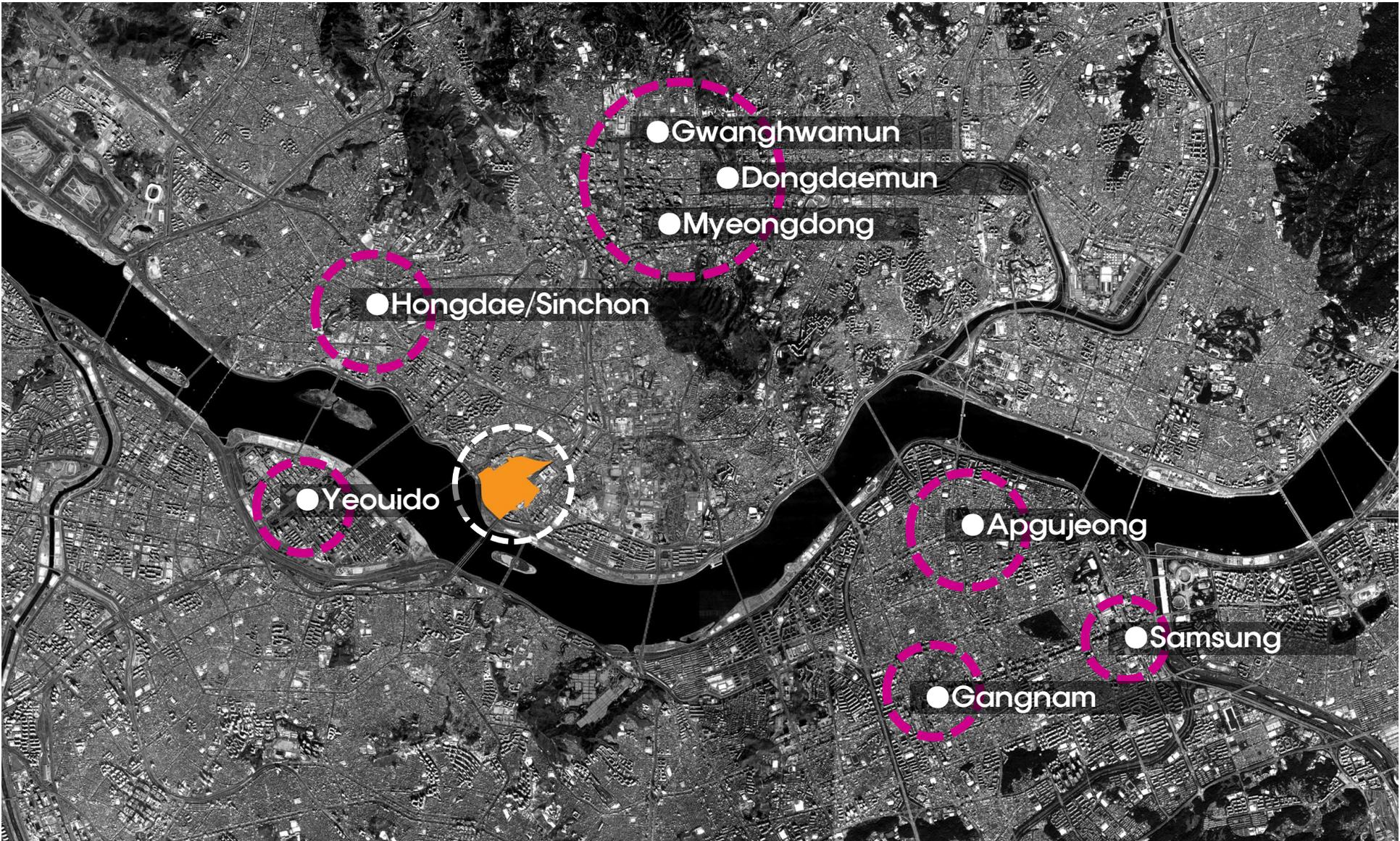


# ***Yongsan's Mystery***

*대규모 도시개발의 특징과 용산의 쟁점사항*



● Gwanghwamun

● Dongdaemun

● Myeongdong

● Hongdae/Sinchon

● Yeouido

● Apgujeong

● Samsung

● Gangnam

# ● 용산국제업무지구 도시개발

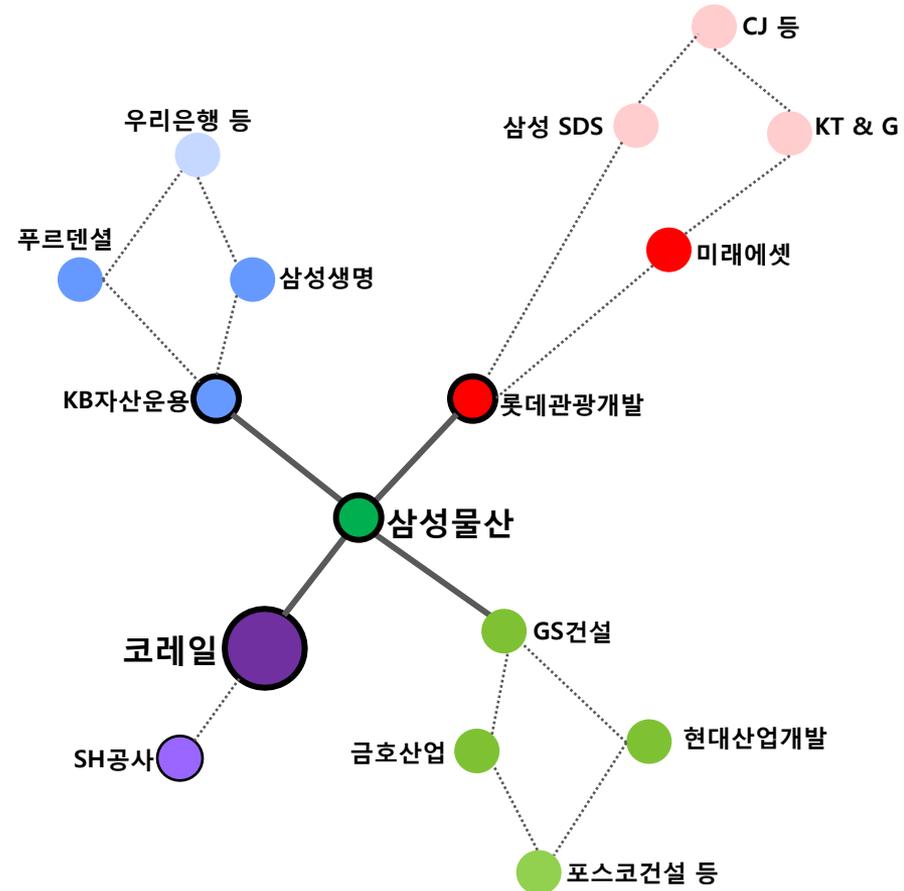
## 도시개발사업

- 특별계획구역, 도시개발구역
- 면적 : 566,800m<sup>2</sup>(17여만평)

코레일부지(356,492m<sup>2</sup>, 약11만평) + 국공유지(147,137m<sup>2</sup>, 4만여평) + 서부이촌동 사유지(63,171m<sup>2</sup>, 약2만평)

- 방식: PPP(Public Private Partnership, 코레일과 민간시행자가 공동으로 프로젝트회사 설립)

수용사용방식(토지면적의 2/3 이상 매입, 토지소유자 총수의 1/2 이상 동의 필요)





● **진행 상황**

도시개발구역지정 및 개발계획수립 완료(2010.4)

삼성물산, 용산역세권개발 경영권 반납(2010.8)

드림허브, 채무불이행(2013.3)

**현재, 사업 청산 중**

**도시개발사업**

**지구단위계획**

1995. 용산상세계획구역지정  
2001. 용산지구단위계획 결정  
(국제업무지구 특별계획구역)

**구역지정·개발계획**

2007~2008. 사전협의  
2008.10. 사업설명회 및 동의서 접수  
2009.3. 제안서 접수  
2009.7. 공람  
2009.9. 용산구 도시계획위원회 자문  
2009.9. 구역지정요청서접수  
2009.10. 관련부서 협의  
2009.12. 도시계획위원회 심의(서울시)  
2010.4. 광역교통개선계획 확정(국토부)  
**2010.4. 구역지정 및 개발계획 고시/공람**

**실시계획**

계획안협의(각종영향평가,이주대책)  
실시계획작성  
승인신청  
위원회자문, 의견청취, 기관협의  
관련 인허가 의제  
도시관리계획·지구단위계획 결정  
건축허가 및 사업계획 승인

**사업시행**

(사업완료예정, 2016.12)

● 도시계획

도시계획변경(국제업무지구+한강르네상스)

| 구분   | 지구단위계획<br>(서울시, 2001)                | 지구단위계획변경안<br>(코레일, 2007.2)                   | 도시건축공동위원회자문<br>(서울시, 2007.3)                    | 도시건축공동위원회 특별계획구역변경(결정)자문<br>(서울시, 2007.8.16)  |
