

정책연구

2025-11

# 공연시설 집적지역 활성화 방안 연구

Study of Revitalizing Performing Arts Venue Concentration Areas

차민경·김혜인





정책연구 2025-11

# 공연시설 집적지역 활성화 방안 연구

Study of Revitalizing Performing Arts Venue Concentration Areas

차민경·김혜인



한국문화관광연구원  
Korea Culture & Tourism Institute



## 연구 책임

---

차민경 한국문화관광연구원 연구위원

김혜인 한국문화관광연구원 연구위원



공연시설 집적지역 활성화 방안 연구



## 연구 개요



# 1. 서론

## 가. 연구 배경 및 목적

최근 서울의 남산공연예술벨트와 대구의 대구오페라하우스, 대구콘서트하우스, 국립 뮤지컬컴플렉스, 그리고 부산의 부산콘서트홀 및 부산오페라하우스 등 국내 많은 대도시 에 대규모 공공 공연시설의 집적지역이 형성되고 있다. 본 연구는 이러한 대규모 공연시설 집적지역의 구성이 우리 공연예술시장에 소모적인 경쟁을 유발하는 것이 아닌 공연 예술 시장의 확대와 국민 문화향유 기회 확대에 기여할 수 있게 하기 위해, 공연시설 집적지역의 협력체계 구축과 시너지 창출을 통한 활성화 방안을 논의하고자 한다.

## 나. 연구 범위 및 방법

본 연구는 2025년 현재를 기준으로 분석한다. 국내에서 대규모 공공 공연시설 집적지역을 형성하고 있는 서울, 대구, 부산을 기본 공간적 범위로 하며, 해외사례의 경우 문화 시설 집적지역을 구성하고 있는 중국, 독일, 미국, 캐나다, 싱가포르를 대상으로 포함한다. 본 연구의 대상으로 하는 ‘공연’은 「문화예술진흥법」 제2조(정의)의 “문화예술” 중 ‘공연’에 해당하는 장르인 음악, 무용, 연극, 국악, 뮤지컬을 대상으로 한다.

본 연구의 방법은 문헌 연구(literature review), 전문가 자문 및 관계자 인터뷰(FGI 및 in-depth interview), 사례조사(case study) 등으로 한다.

# 2. 공연시설 집적지역의 이론적 배경 및 특징

## 가. 공연시설 집적 관련 이론적 배경

다수의 문화시설을 특정 지역에 집적하여 집적지역(concentration area)을 형성하는 것은 아래와 같이 클러스터, 콤플렉스, 코리더, 벨트 등 네 가지 방식으로 나눌 수 있다. 각 개념들의 이론적 특징을 비교 분석하면 다음과 같은데, 이 네 가지 개념은 실제 적용과정에서 혼합적으로 사용될 수 있다.

〈표 1〉 집적시설 이론적 개념의 비교 분석

구분	문화 클러스터	문화 콤플렉스	문화코리더	문화벨트
핵심 특징	• 동일 업종/산업, 동종기능의 시설의 집적	• 여러 기능의 시설이 하나의 단지/공간에 집적	• 도시의 선형축을 따라 거점의 연속 연결	• 특정 기능이나 산업 중심으로 광역/권역 단위로 띠 모양으로 넓게 분포하는 다중노드 연계
집적의 목적	• 동종/연관 업종 및 산업 간 지식정보 교류 촉진 • 근접성 기반의 혁신도모 (생산자 관점 혁신 강조)	• 한 단지/공간 안에서 시설을 통한 복합서비스 제공 • 소비자/이용자 중심 환경 극대화	• 주요 교통축을 따른 도시/지역 연계강화를 통해 유산 보존, 지역 발전, 문화관광개발 등 다중목적 달성	• 권역 혹은 초국가적 차원에서 특정 기능의 집중 확산이나 균형발전 도모하고 생산/소비 통합적 문화축 형성
지리적 형태	• 점(point)형태의 시설들의 밀집	• 하나의 부지, 율타리, 단지 내 수직/수평적 집약	• 선(line)형태로 주요 도로, 강변, 철도 축 따라 형성	• 띠(band) 형태로 넓은 선형시대, 녹지, 도심 지역에서 분포 • 띠가 특정 중심축에서 인근 도시나 지역으로 확장되는 구조도 가능
운영체계	• 민간, 공공중심 구축 협의체/파트너십 중심 • 네트워크형 거버넌스와 협업 중심 운영	• 단일 기관, 단체, 법인 등의 통합운영주체 중심	• 정부 및 지자체 협력체계 중심 • 다층적 거버넌스 필요	• 국가 간, 정부 및 지자체 주도 • 다자간 협력체제 및 협의의 필요
문화집적시설로서의 특징	• 공연시설, 출판, 박물관 등 유사한 업종들이 밀집하여 시너지 효과 기대	• 다기능의 복합문화공간(전시, 공연, 소비 등)으로 운영 특징	• 문화거리, 문화유산 협력코리더 등 여러 문화적/경제적 발전 목적의 접근	• 대규모의 문화권 벨트차원의 접근 중심으로 창작, 유통, 소비 주체의 융합 강조

## 나. 국내 공연시설 집적지역 조성계획 특징

자생적으로 형성된 대학로 공연장 거리나 홍대 라이브 클럽거리, 부산 대연동 문화골목이나 대구 대명동 소극장 거리 등은 민간 중심의 자연발생형 클러스터의 형태에 가깝다고 할 수 있다. 이들은 특정 장르 및 지역의 특색을 살려 창작 생태계를 만들었고, 각 시설의 독립성을 유지하면서도 비공식적인 네트워크를 통해 시너지 효과를 꾀하고 있다. 주로 민간단체 및 기관 등이 각자의 시설을 운영하기 때문에 중앙집중적인 관리 조직은 없다. 해외의 대표적인 공연시설 집적지역인 브로드웨이나 웨스트엔드도 자연발생형 클

러스터의 형태이지만, 각 극장이 개별적으로 운영하는 구조를 유지하고 있으며, 상호 협력사업은 매우 제한적이다.

반면 정부 및 지자체가 직접 개입해 조성한 공연예술 집적지역인 남산공연예술벨트, 부산 공연예술도시 조성사업, 대구 공연문화도시 조성사업 등은 클러스터와 벨트의 개념이 혼합되어 나타나고 있다. 그러나 정부 및 지자체의 개입으로 조성됨에도 불구하고 거버넌스 체계가 불명확하고 공간이나 시설 위주의 단순 집적 정도에 그치고 있으며, 창작-유통-소비 등의 생태계에 대한 집적지역으로서의 시스템적인 구축이나 사업화가 아직은 미흡한 상황이라 할 수 있다.

### 3. 공연시설 집적지역 활성화의 이슈 분석

#### 가. 공연시설 집적지역 활성화를 위한 운영상 이슈

##### 1) 구체적인 정책 방향 및 공동의 목표의 필요성

정부 및 지자체 주도의 공연시설 집적지역은 개별적 목표에 따라 공연시설이 건립되었고, 시설 간의 상호연계를 위한 구체적인 정책방향이나 계획은 부재한 상황이다. 시설의 건립이 먼저 계획된 이후 정책이 만들어지는 경우가 많으며, 이렇다보니 공연시설 집적을 통해 어떠한 정책적 효과를 도출할 지에 대한 구체적인 계획이 부족하다. 공연시설 간의 시너지 창출에 대한 계획은 발표되었으나, 무엇을 위한 시너지 창출인지 그 정책적 방향에 대한 구체적인 논의가 아직 부재하다.

집적지역에 위치한 공연시설들 또한 상호 간 협력이 필요하다는 인식이 아직은 부족한 상황으로, 이들에게 필요성을 인식시키고 공동의 목표를 설정해주는 것이 필요하다. 공동의 목표는 단순히 공연예술분야의 활성화가 아니라, 무엇을 어떻게 활성화할지 구체적인 목표가 설정될 필요가 있으며, 이를 위해 각 시설들이 어떤 역할을 수행해야 할지 제시해주는 것이 필요하다.

##### 2) 협력운영 체계의 부재 및 필요성

집적지역의 공연시설 간에 실질적인 협력사업이 운영되기 위해서는 공동의 목표 및

계획을 설정하고 실행을 추진할 콘트롤 타워(control tower)가 필요하지만 현재는 부재한 상황이다. 대구나 부산의 경우 통합법인을 설립해 콘트롤 타워의 역할을 수행할 조직을 구축하기도 하였고 많은 장단점을 드러내었으나, 아직은 수행 초기인 만큼 효과를 지켜보는 것이 필요하다.

## 나. 공연시설 집적지역 활성화를 위한 협력 가능성 및 장애요인

### 1) 공연시설 간 집적지역 형성에 대한 긍정적 기대

본 연구의 인터뷰에 참여한 공연시설 관계자 및 전문가들은 공연시설 간에 다양한 협력 가능성에 대한 기대를 가지었는데, 특히 공동마케팅에 대한 기대가 높았으며 장기간 노력이 필요하지만 성과도출이 어려운 관객개발 프로그램의 공동 운영에 높은 기대를 나타내었다. 또한 많은 예산과 인적자원, 인프라가 소요되는 공연작품의 창·제작에 대한 공동 투자로, 하나의 공연시설에서 감당하기 부담이 있는 사업에 대한 성과 극대화에 많은 기대를 나타내었다. 그 외에도 협력 연결망을 통한 공연작품 유통의 확대와 공연장 운영에 필요한 정보의 공유, 새로운 이슈에 대한 공동대응 등에 상호협력을 기대했다.

### 2) 상호 협력 운영의 장애요인과 역할 조정의 필요성

그러나 현실적으로 공연시설 간 상호협력은 운영 면에서 상당한 장애요인이 있을 수 있는데, 가장 큰 문제는 운영주체가 상이하다는 점이다. 각 공연시설은 설립목적과 프로그램의 특징에 맞게 가장 적합한 형태로 조직구조를 구축하고 있으며 이에 따라 조직문화가 서로 상이한데, 이는 협력에 있어 장애요인으로 작용할 수 있다. 지역의 경우 협력을 운영할 전문인력의 부족이 가장 큰 걸림돌이며, 기관장들의 상호협력에 대한 의지가 매우 중요하나 아직은 미흡한 상황이다.

또한 공연장 간의 협력을 추진하기 위해서는 먼저 각 공연장의 정체성을 명확히 하고 이를 바탕으로 집적지역 내 역할을 조정하는 것이 필요한데, 우리 공공 공연장은 관객이 명확하게 인식할 수 있는 정체성 차별화가 다소 미흡한 상황이다.

#### 4. 공연시설 집적지역 해외사례 조사

해외의 경우도 ‘공연시설의 집적지역’을 구축하고 상호협력관계를 통해 이를 활성화하고자 하는 전략을 구축하는 사례는 매우 드물다. 본 연구는 ‘상호 협력을 통한 집적지역의 활성화’에 보다 초점을 맞추고, 공연시설보다는 문화시설로 대상을 확대하여, 집적지역의 상호협력 활성화 및 시너지 극대화를 위한 해외의 노력들을 분석해 보았다. 본 연구를 통해 살펴본 해외사례들은 다음과 같은 특징을 가진다.

〈표 2〉 해외 문화시설 집적지역의 운영 비교

집적 지역명	집적지역 소개	콘트를 타워	콘트를 타워의 특징	콘트를 타워의 역할	문화시설 간 차별성	공연장 간 협력사업			
						창·제작	유통	소비	운영
상하이 연예 대세계	상하이시 인민광장 중심으로 형성된 공연장, 연습실, 공연예술단체 밀집지역	연예문화발전 서비스센터	플랫폼(platform) 형태의 협력구조, 상호관계없으며 공연장 운영에 개입하지 않음. 정부소속이지만 민간비영리조직	서비스센터설치·운영, 공연예술축제 주최, 공동마케팅 수행, 공동 자원조정 수행	공연장르, 규모, 작품 특징에 따라 공연장의 기능 차별화 및 다양화	전문 국제공연예술 축제의 개최(3+N), 대본창작센터, 연습시설 확충	타 도시 내 상하이 공연예술축제 개최, 에든버러 공연예술축제 진출 및 공동홍보	통합티켓시스템 구축, 티켓 할인제도 운영, 공동 광고 구매, 공동 홍보물 제작	공동 자원 조성 활동
베를린 문화포럼	베를린시 포츠담 광장 서쪽에 형성된 박물관, 미술관, 도서관, 연구소, 콘서트를 밀집지역	프로이센 문화유산재단	재단법인. 다양한 문화시설 및 기관이 소속.	문화시설 간 상호협력 유도 및 조정, 창·제작, 연구, 교육과 매개, 마케팅, 디지털 전환, 스폰서링 및 펀딩 등의 분야 상호협력 운영	문화예술 장르, 소장작품의 특징별 명확한 기능 차별화	공동 전시 및 공동 프로젝트 기획 및 운영 공동연구 프로젝트 실시 교육 및 축제 프로그램 공동 개발	공동 마케팅 실시 문화포럼 일일 티켓 박물관식 티켓 연간 티켓 클래스 플러스 뮤지엄패스 배틀린	디지털 전환에 대한 공동 대응 공동 스폰서십 및 펀딩 유치	

집적 지역명	집적지역 소개	코트를 타워	코트를 타워의 특징	코트를 타워의 역할	문화시설 간 차별성	공연장 간 협력사업			운영
						창제작	유형	소비	
LA 그랜드 애비뉴	LA 다운타운 그랜드 애비뉴를 따라 형성된 공연장, 미술관, 도서관 등 문화시설 밀집지역	별도 법인 준비 중	비영리법인, 공공-민간-시민사회 협력체계 성격	접적 지역의 공식 인정 추진, 시설 간 공동기획, 조성, 네트워크 총괄, 공동 마케팅 축제, 브랜드 관리 정부와 재단 간의 재개 및 자원 조성	공연 장르(오페라, 실험적 예술 등), 소장 작품 특성에 따른 공연장과 미술관 차별화, 교육 전문 및 시민 커뮤니티형 공간 차별화	공동 창작, 전시공연교육 통합형 프로그램, 예술과학 융합 프로젝트 운영	오픈하우스 축제, 공동마케팅 플랫폼 운영	공식 거버넌스 확립 및 조성 중 공동 마케팅, 자원조성, 접근성 개선 노력	
카르티에 데 스펙타클	몬트리올 도심지역에 형성된 공연장 및 문화기업 및 단체 밀집지역	카르티에 데 스펙타클 퍼트너십	민관협업체로 비영리 퍼트너십 조직(민관+시민사회 협력모델) 문화기관, 축제, 단체, 공공기관, 상임단체 대표 참여	공공 공간 관리, 프로그램 기획, 마케팅 및 홍보, 중재 및 조정, 전략수립	복합단지, 장르별 전용극장, 어린이 연극, 대중음악, 축제 등 장르 중심의 차별화	공연예술축제 디지털 설치 및 아트 축제 진흥	공공 공간 활용한 다양한 지역 축제, 모든 공연 공동마케팅	정부 재원 유치 공동 활동, 정책 및 조성 공동	
싱가포르 이츠 하우스 리미티드	싱가포르 국립예술위원회 산하 공공기관으로 다수의 공공 문화시설을 운영	싱가포르 이츠 하우스 리미티드	싱가포르 문체부 산하 국가예술위원회 산하의 공익 비영리기관	6개 산하 공연공간 운영, 공연예술축제 주최, 레지던시 운영, 정부 정책과의 정합 연계	클래식, 전통예술, 다원예술, 커뮤니티형, 레지던시 등 장르 및 기능 차별화	공연예술축제, 문화유산과 현대공연예술 융합프로젝트 실시,	커뮤니티형 사업 강화, 오픈하우스 축제, 디지털홍보 강화	디지털 접목 관련 대응 강화 산하기관처럼 극장플랫폼 메이킹 운영	

## 5. 공연시설 집적지역 활성화를 위한 정책제언

### 가. 공연시설 간 협력체계의 구축

#### 1) 공동목표의 현실화 필요

각 공연시설들은 자체 공연의 프로그래밍 안정성 확보, 관객 점유율, 수익률 유지 등을 우선 목표로 할 수밖에 없으므로 집적지역 공동의 목표는 우선순위에서 뒤로 밀리는 결과가 초래될 수밖에 없다. 이러한 우선순위의 차이는 공동 사업 추진의 속도저하나 불균형을 야기할 수 있으며, 공동의 목표가 각 공연장의 개별적 정체성과 목표가 다를 경우 괴리가 발생할 수 있다. 따라서 각 개별 공연시설의 다양성을 반영하고 상호조정된 공동목표의 설정이 필요하다.

이를 위해서는 집적지역 구축의 초기단계부터 지나치게 장기적이고 큰 목표를 내세우기보다는, 초기에는 최소 참여목표를 설정하고 점차 공동사업의 적극적 기획 및 운영을 강화하는 것이 필요하다. 또한 공동 사업에 적극적으로 참여하는 시설에 대한 재정, 마케팅, 정책상의 혜택을 제공하는 유인구조의 설계가 필요하다.

〈표 3〉 공동 목표의 계층화 및 단계화(안)

단계	목표 수준	주요 내용	예시 사업	유인 구조 및 지원
1	• 기초적 협력 (최소 참여)	• 개별 시설의 초기 안정화 와 기본적 협력기반 구축	• 통합 홈페이지 정보 제작 • 공동 홍보 제작 • 정보 공유 네트워크 구축	• 초기 참여시설 가시적 혜택 제공 • 공동 홍보물 우선 배포
2	• 강화 협력 (공동 기획 및 운영)	• 시설 간 협력 심화 및 공동사업 적극 추진	• 공동 레지던시 사업 • 공동 티켓 패스 사업 • 공동 마케팅 사업	• 공동사업 참여도에 따른 재정/마케팅 혜택 • 통합 채널 등에서의 우선 노출 등
3	• 통합 전략 (재원 통합 및 거버넌스 강화)	• 통합적 전략 목표 및 재정 통합 추진	• 통합 페스티벌 운영 • 공동 자원펀드 조성 • 공동 장비은행 운영	• 공동사업 참여도 정부 보조금 심사 반영 • 수익 배분 시 공동사업 참여시설 우대 배분

#### 2) 콘트롤 타워 및 공동협의체 구성의 필요

공연장과 이해관계자들을 공동의 비전과 전략 아래 결속시키기 위해서는 중심 허브로서 콘트롤 타워의 역할이 필수적이다. 콘트롤 타워는 1) 공동 전략의 기획, 2) 통합 마케팅

팅과 브랜딩, 3) 자원 공유와 지원의 역할, 4) 정책 옹호와 자원 조정의 역할 등의 핵심적인 역할이 기대된다.

효율적인 콘텐츠를 타워의 역할 수행을 위해 일부의 경우 전담조직을 설립하기도 하는데, LA 그랜드 애비뉴 문화지구 사례나 몬트리올 카르티에 데 스펙타클 파트너십과 같이 민관협력형 비영리 조직을 구축하는 것도 고려해볼 수 있다. 그러나 전담조직은 집적지역의 주요 주체 모두의 동의와 신뢰가 바탕이 되어야 하며, 상하관계가 아닌 협력관계로의 명확한 거버넌스 구조를 마련하는 것이 필요하다. 많은 비용 및 행정적 노력이 소요되는 전담조직보다 더 현실적인 방법으로 시설 운영자 연합/공동협의체의 구축이 고려될 수 있는데, 협의체는 민관 혼합 구성의 공동의장제 형식으로 민주적 방법에 의해 상호 사업을 개발하는 방식이다.

## 나. 협력사업 운영을 통한 공연예술분야 활성화

### 1) 공연예술 창·제작 활성화를 위한 공연장별 역할 분담 필요

공연시설 집적지역이 활성화되기 위해서는 각 공연시설이 자신의 특성에 맞추어 역할을 분담하고 이를 통해 상호보완의 기능을 하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 공연장간의 유사한 정체성을 차별화 및 명확화 하여 기능중복이 이루어지지 않도록 해야 한다. 공연시설 간 다른 성격은 상호 역할을 배분할 수 있게 함으로써 각 시설이 다양한 역할 수행을 할 수 있도록 하고, 풍부한 다양성으로 집적지역 전체에 대한 주목도를 높이고 활성화하는 데에 기여할 수 있게 할 수 있다. 또한 공연 창·제작의 과정에서 시설별 가진 자원을 다양하게 활용할 수 있게 해야 한다.

또한 공동 창·제작을 통한 우리 공연예술분야의 발전을 이끌 양질의 콘텐츠 개발을 모색해볼 수 있다. 공연 창·제작은 많은 공연시설들에게 부담스러운 속제로 수많은 예산, 인적자원, 각종 인프라 등을 필요로 한다. 더 양질의, 더 많은 공연 콘텐츠를 생산하기 위해 공동 창·제작을 통해 부족한 자원을 공유하고 활용할 수 있다. 특히 자원이 더욱 부족한 지역의 경우 공동 창·제작이 지역 공연예술분야 활성화에 더욱 효과적으로 기여할 수 있을 것을 보이며, 더 양질의 콘텐츠 개발과 지역예술인들에게 일자리를 제공할 수 있을 것으로 보인다. 공동 창·제작을 위해서는 민간 공연예술단체 및 예술인들과의 협력도 확대하는 것이 필요한데, 특히 공공 공연시설의 경우 민간 공연예술단체의 성장

에도 의미 있게 이바지하도록 노력하기 위해 민간 공연예술분야와의 활발한 협력사업 개발이 필요하다.

### 2) 효율적인 공연예술 관객개발을 위한 공동의 전략 구축

또한 집적지역의 공연시설 간에 '통합 티켓 시스템'을 개발하여 보다 효율적인 고객개발 및 관리를 꾀하는 것도 고려해볼 수 있다. 자체 티켓 시스템의 개발은 매우 큰 비용과 노력이 소요되는 사업으로, 이를 통합해 운영한다면 비용 및 운영의 효율성을 기할 수 있다. 무엇보다도 데이터베이스 통합을 통해 고객관계마케팅(Customer-Relationship Marketing)의 효과의 극대화를 꾀할 수 있다.

집적지역 공연시설 간의 협력 중 가장 쉬우면서도 효과적으로 운영될 수 있는 부분은 '공동 마케팅'으로, 각 공연시설의 자원을 통합함으로써 더 효율적이고 임팩트 있는 마케팅을 진행할 수 있을 것으로 보인다. 또한 장기간의 노력이 필요한 일로 단기간에 성과출이 어렵고, 많은 자원과 노력이 투입되는 '관객개발' 프로그램을 공동으로 추진할 수 있는데, 이러한 과정을 통해 단독 공연시설에서는 다소 부담되는 사업의 무게를 덜고 지역 공연예술분야의 지속가능한 발전을 위한 기반을 구축할 수 있다.

### 3) 다양한 차원의 협업을 통한 우리 공연예술 발전에 기여

해외사례에서 가장 많이 살펴볼 수 있었던 집적지역의 공연시설 간 협력의 형태 중 하나는 공동 축제 또는 프로젝트의 주최이다. 이러한 공동축제 및 프로젝트의 개최는 특정 시기에 공연예술 붐(boom)을 조성함으로써 우리 공연예술에 대한 주목도와 화제성을 높이는 한편, 마케팅과 재정운영 등에 있어서도 효율성을 기할 수 있다. 또한 이러한 공동사업에 대해 공동으로 재원을 조성(fundraising)을 시도할 수 있는데, 재원조성과 관련한 전문인력이나 경험이 부족한 우리 공연시설에는 효과적인 자원공유 방법이 될 수 있다.

그 외에도 집적지역에 속한 공연시설 간의 공동협의체가 구축되고 정례적인 모임이 조직된다면, 상호 정보공유와 다양한 이슈에의 공동대응으로 실무적 효율성이 상승할 것으로 기대할 수 있다.



---

# 목차

<b>제1장 서론</b> .....	<b>1</b>
제1절 연구 배경 및 목적	3
1. 연구 배경	3
2. 연구 목적	4
제2절 연구 범위 및 방법	6
1. 연구 범위	6
2. 연구 방법	7
<b>제2장 공연시설 집적지역의 이론적 배경 및 특징</b> .....	<b>9</b>
제1절 공연시설 집적 관련 이론적 배경	11
1. 문화예술시설 집적에 대한 논의의 시작	11
2. 창조 클러스터와 문화 콤플렉스	12
3. 문화 코리더와 문화 벨트	20
제2절 국내 공연시설 집적지역 조성의 특징	25
1. 자생적 집적지역의 특징	25
2. 정책 주도적으로 조성되는 공연시설 집적지역의 특징	29
제3절 소결 및 시사점	35
<b>제3장 공연시설 집적지역 활성화의 이슈 분석</b> .....	<b>43</b>
제1절 공연시설 집적지역 활성화를 위한 운영상 이슈	45
1. 구체적인 정책 방향 및 공동의 목표의 필요성	47
2. 협력운영 체계의 부재 및 필요성	54
제2절 공연시설 집적지역 활성화를 위한 협력 가능성 및 장애요인	61
1. 공연시설 간 집적지역 형성에 대한 긍정적 기대	61
2. 상호 협력 운영의 장애요인과 역할 조정의 필요성	72

제3절 소결 및 시사점	83
<b>제4장 공연시설 집적지역 해외 사례 조사</b> .....	<b>87</b>
제1절 중국 상하이 연예대세계	89
1. 연예대세계(演艺大世界) 개요	89
2. 연예대세계 조성 및 발전을 위한 정책	97
3. 연예대세계 공연장 간 협력을 위한 협의체와 사업	99
4. 연예대세계에 대한 평가와 시사점	109
제2절 독일 베를린 문화포럼	114
1. 베를린 문화포럼(Berlin Kulturforum) 개요	114
2. 베를린 문화포럼의 상위조정기관 : 프로이센 문화유산재단	124
3. 베를린 문화포럼 협력사업 운영의 특징	129
4. 베를린 문화포럼의 협력에 대한 평가	142
제3절 미국 LA 그랜드 애비뉴 문화지구	145
1. LA 그랜드 애비뉴 문화지구의 개요	145
2. 문화지구 조성 관련 정부 정책 및 운영	152
3. 문화지구 협력사업 운영의 특징	159
4. LA 그랜드 애비뉴 문화지구의 협력에 대한 평가	167
제4절 캐나다 몬트리올 카르티에 데 스펙타클	169
1. 카르티에 데 스펙타클(Quartier des spectacles, QDS) 개요	169
2. 카르티에 데 스펙타클의 운영 구조	173
3. 카르티에 데 스펙타클 주요 협력사업의 특징	183
4. 카르티에 데 스펙타클의 주요 성과 및 과제	186
제5절 싱가포르 아츠 하우스 리미티드	188
1. 아츠 하우스 리미티드(AHL) 개요	188
2. AHL의 운영공간 및 주요 사업	198
3. AHL의 공동 사업 및 축제	206
4. AHL 운영공간 간의 협력 구조	209
5. AHL의 주요 성과 및 향후 과제	213
제6절 소결 및 시사점	218

<b>제5장 공연시설 집적지역 활성화를 위한 정책제언 .....</b>	<b>229</b>
제1절 공연시설 간 협력체계의 구축	231
1. 공동목표의 현실화 필요	231
2. 컨트롤 타워 및 공동협의체 구성의 필요	236
제2절 협력사업 운영을 통한 공연예술분야 활성화	242
1. 공연예술 창·제작 활성화를 위한 공연장별 역할 분담 필요	243
2. 효율적인 공연예술 관객개발을 위한 공동의 전략 구축	246
3. 다양한 차원의 협업을 통한 우리 공연예술 발전에 기여	248
<b>참고문헌 /</b>	<b>253</b>
<b>ABSTRACT /</b>	<b>263</b>

---

## 표 목차

〈표 1-1〉 전문가 자문 및 관계자 인터뷰 명단	8
〈표 2-1〉 집적시설 이론적 개념의 비교 분석	35
〈표 3-1〉 공연장 관계자 및 전문가 인터뷰 주요 질의내용	46
〈표 4-1〉 상하이 연예대세계의 전문 공연시설	94
〈표 4-2〉 PQDS 주요 기능 유형	175
〈표 4-3〉 PQDS 운영체계 및 이사회 구성표	176
〈표 4-4〉 QDS 조성 단계 예산 내역(2007-2011)	180
〈표 4-5〉 Place des Arts Festival 참여 공간 특징	185
〈표 4-6〉 AHL 항목별 수입(2022-2024)	197
〈표 4-7〉 AHL 항목별 자출(2022-2024)	198
〈표 4-8〉 AHL 운영 공간	199
〈표 4-9〉 AHL 운영 공간 개요	206
〈표 4-10〉 해외 문화시설 집적지역의 운영 비교	227
〈표 5-1〉 공동 목표의 계층화 및 단계화(안)	236

---

# 그림 목차

[그림 2-1] 다이아몬드 모델의 구성요소	13
[그림 2-2] 문화클러스터 지리적 배치도	36
[그림 2-3] 문화콤플렉스 지리적 배치도	36
[그림 2-4] 문화코리더 지리적 배치도	36
[그림 2-5] 문화벨트 지리적 배치도	36
[그림 3-1] 부산광역시 공연예술도시 조성 전략과 과제	48
[그림 3-2] 클래식부산의 조직구성	59
[그림 3-3] 대구 문화예술기관 연합체 COCOA의 미션 및 비전	62
[그림 3-4] 대구 문화예술기관 연합체 COCOA의 멤버십 카드	63
[그림 3-5] 부산광역시의 공연장별 기능 조절 계획	79
[그림 4-1] 연예대세계 공연장 지도	92
[그림 4-2] 상하이 문화광장의 내부 시설	95
[그림 4-3] 연예신공간	97
[그림 4-4] 난징루 보행자 거리에 위치한 당일 할인 티켓 판매부스	107
[그림 4-5] 중·영 2개국어 관극 핸드북	109
[그림 4-6] 베를린 문화포럼 내 프로이센 문화유산재단 소속기관 위치도	117
[그림 4-7] 프로이센 문화유산재단 조직도	127
[그림 4-8] 베를린 문화포럼의 대표 협력 프로젝트 유토피아 문화포럼 홍보물	130
[그림 4-9] LA 다운타운 문화예술 생태계	146
[그림 4-10] GACD 문화예술 생태계	160
[그림 4-11] To the Fullest: The Music of Julius Eastman and Arthur Russell 세부 프로그램	163
[그림 4-12] MAC3 구조	165
[그림 4-13] Grand Ave Arts: all access 참여 기관 현황	166
[그림 4-14] 카르티에 데 스펙타클 지역의 세 개의 중심축(Pôles) 지도	172
[그림 4-15] 아츠 하우스 리미티드 구조	192
[그림 4-16] MCCY, NAC, AHL 거버넌스 구조도	193

[그림 4-17] AHS 조직도	196
[그림 4-18] Art in the Civic District 캘린더	212
[그림 4-19] Art in the Civic District 프로그램	213
[그림 5-1] 콘트롤 타워의 역할을 할 조정기구와 공연장과의 관계	239
[그림 5-2] 협의체로서의 콘트롤 타워의 역할	241

공연시설 집적지역 활성화 방안 연구

제1장

서론



# 제1절 연구 배경 및 목적

---

## 1. 연구 배경

2024년 3월 문화체육관광부 장관은 남산공연예술벨트 조성계획을 발표하고, 남산을 중심으로 한 도심지역에 대규모 공연시설의 협력망을 구축하겠다고 밝혔다. 이는 현재 개별적으로 운영되고 있는 공공 공연시설 간에 협력과 연계를 강화하고, 이를 통해 우리 공연예술분야의 활성화와 우리 국민의 문화생활을 풍부하게 할 효율적 운영방안을 구축하겠다는 의지이다. 이와 함께 서울 서계동 국립극단 부지에 새로 건립될 (가칭)국립공연예술센터의 건설과 현재 자유센터의 리모델링을 통한 (가칭)국립공연예술창작센터의 건립, 그리고 올해부터 시작 예정인 국립정동극장의 리모델링 계획을 밝혔는데, 이러한 도심지역의 대규모 공연시설의 건립과 연계는 우리 공연예술시장에 큰 영향을 제공할 것으로 예상된다. 뿐만 아니라 민간에서는 호암아트홀이 클래식 음악 전용 공연장으로 재건축이 추진 중이며, 서울특별시도 여의도에 제2세종문화회관을 클래식 음악 전용 공연장으로 건립할 예정이어서, 이러한 도심지역 내 대규모 공연시설의 집적은 우리 공연예술계의 지형에 어떠한 영향을 미칠지 기대와 우려를 공존하게 하고 있다.

이러한 대규모 공연시설의 건립은 서울만의 일이 아니다. 서울보다는 밀집도가 덜하지만, 우리나라 주요 대도시에 대형 공연시설 건립 붐이 일어나고 있다. 대구광역시의 경우 ‘유네스코 창의도시 네트워크’의 ‘음악 분야 창의도시’로 선정된 후 ‘공연문화도시 조성사업’을 역동적으로 추진하며 대규모 공연장 건립계획을 밝혔다. 현재 대구오페라하우스와 대구콘서트하우스가 건립되어 운영되고 있고, 그 외에도 뮤지컬전용극장인 국립뮤지컬콤플렉스 등이 향후 건립될 예정이다.

부산광역시의 경우 대규모 공연시설 건립에 더욱 적극적으로 나서고 있는데, 부산콘서트홀이 2025년 6월 정식 개관하였고 부산오페라하우스가 건립 중이며, 향후 부산 서부지역에 낙동강아트센터가 건립 예정이다. 그 외에도 뮤지컬 전용극장인 드림씨어터가

운영되고 있다.

대도시에 이러한 대규모 공연시설이 건립되는 것은 공연예술분야에 대한 국민의 관심을 증대시키는 것은 물론, 공연예술 콘텐츠의 유통 활성화에 많은 도움이 될 수 있다. 특히 공연장의 부족을 호소하고 있는 공연예술인들의 창작활동에 긍정적 영향을 제공할 수 있다. 특히 서울특별시의 남산공연예술벨트의 경우 가까운 거리에 대규모 공연시설이 집적하고 있는 형태여서, 서울 도심 내 공연예술분야 활성화에 이바지할 수 있을 것으로 기대된다.

그러나 우리 순수 공연예술분야 시장은 아직 한정된 수요로 인해 그 규모가 매우 작은 상황으로, 대규모 공연시설의 건립은 작은 수요 내에 불필요한 경쟁을 심화할 수도 있다. 또한 유사한 성격을 가진 공연장이 반복적으로 건립된다는 문제가 제기되고 있는데, 이러한 공연장 간의 기능 중복은 공연시설 건립 필요성에 대한 문제를 제기하고 있다. 문화체육관광부가 밝힌 남산공연예술벨트와 같은 대규모 공연시설의 협력망은 이러한 불필요한 경쟁보다는 협력을 통한 수요 창출이나 창·제작 활성화라는 긍정적인 방향을 추구하고 있는데, 아직 명확한 계획이 없는 상황이어서 이러한 연결망이 어떤 방식으로 기여할 수 있을지 미지수이다. 대구광역시와 부산광역시의 경우에도 비교적 가까운 거리에 비슷한 규모의 대규모 공연장을 다수 위치시키고 있는데, 공연장 간의 협력은 거의 없는 상황으로, 작은 관객 규모를 대상으로 소모적인 경쟁이 될 가능성도 있다. 남산공연예술벨트는 이러한 소모적인 경쟁보다는 상호 협력을 통해 각각의 공연장의 에너지를 건설적인 방향으로 전환하고자 하는 움직임이라고 할 수 있는데, 아직은 구체적인 목표나 계획이 수립되지 않아 실질적인 운영을 위해서는 갈 길이 먼 상황이다.

## 2. 연구 목적

남산공연예술벨트나 우리나라 대도시의 대규모 공연시설 집적이 추구하고자 하는 우리 국민의 풍부한 문화생활과 다양한 창작활동의 촉진, 그리고 이를 통한 공연예술시장의 성장을 위해서는 공연시설 간 상호 협력 방안에 대한 보다 구체적인 논의가 필요하다. 공연시설 간의 협력을 통해 얻을 수 있는 목표가 무엇인지 설정하고, 이를 위해 어떤 계획을 만들 수 있을지, 그리고 이를 운영하는 데에 있어 장애요인은 무엇인지 살펴볼

필요가 있다.

본 연구에서는 현재 국내 대도시를 중심으로 형성되고 있는 대규모 공공 공연시설의 집적과 관련해, 이러한 공연시설의 건립이 우리 공연예술시장에 소모적인 경쟁이 아닌 공연예술시장의 확대하고 우리 국민의 문화생활을 풍부하게 할 수 있는 데에 이바지할 수 있도록 그 방법을 탐색하고자 한다. 이를 위해 현재 조성되고 있는 공연시설 집적이 어떤 특징을 가지고 있고, 상호 협력을 위해 논의되어야 할 쟁점이 무엇인지, 그리고 해외사례 연구를 통해 어떠한 방법으로 우리 공연시설 간의 시너지 창출을 위한 방안을 도출할 수 있을지를 고민해보고자 한다. 이를 통해 본 연구는 우리나라 대도시의 대규모 공공 공연시설들의 상호 협력적인 운영 활성화 방안을 고찰하고 이를 통해 우리 공연예술분야의 건강한 성장을 위해 필요한 사항을 논의해보고자 한다.

## 제2절 연구 범위 및 방법

### 1. 연구 범위

#### 가. 시간적 범위

2025년 현재를 기준으로 하여 분석하고자 한다.

#### 나. 공간적 범위

우리나라 대도시 중 대규모 공공 공연시설을 다수 건립하고 있는 서울특별시, 대구광역시, 부산광역시를 기본적인 공간적 범위로 하며, 해외사례의 경우 중국, 독일, 미국, 캐나다, 싱가포르를 대상으로 포함한다.

#### 다. 대상적 범위

본 연구의 대상으로 하는 ‘공연’은 「문화예술진흥법」 제2조(정의)의 “문화예술”<sup>1)</sup> 중 ‘공연’에 해당하는 장르인 음악, 무용, 연극, 국악, 뮤지컬을 대상으로 한다. 본 연구는 대중예술보다는 순수예술 또는 기초예술 분야에 초점을 맞추어 연구하므로, 음악의 경우 대중음악은 제외하는 것으로 한다. 본 연구의 주요 대상인 ‘공연시설’은 위의 「공연법」 제2조제4호의 “공연장”<sup>2)</sup>으로 한다. 특히 국가 및 지방자치단체에 의해 건립되고 운영되

1) 「문화예술진흥법」 제2조(정의)에 따르면, “문화예술”이란 문학, 미술(응용미술을 포함한다), 음악, 무용, 연극, 영화, 연예(演藝), 국악, 사진, 건축, 어문(語文), 출판, 만화, 게임, 애니메이션 및 뮤지컬 등 지적, 정신적, 심미적 감상과 의미의 소통을 목적으로 개인이나 집단이 자신 또는 타인의 인상(印象), 견문, 경험 등을 바탕으로 수행한 창의적 표현활동과 그 결과물을 말함

2) 「공연법」 제2조제4호. “공연장”이란 공연을 주된 목적으로 설치하여 운영하는 시설로서 대통령령으로 정하는 것을 말한다.

「공연법 시행령」 제1조의2(공연장의 범위) 「공연법」(이하 “법”이라 한다) 제2조제4호에서 “대통령령으로 정하는 것”이란 연간 90일 이상 또는 계속하여 30일 이상 공연에 제공할 목적으로 설치하여 운영하는 시설을 말한다.

는 ‘국공립 공연시설’만을 대상으로 한다.

본 연구의 주요 대상은 우리나라 대도시 중 대규모 공공 공연시설을 다수 건립하고 있는 서울특별시, 대구광역시, 부산광역시의 대규모 공공 공연시설로, 객석 수 1천석 이상의 공연장을 대상으로 한다. 다만 명동예술극장과 국립정동극장의 경우 남산공연예술 벨트에 포함되어 있으므로 대상에 포함한다.

해외사례의 경우 본 연구의 대상으로 하는 ‘공연시설 집적지역’의 조사에는 한계가 있으므로, ‘문화시설 집적지역’으로 대상의 범위를 넓히고 ‘집적지역 활성화를 위한 활동’에 초점을 맞추어 조사하였다.

## 라. 내용적 범위

본 연구의 내용적 범위는 크게 네 가지로 나뉜다. 첫째, 공연시설의 집적지역과 관련한 이론적 배경의 분석과 현재 우리나라에서 논의 중인 집적지역과 대규모 공연시설 조성계획의 특징을 분석하였다. 둘째, 우리 공연시설 집적지역의 상호 협력과 활성화를 위한 쟁점, 그리고 기대효과 및 장애 요인을 분석하였다. 셋째, 해외의 문화시설 집적지역의 사례를 조사하고 이를 통해 우리 공연시설 집적지역에의 시사점을 도출하였다. 마지막으로 공연시설 집적지역 활성화를 위한 정책적 제언을 제시하고자 한다.

## 2. 연구 방법

### 가. 문헌 연구(literature review)

우리 공연시설을 둘러싼 쟁점, 공공 공연시설의 집적화 등에 대한 전반적인 내용을 살펴보기 위해, 본 연구는 공연예술 전반 및 공연시설과 통계자료, 선행 연구보고서, 논문 등을 분석하였다. 또한 해외의 공연시설을 비롯한 문화시설의 집적과 관련한 연구보고서, 단행본, 논문 등을 분석하였고, 특정 분야의 시설 집적과 관련한 이론을 다룬 단행본, 연구보고서, 논문 등을 검토·분석하였다.

## 나. 전문가 자문 및 관계자 인터뷰(FGI 및 in-depth interview)

대규모 공공 공연시설의 집적과 관련한 다양한 이슈와 기대효과, 장애 요인을 살펴보기 위하여 본 연구는 공연예술분야 전반 및 공연시설 관련 전문가의 방문 인터뷰를 실시하였다. 또한 현재 정부가 추진 중인 공연시설 집적지역 조성계획에 해당하는 공연시설 관계자의 인터뷰를 통해 활성화의 장애 요인 및 정책 수요를 분석했다. 자문회의 및 인터뷰에 참여한 관계자 및 전문가는 다음과 같다.

〈표 1-1〉 전문가 자문 및 관계자 인터뷰 명단

회차	일시	자문위원
1	2025.04.02	국립극장 이동현 공연기획부장
2	2025.04.03	명동예술극장 정광호 사무국장
3	2025.05.08	부산연구원 김민경 박사
4	2025.05.12	국립정동극장 방정일 팀장
5	2025.05.20	대구정책연구원 오동욱 박사
6	2025.05.20	클래식부산 박민정 대표 부산광역시청 신인숙 팀장
7	2025.08.05	KANG QI(Director of Shanghai Huangpu Arts Advancements and Services Center), WANG HAIXIAO(CEO, Nanjing Haixiao Culture Communication Co., Ltd.)

## 다. 사례조사(case study)

해외의 공연시설을 비롯한 문화시설 집적지역의 다양한 조성사례를 조사하여, 집적지역의 목표와 계획, 운영상의 특징, 상호 협력의 성과 및 한계에 대해 분석해 우리 공연시설 집적지역 활성화를 위한 시사점을 도출하였다. 해외에도 공연시설만의 집적지역은 매우 드물기 때문에, 문화시설 집적지역으로 사례조사의 범위를 확장하여 집적지역의 상호 협력 방법과 이를 통해 얻을 수 있는 효과에 대해 자세히 분석해보았다.

공연시설 집적지역 활성화 방안 연구

제2장

## 공연시설 집적지역의 이론적 배경 및 특징



# 제1절 공연시설 집적 관련 이론적 배경

---

## 1. 문화예술시설 집적에 대한 논의의 시작

본 연구는 공연예술 집적지역의 효과를 높이는 방안을 도출하기 위함인 만큼, 제1절에서는 그 이론적 토대를 구축하기 위해 그 대표적 이론들인 창조 클러스터, 문화복합시설, 문화벨트, 문화코리더 등의 집적 이론을 요약하여 살펴보고 그 특징과 한계를 고찰해보고자 한다. 각 이론적 특징들에 대해 본격적으로 분석하기에 앞서, 문화예술시설의 집적에 대한 기대와 논의는 언제부터 주목되기 시작했는지에 대해 알아보자.

그 초기 집적 모델의 대표적 사례는 ‘만국 박람회’ 정도로 볼 수 있는데, 1851년 런던 만국 박람회를 기획했던 알버트 왕자는 ‘예술과 과학의 결합이 산업 발전을 주도한다’는 비전을 제시하며 ‘Albertopolis’란 일종의 전시, 교육, 연구, 예술 생산이 개념의 종합문화클러스터 모델을 제시했다. 이는 알프레드 마셜(Alfred Marshall)의 산업지구이론보다 30여년 앞선 제안이었다 할 수 있다. 유사 성격의 시설을 집적하면 그 어떤 시너지와 경쟁 우위를 도출할 수 있을 것이란 오랫동안의 기대는 기본적으로 공간적 근접성을 전제로 한 암묵적 효과에 대한 이론들로 이어져왔다.

다수의 문화예술 시설을 한데 모아 특정 구역이나 축을 형성하는 개념은 다양한 문화정책과 도시계획에서 활용되어 왔다. 기본적으로 지리적으로 인접하거나 개념적으로 연계된 여러 시설을 하나로 묶어 협업 시너지와 네트워크 활성화를 도모하려는 이 개념들은 단순한 시설의 집적이 아니라 문화예술자원의 집적과 공유를 통해 창작 역량을 높이고 관객들의 접근성과 문화향유 기회를 확대하려는 정책적 필요성에 의해 출발되는 경향이 강하다. 개별 기관이 단독으로 운영될 때보다, 함께 모여있을 때 공동의 사업, 통합 마케팅 등을 통해 보다 큰 시너지와 파급효과를 낼 수 있다는 기대를 바탕으로 한다.

문화예술시설 집적은 주로 문화예술생태계를 형성하는데 긍정적 역할을 하고, 소비 등을 진작시켜 경제적 효과를 창출하고, 도시의 문화적 정체성 형성을 돕기 때문에 필요

하다고 여겨진다. 공연시설 집적지역에 대한 이론적 접근은 클러스터 이론에 근거하여 공연장 집적의 효과가 기업의 혁신창출에 기여하는지의 여부에 집중하거나, 공간적 분포를 분석하여 공연예술 집적지역의 입지적 특성을 파악하고 지역 경제와의 연계성을 분석하는 경우들이 많다. 특히 공연예술산업은 다른 문화예술산업 분야에 비해 노동집약적 특성이 강하고, 상품의 소비를 위해 소비자의 직접 방문이 이루어져야 한다는 점, 빈번한 공연과 관객 유입으로 지역 경제 활성화에 영향을 미칠 수 있다는 점 등에서 시설의 집적이 유발하는 효과가 클 수 있다고 보고 있다(김재희, 2015; 이수영·이금숙, 2016; 왕연주·이승현·최언희, 2024).

클러스터 이론이나 콤플렉스 이론 등과 같이 시설의 집적을 바라본 연구들 외에, 직접적으로 공연예술시설의 집적의 효과에 대해 바라보고자 했던 소수의 선행연구들 또한 찾아볼 수 있다. 시설의 집적이란 행위가 발생하면 자연스럽게 지니게 되는 해당 지역의 장소성이 관객들의 관람 결정에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하기도 하였는데, 이는 계획행동이론(theory of planned behavior) 프레임워크를 사용하여 장소의 애착이 인간행동에 미치는 관계를 조사하는 연구들이 진행된 바 있다. 개인이 특정 행동을 결정할 때, 장소가 지닌 미적 특성이나 독특한 경험이 느껴지면 그 장소와 감정적으로 연결될 가능성이 더 높아지고, 심리적으로 방문하고자 하는 동기가 더 커질 수 있다고 보았다(Davies, Foxall, & Pallister, 2002; Raymond, Brown, & Weber, 2010)

## 2. 창조 클러스터와 문화 콤플렉스

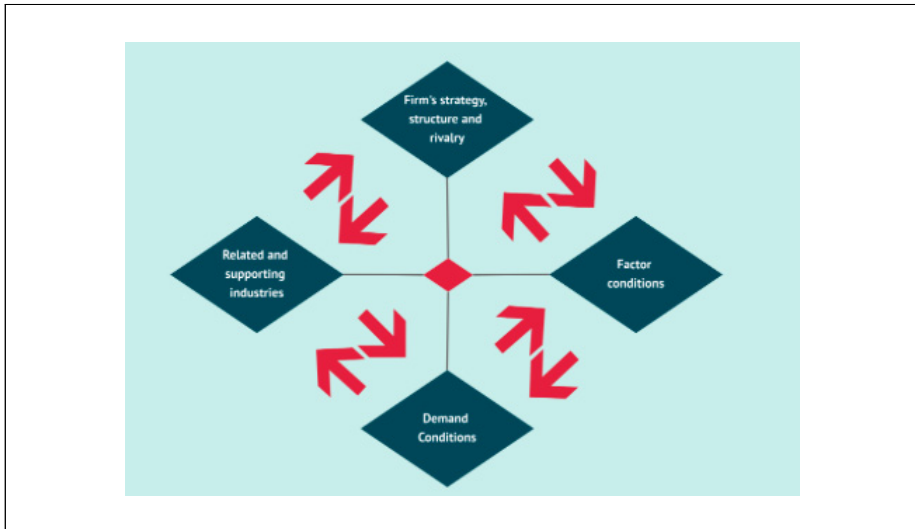
### 가. 클러스터 이론과 창조 클러스터

‘문화지구(cultural district)’나 ‘문화쿼터(cultural quarter)’, ‘문화 클러스터(cultural cluster)’ 등의 용어들은 모두 문화시설의 집적에 대한 용어들인데, 1980년대 이후 서구의 쇠퇴한 공업도시에서 문화를 활용해 지역경제를 촉진하기 위한 일종의 장소마케팅으로서 문화와 창의성을 활용한 클러스터 전략이 도시 및 지역 정책의 중요한 요소가 되었다(Evans, 2003). 특히 1980년대 이탈리아 북부지역(The third Italy)의 국지적 지역을 중심으로 이 지리적 지역에 기반을 둔 기업 간의 협력이 지역경제 발전에 중요한 역할을 수행할 수 있다는 연구들이 나오기 시작하면서 논의되기 시작했고, 1990년

하버드 대학교의 마이클 포터(Michael Porter)가 「국가의 경쟁우위(The Competitive Advantage of Nations)」라는 책에서 국가 경쟁력을 설명하는 다이아몬드 모델을 제시하고, 국가의 핵심 경쟁력이 지역 클러스터에 의해 주도된다고 주장하면서 주목받기 시작했다. 그리고 1990년대 중반 이후 OECD가 이 클러스터를 국가의 혁신체제에서 주목해야 할 주요 모델로 다루기 시작하면서, 많은 국가들에서 정책적 관심을 보이기 시작했다.

다이아몬드 모델은 1) 생산 조건, 2) 수요조건, 3) 기업 전략, 구조 및 경쟁, 4) 관련 및 지원산업과 두 가지의 외생 변수(정부, 기회)로 구성되고 이들의 상호작용을 통해 경쟁력이 결정된다고 바라보는 관점이다. 생산 조건은 산업발달에 필요한 자원들로 인적자원, 물적 자원, 지식 자원, 자본 자원, 인프라 등을 모두 포함한다. 이 때 기초적인 요소와 고급 요소로 구분될 수 있는데, 기초적 요소는 천연자원 등의 선천적 자원을 의미하며, 고급 요소는 기술 역량이나 노동의 질, 연구개발 등의 자원을 말한다. 수요조건은 기본적인 국내 시장의 수요 규모와 품질 요구에 대한 조건으로, 국내 시장의 수요 규모가 크고 소비자 요구가 높을수록 기업의 혁신을 촉진한다고 본다. 기업 전략 및 지원사업 등의 경영 여건 및 경쟁 관련은 기업의 전략 수립 환경과 국내의 경쟁 강도, 즉 치열한 산업 내 경쟁이 생산성 향상으로 이어진다는 것이다.

[그림 2-1] 다이아몬드 모델의 구성요소



출처: Fourweek MBA, 웹사이트 제공 이미지

마지막으로 관련 및 지원사업은 특정 산업의 성공이 연관산업과의 시너지에 달려있다 고 보는 것이고, 여기에서 클러스터 형성이 이 요소에서의 핵심적 메커니즘으로 일컬어진다. 다이아몬드 모델에서 공급망의 최적화, 지식의 공유, 인력 유동성을 증대시키면서 특정 산업의 성공과 시너지 구축을 위해 지리적 집적이라는 클러스터를 통해 효율성을 높이게 된다는 개념이다.

포터가 제시한 클러스터 이론은 지리적으로 인접한 연계기업, 특정 영역의 연관 기관 등이 유사성과 보완성으로 연결된 집단을 통해 혁신을 통한 경쟁 우위를 창출할 수 있다는 개념이다. 그는 기업, 공급자, 서비스업체, 관련 기관 등이 지리적으로 집적된 산업구조(즉, 클러스터)가 지역의 경쟁력을 높인다고 보았다. 클러스터는 동일 산업 또는 관련 산업 또는 관련 산업의 기업들이 한 곳에 모여 있어 생산성 향상, 비용 절감, 혁신 촉진의 외부효과를 얻는 구조이다. OECD(1999)는 클러스터를 부가가치를 창출하는 생산사슬에 연계된 독립성이 강한 기업들과 지식생산기관(대학, 연구기관, 지식제공기업), 연계조직(지식집약적 사업서비스, 브로커나 컨설턴트 등), 고객의 네트워크로 정의하였다.

포터(1990)는 “경쟁 산업들은 다양한 연관 관계로 묶여 클러스터를 이룬다”고 주장하였고, 기업 간 혹은 기업과 산학연 관계자들 간의 긴밀한 네트워크가 클러스터의 핵심으로 작용한다고 강조하였다. 클러스터는 첨단기술과 하위기술, 제조업, 서비스업이 경쟁과 협력의 네트워크로 연결된 혼합체의 특성을 지니고, 지리적 근접성과 높은 수준의 의사소통 밀도를 기반으로 경쟁 우위를 형성하는 지리적 공간으로 기능한다(Delgado, Porter, & Stern, 2011).

클러스터 내에서는 경쟁과 협력이 동시에 일어나는데, 포터는 ‘클러스터는 경쟁과 협력을 모두 증진시킨다. 경쟁자들은 고객 유치 경쟁을 벌이면서도, 관련 산업과 대학, 연구소 등과의 협력적 네트워크를 형성한다’고 보았다. 이러한 경쟁-협력 구조는 혁신의 속도를 높이고, 산업 전반의 생산성을 끌어올리며, 기업 간 정보 및 인재 풀을 원활하게 한다.

클러스터 이론의 핵심은 지리적 집적성이 가져오는 ‘사회적 자본(social capital)’의 이득에 있다. 포터는 클러스터가 ‘혁신을 위한 생태계’로 기능하며, 암묵적 지식 교환, 전문인력 풀의 형성, 거래비용 절감 등의 효과를 발생시킨다고 보았다(Porter, 2001). 즉 그들 간에 형성된 ‘사회적 결속력(social glue)’이 클러스터를 묶어주게 되며, 강한 신뢰관계와 정보 공유를 통해 집적 기업 간 지식 스프illo버(knowledge spillover)를 활

성화한다. 클러스터의 행위자들은 특정한 지리적 공간에 집적됨으로써 경쟁과 협력 관계를 동시에 구축하며 빠른 속도로 정보를 공유하고, 혁신을 소화하며, 새로운 생산의 역동적 시스템으로 전환시킬 수 있게 된다. 이처럼 포터의 클러스터 이론은 지리적 근접성이 거래비용의 절감, 전문인력의 활용의 용이, 지식과 기술의 확산을 가능하게 하면서 집적지역이 아닌 지역보다 경쟁우위를 강화하게 만든다는 관점이다.

클러스터 이론의 주요 구성요소는 기인(생산요소)의 질과 공급, 수요조건, 기업 전략과 구조, 관련 보완산업의 존재 등이 있다. 즉 포터의 경쟁의 다이아몬드에서, 지역 내부의 풍부한 자원(인재, 인프라), 전문 수요자 중심의 시장, 강한 연관기업 네트워크 등이 클러스터 형성의 기반이 된다. 클러스터의 작동 메커니즘은 집적 경제의 경제적 효과와 사회적 네트워크의 학습 효과로 볼 수 있다. 집적 경제(external economies)는 인접한 기업들 간의 인재, 정보, 자원 등의 교환이 용이해져 비용이 줄고 생산성이 향상된다는 점에 주목하는 것이고, 사회적 네트워크 모델은 기업, 기관 간의 비공식적 인적 교류를 통해 노하우가 전파되어 혁신을 촉진한다는 것에 주목한다. 그리고 이때 클러스터 내부의 사회적 자본(상호신뢰와 공동체 의식)이 지식 공유와 협업의 윤희유 역할을 한다.

포터의 클러스터 이론은 상호신뢰와 공동체 의식이라는 사회적 자본을 바탕으로 하는 집적 시설 간의 생산 역량 강화와 혁신 네트워크를 강조한다. 클러스터의 세계적 성공 사례로 일컬어지는 대표적 사례는 미국의 실리콘밸리, 루트 128, 리서치 트라이앵글 파크, 스웨덴의 시스타, 독일의 바덴뷔르템베르크, 영국의 캠브리지 사이언스 파크 등이 있다. 기술 혁신 생태계의 표준 모델로 일컬어지는 실리콘밸리는 대학, 연구기관 등이 제공하는 첨단 인프라라는 생산조건과 글로벌 시장의 겨냥한 투자로 혁신 수요가 지속되고, 실리콘밸리 내 각종 관련 산업 분야 간의 직간접적 네트워크 효과, 그리고 스타트업 특유의 자유로운 경영문화를 용인하는 특징을 지닌 곳으로 일컬어진다. 구글, 애플 등에서의 실제 프로젝트에 학생들이 자유롭게 참여하는 인재 순환 시스템과, 60%이상의 유니콘 기업이 이민자 창업자에 의해 설립되는 다문화적 점점에 대한 개방성과 기술 융합에 대한 개방성이 가져오는 개방형 혁신을 촉진하고(NFX, 2020), 2022년 기준으로 약 1,200여개 유니콘 기업이 1.65조 달러를 투자 유치했는데 이 중 절반 이상이 미국 외 지역기업으로의 글로벌 리스트를 분산하는 등의 리스트 분산 경영구조를 가져가면서 다이아몬드 경영모델에 의한 클러스터 성공사례로 볼 수 있다.

국내에서의 본격적 정책시행은 2003년 9개 시도를 대상으로 추진된 지역산업 진흥사

업을 통해 시작되었다 볼 수 있는데(산업연구원, 2003), 2002년에 기획되어 2003년 참여정부의 출범과 함께 시행된 지역산업진흥사업은 생산 기능 중심의 산업집적지에 연구개발과 기업지원 기능을 부가하여, 전략산업 중심의 클러스터 구축을 추진하는 것이 골자였다. 2004년 6월 '산업단지의 혁신클러스터와 추진방안'이 발표되고, 다음해 산업단지를 대상으로 한 혁신 클러스터 사업이 추진되었고, 대덕연구단지 등을 연구개발특구로 지정하며 산업 기능과의 연계를 강화하는 등의 방식으로 본격화된 바 있다(NABIS, 정책용어사전).

이러한 메커니즘을 문화예술분야에 적용한 확장 모델이 창조 클러스터(creative cluster)이다. Howkins(2001)는 창의성이 경제적 가치로 전환되는 과정에서 공간적 집적이 중요함을 주장하며, 기존 산업 클러스터와의 차별점을 제시하였다. 특히 창조 클러스터는 문화예술과 혁신 역량을 결합한 산업 생태계를 설명하는 개념으로 확장되었다. 그 배경에는 포터의 집적 이론과 함께 리처드 플로리다(Richard Florida)의 '창조계급(creative class)' 개념과 도시 재생전략이 역할을 하였다. 창조계급은 새로운 가치관, 업무 스타일, 라이프스타일을 가진 창의성의 공급자로 일컬어지는데, 그 대표적 직종으로 예술가, 크리에이터, 전문가 등을 포함한다.

클러스터는 본래 산업조직론이나 경제지리학적 개념이지만 문화예술 생태계에서 예술가와 기관 간의 네트워크 및 지식 공유를 촉진하는 것으로 확장되어 활용되고 있다. 즉, 단순한 기업 집적을 넘어 예술가, 디자이너 등 창의적 인력의 네트워크, 문화기반 시설, 창작 인프라를 포괄하는 것이다. 창조 클러스터에 대한 정책연구보고서 등을 다수 발간한 NESTA연구(2010)에 따르면, 창조 클러스터는 첫째, '새로움'에 관심을 공유하는 창조적 인력의 공동체, 둘째, 사람과 아이디어, 재능이 서로 촉발하는 촉매 공간, 셋째, 다양성과 자극, 표현의 자유와 제공되는 환경, 넷째, 끊임없이 변하는 풍부한 인력 네트워크가 결합된 곳이다.

창조클러스터는 핵심 창작층(예술가 등), 인프라(문화예술시설), 확장 네트워크층(교육기관/투자자) 등으로 구성될 수 있는데, 이 모델에서 물리적 집적은 단순 입지의 선택이 아닌 창작-생산-유통의 순환구조를 공간적으로 구현하려는 전략으로 보아야 한다. Florida(2002)는 창조클러스터의 중요 요인으로 3T(Talent, Technology, Tolerance)를 제시하였고, 물리적 밀도, 관계적 밀도, 지식 밀도 등이 중요한 역할을 한다고 주장하였다. 창조 클러스터의 개념은 문화예술 생태계에서 주로 문화예술 창작기

능의 네트워크 등으로 정의되면서 예술가, 기관, 시설들의 사회적 네트워크 구축이란 특징을 강조한다(박소연, 이경훈, 2015). 초기 창조클러스터는 예술가들의 단순 거주지로 시작하였지만, 자연스럽게 예술가들 간의 네트워크가 형성되면서 그들의 필요에 의한 전시, 판매, 공연 관련 인프라 및 인력들이 유입되고 관련 지원 시설들이 확충되는 모습을 보였다. 클러스터 내의 공동체 속에서 서로 영감을 주고받으며 성장하고, 이는 마치 산업클러스터의 기업들이 상호 혁신을 통해 경쟁력을 높이는 과정과 유사하게 자신들의 창조적 아이디어를 교환하여 창조적 창작성을 강화하고, 자신들의 노하우를 공유하며 예술 생산의 혁신성과 생산성을 높이는 과정으로 이어지고, 이것이 협력과 경쟁 관계 속에서 성공적인 예술창작물을 보여주며, 유통되고, 관객과 자본이 클러스터 속의 네트워크를 통해 재투자되어 새로운 작품으로 이어지는 혁신 생태계이자 선순환 생태계를 만들어낸다고 볼 수 있다.

창작자, 예술기업, 스타트업, 투자자, 문화소비자 등 다양한 주체들이 상호 작용하는 문화예술 생태계의 자생적 성장 기반을 마련할 수 있다는 기대와 함께, 지역의 창의적 자원과 중앙의 역량을 연결하는 네트워크 플랫폼으로써 지역문화산업의 성공사례 창출을 위해 정책적으로 도모되는 사례가 많다.

대표적 사례로 미국 뉴욕 브루클린의 창조산업 클러스터를 들 수 있는데, 브루클린의 DUMBO, BAM, Williamsburg 등은 탈산업화 이후에 도시 비활성화 문제에 직면했고, 이에 대한 대안적 모델로 해당 지역의 기존 공간들을 문화예술공간으로 전환하는 정책적 집중과 함께 도시재생과 경제회복에 기여하였다(신동호, 2011). 맨하탄교와 브루클린교 사이의 덤보 지역은 산업화 시대에 많은 공장 및 제조업 기업들이 유입되었는데, 1970년대 탈산업화 이후부터 싼 임대료 등으로 인해 예술인들의 활동 본거지가 되기 시작했고, 1990년대 이후부터 문화예술인촌으로 변화하는 지역에 변호사, 회계사 등과 같은 고급 전문직업인들이 유입되기 시작하고, 예술축제 등을 개최하며 다양한 문화예술 관련 기업들이 유입되면서 오늘날의 덤보지구로 발전했다. 이 과정에서 뉴욕시는 EDC(Economic Development Corporation), BID(Business Improvement District), DBP(Downtown Brooklyn Partnership) 와 같은 준정부기관을 설립하여 그 기관이 지역의 경제를 분석하고 정책을 수립 및 시행하도록 하면서 폐업한 기업으로부터 부지를 인수해 새로운 인큐베이팅 사업 등을 설계하고, 유치하며, 문화예술인, 각종 관련 기관, 소상공인 등과의 적극적 협력사업을 기획 및 추진할 수 있도록 하여, 문화

출산업을 위한 정책을 개발 및 지원하고 있다(신동호, 2011; Currid, 2006).

창조 클러스터의 성공 요인으로 핵심 창작인력과 이들을 지원하는 인프라(스튜디오, 갤러리, 교육기관 등), 그리고 열린 네트워크 환경을 꼽는다. 특히 이 열린 네트워크에서 공식, 비공식적 네트워크와 다변화되는 네트워크를 통한 시너지에 대한 기대가 있다. 그 이유는 전통적 클러스터는 기업 중심의 네트워크를 강조하지만, 창조 클러스터는 인력 중심의 네트워크를 강조하기 때문이다. 즉 클러스터는 ‘기업 모임’을 전제로 하는 인력이 유입된다고 바라보며, ‘공식적 네트워크’를 통한 혁신과 사업적 시너지를 강조하지만, 창조 클러스터는 ‘창조인력’이 먼저 모이고, 이들을 뒷받침 할 기업이 유입되면서 창조 인력들과 다양한 지원 인력들 간의 네트워크를 통해 혁신적 아이디어가 강화되는 창의성 향상 과정을 통한 산업적 시너지가 일어난다는 점을 강조하기 때문이다(고정민, 2014).

특히 동일 산업 내 집적 대신 예술, 기술, 교육 기관의 융합이라는 이질적 네트워크 구성이 필요하다는 것, 그리고 공식적 협약도 중요하지만 비공식적 교류에서의 창의성 발생이 가능한 사회적 학습이 이뤄질 수 있다는 것, 그리고 지역의 문화정체성을 클러스터 구성의 핵심 요소로 활용해야한다는 것을 강조하였다. 특히 창의적 인재의 집적이 중요한 요소로, 창의적 인재의 선호를 반영한 입지 요인을 중요하게 여기며, 이들의 내적 열정과 숙련의 다양성이 클러스터의 경쟁력을 좌우한다고 본다.

클러스터 및 창조클러스터 이론은 기본적으로 시설과 인력이 밀집할 때 생산성과 효율성의 제고가 일어난다고 주장한다. 기업들은 동일 분야의 공급자와 고객과 인접할 수 있기 때문에 원자재 및 인력 수급 비용을 낮추고, 공동 연구개발을 통해 혁신을 이룰 수 있고, 결과적으로 전체 산업의 비용 절감과 생산성 향상을 얻는다는 것이다(Wolman & Hincapie, 2010). 또한 혁신을 촉진하는 시너지 측면에서, 인접 기업들 사이에 정보와 노하우가 상대적으로 빠르게 전파될 수 있고, 활발한 라이벌 경쟁의식과 R&D의 상호 교환과 공동의 문제를 위한 협력적 해결을 추진하면서 혁신의 속도가 높아진다는 시너지 효과를 언급한다. 특히 창조클러스터의 경우, 다양한 배경의 창조인력들이 교류함으로써, 상호 자극이 풍부한 환경 속에서 집단지성과 창작 경쟁이 결합되며 발상이 확산되면서 새로운 창작물이 파생되는 창의적 시너지가 발생한다고 보았다(권오혁, 2017; 주성재, 2013).

Mommaas(2009)는 클래식 공연예술부터 현대미디어 예술까지 다양한 문화 기능들

을 새로운 복합 목적의 건물이나 개조된 산업공간, 문화클러스터와 같은 형태로 공간적으로 집적시키는 사례들이 늘어나고 있다고 주장하며, 이러한 문화시설의 집적 전략은 문화예술통한 도시 활력 제고와 창의경제 촉진을 목표로 한 광범위한 흐름의 일부이지만, 경제적 효과만이 아니라 문화적 시너지와 공동체 활성화에 주목해야한다고 지적한다.

그러나 이 클러스터론의 한계에 대한 비판들은 주로 물리적 집적이 기능적 연계를 이룰 것이라는 환상과 지나친 기대에 대한 지적들로 이어진다. 또한 과도한 동질성으로 경쟁이 심화되고 다양성이 감소하거나, 특정 클러스터에 의존한 산업구조가 유연성을 잃을 위험이 지적된다. ‘다이아몬드 모델’이나 자본 및 정보의 교류와 집적을 강조한 Jacobs의 도시이론 등은 외부효과가 전문화된 동일업종이 아닌 서로 다른 산업 간 상호작용에서도 발생할 수 있음을 지적한다. 하나의 공간에 수직적, 수평적 연계 기능들을 집중하는 것이 아니라 종합적 다양성이 중요하다는 반론이다. 또한 플로리다의 창조계급론에서는 창의인재의 군집이 발전을 견인한다고 보지만, 클러스터 중심 정책이 사회적 불평등이나 과잉개발을 초래할 수 있다는 비판 또한 존재한다.

## 나. 문화복합시설과 콤플렉스 이론

복합시설(complex)이론은 기능적 통합과 공간적 집적성을 통해 도시의 효율성과 문화적 가치를 극대화하려는 복합용도개발 차원의 도시계획 모델의 일환으로 볼 수 있다. 미국토지연구소는(Urban Land Institute, ULI) 복합용도개발을 ‘3개 이상의 수익 창출 기능(주거, 상업, 문화)을 단일 개발계획 하에 물리적, 기능적으로 통합한 공간’으로 정의한다. Rowley(1996)는 도시텍스처 모델을 설명하며, 복합시설의 성공은 ‘입체적 밀도(vertical density)’, ‘입지 투과성(permeability)’, ‘입지 간섭도(grain)’의 3요소로 설명하면서, 특히 시간적 혼합(time mix)개념을 통한 공간의 다중 활용성을 강조하였다.

이 복합시설의 개념을 문화예술 분야에 적용한 문화콤플렉스(cultural complex)는 상업, 문화, 교육, 예술 기능 등이 혼합된 다기능 복합공간으로서의 그 개념을 보다 확대한 것이다. 뮤지엄 등은 물론 공원, 영화, 공연, 상업시설 등을 포괄하는 일종의 단지 등을 의미하며, 여러 문화예술분야와 편의기능 등이 결합된 살아있는 유기체적 시설로 일종의 문화명소로 기능하는 것을 기대하는 개념이다. Hoppenbrouwer & Louw(2005)는 문화콤플렉스는 전통적인 복합용도개발의 차원을 넘어 문화생산과 소비

의 순환체계를 목표로 한다는 점을 강조하며, 공유공간, 수직적 혼합, 수평적 혼합, 시간적 혼합을 중요한 요소로 강조하였다. 대표적 사례들은 주로 뮤지엄 콤플렉스 사례들인데, 베를린의 박물관선, 워싱턴 D.C의 스미소니언 단지, 오타와 박물관지구 등처럼 일종의 랜드마크형 지구를 구축한 사례들을 들 수 있다. 스미소니언 인스티튜션은 19개 박물관을 3.2km 선형축에 배치해, 연간 3천만명 이상의 관람객을 유치하고, 전시와 연구, 교육 기능, 디지털 아카이브의 공유 등 복합 기능적 통합과 협업 시스템을 구축한 사례이다.

국내에서도 용산 일대에 국립중앙박물관과 한글박물관 등을 설립하며, 인근의 전쟁기념관 등과 함께 일종의 뮤지엄 콤플렉스를 구축하겠다는 계획이나, 세종시 국립박물관단지, 청주 뮤지엄 콤플렉스 등의 계획 등을 통해 검토된 바 있다. 이러한 복합문화공간의 추진은 주로 문화정책 및 도시정책의 기조 변화를 반영하는 특징이 있다. 주로 박물관미술관 등을 단지화하여 랜드마크로 육성하고, 도시 매력과 경쟁력의 핵심요소로 될 수 있다는 기대 하에 추진된다. 또한 공동 마케팅이나 자원 공유를 통해 경제적 효율성과 협력 효과를 높일 수 있고, 문화적 분위기를 형성하면서 개별 기관들의 위상과 인지도를 제고할 수 있고, 콤플렉스의 공간 하에 여러 기관들이 모여 있어 관람객들이 짧은 시간에 여러 곳을 관람할 수 있게 되는 연속 소비 및 향유가 일어날 수 있고, 합동 홍보나 연계 제도 등을 통해 새로운 관객층을 개발할 수 있다고 기대한다.

하지만 문화콤플렉스는 공간의 상업화로 인한 정체성 훼손 위험에 대한 한계 및 문제가 지속적으로 제기되며, 콤플렉스에 대한 접근성 강화 및 대중성 확보라는 측면에서의 상업적 방향의 강조로 인한 본래의 목적에 대한 훼손이 발생할 수 있다는 지적이 나온다. 또한 문화콤플렉스의 구성을 도시문화정책 차원에서 추진할 때, 유사 시설들의 집합에만 집중하고 적절한 콘텐츠의 공급과 전문인력 확보, 지속가능한 운영전략이 마련되지 못해 빈 껍데기에 그치는 문제에 대한 해결방안 마련의 필요가 강조되고 있다.

### 3. 문화 코리더와 문화 벨트

#### 가. 문화 코리더의 개념과 특징

‘문화코리더(cultural corridor)’는 지리적 선형축을 따라 주로 문화유산을 네트워크

화하여 역사적 교류를 재현하고 지역 발전을 촉진하는 전략이다. ‘코리더’ 개념은 본래 경관생태학에서 서식지 간 이동을 촉진하는 선형 경관 단위로 정의되는데, 선형 축으로서 교통, 관광, 역사유산 보전, 미관 등의 기능을 수행하며 자연자원이나 문화자원의 연속성을 확보하는 데 활용되어왔다. 문화코리더는 이 개념을 문화자원과 경관에 적용한 것으로, 특정 주제나 대상에 국한되지 않고 문화자원이 축적된 경로 전체를 포괄하는 연결망의 개념이다. 뒤에 살펴볼 문화벨트가 국내에서 더 많이 사용되는 용어라면, 문화코리더는 유네스코(2018-2021)의 실크로드 유산코리더 프로젝트 등과 같이 유럽에서 역사적 이동로를 문화경로로 지정하고 바라볼 때 자주 등장한다. 문화코리더는 역사문화 자원이 밀집한 경관을 연속적으로 체험하는 통합적 경관으로 바라보는 개념이며, 특히 역사문화유적의 보호를 위한 복합적 네트워크로 강조되는 경향이 있다.

즉 지리적으로 연결된 문화자원의 집적체로서, 역사적 교류의 경로나 현대적 문화인 프라(예술가의 거리 등)를 포괄한다. 이때 중요한 것은 강이나 도로, 철도 등 물리적 경로를 따라 분포한 문화자원이 선형 연결성을 지닌 상태로 분포되어있는가와 함께 문화거점과 인간 호라동을 연결한 통합적 개념이란 점이다(Li et al., 2020). 창조 클러스터가 밀접해있는가를 강조하고, 콤플렉스가 다기능의 복합공간이 구역 내에 있는가를 강조한다면, 문화코리더는 공간 구조 상 선형구조로의 분포성을 강조하는 것이다. 즉 지리적 범위로 본다면 가장 넓은 지역으로 국가와 도시 등의 경계를 허물고 적용되는 개념이다. 예를 들어 특정 강변지역을 따라 선형 구조로 박물관이나 갤러리 등이 분포되어있는 형태 등을 의미한다. 또한 유형 및 무형 유산, 생태계, 지역 커뮤니티 등의 다층적 상호작용의 요소가 강조되며, 보존 및 경제적 활성화가 병행되는 지속가능한 활용을 중요 요소로 삼는다. 문화코리더는 특히 다른 개념보다 역사적 맥락과 교차 지역 간의 협력을 통한 초월적 공동관리체계를 강조하는데 이는 문화유산이나 생태계 등의 핵심적인 맥락적 공동의식이 바탕되어야 가능하다. 창조클러스가 산업적 측면의 경제적 성과(고용 창출, 산업규모 성장) 등을 강조하고, 콤플렉스가 소비자 중심의 설계와 성과를 강조하면서, 문화코리더는 지역의 협력과 문화적 정체성 구축이란 시너지를 강조하는 것이다.

문화 코리더의 사례로 언급되는 Thames Estuary Production Corridor(TEPC)는 런던 동부에서 켄트 해안까지 7개 런던 자치구와 에섹스, 켄트 지역을 포괄하는 광역축이다. 영국 북부의 Northern Creative Corridor(NCC)도 잉글랜드 북부 전역의 여러 도시와 문화산업 지구를 잇는 광역 네트워크를 지칭한다. 이처럼 코리더는 일종의

‘광역 창조네트워크’로 도시 간 거리와 문화축의 연속성을 확보하는 것이 특징이다. 이는 국지적이고 집약적인 공간구조로 한 도시나 인접지구에 문화예술 관련 기업과 기관이 밀집한 개념인 클러스터나, 소규모 또는 단일 부지 내의 집합적 구성을 강조하는 콤플렉스와 다른 지리적 범위의 개념을 지닌다.

문화 코리더는 선형 네트워크를 통해 여러 지역의 문화 및 창조기능을 연결하는 기능적 통합성을 강조하는데, 예를 들어 TEPC는 제조업 기반 위에 대규모 창·제작 센터를 건립하고, 지역 기술인력 양성 프로그램을 구축하여 동부 런던과 켄트/에섹스 지역의 스튜디오, 교육기관, 인큐베이터 등을 기능적으로 연결시킨다. 즉 산학민이 대규모로 협업할 수 있는 환경을 조성하여 혁신을 촉진하고자 한다. 또한 광역 단위의 지역 개발과 문화경제 융합정책 등을 위해 문화코리더적 접근이 활용되는데, 예를 들어 TEPC는 런던 시정부 및 영국 정부의 2050 성장전략 우선과제로 채택되어, 초기 단계부터 중앙정부 및 지방정부 예산을 유치하며, 기술교육과 양질의 일자리를 창출하겠다는 정책비전을 통해 강조되고 있다. 여러 지자체를 아우르는 협력체계를 구축하여 지역 간의 연계를 강화하고, 공동의 문화/경제적 정책사업 목표를 설정하게 하여 대규모 인프라 투자와 일자리 창출을 이끌어내고자 한다.

Northern Creative Corridor(NCC)는 영국 RSA, Creative PEC, ACE, BBC 등과 영국 북부 광역시들이 연합하여 2023년 출범한 이니셔티브로서, 북부 잉글랜드의 주요 창조산업 거점을 연결해 더 큰 단위의 지역 성장을 촉진하고자 하고 있다. 북부의 영화, 음악, 게임 산업과 역사적인 문화시설(듀람박물관, 알함브라 극장 등)을 한데 코리더 안에 넣고, 산업 간 협업을 강화하고, 일자리, 자금, 기술 교육을 확대하는 것이 목표이다. 웨스트 요크셔 통합당국 시장인 Tracey Brabin은 이 계획에 대해 “잉글랜드 북부의 문화코리더를 통해 우리의 마을과 도시를 업그레이드하고자 단결하고 있다. 지역 재생, 고임금의 일자리, 더 행복한 공동체로 가는 길은 경제 성장 계획의 중심에 모두를 위한 창의적인 기회와 함께 더 나은 장소를 건설하는데 있다. 이 문화코리더를 통해 잠재력을 발휘하고 창의적인 인재가 번창할 수 있는 더 많은 기회를 창출하면서 잉글랜드 북부 전역에서의 더 많은 협력을 기대한다”고 밝혔다(2023, 11, 14 기사). 또한 ACE의 대표는 ‘Hull에서 Liverpool, Bolton에서 Berwick, Leeds에서 Carlisle까지, 그리고 그 사이의 모든 곳에서, 잉글랜드 북부는 새로운 가능성을 상상하고 우리의 모든 삶을 감동시키는 새로운 세계를 창조할 수 있는 힘을 가진 혁신적인 예술가, 작가, 공연자 및

프로듀서의 본거지이다. 이 인상적인 북부 문화코리더의 개발은 그 창의성을 활용하고, 북부 전역의 경제 성장을 촉진하여 영국 전체에 혜택을 줄 것이라 기대하였다.

문화코리더에 대한 선행연구들은 주로 이 개념을 문화관광, 지역발전 전략으로 바라보고 있다. 즉 하나의 '문화경제권'으로 묶여 광역 문화정책과 연계된 대규모 투자와 산업 성장을 전인하고자 한다. 또한 Shishmanova(2015)는 문화코리더를 전통적인 문화루트와 구분하며, 역사적, 문화적 가치를 교환하는 다층적 축으로 정의하였다. 유네스코는 실크로드 교역로를 세계 유산으로 지정하며 이를 대표적 문화코리더로 강조했고, 유럽평의회는 산티아고 순례길 등 역사적 이동로를 아우르는 동남유럽 지역의 문화코리더들을 지정한 바 있다. 문화코리더는 선형적 연결성과 네트워크 구축이 가장 큰 특징으로, 지정된 통로 및 동선 상의 연속성 확보에 주안점을 두는 특징이 있다.

## 나. 문화벨트의 개념과 특징

'문화벨트(cultural belt)'의 개념은 앞서 살펴본 문화코리더의 이론적 특징과 거의 유사한 접근으로 볼 수 있다. 산업과 문화 기능이 선형으로 연결되어 지리적 선형축을 따라 문화시설 및 자원을 네트워크화하여 지역 간 문화적 시너지를 창출하고자 하는 전략이다. 이론적으로는 클러스터나 콤플렉스에 비해 상대적으로 비정립되어있는 편인데, 중국 고고학자인 Tong Enzheng이 주로 발전시킨 개념인 '초승달 모양의 문화소통 벨트'에서 시작된 개념으로 이해할 수 있다. 이는 사실 티베트 국경, 중국 북동부, 한국, 중국 남서부 지역 등의 동아시아에서 중요한 문화교류 네트워크의 강조하는 개념으로 사용되었다. 지리적 연결을 전제로, 상호작용과 교류가 일어난다는 것을 강조하는 이 개념은 주로 지역재생 및 관광산업 등을 위한 정책 사업을 통해 사용되고 있다. '문화창조융합 벨트', '문화관광벨트' 등 정부가 개별 문화시설과 활동 단위들을 엮어 연계적으로 활용하면서 문화적 집적과 선용도를 높이고자 하는 장치로 볼 수 있다. 이때 특정 지리적 위치에 있는 유사하거나 관련된 혹은 근접해 있는 자원들과 시설을 묶어 개발하고 이용하는 일종의 통합 권역으로 이해할 수 있다.

벨트의 개념이 클러스터나 콤플렉스와 다른 점은 단순 집중이 아닌 '축으로의 확장성'을 강조한다는 점으로, 일정 경계 내에서 광범위한 문화를 아우르고, 연결성을 강조한다(염복규, 2016). 창작, 유통, 소비 등 문화생산과 소비의 기능적 흐름을 따라 형성되는

‘축’기반의 공간 계획 개념인 것이다. 즉 단일 시설의 집적이나 국지적 네트워크에 머무르지 않고, 문화예술 창작거점과 유통망, 소비 공간 등을 연결하여 일종의 전 생애주기의 문화생태계를 반영하고자 한다고 볼 수 있다. 예를 들어 서로 다른 기능의 문화 거점을 하나의 축으로 엮어 축 상의 확장성을 확보함으로써 일종의 동적인 구조를 지향한다고 보아야 한다. 이 때 문화코리더와 다른 점은, 단순 연계에 머무르지 않고 문화 생태계 전 주기를 아우르는 창작-유통-소비의 기능을 통합적으로 설계할 수 있어야 한다고 볼 수 있다.

벨트를 통한 집적 효과는 지리적 연속성의 강화를 들 수 있는데, 벨트 안에 배치된 시설들로 유동 인구가 일정 경로로 모여들어 각 시설 간 시너지 효과와 방문 증대를 기대할 수 있다고 보는 것이다. 즉 문화관광자원으로서의 가치가 높아져 분절된 문화시설을 보다 편리하게 이용하며 소비를 촉진시킬 수 있다고 기대하는 것이다.

국내에서는 2000년대 후반 ‘문화의 거리’ 개념이 등장하기 시작하고, 인사동이나 대학로와 같은 특정 지역을 문화적 소비와 향유의 중심지로 조성하려는 시도들과 함께 문화벨트의 논의가 시작되었다고 볼 수 있다. 하지만 당시의 접근은 주로 소비 중심의 단선적 논의에 머물렀고, 2010년대부터 창조산업과 문화관광산업에 대한 집중이 일어나며 정책사업의 용어로 본격 등장하기 시작했다. 군산의 근대산업유산을 활용한 문화관광벨트 조성사업이나, 문화창조융합벨트사업 등이 유행하며 창작자와 기업 등의 협업 시스템 구축 등이 문화벨트 개념 안에서 논의되기 시작했다. 최근의 문화벨트 논의는 창작, 유통, 소비 등을 연결하는 생태계적 접근을 보다 강조하면서 통합화되는 경향을 보이고 있다.

문화벨트는 기본적으로 물리적 연결성과 함께 기능적 상호작용을 강조하고, 밀도와 집적을 강조하는 클러스터나 콤플렉스와 달리 확산과 연결을 강조하며 분산형 통합과 개방적 구조를 중요시하는 특징이 있다. 넓은 범위를 포괄할 수 있다는 장점이 있지만, 문화벨트는 유기적인 상호작용의 메커니즘이 구축되지 않는다면 실질적인 협업과 네트워크가 작동하지 않을 가능성이 높다는 문제가 지적된다. 특히 문화벨트를 관광상품이나 지역경제 발전을 위한 수단으로 활용하는 경우가 많은데, 물리적 근접성이 반드시 유기적 협력으로 이어지지 않는다는 문제 해결을 위한 지속가능한 협력관계의 형성의 중요성이 강조된다.

## 제2절 국내 공연시설 집적지역 조성의 특징

### 1. 자생적 집적지역의 특징

우리나라의 주요 공연시설 집적지역은 크게 4개 지역을 들 수 있는데, 서울특별시의 대학로와 홍대 클럽거리, 부산 대연동 문화골목, 대구 대명동 소극장 거리를 들 수가 있다. 모두 중소규모 공연장의 밀집지역이며 민간 공연장들을 중심으로 자생적으로 구축되었다는 특징이 있다.

대학로는 가장 대표적인 공연예술 클러스터로 여겨지고, 국내의 공연시설 집적지역 관련한 소수의 선행연구들은 대부분 대학로의 특징과 효과에 대해 분석하고 있다. 서울특별시 종로구 동숭동의 중소 공연장 밀집지역으로 연극 및 뮤지컬을 중심으로 다양한 장르의 공연을 제공하고 있다. 반경 2.5m 내에 약 163여개의 소극장이 밀집하고 있으며, 연간 2천여 편에 가까운 공연이 열리고 있다. 대학로는 1975년 서울대학교가 관악구 신림동으로 이전하면서 동숭동 캠퍼스 자리에 마로니에 공원이 조성되고 이를 중심으로 문화시설이 조성되면서 시작되었다. 1980년대 초반 서울 시내의 많은 공연장과 공연예술단체들이 점차 이동하기 시작했는데, 특히 신촌 대학가에 있던 샘터파랑새극장, 바탕골소극장, 마로니에극장, 동숭아트센터, 연우소극장 등이 높은 임대료를 피해 이주해 옴. 공연장뿐만 아니라 한국문화예술위원회 등 주요 문화예술기관이 대학로에 자리를 잡으면서 우리 공연예술의 거점으로 부상하기 시작하였다. 특히 1985년 정부 주도로 문화예술 거리로 조성되면서 ‘대학로’라는 명칭이 사용되기 시작하였으며 차 없는 거리로 조성되었다. 2004년 서울에서 2번째로 인사동에 이어 ‘문화지구’로 지정<sup>3)</sup>되었고, 현재까지 국내 창작연극의 메카로 인정받고 있으며 수많은 공연장, 공연제작사 및 극단 등이

3) 최윤우(2016) 서울의 대표적 연극거리, 대학로. 한국국제교류재단 웹진 코리아나.

<https://www.koreana.or.kr/koreana/na/ntt/selectNttInfo.do?mi=1544&nttSn=50135&bbsld=1114&langTy=KOR>

위치해 있다.

대학로 공연장의 집적의 성과에 대해 관람객행동분석방법을 통해 연구한 왕연주 외(2024)의 연구에 따르면 대학로 방문객의 73%가 ‘연극특화거리’라는 공간적 정체성을 주요 방문 동기로 꼽은 만큼 그 문화적 정체성과 브랜딩을 통한 파급효과는 인정되는 편이다. 120개 이상의 극단을 통한 창작, 서울연극창작센터 등을 통한 제작지원 시스템 등이 작동하며, 신작 공연의 50%이상이 대학로에서 초연되는 등 공연예술 창작생태계에서 중요한 창작 산실로서의 역할을 담당한다(김재희, 2015; 서울연구원, 2015). 문화예술 클러스터로서 기대되는 지역경제의 활성화 등에 대한 정확한 데이터는 확인하기 어려우나, 서울문화재단이 2019년 실시한 ‘대학로 연극 실태조사’ 보고서에 따르면 연극 연간 매출 약 271억원, 뮤지컬 212억원 중 상당 부분이 대학로에서 발생하는 것으로 보인다고 추정하고 있고, 이는 고용 및 관련 산업에 영향을 줄 것이라 해석되고 있다. 또한 대학로 인근 상권에게 공연시설 이용자 및 관련자들이 중요 소비자로서 경제적 파급효과를 보인다 볼 수 있다. 하지만 대학로가 문화지구로 지정된 이후 2004년 57개였던 공연장 수가 160개까지 급증하고, 이 중 300석 이상의 중대형극장이 늘어나면서 상대적으로 상업적 공연의 장으로서의 성격이 강화되면서 상업화의 역풍이 지적되기도 한다. 또한 임대료의 대폭 상승으로 소극장과 극단들이 어려움에 처하며 이탈하는 등의 문제 또한 지속적으로 지적되고 있다.

