세운상가지구
상업 및 산업 도시 지역 재생
ULI 자문위원회 보고서
2019년 10월 13 ~ 18일
세운상가지구
상업 및 산업 도시 지역 재생

ULI 자문위원회 보고서
2019년 10월 13 ~ 18일

Urban Land Institute
3418 Jardine House
1 Connaught Place
Central, Hong Kong
Tel: +852 2886 1620
Email: asiapacific@uli.org
asia.uli.org
Urban Land Institute 소개

**URBAN LAND INSTITUTE**는 전세계 45,000명의 부동산 개발 및 도시 전문가들로 구성된 회원 주도의 글로벌 운영단체이다. 회원들은 책임감 있는 토지이용에 대한 리더십을 제공하고, 활기 넘치고 지속 가능한 도시 공동체를 창조하기 위한 사명감 실천한다.

ULI 각 분야별 회원 구성은 개발자, 부동산 소유자, 투자자, 건축가, 도시계획가, 공무원, 부동산 중개자, 부동산 감정평가사, 변호사, 엔지니어, 금융업 그리고 학계를 포함한 산업 분야 전반에 걸쳐 있다. 1936년 최초 설립되어, 미국, 유럽, 아시아-태평양 지역 등 전세계 약 80여 개 국에서 회원들이 활동하고 있다.

ULI가 토지 이용 계획 관련 의사결정에 영향력 있는 제안을 제공할 수 있는 근간은 기존 도시 환경에 영향을 미치는 다양한 요인들 즉, 도시화, 인구변화, 새로운 경제적 요인, 기술의 발전, 환경 문제 등 다양한 도시 이슈 관련해서 회원들간의 전문 지식과 정보 공유를 토대로 한다. ULI는 회원 상호간 학습을 통해 토지 이용과 부동산 개발 관련하여 글로벌 권위자로서의 위상을 실천하고, 이를 강화하기 위해 회원들간 공유하는 지식 기반의 플랫폼을 통해 글로벌 전역에서 수 천회의 세미나 및 전문가 모임 등 이벤트들을 개최한다. 2018년에는 전 세계 330개 도시에서 2,200회 이상의 ULI 세미나 및 이벤트가 개최되었다.

또한 ULI는 회원들의 연구에 기초하여 전 세계 도시 발전을 위한 도시 설계와 개발에 있어서 모범 사례들을 공유한다.

보다 자세한 정보는 ULI홈페이지uli.org 와 Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram 등의 각종 SNS를 통해 확인 가능하다.
ULI 자문 서비스 소개

ULI 자문서비스(Advisory Service) 프로그램의 목표는 복잡한 토지이용계획과 개발 프로젝트, 프로그램 및 정책과 관련한 부동산 분야에서 최적의 권고안을 도출하는 것입니다. 1947년에 시작된 본 프로그램은 지역사회, 도시 재개발, 토지관리전략, 개발제어역량, 성장관리, 공동체 활성화, 재개발용 토지 재개발, 군사기지 재사용, 공공 주택 공급, 자산관리와 같은 도시가 직면한 문제들을 대응하고 실용적인 해결책을 모색하기 위해, ULI 회원 중 약 600여명 상위 전문가 회원들에서 팀을 신설한다. 현재까지 공공기관, 민간단체, 비영리기구 등 많은 기관들의 요청으로 다양한 개발 분야 프로젝트를 위해 ULI 자문서비스 프로그램을 수행하였다.

패널 위원회는 업계 최고의 전문가들로 구성되며, 개별 시간을 할애하여 재정 기부 봉사자들이 참여하게 된다. 패널 위원은 이슈 및 주제에 관한 전문성에 의한 선정되며, 기관적 정책을 위해 전문가가 팀을 구성한다. 이러한 구성된 ULI협동 자문위원회는 개별 이슈들이 직면한 종합적인 관점에서의 검토를 수행한다. 위원회 구성원 중에서 자문 경험이 가장 많고, 명성이 높은 전문가의 자문단을 이끌게 된다.

자문위원회는 총 5일에 걸쳐 강도 높은 일정과 의제 토론을 진행한다. 최종 권고안 도출을 위해, 프로그램 1.2일차는 현장 참석, 그리고 50~100여명의 이해관계자들과의 미팅 및 심층 인터뷰를 진행한다. 이들 토대로 2일간 장시간의 토론 과정을 거쳐 위원단은 위원회 결론과 권고사항을 도출한다. 마지막 5일차, 팀역단은 권고사항들과 결론을 지역사회 이해관계자들에게 구두발표를 진행한다. 이후, 최종 서면보고서를 완료하여 제출한다.

프로그램 후원단체(또는 기업)는 위원회의 현지 방문 전에 브리핑 자료를 사전 준비하여 발송하고, 본 프로그램 진행을 위해 지역사회 구성원, 이해관계자와의 미팅을 주선하기 위한 관련된 모든 준비를 담당한다. 이 같은 충분한 사전 준비를 통해, 5일간 진행되는 ULI 자문 서비스 위원회가 프로젝트 현장에 대한 정확한 평가를 마치고 신속하게 권고사항을 도출하는 것이 가능한 것이다.
감사의 말

본 자문 프로그램 진행을 위해 협조해 주신 서울시 관계자 분들께 우선적으로 감사의 마음을 전합니다. 진희선 부시장을 비롯한, 도시재생실 장병훈 실장, 역사도심재생과 조남준 과장, 이은원 팀장, 양금란 주무관 그리고 다시세운사업팀 오승제 팀장, 이재훈, 유동근, 결현기 주무관께 감사 드리며, 또한 서울 연구원의 서원진 원장과 도시외교연구센터 이창 연구원께도 감사인사를 드린다.

본 프로그램 진행을 위해 후원해주신 이지스 자산운용 북준호 대표를 비롯, 권순일 팀장, 백승민 대리, 유태현 에게 감사 인사를 전한다.

또한 전문가의 식견과 관련 자료를 지원해 주신 서울시립대학 교 이충기 교수, 황차은 교수, 카이스트 David Lee 교수, 홍익대학교 이재성 교수, 싱가포르 Centre for Liveable Cities (CLC) 센터 Kevin Hsu 차장께 감사 드린다.

위원단은 다수의 이해관계자들인 세운상가균의 산업체 경영주, 건물주, 토지주, 개발자, 시민단체 대표들과 각각 인터뷰를 진행하였고, 바쁜 일정에서 인터뷰에 응해주신 다수 참여자 분들께 감사의 인사를 전한다. 다시세운시민협의회 숙달석 회장, 세운협업지원센터 최도인 선탕장, 최덕희 공동센터장, 임해영, 임영근, 김철, 최영수, 이길중, 이인식, 조승철, 오선백, 최영수, 이범남, 서지혜 분과 그리고 세운4구역 개발 추진의 SH세운 사업팀의 정승호 국장, 손오성 부장, 송호울 차장에게 심심한 감사의 인사를 전한다.

그 밖의 협조해주신 ULI 한국 회원들 엘코رمز티그룹 최민성 대표, JR 자산운용 이영주 회장, 포스텍 이인근 교수, 서울시립대 총장 장석 교수, 클리어스인터내셔널 정기준 대표, JLL코리아 장재훈 대표 에게도 감사의 인사를 전한다.
<table>
<thead>
<tr>
<th>목차</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>ULI 자본 위원회와 프로젝트 임직원</td>
<td>합의된 계획안</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>머리말</td>
<td>정책권고사항</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>배경, 위원단의 과제, 주요 권고사항</td>
<td>결론</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>경제적 맥락과 시장 맥락</td>
<td>위원단 소개</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>비전</td>
<td>ULI Project 임직원 소개</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>설계 및 계획 권고사항</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
ULI 자문 위원단과 프로젝트 임직원

자문위원회 단장
Wayne Ratkovich
Chief Executive
The Ratkovich Company
Los Angeles, California, USA

위원단
Kate Bicknell
Vice President
Development Oxford Properties
New York, New York, USA

Marty Borko
Executive Director
Urban Land Institute
Los Angeles, California, USA

Olaf Cunitz
Former First Deputy Mayor
Frankfurt, Germany

Scott Dunn
Vice President
Southeast Asia, AECOM
Singapore

Khoo Teng Chye
Executive Director
Centre for Liveable Cities
Singapore

Ian Mackie
Former AsiaPac Head of Strategic Partnerships,
LaSalle Investment Management
Brisbane, Australia

Patrick Phillips
Former CEO
Urban Land Institute
Washington, D.C., USA

Greg Yager
Founder
GW Design Consultant Group
Shanghai, China

Gary Yardley
Former Managing Director and CIO
Capital and Counties
London, United Kingdom

ULI Project 임직원

Paul A. Bernard
Executive Vice President
Advisory Services
Washington, D.C., USA

Ken Rhee
Executive Director
Urban Land Institute
China Mainland
Shanghai

Colin Galloway
Vice President, Content
Urban Land Institute
Asia Pacific
Hong Kong SAR

Sunny Choi
Chief Representative
Urban Land Institute
Seoul, South Korea
머리말

2019년 10월 13일~18일 5일간 Urban Land Institute (ULI)는 대한민국 서울 세운상가지구 (이하 '세운') 재정비를 위한 현안 점검과 권고안 마련을 위해, 자문위원회를 소집하였다. 자문위원들은 미국, 호주, 중국, 싱가포르, 영국, 독일의 글로벌 부동산 전문가들로 구성되었으며, 부동산 개발, 투자, 정책, 건축, 도시계획분야에서 풍부한 경험과 노하우를 보유하고 있다. 또한 ULI 한국, 중국, 홍콩, 미국 등 각 국가별 전문 인력들이 함께 참여하여 본 자문위원회를 지원하였다.

본 자문위원회는 방한에 앞서 세운 지구에 관한 심층적 요약 보고서 사전 검토를 진행하였고, 지난 9월 12일 워싱턴 DC에서 자문단 사전 회의를 진행하였다.

10월 13일, 자문위원회는 서울 도심 곳곳을 돌아보며 서울이 품고 있는 도시 전반의 모습과 분위기를 느끼고 경험이었으며, 또한 세운 지구 곳곳을 방문, 도보 투어를 진행하였다. 10월 14일과 15일 2일 동안, 위원회는 서울시 관계자, 학계인사, 세운 지구 상공인, 토지주, 상가협의체, 그리고 시민단체 활동가 등과 각각의 개별 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰 기간 동안에도 위원회는 세운상가의 그 주변을 더욱 면밀하게 파악하기 위해 몇 차례에 걸쳐 추가투어를 진행하였다.

