

# 해외출장복명서

기 간: 2015. 12. 8~2015. 12. 14

출장지: 스페인

출장자: 유재운

## I. 출장개요

1. 출 장 지: 스페인 빌바오, 몬드라곤, 바르셀로나

2. 출장기간: 2014. 12. 8(화)~12. 14(월)

3. 출 장 자

| 소속    | 직급     | 성명  | 비고 |
|-------|--------|-----|----|
| 국토연구원 | 선임연구위원 | 유재운 |    |

4. 출장목적

- 우리 원 도시재생지원센터는 2009년 이래 꾸준히 도시재생에 대한 글로벌 사례 조사 및 자료 수집을 수행하고, 이를 지자체 및 유관 기관, 연구자 등에게 무상으로 제공하여 정책수립 및 연구활동 등에 기여하고 있음
- 그동안 영국, 일본, 미국 등 선진국의 해외사례가 소개되어 왔지만, 여타 다른 국가의 사례는 상대적으로 덜 알려져 있음
- 특히 그동안의 도시재생 사례가 성공사례, 정책 동향 등을 중심으로 소개되어 왔으나 이제 도시재생 현장에서 부딪치는 개별 이슈에 대한 정보도 소개될 필요
- 이에 스페인의 빌바오, 몬드라곤, 바르셀로나 등 3개 도시를 방문하여 이슈별 도시재생 사례에 대한 자료를 수집하고 시사점을 찾고자 함
  - 빌바오는 구겐하임 미술관의 건설을 통하여 문화산업에 의한 도시재생 효과를 극대화하고 지역관광 등으로 고용창출을 한 대표적 사례이며, 양조장을 복합문화시설로 개조한 사례도 있음
  - 몬드라곤은 협동조합에 의하여 산업기반을 건설하고 스페인 국내 매출 7위를 유지하고 있는 글로벌 협동조합 네트워크의 거점이 되는 지역으로 특히 경제기반형 도시재생에 미치는 시사점이 큼
  - 바르셀로나는 도시의 역사문화유산과 건축물 등을 활용하여 세계적 관광명소로 자리잡은 도시인데, 특히 FC 바르셀로나는 협동조합 형태로 운영하면서 세계적 명문 축구구단으로 성장시킨 사례로 유명

## II. 출장일정

| 일시       | 출발지   | 도착지   | 방문 기관            | 업무수행내용  | 접촉 예정인물                          |
|----------|-------|-------|------------------|---|----------------------------------|
| 12.08(화) | 인천    | 빌바오   | (출국)             | 인천 출발(15:25) → 빌바오 도착(23:05)  | -                                |
| 12.09(수) | 몬드라곤  |       | Mondragon Co-op. | (11:00) Mondragon Co-op. 방문<br>- 몬드라곤 본사<br>- 몬드라곤 대학<br>- 몬드라곤 유통회사 등 인터뷰 및 답사 | 스페인 바스크 지방 사회혁신센터 매니저 Monica Kim |
| 12.10(목) | 빌바오   |       |                  | (10:00) 구겐하임 미술관 및 주변지역 답사<br>(14:00) 빌바오 도심 답사<br>(16:00) Arriquirar Plaza 답사  | 스페인 바스크 지방 사회혁신센터 매니저 Monica Kim |
| 12.11(금) | 빌바오   | 바르셀로나 | (이동)             | 빌바오 출발(08:55) → 바르셀로나 도착(10:00)   | -                                |
| 12.12(토) | 바르셀로나 |       |                  | (10:00) 사그라다 파밀리아 성당 등 방문<br>(14:00) FC 바르셀로나 방문                                | -                                |
| 12.13(일) | 바르셀로나 |       | -                | (13:15) 바르셀로나 출발  | -                                |
| 12.14(월) | -     | 인천    |                  | (12:05) 인천 도착   |                                  |

## III. 수행사항

### 1. 스페인 몬드라곤 지역 방문

- 일시 및 장소: 2015. 12. 09(수), 몬드라곤(Mondragon) 지역
- 참석자: 스페인 바스크 지방 사회혁신센터 매니저 Monica Kim
- 주요내용
  - 협동조합 방식에 의하여 지역의 발전은 물론 국가경제에서 중요한 비중을 차지하고 있는 몬드라곤 협동조합의 거점인 몬드라곤 지역을 방문
  - (몬드라곤 개요) 몬드라곤은 스페인 바스크 지역에 위치해 있는데 이곳에서 1940년대부터 주임신부 호세 마리아 아리스멘디아리에타의 주도로 협동조합 운동이 시작되어 제조업, 금융, 유통, 연구, 교육을 포괄한 협동조합이 발전하였음
  - 몬드라곤은 노동자들이 회사를 소유하고 경영자를 선임하며 경영 전체를 관리·감독하는 체제인 노동자생산협동조합으로 시작했지만, 오늘날 해외에서까지 생산 공장(2010년 현재 77개의 해외 생산공장)을 갖춘 대기업으로 성장



