

# 쇼핑몰 비즈니스의 미래 - 한일 비교를 중심으로 -

백인수

롯데그룹 정책본부 미래전략센터

## Future of shoppingmall business - focused on the comparison between Korea and Japan -

Insoo Baek

lotte strategy & insight center

### 1. 서론

#### 1-1. 복합쇼핑몰의 개념

복합쇼핑몰이란 엔터테인먼트, 문화 등 생활의 모든 것을 향유할 수 있고 원스톱라이프 스타일을 구현할 수 있는 곳으로, 디벨로퍼에 의해 계획, 개발되고 운영이 되는 소매업태의 집합체이다. 다양한 소매업태의 집합체로서 일반적으로 점포의 규모가 크고 상권이 넓어야 하며, 편이성, 안전성, 여가성, 정보성, 집적성, 인간성, 복잡성의 성격을 포함하고 있다.

일본쇼핑센터협회는 복합쇼핑몰을 디벨로퍼에 의해 계획된 소매업, 요식업, 서비스업의 집적시설이며 원스톱쇼핑, 통일적 관리에 의해 공동으로 운영되어 쇼핑이외의 여러 가지 기능을 결합한 커뮤니티시설이라고 보고 있다.

우리나라의 경우 유통산업발전법에 쇼핑몰이란 용어는 없고 ‘쇼핑센터’로 사용하고 있으며, 매장면적의 합계가 3,000m<sup>3</sup>이상으로 상시 운영되는 대규모 점포로 정의하고 있다.

위에서 살펴보듯이 복합쇼핑몰의 개념은 통일적으로 규정되어 않고 기능이나 규모 등을 통해 간접적으로 개념을 정하고 있다. 즉 쇼핑몰을 쇼핑을 방문목적

의 하나로 두고 다양한 의도로 방문하는 쇼핑공간이라고 볼 수 있겠다. 이에 이하에서는 고객의 쇼핑몰 이용의 경우를 나누어 살펴보고, 쇼핑몰의 다양한 형태를 가늠해보기로 한다.

#### 1-2. 고객의 쇼핑몰 이용

쇼핑몰 이용자의 소비자행동의 관점에서 볼 때 이용동기적 측면, 이용시설적 측면, 이용행태적 측면으로 나누어볼 수 있다.

##### 1) 이용동기적 측면

동기는 개인적 욕구에 따라 모든 소비자 행동의 방향성을 제시하기 때문에 소비자행동에서 중요한 위치를 차지한다. 동기는 소비자가 욕구를 충족시키기 위하여 택하는 행동의 유형을 제시하여, 소비자는 항상 특정한 방향으로 동기 부여된다.

쇼핑동기는 사람들에게 쇼핑행동을 유발시키는 동기로써 개인이 자신의 욕구를 충족시키기 위해 특정한 제품이나 서비스를 쇼핑하는 이유를 말한다. 쇼핑동기는 구매동기 외에 다양한 심리적 동기에 의해 유발되며 구매하는 상품으로부터 얻는 효용뿐만 아니라 구매과정과는 관련 없는 개인적 동기, 사회적 동기

들도 포함한다.

쇼핑동기에 소비자행동에 미치는 영향은 선행연구에서도 찾아볼 수 있다. Dawson 등(1990)은 쇼핑동기가 상점에서 보내는 시간에 영향을 미치고 있음을 발견하였다.<sup>1)</sup> Ray(1994)는 몰 방문 빈도는 쾌락적 쇼핑동기와 긍정적 관계가 있다고 하였고,<sup>2)</sup> Barbin 등(1994)에 의하면 지출금액이 쾌락적 쇼핑동기 및 실용적 쇼핑동기와 정적 상관관계가 있는 것으로 보았다.<sup>3)</sup> Jin 등(2003)의 연구에서도 쇼핑동기에 따른 군집별 쇼핑시간과 사용금액의 차이가 있는지 알아본 결과, 사용금액에 따른 유의미한 차이가 있는 것으로 나타나고 있다.<sup>4)</sup>

### 2) 이용시설

방문자의 이용동기에 따라 이용하는 시설에는 차이가 있을 수 있고 이용하는 시설에 따라 체류시간, 이용금액 등 이용행태에 차이를 가져온다. 전형적인 복합 쇼핑몰의 시설 구성은 소매시설, 식음료시설, 엔터테인먼트의 3가지 요소로 구성되며 기능 및 세부시설은 다음의 표와 같다.

표 1. 복합 쇼핑몰의 구성 및 세부시설

구분	소매시설	식음료시설	엔터테인먼트 시설	기타
세부 시설	의류, 약세서리 서점, 문구음반, 편의점 금융기관 등	일반음식점 푸드코트 패밀리레스토랑 커피전문점 등	영화관 공연, 이벤트시설 전시시설 게임장 등	휴게시설 광장 화장실 등

### 3) 이용행태

이용행태란 복합 쇼핑몰 방문자가 이용을 하고 난 후 나타나는 결과물로서, 만족도, 체류시간, 지출금액, 재방문의도 등이 있다.

복합 쇼핑몰에서의 이용행태와 관련된 선행연구를 살펴보면, 황세윤(2003)은 서울시내 쇼핑몰 이용자 1167명을 대상으로 조사를 실시하여 이용 빈도가 월 평균 4.62회, 체류시간 2시간 40분, 동반인 수는 평균 2.42명이라는 분석결과를 제시하였고,<sup>5)</sup> 장은아(2007)는 이용자 589명을 대상으로 조사하여, 이용 빈도는 주1~2회, 지출금액은 5만원 미만, 체류시간은 3시간 미만이라는 분석결과를 제시하였다.<sup>6)</sup> 동아일보(2007)는 200명의 조사를 통해 동반인수는 평균 2.59명, 체류시간은 평균 3.59시간이며, 평균 3.30가지의 행위를 하는 것으로 분석했다.

### 1-3. 복합쇼핑몰의 유형

서용건과 서용구(2003)는 쇼핑몰을 일반적으로 입지 및 개발 컨셉 등을 기준으로 네 가지 유형으로 구분하고 있는데 정리하면 다음 표와 같다.<sup>7)</sup>

#### 1) 대형 복합 쇼핑몰형

##### ① Mall of America

미국 최대의 복합 유통 및 위락공간으로 입지, 머천다이징, 시설 등을 두루 갖춘 엔터테인먼트 쇼핑몰로 400개의 상점들이 특정 캐릭터(스누피)를 테마로 집적하였으며, 스누피가 생활하는 공간이라는 의미에서 “Camp Snoopy”라 불린다.