2층에 걸쳐 진행 되었던 인터뷰와 투어는 편안히 활발한 토의를 하는데 도움이 되었으며 위원들은 일련의 과정을 통해 본 권고안을 도출하였다. 10월 18일 오전, 위원회는 서울시 관계자 및 기타 이해당사자들을 초청하여 권고안 발표를 진행하였다. 본 보고서는 발표 당시의 권고안이 그대로 반영되었다.

위원장의 세운지구 재생이 서울시에 매우 중대한 과제임을 깊이 인식할 수 있었고, 이 지역의 미래를 위한 논의에 기여할 수 있게 되어 무척 영광스럽게 생각한다. 본 보고서가 향후 세운지구 재정비 사업의 쟁점들을 논의하는 과정에서 신선한 관점을 제공할 수 있기를 바라며, 더불어 해외 유사 개발 사례들도 함께 제시하였다.

이렇게 많은 수의 ULI위원들이 단체로 함께 서울을 방문하게 된 경우에는 이번이 처음이며, 위원회 모두가 매우 즐겁게 서울을 경험하였고, 서울이 가르치는 도시의 활력 그리고 옛 것과 새로운 문화가 조화롭게 공존하는 도시적 특징에 매우 감명 깊은 인상을 받았다. 서울로 7017을 따라 걷고, 덕수궁을 산책하고 남산 타워 등을 방문하였다. 어떤 위원들은 청계천변에서 조깅을 하고, 한강변을 따라 자전거를 타기도 하였다.

다시 한번 서울시의 적극적인 협조와 지원에 심심한 감사를 전하며, 또한 본 위원들이 세운 재정비 사업의 중요성에 대한 애經營준한 관계자와 각각의 사안들을 이해하고, 전문가 시각의 권고안을 도출할 수 있도록 도움을 주기 위해, 귀중한 시간을 내어 인터뷰에 협조해주신 모든 관계자 분들에게 깊은 감사를 전하고자 한다. 마지막으로 본 자문 프로그램 진행을 위해 후원해주신 이지스 자산운용사에 감사 드리며, 함께 지원해주신 ULI아시아 기업 회원사들과 ULI한국 회원들에게도 감사 마음을 전하며, 이 모든 분들이 도움으로 본 연구 보고서가 가능할 수 있었다.

현대 세운상가군 부지에서 제 2차 세계 대전 당시 포격에 따른 흐름의 확산을 방지하기 위해 조성된 소개공지(疏開公地)였다. 한국전쟁 (1950~1953) 후 수만 명의 피난민들이 세운상가 주변에 정착하여 페자조각들로 무허가 집을 지었다. 서울시는 이 낡은 구역을 현대화 시킬 목적으로 주거용도와 상업시설 두 가지 기능적인 측면이 모두 가능한 지역으로 재개발하기로 결정하였다. 가로 1,000미터 세로 500미터 면적의 세워진 무허가 건물들이 해체되었으며, 민간 개발자들은 1967~1972 동안 8개 동의 주상복합의 현대식 별당들을 건축하였다. 완공 후, 세운상가군 별당들은 당시 국내 최대 규모의 주상복합 건물군으로 세간의 관심을 받았고 서울의 명물로 평가되었다.

세운상가군 별당들은 서울에서 중요한 상업 중심지뿐만 아니라 주거지역으로 평가받았다. 저층부는 전기, 전자부품 거래 상점들이 주로 포진했고, 방문객과 주민을 위한 커피숍, 식당과 같은 각종 편의시설들이 들어섰다. 상층부는 대형 창전(Courtyard)과 반투명 천장이 특징이며, 고급 주거공간이 마련되었다.

세운상가군 별당들이 인기를 얻게 되자, 수천의 소기업들이 상가군 별당들의 인접 구역에 정착하였다. 2층 상가 전면부나 3층 상가 전면부에는 인쇄업, 금속가공업, 전자부품업, 공구제작업 상가들이 입점하였다. 충청 세운지구라고 불렸던 이 지역은 세운상가군 + 인접 구역들은 한국에서 인쇄업, 금속가공업, 전자부품업, 공구제작업, 그 중에서도 특히 전자기기 거래의 중요한 도심전자산업지역의 메카로 자리 매김하였다.
하지만 1970년대 후반부터 세운지구는 뛰어난 상업 중심으로서의 지위를 상실하기 시작했다. 용산에 대규모 전자 상가 도매시장이 건설됨에 따라 전자기기 거래 1번가 중심지로서의 세운의 지위는 약화되었다. 뿐만 아니라, 북한의 군사적 위협이 증가하자 남한정부는 강남이라고 불리는 한강 이남을 개발하는 대규모 사업을 시작함에 따라 강북 및 타 지역들로 거주하던 부유층들은 강남 개발에 관심을 가지게 되었다.

세운지구 보다 더 나은 개발지역들이 출현함에 따라, 세운에 거주하던 사람들은 세운을 떠나기 시작했다. 주거 용으로 사용되던 상가의 빌딩 상층부 주거 아파트들은 영세 사업체가 사용하는 사무실이나 창고가 되었으며 저층부는 예를 들어 물품 보관소와 같이 보관가치가 낮은 용도로 사용되었다.


2009계획된 청사진과는 달리, 2014 계획은 세운 지구의 건축적 유산과 산업적 유산이 갖는 중요성을 인정하였다. 이에 따라 남아 있는 일곱 개의 상가군 건물들은 보존 및 재정비 되는 계획이다. 상가군과 인접한 구역 일대는 여덟 개 구역으로 나뉘었고, 민간개발자들이 기존 건물을 소유자로부터 건물을 취득한 후 토지 지주 작업 후 재건축하는 것이 허가되었다. 하지만 2014계획에서 는 명시된 건물고도계획이 낮아졌으며 개발 단위는 구역 수준에서, 구역을 8~10개 플랫타입으로 조개 개발 될 수 있도록 개발 단위가 축소 되었다.
평가
2014 계획이 발표된 후, 세운지역에는 물리적 형태와 그에 대한 소프트 인프라 측면에서의 수 많은 개선이 있었다. 세운상가군의 건물 일부가 새 단장 되었으며 세운 지구의 북쪽에 위치한 세 개의 상가건물을 연결하는 3층 공중 보행데크가 복원되어 세운 지구에 인접해 있는 고궁들, 중심업무지구, 동대문 상업지역, 남산 등을 포함한 서울의 명소들을 둘러볼 수 있는 세운목상(rooftop)이 생겨났다.

앞서 언급한 개선된 변화들로 새로운 업체들, 특히 젊은 사업가들이 운영하는 기술 지원 신생벤처기업들이 세운 지구로 점차 유입되었다. 세운상가 내 서울시립세운캠퍼스가 설립됨으로 인해 세운지구에는 젊은 사원들에 대한 교육 지원과 젊은 활력이 더해지게 되었다. 복원된 3층 공중보행데크를 따라 새로운 식당들과 커피숍들이 문을 열어 이 지역의 전자마우스를 이해하는 방문자들이 모여들었으며 힙스터 문화 공간을 창조하였다.
상가건물의 일부 건물들에는 개보수 작업을 진행 했으나, 이 지구의 대부분은 여전히 열악한 상태에 있으며 상당한 개보수를 요구한다. 뿐만 아니라, 열악한 건물을 소유하고 있는 건물주들을 지원하는 공공지원금은 한정된 상태이고, 3층 공중 보행길 연장 사업도 모든 공사비를 지원해야 하는 정부 예산의 한계로 인해 다소 천천히 진행되고 있다.

개보수되는 상가건물 건물들이 갖는 분명한 가능성에도 불구하고 바로 인접 구역들은 개선이 거의 없거나 전혀 없었다. 그 지역에 종종으로 펼쳐져 있는 수많은 플랫폼은 화재 시 응급 서비스가 접근하기에 지나치게 좁아 안전을 저해하는 요인이 되고 있다. 대부분의 건물들은 노후화되어 문제가 될 조짐을 보이며 시간이 경과함수록 건물의 노후화는 더욱 심화될 것으로 예상된다. 인접 구역 건물들에는 실내 배관이 부족하거나 작고 어두운 공간들이 많고, 지붕에서는 물이 쌓이는 경우도 있다. 이러한 지붕은 현재 방수천(Tarp)으로 덮여 놓았다.

이 지역은 여러 사람들이 토지 소유권을 개별적으로 가지고 있어, 전체적으로 토지 개발이 부진하며 불확실하다. 이 지역은 재정비지구로, 이에 관한 사항을 토지 소유주들이 알고 있으며 이들 가운데 다수가 더 많은 보상을 받을 것을 주장함에 따라 앞서 언급한 문제는 악화되었다. 대부분의 경영주와 임차인은 이 지역에 대한 특별한 정책적 애착을 지니고 있지 않아 이 지역이 철거된 후 재정비 사업으로 추진 되는 것을 받아들이는 반면, 일부 경영주와 임차인은 앞서 언급한 재정비사업이 자신들의 생계를 앓아 갈지라도 모른다는 두려움으로 인해 정부의 계획을 반대하고 있다.
하지만 이러한 장점들에도 불구하고 위원회는 세운지구가 제정비에 매우 적합하고 많은 장점을 가지고 있다고 생각한다. 장점들은 다음과 같다:

- 위치와 접근성: 이 지구는 중심업무지구와 동대문지구 사이에 위치하고 있으므로 도시 중심지로서의 위상을 가지고 있으며 2개의 지하철 노선이 교차하고, 이를 운영 지원하는 다섯 개의 전철역들이 위치한다.

- 과거와 미래의 조화: 이 지구는 500년 이상까지 거슬러 올라가는 맞은가지 역사적, 문화적, 건축적 유물들을 지니고 있는 종묘와 남산이 맺어져 있다. 이에 복원되어 시민들에게 인기를 끌고 있는 청계천은 세운 지구의 복도를 통과하고 있다.

- 진정성과 불공의 정신: 강남이나 중심업무지구와는 달리, 이 지구는 유기적으로 발전하였으며 전후 한 국의 경제 성장의 발전단계를 반영하는 특성을 띄고 있다.

