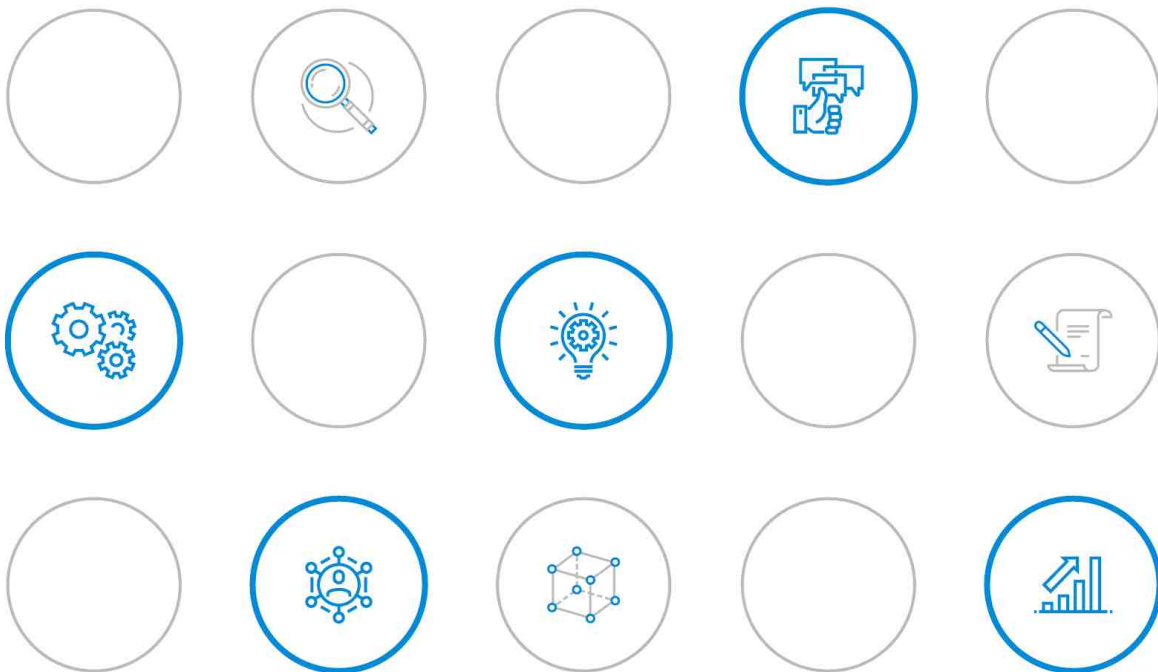


# (재)고양국제박람회재단 현황 및 발전 기본방향

Current Status and Policy Directions for the Goyang International Expo Foundation

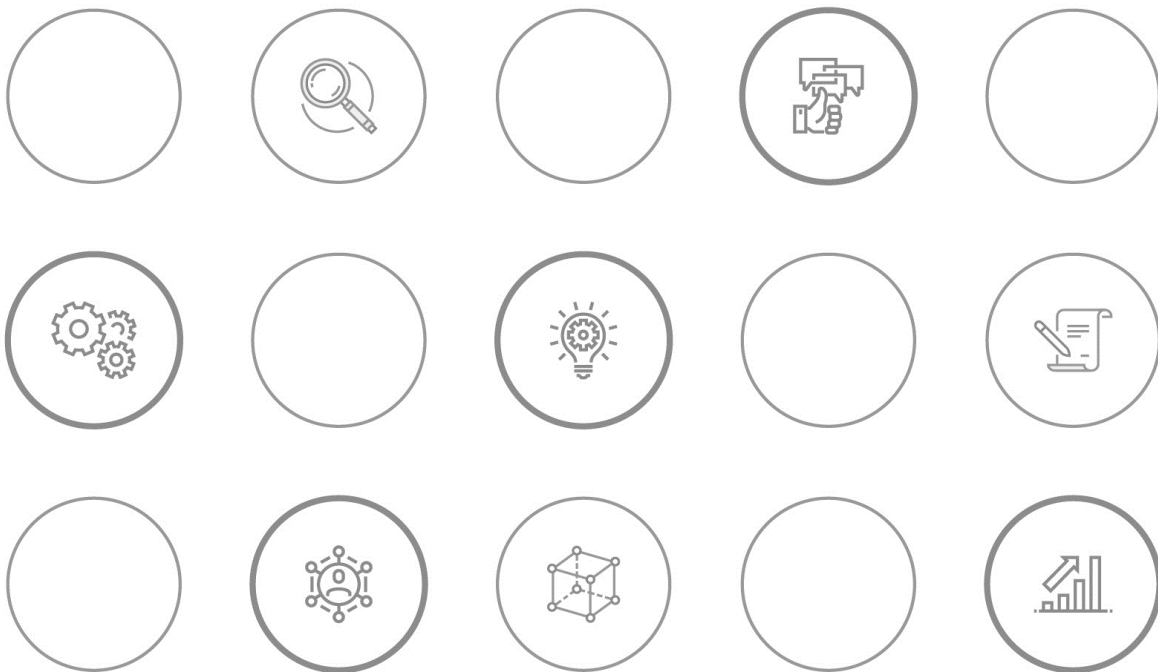
• 김용덕, 주연우



# (재)고양국제박람회재단 현황 및 발전 기본방향

Current Status and Policy Directions for the Goyang International Expo Foundation

• 김용덕, 주연우



# (재)고양국제박람회재단 현황 및 발전 기본방향

Current Status and Policy Directions for the Goyang International Expo Foundation

## 연구책임자

김용덕 고양연구원 자족경제연구실, 연구실장

## 연구진

주연우 고양연구원 자족경제연구실, 부연구위원

김지윤 고양연구원 자족경제연구실, 연구원

김범수 고양연구원 자족경제연구실, 연구원

## 연구지원

김민서 고양연구원 자족경제연구실, 인턴

이지영 고양연구원 자족경제연구실, 인턴

# 정 책 제 안

## □ (재)고양국제박람회재단 발전 기본방향

- 재단 정체성의 재정의 필요
  - 기존 꽃박람회를 화훼 수출 목적의 단독 행사에서 고양형 MICE 플랫폼의 핵심 앵커 사업으로 위치를 재설정
- 기능 단위 조직 재편 및 MICE 역량 보호
  - 수익 창출 방식에 따라 운영본부는 B2C(시민·관람객) 총괄, 컨벤션뷰로본부는 B2B·공공(기업·기관·국비) 총괄로 기능 분리
- 고양국제꽃박람회의 전략적 이원화
  - (B2B) 국제 원예·화훼 전문전시회
  - (B2C) 고양 라이프스타일·웰니스 축제
  - (통합) 3~4년 주기 B2B와 B2C가 결합된 AIPH인증 종합박람회 개최
- 데이터 기반 통합 성과관리(KPI) 체계 구축
  - 기존 관람객 수 등 외형 지표 중심의 평가를 탈피, 실질 성과를 반영하는 체계로 개편
- 고양특례시 MICE 생태계와 재단 사업 연결
  - 킨텍스, 호텔들 및 MICE관련 기업들로 구성된 고양MICE얼라이언스를 확대 운영하고, 재단 컨벤션뷰로가 이를 조정하는 역할 수행
- (재)고양국제박람회재단의 단계별 실행 로드맵 필요
  - 단기 (2026~2027년): 3대 변화 방향 공식 선언 및 조직 재편 용역 착수
  - 중기 (2027~2029년): 전문전시회·라이프 스타일 축제 론칭, 컨벤션뷰로 예산 확대 및 민간 협력 수입 다각화 등 운영 체계 본격화 단계
  - 장기 (2029~2034년): AIPH A1 유치 신청 및 MICE 허브 완성, 수백억 원 규모 국고 지원 구조 완성 및 재정 자립도 제고 등 자립적 운영 기반 완성 단계



# 요 약

## 1. 연구 배경 및 목적

- 2025년 10월, (재)고양국제꽃박람회와 고양컨벤션뷰로 통합법인인 (재)고양국제박람회재단 출범에 따라 통합재단의 정체성과 역할을 규정할 필요
- 기존 두 조직의 강점을 결합해 MICE 인프라 확충, 전시·박람회 기획, 고양형 콘텐츠 개발 등 전략적 기능을 수행하는 고양특례시 대표 MICE 산업 컨트롤타워의 역할을 수행할 계획
- 통합 전 (재)고양국제꽃박람회는 화훼기술 개발, 화훼 수출 활성화 등 지역 화훼산업 진흥을 주 목적으로 운영하였으며, 기존 고양컨벤션뷰로는 고양특례시 MICE 산업 활성화를 위한 전담 기구로 국제회의 유치, 행사 개최 지원, MICE 생태계 육성 및 도시 브랜드 마케팅 기능 수행
- 현재 2본부 6팀 체제로 운영 중이나, 내부 구성원에게는 재단 내 두 조직의 병존으로 인식되는 상황
- 이에 각 기관의 주요 목적이었던 화훼산업과 MICE 산업의 현황을 진단하고 앞으로의 방향성을 설정할 필요

## 2. (재)고양국제박람회재단 출범 배경 및 현황

### □ 조직 통합 배경 및 추진 결과

- (재)고양국제박람회재단은 기존 (재)고양국제꽃박람회의 관광·화훼산업 기능에 MICE 전문 기능을 결합하기 위해 (사)고양컨벤션뷰로를 흡수 통합하여 2025년 10월 출범, 2본부 6팀 체제로 운영
- 운영본부는 고양국제꽃박람회·가을꽃축제 등 박람회·전시 사업과 화훼 소비 활성화·지역 관광 활성화 사업을 총괄하며, 컨벤션뷰로본부는 MICE 유치·개최지원, 역량강화, 기반조성, 도시마케팅 사업을 담당

---

#### □ 재정 운영 현황

- 2026년 운영본부 예산은 72.62억 원(전년 대비 9.99억 원 감소), 컨벤션뷰로본부 예산은 11.00억 원으로 편성되었으며, 기존 단일 사업 중심에서 4개 세부 영역으로 체계적 예산 구조 전환
- 2025년 총수입은 약 100억 원으로 출연금 수입(54.1%)이 재정의 핵심 기반을 이루는 구조이며, 당기순손실은 2024년 약 17.2억 원에서 2025년 약 2.7억 원으로 대폭 감소

#### □ 조직 통합 이후 내부 구성원 인식

- 구성원 대다수는 통합 이후에도 기존 조직 체계와 업무 방식이 상당 부분 유지되어 실질적 통합 효과보다는 두 조직의 병존 형태로 체감하는 수준에 머물고 있으며, 본부 간 협업은 상시 체계가 아닌 개별 사업 단위에서 제한적으로 이루어지는 상황
- 주요 문제점으로는 업무 분장 불명확, 유사 기능의 부서별 중복 수행, 조직 정체성 및 중장기 전략 부재, 성과관리 체계 미비, 직급·보상 불균형에 따른 인사 운영상의 갈등 요인 등이 확인
- 구성원들은 단순 조직 결합을 넘어 기능·역할·프로세스 전반을 포괄하는 운영체계 중심의 실질적 통합, 조직 비전 및 중장기 전략 수립, 협업 프로세스 구축, KPI 및 인사 체계 정비 등을 핵심 개선과제로 제시

### 3. 기관별 관련 핵심산업 현황

- (화훼산업의 비중 및 영향력 축소) 고양특례시 내 화훼류 재배면적은 2020년 188.5ha에서 2024년 174.2ha로 감소하였으며, 판매량 역시 동기간 35,884천 점에서 34,806천 점으로 지속 감소하는 추세
- (꽃박람회 실질 성과 감소) 비즈니스(B2B) 상담액이 3년 연속 감소
- (MICE 산업의 거점화 및 영향력 확대) 고양컨벤션뷰로를 통해 연간 약 5,000억 원의 경제 파급효과 창출
- 쇠퇴하는 화훼산업과 국제꽃박람회는 경쟁력이 점차 상실되는 상황인 반면, MICE 산업은 점차 성장하면서 영향력이 확대되는 추세

---

## 4. 국내외 조직 운영변화 사례 분석 시사점

- (관광·MICE·전시 기능 통합 운영체계 구축) 뉴욕·런던·골드코스트 사례와 같이 분산된 기능을 단일 거버넌스 내에서 통합하여 행사 유치부터 운영·사후관리까지 전주기 지원체계 마련 필요
- (핵심 기능 유지와 MICE 기능의 단계적 확장 병행) 보령축제관광재단 사례와 같이 기존 박람회·전시 기능을 유지하면서 중소형 회의·워크숍 중심의 MICE 기능을 점진적으로 확대하는 단계적 전략 수립 필요
- (공공재원 기반 혼합 자원 구조 설계) 자원 다원화를 통해 공공 의존도를 단계적으로 낮추고 재정 자립도 제고 방안 마련 필요
- (인력 운영 연속성 및 전문성 확보) 제주관광공사 통합 사례를 참고하여 조직 개편 과정에서 기존 인력의 경험과 네트워크를 유지할 수 있는 고용 승계 방안 마련 필요
- (정량 KPI 기반 성과관리 체계 도입) 정량 성과의 체계적 축적을 통해 지자체 및 중앙정부 대상 사업 타당성 설득 및 국비 확보 근거 마련 필요

## 5. (재)고양국제박람회재단 발전 기본방향

### □ 기본 원칙

- 첫째, MICE산업 중심으로 운영하면서 동반 성장하는 모델 구축
- 둘째, 꽃박람회 유산(Legacy)의 유지와 경쟁력 강화

### □ 발전 기본방향① 재단의 전략적 정체성 및 사업모델 재정립

- (MICE 전문 플랫폼으로 도약을 위한 재단 정체성 재정의) 기존 꽃박람회를 화훼 수출 목적의 단독 행사에서 고양형 MICE 플랫폼의 핵심 앵커 사업으로 위치를 재설정
- (기능 단위 조직 재편 및 MICE 역량 보호) 수익 창출 방식에 따라 운영본부는 B2C (시민·관람객) 총괄, 컨벤션부로본부는 B2B·공공(기업·기관·국비) 총괄로 기능을 분리
- (고양국제꽃박람회의 전략적 이원화) 운영본부는 대중 접점 기능을 담당하고, 컨벤션부로본부는 MICE 유치, 국제회의·전시 유치지원, 전문 네트워크 관리를 담당하는 방식 고려
- (고양특례시 MICE 생태계와 재단 사업 연결) 단일 행사장 중심의 운영에서 벗어나

전시 및 컨퍼런스 참가객들과의 비즈니스 매칭, 관광, 소비가 연계되는 프로그램 및 운영 구조 설계 필요

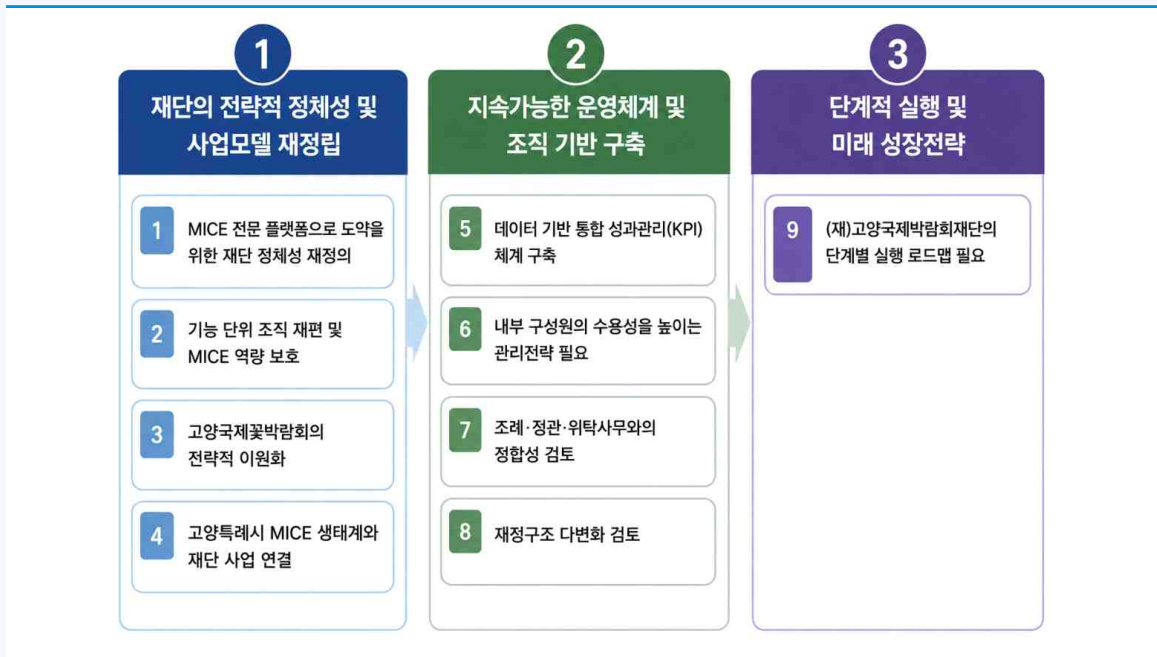
#### □ 발전 기본방향② 지속가능한 운영체계 및 조직 기반 구축

- (데이터 기반 통합 성과관리(KPI) 체계 구축) 기존 관람객 수 등 외형 지표 중심의 평가를 탈피, 실질 성과를 반영하는 체계로 개편
- (내부 구성원의 수용성을 높이는 관리전략 필요) 통합 이후 두 조직이 병존하는 형태로 인식되며, 부서 간 교류 역시 일부 사업에 한정되어 조직 전반으로 확산에 한계
- (조례·정관·위탁사무와의 정합성 검토) 재단의 기능이 화훼행사 운영에서 MICE, 도시 마케팅, 지역경제 활성화 기능으로 확장되는 만큼, 관련 법령 검토 필요
- (재정구조 다변화 검토) 국비, 보조사업, 공모사업, 민간협찬, 기업 파트너십, 대관 및 운영 수입 등 복수 재원을 조합하는 전략 검토 필요

#### □ 발전 기본방향③ 단계적 실행 및 미래 성장전략

- 단기(2026~2027년), 중기(2027~2029년), 장기(2029~2034년)로 나누어 단계별로 실행 가능한 로드맵과 전략을 설계할 필요

요약 그림 1 | (재)고양국제박람회재단 운영 기본 방향



〈자료〉 연구진 작성.



|                                          |                |
|------------------------------------------|----------------|
| <b>제1장 연구 개요</b>                         | <b>1</b>       |
| 제1절 연구 배경 및 목적                           | 3              |
| 제2절 연구 내용 및 방법                           | 5              |
| 제3절 연구 체계                                | 6              |
| <br><b>제2장 (재)고양국제박람회재단 출범 배경 및 현황</b>   | <br><b>7</b>   |
| 제1절 조직 통합 배경 및 추진 경과                     | 9              |
| 제2절 재정 운영 현황                             | 14             |
| 제3절 주요 업무 및 운영 프로세스 현황                   | 19             |
| 제4절 조직 통합 이후 내부구성원 인터뷰 결과                | 26             |
| <br><b>제3장 기관별 관련 핵심산업 현황</b>            | <br><b>35</b>  |
| 제1절 고양특례시 화훼산업 및 꽃박람회 현황                 | 37             |
| 제2절 고양특례시 MICE 산업 현황                     | 50             |
| 제3절 기관별 핵심산업 여건 변화 및 현황 진단               | 83             |
| <br><b>제4장 국내외 관광·MICE 조직 운영변화 사례 분석</b> | <br><b>85</b>  |
| 제1절 분석 개요                                | 87             |
| 제2절 국내외 관광·MICE 조직 운영변화 사례 분석            | 89             |
| 제3절 요약 및 시사점                             | 117            |
| <br><b>제5장 (재)고양국제박람회재단 발전 기본방향</b>      | <br><b>121</b> |
| 제1절 조직 통합이 가져야 할 기본 원칙                   | 123            |
| 제2절 (재)고양국제박람회재단 발전 기본방향                 | 123            |

---

|          |     |
|----------|-----|
| 참고문헌     | 127 |
| 부록       | 131 |
| Abstract | 137 |

---

## 표 목차

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 표 2-1   고양국제박람회재단 정·현원 현황 (2026년 2월 기준) .....    | 11 |
| 표 2-2   (재)고양국제박람회재단 운영본부 업무 분장 .....            | 12 |
| 표 2-3   (재)고양국제박람회재단 컨벤션뷰로본부 업무 분장 .....         | 13 |
| 표 2-4   고양국제박람회재단 운영본부 주요 업무 예산 규모 .....         | 14 |
| 표 2-5   (재)고양국제박람회재단 컨벤션뷰로 주요 업무 예산 규모 .....     | 15 |
| 표 2-6   2025년 수입 현황 (2025.1.1. ~ 12.22.기준) ..... | 15 |
| 표 2-7   2025년 지출 현황 (2025.1.1. ~ 12.22.기준) ..... | 16 |
| 표 2-8   고양국제박람회재단 연도별 재무상태표 (2020년~2025년) .....  | 17 |
| 표 2-9   고양국제박람회재단 연도별 운영성과표 (2021년~2025년) .....  | 18 |
| 표 2-10   국제 MICE 기구 네트워킹 활동 .....                | 23 |
| 표 2-11   국내 MICE 기구 네트워킹 활동 .....                | 24 |
| 표 2-12   조직 내외부 이해관계자 인식 조사 인터뷰 대상자 .....        | 26 |
| 표 2-13   인식 조사 결과 주요 시사점 .....                   | 34 |
| 표 3-1   고양꽃전시관 공간 구성 .....                       | 41 |
| 표 3-2   생산 농가 조직 현황 .....                        | 42 |
| 표 3-3   고양시 화훼산업 육성 및 활성화 지원 조례 .....            | 43 |
| 표 3-4   고양국제꽃박람회 연도별 주요 성과 비교 .....              | 45 |
| 표 3-5   고양가을꽃축제 연도별 주요 성과 비교 .....               | 46 |
| 표 3-6   2020~2024년 화훼류 재배현황 (재배 면적, 판매량) .....   | 47 |
| 표 3-7   화훼류 재배현황 (2024년 기준) .....                | 48 |
| 표 3-8   전국 대비 고양특례시 농가 수와 면적 현황 (2024년 기준) ..... | 48 |
| 표 3-9   화훼류 수출현황 (2024년 기준) .....                | 48 |
| 표 3-10   고양특례시 산지유통조직의 기초생산자조직 현황 .....          | 49 |
| 표 3-11   킨텍스 시설 구성 .....                         | 50 |
| 표 3-12   고양꽃전시관 층별 구성 .....                      | 52 |
| 표 3-13   현대모터스튜디오 고양 주요 회의·행사 공간 현황 .....        | 54 |
| 표 3-14   원마운트 주요 회의·행사 공간 현황 .....               | 56 |
| 표 3-15   YMCA 유스센터 주요 회의·행사 공간 현황 .....          | 58 |
| 표 3-16   고양아람누리 주요 회의·행사 공간 현황 .....             | 59 |

---

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| 표 3-17   고양어울림누리 주요 회의·행사 공간 현황 .....                      | 60  |
| 표 3-18   고양종합경기장 주요 회의·행사 공간 현황 .....                      | 61  |
| 표 3-19   고양체육관 주요 회의·행사 공간 현황 .....                        | 62  |
| 표 3-20   비즈니스 회의공간 구성 .....                                | 63  |
| 표 3-21   고양시 MICE 육성센터 주요 운영 성과 .....                      | 68  |
| 표 3-22   고양시 마이스산업 육성에 관한 조례 .....                         | 71  |
| 표 3-23   고양특례시 국제회의 지원 내용 .....                            | 74  |
| 표 3-24   고양특례시 국내회의 지원 내용 .....                            | 74  |
| 표 3-25   고양특례시 기업회의 지원 내용 .....                            | 75  |
| 표 3-26   고양특례시 국제이벤트 지원 내용 .....                           | 75  |
| 표 3-27   고양 MICE 중장년 전문인력 양성 프로그램 기수별 수료 인원 .....          | 77  |
| 표 3-28   킨텍스 행사 개최 성과 .....                                | 78  |
| 표 3-29   고양국제박람회재단 컨벤션뷰로본부 MICE 행사 유치 및 개최 성과 .....        | 79  |
| 표 4-1   New York City Tourism + Conventions 운영 체계 .....    | 90  |
| 표 4-2   New York City Tourism + Conventions 재정 구조 .....    | 91  |
| 표 4-3   주요 자회사 구성 .....                                    | 96  |
| 표 4-4   London & Partners의 재정 구조 (2023/2024 회계연도 기준) ..... | 97  |
| 표 4-5   재정 구조 .....                                        | 102 |
| 표 4-6   2024년 보령머드축제 연계 행사 .....                           | 110 |
| 표 4-7   마이스뷰로팀의 담당 업무 .....                                | 115 |
| 표 4-8   사례별 운영 특징 요약 .....                                 | 118 |

---

# 그림 목차

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| 그림 1-1   연구 체계 .....                             | 6   |
| 그림 2-1   고양국제박람회재단 조직도 .....                     | 11  |
| 그림 2-2   업무 프로세스 도식화 .....                       | 22  |
| 그림 3-1   고양화훼유통센터 전경 .....                       | 38  |
| 그림 3-2   농업기술센터 조직도 .....                        | 39  |
| 그림 3-3   재단법인 고양국제꽃박람회 조직도 .....                 | 40  |
| 그림 3-4   고양꽃전시관과 고양선인장전시관 전경 .....               | 41  |
| 그림 3-5   주교 스마트원예단지 기반조성사업 계획도 .....             | 44  |
| 그림 3-6   2020~2024년 화훼류 재배현황 (재배 면적, 판매량) .....  | 47  |
| 그림 3-7   킨텍스 제3전시장 완공 후 조감도 .....                | 51  |
| 그림 3-8   현대모터스튜디오 고양 .....                       | 55  |
| 그림 3-9   고양 숙박 시설 전경 .....                       | 64  |
| 그림 3-10   고양시 MICE 육성센터의 운영체계 .....              | 66  |
| 그림 3-11   고양시 MICE 육성센터 입주기업 공간 구성 .....         | 67  |
| 그림 3-12   고양 MICE 얼라이언스 .....                    | 69  |
| 그림 3-13   고양 MICE 중장년 전문인력 양성사업 MICE 시설 탐방 ..... | 77  |
| 그림 3-14   올림픽대로-킨텍스 도로 접근성 .....                 | 80  |
| 그림 3-15   고양특례시 철도망 계획 .....                     | 81  |
| 그림 3-16   고양특례시 철도망 연계 버스 노선 .....               | 82  |
| 그림 3-17   화훼재배 면적 및 판매량 (ha, 천 점) .....          | 83  |
| 그림 4-1   보령축제관광재단 CI .....                       | 106 |
| 그림 4-2   보령축제관광재단 조직도 .....                      | 107 |
| 그림 4-3   보령머드테마파크 .....                          | 108 |
| 그림 4-4   조직 확장 이전 조직도 .....                      | 109 |
| 그림 4-5   보령축제관광재단 계절 대표 축제 .....                 | 111 |
| 그림 4-6   제주관광공사 CI .....                         | 112 |
| 그림 4-7   제주관광공사 조직도 .....                        | 113 |
| 그림 4-8   제주컨벤션뷰로 조직도 .....                       | 114 |



# 제1장 연구 개요

제1절 연구 배경 및 목적

제2절 연구 내용 및 방법

제3절 연구 체계



## 제1절 연구 배경 및 목적

### 1. 연구 배경

- 조직 통합에 따른 본부별 사업 재편성 필요
  - 기존에 분산 및 중첩되어 있던 기능과 사업을 재편성하지 않을 시 운영의 비효율이 지속될 가능성 존재
  - 이에 조직 통합 이후 새롭게 구성된 본부 조직 체계에 맞는 사업 포트폴리오 재구성으로 중복사업 정리, 핵심사업 집중, 기능별 역할 및 책임 재설계 등의 작업 필요
  - 본부별 사업 운영 원칙, 프로세스 및 KPI 등을 일원화하여 효율적인 운영체계 정립 필요
- 조직 통합을 통한 시너지 효과를 창출하기 위한 방안 마련 필요
  - 통합법인인 전시·박람회 기획 역량과 MICE 유치·도시마케팅 기능을 결합하여 통합 시너지를 창출하는 방향 지속적으로 제시
  - 통합 이전 두 기관이 각각 수행하던 화훼산업 중심의 박람회 운영과 MICE 산업 육성이 서로 보완적인 관계로 발전할 수 있도록 시너지 모델을 도출할 필요 존재
  - 고양 MICE 대표 컨트롤타워로서 수행할 기능을 사업 체계와 조직 체계로 구체화하여 정채성 및 사업 방향 도출 필요
- 통합법인 (재)고양국제박람회재단 출범
  - 2025년 10월, (재)고양국제꽃박람회와 고양컨벤션뷰로의 통합법인인 (재)고양국제박람회재단 출범에 따라 통합재단의 정체성 정립 및 역할 재정립, 사업방향 재설정 필요
  - 기존 두 조직의 강점을 결합해 전시·박람회 기획, MICE 인프라 확충, 고양형 콘텐츠 개발 등 전략적 기능을 수행하는 고양특례시 대표 MICE 산업 컨트롤타워로서의 역할을 수행할 계획

## 2. 연구 목적

### □ 통합법인 운영 현황의 객관적 진단 실시

- 통합재단의 조직 구조, 기능, 사업 포트폴리오, 재정 운영 등을 진단하여 통합 이후 나타나는 중복, 공백, 병목 요인을 구조화하고 개선이 필요한 영역 도출
- 통합법인 운영체계의 객관적 진단 및 개선 방향 명확화
- 통합재단의 정체성 및 비전 명확화
- 통합재단의 중복사업 정리 및 신규 협력사업 발굴
- 통합 시너지의 구체적 설계 및 실행가능성 제고

### □ 실행가능한 운영 활성화 대안 제시

- 통합재단의 중장기 비전과 운영 모델을 구체화하고, 기존 사업의 재정비, 신규사업 발굴, 조직 효율화 전략 제시
- MICE 전문 컨트롤타워로서의 정체성 및 사업 방향 정립
- 고양특례시 화훼산업과 MICE 산업의 상호보완적 성장

### □ 정책 및 의사결정 지원

- 통합재단의 조직 정비, 인력 재배치, 신규사업 추천 등의 정책 결정 근거 자료 활용
- 통합재단 연간 사업계획 및 중장기 발전계획 수립 시 반영
- 본 연구 결과를 통해 통합재단이 고양특례시 MICE 전문 컨트롤타워로서 역할을 수행할 수 있도록 지자체 및 재단의 주요 의사결정(예산 편성, 사업계획 수립 등)에 필요한 근거와 선택지 제공
- 나아가 이를 고양특례시 화훼산업과 MICE 산업 활성화 정책의 근거자료로 활용

## 제2절 연구 내용 및 방법

### □ 문헌 및 2차 자료 조사 분석

- 고양특례시 지역 산업 현황 분석
  - 화훼산업 및 MICE 산업 현황 분석
  - 연계 관점의 종합적 시사점 도출
- 통합법인 조직, 사업 및 재정 현황 진단
  - 통합법인 내부 자료를 바탕으로 통합법인의 현재 운영체제 진단

### □ 내부 구성원 심층 인터뷰

- 조직 통합 이후 조직 운영의 현황 파악을 위한 내부 구성원 대상 심층면접 실시
- 주요 조사 내용: 통합 전후 차이점, 기대사항 및 기대 대비 충족도, 통합 이후 긍정/부정 변화, 조직 운영 개선 사항 및 기대 등
- 인터뷰 내용 기반 코딩으로 반복 이슈 도출, 해당 내용을 결과에 반영

### □ 외부 전문가 자문

- 고양특례시 MICE 산업에 직·간접적으로 관여한 MICE 분야 학계 및 업계 전문가 대상 자문위원 구성
- 통합법인 운영상의 핵심 쟁점, 조직 및 사업 재편 방향 등에 대한 의견 청취

### □ 사례 조사 및 분석

- 통합 조직이 일반적으로 겪는 리스크 및 조치 수단 도출을 위해 국내외 유사 조직 운영 변화 사례 분석 실시
- 법인 통합뿐 아니라 기능 내재화, 운영 및 마케팅 일체화 등의 통합 유형 포함
- 단계별(예: 운영 변화 직후-안정화-성과 확대) 주요 이슈에 대한 사례 분석

### □ 종합 진단 및 운영 활성화 방안 도출

- (재)고양국제박람회재단의 운영 기본 원칙 제시
- (재)고양국제박람회재단의 운영 기본 방향 및 중장기 비전 도출

## 제3절 연구 체계

### □ 연구 체계

- 고양특례시 화훼산업 현황, MICE 산업 현황, 화훼-MICE 산업 연계하여 분석
- 고양특례시 도시 및 산업 여건, MICE 산업 현황, 꽃박람회 현황 등 분석
- 국내 뿐만 아니라, 국외의 조직 통합 사례 파악
- 고양국제박람회재단의 조직 및 인력 운영 현황과 주요 사업, 재정 현황을 내부 이해관계자 인터뷰를 통해 진단
- 고양국제박람회재단의 비전 및 역할, 기능 재편, 조직 및 인력 운영 방향을 제시

그림 1-1 | 연구 체계



〈자료〉 연구진 작성.

---

## 제2장 (재)고양국제박람회재단 출범 배경 및 현황

제1절 조직 통합 배경 및 추진 경과

제2절 재정 운영 현황

제3절 주요 업무 및 운영 프로세스 현황

제4절 조직 통합 이후 내부구성원 인터뷰 결과



# (재)고양국제박람회재단 출범 배경 및 현황

## 제1절 조직 통합 배경 및 추진 경과

### 1. 조직 통합의 전략적 배경

#### □ 조직 구성 및 개선 절차

- 중앙정부, 경기도, 고양특례시 정책과 기관 설립 목적 연계
- 내·외부 환경분석 및 대내·외 협의를 통한 핵심 전략과제 도출
- 기관 미션, 전략 달성을 위한 조직 구성 및 효율화 추진

### 2. 통합 추진 과정<sup>1)</sup>

#### □ 조직 구조 개선

##### ○ 기관 체계 개편 방향

- (재)고양국제꽃박람회의 관광 및 화훼산업 성격에 MICE 기능 강화 추진
- (재)고양꽃박람회재단의 고양컨벤션뷰로 MICE 기능을 통합하여 기관 역할 확대 추진
- (재)고양꽃박람회재단의 콘텐츠 및 메뉴 확대 및 도시 브랜드 강화 효과
- 경기도, 유관부서 등과의 지속 협력 추진

##### ○ 조직진단 결과 기반 구조 개혁

- (1안) 기관간 통·폐합: 고양문화재단 내 조직으로 흡수
- (2안) 기관 내 구조 조정을 통한 기능 조정: 1본부 체제 재편
- (3안) 기관 내 구조 조정을 통한 기능 조정: 1본부 체제에서 팀체제로 재편
- (4안) 고양컨벤션뷰로를 흡수하여 고양특례시 관광기능을 총괄하는 고양시마이스관광재단 설립

1) 고양국제꽃박람회(2025). 2025년(2024년 경영실적) 경영실적보고서.

○ 기관 구조 개혁

- (4안) 조직진단 사항을 반영한 조직 운영 체계 개편을 위한 연구 용역
- 진행사항: 고양연구원에 고양컨벤션뷰로 흡수 통합 방안 연구 용역 진행
- 진행결과: 고양컨벤션뷰로 기능 이관 통한 재단 역량 강화 추진 및 조직 재편 추진(2025년 추진)

○ 기관 위수탁 사업 운영 구조

- 연구용역 결과 중 고양시선인장전시관의 고양시농업기술센터 기능 이관
  - 기능 이관 사유: 꽃박람회 사무처 직원 감소에 따른 직원 재배치
  - 위수탁 협약 해지: 2024. 12. 10.
- 화훼소비활성화 사업: 현재 재단 인력 규모의 한계로 연중 상시적 수행을 위한 市 직영 운영 검토 필요

### 3. 통합 기대 효과

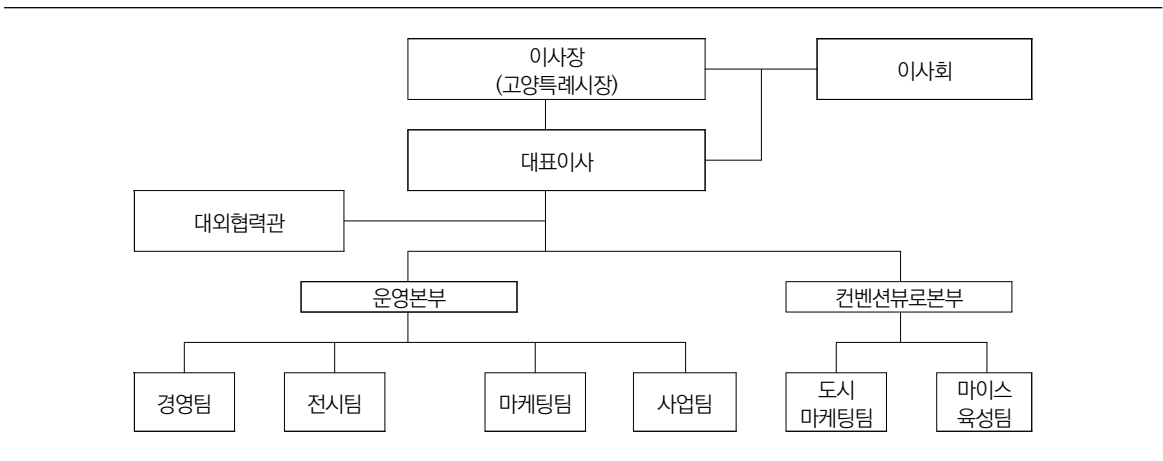
- 꽃박람회 기간 인력 규모의 확대로 고양특례시 일자리 창출 효과 기대
- 고양컨벤션뷰로 기능 통합에 따른 재단 신규 사업 확대와 전문성 제고 기대
- 우수 인재의 안정적 확보 및 예측 가능한 인사관리 체계 구축
- 공정하고 투명한 인사 운영과 직원 업무역량 강화를 통한 조직 생산성 제고

## 4. 조직 편제

### □ 조직 구성

- 고양국제꽃박람회와 고양컨벤션뷰로의 통합 후 (재)고양국제박람회재단은 2본부 6팀 체제로 운영
  - 본부: 운영본부, 컨벤션뷰로본부
  - 팀: (운영본부) 경영팀, 전시팀, 마케팅팀, 사업팀 / (컨벤션뷰로본부) 도시마케팅팀, 마이스육성팀

그림 2-1 | 고양국제박람회재단 조직도



〈자료〉 고양국제박람회재단(2026). 2026년도 고양특례시 업무보고.