프로야구팀과 미식축구팀이 사용하던 운동장 부지를 매입해 복합유통 및 위락시설로 개발하여 처음에

표 2. 엔터테인먼트 쇼핑몰의 유형별 특징과 사례

	대형 복합 쇼핑몰	테마형 쇼핑몰	도심형 쇼핑몰
주요 특징	쇼핑, 관광, 숙박, 위락시설, 부대시설, 편의시설 등이 한곳에 모여 있으며, 5~10만평 이상의 대규모 개발	대형 쇼핑몰을 유기적으로 통합하여 고객방문을 유도하는 테마 부여	최근 도심으로의 회귀현상에 따라 도심재개발 또는 부도심 재개발등을 통해 개발
강점	상업시설 및 다양한 시설이 한곳에 밀집되어 있어 완벽한 원스톱쇼핑이 가능	방문객들에게 색다르고 차별화된 경험을 제공하며, 일상에서 탈피할 수 있는 기회를 제공	각종 편의시설이 밀집해 있는 도심과 어우러져 고객의 편의성 제고
약점	많은 쇼핑몰 개발비용이 소요되며, 대규모 부지확보가 필요함	통일된 컨셉을 고객에게 부여하고, 지속적으로 유지하기가 어려움	적절한 부지확보가 쉽지 않고, 많은 쇼핑몰 개발비용이 소요됨
대표사례	Mall of America (미국) 코엑스몰 (한국)	Canal City (일본) 라페스타 (한국)	Roppongi Hills (일본) 타임스퀘어 (한국)

는 사무실, 콘도미니엄, 주거시설, 컨벤션센터 등을 컨셉으로 하였다가 수익성을 고려하여 복합유통 및 위락시설로 전환하였다.

주요시설은 백화점 4개, 약 500여개의 전문매장, 레스토랑 45개, 나이트클럽 9개, 호텔 및 엔터테인먼트 시설로 Knott's Camp Snoopy, 레고, 영화관 14개, 수족관, 실내모형골프장 등이 있다.

표 3. Mall of America 개요

위치	미국 미네소타주 블루밍턴 소재
연면적	23만m <sup>2</sup>
사업기간	1989년 6월 ~ 1992년 8월
개점	1992년 8월
개발컨셉	스누피를 테마로 하여 복합유통 및 위락시설을 갖춘 엔터테인먼트형 쇼핑몰
주요시설	백화점, 복합영화관, 실내 어뮤즈먼트 쇼핑상점, 실내모형골프장, 어린이 놀이장, 수족관 등

② 코엑스몰(COEX MALL)

코엑스몰은 국내 최초의 본격적인 엔터테인먼트 쇼핑몰로 비즈니스와 업무시설, 쇼핑시설, 엔터테인먼트 시설을 갖추고 대규모 국제회의(ASEM2000)의 유치를 계기로 건설된 복합상업시설이다.

2000년에 오픈하였으며 도심형 엔터테인먼트로서 전시장 및 공항터미널과 연계된 쇼핑몰을 중심으로

표 4. 코엑스몰 개요

위치	서울시 강남구 삼성동 159번지 일대
연면적	43만m <sup>2</sup>
사업기간	1차 : 1985년 ~ 1989년 11월 (무역회관, 그랜드 인터컨티넨탈 호텔, 현대백화점 공항터미널) 2차 : ~ 2000년 5월 (코엑스 인터컨티넨탈 호텔, 코엑스, 코엑스몰, 오크우드, 컨벤션 아넥스, 무역회관 신관(ASEM Tower), 도심공항타워)
개점	2000년 5월
개발컨셉	레저와 업무가 복합된 복합 컨벤션 센터 개발 21세기형 국제전시 및 컨벤션 센터 형성 국내 최대의 선진국형 도심위락시설을 조성하여 비즈니스와 레저문화가 조화된 복합타운 개발
주요시설	복합영화관, 아쿠아리움, 리테일 및 게임파크, 푸드 코트, 백화점 등

백화점, 극장, 호텔, 아쿠아리움 등을 갖추고 있으며, 2008년 밀레니엄 광장 리뉴얼, 2009년 뮤지컬 전용극장 코엑스아티움을 건립하는 등 고객들을 위한 문화예술을 확충했다.

2) 테마형 쇼핑몰

① Canal City Hakata

일본 후쿠오카에 위치한 'Canal City'는 기존의 복합 시설에 "엔터테인먼트 기능이 부가된 물"이라는 테마를 부여하였다. 기존의 복합 아이템(호텔, 쇼핑, 외식, 오피스)에 엔터테인먼트 기능(멀티플렉스, 뮤지컬 극장, 실내 오락시설)을 복합하고 전장 180m 길이의 운하에 컴퓨터 제어분수인 워터퓨처 및 친수공간 시코트, 이벤트 공간인 스타코드 등을 설치하여 하카타 거리의 상징이라고 할 수 있는 알을 본 뜬 'Canal'이라는 통일감 있는 컨셉을 연출하였다.

캐널시티는 도심 속의 도심이라는 컨셉으로 6개동의 건물로 이루어진 미래형 도시공간이라는 디자인 개념이 도입된 복합시설로 대형호텔, 복합영화관, 극장, 어뮤즈먼트, 대형 상가 등으로 구성되어 있다. 입점 브랜드는 해외브랜드가 전체의 1/3을 차지하고 있다.

표 5. Canal City Hakata 개요

위치	일본 후쿠오카시 하카타
연면적	23만2천m <sup>2</sup>
사업기간	1980년대 말 ~ 1996년 3월
개점	1996년 3월
개발컨셉	숙식과 오락, 문화, 쇼핑까지 해결할 수 있는 '도시속의 도시' 미래형 도시 공간, 보행자 전용 브릿지, 중앙광장
주요시설	대형호텔, 멀티플렉스 영화관, 뮤지컬 극장, 게임센터, 쇼핑몰 및 전문매장, 레스토랑 등

② 라페스타(LaFesta)

일산 호수공원과 미관광장 앞에 위치한 라페스타는 "라이프 스타일을 반영한 우리나라 최초의 스트리트형 쇼핑몰"로서 일산 내에서 독점적인 상권을 형성하고 있다.

소비자의 라이프 스타일을 분석하여 국내외 150여개의 유명 패션을 기본으로 세계 각국의 식음시설, 뷰

터, 클리닉 그리고 젊은 세대들의 취향에 맞는 게임, 캐릭터 등 선별된 업종들로 구성되어 있다. 또 국내 대표 음악방송 채널인 KMTV와 롯데시네마 8개관이 입점하여 있는 전 연령층을 포괄하는 가족형 쇼핑, 문화 오락 공간의 복합 엔터테인먼트 쇼핑몰이다.

총길이 300m, 폭 28m에 이르는 문화의 거리는 예술인들에게 물로 무대를 제공하고, 야외 대규모 공연장에는 주말마다 라이브 콘서트 등 각종 행사가 개최된다. 호수공원과 연계된 일산의 대표적인 명소로 자리매김하여 지역명소가 되고 있다.

표 6. 라페스타 개요

위치	경기도 고양시 일산동구 장항동 764번지
연면적	6만9천m <sup>2</sup>
사업기간	2001년 5월 ~ 2003년 7월
개점	203년 8월
개발컨셉	최초의 스트리트형 쇼핑몰
주요시설	패션아울렛, 카페테리아 및 Food Mall, 방송국 및 업무시설, 멀티플렉스, 게임센터 등

### 3) 도심형 쇼핑몰

#### ① Roppongi Hills

룩본기힐스는 동경 도심지구인 룩본기 지역을 재개발 한 것으로 일본 최대 규모의 재개발 프로젝트이다. 사업 목적은 크게 두 가지로 하나는 동경 문화의 핵심지를 만들고 일본을 대표하는 문화도심을 창출하는 것이었다. 두번째는 지구의 입지를 살려 주거기능과 사업, 업무, 문화, 정보 등 각 기능이 복합된 신선함과 활력을 창출하는 도시를 건설하는 것이었다.

