

국립현대미술관 서울관 편의시설 운영 방안 연구

2012.09



<제 출 문>

국립현대미술관장 귀하

본 보고서를 「국립현대미술관 서울관 편의시설 운영방안 연구용역」의 최종보고서로 제출합니다.

2012년 9월

(주)엔터엠코리아 대표 고 범 창

[Contents]

I. 용역의 개요

1.1 용역의 목적	
1.1.1 용역의 필요성	2
1.1.2 용역의 목표	2
1.2 용역의 범위	
1.2.1 공간적 범위	3
1.2.2 시간적 범위	3
1.2.3 내용적 범위	3
1.3 용역의 방법	4

II. 현황분석

2.1 국립현대미술관 현황분석	
2.1.1 개요	6
2.1.2 현행 운영조직 분석	8
2.1.3 현행 법적지위 분석	9
2.1.4 독립법인의 의미와 사례분석	12
2.2 서울관 건립계획	
2.2.1 개요	16
2.2.2 입지환경	17
2.2.3 주요시설 및 운영계획	19
2.3 사례분석	
2.3.1 국내사례	23
2.3.2 해외사례	33
2.3.3 기타 문화공간 사례	41
2.3.4 시사점	42
2.4 상권분석	
2.4.1 국립현대미술관 서울관 인근 주요 상권	44
2.4.2 국립현대미술관 서울관 인근 상권	50
2.4.3 시사점	57

Ⅲ. 편의시설 수요추정

3.1 선행연구 검토	
3.1.1 국립현대미술관 서울관 건립 기본계획 연구	59
3.1.2 국립현대미술관 서울관 운영 마스터플랜 검토	60
3.1.3 수요추정 보완원칙	60
3.2 수요추정 방법	
3.2.1 수요추정 관련 개념	61
3.2.2 수요추정의 개념	63
3.2.3 수요추정 범위	65
3.2.4 수요추정 기법	68
3.2.5 수요추정 방법의 장단점	71
3.3 편의시설 수요추정	
3.3.1 수요추정 대상	76
3.3.2 미술관 수요추정 방법	77
3.3.3 추세분석에 의한 미술관 수요추정	78
3.3.4 공급지표에 의한 미술관 수요추정	81
3.3.5 편의시설 수요추정 결과	87

Ⅳ. 운영구조 및 사업성 분석

4.1 현행 미술관 편의시설 운영현황 분석	
4.1.1 현행 운영조직 및 운영방식	92
4.1.2 현행 편의시설 수입현황	93
4.2 서울관 편의시설 운영구조 검토	
4.2.1 검토의 전제	94
4.2.2 서울관 편의시설 운영관련 선행연구 분석	95
4.2.3 법적지위 불변 시 편의시설 운영구조 검토	97
4.2.4 독립법인 전환 시 편의시설 운영구조 검토	101
4.2.5 국립박물관문화재단 위탁 시 편의시설 운영구조 검토	105
4.3 대안별 사업화 가능성 분석	
4.3.1 분석대상 대안의 설정	106

4.3.2 사업화 가능성 분석의 가정	107
4.3.3 시설별 사업성 분석	111
4.3.4 대안별 사업화 가능성 분석	113

V. 운영활성화를 위한 운영업체 선정기준

5.1 운영형태별 자율성 검토	
5.1.1 검토의 전제	122
5.1.2 국유재산법	123
5.1.3 사용료 및 대부료의 산출	125
5.2 운영형태별 편의시설 업체 선정기준 분석	
5.2.1 한국잡월드 식음료 및 편의시설 사용수익자 설정	127
5.2.2 세종문화회관 세종홀 위탁관리 입찰	129
5.2.3 (재)국립중앙박물관문화재단 식음료장 입점업체	130
5.2.4 세종문화회관 아트피아 상가 입찰공고	132
5.2.5 세종문화회관 상조회 자판기 운영업체 선정모집	133
5.2.6 세종문화회관 세종홀 위탁관리 입찰	134
5.2.7 (재)서울대학교발전기금 컨벤션웨딩홀 운영사업자 선정공고	135
5.2.8 서울도시철도 멀티카페전문점 임대차 공고	137
5.2.9 서울도시철도 왕십리역 주차장 임대차 공고	139
5.3 업체선정 기준 제안	
5.3.1 업체선정의 원칙	140
5.3.2 문화시설형 업체 선정기준(안)	141
5.3.3 식음시설형 업체 선정기준(안)	143
5.3.4 지원시설형 업체 선정기준(안)	145

VI. 운영활성화를 위한 추가 제안사항

6.1 UEC 개념의 도입	
6.1.1 UEC의 개념 및 필요성	148
6.1.2 복합기능의 도입	149
6.1.3 복합문화공간으로의 영역 확장	151
6.1.4 UEC형 편의시설 제안	153
6.2 회원제/파트너쉽제도의 개선방안	

6.2.1 회원제 운영전략	155
6.2.2 파트너십 제도 제안	159
6.3 네이밍권 판매 검토	
6.3.1 네이밍권의 개념	163
6.3.2 국내외 네이밍권 사례	164
6.3.3 네이밍권 판매 검토	166
6.4 유료 교육 프로그램 활성화 방안	
6.4.1 미술관 교육 프로그램 동향	167
6.4.2 유료 교육 프로그램 제안	170
6.4.3 교육 프로그램 활성화를 위한 추가 제안	174
6.5 공간활용성 향상 방안	
6.5.1 공간활용성 향상 방안	176

VII. 결론 및 기대효과

7.1 결론	
7.1.1 편의시설 이용객 수요추정	179
7.1.2 편의시설 사업화 가능성	180
7.1.3 편의시설 운영방안 제안	181
7.2 기대효과	182

[부록]

1. 한국잡월드 식음료 및 편의시설 사용수익자 선정 입찰공고	2
2. 한국잡월드 식음료 및 편의시설 사용수익자 선정 제안요청서	11
3. 세종문화회관 세종몰 사업설명서	22
4. 세종문화회관 세종몰 사업계획서 양식	24
5. 세종문화회관 세종몰 위수탁관리계약서	25
6. 세종문화회관 세종몰 청렴계약 이행서약서	26
7. 국립박물관문화재단 식음료장 입점업체 선정 사업안내서	45
8. 국립박물관문화재단 식음료장 입점업체 선정 입찰서류	66
9. 세종문화회관 자판기 운영자 선정 안내서	67
10. (재)서울대학교발전기금 컨벤션웨딩홀 운영사업자선정 입찰공고	48
11. (재)서울대학교발전기금 컨벤션웨딩홀 운영사업자선정 제안요청서	88
12. 서울시철도공사 멀티카페전문점 임대차 입찰공고	107
13. 서울시철도공사 멀티카페전문점 사업자 공모설명서	114
14. 서울시철도공사 멀티카페전문점 사업자 임대차계약서	117
15. 서울시철도공사 왕십리역 주차장 임대차 제공고	122

[표 제 목]

[표2-1] 시설현황	6
[표2-2] 국립현대미술관 관별 기능 및 역할	7
[표2-3] 국립현대미술관 조직현황	8
[표2-4] 서울관 시설개요	6
[표2-5] 서울관 주요시설	9
[표2-6] 서울관 편의시설 공간구성	22
[표2-7] 국립중앙박물관 편의시설 현황	32
[표2-8] 국립민속박물관 편의시설 현황	42
[표2-9] 국립중앙극장 편의시설 현황	52
[표2-10] 예술의전당 편의시설 현황	62
[표2-11] 서울역사박물관 편의시설 현황	72
[표2-12] 국립과천과학관 편의시설 현황	82
[표2-13] 서울시립미술관 편의시설 현황	92
[표2-14] 부산시립미술관 편의시설 현황	103
[표2-15] 대구시립미술관 편의시설 현황	113
[표2-16] 아시안 아트 뮤지엄 편의시설 현황	133
[표2-17] 모리미술관 편의시설 현황	143
[표2-18] 메트로폴리탄미술관 편의시설 현황	153
[표2-19] 에도도쿄박물관 편의시설 현황	163
[표2-20] 도쿄국립신미술관 편의시설 현황	173
[표2-21] 풍피두센터 편의시설 현황	183
[표2-22] 테이트모던 편의시설 현황	193
[표2-23] 뉴욕현대미술관 편의시설 현황	204
[표2-24] 경북구역 상권 유동인구	214
[표2-25] 경북구역 상권 점포 임대시세	214
[표2-26] 광화문역 상권 유동인구	224
[표2-27] 광화문역 상권 점포 임대시세	224
[표2-28] 안국역 상권 유동인구	234
[표2-29] 안국역 상권 점포 임대시세	234
[표2-30] 종각역 상권 유동인구	244
[표2-31] 종각역 상권 점포 임대시세	244
[표2-32] 종로3가역 상권 유동인구	254
[표2-33] 종로3가역 상권 점포 임대시세	254
[표2-34] 서울관 인근 상권 거주인구	265
[표2-35] 서울관 인근 상권 유동인구	265
[표2-36] 서울관 인근 주요시설 및 집객시설	265
[표2-37] 서울관 주변 학교	265
[표2-38] 업종별 분포	265

[표2-39] 주요 식음시설 분포	6
[표2-40] 서울관 인근상권 점포 임대시세	65
[표3-1] 주요 미술관 관람객 현황	5
[표3-2] 서울관 관람객 추정	6
[표3-3] 수요추정의 개념	8
[표3-4] 정량적 수요추정 기법	9
[표3-5] 정성적 수요추정 기법	7
[표3-6] 정량적/정성적 접근방법의 장단점	27
[표3-7] 수요추정 기법 비교	3
[표3-8] 수요추정 기법 검토결과	4
[표3-9] 미술관 수요추정 방법	7
[표3-10] 여행경험률	7
[표3-11] 숙박여행 평균일수	9
[표3-12] 서울시 방문률	8
[표3-13] 서울시 방문 관광총량	8
[표3-14] 서울시 미술관 관광총량	8
[표3-15] 공급지표별 조사대상지 선정기준	18
[표3-16] 보유자원 분류기준	8
[표3-17] 보유자원 및 이용행태에 따른 분류기준	28
[표3-18] 국립현대미술관 서울관 자원유형	38
[표3-19] 계절형에 따른 자원유형	4
[표3-20] 계절형 별 계획일집중률	4
[표3-21] 계획일 별 집중률 도출	4
[표3-22] 자원유형별 체재시간	5
[표3-23] 체재시간별 동시체재율	5
[표3-24] 원단위 구분 및 개념	8
[표3-25] 국립현대미술관 서울관 원단위	68
[표3-26] 국립현대미술관 서울관 유동인구 추정	78
[표3-27] 미술관 방문객 대상 이용객수 추정	88
[표3-28] 유동인구 대상 이용객수 추정	98
[표3-29] 국립현대미술관 서울관 편의시설 수요추정 결과	99
[표4-1] 국유재산 사용허가 현황	3
[표4-2] 편의시설 공간분류 및 면적	59
[표4-3] 운영형태가 제시된 세부공간	69
[표4-4] 운영방식별 비교	100
[표4-5] 편의시설별 운영형태 평가	10
[표4-6] 예술의전당 편의시설 운영현황	12
[표4-7] 예술의전당 편의시설 관련 수입(2010년)	6
[표4-8] 독립법인 전환시 편의시설별 운영형태 평가	4

[표4-9] 사업화 가능성 분석의 대상	17
[표4-10] 투자비 현황	108
[표4-11] 운영비 현황	109
[표4-12] 시설별 이용객 현황	110
[표4-13] 시설별 수입 현황	110
[표4-14] 편의시설 사업성 분석 기본전체	11
[표4-15] 시설별 사업성 분석 결과(1)	11
[표4-16] 시설별 사업성 분석 결과(2)	12
[표4-17] 시설별 사업성 분석 결과(3)	12
[표4-18] 공공재단에 편의시설을 전부 위탁하는 경우 기본전체	31
[표4-19] 공공재단에 편의시설을 전부 위탁하는 경우 분석대상	41
[표4-20] 공공재단에 편의시설을 전부 위탁하는 경우 분석결과	41
[표4-21] 편의시설을 전부 직영하는 경우 기본전체	5
[표4-22] 편의시설을 전부 직영하는 경우 분석대상	5
[표4-23] 편의시설을 전부 직영하는 경우 분석결과	5
[표4-24] 편의시설 일부를 위탁하는 경우 기본전체	6
[표4-25] 편의시설 일부를 위탁하는 경우 분석대상	6
[표4-26] 편의시설 일부를 위탁하는 경우 분석결과	7
[표4-27] 편의시설 전부를 위탁하는 경우 기본전체	8
[표4-28] 편의시설 전부를 위탁하는 경우 분석대상	8
[표4-29] 편의시설 전부를 위탁하는 경우 분석결과	9
[표4-30] 사업화 가능성 분석의 종합	10
[표5-1] 한국잡월드 편의시설 사용수익허가 재산	2
[표5-2] 세종물 일반음식점 시설현황	10
[표5-3] 국립중앙박물관 대상시설 현황	11
[표5-4] 세종 아트피아 상가 대상시설 현황	12
[표5-5] 세종홀 컨벤션연회장 시설현황	15
[표5-6] 서울대학교 컨벤션웨딩홀 시설현황	16
[표5-7] 서울도시철도 멀티카페 시설현황	18
[표5-8] 업종별 위탁관리대상 분류	10
[표6-1] 국립현대미술관 회원혜택	17
[표6-2] 파트너쉽 구축절차	161
[표6-3] 일본의 대표적인 네이밍권 사례	15
[표7-1] 편의시설 수요추정 결과	19
[표7-2] 편의시설 운영방식 및 사업화 가능성 분석대상	8
[표7-3] 편의시설 사업성분석 결과	10

I. 용역의 개요

1.1 용역의 목적

1.2 용역의 범위

1.3 용역의 방법

제1장 용역의 개요

1.1 용역의 목적

1.1.1 용역의 필요성

- 국립현대미술관 서울관의 준공·개관(2013년)에 대비, 21세기 도시민의 새로운 여가문화에 대한 다양한 욕구 충족을 위해 휴게·편의·판매시설에 정보·교육·전시의 기능을 통합 운영
- 국립현대미술관 운영철학과 정체성을 보여주는 편의시설 운영
- 국내외 사례분석을 통해 국립현대미술관의 합리적인 운영체계를 마련하고 향후 미술관 운영에 필요한 재정소요와 시설의 효율적 관리방안 등을 제시
- 미래발전의 원동력이 될 미술관의 성공적 운영기반 구축

1.1.2 용역의 목표

- 미술관 편의시설에 대한 국내외 사례분석을 통해 새로운 개념의 편의시설 운영전략 제시
- 편의시설 사업성 분석을 위한 수요추정의 검증
- 편의시설 운영방안의 다각적 검토를 통한 재정 안정성 요소 확보

1.2 용역의 범위

1.2.1 공간적 범위

- 국립현대미술관 서울관을 중심으로 입지적 수익모델 확보방안 검토 및 연계 운영방안 모색
 - 경복궁, 창덕궁, 현대미술 갤러리촌, 북촌 한옥마을, 인사동 등 입지적 위상을 고려
 - 과천관, 덕수궁관과의 연계방안 검토

1.2.2 시간적 범위

- 목표연도 : 2013년
- 기준연도 : 2012년
- 과업수행 : 계약일로부터 60일

1.2.3 내용적 범위

- 현황분석
 - 서울관 건립 기본계획 상의 편의시설 계획분석
 - 국내외 미술관 편의시설 사례분석
- 편의시설 수요추정
 - 수요추정에 대한 선행연구 분석
 - 미술관 방문객 및 유동인구 수요추정

- 편의시설별 수요추정
- 운영구조 및 사업성 분석
 - 미술관 운영구조 변화에 따른 편의시설 운영구조 검토
 - 사업성 분석 대상 운영구조 시나리오의 도출
 - 대안별 사업화 가능성 분석
- 운영활성화를 위한 운영업체 선정 기준
 - 운영형태별 편의시설 업체 선정기준 분석
 - 업체선정 기준 제안
- 운영활성화를 위한 추가 제안사항

1.3 용역의 방법

- 문헌연구
 - 문헌조사, 인터넷 조사 등을 통해 관련 자료를 수집하여 미술관 건립 기본계획과 주변 입지 분석, 국내외 트렌드, 유사 기관의 운영사례 등을 검토
- 연구진 및 전문가 브레인스토밍
 - 운영구조 시나리오에 대한 연구진 내부 회의를 통해 현실 가능한 운영구조 대안의 도출
 - 용역 전체 방향 및 구체적 사업화 방안 분석을 위한 회계법인의 자문 실시

Ⅱ. 현황분석

2.1 국립현대미술관 현황분석

2.2 서울관 건립계획

2.3 사례분석

2.4 상권분석

제2장 현황분석

2.1 국립현대미술관 현황분석

2.1.1 개요

- 우리나라 근현대미술과 외국의 현대미술을 대표하는 우수한 미술 작품들을 소장·전시하고 있는 국내 유일의 국립미술관
- 1969년 10월 경복궁에서 개관한 이후 1973년 덕수궁으로 이전 하였다가 1986년 경기도 과천시 막계동으로 이전
- 1998년 12월 덕수궁에 미술관 분관을 개관하였고, 2002년에 창동 스튜디오, 2004년에 고양 스튜디오를 개관

[표2-1] 시설현황

구 분	본관	덕수궁미술관	창동스튜디오	고양스튜디오
위치	경기도 과천시	서울시 중구	서울시 도봉구	고양시 덕양구
대지면적	66,912㎡	-	1,495㎡	4,099㎡
건축면적	16,661㎡	1,182㎡	730㎡	1,332㎡
연면적	37,792㎡	3,428㎡	1,497㎡	2,509㎡
전시실	13,941㎡	1,152㎡	136㎡	132㎡
층수	지하1층-지상3층	지상3층	지하1층-지상2층	지하1층-지상2층
개관년도	1986년	1998년	2002년	2004년

■ 국립현대미술관 관별 기능 및 역할

- 과천관과 덕수궁관, 조성중인 서울관의 3개관에 대한 주요 기능과 전시특징, 주요 시설 등 분석
- 과천관은 현대미술/덕수궁관은 근대미술/서울관은 동시대미술을 주요 컨셉으로 전시
- 최근 조성되는 서울관의 경우 대중을 위한 작품전시와 편의시설의 비중이 높아지고 있음

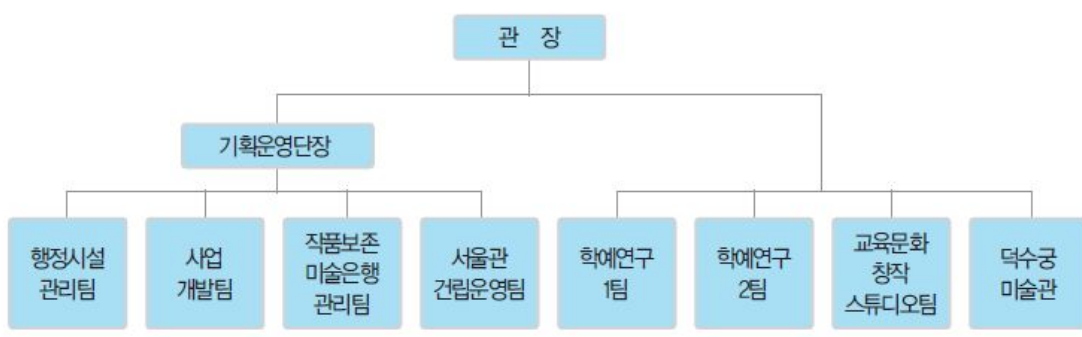
[표2-2] 국립현대미술관 관별 기능 및 역할

구 분	과천관	덕수궁관	서울관	
주기능	소장품 전시 및 기획전시 작품수장 및 보존, 미술자료·연구센터	소장품 전시 및 기획전시 전시연계교육	소장품 전시 및 기획전시 대중교육 복합문화센터	
전시특징	한국 현대 미술사 정립	한국 근대미술의 재발견	미래지향적 동시대미술	
교육 방향	전문인 양성·연구개발 어린이 및 가족단위 창의체험교육	근대미술 아카데미	신매체 활용 Free-Choice Learning 현대미술 소통 및 담론생성	
입지	자연 속 미술관	고궁 속 미술관	도심 속 미술관	
주요 시설	수장	수장고	임시수장고	
	전시	전시장, 야외조각장	전시장	전시장, 프로젝트 갤러리, 다목적홀, 영화관, 기타 내외부 공용공간
	교육·창작 문화	대소강당	세미나실	세미나실, 강의실, 미대어랩, 워크숍갤러리, 다목적홀, 영화관
	자료	자료실	-	자료실
	편의	카페테리아, 뮤지엄숍	-	레스토랑, 카페테리아, 뮤지엄숍, 아트북숍, 회원라운지

2.1.2 현행 운영조직 분석

- 세계적인 미술관 기능수행을 위해 수집, 보존, 조사연구, 자료, 전시, 교육, 마케팅, 홍보 등 1단 7팀 1관 체제로 운영되고 있으며 「국립현대미술관 사무분장규정」에 따라 각 팀 업무를 분장하여 수행

[표2-3] 국립현대미술관 조직현황

구 분	업무내용
	
행정시설관리팀	<ul style="list-style-type: none"> • 인사, 성과평가, 법령 및 규제개혁, 미술관 제도개선, 계약체결, 예산편성 및 집행, 결산, 국회관련 사항, 감사 등과 관련한 사항
사업개발팀	<ul style="list-style-type: none"> • 연도별 업무계획, 중장기 전략/미술관 전 사업 종합조정, 위원회 운영, 국제교류, 수익사업 개발, 사업후원 및 협찬 등에 관련한 사항
작품보존미술은행관리팀	<ul style="list-style-type: none"> • 소장작품 보존수리·복원, 보존환경 조사, 학술활동 및 국제교류, 전시장 향온합습, 미술은행 종합운영계획 수립, 작품 구입 및 대여 등에 관련한 사항
서울관 건립 운영팀	<ul style="list-style-type: none"> • 서울관 운영체계 구축 및 운영 프로그램 총괄, 운영계획 수립 및 시행, 개관계획, 외부 협찬후원 및 국내외 협력, 자문위원회 구성 및 운영, 부대시설 운영 및 수입창출 전략 수립, 건축토목조경시설 계획, 통합정보시스템 구축 등에 관련한 사항
학예연구1팀	<ul style="list-style-type: none"> • 중장기 전시종합계획 수립, 특별전시 기획, 외부전문가 평가, 전시만족도 조사, 전시장 조성, 기획전시 작품선정, 전시작품 관리 등에 관련한 사항
학예연구2팀	<ul style="list-style-type: none"> • 소장작품 순회전시, 상설전시종합계획 수립시행운영, 야외조각 전시기획, 현대미술 분야 기초조사·발굴연구, 국내외 전시동향 분석 및 학술행사·전문지 발간 등에 관련한 사항
교육문화창작스튜디오팀	<ul style="list-style-type: none"> • 전시연계 교육, 미술교양교육의 개발·실시, 미술 전문인력 양성, 어린이미술관 운영, 미술해설 및 자원봉사 운영, 인턴십 운영, 유망 신진작가 발굴 등에 관련한 사항
덕수궁 미술관	<ul style="list-style-type: none"> • 덕수궁 미술관 청사 및 시설 유지·관리·방호, 전시실 운영, 전시작품 관리 등에 관한 사항

2.1.3 현행 법적 지위 분석

■ 국립현대미술관의 설치 근거

- 국립현대미술관은 「박물관 및 미술관 진흥법」 제10조에 의거, 국가를 대표하는 미술관으로 문화체육관광부장관 소속으로 설립하도록 되어 있음
- 이에 따른 하부 규정으로 「문화체육관광부와 그 소속기관 직제(대통령령 제23697호)」 및 「문화체육관광부와 그 소속기관 직제 시행규칙(문화체육관광부령 제126호)」에 의해 구체적인 설치근거가 제시되어 있음(시행규칙 제43조 및 제 44조)

■ 책임운영기관으로서의 국립현대미술관의 법적 지위

- 국립현대미술관은 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」에 의한 책임운영기관 중 소속책임운영기관이면서 행정형 책임운영기관이며 업무범위에 따른 분류로는 문화형 책임운영기관에 해당됨
- 책임운영기관은 정부가 수행하는 사무 중 공공성을 유지하면서도 경쟁원리에 따라 운영하는 것이 바람직하거나 전문성이 있어 성과관리를 강화할 필요가 있는 사무에 대하여 책임운영기관의 장에게 행정 및 재정상의 자율성을 부여하고 그 운영성과에 대하여 책임을 지도록 하는 행정기관을 의미(법률 제2조 제1항)
- 책임운영기관은 기관의 지위에 따라 소속책임운영기관과 중앙책임운영기관으로 분류되며, 2012년 8월 현재 특허청을 제외한 37개 기관이 소속책임운영기관에 해당됨
- 소속책임운영기관은 중앙행정기관의 소속 기관으로서 대통령령에 의해 설치된 기관이며, 문화체육관광부 홈페이지에 의하면 국립현대미술관은 16개 소속기관 중 하나로 등록되어 있음

- 16개 소속 기관 중 국립중앙극장, 국립현대미술관, 한국정책방송원 등 총 3개가 책임운영기관에 해당되며 13개는 다른 법률에 의한 소속기관임
- 법률 제4조에 의거, 행정안전부의 내부규정에 의해 책임운영기관을 사무성격에 따라 기업형 책임운영기관과 행정형 책임운영기관으로 분류함
- 기업형 책임운영기관은 재정수입 중 자체수입의 비율이 2분의 1 이상인 기관 혹은 자체 수입의 비율이 2분의 1 미만인 기관 중에서 자체수입의 성격, 자체수입 확대의 잠재성 등을 고려하여 책임운영기관운영위원회가 기업형 기관으로 운영할 필요가 있다고 심의, 의결한 기관으로서 현재 14개 기관이 지정되어 있으나, 문화형 기관은 하나도 포함되어 있지 않음
- 반면 행정형 책임운영기관은 국립현대미술관을 포함하여 총 24개 기관이 지정되어 있으며, 사업적, 집행적 성질의 행정서비스를 제공하는 기관이나 성과 측정이 가능한 사무를 주로 수행하는 기관을 의미함

■ 국립현대미술관 운영관련 법적 사항 검토

- 정원관리
 - 일반행정기관은 직급별 정원을 대통령령으로 규정하지만, 소속책임운영기관은 총 정원만 대통령령으로 규정됨
 - 대통령령 별표1의 2(개정 2012년 7월 24일)에 따르면 국립현대미술관의 총 정원한도는 100명임
- 회계방식
 - 소속책임운영기관의 회계는 기업형과 행정형 기관이 다르게 적용됨
 - 기업형의 경우 책임운영기관 특별회계를 설치, 특별회계를 적용하나,

국립현대미술관과 같은 행정형 기관은 별도의 책임운영기관 항목이 설치되는 일반회계를 적용

○ 예산편성지침

- 일반행정기관은 기획재정부에서 동일기준을 적용, 일괄작성 지침을 시달하나, 책임운영기관은 관계기관의 의견을 들어 별도로 작성 가능

○ 초과수입금의 사용

- 일반행정기관은 초과수입금의 사용이 원칙적으로 불가하나 소속책임 운영기관은 초과수입 중 20% 이내에서 직접 혹은 간접비용에 사용이 가능함. 단, 예산처와 사전 협의한 한도 내로 한정함

○ 인사관리

- 소속책임운영기관의 기관장은 2년 이상 5년 이내의 계약직으로 공개모집함

- 대통령령 별표3에 의하면, 국립현대미술관의 기관장은 고위공무원단에 속하는 공무원에 대한 전보권과 3급 이하 또는 4급 이하에 상당하는 공무원, 기능직 공무원 및 계약직 공무원에 대한 임용권을 지님

- 소속책임운영기관은 별도의 소속기관을 둘 수 있으며, 대통령령 별표 2에 의하면, 2012년 7월 24일 현재 국립현대미술관의 소속기관은 덕수궁미술관이 지정되어 있음

○ 기탁물품의 접수에 관한 특례적용

- 「기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률」 제5조제2항 본문¹⁾에도 불구하고 자발적으로 기탁되는 물품(금전은 제외)을 그 기관의 사업목적에 부합되는 범위 내에서 접수할 수 있음

1) 국가나 지방자치단체 및 그 소속기관 공무원과 국가 또는 지방단체에서 출자, 출연하여 설립된 법인, 단체는 자발적으로 기탁하는 금품이라도 법령에 다른 규정이 있는 경우 외에는 이를 접수할 수 없다.

- 대통령령 별표5에 의하여 기탁물품을 접수할 수 있는 책임운영기관에 문화형 기관 4개(국립중앙과학관, 국립과천과학관, 국립중앙극장, 국립현대미술관)가 지정되어 있음

2.1.4 독립법인의 의미와 사례분석

■ 독립법인의 의미

- 독립법인은 통상적으로 재단법인 설립 후 운영을 실시함으로써 경영의 자율성 및 전문성을 확보하는 방식
- 독립법인 중 특별법인은 공공 목적을 위하여 특별법 또는 해당 기관의 설립과 운영에 관한 개별 법률에 근거하여 설립, 운영되는 법인을 의미
 - 대표적인 특별법인으로 문화예술진흥법에 근거하는 한국문화예술위원회, 예술의 전당, 한국문학번역원, 독립기념관법에 의거한 독립기념관, 한국과학기술원법에 의한 한국과학기술원 등이 있음
- 특별법인으로 전환될 경우 정부로부터 일정 정도의 독립성을 유지하면서도 특별법으로 인해 일반 재단법인보다는 보조금을 받거나, 세제 혜택 및 국유재산의 사용 등에 용이함
- 일반적인 독립법인은 재단법인의 기본 틀을 갖추므로 정부가 감독 권한은 행사하지만, 독립된 지위로 자유롭고 전문적인 예술의 발전도모가 가능하고 특히 고용 불안정의 문제를 해소할 수 있는 장점을 지님
- 반면 일반행정기관에 비해서는 현격히 재정 지원의 안정성이 떨어지므로, 재정적 지원이 많이 요구되는 자체 기획 사업 등 공공적 문화예술 사업의 지속적 수행이 어려워질 수 있는 단점이 있음

■ 특별법인 설치사례분석(독립기념관)

- 독립기념관은 법인의 형태이며, 국가보훈처장이 지도, 감독하고 공공기관의 운영에 관한 법률과 민법 상 재단법인에 관한 규정을 준용함
- 독립기념관의 업무 중 독립기념관의 운영재원 조달을 위한 사업이 포함되어 수익사업의 전개가 법적으로 보장되어 있음
- 독립기념관에는 임원으로서 관장 1명을 포함한 15명 이내의 이사와 감사 1명을 둠
 - 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제29조에 따라 공기업(준정부기관 포함)에 해당하는 독립기념관은 기관 내에 임원추천위원회가 복수로 추천한 사람 중에서 국가보훈처장의 제청으로 대통령이 임명
 - 관장의 임기는 3년, 이사 및 감사의 임기는 2년으로 하되, 각각 1년 단위로 연임할 수 있음
- 독립기념관의 업무를 처리하기 위해서 독립기념관에 사무처를 두며, 세부 사항은 정관에서 정함
- 국가나 지방자치단체는 예산의 범위 내에서 독립기념관의 업무수행에 필요한 경비를 보조할 수 있으며, 개인, 법인 및 단체로부터 돈이나 그 밖의 재산을 출연받거나 기부받을 수 있음
- 국가나 지방자치단체는 국유재산이나 공유재산을 독립기념관에 무상으로 주거나 빌려줄 수 있음
- 독립기념관은 장기 차입을 할 수 있으나 국가보훈처장의 승인을 받아야 함
- 관장은 회계연도마다 「공공기관의 운영에 관한 법률」의 규정에 따라 다음 회계연도의 예산안을 편성하여 국가보훈처장의 승인을 받아 예산을 확정하여야 함

■ 독립법인 설치사례분석(예술의 전당)

- 예술의 전당은 문화예술진흥법에 의하여 설립된 법인으로서 법인의 형태는 재단법인임
- 예술의 전당 사업 중 후원회운영 등을 통한 운영보존자금의 적립 사업이 가능
- 이사장, 사장 및 감사는 문화체육관광부 장관이 임면하고 사무처장은 사장이 이사회 의 동의를 받아 임면
- 이사장, 사장, 사무처장, 이사 및 감사의 임기는 3년으로 하며 각각 연임이 가능
- 예술의 전당 재산은 기본재산과 보통재산으로 구분
 - 기본재산은 전당 건립시 출연한 재산과 국가로부터 무상양수 받은 재산 그리고 이사회에서 보통재산으로 정한 재산으로 함
 - 보통재산은 기본재산에서 생기는 과실과 전당의 사업에서 생기는 수입 및 기본재산이 아닌 재산으로 함
 - 전당의 수입은 기본재산의 과실, 수익사업, 지원금, 보조금, 기타수입으로 충당
- 사장은 매 회계연도의 사업계획 및 예산을 작성하여 이사회 의 의결을 거쳐 문화체육관광부 장관의 승인을 받아야 함

■ 독립법인 설치사례분석(국립박물관 문화재단)

- 「박물관 및 미술관 진흥법」 제33조에 의하여 설립되었음
- 재단의 사업 중 문화상품점, 식음료매장, 그 밖의 편의시설 등의 운영사업과 국가, 지방자치단체 및 공공기관 등으로부터 위탁받은 사업 및 기타 수익사업의 전개가 가능함

- 이사장, 사장 및 감사는 문화체육관광부 장관이 임면하고 임원의 임기는 3년으로 함
- 재단의 재산은 기본재산과 보통재산으로 구분
 - 기본재산은 재단 설립 시에 출연한 재산과 국가로부터 양수받은 재산 및 이사회에서 기본재산으로 정한 재산으로 함
 - 보통재산은 기본재산에서 생기는 과실과 재단의 사업에서 생기는 수입 및 기본재산이 아닌 재산으로 함
 - 재단의 수입은 출연금, 보조금, 기본재산의 과실, 사업수익금, 찬조금, 기부금(후원금), 기타 수입으로 함
- 재단의 사업계획 및 예산은 매 회계연도 개시 전까지 이사회의 의결을 거쳐 문화체육관광부 장관의 승인을 받아야 함
- 매 회계연도의 결산상 잉여금은 다음연도에 이월 사용하는 것을 제외하고는 이를 기본재산에 편입하거나 이사회의 의결을 거쳐 재단의 목적사업에 사용
- 재단의 업무를 수행하기 위하여 사무국을 두며, 직제, 보수, 인사, 회계 규정의 제,개정은 문화체육관광부장관의 승인을 얻어야 함
- 재단 설립당시 재단법인 국립중앙박물관문화재단이 시행하고 있는 업무는 본 재단이 승계한 것으로 봄

■ 독립법인 전환 시 공공기관 지정가능성 검토

- 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제4조 및 제5조에 의거, 공공기관은 공기업, 준정부기관, 기타 공공기관으로 분류됨
- 기획재정부가 2012년 발표한 공공기관의 지정현황을 살펴보면, 기타 공공기관에 국립박물관문화재단, 예술의 전당, 재단법인 명동, 정동극장이 포함되어 있음

