

## 논문

# 지속가능한 중심시가지 상권 관리를 위한 부동산 머천다이징 기법에 관한 연구: 경리단길 사례를 중심으로

The Real Estate Merchandising Method for Sustainable Management in  
Downtown Commercial District: Focused on Gyeongridan-gil

원종석\*

Won, Jong Seok

## Abstract

Commercial districts are experiencing a rapid decline with the loss of diversity in the industry and the increase of rent. In order to prevent such a market failure, this study proposed the real estate merchandising method. Social survey method was used. Gyeongridan-gil was selected, which is suffering from a rapid decline. The analysis results are as follows. First, the form of ownership, leasing and management of the commercial district was affecting commercial area management. Gyeongridan-gil consists of individual private lands and has a lease contract between the owner and the tenant. Tenants are not restricted in their business type and items. However, the rapid increase in rent has resulted in the uniformity of certain industries such as coffee shops and food and beverage stores. Rational choices by market participants are causing market failures. However, in Namdaemun Market, small business owners were entrusting asset management to Namdaemun Market Co. and managing tenants, industries and rents by the management committee. So, sustainable commercial district management was being carried out efficiently with professional town management organization.

*주제어*: 상권 활성화, 시장 실패, 젠트리피케이션, 부동산 머천다이징, 지역관리조직.

*Keywords*: Commercial Area Revitalization, Market Failure, Gentrification, Real Estate Merchandising, Town Management Organization

\* (재)한국산업관계연구원 연구위원(주저자: archi-won@hanmail.net)

## I. 서론

### 1. 연구의 배경 및 목적

#### 1) 연구의 배경

최근 상권 활성화에 따른 젠트리피케이션과 함께 뜨는 상권의 급격한 쇠퇴가 사회적 이슈가 되고 있다. 경리단길은 2010년대 명소화되면서 방문객이 증가하였고, 외부 자본이 유입되면서 활성화된 상권이었던(한연오 외, 2014). 그리고 급격한 활성화에 따른 젠트리피케이션이 발생하였다(허자연 외, 2015). 하지만 최근 언론 보도 등에서 보여주는 것과 같이 급격하게 공실이 증가하는 등 쇠퇴하는 상권이 되고 있다(김유리, 2019; 김순신 외, 2019). 이는 상권의 지속적인 관리 차원에서 도시재생의 중요한 문제라고 할 수 있다.

J.Jacobs(1961)는 활성화되는 지역이 쇠퇴하는 원인은 업종 다양성 상실이라고 주장하였다. 즉, 도시에서 어느 지역에 특색 있는 식당, 소매점이 유명해지면 사람들이 많이 방문하고 이에 따라 지역 상권이 활성화되고 임대료가 높아진다. 이렇게 임대료가 높아지면 최초로 지역의 특색이었던 업종이 밀려나고 특정 용도가 지배적이 되면서 업종 다양성을 상실하게 된다. 이에 따라 방문객이 감소하는 상권의 자기파괴적 현상이 발생한다고 설명하였다. 따라서 이러한 급격한 상권의 활성화와 쇠퇴의 원인이 되는 업종 다양성과 적정 임대료를 관리할 수 있는 상권관리 수단이 필요하다.

해외에서는 상권을 지속적으로 유지·관리하기 위한 지역관리시스템에 관한 연구가 다수 이루어졌다. 상권 관리를 위해서는 BID(Business Improvement District), TMO(Town Management Organization) 등 지역관리조직을 도입해야 한다는 주장이 제기되었다(김도년 외, 2006; 김영기 외, 2009).

우리나라에서는 특정 가로 상권의 급격한 활성화 원인과 젠트리피케이션에 관한 연구는 다수 이루어졌다. 하지만 쇠퇴하는 상권의 지속적인 관리에 관한 연구는 미진하였다. 또한 지역관리체계는 인력 및 조직 등 조직체계라고 할 수 있고, 실제 상권을 효율적으로 관리하기 위해서는 상품화, 즉 머천다이징 등 운영·관리 기법이 필요하다. 해외 사례를 살펴보면 중심시가지 상권을 관리하기 위하여 토지등소유자와 임차인 등이 참여하는 지역관리조직이 업종 배분, 임차인 선정, 임대료 산정 등 부동산 머천다이징 활동을 하고 있는 것을 확인할 수 있다.

사유지로 구성된 중심시가지 상권에서 지역관리조직 도입에 대한 논의가 이제 시작 단계이고 실증적 연구도 미진하다. 특히 부동산 머천다이징은 개념 정의조차도 제대로 이루어지지 않은 상태이다. 그리고 단일 건물이 아닌 일단의 지역 상권에 적용하는데 한계가 있다. 하지만 경리단길 사례처럼

민간 부동산 시장에 맡겨 놓으면 급격한 활성화에 따른 젠트리피케이션과 업종 다양성 상실에 따른 상권 쇠퇴는 불가피할 수밖에 없다. 이러한 시장실패 현상을 막기 위하여 해외에서 운영되고 있는 지역관리시스템, 그 중에서도 중심시가지 상권을 중심으로 한 부동산 머천다이징 기법을 중심으로 임대관리 도입 가능성에 대하여 연구하고자 한다.

## 2) 연구의 목적

본 연구에서는 급격하게 쇠퇴하는 상권으로 대두되고 있는 경리단길을 사례 대상지로 선정하여 상권 현황을 분석하였다. 그리고 문헌연구를 통해 부동산 머천다이징 분석 틀을 구축하고, 지속적인 상권관리 사례인 남대문시장 전문상가와 비교 분석을 실시하였다. 이를 통해 사유지로 구성되어 있는 중심시가지 상권의 지속가능한 관리를 위한 부동산 머천다이징 기법 도입을 위한 시사점을 도출하고자 하였다.

## 2. 연구의 범위 및 방법

### 1) 연구의 범위

#### (1) 공간적 범위

급격하게 쇠퇴하고 있는 상권 사례로 경리단길을 선정하였다. 공간적으로 이태원 육군중앙 경리단으로부터 그랜드하얏트 호텔에 이르는 약 1km의 가로를 통칭한다. 선정 사유는 최근 언론 등의 주목을 받으면서 활성화되었다가 급격하게 쇠퇴하고 있는 상권으로서 사유지로 구성된 자연발생적인 상권이기 때문이다. 그리고 토지등소유자들이 자산 및 상가관리를 위탁하고 있는 사례로서 남대문시장 전문상가를 선정하였다. 서울시 중구 남대문시장에 입지한 상가로서, 1969년 대화재 이후 재건축된 C, D, E동이다. 다수의 소유자가 공동으로 소유하고 있지만 층별로 특화된 업종으로 구성된 전문상가로 운영되고 있는 상가로서 부동산 머천다이징 측면에서 의미가 있는 상가이다.