룩본기힐스는 'Only-one' 개념을 도입해 30대 이상 성인을 대상으로 만들었다는 점이 특징으로 이곳에서는 패스트푸드나 캐주얼 스타일을 배제함으로써 직장인들에게 필요한 '스피드 푸드'를 맞볼 수 있다. 또 호텔, 백화점, 병원 등 모든 편의시설을 한 곳에서 접할 수 있게 하였는데 2003년에 준공된 모리타워를 비롯해 모두 10개의 건물이 있다.

야경이 아름답기로 유명한 모리타워를 중심으로 주거와 오피스, 호텔, 정원 등 도시생활에 요구되는 시설을 배치하였다. 주상복합 아파트, 미술관, 영화관, 호텔, 오피스, 콘서트홀, 방송국, 공원 등 120개의

고급 쇼핑몰이 모여 있으며 주거동으로 모리펜션 4개동, 그랜드 하얏트 호텔이 있다. 도심 속의 휴식이 가능한 일본식 정원인 모리가든을 비롯해 옥상공원이 있으며 아시아 최대 미술관 모리아트 뮤지엄, 영화관 등의 문화공간이 있다.

표 7. Roppongi Hills 개요

위치	일본 도쿄 미나토구 룩본기 6초우메
연면적	72만9천m <sup>2</sup>
사업기간	1986년 10월 ~ 2003년 3월
개점	2003년 3월
개발컨셉	다양한 사람들이 하루 종일 일하고, 생활하고 휴식할 수 있는 공간으로써 새로운 도시상을 실현하기 위하여 다양한 용도의 복합개발을 통해 '문화도심'이라는 컨셉을 도입
주요시설	뷰티 플라자, 호텔, 레스토랑, 방송국, 아트센터, 영화관, 오피스, 주거시설 등

#### ② 타임스퀘어(Times Square)

타임스퀘어는 (주)경방이 영등포 부도심 계획에 의해 2009년 9월에 오픈한 국내 최대의 도심형 복합 엔터테인먼트형 쇼핑몰이다. 백화점과 대형마트, 15층 규모의 호텔, 영화관 12관을 갖춘 멀티플렉스는 물론 패션, 외식, 문화 부문의 200여개의 브랜드 매장까지 고루 갖추고 있다.

상업, 업무, 문화, 레저 등이 하나로 연결되어 다양한 고객의 라이프 스타일을 충족시키고 있으며 오픈과 동시에 한달 동안 21만 명이 다녀가는 등 서울 서남부의 랜드마크로 자리잡았다.

표 8. 타임스퀘어 개요

위치	서울시 영등포구 영등포동 441-10
연면적	37만m <sup>2</sup>
사업기간	2004년 ~ 2009년 8월
개점	2009년 9월
개발컨셉	자연요소 도입으로 도심 내 휴식 공간 조성 첨단유통, 광역적 상업의 핵심적 도시기능 수행 신선, 쾌적, 개성 단 하나로 만족되는 시공간
주요시설	백화점, 쇼핑몰, 대형마트, 푸드코트, 휘트니스, 멀티플렉스, 전시실, 웨딩홀, 메리어트호텔, 업무시설 등

표 9. 국내 쇼핑몰의 발전단계

제1세대	제2세대	제3세대	제4세대
대형몰의 등장 (대형 시설)	특성화건물 (수직복합몰)	역사형몰 등장 (역세권 재개발)	도심형몰등장 (리테일디벨로퍼)
1989~1990년 후반  -롯데월드(1989) -센트럴시티(1999) -코엑스몰(2000)	1998~2000년 중반  -밀리오레(1998) -테크노마트(1998)	2003~2009년  -AK수원역사(2003) -아이파크몰(2004) -밀리오레신촌(2006) -왕십리(2007)	2009년 이후  -센텀시티(2009) -타임스퀘어(2009) -롯데광복점(2010) -아시아폴리스(2011) -디큐브시티(2011) -롯데김포공항점(2011)
-부도심 독점적인 상권 -임대중심운영	-도심형 분양쇼핑몰 쇼핑몰 문제	-철도청의 사업다각화 연계 역사활용	-광역형 리테일러 등장 -임대중심운영 -글로벌 SPA등장

## 2. 한국 쇼핑몰 비즈니스

### 2-1. 국내 쇼핑몰 발전단계

쇼핑몰이 최근 활발히 전개되면서 업계관심이 높아지고 있다. <표 9>은 1989년 롯데월드의 등장으로 시작된 국내쇼핑몰의 시대별 발전 단계를 정리한 것으로, 국내 쇼핑몰은 최근 제4세대 도심형 몰의 등장과 함께 본격적인 성장단계에 진입하고 있다.

2009년 부산의 신세계 센텀시티와 서울 영등포 타임스퀘어의 등장은 소매업체가 본격적으로 쇼핑몰에 참여하면서 상권을 광역화하는 전기를 마련했다. 그 후2~3년 사이에 롯데몰 이시아폴리스점, 디큐브시티, 롯데몰 김포점 등 대형 쇼핑몰이 잇달아 문을 열면서 국내 쇼핑몰 시장에도 백화점 기업들이 진출해 점점 경쟁이 치열해지고 있다.

### 2-2. 쇼핑몰 성장 배경

국내에 쇼핑몰 시대가 본격적으로 도래하게 된 것은 필요조건과 충족조건이 만족되기 시작했기 때문이다. 즉, 인프라스트럭처가 자생적으로 구축되고 다양한 콘텐츠가 충족되면서 쇼핑몰시대를 위한 필요조건이 무르익고, 주 5일제 정착으로 소비자들의 여가시간이 증가해 충족조건도 만족되었다.

#### 1) 주변 인프라스트럭처의 자생적 구축

국내쇼핑몰은 미국처럼 교외형 쇼핑몰로 발전한 것이 아니라, 주로 부도심 중심상권에서 재개발 형태

를 통해 탄생했다. 따라서 국내 쇼핑몰이 본격적으로 성립되기 위해서는 그 필요조건인 재개발이라는 관점에서 주변 인프라스트럭처의 자생적 구축이 매우 중요하게 작용한다.

주변 인프라스트럭처가 자생적으로 구축되기 위해서는 첫째, 다양한 용도의 시설을 집결시키는 동시에 하나의 공통된 주제로 구성된 유기체로써 지역 특성을 반영하는 커뮤니티 장소 역할을 해야 한다. 이때 경제적 사업성만 고려할 것이 아니라 단지 내 거주자 및 지역 주민을 위한 다양한 편의시설까지 갖춰져 있어야 한다. 둘째, 문화적 가치를 높이는 보존적 가치 시설로써 지역사회의 기능체 역할을 수행해야 한다. 셋째, 도심 업무 집중화로 인해 오후 시간에 발생하는 도심 공동화 병폐를 완충하는 기능을 수행해야 한다. 넷째, 시설 내에서 활동하고 있는 사람들뿐만 아니라 외부 이용자의 다양한 욕구를 충족시킬 수 있는 ‘도시안의 도시’로써 자족 활동 기능을 수행해야 한다. 용도 시설 이외에 이벤트 및 프로모션이 주는 즐거움과 감동의 요소가 융합돼 쇼핑몰 자체가 지역사회의 새로운 ‘문화 명소’가 돼야 한다.