- 따라서 국립현대미술관이 향후 법인화 절차를 이행할 경우 예술의 전당이나 국립박물관 문화재단의 사례와 같이 「공공기관의 운영에 관한 법률」의 적용을 받아 기타공공기관으로 지정될 것으로 예상됨

2.2 서울관 건립계획

2.2.1 개요

- 국가상징거리조성 구성(안)에 따라 역사, 문화, 관광시설 밀집지역인 광화문 일대를 문화관광 허브로 조성하는 주요 국책사업으로 추진하여 2013년 완공 예정
- 서울관은 예술인에게는 새로운 형식의 예술과 실험정신이 교류·통·창출되는 장으로 다양하고 질높은 콘텐츠를 생산하는 공간
- 이용자들에게는 예술에 보다 쉽게 접근할 수 있는 기회의 장이 되어 국민들의 문화욕구를 충족시키는 문화시설의 역할 수행

[표2-4] 서울관 시설개요

구 분	내 용
위치	• 서울시 종로구 소격동 165번지 일대
대지면적	• 27,402㎡
건축면적	• 11,195㎡
연면적	• 52,101㎡
전시실	• 8,789㎡(8개실)
층수	• 지하3층-지상3층(높이 12m)
주요시설	• 전시실, 수장고, 다목적홀, 영화관, 아카이브 등
총사업비	• 2,565억원
시공사(건축공사)	• 지에스건설컨소시엄(GS건설, 계룡건설, 태영건설)
건설사업관리(CM)	• 한미글로벌 컨소시엄(한미글로벌, 삼우, 행림)
설계자	• 엠피아트컨소시엄(엠피아트, 시애플랜, 대일이엔씨)

2.2.2 입지환경

■ 역사적 가치

- 서울관 부지 일대는 600년 역사도시 서울의 중심부로 역사적 가치가 높으며 뛰어난 자연경치를 배경으로 전통 한옥과 수만은 골목길이 그대로 보존되어 있는 도시역사지구임
- 특히 북촌은 당시 왕실의 고위 관직에 있거나 왕족이 거주하는 고급 주거지구로 역사적 정통성을 지니고 있음
- 또한 소격서, 종친부, 규장각, 사간원이 있던 자리로 일본군의 수도육군병원, 경성의학전문학교 부속의원, 이후 서울대학교 의과대학 제2부속병원으로 이용되었으며 1970년대 이후 보안사령부 본관으로 사용되었고 2008년 국가등록문화재 제375로 지정
- 1960년대 후반~1970년대 전반기에 걸쳐 시행된 영동지구 개발 사업을 시작으로 본격적인 강남개발이 이루어짐에 따라 강북지역 인구가 강남으로 대거 이동하면서 경기고가 강남으로 이전하자 그 건물은 정독도서관으로 이용, 휘문고가 강남으로 이전하며 현대사옥이 신축되었고, 창덕여고가 이전한 뒤에는 헌법재판소가 들어서게 되었음

■ 접근체계

- 왕복 4차선의 삼청동길과 왕복2차선의 북촌길, 단일도로와 접하고 있음
- 차량을 통한 접근은 삼청동길과 북촌길을 통해 가능
- 율곡로에서 시작되는 보행전용로이니 감고당길을 통한 보행자의 접근을 고려하면 서울관 동측 도로를 통한 접근이 메인 보행동선이 될 가능성이 높음

- 서측으로 경복궁, 민속박물관, 고궁박물관으로부터 보행접근이 가능하고 동측으로는 창덕궁과 북촌문화센터를 중심으로 한 북촌 한옥마을에서 접근이 가능함
- 남으로는 광화문, 세종로 방면에서 동십자각을 지나는 보행접근 경로와 청계천 방면에서 인사동을 거쳐 접근 가능
- 대중교통은 지하철 3호선과 버스 시스템을 이용하여 접근 가능
- 서울관은 열린미술관 개념으로 민가와 접한 남측을 제외한 동·서·북측에서 자유로운 접근이 가능하도록 설계
 - 구 기무사본관 입구, 도서관 입구, 영화관 입구, 미술관 마당, 푸드 코트 입구 등을 통해 접근 가능
 - 인포박스과 전시마당이 핵심공간으로 각각의 공간들이 둘러싼 형태로 배치, 인포박스에 진입하면 원하는 전시실로 선별하여 이동가능하도록 조성
- 부대시설은 시설별로 별도의 접근하거나 마당을 통해 연결되도록 하여 방문의도에 따라 선택적으로 이용 가능하도록 조성

2.2.3 주요시설 및 운영계획

■ 시설현황

- 전시공간, 수장공간, 문화교육공간, 정보공간, 사무실, 주차장으로 구성

[표2-5] 서울관 주요시설

구분	면적	내용
전시공간	8,789m ²	• 전시실 8개실
수장공간	3,912m ²	• 작품 보관고
문화교육공간	4,677m ²	• 강의실, 세미나실, 다목적홀(350여석), 영화관 등
정보공간	1,994m ²	• 멀티미디어 자료실
사무실	1,923m ²	• 관리 등 직원 사무실
주차장	14,637m ²	• 394대(장애인 주차 12대, 여행주차 75대 포함)

■ 전시운영계획

- 한국미술의 정체성을 확립하고 한국작가를 홍보, 다양한 주제적 이슈를 보여주는 전시 진행
- 현대미술의 대중화를 위한 특별전시 진행
- 기획전시와 소장품전은 7:3의 비율로 진행
- 기획전은 주제전, 개인전, 회고전, 프로젝트 전시, 필름, 다원예술 공연, 교육 연계 전시, 커미션 워크 설치 등으로 진행
- 소장품전은 기무사전시실에서 소장품전시, 기무사 역사전(건축전)을 진행
- 전시는 3가지 주제로 진행됨

- 창작 에너지의 융합발전소(Now&Here): 21세기 새로운 예술경향을 적극 수용하고 육성. 무용, 연극, 퍼포먼스, 영상, 사운드 등 다양한 형식의 예술과 전통전시와 새로운 형태의 공연예술이 동시에 펼쳐지는 복합 문화센터로의 기능 수행
- 시공을 아우르는 종합미술관(과거, 현재, 미래): 한국 근현대미술사의 대표작가를 조망하는 대형 회고전, 국내외에서 활발하게 활동하는 중견작가들의 작품세계를 조망하는 개인전, 주목할 만한 작가를 발굴하여 수상하는 올해의 작가 수상제도 등 한국의 대표적인 작가 발굴 및 재조명 사업에 집중
- 개방과 참여의 열린미술관: 작가뿐만 아니라 인문학, 자연과학 등 다양한 영역의 전문가들이 모여 창조적 아이디어를 구현시킬 수 있는 기회를 제공하여 새로운 형태의 전시를 모색. 독창적인 시각체계를 지닌 작가와의 협업을 통한 컬렉션 전시와 특별기획전 개최 등 전시의 새로운 패러다임을 제시

■ 교육운영계획

- 전시와 긴밀한 협력으로 기획되는 전시·작가 연계교육과 전문지식 및 대중적 주제로 기획되는 아카데미 교육 진행
- 공연, 영화, 문화행사, 자료센터 등과 연계한 장르 복합교육 진행
- 작가와 작가, 작가와 관람객, 미술관과 관람객 등 다양한 형태로 소통의 장을 마련
- 교육운영의 3가지 핵심전략
 - 선택적 학습: 전시공간이 군도형으로 분산되어 관람객이 미술관의 모든 공간을 효율적으로 활용할 수 있는 교육프로그램과 자료 제공. 온라인·오프라인 교육을 병행함으로써 시간과 공간의 제약을 받지 않고 자율적으로 미술관 관람 가능
 - 맞춤형 프로그램: 가족단위 관람객, 어린이·청소년·대학생, 다양한 분야의 전문가, 해외 관광객 등 다양한 계층의 특성과 요구를 분석한

관심주제를 바탕으로 맞춤형 교육 프로그램 제공

- 소통의 다양화: 관람객, 큐레이터, 작가, 각계 전문가 등 일반대중과 각 분야 전문가가 상호 참여하여 소통하는 공간 조성. 전시 프로그램을 근간으로 하면서도 건축, 문학, 음악 등 타 학문과의 폭넓은 접목 시도하면서 영화, 패션, 디자인 등 동시대의 트렌드를 반영

■ 정보자료 운영계획

- 다양한 콘텐츠 제공으로 시각예술 전분야로 시야를 넓히며 한국 현대미술의 현재를 보여주는 시각예술 전문 아카이브 운영
- 전시, 교육 및 문화 프로그램 등과 연계한 입체적 자료 체험과 적극적 해외 교류활동을 통한 네트워크 체계 구축
- 국립현대미술관 3관(과천관, 덕수궁관, 서울관)의 도서관리, 아카이브, 소장품관리시스템 통합환경 구축

■ 편의시설 운영계획

- 21세기 도시민의 새로운 여가문화에 대한 욕구충족을 위해 휴게·편의·판매시설에 미술관 운영철학과 정체성을 보여주는 정보·교육·전시 기능을 통합
- 공간의 유기적 연계성 확보, 미술관 브랜딩 이미지의 일관성 유지를 위한 운영
 - 미술관 디자인 디렉터, 편의·판매시설 매니저를 두어 위탁의 경우에도 브랜딩 이미지가 가능하도록 운영
- 관람객 유형에 맞춘 편의시설로 차별화 서비스 구현
 - 회원을 위한 멤버십 라운지, 어린이와 보호자를 위한 가족 라운지, 후원자·기증자를 위한 VIP라운지 등
- 미술관 전시, 교육, 문화 프로그램과의 연계성을 도모하는 소규모

전시·공연, 커미션 워크 등의 프로그램 운영

- 편의시설 기획 TF팀 구성·운영으로 전문적인 수익시설 운영방안 마련

[표2-6] 서울관 편의시설 공간구성

구분	면적	방향	주요시설
전체면적	19,705.93m ²		
휴게↔정보	2,607.21m ²	관람객 특성에 맞는 고품격 공간 및 대중과 소통하는 열린 공간	<ul style="list-style-type: none"> 야외 문화공간, 안내&회원제 데스크, 매수표소, 물품보관소, 의무실 및 유아수유방, 로비, 현금지급기, 교육자료·정보·휴식공간, 멤버십 라운지, 가족 라운지, VIP라운지, 복도 및 화장실 등
판매↔휴게	2,005.51m ²	미술관의 브랜드 이미지에 부합하는 특화된 식음·판매공간	<ul style="list-style-type: none"> 뮤지엄숍, 뮤지엄복합, 레스토랑 I (대중), 레스토랑 II (고급), 카페테리아 I (야외마당), 카페테리아 II (복촌길)
기타수익	15,093.21m ²	입체적이고 풍부한 시각적 경험을 제공하는 공간	<ul style="list-style-type: none"> 영화관, 주차장

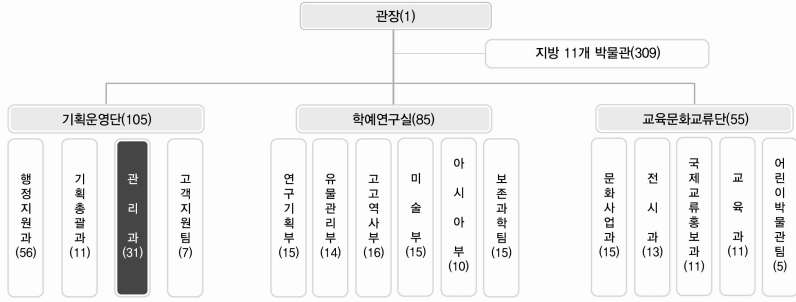
2.3 사례분석

2.3.1 국내사례

■ 국립중앙박물관

- 국립중앙박물관의 편의시설은 식음시설(레스토랑, 카페), 뮤지엄숍 등으로 구성되어 있음

[표2-7] 국립중앙박물관 편의시설 현황

구분	내용	
위치	<ul style="list-style-type: none"> • 서울시 용산구 용산동 6가 168-6 	
대지면적	<ul style="list-style-type: none"> • 295,550㎡ 	
연면적	<ul style="list-style-type: none"> • 137,289㎡(지하1층-지상6층) 	
편의시설 현황	면적	<ul style="list-style-type: none"> • 33,926㎡(전체면적 대비 11%)
	식음	<ul style="list-style-type: none"> • 레스토랑 4개소 657석(푸드코트, 멀티 레스토랑, 한식당, 분식) • 카페 5개소 149석(커피숍, 전통차집, Take-out 커피점)
	판매	<ul style="list-style-type: none"> • 문화상품점 4개소 680㎡
운영조직	<ul style="list-style-type: none"> • 3단 15과 254명의 인력의 조직(관장은 지방 박물관까지 포함) • 편의시설 운영은 관리과가 담당 	
예산	세입	<ul style="list-style-type: none"> • 재화 및 용역 판매수익 1,134백만원
	세출	<ul style="list-style-type: none"> • -
기타특징	<ul style="list-style-type: none"> • 연간관람객: 250만명 내외 • 운영주체: (재)국립중앙박물관문화재단 • 운영방식: 외주운영(레스토랑)/직영(카페) • 외주업체: 신세계(3년 단위로 재계약 입찰 시행) 	

■ 국립민속박물관

- 국립민속박물관은 연간 약 200만명이 방문하는 한국전통 생활문화 박물관으로 한민족의 전통생활문화를 전시하고 강연하는 것은 물론 평생 학습장 개념의 박물관 구현과 현대 생활문화를 보존·전승하는 정보센터 역할 수행
- 민속박물관 내부의 편의시설은 박물관 방문객을 위한 최소한의 시설을 갖추고 있음

[표2-8] 국립민속박물관 편의시설 현황

구 분		내 용
위치		• 서울시 종로구 삼청로 37
대지면적		• 40,344㎡
연면적		• 19,611㎡(지하1층-지상3층)
편의시설 현황	식음	• 카페(1개소):음료와 간단한 식사를 판매하는 카페
	판매	• Museum Shop(1개소): 전통문화와 한국적 이미지를 담은 문화상품 판매
운영조직		<p>• 1관 6과로 구성. 총 직원수는 93명이며 그 중 인사서무, 경리, 시설관리 등을 담당하는 민속기획과는 직원이 31명임</p> <p>• 편의시설 운영 관련 조직은 민속기획과로 계약 및 관리, 구내식당 등 담당</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[관장(1)] --> B[민속기획과(31)] A --> C[설외교육과(11)] A --> D[전시운영과(11)] A --> E[민속연구과(11)] A --> F[유물과학과(18)] A --> G[어린이박물관과(11)] </pre> <p>2010.12.31 기준 ()안은 정원 수</p> </div>
예산	세입	• 기타 잡수입: 67,900천원
	세출	• 민속박물관 시설관리 및 유지보강: 1,950백만원

■ 국립중앙극장

- 1950년에 개관한 국립극장은 국립창극단, 국립무용단, 국립국악관현악단의 3개 전속단체가 있으며, 해오름극장, 달오름극장, 별오름극장, KB국민은행 청소년하늘극장의 4개 극장을 보유
- 또한, 무료로 운영하는 공연예술박물관이 있으며 편의시설은 해오름극장에 집중되어 있는 편

[표2-9] 국립중앙극장 편의시설 현황

구 분		내 용
위치		• 서울시 중구 장충단로 59
대지면적		• 57,041 m ²
연면적		• 38,395 m ² (지하1층-지상4층)
편의시설 현황	식음	• 카페(1개소):솔마루(해오름극장), 카페해오름(해오름극장), 하늘쉼터(KB청소년하늘극장) • 레스토랑: 해모수바(해오름극장),
	판매	• Museum Shop&카페(공연예술박물관)
	기타	• 어린이놀이방(해오름극장)
운영조직		<ul style="list-style-type: none"> • 극장장 아래 4개 부서 12개 팀으로 구성 • 편의시설 관리는 운영지원부의 시설관리팀이 담당
예산	세입	• 기타수입 744백만원
	세출	• 국가브랜드 작품개발 442백만원

■ 예술의전당

- 국내 최초의 복합아트센터로 개관한 예술의 전당은 문화예술의 창달과 진흥, 국민의 문화향유기회 확대를 위해 수준 높은 프로그램 제공
- 오페라하우스와 음악당, 한가람디자인미술관, 한가람미술관, 신세계스퀘어야외무대, 서울서예박물관, 비타민스테이션 등의 공간으로 구분

[표2-10] 예술의전당 편의시설 현황

구 분		내 용
위치		• 서울시 서초구 남부순환로 2406
대지면적		• 231,000m ²
연면적		• 120,353m ²
편의시설 현황	면적	• 5,024m ² (전체면적 대비 4%)
	식음	• 레스토랑(4개소): 이탈리아레스토랑(리스토란테 벨리니, 직영), 뷔페(트랭블루), 한식당(예향, 에버랜드직영), 빈아르페(와인전문점) • 카페(11개소): 바우하우스(직영), 아이스빈, 푸치니(직영), 심포니, 마티스(직영), 다빈치, 카페 디자인(직영), 카페 모차르트(직영), 감나무카페(직영), 느티나무카페(직영), 모무스(직영)
	판매	• 아트샵, 꽃집(프라그랑스), 연주복전문점(비반), 주얼리샵(호옥희 주얼리), 서점(대한음악사), 키즈라운지(롯데백화점), 음반판매점(예전레코드)
	기타	• 예당 스튜디오
운영조직		<p>• 식음료매장 및 수익사업은 서비스사업부에서에서 관리 및 운영</p> <pre> graph TD A[이사회] --> B[사장] B --> C[기획운영본부] B --> D[예술사업본부] B --> E[고객서비스사업단] C --> C1[기획전략부] C --> C2[경영지원부] C --> C3[시설관리부] C --> C4[홍보부] D --> D1[음악사업부] D --> D2[공연사업부] D --> D3[전시사업부] E --> E1[고객지원부] E --> E2[서비스사업부] E --> E3[아카데미사업부] </pre>
수입지출 현황	수입	• 부대사업 수입: 8,799백만원(2010년 기준)
	비용	• 부대사업 비용: 4,790백만원(2010년 기준)
기타특징		<p>• 연간이용객수: 60만명 내외</p> <p>• 운영방식: 직접운영(레스토랑 2/카페 4), 외주운영(1/1)</p>

■ 서울역사박물관

- 서울역사박물관은 서울의 역사와 전통문화를 보전하고 이를 널리 알리기 위해 설립
- 편의공간은 식음시설과 판매시설로 구분되며 임대방식으로 운영 중

[표2-11] 서울역사박물관 편의시설 현황

구 분		내 용
위치		• 서울시 종로구 새문안로 55
대지면적		• 99,584㎡
연면적		• 20,166㎡(지하1층-지상3층)
편의시설 현황	면적	• 474.86㎡(전체면적 대비 2%)
	식음	• 구내식당: 141.24㎡, 박물관 이용자 및 내부직원 이용 식당 • 카페테리아 : 194.40㎡, 음식 및 식음료서비스 제공
	판매	• 뮤지엄샵: 126.17㎡, 특색있는 문화상품 전시 및 판매 • 옥외매점: 13.05㎡, 간단한 식음료서비스 제공
운영조직		<ul style="list-style-type: none"> • 1관장 2부, 8과로 구성 • 박물관 편의시설은 시설과에서 담당 <p>※ ()안은 직원수를 뜻함</p>
예산	세입	• 기타수입 60백만원
	세출	• -
기타특징		<ul style="list-style-type: none"> • 뮤지엄숍 임대자 선정을 공개경쟁입찰로 전환하면서 낙찰예정가 35.2백만원보다 28.6백만원 많은 68.8백만원 수입 창출 • 2010년 방문객 113만명 • 2010년 재정자립도 2.39%

■ 국립과천과학관

- 기초과학, 응용과학, 자연사 및 과학기술사 등에 관한 자료수집·보존·연구·전시 및 교육에 관한 사무
- 편의시설은 식음시설과 판매시설, 휴게공간으로 구성

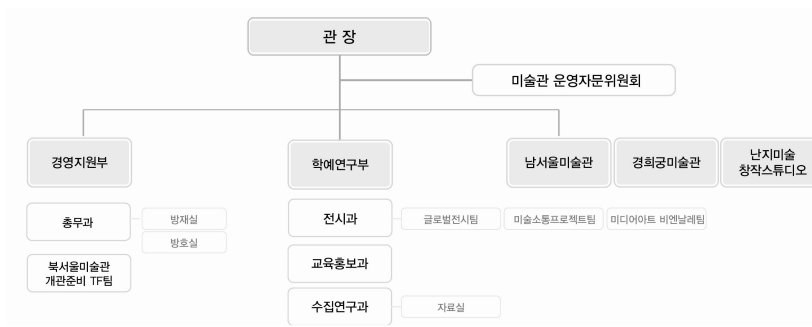
[표2-12] 국립과천과학관 편의시설 현황

구 분		내 용
위치		• 경기도 과천시 상하별로 110
대지면적		• 243,970m ²
연면적		• 49,582m ²
편의시설 현황	식음	• Energy Space: 한식, 양식, 어린이, 버거, 스낵의 5가지 종류 레스토랑 • Up Town: 커피 & 베이커리
	판매	• 기념품점, 편의점
	기타	• 유아놀이방, 휴게시설, 과학놀이터 • 휴게 및 식사공간: 개인 및 단체관람객이 가지고 온 점심식사를 하는 공간
운영조직		<p>• 1연구단과 1팀, 1소속기관(서울과학관)으로 구성</p> <p>• 편의시설의 경우 운영지원과에서 관리</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[관장(1)] --> B[전시연구단] A --> C[경영기획과 (7)] A --> D[운영지원과 (8)] A --> E[홍보협력과 (6)] B --> F[전시지원팀] B --> G[과학기술총괄과 (15)] B --> H[과학교육과 (6)] B --> I[과학문화진흥과 (6)] B --> J[시설관리과 (9)] B --> K[사이버과학관과 (6)] B --> L[서울과학관 (7)] </pre> </div> <p>※ ()안은 직원수를 뜻함</p>
예산	세입	• 식당 및 기타 임대료 774백만원
	세출	• -
기타특징		<p>• 2010년 식당 계약시 2011년 식당 리모델링 계획에 따라 5개월 단축계약으로 대여료가 전년도 대비 감소</p> <p>• 2010년 관람객수는 132만명</p>

■ 서울시립미술관

- 서울의 대표적 공공 미술관으로 서소문 본관, 경희궁 미술관, 남서울 미술관, 난지미술창작스튜디오로 구성
- 편의시설은 카페테리아와 뮤지엄샵이 구성되어 있음

[표2-13] 서울시립미술관 편의시설 현황

구 분		내 용
위치		• 서울시 중구 서소문동 37
대지면적		• 9,314㎡
연면적		• 13,433㎡(지하1층-지상3층)
건축면적		• 3,135㎡
편의시설 현황	식음	• 카페테리아 Beaux arts(1개소): 미술관 3층에 위치. 덕수궁이 내려다보이는 전망을 갖추고 있으며 간단한 식음료와 차를 즐길 수 있음
	판매	• 뮤지엄샵: 문화상품, 기획상품, 카달로그 등 진열·판매
	기타	• SeMA Hall: 예술체험공간으로 학술, 영상, 소공연 등으로 이용되는 다목적 공간
운영조직		<p>• 미술관의 부속시설 운영관리는 경영지원부의 총무과가 담당</p> 
예산	세입	• 공유재산 임대료 933,563천원(뮤지엄샵과 카페테리아 사용료)
	세출	• -
기타특징		• 연간 관람객 약 14만명(2007년 기준)

■ 부산시립미술관

- 1998년 3월에 개관한 부산 최초의 시립미술관으로 16개 전시실과 강당, 도서실, 자료실, 어린이미술관, 야외 조각공원, 아트샵, 카페테리아 등으로 구성
- 부산시립미술관의 편의시설은 카페테리아와 아트샵으로 구성

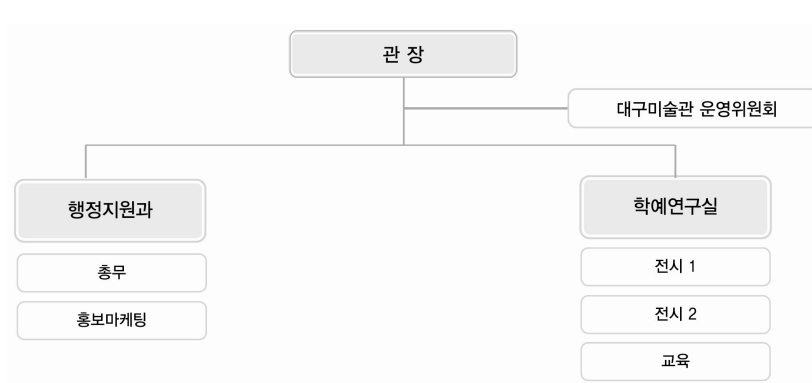
[표2-14] 부산시립미술관 편의시설 현황

구분		내용
위치		• 부산시 해운대구 1413번지
대지면적		• 9,917㎡
연면적		• 16,430㎡(지하2층-지상3층)
편의시설 현황	면적	• 764㎡(전체면적 대비 5%)
	식음	• 카페테리아(1개소): 695㎡
	판매	• 아트샵1개소): 69㎡
운영조직		<p>• 미술관 내 편의시설은 관리과 내 시설관리팀에서 담당</p> <pre> graph TD Director[관장] --- Committee[미술관 운영자문위원회] Director --- Management[관리과] Director --- Research[학예연구실] Management --- Chief[총무담당] Management --- Publicity[홍보운영담당] Management --- Facility[시설관리담당] Research --- Collection[수집보존팀] Research --- Education[전시교육팀] Research --- Exhibition[용두산미술전시관] Research --- Gallery[금련산 갤러리] </pre>
예산	세입	• 기타 운영수입 13,863천원
	세출	• -
기타특징		• 연간 관람객 약 40만명

■ 대구시립미술관

- 2011년 5월 개관한 대구시립미술관은 전시, 교육 프로그램, 공연 등 복합문화공간으로서의 역할 수행
- 대구시립미술관의 편의시설은 레스토랑&카페와 아트샵이 구성되어 있음

[표2-15] 대구시립미술관 편의시설 현황

구 분		내 용
위치		• 대구 수성구 삼덕동 375
대지면적		• 71,202㎡
연면적		• 18,581㎡(지하1층-지상3층)
편의시설 현황	면적	• 860㎡(전체면적 대비 5%)
	식음	• 식당: 576㎡, 관람객용 레스토랑 • 직원식당: 114㎡, 직원대상 식당
	판매	• 아트샵 170㎡
	기타	• 결혼식장
운영조직		<p>• 미술관 내 편의시설은 행정지원과의 총무팀에서 담당</p>  <pre> graph TD Director[관장] --- Committee[대구미술관 운영위원회] Director --- Admin[행정지원과] Director --- Academic[학예연구실] Admin --- General[총무] Admin --- Marketing[홍보마케팅] Academic --- Exhib1[전시 1] Academic --- Exhib2[전시 2] Academic --- Edu[교육] </pre>
기타특징		<p>• 최초로 정부가 도입한 민간투자사업(BTL)로 추진(미술관) - 대구시 부지매입비 106억원 부담, 민간자본 공사비 556억원 투입(20년간 매년 40억원씩 분할상환) • 사업시행자: 대구뮤지엄서비스(주)</p>

■ 코리아나 미술관, 스페이스C

- 코리아나 화장품에서 설립한 스페이스C는 동시대 현대미술을 소개하는 중추적 공간으로 코리아나 미술관과 전통 화장품유물을 전문적으로 연구하는 공간, 코리아나 화장품 전시 공간으로 구성
- 편의시설은 뮤지엄 카페와 케이터링 공간, 회의공간 등이 있음
- 전체면적 928㎡에 지하3층-지상7층으로 조성
- 그 중 편의시설 면적은 231㎡로 전체면적 대비 약 25%를 차지
 - 카페 1개소: Cafe Space C(Food&Becerage)
 - 기타 편의시설: 옥상정원, C Lab(소규모 회의시설)

■ 삼성미술관, Leeum

- 삼성문화재단에서 운영하는 미술관으로 한국미술과 외국미술이 함께 숨쉴 수 있는 열린 문화예술공간
- 전체 대지면적은 8,102㎡이며 연면적은 28,264㎡임
- 편의시설로는 카페와 아트샵이 있으며 각종 공예품, 판화 및 조각, 미술서적 등을 판매하고 있음

2.3.2 해외사례

■ 후쿠오카 아시아 미술관(Fukuoka Asian Art Museum)

- 후쿠오카 리버레인 센터빌딩 7-8F에 조성된 아시아 근현대작가의 작품들을 수집·전시한 미술관으로 후쿠오카 시가 운영
- 건물의 반이 온실처럼 조성하였고 미술관 테라스로 나가면 아래 온실이 보이게 조성
- 로비에 유아놀이방, 간이도서관, 카페 등을 조성하였고 미술관 아래층엔 쇼핑가와 식당가, 가구매장 등이 입지

[표2-16] 아시안 아트 뮤지엄 편의시설 현황

구 분	내 용
위치	• 福岡県福岡市博多?下川端町3-1
연면적	• 9,101.05㎡
미술관 개요	• 후쿠오카 리버레인 센터빌딩 7-8F
미술관 내 편의시설 현황	전체면적 • 759㎡(조각라운지 516㎡+아지비홀 165㎡+뮤지엄샵 78㎡) • 아트룸가든, 레스토랑
	식음 
	판매 • 뮤지엄샵(78㎡) 
	기타 • 도서열람실(45㎡), 수유실(15㎡) 및 어린이놀이방
기타특징	• 미술관과 아트리움정원이 연결되어 독특하고 새로운 전망 형성 • 고급 쇼핑센터 내에 입지 - 고급 르밴드 슝.레스토랑, 호텔 등

■ 모리미술관

- 일본 도쿄안의 도쿄라 불리는 롯폰기힐즈에 위치한 모리미술관은 상업공간 안에 문화와 예술에 우선권을 두는 차별화 전략으로 성공한 케이스
- 특히 불이 꺼지지 않는 도심과 방문객의 라이프스타일을 반영하여 밤 10시까지 오픈하는 ‘야간 미술관’으로 주목

[표2-17] 모리미술관 편의시설 현황

구분		내용
위치		• 일본 도쿄도 미나토구 롯폰기 6-10-1 롯폰기힐스 모리타워 53F
미술관 연면적		• 7,284㎡
미술관 개요		• 모리타워(54F)의 52F(모리아츠센터갤러리)~53F(모리미술관)에 위치 - 호텔, 방송센터, 쇼핑공간, 식당가, 영화관 등
편의시설 현황	식음	<ul style="list-style-type: none"> • 스카이라운지: 도쿄시내를 관람할 수 있는 전망대 겸 바 형식의 레스토랑 
	판매	<ul style="list-style-type: none"> • 뮤지엄숍: 앤디워홀(Andy Warhol), 요시모토 나라, 다카시 무라카미의 디자인 상품 진열 및 판매 
	기타	<ul style="list-style-type: none"> • 모리 전망대 • 회원제 클럽
기타특징		<ul style="list-style-type: none"> • 연간 방문객 약 600만명 • 입장료: 일반 1,500엔, 학생 1,000엔 • 관람시간: 월, 수~일요일 10:00-22:00, 화요일 10:00-17:00

■ 메트로폴리탄 미술관

- 뉴욕시 조례에 의해 설립된 미국 최대의 미술관으로 세계 3대 미술관 중 하나로 뉴욕주·뉴욕시에서 시설유지비 및 다양한 기부금을 받아 운영
- 상품개발과 상점운영 등 수익사업 전담을 위해 사장의 지휘를 받는 ‘판매활동부(Merchandise& Retail)’ 설치

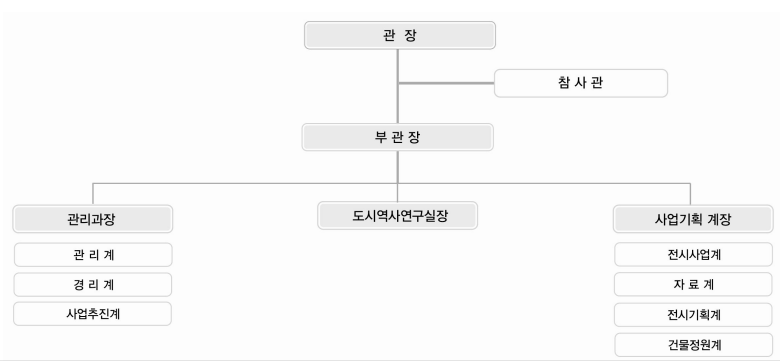
[표2-18] 메트로폴리탄 미술관 편의시설 현황

구 분		내 용
위치		• 미국 뉴욕시
대지면적		• 190,000m ²
편의시설 현황	식음	• 저가(3개소): the Cafeteria/Roof Garden Cafe and Martini Bar/The Trie Cafe at The Cloisters Museum and Gardens • 중가(3개소): Petrie Court Cafe and Wine Bar/The New American Wing Cafe/ Great Hall Balciny Bar • 고가(2개소): Members Dining Room/The Patrons Lounge
	판매	• The Metropolitan Museum of Art Store: 출판물, 소장품, 서적, 보석, 시계, 문구류, 의류, 액세서리 등 판매
운영조직		
수입지출 현황	수입	• Merchandising 59.9백만달러(20%) • Restaurant, Parking garage, auditorium, and other 25.6백만달러(9%)
	비용	• Merchandising and other auxiliary activities 1,3백만달러
기타특징		• 2010년 관람객수: 520만명 • 운영주체: 이사회(Board of Trustees) - 41명의 선출직, 5-6명의 뉴욕시 공무원, 운영위원회에 의해 지명된 위원으로 구성

■ 에도 도쿄박물관

- 에도 및 동경시대의 역사와 문화에 대한 자료를 수집·보전하고 전시를 통하여 시민들의 교양, 학술 및 문화발전에 기여하기 위해 설립
- 에도도쿄박물관의 경우 내부 편의시설 수입 중 박물관숍 수입이 총 수입의 50%나 차지

[표2-19] 에도 도쿄박물관 편의시설 현황

구 분		내 용
위치		• 東京都 墨田区 横綱 1-4-1
대지면적		• 29,293㎡
연면적		• 48,512㎡(지하1층-지상7층)
편의시설 현황	식음	• 레스토랑(2개소): 양식&패밀리 레스토랑(FINN's Cafe & Restaurant), 에도 전통 레스토랑(사쿠라 사료) • 카페(1개소): 일본전통찻집(료고쿠사라라),
	판매	• 뮤지엄숍, 스미다구 문화관광코너
	기타	• 자동판매기(총5대)
운영조직		<p>• 관장/부관장 아래 3개 실, 7개 계로 구성</p>  <pre> graph TD A[관장] --- B[참사관] A --- C[부관장] C --- D[관리과장] C --- E[도시역사연구실장] C --- F[사업기획계장] D --- G[관리계] D --- H[경리계] D --- I[사업추진계] F --- J[전시사업계] F --- K[자료계] F --- L[전시기획계] F --- M[건물정원계] </pre>
수입지출 현황	수입	• 부대사업 수입 146백만엔(2009년)
	비용	• -
기타특징		<p>• 2010년 관람객 25만명</p> <p>• 재정자립도 29.45%</p> <p>• 운영주체: 도쿄도 역사문화재단</p>