#### (2) 시간적 범위

본 연구는 2020년도를 기준으로 현장조사를 실시하였고, 최신 자료가 없는 업종 및 토지등소유자 등 자료는 최근 년도 자료를 활용하였다.

#### (3) 내용적 범위

본 연구는 문헌고찰을 통해 부동산 머천다이징의 개념을 정의하고, 임대관리 차원의 머천다이징 활동을 구체화하고자 하였다. 그리고 사례 대상지를 선정하여 업종 현황, 소유현황, 운영 현황 등을

참여관찰 등을 통해 분석하였다. 머천다이징 분석틀을 설정하여 사례대상지로 선정한 경리단길과 남대문시장 종합상가를 비교 분석하였다. 이를 통해 지속가능한 상권 유지·관리를 위한 지역관리체계와 상권 관리를 위한 머천다이징 기법의 필요성을 도출하고자 하였다.



그림 1. 경리단길 위치

그림 2 남대문시장 위치도

## 2) 연구의 방법

본 연구는 우선 문헌고찰을 통해 상권관리와 지역관리조직, 부동산 머천다이징에 대한 개념을 정의하고 상권관리의 필요성과 방법에 대해 살펴보았다. 그리고 선행연구를 바탕으로 부동산 머천다이징 분석틀을 설정하였다. 경리단길과 남대문시장 전문상가를 사례 대상지를 선정하여 상권 현황을 참여관찰, 인터뷰 등 사회적 조사 방법을 활용하여 조사하였고, 분석틀을 활용하여 비교 분석하였다. 이를 통해 지속가능한 상권관리 차원의 부동산 머천다이징 기법 도입의 필요성을 도출하였다.

# II. 이론적 고찰

## 1. 상권관리와 지역관리조직

주거지 상업화 및 상권 활성화 사례로서 경리단길에 관한 연구가 다수 이루어졌다(전준형·박진아, 2018). 한연오 외(2014)는 경리단길의 명소화 측면에서 공간특성을 연구하였다. 허자연 외(2015)는 상업화 및 젠트리피케이션 과정과 원인에 대해 연구하였고, 경제적으로 지대격차이론에 따라 권리급등 의제자본이 외부 투자를 유인하여 활성화시키는 요인이 되고 있다고 주장하였다.

지금까지 상권 활성화에 관한 연구는 마케팅, 유동인구, 업종다양성 등의 측면에서 이루어졌다. 우선 업종 다양성이 상권 활성화에 미치는 영향에 관한 연구를 살펴보면 다음과 같다. 임하나 외(2017)는

상업지역에서 유동인구와 상관성이 가장 높은 업종은 음식업이고, 소매, 의료, 관광여가오락, 생활서비스 순으로 영향을 미친다고 분석하였다. 상업지역 내 가로에서는 소매업, 음식업, 의료업의 상점 수가 많을수록 유동 인구가 많은 것으로 나타났으며, 소매업의 영향력이 가장 크다고 주장하였다. 그리고 제송욱 외(2018)은 업종 다양성이 큰 지역일수록, 주변 지역인구 규모가 크고, 대형판매시설이 있는 지역일수록 점포 수 변화율이 증가한다고 분석하였다. 이를 바탕으로 상가 업종다양성이 큰 상권은 상권의 변화가 많은 상권으로 발전할 가능성이 높다고 주장하였다. 선행연구를 살펴보면 공통적으로 상권의 업종 다양성이 상권 활성화와 밀접한 관계가 있다는 분석 결과를 제시하고 있다.

J.Jacobs(1961)는 도시에서 눈에 띄게 성공을 거둔 다양성이 스스로 파괴하는 경향을 지적하였다. 다양한 용도의 혼합이 상권을 활성화시켰으나, 가장 수익성이 높은 한두 가지 용도가 지배적인 용도가 되어서 다른 용도를 압도하게 되면 자기 파괴적인 쇠퇴가 발생한다고 지적하였다. 이는 높아진 임대료를 감당할 수 있는 업종의 비율이 높아지면 다양성의 상실로 인해 방문객이 감소하고 스스로 쇠퇴하게 된다는 것이다. 이는 경제학적으로 대표적인 시장실패 현상이라고 할 수 있다. 경제학적으로 개별 건물주와 임차인은 가장 경제적으로 이익이 되는 합리적 선택을 하지만 상권 전체적으로는 용도의 다양성을 상실하게 되어 전체의 이익이 합이 감소하게 된다,

이러한 현상은 게임이론에 의한 죄수의 딜레마로 설명할 수 있다. 게임에 참여한 다수의 참여자가 각자에게 가장 합리적인 선택을 하지만 전체적인 이익이 감소하는 선택을 하게 된다. 즉, 어느 지역이 특색 있는 업종의 매력으로 인해 방문객이 증가하게 되면 뜨는 상권이 된다. 즉, 지대격차에 따라 외부에서 자본이 유입되고 지역의 지가와 임대료가 상승하게 된다. 이러한 상황에서 상가 소유자는 가장 높은 임대료를 지불할 수 있는 특정 업종의 임차인과 상호 계약을 맺게 된다. 그러면 높아진 임대료를 감당할 수 있는 특정 업종과 용도가 증가하게 된다. 한두 가지 업종이 지배적인 용도가 되면 경쟁이 치열해져서 수익성이 떨어지고, 다양성 상실로 인해 방문객의 외면을 받게 된다. 이에 따라 결과적으로 공실 증가로 나타난다.

영세한 사유지로 구성되어 있는 상권의 경우 개별 건물주와 임차인 사이의 경제적 자유를 최대한으로 허용되는 상황에서는 죄수의 딜레마와 같은 시장실패 현상이 발생할 수 있다. 이러한 시장실패 현상에 대한 대안으로서 지속적인 상권 활성화를 위해서 지역관리체계 구축이 필요하다는 주장이 제시되었다(김영기, 2011).

결론적으로 중심시가지 상업 지역은 내외부적 요인에 의해 급격하게 상업화되고 이에 따라 켄트리피케이션이 발생하고 있으며, 또한 최근에는 급격한 쇠퇴하는 일련의 과정을 겪고 있다. 이러한 과정은 허자연 외(2014)가 지적한 대로 경제적인 지대격차와 임대료, 업종 다양성 등이 원인이 되고 있다. 따라서 지속적인 상권 활성화 및 관리를 위해서는 보증금 및 임대료, 권리금 등 경제적 요인과 특색 있는 장소성과 매력, 업종 다양성을 유지·관리하는 상권관리 거버넌스와 운영 방식이 필요하다.