## 5. 인력 구성 현황

### □ 정·현원 현황

- 정원 내(정규직) 정원 29명 대비 현원 24명 재직 중

표 2-1 | 고양국제박람회재단 정·현원 현황 (2026년 2월 기준)

| 직위 |    | (단위: 명) |     |       |        |    |    |    |    |
|----|----|---------|-----|-------|--------|----|----|----|----|
|    |    | 대표이사    | 본부장 | 대외협력관 | 팀장·부팀장 | 과장 | 대리 | 주임 |    |
|    |    | 3급      | 4급  |       | 5급     | 6급 | 7급 | 8급 | 9급 |
| 정원 | 29 | 1       | 2   | 1     | 3      | 4  | 7  | 5  | 6  |
| 현원 | 24 | 1       | 2   | 1     | 3      | 2  | 7  | 4  | 4  |

〈자료〉 고양국제박람회재단(2026). 2026년도 고양특례시 업무보고.

- 정원 외(기간제 근로자) 총 8명
  - 컨벤션뷰로 연간 사업 운영 관련 4명, 박람회 행사지원 3명, 전기 안전관리자 1명

## 6. 부서별 주요 업무 분장 현황

### □ 운영본부 주요 업무

○ 재단의 주요 박람회·전시 사업 기획·연출, 마케팅 및 시설 관리 업무 총괄

표 2-2 | (재)고양국제박람회재단 운영본부 업무 분장

| 부서명  | 주요업무 |                                                                                                                                                           |
|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 경영팀  | 일반업무 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관경영, 기획사회</li> <li>• 재정·예산, 인사 업무 및 조직 관리</li> <li>• 급여 및 복리후생, 재단 관리</li> </ul>                                |
|      | 행사업무 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 행사장 종합 운영 및 관리, 의전 업무</li> <li>• 유관기관 업무협약, 각종 보고회 등</li> <li>• 행사 인력관리 및 운영 시설 관리 등</li> </ul>                  |
| 전시팀  | 일반업무 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역화훼관광 활성화 사업</li> <li>• 화훼소비활성화 사업</li> <li>• 국내·외 화훼 네트워크 구축</li> </ul>                                        |
|      | 행사업무 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 실내 업체 유치 및 전시</li> <li>• 국제 업무·기획 및 해외 참가 유치</li> <li>• 야외 전시 정원 조성</li> <li>• 꽃 문화 행사 및 분야별 콘테스트 등</li> </ul>   |
| 마케팅팀 | 일반업무 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 온·오프라인홍보</li> <li>• 홈페이지 관리 및 기관홍보</li> </ul>                                                                    |
|      | 행사업무 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 공식행사 운영</li> <li>• 대내·외 꽃박람회 홍보</li> <li>• 입장권 사업 및 단체 관람객 유치</li> <li>• 마케팅 및 기업 협업 참가 협의</li> </ul>            |
| 사업팀  | 일반업무 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 고양꽃전시관 및 소관 시설물 관리</li> <li>• 고양꽃전시관 대관 사업</li> <li>• 고양꽃전시관 「꽃,락」 운영</li> <li>• 고양꽃전시관 임대시설 사업 운영·관리</li> </ul> |
|      | 행사업무 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 행사장 교통 관리(셔틀, 주차 등)</li> <li>• 행사장 시설물 설치(전기, 텐트, 휨스 등)</li> <li>• 화훼·소품판매장, 체험·놀이시설 운영</li> </ul>               |

〈자료〉 고양국제박람회재단(2026). 기본 기관 개요(신임 대표이사 취임에 따른 재단 설명자료).

## □ 컨벤션뷰로본부 주요 업무

- MICE 행사 유치·개최와 시설 운영을 통한 도시 경쟁력 제고 업무 총괄

표 2-3 | (재)고양국제박람회재단 컨벤션뷰로본부 업무 분장

| 부서명    | 주요업무 |                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 도시마케팅팀 | 일반업무 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MICE 행사 유치 · 개최지원 및 개발</li> <li>• MICE 파급효과 측정</li> <li>• 국내외 MICE 기구 네트워킹</li> <li>• 국내외 MICE 행사 참가 (KME 등)</li> <li>• 온 · 오프라인 홍보마케팅 (홈페이지, SNS운영, 광고 등)</li> <li>• 콘텐츠 유니버스 코리아 개최</li> </ul> |
| 마이스육성팀 | 일반업무 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MICE 지속가능성 향상</li> <li>• 고양 MICE 얼라이언스 운영</li> <li>• 고양 MICE 육성센터 운영</li> <li>• 고양 MICE 안내데스크 운영</li> <li>• 고양 국제회의복합지구 활성화 사업 (국비 사업)</li> <li>• 고양 데스티네이션 워크 개최</li> </ul>                     |

〈자료〉 고양국제박람회재단(2026). 기본 기관 개요(신임 대표이사 취임에 따른 재단 설명자료).

## 7. 조직 문화

### □ 조직문화 지향 방향

- 내·외부 환경 변화와 유연성을 고려하여 조직의 환경 적응 능력을 지속적으로 강화하는 조직문화 지향
- 기관의 성과 목표 달성과 과업 수행 과정에서 생산성을 중시하는 조직문화 지향
- 기관 목표와 기관장의 경영 방침을 효율적으로 전파하기 위한 직원 소통 활성화 중시
- 조직의 합리적 의사결정을 가능하게 하는 사고와 체제 구축
- 위계적 질서나 서열보다는 조직 구성원에 대한 권한 위임과 참여를 촉진하는 조직문화 조성
- 구성원의 만족도와 동기부여를 중시하는 조직문화 구성

## 제2절 재정 운영 현황

### 1. 예산 규모 및 자원 조달 현황

#### □ 2026년 주요 업무 예산 규모

##### ○ 운영본부

- 2026년 운영본부 주요 업무 예산은 72.62억 원으로, 전년(82.61억 원) 대비 9.99억 원 (12.1%) 감소하여 편성
- 전체 예산 감소는 2025 고양국제꽃박람회 예산이 3.74억 원 감소하고, 고양꽃전시관 노후기계설비 교체사업(6.00억 원)이 종료된 데 따른 영향
- 반면, 지역 화훼 관광 활성화 사업은 전년 대비 0.12억 원 증가하여 지역 화훼산업과 관광 연계 사업 확대
- 고양가을꽃축제와 화훼 소비 활성화 사업은 전년과 동일한 수준으로 편성하여 기존 사업 지속 추진
- 고양 선인장전시관 관리는 고양특례시청으로 이관

표 2-4 | 고양국제박람회재단 운영본부 주요 업무 예산 규모

(단위: 억 원)

| 연번 | 사업명              | 2025년 예산 | 2026년 예산 | 비교 증감 |
|----|------------------|----------|----------|-------|
| 소계 |                  | 82.61    | 72.62    | -9.99 |
| 1  | 고양국제꽃박람회         | 69.84    | 66.10    | -3.74 |
| 2  | 고양가을꽃축제          | 3.00     | 3.00     | -     |
| 3  | 고양꽃전시관 노후기계설비 교체 | 6.00     | -        | -6.00 |
| 4  | 화훼 소비 활성화 사업     | 2.00     | 2.00     | -     |
| 5  | 지역 화훼 관광 활성화 사업  | 1.40     | 1.52     | +0.12 |
| 6  | 고양 선인장전시관 관리 운영  | 0.37     | -        | -0.37 |
| 7  | 화훼 문화 확산 사업      | 비예산      | 비예산      | -     |

〈자료〉 고양국제박람회재단(2026). 2026년도 고양특례시 업무보고.

##### ○ 컨벤션뷰로본부

- 2026년 컨벤션뷰로본부 주요 업무 예산은 총 11.00억 원으로 편성
- 2025년의 경우, 10월 (사)고양컨벤션뷰로와의 통합 이후 12월까지 재단에 할당된 예산은 2.50억 원이며, 통합 이전 (사)고양컨벤션뷰로에 배정되었던 2025년도 1년 사업비 예산은 약 10.24억 원 (1,024,488천 원) 수준
- 기존 단일 사업으로 추진되던 고양 MICE 산업 활성화 부문을 2026년부터 4개의 세부 영역으로 확대
- 이를 통해 MICE 산업 관련 예산을 세부 사업 중심으로 체계적으로 편성하여 전략적 예산 운용 추진

표 2-5 | (재)고양국제박람회재단 컨벤션부로 주요 업무 예산 규모

(단위: 억 원)

| 연번 | 사업명                 | 2025년 예산 <sup>1)</sup> | 2026년 예산 | 비교 증감 | 비고         |
|----|---------------------|------------------------|----------|-------|------------|
| 소계 |                     | 2.50                   | 11.00    | +8.50 | -          |
| 1  | 고양 MICE 산업 활성화      | 2.50                   | -        | -2.50 | 26년 세부사업분리 |
| 2  | MICE 유치·개최지원 및 개발사업 | -                      | 4.12     | +4.12 | -          |
| 3  | MICE 역량 강화 사업       | -                      | 2.83     | +2.83 | -          |
| 4  | MICE 기반 조성 사업       | -                      | 2.08     | +2.08 | -          |
| 5  | 도시 마케팅 사업           | -                      | 1.97     | +1.97 | -          |

주 1) 2025년 예산 2.50억 원은 10월 (사)고양컨벤션뷰로와의 통합 이후 12월까지 재단에 할당된 3개월분 예산이며, 통합 이전 (사)고양컨벤션뷰로의 2025년도 1년 사업비 예산은 약 10.24억 원(1,024,488천 원)임  
 〈자료〉 고양국제박람회재단(2026). 2026년도 고양특례시 업무보고.

## □ 수입 현황

- 2025년 총수입 예산액 약 110.6억 원 대비 실제 수입액 약 100.0억 원으로, 약 10.6억 원 (9.6%) 차액
- 전체 수입 중 출연금 수입은 약 54억 원으로 전체의 54.1% 차지
- 2025고양국제꽃박람회 운영 수입은 약 33.4억 원으로 예산 대비 75.3% 수준
- 전시관 대관 사업, 2025고양가을꽃축제 운영 수입 등은 예산 초과 달성

표 2-6 | 2025년 수입 현황 (2025.1.1. ~ 12.22.기준)

(단위: 천 원)

| 사업별       |                    | 예산액        | 수입액        |
|-----------|--------------------|------------|------------|
| 총계        |                    | 11,063,446 | 10,002,173 |
| 사업<br>수입  | 2025고양국제꽃박람회 운영 수입 | 4,430,000  | 3,336,743  |
|           | 2025고양가을꽃축제 운영 수입  | 25,000     | 29,902     |
|           | 전시관 대관 사업          | 248,593    | 270,487    |
|           | 부대시설 임대 수입         | 100,000    | 100,114    |
|           | 대행사업 수입            | 450,000    | 450,000    |
|           | 보조금 수입             | 60,000     | 60,000     |
|           | 출연금 수입             | 5,406,621  | 5,406,621  |
| 비사업<br>수입 | 이자수입               | 60,000     | 63,739     |
|           | 기타수입               | 52,474     | 53,809     |
| 자본예산      | 재단 잉여금             | 230,758    | 230,758    |

〈자료〉 고양국제박람회재단(2026). 2026년도 고양특례시 업무보고.

## □ 지출 현황

- 2025년 총지출 예산액 약 110.6억 원 대비 실제 지출액은 약 94.5억 원으로, 약 16.1억 원 (14.5%) 차액
- 2025년 총지출액은 사무처 운영비가 약 20.7억 원(22%), 사업비가 약 73.8억 원(78%)으로 구성
- 가장 큰 비중을 차지하는 사업인 고양국제꽃박람회 지출액은 예산 대비 95.1%(약 66.4억 원) 집행
- 고양꽃전시관 노후기계설비 교체 예산은 연도 내 전액 미집행
- 2025 고양 MICE 산업 활성화 지출액은 예산 대비 약 29.2%(0.73억 원) 집행

표 2-7 | 2025년 지출 현황 (2025.1.1. ~ 12.22.기준)

(단위: 천 원)

| 사업별       |                     | 예산액        | 지출액       |
|-----------|---------------------|------------|-----------|
| 총계        |                     | 11,063,446 | 9,456,208 |
| 사무처<br>운영 | 소계                  | 2,552,613  | 2,076,505 |
|           | 인건비                 | 1,302,600  | 1,150,191 |
|           | 경상비                 | 1,250,013  | 926,314   |
|           | 예비비                 | -          | -         |
| 사업비       | 소계                  | 8,510,833  | 7,379,703 |
|           | 2025고양국제꽃박람회        | 6,983,905  | 6,640,163 |
|           | 2025고양가을꽃축제         | 300,000    | 290,715   |
|           | 지역 화훼 관광 활성화        | 140,000    | 139,300   |
|           | 화훼 소비 활성화           | 200,045    | 199,753   |
|           | 고양 선인장전시관 관리 운영     | 36,883     | 36,882    |
|           | 고양꽃전시관 노후기계설비 교체    | 600,000    | -         |
|           | 2025 고양 MICE 산업 활성화 | 250,000    | 72,890    |

〈자료〉 고양국제박람회재단(2026). 2026년도 사업계획서.

## 2. 재무 및 경영성과 분석

### □ 재무상태표

- 유동자산은 2023년 약 56.8억 원으로 최고치를 기록한 이후 2025년 약 43.1억 원 수준 유지
- 비유동자산은 2022년 약 74.4억 원을 기록한 이후 지속적인 감소 추세로 2025년 약 43.2억 원 기록
- 비유동자산은 유형자산 감가상각 등에 따른 감소 추세
- 유동부채는 2023년 이후 증가세를 보이며 2025년 기준 약 2.35억 원으로 전년 대비 약 1.15억 원(96.3%) 증가
- 유동부채 증가는 미지급금 및 위수탁사업 정산금 증가 영향
- 비유동부채는 2021년 이후 잔액 없는 상태 유지
- 기본재산은 1억 원 유지, 잉여금은 2021년 약 111.6억 원 이후 감소 추세를 보이며 2025년 약 83.0억 원 기록

표 2-8 | 고양국제박람회재단 연도별 재무상태표 (2020년~2025년)

(단위: 천 원)

| 구분 | 과목    | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | 2024      | 2025      |
|----|-------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|
| 자산 | 유동자산  | 4,084,609  | 4,350,716  | 3,595,269  | 5,678,230  | 4,296,686 | 4,309,456 |
|    | 비유동자산 | 6,336,965  | 6,957,543  | 7,440,536  | 4,788,062  | 4,489,646 | 4,324,645 |
|    | 총계    | 10,421,574 | 11,308,259 | 11,035,805 | 10,466,292 | 8,786,332 | 8,634,101 |
| 부채 | 유동부채  | 52,346     | 46,041     | 46,674     | 80,708     | 119,625   | 234,781   |
|    | 비유동부채 | 66,975     | -          | -          | -          | -         | -         |
|    | 총계    | 119,321    | 46,041     | 46,674     | 80,708     | 119,625   | 234,781   |
| 자본 | 기본재산  | 100,000    | 100,000    | 100,000    | 100,000    | 100,000   | 100,000   |
|    | 잉여금   | 10,202,253 | 11,162,218 | 10,889,131 | 10,285,584 | 8,566,707 | 8,299,320 |
|    | 총계    | 10,302,253 | 11,262,218 | 10,989,131 | 10,385,584 | 8,666,707 | 8,399,320 |

〈자료〉 고양국제꽃박람회(2020). 2020년도 재무상태표; 고양국제꽃박람회(2021). 2021년도 재무상태표; 고양국제꽃박람회(2022). 2022년도 결산보고서; 고양국제꽃박람회(2023). 2023년도 결산보고서; 고양국제꽃박람회(2024). 2024년도 결산보고서(안); 고양국제박람회재단(2025). 2025년도 결산보고서(안).

## □ 운영성과표

- 사업수익은 2021년 약 38.7억에서 2025년 약 97.6억 원으로 증가 추세
- 2023년 사업수익은 86.1억 원으로 2022년 대비 약 43.2억 원(100.6%) 증가
- 2021년 약 9.1억 원의 사업이익을 기록하였으나, 2022년 약 4.0억 원의 사업손실로 전환
- 코로나19 이후 사업 정상화에 따른 사업수익 증가 및 사업비용 변동
- 사업외수익은 2023년 약 1.9억 원까지 증가한 후, 점차 감소하는 추세
- 당기순손실은 2024년 약 17.2억 원에서 2025년 약 2.7억 원으로 감소하여 성과 개선

표 2-9 | 고양국제박람회재단 연도별 운영성과표 (2021년~2025년)

(단위: 천 원)

| 과목        | 2021      | 2022      | 2023      | 2024       | 2025       |
|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| 사업수익      | 3,872,527 | 4,291,541 | 8,607,732 | 8,274,870  | 9,757,302  |
| 사업비용      | 2,963,087 | 4,690,585 | 9,381,352 | 10,158,416 | 10,116,832 |
| 사업이익(손실)  | 909,441   | -399,044  | -773,620  | -1,883,546 | -359,530   |
| 사업외수익     | 68,646    | 127,242   | 189,439   | 164,751    | 92,214     |
| 사업외비용     | 18,122    | 1,285     | 19,366    | 83         | 71         |
| 당기순이익(손실) | 959,965   | -273,087  | -603,547  | -1,718,877 | -267,387   |

〈자료〉 고양국제꽃박람회(2022). 2022년도 결산보고서; 고양국제꽃박람회(2023). 2023년도 결산보고서; 고양국제꽃박람회(2024). 2024년도 결산보고서(안); 고양국제박람회재단(2025). 2025년도 결산보고서(안).

## 제3절 주요 업무 및 운영 프로세스 현황

### 1. 본부별 주요 업무<sup>2)</sup>

#### 1) 운영본부

##### □ 고양국제꽃박람회 개최

- 고양 일산호수공원 일원(규모 280,000m<sup>2</sup>)에서 개최
- (산업전시) 글로벌 화훼 산업 교류를 통한 성장하는 비즈니스 플랫폼 구축
  - 국가관, 세계화예작가전, 해외 희귀·이색 식물 전시
  - 국내·외 신품종 전시 및 화훼산업 트렌드 소개
- (야외전시) 꽃·문화·예술이 공존하는 신개념 트렌드 라이프 정원 제시

##### □ 고양가을꽃축제 개최

- 고양 일산호수공원 일원(규모 20,000m<sup>2</sup>)에서 개최
- (야외전시) 주제정원, 가을 테마 정원 조성 및 계절 특화 화훼 연출
- 찾아가는 화훼 농가 직거래 플라워 팝업스토어 운영을 통해 접근성을 향상시켜 화훼 소비 촉진
- 시민 참여형 체험 프로그램 및 문화공연 병행 운영

##### □ 화훼 소비 활성화 사업

- ‘대한민국 축제박람회’ 참가 및 고양특례시 도시 브랜드 홍보관 연출
- 시정·지역 문화·화훼 도시 브랜드 홍보를 통한 방문객 유치
- 고양특례시 홍보 꽃조형물 및 화단 조성
- 공릉천 하천부지(약 13,000m<sup>2</sup>) 계절 화훼류 식재 및 연중 유지관리

##### □ 지역 화훼 관광 활성화 사업

- 일산호수공원 사계절 경관 특장점을 활용한 연중 화훼 관광 명소화 추진
- 주요 지점 사계절 화단 및 포토존 조성·운영

---

2) 고양국제꽃박람회재단(2026). 2026년도 고양특례시 업무보고.

- 봄·가을 시 주요 행사와 연계한 화훼 관광 콘텐츠 운영
- 고양꽃전시관-호수공원 연계 화훼 관광 동선 강화

#### □ 화훼 문화 확산 사업

- 고양꽃전시관 복합문화공간 「꽃,락」 내 화훼 테마 작품 전시회 개최
- 화훼 관련 포럼·세미나·체험행사 등 문화·산업 연계 행사 유치
- 시민 참여형 전시·체험 프로그램 운영을 통한 화훼문화 일상화
- 다채로운 화훼문화 체험 제공을 통한 시민 문화 향유 기회 확대

## 2) 컨벤션부로본부

### □ MICE 유치·개최지원 및 개발 사업

- 고양특례시 특화·전략 산업 관련 국제회의, 전시회 등 MICE 행사 유치
- 국제회의, 국내회의, 기업회의, 전시회 등 고양특례시 개최 MICE 행사에 대한 재정 및 행정지원
- 고양특례시 전략산업과 연계한 특화 컨벤션 개발(2026 콘텐츠 유니버스 코리아)
- 협·학회 관계자, 기업행사 주최자 등 주요 의사결정권자를 대상으로 고양특례시 답사 또는 팸투어 지원

### □ MICE 역량강화 사업

- 글로벌 MICE 도시 지속가능성 지수(GDS-Index) 연례 평가 참여를 위한 환경, 사회, 인프라 및 도시 마케팅 전담조직 4개 분야 76개 평가항목 자료 작성
- 아시아태평양 지역을 대표하는 데스티네이션 마케팅 주제 관련한 국제회의 'Goyang Destination Week' 기획 및 개최
- 고양특례시 MICE 얼라이언스 강화를 통해 지역 내 산업 및 경제 활성화 도모

### □ MICE 기반조성 사업

- 고양특례시 MICE 연계 창업리그 개최를 통해 우수기업 발굴 및 고양특례시 MICE 육성센터 내 기업 유치 추진
- MICE 교육, 전문 컨설팅, 연계 워크숍 개최 등을 통해 MICE 육성센터 입주사 역량 강화 및 고양특례시 MICE 기반 견고화
- 고양특례시 MICE 안내데스크 활성화를 통해 고양특례시 MICE 방문객 대상 편의성 제고 및 고양특례시 내 MICE 유관기관 홍보 플랫폼으로 활용
- 고양특례시 개최 MICE 행사에 대한 파급효과 측정 계산기 활용을 통해 중장기 발전전략 및 방향성 수립

### □ 도시 마케팅 사업

- 국내 MICE 유관기관, 국제 MICE 기구 등과의 긴밀한 네트워크 구축을 통해 협력 사업 추진
- 국내 최대 MICE 전시회 'Korea MICE Expo' 내 고양홍보관 운영 및 고양특례시 홍보
- IMEX Frankfurt, Meetings Show Asia Pacific 등 해외 B2B 중심의 MICE 전문 전시회 참가를 통해 해외 바이어 상담 추진 및 유치행사 리드 발굴
- 국내외 언론, 온·오프라인 홍보 채널 등을 통한 MICE 목적지로서 고양특례시 도시 브랜드 구축 및 인지도 제고

## 2. 업무 프로세스<sup>3)</sup>

### □ 1단계 전략 목표 수립

- 경영목표 초안 작성 후 전 직원 및 외부 자문위원 의견수렴으로 전략 목표 수립

### □ 2단계 연도별 실천계획 수립

- 전체회의를 통한 의사결정, 제안, 협의 등 쌍방향 의사소통 진행
- 팀별 제안, 성과목표 설정
- 외부의견 수렴

### □ 3단계 실천계획 수립

- 성과지표 설정 및 실천 계획 실행

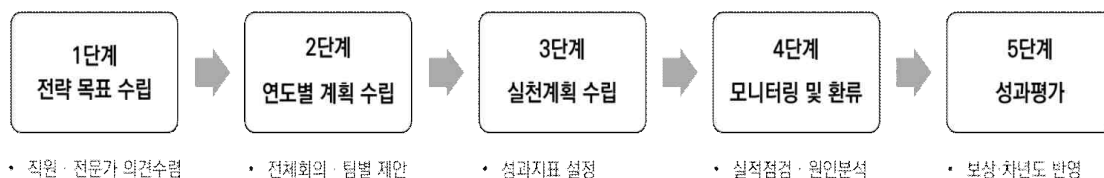
### □ 4단계 모니터링 및 환류

- 부서 간 업무조정, 애로사항 점검
- 주요 의사결정 등을 통한 피드백 제공
- 실적점검 및 사업 진행률 점검
- 문제점 및 원인 분석

### □ 5단계 성과측정 및 보상

- 완료된 사업에 대한 부서별/개인별 업무실적평가 진행 후 보상 실행
- 도출된 성과 및 한계점 분석하여 차년도 실천계획 수립 시 반영

그림 2-2 | 업무 프로세스 도식화



〈자료〉 연구진 작성.

3) 고양국제꽃박람회(2025). 2025년(2024년 경영실적) 경영실적보고서.

### 3. 대외 네트워크 및 거버넌스

#### 1) 해외 및 국내 네트워킹 조직

##### □ 국제 MICE 기구 네트워킹 활동

- 고양컨벤션뷰로는 2017년부터 ICCA(국제컨벤션협회), GDSM(글로벌 도시 지속가능성 협의체), DI(국제도시마케팅협회) 등 주요 국제 MICE 기구에 가입하여 글로벌 네트워크 구축
- ICCA (2017.3 가입)
  - 국제 협·학회 컨퍼런스 유치 정보 획득, 국제 MICE 시장 마케팅, 국제회의 통계자료 취득, 데스티네이션워크(GDW) 연사 추천 및 회원사 대상 홍보, ICCA 연례총회 참가 활용 등 활동 및 계획
- GDSM (2017.3 가입)
  - 글로벌 도시 지속가능성 지수(GDS-I) 연례 평가 참가, 국제 MICE 시장 마케팅, 데스티네이션 워크 연사 추천, 교육·컨설팅 등 역량 강화 기회 활용
- DI (2022.3 가입)
  - 북미 중심 해외 네트워크 확보, 고양특례시 행사 개최 시 연사 추천 및 회원사 대상 홍보, DI Impact 측정 프로그램을 활용한 MICE 행사 발굴, DI 연례행사 및 교육 참가 활용

표 2-10 | 국제 MICE 기구 네트워킹 활동

| 국제기구명                                                                  | 가입 시기   | 회원사 현황                                                                                                                                     | 고양컨벤션뷰로 활동사항 및 계획                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 국제컨벤션협회<br>(ICCA: International Congress and Convention Association)   | '17년 3월 | 100개국, 1,100개 회원사<br>(‘24년 기준)<br>*한국 내 가입현황:<br>한국관광공사, 서울관광재단, 경기관광공사, 인천관광공사, 부산관광공사, 경주컨벤션뷰로, 제주컨벤션뷰로, 킨텍스, 수원컨벤션센터, 울산관광재단 등 (총 25개사) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 국제 협·학회 컨퍼런스 유치 정보 획득</li> <li>• 국제 MICE시장 대상 마케팅 활동</li> <li>• 국제회의 통계자료 등 MICE 관련 자료 취득</li> <li>• GDW 개최 시 연사 추천 및 회원사</li> <li>• 대상 홍보 EDM 발송</li> <li>• ICCA 연례총회 참가기회 획득 등</li> </ul> |
| 글로벌 도시 지속가능성 협의체<br>(GDSM: Global Destination Sustainability Movement) | '17년 3월 | 100개 도시 회원사(‘24년 기준)<br>*한국 내 가입현황:<br>고양컨벤션뷰로                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 글로벌 도시 지속가능성 지수 (GDS-I) 연례 평가 참가</li> <li>• 국제 MICE 시장 대상 마케팅 활동</li> <li>• GDW 개최 시 연사 추천</li> <li>• 교육, 컨설팅 등 역량 강화 기회 획득</li> </ul>                                                      |
| 국제도시마케팅협회<br>(DI: Destination International)                           | '22년 3월 | 26개국, 700개 회원사<br>(‘24년 기준)<br>*한국 내 가입현황:<br>고양컨벤션뷰로, 서울관광재단                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 북미 중심의 해외 네트워크 확보</li> <li>• 고양시 행사 개최 시 연사 추천 및 회원사 대상 홍보 요청</li> <li>• DI Impact 측정 프로그램을 활용하여 유치가능한 MICE 행사 발굴</li> <li>• DI 연례행사 및 교육 참가 가능</li> </ul>                                  |

〈자료〉 고양국제박람회재단(2025). 2026년 사업계획.

## □ 국제 MICE 기구 네트워킹 활동

- 고양컨벤션뷰로는 2016년부터 한국마이스협회·한국관광공사 경기관광공사 등 국내 주요 MICE 유관기관에 가입하였고, 2021년 한국전시주최자협회에 추가 가입하여 국내 네트워크 확대
- 한국마이스협회 (2016.12 가입)
  - 국내 MICE 유관기관과의 네트워크 및 정보 공유, 뷰로 추진사업 홍보, 코리아 마이스 엑스포 등 행사 참가 기회 활용
- 한국전시주최자협회 (2021.7 가입)
  - 국내 네트워크 및 정보 공유, 뷰로 추진사업 홍보, 협회 주최 총회·연례행사 참가 기회 활용
- 한국관광공사 (2016.12 가입)
  - 국내 네트워크 및 정보 공유, MICE 행사 유치 시 공동 협력, IMEX·IBTM World 등 국내외 전시박람회 참가 기회, K-컨벤션 등 공모사업 참여 기회 활용
- 경기관광공사 (2016.12 가입)
  - 국내 네트워크 및 정보 공유, MICE 행사 공동 유치제안서 제출, Meeting Show Asia Pacific 등 전시박람회 공동 참가 기회 활용

표 2-11 | 국내 MICE 기구 네트워킹 활동

| 국제기구명     | 가입 시기    | 회원사 현황                                                                                                    | 고양컨벤션뷰로 활동사항 및 계획                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 한국마이스협회   | '16년 12월 | 268개 회원사 ('24년 기준)<br>*한국 내 가입현황:<br>한국관광공사, 서울관광재단, 경기관광공사, 인천관광공사, 부산관광공사, 광주관광재단, 김포문화재단, 전라북도관광문화재단 등 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 MICE 유관기관과의 네트워크 활동 및 정보 공유</li> <li>• 뷰로 추진사업 홍보(고양특례시 MICE 지원 계획, 채용공고 등)</li> <li>• 코리아 마이스 엑스포(Korea MICE Expo) 등 행사 참가 기회 제공 MICE 박람회 참여지원 등</li> </ul>                                                                                   |
| 한국전시주최자협회 | '21년 7월  | 108개 회원사('24년 기준)<br>*한국 내 가입현황:<br>킨텍스, 코엑스, 수원컨벤션센터, 경주화백컨벤션센터, 송도 컨벤시아, 제주컨벤션뷰로, 울산관광재단 등              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 MICE 유관기관과의 네트워크 활동 및 정보 공유</li> <li>• 뷰로 추진사업 홍보(고양특례시 MICE 지원 계획, 채용공고 등)</li> <li>• 총회, 연례행사 등 협회 주최행사 참가기회 획득 등</li> </ul>                                                                                                                 |
| 한국관광공사    | '16년 12월 | 200개 회원사('24년 기준)<br>*한국 내 가입현황:<br>서울관광재단, 수원컨벤션뷰로, 제주컨벤션뷰로, 광주관광재단, 인천관광공사, 전라북도문화관광재단 등                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 MICE 유관기관과 네트워크 활동 및 정보 공유</li> <li>• 뷰로 추진사업 홍보(고양특례시 MICE 지원 계획, 채용공고 등)</li> <li>• MICE 행사 유치 시 공동 협력</li> <li>• 국내외 MICE 전시박람회 참가 기회 획득 (IMEX FF, IBTM World 등)</li> <li>• 한국관광공사 공모사업 참여기회 획득(지역 MICE산업 활성화 사업 공모, K-컨벤션 공모 등)</li> </ul> |

| 국제기구명  | 가입 시기    | 회원사 현황                                                                              | 고양컨벤션뷰로 활동사항 및 계획                                                                                                                                                                                                                            |
|--------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 경기관광공사 | '16년 12월 | 110개 회원사('24년 기준)<br>*한국 내 가입현황:<br>킨텍스, 소노캄 고양 호텔, 원마<br>운트, 수원컨벤션센터, 김포문<br>화재단 등 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 MICE 유관기관과의 네트워크 활동 및 정보 공유</li> <li>• 뷰로 추진사업 홍보(고양특례시 MICE 자원계획 등)</li> <li>• MICE 행사 유치 시 공동 협력 (공동 유치 제안서 제출 등)</li> <li>• 국내외 MICE 전시박람회 공동 참가기회 획득(Meeting Show Asia Pacific 등)</li> </ul> |

〈자료〉 고양국제박람회재단(2025). 2026년 사업계획.

