

국외출장결과보고서

기 간: 2026. 5. 10.~2026. 5. 16.

출장지: 영국 런던, 프랑스 파리

출장자: 박소영, 정민기

I. 출장개요

1. 출 장 지: 영국 런던, 프랑스 파리

2. 출장기간: 2026. 5. 10. ~ 2026. 5. 16.

3. 출 장 자

소속	직급	성명
국토연구원	연구위원	박소영
	부연구위원	정민기

※ 국토연구원 인원 외 출장자

(재정경제부) 김승수 주무관

(한국자산관리공사) 주현태 차장, 김성현 대리

4. 출장목적

□ 국유재산 중장기 개발체계 수립을 위한 해외 선진사례 조사

- 국유재산을 단순한 보유·관리 대상이 아니라 행정 효율화, 재정 절감, 공공서비스 혁신, 지역정책 연계를 위한 전략적 공공자산으로 활용하는 해외 사례를 검토
- 영국의 OGP·GPA 및 Government Hubs 사례를 통해 중앙정부 오피스 자산의 통합·재편, 청사 집적화, 업무공간 혁신, 지역 분산, 지속가능성 제고 방안을 파악
- 프랑스의 DIE, SEMAPA, Station F 등 관련 기관 및 현장조사를 통해 국가부동산의 전략적 관리, 도시개발과 공공시설 복합화, 유희자산의 혁신거점화 사례를 조사

□ 국내 청·관사 정책 및 국유재산 개발체계 개선을 위한 시사점 도출

- 공개자료만으로 파악하기 어려운 제도 운영상의 실무적 문제, 정책 추진 과정의 애로사항, 중앙정부 내 칸막이 행정 조정 경험, 지방정부 수요 반영 및 이해관계자 협의 과정을 면담과 현장조사를 통해 확인
- 통합청사 조성의 정책적 배경, 추진 방식, 운영관리 구조, 중앙정부 차원의 총괄조정 방식, 부처 간 협의체계 등을 종합적으로 검토
- 이를 바탕으로 우리나라 실정에 부합하는 통합청사 조성·운영 모델, 범정부적 국유부동산 총괄관리체계, 국유재산 중장기 개발체계 마련을 위한 정책적 기초자료를 확보

II. 출장일정

일정 (요일)	출발지	도착지	업무수행내용	접촉 인물
5/10(일)	인천	런던	(10:55) 인천공항 출발 (17:20) 런던 히드로공항 도착	
5/11(월)		런던	(12:30-15:30) OGP, GPA 합동 면담 (15:30-17:30) Government Hubs 사업 현장답사	[OGP] Angela Harrowing Mike Robinson [GPA] Alexandra Morley Gareth Jeanes Zoe Bacon Jhon Preus Sean Webb [DWP] Meredith May [URP] 김상희
5/12(화)		런던	(10:00-12:00) 베타시 파워스테이션 현장답사 (12:00-14:00) 콜드 드롭스 야드 현장답사	-
	런던	파리	(16:31) 런던 세인트 판크라스역 출발(유로스타 탑승) (20:00) 파리 Gare du Nord 도착 (22:30) 파리 숙소로 이동	-
5/13(수)		파리	(10:00-12:00) 파리개발공사(SEMAPA) 면담 (13:00-14:00) 파리 리브 고슈(Paris Rive Gauche) 프로젝트 현장답사 (15:00-17:00) 국가부동산국(DIE) 면담	[SEMAPA] Benoit ERNEK [DIE] Sylviane Bourguet Pierre Bernat Y Vicens [FORUM D&P] 백영은
5/14(목)		파리	(10:00-12:00) Chapelle International (18구) 현장답사 (15:00-17:00) 프랑스 건축(청사) 및 스타트업관련 면담	-
5/15(금)	파리		(10:00-13:00) Station F 및 Flat Mate 설명 및 현장답사 (20:35) 파리 샤를 드골 출발	[Impulse Partners] 호지연
5/16(토)		인천	(15:50) 인천공항 도착	-

III. 수행사항

1. 영국 OGP 및 GPA 합동 면담 및 Government Hubs 현장답사

1) 면담 개요

- (일시) 26.5.11.(월) 13:00 ~ 17:30
- (장소) Cabinet Office(Horse Guards) 1층 회의실 및 Government Hubs 현장
- (참석자) 총 13인

소속	이름	직급/직위
재정경제부	김승수	주무관(국유재산정책과)
한국자산관리공사	주현태 김성현	차장(캠코연구원) 대리(재경부 파견)
국토연구원	박소영	연구위원
Office of Government Property (OGP)	Angela Harrowing Mike Robinson	MRICS, Deputy Director, Property Programmers MRICS, Deputy Director, Strategy & Assurances
Government Property Agency (GPA)	Alexandra Morley Gareth Jeanes Zoe Bacon Jhon Preus Sean Webb	MRICS, Interim Strategy Director Deputy Director, Capital Projects PMO Transformation Lead (현장답사만 동행) (현장답사만 동행)
Department for Work and Pensions	Meredith May	MRICS, Deputy Director DWP
Urban Regeneration Plus	김상희	통역

2) 기관소개

- (OGP) Cabinet Office 산하 조직으로서 정부 전체 공공부동산 전략과 정책을 총괄, 각 부처가 공통적으로 따라야 하는 자산관리 방향과 기준을 설정하는 역할을 수행
 - 정부 전체 Property Functional Standard를 수립하고 있으며, 각 부처가 제출하는 Strategic Asset Management Plan을 검토·조정하면서 정부 전체 전략과의 정합성을 관리
 - 영국 정부는 약 18만 개 수준의 공공건물을 보유하고 있으며, 학교·국방시설 등 다양

한 유형의 공공자산을 포함

- 정부 전체 부동산 전략은 효율성 제고, 공간 축소, 친환경 전환 및 탄소중립 달성을 핵심 목표로 설정하고 있으며, 매년 국회에 진행상황을 보고
- (GPA) OGP가 수립한 전략과 정책을 실제 사업으로 집행하는 Delivery Agency 역할을 수행하며, 정부 오피스 자산의 통합관리와 운영을 담당
 - GPA는 정부 오피스 자산의 약 50%를 관리하고 있으며, 장기적으로는 정부 전체 오피스 자산을 통합관리하는 방향으로 확대
 - GPA는 약 228개 오피스를 관리하고 있으며 약 11만5천 명 수준의 공무원을 수용
 - 정부 오피스 평균 사용률은 약 35% 수준으로 분석되고 있으며, 사용률 제고와 공간 효율화를 위하여 다수의 부처를 하나의 허브 오피스로 통합하는 전략을 추진

3) 영국정부의 부동산 전략

- 영국 정부는 2030년까지를 목표로 하는 장기 Government Property Strategy를 운영하고 있으며, 정부 전체 자산관리 방향을 장기적 관점에서 관리하고 있음
 - 첫 번째 전략 목표는 Transform Places and Services로서, 런던 외 지역으로 공무원과 정부기능을 이전하여 지역경제 성장과 공공서비스 개선을 동시에 달성하는 것
 - 두 번째 전략 목표는 Smaller, Better, Greener Estate로서, 정부가 사용하는 공간 규모를 축소하면서도 업무 효율성과 친환경성을 동시에 높이는 방향으로 자산을 재편하는 것
 - 세 번째 전략 목표는 Workforce Capability and Data로서, 정부 부동산 관리 전문 인력을 육성하고 데이터 기반 의사결정 체계를 강화하는 것
- 영국 정부는 지속가능성 전략과 시설관리 전략을 함께 운영하고 있으며, 에너지 절감과 탄소중립(Net Zero)을 핵심 정책목표 중 하나로 설정하고 있음

4) One Public Estate(OPE) 프로그램

- (개요) One Public Estate 프로그램은 2013년에 시작된 중앙정부·지방정부 협력 프로그램으로, OGP와 Ministry of Housing 및 Local Government Association이 공동으로 운영
 - OPE 프로그램은 중앙정부, 지방정부, 경찰, 보건기관 등 다양한 공공기관이 보유한 자산을 공동으로 검토하고 복합개발을 추진하는 플랫폼 역할을 수행
 - 현재까지 약 850개 프로젝트를 지원하였으며, 공공자산 공동활용 및 지역재생을 위한 대표적 정책수단으로 운영 중
- (주요성과) 약 54만 호 규모의 주택 공급 기반을 확보하였으며, 공공자산 매각 및 재활용을 통해 상당한 수준의 개발효과를 창출

- 운영비 약 2억 파운드 절감, 자산매각 수익 약 8억 파운드 창출, 약 9만 개 일자리 창출 등의 효과
- (운영방식) 중앙정부와 지방정부, 공공기관들이 공동으로 부지 현황과 활용 가능성을 검토하고, 사업 초기 단계에서 필요한 기획비와 검토비를 지원하는 방식으로 운영
- 초기 기획 이후에는 민간 및 공공 투자자를 유치하여 실제 사업을 추진하는 구조
- 사업 성공을 위해서는 기관 간 초기 협의와 유연한 의사결정 구조가 중요하다고 강조

5) 주요개발사례

- (York) 중앙정부·지방정부 공동소유 부지를 Joint Venture 방식으로 추진, 주택·오피스·상업시설 복합개발
 - 약 45헥타르 규모 유희부지 개발, 중세도시 구조로 인해 토지 제약 존재
- (Northwick Park) 지방정부·대학·보건기관·사회주택기관 공동 참여, Land Swap 방식 활용
 - 철도역 인근 고밀개발 추진, 주택 공급 규모 확대, 에너지센터 등 기반시설 포함

6) 중앙정부-지방정부 협력

- 기관별 의사결정 구조와 일정이 서로 다르나 사업 성공을 위해 초기 협의와 유연성 확보가 중요
 - 모든 사업이 성공하는 것은 아니며, 협력 실패 사례도 존재
 - 정치적 리더십 여부가 사업 추진에 큰 영향, 협업 역량(Collaborative Culture)도 중요 요소
- 사업추진 시 일반적으로 4~6년 가량 소요, 의견 협업 과정이 중요

7) Government Hub 전략

- (기본방향) 기존 분산된 오피스 축소, 여러 부처를 하나의 허브 건물로 통합하고 지역별 기능 특화 추진하고 허브 구축을 통해 사용률 및 효율성 제고, 지역경제 성장과 연계된 전략 수행
 - (Manchester Digital Campus) 정부와 민간이 협력하여 추진한 디지털 기능 중심 캠퍼스, 브라운필드 재생사업 연계
 - (Birmingham) 교통(Transport) 중심 기능
 - (Sheffield) 정책(Policy) 중심 기능