## 2. 상업용 부동산 머천다이징

### 1) 머천다이징 개념

머천다이징과 마케팅의 관계를 살펴보면, 마케팅은 시장(Market)에 진행형인 ing를 붙인 것으로 시장에서 일어나는 모든 활동 포함한다고 할 수 있다. 따라서 머천다이징은 마케팅의 일부분이라고 볼 수 있다. Merchandise는 '판매하다', '상품'의 의미로 이 Merchandise에 ing를 붙여 동명사화한 것이 Merchandising으로 '판매활동', '상품 만들기'로 해석될 수 있다. 이 때문에 유통업에서는 머천다이징을 주로 '영업활동'으로, 제조업에서는 '상품화'의 의미로 사용하는 것이 일반적이다. 최근엔 머천다이징을 상품화계획, 판매촉진, 광고 선전활동을 포함한 넓은 의미로 사용하고 있으며 단순한 상품화계획은 프러덕트 플래닝이라고도 한다(오미용·박태원, 2018). 머천다이징 개념이 처음으로 도입되었던 패션업계에서는 머천다이징의 범위를 상품생산부터 유통 및 판매 등 패션기업에서 일어나는 모든 과정으로 보고 있다.

표 1. 머천다이징 개념 정의

구분	정의
AMA	적절한 상품을 적절한 장소, 적절한 시간에 적절한 양과 적절한 가격으로 판매하기 위하여 기획하는 것
Nystrom(1932)	패션상품에 대한 소비자의 필요와 욕구를 예측하여 상품으로 구현하며 소비자가 원하는 시기와 장소에 원하는 상품을 제공하며 구매동기를 유발하는 활동
Kaan(1987)	목표집단에 의해 수용되고 사용되는 상품·서비스의 계획과 협상, 인수 그리고 판매과정에서 일어나는 변화·발전에 대한 분석과 반응
Kunz(1995)	목표집단을 위해 제품의 가격·상품구색·스타이링·타이밍을 고려하여 제품라인을 계획·개발·제시하는 것
Wolfe(1998)	제품을 판매하기 위하여 디자인하고 생산하거나 혹은 이미 생산된 완제품을 구매하여 고객에게 판매하는 과정이며, 판매를 성공적으로 완수하기 위한 촉진활동도 포함
清水창(1965)	기업의 마케팅 목표를 가장 잘 실현하는데 도움이 되는 것처럼 특정 제품이나 서비스를 일정한 위치에서 일정한 시기와 가격에 일정한 수량으로 취급하는 것에 관한 계획과 관리 업무
서상무 외(2002)	이익을 위해 상품을 구매하고 판매하는 것이 가장 기본적인 의미로 상품(Merchandise)를 관리하는 활동(-ing)
정성환(2010)	표적고객을 만족시키고 기업의 이익창출을 위한 패션상품을 기획하고, 개발하고, 판매하는 통합적 관리활동

※ 출처 : 오미용·박태원 (2018), 「상업용 부동산 머천다이징에 관한 탐색적 연구」, p32 표 발췌

### 2) 부동산 머천다이징

머천다이징에 대해 패션산업에서는 상품의 기획 및 제조부터 유통 판매, 디스플레이에 이르는 전 과정을 포함시키고 있으나, 부동산에서는 리테일 시설에서 '테넌트의 업종구성 및 배치계획' 정도의

의미로 사용되고 있다. 하지만 ‘소비 트렌드를 견인하며 소비수요 창출을 위한 최유효 공간구성 및 운영방법’ 으로 그 의미를 확장해야 한다고 주장하였다(오미용 · 박태원, 2018)

오미용 · 박태원(2018)은 부동산 머천다이징을 계획, 건축설계, 운영, 엔터테인먼트 등 4가지 머천다이징 분야로 구분하였다. 현재까지 상업용 부동산 머천다이징은 건축설계에서 조닝계획, 레이아웃 수립, 동선계획 등 물리적 계획을 중심으로 활용되었다. 하지만 본 연구에서는 상권의 관리 차원에서 입주업체 기획, 테넌트 유치, 판매상품 조율 등 운영 머천다이징을 상업용 부동산 머천다이징의 핵심개념으로 설정하였다.

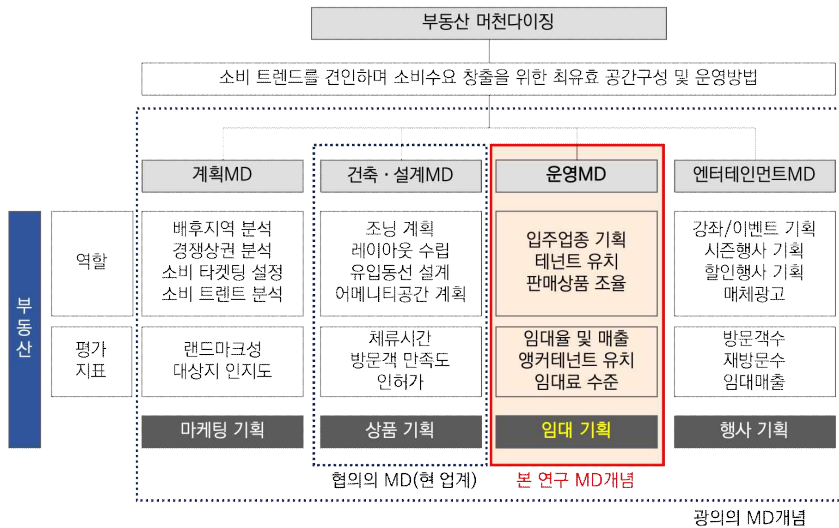


그림 3. 부동산 머천다이징 개념도

출처 : 오미용 · 박태원, 2018, ‘상업용 부동산 머천다이징에 관한 탐색적 연구’ 그림 수정

### 3. 연구의 차별성

부동산 머천다이징은 지금까지는 건축·설계 머천다이징을 중심으로 사용하여 왔으나, 본 연구에서는 기획, 건축, 운영, 홍보, 4가지 차원의 활동을 통합한 개념으로 설정하였다. 그 중에서도 상권의 지속적인 관리를 위해서는 업종 분배, 임차인 선정, 임대료 산정 등 운영 머천다이징을 가장 핵심적인 부동산 머천다이징으로 정의하였다.