|------|--------------------------------------|--|---|---|
| 용적률  | <b>평균 580%</b>                       | 평균 610%                                      | 평균 580%   | <b>평균 608%</b>  |
| 최고높이 | 랜드마크 350m이하<br>100~150m              | 랜드마크 600m이하<br>100~150m                      | 랜드마크 350~620m<br>랜드마크주변 250m 이하<br>나머지 100~150m | 랜드마크 350~620m이하<br>랜드마크주변 250m 이하<br>나머지 100~150m   |
| 용도지역 | 준주거지역<br>일반상업지역                      | 3종일반주거지역<br>준주거지역<br>일반상업지역<br>중심상업지역        | 3종일반주거지역<br>준주거지역<br>일반상업지역<br>중심상업지역           | 3종일반주거지역<br>준주거지역<br>일반상업지역<br>중심상업지역   |
| 주거비율 | 일반상업지역 주거불허                          | 준주거지역/일반상업지역에<br>주거 허용                       | 준주거지역/일반상업지역에<br>주거 허용 (우선 사업지의 20%)            | 지상개발 연면적의 33%까지 허용<br>(전체면적의 29%로 증가)   |
| 비고   | 한강변 준주거지역에만<br>주상복합 허용<br>(전체의 8.2%) |  | 5만평 유보지 확보                                      | <b>면적을 566,800㎡으로 확정</b><br>*기존 442,575㎡ + 124,225㎡(서부이촌동)  |
| 참여주체 | 서울시, ENG, 관련위원<br>회, 주민(의견청취) 등      | 코레일  | 서울시, 관련위원회                                      | 서울시, 관련위원회, 코레일   |
| 토지가  |                                      | *2006년 코레일 제시<br>_ 3조 8천억원<br>(3,500만원/3.3㎡) |   | *2007년 코레일 최저가 제시<br>_ 5조 8천억원(5,378만원/3.3㎡)<br>* 주변 시세(4,000만원/3.3㎡)<br>* 삼성 컨소시엄(8조원_ 7,418만원/3.3㎡) |