■ 도쿄국립신미술관

- 도쿄 롯본기에 위치하며 상설전시를 하지 않고 일본 최대의 전시 공간(14,000㎡)에 다채로운 전시회, 자료수집, 정보제공 등 다양한 역할을 하는 새로운 타입의 미술관
- 고급스럽고 세련된 상업공간과 다양한 음식을 제공하는 식당가를 갖춘 복합엔터테인먼트로 기존 미술관보다 고객서비스와 재정자립도에서 성공을 거두고 있음

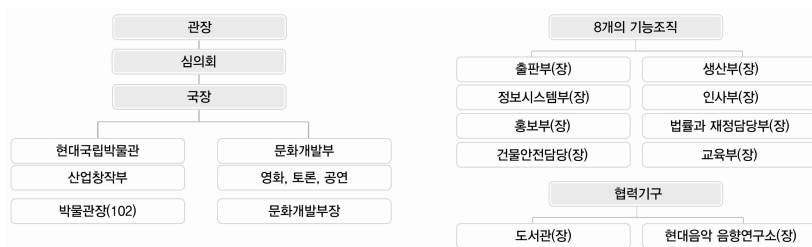
[표2-20] 도쿄국립신미술관 편의시설 현황

구 분		내 용
위치		• 東京都 港区 六本木 7-22-2
연면적		• 48,000㎡(지하1층-지상3층)
전시면적		• 14,000㎡
편의시설 현황	식음	• 레스토랑(1개소): 브라 세리 폴 보큐즈 뮤제 182석 (프랑스 미술관 3성급 레스토랑은 운영하는 폴 보큐즈가 개점) • 카페(3개소): 카페 코키유(실내 120석, 실외 40석), 카페테리아 카레(120석), 샬롱 드 더 룬드(82석)
	판매	• Souvenir from Tokyo: 유명 디자인 및 신진 디자이너의 만화, 아트북, 공예품 등 다양한 제품 판매
운영조직		<p>• 관장과 부관장 아래 3개 과로 구성</p> <pre> graph TD A[관 장] --> B[부 관 장] B --> C[서 무 과(15)] B --> D[학 예 과(13)] B --> E[교육보급과(15)] </pre>
수입지출 현황	수입	• 자기수입 542천엔
	비용	• 일반관리비 709천엔
기타특징		<p>• 2009년 관람객 115만명(기획전)</p> <p>• 재정자립도 28%(2009년)</p>

■ 풍피두센터(Centre Pompidou)

- 1977년에 개관한 풍피두센터는 프랑스를 대표하는 종합디자인센터로 미술관 뿐만 아니라 도서관, 영화와 연극, 음악회, 무용 등 파리를 대표하는 현대미술공간임
- 풍피두센터와 연계된 포럼레알 쇼핑센터(샵, 레스토랑, 서점, 음반가게)는 복합문화쇼핑센터의 이미지 구축

[표2-21] 풍피두센터 편의시설 현황

구 분		내 용
위치		• 프랑스 파리 보부르
대지면적		• 103,000m ²
연면적		• 57,173m ² (지하1층-지상6층)
편의시설 현황	식음	• 레스토랑: Restaurant Georges(옥상식당), • 카페: Cafe Mezzanine(최대 250명 수용)
	판매	• 서점(Grande Librairie), 아트숍
운영조직		<p>• 풍피두센터의 8개 기능조직은 총 1,043명이며 그 중 박물관 인력은 102명임</p> 
예산	수입	• 양도, 상업수익 2,241천유로
	지출	• -
기타특징		<p>• 연간 관람객 약 550만명, 연간 회원수 약 47,000명(2002년 기준)</p> <p>• 어린이스튜디오와 영상관이 특화되어 있음</p>

■ 테이트모던(Tate Modern)

- 1994년 방치되어 있던뱅크사이드 발전소를 현대미술을 위한 새로운 미술관으로 개조하여 세계 최대규모의 갤러리로 조성
- 편의시설로는 레스토랑과 카페, 서점이 있는데 그 중 서점은 유럽 최대의 미술서적을 갖추고 있는 것으로 유명

[표2-22] 테이트모던 편의시설 현황

구분		내용
위치		• Tate Modern Bankside London SE1 9TG United Kingdom
연면적		• 34,000㎡(지하층-지상7층)
편의시설 현황	식음	• 레스토랑: Tate Modern Restaurant(약350명), Espresso Bar (약350명) • 카페: Cafe2
	판매	• 뮤지엄숍(2개소): Level 1 Shop, Tate Modern River Shop • 매점(1개소): Kiosk
	기타	• Theater, Cinema1, Cinema2, Britain The Duffield Room 등
운영조직		<p>• 테이트모던 외 10개 기관으로 구성. 전체 약 1238명 인력 근무</p> <pre> graph TD Director[Director] --> TateBritain[Tate Britain] Director --> TateModern[Tate Modern] Director --> TateNational[Tate National] Director --> DeputyDirector[Deputy Director] Director --> ChiefOperationOfficer[Chief Operation Officer] TateNational --> TateLiverpoolDirector[Tate Liverpool Director] TateNational --> TatestIvesArtisticDirector[Tate st Ives Artistic Director] DeputyDirector --> Development1[Development] DeputyDirector --> TateMedia1[Tate Media] ChiefOperationOfficer --> Development2[Development] ChiefOperationOfficer --> TateMedia2[Tate Media] ChiefOperationOfficer --> Finance[Finance] ChiefOperationOfficer --> VisitorServices[Visitor Services and Estates] ChiefOperationOfficer --> InformationSystems[Information Systems] ChiefOperationOfficer --> TateEnterprises[Tate Enterprises] ChiefOperationOfficer --> TateCatering[Tate Catering] </pre>
기타특징		<p>• 연간 관람객 약 400만명</p> <p>• 2016년 완공을 목표로 공간확장 프로젝트 진행중</p> <ul style="list-style-type: none"> - 전시장, 세미나공간, 미디어랩, 식당 등을 갖춘 11층 건물 조성 - 현재 면적 대비 70% 가량 넓어질 예정

■ 뉴욕현대미술관(The Museum of Modern Art)

- 1929년 근현대 미술작품의 가치를 인정하고 널리 소개하려는 목적으로 설립
- 시대를 대표하는 기념비적인 디자인 컬렉션과 여러 분야의 디자인 전시회를 지속적으로 개최
- 1939년 미술관 로비의 작은 판매데스크로 시작된 판매사업은 규모가 커져 현재 소매부서가 따로 마련되었고 온라인 샵까지 진행
- 또한 Moma Design Shop의 해외지점과 Online Shop을 통해 새로운 수익구조를 창출
 - 우리나라는 현대카드와 독점계약 MOMA Online store 운영

[표2-23] 뉴욕현대미술관 편의시설 현황

구 분		내 용
위치		• 11 West 53 Street, New York 10019
연면적		• 56,070㎡(지상6층)
편의시설 현황	식음	• 레스토랑: The Modern(미술관과의 별도 동선) • 카페: Cafe 2(미술관 관람객에게만 운영), The Carroll and Milton Petrie Café(Terrace 5)
	판매	• MoMA Design Store: 디자인상품, 선물용 상품, 주얼리, 액세서리, 미술관 디자인 컬렉션 작품 판매(미술관 건너편에 위치), • MoMA Books: 약 1,500여권 서적 구비. 미술관 입장료 구입시 출입가능
	기타	• 극장
운영조직		• Moma Buying Team 구성으로 Moma Deisgn Shop 및 온라인 샵 운영

2.3.3 기타 문화공간 사례

■ 플라톤 쿤스트할레

- 컨테이너 박스의 독특한 외관을 가진 복합 문화공간
- 전시, 영화상영, 공연, 멀티미디어 퍼포먼스, 워크숍 등 일상생활 속의 예술적 흐름을 선보일 프로그램을 제공

■ 꼼데가르송 플래그십 스토어

- 제일모직이 오픈한 세계적인 아방가르드 브랜드인 “꼼데가르송 샵”
- 남녀를 아우르는 패션의류와 향수, 아트상품, 음식에 이르기까지 토탈 라이프스타일에 관련된 다양한 상품을 취급하는 새로운 형태의 문화공간

■ 싱가포르 에스플러네이드

- 싱가포르 마리나만 수변에 입지한 에스플러네이드는 음악당, 오페라극장, 야외극장 등으로 구성된 대단위 공연예술센터임
- 축제, 영화상영 및 공연, 야외공연, 교육, 복합시각예술을 전시하는 등 다양한 운영 프로그램 보유
- 또한, 지하쇼핑몰이 조성되어 있는데 이는 시티링크(City Link)와 연결되어 있어 다양한 종류의 레스토랑, 카페, 옷가게, 서점이 조성되어 있음

2.3.4 시사점

■ 도심형 미술관을 핵심모델로 벤치마킹

- 현대미술관 서울관의 입지 특성과 유사한 도시에 위치한 미술관을 벤치마킹 대상으로 선정
- 주변 상권을 고려한 편의시설 선정과 유동인구의 특성을 감안한 시설종류의 도입
- 입지적 특성을 고려, 운영시간을 야간으로 연장하는 방안 고려

■ 화제성 있는 레스토랑&카페의 조성

- 국내의 경우 대부분의 국공립 미술관박물관에서는 특별한 컨셉이 없는 미술관 내부 편의시설로 각 1개소씩 조성되어 있는 경우가 많음
- 그러나 예술의 전당과 같이 대규모의 다양한 특성을 가진 복합문화시설일수록 관 내 식음시설과 판매시설의 유형이 다양해지고 있으며, 관람객 외의 일반인을 대상으로 하는 식음시설의 조성이 증가하고 있음
- 식음시설 자체가 명소가 되어 방문객이 미술관과 함께 특화공간으로 인식하고 있으며, 관람객의 증가에 긍정적인 영향을 미치고 있음
- 따라서, 미술관의 특성에 맞는 레스토랑과 카페 뿐만 아니라 스타 레스토랑의 유치, 예술, 디자인 등 타 분야의 작가와 콜라보레이션을 통한 컨셉이 있는 레스토랑 & 카페의 조성으로 편의공간의 명소화가 필요

■ 식음공간과 판매공간의 확대 및 특성화 필요

- 국립 혹은 시립 미술관·박물관의 경우 편의시설의 비중이 약

5~10% 내외로 미술관 관람객만을 위한 최소한의 편의공간으로 조성하고 있음

- 그러나 해외의 경우 주변 복합문화공간과의 연결 혹은 관 내에 스타 레스토랑이나 미술관 컨셉에 맞는 다수의 레스토랑과 카페, 아트숍 등을 운영하며 편의시설이 목적이 되어 방문하는 관람객이 생성되고 있음
- 관람객 뿐만 아니라 외부 일반인도 이용할 수 있도록 식음과 판매시설의 비중을 넓히고 편의공간 자체를 특화하는 방안의 검토가 필요

■ 운영방식은 외주 위탁운영이 많음

- 최소화된 편의시설을 갖춘 미술관의 경우는 직영운영이 많으며, 관 내 다수의 레스토랑 및 카페를 운영할 경우 전문 운영업체에 위탁하여 운영하고 있음
- 위탁운영은 외주업체의 인지도 및 전문성을 확보할 수 있는 장점이 있으며 식음 및 판매시설 운영의 전문인력을 따로 채용하지 않아도 됨

■ 운영조직의 전문화

- 편의시설을 외주업체에 위탁하고 있는 미술관의 경우에는 시설관리과에서 통합관리를 하는 경우가 많음
- 하지만, 수익사업이 특화되어 있는 예술의 전당이나 메트로폴리탄 박물관, 뉴욕현대미술관(Moma)의 경우 별도의 수익사업 전담 부서가 구성되어 있음
- 편의시설의 규모와 특화정도에 따라 조직 내 별도의 부서를 운영하거나 전문인력을 확보하는 방안의 검토가 필요할 것임

2.4 상권분석

2.4.1 국립현대미술관 서울관 인근 주요 상권

- 국립현대미술관 서울관 반경 1km 인근 상권은 경복궁역, 광화문역, 안국역, 종각역, 종로3가역 등 역세권을 중심으로 상권이 형성되고 있는 경향을 보임



(1) 경복궁역 상권

- 경복궁역 상권은 경복궁역을 중심으로 정부중앙청사, 서울지방경찰청, 적선시장, 금천시장에 걸친 전통적 상가의 형태를 유지하고 있음
- 전통 시장과 중저가 음식점 위주의 구성 형태를 보이고 있음

[표2-24] 경북구역 상권 유동인구

구분			남자					여자				
			10대	20대	30대	40대	50대 이상	10대	20대	30대	40대	50대 이상
경북구역 6번 출구	주말	12~13시	49	92	62	44	39	52	87	64	29	24
		18~19시	12	56	38	17	13	8	49	45	24	17
	주중	12~13시	6	125	134	132	74	6	89	67	73	62
		18~19시	12	64	42	43	32	10	45	36	25	29
경북구역 3번 출구	주말	12~13시	12	131	80	49	44	18	128	72	49	38
		18~19시	6	89	45	27	22	9	83	43	21	19
	주중	12~13시	8	128	127	116	52	10	93	61	55	49
		18~19시	23	81	87	77	62	26	74	54	38	62

[표2-25] 경북구역 상권 점포 임대시세

구분		면적	보증금(만원)	월임대료(만원)	비고
활성화지역	2층	33.058m ²	6,100	140	
	1층		8,300	190	
	지하		4,900	110	
비활성화지역	2층		3,600	90	
	1층		5,000	120	
	지하		2,900	70	

(2) 광화문역 상권

- 광화문역 상권은 광화문역을 중심으로 세종문화회관 및 정부청사 별관 후면 이면도로를 중심으로 형성되어 있는 상권으로 다양한 식음시설 및 카페 위주 형태의 상권을 구성하고 있는 상권의 형태를 지니고 있음
- 광화문역 상권은 대형 집객형 문화시설인 세종문화회관 및 금호아트홀 등을 중심으로 형성된 상권으로 두 시설의 관람객에 영향을 많이 받는 형태를 나타내고 있는 상권

[표2-26] 광화문역 상권 유동인구

구분			남자					여자				
			10대	20대	30대	40대	50대 이상	10대	20대	30대	40대	50대 이상
현대해상 본사사옥 스타벅스	주말	12~13시	73	211	165	121	124	76	231	147	109	165
		18~19시	61	205	153	108	143	78	221	147	111	132
	주중	12~13시	25	238	133	128	265	35	237	172	103	268
		18~19시	88	247	163	106	177	96	264	189	114	164
종로타운 코코호두 종로점	주말	12~13시	21	104	46	15	13	24	127	73	24	15
		18~19시	17	87	32	12	8	13	77	45	17	14
	주중	12~13시	26	159	154	109	153	31	146	121	104	168
		18~19시	88	178	121	79	83	72	157	114	98	67

[표2-27] 광화문역 상권 점포 임대시세

구분		면적	보증금(만원)	월임대료(만원)	비고
활성화지역	2층	33.058㎡	6,600	150	
	1층		8,900	210	
	지하		5,300	120	
비활성화지역	2층		3,900	90	
	1층		5,400	130	
	지하		3,200	70	

(3) 안국역 상권

- 안국역 상권은 안국역에서 인사동 및 창덕궁으로 이루어지는 전통적인 상권
- 안국역 상권의 중심은 안국역에서 현대계동사옥 인근의 떡거리 중심의 상권과 인사동 길의 판매시설 중심 상권, 낙원상가 인근의 약기 등 도매상가 및 전통떡거리 상가로 이루어지고 있는 특성을 나타냄
- 안국역 상권은 주말 유동인구의 영향을 받는 상권으로 분석

[표2-28] 안국역 상권 유동인구

구분			남자					여자				
			10대	20대	30대	40대	50대 이상	10대	20대	30대	40대	50대 이상
풍문여고	주말	12~13시	95	189	108	61	43	104	193	120	71	83
		18~19시	119	197	143	97	99	188	212	187	116	128
	주중	12~13시	43	84	64	38	93	134	107	76	49	95
		18~19시	52	92	58	28	49	189	127	83	51	87
헌법 재판소	주말	12~13시	10	49	29	21	42	14	62	50	38	41
		18~19시	12	57	34	22	49	17	66	58	50	59
	주중	12~13시	8	27	29	17	31	11	31	33	29	46
		18~19시	9	37	29	16	29	13	43	42	31	40

[표2-29] 안국역 상권 점포 임대시세

구분		면적	보증금(만원)	월임대료(만원)	비고
활성화지역	2층	33.058m ²	6,200	140	
	1층		8,400	200	
	지하		5,000	120	
비활성화지역	2층		3,700	90	
	1층		5,000	120	
	지하		3,000	70	

(4) 종각역 상권

- 종각역 상권은 종각역 1번 출구에서 시작되는 상권지역과 4번 출구에서 시작되는 상권으로 크게 분리
- 종각역 1번 출구에서 시작되는 상권은 주변의 직장인 등을 대상으로 하는 식음 및 판매시설이 구성되어 있는 경향을 보이며, 4번 출구에서 시작되는 상권의 경우 주말의 젊은 유동인구를 대상으로 하는 다양한 주점, 식음, 의류 판매시설 등이 구성되어 있는 상권의 형태

[표2-30] 종각역 상권 유동인구

구분			남자					여자				
			10대	20대	30대	40대	50대 이상	10대	20대	30대	40대	50대 이상
코아빌딩	주말	12~13시	10	52	24	16	24	7	48	27	20	16
		18~19시	61	181	121	55	67	67	189	105	69	88
	주중	12~13시	25	195	144	98	98	44	194	106	55	78
		18~19시	119	249	195	103	124	106	217	118	87	94
한국개발금융	주말	12~13시	4	58	20	8	12	3	61	14	9	10
		18~19시	9	76	24	16	12	11	79	35	16	11
	주중	12~13시	16	149	129	62	63	15	133	69	64	57
		18~19시	12	107	88	43	32	8	93	51	34	32
흥부네(인사동)	주말	12~13시	112	237	141	84	118	152	245	164	89	123
		18~19시	199	386	265	164	198	253	408	271	196	222
	주중	12~13시	23	116	69	77	158	18	78	66	94	176
		18~19시	46	233	141	138	257	37	257	133	136	247
서울관광호텔	주말	12~13시	83	168	84	66	112	111	179	144	78	105
		18~19시	105	195	148	64	79	123	224	174	75	86
	주중	12~13시	35	263	175	93	166	49	257	143	85	186
		18~19시	127	288	213	183	177	136	294	181	125	163

[표2-31] 종각역 상권 점포 임대시세

구분		면적	보증금(만원)	월임대료(만원)	비고
활성화지역	2층	33.058m ²	6,600	160	
	1층		9,000	210	
	지하		5,300	120	
비활성화지역	2층		3,900	90	
	1층		5,300	120	
	지하		3,100	70	

(5) 종로3가역 상권

- 종로3가역 상권은 종로3가역을 중심으로 대형 멀티플렉스 중심의 상가 구성을 보이는 형태로 남서측의 세운전자상가 까지 이어지는 형태의 상가
- 종로3가역 상권은 멀티플렉스 중심의 영화관과 카페, 분식, 프렌차이즈 식당 위주의 상권 구성과 이면도로 부근의 전통적 먹거리 상권, 세운전자상가 중심의 공구 및 기타 도소매상권으로 구분되어 있는 형태를 보임

[표2-32] 종로3가역 상권 유동인구

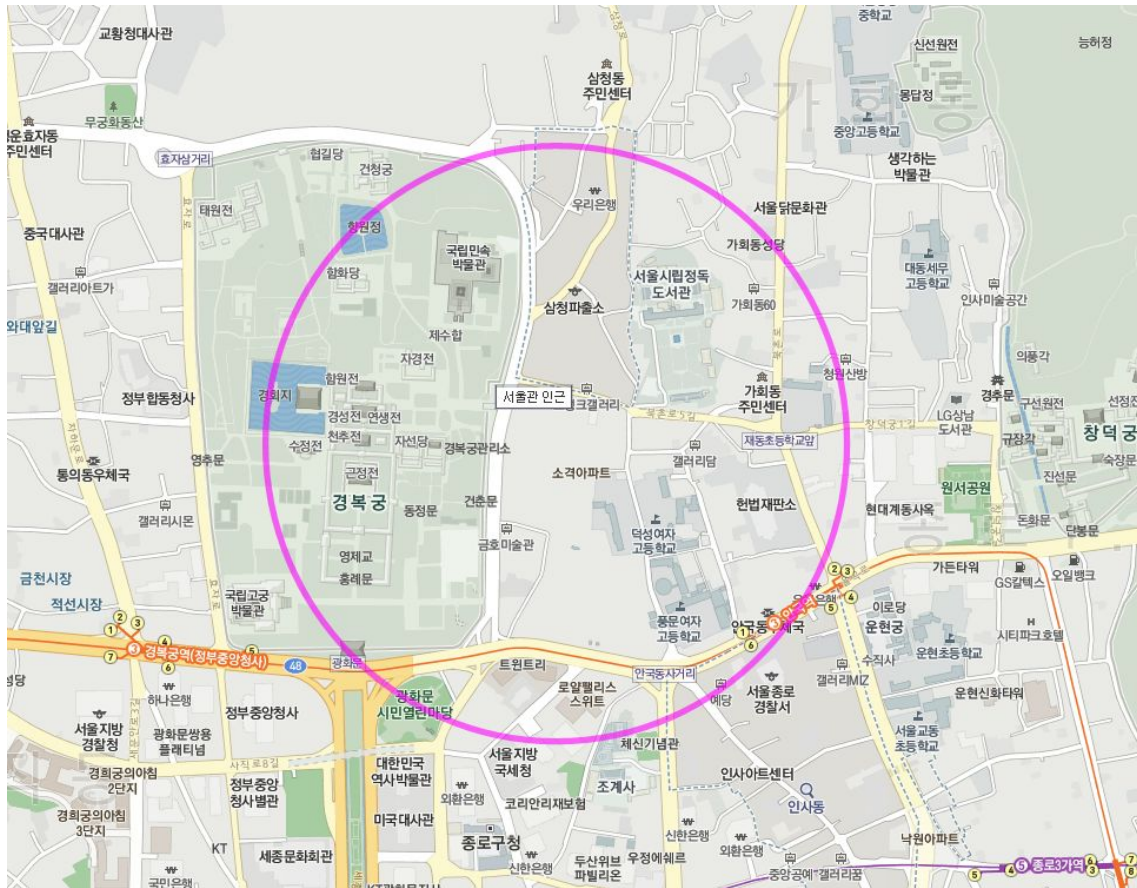
구분			남자					여자				
			10대	20대	30대	40대	50대 이상	10대	20대	30대	40대	50대 이상
롯데 시네마	주말	12~13시	104	189	134	107	121	123	164	113	114	115
		18~19시	108	258	167	114	130	162	244	156	108	122
	주중	12~13시	36	122	92	135	277	26	117	75	88	179
		18~19시	68	143	113	115	198	78	157	109	74	167
종로 소방서	주말	12~13시	9	32	33	39	46	12	31	25	22	45
		18~19시	33	58	47	52	66	24	50	41	31	35
	주중	12~13시	38	125	88	83	134	48	146	97	67	116
		18~19시	70	141	101	96	118	66	135	115	83	109

[표2-33] 종로3가역 상권 점포 임대시세

구분		면적	보증금(만원)	월임대료(만원)	비고
활성화지역	2층	33.058m ²	6,400	150	
	1층		8,700	200	
	지하		5,100	120	
비활성화지역	2층		3,800	90	
	1층		5,200	120	
	지하		3,100	70	

2.4.2 국립현대미술관 서울관 인근 상권

○ 국립현대미술관 서울관 반경 500m 부근의 상권을 분석



(1) 인구

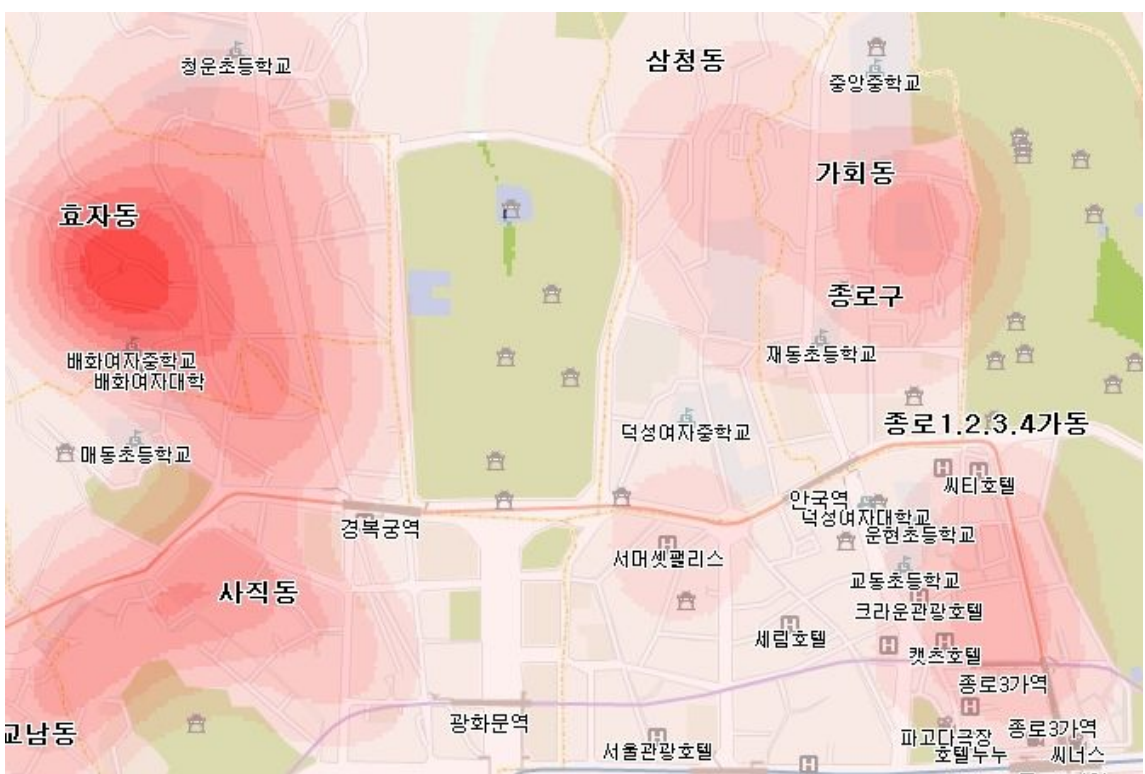
■ 거주인구

- 서울관 인근 상권의 거주인구의 분포는 시립 정독도서관 부근, 헌법재판소 부근이 비교적 밀집되어 있는 형태를 보이며, 경복궁을 지나서 정부통합청사 서측의 아파트 지역에 대다수의 인구가 거주하고 있는 것으로 나타남
- 주민등록상의 거주인구는 약 3,662명으로 60세 이상 여성인구가 가장 많은 것으로 나타나며, 인구 밀도는 4,665명/km²로 종로구

6,936명/km², 서울 16,774명/km² 보다 낮은 거주인구 분포를 보임

[표2-34] 서울관 인근 상권 거주인구

구분	연령							
	전체	10세 이하	10대	20대	30대	40대	50대	60세 이상
전체	3,662	222	344	441	555	592	632	876
남	1,814	114	175	226	280	313	308	398
여	1,848	108	169	215	275	279	324	478



■ 유동인구

- 서울관 인근 상권은 직접적으로 안국역 상권과 인접되어 있어 안국역 상권으로 보는 것이 타당
- 서울관 인근 상권의 유동인구는 주중과 주말, 낮 시간과 저녁 시간의 유동인구의 편차가 비교적 적은 상권에 속하는 것으로 판단

[표2-35] 서울관 인근 상권 유동인구

구분			남자					여자				
			10대	20대	30대	40대	50대 이상	10대	20대	30대	40대	50대 이상
풍문여고	주말	12~13시	95	189	108	61	43	104	193	120	71	83
		18~19시	119	197	143	97	99	188	212	187	116	128
	주중	12~13시	43	84	64	38	93	134	107	76	49	95
		18~19시	52	92	58	28	49	189	127	83	51	87
헌법 재판소	주말	12~13시	10	49	29	21	42	14	62	50	38	41
		18~19시	12	57	34	22	49	17	66	58	50	59
	주중	12~13시	8	27	29	17	31	11	31	33	29	46
		18~19시	9	37	29	16	29	13	43	42	31	40

(2) 시설

■ 주요시설

- 서울관 인근 상권의 주요시설은 주로 국가기관/단체가 가장 많이 위치하고 있음
- 서울관 인근 상권의 집객 시설로는 경복궁, 국립민속박물관, 금호미술관 등 관광/여가/오락 시설이 밀집되어 있는 것으로 나타남

[표2-36] 서울관 인근 주요시설 및 집객시설

주요 시설		집객 시설	
국가기관/단체	11	관광/여가/오락	17
금융	5	교통/운송	1
언론/미디어	3	생활서비스	1
의료/복지	5	소매/유통	-
학문/교육	4	숙박/스포츠	-

■ 학교

- 서울관 인근 상권의 학교의 분포는 고등학교 4개소, 중학교 2개소, 초등학교 3개소, 유치원 3개소가 분포

[표2-37] 서울관 주변 학교

구 분	학교수	학생수
대학교	-	-
고등학교	4	3829
중학교	2	842
초등학교	3	1,431
유치원	3	-

(3) 상업시설

■ 업종

- 서울관 인근 상권의 상업시설은 2012년 9월 기준 약 600여개의 점포가 분포되어 있는 것으로 나타남
- 식음 관련 업종이 339개 점포로 전체 점포 중에서 약 55%를 차지하고 있는 형태

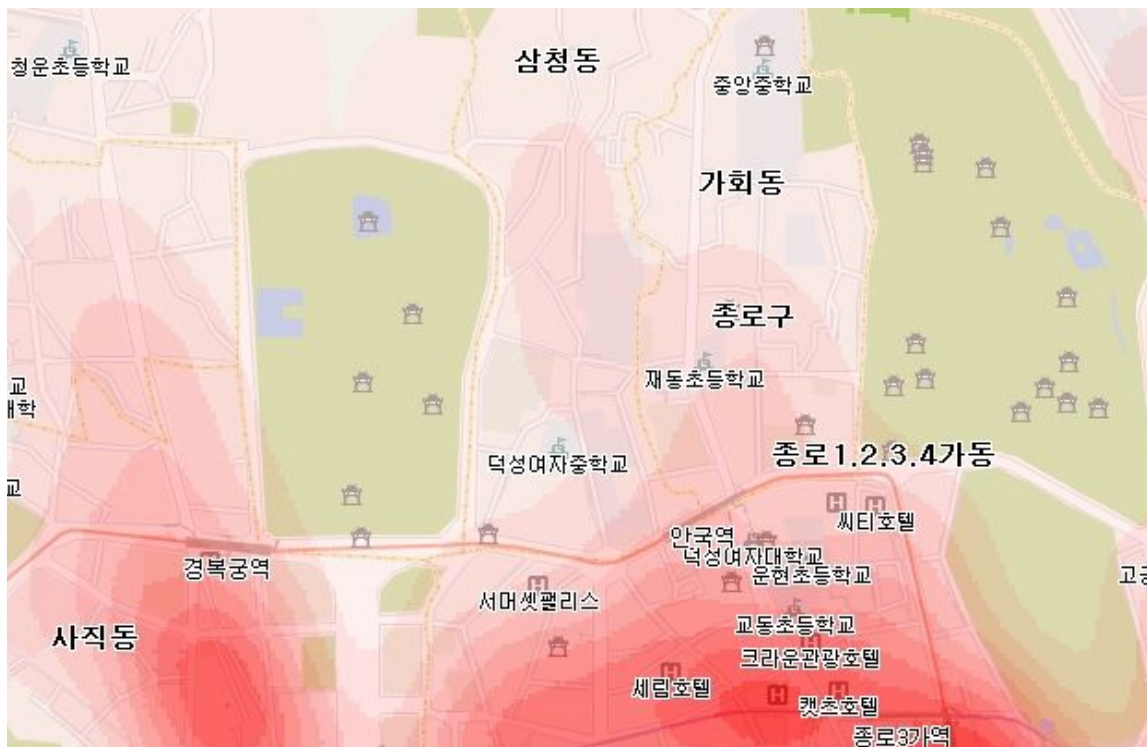
[표2-38] 업종별 분포

구분		2010	2011	2012
식음	양식	74	77	83
	일식/수산물	15	15	13
	제과/제빵/떡	2	2	8
	커피점/카페	42	42	53
	한식	91	92	105
	음식배달	1	3	3
	패스트푸드	2	2	3
	닭/오리요리	2	2	3
	기타음식	12	12	11
	별식/퓨전	2	2	4
	분식	33	33	31
	유흥주점	13	13	16
	중식	5	5	6
	소계	294	300	339
관광/여가/오락		20	21	21
교통/운송		22	15	14
도매/유통/무역		40	34	31
문화/예술/종교		17	14	14
부동산		16	13	13
생활서비스		43	39	37
소매		104	103	94
숙박		-	-	-
스포츠		1	2	2
의료		15	15	13
전자/정보통신		9	8	5
학문/교육		22	20	19
합계		603	584	602

- 전체적인 점포 수는 약 600여개 수준에서 지속적으로 유지되는 현상을 보이며, 일반 소매점은 점차 축소되고 식음 관련 점포가 점차 확대되는 경향을 나타냄
- 식음시설 중 지속적인 성장세를 나타내는 업종은 양식, 한식, 커피점/카페 등
- 식음시설 부분 한식 관련 업종이 105개로 전체 점포 중에서 약 30% 이상을 차지
- 한식 관련 업종은 대형 한정식부터 일반 소형 백반 까지 매우 다양한 분포를 나타냄

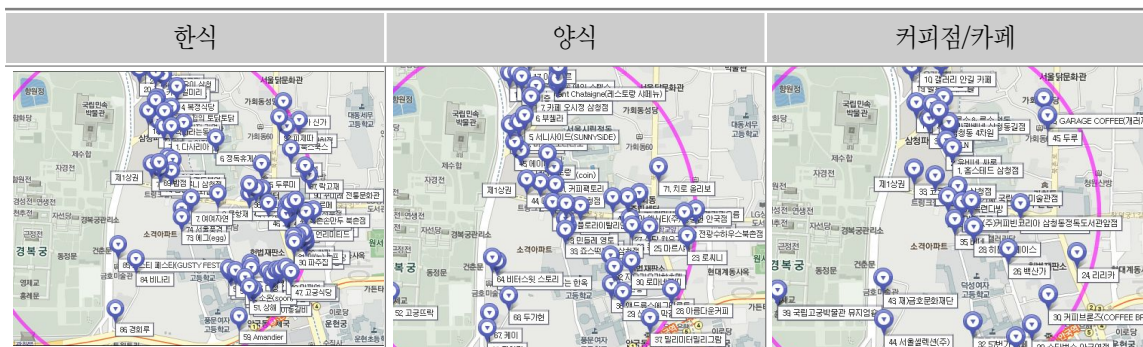
■ 시설 분포

- 상업시설은 주로 안국역을 중심으로 재동초등학교, 헌법재판소 방향, 안국동사거리 방향으로 상업시설이 밀집되어 있는 분포를 나타냄



- 한식의 경우 북촌 한옥마을 인근, 정독도서관 인근, 재동초등학교 인근, 안국역 인근, 안국동 사거리 인근 등 전 지역에 걸쳐 분포
- 양식의 경우 갤러리현대, 금호미술관 인근 지역, 재동초등학교, 헌법재판소 지역위주에 분포
- 커피점/카페의 경우 북촌로 길을 중심으로 가로를 따라 주로 분포하는 것으로 나타남