8) Leasehold(임대) 및 Freehold(소유) 정책

- (Leasehold활용) 장기 수요 불확실성 대응, 유연한 공간조정 가능, 재정 부담 완화, 리스 종료 시 통합·재배치 용이

- (Freehold활용) 장기적으로 정부 사용이 확실한 경우, 전략적 중요성이 높은 지역, 보안 필요성이 높은 시설 등 적용
- 민간이 더 높은 경제적 효율을 창출할 수 있다는 관점에서 정부에 불필요한 자산은 원칙적으로 매각
 - 단, 군사시설 등 일부 자산은 예외적으로 유지

9) DWP(Department for Work and Pensions) 사례

- DWP는 전국 단위 대민서비스 제공하기 위해 약 650개 Job Center 운영, 100% Leasehold 구조
 - 리스 만료시점을 통합·재배치 기회로 활용, 팬데믹 시기 임시 Job Centre 확대 운영 후 이후 다시 통합 및 효율화 추진 중
- 대민서비스 특성상 운영중단이 어려우며, 서비스 연속성 유지 필요, 동시에 리스 만료가 될 수 있는 리스크 존재

10) 통합청사 추진 관련 문의

- 상위 정책단계에서 방향 설정, 장관 및 고위공무원 사전 합의 중요, GPA는 실행 역할 수행하고 리스 만료시점을 활용해 이전·통합 추진
- 노후 건축물에 대해서는 부처별 상황 차이가 존재하나 재정 효율성과 공간 활용성을 근거로 설득하여 신규 허브 이전 유인
- 지역경제 활성화와 민간 활용 중시, 우선 정부 내 대체 활용 가능성 검토하고 잉여자산은 원칙적으로 매각, 일부는 민간 임대 및 공동활용 추진

11) 데이터 및 GIS 관리체계

- (OGP Insight System) 중앙정부 부동산 위치 및 기본정보 관리, GIS 요소 일부 포함한 정부 전체 자산에 대한 고수준 데이터 관리
 - 다만, 부처별 데이터 체계 상이하여 상세정보 통합에 어려움이 있음, 시스템 표준화 증으로 프로젝트 단위 데이터 수집 중심으로 운영중



▲ 영국 OGP 및 GPA 합동 면담

출처: 연구진 촬영

※ Government Hubs 현장답사를 했던 화이트홀 정부청사는 보안구역으로 사진촬영이 불가하여 일부 회의사진과 단체사진만 제한적으로 촬영을 허가받음

2. 영국 배터시 파워스테이션(Battersea Power Station)

1) 현장답사 개요

- (일시) 26.5.12.(화) 10:00 ~ 12:00
- (장소) 배터시 파워스테이션 일대
- (참석자) 총 5인

소속	이름	직급/직위
재정경제부	김승수	주무관(국유재산정책과)
한국자산관리공사	주현태 김성현	차장(캠코연구원) 대리(재경부 파견)
국토연구원	박소영 정민기	연구위원 부연구위원

2) 조사 내용

- 유희 대규모 산업부지의 재생 및 전환 방식
 - 1983년 발전 종료 후 약 30년간 유희·방치
 - 1980~90년대 테마파크 구상(1987), Parkview·REO 등의 복합개발 구상이 사업성 확보 실패로 장기 표류
 - 2012년 말레이시아 컨소시엄 인수로 단일 소유구조가 확립되면서 사업이 재가동되었고, 2013년 1단계(Circus West Village) 착공
 - 전체 마스터플랜을 7~8개 단계(phase)로 분할하여, 발전소 본체 복원·신규 개발구역 조성을 단계적으로 진행
- 산업유산 보존과 개발의 결합 방식
 - 상징적 4개 굴뚝을 해체 후 동일 형태로 재건(2014 착수~2017 완료), 터빈홀·외관 등 역사적 요소를 보존하며 내부를 현대적 상업·업무공간으로 재구성
 - 복원된 본체에 Apple 런던 캠퍼스, 250여 개 상점, 식음공간, 영화관, 유리 굴뚝 전망 리프트 등을 도입하여 보존과 수익기능을 결합
 - 발전소 본체의 보존·복원비용이 당초 예상보다 크게 증가하였고, 이는 후속 공공기여(특히 공공주택 물량)와 상충되는 결과를 초래
- 복합 토지이용 및 공간구성 원칙
 - 주거·업무·상업·문화·여가 기능을 복합 배치하고, 약 19에이커의 공공공간과 6에이커 규모 공원, 450m 강변 보행 전면을 확보
 - 발전소 본체(랜드마크)를 중심에 두고 보행 중심 신설 가로축인 Electric Boulevard

가 전체 개발구역을 연결·조직하는 구조

- 교통 인프라와 도시개발의 연계 방식
 - (사업내용) 지하철 Northern Line 연장(Kennington, Nine Elms, Battersea로 이어지는 3.2km 구간)의 2021년 9월 개통으로 Zone 1에 직접 연결
 - (총사업비) 약 11억 파운드(설계변경 반영 후 약 12.6억 파운드). GLA가 공공대출위원회(PWLB)에서 최대 10억 파운드를 차입(정부 보증)
 - (상환재원) ① Nine Elms 기업구역(Enterprise Zone, 2016년부터 25년간) 내 증분사업용 재산세(business rates) ② 개발사업자 기여금(S106·CIL)
 - 즉, ‘성장에 따라 갚는(pay-as-you-grow)’ 조세증분금융(TIF) 방식으로 잉글랜드 인프라사업 최초의 자금조달 모델
 - 광역교통 접근성 개선이 부지가치 상승, 고밀 개발 수용, 민간투자 유치를 견인하며 대규모 부지 재생의 실현 가능성을 뒷받침
- 공공성 확보 및 주택정책 연계 방식
 - 강변 공공보행로, 6에이커 공원, 19에이커 공공공간 등 물리적 공공성 요소는 비교적 충실히 확보
 - (공공주택 쟁점) 2011년 원안 636호(약 15%) → 2017년 S106 변경동의(deed of variation)로 386호(약 9%)로 축소. 건설비·보존비 급증과 사업성(viability)을 사유로 사업 말기 재검토(viability review) 메커니즘이 도입됨
 - 런던시장(GLA)은 ‘용납 불가’라며 반발했으나, 변경동의(deed of variation)에 대해 법적 개입 권한이 없어 실질적 제동이 불가능. 광역·기초 정부 간 권한 배분 및 개입 수단의 한계가 노출됨
 - 축소된 386호는 사회주택공급자 Peabody가 S106 파트너로 공급하여 2020년 완공·완전 입주
 - 후행적 보완(2025. 11.) : Wandsworth Council·개발사·GLA 파트너십으로 Phase 5에 사회임대(social rent) council homes 약 200~203호 신규 공급 합의(‘Homes for Wandsworth’ 프로그램, GLA 보조금·주택수입계정 활용, 2029년 입주 목표)
- 재원조달 및 단계별 사업추진 방식
 - 7~8개 단계로 분할하여 각 단계의 분양·임대·상업운영 수익을 후속단계에 재투자하는 구조로 대규모 초기투자 부담을 분산
 - 2019년 Standard Chartered 주도 대주단으로부터 약 6억 파운드 부채를 조달(3단계 재원)하는 등 단계별로 자본구조를 최적화
 - 단계별 집행은 사업 리스크를 분산시키는 동시에, 시장변화에 따라 후속단계의 용도·밀도·설계를 유연하게 조정할 수 있게 함

- 다만 산업유산 보존·건설비 상승이 사업성과 공공기여 수준에 직접 영향을 미치는 구조적 취약점도 확인됨
- 민관 역할분담 및 거버넌스
 - 민간(BPSDC): 부지 소유·개발·자산관리 — 말레이시아 컨소시엄 소유
 - 기초(Wandsworth Council): 계획승인, S106 협상, 최근 council homes 공급 파트너
 - 광역(GLA·런던시장): 전략적 사안 검토, NLE 자금조달 주체, 공공주택 보조금 지원
 - 교통(TfL): NLE 건설·운영
 - 중앙(정부): PWLB 대출 보증, 기업구역(Enterprise Zone) 지정
 - 공공주택 공급은 ‘기초정부-개발사-광역정부’ 3자 파트너십을 통해 후행적으로 추진되는 협력구조를 형성



▲ 영국 배터리 파워스테이션(Battersea Power Station)

출처: 연구진 촬영

3. 영국 콜 드롭스 야드(Coal Drops Yard)

1) 현장답사 개요

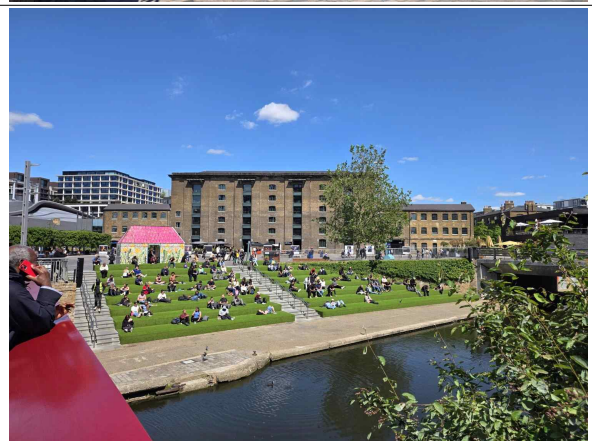
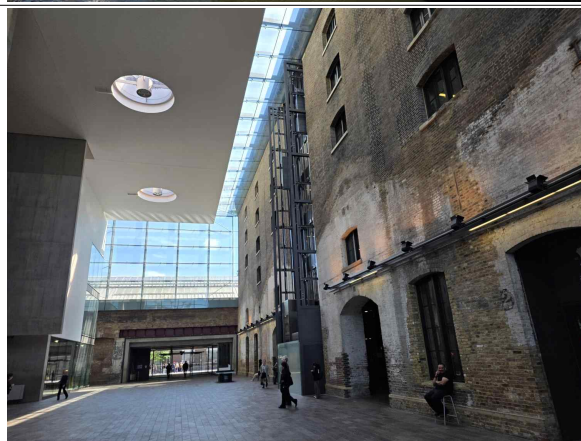
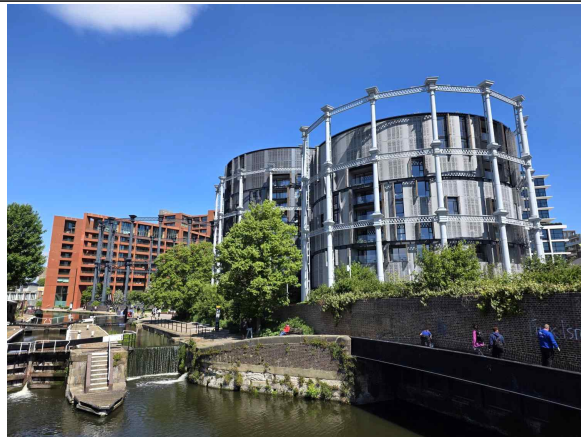
- (일시) 26.5.12.(화) 12:00 ~ 14:00
- (장소) 콜 드롭스 야드 일대
- (참석자) 총 5인