● 도시계획

주민 반발 '도시계획변경결정이후, 주민통보'

주민은 물리적/행정적/법적 실력 행사

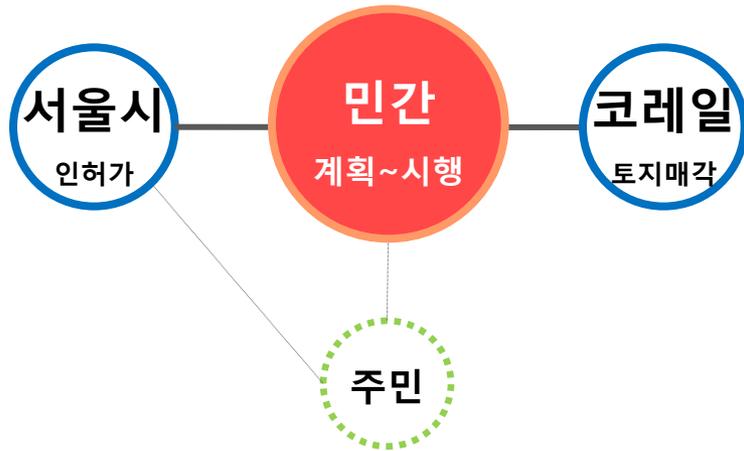
| 구분     | 현황      | 비고                  |     |
|--------|---------|---------------------|-----|
| 아파트    | 대림      | 638가구(4동), 1994년 준공 |     |
|        | 동원      | 103가구(2동), 2005년 준공 |     |
|        | 성원      | 340가구(2동), 2001년 준공 |     |
|        | 중산      | 266가구(6동), 1970년 준공 | 시유지 |
|        | 시범      | 288가구(8동), 1970년 준공 | 시유지 |
|        | 소계      | 1,635가구             |     |
| 단독주택   | 23가구    |                     |     |
| 연립주택   | 493가구   |                     |     |
| 다세대주택  | 39가구    |                     |     |
| 근린생활시설 | 40가구    |                     |     |
| 합계     | 2,230가구 |                     |     |



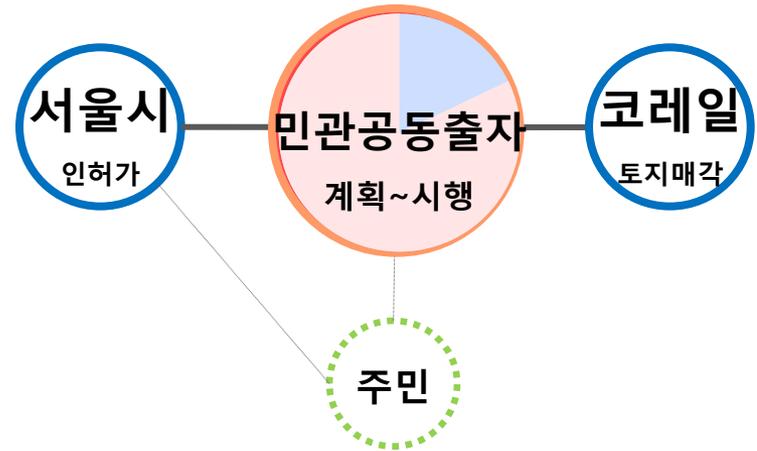
● 사업구조.방식

공공·민간합동 프로젝트 파이낸싱 사업

- 프로젝트금융투자회사(PFV; Project Financing Vehicle) 운영
- 코레일 25%, SH공사 4.9%, 재무적투자자(FI) 23.65%, 전략적투자자(SI) 26.45%, 건설투자자(CI) 20%



민간개발사업



민간개발사업(민관합동)

● 사업구조·방식

공공·민간합동 프로젝트 파이낸싱 사업

- 프로젝트금융투자회사(PFV; Project Financing Vehicle) 운영
- 코레일 25%, SH공사 4.9%, 재무적투자자(FI) 23.65%, 전략적투자자(SI) 26.45%, 건설투자자(CI) 20%



| 출자사    | 지분율    | 출자사    | 지분율   | 출자사   | 지분율   | 출자사     | 지분율   |
|--------|--------|--------|-------|-------|-------|---------|-------|
| 코레일    | 25.00% | 미래에셋   | 4.90% | 금오산업  | 2.00% | 반도건설    | 0.40% |
| SH공사   | 4.90%  | 삼성SDS* | 3.00% | 포스코건설 | 1.20% | 유진기업    | 0.40% |
| KB자산운용 | 10.00% | KT&G   | 1.50% | 롯데건설  | 1.20% | 계룡건설    | 0.20% |
| 푸르덴셜   | 7.7%   | CJ     | 1.00% | SK건설  | 1.20% | 삼환기업    | 0.20% |
| 삼성생명*  | 3.00%  | 호텔신라*  | 0.95% | 한양    | 1.00% | 삼성에버랜드* | 0.20% |
| 우리은행   | 2.00%  | 삼성물산*  | 6.40% | 태영건설  | 0.60% | 우미건설    | 0.20% |
| 삼성화재*  | 0.95%  | GS건설   | 2.00% | 두산건설  | 0.40% | 합계      | 100%  |
| 롯데관광개발 | 15.10% | 현대산업개발 | 2.00% | 남광토건  | 0.40% |         |       |

| 자산관리회사(AMC) | 지분율   |
|-------------|-------|
| 삼성물산        | 45.1% |
| 코레일         | 29.9% |
| 롯데관광개발      | 25.0% |
| 합계          | 100%  |