## 제4절 조직 통합 이후 내부구성원 인터뷰 결과

### 1. 조사 개요

#### □ 조사 목적

- 재단법인 고양국제꽃박람회 및 사단법인 고양컨벤션뷰로의 조직 통합 이후 조직 운영 변화와 내부 구성원 인식의 종합적 파악
- 통합 과정에서 나타나는 조직 구조, 업무 수행 방식, 조직문화 등 주요 변화 요인을 확인하고 이에 대한 구성원 체감 수준 분석
- 또한 조직 통합의 실질적 효과와 한계, 개선 필요사항 등의 도출을 통한 향후 조직 운영 방향 및 정책 수립을 위한 기초자료로써 활용

#### □ 조사 기간

- 2026년 3월 16일부터 3월 26일까지 총 11일 간 실시

#### □ 조사 대상자

- 고양국제꽃박람회재단 내부 구성원을 인터뷰 대상으로 선정하였으며, 조직 통합 이전 재단법인 고양국제꽃박람회 및 사단법인 고양컨벤션뷰로에 소속되었던 직원으로 구분하여 인터뷰 진행
- 본부장, 팀장 등의 보직자와 실무자 등 직무 및 직급을 고려하여 다양한 이해관계자 포함

표 2-12 | 조직 내외부 이해관계자 인식 조사 인터뷰 대상자

| 소속 본부       | 구성                           | 인원  |
|-------------|------------------------------|-----|
| 운영본부        | 기존 (재)고양국제꽃박람회 소속 직원         | 5명  |
| 컨벤션뷰로본부     | 기존 (사)고양컨벤션뷰로 소속 직원 및 신규 입사자 | 5명  |
| 총 인터뷰 진행 인원 |                              | 10명 |

#### □ 조사 방법: 심층 인터뷰

- 반구조화된 질문지를 기반으로 응답자의 경험과 인식을 자유롭게 도출할 수 있도록 설계하였으며, 조직 통합 이후 변화된 조직 운영 방식과 구성원 인식을 심층적으로 파악하기 위해 1:1 심층 인터뷰 실시
- 인터뷰는 주요 보직자 및 실무자를 대상으로 대면 또는 서면 인터뷰를 진행하였으며, 인터뷰 내용은 응답자의 솔직한 의견 도출을 위해 익명성을 전제로 수집·정리
- 수집된 인터뷰 자료는 공통 질문 항목별로 재구성하여 비교·분석이 가능하도록 정리하였으며, 응답 간 공통점과 차이를 중심으로 주요 인식 및 쟁점 도출

## □ 조사 주요 내용

- 조직 통합 이후 조직 운영 변화, 구성원 인식, 조직 운영상의 문제점 및 개선 방향 등을 파악하기 위해 아래의 인터뷰 질문지를 구성하여 진행
- 특히 조직 통합 전후의 변화 체감, 업무 수행 과정에서의 영향, 조직문화 및 협업 방식의 변화 등을 중심으로 구성원의 인식을 다각적으로 파악
  - ① 조직 통합 이전 소속 조직 및 담당 업무
    - 통합 이전 수행 업무와 역할, 조직 내 위치 등을 중심으로 기본 정보 확인
  - ② 조직 통합에 대한 기대 및 우려
    - 통합 추진 당시 기대했던 효과와 우려사항, 인식 수준 파악
  - ③ 조직 통합 이후 변화 체감 및 운영 방식 변화
    - 조직 구조, 업무 방식, 의사결정 과정 등에서의 변화 여부 및 체감 수준 확인
  - ④ 조직 통합 이후 긍정적 변화
    - 조직 통합을 통해 개선되었거나 긍정적으로 평가되는 요소 도출
  - ⑤ 조직 통합 과정에서의 문제점 및 어려움
    - 업무 수행, 조직 운영, 인사 및 구조 등에서 발생한 문제점 및 애로사항 확인
  - ⑥ 조직 간 협업 및 조직문화 변화
    - 본부 간 협업 수준, 의사소통 방식, 조직문화 변화에 대한 인식 파악
  - ⑦ 조직 운영 개선 필요사항
    - 조직 구조, 업무 체계, 운영 방식 등에서 개선이 필요하다고 인식되는 사항 도출
  - ⑧ 향후 조직 발전 방향 및 역할 인식
    - 재단의 중장기 방향, 조직 정체성 및 역할에 대한 인식 확인
  - ⑨ 조직 통합 관련 추가 의견
    - 조직 통합과 관련하여 추가적으로 제시하고자 하는 의견 및 제안사항 수렴

## □ 방법론적 한계

- 전체 현원 24명 중 10명(약 42%)만을 대상으로 한 표본조사로, 전수조사 또는 표본 규모를 확대한 조사와 비교할 때 응답의 대표성에 한계 존재
- 기간제 근로자가 조사 대상에서 제외됨에 따라 재단 구성원 전체의 인식을 포괄하지 못하였으며, 고용 형태에 따른 인식 차이가 반영되지 못했을 가능성 존재
- 따라서 본 조사 결과는 재단 구성원 전체의 공식적·통계적 인식을 대표하기보다는, 인터뷰에 참여한 일부 구성원의 인식과 경험을 질적으로 파악한 결과로 해석할 필요

## 2. 인식 조사 결과 주요 내용 분석

### 1) 조직 통합 이후 변화 인식

#### □ 변화 체감 수준

- 조직 통합 이후에도 기존 조직 체계가 상당 부분 유지되면서 업무 방식 및 조직 운영 전반에서의 변화가 아직 뚜렷하게 드러나지 않는 수준
- 일부 구성원이 통합 이후에도 기존 조직 단위 중심으로 업무가 이루어지고 있다고 인식함에 따른 조직 변화 체감도 저하
- 조직 통합 이후 신규 입사 등으로 통합 이전 조직 운영에 대한 이해도가 낮은 경우 변화 여부 체감의 어려움 존재
- 조직 구조 및 업무 체계가 기존과 유사하게 유지됨에 따른 실무 수행 과정에서 통합 효과 체감 어려움

*실질적으로는 하나의 조직으로 완전히 통합되었다기보다는, 재단 내 두 개의 조직이 병존하고 있는 형태로 느껴짐*

- 인터뷰 대상자 A

*조직 구조나 업무 방식이 크게 달라지지 않아 통합 이후 변화가 크다고 보기는 어려움*

- 인터뷰 대상자 B

#### □ 기능 연계 및 조직 방향 인식

- 조직 통합을 계기로 기존 조직 간 기능 연계 필요성 제기 및 개별적으로 운영되던 사업 간 연계 시도의 일부 진행
- 특정 사업 또는 일부 사례에 한정된 기능 연계 및 조직 전체 차원의 체계적 연계 구조로의 확장 미흡
- 기능 간 연계의 구조적 작동 미흡 및 개별 부서 또는 담당자 단위 중심의 제한적 협업 수행
- 재단의 중장기 방향 및 역할 재정립 필요성에 대한 공통 인식 형성과 조직 방향성 미제시 상태에서의 부서별 개별적 업무 수행 지속

*조직 간 협업이나 기능 연계가 필요하다는 인식은 있으나, 이를 구조적으로 추진하기보다는 개별 사업 단위에서 제한적으로 이루어지고 있음*

- 인터뷰 대상자 A

## 2) 조직 통합의 긍정적 변화

### □ 구성원 교류 및 인식 확대

- 조직 통합 이후 구성원 간 교류 기회 확대에 따른 타 조직 업무 및 역할에 대한 이해도 점진적 향상
- 기존 접점이 없던 조직 간 협업 및 교류의 일부 발생에 따른 상호 이해가 형성되었으나, 특정 프로그램 및 일부 사례 중심 운영에 따른 조직 전반 확산의 한계 존재
- 일부 구성원의 교류 경험 기반 타 조직 업무 이해도 향상, 다만 조직 전체 수준으로의 변화 확산에 대한 한계 인식

*조직 통합 이후 이전에는 접점이 없던 부서 간 교류가 일부 이루어지면서 타 조직의 업무에 대해 알게 되는 기회가 늘어남*

*- 인터뷰 대상자 A*

*부서 간 교류가 특정 사업이나 일부 상황에 한정되어 이루어지고 있어 조직 전체로 확산되었다고 보기는 어려움*

*- 인터뷰 대상자 B*

### □ 조직문화 변화

- 신규 인력 유입을 계기로 조직문화가 기존 대비 보다 수평적인 방향으로 변화하고, 구성원 간 의견 교환이 이전보다 활발해지는 양상
- 의사소통 방식에서 일부 변화가 나타나고 있으나 기존 조직문화와 혼재된 상태에서 과도기적 특성이 함께 나타나는 양상
- 조직 간 문화 차이가 여전히 존재함에 따라 동일한 업무를 수행하는 과정에서도 접근 방식의 차이가 발생하는 상황
- 조직문화 변화가 일부 영역에서는 긍정적으로 작용하고 있으나 조직 전반에 일관되게 적용되지 못하고 있는 한계 존재

*기존 조직문화와 새로운 조직문화가 혼재되어 있어 조직 전반이 하나의 문화로 정착되었다고 보기는 어려운 상황임*

*- 인터뷰 대상자 B*

### 3) 조직 통합 이후 발생 문제점

#### □ 업무 분장 및 역할 불명확

- 조직 통합 이후에도 기존 조직 단위 유지에 따른 부서 간 역할 및 책임 구분의 불명확성 존재
- 유사 기능을 수행하는 업무의 부서별 개별 추진에 따른 업무 중복 및 비효율 발생
- 업무 수행 과정에서 담당 범위 불명확성에 따른 사전 협의 및 조율 반복 발생
- 지원 기능 및 사업 수행 기능 간 구분 미흡에 따른 역할 혼선 발생

*비슷한 성격의 업무가 여러 부서에서 나누어 수행되고 있어 어느 부서가 중심 역할을 맡는지 명확하지 않은 경우가 있음*

- 인터뷰 대상자 A

*지원 업무와 사업 수행 업무 간 경계가 뚜렷하지 않아 실제 업무 추진 과정에서 역할이 겹치거나 혼선이 발생하는 경우가 있음*

- 인터뷰 대상자 B

#### □ 조직 구조 및 인사 운영 문제

- 조직 간 요구되는 전문성과 업무 성격에 차이가 존재함에도 불구하고 동일한 구조로 운영되면서 인력 배치 및 운영에 어려움 발생
- 연봉 및 직급 조정 과정에서 형평성을 맞추기 위한 조치가 이루어졌으나 직급 체계와 경력 간 불균형이 발생하는 한계 존재
- 이는 조직 구성원 간 인식 차이를 발생시키고 있어 향후 갈등 요인으로 작용할 수 있으며, 인사 운영 기준 또한 조직별로 다르게 인식되면서 일관성 있는 인력 운영이 어렵다는 의견 제시

*부서별로 요구되는 업무 성격이 다른데도 유사한 기준으로 인력이 운영되다 보니 적합한 인력 배치가 어렵다는 느낌을 받음*

- 인터뷰 대상자 A

*직급이나 보상 수준이 개인의 경력이나 역할과 맞지 않는 경우가 있어 내부적으로 형평성에 대한 문제 제기가 있는 상황임*

- 인터뷰 대상자 B

#### □ 조직 정체성 및 방향성 미흡

- 꽃박람회, 축제, MICE 사업 간 기능 및 성격 혼재에 따른 사업 추진 방향의 혼선 발생
- 꽃박람회의 정체성 및 재단 역할의 미정의를 따른 조직 운영 기준이 불명확할 뿐만 아니라 조직 전체 비전 및 전략 부재에 따른 부서별 상이한 방향의 업무 추진 발생
- 재단의 KPI 및 성과관리 기준의 체계적 미구축과 성과 평가 기준 일관성 부족

#### 4) 조직 협업 및 조직문화 인식

##### □ 본부 간 협업 수준

- 조직 간 협업이 필요한 업무의 경우에도 사전에 정립된 협업 절차 및 기준의 불명확성에 따른 개별 상황별 협업 방식의 상이함 발생
- 특정 사업 또는 한시적 업무 중심의 협업 수행에 따른 상시적 협업 체계 미비
- 협업 과정에서 업무 범위 및 역할에 대한 사전 조율 반복 발생과 협업 효율성 저하 사례 일부 존재

*협업이 필요하더라도 정해진 방식이 있다기보다는 그때그때 협의해서 진행하는 경우가 많음*

*- 인터뷰 대상자 A*

*협업시 담당 범위나 역할을 진행하면서 맞춰가는 경우가 많아 시간이 더 소요됨*

*- 인터뷰 대상자 B*

##### □ 의사소통 및 조직문화

- 부서 간 협업 시 업무 추진 방식 및 기준 상이에 따른 의사결정 과정에서의 추가 설명 및 조정절차 필요
- 동일 사안에 대한 조직별 판단 기준 및 접근 방식 차이에 따른 의사결정 소요 시간 증가
- 또한 의견 조율을 위한 명확한 기준 및 체계가 부족해 의사결정 지연 사례 발생

#### 5) 조직 운영 개선 관련 인식

##### □ 조직 운영 기준 및 관리 체계 정비

- 조직 통합 이후에도 조직 운영 기준 및 원칙 부재로 인해 부서별 상이한 방식의 업무 수행
- 업무 추진 과정에서 기준 적용의 일관성 부족에 따른 동일 유형 업무에 대한 처리 방식 차이 발생
- 조직 운영 전반에 적용 가능한 공통 기준 및 관리 체계 마련 필요성 제기

*동일한 유형의 업무라도 부서에 따라 방식이 달라 기준이 무엇인지 헷갈리는 경우가 있음*

*- 인터뷰 대상자 A*

*업무를 진행할 때 참고할 수 있는 공통 기준이나 절차가 명확하지 않음*

*- 인터뷰 대상자 B*

## □ 조직 운영 방향 및 전략 설정

- 재단 역할 및 기능의 명확한 정의와 꽃박람회 및 MICE 사업을 포함한 조직 전체 방향성 재정립 필요성 대두
- 조직의 비전·전략·미션 등 기본 운영 기준의 구체적 제시에 따른 사업 추진 방향 설정 필요
- 중장기 방향 설정을 기반으로 한 사업 간 우선순위 및 추진 기준 명확화 필요

## □ 성과관리 및 운영체계 개선

- 조직 운영 목표 및 성과 기준의 불명확성에 따른 성과관리 실효성 저하와 KPI 및 성과관리 체계의 조직 전략 연계 재정비 필요
- 사업별 성과를 객관적으로 평가할 수 있는 기준 마련 요구
- 성과관리 결과의 조직 운영 및 의사결정 반영을 위한 관리 체계 전반 정비 필요

현재 수행하는 업무가 어떤 기준으로 평가되는지 명확하게 체감되지 않는 경우가 있어  
성과 기준이 분명하지 않다는 느낌이 있음  
- 인터뷰 대상자 A

## 6) 조직 구성원 간 인식

### □ 직급별 인식 관점 차이

- 조직 통합에 대한 전반적 인식의 직급 간 큰 차이 미발현과 문제 인식 관점에서의 차이 일부 존재
- 본부장 및 팀장급은 조직 방향성, 기능 재편, 전략 체계 등 구조적 측면 중심 문제 인식
- 실무자는 업무 분장, 협업 과정, 의사결정 기준 등 실제 업무 수행 과정에서 발생하는 비효율 및 불편 중심 문제 인식 경향

조직 전체의 방향이나 역할이 명확하게 정리되지 않은 상태에서 통합이 이루어지다 보니,  
기능 재편이나 전략 정비가 우선적으로 필요하다고 생각함  
- 보직자 A

조직이 통합되었음에도 기존 방식대로 운영되는 경우가 많아 전반적인 구조 재정비가 필요함  
- 보직자 B

부서 간 역할이 분명하지 않아 업무를 진행할 때 누구와 어떻게 협의해야 하는지 확인이  
필요하고, 추가적인 시간이 소요되는 등 비효율적인 상황이 발생함  
- 실무자 C

### 3. 인식 조사 결과 주요 시사점

#### 1) 조직의 실질적 통합 필요

##### □ 조직 통합의 구조적 한계 존재

- 조직 통합 이후에도 기존 조직 체계와 업무 방식 등 상당 부분 유지에 따른 구성원의 통합 효과 체감 어려움 지속
- 통합이 아닌 조직 결합 수준에 머물러 있어 통합의 실질적 성과 창출 한계 존재
- 단순한 조직 결합을 넘어 기능·역할·프로세스 전반을 포함하는 운영체계 중심으로의 전환 필요
- 통합 목적 및 기대 효과의 명확한 설정과 이를 기준으로 한 조직 운영 방식 전반 재정비 필요성 증대

#### 2) 기능 중심의 조직 구조 재정립 필요

##### □ 조직 단위 중심 운영의 비효율 발생

- 기존 조직 기반 운영에 따른 부서 간 역할 중복 및 담당 업무 혼선 문제 지속적 발생
- 유사 기능이 분산 수행됨에 따라 업무 효율성 저하 및 책임 소재 불명확 문제의 발생 가능  
성과 이에 대한 개선 필요성 부상
- 조직 운영의 부서 단위 중심에서 기능 단위 중심 운영체계로의 재편 필요
- 동일·유사 기능 통합을 통한 업무 효율성 제고 필요
- 지원 기능 및 사업 수행 기능 간 역할 명확화와 조직 운영체계의 체계화 필요

#### 3) 조직의 정체성 및 전략 체계 명확화 필요

##### □ 조직 역할 및 사업 간 명확성 부족

- 꽃박람회, 축제, MICE 사업의 명확한 구분 없는 혼재 운영에 따른 조직 핵심 역할 및 정체성의 불명확성 존재
- 사업 추진 방향 설정 및 자원 배분 과정에서 혼선을 야기하는 요인으로의 작용

##### □ 전략 기반 운영 체계 구축

- 조직 역할 및 기능의 명확한 정의를 기반으로 한 중장기 전략 수립 필요
- 단순 방향 제시를 넘어 사업 추진 기준·우선순위·성과관리 체계까지 연계되는 전략 체계 구축 필요

#### 4) 협업 체계의 구조적 정비 필요

##### □ 협업 구조의 체계성 미흡

- 특정 사업 또는 상황에 따라 협업 방식이 개별적으로 이루어지는 등 조직 전체 차원의 일관적 협업 체계 부재
- 협업 과정에서 역할 조율 및 의사결정 과정에 추가 시간이 소요되는 등의 문제 반복 발생

##### □ 협업 기준 및 운영 체계 구축

- 협업 절차·역할 분담·의사결정 기준의 사전 정립을 통한 일관적·상시적 협업 체계 구축 필요
- 조직 간 업무 방식 조정을 위한 공통 기준을 마련해 업무 효율성 제고 요구

#### 5) 조직 운영 기반 체계 고도화 필요

##### □ 인사 운영의 구조적 정합성 확보

- 조직 통합 과정에서의 직급 및 보상 조정에도 불구하고 직무·경력·역할 간 불균형 존재
- 향후 조직 내 갈등 요인으로서의 작용을 방지하기 위한 인사 운영체계 정합성 확보 필요

##### □ 성과관리 체계 구축

- 조직 비전 및 전략 미설정 상태에 따른 성과관리 체계 실효성 확보 한계
- 조직 전략과 연계된 KPI 및 성과관리 체계 구축 필요
- 조직 운영 방향성 및 책임성 강화 필요

표 2-13 | 인식 조사 결과 주요 시사점

| 주요 시사점        | 개선 방향               |
|---------------|---------------------|
| 조직의 실질적 통합 필요 | 운영체계 중심 통합          |
| 기능 중심 조직 필요   | 기능 단위 운영체계 재편 및 체계화 |
| 정체성 및 전략 부족   | 조직 비전 및 중장기 전략 수립   |
| 협업 체계 미흡      | 협업 프로세스 구축          |
| 인사 성과 문제      | KPI 및 인사체계 정비       |

〈자료〉 연구진 작성.

---

## 제3장 기관별 관련 핵심산업 현황

제1절 고양특례시 화훼산업 및 꽃박람회 현황

제2절 고양특례시 MICE 산업 현황

제3절 기관별 핵심산업 여건 변화 및 현황 진단



## 제1절 고양특례시 화훼산업 및 꽃박람회 현황

## 1. 고양특례시 화훼산업 관련 시설 현황

## 1) 고양화훼산업특구

## □ 주교 화훼단지

- 위치: 덕양구 주교동 1634번지 일원
- 농가 수: 10농가
- 면적: 76,465m<sup>2</sup>
- 재배품목: 선인장, 분화, 절화, 장미, 분재, 난 등

## □ 원당 화훼단지

- 위치: 덕양구 원당동 1253-1번지 일원
- 농가 수: 38농가
- 면적: 251,212m<sup>2</sup>
- 재배품목: 선인장, 분화, 절화, 장미, 분재, 난 등

## 2) 고양화훼종합유통센터

- 농식품부 공모사업 선정으로 건립
- 위치: 경기도 고양시 덕양구 원당로 458번길 45
- 규모: 대지 4만 1,863m<sup>2</sup>, 건축 연면적 2,771m<sup>2</sup>
- 준공일: 2023년 10월

- 주요 업무: 화훼농산물의 수집·보관, 도소매 화훼 판매, 경매 기능
- 층별 용도: 지상 2층, 2개동
  - 공판장, 공동구판장, 집하장, 선별장, 저온저장고 등

그림 3-1 | 고양화훼유통센터 전경



〈자료〉 고양특례시 제공.

## 2. 고양특례시 화훼산업 관련 조직 및 사업체 현황

### 1) 고양특례시 농업기술센터

#### □ 기관 개요

- 고양특례시청 직속기관으로 1957년 6월 고양군 농사교도소에서 출발하여 2010년 농업기술센터(교육, 연구)와 농업정책과(행정) 통합 운영

#### □ 조직 및 업무

- 농업기술센터는 4개 과 아래 16개 팀 조직
  - 농업정책과, 농산유통과, 도시농업과, 연구개발과

그림 3-2 | 농업기술센터 조직도



〈자료〉 고양특례시 홈페이지. 농업기술센터. <https://www.goyang.go.kr/agr/index.do>

- 농업기술센터는 농업정책 수립, 생산·유통 지원, 기술보급과 교육, 연구개발 기능을 통합적으로 수행하는 기관
  - 농업정책과: 농업정책, 농가 지원, 기반 관리
  - 농산유통과: 농산물 유통, 소비, 축산·동물 관련 업무
  - 도시농업과: 농업 교육, 시민 농업, 기술 보급 관련 업무
  - 연구개발과: 농업 기술 연구, 과학 기반 지원

#### □ 주요 시설

- 연구·분석 기능: 환경농업관리실, 안전성분석실, 미생물연구배양실, 쌀품질분석실, 천적연구실
- 병해충·식물 관리: 병해충 진단실 및 농업기상자동관측실, 식물병원
- 교육·체험 기능: 전산교육실, 농산가공 교육실, 열대식물생태온실
- 가공·식품 관련: 식품조리실습실, 농산물가공지원센터
- 문화·전시·보호: 동물보호센터, 고양가와지뽕씨박물관

## 2) 재단법인 고양국제꽃박람회<sup>4)</sup>

### □ 기관 개요

- 「지방자치단체 출자·출연 기관의 운영에 관한 법률」 및 「고양시 재단법인 고양국제꽃박람회 설립 및 운영에 관한 조례」에 근거하여 1999년 설립
- 고양국제꽃박람회를 효율적으로 준비·운영, 화훼기술 개발·연구 및 화훼 관련 문화·예술진흥과 국제적 화훼 교류를 통한 국제 화훼도시 조성 목적

### □ 조직 및 업무<sup>5)</sup>

- 총 3개 팀 운영, 15명 근무
  - 경영팀: 경영지원, 행사운영
  - 사업1팀: 화훼산업지원, 화훼소비활성화사업, 행사운영지원
  - 사업2팀: 홈페이지관리, 전시관 운영 및 시설관리, 행사운영지원

그림 3-3 | 재단법인 고양국제꽃박람회 조직도



〈자료〉 고양국제꽃박람회(2025). 2025년 경영실적보고서.

### □ 추진 사업

- 주요 추진사업: 고양국제꽃박람회와 고양가을꽃축제
- 연중 추진사업: 화훼 문화 확산 사업, 화훼 소비 활성화, 고양시선인장전시장 관리·운영, 고양꽃전시관 주변 화훼 경관 조성

4) 2025년 10월 (재)고양국제박람회재단으로 조직 통합되었으며 통합 이전 조직 내용으로 작성

5) 2024년 12월 31일 기준 조직도로, 2025년 경영실적보고서(고양국제꽃박람회, 2025) 참고

## □ 주요 시설

### ○ 고양꽃전시관

- 위치: 고양특례시 일산동구 호수로 595 일산호수공원 내
- 구성: 옥외구역, 전시관, 사무실, 북카페, 기계실 등
- 대관: 옥내·외구역, 기타 부대 시설 임대 가능

표 3-1 | 고양꽃전시관 공간 구성

| 구분 | 내부 공간                                                  | 참고                          |
|----|--------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1층 | 전시관 1홀·2홀, 고양평화통일교육전시관, 복합문화공간 「꽃,락」, 기자실, VIP룸, 비즈니스룸 | 전시관, 기자실, 비즈니스룸, VIP룸 임대 가능 |
| 2층 | 사무실, 컨퍼런스룸, 플라워 카페테리아, 플라워 아카데미                        |                             |
| 지하 | 기계실, 공조실, 전기실 등                                        |                             |

〈자료〉 연구진 작성.

### ○ 고양시 선인장 식물원<sup>6)</sup>

- 위치: 고양특례시 일산동구 호수로 595 일산호수공원 내
- 규모: 대지 2,795m<sup>2</sup>, 연면적 1,780m<sup>2</sup> (지상 1층과 지하 1층)
- 구성: 전시관, 판매, 휴게시설, 기계실
- 입장료: 1,000원 (고양시민 무료 입장)

그림 3-4 | 고양꽃전시관과 고양선인장전시관 전경



〈자료〉 고양국제박람회재단 홈페이지. 전시관개요 [https://gief.or.kr/main/?mc\\_code=1810](https://gief.or.kr/main/?mc_code=1810); 고양특례시청 홈페이지. 고양시 선인장 식물원. [https://www.goyang.go.kr/park/park02/park02\\_3.jsp](https://www.goyang.go.kr/park/park02/park02_3.jsp)

6) 고양선인장전시관의 경우 2024년 12월 31일을 기점으로 고양특례시로 재이관하여 운영

### 3) 생산 농가 조직 현황

#### □ 한국화훼농협<sup>7)</sup>

- 농식품부가 승인·선정한 고양특례시 산지유통 조직으로, 전국 단위 품목 광역마케팅 조직
- 본점은 고양특례시로, 파주운정지점, 분당지점, 화성동탄지점, 지축역지점, 음성화훼유통센터, 산지유통센터, 고양시장미산지유통센터, 고양화훼유통센터 운영
- 추진 사업
  - 경매 사업: 우리나라 최초 난·관엽 경매 사업 실시
  - 플라워마트 사업: 일산 대화동에 위치한 화훼마트로, 매장운영, 온라인 꽃배달, 조정 관리, 화훼 판촉 진행
  - 상생마케팅 사업: 화훼 유통처 판로 개척, 화훼소비 활성화 사업, 소매유통 납품 추진
  - 산지유통 사업: 고품질 화훼 브랜드 상품 유통, 판매, 산지육성활성화 사업 등
  - 장미유통 사업: 공동선별, 공동출하, 수출, 계통출하
  - 수출 사업: 선인장·심비디움·호접란·장미·분화 수출

#### □ 농가

- 고양시 화훼연합회, 영농조합법인 선인장연구회, 고양시 장미연합회, 원당화훼단지 입주자회와 주교화훼단지 입주자회 구성
- 고양시화훼연합회는 고양국제꽃박람회 협조하는 농가 중 하나

표 3-2 | 생산 농가 조직 현황

| 구분             | 참고                         |
|----------------|----------------------------|
| 고양시화훼연합회       | 고양국제꽃박람회 협조                |
| 영농조합법인 선인장 연구회 |                            |
| 고양시 장미연합회      |                            |
| 원당화훼단지 입주자회    |                            |
| 주교화훼단지 입주자회    | 선인장연구회 소속, 한국화훼농협 원당농협 조합원 |

〈자료〉 이현정·조상미(2023). 고양시 화훼산업 진흥지역 육성계획(2024~2027). 재구성하여 작성.

7) 한국화훼농협 홈페이지. <https://kflower.nonghyup.com/user/indexMain.do?siteId=kflower>

### 3. 고양특례시 화훼 산업 관련 제도 및 정책 현황

#### 1) 고양특례시 화훼산업 관련 조례

□ 「고양시 화훼산업 육성 및 활성화 지원 조례」 (고양시조례 제2824호, 2024. 5. 17.)

○ 고양특례시 화훼산업의 육성과 지원을 통해 시민의 삶의 질 향상과 지역경제 발전 도모를 위해 조례안 발의

표 3-3 | 고양시 화훼산업 육성 및 활성화 지원 조례

| 구분  |             | 내용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 제1조 | 제1조(목적)     | 이 조례는 고양시 화훼산업의 육성과 지원에 필요한 사항을 규정하여 화훼산업의 발전과 성장을 도모하고 화훼문화를 진흥함으로써 시민의 삶의 질 향상과 지역경제 발전에 이바지함을 목적으로 한다.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 제2조 | 제2조(정의)     | 이 조례에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다.<br>1. “화훼(花卉)”란 「화훼산업 발전 및 화훼문화 진흥에 관한 법률」(이하 “법”이라 한다) 제2조제1호에 따른 식물을 말한다.<br>2. “화훼산업”이란 법 제2조제2호에 따른 산업을 말한다.<br>3. “지역화훼산업”이란 고양시 관할구역 안에서 이루어지는 화훼산업을 말한다.<br>4. “화훼문화”란 법 제2조제3호에 따라 화훼와 관련하여 변화·발전되어온 유형·무형의 생활양식을 말한다.<br>5. “신화환”이란 재사용하지 않은 생화만 사용한 화환을 말한다.                                                                                                              |
| 제3조 | 제3조(시장의 책무) | 고양시장(이하 “시장”이라 한다)은 지역화훼산업 발전 및 화훼문화의 진흥을 위하여 필요한 지원시책을 수립하고 시행해야 한다.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 제4조 | 제4조(사업지원)   | 시장은 지역화훼산업 육성 및 화훼문화의 진흥을 위하여 다음 각 호의 사업에 필요한 경비를 예산의 범위에서 지원할 수 있다.<br>1. 화훼 육종의 연구·개발 및 보급<br>2. 화훼의 생산 및 유통기반시설 조성 및 선진화<br>3. 화훼의 소비 촉진 및 유통 지원<br>4. 고양국제꽃박람회 및 지역 꽃축제 활성화 지원<br>5. 지역화훼산업 관련 수출 및 해외시장 진출 지원<br>6. 지역화훼산업 관련 교육훈련<br>7. 화훼문화의 진흥 및 생화·신화환 사용 활성화를 위한 사업<br>8. 그 밖에 화훼산업의 육성 및 화훼문화의 진흥을 위하여 필요한 사업                                                                                       |
| 제5조 | 제5조(소비촉진)   | ① 시장은 플라스틱 꽃 사용으로 인한 환경적 피해를 방지하고, 지역화훼산업 활성화 및 화훼 생활문화 조성을 위하여 공공기관 등에 고양시에서 생산한 생화·신화환을 사용하도록 홍보하고 우선구매를 요청할 수 있다.<br>② 시장은 고양국제꽃박람회 개최 시 해당 연도 박람회에 사용되는 화훼의 60퍼센트 이상을 고양시에서 생산한 화훼로 사용하도록 주최기관에 협조를 요청할 수 있다.<br>③ 시장은 지역의 민간사업 인·허가 시 조경공사에서 고양시에서 생산한 화훼상품 및 식재를 다음 각호의 사항에 대하여 구매하거나 사용하도록 권장할 수 있다.<br>1. 식재수량 중 교목은 10% 이상<br>2. 식재수량 중 관목은 20% 이상<br>3. 식재수량 중 초화류는 50% 이상<br>4. 식재수량 중 지피식물은 50% 이상 |

〈자료〉 고양시(2024). 고양시 화훼산업 육성 및 활성화 지원 조례.

## 2) 고양특례시 화훼산업 관련 지원제도

### □ 고양 화훼산업특구 지정

- 2006년 「지역특화발전특구에 대한 규제특례법」에 따라 중소기업청에 의해 지정
- 고양특례시와 한국화훼농협과 함께 덕양구 원당동과 주교동 내 개발제한구역 약 33만<sup>2</sup> 부지를 고양 화훼산업특구 지정
- 고양 화훼산업특구는 「출입국관리법」, 「도로교통법」, 「옥외광고물법」 등 일부 법령에 대해 제한적 규제특례가 적용되었으며, 이 외에는 인허가 간소화, 재정지원 등 특구제도에 따른 일반적 행정·재정 지원 병행

### □ 스마트원예단지 기반조성사업(2019년~2022년)

- 농림축산식품부 공모 사업 「스마트원예단지 기반조성사업」에 선정되어 국비 지원을 통해 스마트 화훼산업 기반 구축
- 노후화된 시설의 현대화 및 자동화 기반시설 구축·재정비 등 수행
  - 대형관정 및 소형관정 개발, 상수도 및 배수로 정비, 폐식물 처리시설 설치, 전시 시설 설치 등 진행

그림 3-5 | 주교 스마트원예단지 기반조성사업 계획도



〈자료〉 경기미디어신문(2020.11.16.). 고양시 스마트 원예단지 기반조성 사업 선정. [http://www.mediagg.net/bbs/board.php?bo\\_table=news&wr\\_id=48643](http://www.mediagg.net/bbs/board.php?bo_table=news&wr_id=48643)

## 4. 고양특례시 화훼산업 관련 행사 개최 현황

### □ 고양국제꽃박람회 개최

- 장소: 고양꽃전시관 ↔ 일산호수공원 전통정원
- 주최·주관: 고양특례시청, (재)고양국제박람회재단
- 주요내용
  - 국내·외 25개국 200개 기관·단체·협회·업체 참가 유치
  - (산업전시) 글로벌 화훼 산업 교류를 통한 성장하는 비즈니스 플랫폼 구축
  - (야외전시) 꽃·문화·예술이 공존하는 신개념 트렌드 라이프 정원 제시
- 개최 현황
  - 1997년 개최 이후에 3년 주기로 개최하였으며, 2012년부터 매년 개최 (2020, 2021년은 코로나 팬데믹으로 임시 중단)
  - 산업통상자원부 선정 국제인증 박람회 13년 연속 유지
  - 국제원예생산자협회 세계 유일 C&D 동시 승인 국제박람회 2년 연속 인증

표 3-4 | 고양국제꽃박람회 연도별 주요 성과 비교

| 과목                    | 2019       | 2020 <sup>2)</sup> | 2021 | 2022 <sup>3)</sup> | 2023      | 2024      | 2025      |
|-----------------------|------------|--------------------|------|--------------------|-----------|-----------|-----------|
| 방문객 수(명)              | 468,233    | -                  | -    | 350,000            | 530,039   | 687,899   | 327,463   |
| 참가업체 수                | 388        | -                  | -    | 108                | 100       | 256       | 200       |
| 해외 참가업체 수             | 92         | -                  | -    | 17                 | 24        | 31        | 30        |
| 참여국가 수                | 15         | -                  | -    | 12                 | 19        | 24        | 25        |
| 비즈니스 상담 건수            | 64         | -                  | -    | -                  | 154       | 200       | 70        |
| 비즈니스 계약 추진(예상)액(USD)  | 18,393,000 | -                  | -    | -                  | 4,637,824 | 2,306,980 | 2,000,000 |
| 생산 유발액(억 원)           | 839        | -                  | -    | 194                | 611       | 705       | 753       |
| 부가가치유발액(억 원)          | 409        | -                  | -    | 79                 | 260       | 298       | 313       |
| 관람객 만족도 <sup>1)</sup> | -          | -                  | -    | 3.61               | 3.80      | 4.26      | 4.23      |

주 1) 5점 만점 리커트 척도로 측정

주 2) 코로나19 확산에 따른 꽃박람회 미개최

주 3) 04월 22일 ~ 26일 동안 진행된 화훼산업대전(비즈니스 박람회로 축소)과 고양시민 힐링 정원(야외 정원 무료 개방) 관람객 산출

〈자료〉 고양국제꽃박람회(2019). 2019 고양국제꽃박람회 결과보고; 고양국제꽃박람회(2023). 2023 고양국제꽃박람회 결과 보고; 고양국제꽃박람회(2024). 2024 고양국제꽃박람회 결과 보고; 고양국제박람회재단(2025). 2025 고양국제꽃박람회 결과 보고; 고양국제박람회재단 홈페이지. 연혁. [https://www.gief.or.kr/main/?mc\\_code=101110](https://www.gief.or.kr/main/?mc_code=101110)

## □ 고양가을꽃축제 개최

○ 장소: 일산호수공원 및 고양꽃전시관 일원

○ 주요내용

- 국화, 코스모스 등 가을 화훼류 중심 전시
- 관내 화훼농가 참여형 정원 및 전시 연출
- 찾아가는 화훼 농가 직거래 플라워 팝업스토어를 운영하여 시민 접근성 확대를 통한 화훼 소비 촉진
- 시민 참여형 체험 프로그램 및 문화공연 병행 운영

○ 개최 현황

- 개최 주기: 2012년 최초 개최 후 매년 개최(2020, 2021년은 코로나 팬데믹으로 임시 중단)
- 농가 직거래를 통해 농가 화훼 소비 촉진 기여
- 스타필드, 화정역 광장 등 주요 상업 공간 민간 협력 기반의 팝업스토어까지 확대 진행

표 3-5 | 고양가을꽃축제 연도별 주요 성과 비교

| 과목  | 2019    | 2020 <sup>1)</sup> | 2021 | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    |
|-----|---------|--------------------|------|---------|---------|---------|---------|
| 관람객 | 120,780 | -                  | -    | 643,143 | 200,000 | 160,790 | 210,700 |

주 1) 코로나19 확산에 따른 미개최

〈자료〉 고양국제박람회재단 홈페이지. 개최현황. [https://www.gief.or.kr/main/?mc\\_code=171015](https://www.gief.or.kr/main/?mc_code=171015)

## 5. 고양특례시 화훼산업 관련 재배 및 경제 현황

### 1) 고양특례시 화훼 산업 현황

#### □ 고양특례시 화훼류 재배현황

○ 화훼류 재배 면적과 판매량이 지속적으로 감소하고 있는 추세

- 2020년 총 188.5ha 화훼류 재배면적이 2024년 174.2ha까지 감소
- 동시에 판매량도 35,884천 점에서 34,806천 점으로 감소

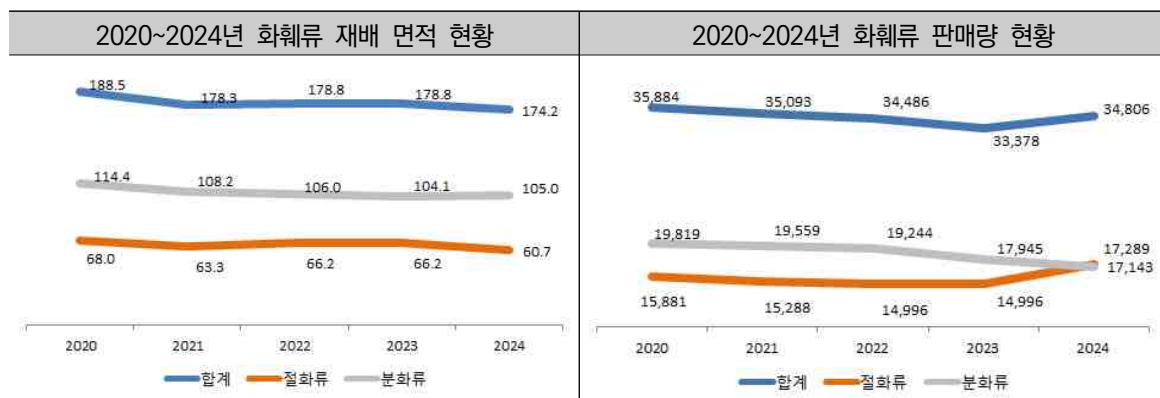
표 3-6 | 2020~2024년 화훼류 재배현황 (재배 면적, 판매량)

| 구분   | 구분                | 계      | 절화류    | 분화류 <sup>1)</sup> | 초화류 | 관상수류 | 화목류 |
|------|-------------------|--------|--------|-------------------|-----|------|-----|
| 2020 | 면적(ha)            | 188.5  | 68.0   | 114.4             | -   | 4.3  | 1.8 |
|      | 판매량 <sup>2)</sup> | 35,884 | 15,881 | 19,819            | -   | 106  | 78  |
| 2021 | 면적(ha)            | 178.3  | 63.3   | 108.2             | -   | 4.3  | 2.5 |
|      | 판매량               | 35,093 | 15,288 | 19,559            | -   | 106  | 140 |
| 2022 | 면적(ha)            | 178.8  | 66.2   | 106.0             | -   | 4.3  | 2.3 |
|      | 판매량               | 34,486 | 14,996 | 19,244            | -   | 106  | 140 |
| 2023 | 면적(ha)            | 178.8  | 66.2   | 104.1             | 2.0 | 4.3  | 2.3 |
|      | 판매량               | 33,378 | 14,996 | 17,945            | 191 | 106  | 140 |
| 2024 | 면적(ha)            | 174.2  | 60.7   | 105.0             | 1.9 | 4.3  | 2.3 |
|      | 판매량               | 34,806 | 17,289 | 17,143            | 191 | 43   | 140 |

주 1) 분화류는 2022년까지 난류·초화류를 포함하며, 2023년부터 초화류(화단용)가 별도 항목으로 분리

주 2) 판매량 단위는 절화류·분화류·초화류 천 분(盆), 관상수류·화목류 천 주(株)이며, 합계는 이를 단순 합산한 값  
 〈자료〉 고양특례시 농업정책과 화훼산업팀 제공; 고양특례시(2023). 화훼 재배현황. 국가통계포털(KOSIS).

그림 3-6 | 2020~2024년 화훼류 재배현황 (재배 면적, 판매량)



주 1) 판매량 단위는 절화류·분화류·초화류 천 분(盆), 관상수류·화목류 천 주(株)이며, 합계는 이를 단순 합산한 값  
 〈자료〉 고양특례시 농업정책과 화훼산업팀 제공; 고양특례시(2023). 화훼 재배현황. 국가통계포털(KOSIS).

- 화훼류 총 농가 수가 523호이며, 이 중 분화 재배 농가 수가 350호로 약 65% 이상 차지하는 구조
- 총 420억 원 규모의 판매가 이루어지는 가운데 분화와 절화 중심의 재배 및 수익 구조 형성
  - 분화 271억 원, 절화 129억 원으로 전체 판매액에서 약 95%의 높은 비율 차지

표 3-7 | 화훼류 재배현황 (2024년 기준)

| 구분   | 계      | 절화     | 분화     | 초화   | 화목   | 관상수  |
|------|--------|--------|--------|------|------|------|
| 농가 수 | 523호   | 145호   | 350호   | 6호   | 8호   | 14호  |
| 재배면적 | 174ha  | 61ha   | 105ha  | 2ha  | 2ha  | 4ha  |
| 판매금액 | 420억 원 | 129억 원 | 271억 원 | 4억 원 | 7억 원 | 9억 원 |

〈자료〉 고양특례시 농업정책과 화훼산업팀 제공.