소속	이름	직급/직위
재정경제부	김승수	주무관(국유재산정책과)
한국자산관리공사	주현태 김성현	차장(캠코연구원) 대리(재경부 파견)
국토연구원	박소영 정민기	연구위원 부연구위원

2) 조사 내용

- 철도·물류 유산의 재생 및 전환 방식
 - 북부 잉글랜드에서 철도로 반입된 석탄을 하역·집하하던 산업 인프라가 물류기능 쇠퇴 (1970년대 동측동 화재 포함)로 장기 저이용 상태에 놓였던 부지
 - 철거 대신 보존·재생(adaptive reuse)을 선택하여 King's Cross 재생지구의 상업·문화 앵커로 전환
 - 대규모 철도 인접 유허부지를 67에이커 통합 마스터플랜의 일부로 편입하여 토지이용을 재편
- 대규모 도시재생지구 내 앵커공간 조성 방식
 - King's Cross 전체 67에이커: 건물 50동(역사건축 20동 보존), 신설 가로 20개, 공공공간 10개, 주거 약 2,000호, 오피스 약 340만 sq ft로 구성
 - 콜 드롭스 야드는 지구 내 '상업·방문 앵커'로서 Granary Square·Regent's Canal 등 주변 공공공간과 동선상 연계
 - Google, 런던예술대학교(UAL) Central Saint Martins, Aga Khan 재단 등 입주로 지식·문화 클러스터를 형성하며 지구 전체 활성화를 견인
- 공공공간 및 보행 중심 공간구조
 - 부지의 1/3 이상(약 25~26에이커)을 공공동선·공공공간에 배정하고, 신규 광장 5개 (Granary·Station·Pancras·Cubitt·North) 조성
 - 선(先) 공공공간 조성: King's Boulevard·Granary Square를 건물공사 이전에 우선 설치하여, 초기부터 공공접근과 장소 정체성을 확보하고 후속 재생의 촉매로 활용

- Regent's Canal을 따라 수변 보행축, 분수·운하변 계단(Ghat steps) 등을 통해 체류·교류를 유도
- 공공성 쟁점(POPS): 사유 공공공간(privately owned public space)으로서 민간 보안·이용규제·안전인식 도입 등이 비판받음. 다만 과거 폐쇄·울타리 부지에 비해 실질적 개방성은 증가했다는 평가도 병존하며 런던시 'Public London Charter' 등 규율 논의가 진행됨
- 철도 인프라 및 수변공간과의 연계 방식
 - 1996년 채널터널 고속철도(HS1) 종착역을 Waterloo에서 St Pancras로 변경한 결정이 부지 재생의 결정적 촉매로 작용
 - King's Cross-St Pancras 역(지하철 6개 노선·유로스타)과 인접한 광역 접근성이 재생사업 활성화의 핵심 기반
 - 기존 철도 고가·운하변 구조물을 신규 개발공간 및 보행동선으로 통합하여 산업 인프라 유산을 도시재생 자산으로 전환
- 민간 주도 재생사업과 공공성 확보 방식
 - 민간 상업 재생이지만, 공공동선, 역사건축 보존, 연 100여 회의 공공이벤트 운영을 통해 공공적 가치와 도시적 개방성을 결합
 - 공공공간 우선조성과 역사건축 보존이 방문·상업 활성화로 환류되어 수익성과 공공성이 상호 강화되는 운영모델
 - 공공성-사업성 조정 과제로서 공공성 쟁점, Public London Charter 등 거버넌스 정비가 향후 과제로 제기됨
- 재원조달 및 사업집행 구조
 - 단일 토지소유주체(KCCLP): Argent 50% + 국유기업 LCR 36.5% + DHL(구 Exel) 13.5%로 구성된 단일 파트너십이 부지 전체를 소유
 - 분산된 토지소유를 '토지 풀링(land pooling)'으로 통합하여 분절적 개발 위험을 제거하고 단일 마스터플랜·통합 인프라(열병합발전·열배관 등) 공급을 가능케 함
 - 기관투자자(BT연금·Hermes, 이후 호주 AustralianSuper)를 활용하여 단기 부채금융과 달리 장기 시계의 '인내자본(patient capital)'을 확보
 - 2016년 영국 정부(LCR)는 보유지분을 매각하여 매각대금을 국고로 환수 — 공공이 초기 위험을 분담한 뒤 가치상승분을 회수한 구조



▲ 영국 콜 드롭스 야드(Coal Drops Yard)

출처: 연구진 촬영

4. 프랑스 파리개발공사(SEMAPA) 면담 및 리브 고슈(Paris Rive Gauche) 사업 현장답사

1) 면담 개요

- (일시) 26.5.13.(수) 10:00 ~ 14:00
- (장소) SEMAPA Project House 및 리브 고슈 사업현장 일대
- (참석자) 총 7인

소속	이름	직급/직위
재정경제부	김승수	주무관(국유재산정책과)
한국자산관리공사	주현태 김성현	차장(캠코연구원) 대리(재경부 파견)
국토연구원	박소영 정민기	연구위원 부연구위원
SEMAPA	Benoit ERNEK	Director of Programming and Urban Planning
통역	백영은	코디네이터(FORUM D&P)

- (주요내용) 파리 리브고슈 개발사업과 SEMAPA의 사업 수행 방식 파악

2) SEMAPA의 조직 성격

- SEMAPA는 공공자본으로 운영되지만 일반 행정조직이 아니라 회사 형태를 가진 조직
 - SEMAPA는 파리지 등 지자체 자본을 바탕으로 운영됨
 - 다만 형식상 사기업의 성격을 가진 특수한 회사로 설명됨
- 중앙정부 산하 조직이 아니라 파리시와의 위탁계약에 따라 사업을 수행
 - 파리시와의 계약에 근거하여 사업을 수행
 - 중앙정부가 아니라 지자체인 파리시와 관계를 맺고 있다는 점이 강조됨
- 공공조달시장과 일반 부동산시장 사이에 있는 특수한 구조
 - 공공자본으로 운영되지만 회사 형태를 갖기 때문에 일반 행정조직과는 다른 방식으로 사업을 수행
 - 지자체가 자본을 소유하고 있어도 사업은 SEMAPA가 주도적으로 수행하는 구조
- SEMAPA의 목적은 이윤 창출이 아니라 비용과 수익의 균형 유지에 있음
 - SEMAPA는 토지를 팔아 이윤을 남기는 것이 목적이 아님
 - 사업비와 수익 간 균형을 맞추는 것이 핵심

3) 파리 리브고슈 개발의 배경

- 파리 리브고슈 프로젝트를 이해하기 위해서는 정치적·도시적 배경을 함께 봐야 함
 - 1970년대 탈산업화 이후 기존 산업시설과 철도·물류시설의 기능이 약화
 - 이에 따라 파리 동부의 산업지역과 철도부지를 새로운 도시기능으로 전환할 필요가 발생
- 1980년대 이후 프랑스에서는 도시개발 권한이 중앙정부 중심에서 지방자치단체 중심으로 변화
 - 미테랑 대통령 시기 지방분권 흐름 속에서 지방자치단체장에게 도시개발 관련 권한이 부여됨
 - 이러한 변화는 파리가 중심이 되어 대규모 도시개발사업을 추진하는 배경이 됨
- 파리 리브고슈는 파리 동부에 새로운 경제·업무 중심지를 조성하기 위한 대표적 사업
 - 기존 파리의 업무 중심지가 라데팡스 등 서북부 지역에 집중되어 있었기 때문에 동부 지역의 새로운 경제지구 조성이 필요했음
 - 사업의 목표는 다양한 계층이 존재하는 도시, 사무실과 일자리, 주거와 공공시설이 결합된 도시를 조성하는 것이었음
- 파리 동부는 과거 산업시설이 입지했던 지역
 - 파리의 바람 방향(서→동) 등 기후적 이유로 공장들이 동부에 위치하였다고 설명됨
 - 탈산업화 이후 이러한 산업용 부지와 철도부지가 도시개발 대상지가 됨

4) 파리 리브고슈 사업 규모와 비용 구조

- 파리 리브고슈 프로젝트의 총비용은 약 45억 유로
 - 해당 비용에는 토지 정비, 기반시설, 공공시설, 개발 관련 비용 등이 포함
- SEMAPA는 수익을 별도 이윤으로 축적하기보다 사업 전체의 균형을 맞추는 방식으로 운영됨
 - 수익은 프로젝트 비용을 충당하고 필요한 공공시설 조성에 반영
 - 사업 종료 시 최종 재정 상태에 따라 수익+지출이 0이 되도록 파리와 정산하는 구조

5) 토지 취득 및 처분 방식

- SEMAPA는 일반적으로 토지를 취득한 뒤 정비하고 다시 매각하는 방식으로 사업을 수행
 - 파리 리브고슈 지역의 상당 부분은 과거 프랑스 철도청이 소유하던 산업·철도부지였음
 - SEMAPA는 이러한 토지를 매입한 뒤 도로와 기반시설을 조성하고, 이후 개발 가능한 부지로 정비하여 처분함
- SEMAPA의 토지 매각은 단순히 토지만 파는 방식이 아니라 개발 프로그램을 함께 설정하는 방식
 - 토지를 매각할 때 해당 부지에 어떤 시설이나 기능이 들어갈지와 관련된 프로그램을 함께 다룸
 - 학교, 주거, 사무실, 공공시설 등 용도와 사업계획이 토지처분 과정에서 함께 고려됨

- SEMAPA는 토지를 사기업이나 지자체 등에 매각할 수 있음
 - 사기업을 대상으로 매각하는 경우도 있고, 지자체가 공공주택이나 공공시설을 짓기 위해 매입하는 경우도 있음
 - 공공시설이나 대학 등 일부 시설의 경우 SEMAPA가 직접 건축까지 담당하는 경우도 있음
- 토지 또는 권리의 기간과 조건은 계약에 따라 달라질 수 있음
 - 권리 판매 또는 이용기간과 관련해 계약기간이 명시될 수 있음
 - 다만 일반적으로 무기한인 경우도 있고, 특정한 경우에는 처분 또는 재매각에 기한이 설정되는 경우도 있음

6) 민간사업자와의 협업 및 관리 방식

- SEMAPA는 민간사업자와 최초 설계 단계부터 완공 단계까지 함께 작업
 - 민간사업자는 SEMAPA가 설정한 기준과 사업계획에 따라 사업을 추진함
 - SEMAPA는 민간사업자가 해당 공공건물 또는 개발사업을 수행할 자격이 있다고 판단할 경우 관련 절차를 진행할 수 있도록 승인함
- 민간사업자와의 계약에는 프로젝트 관련 내용이 구체적으로 명시됨
 - 계약서에는 사업 내용, 용도, 건축 관련 조건 등이 포함됨
 - 계약 내용이 초기부터 명확하기 때문에 큰 이견이나 갈등은 많지 않음
- 계약 내용과 다른 변경사항이 발견될 경우 제재수단이 존재
 - 출장단은 민간사업자가 SEMAPA의 의도와 다른 방향으로 사업을 추진할 경우 제재수단이 있는지 질의함
 - SEMAPA 측은 완공 시 변경사항이 발견될 경우 제재수단이 있다고 답변(계약사항 이행)