▲ 몬드라곤 본부 전경

▲ 몬드라곤 지역 전경

- (몬드라곤 현황) 몬드라곤은 전 세계 41개국에 공장과 지사를 두고 있고 150개국을 대상으로 영업을 하고 있는 글로벌 협동조합 기업임
- 2015년 현재 연간 11,875 백만 유로(약 15.4조원)의 총매출을 올리고 있으며 260개의 사업단위내에 7만4천여명이 고용되어 있고 15개의 기술센터를 운영하고 있는 등 엄청난

규모를 자랑하고 있음

- (몬드라곤의 운영구조) 몬드라곤 협동조합은 교육, 재정, 기술개발, 복지의 네 기둥을 지지구조로 하는 생태개념에 기초하여 산업부문, 금융부문, 소매부문, 지식부문의 4개 디비전으로 재편성하여 글로벌 경쟁체제를 구축하고 유기적이고 효과적인 협력을 위한 운영 방안 수립에 나서게 되는 다음과 같은 운영제도를 채택
  - 협동조합간 조합원 재배치
  - 공동기금 조성
  - 개별조합의 이익배분 가이드 제시
  - 가입 출자금(15,000 유로) 제한
  - 소득 연대
  - 개별조합 회계보고 의무
  - 그룹내 협동조합간 경쟁 금지



- (시사점) 몬드라곤 협동조합의 사례는 창조경제의 육성, 고용창출 등 시대적 과제를 가지고 있는 국내 상황에 중요한 시사점을 주고 있음
  - 대기업 등의 채용에 의존하는 일자리 정책에서 대안적 기업에 의한 고용창출의 성공적 사례라 할 수 있음
  - 특히 자생적이고 협력형이라는 점에서 최근 논의되고 있는 사회적 경제의 틀을 가지고 있으나 시장구조 속에서 명백하게 기업형태의 정체성을 갖고 수익을 추구하면서 자생적으로 높은 수익을 창출하고 있다는 점에서 지원 의존적인 사회적 기업과는 차별화 됨
  - 또한 현재 추진하고 있는 경제기반형 도시재생이 일자리 창출이라는 본래의 목적과 달리 종전 개발사업으로 회귀하려고 하는 시점에서 IT산업, 제조업, 금융, 유통, 지식산업 등을 망라하고 있는 몬드라곤의 사례는 경제기반형 도시재생의 주체를 설정하는데 있어 벤치마킹이 필요한 사례임

## 2. 스페인 빌바오 도시재생 지역 답사

- 일시 및 장소: 2015. 12. 10(목) 빌바오시 구겐하임 미술관, 아리카바 프라자 지역
- 주요내용
  - 철강도시였던 빌바오를 도시재생을 통하여 혁신적 건축기법에 의한 미술관을 건립하고 주변지역을 정비하는 등 도시 전반을 개조함으로써 문화산업, 관광산업으로 산업구조를 전환하고 고용을 창출한 성공적 경제기반형 도시재생 사례를 조사
  - (개요) 빌바오는 스페인 북부 바스크 지방의 중심항구 도시로서 철강, 식재, 조선 기반의 산업도시였으나 1975년 이후 중공업이 쇠퇴함에 따라 1990년대 초 새로운 도시경영 및

마케팅 전략을 수립

- 문화산업 육성을 통한 서비스 부문, 금융·보험, 하이테크놀로지 산업의 발전 전략과 함께 도시의 전반적인 기능 재생을 위한 장기적인 도시기본계획을 수립
- (구겐하임 미술관의 유치) 1999년 바스크 자치정부는 불행의 늪에서 벗어날 수 있는 유일한 방법으로 문화산업을 선정하고 구겐하임 미술관 유치를 계획
- ‘빌바오리아 개발공사’와 민관협력기관인 ‘빌바오 메트로폴리 30’에 의해 구체화되고 추진 되어 빌바오 구겐하임 미술관을 개관
- 빌바오 도시재생을 목적으로 시작된 구겐하임 미술관은 세계적으로 명성을 가진 유명 건축가 프랭크 게리에 의해 설계되었으며, 시 중심부 9,800여평 대지위에 1억4천4백만 유로를 투자하여 9개 전시실을 포함하여 3층 높이 7,300여평 규모로 건축
- 자금은 바스크정부와 빌바오시가 조달
- 프랭크 게리의 구겐하임 미술관은 해체주의의 역동적 공간을 제시하는 한편, 건물 전체의 형태는 어느 방향에서 보든지 신선하고 충격적인 모습으로 계획되어 최첨단 이미지의 미수공간을 보여주고 있음