또 다른 대표적 집적지역은 서울 마포구 일대에 형성된 홍대 클럽거리로 라이브클럽 및 복합문화공간의 밀집지역으로, 특히 국내 인디 음악의 중심지로 인정받고 있다. 음악 뿐만 아니라, 패션, 미술 등 다양한 문화예술 관련 공간 및 행사가 벌어지고 있다<sup>4)</sup>. 1955년 홍익대학교가 이전하면서 미술을 중심으로 많은 예술인들이 모여들며 예술적 분위기가 형성되기 시작했고, 1990년대 댄스클럽과 라이브클럽이 생겨나면서 언더그라운드 밴드 및 댄서들의 공간으로 주목을 받게 되었다. 특히 1994년 록음악전용 클럽인 ‘드럭’을 통해 크라이닝넷 등 실력과 음악인들이 소개되면서 많은 인기를 모으기 시작했다<sup>5)6)</sup>. 1990년대 중반부터 상업적 자본이 진출하면서 소비 중심의 상업문화가 형성되

4) 황인술(2018.07.05). 예술의 거리에서 유흥의 성지로... '홍대 앞' 역사. 환경경제신문 그린포스트 코리아.  
<https://www.greenpostkorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=92146>

5) 서울특별시 내 손안에 서울(2018.07.16.), 프리덤 매력에 풍덩! '홍대앞' 어제와 오늘,  
<https://mediahub.seoul.go.kr/archives/1168695>

6) 조한(2016.10.05). 공간의 기억, 기억의 공간 - 홍대앞 이야기. 대학원 신문. 2016.10.05.

기 시작했으며, 지하철 6호선, 경의중앙선, 공항철도 등이 개통하면서 유동인구 늘어나면서 급격히 상업화 된 특징을 보인다<sup>7)</sup>. 현재는 다양한 장르의 대안문화 또는 비주류문화의 중심지로서 기능하며 다양한 예술인들의 활동이 일어나는 한편 상업문화가 공존하고 있는 특징을 보인다.

부산 대연동 문화골목은 부산광역시 남구에 위치한 지역으로 2004년 건축가 최윤식이 주택 5채를 매입하여 복합문화공간으로 조성하였고, 그 이후 용천지탈소극장을 비롯하여 공간소극장, 부산문화회관 소극장, 부산 해바라기 소극장 등 다양한 소극장이 차례로 들어서면서 부산의 대표적인 소극장 거리가 형성되었다. 인근에 경성대학교 및 부경대학교 등 대학가가 위치해 있어 젊은이들의 거리로 많은 인기를 모으고 있다<sup>8)</sup>. 연극뿐만 아니라 무용, 미술, 마임 등 다양한 장르의 공연을 제공하고 있으며, 지역 예술인들을 중심으로 함 협업이 비교적 활발한 편으로 부산가을소극장페스티벌을 공동으로 개최하고 있다. 그러나 대학로에 비해 규모가 매우 작고, 지역 공연예술인들의 지역 이탈로 인해 점차 쇠퇴하고 있는 상황이다.

대구 남구 대명동 소극장 거리는 1990년대 후반 계명대학교가 이전하면서 상권이 침체와 유동인구 감소로 임대료가 낮아지면서 많은 공연장, 연습실 등이 이곳으로 이주하면서 소극장 거리가 형성되었다. 2005년부터 예술인들이 본격적으로 유입되면서 우전소극장, 한울림소극장 등 다양한 소극장과 공연제작사, 극단 등이 자리잡았고, 예술인들의 주거지역으로도 인기를 얻기 시작하였다. 이후 남구청이 대명공연문화거리 조성계획을 발표하고 공연종합정보센터 등을 마련하며 지원하고 있다<sup>9)</sup>. 도시재생의 차원에서 지자체가 전략적으로 지원하고 있으며, 지역 예술가들을 중심으로 한 대명공연거리 운영위원회 등을 통한 협업이 진행되고 있다. 그러나 여전히 침체된 상권과 유동인구, 부족한 지원으로 인해 클러스터로서 활성화되고 있지 못하고 있다는 지적이 있다<sup>10)</sup>.

<https://gspress.caun.net/news/articleView.html?idxno=21298>

7) 이무용(2024) 다양성이 공존하는 흥대 문화의 생태계. 한국국제교류재단 웹진 코리아나.

<https://www.koreana.or.kr/koreana/na/ntt/selectNttInfo.do?mi=1545&bbsId=1114&nttSn=127472>

8) 김승애(2018.11.21.). 대학로 속, 그때 골목을 옮겨놓다 '대연동 문화골목'. 울산종합일보

<https://www.ujnews.co.kr/news/newsview.php?ncode=179555467919517>

9) 박지현(2020). 연극·전시의 장으로 재탄생하다, '대명공연거리'. 달구벌 도시재생 이야기. Vol. 63. 대구광역시 창의도시재생지원센터. [http://webzine.dgucenter.or.kr/article/regen\\_info\\_daegu/27](http://webzine.dgucenter.or.kr/article/regen_info_daegu/27)

10) 지방시대위원회. 복지와 문화가 어우러진 대명행복문화마을.

<https://www.nabis.go.kr/outstandRegionDetailView.do?outstandNo=463&appfileNo=12886&pageIndex=1>

해외의 대표적인 공연시설 집적지역은 미국 뉴욕의 브로드웨이(Broadway)와 영국 런던의 웨스트엔드(West End)를 들 수 있는데, 두 곳 모두 자연발생형 클러스터의 형태라고 할 수 있다.

뉴욕 맨해튼에 위치한 브로드웨이는 연극과 뮤지컬을 비롯한 현대 공연문화의 중심지로 자리매김하고 있는데, 19세기 중반 뉴욕을 중심으로 상업이 발달하고 많은 이들이 교역을 위해 방문하면서 교통의 교차점인 브로드웨이 지역이 발달하면서 시작했다. 수많은 방문객들에게 제공할 문화여가 상품에 대한 수요가 증가하면서 브로드웨이 지역을 중심으로 수많은 극장이 설립되었고, 영국으로부터 넘어온 벌레스크(Burlesque), 보드빌(Vaudeville), 민스트렐(Minstrel) 등 대중극과 고전극을 다수 공연하면서 극장 밀집 지역으로 발전하기 시작했다. 이후 20세기 초중반 <쇼 보트(Show Boat)>, <포기와 베스(Porgy and Bess)>, <오콜라호마!(Oklahoma!)>, <웨스트 사이드 스토리(West Side Story)>, <사운드 오브 뮤직(The Sound of Music)> 등이 큰 인기를 끌면서 세계적인 뮤지컬 중심지로 성장하였다. 21세기에는 디즈니의 뮤지컬 진출로 시장이 폭발적으로 성장하였고, <라이온 킹(The Lion King)>, <위키드(Wicked)>, <해밀턴(Hamilton)> 등 다양한 인기작들이 성공하면서 현재의 명성을 이어가고 있다.

브로드웨이에는 약 40여개의 공연시설이 밀집되어 있지만, 각 공연시설은 개별적으로 운영되며 공연시설 간 상호협력은 매우 드물다. '브로드웨이 리그(The Broadway League)'라는 극장 및 제작자 연맹이 있지만, 공연시설 간의 협력을 위한 단체라기보다는 노사협상에서의 극장주와 제작자를 대표하는 '사측 대표'에 가까운 역할을 수행하고 있다. 브로드웨이 리그가 하는 유일한 협력 사업으로 '공동 티켓 시스템'을 운영을 들 수 있는데, 매 시즌 브로드웨이 박스오피스 매출을 집계하고 있으며 이를 통해 산업연구에 필요한 통계보고서를 제공하기도 한다. 그러나 공연시설 집적지역 활성화를 위한 전략이나 별도의 사업은 없으며, 시설 간 경쟁자로서 개별적인 운영을 한다고 할 수 있다.

영국 런던의 웨스트엔드는 19세기 초반 산업혁명으로 일거리를 찾아 도시로 진출한 대중들을 위해 야간 오락물을 제공하면서 시작되었다. 특히 게이어티 시어터(Gaiety Theatre)와 달리스 시어터(Saly's Theatre)의 극장장인 조지 에드워드(Gorge Edwards)가 제작한 <걸 시리즈(Girl Series)>가 높은 인기를 끌면서 웨스트엔드의 확장에도 많은 기여를 했다. 19세기 중반에는 연극, 음악, 미술 등을 결합한 쇼뮤직홀(Show Music Hall) 문화의 등장으로 대중오락의 중심지로 인기를 모았다. 그러나 20세기 제1

차와 제2차 세계대전으로 제작력을 크게 상실했던 웨스트엔드는 1950년 이후 <올리버!(Oliver!)>, <마이 페어 레이디(My Fair Lady)>, <지붕 위의 바이올린(Fiddler on the Roof)>, <맨 오브 라만차(Man oh La Mancha)>, <왕과 나(The King and I)> 등 문학작품은 기반으로 한 작품이 인기를 끌면서 점차 회복하였고, 1980년대 앤드류 로이드 웨버(Andrew Lloyd Webber)의 등장으로 세계적인 뮤지컬 시장의 중심지로 부상하였다.

현재 약 50개의 공연시설이 밀집해 있는 웨스트엔드는 런던극장협회(Society of London Theatre)라는 공연시설 및 단체, 종사자 간의 연합체가 조직되어 있다. 노사협상에 주로 활동하는 브로드웨이 리그와는 달리 런던극장협회는 정책논의에서 극장산업의 이익을 대변하는 ‘이익단체의 역할’을 하는데, 런던 시의회나 정부, 잉글랜드예술위원회와의 정책협의 과정에서 대표성을 가진 단체로 활동한다. 그러나 웨스트엔드라는 공연시설의 집적지역의 활성화를 주도하는 별도의 전략이나 사업은 없는 상황이다. 영국 최고의 공연상인 로렌스 올리비에 어워즈(Laurence Olivier Awards)를 주관하는 역할은 하지만, 웨스트엔드라는 집적지역의 활성화를 위한 협력체계 구축이나 관련 사업은 부재한 상황이다.

이와 같이 자연발생적으로 형성된 공연시설 클러스터의 경우 각 공연시설이 개별적으로 운영하는 구조를 유지하는 경향이 있으며, 집적지역의 활성화를 위한 목표나 전략의 구축, 이를 통해 사업을 운영하는 경우는 매우 드물다고 할 수 있다.

## 2. 정책 주도적으로 조성되는 공연시설 집적지역의 특징

중앙정부와 지방자치단체를 중심으로 발표되고 있는 공연시설 집적지역 조성계획을 각 도시별 공연시설 집적지역의 특징에 대해 분석하였다. 현재 조성 계획 중인 공연시설은 민간에 의해 자생적으로 구축된 기존의 공연시설 집적지역과는 달리 공공의 주도로 계획되어 추진되고 있다는 점에서 큰 차이가 있다. 또한 기존의 공연시설 집적지역이 소극장 중심으로 매우 촘촘하게 형성된 것에 반해, 현재 추진 중인 공연시설 집적지역은 대규모 공연장을 중심으로 한 설립을 계획하고 있으며, 거리상으로는 촘촘하게 집적하고 있지는 않으나, 인구수 대비 상당히 많은 공연장을 건립하고 있는 상황이다.

## 가. 남산공연예술벨트

2024년 3월 문화체육관광부 장관이 발표한 서울 도심의 국립공연예술시설을 모아 조성하는 공연시설 집적지역 형성 프로젝트로 ‘(가칭)남산공연예술벨트’의 추진이 준비 중이다. 국립극장을 비롯하여 명동예술극장, 국립정동극장과 2030년 개관 예정인 서계동의 (가칭)국립공연예술센터와 현재 국립공연예술창작센터(현 자유센터)로 구성될 예정이다. 서계동에 조성될 예정인 (가칭)국립공연예술센터는 공연장 4개와 연습장, 전시장, 도서관과 함께 다양한 상업시설, 업무시설과, 임대주택이 조성될 예정이다. 또한 자유센터는 2026년까지 리모델링을 통해 공연장과 연습장을 구축하고 국립공연예술창작센터로 재탄생 예정이다. 국립정동극장은 2025~2028년 재건축을 예정하고 있다.

남산공연예술벨트의 가장 큰 특징은 공연예술의 창작, 유통, 소비의 전 과정을 지원한다는 데에 있다. 일반적으로 공연콘텐츠의 유통과 소비의 과정이 일어나는 공연장들과 달리, 남산공연예술벨트는 연습실, 무대제작소, 이카이빙센터 등의 시설을 보유하고 있으며, 국립극단, 국립창극단, 국립무용단 등 공연창작단체도 상주하고 있어 공연예술 창작·제작의 기능을 포괄하고 있다. 이를 통해 문화체육관광부는 서울 도심을 중심으로 공연예술 거점을 조성하고자 하고 있으며, 창작-유통-소비의 종합적 지원을 통한 공연예술산업의 전반적인 활성화를 꾀하고 있다.

이 조성계획은 공연장 및 연습장 등 공연예술 창작을 위한 시설의 협력과 네트워크 시스템을 공연예술벨트의 형태로 구축하여 공연예술 창작생태계의 선순환 구조를 구축하겠다는 목표가 강한 것으로 볼 수 있다. 하지만 창작기능의 활성화에 더 방점을 둘 것인지, 관객개발의 활성화 및 공연예술소비 시장의 확대에 목표를 둘 것인지가 아직 명확하지 않은 상황에서 벨트에 포함될 대규모 공연시설들 간의 공동의 목표 설정이 필수적인 상황이다.

현재 이 벨트 조성계획은 신규 건립될 서계동 (가칭)국립공연예술센터와 (가칭) 국립공연예술창작센터의 조성이 이루어진 이후에 본격화될 수 있을 것으로 보이며, 기존 시설과 신규 건립예정시설을 함께 공연예술벨트로 작동하게 하기 위해 문화벨트의 가장 중요한 요소인 ‘기능적 상호작용’을 어떻게 설정할 것인지가 가장 중요한 이슈인 상황이다.

## 나. 부산 공연예술도시 조성사업

부산광역시시는 1990년대 이후 부산국제영화제, 부산비엔날레 등을 통해 문화도시로 도약했으나 공연예술 분야에서는 상대적으로 인프라가 취약했다는 문제의식 하에 공연예술도시 조성계획의 일환으로 부산시 내 대형 공연장 건립을 통해 지역문화 생태계를 조성하고자 하고 있다. 현재 운영 중인 뮤지컬 전용극장인 드림씨어터와 부산국제아트센터를 비롯해, 부산콘서트홀, 부산오페라하우스, 낙동강아트센터 등의 건립이 이에 해당된다. 부산광역시시는 타 지역에 비해 인구 천명당 공연장 객석수가 매우 낮은 편이고(7.5석)<sup>11)</sup>, 1,000석 이상의 공연장 비율 또한 매우 낮다는(3.8%) 문제 의식 하에 공연예술도시 조성사업을 본격화하기 시작하였다. 부산시는 조선과 물류 중심 산업에서 문화관광 산업으로의 전략적 전환을 강조하고, 2030 세계박람회 유치 실패 이후, 문화콘텐츠를 통한 도시 브랜딩의 재설계를 꾀하고 있으며, 부산 시민들이 대형 클래식이나 뮤지컬 관람 기회가 부족하다고 응답한 조사 결과 등을 인용하며 공연예술도시 조성사업을 본격화하고 있다.

부산콘서트홀은 부산 진구의 부산시민공원 인근에 건립 중인 2천석 규모의 클래식 음악 전용홀로 빈야드 스타일의 객석을 도입하는 등 최상의 음향을 제공하는 전용공연장을 추구하고 있다. 이를 통해 클래식 공연의 유치 능력을 현재 연간 120회에서 360회 이상의 300% 증대를 목표하는 것을 기대하고 있다. 북항재개발구역에 건립 중인 부산오페라하우스는 1,800석 규모의 대극장과 300석 규모의 블랙박스 극장으로 구성되며 오페라를 비롯해, 발레, 뮤지컬 등을 공연할 예정이다. 2026년 준공을 목표로 하고 있는 오페라하우스는 제작극장으로 운영할 계획이며, 부산시는 오페라 전문인력인 시즌단원을 육성하고, 오페라 제작 관련 문화산업 전문가, 부산국제공연예술마켓 등을 복합적으로 추진하여 공연예술 생태계 전반을 활성화하겠다는 계획을 수립하고 있다. 한편 부산광역시시는 산하 사업소인 ‘클래식 부산’을 설립하여 부산콘서트홀과 부산오페라하우스의 시설 관리는 물론 공연기획 및 운영 전반을 담당하게 하면서, 2개의 대형 전문 공연시설의 연계 운영을 위한 준비를 하고 있다. 이를 통해 클래식 음악 전문인력들이 지역을 떠나지 않고 지역 무대에 설 수 있는 기회를 제공하고, 공연 관련 산업분야의 활성화를 꾀하겠다는 계획이다.

11) 제주는 30.6석, 강원은 18.1석 등이고 전국 평균이 10.8석임(2019 공연예술실태조사, 문체부)

부산 남구 국제금융센터(BIFC) 내에 위치한 드림씨어터는 국내 최대 뮤지컬 전용극장으로 다른 공연장들과 달리 민간에서 운영하고 있다. 또한 낙동강아트센터는 부산시의 동서 균형발전 전략의 일환으로 건립되는 공연장으로 987석 규모의 클래식음악 전용홀과 300석의 다목적홀로 구성되어 있다. 부산시는 대규모 공연장 건설을 통해 지역 공연예술계 생태계 활성화를 위한 인프라를 구축하고자 하고 있으며, 그 외에도 공연예술 유통 활성화, 문화적 생태계 강화, 지역 기반의 창작 및 유통 구조 구축 등을 통해 부산의 공연예술산업 전반의 활성화를 꾀하고 있다. 이 외에도 기존의 부산문화회관 및 부산 시민회관을 시민문화예술 중심공간으로 운영하면서 전문 공연예술시설과 시민문화예술 중심 시설을 복합적으로 운영할 계획이다.

부산광역시는 문화시설 건립 및 운영전용을 위한 특별 회계를 신설하는 등 공연시설 운영을 위한 적극적 정책을 펴는 중인데, 공연예술생태계의 창작-유통 선순환을 꾀하면서 다양한 지역 창작집단과 대형시설 간 협업 프로그램 등도 계획하고 있다. 2023년부터 부산국제공연예술마켓을 개최하며 2024년 예산을 전년 대비 약 2.5배로 증액하는 등 공연예술시장 조성 및 부산의 공연도시 위상을 강화하겠다는 방침을 보이고 있다. 부산의 사례는 서부산, 동부산 등 다양한 지역의 공연예술 시설을 설립하는 것으로 콤플렉스와 벨트 요소가 결합된 성격을 보인다 할 수 있다. 복합개발형 문화거점과 연계 축을 활용한 도시재생과 관광 전략의 일환으로 공연장, 전시장, 공원 등과의 복합 문화공간 전략이나 해양재개발 등과 연계하는 계획 등을 보인다는 점에서 상대적으로 문화콤플렉스형 모델로 보인다. 하지만 공연예술 장르별의 분화 운영에 대한 계획에 비해, 공연장 외 성격의 시설 등과의 적극적 연계 계획 등이 포함되고 있지는 않아 장르별 분절적 운영 외에 기능적 협업 등이 이루어질 수 있는 계획의 보완 등이 있어야 할 것으로 보인다.

#### 다. 대구 공연문화도시 조성사업

대구광역시는 전통적 제조업 중심 경제에서 문화관광 산업으로의 전환을 모색하면서, 2010년에 '대구공연문화도시 조성 종합계획'을 수립하기 시작하며 2019년까지 총 1,687억원을 투자하였다. 그리고 2017년 유네스코 음악창의도시 지정(세계 116번째)를 계기로 보다 전략적 정책을 수립하기 시작했다. 2018년 대구에 공연문화진흥팀을 신

설하고, 대구국제뮤지컬페스티벌, 대구국제오페라축제 등 주요 공연축제를 개최하고 지역 공연시설을 확충하며 비수도권에서 관객 및 좌석 수 1위를 기록하는 등 공연예술도시로서의 정체성을 강화해나가고 있다. 2023년 기준으로 공연예술분야의 경제적 파급효과를 연간 6,144억원 규모로 추정하고 있으며 이는 대구 도시 총생산의 1.2%를 차지하는 것으로 나타난다(대구광역시, 2023).

대구광역시는 1,000석 이상 대극장 7개, 중규모 극장 11개, 300석 미만 소극장 45개 등 많은 공연시설이 조성되어있고, 주요 대형시설로 대구오페라하우스(2003년 개관), 계명아트센터(2006년 개관), 대구콘서트하우스(2011년 개관), 대구문화예술회관(2014년 개보수), 수성아트피아(2023년 리모델링) 등이 있다. 이 공연장들은 대구시립교향악단, 합창단, 국악단 등의 정기공연 무대로 활용되고, 각종 축제 및 페스티벌 기간의 핵심 역할을 하고 있다. 대구의 사례는 앞서 살펴본 집적 모델 중 유사 분야의 인프라, 인력, 산업 소비를 지리적으로 집적시키고자 하면서 도심권에 고밀도로 집적시켰다는 점에서 뮤지컬, 오페라, 클래식 등의 장르 중심의 공연예술 클러스터의 성격으로 해석할 수 있고, 특히 대학, 축제 및 산업 과도 연결되어 있어 산업적, 생태계적 연결망을 갖추고자 하고 있다. 산업적이고 행정적 통합 구조에 초점을 두고 있다는 점에서 현재 행정적 거버넌스 등의 이슈 등이 있기는 하지만 국내 조성사례 중 클러스터의 성격에 가장 가까운 사례로 해석된다.

대구광역시는 최근 신규 공연시설을 추가적으로 추진하고 있는데, 이는 대구광역시 외에 다른 광역도시 등이 공연문화시설에 대한 투자를 하면서 지역의 차별화 전략의 강화의 필요에 의한 것으로 볼 수 있다. 국립뮤지컬컴플렉스는 뮤지컬전용극장으로 1,700석 규모로 조성하는 것을 계획하고 있다. 이와 관련하여 문화체육관광부는 문체부 소유 부지인 대구의 경부도청 후적지 부지에 국립뮤지컬컴플렉스 조성을 추진하고 있으며, 대구를 K-뮤지컬의 창작기지로 삼는다는 계획을 가지고 있다<sup>12)</sup>. 여기에는 1,800석 대극장, 600석 중극장, 소극장, 뮤지컬창작센터 및 아카이브 등의 공연 전주기 인프라가 포함될 예정이다. 또한 수성못 수상공연장 건립을 위해 총 300억원을 투자하여 약 2,500석 규모의 수상 공연장을 조성하고자 하고 있다.

대구가 공연예술에 집중하게 된 배경에는 정책적 전략도 있지만, 지역 예술생태계 및

12) 김태진(2022.2.22) 대선 공약에 포함된 'K-뮤지컬' 중심 대구, 뮤지컬전용극장은 어디로?.. 매일신문. 2022년 2월 22일. <https://www.imaeil.com/page/view/2022021812405089243>

인력양성 체계와 밀접한 연관이 있다. 대구는 14개의 공연예술 전공대학이 있어 풍부한 전문인력들이 배출되고 있고, 많은 공연예술 전문법인 및 단체가 활동하고 있다. 이에 시립단체 등도 상대적으로 활발히 운영되며, 공연기획 및 창작인력들이 상대적으로 많은 편이다.

대구는 그간의 공연장 및 페스티벌, 축제 등을 통해 성공적 운영 성과를 보였다는 평가를 받지만<sup>13)</sup>, 운영 성과와 함께 대형 공공문화시설의 운영 적자 문제 등이 지적되고 있기도 하다. 그리고 그간의 공연시설 집중정책들을 통해 공연산업 관련 고용창출과 관광객 유치 등이 경제적 효과에 대한 긍정적 성과에 대한 자체적 평가 등이 이루어졌으나, 물리적 집적에 비해 콘텐츠나 내부적 협업이 부족하다는 지적도 존재하였다. 그리고 2022년 흥준표시장 취임 이후 문화관광분야 6개 산하기관을 통합하여 대구문화예술진흥원을 출범시키면서 공연예술시설을 사업소 형태로 두는 조직체제로 재편되었다. 거버넌스 형태 상으로는 통합 및 협력사업이 더 잘 이루어질 수 있는 형태로 보이지만, 의사결정구조 상의 문제 및 전문성과 특성의 훼손 문제 등이 지적되며 공연예술 집적 및 협력의 문제에 대한 우려가 커지고 있는 상황이다.

---

13) 2023년 대구국제오페라축제는 약 2만6천여명의 관람객과 객석점유율 83.7% 등을 보이는 등 성공적 운영을 하는 것으로 평가됨(매일신문, 2만6천명 다녀간 제20회 대구국제오페라축제, 2023.11.13. 기사)

## 제3절 소결 및 시사점

제1절과 제2절에서 살펴본 집적지역에 대한 이론적 개념의 특징에 대해 요약하여 분석하고, 국내 공연예술집적계획의 특징이 어떤 개념적 접근에 보다 집중해왔는지를 살펴본다.

### 가. 이론적 개념들의 특징 및 비교

문화클러스터, 문화콤플렉스, 문화코리더, 문화벨트란 문화기반시설들의 집적에 대한 개념들의 특징을 비교 분석하기 위해 개념적 정의, 목적, 지리적 형태, 운영체계 등의 특징을 요약 정리해보면 아래 표와 같다.

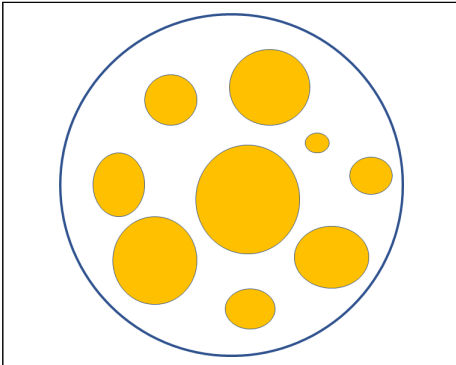
〈표 2-1〉 집적시설 이론적 개념의 비교 분석

구분	문화 클러스터	문화 콤플렉스	문화코리더	문화벨트
핵심 특징	• 동일 업종/산업, 동종기능의 시설의 집적	• 여러 기능의 시설이 하나의 단지/공간에 집적	• 도시의 선형축을 따라 거점의 연속 연결	• 특정 기능이나 산업 중심으로 광역/권역 단위로 띠 모양으로 넓게 분포하는 다중 노드 연계
집적의 목적	• 동종/연관 업종 및 산업 간 지식정보 교류 촉진 • 근접성 기반의 혁신 도모 (생산자 관점 혁신 강조)	• 한 단지/공간 안에서 집적을 통한 복합서비스 제공 • 소비자/이용자 중심 환경 극대화	• 주요 교통축을 따른 도시/지역 연계강화를 통해 유산 보존, 지역 발전, 문화관광개발 등 다중목적 달성	• 권역 혹은 초국가적 차원에서 특정 기능의 집중 확산이나 균형발전 도모하고 생산/소비 통합적 문화축 형성
지리적 형태	• 점(point)형태의 시설들의 밀집	• 하나의 부지, 율타리, 단지 내 수직/수평적 집약	• 선(line)형태로 주요 도로, 강변, 철도 축 따라 형성	• 띠(band) 형태로 넓은 선형지대, 녹지, 도심 지역에서 분포 • 띠가 특정 중심축에서 인근 도시나 지역으로 확장되는 구조도 가능

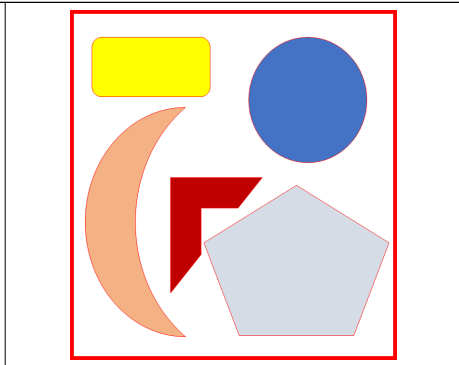
구분	문화 클러스터	문화 콤플렉스	문화코리더	문화벨트
운영체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 민간, 공공중심 구축 협업체/파트너십 중심</li> <li>• 네트워크형 거버넌스와 협업 중심 운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단일 기관, 단체, 법인 등의 통합운영주체 중심</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부 및 지자체 협력체계 중심</li> <li>• 다층적 거버넌스 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가 간, 정부 및 지자체 주도</li> <li>• 다자간 협력체제 및 협업의 필요</li> </ul>
문화집적시설로서의 특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공연시설, 출판, 박물관 등 유사한 업종들이 밀집하여 시너지 효과 기대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다기능의 복합문화공간(전시, 공연, 소비 등)으로 운영 특징</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문화거리, 문화유산 협력코리더 등 여러 문화적/경제적 발전 목적의 접근</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대규모의 문화권 벨트차원의 접근 중심으로 창작, 유통, 소비 주체의 융합 강조</li> </ul>

각 개념별 집적시설들의 지리적 배치를 시각화한 그림은 아래 [그림 2-2]부터 [그림 2-5]와 같다. 이를 제시하는 이유는 해당 집적이 물리적으로 어떤 모습으로 나타나는가에 대한 이해를 돕기 위함이기도 하며 국내에서 특히 클러스터, 콤플렉스, 벨트 등의 개념이 혼재되어 사용되는 경향이 있기 때문에 이에 대한 이해를 돕기 위함이다.

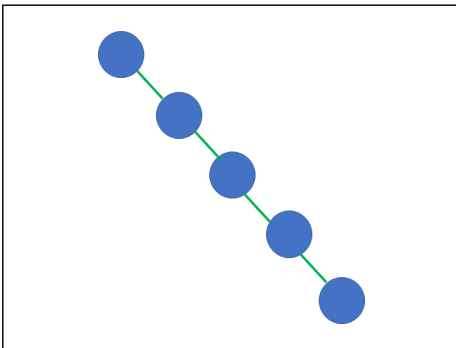
[그림 2-2] 문화클러스터 지리적 배치도



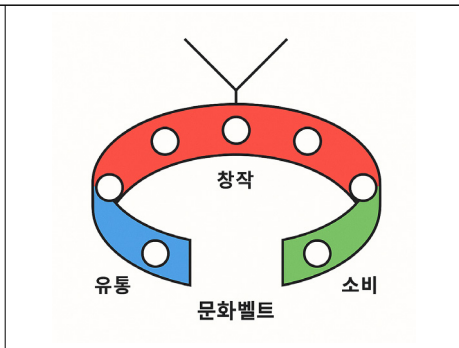
[그림 2-3] 문화콤플렉스 지리적 배치도



[그림 2-4] 문화코리더 지리적 배치도



[그림 2-5] 문화벨트 지리적 배치도



4가지의 개념 중 민간 중심의 자생적 형성의 성격이 상대적으로 강한 개념은 클러스터로 볼 수 있으나, 대부분 정책적 유도나 집중된 계획이 전제되거나 따라올 때 해당 집적시설의 형성 및 유지관리가 가능하다는 특징이 있다. 업종이나 산업 분야가 동일하건 다르건 각기 다른 운영주체 및 성격이 시설들의 협력 및 공동 추진사업을 위한 체계가 마련되고 공감대가 형성되어야 한다는 점에서 집적의 목적을 달성하기 위한 지속적인 중심 주체나 긴밀한 네트워크형 거버넌스가 필요하기 때문이다.

#### 나. 각 개념들의 주요 기대효과와 한계

문화시설 집적에 대한 기대효과와 한계는 크게 집적시설에 위치하는 문화시설 차원(공급자/생산자) 차원의 기대효과, 문화소비자 차원, 그리고 해당 집적시설이 위치하게 되는 지역으로의 파급효과 및 한계로 나누어 살펴볼 수 있다.

문화클러스터는 특정 업종이나 산업 분야에 집중하여 시설을 집적하면서, 문화생산자 입장에서 인력, 자원, 인프라가 집적됨으로 인해 기본적 생산비용을 절감할 수 있다는 기대효과가 강조된다. 또한 전문화된 매개기능의 기구(레지던스나 인큐베이팅 시설) 등이 클러스터 내에 포함된다면 문화생산자 및 공급자들이 지원기구나 매개기구와의 연결이 용이해지면서 다양한 네트워크 형성 및 협업이 자연스럽게 촉진될 수 있다는 기대를 할 수 있다. 그리고 문화클러스터의 경우 문화소비자 중심에서는 대부분의 집적시설이 기대할 수 있는 집중된 소비경험을 제공받을 수 있게 된다는 효과가 기대되는 편으로 기본적 접근성을 향상시킬 수 있다는 장점이 있다. 그리고 여러 시설들이 점 형태로 집적되는 만큼 해당 산업/업종 종사자들의 유입, 그리고 창작유통 기반 형성을 통한 지역 경제 활성화 등이 기대된다. 하지만 동시에 특정 지역에 집중되기 때문에 해당 지역만 성장하는 불균형 발전의 문제나 젠트리피케이션 문제 발생의 가능성 또한 지적된다(김희진·최막중, 2016; 라도삼, 2010). 클러스터는 민간 중심으로 집적되었던 정책적 필요에 의해 형성되었던 간에, 집적시설 유형 중 네트워크/협의체 중심의 거버넌스 형태로 운영되는 경우가 많기 때문에 클러스터 내에서의 협력이나 협업 체계가 잘 구축되기 전까지는 운영 주체 간의 거버넌스 갈등의 가능성이 높아 시설이 집적되었지만 실질적인 네트워크나 협력을 이끌어내기에 어려움을 겪을 수 있다는 한계가 있다(김연진, 2016; 박세훈 외, 2014).

문화콤플렉스는 같은 시설이나 공간 안에 위치하는 만큼 공급자 입장에서 공용 장비 및 공간 활용, 이동 비용의 절감, 공동제작이나 협업 시스템 및 상호지원 등의 효율성이 높다는 장점을 중요한 기대효과로 들 수 있다. 또한 한 공간에서 집약적인 다양한 문화 경험이 제공될 수 있다는 점에서 소비자 입장에서의 편의성도 극대화되고, 복합문화공간 등이 지역의 랜드마크 역할을 하면서 관광객을 유치하거나 주변 상권과의 시너지 효과 등이 기대되기도 한다(김효윤, 양길승, 2017; 윤현, 윤희정, 2023). 중심기능을 하는 기관이나 단체 중심으로 운영되는 경향으로 인해 협력이나 공동사업 등의 시스템적 운영은 잘 될 수 있으나, 특정 관리주체나 기관 중심으로 인한 혁신성 부족이나 다양성의 한계 또한 존재한다.

문화코리더는 보다 넓은 지역을 교통이나 물류축을 기반으로 연계하는 만큼 다양한 거점들의 연계를 통한 흥미로운 협업이나 전문화가 가능하고, 권역 간의 차별화된 자원의 공유가 가능할 수 있다는 장점, 그리고 여행이나 관광 등과 연계된 문화관광소비를 촉진할 수 있다는 기대가 가능하다. 또한 코리더가 기존의 축을 중심으로 구축되기는 하지만, 해당 집적지역들의 원활한 인프라의 필요의 증대에 의해 지역 균형 발전이 촉진될 수도 있다. 또한 공동브랜딩이나 일관된 스토리텔링 등을 통해 코리더에 포함된 지역들의 이미지가 제고되고, 공동의 투자 등의 유치 가능성이 높아지면서 스케일 이코노미 또한 기대될 수 있다(Hatch Regeneris, 2020)<sup>14)</sup>. 그러나 넓은 지역을 연결하는 개념인 만큼, 지역 간의 인프라 격차와 장거리라는 물리적 한계로 인한 실질적 협력이 어렵고 통합된 방향으로 집적 시설들이 운영되기는 어려울 것이다. 또한 여러 국가나 지방정부 간 협업이 필요할 수 있기 때문에 각 정부 간 이해관계 및 제도적 상황의 충돌로 인한 어려움이 발생할 가능성 또한 지적된다(Hopkins, Miles-Wilson, Sims, & Stratton, 2024).<sup>15)</sup>

문화벨트는 광역 단위에서 창작, 유통, 소비의 연속적 흐름을 형성하고 집적 대상이 되는 산업 생태계 전체를 고려한 통합적 전략의 수립이 가능하다는 장점이 있다. 벨트로

14) Thames Estuary Production Corridor: The case for investment, for Mayor of London, Researched by Hatch Regeneris, 2020은 템즈강 하구 생산회랑을 창조 및 문화생산 허브로 조성하고자 하는 비전을 수립하면서, 이스트런던, 노스켄트, 사우스에식스 지역의 경제 성장과 일자리 창출을 견인하기 위한 문화코리더를 구축하여 적극적 투자 유치를 위한 연구자료를 발표한 바 있다.

15) 영국 예술위원회는 <Creative corridors: connecting clusters to unleash potential>이란 보고서를 통해 문화코리더 정책이 창조산업 측면과 지역의 측면에서 어떤 영향을 미쳤으며, 어떤 방향으로 개선해 나가야 할 것인지에 대해 발표하였다.

뮤지는 다양한 시설들의 공동사업으로서 관광이나 문화 축제 등 대규모 이벤트 등이 가능하고, 소비자의 선택권을 확장할 수 있다는 효과도 기대된다. 그러나 벨트에 참여하는 거점 별 수준 차이로 인한 연계성이나 협업의 가능성이 특정 기관이나 시설 들 간으로 집중되어 편차가 발생할 가능성이 있고, 이는 소비 패턴에도 영향을 미칠 수 있다. 또한 광역 거버넌스 단위의 구축의 어려움과 정책이나 행정 단위의 복잡성으로 인해 실제 협업이나 집적지역으로서의 효과에 대한 구현보다는 피상적 협업 등에 그칠 가능성을 지적할 수 있다(Wu, Tong, Wall, & Ying, 2021).

이렇게 분류하여 살펴본 이유는 시설의 집적을 통해 특정 업종 및 기능을 수행하는 문화시설 및 단체들의 고유 기능 활성화 및 경제적 발전 도모, 소비자들의 편의성 증대, 브랜드 효과 기대, 그리고 이를 유치한 지역을 위한 경제적 파급효과 등에 대한 막연한 기대<sup>16)</sup>보다 각 집적유형의 장단점과 차별화된 접근의 필요에 대해 숙고하고 집적지역 활성화 방안을 모색해야할 것이기 때문이다.

#### 다. 국내 주요 계획들의 개념적 접근의 특징

한 지역 내에 다수의 독립적이지만 상호 관련된 문화시설과 조직이 집중되어 일종의 지역 창작 생태계를 조성하는 문화클러스터, 하나의 단일한 부지 안에 다양한 기능의 시설이 통합하여 조성되는 복합문화공간 성격의 문화콤플렉스, 거점 시설들이 선형으로 연결되어 이동성과 연결성이 강조되는 문화코리더, 보다 광역적인 차원에서 여러 문화거점을 네트워크로 운영하는 문화벨트, 이 네 가지의 개념은 실제 공연예술시설들이 자생적으로 집적되거나 정책적인 유도나 계획에 의해 조성될 때 혼합적으로 사용될 수 있다. 예를 들어 하나의 문화벨트 안에 여러 개의 클러스터나 콤플렉스가 포함될 수 있는 것이다. 본 연구에서 앞서 살펴본 자생적 집적지역이나 정책적 접근은 대부분 보통 지리적 형태를 우선 고려하고, 이후에 협업 구조나 중심 운영주체의 문제를 해결하거나 시스템을 구축하였다는 특징이 있다.

자생적으로 형성된 대학로 공연장 거리나 홍대 라이브 클럽거리, 부산 대연동 문화골

16) 전남 순천 'K-디즈니' 남부권 세계적 휴양벨트 조성을 통한 문화관광산업 선도적 역할 기대(대한민국 정책브리핑, 2024.03.14.), 대구 수성구 '시각예술 클러스터' 통한 관광과 경제 활성화 도모 계획(2025.03.05. 매일신문), 인천 'K-콘텐드'의 콘텐츠 기업 집적을 통한 연간 5,000만명의 방문객의 10조원의 부가가치 클러스터 효과 전망(2025.03.28., 서울경제) 등

목이나 대구 대명동 소극장 거리 등은 민간 중심의 자연발생형 클러스터의 형태에 가깝다고 볼 수 있다. 이들은 초기에 연극, 인디 음악, 민간 복합문화공간으로, 소극장 중심의 공간 등으로 민간 예술가 및 창작 집단의 자발적 집적과 활동으로 형성되었다. 주로 문화 클러스터의 특성을 보여주면서 특정 장르 및 지역의 특색을 살린 창작 생태계를 만들었고, 각 시설의 독립성을 유지하면서 주로 비공식적인 네트워크를 통해 시너지 효과를 꾀해왔다고 볼 수 있다.

주로 민간 단체 및 기관 등이 각자의 시설을 운영하기 때문에 중앙 집중적인 관리 조직은 없고, 문화생산자들 간의 자발적 협업과 실험이 이루어지고 소비자들은 한 지역에서 다양한 문화체험을 지닌 지역의 특성화된 브랜드를 소비하고 높은 접근성과 선택권을 가질 수 있다는 점에서의 장점을 들 수 있다. 하지만 대부분의 자생적으로 형성된 문화클러스터들은 젠트리피케이션의 문제, 집적지역으로서의 장점을 극대화하기 위한 협업이나 공동사업 등을 기획하기 위한 체계적 거버넌스나 재정의 부재 등으로 인해 소규모 기관/단체들의 집합 이상의 효과를 기대하기는 어렵다는 한계가 있다.

정부 및 지자체가 직접 개입해 조성한 공연예술 집적지역은 주로 대규모 공연장의 건립, 도시 브랜드 강화, 관광 활성화 등을 목표로 하는 경향이 나타난다. 이들은 클러스터와 벨트의 개념이 혼합되어 나타나는데, 부산이나 대구 등 도시 전체에 공연시설을 분산 및 산재시켜 하나의 벨트형 네트워크이자 큰 단위의 클러스터로서 접근하는 개념이 혼합되어있다고 볼 수 있다. 남산 공연예술벨트 계획은 서울역-서계동-남산-정동-명동으로 이어지는 띠 형태의 문화지대를 전제로 하는데, 문체부 중심의 국립기관 중심의 운영체계를 구상하고 창작-제작-소비의 연계 모델 구축을 꾀한다는 점이 특징이다. 그런데 모두 현재 각기 운영 중인 극장 시설들이 중심이고 건립 예정인 창작센터 벨트로 묶을 때 어떤 시설과 사업 등을 공동 및 협력사업화하여 운영할 것인지, 또한 어떤 기관이 집적지역으로서의 사업 진행을 위해 어떤 역할을 담당할 것이며 그 중 중심적 역할은 어떤 기관이나 시설이 담당할 것인지 등의 문제 등을 고려할 때 복잡한 거버넌스 조정의 어려움과 기존에 생산해오던 콘텐츠 창작 등을 고려할 때 집적지역으로서 어떤 차별화된 콘텐츠 창작과 유통 활성화에 방점을 둘 것인가에 대한 구체적 논의가 필요하다고 볼 수 있다.

부산 공연예술도시 조성사업의 경우는 부산이라는 도시 전역에 개별 대형 공연장들을 분산함으로써 단일 클러스터가 아니라 도시 전역에 분포된 일종의 벨트형 집합으로 볼

수 있다. 시립기관을 중심으로 하지만 민간을 포함한 혼합 모델로 추진되고 있는데, 문화 생산자 측면에서는 다양한 공연장의 신규 건립을 통한 창작 및 유통 활성화를 기대할 수 있지만 이는 집적지역으로서의 기대 활성화라기보다는 이전에 없던 공연시설의 신규 건립에 따른 기대 정도로 볼 수 있다. 현재까지는 개별 공연장에 대한 계획 외에, 공연장 간의 연계나 공동 사업, 콘텐츠 육성을 위한 사업 등의 계획이 구체적이지 않아 건물 중심의 접근의 한계가 있다고 보인다.

대구 공연문화도시 조성사업은 중심 시가지와 외곽에 분산된 공연장들의 도시 전체에 일종이 벨트형 네트워크로 작동한다는 점에서 부산과 유사한 형태이다. 하지만 대구 공연문화도시의 경우 시립기관, 대학, 민간이 혼합되어있고, 대구국제뮤지컬 페스티벌, 대구 오페라 페스티벌 등 대규모 창작 및 공연행사 등의 개최를 통해 집적지역 시설 간의 협력이나 공동사업을 할 수 있는 매개장치를 마련하고 있다는 점이 차별화되는 점이라 할 수 있다. 하지만 대구문화예술진흥원이라는 통합운영주체 안에 해당 시설들이 운영되고 있음에도 불구하고 공연장 간 공동운영사업이나 통합사업 등이 부족하고, 행사 중심으로 운영된다는 점에서 집적 시설 간의 시너지 효과를 구현하는 것에는 여전한 한계가 있다고 지적할 수 있다.

대부분의 공연시설 집적지역이 형성되었거나 추진되고 있는 국내 사례들은 공간이나 시설 위주의 단순 집적 정도에 그치고, 창작-유통-소비 등의 생태계에 대한 집적지역으로서의 시스템적인 구축이나 사업화가 부족하여, 창작-유통-소비의 연속성을 실질적으로 실현할 수 있는 협업시스템, 자원, 전략의 마련이 필요한 상황이라 할 수 있다.



공연시설 집적지역 활성화 방안 연구

제3장

## 공연시설 집적지역 활성화의 이슈 분석



## 제1절 공연시설 집적지역 활성화를 위한 운영상 이슈

앞서 제2장에서 살펴본 바와 같이 본 연구에서 연구대상으로 하는 우리나라 대도시에 형성된 대규모 공공 공연시설은 클러스터(cluster)와 벨트(belt)가 혼합된 형태에 가까운 특징을 가지고 있다. 클러스터가 집적을 통해 사회적 자원을 획득해 전문인력 풀의 형성, 거래비용 절감 등 ‘운영의 효율화 또는 발전’을 가장 중요한 효과를 바라고 있는 반면, 벨트의 경우 일정 경계 내에서 광범위한 문화를 아우르고 연결망 구축을 강조한다. 남산 공연예술벨트의 경우 특히 이 경우에 해당하는데, 공연장 간 다소 거리는 떨어져 있지만 상호 연결망 구축을 통해 시너지를 창출하는 것을 기대한다고 밝히고 있다.

문화시설 집적지역의 시너지 창출을 위해서는 무엇보다 공연시설 간에 상호 연대하거나 협력하는 것이 필요하다. 앞서 제2장에서 살펴본 문화소통벨트나 문화창조융합벨트, 문화관광벨트 등은 개별 시설과 활동단위들 간의 ‘연계성’을 높여 상호 협력을 촉진하고자 하고 있다. 이러한 연계성은 ‘특정 목적 달성을 위한 것’으로 창작 증진, 소비 촉진, 지역발전 등이 될 수 있다. 반면 코리더는 앞서 언급한 바와 같이 특정 주제나 대상에 국한하지 않고 문화자원이 축적된 경로 전체를 단순하게 포괄한다. 실크로드 유산 코리더와 같이 역사문화자원을 크게 아우르는 덩어리의 개념인 것이다. 반면 벨트는 특정 목적 달성을 위한 연계성을 높이기 위해 ‘상호 연대하거나 협력’을 시도한다. 군산의 근대산업유산을 활용한 문화관광벨트 조성사업의 경우 근대건축관, 미술관, 공연장, 갤러리, 카페 등 각 공간이 독립적으로 운영되면서도, 전시, 공연, 체험, 교육 등 상호연계 프로그램을 개발하거나 스탬프 투어나 근대문화투어를 개발하는 등의 노력을 통해 시너지를 창출하고자 노력하고 있다.<sup>17)</sup>

이처럼 현재 우리나라 대도시에 형성된 대형 공연시설들은 지리적으로 다소 떨어져 있지

17) 강동주(2015.03.06.). 군산 근대문화벨트의 중심, 근대역사박물관 : 근대역사체험과 다양한 즐길거리가 있는 장소로. 군산시민신문.

<http://www.gssimin.co.kr/yboard/read.php?table=data2&oid=22&PHPSESSID=036fe7689fc1e56019dd16fbe91584bd> (2025.06.02. 접속)

만, 공동의 목적을 가지고 있는 벨트의 형태에 가깝다고 할 수 있다. 또한 집적을 통해 운영의 효율화나 발전을 목표로 하는 클러스터의 형태도 함께 가지고 있다. 남산공연예술벨트의 경우 정부에서 이러한 연계성을 가지겠다는 계획을 발표하였고, 대구와 부산은 명시적인 계획은 없지만 일부 정책자료와 본 연구를 위한 인터뷰에 의하면 공연장들은 지역 공연예술 활성화라는 공동의 목표를 가지고 있으며 상호 협력의 필요성을 강조하는 문구를 일부 발견할 수 있다. 그리고 이러한 협력을 통해 공연장 간의 운영효율화, 공연예술분야의 발전을 꾀하고 있다. 그러나 어떻게 상호 연대하거나 협력을 하겠다는 구체적인 계획은 아직 없으며, 공동의 목표로 ‘공연예술 활성화’라는 매우 포괄적인 차원에서만 세워진 상황이다.

본 장에서는 우리나라 대형 공공 공연시설의 집적지역 구축과 관련해 현재 어떠한 논의가 진행되고 있으며, 향후 이들 공연시설을 묶어 연계성을 높인다면 어떠한 과제가 제기될 수 있는지, 어떠한 효과를 기대할 수 있는지 탐색해보았다. 이를 통해 향후 공연시설 집적지역이 우리나라 공연예술분야의 발전을 위해 어떠한 기여를 할 수 있을지, 그리고 이를 실현하는 데 필요한 전제조건은 무엇이며 장애 요인은 무엇인지 알아보았다. 이를 위해 대규모 공공 공연시설 집적지역의 공연장 운영 관계자와 전문가들을 대상으로 아래 <표 3-1>과 같이 개별 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰는 제1장 제2절의 연구방법에 밝힌 자문회의의 대상자를 대상으로 실시되었고, 인터뷰의 질문지는 다음과 같이 구성되었다.

<표 3-1> 공연장 관계자 및 전문가 인터뷰 주요 질의내용

구분	질의내용
공연장 집적 관련 공연예술 정책 주요 방향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공연장 건립과 관련한 공연예술 주요 정책 기초</li> <li>• 공연예술정책에서의 대규모 공연장의 역할</li> </ul>
공연장 집적 관련 공연예술 정책 주요 방향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대규모 공연장 건립 계획의 진행과 현황</li> <li>• 현재 공연장 운영상의 특징 및 각 공연장별 역할</li> <li>• 대규모 공연장의 차별화 전략</li> </ul>
공연장 간 상호 협력, 연계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공연장 간 상호 협력 및 연계의 사례, 성과 및 한계</li> <li>• 향후 협력 및 연계의 가능성과 장애요인</li> <li>• 각 공연장의 차별화에 있어서의 협력 및 연계의 필요성</li> <li>• 상호 역할 분담 및 차별화 계획 및 장애요인</li> </ul>
공공 공연장과 민간 공연예술분야와의 관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공 공연장으로서 우리 공연예술계에 기여와 책임을 하는 데에 장애요인</li> <li>• 공공-민간 상생을 위한 민간 협력의 장애요인</li> </ul>

## 1. 구체적인 정책 방향 및 공동의 목표의 필요성

### 가. 공연시설 건립 및 상호연계를 위한 구체적인 정책 방향 및 계획의 부재

현재 우리나라 대도시의 대형 공연시설 집적은 모두 공공 공연시설로 구성되어 있다. 서울의 남산공연예술벨트는 모두 중앙정부의 국고 보조금으로 운영되고 있고, 대구와 부산의 대형 공연시설은 지자체의 예산으로 운영되고 있다. 부산콘서트홀의 경우 건설 과정에서 국고가 50% 투입되었지만, 운영은 모두 지자체의 예산이 소요되고 있다.

건설 과정뿐만 아니라 매년 대규모의 국고 및 지방비가 소요되는 대규모 공공 공연시설이지만, 이러한 공연시설의 건립을 위해 사전에 뚜렷한 ‘정책 방향’이 세워지지 않았다는 문제점이 있다. 즉 공연장 건설을 위해서는 그 이전에 우리 공연예술계에 필요한 부분이 무엇인지 충분한 사전조사 및 연구가 이루어지고, 이를 바탕으로 공연예술정책의 주요 방향성과 종합계획이 구축된 후에, 공연시설의 역할 및 필요성이 설정되고 건립이 추진되어야 한다. 그러나 대부분의 우리 공공 공연시설은 건립이 먼저 계획된 이후 정책이 만들어지는 경우가 많은 현실이다. 이렇다 보니 대규모 공연시설의 집적과 관련하여 이를 어떻게 활용하고, 어떠한 정책적 효과를 도출할지에 대한 구체적인 계획이 부재한 상황이다.

*“사실은 부산의 대형 공연시설 건립은 ‘건립’에 대한 논의가 먼저 이루어진 측면이 있어요. 중앙정부같이 공연예술 분야를 위한 종합계획이 있고, 그 틀 안에서 공연장 건립계획을 수립하는 지자체는 없어요. 부산광역시에서 대규모 공연장 건설은 10여 년 전부터 부산광역시의 장기과제로 추진되었던 것이고, 부산오페라하우스와 부산콘서트홀 등이 이를 통해 계획, 건설되게 되었습니다. 그러다 공연장 개관을 앞두고 원활한 공연장 운영의 문제가 아젠다(agenda)가 등장했고, 현재 민선 8시 시장선거 당시 ‘공연예술도시 조성사업’이 공약으로 추진되면서 정책적 방향성도 만들어지게 되었죠.” (자문위원 A)*

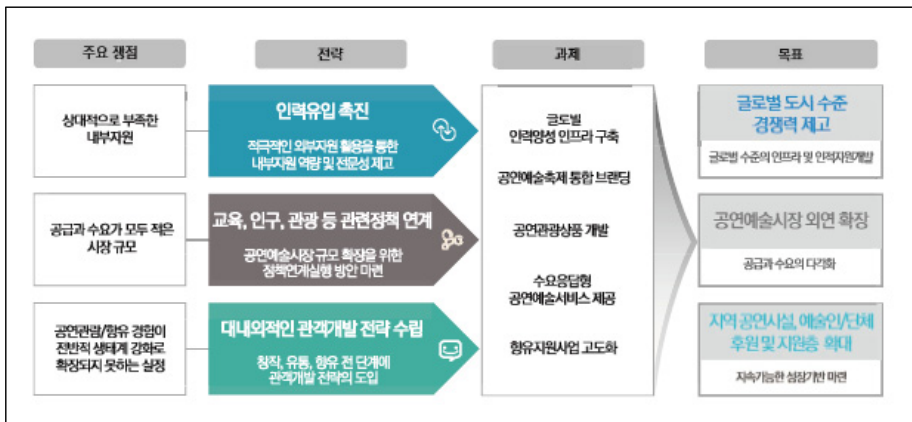
*“부산콘서트홀의 건립은 2012년 국립극장의 부산분원에 대한 논의로 시작되었어요. 부산오페라하우스의 경우 2004년 노무현 대통령의 부산 방문 때 대통령의 제안으로 시작되었고요. 이후 롯데가 약 1천억 원의 기부금을 제공*

“하면서 부산광역시 예산과 해양수산부의 협약 지원으로 추진되었습니다.” (자문위원 C)

그러나 다행히 부산광역시는 다소 선후 관계는 바뀌었지만, 건립을 진행하면서 정책의 방향성을 구축해 나아가고 있다. 부산의 대형 공연시설을 거점으로 하여 오페라 창작 제작 활성화, 오페라 전문인력(시즌단원) 육성, 오페라 제작 관련 문화산업 전문가 육성, 부산국제공연예술마켓 추진, 한국예술종합학교 부산분관 유치, 청소년 문화예술교육사업 등을 계획하고 있다.<sup>18)</sup> 또한 대형 공연시설의 효율적 운영을 위하여 2019년부터 2022년까지의 전문가 및 지역 공연예술계 종사자 등과 여러 차례 토론회를 통해 의견을 청취하고, 부산연구원을 통한 다수의 연구용역을 거쳐, 부산오페라하우스와 부산콘서트홀 운영을 위한 책임운영기관형 사업소의 출범을 계획을 확정하였다.

“지역의 열악한 공연예술 생태계에 대한 위기감이 큼니다. 지역 청년예술인들이 예술 일자리를 구하지 못해 지역의 이탈하는 것을 막고자 하는 것입니다. 이를 위해 공연시설을 거점으로 해 창작 제작과 유통을 활성화하고 지역 공연예술계의 선순환을 활성화하는 것을 기대하고 있습니다.” (자문위원 C)

[그림 3-1] 부산광역시 공연예술도시 조성 전략과 과제



출처: 김민경(2024). 지역발전을 위한 공연예술도시 조성 전략과 과제. 부산연구원.

18) 부산광역시(2020). 부산문화 2030 비전과 전략 실행계획. 부산광역시.

이와 같이 부산광역시에는 공연시설 건립과 관련하여 정책방향 설정이 부재하였으나, 점차 방향을 설정해 나가고 있다. 그러나 애초에 정책방향을 설정하고 건립을 추진한 것이 아니었기 때문에, 공연장의 하드웨어가 현재 계획을 충족시키지 못하는 경우도 발생하고 있다. 예를 들어 부산콘서트홀이 공연 창·제작에 많은 이바지를 하기를 기대하고 있지만, 공연시설 내에 창·제작 활동을 위한 연습장이나 악기 보관시설이 부족한 문제가 발생하고 있다. 이에 부산은 현재 건설 중인 부산오페라하우스에 연습시설을 확보하여 이 문제를 해결하고자 시도하고 있다.

공연장 건축에 있어서 뚜렷한 정책적 방향성이 구축된 것이 아닌 상황에서 건축이 먼저 진행되는 만큼, 건축될 공연시설을 집적해 연계성을 높이고 지역 공연예술을 활성화 하는 목적을 어떻게 달성하겠다는 계획도 부족한 상황이다. 지역 공연예술정책의 목적이 무엇이고, 그 목적을 위해 각각의 공연장들이 서로 어떠한 역할을 하고, 이를 위해 어떻게 협력할지에 대한 구체적인 계획이 없는 것이다. 이를 위해서는 무엇보다 지역 공연예술 정책의 큰 방향성이 먼저 구축되고 이에 따라 어떻게 상호 연대 또는 협력할지를 정해야 한다.

남산공연예술벨트의 경우는 정부 발표에 의해 공연장 간의 연결망은 구축되었으나, 이 연결망과 관련한 명확한 정책 방향 설정이 아직은 미비한 상황이다. 문화체육관광부가 남산공연예술벨트와 관련해 이들 대형 공공 공연시설간의 시너지 창출을 통해 공연예술계를 활성화하겠다는 큰 방향성은 발표되었으나, 그 외의 계획은 아직 없는 상태이다. 남산공연예술벨트의 구성원에 해당하는 국립극장, 명동예술극장, 국립정동극장은 남산공연예술벨트 조성과 관련해, 일부 논의는 있었으나 아직 구체적인 논의는 없는 상황이라고 밝혔다.

*“남산공연예술벨트와 관련해서는 사전에 논의된 바가 많지는 않아요. 자유센터의 운영과 관련해, 아무래도 바로 맞은 편에 국립극장이 있으니까 어떻게 운영하고 상호 협력할지에 대한 간략한 논의는 있었지만, 아직 구체적인 논의는 없었고요. 전반적인 방향성이나 필요성이야 되면 좋겠다는 생각은 합니다.”*  
(자문위원 B)

*“현장과 긴밀한 논의는 아직 없는 상황입니다. 이 부분이 조금 아쉽긴 합니*

다. 아마 남산공연예술벨트 내 있는 공연장들 모두 마찬가지로 상황일 거예요. 이런저런 현실적인 문제가 있긴 하겠지만, 잘 운영되면 좋겠다는 생각은 합니다.” (자문위원 D)

“저희도 사실 사전에 논의된 바가 많지 않은 상황입니다. 관련 계획을 구체적으로 논의한 것도 없구요. 자유센터 활용의 측면에서 수요조사를 한 적이 있지만, 아직 남산공연예술벨트는 정책적 논의가 구체화되지 않은 것으로 알아요.” (자문위원 E)

이처럼 대형 공공 공연시설 간의 시너지 창출에 대한 계획은 발표되었으나, 무엇을 위한 시너지 창출인지 그 정책적 방향성에 대한 구체적인 논의는 되어 있지 않아, 아쉬움이 있다는 의견을 밝혔다. 특히 계획 구축과 관련하여 인터뷰에 참여한 공연시설 관계자들은 현장과의 충분한 소통을 아쉬워했다. 그러나 인터뷰에 참여한 남산공연예술벨트 구성원 모두 어느 정도의 기대감도 동시에 가지고 있는 것으로 나타났다.

부산광역시의 경우도 공연장 집적지역 구축에 대한 명확한 정책 방향은 없으나, 공연 예술도시 조성의 과정에서 공연장 간 상호 연계에 대한 논의가 일부 있었다고 한다. 모두 클래식음악 전문 공연장인 부산콘서트홀, 부산오페라하우스, 낙동강아트센터가 개관 하면, 부산의 클래식음악 분야뿐만 아니라 국내 클래식음악계에도 큰 지형 변화를 가져올 것을 예상했다. 이를 위해서는 최대한의 효과를 도출하기 위한 공연장 간의 협력이 잠시 논의된 바 있으나, 구체화되지는 못했다.

대구광역시의 경우 다른 도시와 달리 지역의 공연예술계 활성화를 위한 어느 정도의 정책 방향이 세워졌던 것으로 나타났다. 대구의 공연예술계 활성화 정책은 유네스코 창의도시 신청과 관련하는데, 유네스코 창의도시 중에서도 음악 분야로 신청하고 이를 준비하는 과정에서 정책기조와 대규모 공연장 건립에 대한 계획이 함께 이루어졌다.

“대구 시민들의 공연에 대한 수요가 꽤 높은 편이에요. 클래식음악, 오페라, 뮤지컬은 지역 중에서도 창작활동이 비교적 활성화 된 편이고, 공연예술 인적 자원 배출도 매우 활발하죠. 과거 대구는 섬유산업의 중심지로서 다소 투박한 이미지가 있었고, 문화예술 분야에서는 현진건, 이상화와 같은 문학가들이 배

출되어 문학의 이미지가 강했습니다. 그러나 우리가 잘 아는 가곡이나 동요 중에 대구에서 만들어지거나, 대구 사람들에 의해 만들어진 것이 엄청나게 많습니다. 한강 이남에서 음악대학이 가장 많은 도시이기도 하고요. 그래서 유네스코 창의도시를 신청할 때 ‘음악 도시’로 신청을 했고, ‘공연문화 중심도시’라는 정책기조를 세우게 되었습니다. 서울이 중심도시라면, 전국의 공연문화를 다핵화하는 관점에서 대구가 하나의 중요 핵심 역할을 하겠다는 것입니다. 이 과정에서 대규모 공연장 건립도 논의되기 시작했습니다.” (자문위원 F)

이와 같이 대구광역시는 유네스코 창의도시 신청과 함께 공연문화 중심도시 구축에 대한 정책 방향이 세워졌는데, 이를 위한 가장 큰 걸림돌로 공연예술 시설 인프라의 노후화를 주목했다. 당시 대규모 공연시설로 대구시민회관이 있었으나 너무 노후화된 상태였고, 그 외 공연장도 많이 노후화되어 불편함을 초래했다. 마침 제일모직 공장 부지를 삼성이 기부 채납하였고, 부지 활용의 논의과정에서 클래식음악 수요가 높은 대구의 특징을 반영해 오페라하우스의 건립을 추진하게 되었다. 현재는 옛 경북도청 소재지에 뮤지컬 전용 공연장 건립을 논의 중이다.

이처럼 대구광역시는 다른 지역과는 다르게 지역 공연예술 활성화에 대한 정책 방향이 설정되고, 이 과정에서 대규모 공연시설 건립의 필요성을 인지하고 건립을 추진했다. 그러나 유네스코 창의도시 신청 및 확정 이후 공연시설 건립과 집적, 그리고 이를 활용한 대구광역시의 공연예술계 활성화에 대한 구체적인 논의가 부족한 상황이다.

“유네스코 창의도시 선정 이후 해외 도시와의 음악 교류가 급격히 늘고 지역민들의 공연 수요도 많이 충족되고 있어요. 특히 대형 공연장들이 큰 역할을 하고 있죠. 그러나 창의도시 이후 공연문화 중심도시를 실현시키기 위한 중장기 계획은 아직 없는 상황입니다.” (자문위원 F)

#### 나. 상호협력 필요성에 대한 인식 부족과 공동의 목표 부재

대규모 공연시설의 건립과 집적을 통한 정책 기대효과, 그리고 이를 위한 정책계획이 부재하다 보니, 공연시설들은 상호 간 협력을 해야 한다는 인지를 하지 못하는 것으로

나타났다. 공연시설들이 기여해야 하는 정책 방향이나 계획이 없다 보니, 계획을 위해 자신들이 해야 하는 역할을 알지 못하며, 이를 위해 상호 어떠한 협력을 해서 시너지를 창출하는 것에 대해 생각해본 적이 없다는 것이다.

*“각 공연장의 운영을 잘하는 것에 초점을 맞추기에도 정신이 없어서, 공연장 간에 협력을 통해 무언가를 이루어야 한다는 생각을 할 겨를도 없어요 그런 것을 요구받지도 않고요. 정부에서 계획이 있어서 요구한다면 해야겠죠 그런데 아직은 각 공연장을 어떻게 잘 운영할지에 더 많은 요구가 있어요. 남산 공연예술벨트가 무엇을 위한 것인지, 여기에서 우리가 어떤 역할을 해야 할지도 할지도 아직 모르겠고요.” (자문위원 B)*

*“공연장은 모두 우리나라 공연예술분야 활성화를 위해 존재하지만, 공연예술분야 활성화를 위해 각자 어떤 역할을 해야 하는지, 무엇을 달성해야 하는지는 공연장끼리 서로 소통해 본 적이 없어요. 그러다 보니 서로 협력해야겠다는 생각을 해본 적이 없죠.” (자문위원 E)*

*“상호 협력을 하는 것에 대한 거부감은 없지만, 협력을 해야 하고 그것이야 왜 필요한지에 대한 인식은 부족한 편이었다고 생각해요. 요구하는 곳도 없었고요.” (자문위원 G)*

이처럼 대규모 공연시설의 지리적 집적은 구축했지만, 각 공연장이 독립적인 시설로만 존재했으며 전체 공연예술계의 활성화를 위해 어떻게 기여해야 할지 구체적인 논의가 이루어지지 못했다. 대부분 공연시설이 타깃으로 하는 대상을 위해 어떠한 공공 서비스를 효과적으로 제공할지, 그리고 공연시설을 효율적으로 잘 운영할지에만 초점을 맞추었다는 것을 알 수 있다. 이는 앞서 언급한 바와 같이 공연시설의 집적 및 건립과 관련하여 정부와 지자체의 뚜렷한 정책계획이 부재하기 때문이며, 이에 따라 공연장 간의 상호 협력에 대한 필요성도 제시하지 않은 상황이다. 공연시설 집적을 통해 이루고자 하는 목표와 계획이 없다 보니, 공연시설 집적지역 구축에 중요한 공동의 목표도 부재한 상황이고, 이는 공연시설들이 상호 협력의 필요성을 구체적으로 인식하지 못하게 하고 있다.

“남산공연예술벨트 발표를 들으며 협력하면 좋겠다는 생각은 했는데, ‘무엇을 위해, 어떻게’라는 부분이 없는 상황이라서 저희가 어떻게 해야 할지 모르겠어요. 공동의 목표를 먼저 줘야 할 것이고, 이를 위한 전략과 실행방안이 잘 짜여야 한다고 생각합니다.” (자문위원 B)

“대구 공공 대형 공연시설들은 현재 대구문화예술진흥원 조직도 내에 있는데, 대구문화예술진흥원이 공연시설들이 추구해야 하는 공동의 목표와 각자의 역할을 아직 제시하지 못하고 있어요. 그러다 보니 상호 협력이나 이를 통한 대구 공연예술분야 활성화도 체계적으로 진행되지 못하고 있습니다.” (자문위원 F)

“공연장 건립이 먼저 기획되고, 그 다음에 정책 방향을 결정하다 보니, 공동의 목표는 이제야 만들어지는 부분이 있어요. 부산의 공연예술분야를 활성화 하겠다는 큰 틀은 물론 있죠. 근데 어떤 활성화를 하겠다는 것은 이제야 만들어가는 중이요.” (자문위원 A)

이와 같이 대형 공연시설들이 대도시에 밀집해 있지만, 각 시설이 무엇을 위해 어떤 역할을 해야 할지에 대한 공동의 목표 설정이 부재한 상황이다. 공연예술분야의 활성화를 위해 존재하는 공연시설이지만, 공연예술분야 활성화에는 여러 가지 목표가 있을 수 있다. 창작기능의 활성화를 위한 것인지, 관객개발 활성화를 통한 공연시장의 확대를 위한 것인지 등 공연시설의 집적을 통해 얻고자 하는 목표가 명확해야 한다. 단순히 공연 예술분야의 활성화가 아니라, 무엇을 어떻게 활성화하는 것이 필요한지 구체적인 목표가 필요하고, 이 목표를 위해 집적지역의 시설들이 어떤 노력을 해야 하는지에 대해 제시될 필요가 있다. 또한 이러한 공동의 목표를 달성하기 위해 구체적으로 어떤 전략을 구축하고 각 구성원이 어떤 역할을 할지 등에 대한 공동의 고민이 필요하다.

## 2. 협력운영 체계의 부재 및 필요성

### 가. 콘트롤 타워(control tower)의 부재 및 공동 협의체의 필요성

인터뷰에 참가한 공연장 관계자 및 전문가들은 대규모 공공 공연시설의 집적지역이 우리 공연예술분야에 기여하기 위해서는 지역이 연고자 하는 구체적인 공동의 목표 및 계획의 설정과 함께, 이러한 계획을 구축하고 실행해나갈 콘트롤 타워(control tower)의 필요성에 입을 모았다. 공연예술정책의 기본 정책 방향과 종합계획을 수립하고, 현장의 의견을 반영해 공연시설 집적지역이 가져야 할 공동의 목표 및 계획을 구축할 누군가가 있어야 한다는 것이다. 이러한 콘트롤 타워가 없다면, 현재와 같이 모든 공연장은 각자의 운영에만 충실할 수밖에 없고, 리더십을 가지고 이들 공연장이 해야 할 역할을 인지시키고 관리하는 주체가 필요하다는 것이다.

*“공연장 간에 협력할 수 있게 되려면, 무엇보다 공연장들 상위에서 콘트롤 타워 역할을 할 누군가가 필요해요. 그게 문화체육관광부이든 누구이든 꼭 있어야, 공연장들이 인지하고 협업을 추진합니다. 자율적으로 하라고 하면 될 수가 없어요. 특히 이러한 협업에 가장 크게 좌우하는 것이 기관장의 의지인데, 기관장들은 자신의 공연장이 돋보이게 하는 데에 초점을 맞출 수밖에 없어요. 콘트롤 타워가 이를 조정하고 공동의 목표가 실행 가능하도록, 그리고 기관장들이 이러한 협력에 적극적으로 동참할 수 있도록 해야 합니다.” (자문위원 E)*

*“공연장 간의 협력이 실질적으로 가능하게 하려면 상호 조율을 할 주체가 있어야 합니다. 집적된 공연장 간 추구해야 할 목표와 협력의 원칙을 일깨우고, 이를 관리할 주체가 없으며 흐지부지될 수밖에 없어요. 특히 모든 공연장이 운영규정과 방침이 다를 수밖에 없는데, 협력의 과정에서 분명히는 많은 어려움을 초래할 수 있어요. 이 때 콘트롤 타워가 조정의 역할을 해줘야 합니다. 부산의 경우 시가 그 역할을 해야 하지 않을까 합니다.” (자문위원 G)*

인터뷰에 참여한 공연장 관계자 및 전문가들은 무엇을 향해 나아갈지, 그리고 이를 리더십을 가지고 추진할 주체로서 콘트롤 타워의 필요성을 주장하면서도, 콘트롤 타워가

모든 것을 결정하고 조정하는 것을 경계했다. 공연장 운영은 현장에서 일어나는 일이고 매우 다양한 이슈와 이해관계가 존재하며 각자 다루는 장르의 성격, 운영구조 등에 따라 다른 이슈가 발생하므로, 현장 실무자들이 상호 협의를 통해 조정하는 것이 필요하기 때문이다. 또한 콘트롤 타워가 상위기관이 될 가능성이 매우 큰데, 간혹 공연장 고유의 특성을 고려하지 않은 정책 결정이 이루어질까 봐 걱정하는 목소리도 높았다. 이를 해결하기 위한 방법으로 공연예술 집적지역에 속한 공연장의 실무책임자들 간의 공동 협의체 조성이 반드시 필요하다고 주장했다.

*“각 공연장이 정기적으로 만나 협의할 수 있는 협의체의 조성이 반드시 필요해요. 공식적으로 모여서 상호 논의하고 안건을 가지고 토론하고 협의하는 자리가 있어야 합니다. 우리 공연장의 운영과 관련한 문제인데, 현장의 의견이 누락되어서는 안됩니다. 그리고 협의체는 콘트롤 타워가 요구하는 사항을 그대로 따르기 위해 만들어지는 것이 아닌, 실무적인 차원이나 전략적인 차원에서 우리 공연예술분야 발전을 위해 현재 무엇이 필요하고 공공 공연시설들이 이를 위해 어떤 역할을 할지 함께 논의하는 모임이어야 합니다. 이를 위해서는 반드시 자율성이 보장되어야 하는데, 지나치게 콘트롤 타워의 관리를 받을 경우 하향식(top-down) 방식의 업무 처리를 위한 모임으로 전략할 거예요.”*  
(자문위원 B)

*“가장 중요한 것은 당사자인 공연장들이 공동의 목표, 역할에 대한 공감대를 형성하는 것이예요. 이를 위해서는 당사자들이 참여하는 협의체가 반드시 필요합니다. 이러한 협의체를 통해 내외부 공감대가 형성되고, 이를 통해 무언가 발전된 방향을 스스로 만들어가야만 이러한 협력의 필요성을 인식할 수 있고 지속할 수 있습니다.”* (자문위원 F)

이처럼 공동의 협의체 구성을 통해 자율적이면서 현장의 상황이 실질적으로 반영된 목표 설정과 계획 구성의 필요성을 주장하였다. 또한 인터뷰에 참여한 관계자들은 기관장의 협의체도 필요하다고 밝혔다. 공공 공연시설의 특성상 기관장의 경영방침에 영향을 많이 받는 경향이 있고, 협력이 기관장의 성과에 많은 긍정적 영향을 미치기는 어려운

상황이다. 따라서 기관장이 이러한 협력의 필요성을 인식하고 이에 적극적으로 동참하게 하기 위해서는 기관장들 간의 협의체를 통해 동기부여를 할 필요성이 있다.

*“남산공연예술벨트 공연장 실무자들이 협력에 대한 의지가 아무리 있더라도, 기관장이 의지가 없으면 큰 힘을 받기 어려워요. 기관장마다 생각이 다를 수도 있고요. 콘트를 타위는 이러한 기관장들의 동기부여에 역할을 많이 해야 한다고 생각합니다.” (자문위원 B)*

또한 이러한 기관장 협의체의 구성이 꼭 필요하지만, 현장이 반영된 실질적인 정책구성을 위해서는 하향식이 아닌 상향식(bottom-up) 구조를 만들 필요가 있다고 주장했다. 이를 위해서는 전략구축이 실무자들 간의 협의체에서 먼저 만들어지고, 이후 기관장 협의체에서 논의하는 방식이 적절하다고 주장하기도 하였다.

*“진짜 도움이 되는 전략을 만들기 위해서는 실무자들이 먼저 논의를 해야 해요. 실무책임자들 간의 협의체에서 먼저 결정하고, 이 내용을 가지고 의사결정자인 기관장들이 협의하고 결정하는 방식이 가장 이상적일 것입니다.” (자문위원 F)*

#### 나. 통합운영을 통한 조직 내 협의체 구축의 명(明)과 암(暗)

인터뷰에 참여한 일부 공연장의 경우 통합법인 설립을 통해 이러한 콘트를 타위와 공동 협의체를 자체 조직 내에 구축한 경우도 있었다. 부산광역시의 클래식부산의 경우 부산광역시 산하 사업소로, 부산오페라하우스와 부산콘서트홀을 통합운영하고 있다.

*“부산콘서트홀과 오페라하우스 건설 전에 부산은 1천석 이상의 다목적 공연장인 문화회관과 시민회관이 있었고, 부산문화재단이 이 두 곳을 동시에 운영한 경험이 있습니다. 부산콘서트홀과 오페라하우스는 부산 최초로 건립되는 클래식음악 전문 공연장으로 클래식음악에 전문성이 있고, 운영 프로세스 면에서 어느 정도 겹쳐지는 부분이 있다고 생각했습니다. 두 공연장의 운영 기반을 조속히 마련하기 위해서는 조직 안정화가 가장 필요하다고 판단했고, 결론*

적으로 하나의 시 직영의 통합된 사무소를 하기로 했습니다.” (자문위원 C)

“서울의 예술의전당의 경우도 음악당과 오페라하우스를 같이 운영하고 있어요. 둘 다 클래식음악을 기반으로 하고 있고, 큰 문제 없이 운영되고 있죠. 공연장은 개관이 매우 중요한데, 개관 준비를 위한 예산, 인력, 조례 제정 등에 있어 공유하는 부분이 많아요. 시 직영의 가장 큰 문제점은 전문성인데, 이를 보완하기 위해 70% 이상을 임기제 공무원으로 구성해서 문제점을 보완하고 있습니다. 현재는 아직 오페라하우스가 건축 중이고 콘서트홀이 정식 개관 이전이라서 3개팀으로 구성되어 있지만, 향후 8개팀으로 확대할 계획입니다.” (자문위원 G)

부산이 두 공연장을 하나의 조직으로 운영하는 데에 있어 가장 초점을 둔 것은 ‘조직의 안정화’였다. 클래식음악이라는 콘텐츠의 공통점을 가진 두 공연장은 운영에 있어 공유할 수 있는 부분이 많았고, 통합조직을 통해 빠르게 공연장 운영을 안정화하고자 한 것이다. 그러나 단지 조직의 안정화뿐만 아니라, 공연시설 집적지역이 추구하는 공연예술분야의 활성화, 상호 간의 시너지 창출에도 통합법인 설립의 목표가 있었다.

“무엇보다 행정 프로세스가 같아서 효율적인 부분이 있어요. 인건비 등 운영비도 절감되고, 이사회도 같고요. 부산시나 시의회에 대한 대응도 안정적으로 수행할 수 있고, 예산확보도 수월합니다. 운영 측면에서도 부산콘서트홀이 연습실 등 부대시설이 부족한데, 현재 건립중인 부산오페라하우스는 연습실, 전시공간, 교육공간이 있어서 향후 같이 활용가능하고요. 둘 다 클래식음악 분야이니까 세계 클래식음악계의 동향을 같이 파악할 수 있고, 연주자 섭외에 있어서도 상당히 시너지를 창출할 수 있을 것이라고 생각합니다. 서비스 측면에서도 동일한 클래식음악 관객이라 공통점이 많을 것으로 생각해요.” (자문위원 G)

반면 예상하는 통합운영의 단점도 있었다. 부산의 두 공연장 간의 거리가 30분 정도 떨어져있어 이동도 많아 물리적으로 힘들다는 부분이 가장 컸다. 그 외에도 운영상의

여러 문제를 걱정하기도 하였다.

“무엇보다도 두 공연장을 동시에 운영하다 보니 직원들의 업무가 가중될 수 있습니다. 아직은 콘서트홀도 정식 개관 전이고, 오페라하우스도 건립 중이어서 이 문제가 나타나지 않았지만, 만약에 이 문제가 크다면 이후에 조직을 분리할 수도 있습니다. 오페라와 음악이 무대기계 등이 다르고 연출도 매우 달라서 이에 필요한 인력의 역량과 능력이 다 다른 문제도 있어요. 공연장이 모두 개관되고 운영되면 전문적인 부분에서 디테인한 접근이 필요합니다.” (자문위원 G)

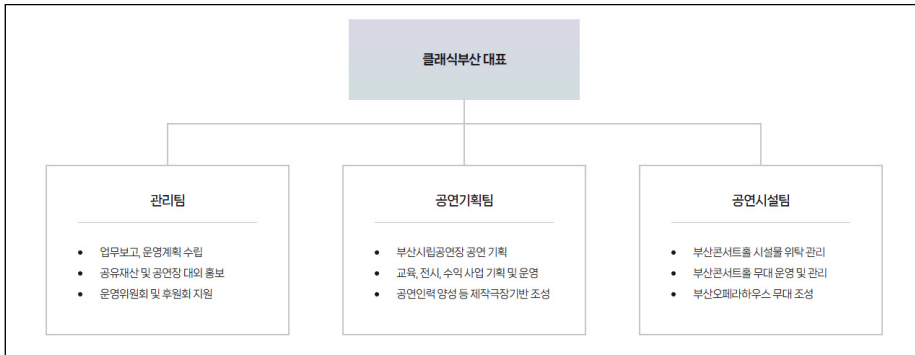
클래식부산은 두 공연장의 운영조직을 하나로 통합하여 운영하고 있는데, 운영상의 다양한 이슈를 하나의 조직에서 한꺼번에 처리함으로써 효율성을 기하고 있다. 향후 공공 공연장 집적시설의 협력을 통해 도출하고자 하는 목표 중 하나가 운영상의 효율성이 라면, 이러한 클래식부산의 통합운영은 좋은 예시가 될 수 있다. 많은 공연장이 협의체를 만들어 상호 협의를 통해 진행할 수고를 조직 내에서 효율적으로 처리할 수 있는 것이다.

그러나 클래식부산의 이러한 통합운영은 조직 운영의 효율성에 거의 모든 초점이 맞추어진 측면이 있다. 공연예술분야의 창·제작 활성화나 유통, 향유의 촉진 등 향후 협의체가 목표로 할 수 있는 많은 것들은 하나의 조직이 다 수행해야 하므로, 효과적이기보다는 오히려 한 조직에 부담이 가중될 수 있다는 단점이 있다. 또한 인터뷰가 진행된 때에는 아직 부산콘서트홀이 정식 개관 이전이고 부산오페라하우스가 건립 중인 상황이라서, 이러한 통합법인 설립의 효과가 두 공연장의 운영에 효율적인지 여부는 지켜보아야 한다.

한편 대구광역시의 경우도 부산과 마찬가지로 하나의 조직 내에 공연장 운영조직을 통합하여, 자체적으로 협의체가 목표로 하는 시너지 창출을 도출하고자 하고 있다. 대구광역시는 2022년 흥준표 시장의 의지에 따라 대구문화예술진흥원을 설립하고 기존에 있던 대구의 대형 공공 공연시설과 박물관, 미술관, 문화예술교육지원센터, 예술인지원센터, 축제, 생활문화센터 등을 모두 통합운영 하는 하나의 조직을 설립했다. 여기에 속한 공공 공연시설은 대구문화예술회관, 대구콘서트하우스, 대구오페라하우스, 대구공연

예술연습공간이다. 대구광역시도 부산과 마찬가지로 조직 운영의 효율성의 차원에서 조직을 통합했지만, 통합한 후 2년이 채 지나지 않은 현재 상황에서는 많은 문제점이 드러나고 있다.

[그림 3-2] 클래식부산의 조직구성



출처: 클래식부산 홈페이지

가장 큰 문제점은 기능과 특징이 너무나 상이한 공연장들을 하나의 운영조직으로 통합하는 과정에서 각 공연장의 특징에 맞지 않는 부분이 많이 발생하고 있다는 점이다. 대형 공연시설인 대구문화예술회관, 대구콘서트하우스, 대구오페라하우스는 사실 기능이 비슷해 보이지만, 다루는 세부 공연 장르가 다르고, 이에 따라 운영방식이 다를 수밖에 없었다. 대구콘서트하우스와 대구오페라하우스는 같은 클래식음악이지만, 실무적인 부분에서는 많은 차이가 있는 것으로 나타났다.

*“음악과 오페라는 기획과 운영의 측면에서 비슷해 보이지만 생각보다 달라요. 이에 따라서 각 공연장의 운영규정과 방침이 다를 수밖에 없는데, 같은 조직으로 넣어서 공동의 규정을 만들려다 보니 누구에게도 안 맞는 규정이 되기도 합니다. 통합 전에 운영을 너무 다르게 해왔던 문제도 있는데, 오페라하우스는 직접 기획을 많이 했고, 콘서트홀은 대관이나 대행사 활용을 많이 했어요. 그러다보니 공동으로 운영하는 것이 더 어렵죠.” (자문위원 F)*

성격이 다른 공연장을 행정의 효율성이나 원활한 협력을 위해 통합했지만, 세부 운영에 있어 효율성만 강조하다 보니, 오히려 역효과를 내는 경우가 있다고 한다. 이에 따라

조직 내 갈등이 심화하고 오히려 협력이 더 안 되는 상황이 발생하고 있다.

공연장별 차별화에도 어려움이 있다. 대구문화예술회관, 대구콘서트하우스, 대구오페라하우스가 성격이 상이한 공연장인데, 운영 주체가 같다 보니 각 세부 장르의 특성에 맞는 전문적인 운영이 어렵고, 이에 따라 공연장별 차별화가 어려운 상황이기 때문이다. 이에 따라 각 공연장의 고유 색깔로 관객들에게 소구하기 어려워졌다. 또한 전문성과 관련한 가장 큰 문제로 순환보직의 문제점이 제기되고 있다.

*“통합법인이 만들어진 이후, 공연장 직원들이 1년마다 다른 공연장으로 순환보직이 되고 있어요. 공연기획·운영, 그리고 시설관리는 고도의 전문성이 요구되는 분야이고 1년 동안 전문성이 쌓일 수가 없어요. 예를 들어 시설관리담당자가 담당할 시설의 장단점을 파악할 때 즈음, 다른 공연장으로 이동해야 하죠. 이제 문제점을 좀 해결해보려고 할 때 다른 공연장 파악을 시작해야 해요. 공연기획도 오페라 기획과 클래식음악 기획은 엄연히 다르고, 1년 안에 전문성이 쌓이기 어려워요. 순환보직으로 전문성이 쌓이기도 전에 이동이 되니 공연장 운영이 전문적으로 이루어질 수가 없죠.” (자문위원 F)*

이러한 순환보직은 대구 공연시설들의 전문성 축적을 저해하고 전반적인 수준을 하향 평준화하는 데에 기여하고 있다고 비판했다. 공공기관의 특성상 이러한 순환보직은 관례상 계속 진행되고 있는 것인데, 공연예술분야는 전문성이 매우 중요한 분야인 만큼, 일반적인 공공기관의 순환보직 관례에서는 예외가 될 필요가 있다.

이러한 통합법인은 공연시설 집적지역에게 요구되는 콘트롤 타워(control tower)가 조직 내에 구축되어 있다는 점에서, 효율적으로 해결 가능한 측면도 있다. 그러나 아쉽게도 콘트롤 타워에게 기대되는 공동의 목표 설정, 각 공연장을 어떻게 차별화하고 전문화할 것인가, 어떻게 효율적으로 협력하게 할 것인가에 대한 종합계획이 부재한 상황이다. 그러나 아직 대구문화예술진흥원이 통합법인으로 설립된 지 2년이 채 되지 않았고 아직은 과도기라고 할 수 있는 만큼, 하나의 통합법인으로 이러한 협의체 및 콘트롤 타워의 역할을 수행하는 것의 장단점은 아직은 지켜보아야 할 필요가 있다.

## 제2절 공연시설 집적지역 활성화를 위한 협력 가능성 및 장애요인

### 1. 공연시설 간 집적지역 형성에 대한 긍정적 기대

#### 가. 과거 상호 협력에 대한 긍정적 평가

대부분의 대형 공공 공연시설들은 앞서 살펴본 바와 같이 벨트의 중요한 요소인 ‘연계성’을 위한 상호 교류가 거의 없고 개별적이고 독립적으로 운영되고 있었다. 그러나 일부의 경우 벨트에서 목적으로 하는 공동의 목표를 설정하고 상호 협력 사업을 운영한 경험이 있는 예도 있었다. 가장 대표적인 사례는 대구광역시의 ‘코코아(COCoA) 프로젝트’이다. 코코아 프로젝트는 2018년부터 2021년까지 운영된 대구의 문화예술기관 연합체의 공동 마케팅 프로젝트로, 대구콘서트하우스, 대구오페라하우스, 대구미술관이 함께 모아 만들었다. 이 프로젝트는 ‘공동 회원제 운영’을 통한 데이터베이스(DB) 구축, 공동 마케팅을 통한 효율성 확보를 위한 것으로, 이를 통한 지역 내 문화예술 소비 진작과 시장 활성화를 목적으로 하였다.

*“처음 시도된 통합 멤버십 프로젝트인데, 관객에 대한 광범위한 데이터베이스를 함께 구축하고, 효율적인 타겟 홍보가 가능할 수 있도록 공동 마케팅을 진행했어요. 티켓 할인, 포인트 적립, 제휴처 혜택 등을 통해 다양한 푸시 마케팅(push marketing)을 진행하고요. 지역 내 반응이 매우 좋아서 목표로 했던 회원 수도 금방 달성하고, 문화시설이나 회원들의 만족도가 높았죠. 공공 문화 시설이 이렇게 공동으로 마케팅 프로젝트를 진행한 것은 처음이고 많은 의미가 있다고 생각합니다.” (자문위원 F)*

### 대구 문화예술기관 연합체 <COCOA>

- 2018년부터 2021년까지 운영된 대구콘서트하우스, 대구오페라하우스, 대구미술관의 홍보협의체
- 협의체 참여기관인 대구콘서트하우스(C), 대구오페라하우스(O), 그리고 대구미술관(A)의 영문 이니셜을 넣고, 함께한다(CO)는 뜻을 더해 만들. 시민들에게 선사하는 달콤한 일상이라는 의미도 내포<sup>19)</sup>
- 목적 : 대구 시민들의 풍부한 문화예술 향유를 지원하고, 공동 마케팅을 통한 운영효율화와 대구 문화예술 시장의 활성화를 지원하기 위함
- 기관 실무자 간의 신뢰관계를 바탕으로 노하우 공유와 공동 작업을 진행하면서 시작되었으며, 보다 진화된 형태의 홍보협의체를 구성을 논의하면서 출범<sup>20)</sup>
- 2018년 1월, 각 기관별 홈페이지 및 코코아 페이지를 통하여 회원을 모집. 연간 6회 이상의 공연 또는 전시관람 실적이 있어야 회원자격 유지 가능
- 할인 및 적립 : 티켓 할인 10% + 10% 포인트 적립. 3기관 통합 포인트 적립. 사용 회원 대상 패키지 프로그램 등 제공
- 코코아패밀리 : 유명 외식업체 등 40개 제휴처 특별혜택 제공
- 코코아존 : 기관별 메인홀 로비에 '코코아존' 설치 운영, 회원 편의 제공

[그림 3-3] 대구 문화예술기관 연합체 COCOA의 미션 및 비전



출처: 코코아 프로젝트 홈페이지 <https://cocoadaegu.modoo.at/?link=4fo72r74&&pc=1> (2025.06.02. 접속)

19) 배소영(2018.01.10.). 할인·적립 혜택 '풍성'...대구 예술기관 홍보협의체 코코아 운영. 뉴시스.  
[https://www.newsis.com/view/NISX20180110\\_0000199655](https://www.newsis.com/view/NISX20180110_0000199655) (2025.06.02. 접속)

20) 대구광역시 뉴스룸(2018.01.14.). 대구 예술애호가 여러분께 코코아 '한 장' 권합니다: 콘서트하우스(C)와 오페라하우스(O), 대구미술관(A) 참여.