7) 공공시설 조성 방식

- SEMAPA는 학교, 어린이집 등 필요한 공공시설 비용을 사업비 구조 안에 반영
 - 특정 구역에 학교나 어린이집 등 공공시설이 필요할 경우 SEMAPA가 그 건축비를 자체 사업비에 포함함
 - 해당 비용은 지자체 보조금으로만 충당되는 것이 아니라 SEMAPA의 사업 수익과 비용 구조 안에서 처리됨
- 공공시설은 SEMAPA가 건축한 뒤 완공 시 지자체에 넘기는 방식도 존재
 - SEMAPA 자체 수익으로 학교나 어린이집 조성비를 부담하고 완공 후 지자체에 제공
 - 이는 지자체가 별도 예산을 투입해 직접 건축하는 방식과는 구분됨
- SEMAPA가 직접 건축까지 담당하는 경우는 주로 공공시설이나 대학 등 공공성이 높은 시설임

- 일반적인 경우 SEMAPA는 토지를 매각하지만, 일부 공공시설의 경우 직접 건축까지 담당할 수 있음
- 지자체가 필요로 하는 공공시설을 조성하는 경우 SEMAPA의 역할이 확대될 수 있음

8) 주거 및 사회적 혼합(social mix) 관련

- SEMAPA는 다양한 사회계층이 함께 있는 도시를 만드는 것을 목표로 함
 - 파리 리브고슈 사업에서는 주거, 업무, 교육, 공공시설 등 다양한 기능이 함께 배치됨
 - 사회계층이 혼합된 도시를 조성하기 위해 주택 유형과 시설 구성이 고려됨
- 프랑스 대도시의 공공임대주택 비율과 관련됨
 - 대도시의 경우 약 25% 정도를 공공임대주택으로 확보하도록 하는 기준이 있음
 - 파리는 주택난이 심하기 때문에 공공주택 비중이 50% 수준까지 높아질 수 있음
- 주택가격 및 투기 방지와 관련된 규제
 - 일반주택의 경우 부동산 투기를 방지하기 위해 개발 시행자가 준수해야 하는 규정이 있음
 - 일부 주택은 공사 전 또는 완공 전 단계부터 가격이 정해져 있음
- 주택 매매각 가격 제한
 - 부동산을 구매한 뒤 5년 이내에 다시 팔 경우 일정 금액 이상으로 가격을 올리지 못하도록 하는 장치가 있음
 - 인플레이션 등을 감안한 변동은 가능하지만 과도한 가격 상승은 제한됨
- 토지와 건축을 분리하는 주거공급 방식
 - 토지 소유권은 별도 회사 또는 기관이 보유하고, 입주자는 건축비만 부담하는 방식
 - 입주자는 주택에 대한 소유권은 갖지만 토지에 대해서는 일정한 임대료를 지급
 - 아파트 소유권 또는 이용권이 90년으로 제한되는 사례도 있음

9) 장기 임대 및 건축물 귀속 관련

- 한국 출장단은 토지를 매각하지 않고 장기간 임대하거나 건축권을 부여하는 경우의 사후 처리 문제를 질의함
 - 이 경우 기간이 끝난 뒤 건축물, 철거, 재개발, 권리관계를 어떻게 처리해야 하는지가 궁금함
- SEMAPA 측은 이러한 이견이 크게 충돌한 사례는 아직 많지 않다고 설명함
 - 계약과 사업 구조에 따라 사안별로 처리됨
 - 하지만 모든 사례를 하나의 방식으로 일반화하기는 어려움
- 대학 캠퍼스 사례가 장기 구조의 예로 제시

- 파리시 소유 토지 위에 사기업이 대학 캠퍼스를 건축한 사례
- 대학은 약 50년 동안 임차료를 지불하고 그 기간 동안 건물은 사기업이 소유하며 유지보수도 담당
- 50년 이후에는 해당 자산이 다시 파리시 재산으로 돌아옴
- SEMAPA 측은 이러한 방식이 반드시 경제적인 모델은 아니라고 설명함
 - 초기 대규모 자본 부담을 줄일 수는 있음
 - 그러나 50년 동안 임대료를 지불해야 하므로 총액을 보면 상당한 부담이 될 수 있음

10) 자원 조달 구조

- SEMAPA는 파리에서 여러 프로젝트를 수행하고 있으며 각 프로젝트는 재정적으로 분리되어 관리됨(즉, 각각의 프로젝트별로 수입과 지출의 합이 0이 되도록 관리 중)
 - 현재 SEMAPA는 파리에서 7개 프로젝트를 진행 중
 - 각 프로젝트의 자금 조달과 재정 관리는 별도로 이루어짐
- 초기 사업비는 은행 차입을 통해 조달하며 파리시가 보증
 - 사업 초기에는 토지 취득과 기반시설 조성 등으로 많은 자금이 필요함
 - SEMAPA가 은행에서 자금을 차입할 때 파리시가 약 80%를 보증
- 사업 종료 시 재정 상태에 따라 파리시가 정산
 - 프로젝트가 종료된 뒤 재정 상태가 플러스면 그 금액을 파리시에 반환함
 - 마이너스이면 파리시가 부족분을 지원하거나 부담함
 - SEMAPA 측은 항상 0으로 균형을 맞추는 것이 중요함
- 프로젝트 간 재정은 원칙적으로 별도로 관리
 - 출장단은 한 프로젝트에서 흑자가 나고 다른 프로젝트에서 적자가 날 경우 SEMAPA 내부에서 조정할 수 있는지 질의함
 - SEMAPA 측은 프로젝트별로 개별 관리되며 프로젝트 간 임의 조정 권한은 없다고 설명함
- 다만 반환 예정 자금은 실제 반환 전까지 단기적으로 운용될 수 있음(자금의 유동화)
 - 한 프로젝트에서 400만 유로 이상 플러스가 발생한 사례가 언급됨
 - 해당 금액은 파리시에 반환해야 하지만, 반환 전까지는 은행 대출을 줄이는 방식으로 단기 활용할 수 있음

11) 국립도서관과 대학 캠퍼스 관련 설명

- 국립도서관의 경우 토지와 건물이 모두 중앙정부 소유임
 - 다만 국립도서관의 구체적인 토지 취득 또는 이전 구조에 대해서는 충분한 정보를 갖

고 있지 않다고 답변함(중앙정부 시설이기 때문임)

- 국립도서관은 사업 초반부터 계획된 시설이 아니라 정치적으로 중간에 추가된 프로젝트임
- 대학 캠퍼스의 경우 건물별로 소유 구조가 다름(유럽의 대학은 단지가 아닌 개별 건물 단위로 구성)
 - 중앙정부가 건축까지 담당할 경우 토지와 건물이 모두 중앙정부 소유임
 - 민관협력 방식으로 건축한 경우에는 토지는 정부 소유이고 건물은 민간 소유인 경우도 있음
- 대학 캠퍼스 이전은 기존 캠퍼스의 석면 문제와도 관련이 있음
 - 기존 파리 7대학 전신 건물에서 석면 문제가 발생하여 캠퍼스 이전이 필요했었음
 - 대학 캠퍼스 이전으로 인해 사업 면적과 비용 구조가 크게 변동되었고 매년 예산을 조정해야 하는 상황이 발생
- 대학 캠퍼스가 직접 수익을 내는 시설은 아니지만 도시 이미지 제고에 기여함
 - 대학 시설은 수익성 측면에서는 부담이 될 수 있음
 - 그러나 도시 이미지와 지역 가치 측면에서 의미가 있기 때문에 자체적으로 부담하려고 하고 있음

12) 교통 및 기반시설 효과

- 국립도서관 입지가 지하철 연장에 긍정적 영향을 주었음
 - 과거 지하철은 파리 리옹역 부근에서 끊겨 있었으나, 국립도서관 입지 이후 해당 지역까지 빠르게 연결됨
 - 이는 프랑스인들도 예상하지 못했던 큰 장점으로 언급됨
- SEMAPA 측은 장기적 관점에서 다양한 요소 간 균형을 찾는 것이 중요하다고 설명함
 - 단일 시설이나 단기 수익만으로 사업을 판단하기 어렵다고 설명함
 - 공공시설, 교통, 도시 이미지, 장기 활성화 효과 등을 함께 고려해야 함

13) 상권 형성과 도시 활력

- 개발 초기에는 주변 상권과 유동인구가 부족
 - 초기에는 주민도 부족하고 출퇴근하는 사무실 인구도 충분하지 않았음
 - 이에 따라 상업시설이 활성화되기 어려운 상황이었음
- SEMAPA는 과거 주변 상업시설의 소유권을 보유하고 낮은 임대료를 통해 생활상권을 유치할 수 있었음
 - 정육점, 빵집 등이 초기 단계부터 입주할 수 있었던 이유는 임대료가 낮았기 때문임