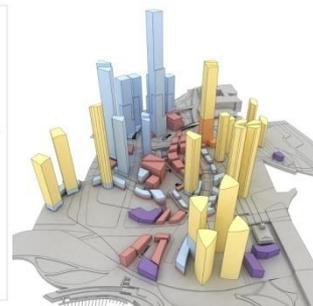
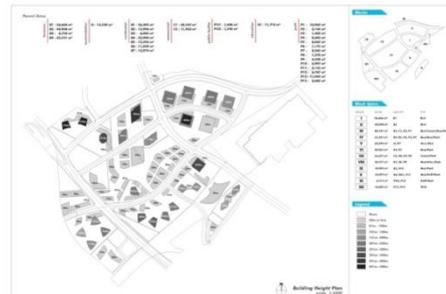
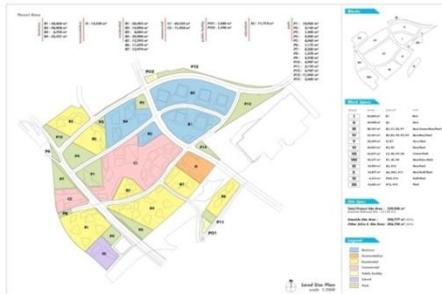
\* 총 30개 업체(공기업2, 재무 5, 전략 6, 건설 17) 삼성계열\*(14.5% 지분 보유)



● 개발계획

총 28조원, 수용인구 7만명, 연면적 3백만m<sup>2</sup>(95만평)의 복합개발

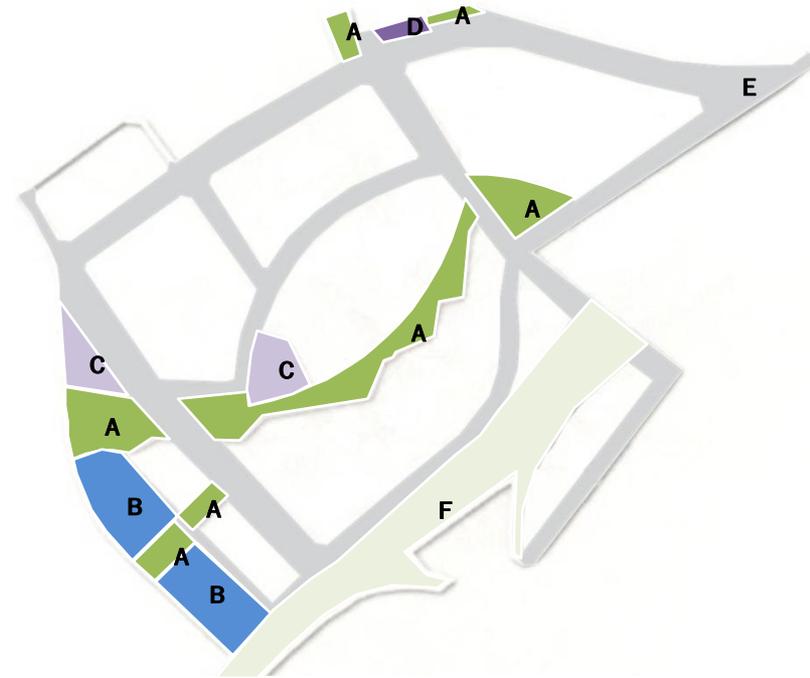
- 서울시·드림허브 협의, 국제건축설계경기 개최(MP, 랜드마크빌딩)



## ● 개발계획

민간의 기반시설 부담 ↔ 공공의 개발규모 확대 허용

- 용적률 250% → 용적률 608% (용적률 350% 이상 상향)
- 전체 부지의 40% → 기반시설 조성 및 기부채납
- 광역교통개선부담 30%(1조원)

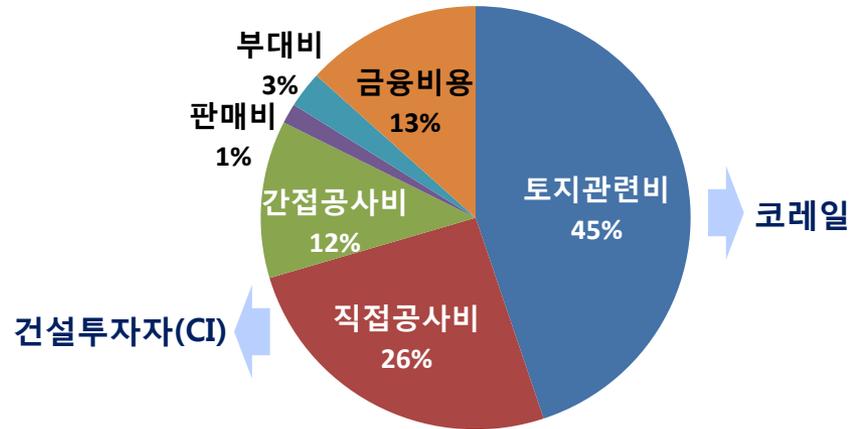
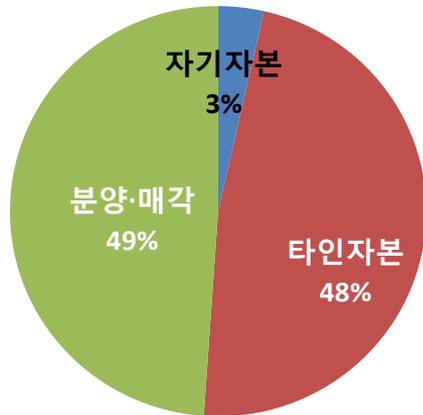