[그림 3-4] 대구 문화예술기관 연합체 COCOA의 멤버십 카드



출처: 우성덕(2018.01.10.). 대구 문화예술기관연합체 '코코아'...파격 혜택 회원 모집. 매경Economy.  
<https://www.mk.co.kr/economy/view.php?sc=50000001&year=2018&no=21608> (2025.06.02. 접속)

코코아 프로젝트는 공연장들이 개별적으로 가지고 있던 회원 DB를 통합하고, 이들을 대상으로 표적 마케팅을 진행하는 것을 주요 내용으로 한다. 이를 통해 협의체는 대구의 문화예술을 사랑하는 관객들을 충성도 높은 관객으로 확보하여 지역 문화예술 발전을 위한 든든한 지지 기반으로 삼고자 하고 있다. 이러한 공동 마케팅은 그간 공공 공연장에서는 좀처럼 시도하지 않았던 방법이다. 협의체는 상호 신뢰를 바탕으로 한 소통을 통해 효율적인 운영방법을 찾아내고, 할인, 제휴, 적립 등의 고객이 만족할만한 혜택 제공을 통해 지역 문화예술 소비진작을 꾀하고자 하고 있다. 또한 이러한 협의체가 자생적으로 만들어졌다는 측면에서도 매우 큰 의미가 있는데 지역 문화예술분야에 필요한 기능을 찾아내고, 스스로 상호 협력 가능한 적합한 방식을 찾아 시너지를 창출하고 있다.

공동마케팅에 그치는 것이 아니라 콘텐츠 기획에도 함께 하기도 했다. 미술관과 공연장이 연결되는 콘텐츠를 함께 기획하기도 하였고, 지역 오페라 창·제작 프로젝트를 함께 추진하기도 했다. 또한 공동으로 기업 후원을 유치하는 활동을 진행하기도 했다. 이러한 공동의 활동은 하나의 시설이 단독으로 추진하기 예산상, 조직상 부담스러운 부분을 실현화하는 데에 도움을 주었고, 이를 통해 대구 문화예술분야에 양질의 콘텐츠가 공급될

수 있었다. 공동 마케팅을 통해 관람객들에게 많은 혜택을 제공함으로써, 문화예술 감상에 대한 만족도를 높이고, 대구 문화예술시장을 활성화시키는 데에 기여할 수 있었다. 이 프로젝트는 협의체에 참여한 문화예술시설뿐만 아니라 대구의 공연 및 전시 관람객들에게 큰 반향을 얻었지만, 대구문화예술진흥원의 출범과 함께 2021년 12월 서비스가 종료되었다.

협의체는 앞서 언급한 바와 같이 자생적으로 만들어졌는데, 기관장들 간의 사적모임에서 논의되고, 실무자들이 의견을 모으면서 시작되었다. 참여기관들이 협의체의 필요성에 대해 충분히 인지하고 공감한 상황에서 사업을 시작한 것이다. 또한 각각의 운영 특성을 유지한 상황에서 각자 가능한 영역의 협력을 진행하는 것이어서, 코코아 프로젝트로 인해 운영상 무리가 되는 부분은 없었다고 한다. 대구문화예술진흥원이라는 통합법인으로 모든 공연장 및 박물관, 미술관이 하나의 조직에 속하게 된 후, 코코아 프로젝트와 같은 공동 마케팅이 더 활발해질 수 있을 것이라 예상했지만, 결과는 그렇지 못하다. 코코아 프로젝트는 대구문화예술진흥원의 설립 이후 2022년에 다시 재개할 예정이었지만, 현재까지 아직 재개되지 않은 상황이다.

*“자생적으로 협의체가 만들어지고 상호 존중한 상태에서 협의하면서 운영했다는 점이 가장 중요한 것 같아요. 서로 자신이 필요한 것을 전달하고 모두를 충족할 수 있는 방안을 협의를 통해 도출한 것이니까요. 그런 과정에서 서로의 필요에 맞고 특성에도 맞는 방안이 나올 수 있죠. 하나의 조직으로 만들면 효율성이 더 있을 수 있는데, 현재와 같이 공연장 간의 다른 특징으로 인한 문제나 리더십의 문제로 어려움이 있을 때는 실현되기 어려운 것 같습니다.”*  
(자문위원 F)

공동협의체를 통한 시너지 창출을 스스로 경험한 협의체에 참여했던 문화시설들은 협력 사업에 대해 대체로 긍정적인 평가를 내렸고, 이후에 상호 협력에 적극적인 반응을 보이고 있다. 업무와 비용의 측면에서 매우 효율적이었던 부분도 있지만, 대구 공연예술시장의 활성화라는 공동의 목표 달성에 큰 기여를 했다고 보는 것이다.

클래식부산 또한 부산콘서트홀과 부산오페라극장의 개관 이전부터 지역 공연시설과 일부 영역에서 협력이 진행하고 있다.

“3년 전 오페라 시즌을 부산문화회관 대극장에서 진행했을 때 클래식부산 이랑 공동제작을 진행하기도 했고요. 영화의전당에서 창작 발레인 ‘샤이닝 웨이브(Shining wave)’라는 작품을 함께 올리기도 했습니다. 둘 다 지역 인력양성 차원에서 진행한 사업입니다. 나중에 부산콘서트홀이 정식 개관하고 부산 오페라하우스가 완공된 다음부터 진짜 협업을 해야 할 텐데요. 여러 가지를 생각해볼 수 있을 것 같아요. 클래식부산이 프로그램을 공급하는 역할을 할 수도 있을 것 같아요. 콘서트홀에서 계획 중인 ‘헬로우 마에스트로(Hello Maestro)” 같은 시리즈를 공동 제작하거나, 저희가 제작한 것을 레퍼토리화 해서 부산의 다른 공연시설에 순회공연하도록 하는 것도 방법일 듯 합니다.”  
(자문위원 G)

서울의 경우 공연장이 많고 상호 경쟁하는 양상이지만, 부산의 경우 공연예술시장의 규모가 작아 공연장 간 좀 더 협력적인 경향이 있다고 밝혔다. 따라서 콘텐츠의 성격이 어느 정도 맞거나 시기적으로 적절하다면 상호 협력하고자 하는 경향이 있다고 한다. 그러나 아직 부산에서는 대구와 같은 공식적인 협의체를 출범한 적은 없으며, 간헐적으로 단편적인 협력이 진행되고 있을 뿐이다. 앞서 살펴본 바와 같이 협의체 구성의 컨트롤 타워도 없고 관련 정책도 부재한 상황이어서, 각각의 공연장들은 스스로의 운영에 더 초점을 맞추고 있었다. 그러나 간간히 진행되던 협력의 결과에는 높은 만족도를 보이고 있고, 이러한 부산 공연예술계의 분위기는 향후 공연장 간의 상호 협력에 있어 긍정적인 지지 기반을 형성할 수 있다.

대구와 부산은 이와 같이 짧거나 단편적이지만 공연장 집적지역 구성을 통한 연대 또는 협력을 구축해 본 경험이 있는데, 이러한 상호 협력의 긍정적 경험은 공연장 협력관계 구성에 대해 긍정적인 반응을 보이게 하고 있다. 공동 마케팅을 통해 지역 공연예술 관객이 개발되는 효과를 얻었고, 부족한 예산을 규모의 경제를 통해 확장함으로써 더 많은 것을 가능하게 하였으며, 이를 통해 지역 내 공연예술 창작을 활성화하는 등 지역 공연예술 생태계 전반과 공연시설 운영의 활성화에 큰 기여를 했기 때문이다.

남산공연예술벨트의 공연장들의 경우 부산이나 대구와 같은 상호협력의 경험이 거의 없는데, 서로를 경쟁자로 인식하는 경향이 강했다. 이는 서울의 공연예술시장이 수요에 비해 공급이 넘쳐남에도 불구하고 공공 공연시설 외에도 대형 공연시설이 많아 한정된

시장을 대상으로 경쟁을 해야 하는 상황이기 때문이다.

“공연장끼리 서로 협력해본 적이 거의 없는 것 같아요. 사적으로는 다들 친하게 지내고 사이도 좋지만, 업무적으로는 분리되어 있어요. 홍보에 있어서 뉴스레터에 작게 소식을 넣어준다던가 정도인 것 같아요. 이렇다할 공동 마케팅을 한 적이 없네요.” (자문위원 B)

“같이 협력해야 한다는 생각할 겨를이 없었던 것 같아요. 서로 차별화되는 부분은 분명히 있는데, 아무래도 시장 자체가 작다보니 경쟁이 될 수밖에 없는 것 같아요.” (자문위원 E)

## 나. 공연장 집적지역 구축과 상호 협력의 기대효과

### 1) 공동 마케팅에 대한 기대와 가능성

이처럼 공식적으로 공연시설 간 클러스터나 벨트를 형성해 협력한 경험은 없지만 유사한 경험이 있는 지역의 공공 공연시설들은 이러한 상호 협력의 효과에 대해 긍정적인 반응을 보이고 있다. 인터뷰에 참여한 공연장 관계자 및 전문가들을 대상으로 공연예술 집적지역이 공식적으로 조성되고, 상호 협력을 위한 협의체를 구성해 활동한다고 한다면 어떤 부분에서의 협력을 기대할 수 있을지, 그리고 이러한 협력이 우리 공연예술계에 어떠한 긍정적인 영향을 제공할 수 있을지에 관해 물어보았다. 인터뷰 참여자들은 가장 쉽게 가능하면서도 가장 필요한 상호 협력으로 ‘공연예술 향유 촉진’을 위한 공동의 노력에 많은 기대를 나타냈다.

“상호 협력에서 가장 기대가 되고 쉽게 협력할 수 있는 부분이 ‘공동 마케팅’이에요. 한 공연장에서 진행하기에는 많이 부담되는 마케팅 활동을 여러 공연장 간의 예산 배분을 통해 가능하게 할 수 있을 것 같아요. 예를 들어 많이 비싸고 좋은 위치의 미디어보드의 광고권을 공동으로 구매해서 남산공연예술 벨트의 공연 홍보 영상이 계속 돌아가게 한다든가 하는 방식으로요. ‘티켓 관리 시스템’도 공동으로 개발하고 활용할 수 있으리라 생각해요. 남산공연예술

벨트의 모든 공연장 고객정보 데이터베이스를 함께 구축하면, 좀 더 효과적인 CRM(Customer-Relationship Marketing)이 가능해질 겁니다. 그 외에도 공동으로 테마를 정해 패키지 상품을 개발해 관객을 개발할 수도 있고요.” (자문위원 B)

공동마케팅뿐만 아니라 장기간의 노력이 필요한, 그래서 성과를 도출하기 어려운 ‘관객 개발의 공동 운영’에도 기대를 걸고 있었다. 많은 공연장이 함께 향유 촉진을 위한 노력이 진행된다면, 장기간 큰 노력을 투여해야 하는 관객개발 활동에 많은 힘을 받을 수 있을 것이고, 관객을 설득하고 공연예술 붐을 조성하는 데에도 효율적일 수 있다고 보았다.

“부산은 공연예술시장이 작고 침체되어 있다 보니 관객개발의 노력이 필수적입니다. 그런데 아시다시피 이런 관객개발은 매우 많은 시간, 많은 노력을 들여야 하는데요. 이러한 측면에서 다소 부담되는 관객개발 프로그램을 공동으로 개발하고 운영한다면, 부담도 덜하고 관객에게 소구하기도 상대적으로 용이할 것이라고 생각해요. 공동으로 관객 데이터베이스를 운영하는 것도 효율적 마케팅에 많은 도움이 될 것입니다.” (자문위원 A)

## 2) 공연작품 공동 창 제작

인터뷰에 참여한 공연장 관계자 및 전문가들이 꼽은 또 다른 상호 협력이 가능한 분야는 ‘공연작품의 창 제작’이었다. 공연작품의 창 제작은 많은 예산과 인적자원, 그리고 인프라 등이 필요한 만큼, 하나의 공연시설이 이를 감당하기에는 상당한 부담이 있다. 종종 예산이나 인프라의 부족 등의 문제로 작품 완성을 위한 충분한 투자가 이루어지지 못하는 경우도 많다. 우리나라 공연예술계의 창 제작 활성화를 위해 공연장이 협력을 통해 자원을 모으고 지원한다면 더 양질의 공연 콘텐츠의 창 제작을 지원할 수 있다고 보는 것이다.

“최근 부산 공연예술분야는 전반적으로 창작이 많이 침체되어 있는 상황이에요. 지역 대학 예술학과의 통폐합이 계속 진행되고 있고 졸업하더라도 지역에 일자리가 없어서 지역 예술인들의 이탈이 점점 심해지고 있고요. 부산콘서

트홀이나 부산오페라하우스, 그리고 향후 건설될 낙동강아트센터는 이러한 부분에서 기대되는 부분이 있어요. 부산콘서트홀과 부산오페라하우스는 제작극장을 표방하고 있기 때문에, 지역 예술인들의 일자리가 늘어날 것이니까요. 그리고 부산광역시의 연수단원 지원이나 오페라 전문가 육성, 오페라 창 제작 지원 사업 등 창작 활성화를 위한 추가 지원 계획이 있기 때문에, 공연장을 중심으로 한 창 제작 기능 활성화가 가능할 것이라 생각해요.” (자문위원 A)

“코코아 프로젝트 때에도 공동 기획을 했던 경험이 짧게 있었으니, 충분히 가능하리라 생각해요. 더군다나 지금은 하나의 조직으로 있으니, 의지만 있으면 지역의 창 제작 활성화를 위해 더 다양한 프로젝트를 기획할 수 있을 텐데 현재는 아직 부족합니다.” (자문위원 F)

부산광역시의 경우 아직 대형 공공 공연시설이 정식 개관하기 이전이지만 이러한 공연장 간의 협업이 진행되고 있는 사례가 있다. 앞서 언급한 ‘부산 오페라 시즌’에 클래식 부산이 기획한 공연이 영화의전당, 부산문화회관과의 협력을 통해 선보인 것이다. 부산광역시는 공연장의 개관 후에 보다 많은 공연장 간 창 제작 협업을 통해 부산 공연예술계의 붐업을 기대하고 있었다.

“부산콘서트홀과 부산오페라하우스가 본격적으로 개관하면 부산에서의 클래식음악 공연 창 제작이 더욱 활발해질 수 있다고 생각해요. 부산오페라하우스에 연습공간도 마련되고, 창 제작을 위한 인프라가 많이 마련되니까요. 다른 공연장들도 함께 공동제작에 참여하면 인프라의 활용 가능성이 더 넓어지겠죠. 이렇게 창 제작된 작품들을 구군 문예회관, 부산문화회관 등에 유통하면서, 프로그램 제공자의 역할도 할 수 있고요. 공동제작을 통해 제작공연의 출연자 섭외, 예산 분배 등에 있어 더욱 큰 시너지를 낼 수 있을 겁니다.” (자문위원 C)

남산공연예술벨트의 공연장들의 경우 새롭게 지어지거나 리모델링 계획인 (가칭)국립 공연예술센터나 자유센터에 만들어질 연습시설이 공연예술의 창 제작 활성화에 많은 기

여를 할 것으로 기대했다. 또한 이를 통해 남산공연예술벨트가 공연예술 창·제작에 있어서 중요한 거점으로 자리매김할 것이라고 의견을 표하기도 했다.

*“서계동의 (가칭)국립공연예술센터가 현재 연습시설을 많이 짓는 것을 목표로 하고 있고, 자유센터도 연습시설을 중심으로 한 공간으로의 리모델링을 생각하고 있는 만큼, 창·제작을 위한 인프라는 더욱 풍부해지리라 생각해요. 국공립 공연단체뿐만 아니라 민간단체들도 활용할 수 있는 연습시설이 많아지다 보니, 남산공연예술벨트의 공연장뿐만 아니라, 다른 공연장에서 공연할 작품도 이곳에서 많이 탄생할 수 있을 거예요. 그 과정에서 우리나라 공연예술계 전체의 창·제작 활성화에 크게 기여할 수 있으리라 생각합니다.” (자문위원 D)*

작품의 창·제작뿐만 아니라 공동 기획을 통해 공연예술 붐 조성에 이바지하고, 이를 통해 국민의 삶의 질 향상에 기여할 수 있을 거라는 기대도 있었다. 특히 공동으로 축제를 개발하여 동일한 시기에 개막함으로써 효과적으로 소구할 수 있을 것으로 기대했다.

*“남산공연예술벨트에 있는 공연장들이 동일한 시기에 함께 축제를 만들어 공연 붐(boom)을 조성해볼 수 있을 것이라고 생각해요. 우리 공연예술계에 의미 있는 주제를 정해서 동시에 공연장들이 함께 축제를 운영한다면 화제도 많이 될 것 같고요. 남산공연예술벨트의 공연장 중에 자체 제작기능이 있는 공연장들이 꽤 있고, 제작기능이 없더라도 민간과 자체 기획 공연을 충분히 만들 수 있으니까, 우리 공연예술계에 의미 있는 공연들이 충분히 많이 만들어질 수 있을 것 같아요.” (자문위원 B)*

### 3) 협력 연결망을 통한 공연작품의 유통 확대와 운영에서의 협력

마케팅과 창·제작뿐만 아니라 공연작품의 유통에 있어서도 공연장 간의 협력 연결망은 우리 공연예술의 활성화에 상당한 기여를 할 수 있을 것이라고 의견을 모았다. 특히 남산공연예술벨트의 경우 공연장 간의 역할을 분명히 하여, 신규 개발된 공연 콘텐츠가 각 공연장에서 공연되는 과정에서 업그레이드 되고 인기 레퍼토리로 발전할 수 있다고 보았다.

“공연장 간 상호 프로그램 교환이나 공연 콘텐츠의 성장을 연계하도록 할 수 있을 것 같아요. 예를 들어 서계동의 (가칭)국립공연예술센터에서 개발된 작품이 명동예술극장에서 2차 공연을 하고, 이후 국립극장 해오름극장에서 공연하는 등 여러 트라이아웃(tryouts) 단계를 거치면서 유통되는 것이지요. 이러한 과정 속에서 가능성 있는 공연 콘텐츠가 단일 공연으로 끝나지 않고, 2차, 3차 재공연을 통해 관객의 사랑을 받는 레퍼토리로 성장할 수 있을 것입니다.” (자문위원 D)

인터뷰에 참여한 많은 공연장 관계자들은 공연장 집적지역이 실무적 차원에서도 상당한 도움이 될 것이라는 기대감을 보였다. 특히 공연장 운영 부분에서 필요한 정보를 공유하고, 이슈에 대해 공동으로 대응함으로써 운영의 효율성을 더할 수 있을 것이라 보는 것이다.

“서로 공연장 운영과 관련한 정보와 노하우를 공유하는 것만으로도 큰 도움이 되리라 생각해요. 시장 정보도 공유하고요. 현재에도 무대기술 분야에서는 간혹 사적 모임을 통해 서로 정보를 공유하는 경우가 있다고 해요. 그러나 이는 개인적 차원에서의 공유일뿐, 공연예술 집적지역을 통해 만남을 공식화하고 정례화한다면, 공유되는 정보의 폭과 깊이는 매우 확장될 수 있으리라 생각합니다.” (자문위원 D)

또한 공연장 간 협력 연결망이 구축되면 공연장에 필요한 고가의 장비나 연습장소 등 하드웨어나 인프라를 공동으로 활용할 수 있을 것이라는 기대감도 보였다.

“가장 유용한 것은 리허설 장소를 서로 공유하는 것일 거예요. 예를 들어 국립극장 전속단체들이 연습실이 부족할 경우, (가칭)국립공연예술센터나 자유센터 건물의 연습실을 사용할 수 있고요.” (자문위원 B)

“공연장 운영에 있어 꼭 필요한 하드웨어를 공동으로 구매해 활용할 수도 있을 것이라 생각해요. 예를 들어 공연장비의 경우 매우 고가라서 한 공연장이

단독으로 구매하기 어려운데, 공연장들이 예산을 배분해 공동구매를 하고 필요할 때 공유해서 활용할 수도 있고요. 제작비를 절감하는 데에도 많은 도움이 될 수 있을 겁니다. 장비 외에도 세트, 의상 등도 공유하면서 창제작을 위한 선택의 폭을 넓힐 수 있고, 공연의 질도 높아질 것이라고 생각합니다.” (자문위원 B)

이 외에도 공연장에 있는 수많은 장비 및 관련 기술 등의 활용에 있어서도 필요한 정보 및 경험을 공유할 수 있고, 공연장의 효율적이고 고도화된 관리방법에 대해 노하우를 공유하면서 공연장 운영 방법을 업그레이드 시킬 수 있을 것이라는 기대감도 보였다. 현재 공연시설 간에 사적 네트워크는 있지만, 공적 모임이 아니다보니 업무적 내용에 대한 공유는 활발하지 않아 노하우 전수 및 공유가 많지는 않은 상황이다.

그 외에도 현대의 공연장들은 디지털 전환, 환경보호, 배리어프리 등 다양한 새로운 이슈들에 직면해있는데, 이러한 이슈들은 전통적인 공연장의 운영방식과는 다른 새로운 도전들이므로 공연장 입장에서는 매우 어려운 이슈이기도 하다. 이러한 미래 도전 이슈들에 대해 공연장 간에 연결망을 구축해 상호 학습하고 정보를 공유하면서 공동으로 대응하는 것도 공연장 집적지역의 이점으로 생각해볼 수 있다고 밝혔다.

“요즘 공연작품의 영상화나 메타버스 공연장 등 공연예술의 디지털 전환과 관련해 이슈가 있잖아요. 이런 공연장의 미래에 도전하는 다양한 이슈에 공동 대응이 가능하리라 생각해요. 예를 들어 공동의 온라인 플랫폼을 만들어 공동 운영한다던가, 콘텐츠 개발도 공동으로 할 수 있고요.” (자문위원 B)

“공연장에 제시되는 새로운 도전이 많잖아요. 그런 것들을 공동으로, 효율적으로 대응이 가능할 것 같아요. 그린(Green) 공연장 구축을 위한 노력이나 배리어프리(barrier-free)의 적용 방법 등을 같이 연구하고 서로 정보나 노하우를 공유하면서 효과적으로 대응이 가능할 것이라고 생각합니다.” (자문위원 D)

## 2. 상호 협력 운영의 장애요인과 역할 조정의 필요성

### 가. 공연장 간 상호 협력 운영의 장애요인

인터뷰에 참여한 공연장 관계자 및 전문가들은 대형 공공 공연시설 간 협력관계를 형성하고 상호 협력을 통해 공연작품의 창·제작, 유통, 소비, 운영 등에 있어 시너지를 창출하는 것에 대해 대체적으로 긍정적인 반응을 보였다. 그러나 현실적으로 상호 협력은 그 운영에 있어 상당한 장애요인이 있을 수 있다고 밝혔다.

가장 큰 문제는 운영주체가 상이하다는 점이다. 공연장의 운영주체별는 공연장 하드웨어가 가진 특징, 공연장이 다루는 공연의 특징 등을 종합적으로 고려해 가장 적합한 형태로 설립하는데, 많은 공연시설들이 운영주체도 상이하고 각각이 가진 특징과 조직문화도 상이하다. 특히 대구에서는 대구문화예술진흥원이라는 하나의 조직으로 묶는 과정에서 이러한 문제가 현재 발생하고 있는데, 아직 통합법인이 된 지 2년이 채 되지 않은 상황이라 선부른 평가는 어렵지만 상호 협력에 있어 어려움은 발생하고 있다.

*“운영주체가 전혀 달랐던 공연장들을 하나의 조직으로 묶다 보니 문제가 많이 발생하고 있어요. 운영주체나 체제라는 것이 각 공연장의 주요 장르나 하드웨어 등의 특성에 맞게 만들어진 것이라, 그 공연장에는 적합한 형태이지만 다른 공연장에는 맞지 않는 것이죠. 그러다 보니 서로 협력이 가능한 여지가 많지 않은 것도 있어요.” (자문위원 F)*

반면 아직 공연장 정식 개관 이전이지만, 부산광역시도 통합법인이 오히려 이러한 문제를 해결해 줄 수 있다고 보았다.

*“운영주체가 다른 기관 간에는 차이가 날 수밖에 없어요. 운영하는 방식도, 목표로 하는 바도, 주요 대상도 다르니, 하고자 하는 부분도 많이 다를 것이고요. 이러다 보니 상호 협력이 아직 활발하지 못한 것도 있고요. 클래식부산이라는 통합법인을 세운 이유는 동일 운영주체를 만들어서 시너지를 자연스럽게 극대화하고자 했던 것이예요.” (자문위원 C)*

운영주체의 차이는 협력의 과정에서 많이 일어날 것이라 예상되는 예산 배분을 어렵게 하기도 한다. 특히 재단법인과 책임운영기관간의 예산 운영방법의 차이는 종종 어려움을 초래하기도 한다.

“상호 협력의 과정에서 행정상에 문제가 발생할 수 있어요. 예를 들어 남산 공연예술벨트는 대부분 산하기관(재단법인)의 형태인데, 국립극장은 소속기관(책임운영기관)이고, 이에 따라 예산 및 재정의 운영방법에 큰 차이가 나고요. 실무적인 차원에서 의지가 있더라도 현실 불가능한 부분이 분명히 있을 거예요.” (자문위원 B)

지역의 경우 이러한 공연장 간의 협력을 운영할 전문인력의 부족이 가장 큰 걸림돌인 것으로 나타났다. 이러한 협력은 공연장 운영에 대한 상당한 전문성을 가진 이들이 진행해야 하는데, 지역의 전반적인 인적자원 부족과 지역 이탈은 지역이 의지를 가지고 공연장 집적지역 구축과 협력을 추진하려고 한다고 하더라도, 이를 실행할 인력이 없어 현실화를 어렵게 한다.

“상호 협력도 더 효율적이고 전문적인 운영을 위해 하려고 하는 것인데, 이는 전문인력이 있을 때 가능한 것입니다. 근데 부산은 창작, 실연, 기술, 매개 인력이 모두 전반적으로 부족한 상태입니다. 인적자원이 있어야 무언가를 추진할 텐데 그게 불가능한 거죠. 전문인력도 부족하지만, 전문성을 높이기 위한 재교육이나 현장교육도 많이 부족하고요. 부산광역시에서 운영하는 청년 1만 원 문화패스라는 청년들의 문화생활을 지원하는 프로그램이 있어요. 신청 시작 5분 만에 매진되는데 이것을 보면 부산의 문화예술 수요는 상당해요. 그러나 이러한 수요를 실질적으로 시장과 연결할 수 있는 전문인력이 부족하다 보니 힘을 발휘할 수 없습니다.” (자문위원 A)

“부산은 제작기반이 제일 약한 것 같아요. 특히 인력이 많이 부족한 상황이고, 일자리도 극히 부족하고요. 부산 오페라단이 현재 시즌 단원을 진행하면서 이를 완화하려고 하는데, 이 정도로는 충족되기 힘들죠. 가능한 지역 대학이나

예술인들이 참여할 기회를 많이 만들려고 노력은 하고 있습니다. 예를 들어 시립합창단 공연 때, 경성대 패션디자인학과 학생들이 합창단원들의 의상을 제작하는 등의 일자리 기회를 제공하고 있어요. 올해는 의상, 분장, 발레까지 확장하고 있어요. 향후 클래식부산에서도 인력양성사업이 필요하지 않을까 생각해요. 전문인력이 있어야 창 제작이든, 유통이든, 향유이든 협력 사업을 만들고 선순환시키는 것이 가능하니까요.” (자문위원 G)

“가장 큰 문제는 조직 인력 문제입니다. 기획인력, 마케팅 인력이 너무 모자른 상황인데, 이에 비해 현재 인력의 업무가 너무 과중합니다. 공연기획에 집중할 여력이 없으며 그저 실행만 할 수밖에 없는 상황이에요. 이는 전문성 결여로 이어질 수 있는데, 최근 많이 좋아지고는 있지만 아직은 부족합니다. 이리다 보니 공연장 간 상호 협력 업무를 생각할 겨를도 없죠. 당장 내 공연장 운영도 너무 벅차니까요.” (자문위원 F)

또한 공연장 간 집적과 상호 협력을 활발하게 추진하게 하기 위해서는 무엇보다도 각 공연장의 기관장들이 공연장 간 상호 협력의 필요성을 인식하고 의지를 가지고 추진하는 것이 무엇보다 중요하다고 밝혔다. 그러나 많은 인터뷰 참여자들은 이 부분에 있어서 다소 회의적인 반응을 보였는데, 콘트를 타워 역할을 할 주체들이 이러한 상호 협력의 필요성을 강조하고 역할을 부여하는 것이 가장 효과적이라고 했다.

“가장 큰 문제는 기관장의 의지가 있을까 하는 것이에요. 기관장의 성과평가에 공연장 간 상호 협력이 크게 작용하지 않을 것이거든요. 그리고 임기 3년 간 자기 사업을 하고 싶어 하지, 다른 공연장 돕는 사업은 적극적이지 않을 거예요.” (자문위원 E)

“남산공연예술벨트 공연장의 기관장이 협력에 대한 필요성을 느끼고 공연장 운영에 타 공연장과의 협력을 통한 시너지 창출에 관심이 있어야 해요. 자신의 공연장 운영전략에 이를 중시하는 마인드가 필요하고요. 공연장의 경영 방침은 기관장의 영향을 많이 받기 때문에 기관장이 협력에 대한 필요성을 느

까지 못한다면, 그 공연장은 협력에 적극적으로 참여하기 어려울 겁니다.” (자문위원 D)

## 나. 공연장별 차별화 및 역할 조정의 필요성

인터뷰에 참여한 공연장 관계자 및 전문가들은 공연장 협력을 추진하기 전에 먼저 각 공연장의 정체성을 명확히 하고, 이를 바탕으로 한 집적지역 내 역할 조정이 필요하다고 밝혔다. 물론 현재도 각 공연장이 고유한 비전, 미션, 목표를 가지고 있지만, 다른 공연장과 중첩되거나 충돌하는 부분도 있다. 특히 서울 및 수도권의 경우 이에 대한 비판이 오랫동안 제기되어 왔는데, 남산공연예술벨트 내 공연장뿐만 아니라 서울과 수도권의 다른 지자체 설립 공연장과 공공 공연장, 민간 공연장 모두가 비슷한 색깔을 가진다는 것이다. 이에 대해 공연장을 운영하는 관계자 중에 차이가 있다고 주장하는 이들도 있지만, 문제는 관객이 느끼기에 공연장별 색깔이 명확하지 않다는 문제점이 공연장별 중첩과 충돌을 느끼게 한다.

특히 우리나라 공연예술 관객들은 특정 인기 공연 또는 장르에 몰리는 경향이 있고, 비인기 공연이나 장르는 관람객의 관심이나 유료매표율이 상대적으로 떨어지는 상황이다. 「2024 공연예술조사(2023년 기준)」 결과에 따르면, 2023년 가장 많은 티켓예매수를 보인 장르는 뮤지컬이 압도적으로 높으며, 그 다음으로 서양음악(클래식), 연극, 무용의 순으로 나타났다.<sup>21)</sup> 비인기장르의 경우 일부 인기 공연에만 관객이 몰리는 현상이 있는데, 특히 우리나라는 스타 중심의 시장이 형성되고 있다는 것이 특징적이다. 특정 인기인의 출연 공연에 과도하게 몰리는 현상이 발생하면서, 특정 스타들의 개런티가 지나치게 상승하고 있으며 이에 따라 공연 콘텐츠의 제작 비용도 과도하게 상승하는 경향이 일어나 공연예술 창·제작 활성화에도 어려움을 초래하고 있다. 이에 많은 민간 제작사들이 손실을 최소화하기 위해 성공이 보장될 수 있는 과거 인기 작품과 비슷한 유사 성격의 콘텐츠를 만들거나 인기인이 출연하는 공연을 만들려는 경향이 강한데, 이러한 경향은 민간뿐만 아니라 최근 공공 공연시설에서도 종종 보여지고 있어 비판을 받고 있다.<sup>22)</sup> 이로 인해 공연시설들이 선보이는 공연 콘텐츠도 차별성이 거의 없는 비슷한 공연

21) 예술경영지원센터(2024). 2024 공연예술조사(2023년 기준). 예술경영지원센터.

22) 차민경(2019). 공연예술분야 공공-민간 상생방안. 한국문화관광연구원.

만을 선보이게 되는데, 이는 우리 공연예술시장의 다양성을 저해하는 결과를 초래할 수 있다.<sup>23)</sup> 현재에도 많은 공연장들이 비슷한 공연 프로그램을 반복적으로 제공하는 경향이 있다. 예를 들어 동일한 해외 유명 오케스트라의 내한 공연을 같은 주에 예술의전당과 세종문화회관에서 모두 공연을 하기도 하였는데, 이러한 유사 콘텐츠의 반복 제공은 관객 선택의 범위를 좁히고 시장 내 과다경쟁을 유발하기도 한다.

이러한 우리나라 공연예술시장의 문제는 공연장 간의 협력을 통해 해결할 수 있는 부분이 있다. 우리나라 순수 공연예술 장르에 대한 관객의 수요는 공급에 비해 현저하게 적은 상황인데, 공연장 간의 협력에 의해 관객개발을 꾸준히 추진한다면 수요를 더 늘릴 수 있다. 또한 다양한 공연장에서 다양한 성격과 장르의 공연이 많이 제공된다면 우리 관객의 선택 폭을 넓히는 데에도 기여할 것이고 우리 공연예술분야의 다양성과 혁신에도 기여할 가능성이 있다.

그러나 이를 위해서는 각 공연장들이 고유의 색깔을 가지고 차별화되어야 하며, 이를 바탕으로 관객이 느낄 수 있는 차별화된 프로그래밍이 제공될 필요가 있다. 특히 현재 수도권에 있는 수많은 대형 공연시설들은 규모, 하드웨어의 특성 등에서 상당히 유사하고, 대부분 모든 장르를 아우르고 있으며, 기능 면에서도 유사한 특징을 가진다. 이러한 공연시설 간의 유사한 정체성과 기능 중복은 공연장 간 협력의 효과를 감소시킬 것이며, 자칫 공연시설 간의 소모적인 경쟁으로 이어질 가능성이 있다. 서울의 경우 공연장별 차별화의 필요성에 대한 문제가 지속적으로 제기되어 왔고, 남산공연예술벨트의 공연장들 또한 이러한 문제에서 예외는 아니었다. 인터뷰에 참여한 남산공연예술벨트 공연장들은 나름대로 명확한 정체성을 가지고 있다고 자평하면서도, 관객의 입장에서는 유사하게 비칠 수 있는 부분을 인정하고 역할 조정은 필요하다고 말했다.

*“남산공연예술벨트를 운영하기 전에 무엇보다도 공연장 간 기능이 재정립 되는 것이 필요해요. 각 공연장의 역할을 분명히 정리해주는 부분이 필요하죠. 지금도 공연장들이 모두 다른 비전, 미션, 전략을 마련하고 있지만, 약간 충돌하는 부분도 없지 않아 있어요. 정동극장이 전통 공연을 아예 안 하는 것이 아니에요. 전통연희나 무용, 타악 중심의 국립정동극장 예술단이 소속단체로*

23) 김재희(2015). 연극공연장의 집적지 공연산업에 미치는 영향 : 서울시를 대상으로. 서울대학교 박사학위 논문.

있고 예술단 공연이 연간 두세 작품씩 올라갑니다. 그런데 창극이나 서울예술단, 국립국악원과 무슨 차이가 있는냐고 하시는 분들이 있어요. 하지만 공연을 보시면 저희는 가무악 중심의 총체극이고 뮤지컬처럼 스토리가 있는 전통극인데, 창극단은 연극을 창으로 하지만 저희는 창은 많이 안 하고 춤이 오히려 많습니다.” (자문위원 E)

“명동예술극장은 연극 전문 제작극장으로서의 정체성을 유지할 필요가 있다고 보아요. 반면 국립극장은 다목적 공연시설로 의미가 있고요. 잘 드러나지 않는 것으로 생각할 수 있는데 두 공연장은 차이가 있어요. 국립정동극장이 최근 '2차 제작극장'이라는 정체성을 세우고 있는데, 좋은 시도라고 생각합니다. 문제는 (가칭)국립공연예술센터가 세워졌을 때, 이곳에서도 2차 제작을 지원한다면 차별화 문제가 제기될 수 있겠죠. 최근 저희 국립극단이 실험작을 선보일 공간이 없는데, (가칭)국립공연예술센터가 실험적인 작품을 시도할 수 있는 공연장이 된다면 차별성이 명확해지리라 생각합니다.” (자문위원 D)

이러한 공연장 간의 기능, 역할의 명확한 차별화가 이루어져야 공연장 집적지역 안에서 각 공연장의 역할이 명확해질 수 있고, 관객에게도 그 공연장만의 특징을 명확하게 소구할 수 있다. 이러한 차별화는 결국은 공연장에 제공하는 프로그래밍에서 발생할 수 있는데, 장르에 있어서의 차별화이든, 기능에 있어서의 차별화이든, 성격에 있어서의 차별화이든, 다른 공연장과는 다른 프로그램을 선보인다는 차별화가 필요하고 그것이 관객들에게 인상적으로 남을 수 있어야 그 공연장의 정체성으로 확립될 수 있다.

지역의 경우 오히려 대형 공연장별 차별화가 상대적으로 명확하게 되어있는 편이다. 대부분 공연 세부 장르를 중심으로 특화되어 있고, 특정 장르를 위한 전용 공연장이 많다. 이는 서울에 비해 대형 공연시설이 상대적으로 적은 것도 이유이지만 건설 단계에서 어느 정도 상호 기능조절을 했기 때문이기도 하다.

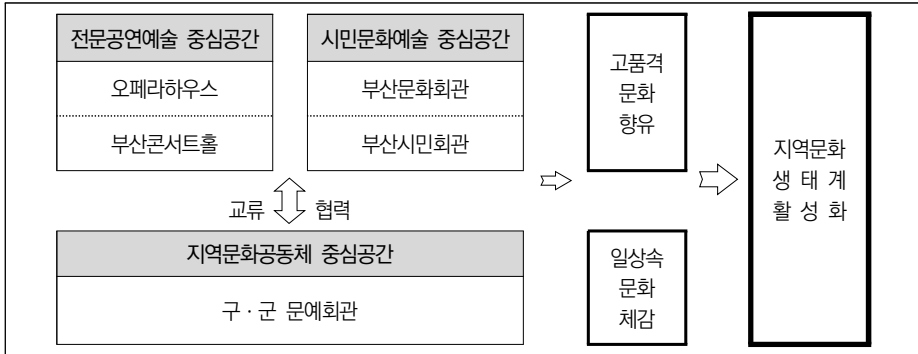
“부산의 대형 공연장은 장르적으로 차별화되어 있어요. 콘서트홀은 음악 전용이고, 오페라하우스는 오페라에 특화되어 있고, 드림씨어터는 뮤지컬에 특화된 곳이고요. 낙동강아트센터는 다양한 공연 장르를 다루지 않을까 예상하

는데, 부산에서 상대적으로 낙후된 사상구, 강서구, 을숙도 등 서쪽 지역 개발을 위한 사업인데요. 낙동강아트센터는 아직 계획 단계인 만큼 차별화는 이제 만들어갈 것으로 생각해요.” (자문위원 A)

“오페라하우스는 클래식 음악의 창·제작의 산실로서 역할을 하겠다는 목표를 분명하게 세웠고 이를 위한 제작 인력양성 사업을 하게 될 것입니다. 특히 창·제작단체에서의 작곡, 극본 창작은 물론 오케스트라, 합창단의 인력양성까지의 역할을 하게 될 것입니다. 콘서트홀에서는 이렇게 창·제작된 오페라 음악의 확대와 보급을 위한 역할과 클래식 음악의 관객 확보와 교육을 통하여 소비와 유통을 담당하게 될 것입니다. 다른 광역 공연장인 부산시민회관이나 문화회관은 시립예술단이 기반을 둔 창·제작 거점이 되지 않을까 합니다.” (자문위원 C)

“대구에는 1천석 규모의 대형 공연장과 400석 내외의 중소공연장으로 구성된 복합공연시설이 3개가 있는데요. 모두 공연장의 장르를 확실하게 포지셔닝하고자 했어요. 대구콘서트하우스는 클래식음악 전용홀로 시립합창단과 교향악단이 상주하고 클래식음악을 주로 공연하고요. 간혹 대중가수가 공연하긴 하지만 콜라보레이션의 측면에서 약간 있을 뿐입니다. 오페라하우스는 오페라, 뮤지컬, 대형 발레 등 대형 퍼포먼스 중심의 공연장이고요. 향후 국립뮤지컬컴플렉스가 지어진다면 뮤지컬 전용 공연장이 될 겁니다. 대구문화예술회관은 장르적으로는 좀 섞였는데, 시립예술단 6개가 상주하고 있고 이를 중심으로 운영되고 있습니다.” (자문위원 F)

[그림 3-5] 부산광역시의 공연장별 기능 조절 계획



#### 다. 공공 공연시설로서의 사회적 책임과 민간 협력의 장애요인

현재 우리나라 대도시에서 건립 추진 또는 운영되고 있는 대형 공연시설이나 공연장 집적지역 구축을 논의 중인 공연시설은 모두 국가 및 지자체의 예산이 대규모로 투입되는 ‘공공 공연시설’이다. 공공 공연시설은 단순히 공연시설을 효율적으로 잘 운영하는 데에 그치는 것이 아니라, 매년 수많은 국고가 투입되므로 우리나라 공연예술분야 전체의 발전을 위한 기여하고 국민의 문화향유 활성화에 기여해야 하는 사회적 책임과 공공성의 의무가 있다.

인터뷰에 참여한 공공 공연장의 관계자들은 모두 이러한 사회적 책임에 대해 인지하고 있었고, 향후 공연장 집적지역이 공공 공연시설의 이러한 공공적 기능을 확대하는 데에 효과적으로 기능할 수 있다고 보았다. 특히 상호 협력을 통해 공연장의 가장 중요한 기능인 ‘양질의 공연 공급’을 더 효과적으로 가능하게 하고, 이를 통해 국민 문화향유의 수준을 높이고 삶의 질을 업그레이드할 수 있다고 보았다.

“공공 공연시설이 추구해야 할 공공성이란 사회적 약자들에게 공연관람 기회를 제공하는 것만이 공공성은 아니라고 생각해요. 그것도 중요하겠지만, 정말 좋은 작품을 만들고 많은 사람이 즐길 수 있도록 잘 유통해서, 우리나라 공연예술계의 수준을 높이고 국민의 즐거운 삶을 돕는 것이 공공 공연시설이 가져야 할 중요한 의무입니다. 이러한 관점에서 우리 공연예술분야의 발전을 이끌 수 있는 공연을 지속적으로 제작하고 선보이는 것이 중요합니다. 남산공

연예슬벨트와 같은 공연장 간의 협업은 혼자 만들기에는 부담스러운 좋은 공연을 같이 양질로 개발하고, 이를 여러 공연장에서 지속적으로 공연할 수 있도록 공연장 간 유통채널을 만드는 등의 노력을 하기 좋다고 생각해요.” (자문위원 B)

또한 이러한 양질의 공연 개발을 위해 민간과의 공연기획이나 제작을 활성화하는 것도 중요하다고 밝혔다. 신작의 개발뿐만 아니라 기존 개발된 공연이 사장되지 않고 업그레이드 되어 우리 공연시장을 풍부하게 할 콘텐츠로 업그레이드 될 수 있도록 공공 공연 시설이 도울 수 있어야 한다.

“명동예술극장은 기본적으로 국립극단의 자체 제작공연을 무대에 올리고자 하는데, 요즘에는 기획초청의 형식으로 민간 공연예술단체의 좋은 작품을 초청 공연하고 있어요. 민간에서 개발된 정말 좋은 작품이 많거든요. 이런 좋은 작품을 널리 알림으로써 공연장 프로그래밍의 수준도 높이고, 민간에게도 작품을 널리 알릴 기회를 제공하는 거죠.” (자문위원 D)

“민간이 좀 더 자생력을 갖출 수 있도록 도와주는 것이 공공의 역할이 아닐까 생각해요. 저희가 2차 제작극장으로 콘셉트를 잡은 것은 이런 이유인데요. 한두번 공연하고 마는 민간의 작품을 좀 더 공연기회를 가지고 레퍼토리화되도록 돕는 것이거든요. 이렇게 레퍼토리화되면 무엇보다 민간 공연단체들의 재정에도 많은 도움이 되고요. 민간 공연예술단체 공연을 지원할 때는 단순히 공연 올릴 기회만 한번 더 주는 것이 아닌, 지역 관계자를 초청해 지역에 판매가 가능하도록 돕고 있어요.” (자문위원 E)

지역에서도 공공 공연시설의 사회적 역할이 매우 중요하다고 강조했는데, 특히 지역의 건강한 공연예술 문화를 형성하는 데에 영향력이 큰 공공 공연시설의 역할이 매우 크다고 밝혔다. 부산광역시시의 경우 불합리한 티켓 가격의 설정과 초대권 문화를 바꾸는 데에 공공이 그 역할을 해주어야 한다고 주장했다.

“지역에서 공공 공연시설이 지역 공연예술인을 위한 샌드박스(sandbox) 역할을 해주길 바랍니다. 일종의 모범모델을 제시하는 거죠. 티켓 가격에 있어서도 기준을 만들어주는 기능을 하면 좋겠다고 생각하는데요. 예를 들어 부산시향 공연이 1만원이면 그것이 합당한 가격대의 기준이 되어버려요. 공공 예술 단체는 지원을 받으니까 그 가격이 가능하지만, 민간은 안되잖아요. 시향이 5만원 정도는 받아야 민간도 5만원은 받을 수 있어요.” (자문위원 A)

“부산은 도시 규모에 비해 대관료가 상대적으로 저렴하다 보니 티켓가격도 많이 저렴해요. 무료로 진행되는 공연이나 초대권의 비율도 매우 높습니다. 그러다 보니 관객들이 저렴한 공연에 지나치게 익숙해져 있는데, 이는 부산 공연 예술 시장을 취약하게 만드는 원인이 되고 있다고 생각합니다. 적절한 가격의 선을 지켜야 하는데, 관객들이 저렴한 가격에 너무 익숙해 있으니 합리적인 가격을 책정할 수가 없어요. 공공은 지원을 받으니까 괜찮은데, 민간 기획사나 단체는 아주 최소한의 수익을 내기도 어려운 상황이고 공연에 재투자하는 것은 불가능합니다. 공공부터 저렴한 티켓 가격 설정에 동참하는 것이 문제인데, 이런 잘못된 문화를 공공이 나서서 바꿔줄 필요가 있어요. 티켓은 당연히 사는 문화, 초대권을 자제하는 문화가 자리잡을 수 있도록 해야 합니다. 드림씨어터의 경우 티켓 가격이 서울과 비슷한데도 판매가 잘 되고 있어요. 이를 보면 수준높고 만족을 주는 공연에 대해서는 부산 시민이 지불의사가 있다는 것을 확인할 수 있어요.” (자문위원 G)

또한 인적자원의 영향력이 매우 큰 공연예술의 특성상 지역 공연예술인들이 지속적으로 활동할 환경을 만드는 것도 매우 중요한데, 지역을 상징하는 대형 공공 공연시설이 이러한 환경 구축에 선도적인 역할을 해야 한다고 밝혔다.

“지역 공연예술 생태계 조성을 위해서는 지역에 가장 부족한 인적자원을 풍부하게 개발할 수 있어야 해요. 그를 위해서는 지역 예술인들이 계속 부산에서 뿌리를 두고 활동할 수 있는 환경을 만들어주는 게 필요하죠. 이를 위해서는 지역 예술인이 적당한 대가를 받으며 공정한 기회를 얻을 수 있는 공정환경을

만들어주는 것이 필요합니다. 이런 부분에 있어서 지역 공연예술의 랜드마크가 되는 공공 공연시설이 선도적 역할을 해주는 것이 필요하다고 생각해요.”  
(자문위원 C)

공공 공연시설의 건강한 공연문화 구축을 위한 선도적인 역할도 중요하지만, 민간과의 상생을 위한 협력도 활발해질 필요가 있다. 그러나 전반적으로 아직 이러한 공공-민간 상생 협력은 부족한 편이며, 시도한다고 하더라도 특혜논란이나 저작권 문제 등 다양한 문제가 발생해 어려움이 있다고도 밝혔다.

“전반적으로 아직 상생은 부족한 상황이에요. 매우 한정적인 범위에서 진행되고 있죠. 문예회관에서 지역 예술인이 많이 참여할 수 있도록 노력이 진행되고 있지만, 개별적으로 진행되고 있어요.” (자문위원 F)

“저희가 기획초청하는 민간 단체를 선정하는 데에 있어서 공정하게 하려고 정말 노력하는데도, 항상 어려움이 있어요. 꼭 특혜논란이 붙어지거든요. 아무리 공정하게 하더라도 논란은 제기되는 것 같아요.” (자문위원 D)

“민간 공연예술단체와 공동제작을 아주 간혹 하는데, 재공연 때 저작권 문제 때문에 논란이 되는 것 같아요. 협업을 많이 해보고 싶긴 한데, 현실적으로 복잡하고 어려운 문제가 있습니다.” (자문위원 D)

### 제3절 소결 및 시사점

본 연구에서 연구대상으로 하는 우리나라 대도시의 대규모 공공 공연시설들은 클러스터(cluster)와 벨트(belt)의 혼합적인 성격에 가까운 특징을 가지므로, 특정한 공동의 목표를 가지고 구성원들 간의 연계성을 높이는 상호 협력을 통해 목적 달성을 위한 시너지를 창출과 이를 통한 공연예술분야의 활성화를 목표로 한다. 그러나 본 장에서 살펴본 바와 같이 현재 건립되고 있거나 운영하고 있는 우리나라의 대규모 공공 공연시설은 구체적인 정책 방향이나 계획이 부재한 상황에서 건립이 먼저 계획된 후 정책이 만들어지는 경우가 대부분이어서, 협력에 대한 계획도 없고 우리 공연예술계에서의 차별적인 역할 설정도 부족한 상태이다. 공연시설 집적지역 구축을 논의하고 있는 남산공연예술벨트도 아직 뚜렷한 정책적 방향성이 구축되지 않은 상황이다.

이렇게 공연장 건립과 집적지역 구축과 관련해 정부와 지자체의 명확한 정책 방향과 계획이 없다 보니, 당사자가 되는 공연시설들은 이러한 상호 협력의 필요성에 대해 크게 인지하지 못하는 것으로 나타났다. 또한 이들 공연장들의 실질적인 상호 협력을 위해서는 좀 더 구체적인 공동의 목표를 제시하는 것이 필요한데, 무엇을 위해, 어떻게 해야 할지에 대해 제시해주는 ‘주체’가 없는 상황이다. 즉 공연시설 운영의 활성화를 위해 협력해야 할지, 관객개발을 위해 협력해야 할지, 창·제작 활성화를 위해 협력해야 할지, 유통을 위해 협력해야 할지 등 공동의 목표를 제시해주는 것이 필요하다. 또한 이러한 공동의 목표를 제안하고 구체적인 계획을 설정하고 이끌어갈 리더십 역할이 필요한데, 현재에는 공연장 간 협력을 이끌 콘트롤 타워(control tower)가 부재한 상황이다. 상호 협력을 위해서는 공연장의 기관장과 실무책임자들 간의 공동 협의체의 조성이 반드시 필요한데, 이러한 협의체 조성도 아직 마련되어 있지 않다. 대구와 부산에서는 이러한 협의체와 콘트롤 타워의 구축을 하나의 조직 내에서 구축해 통합운영을 진행하고 있는데, 많은 기대와 함께 문제점도 발생하고 있다. 그러나 아직 운영 초기이거나 정식으로

공연장이 개관하지는 않은 상태여서 통합운영의 효과를 좀 더 지켜볼 필요가 있다.

그러나 과거에 공연시설 간 상호 협력을 했던 경험이 없는 것은 아니다. 특히 대구광역시 경우 2018년부터 2021년까지 ‘코코아(COCoA) 프로젝트’라는 대구의 문화예술기관 연합체 조성을 통해 공동 마케팅은 물론 공동제작까지 추진하기도 하였다. 공동 회원제 운영을 통해 상호 마케팅 협력을 진행했던 이 프로젝트는 대구의 문화시설 간에 자생적으로 만들었던 것으로 많은 긍정적 평가를 받았다. 다른 지역에서도 간헐적이거나 단편적으로 상호 협력의 경험이 있었는데, 모두 긍정적인 평가를 보였다.

인터뷰에 참여한 공연장들은 공연장 집적지역 구축을 통해 상호 협력을 하는 것에 대해 많은 기대감을 보였는데, 특히 공동 마케팅의 가능성과 관객개발 등에 큰 기대를 보였다. 또한 공동으로 티켓 관리 시스템을 운영할 경우 매우 효율적인 타깃 마케팅이 가능할 것이다. 또한 공연작품의 창·제작에 있어서도 상호 협력이 가능한데, 각각의 보유 자원을 모으고 협력 지원한다면 우리 공연시장을 풍부하게 할 더 양질의 공연작품 개발이 가능하다고 보았다. 또한 이러한 공연작품의 효율적인 유통에도 집적을 통한 연결망 구축이 많은 기여를 할 것이라 보았다. 공연장의 운영에 있어서도 정보 공유와 공동 대응으로 효율성을 기할 수 있을 것으로 기대하고 있었다. 또한 모두 공공 공연시설인 공연장들이 사회적 책임이나 공공성 확보를 위해 더 효율적으로 역할을 할 수 있을 것이라 보았다.

그러나 운영주체가 서로 다른 공연장 간의 상호 협력은 실무적인 차원에서 많은 어려움을 초래한다고 보았다. 지역의 경우에는 이러한 협력을 실질적으로 이끌 전문인력이 극히 부족해 현실화에 어려움이 있었다. 그리고 이러한 상호 협력을 위해서는 무엇보다도 공연시설 간 정체성을 명확하게 재정립해 유사한 색깔이나 중복성 문제를 해결하는 것이 필요하며, 이를 바탕으로 집적지역 내 각 공연장 별 역할을 명확히 하는 것도 원활한 상호 협력을 위해 필요하다.

이같이 대규모 공연시설 간의 집적과 상호 협력에 대해서는 대체로 긍정적인 효과를 기대할 수 있고, 이를 통해 시너지를 창출할 수 있는 영역도 많을 것으로 예상된다. 그러나 이러한 상호 협력과 시너지 창출을 위해서는 ‘협력 기반 조성’이 우선되어야 하고, 상호 협의를 통해 어떠한 일을 도모할 수 있을지 구체적인 계획도 필요하다. 그리고 예상되는 많은 실무적인 문제점을 상호 조정을 통해 고쳐나가야 한다. 특히 관련 정책 방향과 공동의 목표 설정, 구체적인 전략계획은 협력에 있어 필수적인 ‘기반’이 된다.

그러나 우리 공연장들을 비롯해 정책영역의 많은 사업들이 상호 협력의 경험이 없어 공동의 목표를 어느 정도 수준으로 설정하고, 어떤 내용의 전략계획을 구축하는 것이 적절할 지에 대해 판단하기 어려운 상황이다. 이에 따라 많은 정책사업들이 중복 논란을 겪고 있기도 한데, 적절한 공동의 목표 아래 상호 역할 조정이 필요하다. 해외의 경우 일부 문화시설 간의 집적과 상호 협력을 제도화하거나 비공식 정례화하여 운영하는 경우가 많은데, 이러한 사례들을 통해 우리 공연시설 집적지역의 공동 목표 설정 및 전략 구축의 방법과 상호 협력의 운영방법에 많은 시사점을 얻을 수 있을 것이라 생각한다. 다음 장에서는 해외 문화시설의 집적 구축과 협력 사례를 자세히 살펴보고 우리 공연시설 집적과 상호 협력을 위해 필요한 사항을 알아보려고 한다.



공연시설 집적지역 활성화 방안 연구

제4장

## 공연시설 집적지역 해외 사례 조사



# 제1절 중국 상하이 연예대세계

## 1. 연예대세계(演艺大世界) 개요

### 가. 연예대세계의 소개 및 역사

‘연예대세계(演艺大世界, SHOW LIFE)’는 상하이시 황푸구(黄浦区) 인민광장(人民广场)을 중심으로 황푸구 전역, 나아가 상하이 도심권까지 아우르는 공연예술 집적지역이다. 이곳에는 연극, 오페라, 무용, 전통극, 뮤지컬, 콘서트 등 다양한 장르의 공연예술 장르를 선보이는 다양한 규모의 공연장, 연습실, 공연예술단체 등이 밀집되어 있다. 인민광장 주변 반경 1.5km<sup>2</sup> 이내에만 활발하게 운영 중인 전문 공연장, 복합문화공간이 총 21곳이며, 1km<sup>2</sup>당 14개소에 달하는 극장 밀도를 자랑하고 있는데, 이는 전국에서 가장 높은 규모이자 밀도이다<sup>24)</sup>.

연예대세계가 있는 상하이의 도심지역은 1843년 상하이가 개항한 이후 약 170여년간 중국의 현대화를 대표하는 지역이다. 이곳에 공연장이 들어서기 시작한 것은 20세기 초반으로 급격한 도시화와 함께 시민들의 오락공간인 공연장이 들어서기 시작했고, 주로 서커스나 곡예 등 오락 공연이 중심이 되었다. 특히 1920~30년대는 상하이가 국제적인 상업 도시로 발전하는 때로, 다양한 서양문화가 유입되면서 다양한 장르의 공연장도 들어서기 시작했다. 1937년 중일전쟁이 발발하면서 공연장 운영에 큰 타격을 받았지만, 제2차 세계대전 이후에도 이 지역은 지속적으로 상하이 공연예술문화의 중심지로 활약하였다. 그러다 1960년대 중국 공산당이 집권하고 문화대혁명이 시작되면서 많은 공연장이 폐쇄 또는 용도변경 되는 시련을 맞았지만, 1980년대 중국이 개혁개방 정책을 시작하면서 연예대세계도 다시 활성화되기 시작했다.

연예대세계가 현재와 같이 본격적으로 활성화되기 시작한 것은 2010년대부터인데,

24) 상하이시황푸구인민정부 공식 홈페이지 : <https://www.shhuangpu.gov.cn/xw/001005/20190926/72c52cfa-3cdd-4543-ae55-636f405f9d9c.html> (2025.08.14. 접속)

중국 정부가 적극적으로 문화산업 육성정책을 진행하면서 발전하게 되었다. 특히 상하이시가 「상하이시 국민경제 및 사회발전 제12차 5개년 계획 요약 2011-2015(上海市国民经济和社会发展规划第十二个五年规划纲要 2011-2015(상하이시 ‘12차 5개년 계획」)에서는 문화창의산업의 발전 가속화를 목표로 제시하며, “인민광장 일대 기존 문화오락 시설을 적극적으로 활용하여 인민광장을 중심으로 한 문화·공연·엔터테인먼트 집적구역을 조성할 것”을 요구하면서 빠르게 발전하기 시작한다<sup>25)</sup>. 2016년 상하이시 문화방송영화영상관리국은 황푸구와 ‘제13차 5개년’ 기간 동안 인민광장 주변 공연예술 활성화지구를 공동으로 조성하기 위한 전략적 협력 프레임워크 협약을 체결하였고, 정책 연구와 실행의 혁신, 핵심 사업의 확정 및 추진 등 10개 분야에서 협력을 전개하였다. 협력은 인민광장 주변 공연예술 활성화 지구로 전통예술의 계승 및 혁신, 국제 연극의 전시 및 교류, 창작 작품의 인큐베이팅, 공연예술 장르 간 융합의 시범을 선도하는 곳으로 조성하며, 상하이가 아시아 공연예술 수도로 도약하고 국제 문화 메트로폴리스로서의 핵심 선도 지역이 되도록 노력하고자 하는 것이었다<sup>26)</sup>. 또한 2017년 ‘제13차 5개년 계획(2016-2020)’ 기간 동안 상하이시는 「상하이 문화창의산업 혁신 발전 가속화에 관한 몇 가지 의견(关于加快上海文化创意产业创新发展的若干意见)」을 발표하였는데, 이는 총 50개의 구체적인 정책 조치를 포함하고 있어 ‘상하이 문화 50조(上海文化20条)’로 불린다. 상하이 문화 50조에서는 공연예술 산업을 발전시키기 위해 인민광장 공연예술 활성화 지구를 포함한 8개의 공연예술 집적지 조성을 중점적으로 지원할 것을 제시하고 있다<sup>27)</sup>.

2018년 8월부터 황푸구 정부는 전문가 세미나와 공개 공모를 통해 2018년 11월 인민광장 공연예술 구역의 공식 명칭을 ‘연예대세계 - 인민광장 극장군’으로 최종 확정하였다<sup>28)</sup>. 이로써 이 구역은 기존의 ‘인민광장 문화공연오락 집적지구’, ‘인민광장 공연예술 활성화지’라는 명칭을 거쳐, 최종적으로 ‘연예대세계(演艺大世界, SHOW LIFE)’라는

25) 상하이시 ‘12차 5개년 계획’: [https://www.shanghai.gov.cn/nw22401/20200820/0001-22401\\_144564.html](https://www.shanghai.gov.cn/nw22401/20200820/0001-22401_144564.html) (2025.08.14. 접속)

26) 중국문화여유부(中国文化和旅游部): [https://www.mct.gov.cn/preview/whzx/qgwhxlb/sh/201602/t20160206\\_781715.htm](https://www.mct.gov.cn/preview/whzx/qgwhxlb/sh/201602/t20160206_781715.htm) (2025.08.14. 접속)

27) 상하이시인민정부 공식 홈페이지: [https://www.shanghai.gov.cn/nw12344/20200814/0001-12344\\_54431.html](https://www.shanghai.gov.cn/nw12344/20200814/0001-12344_54431.html) (2025.08.14. 접속)

28) 황푸구당위(黄浦区党委): <https://hpqw.shhuangpu.gov.cn/qwdj/001003/001003003/20181102/5815f32d-fc7b-4a3d-a7c8-e5288eb652c5.html> (2025.08.14. 접속)

이름으로 자리잡게 되었다.

*“2018년 막 극장들을 통합했을 당시에는 주로 황푸구 인민광장 주변에 집중되어 있었지만, 2021년에는 이미 쉬후이구까지 확장되었고, 현재 우리는 도심 7개 구로의 추가 확장을 계획하고 있습니다. 이렇게 ‘연예대세계’의 전체 범위를 점차 넓혀가고자 합니다.” (상하이시 황푸구 연예문화발전서비스센터 (연예대세계 서비스센터) 캉치(康祺) 주임)*

현재 연예대세계에서는 매일 다양한 공연예술 장르의 다양한 형태의 공연이 이루어지고 있으며, 국제공연예술축제 및 행사들이 끊임없이 이어지며 상하이로 국제적인 공연예술 도시로 자리매김하게 하는 것은 물론 문화산업 성장을 통해 경제적으로 기여하고자 하고 있다. 연예대세계는 단순히 공연장이 밀집된 지역을 넘어 중국 공연예술의 현재와 미래를 보여주는 상징적인 공간이며, 중국의 공연예술 국제교류의 허브 역할을 수행하고 있다. 공연장 간에 다양한 협업을 통해 공연예술산업 육성을 위한 중심지로 발전하고자 하고 있는데, 이러한 협업은 축제 공동개최, 공동 유통, 공동 마케팅, 티켓 유통 통합화, 공연 관련 기술개발, 노하우 공유 등 다양한 차원에서 이루어지면서 상하이를 중국의 공연예술 중심지로 발돋움하게 하는 데에 이바지하고 있다.

[그림 4-1] 연예대세계 공연장 지도



출처: 황지철(2019.02.21). 상하이 '퍼포밍 월드'가 전 세계에 초대장을 보낸다  
<https://wenhui.whb.cn/zhuzhan/xinwen/20190221/243435.html>

## 나. '1점 1대(一点一带)' 전략을 통한 공연장 차별화 및 다양화

연예대세계에는 다양한 예술형식과 규모의 공연장이 밀집되어 있는데, 단순하게 다양한 공연장을 집적시키는 것이 아닌 공연장의 기능을 세분화하고 차별화하고 있다. '한 공연장이 모든 것을 공연하는 시대는 지났다'는 관점에서, 각 공연장이 다른 특징의 작품을 공연하는 공연장으로 포지셔닝함으로써 공연장의 정체성을 차별화한 것이다. '1점 1대(一点一带)' 전략이라고 불리는 이 전략은 대형 원작 수입 뮤지컬과 로컬 대형 창작 작품은 '1점(一点)'이라고 하여 상하이 문화광장 중심으로 밀집된 공연장에서 공연하게 하고 있다. 반면 소극장 공연이나 이머시즈 공연 등 규모는 작지만 독특한 형식의 실험 공연은 '1대(一带)'라고 하여 시아 빌딩, 상하이 대세계, 상하이시 제1백화점, 상하이 스마오광장 등 소극장이 밀집된 구역에서 공연한다.<sup>29)</sup> 각 공연장의 규모와 특징에 따라 선보이는 공연예술의 장르와 규모, 작품의 특징을 차별화 하는 것이다. 2018년부터 2021년까지의 기간 동안, '연예대세계'의 극장 수는 3배로 증가하였으며, 2023년 말 기준으로 총 26개의 전문 극장과 80여 개의 새로운 공연 공간을 갖추게 되었다<sup>30)</sup>. 현재까지 연예대세계는 총 18개의 전문 극장(총 27개 전문 공연 공간 포함)과 98개의 새로운 공연 공간을 보유하고 있으며, 극장 운영은 점차 세분화되고, 다양한 '상설 공연(驻场演出)' 형태로 전환되어, 더 이상 '하나의 극장에서 모든 장르를 공연하는' 시대는 종식되었다. 이러한 공연장 간의 차별화 전략은 연예대세계를 방문한 관객들의 경험을 풍부하게 하고, 이곳의 문화다양성을 높이어 다양한 공연예술 창작과 유통이 일어나는 공연예술시장 활성화를 위한 중심지로서의 역할을 할 수 있게 하고 있다.

연예대세계에는 '1점(一点)'에 해당하는 많은 대규모 공연시설이 있는데, 그 중 상해 대극원(上海大劇院)은 연예대세계의 핵심시설로 1,800석 규모의 대공연장과, 소공연장, 스튜디오 등을 갖추고 있으며, 오페라, 발레, 클래식음악 등의 대규모 공연을 주로 선보인다. 이곳은 매년 200회 이상의 공연을 개최하며, 베이징의 국가대극원과 함께 중국을 대표하는 공연장으로 손꼽히고 있다. 2005년에 개관한 상해동방예술중심(上海东方艺术中心)은 1,953석 규모의 대극장, 1,020석의 콘서트홀, 333석의 소극장 등으로 구성되어 있으며, 건물 외벽에 880개의 LED 조명을 설치해 화려한 조명 쇼를 연출하며 상하이

29) 황푸구당위(黄浦区党委) : <https://hpqw.shhuangpu.gov.cn/qwdj/001003/001003003/20181102/5815f32d-fc7b-4a3d-a7c8-e5288eb652c5.html> (2025.08.14. 접속)

30) 소후닷컴 : [https://www.sohu.com/a/763773644\\_121478296](https://www.sohu.com/a/763773644_121478296)

의 랜드마크 중 하나가 되고 있다. 1930년에 건립된 상해음악청(上海音乐厅)은 중국의 문화유산 중 하나로 1,122석 규모의 공연장에서 대규모 클래식 음악을 공연하고 있다. 상해문화광장(上海文化广场)은 2,010석 규모의 대형 공연장으로 주로 뮤지컬과 대중음악 공연이 열리는데, 유명 라이선스 뮤지컬의 공연이나 중국의 인기 창작 뮤지컬이 이곳에서 선보였다. 상하이국제무도센터(上海国际舞蹈中心剧场首页)는 창닝구(长宁区)에 위치한 무용 공연 전문 대공연장으로, 무용전용홀답게 최적화된 시설을 구축하고 있다.

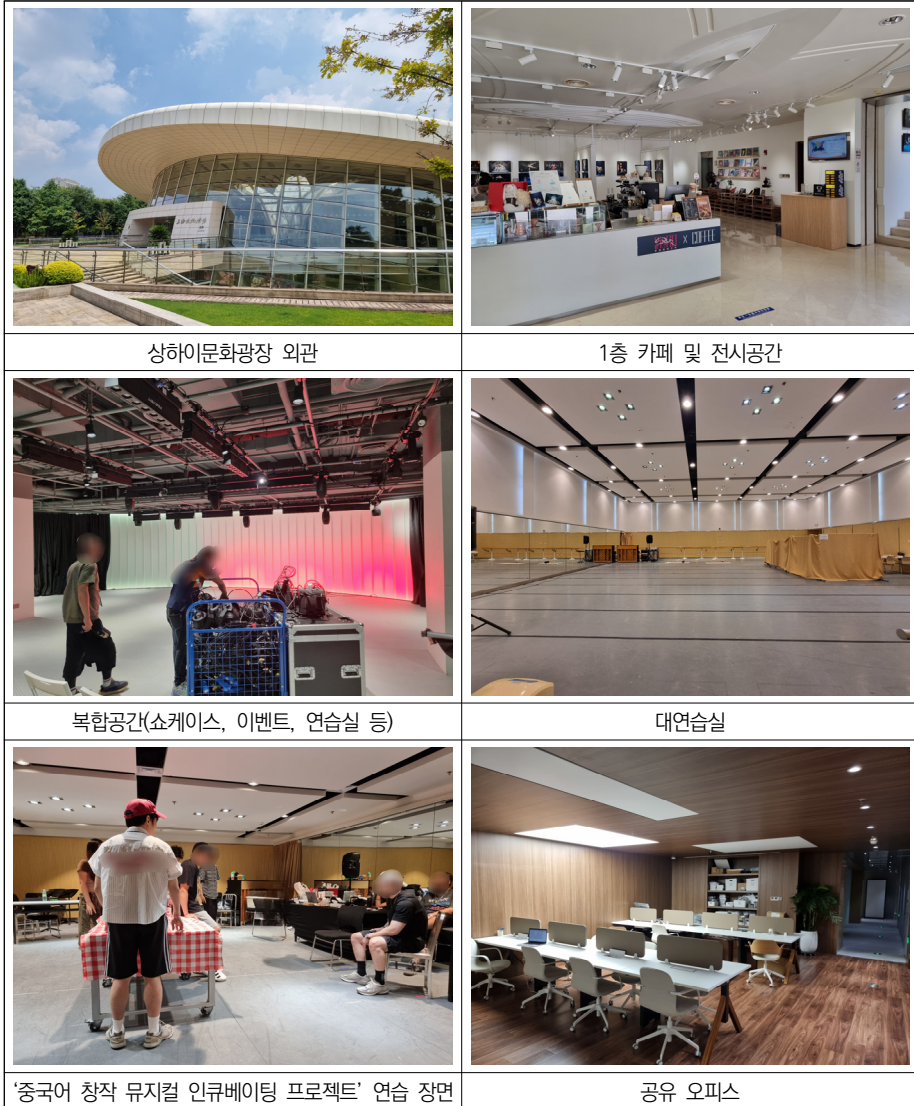
〈표 4-1〉 상하이 연예대세계의 전문 공연시설

극장명	극장수	좌석수			공연유형
황푸극장(黄浦剧场)	2	중극장 524	블랙박스 339-500		종합
해상리원(海上梨园)	1	120			전통극
선락사인형극장(仙乐斯木偶剧场)	1	300			인형극
상하이공무대(上海共舞台)	1	601			대관
상하이중국대극원(上海中国大戏院)	1	868			전통극
상하이시누만체육센터(上海市卢湾体育中心)	1	3500			스포츠, 라이브공연
상하이어린이예술극장(上海儿童艺术剧场)	2	대극장 1088	소극장 200		아동극
상하이대극원(上海大剧院)	3	대극장 1631	중극장 575	NewBox 258	종합
상하이문화광장(上海文化广场)	1	1949			뮤지컬
상하이콘서트홀(上海音乐厅)	2	재극장 1122	소극장 300		클래식
상하이텐찬이무무대(上海天蟾逸夫舞台)	2	대극장 928	소극장 150		전통극
상하이난심대극원(上海兰心大剧院)	1	709			종합
상하이인민대무대(上海人民大舞台)	1	1002			종합
백옥란극장(白玉兰剧场)	1	642			종합
아누서장(雅庐书场)	1	55			평담(评弹)
상하이장강극장(上海长江剧场)	2	해드박스 230	블랙박스 100-150		경극, 실험공연
모리화극장(茉莉花剧场)	1	618			연극, 뮤지컬
상하이완평극장(上海宛平剧场)	3	대극장 996	소극장 262	연예신공간 209	전통극

출처: Yu Hailun<sup>31)</sup>, 연예대세계 공연장 지도 등 기타 자료 재구성

31) Yu Hailun(2022), Research on Place Brand Development From the Perspective of Cultural Industry Value Chain—Take Shanghai Performing Arts Cluster “Show Life” as an example, 상하이 음악학원 석사학위논문

[그림 4-2] 상하이 문화광장의 내부 시설



전문 공연시설 외에도 연예대세계에는 다양한 형태의 공연이 가능한 공간을 보유하고 있다. '연예신공간(演艺新空间)'이라고 불리는 공연공간은 바(Bar), 클럽, 서점, 쇼핑몰 등으로, 실외에는 잔디 광장, 플라자, 부두 등 다양한 공간 유형으로 구성되어 있다. 이 공간들은 소·중·대형 공연의 규모에 따라 유연하게 활용될 수 있으며, 관객 수용 인원도 50명에서 최대 1,000명까지 다양하다. 연예신공간에서의 공연은 전문 공연장에서의 공

연과 비교했을 때, 상대적으로 소규모이면서 자유롭고 오락성이 강한 콘텐츠가 중심이기 때문에 다양한 관객층의 문화향유 수요를 폭넓게 충족시킬 수 있다. 특히 소형이든 대형이든 규모와 관계없이 비정규 형태의 공연장은 관람객에게 더욱 여유롭고 오락적인 분위기를 제공하며, 기존 공연 애호가гаа 아닌 일반 대중에게도 접근성과 비용 측면에서 부담이 적은 문화 소비 장소로 기능하고 있다. 현재 연예대세계 집적구 내에 98개의 연예신공간이 조성되어 있다.

연예신공간의 가장 대표적인 사례는 ‘아시아 빌딩(亚洲大厦)’이다. 아시아 빌딩은 총 21층 규모로, 내부에 대극장 1개와 소극장 19개를 보유하고 있다. 매일 저녁 7시 30분, 각 소극장에서는 다양한 주제의 몰입형 뮤지컬이 동시에 상연되며, 일부 네티즌들은 이 공간을 ‘세로로 세운 브로드웨이’라고 부르기도 한다. 아시아 빌딩에서 공연하는 뮤지컬 프로덕션들의 운영 주체는 상하이아화호극장경영발전주식회사(上海亚华湖剧院经营发展股份有限公司)로, 2019년 이 회사의 총경리 뤼하오(阮豪)는 팀과 함께 〈스타스페이스(星空间)〉 프로젝트를 구상했다. 이는 ‘오프 브로드웨이’ 방식을 참조한 소극장 뮤지컬 클러스터를 구성하려는 시도였다. 스타스페이스의 뮤지컬은 뉴욕 브로드웨이 및 런던 웨스트엔드에서 자주 사용하는 오픈런(Open Run) 방식으로 운영되며, 각 작품은 고정된 소극장에서 상연된다. 극장은 100여 명 규모의 소형 공간으로, 화려한 장식은 없지만, 관객의 몰입감을 최우선으로 고려한 설계를 갖추고 있다. 흥행작 〈아폴로니아〉도 이곳에서 탄생하였다. 2023년 5월, 〈스타스페이스〉는 상하이 난징동루 보행자 거리의 전통 백화점인 상하이 제1백화점에 입점하였고, 같은 해 10월에는 인민광장 중심 업무지구 내 스마오광장(世茂广场)에 새롭게 문을 열었기도 하였다<sup>32)</sup>.

연예신공간의 공연은 최근 상하이에서 엄청난 인기를 얻으면서 무섭게 성장하고 있는데, 2024년 전국 뮤지컬 공연 시장에서, 연예신공간 및 소극장 공연이 전체 공연 횟수의 약 70%를 차지할 것으로 예상된다. 연예대세계에서 이러한 소극장 공연은 매달 약 800회의 공연이 열리며, 관객 10만 명 이상을 수용하고 월 매출액이 1,000만 위안(한화 약 19억 2,160만 원)을 돌파하고 있다.

32) 신화망(新华社) : <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1792653202347061142&wfr=spider&for=pc> (2025.08.14. 접속)

[그림 4-3] 연예신공간



상하이대세계 내 <스타스페이스(星辰空间)>의 상설 뮤지컬<진용(珍龙, Chinatown)>

상하이제일백화점 7층 연예신공간 지도

상하이제일백화점 7층 연예신공간 내부

## 2. 연예대세계 조성 및 발전을 위한 정책

상하이 연예대세계는 대부분 '상하이 시정부'가 주도하고 있는 사업이다. 상하이 시정부는 '상하이를 아시아 최고의 공연예술 도시로' 만들겠다는 목표를 가지고 기존의 공연장을 정비하고 새로운 시설들을 건립하는 한편, 공연장 활성화를 통해 상하이의 공연예술분야 전반을 활성화하고 국제교류를 통해 세계무대로 진출을 꾀하고 있다. 이처럼 연예대세계는 정부 주도형 공연예술 집적지구로, 2018년 연예대세계라는 명칭이 공식 확정되었을 당시, 상하이시 당위원회 상무위원(市委常委)이 연예대세계 건설 소조의 조장으로 임명되어 사업 전반을 총괄하였다. 정책 측면에서는 주로 5개년 계획 요약(五年规划纲要)를 중심으로 추진되고 있다.

2011년 상하이시는 「상하이시 국민경제 및 사회발전 제12차 5개년 계획 요약(2011-2015)」(이하 '상하이시 12차 5개년 계획')를 발표하였으며, 이 문서에서는 문화창의산

업 발전을 가속화 할 것을 명확히 제시하고, “인민광장 지역 내 기존 문화오락 시설을 적극적으로 활용하여, 인민광장을 중심으로 한 문화·공연·오락 집적지대를 조성할 것”을 요구하였다<sup>33)</sup>. 2012년에는 황푸구 문화발전 12차 5개년 계획이 발표되었으며, 이 계획에서는 ‘문화강구(文化强区)’ 건설이라는 종합적 목표를 제시하였다. 또한 인민광장 주변 문화공연 산업에 대해 산업 수준 제고와 공연 횟수 증대, ‘하이파이 브로드웨이(海派百老汇)’ 조성, ‘동방 공연 시즌(东方演出季)’을 국제 시장에 선보이며 외자 유치를 촉진하는 등의 세부 목표를 설정하였다<sup>34)</sup>. 2016년 ‘제13차 5개년 계획’에서는 극장군(劇場群)의 구성에 대한 요구가 한층 더 구체화되었으며, ‘인민광장 일대 공연예술 활성화지구’ 구성이 명확히 제시되었고, 황푸구 정부와 상하이시 문화방송영화영상관리국은 전략적 협력 협약을 체결하기도 하였다<sup>35)</sup>. 이를 통해 상하이시가 ‘아시아 공연예술 수도’로 도약하는 데 핵심 역할을 수행하고, 국제 문화 메트로폴리스의 중심 거점으로 기능할 수 있도록 하겠다는 비전을 제시하였다<sup>36)</sup>.

2017년에는 상하이시가 「상하이 문화창의산업 혁신 발전 가속화에 관한 몇 가지 의견(상하이 문화 50조, 上海文化50条)」을 발표하였는데, 이 문서에서는 인민광장 공연예술 활성화지구를 포함한 8개 공연예술 집적지를 중점적으로 지원하여 공연 산업을 전략적으로 육성하겠다는 방침이 명시되었다. 2021년 ‘제14차 5개년 계획’에서는 ‘연예대세계(演艺大世界)’를 핵심 사업으로 지정하고, 집적구의 핵심 수용 능력을 강화할 것을 요구하였다. 또한 ‘아시아 공연예술 수도’ 조성을 목표로 중국상하이국제예술제 등 주요 축제 플랫폼을 적극적으로 활용하고, ‘상하이프리미어’ 계획을 시행하며 연예대세계의 핵심기능 수용구역 건설을 강화할 것을 제시하고 있다. 이와 함께 상업 복합시설 내에 창의적인 공연 프로젝트를 유치하는 것을 장려하고, 민간 자본이 새로운 극장과 공연 공간을 신축하거나 개조하는 것을 지원하며, 각기 다른 특색을 지닌 상설 공연 브랜드를 확대하고 강화하는 것을 장려하였다. 또한 문화관광 요소를 결합한 공연 콘텐츠 개발

33) 상하이시 12차 5개년 계획 요강(上海市“十二五”纲要) : [https://www.shanghai.gov.cn/nw22401/20200820/0001-22401\\_144564.html](https://www.shanghai.gov.cn/nw22401/20200820/0001-22401_144564.html) (2025.08.14. 접속)

34) 상하이시황푸구인민정부 공식 홈페이지 : <https://www.shhuangpu.gov.cn/zw/009001/009001005/20150908/aa9b91ae-d74e-488b-a2fb-df50fb1be85f.html> (2025.08.14. 접속)

35) 전통예술의 계승과 혁신의 거점, 국제 연극의 전시·교류의 장, 창작 공연물의 인큐베이팅 및 쇼케이스 무대, 공연예술 장르 간 융합의 시범·선도 지구

36) 중국문화체육부(中国文化和旅游局) : [https://www.mct.gov.cn/preview/whzx/qgwhxxlb/sh/201602/t20160206\\_781715.htm](https://www.mct.gov.cn/preview/whzx/qgwhxxlb/sh/201602/t20160206_781715.htm) (2025.08.14. 접속)

을 독려하고, 공연예술 산업의 집적 효과 형성을 가속화하여, 2025년까지 연간 공연 5만 회 달성을 목표로 하고 있다<sup>37)</sup>.

연예대세계 내에서 연예신공간의 발전 또한 지역 정부의 정책적 방향성과 지원에 크게 힘입었다. 2017년에 발표된 ‘문화 50조(문화창의산업 혁신 발전 가속화에 관한 의견)’에서는 공연시설 배치를 최적화하고, 상업 복합공간 내에 창의적인 공연 프로젝트를 유치할 것을 강력하며, 민간 자본의 극장 및 공연 공간의 신축 리모델링을 적극적으로 지원하고 장려할 것을 명확히 제시하였다. 2019년, 상하이시 문화관광국은 ‘연예신공간 100개소 육성’을 주요 과제 중 하나로 지정하였다. 같은 해 5월, 「상하이시 연예신공간 운영 표준(시행안)」이 발표되면서 ‘연예신공간(演艺新空间)’이라는 개념이 공식적으로 등장하였다. 해당 운영 표준은 연예신공간의 운영 요건, 공간 하드웨어 기준, 서비스 기준 등에 대해 상세하게 규정하고 있으며, 기준을 충족하고 운영 능력을 갖춘 공간은 누구나 신청 가능하도록 되어 있다. 이에 따라 스난공관(思南公馆), 상하이 제1백화상점, 다인정사(大隐精舍), 마오 라이브하우스, 상하이 재즈 옛 링컨센터, 독자서점(读者书店), 상하이 지하철 음악 코너 등이 상하이 최초의 연예신공간 1차 인증 대상으로 선정되면서 현재의 연예대세계의 모습을 갖추었다<sup>38)</sup>.

### 3. 연예대세계 공연장 간 협력을 위한 협의체와 사업

#### 가. 연예문화발전서비스센터를 통한 플랫폼 형태 협력관계 구축

연예대세계에 위치한 공연장들은 대부분 공공기관에 소속되어 있는 공공 공연시설의 형태이지만, 기본적으로 독립적으로 운영하고 있다. 연예신공간은 민간 공연시설이어서 기업화된 운영방식을 가지고 있지만, 다른 공공 공연시설도 시장 중심의 운영 체계를 따르고 있다. 그러나 상하이 시정부의 주도로 연예대세계의 각 공연장들이 ‘상하이를 아시아 최고의 공연예술도시로’ 만드는 데에 기여할 수 있도록, 통합전략을 구축하고 있으

37) 상하이시인민정부 공식 홈페이지 : <https://www.shanghai.gov.cn/nw12344/20210902/167294c60727444f8ac1d84b65fbbb70.html> (2025.08.14. 접속)

38) [https://mp.weixin.qq.com/s?\\_\\_biz=MzIxMjc2NTQ3NQ==&mid=2247486774&idx=2&sn=1208b75159992f73f5717f87992c3f41&chksm=9740537aa037da6cf822e7e1496cf30909cc1c17c27ac5c7db2dac113e560da55f65335ff64b&scene=27](https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzIxMjc2NTQ3NQ==&mid=2247486774&idx=2&sn=1208b75159992f73f5717f87992c3f41&chksm=9740537aa037da6cf822e7e1496cf30909cc1c17c27ac5c7db2dac113e560da55f65335ff64b&scene=27)

며 각 공연장들은 이에 협력하는 구조를 가지고 있다.

연예대세계에는 이러한 공연장 간의 협력을 유도하고 연예대세계의 활성화를 지원하는 콘트롤 타워(control tower) 역할을 하는 조직이 있는데, 바로 상하이시 ‘황푸구 연예문화발전서비스센터(黄浦区演艺文化发展服务中心)’이다. 연예문화발전서비스센터는 상하이시를 대신해 연예대세계를 전반적으로 관리하고, 공공 서비스를 제공하며, 연예대세계의 브랜드 홍보 및 마케팅을 주로 담당하는 기관이다. 연예문화발전서비스센터는 상표 등록의 관점에서는 정부 소유이지만 민간 비영리조직(民力非企业组织)이다.

연예문화발전서비스센터는 연예대세계의 발전을 위해 다양한 사업을 운영하고 있는데, 이곳을 찾은 관광객들이 쾌적한 경험을 할 수 있도록 상하이 곳곳에 총 19개의 서비스센터를 설치하고 운영하고 있다. 서비스센터에서는 공연 정보 안내, 티켓 예매, 문화상품 전시 및 판매 등의 기능을 수행하고 있으며, 관광 안내 센터의 기능도 겸하고 있다. 각 서비스 거점에는 상하이 관광 정보 및 홍보 자료가 비치되어 있어 자원 공유의 목적도 달성하고 있다.

또한 다양한 공연예술축제를 직접 주최하고, 연예대세계에 있는 주요 공연장들을 최대한 많이 참여하게 해 상하이에 공연예술 붐을 조성하고 관광객이 많이 찾을 수 있도록 하고 있다. 그 외에도 야외공연장의 개발과, 야외공간에서의 공연 개최, 크고 작은 이벤트의 개최를 주도하고 있다.

연예문화발전서비스센터는 재원조성의 측면에서도 많은 역할을 하고 있다. 연예대세계의 공연장들은 주로 국유 재단의 지원, 지방정부의 지원금, 협찬 업체와의 협력 등의 방식으로 운영자금을 마련하는데, 이 중 국유 재단의 지원을 받는 데에 연예문화발전서비스센터가 공동 재원조성에 많은 역할을 하고 있다. 특히 상하이문화발전기금회(上海文化发展基金会)라는 국유 재단의 경우 연예대세계를 위한 전용 지원 기금을 운영하고 있으며, 지방 지원금은 주로 황푸구가 공연 산업을 대상으로 제공하는 특별 발전 자금을 구축하는데 연예문화발전서비스센터가 역할을 하고 있다. 또한 기업의 협찬에서도 공동 협찬을 끌어내는 방식으로 기여한다.

또한 공연장의 공동 홍보에도 많은 노력을 기울이고 있다. 연예문화발전서비스센터는 ‘공연예술지도’나 ‘드라마 핸드북’ 등을 중국어, 영어의 이중언어 버전으로 출시하고, 연예대세계 공연장들의 홍보를 돕고 있다. 또한 온라인 플랫폼 구축을 강화하고 온라인 정보 공개, 티켓 서비스 기능을 강화하고 있다. 또한 공연예술세계연맹(Performing

Arts World Alliance)과 공연예술세계 온라인 공연예술연맹(Performing Arts World Online Performing Arts Alliance)을 설립하고, 온라인 공연예술 발전 정상회담을 개최하기도 한다. 또한 연예대세계 명판을 제작해 공연장에 걸기도 하는데, 현재까지 상하이 대극장을 포함한 20개가 넘는 공연장에 명패가 걸렸으며, 각종 홍보자료에 로고가 사용되고 있다. 그 외에도 상하이 연예대세계에 대한 다양한 테마의 홍보영상의 제작과 해외 주요 공연축제 및 박람회 등에서의 연예대세계에 대한 홍보 활동을 벌이고 있다.