[표2-39] 주요 식음 시설 분포



■ 임대가

- 서울관 인근 상권의 상가 시세는 종로 지역 주요 상가의 평균적인 상가 임대료 시세를 나타냄

[표2-40] 서울관 인근상권 점포 임대시세

구분		면적	보증금(만원)	월임대료(만원)	비고
활성화지역	2층	33.058㎡	6,500	150	
	1층		8,400	200	
	지하		5,200	120	
비활성화지역	2층		3,800	90	
	1층		4,900	110	
	지하		3,000	70	

2.4.3 시사점

■ 북촌로5길을 중심으로 상업시설 발달

- 현대미술관 서울관의 주변의 상권은 안국역 상권에 포함
- 서울관 주변의 상업시설이 발달된 지역은 북촌로5길 지역으로 다양한 식음시설이 밀집되어 있는 지역

■ 유동객의 편차가 적은 지역

- 서울관 주변의 종로구 상권의 경우 주중 유동객이 많은 오피스형 상권 지역과 주말 유동객이 많은 유흥지형 상권지역으로 구분되는 양상을 보임
- 서울관 인근 상권의 경우 기타 상권에 비하여 주말, 주중, 낮, 저녁 유동객의 편차가 비교적 적은 지역으로 지속적인 유동객의 확보가 가능한 지역
- 유동인구의 연령대도 청소년 층 부터 노년층 까지 다양한 연령대가 이용하는 형태를 나타내고 있음

■ 식음 공간 위주의 구성

- 서울관 인근 지역 상권의 경우 상업시설의 갯수는 정체 현상을 나타내나 식음시설의 경우 지속적인 확장세를 나타내는 경향을 보임
- 주변의 다양한 문화시설 및 집객 시설을 보유하고 있는 상권의 특성에 따라 다양한 식음시설이 주로 발달되는 상권의 형상
- 한식, 양식, 커피전문점의 경우가 지속적으로 확대되고 있으며 커피 전문점의 경우 2011년 대비 20% 확장

III. 편의시설 수요추정

3.1 선행연구 검토

3.2 수요추정 방법

3.3 편의시설 수요추정

제3장 편의시설 수요추정

3.1 선행연구 검토

3.1.1 국립현대미술관 서울관 건립 기본계획 연구

- 선행연구에서의 수요추정은 국립현대미술관 과천관 및 덕수궁 분관의 기획전시 관람객 등을 고려하여 연평균 100만명 내외의 유료 관람객 수를 추정

[표3-1] 주요 미술관 관람객 현황

구분	미술관 명	관람인원
국내	국립현대미술관	799,057명
	서울시립미술관	465,095명
	경기도미술관	116,000명
	부산시립미술관	458,498명
	경남도립미술관	100,528명
	대전시립미술관	185,879명
	전북도립미술관	130,710명
	청주시한국공예관	117,042명
	삼성미술관 리움	120,000명
	선화기독교미술관	200,000명
	예술의전당 한가람미술관	982,546명
	예술의전당 한가람디자인미술관	121,622명
	호암미술관	327,161명
국외	루브르박물관(프랑스, 파리)	850만명
	퐁피두센터(프랑스, 파리)	550만명
	워싱턴내셔널갤러리(미국, 워싱턴)	496만명
	메트로폴리탄뮤지엄(미국, 뉴욕)	482만명
	테이트모던(영국, 런던)	495만명
	국립신미술관(도쿄국립아트센터, 일본, 도쿄)	247만명

3.1.2 국립현대미술관 서울관 운영마스터플랜 검토

- 국립현대미술관 서울관 반경 1km권의 유동인구를 기초로 국립현대미술관 서울관 관람객 수를 추정

[표3-2] 서울관 관람객 추정

구 분	주 요 내 용		
	서울관 관람객 목표치 『2백만명』 ⇒ 가능수치의 60%		
서울관 관람객가능수치	① + ③ + ④/3	② + ③ + ④/3	
	3,353,543명	3,347,008명	
근 거	○ 서울관 주변 유동인구 : 연간 평균 27,254,967명		
	구 분	①월요일 휴관	②화요일 휴관
	1일평균	65,943명	65,620명
	연간 평균	24,069,351명	23,951,248명
	예상치(16.6%)	3,995,512명	3,975,970명
	※ 목표치 근거 : 미술관 주변지역 보행목적 중 미술관·박물관 방문5.3%+외식7.9%+산책1.9%+기타1.5%=16.6%		
	③경복궁 관람객	3,819,684명	
④국립민속박물관 관람객	2,245,373명		

- 서울관 인근 유동인구를 기준으로 보행목적별 방문비율 중 미술관·박물관방문, 외식, 산책, 기타의 비율을 적용하여 예상 가능 방문객 수치의 60%를 적용하여 약 200만명의 방문객을 추정

3.1.3 수요추정 보완원칙

- 기존의 이용객 수 추정은 국립현대미술관 서울관의 시설적 특성을 반영하지 않은 단순 사례비교 및 유동객 수 추정에 의한 관람객 수를 추정
- 국립현대미술관 서울관의 시설 특성을 반영한 관람객수 추정의 도입 필요

3.2 수요추정 방법

- 수요는 상품이나 서비스에 대한 욕구수준을 의미
- 수요의 측정은 참여를 희망하는 사람 수, 자원을 이용하는 자의 수 또는 대상지를 방문하거나 활동에 참여하기를 원하는 사람들의 수로 측정
- 국립현대미술관 서울관의 이용 수요를 추정하는 것은 문화관광 집객시설로서의 역할을 수행하는 시설이므로 관광수요 추정으로 접근하는 것이 적합할 것으로 판단

3.2.1 수요추정 관련 개념

■ 방문자수(number of visitors)

- 방문자수는 관광수요의 척도 중에 가장 단순한 측정단위로 체재기간(체재일 수 또는 체재시간)이나 체재장소(조사대상 관광지 내)에 관계없이 조사대상지를 방문한 사람의 수를 의미
- 조사대상 관광지내에서 4박5일간 체류하는 10명의 방문객이나 24시간동안 체재하는 10명의 방문객이 동일한 10명이라는 크기의 수요로 추정
- 맥킨토시(Mcintosh)의 이론에서 수요의 척도란 단순히 특정 장소를 방문하는 사람의 수를 말하며 통과여객은 제외
- 외화 가득액의 크기, 자연관광자원의 파괴 정도 등을 무시한 피상적 측정단위란 점에서 문제점으로 지적

■ 총 방문횟수(number of total visits)

- 관광객 한 사람이 관광지를 1회 방문한 것을 기본단위로 하여 총체적인 방문횟수를 파악하기 위한 지표
- 장소에서 말하는 총관광수요량이란 방문자의 전체적인 수가 아닌 관광객이 방문하는 총 방문횟수를 의미
- 관광지에서 방문객들이 행하는 관광활동의 과정이 서로 유사하거나 또는 활동에 드는 소요시간이 거의 동일할 때 측정하기 적합한 단위

■ 관광일수(visitor days)

- 관광을 목적으로 한 방문자수에 방문한 기간 동안 체재일수를 곱한 수치
- 관광일수=관광객수×체재일수

■ 관광자 방문율(visit rate)

- 방문자수(또는 방문횟수)를 관광자를 배출한 거주지의 실제 인구수로 나눈 것
- 수요의 상대적 크기를 정확히 밝혀주며 국제관광의 경우 특정관광지를 방문한 각국인의 비율을 뜻하고 국내관광의 경우 특정관광지를 방문한 각 지역 주민의 비율을 의미

■ 여행이동거리(distance traveled)

- 각 방문지까지 이동한 여행거리로 수요를 추정하는 방법
- 한 관광자가 1km 이동한 기본단위 거리를 '1인/km'라고 할 때 일행 전체의 수요는 (일행의 수)×(일행이 여행한 거리)×1인

/km

- 철도, 항공 등 교통수요 분야 통계에서 많이 사용

3.2.2 수요추정의 개념

- 일반적으로 수요는 소비자나 재화가 서비스를 구매하고자 하는 양을 의미
- 관광수요를 추정하기 위한 대용변수로 관광객수, 관광총량의 개념을 사용

[표3-3] 수요추정의 개념

구 분	내용
총량수요	• 관광통계자료상의 목적지별 비율을 조사, 공표하여 이를 활용하여 산출된 수요
추세수요	• 시계열을 통한 정량적 수요분석으로 점유율 및 성장 추세를 기초로 산출된 수요
보정수요	• 상황변화에 따라 수요환경변화를 고려하여 조정한 수요
목표수요	• 추세수요를 기초로 하여 공급여건변화에 따른 보정을 통하여 산출된 수요
자연증가수요	• 시대와 환경에 따라 불규칙, 정책 및 결정지표의 변화 등에 따라 증가하는 수요
잠재수요	• 가능성 있는 관광객까지 추정하여 산출된 수요

■ 기본단위

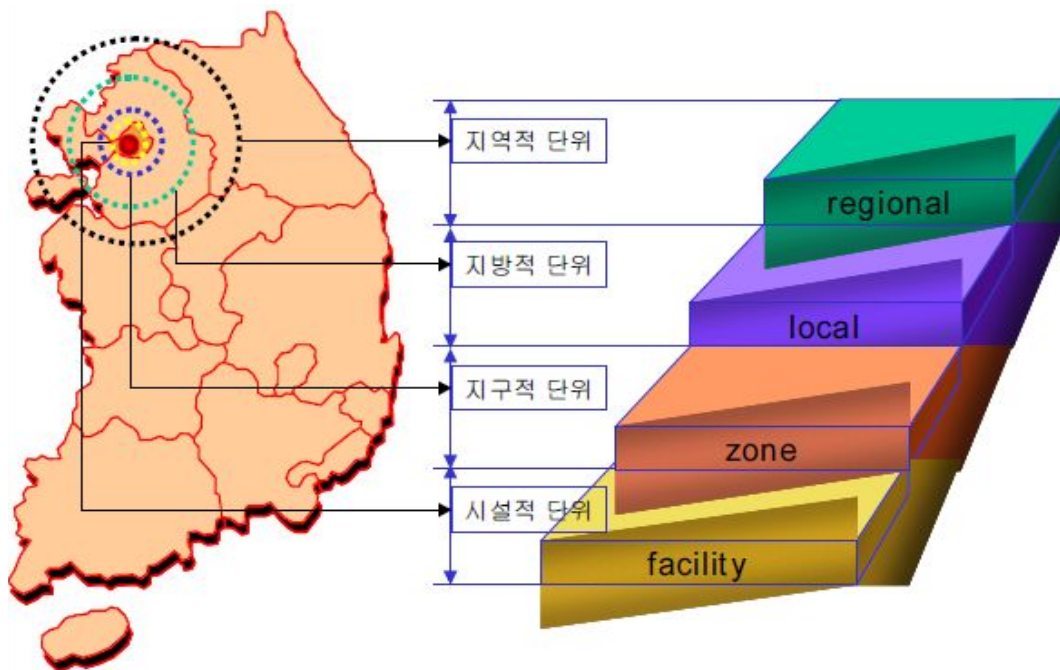
- 인원 : 특정기간동안 관광목적으로 해당지역을 방문한 경험이 있는 사람으로 한사람이 여러 차례 방문하는 경우는 1인으로 산정
- 횟수 : 1인이 해당지역을 방문한 횟수
- 일수 : 1인이 해당지역을 방문하여 체재한 일수

■ 측정단위

- 관광객 수(number of tourists)
 - 관광활동을 위해 해당지역에 도착한 방문객수에서 관광객 배율을 고려한 개념
 - $\text{관광객수} = \text{방문객수} \times \text{관광객 비율}$
- 관광총량
 - 관광객수에 체재일을 곱한 연인원(한국관광공사, 1993년 국민관광통계조사)
 - $\text{최대일 관광총량} = \text{권역별 관광총량} \times \text{최대일률} \times \text{회전율}(\%) \times \text{서비스율}(\%)$
 - 이용객수를 산출을 위해 최대일률과 회전율 지표 필요
- 계절성
 - 관광총량 관광자원의 조건 및 이용자의 상황에 따라 특정일, 특정시간에 집중 경향을 보이는 것
- 원단위
 - 관광개발에 있어서 관광자원 및 시설의 공급규모를 산정하기 위한 기준치

3.2.3 수요 추정 범위

- 국내 관광수요추정 대상 설정(안)은 관광관련 의사결정에 대한 기초자료로서 중요성을 지니고 있는 관광부문을 분석대상으로 설정
- 국내 관광수요는 관광자원개발이라고 하는 공급계획의 기초가 되는 작업으로 국가적 단위(national), 지역적 단위(regional), 지방적 단위(local), 지구적 단위(zone), 시설적 단위(facility)로 구분



- 지역적 단위(regional)는 해당지역의 방문객 수로 본 사례에서는 16개의 시·도 중 행정구역상의 지역 예: 경기도, 강원도, 경상도 등
- 지방적 단위(local)는 지역적 단위(regional)내에 포함된 지역으로 설정하여 제시 예: 강원도 내 '평창군' 등
- 지구적 단위(zone)는 지방적 단위(local) 내에 포함된 지역으

로 관광지, 관광단지, 리조트단지

- 시설적 단위(facility)는 지구적 단위(zone)인 관광지에 포함되어 있는 세부시설로 설정

■ 지역적 단위(regional) 구분에 의한 수요추정 대상 유형

- 지역적 단위(regional)를 기준으로 한 지역별 구분은 행정구역상 특별시와 광역시를 포함한 16개도를 기준으로 수요추정의 대상유형으로 설정
- 세부적인 대상유형은 행정구역상 지역적 단위(regional)의 기준인 서울, 부산, 대구, 인천, 광주, 대전, 울산, 경기, 등

■ 지방적 단위(local) 구분에 의한 수요추정 대상 유형

- 지방적 단위(local)를 기준으로 한 지역별 구분은 9도에 속해 있는 시·군과 특별시와 광역시에 속해 있는 구를 수요추정의 대상유형으로 설정
- 세부적인 대상유형에 지방적 단위(local)의 기준은 서울특별시와 6개 광역시에 포함되어 있는 구, 9도에 속해 있는 시·군이 포함

■ 지구적 단위(zone) 구분에 의한 수요추정 대상 유형

- 지구적 단위(zone)를 대변하는 관광지는 관광동기를 충족시킬 수 있는 관광자원을 보유하여야 하며, 다양한 유형의 관광자원은 수요에 가장 큰 영향
- 관광지는 다양하고 매력적인 관광자원을 바탕으로 생성되며, 관광자원 유형에 따라 적합한 시설 도입

- 시설적 단위(facility) 구분에 의한 수요추정 대상 유형
 - 시설적 단위(facility)란 관광객의 관광활동을 가능케 할 각종 숙박시설, 식음료시설, 레크레이션 시설 등을 포함한 환대시설과 교통, 통신, 상하수도, 전력, 정보서비스 시설 등의 기반 시설
 - 관광관련 시설들은 관광자원의 유형에 따라 다양한 형태로 나타나며, 관광지 내에서의 관광활동을 원활하게 하지만 시설을 포함하고 있는 관광지에 종속

3.2.4 수요추정 기법

- 수요를 추정하는 기법은 정량적(계량) 기법과 정성적(질적) 기법으로 구분되며, 이 두 기법을 결합한 형태인 결합기법이 있음
- 정량적 기법은 과거의 추세가 미래에도 지속될 것이라는 가정 하에 미래수요를 추정하는 시계열모델과 독립변수와 종속변수간의 인과관계를 함수로 나타내어 수요를 추정하는 인과모델로 구분
- 시계열 모델은 나이브(NAIVE), 추세분석법, 이동평균법, 지수평활법, 분해법, ARIMA 등이 있으며, 각 기법은 장단점 및 특성이 다르기 때문에 데이터의 특성 및 비용, 분석의 용이성 등에 따라 선정
- 인과모델은 인과관계 함수를 이용하여 미래수요를 추정하는 방법으로 회귀모델, 여행수요모델(여행비용 접근법, 클로슨 방법, 중력모델, 조건부가치측정법), 공적분기법 등이 있으며, 독립변수와 종속변수 간의 인과관계 및 그 영향력을 분석하는데 용이

■ 정량적 수요추정 기법

[표3-4] 정량적 수요추정 기법

구 분		내용		
시계열 모델 (Time Series model)	나이브	• 과거수요 또는 과거수요 변동율을 이용하여 미래수요 예측		
	추세 분석법	선형	• 시간을 독립변수로 사용하여 과거 추세가 미래에도 지속될 것으로 가정하고 이를 선형함수관계로 나타내어 수요예측	
		비선형	• 수요모형이 시간이 지남에 따라 비선형적 변화를 보인다는 가정 하에 이를 고려하여 수요 예측	
	이동 평균법	• 과거 시계열 자료를 연속적으로 산술평균하여 관광수요를 예측하거나 가중평균을 이용할 수 있음		
	지수 평활법	• 최근 관측값에 더 많은 가중치를 부여하도록 과거의 관측값들을 지수적으로 가중평균하여 미래 예측		
	분해 분석법	• 시계열에 포함된 기본패턴들을 네 가지 변동(추세, 계절, 순환, 불규칙 변동)으로 분해하여 각 성분들을 개별 예측한 후 이들의 재합산을 통해 미래의 시계열을 예측		
	ARIMA 기본모형	ARIMA 모형	• 불안정한 시계열을 안정화 시킨 후, AR(자기회귀모형) 모형과 MA모형(이동평균모형)을 결합하여 적용	
		SARIMA 모형	• ARIMA 모형에 계절차분, 계절적 AR모형, 계절적 MR모형을 추가적으로 고려	
ARIMA 확장모형	개입모형	• ARIMA 오차항 회귀모형 중 외부충격 더미변수를 독립변수로 정의한 모형		
	동적 회귀모형	• ARIMA 오차항 회귀모형 중 시차독립변수를 독립변수로 정의한 모형		
인과 모델	회귀모델	• 종속변수와 독립변수 사이에 원인과 결과의 관계가 존재한다는 가정 하에, 독립변수와 종속변수의 관계를 함수관계로 나타내어 예측		
	여행비용 접근법	• 여행비용으로 이용자의 방문수요를 추정하는 방법		
	중력모델	• 출발지와 관광지간의 거리나 여행시간이 관광객 이동에 미치는 영향을 고려하여 수요 예측		
	조건부 가치추정법	• 관광자원이 지니고 있는 가치를 금액으로 평가하는 방법		
	개재기회 모형	• 관광지의 개입기회의 수가 출발지에서 관광지로의 이동에 미치는 영향을 고려하여 미래수요 예측		
	공적 분기법	• 변수들의 단위근 검정을 통해 불안정하다고 판단된 인과관계들의 변수들의 선형결합이 장기적으로 안정적인 관계에 있을 경우 ECM(Error Correction Model)을 통해 수요 예측		

- 정성적 기법은 과거 정보에 대한 양적 데이터의 수집이 불가능한 경우에 주로 사용되며, 관련 전문가의 주관적인 가치 판단 요소를 포함하는 것이 특징
- 정석적 기법의 종류로는 시나리오 설정법, 델파이모델, 판단 기법, 사례분석법 등
- 결합예측기법은 두 개 이상의 정량적(계량) 모델 또는 정량적(계량) 모델과 정성적(질적) 모델을 결합하여 미래 수요를 예측하는 방법으로 개별 예측방법을 사용하는 것보다 더 많은 정보와 장점을 가지고 있어 정확도를 향상

■ 정성적 수요추정 기법

[표3-5] 정성적 수요추정 기법

예측기법		예측방법
정성적 기법	시나리오 설정법	• 예상되는 여러 개의 시나리오를 설정하여 미래를 예측
	델파이 모델	• 미래 특정사건의 발생 가능성에 대해 관련분야 전문가들의 지식과 경험을 조합하는 조직적 접근방법
	판단기법	• 전문가 집단 구성의 일치된 의견 도출을 통한 미래예측 수행 방법
	사례 분석법	• 유사지역의 사례를 통하여 분석지역의 추계를 예측하는 기법
결합기법		• 두 개 이상의 계량모델 또는 계량모델과 질적 모델을 결합 적용하여 미래 수요를 예측

3.2.5 수요추정 방법 장단점

■ 정량적 접근 방법

- 시계열 모델(Time Series Models)
 - 시계열 모델은 2,3개월의 예측치에 이용될 수 있으나 중기나 장기예측에는 적합하지 못하며, 수요에 영향을 미치는 형태 및 분석자료 해석의 이해정도에 따라 선택
- 지수평활법(Exponential smoothing)
 - 지수평활법은 적용이 쉽고 계산이 간단하며 여러 종류의 시계열을 간단히 예측할 수 있는 장점이 있지만 동시에 초기 예측치가 필요하다는 단점
- ARIMA(Autoregressive Integrated Moving Average)
 - ARIMA는 단기간을 정확하게 예측하는데 유용하며 시계열의 구성요소가 시간의 흐름에 따라 매우 빠르게 변동하는 경우에 가장 효과적이나 상대적으로 시간과 비용이 많이 소요한다는 단점도 있음
- 회귀모델(Regression Models)
 - 회귀모델은 환경요인변화의 중·장기 예측에 유용하지만 중요변수를 포함하지 않거나 부적절한 함수 형태를 취할 수 있는 자기상관, 이분산성, 다중공산성과 같은 문제가 발생할 수 있음

■ 정성적 접근 방법

- 델파이 기법(Delphi Technique)
 - 델파이 기법은 비교적 신속하고 저렴하게 이루어질 수 있으며 기본적인 데이터가 부족하거나 계량화하기 어려운 문제에 대해 유용함

- 전문가들의 책임감이 적어지고 좋은 의견과 잘못된 의견이 동일한 비중으로 평가되므로 해석의 어려움
- 시나리오 설정법(Scenario-Writing Models)
 - 미래 환경에 대한 시나리오의 초점을 맞추고 가능성을 제시하며 이를 체계화 시켜나가기만 연구자의 주관적인 생각에 많은 영향을 받음

■ 정량적/정성적 접근방법의 장단점

[표3-6] 정량적/정성적 접근방법의 장단점

예측기법		장 점	단 점
정량적 기법	시계열 모델	• 추세, 순환, 계절변동, 불규칙변동으로 구성되며 단기예측에 유용함	• 주어진 자료의 형태 분석의 용이성, 분석자료 해석의 이해정도에 따라 주의 깊게 선택해야 함
	나이브	• 비교적 간단하게 분석 가능	• 계절 및 추세변동이 존재하면 예측력이 떨어짐
	이동평균법 지수평활법	• 적용이 쉽고 계산이 간단하여 분기별 관광수요예측, 상품재고예측 등 동시에 간단히 하는 예측에 유용	• 초기예측치가 필요함
	분해분석법	• 시계열 분해를 통해 각 변동의 변화를 이해하기에 용이	• 시계열 분해에는 유리하나 실제예측에 있어서 이용되기 어려움
	ARIMA	• 추세나 계절변동이 심한 경우에도 예측하는데 있어 어려움이 없음	• 다량의 자료가 필요하며 시간과 비용이 많이 소요됨 • 연구자의 판단이 요구됨
	회귀모델	• 중·장기 예측에 유용함	• 중요변수를 포함하지 않거나 부적절한 함수형태를 취함으로 이분산성, 다중공산성, 자기상관성 문제가 발생할 수 있음
공적분기법	• 장기적인 추세 분석에 유용	• 복잡한 수학적 체계로 실제 분석 시 많은 비용과 노력 소모	
정성적 기법	델파이기법	• 기본적인 데이터가 부족하거나 계량화하기 어려운 문제에 유용	• 전문가들의 책임감이 적어지고 좋은 의견과 잘못된 의견이 동일한 비중으로 평가되므로 해석의 어려움
	시나리오 설정법	• 미래특정상황이 일어날 가능성을 제시하고 이를 체계화함	• 연구자의 주관적인 생각에 많은 영향을 받음

■ 수요추정 기법 비교

[표3-7] 수요추정 기법 비교

예측기법		예측기간	전환점 예측	비용	
정량적 기법	시계열 모델	NAIVE	단기-장기	빈약	낮음
		단순회귀분석법	중기-장기	빈약	낮음-보통
		성장곡선	장기	양호	보통
		이동평균법	단기	빈약	낮음
		지수평활법	단기-중기	빈약	낮음
		분해분석법	단기	빈약	낮음-보통
		ARIMA	단기-중기	빈약	보통-높음
		개입모형	단기-장기	양호	보통
	인과모델	회귀모델	단기-장기	극히 양호	보통
		클로슨	단기-장기	양호	보통
		중력모델	단기-장기	빈약	보통
		개재기회모형	단기-중기	빈약	보통
정성적 기법	시나리오 설정법	중기-장기	빈약	보통	
	텔파이모델	단기-장기	빈약	보통-높음	
	사례분석법	중기-장기	빈약	보통	
결합기법		중기-장기	빈약	보통-높음	

- 인과모델은 주로 단기에서 장기 예측에 적합하고 전환점 예측이 양호하며, 비용은 시계열 모델에 비해 다소 높은 편
- 정성적 기법은 중장기예측에 적합하며 전환점 예측은 빈약하지만 과거자료가 양적 데이터로 확보할 수 없는 경우에 용이
- 예측은 아무리 정교한 기법으로 사용한다고 해도 오차가 존재하기 마련이며, 완벽하게 실제 값과 일치할 수 없으므로 하나의 기법을 이용한 예측의 절대치를 사용하기 보다는 대안적인 방법들을 병행하여 활용함으로써 신뢰도를 개선하기 위해 노력하는 것이 중요

■ 수요추정 기법 검토 결과

- 수요추정 대상의 유형 및 특성, 기간, 비용, 활용 통계자료의 유무에 따라 예측적용기법으로 정량적 기법, 정성적 기법 및 결합기법으로 구분
- 수요추정 대상과 관련하여 관련 통계가 적절하게 존재하는 경우 정량적 예측기법인 시계열 예측기법과 계량모형이 우선적으로 고려될 수 있으며, 만약에 적절한 통계자료가 존재하지 않을 경우 전문가 의견 조사, 설문조사 등의 정성적 예측기법의 적용방안을 검토

[표3-8] 수요추정 기법 검토결과

자료 유무	예측기법	예측체계	검증체계
적정규모의 통계자료 존재	<ul style="list-style-type: none"> • 정량적 기법으로 시계열 기법, 회귀분석 등이 고려대상임 	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 문헌에서 제시된 정형화된 예측체계 활용 	<ul style="list-style-type: none"> • MAPE 등 계량적 예측오차 지표 활용
자료 미흡 및 부재	<ul style="list-style-type: none"> • 정성적 기법(델파이 기법, 설문조사, 사례연구 등) 	<ul style="list-style-type: none"> • 유형 및 특성에 따른 예측체계 수립 	<ul style="list-style-type: none"> • 예측 전문가 평가에 의존
활용 가능한 자료 유무 사전 검토	<ul style="list-style-type: none"> • 자료의 성격, 예측기간, 비용 등에 따라 시계열 기법, 회귀분석 등 적용기법이 다르게 나타남 	<ul style="list-style-type: none"> • 정성적 예측체계는 전문가 의견 반영이 중요 	<ul style="list-style-type: none"> • 정성적 기법 적용의 예측결과 검증에는 한계

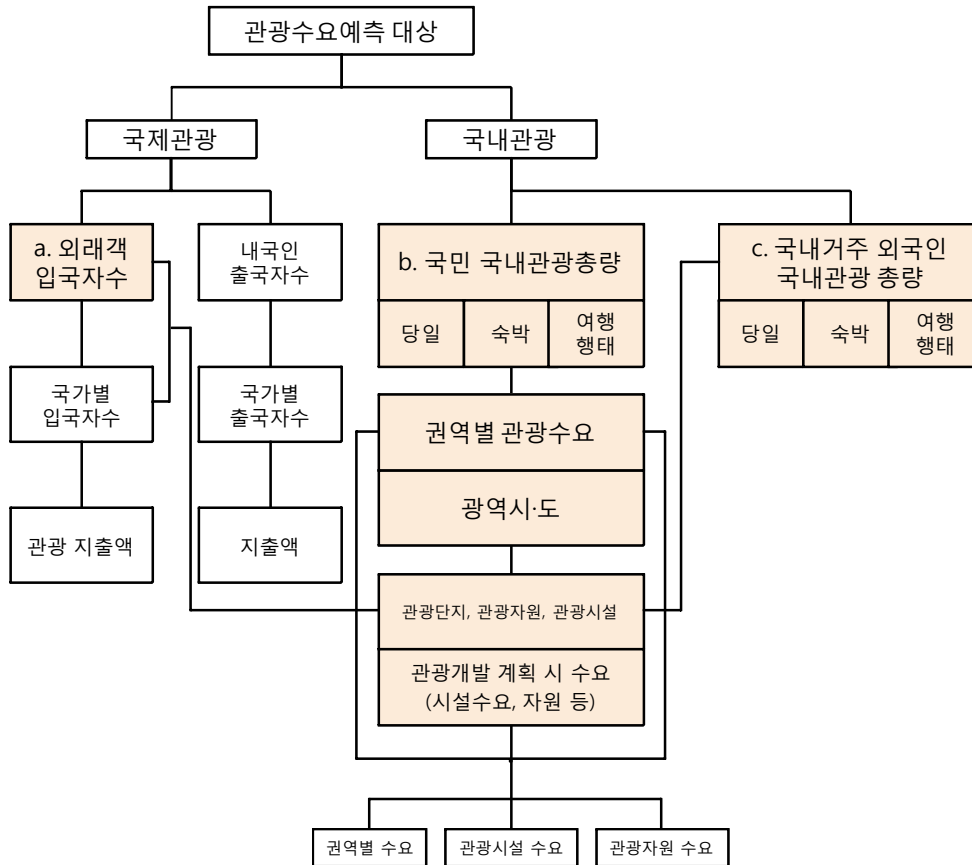
- 정량적 추정기법의 적용체계는 많은 연구문헌에서 정형화된 단계로 제시
- 정성적 추정기법의 적용체계는 계량적 기법을 적용할 수 있는 통계자료가 부족하거나 존재하지 않을 경우 전문가 집단

구성 및 설문조사를 통하여 수행되는 예측으로 예측자의 관련 전문지식이 요구

- 결합기법의 적용체계는 일차적으로 계량기법을 적용하여 예측 추세선을 제시하고 전문가 의견조사, 사례연구, 시나리오 설정 등의 정성적 기법이 적용되는 형태로 세부형태에 대한 자료의 부재로 활용도가 높은 예측기법
- 결합기법의 장점은 전문가 의견 및 관련 실무자의 의견 반영도가 응집되어 있어 현실성이 있는 예측결과를 산출할 수 있고 관광부문 수요예측에서 활용도가 높으나 단점으로는 계량적 지표에 의한 예측의 정확도를 측정할 수 있는 방안이 부재
- 결합기법 적용 시 사회문화 경제 등의 정성적 영향요인을 적용하는 방법으로 설문조사와 전문가 의견조사를 일반적으로 활용하고 있으나 계량적인 지표 제시가 미흡함으로 이에 대한 대안으로 AHP 기법을 적용한 영향변수의 반영도를 계량적으로 산출하는 방안모색이 필요
- 예측모형 설정의 적정성에 대한 평가로 정량적 모형의 경우 MAPE, RMSE 등 계량적 지표에 의해서 예측 오차를 판단할 수 있으나 정성적 및 결합기법을 적용하여 예측을 수행한 경우 예측결과에 대한 계량적인 지표가 부재하여 적정성을 판단에 한계

3.3 편의 시설 수요추정

3.3.1 수요추정 대상



■ 이용객 수요추정을 위하여 적용될 수 있는 범위

- 국제관광 인바운드(Inbound) 수요 중 해당 지역을 방문하는 수요
- 국민국내관광 수요 중 해당 지역을 방문하는 수요
- 국내거주 외국인 국내관광 수요 중 해당 지역을 방문하는 수요

- 국제관광 인바운드(Inbound) 수요와 국내거주 외국인 국내관광 수요 등은 목적지 및 여행형태 등에 대한 구체적인 자료가 없으며, 그 규모 또한 미미하다고 판단하여 국민국내관광 수요 중 해당 지역, 지방 및 시설에 유입되는 방문객 수요만을 이용하여 추정

3.3.2 미술관 수요추정 방법

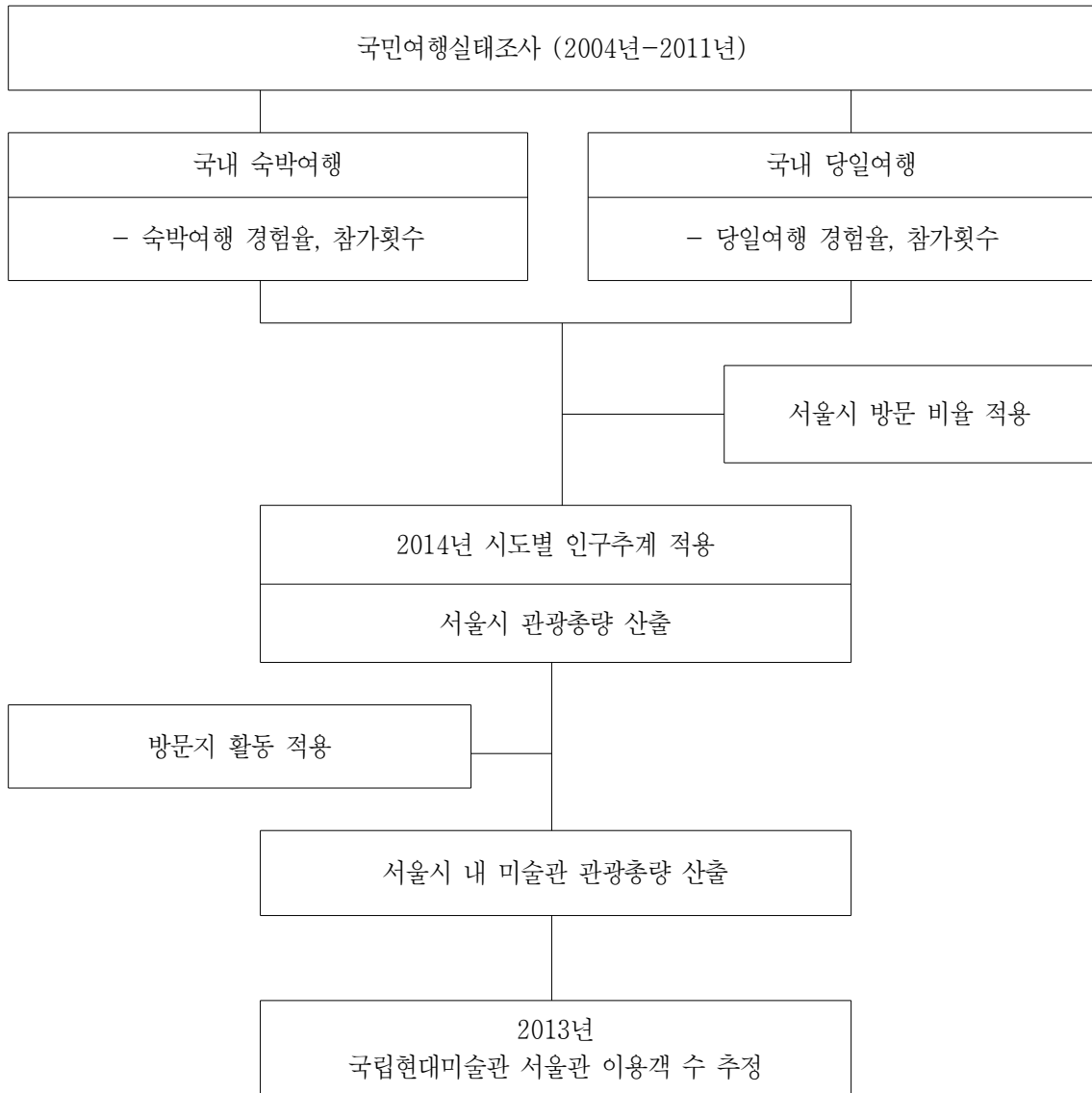
- 본 사업의 경우 대상 시설의 특수성 및 자료 취합의 제한 등을 고려하여 위의 수요예측 기법들 중에서 정량적 기법을 사용
- 본 조사에서 채택한 이용자 수요예측을 위해 적용한 방법
 - 과거 추세가 미래에도 지속될 것으로 가정하고 미래 수요를 예측하는 추세분석
 - 출발지와 관광지 간의 거리나 여행시간이 관광객 이동에 미치는 영향을 고려하여 수요를 예측하는 중력모형
 - 유사시설의 이용객 수 비교를 통한 계획지 이용객 수 추정

