마당 도서관이 '광장'의 제 역할을 다하게 만들었다. 또한 신세계 입장로서는 원칙적으로 판매가 금지되는 공용 공간(통로)에 강력한 어메니티인 별마당 도서관을 덧입힘으로써 엔터테인먼트 시설을 위한 별도의 면적 할애를 방지할 수 있었다.

더 그로브 몰과 T-site, 별마당도서관의 사례는 국내 유통업계에 시사하는 바가 크다. 더 이상 오프라인 유통업태가 유통 대기업의 전유물이 아닐 수 있다는 점을 인지할 필요가 있다. 어떠한 기업이든 휴먼스케일적 요소를 기반으로 고객의 라이프 니즈와 감성을 충족하게 하는 창의적 공간을 조성하고 그곳에 리테일(상품 판매) 공간을 적절히 조합하여 '유통의 본질'을 소비자에게 전달할 수 있다. 서점과 IT 기업, 온라인 유통기업을 막론하고 모두가 오프라인 유통의 강자로 떠오를 수 있는 것이다. 오프라인 유통업태의 경쟁자는 말 그대로 테마파크나 야구장이 될 수도, 멀티플렉스나 도서관이 될 수도 있다. 그러한 공간이 고객에게 경험과 시간 소비의 가치를 충분히 전달할 수만 있다면 말이다.

## Shopping Mall은 Shopping All로 진화한다.

미래지향적이며  
창의적인 유통 공간의  
조성 또한 고객의 삶의  
가치에서 그 해답을  
찾아야 한다.

미래학자 제롬 글렌의 저서 '유엔 미래보고서 2045년'에 의하면 현재의 기술로 예측할 수 있는 미래의 한계가 2045년이라고 한다. 급변하는 현시대에서는 30년 후의 미래를 예측하는 것 자체가 불가능하고 무의미하다는 말이다. 그러나 시대가 변하고 트렌드가 바뀌어도 '땅'과 '공간'이 지니는 근본적 가치와 인간의 감성만은 변하지 않는다. 사람들은 '공간'에서 다양한 활동과 경험을 체득하고 타인과 교류하며 삶의 가치를 달성한다. 현재에도, 30년 후의 미래사회에도 이러한 삶의 가치와 본질은 불변의 진리로 기억될 것이다. 미래지향적이며 창의적인 유통 공간의 조성 또한 고객의 삶의 가치에서 그 해답을 찾아야 한다.

백화점과 대형마트로 대변되는 판매 중심의 공간에서 여가생활을 지원하는 엔터테인먼트 쇼핑센터의 태동기를 맞이하고 있다. 한 걸음 더 나아가 맞이할 미래형 Shopping Mall은 상품 판매라는 전통적 역할에서 한 단계 진화하여 '모든 것'을 판매하는 Shopping All의 공간, 쇼핑센터의 상위 개념인 Life Provider의 포지션으로 재탄생 될 것이다. 쇼핑 목적의 차원을 넘어 Life 관련 모든 목적을 제공하는 Place, 생활의 장소, 시간과 공간을 초월하여 개인적 경험과 여가활동의 장이 오프라인 리테일 공간이 취해야 할 핵심적 목표이자 가치가 생각한다.

이창동 세종대 교수는 저서 '센스 메이킹'을 통해 미래 산업은 기술 자체가 아니라 '기술을 통해 사람의 경험을 뒷받침'하는 'Sense Making'의 중요성을 언급했다. 오프라인 리테일 또한 기존의 'Place Making'에서 'Sense of Place'에 초점을 맞추어 공간을 기획하는 시점에 있으며 그 안에서 다양한 혁신이 이루어질 것이다.

그림 6. The Grove, LA, 분수광장 전경



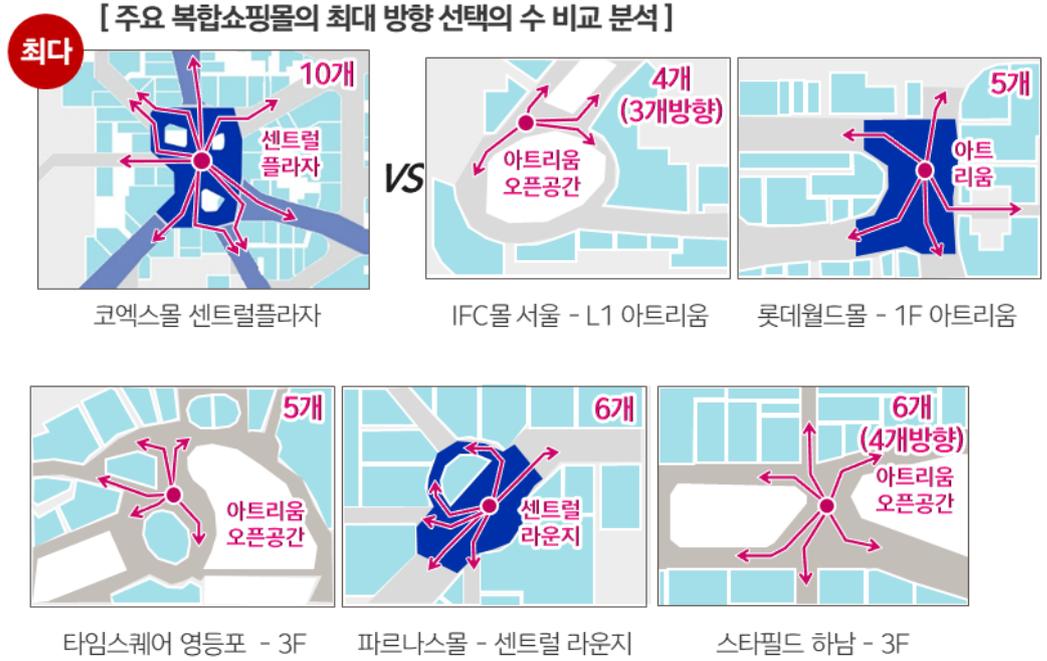
출처: The Grove website

그림 7. 칼라바사스몰, 휴먼스케일이 강조된 상환경, 디벨로퍼 Caruso Affiliated



출처: Calabasas website

그림 8. 주요 복합쇼핑몰의 최대 방향 선택의 수 비교 분석



Note: 동선 내 보이드나 atrium의 갈림길은 동일 방향으로 취급(IFC몰, 스타필드 하남 사례)



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/kr/about](http://www.deloitte.com/kr/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 220,000 professionals are committed to making an impact that matters..

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.