연예문화발전서비스센터는 각 공연장의 운영에 개입하지 않으며, 콘트롤 타워로서 협력의 프로젝트가 있을 때 각 공연장에 협조를 요청하고 협력 사업을 운영하고 있다. 공연장들은 필요한 지원이 있을 때 연예문화발전서비스센터를 통해 도움을 얻고 타 공연장과 협력을 한다. 연예문화발전서비스센터와 공연장들은 상하구조가 아닌 플랫폼(platform)의 형태로, 연예문화발전서비스센터를 중심으로 공연장의 협력이 일어나고 이를 통해 연예대세계의 전반적인 활성화, 그리고 나아가 상하이 공연예술분야의 전반적인 활성화를 이끈다고 할 수 있다. 연예문화발전서비스센터는 각 기관에 서비스를 제공하고, 홍보와 협력의 기회를 마련해주는 플랫폼 역할을 수행하고 있다.

연예문화발전서비스센터 외에도 최근에는 ‘연예대세계 예술운영위원회’를 설립하기도 하였는데, 전 계층의 예술분야 종사자들로 구성된 예술운영위원회는 상하이의 유명 예술가들을 중심으로 구성되어 있다. 그러나 아직 예술운영위원회는 뚜렷한 활동은 없는 상황이며, 연예대세계의 발전을 위한 논의와 자문 역할을 진행하고 있다.<sup>39)</sup>

## 나. 다양한 협력 사업의 개발과 운영

### 1) “3+N”으로 공동 축제의 개발 및 운영

연예대세계의 공연장들은 상하이시와 황푸구를 비롯한 기초 지자체, 연예문화발전서비스센터 등을 중심으로 공동으로 축제를 다수 개최하고 있다. 축제에는 연예대세계의 다양한 공연장들이 거의 참여함으로써, 축제기간 동안 상하이 전역에 공연예술 붐을 조성하고 도시 내외부의 공연관광객을 적극적으로 유치함으로써 사계절 내내 “도시 전체

39) Tang Ye(2023.02.28). 演艺大世界焕新出发，今年将迎来一批高品质首演剧目、原创剧目. Shangguan News (2025.09.12. 접속)  
<https://www.jfdaily.com/staticsg/res/html/web/newsDetail.html?id=587343>

가 무대이고, 시민 모두가 관객이 되는(全城有戏, 全民观演) 도시 공연 문화를 실현하고 있다.<sup>40)</sup>

연예대세계는 연중 내내 축제를 운영하는 것을 주요 비전으로 내세우고 있는데, 여기에 '3+N'라는 개념을 도입해 축제 프로그램 체계를 구축하고 있다. "3"은 세 가지 주요 전문 국제 공연 예술제를 의미하며, '상하이국제뮤지컬페스티벌(上海国际音乐节)', '상하이국제연극초청전(上海国际戏剧邀请展)', '상하이국제코미디페스티벌(上海国际喜剧节)'이 포함된다. "N"은 "3"보다는 규모가 작지만, 다양한 장르와 형식의 공연 및 문화 교류 프로그램으로, 중국소극장전통극축제, 장삼각(长三角)도시연극제, 상하이도시잔디음악회, 스난상예회(思南赏艺会), 아트 트리 프로젝트, 곤곡야음회(昆曲雅音乐会) 등 다양한 축제 활동이 이에 해당된다. 주로 독창적이지만 작품성이 뛰어난 작품들을 선보이고 있고 다양한 초연작품, 그리고 국내외의 유명 예술가와 유명 그룹의 다양한 고품질 프로그램을 선보인다<sup>41)</sup>. "N"에 해당하는 소규모 축제는 일 년 내내 개최되고 있으며, "도시 전체에 공연이 있어 누구나 볼 수" 있는 것을 목표로 하고 있다<sup>42)</sup>.

"3"에 해당하는 축제 중 가장 대표적인 상하이국제뮤지컬페스티벌(上海国际音乐节)은 매년 연초에 진행되는 뮤지컬 축제로 빠르게 발전하고 있는 중국 뮤지컬 시장을 상징하는 것은 물론 중국 뮤지컬계 발전의 초석을 닦는 역할도 하는 축제라고 할 수 있다. 상하이국제뮤지컬페스티벌은 중국 오리지널 창작 뮤지컬의 공연뿐만 아니라, '뮤지컬 가창 대회', '중국 오리지널 뮤지컬 인큐베이션 프로그램', 그리고 '뮤지컬 발전 포럼' 등을 개최하고 있다. '뮤지컬 가창 대회'는 신진 뮤지컬 배우의 개발을 위한 프로젝트로 공개 오디션을 통해 총 8명의 신진 배우를 선발하고 있다. '중국 오리지널 뮤지컬 인큐베이션 프로그램(华语原创音乐剧孵化计划)'은 중국 고유의 창작 뮤지컬을 개발하는 프로그램으로 전국의 뮤지컬 작품 공모를 받아 우수 작품을 선정하고 단계적인 인큐베이션 과정을 통해 시장에서 인정받을 수 있는 대중성과 작품성을 갖춘 작품으로 성장시키는 것을 목표로 하고 있다. 상하이문화광장과 난징하이샤오문화전파유한공사가 공동 주

40) 상하이문화관광국 공식 홈페이지 : <https://whlyj.sh.gov.cn/gqfc/20240314/3906e6de4ff340629c75adb94924c21a.html> (2025.08.14. 접속)

41) 원웨이포(2022.09.06.). 연예대세계가 멋지게 돌아왔다  
[http://www.ce.cn/culture/gd/202209/06/t20220906\\_38087029.html](http://www.ce.cn/culture/gd/202209/06/t20220906_38087029.html) (2025.09.13. 접속)

42) 상하이 황무(2024.03.14.) 在演艺大世界, 过条马路看场戏(2025.09.13. 접속)  
<https://whlyj.sh.gov.cn/gqfc/20240314/3906e6de4ff340629c75adb94924c21a.html>

관하고 있는 이 프로젝트는 2019년 출범 이후 약 100여편에 달하는 중국 오리지널 창작 뮤지컬 작품을 지원하였다. ‘뮤지컬 발전 포럼’은 국내외 뮤지컬 업계 전문가를 초청해 포럼을 개최하는 것으로 중국 뮤지컬의 발전을 홍보하고, 중국 뮤지컬계의 발전을 위한 다양한 논의를 제공하고 있다.<sup>43)</sup>

## 2) 공연예술 창·제작 지원을 위한 인프라 개발

연예대세계에는 공동의 축제 개발 외에도 연예대세계 내에서 더욱 다양한 공연예술 작품의 창·제작이 활발히 이루어지도록 하기 위하여 다양한 창·제작 지원 프로그램이 운영되고 있다. 그중 하나가 대본창작센터를 건립하는 것이다. 뮤지컬, 오페라, 연극 등 다양한 예술 장르의 우수 작품을 계속 발굴하고 지원하는 프로젝트로 ‘5년 이내에 좋은 작품 100편 창작하기’를 캐치프레이즈로 내걸며, 상하이 공연예술분야 발전을 위한 우수 레퍼토리 발굴에 힘쓰고 있다. 중국 공산당의 정치적 가치관을 담은 주선율(主旋律)이나 홍색문화(紅色文化) 콘텐츠를 포함하여, 국제적인 색깔을 가진 하이파이 문화(海派文化)의 성격을 가진 다양한 대본들이 이곳에서 발굴되었다.<sup>44)</sup> 그 중에는 큰 인기를 모았던 <영원히 사라지지 않는 전파(永遠不消失的電派)>, <따오기(朱鸚)>, <전상해(戰上海)> 등의 작품이 있는데, 이러한 작품들은 중국뿐만 아니라 해외에도 진출하고 있다.

대본창작센터는 대본의 국제 협력도 추진하는데, 단순히 해외원작의 라이선스를 수입하는 것에서 점점 벗어나는 새로운 방법을 추진하고 있다. 바로 현지 각색이나 현지 창작을 결합하는 방법으로 각색과 창작의 다양한 모델을 구축하고 있다.<sup>45)</sup>

또한 공연장뿐만 아니라 창·제작에 필수적인 연습시설 확충에도 힘쓰고 있다. 예를 들어 매그놀리아 극장(Magnolia Theatre)이라는 무대예술 리허설 센터는, 많은 공연예술 인재들이 대관을 통해 공연 연습을 할 수 있는 공간이다. 이곳에서는 우수 창작 작품의 인큐베이팅이나 예술인 트레이닝을 위한 다양한 프로그램이 진행되고 있다.<sup>46)</sup>

43) 더페이퍼(2019.10.02.). 演艺大世界 | 三大节展遍布全年, 名家、名团、名剧纷至沓来  
[https://m.thepaper.cn/wifiKey\\_detail.jsp?contid=4576406&from=wifiKey#](https://m.thepaper.cn/wifiKey_detail.jsp?contid=4576406&from=wifiKey#) (2025.09.13. 접속)

44) 황지철(2019.02.21.). 上海“演艺大世界”向全球发出邀约  
<https://wenhui.whb.cn/zhuzhan/xinwen/20190221/243435.html> (2025.09.13. 접속)

45) 판웨이(潘炜). 上海“演艺大世界”向全球发出邀约, 주요 당면 과제 및 대책(上海加快打造演艺之都面临的主要问题及对策)

46) 황지철(2019.02.21.). 上海“演艺大世界”向全球发出邀约  
<https://wenhui.whb.cn/zhuzhan/xinwen/20190221/243435.html> (2025.09.13. 접속)

그 외에도 앞서 언급한 상하이국제뮤지컬페스티벌의 '중국 오리지널 뮤지컬 인큐베이션 프로그램'과 같은 다양한 인큐베이션 프로그램이 제공되고 있다. 상하이 오페라 예술 센터의 주요 프로젝트인 '중국 소극장 오페라 공연'은 젊은 오페라 예술인을 훈련하고 성장시키기 위한 프로그램으로 운영되고 있다.

### 3) 작품의 유통 활성화 지원

연예대세계에서 개발된 수많은 창작 작품들은 상하이 내에서의 공연뿐만 아니라 중국 전역, 그리고 해외에서의 공연을 추진하기 위해 상호 협업을 진행하기도 한다. 베이징의 대표적인 공연장 중 하나인 중국대극장에서는 매년 '상하이 국제연극초대전'이 개최되고 있는데, 상하이의 많은 공연장에서 개발된 작품들을 초청하고 있다. 2019년의 경우 총 16편의 연극이 총 55회 공연될 만큼 장기간 공연을 진행하기도 하였다.<sup>47)</sup> 또한 연예대 세계의 주요 축제 중 하나인 상하이국제코미디페스티벌은 최근에는 베이징의 중국대극장에서도 개최하고 있다. 상하이황포구문화관광국과 상하이미디어엔터테인먼트그룹, 상하이코미디극단유한회사가 주최하고 있는 이 축제는 상하이에서 개발된 주요 창작 작품들의 확장을 위한 것으로 베이징 무대의 진출을 통해 중국 전국으로의 확장을 추진하고 있다.<sup>48)</sup>

중국 외에도 국제 무대로의 진출도 함께 추진하고 있는데 영국의 대표적인 공연예술 축제인 에든버러 국제 페스티벌에의 진출이 그것이다. 2024년 에든버러 페스티벌에서 연예대세계에 대한 홍보 행사를 진행하였는데, 중국 공산당 상하이 황포구 상무위원이자 선전부 장관 왕위평이 참가하여 연예대세계를 홍보하기도 하였다<sup>49)</sup>. 2025년에는 'Show Life Edinburgh(对话爱丁堡艺术节)'가 개최되었으며, 이 자리에는 에든버러 프린지 페스티벌 CEO인 쇼나 매카시(Shona McCarthy), 스코틀랜드 아시아 예술재단 이사장이자 에든버러 페스티벌 위원회 전 의장인 리처드 루이스(Richard Lewis) 등이 참석하였다<sup>50)</sup>. 이러한 활동들은 연예대세계의 국제적 이미지 제고에 크게 기여했을 뿐만

47) 더페이퍼(2019.10.02.). 演艺大世界 | 三大节展遍布全年, 名家、名团、名剧纷至沓来  
[https://m.thepaper.cn/wifiKey\\_detail.jsp?contid=4576406&from=wifiKey#](https://m.thepaper.cn/wifiKey_detail.jsp?contid=4576406&from=wifiKey#) (2025.09.13. 접속)

48) 더페이퍼(2019.10.02.). 演艺大世界 | 三大节展遍布全年, 名家、名团、名剧纷至沓来  
[https://m.thepaper.cn/wifiKey\\_detail.jsp?contid=4576406&from=wifiKey#](https://m.thepaper.cn/wifiKey_detail.jsp?contid=4576406&from=wifiKey#) (2025.09.13. 접속)

49) 상하이 황포(2024.08.17.). 演艺大世界首次亮相爱丁堡国际艺术节  
<https://news.qq.com/rain/a/20240817A0711G00> (2025.09.13. 접속)

아니라, 참여 기관들이 더 큰 무대에 설 수 있는 기회를 제공하는 플랫폼 역할도 수행하였다.

연예대세계의 많은 공연은 상설 공연과 순회 공연을 병행하고 있는데, 전용극장과 연예공간을 통해 연극, 무용극, 뮤지컬, 서커스극, 이머시브 연극 등의 상설공연을 진행하고 있다. 이 중 〈아폴로니아〉, 〈쉬어매드니스〉 등의 작품은 큰 화제를 모으며 공연을 지속하고 있다. 동시에 ‘상설 + 순회’의 이중 트랙을 도입하여, 상하이 공연예술 브랜드 영향력을 지속적으로 확장하고 있다. 예를 들어, ‘중국어 창작 뮤지컬 인큐베이팅 프로젝트’ 출신 작품인 〈보옥(宝玉)〉은 난징의 폴리극장과 공동 제작을 통해 폴리극장 체인에서 공연되고 있으며, 이타이하오시(一台好戏) 제작사의 〈아폴로니아〉는 베이징, 청두 등 해당 회사의 계열사가 위치한 지역에서 투어공연을 진행하고 있다.<sup>51)</sup>

#### 4) 통합티켓시스템의 구축과 활용

연예대세계는 모든 공연장 및 공연단체의 티켓 예매 시스템을 통합하여, 연예대세계 플랫폼을 통해 통합 예매가 가능하도록 하고 있다. 하지만 각 공연장 및 기관의 홈페이지에서도 개별적으로 티켓을 판매할 수 있는 구조도 유지하면서 이중 트랙으로 티켓으로 관리하고 있다. 이러한 통합티켓시스템을 통해 연예대세계는 티켓 할인 정책을 운영하기도 하는데, ‘보조금 티켓(补贴票)’과 ‘당일 할인 티켓(尾票)’의 두 가지 방법으로 운영하고 있다.

우선, 보조금 티켓(补贴票)은 심사위원회가 공연에 대한 평가를 진행한 후, 해당 공연에 대한 보조금 금액을 최종 확정하는 방식이다. 이 보조금은 제작사나 극장에 직접 지급되는 것이 아니라, 관객이 티켓을 구매할 때 가격에서 직접 차감되는 형태로 제공된다. 예를 들어, 아시아 빌딩 스타스페이스(星空间) 극장에서 상설 공연 중인 이머시브 뮤지컬 〈아폴로니아〉의 원래 티켓 가격은 280위안(한화 약 53,782.40원)이지만, 보조금 티켓 가격은 180위안(한화 약 34,574.40원)이다. 이 경우 정부가 티켓 1장당 100위안(한화 약 19,216원)을 보조하며, 관객은 180위안만 지불하면 된다. 다만 보조금 티켓 구매 방식은 신분증 지참 후 연예대세계 오프라인 서비스 센터에서 직접 구매해야 하고 입장

50) 시나닷컴(新浪网): <https://finance.sina.com.cn/jjxw/2025-02-22/doc-inemivaz1727634.shtml>  
51) 판웨이(潘炜). 상하이 공연예술 도시 조성 가속화, 주요 당면 과제 및 대책(上海加快打造演艺之都面临的主要问题及对策)

시에도 동일한 신분증을 제시해야 하며, 양도는 불가능하다. 이는 티켓 재판매를 방지하고, 관객에게 실질적인 혜택이 돌아가도록 하려는 조치이다.

보조금을 제작사나 극장에 지급하는 방식이 아니라, 보조금 티켓 제도를 통해 관객이 직접 할인된 가격에 티켓을 구매할 수 있도록 함으로써, 실질적으로 관객의 부담을 줄이고 티켓 가격을 낮추는 효과를 얻고 있다.

*“우리는 이런 방식을 통해 관객이 극장에 더 쉽게 다가갈 수 있도록 하고 극장 진입의 문턱을 낮추어 더 많은 사람이 공연장을 찾고 문화예술의 혜택을 누릴 수 있기를 바랍니다.” (상하이시 황푸구 연예문화발전서비스센터(연예대 세계 서비스센터) 캉치(康祺) 주임)*

당일 할인 티켓(尾票)은 공연 당일에만 판매되는 티켓으로, 일반적으로 정가의 50% 할인된 가격에 제공된다. 상하이 난징루 보행자 거리에는 전용 '당일 할인 티켓 전용 부스(尾票亭)'가 설치되어 있으며, 당일 할인 티켓 관련 정보는 연예대세계 공식 위챗 계정을 통해 실시간으로 관객에게 푸시 알림으로 전달된다. 이러한 방식은 관객에게 할인 혜택을 제공함과 동시에 공연장의 객석 점유율을 높일 수 있어, 관객과 공연 양측 모두에게 이익이 되는 '윈-윈' 구조를 만들어준다. 이 두 가지 티켓 제도는 브로드웨이의 'TKTS Broadway', 한국의 '사랑티켓' 등과 유사한 사업으로 볼 수 있다. 이를 통해 알 수 있듯이, 연예대세계는 운영 측면에서 다양한 해외 우수 사례들을 종합적으로 참고하고 활용하여, 자체적인 특색을 지닌 운영 체계를 구축하고 있다. 이러한 티켓 할인 정책을 운영할 수 있는 것은 통합티켓시스템을 운영하기에 가능한 것으로, 관객의 편의성 증진은 물론 공연예술 소비 촉진에도 기여하고 있다.

통합티켓시스템을 활용해 시상식을 만들기도 하였다. 2023년에 시작한 '연예대세계 뮤지컬차트'는 통합티켓시스템을 통해 집계한 뮤지컬 공연들의 정보를 시상식으로 만든 것이다. 2023년 연예대세계뮤지컬차트는 메인리스트와 개인상 4개, 공개투표상 5개로 구성되었는데, 최고의 오리지널, 소개, 각색 뮤지컬과 시장 선호도를 바탕으로 가장 유망한 뮤지컬을 선정하고, 올해의 가장 영향력 있는 배우, 올해의 가장 영향력 있는 여배우, 올해의 뮤지컬 노래, 가장 인기 있는 뮤지컬을 선정하였다. 선정은 티켓시스템의 데이터를 바탕으로 이루어지며, 전문가를 초빙해 작품의 예술성과 시장성에 대한 심층적인

판단을 종합한 후 수상자를 선정하고 있다.<sup>52)</sup>

[그림 4-4] 난징루 보행자 거리에 위치한 당일 할인 티켓 판매부스



#### 5) 다양한 공동 마케팅의 실행

그 외에도 연예대세계의 공연장들은 공동 마케팅을 통해 비용 절감은 물론 광고효과와 상승을 노리고 있다. 공동 마케팅은 주로 앞서 살펴보았던 연예문화발전서비스센터에서 진행하고 있다. 특히 광고 유치의 경우 연예문화발전서비스센터가 주도적으로 집단 광고 구매를 시도하고 있으며 광고주와 협의를 진행하고 있다. 모든 극장이나 기관이 홍보 업무를 전담하는 부서를 갖추고 있는 것은 아니므로, 광고주와의 접촉 및 협상 과정에서 시간과 인력이 과도하게 소모될 수 있으며, 단일 기관이 광고 서비스를 개별적으로 구매할 경우 가격이 높아질 수밖에 없는데, 공동 광고 유치는 이러한 단점을 보완할 수 있다. 또한 연예문화발전서비스센터는 공익적 성격의 플랫폼이므로 광고 구매 시에 상대적으로 저렴한 가격에 계약할 수 있다는 이점이 있어 연예대세계의 공연장들에게는 상당한 이익이 될 수 있다.

*“예를 들어 설명하자면, 슈퍼(S)급으로 분류된 지하철역에 설치하는 대형*

52) 상하이 황무(2023.12.29.). 2023年“演艺大世界音乐剧风云榜”评选启动  
[https://www.sohu.com/a/747988115\\_121668715](https://www.sohu.com/a/747988115_121668715) (2025.09.13. 접속)

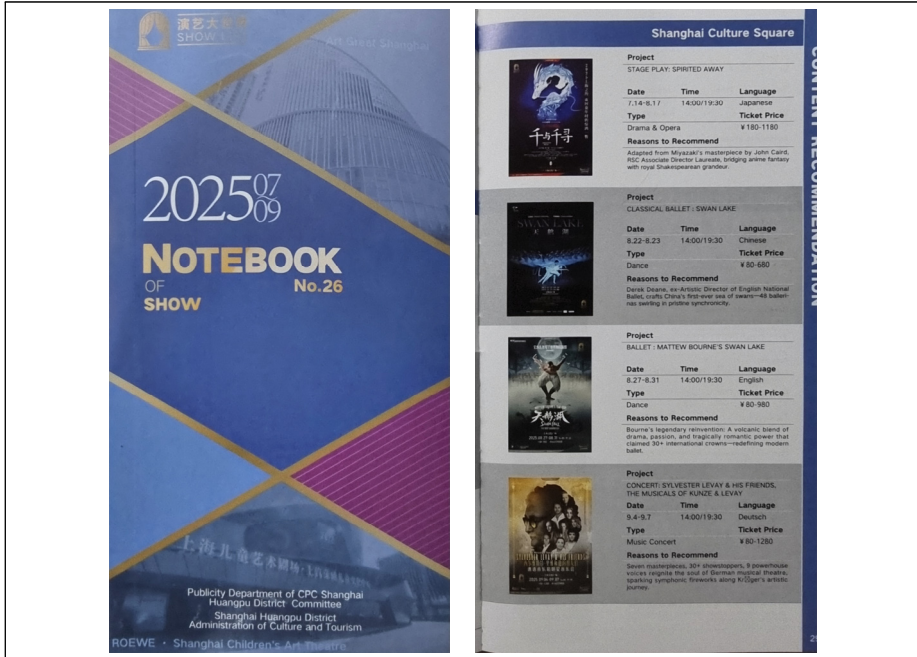
야외 벽면 광고의 일반적인 가격이 5만 위안(한화 약 9,603,500원) 이상이라고 가정할 경우, 연예대세계의 공동 구매 가격은 1만 위안(한화 약 1,921,600원) 수준으로 낮출 수 있습니다. 이렇게 가격 협상이 완료되면, 해당 광고가 필요한 극장이나 기관은 저렴한 가격으로 저희를 통해 광고를 진행할 수 있게 됩니다. 연예대세계는 이에 대해 어떠한 서비스 수수료도 부과하지 않으며, 이는 곧 각 참여 기관에 제공하는 일종의 부가가치 서비스라고 보시면 됩니다.”  
(상하이시 황푸구 연예문화발전서비스센터(연예대세계 서비스센터) 캉치(康祺) 주임)

그 외에도 연예문화발전서비스센터는 연예대세계의 홍보자료의 제작, 인쇄 및 배포 등을 진행함으로써 연예대세계의 브랜드 효과를 강화함과 동시에, 각 회원 기관과 공연의 홍보에도 기여하고 있다. 특히 분기 단위로 증영문 ‘관극 핸드북(观剧手帐)’을 제작하여, 공연 정보와 일부 공연 포스터 등을 상세히 소개하고, 이를 각 극장에 비치한다. 또한 다수의 관광 안내소, 호텔, 쇼핑몰 등과 제휴를 통해, 해당 장소에서도 이 핸드북을 배포할 수 있도록 하고 있다. ‘관극 핸드북’ 외에도, 연예대세계 공연 지도(演艺地图) 등 다양한 형태의 홍보 자료를 추가로 제작하고 있다. 또한 외국인 관객의 언어 장벽 문제를 해결하기 위해, 영어 자막 공연의 비중을 점차 확대하고 있으며, 홍보 자료 역시 증영문(중국어·영어) 이중 언어로 제작되어 배포되고 있다. 공동 굿즈도 기획·제작하고 있다. 대표적인 상품으로는 배지, 인형, 공연 작품과 연계한 엽서 등이 있으며, 그 중 엽서는 매년 관객 투표를 통해 선정된 가장 인기 있는 10개 작품을 엽서 세트 구성하여 제작한다. 이 외에도 연예대세계 한정판 지하철 교통카드, 관객 손그림 공모전등을 기획하며, 브랜드 친밀도와 관객 참여를 동시에 제고하고 있다.

그 외 다양한 기업과의 협력을 통해 관객 서비스를 강화하는 데에도 주도적 역할을 하고 있다. 예를 들어, 온라인 차량 호출 플랫폼 ‘디디추싱(滴滴打车)’과의 협력을 통해, 출발지 또는 도착지를 연예대세계 소속 기관 중 하나로 설정하면 할인 쿠폰을 받을 수 있도록 하였으며, 공연 티켓을 지참하고 제휴 음식점을 방문하면 할인 혜택을 제공하는 ‘티켓 인증 제휴’ 프로그램도 운영하고 있다. 2024년에는 ‘Show Dinner’ 프로젝트를 출시하여, 싱화루(杏花楼) 그룹, 맥도날드, 세븐일레븐 등 3대 브랜드의 총 18개 외식 브랜드와 공연장 주변 39개 매장에서 총 58종의 할인 세트 메뉴를 제공하였다. 황푸구

연예문화발전서비스센터 캉치(康祺) 주임의 설명에 따르면, 2024년 10월 국경절 연휴 기간 동안 해당 프로모션에 참여한 맥도날드 매장의 매출은 비참여 매장보다 23% 이상 높았으며, 패밀리마트(Family Mart) 또한 전년 동기 대비 약 27%의 매출 증가를 기록하였다.

[그림 4-5] 중·영 2개국어 관극 핸드북



#### 4. 연예대세계에 대한 평가와 시사점

중국 상하이의 도심 지역에 위치한 연예대세계는 20세기 초반부터 많은 공연장이 밀집된 공연예술 중심지였으나 2010년대 상하이시의 적극적인 지원으로 현재와 같은 국제적인 공연예술 중심지역의 형태를 구축할 수 있었다. 2018년부터 2021년까지 연예대세계의 공연장 수는 3배 이상 증가하였으며, 여기에 연예신공간의 적극적인 도입이 더해져, 현재 연예대세계는 중국 최대 규모의 공연장 클러스터로 성장하였다. 현재 총 18개의 전문 극장(27개 전문 공연 공간 포함)과 98개의 연예신공간을 보유하고 있다. 공연

횃수 측면에서도 괄목할 만한 성장을 이루었는데, 2019년 연간 공연 수는 2만 회 미만이었으나, 2023년 말에는 4만 회를 돌파하였다. 또한 2024년 중국 뮤지컬 시장에서 연예대세계는 상하이 전체 공연의 약 85%, 중국 전국 시장의 약 50%를 차지하며, 뮤지컬 중심 공연 허브로서 압도적인 위상을 구축하고 있다<sup>53)</sup>. 공연 수량 측면에서도 괄목할 만한 성장세를 보이고 있다. 2019년에는 연예대세계 전체 연간 공연 수가 2만 회 미만이었으나, 2023년 말에는 4만 회를 돌파하였다. 또한 2019년의 초연 작품 수는 80편, 2023년 말에는 100편에 육박하였다<sup>54)</sup>.

*“2018년 상하이시의 전체 공연 횃수는 약 2만 회 정도였던 반면, 2014년에는 황푸구 단일 지역만으로도 이미 5만 회를 넘어섰습니다. 공연 장르로 보면 현재 거의 70%에 가까운 비중이 뮤지컬입니다. 중국 전체 뮤지컬 공연의 약 65%가 상하이에서 이루어지고 있으며, 그중 상하이 뮤지컬의 80% 이상이 ‘연예대세계’에서 공연되고 있습니다. 이렇게 계산해보면 중국 전체 뮤지컬 공연의 절반가량이 연예대세계에서 이루어지고 있으며, 중국 뮤지컬 배우의 약 90%가 이곳에서 공연한 경험이 있다고 볼 수 있습니다.”(상하이시 황푸구 연예문화발전서비스센터(연예대세계 서비스센터) 강치(康祺) 주임)*

이와 같이 연예대세계의 성장은 상하이 공연예술분야, 나아가 중국 전체의 공연예술분야의 성장에 크게 견인하고 있으며, 중국 공연예술분야의 위상을 높이는 데에도 기여하고 있다. 이러한 성장은 창·제작 분야뿐만 아니라 소비에서 있어서도 뚜렷한 발전을 보여주고 있다. 연예대세계 구역 내에 위치한 상하이대극장은 2024년 한 해 동안 총 1,030회의 공연을 개최하였으며, 관객 수는 50만 9천 명에 달하고, 평균 객석 점유율은 89%, 총 수익은 2.6억 위안(한화 약 499억 6,160만 원)을 초과하였다. 상하이 문화광장의 경우 같은 해 총 57개 작품, 334회의 공연을 진행하였으며, 관람객은 41만 3천 명, 평균 객석 점유율은 80%에 이르렀다<sup>55)</sup>. 이러한 수치는 연예대세계의 공연장 밀집과 여

53) 중국신문망(中国新闻网) : <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1824937148217021681&wfr=baik>

54) 소후닷컴 : [https://www.sohu.com/a/763773644\\_121478296](https://www.sohu.com/a/763773644_121478296)

55) [https://mp.weixin.qq.com/s?\\_\\_biz=MjM5MjEyMDg2MA%3D%3D&mid=2650745295&idx=3&sn=2474537831be9d6f75dc46dc66a08022&chksm=bf52383e7d2af2247a53b48c6c1b0cf3461f7f1181f94bd6e5639e06d3eb2cd113276e563f53&scene=27](https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MjM5MjEyMDg2MA%3D%3D&mid=2650745295&idx=3&sn=2474537831be9d6f75dc46dc66a08022&chksm=bf52383e7d2af2247a53b48c6c1b0cf3461f7f1181f94bd6e5639e06d3eb2cd113276e563f53&scene=27)

러 공동의 노력이 상하이의 공연예술 소비를 진작시키는 데에 큰 효과를 제공하고 있다는 것을 알 수 있게 한다. 연예대세계의 성장은 상하이시 도시의 성장에도 긍정적인 영향을 미치고 있는데 수많은 관광객들의 유치와 소비 진작에 성공함으로써 공연예술산업 발전을 통한 도시 발전에도 기여하고 있다.

“올해 6월, 난징루 보행자 거리 인근에서 저희 연예대세계는 ‘공연예술마켓(演艺市集)’ 행사를 열었습니다. 20여 개 브랜드가 참여했고, 현장에는 70명 이상의 배우들이 함께했으며, 평균 1시간에 약 1.35회의 공연 및 활동이 진행되었습니다. 하루 평균 약 4만 명의 시민이 현장을 방문해 행사에 참여했으며, 이 수치에는 단순히 현장을 지나친 유동 인구는 포함되지 않았습니다. 유동 인구를 포함하면 약 40만 명 이상이 현장을 다녀간 것으로 추산되며, 행사 기간 5일 동안 현장에서 발생한 직접 매출만 해도 170만 위안(한화 약 3억 2,663만 원)을 초과했습니다.”(상하이시 황푸구 연예문화발전서비스센터(연예대세계 서비스센터) 캉치(康祺) 주임)

앞서 살펴본 바와 같이 연예대세계의 공연장들 간의 협업은 주로 연예문화발전서비스센터를 통해 이루어지고 있는데, 특히 통합티켓시스템의 구축이나 공동 마케팅을 통해 운영의 효율성을 극대화하고 있다. 통합티켓시스템의 경우 현재 완전한 통합의 과정에 있지만, 상당히 많은 공연장들이 이미 통합티켓시스템에 가입하여 활용하고 있다. 이를 통해 티켓시스템 운영으로 인한 비용을 최소화함은 물론, 공연 관객들의 공연티켓에 대한 접근을 통일화하여 편의성을 강화하고 있다. 관객은 통합티켓시스템에 접속하면 연예대세계의 모든 티켓을 검색할 수 있으므로, 여러 공연장의 티켓시스템을 일일이 검색할 필요없고 다양한 공연을 한눈에 검색할 수 있다. 그 과정에서 다양한 공연장의 다양한 공연들이 노출될 수 있다. 또한 통합티켓시스템을 통해 티켓 할인 제도나 패키지 제도 등 다양한 티켓을 활용한 마케팅을 진행할 수 있어, 관객에게는 가격 혜택을, 공연장에게는 마케팅 기회를 제공할 수 있다. 현재 우리 공연시설 집적지역의 공연시설들은 모두 자체적인 티켓 시스템을 구축하는 경향이 있는데, 이러한 개별적인 시스템은 연예대세계와 같은 공동 마케팅을 진행하기에 한계가 있는 상황이다.

공동 광고 구입이나 홍보자료 공동 제작, 재원의 공동 유치는 공연장의 마케팅이나

운영에 실질적인 도움을 주는 것이라고 할 수 있다. 연예문화발전서비스센터가 주도하는 이러한 공동 구매 및 공동 유치 활동은 공연장의 비용을 혁신적으로 절감함은 물론, 공연장의 마케팅 효과를 효율화하는 데에도 높은 효과를 보이고 있다.

또한 연중 내내 축제를 운영하는 연예대세계의 공동 축제 기획은 앞서 살펴본 상하이 공연예술분야의 성장에 크게 견인한 요소라고 할 수 있다. 공연예술에 대한 상하이 시민의 전반적인 관심을 높이어 관객개발의 효과는 물론 공연예술 소비 진작에도 크게 기여하고 있기 때문이다. 상하이 공연예술분야의 전반적인 성장은 큰 규모의 공연장뿐만 아니라 작은 규모의 공연장의 성장에도 긍정적 영향을 미칠 수 있는데, 공연예술 전반에 대한 시민들의 관심이 증가하면서 다양한 콘텐츠에 대한 수요가 높아지고, 이를 통해 작은 규모의 공연장에도 발걸음이 늘어날 수 있기 때문이다. 우리 공연시설의 집적도 사실상 우리 공연예술분야의 성장과 붐 조성을 위한 것이었으므로, 연예대세계의 공동 축제 기획 등을 참고하여 관람객들의 관심을 끌 요소들을 개발해보는 것도 필요하다.

특히 연예대세계는 앞서 살펴본 1점 1대(一点一带) 전략을 통해 모든 공연장의 규모, 장르, 작품의 특징에 따라 차별화하고 있다. 연예대세계 내부에는 일종의 관행처럼 굳어진 구분이 있는데, “뮤지컬은 문화광장에서, 전통극은 공무대(共舞台)에서, 이머시브 상설 공연은 스타스페이스에서 본다”는 인식이 존재한다. 이처럼 극장별로 특정 장르에 집중하는 것은 해당 장르의 활성화 수준을 높이는 데 도움이 될 뿐 아니라, 장르 내에서의 전문성 강화와 우수한 작품의 지속적인 창출에도 긍정적인 영향을 준다. 우리 공연시설 집적지역의 경우 이러한 공연시설 정체성의 차별화에 있어서 명확하지 않은 문제가 있는데, 연예대세계의 이러한 공연장별 차별화 전략은 많은 시사점을 제공하고 있다.

연예대세계에는 연예문화발전서비스센터라는 콘트롤 타워가 있어 이러한 협력과 붐 조성, 고객서비스 향상 등을 앞장서고 있다. 연예문화발전서비스센터는 공연장들의 독립적인 경영을 존중하면서도 플랫폼으로서 공연장 간의 운영 및 마케팅 등에서의 효율성을 기할 부분에서 협력을 주도하고 있다. 이러한 콘트롤 타워의 존재로 인해 협력은 지속적이고 상설적으로 진행될 수 있다고 할 수 있다. 향후 우리 공연시설 집적지역이 지속적으로 협력하고 그러한 협력을 적극적으로 전개하기 위해서는 이러한 콘트롤 타워가 필요하다고 할 수 있다.

그러나 연예문화발전서비스센터의 역할은 아직 한정적인 상태에서 운영되고 있다. 연예문화발전서비스센터는 표면적으로는 비영리 민간조직이지만 정부조직의 성격도 가지

고 있다. 시장 중심의 운영 원칙을 따르면서도 동시에 정부의 감독을 받고 있어 운영의 자율성이 제한되고 있다는 한계가 있다. 또한 연예문화발전서비스센터는 일종의 연합체 또는 플랫폼 역할에 가까워서, 홍보와 축제 기획 측면에서 유용한 서비스 체계를 제공하고 있음에도 불구하고 각 회원 기관 간의 연결은 여전히 느슨한 상태이다. 이에 따라 연예대세계 공연장들 간에 실질적인 결속력을 주도하지는 못하는데, 작품의 공동 창작 등 긴밀한 협력이 필요한 분야에는 연예문화발전서비스센터의 역할이 미미한 한계가 있다. 향후 우리 공연시설 집적지역이 긴밀하고 적극적인 협력을 추구한다고 하면, 연예문화발전서비스센터보다 더 강력한 콘트롤 타워의 역할을 하는 것이 필요하다.

## 제2절 독일 베를린 문화포럼

### 1. 베를린 문화포럼(Berlin Kulturforum) 개요

#### 가. 베를린 문화포럼의 소개<sup>56)</sup>

독일 베를린 시의 포츠담 광장 서쪽에 위치한 베를린 문화포럼은 박물관, 미술관, 도서관, 연구소, 콘서트홀 등 다양한 장르와 기능의 문화기관이 모여 있는 예술, 문화, 연구의 중심지로, 베를린의 대표적인 문화시설 집적지역 중 하나이다. 베를린 문화포럼의 조성은 제2차 세계대전과 독일/베를린의 분단 이후 동베를린 역사지구에 있는 문화시설들에 대응하는 공간으로, 당시 서베를린에 문화 중심지를 건설하려는 비전에서 1950년대 후반부터 시작되었다. 독일 분단 기간 동안 서베를린의 주요 문화시설들이 이곳에 건설되었고, 1990년 독일/베를린 통일 이후 분단되어 있던 동베를린과 서베를린의 문화기관들을 통합, 재편하는 과정에서 추가적인 신축 건물들이 조성되었다. 현재도 20세기 미술을 위한 새로운 미술관인 '베를린 모던(berlin modern)'이 건립 중에 있다.

베를린 문화포럼에 소재한 대부분의 문화기관들은 베를린 필하모니 콘서트홀, 성 마태 교회/재단, 베를린 사회과학센터 등을 제외하고 '프로이센 문화유산재단(Stiftung Preußischer Kulturbesitz)'에 소속되어 있다. 이 재단의 소속기관 건물들은 베를린 곳곳에 위치하며 베를린의 주요 문화 중심지를 형성하고 있다. 대표적인 장소로 베를린 문화포럼과 더불어 베를린 박물관 경관의 기원이 되는 '베를린 박물관 섬과 역사 지구(Museumsinsel Berlin und historische Mitte)'을 꼽을 수 있고, 그 외에도 동시대 미술관이 소재한 '함부르거 반호프(Hamburger Bahnhof)', 1920년대 건립된 박물관

56) 베를린 문화포럼에 대해 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 홈페이지(2025.07.26. 접속), <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/standorte/gesamtuebersicht-der-standorte.html> ; 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.07.26. 접속), <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/kulturforum/ueber-uns/profil/>

과 기록 보관소가 위치한 ‘다렘(Dahlem)’, ‘샤를로텐부르크(Charlottenburg)’ 등이 있다.

베를린 문화포럼에 모여 있는 박물관, 미술관, 도서관, 콘서트홀 등 다양한 문화시설들은 다각적이고 촘촘한 네트워크를 형성하며 종합적인 문화 경험을 제공한다. 이곳에 소재한 여러 박물관과 미술관의 방대한 세계적인 소장품들은 근대 초기부터 현대까지 유럽의 미술사, 문화사, 사상사를 회화, 드로잉, 그래픽, 사진, 서적, 공예 및 디자인 오브제, 악기 등 다양한 매체를 통해 시각화하고 방문객들에게 이러한 다양성과 독창성을 경험할 수 있도록 한다. 또한 다양한 관심사와 주제에 맞춘 프로그램과 유럽 미술과 문화사의 주요 주제에 대한 여러 특별전은 베를린 문화포럼의 매력에 기여하고 있다. 현재 건설 중인 20세기 미술관 ‘베를린 모던’과 함께 베를린 문화포럼의 문화 중심지로서의 기능과 역할은 더 확장될 것으로 기대된다.

#### 나. 베를린 문화포럼의 조성 목적과 역사<sup>57)</sup>

베를린 문화포럼의 역사는 독일 현대사와 맥을 같이 한다. 20세기 초 베를린 중상류층의 주거지로 발전했던 이 지역은 1930년대 나치 정권 하에서 베를린을 ‘제국 수도 게르마니아’로 탈바꿈 시키려는 프로젝트의 일환으로 수많은 건물이 철거되면서 급격한 도시 계획의 변화를 겪었다. 제2차 세계대전과 베를린 장벽의 건설이 초래한 파괴와 단절, 철거 이후 건축가 한스 샤론(Hans Scharoun)이 도시건축위원으로 취임하면서 이 지역에 집중적인 도시 건축적 계획이 수립되었다.

제2차 세계 대전과 독일/베를린 분단 이후, 베를린 문화포럼의 조성은 서베를린에 남아있던 프로이센 소장품을 보관하기 위한 광범위한 계획과 필요성, 동베를린에 위치한 박물관 섬에 대응하는 서베를린의 문화 중심지를 건설하려는 비전에서 1950년대 후반부터 시작되었다. 베를린의 중심지인 포츠담 광장 서쪽에 위치한 문화포럼의 부지는 베

57) 베를린 문화포럼의 역사에 대해 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 홈페이지(2025.07.26. 접속), <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/standorte/gesamtuebersicht-der-standorte/kulturforum.html>; 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.07.26. 접속), <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/kulturforum/ueber-uns/profil/>; 프로이센 문화유산재단 베를린 모던 홈페이지(2025.07.26. 접속), <https://www.berlinmodern.org/kulturforum/geschichte-des-kulturforums>; 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 블로그, [Kulturforum] Zwischen Brachfläche und Kultur-Kraftfeld: Wie das Kulturforum wurde, was es ist (2022.09.20.), in: Museum and The City, Blog des Staatlichen Museen zu Berlin (<https://blog.smb.museum/zwischen-brachflaeche-und-kultur-kraftfeld-wie-das-kulturforum-wurde-was-es-ist/>)

를린 장벽과 역사 지구와의 근접성으로 인해 재통일 시 시민들을 연결하는 기회로 여겨졌다. 또한 전쟁으로 인해 폐해가 된 티어가르텐(Tiergarten) 남부 지역을 문화적 활용을 통해 재건하려는 계획도 포함되었다.

당시 프로이센 소장품을 계승한 동독 기관들은 주로 동베를린에 위치한 모 건물을 사용했지만, 서독은 서베를린에 그에 상응하는 새로운 건물을 건설해야 했다. 따라서 독일 분단기간 동안 프로이센 문화유산재단은 베를린 문화포럼을 주요 거점으로 삼았고, 1960년대부터 재단 소속 기관들의 신축 건물들과 다른 문화기관들이 이곳에 조성되었다.

한스 샤론이 설계한 ‘베를린 필하모니 콘서트홀(Berlin Philharmonie)’이 1963년 가장 먼저 베를린 문화포럼에 건립되었다. 이후 세계적인 건축가 루드비히 미스 반 데어 로에(Ludwig Mies van der Rohe)가 설계한 ‘신국립미술관(Neue Nationalgalerie)’이 1968년 개관했다. 국립미술관 소장품 중 20세기 미술 작품을 전시하는 신국립미술관은 개관 당시부터 건축가의 마지막 작품으로 세계적으로 주목을 받았고, 모더니즘 건축의 아이콘이 되었다. 베를린 필하모니 콘서트홀의 건축적 영감을 받아 한스 샤론이 설계하고 에드가 비스니에프스키(Edgar Wisniewski)의 지원을 통해 완성된 ‘베를린 국립도서관(Staatsbibliothek zu Berlin)’ 신관이 1978년 개관했다. 1966년부터 국립도서관 신축 계획에 포함되었던 ‘이베로-아메리카 연구소(Ibero-American Institut)’가 국립도서관 개관 1년 전인 1977년에 문을 열었다. 또한 ‘국립음악연구소 및 악기박물관(Staatliches Institut für Musikforschung mit dem Musikinstrumenten-Museum)’이 1984년 필하모니 콘서트홀 바로 옆으로 이전했다. 이를 위한 신축 건물 역시 한스 샤론이 에드가 비스니에프스키의 지원을 받아 설계했다.

유럽 미술 컬렉션을 위한 건축적으로 일관된 복합 단지가 베를린 문화포럼 티어가르텐 남부에 건설될 예정이었으나 1970년대 후반까지 구현되지 못하다가 1985년 1단계 공사로 ‘공예박물관(Kunstgewerbemuseum)’이 개관했다. 1990년 독일/베를린 통일 이후 동베를린과 서베를린에 있던 국립박물관들이 통합, 재편되는 과정에서 새로운 변화와 발전이 이루어지면서 건축 설계가 변경되었고, 2단계 공사를 통해 공동 현관, 기획 전시실, ‘판화 및 드로잉 박물관(Kupferstichkabinett)’과 ‘예술도서관(Kunstabibliothek)’이 완성되었다. 1994년에 개관한 판화 및 드로잉 박물관은 동베를린과 서베를린의 소장품을 통합할 수 있었다. 마지막으로 베를린 문화포럼에 건축사무소 힐머 & 사틀

러(Hilmer & Sattler)가 설계한 ‘회화관(Gemäldegalerie)’이 1998년 완공되어 개관했다.

현재 신국립미술관 건물 바로 인근에 20세기 미술을 위한 새로운 미술관 ‘베를린 모던’<sup>58)</sup>이 2027년 완공을 목표로 건립 중에 있다. 이 새로운 미술관의 건립을 통해 국립미술관이 소장하고 있는 국제적으로 중요한 20세기 미술 컬렉션을 처음으로 종합적으로 전시할 수 있게 되었고, 베를린 문화포럼에 부족했던 전시 공간을 확충하게 되었다.

[그림 4-6] 베를린 문화포럼 내 프로이센 문화유산재단 소속기관 위치도



출처: 프로이센 문화유산재단 홈페이지(2025.07.26. 접속)

(<https://www.preussischer-kulturbesitz.de/standorte/gesamtuebersicht-der-standorte/kulturforum.html>)

#### 다. 베를린 문화포럼을 구성하는 문화기관들

베를린 문화포럼에는 프로이센 문화유산재단에 소속된 여러 박물관과 미술관, 연구소, 도서관과 더불어 베를린 필하모니 콘서트홀, 성 마테오 교회/재단, 베를린 사회과학 센터 등 다양한 장르와 기능의 문화기관들이 밀집하여 독특한 문화지구를 형성하고 있다. 다음은 베를린 문화포럼을 구성하고 있는 각 기관들을 소개한다.

58) 베를린 모던 관련 다음을 참고: 프로이센 문화유산재단 베를린 모던 홈페이지(2025.08.02. 접속) <https://www.berlinmodern.org/home>, <https://www.berlinmodern.org/der-museumsneubau/die-sammlung-der-nationalgalerie>

## 1) 회화관(Gemäldegalerie)<sup>59)</sup>

회화관은 세계 최대 규모의 유럽 미술 컬렉션 중 하나로, 13세기부터 18세기까지 600년에 걸친 유럽 회화의 주요 작품을 소장하고 있다. 얀 반 에이크(Jan van Eyck), 피터르 브뤼헬(Pieter Bruegel), 알브레히트 뒤러(Albrecht Dürer), 라파엘로(Raffaello), 티치아노(Tizian), 카라바조(Caravaggio), 피터 폴 루벤스(Peter Paul Rubens), 렘브란트(Rembrandt), 얀 베르메르(Jan Vermeer van Delft)의 작품을 포함하여 유럽 미술사 모든 시대의 걸작들이 전시되어 있다. 특히 13세기부터 16세기까지의 독일과 이탈리아 회화, 그리고 15세기부터 17세기까지의 네덜란드 회화를 중심으로 구성되어 있다. 1,000여 점의 명작이 전시된 상설전시와 함께 스터디 갤러리(Study Gallery)에는 400여 점의 작품이 전시되어 있다. 회화관은 건축사무소 힐머 & 사틀러(Hilmer & Sattler)가 베를린 문화포럼 지구에 설계한 신축 건물에 1998년부터 자리하고 있다.

## 2) 공예박물관(Kunstgewerbemuseum)<sup>60)</sup>

공예박물관은 동종 박물관 중 독일에서 가장 오래된 박물관으로, 중세 초기부터 현재까지 유럽 예술, 공예, 디자인의 세계적으로 유명한 작품들을 소장하고 있다. 금과 보석으로 제작된 웅장한 기독교 성유물, 유리와 도자기로 만든 귀중한 꽃병, 정교한 자수의 상, 세밀하게 상감 세공된 가구, 그리고 현대 산업 디자인의 걸작이 전시되어 있다. 공예박물관의 상설전시와 특별전시는 베를린의 두 장소, 베를린 문화포럼과 쾰펜닉 궁전(Schloss Köpenick)에서 만나볼 수 있는데, 쾰펜닉 궁전에는 16세기부터 18세기까지의 공간 예술 걸작들이 전시되어 있다. 공예박물관 건물은 독일 건축가 로프 구트브로드(Rolf Gutbrod)의 설계를 바탕으로 1985년에 건립되었다. 이후 2012년부터 2014년까지 진행된 대대적으로 리모델링 후 2014년 11월 22일에 재개관했고, 패션 갤러리와 디자인 부분이 새롭게 확장, 설치되었다.

59) 회화관에 대해 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025. 07.26. 접속), <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/kulturforum/museumsgebaeude-sammlungen/ueberblick/>, <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/gemaeldegalerie/ueber-uns/profil/>

60) 공예박물관에 대해 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.07.26. 접속), <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/kulturforum/museumsgebaeude-sammlungen/ueberblick/>, <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/kunstgewerbemuseum/ueber-uns/profil/>

### 3) 판화 및 드로잉 박물관(Kupferstichkabinett)<sup>61)</sup>

판화 및 드로잉 박물관은 독일 최대 규모의 그래픽 아트 컬렉션을 보유하고 있으며, 세계 4대 그래픽 아트 박물관 중 하나이다. 산드로 보티첼리(Sandro Botticelli, 알브레히트 뒤러(Albrecht Dürer), 렘브란트(Rembrandt), 아돌프 멘첼(Adolph Menzel), 빈센트 반 고흐(Vincent van Gogh), 에른스트 루트비히 키르히너(Ernst Ludwig Kirchner), 파블로 피카소(Pablo Picasso), 앤디 워홀(Andy Warhol), 게르하르트 리히터(Gerhard Richter) 등 미술사의 다양한 걸작과 중세부터 현재까지 1,000년에 걸친 예술, 문화, 그리고 미디어 역사를 아우르는 작품들을 소장하고 있다. 박물관 소장품에는 약 55만 점의 판화와 11만 점의 드로잉, 수채화, 파스텔화, 유화 스케치, 그림책이 포함되어 있다. 이 박물관은 유럽뿐 아니라 최근에는 전 세계의 드로잉과 판화도 수집하고 있다. 이 박물관은 롤프 구트브로드의 설계도를 기반으로 건축사무소 힐머 & 사틀러가 수정, 설계하여 1994년에 완공한 건물에 자리 잡고 있다. 그래픽 예술 전문 박물관으로서 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합의 드로잉과 판화, 세밀화, 예술적 삽화 등을 소장, 관리, 전시하는 중심지로 기능하고 있다.

### 4) 신국립미술관(Neue Nationalgalerie)<sup>62)</sup>

1968년에 개관한 신국립미술관은 20세기 전문미술관으로 독일/베를린 분단 이후 서베를린에 남아있던 국립미술관의 소장품 일부와 베를린 시에서 자체적으로 수집한 20세기 미술 작품 그리고 신규 수집 작품을 통합한 컬렉션에서 출발하였다. 신국립미술관 컬렉션은 프랜시스 베이컨(Francis Bacon), 막스 베크만(Max Beckmann), 살바도르 달리(Salvador Dalí), 막스 에른스트(Max Ernst), 게오르크 그로츠(George Grosz), 한

61) 판화 및 드로잉 박물관에 대해 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.07.26. 접속), <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/kulturforum/museumsgebaeude-sammlungen/ueberblick/>, <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/kupferstichkabinett/ueber-uns/profil/>

62) 신국립미술관에 대해 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.07.26. 접속), <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/kulturforum/museumsgebaeude-sammlungen/ueberblick/>, <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/neue-nationalgalerie/ueber-uns/profil/>; 신국립미술관 소장품 관련 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.07.26. 접속), <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/neue-nationalgalerie/sammeln-forschen/sammlung/>

나 헵(Hannah Höch), 페르디난트 호들러(Ferdinand Hodler), 레베카 혼(Rebecca Horn), 에른스트 루트비히 키르히너(Ernst Ludwig Kirchner), 폴 클레(Paul Klee), 로테 라저슈타인(Lotte Laserstein), 파울라 모더존-베커(Paula Modersohn-Becker), 에드바르 뭉크(Edvard Munch), 에른스트 빌헬름 나이(Ernst Wilhelm Nay), 파블로 피카소(Pablo Picasso), 게르하르트 리히터(Gerhard Richter), 베르너 튜케(Werner Tübke), 앤디 워홀(Andy Warhol)의 작품을 포함하며 유럽과 미국의 20세기 주요 미술 작품들을 소장하고 있다. 특히 독일 표현주의, 프랑스 입체파, 초현실주의, 색면회화, 동독 미술, 1960년대 이후 미술, 그리고 비디오 아트가 이 컬렉션의 주요 작품이다.

도시 계획의 측면에서 신국립미술관은 독일 건축가 한스 샤론이 계획한 베를린 문화 포럼의 거대한 구상의 핵심 요소로 건설되었고, 세계적인 건축가 루트비히 미스 반 데어 로에의 마지막 작품으로 모더니즘의 상징일 뿐만 아니라 20세기 선구적인 건축가의 유산이기도 하다. 1968년 개관 이후 40년 넘게 지속적으로 사용되어 온 이 미술관은 2015년부터 2021년까지 대대적인 보수 및 현대화 공사를 거쳤다. 신국립미술관의 공간적 제약으로 지금까지 방대한 20세기 미술 소장품 중 일부만 전시할 수 있었기 때문에, 20세기 미술을 위한 신축 건물의 필요성이 대두되었다. 이는 앞에서 언급한 새로운 20세기 미술관 ‘베를린 모던’의 건립으로 이어졌고, 새로운 미술관이 완공되면 신국립미술관과 함께 20세기 미술 소장품을 종합적으로 선보이게 된다.

##### 5) 예술도서관(Kunstabibliothek)<sup>63)</sup>

프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합의 예술도서관은 고고학, 민속학, 미술, 문화사에 대한 세계 최대 규모의 박물관 도서관 중 하나이자 학제적 연구 기관이다. 건축, 사진, 그래픽 디자인, 패션 역사를 비롯해 서적 및 미디어 아트 등 다양한 분야의 독창적인 컬렉션을 소장하고 있다. 도서관과 박물관 소장품은 예술 및 문화 연구의 전 영역을 아우르며 광범위한 자료를 제공한다. 예술도서관의 핵심 업무는 베를린 국립박물관연합 내 전문 분야 간 학제적 네트워킹과 문헌을 제공하는 것이다. 또한 연구와 전시,

63) 예술도서관에 대해 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지 (2025.07.26. 접속), <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/kulturforum/museumsgaeude-sammlungen/ueberblick/>, <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/kunstabibliothek/ueber-uns/profil/>

다양한 행사를 통해 시각 미디어, 건축, 패션, 역사뿐 아니라 서구 및 비유럽 예술의 공통적 역사에 대한 새로운 관점을 제시한다. 예술도서관은 1994년부터 베를린 문화포럼에 본부를 두고 있으며, 프로이센 문화유산재단에 소속된 여러 연계 기관에 분산되어 네트워크를 구성하고 있다. 박물관 소장품과 예술학 도서관은 베를린 문화포럼에, 고고학 도서관은 고고학 센터에 사진 소장품 전시 공간은 사진미술관에 자리하고 있고, 앞으로 비유럽 민속학 및 미술사 도서관이 훔볼트 포럼(Humboldt Forum)에 마련될 예정이다.

#### 6) 베를린 국립도서관(Staatsbibliothek zu Berlin)<sup>64</sup>

베를린 국립도서관은 독일 최대 규모의 학술적 보편 도서관으로 세계에서 가장 중요한 도서관 중 하나이며 국내외 문헌 자료 제공의 중심지이다. 이 도서관은 모든 학문 분야, 모든 언어와 국가의 인쇄 자료, 필사본 및 디지털 자료를 수집하고 보존한다. 모든 주제 분야를 망라하는 소장 자료는 약 2,500만 권/개가 넘는 다양한 매체로 구성되어 있으며, 도서, 필사본, 친필 원고, 지도, 인쇄물, 사진 앨범, 신문, 유품, 전자 자료 등을 포함한다. 이 소장 자료들은 데이터베이스, 전자 원고, 그리고 디지털 사본으로 보완된다. 도서관의 우수한 소장 자료와 다양한 서비스는 전 세계적으로 도서관의 특별한 명성을 형성하고 있다.

베를린 국립도서관은 독일 수도 중심부에 위치한 운터 덴 린덴(Under den Linden)가와 베를린 문화포럼에 두 개의 본관을 두고 있다. 운터 덴 린덴(Under den Linden)가에 있는 건물은 1914년부터 운영되었고, 독일 분단 시기에 베를린 문화포럼에 세워진 건물은 1978년에 개관했다. 운터 덴 린덴(Under den Linden)가의 건물은 1945년까지 출판된 소장 자료를 중심으로 한 역사 연구 도서관으로, 베를린 문화포럼의 건물은 1946년 이후 출판된 현대 자료를 중심으로 한 현대 연구 도서관으로 특화되었다.

---

64) 베를린 국립도서관에 대해 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립도서관 홈페이지(2025.07.26. 접속), <https://staatsbibliothek-berlin.de/die-staatsbibliothek/portraet>; 프로이센 문화유산재단 홈페이지(2025.07.26. 접속), <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/ueber-uns/einrichtungen/staatsbibliothek-zu-berlin.html>

7) 국립음악연구소 및 악기박물관(Staatliches Institut für Musikforschung mit dem Musikinstrumenten-Museum)<sup>65)</sup>

국립음악연구소는 독일 최대 규모의 비대학 음악학 연구 센터이다. 한스 사론이 베를린 문화포럼에 계획한 스케치를 바탕으로 그의 제자 에드가 비스니에프스키에 의해 건 축되어 1984년에 개관했다. 이 연구소는 필하모니와 소니 센터 사이에 위치하며 음악에 관심 있는 폭넓은 대중에게 음악에 대한 역사적, 이론적 성찰의 장을 제공하고 이러한 지식을 생생하게 매개하는 공간이다. 연구소의 연구는 해석 연구, 역사적 음악 이론, 악기 연구 그리고 음향 연구에 중점을 두고 있고, 전 세계적으로 출판된 음악 관련 문헌을 지속적으로 정리, 수록하는 ‘음악 문헌 목록’을 편찬, 출판하고 온라인으로도 서비스하고 있다. 국립음악연구소의 악기박물관은 16세기부터 21세기까지 유럽 고전 음악에 사용된 약 3,000점의 악기를 소장하고 있고, 이 컬렉션은 다양성 측면에서 세계에서 대표적인 컬렉션 중 하나로 손꼽히고 있다. 악기박물관은 학술 심포지엄, 토크 콘서트, 인터랙티브 사운드 설치 작품 전시 등 다양한 행사를 위한 이상적인 장을 제공한다.

8) 이베로-아메리카 연구소(Ibero-Amerikanische Institut)<sup>66)</sup>

이베로-아메리카 연구소(IAI)는 라틴 아메리카, 카리브해, 스페인, 포르투갈과의 학술 및 문화 교류에 중점을 둔 학제적 비대학 연구 기관이자 정보·문화센터이다. 1930년에 설립된 이 연구소는 1962년부터 프로이센 문화유산재단에 소속되었고, 유럽 최대 규모의 이베로-아메리카 문화 전문 도서관을 보유하고 있다. 이 독특한 지식 아카이브는 도서, 저널, 신문, 데이터베이스, 개인 문서, 지도, 오디오 녹음, 사진, 영화 그리고 포스터와 그래픽과 같은 광범위한 자료를 포괄한다. 또한 디지털 도서관 서비스를 통해 온라인으로 소장 자료에 접근할 수 있도록 하고 있다.

이 연구소는 학술기관으로서 사회과학, 인문학, 문화 연구 분야에서 자체 연구를 수행

65) 국립음악연구소 및 악기박물관에 대해 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 국립음악연구소 홈페이지(2025.07.27. 접속), <https://www.simpk.de/ueber-uns.html> (2025.07.27. 참조); 프로이센 문화유산재단 홈페이지(2025.07.27. 접속), <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/ueber-uns/einrichtungen/staatliches-institut-fuer-musikforschung.html>

66) 이베로-아메리카 연구소에 대해 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 이베로-아메리카 연구소 홈페이지(2025.07.27. 접속), <https://www.iai.spk-berlin.de/iai.html>; 프로이센 문화유산재단 홈페이지(2025.07.27. 접속), <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/ueber-uns/einrichtungen/ibero-amerikanisches-institut.html>

하며 독일과 라틴 아메리카의 다른 비대학 기관 및 대학교들과 협력하여 프로젝트를 진행하고 있다. 또한 매년 연구소에서 활동하는 수많은 방문 학자들을 통해 국내외의 네트워크를 유지하고 있다. 동시에 문화센터로서 베를린을 넘어 세계 곳곳에서 문화 간 소통을 위한 플랫폼을 구축하고 있다. 연구소는 전시, 낭독, 토론, 콘서트부터 영화 상영 및 강연까지 다양한 행사를 개최하고, 라틴 아메리카, 카리브해, 스페인, 포르투갈에 관심 있는 학계 및 일반 대중을 대상으로 교육 프로그램을 제공한다.

9) 기타 문화기관들: 베를린 필하모니, 성 마태 재단, 베를린 사회과학센터, 아르제날-필름·비디오 아트 연구소

베를린 필하모니(Berlin Philharmonie) 콘서트홀은 한스 샤론의 설계로 베를린 문화포럼에 1963년 건립되었다. 독특한 텐트 모양과 멀리서도 밝게 빛나는 노란색 외관은 이 건축물을 베를린의 랜드마크 중 하나로 만든다. 독특한 건축 양식과 혁신적인 콘서트홀 콘셉트는 건축 당시에는 논란을 불러일으켰지만, 이제는 전 세계 콘서트홀의 모델이 되었다. 헤르베르트 폰 카라얀(Herbert von Karajan)의 지휘로 첫 공연을 시작한 이후, 베를린 필하모니는 뛰어난 지휘자 및 솔리스트들과 함께 수많은 훌륭한 공연을 관객들에게 선사해 왔고 베를린의 음악 중심지로 역할하고 있다.<sup>67)</sup>

성 마태 교회의 문화예술 재단인 성 마태 재단(Stiftung St. Matthäus)은 다양한 프로젝트와 협업을 통해 교회와 예술가들의 지속적인 소통을 장려한다. 1844년부터 1846년 사이에 프리드리히 아우구스트 슈틸러(Friedrich August Stüler)가 처음 건축한 이 교회는 제2차 세계 대전 중 심각한 피해를 입었으나, 1956년부터 1960년 사이에 재건되었다.<sup>68)</sup> ‘베를린 사회과학센터(Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung)’는 현대 사회의 근본적인 문제에 대한 학계 간 연구를 수행한다. 사회학, 정치학, 경제학, 법학, 심리학 등 다양한 분야의 약 200명의 독일 및 해외 연구자들이 학계 간 연구를 수행하고 있고, 이 기관의 연구 결과는 학계를 비롯하여 정치, 경제, 미디어 및 사회의 관심 있는 사람들을 대상으로 한다.<sup>69)</sup> 1964년에 설립된 ‘아르제날 - 필름·비디오 아트

67) 베를린 필하모니 관련 다음을 참고함: 베를린 필하모니 홈페이지(2025.07.27. 접속), <https://www.berliner-philharmoniker.de/ueber-uns/philharmonie-berlin/>; 프로이센 문화유산재단 베를린 모던 홈페이지 (2025.07.27. 접속), <https://www.berlinmodern.org/kulturforum/ort-der-kultur-und-wissenschaft>

68) 성 마태오 재단 홈페이지(2025.07.27. 접속), <https://stiftung-stmatthaeus.de/ueber-uns/>

연구소(Arsenal – Institut für Film und Videokunst)'의 컬렉션은 약 6,000점의 작품으로 구성되어 있다. 이 컬렉션은 국제 영화사의 역사적 흐름과 필름 및 비디오 아트의 현재 동향에 대한 통찰력을 제공한다. 이 연구소는 베를린 영화제의 영화들을 영화제 기간을 넘어 전 세계 관객들에게 소개하고자 설립되었고, 영화와 시각 예술의 접점에 중점을 두고 있다.<sup>70)</sup>

## 2. 베를린 문화포럼의 상위조정기관 : 프로이센 문화유산재단

### 가. 프로이센 문화유산재단(Stiftung Preußischer Kulturbesitz) 소개<sup>71)</sup>

베를린 문화포럼에 소재한 대부분의 문화기관들은 상위 중앙조정기관인 프로이센 문화유산재단에 소속되어 있고, 그 중 문화포럼에 있는 박물관과 미술관은 프로이센 문화유산재단 산하 중간 조정기관인 '베를린 국립박물관연합(Staatliche Museen zu Berlin, SMB)'에 속해있다. 베를린 문화포럼은 프로이센 문화유산재단의 소속 기관들이 모여 형성된, 문화유산재단이 베를린의 여러 장소에서 운영하고 있는 거점 중 하나이다. 베를린 문화포럼 및 소속 기관의 정책 수립과 인력, 재정을 포함한 운영 전반이 상위 중앙조정기관인 프로이센 문화유산재단에 의해 결정, 조정되고 있으며, 프로이센 문화유산재단이 베를린 문화포럼 내 문화시설 간의 협력을 조정하는 콘트롤 타워(control tower)의 역할을 수행하고 있다. 우리나라의 대구광역시의 대구문화예술진흥원 사례와 비슷하게, 하나의 조직 내에 여러 문화시설을 소속시켜 운영하는 경우라고 할 수 있다. 우리나라와의 비교를 위해 본 연구에서는 프로이센 문화유산재단의 조직과 운영에 대해 자세하게 다루고자 한다.

프로이센 문화유산재단은 박물관, 미술관, 도서관, 기록 보관소, 연구소 등 25개 기관

69) 베를린 사회과학센터 홈페이지(2025.07.27. 접속), <https://www.wzb.eu/de/das-wzb>

70) 베를린 모던 홈페이지 (2025.07.27. 접속), <https://www.berlinmodern.org/kulturforum/ort-der-kultur-und-wissenschaft>, 아르제날 - 필름·비디오 아트 연구소 홈페이지(2025.07.27. 접속), <https://www.arsenal-berlin.de/ueber-uns/>

71) 프로이센 문화유산재단에 대해 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 홈페이지(2025.08.05. 접속), <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/ueber-uns.html>, <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/ueber-uns/profil-der-spk.html>

을 산하에 두고 있는 독일 최대의 문화기관이자, 세계에서 가장 중요한 문화기관 중 하나이다.<sup>72)</sup> 재단은 해체된 프로이센 왕국의 소장품을 범독일적인 유산으로 보존하기 위해 1957년 연방법에 따라 설립되었다. 독일 연방정부의 문화-미디어 담당 부처의 역할을 하는 연방 문화미디어청(Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien) 직속 지원 재단으로 독일 연방정부와 16개 연방주로부터 재정 지원을 받는다. 재단의 본부와 모든 소속기관은 베를린에 있고 약 2,000명의 직원을 보유하고 있다.

프로이센 문화유산재단이 관리하는 보편적이고 광범위한 소장품은 고고학과 민속학 유물부터 미술, 문학, 음악에 이르기까지 모든 문화유산 분야를 아우르고, 유럽을 비롯한 여러 대륙의 문화발전 과정을 기록하고 있다. 재단은 이러한 방대한 소장품을 보존, 유지, 확장하고, 전시, 출판, 행사 그리고 도서관과 기록보관소의 소장 자료에 대해 다양한 접근성을 제공함으로써 대중에게 문화유산을 대개한다. 특히 재단과 소속 기관들은 연구 활동에 중점을 두어 예술과 문화, 학문 그리고 연구의 연계는 재단의 가장 중요한 프로젝트를 형성한다.

## 나. 프로이센 문화유산재단의 조직 및 운영

프로이센 문화유산재단은 재단장과 이사회, 자문위원회에 의해 운영된다. ‘재단장’은 재단의 법적 대표자이자 조직의 대표로, 재단을 이끌며 일상 업무를 위해 전문 부서와 중앙 지원부(ZSE)의 지원을 받는다. 연방정부와 16개 주의 대표자들로 구성된 ‘이사회’는 재단의 최고 의사 결정 기관이다. 이사회는 재단장과 부재단장을 선출하고 모든 산하 기관의 수장을 임명한다. 또한 재단의 연간 예산을 승인하고 주요 현안을 결정하고 재단의 운영을 감독한다. 연방 정부와 16개 주가 추천한 자문위원으로 구성된 ‘자문위원회’는 이사회와 재단장에게 전문적인 문제에 대해 독립적인 자문을 제공한다.<sup>73)</sup>

72) 프로이센 문화유산재단의 25개 소속기관은 다음과 같다: 베를린 국립박물관연합(Staatliche Museen zu Berlin)에 소속된 21개 박물관/미술관 및 박물관 연계 기관(이집트 박물관 및 파피루스 컬렉션, 고대 컬렉션, 인류학 박물관 및 아시아 미술관, 회화관, 예술도서관, 공예박물관, 판화 및 드로잉 박물관, 주화박물관, 베르크그루겐 미술관, 유럽문화박물관, 이슬람 미술관, 선사 및 초기역사박물관, 구국립미술관, 신국립 미술관, 함부르거 반호프-동시대 미술관, 조각컬렉션 및 비잔틴 미술관, 근동박물관, 박물관연구소, 석고 조형제작소, 라트겐 연구소, 중앙아카이브), 베를린 국립도서관, 비밀 국가기록보관소, 이베로-아메리카 연구소, 국립음악연구소 및 악기박물관

73) 프로이센 문화유산재단의 조직 관련 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 홈페이지(2025.08.05.접속), <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/ueber-uns/organe.html>

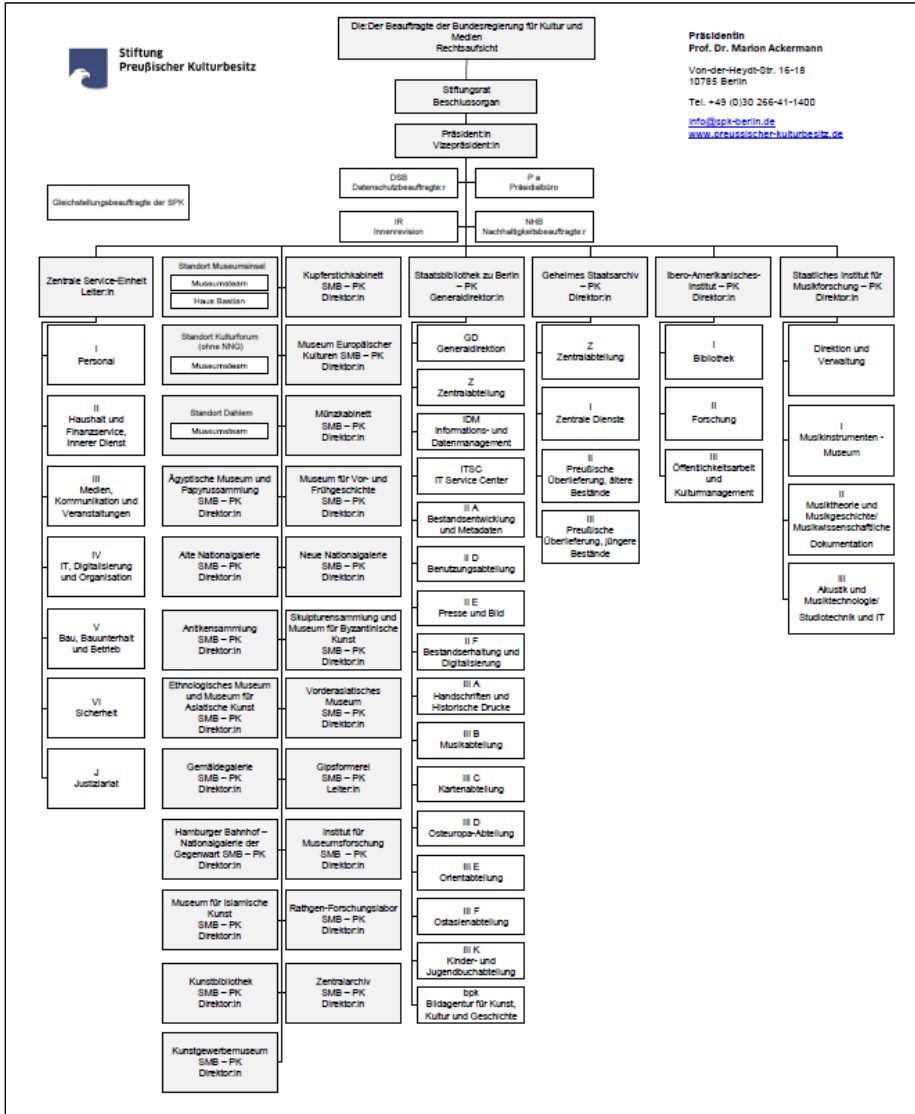
프로이센 문화유산재단은 독일 연방문화미디어청의 직접 지원 기관으로, 그 조직은 재단장과 이사회 아래 베를린 국립박물관연합, 독일 국립도서관, 비밀 국가기록보관소, 이베로-아메리카 연구소, 국립음악연구소 크게 5개 기관으로 구성되어 있다. 베를린 국립박물관연합에는 주요 거점(베를린 박물관 섬, 문화포럼, 다렘)별 박물관 전문 업무를 담당하는 뮤지엄팀과 21개의 박물관/미술관 및 박물관 연계 기관이 소속되어 있다. 이와 함께 재단의 인사·회계·재정·홍보·IT·디지털·건축·보안·법률을 총괄 담당하는 중앙 지원부(Zentrale Service Einheit, ZSE)<sup>74)</sup>가 있다. 중앙 지원부는 재단장의 업무를 지원하며 재단 전체 및 소속기관들의 행정업무 분야의 중앙 지원부서 역할을 한다. 특히 재단 전체와 소속기관의 예산과 재정, 후원 및 모금 활동(스폰서링과 펀딩), 기부금 및 특별 기금 등을 총괄적으로 조정·관리하고, 재단 전체의 홍보 및 미디어, 마케팅, 행사를 통합적으로 조정하며 재단과 소속 기관의 건축 관련 제반 업무를 담당한다.

독일의 연방제 시스템은 프로이센 문화유산재단의 앞에서 언급한 이사회 및 자문위원회 구성과 더불어 재정지원 구조에도 반영된다. 독일 연방정부와 16개 주정부 간에 체결된 ‘프로이센 문화유산재단 재정지원협정’에 따라, 연방정부는 재단 운영예산의 75%를, 주정부는 25%를 부담한다. 이 협정은 운영비용의 기본 금액을 1억 2천만 유로로 정하고 있고, 이 금액을 초과하는 연간 재정 지원 요구 사항은 연방정부가 75%, 베를린 주가 25%를 부담한다. 건설 및 주요 보수 공사 비용은 초기에는 연방정부와 베를린 주가 동등하게 부담했으나, 2003년부터는 연방정부가 전적으로 지원하고 있다.<sup>75)</sup> 그 외 프로이센 문화유산재단은 상시적으로 개인과 기업의 후원과 기부금을 모집하고 개별 프로젝트를 위해 다양한 공공·민간 기관으로부터 특별 기금을 지원받는다.

36) 프로이센 문화유산재단의 중앙지원부 관련 다음을 참고함: 프로이센 문화유산재단 홈페이지(2025.08.09. 접속), <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/ueber-uns/zentrale-service-einheit.html>

75) 프로이센 문화유산재단의 재정지원 관련 다음을 참고함: 프로이센 문화유산재단 홈페이지(2025.08.09. 접속), <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/ueber-uns/profil-der-spk/traegerschaft-und-finanzierung.html>

[그림 4-7] 프로이센 문화유산재단 조직도



출처: 프로이센 문화유산재단 홈페이지(2025.08.09. 접속)

[https://www.preussischer-kulturbesitz.de/fileadmin/user\\_upload\\_SPK/documents/mediathek/ueber\\_uns/rp/Organigramm\\_SPK.pdf](https://www.preussischer-kulturbesitz.de/fileadmin/user_upload_SPK/documents/mediathek/ueber_uns/rp/Organigramm_SPK.pdf)

#### 다. 프로이센 문화유산재단의 개혁

올해 2025년 1월 31일 프로이센 문화유산재단의 광범위한 개혁의 법적 토대가 되는 새로운 '재단법'이 독일연방의회에서 의결되었다. 새로운 재단법은 2025년 12월 1일부

터 시행되며 1957년에 제정된 기존 법률을 대체할 예정이다. 문화유산재단의 개혁은 지난 2020년 독일 인문과학위원회(Wissenschaftsrat)가 재단의 구조 개선의 필요성을 진단하면서 시작되었고 독일연방정부의 주요 문화정책 과제 중 하나로 추진되어 왔다.

프로이센 문화유산재단의 개혁은 재단의 잠재력과 뛰어난 세계적인 예술과 문화유산의 가시성을 높이고 국내외 더 많은 사람들에게 다가가기 위해, 재단의 유연성을 높이고 운영 구조를 효율적으로 개선하기 위한 여러 구조적, 조직적 변화를 포함한다. 보다 구체적으로 운영의 측면에서, 재단장 1인의 단독 책임에서 향후 7명으로 구성된 ‘협의체’가 재단 운영을 총괄하게 된다. 이 협의체는 여러 포괄적인 주제와 현안을 담당하며 이를 통해 다양한 소속 기관들의 이익을 충분히 고려하여 시너지 효과를 증진할 것으로 기대된다. 재단 이사회는 그 구성원이 20명에서 9명으로 축소되어 더욱 신속하고 효과적인 의사 결정이 가능해 질 것이다. 재단의 본거지인 베를린은 상임이사로, 나머지 15개 연방주는 순환제로 이사회에 참여하게 된다. 또한, 독일 연방의회 의원 4명이 재단 이사회 회의에 자문 자격으로 참석하여 의회 문화미디어위원회와의 협력을 강화할 계획이다.

특히 각 소속 기관의 자율성과 책임이 강화될 것이다. 향후 각 소속 기관은 예산 사용의 자기 결정과 책임이 확대되고 인사 계획에 대한 독립적인 결정을 내릴 수 있게 된다. 그리고 재단의 인사구조는 현대 문화기관의 요구에 부응하여 재단장과 고위 임원직(각 소속 기관의 기관장 등)은 임기제로 임명하며, 공무원 임용은 예외적으로만 허용될 예정이다. 이를 통해 재단은 혁신을 촉진하고 더욱 유연한 조직 구조를 구축하고자 한다.<sup>76)</sup>

---

76) 프로이센 문화유산재단의 개혁 관련 다음을 참고하여 기술함: 독일연방정부 문화미디어청 보도자료(2025. 01.31.), Bundestag beschließt Reform der Stiftung Preußischer Kulturbesitz – Kulturstaatsministerin Roth: „Die SPK ist jetzt sehr gut für eine erfolgreiche Zukunft aufgestellt.“ (<https://kulturstaatsminister.de/presse/stiftung-preussischer-kulturbesitz>); 프로이센 문화유산재단 뉴스 (2025.01.31.), Die Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Zentraler Schritt für Reform: Bundestag beschließt neues Gesetz über die Stiftung Preußischer Kulturbesitz (<https://www.preussischer-kulturbesitz.de/en/news-detail/article/2025/01/31/zentraler-schritt-fuer-reform-bundestag-beschliesst-neues-gesetz-ueber-die-stiftung-preussischer-kulturbesitz.html>)

### 3. 베를린 문화포럼 협력사업 운영의 특징

베를린 문화포럼과 프로이센 문화유산재단의 소속 기관들은 전시, 교육과 매개, 소장품 복원·수집과 연구, 디지털 프로젝트 등 각 기관의 다양한 과제와 활동, 운영을 위해 내외부 및 국내외 여러 기관들과 여러 층위에서, 다각적으로 협력하고 있다. 베를린 문화포럼 내 문화시설들은 상호협력을 위한 별도의 협의체는 없지만, 대부분 프로이센 문화유산재단에 소속되어 있어 프로이센 문화유산재단이 상호협력을 유도하고 조정하는 역할을 수행하고 있다. 프로이센 문화유산재단이 이끄는 문화시설 간의 협력은 다양한 차원에서 이루어지는데, 창·제작, 연구, 교육과 매개, 마케팅, 디지털 전환, 스폰서링 및 펀딩 등의 분야에서 다양하게 이루어지고 있다.

#### 가. 공동 전시와 프로젝트의 기획 및 운영

베를린 문화포럼의 박물관, 미술관, 연구소들은 문화포럼 내 기관 간 협력을 비롯하여 프로이센 문화유산재단의 다른 소속 박물관, 미술관, 컬렉션 등과 협력하여 다양한 주제의 특별전시와 프로젝트를 기획하고 운영한다.

베를린 문화포럼 내 기관 간 협력의 대표적인 프로젝트 중 하나인 ‘유토피아 문화포럼(Utopie Kulturforum)’<sup>77)</sup>은 베를린 문화포럼에 소재한 기관들이 처음으로 이 장소의 역사와 발전 과정에 투영된 유토피아적 이야기를 공동으로 탐구한 프로젝트이다. 성 마테 재단, 프로이센 문화유산재단의 예술도서관, 공예박물관, 신국립미술관, 베를린 국립도서관, 이베로-아메리카 연구소 그리고 베를린 필하모니 재단 등이 분산형 전시, 퍼포먼스, 예술적 개입, 토론, 콘서트 등 다양한 프로그램을 통해 이 탐구 과정에 참여했다. 베를린 문화포럼은 그 자체를 유토피아적 사고의 산물로 보고 있는데, 제2차 세계대전 이후 폐허에서 형성된 이곳은 모더니즘 건축의 상징으로 베를린에서 가장 중요한 문화기관들을 탄생시켰을 뿐만 아니라, 전후 황무지의 텅 빈 공간에 수백 개의 실현되지 않은 설계들을 탄생시켰기 때문이다. 19세기 프로이센 시대의 이탈리아에 대한 동경에서부터

77) ‘유토피아 문화포럼’ 프로젝트에 대해 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.08.02. 접속), <https://www.smb.museum/ausstellungen/detail/utopie-kulturforum/> (2025.08.02.); ‘유토피아 문화포럼’ 프로젝트 홈페이지(2025.08.02. 접속), <https://utopie-kulturforum.berlin/ueber-utopie-kulturforum/>

‘세계수도 게르마니아’를 건설하려는 나치의 강대국에 대한 환상을 지나 제2차 세계대전과 분단 이후 서 베를린의 박물관 섬을 조성하고자 했던 비전까지 이 장소의 역사는 유토피아적인 이야기를 담고 있다.

예술도서관에서 2021년 8월 27일부터 2022년 1월 9일까지 진행된 전시는 베를린 문화포럼이 위치한 란트베어 운하, 포츠담 광장, 티어가르텐 사이 지역의 역사적 발전 과정을 6개의 장으로 나누어 개괄하며 이 특별한 장소를 형성했던 도시 계획적 유토피아의 영향력과 양면성에 초점을 맞춘다. 방문객들은 각 참여기관들을 방문하고 전시를 관람하며 베를린 문화포럼을 직접 둘러보고 탐색하도록 한다. 이 프로젝트는 베를린 문화포럼에 있는 기관들이 처음으로 모두 참여하여 이 장소와 장소적 맥락에서 개별 기관들의 위상을 탐구하는 분산형 전시와 다채로운 프로그램을 조직화한 최초의 시도로 하나의 문화 지구로서 베를린 문화포럼의 가시성을 높인 프로젝트라고 평가할 수 있다.

[그림 4-8] 베를린 문화포럼의 대표 협력 프로젝트 유토피아 문화포럼 홍보물



출처: 베를린 국립박물관 홈페이지(2025.08.27. 접속)

(<https://www.smb.museum/en/exhibitions/detail/the-kulturforum-as-utopia/>)

또 다른 베를린 문화포럼 내 문화시설 간 협력 전시 사례는 지리적 인접성을 가진 베를린 문화포럼 내 기관들 간 협력을 넘어서, 상위 중앙조정기관인 프로이센 문화유산재단 내 소속 기관들 간의 보다 확장된 협력을 보여준다. 그 예로 프로이센 문화유산재단 여러 소속 기관은 정기적으로 각 기관의 신진 연구자들이 공동으로 기획하는 협력 전시

를 개최하고 있다.

이런 유형의 협력 전시로 ‘지위, 힘, 움직임 - 신체적 움직임의 즐거움과 고통(Status Macht Bewegung - Lust und Last körperlicher Aktivität)’<sup>78)</sup>을 꼽을 수 있다. 이 전시는 2020년 9월 11일부터 2021년 2월 28일까지 베를린 문화포럼에서 개최되었고, 베를린 문화포럼에 소재한 회화관, 예술도서관, 공예박물관, 판화 및 드로잉 박물관, 음악연구소 및 악기박물관과 더불어 다른 장소에 위치한 프로이센 문화유산재단 산하 이집트 박물관 및 파피루스 컬렉션, 고대컬렉션, 인류학박물관, 유럽문화박물관, 아시아 미술관, 이슬람 미술관, 선사 및 초기 역사박물관, 조각 컬렉션 및 비잔틴 미술관, 근동박물관이 참여하였다. 14개 참여기관의 젊은 연구자들이 공동으로 기획한 이 특별전시는 참여기관들의 다양한 시대와 장르/매체의 소장품 130점 이상을 한 자리에 모아 여러 문화적, 시간적, 지리적 공간에서 지위를 표현하는 수단으로서 움직임 및 필요성과 의무로 인해 만들어진 움직임의 형태가 어떻게 발전해 왔는지를 조망한다. 이를 통해 움직임에 대한 일반적인 개념을 재성찰하도록 하며 동시에 전시된 소장품을 새로운 해석과 관점에서 제시한다. 특히 이 전시는 이전까지 당연하게 여겨졌던 이동이 제한되었던 코로나 팬데믹 시기에 개최되어 움직임의 가치와 전시 주제의 중요성을 더욱 부각시켰고 온라인 전시로도 개발되어 접근성을 강화했다.

프로이센 문화유산재단의 베를린 국립박물관연합 산하 박물관과 미술관들의 재통합 30주년을 기념하여 마련된 ‘재통합. 1992년부터 2022년까지 베를린 국립박물관 방문(Wieder vereint. Zu Besuch in den Staatlichen Museen zu Berlin 1992—2022)’<sup>79)</sup> 협력 전시는 2022년 10월 8일부터 2023년 1월 22일까지 베를린 문화포럼을 비롯하여 재단의 주요 거점인 박물관 섬, 다렘, 샤를로텐부르크에서 진행되었다. 이 전시는 제2차 세계대전 이후 독일/베를린의 분단에 따라 동베를린과 서베를린에 분리되어 존재했던 베를린 국립박물관들의 재통합 역사와 이 시기 시민들의 개인적인 박물관 경험에 대한 기억과 이야기를 나누는 참여형 전시이다. 네 장소 설치된 이동식 전시와 더불어

78) 이 전시 관련 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.08.02.접속), <https://www.smb.museum/ausstellungen/detail/status-macht-bewegung/>; 이 전시의 온라인 버전은 독일 디지털 도서관에서 관람할 수 있다: 독일 디지털 도서관 홈페이지(2025.08.02. 접속) <https://ausstellungen.deutsche-digitale-bibliothek.de/smb/#s0>

79) 이 전시 관련 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.08.02.접속), <https://www.smb.museum/ausstellungen/detail/wieder-vereint/>

디지털 매체를 통해 시민들이 업로드와 댓글 기능을 활용하여 상호소통하며 다양한 기  
역을 공유할 수 있는 장을 마련하고 전시 내용을 더욱 확장한다. 이 전시 프로젝트는  
박물관 연구소와 유럽문화박물관의 공동 사업으로 두 기관이 주축이 되어 프로이센 문  
화유산재단 본부와 베를린 국립박물관연합 산하 여러 기관의 직원들로 구성된, 학제 간  
협력팀을 구성하여 진행되었다.