[표3-9] 미술관 수요추정 방법

추정모델	추정방법
추세분석 (관광동향)	<ul style="list-style-type: none"> 한국관광공사에서 실시한 국민여행실태조사 보고서에 따라 서울지역의 관광총량을 산출하여 시설별 이용 비율 적용 (2005년-2011년 추세적용)
공급지표 활용법	<ul style="list-style-type: none"> 미술관, 박물관의 수용인원에 대한 원단위를 적용하여 국립현대미술관 서울관이 수용할 수 있는 최대 수용 인원수를 반영

3.3.3 추세분석에 의한 미술관 수요추정

■ 추세분석에 의한 수요추정 흐름도



■ 서울시 관광총량

- 국민국내관광 경험률(숙박관광 및 당일관광)과 관광 참여 횟수, 그리고 각 지역별 방문률 등을 개장 목표연도인 2013년

도의 각 시도별 인구에 곱하면 서울시 방문 관광총량을 얻을 수 있음

○ 여행 경험률

- 2011년 만 15세 이상 국민의 국내여행(관광여행+기타여행) 경험률은 81.6%로 2010년(72.8%)과 비교하여 증가(+8.8%p)
- 국내여행 증가율은 2009년 경제위기의 여파에 따라 급격히 감소 이후 지속적으로 상승하는 것으로 분석
- 2004~2011년 여행 경험률을 평균하여 2013년의 여행 경험률을 추정

[표3-10] 여행경험률

구분	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2013(평균)
숙박여행	81.8%	79.9%	80.9%	78.1%	77.4%	63.6%	61.3%	64.4%	73.4%
당일여행	80.8%	76.7%	80.5%	76.2%	75.2%	54.8%	47.1%	61.1%	69.1%

○ 여행 횟수

- 2011년 만 15세 이상 전국민 1인 평균 국내여행(관광여행+기타여행) 횟수는 3.65회로 2010년(3.96회) 대비 국민 1인당 약 0.31회 정도 감소
- 국내여행 증가율은 2006년 이후 지속적인 감소 추세
- 2004~2011년 여행 횟수 추세를 평균하여 2013년의 숙박, 당일여행 횟수를 추정

[표3-11] 숙박여행 평균일수

구분	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2013(평균)
숙박여행	2.94	3.00	2.58	4.27	3.54	2.59	3.15
당일여행	4.26	4.58	3.48	4.69	3.80	3.24	4.01

○ 서울시 방문률

- 2011년 국내여행 주요 방문지로는 경기도(12.4%)가 가장 많았으며, 이어서 서울(9.9%), 경남(9.7%), 경북(9.5%), 강원(8.6%) 순으로 나타남
- 2004~2011년 서울시 방문률 추세를 로그 함수로 추정하여 2013년의 이용률을 추정

[표3-12] 서울시 방문률

구분	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2013(평)
숙박여행	6.2	8.3	7.4	4.2	8.9	8.0	7.2
당일여행	8.7	13.2	13.5	4.5	10.2	11.7	10.3

- 2013년 전국적으로 숙박관광 4,232,109명, 당일관광 9,358,111명으로 나타났으며 숙박관광과 당일관광의 합은 13,590,219명으로 추정

[표3-13] 서울시 방문 관광총량

구분	a 2013인구	여행 경험률		여행횟수		서울시 방문률		서울시 방문 관광총량	
		b 숙박	c 당일	d 숙박	e 당일	f 숙박	g 당일	h=a*b*d*f 숙박	i=a*c*e*g 당일
관광총량	49,227,451	73.43%	69.05%	3.15	4.01	7.2%	10.3%	8,168,426	14,033,697
합계								22,202,123	

■ 서울시 내 미술관 관광총량

- 국민여행실태조사의 각 여행별 목적 비율을 적용하여 서울시 내 미술관 관련 관광 총량 선정

[표3-14] 서울시 미술관 관광총량

구분	미술관 방문	문화/예술	교육/체험	이벤트	소계
숙박여행	2.4%	1.3%	2.5%	1.6%	7.8%
당일여행	1.6%	3.1%	1.6%	1.2%	7.5%

구분	대상	적용 비율	미술관 관광 총량
숙박여행	8,168,426	7.8%	637,137
당일여행	14,033,697	7.5%	1,052,527

- 2013년 방문할 이용객 수는 약 1,689,664명이 방문할 것으로 예측

3.3.4 공급지표를 활용한 미술관 수요예측

- 공급지표를 활용한 산정방법은 공급지표인 계획일 집중률, 동시체재율, 원단위를 적용하여 규모를 산정
- 계획일 집중률은 기존의 최대일률과 유사한 개념의 공급지표로서 연간 총 이용객수 중 공급규모 산정 시 요구되는 특정일의 시설 이용객수를 산정하기 위한 지표
- 동시체재율은 기존의 회전율과 유사한 개념의 공급지표로서 공급규모 산정을 하고자하는 계획일 중 특정시점에 최대로 집중하는 이용객의 수를 산출하기 위한 지표
- 원단위는 기존에 적용하던 원단위와 동일한 개념의 공급지표로서 관광개발에 있어서 관광자원 및 시설의 공급규모를 산정하기 위한 것

[표 3-15] 공급지표별 조사대상지 선정기준

구분	내 용
계획일 집중률	이용객수 통계자료를 보유하고 있으며, 지역별 분포를 고려하여 도시권과 지방권으로 나누어 선정
동시체재율	현장조사가 가능한 대상지로서 이용객 수 실측이 가능한 곳을 선정 복합시설단지과 시설의 유형이 건축물 및 숙박시설은 제외
원단위	관광자원의 운영상태, 이용활성화, 면적규모 등을 고려하여 선정
이용률	계획일 집중률, 동시체재율, 원단위의 분석자료 및 결과를 바탕으로 조사대상지는 무작위로 선정

■ 개발여건 분석을 통한 자원유형의 결정

- 자원유형의 결정을 통해 시설의 유형을 결정하고 이를 통해 계획일 집중률을 결정

[표 3-16] 보유자원 분류기준

유형		내용	
보유자원	자연자원	산악형	산과계곡을 기본자원으로 하여 관광이 이루어지는 대상지
		내수면형	내수면(강, 호수)을 기본자원으로 하여 관광이 이루어지는 대상지
		해안형	바다를 기본자원으로 하여 관광이 이루어지는 대상지
		동굴형	동굴을 기본자원으로 하여 관광이 이루어지는 대상지
		온천형	온천을 기본자원으로 하여 관광이 이루어지는 대상지
	인문자원	문화유적형	문화유적을 기본자원으로 하여 관광이 이루어지는 대상지
		단일공간형	실외 공간에 한 가지 유형(숙박시설 제외)의 관광자원을 중심으로 조성되는 대상지(단, 옥외 공간을 보유한 단일숙박시설은 포함)
		단일시설형	실내에서 활동이 주로 이루어지는 시설로서 건축물의 형태로 조성되는 대상지
		복합형	2가지 이상의 주요한 관광자원 및 시설이 하나의 단지에 조성되는 대상지

[표 3-17] 보유자원 및 이용행태에 따른 분류기준

구분	위락, 체험	관람	휴양
산악형	산악체험형	산악관람형	산악휴양형
내수면형	내수면체험형	내수면관람형	-
해안형	해안체험형	해안관람형	-
동굴형	-	동굴관람형	-
온천형	온천체험형	-	온천휴양형
문화유적형	문화유적체험형	문화유적관람형	문화유적휴양형
인공 자원 형	단일공간형	단일공간체험형	단일공간관람형
	단일시설형	단일시설체험형	단일시설관람형
	복합형	-	-
			복합휴양형

[표 3-18] 국립현대미술관 서울관 자원유형

구분	국립현대미술관
위치	대도시
자원유형	단일시설(미술관)
이용행태	관람형

- 국립현대미술관 서울관은 ‘단일시설 관람형’으로 볼 수 있음

■ 계획일 집중률

- 계획일 집중률은 향후 관광자원 및 시설 개발 시 적용하는 지표
- 기존 최대일률은 이용객이 연중 최대로 집중하는 날의 이용객 수를 산출하는 지표로서 궁극적으로 관광개발 계획 시 1일 최

대 수용인원을 예측

- 관광개발 계획 시 계절형별 계획일 집중률을 적용할 경우 연간 총 이용객수 중 상위 4일을 제외한 이용객은 적정공간에서 활동
- 연간 총 이용객수 중 쾌적한 공간에서 활동하는 이용객수의 비율은 1계절형은 75%, 2계절형은 85%, 3계절형은 88%, 4계절형은 90%로 75~90%에 해당하는 인원이 쾌적한 공간을 이용
- 계획일 집중률 결정
 - 계절에 따른 자원유형에 따라 계획일 집중률을 결정하고 이를 통해 동시 체재율을 도출

[표 3-19] 계절형에 따른 자원유형

계절형	자원유형
1계절형	산악체험형, 산악관람형(단풍자원 보유), 해안체험형
2계절형	산악휴양형, 문화유적관람형, 단일공간체험형(스키장)
3계절형	내수면체험형, 내수면관람형, 단일공간체험형(골프장), 단일공간관람형(수목원, 식물원, 동물원)
4계절형	산악관람형(대도시위치), 해안관람형, 동물관람형, 온천휴양형, 문화유적체험형, 단일공간체험형(유원시설), 단일공간관람형(민속촌), 단일시설관람형(박물관, 미술관, 수족관)

○ 계절형 별 계획일 집중률

[표 3-20] 계절형 별 계획일 집중률

계절형	1계절형	2계절형	3계절형	4계절형
단일값	0.034	0.017	0.012	0.01
범위값(최소값 ~ 최대값)	0.028~0.04	0.01~0.024	0.008~0.015	0.007~0.012

1. 단풍놀이 등 계절집중이 높은 자원의 활용 : 계절집중이 매우 높은 대상지는 계획일 집중률보다 +0.015 적용
2. 어린이날 등 특정 이벤트일의 활용 : 대도시에 위치하며 이벤트 개최시 +0.01 적용, 대도시 외에 위치시 +0.03 적용
3. 스키장은 1계절형이나 산출된 계획일 집중률은 2계절형 지표와 비슷하여 2계절형 지표적용
4. 적정공간 활용인원 비율 = (연중 기준일까지의 이용객수의 합/연간 총 이용객수의 합)×100

- 국립현대미술관 서울관은 단일시설 관람형 이므로 4계절형을

적용

- 국립현대미술관 서울관 계8획일 집중률

[표 3-21] 계획일 별 집중률 도출

자원유형	계획의도	계획일 집중률
단일관람 - 4계절 범위값 0.007 ~ 0.012	고급형 최고값 0.012 적용	국립현대미술관 서울관 0.012(특정일에 집중할 확률)

■ 동시체제율

- 동시체제율은 대상지의 최대 이용객수를 산정하고자 할 때 사용
- 동시체제율은 1~6시간형으로 적용할 수 있으며, 1시간 체제일 경우에는 0.16, 3시간 체제일 경우에는 0.47을 적용
- 동시 체제율 결정
 - 시설 유형에 따라 동시 체제율을 결정

[표 3-22] 자원유형별 체제시간

유형	산악 체험형	산악 관람형	내수면 체험형	내수면 관람형	해안 관람형	동굴 관람형	문화 유적 체험형	문화 유적 관람형	단일 공간 체험형	단일 공간 관람형	단일 시설 관람형
체제 시간	3시간	3시간	3시간	3시간	2시간	1시간	2시간	2시간	4시간	2시간	2시간

- 국립현대미술관 서울관의 경우 단일 관람시설이면서 단일공간 체험형

[표 3-23] 체제시간별 동시체제율

체제시간	1시간형	2시간형	3시간형	4시간형	5시간형	6시간형
동시체제율	0.16	0.31	0.47	0.62	0.77	0.92

- 국립현대미술관 서울관의 동시체제율은 0.47(도시에 체제할 확률)

■ 원단위

- 원단위는 1인의 활동에 요구되는 관광자원 및 시설의 면적
- 원단위는 개발규모의 적정성에 대한 판단기준을 제시하며, 관광자원 및 시설의 적정 수용력 제시가 가능하게 함으로써 관광개발계획 수립 시 필요한 자원 유형별 원단위를 제시하여 관광공급규모 산정의 신뢰성을 높일 수 있음

[표 3-24] 원단위 구분 및 개념

구분	정의	관광자원의 예
공간원단위	관광자원이 옥외공간에 조성된 자원의 원단위로서 1인당 요구되는 관광자원의 개발면적을 말함	관광지, 수목원, 스키장, 자연휴양림 등
시설원단위	관광자원이 건축물 및 구조물로 이루어진 자원의 원단위로서 1인당 요구되는 건축물의 면적을 일컫음	박물관, 미술관, 수족관 등
단위시설 원단위	관광자원 내를 구성하는 도입별 시설의 원단위로서 1인당 요구되는 단위시설의 면적을 의미함	수영장, 취사시설, 주차장, 화장실 등

- 국립현대미술관 서울관은 전시, 체험, 교육의 복합공간이므로 시설 원단위 적용
- 원단위 설정

[표 3-25] 국립현대미술관 서울관 원단위

미술관 원단위 범위	적용 원단위
개별 시설 14 ~ 27㎡ 관광지 내 시설 6 ~ 8㎡	6㎡ (유사 관광 관람 시설 밀집 고려)

■ 수요 산정

- 도출된 관광공급지표에 따라 수용 가능한 이용 인구를 산정
 - 국립현대미술관 서울관의 계획일 집중률은 0.012(특정일에 집

중할 확률)

- 국립현대미술관 서울관의 동시 체재율은 0.47(동시에 체재할 확률)
- 국립현대미술관 서울관의 적용 원단위는 7㎡(유사시설 연결시)
- 공급규모 산정의 계산
 - 공급면적 ÷ 계획일 집중률 ÷ 동시체재율 ÷ 원단위
 - $52,101\text{m}^2 \div 0.012 \div 0.47 \div 6 = 1,539,628\text{m}^2$

3.3.5 편의시설 수요추정 결과

- 편의시설의 수요는 기본적으로 미술관을 방문하는 방문객 및 유동객을 기준으로 각 시설별 이용 비율을 적용하여 추정

■ 편의시설 이용객 산정 대상

- 편의시설의 수요는 기본적으로 미술관을 방문하는 방문객을 기준으로 추정
- 국립현대미술관 서울관의 입지적 특성상 유동인구가 많은 특성을 감안하여 유동인구의 일부가 편의시설을 이용하는 점을 고려하여 시설별 이용객을 추정
- 상기에 추정한 미술관 이용객은 약 1,430,967명~1,689,664명으로 추정
- 기존 보고서의 서울관 주변 유동인구는 연간 약 27,254,967명, 주 1회 휴관 시 유동인구는 약 24,000,000명 수준

[표3-26] 국립현대미술관 서울관 유동인구 추정

구분	미술관 방문객			유동인구
	추세분석	공급지표	평균	
방문객	1,689,664명	1,539,628	1,614,646명	24,000,000명

■ 미술관 방문객 대상 이용객수 추정

- 미술관 이용객 수를 기준으로 국립미술관 서울관 편의시설의 형태별 이용 비율을 유사사례 및 편의시설의 형태에 따라 각 비율을 적용하여 이용객 수를 추정
- 일반적인 미술관 방문객 중 판매 시설의 이용객은 미술관 방문객의 5% 내외, 식음시설의 이용객은 10% 내외로 나타남

- 멤버십 라운지 및 VIP 라운지의 경우 특수한 형태의 시설으로 멤버십 5%, VIP 1%로 가정하여 추정
- 물품판매를 담당하는 뮤지엄 숍의 경우 일반적인 이용 비율인 5%를 적용
- 레스토랑 및 카페테리아 등의 식음시설은 식음시설 이용 비율인 10%를 적용하고 식사 30%, 음료 및 간단한 식음 70%, 둘 다 이용하는 비율을 20%로 가정하여 이용객 수를 추정

[표3-27] 미술관 방문객 대상 이용객수 추정

구분	시설명	시설 이용 특성	적용비율	이용인구(연)	비고
휴게 및 정보	멤버십 라운지	휴게, 음료	5.0%	80,732	
	VIP라운지	휴게, 음료	1.0%	16,146	
판매	뮤지엄숍	물품판매	5.0%	80,732	
	레스토랑1(대중)	식사	3.0%	48,439	교차이용비율 20%
	레스토랑2(고급)	식사	1.0%	16,146	
	카페테리아1	음료 및 스낵	6.0%	96,879	
	카페테리아2	음료 및 스낵	2.0%	32,293	
영화관	관람	1.0%	16,146		
기타수익	주차장	주차	10.0%	161,465(64,586대)	승차인원 2.5명

■ 유동인구 대상 이용객 수 추정

- 기존 보고서의 서울관 주변 유동인구는 연간 약 27,254,967명, 주 1회 휴관 시 유동인구는 약 24,000,000명 수준
- 주변의 유동인구는 실질적으로 미술관을 방문할 목적이 없는 대상으로 미술관의 일부 부대시설만을 이용할 가능성이 높은 대상
- 유동인구 목적 중 외식 이용 의향이 있는 대상인 7.9%와 영화관 이용객을 대상으로 추정

- 서울관 주변의 식음 및 편의시설의 분포를 감안하고 서울관의 랜드마크적 특성을 감안하여 주변의 편의시설을 감안하여 이용 목적 중 서울관을 이용할 확률을 20%로 가정하여 이용객 수 추정
- 레스토랑 및 카페테리아 이용객의 경우는 미술관 방문객 이용비율과 동일한 비율을 적용하여 총 이용객 수를 추정

[표3-28] 유동인구 대상 이용객수 추정

구분	시설명	시설 이용 특성	적용비율	이용인구(연)	비고
휴게 및 정보	멤버십 라운지	휴게, 음료	0%	-	
	VIP라운지	휴게, 음료	0%	-	
판매	뮤지엄숍	물품판매	0%	-	
	레스토랑1(대중)	식사	3.0%	113,760	교차이용비율 20%
	레스토랑2(고급)	식사	1.0%	37,920	
	카페테리아1	음료 및 스낵	6.0%	227,520	
	카페테리아2	음료 및 스낵	2.0%	75,840	
영화관	관람	0.1%	24,000		
기타수익	주차장	주차	2%	480,000(192,000대)	승차인원 2.5명

■ 편의시설 이용객 종합

[표3-29] 국립현대미술관 서울관 편의시설 수요추정 결과

구분	시설명	시설 이용 특성	이용인구(연)
휴게 및 정보	멤버십 라운지	휴게, 음료	80,732
	VIP라운지	휴게, 음료	16,146
판매	뮤지엄숍	물품판매	80,732
	레스토랑1(대중)	식사	162,199
	레스토랑2(고급)	식사	54,066
	카페테리아1	음료 및 스낵	324,399
	카페테리아2	음료 및 스낵	108,133
기타수익	영화관	관람	40,146
	주차장	주차	641,465(256,586대)

IV. 운영구조 및 사업성 분석

4.1 현행 미술관 편의시설 운영현황분석

4.2 서울관 편의시설 운영구조 검토

4.3 대안별 사업화 가능성 분석

제4장 운영구조 및 사업성 분석

4.1 현행 미술관 편의시설 운영현황 분석

4.1.1 현행 운영조직 및 운영방식

■ 운영조직

- 국립현대미술관의 2011년 12월 말 현재 조직구성과 관련된 「국립현대미술관 사무분장규정」에 의거, 편의시설의 운영 및 관리를 담당하는 조직은 기획운영단장 내에 행정시설 관리팀과 사업개발팀임
- 행정시설관리팀의 주요 업무 중 편의시설의 운영과 관련된 업무는 다음과 같음
 - 전시 및 부대사업 등과 관련한 계약체결에 관한 사항
 - 관람료 책정에 관한 사항
 - 물품의 구매, 조달, 관리 및 국유재산의 관리에 관한 사항
- 사업개발팀의 주요 업무 중 편의시설의 운영과 관련된 업무는 다음과 같음
 - 미술관 수익사업 개발에 관한 사항
 - 미술관 후원회 구성 및 운영에 관한 사항
 - 미술관 사업 후원, 협찬, 협력에 관한 사항
 - 고객지원 및 미술관 회원제에 관한 사항
- 서울관의 경우 서울관건립운영팀이 별도로 조직되어 있고 이 팀의 주요 업무 중 서울관 부대시설 운영 및 수익창출전략 수립,

시행에 관한 사항이 포함되어 있음

■ 운영방식

- 국립현대미술관의 2011년 미술관 연보 중 통계자료 [13-4. 국유 재산 및 주요물품 현황]에 의하면, 국립현대미술관 내 식당, 카페, 매점, 아트숍 등 편의시설을 일반업체에 임대하는 형식으로 운영하고 있음

4.1.2 현행 편의시설 수입현황

- 2011년 12월 말 현재 연간사용료 개념의 편의시설 임대수입은 연간 약 2억7000만원 수준으로 2011년 총 세입액 15억원의 17.8%에 해당됨

[표4-1] 국유재산 사용허가 현황

업 종	계약자	면적(m ²)	연간사용료(천원)	면적(m ²)당 연간사용료(원)
식당카페	(주)동원홈푸드	609.2	35,746	58,677
야외매점	조미숙	7.04	20,368	2,893,182
주차장	(주)대산기획	5,787	174,695	30,187
아트숍	(주)밀레21	320.3	34,000	106,150
커피자판기	이훈우	33.31	842	
후원회	미술관 후원회	81.40	3,174	
합계			268,825	

4.2 서울관 편의시설 운영구조 검토

4.2.1 검토의 전제

■ 국립현대미술관의 법적 지위 변화 가능성

- 국립현대미술관이 현재처럼 문화체육관광부 산하기관이자 책임운영기관으로서의 지위를 지니는 경우와 국립현대미술관이 예술의 전당처럼 독립법인화 되어 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 의한 기타 공공기관으로 지정되는 경우 중 어느 방향으로 갈 것인지에 따라 편의시설의 운영구조나 방식이 변화될 수 있음

■ 편의시설 운영구조의 분류

- 직영 : 본 보고서 상에서 직영이라 함은 국립현대미술관의 법적 지위 변화여부와 상관없이 편의시설 일체를 국립현대미술관의 자체 조직과 인력을 채용하여 운영하는 방식으로 규정함
- 공공위탁 : 공공위탁은 다시 국립박물관문화재단에 위탁하는 경우와 가칭 국립현대미술관문화재단을 설립하여 이 기관에 위탁하는 경우로 구분하며, 이는 국립현대미술관의 법적 지위 변화여부와 상관관계가 있어 각각 검토할 필요가 있음
- 민간위탁 : 편의시설의 전부 혹은 일부를 공공기관이 아닌 민간 기관에 위탁하는 것으로서, 현재 국립현대미술관의 지위를 유지하는 경우 국유재산법에 의한 임대방식(법적으로 정해진 요율에 의한 사용료 징수)이 적용되며, 독립법인화 할 경우 경쟁 등을 통해 다양한 방식의 위탁방식이 도입될 수 있음

4.2.2 서울관 편의시설 운영관련 선행연구 분석

■ 국립현대미술관 서울관 건립 기본계획 연구(2009)

- 해당 보고서 274쪽에 서울관의 세부 수입원을 분류하면서 위탁 수입으로 식음료사업, 아트샵 등 문화상품 판매, 자판기 및 주차장 등을 전부 위탁하는 것으로 가정하고 수입을 추정하였음
- 위탁수입 총액으로 2,512백만원을 예상하여 전체 연간 수입액 4,806백만원의 52.3%를 위탁수입을 통해 조달하는 것으로 제시됨

■ 국립현대미술관 서울관 운영마스터플랜(초안,2012)

- 해당 보고서 제6장, 국립현대미술관 서울관 편의시설 운영계획(안)에 세부 운영계획이 제시되어 있음
- 편의시설 전체 공간을 휴게 및 정보, 판매, 기타수익시설로 구분하고 각각의 면적을 제시하였음

[표4-2] 편의시설 공간분류 및 면적

구분	휴게 및 정보	판매	기타수익	합계
면적(m ²)	2,607.21	2,005.51	15,093.21	19,705.93

- 편의시설별 중 운영형태가 제시된 시설, 즉 일정부분 수익창출이 가능하다고 판단한 시설은 다음의 표와 같음

[표4-3] 운영형태가 제시된 세부공간

구 분	시설명	면적(m ²)	운영형태	비 고
휴게 및 정보	멤버십 라운지	134.71	외주운영	
	VIP라운지	218.45	외주운영	
판매	뮤지엄숍	372.77	직영 혹은 위탁운영	
	레스토랑1(대중)	656.04	직영 혹은 위탁운영	
	레스토랑2(고급)	454.43	직영 혹은 위탁운영	
	카페테리아1	363.74	직영 혹은 위탁운영	
	카페테리아2	158.53	직영 혹은 위탁운영	
기타수익	영화관	456.39	직영(자체기획 및 임대병행)	
	주차장	14,636.82	직영	

- 주차장을 직영할 경우 연간 1,080백만원, 레스토랑, 식당, 카페, 아트숍 등은 국유재산법에 의한 건물임대료 산정방식으로 연간 1,898백만원, 다목적홀, 영화관, 마당 등의 시설대관료로 연간 300백만원, 총 합계 3,278백만원의 수입을 올리는 것으로 추정하였음
- 이는 연간 예상수입액 6,128백만원의 53.4%로 기존 과천관의 17.8%보다 3배 이상 높은 비율임

■ 분석결과

- 선행 연구에서는 국립현대미술관의 법적 지위를 현재의 상태로 가정하고 이에 따라 직영 또는 위탁운영으로 가정하였음
- 본 연구에서는 검토의 전제에서 살펴본 바와 같이 독립법인화 변수와 공공재단으로의 위탁이라는 변수가 발생한 만큼 이를 포함하여 분석할 필요가 있음

4.2.3 법적지위 불변 시 편의시설 운영구조 검토

■ 서울관 건립 기본계획상의 편의시설 운영구조

- 서울관의 운영프로그램을 R&D프로그램, 퍼블릭프로그램, facility 프로그램, 문화관광 연계 프로그램으로 구분
- 이 중 편의시설의 운영과 관련되는 것은 미디어실이나 다목적홀과 같은 복합문화공간의 기능을 지닌 facility 프로그램과 카페와 갤러리가 포함된 문화관광 연계 프로그램임
- 이를 뒷받침하기 위한 운영모델로서 중앙-지역모델은 지리적으로 가까운 거리에 위치해 있어 적합하지 않음
- 이사회-기관 모델은 적용하는 것이 가능하나 독립법인화를 전제로 하여야 함
- 현재의 책임운영기관 하에서 적용가능한 모델로 본관-분관 모델을 제시하였음
- 기본계획상에서는 서울관을 본관으로 하는 1안과 과천관을 본관으로 하는 2안 및 이사회-기관 모델을 3안으로 구분하여 각각 장단점을 검토하였음
- 서울관을 본관으로 하는 경우 조직도상 행정실의 운영지원과가 편의시설을 관리, 운영하는 조직임
- 서울관을 분관으로 하는 경우에는 과천의 본관 내 행정실 운영지원과와는 별도로 서울관 내에 운영지원과를 신설하는 방안을 제시하였고 이 경우에는 신규로 10명의 인원이 필요한 것으로 도출하였음

■ 서울관 운영 마스터플랜상의 편의시설 운영구조

- 전체 조직을 관장 포함 206명으로 추정하고, 이 중 기획운영실장 하부 조직으로 시설경영과(16명)를 두어 이 조직이 전체적인 편의시설 운영을 담당하는 것으로 함
- 편의시설 운영기본방향에서는 미술관의 디자인 디렉터, 편의, 판매시설 매니저를 두어 위탁의 경우에도 통일된 브랜딩 이미지가 가능하도록 함
- 또한 편의시설 직영 시에는 재단설립을 검토하는 것으로 하여 국립박물관문화재단과 유사한 형태의 재단설립을 제시하였음

■ 서울관 편의시설 운영구조

- 국립현대미술관 서울관이 현재의 법적 지위를 유지할 경우 편의시설의 총괄 관리는 기존 조직의 운영지원과 혹은 운영마스터플랜상에서 제시된 시설경영과에서 담당하게 될 것임
- 전문성을 강화하기 위해 위탁의 경우에도 판매시설이나 기타 수익시설을 잘 아는 전문인력을 채용하는 것은 불가피할 것임
- 실제 편의시설별로 어떠한 운영형태가 바람직한 것인가를 논의하기 위해서는 먼저 운영조직의 입장에서 국립현대미술관 서울관이 직접 직영 혹은 민간에 위탁할 것인가와 서울관이 국립박물관문화재단이나 자체 설립하는 재단에 일괄 위탁할 것인가에 대해서 선택이 이루어져야 됨
- 만약 공공재단에 일괄 위탁할 경우는 편의시설 전체에 대해 위탁하는 것이 맞으며, 미술관의 입장에서는 국립현대미술관과 공공수탁재단과의 위탁계약을 통한 연간 위탁수입만 확보하게 됨
- 공공재단이 다시 편의시설 중 일부를 민간업체에 재위탁하는 것

에 대해서는 원칙적으로 공공재단이 결정할 부분으로서 국립현대미술관의 입장이 반영될 여지는 별로 없음

- 또한 법적 지위가 변하지 않는 상태에서 위탁과 관련하여 중요한 변수로 작용하는 것은 국유재산법에 의해 받을 수 있는 임대료 수준이 정해져 있어, 서울관과 같은 좋은 입지에서 실제 수익창출 대비 임대수준의 불평등이 심화될 가능성이 높다는 점임
- 실질적으로 공공재단에 위탁하는 경우에는 연간사용료는 국유재산법에 의하여 재산가액의 1천분의 50 이상의 요율을 곱한 금액으로 한정하도록 명시
- 실질적으로 공공재단에 위탁하는 경우에는 공익적인 성격에 의하여 국유재산법에 의한 최소 요율 이상을 징수하기에는 어려운 실정임을 감안
- 민간에게 위탁하는 경우에도 비교적 수익성이 없는 시설은 민간이 참여하지 않을 가능성이 높으며, 초기 정해진 연간사용료 이외의 추가 사용료를 징수하기 어려운 실정
- 따라서 편의시설을 위탁하는 경우에는 정해진 기본 연간사용료 이외에 편의시설 운영 수익에서 발생하는 추가 수익을 현대미술관이 징수할 수 있는 방안을 검토할 필요성 대두
- 예술의 전당의 경우 기부금 수익이 전체 수입 부분의 약 23%를 차지하고 있으며 이는 단순한 기부금 이외의 임대시설에서 발생하는 추가 수익 부분을 기부금 형태로 징수하고 있는 것으로 나타남
- 미술관 후원회의 경우 정해진 연간 사용료 이외에 추가 수익이 발생할 경우 발전기금 형태의 기부금의 납부가 가능할 것으로 판단되어 민간위탁 방식에서는 일반적인 위탁방식 이외에 미술관 후원회를 통한 위탁방식을 검토하는 것이 타당할 것으로 판단 됨

[표4-4] 운영방식별 비교

구분	현대미술관 수입 구조	수입률	비고
직영	운영수익	높음	
위탁	공공	국유재산법에 의한 사용료	낮음
	민간	국유재산법에 의한 사용료	낮음
	후원회	사용료 + 발전기금	중간

- 결론적으로 다음과 같은 시나리오 중에서 사업성 분석을 통하여 최종안이 결정될 것임
 - 제1안 : 공공재단에 편의시설 전부를 위탁하는 경우
 - 제2안 : 편의시설 전부를 직영하는 경우
 - 제3안 : 민간(미술관 후원재단)에 위탁하는 경우¹⁾
- 이 중 제1안을 제외한 제2안 및 제3안 중 어느 것을 선택할 것인지에 대해 조직의 전문성, 수익창출의 극대화, 운영관리의 효율성 등을 감안, 편의시설의 운영형태를 순위로 나타내면 다음과 같음

[표4-5] 편의시설 별 운영형태 평가

구분	시설명	직영 ²⁾	위탁
휴게 및 정보	멤버십 라운지	1순위	2순위
	VIP라운지	1순위	2순위
판매	뮤지엄숍	1순위	2순위
	레스토랑1(대중)	2순위	1순위
	레스토랑2(고급)	2순위	1순위
	카페테리아1	2순위	1순위
	카페테리아2	2순위	1순위
	영화관	1순위	2순위
기타수익	주차장	2순위	1순위

1) 편의시설 전부를 임대하는 경우는 라운지와 같은 수익성이 낮은 시설이 포함되어 있어 실제 민간업체가 참여하지 않을 가능성이 높아 미술관 후원재단에 시설 전체를 임대하는 형태로 분석하는 것으로 가정

2) 일부시설의 위탁이 아닌 대관은 직영에 포함

4.2.4 독립법인 전환 시 편의시설 운영구조 검토

■ 적용대상 유사사례의 선정

- 제2장에서 살펴본 바와 같이 국립현대미술관이 재단법인 형태로 독립법인화 될 경우 법적 지위는 문화체육관광부의 감독을 받으면서 「공공기관 운영에 관한 법률」에 의한 기타공공기관으로 지정될 것임
- 이미 기타공공기관으로 지정된 법인 중에서 편의시설과 관련하여 다양한 수익사업을 전개하고 있는 예술의 전당의 사례가 가장 적절할 것으로 판단되어 이를 중심으로 운영구조 및 편의시설별 운영형태를 제시하고자 함