#### 2) 콘텐츠 구성(머천다이징)의 다양성

쇼핑몰이 본격화되기 위한 또 다른 필요조건은 쇼핑몰에 입점하는 콘텐츠의 다양성이다. 국내 쇼핑몰의 발전 과정에서 제3단계에 해당하는 역사형 몰 단계까지는 입점 콘텐츠의 다양성이 부족한 실정이었다. 당시에는 콘텐츠 부족 문제가 본격적인 쇼핑몰 시



대의 도래를 방해하는 가장 근본적인 요인이었다.

그러나 제4단계에 접어들면서 자라와 H&M, 유니클로 등 글로벌 SPA 브랜드가 국내에 대거 진출했다. 특히, 매장면적이 990~3300㎡ 규모에 이르는 대형 매장을 전개하면서 SPA 브랜드들은 쇼핑몰의 키테넌트로 급부상했다. 또한 명품에 자리를 내주거나 수수료 문제로 백화점을 이탈한 내셔널 브랜드들이 멀티숍 개발을 통해 운영 노하우를 축적하면서 쇼핑몰과의 기투합했으며, 토이저리스, ABC마트 등 카테고리킬러와 미샤, 페이스샵, 에뛰드하우스 등 중저가 화장품 전문점 및 프랑프랑 같은 라이프스타일숍이 등장했다. 이와 함께 외식 프랜차이즈나 프리미엄 레스토랑이 대거 등장했고, 다양한 편집숍의 개발로 머천다이징 기획이 용이해진 점도 쇼핑몰이 발전하는 데 크게 기여했다.

### 3) 소비자들의 시간적 여유 증가

쇼핑몰이 발전하기 위해서는 위와 같은 하드웨어적 필요조건 외에도 환경적인 충분조건이 만족돼야 하는데 가장 중요한 것은 소비자의 시간적 여유는 주 5일 근무제가 정착됨에 따라 개인의 여가활동이 다양해지는 것을 의미한다. 소비자들의 주말 여가시간이 늘어나면서 쇼핑 공간에서 체류하는 시간이 점점 길어지고 있고, 쇼핑 자체가 하나의 유희 수단으로 변모하고 있다.

게다가, 가족 중심의 쇼핑문화가 정착됨에 따라 온 가족이 즐길 수 있는 쇼핑 공간 및 엔터테인먼트 시설을 요구하는 소비자가 증가하고 있다. 따라서 주 5일 근무제 도입에 따른 소비패턴의 변화와 가족중심의 여가문화 확산, 레저 스포츠 문화에 대한 욕구 증대로 쇼핑과 즐거움을 동시에 누릴 수 있는 엔터테인먼트형 복합쇼핑몰이 소비산업 전반에 걸쳐 새로운 수요를 창출하고 있다.

여기에 한 가지 더 중요한 요소는 시간의 여유가 가져다 주는 램블링(rambling)이다. ‘램블링 효과’란 몰링과 유사한 용어로, 고객이 자유롭게 어슬렁거리면서 쇼핑과 엔터테인먼트·외식·여가생활을 함께 누리면서 소비하는 것을 말하는데, 쇼핑몰이 현대인에게 시간적 여유와 공간적 탐닉을 제공한다는 점에서 체류형 쇼핑의 대표적인 업태로 자리 잡고 있다.

### 4) 백화점의 쇼핑몰 참여

국내에서 패션상품을 구입할 수 있는 공간으로는 백화점, 전문점, 대형마트, 아웃렛, 인터넷쇼핑몰 등

이 있다. 그러나 소비자들이 가장 신뢰하는 쇼핑 공간은 백화점이었다. 백화점에는 다양한 브랜드가 입점해 있기 때문에 비교하면서 구매할 수 있고, 성별이나 세대별로 공간을 구성해 시간 낭비 없이 자신에게 맞는 옷을 고를 수 있다. 또한 인터넷쇼핑몰과 달리 상품을 직접 입어보고 구입할 수 있어 신뢰성이 높다.

그러나 이런 장점에도 불구하고 중류층이 백화점에서 선뜻 의류를 구입하기 어려운 이유는 가격이 비싸다는 점 때문이다. 최근에는 백화점은 상류층만 소비하는 곳이라는 인식이 강하게 자리 잡고 있다. 백화점에 입점하는 브랜드 자체가 고가라는 점도 있지만 매장 수수료가 높기 때문에 다른 채널보다 같은 상품이라도 가격이 비싼 경우가 많다.

그 결과 중간계층의 소비자들은 처음부터 백화점 외의 곳에서 쇼핑을 하거나 백화점에서 마음에 드는 옷을 고른 뒤, 인터넷이나 다른 채널을 통해 구입하는 경우가 많다.

쇼핑몰은 이런 중간계층의 소비자들에게 충분히 매력적인 채널이다. 백화점보다 다양한 브랜드들이 입점해 있기 때문에 소비자들의 다양한 니즈를 충족시킬 수 있을 뿐 아니라 쇼핑몰에 입점해 있는 브랜드들은 백화점처럼 높은 수수료를 내지 않아도 되기 때문에 가격 면에서도 다른 채널과 비교했을 때 경쟁력이 있다.

다양한 브랜드가 입점해 있다는 것은 다른 관점에서 보면, 소비자들이 다양한 가격대의 브랜드들을 만날 수 있다는 것을 의미한다. 즉, 저렴한 브랜드부터 고

표 10. 백화점이 개발, 참여하는 복합쇼핑몰

복합몰	개발회사	위치	개점시기
신세계 센텀시티	신세계	부산 해운대	2009.3
평택역사몰	AK플라자	경기 평택역	2009.4
타임스퀘어	경방(신세계)	서울 영등포	2009.9
부산 광복점	롯데	부산 중구	2009.12
레이킨스몰	킨텍스몰(현대)	경기도양 킨텍스	2010.8
청량리역사몰	롯데	서울 청량리역	2010
김포스카이파크	롯데	김포공항	2011
롯데아시아 폴리스점	롯데	대구 봉무	2011
청주복합몰	현대	청북 청주 대농부지	2012
의정부역사몰	신세계	경기 의정부역	2012
평촌복합몰	롯데	평촌GS부지	2012

가의 브랜드까지 소비자는 자신의 상황에 맞는 쇼핑을 즐길 수 있다. 때문에 국내 대형 백화점업체들은 쇼핑물의 성장에 위기의식을 갖게 되었고, 그 결과 쇼핑물에 직접 참여하게 되었다.

### 2-3. 국내 주요 쇼핑센터 특징

#### 1) 라이프스타일센터, 롯데몰 이시아폴리스점

2011년 4월, 지금까지 국내에 존재하지 않았던 ‘라이프스타일센터(이하 LSC)’라는 포맷을 표방하며 롯데몰 이시아폴리스점이 위치한 봉무 이시아폴리스는 대구 중심가에서 약 8km 떨어진 신흥 주택지역이다. 2km이내 주변 거주자와 중 상권(5~10km)내 거주자를 주 고객으로 상정하는 라이프스타일센터는 기존의 광역형 쇼핑몰과 달리 커뮤니티, 라이프스타일을 중시하는 MD를 전개하는 것이 특징이다.