#### □ 전국 대비 고양특례시 화훼 농가 및 재배면적 비교

- 전국 대비 고양특례시의 총 농가 수와 재배 면적은 낮은 수준, 장미(절화)와 선인장 비율은 높은 수준
  - 전국 대비 고양특례시의 전체 농가 수와 비율이 각각 7.33%, 4.1%로 10% 이하의 낮은 수준
  - 전국 대비 고양특례시의 장미 농가 수와 비율이 각각 23.3%, 21.5%로 전체 대비 높은 수준
  - 전국 대비 고양특례시의 선인장 농가 수와 비율이 각각 31.6%, 33.9%로 전체 대비 높은 수준

표 3-8 | 전국 대비 고양특례시 농가 수와 면적 현황 (2024년 기준)

| 구분     | 전국      |         | 경기도   |       | 고양특례시 |       | 전국대비 고양특례시 비율 |       |
|--------|---------|---------|-------|-------|-------|-------|---------------|-------|
|        | 농가 수(호) | 면적(ha)  | 농가 수  | 면적    | 농가 수  | 면적    | 농가 수          | 면적    |
| 계      | 7,134   | 4,213   | 2,147 | 826.8 | 523   | 174   | 7.33%         | 4.1%  |
| 장미(절화) | 459     | 226     | 212   | 97    | 107   | 48.6  | 23.3%         | 21.5% |
| 선인장    | 187     | 53.1    | 137   | 39.1  | 59    | 18    | 31.6%         | 33.9% |
| 기타     | 6,488   | 3,933.9 | 1,798 | 690.7 | 357   | 107.4 | 5.5%          | 2.7%  |

〈자료〉 고양특례시 농업정책과 화훼산업팀 제공.

#### □ 고양특례시 화훼류 수출현황

- 화훼류 총 수출량은 총 61톤으로 선인장 위주의 수출 구조 형성
  - 총 1,172천 불의 수출액, 61톤의 수출량으로 전국 대비 18.4% 차지
  - 선인장은 1,080.1천 불, 59.3톤 수출량으로 전국 대비 38.7%의 높은 비율 차지

표 3-9 | 화훼류 수출현황 (2024년 기준)

| 구분                 |     | 전국                 | 경기도               | 고양특례시             | 전국대비 고양특례시<br>비율 |
|--------------------|-----|--------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| 화훼<br>수출액<br>(수출량) | 계   | 6,363천 불(532.7톤)   | 1,835.7천 불(99.8톤) | 1,172천 불(61톤)     | 18.4%            |
|                    | 장미  | 515.8천 불(147톤)     | 10.8천 불(4.1톤)     | -                 | 0%               |
|                    | 선인장 | 2,792.3천 불(141.2톤) | 1,217.5천 불(63톤)   | 1,080.1천 불(59.3톤) | 38.7%            |
|                    | 기타  | 3,054.9천 불(244.5톤) | 607.4천 불(32.7톤)   | 91.9천 불(1.7톤)     | 3%               |

〈자료〉 고양특례시 농업정책과 화훼산업팀 제공.

## 2) 고양특례시 화훼 유통 및 판매 환경 현황

### □ 고양특례시 화훼 유통 환경 현황

#### ○ 화훼 유통 조직

- 고양특례시 산지 유통 및 통합 마케팅 조직: 한국화훼농협(농림부 승인·선정)
- 기초생산자 조직(산지유통 조직): 한국화훼농협의 기초생산자 조직은 공선출하회로서 고양시장미공선출하회, 선인장공선출하회, 한국화훼산지공선출하회 구성

표 3-10 | 고양특례시 산지유통조직의 기초생산자조직 현황

| 구분    | 산지유통조직명           |             | 기초생산자조직 |
|-------|-------------------|-------------|---------|
|       | 조직명               | 참여조직        | 출하유형    |
| 장미류   | 한국화훼농협(통합조직/품목광역) | 고양시장미공선출하회  | 공선출하회   |
| 접목선인장 | 한국화훼농협(통합조직/품목광역) | 선인장공선출하회    | 공선출하회   |
| 분화류   | 한국화훼농협(통합조직/품목광역) | 한국화훼산지공선출하회 | 공선출하회   |

〈자료〉 이현정·조상미(2023). 고양시 화훼산업 진흥지역 육성계획(2024~2027) 참고하여 재구성

#### ○ 화훼 유통 시설

- 고양화훼공판장, 고양화훼유통센터(산지유통시설), 공동선별장, 고양시장미산지유통센터, 수도권화훼종합유통센터 운영

#### ○ 화훼 판매 시설

- 케이플라워마켓 대화점, 케이플라워 온라인 운영을 통해 오프라인·온라인 상시 화훼 판매
- 고양국제꽃박람회와 같은 행사에서 일시적으로 화훼 판매

## 제2절 고양특례시 MICE 산업 현황

### 1. 고양특례시 MICE 관련 시설 현황

#### 1) 전문회의시설

##### □ 킨텍스(KINTEX)<sup>8)</sup>

##### ○ 기관 개요

- 킨텍스(KINTEX)는 경기도 고양특례시에 위치한 대한민국 최대 규모의 국제 전시컨벤션 센터로, 전시·회의·이벤트가 결합된 국가 대표 MICE 인프라
- 대한무역투자진흥공사(KOTRA), 경기도, 고양특례시가 공동 출자하여 설립된 기관으로, 국내 전시컨벤션 산업의 국제화를 목적으로 조성

##### ○ 설립 목적

- 대형 국제 전시 및 회의 유치로 통해 국내 산업 경쟁력 강화 및 전시컨벤션 산업의 글로벌화 추진
- 국가 및 지역 경제 활성화를 위한 MICE 산업 거점 기능

##### ○ 주요 기능 및 역할

- 대형 전시회 및 국제회의 개최 및 유치
- 산업별 전문 전시회 및 글로벌 이벤트 운영
- 기업 행사, 콘서트, 박람회 등 복합 이벤트 공간 제공
- 전시·회의·숙박·상업시설이 연계된 MICE 클러스터 중심 역할

##### ○ 시설 구성

표 3-11 | 킨텍스 시설 구성

| 구분     |    | 내용                                                                                                                                    |
|--------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 제1전시장  | 전시 | 1홀(10,611m <sup>2</sup> ), 2홀(10,733m <sup>2</sup> ), 3홀(10,773m <sup>2</sup> ), 4홀(10,773m <sup>2</sup> ), 5홀(10,773m <sup>2</sup> ) |
|        | 회의 | 그랜드볼룸, 이벤트홀, 중회의실, 분할회의실, 통합회의실, VIP실 (총 7,773m <sup>2</sup> )                                                                        |
| 제2전시장  | 전시 | 6홀(5,580m <sup>2</sup> ), 7홀(11,290m <sup>2</sup> ), 8홀(11,290m <sup>2</sup> ), 9홀(13,238m <sup>2</sup> ), 10홀(13,072m <sup>2</sup> ) |
|        | 회의 | 이벤트홀, 대회의실, 통합회의실, 중회의실, 분할회의실 (총 5,510m <sup>2</sup> )                                                                               |
| 옥외 전시장 |    | 2,849m <sup>2</sup>                                                                                                                   |
| 기타시설   |    | 오피스 타워, VIP 대기실, 주최자 사무실                                                                                                              |
| 주차장    |    | 전용주차장 4,200대, 임시주차장 4,000대 수용 (지상/지하)                                                                                                 |

〈자료〉 김용덕 외(2025). 고양특례시 MICE 산업 거점 지원시설 활성화 기초연구. 고양연구원.

8) 킨텍스 홈페이지. <https://www.kintex.com/web/ko/html/company/about.do>

○ 연혁 및 확장 계획

- 2005년 제1전시장이 개장, 2011년 제2전시장 개장, 2028년 제3전시장 완공 예정
  - 2028년 제3전시장 완공시 총 17만 8천㎡의 전시면적을 확보하여 세계 25위권 규모의 전시장으로 도약할 예정

○ 주요 MICE 행사 개최 및 운영 실적

- 서울모빌리티쇼, 한국산업대전, 서울국제식품산업대전 등 국내 대표 산업 전시 개최
- Rotary International, Gastech 등 국제 대형 전시 및 회의 유치
- KBS 가요대축제, 대형 콘서트 등 문화 이벤트 개최
- 연간 약 200건 전시, 700건 회의 개최 및 약 600만 명 방문

그림 3-7 | 킨텍스 제3전시장 완공 후 조감도



〈자료〉 해안건축 홈페이지. <https://m.haeahn.com/ko/project/detail.do?prjctSeq=2776>

## 2) 준회의시설

### □ 고양꽃전시관<sup>9)</sup>

#### ○ 기관 개요

- 고양국제꽃박람회를 비롯한 각종 전시회 및 문화행사가 연중 개최되는 복합 전시공간으로, 화훼산업과 관광·문화 기능이 결합된 시설로 고양특례시가 약 98억 원을 투입하여 건립한 공공 전시시설

#### ○ 설립 목적

- 정기적인 꽃박람회 및 화훼 관련 전시회 개최를 통해 국내 화훼산업 발전 도모
- ‘꽃의 도시 고양’이라는 도시 브랜드 구축 및 대외 위상 제고

#### ○ 주요 기능 및 역할

- 고양국제꽃박람회 개최 및 운영
- 화훼·산업·생활문화 관련 전시회 및 박람회 유치
- 시민 참여형 문화행사 및 지역 축제 운영
- 전시·박람회 중심의 준회의시설 기능

#### ○ 시설 구성

- 실내·외 전시공간을 기반으로 한 확장형 전시시설로 구성

표 3-12 | 고양꽃전시관 층별 구성

| 위치 | 시설            | 규모 (㎡) | 기능             |
|----|---------------|--------|----------------|
| 1층 | 전시관(1, 2관)    | 2,613  | 전시 및 행사 임대 시설  |
|    | 고양평화통일교육전시관   | 396    | 평화통일 체험·학습 전시관 |
| 2층 | 사무실, 컨퍼런스룸    | 447    |                |
| 지하 | 기계실, 공조실, 전기실 | 845    | 전시관 설비 운영      |

〈자료〉 고양국제박람회재단(2026), 기본 기관 개요(신임 대표이사 취임에 따른 재단 설명자료).

#### ○ 주요 MICE 행사 개최

- 고양국제꽃박람회
- 고양 베이비키즈페어, 겨울맞이 우수중소기업 및 농특산품 선물 박람회
- 2025 콘텐츠유니버스 코리아, 제30회 고양꿈돌이 한마당

9) 고양국제박람회재단 홈페이지. 전시관 개요. [https://gief.or.kr/main/?mc\\_code=1810](https://gief.or.kr/main/?mc_code=1810)

### 3) 유니크베뉴<sup>10)</sup>

#### (1) KOREA 유니크베뉴(한국관광공사 선정)

##### □ 중남미문화원<sup>11)</sup>

###### ○ 기관 개요

- 중남미 지역에서 30여 년 간 외교관으로 활동한 이복형 전(前) 대사 부부가 설립한 복합 문화시설로, 박물관·미술관·종교전시관·조각공원 등으로 구성되어 있으며 중남미 문화와 예술을 국내에 소개하는 문화교류 공간으로 운영

###### ○ 설립 목적

- 중남미 지역의 역사·문화·예술에 대한 국민의 이해를 증진하고 한국과 중남미 국가 간 문화교류 활성화 기여

###### ○ 주요 기능 및 역할

- 중남미 유물 및 예술작품 전시 운영
- 외교단·학회·교육기관 대상 문화교류 및 행사 운영
- 세미나·전시·오찬 등 복합 MICE 성격의 행사 공간 제공
- 중남미 음식 체험 등 문화 체험 프로그램 운영

###### ○ 시설 구성

- 전시시설: 박물관, 미술관, 종교전시관, 조각공원
- 부대시설: 레스토랑, 카페
- 행사시설: 세미나실(지하1층, 약 105㎡, 수용인원 약 50명)

###### ○ 유니크베뉴 지정 현황

- 한국관광공사 코리아 유니크베뉴 선정(2018)

###### ○ 주요 MICE 행사 개최

- 2026 라틴포럼 개최
- 2025년 특별기획전 「경계를 넘어선 색채: 카를로스 크루즈 디에즈에게 바치는 헌정」
- 문화체험 프로그램 및 음악콘서트 등 다양한 문화행사 운영

---

10) 유니크베뉴(Unique Venue)는 컨벤션센터, 호텔 등의 전통적인 마이스 시설이 아니면서, 해당 지역만의 독특한 매력을 느낄 수 있는 회의 및 행사 공간을 지칭

11) 한국관광공사(2018). KOREA UNIQUE VENUE.

## □ 현대모터스튜디오 고양<sup>12)</sup>

### ○ 기관 개요

- 2017년 개관한 국내 최대 규모의 체험형 자동차 테마파크로, 누적 방문객 100만 명 이상이 방문한 대표적 체험형 문화공간
- 자동차를 의미하는 'Motor'와 문화 창조 공간인 'Studio'를 결합한 브랜드 공간으로, 자동차를 단순한 이동수단이 아닌 삶의 경험 요소로 인식하여 배치한 전시 및 체험 시설

### ○ 설립 목적

- 자동차 산업과 브랜드 가치를 기반으로 한 체험형 콘텐츠를 통해 대중과의 접점 확대, 문화·전시·MICE 기능이 결합된 복합 공간 운영

### ○ 주요 기능 및 역할

- 자동차 제작 과정 및 기술을 체험형 전시 콘텐츠 제공
- 전문가 가이드 투어를 통한 교육 및 체험 프로그램 운영
- 최신 차량 시승 프로그램 및 브랜드 체험 제공
- 신차 발표회, 기업행사, 공연 등 대형 MICE 행사 유치 및 운영

### ○ 시설 구성

- 다목적홀: 기업행사, 세미나, 포럼 및 각종 이벤트 개최가 가능한 실내 행사 공간
- 쇼케이스: 초대형 LED 영상을 기반으로 자동차 전시 및 브랜드 체험 프로그램 운영이 가능한 전시 공간
- 루프테라스: 네트워킹 행사, 리셉션 및 야외 이벤트 개최가 가능한 공간

표 3-13 | 현대모터스튜디오 고양 주요 회의·행사 공간 현황

| 구분    | 최대 수용인원 | 면적   | 비고                           |
|-------|---------|------|------------------------------|
| 다목적홀  | 450명    | 422㎡ | A홀, B홀, 로비로 구성               |
| 쇼케이스  | 1,000명  | 800㎡ | 초대형 LED 영상 사용 가능             |
| 루프테라스 | 450명    | 250㎡ | 야외로 평상시 레스토랑 이용객 전용 공간으로 이용됨 |

〈자료〉 한국관광공사 K-MICE 홈페이지. 코리아 유니크 메뉴: 현대모터스튜디오 고양. <https://k-mice.visitkorea.or.kr/uniquevenue/main/sub.kto?wid=21&lang=ko>

12) 한국관광공사 K-MICE 홈페이지. 코리아 유니크 메뉴: 현대모터스튜디오 고양. <https://k-mice.visitkorea.or.kr/uniquevenue/main/sub.kto?wid=21&lang=ko>

○ 유니크베뉴 지정 현황

- 한국관광공사 코리아 유니크베뉴 선정(2025)
- 경기관광공사 유니크베뉴 선정(2025)

○ 주요 MICE 행사 개최

- 2019 고양 데스티네이션 위크 갈라디너 개최(고양컨벤션뷰로 주관)
- 기업행사, 브랜드 론칭 행사, 간담회, 콘서트 등 다양한 형태의 행사 개최
- 현대자동차 글로벌 딜러대회, 글로벌 CX 챔피언십 등 국제 규모 기업행사 개최 경험 보유

그림 3-8 | 현대모터스튜디오 고양



〈자료〉 고양시관광협의회 홈페이지. 현대모터스튜디오 고양. [https://goyangtca.or.kr/contents/sub/?s\\_mn=132](https://goyangtca.or.kr/contents/sub/?s_mn=132)

## (2) 경기 유니크베뉴 (경기관광공사 선정)

### □ 원마운트<sup>13)</sup>

#### ○ 기관 개요

- (주)원마운트가 운영하는 복합 레저·쇼핑몰 시설로, 쇼핑몰·테마파크·스포츠클럽으로 이루어져 있는 복합문화공간

#### ○ 주요 기능 및 역할

- 실내외 워터파크와 실내 스노우파크 운영을 통한 다양한 레저 체험 제공
- 스포츠클럽 운영을 통한 생활체육 기반 시설 제공
- 가족·단체 방문객 대상 복합 레저·체류형 공간 제공
- 킥텍스 연계 지원시설로서 컨벤션 방문객 대상 문화·레저 기능 수행

#### ○ 주요 공간

- 스노우파크: 실내 설원 테마로 조성된 공간으로 최대 1,000명 규모의 행사 수용이 가능하며, 기업행사, 리셉션, 네트워킹 행사, 문화행사 등 이색적인 MICE 프로그램 운영 가능
- 회의실: 약 30명 규모의 소규모 회의 공간으로 세미나, 워크숍, 비즈니스 미팅 등 운영 가능
- 워터파크: 실내·외 워터파크 시설을 활용한 단체 레크리에이션, 팀빌딩 프로그램 및 참가자 체험형 부대행사 운영 가능
- 쇼핑 및 음식점: 쇼핑몰과 음식점을 기반으로 행사 참가자의 체류 및 소비 활동 지원 가능
- 이벤트 광장: 원마운트 내 이벤트 광장으로, 겨울에는 아이스링크, 봄여름가을에는 축제와 이벤트 운영 가능하며 비가림막이 존재해 우천 시에도 운영 가능

표 3-14 | 원마운트 주요 회의·행사 공간 현황

| 공간명    | 수용인원   | 비고 |
|--------|--------|----|
| 스노우파크  | 1,000명 | 실내 |
| 회의실    | 30명    | 실내 |
| 이벤트 광장 | -      | 실외 |

〈자료〉 경기 마이스 홈페이지. 유니크베뉴. <https://www.ggtour.or.kr/gmice/?p=21&viewMode=view&rldx=202311151550287760>

#### ○ 유니크베뉴 지정 현황

- 경기관광공사 유니크베뉴 선정(2025)

13) 경기 마이스 홈페이지. 유니크베뉴. <https://www.ggtour.or.kr/gmice/?p=21&viewMode=view&rldx=202311151550287760>; 김용덕 외(2025). 고양특례시 MICE 산업 거점 지원시설 활성화 기초연구. 고양연구원.

### (3) 고양 유니크베뉴 (고양컨벤션뷰로 선정)

#### □ 한화 아쿠아플라넷 일산<sup>14)</sup>

##### ○ 기관 개요

- 연면적 14,660㎡, 수조량 4,300톤 규모를 갖춘 도심형 체험형 복합관람시설로, 수조 44개, 동물사 9개, 조류 방사장 등 다양한 전시·체험 공간을 보유한 수도권 내 두 번째의 대형 수족관 시설
- 관람과 체험, 교육 기능이 결합된 복합 문화공간으로, 가족 단위 방문객뿐 아니라 단체 행사 및 교육 프로그램 운영 가능한 시설

##### ○ 설립 목적

- 해양생태 및 동물에 대한 교육·체험 콘텐츠 제공을 통해 대중의 생태 이해 증진과 여가·문화 활동 활성화 기여

##### ○ 주요 기능 및 역할

- 해양 및 육상 생물 전시 및 체험 프로그램 운영
- 공연형 콘텐츠(아쿠아뮤지컬 등)를 통한 관람 경험 제공
- 생태설명회 및 교육 프로그램 운영
- 가족·단체 방문객 대상 복합 체험형 공간 제공
- 대형 수조 중심의 복합 문화 공간으로 구성

##### ○ 주요 공간

- 더 아쿠아: 딥 블루 오션(대형 수조)와 오션 아레나 공간을 중심으로 구성된 해양 생물 전시공간으로, 공연·체험·생태교육 운영
- 딥 블루 오션의 경우 조명과 음향 등 공연장과 유사한 시설을 갖추고 있어 다양한 공연, 행사, 만찬 진행 가능
- 더 정글: 열대우림 테마로 조성된 공간으로, 파충류, 소형 동물 등을 관람·체험·생태교육 운영
- 더 스카이팜: 야외 농장 테마로 조성된 공간으로 당나귀, 양 등 농장 동물을 중심으로 한 관람·체험·생태교육 운영

##### ○ 유니크베뉴 지정 현황

- 고양컨벤션뷰로 유니크베뉴 선정(2023)

---

14) 한화 아쿠아플라넷 일산 홈페이지. <https://m.aquaplanet.co.kr/ilsan/index.do>; 고양컨벤션뷰로(2023). Leap into GCC GOYANG.

## □ YMCA 고양국제청소년문화센터<sup>15)</sup>

### ○ 기관 개요

- 고양YMCA가 운영하는 청소년·국제교류 복합시설로, 숙박·교육·문화·체육 기능을 갖춘 청소년 활동 및 국제교류 거점시설

### ○ 설립 목적

- 청소년의 건전한 성장과 국제교류 활성화를 지원하고 교육·문화·체육 프로그램 운영을 통한 지역사회 발전에 기여

### ○ 주요 기능 및 역할

- 청소년 수련 및 교육 프로그램 운영과 국내외 청소년 교류 및 국제행사 지원
- 숙박시설 및 연수시설 운영
- 세미나, 워크숍, 교육행사 등 단체 프로그램 운영

### ○ 주요 시설 현황

- 종석홀·한마음홀·아라홀: 세미나, 교육, 워크숍, 교류행사 운영 가능
- 숙박시설: 96개의 객실과 4개의 빌리지 객실로 구성되어 있으며 청소년 수련활동, 국제 교류 행사 및 단체 방문객 수용 가능
- 체육시설: 탁구장, 축구장 등 체육시설을 활용한 체험활동 및 단체 프로그램 운영 가능
- 식음시설: 연수 및 행사 참가자 대상 식음 서비스 제공

표 3-15 | YMCA 유스센터 주요 회의·행사 공간 현황

| 강당        | 최대 수용인원 | 규격                |
|-----------|---------|-------------------|
| 종석홀(대강당)  | 250명 이내 | 703m <sup>2</sup> |
| 한마음홀(중강당) | 100명 이내 | 208m <sup>2</sup> |
| 아라홀(소강당)  | 40명 이내  | 118m <sup>2</sup> |

〈자료〉 YMCA 유스센터 홈페이지. [https://www.ymcayouth.or.kr/kor/kor\\_fac01\\_02.do](https://www.ymcayouth.or.kr/kor/kor_fac01_02.do)

### ○ 유니크베뉴 지정 현황

- 고양컨벤션뷰로 유니크베뉴 선정(2023)

15) YMCA 유스센터 홈페이지. <https://www.ymcayouth.or.kr/kor/index.do>

## □ 고양아람누리<sup>16)</sup>

### ○ 기관 개요

- 2007년에 개관한 고양문화재단이 운영하는 복합문화예술시설로 공연장, 전시관, 문화 교육시설 등을 갖춘 경기북부 대표 문화예술 거점

### ○ 설립 목적

- 시민의 문화향유 기회 확대와 지역 문화예술 발전을 지원하고 문화도시 조성에 기여

### ○ 주요 기능 및 역할

- 공연·전시·문화예술 프로그램 운영
- 국제공연 및 문화행사 개최
- 지역 문화예술 네트워크 구축

### ○ 주요 공간

- 아람극장·아람음악당·새라새극장: 대형 공연, 연극, 패션쇼 등과 같은 문화공연 운영
- 노루목야외극장: 자연, 관객, 무대가 어우러지는 야외공연장
- 아람미술관·갤러리누리: 국제전 및 국내 전시와 더불어 시민이 쉽게 접근할 수 있는 전시장

표 3-16 | 고양아람누리 주요 회의·행사 공간 현황

| 구분           | 최대 수용인원  | 규모                                                     | 비고     |
|--------------|----------|--------------------------------------------------------|--------|
| 아람극장(오페라 극장) | 1,887석   | 4층                                                     | -      |
| 아람음악당(콘서트홀)  | 1,449석   | 2층(합창석)                                                | -      |
| 새라새극장        | 304석     | 2층                                                     | 가변형 극장 |
| 노루목야외극장      | 약 1,000석 | -                                                      | 야외     |
| 아람미술관        | -        | 1,300m <sup>2</sup> 규모                                 |        |
| 갤러리누리        | -        | 제 1전시장: 270m <sup>2</sup><br>제 2전시장: 198m <sup>2</sup> |        |

〈자료〉 고양문화재단 홈페이지. 고양아람누리. <https://www.artgy.or.kr/MA/MA0001V.aspx>

### ○ 유니크베뉴 지정 현황

- 고양컨벤션뷰로 유니크베뉴 선정(2023)

16) 고양문화재단 홈페이지. 고양아람누리. <https://www.artgy.or.kr/MA/MA0001V.aspx>

## □ 고양어울림누리<sup>17)</sup>

### ○ 기관 개요

- 고양문화재단이 운영하는 복합문화체육시설로 공연장, 체육시설, 문화교육시설을 갖춘 지역 문화·체육 거점시설

### ○ 설립 목적

- 시민의 문화·체육 활동 증진과 지역문화 발전 및 생활체육 활성화에 기여

### ○ 주요 기능 및 역할

- 공연·전시·문화행사 운영
- 체육대회 및 스포츠 행사 개최
- 지역축제 및 시민참여 프로그램 운영
- 회의 및 교육 프로그램 지원

### ○ 주요 공간

- 어울림극장·별모래극장: 공연, 콘서트, 기념행사등 문화행사 운영
- 꽃메야외극장: 소규모 야외공연장으로 다양한 장르의 공연 진행
- 어울림미술관: 사진, 어린이 체험전시 등 기획전시와 대관전시 운영
- 별따기배움터: 문화예술교육강좌 및 각종 취미 강좌와 세미나 진행
- 체육관: 스포츠 경기 및 대규모 행사 개최(고양도시관리공사 운영)

표 3-17 | 고양어울림누리 주요 회의·행사 공간 현황

| 구분     | 최대 수용인원 | 규모                                                     | 비고                                        |
|--------|---------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 어울림극장  | 1,290석  | 2층                                                     |                                           |
| 별모래극장  | 366석    | 1층                                                     |                                           |
| 꽃메야외극장 | 약 500석  | -                                                      | 야외                                        |
| 어울림미술관 |         | 제 1전시장: 297m <sup>2</sup><br>제 2전시장: 236m <sup>2</sup> |                                           |
| 별따기배움터 | -       | 4층                                                     | 구내식당, 강의실, 고양영상미디어센터, 성사청소년문화의집, 사무실 등 위치 |

〈자료〉 고양문화재단 홈페이지. 고양어울림누리. <https://www.artgy.or.kr/oulim/theater.aspx>

### ○ 유니크베뉴 지정 현황

- 고양컨벤션뷰로 유니크베뉴 선정(2023)

17) 고양문화재단 홈페이지. 고양어울림누리. <https://www.artgy.or.kr/oulim/theater.aspx>

## □ 고양종합운동장<sup>18)</sup>

### ○ 기관 개요

- 국제 스포츠대회, 콘서트 및 대규모 이벤트 개최가 가능한 고양시 대표 다목적 경기장으로, 전통적 조형미와 첨단 구조기술을 접목한 상징적 시설
- 대규모 관람객 수용이 가능한 경기시설과 효율적인 동선체계를 갖추고 있어 스포츠·문화·MICE 행사 운영이 가능한 복합 이벤트 공간

### ○ 설립 목적

- 시민 체육활동 지원 및 국제·전국 규모 스포츠 행사 유치를 통한 도시 경쟁력 강화

### ○ 주요 기능 및 역할

- 국제 및 전국 단위 체육대회 개최
- 콘서트 및 대형 이벤트 운영
- 시민 체육활동 지원
- 스포츠 관광 및 지역경제 활성화 기여

### ○ 주요 공간

- 주경기장: 스포츠 경기, 콘서트, 대형 행사 개최 가능
- 보조경기장: 생활체육활성화를 위한 일반인 여가활용 공간 및 주경기장 보조 역할
- VIP실 및 미디어실: VIP 초청 행사, 언론 취재 및 대회 운영 지원 기능 수행

표 3-18 | 고양종합경기장 주요 회의·행사 공간 현황

| 구분    |         | 최대 수용인원 | 비고                 |
|-------|---------|---------|--------------------|
| 주경기장  | 육상장(트랙) | 41,311  |                    |
|       | 축구잔디구장  |         |                    |
| 보조경기장 |         | 992     | 탈의실, 화장실, 방송실      |
| 연회장   |         | 100     | 무대와 음향 시설          |
| 인터뷰실  |         | 40      | 노트북을 이용한 프레젠테이션 가능 |

〈자료〉 고양컨벤션뷰로(2023). Leap into GCC Goyang.

### ○ 유니크베뉴 지정 현황

- 고양컨벤션뷰로 유니크베뉴 선정(2023)

18) 고양컨벤션뷰로(2023). Leap into GCC Goyang.

## □ 고양체육관<sup>19)</sup>

### ○ 기관 개요

- 실내 스포츠 경기와 대규모 행사가 가능한 다목적 체육시설로 국내외 스포츠 행사 개최 기능 수행

### ○ 설립 목적

- 생활체육 활성화와 스포츠 문화 확산 및 대규모 체육행사 유치 지원

### ○ 주요 기능 및 역할

- 프로스포츠 및 생활체육 경기 운영
- 국내외 스포츠 행사 개최
- 문화행사 및 시민참여 행사 운영
- 스포츠 관광 활성화 지원

### ○ 주요 공간

- 주경기장: 농구, 배구 등 실내 스포츠 경기 개최 가능
- 관람석: 대규모 관람객 수용 가능
- 다목적 공간: 행사 및 부대 프로그램 운영 가능

표 3-19 | 고양체육관 주요 회의·행사 공간 현황

| 구분    | 최대 수용인원 |
|-------|---------|
| 수영장   | 1,554석  |
| 주경기장  | 6,946석  |
| 보조경기장 | 502석    |
| 스쿼시   | 555석    |

〈자료〉 고양도시관리공사 홈페이지, 고양체육관. <https://www.gys.or.kr/subpage/index/9#>

### ○ 유니크베뉴 지정 현황

- 고양컨벤션뷰로 유니크베뉴 선정(2023)

19) 고양도시관리공사 홈페이지, 고양체육관. <https://www.gys.or.kr/subpage/index/9#>

## 4) 숙박시설

### (1) 소노캄 고양

#### □ 기관 개요

- 대한민국 최대 규모 전시컨벤션센터인 킨텍스 인근에 위치한 경기북부 유일의 5성급 호텔로, 비즈니스와 MICE 수요에 최적화된 숙박·컨벤션 복합시설

#### □ 주요 기능 및 역할

- 국제회의 및 전시 참가자를 위한 숙박 및 컨벤션 서비스 제공
- 기업행사, 세미나, 연회 및 웨딩 등 다양한 행사 운영
- 레스토랑 및 라운지 등 식음 서비스 제공을 통한 복합 커뮤니티 공간 기능
- 반려동물 동반 고객을 위한 특화 서비스 제공

#### □ 시설 구성

- 객실: 총 826개 객실(스위트룸 64실 포함)
- 그랜드볼룸 및 연회장: 국제회의, 기업행사, 세미나, 만찬 등 중·대규모 행사 개최 가능
- 회의실: 비즈니스 미팅, 워크숍 및 소규모 회의 운영 가능
- 식음시설: 라운지 레스토랑, 중식당, 뷔페 레스토랑 등
- 부대시설: 피트니스 클럽, 야외수영장, 반려동물 복합문화공간(소노펫클럽) 등

표 3-20 | 비즈니스 회의공간 구성

| 위치    | 규모                | 수용인원(명) |     |      |     | 특징                      |
|-------|-------------------|---------|-----|------|-----|-------------------------|
|       |                   | 강의식     | 극장식 | 리셉션식 | 연회식 |                         |
| 그랜드볼룸 | 721m <sup>2</sup> | 450     | 680 | 500  | 540 | 2분할 가능                  |
| IRIS  | 378m <sup>2</sup> | 220     | 330 | 200  | 260 | 2분할 가능                  |
| LILY  | 58m <sup>2</sup>  | 20      | 30  | -    | 25  | 대형행사 사무국 또는 VIP실로 활용 가능 |
| CALLA |                   |         |     |      |     |                         |
| DAISY |                   |         |     |      |     |                         |

〈자료〉 고양컨벤션뷰로(2023). Leap into GCC Goyang.

## (2) 글로스터호텔 킨텍스<sup>20)</sup>

### □ 기관 개요

- 킨텍스 인근에 위치한 레지던스형 호텔로, 총 422실 규모의 객실을 보유한 숙박·비즈니스 복합시설로 전시·컨벤션 참가자 및 비즈니스 방문객의 체류 편의성 제고

### □ 주요 기능 및 역할

- 전시·컨벤션 참가자를 위한 장·단기 숙박 서비스 제공
- 비즈니스 고객을 위한 업무형 객실 및 체류형 서비스 제공
- 킨텍스 연계 MICE 행사 참가자 수요 흡수
- 주변 상업·문화시설과 연계된 생활형 숙박 기능

### □ 시설 구성

- 객실: 총 422실 규모의 다양한 객실 타입으로 구성
- 업무공간: 2개의 미팅룸을 통해 비즈니스 환경 제공
- 부대시설: 테라스, 공용시설 등 체류 편의시설

그림 3-9 | 고양 숙박 시설 전경



〈자료〉 소노캄 고양 홈페이지. 호텔 소개. [https://www.sonohotelsresorts.com/calm\\_gy/aboutus](https://www.sonohotelsresorts.com/calm_gy/aboutus); 글로스터호텔 킨텍스 홈페이지. <http://ilsan-gloucester.co.kr/doc/about.php>

20) 글로스터 호텔 킨텍스는 기존 운영되었던 킨텍스 바이 케이트리가 2025년 11월 영업 종료된 이후 해당 호텔 및 부지를 글로스터킨텍스가 매입하여 운영 중이며 글로스터 호텔 킨텍스 홈페이지(<http://ilsan-gloucester.co.kr/doc/about.php>)를 참고하여 작성

## 2. 고양특례시 MICE 산업 관련 조직 및 사업체 현황

### 1) 고양컨벤션뷰로<sup>21)</sup>

#### □ 기관 개요

- 고양특례시 MICE 산업 활성화를 위해 설립된 도시 마케팅 전담기구로, 행사 유치 및 개최 지원과 MICE 홍보 기능 수행
- 2014년 문화체육관광부로부터 ‘국제회의도시’로 지정된 고양특례시의 MICE 정보 제공, 국내외 회의·행사 주최자를 대상으로 종합 지원 서비스 제공

#### □ 설립 목적

- MICE 행사 유치 및 개최 지원을 통해 고양특례시를 글로벌 MICE 중심도시로 육성
- 도시 브랜드 제고 및 지역경제 활성화를 위한 MICE 산업 기반 구축

#### □ 주요 기능 및 역할

- 국제회의, 전시회, 기업행사 등 MICE 행사 유치 및 개최 지원
- 행사 주최자 대상 원스톱 지원 서비스 제공(유치, 답사, 운영 등)
- 고양특례시 MICE 인프라 및 관광 자원 홍보
- 국내외 MICE 네트워크 구축 및 협력 사업 추진

#### □ 주요 사업

- MICE 기반 조성: 중장년 MICE 전문인력 양성, MICE 육성센터 운영, MICE 안내데스크 운영
- 유치·개최 지원: 국내외 MICE 유치, MICE 지원금 제도 운영, 지역특화 MICE 개발·육성, 온·오프라인 마케팅
- 역량 강화: 고양데스티네이션워크(GDW), 지속가능성 향상, MICE 얼라이언스 운영
- 홍보 마케팅: 국내외 MICE 기구 가입 및 활동, 국내외 MICE 행사 참가, 온·오프라인 마케팅

#### □ 주요 성과

- ‘글로벌 도시 지속가능성 평가’ 세계 15위 달성도시(마케팅 전담조직 분야에서는 세계 4위)
- 아시아태평양 지역 최초 데스티네이션 마케팅을 주제로 한 국제회의 ‘고양 데스티네이션 워크’ 개최
- AI와 콘텐츠 산업을 결합한 융복합 국제회의의 ‘콘텐츠 유니버스 코리아’ 개최
- 고양 MICE 육성센터 입주기업 총 매출 60억 달성

21) 2025년 10월 (재)고양국제박람회재단으로 조직이 통합되었으며, 고양컨벤션뷰로 홈페이지 참고하여 작성

## 2) 고양시 MICE 육성센터<sup>22)</sup>

### □ 기관 개요

- 고양국제회의복합지구(GCC GOYANG) 내에 조성된 MICE 산업 지원 거점시설로, MICE 관련 기업의 성장 지원과 산업 생태계 조성 목적으로 국내 최초로 설립 및 운영
- 킨텍스 제2전시장 오피스동에 위치하며, 입주기업을 대상으로 사무공간 제공과 함께 교육·컨설팅·홍보마케팅·네트워킹 등 종합 지원 프로그램 제공
- 단순 사무공간 제공을 넘어 MICE 관련 기업의 역량 강화, 기업 간 협력, 주최자와의 비즈니스 연결을 지원하는 기업 육성 플랫폼으로 기능

### □ 설립 목적

- MICE 산업을 전략산업으로 육성하기 위한 기업 지원 기반 구축
- MICE 관련 기업의 성장 촉진 및 산업 생태계 활성화
- 고양특례시 내 MICE 기업 기반 확대 및 선순환적 산업 생태계 조성

### □ 주요 기능 및 역할

- 기업 육성: MICE 관련 기업 발굴 및 성장 지원
- 공간 지원: 독립실, 공유실, 회의실 등 입주기업 대상 사무공간 제공
- 교육 및 컨설팅: 정례교육, 직무교육, 경영·세무·법무 등 1:1 전문 컨설팅 제공
- 네트워킹: 입주기업 간 교류, 워크숍, 주최자 초청 설명회 등을 통한 비즈니스 기회 창출
- 홍보마케팅: 입주기업 홍보자료 제작, 홈페이지 게재, 국내외 마케팅 지원
- 창업 지원: 예비창업자 대상 창업교육 및 창업리그 운영을 통한 신규기업 발굴

그림 3-10 | 고양시 MICE 육성센터의 운영체계



〈자료〉 고양컨벤션뷰로(2023). 고양시 MICE 육성센터 운영보고서.