■ 예술의 전당 운영조직



- 예술의 전당 조직 중 고객서비스 사업단 내에 서비스사업부가 식음료 직영매장, 이벤트, 기념품, 관광객 유치, 신규수익사업을 담당하고 있음

■ 예술의 전당 편의시설 운영현황

- 총 23개의 유료편의시설 중 9개를 직영하고 있으며 직영비율이 39%에 달함

[표4-6] 예술의전당 편의시설 운영현황

구 분	시설명	종류	운영형태	비 고
비타민 스테이션	리스토란테 벨리니	레스토랑	직영	
	카페 바우하우스	카페	직영	
	빈아르떼	와인하우스	임대	
	프라그랑스	꽃집	임대	
	카페 아이스빈	카페	임대	
	예당스튜디오	사진관	임대	
	비반	의류점	임대	
	호옥회주얼리	보석점	임대	
	트랭블루뷔페 레스토랑	레스토랑	임대	
오페라 하우스	카페 푸치니	카페	직영	2층
	대한음악사	서점	임대	
	예향	식당	임대	삼성에버랜드
	롯데백화점키즈라운지	휴게	임대	롯데백화점
음악당	카페 심포니	카페	임대	1층
	예전레코드	음반점	임대	
한가람 미술관	카페 마티스	카페	직영	
	카페 다빈치	카페	임대	2층
	아트샵	뮤지엄샵	임대	1층
디자인 미술관	카페 디자인	카페	직영	
광장	감나무카페	카페	직영	
	카페 모차르트	카페	직영	
	느티나무카페	카페	직영	
	카페 모무스	카페	직영	

■ 예술의 전당 편의시설 수입현황

- 2010년 말 기준 예술의 전당 연간수입 452억원 중 부대사업과 공간임대수입이 105억원으로 전체 수입의 23.2%를 차지하고 있음

[표4-7] 예술의전당 편의시설 관련 수입(2010년)

구 분	수입액(백만원)	비율(%)	
공연사업	3,928	8.7%	
전시사업	1,026	2.3%	
강좌사업	2,740	6.0%	
부대사업	8,434	18.6%	
대관사업	8,799	19.4%	
기타	공간임대수입	2,094	4.6%
	국고보조금수입	5,960	13.2%
	기부금수입	11,913	26.3%
	기타수입	323	0.6%
합계	45,217	100.0%	

■ 독립법인 전환 시 편의시설 운영구조 제안

- 독립법인 전환 시 편의시설 운영의 가장 큰 장점은 인력의 자율적인 보강이 가능하다는 점과 편의시설 수입의 극대화를 도모할 수 있다는 점임
- 이와 걸맞은 조직과 인력체계가 갖추어져야 하는 바, 예술의 전당과 같이 편의시설의 직영, 임대, 수익사업의 발굴 등을 전담하는 조직을 별도로 편제할 필요가 있음
- 또한 독립법인 전환 시 공공기관에 위탁하는 것은 실효성이 없으

- 며, 직영 아니면 민간위탁의 방식 중 하나를 선택해야 할 것임
- 조직의 전문성, 수익창출의 극대화, 운영관리의 효율성 등을 감안, 편의시설의 운영형태를 순위로 나타내면 다음과 같음

[표4-8] 독립법인 전환시 편의시설 별 운영형태 평가

구 분	시설명	직영	민간위탁
휴게 및 정보	멤버십 라운지	1순위	2순위
	VIP라운지	1순위	2순위
판매	뮤지엄숍	1순위	2순위
	레스토랑1(대중)	1순위	2순위
	레스토랑2(고급)	2순위	1순위
	카페테리아1	1순위	2순위
	카페테리아2	1순위	2순위
기타수익	영화관	1순위	2순위
	주차장	1순위	2순위

- 법인 전환 시 브랜드와 마케팅이 필요한 고급레스토랑을 제외한 전체 편의시설을 직영하는 것이 수익극대화 측면에서 바람직함

4.2.5 국립박물관문화재단 위탁 시 편의시설 운영구조 검토

■ 위탁의 전제

- 전술한 바와 같이 공공기관에 위탁하는 경우 사실상 편의시설 일체를 위탁운영하는 방안을 전제로 하여야 하며, 현재 계획된 편의시설 중 라운지와 영화관을 국립현대미술관이 직접 관리하는 방안은 추가로 검토 가능함
- 국립현대미술관의 법적 지위가 현재 상태를 유지할 경우에 한해 국립박물관문화재단에 위탁하는 것이 의의가 있으며, 독립법인화 될 경우에는 검토대상에서 제외됨

■ 국립현대미술관과의 계약관계

- 국립박물관문화재단이 기타 공공기관에 속하는 공적성격이 강한 조직이지만 편의시설을 위탁운영하는 계약당사자의 입장에서 보면 민간 법인에 해당됨
- 국립현대미술관의 입장에서는 국유재산을 민간법인에 관리위탁하는 형식이 됨

■ 국립박물관문화재단 위탁운영 영역

- 국립박물관문화재단은 현재 국립중앙박물관을 포함하여 전국의 문화예술시설 내의 문화상품점, 공연장, 부대시설(식음료장 포함) 및 주차장을 운영하고 있음
- 따라서 현재 계획 중인 서울관의 편의시설 전체를 위탁운영하기 위한 조직 및 노하우가 확보되어 있다고 보아야 할 것임

4.3 대안별 사업화 가능성 분석

4.3.1 분석대상 대안의 설정

■ 국립현대미술관 법적 지위 불변 시

- ALT 1. 공공재단에 편의시설 전부를 위탁하는 경우
 - 국유재산법에 따른 위탁계약 시 위탁수입을 측정
- ALT 2. 편의시설 전부를 직영하는 경우
 - 시설별 사업성 분석을 실시하여 전체 손익을 측정
- ALT 3. 민간(미술관 후원재단)에 위탁하는 경우
 - 국유재산법에 따른 위탁수입 및 미술관 운영 지원금으로 측정

■ 독립법인 전환 시

- ALT 4. 편의시설 일부를 민간에 위탁하는 경우
 - 주변의 상가 시세, 예상 매출, 객단가 등을 종합하여 시설별로 적정 임대수준을 측정
- ALT 5. 편의시설을 직영하는 경우
 - ALT 2와 동일함

■ 최종 분석 대상 대안의 설정

- 실제 중복되는 것을 제외할 경우 사업성 분석의 대상이 되는 대안은 ALT1-1, ALT 1-2, ALT 1-3, ALT 2-2 등 4개의 안으로 압축 됨

[표4-9] 사업화 가능성 분석의 대상

구분	운영 방식	분석 대상	분석 방식
현대미술관 법적 지위 불변	ALT 1 공공재단 위탁	○	국유재산법에 의한 위탁 수입
	ALT 2 편의시설 직영	○	운영 수익 분석
	ALT 3 민간(후원재단) 위탁	○	위탁 수입 및 지원금
독립법인 전환	ALT 4 편의시설 일부민간 위탁	○	운영 수익 분석
	ALT 5 편의시설 직영		ALT 2와 동일

4.3.2 사업화 가능성 분석의 가정

■ 검토의 전제

- 국립현대미술관 서울관 편의시설의 사업화 가능성 분석은 편의시설의 운영방식에 따라 사업성이 합리적인 수준인가에 대한 분석이 중요
- 각 사업화 가능성 분석의 대상이 되는 대안에 따른 운영비용, 수익 분석을 토대로 각 대안의 사업성 분석을 시행
- 사업화 가능성 분석은 가장 수익성이 높을 것으로 예상되는 민간이 시설을 직영하였을 경우의 각 시설별 운영수익을 기본으로 하

여 각 사업방식의 임대료 및 수익 배분의 구조에 따라 직영의 경우 수익률 분석, 위탁의 경우 운영수익에서 일정 수준의 임대료를 지불 가능한지의 여부를 분석하는 방식을 시행

- 각 시설별 특성에 따라 일정 수준의 인테리어 비용을 운영주체가 차입하여 사업을 시행하는 것으로 가정
- 사업화 가능성 분석 기간은 20년으로 고정
- 물가상승률을 반영하지 않는 불변가로 추정
- 조달 금리는 5%, 할인율은 5.5%로 가정하여 각 시설별 내부수익률 및 순현재가치를 분석하여 사업과 가능성을 분석

■ 투자비

- 각 사업방식별 사업자는 각 시설의 특성에 따른 인테리어 비용 및 영업 준비금을 차입하여 부담하는 것으로 가정

[표4-10] 투자비 현황

구분	시설명	면적(m ²)	단가(백만원/m ²)	투자비(백만원)	비고
인테리어 비용	멤버십 라운지	134.71	0.68	92	
	VIP라운지	218.45	0.68	149	
	뮤지엄숍	372.77	0.30	113	
	레스토랑1(대중)	656.04	0.61	397	
	레스토랑2(고급)	454.43	0.91	412	
	카페테리아1	363.74	0.45	165	
	카페테리아2	158.53	0.45	72	
	영화관	456.39	0.20	90	
	주차장	14,636.82	-	-	
영업준비금			10%		인테리어비용의 5%

■ 운영비

- 시설별 운영비용은 인건비, 재료비, 판매관리비, 예비비로 단순화하여 분석
- 인력의 경우 시설별 특성 및 면적에 따라 각 시설별 운영인력을 산정하여 인건비를 산정
- 재료비는 각 시설이 판매하는 상품의 특성에 따라 매출액 대비 비용을 연동하여 추정
- 판매관리비는 시설별 비용을 매출액 대비 10%로 고정하여 추정

[표4-11] 운영비 현황

구분		인원	재료비	판매관리비
휴게 및 정보	멤버십 라운지	3.00	10%	10%
	VIP라운지	5.00	10%	
판매	뮤지엄숍	4.00	40%	
	레스토랑1(대중)	22.00	35%	
	레스토랑2(고급)	16.00	35%	
	카페테리아1	10.00	30%	
	카페테리아2	4.00	30%	
기타수익	영화관	3.00	30%	
	주차장	3.00	-	
비고			매출액 대비	
인건비 기준(연봉)		연 2,400만원		
예비비		매출액 대비 5%		

■ 이용객

- 각 시설별 이용객 수 추정은 기존 3장의 이용객 수 추정을 기준으로 산정

[표4-12] 시설별 이용객 현황

구분	시설명	시설 이용 특성	이용인구(연)
휴게 및 정보	멤버십 라운지	휴게, 음료	80,732
	VIP라운지	휴게, 음료	16,146
판매	뮤지엄숍	물품판매	80,732
	레스토랑1(대중)	식사	162,199
	레스토랑2(고급)	식사	54,066
	카페테리아1	음료 및 스낵	324,399
	카페테리아2	음료 및 스낵	108,133
기타수익	영화관	관람	40,146
	주차장	주차	641,465(256,586대)

■ 수입

- 각 시설별 수익은 각 시설별 이용객과 사업 방식별 시설별 객단가를 기준으로 추정

[표4-13] 시설별 수입 현황

구분	시설명	객단가(원)	이용률(%)	연수입(백만원)	비고
휴게 및 정보	멤버십 라운지	4,000	50	161	시설 특성 반영
	VIP라운지	4,000	50	32	시설 특성 반영
판매	뮤지엄숍	10,000	100	807	
	레스토랑1(대중)	15,000	100	2,433	
	레스토랑2(고급)	30,000	100	1,622	
	카페테리아1	4,000	100	1,298	
	카페테리아2	4,000	100	433	
기타수익	영화관	3,000	100	120	
	주차장	4,500	100	825	3시간 가정

4.3.3 시설별 사업성 분석

■ 기본 전제

- 일반적인 사업성 분석에 따른 기준을 근거로 각 시설별 사업성 분석을 시행 (민간이 편의시설을 직영할 경우 기준)

[표4-14] 편의시설 사업성 분석 기본전제

구분	전제	비고
운영개시시점	•2014년	•사업 준비기간 6개월 설정
사업성분석기간	•2013년 ~ 2033년	•운영기간 20년 설정
분석방법	•순현재가치법, 수익 수준	•사업운영자 관점에서 추정
할인율	•5.5%	•KDI 할인율
차입이자	•6%	•일반적 이자율

■ 분석 결과

- 일반적인 사업성 분석에 따른 기준을 근거로 각 시설별 사업성 분석을 시행

[표4-15] 시설별 사업성 분석 결과(1)

구분	금액 (20년 합계, 백만원)				
	시설합계	멤버십라운지	VIP 라운지	뮤지엄숍	
지출	시설비	1,159	92	149	113
	영업준비비	116	9	15	11
	시설재투자비	446	35	57	43
	금융비용	81	113	1,452	8
	운영비	87,244	3,046	1,569	8,859
	소 계	89,046	3,295	3,242	9,034
수입	148,343	3,229	646	16,146	
현금흐름	현금유출	148,343	3,295	3,242	9,034
	현금유입	89,046	3,229	646	16,146
	현금과부족	148,343	-66	-2,596	7,113
	누적현금과부족	59,297	-66	-2,596	7,113
	NPV	59,297	-80	-1,395	3,979

[표4-16] 시설별 사업성 분석 결과(2)

구분		금액 (20년 합계, 백만원)			
		레스토랑1(대중)	레스토랑2(고급)	카페테리아 1	카페테리아 2
지출	시설비	397	412	165	72
	영업준비비	40	41	17	7
	시설재투자비	153	159	64	28
	금융비용	28	29	12	5
	운영비	32,457	22,278	15,181	5,380
	소 계	33,074	22,919	15,437	5,492
수입		48,660	32,440	25,952	8,651
현금흐름	현금유출	33,074	22,919	15,437	5,492
	현금유입	48,660	32,440	25,952	8,651
	현금과부족	15,586	9,521	10,514	3,159
	누적현금과부족	15,586	9,521	10,514	3,159
	NPV	8,652	5,210	5,882	1,757

[표4-17] 시설별 사업성 분석 결과(3)

구분		금액 (20년 합계, 백만원)	
		영화관	주차장
지출	시설비	90	-
	영업준비비	9	-
	시설재투자비	35	-
	금융비용	292	-
	운영비	2,404	3,089
	소 계	2,829	3,089
수입		2,409	16,495
현금흐름	현금유출	2,829	3,089
	현금유입	2,409	16,495
	현금과부족	-420	13,405
	누적현금과부족	-420	13,405
	NPV	-259	7,592

- 사업성 분석 결과 멤버십라운지, VIP라운지, 영화관은 수익이 발생하지 않는 것으로 나타남
- 편의시설 전체를 민간이 운영할 경우 운영 20년 간 59,297백만원의 운영 수익, 연평균 2,832백만원의 운영수익이 발생할 것으로 판단됨

4.3.4 대안별 사업화 가능성 분석

■ ALT 1 공공재단에 편의시설을 전부 위탁하는 경우

- 공공재단에 편의시설을 전부 위탁하는 경우에 국립현대미술관이 수령할 수 있는 임대료는 국유재산법에 의한 건물 임대료 수준
- 국유재산법에 의한 사용료 추정에 필요한 편의시설의 재산가액은 현대미술관 서울관의 총사업비를 기준으로 연면적당 사업비를 추정하여 연 5%의 사용료를 지불하는 것으로 가정
- 공공기관이 편의시설을 운영할 경우 실질적으로 민간에서 운영하는 것 보다 판매관리적인 측면의 노하우 부족으로 판매관리비, 운영인력, 객단가 측면에서 효율성이 떨어지는 것이 현실적
- 사업성 분석에서 이러한 점을 감안하여 각 시설의 운영비용 및 운영인력, 시설별 객단가 측면의 일부를 조정하여 편의시설 직영의 사업성 분석을 시행

[표4-18] 공공재단에 편의시설을 전부 위탁하는 경우 기본전제

구분	전제	비고
운영개시시점	•2014년	•사업 준비기간 6개월 설정
사업성분석기간	•2013년 ~ 2033년	•운영기간 20년 설정
분석방법	•수익 수준	•현대미술관 및 공공재단 수익 비교
할인율	•5.5%	•KDI 할인율
차입이자	•6%	•일반적 이자율
임대료(고정)	•연 24.6만/㎡	•국유재산법에 의한 건물임대료
판매관리비	•15%	•민간 대비 5% 증가
운영인력	•110%	•민간 대비 10% 증가
판매시설 객단가	•90%	•민간 대비 10% 감소

[표4-19] 공공재단에 편의시설을 전부 위탁하는 경우 분석대상

구분	시설명	분석 대상	비고
휴게 및 정보	멤버십 라운지	○	•임대료
	VIP라운지	○	•임대료
판매	뮤지엄숍	○	•임대료
	레스토랑1(대중)	○	•임대료
	레스토랑2(고급)	○	•임대료
	카페테리아1	○	•임대료
	카페테리아2	○	•임대료
기타수익	영화관	○	•임대료
	주차장	○	•임대료 (판매시설의 10%)

[표4-20] 공공재단에 편의시설을 전부 위탁하는 경우 분석결과

구분	현대미술관 수익(백만원)	사업자 수익(백만원)
사업 기간	21,051	18,725
연평균	1,053	936

- 현대미술관은 연평균 약 1,053백만원의 임대료 수입, 공공위탁 기관은 약 936백만원의 수익을 올릴 수 있을 것으로 판단

■ ALT 2 편의시설을 전부 직영하는 경우

- 편의시설을 전부를 직영하는 경우에 국립현대미술관이 수령할 수 있는 금액은 시설 운영 금액
- 현대미술관이 편의시설을 전부 운영할 경우에도 공공기관이 운영하는 형태로 공공재단에 편의시설을 전부 위탁하는 경우와 동일한 조건으로 사업성 분석을 시행

[표4-21] 편의시설을 전부 직영하는 경우 기본전제

구분	전제	비고
운영개시시점	•2014년	•사업 준비기간 6개월 설정
사업성분석기간	•2013년 ~ 2033년	•운영기간 20년 설정
분석방법	•순현재가치법, 내부수익률법	•사업운영자 관점에서 추정
할인율	•5.5%	•KDI 할인율
차입이자	•6%	•일반적 이자율
판매관리비	•15%	•민간 대비 5% 증가
운영인력	•110%	•민간 대비 10% 증가
판매시설 객단가	•90%	•민간 대비 10% 감소

[표4-22] 편의시설을 전부 직영하는 경우 분석대상

구분	시설명	분석 대상	비고
휴게 및 정보	멤버십 라운지	○	•수익분석
	VIP라운지	○	•수익분석
판매	뮤지엄숍	○	•수익분석
	레스토랑1(대중)	○	•수익분석
	레스토랑2(고급)	○	•수익분석
	카페테리아1	○	•수익분석
	카페테리아2	○	•수익분석
기타수익	영화관	○	•수익분석
	주차장	○	•수익분석

[표4-23] 편의시설을 전부 직영하는 경우 분석결과

구분		금액 (20년 합계, 백만원)
지출	시설비	1,489
	영업준비비	149
	시설재투자비	573
	금융비용	105
	운영비	98,196
	소 계	100,512
수입		141,055
현금흐름	현금유출	100,512
	현금유입	141,055
	현금과부족	40,543
	누적현금과부족	40,543
	NPV	22,305
구분	현대미술관 수익(백만원)	
사업 기간	40,543	
연평균	2,027	

- 현대미술관은 연평균 약 2,027백만원의 운영 관리 수익을 올릴 수 있을 것으로 판단 됨

■ ALT 3 민간(미술관 후원재단)에 위탁하는 경우

- 민간에 편의시설을 전부를 미술관 후원회에 위탁하는 경우에 국립현대미술관이 수령할 수 있는 임대료는 국유재산법에 의한 건물 임대료(정률)과 매출 이익에 따른 일정 부분을 미술관 발전기금 형태의 기부금으로 수령할 수 있음
- 수익이 낮은 시설의 경우에도 편의시설 운영의 효율성을 위하여 통합하여 위탁

[표4-24] 민간(미술관 후원재단)에 위탁하는 경우 기본전제

구분	전제	비고
운영개시시점	•2014년	•사업 준비기간 6개월 설정
사업성분석기간	•2013년 ~ 2033년	•운영기간 20년 설정
분석방법	•순현재가치법, 수익 수준	•사업운영자 관점에서 추정
할인율	•5.5%	•KDI 할인율
차입이자	•6%	•일반적 이자율
임대료(고정)	•연 24.6만/m ²	•국유재산법에 의한 건물임대료 준용
수수료(변동)	•영업이익의 60%	•사업 수익이 발생하는 시설에 적용

[표4-25] 민간(미술관 후원재단)에 위탁하는 경우 분석대상

구분	시설명	분석 대상	비고
휴게 및 정보	멤버십 라운지	○	•임대료(고정)
	VIP라운지	○	•임대료(고정)
판매	뮤지엄숍	○	•임대료(고정)+기부금(변동)
	레스토랑1(대중)	○	•임대료(고정)+기부금(변동)
	레스토랑2(고급)	○	•임대료(고정)+기부금(변동)
	카페테리아1	○	•임대료(고정)+기부금(변동)
	카페테리아2	○	•임대료(고정)+기부금(변동)
기타수익	영화관	○	•임대료(고정)
	주차장	○	•임대료(고정)+기부금(변동)

[표4-26] 민간(미술관 후원재단)에 위탁하는 경우 분석결과

구분		금액 (20년 합계, 백만원)
지출	시설비	1,489
	영업준비비	149
	시설재투자비	573
	임대료(고정)	21,051
	기부금(변동)	17,801
	금융비용	145
	운영비	93,540
	소 계	134,749
수입		154,627
현금흐름	현금유출	134,749
	현금유입	154,627
	현금과부족	19,879
	누적현금과부족	19,879
	NPV	10,588
구분	현대미술관 수익(백만원)	사업자 수익(백만원)
사업 기간	38,853	19,879
연평균	1,943	994

- 현대미술관은 연평균 약 1,943백만원의 임대료 수입, 공공위탁 기관은 약 994백만원의 수익을 올릴 수 있을 것으로 판단

■ ALT 4 편의시설 일부를 민간에 위탁하는 경우

- 민간에 편의시설을 위탁하는 경우에 국립현대미술관이 수령할 수 있는 임대료는 국유재산법에 의한 건물 임대료와 수수료
- 일부 수익시설의 경우에는 수익화 가능성이 떨어지므로 위탁의 가능성이 매우 낮아 비 수익적 시설의 경우를 제외한 위탁 시설을 선정하여 수익성 분석을 시행
- 사업 일정을 감안하여 최초년도의 운영월은 6개월로 가정하여 사업성 분석을 시행

[표4-27] 편의시설 일부를 민간에 위탁하는 경우 기본가정

구분	전제	비고
운영개시시점	•2014년	•사업 준비기간 6개월 설정
사업성분석기간	•2013년 ~ 2033년	•운영기간 20년 설정
분석방법	•순현재가치법, 수익 수준	•사업운영자 관점에서 추정
할인율	•5.5%	•KDI 할인율
차입이자	•6%	•일반적 이자율
임대료(고정)	•연 24.6만/m ²	•국유재산법에 의한 건물임대료 준용
수수료(변동)	•영업이익의 50%	•사업 수익이 발생하는 시설에 적용

[표4-28] 편의시설 일부를 민간에 위탁하는 경우 분석대상

구분	시설명	분석 대상	비고
휴게 및 정보	멤버십 라운지	-	
	VIP라운지	-	
판매	뮤지엄숍	○	•임대료(고정)+수수료(변동)
	레스토랑1(대중)	○	•임대료(고정)+수수료(변동)
	레스토랑2(고급)	○	•임대료(고정)+수수료(변동)
	카페테리아1	○	•임대료(고정)+수수료(변동)
	카페테리아2	○	•임대료(고정)+수수료(변동)
기타수익	영화관	-	
	주차장	○	•임대료(고정)+수수료(변동)

[표4-29] 편의시설 일부를 민간에 위탁하는 경우 분석결과

구분		금액 (20년 합계, 백만원)
지출	시설비	1,159
	영업준비비	116
	시설재투자비	446
	임대료(고정)	17,068
	수수료(변동)	14,834
	금융비용	81
	운영비	87,244
	소 계	120,949
수입		148,343
현금흐름	현금유출	120,949
	현금유입	148,343
	현금과부족	27,394
	누적현금과부족	27,394
	NPV	15,004
구분	현대미술관 수익(백만원)	사업자 수익(백만원)
사업 기간	31,903	27,394
연평균	1,595	1,370

- 현대미술관은 연평균 약 1,595백만원의 임대료 수입, 민간 위탁 기관은 약 1,370백만원의 수익을 올릴 수 있을 것으로 판단

■ 분석 결론

[표4-30] 사업화 가능성 분석의 종합

수익(백만원)		ALT 1	ALT 2	ALT 3	ALT 4
사업 기간	현대미술관	21,051	40,543	38,853	31,903
	사업자	18,725	-	19,879	27,394
연평균	현대미술관	1,053	2,027	1,943	1,595
	사업자	936	-	994	1,370
순위		4순위	1순위	2순위	3순위

- 사업화 가능성 분석 결과는 현대미술관이 편의시설을 자체 운영하는 방안이 가장 사업성 분석이 좋은 것으로 나타남

V. 운영활성화를 위한 운영업체 선정기준

- 5.1 운영형태별 자율성 검토
- 5.2 운영형태별 편의시설 업체 선정기준
분석
- 5.3 업체선정 기준 제안

제5장 운영활성화를 위한 운영업체 선정 기준

5.1 운영형태별 자율성 검토

5.1.1 검토의 전제

■ 국립현대미술관의 법적 지위 변화가 없을 경우

- 국립현대미술관의 법적 지위가 현재와 같을 경우 서울관의 소유권은 국가에 있음
- 따라서 「국유재산법」 및 「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률」의 적용을 받아 편의시설을 제3자에게 관리위탁 하거나 사용허가 혹은 대부의 방법으로 운영토록 하는 것이 가능함

■ 국립현대미술관이 단독법인화 되었을 경우

- 법인화의 경우 해당법인으로 모든 재산이 이전되는가 아니면 재산의 소유권은 원 소속기관이 가지되 조직의 운영과 관련된 사항에 대해서만 자율권을 가지는 지 여부에 따라 달라짐
- 전자의 경우로는 국립서울대학교가 대표적인데 2010년 12월 27일 제정된 「국립대학법인 서울대학교 설립, 운영에 관한 법률」 제22조에 의해 국가는 서울대학교가 관리하고 있던 국유재산 및 물품을 서울대학교에 무상으로 양도하도록 규정하여, 재산의 소유권이 국가가 아닌 서울대학교 법인으로 이전된 경우임

- 따라서 서울대학교의 경우에는 대학교 내 식음시설 등을 민간에 위탁할 경우 「국유재산법」의 적용을 받지 아니하고 자체적인 기준에 따라 업체를 선정할 수 있으며, 특히 가장 핵심적인 수입측면에서 볼 때 관련법률의 적용을 받지 아니한 채, 시장경제의 원칙하에 수익을 극대화할 수 있는 장치가 보장되어 있음
- 후자의 경우로는 예술의 전당을 들 수 있는데, 1987년 1월 재단법인 예술의 전당 등기 이후 2000년 9월 특별법인으로 전환됨에 따라 2001년 건물에 대해서, 2003년 토지에 대해서 중앙정부로부터 무상양여를 받은 상태임(재산가액 2,597억원)
- 예술의 전당의 경우에도 특별법인화를 통해 실질적으로 재산의 소유권이 전당으로 이전되어 편의시설의 운영에 있어 관련법률의 적용을 받지 아니하고 적극적인 수익창출이 가능한 모델임
- 반면 재단법인은 되었으나 재산의 소유권 이전이 아닌 운영상의 편의를 위해 법인화가 된 국립박물관문화재단이나 세종문화회관의 모델로는 편의시설의 운영을 통한 수익의 극대화는 실질적으로 어려움
- 국립서울대학교 수준의 법인화가 어려운 현실을 감안할 때 다음과 같은 두 가지 대안설정이 가능함
 - 제1안 : 예술의 전당 수준의 특별법인화(소유권 이전 혹은 무상양여 수준)
 - 제2안 : 국립박물관문화재단 수준의 재단법인화(소유권은 국가에 있는 경우)

5.1.2 국유재산법

■ 행정재산과 일반재산의 구분(법 제5조)

- 국유재산은 행정재산과 일반재산으로 구분함
- 행정재산은 공용재산, 공공용재산, 기업용재산, 보존용재산으로 구분하며, 행정재산 외의 모든 국유재산을 일반재산으로 정의함
- 국유재산의 총괄청인 기획재정부장관이 국유재산에 대한 사무를 총괄하며, 일반재산을 보존용재산으로 전환하여 관리할 수 있음

■ 행정재산의 관리_관리위탁과 사용허가

- 행정재산은 처분할 수 없으며, 일정 조건에 해당하는 경우에만 한해 교환하거나 양여가 가능함
- 중앙관서의 장은 행정재산을 효율적으로 관리하기 위하여 국가기관 외의 자에게 그 재산의 관리를 위탁할 수 있음(관리위탁 규정)
- 관리위탁을 받은 자는 미리 해당 중앙관서의 장의 승인을 받아 위탁받은 재산의 일부를 사용, 수익하거나 다른 사람에게 사용, 수익하게 할 수 있음
- 관리위탁의 기간은 5년 이내로 하되 5년을 초과하지 않는 범위 내에서 갱신이 가능
- 관리위탁의 사용료는 사용허가에 따른 사용료 산출 기준을 따르되, 예상수익을 고려하여 중앙관서의 장이 결정함
- 사용허가는 법에서 정한 범위 내에서만 가능하며, 사용허가를

받은 자는 관리위탁의 자와는 달리 그 재산을 다른 사람에게 사용, 수익하게 할 수 없음

- 사용허가는 공고에 의한 일반경쟁을 원칙으로 하되, 제한입찰, 지명경쟁입찰, 수의 계약으로 진행이 가능함
- 사용허가의 기간은 5년 이내로 하되 수의계약의 경우 이외에는 1회만 갱신이 가능함

■ 일반재산의 관리_대부

- 일반재산은 처분, 대부, 매각, 교환, 양여, 개발이 가능함
- 이 중 편의시설의 운영과 관련된 관리규정은 대부임
- 대부기간은 일반적인 부동산의 경우 5년 이내로 하되 수의계약의 경우 이외에는 1회만 갱신이 가능함
- 대부료의 산정은 행정재산의 사용료 산출기준과 동일함

■ 소결

- 행정재산의 관리위탁, 사용허가와 일반재산의 대부는 기간과 사용료 산출기준 측면에서 동일함
- 다만 관리위탁의 경우에만 제3자에게 사용, 수익하게 하는 것이 가능하며, 관리위탁의 사용료만 중앙부서의 장이 결정하고 다른 두 가지 방법에서는 법률에서 정한 사용료 산출 기준에 의거하여 추진하여야 함

5.1.3 사용료 및 대부료의 산출

■ 연간 사용료 산출기준

- 해당 재산가액×5% 이상의 요율을 곱한 금액
 - 행정목적의 수행에 사용하는 경우는 2.5% 이상
- 월할 또는 일할 계산 가능

■ 재산가액 산출기준

- 토지는 개별공시지가를 적용
- 건물 중 주택이 아닌 재산은 「지방세법」 제4조제2항에 따른 시가표준액 또는 감정평가법인의 평가액을 적용

■ 사용료 적용기준

- 사용료는 공개하여야 하며 그 공개한 사용료 미만으로 응찰한 입찰서는 무효
- 경쟁입찰의 경우 최초연도의 사용료는 최고입찰가로 결정하고 2차 연도 이후 기간의 사용료는 다음과 같은 산식으로 산출
 - [(입찰로 결정된 첫해의 사용료)×(해당 연도의 재산가액)÷(입찰 당시의 재산가액)]

■ 사용료의 면제

- 행정재산을 직접 비영리 공익사업용으로 사용하려는 공공단체에 사용허가하는 경우에는 사용료 면제가 가능
- 사용료가 면제되는 공공단체는 정부가 자본금의 전액 또는 기본재산의 전액을 출자 또는 출연하는 법인을 의미

■ 대부보증금

- 일반재산의 대부의 경우 연간 대부료의 전부 또는 일부를 대

- 부보증금으로 환산하여 받는 것이 가능
- 대부보증금의 산출기준은 다음과 같음
 - 대부보증금=연간 대부료 중 대부보증금 전환대상 금액÷고시이자율

5.2 운영형태별 편의시설 업체 선정기준 분석

5.2.1 한국잡월드 식음료 및 편의시설 사용수익자 선정(2012년 4월)

■ 공고 개요

- 국유재산법 제29조 및 제30조에 의한 행정재산의 사용허가
- 사용기간은 영업시작일로부터 3년 이내이며 1년 단위로 계약 연장이 가능하나, 연장기간은 2년을 초과할 수 없음
- 제한경쟁입찰방식과 협상에 의한 계약방식

■ 사용수익허가 재산의 표시

[표5-1] 한국잡월드 편의시설 사용수익허가 재산

구분	전용(m ²)	공용(m ²)	면적계(m ²)	비고
식당	349.44	311.35	660.79	1층, 진로설계관 A 옆
잡카페	116.42	103.73	220.15	1층 진로설계관 B 내
체험관 내 카페	30.00	26.73	56.73	2층, 어린이체험관 내
매점	13.66	12.17	25.83	1층, 식당 옆
기념품점	30.71	27.36	58.07	1층, 진로설계관 B 앞
합계	540.23	481.34	1,021.57	

■ 사용료

- 매월 매출액(VAT 포함) 대비 수수료율(%)

- 입찰참가자는 가격 제안 시 매출액 대비 수수료율을 15% 이상으로 제시해야 하며 15% 미만으로 제시하는 경우에는 평가에서 제외
 - 단 매사업연도 말 수수료율에 따른 월별 사용료의 연간 합계금액이 3억8천만원(VAT별도)에 미달하는 경우 사용수익자가 미달금액을 보전

■ 입찰참가자격

- 「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률」 제7조 및 동법 시행령 제12조, 시행규칙 제14조에 의한 경쟁입찰 참가자격을 갖춘 자
- 「식품위생법」 제24조(영업허가제한) 규정에 저촉되지 아니한 자
- 식품위생법에 의한 식품접객업 중 일반음식점과 휴게음식점 영업을 모두 필하고 자본금 10억 이상이며 최근 3년 동안 해당 영업의 연간 매출이 100억원 이상인 법인사업체
- 총 임대면적 1,000㎡ 이상 규모의 푸드코트 또는 한식, 양식, 중식 등 다양한 메뉴를 취급하는 식당과 함께 카페, 매점 등의 부속시설을 통합 운영할 수 있는 업체 우대
- 어린이 메뉴 별도운영 경험보유 업체 우대
- 공공 참여는 불가하며, 직접 운영하여야 함
- 현장설명회 참가 업체

■ 입찰방법

- 1차 서류심사, 2차 제안서 PT 및 가격심사
 - 제안서를 심사한 후 기술능력평가 점수의 85%이상을 득점하여

- 적격자로 확정된 자에 한하여 제안서 PT를 실시
- 제안서 PT 심사완료와 함께 가격을 개찰하여 평가
- 기술능력 80점, 가격 20점을 합산하여 가장 높은 업체를 우선협상대상자로 선정
- 입찰보증금은 연산 사용료 보장금액의 5/100 이상을 보증보험증권으로 제출
- 사용료 보증금은 연간 사용료 보장금액 기준(3억8천만원)의 3개월분인 9500만원을 현금으로 납부

5.2.2 세종문화회관 세종몰 위탁관리 입찰(2010년 7월)