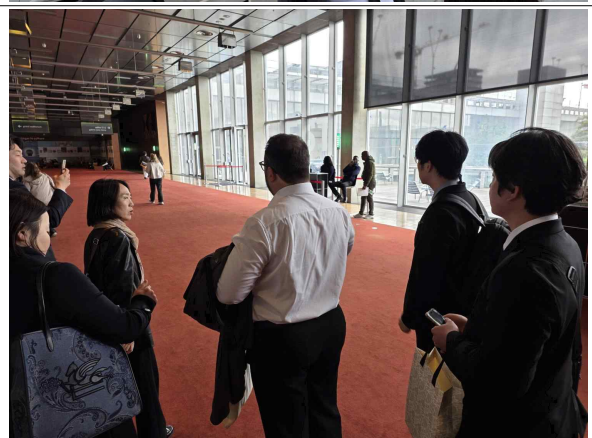
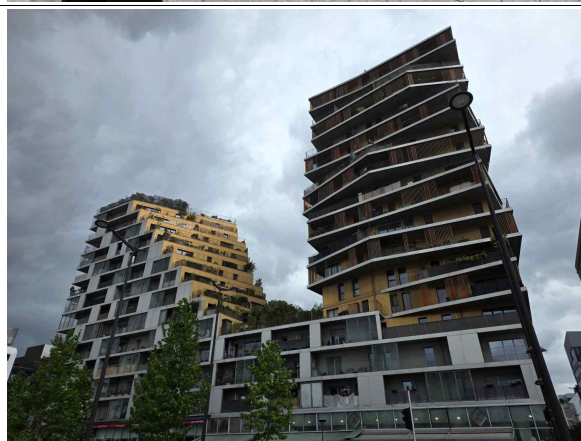
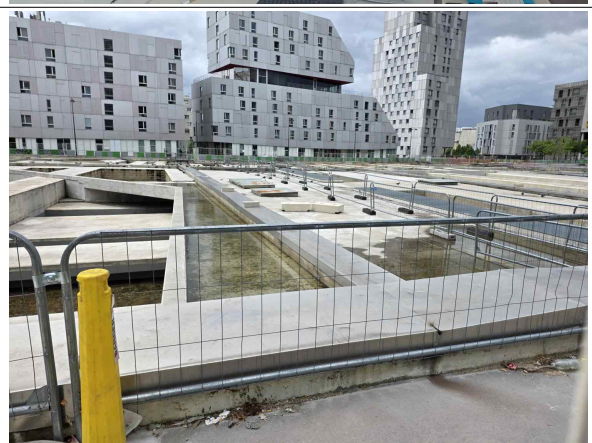
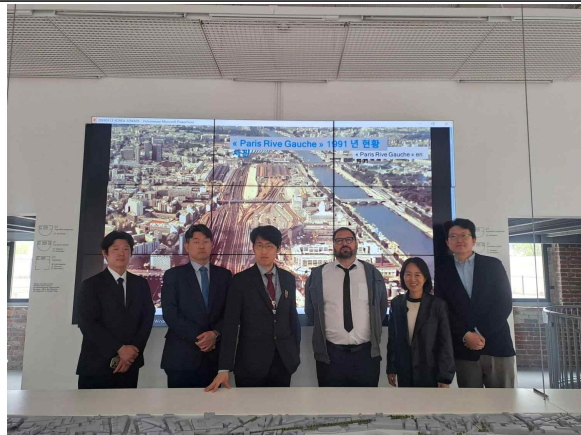
- 상권과 인프라가 조성된 이후 약 10~15년 뒤 SEMAPA는 해당 소유권을 민간에 매각함
- 대학과 업무시설은 낮 시간대 상권 형성에는 기여하지만 저녁 시간대 활력에는 한계가 있음
 - 대학과 사무실 출퇴근 인구로 인해 낮에는 식당 등이 활발하게 운영됨
 - 그러나 저녁에는 영업하지 않는 식당도 많아 지속적인 활력에는 한계가 있음
- SEMAPA 측은 도시 활력에 중요한 시설로 영화관을 언급함
 - 문화시설이 도시에 활력을 주는 데 매우 중요
 - 사람들이 해당 지역에 오고 싶게 만들기 위해서는 문화시설이 필요

14) 임시 활용과 이미지 개선

- SEMAPA는 개발 전 단계에서 문화행사와 임시 프로그램을 운영
 - 건설이 시작되기 전부터 해당 지역에 문화행사를 유치하여 사람들이 방문하도록 유도
 - 이를 통해 개발 예정지에 대한 인식을 개선하고 방문 수요를 만들 수 있었음
- 여름철 임시 수영장 조성 사례가 소개됨
 - 여름에 외부 공간에 임시 수영장을 조성한 사례
 - 작년 여름에는 약 23만 명이 방문
- 철거 예정 건물을 예술공간처럼 활용한 사례도 소개됨
 - 철거 전 건물에 예술가들이 벽화를 그리고 이를 일정 기간 일반에게 개방함
 - 두 달 동안 개방되었고 해외에서도 방문자가 있었다고 설명됨
 - 비용은 크지 않았지만 이미지 개선 효과가 컸음
- 주민 수용성과 이미지 개선은 장기적으로 접근해야 함
 - 기존 주민들은 도시개발을 자신들이 알던 도시가 사라지는 과정으로 받아들일 수 있음
 - 따라서 긍정적 인식을 제공하기 위한 노력이 단기 과제가 아니라 장기 과제임

15) 중앙정부와 지방정부의 역할

- 한국 출장단은 국가 관련 기능과 토지가 많은 지역임에도 왜 국가 공기업이 아니라 지자체 기반 조직이 개발을 담당했는지 질의함
 - 국립도서관, 국립대학교, 철도청 부지 등 국가 관련 요소가 많다는 점이 언급됨
 - 한국에서는 LH나 캠코와 같은 국가 공기업이 개발할 수 있는 성격의 사업이라는 점에서 질문이 제기됨
- SEMAPA 측은 지방분권과 법적 근거에 따라 파리지 중심으로 사업이 추진되었다고 설명함
 - 도시개발 권한이 중앙정부에서 지자체로 이전되는 흐름 속에서 SEMAPA가 사업을 맡게 되었음
 - 이는 중앙정부가 위탁한 국가공기업 방식이 아니라, 지자체가 중심이 되어 도시개발을 수행하는 구조로 설명됨



▲ 프랑스 파리개발공사(SEMAPA) 면담 및 파리 리브 고슈 사업 현장답사

출처: 연구진 촬영

5. 프랑스 국가부동산국(DIE) 면담

1) 면담 개요

- (일시) 26.5.13.(수) 15:00 ~ 17:00
- (장소) 프랑스 경제재정부(Ministère de l'Économie et des Finances)
- (참석자) 총 8인

소속	이름	직급/직위
재정경제부	김승수	주무관(국유재산정책과)
한국자산관리공사	주현태 김성현	차장(캠코연구원) 대리(재경부 파견)
국토연구원	박소영 정민기	연구위원 부연구위원
DIE	Sylviane Bourguet	DIE 국장
	Pierre Bernat Y Vicens	전략담당 부국장
FORUM D&P	백영은	코디네이터(통역 담당)

- (주요내용) 프랑스 국유재산 관리체계 및 DIE의 역할

2) DIE 측 참석자 소개 및 기관 역할 개요

- DIE 측 참석자의 본인의 경력과 역할을 간략히 소개
 - DIE 국장은 재정경제부 소속 직책을 맡고 있으나, 본인은 다소 특수한 사례라고 설명
 - 엔지니어 출신이자 도시개발 전문가이며, 지난 10월 국가부동산국 국장으로 부임
 - 이전에는 국방부와 교육 분야에서 근무한 경험이 있음
- DIE가 관리하는 재산은 기본적으로 국가재산임
 - 지방자치단체 재산은 지방자치단체가 별도로 관리함
 - 공공기관의 경우에는 정부 산하 기관이라는 점에서 더 복잡한 측면이 있음

3) 프랑스 국유재산 관리제도 개편 배경

- 프랑스는 국유재산 관리에 많은 어려움이 발생하면서 2006년에 제도 개편을 추진함
 - 국유재산 관리체계의 단일화를 시도하였고 이러한 배경에서 DIE가 신설됨
- DIE 신설과 함께 관리 측면의 제도 개편이 이루어짐
 - 법적 장치도 함께 개편되었으며 관련 공법 체계를 통해 일반재산과 국유재산의 관리가 다르게 이루어지도록 제도적 장치를 마련함

- DIE는 기존 조직에서 국 단위 조직으로 위상이 강화됨
- 제도 개편의 핵심은 소유권과 사용권을 분리하는 데 있음
 - 각 정부 부처는 행정청사를 사용하지만 소유자는 아니며, 국가는 해당 재산의 소유자임을 제도적으로 명시함
- 제도 개편 당시 각 부처의 반발도 있었음
 - 그러나 정부는 협약을 통해 국가가 소유자이고 부처가 사용자라는 점을 명확히 구분함
- 이러한 제도 개편은 대통령과 국무총리의 지원 없이는 어려웠을 것임
 - 장기간 회계감사원 등에서 국유재산의 비효율적 관리 문제가 지적되어 왔으며 이를 배경으로 정부 차원의 제도 개편이 추진됨

4) 국가 소유자와 부처 사용자 간 사용협약

- DIE 측은 국가재산 사용협약이 단순한 무료 임대계약은 아니라고 설명함
 - 국유재산의 사용 조건, 사용자 조건 등 여러 기준을 명확히 규정하는 장치가 존재
 - 사용자는 일정한 권한을 부여받지만 그 권한은 시간적으로 제한됨
 - 갱신을 희망하는 경우 일정 조건하에서 갱신이 가능함
- 재산의 사용, 처분, 매각과 관련된 권한은 전적으로 DIE에 있음
 - 사용자는 임의로 처분이나 매각을 결정할 수 없음
 - DIE가 국유재산 사용 및 처분 관련 권한을 보유

5) DIE의 조직 성격과 업무 범위

- DIE는 예상보다 작은 조직임
 - 그 이유는 DIE가 직접 사업이나 프로젝트를 시행하는 조직이 아니기 때문임
 - DIE는 사업이나 프로젝트를 총괄하고 승인하는 역할만을 수행
 - 실제 시행 주체는 별도로 존재
- 한국 측은 한국의 캠프와 같은 위탁기관이 프랑스에도 있는지 질의함
 - DIE 측은 프랑스에는 캠프와 같은 조직은 없다고 답변함
 - 각 부처가 소관 사업을 담당하며, DIE는 모든 프로젝트를 승인하는 역할을 수행
 - 실질적 관리는 각 부처가 담당함

6) 국유재산 예산 및 정보관리

- 국유재산 관련 예산은 각 부처가 담당함
 - 다만 각 부처의 국유재산 관련 정보는 DIE가 취합함
 - 국회에 예산안 등을 제안할 때 국유재산 관련 정보는 DIE를 통해 취합·전달되는 구조

- DIE는 통합정보시스템을 운영 중임
 - 국유재산 관련 기술정보와 재무정보가 데이터베이스에 취합됨
 - 각 부처는 이 시스템을 통해 관련 정보를 열람할 수 있음
 - 이러한 정보를 바탕으로 국유재산관리 특별회계를 운영함
- 통합정보시스템은 현재 준비 중인 부분도 있음
 - 사용자 수 등 시스템 운영에 필요한 사항을 정비 중임

7) 관리 대상 재산의 범위와 규모

- DIE가 총괄하는 대상은 건물과 토지를 포함한 국가재산임
 - 규모는 약 9,700만㎡임
 - 이는 연면적이 아니라 토지면적 기준임
- 관리 대상 재산의 종류는 매우 다양함
 - 군사시설, 재외공관, 프랑스 본토 내 사무공간, 연구실, 관사, 산림 등 다양한 국가재산이 포함됨
- 국유재산은 부동산과 유동자산을 모두 포함하는 개념임
 - 다만 유동자산은 주로 회계상 관리될 뿐, DIE가 실질적으로 정책이나 관리 업무를 담당하는 대상은 아님

8) 지방자치단체 및 예외 부처 관련 사항

- DIE는 지방자치단체 재산과는 별개로 국가재산을 관리함
 - 지방자치단체는 자체적으로 지자체 재산을 관리할 수 있음
 - 다만 재산의 매입이나 매각을 앞두고 재산가치를 평가하는 기능은 지방자치단체가 직접 수행할 수 없으며 국가조직만 가능
- 국방부와 외교부는 예외적인 측면이 있음
 - 국방부는 자체적으로 관리하는 부분이 많음
 - 외교부는 해외 재외공관 등 해외 재산을 다른 방식으로 관리할 수밖에 없음
 - DIE 측은 국방부의 특수한 관리 필요성은 프랑스만의 사례가 아니라 유럽의 상당수 국가에서도 나타나는 경향이라고 설명함