따라서 위원회는 세운지구의 제정비 사업은 아래와 같은 발전 전략이 실현 가능한 독특한 기회가 될 수 있다고 생각한다.

- 서울 중심부로의 제 연결
- 모빌리티 네트워크 기반의 경제적 가치 활용
- 주간 중심업무지구 인력 활용
- 강북지역 상업 및 비즈니스 중심지를 위한 주택 공급 지원
- 도시문화를 풍요롭게 만드는 특화지구 창조
위원회의 연구과제

위원회의 연구과제

위반의 사항들을 연구하였다.

- 보행자 중심의, 평등하고 건강한 환경을 창조한다는 서울시의 목표를 충족하는 방식으로 세운 지구의 문화적 그리고 역사적 운전함을 보존하면서 현대적이고, 기능적인 상업용도와 주거용도를 수용하는 조화로운 복합개발을 조화롭게 이끌 수 있는 방안 연구;
- 세운 지구에 있는 제조업과 전자기기업의 기존 생태계를 유지하고, 이를 강화 시킬 수 있는 방안 연구;
- 타 지역으로 이전을 강요 받고 있는 기존 업체들이 겪고 있는 난관을 완화시킬 수 있는 방안 연구;
- 세운 지구를 더욱 특화 시킬 수 있는 산업체와 기관들을 발굴 및 유치할 수 있는 방안 연구;
- 미국의 상업활동 축진지구제(Business Improvement Districts)와 같은, 상업의 활성화를 위해 공공서비스를 위한 재정 확보와 운영을 감독하는 시스템을 확립하는 방안 연구;
- 2014 계획을 전반적 향상시킬 수 있는 방안 연구;

주요 권고사항

평가를 마친 후, 위원회의 다음과 같은 12개의 권고사항을 도출하였다:

- 세계적으로 인정받는 병소와 도시 재정비 모델을 창조할 비전을 수립한다.
- 단기, 중기, 장기의 대한 성공을 정의한다.
- 중점업무지구와 동대문 지구 사이의 동·서간의 연결성 향상방안을 수립한다.
- 상가(아케이드)의 유지하고, 향상시키며, 이를 더욱 홍보한다.
- 신발문 산업 종사자들이 세운지구에서의 비즈니스 운영을 지속하고, 지역특색의 DNA를 유지할 수 있도록 업무공간을 제공한다.
- 세운상가로 빌딩들 내에 대학들이 강의 및 연구시설을 운영할 수 있도록 대학들과 협력을 통해 세운의 도심 캠퍼스를 조성한다.
- 세운 지구 내에서 주거시설은 일부 주요 용도로 소개한다.
- 지역의 활성을 높이기 위해 더 다양한 소매업, 식음료, 레저 산업 등을 유치한다.
- 미래 발전적인 복합개발의 마스터 플랜을 합의에 의해 만든다.
- 분명하고 투명하며 효과적인 정책으로 민간부문을 유인하고 정리할 환경을 조성한다.
- 모든 이해관계자들에 의해 협의된 비전을 책임감 있게 실행할 수 있는 감독기관을 설립한다.
- 공적 자금과 투자회사와 메커니즘 구조를 활용한 주요 기반시설 건설 가능하게 할 지원 구조를 계획한다.
경제적 맥락과 시장 맥락

서울의 3대 주요 비즈니스 중심축인 중심업무지구(CBD), 강남업무지구(GBD), 여의도업무지구(YBD)는 그 지역경제를 이끄는 역할을 한다. 따라서 지역별로 다양한 종류의 임차인들의 관심을 끌고 있으며 건물 유형, 사용, 특징에 있어서는 다소 차이가 있다. 각각의 업무 지구는 역사적 발전과 점유 패턴을 반영하는 다양한 시장의 독자성을 가지고 있다. 또한 후속발전으로 판교, 마곡, 디지털미디어시티와 같은 신 업무지구들이 서울의 교외와 위성도시에 등장하였다.

위안동은 세운 지구는 독자적 정체성과 브랜드를 확립하고 경쟁력을 갖추며 발전하는 것이 바람직하다고 생각한다. 이러한 정체성은 본연의 역사를 인식하고 그것을 기반으로 해야 할 뿐만 아니라 기업과 거주민, 이웃 지역들과의 관계에 있어서의 변화를 예측할 수 있어야 한다.

거시적 차원에서 본다면 한국과 한국의 수도는 점진적으로 발전하고 있다. 한국의 현재 경제적 상황과 시장 상황은 서울에서의 부동산 개발과 투자 속도가 다소 반영전하는 하나 비교적 적당하고 안정된 상태로 유지될 것임을 시사하고 있다. 이는 대규모 재개발계획에 대해 공공부문의 계획 축소와 더 세분화되고 점진적인 계획에 대한 중요성이 부각되고 있다는 점과 맥락을 같이한다.

한국이 적절한 수준의 경제 성장을 하고 있다는 것은 비교적 낮은 수준의 재고 증가와 오피스 인대, 소매, 주택의 낮은 공실율에서 찾아 볼 수 있다. 적당한 경제성장, 부진한 일자리 증가, 기업들의 의한 사무공간사용방법에 있어서의 변화를 반영하여(특히 사무공간을 융통성 있게 활용하고자 하는 변화) 임대료는 안정된 상태를 유지하여 나 심지어 약간 감소할 것으로 전망된다.

아래의 관찰사항들은 서울에서 세운지구의 변화하는 역할에 대한 맥락을 이해하는데 도움이 될 것이다.
연 0.4 퍼센트의 인구증가율보다 큰 수준은 감소하고 있
는 출생율이다. 출생율 감소로 인해 한국에서는 노동인
구 증가가 더더욱 각 가구 구성원의 수가 감소하고 있다.
한국에서는 1990년에는 가구 당 구성원 수가 3.7명이었
으나 2016년에는 2.5명으로 크게 감소하였다. 현재 한국
에 있는 모든 가구의 53 퍼센트는 1인 또는 2인으로 구성
되어 있으며 이는 앞으로 더 작은 주거 단위, 공동 주거
및 기타 주거 형태 (현재 평균인 약 75 제곱 미터에 비해
약 절반 이상인 새로운 주거 단위)에 대한 요구가 증가할
것임을 시사한다.

중심업무지구는 소매업뿐만 아니라 정부와 대기업에게
도 중요한 장소이다. 강남은 고급스럽고 활동적인 주거
및 업무 단지로서 잘 알려져 있는 반면 여의도는 일정되
고 다소 전형적인 금융지구로 인식된다. 따라서 세운지
구는 중심업무지구에 비해 입자가 좋아 우수하게 평가되
어 있으며, 유연하고 저렴한 주택, 사무실, 소매/식음 움
선을 가지고 있는 새로운 개념의 복합개발에 기회가 존재
한다고 생각한다.

다른 많은 도시들에서도 마찬가지로, 특히 젊은 세대들
에게 있어서 서울 내에서의 주택 구입은 어려운 문제이
다. 서울시는 젊은이들을 위한 주택 공급을 촉진하기 위
해 개발 유인 프로그램을 실시하였다. 이는 2030 서울플
랜(SEOUL PLAN)이라고 불리며 20~30세 연령의 시민
들에 맞추어진 개발 유인 프로그램은 인구밀집지역 보
니스, 세금 혜택, 능률적인 개발과정을 제공한다. 현재까
지 개발 유인 프로그램의 효과는 크지 않지만, 이러한 프
로그램을 수행했다는 사실은 정부의 우선 사항이 세운 지
구 도시 재생을 위한 위원회의 제안과 일치할 수도 있음
을 시사한다.

서울의 가구는 소득증가가 완만하며, 전자상거래의 커다
란 영향에도 불구하고 서울의 가구 동향은 소매업과 요식
업에게 좋은 기회가 될 가능성이 있다고 전망한다. 특히
전망이 밝은 분야는 식음료 부문으로서 서울시민들은 예
전에 비해 외식을 하는 빈도가 높아졌으며, 더욱 다양하
고 세련된 음식을 추구하는 성향을 보인다.

관광, 특히 해외 관광이 증가세를 보이고 있으며 총 방문
수는 연 15%씩 증가하고 있다. 국내관광은 북한과의 우
호적인 관계의 특을 보였다. 관광목적지로서 활기있는 도
시를 만들기 위해서는 방문객 숙박시설, 식음시설, 놀이
문화 공간을 창조하는데 추가적인 지원을 통해 이를 향상
시킬수 있도록 한다.
비전

종합적인 비전의 수립은 대규모 또는 중요한 재정비 사업에 있어서 불가결한 출발점이다. 세운 지구의 경우 위원회가 제작한 비전은 진취적인 한국인의 기업가 정신을 반영하고, 제조업의 발전과 변화를 맞받침 할 수 있는 지속 가능한 복합 커뮤니티를 만드는 것이다.

위대한 도시는 웃긴 장소와 건물들을 중심으로 건설되며 건물, 공간, 건축물을 가진이 시간의 경과와 함께 그리고 기술이 발전함에 따라 진화하는 것이 중요하다. 물리적, 경제적, 운영적 측면의 가장 성공적인 도시환경은 시대적 변화의 요구에 맞게 진화론적 개발 모델을 육성하는 것이 다. 이점을 유효하게 위원회는 세운지구 재정비를 위해하기 10가지 중요한 목표를 제시하고자 한다.

1. 장소성을 수용: 역사, 장소, 문화에 대한 이해를 끌어낼 수 있는 독창적 지구를 창조한다. 개발사업은 미래에 대한 비전 및 미래를 수용할 방안에 대한 비전을 반드시 가져야 한다.

2. 변화를 향한 축명의 제시: 라이프스타일과 기술 및 업무환경에서 새롭게 변화하는 트렌드 양측면을 모두 반영, 미래 지향적인 개발이 이루어져야 한다.

3. 부지의 책임감 있는 관리 방안을 모색: 주거, 업무, 여가·문화 기능이 융합된 지속 가능한 발전의 우수 개발사례를 조사하여 새로운 발전 모델을 만든다. 또한 세운지역 부지의 최대한의 잠재성과 독자성을 살리고, 지역내의 활용 가능한 모든 자원들의 수용하는 최적화 시킬 수 있는 발전 모델 방안을 마련한다.

4. 오래 기억될만한 양정의 경향 기회들을 제공: 여러 세대에 걸쳐 세운 지역에서 사업을 영위해오고 있는 제조업체들의 발전을 받아들이고, 형식과 내용에서
그들을 맺는 환경에서 독창성을 있고, 규합 있게 성장할 수 이는 토대를 제공한다.