미국의 사우스레이크 타운 스퀘어(Southlake Town Square)와 빅토리아 가든(Victoria Gardens) 등이 LSC의 대표적인 사례다. 최근 일본에서도 LSC에 대한 관심이 높아 지방 도시를 중심으로 활발하게 전개되고 있다.

이시아폴리스점은 미국과 일본의 LSC가 갖고 있는 특징을 대구 지역 특성과 결합해 다음과 같이 구성했다.

- 개방형 포맷 : 지붕이 개방돼 있어 사계절을 느낄 수 있도록 여유 있게 구성했다.
- 오감 만족 : 맑은 공기와 경치, 맛있는 음식을 즐길 수 있도록 구성했다.
- 즐거움 : 야외와 어울리는 엔터테인먼트 공간을 구성했다.
- 위드유(with you) 공간 : 가족 및 연인과 함께 할 수 있는 공감각적인 쇼핑몰을 구성했다.

#### 2) 도시형 복합시설, 타임스퀘어

도심형 복합시설(UEC; Urban Entertainment Center)은 엔터테인먼트, 외식, 쇼핑을 복합적으로 제공하는 쇼핑몰이다. UEC의 엔터테인먼트는 주로 대중에게 쉽게 다가갈 수 있는 가상세계나 테마파크, 영화관 등으로 전개된다.

단순히 쇼핑 기능뿐 아니라 관광, 숙박, 편의시설이 통합적으로 고객을 유인하는 것이 특징이다. 국내 최초의 UEC는 코엑스몰을 들 수 있다. 코엑스몰이 등장한 지 10년 후, 서울 영등포에 들어선 타임스퀘어는

명실상부 국내 최대의 도심형 복합 엔터테인먼트 상업시설이다.

타임스퀘어는 신세계백화점, 이마트와 2,800석의 CGV멀티플렉스, 8,250㎡ 규모의 교보문고, 예식홀 아모리스 외에 다수의 SPA브랜드를 앵커 테넌트로 포진시키고, 메리어트 호텔과 오피스텔을 병설해 상업과 문화, 업무, 레저가 가능한 도시 속의 도시(city in city)를 구현했다.

또한 복합쇼핑몰로는 드물게 약 6,600㎡ 규모의 명품관을 구성해 20여 개 브랜드를 입점시켰다. 그 밖에 다양한 다이닝 브랜드로, UEC에서 더욱 발전한 UECL (Urban Entertainment Lifestyle Center)를 선보였다. 그 결과, 타임스퀘어는 2009년 9월 개점 한달 만에 600만 명이라는 기록적인 내점객수를 기록하며 서울 서남부 지역의 쇼핑메카로 자리매김했다.

#### 3) 재개발 복합상업시설, 디큐브시티

디큐브시티는 서울 지하철 1호선과 2호선의 환승역인 신도림역에 인접한 대형 쇼핑몰로, 시티 인 시티 개념의 재개발 복합상업시설이다. 디큐브시티는 일본 모리빌딩의 기획 하에 디벨로퍼 개념을 도입, 기획부터 완공, 운영까지 일관된 체제를 유지하는 것이 특징이다.

아파트를 주축으로 하는 주거 부문과 호텔, 쇼핑시설의 복합화로 대단위 개발을 추진해 지역 내 랜드마크가 되었으며, 문화와 경제를 키워드로 컬처노믹스(culture-nomics)를 표방하고 있다.

컬처노믹스란 문화를 통해 고부가가치를 창출해 도시 경쟁력을 높이고 경제적 풍요를 이루는 것을 말하는데, 디큐브시티는 문화 소외지역이었던 서울 강서권에 대규모 뮤지컬 극장을 테넌트로 입점시켜 문화 발진을 시도하고 집객력을 강화하고 있다. 아울러, 쇼핑시설의 직영화를 통해 쇼핑몰 운영의 신기원을 이루었으나 수익 창출이라는 관점에서는 아직 미지수다.

#### 4) 디벨로퍼의 참여, 롯데몰 김포공항점

연면적 31만 4천㎡의 국내 최대 초광역형 쇼핑센터로 백화점과 대형마트, 쇼핑몰, 호텔, 극장, 전시관 등으로 구성된 롯데몰 김포공항점은 2000년대 중반부터 롯데그룹이 준비해온 유통채널, 유통기구 보완의 결정판이라 할 수 있다.

김포공항점의 특징은 첫째, 백화점, 면세점, 대형마트, 슈퍼마켓, 편의점, 인터넷쇼핑몰, TV홈쇼핑, 럭셔리 전문점, 영플라자, 프리미엄아웃렛, 쇼핑몰의 유통채널을 확장한 점이다. 둘째는 호텔, 극장, 패스트푸드점, 패밀리레스토랑, 커피점, 도너츠 전문점 등 소프트 콘텐츠에 적극 참여했으며 셋째, 타스타스, 유니클로, 무인양품, 토이자라스, 자라 등 해외 소매 콘텐츠를 확장한 것이다. 넷째, 대형마트 운영 노하우를 활용해 디지털플라자와 스포츠전문점 같은 전문점을 확대했으며, 다섯째, PB상품 확대로 합리적인 가격을 제시하는 공장 없는 제조업의 효과를 실현시켰다. 이러한 점에서 롯데그룹의 쇼핑센터 사업은 다른 백화점 경쟁사에게 매우 위협적인 대안이 될 것으로 보인다.

5) 여의도 IFC몰

동북아 금융허브 도시를 지향하는 여의도에 2012년 8월, 1조 5천억 원 이상이 투입된 IFC센터가 5년간의 공사를 마치고 그랜드오픈했다. 해외 자본을 통해 전문 디벨로퍼인 AIG부동산개발의 주도로 29층, 32층, 55층의 오피스 3개 동과 38층의 호텔 콘래드로 구성된 IFC센터 지하에 대형몰을 개발한 것이다.

지하철 5호선과 9호선이 교차하는 여의도역에서 IFC센터로 이어진 지하가도 3개 층의 몰을 구성했는데, 여의도 최초의 멀티플렉스(CGV)와 대형서점, H&M과 자라, 유니클로, 버시카, 마시모 같은 글로벌 SPA가 대거 출점해 여의도의 젊은 직장 여성들을 사로잡을 것으로 예상된다. 몰 내부에는 다양한 레스토랑과 카페, 푸드코트가 입점해 단지 내는 물론 주변 오피스 인구까지 집객할 것으로 보인다.

IFC몰의 문제는 금융 중심의 여의도 상권 특성상, 토요일과 일요일, 공휴일에 공동화 현상이 발생한다는 점이다. 따라서 이를 어떻게 극복할 것인가의 문제가 인근 영등포 상권의 타임스퀘어, D3와의 경쟁력으로 이어질 것으로 보인다.

3. 일본 쇼핑몰 비즈니스

3-1. 일본 쇼핑몰 발전단계

일본 쇼핑몰은 '90년대 규제완화로 교외형을 중심으로 급속히 성장 하였으나, 최근 다시 규제가 강화되면서 성장이 둔화되고 있다.

SC의 출점수가 가장 많았던 해는 97개가 출점했던 2007년. 그 전에도 2006년 83개, 2008년 88개로 출점수가 많았다. 마을만들기3법 (개정 도시계획법, 혹은 개정 대점법)의 개정과 급속한 경기악화로 2009년에 출점한 SC수는 57개, 2010년에는 54개에 불과. 2011년 이후 출점은 더욱 감소가 예상되고 있다.