또한 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합의 여러 박물관/미술관/컬렉션이  
참여하고 전시와 연구 프로젝트가 결합된 다층적 협업의 사례로 ‘박물관에서의 매일, 박  
물관을 지키는 사람들이 소개하는 애장품(Jeden Tag im Museum - Aufsichten  
präsentieren ihre Lieblingswerke)’<sup>80)</sup> 전시가 있다. 이 전시는 이슬람 미술관의 ‘서  
사로서의 다양성, 현실로서의 다양성(Diversität als Narrative, Diversität als  
Wirklichkeit)’ 프로젝트<sup>81)</sup>의 지원을 받아 베를린 국립박물관연합의 전시, 연구, 협업과  
연계하여 다문화적 주제와 사회적 주요 이슈를 탐구하는 학제 간 연구 및 매개 프로젝트  
‘와이드 앵글. 글로벌 소장품 관점(Weitwinkel. Globale Sammlungsperspektiven)’<sup>82)</sup>  
과 결합하여 진행되었다. 프로이센 문화유산재단의 베를린 국립박물관연합 산하 이슬람  
미술관, 회화관, 선사 및 초기 역사박물관, 이집트 박물관 및 파피루스 컬렉션, 공예박물  
관, 근동박물관, 유럽문화박물관, 고대컬렉션이 참여한 이 전시는 2022년 6월 17일부터  
2023년 1월 8일까지 베를린 문화포럼 내 회화관을 비롯하여 구박물관, 유럽문화박물관,  
신박물관, 페르가몬 박물관 등 프로이센 문화유산재단의 여러 박물관에서 개최되었다.  
여러 컬렉션을 아우르는 이 전시는 보안 요원이 엄선한 작품들을 상설 전시 속에서 조명  
한다. 보안 요원들은 매일 소장품을 보호하고 방문객을 맞이하며 소장품과 특별한 관계  
를 맺는다. 다양한 배경과 관심사, 경험을 가진 보안 요원들은 각자 작품에 대한 자신만

80) 이 전시 관련 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.08.02.접속), <https://www.smb.museum/ausstellungen/detail/jeden-tag-im-museum/>

81) 이 프로젝트는 이주로 인해 형성된 베를린의 도시사회의 다양성을 이슬람 미술관의 여러 활동 분야에 반영하기 위한 연구 프로젝트로 독일 연방문화재단(Kulturstiftung des Bundes)의 지원을 받아 2019년 8월 1일부터 2023년 7월 31일까지 진행되었다. 이 프로젝트 관련 다음을 참고함: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.08.02.접속), <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/museum-fuer-islamische-kunst/sammeln-forschen/forschung-kooperation/diversitaet-als-narrative-diversitaet-als-wirklichkeit/>

82) 이 프로젝트 관련 다음을 참고: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.08.02.접속), <https://www.smb.museum/forschung/forschungsprojekte/weitwinkel-globale-sammlungsperspektiven/>

의 감정적이고 일상적인 시각을 가지고 있으며, 이를 통해 일반적으로 관람객들이 놓칠 수 있는 작품에 대한 다양한 관점과 통찰, 정서적 유대감을 보여준다.

## 나. 공동 연구 프로젝트의 실시

프로이센 문화유산재단과 소속 기관들은 소장품과 소장 자료에 대한 연구를 핵심 업무로 삼고, 소장품에 기반 한 접근 방식을 통해 다른 대학 및 비대학 연구기관과 차별화하고 있다. 또한 연구 분야는 소장품의 광범위한 주제적 특성으로 인해 자연과학을 포함한 인문학 및 사회과학의 모든 분야를 아우르고, 개별 연구 분야는 고고학, 유럽 및 비유럽 민속학, 미술사뿐만 아니라 고고측량학, 복원 및 보존 연구, 출처 연구와 같은 학제 간 학문 분야와 이미지 연구, 미디어 연구, 시각 인류학과 같은 학제 간 주제를 포함한다. 프로이센 문화유산재단 산하 박물관과 미술관, 이베로-아메리카 연구소, 국립음악연구소는 독립적인 연구를 수행하고, 베를린 국립 도서관과 비밀 국가기록보관소는 전 세계 연구자들에게 포괄적인 서비스를 제공한다. 재단과 산하 기관들은 여러 학제 간 연구 네트워크뿐만 아니라 다양한 지역, 국가 및 국제 네트워크에도 참여하고 있고, 연구 분야의 대내외, 국내외 협력을 확대하고 있다. 또한 재단의 연구 지출은 최근 몇 년간 꾸준히 증가해 왔고 재단과 산하 기관들은 연구 프로젝트를 위한 제3자 자금 지원을 적극적으로 모색하고 있다.<sup>83)</sup>

연구 분야의 협력 사례로 프로이센 문화유산재단의 베를린 국립박물관연합 산하 모든 박물관/미술관/컬렉션이 참여하는 소장품 연구<sup>84)</sup> 프로젝트를 꼽을 수 있다. 이 연구 프로젝트는 베를린 문화포럼을 비롯한 문화유산재단 국립박물관연합 산하 모든 박물관/미술관/컬렉션의 개별 소장품의 취득 기록과 소장품 목록을 디지털화하여 온라인으로 발간하는 것이다. 17세기부터 수기로 작성된 소장품 취득 기록은 소장품의 취득 조건, 이전 소유주, 발견 당시의 상황, 그리고 이후 소장품의 분실 또는 이전 과정에 대한 정보를 제공하며 컬렉션의 구축과 소장품의 출처에 대한 귀중한 정보를 제공한다. 이 연구 프로젝트는 독일 연방 문화미디어청의 지원으로 별도의 프로젝트팀이 구성되어 2019년 9월

83) 다음을 참고: 프로이센 문화유산재단 홈페이지(2025.08.10. 접속) <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/schwerpunkte/wissenschaft-und-forschung.html>

84) 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.08.10.접속), <https://www.smb.museum/forschung/forschungsprojekte/provenienz-und-bestand/>

부터 2022년 10월까지 진행되었다.

베를린 문화포럼을 비롯한 프로이센 문화유산재단 국립박물관연합 산하 모든 박물관/미술관/컬렉션이 참여하는 ‘와이드 앵글 - 글로벌 컬렉션 관점(Weitwinkel. Globale Sammlungsperspektiven)’<sup>85)</sup>은 소속 박물관/미술관의 전시, 연구 그리고 협업과 연계된 다문화적 주제와 사회적으로 중요한 이슈들을 탐구하는 학제 간 연구와 매개 프로젝트이다. 이 프로젝트는 강의, 패널 토론, 팟캐스트, 워크숍 보고서 등을 통해 개별 박물관/미술관의 담당자와 다양한 전문가들이 청중과 이러한 질문들에 대해 논의하는 장을 마련하고 있다. 이를 통해 프로이센 문화유산재단 소속 박물관/미술관의 연구와 전시, 프로그램을 네트워크화하고 사회적 주요 이슈 및 주제의 관점에서 접근하여, 동시대 사회와 글로벌한 맥락에서 박물관과 미술관의 위상과 역할에 대한 지속적인 성찰과 연구를 도모한다.

#### 다. 교육 및 축제 프로그램의 공동 개발

베를린 문화포럼과 프로이센 문화유산재단 소속 기관들은 협력을 통해 어린이와 청소년을 비롯한 다양한 연령층 및 어린이집, 학교, 대학교 및 기타 교육기관, 개인 관람객 및 단체 관람객 등 여러 이용자 집단 및 전문가 그룹을 대상으로 폭 넓은 문화 교육과 축제 프로그램을 운영하고 있다. 소속 박물관과 미술관은 소장품과 특성에 맞게 전시, 출판, 가이드 투어, 콘서트, 낭독회, 키퍼런스 등 다양한 프로그램을 통해 소장품과 주제를 대중에게 선보인다. 국립도서관과 기록보관소는 성인을 대상으로 정기적인 입문 과정과 리서치 교육과 같은 다양한 평생 교육 프로그램을 제공한다. 또한 이베로-아메리카 연구소는 라틴 아메리카, 카리브해, 그리고 이베리아 반도의 세계를 보여주는 낭독회, 콘서트, 영화 상영, 그리고 전시를 개최하여 다양한 문화적 배경을 가진 사람들을 위한 소통과 통합의 장소로 기능한다.<sup>86)</sup> 이외에 다양한 온라인 서비스를 통해 프로이센 문화유산재단 소속기관의 방대한 소장품과 소장 자료에 대한 접근을 제공하고 그 외에 박물관

85) 이 프로젝트 관련 다음을 참고함: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.08.10. 접속), <https://www.smb.museum/forschung/forschungsprojekte/weitwinkel-globale-sammlungsperspektiven/>

86) 다음을 참고: 프로이센 문화유산재단 홈페이지(2025.08.10. 접속) <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/schwerpunkte/vermittlung/kulturelle-bildung.html>

관 교육과 축제를 위한 새로운 디지털 콘텐츠의 개발에도 주력하고 있다.

베를린 문화포럼 내 프로이센 문화유산재단 소속 기관들은 교육과 축제 분야의 다양한 협력 프로그램과 행사 운영을 통해 더욱 폭 넓은 관객에게 다가가기 위해 노력하고 있다. 교육과 축제 분야에서 베를린 문화포럼 내 기관들 간 협력 중 하나로 공예박물관과 국립음악연구소의 악기박물관이 ‘도자기와 악기’<sup>87)</sup>를 주제로 양 기관의 소장품을 연결하여 일련의 프로그램을 2019년부터 여러 차례 운영하였다. 이 협업 프로젝트는 공예 박물관에 소장된, 악기를 연주하는 모습을 표현한 바로크와 로코코 시대의 미니어처 도자기와 악기박물관의 오리지널 악기를 함께 경험하도록 기획되었다. 이 프로젝트는 도자기와 음악을 주제로 콘서트, 가이드 투어, 강연 등을 양 박물관에서 함께 진행하며 도자기와 악기를 새로운 관점에서 경험하고 이들이 만들어진 전체적인 문화적 맥락을 접하도록 한다. 이 협업 사례는 베를린 문화포럼 내 다양하고 방대한 소장품을 보유하고 있는 기관들이 협업을 통해 새로운 주제와 관점을 발굴하여 각 기관의 소장품을 색다른 관점에서 해석하고 전달할 수 있는 풍부한 잠재력을 보여준다.

베를린 문화포럼 내 기관들은 소장품과 전시 관련 교육 프로그램을 위한 협력 이외에도 콘서트, 축제 등 공동의 행사를 개최하여 일반 시민들에게 다양한 문화 향유 기회를 제공한다. 그 사례로 ‘그린 데이(Tag im Grünen)’<sup>88)</sup>는 베를린 문화포럼 내 모든 문화기관이 참여하여 공동으로 개최하는 대규모 축제 행사로, 매해 하루 베를린 문화포럼의 모든 실내외 공간을 이벤트 공간으로 탈바꿈하여 모든 연령층의 관객을 대상으로 다채로운 프로그램을 제공한다. 2025년 9월 14일에 개최되는 올해 행사는 ‘파라다이스’라는 모토 아래 어린이와 성인을 위한 가이드 투어 외에도 다양한 가족 체험 활동, 예술

87) 이 프로그램 관련 다음을 참고: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.08.10. 접속), <https://www.smb.museum/veranstaltungen/veranstaltungsreihe/porzellan-und-musik/>; 프로이센 문화유산재단 웹 매거진(2020.01.30.), Friederike Schmidt, Wie man Porzellan zum Klingen und Musikinstrumente zum Erzählen bringt, in: SPK Magazin, Stiftung Preußischer Kulturbesitz (<https://www.spkmagazin.de/wie-man-porzellan-zum-klingen-und-musikinstrumente-zum-erzaehlen-bringt.html>)

88) 2025년 행사에는 베를린 필하모니, 회화관, 이베로-아메리카 연구소, 예술도서관, 공예박물관, 판화 및 드로잉 박물관, 신국립미술관, 국립음악연구소 및 악기박물관, 성 마태오 교회, 베를린 사회과학연구 센터(Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung), ‘바움슐레 문화포럼(Baumschule Kulturforum)’이 참여했고 베를린 로또 재단(Lotto Stiftung Berlin) 등이 후원했다. 이 행사 관련 다음을 참고: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.08.09. 접속), <https://www.smb.museum/nachrichten/detail/ein-tag-im-gruenen-am-kulturforum-berlin-vorverkauf-startet-am-15-august-2025/>; 베를린 문화포럼 ‘Tag im Grünen’ 행사 홈페이지(2025.08.09. 접속), [https://kulturforum.berlin/#ueber\\_uns](https://kulturforum.berlin/#ueber_uns)

및 음악 관련 즉석 워크숍, 퍼포먼스, 콘서트, 참여형 공연, 푸드마켓 등으로 관객을 초대한다. 베를린 문화포럼의 모든 박물관/미술관을 방문할 수 있는 통합티켓 '문화포럼 티켓(Kulturforum Ticket)'을 이 날 할인된 특가(기존 20유로에서 12유로) 및 할인가 6유로로 이용할 수 있고, 연간 티켓(Jahresticket) 이용자는 본인과 1인 동반자까지 무료입장이 가능하다. 베를린 필하모니, 이베로-아메리카 연구소, 성 마태 교회, 베를린 사회과학연구센터에서 열리는 프로그램과 야외 프로그램은 무료로 참여할 수 있다.

이 이외에도 베를린 문화포럼에 소재한 베를린 필하모니, 성 마태 재단, 프로이센 문화유산재단이 공동으로 베를린 필하모니 오케스트라의 콘서트를 필하모니 콘서트홀에서 베를린 문화포럼 광장으로 생중계하여 방문객들이 무료로 즐길 수 있는 야외 콘서트를 2025년 6월 21일 개최한다.<sup>89)</sup> 또한 프로이센 문화유산재단은 베를린 도이치 심포니 오케스트라와 협업하여 2010년부터 콘서트 시리즈 '야상곡(Notturmo)'<sup>90)</sup>을 소속기관의 다양한 장소에서 열고 있다. 관람객들은 해당 장소의 박물관이나 미술관 소장품을 전문가와 함께 하는 가이드 투어를 통해 둘러보고 야간 실내악 연주회를 감상할 수 있다. 이 프로그램은 예술과 음악의 결합을 통해 특별한 문화적 경험을 선사한다. 올해 2025년에는 페르가몬 박물관의 파노라마에서, 2026년에는 베를린 문화포럼에서 개최될 예정이다.

베를린 문화포럼 내 문화기관들은 상위 중앙조정기관인 프로이센 문화유산재단 소속 기관 간의 협력 이외에도 문화포럼 내 모든 기관이 공동으로 다채로운 이벤트를 개최함으로써 문화 소비와 향유의 중심지로서 베를린 문화포럼의 브랜딩을 강화하고 있다.

교육과 축제 분야에서 기관 간 협력 이외에 2019년 8월 31일에 개관한 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합의 문화교육센터 '하우스 바스티안(Haus Bastian)'<sup>91)</sup>은 기능적 통합 운영의 사례를 보여준다. 베를린 박물관 섬 인근에 위치한 하우스 바스

89) 베를린 필하모니 홈페이지 참고(2025.08.10. 접속) <https://www.berliner-philharmoniker.de/kulturforum/>

90) 프로이센 문화유산재단 홈페이지 참고(2025.08.10. 접속) <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/schwerpunkte/kooperationen/kooperationen-mit-kultureinrichtungen/konzertreihe-notturmo.html>

91) '하우스 바스티안' 관련 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.08.10. 접속), <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/haus-bastian-zentrum-fuer-kulturelle-bildung/ueber-uns/profil/>, <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/haus-bastian-zentrum-fuer-kulturelle-bildung/ueber-uns/programmatur/>; '하우스 바스티안' 홈페이지(2025.08.10. 접속): <https://haus-bastian.de/>

티안은 베를린 국립박물관연합의 중심교육기관으로서 소속 15개 컬렉션의 교육 프로그램의 기획과 실행을 담당한다. 지리적 인접성으로 인해 박물관 섬에 위치한 박물관/미술관 교육 프로그램에 중점을 두지만, 다양한 사용자 그룹 및 교사, 박물관 및 교육 전문가들과 협력하여 교육 활동의 전략과 형식, 소통 방식을 실험하는 여러 모델 프로젝트를 수행하고 새로운 프로그램을 지속적으로 개발한다. 하우스 바스티안의 프로그램은 박물관을 이용하는 모든 연령층과 집단을 대상으로 하는 공공 프로그램과 교육, 예술 및 문화 정치·사회 분야 전문가들을 대상으로 하는 전문가 프로그램을 모두 포괄하고, 여러 시대와 지역, 장르와 매체를 아우르는 소장품 간의 교차탐구와 학제적 접근 방식을 추구하며 박물관 교육 및 교육 분야의 현재 및 미래지향적 주요 주제와 이슈를 토론하는 장을 제공한다.

프로이센 문화유산재단 국립박물관연합은 박물관/미술관 교육 및 축제를 위한 중심 교육기관을 통합적으로 운영하여 박물관 교육의 전문성과 실험성을 강화하고 소속 기관 간 협력을 조정해 왔다. 개관 이후 2023년까지 하우스 바스티안의 콘텐츠와 조직의 운영은 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 총국의 교육·홍보·방문자 서비스부에서 관할했지만, 재단 개혁의 일환으로 교육 및 축제 활동이 개별 소속 기관의 책임으로 이관되어 하우스 바스티안 문화교육센터의 관할과 역할에 변화가 예상된다.

## 라. 공동 마케팅의 실시

베를린 문화포럼과 프로이센 문화유산재단 소속 기관들은 다양한 종류의 통합 티켓 제도를 운영하여 공동으로 관람객들을 유치하는 데에 기여하고 있다. ‘문화포럼 일일 티켓(Kulturforum Tagessticket)’은 일반 20유로, 할인 10유로 가격(2025년 현재)으로 이용할 수 있는데, 이 한 장의 통합권으로 베를린 문화포럼 내 주요 박물관과 미술관(회화관, 공예박물관, 판화 및 드로잉 박물관, 신국립미술관, 악기박물관, 예술도서관)을 하루 동안 입장하고 각 기관의 전시를 관람할 수 있다. 티켓은 각 기관의 매표소 및 공식 웹사이트 등에서 온·오프라인 구매가 가능하고 대규모 특별전시의 경우 관람객 관리를 위해 시간 지정 티켓이 필요할 수 있다. ‘박물관 섬 티켓(Museumsinsel Ticket)’을 이용하면 일반 25유로, 할인 12유로 가격으로 대규모 특별전시를 제외하고 박물관 섬 내 모든 박물관과 미술관의 전시(구국립미술관, 구국립박물관, 보데 박물관, 신국립박물관,

페르가몬 박물관)와 페르가몬 파노라마를 하루 동안 관람할 수 있다. 또한 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합은 세 가지 종류의 연간 티켓을 운영하고 있다. ‘연간 티켓 클래식 플러스(Gutschein für Jahreskarte CLASSIC PLUS)’를 이용하면 일반 118유로, 할인 50유로 가격으로 1년 동안 베를린국립박물관연합 소속 박물관과 미술관의 모든 상설전시와 특별전시를 관람할 수 있다. ‘연간 티켓 클래식 (Gutschein für Jahreskarte CLASSIC)’을 구매하면 일반 59유로, 할인 25유로 가격으로 1년 동안 베를린 국립박물관연합 소속 박물관과 미술관의 모든 상설전시를, ‘연간 티켓 베이직 (Gutschein für Jahreskarte Basic)’은 20유로 가격으로 모든 상설전시를 관람객이 적은 특정 시간대에 1년 동안 입장하여 관람할 수 있다.<sup>92)</sup>

그 외에도 ‘뮤지엄패스 베를린(Museumpass Berlin)’ 통합 티켓을 구매하면 3일 동안 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 산하 박물관/미술관을 포함하여 베를린에 있는 총 30개 이상의 다양한 박물관/미술관/문화기관의 전시를 3일 동안 자유롭게 입장하고 관람할 수 있다. 뮤지엄패스의 가격은 일반 32유로, 할인 16유로로, 일반적으로 3개 박물관 입장료에 해당하는 저렴한 가격으로 베를린의 주요 문화기관의 전시를 관람할 수 있고, 특별전시와 관련하여 기관마다 조금씩 사용조건이 상이하다.<sup>93)</sup>

베를린 문화포럼과 프로이센 문화유산재단 소속 기관들은 베를린 시가 지원하는 주요 문화 행사에 참여하여 소속 기관 간 협력을 넘어 확장된 협력 마케팅을 실행한다. 그 중 두 가지 중요한 문화행사로 ‘박물관의 긴 밤(Lange Nacht der Museen)’과 ‘베를린 아트 위크(Berlin Art Week)’를 꼽을 수 있다. 1997년 베를린에서 처음 시작되어 전 세계적으로 모방되고 있는 ‘박물관의 긴 밤’ 행사에서는 매년 여름 하루 밤 동안(저녁 8시부터 다음날 새벽 2시까지) 베를린 전역의 70~80여개 박물관/미술관/문화기관이 참여하여 각 기관의 특징과 소장품에 맞춘 매력적인 다양한 프로그램을 제공한다. 이 행사는 베를린 시의 세계적으로 독특하고 다채로운 박물관 경관을 소개하며 수만 명의 방문객을 끌어들이고 있고, 최근 몇 년 동안 방문객 수가 꾸준히 증가하고 있을 정도로 호응도가 높다(2024년 45,000명의 방문객을 기록함).<sup>94)</sup> 2025년 제43회 행사에는 프

92) 티켓 운영 관련 다음을 참고: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.08.10. 접속), <https://www.smb.museum/besuch-planen/preise-tickets/#:~:text=Mit%20der%20Kulturforum%2DTageskarte%20k%C3%B6nnen,Kulturforum%2DTicket%20kostet%2020%20Euro>

93) ‘뮤지엄패스 베를린’ 관련 다음을 참고: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.08.10. 접속), <https://www.smb.museum/besuch-planen/museumspass/> (2025.08.10.)

프로이센 문화유산재단에 소속된 15개 박물관/미술관/문화기관이 참여하고 이중 베를린 문화포럼의 회화관, 예술도서관, 공예박물관, 신국립미술관이 참여한다. 올해 행사에는 75개 박물관/미술관 및 문화기관이 참여하여 ‘베를린에서의 사랑’이라는 올해의 모토 하에 750개의 다채로운 프로그램/이벤트를 운영하고 한 장의 티켓으로 모든 행사에 참여할 수 있다.<sup>95)</sup>

2012년부터 매년 9월에 개최되는 ‘베를린 아트 위크’는 베를린 동시대 미술계의 최대 규모 협업 행사로 베를린 미술현장의 에너지와 창의력, 매력 속으로 베를린 시민과 전세계 관객들을 초대한다. 올해 2025년 9월 10일부터 14일까지 5일간 진행되는 이 축제는 예술가와 큐레이터, 미술 시장의 주요 인물들, 그리고 공공 및 민간 예술 공간 및 기관들을 상호 연결한다. 도시 곳곳에서 참여 갤러리, 미술관, 프로젝트 공간, 민간 컬렉션들이 순차적으로 전시 오프닝을 열고 특별 전시, 공연/퍼포먼스, 영화 상영 그리고 강연 등 다양한 프로그램과 이벤트를 선보인다. 올해 베를린 아트 위크에는 베를린 문화포럼 내 신국립미술관과 성 마태 재단을 비롯하여 프로이센 문화유산재단 산하 ‘함부르거 반 호프 - 동시대 미술관’이 참여한다.<sup>96)</sup>

#### 마. 디지털 전환에 대한 공동 대응

프로이센 문화유산재단과 소속 기관들은 방대한 소장품과 소장 자료의 디지털화를 통한 보존 및 연구와 교육 등 공적 목적을 위한 디지털 문화유산의 개방과 접근성 향상을 위해 주력해 왔고, 디지털 분야의 다양한 네트워크와 포털에 참여하고 있다. 이와 더불어 페이스북, 트위터, 인스타그램, 유튜브 채널을 통해 대중과의 소통을 확대하고 교육과 매개를 위한 새로운 디지털 콘텐츠와 서비스의 개발에도 집중하고 있다. 이러한 서비

94) 다음을 참고함: ‘박물관의 긴 밤’ 홈페이지(2025.08.10. 접속) <https://langenachtdermuseen.berlin/ueber-uns/>

95) ‘박물관의 긴 밤’ 관련 다음을 참고함: 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합 홈페이지(2025.08.10. 접속), <https://www.smb.museum/nachrichten/detail/die-staatlichen-museen-zu-berlin-sind-dabei-lange-nacht-der-museen-am-30-august-2025/>, <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/newsroom/veranstaltungen/veranstaltung-detailseite/veranstaltung/2025/08/30/lange-nacht-der-museen-2025.html>

96) ‘베를린 아트 위크’ 관련 다음을 참고함: 베를린 아트 위크 홈페이지(2025.08.10. 접속), <https://berlinartweek.de/ueber-die-berlin-art-week/>; 베를린 문화 프로젝트 홈페이지(2025.08.10. 접속), <https://kulturprojekte.berlin/projekte/berlin-art-week/>

스의 개발을 위해 베를린 문화포럼의 문화시설들은 디지털 전환이라는 숙제를 공동으로 대응하고 있는데, 공동의 플랫폼을 개발한다든가, 네트워크를 형성 및 주도하는 방식으로 이루어지고 있다.

프로이센 문화유산재단의 소속 기관들이 참여한 디지털 분야의 가장 중요한 협력 사례로 ‘museum4punkt0 - 미래 박물관을 위한 디지털 전략(Digitale Strategien für das Museum der Zukunft)’<sup>97)</sup> 프로젝트를 꼽을 수 있다. 이 프로젝트는 독일 전역의 다양한 규모와 성격의 기관들을 네트워크로 연결하여 박물관/미술관에서의 교육과 매개, 소통을 위해 필요한 디지털 서비스를 개발하는 장기 프로젝트로, 독일 연방 문화미디어청의 지원으로 2017년 5월부터 2023년 6월까지 진행되었다. 이 프로젝트의 목표는 독일 전역의 박물관들이 적절한 디지털화 전략을 개발하고 디지털 교육과 매개, 소통 서비스를 확대하도록 지원하는 것이다. 프로이센 문화유산재단은 이 공동 프로젝트를 주도했고, 독일 전역의 참여기관들은 네트워크 내에서 각 기관의 경계와 학문 분야를 넘어, 박물관에서 배우고, 경험하고, 참여하는 새로운 방식을 위한 디지털 콘텐츠/서비스를 개발했다. 또한 네트워크 내에서 축적된 지식, 경험, 그리고 결과는 프로젝트 웹사이트와 워크북을 통해 공유되었다.

이 프로젝트에서 베를린 문화포럼 내 박물관/미술관이 협력 개발한 디지털 서비스 ‘퓨처워크(Future Walk)’<sup>98)</sup>는 앱을 통해 문화포럼에 있는 박물관/미술관의 주요 컬렉션을 몰입적이고 인터랙티브한 방식으로 체험할 수 있도록 관람객을 초대한다. 각 박물관/미술관의 독특한 건축 양식과 현장에 전시된 컬렉션과 유물에 담긴 이야기에서 영감을 받은 퓨처워크 앱은 관람객이 따라가며 완전히 새로운 방식으로 문화포럼의 박물관/미술관들을 경험할 수 있는 미래적인 이야기를 만들어냈다. 내러티브에 통합된 내비게이션 기능은 관람객들을 문화포럼의 미리 정의된 실내외 공간으로 안내하며, 문화포럼의 현장과 컬렉션, 유물에 대한 흥미진진하고 체험적인 경험을 제공한다.

97) 이 프로젝트 관련 다음을 참고: 프로이센 문화유산재단 홈페이지(2025.08.09. 접속), <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/schwerpunkte/vermittlung/museum4punkt0.html>; 프로이센 문화유산재단 ‘museum4punkt0’ 프로젝트 홈페이지(2025.08.09. 접속), <https://www.museum4punkt0.de>

98) 프로이센 문화유산재단 ‘museum4punkt0’ 프로젝트 홈페이지(2025.08.09. 접속), <https://www.museum4punkt0.de/ergebnis/future-walk-ein-interaktives-hoererlebnis-fuer-das-kulturforum-und-seine-museen/>

## 바. 공동 스폰서십 및 펀딩 유치

프로이센 문화유산재단은 재단 전체와 소속 기관들의 전시, 연구, 교육과 매개 프로젝트, 소장품 복원, 디지털 프로젝트, 소장품 수집 등 다양한 과제와 활동을 위해 개인 후원자 및 후원기업을 통합적으로 모집, 관리한다. 후원자나 후원기업은 재단 전체를 후원하거나, 특정 소속기관이나 컬렉션, 특정 주제나 프로젝트를 선택적으로 후원할 수 있다.

기업의 경우 장기적인 스폰서 파트너십을 맺어 대중적으로 관심이 높은 특별 전시, 혁신적인 교육 프로젝트나 디지털 프로젝트, 그리고 중요한 소장품 복원 및 연구 프로젝트 등을 후원할 수 있다. 장기적인 기업 스폰서 파트너십의 사례로 ‘쿠라토리움 프로이센 문화유산(Kuratorium Preußischer Kulturbesitz)<sup>99)</sup>’를 꼽을 수 있다. 2014년에 설립된 ‘쿠라토리움 프로이센 문화유산’은 기업들의 스폰서 연합체로, 전략적인 스폰서 파트너십을 통해 재단의 선정된 프로젝트를 지원한다. 주로 문화 교육 및 매개, 그리고 디지털 혁신에 중점을 두고 있고, 전시, 연구 프로젝트 그리고 다양한 행사를 지원한다. 또한 재단의 네트워킹 활동 확대를 지원하고 다양한 주제의 전략적 개발을 위한 전문 지식을 제공한다. 현재 연합체에는 베르텔스만 SE & Co.(Bertelsmann SE & Co.), KGaA, 메르세데스-벤츠 그룹 AG(Mercedes-Benz Group AG), 지멘스 AG(Siemens AG), 뷔르트 그룹(Würth Group), 그리고 ZDF 등 국제적으로 활동하는 기업들이 참여하고 있다.

‘쿠라토리움 프로이센 문화유산’은 지금까지 베를린 문화포럼의 다양한 프로젝트를 후원해 왔다. 예를 들어, 프로이센 문화유산재단 베를린 국립박물관연합의 문화교육센터 ‘하우스 바스타인’에서 진행된 교육 프로젝트, 우크라이나 예술과 문화에 초점을 둔 ‘공간 만들기: 우크라이나와 연대하는 프로그래밍 시리즈’, 재단의 웹 연구 뉴스레터와 웹 매거진 발간, 훔볼트 포럼(Humboldt Forum)의 소장품 출처 연구 ‘파일럿 프로젝트 탄자니아-독일’, 2023년 온라인 서비스를 개시한 재단 전체의 데이터 포털 ‘SPK Lab’ 프로젝트, 2024년 7월부터 11월까지 베를린 문화포럼의 회화관에서 진행되었던 전시 ‘프란스 할스. 순간의 거장(Frans Hals. Meister des Augenblicks)’ 등이 있다. 이 스폰서 연합체는 현재 베를린 박물관 섬 200주년 기념 프로젝트를 후원하고 있고, 올해 5월부터 9월까지 신국립미술관의 조각 정원에서 만나볼 수 있는 나카야 후지코(Fujiko

99) ‘쿠라토리움 프로이센 문화유산’ 관련 다음을 참고하여 기술함: 프로이센 문화유산재단 홈페이지(2025. 08.04. 접속), <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/ueber-uns/unterstuetzen-sie-uns/kuratorium-preussischer-kulturbesitz.html>

Nakaya)의 안개 조각과 여름부터 박물관 섬에서 개최될 다양한 특별전도 지원했다.

그 외에도 프로이센 문화유산재단의 산하 박물관과 미술관들은 대부분 자체적인 후원 조직인 ‘친구모임(Freundeskreis)’와 ‘후원협회(Förderverein)’를 보유하고 있다. 이 후원 조직은 각 기관들이 장기적으로 소장품 수집과 복원, 전시 및 각종 행사 개최 등 다양한 활동을 실행하도록 지원하고, 그 대가로 후원 조직의 멤버들은 전시회 사전 투어, 가이드 투어, 작업실 토론, 강연 등 다양한 프로그램과 행사에 참여하고 같은 생각을 가진 사람들과의 만남과 교류의 기회를 얻는다.<sup>100)</sup>

#### 4. 베를린 문화포럼의 협력에 대한 평가

베를린 문화포럼에 소재한 문화시설들은 상위 중앙조정기관인 프로이센 문화유산재단의 조정과 산하 기관들 간에 이미 탄탄하게 구축된 협력 네트워크를 통해 창·제작(전시와 프로젝트), 연구, 교육과 축제, 마케팅, 스폰서십과 펀딩 등 여러 분야에서 다각적으로 공동 대응하며 협력하고 있다. 특히 창·제작(전시와 프로젝트) 분야에서 협력이 활발한데, 베를린 문화포럼 내 밀집해 있는 박물관과 미술관은 여러 시대와 다양한 장르와 매체를 아우르는 광범위하고 풍부한 컬렉션을 보유하고 있어 소장품을 매개로한 협력 전시와 프로젝트를 실현하는 하는데 유리한 기반을 갖추고 있기 때문이다. 앞에서 살펴본 바와 같이 소장품 간의 교차탐구와 학제적 협력 전시를 통해 새로운 주제와 관점에서 소장품을 해석하거나 재맥락화함으로써 관람객들에게도 예상치 못했던 신선한 경험과 통찰력을 제공한다.

그리고 홍보와 마케팅, 스폰서십과 펀딩의 통합적 운영이나 문화교육센터 ‘하우스 바스티안’을 통한 교육과 매개 분야의 기능적 통합, 그리고 기술적 인프라와 특별한 전문성이 요구되는 디지털 분야에서의 협력은 자원 공유와 효율성의 측면에서 긍정적으로 평가할 수 있다. 하지만 이러한 기능적 통합은 단순히 지리적 인접성을 가진 문화시설 간 협력을 넘어서 제도적으로 프로이센 문화유산재단과 같은 상위 중앙조정기관의 정책적 결정과 조정을 통해서만 가능할 것이다.

100) 프로이센 문화유산재단 홈페이지 참고(2025.08.04. 접속), :<https://www.preussischer-kulturbesitz.de/ueber-uns/unterstuetzen-sie-uns/werden-sie-mitglied-eines-freundeskreises.html>

베를린 문화포럼 내 문화기관들은 상위 중앙조정기관인 프로이센 문화유산재단 소속 기관 간의 협력 이외에도 문화포럼 내 모든 기관이 공동으로 다채로운 이벤트를 개최함으로써 문화 소비와 향유의 중심지로서 베를린 문화포럼의 브랜드를 강화하고 있다. 폭 넓은 시민들을 대상으로 한 이런 장소 마케팅의 성과는 실제 최근 몇 년 간 꾸준히 증가하고 있는 베를린 문화포럼의 관람객 수에 반영된다. 또한 프로이센 문화유산재단 산하 기관들의 전체 관람객 중 베를린 문화포럼의 관람객이 차지하는 비중이 최근 몇 년 간 꾸준히 증가하고 있다.<sup>101)</sup>

베를린 문화포럼은 박물관, 미술관, 도서관, 연구소, 콘서트홀 등 다양한 종류의 문화기관들이 밀집해 있기 때문에 각 기관의 특장점이 주변 기관에 긍정적인 영향력을 발휘하고, 각 기관의 선도적인 분야를 중심으로 협력하여 시너지를 발휘할 수 있다. 특히 베를린 문화포럼에 소재한 문화기관들의 다양성은 방문객들의 여러 문화적 니즈와 필요를 충족할 수 있기 때문에 문화시설 집적지역으로서 베를린 문화포럼의 매력과 잠재력을 확장한다.

앞에서 언급한 프로이센 문화유산재단의 개혁 과정에서 운영의 효율성과 시너지 효과를 증대하기 위해 이미 실행하고 있는 소속 기관들의 전문 업무 및 서비스의 통합과 분산이 주목을 끈다. 재단은 소속 박물관/미술관을 위해 전문적인 박물관 업무를 통합적으로 수행할 수 있도록 4개의 거점에 5개 뮤지엄팀(박물관 섬 뮤지엄팀, 베를린 문화포럼 뮤지엄팀 I, II, 다렘/훔볼트 포럼 뮤지엄팀, 함부르거 반호프 뮤지엄팀)을 구성하고 있다. 이 뮤지엄팀은 전시 관리 및 디자인, 이벤트 매니지먼트, 그래픽 제작, 대여, 현장 방문객 서비스, 커뮤니케이션, 소셜 미디어, 마케팅, 건축 서비스 등을 담당한다. 이러한 박물관 업무의 통합은 인력 운영의 효율성과 전문성을 강화할 것으로 기대된다. 또한 재단은 소속기관 중 한 기관에 ‘분산형 공유 서비스(dezentrale Shared Service)’를 설치하여 다른 소속기관에 서비스를 제공하도록 하고 있다. 예를 들어, 디지털 박물관 서비스는 ‘박물관 연구소(Institut für Museumsforschung)’를 거점으로, 출판 및 머천다이징은 예술도서관을 거점으로 운영하여, 소속 기관 간 전문성과 자원의 공유 및 운영의

101) 베를린 문화포럼의 관람객 수는 코로나 팬데믹의 영향을 받았던 2020년과 2021년을 제외하고, 2019년부터 꾸준히 증가하는 추세이다(2019년 493,000명, 2020년 150,596명, 2021년 291,779명, 2022년 680,592명, 2023년 1,020,623명, 2024년 983,754명). 프로이센 문화유산재단 산하 기관들의 전체 관람객 중 베를린 문화포럼의 관람객이 차지하는 비중 또한 최근 꾸준히 증가하고 있다(2020년 12.9%, 2021년 19.8%, 2022년 18.93%, 2023년 23.3%, 2024년 26.8%), 프로이센 문화유산재단 연례 보고서 2020~2024년 참고

효율성을 강화하고 있다.<sup>102)</sup>

프로이센 문화유산재단이 이미 추진하고 있는 그리고 앞으로 추진할 포괄적인 개혁이 향후 베를린 문화포럼의 각 소속 기관과 기관들 간의 협력, 더 나아가 문화시설 집적지역으로서 베를린 문화포럼의 발전과 위상에 구체적으로 어떤 영향을 미치게 될지 귀추가 주목된다. 프로이센 문화유산재단이라는 상위 중앙조정기관의 조정과 관리를 통해 기존에 구축된 협업과 네트워크 체계의 장점을 살리면서 개별 소속기관들의 자율성과 독립성이 강화된 운영 방식이 어떻게 구체적으로 조화를 이루어 효율성과 시너지를 발휘하게 될지 향후 개혁의 과정과 효과를 면밀히 지켜볼 필요가 있다.

베를린 문화포럼은 공연예술이나 시각예술, 공연장이나 전시장 등 하나의 단일한 예술장르나 기능에 국한되지 않는, 개별 기관들만의 고유한 소장품과 특징, 기능을 가진 여러 문화시설들이 한 장소에 집적되어 있어 관객들의 다양한 문화 콘텐츠와 경험에 대한 니즈를 충족시킬 수 있는 강점과 잠재력을 가지고 있다. 이런 부분은 문화시설 집적지역을 정책적으로 구상할 때 고려되어야 사항으로 신규 조성되는 문화시설들의 기능적 중복을 최대한 배제하고 밀접한 협력과 네트워크 구조 내에서도 각 시설이 고유의 기능과 차별성, 브랜드를 갖도록 설계하는 것이 해당 집적지역의 다양성과 매력도를 높이는데 중요한 것이다.

베를린 문화포럼 및 프로이센 문화유산재단 산하 기관들 간의 소장품 간 교차탐구와 학제적 연구, 전시 협력 등은 연구와 창·제작을 활성화하고 개별 기관의 역량을 넘어서는 포괄적이고 혁신적인 주제 연구와 전시, 프로젝트를 가능하게 한다. 이런 연구와 창·제작 분야의 협력은 단순히 지리적 인접성만으로 자연스럽게 발생하는 것은 아니기 때문에, 이를 위한 전문 인력, 재정, 제도적 지원이 함께 뒷받침되어야 할 것이다.

프로이센 문화유산재단이라는 상위 중앙조정기관의 존재는 박물관 분야 연구와 박물관 전문 업무, 교육과 매개, 소장품의 디지털화와 서비스 등에서 산하 기관 간 협력을 조정하고 기능의 통합과 분산을 통해 자원의 공유와 인력 운영의 효율성을 도모해 왔다. 특히 재단이 특정 서비스와 전문 기능을 위해 한 소속 기관을 거점으로 삼아 다른 소속 기관에 해당 서비스를 제공하도록 하는 ‘분산형 공유 서비스’는 신규 문화시설 집적지역을 설계할 때 자원의 공유와 운영의 효율성 측면에서 적극적으로 고려해 볼 만 한다.

102) 다음을 참고: Hermann Parzinger, Reform-Tagebuch: Folge 3. Die künftige Organisationsstruktur der Staatlichen Museen zu Berlin (2024.06.03.), in: SPK Magazin, Stiftung Preußischer Kulturbesitz(<https://www.spkmagazin.de/2024/reform-tagebuch-folge-3.html>)

## 제3절 미국 LA 그랜드 애비뉴 문화지구

### 1. LA 그랜드 애비뉴 문화지구의 개요

#### 가. 그랜드 애비뉴 문화지구(Grand Avenue Cultural District) 개요<sup>103)</sup>

그랜드 애비뉴 문화지구(Grand Avenue Cultural District, 이하 GACD)는 미국 로스앤젤레스(Los Angeles, LA) 다운타운 중심부, 그랜드 애비뉴(Grand Avenue)를 따라 템플가(Temple Street)에서 5번가(5th Street)까지 뻗은 문화·예술 기관 밀집 지역이다. GACD는 벙커 힐(Bunker Hill), 금융가, 사우스 파크(South Park) 지구에 걸쳐 조성되어 있으며, 그랜드 파크(Grand Park)를 통해 시청과 연결된다. 남쪽의 LA 중앙도서관부터 북쪽의 라몬 C.코르티네스 시각 및 공연 예술고등학교(Ramon C. Cortines School of Visual and Performing Arts)까지 걸쳐 있다. GACD는 미국 서부 최대 규모의 문화예술 지역으로서 LA 다운타운 문화예술 생태계에서 핵심 역할을 담당해 왔다. DTLA 얼라이언스 보고서에 따르면, 2023년 LA 다운타운 방문객 1,700만 명 중 약 250만 명이 GACD를 찾아왔고, 그중 76%가 문화·예술 행사에 참여했다.<sup>104)</sup>

2025년 4월 LA 카운티 감독위원회(Los Angeles County Board of Supervisors)는 4월을 예술의 달(Arts Month)로 선포하면서 GACD를 카운티의 핵심 문화경제 자산으로 공식 인정하는 결의안을 채택했다. 이는 GACD의 활성화를 통해 LA 다운타운을 글로벌 예술·문화 허브로 자리매김하기 위한 제도적 토대를 마련한 것이다. 지구 내 문화 기관 간 협업의 활성화로 문화예술과 관광의 진흥, 경제 성장, 고용 창출 등 다양한 목표

103) The South Pasadena(2025.4.2.).Grand Avenue Cultural District Officially Recognized in Downtown L.A. (2025.08.01. 접속)

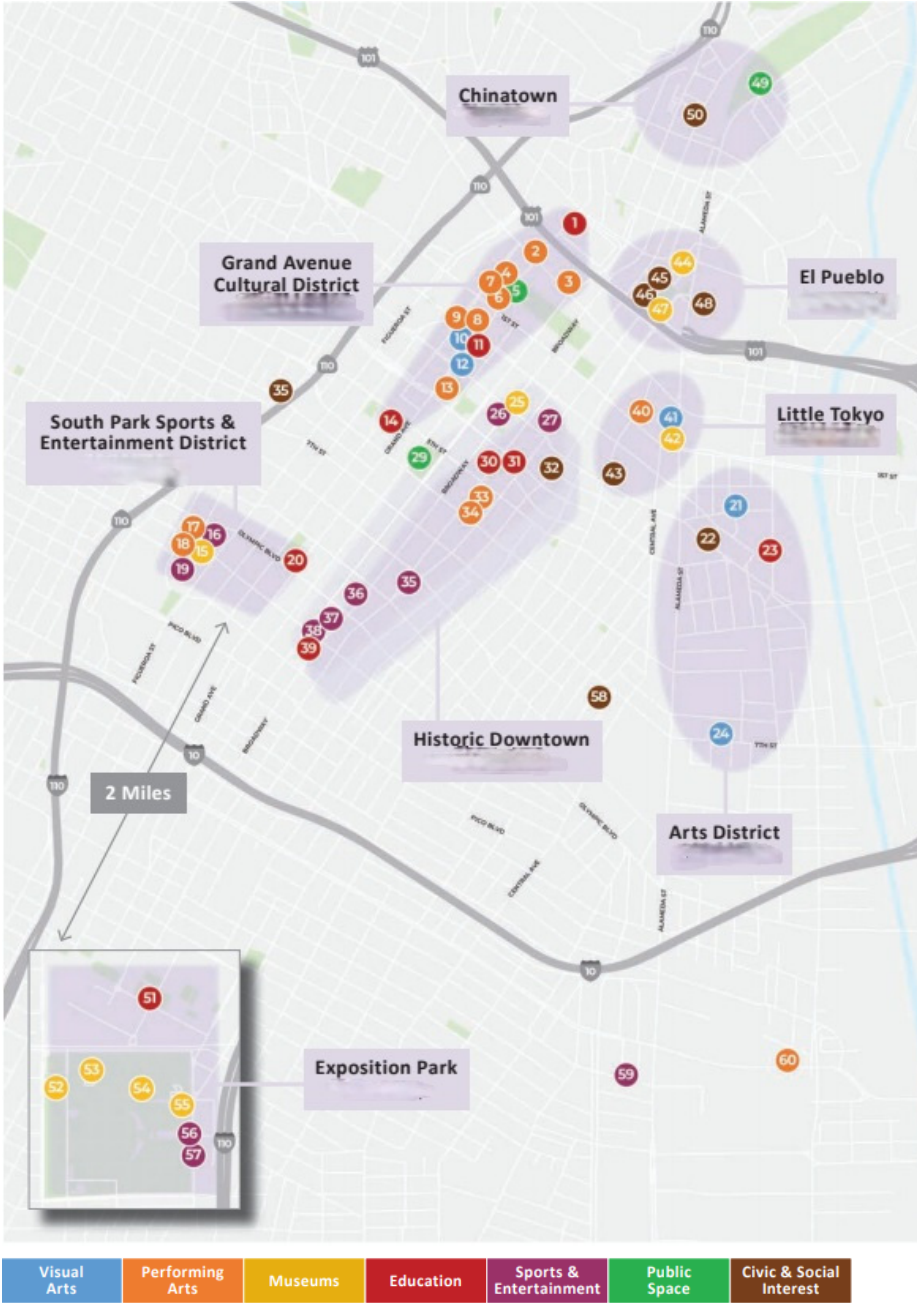
<https://southpasadenan.com/grand-avenue-cultural-district-officially-recognized-in-downtown-la>

104) DTLA Alliance 홈페이지\_DTLA Arts and Culture Report,

<https://downtownla.com/business/reports-and-research/arts-and-culture-report> (2025.08.01. 접속)

가 실현될 것으로 기대를 모으고 있다.

[그림 4-9] LA 다운타운 문화예술 생태계



#### GRAND AVENUE CULTURAL DISTRICT

- 1 Ramon C. Cortines School of Visual & Performing Arts
- 2 Center Theatre Group
- 3 Cathedral of Our Lady of the Angels
- 4 LA Opera
- 5 Gloria Molina Grand Park
- 6 LA Master Chorale
- 7 The Music Center
- 8 LA Philharmonic
- 9 REDCAT
- 10 The Broad
- 11 Colburn School
- 12 MOCA
- 13 Grand Performances
- 14 Los Angeles Central Library

#### SOUTH PARK SPORTS & ENTERTAINMENT DISTRICT

- 15 Grammy Museum
- 16 L.A. Live
- 17 Peacock Theater
- 18 The Novo
- 19 Crypto.com Arena
- 20 ASU FIDM

#### ARTS DISTRICT

- 21 Hauser & Wirth Los Angeles
- 22 Art Share LA
- 23 SCI-Arc
- 24 Institute of Contemporary Art LA

#### HISTORIC DOWNTOWN

- 25 Skid Row History Museum
- 26 Million Dollar Theater
- 27 The Smell
- 28 Piece by Piece
- 29 Pershing Square
- 30 UCLA Downtown
- 31 ArtCenter

- 32 Made by DWC
- 33 Los Angeles Theatre Center
- 34 Latino Theater Company
- 35 Orpheum Theater
- 36 United Artists Theater
- 37 The Mayan
- 38 The Belasco Theater
- 39 ASU California Center

#### LITTLE TOKYO

- 40 East West Players
- 41 The Geffen Contemporary
- 42 Japanese American National Museum
- 43 Japanese American Cultural & Community Center

#### EL PUEBLO

- 44 Italian American Museum LA
- 45 Plaza Olvera
- 46 LA Plaza de Culturas Y Artes
- 47 Chinese American Museum
- 48 LA Metro Arts

#### CHINATOWN

- 49 Los Angeles State Historic Park
- 50 Chinatown Summer Nights

#### EXPOSITION PARK

- 51 USC
- 52 Lucas Museum of Narrative Art
- 53 Natural History Museum of LA County
- 54 California Science Center
- 55 California African American Museum
- 56 Los Angeles Memorial Coliseum
- 57 BMO Stadium

#### OTHER AREAS

- 58 Inner-City Arts
- 59 The Mistake Room
- 60 LA Dance Project

Visual Arts	Performing Arts	Museums	Education	Sports & Entertainment	Public Space	Civic & Social Interest
-------------	-----------------	---------	-----------	------------------------	--------------	-------------------------

출처: DTLA Alliance 홈페이지\_DTLA Arts and Culture Report

<https://downtownla.com/business/reports-and-research/arts-and-culture-report> (2025.08.01. 접속)

## 나. GACD 구성 현황

GACD는 문화예술 집적지역으로서 공연예술 및 시각예술 관련 시설, 교육 기관, 도서관 등 다양한 공공시설이 배치되어 있다. 그랜드 애비뉴를 중심으로 자리 잡고 있어 지리적 접근성을 고려하면 ‘클러스터(Cluster)’에 가깝다. 2025년 4월 공식 결의안 채택이라는 제도화 이전에도 이들 시설 간 상호 협력은 자생적으로 빈번하게 이루어져 상호

시너지를 창출한 경험을 오랜 기간 축적해왔다.

### 1) 공연예술 분야 시설

#### ① (공공+민간/지역) 뮤직 센터(The Music Center)

GACD의 중심 기관으로서 지구 내 문화예술 기관들과의 협력을 주도적으로 이끄는 뮤직 센터는 1964년 개관한 대규모의 공연예술 복합단지로서 LA 다운타운의 그랜드 애비뉴에 위치한 문화 허브다. 공식 법인명은 ‘로스앤젤레스 카운티 공연예술센터(Performing Arts Center of Los Angeles County)’이지만, 일반적으로 ‘더 뮤직 센터(The Music Center, TMC)’로 불린다. 뮤직 센터는 LA 카운티가 시설을 소유하고, 비영리 법인인 로스앤젤레스 카운티 공연예술센터(Performing Arts Center of Los Angeles County, PACLAC)가 1963년부터 카운티와의 계약을 통해 운영을 담당한다.

극장 네 개를 보유하고 있는데, 1964년 개관한 도로시 찬들러 파빌리온(Dorothy Chandler Pavilion)은 3,200석 규모로 아카데미 시상식을 개최했으며, LA 오페라와 글로리아 카우프만(Gloria Kaufman) 댄스 시리즈<sup>105)</sup>를 대표 프로그램으로 선보인다. 1967년 동시 개관한 마크 테이퍼 포럼(Mark Taper Forum, 736석)과 아만슨 극장(Ahmanson Theater, 2,109석)은 각각 실험 연극과 브로드웨이 스타일의 공연을 위한 공간으로 설계되었다. 2003년 완공된 월트 디즈니 콘서트홀(2,265석)은 프랭크 게리가 설계한 건축학적 걸작으로, 음향학적으로 정교한 콘서트홀 중 하나이다.

뮤직 센터에는 4개의 상주 단체가 있다. LA 필하모닉(LA Phil)은 1919년 창단되어 최근까지 구스타보 두다멜이 음악감독을 맡았다. 월트 디즈니 콘서트홀에서 겨울 시즌(10-6월), 자연 원형 야외 공연장 중 하나인 할리우드 볼(Hollywood Bowl)에서 여름 시즌(7-9월)을 운영한다. 이외에도 1964년 창단된 합창단 LA 마스터 코랄(LA Master Chorale)과 1986년 창단된 LA 오페라단, 비영리 연극단체인 센터 시어터 그룹(Center Theater Group)이 있다.

#### ② (민간/지역) REDCAT

REDCAT(Roy and Edna Disney CalArts Theater)은 2003년 사립대학인 캘리포니아 예술대학(CalArts) 산하에 설립된 현대예술센터다. 월트 디즈니 콘서트홀 복합단지

105) 세계적 수준의 발레 및 현대 무용 공연을 LA 도심에서 만날 수 있도록 기획된 시즌형 무용 축제로 LA 지역 예술 후원자인 글로리아 카우프만(Gloria Kaufman)의 기부로 시작되어 20년 넘게 이어지고 있음

내에 있으며 250석 규모의 가변형 블랙박스 극장과 갤러리를 보유하고 있다. REDCAT 은 실험적이고 혁신적인 현대예술을 선보이는 플랫폼 역할을 수행하고 있으며, 지역 예술가들과 국제적 아티스트들이 새로운 아이디어를 자유롭게 표현하고 관객과 소통할 수 있는 열린 공간을 지향한다. 교육과 커뮤니티 참여를 중시하여 예술가 워크숍, 토크, 전시, 퍼포먼스 등 다양한 프로그램을 통해 현대예술의 확장과 대중화를 적극적으로 추진한다.

### ③ (민간/지역) 그랜드 퍼포먼스(Grand Performances)

1986년 창립된 비영리 공연예술 단체로 LA 다운타운에서 무료 야외 콘서트, 연극, 무용 등을 선보인다. 공연예술을 통해 지역 사회에 영감을 불어넣고 다양성을 기념하여 LA를 통합하는 데 기여하는 것을 핵심 미션으로 삼고 있다.

## 2) 시각예술 분야 시설

### ① (민간/지역) 더 브로드(The Broad)

미국의 사업가 엘리 브로드와 그의 아내 에디스 브로드(Eli and Edythe Broad)에 의해 1984년 설립된 브로드 예술 재단(The Broad Art Foundation)이 보유한 컬렉션을 공익적 목적으로 대중에게 공개할 목적으로 만든 미술관이다. 대중에게 무료 일반 입장과 함께 기획전시, 관객 참여 프로그램을 제공한다. 전후 및 현대미술 작품 2,000여 점이 넘는 작품을 소장하고 있는데, 앤디 워홀, 장 미셸 바스키아, 제프 쿤스 등의 작품이 포함되어 있다. 매년 전 세계에서 약 90만 명 이상의 방문객들이 찾고 있다. 전시 공간을 70% 이상 확장하는 공사를 진행 중이며 2028년 하계 올림픽 개최 이전에 완료 예정이다. 브로드 예술 재단은 국내외에 작품 대여 서비스도 제공하고 있는데 본부가 현재 미술관에 있다.

### ② (민간/지역) MOCA

1979년에 개관한 현대미술관으로 LA 지역 예술가, 컬렉터, 후원자, 정치인들이 시에 현대 미술관이 필요하다는 공동의 인식 아래 예술가 주도로 태동한 현대 미술관이다. 주로 1940년 이후 제작된 미국 및 유럽의 현대미술 작품을 수집·전시해왔다. 그랜드 애

비뉴에 MOCA Grand Avenue(1986, 이소자키 아라타 설계) 본관이 있고, 대규모 설치·미디어아트·건축적 실험이 가능한 게펜 컨템퍼러리(GEFFEN Contemporary at MOCA)가 리틀 도쿄 지역에 있다. 약 8,000점의 컬렉션을 보유하고, 앤디 워홀, 마크 로스코, 바네사 비크로프트, 비바라 크루저 등 미국 현대미술의 거장들과 남캘리포니아의 중견·신진작가 작품까지 폭넓게 다루고 있다.

### 3) 교육 분야 시설

#### ① (민간/지역) 콜번 스쿨(Colburn School)

1950년 서던 캘리포니아 대학교 부설 음악 예비 학교로 설립되었다가 1980년 독립했다. 1980년 리처드 D. 콜번(Richard D. Cloburn)이 학교 재단에 거액을 기부했으며 이후 콜번 스쿨로 교명을 변경했다. 음악원(Conservatory of Music), 커뮤니티 예술학교(Community School), 무용 아카데미(Dance Academy), 뮤직 아카데미(Music Academy)로 구성되어 있으며, 예술교육과 시연 기회를 제공한다. 현재 프랭크 게리가 설계한 대규모의 확장 계획을 추진 중이며, ‘콜번 센터(Colburn Center)’로 명명된 이 확장 시설에는 새로운 음악 및 무용 교육 리허설 공간과 함께, 학교와 외부 단체가 공연할 수 있는 1,000석 규모의 새로운 강당이 들어설 예정이다(2027년 완공 예정)<sup>106)</sup>.

#### ② (공공/지역) 라몬 C. 코르티네스 시각 및 공연예술고등학교(Ramon C. Cortines School of Visual and Performing Arts)

LA 통합교육구(LA Unified School District, LAUSD) 산하의 예술 공립 고등학교로 2009년 개교했다. 음악, 무용, 연극, 시각예술, 미디어아트 등 전문적 예술교육과 일반 교과교육을 결합하여 예술 인재를 양성한다. 매년 약 250~300명의 신입생을 추천제로 선발한다. 비공식적으로 학교 이름은 Grand Ave Arts High School, VAPA로 불린다.

106) URBANIZE(2025.7.8.), Steel skeleton takes shape for \$335M Colburn Center. <https://la.urbanize.city/post/steel-skeleton-takes-shape-335m-colburn-center>. (2025.08.01.접속). <https://colburncenter.org/>

#### 4) 공공 시설(Public Space)

##### ① 글로리아 몰리나 그랜드 파크(Gloria Molina Grand Park)

LA 중심부 시빅 센터(Civic Center)에 위치한 대형 공원으로 원래 1966년 시빅 센터 몰(Civic Center Mall)로 개발되었다가 2012년 7월 그랜드 애비뉴 프로젝트(Grand Avenue Project)라는 대규모 재개발의 일환으로 본격적인 시민 공원으로 새롭게 오픈했다. 뮤직센터에서 시청까지 약 4만9천㎡(12acre) 규모로 연중 무료 공공 프로그램과 녹지공간을 제공한다. 공원의 각종 문화예술 프로그램과 유지 관리는 뮤직센터에서 계약을 통해 맡아오고 있다. 2014년 LA 카운티 감독위원회는 독립적으로 공원의 프로그램 등 운영을 담당할 비영리법인인 그랜드 파크 재단(Grand Park Foundation)의 설립에 필요한 기금을 지원하기로 결정해 재단 설립을 추진 중에 있다.<sup>107)</sup>

##### ② 성모 대성당(Our Lady of the Angels Cathedral)

LA 카운티의 중심부 할리우드 프리웨이 인근에 위치한 로마 가톨릭교회의 대성당으로, 2002년에 봉헌되었다. 이 성당은 이전에 대교구의 주교좌 성당이었던 세인트 비비아나 성당이 1994년 노스리지 지진(Northridge earthquake)으로 심각한 피해를 입은 뒤, 새롭게 건립된 것이다. 건축은 스페인 출신의 세계적 건축가 라파엘 모네오(Rafael Moneo)가 맡아, 현대적이면서도 전통 종교 건축의 상징성과 장엄함을 함께 구현하도록 설계됐다. 내부 공간은 최대 3,000명을 수용할 수 있으며, 바티칸 인증을 받은 성 비비아나의 성유물, 과달루페의 성모와 연관된 유물 등이 보관되어 있다. 대성당 광장에서는 연중 다채로운 예배와 대규모 행사가 펼쳐진다. LA 대교구 소속 신자들의 '모교회'로 기능하고 있다.

##### ③ LA 중앙도서관(L.A. Central Library)

LA 다운타운 중심에 위치한 미국 대표 공공도서관 중 하나로, LA 공공도서관 시스템(72개 분관)의 본관 역할을 한다. 1926년에 건립된 이 도서관은 1993년 확장·복원 공사 후 현재는 8층, 143km에 이르는 서가를 가지고 있다. 2백80만 권이 넘는 장서, 5,000종

107) Los Angeles Times(2014.6.25.).Supervisor Molina starts new foundation to oversee Grand Park. (2025.08.01.접속)  
<https://www.latimes.com/entertainment/arts/la-et-cm-county-arts-budget-grand-park-20140625-story.html>

이상의 정기 간행물, 1,000만 권 이상의 디지털 특허, 300만 점이 넘는 사진, 희귀본, 계보·역사·예술·비즈니스·과학·어린이·청소년·문학 등 9개 주제부가 마련되어 있다. 1986년 도서관 화재로 인해 40만여 권의 도서가 소실되는 비극을 겪었지만, 후원과 기부를 통해 재건되어 LA의 문화적 자긍심과 공동체 정신을 보여주는 상징이 되었다.

## 2. 문화지구 조성 관련 정부 정책 및 운영

### 가. GACD의 조성 배경<sup>108)</sup>

GACD의 등장은 LA 다운타운의 도시재개발과 문화정책의 역사적 맥락에서 이해될 필요가 있다. 19세기 중반부터 벙커 힐 지역은 언덕에 위치하여 좋은 전망을 확보할 수 있는 LA의 고급 주거지였다. 1870년대 부유층을 위한 맨션과 호텔들이 들어섰지만, 20세기 초부터 점차 쇠락하기 시작해 1920년대에는 대부분의 맨션이 하숙집이나 아파트로 전환되었고, 1940년대에는 LA에서 가장 인구밀도가 높은 서민 주거지역이 되었다. 2차 대전 후 LA 다운타운은 심각한 쇠퇴를 겪게 된다. 고속도로 체계의 확장으로 도시 외곽 개발이 가속화되면서 기업과 주민들이 교외로 이전해 갔다. 1950년대 LA 정부는 벙커 힐을 슬럼가로 규정하고 도심일대를 상업용 고층건물로 재개발하기 위한 대대적인 도시재개발 프로젝트에 착수하게 된다. 이때 그랜드 애비뉴의 대부분이 주거지구에서 금융지구 등 상업지구로 전환되었다. LA 타임즈 발행인 노먼 찬들러(Norman Chandler)의 부인 도로시 버펄 찬들러는 예술을 통한 도심 재생의 비전을 제시하고 1955년 LA 필하모닉을 위한 전용 콘서트홀 건립 캠페인을 시작했는데, 이것이 그랜드 애비뉴 문화지구의 출발점이 된다.<sup>109)</sup> 민간에서 자금을 모금하고, LA 카운티가 부지와 나머지 금액을 지원하는 민관협력 방식으로 뮤직 센터를 건립하게 된다. 1964년 도로시 찬들러 파빌리온이 개관하고, 이어 1967년 마크 테이퍼 포럼과 아만슨 극장이 완공되면서 그랜드 애비뉴는 LA의 공연예술 중심지로 자리 잡기 시작했다. 뒤이어 1979년에는 현대미술관

108) Los Angeles Times(2019.5.22.).How Bunker Hill transformed Los Angeles and Grand Avenue. <https://www.latimes.com/entertainment/arts/la-et-grand-avenue-time-line-2019-htmlstory.html> (2025.08.01.접속)

109) 뮤직센터 홈페이지 : <https://www.musiccenter.org/about/about-us/our-story/our-history/>. (2025.08.01.접속)

인 MOCA가 개관했다. 공연예술과 시각예술 관련 규모 있는 기관들이 건립·운영되면서 이 지역은 LA 다운타운의 문화예술 중심지가 된다.

2001년 민간 주도의 시민 그룹인 그랜드 애비뉴 위원회(Grand Avenue Committee)가 결성되고 LA시와 카운티와의 협력을 통한 지역 재활성화 논의가 본격적으로 시작되게 된다. 위원회는 공공 및 민간의 대표들로 구성되었으며, 개발업자를 선정하고 공공의 승인과 지원의 기반을 마련했다<sup>110)</sup>. 2003년 9월에는 그랜드 애비뉴 당국(Grand Avenue Authority)<sup>111)</sup>이 창설되게 되는데 이는 LA 시와 카운티 간의 공동 권한 당국(Joint Powers Authority)이다. 그랜드 애비뉴 당국은 LA 도시 개발 관련하여 종종 독립했던 두 정부 기관들을 하나로 통합한 기구였다. 2007년 LA 시와 카운티는 그랜드 애비뉴 프로젝트(Grand Avenue Project)를 공식 승인하게 되고, 그랜드 애비뉴 당국이 프로젝트를 맡아 관리하게 된다. 이는 LA 다운타운 역사상 단일 개발 사업으로는 최대 규모였으며, 수십 년간 시도되었지만 실패했던 다운타운 중심의 문화 허브 구축이라는 목표를 실현하는 전환점이 된다. 2007년 프로젝트의 기공식을 기대하였으나 경기침체로 단계적으로 개발되었다. 2012년 그랜드파크가 프로젝트의 초기 단계의 결실로 대중에게 공개되었다. 2014년에는 프로젝트의 첫 번째 주거용 타워인 에머슨 아파트(The Emerson)가 완공되고 2015년 현대미술관인 The Broad 개관, 2022년 프로젝트의 마지막 단계였던 더 그랜드 LA(The Grand LA)<sup>112)</sup> 완공 등으로 이어졌다

이후 뮤직 센터가 중심이 되어 MOCA, 콜번 스쿨과의 다년간 다양한 협업을 추진하

---

110) Larchmont Chronicle(2019.2.28).Eighteen years in the making, centerpiece of Grand Avenue Project — 'The Grand' — finally breaks ground. (2025.08.01.접속)

<https://larchmontchronicle.com/eighteen-years-in-the-making-centerpiece-of-grand-avenue-project-the-grand-finally-breaks-ground/>

111) LA 시와 카운티가 2003년 9월 공동으로 설립한 기구로 주요 목적은 LA 다운타운 그랜드 애비뉴 일대의 대규모 재개발과 활성화를 체계적으로 추진·관리하는 데 있었음. 시와 카운티가 보유한 부동산의 공동 개발을 조정하며, 이 지역에 주거·상업·문화를 아우르는 복합적 도시환경을 조성하는 역할을 담당함. Grand Avenue Authority의 구성은 시 정부와 카운티 정부 대표(각각 2명)로 구성된 이사회 형태이며, 실제 실행과 운영은 산하의 그랜드 애비뉴 위원회가 맡음. 이 기구는 공유지 분양, 개발업자 선정, 마스터 플랜 승인, 자금 조달, 개발 단계별 관리 등을 통합적으로 수행했고, 민간 개발자 Related Companies와의 파트너십 아래 The Grand LA, Grand Park, 현대미술관 The Broad 등 다양한 상징적 프로젝트들을 실현함. 이처럼 Grand Avenue Authority는 서로 이질적이고 때로는 갈등하던 두 행정기관을 단일 목표(Grand Avenue의 미래 도시구현)로 적극 결속시키는 '공공-공공' 협력 플랫폼이었으며, LA 도심 도시재생 프로젝트의 실질적 거버넌스와 추진체 역할을 수행함.

112) 세계적 건축가인 프랭크 게리(Frank Gehry)가 설계한 복합문화공간으로 고급 레지던스, 호텔, 레스토랑, 쇼핑, 예술공간이 모여있는 캘리포니아의 새로운 랜드마크

고 보스턴 컨설팅 그룹의 로드맵 개발 지원, 더 브로드 재단(The Broad Foundation)의 초기 자금 지원을 받으며 GACD의 제도화를 위한 기반을 마련하였다<sup>113)</sup>. 마침내 2025년 4월 LA 카운티 감독위원회가 공식 문화지구로 공식 승인하였다. GACD의 공식 승인을 통해 그동안 축적된 LA의 문화 인프라를 하나의 브랜드로 통합하고 2026년 월드컵, 2028년 하계 올림픽 등 국제 행사 개최를 계기로 LA의 문화적 정체성을 한 차원 넘게 재정의하려는 목표를 향해 나아가고 있다.

## 나. 주요 정부 정책

### 1) 그랜드 애비뉴 프로젝트(Grand Avenue Project) 추진

LA 다운타운의 중심부인 그랜드 애비뉴 일대를 대규모 문화·상업·주거 복합지구로 재탄생시키기 위한 정부 주도의 도시 재개발 정책 사업으로 LA시와 카운티가 공동 승인과 두 기관으로 구성된 공동 관한 당국인 그랜드 애비뉴 당국이 관리를 맡았다. 이 프로젝트는 기존의 무분별한 공급으로 인한 상업용 부동산의 폭락 및 단기적인 투자를 방지하기 위해 콘텐츠와 프로그램이 있는 프로젝트를 기획하였고, 정부가 소유한 공공 토지에 민간 자본을 유치하는 정부-민간의 협력 모델(Public-Private Partnership)의 대표적인 사례로 평가받고 있다.

LA시는 프로젝트의 성공적 추진을 위해 다양한 형태의 직·간접적 지원을 제공했다. 다운타운의 공공 소유지(주차장, 공공청사 주변 등)를 민간 개발사(주로 Related Companies)에 장기 임대하여 개발을 유도했다. 시 정부는 개발사에 여러 재정적 인센티브와 지원을 마련해주었다. 개발사는 토지를 구매하는 대신 선금 임대료(ground lease payment)를 나누어 내게 하고, 나머지는 매출에 연동된 임대료를 지불하도록 하였다. 이처럼 초기 자금 부담을 줄여 프로젝트 추진에 대한 민간 금융조달을 보다 용이하게 만들었다. 정부는 프로젝트 초기 단계에서 그랜드 파크(Grand Park)를 조성하고, 거리 경관 개선 및 공공 공간을 확충하는 데 예산을 투입해 인프라를 개선한다. 젠트리피케이션 방지를 위해 다양한 소득계층이 입주할 수 있는 주택 유형을 혼합하도록 법령

113) Observer(2025.04.08.). Grand Avenue Cultural District Recognized in Downtown Los Angeles. <https://ognsc.com/grand-avenue-cultural-district-recognized-in-downtown-los-angeles/> (2025.08.01.접속)

을 제정했고, 이를 통해 주택을 공급하기도 했다.

시는 개발 단계별로 필요한 도시계획, 교통 영향분석 등 행정지원은 물론, 주거 세대 내 저소득층 분양 임대를 위한 별도의 주택정책 수단도 제공했다. 이러한 다각적 지원책은 고밀도 도심 활성화 및 사회적 주택 확보라는 공공적 목표와, 막대한 민간 투자를 이끌어 도시의 자생적 성장을 도모하려는 목표를 동시에 달성하기 위해 마련된 것이었다. 결과적으로 시 정부의 세금 감면, 토지 지원, 인프라 투자 등 일련의 지원책은 프로젝트의 성사와 중요한 역할을 하게 된다.

## 2) <‘예술의 달’ 선포 및 그랜드 애비뉴 문화지구(GACD) 인정 결의안> 채택<sup>114)</sup>

GACD 인정 결의안은 민간에서 LA 다운타운의 활성화를 위해 자발적으로 추진 중이던 여러 논의와 협력의 결과물로 탄생했다. 뮤직센터가 콜번 스쿨, MOCA 등 그랜드 애비뉴 일대 주요 문화예술 기관들과 긴밀히 협의하여 이니셔티브의 프레임워크를 개발해왔고 보스턴 컨설팅 그룹(Boston Consulting Group)의 자문을 받아 청사진을 만들어냈다. 이들은 다양한 이해관계자와 설문·실무협의회·워크숍을 열어 “기관 간 콜라보레이션과 문화 접근성 확대가 도심 전체의 경쟁력을 높인다”는 공동 비전을 확인하며 상호 신뢰를 쌓아왔다. 여기에 월드컵이나 올림픽 및 패럴림픽 등과 같은 메가 이벤트를 앞두고 도시 브랜드와 경쟁력을 높이려는 전략적 필요도 결의안 채택의 중요한 동기가 되었다.

공식적인 결의안은 2025년 4월 1일 LA 카운티 감독위원회에서 Hilda L. Solis 감독관이 발의한 안건으로 만장일치 통과됐다. 결의안은 4월을 ‘예술의 달’로 지정하고 GACD를 공식 문화지구로 지정해 대중 예술 참여 확대, 경제 활성화, 관광 증대, 일자리 창출, 다운타운 재활성화를 목표로 내세우고 있다. 댈러스 예술 지구(Dallas Arts District, 이하 DAD)와 같은 타 도시의 성공사례에서 영감을 받은 것을 언급하면서 비슷한 맥락에서 이러한 조치가 LA 다운타운의 지속가능하고 포용적인 생태계를 구축하는데 기여할 것으로 전망했다. 결의문에는 실행을 위한 비영리법인을 설립하고 집행 이사회와 집행이사(Executive Director)를 선임하여 공식 거버넌스 구조를 마련하기로 했

114) LA 카운티 홈페이지 <https://file.lacounty.gov/SDSInter/bos/supdocs/201379.pdf> (2025.8.4. 접속)

다. 공식 브랜드 확립 및 온라인 정보 제공(애플리케이션·웹사이트 제작), 소외지역 예술 기관과의 협력 확대 등의 실행체계 수립을 실천 과제로 제시했다. 향후에는 그랜드 애비뉴 이외의 지역 문화예술 기관과의 협력도 확대할 계획임을 밝혔다.

〈'예술의 달' 선포 및 그랜드 애비뉴 문화지구(GACD) 인정 결의안〉 전문

LA 카운티 감독위원 솔리스(Hilda L. Solis) 발의

2025년 4월 1일

예술은 활기에 넘치고 번영하는 지역사회를 형성하는 데 중요한 역할을 합니다. 예술은 창의력을 불러일으키고, 대화를 촉진하며, 사회에 풍부한 다양성을 반영하며 문화를 도심 개발과 사회 통합의 주춧돌로 만듭니다. 특히 문화지구는 경제 성장, 지역사회 참여, 공동의 정체성 형성의 강력한 동력이 됩니다. 조직 간 협력을 통해 제한된 구역에 예술·문화 자원을 집중함으로써, 주민과 방문객 모두가 다양한 형태의 예술을 경험할 수 있는 환경을 조성합니다. 그 과정에서 문화지구는 도시의 문화적 기반을 풍성하게 하고, 지역경제를 활성화하며, 관광을 촉진하고, 시민들에게 자긍심을 제공하며, 사회적 형평성 증진의 장이 됩니다. LA, 특히 그랜드 애비뉴 일대에 문화지구를 조성하는 것은 LA 다운타운을 글로벌 예술도시로 자리매김시키고, 엔젤리노(로스앤젤레스 주민)를 위한 포용성과 접근성 높은 예술 공간을 마련하는 데 중요한 계기가 될 것입니다.

그랜드 애비뉴 문화지구는 LA 다운타운을 활기찬 세계 예술의 중심지로 재정 의하겠다는 변화의 이니셔티브(Initiative)입니다. 뮤직센터가 그랜드 애비뉴 주요 문화기관들과의 협력을 이끄는 본 지구는, 지역경제 활성화, 예술 참여 확대, 모든 사람을 위한 포용적·접근성 높은 문화체험 활성화를 목표로 합니다. GACD는 지역 사회에 직접적인 영향을 줄 뿐만 아니라, LA카운티를 예술·문화 분야의 글로벌 리더로 자리매김하려 하며, 특히 2026년 FIFA 월드컵, 2028년 올림픽/패럴림픽을 앞둔 시점에서 중요한 의미를 갖습니다.

이 프로젝트는 '함께일 때 더 강하다'는 믿음과 조직 간 협력을 통해 GACD 구성원들이 공동으로 공공 서비스를 확대할 수 있다는 신념에 기반합니다. 공식적인 문화지구 지정은 협력, 혁신, 공동체 참여가 꽃피는 환경을 만들기 위한 것이며, 예술이 공동체를 풍요롭게 하고 사회적·경제적 변화의 동력임을 강조합니다. GACD는 덜러스 예술 지구(The Dallas Arts District) 등과 같은 성공 모델에서 영감을 받아 문화기관, 지역 비즈니스 주체, 공공 파트너들이 지속가능하고 포용적인 생태계를 구축해 예술·문화의 지역/국제 중심지로 만들고자 합니다.

The Broad, MOCA, Grand Performances, Colburn School, LA Phil, Center Theatre Group, LA Opera, LA Master Chorale, Gloria Molina Grand Park, Our Lady of Angels Cathedral, Grand Ave Arts High School, REDCAT, The Library Foundation, L.A. Central Library, DTLA Alliance, LA 시, 메트로, The Broad Foundation 등이 이미 참여를 확정하거나 지지하고 있습니다. GACD는 매년 수천 명이 참여하는 Grand Ave Arts: All Access 등 행사를 통해 이 지역의 다양한 예술·문화 역량을 입증했습니다. 앞으로도 파트너십 확대와 접근성 증대를 통해 모든 엔젤리노의 일상에 예술이 자리하도록 할 것입니다.

이제 GACD는 Executive Director(집행 이사) 채용, 공식 거버넌스(운영) 구조 확립 등 새로운 단계로 나아가고 있습니다. LA 카운티 감독위원회의 공식 인정을 통해 문화 중심지로서의 지위가 공고해질 뿐만 아니라, 연대·투자·자원·글로벌 주목이 더해져, LA 다운타운이 앞으로도 문화혁신의 선두에 설 수 있게 될 것입니다. 이에, 나는 감독위원회에 다음을 요청합니다:

1. 2025년 4월을 LA카운티 '예술의 달'로 공식 선포하여, 예술이 카운티의 문화 정체성·경제 활력·공동체 통합에 기여하는 중요성을 기념 및 홍보할 것.
2. GACD를 LA카운티의 핵심 문화·경제 자산으로 공식 인정. 이 인정을 통해 GACD가 카운티 문화지형의

중심 역할을 하고, 지속적 성장과 문화/경제 발전의 기반이 되도록 할 것.

3. 뮤직센터와 GACD 주요 기관들이 LA Plaza de Cultura y Artes, 일본계/중국계 미국인 박물관 등 그랜드 애비뉴 외 문화기관과도 협력하여, 카운티 전역의 문화적 연계 및 다양한 커뮤니티와의 포용적 네트워크 구축, 예술 커뮤니티와 다양한 인구집단 간의 연결을 강화할 것.

4. GACD를 비영리법인으로 공식 설립하면서 이사회(Board)는 반드시 다양성과 대표성을 갖추고, 다양한 문화인종·민족·사회경제적 배경의 인사가 참여하도록 할 것. 이 다양성은 LA 카운티 문화 형평성·포용성 이니셔티브(CEII)의 가치를 반영해야 함.

## 댈러스 예술 지구(Dallas Arts District, DAD)<sup>115)</sup>

### 1. 개요

댈러스는 미국 텍사스 주 북부에 위치한 대도시로 미국 전체에서는 아홉 번째로 큰 도시이다. 교통, 산업, 금융, 정보통신, 방위산업 분야에서 강한 경쟁력을 가지고 있고, 댈러스 포트워스 국제 공항이 위치해 글로벌 허브 역할도 하고 있다. 댈러스 예술 지구는 댈러스 다운타운의 북동쪽에 위치해 있는 미국 대표 예술 지구로 다양한 문화시설들이 있는 보행자 친화적 예술문화 집적지역으로 19개 블록, 약 47만㎡에 걸쳐 있다. Dallas Museum of Art, Meyerson Symphony Center, Nasher Sculpture Center, Winspear Opera House, Wylie Theatre 등 유명한 공연장과 박물관이 밀집해 있으며, Klyde Warren Park와 같은 공원도 이 지역의 연결성과 접근성을 높여주고 있다.

1970년대 말 도시 재생과 문화 집적을 통한 도시 경쟁력 강화라는 시대적 배경에서 시작되었다. 1978년 Dallas시가 도시 중심부에 공연예술과 문화센터들을 집중시키는 구상을 시작했으며, 이는 당시 도시의 북동쪽 지역이 주차장과 자동차 판매장으로 활용되는 등 경제적으로 침체된 상황을 개선하고자 하는 의도가 있었다. 댈러스 시와 주요 문화 기관들의 의지로 시작해 만들어낸 마스터 플랜인 사사키 플랜(Sasaki Plan)이 1982년 채택되면서 본격적인 예술지구 조성이 시작되었다. 이 마스터플랜은 12개 블록에 걸친 거의 빈 땅에 문화 시설뿐만 아니라 소매업, 레스토랑, 사무실, 주거시설을 혼합하여 배치함으로써 '꾸준한 일상 활동의 흐름'을 보장하는 것을 목표로 했다. 1984년 Dallas Museum of Art(DMA)가 지구에 첫 번째 기관으로 개관하면서 공식적인 예술지구가 출범하게 되었다.

DAD는 2015년부터 2024년까지 경제 활동 규모가 1억 2,860만 달러에서 3억 9,580만 달러로 3배 증가한 경제적 성과 이외에도 지속 가능한 문화 생태계 구축을 이뤄냈다<sup>116)</sup>. 이 지구가 연간 수백만 달러의 경제 활동과 수천 개의 일자리를 창출하며 지역 경제 활성화에 크게 기여한 점도 성공에 중요한 역할을 한 것으로 평가된다. 2024년과 2025년 연속으로 USA Today에서 미국 최고의 예술 지구로 선정될 정도로 중장기적 비전, 효과적인 거버넌스, 지속적인 투자와 혁신의 결과의 사례로 언급되고 있다.

### 2. 운영 주체

운영 구조는 공공-민간 파트너십(Public-Private Partnership) 모델을 기반으로 한다. Dallas Arts District Foundation이 핵심 운영 주체로, 501(c)(3) 비영리 단체로 지정되어 있다. 이 재단은 2009년 독립 비영리 문화지구 관리 기관이 되었다. Dallas 시 정부는 공공 투자와 정책적 지원을 담당한다. 시는 문화시설 건설을 지원했고, 이에 대응하여 민간 부문에서 투자가 이루어졌다. 민간 재단과 기업들도 중요한 역할을 담당한다. Moody Foundation이 천만 달러 규모의 Moody Fund for the Arts를 조성하여 소규모 예술단체들을 지원하고 있으며<sup>117)</sup>, AT&T Performing Arts Center 등도 민간 재단 형태로 운영되고 있다.

### 3. 성공 요인

장기적이고 통합적인 마스터플랜을 마련하여 일관된 도시 디자인과 기능적 조화를 이루었다고 평가된다. 1980년대 초반 수립된 사사키 플랜이 오랜기간 꾸준히 적용되어, 공공 공간과 건축물들이 조화롭게 어우러지는 예술 거리를 형성했다. 이 계획은 문화시설 뿐 아니라 상업, 주거 등 다양한 용도의 혼합 개발을 통해 활력이 넘치는 공간을 만들었고, 보행자 중심의 쾌적한 환경 조성에 집중했다. 단기적인 유행이나 정치 변화

에 흔들리지 않는 지속성이 가장 큰 기반이 되었다.

공공과 민간의 효과적인 파트너십 모델이 성공의 핵심이다. 시 정부가 토지 확보, 인프라 제공 및 공공 투자에 주도적 역할을 하면서, 민간 자본과 재단이 다양한 문화시설의 건설과 운영에 참여하여 재정적 안정과 지속 가능한 운영을 가능케 했다. 이 구조가 대규모 문화지구 조성의 실현 가능성을 높였다.

마지막으로 세계적 수준의 건축가들이 설계한 우수한 건축물이 집중되어 높은 장소성과 브랜드 가치를 창출했다. 세계적 거장들의 작품이 밀집한 점은 지역의 문화적 매력을 극대화했다. 방문객 유치와 문화적 위상 강화에 큰 역할을 했다.

### 3) LA 카운티의 문화적 평등 및 포용 이니셔티브(LA County's Cultural Equity and Inclusion Initiative, CEII)<sup>118)</sup>

2015년 LA 카운티 감독위원회가 LA 카운티 주민이 예술과 문화에 공정하게 접근 가능하고 각종 문화기관들이 카운티의 다양성을 더 잘 반영할 목적으로 공식 발의한 정책 이니셔티브다. LA 카운티 예술문화부(LA County Department of Arts and Culture)가 주도해 18개월간 카운티 전역에서 공청회, 워킹그룹, 설문, 커뮤니티 의견 수렴 등 대대적인 논의를 거쳤고, 2017년 CEII 최종 보고서와 함께 13가지 권고안을 도출했다. CEII는 카운티가 그동안 이룬 예술·문화 영역의 성취를 되짚어보면서, 단순히 '다양성'에 머무르지 않고 '실질적인 포용과 형평'에 초점을 맞출 것을 강조했다. 다양성(Diversity), 형평성(Equity), 포용성(Inclusion), 접근성(Access)의 4대 원칙이 가장 큰 중심축이다. 이번 GACD 인정 결의안에도 사업 추진 과정에 있어 CEII의 가치를 반영할 것을 권고하고 있다.

구체적으로, CEII는 카운티가 기금이나 지원을 제공하는 문화예술 기관과 사업이 DEI(다양성·형평성·포용성)에 기반해 운영되도록 가이드라인을 제시하고 LA 카운티 예산을 지원받는 문화예술 단체는 DEI 규정과 실행계획을 보유·이행해야 하며, 지속적인

115) Dallas Arts District 홈페이지, wikipedia(검색 : Arts District, Dallas).(2025.8.3. 검색) 활용하여 구성

116) 성과에 대해서는 <https://www.dallasartsdistrict.org/news/economic-impact-2015/> <https://attpac.org/news/dallas-nonprofit-arts-culture-sector-shows-economic-impact-of-853m>, 사이트 참고 (2025.8.6. 접속)

117) Dallas International Film Festival 사이트 (2025.8.3. 접속)  
<https://diffdallas.org/moody-fund-for-the-arts-distributes-445000-in-funding-to-dallas-arts-organizations>

118) LA 카운티 Arts & Culture 사이트 (2025.8.5. 접속)  
<https://www.lacountyarts.org/about/cultural-equity-inclusion-initiative/strengthening-diversity-equity-and-inclusion-arts-and>

로 모니터링하도록 했다. 또한 지역 출신 청년을 위한 예술현장 인턴십 확대, 문화적 소외지역 지원 및 펀딩 우선, 문화 예술을 복지·공공보건·교육·지역안전 등 주요 공공 서비스와 연계하는 등 정책 추진을 권고 했다. 이처럼 CEII는 LA 카운티의 예술문화 생태계 전반에 ‘형평성’을 제도적으로 내재화함으로써, 각기 다른 인종·계층·연령의 주민이 예술을 접하고 주체적으로 참여할 수 있는 기반을 한층 넓혔다. 각종 카운티 지원 예술 기관이 조직 구성의 다양성과 포용성이 지표로 관리되고 있다.

### 3. 문화지구 협력사업 운영의 특징

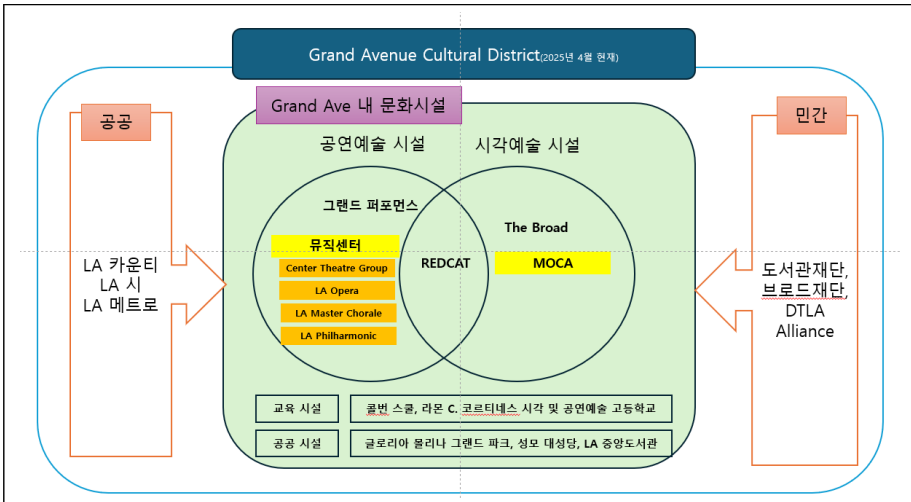
#### 가. 협력 체계 구성과 지원체계

GACD는 2025년 4월 공식 인증 전부터 민간의 자생적 필요에 따라 기관 간 여러 협력 사업을 추진해왔다. 창·제작뿐만 아니라 유통, 관객의 소비 진작, 시설 운영 등 분야에 걸쳐 기관의 운영에 필요하지만 미진했던 부분들을 찾고 활성화할 방안을 찾기 위해서 함께 모색해왔다. 공적 지원이 필요한 경우에는 그랜드 위원회(Grand committee)와 같은 이익 결사체를 만들어 정부의 후원이나 협력을 적극적으로 요청하기도 했다. 이러한 기관 간 협업 및 협력 경험이 근간이 되어 LA 카운티가 GACD를 공식 지구로 출범하게 만드는 데 핵심 동력이 된 것으로 판단된다. 현재 구체적 실행 기구인 비영리법인 출범을 앞두고 있으며 거버넌스에는 그랜드 애비뉴 인근에 있는 공연예술 시설 및 단체, 시각예술 시설, 교육시설, 공공 시설 그리고 정부 및 민간의 지원 단체가 포함되어 있다. 비영리법인 출범 전까지 이전부터 창설에 주도적으로 역할을 한 뮤직센터가 핵심적으로 주도하면서 LA 카운티와 시, 지구 내 문화시설 및 단체와의 매개 역할을 하게 된다.

GACD의 안정적 운영을 위해서 정부 및 민간의 후원이 필수적이다. 민간에서 운영되는 대표적인 기관으로는 LA 공공도서관 재단이 있다. 공공도서관 재단은 LA 공공도서관(Los Angeles Public Library, 이하 LAPL)을 지원하기 위해 설립된 비영리 민간재단으로, LA의 시민·커뮤니티와 도서관을 연결하는 중추적 역할을 하고 있다. 1986년 LA 중앙도서관 화재 이후 세이브 더 북스(Save the Books) 운동 등 시민적 자발적 움직임을 조직적으로 이어받아 1992년 공식 설립되었다. 이 재단의 목적은 공립 도서관 예산만으

로는 수행하기 힘든 도서·정보자원 확충, 평생교육, 어린이·청소년·성인 문해력 프로그램, 디지털 혁신, 커뮤니티 행사 같은 각종 사업을 민간 기부, 재원 모금, 기업 및 재단 협력, 혁신적 프로그램 기획을 통해 실질적으로 지원하는 것이다.