5. 통합 커뮤니티 창조: 독창적인 기회들로 통합 커뮤니티를 이끌 수 있도록 현재와 미래의 도시 이용의 다양성을 추구한다. 이러한 연결성과 시너지를 효과로 지역 전체를 구성하도록 한다.

6. 적합한 복합개발 발전방안 모색: 재정비 사업은 시장 및 공동체의 활력을 적합한 복합용도 재정비를 반드시 제공해야 한다. 또한 이는 시대화 함께 변화할 수 있는 것이어야 한다.

7. 장소가 갖는 특화요소 활용: 세운지구는 한국 초기 산업화 역사에서 중요한 시대상을 대표한다. 따라서 세운지구의 실물이 아닌, 세운 지구가 지니고 있는 산업적 유산을 보호 그리고 보존해야 한다.

8. 혁신적이고 오래가버릴 수 있는 건축 설계: 전림 당시, 세운상가군은 서울의 새로운 개발 형식으로 두 거울 관심과 주목을 받았다. 세운상가군 도시재정비 사업은 이러한 개념을 구현해야 하며 위원회는 세운상가군의 활성화 개념이야말로 올바른 방향이라고 생각한다.

9. 영속 가능한 비즈니스 모델 창조: 도시 재생은 걷고 한 비지니스 시장 환경에서 이루어져 하며, 지역사회 및 시민의 요구에 부합하는 상업의 영속성이란 개발 원칙의 토대 위에서 이루어져야 한다.

10. 다양성 추구: 세운상가군 도시재생은 지역민의 개성과 지역의 기능을 충분히 수용해야 하며, 또한 서울시가 추구하는 창의적 재조업 혁신가들과 몇 세대를 거쳐 영속해온 산업 종사자 모두에게 개발될 수 있는 공간을 조성한다.
Case Study

MIT Media Lab 과 Building 20
David Lee, Minneapolis Lab @ KAIST

MIT는 수많은 성장성을 지닌 건물들과의 발생지이지만 그 중에서도 Building 20은 실험실과 협업의 문화가 가장 묘사된 건물이다. 2차 세계대전 당시 레이저 연구시설을 수용하기 위해 1943년 반아절 만에 설계되고 전체가 목재로만 지어진 이 건물은 총 3개층의 250,000 제곱 피트 공간으로 구성되었다. 이 건물은 수평구조로 설계되어 공간의 확장/축소가 용이하며 (백면과 바닥면을 통해 알 수 있음) 이 건물의 사용자는 바로 인접된 건물들의 하기가 받을 필요 없어, 공간을 신속하게 변경할 수 있었다. 이러한 특성에 의해 필요성과 효율성을 초월하며 설계되었다. 편안함 또는 웅장함 측면보다는 신속성 측면을 고려하여 지어진 건물이다. 필요 시 연구프로젝트나 대학 단체들의 연구 강의를 신속하게 운영하는 것이 가능했으며, 노출된 이어드와 전선을 접착테이프로 붙이고 헤드폰을 무리하게, 높은 좌석의 건물안에서 최적의 공간을 활용하는 것이 가능했다. 이 건물은 영구적으로 공간을 제공하기 어려운 지나치게 동적이거나 위험한 프로젝트를 위해 ‘남은 공간’을 제공하기도 했다.

Building 20은 제 2차 세계대전 직후 바로 해체될 예정이었다. 하지만 Building 20은 그 이후로 55년이 지난데도 불구하고 에너지 사용자들의 다양한 확장 연구자들이 이 건물에 입주 하였다. 이 건물은 사용 후 폐기하는 공간으로 간주되었으므로 사람들이 이 곳에서 협업성이 높고, 모험적 프로젝트 연구를 수행하도록 장려되었다. 이 건물은 레이저 발명 뿐만 아니라 최초의 원자 시계, 원자 입자 가속기, 스테레오 스피커, 스트로브 사진, 언어학(노임 솔스키 하에 언어학) 등의 산실의 장이 되었다. 이러한 많은 성취들 가 운데 다수는 이 건물에 입주한 다양한 산업 종사자들이 간의 미리 계획되지 않았으나 협업을 통해 만들어진 것이다. 당시 기술자 모임인 DEC와 BBN이 이곳에서 탄생, 성장하였 다. 1세대 컴퓨터 ‘해커들’ 대부분이 밀당의 결집에 본부가 있던 Tech Model Railway Club에서 탄생하였다. 슈프트브랜드(Stewart Brand)는 이를 ‘낮은 가시성, 높은 수익성’ 가능하게 한 ‘Low Road buildings’이라고 묘사하였다. 또한, 부유한 사회에서도, ‘가장 재능적인 빈민집의 창의성’ 특허 절은 창의성은 당연한 과제들을 충분히 시험하고 활용 가능한 Low Road buildings에서 발견된 것이다."
‘How to Make (Almost) Anything’ 강좌를 운영하는 Center for Bits and Atoms에서 유래하였다.

원래의 Media Lab 건물은 비좁고 감각하며 용량성이 없는 작업장으로 인해 비판을 받았으나 2009 확장은 ‘원래의 건물을 안락을 뒤집어 쓰고 있다는’ 고 묘사된다. 빌딩 내벽 대부분은 바닥에서 천장까지 투명 통 유리로 되어 있어 근무자와 일반인이 진행 중인 작업을 볼 수 있다.

연구실 공간은 일곱 개의 큐브(정육면체)로 되어 있으며 각 큐브는 두 개 층에 걸쳐서 각 2개의 상이한 집단을 수용할 수 있다. 학생과 교수는 큐브의 주변과 중앙에는 사무실로 휴식을 취하거나 올 수 있으며 대부분의 작업은 모든 연구자와 방문자에게 보이는 공개된 곳에 집중되어 있다. 이 건물의 낮은 아트리움은 터치스크린이나 센서를 사용하여 전시관을 통해 거주자의 작업을 보여준다. 상부 아트리움은 인터랙티브 아트로서 광적으로 집어 넣을 수 있는 홀로, 카우치, 높고 높을 배치한 활발한 사교 공간이다. 이 건물의 163,000 제곱 피트 가운데 53% 만이 지정되었으며 나머지는 대형 기계 공간, 공유 주방, 목업가공 및 회의장을 포함한 공공공간으로 지정되어 있다. 그 결과 이 건물은 Building 20만의 용량성은 없으나 ‘반복적’ 정신을 보유하며 신 참자에게 볼 수 있는 많은 개구를 제공하고 공동체와 함께 할 수 있는 많은 가능성을 제공한다.
세관 지구의 특수한 도시환경은 수 세기에 걸친 토지분할, 이동 형태, 건물 유형, 건물 사용에 대응하며 진화하였다. 세운상가근무 도시 재생 사업은 이러한 과거를 받아들이어야 한다. 위원단은 이 과정에서 새로운 발전 모델과 트렌드가 체택되어야 됐을 인정하지만 반면 이 새로운 발전 모델은 세관지구의 비로소 같은 골목들과 공공 부분들에게 구현된 정신을 포함하는 것이 중요하다고 판단한다. 그러므로 체택되는 발전 전략은 이 지구의 규모와 특성을 반영하고 그것을 새로운 마스터 플랜에 맞추어야 한다.

특히, 다음 사항을 반영해야 한다;

- 도시의 구조를 존중하고 그것을 현대적 목적에 맞춘다;
- 가능한 때는 어디든지 옛 건물을 재사용 한다;
- 오래되고, 재 활성화된 건축물들과 조화될 수 있는 새로운 건축물을 수용 한다.
- 세관 지구의 현재 규모를 유지할 수 있도록 거리와 공용공간을 설계 한다;
- 보행자 중심적이며 여전히 차량을 수용할 수 있는 환경으로 개선시킨다.
- 재정비사업 전반에 친환경 및 지속가능한 방안들 을 실천한다.

2014년 서울시가 제안한 마스터 플랜은 세운상가근무의 도시재생사업의 시작이라는 결과를 남겼다. 하지만 마스터 플랜은 잠정 보류된 상태에 있는 인접 구역들의 재정비 계획에 대해서는 명확한 설명이 부족하다. 위원단
은 마스터 플랜과 계획에 대한 접근 방안들을 조율할 것을 제안한다. 상가군 발달도 및 상가군 인접 구역에 대하여 더 상세한 계획과 도시 설계 지침이 마련되어야 한다.

2014 계획은 세운상가군 도시재정비에 대한 기본적인 개념을 기술하고 있으며 위원단은 더 세분화된 접근법을 개발할 것을 권고한다. 새로운 계획은 주변 지역의 활기, 건물의 구조적 온건함, 토지 이용밀도를 고려하여 현재 형태로 보존되어야 할 건물을 확인해야 한다. 건물의 보존으로 인해 건물을 지울 수 없게 된 지역의 건물 소유자가 입는 손해를 보상하기 위해 마스터 플랜상에서 재정비 사업이 진행되는 나머지 지역들에서의 용적률을 상향 조정될 수 있도록 허용해야 한다. 이 보고서의 후반부에서 기술된 바와 같이 계획에 대한 합의과정을 통해 마스터 플랜이 준비되어야 한다.

** 실행 방법 **

서울시는 기존건물상태에 대한 구역별 평가를 실행 후 각 구역별로 바람직한 규모, 매장(Massing), 용도를 규정하는 마스터 플랜을 수립한다. 이러한 마스터 플랜은 도시재생을 위한 부지 취득에 대한 민간부문의 관심을 끌어야 한다. 이 지구의 부동산 소유자들이 앞서 언급한 과정에 대한 이익을 제기할 경우, 서울시는 도시재생을 실행하기 위해 준비된 부지를 민간 부문에게 입찰시키기 전에 개발 부지 준비를 완료하기 위해 필요한 토지를 강제로 취득할 수 있는 권한이 있어야 한다.

이하였다 방식은 서울시가 다양하고 선택된 파트너들과 협업을 통하여 수행하는 민/관 협력(Public–Private Partnerships) 방식의 일환으로 볼 수 있다. 파트너십에는 대학, 기술 회사, 제조업체, 소비자 단체, 아이디어, 디자이너, 디자이너 아티스트, 투자기관, 기관투자자 포함, 정부, NGOs 기구가 포함될 수 있다 - 이들 모두는 이 지구의 변화를 촉진시키는 데 참여할 것이다.