표 11. 일본쇼핑몰 발전단계

도심형 쇼핑몰 중심 출점	교외형 쇼핑몰 중심 출점	재규제로 신규 출점에 어려움
-급성장 하던 GMS가 대형화 되면서 쇼핑몰로 변모 -대규모 점포 출점을 규제하는 “대규모소매점법 (대점법)1” 시행	-’80년대에 접어들면서 주거지역 발달 및 도시 광역화와 자동차 보급 확대 -’90년대부터 “대점법” 완화, ’98년에 완전 폐지	-’98년 지역상권 활성화를 위해 “마을 만들기 3법2” 도입 -’06년 “마을 만들기 3법” 강화 → 근교/교외 대형 쇼핑몰 출점이 사실상 불가능 해짐

3-2. 일본의 대표적 쇼핑몰

한국보다 쇼핑몰이 일찍 발달된 일본은, 백화점등 기존업태와 구분되어 쇼핑몰이 하나의 쇼핑업태로 굳건히 자리매김했다. 한국의 쇼핑몰은 백화점 등 기존의 유통업태가 판매채널의 하나로 쇼핑몰개발을 주도하고 있는 반면, 일본은 전문 디벨로퍼가 주도가 되어 쇼핑몰을 개발하는 경우가 많다. 아래에서는 일본의 대표적인 디벨로퍼 및 복합쇼핑몰을 살펴본다.

1) 이온몰(주) - 이온몰(AEON MALL)

① 개요

이온몰은 1989년부터 쇼핑센터의 전개로 시작하여, 이온(GMS)을 중심으로 한 이온그룹의 developer 사업의 핵심이다. 이온 및 그 관계회사는 이온몰이 운영하는 SC에 관련해서 소매업, 전문점사업을 경영하고 있다. 이온몰은 2007년 8월에 같은 그룹의 다이아몬드시티와 합병하여, 현재 이온몰이다. 전개 쇼핑몰 수는 59점이다. (해외포함)

② 쇼핑몰 개발기준

a. 입지기준

이온몰이 개발하는 SC는 교외입지이며 이하의 3점이 조건이 개발기준이 된다.



첫째, 10만m<sup>2</sup>이상의 광대한 부지여야 한다. (부지면적 10~20만m<sup>2</sup> 정도로 되는 땅. 대도시권 등의 시가지입지로는 5~10만m<sup>2</sup>)

둘째, 차로 access가 원활할 것.

셋째, 자동차 30분권 내에 40만 명 이상의 인구를 거느리는 입지

그리고 이온몰은 상권인구가 40만~50만 명인 지역에 오픈한다.

b. 형태기준

2핵 1몰, 전문점 130점포이상을 도입한 enclosed mall (2~3층)을 기준으로 한다. 구체적으로는,

첫째, 7 ~ 8만m<sup>2</sup>의 GLA(총임대면적)과 3500대 이상의 주차장

둘째, GMS 또는 백화점, 복수의 대형전문점 등의 핵심포를 2개 이상 배치

셋째, 130점포이상의 전문점을 입점

c. 컨셉기준

이온몰의 기본적인 컨셉은 “마을 만들기”이다. 지역의 needs에 최적의 SC를 개발하는 것으로 새로운 상업 집합체 창출해내는 것뿐만 아니라, 행정시설이나 다목적 Hall 등을 SC내에 설치하여, 커뮤니티센터로서의 이용을 높여, 지역사회 중심적인 역할을 하는 상업공간을 목표로 하고 있다.

d. 테넌트 믹스 및 운영기준

테넌트 믹스에 대한 기본적인 생각은, 현지 최초 출점의 테넌트를 전체의 1/3, 현지의 전문점을 1/3, SPA형 등 브랜드 shop 1/3의 구성으로, 지역의 폭 넓은 needs에 대응하는 것과 함께, 여태까지 도시형에만 입점되어 있던 테넌트의 적극적인 유치도 실행 중이다.

이온몰(주)는 market 조사부터 용지 확보, SC의 기획 개발, 기본설계/planning, 테넌트 leasing, 건설, SC운영, 시공관리의 일련의 업무를 자사가 해결하며, 종합적인 SC개발/운영을 실행하고 있다. 실제, 이 업무 중에, 특별히 테넌트의 leasing에 자신을 갖고 있다. 입점 후의 테넌트에는 VMD 또는 상품 MD,接客 등에 관해서 수시로 교육을 하는 등, 月 에 한번 SC내에서 점장 회의를 열어, SC manager가 advice를 하고 있다.

테넌트와의 계약의 정기차가제도(定期借家制度: 만료 시, 자동 갱신이 안됨)를 도입하여, SC내에 긴장감 있는 경쟁환경을 만들어냄과 동시에 테넌트와의 공존공영을 도모하고 있다.

③ 해외 운영

a. 개요

현재 중국에서 이온북경국제상성 쇼핑센터, 이온몰 TEDA 등 2개 이온몰을 전개하고 있다.

내년에는 이온몰텐진을 오픈예정이며, 그 외 ASEAN으로의 출점도 적극적으로 추진 중이다. 또 2014년에는 캄보디아의 프놈펜에, 베트남에서도 개업을 계획하고 있다. 2013년도에 해외에서 5 개 이상의 개업을 예정하고 있다

b. 출점 지역 기준

첫째, 1급 도시중심의 dominant 형성을 추진

둘째, 중점개발로는 수도 및 중요도시

셋째, 인구 500만 명 이상을 목표

넷째, 한 명당 연간 가처분 소득 18,000 위안 이상

c. 몰의 규모 기준

첫째, 교통이 편리한 교외 입지

둘째, 상권인구 (자동차20분권 내)는 100만 명을 목표로 1개 몰

셋째, 부지면적은 8만 ~ 10만 m<sup>2</sup>

넷째, 상업연면적은 10만 m<sup>2</sup>, GLA는 65,000 m<sup>2</sup>

다섯째, 주차장 3000대 이상

d. 투자 및 수익 기준

첫째, 개발 scheme: 토지, 건물과 함께 현지 developer부터 master lease

둘째, 투자: 약 20억엔 (8년 상가)

셋째, Mall 매출: 90~100억엔 (오픈 초 2~3년간)

넷째, Mall 수익: Mall 매출의 약 10%, EBIDA: 20% 이상 (owner 투자분 제외)

2) (주)루미네 - 루미네

① 개요

현 루미네는 1991년 4월에 (주)오오미야 스테이션 빌딩, 기타센주터미널(주), (주)루미네신주쿠, (주)루미네요코하마, 1992년 4월에 이치카와터미널(주) 등 5개 회사

가 합병하여 탄생한 기업으로, 쇼핑센터 관리 운영이 중심사업이다. 1997년부터 NEW 루미네 계획을 추진, 여태까지 감소경향이었던 매출을 성장궤도에 올려, 이후 수도권에서 국내를 대표로 하는 역 빌딩까지 성장하였다.