| 도시기반시설용지 | 면 적(비율)                               | 세부시설물           | 도입시설   |
|----------|---------------------------------------|-----------------|--|
| A        | 공원녹지<br>45,700m <sup>2</sup> (8.06%)  | 공원<br>녹지<br>주차장 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Digital River Park</li> <li>Canal Forest</li> <li>대형버스 주차장</li> </ul>     |
| B        | 학 교<br>24,469m <sup>2</sup> (4.32%)   | 학교              | <ul style="list-style-type: none"> <li>소등학교 중학교</li> </ul>   |
| C        | 문화시설<br>11,537m <sup>2</sup> (2.04%)  | 문화시설            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Art Center</li> <li>Urban Stage</li> <li>Digital Pyramid(방송시설)</li> </ul> |
| D        | 공공경사<br>1,500m <sup>2</sup> (0.27%)   | 공공경사            | <ul style="list-style-type: none"> <li>공공경사</li> </ul>   |
| E        | 도 로<br>120,013m <sup>2</sup> (21.17%) | 도로<br>자동차정류장    | <ul style="list-style-type: none"> <li>도로 Biz Street(보행가로)</li> <li>버스쉼터</li> </ul>                              |
| F        | 선로부지<br>59,054m <sup>2</sup> (10.42%) | 철도 문화시설         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Railway park(철도상부녹지데크)</li> <li>철도박물관</li> <li>Book Cafe</li> </ul>       |
| 기 타      | -                                     | 수질오염 방지시설       | <ul style="list-style-type: none"> <li>자연수질 정화시스템</li> </ul>   |

● 파이낸싱

개발비용의 48% PF 조달

- 재정규모: 수입 30조 8,769억원 = “지출 28조 2,786억원” + 개발이익 2조 5,986억원
- 자원조달: 자기자본 1조원, 타인자본 13조 4,500억원(PF 활용), 분양·매각대금 13조 8,283억원



| 수입           |                | 지출          |                |
|--------------|----------------|-------------|----------------|
| 구분           | 금액(단위: 억원)     | 구분          | 금액(단위: 억원)     |
| 국제업무시설       | 161,229        | 토지관련비       | 126,429        |
| 상업문화시설       | 92,013         | 직접공사비       | 71,973         |
| 주거시설         | 25,845         | 간접공사비       | 33,884         |
| 숙박시설         | 26,984         | 판매비         | 4,277          |
| 임대주택부지매각     | 2,698          | 부대비         | 7,797          |
|              |                | 금융비용        | 37,419         |
| <b>수입합계</b>  | <b>308,769</b> | <b>지출합계</b> | <b>281,779</b> |
| 세전이익         |                |             | 26,990         |
| 법인세          |                |             | 1,004          |
| 세우이익(예산개발이익) |                |             | 25,986         |

**대규모 도시개발의 특징과**

**용산의 쟁점사항**

## ● 대규모 도시개발의 특징

### 광범위한 외부효과 발생

- 자원 재배분(토지이용·인프라)
- 복잡한 이해관계·갈등 수반

### 공공성 제고와 이해관계 조정

- 도시개발 계획의 공공성 제고와 갈등 관리

### 민간부문의 역할 증대

- 수요 중심적 접근(마케팅)
- 천문학적 자원 소요(파이낸싱)

### 민관 파트너십

- 민관의 합리적 역할 분담과 협력

### 장기간 소요

- 장기간의 복잡한 절차·과정과 타임레그
- 정치·경제·제도적 변동성

### 유연한 도시개발체계

- 단계적 개발(계획·개발방식)
- 장기적 접근(파이낸싱)
- 통합적 운영(계획·개발체계)