이러한 파트너들을 유치하기 위해 서울시는 앞서 언급한 초기 계획 실행을 위한 자금을 집행하는 등, 마스터 플랜에 대한 실행의지가 있음을 보여주어야 할 필요가 있다. 그리고 단순한 자금에 의한 계획 실행만에만 끝나는 것이 아니라, 토지 재생의 전략적 공화적인 접근을 요구한다. 이하계 함께 앞으로 민간부문 참여자들에게 자신의 투자뿐만 아니라 전례적인 도시재생이 달성될 것이라는 신뢰를 바탕으로 마스터 플랜이 실행 가능하도록 한다.

상가군 건물: 위원단은 아카이드의 3층 보행 테크의 추가 연결 및 주변 공공부분과의 연결을 위해 국제 공모를 진행할 것을 권고한다. 국제공모조건은 상가군의 도시재생이 다시세운광장과 세운역으로의 연계발전에 해당할 수 있다는 지침에서 고려하여 도보에 토대로 스트레칭 하며, 세운가분지에 있는 아카이드의 설계와 감성을 계승하는 방식으로 이루어져야 할 정도이다. 특히 지상 층과의 연계성 확보와 함께 3층 보행 테크 개보수가 포함되어야 한다. 서울시는 활동에 있어서의 협력을 보여주기 위한 상가활성화 프로그램에 투자해야 한다.
Narrow streets in Sewoon District’s adjacent blocks.

The third-floor decks stretch the entire length of the arcade buildings, flanking either side.

이와 관련된 사례들을 다음에서 찾아 볼 수 있다:

- 대학생과 기존 제조업자들을 동시에 수용 가능한 MIT Media Lab 형 시설 [사례연구 참조]을 조성 한다.
- 아케이드의 연결 통로에 식사와 음료 이용 고객들을 수용하는 구역을 설정한다.
- 기존 소유자가 아케이드의 폭대기 중에 있는 거주 공간을 업그레이드 하도록 인센티브를 제공하고 모델 하우스 공사를 위한 자금 지원을 제공한다.
인접구역: 역사적 가치들을 인정하더라도 현재 형태로는 인접구역들은 재정비를 가능하게 하는 공공 인프라 부분을 위한 필수 변경 부문들을 수용하는 것이 불가능하다. 특히 응급 출동 차량을 위한 접근성이 매우 열악하다. 이는 매우 중요한 사안이며, 이를 위해 서울시는 새로운 도로계획과 기반시설을 위한 공용 공간을 만들기 위해 정리되어야 할 부지를 확득하는 것이 중요하다고 판단한다. 이러한 도로-구역 계획은 향후의 차량 접근성과 기반시설 확충, 연결성, 안전성이 향상 될 수 있도록 실행되어야 한다.

시당국은 각 구역 내 영속 가능한 재정비 부지와 와 재개발 되는 부지와의 연결을 가능케 하는 도로, 수도, 전기, 가스 등의 기반시설 건설 자금을 신 집행 해야 한다. 각 부지를 개발할 민간 개발자들은 해당 개발 부지 내에서 건축에 의해 얻어 수행된 공공부문 인프라 공사에 대한 대가를 치른다. 이러한 과정들을 완료 후, 당국은 건물 소유자들과 보상금 지불을 논의하고 이를 조율해 나간다.

위원단은 토지 취득과 재개발을 용이하게 하고 더 세분화된 도시개발을 충진하기 위해 각 개발 개발 부지 면적을 축소할 것을 제안한다. 이와 동시에, 경제성을 갖춘, 활용이 넘치는 다양한 복합 용도 개발 전략을 만드는데 적합하도록 개발 수준을 높여야 한다.
서울을 세운상가지구로 다시 연결함

2014 마스터 플랜은 소형부지 개발자를 수용하였다. 그러나 그렇게 함으로써 커다란 구획이 부분들로 조각나 개발이 어려운 결과가 초래되었다. 다양한 부지를 통합하고 필요한 시너지를 창출하기 위해서는 체계적인 도로와 기반시설 시스템을 만드는 것이 중요하다. 동서 연결부를 만들기 위해 세운상가군 하단부를 지나는 8개의 구역을 연결하는 도로망을 제공하면 아케이드 건물, 인접구역 그리고 동서남북으로 연결되는 구역과의 상호 연결된 도로망이 만들어지게 된다고 의원단은 판단한다.

이는 세운 지역이 인접해 있는 중심업무지구(CBD)와 동반 연합지구를 연결하는 의원단을 더욱 활성화할 수 있다.

이는 보행자 흐름과 교통 흐름을 증가 시킴으로써 현제의 도시 재생 전략에 활력을 불어넣는 중요한 촉매제 역할을 할 것으로 판단된다.
주거시설을 주요용도로 도입

세운 지구는 처음 건립되었을 당시 아카이드에 만들어진 고급 가구를 제외하고는 그 이후 주거시설을 도입한 적이 없다. 재정비될 지역에 투자보유량이 부족할 경우 이는 신갈한 결과가 되며 지역사회의 활력 부족과 공공재의식의 부족이라는 결과를 초래할 가능성이 있다. 도시계획 설계자들은 서울의 변화하는 인구통계적 구성을 반영하는 새로운 주거시설 보급을 확대 하는 것에 관심을 가질 것이다. 향후 세운지구에 들어설 새로운 주거시설 구조와 형태에 대한 사전 계획이 가능 하므로, 도시계획 입안자들은 시당국이 계획하는 커뮤니티 형태를 창조 할 수 있다. 센트럴피카이션 (슬럼가의 고급주택화)는 필요 하지만 센트럴피카이션은 도심에서 항상 문제가 된다는 점을 고려하여 입안은 이 지역의 주택 옵션은 저렴하며 특히 학생과 장년 인구를 위한 주거시설을 제공하는데 중점을 둘 것을 권고한다.

차세대 복합 개발 창조

서울 및 기타 아시아의 타 도시들에서 보여진 성공적인 도시 재생 기회들은 재생의 성공에 필요한 요소인 생활/일/문화 개념을 중심으로 하여 실행되고 있다. 세운 지구가 제조업 중심의 업체들을 기반으로 하고 있다는 사실과 도심 대학 캠퍼스로서의 장점들을 가지고 있음을 고려하여, 이러한 구조에 '배우기(Learn)' 와 '만들기 (Make)' 가 더해 진다면 개발에 유익한 것이라고 판단하며, 회원 단은 다음 단계를 계획하고자 한다.

- 몇몇 벤처 창업 지원 회사들과 대학 연구소들을 세운상가구에 우선 입주시켜, 이러한 성공사례들이 근거로 하여 더 많은 대학과 교육기관들이 입주할 수 있도록 보다 공격적인 계획을 수립한다. 미국과 아시아의 일부 지역들에서는, 이러한 종류의 도심형 캠퍼스가 지식기반정책에 중요한 인프라를 유지하고 교육하는 수단으로서 전략적으로 중요한 역할을 한 다. 세운지구가 가지고 있는 전략적 위치를 고려하면 경북의 중심업무지구(CBD) 및 세운지구에 인접한 지역들은 앙상블의 도심 캠퍼스 클러스터형성으로 인한 혜택을 보게 될 것이라고 판단하며, 아카이드 건물들의 일부 공간들이 매입되어 대학 캠퍼스로 전환될 수 있을 것으로 사료된다.

- 시민단체들이 입주하도록 장려한다. 이 단체에는 지역개발공사 및 비정부기구(NGOs) 등이 포함될 수 있을 것이다.

- 이 지구에 남아있기를 원하는 기존 업체들을 수용하고, 산업생태계 진화를 위한 계획을 수립하기 위해, 얼마나 많은 입주자들이 이 지구에 남아있기를 원하는지를 파악하기 위한 설문조사를 현재의 입주자들을 대상으로 하여 실시한다. 설문조사를 실시한 후 서울시는 제조업자 공동체에 기여할 기존 업체의 앞으로 입주할 창의적인 업체 모두를 위한 적절하고 현대적인 시설을 제공하는 마스터 플랜을 준비할 수 있을 것이다. 이것을 달성하기 위해 회원단은 서울시가 인접 구역들의 전략적 지점들에 다중 규모의 산업혁신허브 건물을 건설하여, 주도적인 역할을 할 것을 권고한다. 앞에서 언급한 산업혁신허브를 수적으로 건설하면 토지를 더 효과적으로 사용이 가능하며, 산업활동의 시너지가 증진된다.
각 부지는 세운상가의 주요 업종이었던 인쇄, 금속제품, 전자부품, 공구제조 산업 허브들로 사용될 수 있다. 산업 혁신허브는 정부가 소유하고 운영하는 것이 바람직하지만 이 지구에서의 개발권에 대한 대가로 개발자가 자금을 지원할 수 있도록 한다. 각 허브의 설계는 기존 입주자와 미래 산업 모두를 수용하여 제조업의 발전에 앞서 대응할 수 있도록 한다. 이렇게 함으로써 새로운 일자리(특히 기술 산업과 창의적 산업에서의 일자리)창출과 와 산업생태계성장을 비롯하여, 수많은 경제적 이익을 이익 창출을 가능하게 할것이라고 위원단은 판단한다.

생활/일/문화/재무기/만들기 구조 형성을 통해, 기존 업종들, 새로운 혁신적인 비즈니스 모델들, 그리고 학습과 교육 등이 일과 주거의 균형에서 발전 할 수 있을 것이다. 이는 보행친화적 설계를 지향한 설계 와 다수의 건전한 지역 거주민들과 조화를 이루며 혁신 지구를 만드는데 있어 핵심적인 요소들이 될 것이다. 인재를 보유하고 유지하는데 있어 주거의 업무시설은 중요한 이슈로 이는 미래의 핵심 요소가 될 것이다. 서울시가 젊은 인재를 유지하는 것이 가능할 때 혁신을 창조할 수 있으며, 혁신은 바로 도시가 젊은 인재들을 포용할 수 있을 때 가능하다. 이는 계획된 도시 재정비의 사례를 오를 수 있는 가로대를 제공하는 역할을 한다.
최적의 토지이용과 활용

서울시의 현재 규정은 주거 공간 제공 미비 및 최대치의 사설 주차공간 시설을 의무화한다. 세운 지구에서의 교통량을 줄이기 위한 방안으로 위험단은 아래 사항들을 권고한다:

- 기존의 지하철 인프라와 새로운 지속 가능한 교통수단을 연계한 보행친화적 개발을 촉진한다.
- 사설 주차시설 확보 규제를 완화시켜 자동차 주차공간의 수를 상당히 감소시킨다. 인접 건물의 차량 및 전기차 이용도 확대 되도록 기반시설을 확충한다.
- 공공 영역을 증가시켜 자동차 사용으로 인한 영향을 줄이다. 특히, 세운 지구에서의 보행 친화성을 증진하기 위해 우수한 접근성을 제공한다.