## ② 쇼핑몰 개발 기준

### a. 입지

최근의 신규출점은 2009년 8월의 ‘루미네 MEN 시부야점’, 온라인사이트의 ‘I LUMINE’ (2008년3월), 2010년 4월, ‘루미네이케부쿠로’ (이케부쿠로 터미널 빌딩(주)에서 승계), 작년 2011년 10월, 유라쿠초세이부 철거지에 오픈한 ‘루미네유라쿠초점’이 있다. 루미네의 출점입지의 특징은 신주쿠, 요코하마 등 전국에서 봐도 손꼽히는 승강객을 자랑하는 터미널역 입지라는 점이다.

### b. 타깃고객 및 MD

신주쿠역은 하루의 승강객 수 300만 명을, 요코하마역, 시부야역은 200만명을 자랑하는 전국 굴지의 터미널역로, 이용객 층이 폭 넓다. 하지만 루미네는 20~30대 전반의 여성과 그 주변의 남성을 target으로 한 fashion shop을 중심으로 직접, target 고객을 좁혀나가고 있다. 입지에 따라서 약간 다르지만 물건판매(패션)이 약 40%, 잡화류 30%, 레스토랑 20%, 기타 10%라는 업종구성으로, 물건판매에서도 select shop를 시작으로 감도 높은 fashion shop이 많다.

### c. 운영

루미네는 업종으로 말하면 부동산임대업이다. 하지만 이 회사는 소매업으로써의 의식이 매우 높고, 그 상징으로써 영업의 중심적인 존재인 floor master가 있다. 이 floor master가 입점 점포의 지도, 문제에 대응하고 있다. Floor master는 쇼핑몰과 입점 점포의 관계뿐만 아니라, Shop이 안는 문제가 입점 점포단위로는 해결이 어려운 상황에는 shop의 본사의 책임자에게 교섭하여 본사와 floor master와 함께 문제해결로 이끈다. Shop과 floor master가 함께 win-win의 관계를 구축하여, 계속하게 하는 중요한 역할을 맡고 있다.

Floor master를 육성하기 위한 커리큘럼도 잘 갖추어져 있다. 회사는 입사 2년차에 루미네에 출점하고 있는 shop의 별도의 점포에 반년동안, 파견근무 형태

로 판매 업무에 관여하고 있다. Shop운영의 실체나 판매의 연수 같은 실무경험이 이후의 floor master로써의 실무에 크게 공헌한다.

Shop staff의 인재육성 면에서는 shop master (점장), sub shop master(부점장)에 대하여 연 2~3회, shop management를 중심으로 연수를 실행하고 있다.

### d. 마케팅

관측 전략의 중심은 루미네 카드가 있다. 루미네 카드의 최대의 특징은 일년 내내 진행되는 5% 할인이지만, 연 4회 실행되는 10% OFF 캠페인의 매출 면에서의 공헌은 크다. 누계입회자수는 159만 명을 돌파, 연간매출의 약 30%를 루미네 카드가 점유. 구매 data의 분석, 판매촉진전략의 tool로써 이용되고 있다.

## 3) (주)아토레 - 산도에르부

### ① 개요

(주)아토레는 역에 인접한 상업개발을 핵심 사업으로, 1990년에 JR 히가시니혼의 100% 자회사로써 설립됐다. 사업내용은 역 빌딩의 개발, 관리, 운영, 더 나아가 JR역 빌딩 각 회사 및 타 점포 시설의 컨설팅 업무, “역내” 상업시설의 개발 support도 동시에 실행되고 있다. 그리하여, 직영사업은 2011년 1월, (주)아토레 스틸로 분사화되어, “산도에르부”를 시작으로 한 점포 등의 운영을 실행 중이다. 모 회사인 JR히가시니혼은 경영자원의 효율화를 목적으로 역 빌딩 사업을 재편 하고 있다. 아토레는 동 그룹의 루미네와 함께 핵심사업으로 포지셔닝되어, 지금까지 메구로 스테이션 빌딩, 카메이도 스테이션 빌딩, 오오모리 프리모, 아키하바라 백화점, 키치쥬지 론론, 카와사키 스테이션 빌딩 및 박스 힐의 각 역 빌딩을 흡수 합병하여, 리뉴얼(아토레 化)을 직접 하였다. 아토레 브랜드의 침투와 브랜딩을 목적으로 2009년 4월, 회사명을 도쿄권 역 빌딩 개발 주식회사에서 (주)아토레로 변경되어 있다.

## ② 쇼핑몰 개발기준

### a. 입지

아토레의 개발 물건의 지정은 모회사의 JR이 한다. 같은 JR 그룹의 루미네 개발입지가 탑승객수, 상업 potential도 전국 레벨의 터미널 역 입지인 것에 반해, 동사는 수도권 내에서 비교적 탑승객수가 많은 역이지만, 상업 potential 은 별로 높지 않은 역이 많다.

### b. 개발

역 입지에서 각각 입지에 적합한 개발을 실행하는 마케팅에 힘을 실어 넣고 있다. 구체적으로 target이 되는 층의 life style, 생활 스타일을 설정, 그 역의 이용 scene을 생각하여 MD를 구성하고 있다. 역은 그 마을의 입구이며, 역 빌딩에서 쇼핑라는 행위를 통해서, 하나의 커뮤니티를 형성, 마을 만들기에 큰 영향을 주었으며 마을과의 관계도 중시 한 개발이라고 볼 수 있다.

## ③ 쇼핑물 운영

### a. 운영

동사는 자기 스스로 운영면의 특징을 “프로듀스형 운영”이라고 부른다. 원래 부동산관리형이 아니고, shop의 개성을 끌어낸 후, 고객지향에 있어서 전체의 매력을 프로듀스해 나간다. 이 프로듀스형 운영을 실천하기 위한 계획과 체계를 “아토레 스탠더드”라고 부른다.

Developer로서 가능한 정보개시 (건물의 매출액, register 객 수, 개점 base의 shop 평가 등)을 실행하여, 테넌트와 밀접한 커뮤니케이션을 도모하고 있다. 동사는 출점 후, 철저한 follow를 실행하여, 매상 데이터의 분석부터 상품 MD, 가게 내 display, 점포 매상과 직결돼있는 모든 것까지 CS (customer satisfaction)를 목적으로 한 다방면에 걸친 의견교환 및 지도를 실행하고 있다.

영업, 고객, 판매 촉진, 업무, 관리의 5개의 축을 기본으로, 업종별로 category manager와 shop master가 정기적으로 미팅을 실행하여, shop에 대한 support 체계를 충실하게 하고, 전관공통의 운영 style의 확립을 목표로 하고 있다

### b. 마케팅

아토레화로 인해 새로 태어난 아토레 키치조지에서는 2년간 1000회를 넘는 event를 실시한다. 동사가 기획/운영하고 있는 모든 event는 판매촉진은 물론, 지역생활자의 커뮤니티의 기능을 갖춰 방문/이용 유도하고 있다. 그 중에서도 호평인 이벤트는 아토레 키치조지에 출점하고 있는 테넌트에게 참여를 의뢰하여, 브랜드의 컨셉이나 상품이 완성되기 전까지의 공정이나 소재가공 기술 등의 일반 소비자에게 잘 알려지지 않은 가게나 상품의 배경을 공개하는 이벤트이다. 테넌트의 인지도 향상 뿐 만 아니라 제품의 취향

을 알게 되는 repeat 고객이 되어 가게와 테넌트, 고객의 삼자와 함께 merit가 있는 효과를 지니고 있다.