현재 까지 중심시가지 상권 활성화를 위해서 지역관리조직을 도입하지는 연구가 다수 이루어졌으나, 실제 상권 관리를 위한 운영체계라고 할 수 있는 부동산 머천다이징 기법 도입에 대한 연구는 미진하였다. 따라서 본 연구에서 지속가능한 상권 관리를 위해 부동산 머천다이징 기법을 도입해야 한다는 관점에서

도입 필요성과 방법을 연구하였다는데 선행연구와 차별성을 지니고 있다고 할 수 있다.

### Ⅲ. 분석의 틀

#### 1. 분석의 틀 설정

본 연구에서는 오미용·박태원(2018)이 제시한 부동산 머천다이징 개념 설정을 바탕으로 분석 틀을 표 2와 같이 구축하였다. 일반적으로 상업용 부동산 머천다이징 개념에서는 건축설계 머천다이징(Merchandising)를 의미하지만, 본 연구에서는 운영 머천다이징을 중심으로 분석하였다. 운영 머천다이징의 핵심 역할은 입주업종 기획, 테넌트 유치, 판매상품 조율이다. 입주 업종 기획업무는 상권 전체적으로 수요 및 마케팅 조사를 바탕으로 주요 상품, 서비스를 선정하고, 업종별 규모와 위치 등을 결정하는 핵심적인 기획 업무이다. 이러한 기획을 바탕으로 점포의 임차인을 유치하는 일련의 활동을 의미한다. 또한 판매상품 조율은 각 상점별로 취급하는 물품의 종류, 질, 수준 등을 지속적으로 협의·관리하는 업무이다. 따라서 운영 머천다이징은 상권 활성화와 지속적인 관리를 위한 기획 및 관리업무라고 할 수 있다.

표 2. 상업용부동산 머천다이징 분석 틀

구분		내용
계획 머천다이징 (마케팅 기획)	기획업무	상권 기획 수립여부 및 주체
	마케팅 계획 수립	상권에 대한 마케팅 계획 수립 여부 및 주체
건축설계 머천다이징 (상품 기획)	조닝 및 동선 계획	영역별 특성 및 업종 계획 여부, 유입동선 계획 여부
	레이아웃 설계	영역별 업종 및 점포 구성 계획 여부
운영 머천다이징 (임대 기획)	입주업종 기획	업종 및 취급품목 기획
	테넌트 유치	소유 형태, 상가 임차 형태, 입·퇴점 상인 선정 방식, 인센티브 및 제제
	판매상품 조율	업종 및 취급품목 관리, 관리조직 형태
엔터테인먼트 머천다이징 (행사 기획)	행사 기획	상권차원의 공동 행사 기획 및 실시 여부
	광고 및 홍보	상권 차원의 공동 광고 및 홍보 계획 및 실시 여부

※ 출처 : 오미용·박태원, 2018, '상업용 부동산 머천다이징에 관한 탐색적 연구' 내용 편집



## 2. 조사 개요

### 1) 조사 방법

본 연구는 중심시가지 상권의 지속가능한 관리 차원에서 부동산 머천다이징 기법을 분석하고자 하는 연구이다. 구체적으로 사례 대상지를 선정하여 등기부등본, 건축물대장 등 문헌조사, 현장조사, 인터뷰 등을 실시하여 상권 운영실태를 조사하였다.

현장조사는 2020년 2월에서 3월까지 실시하였다. 과거 시점의 상점 업종은 네이버 등에서 제공하는 가로뷰 이미지를 활용하여 분석하였다.

### 2) 사례 대상지 선정 배경

사례 대상지는 언론과 학술연구에서 뜨는 상권으로 주목을 받다가 최근 쇠퇴하고 있는 경리단길을 대상지로 선정하였다. 경리단길의 활성화와 쇠퇴 과정을 살펴보면, 상권 형성과 쇠퇴 과정에서 상권 관리에 대한 시사점을 얻을 수 있다고 판단했기 때문이다. 그리고 현재 우리나라의 상권 중에서 다수의 토지소유자가 공동으로 상가를 소유하고 있으면서, 전문 업체에 자산관리와 상가 관리를 위탁하고 있는 남대문시장 전문상가를 사례로 선정하였다. 이는 상권의 지속가능성을 확보하기 위한 부동산 머천다이징 기법의 우수 사례로 분석의 가치가 있다고 판단했기 때문이다.

## IV. 부동산 머천다이징 분석

### 1. 상권 현황

#### 1) 경리단길

일반적으로 경리단길<sup>1)</sup>은 이태원 육군중앙경리단으로부터 그랜드하얏트 호텔에 이르는 약 1km 구간을 지칭한다. 현장조사는 회나무길에 접하고 있는 건축물 1층을 중심으로 조사를 실시하였다.

2014년과 2020년 사이에 업종 변화를 살펴보기 위하여 현장조사를 실시하였다. 2014년도 상점의 업종은 다음지도의 거리뷰를 활용하였다. 조사 결과는 다음 표와 같다. 경리단길에 접한 건축물은 총 88개동이고, 1층에 면한 상점은 193개이다.

1) 용산 미군기지와 이태원동과 인접한 입지로 인해 다양한 외국 음식과 문화를 접할 수 있어서 명소화되었다.

업종을 살펴보면 음식점, 카페, 유흥주점 등 식음료 업종의 비중이 매우 높다. 그리고 소매업(24.4%), 미용 및 서비스업종(27.5%)로서 높은 비중을 차지한다. 이들은 대부분 패션·의류, 미용 관련 업종으로서 주민이 아니라 방문객을 대상으로 한 업종들이다. 또한 이태원동의 상업용부동산의 공실률 증가 추세를 반영하여 공실 점포수가 2014년 1개소에서 2020년도에 12개<sup>2)</sup>로 증가하였다.

경리단길에 면한 공공청사, 주차장 등 공공시설, 대사관 등을 제외한 모든 필지가 사유지이다. 따라서 상점은 모두 상점주인과 임차인 사이에 민사상의 부동산 계약이 이루어진다. 이러한 과정에서 업종은 임차인이 자유롭게 선택할 수 있고, 보증금 및 임대료 등 경제적인 내용에 대해서만 계약한다. 이에 임차인은 임대료 등 경제적 비용 대비 최대의 이익을 낼 수 있는 업종 및 물품을 선정할 수밖에 없다.

용산 미군기지 이전, 전염병 등 외부적 요인으로 인한 방문객 감소도 있지만, 상권 내부적으로 음식점 및 카페 등 일부 업종의 경쟁이 심화되면서 임대료 상승을 부담할 수 없는 점포가 폐업하고 있다. 이는 상권 내부적으로 업종분포와 임차인 관리가 이루어지지 못하고 있기 때문이라고 할 수 있다.