도시재생은 옛 것을 수용하고 그것을 새로운 변화와 이용에 포함시키는 새로운 지구의 DNA를 형성시킬 수 있도록 목표해야 한다. 중구 상하이의 타이항구나 신천지와 유사한 라이프스타일, 식당, 카페 특화지구를 도입한다면, 세운지구에 활력을 불어넣을 수 있을 것으로 판단된다. 이렇게 새롭게 재 활성화된 지역을 서울의 핵심적인 복합개발 지구로 홍보한다면 브랜드 가치가 향상될 것이다. 이 복합개발은 제조업경제, 산업생태계, 교육시스템 연결, 새로운 주거기능의 통합을 촉진해야 한다. 토지이용 또한 다른 방식들로 최적화되어야 한다. 이와 관련하여 위험단의 권고사항은 다음과 같다:

- 소재시설, 식음시설을 추가로 개방성을 검토
- 과거와미래의 공조 문화
- 다양한 규모 시설들을 특성에 맞게 창조
- 결속력을 이끌 세운지구 정체성을 확립

A man sits by a sign on the bank of the Seoul’s Cheonggyecheon River near the Sewoon District.
협의된 계획안

위원단은 세운상가규 도시재생 전략의 방향과 실행에 있어, 집단들 간에 의견의 분립이 있을음을 인지하고 있다. 그러므로 위원단은 서울시와 예를 들어 경영주나 건물주 등과의 이해관계자 집단들 사이의 이견을 해결하고 공동 전략에 대한 합의를 이끌어내는데 도움이 되는 ‘협의된 계획안’을 제작할 것을 권고한다.

협의된 계획안은 물리적 계획 입안 과정에서의 이견들을 다루는 방법이다. 합의 기반 계획 입안은 계획을 완결하여 승인을 받기 위해 제출하는 것보다는 이견을 해결하는 것이 중점을 둔다.

예를 들어, 제안된 계획의 결과에 다섯 개의 집단이 기득권을 가지고 있다면, 각 집단은 대표를 임명하도록 한다. 각각의 집단에는 정부측 대표, 주택 소유주, 기존 입주자, 시민단체 구성원, 개발업자 등이 포함될 수 있다.

계획 입안과정은 일반적으로 다음과 같은 4가지 단계 즉: 분석, 원칙, 전략, 계획으로 세분화된다. 최종 계획을 도출하는 과정을 감독할 계획 전문가들이 필요하다.

이 전문 계획가는 지역에 대한 분석을 다섯 명의 대표들에게 제시하고 장소와 환경의 현장인 특성들과 함께 개발에 도움이 될 기반시설들을 확인한다. 다섯 명의 대표는 분석된 내용을 검토한 후 내용을 승인하거나 변경을 요청한다. 다섯 명의 대표가 만장일치로 분석 내용을 승인하면, 문서에 승인을 표시하는 서명을 진행한다.

각 대표자들은 다음 단계 계획 진행을 위해 승인서에 서명한다.
Case Study

하펜시티, 독일 함부르크

Olaf Cunitz

2004년 이후 하펜시티 함부르크로서 알려진 하펜시티 개발을 관리하기 위해 1997년 항만과 주변개발을 위한 개발사가 설립되었다. 이 개발사는 하펜시티 지역에 위치하게 되는 함부르크 시가 소유하고 있는 다양한 대지로 구성된 특별계획도시와 항만편도 운영에 책임이 있었다. 이러한 부지들의 매각은 특히 도로, 교량, 광장, 공원, 부두, 산책로를 포함한 하펜시티의 공공투자에 대한 리온(LION)의 목을 위한 자금을 제공한다. HafenCity Hamburg GmbH는 자금 공급자로서의 역할을 할 뿐만 아니라 구획 정리와 준비작업을 통해 공공 부분과 인프라를 계획, 건설하였고, 부동산 개발자 및 입주자들을 모집, 계약 체결 그리고 홍보도 담당했다.

독일 함부르크 하펜시티는 함부르크 자유 및 한자 시티( Free and Hanseatic City of Hamburg)가 전체 지분을 소유하고 있는 자회사이며 함부르크 시로부터 권한을 이기 받아 하펜시티 개발을 책임지고 있다. 공공 감사, 협력, 책임 분담 역할은 다음 자의들이 요구 하고 있다: 초대 시장이 주재한 HafenCity Hamburg GmbH 감사회의 상임의원들로 구성된다. 토지 매입을 위한 매각과 옵션(계획 수립의 의무)을 가진 지역 토지 위험에 의한 손인을 받아야 한다. 지역계획은 도시개발위원회의 (민간 및 지방정부대표로 주요 구성)의 및 승인을 거쳐야 하며 승인 후 도시개발환경부(도시개발환경부는 허가 권한도 가짐)에 HafenCity심부자들에게 의해 처리된다. 건물 경쟁에 대한 심사위원 뿐만 아니라 도시계획 및 공공 용지 경쟁에 대한 심사위원도 도시개발환경부의 대표 (최고가획책임자), 지역 위원회, HafenCity Hamburg GmbH, 정치인 (Mitte 지구나 시의회의 정치인), 민간 개발자, 독립 건축가로 구성된다.

Konversion-Grundstücksentwicklungsgesellschaft mbH

1995년 Frankfurt am Main시와 Beratungsgesellschaft für Stadterneuerung und Modernisierung mbH (BSMF)와 합작으로 Konversion-Grundstücksentwicklungsgesellschaft mbH (KEG)를 설립하였다. 최초 이 민-관 협력개발사의 목적은 군사용으로 사용되었던 부지를 민간개발 목적으로 전환하는 것이었다. KEG는 프로젝트 개발자로서의 역할을 하였다. 부동산 투자자들이 참여하도록 만들어 다양한 종류의 주거시설 형태를 반영한 새로운 주거 지역이 신속하게 만들어질 수 있었다. KEG는 공공 인프라 건설을 담당하였으며 다양한 부지를 활용하여 사회적 프로젝트를 실현 시켰다.

현재 KEG는 다음 분야들에서 적극적으로 활동하고 있다: 주거를 위한 건물 개보수와 재사용; 인프라 건설; 재개발용 토지 개발 (특히 거주 용도); 저렴한 주택 생산, 감사 위원회는 10명의 위원으로 구성되어 있으며 (각 주주 출신의 위원 5명) 시가 주재한다.

![하펜시티](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Hamburg,_HafenCity,_Bebauung_am_Sandtorhafen_-_2016_---_3038.jpg), [https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode]
정책 권고사항

세운 지구는 개발전략의 조정, 우수한 계획, 도시설계, 스마트 관리를 통한 이해관계자 참여와 활성화 방안의 새로운 유형을 채택함으로써 지속 가능한 도시재정비 사업에 서의 특별한 기회가 될 것이다.

2014 계획은 앞에서 언급한 방향으로의 첫 발걸음이었다. 무엇보다도, 상가군 건물을 허물지 않고 개보수 하는 방안으로 특히 상가군 건물들3층에 보행 대극을 연결 하는 것이었다. 2014 계획은 예를 들어 서울시립대 합фан, 벤크 창업지원 센터, 주거시설과 같은 새로운 요소들을 기존의 상가군 건물에 도입하였다. 또한 2014 계획은 기존의 소기업과 소상공인을 존중시키기 위한 방안을 채택하였다.

이와 동시에 다음 사항들을 포함할 수 많은 어려운 과제들이 여전히 남아 있다:

- 현재 계획의 잠재적 보류로 인해 향후 진행될 계획에 대한 불확실성이 존재하며, 이를 인해 계획을 시작되기를 오랜 세월 동안 기다려왔던 임대인, 개발자, 임차인들은 망연자실 하고 있으며, 이들 가운데 일부는 정부의 우회부단에 결정에 애쉬움을 표하고 있음.

- 인구가 밀집된 구역들에서의 화재위험, 환경오염, 범죄, 이 지역을 점유하고 있는 경제 인구의 빠른 노령화, 경기침체로 인한 상거래의 소멸 등을 포함한 세운지구의 많은 중요한 이슈들이 아직 다루어 지지 않고 있음.

- 세운 지구의 주거시설 부족

세운 지구의 새로운 도약과 부흥을 위한 촉매제로서의 역할을 서울시가 수행 할 당위성이 요구된다. 12월에 공개 될 새로운 계획은 이러한 상황을 개선하지 못할 가능성이 있다. 도시계획의 검토 및 조사한 바로는 새로운 계획은 결과보다는 과정에 중점을 두며 기존 세입자들의 요구를 반영시키는데 더 비중이 있다. 하지만 일부 이해관계 자들의 경제적 이익을 극대화하기 위해 지역 전체의 해체하는 것을 강요하는 방법을 결정하는 실수를 저지르지 말아야 할 것이다. 향후 조치는 현재의 생태계에 기초한 산업도시재생의 독특한 사례를 창조하기 위한 전략과 부합해야 한다.

물리적 개발과정

a) 세운상가군 아카이드 빌딩들

- 보행대극에 위치한 상점과들에게 적합한 상가 전 면부 디자인과 사용 유형(예: 식당 또는 화장품)에 대한 관리 지침이 제공되어야 한다. 상점주들에게 운영시간 준수에 대한 규칙을 제공하며, 규칙 위반 시 해당 상점은 강제로 타인에게 인수 될 수 있는 조치가 취해질 수 있도록 한다.

- 상가군 건물들 내의 대형 공간들은 핵심 파트너들에게 매력적인 가격으로 인입을 제공할 수 있도록 보 고 되어야 한다.