■ 공고 개요

- 「공유재산 및 물품관리법」 시행령 제31조에 의한 일반재산의 대부방식
- 사업내용은 세종문화회관 지하에 건축 중인 지하 상업공간 「세종몰」 편의시설의 위수탁관리임
- 위수탁기간은 3년이며, 1회에 한하여 2년 범위 내 연장 가능
- 일괄임대, 총액입찰(1년간 사용료), 제한경쟁입찰, 전자입찰 방식임

■ 편의시설 개요

- 용도는 근린생활시설임

[표5-2] 세종몰 일반음식점 시설현황

구분	분양시설	계약면적(㎡)	비고
----	------	---------	----

V. 운영활성화를 위한 운영업체 선정기준

		계	전용면적	공용면적	
일반음식점	4개소	4,006.27	2,380.80	1,625.47	

■ 사용료

- 1차연도는 최고입찰가(부가세 포함)
- 2차연도 이후는 갱신계약기간 및 부가세 포함 다음의 산식에 의함
 - 당해연도의 재산가액×(입찰에 의하여 결정된 첫 해의 사용료/입찰 당시의 재산가액)
- 계약보증금으로 낙찰금액의 3년간 계약금액의 10%를 현금 또는 계약이행보증증권(보증금)으로 예치

■ 입찰참가자격

- 동일업종 3년이상 영업실적
- 최근 년도 재무제표상 결손이 없는 법인
- 입찰공고일 기준 계약면적이 2,300㎡ 이상인 매장을 직영, 임대, 위탁 등의 방법으로 운영 중인 법인

■ 입찰방법

- 예정가격 이상 입찰한 자 중 최고가격으로 입찰한 자

5.2.3 (재)국립중앙박물관문화재단 식음료장 입점업체(제3자 사용수익자) 선정공고(2008년 9월)

■ 공고 개요

- 국립중앙박물관과의 관리위탁계약을 통한 제3자 사용, 수익권 확보 후 제3자 사용수직자 선정방식
- 계약기간은 3년이며 연장 조건 없음
- 제한경쟁공개입찰, 협상에 의한 계약방식

■ 편의시설 개요

- 총 4개소의 식음료 시설이 해당됨

[표5-3] 국립중앙박물관 대상시설현황

구분	위치	전용(㎡)	면적계(㎡)	비고
한식당	서관 3층	295.05	295.05	한국전통음식
푸드코트	서관 3층	602.04	605.36	가족단위, 대중적 음식
자율식당	동관 3층	480.71	483	고급식당 이미지
레스토랑	부속 B동	923.81	923.81	거울못 주변

■ 사용료

- 매출액 대비 수수료율(%) 방식

■ 입찰참가자격

- 식음료장 운영경험 및 실적이 선종 공고일로부터 기산하여 3년 이상인 법인 사업자
 - 외식, 컨벤션 사업부분으로 단체급식은 운영경험 실적에서 제외함

- 자본금 50억원 이상, 최근 2년간 평균매출 100억원 이상인 업체
- 영업보증금 3억원 이상 현금으로 납입이 가능한 업체

■ 입찰방법

- 사업수행능력 20점, 가격평가(수수료율) 80점을 합산하여 평가
- 적격업체만을 선발하여 서류접수를 받은 후 PT심사를 통해 최고득점을 얻은 업체 순으로 협상, 평가점수 70점 미만은 협상 대상에서 제외함

5.2.4 세종문화회관 아트피아 상가 입찰공고(2011년 11월)

■ 공고 개요

- 공유재산 중 일반재산의 대부조건(사용허가)
- 대부기간은 2년이며 연장 조건 없음
- 일반경쟁입찰, 전자입찰방식

■ 편의시설 개요

- 총 4개소의 편의시설 해당됨

[표5-4] 세종 아트피아상가 대상시설현황

구분	면적(m ²)	감정평가액(원)	예정가액(원)	비고
회원	66	18,860,000	18,860,000	1년간 대부료

편의점	66	18,860,000	18,860,000	1년간 대부료
약기점	66	18,860,000	18,860,000	1년간 대부료
커피숍	108.5	31,006,000	31,006,000	1년간 대부료

■ 대부료

- 최고가 경쟁입찰방식
- 첫 해의 대부료는 입찰에 의하여 결정된 대부료, 2차연도의 대부료는 다음과 같이 산정
 - 당해연도의 재산가액×(입찰에 의하여 결정된 첫해의 대부료)÷(입찰 당시의 재산가액)

■ 입찰참가자격

- 개인 또는 법인으로 입찰공고일 전일 기준 주된 주소지가 서울, 경기도, 인천에 한정
- 입찰 참가 신청일 현재 국세 및 지방세 체납이 없는 자

■ 입찰방법

- 사업계획서 없이 전자입찰에 의한 최고가 입찰방식

5.2.5 세종문화회관 상조회 자판기 운영업체 선정모집(2011년 3월)

■ 공고 개요

- 세종문화회관 상조회가 선정
- 임대기간은 1년이며, 1년 연장 가능
- 협상에 의한 계약방식

■ 대상시설 개요

- 커피, 음료수,복합기 등 총 21대

■ 임대료

- 운영업체 제안방식(월임대료)

■ 입찰참가자격

- 자판기 운영업체
- 최근 3년 이내 연간 매출액이 1억원 이상인 개인 또는 법인 사업자

■ 입찰방법

- 운영능력 20점, 가격 80점으로 평가
- 참여업체가 5곳 이상일 경우 1차로 최고 입찰가 제시 업체 5개를 선정하여 우선 심사
- 계약보증금으로 월 임대료의 4개월분 현금

5.2.6 세종문화회관 세종홀 위탁관리 입찰(2011년 6월)

■ 공고 개요

- 「공유재산 및 물품관리법」 제20조에 의한 위탁관리방식(행정재산의 사용수익)
- 위탁기간은 3년
- 제한경쟁입찰, 전자입찰방식

■ 위탁관리 대상재산

- 서울시 소유 재산임

[표5-5] 세종홀 컨벤션연회장 시설현황

시설물	용도	계약면적(㎡)			비고
		계	지상	지하	
세종홀	컨벤션연회장	2,428.2	1,711.00	717.2	주방비품 포함

■ 수탁료

- 예정가격은 18억2000만원
- 예정가격은 최초 1년간의 수탁료 산정을 위한 기준가격이며 부가가치세 포함 금액임
 - 둘째연도 이후의 수탁료는 서울특별시 공유재산 및 물품관리조례 제29조의 규정에 의해 산출

■ 입찰참가자격

- 서울 시내에서 관광진흥법 제4조의 규정에 의해 등록된 종합관광호텔 특1등급 이상 운영 중인 법인
- 공공기관 또는 문화시설에서 사업장 전용면적이 1,215㎡ 이상의 연회장을 3년 이상 운영한 영업실적이 있는 법인사업자

로서, 최근 3년 회계연도 평균연매출액이 70억원 이상인 법인

■ 입찰방법

- 예정가격 이상 입찰한 자 중 최고가격으로 입찰한 자

5.2.7 (재)서울대학교발전기금 컨벤션웨딩홀 운영사업자 선정공고(2012년 1월)³⁾

■ 공고 개요

- 일반경쟁입찰방식(제안서에 대한 제안평가 결과 최우수업체와 협상에 의한 계약 체결)
- 계약기간은 2년

■ 위탁관리 대상재산

- 서울대학교연구공원본관 지하에 소재

[표5-6] 서울대학교 컨벤션웨딩홀 시설현황

시설물	웨딩홀	피로연장			비고
		면적(m ²)	좌석수	주차장	
내용	150석 규모	830.12	400석	지상,지하	폐백실 등

3) 이 시점은 국립서울대학교의 법인화 이후 시점임

■ 임대료

- 부가세를 제외하며 정액제와 정률제로 구분
- 예상매출액은 2년간 약 80억원(9년간 40억원) 예상
- 정액 임대료는 기본 임대료를 10억원으로 하고 그 이상의 임대료 제안이 가능
- 정률 임대료는 매출액 30억원을 초과하는 매출액 부분에 대하여만 적용되며 정률(%)로 제안
 - 둘째연도 이후의 수탁료는 서울특별시 공유재산 및 물품관리조례 제29조의 규정에 의해 산출

■ 입찰참가자격

- 최근 3년 이내에 2년 이상 웨딩관련 사업 운영경력이 있는 법인사업자로 최근 2년간 단일 사업장 영업매출실적이 연간 각각 30억원(부가세 제외) 이상인 업체
- 법인등기부등본상의 본점 소재지가 서울특별시인 업체
- 피로연 음식은 2013년 3월 31일까지 서울대학교 연구본관 구내식당 운영업체인 삼성에버랜드와 계약해야 함

■ 입찰방법

- 제안서 평가
- 가격 70점, 운영능력 30점으로 평가
- PT 및 서면심사 동시 진행

5.2.8 서울도시철도 멀티카페전문점 임대차 공고(2011년 11월)

■ 공고 개요

- 임대차기간은 5년이며 임대차 개시일로부터 기산, 매장설치 등 사업준비기간 20일 이내 별도부여
- 제한경쟁입찰, 전자입찰, 총액입찰방식임

■ 사업대상시설 개요

- 총 6개소의 역내 점포임

[표5-7] 서울도시철도 멀티카페 시설현황

구분 점포수	계 6개소	대상역명					
		김포공항	을지4가	보문	대림	어린이대공원	신풍
면적(m ²)	192.6	51.0	19.6	14.1	40.5	37.4	30.0

■ 임대료

- 매장 6개소의 5년 임대료 총액(부가세 포함)을 제시해야 하며 매장별 분리 입찰은 불가
- 월납(매월말일 납부) 방식
- 월 임대료는 계약금액을 60개월로 균분한 금액
 - 계약보증금은 계약금액의 10% 해당액으로 현금 또는 보증보험 증권으로 납부
 - 지급보증금은 계약금액의 10%에 해당하는 금액으로 현금 납부

■ 입찰참가자격

- 입찰공고일 현재 특허청에 자사 상표권을 보유하고 커피, 제과로 등록된 법인 또는 개인사업자
- 또는 특허청에 자사 상표권을 보유하고 커피, 제과로 등록된 법인 또는 개인사업자에게 상표권 사용승낙을 받은 자

■ 입찰방법

- 2인 이상의 유효한 입찰로서 예정가격(비공개)이상으로서 최고가로 입찰한 자를 낙찰자로 선정
- 해당 전문점의 감정평가 금액은 공개

5.2.9 서울도시철도 왕십리역 주차장 임대차 공고(2007년 6월)

■ 공고 개요

- 임대차기간은 1년이며 연장은 없음
- 일반경쟁입찰, 총액입찰, 전자입찰방식임

■ 사업대상시설 개요

- 왕십리역 주차장 부지 2,744.9m²

■ 임대료

- 1년 임대료 총액입찰방식(부가세 포함)

- 임대료는 계약체결일로부터 14일 이내 선납부 방식
 - 입찰보증금은 입찰금액의 5% 해당액으로 현금 납부

■ 입찰참가자격

- 개인 또는 법인으로 법인등기부등본 또는 사업자 등록증에 주차장업으로 명기
- 현장설명회에 참가한 자

■ 입찰방법

- 유효한 입찰로 예정가격(비공개) 이상으로 입찰한 자 중 최고가격으로 입찰한 자

5.3 업체선정 기준 제안

5.3.1 업체선정의 원칙

■ 업종별 분리 선정

- 유사사례를 분석한 결과 업종별로 특화된 전문업체의 활용도를 높이기 위해서는 업종별로 분리, 선정하는 것이 바람직
- 위탁으로 선정할 경우 라운지와 뮤지엄숍을 하나의 카테고리 로 묶고, 식음시설을 다른 하나의 카테고리 로, 주차장을 카테고리 로 설정, 총 3개 업종으로 구분할 것을 제시

[표5-8] 업종별 위탁관리대상 분류

구분	문화시설형 업종	식음시설형 업종	지원시설형 업종
내용	라운지, 뮤지엄숍	레스토랑, 카페테리아	주차장

- 영화관의 경우 위탁도 가능하나 일단 직영(일부 임대 및 대관 병행)을 전제

■ 입찰자격과 임대료의 형평성 유지

- 문화시설형이나 식음시설형 업종은 최고가 수준의 임대료보다 전문성과 브랜드를 겸비한 능력 있는 업체의 입점이 훨씬 효율적
- 반면 주차장과 같은 지원시설형은 서울관의 입지성격을 감안할 때 가격 위주로 업체를 선정하여도 무방할 것으로 판단

■ 계약기간의 유연성 확보

- 현재 대부분의 사례에서 계약기간은 1년, 2년, 3년, 5년 중 하나에서 제시되고 있으며, 계약연장의 경우 반드시 허용해야 하는 것은 아님
- 계약기간은 단순히 발주처의 입장뿐만 아니라 고정투자비가 많은 경우 입찰참여자의 사업성에도 매우 큰 영향을 미치는 변수로서 사전에 사업성분석을 통해 적정 기간에 대한 지침을 내부적으로 보유하고 있어야 함
- 이는 법인화 여부와 상관없는 항목으로 업종별 투자비와 투자회수기간을 고려하려 결정할 사항임

5.3.2 문화시설형 업체 선정기준(안)

■ 계약 기간

- 문화시설형 업종은 성격상 높은 매출이 예상되는 업종이 아닌 만큼 임대료보다는 전문성이 높은 업체의 참여여부가 중요함
- 계약기간 역시 우수 업체의 참여를 전제로 충분한 기간을 확보하여 주는 것이 서로에게 이익이 되므로 3년 이상의 장기 계약과 연장가능조건을 제안함

■ 입찰방식

- 전문성과 경험을 평가하는 것이 중요하므로, 제한경쟁입찰방식과 협상에 의한 계약방식을 제안

■ 임대료

- 사용료, 대부료, 임대료의 명칭여부와 상관없이 계약기간 동안 민간사업자가 부담하여야 할 임대료의 산정방식으로는 정액방식, 정률방식, 정액+정률 혼합방식으로 분류됨
- 이 중 정률방식이나 정액+정률 혼합방식은 비교적 높은 매출이 예상되는 업종에 적합함
- 정액방식의 경우에도 예정가를 제시한 후 최고가를 임대료로 확정하는 방식은 문화시설형 업종에는 맞지 않음
- 정액방식으로 하되, 자체적인 기준을 제시한 후 기준금액 이하로 제시하는 경우 이외에는 자격을 유지토록 하는 것이 바람직

■ 입찰참가자격

- 서울이나 수도권 소재 업체로 한정할 필요가 있음

- 개인보다는 법인사업체로 제한할 필요 있음
- 해당시설의 운영실적이 가장 중요한 항목으로 제시되어야 할 필요 있음
- 자본금이나 최근연도 매출액 하한선 기준은 가급적 제외하되, 부득이한 경우 최저선으로 제시하여 보다 창의적인 업체가 참여할 수 있도록 유도하는 것이 필요
- 업종의 자격증이나 등록증 보유 여부는 탄력적으로 적용

■ 입찰방법

- 협상에 의한 계약인 만큼 사업제안서(사업계획서 등 다른 명칭 포함) 평가를 통한 선정이 바람직
- 제안서 심사 시 PT실시 여부는 가급적 창의성을 평가하는 측면에서 실시하는 것이 바람직
- 제안서 평가항목 중 가격요소를 최소화하여 능력평가 80% 이상, 가격 평가 20% 이하로 구성하는 것을 제안

5.3.3 식음시설형 업체 선정기준(안)

■ 계약 기간

- 식음시설형 업종의 경우 비교적 높은 매출이 예상되어 발주처의 입장에서는 단기간 계약을 통한 수익성 확보가 유리하나, 입찰참여자의 입장에서는 초기투자비의 회수구조와 밀접한 관계에 있음
- 사례분석을 통하여 식음시설의 계약기간으로 초기 계약기간을 최소한 2년 이상 5년 이내에서, 계약기간 갱신이 가능하

며, 갱신기간은 3년 이내로 제시하는 방안을 제안하고자 함

■ 입찰방식

- 가격요소와 업체의 지명도, 전문성과 경험요소 모두가 중요하므로, 제한경쟁입찰방식과 협상에 의한 계약방식을 제안

■ 임대료

- 매출액 대비 수수료율 제시에 의한 정률법과 최저 임대액(정액)+기준 매출액 초과 시 수수료율(정률)을 통합한 안 모두 가능
- 가격요인을 높게 평가할 경우 정액법이 발주처에게는 유리하지만 사업성 분석결과 사업자의 사업성이 현저히 떨어질 경우 갈등의 소지도 내포하고 있음
- 법인화가 안 될 경우에는 정액법으로, 법인화가 될 경우에는 국립서울대학교법인의 경우처럼 혼합형으로 제시하는 것이 효율적임
- 예상매출액을 산정하여 기준 정액 임대료를 제시하고, 이에 대하여 추가 정액 임대료와 매출액 대비 수수료율로 제시토록 유도함

■ 입찰참가자격

- 지역적으로 한정할 필요는 없음
- 개인보다는 법인사업체로 제한할 필요 있음
- 해당시설의 운영실적이 가장 중요한 항목으로 제시되어야 할 필요 있음
- 자본금이나 최근 연도 관련 매출의 최저 수준은 제시되어야

함

- 특히 서울관 식음시설과 유사한 수준의 공공시설 내 식음시설이나 고급호텔 내 식당 등에 대해 가산점을 부여하는 것도 검토해야 할 대상임

■ 입찰방법

- 협상에 의한 계약인만큼 사업제안서(사업계획서 등 다른 명칭 포함) 평가를 통한 선정이 바람직
- 제안서 심사 시 PT는 포함되어야 함
- 제안서 평가항목 중 운영능력평가는 60~80% 수준에서, 가격평가는 20~40% 수준에서 제시
- 운영실적의 우수성, 기준 임대료 이상 제시의 경우에 가산점 부여방식 혼합

5.3.4 지원시설형 업체 선정기준(안)

■ 계약 기간

- 지원시설형 업종의 경우 전문 관리기업이 다수 존재하고 시장진입이 용이한 점을 감안, 위탁관리의 경우 계약기간의 최소화를 통해 업체간의 경쟁을 유도하는 것이 바람직
- 주차장의 경우 1년 단위의 계약이 바람직하나, 최대 2년까지만 허용

■ 입찰방식

- 가격요인이 중요한 만큼 일반경쟁 입찰방식과 전자입찰방식으로 추진⁴⁾

■ 임대료

- 법인화가 안될 경우에는 국유재산법의 대부료나 사용료의 상한선을 초과할 수 없는 단점이 있음
- 법인화가 될 경우에는 최고가를 협상임대료로 설정
- 임대료의 지급은 연납선불형식, 월납방식 모두 가능함

■ 입찰참가자격

- 지역적으로 한정할 필요는 없음
- 개인사업자 또는 법인사업체로 제한할 필요 있음
- 사업자 등록증 상 주차장업이 명기된 자
- 무분별한 참여를 제한하기 위해 현장설명회에 참여한 자에

4) 온비드에 가입되어 있지 않을 경우 서면 제출에 의한 가격제시도 가능함

국한할 필요 있음

■ 입찰방법

- 일반경쟁입찰방식인만큼 최고가 낙찰 방식으로 진행함
- 별도의 사업제안서 제출은 필요없으나, 업체의 상태를 파악할 수 있는 기초자료는 명기

VI. 운영활성화를 위한 추가제안사항

6.1 UEC 개념의 도입

6.2 회원제/파트너쉽제도의 개선방안

6.3 네이밍권 판매 검토

6.4 유료 교육 프로그램 활성화 방안

6.5 공간활용성 향상방안

제6장 운영활성화를 위한 추가제안사항

6.1 UEC개념의 도입

6.1.1 UEC(Urban Entertainment Center)의 개념 및 필요성

■ UEC의 정의 및 유형

- UEC(Urban Entertainment Center)는 도심형 복합 엔터테인먼트 상업시설로 엔터테인먼트(Entertainment), 식음(Dining), 판매(Retail)의 3요소가 보행중심의 환경 속에서 복합화 됨으로써 시너지 효과를 발생시키는 복합쇼핑센터를 뜻함
- 최근 레저와 쇼핑을 동시에 즐기려는 소비욕구가 증가하면서 전문 개발업자가 지역적 특성과 수요를 분석하여 매장규모, 점포배치, 상품구성, 판촉 등을 계획적으로 개발·운영하고 있음
- 이는 상권에 따라 Neighborhood Center, Community Center, Regional Center, Superregional Center로 구분되며,
- 상품 MD에 따라서는 Fashion, Specialty Center, Power Center, Festival Center, Outlet Center로 구분
- 1920년대 미국 최초의 쇼핑센터로 알려진 컨트리클럽 프라자(Country Club Plaza)를 시작으로 50-70년대 사이 미국과 유럽은 급속한 발전을 이룸
- 국내의 경우 롯데월드(1989)와 테크노마트(1998), 그리고 센트럴시티(2000), 라페스타(2003)을 거쳐 한국형 UEC 초기모델이라고 할 수 있는 코엑스몰(2000), 그리고 아이파크몰,스카이스티(2006) 등으로 변화해왔고, 최근 조성되고 있는 쇼핑센터의 대부분이 UEC라고 할 수 있음

■ UEC의 특징

- 복합공간으로서 다양한 시너지 효과를 창출함
 - 집적이익 창출을 통한 이용객의 구매행위 극대화
 - 패키지화에 따른 편리성의 증대
 - 이용빈도, 체류시간, 매출의 증대
- 개발 가용지가 부족한 지역의 경우 토지의 집적 이용율을 높여 집약적 이용이 가능함
- 기반시설 공유를 통한 개별시설에 투입되는 비용이 최소화 되므로 시설 투자효과를 극대화 할 수 있음
- 판매기능 이외에 유희, 오락 등의 엔터테인먼트 기능이 결합된 형태로 소비자가 한 장소에서 패키지 형태로 이용할 수 있는 토탈 서비스 공간

6.1.2 복합기능의 도입

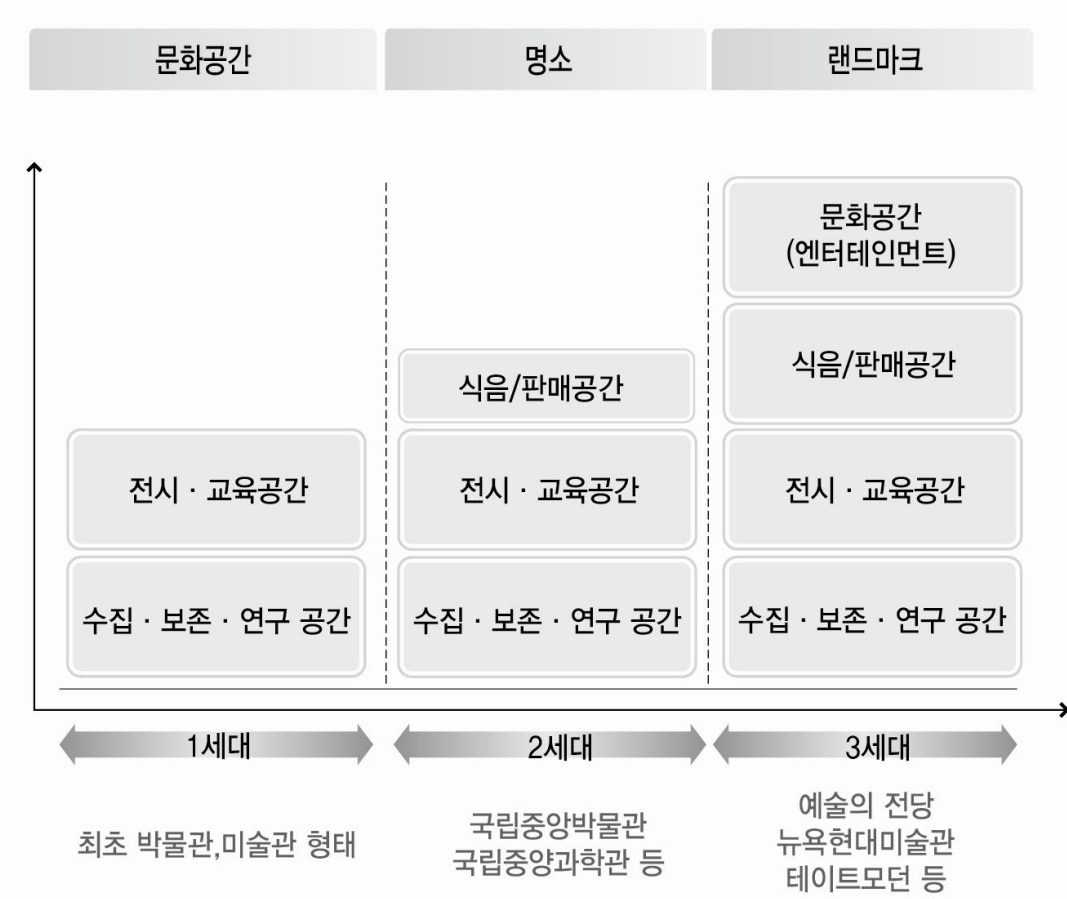
■ 복합화 개념 도입의 필요성

- 과거 미술관·박물관의 대표적인 기능은 수집, 관리, 보존, 조사, 연구, 전시였음
- 그러나 산업의 성장과 경제발전으로 인해 대중의 삶의 질 향상됨에 따라 대중들은 좀 더 다양하고 폭 넓은 문화의 향유를 원하게 되었고, 그에 따라 다양한 예술장르와 교육적 기능, 기타 공간들을 강화하는 등 점차 복합적인 공간을 형성하기 시작하고 있음

- 여기서 복합화란 서로 연관성 있는 인프라, 시설, 기능, 기술, 소프트웨어를 효과적으로 결합하고 이들 간 서로 유기적인 상승효과를 내게 하여 경쟁력과 효율을 극대화 하는 것을 말함
- 일반적인 복합용도개발(mixed-use development)의 3가지 기본요건은 첫째, 독립된 수익성을 가진 3개 이상의 용도를 수용하고, 둘째, 보행동선을 통한 연결로 물리적·기능적으로 통합되어야 하며, 셋째, 하나의 마스터플랜에 의하여 일관성 있게 계획·개발되어 단일 건축물과 유사한 모습을 나타내야 한다는 것임
- 이는 개별시설에 투입되는 비용을 최소화하되 복합화로 인한 시설투자효과를 극대화하고자 하는 경제원칙이 작용하고 있으며, 이러한 맥락에서 집객시설을 복합하여 개발할 경우 시너지효과도모와 동시에 이용객의 구매행위를 극대화하고 개발용지가 부족한 지역에 있어서 토지 집적이용을 유도함으로써 효율적인 판매 서비스를 제공할 수 있음
- 따라서 이러한 시설의 복합화는 문화생산자와 대중을 연결하는 연결고리로 상호이용 편익을 증대시키는 양자간의 욕구가 일치한다고 볼 수 있음
- 이러한 복합화가 미술관에 적용될 경우 상호 시너지효과를 창출할 수 있는 기능을 선별하여 도입하여야 함

■ 미술관 복합문화공간화 진행과정

- 최초의 미술관·박물관의 경우 전시와 교육, 수집·보존·연구의 최소한의 필요공간만 존재하고 있었음
- 그러나 2000년대 이후부터 식음공간과 판매공간이 세분화되기 시작하면서 최근에는 식음공간, 판매공간, 문화공간, 기타공간 등으로 그 기능이 복합화 되고 있는 추세임



6.1.3 복합문화공간으로의 영역 확장

■ 운영시간의 연장과 부대시설의 전문성 강화

- 최근에는 공공미술관들이 8시, 9시까지 연장운영을 하고 있으나 개장때부터 운영시간을 오후9시까지 연장하여 보다 시민들이 편안하게 작품감상과 부대시설 이용을 할 수 있도록 유도할 필요가 있음
- 나가사키현 미술관의 경우 작품관람이 목적이 아니라도 시민들이 미술관을 찾아와 2개동의 미술관 건물 사이에 흐르는 운하를

벗삼아 음악을 들으며 맛있는 와인, 요리를 즐기면서 스트레스를 풀 수 있는 장소로 이용하고 있음

- 관장은 특급호텔 요리사를 미술관에 고용하여 레스토랑의 기능을 강화하였고 이는 나가사키 시민들에게 큰 호응을 얻었음
- 현재 나가사키시 최고의 데이트장소로 손꼽히고 있으며 전시작품 또한 작가의 미술작품 뿐만 아니라 인기 연예인의 사진전 등 영역의 다양성을 통해 대중들에게 어필하고 있음

■ 뭉치면 강해지는 도심형 문화공간

- 쇼핑센터와 엔터테인먼트의 결합인 UEC(Urban Entertainment Center)처럼 미술관과 엔터테인먼트의 결합을 통한 새로운 문화 예술의 차세대 모델을 구축
- 다양한 기능을 한 곳에서 해소할 수 있게 함으로써 방문객에게 만족도를 제공
- 국립현대미술관의 전문성 확보를 위해 예술과 어울리는 분야의 접목을 시도

■ 색다른 분야를 MIX한 신개념 공간의 탄생

- 식사를 즐기며 영화 감상, 미술관에서의 비보이 공연, 강의를 하는 레스토랑 등 전혀 새로운 분야를 연결하는 문화공간을 조성하여 신선한 즐거움을 제공
- 미술관의 아이덴티티를 해치지 않으며 이슈가 될 수 있는 시설의 MIX로 신개념 복합문화예술공간을 조성

6.1.4 UEC형 편의시설 제안

■ 엔터테인먼트 바 (Entertainment + Pub)

- 볼링, 다트, 당구, 보드게임 등 다양한 스포츠 게임을 즐길 수 있는 Pub 레스토랑 도입

■ 펍 프로젝트 (Cinema+ Pub)

- 맥주와 식사를 즐길 수 있는 레스토랑에 대형 홀을 설치하여 밴드공연, 팝 아트, 미디어 아트 등 전시회 진행 및 프리미엄 시네마를 표방하는 영화감상까지 가능한 공간
- 다양한 콘서트와 문화공연, 파티가 진행되며 특히 국내 유명 씨네마와의 제휴를 통한 스폰서가 가능함

■ 갤러리 카페 (Cafe + Gallery)

- 국립현대미술관의 주요 전시작품, 소장품을 전시한 갤러리 카페로 미술관의 정체성을 보여줄 수 있는 식음공간
- 카페 메뉴 또한 국립현대미술관 고유의 메뉴를 개발하여 독창성 확보

■ 강연 전문 레스토랑 (Restaurant + Lecture)

- 식사를 하며 가벼운 강연을 듣거나 식사를 하며 소규모 미팅을 진행할 수 있는 레스토랑
- 국립현대미술관 서울관이 조성될 종각역 인근의 회사원을 대상으로 하는 업무와 친목, 식음의 복합공간
- 정기적으로 Art Academy를 진행하며, 이벤트성으로 연예인, 유

명인사 등을 초청하여 강연의 다양성을 확보

■ 퍼포먼스 쇼 레스토랑 (Bistro + Theater)

- 스테이지가 있는 레스토랑으로 비보이 공연, 마술쇼, 퍼포먼스 쇼, 의류업체의 패션쇼까지 진행할 수 있는 무대를 설치하여 퍼포먼스 쇼를 감상하며 식사를 즐길 수 있는 공간으로 조성

■ 플라워 카페(Flower Shop + Cafe)

- 전시회를 개최하는 작가를 위한 플라워숍과 간단한 다과 및 커피, 차를 운영하는 카페의 결합
- 유동인구가 많은 측에 입지한다면 시너지 효과를 창출할 수 있을 것임

6.2 회원제/파트너십제도의 개선방안

6.2.1 회원제 운영전략

■ 회원제 운영 개요

- 국내의 미술관, 전시관, 도서관, 박물관, 컨벤션센터 등은 지속적인 관람객 및 사용객의 방문을 유도하기 위해 시설이 제공할 수 있는 다양한 혜택을 지원하며 각 시설 성격에 맞는 회원제를 운영하고 있음
- 이러한 회원제는 시설의 성격 및 제공혜택에 따라 유료 또는 무료로 운영되고 있으며, 유료 회원제의 경우 연회비의 형태로 멤버십 비용을 확보하는 방법과 다년의 기간을 제공하여 회비를 확보하는 2가지 형태가 있음
- 하지만 문화시설의 회원제는 금융이나 상업시설의 회원제가 요구하는 까다로운 가입조건을 요구하지 않으며, 국내의 경우 개인정보 도용방지를 위해 온라인 실명인증이나 현장 회원가입시 신분증 사본을 요구하고 있음
- 문화시설에서 회원제가 가지는 효용은 아래와 같음
 - 해당 문화시설의 소속감을 부여하여 지속적인 참관 및 참여 유도(로열티)
 - 회원등급의 차등 적용으로 문화시설 이용 형태에 따른 편익 제공
 - 유료 히그원의 회비 납부로 히그원카드 발급 비용 등 비용 충당
 - 시설이용시 입출관리, 대여관리, 시설이용관리 등의 관련 정보 취득
 - 전체 시설의 이용객, 시설별 이용객 등 통계자료 Raw date 취득
 - 시설에서 발생한 콘텐츠(특히 온라인 콘텐츠)의 제공을 위한 DB 확

특

- 시설에서 운영하는 전시, 컨벤션 등의 초청 대상 DB 획득
- 또한 문화시설의 회원제는 최소한 아래의 항목을 회원가입시 요구하고 있음
 - 이름(실명인증 또는 신분증 사본 필요)
 - 주소(실 거주지)
 - 연락처(유선, 무선 전화번호)
 - 이메일
 - 주민등록번호

■ 국립현대미술관 서울관의 성격

- 국립현대미술관은 공공시설 측면, 유료시설 측면, 복합시설 측면의 3가지 관점에서 검토해야 함
- 첫째, 국립현대미술관은 공공의 성격을 지닌 미수로간으로 회원제 운영시 지역에 의한 차별이나 연령, 학력, 자격증 등에 의한 차별을 최소화 하여야 함
- 둘째, 시설 및 전시의 특성에 따라 무료로 운영되는 시설과 유료로 운영되는 시설이 있을 수 있음. 이러한 특성으로 인해 유료전시 및 유료시설의 경우 해당 사용료 또는 관람료 등 유료 콘텐츠를 결재하는 부분에서 회원에게 제공할 수 있는 혜택을 제시하여야 함
- 마지막으로 국립현대미술관은 전시, 상업시설, 문화시설, 편의시설 등이 한 공간에 혼재되어 있는 복합시설이므로 이러한 복합시설의 특성상 타 전문시설이 가지는 회원제의 특성을 아우르는 운영이 요구됨

■ 국립현대미술관 회원 혜택

- 연회비: 10,000원
- 회원 혜택

[표6-1] 국립현대미술관 회원혜택

구분	혜택	비고
전시	국립현대미술관 무료입장	기획전 포함
	덕수궁 미술관 무료입장	덕수궁 입장료 별도
	큐레이터 갤러리 투어	
	올해의 작가와의 만남	
창작현장	국립창작스튜디오 오픈 스튜디오 행사 초청	
미술교육	회원 자녀를 위한 [영어로 배우는 현대미술]	
	미술관 교육, 문화행사, 학술행사 DM 발송	
공연	멤버십 데이 문화공연	
소식	국립현대미술관 웹진 Art:mu 온라인 발송	
	미술관 교육, 문화행사, 학술행사 DM 발송	
제휴	서울대공원, 서울랜드 10-30% 할인	
	미술관 아트샵 5% 할인	도서류 제외
	미술관 카페테리아 5% 할인	
	미술관 인근 레스토랑 10% 할인	과천인근: 장미의 언덕, 신세계 허브든, 옛골코성(과천점) 덕수궁 인근: 길들여지기, 아하바브라카, 샤프궁샤브가