9) 불용자산 관리 및 처분

- 불용자산과 관련하여 한국의 행정재산과 일반재산 구분에 해당하는 부분을 설명
 - 행정재산이 일반재산으로 전환되기 위해서는 불용재산이라는 근거가 필요함
 - 해당 재산을 각 부처나 정부기관 내 다른 곳에서 사용할 수 있는지 우선 검토함

- 정부 내에서 사용자가 나타나지 않으면 일반재산으로서 매각을 추진함
- 일반재산을 사용하는 경우에는 승인이 필요함
 - 일부 경우에는 임대료를 지불해야 함
- DIE 측은 재산관리와 처분에서 경제적 효과를 중요하게 봄
 - 불용자산을 어떻게 효율적으로 활용하고 경제적 수익을 낼 것인지가 중요한 과제임
 - 이를 수행하기 위해 DIE가 특별회계를 관리하고 있음
 - 사업이나 결과물은 수치로 회계에 기록되어 관리됨

10) 부처의 재산 보유 경향과 관리상 문제

- 한국 측은 각 부처가 국유재산을 더 확보하고 보유하려는 경향이 있는데 프랑스에도 유사한 문제가 있는지 질의함
- DIE 측은 프랑스에도 유사한 문제가 있다고 답변함
 - 특히 부동산 관련 예산이 적게 편성되는 것이 큰 문제라고 설명함
 - 정부예산이 전반적으로 부족하고 부동산의 특성상 관련 예산이 적게 편성되는 경향이 있음
- 그러나 현실적으로 청사와 건물의 노후화가 진행되고 있어 리노베이션이 필요함
 - 프랑스에는 기후위기 대응을 위한 법적 제도가 많음
 - 노후 시설에 대한 리노베이션 의무가 있으나 예산이 부족하여 그것에 대한 균형을 맞추는 것이 과제임

11) 부처의 책임 이행과 사용 최적화

- 한국 측은 한국의 경우 중앙관서의 장이 관리 권한을 보유하고 있는데, 프랑스에서는 각 부처가 책임 있게 이행하도록 하는 제도가 있는지 질의함
- DIE 측은 프랑스의 경우 각 부처가 재산을 많이 확보해야 할 이유가 크지 않다고 설명함
 - DIE와 각 부처 간 사용협약을 통해 사용 최적화를 검토해야 함
 - 사용협약에는 여러 규제와 조건이 포함되어 있음
- 각 부처가 많은 재산을 확보하더라도 공실 증가 등으로 인해 별다른 혜택이 없기 때문임
 - 각 부처 장관은 재산관리와 관련된 정책을 수립할 권한이 있음
 - 다만 부동산 중장기 전략 제도가 있으며 이 제도는 DIE가 관리함
 - 큰 틀은 DIE가 마련하고, 그 안에서 각 부처 장관이 권한을 통해 정책을 수립하는 구조임

12) 수익 배분 구조

- 국유재산에서 수익이 발생하는 경우 특별회계 계정을 통해 DIE로 돌아오며, DIE는 해당 수익을 다시 재분배함
- 재산 매각의 경우 관련 수익과 비용은 DIE가 관리함
 - 사업이 승인된 경우, 수익의 50%는 해당 부처로 돌아감
 - 나머지 50%는 DIE에 남는 구조임

13) 부처 간 의견 조정 방식

- 한국 측은 다양한 부처의 의견을 조율해야 하는 상황에서 DIE가 어떤 방식으로 조정 역할을 수행하는지 질의함
- DIE 측은 최대한 협의점을 찾기 위해 노력한다고 설명
 - 다만 협의가 불가능한 경우에는 국무총리실까지 사안이 올라감
 - 이 경우 국무총리실이 조정 역할을 수행

14) 중장기 전략계획

- 한국 측은 중장기 전략계획의 주요 내용, 계획 기간, 관련 자료 제공 가능 여부를 질의함
- DIE 측은 중장기 전략계획이 5개년 계획이라고 설명함
 - 계획은 상당히 세분화되어 있으며, 교육부와 문화부 등 부처별로 다르게 운영됨
 - 하나의 통합된 계획이라기보다는 중앙정부 계획과 지자체 광역단위 계획으로 나뉘어져 있음
- 중앙정부 계획은 부처별로 다양하게 구분됨
 - 지자체 광역단위 계획은 고위 공무원 또는 도지사의 권한과 관련됨
 - 각 기관이 각자의 고유 계획을 제출하는 것이 목표임
 - 다만 위탁기관의 경우 수가 매우 많아 아직 실행되지 못한 부분도 있음

15) 청사 관리체계 개편 방향

- DIE는 청사와 관련하여 상당히 큰 제도 개편을 준비 중이며 관련 법안은 국회에 제출되어 있음
- 개편의 목표는 한국의 캠퍼스와 유사한 조직을 만들고 그 이상의 권한을 부여하는 것임
 - 관리 중인 재산에서 수익이 발생할 경우 자체적으로 분배하고 투자할 수 있는 권한을 부여하는 방향을 검토
 - 이러한 내용은 청사에 주로 해당하는 사항임
 - 직접 투자 권한까지 부여하는 것을 목표로 하고 있음
- 프랑스에는 공공서비스가 반드시 행정건물에서 제공되어야 한다는 법적 규제가 있음

- 일부 권한을 민간으로 이관할 경우 세금 문제 등 다양한 문제가 발생할 수 있음
- 이러한 이유로 공기업 형태가 필요

16) 토지 이용 및 부동산 투기 관련 사항

- 한국 측은 부동산 투기와 관련된 사항을 질의함
- DIE 측은 부동산 투기는 도시개발과 관련된 사항이며, 도시개발은 지자체 권한이라고 설명함
 - 다만 투기 방지를 위한 토지법이 있음
 - 해당 법은 국유재산을 포함한 토지 전반을 대상으로 함
- 농지를 다른 용도로 사용하려는 경우에는 승인이 필요함
 - 주민 협의도 필요
 - 지자체가 승인하더라도 최종 승인자는 중앙정부임
 - 이는 지자체에서도 잘못된 판단을 할 수 있기 때문임



▲ 프랑스 국가부동산국(DIE) 면담

출처: 연구진 촬영

※ DIE가 위치한 프랑스 재무부 정부청사는 보안구역으로 사진촬영이 불가하여 회의사진만 제한적으로 촬영을 허가받음

6. 샤펬 앙테르나시오날(Chapelle International) 철도 유희부지 복합주거단지 현장답사

1) 현장답사 개요

- (일시) 26.5.14.(목) 10:00 ~ 12:00
- (장소) Chapelle International 주거지역 및 주변 철도시설
- (참석자) 총 5인

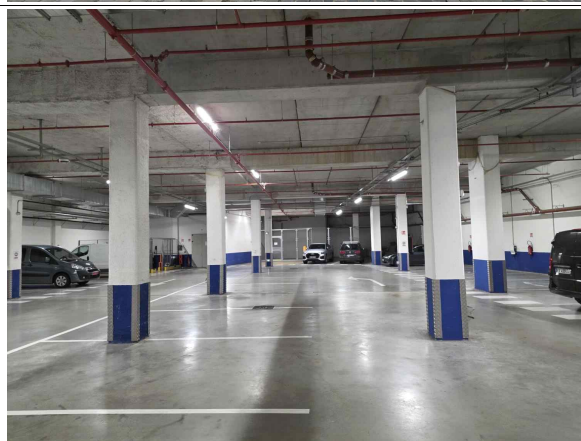
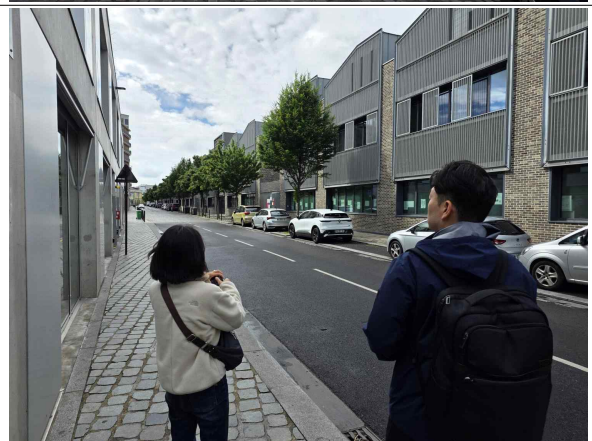
소속	이름	직급/직위
재정경제부	김승수	주무관(국유재산정책과)
한국자산관리공사	주현태 김성현	차장(캠코연구원) 대리(재경부 파견)
국토연구원	박소영 정민기	연구위원 부연구위원

2) 조사 내용

- 유희 철도부지의 재생 및 전환 방식
 - 운영 종료된 국유 철도 화물부지를 철거가 아닌 복합도시로 전환
 - 2008년 SNCF·RFF 부지합의 → 2010년 파리지 'Paris Nord-Est' 전략의 일부로 국제 현상공모(l'AUC 선정) → 2013년 도시계획(PLU) 변경·민관협약(PUP)·개발허가 → 2016~17년 물류호텔·기반시설 및 2017년 주거 착공 → 2025. 7. 조성 완료
 - 서측 파리 북역 선로 등으로 둘러싸인 폐쇄적 입지를 구 순환철도(Petite Ceinture) 부분 복개 등으로 단지와 통합
- 국유 철도자산의 공공 직접개발(시행) 방식
 - 매각 일변도가 아니라 SNCF 계열 공공 시행사(Espaces Ferroviaires)가 시행자로 지정되어 마스터플랜 수립, 기반시설, 필지 분양을 직접 주도
 - 토지는 단계별로 사업자(RIVP, Sogeprom 등)에 취득약정(promesse d'acquisition)으로 이전하되 공공이 용도·밀도·공공성을 계획으로 통제
- 도시물류의 도심 통합
 - (시설개요) 철도 직결 다목적 물류호텔(약 45,000m², 길이 약 400m, 4층). 시행 Sogaris·설계 A26, 2018년 준공(2018 MIPIM Award 산업·물류 부문 수상). 화물열차가 건물 내부로 진입해 친환경 차량으로 환적
 - 지상 약 15,000m² 물류공간, 지하 약 10,000m²(Metro 유통) 등으로 구성. 파리 시내 대형트럭 통행 연 약 110만km, CO₂ 약 560톤 절감(추정)
 - 물류시설을 기피시설이 아닌 단지 기반시설로 통합하고 옥상은 도시농업·스포츠시설로