- 상가군 건물들은 함께 묶어서 취득 될 수 있어야 한다. 구분소유권(Stata–titled)건물들은 운영 측면에서 비효율적이며 수 백 개의 상이한 건물 소유권이 있는 지역에서 리모델링에 대한 합의를 이끌어내는 것은 매우 어렵다. 그러므로 서울시는 나머지 구 분소유권 건물을 취득할 권리를 구분소유건물 소유자 일정 비율 (이를 테면 75%) 동의를 획득할 투 자자에게 부여하는 정책을 채택하는 것을 고려해야 한다. 이것은 인접 구역들에서의 기존 부지 취득 방 식과 비슷하다.
b) 세운상가군 인접 구역들

- 서울시는 화재 위험과 환경 위험이 가장 높은 구역들에 우선순위를 매기고 새로운 기반시설을 제공하려는 주도적 역할을 해야 할 것이다.

- 이러한 기반시설을 건설하기 위해 필요한 토지는 강제로 취득되어야 한다.

- 소규모 부지 구역들은 점진적으로 개발되는 것이 허용되어야 한다.

- 긴급조치가 요구되는 구역의 경우, 합의기반에서의 계획임만 완료에 대한 기한이 정해져야 하며 그 기한이 경과된 후 토지는 강제로 취득될 수 있도록 해야 한다.

거버넌스 실행방안

위원단은 세운 지구 재정비 계획 및 관리를 위한 책임감 있는 감독기관으로 공공개발공사를 설립하거나 미국 상업활성화 프로그램인 Business Improvement Districts(BID)를 운영할 것을 권고한다. 본 감독 기관은 상가군 건물에 대한 도시 재정비 전략과 프로그램 운영을 관리하고 세운 지구의 기반시설 확충을 위한 자금을 계획을 입안하고, 지역 도시 재생의 목표 달성을 위한 지역경제 규정들을 제도화 한다.

모든 이해관계자들이 개발과정에 참여하는 것이 바람직하다. 예를 들어, 세운 지구 관리 위원회에 세입자 대표가 임명되어야 한다. 또는 대표 위원회가 세입자의 의견을 정부에 공식적으로 전달할 수 있도록 한다.

세운 지구를 위한 마케팅과 커뮤니케이션 전략이 개발되어야 한다. 세운상가 도시 재정비 사업은 50조 예산 규모로 중앙정부에서 추진하고 있는 ‘도시 재생 뉴딜’의 주요 사업으로 포함되어야 한다.
결론

위원단은 세운지구의 역사, 문화, 진정성 보존을 포함시키는 2014 마스터 플랜의 기본 견해들을 이해하고 동의 한다. 지난 1960대 이후 형성해 온 다양한 산업 생태계를 유지하는 것이 기술과 정보 기반의 산업들의 발전되고 있는 서울의 경제성장에 더욱 합리적이다. 토지 집적을 더욱이하게 하는 플롯단위(plot-level) 개발을 채택하는 것이 더 합리적으로 판단된다.

또한 위원단은 세운 지구의 다양한 과제를 실천하기 위한 정부의 더욱 적극적인 개입이 필요하다고 판단한다. 이는 공동안전보장, 거리와 공공시설과 같은 기반시설 건립, 상가건 건물을 개선 등이 포함된다.

세운 지구가 중심업무지구, 동대문과 인접해 있는 위치적 특성, 그리고 뛰어난 대중교통인프라 특성을 활용하여 지역의 현재 계획의 결함을 해결할 수 있는 기회로 활용한다. 이는 부족한 주거시설을 확보, 도심 캐러스 유치, 과거와 미래를 조화롭게 통합할 수 있는 복합 개발 육도 도입 등이 포함된다.

위원단은 본 권고 사항과 본책이 세운 지구 재정비 사업에 관련된 이해 당사자들과 서울시 당국에 유용한 자료가 되기를 희망한다.

세운 지구에 오랫동안 거주해 온 한 주민이 위원단에게 언급한 바와 같이, 세운 지구의 재생은 인접지역의 발전하는 시장 원리의 압박을 고려했을 때 필수 불가결한 것이다. 그러나, 도시 재정비 사업이 시간이 더 오래 걸릴 수록, 이해관계자들이 더 많은 어려움을 겪게 된다. 위원단은 모든 주요 이해관계자들이 수용할 수 있는 종합적인 재정비 계획이 개별적 접근법보다 더 효과적일 뿐만 아니라 개별적 접근법을 통해 얻을 수 있는 것보다 더 나은 결과를 얻을 수 있다고 판단 한다.
Case Study

찰링나 스퀘어 : 싱가포르 신구 문화의 창조적 지식
작성자 : Kevin Hsu, Centre for Liveable Cities (CLC)

싱가포르의 창이나 스퀘어 지구는 재개발의 당위성 목적 하에, 역사적 가치의 공간을 전형적인 상업적 개발 방식 대신, 전통 유산 보존과 현대적개발의 조화 2가지를 모두 포용한 상징적인 곳으로 자리 매김 하였다. 수많은 오래된 건물들이 들어선 이 구역은 보행자 중심의 재생 방식을 유지하면서 옛 건축물들에 새로운 용도를 도입하는 방식을 채택했다. 그리고 도심 축과 바로 연결되는 구획들은 조심스럽게 고증 건축물을 개발을 도입하였다.

현재 찰링나 스퀘어 (China Square)라고 불리는 이것은 1800 년대에 건설된 올라가 중국인의 초기 정착지 일부로 가장 빼곡한 도시화 지역 중 하나였다. 이 지역은 전통적인 무역과 서비스산업 등이 발달했고, 심해한 한국식 레스uras와 식민지 스타일을 혼합한 독특한 주거 건축 양식이 특징이라 할 수 있다. “술 하우스”라고 불리는 이 건축물들은 싱가포르의 독자성을 담고 있는 핵심적인 건축물이다. 그러나 금융지구 바로 옆에 인접한 건물 아래의 도지가 부동산 개발자에게 의해 높은 가치를 지녔음을 시사한다. 또한 옛 건물을 철거하고 재개발을 통해 지역을 새롭게 개발해야 한다는 개발자들로부터의 상당한 압력도 있었다.

1980 년대 후반 싱가포르의 도시개발국은 옛 상점들의 일부를 유지하는 계획을 세우고 이 지역에 복합 개발의 통합 개발을 도입했다. 부지는 단일의 대규모 마스터 개발을 위해 매각 하는 대신에, 7 개의 소규모 개발의 공개 입찰로 진행되었다. 그 결과 보존 지역으로 공시된 찰링나 타운 지역의 4 개 구획은 “상점, 사무실, 의식 및 엔터테인먼트 아울렛과의 신구 조화를 채택한 복합 개발” 방식을 채택한 반면 잔존 3 개 구획은 찰링나 스퀘어의 향후 10 년 도심 개발을 고려하여 “완전히 새로운 오피스 중심지” (2011 년)로 재개발 방식이 채택되었다.

이 구역 개발에 대한 임차 조건은 한때 약 400개에 이르는 “술하우스들”의 절반을 보존하는 방식으로 전통 보존의 개발 마인드를 우선적으로 요구되었다. 외 허우스들은 역사적, 건축학적 가치에 따라 복원을 위한 최종 목록에 포함 될 수 있는 잔재성 여부에 따라 평가되었다. 도시개발청 (URA)은 서로 다른 민간 개발사들이 이 지역 개발을 주도 했음에도 불구하고, 도시 디자인 가이드라인을 엄격하게 통제하는 반면 분위기를 있고 상징성을 지속할 수 있도록 상세하지만 개별 설계자가 창의적인 방식으로 요구 사항을 충족할 수 있도록 충분한 유연성을 고려되었다.

China Square Precinct with Singapore CBD.

통적인 이 수 세대에 걸쳐 유지해온 통상 상점들을 내몰고 현대적 브랜드로 대체한 베이징의 Qianmen 지역 개발과는 달리 싱가포르의 민간 개발자는 통적인 브랜드가 주요 해심적 위치로 유지시키어야만 하는 가치를 인식하고 있었다. 도시개발청의 보존 프로젝트 베니엇는 "차이는 알아버지가 아직 식사를 하는 장소로 방문 할 수 있다."라고 말하면서 이 지역의 여러 지역에 수십 년 동안 존재 해 온 카페를 가리키며 1998 년 현재 차이나 스퀘어로 이전시켰다. 대신 기존의 성전이 다른 곳으로 이전하고, 이전 건물은 이제 박물관이 되었다. 한때 생스러운 망은 시민의 목적을 달성하기 위한 성전으로 남아 있으며, 지역 사회의 구호를 위해 단순 방폐물이 되지는 않았다.

차이나 스퀘어는 과거와 현재의 심도 있는 조합을 이뤄냈다. 수많은 역사적 건축물들이 복원되고 보존되었지만 그렇다고 박물관은 아니다는 점이다. 새로운 용도와 이에 적절하게 상응하는 새로운 건축 구조물 채택이 지역 개발에 도입되었고, 일정 수준의 공정 보강은 활력을 유지시킬 수 있다고 생각한다. 근래 이 지역의 방문객들은 문화 유산을 지닌 상점가들이 늘어진 보행자 도로를 따라 산책하면서 의식, 소매 및 레저 활동에 참여한다. 그 결과 싱가포르의 건축 환경은 특화 되었고, 도시 감성이 더욱 활성화 되었다.
 Wayne Ratkovich
자문단장
Los Angeles, California, USA

Ratkovich는 The Ratkovich Company (TRC)의 설립자이자 최고경영자이다. TRC는 로스앤젤레스에 소재한 제1의 개발 회사로, “도시생활의 질을 향상시키는 개발 목표를 실현한다.” Ratkovich 씨는 LA 중심부에 있는 (구) Macy’s Plaza 개발을 위해 $2500억 달러 달러 규모의 The Bloc 개발을 이끌었다. 1.9 백만 제곱 피트 복합개발 프로젝트는 34층 오피스 타워, 샤론 그랜드 호텔, LA 최초 메트로 포털을 특징으로 하는 도심의 최대 규모 아파트 도시 리테일센터가 포함되었다.

TRC 는 역사적 권위를 보유하고 있는 구 Hughes Aircraft Company Buildings의 11빌딩으로 구성된 Hercules Campus를 개발하였다. 이 프로젝트는 Google, YouTube, 광고회사 72 and Sunny에게 임대된다. TRC는 LA 아트로지엄 온페인에 위치한 30층 초고층 오피스 타워 5900 Wilshire의 개발자이다. TRC는 40 에이커 백만 제곱피트 복합 개발 캠퍼스인 Alhambra를 소유하고 있으며, 1,000채 이상의 공공 주택 제공 계획을 달성한 Villages at the Alhambra로 비전을 실현할 원수 중에 있다. Ratkovich는 총 1억 8천만 제곱피트의 규모의 오피스, 리테일, 산업용, 주거용 건축 프로젝트를 수행하였다.