■ 추가 제안사항

- 국립현대미술관이 보유한 네트워크 기관과의 협력을 통한 마케팅
 - 해당 기관 홈페이지를 통한 홍보 마케팅
 - 국립현대미술관 교류 프로그램을 통한 홍보 마케팅

- 서울시 재원을 활용한 마케팅
 - 서울시가 기획·운영하는 문화이벤트, 프로그램과 연계하여 회원 대상 혜택 부여
 - 서울시가 운영하는 다수의 홈페이지에 온라인 마케팅을 연계 운영
 - 시에서 운영하는 시설의 입장권 등에 국립현대미술관 서울관 회원 대상 할인혜택 제공 및 홍보자료 노출
- 자원봉사자 및 도슨트 대상 자동 회원자격 부여
 - 국립현대미술관 서울관의 프로그램에 참여한 자원봉사자와 도슨트는 자동 회원으로 등록
 - 프로그램 참여시 현장에서 회원제 자격 획득을 위한 절차 안내
- 기업회원의 직원에게 멤버십 자격 부여
 - 기업회원의 스폰서 규모에 따라 해당사 직원에게 국립현대미술관 회원자격 부여
 - A등급의 회원사의 경우 300명에 자격부여, B등급 회원사의 경우 100명에 자격 부여 등으로 구분
 - 무기명 회원자격 부여로 해당사 직원의 자유로운 활동 장려
 - 사용시 사용인의 인적사항을 등록하도록 하여 추후 개인회원으로 전환 유도
- 정회원 추천을 통한 회원에게 특전 부여
 - 정회원 추천을 통해 가입한 회원에게 초기년도 연회비 할인 등의 추가혜택 부여
 - 자녀가 있는 성인의 경우 특정 이벤트 기간동안 자녀 1인을 추가로 등록해주는 등의 혜택 부여

6.2.2 파트너십 제도 제안

■ 문화예술 분야의 파트너십 제도

- 파트너십이란 협력활동(Cooperation)으로 혁신, 자원관리, 전문성 확보, 상호지원, 비용절감, 상호협력, 환경인식 등의 차원에서 필요하다고 보고 있음
- 또한 정부와 시장(Market) 만으로는 공공서비스를 전달하는데 한계가 있기 때문에 정부와 민간부문, 비영리부문 등과의 상호작용과 네트워크를 통해서 공공정책을 추진해야 함
- 이러한 상호작용과 네트워크는 공식적인 권한관계 뿐만 아니라 비공식적인 관계를 모두 포함한다는 점에서 하나의 제도이면서 과정이라고 할 수 있음
- 미술관의 활성화 차원에서 미술관 자체의 질적수준 강화는 물론, 지역사회와의 연계를 맺기 위하여 학교, 예술가, 타 문화기관 또는 지역사회 단체 등 다양한 영역의 전문가 및 단체와 관계를 형성해야함
- 따라서 파트너십 제도란 미술관을 운영하는데 필요한 자원을 확보하고 관리하는데 있어 상호협력관계를 유지하기 위한 활동이라 할 수 있음

■ 파트너십의 필요성

- 국립현대미술관에 요구되는 파트너십은 상징적이며 주요한 시설과의 연계, 세계적인 복합시설과의 연계로 구분이 가능하여 시설 교류 못지않게 인적교류도 중요함
- 개별 파트너십은 전시, 컨벤션, 도서관, 박물관 네트워크 및 산업 교육, 학회, 협회 네트워크로 볼 수 있음

- 각 파트별로 국내외 대상 리스트를 확보·검토하여 내부 기준을 통과한 시설에 대해 파트너십을 진해하고 이러한 업무 수행을 위하여 교류협력팀을 별도 운영하여야 함
- 파트너십은 통상 MOU(양해각서)의 교환을 통해 이루어지게 되며 개별 MOU는 시설 간 파트너십의 특징을 세부내용으로 포함함
 - 시설 간 자료 및 프로그램, 인적 교류, 교차 프로그램 등

■ 파트너십 구축 절차

- 국립현대미술관 서울관의 파트너십 구축은 아래와 같은 절차를 거쳐 수행하게 됨. 아래 절차는 일반적인 사항으로 최초 접근 이후 논의에서 조건 합의까지는 수차례 반복이 발생할 수 있음
- 협의를 통해 도출된 조건을 상호 동의하여 MOU를 체결하게 됨
- 일부 특수한 경우에는 MOU가 아닌 형태의 네트워크 구축이 가능하며 이러한 경우에는 최종 결과물이 계약이나 합의서 공동발표로 변경 될 수 있음

[표6-2] 파트너십 구축 절차

네트워크 고려사항 확인	<ul style="list-style-type: none"> · 대상 시설의 위상 및 포지셔닝 확인 · 시너지 효과 및 기대효과 검토 · 제약 조건 (법률, 규정 등) 검토 · 시기 및 방안 검토
대상 시설 검토 및 선정	<ul style="list-style-type: none"> · 고려사항을 확인하고 대상 시설을 선정
제안사항 도출	<ul style="list-style-type: none"> · win-win 관계를 제시하는 제안사항 도출
최초 접근	<ul style="list-style-type: none"> · contact point 확인 · 제안서를 통한 최초 접근
논의 사항 보완 및 수정	<ul style="list-style-type: none"> · 제안을 통해 도출된 문제점 및 보완사항 수정
조건 합의	<ul style="list-style-type: none"> · 수정 이후 합의된 합의문 작성 · 구체적인 일정과 네트워크 방식 협의
MOU 체결	<ul style="list-style-type: none"> · MOU 체결
지속적 교류	<ul style="list-style-type: none"> · 네트워크를 강화하는 지속적 교류 실시 · 인적, 물적, 프로그램 교류 진행

■ 파트너십 제도의 주요 고려사항

- 파트너십 대상시설은 충분히 지속적인 발전가능성을 가지고 있어야 하며 현재 시점에서 인지도가 향후 저하될 산업부야이거나 지형적 위치, 정치적 입지를 가지고 있을 경우 대상시설의 선정은 더욱 신중하게 고려되어야 함

- 또한 적극적인 상호교류를 통해 상호이익을 낼 수 있어야 하며 국립현대미술관의 정체성에 혼란을 야기할 가능성이 있는 시설에 대해서는 신중히 검토하여야 함
- 국립현대미술관의 입장에서 대상 시설이 국제적인 위상을 보유하고 시너지 및 기대효가가 입증되는 시설이라 할지라도 대상시설의 규정을 사전에 이해하거나 습득하지 못할 경우 파트너쉽은 실현될 수 없고 네트워크 실현 가능성을 높이기 위해 대상시설 관련 규정 및 법규를 사전에 분석하여야 함

6.3 네이밍권 판매 검토

6.3.1 네이밍권의 개념

■ 네이밍권의 정의

- 네이밍권(Naming Rights, 명명권)이란 경기장, 극장, 박물관, 미술관, 프로스포츠단 등의 명칭에 기업명 또는 기업의 브랜드명을 붙일 수 있는 권리를 말하며 이용시설에 기업의 이름을 붙이고 그 댓가로 해당 기업에게 사용료를 받는 것을 말함
- 기업들은 자사의 브랜드를 홍보하기 위한 마케팅 수단의 일환으로 연간 수백만 달러에서 많게는 수천만 달러에 이르는 거금을 지불하고 네이밍권(Naming Right, 명명권)을 획득함
- 네이밍권은 학교나 교회, 병원 등에 거액의 후원금을 지불한 사람들의 이름을 그 기관명 앞에 붙이는 전통으로부터 비롯됨
- 1970년대 미국에서 스포츠시설을 중심으로 본격적인 네이밍권 판매 비즈니스가 시작되었고 프로야구, 미식축구, 프로농구, 아이스하키, 프로축구 등 거의 모든 종목의 경기장 명칭에 기업 브랜드명이 붙는데 대략 110여개 기업 명칭 경기장 명칭으로 사용되고 있음
- 미국의 경우 네이밍권은 10년 이상의 장기계약으로 체결되며 2000년대 이후 네이밍권 비즈니스가 도입된 이래 일본에서는 3~5년의 단기계약이 주를 이룸

■ 네이밍권 판매의 필요성

- 최근 일본에서는 시설 유지관리 비용의 새로운 재원 확보수단으로서 네이밍권의 도입을 검토·실시하는 자치단체가 증가하고 있

음

- 지자체 혹은 네이밍권을 판매하는 측의 경우 건립비용이나 운영 비용 등에 대한 재원부담을 줄일 수 있어 수익구조가 흑자로 돌아설 수 있음
- 또한 기업의 입장에서는 네이밍권을 통한 지역사회에 공헌하는 한편 짧은 기간내에 기업의 인지도 향상과 더불어 언론에 간접 노출, 교통표지판이나 지도에 게재되는 등 기업 홍보에 매우 유리한 입장을 가지게 됨

6.3.2 국내외 네이밍권 사례

■ 우리나라 네이밍권 도입 및 사례

- 우리나라의 네이밍권 비즈니스는 극히 일부 스포츠 경기대회에 기업 이름이 붙은 것이 많으며, 주로 스포츠 마케팅에서 사용되고 있음
- 2008년 현대 유니콘스가 야구단 운영을 포기하면서 이를 사들인 센테니얼 인베스트먼트가 야구단을 매입함. 센테니얼은 팀 이름을 히어로즈라고 정한 뒤 우리담배에 명명권을 팔아 “우리 히어로즈”로 운영하게 됨. 그러나 센테니얼이 KBO와 약속한 내용을 지키지 않으면서 우리담배는 네이밍권을 포기하기로 했고 히어로즈 앞에 있던 ‘우리’란 이름은 사라지게 되었음
- 그 이후 넥센타이어와 2013년까지 네이밍권 연장계약을 체결하였고, 현재 “넥센 히어로즈”로 변경하여 운영하고 있음
- 또한 온게임넷 스파키즈가 네이밍권을 하이트에 팔고 약 1년간 하이트 스파키즈로 변경해 활동하기로 함

■ 일본의 대표적인 네이밍권 비즈니스 시설

- 일본의 요코하마(橫濱)시는 요코하마 국제종합경기장의 명명권을 닛산 자동차에 5년간 23억5000만엔을 받고 팔았으며, 이 경기장의 이름은 닛산 스타디움으로 바뀌었음
- 일본 미야기(宮城)현에서도 3년전 미야기 구장의 명명권을 인재 파견회사인 풀캐스트에 6억엔을 받고 팔아 구장 이름이 풀캐스트 스타디움으로 변경됨
- 일본 도쿄의 육상경기장인 도쿄 스타디움은 2003년 조미료회사인 아지노모토에 판매하여 아지노모토 스타디움으로 변경됨
- 또한 경기장, 미술관 등의 시설뿐만 아니라 공원 내 화장실이나 육교 등 지자체에서 운영하는 공공시설물에 대한 네이밍권으로 까지 확대되고 있음

[표6-3] 일본의 대표적인 네이밍권 사례

구 시설명	새로운 시설명	기간	사용료
도쿄 스타디움	아지노모토 스타디움	5년간	12억엔
요코하마 국제종합경기장	닛산 스타디움	연간	1억5천만엔
시부야 공화당	시부야 CC 레몬홀	5년간	4억 2천만엔
히로시마현 문화예술홀	ALSCK홀	연간	3,300만엔
그 밖의 시설			
시부야, 요코하마 공원 내 화장실	모집중	연간	10-15만엔
나고야 시내 육교	모집중	연간	30만엔 이상

- 미국 마이애미 미술관(Miami Art Museum)은 3,500만달러에 이름을 팔고 마이애미 데이드 카운티 조지M. 페레스 미술관

(Jorge M.Peres Art Museum of Miami-Dade County)로 바꾸었음

- 페레스씨는 이 지역 콘도미니엄 개발업자로 일시불 500만 달러와 순차적으로 현금기부 1,500만 달러, 자신이 가지고 있는 라틴 아메리카 미술품 중 미술관 관계자가 선정하는 작품 1,500만달러 어치를 기부하기로 함

6.3.3 네이밍권 판매 검토

■ 극장 네이밍권 도입

- 국내 유명 극장브랜드인 CGV, 메가박스, 프리머스, 롯데시네마 등과의 제휴
 - 네이밍 예시: Art CGV, Gallery 프리머스 등
- 국립현대미술관의 특성을 잘 반영한 네이밍을 통해 미술관 내의 극장이라는 것을 알리고 해당 기업에게 일정기간 동안 스폰서쉽을 받음
- 기간은 2-3년의 단기로 진행

■ 전시실의 네이밍권 도입

- 기획전시실 혹은 전시실 중 한 곳을 기업전시실로 운영하여 해당 기업의 스폰서를 받아 전시실 운영
- 기간은 3-5년의 중단기로 진행

6.4 유료 교육 프로그램 활성화 방안

6.4.1 미술관 교육 프로그램 동향

■ 해외 박물관·미술관의 미술교육 현황

- 미술관 교육 프로그램의 전문성은 학습자들에게 다양하고 의미있는 경험과 인식이 이루어질 수 있도록 도와주며 일상생활과 사회적 맥락을 고려한 학습개념의 한 부분으로 파악되고 있음
- 미국 박물관, 미술관의 교육 프로그램을 연령대별로 분류하여 살펴볼 때, 만 3~5세의 미취학 아동 프로그램(preschool programs)은 거의 모든 문화기관이 실시하고 있다고 볼 수 있음
- 사실상 아직 학교에 진학하지 않은 유아들의 교육 프로그램은 미국 사회의 다양한 기관에서 실시하고 있는데, 미술관 및 공연센터 등의 문화예술기관 뿐만 아니라 도서관, 자연센터, 커뮤니티 센터, 심지어 쇼핑몰에서도 유아 프로그램을 운영
- 그런데 이 연령대 프로그램들의 대부분 무료로 진행되는 것이 특징임
- 즉, 학교에 진학한 어린이들뿐만 아니라, 취학 전 아동들의 교육 또한 중요하다는 사회적 인식이 자리 잡아 유아들의 교육을 사회적 차원에서 포용하려는 노력으로 볼 수 있음
- 그리고 문화예술 영역은 나이어린 아이들의 지적 호기심 충족과 정서함양에 효율적인 소재를 제공하므로, 문화예술기관과 도서관은 이 연령대 프로그램의 중심적인 기관으로 활동하고 있음
- 실제로 몇몇 미술관은 주, 시차원의 미취학 아동 교육 홍보프로

그림과 연계하여 무료로 수업을 실시하고 있음

■ 미술관 유아 교육 프로그램 사례

- 스마소니언 허쉬혼 미술관의 Fallery Tales for Tots
 - 유아, 초등학생, 중·고등학생의 세 연령대로 분류
 - 한학기 당 3번 실시하며 수업시간은 약 1-2시간임
 - 지역에서 활동하는 예술교사가 객원 에듀케이터로 프로그램 진행
 - 당시 전시중인 기획전시에 초점을 맞춘 프로그램이 많음
 - 수업은 전시장에서 진행
- 볼티모어 월터스 미술관의 Artkids Preschool Program
 - 미술관이 무료화 되면서 교유규 프로그램도 무료로 전환
 - 미술관 소장품 전시장의 작품을 기본으로 수업 진행
 - 미술에 관한 내용과 문학, 문해력 교육의 내용을 혼합한 커리큘럼 구성
 - 프로그램 구성: 스토리타임 → 전시 관람(질의응답식) → 어린이 미술 실기 프로그램 → 영화 관람 등

■ 뉴욕시 교육청 블루프린트 프로젝트

- 뉴욕시 교육청은 2004년 뉴욕시에 소개한 학교와 예술기관에서의 문화예술교육을 진흥하기 위하여 블루프린트(Blueprint) 프로젝트를 진행
- ‘청사진’이라는 뜻을 지닌 블루프린트는 예술교육 커리큘럼 지도서를 말하며 이는 학교에서 예술의 부흥이라는 모토 아래 예체능 과목 지원정책을 펼치고 있는 뉴욕시의 대표적 정책임

- 뉴욕주에서 제정한 학습표준표(Learning Standards for the Arts)를 바탕으로 각 예술분야의 교육에 대한 방법론을 세세하게 제시한 지도서임
 - 유치원 과정에서 고등학교 과정까지 예체능 과목의 지도와 학습에 대해 A부터 Z까지 상세히 기술
 - 학생들의 창의성을 키우고 상상력을 자극할 수 있는 예술교육의 방법론 제시
 - 유치원부터 고등학교까지 단계별로 상세히 지도법을 제시

■ 미술관 대안학교 설립

- 미술관 대안학교는 국내 최고의 미술전문가를 양성하는 프로젝트로 가나 아트센터에서 진행중임
- 현 미술 전문가와 경영자분들을 비롯하여, 미술애호가, 준학예사 시험을 준비하시는 분들을 위해 전문적인 강의가 진행
- 한국의 국공립, 사립, 기업체 미술관 관장들과 한국의 미술 현장에서 활발하게 활동 중인 큐레이터들이 미술관 실무와 관련한 다양한 주제로 강연을 하고 있음
- 강의의 내용은 전시기획에서부터 보도자료 작성법, 마케팅과 전시의 후원 및 협찬뿐만 아니라, 국공립미술관 및 사립미술관과 기업미술관의 운영, 미술관 정책 실행, 미술관의 기금 활용법, 해외 미술관의 전시 및 미술관 운영 사례 분석 등에 관한 것으로 알차게 구성
- 강의는 전현직 관장 및 큐레이터들의 체험담과 숨은 노하우를 공개하는 방식으로 진행됨

6.4.2 유료 교육프로그램 제안

■ Outreach Program “찾아가는 미술관” 운영

- 교육대상: 초·중·고등학생
- 교육목적: 미술관이 학교로 찾아간다는 컨셉으로 학생들의 편의성 증진 및 미술관 홍보효과 극대화
- Outreach Program(찾아가는 프로그램)은 학교 교과과정과 연계한 프로그램으로 예술작품을 직접 감상할 수 있도록 미술관 버스 내부에 작품을 전시하여 운영
- 교과와 연계한 교육 프로그램 운영 및 작품 대여도 병행 가능
- 미술관 인근 초·중·고등학교아 네트워크를 구축하여 기업회원으로 등록하고 다양한 전시 및 교육 프로그램 진행



■ 신진 작가 역량강화 교육 프로그램

- 교육대상: 예비 작가, 전문 작가
- 교육목적: 국내 디자인 관련 전문인력들의 실무능력 향상과 글로벌 디자인 경쟁력 구축 및 서로간의 인적 네트워크 교류
- 글로벌 경쟁력 강화 프로그램
 - 디자인 지식의 융합과 보급을 통해 디자인 안목을 넓히고 글로벌 경

쟁력을 갖추도록 함

- 실무역량 강화 프로그램

- 실무능력 강화를 위한 소재나 디자인 권리, 기획, 홍보마케팅, 매니지먼트, 글로벌 워크숍 등의 프로그램을 제공함으로써 작가의 경쟁력 확보

■ 일반 시민 대상 디자인 마인드 확산 교육 프로그램

- 교육대상: 일반 시민, 미취학아동, 어린이

- 교육목적: 다각적인 전시·체험 교육 프로그램을 통한 생활 속 디자인 인식 제고 및 디자인 문화 확산

- 생활 속 디자인 마인드 확산 교육 프로그램

- 디자인에 대해 쉽게 이해하고 활성화 될 수 있는 교육을 제공함으로써 서울시민의 라이프스타일의 질적 향상과 디자인 마인드 제고

- 체험과 전시를 통한 실질적이고 창의적인 디자인 교육

- 전시와 디자인 프로세스를 체험하여 디자인에 대한 이해를 돕고 창의적 발상 능력을 향상시킴

■ 교과과정 연계 상설 어린이 디자인 교육체험 프로그램

- 교육대상: 초등학생, 중학생

- 교육목적: 서울시 교육청에서 시행하고 있는 디자인 교과서 연계 수업을 통한 디자인 교육의 활성화 및 전문 디자인교사 양성

- 디자인 교과서 연계 교육 프로그램

- 서울시 디자인 교과서를 활용하여 어린이들의 디자인적 사고를 바탕으로 한 창의적 문제해결 능력을 키우고 타 과목과의 연계를 통해 다각적 방향으로 디자인적 가치 향상

- 차후 학년별 디자인 교과서를 개발하여 교육 범위 확대 운영(중학교

VI. 운영활성화를 위한 추가 제안사항

용 교재개발 및 커리큘럼 기획을 통한 교과서 활용범위 확대)’

○ 디자인 기반 타 교과목 학습

- 디자인 학문의 활용범위를 확대하여 타 과목과 연계될 수 있는 교재 개발 및 커리큘럼 기획
- 운영을 통해 디자인적 가치에 대한 인식 확대
- 서울시 및 서울시 교육청에서 연구된 디자인을 접목한 타 교과목 학습연구자료를 활용하여 기획
- 과학을 이용한 디자인 작품 만들기, 동력장치를 이용한 제품 디자인 과정 등의 프로그램 운영



■ 어린이 교육 체험 프로그램을 위한 서포터즈

- 교육대상: 디자인, 미술 관련 학과의 대학생, 예비작가, 신진 디자이너 등
- 교육목적: 어린이 교육을 통한 현장경험 및 디자인 교육인력의 기반 마련
- 어린이 교육체험 프로그램을 위한 서포터즈 교육
 - 국립현대미술관 서울관에서 운영될 어린이 교육체험 프로그램을 지원해줄 대학생 기반 서포터즈 선발 운영
 - 디자인 교육체험에 관심있는 신진 작가 및 디자이너들을 선발하여

교육활동에 대한 활용지식 및 현장경험을 제공하여 미래의 작가 또는 디자인 교사가 되기 위한 기반 마련

- 인턴십의 성격으로 운영하며 역량 있는 학생들로 하여금 국립현대미술관 운영인력으로 채용될 수 있는 기회를 통해 동기 부여
- 디자인 교과과정 교육 운영 및 그 외 어린이 대상 교육 프로그램 지원을 위한 연수 및 교육



■ 유아 창작미술 퍼포먼스 교육 프로그램

- 교육대상: 영아(1~3세), 유아(3~6세)
- 교육목적: 예술의 창의성과 독창성을 유아교육과 접목시켜 즐거운 창작활동을 통한 감성과 성취감을 향상시키고 잠재된 창의능력과 NQ(Network Quorient: 공존지수)를 개발
- Aki(Art+Kids) community 운영
 - 어린이들이 예술을 통해 자신만의 독특하고 재미있는 생각과 상상력을 거침없이 자유롭게 표현하는 어린이 예술 창작 프로그램으로 검증받은 작가와 디자이너 선생님이 어린이들의 내면을 발견하고 표현하도록 이끌어줌
- 엄마와 함께하는 아트 스튜디오 운영
 - 엄마와 어린이들이 함께하는 수업으로 대규모 조형물에 색칠하기, 미디어 아트 체험, 동양화, 찰흙 만들기 등의 수업을 진행

6.4.3 교육프로그램의 활성화를 위한 추가 제안

■ 통합적 예술교육(Interdisciplinary arts education) 커리큘럼 개발 추진

- 학교 현장에서 실용과목 교육의 비중이 높아진 상황에 대한 대안으로 예술교육자들이 내놓은 방법으로 예술교육을 국어(언어 개념), 수학, 사회, 과학, 역사 등의 실용과목과 연결시켜 학습효과를 높이는 교육방법
- 통합교육론을 이용한 문화예술교육 수업의 한 예로는 컴퓨터를 통한 가상공간에서의 예술작품 감상을 통해 어떻게 문화교육을 효율적으로 시킬 수 있는 가에 대해 기술하고 있음
- 즉, 멀티미디어 교육, 문화교육, 역사교육, 음악교육, 미술교육을 모두 통합하여 가르치고 학습하는 교육방법을 말함
- 예를들면 인터넷 사이트, 미술작품 CD-ROM, 컴퓨터, 디지털 스캐너, 디지털 카메라 등을 활용한 멀티미디어 미술사 수업 등이 있음
- 이러한 수업에서 학생들이 자신이 속해 있는 문화 뿐만 아니라 다른 문화를 인정하고 이해할 수 있도록 돕는 것을 목적으로 함

■ 교육계와 문화예술기관 간의 적극적 협력관계 유지

- 학교에서 문화예술교육 분야의 교사수가 감소하고 그 영역이 축소되면서 많은 학교들은 가까운 지역사회 내의 문화예술기관과의 연계활동을 통한 수업을 이어가고 있음
- 문화예술기관 협력활동의 장점은 학교에서 책이나 미디어로 살펴보는 예술작품을 실제로 관람하고 체험할 수 있다는 점임

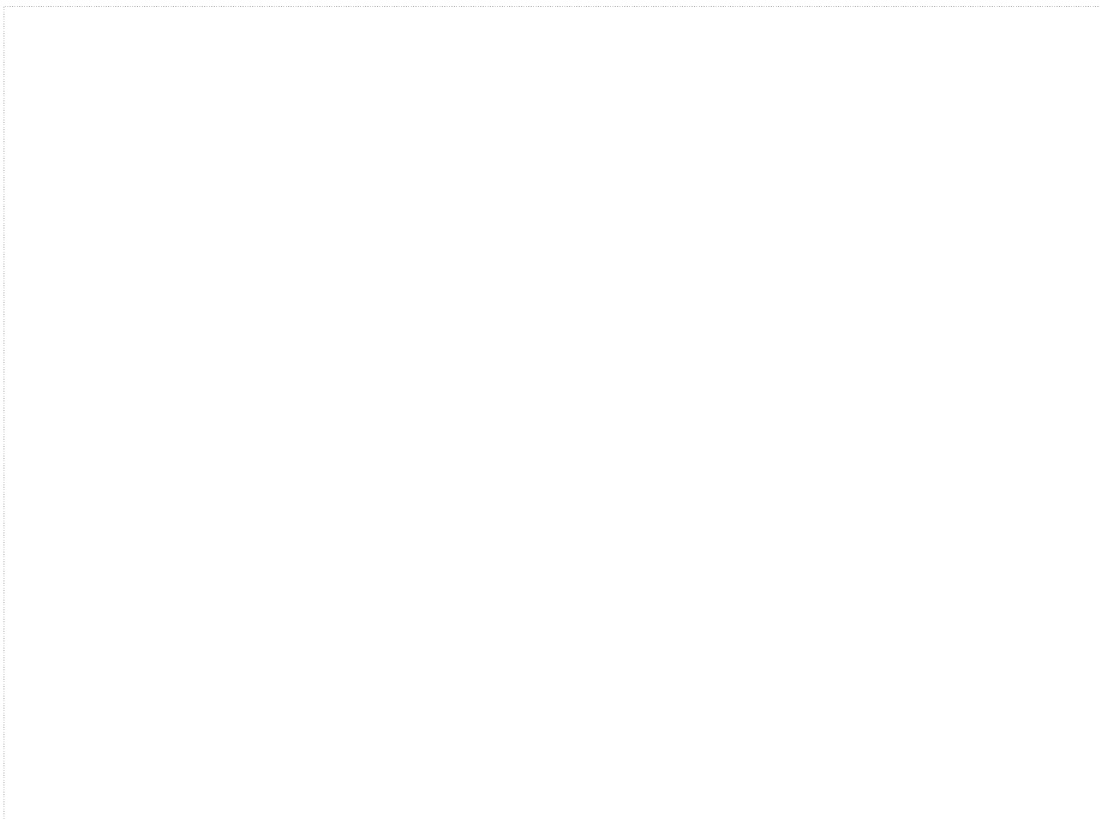
- 미국의 경우 많은 초·중·고등학교에서 미술관, 박물관, 음악당, 공연 예술센터 등과 연계한 수업을 실시하고 있으며 문화기관의 교육담당자들도 학교 연계활동을 위한 수업안 개발에 많은 노력을 기울이고 있음
- 미국 로스앤젤레스의 게티센터나 뉴욕 메트로폴리탄 미술관에서는 교사들의 미술과목 수업을 돕고 미술관 내에서의 미술감상/실기교육 프로그램을 알리기 위해서 방대한 양의 교사자료와 수업 자료를 인터넷을 통해 공개하고 있음
- 국립기관인 워싱턴디씨 소재 내셔널 갤러리의 교육팀에서는 각 학교 교사들에게 무료로 미술감상지도를 위한 멀티미디어 자료를 대여하고 있음
- 이러한 교육기관과의 파트너십을 통한 교육 프로그램의 연계는 지속적인 방문과 홍보효과를 일으킬 수 있는 제도로 필수적으로 도입되어야 할 것임

6.5 공간활용성 향상 방안

6.5.1 공간활용성 향상 방안

■ 야외공간 및 로비공간 활용방안

- 미술관 마당과 주 출입구, 도로에 접해있는 야외공간인 ①번 공간에 간이 상업시설을 설치하여 운영활성화 도모
 - 간이카페(Takeout), 플라워숍, 수공예 악세사리, 신진작가의 작품 혹은 무명화가의 초상화 그리기 등
- 미술관 주 출입구에서 로비 공간인 ②번 공간에 로비역할과 더불어 간단한 식음 혹은 홍보공간으로 활용
 - 테이크아웃카페나 기업의 홍보공간으로 활용함으로써 부가수익 창출



■ 휴게공간 활용방안

- 지하1층 전시실 맞은편의 휴게공간 및 복도인 ③번 공간에 간단한 식음공간 및 상업공간, 홍보공간을 마련하여 향후 추가수의 창출에 기여



VII. 결론 및 기대효과

7.1 결론

7.2 기대효과

제7장 결론 및 기대효과

7.1 결론

7.1.1 편의시설 이용객 수요추정

■ 편의시설 이용객 산정 대상

- 편의시설의 수요는 기본적으로 미술관을 방문하는 방문객을 기준으로 추정
- 국립현대미술관 서울관의 입지적 특성상 유동인구가 많은 특성을 감안하여 유동인구의 일부가 편의시설을 이용하는 점을 고려하여 시설별 이용객을 추정 한 결과는 다음과 같음

[표7-1] 편의시설 수요추정 결과

구분	시설명	시설 이용 특성	이용인구(연)
휴게 및 정보	멤버십 라운지	휴게, 음료	77,671
	VIP라운지	휴게, 음료	15,534
판매	뮤지엄숍	물품판매	77,671
	레스토랑1(대중)	식사	160,363
	레스토랑2(고급)	식사	53,454
	카페테리아1	음료 및 스낵	320,725
	카페테리아2	음료 및 스낵	106,908
기타수익	영화관	관람	39,534
	주차장	주차	635,342(254,137대)

7.1.2 편의시설 사업화 가능성

- 국립현대미술관 서울관 편의시설 운영 가능 방안 및 사업화 가능성 분석의 대상은 다음과 같음

[표7-2] 편의시설 운영방식 및 사업화 가능성 분석 대상

구분	운영 방식	분석 대상	분석 방식
현대미술관 법적 지위 불변	ALT 1 공공재단 위탁	○	국유재산법에 의한 위탁 수입
	ALT 2 편의시설 직영	○	운영 수익 분석
	ALT 3 민간(후원재단) 위탁	○	위탁 수입 및 지원금
독립법인 전환	ALT 4 편의시설 일부민간 위탁	○	운영 수익 분석
	ALT 5 편의시설 직영		ALT 2와 동일

- 사업화 가능성 분석은 각 시설별 운영 수익을 기본으로 하여 각 사업방식의 임대료 및 수익 배분의 구조에 따라 배분하는 방식으로 분석시행 결과는 다음과 같음

[표7-3] 편의시설 사업성 분석결과

수익(백만원)		ALT 1	ALT 2	ALT 3	ALT 4
사업 기간	현대미술관	21,051	40,543	38,853	31,903
	사업자	18,725	-	19,879	27,394
연평균	현대미술관	1,053	2,027	1,943	1,595
	사업자	936	-	994	1,370
순위		4순위	1순위	2순위	3순위

- 사업화 가능성 분석 결과 현대미술관이 편의시설을 자체 운

영하는 방안이 가장 사업성 분석이 좋은 것으로 나타남

7.1.4 편의시설 운영방안 제안

■ 식음공간과 판매공간의 확대 및 특성화 필요

- 해외의 경우 주변 복합문화공간과의 연결 혹은 관내에 스타 레스토랑이나 미술관 컨셉에 맞는 다수의 레스토랑과 카페, 아트숍 등을 운영하며 편의시설이 목적이 되어 방문하는 관람객이 생성
- 관람객 뿐만 아니라 외부 일반인도 이용할 수 있도록 식음과 판매시설의 비중을 넓히고 편의공간 자체를 특화하는 방안 검토

■ 미술관후원회를 활용한 위탁 운영방식 도입 추진

- 향후 법인화가 진행되는 현대미술관의 취지에 따라 향후 서울관의 편의시설 운영에 관한 노하우 확보가 필요
- 현재 시점에서 편의시설을 직영하는 것은 전문조직 등의 확보에 따라 다양한 문제점이 발생할 가능성이 있음
- 편의시설을 기타 공공기관에 위탁하는 것은 실질적으로 현대미술관의 수익 구조에 바람직하지 않으며 향후 법인화가 진행될 경우 운영 책임 및 수익 구조에 따른 문제점이 발생
- 외주업체의 인지도 및 전문성을 확보할 수 있는 장점이 있으며 식음 및 판매시설 운영의 전문인력을 따로 채용하지 않아도 되며 실질적으로 현대미술관의 수익을 극대화 할 수 있는 미술관 후원회를 활용한 위탁운영방식 도입 추진이 타당

■ 사업계획서 평가방식에 의한 위탁업체 선정

- 편의시설 운영의 전문성 확보와 현대미술관의 수익 극대화를

위하여 단순한 가격평가 방식이 아닌 제안서평가에 의한 제한입찰경쟁방식과 협상에 의한 계약방식을 도입 추진

7.2 기대효과

■ 편의시설의 효율성 증대

- 기존의 미술관 및 박물관의 경우 수동적 측면에서 편의시설의 도입을 추진
- 현대미술관 서울관의 다양한 편의시설의 공급은 단순한 미술관 관람객 만이 아닌 주변의 유동인구를 흡수하는 방안으로 접근을 시도하여 편의시설이 관람객을 유인하는 적극적 시설로 자리매김 가능

■ 현대미술관의 재정건정성 증대

- 편의시설의 종류 및 사업성 증대는 직접적으로 현대미술관의 수익을 증대시켜 현대미술관의 재정적 건정성 측면에서 상승효과를 가져올 가능성이 매우 높음

■ 현대미술관의 새로운 사업영역 확대

- 현대미술관 서울관을 직영운영할 경우 향후 현대미술관이 법인화 되거나 법적 지위가 상승하여도 다양한 사업의 영위가능한 조직 및 운영 노하우를 구성할 수 있는 계기를 마련

■ 새로운 문화공간의 제공

- 단순한 예술 문화공간을 제공하는 것이 아니라 현대적 개념의 복합 UEC형태를 도입하는 개념으로 접근하여 예술과 대중문화의 접목을 기대할 가능성이 높음
- 미술관 자체를 다가가기 좋은 공간으로 마련하여 일반 대중에게 보다 자주 미술관을 접촉할 수 있는 기회를 제공