표 3. 경리단길(회나무로) 상가 업종 현황 (2014, 2020년)

구분	2014년 11월		2020년 2월		비고
음식점	48	24.9%	34	17.6%	감)14
카페	16	8.3%	13	6.7%	감)3
유흥주점	12	6.2%	19	9.8%	증)7
숙박	1	0.5%	1	0.5%	-
소매점	45	23.3%	47	24.4%	증)2
서비스업	40	20.7%	38	19.7%	감)2
미용	14	7.3%	15	7.8%	증)1
종교시설	1	0.5%	1	0.5%	-
공공청사	7	3.6%	7	3.6%	-
기타	8	4.1%	6	3.1%	감)2
공실	1	0.5%	12	6.2%	증)11
계	193	100.0%	193	100.0%	-

2) 2020년 2월 조사 시점에 영업을 하지 않고 있는 점포이거나 임차인을 구하고 있는 상점을 공실로 산정하였다.

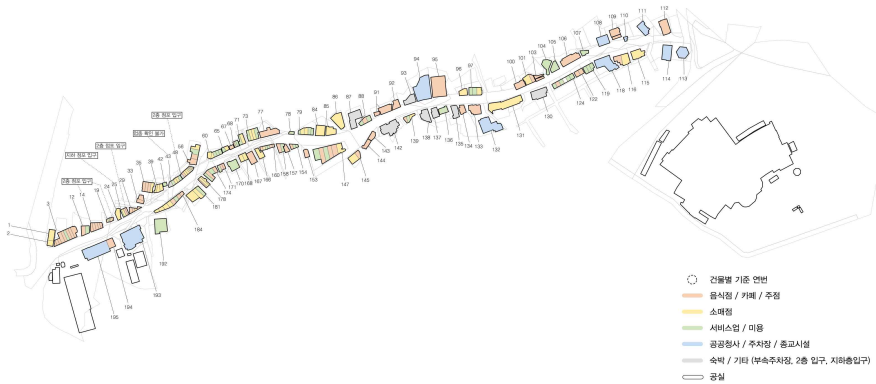


그림 4. 경리단길(회나무로) 상점 현황(2020년 2월)

2) 남대문시장 전문상가

남대문시장 중에서 1977년 화재 이후 재건축이 이루어진 중앙상가(C동), 대도상가(D동), E-월드(E동)을 대상으로 조사를 실시하였다. 이들은 재건축 이후 동별 및 층별로 업종을 전문화한 전문상가<sup>3)</sup>로 운영이 되고 있다(표 4. 참조).

표 4. 남대문시장 전문상가 층별 업종 및 점포수 (2020년 2월 기준)

구 분	C동(중앙)		D동(대도종합)		E동(E-월드)		비고
	업종	점포수	업종	점포수	업종	점포수	
3층	그릇 및 주방용품	140	그릇 및 주방용품	144	화훼, 인테리어	132	
2층	침구류	146	민속공예 및 소품	150	액세서리, 의류	152	
1층	의류 및 액세서리	148	생활용품	153	액세서리, 의류	129	
합계	394		447		413		

남대문시장 전문상가의 토지 및 건축물 소유 현황을 살펴보면 표 5와 같다. C동은 토지소유자가

3) 「남대문시장」(서울역사박물관, 2014)에 따르면 1980년대 상인회 출신 이근택 사장 주도로 본격적으로 전문 상가로 전환되었다. 화재 이후 1977년 C동에서 발생 한 화재를 계기로 C동에 있던 점포들이 D동 3층으로 1977년 옮겨가 주방용품 전문상가로 전환한 것을 시작으로, 1980년 C동 2층이 주단포목, 한복, 수예, 이불 등의 전문상가로, D동 2층은 공예, 수예, 액세서리 전문상가로 자리 잡았다. 1981년에는 C동 3층에 다시 기존의 그릇 점포들이 옮겨가면서 D동 3층과 함께 주방용품 전문상가가 되었다. 이 때 이루어진 C, D동의 업종 전문화는 현재까지도 그 모습을 유지하고 있다.

695명, 건축물 소유자가 209명이 공동으로 소유하고 있고, D동은 토지소유자 506명, 건축물 소유자 863명이 소유하고 있으며, E동은 토지소유자 788명, 건축물소유자 91명이 공동으로 소유하고 있다. 공동의 토지등소유자는 개별 호실을 별도로 소유하고 있는 것이라, 토지와 건축물 면적 비율로 소유하고 있다. 이는 대화재 이후 재건축 과정에서 지적과 소유권을 정리하지 않고 사업을 추진하면서 발생한 현상이다. 이러한 토지소유관계로 인해서 소유와 운영이 분리된 상가 관리가 이루어지고 있다.

표 5. 남대문시장 토지 및 건축물소유자 현황 (2015.12월 기준)

구 분	토지		건축물	
	소유자수	구성비(%)	소유자수	구성비(%)
C동	695	19.3	209	8.1
D동	506	14.0	863	33.6
E동	788	21.9	91	3.5
계	3,604	100.0	2,565	100.0

※ 출처 : 「남대문시장 일대 종합발전계획」(서울특별시, 2016) 발표자료 내용을 수정하여 활용

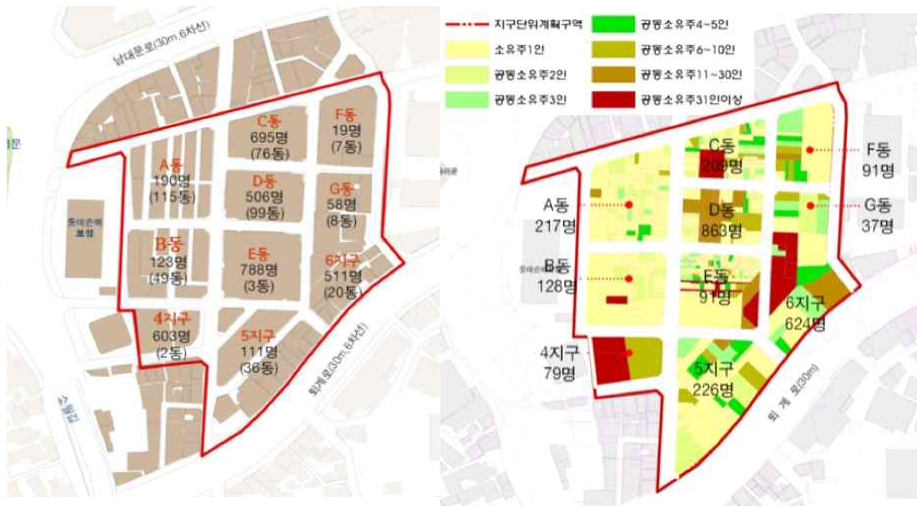


그림 5. 남대문시장 건축물 소유자 현황    그림 6. 남대문시장 토지소유자 현황

- 출처 : 「남대문시장 일대 종합발전계획」(서울특별시, 2016) 발표자료 내용을 수정하여 활용

## 2. 부동산 머천다이징 분석

자연발생적으로 형성되고 특별한 공공 지원 없이 활성화된 경리단길을 사례 대상지로 선정하고

현황을 조사하였다. 대화재 이후 재건축되어 전문상가로 운영되고 있는 남대문시장 전문상가를 지속적인 상권 관리의 우수 사례로 선정하여 부동산 머천다이징 분석 틀을 활용하여 비교 분석하였다.