[그림 4-10] GACD 문화예술 생태계



출처: GACD 인장 결의안을 토대로 필자 구성

더 브로드 재단(The Broad Foundation)은 1999년 설립된 비영리 민간 재단으로 정식 명칭이 엘리 앤 에디스 브로드 재단(The Eli and Edythe Broad Foundation)이다. 재단의 핵심 미션은 교육, 과학, 예술 분야 및 도시문제에 중점을 두고 공익을 위한 혁신적 사업을 추진하는 것이다. 또한 자선활동을 통해 사회 문제 해결에 기여하고 있다. 2025년 GACD 설립을 위한 초기 자금(initial seed funding)을 제공했다. DTLA 얼라이언스(DTLA Alliance)는 1997년 창립된 LA 다운타운의 중심 업무지구를 대표하는 비영리 단체로, 약 2,000명 이상의 부동산 소유주들이 모여 결성한 연합체다. 원래 도심 비즈니스 개선 지구(Downtown Center Business Improvement District, DCBID)라는 이름으로 설립되었으나, 2024년에 현재의 명칭으로 변경되었다. LA 중심부의 발전과 지속 가능한 커뮤니티 조성을 주도하는 것을 그 목적으로 하고 있다. 마케팅, 커뮤니티 이벤트 등을 통한 지역 활성화, 지역 내 비즈니스, 예술·문화 기관, 지역상인, 창업가 등을 지원, 다운타운 발전을 위한 정책 옹호 및 플래닝을 수행하고 있다.

공공의 주요 후원기관으로는 LA 메트로(LA Metro)가 있다. GACD 접근성 향상에 핵

심 역할을 하는 LA Metro는 미국 LA 카운티 및 그 광역권의 대중교통을 총괄하는 공공 기관이다. 도시철도(지하철·경전철), 버스, 버스웨이(BRT), 자전거 공유 등 다양한 교통 서비스를 직접 운영·관리하면서, 광역 교통계획의 수립, 정책 결정, 인프라 건설, 자금 배분까지 통합적으로 관장한다. 철도망은 A, C, E, K 라인(경전철)과 B, D 라인(지하철) 등 6개 노선, 101개 역을 운영하고 있으며, 버스 시스템은 2,000대 이상의 차량이 117개 이상의 노선을 달리며 지역 주민의 실질적인 이동을 책임진다. 운영 방식은 주민 투표로 결정된 세금(Measure M 등)과 연방·주정부, 소지역 도시의 분담금, 각종 승차권 수익 등 다양한 재원에 기반해, 경기 변동에도 비교적 안정적인 예산 구조를 갖춘다. 'Vision 2028', 'NextGen Bus Plan', 올림픽 교통망 개선 등 미래지향적 프로젝트를 추진하며, 친환경 전기버스, 예술·커뮤니티 프로그램, 장애인·취약계층 지원 정책 등 “지속 가능성”과 “사회적 포용성”을 교통기반에 접목하고 있다.

LA 카운티와 LA 시(L.A. City)가 있는데, LA 카운티는 미국 캘리포니아 남부에 위치한, 미국에서 인구가 가장 많은 카운티로 2025년 기준 추정 인구는 약 9백5십5만 명이다. 이는 미국 50개 주 중 40개 주의 인구보다 많고, 캘리포니아 전체 인구의 1/4 이상을 차지한다. 카운티 내에는 88개의 독립 시(city)와 100개가 넘는 비시(非市, unincorporated areas)가 있는데, 대표적인 도시가 미국에서 두 번째로 인구가 많은 LA시이다. 1852년 출범한 LA 카운티는 5인의 선출직 감독관(Board of Supervisors) 체제로 운영되는 광역 행정 단위로 이들 감독관이 카운티 전체 입법과 행정권을 동시에 행사한다. 2024년 말 개헌에 따라, 2025년 이후에는 9인 감독관과 직접 선출된 카운티 CEO 체제가 도입되어 집행부·입법부가 분리되는 변화를 앞두고 있다.

LA 시 정부는 시장(Mayor)과 15개 선거구로 나뉜 시의회(City Council) 체제로 운영되며, 독립된 시 헌장과 다양한 행정 조직, 지역 주민의 참여를 위한 자문기구인 약 90여 개의 지역 협의회(Neighborhood Council)이 시정에 참여한다. 시는 경찰, 소방, 주택, 교통, 도서관, 문화예술, 복지, 공원 등 도시 전반의 행정·공공서비스를 직접 운영하며, 항만, 공항, 수자원, 전력망 등 기반시설 관리도 담당한다. 문화 담당 부서는 문화부(Department of Cultural Affairs, DCA)로, 도시 전역의 다양한 문화예술 활동을 기획·지원하며 시민들에게 문화 접근성을 확대하는 데 주력한다. DCA는 25개 이상의 문화시설과 문화센터를 관리하고, 다양한 장르의 공연예술, 시각예술, 문학, 전통예술 등 다방면에 걸친 공공예술 정책을 추진한다. 시민 참여 프로그램, 소외 계층을 위한 문화

접근성 확대, 청소년 문화교육 지원 등을 통해 사회적 포용성 증진에도 힘쓰고 있다. DCA는 LA의 다문화적 특성에 맞춰 다양한 커뮤니티와 협력하며, 도시의 문화정체성과 경제 발전에 핵심적인 역할을 담당하고 있다.

## 나. 협력 사업 운영 사례

- 1) [창·제작 분야] 최대한으로: 줄리어스 이스트먼과 아서 러셀의 음악 To the Fullest<sup>119)</sup>:  
The Music of Julius Eastman and Arthur Russell Festival<sup>120)</sup>

LA 필<sup>121)</sup>이 전체 행사총괄을 맡고, 전시는 REDCAT이, 공연은 Wild Up이 기획과 진행을 담당하는 구조로 창·제작 과정을 함께 진행한 사례에 해당한다. 아서 러셀(Arthur Russell)과 줄리어스 이스트먼(Julius Eastman)의 유산을 재조명하는 대규모 공동 기획프로젝트로 GACD 내 LA 필, REDCAT, Wild Up 간의 3자 협력으로 제작되어 2025년 3월부터 5월까지 개최되었다. 1975년 뉴욕에서 만나 1983년까지 협력한 두 음악가의 유산을 재조명하는 것을 목표로, 전시, 공연, 학술연구, 교육 프로그램을 통합한 종합 프로젝트였다. 3개 기관은 각자의 자체 리소스와 전문성을 제공하는 형태로 협업을 도모했다. LA 필은 이 프로젝트에서 총괄기획, 학술연구, 개막 공연 제작, 교육 프로그램 개발을 담당했다. 공연과 행사의 의미를 확장하고 해석하는 대화와 프로그램을 기획하여 전체 프로젝트의 방향성을 잡는 데 중요한 역할을 했다. REDCAT은 전시 제작, 아카이브 자료 관리, 공간 제공을 맡았다. Wild Up은 음악적 큐레이션과 음악 공연 제작 및 라이브 퍼포먼스를 맡았다.

예술적 맥락에서 아서 러셀의 ‘World of Echo’ 앨범에서 영감을 받은 ‘반향(Echo)’이라는 큐레이션 전략을 통해 과거와 현재, 기록과 체험, 개별 작품과 집단적 경험 사이

---

119) 페스티벌의 제목은 줄리어스 이스트먼의 실제 발언에서 유래함: “What I am trying to achieve is to be what I am to the fullest—Black to the fullest, a musician to the fullest, and a homosexual to the fullest.(내가 달성하려는 것은 내가 될 수 있는 것을 최대한으로 되는 것이다. 흑인으로서 최대한으로, 음악가로서 최대한으로, 동성애자로서 최대한으로)”. 이 철학은 페스티벌 전체를 관통하는 핵심 메시지로, 두 아티스트의 음악이 가진 ‘귀어적이고 경계를 허무는’ 특성을 강조

120) LA Phil 사이트 <https://www.laphil.com/events/festivals-highlights/94> (2025.8.3. 접속)

121) LA Phil의 프로그램 중 하나로, 음악 공연을 넘어서 교육적, 큐레이션적 프로젝트를 진행하는 이니셔티브로 LA Phil의 공연 프로그램을 출발점으로 하여, 음악과 관련된 다학제적 예술 프로젝트, 전시, 출판물, 대화 및 워크숍 등을 통해 공연이 가진 문화적 의미를 확장하고 깊이 있는 사회적, 예술적 대화를 촉진함. 이는 관객들에게 지적인 탐구와 새로운 시각을 제공하는 역할을 하고 있음.

의 대화를 창출해 냈다. 또한 사망한 두 작곡가의 유산을 25명의 현대의 예술가들의 참여를 통해 현재적 의미로 재해석하고, 퀴어 역사와 문화 다양성을 강조하는 사회적 메시지를 전달한 성과를 거뒀다. GACD 내 월트 디즈니 콘서트홀과 REDCAT간의 도보 5분 거리 물리적 근접성을 최대한 활용하여 관객의 이동 편의성을 극대화하여 집적지로서의 장점을 최대한 활용했다. 문화 기관들이 경쟁이 아닌 단체 간 협력을 통해 사회적, 예술적 빈향을 창출할 수 있음을 보여준 사례로 단발성 이벤트가 아닌 장기적이고 지속가능한 협력모델의 가능성을 제시한 사례라 할 수 있다.

[그림 4-11] To the Fullest: The Music of Julius Eastman and Arthur Russell 세부 프로그램

구분	내용	일정	장소
개막 공연	To the Fullest : The Music of Julius Eastman and Arthur Russell	2025년 3월 4일	Walt Disney Concert Hall
전시	전시 개막식 World of Echo	2025년 3월 15일	REDCAT 갤러리
	World of Echo : Julius Eastman and Arthur Russell	2025년 3월 15일 - 5월 4일	
공연	Julius Eastman: The Holy Presence	2025년 3월 29일	REDCAT 극장
	Arthur Russell: 24 to 24 Music	2025년 5월 1일 - 3일	

전시 리플렛 표지

출처: WILD UP 홈페이지 <https://endless-season.wildup.org/series/to-the-fullest/> (2025.8.1. 접속)

## 2) [유통 분야] MAC3<sup>122)</sup>

유사 시설 간 협업 구조를 마련해 작품 구입과 홍보에 대한 비용을 절감하면서 LA 지역 예술가들에 대한 규모있는 후원을 만들어내는 소장품 관리(유통) 시스템이다. MAC3(Mohn Art Collective: Hammer, LACMA, MOCA)는 LA 카운티의 대표적인

122) Artnet(2024.8.28.). L.A. Museums Team Up With Mega Collector for Groundbreaking Collaboration.

<https://news.artnet.com/art-world/jarl-mohns-launches-mac3-museum-initiative-25286>  
15, 보도자료

[https://hammer.ucla.edu/sites/default/files/2024-08/MAC3%20Hammer%20LACMA%20MOCA%20Press%20Release\\_0.pdf](https://hammer.ucla.edu/sites/default/files/2024-08/MAC3%20Hammer%20LACMA%20MOCA%20Press%20Release_0.pdf)(2025.8.6. 접속)

해머 미술관, LACMA, MOCA의 3개 미술관이 기존의 개별 기관 중심 운영 방식을 넘어 공동으로 작품을 소유·관리하는 협력 체계로 2024년 8월 공식 출범했다. NPR의 전 CEO으로 LA 지역의 대표적인 예술 후원자인 재럴 몬(Jarl Mohn)과 파멜라 몬(Pamela Mohn) 부부<sup>123)</sup>의 약 2천만 달러 기부금을 통해 운영되고 있다. MAC3 컬렉션은 현재 총 356점의 작품으로 구성되어 있는데 이는 몬 부부가 지난 19년간 수집한 260점의 LA 기반 예술가 작품, 해머 미술관이 2012년부터 'Made in L.A.' 비엔날레를 통해 수집한 80점과 2023년 'Made in L.A.'에서 세 기관 큐레이터가 공동 선정한 16점이다.

이들 3개 기관은 MAC3 출범 이전부터 과거에도 작품의 공동 수집의 형태로 협력을 진행한 경험이 있다. 2007년 LACMA와 MOCA가 크리스 버든의 작품 '헬 게이트(Hell Gate)'를 공동 수집, 2017년 해머 미술관과 MOCA가 히토 슈타이얼의 작품 '태양의 공장(Factory of the Sun)'을 공동 수집, 2010년에는 LACMA와 해머 미술관이 LA 출판사 에디션 제이콥 사무엘의 판화 아카이브 전체를 공동 수집을 통해 협업의 노하우를 축적해왔고 이를 확대 발전시킨 것이 MAC3라 할 수 있다.

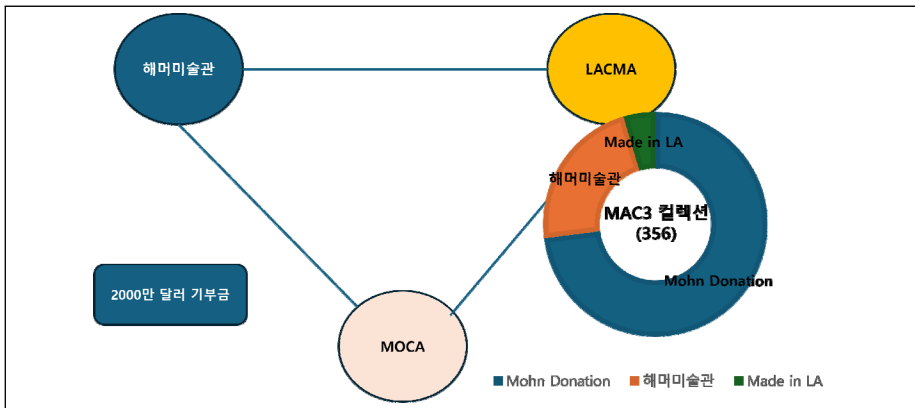
MAC3의 핵심 목적은 LA 예술가들의 작품을 연간 지속적으로 수집하여 지역 예술 생태계를 육성하고, 세 기관의 공동 큐레이션을 통해 확보한 작품의 세계 순회 대여 프로그램을 통해 LA 예술가들의 국제적 인지도 향상을 도모한다. MAC3를 통해 연간 LA 예술가의 작품을 적극적으로 소장할 수 있게 되었으며, 각 기관의 큐레이터들이 매년 공동으로 작품을 선정하게 된다. 매 2년마다 'Made in L.A.' 비엔날레에서 작품을 선정하며, 비엔날레를 진행하지 않는 해에는 세 기관 큐레이터팀이 작가 스튜디오, 전시 방문 등을 통해 현장 논의를 이어가며 소장품을 추가 선정하게 된다. 다른 수집가 및 기부자들의 추가 기증을 통해 컬렉션이 확장되고, 이를 통해 LA 동시대 예술작품의 새로운 보존·수집 범주가 형성될 것으로 기대하고 있다.

출범 이후 2025년 프리즈 로스 앤젤레스(Frieze Los Angeles)에서 공동 협력 기금(Jarl & Pamela Mohn + Frieze, 7.5만 달러)으로 첫 공동 구매를 실행하여 에드가 아르세노(Edgar Arceneaux)의 "Skinning the Mirror(Summer 1)"과 샨니콰 자비스(Shaniqwa Jarvis)의 "Slowly, Surely" 두 작품을 구매했다. MAC3는 혁신적이지만 몇

123) LA 지역 예술가와 박물관을 오랫동안 후원해 왔으며, 특히 해머 미술관의 Made in L.A. 비엔날레를 2012년 시작부터 지원해옴. Made in L.A. 예술가들에게 수여되는 세 개의 Mohn Awards에도 기금을 지원하고 The Brick 등 LA 다른 예술 기관에도 후원 중

가지 구조적 한계를 가지고 있다. 실무적으로 의사결정 과정의 복잡성(저작권 및 소유권 관리의 복잡성, 아티스트 선정 기준의 차이, 서로 다른 운영 방식 조정, 만장일치 의사결정에 따른 시간 소요, 보험이나 운송 등 실무 조율 등)이 존재한다. 공동 구입을 통한 구매력의 증대나 공동 보관을 통한 시설 운영비 절감, 공동 마케팅을 통한 홍보 효율성 증대와 같은 비용 절감 효과에도 불구하고 현재 시스템은 몇몇 개인의 기부에 크게 의존하고 있어, 향후 추가 기부자 확보나 공적 자금 조달 없이는 지속가능성에 한계가 있을 수 있다. 이를 위해 국제 대여 프로그램을 통한 수수료 수입, 순회 전시를 통한 관람객 증가 등을 통한 수익 창출 모델 개발이 필요하다.

[그림 4-12] MAC3 구조



출처: Perplexity 활용 후 필자가 재구성

### 3) [소비(향유) 분야] Grand Ave Arts: all access<sup>124)</sup>

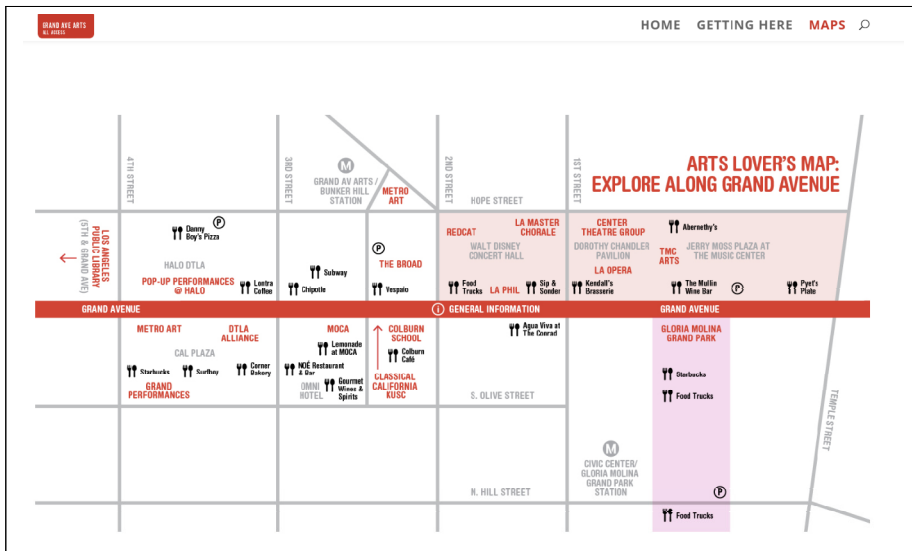
그랜드 애비뉴를 중심으로 집적된 문화 시설들이 단 하루, 오픈 하우스 형식으로 일반인들 대상으로 공간과 문화예술을 접하게 하는 행사로 브랜딩하였다. 뮤직 센터가 중심이 되어 운영을 총괄하고 공통의 플랫폼에서 홍보 마케팅을 진행하는 방식이다. GACD 결의문에서 인용된 것처럼 GACD의 대표 협력 경험이 누적되어 협력의 긍정적인 성과 잠재력을 확인하는데 크게 기여했다. 주요 문화기관들이 매년 10월 셋째주 토요일 제한된 시간(오전 11시부터 오후 4시까지)에 공동으로 개최하는 무료 문화축제다. 2015년 처음 시작되었는데, 당시 11개 문화기관이 참여하여 그랜드 애비뉴의 세계적 수준의 예

124) Grand Ave Arts: all access 사이트 [https://grandavearts.org/\(2025.8.5.접속\)](https://grandavearts.org/(2025.8.5.접속))

술 목적지로서의 위상을 부각시키고, 더 브로드 미술관 개관을 계기로 관내 문화 구역을 소개하고 지역사회와의 연결을 강화하려는 목적에서 출발했다. 현재는 15개 이상의 기관이 참여하는 대규모 행사로 발전했다. 특히 2021년 그랜드 애비뉴 아트/벙커 힐 (Grand Avenue Arts/Bunker Hill) 지하철역 개통과 함께 대중교통 접근성이 크게 개선되어 많은 시민들이 참여할 수 있게 되었다.

뮤직 센터가 중심적 역할을 담당하며, 전체 행사의 총괄 조직 및 조정 업무를 수행한다. 행사 기획은 연간 주기로 이루어지며, 15개 이상의 참여 기관들과 사전 협의를 통해 각 기관의 고유 프로그램과 전체 행사의 통합성을 조율한다. 사전 기획 프로세스는 대략 6-8개월 전부터 시작되며, 참여 기관들의 프로그램 계획 수립, 예산 조정, 마케팅 전략 수립, 그리고 후원사 확보 등이 단계적으로 진행된다. LA 메트로는 접근성 개선 이외에도 이동식 갤러리 형태의 메트로 아트 버스의 운영, 역 인근 작품 투어, 작가와의 대화 등을 통해 시민과의 접점을 만들고 있다. 각 참여 기관은 자체적으로 프로그램을 운영하되 기존 고객들을 활용한 상호 홍보마케팅을 진행하게 된다. 통합 마케팅 플랫폼 (grandavearts.org)을 운영해 정보를 총괄적으로 제공하고 미디어 홍보는 전담 대행사가 맡아 대응하도록 하고 있다.

[그림 4-13] Grand Ave Arts: all access 참여 기관 현황



출처: <https://grandavearts.org/> (2025.8.5. 접속)

#### 4. LA 그랜드 애비뉴 문화지구의 협력에 대한 평가

GACD 협력에서 최근 가장 주목할 만한 성과는 문화시설 간의 자생적 협력 구조에 정부의 지원이 합쳐진 포괄적 협력 거버넌스를 구축했다는 점이라 할 수 있다. 상호 합의된 큰 틀 안에서 자율적으로 각각의 문화 시설이 추구해야 할 목표를 설정하고 비전을 확인한 것이다. GACD 공식 승인 이전부터 상호 협력을 추구해 온 더 브로드(The Broad), MOCA, LA 필, 센터 극장 그룹(Center Theatre Group), LA 오페라, 콜번 스쿨 등 주요 문화예술 및 교육 시설들과 LA시 정부, 카운티 정부, 메트로 등 공공기관, 브로드 재단, DTLA 얼라이언스 등 민간 후원 기관이 참여하는 협력 체계를 형성하게 되었다. 협력 사업 실행과 조정의 기능을 담당할 콘트롤 타워(control tower)인 비영리 법인의 구성, 집행이사(Executive Director) 선임, 상근 사무국 설치, 이사회 구성원의 다양성의 의무화를 명문화했고 출범을 준비하고 있다. 이는 GACD가 단순한 공간 집적을 넘어 상호 연계된 프로그래밍과 마케팅 및 브랜딩을 가능하도록 시스템을 제도화한 것이다. 정책 추진 과정에서 카운티의 '문화 형평성·포용성 이니셔티브(CEII)' 기준을 적용해 향후 이사진·직원 프로그램의 다양성을 강조하고 이를 모니터링하게 하였다. 일회성 행사 개최에 그치지 않고 지속 가능한 생태계로 거듭나기 위해 각각의 문화 시설이 추구해야 할 가치와 철학을 강조한 것으로 평가된다. 무엇보다 지역을 찾는 방문객들을 환대하는 것도 중요하지만 LA 지역의 시민과 예술가, 지역 비즈니스 주체들이 예술을 통해 상생하고 창의력을 높이고, 이들 간 대화를 촉진하여 건강한 지역 사회와 문화예술 생태계를 만드는 것이 보다 더 근본적인 가치임을 잊지 않았다. 또한 GACD의 문화시설 간의 다양한 협력은 LA 다운타운 도심 문화 생태계의 성숙과 확장을 이뤄냈다. 개별 시설의 수요에 따라 각자의 자원을 동원해 묶어서 프로젝트를 공동 진행한 경험은 집적지역의 협상력과 가능성을 확인하고 '상호 신뢰'라는 사회적 자본을 형성하도록 만들어 주었다고 할 수 있다.

우리나라의 공연장 등 공공 문화시설은 아직은 협력에 대한 계획이 없거나 협력의 경험이 많지 않다. 게다가 지역의 경우 예술 생태계 자체의 존립에 대한 위기감이 큰 상황이다. 시설의 운영을 잘해 유지하는 것만도 벅찬 상황인 경우가 많아 상호협력 해야 할 필요성에 대한 인식 자체가 부족하고 공동의 목표라는 게 애초 설정되기 힘든 것이 현실이다. GACD가 제도적으로 자리잡을 수 있었던 건 다양한 이해관계자 간의 자발적 협력

에 기반하고 있다는 점에서 우리에게 시사하는 바가 크다. 그간 GACD의 수립 과정 전반을 살펴보면 '문화시설 간 자율적 협의와 공동 목표 합의 → 외부 전문 컨설팅 및 이해관계자 참여 → 공개적 의사결정과 공공기관 공식 승인'이라는 투명하고 협력적인 절차로 진행되었다. 자생적으로 협의체가 만들어지고 상호 존중을 기반으로 긴밀하게 협의하면서 개별 시설의 수요를 확인하고 공통의 이해를 충족할 방안을 도출하고 만들어낸 경험의 누적은 성공에 크게 이바지했다고 볼 수 있다. 경험과 신뢰가 쌓여야 협력은 지속 가능하다. 단순하게 물리적 근접성을 이용해 협력을 의무화하기보다는 협업을 통한 차별화된 정체성(Identity)으로 브랜딩이 가능한 시설이나 단체를 묶어 협의체를 시범적으로 느슨하게 가동(비공식 정례 회의 개최 등)해 보고 이들이 가능성을 탐색하고 확인하도록 시간과 인센티브(예산과 기타 자원)를 지속적으로 제공하는 것이 출발점이 될 것으로 보인다.

협의체에는 문화예술 시설뿐만 아니라 지역의 연관 시설이나 공공 및 민간 예술 단체들도 포함하여 구성해 협력의 가능성을 높일 수 있을 것으로 예상된다. 이때 콘트롤 타워의 역할은 GACD의 뮤직센터처럼 가용할 자원이 많고 해당 지역 생태계에서 중심 역할을 하는 시설이나 단체가 맡게 하는 것이 타당하다. 또한 우리의 경우 비슷한 목적의 시설인 경우 상호 간 경쟁관계로 인식하고 각각의 기관 존립에만 목표를 두고 있는 경우가 많다. GACD 내 기관 간 협력이 빈번하게 일어날 수 있었던 것은 각 문화시설의 존재 가치를 인정하고 보다 큰 차원에서 공동의 목표를 설정하고 달성하는 데 협력이 유리하다는 각 시설의 판단이 있었기 때문이다. 시설들이 각자의 정체성을 명확하게 하여 독립적으로 존재하여 중복성 문제를 해결하는 것도 필요하지만, 무엇보다 이들 문화시설이 경쟁관계가 아닌 상호 보완적인 좋은 파트너라는 인식이 우선 마련되어야 한다. GACD의 사례는 “문화시설의 집적 그 자체보다 협력의 설계와 구체적 실행이 성패를 가른다”는 점을 명확히 보여준다고 할 수 있다. 작은 사례라도 꾸준히 협력해 시너지를 내는 경험과 노하우를 쌓아 문화자원이 축적되는 것으로부터 효과적인 상호작용의 메커니즘 구축이 시작된다. 장기적인 안목과 꾸준한 노력이 필요한 사안임을 잊어서는 안 될 것이다.

## 제4절 캐나다 몬트리올 카르티에 데 스펙타클

### 1. 카르티에 데 스펙타클(Quartier des spectacles, QDS) 개요

#### 가. 스펙타클 지구의 역사적 특징

카르티에 데 스펙타클은 100여년의 역사를 가지고 있는 문화예술 지역으로 몬트리올의 중심에 위치하고 있다. 1800년대 말 생쉴피스 도서관(Bibliothèque Saint-Sulpice)과 생트마리 대학(Collège Sainte-Marie)과 같은 주요 교육 기관들이 이 지역으로 이전했으며, 지역 최초의 문화 시설인 제수 극장(Gesù theatre)이 1865년 생트마리 대학 내에 문을 열었다. 이후 1865년 개관한 르 제수(Le Gesù)를 시작으로, 모뉴먼트-내쇼날(Monument-National, 프랑스계 전문극장), 게이티 극장(Gayety Theatre, 현재 뉴 월드 극장(Théâtre du Nouveau Monde)), 생드니 극장(Théâtre Saint-Denis), 임페리얼 시네마(Imperial Cinema, 1913) 등 주요 공연시설이 설립되면서 몬트리올 최초의 문화시설 밀집지역이 되었다.

1920년대부터 1960년대 초까지 유명 예술가들이 출연하는 수많은 카바레가 들어서며 유쾌한 도시라는 명성을 얻었고, 관광객 유입과 함께 유흥문화가 번성한 지역으로 홍등가(Red Light District)로 명명되었다. 1950년초 특히 뉴 월드 극장(Théâtre du Nouveau Monde)의 설립을 계기로 전문 연극(professional theatre)이 자리 잡기 시작하였으며, 1960년대에는 현대화(the Quite Revolution)를 통해 플라스 데자르(Place des Arts)의 건립, 메트로 시스템(3개역) 설치 등 공공시설이 대대적으로 들어서게 되면서 새로운 활력이 형성되었다. 그 후 10년은 상업 활동을 촉진한 콤플렉스 데자르댕(Complexe Desjardins)<sup>125</sup>과 퀘벡 대학교 몬트리올 캠퍼스가 지어졌다. 동시에

125) Complexe Desjardins - 몬트리올 Quartier des Spectacles 중심에 위치한 1976년 개관 다기능 복합건물로, 3개 오피스타워(최대 152 m, 40층), 호텔, 상업시설(약 100개 매장) 및 La Grande-Place라는 공공광장을 포함하고 있다. 사무·상업·문화공간을 융합한 도시 활성화 프로젝트로,

공연장 네트워크가 확정되면서 1982년 퀘벡 시네마테크(Cinémathèque québécoise)<sup>126)</sup>가 설립되었고 같은 해 해당 지역에서 처음으로 개최된 야외 콘서트인 ‘몬트리올 국제 재즈 페스티벌’이 개최되었다. 1990년대에는 피에르-메르쿠르 공연장, 현대미술관, 기술예술협회, 클럽 소다 등이 개장하며 풍경이 다시 한 번 변모했으며, 각 공연시설이 개보수되며 문화지구의 기반을 다지게 되었다.

#### 나. 카르티에 데 스펙타클 프로젝트의 시작

몬트리올의 미래에 대한 공동 비전을 정의하기 위한 주요 회의였던 몬트리올 정상회담이 열리기 한 해 전인 2001년에, 문화 분야 대표들이 모여 몬트리올의 예술 문화를 활성화할 방안을 논의하였다. 공공 정책 관계자와 문화계 주체들이 모여 현재의 카르티에 데 스펙타클(Quartier des spectacles, 이하 QDS) 문화지구의 개념을 최초로 제안하였다. 이 프로젝트는 도심 재생 및 문화 중심지 조성의 일환으로 문화와 예술을 중심에 두고 개발된 지역이다. 정상회의에서 몬트리올시는 도심 지역에 주요 축제를 유치하고 문화 기관과 공연장을 홍보하는 것을 목표로 QDS를 최우선 과제로 삼아 프로젝트를 진행하였다. 당면 과제는 새로운 지역을 만드는 것이 아니라, 지역을 발굴하고 풍부한 문화 자산을 부각하며 야외 행사를 위한 기반 시설을 갖추는 것이었다. 1년 후 20명의 이해관계자로 구성된 카르티에 데 스펙타클 파트너십(Quartier des spectacles Partnership, 이하 PQDS)을 설립하며, QDS 확장에 대한 비전을 수립하기 위한 광범위한 협의가 시작되었다.

2007년 랑데부 2007 - 몬트리올(Rendez-vous 2007- Montréal) 행사에서 몬트리올 시와 주정부, 연방정부는 플라스 데자르(Place des Arts) 지역 개발을 지원하기로 약속하며 프로젝트에 추가적인 지원을 제공하였다. 이후 새로운 공공 공간 페스티벌 광장(Place des Festival), 파르테르(Parterre), 예술가 산책로(Promenade des Artistes) 등이 조성되었으며, 문화에 초점을 둔 여러 민간 및 공공 부동산 프로젝트가

---

Desjardins Group과 퀘벡주정부의 협력으로 1972년 착공하여 1976년 준공되었으며, 계획 당시부터 공공 참여형 이벤트 공간으로 기획된 복합 플랫폼이다. 건립 이후 연간 약 200회의 공공행사가 개최되는 중심 거점으로 운용되고 있다.

126) Cinémathèque québécoise - 몬트리올 퀘벡주 설립 기관으로, 영상예술 자료를 체계적으로 보존·활용하는 비영리 공공기관이며, 영화·TV·애니메이션 유산의 수집, 보존, 교육적 개방 및 복원을 위한 다양한 프로그램을 운영하는 영상 아카이브 겸 전시기관이다.

건설되었다. 이후 몬트리올시는 PQDS에 해당 지역을 홍보하고 공공 공간을 관리하며 활기를 불어넣는 책임을 맡겼다.

현재 QDS는 450여개의 문화 관련 기업 및 단체가 위치한 지역으로 7,000개 이상의 문화 관련 일자리를 제공하고 있다. 연중 내내 다양한 행사가 열리는 8개의 공공 공간(매월 100회 이상의 공연), 28,000석 이상의 좌석을 갖춘 약 40개의 공연장과 바, 약 40개의 전시 공간 그리고 여러 개의 영화관을 갖추고 있다(OECD 보고서 2024).

#### 다. 카르티에 데 스펙타클: 집적지역 공간 구성의 특징

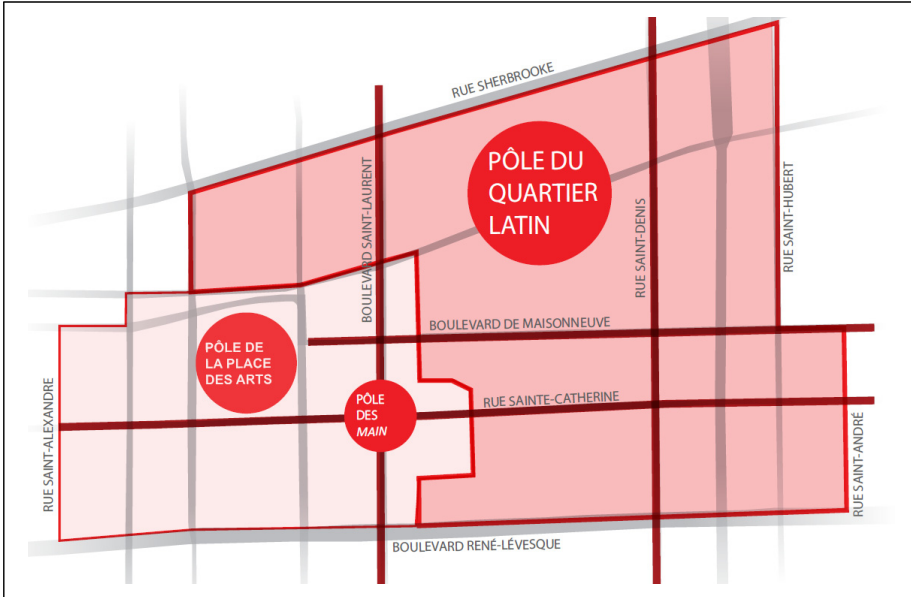
QDS는 2000년대 중반부터 몬트리올 도시 재생 전략의 핵심사업으로 지정되면서 단순히 공연장을 중심으로 한 문화시설 밀집지에 머무르지 않고, 시민 생활공간과 접합된 '문화 공유지(Cultural Commons)'로서의 역할을 진행하며 개발하였다. 2009년부터 2012년까지 다음과 같은 핵심 도시개발 사업들이 집중적으로 진행되었다.

- 축제 광장(Place des Festival) 조성
- 예술가 산책로(Promenade des artistes) 설치
- 조명 루트(Parcours Lumière) 개발
- 지속가능개발센터(Maison du développement durable) 건립
- 지역 내 대로 일부 구간 도로 정비
- 심포니 홀(Maison symphonique) 완공
- 2-22 빌딩 건립 및 SAT 확장

초기 개발 단계에서는 위의 내용처럼 광장, 보행로, 공연장 주변 환경개선 등 하드웨어 구축이 중점적으로 진행되었으나, 점차 공공예술 설치, 미디어 파사드와 같은 디지털 아트 인프라와 사계절 문화프로그램, 예술가 창작 레지던시, 시민참여형 축제 기획 등 문화예술 프로젝트로 확장되어 진행되었다. 또한 기획 단계에서는 시민참여 기반으로 참여적 도시계획(Programme particulier d'urbanisme, 이하 PPU) 접근 방식으로 추진하면서, 2008~2010년 사이 다양한 지역 파트너 및 문화기관과 협력하여 시민 의견을 수렴했다. 대표적으로 2010년 진행된 생 로랑데부(Saint-Laurent'dez-vous) 프로젝트<sup>127)</sup>에서는 거리 인터뷰, 폐차쿠차 발표, 문화탐방 프로그램 등을 통해 시민의 일상

경험을 정책 기획의 핵심 자원으로 삼았다.

[그림 4-14] 카르티에 데 스펙타클 지역의 세 개의 중심축(Pôles) 지도



출처: 몬트리올시 도시계획국. (2013/2025). 플라스 데자르 구역 특별 도시계획 프로그램(Programme particulier d'urbanisme - Secteur Place des Arts), 빌 마리 자치구 도시계획 및 기업서비스국

전략적 공간구성은 세 개의 중심축(Pôles)으로 구분하여 단계별 개발을 모색하였다. 첫 번째로는 플라스 데자르(Place des Arts)로 주요 공연장 밀집 지역으로 공공 광장과 디지털 미디어 파사드 설치를 통한 야외 문화공간으로 변모 시켰다. 두 번째로 생 로랑테 부(Saint-Laurent'dez-vous)는 상업 지구와 창작 공간이 혼재된 거기로 기존 정체성 보존과 신산업 유치를 위한 복합 전략으로 추진하였다. 마지막으로 라틴 지구(Quartier Latin)는 교육기관과 생활형 문화 공간이 공존하는 지역으로 대학가, 소상공인, 지역축제를 통합한 거버넌스를 강조하며 개발을 진행하였다.

2011-2013년에는 빌마리(Ville-Marie) 자치구는 QDS의 라틴 지구에 대한 PPU 2 단계 수립에 착수했다. 이 과정에서 오래된 도서관 건물의 리노베이션이 시작되었고, 음악 관련 기관들의 협력체인 르 비비에르(Le Vivier)가 생 쉴피스(Saint-Sulpice) 지구에 입주하였다. 이와 함께 라틴 지구 축을 중심으로 한 QDS 전체 마스터플랜(PPU)의 공식

127) <https://sat.qc.ca/fr/evenements/saint-laurentdez-vous-les-voix-du-boulevard>

채택이 이뤄지며, 문화·교육·예술의 복합 중심지로서 QDS의 기반이 완성되었다.

그리고 점차 하드웨어 중심의 도시 공간 재편만이 아니라, 콘텐츠와 커뮤니티를 함께 설계하는 방식으로 확장되었다. 예를 들어, 에밀리 가를랭 광장의 재조성과 사계절 축제 운영, 신진 문화 행사, 거리 미디어 설치물은 모두 PQDS가 주도하거나 지역 단체와 협업하여 실행되었다. 이 과정에서 지역 대학, 병원, 연구센터와의 물리적 인접성 또한 고려되며, 문화와 지식산업, 의료·교육 기능이 교차하는 도심복합지구로의 진화가 시도되었다.

## 2. 카르티에 데 스펙타클의 운영 구조

### 가. 민관협력형 모델: 카르티에 데 스펙타클 파트너십 중심

2000년대 초반부터 몬트리올의 정책 입안자들은 문화를 선택하는 전략적 결정을 내렸으며, 이때 몬트리올 시가 채택한 슬로건은 “몬트리올, 문화의 메트로폴리스”이다. 몬트리올은 전통적으로 사회민주주의적이며 공공 개입 중심적인 도시계획 모델을 유지해 온 도시로 평가되며, 퀘벡 주정부는 도시 개발에 강한 영향력을 행사하며 동시에 지역 커뮤니티 기반 단체들의 참여도 활발한 특징을 보인다(Boudreau et al., 2007). 문화 분야 창작자 커뮤니티를 대표하는 조직인 컬처 몬트리올(Culture Montréal)<sup>128</sup>과 사회적 경제 주체를 대표하는 사회적 경제 프로젝트(Chantier de l'économie sociale) 그리고 지역 경제 개발 기업(Community Economic Development Corporations, CDECs)은 탈중앙화된 문화 전략을 제안하였다. 이 전략은 상향식(bottom-up)전략으로 지역 차원에서 광범위한 합의를 이끌어냈으며, 지역 주체들은 이 전략을 지지하고 지역 사회와의 연결을 강화시켰다(Juan-Luis Klein et al., 2019).

이러한 정책과 구조를 토대로 QDS의 운영체계는 공공·민간·시민사회가 동시에 의사 결정과 실행에 참여할 수 있는 파트너십 모델로 구성되었다. 그 중 가장 중요한 역할을 맡는 카르티에 데 스펙타클 파트너십(Partenariat du Quartier des Spectacles,

128) Culture Montréal은 2002년에 설립된 비영리 단체로 도시 성장에 있어 문화의 근본적인 역할을 인식하고 모든 시민을 하나로 모으는 독립적이고 초당파적인 단체로 캐나다 문화통신부로부터 지역 문화 협의회로 인정받고 있다.

PQDS)은 해당 지역에서 활동하는 약 85개의 회원단체를 연결하는 비영리조직이다.

### 1) 카르티에 데 스펙타클 파트너십(PQDS)의 역할

PQDS의 임무는 몬트리올시와 긴밀한 협력을 통해 QDS의 문화 활동 및 공공 공간을 관리하며, PQDS와 몬트리올시 간의 계약 조건의 이행을 주도한다. 더 구체적으로 PQDS는 관할 구역 내 8개의 야외 공공 공간과 5개의 영상 상영 공간에서의 예술 또는 문화 프로젝트를 기획, 설계 및 실행하는 업무를 담당하고 있다. 뿐만 아니라 거리, 보도, 골목길 및 도시 캔버스의 기타 구성 요소인 공공 영역에 대한 임무도 수행하고 있다. 이 때, 해당 지역 내 주요 이해관계자들이 협력하여 공동으로 행동할 수 있도록 지원하며, 몬트리올시와 다양한 파트너들의 지원을 받고 있다. 활동의 목표는 다음과 같다.

- 카르티에 지역의 문화 자산, 특히 공연 예술 및 공연장과 관련된 자산을 풍부하게 보존하고 발전시킨다. 예를 들어, 공공장소와 건물에 예술가들의 작품을 전시하고, 문화 사업체, 예술가 레지던스, 그리고 예술가를 포함한 주민들이 부동산 소유주가 될 수 있도록 지원하는 프로그램을 지원한다.
- 기존 프로그램 외에도 다양한 문화 활동을 통해 활기 넘치는 구역을 조성한다. 예를 들어, 소리, 빛, 또는 참여를 기반으로 하는 인터랙티브 예술 설치, 국내외 예술가들의 전시, 건축 영상 프로젝션, 그리고 다양한 축제와 행사를 개최한다.
- 문화 활동에 사용되는 공공 공간과 전문 시설을 관리한다. 지역, 국가 및 국제 행사를 개최하여 예술가들이 끊임없이 자신의 분야에서 선두를 달릴 수 있도록 지원하는 시설을 제공해야 하며, 이러한 시설은 카르티에 지역의 다양한 계절 및 상설 문화 활동의 요구를 충족하는 동시에 인프라 및 지원 서비스에 대한 접근성을 높여야 한다.
- 몬트리올의 중심지로서 카르티에 데 스펙타클(Quartier des Spectacles)을 홍보하고 개발한다. 여기에는 다양한 주민의 요구와 기능(공동체 생활, 학생 생활, 예술 활동, 도시 환경과의 통합, 그리고 국제적인 관광지)에 부합하는 복합 용도 지구로의 전환이 포함된다.

초기 몇 년간 PQDS는 지역 개발 비전을 수립하고 정체성을 확립하며, 최초의 공동

프로젝트를 실행하였다. 2009년 새로운 공공 공간 완공 이후, 파트너십은 운영에 더욱 집중하며 더 광범위한 미션을 수행했다. 현재는 문화 프로그램 기획, 공공 공간 관리, 전반적인 문화 활동 강화를 통해 QDS 활동을 총괄하고 있으며, 2023년에는 2023-2026 프로그래밍 정책을 발표하였다. 이번 정책에는 기존의 프로그램 원칙을 충실히 따르면서 생태적 전환과 사회 내 다양성의 인식이라는 핵심 주제를 반영하여 목표를 달성할 수 있도록 새로운 전략을 계획하였다.

PQDS는 문화시설 간의 협력 전략을 세 가지로 다음의 세 가지로 나누어 유형화하고, 이에 따라 문화시설 간의 전략적 협업을 유도하고 있다.

- 1) 환영(Accueillir) : 관리, 촉진, 중개의 역할을 하는 것으로 주요 영역은 축제와 대규모 행사를 지역내에 개최하며, 외부 주최자가 진행하는 행사를 지원하는 것이다.
- 2) 결속(Fédérer) : 동원, 연결, 구축의 역할을 하는 것으로 주요 영역은 다양한 문화 콘텐츠의 배급과 공동 배급을 통해 파트너 간의 네트워크를 강화하고 협업을 촉진한다.
- 3) 계획(Initié) : 기획자, 제작자, 배급자, 예술감독의 역할을 하는 것으로, 공동 제작과 독자 제작을 통해 새로운 문화 프로젝트를 발굴하고 실현한다.

〈표 4-2〉 PQDS 주요 기능 유형

분	설명
환영(Accueillir) (축제 및 대규모 행사)	PQDS가 자체 구역에서 행사를 개최하되, 비용이나 위험을 주최자와 공유하지 않는 경우
배급(Diffusion)	창작과 제작은 파트너가 전적으로 담당하지만, PQDS가 배급 전 과정을 책임지며 필요한 모든 재정, 인적, 물적 자원을 투자하는 형태
공동 배급(Codiffusion)	창작과 제작은 파트너가 담당하되, PQDS가 배급 과정에 필요한 자원을 최대 60% 범위에서 투자하는 형태
공동 제작(Coproduction)	창작, 제작, 배급의 모든 단계에서 PQDS가 자원을 최대 60%까지 투자하는 형태
독자 제작(Production)	창작, 제작, 배급을 PQDS가 전적으로 수행하며, 필요한 모든 자원을 직접 투자하는 형태

출처: PQDS 2023-2026 프로그래밍 정책 보고서

## 2) PQDS의 거버넌스 구조

PQDS는 약 85개 회원들이 참여하여 설립된 비영리 조직인 만큼, 다양한 이해관계자

간의 협치를 통해 QDS를 공동 운영하도록 설계되었다. PQDS의 이사회는 문화, 기관, 교육, 기업 분야 대표자, 몬트리올시 및 지역 주민들로 구성되어 있다. 현재 PQDS는 지역의 다양한 기능을 반영하는 21명의 이사로 구성된 이사회와 70여명의 정규직(프로젝트 운영 및 홍보)과 계절에 따라 100~120여명의 파트타임 직원으로 구성되어 있다 (PQDS 2024-25 활동 보고서, 2025). PQDS의 주요 구성원은 다음과 같다.

- 공공부문: 몬트리올 시청, 퀘벡 문화부, 관광청, 교통국 등
- 민간예술단체 및 축제기획자: 스펙트라(Équipe Spectra), 몬트리올 국제 재즈 페스티벌(Montréal International Jazz Festival 등)
- 문화시설 운영자: 플라스 데자르(Place des Arts), 퀘벡 시네마테크 (Cinémathèque québécoise), 뉴 월드 극장(Théâtre du Nouveau Monde) 등
- 지역 주민 및 상업기구 대표: 지역 상공회의소, 자영업자 네트워크
- 기술 및 인프라 전문가: 조명, 미디어파사드 등 스마트공간 구축 자문 기관

이러한 구성은 PQDS가 공공기관의 하청조직이 아니라, 문화지구 운영을 둘러싼 다양한 주체들이 전략적으로 공존하는 협치 플랫폼임을 보여준다.

〈표 4-3〉 PQDS 운영체계 및 이사회 구성표

구분	주요 구성원(직위 및 소속)	역할 및 특징
이사회 (Board of Director)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 의장: Monique Simard</li> <li>• 부의장: Glenn Castanheira (Downtown Montreal), Marie-Josée Desrochers (Place des Arts)</li> <li>• 회계: Christian Lecours (EY)</li> <li>• 사무총장: Jenny Thibault (SAT)</li> <li>• 그 외 주요 멤버: Priscilla Ananian (UQAM), Jessica Bouchard (CCMM), Guilhem Caillard (Festival Cinémania), André Dudemaine (Terres en vues), Simon Gamache (Fierté Montréal), Suzanne Guèvremont (NFB), Gregory Kunz (BAnQ), Louise Laliberté (Montreal Jazz Festival), Stéphan La Roche (MAC), Pierre Papillier (Le Central), Eve Paré (ADISQ), Marianne Perron (OSM), George Herrera (Faubourg Saint-Laurent 티크), Joseph Nakhlé (Festival Monde Arabe) 등</li> </ul>	예술, 문화, 경제, 시민사회를 아우르는 다양한 이해관계자 중심 협치 의사 결정체
경영위원회 (Management Committee)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 총괄이사: Éric Lefebvre</li> <li>• 재정·행정: Jean-François Brassard</li> <li>• 개발 및 프로그램: Émilie Chabot</li> </ul>	PQDS 운영 및 프로그램 총괄 관리 조직

구분	주요 구성원(직위 및 소속)	역할 및 특징
	<ul style="list-style-type: none"> <li>커뮤니케이션 &amp; 마케팅: Maripierre D'Amour</li> <li>조직개발 인사: Julie Simard / Marjorie Desriac</li> <li>집행이사: Marc Randoll</li> </ul>	
전문위원회 (Committee)	<p>총 4개의 전문위원회가 있으며, 대표 아래 각 구성원들이 3명에서 8명까지 구성되어 있음</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>회계검토: 대표 Christian Lecours (EY)</li> <li>거버넌스 및 윤리위원회: 대표 Greory Kunz (BAnQ)</li> <li>조명위원회: 대표 Clément Demers (개발 프로젝트 설정 및 관리 컨설턴트)</li> <li>프로그래밍 위원회: 대표 Simon Gamache (Fierté Montréal)</li> </ul>	이사회 및 실행 조직과 연계된 분야별 전략 의사결정 기구

### 3) PQDS의 역할

PQDS는 QDS 지역 내 문화 공연 시설, 예술 기관, 축제 주최자, 그리고 공공기관을 연결하는 플랫폼이자 조정 기구로 기능을 하고 있는데, 지역 내 공간 관리, 프로그램 기획, 마케팅, 기술 및 인프라 관리를 통합적으로 운영한다. 공연장이나 축제가 공공 공간을 활용하기 위해서는 PQDS의 운영위원회와 ‘공공 공간 점유 정책’에 따라서 심사를 거치는데, 이 과정에서 PQDS는 중복 일정 방지, 안전 확보, 공공성 유지를 확인하고 조정을 한다. 예를 들어 플라스 데자르(Place des Arts)나 뉴 월드 극장(Théâtre du Nouveau Monde) 같은 주요 공연장은 독립적으로 프로그램을 운영하고 있지만, PQDS는 문화시설 간의 일정 조율, 공공 공간 활용 허가, 기술 지원, 마케팅 및 홍보 협력을 통해 중심적인 역할을 수행하고 있다.

또한 PQDS는 홈페이지<sup>129)</sup> 운영을 통해 QDS 내 행사 정보 제공과 홍보의 중심적인 역할을 수행하고 있다. 2025년 2월 홈페이지를 개편하여 방문객들에게 직관적인 탐색과 방문의 질을 높이기 위해 노력하였다.

*“이 사이트가 카르티에 데 스펙타클(Quartier des Spectacles)의 진정한 관문 역할을 하기를 원했습니다. 문화 활동에 대한 접근성을 높이고 연중 내내 문화 애호가들이 꼭 들려야 할 장소로서의 역할을 강화하고자 했습니다. 또한, 더욱 맞춤형 콘텐츠와 서비스를 제공함으로써 지역 주민, 근로자, 관광객 등 지역 주민들의 일상생활에 더욱 집중했습니다.”(Maripierre D'Amour PQDS)*

129) QDS 홈페이지 주소 [www.quartierdesspectacles.com](http://www.quartierdesspectacles.com)

이 홈페이지는 지역 내에서 열리는 각종 공연과 전시, 이벤트를 달력 형식으로 한눈에 볼 수 있으며, 행사 정보와 함께 예매 페이지로 바로 연결되는 서비스도 제공한다. 또한 무용·연극·문학 등 장르별 검색, 시간대별 분류, 무료 행사 여부 등 다양한 조건으로 방문객이 원하는 프로그램을 손쉽게 찾을 수 있도록 설계되어 있다. 이와 더불어 QDS 방문객을 위해 교통, 편의시설, 행사 및 공간 대관, 이벤트 신청 방법 등 종합적인 안내 정보도 제공하고 있다. 즉, PQDS는 QDS내 공연장과 페스티벌 및 행사를 진행할 때 전략 기획, 공간 관리, 홍보 지원을 총괄하는 컨트롤 타워로 기능하며, 공연장은 콘텐츠 제작과 시설 운영의 실행 주체로 참여한다고 볼 수 있다.

세부적으로 PQDS의 기능별 운영 구조와 역할을 살펴보면 크게 3가지 기능을 중심으로 구분된다.

첫째, ‘환영(Accueillir)’ 파트는 운영부서가 주관하며, 공공광장 점유 정책(Politique d’occupation des places publiques)을 기반으로 활동과 행사를 수용할지 여부를 결정한다. 이 기능은 몬트리올 시 축제 및 행사 부서(Division Festivals et Événements)와 PQDS 운영부서가 함께 구성하는 행사환영위원회(Comité accueil-événement)가 담당한다.

둘째, ‘계획(Initié)’ 파트는 PQDS의 개발 프로그래밍 부서(Direction du développement et de la programmation)가 담당하며, ‘환영’기능과 상호 보완적으로 운영된다. PQDS는 행사가 없는 시기나 장소에서 독창적인 문화·예술 프로그램과 프로젝트를 기획·운영하여 지속적인 문화 생태계 활력을 유지한다. 이 부서는 전략 계획(Plan stratégique)에 명시된 프로그래밍 목표를 달성하기 위해 매년 연간 실행계획(Plan d’action annuel)을 수립·시행하며, 프로젝트 공모, 선정, 진행, 평가까지 전 과정을 관리한다. 해당 범위에는 독자 제작(Production), 공동 제작(Coproduction), 배급(Diffusion), 공동 배급(Codiffusion)이 모두 포함된다. 이 부서의 운영은 프로그래밍 위원회(Comité de programmation)의 자문을 받는다.

위원회 구성원은 몬트리올 시 대표, PQDS 직원, PQDS 이사회 구성원, 외부 전문가

---

130) 관련 기사 [https://lbonline.com/news/experience-the-vibrant-energy-of-non-profit-quartier-des-spectacles?utm\\_source=chatgpt.com](https://lbonline.com/news/experience-the-vibrant-energy-of-non-profit-quartier-des-spectacles?utm_source=chatgpt.com)

등이며, 위원장은 위원회 내부에서 선출된다. 필요에 따라 외부 인력을 상시 또는 임시로 위원회에 참여시킬 수 있다. 위원회의 주요 역할은 다음과 같다.

- PQDS에서 기획한 일부 프로그램에 참여하고 피드백 제공
- 프로그램 유형과 기대 성과에 따른 우선적 파트너십 방향 제시
- 프로그램 정책 모니터링 및 점검
- 프로그래밍 방향성에 대한 아이디어 및 전략 제안

마지막으로 ‘결속(Fédérer)’파트는 PQDS의 모든 부서가 공동으로 수행하는 책임으로, 조직의 핵심 사명과 전략 계획과 직결된다. 프로그래밍 부문에서는 수용 행사와 자체 기획 행사 모두에서, PQDS 생태계 내의 잠재적 파트너(이벤트 주최자, 문화단체, 예술가 등)를 모아 공공 공간을 활성화하는 대형 프로젝트를 추진한다. 이러한 결속 활동은 PQDS의 전략 계획과 긴밀히 연계되며, 특히 생태 전환(transition écologique), 사회적 공존(cohabitation sociale) 등 장기 목표 달성을 위한 기반 역할을 한다.

## 나. 정부와의 협력관계 및 재정투자의 특징

### 1) 캐나다 연방정부의 ‘캐나다 건설 계획(Building Canada Plan)’ 정책 예산 투입

캐나다 건설 계획(Building Canada Plan)은 캐나다 연방정부가 2007년부터 2014년까지 교통, 공공시설, 환경, 문화 인프라 등을 포함한 인프라 지원 프로그램으로 장기 전략적 투자계획이다. 주요 목적으로는 전국의 지속적인 경제 성장, 지역 간 균형 발전 그리고 삶의 질 향상을 목표로, 연방정부가 지방 정부 및 민간과 협력해 주요 사회 기반 시설을 확충하는 데 있다. 총예산은 약 330억 CAD이며, 캐나다 건설 계획, 가스세 기금(Gas Tax Fund), 공공-민간 파트너십(Public-Private Partnerships, P3 Canada Fund)로 구성하고 있다.

캐나다 건설 계획에서 지원한 사업 중 하나의 대표적 프로젝트가 QDS이며, 2008년 7월 캐나다 인프라·교통부 장관은 공식 보도를 통해 QDS 조성에 자금을 지원한다고 발표하였다.<sup>131)</sup> 이 계획은 고품질 인프라에 대한 접근성을 보장하고 지역 경제와 관광에

131) 캐나다 정부 보도자료

크게 기여하는 문화 프로젝트를 공식 지원 대상으로 선정한 것이라 명시하였다. 실제로 캐나다 건설 계획은 초기 단계 공공광장 및 보행 인프라 조성에 4천만 캐나다 달러를 투입하였다.

2008년 7월 9일, 캐나다 정부 공식 뉴스 릴리스에서 캐나다 건설 계획을 통해 QDS 조성사업에 총 1억 2천만 CAD가 공공 투자로 승인되었다고 발표했다. 이는 몬트리올 시, 퀘벡주정부, 연방정부가 각각 4천만 CAD씩 분담한 구조였으며, QDS의 초기 단계인 QDS 스퀘어(Place du QDS) 개발 등을 위한 기반 자금으로 제공되었다.

〈표 4-4〉 QDS 조성 단계 예산 내역(2007-2011)

정부 주체	예산규모(CAD)	목적/대상
연방정부(Building Canada Plan)	40M CAD	QDS 초기 공공 공간 조성을 위한 인프라 투자
퀘벡 주정부	40M CAD	Place des Arts 부근 공공 광장 조성 지원
몬트리올시	40M CAD	보행로, 조명, 미디어파사드 등 공간 설계 지원
합계	120M CAD	공동출자 기반의 문화도시 사업 지원

그 이외에도 디지털 콘텐츠 제작 지원을 위한 크리에이티브 수출 캐나다(Creative Export Canada)와 QDS내 공공 예술 설치 및 공간 개조 프로젝트에 지원한 캐나다 문화공간 펀드(Canada Cultural Space Fund) 등 캐나다 문화유산부와도 지속적인 지원을 받고 있다.

## 2) 퀘벡 주정부의 협력 및 지원

퀘벡 문화통신부(Ministère de la Culture et des Communications)로부터 2008년 이후 수년간 운영 및 프로젝트 지원금을 받아 운영하고 있다. 주정부는 다음과 같은 방식으로 QDS를 후원했다.

- 공공예술, 조명 설비, 인터랙티브 기술 도입
- 문화기업, 예술가를 위한 레지던시 지원
- 야외 공간 활성화를 위한 사계절 프로그램 기획 예산

[https://www.canada.ca/en/news/archive/2008/07/initial-phase-quartier-spectacles-proje-ct-completed-schedule.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.canada.ca/en/news/archive/2008/07/initial-phase-quartier-spectacles-proje-ct-completed-schedule.html?utm_source=chatgpt.com)

팬데믹 이후에 2021년에는 퀘벡 지역 경제 개발부는 QDS의 경제적 성과를 인정하며, 몬트리올 경제에 새로운 활력을 불어넣기 위해 250만 캐나다 달러를 지원을 발표하기도 하였다<sup>132)</sup>.

### 3) 몬트리올시 ‘특별 도시계획 프로그램(Programme particulier d’urbanisme, PPU)’

QDS 지역이 과거 흥등가로 불리며 낙후된 중심지였고, 문화공간이 산발적으로 존재하는 상황으로, 도시의 문화 클러스터 기능으로 공공축제 및 공연이 가능한 열린 도시무대로 정비하고 지역경제 활성화 및 도시재생을 꾀하고자 추진하게 되었다. 기존 도시계획 체계 내에서 보다 세밀하고 목적 중심적인 계획 수단이 필요했고, 이에 따라서 특별 도시계획 프로그램(Programme particulier d’urbanisme, 이하 PPU)이 도입되었다. 몬트리올 지역 사회의 지속 가능한 발전 전략을 고려했을 때, PPU는 다음과 같은 세 가지 주요 방향성에 기반을 두고 있다.

- 지역 고유의 문화적 특성을 지원하고 강조하여 국제적 수준의 관광지로 육성
- 지역을 친근하고 균형 잡힌 매력적인 생활환경으로 조성
- 지속 가능한 발전을 중점으로 추진

이 프로젝트는 2012년까지 단계적으로 진행되었으며, 부동산 개발 전략은 시의 파트너들과 협력하였고, 규제 전략에 필요한 조치들은 PPU가 도시 계획에 통합된 후 진행되었다. PPU는 QDS파트너십, 몬트리올시 도시계획부, SODEC<sup>133)</sup>, 문화기관, 공공교통기관 등이 긴밀하게 협력해서 추진하였다.

## 다. 지역 커뮤니티 및 이해관계자와의 협력체

PQDS는 2022-2026 계획을 수립하는데 있어서 해당 지역의 모든 이해 관계자가

132) 퀘벡 지역 경제 개발부 보도자료

[https://www.canada.ca/en/economic-development-quebec-regions/news/2021/03/new-lighting-plan-for-quartier-des-spectacles-partnership-thanks-to-government-of-canada.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.canada.ca/en/economic-development-quebec-regions/news/2021/03/new-lighting-plan-for-quartier-des-spectacles-partnership-thanks-to-government-of-canada.html?utm_source=chatgpt.com)

133) SODEC는 Société de développement des entreprises culturelles의 약자이며, 퀘벡 문화통신부(Ministère de la Culture et des Communications) 산하의 공식 문화산업 개발 공기업

QDS에 대한 비전을 제시할 수 있도록 매우 개방적이고 의견을 수렴할 수 있는 다양한 과정을 시행하였다. 실행 연구 그룹인 유니-시테 협력체(ENAP-Sphère Lab et Antès)와 협력하여 총 350명이 참여한 일련의 공청회를 개최했다. 참여자는 파트너십 회원 및 직원, 문화 단체와 문화 산업 관계자, 공공 부문 파트너, 학술-경제-관광 분야 조직, 지역 주민, 학생, 노동자, 예술가, 방문객 등 매우 다양했다. 이 과정에서 총 2,000건 이상의 아이디어가 수집되었으며, 이를 분석해 QDS의 미래를 위한 4개의 핵심 주제로 정리함과 동시에 과학적 문헌 검토와 분석을 통해 이 주제들의 타당성과 풍부함을 검증했다.

〈PQDS 2024-25 활동 보고서〉에 따르면 PQDS는 주민과 문화 예술 종사자들과의 만남을 지속적으로 확대하기 위해서 주민위원회 구성 및 예술가, 프로듀서, 문화예술 종사자를 위한 QDS 또는 PQDS 소개와 탐방 모임을 운영하고 있으며 관광객의 경우, 몬트리올 관광청과 협력해서 관광 안내 브리개이드를 운영할 예정이라고 소개하였다.

또한, 2024년에는 라틴 지구를 재건하기 위한 협력과 논의가 진행되었다. 이 지역은 100년 이상 학생 지구였으며, 프랑스어권 문화가 활발하게 표현되는 공간이었으나, 최근 몇 년 동안 교통량 감소, 시설 폐쇄, 특히 취약 계층과 관련된 문제 등으로 큰 타격을 입었다. 이에 라틴 지구에 새로운 활력을 불어넣고, 끊임없이 새로운 방문객을 유치하며, 공공 개발 프로젝트 및 행사, 정체성 강화, 부동산 사업을 통해 지역 사회의 안정감을 증진할 수 있는 방안을 모색하였다. PQDS, 몬트리올 퀘벡 대학교(Université du Québec à Montréal, UQAM), 퀘벡 국립도서관 및 기록보관소(Bibliothèques et Archives nationales du Québec, BAnQ) 라틴 쿼터 상업개발공사(Société de développement commercial du Quartier Latin)은 이해관계자, 비즈니스 커뮤니티 및 부동산 개발업체와 회의를 개최하여 이 지역의 미래 비전과 공동 활동 우선순위를 정하였다. 이 이니셔티브는 10개의 부문 기관과 PQDS 회원, 라틴 지구와 제휴한 30개 이상의 파트너 및 참여자가 참여한 3년간의 협의 끝에 이루어졌으며, 활성화 조치가 파악되었고 여러 상을 수상한 아고라 막시무스(Agora Maximus)의 녹색 도시 개발을 포함하여 생드니(Saint-Denis)과 주변 지역을 활성화하고 개발하기 위한 여러 공동 프로젝트가 추진되었다.

그 이외에도 지역 사회의 녹색화를 위한 노력을 위해 기후 변화 시대에 대응하여 지역 사회의 녹색화와 지속가능성을 증진하기 위한 활동을 지속적으로 전개하고 있다. 이러한 노력의 일환으로, PQDS는 공공기관 관계자, 연구자, 시민사회 구성원 등 지역의 주요

이해관계자를 한자리에 모아 '녹색화 회의(Greening Forum)'를 개최하였다. 이 회의에서는 QDS 지역에서 이미 활발히 전개되고 있는 녹색화 사업과 높은 전문성을 바탕으로, 향후 해당 분야의 발전 방향에 대한 공동 비전을 수립하고, 실현 가능성이 높은 공동 프로젝트를 발굴하며, 성공적인 실행을 위한 핵심 요인을 논의하는 것을 목표로 했다. 이후 3개의 연구 프로젝트와 4개의 유망 협력 프로젝트가 제안·논의되었으며, 이를 통해 PQDS는 지역 차원의 녹색 인프라 확충과 기후 대응력을 강화하는 동시에, 공공·민간·시민 부문이 함께 참여하는 지속가능한 도시 환경 조성의 토대를 마련하였다.

### 3. 카르티에 데 스펙타클 주요 협력사업의 특징

#### 가. 주요 공간 및 프로젝트

QDS에 포함된 가장 대표적 공간인 '플레이스 데 페스티벌(Place de Festival)'은 2009년에 구성된 QDS의 상징이자 핵심 광장이다. LED 바닥 조명, 안개분수, 대형 무대 인프라를 갖춘 20,000m<sup>2</sup> 규모의 열린 공간으로, 재즈페스티벌과 프랑코폴리(Francofolies) 등 수많은 축제의 중심무대 역할을 한다. 이곳은 '축제를 위한 도시 광장'이라는 QDS 전략이 구현된 첫 결과물이기도 하다. 두 번째로는 '에스플라네이드 트랑킬(Esplanade Tranquille)'은 1,890m<sup>2</sup> 규모로 자체적인 쇼, 체험형 설치물, 지역 파티, 예술 워크숍 프로그램을 제공할 뿐만 아니라, 몬트리올의 주요 축제를 위한 야외 행사장 중 하나이기도 하다. 여름철에는 프랑코스 드 몬트리올(Francos de Montréal), 몬트리올 국제 재즈 페스티벌(Festival international de Jazz de Montréal), 뉘 다프리카 국제 페스티벌(Festival international Nuits d'Afrique), 피에르테 몬트리올(Fierté Montréal), 이탈리아페스트(ItalFest), 뮤텍(MUTEK), 에스티발 뒤 누보 시네마(Estival du nouveau cinéma) 등 다양한 행사가 이곳에서 열리며, 겨울에는 루미노(LUMINO)가 설치 작품을 설치하며, 불과 몇 년 만에 도심의 중추적인 역할을 하는 문화의 필수 코스로 자리 잡았다.

세 번째로는 '베리-위캄(Berri-UQAM)' 지하철역 근처로 전략적 위치로 몬트리올 시민들에게 잘 알려진 에밀리 가믈랭 광장(Place Émilie-Gamelin)으로, 잔디가 깔린 경사지는 휴식을 원하는 도시인들을 맞이하며, 남쪽의 평평한 표면은 문화 행사뿐 아니라

소의 계층에게 다양한 서비스를 제공하는 다면적인 공간이다. 네 번째는 메종 심포니크 동쪽에 위치한 ‘파르테르(Parterre)’로 2010년부터 드 메종뇌브 블러바드 웨스트(De Maisonneuve Boulevard West)와 클라크(Clark), 드 몽티니(de Montigny), 생 위르뱅(Saint-Urbain) 거리와 경계를 이루는 녹지 공간이다. 몬트리올의 주요 축제 기간 동안 콘서트와 쇼를 개최하는 역동적인 공간이기도 하다.

다섯 번째로는 예술과 과학의 경계에 위치한 예술가의 산책로(Promenade des Artistes)로 UQAM 과학단지과 플라스 데자르(Place des Arts) 중간 지점에 위치하고 있다. 도시 미술관처럼 이 공간은 일시적인 예술 작품을 전시하는 전시 구조물을 갖추고 있으며, 주요 축제 기간에는 서비스를 제공하는 키오스크나 판매 부스로 변신하기도 한다. 여섯 번째 아타나스-다비드 파빌리온 맞은편 UQAM 캠퍼스에 위치한 파스퇴르 광장(Place Pasteur)은 녹지와 도시 포장돌이 어우러진 공간이다. 젊고 활기찬 학생들이 즐겨 찾는 이 도시 공간은 매년 가을마다 에콜 드 디자인 학생들이 구상한 조경 디자인 프로젝트 덕분에 새로운 모습으로 변모하며 다채로운 조경 설계와 예술 설치물, 그리고 기발한 인터랙티브 콘셉트까지 다양하게 변모하는 공간이다.

대표적인 공연장으로는 퀘벡주에서 가장 규모가 큰 공연예술 복합 단지인 플라스 데자르(Place des Arts)가 있다. 1963년 개관 이후 현대 예술 중심지로 자리매김해 왔으며, 6개의 대·중·소규모의 공연장과 대규모 야외 공연장이 있으며 다양한 행사를 진행할 수 있는 라운지, 로비, 전시장 및 공용 공간 등이 있다. 운영은 몬트리올 플라스 데 예술 협회(Société de la Place des Arts de Montréal)이라는 공기업 성격의 기관이 관리·운영하며, 퀘벡 문화통신부 산하로 정부 예산 지원을 받으며 공연장 관리, 예술단체 지원, 시설 대관, 문화 접근성 확대 등을 담당하고 있다. 이사회는 경우 임명된 9명의 이사는 몬트리올시와 전국 및 지역 차원의 사회 경제적 및 문화 단체들의 협의를 통해 지명되며, 이사회 의장은 PQDS의 부의장으로 활동하며 협력관계를 유지하며 프로그램을 추진하고 있다. QDS내에서 플라스 데자르(Place des Arts)는 핵심 앵커 기관 역할을 하며, PQDS와 협력해서 플레이스 데 페스티벌(Place de Festival) 및 주변 공공공간 활용을 조정하며 운영한다. 기본적으로 PQDS는 물리적 인프라를 관리하고 개별 축제들은 콘텐츠 제작과 운영 실행을 하는 구조이다.

〈표 4-5〉 Place des Arts Festival 참여 공간 특징

공연장명	주요 프로그램	규모/좌석 수
Salle Wilfrid-Pelletier	캐나다 최대 규모의 멀티 퍼포먼스 극장으로 오페라, 발레, 대형 뮤지컬, 콘서트 등 복합 장르 공연 진행함	약 2,996석
Maison symphonique de Montréal	몬트리올 심포니 오케스트라 전용 공연장으로 2011년 개관함	약 2,117석
Théâtre Maisonneuve	다목적 중형 극장으로 복합 장르 공연 진행되나, 무용 및 뮤지컬 중심으로 사용하고 있음	약 1,453석
Théâtre Jean-Duceppe	Jean-Duceppe 극단 전용극장으로 프랑스어 극 중심의 장기 공연으로 운영하며, 지역 극작가 발굴하는 프로그램도 진행함	약 765석
Cinquième Salle	실험성과 창작성을 지향하는 복합장르 공연장으로 젊은 예술가들 중심으로 운영함	약 420석
Salle Claude-Léveillée	가장 작은 공연장으로 신진 예술가들의 진입 단계에 활용되는 공연장	약 129석
Amphithéâtre Fernand-Lindsay	야외 콘서트장으로 캐나다 최대 규모의 클래식 음악 축제인 라노디에르 페스티벌의 주요 공연장	파빌리온 지방 아래 2,000석, 잔디밭에 5,000명 이상 수용 가능

PQDS에서 프로그램 운영에 있어서는 핵심 가치(접근성, 포용성, 혁신, 다양한 목소리, 생태 전환)를 고려하여 자발적 지원(Candidatures spontanees), 공모(Appel de projects), 발굴(Reperage)의 세 가지로 구분하여 기획 및 공모를 하여 운영한다.

PQDS가 기획하여 공동운영하는 루미노(LUMINO)<sup>134)</sup>는 QDS 전역에서 도시 설치 미술과 디지털 아트를 관람할 수 있는 행사로, 주최는 PQDS이며 예산 후원은 몬트리올 시와 몬트리올 관광청에서 받고 있으며 공동주최로는 플라스 데자르(Place des Arts), 데자르댕 단지(Complexe Desjardins), 몬트리올 센터빌(Montréal centre-ville), 빌 마리 광장(Place Ville Marie, PVM), 몬트리올 컨벤션 센터(Palais des congrès de Montréal), SDC라틴지구(SDC Quartier latin), BAnQ, 르 센트럴(Le Central), 페어몬트 더 퀸 엘리자베스(Fairmont The Queen Elizabeth) 그리고 UQAM으로 QDS내 참여하는 공간들이 함께하고 있다. 또 다른 공동행사는 메모리 시티(Cité Mémoire)<sup>135)</sup>로, '공공 공간 멀티미디어 작품' 공모를 통해 QDS 지역의 역사와 정체성을 예술적 방식으로 재해석하여 시민과 관광객에게 장기적으로 제공할 수 있는 콘텐츠를 개발하는 것

134) 15회를 맞이하여 루미노테라피(Luminothérapie) 명칭이 루미노(LUMINO)로 변경되었다.

135) <https://www.montrealenhistoires.com/>

을 목적으로 한다.

#### 4. 카르티에 데 스펙타클의 주요 성과 및 과제

QDS는 몬트리올이 '문화 수도'로 자리매김하도록 하는 데 중심적인 역할을 해왔으며, 이 지역은 퀘벡과 캐나다 전역의 예술가들과 관객들이 교류하는 장소이며 프랑스 문화권의 중심지이자 국제적인 문화 허브로 기능하고 있다. 연간 40개 이상의 축제와 수백 건의 공연이 개최되며, 예술 단체와 창작자들에게 지속적인 기회를 제공하고 있다. 특히 새로운 작품 발표 및 예술가 레지던시, 디지털 예술을 활용한 실험 공간 제공, 다양한 장르의 융합(음악, 연극, 무용, 시각예술 등) 그리고 야외 공공 예술의 상설화에 문화적 기여가 돋보인다고 평가받고 있다(캐나다 하원 서면 보고서, 2018). 또한 QDS 프로젝트는 지리적 위치, 고유한 구상 방식, 그리고 개인적·집단적 상상력의 재구성을 시도하여 과거의 서사와 미래의 비전을 결합하였다고 본다(Yanick Barrette, 2014).

특히 중앙정부, 지자체정부, 민간 극장, 지역 커뮤니티 관계자 등이 모두 연합된 운영 거버넌스와 파트너십을 통한 운영을 통해 예술시설을 중심으로 한 대형 개발이 가능하게 하였으며, 문화관련 기업 및 각종 기관의 입주를 이끌어 내어 그들 간의 다양한 협업 사업 및 축제, 컨퍼런스, 프로젝트 등을 가능하게 했다는 긍정적 성과를 들 수 있다. 집적 클러스터를 조성할 때, 주로 언급되는 사회경제적 효과를 잘 보여준 사례로 평가할 수 있다.

QDS 초기 조성 단계에서 '몬트리올 상공회의소(Chamber of Commerce of Montréal)'와 같은 경제 주체도 참여하면서 경제적으로 유망한 투자처로 인식하였다. 이들은 '창조 도시는 곧 투자수익을 창출하는 모델'이라는 담론을 적극 활용하여, 공공자금의 정당성을 확보하며 QDS 프로젝트는 창조도시 개념을 이론적 담론에 그치지 않고, 정책과 투자 논리로 전환해낸 실질 사례로 평가된다(Sebastien et al., 2013). 현재 QDS는 450여개의 문화 관련 기업 및 기관이 입주해 있으며, 45,000개의 일자리를(이 중 7,000개는 문화 관련) 제공하고 있다. 이 지역에는 연간 내내 다양한 활동을 진행하는 8개의 공공 공간(월 100회 이상의 공연), 약 40개의 공연장 및 바 시설(총 좌석 수 28,000석 이상), 약 40개의 전시 공간 및 여러 개의 영화관이 포함되어 있다. 지역 내

다양한 공연과 축제, 특별 행사에 수십만 명의 방문객을 유치하는 것 이외에도 경제 발전의 주요 동력으로 작용하고 있다.

2017년 영향 평가 연구에 따르면, 2007년부터 2017년까지 몬트리올시와 파트너들이 2억 캐나다 달러를 투자하여 60개의 개발 프로젝트와 총 15억 캐나다 달러 규모의 건설 투자를 유치하였다. 프로젝트 전체 기간 동안 4억 4,900만 캐나다 달러에 달하는 세수 흑자를 달성했다. 연구 대상 60개 프로젝트의 연간 세수(재산세 및 교육세)는 2007년 740만 캐나다 달러에서 2017년 2,440만 캐나다 달러로 크게 증가했다(OECD 보고서, 2024).

또한 다층적 거버넌스를 통해 지역 관리 및 450여개에 달하는 파트너 기관 및 기업들, 이해관계자들이 비전 수립 및 의사결정 과정에 참여시켰다는 점에서 시설들의 집적을 통한 단순한 공동사업 추진 정도가 아니라 유기체적인 공동체로서 예술산업 주도의 지역 재생을 유도한 사례로도 평가할 수 있을 것이다. QDS의 거버넌스 구조는 다층적 구조로 지역 관리에 대한 혁신적인 접근 방식으로 볼 수 있다. 공공 및 민간 부분, 학계, 시민 사회 등 다양한 지역 이해관계자들을 비전 수립 및 의사결정 과정에 참여시킴으로써 PQDS의 혁신 역량을 강화하고 결과물을 정당성을 높이는데 기여했다. OECD 보고서에 따르면 '공공-민간-시민 협력'은 지역 관리를 새롭게 모색하려는 지역 사회 및 지방 정부 또는 문화 자원을 활용해 특정 산업 주도의 재생을 유도하고 하는 경우에 영감을 줄 수 있다고 평가하고 있다.

그러나 QDS에는 공연장, 축제 주최 측, 상업시설, 거주민 등 다양한 이해관계자가 존재하기 때문에 조정 과정에서 어려움이 발생할 수 있다. 특히 이해관계가 충돌할 경우 PQDS의 중재가 지연되거나 한계에 부딪히는 사례가 나타난다. 예를 들어, 라틴지구 재생을 위한 특별 도시계획 프로그램(PPU)은 2011년에 착수되었으나, 2012년 공개 협의 이후 2013년에 최종 보고서가 정리되는 등 장기간의 절차를 거쳤다<sup>136)</sup>. 이후 2023년부터 PQDS와 관련 파트너들은 주제별 워크숍과 협의를 통해 6가지 공동 우선순위를 도출하며 이해관계 조율을 지속하고 있다.<sup>137)</sup>

136) 공연지구 PPU-라틴 지구 중심지 규정안 공청회 보고서(2013년 2월 5일)

137) [https://www.quartierdesspectacles.com/fr/industrie/nouvelles/une-concertation-et-mobilisation-exceptionnelles-pour-le-futur-du-quartier-latin?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.quartierdesspectacles.com/fr/industrie/nouvelles/une-concertation-et-mobilisation-exceptionnelles-pour-le-futur-du-quartier-latin?utm_source=chatgpt.com)

## 제5절 싱가포르 아트 하우스 리미티드

아트 하우스 리미티드(Arts House Limited, 이하 AHL)는 국립예술위원회(National Arts Council, 이하 NAC) 산하의 공공기관으로, 예술의 변혁적 힘을 통해 삶을 풍요롭게 하는 것을 사명으로 하는 비영리 기관이다. 싱가포르의 예술 문화 생태계에서 핵심적인 역할을 수행하며, 예술 분야를 지원하고 독창적인 공간과 프로그램을 통해 아이디어를 현실로 구현하는 장을 만들고, 지역사회를 하나로 연결하는 것을 목표로 한다.<sup>138)</sup> 경영핵심 가치를 탁월함(Excellence), 존중(Respect), 정직성(Integrity), 사람 중심(People-Oriented)으로 놓고, 변화를 수용하고 창의적 실험을 지향하며, 다양성과 진정성을 존중하고 모든 이의 가치를 인정하고자 한다. 또한 투명성과 책임감을 바탕으로 협력과 배움을 중시하고, 예술에 대한 봉사 정신을 실천하는 것을 기관의 사명으로 삼고 있다.

### 1. 아트 하우스 리미티드(AHL) 개요

#### 가. AHL의 시작: 아트 하우스링 스킴 정책 하의 공공 공간

AHL은 싱가포르 정부의 중장기 예술정책과 공공 예술 공간 정책(Arts Housing Scheme)이란 중장기 정책 흐름 하에 일종의 정부가 보조금을 지원하는 공공 공간적 성격으로 설립된 기관이다. 1985년, 싱가포르 정부는 문화정책의 일환으로 아트 하우스링 스킴(Arts Housing Scheme, 이하 AHS)을 도입하였다. 이는 문화 기반시설 확충, 도심 활성화, 예술 생태계 안정화를 목표로, 보존 가치가 있는 구청사 학교 건물 등 국유 부동산을 개조하여 장기 임대하고 저렴한 임대료로 예술단체에 제공하는 제도다. 토지 부족

138) <https://www.artshousegroup.sg/>

과 높은 임대료라는 싱가포르의 구조적 한계를 인식한 정부가 예술단체들이 창작 활동을 안정적으로 지속할 수 있도록 보조금이 지원되는 공간을 마련한 것이다.

AHS 정책 하에 설립된 첫 사례는 텔록 아이어 공연예술센터(Telok Ayer Performing Arts Centre)로, 1985년 개관 이후 라살 예술대학(LaSalle College of the Arts) 등 다양한 건물이 개·보수되어 문화예술 공간으로 전환되었다. 이후 워털루(Waterloo), 로 처(Rochor), 차이나타운, 리틀 인디아, 싱가포르 리버 주변 등 도심 핵심 지역으로 확대되었다. 아트 하우스 스킴은 시각예술, 공연예술, 문학 등 다양한 분야의 예술가와 단체에 안정적 창작 공간을 제공하며, 임대료는 시세 대비 크게 낮게 책정되었고 초기 2~3년 계약 후 갱신이 가능했다.<sup>139)</sup>

1991년 국립예술위원회(NAC)가 설립되면서 아트 하우스 스킴 운영은 NAC로 이관되어 표준화되었다. 1990~2000년대에는 보존 건물의 문화적 재생이 국가 도시정책과 결합하면서, 단순 공간 제공에서 '플레이스 메이킹(place making)<sup>140)</sup>과 지역 문화거점 육성으로 확대되었다. 2002년에는 NAC가 구 의사당 건물을 문화거점으로 활용하기 위해 올드 팰리아먼트 하우스 리미티드(Old Parliament House Ltd.)를 설립했고, 정부의 문화 공동체·청년부(MCCY)가 예산과 자산 소유권을 관리하며, 해당 법인은 운영 전문기관으로 기능했다. 2010년 NAC는 연구 보고서 「아트 하우스 스킴 리뷰(Arts Housing Scheme Review)」<sup>141)</sup>를 통해 아트 하우스 스킴을 검토하였는데, 젊은 예술가와 단체의 창작 기반 강화, 다양한 장르와 다문화 예술 활동의 집적, 보존 지구 건물 활용을 통한 지역 정체성 강화를 성과로, 단기 임대와 갱신 불확실성으로 인한 장기 계획 수립의 어려움, 공용 인프라(장비·리허설 시설) 부족, 경영 역량이 취약한 단체의 지속불가능성, 공간 분포의 불균형(특정 지역·장르 집중)을 문제로 보여주고 있다. 검토 내용에 따라 향후 과제로는 장기 임대 옵션 확대, 공유 인프라 확충, 예술성과 사회적 영향력 기반의 입주 평가 강화, 중심지 외곽 및 주거지역으로의 공간 분산 전략이 제시되었

139) <https://www.nlb.gov.sg/main/article-detail?cmsuud=eef0f154-92e0-41b9-a735-fab1661b9495>

140) 플레이스 메이킹은 거리, 광장, 공원, 건물, 문화시설 등 물리적 장소를 사람 중심으로 기획하여 단순한 '장소'를 넘어 지역 공동체의 정체성과 활동, 관계 형성의 중심이 되도록 만드는 과정과 전략을 의미한다. AHL은 시빅 디스트릭트 내의 예술 프로그램을 기획·운영·홍보하며, 이 지역을 싱가포르의 활기차고 역동적인 예술 문화 목적지로 선보이며 플레이스 메이킹 전략의 실행 주체의 역할을 하고 있다.

141) National Arts Council (NAC). *Review of National Arts Council's Arts Housing Scheme*. Singapore: National Arts Council, 2010.

다. 아트 하우스링 스킴 검토 보고서 이후 NAC는 아트 하우스 리미티드(Arts House Limited)의 법인 명칭을 새롭게 부여하고, AHL를 단일 건물 중심에서 복수 공연장·예술 센터 통합 관리 체제로 전환하며, 아트 하우스링 스킴을 확대하기 시작한다.

그리고 아트 하우스 리미티드(Arts House Limited, AHL)는 2002년 12월 11일 국립예술위원회(NAC) 산하 기관이자, AHS 정책의 일환으로 설립되었다. 1827년에 건축된 구 국회의사당(Old Parliament House)을 예술 공간으로 전환하는 것이었으며, 초창기에는 국회의사당의 명칭을 그대로 따 ‘올드 팔리아먼트 하우스 리미티드(The Old Parliament House Limited)’라 불렀다(AHL, 2002-2025)<sup>142)</sup>.

2004년, 구 국회의사당은 75석 규모의 소극장, 블랙박스, 콘서트홀, 리허설 공간 등으로 구성된 문학·공연·전시 복합 예술센터인 더 아트 하우스(The Arts House)로 개관하며 다원 예술 공간으로서 본격적인 운영을 시작했다. 2007년부터는 싱가포르 아트 페스티벌과 더불어 싱가포르 작가축제를 국립예술위원회와 공동 주관하기 시작했다. 2010년에는 굿맨 아트 센터(Goodman Arts Centre) 위탁 운영을 시작하여 국내 최대 규모의 예술가 레지던시 및 작업 공간 허브를 조성했다. 2013년에는 알리왈 아트 센터(Aliwal Arts Centre) 운영을 개시하였는데, 이는 캄퐁 글램(Kampong Gelam) 지역의 도시 예술과 청년 창작 커뮤니티 중심으로 기획되었다. 2014년에는 기관명을 현재의 ‘아트 하우스 리미티드’로 변경하고, 문화예술 중심 복합 기관으로서의 정체성을 재정립하게 된다.

2017년에는 빅토리아 극장 및 콘서트홀(Victoria Theatre & Concert Hall), 드라마 센터(Drama Centre)의 위탁 운영을 맡게 되었으며, 싱가포르 국제예술제(Singapore International Festival of Arts, 이하 SIFA) 조직이 기존 아트 페스티벌 리미티드에서 AHL 중심으로 완전히 전환되었다. 이에 따라 축제 운영 주체도 기존의 씨어터웍스(TheatreWorks)에서 AHL로 이관되었다. 2020년에는 싱가포르 작가축제(Singapore Writers Festival, 이하 SWF)의 주관권도 AHL로 이관되며, 축제는 다언어·다장르 문학 페스티벌로서의 정체성을 강화했다.

2002년부터 2020년까지는 위탁 운영 공간과 축제를 중심으로 AHL의 정체성을 형성한 시기였다면, 2022년부터는 코로나19 이후의 회복과 재개를 기치로 예술인과 커뮤니티

142) <https://www.artshousegroup.sg/>

터를 위한 다양한 프로그램이 본격적으로 기획되기 시작했다. 지역 활성화를 위한 예술 프로젝트와 캠페인도 전개되었으며, SIFA와 SWF 모두 주제 중심의 확장된 프로그램을 선보였다. 같은 해에는 스탬포드 예술 센터(Stamford Arts Centre, SAC) 운영권을 인수했다.

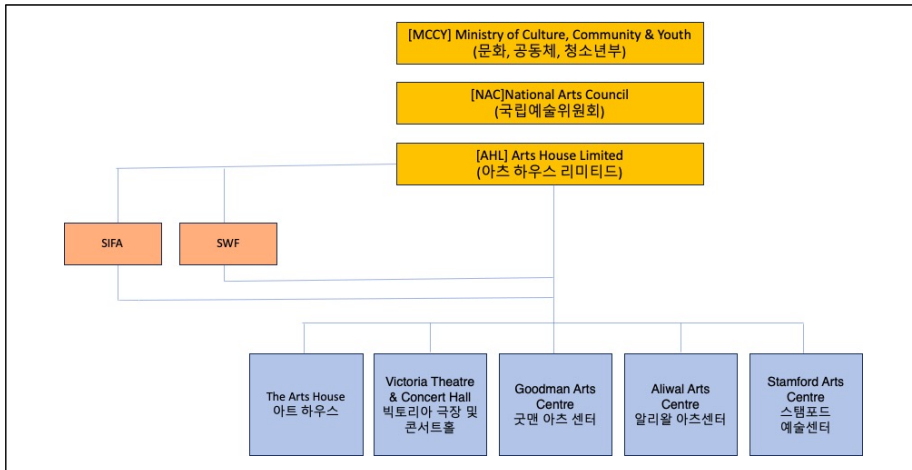
2023년, SIFA는 공동체 주체에 대한 탐구를 심화했고, SWF는 다언어 큐레이션을 강화하며 언어별 게스트 큐레이터를 초청해 프로그램 전문성을 높였다. 또한 대규모 기부 캠페인을 통해 현금 및 현물 후원이 증가했다. 2024년에는 알리왈 아츠 센터에서 알리왈 도시 예술제(Aliwal Urban Art Festival)를 개최하여 도시 예술과 거리 문화예술을 강화하고, 환경과 지속가능성을 반영한 커뮤니티 프로그램을 확대했다. 이와 함께 외부 전문 인력을 지속적으로 영입하여 예술 분야 프로그램을 강화했다.