로스앤젤레스 시장국은 San Pedro Public Market과 같은 42 에이커 수면 부지를 개발하는데 TRC를 선택하였다. Ratkovich는 이 부지를 세계 최상급의 음식점, 레스토랑, 엔터테인먼트 명소로 개발하고 있다.

2011년 Urban Land Institute는 45,000명을 거느린 조직의 80년 역사를 오직 15년에만에 주어진 영예인 ULI 명예의 전당에 Ratkovich를 임명하였다. 그는 현재 Urban Land Institute의 Global Board of Directors의 위원이기도 하다. 그는 또한 National Trust for Historic Preservation의 명예 대사이다.

Kate Bicknell
미국, 뉴욕

Bicknell은 뉴욕에 소재한 Oxford Properties의 개발 부서장이며 허드슨 광장에 있는 1.3백만 제곱피트 개발부지인 St. John’s Terminal 부지 사업을 맡고 있는 New York Development 플랫폼 구축을 책임지고 있다.

Oxford에 입사하기 전, Bicknell은 Forest City New York에서 상업&거주용 개발 부서장이었다. Forest City에서는 그녀는 혁신 및 신재생 및 기술의 상용화에 박차를 가하고 개발사업의 핵심에 핵심 컨텐츠 개발을 포함하여 Tata Innovation Center 개발을 포함하여 Cornell Tech 와의 제휴를 이끌었다. 뿐만 아니라, 그녀는 Johns Hopkins Medical campus에 인접해 있는 East Baltimore Science + Technology Park에 생명공학과 생명과학 기업들을 유치하고 제휴를 맺기 위한 Johns Hopkins와 Forest City의 협력을 이끌었다. 그녀는 Forest City에서의 초기 8년 동안 Barclays Center가 개점되어 있는 $49억 22에이커 민관 협력 프로젝트인 Pacific Park Brooklyn 개발을 완수하였다.

Marty Borko
로스앤젤레스, 캘리포니아, 미국

Borko는 ULI Los Angeles 지역의 지구장이다. 그는 ULI의 가장 규모가 크고 활동적인 LA 지부 활동에 외부 참석을 지원하기 위해 Los Angeles에 소재하는 Gensler사의 대표 직무를 사임하였다. Borko는 노숙자 위기, 주택구매력 위기, 도시계획, 기반시설, 교통, 공공 환경, 역사 지구를 포함한 로스앤젤레스에서의 가장 중요한 토지이용문제에 대한 이슈들을 해결하는 프로젝트를 수행한 바 있다.

Gensler LA 지부의 제직 동안 그는 회사의 계획과 사업 설계, 엔터테인먼트, 다목적 이용을 화상시켰으며 수 많은 국제 프로젝트와 Los Angeles 프로젝트를 담당하였다.
그는 ULI의 Entertainment Development Council 전문 분과 회원, USC Price School Planning Program Advisory Board 멤버, American Institute of Architects (AIA) 준회원; American Planning Association (APA) 회원; International Council of Shopping Centers (ICSC) 회원; International Association of Amusement Parks (IAAPA) 회원; Dean’s Council, University of Oregon College of Design 회원; Los Angeles Downtown Breakfast Club 회사; Southern California Development Forum 회원; Central City Association 회원을 겸하고 있다.

**Olaf Cunitz**
프랑크푸르트, 독일

Cunitz는 프랑크푸르트 초대 부시장이었으며 부시장 재직 당시 도시 계획, 주택, 건축, Monuments Office 등을 담당하였다. 2016년 10월부터 2019년 8월까지 그는 DSK Deutsche Stadt- und Grundstücksentwicklungs-gesellschaft mbH & Co. KG에서 토지 & 프로젝트 개발 책임자로서 근무하였으며, 최근에는 도시개발과 계획을 위한 독립적 컨설팅 자문을 수행하고 있다. 그는 ULI Germany Advisory Board의장이다.

**Scott Dunn**
싱가포르

Dunn은 AECOM 사의 동남아시아 부시장이다. 그가 담당하는 중요한 사업영역에는 건물과 장소에서의 설계 컨설팅 서비스, 토목, 기반시설, 석유, 가스, 화학산업, 전력, 환경, 사공 서비스, 관리 서비스가 포함된다. 그는 아시아에서의 대규모 복합 프로젝트를 통합 서비스와 지속 가능한 솔루션을 제공함에 있어서 cross-functional 팀을 이끌고 있다. 앞서 언급된 수행 프로젝트 가운데 일부는 지속가능하고 스마트한 주재에 의지하는 뉴타운과 기존 도시정관재생을 위한 고밀도 마스터 플랜을 계획했고, 지속 가능한 도시 개발과, 양질의 고밀도의 도시환경 설계의 재 창자 이기도 하다.

**Khoo Teng Chye**
싱가포르


**Ian Mackie**
브리즈번, 호주

Mackie는 현재 ULI의 아시아 태평양 집행위원장이자, 해외 도시개발 및 아시아 태평양의 고급 심문을 담당하고 있는 전문가다. 그는 도시계획, 도시설계 및 아시아의 도시 개발에 대한 전문성을 가진 전문가로, 그의 연구와 활동은 아시아의 도시 개발 및 도시плanner의 역할에 기여하고 있다.
Patrick L. Phillips  
워싱턴 DC, 미국


Gary Yardley

런던, 영국

Yardley는 영국의 개발회사인 Capital and Counties의 대표이자 최고 경영책임자였다. Capital and Counties에서 근무하는 동안 런던의 현대시에서 가장 독특한 주택 개발 가운데 하나로서 묘사되는 런던의 상징적인 주거 지역인 Earl’s Court에서의 31 헥타르 복합개발로 동시 도시재개발의 성공을 이끌었다.

Gregory Yager

상하이, 중국

Yager는 현재 독립 건축가 이사 도시 설계사이다. 1980년 RTKL에 입사하였으며 약 40년 동안 근무 하면서, 로스앤젤레스, 홍콩, 런던, 두바이, 베이징, 상하이에 수많은 오피스와 도시설계스튜디오를 설계 하였다. 그는 RTKL global expansion leadership council의 리더, RTKL의 기획과 도시설계그룹 글로벌 이사로서의 역할을 수행 하였다. 뿐만 아니라 그는 ARCADIS (RTKL 모회사) 글로벌 마스터플래닝, 도시 설계 및 지속가능한 개발 그룹의 글로벌 리더, ARCADIS Global City Program 상하이 시 이사로서의 업무를 수행 하였다.

AIA 상하이 지부의 창립 회장인 Yager는 ULI China Mainland의 도시재생위원회 공동 의장을 수행하고 있다. 그는 현재 AIA International Region을 대표하는 AIA 전략 위원으로 활동 중이며, AIA International 지역 대표를 맡고 있다.
ULI Project 임직원 소개

Paul Bernard
워싱턴 컬럼비아 특별구, 미국
수석 부사장으로서 Bernard는 ULI의 자문 서비스, 도시 계획, 심사 프로그램들을 관리한다.
ULI에 합류하기 전, Bernard는 Enterprise Community Partners Inc.에서 부사장으로 근무하였으며 이 회사에서 공동부문과 지역사회개발자문을 이끌었다. 그 이전에는 정부와 민간부문에서 임원을 역임했다. 특히 Walker & Dunlop에서 전무로 근무하였으며 Walker & Dunlop 제직 당시 회사의 기관투자자문을 이끌었다. 그는 MunieMae에서 사장으로 근무하며 기관투자금의 약 10억달러를 운용 관리하였다.

Bernard는 디트로이트 시장인 Dennis Archer에 의해 계획&개발 이사로 임명되어 디트로이트 시에서 고위공무원으로 근무 한바 있으며, Public Financial Management에서는 연방, 주, 지방자치단체와 공공단체를 위한 선임관리컨설팅으로 근무하였다. Bernard는 햄버드 대학교에서 공공정책 석사학위를 조지타운 대학에서 경영학 석사학위를 조지타운 대학교에서 해외 서비스학자학위를 취득하였다.

Sunny Choi
서울, 한국
ULI에 합류하기 전 그녀는 주요 CM/PM 글로벌 회사인 Kellogg Brown & Root (KBR), CH2M HILL, Samsung C&T와 Tektronix에서 근무 하였으며, 사업 전략, 비즈니스개발, 전략적파트너 개발을 수행하고 조정하는 중추적인 역할을 수행 하였다.
그녀는 한국외국어대학교에서 리시아 문학을 전공하고 경희대학교에서 국제연구(MA) 석사학위를 취득하였다.

Colin Galloway
홍콩 특별행정구
Galloway은 영국에서 수학하였으며 언론계로 방향을 전환하기 전 변호사로 일했다. 언론계에서 그는 기자와 사회기자로서 20년 동안 근무하였다.
ULI Asia Pacific의 컨텐츠 부서 부사장으로서 Galloway는 연구 계획, 기업, 산업기관과의 컨텐츠 제휴, Advisory Services panels과 같은 프로그램을 포함한 아시아 태평양 지역에서의 컨텐츠 개발을 담당하고 있다.
Kenneth Rhee
상하이, 중국

Rhee는 ULI의 중국 전무이사 이자 부동산 투자와 부동산에서의 신기술 사용에 주력하는 Huhan Business Advisory의 최고경영자로 재직 중에 있다.

2012년 Huhan Business Advisory를 설립하기 전 Rhee는 Morgan Stanley에서 전무이사, 투자은행가, 투자자산운용사로 근무하였다. 그는 IPO 및 중국에 근거지를 둔 부동산 개발자에 대한 채권 모집과 같은 자본 조달 과정을 담당하였다. 그는 개발자와 유형자산취득을 이끄는데 있어서 사전 IPO 투자를 포함한 일련의 투자에서 중요한자문을 제공한바 있다.

Rhee는 상하이 시 정부의 투자 부문인 Shanghai Dragon Investment에서 투자 운용을 지휘하였으며 홍콩과 싱가포르에 근거지를 둔 JP Morgan에서 인수합병 자문을 하였다.