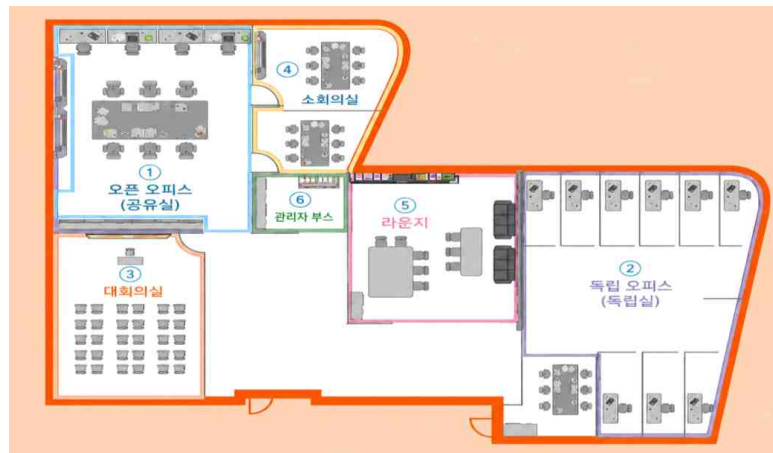
22) 고양컨벤션뷰로(2023). 고양시 MICE 육성센터 운영보고서.

## □ 지원 환경 및 특징

- 임대료 무료 및 저렴한 관리비로 기업 초기 비용 부담 완화
- 와이파이, 회의장비, OA기기 등 업무 인프라 제공
- 교육-컨설팅-네트워킹이 결합된 실무형 지원 체계 구축
- 주최자 초청 설명회 및 1:1 미팅을 통해 입주기업의 판로 개척과 비즈니스 연결 지원
- 정례교육, 창업교육, 홍보마케팅 지원 등을 통해 입주기업의 안정적 사업 운영 및 성장 지원

그림 3-11 | 고양시 MICE 육성센터 입주기업 공간 구성

고양시 MICE 육성센터 공간 구상도



고양MICE육성센터 공간별 기능

|                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>오픈 오피스 (공유실)</b><br/>Shared Office</p> <p>공유실 입주기업이 저렴한 공간임의 자유롭게 책상배치에 사용하는 업무 공간</p> <p>· 수면면적 200㎡<br/>· 책상/의자 1인용 100개, 1인용 책상/의자 6개, 공용대리인 및 의자 12개</p>             | <p><b>소회의실 1</b><br/>Meeting Room</p> <p>소형 비즈니스 회의 및 화상회의가 가능한 미팅룸</p> <p>· 수면면적 10-15㎡<br/>· 책상/의자 4인용, LED TV(55인치) 1대, 무선 프린터, 노트북 충전대 등</p>         |
| <p><b>독립 오피스 (독립실)</b><br/>Private Office</p> <p>독립실 입주기업이 사무 근무를 목적으로 사용하는 전용 업무 공간</p> <p>· 수면면적 10-15㎡ 3인 이상 가능<br/>· 책상/의자 1인용 100개, 1인용 책상/의자/의자/의자 2개</p>                | <p><b>소회의실 2</b><br/>Meeting Room</p> <p>소형 비즈니스 회의 및 화상회의가 가능한 미팅룸</p> <p>· 수면면적 10-15㎡<br/>· 책상/의자 4인용, LED TV(55인치) 1대, 무선 프린터, 노트북 충전대 등</p>         |
| <p><b>대회의실</b><br/>Conference Room</p> <p>중간 비즈니스 회의, 교육-컨설팅 및 화상회의가 가능한 다목적 공간</p> <p>· 수면면적 Class Type 시 200㎡(50인)<br/>· 화상 카메라, 화상 미러, LED TV(95인치), 입구엔 입구엔, 노트북 충전대 등</p> | <p><b>라운지</b><br/>Lounge</p> <p>오픈 오피스와 독립 오피스 사이에 위치한 대기 공간. 육성센터 입주기업에게 제공하는 휴식 공간</p> <p>· 수면면적 100㎡, 테이블, 의자, 무선 프린터, 휴게용 테이블 및 의자, 1인용 책상/의자 4개</p> |
| <p><b>OA존</b><br/>OA Zone</p> <p>업무에 필요한 물품을 이용할 수 있는 공용 공간</p> <p>· 수면면적 100㎡, 복사기, 팩스기, 프린터(공유) 등, 책상 등</p>                                                                  |                                                                                                                                                          |

〈자료〉 고양컨벤션뷰로(2023). 고양시 MICE 육성센터 운영보고서.

## □ 주요 성과

- 2020~2023년 정례교육, 전문 컨설팅, 주최자 초청 설명회, 워크숍, 홍보마케팅 지원, 창업교육 및 리그 등을 운영
- 리모델링을 통해 독립실 확대, 회의실·공유실 환경 개선, 화상회의 장비 구축 등 쾌적한 업무환경 조성
- 2026년 5월 말 기준 독립실(대형) 1실, 독립실 9실, 공유실 18석에 총 28개 사 입주
- 2025년 12월 말 기준 입주기업 총 매출 308.35억 원, 고양특례시 매출 67.91억 원, 신규 고용창출 210명 등 지역경제에 기여

표 3-21 | 고양시 MICE 육성센터 주요 운영 성과

| 구분     | 주요 성과                                                               |
|--------|---------------------------------------------------------------------|
| 입주기업   | 총 28개 사 입주 (2026년 5월 말 기준)                                          |
| 교육     | 2020~2023년 MICE 정례교육 지속 운영                                          |
| 컨설팅    | 경영·세무·법무 등 입주기업 대상 1:1 컨설팅 제공                                       |
| 네트워킹   | 주최자 초청 설명회 및 워크숍 운영                                                 |
| 창업 지원  | 창업교육 및 창업리그 운영                                                      |
| 경제적 성과 | 2025년 12월 말 기준 입주기업 총 매출 308.35억 원, 고양특례시 매출 67.91억 원, 신규 고용창출 210명 |
| 시설 개선  | 독립실 확대 및 화상회의 가능 회의실 조성                                             |

〈자료〉 연구진 작성.

## □ 운영 특성 및 역할

- 고양특례시 MICE 산업의 기업 육성 및 창업 지원 거점 기능
- 킨텍스 중심 MICE 인프라와 연계된 산업 생태계 구축
- 교육, 컨설팅, 홍보마케팅, 네트워킹을 통해 입주기업의 실질적 성장 지원
- 인력(교육)-기업(육성센터)-행사(킨텍스)-주최자(바이어)를 연결하는 지역 MICE 산업 지원 플랫폼 역할

### 3) 고양 MICE 얼라이언스<sup>23)</sup>

#### □ 개요

- 다양한 국제 MICE 행사 유치, 성공적인 개최, 운영 및 지원하기 위하여 구축된 협력 네트워크  
- 고양특례시 MICE 산업 활성화와 유치 경쟁력 강화를 위한 협력 기반으로 기능

그림 3-12 | 고양 MICE 얼라이언스



〈자료〉 고양컨벤션뷰로 홈페이지. 고양MICE얼라이언스소개. <https://korean.goyangcvb.com/introduce>

#### □ 구성 주체

- 정부·행정기관, 전시컨벤션센터, MICE 서비스, 호텔, 레저 등 다양한 분야의 기관 및 기업 참여  
- MICE 관련 유관 주체 간 연계와 협업 체계 형성

#### □ 주요 역할

- 공동 마케팅, 프로모션, 네트워킹 프로그램 등을 통해 지역 MICE 유치 역량 강화
- 행사 유치부터 개최 지원까지 전 과정에서 협력체계 운영

#### □ 고양 MICE 얼라이언스 회원사 혜택

- 국내외 MICE 공동 마케팅 및 홍보 지원
- MICE 전문교육 및 국내외 벤치마킹 기회 제공
- 회원사 간 협력을 통한 MICE 행사 유치 및 운영 지원
- 정기 네트워킹 프로그램 운영 및 우수 회원사 인센티브 제공

23) 고양컨벤션뷰로 홈페이지. 고양MICE얼라이언스소개. <https://korean.goyangcvb.com/introduce>

□ 고양 MICE 얼라이언스 참여기업 구성

- 전체 참여기업은 총 73개사로, 서비스, 쇼핑/관광, 수송, MICE 유치업, MICE 시설, 인센티브 여행사 등 MICE 산업 전반과 연계된 다양한 업종으로 구성
- 업종별로는 서비스 분야가 22개사로 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 다음으로 전시 운영 및 지원 16개사, MICE 유치업 10개사 순
- 참여기업 구성을 통해 고양 MICE 얼라이언스는 행사 유치 및 운영 지원뿐만 아니라 관광, 시설, 이동, 서비스 등 MICE 개최에 필요한 연관 기능을 포괄하는 협력 기반 마련

### 3. 고양특례시 MICE 산업 관련 제도 및 정책 현황

#### 1) 고양시 마이스산업 육성에 관한 조례<sup>24)</sup>

##### □ 개요

- 「고양시 마이스산업 육성에 관한 조례」(조례 제1454호, 2013.01.08.제정)는 MICE 산업 육성을 통해 지역경제 활성화 및 일자리 창출에 기여하고 국제 MICE 도시로서 고양특례시가 브랜드 확립을 위한 제도적 기반

##### □ 주요 내용

- MICE 산업 정의 및 범위 (제2조)
  - MICE 산업을 회의(Meeting), 인센티브 여행(Incentive Travel), 컨벤션(Convention), 전시회(Exhibition)로 구성된 융복합 산업으로 정의
- 기본계획의 수립 (제3조)
  - 고양특례시장의 5년 단위 MICE산업 육성 계획 수립 의무
- MICE 산업 육성 및 지원 (제4조)
  - MICE 산업 활성화를 위한 주요 정책 추진
- 전담기구의 설치·지원 (제7조)
- 국제회의 및 전시 시설 운영·지원 (제9조)
- 지원위원회 설치 및 기능 (제10조)
  - 고양시 MICE 산업 지원위원회를 통해 마이스산업 육성에 관한 사항 자문

표 3-22 | 고양시 마이스산업 육성에 관한 조례

| 구분  |         | 내용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 제1조 | 제1조(목적) | 이 조례는 고양시 마이스(MICE) 산업을 육성함으로써 지역경제 활성화와 일자리 창출에 기여하고, 국제 마이스 도시로서의 고양시 브랜드 확립에 이바지함을 목적으로 한다.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 제2조 | 제2조(정의) | ① 이 조례에서 "마이스(MICE)산업"(이하 "마이스산업"이라 한다)이란 회의(Meeting)·인센티브 여행(Incentive Travel)·컨벤션(Convention)·전시회(Exhibition) 산업과 이와 융합하는 새로운 산업을 말하며 그 용어의 뜻은 다음과 같다.<br>1. "회의(Meeting)"란 MICE를 목적으로 설립된 유료시설을 사용하는 회의로서 협회나 학회 회의, 정부기관 회의, 기업회의 등을 말한다.<br>2. "인센티브 여행(Incentive Travel)"이란 법인 또는 기관에서 비용의 전체 또는 일부를 부담하는, 직원들의 성과에 대한 보상 및 동기를 부여하기 위한 포상여행을 말한다.<br>3. "컨벤션(Convention)"이란 MICE를 목적으로 설립된 유료시설을 사용하는 회 |

24) 고양시(2013). 고양시 마이스산업 육성에 관한 조례.

| 구분   |                     | 내용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                     | <p>의로서 "회의(Meeting)"보다 규모가 큰 국제적 성격을 띤 회의를 말한다.</p> <p>4. "전시회(Exhibition)"란 제품이나 기술, 서비스의 판매, 홍보, 마케팅 활동을 위하여 전문 전시시설에서 개최되는 무역전시회, 일반전시회, 박람회 등을 말한다.</p> <p>② 제1항 이외에 이 조례에서 사용하는 용어의 뜻은 「국제회의산업 육성에 관한 법률」과 「전시산업발전법」 제2조에서 정하는 바에 따른다.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 제3조  | 제3조(기본계획의 수립)       | <p>① 고양시장(이하 "시장"이라 한다)은 마이스산업 육성을 위하여 다음 각 호의 사항을 포함하는 계획을 5년마다 수립하여야 한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 마이스산업의 발전 방향과 목표</li> <li>2. 마이스산업의 촉진에 관한 사항</li> <li>3. 지역전략산업과 연계한 마이스 행사 활성화 방안</li> <li>4. 마이스 행사의 원활한 유치와 개최에 관한 사항</li> <li>5. 마이스산업 전문인력 양성에 관한 사항</li> <li>6. 그 밖에 마이스산업 육성에 관한 중요사항</li> </ol> <p>② 시장은 제1항에 따른 계획 수립을 위하여 필요한 경우 예산의 범위에서 전문기관에 위탁할 수 있다.</p>                                                                                                                                                                                                            |
| 제4조  | 제4조(마이스산업 육성 및 지원)  | <p>① 시장은 마이스산업의 육성과 지원을 위하여 다음 각 호의 사항을 추진할 수 있다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 마이스 행사 유치·발굴 또는 개최 지원</li> <li>2. 마이스 행사 개최</li> <li>3. 국내외 마이스 전문 박람회 참가</li> <li>4. 마이스산업에 대한 국내외 홍보</li> <li>5. 마이스산업 전문인력 양성을 위한 교육 및 훈련</li> <li>6. 마이스산업 활성화를 위한 협의체 구성 및 운영</li> <li>7. 마이스 방문객 안내센터 운영</li> <li>8. 마이스 관련 업체 육성 및 지원</li> <li>9. 마이스 관광 활성화 지원</li> <li>10. 마이스 산업 관련 정보의 수집 및 배포</li> <li>11. 그 밖에 마이스산업의 발전과 촉진을 위하여 시장이 필요하다고 인정 하는 사항</li> </ol> <p>② 시장은 제1항의 사업을 추진함에 있어 예산의 범위에서 필요한 경비를 지원할 수 있으며, 필요한 경우 관련 기관 및 기업, 단체, 대학 등과 업무협약 등의 제휴를 통하여 사업을 공동으로 추진하거나 위탁할 수 있다.</p> |
| 제7조  | 제7조(전담기구의 설치·지원)    | <p>① 시장은 마이스산업 활성화를 위해 마이스산업 전담기구를 설치하거나 지정할 수 있으며 그 운영에 필요한 경비는 예산의 범위에서 지원할 수 있다. &lt;개정 2025.4.18.&gt;<sup>1)</sup></p> <p>② 제1항에 따른 전담기구의 업무 및 지원 등 세부적인 사항은 「국제회의산업 육성에 관한 법률 시행령」제9조, 「전시산업발전법」제21조에 따른다.</p> <p>③ 시장은 전담기구의 효율적 운영을 위하여 필요한 경우에는 소속 공무원을 파견 근무하게 할 수 있다.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 제10조 | 제10조(지원위원회 설치 및 기능) | <p>시장은 마이스산업 육성에 관한 다음 각 호의 사항을 자문하기 위하여 고양시 마이스산업 지원위원회(이하 "위원회" 라 한다)를 둘 수 있다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 마이스산업 육성을 위한 주요 시책에 관한 사항</li> <li>2. 시에서 설립하거나 출자 또는 출연한 국제회의시설, 전시시설 및 전담 기구의 운영에 관한 사항</li> <li>3. 마이스 행사 유치를 위한 홍보 활동에 관한 사항</li> <li>4. 그 밖에 마이스산업 육성에 관하여 시장이 필요하다고 인정하는 사항</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

주 1) 2025.4.18. 개정으로 「컨벤션뷰로(CVB)」 명시 → 「마이스산업 전담기구」로 변경 (고양국제박람회재단으로 통합 반영)  
 〈자료〉 고양시(2013). 고양시 마이스산업 육성에 관한 조례.

## 2) 고양특례시 MICE 지원계획<sup>25)</sup>

### □ 사업 개요

- MICE 관련 행정·재정 지원을 통해 MICE 행사 유치 및 개최 촉진, 고양특례시를 글로벌 MICE 도시로 육성하기 위한 지원 제도
- 국제회의, 국내회의, 기업회의, 국제이벤트 등 다양한 MICE 행사를 대상으로 단계별 (유치-홍보-개최) 지원 체계 운영

### □ 사업 목적

- MICE 개최지로서 고양특례시 경쟁력 강화 및 도시 브랜드 제고
- 특화 전략산업과의 연계 행사 유치를 통한 지역 경제 활성화
- 행사 유치를 통한 관광 및 지역경제 파급효과 창출

### □ 지원 구조

- 지원 단계: 유치 → 홍보 → 개최의 3단계로 구성
- 지원 대상: 국제회의, 국내회의, 기업회의, 국제이벤트
- 지원 방식: 심사 기반 차등적 지원

### □ 지원 대상 기준<sup>26)</sup>과 지원 내용

- 국제회의
  - (유치 지원) 고양특례시로 유치 추진하는 외국인 100명 이상, 전체 참가자 300명 이상의 국제 MICE 행사 유치 활동
  - (홍보 지원) 고양특례시로 유치 확정된 외국인 100명 이상, 전체 참가자 300명 이상의 국제 MICE 행사의 해외홍보 활동
  - (개최 지원) 「국제회의산업 육성에 관한 법률 시행령 제2조 기준」에 의거한 국제회의를 고양시에서 개최하는 학회, 단체, 협회, 기관 또는 법인
  - 지원내용: 단계별 지원금 또는 기타 지원 제공

25) 고양국제박람회재단(2026). 2026년도 고양시 MICE 지원계획.

26) 지원대상은 행사의 주최 주체, 참가자 구성(내·외국인 비율), 행사 형태 등을 기준으로 구분함. 국제회의는 「국제회의산업 육성에 관한 법률 시행령」 제2조에 따라 국제기구·외국 정부기관 등이 참여하고 외국인 참가자 100명 이상, 3개국 이상이 참가하는 회의를 의미하며, 국내회의는 동 요건에 해당하지 않는 국내 기관·단체·학회 주최 회의를 말함. 기업회의는 기업·법인이 주최하는 비즈니스 목적의 회의성 행사를, 국제이벤트는 전시·스포츠·문화 등 이벤트 형태의 국제행사를 포함함

표 3-23 | 고양특례시 국제회의 지원 내용

| 구분               |                   |     | 지원 사용가능 항목(한도 내에서 선택)                                                    | 지원 규모    |
|------------------|-------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------|----------|
| 유치               | 지원금               |     | 기념품 제작비, 홍보물 제작비, 해외 공식 연회비 및 공연비, 유치단 유치 결정회의 참가비, 인쇄비 등                | 최대 1천만 원 |
|                  | 기타지원              |     | 유치 컨설팅, 유치지지 서한 또는 동영상 메시지, 유치제안서 자료 지원, 해외 공동 유치활동, 고양특례시 홍보영상 및 홍보물 지원 | -        |
| 홍보               | 지원금               |     | 기념품 제작비, 홍보물 제작비, 해외 공식 연회비 및 공연비, 홍보부스 제작비, 홍보단 전차대회 참가비                | 최대 5백만 원 |
|                  | 기타지원              |     | 고양특례시 홍보영상 및 홍보물 지원, 고양컨벤션뷰로 SNS를 통한 행사 홍보                               | -        |
| 개최 <sup>1)</sup> | 지원금 <sup>2)</sup> | 40% | 행사장 임대료, 초청 연사 숙박비, 공식 연회비                                               | 최대 3천만 원 |
|                  |                   | 40% | 기자재 및 시스템 렌탈비, PCO/대행비, 홍보마케팅비                                           |          |
|                  |                   | 20% | 골목상권 및 지역상권 이용, 공연업체 이용, 고양특례시 기념품 제작, 고양특례시 관광 프로그램 운영, 셔틀버스 임대 및 운영    |          |

주 1) 개최지원금 승인액은 고양 소재 업체 100% 사용

주 2) 각 항목 중에 택1 가능

〈자료〉 고양국제박람회재단(2026). 2026년도 고양시 MICE 지원계획

#### ○ 국내회의

- 지원 대상: 2026년 고양특례시에서 개최되는 회의로서 전체 참가자 수 100명 이상, 2일 이상 개최되는 회의
- 지원내용: 단계별 지원금 또는 기타 지원 제공

표 3-24 | 고양특례시 국내회의 지원 내용

| 구분               |                   |     | 지원 사용가능 항목(한도 내에서 선택)                                                 | 지원 규모    |
|------------------|-------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------|----------|
| 유치               | 기타지원              |     | 유치 컨설팅, 유치지지 서한 또는 동영상 메시지, 유치제안서 자료 지원, 고양특례시 홍보영상 및 홍보물 지원          | -        |
| 개최 <sup>1)</sup> | 지원금 <sup>2)</sup> | 40% | 행사장 임대료, 초청 연사 숙박비, 공식 연회비                                            | 최대 1천만 원 |
|                  |                   | 40% | 기자재 및 시스템 렌탈비, PCO/대행비, 홍보마케팅비                                        |          |
|                  |                   | 20% | 골목상권 및 지역상권 이용, 공연업체 이용, 고양특례시 기념품 제작, 고양특례시 관광 프로그램 운영, 셔틀버스 임대 및 운영 |          |

주 1) 개최지원금 승인액은 고양 소재 업체 100% 사용

주 2) 각 항목 중에 택1 가능

〈자료〉 고양국제박람회재단(2026). 2026년도 고양시 MICE 지원계획.

#### ○ 기업회의

- 지원 대상: 2026년 고양특례시에서 기업이 주최하는 기업회의로, 전체 참가자 100명 이상,

- 외국인 참가자 30명 이상, 2일 이상 진행하는 기업회의
- 지원내용: 단계별 지원금 또는 기타 지원 제공

표 3-25 | 고양특례시 기업회의 지원 내용

| 구분               |                   |     | 지원 사용가능 항목(한도 내에서 선택)                                                 | 지원 규모    |
|------------------|-------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------|----------|
| 유치               | 지원금               |     | 기념품 제작비, 홍보물 제작비, 해외 공식 연회비 및 공연비, 유치단 유치 결정회의 참가비, 인쇄비 등             | 최대 1천만원  |
|                  | 기타지원              |     | 유치 컨설팅, 유치지지 서한 또는 동영상 메시지, 유치제안서 자료 지원, 고양특례시 홍보영상 및 홍보물 지원          | -        |
| 개최 <sup>1)</sup> | 지원금 <sup>2)</sup> | 40% | 행사장 임대료, 초청 연사 숙박비, 공식 연회비                                            | 최대 3천만 원 |
|                  |                   | 40% | 기자재 및 시스템 렌탈비, PCO/대행비, 홍보마케팅비                                        |          |
|                  |                   | 20% | 골목상권 및 지역상권 이용, 공연업체 이용, 고양특례시 기념품 제작, 고양특례시 관광 프로그램 운영, 셔틀버스 임대 및 운영 |          |

주 1) 개최지원금 승인액은 고양 소재 업체 100% 사용

주 2) 각 항목 중에 택1 가능

〈자료〉 고양국제박람회재단(2026). 2026년도 고양시 MICE 지원계획.

#### ○ 국제이벤트 지원

- 지원 대상: 2026년 고양특례시에서 국제적 네트워크를 기반으로 개최되는 국제이벤트로, 전체 참가자 300명 이상, 외국인 참가자 100명 이상, 2일 이상 진행하는 국제이벤트
- 지원내용: 단계별 지원금 또는 기타 지원 제공

표 3-26 | 고양특례시 국제이벤트 지원 내용

| 구분               |                   |     | 지원 사용가능 항목(한도 내에서 선택)                                                         | 지원 규모    |
|------------------|-------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 유치               | 지원금               |     | 기념품 제작비, 홍보물 제작비, 유치제안서 PT제작비 및 인쇄비, 해외 공식 연회비 및 공연비, 홍보부스 제작비, 유치단 유치 결정회비 등 | 최대 1천만원  |
|                  | 기타지원              |     | 유치 컨설팅, 유치지지 서한 또는 동영상 메시지, 유치제안서 자료 지원, 고양특례시 홍보영상 및 홍보물 지원 등                | -        |
| 개최 <sup>1)</sup> | 지원금 <sup>2)</sup> | 40% | 행사장 임대료, 초청 연사 숙박비, 공식 연회비                                                    | 최대 3천만 원 |
|                  |                   | 40% | 기자재 및 시스템 렌탈비, PCO/대행비, 홍보마케팅비                                                |          |
|                  |                   | 20% | 골목상권 및 지역상권 이용, 공연업체 이용, 고양특례시 기념품 제작, 고양특례시 관광 프로그램 운영, 셔틀버스 임대 및 운영         |          |

주 1) 개최지원금 승인액은 고양 소재 업체 100% 사용

주 2) 각 항목 중에 택1 가능

〈자료〉 고양국제박람회재단(2026). 2026년도 고양시 MICE 지원계획

#### □ 가산점 기준 및 지원 유도 방향

- 단순 재정지원에 그치는 것이 아닌, 관련 정책 목표의 달성을 유도하기 위한 가산점 기준을 함께 운영
- 주요 가산점 기준 및 지원 유도 방향
  - 전략산업 연계: 바이오, 의료, ICT, 화훼 등 고양특례시 특화전략산업과 연계된 행사
  - 지역 인력 활용: 고양특례시 MICE 전문인력 (중장년 및 청년)을 행사 운영요원으로 활용
  - 지속가능한 행사 운영: 친환경 프로그램 운영, 환경 인증 획득 등 친환경 요소 적용
  - 참가자 체류 확대: 참가자의 일정 비율 이상이 고양특례시 내 숙박시설을 이용할 경우
  - 지역 기업 연계: 고양 MICE 육성센터 입주기업 (PCO, 대행사 등) 활용하는 경우 시 지원금 증액

### 3) 고양 MICE 중장년 전문인력 양성 프로그램<sup>27)</sup>

#### □ 사업 개요

- 경력단절 및 은퇴 예정 중장년층 (만 35세~60세) 대상으로 MICE 산업 교육과 실무 경험을 제공하여 전문 인력을 양성하는 사업
- 2017년부터 운영되어 2023년까지 총 6기 과정이 진행되었으며, 2026년 7기 과정 진행 중
- 시민 참여형 MICE 인력 양성 프로그램으로 자리매김

#### □ 사업 목적

- 중장년층 대상 MICE 전문인력 양성을 통해 고양특례시 MICE 산업 경쟁력 강화
- MICE 산업 기반 일자리 창출 및 지역경제 활성화 기여
- 시민 참여 확대를 통한 MICE 산업 인식 제고 및 도시 브랜드 강화

#### □ 주요 프로그램

- 이론 교육: MICE 산업 개요, 전시·컨벤션 실무, 행사 운영 등
- 현장 탐방: 킨텍스 등 고양 MICE 인프라 시설 방문
- 취·창업 지원: 1:1 컨설팅, 이력서·면접 코칭
- 역량 강화: 이미지·심리·스피치 컨설팅
- 일 경험: 안내데스크 근무, 행사 운영요원 참여

---

27) 고양컨벤션뷰로(2023). 고양시 중장년 MICE 전문인력 양성 사업 운영 보고서.

## □ 운영 현황

- MICE 중장년 전문인력 양성 프로그램을 통해 110명의 전문인력 배출

표 3-27 | 고양 MICE 중장년 전문인력 양성 프로그램 기수별 수료 인원

| 기수       | 수료 인원 |
|----------|-------|
| 1기(2017) | 20명   |
| 2기(2018) | 16명   |
| 3기(2020) | 18명   |
| 4기(2021) | 18명   |
| 5기(2022) | 18명   |
| 6기(2023) | 20명   |
| 7기(2026) | 진행 중  |
| 합계       | 110   |

〈자료〉 고양컨벤션뷰로(2023). 고양시 중장년 MICE 전문인력 양성 사업 운영 보고서.

## □ 주요 성과

- 대한민국 MICE 대상 ‘우수 서포터즈’ 부문 6년 연속 수상
- 중장년층 대상 MICE 전문인력 양성 프로그램으로 전국 유일 사례
- 교육-현장-취업으로 이어지는 실무 중심 인력 양성 체계 구축

## □ 운영 특성 및 효과

- 교육-현장 경험-취업 연계를 통한 실질적 일자리 창출
- 시민 참여 기반 MICE 생태계 구축
- 고양특례시 MICE 행사 서비스 품질 향상 및 방문객 경험 개선
- 도시 브랜드 및 MICE 산업 인지도 제고

그림 3-13 | 고양 MICE 중장년 전문인력 양성사업 MICE 시설 탐방



〈자료〉 잡포스트(2023.05.15.). ‘고양 중장년 마이스 전문인력’ 시설 탐방. <https://www.job-post.co.kr/news/articleView.html?idxno=76336>

## 4. 고양특례시 MICE 행사 유치 및 개최 현황<sup>28)</sup>

### 1) MICE 개최 현황

#### □ 킨텍스를 중심으로 한 MICE 개최 현황

○ 고양특례시의 국내·국제 컨벤션 행사는 대부분 킨텍스에서 개최

- 국내컨벤션 개최실적: 2018년 884건 → 2019년 939건 → 2020년 344건 → 2021년 384건 → 2022년 838건

- 국제컨벤션 개최 실적: 2018년 211건 → 2019년 248건 → 2020년 84건 → 2021년 98건 → 2022년 111건

○ 코로나19 영향 이후 개최 실적 회복세

- 전시장 가동률 및 전시 운영 지표 전반적으로 코로나19 영향 이후 회복 추세

표 3-28 | 킨텍스 행사 개최 성과

| 킨텍스 경영성과         |                    |                  |         |         |         |         |         |          |
|------------------|--------------------|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 평가지표             |                    | 2018             | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 평균      | CAGR (%) |
| 전시장<br>운영<br>활성화 | 전시장가동률(%)          | 61               | 62      | 18      | 32      | 49      | 44      | -5       |
|                  | 대형전시 개최<br>건수평가(점) | 73               | 82      | 11      | 30      | 43      | 48      | -13      |
|                  | 주관 전시회 개최<br>평가(㎡) | 511,203          | 450,408 | 299,862 | 299,622 | 299,572 | 372,133 | -13      |
|                  | 컨벤션<br>개최<br>평가    | 국내컨벤션<br>개최실적(건) | 884     | 939     | 344     | 384     | 838     | -1       |
|                  |                    | 국제컨벤션<br>개최실적(건) | 211     | 248     | 84      | 98      | 111     | -15      |

〈자료〉 한국능률협회컨설팅(2024). 고양특례시 공공기관 조직진단 및 경영혁신 영역 보고서.

○ 꽃전시장, 일산호수공원, 원마운트, 고양종합경기장 등 MICE 관련 시설을 이용한 행사도 꾸준히 진행 중

28) 고양특례시 MICE 행사 유치 및 개최 현황에 대한 통합 통계는 별도로 구축되어 있지 않아, 본 보고서에서는 KMAC 자료를 기반으로 킨텍스 실적과 고양컨벤션뷰로 주관 행사 실적을 중심으로 서술

## 2) MICE 행사 유치 현황

### □ MICE 행사 유치 활동

#### ○ 고양컨벤션뷰로를 중심으로 고양특례시 내 행사 유치

- 국내·외 MICE 행사 유치
- 행사주최자 대상 도시 마케팅
- 고양특례시 특화 MICE 행사 발굴

### □ 주요 유치 성과 사례

#### ○ 국제 및 대형 행사 유치

- 포켓몬고 사파리존 유치
- USANA 아시아태평양 컨벤션 유치
- IDO 월드댄스페스티벌 유치 등

#### ○ 국제회의

- 국제 해양 및 극지공학회, 대한이비인후과학회 국제 학술대회 등

표 3-29 | 고양국제박람회재단 컨벤션뷰로본부 MICE 행사 유치 및 개최 성과

(단위 : 명)

| 행사명                                    | 행사기간              | 행사장소                | 행사규모<br>(외국인)      | 주최               |
|----------------------------------------|-------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| 2026 플레쉬 앤 블러드 트레이딩<br>카드게임 월드 투어 (예정) | 2026.9.11.~9.13   | 킨텍스                 | -                  | -                |
| 2026 유엔 러닝 플래닝 (가칭)(예정)                | 2026.11.20.~11.22 | 고양종합운동장<br>외 고양시 일원 | -                  | -                |
| 2025 국제 해양 및 극지공학회<br>컨퍼런스             | 2025.6.1.~ 6.6    | 킨텍스                 | 800<br>(750)       | 국제해양 및 극지공학회     |
| 2024 마인크래프트 15주년<br>오프라인 이벤트           | 2024.5.24.~5.26   | 원마운트                | 10,081<br>(41)     | Microsoft Korea  |
| 제97차 대한이비인후과학회<br>국제 학술대회              | 2023.4.23.~ 4.25  | 킨텍스                 | 1,681<br>(160)     | 대한이비인후과학회        |
| 제96차 대한이비인후과학회<br>국제 학술대회              | 2022.4.21.~4.24   | 킨텍스                 | 1,813<br>(93)      | 대한이비인후과학회        |
| 2023 유사나 아태 컨벤션                        | 2023.5.4.~5.6     | 킨텍스                 | 10,643<br>(5,127)  | 유사나헬스사이언스<br>코리아 |
| 2022 포켓몬고 사파리존                         | 2022.9.23.~9.25   | 일산호수공원              | 35,506<br>(10,613) | Niantic          |
| 2022 IDO 아시아&아태<br>댄스 페스티벌             | 2022.6.24.~6.26   | 킨텍스                 | 1,483<br>(431)     | 국제댄스연맹           |
| 제41회 한국세계대학생토론대회                       | 2021.7.7.~7.14    | 킨텍스                 | 1,320<br>(1,113)   | 디스커버코리아          |
| 2020 아시아 테플 국제학술대회                     | 2020.11.27.~11.29 | 킨텍스                 | 816<br>(368)       | Asia TEFL        |

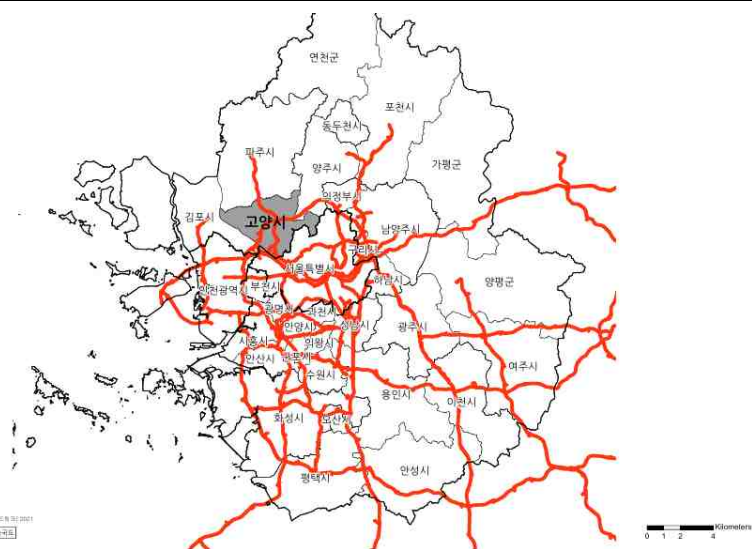
〈자료〉 고양국제박람회재단 컨벤션뷰로본부 제공.

## 5. 고양특례시 MICE 교통 접근성 현황

### 1) 도로교통

- 자유로·제2자유로 등 간선도로와 수도권제1순환고속도로가 교차하며, 서울 도심으로 직결되는 강변북로·올림픽대로와 연계되어 수도권 내 광역 도로 접근성이 우수한 지역
  - 자유로: 서울과 파주 임진각을 연결하는 간선도로로, 고양시를 동서로 관통하며 강변북로와 직결되어 서울 도심 (마포·여의도 등) 진입 용이
  - 제2자유로: 고양특례시 덕양구 덕은동 구릉사거리에서 출발해 일산서구 구산동 탑골IC까지 연결되는 노선
  - 수도권제1순환고속도로: 서울·하남·구리·남양주·의정부·양주·고양·김포·인천 등 수도권 전역을 순환하는 고속도로로, 고양대로·중앙로·자유로·강변북로·올림픽대로·김포한강로 등 주요 간선도로와 연계되어 수도권 어디서든 환승 없이 접근 가능
  - 고양IC: 수도권제1순환고속도로 17번 나들목으로, 킨텍스와 삼송지구로 각각 진입 가능
- 고양특례시는 수도권 북부와 서울 도심을 잇는 교차점에 위치하여, 자유로와 수도권제1순환고속도로를 통해 인천국제공항·서울 도심·경기 남부 방면 모두로 분산 접근 가능
  - 자유로는 일산IC에서 자유로IC, 김포IC를 거쳐 인천 방면 (계양IC)까지 연계되어, 공항 및 인천 방면 이동에도 유리한 노선 구조 형성
  - 수도권제1순환고속도로는 대한민국 고속도로 중 교통량이 가장 많은 도로로, 전 구간 8차로 이상의 대용량 도로이며, 그만큼 수도권 전역에서의 접근 수요를 폭넓게 수용

그림 3-14 | 올림픽대로-킨텍스 도로 접근성



〈자료〉 윤신희 외(2022). 지도로 본 고양 2022. 고양시정연구원.