2012년 3월에 아토레화 하여 오픈한 아토레 마츠이도, 아토레 카와사키 에서도 같은 이벤트를 실행하여 강화하고 있다.

### c. 고객관리

‘아토레클럽’ 회원조직을 구축하여 이용객과의 상호 커뮤니케이션을 도모한다. 카드에는 ‘아토레카드’ (포인트카드)로 아토레클럽뷰 suica 카드 (아토레 카드 + suica + credit 기능 + 정기권)의 2종류가 있고 회원 사이트 ‘마이아토레’에서는 메르마가, 포인트를 저축할 수 있는 기회, 블로그에는 한정정보, 쇼핑경력의 확인 등 서비스를 진행하고 있다.

## 4. 시사점 및 결론

한국보다 앞서 쇼핑물이 발전한 일본은, 쇼핑물의 발전 이유를 경기침체에 따른 합리적 소비와 소비자 니즈 다양화에서 찾고 있다. 한국도 향후 성장 정체 예상되고 빠른 속도로 고령화가 진행되고 있어 일본의 전철을 뺄 가능성 있다.

다만 한국의 경우, 백화점이 특정매입이라는 형태로 입점업체의 직원들이 물건을 판매하고 있고, 백화점 내에서 정상상품 외에도 할인된 행사상품도 함께 팔고 있으며, 대형화에 따라 영화관, 문화센터 등 각종 편의시설을 확충하고 있으며, 마트 등과의 복합출점 등을 통해 쇼핑물의 특징을 일부 흡수하면서 발전하고 있어, 일본의 예와 같이 급속한 백화점 쇠퇴와 쇼핑물의 발전이 이루어지기는 어려울 것으로 보인다.

그러나, 쇼핑물의 발전은 이미 국내 유통업계의 한 흐름이 되어가고 있다. 이에 끝으로 일본의 사례를 통해 한국쇼핑물의 나가야할 방향을 살피면서 마치고자 한다.

### 4-1. 일본소비자 소비트렌드의 변화

#### 1) 합리적 소비

일본의 경우 합리적 소비가 발달하면서 쇼핑물에 대한 선호가 나타났다. 과거 백화점 주 고객이었던 단카이 세대의 과시형 소비에서 합리적 소비로 변화하여 선물비용이 줄고 브랜드 양복에 대한 선호가 감소하였다. 미래에 대한 기대감 감소로 소유보다는 빌리는 것을 선호하게 되어 집이나 자동차의 리스 수요가 늘고, 이미 필요한 제품들은 거의 모두 보유하고 있어

생활에 꼭 필요한 제품만 구입하게 되어 내구재 소비가 줄어들게 되었다.

## 2) 소비자 니즈의 다양화

소득 증가로 소비자의 니즈가 다양화되면서 전문점에 대한 수요가 증가되고, 전문점의 집합체인 쇼핑몰이 소비자들에게 매력적으로 다가가게 되었다. 일본 인당 GDP가 1만 달러를 넘은 80년대 중반 이후, 전문점에 대한 수요가 증가하게 되었으나, 고가 상품을 취급하는 백화점은 전문점 입점을 망설이면서, 전문점 입점에 적극적이었던 쇼핑몰로 고객을 빼앗기게 되었다.

## 4-2. 일본 쇼핑몰사업의 성공 요인 및 실패 요인

### 1) 성공 요인

#### ① 테넌트 확보 용이

백화점의 높은 수수료에 불만을 가진 로컬 업체들이 백화점을 이탈, 유통까지 직접 하는 SPA형으로 진화하였고, SPA형 로컬 업체들이 백화점 대비 낮은 수수료의 쇼핑몰에 입점하면서 백화점과 차별화된 tenant 확보가 가능하게 되었다.

#### ② 규제 완화

90년대 후반부터, 규제완화로 대형점포 출점이 자유로워지게 되는데, 대형점포 출점을 막는 '대점법'이 '00년 완전 폐지되면서 교외를 중심으로 대형 쇼핑몰 출점이 급증하게 되었다.

#### ③ 부지확보 용이

'90년대에 들어서면서 경제구조 변화로 일본 기업들이 생산거점을 해외로 이전하면서, 교외에 비어있는 공장부지를 중심으로 교외 쇼핑몰 출점이 급증하게 되었다.

### 2) 실패 요인

① 지속적인 경기 침체에 따라 출점 도시 (주로 지방 도시)의 경제 쇠퇴로 인한 상권 몰락하게 되었다.

② 테넌트 믹스에서 실패를 하는 경우가 있었다. 즉 넓은 면적을 특정 테넌트에게 일괄 임대 후 해당 테넌트가 속한 업종이 쇠퇴하여 대형 테넌트가 철수하게 되는 경우가 있다. 이 경우 tenant 리스크 분산에 어려움이 있어 실패할 가능성이 높아지게 된다.

과거 미즈이 부동산은 이토요카도를 대상을 임대 사업을 하였으나, GMS 사업 악화의 영향으로 임대 사업에 실패한 경험이 있었다.

③ 경쟁심화로 인해 경쟁사 출점 저지를 위한 무리한 출점이나 점포 renewal을 위한 자금/토지 확보에 실패하여 경쟁에서 쇠퇴한 사례가 증가하고 있다. 즉 성공적인 쇼핑몰 운영을 위해서는 충분한 자금력이 필요하다.

## 참고문헌

- Dawson, S, Bloch, P.G. and Ridgway, N.M.(1990). "Shopping Motives, Emotional Status and Retail Outcomes", Journal of Retailing, 66(4), 408-427
- Ray. A. (1994) "Correlates of mall visit frequency." Journal of retailing, 70(2), 139-161
- Barbin. B. J., W. R, Darden & M. Girffin(194), "Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value", Journal of Consumer Research, Vol. 20, 6440656
- Jin B.H. and Kim, J.O.(2001), "Korean Consumers' Patronage of Discount Stores: Domestic vs Multinational Discount Store Shoppers' Profiles" Journal of consumer marketing, 18(3), 236-255
- 황세운(2003), 복합상업시설의 다목적 구매행태에 따른 용도복합의 시너지 효과에 관한 연구, 한양대학교 대학원 석사학위논문
- 장은아(2007), Urban Entertainment Center 이용자 이용패턴 분석에 관한 연구, 한양대학교 대학원 석사학위논문
- 서용건, 서용구(2003), 관광, 엔터테인먼트 쇼핑몰 개발전략에 관한 연구, 관광 레저 연구, 14(3), 361-380

## 백인수



고려대학교 무역학과 학사  
 와세다 대학 경영학 석사, 박사  
 현 롯데그룹 정책본부 미래전략센터 임원  
 전 산업연구원 부연구위원  
 상공회의소 유통물류진흥원 연구위원  
 insoobaek@naver.com

### □ 롯데미래전략센터

롯데미래전략센터는 그룹이 주력하는 사업영역에 대한 방향을 제시하고, 목표를 달성할 수 있는 창조적 솔루션을 제공하며, 글로벌 무한경쟁시대에 글로벌기업으로 발돋움할 수 있도록 중국 등 해외시장에 대한 심층 연구를 수행하는 것은 물론 급변하는 경영환경에 능동적으로 대응할 수 있는 지식과 인사이트를 제공하고 있다.