## ● 대규모 도시개발의 주요 사례

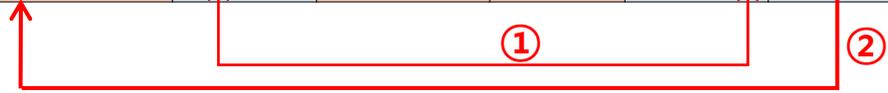
| 과정         | 토지확보          | 계획수립               |              | 기반시설<br>구축    | 토지공급         |              | 인허가        | 시설조성공급           | 운영관리 |
|------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|------------|------------------|------|
|            |               | Framework          | Master Plan  |               | 사업자선정        | 토지공급         |            |                  |      |
| BPC        | 뉴욕시(매립지)→BPCA | 뉴욕주<br>뉴욕시<br>DLMA | BPCA         | BPCA          | BPCA         | BPCA<br>(임대) | BPCA       | 민간사업자<br>(분양·임대) | BPCA |
| 런던<br>도크랜드 | LDDC(수용권)     | LDDC               | LDDC<br>사업자  | LDDC          | LDDC         | LDDC<br>(매각) | LDDC       | 민간사업자<br>(분양·임대) |      |
| DMC        | 서울시<br>(SH공사) | 서울시<br>(시정연)       | 서울시<br>(시정연) | 서울시<br>(SH공사) | 서울시<br>(위원회) | SH공사<br>(매각) | 서울시<br>마포구 | 민간사업자<br>(분양·임대) |      |

| 역할<br>주체·행위 | 주도(Leader) |              | 중심(Main Actor)                |                            |                       |                                   | 참여         |               |
|-------------|------------|--------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------------------|------------|---------------|
|             | 주체         | 행위           | 주체                            | 권한                         | 파이낸싱                  | 리스크관리                             | 사업자        | 지역사회          |
| BPC         | 뉴욕주<br>뉴욕시 | 자금지원<br>권한위임 | <b>BPCA</b>                   | 토지소유<br>계획<br>사업자선정<br>인허가 | 장기채권<br>재산세대납<br>장기임대 | 계획수정<br>공공시설 선투자<br><b>단계적 개발</b> | 개발사업<br>시행 | 계획<br>(DLMA)  |
| 런던<br>도크랜드  | 중앙정부       | 자금지원<br>권한위임 | <b>LDDC</b>                   | 토지소유<br>계획<br>사업자선정<br>인허가 | 공공채원<br>매각대금          | 정책수정<br>기반시설 확충<br><b>단계적 개발</b>  | 개발사업<br>시행 | 프로그램<br>(주민)  |
| DMC         | 서울시        | 사업총괄         | 서울시<br>SH공사<br>시정연<br>산업통상진흥원 | 토지소유<br>계획<br>사업자선정<br>인허가 | 공공채원<br>매각대금          |                                   | 개발사업<br>시행 | (입주기업<br>협의체) |

## ● 용산 도시개발의 특징

'공공의 주도, 민간의 참여' vs. '민간의 주도 vs. 공공의 참여'

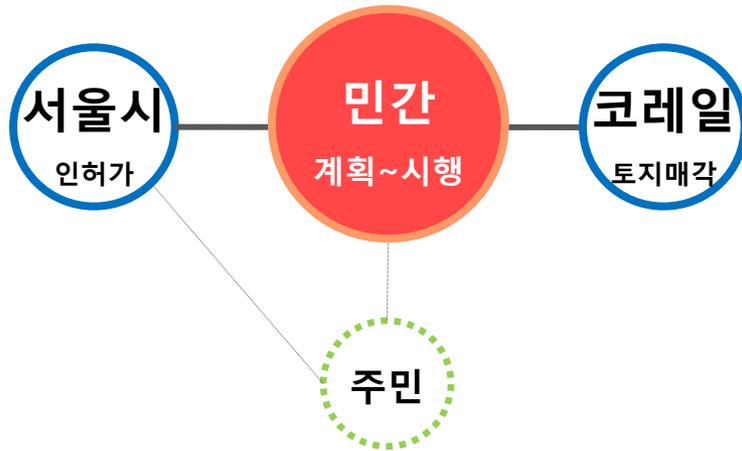
| 과정   | 토지확보          | 계획수립               |              | 기반시설<br>구축    | 토지공급         |              | 시설조성공급           | 운영관리        | 이익귀속                       |                           |
|------|---------------|--------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|------------------|-------------|----------------------------|---------------------------|
|      |               | Framework          | Master Plan  |               | 사업자선정        | 토지공급         |                  |             | 편익                         | 이익                        |
| BPC  | 뉴욕시(매립지)→BPCA | 뉴욕주<br>뉴욕시<br>DLMA | BPCA         | BPCA          | BPCA         | BPCA<br>(임대) | 민간사업자<br>(분양·임대) | BPCA        | 공원, 학교 등<br>저소득층지원<br>저렴주택 | NYC<br>민간사업자              |
| 도크랜드 | LDDC(수용권)     | LDDC               | LDDC<br>사업자  | LDDC          | LDDC         | LDDC<br>(매각) | 민간사업자<br>(분양·임대) |             | 공원, 교통시설,<br>학교 등          | 민간사업자<br>(공공투자비용<br>회수안됨) |
| DMC  | 서울시<br>(SH공사) | 서울시<br>(시정연)       | 서울시<br>(시정연) | 서울시<br>(SH공사) | 서울시<br>(위원회) | SH공사<br>(매각) | 민간사업자<br>(분양·임대) | (연구중)       | 기반시설, 지원<br>시설 등           | 서울시<br>민간사업자              |
| 용산   | 코레일→드림어브(수용권) | 서울시                | 드림어브         | 드림어브          | 코레일          | 코레일<br>(매각)  | 드림어브             | 용산역세권<br>개발 | 공원, 교통시설,<br>학교 등          | 드림어브<br>코레일<br>서울시        |