입체 활용

- 입체복합 토지이용 및 도시농업
 - 물류호텔 옥상에 파리 최대급 도시농장 'Plantation Paris'(약 7,000㎡, MushRoof 사업)와 파리지 스포츠시설(약 3,000㎡)을 배치하여 한정된 도심 토지를 입체 활용
 - 주거동은 'Soho' 복층형(활동+주거) 등 기능 혼합으로 주거와 소규모 경제활동(공방·창작·전문직)을 결합
 - (사회혼합) 총 약 1,100호를 사회임대·중간임대·분양으로 혼합(1차 사업: RIVP 355호 (사회 290+중간 65), Sogeprom 분양 238호 등)
 - 광장·녹지, 구 순환철도 복개 보행로 등 공공공간을 확보하고 생활기반시설과 연계
- 재원조달 및 민관 거버넌스
 - (민관협약(PUP)) SNCF·파리지 간 민관협약(Projet Urbain Partenarial)으로 기반시설비를 분담
 - (공공투자) 물류호텔 등 인프라에 Sogaris(공사 혼합·파리 및 인근 도(département) 80% 지분)·CDC(예금공탁금고)·Haropa(파리항) 등 공공투자가 참여
 - 10년 이상 장기 시민협의·운영위원회(comités de suivi) 등 주민참여를 사업 초기부터 제도화
- 생활기반시설 및 지속가능성
 - 약 6,000㎡ 이상 공공시설: 옥상 스포츠 약 3,000㎡, 12학급 학교·어린이집(99석), 체육관 약 1,200㎡, 문화시설(파리지 미술·예술공방) 등
 - 파리 전력망과 독립된 지역 열루프(local heat loop) 등 친환경 인프라 적용
- 부지의 공공·국유 소유이력 및 토지확보(land assembly) 방식
 - (국유 철도자산) 본 부지는 SNCF/RFF가 보유한 국유 철도자산(옛 SERNAM 화물부지). 2008년 SNCF·RFF 부지합의를 거쳐 SNCF 계열 Espaces Ferroviaires가 시행자로 지정되어 매각 대신 직접 개발로 전환
 - (소유-개발 일체형) 별도 토지통합(land assembly) 없이 단일 국유 보유주체의 부지를 그 계열 시행사가 일괄 개발 → 소유·계획·개발이 한 체계 내에서 추진



▲ 샤펬 앙테르나시오날(Chapelle International) 철도부지 복합주거단지 현장답사

출처: 연구진 촬영

7. 프랑스 스타시옹 에프(Station F)

1) 현장답사 개요

- (일시) 26.5.15.(금) 10:00 ~ 13:00
- (장소) Station F
- (참석자) 총 6인

소속	이름	직급/직위
재정경제부	김승수	주무관(국유재산정책과)
한국자산관리공사	주현태 김성현	차장(캠코연구원) 대리(재경부 파견)
국토연구원	박소영 정민기	연구위원 부연구위원
Impulse Parteners (Station F 입주한 엑셀레이터 기업)	호지연	과장 (현지 입주기업 컨택, 통역, 자료조사, 프리젠테이션 등의 업무 수행)

- (주요내용) 철도 국유재산을 민간이 매입하여 창업생태계 공간으로 전환한 과정 및 내용

2) Station F의 건물 연혁 및 공간 전환 과정

- Station F는 1927년에 기차 관련 시설로 지어진 건물
 - 오스테를리츠역과 리옹역 인근에 위치하며, 두 역의 보조적 기능을 담당한 간이역 성격의 시설
 - 승객 이용시설이라기보다는 기차 수리, 우편물·소포 보관 등 화물·철도 관련 용도로 사용
- 건물은 건축가 유젠 프레스네가 설계
 - Station F의 'F'는 프레스네의 성에서 유래
 - 건물은 철근과 시멘트를 주요 재료로 사용한 단순한 구조이며 기존 구조가 상당 부분 유지되어 있음
- 1990년대와 2000년대 초반에는 철도·우편·소포 운송 기능이 약화되면서 건물의 기존 용도가 사라짐
 - 트럭, 항공 등 유럽 내 물류서비스 발달로 철도 기반 우편·소포 보관시설로서의 필요성이 감소함
 - 한때 철거가 검토되었으나 시민단체와 환경단체 등이 기존 건물을 다른 용도로 활용하자는 의견을 제기되었음
- 이후 건물은 약 10년 정도 행사장, 전시장, 패션쇼, 박람회, 트레이드쇼 등 간헐적 행사공간으로 사용되었음

- 그러나 매일 운영되는 공간이 아니었기 때문에 수익 창출이나 운영비 확보 측면에서 한계가 있었음
- 이에 따라 정부와 관련 소유 주체는 건물 매각을 결정하게 됨

3) 국유재산에서 민간 소유 창업공간으로의 전환

- Station F 부지와 건물은 과거 파리시와 철도청이 공동 소유한 공공재산 성격의 자산
 - 이후 매각을 통해 사유재산으로 전환
 - 매입자는 프리모바일 창업자인 자비에 니엘 개인이며, 회사 법인이 아니라 개인 명의로 매입
- 매각은 2013년에 이루어졌으며 건물과 부지 전체 매각가는 약 7천만 유로 수준
 - 환율에 따라 한화 약 900억 원 수준
 - 매각 당시에는 경매 방식이 활용되었고 자비에 니엘이 제시한 금액이 매각 조건에 부합했었음
- 국유재산 성격의 건물이 개인에게 매각되는 것에 대해 논란이 있었음
 - 논란을 완화하기 위한 조건도 있었음
 - 정부는 매각 이후에도 건물의 용도를 창업캠퍼스 성격으로 유지할 것을 요구했고 정부 기관인 La French Tech도 입주하여 역할을 수행하게 되었음(계약사항으로 명시)
- 매각 이후 건물은 약 4년간 보수·재건축 과정을 거쳐 2017년 7월 창업캠퍼스로 개장함
 - 기존 건물이 훼손되고 관리가 잘 되지 않았기 때문에 청소, 보수, 공간 재구성이 필요했었음
 - 재건축은 인천국제공항을 설계했던 장 미셸 빌모트가 담당

4) 건축적 보존과 공간 재구성

- Station F는 사유재산으로 전환되었지만 문화재적 성격이 있는 건물이어서 임의 철거 또는 대규모 변경이 어려웠음
 - 기존 건축을 최대한 훼손하지 않는 것이 재건축의 주요 방향
 - 재건축 과정에서도 국가의 허가나 등록 절차가 필요했었음
- 주요 변경사항으로는 천장 유리 설치와 공간 분리가 있었음
 - 기존 건물은 자연채광을 고려한 공간이 아니었기 때문에 천장 일부를 유리로 보강하여 채광을 확보함
 - 프랑스 소방법상 대규모 인원이 사용하는 공간을 하나의 열린 공간으로 둘 수 없었기 때문에 중간에 유리벽을 설치하여 공간을 세 구역으로 분리함
- 건물 규모는 약 3만 5천㎡, 약 1만 평 규모

- 축구장 약 3개 크기
- 건물 길이는 입구부터 출구까지 약 400m 정도임
- 재건축 과정에서 현장 컨테이너 박스를 회의실로 재활용했음
 - 기존 건축을 해치지 않고 기능을 추가하기 위해 컨테이너를 회의실로 활용함
 - 회의실 명칭은 건물의 방향과 세느강 위치에 따라 강변 쪽은 수상 교통수단, 반대편은 육상 교통수단 이름을 활용

5) 자비에 니엘의 교육·창업지원 구상

- 자비에 니엘이 개인 재산을 활용해 청년과 창업가를 지원하려는 취지를 갖고 있었음
 - 자비에 니엘은 교육과 창업보육이 주요 관심 분야임
 - Station F는 청년 창업교육과 창업보육을 위한 공간으로 조성
- 자비에 니엘은 Station F와 함께 École 42라는 코딩스쿨도 설립
 - École 42는 전 과정이 무료이며 코딩과 프로그래밍을 중심으로 운영
 - 교수 중심 강의 방식이 아니라 레벨 방식, 피어 코칭, 멘토링 방식으로 운영
- Station F는 코워킹스페이스, 창업, 이노베이션, 테크를 핵심 테마로 하는 공간
 - 창업가들이 자금 부담을 줄이고 창의성을 발휘할 수 있는 공간을 만드는 것이 의도였음
 - 2017년 개장 이후 현재까지 유럽에서 가장 큰 창업캠퍼스 공간 중 하나임

6) 창업 생태계 구성과 조력기관

- 창업 생태계는 스타트업을 중심으로 다섯 가지 조력기관이 함께 작동하는 구조
 - 정부기관
 - VC 및 투자자
 - 대기업
 - 대학·연구기관 등 아카데미 기관
 - 엑셀러레이터·인큐베이터·컨설팅펌 등 민간 보육기관
- 정부기관은 정책, 지원금, 대출, 투자, 행정지원 등을 통해 스타트업을 지원
 - 프랑스의 경우 La French Tech가 창업 관련 정부기관 역할을 수행
 - La French Tech는 시드머니, 공간, 행정지원, 외국 창업자 비자 등과 관련된 역할
- VC와 투자자는 스타트업에 자금을 제공하고 지분을 취득하는 방식으로 참여
 - 비즈니스 엔젤, 벤처캐피털, 투자펀드, CVC 등이 언급됨
 - Station F에 투자자들이 입주하는 이유는 다수의 스타트업이 모여 있어 투자대상을 발굴하기 쉽기 때문임
- 대기업은 스타트업과의 인수합병, 기술협력, 특허·기술 구매, 발주, 오픈이노베이션 등을 통해

관계를 맺음

- Amazon, Microsoft, Apple, Google, TikTok, OpenAI, Mistral AI 등 대기업 또는 기술기업이 입주
- 대기업 입주 이유로는 브랜딩 효과와 스타트업과의 협력 기회 때문임
- 대학·연구기관은 인력 제공, 산학협력, 연구 기반 창업, 채용·창업 행사 등을 통해 창업 생태계와 연결됨
- Station F에는 대학기관도 입주하거나 프로그램을 운영
- 학생, 연구자, 창업기업 간 연계 프로그램이 운영될 수도 있음
- 엑셀러레이터·인큐베이터·컨설팅펌은 스타트업과 투자자, 대기업, 정부기관, 대학을 연결하는 가교 역할을 수행
- 스타트업이 투자 유치, 대기업 협력, 네트워크 형성, 사업 발굴 등을 혼자 수행하기 어렵기 때문에 민간 보육기관의 역할이 필요
- 일부 기관은 스타트업으로부터 비용을 받기도 하나, 호지연 과장이 속한 회사는 대기업·정부기관·학교 등에서 위탁운영비를 받는 모델임