종합하면, 2002년부터 코로나19 이전까지는 운영 구조 확립과 정체성 형성의 시기였고, 코로나19 이후에는 도시 및 커뮤니티 중심 프로그램 강화와 전문가 영입을 통한 예술 프로그램 확장에 주력했다. 2025년부터는 AHL이 운영하는 공간 간 협력 모델을 구체화하기 위한 계획 수립에 착수한다고 밝히며, 추후 예술가 레지던시, 공동 기획, 축제 간 연계 확대, 공간 간 운영 통합, 데이터 기반 운영 관리 강화 등을 논의할 계획임을 발표했다.

## 나. AHL의 주요 역할 및 거버넌스 구조

AHL은 정부 산하 공공기관이지만 직접 지원기관 성격이 아닌 간접 지원기관으로, 문화예술 공간을 운영하고, 싱가포르의 주요 축제를 직접 기획·운영한다. 운영 공간은 아트 하우스(The Arts House, TAH), 빅토리아 극장 및 콘서트홀(Victoria Theatre & Concert Hall, VTVCH), 드라마 센터(Drama Centre), 굿맨 아츠 센터(Goodman Arts Centre), 알리왈 아츠 센터(Aliwal Arts Centre), 스탬포드 아츠 센터(Stamford Arts Centre) 총 6곳이다. 축제는 싱가포르 국제예술제(SIFA)와 싱가포르 작가축제(SWF)를 주최하고 있다.

[그림 4-15] 아트 하우스 리미티드 구조



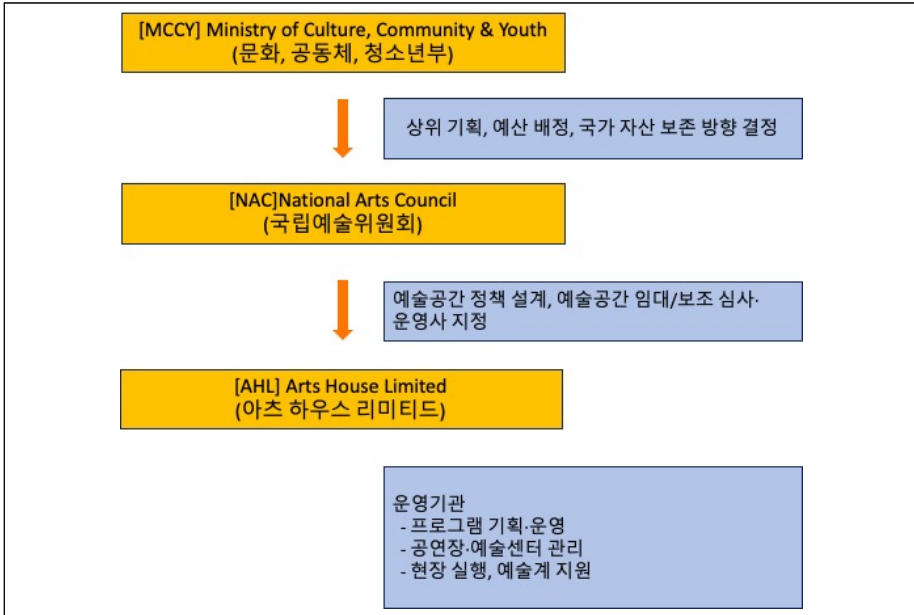
AHL은 예술가의 생애 전 주기에 걸쳐 직접 지원을 제외한 창작, 발표, 교류를 지원한다. 다양한 성격의 예술 공간과 프로그램을 제공함으로써 예술가들이 작품을 창작하고 협업하며, 다양한 관객과 연결될 수 있는 환경을 지원하고 있다. 이를 위해 레지던시, 프리젠텩, 축제, 공공 프로젝트 등의 프로그램을 운영하고 있다. 또한 AHL은 싱가포르 시빅 디스트릭트(Civic District)<sup>143</sup>의 문화공간을 통합 관리하고 있다.

운영구조 상 AHL은 중앙정부 부처 MCCY(문화 공동체, 청소년부)가 정책 전반을 결정하고, NAC(국립예술위원회)가 상위 기관으로서 예술공간 정책 차원에서의 정책을 설계하면서 AHL을 운영사로서 지정하면, AHL은 실제 운영기관으로서 프로그램 기획 및 운영, 시설관리, 현장 실행 등을 하는 구조인 3단계 하위 구조로 되고 있다. 그 거버넌스 구조의 모습을 시각화하면 아래 [그림 4-16]과 같다.

AHL은 정부와 수혜자인 예술계를 잇는 중간 플랫폼으로 예술 정책에서 ‘공간’을 통한 지원을 구체적으로 실현하는 실행 주체로서 중요한 기능을 하고 있다고 볼 수 있는데, 운영 범위가 지속적으로 확장되면서, 단순 시설관리에서 점차 도시·문화 전략 수행기관 역할로 발전하고 있다.

143) 아시아 문명 박물관, 싱가포르 국립 미술관, 아트 하우스, 빅토리아 극장 및 콘서트 홀, 싱가포르 심포니 그룹이 모여 있는 시빅 디스트릭트는 다양한 전시와 공연을 공동으로 선보이며, 문화 지구로서의 브랜드를 구축하고 있다. <https://www.artshousegroup.sg/civic-district>

[그림 4-16] MCCY, NAC, AHL 거버넌스 구조도



‘싱가포르 예술정책 5개년 로드맵(Our SG Plan 2023-2027)’<sup>144)</sup>을 보면, AHL의 현재와 지향점이 부합함을 볼 수 있다. 우리의 싱가포르 예술 계획 2023-2027(Our SG Arts Plan 2023-2027)은 향후 5년 동안 싱가포르의 예술·문화 정책 방향을 제시하는 전략 로드맵으로 각계 이해관계자—예술계, 민간, 공공, 일반 시민 약 16,500명 이상—와의 광범위한 협의를 통해 수립되었다. 세 가지 핵심 전략축을 가지고 있는데, 첫 번째는 ‘연결된 사회(A Connected Society)’로 예술과 문화를 기반으로 한 강한 공동체 형성, 교육, 여가, 웰빙 등 일상 공간에 예술을 통합하는 것을 전략으로 삼고 있다. 두 번째는 ‘차별화된 도시(A Distinctive City)’로 도시 공간, 거리 경관, 구조물 등에 예술을 주입하여 독특하고 매력적인 도시를 구축, 예술 기반 공간 활성화, 장소·지구 단위 중심의 예술 도입 강조하고 있다. 세 번째는 ‘창조 경제(A Creative Economy)’로 예술가의 역량 강화, 창의적 혁신, 산업 내 협업 확대와 예술 분야의 예술적 우수성(New Artistic Excellence)과 국제화 기회 확대에 중점을 두고 있다. AHL은 오픈하우스, 지역 연계 축제 등으로 시민 참여를 넓히고, 시빅 디스트릭트 예술 프로그램을 통해 도시 예술과

144) <https://www.nac.gov.sg/about-us/oursgartsplan>

지구 브랜딩에 기여하며, 국제예술제와 공동제작으로 국내외 예술가 교류와 작품 수준 향상을 견인하고 있다. 이는 곧 예술을 통한 공동체 강화, 차별화된 도시 구축, 창조경제 활성화라는 국가 전략과 직접 맞닿아 있다고 볼 수 있다.

#### 다. AHL 운영구조<sup>145)</sup>

AHL은 공익 비영리기관으로서의 성격을 지니고 있어, 최고 의사결정기구로 상임이사(Executive Director, 총감독)를 중심으로 한 이사회가 운영되고, 그 아래 본부 조직 및 직접 운영 공간이 있는 구조이다. 상임이사는 조직의 전반적 운영을 총괄하며, 전략 방향과 주요 정책은 이사회와 감독과 승인을 거쳐 수립·집행된다.

##### 1) 이사회 및 각종 위원회

이사회는 다양한 전문성과 경험을 갖춘 11명의 위원으로 구성되며, 강력한 거버넌스를 실현할 책임을 진다. 이사회는 기관이 목표를 달성하는 과정에서 법률과 규정을 준수하는지 감독하며, 경영 관리에 대한 전략적 방향을 제시하고 관리·감독 기능을 수행한다. 이사회는 4개의 위원회에 특정 책임을 위임하며, 각 위원회는 이사회가 승인한 고유의 임무·역할 책임을 수행한다. 모든 사안에 대한 궁극적 책임은 이사회에 있으나, 위원회는 해당 사안을 검토하고 권고안을 마련하여 이사회에 보고할 권한을 가진다.

##### ① 감사 및 리스크 관리 위원회

감사 및 리스크 관리 위원회(ARMC)는 2016년 8월 설립되었으며, 네 명의 비집행 독립 이사로 구성된다. ARMC는 이사회가 AHL의 재무 보고, 내부 통제 시스템, 리스크 관리 및 거버넌스, 내부·외부 감사, 이해관계자 거래 등을 감독할 수 있도록 지원한다.

##### ② 재무 위원회

재무 위원회(FC)는 2014년 4월 설립되었으며, 세 명의 독립 이사로 구성된다. FC는 AHL의 재정과 예산 과정, 적립금 사용 등을 감독하며, 위원장 연임은 4년을 초과하지

145) Arts House Limited. *Annual Report FY2023/24*. Singapore: Arts House Limited.

않도록 최대 임기를 준수한다.

### ③ 인사 위원회

인사 위원회(HR)는 2016년 4월 설립되었으며, 네 명의 독립 이사로 구성된다. HR 위원회는 임원 및 리더십 개발을 감독하고, 임원 보수 정책을 검토·승인하며, 연간 급여 인상 및 보너스 지급의 원칙과 예산을 확정한다. 또한 인사 정책 변경 사항을 검토·승인하고, 이사회에 제기된 인사 관련 사안을 처리한다.

### ④ 프로그래밍 위원회

프로그래밍 위원회(PC)는 다섯 명의 비집행 독립 이사로 구성된다. PC는 AHL이 주최하는 행사와 플랫폼에 대한 거버넌스 및 프로그램 방향을 검토·자문하며, 협력 및 발표 기회 제안, 국제·지역 예술 전문가 네트워크 구축, 커뮤니티 참여 아이디어 발굴 등을 지원한다.

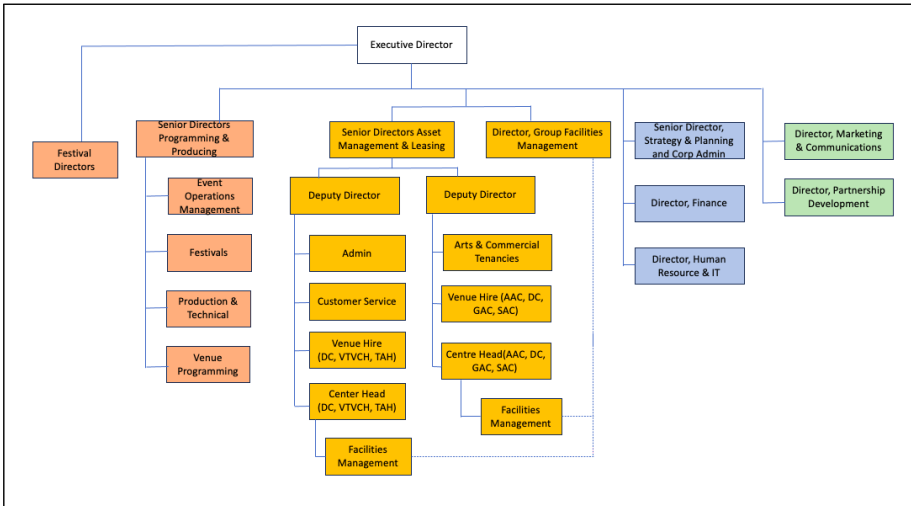
## 2) 본부 조직

AHL 본부 조직은 상임이사 직속으로 프로그램 기획·제작, 자산 관리·임대, 공간 운영·관리, 전략 기획·기관 행정, 마케팅·커뮤니케이션, 재정, 인사·정보기술, 파트너십 개발의 주요 기능 부서를 두고 있다.

- ① 프로그램 기획·제작 부서: 자체 및 협력 예술 프로그램을 개발하고, 축제와 주요 행사 운영을 담당
- ② 자산 관리·임대 부서: AHL이 운영하는 6개 예술 공간과 부대시설에 대한 대관 및 상업 공간 임대를 관리
- ③ 공간 운영·관리 부서: 공연장, 전시실, 연습실 운영과 시설 유지보수를 담당
- 전략 기획·기관 행정부서: 조직 발전 전략 수립, 정책 개발, 운영 성과 분석을 수행
- ④ 마케팅·커뮤니케이션 부서: 브랜드 관리, 홍보 마케팅, 디지털 소통을 담당
- 인사·정보기술 부서: 인사 관리와 IT 시스템 운영을 수행
- ⑤ 파트너십 개발 부서: 후원·기부 유치, 국내외 파트너십 개발, 네트워크 확장을 담당

본부 조직의 주요 업무는 본부가 직접 운영하는 6개의 예술 공간(본 절의 2번에서 상세 설명 예정)의 관리·운영이다. 프로그램 기획·제작 부서가 있지만, 직접 공연작품을 제작하는 것은 축제에 한하며, 입주 작가 운영 및 공간 임대 및 대관업무가 중심이다. 조직에서 주목할 점은 축제 감독의 독립성이다. AHL은 대표 축제인 싱가포르 국제예술 축제(SIFA)와 싱가포르 작가축제(SWF)를 주관하며, 각 축제의 예술감독은 임기제로 외부 전문가가 선임된다. 이들은 독립적인 예술적 비전을 바탕으로 프로그램을 기획·운영하며, 상임이사의 행정·재정 지원을 받되 예술적 결정권은 독립적으로 행사한다. 이 때문에 조직도에서 축제 감독은 상임이사 직속 부서와 별도로 표시된다.

[그림 4-17] AHL 조직도



## 라. 예산 구조

AHL의 수입 구조는 크게 정부 보조금, 대관 수입, 프로그램 수입, 임대·서비스 수입, 기부·후원 수입으로 구분된다. AHL은 전체 운영을 위해 NAC 등 정부기관으로부터 연간 지정 지원금을 받으며, 이는 전체 수입의 약 60~70%를 차지하는 핵심 재정 기반이다. 보조금은 시설비, 인건비, 관리비 등 전반적 운영 경비로 사용된다. 직접 보조금 외에도 공공 재원이나 제3기관을 통한 프로젝트성 지원금, 특정 축제 프로그램에 대한 정부기관의 프로젝트 지원금, 문화·관광 연계 공공 프로젝트 기금 등을 받기도 한다. 프로그램 수입에는 공연·축제·전시·워크숍 등에서 발생하는 유료 티켓 판매와 참가비가 포

함된다. 후원 수입에는 현금 후원, 기부금, 현물 후원이 모두 포함된다.

2022/23 회계연도 보고서에 따르면, 후원 수입과 관련해 다음과 같은 주요 성과가 있다. ‘Adopt-A-Seat<sup>146)</sup>’ 프로그램을 통해 총 12,000달러를 확보했으며, 현금 기부와 현물 절감액을 합산해 총 331,606달러를 모금했다. 또한 축제에는 40명의 후원자와 기부자로부터 총 536,200달러 상당의 추가 현물 후원을 받았다. 싱가포르 국제예술제(SIFA)의 경우, 2023년에 10명의 후원자와 기부자로부터 195,453달러의 현금 및 현물 절감액과 200,000달러 상당의 추가 현물 후원을 받았다. 싱가포르 작가축제(SWF)는 같은 해 11명의 후원자와 기부자로부터 136,153달러의 현금 기부 및 후원금과 326,000달러 상당의 추가 현물 후원을 확보했다. 지출 구조를 보면, 인건비와 시설 관리비가 고정 지출의 핵심이며, 두 항목이 전체 지출의 절반 이상을 차지한다. 프로그램비는 외부 프로젝트성 기금에 기반해 집행되는 경우가 많다. AHL은 정부 보조금 의존도가 매우 높지만, 향후 보조금 축소 가능성에 대비해 대관, 서비스, 후원 수익을 확대하는 전략을 시도하고 있다.

〈표 4-6〉 AHL 항목별 수입(2022-2024)

단위 : 백만(SGD)

항목	2021/22	2022/23	2023/24
이월 잉여금	0.81	1.55	1.84
정부 보조금	19.26	23.14	23
이연자본보조금상각	0.13	0.16	0.15
대관 수입	0.63	0.7	0.69
프로그램 수입	0.56	0.51	0.5
임대/서비스 수입	2.65	2.42	2.4
기부/후원(현금)	0.26	0.32	0.33
현물 후원	0.0	0.0	0.53
기타 수입	0.23	0.23	0.21

146) Adopt-A-Seat 프로그램은 AHL이 운영하는 기부·후원 캠페인 중 하나로, 관객과 후원자가 극장 좌석을 ‘입양(adopt)’하는 방식으로 후원금을 기부하는 프로그램. 후원자는 일정 금액을 기부하면 해당 좌석에 자신의 이름이나 지정한 문구를 새겨둘 수 있으며, 이는 장기적으로 극장 시설 유지·보수와 프로그램 운영에 사용된다. 이 프로그램은 시설 보존과 예술 활동 지원이라는 두 가지 목적을 동시에 달성하는 참여형 모금 방식으로, AHL의 후원금 확대 전략의 중요한 수단 중 하나.

〈표 4-7〉 AHL 항목별 자출(2022-2024)

단위 : 백만(SGD)

항목	2021/22	2022/23	2023/24
인건비	12.29	13.2	13
프로그램비	4.81	5.2	5.1
시설비	9.57	9.9	9.8
감가상각비	0.23	0.25	0.24
마케팅 및 홍보비	0.59	0.6	0.61
행정 및 기타 운영비	6.26	6.56	6.35

## 2. AHL의 운영공간 및 주요 사업

AHL은 예술을 통해 지역 사회를 하나로 연결하는 것을 목표로 여섯 개의 예술 공간과 주요 예술행사를 기획·운영하고 있다. 여섯 개의 운영 공간 중 두 곳은 국가 기념물로 지정된 공간으로 다윈예술 센터인 아츠 하우스(The Arts House, TAH)와 싱가포르 심포니 오케스트라의 본거지인 빅토리아 극장 및 빅토리아 콘서트홀(Victoria Theatre & Victoria Concert Hall, VTVCH)이 있다. 공연예술 공간인 드라마 센터(Drama Centre, DC)와 복합 문화예술 공간인 굿맨 아츠센터(Goodmand Arts Centre, GAC), 알리왈 아츠 센터(Aliwal Arts Centre, AAC)와 스탬포드 아츠 센터(Stamford Arts Centre, SAC)를 운영하고 있다.

주요 예술행사로는 세계적 문학 작가들을 초청하는 다언어 문학축제인 싱가포르 작가 축제(Singapore Writers Festival, SWF)와 아시아의 대표적인 공연 예술축제 중 하나인 싱가포르 국제 예술제(Singapore International Festival of Arts, SIFA)를 주관하고 있다. 또한 싱가포르 최고 문화상인 컬처럴 메달리온 수상자를 소개하는 기념 전시를 TAH에서 운영하고 있으며, 격년제 문학상 골든 포인트 어워드를 운영한다.

〈표 4-8〉 AHL 운영 공간

기관	운영시작	운영개요
아츠 하우스(TAH)	2004년	문학 공연 중심의 다원 예술 공간
굿맨 아츠 센터(GAC)	2010년	예술가 작업 공간 및 창작 허브
알리वाल 아츠 센터(AAC)	2013년	도시 예술 및 청년 문화 중심지
빅토리아 극장 및 콘서트 홀(VTVCH)	2017년	국가 주요 공연장, 클래식 오케스트라 중심
드라마 센터(DC)	2017년	공연장 및 블랙박스 포함, 다목적 예술 공간
스탬포드 예술센터(SAC)	2022년	운영권을 NAC로부터 이관 받아 운영 시작 전통 예술 특화 공간, 커뮤니티 기반 운영

### 가. 더 아츠 하우스(The Arts House, TAH)

TAH는 국가 문화유산 건물로, 싱가포르에서 가장 오래된 정부 건물인 구 의회 건물을 예술 공간으로 재활용한 사례이다. 2004년 개관했으며, AHL이 직접 운영한다. 이 공간은 문학을 중심으로 다양한 장르의 프로그램과 축제를 선보이는 플랫폼 역할을 하며, 싱가포르 작가축제(SWF)의 주 무대로 활용된다. 전시, 낭독회, 문학 워크숍 등 다양한 문화 프로그램이 진행되며, 싱가포르 국제예술제(SIFA)와 협력해 낭독 프로그램을 공동 기획한 사례도 있다.

TAH의 공간은 챔버, 블루룸, 리빙룸, 갤러리 II, 스크리닝 룸, 플레이 덴, 카운실 룸으로 구성된다.

#### 1) 주요 공간

- ① 챔버(Chmber) : TAH의 중심 공간으로, 과거 싱가포르 국회의원들이 정책을 토론하던 장소이다. 최대 200명 수용 가능하며, 리사이틀 공연·컨퍼런스 외에 중앙 통로를 활용한 패션쇼·웨딩 행사에도 사용된다.
- ② 블루 룸(Blue Room) : 원래 파란색이었던 벽 색상에서 이름이 유래했다. 기자회견·작품 발표·리셉션 등 기업 행사에 적합하다. 스탠딩 120명, 원탁 60명, 극장식 80명 수용 가능하다.
- ③ 리빙 룸(Living Room) : 1955~1959년 구 의사당의 사무실이자 의회 회의 준비 공간이었으며, 현재 세미나 리셉션·출판기념회·워크숍 리허설 장소로 활용되며, 스탠딩 80명, 원탁 60명, 극장식 70명 수용 가능하다.

- ④ 갤러리 II(Gallery II) : 과거 입법의회 도서관의 일부였으며, 주요 법안 심의·통과 장소였다. 전시·강연·리셉션에 적합하며, 스탠딩 130명, 원탁 100명, 극장식 120명 수용 가능하다.
- ⑤ 플레이 덴(Play Den) : 조명·음향·가변 좌석을 갖춘 다목적 공간으로 실험극·세미나·기업 행사에 적합하며, 최대 120명 수용한다.
- ⑥ 스크리닝 룸(Screening Room) : 75석 규모 영화관으로, 언론 브리핑·프리젠테이션·시사회 등에 활용 가능하다.
- ⑦ 카운실 룸(Council Room) : 리관유 총리와 고촉통 총리가 집무실로 사용했던 공간으로, 최대 30명 수용. 이사회 회의, 워크숍, 세미나 등에 적합하다.

## 2) 주요 프로그램

- ① Monstrous Fun! : 싱가포르의 공용어(영어, 중국어, 말레이어, 타밀어)로 구성된 어린이 문학을 주제로 한 가족 중심 프로그램으로 6월 방학 기간 중 주말 행사로 운영된다. 이틀 간 인터랙티브 공연, 협업형 커뮤니티 예술 설치, 체험 워크숍, 어린이 도서전, 몬스터 퍼레이드 등 총 35개의 프로그램이 운영되며, 관객들로부터 '매우 흥미롭고 창의적이며 아이들에게 적합한 콘텐츠'라는 호평을 받고 있다.
- ② VERSE: 다양한 문학 단체와 협력해 시 축제(Poetry Festival) SG, 싱 리트 스테이션(Sing Lit Station) 등의 다언어 문학 공연 및 낭독회를 진행한다.
- ③ 스토리 페스트(StoryFest): 아츠 하우스와 스토리텔링 센터 리미티드(The Storytelling Centre Limited)가 공동 주최하는 행사로, 싱가포르와 전 세계의 다양한 스토리텔링 양식, 레퍼토리와 예술 작품을 발표하고 기념하는 연례 축제이다.
- ④ 텍스처스(Textures): 싱가포르 문학을 기념·홍보하고, 대중이 문학을 다양한 예술 형태로 경험하도록 하는 것을 목표로 매년 1월 라이트 투 나이트(Light to Night Festival)과 연계하여 TAH와 도심 지역, 지역 도서관 등에서 개최한다. 2024년에는 싱가포르 문학을 기념하는 다양한 프로그램이 진행되었고, 총 10,000명 이상이 방문하였다. 또한 2024년부터 스토리 페스트의 야외 이동형 스토리텔링 디지털 버전의 스토리 워크(Story Walk)-디지털 스토리(Digital Stories)를 기획·진행하고

있다. 프로그램으로는 국내 작가, 시각 예술가가 디자이너와 협업해 문학 텍스트를 시각적으로 변환한 설치 작품을 아츠 하우스 내부와 시빅 디스트릭트 인근 공간을 활용해 전시하는 예술 설치, 전시, 문학작품을 기반으로 한 연극, 무용, 퍼포먼스가 포함된 무대 공연, 국내외 작가를 초청하여 문학의 현재와 미래를 논하는 작가와의 만남, 창작 워크숍 등의 참여형 프로그램, 독립출판물, 독립 서점과 출판사가 참여하는 문학 마켓·페어가 있다. 보통 2-3일간 집중 개최되며, 일부 프로그램은 온라인과 오프라인이 병행하여 진행된다.

- ⑤ 스토리 워크(Story Walk)-디지털 스토리(Digital Stories) : 아츠 하우스 리미티드와 더 스토리텔링 센터 리미티드가 주최하고 더 아츠 하우스에서 개최되며, 시빅 디스트릭트(Civic District)의 새로운 퍼블릭 아트 트레일 벤치마크스(Benchmarks)와 협력하여 진행된다. 내셔널 갤러리 싱가포르(National Gallery Singapore)와 내셔널 리딩 무브먼트(National Reading Movement)와 협력하고, 라이트 투 나이트(Light to Night)행사와 싱가포르 아트 위크(Singapore Arts Week)와 연계 진행하고 있다.

#### 나. 굿맨 아츠 센터(Goodman Arts Centre, GAC)

GAC는 문화적으로 풍부한 마운트배튼(Mountbatten) 지역에 자리한 싱가포르 최대 규모의 예술가 커뮤니티 허브이다. 1960년대 중학교로 사용되었고, 이후 예술대학으로 사용되던 공간이 2010년 예술가 공간으로 리노베이션되었다. AHL이 직접 관리하며 다양한 예술가와 예술 단체에게 창작 스튜디오를 제공한다. 2011년 개관 이래 센터는 예술가, 예술 애호가, 지역 커뮤니티가 현대의 분위기 속에서 예술을 함께 경험할 수 있는 공간으로 기능해오고 있다. 오픈 스튜디오, 아트마켓, 커뮤니티 워크숍 등 참여형 프로그램에 중점을 두며, 창작 기반 제공과 예술 교육 강화라는 중요한 역할을 수행한다. 갤러리, 블랙박스 공연장, 어린이 예술공간, 카페 등 부대시설을 갖추고 있어 모든 방문객이 예술을 일상에서 경험할 수 있도록 설계되었다. 알리알 아츠 센터와는 공동 오픈하우스 및 입주자 교류 프로그램을 통해 협력하고 있다.

## 1) 주요 공간

- ① 블랙박스: 최대 128명을 수용할 수 있으며 극장용 음향 조명 시스템이 완비되어 있어 리허설, 실험극, 1인 공연 등에 적합하다.
- ② 프로젝트 스튜디오: 싱가포르 독립 예술가들이 예술 프로젝트를 개발하기에 적합한 공간이다. 최소 1개월에서 최대 12개월까지 대관이 가능해 각 예술가의 필요에 맞춰 활용할 수 있다.
- ③ 뮤직 스튜디오: 34m<sup>2</sup> 규모의 음악 스튜디오는 음악 리허설과 소규모 워크숍을 위한 전용 공간으로, 피아노, 방음 처리된 벽, 가구 등이 갖춰져 있다.
- ④ 다목적 스튜디오: 리허설, 문학 낭독, 공연 등에 적합하며, 필요에 따라 단기 대여도 가능하다.
- ⑤ 미팅룸: 교실을 개조해 만든 세 개의 회의실이다. 토론, 워크숍, 포럼 진행에 적합하다.

## 2) 주요 프로그램

- ① 정기 예술 프로그램: 참여형 워크숍, 전시, 공연, 커뮤니티 중심 행사 등 다양한 연중 프로그램을 운영한다.
- ② 굿맨 오픈 하우스(Goodman Open House): 매년 개최되는 예술 축제로, 예술가들의 창작 공간을 일반에 개방하고 예술 창작 체험, 입주 예술가 작업실 투어, 라이브 퍼포먼스, 수공예 및 창작 작품 전시·판매 마켓, 야외 영화 상영 등 다양한 프로그램으로 구성되어 예술가와 대중이 직접 소통할 수 있는 장이 된다. 2024년에는 'Good Vibes Only'를 주제로 시각예술, 공연예술, 공예 등 전 분야에서 약 50개 이상의 프로그램이 진행되었으며, 2,000명 이상의 방문객이 참여하였다.

## 다. 알리왈 아트 센터(Aliwal Arts Centre, AAC)

AAC는 캄퐁 글램(Kampong Glam) 문화 지구 내 알리왈 스트리트 28번지에 위치한 과거 충청(Chong Cheong)과 충편(Chong Pun) 학교 건물을 활용한 다원예술센터로, 공연예술이 중심이다. 도시 예술 및 청년 중심 창작 활동을 위한 공간으로, 스트리트 아

트와 어반 컬처(Urban Culture)의 예술 플랫폼 역할을 하고 있으며, 알리왈 어반 예술제와 그래피티, 힙합 등 실험적이고 대중적인 콘텐츠 프로그램을 기획하며 청년 예술가와 실험 예술의 허브로 기능한다. 또한 싱가포르 작가축제(SWF)와 협력해 문학과 도시 문화를 융합한 프로그램을 기획한 바 있다. AAC는 청년 도시 문화뿐 아니라 지역의 풍부한 문화유산에서 영감을 받아 현대와 전통 예술단체 모두의 예술적 성장을 지원한다.

## 1) 주요 공간

- ① 다목적 홀: 1938년에 지어져 과거 학교로 사용되었던 건물로, 최대 140명을 수용할 수 있다. 블랙박스 연극 공연, 음악 공연뿐 아니라 제품 발표 등 기업 행사에도 적합하다.
- ② 뮤직 스튜디오: 소규모 공연, 리사이틀, 리허설, 전시에 적합하다.
- ③ 다목적 스튜디오 A&B: 무용·연극 리허설, 리사이틀, 제품 발표회, 워크숍 공간으로 적합하다.
- ④ 공유 오피스: 단기·장기 임대가 가능하며, 회의 공간과 대형 회의실을 함께 이용할 수 있다.

## 2) 주요 프로그램

- ① Off the Blocks!!!: 스트리트 아트를 중심으로 한 전시로, 글램보얀(Glamboyant), 싱가포르 관광청, 도시재개발청의 공동 후원으로 2022년 기획되었다.
- ② 알리왈 어반 예술제(Aliwal Urban Art Festival): 연례 행사로, 싱가포르 아트 위크의 일환으로 개최되며 50개 이상의 예술단체와 개인 예술가가 참여한다. 현장 그래피티 시연, 워크숍, 오픈 스튜디오, 공연, 지역 아트마켓 및 디지털 콘텐츠 등 다양한 프로그램을 선보인다.
- ③ 알리왈 오픈 스튜디오(Aliwal Open Studios): AAC 입주 예술가들과 협력해 개최하는 행사로, 드로잉, 요가, 연극, 무용, 음악 등 장르 간 협업을 중심으로 약 20개의 프로그램을 진행하며 700명 이상이 참여한다.

## 라. 드라마 센터(Drama Centre, DC)

드라마 센터는 싱가포르 국립도서관 건물 내에 위치한 현대 연극 중심 공연장으로, AHL이 시설 운영과 대관을 관리한다. 615석 규모의 메인홀과 실험극장 공간을 보유하고 있으며, 전문 극단뿐 아니라 신진 창작자들에게도 발표의 장을 제공한다. 공연예술 제작 기반의 중심지로 기능하며, SIFA 기간 중에는 국제 공동제작 작품의 대관과 기술 협업이 이루어지는 주요 협력 사례가 있다. 드라마 센터는 1980년대 초 싱가포르 지역 극단이 활동을 시작할 수 있었던 주요 플랫폼의 역할을 했다.

### 1) 주요 공간

- ① 드라마 센터 극장: 615석 규모의 프로시니엄 형태 극장으로, 중규모 공연에 적합하다.
- ② 블랙박스: 123석 규모로, 실험극과 무용 공연에 적합하다. 가변형 무대와 조명·음향 시스템을 갖추고 있어 다양한 연출 요구에 대응할 수 있다.

## 마. 스탬포드 아트 센터(Stamford Arts Centre, SAC)

SAC는 예술 문화유산 지구이자 워털루 아트 벨트(Waterloo Arts Belt) 지역에 위치한 다원예술센터로, 전통예술에 중점을 둔다. 전통예술 콘텐츠 개발과 현대적 재해석을 목표로 운영되며, 다민족 전통예술 단체들이 입주해 창작과 공연을 이어가며 지역사회와의 연결을 강화한다. AHL은 공간 제공과 운영을 통해 문화유산 기반 예술 생산을 활성화하며, 굿맨의 입주 예술가와의 협업 공연을 통해 예술 간 교차점을 만들어내기도 한다.

### 1) 주요 공간

- ① 블랙박스: 총 355㎡ 규모로, 극장 그리드, 조명, 통합 음향 시스템을 갖춘 다목적 공간이다.
- ② 뮤직 스튜디오: 방음 처리가 된 벽을 갖춘 소규모 연습 워크숍 전용 공간이다.
- ③ 프로젝트 스튜디오: 로컬 독립 예술가와 단체가 프로젝트를 개발하는 전용 공간으로, 1~12개월 임대 가능하다.

- ④ 공용 시설: 62㎡~96㎡ 규모 스튜디오로, 워크숍, 수업, 리허설에 적합하다.

## 2) 주요 프로그램

- ① A Date with Tradition: 매년 8월 개최되는 전통예술 축제로, 워크숍, 전통 무용 공연, 커뮤니티 벽화 그리기 등을 포함한다.
- ② SAC Open House: 연례 행사로, 다문화 예술 커뮤니티의 참여와 관객 확대를 목표로 하며, 워크숍, 공연, 마켓, 음식 판매 등이 진행된다. 연간 약 600명이 방문한다.

## 바. 빅토리아 극장 및 콘서트홀(VTVCH)

VTVCH는 타운홀(1862)과 빅토리아 기념홀(1905)을 연결하는 시계탑 구조의 건물로, 1992년 국가 기념물로 지정되었으며 싱가포르의 대표적인 랜드마크 중 하나이다. 시빅 디스트릭트(Civic District) 중심에 위치하고 있으며, 614석 규모 극장과 673석 규모 콘서트홀이 있다. 2010~2014년 보존 및 현대화를 거쳐 소규모 리허설실을 추가했고, 싱가포르 심포니 오케스트라(SSO)의 본거지로 활용된다. 공연, 전시, 공식 행사 등 다양한 용도로 사용되며 싱가포르 예술 산업의 성장을 지원하는 중요한 플랫폼이다.

### 1) 주요 공간

- ① 빅토리아 극장 : 1855년부터 1862년 사이에 지어져 원래는 타운홀로 사용되었던 빅토리아 극장은, 1908년에 극장으로 개조되었으며, 이후 빅토리아 극장으로 명명되었다. 614석의 블랙박스의 형태로 필요에 따라 전면 무대를 확장하거나 오케스트라 피트로 전환할 수 있다.
- ② 빅토리아 콘서트 홀 : 빅토리아 메모리얼 홀(Victoria Memorial Hall)로 불렸던 이 콘서트홀은 1902년부터 1905년 사이, 빅토리아 여왕을 기리기 위해 지어졌다. 현재는 싱가포르 심포니 오케스트라(Singapore Symphony Orchestra)의 본거지이다. 673석의 규모이다.
- ③ 무용 스튜디오 : 빅토리아 극장 3층에 위치한 무용 스튜디오는 60석 규모로, 소규

모 공연, 프레젠테이션, 워크숍을 진행하기에 적합하다.

④ 음악 스튜디오 : 25석 규모의 공간으로 리허설, 워크숍, 리사이틀 등에 사용된다.

〈표 4-9〉 AHL 운영 공간 개요

공간명	AHL운영 시작	위치	주요 공간	주요 프로그램	특징
더 아츠 하우스 (TAH)	2004년 2014년(명칭 변경 후)	구 의회 건물 (국가문화유산)	챔버(200석), 블루룸, 리빙룸, 갤러리 II, 플레이 덴, 스크리닝 룸, 카운실룸	Monstrous Fun!, VERSE, StoryFest, Textures, Story Walk	문학 중심 다원예술 플랫폼, SWF 주 무대, 역사적 건물 활용
굿맨 아츠 센터 (GAC)	2010년	마운트배튼	블랙박스(128석), 프로젝트 스튜디오, 뮤직 스튜디오, 다목적 스튜디오, 회의실	Goodman Open House, 연중 워크숍·전시·공연	싱가포르 최대 예술가 커뮤니티 허브, 창작 기반·참여형 프로그램 중심
알리왈 아츠 센터 (AAC)	2013년	캄퐁 글램 문화 지구	다목적 홀(140명), 뮤직 스튜디오, 다목적 스튜디오 A&B, 공유 오피스	Off the Blocks!!!, Aliwal Urban Art Festival, Aliwal Open Studios	도시 예술·청년 창작 허브, 스트리트 아트·어반 컬처 중심
드라마 센터 (DC)	2017년	싱가포르 국립도서관 내	메인 극장(615석), 블랙박스(123석)	연극·무용·국제 공동제작, SIFA 협력 공연	현대 연극 중심 공연장, 전문극단·신진 창작자 지원
스탬포드 아츠 센터 (SAC)	2022년	워털루 아트 벨트	블랙박스, 뮤직 스튜디오, 프로젝트 스튜디오	A Date with Tradition, SAC Open House	전통예술 공연 거점, 다문화 예술 커뮤니티 중심
빅토리아 극장 및 콘서트홀 (VTVCH)	2017년	시빅 디스트릭트	빅토리아 극장(614석), 빅토리아 콘서트홀(673석, 파이프 오르간), 무용 스튜디오, 음악 스튜디오	SSO 정기 공연, 공식 행사, 다목적 대관	국가 기념물 지정 랜드마크, 클래식·다목적 공연 중심

### 3. AHL의 공동 사업 및 축제

#### 가. 싱가포르 국제예술제(SIFA)

SIFA는 싱가포르뿐 아니라 아시아의 대표적인 공연예술축제 중 하나이다. 1977년 교

육부 산하 청소년 음악가회(Young Musicians' Society)와 다국적 석유회사 모빌(Mobil)의 주최로 '싱가포르 국제예술제(Singapore Festival of Arts)'라는 이름으로 시작하였다. 1980년부터 1999년까지 격년제로 개최되었으며, 1982년 예술감독 제도가 도입됨에 따라 프로그램이 강화되었다. 축제는 2000년대 들어 로버트 윌슨 등 세계적인 예술가와 공동 제작을 진행하고, 실험적이고 동시대의 젊은 예술가를 소개하는 아시아의 중요한 플랫폼으로 자리 잡으며 싱가포르의 예술 문화 발전에 크게 기여해 왔다.

2010년 싱가포르 정부는 2025년까지의 예술 문화 발전 전략을 마련하기 위해 예술 문화 전략검토(ACSR)<sup>147)</sup>를 시작했고, 2012년에는 축제 관객 감소로 인해 축제 방향을 재정립하기로 하였다. 같은 해 NAC는 축제 운영을 위한 독립 법인 Arts Festival Limited를 설립하며, NAC의 지원을 받되 운영 자율성을 부여하고 시어터웍스(TheatreWorks)<sup>148)</sup>의 웅켄센을 예술감독으로 선임하였다.

2014년 올드 팔리아먼트 하우스 리미티드(The Old Parliament House Limited)가 아츠 하우스 리미티드(Arts House Limited)로 법인명이 공식 변경되었을 때, 아츠 페스티벌 리미티드(Arts Festival Limited)도 함께 합병되며, 축제의 새로운 전환기를 맞이하게 된다. 이때부터 축제의 명칭은 '싱가포르 국제예술제(Singapore International Festival of Arts)'로 사용된다. SIFA의 역사를 살펴보면, 초기에는 실험 문화예술 행사로 시작하여 국가문화위원회 주도 하에 점차 제도화되었고, 2012년부터는 조직 구조의 안정화와 독립화를 거쳐, 2014년부터 AHL을 중심으로 한 전문 조직 체제를 갖추게 되었다고 볼 수 있다.

코로나19 이후인 2022년부터 내털리 헤네디지(Natalie Hennedige)가 예술감독으로 선임되어 3년간 '공연의 해부(The Anatomy of Performance)'라는 대주제 아래 '의식(Ritual)', '어떤 사람들(Some People)', '그들의 선언(They Declare)'을 서브 주제로 프로그램을 구성하였다. 2025년에는 '그 어느 때보다도(More Than Ever)'를 통

147) Arts and Culture Strategic Review : [https://www.researchgate.net/publication/326896512\\_The\\_Arts\\_and\\_Culture\\_Strategic\\_Review\\_Report\\_Harnessing\\_the\\_Arts\\_for\\_Community-Building\\_Policies\\_and\\_Institutions?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.researchgate.net/publication/326896512_The_Arts_and_Culture_Strategic_Review_Report_Harnessing_the_Arts_for_Community-Building_Policies_and_Institutions?utm_source=chatgpt.com) (검색일자 : 8월 11일)

148) 시어터웍스는 1985년 설립된 싱가포르의 독립 비영리 극단이다. 웅켄센이 예술감독으로 있으며, 국내외로 작품 창작과 유통을 활발히 하고 있으며, 예술가들에게 레지던시 프로그램과 연구 개발 프로그램을 제공하고 있다. 1999년부터 아시아 예술 네트워크(ANA)를 운영하며, 아시아 내 협력을 위한 네트워킹 및 이동성 프로그램을 기획 운영해왔다. <https://www.theatreworks.org.sg/cover/home.htm> (검색일자 : 8월 25일)

합 주제로 다루었다.

축제는 매해 5, 6월 중 3주 동안 14개 이상의 공연장에서 90회 이상의 공연과 예술 프로그램을 선보였으며, 국내외 예술가 200여명과 매해 90,000여명이 넘는 관객이 축제를 찾았다. SIFA는 국내외 유수의 예술가 뿐 아니라 SIFA X 프로그램을 통해 대학생 및 신진 예술가를 위한 교육 프로그램과 교류 플랫폼도 운영하고, 관객 참여 프로그램 'Lego City'와 같은 실험적인 커뮤니티 기반 창작으로 관객의 폭을 넓혔다는 평가를 받고 있다. 2026-2028년에는 새로운 예술감독으로 충 즈 치엔(Chong Tze Chien)이 선임되었다.

SIFA의 프로그램은 AHL이 운영하고 있는 공간의 입주 작가 또는 프로그램과는 별개로 예술감독에 의해 독립적으로 기획된다. 공간은 AHL이 운영하는 아츠 하우스(TAH)가 메인 장소로 축제 센터로 사용되며, 빅토리아 씨어터, 드라마 센터를 축제 공연 발표의 장소로 사용된다. 그 외 싱가포르 전역의 문화 예술 공간 및 광장이 축제의 장소로 사용된다.

## 나. 싱가포르 작가축제(SWF)

SWF는 문학을 중심으로 하는 싱가포르의 주요 페스티벌 중 하나로, 매년 10월과 11월 사이 3주간 온-오프라인으로 진행된다. 2023년에는 '예상 밖의 전개(Plot Twist)', 2024년에는 '본성 그대로(In Our Nature)'를 주제로 하였으며, 각각 250개 이상의 세션에 250명 이상의 국내외 작가, 예술가, 전문가가 참여하였다.

축제에서는 해외 유명 작가의 마스터클래스, 싱가포르 문학 기반의 연극 공연, 문학 창작 번역 관련 워크숍 및 강의, 신진 작가 발굴을 위한 '청년 프린지' 등 다양한 프로그램이 기획되었다. 2023년에는 주제에 맞춰 힙합 50주년 기념 시리즈, 격투기 스포츠, 펑크 록, 도보 투어 등 기존과 다른 형식의 프로그램이 운영되었으며, 게스트 큐레이터와 협력하여 다언어 프로그램을 기획하였다.

2025년 SWF는 '미래의 형상(Shape of Things to Come)'을 주제로 10월에 개최될 예정이다. SWF는 TAH, 아트 하우스 론(The Arts House Lawn), 빅토리아 시어터(Victoria Theatre) 등 AHL이 운영하는 공간을 주요 행사 장소로 활용하며, 싱가포르 내의 문학 공동체 간 교류와 창작을 위한 허브 역할을 하고 있다.

#### 다. 아워 컬처럴 메달리온 스토리(Our Cultural Medallion Story)

문화훈장(Cultural Medallion)은 1979년에 제정되어, 예술적 우수성과 헌신, 그리고 예술에 대한 기여를 통해 싱가포르의 예술 문화 지형을 풍요롭게 하고 차별화한 개인에게 수여하는 상이다. '아워 컬처럴 메달리온 스토리(Our Cultural Medallion Story)'는 수상자들의 삶의 이야기를 전시하는 프로그램으로, 지금까지 135명의 업적을 오프라인 전시와 온라인 발표를 통해 소개하였다.

이 프로그램은 수상자들에게 영감을 주는 것이 무엇인지에 대한 대화를 나누고, 창작 여정을 담은 저서와 관련 출판물을 함께 전시한다. 문화훈장은 국가예술위원회가 위촉하고 아츠 하우스 리미티드에서 운영하며, TAH에서 연중 상설로 전시된다. 매년 2만 5천 명 이상의 관람객이 방문한다.

이외에도 AHL은 싱가포르 나이트 페스티벌(Singapore Night Festival), 에스플러네이드(Esplanade)의 마치 온 페스티벌(March On Festival) 등 외부 기관과 협력하여 자체 공간에서 다양한 프로그램을 공동 운영한다.

### 4. AHL 운영공간 간의 협력 구조

AHL은 6개 공간을 각각 독립 운영이 아닌 하나의 통합 시스템 아래 관리하고 있다. 시설운영, 마케팅, 재무, 관객 서비스, 프로그램 기획이 모두 AHL 본부의 기능별 팀에 의해 일원화되어 있으며, 각각의 공간은 전략적으로 다른 문화적 역할을 수행한다. 예산은 NAC 및 문화부로부터 연간 지원금 형태로 일괄 수령되며, 각 공간의 운영비는 AHL 내부 예산 배분 기준에 따라 책정된다.

#### 가. AHL 운영 공간 협력

6개의 공간은 독립적이고 차별화된 기능과 역할로 독립된 창작 생태계를 조성하면서도, AHL 아래 운영되는 공간 간의 협력을 통해 유기적인 예술 생태계를 형성하고 있다. 우선 AHL의 가장 대표적인 행사인 싱가포르 국제예술제와 싱가포르 작가 축제 기간 중에는 아츠 하우스가 중심이 되지만, 다른 공간의 일부를 공연장으로 사용하며, AHL 산

하의 전체 자산이 하나의 예술 축제 네트워크로 작동한다.

각 공간에서 기획하는 행사에 입주 예술가들이 협력하는 경우도 있다. 굿맨 아츠 센터, 알리वाल 아츠 센터, 스탬포드 아츠 센터에는 90여개의 입주 예술단체가 선정되며, 각 센터는 매년 입주 예술가들의 스튜디오를 방문하며 예술가들과 지역민들이 만날 수 있는 오픈 하우스 프로그램을 운영한다. 각 공간의 오픈 하우스 기간 중 타 공간의 입주 예술단체들이 프로그램에 참여하기도 한다. 이 때 청년 창작자 중심의 공동 워크숍 및 팝업 프로그램 등을 운영하기도 한다. 더 아츠 하우스는 매년 1월 싱가포르 문학을 기념하기 위해 텍스처스(Textures) 프로그램을 운영하고 있는데, AHL 내 스탬포드 아트센터와 지역 도서관 등과 연계해 확장해 개최함으로써 더 많은 시민들이 참여할 수 있도록 한다. 2024년에는 10,000명 이상이 방문하였다.

#### 나. '플레이스 메이킹' 사업

아츠 하우스 리미티드(AHL)의 공간, 축제 기획 외의 주요 역할 중 하나는 '플레이스 메이킹' 사업이다. '플레이스 메이킹' 사업의 총괄 주체는 AHL이고, 이에 참여하는 공간은 아츠하우스와 빅토리아홀이다. 플레이스 메이킹은 건물의 역사성과 예술 콘텐츠를 결합해 지역 정체성을 강화하고, 다양한 문화권의 주민이 참여할 수 있는 프로그램을 통해 공동체를 활성화하고, 방문객 유입을 증가시켜 상권을 일으키고, 관광객을 유치하고자 하는 전략 목표를 가지고 있다. AHL은 예술 공간 운영을 넘어 이러한 목표에 따라 공간과 주변 지역을 문화적·사회적으로 활성화하는 전략을 실행한다.

그 중 AHL이 중심이 되는 '시빅 디스트릭트의 예술(Arts in the Civic District)'은 시빅 디스트릭트 내 다양한 예술 프로그램을 하나로 모아, 이 구역을 싱가포르의 활기찬 예술 문화 중심지로 조망·홍보하는 통합 플랫폼으로 역사적 건축물을 중심으로 예술적 도시 공간을 구성하는 프로젝트이다. 박물관 관람과 라이브 공연, 예술 및 문화 활동 등 다양한 프로그램이 포함된다.

AHL은 시빅 디스트릭트 얼라이언스(Civic District Alliance, CDA)의 운영 매니저로, 시빅 디스트릭트 예술 프로그램을 기획, 관리, 운영하고 있다. 더 아츠 하우스와 빅토리아 극장 및 콘서트 홀을 중심으로 같은 지역에 위치하고 있는 아시아 문명 박물관(Asian Civilisations Museum)과 내셔널 갤러리 싱가포르(National Gallery Singapore)가

협력 기관이다. 이들은 같은 지구에서의 예술 행사를 기획하고 공동 캠페인을 운영하고 있으며, 이 지역의 예술·역사·여가가 결합된 프로그램을 구상한다. 다음은 대표 실행 프로그램이다.

- 어린이 시즌(Children's Season) : 2023년 6월 방학 기간에 처음 시작된 행사로 NAC의 지원으로, AHL이 주최하고, 더 아츠 하우스, 빅토리아 극장 및 콘서트 홀, 아시아 문명 박물관, 내셔널 갤러리 싱가포르가 협력한다. 각 기관이 기획한 공연, 전시, 워크숍을 하나로 통합하여 “Family Fun at the Civic District”라는 캠페인을 진행했다. 더 아츠 하우스는 스토리텔링, 워크숍 등의 프로그램을 기획하였으며, 싱가포르 심포니 오케스트라가 상주하고 있는 빅토리아 콘서트 홀에서는 오픈 하우스, 오르간 연주회, 청소년 아동 합창단 공연 등의 프로그램을 기획하였다. AHL은 주최 기관으로 통합 홍보·마케팅을 맡아 온·오프라인의 홍보를 진행하였다.
- 스케치 업(Sketch Up) : 야외 대규모 스케치 행사로 NAC의 지원으로 AHL이 주최하고 빅토리아 극장 및 콘서트 홀이 개최한 프로그램이다. 시민들이 누구나 참여해 역사적인 빅토리아 극장 및 콘서트 홀을 그리는 프로그램으로 AHL 디지털 갤러리<sup>149)</sup>에서 작품을 볼 수 있다.
- 벤치마크스(Benchmarks) : 공공미술 벤치 프로젝트로 2023년 8월에 AHL의 기획으로 시작되었다. 여섯 명의 다분야 예술가들이 독창적인 예술 벤치를 구성, 제작한 프로젝트이다. 각 벤치는 시빅 디스트릭트의 역사, 주변 경관, 사회적 의미에서 영감을 받아 제작되었으며, 더 아츠 하우스에서 아시아 문명 박물관, 빅토리아 극장, 빅토리아 콘서트홀로 이어지는 통로를 따라 배치되었다.
- 스토리워크 : 더 아츠 하우스와 리미티드와 스토리텔링 센터 리미티드(The Storytelling Center Limited)가 공동 주최한 프로그램이다. ‘벤치마크스’의 확장된 프로그램으로 AHL이 SCL과 협력하여 스토리텔링 프로그램인 ‘스토리 워크 2023(Story Walk 2023)’을 기획했다. 예술 벤치는 시빅 디스트릭트의 풍부한 역사와 유산을 생생하게 전달하고 있으며, 시민들은 가이드와 함께 벤치를 투어하며 이야기를 감상할 수 있다. 2024년에는 디지털 스토리 버전이 유튜브로 공개되어 현장 경험을 온라인으로 확장하였다.

149) <https://www.artshousegroup.sg/civic-district/sketch-up-digitalgallery>

- 공공미술 산책로(Public Art Trail) : 퍼블릭 아트 트러스트 주도로 2015년부터 조성된 보행로이다. 조각품, 인터랙티브 설치미술, 역사문화 메시지 등이 포함되어 있다. 과거, 현재, 미래를 잇는 스토리텔링을 기반으로 시내 랜드 마크들을 연결한다.
- 아트 워크 행사 : 매월 마지막 주말에는 무료 공연, 전시, 인터랙티브 프로그램이 펼쳐지며 가족들이 즐길 수 있는 축제 분위기의 도심 피크닉이 형성된다.
- 마이크로 사이트<sup>150)</sup> 운영

시빅 디스트릭트 예술 프로그램은 협력 예술 공간의 기획 프로그램으로 구성되며, 모든 프로그램의 일정과 내용은 캘린더로 공유되어 시민들의 정보 접근성을 높이고 있다. AHL이 사이트 운영을 총괄하고 있다.

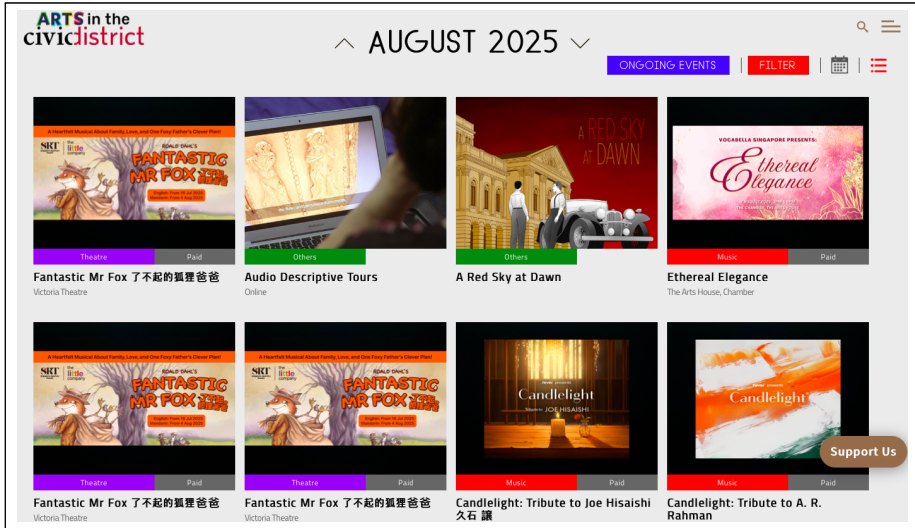
AHL의 더 아츠 하우스와 빅토리아 극장 및 콘서트 홀이 같은 지역에서 시빅 디스트릭트 예술 프로그램을 기획·운영하고 있다면, 다른 공간은 각각의 지역에서 플레이스 메이킹의 관점에서 프로그램을 운영하고 있다고 볼 수 있다. 굿맨 아츠 센터는 예술가 작업실, 레지던시, 오픈 스튜디오 데이, 예술 마켓 개최를 지역 주민과 예술과의 직접 교류의 방법론으로 사용하고 있다. 알리वाल 아츠 센터는 도시 예술, 말레이 문화, 현대 예술을 결합한 알리वाल 어반 예술제를 개최하며, 스탬포드 아츠 센터는 리틀 인디아(Little India) 지역에서 지역축제와 연계한 공연과 워크숍을 진행한다.

[그림 4-18] Art in the Civic District 캘린더



150) <https://artshouselimited.sg/cvd-whats-on/whats-on-calendar>

[그림 4-19] Art in the Civic District 프로그램



#### 다. 온라인 디지털 플랫폼<sup>151)</sup> 협력

국립예술위원회(NAC)는 국립유산위원회, 아츠 하우스 리미티드(AHL), 싱가포르 국립미술관, 에스플러네이드 등 주요 기관들과 협력하여 윈스톱 디지털 플랫폼 캐치(Catch)를 개설했다. 캐치는 문화 예술 생태계를 활성화하는 매개자 역할을 목표로 하며, 싱가포르의 주요 문화 예술 프로그램을 개인 맞춤형으로 큐레이션해 제공하는 서비스를 운영하고 있다. 예술단체들은 이 플랫폼을 통해 자신의 프로그램을 효과적으로 홍보할 수 있다. AHL은 NAC와 주요 문화기관과의 협업을 통해 핵심 파트너로서 플랫폼 개발과 운영에 중요한 역할을 수행하고 있다.

### 5. AHL의 주요 성과 및 향후 과제

앞서 살펴본 바와 같이, AHL이 운영하는 공간은 뚜렷한 정체성과 기능을 지니고 있다. 더 아츠 하우스는 다언어 콘텐츠 중심의 문화 플랫폼이며, 굿맨 아츠 센터는 예술가 입주 기반의 창작 중심지이다. 알리वाल 아츠센터는 도시 예술과 스트리트 문화에 특화된

151) Catch : <https://www.catch.sg/>

청년 예술 거점이며, 스텝포드 아츠 센터는 전통예술과 지역 커뮤니티 기반 프로그램을 집중 운영한다. 빅토리아 극장 및 콘서트홀은 클래식 공연과 대형 예술 행사 중심, 드라마 센터는 상업·비상업 공연 모두 수용 가능한 블랙박스 기반 다목적 극장의 역할을 수행한다.

이 중 GAC, AAC, SAC 등 세 개 예술센터는 약 90개 예술 단체에 입주 공간을 제공하며, 각 센터는 공개 모집을 통해 입주자를 선정한다. 즉, AHL은 서로 다른 정체성과 기능을 가진 예술 공간들을 통합적으로 관리하면서도, 각 공간의 특성과 위치, 프로그램 유형에 따라 차별화된 운영 전략을 펼치고 있다. 각 공간은 독립적인 창작 생태계를 조성하는 동시에, AHL 내 다른 공간과의 협력을 통해 유기적인 예술 생태계를 형성하며, 이는 도시문화 전략, 예술교육, 문화 진흥, 전통예술 보존 등 다양한 공공 목표와도 맞물린다. 이러한 사례는 공공 문화공간 운영의 복합성과 전략적 통합 모델로서 주목할 가치가 있다.

AHL 이전부터 싱가포르의 문화 역사적 건물을 예술공간으로 전환하여 운영하는 정책을 시행했다. 2010년 싱가포르 NAC의 연구 보고서 「아츠 하우스링 스킴 리뷰(Arts Housing Scheme Review)」에서는 이러한 공공 예술 공간의 단기 임대와 갱신 불확실성으로 인한 예술단체의 장기 계획 수립의 어려움, 공용 인프라 부족, 경영 역량이 취약한 단체의 지속 가능성 문제, 공간 분포의 불균형(특정 지역·장르 집중) 등이 지적되었다. AHL에 대한 직접적인 비판은 아니지만, AHS(Arts Housing Scheme) 건물 대부분이 보존 목적의 공공건물인 관계로, 차이나타운·리틀 인디아 등 일부 지역의 공간은 실제 예술 활동에 최적화되지 않은 구조라는 의견도 있다. 또한 임대료 보조가 90%에 달하는 높은 수준으로 제공되면서, 입주 예술가 단체의 장기 ‘고착화’를 유발하고 자립적 공간 확보를 저해할 수 있다는 지적도 있었다.

AHL은 이전 정책 시행 과정에서 드러난 이러한 문제를 해결하기 위해 지역별 예술 공간을 통합적으로 운영하며, 장르별 차별화 전략을 도입하여 공간 분포의 불균형을 완화하고 있다. 또한 임대 기간을 기존 1~2년에서 3년으로 연장하고, 오픈 콜을 통해 입주 예술가 단체를 선정함으로써 이전보다 안정적인 체계를 마련해 나가고 있다.

AHL 2023-2024 연간 보고서<sup>152)</sup>에 따르면, 해당 회계연도 동안 AHL은 오프라인

152) Arts House Limited. *Annual Report FY2023/24*. Singapore: Arts House Limited.

및 디지털 프로그램을 통해 23만 명 이상의 관객을 유치하였다. 각 예술센터의 입주 예술가 및 프로그램 파트너와 전략적으로 협력하여 싱가포르의 창작 역량을 선보였으며, 방문자와 관객층을 확대하였다. 또한 디지털 콘텐츠 제공을 통해 도달 범위를 한층 확장하였다. 2024년 주요 성과는 다음과 같다.

- 예술 접근성 확대: 다양한 장르와 규모의 프로그램을 통해 연중 다채로운 예술 경험을 제공. 특히 SIFA, SWF, SIFA X 프로그램 등을 통해 지역·국제 관객 모두의 접근성을 제고
- 창작 생태계 지원: 입주 예술가 프로그램, 신진 작가 발굴, 협업 플랫폼 운영을 통해 창작·발표·교류 촉진
- 문화유산과 현대 예술의 결합: 빅토리아 극장 콘서트홀, 아츠 하우스 등 국가기념물 급 건물 보존과 현대적 공연 전시 기능 강화
- 커뮤니티 참여 확대: 오픈하우스, 지역 연계 프로그램, 참여형 워크숍 등으로 시민 참여 확대
- 디지털 전환 강화: Catch 플랫폼 참여를 통해 온라인 콘텐츠 접근성과 홍보 채널 확장

이러한 성과를 바탕으로 NAC와 이해관계자들은 AHL을 싱가포르 예술 생태계의 핵심 허브이자 전략 파트너로 평가하고 있으며, 차별화된 공간과 프로그램, 그리고 온-오프라인 병행 운영을 통해 관객층 다변화에 성공했다고 본다.

2025년 8월 27일자 기사<sup>153)</sup>에서 AHL은 아츠 하우스 그룹(AHG)으로의 명칭 변경과 향후의 방향성을 제시하고 있다. 명칭 변경은 구 의사당 건물인 아츠 하우스와 AHL 명칭의 혼동을 줄이기 위함도 있지만, AHL이 공연장 관리 운영자를 넘어 예술 기획자로서의 정체성을 확립하기 위함으로 보인다. 상임이사인 샤론 탄(Sharon Tan)은 세 가지의 방향성을 제시하고 있다. 첫 번째는 마케팅 비용을 줄이고, 예술 프로그램 예산을 늘리는 것의 필요성이다. 이를 위해 다양한 후원과 협찬을 위한 캠페인에 대한 구상을 밝히고 있다. 두 번째는 SIFA를 세계적 축제로 성장시키기 위한 추가 전문가(부예술감독)

153) <https://www.straitstimes.com/life/arts/arts-house-group-new-name-new-era-for-arts-and-writers-festivals>

영입이다. 이를 통해 축제의 작품을 장기적 관점에서 기획, 제작 할 수 있는 구조를 만들 고자 하는 것이다. 세 번째는 아츠 하우스 그룹(AHG)이 운영하고 있는 공간, 축제와 예술가의 성장 단계를 매칭하고 연결하는 것이다.

AHL의 이러한 지향은 2014년 AHL법인 설립 후 공간 관리 중심이었던 기관의 성격 에 예술적 성격을 부여하고자 하는 것으로 보인다. 본 연구의 사례조사 과정에서 싱가포르 현장의 예술 기획자, 예술가들이 AHL의 정체성과 역할, 성과에 대해 어떻게 바라보 는가에 대한 간략한 의견을 묻는 인터뷰를 진행했다(싱가포르 기획자 및 예술가 4인). 현지의 공연예술 전문가들은 AHL을 예술기관의 성격보다는 공간 관리에 집중하는 관료 조직으로서의 성격이 강하다고 바라보고 있는 경향이 발견되었다.

싱가포르의 예술 인프라는 정부 주도 아래 중앙집중적으로 설계·재정 지원·운영된다. 독립 예술 부문은 대부분 개인과 소규모 집단 중심이며, 공연장과 같은 예술 공간을 자체 확보·운영하는 경우는 매우 드물다. 이는 높은 임대료 때문이다. 이런 환경에서 AHL 이 공연장, 창작 스튜디오, 레지던시, 리허설 공간 등을 운영하는 것은 국내의 예술 생태 계와 창작 역량 발전에 중요한 역할을 하고 있다고 볼 수 있다. 그러나 동시에 AHL이 예술가의 삶, 작품 제작 과정, 개발·제작·발표 전반에서 중요한 ‘공간’을 상당 부분 통제·관리하고 있다는 논란의 여지 또한 볼 수 있다.

AHL이 운영하는 공간은 대부분 보존 가치가 높은 역사적 건물이자 도시의 랜드마크 로, ‘플레이스 메이킹’이 주요 목표 중 하나다. 이러한 특성으로 인해 공간과 축제가 도시·관광 활성화에 초점이 맞춰지는 경향이 점차 강하게 나타날 수 있다. 예술성과 더불어 도시 브랜딩·관광·경제 활성화를 위한 전략적 요소가 결합될 경우, 예술 본연의 목적이 약화되고, 예술이 수단화될 위험이 존재한다. 또한, 도시 역사와 문화를 담고 있는 주요 공간의 쓰임이 목적에 따라 변질될 가능성 역시 간과할 수 없다.

싱가포르의 사례를 한국과 비교해보자면, 동일한 형태 및 운영의 특징을 보이는 사례 는 없지만 지역문화재단들 산하에 복합문화공간, 극장, 창작 레지던시, 예술교육센터 등 의 많은 기관들을 직접 운영하고 축제 등을 운영하고 있는 경우가 유사하다고 볼 수 있 다. 재단에 따라 축제, 극장, 레지던시 등의 운영을 위한 전문가를 영입하거나 민간 거버 너نس를 구축하여 운영하기도 하지만, 재단 내 직원이 직접 기획 운영하면서 예술적 전문 성 및 관료화 문제 등이 지적되는 경우가 있다. 싱가포르의 사례에 대한 현지의 지적과 성과에 대한 평가는 한국의 지자체 재단들의 운영 형태와 일부 유사한 모습을 보일 수

있다는 점에서 주목해볼 만하다. 공공 재단이 직접 운영하는 공간들이 일정한 지리적 지역 안에 위치하면서 지역 브랜딩, 관광, 경제 활성화를 강조하는 지자체들의 요구가 강해지는 경향으로 인해 예술시설 집적지역의 운영이 예술 창작 및 유통, 소비의 안정되고 전문적 생태계 마련보다는 외부효과에만 집중하게 될 수 있다는 우려에 대한 개선방안을 모색해야한다는 시사점을 보여준다.

## 제6절 소결 및 시사점

본 장에서는 중국, 독일, 미국, 캐나다, 싱가포르에 조성된 문화시설 집적지역의 활성화 사례를 살펴보았다. 공연시설만으로 집적지역을 구성한 사례는 중국을 제외하면 전세계적으로 매우 드물기 때문에, 본 연구는 해외 사례의 조사대상을 공연시설에서 ‘문화시설’로 확대하고 ‘집적지역의 활성화’라는 부분에 좀 더 초점을 맞춰 문화시설을 집적하고 상호 협력을 통해 집적지역의 목적을 달성하고 활성화한 사례를 살펴보았다.

본 장에서 살펴본 해외 사례들을 보면 자생적으로 문화시설 집적지역을 조성했던 중국, 미국과 같은 사례도 있었으나, 처음부터 정부가 문화시설 집적지역 조성을 계획하면서 개발한 독일, 캐나다, 싱가포르와 같은 사례도 있었다. 예를 들어 캐나다의 카르티에 데 스펙타클은 지역 개발의 차원에서 문화시설 집적을 계획했고, 연방정부의 ‘캐나다 건설 계획(Building Canada Plan)’이나, 퀘벡 문화통신부의 프로젝트 지원금, 몬트리올 시의 ‘특별 도시계획 프로그램’으로 집적지역 개발이 이루어지기 시작했다.

그러나 자생적으로 문화시설 집적지역을 조성했던 사례들도, 본격적인 집적지역의 활성화는 정책이 개입되면서 시작하고 있었다. 중국 상하이의 연예대세계는 2010년대부터 상하이 시정부가 연예대세계 활성화를 위한 각종 정책을 시작하며 본격적으로 활성화되었다. 그 결과 2018년부터 2021년까지 연예대세계의 공연장 수는 3배 이상 증가했으며, 2024년 중국 뮤지컬 시장에서 연예대세계의 공연은 절반을 넘는 수치를 차지하며 뮤지컬 분야에서 압도적인 위상을 구축하였다. 미국의 그랜드 애비뉴 문화지구 또한 민간 주도의 시민 그룹이 시작했지만, LA시와 LA 카운티의 지역 재활성화와 관련한 각종 정책과 지원이 바탕이 되면서 활성화되기 시작했다.

이처럼 문화시설 집적지역의 개발과 활성화에 있어서 정부의 역할이 매우 중요했고 정책적 지원이 매우 중요한 역할을 했지만, 집적지역을 실질적으로 활성화하는 데에는 정부의 정책보다는 문화시설 간의 스스로 노력과 상호 협력, 그리고 이를 위한 관련 사

업이 중요하게 작용했다. 본 장에서 살펴본 해외 사례들의 문화시설 집적지역 활성화를 위한 노력들의 특징을 살펴보면 다음과 같이 정리될 수 있다.

### 가. 문화시설 간 콘트롤 타워(control tower) 역할을 하는 구심점 존재

본 장에서 살펴본 문화시설 집적지역들의 공통적인 특징은 벨트(belt)가 추구하는 창작-유통-소비 주체의 융합을 통한 분야 활성화나 클러스터(cluster)가 추구하는 밀집으로 인한 시너지 창출을 효과적으로 유도하기 위해, 문화시설 간의 협력을 체계적으로 추진하는 주체가 있다는 점이다. 제3장에서 우리 공연시설 집적지역에 부재하여 문제점으로 지적된 바 있는, 콘트롤 타워(control tower)의 역할을 할 주체가 있는 것인데, 해외 사례들은 이러한 콘트롤 타워를 중심으로 체계적이고 지속적인 협력관계를 구축하고, 다양한 사업을 통해 집적 효과를 극대화하고자 노력하고 있다.

해외 사례에서 나온 콘트롤 타워의 역할은 크게 세 가지 방법으로 나눌 수 있다. 첫 번째로 문화시설들이 ‘자생적으로 민간 거버넌스 그룹을 조직’한 경우이다. LA의 그랜드 애비뉴 위원회(Grand Avenue Committee)나 몬트리올의 카르티에 데 스펙타클 파트너십(Partenariat du Quartier des Spectacles)이 대표적인 사례라고 할 수 있다. LA의 그랜드 애비뉴 문화지구는 민간에서 자생적으로 집적지역 조성을 시작한 후 정부가 참여한 형태로, 협의체도 자생적으로 만들어지고 상호존중을 기반으로 긴밀하게 협의하며 창·제작, 유통, 소비 진작, 시설 운영 등의 분야에 걸쳐 다양한 협력 사업을 자발적으로 추진해 왔다. 정부나 기업의 후원이 필요한 경우에도 공동으로 대응하며, 현재의 그랜드 애비뉴 문화지구를 만드는 데에 이러한 콘트롤 타워가 크게 기여했다. 이러한 협력 사업의 협력과 조정의 기능이 효과를 발휘하면서, 최근에는 콘트롤 타워를 비영리법인으로 구성해 더욱 체계적이고 지속가능한 협력을 구축하고자 하고 있다.

캐나다의 카르티에 데 스펙타클 파트너십은 민관 협력 거버넌스 모델로 20명의 민간 이해관계자로 구성된 카르티에 데 스펙타클 파트너십이 구축되면서 협력을 시작했다. 이후 2023년 85개의 회원단체를 연결하는 조직으로 성장한 카르티에 데 스펙타클 파트너십은 문화시설 내 공동 프로젝트 기획, 설계 및 실행, 공공 영역에 대한 공동 대응, 협찬의 공동 유치 등 다양한 노력을 기울이고 있다. 이 파트너십은 민간 이해관계자들을 중심으로 구성되어 있지만, 정부의 대표자들도 참여하여 민관 거버넌스의 모습으로 구축되

어 있다.

두 번째도 ‘정부가 세운 별도의 기관을 통해 콘트롤 타워 역할을 이행한 경우’를 들 수 있다. 상하이 연예대세계의 연예문화발전서비스센터는 비영리조직이지만 상하이시에 의해 설립되었고 시의 지원을 받아 운영하고 있다. 연예문화발전서비스센터는 상하이시를 대신해 연예대세계를 전반적으로 관리하고, 서비스센터를 설치 및 운영하며 공공 서비스를 제공하고 있으며, 연예대세계의 브랜드 홍보 및 마케팅을 주로 담당하고 있다. 그 외에도 직접 축제를 주최하거나 야외공연을 개최하기도 하고, 재원조성 활동을 대신 진행하면서 연예대세계의 공연장 간의 원활한 협력과 연예대세계의 홍보를 위해 선두에서 진행하고 있다. 앞서 설명한 바와 같이 연예문화발전서비스센터는 일종의 플랫폼과 같은 역할을 하고 있는데, 연예문화발전서비스센터를 중심으로 필요에 따라 한정된 영역에서 연예대세계 공연장이 협력하고 있으며 공연장 간, 또는 연예문화발전서비스센터와 공연장 간에 상하 구조를 구축하고 있지는 않다. 또한 연예문화발전서비스센터는 단지 공연장 간의 협력을 주도하는 것뿐만 아니라 연예대세계의 전반적인 활성화와 이를 위한 각종 서비스 구축에 상당히 업무의 초점을 많이 맞추고 있는데, 이 덕분에 클러스터가 추구하는 시너지 창출의 효과는 잘 유도하고 있다고 할 수 있다.

마지막으로 ‘하나의 조직을 여러 문화시설의 상위기관으로’ 두고, 상위기관이 문화시설 간의 협력을 조정하는 콘트롤 타워 역할을 하는 경우이다. 베를린 문화포럼의 프로이센 문화유산재단은 박물관, 미술관, 도서관, 기록 보관소, 연구소 등 25개 기관을 산하에 두고 있는 독일 최대의 문화기관인데, 베를린 문화포럼의 대다수 문화시설이 여기에 소속되어 있다. 각 문화시설은 기본적으로 독립적으로 운영되고 있지만, 정책 수립과 인력, 재정 등의 중요한 부분은 프로이센 문화유산재단에 의해 결정, 조정되고 있다. 문화시설 간의 협력도 프로이센 문화유산재단이 조정하는데, 창·제작, 연구, 교육과 매개, 마케팅, 디지털 전환, 스폰서링 및 펀딩 등을 프로이센 문화유산재단의 협의체 주도로 진행하고 있다.

싱가포르의 아츠 하우스 리미티드는 프로이센 문화유산재단보다 좀 더 강력한 주도권을 가지는데, 아츠 하우스 리미티드가 산하의 6개 공간에 대한 운영을 주도 및 조정하며, 시설 운영, 마케팅, 재무, 관객 서비스, 프로그램 기획 등을 모두 이곳에서 정하고 있다. 예를 들어 프로그램 기획·제작 부서가 6개 공간에 대한 프로그래밍을 전부 주도하고, 싱가포르 국제예술축제와 싱가포르 작가축제도 직접 주최하고 있다. 우리의 부산광역시

의 클래식 부산과 비슷한 형태로, 부산의 경우 두 군데의 시설만 공동 운영하지만 싱가포르가 좀 더 큰 규모로 시설을 공동 운영하고 있다. 하나의 조직에서 모든 것을 관리하다 보니 시설 간의 협력은 좀 더 유연하게 가능한 장점이 있다.

이같이 해외의 문화시설 집적지역은 원활한 벨트 또는 클러스터의 효과 창출을 위해 이를 체계적이고 지속적으로 추진할 주체인 콘트롤 타워를 구축하고 있다. 최근에는 콘트롤 타워를 정부의 주도 없이 자생적으로 구축한 경우라도 협의체를 비영리조직으로 전환하고자 하는 움직임이 있는데, 이를 통해 협력의 사업화와 지속화, 그리고 확대를 추진하고자 하고 있다. 이들이 비영리조직까지 설립하면서 문화시설 간 협의체를 제도화하는 것은 집적지역의 활성화를 위해서는 그만큼 체계적인 관리와 운영, 그리고 사업이 필요하기 때문에, 문화시설의 선의에 의한 협력만으로는 집적지역의 효과를 효율적으로 창출하기 어렵기 때문이다. 또한 공연장을 운영하다 보면 각자의 운영에만 집중하여 상호 협력 업무가 뒷전으로 밀리기 마련이므로, 이를 꾸준히 추진할 주체를 통해 상호 협력이 우선순위에서 밀리지 않게 하는 것도 필요하다. 향후 우리 공연시설 집적지역이 본래 목적으로 했던 시너지 창출과 효율성 강화, 이를 통한 우리 공연예술분야 활성화를 위해서는, 목표를 가지고 전략적으로 이를 추구할 주체의 구축이 무엇보다 필요하다고 할 수 있다. 이를 통해 앞서 제3장에서도 지적하였던 집적지역 시설 간의 상호 협력의 필요성에 대한 인식 확대나 공동의 목표 설정 등의 진행이 필요하다.

#### 나. 문화시설 간 정체성 및 역할의 차별화

해외 사례를 통해 살펴본 문화시설들의 또 다른 공통적인 특징은 집적지역의 문화시설 간에 정체성이나 역할이 명확히 차별화되어 있다는 것이다. 본 장에서 살펴본 문화시설들이 공연장만 있는 것이 아니고, 공연장, 박물관, 미술관, 교육시설 등이 함께 모여있는 집적지역이 많으므로 일단 문화시설이 다루는 장르로 정체성이 차별화될 수 있다. 그러나 베를린 문화포럼의 경우 미술관이 많은데, 미술관 간에도 명확한 정체성 차별화가 돋보이고 있다. 소장작품의 특징부터, 미술사 측면에서 다루는 시대가 다르거나, 매체가 다르거나, 특성이 다르거나 등 미술관 간의 정체성에 차별화를 두고 있다. 이에 따라 관람객들은 집적지역 내에서 다양한 예술 콘텐츠를 즐길 수 있으며, 이러한 다양성을 집적지역에서 다양한 경험을 할 수 있다는 기대감과 주목도를 증대시킬 수 있다.

싱가포르 아츠 하우스 리미티드의 경우 다양한 예술인 레지던스를 운영하고 있지만, 더 아츠 하우스는 다언어 콘텐츠 중심이고, 알리वाल 아츠센터는 도시 예술과 스트리트 문화, 스탬포드 아츠 센터는 전통예술, 드라마 센터는 공연을 중심으로 운영하는 등 각 문화시설이 다른 기능을 수행하고 있다.

집적지역의 문화시설 간 정체성 차별화를 가장 잘 보여주는 사례는 상하이 연예대 세계이다. 연예대세계는 ‘1점 1대(一点一带)’ 전략을 통해 여러 공연장을 단순하게 집적시키는 것이 아닌 기능적으로 세분화하고 차별화하고 있다. 이에 따라 대규모 공연시설에서는 대형 클래식 공연, 오페라, 뮤지컬 등이, 연예신공간(演艺新空间)이라고 하는 작은 규모의 공연시설에서는 실험적이면서도 독특한 다양한 공연이 선보이는 등 다양한 규모와 장르, 특징을 가진 공연작품들이 연예대세계에서 선보이고 있다. 이러한 전략은 연예대세계 콘텐츠의 다양성을 극대화하고 있고, 상하이시의 다양한 공연 수요를 잘 충족시킴과 동시에 관객들의 경험을 풍부하게 함으로써, 새로운 수요 개발에도 기여할 수 있게 하고 있다. 이러한 다양한 콘텐츠와 시설의 차별화, 그리고 역할의 차별화는 상하이 공연예술시장의 활성화를 견인하는 데에 큰 역할을 하고 있다.

앞서 살펴본 제3장에서도 지적된 바와 같이 우리 공연시설 집적지역, 특히 수도권의 공연시설 집적지역의 경우 공연장 간 정체성 차별화에 대한 지적이 많은 상황이다. 각 공연장은 고유한 비전, 미션, 목표를 가지고 차별화를 시도하고 있지만, 관객이 느낄 수 있는 공연장별 차별화된 기능이나 프로그래밍이 명확하지 않다는 문제가 있다. 장르 면에서는 모든 장르를 아우르는 경우가 많으며, 기능 면에서도 관객이 명확하게 느낄 수 있는 차별점이 부족한 상황이다. 특히 일부 국립 공연시설의 경우 여러 번 공연장의 정체성에 변화를 겪으면서 일반 관객들에게 혼란을 주고 있는데, 이로 인해 집적지역의 공연장 간의 정체성 차별화가 더욱 어려운 상황이라고 할 수 있다.

공연시설의 집적지역 활성화를 위해서는 각 공연시설이 집적지역의 활성화에 이바지할 수 있는 각각의 역할을 해야 하는데, 이러한 역할이 중복될 경우 원활한 활성화를 기대하기 어려워진다. 정체성과 기능 중복은 자칫 공연시설 간의 소모적인 경쟁으로 이어질 가능성이 있다. 따라서 우리 공연시설 집적지역 활성화를 위해서는 무엇보다 각 공연장의 기능과 역할이 명확하게 차별화가 이루어지는 것이 필요하며, 이를 바탕으로 각 공연장에 적절한 기능을 부여하는 것이 선행되어야 한다.

## 다. 창·제작-유통-소비의 가치사슬 전반에 걸친 협력사업의 개발

제2장에서 살펴보았듯이 문화벨트는 광역 단위에서 창작, 유통, 소비의 연속적 흐름을 형성하고 이를 활성화하는 통합적인 전략을 수립하고자 하는 집적형태이다. 본 장에서 살펴본 많은 해외 사례들은 문화예술의 창작과 유통, 그리고 소비 전반에 걸쳐 다양한 협력 사업을 구축하고, 이를 통해 문화예술 전반의 활성화를 꾀하고 있다. 특히 캐나다의 카르티에 데 스펙타클은 이러한 공동 협력을 전략적으로 체계화하여 진행하고 있다. 공동 축제를 운영하지만 비용과 위험은 공유하지 않는 환영(Accueillir), 협력하여 배급하는 배급(Diffusion)이나 공동 배급(Codiffusion), 창작, 제작, 배급의 모든 단계에서 상호 지원하는 공동제작(Coproduction) 등 다양한 형태의 협력모델을 개발하고 이를 바탕으로 협력을 체계화하고 있다.

창·제작 분야에서 가장 눈에 띄는 문화시설 간의 협력 사업은 공동 축제의 개발을 들 수 있다. 연예대세계의 경우 '3+N' 전략을 바탕으로 연중 크고 작은 페스티벌을 개최하고 있는데, 이를 통해 공연예술에 대한 상하이 시민의 전반적인 관심을 높이고 관객개발의 효과를 얻고 있다. 상하이 공연예술분야의 전반적인 성장은 큰 규모의 공연장뿐만 아니라 작은 규모 공연장의 성장에도 긍정적 영향을 미치는데, 공연예술 관객개발이 이루어지면서 큰 공연을 감상한 관객들이 다양한 콘텐츠를 찾아 작은 규모의 공연장도 찾기 때문이다. 이러한 공동 페스티벌의 개발은 국민들의 공연예술 분야 자체에 대한 관심을 증대시키는 효과를 불러 일으킬 수 있는데, 이를 통해 공연예술분야의 전반적인 성장과 붐(boom) 조성을 기대해 볼 수 있다. 싱가포르도 아츠 하우스 리미티드 주최로 싱가포르 작가 축제나 싱가포르 국제 예술제를 운영하고, 소속 문화시설 6개뿐만 아니라 타 문화시설까지 참여하고 있다. 대규모 축제의 개최는 문화예술 축제에 대한 대중의 주목도를 높이고 참여를 높일 수 있으며, 이를 통해 관객을 개발하는 효과를 노릴 수 있다.

공동 축제의 개발 외에도 하나의 문화시설이 단독으로 진행할 수 없는 대형 프로젝트를 공동으로 제작하는 사례도 많다. 싱가포르는 어린이 시즌, 스토리 워크 등 다양한 시리즈를 문화시설이 공동주최하고 있는데, 이처럼 규모 있는 행사를 주최해 행사의 주목도를 높이고, 행사의 내용을 풍부하게 하고자 하고 있다. 베를린 문화포럼의 경우 더 활발하게 대형 프로젝트를 기획하고 있다. 특히 각 시설의 정체성에 맞게 하나의 프로젝트에 시설들의 기능별, 정체성별로 역할을 달리하는 것이다. 베를린 문화포럼 내 기관 간

협력의 대표적인 프로젝트 중 하나인 '유토피아 문화포럼'은 베를린 문화포럼이 있는 장소의 역사성에 관해 탐구하는 프로젝트인데, 각 문화시설의 기능에 따라 다양한 프로그램을 기획하고 있다. LA의 그랜드 애비뉴 문화지구 또한 <최대한으로: 줄리어스 이스트먼과 아서 러셀의 음악(To the Fullest: The Music of Julius Eastman and Arthur Russell)>라는 공동기획 프로젝트를 만들면서 전시, 공연, 학술연구, 교육프로그램을 통합한 종합 프로젝트를 각각의 기능에 맞게 업무 분담하여 진행하고 있다.

각 문화시설의 특징에 따라 창·제작을 위한 인프라 제공이나 기반을 지원하는 사업을 추진하기도 하는데, 연예대세계의 경우 뮤지컬, 오페라, 연극 등 다양한 예술 장르의 우수 작품을 계속 발굴하고 지원하기 위해 '대본창작센터'를 운영하거나, 공동으로 '중국 오리지널 뮤지컬 인큐베이션 프로그램'이나 '중국 소극장 오페라'와 같은 인큐베이션 프로그램을 운영하기도 한다.

유통 분야에서도 문화시설 간에는 다양한 협력이 운영되고 있는데, 주로 도시 내부뿐 아니라 외부 도시, 그리고 해외로의 진출을 협력하여 추진하고 있다. 연예대세계의 경우 상하이의 주요 페스티벌을 베이징 등 외부 도시에서도 개최함으로써 연예대세계의 공연들의 중국 내 유통을 촉진하고 있고, 영국의 에든버러 국제 페스티벌에 공동으로 진출하기도 하였다. LA의 그랜드 애비뉴 문화지구는 MAC3이라는 3개 미술관 협력체계를 구축해, 공동으로 큐레이션한 전시의 순회 프로그램을 운영하고 있는데, 이를 통해 LA 지역 예술가들의 홍보와 외부 도시 진출을 지원하고 있다. 이러한 유통 분야에서의 공동의 노력은 해당 집적지역에서 창·제작되거나 개발된 프로젝트가 해당 집적지역에서 공연하는 것에 그치는 것이 아니라, 외부로 유통되면서 시장을 확장하고 이를 통해 작품 유통의 확장성을 보장하고자 노력하기 위함이라고 할 수 있다. 이러한 유통 확장은 큰 노력과 비용이 소요되는 것으로 하나의 문화시설이 단독으로 진행하기에는 많은 한계가 있다. 따라서 해외 사례에서 보는 바와 같이 공동의 해외 순회 투어를 마련하는 등의 방법을 통해 우리 공연예술분야의 우수 콘텐츠를 전국적으로, 또는 해외에까지 확장시키는 것을 고려해볼 필요가 있다.

해외의 문화시설 집적지역이 가장 많은 협력 활동을 벌이고 있는 분야는 마케팅 분야로 본 장에서 살펴본 모든 문화시설 집적지역들이 다양한 공동 마케팅을 시도하고 있다. 연예대세계의 연예문화발전서비스센터의 주요 기능 중 하나는 연예대세계의 공연장들의 공동 마케팅을 추진하는 것으로 홍보자료 및 공동 굿즈의 공동제작이나 영상 제작 및

베포 등을 주도적으로 추진하고 있다. 베를린 문화포럼은 ‘박물관의 긴 밤’이나 ‘베를린 아트 위크’ 등의 행사를 공동으로 주최하여 공동 홍보의 기회를 얻거나, 통합 티켓 제도를 운영하여 공동으로 관객개발에 힘쓰고 있다. LA의 그랜드 애비뉴 또한 통합 마케팅 플랫폼을 운영하고 홍보대행사를 공동으로 고용하는 등 마케팅 부분에서 영향력을 극대화하고 비용은 줄이는 등의 활동을 벌이고 있다.

공공과 기업의 협찬 및 후원의 유치에 있어서도 공동의 노력이 이루어지고 있다. 베를린 문화포럼의 경우 프로이센 문화유산재단의 주도로 기업체들의 스폰서 연합체를 운영하고 있는데, 쿠라토리움 프로이센 문화유산이라고 하는 장기 기업 스폰서 파트너십은 베를린 문화포럼의 다양한 활동에 든든한 지원을 제공하고 있다. LA 또한 기업과 공공의 주요 후원 기관을 대상으로 하는 펀드레이징 활동을 문화시설 간의 자발적인 협의체를 중심으로 이루어지고 있다.

이처럼 본 장에서 살펴본 문화시설 집적지역들은 창작, 유통, 소비의 모든 측면에서 다양한 협력 사업을 개발하고, 이를 통해 집적지역의 효과를 극대화하고자 하고 있다. 특히 문화벨트로서 산업 생태계를 집적지역 내에서 통합적으로 집약시킴으로써 집적지역에 더 다양하고 재미있는 프로젝트가 개최되고 소비될 수 있도록 돕고 있다. 이러한 활동은 집적지역에 대한 매력도를 높이는 데에 기여할 수 있으며, 이를 통해 관객 규모가 확대됨을 기대할 수 있고 우리 공연예술 분야 전체의 활성화에도 기여할 수 있을 것으로 보인다.