## 2) 대중교통

### □ 철도망

- KTX, GTX-A, 서해선, 경의중앙선, 3호선, 교외선 등 다수의 고속·광역철도 노선이 교차하며, 고양은평선·대장흥대선·인천2호선 연장 등 신규 노선이 추진되면서 철도 접근성이 지속적으로 강화되는 추세
- 행신역 (KTX): 경의선의 전철역으로 KTX와 수도권 전철 경의·중앙선이 운행되며, 경부선, 경전선, 동해선, 호남선, 전라선, 강릉선 등 다양한 노선이 행신역을 경유하여 서울역·용산역을 거치지 않고도 전국 주요 도시로 직접 이동 가능
- GTX-A: 파주 운정에서 서울역까지 연결하는 노선으로, 고양특례시 구간에는 킨텍스역과 대곡역이 신규 개통되었으며, 2027년 창릉역 개통이 예정
- 교외선: 고양 대곡역에서 의정부역까지 양주시를 거쳐 30.3km를 동서로 연결하는 노선으로, 20년 만에 운행을 재개하여 수도권 북부와의 연계성을 강화
- 대곡역: GTX-A, 교외선, 지하철 3호선, 경의중앙선, 서해선까지 5개 노선이 교차하는 역세권
- 인천2호선 고양 연장: 인천2호선 독정역에서 김포를 거쳐 고양특례시 (일산)까지 연결하는 총 19.63km 노선으로, 12개 정거장과 차량기지 1개소를 건설하는 사업이며, 예비타당성조사 대상 사업으로 선정되어 추진 중

그림 3-15 | 고양특례시 철도망 계획



〈자료〉 중부일보(2026.02.03.). '예타'비수도권 유형' 문 열리자... 고양시 철도사업 판 바뀐다 <https://www.joongboo.com/news/articleView.html?idxno=363716191>

- GTX-A를 통한 인천국제공항 및 서울 도심(서울역, 삼성역) 접근성 개선과, 행신역 KTX를 통한 전국 단위 연계가 결합되어 해외·지방 참가자 모두에게 유리한 복합 교통 거점 형성
- 대곡역 역세권 형성, 교외선 재개통, 행신역 KTX 등 복수의 철도 거점이 분산 배치되어 수도권 및 전국 단위 당일 접근성이 강화됨에 따라 국내 참가자 유치 기반 확대

#### □ 철도망 연계 버스 노선

- 킨텍스역은 다수의 광역버스 및 일반·심야버스 노선이 환승 가능하도록 연계되어 있어, 행사장 도착 이후 마지막 구간 접근성이 양호한 수준이며 이는 해외 참가자가 호텔·숙박시설까지의 마지막 구간 이동에 불편이 적은 환경 조성
  - M버스 등 광역노선을 통한 수도권 외곽 호텔 연계 가능성 확보
  - 심야버스 운영으로 국제 행사의 야간 만찬, 갈라 디너 등 프로그램 종료 후에도 참가자 이동 지원 가능
- 대곡역은 일산 서구·동구 전역의 생활권 버스와 직결되어 있어, 환승 거점으로서의 버스 연계 기능이 두텁게 형성
- 대곡역의 두터운 버스 환승망과 고양특버스(DRT)를 통해 일산 권역 전체에서 행사장까지의 세부 이동 편의성 확보가 가능하며 다수 노선이 집중된 대곡역을 통해 숙박시설이 분산된 경우에도 참가자 이동 동선 설계가 유연
  - DRT(수요응답형 교통) 도입으로 정기 노선 사각지대에 위치한 소규모 회의장·연수시설 접근성 보완

그림 3-16 | 고양특례시 철도망 연계 버스 노선



〈자료〉 고양특례시(2024.12.10.). 고양시, 수도권광역급행철도 에이노선(GTX-A) 개통 앞두고 버스 노선 개편… 철도 교통망도 착각 확충.

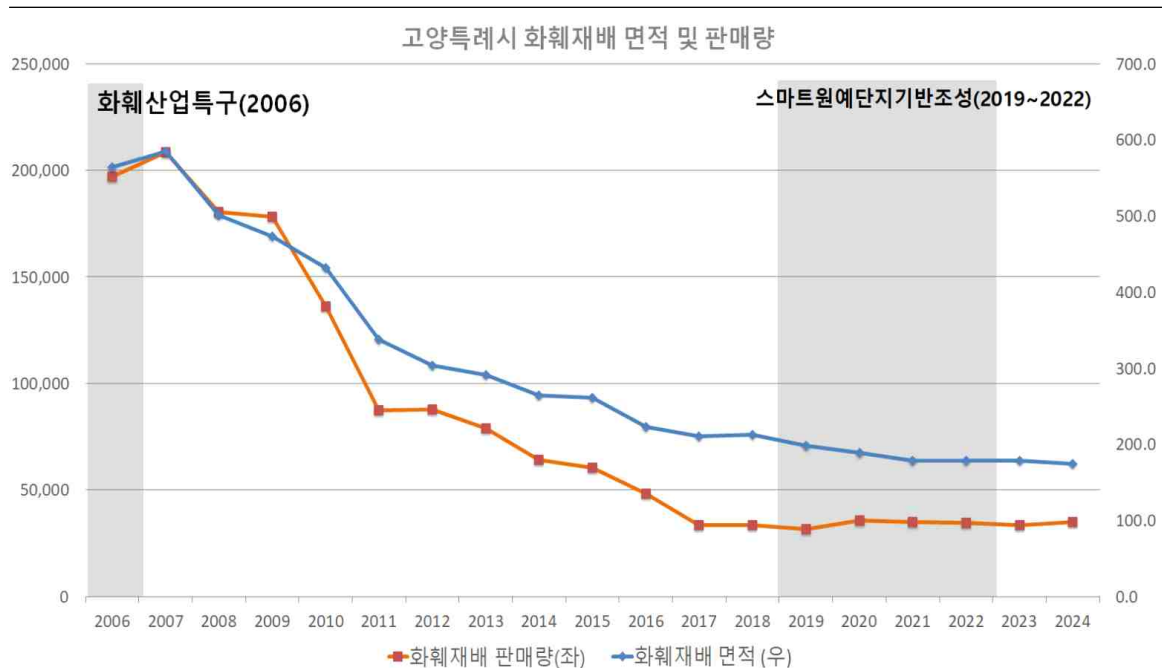
## 제3절 기관별 핵심산업 여건 변화 및 현황 진단

### 1. (재)고양국제꽃박람회 - 화훼산업

#### □ 화훼산업의 비중 및 영향력 축소

- 고양특례시 내 화훼류 재배면적은 2020년 188.5ha에서 2024년 174.2ha로 감소하였으며, 판매량 역시 동기간 35,884천 점에서 34,806천 점으로 지속 감소하는 추세
- 단순 생산 기반의 산업 구조만으로는 성장 동력 확보에 한계

그림 3-17 | 화훼재배 면적 및 판매량 (ha, 천 점)



〈자료〉 연구진 작성.

#### □ 꽃박람회 실질 성과 감소

- 비즈니스 (B2B) 상담액이 3년 연속 감소(2023년 463만 달러 → 2025년 200만 달러)하였으며, 2024년 사업손익은 -9억 원으로 전환
- 수입 구조의 75% 이상이 입장권(31.7억)과 F&B(1.57억)에 의존하는 B2C 구조가 정착

## 2. (사)고양컨벤션뷰로 – MICE산업

### □ MICE 산업의 거점화 및 영향력 확대

- MICE 산업은 국내 최대 규모의 킨텍스 (KINTEX) 인프라와 GTX-A 등 광역 교통망 확충을 기반으로 지역 내 산업적 영향력 성장
- 킨텍스의 경우, '15년 519억 원 → '19년 831억 원 → '20년 331억 원(저점) → '24년 838억 원(고점)으로 회복 및 상향 추세가 확인되고 있음
- 소노캠 고양의 경우, '20년 142억 원 → '21년 230억 원 → '22년 334억 원 → '23년 359억 원 → '24년 390억 원(고점)으로 연속 성장이 지속되고 있음. '20년 대비 약 2.7배 (연평균 약 29% 내외)로 확대되며 MICE 숙박 수요 회복의 직접 수혜가 나타나고 있음
- 킨텍스와 소노캠 고양은 코로나19 이후 매출이 이전 수준을 회복하거나 초과하는 성장세를 보이고 있으며, 이는 고양특례시 MICE 산업의 성장 잠재력을 보여줌
- 이러한 성장세는 전시, 컨벤션 뿐만 아니라, 숙박, 관광 등 연관 산업으로 파급되고 있어 MICE 생태계 성장 가능성과 관련 산업 간 연계성을 보여줌

## 3. 화훼산업 및 MICE산업 현황 진단

### □ 쇠퇴하는 화훼산업과 국제꽃박람회는 경쟁력이 점차 상실되는 상황인 반면, MICE산업은 점차 성장하고 영향력이 커지고 있음

- 고양국제꽃박람회는 화훼산업의 생산·유통 기반 위에서 콘텐츠를 구성하는 행사로, 재배면적·생산량 감소가 지속될 경우 박람회의 전시 규모와 콘텐츠 다양성 위축 가능성 존재
- MICE 기능 강화는 화훼산업 회복의 전인차 역할도 가능

### □ 기존 꽃박람회재단 경쟁력을 강화하면서, 고양시 핵심전략산업인 MICE를 함께 성장시킬 수 있는 방안이 필요한 상황

- 고양국제꽃박람회로 대표되는 박람회·전시 중심 구조에서 국제회의·기업회의 등으로 기능 확장 추진이 필요
- 화훼산업과의 연계 강화를 통한 동반 성장 모델 모색 필요

---

## 제4장 국내외 관광·MICE 조직 운영변화 사례 분석

제1절 분석 개요

제2절 국내외 관광·MICE 조직 운영변화 사례 분석

제3절 요약 및 시사점



# 국내외 관광·MICE 조직 운영변화 사례 분석

## 제1절 분석 개요

### □ 분석 목적

- 국내외 도시 마케팅·MICE 기관이 조직을 운영해온 변화 양상 (기능 확장, 물리적 통합, 점진적 기능 추가 등)을 비교 분석하여, 고양국제박람회재단의 조직 개편 및 MICE 기능 확장 방향에 대한 시사점 도출

### □ 분석 대상 및 선정 기준

- 고양국제박람회재단은 서로 다른 기존 조직 간 통합을 통해 MICE 기능 강화 및 전문성 제고를 도모하고자 하는 단계로, 조직 운영 변화의 경로가 유사하거나 비교 가능한 국내외 기관의 운영 방식을 검토함으로써 시사점 도출 필요
- 단일 조직이 기능을 단계적으로 확장한 경우 (뉴욕), 복수 기관을 물리적으로 통합한 경우 (런던, 골드코스트), 기존 조직에 신규 기능을 점진적으로 추가한 경우 (보령), 독립 조직이 상급 기관에 흡수된 경우 (제주) 등 다양한 유형이 존재하며, 이러한 유형별 비교를 통해 고양국제박람회재단에 적용 가능한 시사점 확대
- (해외) 관광·MICE를 중심으로 인접 기능과의 운영변화를 통해 도시 성장기관으로 발전한 선진 모델을 대상으로 선정
  - 뉴욕 NYC Tourism+Conventions: 1935년 설립 이후 별도 기관과의 물리적 통합 없이, 관광·컨벤션 유치 중심 조직에서 도시마케팅·MICE·도시브랜드 기능을 단계적으로 확장해 온 "기능 확장형" 발전 사례로, 명칭 변경 (1999년, 2023년) 및 세일즈 조직 통합 (2025년)을 통한 점진적 기능 고도화 과정을 참고할 수 있어 선정
  - 런던 London & Partners: 2011년 서로 다른 3개 기관 (관광·투자·유학)을 물리적으로 통합하여 출범한 이후, 자회사 설립과 추가 기능 통합 (2023년)을 통해 지속적으로 사업 영역을 확장해 온 "통합 후 성장형" 모델로, 통합 직후의 조직 구성 방식과 이후 단계적 기능 확장 전략을 함께 참고할 수 있어 선정

- 골드코스트 Experience Gold Coast: 2023년 서로 다른 5개 기관 (관광·이벤트·교육·문화예술)을 단일 법인으로 통합한 가장 최근의 전면적 통합 사례로, 다수 조직을 동시에 통합하는 과정에서의 추진 방식과 초기 운영 성과를 확인할 수 있어 선정

○ (국내) 지자체 산하 재단·공사 차원에서 기존 조직 운영방식의 변화 (기능 추가 또는 흡수통합)를 경험한 사례를 대상으로, 고양국제박람회재단과 직접 비교 가능한 실행 단계의 시사점 확보를 위해 선정

- 보령축제관광재단: 축제조직위원회에서 출발하여 명칭 변경 및 보령머드테마파크 (컨벤션 시설) 개관을 계기로 MICE 기능 조직이 신설·편입된 사례로, 기존 핵심 기능을 유지하며 신규 기능을 점진적으로 추가해 온 경로가 고양국제박람회재단과 유사하여 선정

- 제주관광공사: 독립 법인으로 운영되던 제주컨벤션뷰로가 2025년 제주관광공사 내 팀 조직으로 흡수 통합된 사례로, 서로 다른 두 조직 간 통합 과정에서 발생할 수 있는 인력 고용승계·전문성 유지 등의 리스크를 사전에 점검할 수 있는 비교 사례로 선정

## □ 분석 방법

○ 해외 사례는 각 기관의 연차보고서, 홈페이지, 보도자료 등 공개된 1차 자료를 활용한 문헌조사 방식으로 진행

○ 국내 사례는 문헌조사와 함께 보령축제관광재단, 제주관광공사 담당자를 대상으로 한 직접 인터뷰를 병행하여 조직 운영 변화 과정에서의 실제 경험, 성과 및 어려움 등 문헌으로 확인하기 어려운 현장 정보를 보완적으로 수집

## 제2절 국내외 관광·MICE 조직 운영변화 사례 분석

### 1. New York City Tourism + Conventions (미국 뉴욕)<sup>29)</sup>

#### 1) 기본 개요

##### □ 기관 개요

- New York City Tourism + Conventions는 뉴욕시 5개 보로<sup>30)</sup> (맨해튼, 브루클린, 퀸즈, 브롱스, 스테튼아일랜드)를 대상으로 관광마케팅과 컨벤션 유치 기능을 수행하는 공식 관광기구 (DMO)이자 컨벤션뷰로 (CVB)
- 1935년 「New York Convention and Visitors Bureau, Inc.」로 설립된 이후 관광객 및 컨벤션 유치 중심 조직에서 관광·MICE·도시브랜드 기능을 통합 수행하는 도시마케팅 기관으로 발전
- 민간 비영리법인 (501(c)(6)) 형태로 운영되며, 뉴욕시와 민간 관광산업 간 협력체계를 구축하는 공공-민간 파트너십 기반 조직
- 약 2,000개의 회원기관이 참여하는 회원제 구조를 운영하고 있으며, 호텔·관광명소·문화 예술기관·공연장·레스토랑·교통·여행업계 등 다양한 관광산업 이해관계자가 참여
- 관광객 유치뿐만 아니라 도시브랜드 홍보, 국제회의 유치, 관광산업 지원, 관광수요 창출 프로그램 운영 등을 통해 뉴욕시 관광경제 활성화와 지역경제 발전에 기여

##### □ 설립 목적

- 관광을 통해 주민·기업·방문객 모두에게 혜택이 돌아가는 포용적이고 지속가능한 경제적 번영과 지역사회 발전 실현
- 세계인을 뉴욕으로 초청하고 도시의 활력을 제고함으로써 관광산업을 지역경제 성장의 핵심 동력으로 활용

29) NYC Tourism 홈페이지. About Us. <https://business.nyctourism.com/about-us/who-we-are>; New York City Tourism + Conventions(2026). *2025 Annual Report*.

30) 보로(borough)는 뉴욕시를 구성하는 행정구역 단위(=자치구)를 의미하며, 한국의 구와 유사한 개념임

## □ 주요 업무

- 관광·컨벤션 통합 마케팅 및 방문 수요 창출
- 컨벤션·그룹 비즈니스 개발 및 회의기획자 지원
- 글로벌 관광 캠페인, 디지털 콘텐츠, SNS, 웹사이트 등 관광홍보 채널 운영
- 관광통계·시장조사·방문객 분석 등 데이터 기반 전략 수립
- 회원기관 대상 마케팅, 교육, 네트워킹 및 산업지원 서비스 제공
- 도시브랜드, 파트너십, 라이선싱 및 공공계약 연계 사업 수행

## 2) 현재 조직 및 운영 구조

- 민간 비영리법인 (501(c)(6)) 기반의 공공-민간 협력형 관광마케팅 조직 구조
  - 이사 및 최고경영자를 중심으로 한 거버넌스 체계
  - 이사회 중심의 전략 수립 및 주요 의사결정 체계
  - CEO 중심의 조직 운영 및 사업 집행 체계
- 기능 중심의 전문조직 운영 체계

표 4-1 | New York City Tourism + Conventions 운영 체계

| 조직 영역                        | 주요 기능                                         |
|------------------------------|-----------------------------------------------|
| Marketing                    | 글로벌 관광 캠페인, 도시브랜드 마케팅, 디지털 콘텐츠 운영             |
| Community Marketing Programs | Restaurant Week, Broadway Week 등 수요창출 프로그램 운영 |
| Global Communications        | 글로벌 언론홍보, 도시브랜드 관리, 평판관리                      |
| Tourism Development          | 관광산업 육성, 관광상품 개발, Tourism Ready 프로그램 운영       |
| Convention Development       | 국제회의·컨벤션 유치, Meeting Planner 지원, MICE 세일즈     |
| Membership & Partnerships    | 회원관리, 민관협력, 산업 네트워크 운영                        |
| Research & Insights          | 관광통계, 시장조사, 방문객 분석                            |
| Digital & AI Strategy        | AI 챗봇 운영, 디지털 플랫폼 관리                          |

〈자료〉 NYC Tourism + Conventions(2026), Annual Report 2025.

- 관광·MICE·도시브랜드 기능을 연계한 통합 운영 구조

## □ 조직 운영 체계

- 뉴욕시와의 공공계약 및 민간 참여를 결합한 공공-민간 협력 (Public-Private Partnership) 운영 체계
- 약 2,000개 회원기관이 참여하는 회원제 기반 산업 협력 체계
- 관광·숙박·문화예술·외식·교통·이벤트 산업 간 네트워크 기반 협력 체계
- 관광마케팅, 국제회의 유치, 관광산업 육성 및 도시브랜드 관리를 통합 수행하는 기능 중심 운영 체계
- 글로벌 여행업계, 항공사, 관광기관 및 MICE 산업과의 협력 기반 국제 마케팅 추진 체계
- 데이터 분석, 디지털 플랫폼 및 AI 기반 서비스를 활용한 관광수요 창출 체계
- 관광객 유치와 국제회의 유치 기능 간 연계를 통한 통합 세일즈 체계

## □ 재정 구조

- 뉴욕시 계약 재원과 기타 시 수입을 중심으로 한 공공재원에, 회원 회비·라이선싱·파트너십 등 민간 수익이 결합된 혼합형 재정 구조
- 2025년 12개월 기준 뉴욕시 계약 및 기타 시 자금 합계 약 21.5백만 달러, 뉴욕주 자금 1.3백만 달러, 민간부문 (회원 포함) 수입 12.1백만 달러로 구성
- 2026년에도 시 계약 기준 예산은 PEG (예산격차 해소 프로그램) 감축의 영향을 받으나 일회성 자금으로 보전되는 구조이며, 지속 가능한 민간 자원 확보는 과제로 지속

표 4-2 | New York City Tourism + Conventions 재정 구조

(단위: 백만 달러)

| 구분            | 2024년(실적) | 2025년(실적) | 2026년(전망) |
|---------------|-----------|-----------|-----------|
| 뉴욕시 계약 재원     | 17.5      | 17.5      | 18.2      |
| 기타 시(City) 수입 | 4.8       | 4.0       | 5.5       |
| 파트너십 및 스폰서십   | 2.9       | 2.2       | 2.1       |
| 회원 회비 및 프로그램  | 5.2       | 5.8       | 5.8       |
| 출판물           | -         | 0.4       | 0.4       |
| 웹사이트          | 1.5       | 1.0       | 1.3       |
| 기타 수입         | 2.2       | 1.9       | 1.8       |
| 라이선싱          | 1.0       | 0.8       | 0.8       |
| 기타 보조금        | 1.1       | 1.3       | 0.5       |
| 총 수입          | 36.2      | 34.9      | 36.4      |

〈자료〉 NYC Tourism + Conventions(2026), Annual Report 2025.

### 3) 조직 운영 형태 변화

#### □ 기능 확장 중심의 조직 변화

- New York City Tourism + Conventions의 변화는 복수 기관을 물리적으로 통합한 사례라기보다, 기존 관광·컨벤션 유치 조직이 도시마케팅, 관광산업 지원, MICE, 도시 브랜드 기능을 단계적으로 확장한 사례
- 초기에는 컨벤션 및 방문객 유치를 중심으로 한 CVB 성격이 강했으나, 이후 관광산업의 경제적 파급효과와 도시브랜드 경쟁력이 중요해지면서 DMO 기능 강화

#### □ 1935년: New York Convention and Visitors Bureau 법인화

- 1935년 「New York Convention and Visitors Bureau, Inc.」로 법인화되어 뉴욕시 방문객 및 컨벤션 유치를 위한 공식 조직으로 출발
- 당시 조직의 핵심 기능은 컨벤션 유치, 방문객 안내, 숙박·관광업계와의 협력, 뉴욕시 관광 수요 확대에 집중
- 이 시기의 조직 성격은 관광객과 회의 참가자를 유치하는 전통적 CVB 모델에 가까운 형태

#### □ 1999년: NYC & Company로 명칭 변경 및 도시마케팅 기능 강화

- 1999년에는 기존 명칭에서 「NYC & Company」로 개칭하면서 관광·컨벤션 유치 중심 조직에서 보다 폭넓은 도시마케팅 조직으로 기능 확대
- 이 단계에서 조직의 역할은 단순 방문객 유치에서 벗어나 뉴욕시의 이미지 제고, 관광산업 진흥, 문화·공연·숙박·외식업계와의 공동 프로모션, 민간 회원사 지원 등으로 확장
- 특히 NYC Restaurant Week, NYC Broadway Week, NYC Hotel Week 등 도시 내 관광소비를 촉진하는 프로그램을 운영하며, 관광마케팅을 지역경제 활성화 수단으로 활용하는 구조 강화
- 이에 따라 조직운영 방식도 행정 주도형 관광안내 조직이 아니라, 회원사·민간기업·문화기관·호텔업계·공공부문이 참여하는 공공-민간 협력형 도시마케팅 플랫폼으로 전환

#### □ 2023년~현재: 리브랜딩을 통한 DMO 정체성 공식화 및 기능 고도화

- 2023년 3월 「NYC & Company」에서 「New York City Tourism + Conventions」로 공식 명칭 변경
- 기존 명칭인 NYC & Company는 관광기구로서의 성격이 직관적으로 드러나지 않았으나, 리브랜딩을 통해 관광과 컨벤션 기능을 명칭에 명시함으로써 공식 DMO이자 CVB로서의 조직 정체성 명확화
- 리브랜딩 이후 관광마케팅, 컨벤션 유치, 글로벌 커뮤니케이션, 회원지원, 데이터 분석, 디지털·AI 기반 관광서비스 등 기능별 사업체계를 보다 분명히 구축하며 통합형 DMO로의 운영 고도화

- 2025년에는 기존에 분리 운영되던 레저관광과 MICE 세일즈 조직을 'International Tourism + MICE' 단일 팀으로 통합하는 실질적 조직 재편을 단행하여, 명칭 변경 수준을 넘어선 기능 통합 고도화 단계로 진입

#### 4) 2025년 주요 성과

##### □ 관광 및 경제적 효과

- 2025년 기준 총 6,500만 명 방문객 유치 (전년 대비 0.7% 증가), 국내 관광객 중심의 완만한 성장
- 약 847억 달러 규모 총 경제효과 창출, 약 556억 달러 직접 소비 및 75억 달러 세수로 연결되며 약 397,000개 일자리 지원

##### □ 관광시장 및 관련 수요 창출 성과

- 국내 관광객 5,240만 명 (전년 대비 1.7% 증가)으로 전체 방문객의 80% 차지, 1박 이상 체류 비중도 51%로 확대되며 국내 시장이 성장 전인
- 해외 관광객 1,250만 명 (전년 대비 3.2% 감소)으로 당초 예상보다 작은 감소폭을 기록했으며, 영국·이탈리아·멕시코 등 일부 시장은 오히려 증가세
- 국제 관광객은 전체 관광 소비의 50%를 차지하는 핵심 시장

##### □ MICE 및 비즈니스 이벤트 유치 성과

- 1,515건의 회의 및 행사를 확정하여 약 345,000건의 확정 숙박일<sup>31)</sup> 창출
- 비즈니스 여행객은 1,260만 명으로 2019년 최고치에는 다소 못 미치는 수준

##### □ 관광산업 운영 성과

- 호텔 평균 점유율 84.2%로 전년과 동일한 수준을 유지하며 미국 상위 25개 시장 중 1위 기록
- 럭셔리 호텔 점유율 82.2% (전년 대비 1% ↑), 업스케일 87.5% (전년과 동일), 미드스케일 76.7%(전년 대비 7% ↓)로 등급별 양극화 양상
- 전체 객실 판매 3,810만 객실-박 (전년 대비 2% 증가), 평균 객실요금 (ADR)<sup>32)</sup> 334달러 (전년 대비 5% 증가)
- 호텔 재고는 약 124,000개 객실로 전년 대비 2% 증가 (신규 호텔 6곳, 992개 객실 개관), 2028년까지 24건·5,778개 객실 규모의 추가 개발 진행 중

31) 확정 숙박일(definite room nights)은 1인 고객이 호텔에 1박을 체류함을 뜻하는 용어

32) 평균객실요금(Average Daily Rate; ADR)은 총 객실 수익을 판매된 객실 수로 나눈 값

## 5) 운영 특징

### □ 민관 혼합 거버넌스 기반 운영체계

- 공공부문과 민간 산업 대표가 함께 참여하는 이사회 구조를 통해 공공성과 산업 이해를 균형적으로 반영
- 1935년 컨벤션·방문객 유치 중심 조직에서 1999년 도시마케팅 조직, 2023년 관광·컨벤션 통합 조직으로 명칭과 기능을 단계적으로 확장하며 거버넌스 체계를 고도화

### □ 수요창출-행사유치-현장지원 통합 밸류체인 운영

- 관광 마케팅, 컨벤션 유치, 현장 운영 지원 기능을 통합하여 행사 기획부터 운영까지 전주기 지원체계 구축
- 2025년에는 기존에 분리 운영되던 레저관광과 MICE(컨벤션 세일즈) 조직을 'International Tourism + MICE' 단일 팀으로 통합하여 사일로를 해소하고, 국제 세일즈 미션도 트레이드 (레저)·MICE를 동시에 결합하는 방식으로 운영 고도화
- 2026년에는 목적지서비스를 세일즈·입찰 프로세스 초기 단계부터 통합 투입하는 계획을 통해 세일즈-운영-현장지원 간 연계를 한층 강화 추진 중

### □ 정량 KPI 기반 성과관리 및 데이터 기반 의사결정 체계 확립

- 확정 숙박일수, 행사 건수, 경제적 파급효과 등 정량 지표를 활용한 데이터 기반 의사결정 체계 운영
- 2025년 기준 1,515건의 회의·행사 확정, 약 345,000건의 확정 숙박일, 총 847억 달러 경제 효과 등 구체적 성과 지표를 지속적으로 축적하여 정책적 설득력과 사업 타당성 확보에 활용

## 2. London & Partners (영국 런던)<sup>33)</sup>

### 1) 기본 개요

#### □ 기관 개요

- 영국 런던시장(Mayor of London) 산하에서 운영되는 공식 도시성장기관으로, 관광, 투자유치, 기업성장 지원, 국제무역, 국제회의 및 이벤트 유치 기능을 통합 수행하는 도시마케팅 전담 조직
- 2011년 설립된 비영리 보증회사(Company Limited by Guarantee) 형태의 사회적기업으로, 공공성과 민간의 운영 효율성을 결합한 공공-민간 협력 기반 운영 구조
- 런던의 글로벌 경쟁력 강화를 목적으로 관광객, 투자자, 기업, 유학생, 국제회의 참가자 등을 대상으로 통합 도시마케팅 서비스를 제공하는 대표적 도시성장 플랫폼
- 관광 브랜드(Visit London), 투자유치, 기업성장 지원, 국제무역, 국제회의 유치 기능을 연계하여 도시경제 성장과 일자리 창출을 추진하는 통합 성장기관 역할 수행

#### □ 설립 목적

- 런던의 글로벌 도시 경쟁력 강화를 위해 관광객, 기업, 투자자 및 국제행사 유치를 촉진하고 도시경제 성장과 일자리 창출을 지원하기 위한 목적
- 런던의 국제적 위상 제고와 지속가능한 경제성장을 위해 관광, 투자유치, 국제무역, 기업성장 지원 기능을 통합적으로 추진하기 위한 목적

#### □ 주요 업무

- 해외 관광객 유치를 통한 도시브랜드 제고 및 관광산업 활성화
- 글로벌 기업 투자유치 및 외국인직접투자(FDI) 확대 지원
- 런던 소재 기업의 해외시장 진출 및 국제무역 지원
- 국제회의, 컨벤션 및 주요 이벤트 유치를 통한 비즈니스 관광 활성화
- 중소기업 및 고성장 기업 성장 지원
- 도시브랜드 구축 및 글로벌 마케팅 캠페인 추진
- 글로벌 네트워크 운영을 통한 국제 협력 및 도시경쟁력 강화

---

33) London Assembly(2024). London & Partners: Governance and Future Direction.; London & Partners (2024). London & Partners Group Report and Financial Statements for the Year Ended 31 March 2024.; London & Partners(2025). Impact Report 2024/25.

## 2) 현재 조직 및 운영 구조

### □ 조직 구조

- 런던시장 산하의 비영리 보증회사 형태로 운영되는 도시성장기관 구조
- 이사회와 최고경영자 중심의 거버넌스 체계
  - 런던시장이 이사회 의장 임명
  - CEO 및 최고재무책임자 임명 승인 권한 보유
  - 연간 사업계획 승인 및 성과관리 체계 운영
- 이사회 산하 위원회 기반 운영 체계
  - Audit & Finance Committee
  - Remuneration Committee
  - Nomination Committee
  - Commercial Committee 등 기능별 전문위원회 운영
- 본사-자회사 연계형 그룹 운영 구조

표 4-3 | 주요 자회사 구성

| 구분                              | 주요 역할              |
|---------------------------------|--------------------|
| London & Partners International | 해외 네트워크 및 해외 거점 운영 |
| London & Partners(US) Ltd.      | 북미 투자유치 및 시장개척     |
| Dot London Domains Ltd.         | .LONDON 도메인 사업 운영  |
| London & Partners Ventures Ltd. | 상업사업 및 신규 수익사업 운영  |

〈자료〉 London Assembly(2024). London & Partners Research Report.

### □ 조직 운영 체계

- 관광, 투자유치, 기업성장 지원, 국제무역, 컨벤션 유치 기능을 통합 수행하는 도시성장 플랫폼 운영 체계
- 런던시 정책 목표와 연계하되 운영상 독립성을 유지하는 준공공기관 운영 체계
- 국내·외 기업, 투자자, 관광객, 국제회의 주최자 등을 대상으로 통합 서비스 제공 체계 구축
- 북미, 유럽, 인도, 중국 등 주요 시장을 중심으로 해외 네트워크 운영 체계 구축
- 도시브랜드, 투자유치, 관광마케팅, 중소기업 지원, 국제무역, 국제회의 유치 기능 간 연계 운영 체계
- GVA (Gross Value Added) 기반 성과평가 체계 운영
  - 투자유치, 수출, 기업성장, 비즈니스 관광, 국제 이벤트, 레저 관광

## □ 재정 구조

- 공공재원과 상업수익을 결합한 혼합형 재정 운영 구조
- 2023/24 회계연도 기준 총수입은 약 £29.3m 규모
- 광역런던청 (GLA) 지원금, UK Shared Prosperity Fund (UKSPF), 기타 프로그램 보조금 등을 중심으로 한 공공재원이 전체 수입의 약 77.6%를 차지하는 공공재원 중심 구조
- 파트너십 프로그램, Visit London 플랫폼, 혁신 프로그램, 이벤트 스폰서십, .LONDON 도메인 사업 등 상업활동 수입이 전체 수입의 약 22.4%를 차지하는 자체수익 확보 구조
- 자회사 운영을 통해 상업사업과 공익사업을 분리 수행하고, 상업활동을 통해 창출된 수익을 관광, 투자유치, 기업성장 지원 사업에 재투자하는 사회적기업형 운영 모델

표 4-4 | London & Partners의 재정 구조 (2023/2024 회계연도 기준)

| 구분   | 금액(£m) | 비중(%) |
|------|--------|-------|
| 공공재원 | 22.7   | 77.6  |
| 상업수익 | 6.6    | 22.4  |
| 합 계  | 29.3   | 100.0 |

〈자료〉 London & Partners(2024). London & Partners Group Report and Financial Statements for the Year Ended 31 March 2024.

## 3) 조직 운영 형태 변화

### □ 통합 전 기존 운영

- 관광, 투자유치, 유학생 유치 기능이 개별 기관 중심으로 분산 운영
  - Visit London: 관광객 유치 및 관광마케팅 수행
  - Think London: 외국인직접투자 (FDI) 유치 및 기업 유치 수행
  - Study London: 국제학생 유치 및 교육도시 홍보 수행
- 기관별 독립 운영에 따라 도시브랜드 홍보, 해외 네트워크 운영 및 마케팅 기능이 분산된 구조
- 분야별 전문성 확보에는 유리하였으나 기관 간 협업 및 통합 마케팅 추진에는 한계 존재

### □ 통합 배경

- 2008년 글로벌 금융위기 이후 런던의 경제 회복 및 국제 경쟁력 강화를 위한 도시 차원의 성장전략 필요성 증대
- 관광객, 투자자, 유학생 등 다양한 대상을 하나의 도시브랜드 아래 통합적으로 홍보할 필요성 제기
- 기관별 중복 마케팅 및 해외 네트워크 운영에 따른 예산·인력 운영 비효율성 발생

- 글로벌 도시 간 경쟁 심화에 대응하기 위한 통합 도시마케팅 체계 구축 필요
- 도시브랜드 관리와 경제성장 정책을 연계하기 위한 통합 성장촉진기관 설립 추진

#### □ 통합 방법

- 2011년 Visit London, Think London, Study London 통합을 통한 London & Partners 설립
- 관광마케팅, 투자유치, 유학생 유치 기능을 단일 조직으로 통합 운영
- 비영리 보증회사 (Company Limited by Guarantee) 형태 도입
- 런던시장 (Mayor of London) 산하 독립 운영체계 구축
- 도시브랜드, 투자유치, 관광, 국제무역 기능을 연계하는 통합 거버넌스 체계 구축

#### □ 통합 이후 변화 및 특징

- 관광, 투자유치, 기업성장 지원, 국제무역, 국제회의 유치 기능을 통합 수행하는 성장촉진 기관으로 발전
- Visit London, London Convention Bureau, Grow London 등의 기능을 연계한 통합 도시마케팅 체계 구축
- 관광객, 투자자, 기업 및 국제행사 주최자를 대상으로 한 원스톱 서비스 제공 체계 구축
- 2023년 이후 Grow London Local, Wayfinder 등의 기능 통합을 통해 기업성장 지원 기능 확대
- 2024/25 사업계획에서 '완전 통합 조직 (Fully Integrated Organisation)'을 핵심 운영 방향으로 설정
- 관광·투자·기업성장·국제무역 기능을 포괄하는 도시성장 플랫폼으로 역할 확대

#### 4) 주요 성과

##### □ 경제적 성과

- 2024/25년 기준 런던 경제에 약 £677m 규모의 부가가치 창출
- 기관 설립 이후 누적 기준 약 £4.1bn 규모의 경제효과 창출
- 설립 이후 누적 기준 99,000개 이상의 일자리 창출 및 유지 지원
- 공공재원 투자 대비 약 27배 수준의 경제효과 창출
  - £1의 공공재원 투입 당 £27의 경제효과 창출

##### □ 투자유치 및 기업성장 성과

- 2024/25년 기준 110개 해외기업의 런던 진출 및 확장 지원
- 약 1,611개 신규 일자리 창출
- 약 £134m 규모의 경제효과 창출
- 지원기업의 68%가 London & Partners 지원을 통해 런던 입지 결정
- 런던은 fDi Intelligence 평가 기준 글로벌 외국인직접투자 (FDI) 유치 부문 세계 1위 도시 유지

##### □ 국제무역 및 기업 해외진출 성과

- Grow London Global 프로그램을 통해 316개 고성장 기업 지원
- 215개 기업 프로그램 수료
- 수료기업을 통해 약 £485m 규모의 경제효과 창출
- 참여기업의 75%가 수출 증가 경험
- 참여기업의 62%가 신규 해외시장 진출 달성
- 총 15회의 글로벌 무역사절단(Trade Mission) 운영
- 참여기업의 35%가 미국 시장 진출 성공

##### □ 관광 및 도시마케팅 성과

- Visit London 플랫폼을 중심으로 글로벌 관광마케팅 추진
- 연평균 약 1,700만 명 규모의 Visit London 이용자 확보
- 2012년 이후 관광 및 방문객 경제 활성화를 통해 약 £1.2bn 규모의 경제효과 창출
- 런던 도시브랜드 가치 제고를 위한 글로벌 관광·문화 캠페인 지속 추진

##### □ MICE 및 국제행사 유치 성과

- London Convention Bureau를 중심으로 국제회의 및 비즈니스 이벤트 유치 추진

- 설립 이후 연평균 약 231건 규모의 국제회의 및 주요 이벤트 유치
- 2011년 이후 3,000건 이상의 국제회의, 비즈니스 행사 및 주요 이벤트 유치 지원
- 국제회의 및 비즈니스 관광을 통한 약 7,600개 일자리 창출 및 유지 지원
- 중소기업 및 지역경제 활성화 성과
  - Grow London Local 프로그램을 통해 2024년 이후 22,000개 이상의 중소기업 및 예비 창업자 지원했으며, 이 중 약 6,800개 기업 대상 맞춤형 컨설팅 제공
  - 지원기업의 88%가 여성·소수인종·취약계층 등 창업 소외계층에 해당
  - 디지털 플랫폼을 통해 14,000명 이상 대상 자가 지원 서비스 제공

## 5) 운영 특징

- 관광·투자유치·산업육성 연계형 운영 모델
  - 관광, 국제행사 유치, 투자유치, 기업성장 지원 기능을 개별 사업이 아닌 도시 성장전략 관점에서 통합 추진
  - 단순 관광객 유치가 아닌 투자자, 기업, 국제행사 주최자 등을 대상으로 도시경제 활성화 효과를 창출하는 성장촉진기관 역할 수행
- 도시브랜드 기반 통합 마케팅 모델
  - 관광객, 투자자, 유학생, 국제행사 주최자 등 다양한 대상에 대해 일관된 도시브랜드를 활용한 통합 마케팅 추진
  - 도시브랜드를 관광홍보 수단이 아닌 투자유치와 산업육성 핵심 자산으로 활용
- 기능 통합을 통한 조직 운영 효율화 모델
  - 관광, 투자유치, 국제무역, 기업성장 지원 기능을 단일 조직 내에서 통합 운영
  - 기능 간 연계를 통해 사업 중복을 최소화하고 조직 운영 효율성 제고
- 공공재원·상업수익 결합형 재정 운영 모델
  - 공공재원을 기반으로 운영하되 도메인 사업, 파트너십, 스폰서십 등 자체 수익사업을 병행하는 혼합형 자원 구조 운영
  - 상업활동을 통해 확보한 수익을 공공 목적 사업에 재투자하는 구조 구축
- 원스톱 성장지원 플랫폼 운영 모델
  - 관광, 투자유치, 기업지원, 국제행사 유치 기능을 단일 창구 체계로 제공
  - 이용자 중심의 통합 서비스 제공을 통해 접근성과 정책 효과성 제고

### 3. Experience Gold Coast (호주 골드코스트)<sup>34)</sup>

#### 1) 기본 개요

##### □ 기관 개요

- 호주 퀸즐랜드주 골드코스트시 (City of Gold Coast)가 설립한 공식 도시 마케팅 및 성장 촉진 기관
- 2023년 관광, 이벤트, 교육, 문화·예술 기능을 수행하던 기존 기관들을 통합하여 설립된 공공 주도형 통합 조직
- 관광객 유치, 국제행사 개최, 국제학생 유치, 문화예술 진흥 등을 통해 도시 경제 성장과 글로벌 경쟁력 강화를 지원하는 도시성장 플랫폼
- 골드코스트시가 최종 지배주체로서 운영을 지원하며, 공공성과 민간 전문성을 결합한 거버넌스 구조 운영

##### □ 설립 목적

- 관광·이벤트·교육·문화예술 분야의 통합 운영을 통해 도시 성장 및 경제적 기회 창출
- 분산되어 있던 도시마케팅 및 성장 지원 기능을 통합하여 조직 운영 효율성과 정책 효과성 제고
- 관광객, 국제학생, 투자자 및 이벤트 참가자를 대상으로 한 통합 도시브랜드 전략 구축
- 골드코스트를 호주의 대표적인 라이프스타일 도시로 육성하고 글로벌 도시 경쟁력 강화

##### □ 주요 업무

- 관광객 유치 및 관광산업 활성화
- 국제 스포츠·문화·비즈니스 이벤트 유치 및 개최 지원
- 국제학생 유치 및 교육산업 경쟁력 강화
- 문화·예술 콘텐츠 개발 및 HOTA(Home of the Arts) 운영
- 도시브랜드 마케팅 및 글로벌 홍보
- 산업·정부·지역사회 협력 기반 도시 성장 촉진

---

34) Experience Gold Coast Pty Ltd.(2025). Annual Financial Report 2024-25.; City of Gold Coast(2023.07.27.). Experience Gold Coast Chair and Board Members Appointed.; TTG Asia(2023.08.11.). Destination Gold Coast Now Part of Experience Gold Coast.; Experience Gold Coast 홈페이지. About Us. <https://corporate.experiencegoldcoast.com/about-us>

## 2) 현재 조직 및 사업 구조

### □ 조직 구조

#### ○ 통합 도시성장 플랫폼 구조

- Experience Gold Coast를 중심으로 관광, 이벤트, 교육, 문화예술 기능 통합 운영

#### ○ 이사회 중심 거버넌스 구조

- 관광·문화·이벤트·경제 분야 전문가 중심의 이사회 운영
- 골드코스트 시장 (Mayor)이 참여하는 공공-민간 협력 구조 구축

#### ○ 자회사 기반 운영 구조

- HOTA Gold Coast Pty Ltd
- HOTA Services Gold Coast Pty Ltd
- Gold Coast Tourism Corporation Ltd
- Placemakers Gold Coast Ltd(2025년 청산)

### □ 재정 구조

#### ○ 공공재원 중심의 혼합형 재정 구조

- 골드코스트시 지원금이 전체 수입의 약 75% 차지
- 상업수익 (상품·서비스 판매, 스폰서십 등)이 약 20% 수준으로 보완 역할 수행
- 관광·문화·이벤트 사업을 기반으로 한 자체수익 창출 병행

표 4-5 | 재정 구조

(단위: 백만 호주달러, %)

| 구분                              | 금액   | 비중   |
|---------------------------------|------|------|
| 공공재원 (Grants and Contributions) | 63.6 | 75.2 |
| 상업수익 (Commercial Revenue)       | 16.6 | 19.6 |
| 기타수익 (Other Revenue)            | 4.4  | 5.2  |
| 합계                              | 84.5 | 100  |

〈자료〉 Experience Gold Coast Pty Ltd Annual Financial Report 2024-25 재구성.