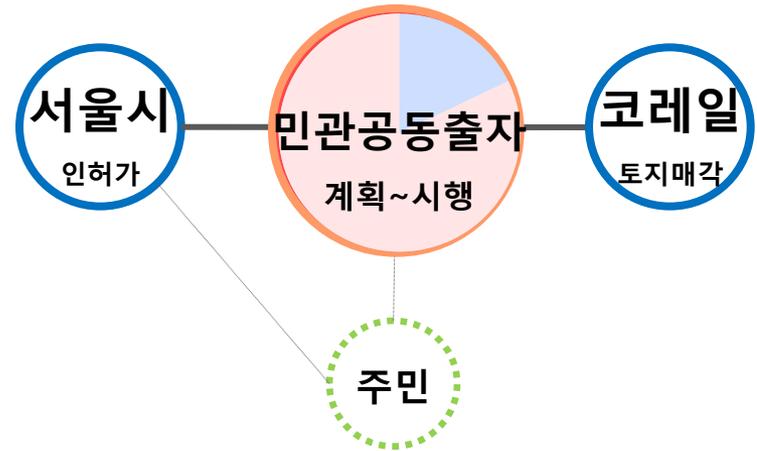
## ● 도시개발의 주도, Who Leads?

공공·민간합동 프로젝트 파이낸싱 사업

- 프로젝트금융투자회사(PFV; Project Financing Vehicle) 운영
- 코레일 25%, SH공사 4.9%, 재무적투자자(FI) 23.65%, 전략적투자자(SI) 26.45%, 건설투자자(CI) 20%



민간개발사업

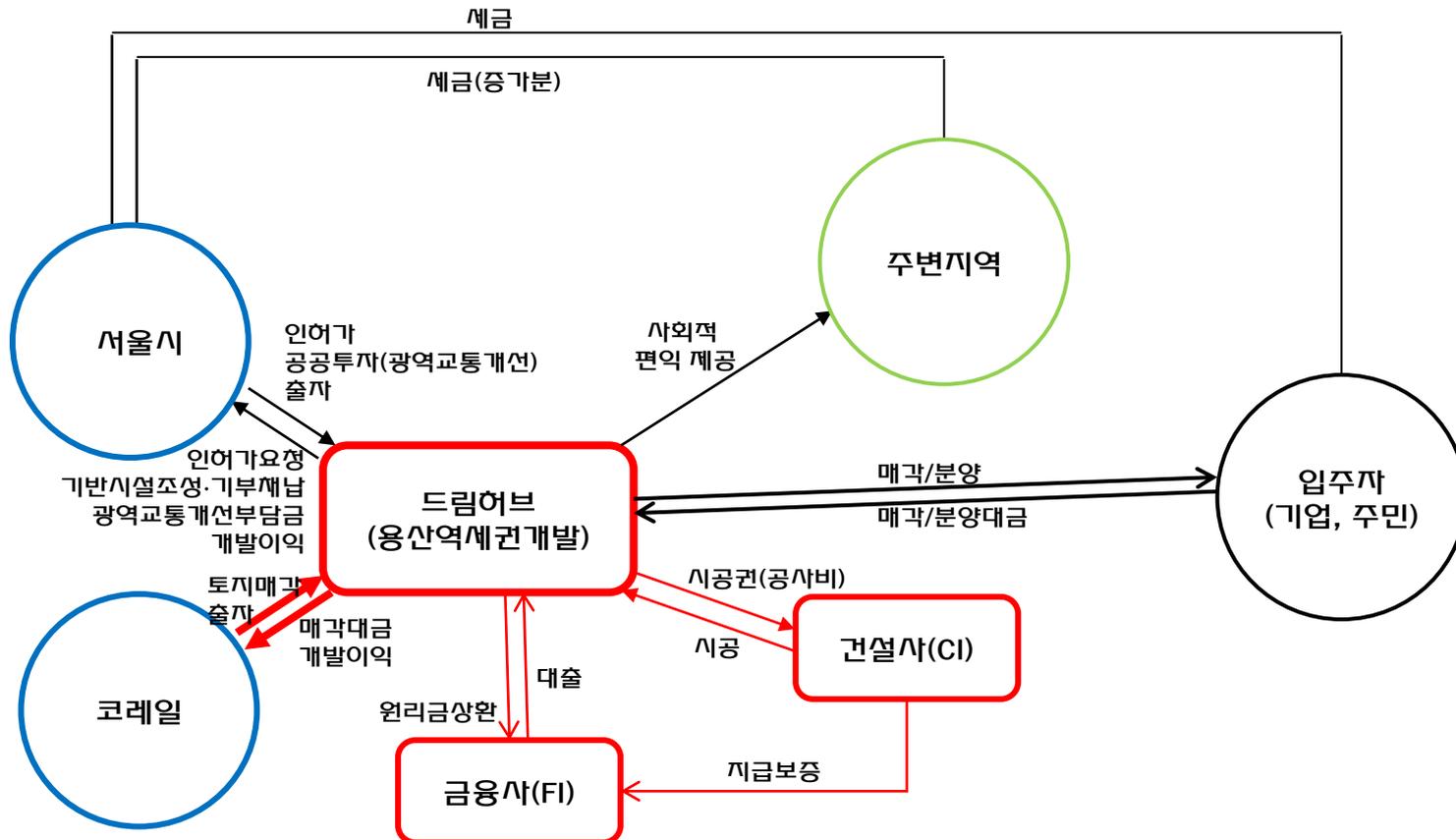


민간개발사업(민관합동)