분석 결과는 다음과 같다. 우선 경리단길은 가로에 면한 대부분의 필지가 사유지로서 소유자와 임차인 사이의 임대차 계약으로 형성된 상업가로이다. 이에 따라 상권 전체에 대한 계획, 시설물 계획 및 관리, 광고 및 홍보 주체가 별도로 없고, 업종은 임차인의 판단과 결정에 의해 결정이 되고 있다.

활성화되는 상권에서는 입찰지대이론에 따라 가장 높은 임대료를 지불할 수 있는 임차인이 상가를 임대하게 된다. 이렇게 높은 임대료를 지불하는 임차인은 높은 매출을 올려야만 한다. 현실적으로 소매업종에서 상대적으로 높은 매출을 낼 수 있는 업종은 제한적이다. 일반적으로 소매상권에서 높은 매출을 내고 임대료를 감당할 수 있는 업종은 카페, 식음료점이다. 이러한 시장 기제가 작동하면 음식점, 카페 등 특정 업종의 비율이 높아지고, 경쟁이 치열해지면서 높아진 임대료만큼 공간생산성을 높이지 못하는 점포는 폐업·이전할 수 밖에 없다. 이는 실증적으로 경리단길이 2020년에도 공실이 증가한 것에서 확인할 수 있다. 경리단길 상인회가 있기는 하지만 상인들이 주도적으로 운영하는 친목단체로서 상권 차원의 환경관리, 공동 홍보 등의 활동을 하고 있다. 하지만 건물주 등의 참여하고 있지 않기 때문에 실질적인 임차인 및 업종 관리, 임대료 산정 등 머천다이징 활동을 수행할 수 없는 한계를 지니고 있다.

남대문시장 전문상가는 남대문시장(주), 지주회, 층별 상가운영위원회가 상권의 부동산 머천다이징에 참여하고 있었다. 계획 머천다이징에 해당하는 기획, 마케팅 업무는 남대문시장(주)를 중심으로 이루어지고 있었다. 대기업이 운영하는 백화점, 대규모점포 등과 비교했을 때는 수준이 떨어지기는 하지만 상가 전체에 대한 계획을 수립하고 있었다. 그리고 건축계획 머천다이징 차원에서 층별 운영위원회가 용도의 조닝, 점포의 배치 등을 관리하고 있었다.

본 연구에서 중점적으로 분석한 운영 머천다이징 측면에서는 층별 운영위원회가 실질적인 영향력을 행사하고 있었다. 이들은 지주회의 위임을 받아서 업종 및 임차인 선정, 임대료 산정 및 부과, 취급품목에 대한 관리 등 강력한 상가관리 권한을 행사하고 있었다. 실제로 액세서리 업종의 경우에는 디자인 카페 감시, 이종 출점 규제 등 강력한 규범을 행사하고 있었다(원종석, 2019). 마지막으로 엔터테인먼트 머천다이징 측면에서는 시장 전체와 상가 차원에서 상인들에게 홍보비를 건어서 광고 및 홍보 활동을 하고 있었다. 따라서 남대문시장 전문상가는 단일 기업이 운영하고 있지는 않지만 다수의 주체가 참여하여 상권에 대한 머천다이징을 하고 있었다. 이러한 부동산 머천다이징을 통해 상권을 지속적으로 관리하고 있고, 일정 부분 효과가 있다고 판단할 수 있다.

표 6. 부동산 머천다이징 비교 분석 종합

구분		경리단길	남대문시장 전문상가
계획 머천다이징 (마케팅 기획)	기획업무	-	남대문시장(주)에서 상권 활성화를 용역 등 기획업무 수행
	마케팅 계획 수립	-	
건축설계 머천다이징 (상품 기획)	조닝 및 동선 계획	-	운영위원회에서 층별 점포 레이아웃과 관리를 맡고 있음
	레이아웃 설계	-	
운영 머천다이징 (임대 기획)	입주업종 기획	-	남대문시장(주), 층별 운영위원회가 취급 업종 선정
	테넌트 유치	개별 점포소유자와 임차인 사이에 임대차 계약	운영위원회가 지주들의 위임을 받아 임차인과 계약 체결
	판매상품 조율	-	운영위원회가 판매상품에 대해 상인들과 조율
엔터테인먼트 머천다이징 (행사 기획)	행사 기획	상인회를 중심으로 축제 기획 등을 하고 있음	남대문시장(주)에서 남대문시장 축제 등 행사를 기획하고 있음
	광고 및 홍보	상인회를 중심으로 공동 홍보를 추진하고 있음	상가별로 운영위원회 중심으로 홍보비를 건어서 광고 및 홍보 활동

### 3. 분석결과 토론

경리단길과 남대문시장 전문상가를 부동산 머천다이징 분석 틀을 활용하여 분석하였다. 우선 경리단길은 특색 있는 외국 문화와 음식을 맛볼 수 있는 명소로 유명해졌지만, 임대료가 상승하고 이를 부담할 수 있는 카페, 음식점 비율이 증가하여 업종 다양성이 감소하는 등 J.Jacobs(1961)가 지적한 업종 다양성 상실로 인한 자기파괴 현상이 발생하고 있다. 이를 부동산 머천다이징 관점에서 분석하면 상권 전체적인 운영 주체가 부재하여 입주 업종을 적정한 비율로 유지하거나, 전략적인 테넌트 유치 등 운영 머천다이징이 이루어지지 못하고 있었다. 현재는 개별 건물주와 임차인 사이의 임대차 계약으로 합리적 선택이 이루어질 것이라는 믿음을 바탕으로 상권이 관리되고 있다. 하지만 이는 개인의 합리적 선택이 전체적인 편익을 저해하는 ‘죄수의 딜레마’라는 시장 실패 현상이 발생하고 있다고 볼 수 있다.