### 3) 조직 운영 형태 변화

#### □ 통합 전 기존 운영

- 관광, 이벤트, 교육, 문화예술 기능이 개별 기관 중심으로 분산 운영
  - Destination Gold Coast: 관광마케팅 및 방문객 유치
  - Major Events Gold Coast: 스포츠·문화·비즈니스 이벤트 유치
  - Study Gold Coast: 국제학생 유치 및 교육산업 지원
  - HOTA(Home of the Arts): 문화·예술 프로그램 운영 및 문화시설 관리
  - Placemakers Gold Coast: 창의산업 및 도시문화 활성화 사업 추진
- 기관별 전문성 확보에는 유리하였으나 도시브랜드 관리, 관광마케팅, 이벤트 유치 및 교육 산업 지원 기능이 분산된 구조
- 개별 법인 운영에 따른 조직·예산·브랜드 운영의 비효율성 발생

#### □ 통합 배경

- 코로나19 이후 관광·이벤트·교육·문화 산업 회복을 위한 통합 성장전략 필요성 증대
- 관광객 유치, 국제행사 개최, 유학생 유치, 문화예술 활성화를 도시 성장전략 관점에서 통합 추진할 필요성 제기
- 기존 기관 간 기능 중복과 분산된 의사결정 구조로 인한 운영 비효율성 개선 필요
- 도시브랜드 관리, 관광마케팅, 이벤트 유치 및 투자 촉진 기능을 연계한 통합 플랫폼 구축 필요
- 골드코스트시(City of Gold Coast)의 경제성장 및 글로벌 도시 경쟁력 강화를 위한 조직 재편 추진

#### □ 통합 방법

- 2023년 9월 4일 Experience Gold Coast Pty Ltd 공식 출범, 기존 5개 기관(HOTA, Destination Gold Coast, Major Events Gold Coast, Study Gold Coast, Placemakers)의 활동이 단일 법인 체계로 통합 운영 개시
- 관광, 이벤트, 교육, 문화·예술 기능을 하나의 조직으로 통합을 통해 연간 약 680만 호주달러의 직접 비용 절감 효과가 발생하며, 절감분은 관광·이벤트·예술·교육 프로그램에 재투자
- 골드코스트시(City of Gold Coast)를 최종 지배주체로 하는 공공 주도형 거버넌스 구축
- 기존 기관의 자산·부채·인력 및 사업 기능을 단계적으로 이전
  - Gold Coast Tourism Corporation 기능 통합
  - Placemakers 기능 통합
  - HOTA 운영 기능 통합
  - Study Gold Coast 기능 통합

- 2024~2025년 동안 기존 법인들의 자산과 부채를 Experience Gold Coast로 이전하는 구조조정 진행

#### □ 통합 이후 변화 및 특징

- 관광·이벤트·교육·문화예술 기능을 포괄하는 통합 도시성장 플랫폼 구축
- 관광객 유치뿐 아니라 국제학생, 이벤트 참가자, 문화예술 소비자까지 포함하는 통합 수요 창출 체계 구축
- 도시브랜드 관리 기능을 단일 조직으로 일원화
- 관광마케팅과 이벤트 유치 기능 간 연계 강화
- 문화시설(HOTA) 운영과 관광·이벤트 사업 간 시너지 창출
- 통합 조직을 통해 도시 경제효과 창출과 방문객 소비 확대를 핵심 성과지표로 설정
- 기존 Gold Coast Tourism Corporation Ltd는 단계적 기능 이관 후 해산 추진 중

## 4) 주요 성과

#### □ 관광 및 방문객 경제 성과

- 2025년 기준 총 1,440만 명 방문객 유치
- 방문객 소비 규모 89억 호주달러 (AUD) 달성
- 국내 방문객 1,370만 명 유치 및 약 70억 호주달러 소비 창출
- 해외 방문객 68만 명 유치 및 약 15억 호주달러 소비 창출
- 국제 방문객 숙박일수 1,030만 박 (record high) 기록
- 퀸즐랜드 최대 국내 휴양관광지이자 호주 내 세 번째 규모 관광시장으로 성장

#### □ 국제시장 회복 성과

- 영국 방문객 전년 대비 43% 증가
- 유럽 방문객 숙박일수 전년 대비 108% 증가
- 중국 방문객 전년 대비 37% 증가
- 뉴질랜드 방문객 21만 7천 명 유치로 최대 해외시장 유지
- 이벤트 및 도시브랜드 성과
- 국제 스포츠·문화·라이프스타일 이벤트 지속 유치
- Groundwater Country Music Festival, Blues on Broadbeach 등 대표 이벤트 운영
- 관광·문화·이벤트 기능 통합을 통한 도시브랜드 경쟁력 강화

#### □ 조직 통합 성과

- 2023년 통합 이후 관광·이벤트·교육·문화예술 기능의 단일 운영체계 구축
- 기존 개별 기관의 자산·부채 및 운영 기능 통합 추진
- 도시브랜드 관리 기능을 단일 조직으로 일원화하여 통합 도시성장 플랫폼 체계 구축

### 5) 운영 특징

#### □ 관광·이벤트·교육·문화 통합 플랫폼 모델

- 관광, 이벤트, 국제학생 유치, 문화·예술 기능을 단일 조직 내에서 통합 운영
- 국제학생, 이벤트 참가자, 문화 소비자를 포함한 다양한 도시 수요 창출 기능 수행
- 관광산업 중심의 도시마케팅을 넘어 도시경제 성장 플랫폼으로 역할 확대

#### □ 다기관 통합 기반 조직 일원화 모델

- 기존 5개 기관 (Destination Gold Coast, Major Events Gold Coast, Study Gold Coast, HOTA, Placemakers)을 단일 법인으로 통합 운영
- 분산되어 있던 도시브랜드 관리, 관광마케팅, 이벤트 유치 기능을 하나의 조직으로 일원화
- 조직 간 기능 중복을 최소화하고 의사결정 구조를 단순화하여 운영 효율성 제고

#### □ 도시브랜드 중심 통합 마케팅 모델

- 관광, 교육, 문화, 이벤트 분야를 개별 사업이 아닌 하나의 도시브랜드 전략 아래 통합 추진
- 'Lifestyle Capital'이라는 도시 정체성을 기반으로 관광객, 국제학생, 기업 및 이벤트 주최자를 대상으로 통합 마케팅 수행
- 도시브랜드를 관광홍보 수단이 아닌 도시 성장전략의 핵심 자산으로 활용

#### □ 공공 주도형 통합 거버넌스 모델

- 골드코스트시 (City of Gold Coast)를 중심으로 운영되는 공공 주도형 구조
- 공공 정책 목표와 민간 전문성을 결합한 이사회 중심 운영체계 구축
- 도시 성장전략과 기관 운영방향 간 연계성 확보

#### □ 공공재원 기반 혼합형 재정 운영 모델

- 공공재원(75.2%) 기반 운영하되 상업수익(19.6%)과 기타수익(5.2%)을 결합한 혼합형 재원 구조
- 안정적인 공공재원을 바탕으로 관광, 문화, 이벤트 사업을 추진하면서 자체 수익 창출 병행
- 도시브랜드, 이벤트, 문화시설 운영을 활용한 수익 다변화 추진

## 4. 보령축제관광재단<sup>35)</sup>

### 1) 기본개요

#### □ 기관 개요

- 재단법인 보령축제관광재단은 2011년 6월 충청남도 보령시가 설립한 재단으로, 「보령축제관광재단 설립 및 지원 조례」에 근거하여 보령시 관광과 및 신산업과가 소관하는 기관
- 소재지는 충청남도 보령시 일원으로, 축제사무국 및 머드테마파크 등 기능별 시설이 분산 운영
- 보령머드테마파크 개관에 따라 MICE 기능이 확장된 사례

#### □ 설립 목적<sup>36)</sup>

- 보령머드축제 등 지역축제 지원과 관광사업을 효율적으로 추진하여 관광 진흥 및 지역경제 활성화 이바지

#### □ 주요 업무

- 보령머드축제 종합계획 수립 및 운영
- 대천겨울바다사랑축제 등 지역축제 종합계획 수립 및 운영
- 보령시 관광홍보 및 관광객 유치를 위한 관광사업 추진
- 그 밖에 재단의 목적 달성을 위한 사업 및 시장 위탁 업무 수행

그림 4-1 | 보령축제관광재단 CI



〈자료〉 보령축제관광재단 홈페이지. CI소개. <https://www.mudfestival.or.kr/foundation/contents/view?contentsNo=21&level=2&menuNo=25>

35) 보령축제관광재단 홈페이지. <https://www.mudfestival.or.kr/festival/view>; 보령머드테마파크(2026.01.15.). 보령머드테마파크, 2025년 MICE 성과로 증명하다!

36) 설립 목적 및 주요 업무는 보령시(2023). 보령축제관광재단 설립 및 지원 조례.

## 2) 현재 조직 및 사업 구조<sup>37)</sup>

### □ 조직 구조

○ 보령축제관광재단은 본부장 아래 기능별 팀 조직과 사업별 국 조직 체계 운영

- 본부: 경영지원팀, MICE사업팀, 시설관리팀
- 축제관광국: 관광사업팀, 축제팀
- 머드사업국: 마케팅팀, 생산관리팀

그림 4-2 | 보령축제관광재단 조직도



〈자료〉 보령축제관광재단 홈페이지. 조직구성. <https://www.mudfestival.or.kr/foundation/contents/view?contentsNo=20&level=2&menuNo=24>

### □ 사업 구조

○ 재단 사업은 MICE 사업, 축제 및 관광 사업, 머드관련 사업으로 구분

- (MICE 사업) MICE 행사 및 회의·워크숍 등 유치 및 운영, 시설 관리
- (축제 및 관광 사업) 보령 축제 기획·운영·관리·홍보, 머드뷰티치유관 관리
- (머드 관련 사업) 머드 관련 제품 판매·홍보, 제품 마케팅, 프로모션 계획 및 매출 관리, 머드 비누 품질 관리, 제품 생산 및 기계 관리

### □ 재단 예산 구성

○ 위탁금 출연금과 일부 수익금

○ 축제관광국, 머드사업국과 본부의 경우 4:2:1 정도의 비율로 예산 편성

37) 2026년 03월 기준으로 작성.

### 3) 조직 확장에 따른 조직 변화와 MICE 기능 도입

#### (1) 보령머드테마파크 개관

- 보령시는 머드축제를 중심으로 형성된 지역 관광 콘텐츠의 계절적 한계를 극복하기 위해 총 248억 원을 투입하여 상시 운영형 관광시설인 보령머드테마파크를 2022년 6월 준공
  - 보령머드테마파크는 컨벤션관과 머드관 2개 동의 건물로 구성
  - 컨벤션관은 지상 3층으로 국제행사가 가능한 800석 규모의 컨벤션홀, 6개의 회의실과 부대시설로 구성
  - 머드관은 지상 3층으로 보령머드를 주제로 머드축제 및 머드화장품 홍보관과 체험형 머드뷰티치유관으로 구성, 피부·두파·전신 등 관리 프로그램 제공
- 보령머드테마파크의 시설 운영 및 관리 기능을 담당하기 위해 기존 축제 중심 조직에 테마파크 운영 기능이 추가되면서 조직 체계 확대

그림 4-3 | 보령머드테마파크



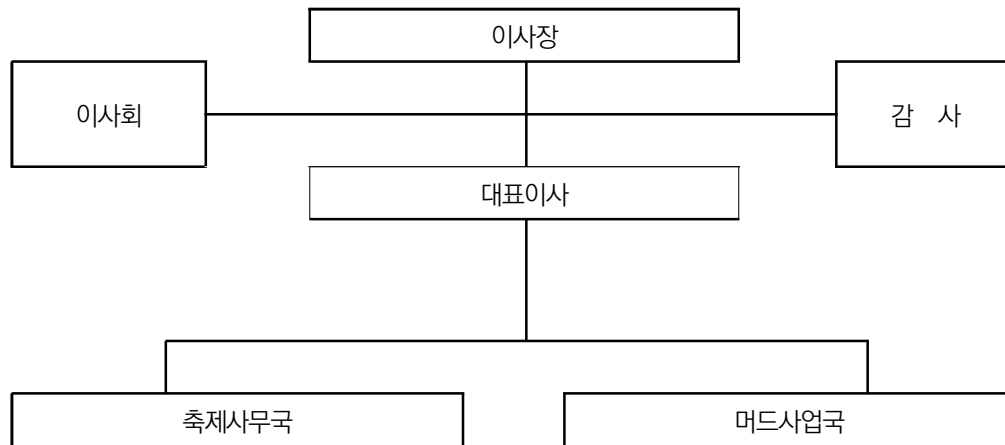
〈자료〉 보령머드테마파크(2024). 카탈로그.

## (2) 조직 확장

### □ 조직 확장 및 구조 개편

- 2011년 06월 (재)보령머드축제조직위원회 설립 후, 2018년 (재)보령축제관광재단으로 명칭을 변경하며 축제국과 머드사업국을 구성하여 관광 관련 업무 및 머드사업 운영까지 사업 확대

그림 4-4 | 조직 확장 이전 조직도



〈자료〉 보령머드테마파크 제공.

- 2022년 보령머드테마파크 개관에 따라 MICE 업무가 추가되면서 현재의 본부, 축제관광국, 머드사업국 조직도 완성
- 머드테마파크에는 컨벤션홀을 비롯한 다수의 회의실이 조성되어 회의·워크숍·학회 등 다양한 행사를 개최할 수 있는 기반 조성
- 회의시설의 활용도를 높이고 외부 행사 유치를 확대하기 위해 컨벤션 시설 운영 및 행사 유치를 전담하는 MICE 기능 조직 도입

## (3) MICE 사업팀의 역할과 노력

### □ 주요 역할

- 컨벤션홀 및 회의실 대관 운영
- 기업 워크숍, 학회, 연구모임 등 회의 및 행사 유치
- 컨벤션 시설 홍보 및 마케팅
- 머드테마파크 및 대천해수욕장 등 지역 관광자원과 연계한 MICE 행사 운영

## □ 주요 노력

- 축제 기간 부대 행사와 연계한 MICE 프로그램 운영
- 한국마이스협회와 대전·충청 마이스 얼라이언스 회원사로 가입하여 업무 협력 및 네트워크 구축을 통해 교육·회의·연수·행사 유치
- 해안 입지 및 인근 숙박시설 등 지역 여건을 활용한 워크숍 및 학회 유치 강화
- 전용 홈페이지 구축을 통한 컨벤션 시설 홍보 강화
- 재방문 유도를 위한 프로그램 및 운영 전략 추진
- 키즈 페어 및 소규모 전시 등 신규 행사 유치 확대
- 인근 호텔 및 시설과의 협력을 통해 행사 유치 시 숙박 시설 이용 연계

## 4) 주요 성과

- MICE 사업 분야 확장에 따른 경영평가 등급 상승
- MICE 사업을 재단의 주요 목표로 설정하여 기존 축제 중심 업무에서 MICE 기능으로의 사업 영역 확장
- 2024 보령머드축제 기간 중 4개의 연계 행사 발굴 및 운영을 통한 지역경제 활성화 기여

표 4-6 | 2024년 보령머드축제 연계 행사

| 행사명                    | 기간             | 규모       |
|------------------------|----------------|----------|
| 보령 JS컵 U12 국제 유소년 축구대회 | 7월 18 ~ 23일    | 9개국 560명 |
| 보령머드축제 학술 세미나          | 7월 23일         | 300여명    |
| 제16회 전국해양스포츠제전         | 7월 31일 ~ 8월 3일 | 40만 명    |
| 제5회 섬의 날 행사            | 8월 8일 ~11일     | 20만 명    |

〈자료〉 이데일리(2024.07.24.). 머드축제 도시 '보령' ... 다음 목표는 '충남 관광·마이스 수도' <https://www.edaily.co.kr/News/Read?newsId=01151286638957800&mediaCodeNo=257>

- 2025년 보령머드테마파크의 빠른 성장(보령머드테마파크, 2026)
  - 올 해 연간 232건 행사를 유치했으며 지속적으로 개최 건수 증가(누적 행사 유치 680건)
  - 행사 참가자는 38,421명으로 경제적 파급 효과 43억으로 전년도 대비 59% 성장

## 5) 운영 특징

### □ 핵심 사업 유지와 MICE 기능 확장

- 보령머드축제를 중심으로 한 기존 운영 구조를 유지하면서, 머드테마파크 개관 이후 회의·행사 유치 기능이 추가되는 형태로 운영 구조 다변화

### □ 중소형 회의 중심의 MICE 실적 축적

- 컨벤션 시설 개관 이후 회의 및 행사 개최 건수 지속 증가, 중소형 회의 중심 운영 및 반복 방문 확대
- 초기 단계에서 중소형 회의를 중심으로 실적을 축적하는 운영 방식의 효과 확인

### □ 정량 성과 기반 사업 타당성 확보

- 행사 개최 건수, 방문객 수, 경제적 파급효과 등 정량적 성과 지표를 통해 사업 효과 확인
- 성과 지표를 기반으로 지자체 및 정책 의사결정 주체에 대한 사업 필요성 설명 가능

### □ 연중 관광 운영 구조 전환

- 계절 의존형 관광 구조에서 벗어나 계절별 축제 및 컨벤션 시설 운영을 통해 연중 관광 기반 확대
- 시설 기반 운영을 통해 비축제 기간에도 관광객 유입이 가능한 구조 형성

그림 4-5 | 보령축제관광재단 계절 대표 축제

| 봄: AMC 모터 페스티벌                                                                      | 여름: 보령머드축제                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |
| 가을: 무창포 신비의 바닷길 축제                                                                  | 겨울: 대천겨울바다 사랑축제                                                                      |
|  |  |

〈자료〉 보령축제관광재단 홈페이지. <https://www.mudfestival.or.kr/foundation/view>

## 5. 제주관광공사

### 1) 기본개요

#### □ 기관 개요

- 제주관광공사는 「제주특별자치도 설치 및 국제자유도시 조성을 위한 특별법 제 250조」에 근거하여 2008년 06월에 설립한 제주특별자치도 소관의 공사
- 이를 근거로 타당성을 검토한 후 「제주관광공사 설립 및 운영조례」 마련
- 제주컨벤션뷰로가 제주관광공사에 통합된 사례

#### □ 설립 목적<sup>38)</sup>

- 관광정책의 추진과 관광사업 활성화를 통한 지역경제 발전

#### □ 주요 사업

- 관광 통합 홍보·마케팅
- 관광 상품 개발 및 관광자원 개발
- 관광 관련 연구조사 및 관광산업 지원
- 통합 관광안내 시스템 및 관광수용태세 개선
- 관광 관련 교육 및 컨설팅
- 관광공사 수익사업의 발굴 및 추진
- 국가 또는 제주특별자치도의 사업을 대행하거나 수탁한 업무

그림 4-6 | 제주관광공사 CI



〈자료〉 제주관광공사 홈페이지. CI. <https://ijto.or.kr/korean/index.php?cid=114>

38) 설립 목적 및 주요 업무는 「제주특별자치도 설치 및 국제자유도시 조성을 위한 특별법」과 「제주관광공사 설립 및 운영 조례」에 근거함

## 2) 현재 조직 및 사업 구조<sup>39)</sup>

### □ 조직 구조

○ 제주관광공사는 본부장 아래 3개의 실과 11개의 팀 체계 운영

- 관광마케팅실: 관광기획팀, 관광마케팅팀, **마이스뷰로팀**, 디지털관광팀
- 관광산업실: 관광산업팀, 글로벌관광팀, 관광콘텐츠팀, 연구조사팀
- 면세사업실: 운영지원팀, 중문팀, 성산·온라인팀

그림 4-7 | 제주관광공사 조직도



〈자료〉 제주관광공사 홈페이지. 조직도. <https://ijto.or.kr/korean/>

### □ 부서 업무

- 관광마케팅: 관광 기획 및 대외협력, 권역별 해외마케팅과 관광상품 발굴, MICE 유치 및 운영, 디지털 플랫폼 기반 관광서비스 구축 기능 수행
- 관광산업실: 관광기업 육성, 체류형·로컬 관광 및 콘텐츠 개발, 관광 수용태세 및 안내체계 운영, 관광교육 및 인력양성, 관광시장 조사 및 데이터 분석 기능 수행
- 면세사업실: 면세점 운영 기획 및 행정 지원, 고객 안내 및 응대, 시설 관리, 보세운송 및 물류·통관 등 전반적인 면세점 온오프라인 운영 지원 기능 수행

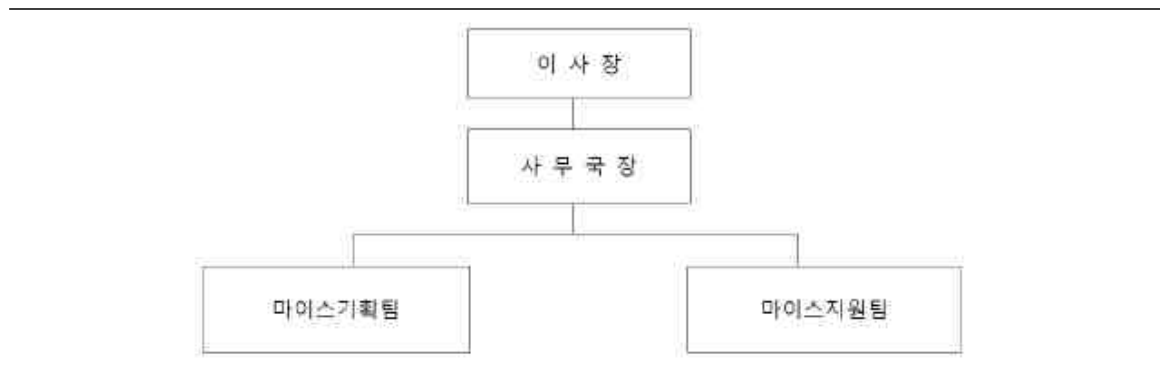
39) 2026년 03월 기준으로 작성.

### 3) 제주컨벤션뷰로 통합 및 MICE 기능 재편

#### □ 기존 제주컨벤션뷰로 운영

- 2005년 컨벤션뷰로 설립추진계획에 따라 MICE 산업 발전과 관광산업 진흥 기여를 위해 설립
- 제주도 MICE 업무 소관 국장이 이사장 겸직, 사무국장은 도청 파견 서기관, 이하 마이스기획팀과 마이스지원팀으로 총 13명 근무
- 약 29억의 지방보조금으로 운영
  - 2014년 법률 제정으로 민법에 따른 사단법인을 지방출자출연법 적용 대상에서 제외되어 출연금 지원 불가로 민간위탁금으로 운영, 2018년부터는 지방보조금으로 지원

그림 4-8 | 제주컨벤션뷰로 조직도



〈자료〉 지방행정발전연구원(2024). 제주관광공사 신규사업(국제회의산업 진흥) 추진 타당성 연구.

#### □ 통합 배경

- (사)제주컨벤션뷰로 설립 당시 제주관광공사가 설립되면 통합하는 방향으로 계획 수립했으나 개별 존재
  - ‘제주컨벤션뷰로’ 설립추진계획에 제주관광공사 설립 후 기능통합 명시
  - 제주관광공사 출범당시 사업 범위에 ‘국제회의 유치 마케팅 및 지원 사업 추진’ 명시되어 있었으나 삭제된 상태
- 2023년 제주특별자치도 감사 결과 제주컨벤션뷰로의 예산 및 조직 운영상 비효율성 지적
  - 제주컨벤션뷰로와 제주관광공사는 설립 목적과 기능의 유사성으로 중복 사업 및 업무 추진으로 이중 예산 소요 가능
  - 인사·복무·조직 등 법인 운영상 문제점이 발생하는 경우 적극적인 관리를 통한 조직운영의 효율성 어려움 발생
- 제주컨벤션뷰로 기능과 마이스산업 중요성에 비해 소규모 조직으로 전문기관으로서의 운영상 한계 존재
- 결과적으로 조직 간 기능 중복과 소규모 조직에 따른 전문성 한계를 동시에 해소하기 위한 구조 개편 필요성이 제기된 상황

## □ 통합 방법

### ○ 관광마케팅실의 마이스뷰로팀으로 편입

- 조직 융화와 타 관광업무 간 긴밀한 협력 및 시너지 효과 기대
- 기존 컨벤션뷰로의 인력 고용승계 불가로 일부 인력이 신규 채용 절차를 통해 재입사

### ○ 5명의 팀원 구성으로 MICE 산업 관련 업무 진행 (2026년 03월 기준)

- 현재 육아휴직 등의 이유로 3명으로 업무 진행

표 4-7 | 마이스뷰로팀의 담당 업무

| 직위 | 담당 업무                        |
|----|------------------------------|
| 팀장 | 마이스뷰로팀 업무 총괄                 |
| 과장 | 유치 및 홍보지원, 유니크베뉴, 산업대전       |
| 과장 | 기업회의 및 인센티브 지원, 그린마이스, 홍보마케팅 |
| 과장 | ITOP 포럼 개최, 사무국 운영           |
| 대리 | 국내외 회의 개최지원, 인재양성, 마이스카드     |

〈자료〉 제주관광공사 홈페이지. 조직도. [https://ijto.or.kr/korean/index.php?cid=297&op\\_cate=23](https://ijto.or.kr/korean/index.php?cid=297&op_cate=23)

## □ 통합 이후 변화 및 특징

- 운영 방식의 큰 변화 없이 유지되고 있으나, 동일 조직 내 편입으로 인해 부서 간 협업이 보다 유기적으로 이루어지는 등 업무 연계성 강화
- 면세사업실 및 관광마케팅팀과의 협업을 통해 MICE 참가자 대상 서비스 제공 및 유치 활동이 연계되는 등 관광-마이스 간 융합 추진
- 다만, 기존 대비 인력 감소로 인해 업무 부담이 증가하고 일부 기능 수행에 제약이 발생하는 한계 존재

#### 4) 운영 특징

##### □ 조직 통합을 통한 기능 연계 및 협업 기반 운영 구조

- 제주관광공사와 컨벤션뷰로 통합 이후 별도의 운영 방식 변화 없이 조직 내 편입을 통해 부서 간 협업과 업무 연계가 자연스럽게 강화된 구조
- 면세사업, 관광마케팅 등 타 부서와의 협업을 통해 마이스 참가자 대상 서비스 제공 및 유치 활동 연계 가능

##### □ 기존 인력 재구성과 조직 운영의 연속성 확보 필요

- 기존 인력의 고용승계는 이루어지지 않았으나 일부 인력이 신규채용을 통해 재입사하고 일부는 이탈함에 따라 조직의 연속성과 재구성이 병행된 구조
- 독립된 사단법인에서 공사 내 팀 단위로 재편되면서 인력 규모가 축소되어 업무 과중 및 기능 수행의 부담이 증가한 상황
- 조직 통합 과정에서 인력 운영 방식에 따라 전문성 유지 및 조직 안정성에 차이가 발생 가능

##### □ MICE 유치 중심 기능 전략적 유지

- 컨벤션뷰로의 핵심 기능이 국제회의 유치에 있는 만큼 유치 중심의 기능을 유지하면서 도시마케팅과의 역할을 병행하는 구조 형성
- 관광사업과 연계하여 마이스 참가자 대상 콘텐츠 제공 및 지역 관광 활성화 기여

## 제3절 요약 및 시사점

### 1. 사례별 운영 특징 요약

- 해외 사례는 운영변화의 방식이 기관마다 다르게 나타나며, 관광·MICE를 중심으로 인접 기능까지 결합하는 확장형 모델을 공통적으로 지향
  - 뉴욕 NYC Tourism+Conventions는 별도 기관과의 물리적 통합 없이 관광·컨벤션 유치 조직이 단계적으로 기능을 확장해 온 사례
    - 1999년 도시마케팅 기능 강화, 2023년 명칭 리브랜딩, 2025년 레저관광·MICE 세일즈 조직의 단일화(International Tourism + MICE)에 이르기까지 명칭 변경보다 실질적 업무 재편이 핵심이 된 발전 경로
    - 뉴욕시와의 공공계약 및 라이선싱 수익을 결합한 준공공-민간 혼합 재정 구조를 기반으로 정량 KPI 중심의 성과관리 체계를 운영
  - 런던 London & Partners는 2011년 관광·투자유치·유학생 유치를 담당하던 서로 다른 3개 기관(Visit London, Think London, Study London)을 물리적으로 통합하여 출범
    - 이벤트 유치·중소기업 성장 지원 기능을 자회사 형태로 추가하며 도시 성장기관으로 업무를 지속 확장
    - 공공재원(약 77%)과 상업수익을 병행하는 자원 구조를 통해 기능 확장을 뒷받침
  - 골드코스트 Experience Gold Coast는 기존 5개 분산 기관(관광·이벤트·교육·문화예술)의 자산·부채·인력을 단일 법인으로 통합
    - 가장 포괄적인 물리적 통합 범위를 구현했으며, 공공재원(약 75%) 중심의 안정적 재정 기반 위에 운영
- 국내 사례는 기존 핵심 사업(축제·관광)을 유지하면서 MICE 기능을 추가하거나 기존 독립 조직을 흡수하는 방식으로 업무가 조정
  - 보령축제관광재단은 보령머드축제 중심의 기존 운영 구조를 유지하면서 2022년 보령머드 테마파크 개관을 계기로 MICE 전담팀을 신설하는 방식으로 업무 조정
    - 기존 축제·머드사업 조직과 병렬적으로 MICE 사업팀을 운영하며 중소형 회의·워크숍 중심으로 실적을 축적하며 연중 관광 운영 구조로 전환 중
  - 제주관광공사는 기존 독립 법인이었던 제주컨벤션뷰로를 관광마케팅실 내 마이스뷰로팀으로 흡수 편입
    - 조직 효율화를 도모했으나, 인력 고용승계 미이행에 따른 인력 축소와 업무 부담 증가라는 과제 병존

표 4-8 | 사례별 운영 특징 요약

| 구분 | 기관                             | 운영변화 방식              | 핵심 특징                                                |
|----|--------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------|
| 해외 | 뉴욕<br>NYC Tourism+Conventions  | 단일 조직의 단계적 기능 확장     | 물리적 통합 없는 명칭·세일즈 조직 재편, 공공 계약 기반 준공공 모델, 정량 KPI 성과관리 |
|    | 런던<br>London & Partners        | 3개 기관 물리적 통합 후 확장    | 통합 출범 이후 자회사 신설을 통한 기능 확장, 혼합 자원 구조                  |
|    | 골드코스트<br>Experience Gold Coast | 5개 기관 단일 법인 통합       | 자산·부채까지 포함한 전면적 통합, 관광·이벤트·교육·문화 통합 플랫폼              |
| 국내 | 보령축제관광재단                       | 기존 조직 유지+MICE 전담팀 신설 | 병렬적 조직 확장, 중소형 회의 중심 실적 축적, 연중 운영 구조 전환              |
|    | 제주관광공사                         | 독립 조직의 상급기관 흡수       | 인력 규모 축소를 동반한 조직 단순화, 관광·MICE 협업 연계, 인력 운영 연속성 과제    |

〈자료〉 연구진 작성.