- (구겐하임의 파급효과) 이 사업으로 인하여 빌바오의 여행산업이 급격히 신장되어 공항 여행객이 1994년 140만명에서 2005년 380만명으로 증가했고 구겐하임 박물관의 방문객이 연 평균 100만명에 이룸
- 반면, 박물관 건립과 운영에 소요되는 대규모 공적자금에 대한 비판도 제기되고 있음



〈그림〉 방문객 추이

자료: 김우영, 후기 산업시대 문화기반 도시재생 전략에 관한 연구, 한국도시설계학회지 제13권 제6호, 2012



- (아리키바 광장 공공도서관 재생) 과거 지역유산을 활용한 사례로 아리키바 광장의 공공도서관 재생이 매우 인상적이었음
  - 양조장이 있던 이 지역은 구겐하임 박물관 건립시 대상지 후보로 오르기도 했으나 협소한 지역으로 박물관 대상지는 되지 못하고 대신 공공도서관 등 복합 문화상업시설로 개조
  - 국내에서도 기존 건물의 활용이 많이 논의되고 있으나 단순히 과거의 시설을 재활용한다는 개념이 아니고 옥상에 수영장을 두고 1층에서 올라다 볼 수 있게 하는 등 독창적 아이디어와 역사적 외관과 첨단 내부시설을 병행하는 등 국내 유사 사례에서 반드시 참고할 만한 사례라 생각됨



- (시사점) 일부 비판자들이 제기하는 것처럼 빌바오시의 방문객은 구겐하임 박물관에 의한 효과 뿐만 아니라 유스칼두나 컨퍼런스 센터와 현대식 공항의 효과로 가속화되었을 수는 있으나 빌바오시의 이미지를 바꾸고 아반도이바라 재개발 등 주변 정비사업을 병행하였으며 후속 개발사업들을 유발시키는 원동력을 제공함으로써 분명한 flagship의 역할을 했던 것은 부인할 수 없음
  - 이러한 성공의 배경에는 중앙정부로부터 독립된 과감한 재정투자, 시장의 리더십, 건축·문화 등의 분야와 주변 정비사업 등 물리적 사업과의 조화 등 국내 경제기반형 도시재생 사업에 주는 시사점도 큼

### 3. 스페인 바르셀로나 시 답사

□ 일시 및 장소: 2015. 12. 11(금)~12. 12(토) 바르셀로나 사라고다 파밀리아 등 방문

#### □ 주요내용

- 바르셀로나는 1992년 올림픽과 2004년 세계문화포럼을 개최하면서 인프라 정비와 도시디자인을 업그레이드 하고 도시재생을 성공시킨 대표적 사례로 꼽힘
- (개요) 스페인 북동부에 위치하고 있는 카탈루냐 지방의 지중해 연안 항구도시로서 면적은 101.9km<sup>2</sup>, 인구는 162만명, 도시권 인구는 약 421만명으로 마드리드가 정치행정의 수도라면 바르셀로나는 경제수도라 불릴 만큼 경제적 비중이 큰 도시
- (건축의 도시) 바르셀로나의 이미지는 건축가 안토니오 가우디에 의하여 크게 영향을 받았다고 해도 과언이 아님
  - 가우디는 19세기 후반부터 20세기 초까지 활동하며 바르셀로나에 매우 중요한 건축물을 남겼음
  - 2005년 바르셀로나 가우디 건축물에 대하여 유네스코 세계문화유산으로 등재하여 세계적으로 주목받았고 해마다 많은 관광객들이 모여들고 있음



- **(바르셀로나의 도시재생)** 바르셀로나의 도시재생은 노후산업단지를 지식집약형 첨단산업 단지로 전환하기 위한 22@BCN 프로젝트에 의하여 포블레노우 지역의 탈공업화를 진행하여 2011년까지 4,500개 기업에 약 56,000명의 고용을 창출하는 등의 성과를 거둠
  - 이와 함께 EU의 지원을 받아 자동차 중심에서 도시내 공영자전거, 버스·지하철·트램 등 대중교통에 의하여 구시가지 고딕 지구의 역사적 건물을 보존하면서 시민과 관광객의 이동성을 최대한 확보해 주고 있음
  - 바르셀로나의 도시재생은 무엇보다 건축물과 역사문화 등의 관광자원을 공항, 대중교통, 숙박시설 등 관광 인프라와 잘 연계시킨 성공사례로 시사점을 얻을 수 있음