반면 남대문시장 전문상가는 일정 부분 부동산 머천다이징을 통해 상권을 관리하고 있었다. 이러한 차이는 두 상가의 토지건축물의 소유와 관리 구조의 차이에서 발생한 것이라고 해석할 수 있다.

경리단길은 영세한 필지와 상가별로 개인이 소유하고 있고, 점포는 임차인과 개별적인 계약을 통해 선정하고 있었다. 반면에 남대문시장 전문상가는 경리단길과 동일하게 개인들이 토지 및 건축물을 소유하고 있었으나, 특정 상점을 구분하여 소유하고 있지 않기에 별도의 자산관리와 상가관리·운영 주체가 존재하고 있었다. 공식적인 상가관리 주체인 층별 운영위원회가 운영 머천다이징을 수행하고 있었다. 남대문시장 전문상가의 토지 및 건축물 소유 현황을 살펴보면, 다수가 공동으로 소유하고 있다. 등기부상 면적 비율로 소유권을 가지고 있어서, 각 호실별로 개별적으로 등기가 되어 있지 않다. 이러한 남대문시장 상가의 복잡한 소유 관계로 인하여 자산관리회사 성격의 남대문시장(주)와 동별 지주회가 구성되어 있었다. 영세한 필지를 소유한 토지주들이 직접 임차인을 선정·계약하거나, 상가를 관리하기 어렵기 때문에 직접적인 상가 관리는 층별 운영위원회에 위임하고 있었다. 즉, 층별 운영위원회가 취급업종, 임차인 선정, 임대료 산정 및 부과 등 운영 머천다이징을 담당하고 있었다. 또한 상가의 질서 유지를 위하여 상가운영위원회가 디자인 카페, 이층 상점 출점 등을 강력하게 규제하는 비공식적인 규범을 행사하고 있다(원종석, 2019).

경리단길에도 상인회가 있고 상권 홍보차원에서 행사 및 축제 등을 기획하는 활동을 하고 있다. 하지만 기본적으로 상가 소유자가 아닌 상인들만 참여하는 친목단체 성격으로서, 업종 및 임대료를 협의하고 관리하는데 한계를 가지고 있다. 즉, 경리단길 상인회는 남대문시장 상가운영위원회와 다르게 소유자가 참여하거나 권한을 위임 받지 못했고, 상인의 입퇴점과 임대료를 결정하는 권한을 행사할 수 없기 때문에 상권관리와 머천다이징을 수행하는데 근본적으로 한계를 가진 조직이라고 할 수 있다(김도년 외, 2009).

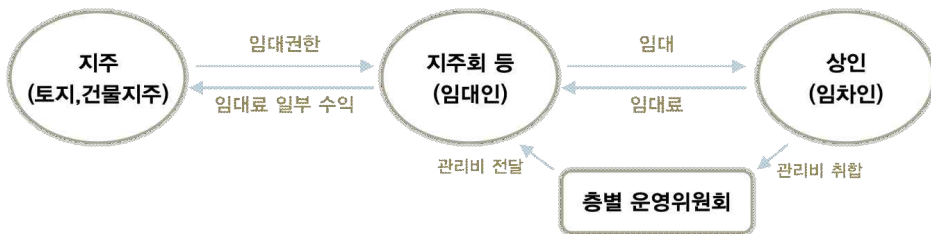


그림 7. 남대문시장 전문상가 주체별 관계

- 출처 : 「남대문시장 일대 종합발전계획」(서울특별시, 2016) 발표자료 내용을 수정하여 활용

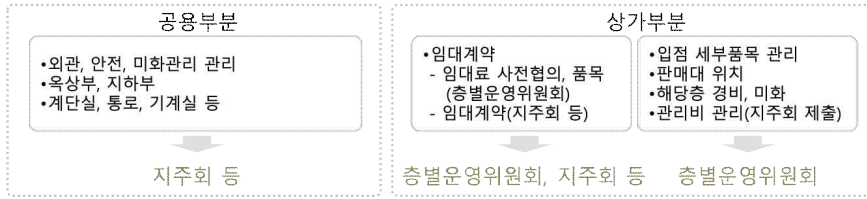


그림 8. 지주회 및 운영위원회의 역할

-출처 : 「남대문시장 일대 종합발전계획」(서울특별시, 2016) 발표자료 내용을 수정하여 활용

표 7. 상권의 소유 및 운영 특성 비교

구분	경리단길	남대문시장 전문상가
소유 형태	소규모 사유지로 구성된 토지·건물을 개별 소유자가 소유	소유자가 많고, 특정 점포의 소유자를 확인할 수 없는 공동소유
임차 형태	소유자와 임차인의 개별적인 임대차 계약	소유자의 위탁을 받은 관리회사 및 상가운영위원회에서 임차인 선정
관리조직 형태	상인회가 있으나, 실제적으로 상권 관리에 한계가 있음	상권 및 건물 관리는 남대문시장(주)에서 수행하고, 상가운영위원회에서 층별 상가를 관리·운영

뜨는 상권이 업종 다양성을 상실하고 급격하게 쇠퇴하는 시장실패(Market failure)현상을 관리하기 위해서는 부동산 머천다이징 기법을 도입할 필요성이 있다. 사유지로 구성되어 있는 상권에서 개별 건물주와 임차인 사이에 이루어지는 계약으로 인해서 전체 상권의 다양성 상실과 과다 경쟁 등 시장 실패 현상이 발생하고 있고, 공실 증가로 나타나고 있기 때문이다. 이러한 시장실패 현상을 방지하기 위해서는 상가의 소유와 운영을 분리하여 상권 전체적으로 전문가가 참여하여 기획, 건축, 운영, 홍보 등 부동산 머천다이징 기법 도입하는 것이 필요하다, 결론적으로 경리단길과 같은 중심시까지 상권에서 부동산 머천다이징을 실행하기 위해서는 토지·건축물 소유자들이 참여하고, 상권 관리를 권한을 위임받아 전적으로 관리할 수 있는 지역관리조직이 필요하다(김도년 외, 2009; 김영기, 2011).

## V. 결론

최근 급격하게 활성화되었던 상권이 급격하게 쇠퇴하는 현상이 발생하고 있다. 이는 대부분 젠트리피케이션 현상을 동반하면서 급격하게 임대료가 상승하고, 카페, 식음료점 등 특정 업종이 증가하여



다양성이 감소하여 장소의 매력이 감소하고, 방문객이 감소하여 상권이 쇠퇴하는 과정을 겪는다. 이러한 상권의 자기파괴적 과정은 공실 증가라는 결과로 나타난다. 상권 쇠퇴의 원인은 개별 토지건축물 소유주와 임차인 사이에 합리적 선택을 바탕으로 한 계약으로 업종과 임대료를 결정하는 시장실패 현상이고 할 수 있다. 김도년 외(2009)와 김영기(2011) 등은 급격한 상권 성장과 쇠퇴의 문제를 해결하기 위해서는 지역관리체계를 구축해야 한다는 주장하여 왔다. 하지만 상권관리는 지역관리조직과 더불어 상권을 관리하는 운영체계라고 할 수 있는 부동산 머천다이징 기법 도입이 필요하다.