## ● 도시개발의 주도, Who Leads?

### 공공·민간합동 프로젝트 파이낸싱 사업

- 프로젝트금융투자회사(PFV; Project Financing Vehicle) 운영
- 코레일 25%, SH공사 4.9%, 재무적투자자(FI) 23.65%, 전략적투자자(SI) 26.45%, 건설투자자(CI) 20%



**대규모 도시개발에서  
공공부문의 역할**

## ● 갈등 관리

### ✓ 갈등의 선제적 관리 “계획과정에 지역사회의 실질적인 참여”

- 충분한 계획기간을 두고, 공청회·워크숍·세미나·인터넷사이트 등 여러 다양한 루트로  
지역사회의 실질적 참여장치 운영
- 계획의 일관성·유연성·현실성 제고

### ✓ 민간부문의 이해관계 조정 “다양한 협의 장치 마련”

- 사업초기부터 협의회 구성·운영
- 민간 사업자 선정조건에 지역사회 협의 조건 포함
- 프로젝트 전담 공공기구의 이사회(의사결정기구)에 지역사회 주체 포함

## ● 갈등 관리

프로젝트 전담 공공기구의 이사회(의사결정기구)에 지역사회 주체 포함



|                       |                                       |  |  |
|-----------------------|---------------------------------------|--|--|
| <b>HYDC</b><br>(사업총괄) | 이사회<br>(13인)<br>Board of<br>Directors | 뉴욕시, 뉴욕시<br>산하기관,<br>시의원, 구의원,<br>커뮤니티보드장<br>등 | The City's Deputy Mayor for Economic Development and Rebuilding (위원장)<br>-The City's Deputy Mayor for Operations<br>-Chairperson, New York City Planning Commission<br>-Commissioner, New York City Department of Housing Preservation & Development<br>-Commissioner, New York City Department of Parks and Recreation<br>-Commissioner, New York City Department of Small Business Services<br>-Director, New York City Office of Management and Budget<br>-President, New York City Economic Development Corporation<br>-New York City Comptroller<br>-Speaker of the City Council<br>-City Councilmember for District 3<br>-Manhattan Borough President<br>-Chair, Manhattan Community Board 4 |
|                       | 실무진                                   | 계획, 개발, 건설, 재정 등 전문가                           | President (사장)<br>-Senior Vice President and General Counsel<br>-Senior Vice President, Construction<br>-Senior Vice President, Planning and Design<br>-Controller and Vice President, Operations<br>-Senior Vice President, Planning and Construction<br>-Vice President, Development   |
|                       | 네트워크                                  | MTA를 비롯,<br>다수 관계기관                            | - Hudson Yards Infrastructure Corporation and the New York City Office of Management and Budget<br>- New York City Departments of City Planning, Housing Preservation & Development, Parks & Recreation, Transportation, Environmental Protection, and others<br>- New York City Industrial Development Agency, New York City Law Department<br>- Metropolitan Transportation Authority (MTA)<br>- New York City Council<br>- Convention Center Development and Operating Corporations   |

## ● 개발사업 촉진

### ✓ 경제적 측면 “ 장기적인 Public Financing 필요 ”

- 합리적인 토지공급: 공공부문의 토지가 조절(저가, 적정가, 시장가)
  - 전략적인 선투자: 부지 가치 상승, 가시적·사업적 효과, 협상 효과(민관협상에서 공공이 유리한 고지 점령)
  - 프로젝트 베이스의 독립 재산제 운영: 프로젝트 단위로 자금 운용, 프로젝트의 철저한 검증 효과 제고
- \* 장기채권 발행 → 공공투자 → 비용회수(토지매각·장기임대, Tax Increment 등)

### ✓ 행정적 측면 “ 계획주체와 인허가주체의 적극적인 연계 필요 ”

- 인허가 절차·창구의 간소화: 해당 프로젝트의 계획주체가 개발사업들의 인허가주체가 됨으로서  
계획 반영 수준은 높이고 행정적 절차는 간소화

## ● 개발사업 촉진

✓ 계획적 측면 “단계적 개발\_ 시간·사업단위 분할로 민간 개발사업의 불확실성 축소”

### - 변수 대응(위험 분산)

도시개발의 방향성과 구체성 제공: Master Plan + Design Guideline(개발시점에 제공)

도시개발의 유연성 제고: 일부 개발사업의 영향력 제한, 시장환경 변화가 다른 개발사업들에 반영될 수 있음

### - 시장 흡수성 대응

도시개발의 경제적 가치 보전·상승: 물량 방출의 규모·시간을 조절함으로써 시장 수요에 대응

### - 민간 사업자의 참여기회 확대

사업단위 분할로 민간사업자의 참여범위 확대(대기업 위주 → 중·소기업 포함)

### - 장소성 보전, 도시가로 활성화

단계적 개발, 중소블록 중심 개발은 시간적/공간적으로 주변지역과의 연계성을 강화할 수 있음

## ● 계획·개발의 통합적 체계 구축

- 공공부문 - 민간사업자 - 지역사회 간 **협력적 관계 형성**: 권한위임, 업무대행, 갈등관리, 개발사업 지원 등
- 계획규제 체계에서 **계획·개발·관리의 통합적 체계로 전환**: 계획-공공투자-토지공급(민간사업자협상)-인허가 등



감사합니다