## 2. 조직 운영 방식에 대한 종합적 분석

### □ 운영변화의 유형(통합형과 확장형 분류)

○ 다섯 사례는 운영변화의 출발점에 따라 크게 두 유형으로 구분 가능

- 첫째는 복수의 독립 기관이 물리적으로 하나의 조직으로 합쳐지는 "통합형"(런던, 골드코스트, 제주)이며, 둘째는 단일 조직이 기존 정체성을 유지한 채 기능과 조직을 단계적으로 늘려가는 "확장형"(뉴욕, 보령)

○ 통합형 사례 중에서도 런던·골드코스트는 신설 법인으로서의 자산·인력 이전을 동반한 "성장 지향적 통합"인 반면, 제주는 독립 조직이 상급 기관의 하위 조직으로 축소·편입되는 "효율화 지향적 흡수"라는 점에서 통합의 방향성이 상반

- 이는 통합이 곧 조직 확대를 의미하지 않으며, 통합 설계 방식에 따라 정반대의 결과(기능 확장 또는 위상 축소)로 귀결될 수 있음을 시사

### □ 업무 조정 방식(신설 vs 재편 vs 흡수)

○ 보령은 기존 조직(축제국·머드사업국)을 그대로 둔 채 MICE 사업팀을 신설하는 "추가형" 업무 조정을 택한 반면, 뉴욕은 2025년 기준에 분리되어 있던 레저관광팀과 MICE세일즈팀을 통째로 묶어 International Tourism + MICE라는 단일 팀으로 재편하는 "통합형" 업무 조정을 단행

○ 제주는 컨벤션뷰로라는 독립 조직 전체를 관광마케팅실 산하 한 팀(마이스뷰로팀)으로 흡수시키는 "축소형" 업무 조정에 해당하며, 이 과정에서 위상 하락(독립법인→실 산하 팀)과 인력 감소가 동시에 발생

○ 즉 동일하게 "MICE 기능을 조직에 반영한다"는 목표를 추구하더라도, 신설(보령)·재편(뉴욕)·흡수(제주) 중 어떤 방식을 택하느냐에 따라 조직의 위상과 인력 운영 결과가 크게 변화

#### □ 거버넌스 및 재정 구조 측면의 공통점

- 해외·국내 사례 모두 완전한 민간 자립형 재정 모델은 부재하며, 공공재원(계약, 보조금, 위탁금)을 핵심 기반으로 하되 라이선싱·파트너십·자체 수익사업을 보완적으로 결합하는 혼합형 재정 구조를 공통적으로 채택
- 뉴욕은 라이선싱·회원 수익 비중이 상대적으로 높고, 런던·골드코스트는 공공재원이 75~77%를 차지하는 등 비중의 차이는 있으나, 모든 사례가 공공성을 유지하면서 자체 수익 기반을 점진적으로 확대하려는 방향성은 동일
- 정량적 성과지표(확정 숙박일수, 행사 건수, 경제적 파급효과, 방문객 수 등)를 활용한 성과관리 체계를 공통적으로 운영하며, 이는 규모와 무관하게 정책 설득력과 사업 지속성 확보를 위한 보편적 전략으로 확인

#### □ 인력과 의사결정 권한의 연속성

- 운영변화 과정에서 조직의 위상(독립 법인 여부)과 인력 고용승계 여부가 통합·확장의 성패에 직접적 영향을 미치는 핵심 변수로 작용
- 런던·골드코스트는 신설 법인으로 인력과 자산을 함께 이전시켜 조직 역량의 손실을 최소화한 반면, 제주는 법적 고용승계 절차 없이 신규채용 과정을 거치도록 하여, 기존 인력 중 희망자는 재입사했으나 일부는 이탈하는 결과 발생
- 이는 조직 운영 변화를 설계할 때 단순히 "어떤 기능을 통합·확장할 것인가"보다, "기존 인력과 의사결정 권한을 어떻게 승계·보장할 것인가"가 중요한 변수

### 3. 고양특례시 적용 시사점

#### □ 운영변화 유형 선택: 통합형과 확장형 중 적합한 경로 모색

- 고양국제박람회재단의 현재 상황(서로 다른 기존 조직 간 통합)은 런던·골드코스트와 유사한 "통합형" 경로에 해당하므로, 통합 설계 시 신설 법인 형태로의 자산·인력 이전 방식을 적극 검토하여 제주 사례와 같은 "축소형 흡수"의 부작용을 사전에 방지할 필요
- 동시에 통합 이후의 운영에서는 뉴욕의 사례처럼 명칭 변경에 그치지 않고 세일즈·운영 조직 자체를 실질적으로 재편하는 "기능 확장형" 후속 전략을 단계적으로 병행할 필요

#### □ 업무 조정 방식: 재편형 접근을 통한 시너지 확보

- 단순히 기존 조직에 MICE팀을 신설(보령식 추가형)하는 데 그치지 않고, 통합 대상 조직들의 유사·중복 기능(세일즈, 마케팅, 현장지원 등)을 재편하여 단일 체계로 통합하는 뉴욕식 접근을 참고하여, 통합의 실효성을 기능적 시너지로 연결할 필요

- 킨텍스 등 기존 인프라와의 역할 분담을 통해 고양국제박람회재단의 MICE 기능 특화 영역을 명확화하고, 통합 이후 업무 중복을 최소화하는 조직 설계 필요

#### □ 공공재원 기반 혼합 재원 구조 설계

- 국고·지방비 등 공공재원을 핵심 재원으로 유지하면서 파트너십·후원·라이선싱 등 자체수익 확대 방안을 병행하는 재원 포트폴리오 구성 필요
- 재원 다원화를 통해 공공 의존도를 단계적으로 낮추고 재정 자립도를 제고하는 중장기 방안 마련 필요

#### □ 인력 운영 연속성 및 의사결정 권한 보장

- 제주관광공사 통합 사례의 시행착오를 참고하여, 조직 개편 과정에서 기존 인력의 고용승계와 경험·네트워크 유지를 보장하는 방안을 최우선적으로 마련할 필요
- 통합 이후 조직의 의사결정 권한이 축소되지 않도록 거버넌스 설계 단계에서부터 인력 운영 방안을 함께 검토할 필요

#### □ 정량 KPI 기반 성과관리 체계 도입

- 행사 유치 건수, 확정 숙박일수, 경제적 파급효과 등 객관적 성과지표를 설정하고 데이터 기반 의사결정 체계 구축 필요
- 정량 성과의 체계적 축적을 통해 지자체 및 중앙정부 대상 사업 타당성 설득 및 국비 확보 근거 마련 필요

---

## 제5장 (재)고양국제박람회재단 발전 기본방향

제1절 조직 통합이 가져야 할 기본 원칙

제2절 (재)고양국제박람회재단 발전 기본방향



## 제1절 조직 통합이 가져야 할 기본 원칙

- MICE 산업 중심으로 운영하면서 동반 성장하는 모델 구축
  - 화훼산업 기반의 축소는 기존 꽃박람회 중심 콘텐츠의 경쟁력 저하로 직결
  - 재단의 운영 축을 개별 박람회 집행에서 파급효과가 큰 MICE 산업 중심으로 전환 필요
- 꽃박람회 유산(Legacy)의 유지와 경쟁력 강화
  - 30년 간 축적된 꽃박람회 기획 및 운영 역량을 MICE 산업 생태계 및 신규 특화산업과 융합하여 상호보완적인 동반 성장 모델로 발전

## 제2절 (재)고양국제박람회재단 발전 기본방향

- MICE 전문 플랫폼으로 도약을 위한 재단 정체성 재정의
  - 재단의 역할을 고양특례시 MICE 산업 발전과 도시 브랜드 가치 제고를 전담하는 기관으로 명확화
  - 기존 꽃박람회를 화훼 수출 목적의 단독 행사에서 고양형 MICE 플랫폼의 핵심 앵커 사업으로 위치를 재설정
  - 내부 구성원 인식 조사 결과, '조직 전체의 방향이나 역할이 명확하게 정리되지 않은 상태에서 통합이 이루어져 기능 재편이나 전략 정비가 우선적으로 필요하다'는 의견이 공통적으로 제시
  - 재단의 방향은 꽃박람회 운영조직이 MICE 기능을 단순히 포괄하는 형태로 정리되기보다 MICE·화훼·정원·도시브랜드 기능을 연계하는 조정기관으로 재정립하여 MICE 전문 플랫폼으로 정체성 확립 필요

## □ 기능 단위 조직 재편 및 MICE 역량 보호

- 수익 창출 방식에 따라 운영본부는 B2C (시민·관람객) 총괄, 컨벤션뷰로본부는 B2B·공공 (기업·기관·국비) 총괄로 기능을 분리
- 박람회 B2B 기능 (전시팀)과 꽃전시관 대관 업무를 컨벤션뷰로본부로 이관하여 MICE 유치 기능과의 연계를 제도적으로 구조화
- 컨벤션뷰로의 핵심 기능 (유치·육성·마케팅) 및 국제 네트워크 역량이 통합 과정에서 소실 되지 않도록 보호
- MICE 유치, 국제 네트워크 관리, 도시마케팅, 제안서 작성 등은 일반 행사운영과 업무 성격이 다르므로, 통합 과정에서 관련 기능의 지속성과 전문성 확보

## □ 고양국제꽃박람회의 전략적 이원화

- (B2B) 국제 원예·화훼 전문전시회: 컨벤션뷰로본부 (전시팀) 주관 1~2년 주기로 개최하며, 고양특례시 원예산업 전시, 글로벌 바이어 매칭, 국제 컨퍼런스 중심의 전문 콘텐츠로 구성
- (B2C) 고양 라이프스타일·웰니스 축제: 운영본부 (마케팅팀) 주관 매년 개최하며, 테마 정원 및 플라워 마켓 등 축제형 콘텐츠로 구성하여 시민친화형 프로그램으로 운영
- (통합) 3~4년 주기 B2B와 B2C가 결합된 AIPH인증<sup>40)</sup> 종합박람회 개최
- 운영본부는 행사운영, 전시공간 관리, 시민참여형 축제 운영 등 대중 접점 기능을 담당하고, 컨벤션뷰로본부는 MICE 유치, 국제회의·전시 유치지원, 도시마케팅, 전문 네트워크 관리를 담당하는 방식도 고려
- 다만, 과도하게 분리할 경우, 통합재단의 연계 효과가 약화될 수 있으니 고양국제꽃박람회, 고양꽃전시관 대관, MICE 유치, 도시마케팅, 지역상권 연계를 관통하는 공동 협업체계를 함께 설계할 필요 존재

## □ 데이터 기반 통합 성과관리 (KPI) 체계 구축

- 기존 관람객 수 등 외형 지표 중심의 평가를 탈피, 실질 성과를 반영하는 체계로 개편
- 본부별 특성에 맞춰 운영본부 (방문객 수, 문체부 축제 등급 등), 컨벤션뷰로본부 (B2B 상담액, 국비 수령액, 경제효과 등)의 지표를 분리하고, 재단 통합 KPI (총 경제파급효과, 국비 비중 등) 설계
- 향후에는 지역소비 연계액, B2B 상담액, 계약추진액, 외부재원 확보액, 민간협찬액, 지역화훼 사용률, MICE 유치 건수, 도시브랜드 노출 효과, 시민만족도 등을 포함하는 통합 성과

---

40) AIPH인증은 International Association of Horticultural Producers(국제원예생산자협회)에서 부여하는 국제 원예박람회 인증으로, 국제적으로 공인된 원예·꽃 박람회라는 뜻임

관리 체계를 설계할 필요 존재

□ 고양특례시 MICE 생태계와 재단 사업 연결

- 킨텍스, 호텔들 및 MICE관련 기업들로 구성된 고양MICE얼라이언스를 확대 운영하고, 재단 컨벤션뷰로가 이를 조정하는 역할 수행
- 단일 행사장 중심의 운영에서 벗어나 전시 및 컨퍼런스 참가객들과의 비즈니스 매칭, 관광, 소비가 연계되는 프로그램 및 운영 구조 설계 필요
- 일산호수공원을 중심으로 킨텍스, 고양꽃전시관을 하나의 MICE 권역으로 연결하는 교통체계를 구축하고 이를 통해 방문객들이 라페스타 및 웨스턴돔으로 유입되는 공간전략 검토 필요
- 이를 위해 컨벤션뷰로의 MICE행사 유치 및 개최 기능과 재단의 박람회 개최 및 꽃전시관 대관 사업 등이 하나의 운영체계 안에서 원활히 운영 될 때 주변 상권에 대한 실질적 효과 창출 등 재단 통합의 실질적 효과가 창출될 수 있음

□ 내부 구성원의 수용성을 높이는 관리전략 필요

- 내부 구성원 인터뷰에 따르면, 통합 이후 실질적으로 두 조직이 융합되기보다 병존하는 형태로 인식, 부서 간 교류 역시 일부 사업에 한정되어 조직 전반으로 확산에 한계
- 또한, 유사한 성격의 업무가 여러 부서에 분산되어 중심부서가 불명확하거나, 부서별 업무 특성을 반영하지 못한 획일적 인력 운영 등의 문제 제기
- 이처럼 조직 통합은 단순히 제도적 통합뿐 아니라, 업무방식과 조직문화의 조정이 수반 되므로, 부서 간 공동 프로젝트, 직무교류, 협업 매뉴얼, 정례워크숍, 공동성과지표, 내부 커뮤니케이션 체계 마련 필요

□ 조례·정관·위탁사무와의 정합성 검토

- 기존 조례 및 정관은 화훼산업 진흥과 박람회 운영을 주된 목적으로 규정하고 있어, MICE 유치, 도시마케팅 등 신규 기능에 대한 법적 근거 보완 필요
- 화훼산업 관련 법령에 근거하여 지원받던 국비·도비·보조사업이 MICE 중심으로 재편될 경우 지원 요건을 충족하지 못해 축소될 우려 존재
- 재단의 기능이 화훼행사 운영에서 MICE, 도시마케팅, 지역경제 활성화 기능으로 확장되는 만큼, 관련 조례, 정관, 위탁사업 범위, 예산 편성 근거 검토 필요

## □ 재정구조 다변화 검토

- 재단의 시 출연금과 위탁사업비 의존도가 높을 경우 중장기적 사업 확장성과 자율성이 제한될 가능성이 높음
- 특히 화훼산업 비중 축소와 MICE 기능 확대에 따라 사업 범위가 넓어지는 만큼, 특정 재원에 대한 의존도를 낮추고 재정 안정성을 확보하는 것이 재단 운영의 지속가능성 측면에서 중요한 과제
- 국비, 보조사업, 공모사업, 민간협찬, 기업 파트너십, 대관 및 운영 수입, 참가비, 교육·아카데미 수입 등 복수 재원을 조합하는 전략 검토 필요
- 이를 통해 재단이 시 재정 여건에 과도하게 영향받지 않고 자율적·안정적으로 사업을 추진할 수 있는 기반 마련 가능

## □ (재)고양국제박람회재단의 단계별 실행 로드맵 필요(예시)

- 단기 (2026~2027년): 3대 변화 방향 공식 선언 및 조직 재편 용역 착수, 꽃박람회 이원화 기본계획 수립과 공식 목적 전환 선언, 국비 확대 전략 로드맵 수립 및 국제행사 승인 준비 등 제도적 기반 마련 단계
- 중기 (2027~2029년): 신 조직 체계 시행 및 이원화 행사 첫 개최, 전문전시회·라이프스타일 축제 론칭, 문체부 우수축제 재지정 및 GDW 국제화 확대, 컨벤션뷰로 예산 확대 및 민간 협력 수입 다각화 등 운영 체계 본격화 단계
- 장기 (2029~2034년): AIPH A1 유치 신청 및 MICE 허브 완성, 정부승인 국제행사 지정을 통한 국비 비중 20% 이상 달성, 수백억 원 규모 국고 지원 구조 완성 및 재정 자립도 제고 등 자립적 운영 기반 완성 단계

---

# 참고문헌

## [국내문헌]

- 고양국제꽃박람회(2019). 2019 고양국제꽃박람회 결과보고.
- 고양국제꽃박람회(2020). 2020년도 재무상태표.
- 고양국제꽃박람회(2021). 2021년도 재무상태표.
- 고양국제꽃박람회(2022). 2022년도 결산보고서.
- 고양국제꽃박람회(2023). 2023 고양국제꽃박람회 결과 보고.
- 고양국제꽃박람회(2023). 2023년도 결산보고서.
- 고양국제꽃박람회(2024). 2024 고양국제꽃박람회 결과 보고.
- 고양국제꽃박람회(2024). 2024년도 결산보고서(안).
- 고양국제꽃박람회(2025). 2025년(2024년 경영실적) 경영실적보고서.
- 고양국제박람회재단(2025). 2025 고양국제꽃박람회 결과 보고.
- 고양국제박람회재단(2025). 2025년도 결산보고서(안).
- 고양국제박람회재단(2026). 2026년도 고양특례시 업무보고.
- 고양국제박람회재단(2026). 2026년도 사업계획서.
- 고양국제박람회재단(2026). 2026년도 고양시 MICE 지원계획.
- 고양국제박람회재단(2026). 기본 기관 개요(신임 대표이사 취임에 따른 재단 설명자료).
- 고양시(2024). 고양시 화훼산업 육성 및 활성화 지원 조례.
- 고양시(2013). 고양시 마이스산업 육성에 관한 조례.
- 고양컨벤션뷰로(2023). 고양시 MICE 육성센터 운영보고서.
- 고양컨벤션뷰로(2023). 고양시 중장년 MICE 전문인력 양성 사업 운영 보고서.
- 고양컨벤션뷰로(2023). Leap into GCC Goyang.
- 고양컨벤션뷰로(2024). 고양컨벤션뷰로 성과평가 연구.
- 고양특례시(2023). 화훼 재배현황. 국가통계포털(KOSIS).
- 국가법령정보센터(2026). 제주특별자치도 설치 및 국제자유도시 조성을 위한 특별법.
- 김용덕 외(2025). 고양특례시 MICE 산업 거점 지원시설 활성화 기초연구. 고양연구원.
- 보령머드테마파크(2024). 보령머드테마파크 카탈로그.
- 보령시(2023). 보령축제공관재단 설립 및 지원 조례

---

윤신희 외(2022). 지도로 본 고양 2022. 고양시정연구원.  
이현정·조상미(2023). 고양시 화훼산업 진흥지역 육성계획(2024~2027). 고양시정연구원.  
제주특별자치도(2026). 제주관광공사 설립 및 운영 조례  
지방행정발전연구원(2024). 제주관광공사 신규사업(국제회의산업 진흥) 추진 타당성 조사 연구.  
한국관광공사(2018). KOREA UNIQUE VENUE.  
한국능률협회컨설팅(2024). 고양특례시 공공기관 조직진단 및 경영혁신 용역보고서.

#### [해외문헌]

City of Gold Coast(2023.07.27.). *Experience Gold Coast Chair and Board Members Appointed*.  
Experience Gold Coast Pty Ltd.(2025). *Annual Financial Report 2024-25*.  
London Assembly(2024). *London & Partners Research Report 2024-25*.  
London Assembly(2024). *London & Partners: Governance and Future Direction*.  
London & Partners Limited(2024). *Group Report and Financial Statements for the Year Ended 31 March 2024*.  
London & Partners(2025). *Impact Report 2024/25*.  
Mirage News(2023). *Board Announced for Experience Gold Coast*.  
New York City Tourism + Conventions(2023). *Annual Report 2023*.  
New York City Tourism + Conventions(2026). *Annual Report 2025*.  
TTG Asia(2023.08.11.). *Destination Gold Coast Now Part of Experience Gold Coast*.

#### [관련기사]

경기미디어신문(2020.11.16.). 고양시 스마트 원예단지 기반조성 사업 선정. [https://www.mediagang.net/bbs/board.php?bo\\_table=news&wr\\_id=48643](https://www.mediagang.net/bbs/board.php?bo_table=news&wr_id=48643)  
고양특례시(2024.12.10.). 고양시, 수도권광역급행철도 에이노선(GTX-A) 개통 앞두고 버스 노선 개편...철도 교통망도 착착 확충. [https://www.goyang.go.kr/news/user/bbs/BD\\_selectBbs.do?q\\_bbsCode=1090&q\\_bbscttSn=20241210142030618&q\\_clCode=-1&q\\_estnColumn1=All](https://www.goyang.go.kr/news/user/bbs/BD_selectBbs.do?q_bbsCode=1090&q_bbscttSn=20241210142030618&q_clCode=-1&q_estnColumn1=All)

---

보령머드테마파크(2026.01.15.). 머드테마파크 컨벤션관 2025년 성과. <https://bmtpr.or.kr/community/notice/view?seq=136&gb=>

이데일리(2024.07.24.). 머드축제 도시 '보령'...다음 목표는 '충남 관광·마이스 수도'. <https://www.edaily.co.kr/News/Read?newsId=01151286638957800&mediaCodeNo=257>

잡포스트(2023.05.15.). '고양 중장년 마이스 전문인력' 시설 탐방. <https://www.job-post.co.kr/news/articleView.html?idxno=76336>

중부일보(2026.02.03.). 예타 '비수도권 유형' 문 열리자...고양시 철도사업 판 바뀐다. <https://www.joongbo.com/news/articleView.html?idxno=363716191>

#### [웹사이트]

경기 MICE 홈페이지. 유니크베뉴. <https://www.ggtour.or.kr/gmice/?p=21&viewMode=view&Idx=202311151550287760>

고양국제박람회재단 홈페이지. 개최현황. [https://www.gief.or.kr/main/?mc\\_code=171015](https://www.gief.or.kr/main/?mc_code=171015)

고양국제박람회재단 홈페이지. 연혁. [https://www.gief.or.kr/main/?mc\\_code=101110](https://www.gief.or.kr/main/?mc_code=101110)

고양국제박람회재단 홈페이지. 전시관 개요. [https://www.gief.or.kr/main/?mc\\_code=1810](https://www.gief.or.kr/main/?mc_code=1810)

고양도시관리공사 홈페이지. 고양체육관. <https://www.gys.or.kr/subpage/index/9#>

고양문화재단 홈페이지. 고양아람누리. <https://www.artgy.or.kr/MA/MA0001V.aspx>

고양문화재단 홈페이지. 고양어울림누리. <https://www.artgy.or.kr/oulim/theater.aspx>

고양시관광협의회 홈페이지. 현대모터스튜디오 고양. [https://goyangtca.or.kr/contents/sub/?s\\_mn=132](https://goyangtca.or.kr/contents/sub/?s_mn=132)

고양컨벤션뷰로 홈페이지. 고양 MICE 얼라이언스 소개. <https://korean.goyangcvb.com/introduce>

고양특례시청 일산호수공원 꽃전시관 홈페이지. [https://www.goyang.go.kr/park/park02/park02\\_3.jsp](https://www.goyang.go.kr/park/park02/park02_3.jsp)

고양특례시청 홈페이지. 고양시 선인장 식물원. [https://www.goyang.go.kr/park/park02/park02\\_3.jsp](https://www.goyang.go.kr/park/park02/park02_3.jsp)

고양특례시청 홈페이지. 농업기술센터. <https://www.goyang.go.kr/agr/index.do>

글로스터호텔 킨텍스 홈페이지. 호텔 소개. <http://ilsan-gloucester.co.kr/doc/about.php>

보령축제관광재단 홈페이지. CI 소개. <https://www.mudfestival.or.kr/foundation/contents/view?contentsNo=21&level=2&menuNo=25>

보령축제관광재단 홈페이지. 조직구성. <https://www.mudfestival.or.kr/foundation/contents/view?contentsNo=21&level=2&menuNo=25>

---

w?contentsNo=20&level=2&menuNo=24

보령축제관광재단 홈페이지. 축제 안내. <https://www.mudfestival.or.kr/festival/view>

소노캄 고양 홈페이지. 호텔 소개. [https://www.sonohotelsresorts.com/calm\\_gy/aboutus](https://www.sonohotelsresorts.com/calm_gy/aboutus)

제주관광공사 홈페이지. CI. <https://ijto.or.kr/korean/index.php?cid=114>

제주관광공사 홈페이지. 조직도. <https://ijto.or.kr/korean/>

킨텍스 홈페이지. 개요. <https://www.kintex.com/web/ko/html/company/about.do>

한국관광공사 K-MICE 홈페이지. 코리아 유니크 베뉴: 현대모터스튜디오 고양. <https://k-mice.visitkorea.or.kr/uniquevenue/main/sub.kto?uvid=21&lang=ko>

한국화훼농협 홈페이지. <https://kflower.nonghyup.com/user/indexMain.do?siteId=kflower>

한화 아쿠아플라넷 일산 홈페이지. <https://m.aquaplanet.co.kr/ilsan/index.do>

해안건축 홈페이지. <https://m.haeahn.com/ko/project/detail.do?prjctSeq=2776>

Experience Gold Coast 홈페이지. About Us. <https://corporate.experiencegoldcoast.com/about-us>

NYC Tourism + Conventions 홈페이지. About Us. <https://business.nyctourism.com/about-us/who-we-are>

YMCA 유스센터 홈페이지. [https://www.ymcayouth.or.kr/kor/kor\\_fac01.do](https://www.ymcayouth.or.kr/kor/kor_fac01.do)

---

## 부록

[부록 1] 고양 MICE 얼라이언스 기업위원회 목록

[부록 2] 고양시 MICE 육성센터 입주기업 목록



## [부록 1] 고양 MICE 얼라이언스 기업위원회 목록

부록 표 1 | 고양 MICE 얼라이언스 기업위원회 목록

| 기업명           | 카테고리       | 소재지                           |
|---------------|------------|-------------------------------|
| (주)제이엠커넥티드    | 서비스        | 서울특별시 마포구 큰우물로 75             |
| 할랄 코리아 주식회사   | MICE유치업    | 서울특별시 마포구 마포대로 127 풍림 302     |
| 주식회사연우        | 쇼핑 관광      | 경기도 고양특례시 일산서구 탄중로 111        |
| (주)플랜컴퍼니      | MICE유치업    | 서울특별시 강남구 테헤란로 25길 19         |
| 주식회사이파트       | 서비스        | 서울특별시 서초구 방배로 180             |
| 시스포유          | 전시 운영 및 지원 | 서울특별시 강남구 삼성로 100길 8          |
| (주)포디비전       | 기타         | 경기도 고양특례시 일산동구 고봉로 32-19      |
| (주)이투어리즘      | 인센티브 여행사   | 서울특별시 마포구 동교로 191             |
| 디엠시코리아 주식회사   | MICE 유치업   | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 127-59    |
| 주식회사 메세이상     | MICE 유치업   | 서울특별시 마포구 월드컵북로 58길 9         |
| (주)엑스포앤유      | 전시 운영 및 지원 | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 255       |
| 주식회사 메세바우     | 전시 운영 및 지원 | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 255       |
| 주식회사 마이스링크    | 서비스        | 서울특별시 중구 청계천로 40              |
| 그린피알          | 전시 운영 및 지원 | 경기도 고양특례시 일산동구 중앙로 1036       |
| 소노캄 고양        | MICE 시설    | 경기도 고양특례시 일산동구 태극로 20         |
| (주)세종이앤알      | 서비스        | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 217-59    |
| 주식회사 플랜엑스     | 전시 운영 및 지원 | 서울특별시 구로구 디지털로31길 62          |
| (주)웨디티디자인     | 서비스        | 서울특별시 마포구 독막로6길 9             |
| 라페스타쇼핑물관리단    | 쇼핑 관광      | 경기도 고양특례시 일산동구 무궁화로 20-11     |
| (주)크리에이티브가든   | 전시 운영 및 지원 | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 217-59    |
| 고양산업진흥원       | 전시 운영 및 지원 | 경기도 고양특례시 일산동구 태극로 60         |
| 티에스엠(주)       | 서비스        | 서울특별시 광진구 용마산로32길 5           |
| (주)인텔리전스      | 서비스        | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 217-59    |
| (주)에이블피엔디     | MICE유치업    | 경기도 고양특례시 덕양구 꽃마루로64          |
| 한국마이스관광연구소    | 서비스        | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 217-59    |
| 주식회사 라우트컴퍼니   | 인센티브 여행사   | 서울특별시 종로구 새문안로92              |
| (주)디앤아이씨      | 서비스        | 서울특별시 영등포구 양평로22길 21          |
| 디어플랜 주식회사     | MICE 유치업   | 경기도 고양특례시 덕양구 삼원로 63          |
| 주식회사 이노벨      | 기타         | 서울특별시 관악구 관악로 168             |
| (주)만만한녀석들     | 서비스        | 경기도 김포시 고촌읍 은행영사정로51번길 53-14  |
| (주)지역다운레이블    | 기타         | 경기도 고양특례시 일산동구 일산로 427번길 17-1 |
| (주)더베스트아이디코리아 | 전시 운영 및 지원 | -                             |
| 글로스터호텔킨텍스     | MICE 시설    | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 255-3     |
| 오프너디오씨 주식회사   | 전시 운영 및 지원 | 서울특별시 성동구 아차산로17길 48          |
| 홈콘서트          | 기타         | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로255        |

| 기업명               | 카테고리       | 소재지                           |
|-------------------|------------|-------------------------------|
| (주)그라운드케이         | 수송         | 서울특별시 강서구 양천로30길 123-28       |
| (주)프리미엄 패스 인터내셔널  | 서비스        | 서울특별시 강서구 마곡중앙4로 22           |
| (주) 전한 강강술래놀이농원점  | MICE 시설    | 경기도 고양특례시 덕양구 호국로 1526-3      |
| 신우플러스             | 전시 운영 및 지원 | 경기도 남양주시 별내중앙로36-23           |
| 주식회사 유제이투어앤디엠씨    | 서비스        | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 217-59    |
| 현대 모터스튜디오 고양      | 전시 운영 및 지원 | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 217-6     |
| 힐링코퍼레이션 사회적협동조합   | 전시 운영 및 지원 | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 217-59    |
| 주식회사 플레이          | 전시 운영 및 지원 | 경기도 고양특례시 일산동구 호수로 430번길 7-14 |
| 원마운트              | 쇼핑 관광      | 경기도 고양특례시 일산서구 한류월드로 300      |
| (주)셜스토리           | 서비스        | 서울특별시 광진구 능동로 120             |
| 플레이미디어컴           | 전시 운영 및 지원 | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 217-59    |
| 금강문화사             | 서비스        | 경기도 고양특례시 일산서구 중앙로 1470       |
| 주식회사 한무쇼핑 킨텍스점    | 쇼핑 관광      | 경기도 고양특례시 일산서구 호수로 817        |
| 파인즈 커뮤니케이션즈       | MICE 유치업   | 경기도 수원시 영통구 법조로 25            |
| 킨텍스               | 서비스        | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 217-60    |
| 아쿠아플라넷 일산         | 쇼핑 관광      | 경기도 고양특례시 한류월드로 282           |
| 서울YMCA고양국제청소년문화센터 | MICE 시설    | 경기도 고양특례시 일산동구 애니골길 97        |
| 국립암센터             | 기타         | 경기도 고양특례시 일산동구 일산로 323        |
| (주)더맵피앤엠          | MICE 유치업   | 경기도 안양시 동안구 흥안대로 427번길 16     |
| 주식회사 에이아이태권도      | 서비스        | 경기도 고양특례시 일산동구 고봉로 32-19      |
| (주)피오디커뮤니케이션즈     | MICE 유치업   | 서울특별시 강서구 마곡중앙8로 7길 57        |
| 디엠지(DMZ)숲         | 서비스        | 경기도 고양특례시 일산동구 킨텍스로 217-59    |
| (주)나인건축           | MICE 시설    | 경기도 고양특례시 일산동구 킨텍스로217-59     |
| 파주디엠지곤돌라(주)       | 쇼핑 관광      | 경기도 파주시 문산읍 임진각로 217-23       |
| 이코리아투어            | 인센티브 여행사   | 경기도 고양특례시 덕양구 중앙로 152번길       |
| 주식회사 메디시티         | MICE 유치업   | 경기도 고양특례시 일산서구 중앙로 1449       |
| 탐클래스              | 서비스        | 서울특별시 강남구 선릉로127길 5-6         |
| 주식회사 마이센터         | 전시 운영 및 지원 | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로255        |
| 주식회사 행아웃          | 서비스        | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 217-59    |
| 스포위크              | 서비스        | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 217-59    |
| 오성커뮤니케이션즈         | 서비스        | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 217-59    |
| 지에프씨              | 서비스        | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 217-59    |
| (주)신세계여행사         | 인센티브 여행사   | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로217-59     |
| 엠케이1025           | MICE시설     | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로 217-59    |
| 이코노미디어            | 기타         | 경기 고양특례시 일산서구 킨텍스로 217-59     |
| 더피크닉              | 인센티브 여행사   | 경기도 고양특례시 일산서구 킨텍스로217-59     |
| 주식회사 프리미어플랜       | 전시 운영 및 지원 | 서울특별시 구로구 디지털로 288            |
| 주식회사 디딤커뮤니케이션     | 기타         | 서울특별시 구로구 디지털로 31길 62         |

주 1) 2026년 2월 25일 기준으로 작성  
 〈자료〉 고양국제박람회재단 제공.

## [부록 2] 고양시 MICE 육성센터 입주사 목록

부록 표 2 | 고양 MICE 육성센터 입주기업(2026년 06월 기준)

| 구분      | 기업 명                  | 기업 설명                                                                       |
|---------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| IT/미디어  | (주)이코노마이스             | 마이스 전문매체 발행                                                                 |
|         | 스포위크                  | 스포츠이벤트 지원 플랫폼 서비스 운영                                                        |
|         | 플레이미디어컴               | 컨벤션 방송중계 및 홍보영상 콘텐츠 제작, 이벤트 행사 기획                                           |
|         | 텍스패스                  | 등록솔루션 및 데이터 리포트 서비스                                                         |
|         | 마이스태프                 | workforce 데이터 기반의 매칭 기술을 통해 MICE 및 이벤트 산업의 인력 운영 문제를 혁신하는 MICE 특화 인력 운영 플랫폼 |
|         | (주)라운데이터엔컨설팅          | 인문 및 사회과학 연구개발, 경영컨설팅, 시장조사 및 여론조사, 응용 소프트웨어 개발 및 공급                        |
| MICE서비스 | 오성커뮤니케이션즈             | 광고홍보/마이스 기획, 광고홍보물 제작, 전시 및 무대장치                                            |
|         | UFOfactory            | 홈페이지 구축 등                                                                   |
|         | (주)루트지                | DMC, 국제회의기획, 종합여행, 경영컨설팅                                                    |
|         | (주)행아웃                | 행사인력 구인구직                                                                   |
|         | 레디맨컴퍼니                | 행사진행, 행사대행                                                                  |
| PCO/PEO | 지애프씨(주)글로벌에프앤씨        | 전시 및 행사대행, 부대사업                                                             |
|         | 채널케이                  | 국제회의 기획운영 인센티브 그룹 유치                                                        |
|         | 오프너디오씨(주)             | 전시, 컨벤션 및 행사 대행업                                                            |
|         | (주)프리미어플랜             | 온라인 전시 대행, 박람회 주최 및 주관 대행, 국제회의 기획 및 운영, MICE관련 콘텐츠 컨설팅                     |
|         | 디엠시코리아(주)             | MICE 빅데이터 분석                                                                |
|         | (주)인텔리전스              | PCO & PEO 전문기업                                                              |
|         | (주)엠케이1025            | 행사대행 및 친환경 행사용품 대여업                                                         |
|         | 고양특례시e스포츠협회           | e스포츠 대회, 행사 및 국내외 사업지원                                                      |
|         | 슈퍼콘랩(주)               | 동북아 및 한반도 인프라 포럼 운영, 국내·국제 회의 기획 및 대행 초 고성능콘크리트 활성화를 위한 컨설팅 및 연구개발 영역       |
| 관광/레저   | (주)유제이투어앤디엠씨 (유쾌한중혁씨) | 국내외 MICE기획/제안, 해외마케팅 대행                                                     |
|         | (주)신세기여행사             | 해외 유명 전시회 참가 출장 지원 업무                                                       |
|         | thePICNIC             | 인바운드, 인센티브                                                                  |
|         | 디엠지썬                  | 서비스업, 체험농장, 생산 및 도소매, 화훼 및 농림산물                                             |
| 기타      | 한국마이스관광연구소(주)         | 연구/평가용역, mice교육, 행사기획업                                                      |
|         | (주)Hjive              | 스마트한 전시, 행사를 위한 IT, AI기술을 융합한 종합 이벤트 대행사                                    |
|         | 월드스테이코리아              | 은퇴자 대상 국내외 장기 체류 및 세컨드라이프 지원                                                |
|         | (주)지디네트웍스             | 전자상거래, 렌터카 중개 알선 서비스                                                        |

〈자료〉 (재)고양국제박람회재단 도시마케팅팀 제공.



---

# Abstract

## Current Status and Policy Directions for the Goyang International Expo Foundation

Yong-Deok Kim<sup>1)</sup>, Yeonwoo Joo<sup>2)</sup>

In October 2025, the Goyang International Expo Foundation was established through the merger of the Goyang International Flower Foundation and the Goyang Convention and Visitors Bureau (Goyang CVB), creating a need to redefine the identity and role of the newly unified organization. This study examines the current status of both predecessor organizations and proposes policy directions for the integrated foundation.

Prior to the merger, the Goyang International Flower Foundation primarily focused on promoting the regional floriculture industry through flower technology development and export activation, organizing the annual Goyang International Flower Festival. The Goyang Convention and Visitors Bureau, meanwhile, served as a dedicated agency for revitalizing the MICE (Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions) industry in Goyang, handling international conference attraction, event support, MICE ecosystem development, and city brand marketing.

Analysis reveals a stark contrast in industry trajectories. The floriculture sector shows declining scale and influence, with cultivation area in Goyang decreasing from

---

1) Director of Department of Economic Research, Goyang City Institute, South Korea

2) Associate Research Fellow, Goyang City Institute, South Korea

---

188.5 hectares in 2020 to 174.2 hectares in 2024, accompanied by a continuous drop in sales volume from 35,884 thousand units to 34,806 thousand units over the same period. The Flower Festival's actual performance has also weakened, with B2B consultation value declining for three consecutive years. In contrast, the MICE industry has grown into a regional hub, generating approximately KRW 500 billion in annual economic impact through Goyang CVB.

Given the declining competitiveness of the floriculture industry and the Flower Festival versus the expanding influence of the MICE sector, this study proposes a MICE-centered operational model that fosters co-growth between the two domains. Based on two guiding principles—building a MICE-centered co-growth model and preserving and strengthening the legacy of the Flower Festival—the following policy directions are proposed: (1) redefining the foundation's identity as a specialized MICE platform, (2) restructuring the organization by function while protecting MICE capabilities, (3) strategic dualization of the Goyang International Flower Festival, and (4) establishing a data-driven integrated KPI management system.

정책 26-05

## **(재)고양국제박람회재단 현황 및 발전 기본방향**

---

|                |                                                                                     |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>발 행 일</b>   | 2026년 6월 30일                                                                        |
| <b>저 자</b>     | 김용덕, 주연우                                                                            |
| <b>발 행 인</b>   | 김현호                                                                                 |
| <b>발 행 처</b>   | 고양연구원                                                                               |
| <b>주 소</b>     | 10464 경기도 고양시 덕양구 고양대로 1415 창조혁신캠퍼스성사 C존 9층                                         |
| <b>전 화</b>     | 031-8073-8341                                                                       |
| <b>홈 페이지</b>   | <a href="http://www.goyang.re.kr">www.goyang.re.kr</a>                              |
| <b>S N S</b>   | <a href="https://www.facebook.com/goyangre/">https://www.facebook.com/goyangre/</a> |
| <b>I S B N</b> | 979-11-24069-21-9                                                                   |

---

이 보고서의 내용은 연구진의 개인적인 견해로서, 고양연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.  
해당 보고서는 KoPubWorld서체를 사용하여 제작되었습니다.

# **(재)고양국제박람회재단 현황 및 발전 기본방향**

Current Status and Policy Directions for the Goyang International Expo Foundation