머천다이징은 패션 업종에서 처음으로 개념으로 사용되었고, 건축 분야에서 내부적인 비주얼 머천다이징 개념으로서 확장하여 인테리어와 상품 배치 등을 의미하였다. 또한 부동산 분야에서는 건축적인 동선, 배치 등의 기법을 머천다이징의 개념으로 사용하고 있다. 이를 오미영·박태원(2018)은 부동산 머천다이징 개념으로 확장하여 기획, 건축, 운영, 홍보로 구분하였다. 본 연구에서는 업종 및 임차인 선정, 임대료 산정 등 운영 머천다이징을 중심으로 하여 운영 현황을 분석하였다.

경리단길은 이태원과 인접하여 외국 음식 등 특색 있는 문화를 접할 수 있는 장소로서 많은 방문객이 방문하여 명소화되었다. 이러한 상권 활성화는 임대료 상승을 가져왔고, 이를 감당할 수 있는 카페, 식음료점이 증가하였다. 최근 내외부적인 요인에 의해 방문객이 감소하고 있어서 이러한 업종을 중심으로 이전·폐업하는 점포가 증가하고 있다. 이에 따라 결과적으로 공실이 증가하였다. 구체적으로 토지와 건축물을 살펴보면 공공시설과 외국 공관 등을 제외하면 모든 상점이 사유지로 구성되어 있다. 그리고 상권 전체를 관리하는 주체가 부재한 것을 확인할 수 있다.

반면 남대문시장 전문상가는 다수의 영세 소유자가 공동으로 토지 및 건축물을 소유하고 있다. 이러한 소유 구조로 인해서 시장 전체를 관리하고 임대료를 분배하는 역할을 하는 남대문시장(주)와 상가별로 소유자 단체인 지주회와 상가운영위원회가 존재하였다. 특히 상가 업종 및 임차인 선정, 임대료 산정 및 징수 등의 상권 관리를 전적으로 담당하고 있는 상가운영위원회가 실제적으로 관리하고 있었다. 이들은 전문성이 부족하고 영세한 소유지분을 가진 소유자들에게 권한을 위임받아서 상가를 관리하고 있었다. 대기업이 운영하는 백화점, 아울렛 등 현대화된 점포와 비교해서 전문성이 부족하기는 하지만 상가의 층별 업종 배분, 취급품목 선정 등 중요한 기획, 건축, 운영 머천다이징을 수행하고 있었다. 이에 시장 전체적인 성장과 쇠퇴를 겪어 왔지만, 전문상가로서 공실을 관리하면서 성공적으로 운영하고 있다고 평가할 수 있다.

이에 개별 토지소유자가 소유한 필지와 건축물로 구성된 시장가 등 기성시가지 상권에서는 소유자들이 참여하여 업종 선정, 배분, 임차인 선정, 임대료 산정 및 징수 등을 전문적으로 위임, 수행하는 부동산 머천다이징이 필요하다는 시사점을 도출할 수 있었다. 구체적으로 중심시가지 상업지역은 다수의 민간이 소유한 상업용 부동산으로 구성되어 있는 지역으로서, 지속적인 상권 관리를 위해서는 지역관리조직이 필요하다. 그리고 운영측면에서는 부동산 머천다이징 기법 도입이 필요하다.

## 인용문헌

- 김도년·이성창·송승민, 2009. “기성시가지 활성화를 위한 지역관리시스템 도입에 관한 연구”, 「대한건축학회논문집 계획계」 25(8): 213-224.
- 김순신·노유정·이주현, 2019. “경리단길 뜨나 싶더니 이젠 을삼...‘단명상권’에 자영업자들 한숨”, 한국경제 2019.06.22.
- 김영기·김승희·남부 시게키, 2007. “미국의 중심시가지 활성화제도 사례연구와 시사점”, 「주거환경」 5(2): 53-66.
- 김영기·김승희·남윤형, 2009. “지역 구도심 활성화를 위한 제도 도입에 관한 연구”, 「주거환경」 7(1): 45-60.
- 김영기, 2011. “지역상권 활성화를 위한 타운매니저 육성방안에 관한 연구”, 「주거환경」 9(2): 27-41.
- 김영기·김승희·남부시게키, 2018. 도시재생과 중심시가지 활성화, 파주: 한울.
- 김유리, 2019. “뜨고, 진다. 젠트리피케이션과 그 후”, 아시아경제 2019.07.26.
- 서울역사박물관, 2014. 「남대문시장」, 서울.
- 서울특별시, 2016. 「남대문시장 일대 종합발전계획」, 서울.
- 오미영·박태원, 2018. “상업용 부동산 머천다이징에 관한 탐색적 연구”, 「2018 한국부동산분석학회 학술발표논문집」, 서울.
- 오미영, 2020. “상업용 부동산의 머천다이징 개념화와 구성요소 및 가중치 분석-서울시 동대문구 현대시티 타워를 중심으로”, 광운대학교 대학원 박사학위논문.
- 원종석, 2019. “중심시가지 지역관리조직의 사회적 자본 특성 비교 연구-남대문시장과 동대문시장 전문상가 사례를 중심으로”, 「도시설계」 20(6): 37-53.
- 전준형·박진아, 2019. “네트워크 분석을 활용한 자연발생적 노후 주거지역의 상업 확산 연구-경리단길 사례를 중심으로”, 「도시설계」 20(4): 5-20.
- 계승욱·강정규·김영근, 2018. “상가 업종 다양성에 따른 상권 변화 실증 분석”, 「주거환경」 16(2): 357-369.
- 한연오·김신일·박태원, 2014. “구도심 내 가로 명소화 사례 비교분석-이태원 우사단, 경리단길 사례를 중심으로”, 「2014 한국도시설계학회 추계학술대회 발표논문」, 전주시: 전북대학교
- 허자연·정연주·정창무, 2015. “상업공간의 젠트리피케이션 과정 및 사업자 변화에 관한 연구 : 경리단길 사례”, 「서울도시연구」 16(2): 19-33.
- J.Jacobs, 1961. The Death and Life of Great America Cities, New York; Random House.