## 라. 협력을 통한 공연장 운영의 효율성 제고

본 장에서 살펴본 해외 사례들은 밀집으로 인한 시너지를 창출하고자 하는 클러스터의 목적을 잘 이행하고 있는 모습도 보여주고 있는데, 특히 공연장의 운영 측면에서 상호 협력을 통해 운영 효율성을 높이고자 하고 있다.

가장 눈에 띄는 협력과 시너지 창출은 ‘통합 티켓 시스템’의 구축과 활용이다. 연예대 세계의 경우 개별 운영되고 있던 연예대세계 내의 모든 공연장과 공연단체의 티켓 예매 시스템을 하나로 통합하고, 관객들이 연예대세계의 플랫폼으로만 오면 통합 예매가 가능하도록 시스템을 구축하였다. 이를 통해 관객들은 모든 공연장의 사이트를 찾아가서 공연정보를 얻어야 하는 번거로움 없이 한 곳에서 공연정보를 얻을 수 있게 되었으며, 이

로 인해 연예대세계 공연들의 노출도가 올라갈 수 있었다. 또한 이러한 통합 티켓 시스템을 통해 ‘연예대세계 뮤지컬차트’와 같은 시상식을 만들기도 하고, ‘보조금 티켓’이나 ‘당일 할인 티켓’과 같은 할인 정책도 통합으로 운영 가능하게 되었다. 베를린의 문화포럼은 연예대세계와 같은 통합 티켓 시스템을 운영하고 있지는 않지만, 통합 티켓 상품 패키지를 운영함으로써 마케팅의 도움을 받고 있다. 베를린 문화포럼에는 문화포럼 일일 티켓, 뮤지엄패스 베를린, 박물관 섬 티켓, 연간 티켓 클래식 플러스, 연간 티켓 클래식 등이 운영되고 있는데, 이러한 공동 티켓 패키지 운영을 통해 관객 편의성 증진은 물론 마케팅적으로도 많은 도움을 받고 있다.

티켓 외에도 해외 문화시설 집적지역은 시설 운영에 있어 많은 부분에서 협력을 추진하고 있다. 특히 최근 많은 문화시설에게 새로운 도전이 되는 디지털 전환이나 환경보호와 관련한 이슈들에 대해 공동으로 대응하기 위해 노력하고 있다. 소장작품의 디지털화나 접근성 향상, SNS를 통한 대중과의 소통 확대, 디지털 콘텐츠 및 서비스 개발 등 문화시설들은 다양한 디지털 전환과 관련한 도전들을 겪고 있는데, 이러한 대응은 큰 비용이 소요되기도 한다. 이를 위해 문화시설들은 공동으로 대응함으로써 전문성을 강화하고 비용을 절약하기도 하는데, 베를린 문화포럼의 경우 프로이센 문화유산재단의 주도로 디지털 전략을 수립하고 이행하고 있다. 환경보호와 관련한 내용은 모든 문화시설들에 새로운 도전으로 다가오는 이슈인데, 아직 대부분 문화시설이 원활하게 대응하지 못하는 이슈이기도 하다. 아직은 논의 차원에서 이루어지는 부분으로, 향후 협력을 통해 공동 대응이 기대되는 부분이기도 하다.

본 장에서 살펴본 많은 해외의 문화시설 집적지역들은 제3장에서 살펴본 우리 공연시설 집적들이 가지는 다양한 이슈들을 다양한 형태로 타개하고자 노력하고 있다. 특히 콘트롤 타워의 역할이 협력에 있어 중요한 역할을 하는 것을 볼 수 있었다. 그리고 각 문화시설들이 차별적 역할을 해냄으로써, 기능적으로 중첩되지 않고 효율적으로 협력을 끌어낼 수 있었다. 이러한 해외의 다양한 집적지역 활성화 사례를 바탕으로, 앞서 살펴본 우리 공연시설 집적지역의 활성화를 위한 많은 장애 요인을 해결하기 위해 다음 장에서는 정책적 제언을 제공하고자 한다.

〈표 4-10〉 해외 문화시설 집적지역의 운영 비교

집적지역명	콘텐츠 타워	콘텐츠 타워의 특징	콘텐츠 타워의 역할	문화시설 간 차별성	공연장 간 협력사업			
					창제작	유통	소비	
상하이 연예대세계	연예문화발달전서비스센터	플랫폼(platform) 형태의 협력구조, 상하관계없으며 공연장 운영에 개입하지 않음. 정부소속이지만 민간비영리조직	서비스센터설치 운영, 공연예술축제 주최, 공동마케팅 수행, 공동 자원조성 수행	공연장르, 규모, 작품 특성에 따라 공연장의 기능 차별화 및 다양화	전문 국제공연예술 축제의 개최(3+N), 대본창작센터, 연습시설 확충	타 도시 내 상하이 공연예술축제 에든버러 공연예술축제 진출 및 공동홍보	통합티켓시스템 구축, 티켓 할인제도 운영, 공동 광고 구매, 공동 홍보물 제작	공동 재원 조성 활동
베를린 문화포럼	프로이센 문화유산재단	재단법인. 다양한 문화시설 및 기관이 소속.	문화시설 간 상호협력 유도 및 조정, 창·제작, 연구, 교육과 매개, 마케팅, 디지털 전환, 스폰서링 및 펀딩 등의 분야 상호협력 운영	문화예술 장르, 소장작품의 특징별 명확한 기능 차별화	공동 전시 및 공동 프로젝트 기획 및 운영 공동연구 프로젝트 실시 교육 및 축제 프로그램 공동 개발	공동 마케팅 실시 문화포럼 일일 티켓 박물관심 티켓 연간 티켓 클래스스 플러스 뮤지엄패스 베를린	디지털 전환에 대한 공동 대응 공동 스폰서십 및 펀딩 유치	
LA 그랜드 에비뉴	별도 법인 준비 중	비영리법인, 공공-민간-시민사회 협력체계 성격	집적 지역의 공식 인정 추진, 시설 간 공동기획, 조정, 네트워킹 총괄, 공동 마케팅 축제, 브랜드 관리	공연 장르(오페라, 실험적 예술 등), 소장 작품 특성에 따른 공연장과 미술관 차별화, 교육 전문 및 시민 커뮤니티형 공간 차별화	공동 창작, 전시공연교육 통합형 프로그램, 예술과학 융합 프로젝트 운영	공동작품수집 및 보관, 공동 큐레이션 및 홍보	오프하우스 축제, 공동마케팅 플랫폼 운영	공식 기념행사 확립 및 조성 중 공동 마케팅, 자원조성, 접근성 개선 노력

집적지역명	콘트롤 타워	콘트롤 타워의 특징	콘트롤 타워의 역할	문화시설 간 차별성	공연장 간 협력사업			운영
					창제작	유통	소비	
상기포르 아츠 하우스 라미티드	상기포르 아츠 하우스 라미티드	상기포르 문체부 신하 국가예술위원회 신하의 공익 비영리기관	6개 신하 공연공간 운영, 공연예술축제 주최, 레지던시 운영, 정부 정책과의 종합 연계	클래식, 전통예술, 다원예술, 커뮤니티형, 레지던시 등 장르 및 기능 차별화	공연예술축제, 문화유신과 현대공연예술 융합프로젝트 실시,	-	커뮤니티형 사업 강화, 오픈하우스 축제, 디지털홍보 강화	디지털 정목 관련 대응 강화 신하기관처럼 극장/플레이스메이 킹 운영
카르티에 데 스펙타클	카르티에 데 스펙타클 파트너십	민관합의체로 비영리 파트너십 조직(민관+시민사회 협력모델) 문화기관, 축제, 단체, 공공기관, 상업단체 대표 참여	공공 공간 관리, 프로그램 기획, 마케팅 및 홍보, 중재 및 조정, 전략수립	복합단지, 장르별 전용극장, 어린이 연극, 대중음악, 축제 등 장르 중심의 차별로하	공연예술축제, 디지털 설치 및 아트 축제 진흥	공연 및 축제 배금을 콘트롤타워에서 조정	공공 공간, 활용한 다양한 지역 축제, 모든 공연 공동마케팅	정부 재원 유치 공동 활동, 정책 및 조정 공동

공연시설 집적지역 활성화 방안 연구

제5장

## 공연시설 집적지역 활성화를 위한 정책제언



# 제1절 공연시설 간 협력체계의 구축

## 1. 공동목표의 현실화 필요

### 가. 개별적 목표와 공동목표의 괴리 문제 해결 필요

공연시설 집적지역의 활성화는 단순한 물리적 집적을 넘어, 집적된 시설들이 하나의 유기체로 작동하도록 만드는 협력구조를 전제로 할 때 실현이 가능하다. 그리고 그 협력구조가 효율적으로 운영되려면 협력의 주체인 각 시설이 각자의 고유의 목표와 그 협력을 통해 실현될 수 있는 목표가 직접적으로 연계된다는 점을 인식하고 있어야 한다. 그리고 그 공동의 목표 실현을 통해 자신들의 정체성 확립이 강화될 수 있을 뿐만 아니라, 현실적인 이득과 긍정적 효과가 있을 것이란 기대를 지닐 수 있어야 적극적이고 자발적인 공동의 활동이 가능하고, 이를 통해 집적의 효과가 극대화될 수 있을 것이다.

그렇다면 지금까지 본 연구에서 살펴본 공연시설 집적 사례들의 경우는 어떤 공동의 목표들을 설정해왔는가를 살펴보자. 먼저 자생적으로 모인 집적지라는 성격을 지닌 대학로나 홍대 등은 사실 초기부터 공동의 목표를 설정했다고 볼 수는 없지만, 유사 시설들이 집적하게 되면서 정책적으로 이에 대한 이종의 공통의 대의를 형성하거나 연구자들이 공유된 가치를 명명하면서 공동의 목표가 가시화되었다고 볼 수 있다. 홍대 같은 경우는 1990년대 중반부터 창작자, 기획자, 장소들이 결집해 ‘인디음악의 생태계 유지 및 확장’을 집합적 지향이 자연스레 형성되며 ‘자율’, ‘창조성’ 등을 일종의 공유 가치로 삼아 자신들의 자생적 생태계를 만들었다. 그런데 이 집합적 지향은 집적이 이루어지면서 만들어졌다기보다는 임대료 상승과 공연 생태계의 위기가 대두되면서 장르 및 공간 간의 연대가 강화되고, 대표적으로 라이브클럽데이 등을 통해 연합 차원의 유통과 공동 플랫폼이 생기는 방식으로 공동의 움직임과 목표가 구체화되었다(김효민, 2020). 그러나 공연장 간의 연대와 연합은 소규모 공연장이나 비인기 장르 공연의 상대적 관객 확보

의 어려움, 지역의 상업화 및 상권 변화에 따라 소규모 시설일수록 공간 확보 및 유지의 어려움이 지속하는 가운데, 자생적 연대 및 연합으로서의 활동은 환경변화에 대한 최소의 방어적 차원의 움직임이었을 뿐 상업화 및 외부자본 유입에 의한 인디 생태계의 가치가 위협받고 정체성이 흔들리는 압력을 견뎌내기에는 한계가 있다.

대학로는 자생적으로 집적되기 시작했지만, 소극장들의 집합이라는 정체성이 주목받기 시작한 후 제도 및 권장시설 프레임으로 공동의 목표를 선명화한 경우이다. 문화지구로 지정되고, 거리사업 등을 통해 공연예술의 정체성을 보호, 육성, 활성화한다는 공동의 목표 설정되었다. 서울형 창작극장 개념으로 민간극장을 지원하고 공동 축제 및 프로그램 추진 등을 명문화하고 제도적으로 공동의 사업과 목표를 ‘민관 협약을 통한 공연 활성화’ 정도로 표명했다<sup>154)</sup>. 하지만 역설적이게도 대학로 소극장 및 작은 공간의 지속가능성 문제는 점차 악화되고 폐업이 증가하고 있는 것은 문화지구제도로의 편입만으로 복잡한 현안을 풀기 어렵고, 제도적으로 설계된 공동의 목표가 각 시설들의 생존의 어려움을 극복하고자 하는 현장의 여건 등과 거리가 있다는 지적이 나오고 있다(이신영, 2016).

소극장의 생존권 문제를 공연예술시설 집적을 통해 해결하겠다는 공동의 목표를 설정해왔다는 것이 본 연구에서 살펴본 자생적으로 집적된 공연예술시설 집적지역의 한계라고 볼 수 있다. 목표의 성격 자체에서 오는 한계인데, 소극장의 생존권 문제는 임대료 상승, 수익구조 취약, 관객 감소, 장르 편중, 인력 고용 불안정 등 복합적 요인에 의해 발생한다. 그러나 공연예술시설 집적은 물리적 공간의 집중과 시설 간 협력을 촉진하는 성격이 강하므로, 생존권 문제의 핵심 원인을 직접 해결하기 어렵다. 즉 “집적이 곧 생존권 보장”이라는 식의 목표 설정은 수단과 목표 간의 괴리로 이어지는 것이다.

소극장의 생존권 문제를 집적사업의 1차 목표로 직접 설정하기보다는 집적사업을 통해 공연예술 생태계를 확장하고 그 과정에서 소극장이 핵심적인 창작 플랫폼으로 기능할 수 있는 자립적인 운영 능력 능력을 키우는 방향을 공동의 목표로 설계하는 방법을 모색할 필요가 있다. 즉 하드웨어나 거버넌스 중심의 집적사업의 공동목표와 별도로 소극장의 생존권 보장을 위한 사업을 간접적이고 보완적으로 달성되는 목표로 위치시킬 필요가 있다. 공동의 목표가 개별 극장 및 주체들의 목표와 거리가 멀 경우, 공동의 목표

154) 시사경제신문, 대학로 문화지구 활성화 위한 협약 4개 기관 체결, 2017.09.18

는 각 시설들의 개별적 목표의 뒤에 밀리게 되고, 필수적으로 달성해야 할 목표로 여겨 지지 않고 시설 간의 공동 및 협력사업 등은 부가적 활동으로 여겨지게 되면서 그 적극성이 떨어지게 된다.

이는 정책적으로 공연시설을 모아서 추진하고자 시작한 사례들에서도 유사한 문제로 나타날 수 있다. 지역의 정책 중심으로 공연시설을 집적한 대구나 부산의 사례는 모두 대규모 공연장들의 신규 건립과 집적을 통해 두 가지 목표를 동시에 달성하고자 하는 모습을 보인다. 첫째는 지역에 다양한 공연시설을 구축함으로써 공연예술의 콘텐츠와 인프라의 품질 및 수량을 확보하여 지역 브랜드를 높이는 것, 둘째는 이를 통해 지역 공연예술계의 창작환경을 마련해주고 이를 통해 자연스럽게 관객을 유도하는 것이다. 대구가 공연문화도시 조성을 목표로 하며 내세운 목표가 ‘공연문화도시 조성을 위한 다양한 객석 규모의 공연장을 통한 지역의 자유로운 창작 활동 기반 확충’이었고, 부산은 ‘지역 기반의 경쟁력 있는 공연 콘텐츠 발굴과 신진 예술가의 성장 구조 마련’이었다. 두 사례 모두 지역 중심의 공연예술 창작환경을 마련한다는 차원의 목표를 내세우면서 동시에 이를 위해 공연장이란 하드웨어 시설을 마련하고 이를 통해 자연스럽게 따라올 콘텐츠를 확보하겠다는 목표를 설정한 것으로 보인다.

공동목표를 초기부터 설정했음에도 불구하고 대구 및 부산 사례 모두 각 시설들의 당면한 우선 과제에 비해 공동 목표가 중장기적이거나 추상적인 목표가 많아 우선순위에 서 밀릴 수 있다는 한계가 있다. 실제 대구는 공연문화도시를 표방한 후 공연문화도시로서 관객 규모의 확대라는 성과는 있었지만, 공연 빈도가 많은 소극장일수록 관객 유치 및 운영비 확보의 상대적 어려움이 더 많이 발생하고 있다는 지적이 있다. 또한 하드웨어 중심 사업에 치중된 결과, 창작 콘텐츠라거나 유통의 네트워크 등의 소프트웨어적 시너지를 높이기 위한 사업이 부족하다는 지적이 있다(김지영, 2012). 부산은 현재 건립 예정인 시설들이 더 많기 때문에 현재 시너지 효과나 집적에 대한 목표 달성 및 한계에 대해 언급하기에는 이르지만, 현재까지 발표된 계획 및 자료들 상에서 대구와 유사하게 하드웨어 확보 및 거시적 차원의 공동 목표(창작 생태계 활성화) 정도를 벗어나지 못하고 있는 것으로 보인다.

집적 시설의 구성원은 각 극장이나 공연시설들은 개별적으로 ‘자체공연 프로그래밍의 안정성 확보’, ‘관객 점유율 확보’, ‘수익을 유지’ 등이 우선 목표일 것이다. 공동목표에 서는 장르 다양성과 새로운 지역 작품의 발굴을 강조하지만, 개별 공연이나 공연장 입장

에서는 안정적 수익이 가능한 작품 위주로 공연을 구성하려고 하는 경향이 있을 수밖에 없고, 이는 공공시설이라 해도 그들이 요구받는 성과지표 등을 고려할 때 유사한 경향이 발견될 수밖에 없다. 이는 공동의 목표와 상충될 수 있다. 또한 개별 공연시설들은 유지비, 운영비 확보, 티켓 매출 확보 등이 시급하므로, 공동 마켓의 참여나 공동브랜딩을 위한 사업보다 자체의 안정성과 규모를 우선하게 되는데 이런 우선순위의 차이가 공동 사업 추진에도 속도 저하나 불균형을 야기할 수 있다.

그러나 집적 시설의 공동 목표로서 ‘창작 활성화’나 ‘브랜드 제고’ 등은 개별 시설 입장에서 노력 대비 부담이 클 수 있고, 단기적 성과 등으로 측정되지 않기 때문에 인기 뮤지컬이나 외부 작품 유치에 더 무게를 두게 될 가능성이 크다. 또한 공동목표 달성을 위해 집적 시설 중 일부 대형시설이나 공공기관 소속 시설이 그 중심적 역할을 하게 되었을 때, 시설 내의 작은 극장이나 민간 시설과의 격차가 벌어지면서, 그 공동목표가 개별 시설들이 공동으로 달성해야 할 목표라는 인식이 약해지는 요인으로 작동할 수 있다. 이런 괴리와 한계는 자원 및 예산의 한계, 대형 시설과 중소기업 시설 간의 기획력, 관리력, 홍보력의 불균형에서 공동 목표에 기여하는 것에 부담이 크고 참여가 제한적일 수 있다는 점, 그리고 공연예술 관객의 구성 및 소비 환경이 제한적이라는 점에서 여러 시설들이 다양한 예술관객을 유치할 수 있는가에 대한 한계가 있다는 점, 그리고 각 시설 및 단체별로 개별적 정체성과 목표가 다를텐데, 예를 들어 어떤 공연장은 상업적 수익 창출을 더 강조하고, 또 다른 단체는 비상업적 실험을 유지하는 것을 목표로 한다면 이 다양성이 조정된 공동목표의 설정이 필요하다는 점이다.

#### 나. 공동 목표의 계층화 및 단계화의 필요

공연시설 집적지역 활성화를 위해서는 공동목표를 선언하는 것만으로는 실효성이 낮으므로, 개별 시설의 목표와 공동 목표가 자연스럽게 연결되도록 해야 한다. 이를 위해 고려해야 할 전략은 다음과 같다.

첫째, 공동목표의 계층화와 단계화가 필요하다. 집적시설 구축의 초기 단계부터 지나치게 장기적이고 큰 목표를 내세우고 모든 구성원과 시설의 적극적 역할을 요구한다는 것은 각 시설별 정체성 확립과 초기 목표 달성이 최우선 과제인 개별 시설들에 지나치게 큰 부담일 수 있다. 따라서 공연시설 집적지역을 구성하거나 공동의 목표를 설계하는

초기에는 최소 참여 목표 정도를 설정하는 것이 적절할 것이다. 시설 간의 정보 공유, 최소한의 공동 사업의 참여(공동 홍보물의 제작, 통합 홈페이지를 위한 정보 제공 등)의 간단한 사업 등으로 목표를 설정하는 것이 필요할 것이다. 그리고 개별 공연장들의 초기 안정화가 된 후에는, 집적지역 시설 간의 협력 강화를 목표로 하여 공동사업의 적극적 기획 및 운영을 핵심 목표로 제시하는 것이 필요하다. 개별 공연장들의 고유 사업 및 프로그램 등을 고려하여, 개별 공연장들이 공동사업 내에서 맡을 역할(공동기획, 공동운영, 공동홍보 등)을 배정하고 이를 정기적인 협의체 혹은 거버넌스를 통해 어떻게 구현할 것인지에 대한 계획을 수립하는 것이 필요하다. 공동 레지던시 사업, 공동 티켓패스 운영 사업, 공동 마케팅 사업 등이 이에 해당할 수 있을 것이다. 그리고 마지막으로 전략적인 통합적 목표를 하는데 공동사업을 위한 공동 기금 및 재정 통합 등을 전제로 하는 통합 페스티벌 및 공동재원 펀드 운용 등을 통한 목표 설정이 가능할 것이다.

이 때 공동 사업에 적극적으로 참여하는 시설에 대한 재정, 마케팅, 정책상 혜택을 제공하는 유인 구조의 설계가 필요하다. 공동체로서의 인식을 바탕으로 둔 자발적 참여 및 협업이 물론 중요하지만, 집적 시설의 일원으로서 공동목표의 사업 수행에 적극적으로 참여하는 시설에 현실적이고 가시적인 혜택을 주는 것은 공동목표 사업이 개별 시설에 직접적인 영향을 미치는 사업이라는 인식을 심어주는 데 도움이 될 것이다. 추가 보조금이나 공동사업 참여도를 개별 시설에 대한 평가 항목에 반영하거나, 통합 마케팅 채널에서 공동사업 적극 참여시설을 우선 노출을 시킨다거나 통합 티켓 패키지 수익의 배분에 이익을 주는 방식 등을 고려해볼 수 있다. 또한 정부 보조금 심사 등에서 공동사업 참여도를 평가 항목에 포함시키는 방법 등도 고려해볼 수 있다.

동시에 공연시설 중 소규모 시설 및 민간시설들이 공동의 목표에서 소외되지 않도록 별도의 보호 프로그램을 마련하는 것도 '공동'의 목표를 위한 하나의 커뮤니티의 구성원임을 인식하게 하는데 도움이 될 것이다. 예를 들어 운영비 부담이 많은 소극장을 위해 집적지역이란 장점을 살려 공동 장비 대여 시스템이나 장비 은행이란 제도를 공동사업으로 운영한다거나, 소극장 전용 소액 운영비 지원사업을 공동사업 안에 포함하는 식의 접근이 가능할 수 있다. 또한 홍보력이 부족한 소극장의 한계를 고려하여 통합 플랫폼이나 집적지역 내 대형 극장 내에 소극장 홍보섹션을 별도 운영해준다거나 하는 지원 등을 공동 목표 및 사업안에 포함하여 상생하는 공동체로서의 집적지역이 역할을 할 수 있게 해줄 필요가 있다. 이상의 내용을 간략히 요약하여 제시하면 아래 표와 같다.

〈표 5-1〉 공동 목표의 계층화 및 단계화(안)

단계	목표 수준	주요 내용	예시 사업	유인 구조 및 지원
1	• 기초적 협력 (최소 참여)	• 개별 시설의 초기 안정화 와 기본적 협력기반 구축	• 통합 홈페이지 정보 제작 • 공동 홍보 제작 • 정보 공유 네트워크 구축	• 초기 참여시설 가시적 혜택 제공 • 공동 홍보물 우선 배포
2	• 강화 협력 (공동 기획 및 운영)	• 시설 간 협력 심화 및 공동사업 적극 추진	• 공동 레지던시 사업 • 공동 티켓 패스 사업 • 공동 마케팅 사업	• 공동사업 참여도에 따른 재정/마케팅 혜택 • 통합 채널 등에서의 우선 노출 등
3	• 통합 전략 (재원 통합 및 거버넌스 강화)	• 통합적 전략 목표 및 재정 통합 추진	• 통합 페스티벌 운영 • 공동 자원펀드 조성 • 공동 장비은행 운영	• 공동사업 참여도 정부 보조금 심사 반영 • 수익 배분 시 공동사업 참여시설 우대 배분

## 2. 콘트롤 타워 및 공동협의체 구성의 필요

### 가. 콘트롤 타워의 역할과 기대효과

공연시설 집적지역의 많은 국내 사례는 조정기구의 부재로 인한 문제나 조정기구의 역할 부족으로 인해 공동의 발전 목표를 달성하는데 어려움을 겪어 왔다. 개별 공연시설은 독립적으로 운영되고, 그 결과 공동의 목표 설정은 추상적이고 공허한 선언에 그쳐왔다. 공동의 목표와 개별 기관과의 목표 간의 연계성을 높이고 이를 조정 및 책임질 수 있는 주체가 설정되지 않는다면 새로운 공연시설 집적지역을 구상한다고 해도 나타날 수 있는 잠재적 문제는 유사할 것이다. 창작 활성화를 공동목표로 설정한다면, 초기에는 창작 중심의 비전을 제시하지만, 시간이 지나면서 상업성 높은 공연 위주에 집중할 가능성이 크다. 또한 공동 마케팅이나 관객 확대를 공동의 목표로 설정한다면, 티켓 통합 시스템을 세밀하게 설계하여 운영하지 않는다면 실제 공동 티켓팅이 가능하기 어렵고, 일부 축제의 관객은 확보하지만 집적시설 내 시설들을 위한 충성 관객과 지속 관객은 부족한 현상이 해결되기는 어려울 수 있다. 그리고 브랜드 제고를 목표로 한다면, 집적지역 자체가 관광화되며 브랜드화될 수는 있으나 상업 상권화의 심화에 비해 공연예술 창작 지역으로서의 정체성은 오히려 약화될 가능성 또한 있다. 그리고 운영 거버넌스 차원에서의 초기 협의체를 설정해도 점차 행정 관리 중심으로 변질되고, 창작 지원이나 공동 기획 기능은 약화될 수 있다.

이러한 한계를 극복하기 위해, 많은 경우 전담 콘트롤 타워 조직의 설립이 고려되거나 언급되는 경우가 종종 있다. 콘트롤 타워는 공연장과 이해관계자들을 공동의 비전과 전략 아래 결속시키는 중심 허브로서 기능할 것이 기대된다. 그 근본적 목적은 개별 공연장 만으로는 달성할 수 없는 공동의 노력을 조율하여 집적지역 전체를 활성화하는데 있다. 콘트롤 타워에게 기대되는 핵심적 역할을 4가지 정도로 정리될 수 있다.

첫째, 공동 전략의 기획이다. 콘트롤 타워는 각 공연장이 집단적으로 기획하지 않는 프로그래밍부터 인프라 개선까지 집적지역 전체의 장기적 마스터플랜을 수립하는 역할을 할 수 있다. 이를 통해 각 공연장이 제각각의 방향으로 나아가는 대신에 공동의 목표를 향해 움직이도록 진흥할 수 있다. 둘째, 통합 마케팅과 브랜딩이다. 콘트롤 타워는 집적지역 전체를 하나의 예술적 사이트로 브랜딩하고 홍보하는 역할을 할 수 있다. 콘트롤 타워는 공연장 전체를 아우르는 통합 캠페인, 페스티벌, 웹사이트 운영 등을 통해 지역 전체의 인지도를 끌어올리는 역할을 할 수 있다. 앞서 살펴본 LA의 그랜드 애비뉴 문화지구는 뚜렷한 정체성과 브랜드 구축을 통해 대중이 지역의 제공 가치를 쉽게 인식하도록 하고 있고, 이 역할을 곧 설립될 비영리법인이 협력 사업과 홍보 브랜딩 사업을 담당할 것으로 예상된다.

셋째, 자원 공유와 지원의 역할이다. 콘트롤 타워는 자원을 공동으로 모으고, 방문자 안내센터, 홍보 인력의 공동 고용, 티켓 플랫폼의 운영 등과 같은 공유 서비스를 기획, 운영 관리하고, 개별시설들의 필요에 따른 제공을 책임질 수 있을 것이다. 마지막으로 정책 옹호와 자원 조정의 역할이다. 통합 조직을 통해 집적 시설은 정부나 각종 자원 등을 조달해주는 주체에게 단일한 목소리로 정책적 지원이나 자원의 형태나 규모 등을 요구할 수 있다. 이는 특히 공연장 하나의 단위로 요구할 수 있는 정책적 지원이나 민간 기업 등과의 관계 형성의 한계가 있다는 점을 고려할 때, 중요한 부분일 것이다. 정부와 지자체의 보조금 배분이나 스폰서십을 관리해 집적지역 내 특정 공연장이 소외되지 않도록 조정할 수 있고, 공동의 인프라에 대한 공공 및 민간 투자를 조정할 수도 있다. 즉 콘트롤 타워는 공연예술 집적지역에서 리더십과 조정의 공백을 해소하여 단순한 공간적 공존에서 능동적으로 관리되는 생태계로의 전환을 가능하게 하는 중요한 주체로 역할을 할 수 있다.

앞서 살펴본 국외사례 중 LA 그랜드 애비뉴 문화지구 사례나 몬트리올 카르티에 데 스펙타클 파트너십은 두 곳 모두 민관협력형 비영리 모델의 콘트롤 타워가 존재한다.

그랜드 애비뉴 위원회는 해당 집적시설들의 브랜드 아이덴티티를 확립하기 위한 사업, 정부지원의 창구가 되고 각 재원을 공동사업 및 각 기관을 위한 재원으로 조정하는 역할, 그리고 집적지역 전체의 환경 개선을 위한 통합 안내체계 구축 및 공동 인프라 환경개선 사업 등이 포함된다. 카르티에 데 스펙타클 파트너십은 개별 공연장의 프로그램 외에 다수의 페스티벌과 건축 미디어 파사드나 사운드라이트쇼 등 지역 내의 공공공간을 관리하고 이벤트 시설 등을 관리 감독하여 전체 지역이 잘 관리된 문화무대로 유지될 수 있도록 한다. 또한 지역사회의 적극적 참여를 위해 집적지역 내 시설들과 지역사회 구성원들과의 커뮤니티 프로그램과 참여형 공동창작 사업 등을 콘트롤 타워 차원에서 실행한다. 이때 중요한 점은 콘트롤 타워 역할 수행 및 공동사업의 주요 목표를 통해 공연예술 집적지역을 효과적으로 활성화하는 것으로, 각 시설의 이윤보다 공익(해당 지역의 활력과 접근성 유지)를 중심에 둔 목표와 공동의 미션 지향적 사업 수행(즉, 개별관 입장에서는 후순위로 밀릴 수 밖에 없는)을 담당한다는 것이다.

조정기구 혹은 통합운영전담기구로서의 콘트롤 타워가 효과적으로 기능하기 위해서 고려해야 할 전제조건을 살펴보겠다. 우선 해당 지역의 주요 주체 모두의 동의와 신뢰가 바탕되어야 한다는 점이다. 주요 주체 모두가 협업의 상호 이익을 인정하고 이를 위해 콘트롤 타워를 자신들의 상위 관리기관 등으로 인식하거나 자율성에 대한 위협적 존재로 인식하지 않고, 지원자로 인식할 수 있도록 해야 한다. 한국의 경우, 통합운영조직을 주로 정부 주도의 기관으로 만든 후 산하기관 혹은 기관 내 소속 부서와 같은 형태로 관리해온 선행사례들로 인해 콘트롤 타워의 단점과 한계에 대한 지적이 많았다. 그간의 경험을 바탕으로, 추후 공연시설 집적지역을 위한 조정기구 등의 별도 설치를 고려할 때는 수직적 관계보다 보다 수평적 관계를 담보할 수 있는 형태를 고려해야 할 것이다. 이를 위해 콘트롤 타워 산하에 집적지역 시설들을 넣는 방식 등은 현실적으로 상위기관으로서 역할을 하게 할 위험이 있으므로 이러한 형태는 지양하는 것이 필요하다. 특히 콘트롤 타워를 설치할 때 모든 참여 기관 및 시설들의 공동목표와 협력 의사를 명시한 협약서 등을 구체화하여 마련할 필요가 있으며, 공식 출범 전에 공동의 다년간의 로드맵을 마련하는 등의 공동작업 및 공감대 형성의 시간을 마련하는 것이 좋다.

통합운영기구를 고려할 때 중요한 것은 명확한 거버넌스 구조의 마련이다. 이때 중요한 것은 의사결정 방식과 대표성의 배분이다. 조정기구 혹은 통합운영조직을 별도로 둔다는 것은 상근 인력이 존재하는 사무국 형태의 본부 조직이 있어야 한다는 것이고, 공

동사업으로 추진되는 사업이 조정기구 사무국의 고유 사업화되고, 해당 고유 사업의 파트너가 아닌 고유 사업의 공동사업 운영주체로 각 공연시설이 설정되어야 한다는 것이다. 이러한 주요 결정을 감독하고 결정하기 위해 각 공연장 대표들이 참여하는 이사회 형태의 조직과 의결 및 합의가 필요한 사항들에 대한 사전 조율이 필요할 것이다. 그리고 개별 공연시설이 자체 운영 자율성을 유지하고 콘트롤 타워는 공동 영역을 조정한다는 역할과 책임의 경계를 명확히 하기 위해, 정관 및 운영 지침에 핵심 직무와 한계를 명시하고 공동의 성과지표 등을 설정하여 전략적으로 조정할 필요가 있다.

이상의 콘트롤 타워의 구조를 개별 공연장과의 관계 및 외부 이해관계자 간의 관계까지를 고려하여 시각화하면 아래의 [그림 5-1]과 같다.

[그림 5-1] 콘트롤 타워의 역할을 할 조정기구와 공연장과의 관계



#### 나. 유연한 운영자 연합/공동협의체의 운영

아무리 수평적 관계를 설정한다고 해도, 별도의 전담조직이 설립되고 해당 조직이 공동사업 및 재원 확보의 역할 등을 담당하게 된다면 콘트롤 타워와 개별 시설들 간의 경직된 상하구조를 어느 정도 지닐 수밖에 없다는 한계도 있다. 또한 민관 협력시설 등이 포함된 공연시설 집적의 경우는, 공공조직이나 법인 형태의 설립 및 운영이 제도적 문제나 재원 조성의 현실적 문제 등으로 인해 쉽지 않을 수 있다. 이럴 경우, 보다 비공식적이고 네트워크 기반의 해법, 즉 시설 운영자 연합/공동협의체 형태의 설립 및 운영 방식이다. 공동협의체는 향후 공식 콘트롤 타워로 가는 징검다리 역할이 될 수도 있고, 법인

설립이 현실적으로 어려운 경우의 대안이 될 수 있다. 이러한 방식은 구성원의 자율성을 강조하면서도 협력을 위한 구조화된 포럼의 형태로도 이해할 수 있을 것이다.

공동협의체는 통상 집적지역 내 주요 시설 대표(극장장, 공연장 매니저, 축제 조직자) 등과 해당 지역이 위치한 지자체 관계자 및 지역사회 구성원 대표 등으로 구성될 수 있다. 이사회와 유사하게 각 멤버가 발언권을 가지고, 실무적으로는 법인이나 조직의 형태가 아니더라도 민관 혼합 구성을 통해 일종의 공동의장제도 운영하는 것이 적절할 것이다. 연합이나 협의체에 대한 참여는 기관의 자발적 의지에 의해서 이루어지겠으나, 공동의 합의서 및 헌장 등의 형태로 형식화하는 것이 필요하다. 멤버는 월이나 분기 차원의 정기회의에 참석하고 정보 공유에 동의하고, 협의체는 의장을 선출하고, 공동사업화 및 협의가 필요한 주요 분야(예. 마케팅, 공공시설 및 인프라, 자원 등)별 분과위원회 등을 구성하고, 의사결정은 합의 또는 표결 방식이겠으나 권고적 합의 정도의 성격을 지니게 될 것이다.

공식 법인이나 조직의 형태가 아니더라도 협의체는 집적지역 내 시설 및 기관들의 일체성을 위해 다음의 핵심 사안들을 조정하는 역할을 담당하는 것이 필요하다.

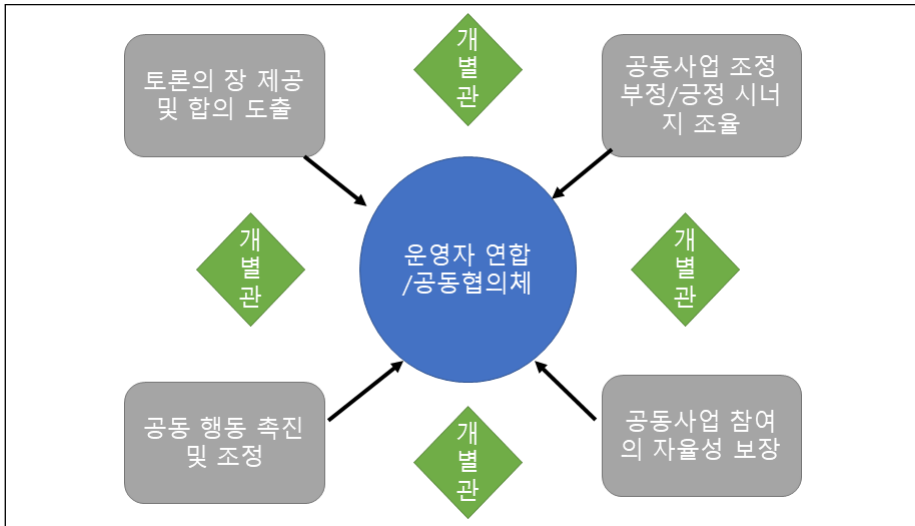
첫째, 시설 간의 주요 일정을 공유 및 조정하여 공동의 사업(연합 페스티벌, 유사한 공연이나 사업들간의 상호 보완 편성 등)을 찾고, 부정적 중복(동일 시기에 빅 오픈 경쟁을 한다거나 하는)을 피하고 긍정적 시너지(한 곳의 빅 오픈 시기에 다른 곳들이 서브가 되는 사업들을 편성한다거나 연관될 수 있는 사업 등을 하는 식의) 사업 등에 대해 조정을 하는 것이다. 또한 시즌별 앵커 이벤트를 합의하고 공동 마케팅을 추진하는 방식 등을 고려할 수 있다.

둘째, 공동 마케팅 및 홍보인데, 대형 광고에 대해 공동 출자하고, 공통의 행사 캘린더 및 홍보채널 운영, 티켓 부스 및 웰컴 센터 등의 공동 운영 등을 통해 통일된 이미지 형성에 기여하고 홍보의 효율성을 높이는 것 또한 협의체 차원에서 추진할 수 있다. 셋째, 통합 멤버십 및 패스, 지역의 학교 및 대학 연계 교육프로그램이나 공동협업 프로그램의 공동 운영 등을 통한 새로운 관객개발 프로그램의 공동 운영 등도 고려해볼 수 있다.

넷째, 가장 기본적이고 핵심적인 공공시설의 개선에 대한 공동재원 마련 및 공동 관리를 위한 시스템 마련이다. 안내판, 조명, 교통, 주차, 안전 등 필수적인 공공 인프라 수요를 협의체 차원에서 파악하고 협의하여 기관별 예산 등으로 출자할 수 있는 부분과 외부

재원 및 정책적 지원을 유치해야 하는 부분을 분류하여 대응하는 것이다. 그리고 각종 보조금이나 공동 비용 등을 연합 스폰서십 차원의 유치를 통해 단일 공연이 아닌 시리즈 전체 후원을 이끄는 방식 또한 기대할 수 있다.

[그림 5-2] 협의체로서의 콘트론타워의 역할



공동협의체가 콘트론타워 등의 단일 조직을 통한 조정에 비해 갖는 가장 큰 장점은 유연성과 자율성일 것이다. 각 시설은 자신들의 독립적 목표와 운영 방식을 유지할 수 있고, 별도의 사무국 같은 상근 조직이 없는 방식이므로 간접비가 낮다는 장점이 있다. 하지만 결국 핵심 멤버들의 지속적 헌신이 있어야 하고, 협의체의 중심 역할을 할 리더십에 따라 이것이 기관별 중립적 차원에서 운영될 것이냐의 위험이 있다. 또한 기본 규칙 등을 합의에 의해 만든다고 해도 도덕적 윤리적 차원의 규칙이지 규정 등에 의한 방식이 아니란 점에서 언제든지 변화할 수 있는 연약한 협의체 구조라는 한계는 존재한다.

## 제2절 협력사업 운영을 통한 공연예술분야 활성화

---

앞서 제2장에서 살펴본 바와 같이 우리 문화시설 집적지역들은 벨트(belt)와 클러스터(cluster)의 성격을 동시에 가지고 있는데, 집적으로 인한 효율성 증대와 시너지 창출을 목표로 하면서도 창작-유통-소비의 전반적인 활성화를 통해 우리 공연예술분야 전체의 활성화를 목표로 하고 있다. 특히 정책에 의해 계획적으로 조직된 공연시설 집적지역의 경우 모두 공공 공연시설인데, 이들 공공 공연시설은 우리 공연예술분야의 활성화를 위한 창·제작, 유통, 소비의 거점으로서 그 역할을 부여받고 있다. 즉 이들 공공 공연시설은 자체 시설의 활성화뿐만 아니라, 이들의 미션의 수행 과정에서 우리 공연예술분야 전체에 긍정적인 영향을 제공할 임무를 부여받고 있다. 따라서 제5장 제1절에 언급한 공공 공연시설 집적지역의 협력체계는 가장 우선적으로 집적지역에 있는 공공 공연시설들의 운영을 효율화하는 한편, 단지 이들 간의 협력체계에서 머물지 않고 우리 공연예술분야의 발전에 의미 있는 역할을 하는 것이 필요하다.

그러나 집적지역의 하나의 공연시설이 이러한 역할을 모두 수행하기에는 개별시설이 가지는 업무적 부담이 상당하고, 효율적으로 수행하기도 쉽지 않다. 단기성과 측정 중심의 공공 공연시설에 대한 평가체계는 개별시설들이 개별적 목표에 집중하게 하고 있다. 따라서 공연시설 집적지역을 활성화하고 이러한 활성화의 성과가 우리 공연예술분야 전체로 환류될 수 있게 하기 위해서는, 앞서 언급한 콘트롤 타워 중심의 공동목표를 꾸준히 추진하는 것이 필요하다. 본 절에서는 콘트롤 타워를 통해 추진할 수 있는 공동의 목표와 이를 위해 필요한 정책적 과제에 대해 고찰했다.

## 1. 공연예술 창·제작 활성화를 위한 공연장별 역할 분담 필요

### 가. 공연장별 명확한 정체성 차별화와 자원배분

앞서 제3장에서 지적된 바와 같이 우리 공연시설 집적지역의 공연장들, 특히 남산공연예술벨트를 비롯한 수도권 공연시설 집적지역은 공연장 간 정체성과 기능이 유사해 보여 정체성이 명확하지 않다는 비판이 있다. 특히 일부 국립 공연시설은 여러 번 공연장 정체성을 재정의하는 과정을 반복하여 많은 관객에게 혼란을 주고 있다. 공연시설 집적지역이 활성화되기 위해서는 각 공연시설이 자신의 특성에 맞추어 역할을 분담하고 이를 통해 상호보완의 기능을 하는 것이 필요한데, 이러한 공연장 간의 유사한 정체성은 집적지역을 효율적으로 활성화하는 데에 장애 요인으로 작용할 수 있다. 또한 유사한 정체성이나 기능 중복은 자칫 집적지역의 활성화가 아니라 공연장 간의 소모적 경쟁으로 이어질 수 있다.

앞서 살펴본 해외 사례의 경우에도 연예대세계는 ‘1점 1대(一點一帶)’ 전략을 통해 단순하게 여러 공연시설을 집적시키는 것에 그친 것이 아니라, 장르, 기능, 특징 등에 따라 공연장의 정체성과 역할을 차별화하고 있다. 이를 통해 각각의 공연장이 집적지역에서 다른 역할을 수행하고 있는데, 예를 들어 장르별 지원하는 공연장이 다르던가, 공연의 스타일별로 지원하는 공연장이 다른 특징이 있다. 베를린 문화포럼도 수많은 미술관이 있지만, 각각 다루는 콘텐츠가 다르고 이에 따라 공동 프로젝트에서 수행하는 역할이 문화시설마다 다르다. 이렇게 다른 성격은 상호 역할을 배분할 수 있게 함으로써 각 문화시설이 다양한 역할 수행을 가능하게 하고, 풍부한 다양성으로 집적지역 전체에 대한 주목도를 높이고 활성화하는 데에 기여할 수 있게 한다.

클러스터의 성격도 가진 우리 공연시설 집적지역이 협력을 통한 효율성 극대화 및 시너지 창출이라는 클러스터의 목표를 달성하기 위해서는, 각 공연장이 스스로의 정체성과 기능을 명확하게 재정립하는 것이 먼저 필요하다. 그리고 이러한 차별화 된 정체성과 기능에 따라 집적지역에서의 역할을 서로 다르게 배분하고 상호보완이 되도록 전략을 구성하는 것이 필요하다. 특히 수도권의 대형 공연시설 간에 이러한 역할 구분이 필요한데, 이러한 공연장별 차별화 전략에 관해 별도의 연구가 진행될 필요가 있다.

이러한 공연 시설별 정체성 및 기능의 차별화는 공연 창·제작의 과정에서 시설별 가진

자원을 다양하게 활용할 수 있다는 측면에서 더욱 힘을 발휘할 수 있다. 예를 들어 남산 공연예술벨트의 경우 국립극장과 명동예술극장과 같이 자체 제작을 가능하게 하는 공연 예술 인적자원을 풍부하게 보유한 공연시설이 있고, 건립 계획 중인 서계동의 (가칭)국립공연예술센터와 자유센터의 경우 다수의 연습 시설을 건립 계획 중이다. 또한 모든 공연시설이 다양한 규모의 공연장을 보유하고 있고 기획 및 마케팅을 위한 전문인력을 보유하고 있다. 하나의 공연시설은 자원 측면에서 한두 가지 부족하게 보유하고 있지만, 남산공연예술벨트 전체로 보면 공연예술 창·제작을 위한 모든 조건을 가지고 있다고 할 수 있다. 이렇게 각 공연장이 가지고 있는 차별적 특징을 바탕으로 공연시설 집적지역 내의 역할을 세분화하고 자원을 배부 또는 통합한다면, 우리 공연예술 분야 창·제작 활성화에 있어 유용하게 활용될 수 있을 것이다.

#### 나. 공동 창·제작을 통한 양질의 콘텐츠 개발과 민간의 지원 강화

앞서 제5장 제1절에서 언급한 바와 같이 우리 공연시설 집적지역은 공연예술 창작환경 조성이라는 목표를 위해 공연장이라는 하드웨어 시설을 마련하고, 이를 통해 자연스럽게 공연예술 콘텐츠의 개발과 확보를 유도하고자 하고 있다. 최근에는 많은 공연시설, 특히 공공 공연시설들이 자체 제작기능을 심분 활용하여 이러한 콘텐츠 개발에 적극적으로 나서고 있지만, 한동안 공연시설들의 단순 대관 중심의 운영이 비난을 받기도 하였다. 그러나 이러한 대관 중심의 운영은 제작을 위한 인프라 및 비용의 문제라는 장애요인이 큰 원인이었으며, 최근 공공 공연시설들의 연간 예산이 많이 상승하면서 이러한 문제들이 개선되고 있다.

그러나 여전히 공연 창·제작은 많은 공연시설들에게 부담스러운 숙제이다. 그만큼 수 많은 예산, 인적자원, 각종 인프라 등이 필요한 것이다. 많은 공연장이 더 양질의, 더 많은 공연 콘텐츠를 생산하고자 하고 있지만, 현실적인 문제로 충분한 품질의 작품을 생산하는 데에 어려움을 겪고 있다. 특히 지역의 공연시설들은 이러한 문제가 더욱 심각하다. 앞서 제3장에서 살펴본 바와 같이 지역의 예술인력이 심각하게 줄어들고 있으며 예술인력들이 활동할 일자리도 매우 부족한 상황이다. 이에 따라 지역의 공연예술계의 창작력이 전반적으로 침체되어 있는 상황이다.

공연시설 간의 협력을 통해 공동 창·제작을 하는 것은 각 공연장이 공연 콘텐츠 제작

을 하면서 겪는 어려움을 공동으로 극복할 수 있다는 차원에서 매우 효율적인 문제해결 방법이 될 수 있다. 하나의 공연시설이 감당하기에 상당히 부담되는 예산, 인프라, 전문 인력 등을 공유하고 활용할 수 있는 것이다. 특히 앞서 언급한 공연장별 기능 차별화를 통해 이러한 자원을 상호배분하고 공유한다면 더욱 효과적일 수 있다.

지역의 경우 이러한 공동 창·제작이 지역 공연예술분야 활성화에 더욱 효과적으로 기여할 수 있을 것을 보이는데, 공연제작에 필요한 자원을 상호 공유하고 통합함으로써 더 양질의 콘텐츠를 개발하고 지역예술인들에게 일자리를 제공할 수 있다. 대구광역시에서 과거에 진행했던 코코아 프로젝트의 경우 지역 오페라 창·제작 프로젝트를 운영하기도 하였는데, 클래식 음악과 관련한 인적자원은 있으나 창·제작의 기회가 부족한 예술인들에게 공연장 자원을 통합해 기회를 제공했던 프로젝트였다. 앞서 살펴본 바와 같이 서울은 공연장 간 상호 경쟁하는 양상이지만 지역의 경우 공연예술시장의 규모가 작고 자원의 부족함도 더 심각하여 이러한 상호교류에 더 협력적인 경향을 보인다. 이러한 상황에서 전략적으로 공연시설 간의 역할을 잘 배분해 자원을 효과적으로 통합하여 운영한다면, 공연시설 집적지역뿐만 아니라 지역 공연예술분야 전체의 활성화에 긍정적으로 기여할 수 있을 것으로 보인다.

공동 창·제작을 위해 공연시설이 자체적으로 보유한 인적자원인 국공립 예술단체를 활용하여 양질의 공연 콘텐츠를 창작할 수도 있지만, 이와 함께 민간 공연예술단체 및 예술인들과의 협력도 확대하는 것이 필요하다. 우리 공연시설 집적지역은 공공 공연시설로 구성되어 있는데, 공공 공연시설은 자체 운영뿐만 아니라 우리 공연예술분야 전체의 발전에 기여해야 할 의무를 지고 있다. 이는 공공 공연시설에 소속된 국립 공연예술단체뿐만 아니라 민간 공연예술단체의 성장에도 의미 있게 이바지하도록 노력해야 함을 의미한다.

따라서 공연시설 집적지역의 자원 배분 및 통합을 통한 공동 창·제작의 기회는 공공 공연단체뿐만 아니라 민간 공연예술분야에도 제공될 필요가 있다. 앞서 살펴보았던 상하이의 연예대세계의 경우 뮤지컬, 오페라, 연극 등의 ‘대본창작센터’를 공동 운영하거나, 뮤지컬과 오페라의 인큐베이션 프로그램을 운영하고 있다. 공공 공연시설이 가진 자원을 통합해, 지역 공연예술분야의 창·제작 기능을 활성화하는 데에 기여하는 것이다. 우리나라 또한 지역 공연예술분야의 창작기능이 많이 침체되어 있는 상황에서, 이러한 창·제작 기회의 제공은 특정 공공 공연단체보다는 더 공연기회를 얻기 어려운 민간 공연예술분

야에 제공하는 것이 공공의 역할을 다하기 위해 필요할 것으로 보인다. 특히 많은 민간 공연예술단체들이 연습공간의 부족으로 창작에 어려움을 겪는 경우가 많은데, 공공 공연 시설에 있는 연습장을 저가로 대관한다던가, 민간 공연예술 활성화를 위한 별도의 창작 프로젝트를 합동으로 개최하는 등의 방법으로 지원할 수 있다.

이러한 민간 공연예술에 대한 지원 또한 많은 예산, 인프라가 필요한 것으로 하나의 공연시설이 단독으로 추진하기에는 많은 한계가 있다. 그러나 집적지역의 여러 공연시설이 자원을 통합 및 배분하여 민간에게 필요한 자원을 제공한다면, 우리 민간 공연예술분야의 활성화에 의미 있게 기여할 수 있을 것으로 보인다.

## 2. 효율적인 공연예술 관객개발을 위한 공동의 전략 구축

### 가. 통합 티켓 시스템 개발을 통한 효율적 고객 개발 및 관리

앞서 제4장에서 살펴본 해외 사례 가운데, 가장 적극적으로 자원을 통합해 공동 운영하는 사례로 ‘통합 티켓 시스템’을 들 수 있다. 특히 상하이 연예대세계의 경우 연예대세계의 공연시설과 공연단체가 하나의 티켓 예매 시스템으로 통합하면서, 관객들의 편의성 증대, 공연 노출도 증가, 마케팅 기회 증대 등의 효과를 얻었다. 대구광역시도 통합 티켓 시스템은 아니지만 과거에 코코아 프로젝트를 통해 ‘공동 회원제’를 운영한 바 있는데, 이를 통해 공연장들이 개별적으로 가지고 있던 회원 DB를 통합하고, 이들을 대상으로 표적 마케팅을 진행할 수 있었다.

현재 집적지역의 공연시설은 모두 개별적인 티켓 시스템을 보유하고 있거나, 외부 티켓예매 플랫폼을 활용하고 있다. 자체 티켓 시스템의 개발은 매우 큰 비용과 노력이 소요되는 사업으로, 이를 통합해 운영한다면 비용 및 운영의 효율성을 기할 수 있다. 또한 무엇보다도 코코아 프로젝트처럼 표적 마케팅을 할 고객의 리스트를 확보할 수 있다는 것이 가장 큰 장점이다. 공연예술의 경우 취향을 기반으로 한 소비가 이루어지는 분야인 만큼, 많은 공연시설은 데이터베이스를 통해 고객관계마케팅(Customer-Relationship Marketing)을 진행해왔으며 가장 효과적인 마케팅 수단으로 일컬어져 왔다. 그러나 하나의 공연시설이 보유한 데이터베이스는 매우 제한적인 정보만을 가지고 있으므로, 향후 집적지역의 공연시설이 보유한 데이터베이스를 통합해 운영한다면 더 많은 마케팅 기회

를 창출할 수 있을 것으로 보인다.

또한 상하이의 연예대세계나 베를린의 문화포럼과 같이 통합 시스템을 활용한 새로운 티켓 패키지 상품을 만들어 낼 수도 있다. 현재 우리 공연시설에서 제공하고 있는 티켓 패키지 상품은 단일 공연시설의 상품만으로 구성되어 있는데, 이를 통합하여 구성한다면 관객들에게는 더 많은 편의성을 제공함과 동시에 공연예술에 대한 관심을 증대시키고 충성도 높은 관객을 확보하는 데에 기여할 수도 있다. 또한 CRM 마케팅을 통해 충성도 높은 관객의 공연예술 관람을 촉진함으로써, 지역 공연예술의 든든한 지지 기반으로 삼음은 물론 안정적인 고객 확보를 통해 재정적으로도 크게 기여할 수 있을 것으로 보인다.

#### 나. 자원통합을 통한 효율적인 마케팅 및 관객개발

집적지역 공연시설 간의 협력 중 가장 쉬우면서도 효과적으로 운영될 수 있는 부분은 ‘공동 마케팅’이라고 할 수 있다. 앞서 제3장의 전문가들의 의견에서도 공동 마케팅 부분을 가장 기대하는 협력이라고 밝힌 바 있는데, 각 공연시설의 자원을 통합함으로써 더 효율적이고 임팩트 있는 마케팅을 진행할 수 있을 것으로 기대하고 있었다. 이러한 자원통합을 통한 효율적인 마케팅의 사례는 제4장에서 살펴본 해외 사례에서도 다수 발견할 수 있다. 연예대세계에서 콘트롤 타워 역할을 하는 연예문화발전서비스센터는 공연장들의 공동 마케팅을 주요 기능으로 하는 곳으로 공동 홍보자료의 제작이나 굿즈의 제작 및 배포 등을 추진하고 있다. LA의 그랜드 애비뉴 또한 하나의 문화시설이 고용하기에는 어려운 전문 홍보대행사를 공동으로 고용해서 비용을 절감하고 마케팅 효과는 극대화하고 있다.

이러한 자원통합을 통한 마케팅 효과 극대화는 특히 지역의 공연시설 집적지역에서 더욱 효과를 발휘할 것으로 보인다. 지역의 공연시설 운영에 있어 가장 큰 걸림돌은 전문인력의 부족인데, 인력의 부족으로 마케팅에 충분한 자원과 노력을 투여하고 있지 못한 상황이다. 이러한 상황에서 공연시설 간 자원통합을 통해 공동 마케팅을 전개한다면, 부족한 인적자원의 공백을 메울 수 있을 것으로 보인다. 이러한 자원의 통합으로 효율성 및 시너지를 창출하는 것은 클러스터의 대표적인 목적이라고 할 수 있는데, 하나의 공연시설에서는 할 수 없는 활동을 집적으로 가능하게 하여 공연시설의 가능성을 확대할 수 있다.

또한 많은 공연시설이 노력을 기울여야 하는 '관객개발'을 위한 프로그램 개발 및 운영에도 통합적인 운영을 제공할 수 있다. 관객개발은 장기간의 노력이 필요한 일로 단기간에 성과도출이 어려우며, 수많은 자원과 노력이 투입되는 일이다. 관객에게 공연예술에 대한 취향을 형성시켜야 하는 과정인데, 이러한 과정은 장기간에 걸쳐 형성되며 투자 대비 효과성이 낮은 일이라고 할 수 있다. 그러나 공연시설의 장기적인 존립을 위해서 반드시 필요한 과정으로, 모든 공연시설이 심혈을 기울이고 있는 부분이기도 하다. 그러나 장기간에 큰 노력을 투입해야 하고 단기간의 성과가 가시적이지 않은 만큼, 공연시설 운영에 있어 우선순위가 상대적으로 낮은 활동이기도 하다.

공연시설 집적지역의 관객개발 프로그램 공동개발 및 운영은 자원의 통합을 통해 단독 공연시설에서는 다소 부담되는 사업의 무게를 덜 수 있다는 측면에서 효율적인 협력이 될 수 있다. 또한 앞서 제5장 제1절에서 언급한 바와 같이 공연시설 집적지역의 콘트롤 타워가 추구하는 공동목표가 대부분 장기간에 걸쳐 추진되는 성과를 목표로 하는 만큼, 이러한 콘트롤 타워를 통해 진행할만한 성격의 사업이라고 할 수 있다. 이러한 콘트롤 타워의 목표 중 하나는 지역 공연예술 분야의 전반적인 활성화라고 할 수 있는데, 관객개발은 공연예술 활성화에 있어 가장 필수적인 활동이므로 콘트롤 타워를 중심으로 이를 개발하는 것이 필요하다.

### 3. 다양한 차원의 협업을 통한 우리 공연예술 발전에 기여

#### 가. 창작작품 유통 활성화를 위한 협력체계 구축

앞서 제4장에서 살펴본 해외 사례에서 모든 해외 문화시설 집적지역이 가장 많이 하던 협력의 형태 중 하나가 공동 축제 또는 프로젝트의 주최였다. 상하이 연예대세계의 경우 '3+N' 전략을 바탕으로 연중 크고 작은 페스티벌을 개최하고 있었고, 싱가포르의 아츠 하우스 리미티드 또한 싱가포르 작가 축제나 싱가포르 국제 예술제를 주최하며 문화시설 간의 협력사업을 추진했다. 베를린 문화포럼이나 LA 그랜드 애비뉴 문화지구는 대형 프로젝트를 공동으로 기획함으로써, 하나의 문화시설에서는 추진할 수 없었던 행사를 운영할 수 있었다.

우리 공연시설 집적지역도 같은 시기에 공동 축제를 대규모로 개최하여, 공연예술에

대한 주목도와 화제성을 높이는 방법을 생각해 볼 수 있다. 이러한 공동 축제의 개최는 특정 시기에 공연예술 붐(boom)을 조성함으로써 마케팅 효과를 증대시키고, 많은 공연 작품을 유통하면서 우리 공연예술분야의 창작력을 증진시키는 데에도 많은 도움이 될 수 있다. 이러한 공동의 축제에는 공공 공연시설의 소속단체로 있는 국립 공연예술단체 뿐만 아니라 민간 예술분야도 참여시킬 수 있는데, 이를 통해 우리 공연작품의 공연기회 확대에도 도움을 줄 수 있다. 또한 향유의 측면에서는 국민의 삶의 질 향상에도 이바지 하며 공공 공연시설로서의 공공성을 높일 수 있다.

이러한 공동 축제의 개최와 함께 공동 재원조성(fundraising)을 추진해볼 수 있는데, 공동 축제에 대한 기업과 민간의 스폰서십을 유지하는 것이다. 예를 들어 영국의 시티 오브 런던 페스티벌(City of London Festival)은 런던 대부분의 공연장과 공연장 외 공간에서 축제를 제공하고 있는데, 이 페스티벌을 주도하는 사우스뱅크센터(Southbank Centre)는 페스티벌 메인 스폰서를 직접 유지하면서 페스티벌 전체를 지원하고 있다.

앞서 살펴본 베를린 문화포럼의 경우 '쿠라토리움 프로이센 문화유산'이라는 기업 스폰서 파트너십 연합체를 운영하며 공동 프로젝트나 그 외 베를린 문화포럼의 다양한 활동에 고정적인 지원을 제공하고 있는데, 이러한 공동 재원의 조성은 콘트롤 타워의 역할을 하는 프로이센 문화유산재단이 주도하고 있다. 우리 공연시설 집적지역도 향후 콘트롤 타워가 될 조직이 구성된다면, 이러한 콘트롤 타워를 통해 공동 재원조성 등을 추진할 수 있을 것으로 보인다.

이러한 민간 재원조성은 우리 공연시설이 매우 취약한 분야 중 하나인데, 재원조성과 관련한 전문인력이 부족하고, 이를 위한 네트워크 및 경험도 부족하기 때문이다. 특히 전문인력이 부족한 지역의 경우 이러한 현상이 더욱 심각하게 나타난다. 이러한 상황에서 공연시설 집적지역의 자원통합과 상호보완은 또 다른 기회 창출에 있어 가장 필요한 조건이라고 할 수 있다. 공동 재정지원을 통해 외부 재원조성 전문인력을 고용하거나, 각 공연시설이 가지고 있는 네트워크를 통합하여 더 많은 기회를 창출할 수 있기 때문이다. 앞서 살펴본 LA의 그랜드 애비뉴 문화지구 또한 협의체를 통해 재원조성 활동을 통합 운영하고 있는데, 각 문화시설이 가진 네트워크와 전문성을 통합함으로써 더 효과적인 재원조성을 달성하고자 하는 것이 목적이다.

또한 공연시설 집적지역은 우리 공연예술 작품의 유통 활성화에도 효과적으로 기여할 수 있다. 공연장은 공연작품 유통의 거점으로, 공연장 간의 협력 연결망은 공연유통 연

결망으로 활용될 수도 있다. 예를 들어 남산공연예술벨트의 (가칭)국립공연예술센터에서 신규 개발된 공연이, 국립정동극장에서 2차 유통을 하고, 이 과정을 통해 개발 및 업그레이드 된 공연작품이 국립극장에서 공연하는 방식으로 협력 연결망 내에서 지속해서 작품을 유통할 수 있다. 이 과정에서 많은 공연작품이 공연기회를 얻게 되며, 공연의 과정에서 업그레이드를 거쳐 관객의 사랑을 받는 인기 레퍼토리로 성장할 수 있게 된다.

유통 분야에서의 협력은 집적지역 내부뿐만 아니라 외부로도 확장 가능하다. 앞서 살펴본 상하이 연예대세계의 경우, 연예대세계의 주요 축제를 베이징 등 중국 전역에 순회 공연을 실시하여 상하이 창작작품의 유통을 확장하고 있다. 이에 소요되는 비용은 공연 시설들이 나누거나 별도의 지원을 제공할 수 있는데, 이를 통해 상하이에서 탄생한 창작 작품들이 전국에서 사랑받는 인기 레퍼토리로 성장할 수 있다. LA의 그랜드 애비뉴 문화 지구는 특히 LA의 지역예술인을 외부에 소개하는 것에 적극적인데, 우리 지역의 공연시설도 지역예술인의 작품을 적극적으로 소개함으로써 지역 공연예술인이 성장할 수 있게 도울 수 있다.

우리 공연예술분야의 가장 큰 문제 중 하나가 창작된 공연작품이 단발성 공연에 멈추고 재공연되지 못해 사장되는 경우가 매우 잦다는 것이다. 이러한 공연시설 집적지역 내부 및 외부에서의 유통기회의 확대는 우리 공연예술분야의 고질적인 문제를 해결해주는 하나의 방법이 될 수 있으며, 이를 통해 많은 공연예술단체의 예술적, 재정적 버팀목이 되는 고정 레퍼토리 개발에도 도움이 될 수 있다.

#### **나. 새로운 도전에 대한 공동대응을 통한 선진적 운영 도입**

공연시설의 집적은 다양한 차원에서 효율화 및 시너지 창출을 기대할 수 있고, 이 과정에서 우리 공연예술 창작, 유통, 소비 영역의 전반적인 활성화를 기대할 수 있다. 이뿐만 아니라 공연장 운영의 실무적인 차원에서도 상당한 도움이 될 것이라는 기대를 모으고 있다.

앞서 제3장에서 많은 전문가가 밝힌 것과 같이 만약 집적지역에 속한 공연시설 간의 공동 협의체가 구축되고 정례적인 모임이 조직된다면, 상호 정보공유와 다양한 이슈에의 공동 대응으로 실무적인 효율성이 상승할 것을 기대하고 있었다. 기존에 보유하고 있는 인프라를 공유하는 것은 물론, 새로운 인프라의 공동 확보에도 기대하고 있었는데, 특히

큰 비용이 소요되는 고가의 장비 공동 구매나 창·제작에 필요한 각종 물품의 공유를 통해 고품질의 창·제작을 기대하고자 하였다.

그러나 이러한 인프라의 공유뿐만 아니라 다양한 이슈에 공동 대응 측면에서도 기여할 수 있다. 해외의 문화시설 집적지역의 경우 디지털 전환이나 환경보호와 같은 현대 공연장에게 매우 생소하지만 새로운 도전으로 다가오는 문제들을 공동으로 대응하고 있다. 베를린 문화포럼의 경우 특히 디지털 전환과 관련한 이슈를 프로이센 문화유산재단의 주도로 공동 대응하고 있기도 하다. 이러한 새로운 이슈들은 매우 전문성이 요구되는 이슈들로 그동안의 공연시설 운영과는 다른 생소한 것들이어서 전문가의 초빙 등을 통해 해결해야 하는 부분도 있다. 또한 큰 비용이 소요되기도 하는데, 디지털 전환이나 배리어 프리(barrier-free) 등은 상당한 비용을 투자해야 하는 일이기도 하다.

이렇게 높은 전문성과 비용투자의 문제를 집적지역의 공연시설이 자원을 통합해 공동으로 대응한다면 더욱 효율적으로 대응이 가능할 것으로 보인다. 예를 들어 환경보호를 위한 전문가를 공동으로 초빙해 컨설팅을 받는다면, 폐기 무대 세트 처리와 같은 공동의 이슈를 협의체를 통해 대응책을 마련해 해결하는 등의 방법을 생각해볼 수 있다. 또는 배리어 프리나 디지털 전환 같은 큰 비용이 소요되는 일을 공동 구매를 통해 비용을 절약하는 방법을 시도해볼 수 있다.

이와 같은 이슈들은 현대 공연시설들이 해결해야 할 과제로 빠르고 전문적인 대응이 필요한 것들로, 협력에 의한 공동 대응은 향후 우리 공연시설의 선진적이고 운영을 가능하게 한다는 점에서 필요한 시도라고 할 수 있다. 이를 통해 우리 공연시설의 운영을 고도화하고 한정된 자원으로 효과의 극대화를 추구해 볼 수 있다.



---

## 참고문헌

### 〈논문 및 연구보고서〉

- 권오혁(2017). 산업클러스터의 개념과 범위. 대한지리학회지. 52(1). 55-71
- 김연진(2016). 문화예술분야 젠트리피케이션 대응을 위한 기초연구. 한국문화관광연구원
- 김재희(2015). 연극공연장의 집적이 공연산업에 미치는 영향 : 서울시를 대상으로. 서울대학교 박사학위 논문.
- 김효민(2020). 흥대 인디음악 생태계 구성원들의 공간 실천에 대한 연구. 서울대학교 석사학위논문.
- 김효운, 양길승(2017). 랜드마크와 행동의도의 관계에서 도시 이미지의 매개효과. 관광연구저널. 31(1). 21-33.
- 김희진, 최막중(2016). 문화특화지역의 상업적 젠트리피케이션 과정과 장소성인식 변화의 특성: 삼청동과 신사동 가로변을 사례로. 국토계획. 51(3). 97-112.
- 라도삼(2010). 문화특화지역 형성요인 및 실태에 관한 연구. 서울연구원
- 문화체육관광부(2020). 2019 공연예술실태조사. 문화체육관광부.
- 박소연, 이경훈(2015). 구도심 내 근대산업유산의 재생을 통한 문화클러스터 조성에 관한 연구. 한국실내디자인학회 논문집. 24(6). 192-201.
- 박세훈, 김원배, 박은실, 남기범, 김윤환, 차재근, 류태희, 민운기, 조명래, 이영범. (2014). 창조도시를 넘어서: 문화개발주의에서 창조적 공동체로. 파주: 나남
- 부산광역시(2020). 부산문화 2030 비전과 전략 실행계획. 부산광역시.
- 신동호(2011). 창조산업 클러스터의 형성과 발전의 거버넌스에 관한 연구: 미국 뉴욕 브루클린의 문화예술 산업클러스터를 사례로. 한국경제지리학회지. 14(1). 71-85.
- 염복규(2016). 역사문화자원 발굴과 문화관광벨트 개발의 상생을 위한 제언. 인문과학 연구. 23. 33-51.
- 왕연주, 이승현, 최연희(2024). 대학로 공연장 집적의 장소성과 관람 행동에 따른 공연성과에 관한 연구: KOPIS와 K-MEANS 군집 알고리즘에 기반으로. 디지털콘텐츠학회논문지, 25(1). 199-215.

- 예술경영지원센터(2024). 2024 공연예술조사(2023년 기준). 예술경영지원센터.
- 윤현, 윤희정(2023). 공간 인지도를 이용한 재생형 복합문화공간의 이미지성 구성요인, *관광연구저널*. 37(1). 5-19.
- 이수영, 이금숙(2016). 공연예술 산업의 입지 특성과 지역 경제경관의 연계성, *한국경제지리학회지*, 19(3). 437-456
- 이신영(2016). 대학로 연극의 진단과 활성화 방안 연구. *문화정책논총*. 30(1). 80-103.
- 주성재(2013). 산업클러스터, 창조경제를 위한 정책수단으로의 가능성. *한국경제지리학회지*. 16(4). 551-566.
- 차민경(2019). 공연예술분야 공공-민간 상생방안. *한국문화관광연구원*.
- 潘炜. 上海加快打造演艺之都面临的主要问题及对策
- Arts House Limited. *Annual Report FY2021/22*. Singapore: Arts House Limited.
- Arts House Limited. *Annual Report FY2022/23*. Singapore: Arts House Limited.
- Arts House Limited. *Annual Report FY2023/24*. Singapore: Arts House Limited.
- Arts House Limited. *Annual Financial Statements 2022*. Singapore: Arts House Limited.
- Arts House Limited. *Annual Financial Statements 2023*. Singapore: Arts House Limited.
- Arts House Limited. *Annual Financial Statements 2024*. Singapore: Arts House Limited.
- Boudreau, J.-A., P. Hamel, B. Jouve, and R. Keil.(2007), "New State Spaces in Canada: Metropolitanization in Montreal and Toronto Compared." *Urban Geography*, 28 (1): 30-53.
- Barrette, Y. (2014), "Le Quartier des spectacles à Montréal : la consolidation du spectaculaire". *Teoros. Revue de recherche en tourisme*, 33(2). <https://doi.org/10.7202/1037070ar>
- Currid, E.(2006). New York as a global creative hub: A competitive analysis of four theories on world cities. *Economic Development Quarterly*20(4). 330-350.

- Davies, J. Foxwall, G. R., & Pallister, J.(2002). Beyond the intention-behaviour mythology: An integrated model of recycling. *Marketing Theory*, 2(1), 29-114.
- Delgado, M., Porter, M., & Stern, S.(2011). Clusters, convergence, and economic performance., *Research Policy*, 43(10). 1785-1799
- Evans, G.(2003). Hard branding the cultural city: from Prado to Prada. *International Journal of Urban and Regional Research*, 27. 417-440
- Hatch Regeneris(2020). Thames estuary production corridor: The case for investment. Mayor of London.
- Hopkins, E., Miles-Wilson, J., Sims, H., & Stratton(2024). *Creative corridors: connecting clusters to unleash potential*. Arts Council England.
- Hoppenbrouwer, E. & Louw, E.(2005). Mixed-use development: Theory and practice in Amsterdam's Eastern docklands. *European Planning Studies*, 13(7). 967-983.
- Howkins, J.(2001). *The Creative Economy: How people make money from ideas*, London: Penguin Global.
- Juan-Luis Klein, Diane-Gabrielle Tremblay, Laurent Sauvage, Leila Ghaffari and Wilfredo Angulo(2019), "Cultural Initiatives and Local Development: A Basis for Inclusive" *Urban Planning*, Vol 4.
- Li, Q., Wang S., Zhang, R., Wang, J., Wang R. Li Y., & Zhang, L.(2025). Identification and optimization of ecological corridors in the middle reaches of the Yellow river basin. *Journal of Cleaner Production*. 512.
- Mao-Ying Wu, Yixuan Tong, Geoffrey Wall, & Tianyu Ying(2021), Cultural Production and transmission in museums: a social practice perspective, *Annals of Tourism Research*, March, 87(13).
- Mommass, H.(2009). Spaces of Culture and Economy: Mapping the Cultural-Creative Cluster Landscape. In Kong, L., O'Conner, J(eds). *Creative Economies, Creative Cities. The Geojournal Library*, Vol 98. Springer, 45-59.
- National Arts Council (NAC). *Our Arts Plan (2023-2027)*. Singapore: National Arts Council.
- National Arts Council (NAC). *Review of National Arts Council's Arts Housing Scheme*. Singapore: National Arts Council, 2010.

- National Arts Council (NAC). *Arts Infrastructure Schemes*. National Arts Council. <https://www.nac.gov.sg/support/funding-and-schemes/arts-infrastructure-schemes>
- National Library Board Singapore. *Singapore International Festival of Arts*. [https://www.nlb.gov.sg/main/article-detail?cmsuuid=ae2ce962-7ece-4115-bb57-b7ca4dfb6a96&utm\\_source=chatgpt.com](https://www.nlb.gov.sg/main/article-detail?cmsuuid=ae2ce962-7ece-4115-bb57-b7ca4dfb6a96&utm_source=chatgpt.com)
- OECD(2024), 「Cast study ‘The Quarties des Spectacles Partnership」.
- Partenariat du Quartier des Spectacles 2024-25 Annual Report.
- Partenariat du Quartier des Spectacles 2023- Programming Strategy Report.
- Place de Arts 2022-23 Annual Report.
- Porter, M.(2001). Clusters of innovations: regional foundations of U.S. competitiveness. Council on competitiveness, DC: October 2001.
- Rowley. A.(1996). Mixed-use development: Ambiguous concept, simplistic analysis and wishful thinking? *Planning Practice & Research*, 11(1). 85-98.
- Quartier des Spectacles(2018), *Partenariat du Quartier des Spectacles*
- Sébastien Darchen and Diane-Gabrielle Tremblay.(2013), *The local governace of culture-led regeneration projects: a comparison between Montreal and Toronto*
- Raymond, C., Brown, G., & Weber, D(2010). The measurement of place attachment: personal, community, and environmental connections. *Journal of Environmental Psychology*, 30(4), 422-434
- Yu Hailun(2022), *Research on Place Brand Development From the Perspective of Cultural Industry Value Chain-Take Shanghai Performing Arts Cluster “Show Life” as an example*, 상하이 음악학원 석사학위논문
- Wolman, H. & Hincapie, D.(201). *Clusters and cluster-based development: A literature review and policy discussion*. DC: George Washington Institute of Public Policy
- Wu, M., Tong, Y., Wall, G. & Ying, T.(2021). Cultural production and transmission in museums: a social practice perspective. *Annals of Tourism Research*. 87.

### 〈기사 및 보도자료〉

- 강동주(2015.03.06.). 군산 근대문화벨트의 중심, 근대역사박물관 : 근대역사체험과

- 다양한 즐길거리가 있는 장소로. 군산시민신문.  
<http://www.gssimin.co.kr/yboard/read.php?table=data2&oid=22&PHPSESSID=036fe7689fc1e56019dd16fbe91584bd>
- 고정민(2013. 04.10). 콘텐츠는 한국의 미래를 책임질 성장동력. 이슈인사이트.  
<https://www.korea.kr/news/contributePolicyView.do?newsId=148776874>
  - 김승애(2018.11.21.). 대학로 속, 그때 골목을 옮겨놓다 '대연동 문화골목'. 울산종합일보.  
<https://www.ujnews.co.kr/news/newsview.php?ncode=179555467919517>
  - 김태진(2022.2.22) 대선 공약에 포함된 'K-뮤지컬' 중심 대구, 뮤지컬전용극장은 어디로?.. 매일신문. 2022년 2월 22일.  
<https://www.imaeil.com/page/view/2022021812405089243>
  - 대구광역시 뉴스룸(2018.01.14.). 대구 예술애호가 여러분께 코코아 '한 장' 권합니다. 콘서트하우스(C)와 오페라하우스(O), 대구미술관(A) 참여.
  - 박지현(2020). 연극·전시의 장으로 재탄생하다, '대명공연거리'. 달구벌 도시재생 이야기. Vol. 63. 대구광역시 창의도시재생지원센터.  
[http://webzine.dgucenter.or.kr/article/regen\\_info\\_daegu/27](http://webzine.dgucenter.or.kr/article/regen_info_daegu/27)
  - 배소영(2018.01.10.). 할인·적립 혜택 '풍성'...대구 예술기관 홍보협의체 코코아 운영. 뉴시스. [https://www.newsis.com/view/NISX20180110\\_0000199655](https://www.newsis.com/view/NISX20180110_0000199655)
  - 上海黃浦(2023.12.29.). 2023年“演艺大世界音乐剧风云榜”评选启动  
[https://www.sohu.com/a/747988115\\_121668715](https://www.sohu.com/a/747988115_121668715)
  - 上海黃浦(2024.03.14.) 在演艺大世界，过条马路看场戏  
<https://whlyj.sh.gov.cn/gqfc/20240314/3906e6de4ff340629c75adb94924c21a.html>
  - 上海黃浦(2024.08.17.). 演艺大世界首次亮相爱丁堡国际艺术节  
<https://news.qq.com/rain/a/20240817A0711G00>
  - 上海市“十二五”纲要:  
[https://www.shanghai.gov.cn/nw22401/20200820/0001-22401\\_144564.html](https://www.shanghai.gov.cn/nw22401/20200820/0001-22401_144564.html)
  - 서울특별시 내 손안에 서울(2018.07.16.), 프리덤 매력에 풍덩! '홍대앞' 어제와 오늘,  
<https://mediahub.seoul.go.kr/archives/1168695>
  - 원웨이포(2022.09.06.). 연예대세계가 멋지게 돌아왔다  
[http://www.ce.cn/culture/gd/202209/06/t20220906\\_38087029.html](http://www.ce.cn/culture/gd/202209/06/t20220906_38087029.html)
  - 이무용(2024) 다양성이 공존하는 홍대 문화의 생태계. 한국국제교류재단 웹진 코리아나.  
<https://www.koreana.or.kr/koreana/na/ntt/selectNttInfo.do?mi=1545&bbsId>

=1114&nttSn=127472

- 조한(2016.10.05). 공간의 기억, 기억의 공간 - 흥대앞 이야기. 대학원 신문.
- 中国新闻网(2025.02.24.). “2024演艺大世界音乐剧风云榜”在沪揭晓 :  
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1824937148217021681&wfr=baike>
- 지방시대위원회. 복지와 문화가 어우러진 대명행복문화마을.  
<https://www.nabis.go.kr/outstandRegionDetailView.do?outstandNo=463&appfileNo=12886&>
- 최윤우(2016) 서울의 대표적 연극거리, 대학로. 한국국제교류재단 웹진 코리아나.  
<https://www.koreana.or.kr/koreana/na/ntt/selectNttInfo.do?mi=1544&nttSn=50135&bbsId=1114&langTy=KOR>
- 澎湃新闻(2019.10.02.). 演艺大世界 | 三大节展遍布全年, 名家、名团、名剧纷至沓来  
[https://m.thepaper.cn/wifiKey\\_detail.jsp?contid=4576406&from=wifiKey#](https://m.thepaper.cn/wifiKey_detail.jsp?contid=4576406&from=wifiKey#)
- 황인술(2018.07.05.). 예술의 거리에서 유흥의 성지로... '흥대 앞' 역사. 환경경제신문 그린포스트 코리아.  
<https://www.greenpostkorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=92146>
- 黄后哲(2019.02.21.). 上海“演艺大世界”向全球发出邀约  
<https://wenhui.whb.cn/zhuzhan/xinwen/20190221/243435.html>
- Artnet(2024.8.28.). *L.A. Museums Team Up With Mega Collector for Groundbreaking Collaboration.*
- Forbes(2024.9.20.). *Introducing PST 'Art & Science Collide' In Los Angeles*
- Friederike Schmidt, Wie man Porzellan zum Klingen und Musikinstrumente zum Erzählen bringt, in: SPK Magazin, Stiftung Preußischer Kulturbesitz :  
<https://www.spkmagazin.de/wie-man-porzellan-zum-klingen-und-musikinstrumente-zum-erzaehlen-bringt.html>
- Hermann Parzinger, Reform-Tagebuch: Folge 3. Die künftige Organisationsstruktur der Staatlichen Museen zu Berlin (2024.06.03.), in: SPK Magazin, Stiftung Preußischer Kulturbesitz :  
<https://www.spkmagazin.de/2024/reform-tagebuch-folge-3.html>
- Los Angeles Times(2014.6.25.). Supervisor Molina starts new foundation to oversee Grand Park.
- Los Angeles Times(2019.5.22.). *How Bunker Hill transformed Los Angeles and Grand Avenue.*

- Observer(2025.4.8.). *Grand Avenue Cultural District Recognized in Downtown Los Angeles.*
- Tang Ye(2023.02.28.). 演艺大世界焕新出发，今年将迎来一批高品质首演剧目、原创剧目. Shangguan News,  
<https://www.jfdaily.com/staticsg/res/html/web/newsDetail.html?id=587343>
- The South Pasadenan(2025.4.2.).Grand Avenue Cultural District Officially Recognized in Downtown L.A..

### <웹사이트>

- 上海市人民政府：  
[https://www.shanghai.gov.cn/nw12344/20200814/0001-12344\\_54431.html](https://www.shanghai.gov.cn/nw12344/20200814/0001-12344_54431.html)
- 上海市黄浦区人民政府：  
<https://www.shhuangpu.gov.cn/xw/001005/20190926/72c52cfa-3cdd-4543-ae55-636f405f9d9c.html>
- 搜狐.com：[https://www.sohu.com/a/763773644\\_121478296](https://www.sohu.com/a/763773644_121478296)
- 搜狐.com: [https://www.sohu.com/a/763773644\\_121478296](https://www.sohu.com/a/763773644_121478296)
- 新浪网:  
<https://finance.sina.com.cn/jjxw/2025-02-22/doc-inemivaz1727634.shtml>
- 新华社：  
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1792653202347061142&wfr=spider&for=pc>
- 中国文化和旅游部：  
[https://www.mct.gov.cn/preview/whzx/qgwhxxlb/sh/201602/t20160206\\_781715.htm](https://www.mct.gov.cn/preview/whzx/qgwhxxlb/sh/201602/t20160206_781715.htm)
- 黄浦区党委:  
<https://hpqw.shhuangpu.gov.cn/qwdj/001003/001003003/20181102/5815f32d-fc7b-4a3d-a7c8-e5288eb652c5.html>
- Arts House Limited: <https://artshouselimited.sg>
- Arsenal Institute fur film und videokunst: [www.arsenal-berlin.de](http://www.arsenal-berlin.de)
- Berlin Art Week: <https://berlinartweek.de>
- Berlin Philharmoniker: [www.berliner-philharmoniker.de](http://www.berliner-philharmoniker.de)
- Colburn School: <https://colburnschool.edu/>
- Dallas Arts District: <https://www.dallasartsdistrict.org/>

- DTLA Alliance: <https://downtownla.com/>
- Deutsche Digitale Bibliothek: <https://www.deutsche-digitale-bibliothek.de>
- Der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien: <https://kulturstaatsminister.de>
- Gloria Molina Grand Park: <https://grandparkla.org/>
- Grand Ave Arts: all access: <https://grandavearts.org/>
- Grand Performances: <https://www.grandperformances.org/>
- Ibero-Amerikanischen Instituts der Stiftung Preußischer Kulturbesitz: [www.iai.spk-berlin.de](http://www.iai.spk-berlin.de)
- Kulturforum Berlin 'Tag im Grünen': <https://kulturforum.berlin>
- Kultur Projekte Berlin: <https://kulturprojekte.berlin>
- LA Central Library: <https://www.lapl.org/branches/central-library>
- LA County Board of Supervisors: <https://bos.lacounty.gov/>
- LA County Museum of Art(LACMA): <https://www.lacma.org/>
- LA Phil: <https://www.laphil.com/>
- LA Metro: <https://www.metro.net/>
- Library Foundation of Los Angeles: <https://lfla.org/>
- Magazin der Stiftung Preußischer Kulturbesitz: [www.spkmagazin.de](http://www.spkmagazin.de)
- MOCA: <https://www.moca.org/>
- Music Center <https://www.musiccenter.org/>
- Nationalen Instituts für Musik der Stiftung Preußischer Kulturbesitz: [www.simpk.de](http://www.simpk.de)
- NESTA.(2010). Creative clusters and innovation: Putting creativity on the map, NESTA research report, Nov, 2010
- Our Lady of the Angels Cathedral: <https://olacathedral.org/>
- Projekts „museum4punkt0“ der Stiftung Preußischer Kulturbesitz: [www.museum4punkt0.de](http://www.museum4punkt0.de)
- Ramon C. Cortines School of Visual and Performing Arts: <https://grandartshs.lausd.org/>
- REDCAT : <https://www.redcat.org/>
- St. Matthaus: <https://stiftung-stmatthaeus.de>

- Stiftung Preußischer Kulturbesitz: [www.preussischer-kulturbesitz.de](http://www.preussischer-kulturbesitz.de)
- Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Verband der Staatlichen Museen zu Berlin: [www.smb.museum/home](http://www.smb.museum/home)
- Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Berlin Modern: [www.berlinmodern.org](http://www.berlinmodern.org)
- Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Verband der Staatlichen Museen zu Berlin 'Museum and The City': <https://blog.smb.museum>
- Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Staatsbibliothek zu Berlin: <https://staatsbibliothek-berlin.de>
- The Broad: <https://www.thebroad.org/>
- The Broad Foundation: <https://broadfoundation.org/>
- Utopie Kulturforum: <https://utopie-kulturforum.berlin>
- Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung: [www.wzb.eu/de](http://www.wzb.eu/de)



---

# ABSTRACT

## **Study of Revitalizing Performing Arts Venue Concentration Areas**

Min-Kyung Cha and Hyein Kim

This study analyzes the characteristics of performing arts venue concentration areas in Korea and discusses the necessary systems and policy support to revitalize them. Korea's performing arts venue concentration areas, which feature attributes of both clusters and belts, lack common objectives or strategies among them, suffer from the absence of a control tower to lead collaborative efforts. While there have been previous attempts at joint marketing and membership initiatives on a smaller scale, these efforts did not result in a wide range of collaborative projects that could harness the synergistic benefits of concentrating. This study reviews cases from China, Germany, the US, Canada, and Singapore, and proposes the following policy recommendations: First, it is necessary to establish common objectives among venues within the area and build a control tower to lead these efforts. Furthermore, each venue should clarify its identity. Secondly, collaboration can foster synergy through cooperative efforts in festival development, supporting creative initiatives and private arts organizations, building an integrated ticketing system, implementing joint marketing strategies, and expanding audience engagement.

### **Keywords**

Performing arts venue, cluster, belt, synergy, collaborative system, control tower



## 집필 내역

---

### 연구 책임

차민경 한국문화관광연구원 연구위원: 제1장, 제3장, 제4장 제6절, 제5장 제2절,  
제4장 제1~3절의 일부, 연구총괄

김혜인 한국문화관광연구원 연구위원: 제2장, 제5장 제1절, 제4장 제4~5절의 일부

### 연구 자문

장혜원 국립경국대학교 교수 : 제4장 제1절

곽소연 국립아시아문화전당재단 과장 : 제4장 제2절

임은아 (주)호미 대표 : 제4장 제3절

박지선 프로듀서그룹 도트 프로듀서 : 제4장 제4~5절

## 공연시설 집적지역 활성화 방안 연구

---

발행인 노영순

발행처 한국문화관광연구원  
서울시 강서구 금남화로 154  
전화 02-2669-9800 팩스 02-2669-9880  
<http://www.kcti.re.kr>

인쇄일 2025년 10월 31일

발행일 2025년 10월 31일

인쇄인 (사)한국장애인이워크협회 일자리사업장

I S B N 979-11-7198-075-8 93300

DOI <https://doi.org/10.16937/kcti.rep.2025.e26>

이 연구보고서를 인용하실 때는 다음과 같은 사항을 기재해 주십시오.

차민경·김혜인(2025), 공연시설 집적지역 활성화 방안 연구, 한국문화관광연구원



아래의 DOI 또는 QR코드를 통해  
이 보고서를 무료로 다운로드할 수 있습니다.  
<https://doi.org/10.16937/kcti.rep.2025.e26>



[www.kcti.re.kr](http://www.kcti.re.kr)

---

**한국문화관광연구원**  
서울특별시 강서구 금녕화로 154  
**전화** 02-2669-9800  
**팩스** 02-2669-9880