7) Station F의 운영 구조

- Station F는 공간 자체에서 모든 보육 프로그램을 직접 운영하지 않고 여러 조력기관이 역할을 나누어 프로그램을 운영
- 자비에 니엘과 Station F 팀은 전체 공간과 생태계를 관리하지만 개별 프로그램은 대기업, 학교, 엑셀러레이터, 인큐베이터 등이 운영함
- 이는 Station F가 직접 모든 스타트업을 보육하기 어렵기 때문에 위탁·분담 방식으로 운영하는 구조임
- Station F는 입주할 투자사, 엑셀러레이터, 프로그램 운영기관을 선정
- 입주기관은 Station F의 운영 방향과 역할 분담에 따라 조정됨
- 입주기관 간 중복과 경쟁을 줄이기 위해 분야별·역할별 분담을 고려
- Station F 운영조직은 입주기관을 대상으로 성과와 기여도를 점검
- Station F가 입주기관에 대해 매년 감사 또는 평가를 실시하고 KPI를 요구
- 외국 기업 보육 비율, 여성 창업자 보육 비율 등도 확인 대상임
- 자비에 니엘은 건물 소유자이나 실제 운영은 Station F 운영조직이 담당
- Station F는 약 50명 규모의 법인으로 운영
- 실제 운영은 Station F 대표와 운영팀이 주관

8) 공간 구성

- Station F는 크게 세 개의 공간으로 구성
 - Share Zone, Create Zone, Chill Zone
- Share Zone은 방문객과 외부행사, 회의, 네트워킹을 위한 공간
 - 400석 규모의 지하 홀, 약 40개 회의실, 1층 행사공간 등이 있음
 - 연간 약 350개 정도의 행사가 열리며 박람회, 전시회, 트레이드쇼, 비즈니스 상담회 등이 개최됨
 - 외부에 공간을 임대하여 수익을 창출하기도 하며, 1층 전체 임대 시 약 1,500만 원 수준의 비용이 발생
- Create Zone은 스타트업이 실제 입주하여 근무하는 공간
 - 약 850~900개, 또는 약 1,000개 수준의 스타트업을 수용할 수 있음
 - 입주 스타트업은 주로 초기 기업이며, 보통 2~5명 규모
 - 재택근무와 원격근무도 있어 모든 인원이 매일 출근하지는 않음
- Chill Zone은 카페테리아와 휴식공간임
 - 과거 기차를 활용하여 식당 공간을 만듦
 - Big Mamma라는 외부 레스토랑 체인이 운영하며 외부인도 이용할 수 있음
 - Station F는 창업가들이 일하고 먹고 교류할 수 있는 공간을 함께 고려하여 식사공간을 마련

9) 스타트업 입주 및 보육 프로그램

- Station F에는 약 30개 정도의 스타트업 보육 프로그램이 운영됨
 - 각 프로그램은 대기업, 학교, 엑셀러레이터, 인큐베이터 등이 운영함
 - 정부기관이나 VC가 직접 운영하는 프로그램은 아님
- 30개 프로그램은 분야와 목적에 따라 나누어 운영
 - AI, 패션·뷰티, 건축, 에너지, 인프라, 제조, 산업 분야 등 다양한 분야
 - 각 프로그램은 약 30개 스타트업을 보육하는 구조
- 입주 스타트업의 선발 기준과 운영기간은 프로그램별로 다름
 - 어떤 프로그램은 6개월 단위로 운영되고, 어떤 프로그램은 1년 또는 2년 단위로 운영
 - Station F에서는 동일 스타트업이 최대 2년 이상 머물지 않도록 함
 - 한국에서는 6년에서 10년까지 같은 공간에 입주하는 경우도 있으나, Station F는 빠르게 많은 스타트업이 도전하고 순환하는 구조를 중시
- 선발 기준도 프로그램별로 다름
 - 아이디어만 있어도 창의성이 있으면 선발하는 프로그램이 있음
 - 반대로 첫 고객이 있거나 일정 매출이 발생한 기업을 선발하는 프로그램도 있음

- 프로그램 내용은 사무공간 제공, 교육, 코칭, 네트워킹, 대기업·투자자 연결 등
 - 기본적으로 책상, 의자, 컴퓨터를 둘 수 있는 업무공간이 제공됨
 - 일부 프로그램은 정기 교육이나 코칭을 제공하고, 일부 프로그램은 네트워킹 행사를 제공함
- 비용은 프로그램별로 다르며, 무상 프로그램도 많음
 - 절반 이상이 무상으로 운영
 - 과거 인퍼스 파트너스가 운영한 프로그램은 한 자리당 월 150유로 정도를 받은 사례가 있음

10) La French Tech의 역할

- La French Tech는 프랑스의 창업지원 관련 정부기관 성격의 조직
 - 부처는 아니지만 창업 지원을 전담하는 기관 또는 진흥원 성격으로 설명됨
 - 2013년 출범하였고 창업 생태계 조성을 위한 정부의 정책적 의도를 반영한 조직
- La French Tech는 Station F에 입주하여 스타트업을 대상으로 상담과 행정지원을 제공
 - 특허, 세금, 행정절차 등 스타트업이 어려움을 겪는 사항에 대해 상담할 수 있는 창구 역할 수행
 - 외국 창업자의 비자와 관련된 역할도 수행
- La French Tech의 Station F 입주는 공공재산 매각 이후에도 정부가 창업지원 역할을 유지하는 방식임
 - 정부가 건물 소유자는 아니지만 입주기관으로서 창업지원 생태계 안에서 역할을 수행
 - 이는 건물 매각 당시 정부가 요구한 창업공간 용도 유지 조건과도 관련된 것임

11) 기존 건물 활용과 도시적 효과

- Station F는 기존 건물을 철거하지 않고 활용한 사례임
 - 프랑스에서는 주거용 건물이든 공공재산이든 기존 건물을 쉽게 허물지 않고 재활용하는 경향이 있음
 - 오르세미술관 등 기존 기차역을 다른 용도로 전환한 사례도 언급됨
- Station F의 성공 요인 중 하나로 건물 자체의 규모와 상징성임
 - 넓고 큰 공간, 기차역이었던 독특한 구조, 자연채광, 산업적 분위기 등이 공간의 매력으로 작용함
 - 일반 건물의 일부 층을 사용하는 창업공간과 달리 대규모 단일 공간을 활용했다는 점이 특징
- Station F는 파리 13구 주변 지역에도 영향을 주었음

- 과거 파리 13구가 상대적으로 낙후된 지역으로 인식되었으나 Station F 입주 이후 투자사, 기업, 레스토랑 등이 증가함
- 르몽드 사옥 이전, 유동인구 증가, 주변 주거 및 상업환경 개선 등이 언급됨

12) 창업 실패와 성과에 대한 인식

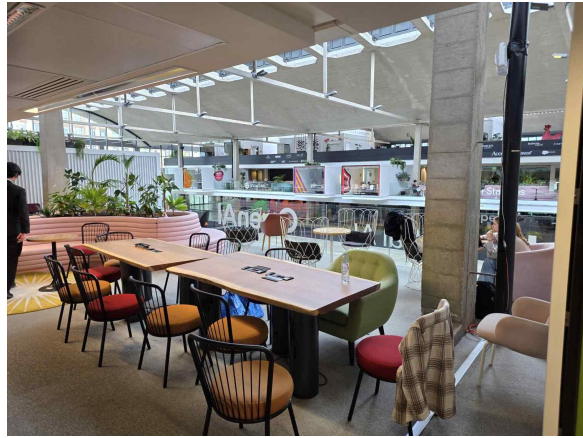
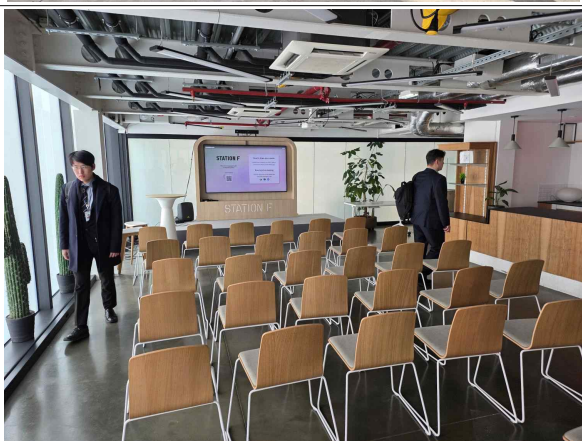
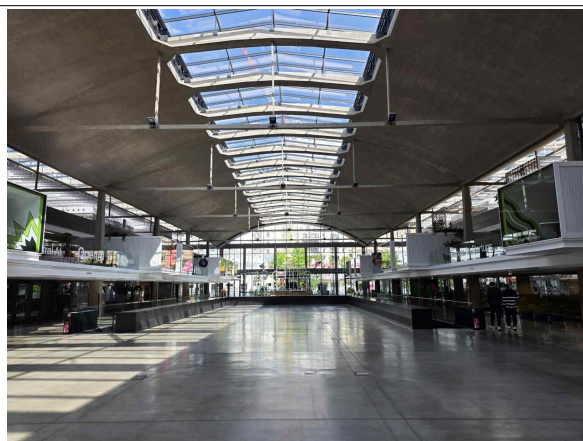
- Station F는 단순히 몇 개 스타트업이 유니콘으로 성장했는지만을 성과로 보지는 않음
 - 스타트업은 본질적으로 실패 확률이 높은 사업이며, 3년 내 많은 기업이 실패할 수 있음
 - 중요한 것은 얼마나 많은 스타트업이 도전하고 창업을 시도했는지로 설명됨
- 프랑스에서는 창업 경험이 실패하더라도 경력으로 인정되는 경향이 있음
 - 창업 후 실패하더라도 대기업 취업이나 다음 창업으로 이어지는 것이 비교적 자연스러움
 - 20~30대 청년들이 창업을 두려워하지 않는 문화가 있음

13) 직접 운영 프로그램 및 사회적 포용

- Station F가 직접 운영하는 프로그램도 일부 있음
 - Founders Program과 Fighters Program이 언급됨
 - 최근에는 여성 전용 창업 프로그램도 운영됨
- Fighters Program은 창업하기 어려운 환경에 있는 사람들을 지원하는 프로그램
 - 사회적 배려 대상, 장애인, 수감 이력이 있는 사람 등 창업 접근성이 낮은 사람들을 지원하는 사례 존재
 - 자동차 절도 이력이 있던 창업자가 자동차 절도 방지 기술을 개발해 르노자동차에 매각한 사례
- Founders Program은 보다 초기 단계의 스타트업을 대상으로 하는 프로그램
 - 아이디어 단계의 창업자도 참여할 수 있는 프로그램임

14) 주거·생활 지원 시설

- Station F는 창업기들이 일하는 공간뿐 아니라 식사와 주거 문제도 고려
 - Chill Zone에 대규모 식사공간을 마련하여 최대 약 2,000명까지 수용 가능
 - 이는 주변에 식당가가 충분하지 않았던 초기 상황을 고려한 조치
- Station F 인근에는 입주기업 관계자를 위한 기숙사 위치
 - 도보 약 15분 거리에 위치한 기숙사임
 - 입주기업 관계자가 비교적 합리적인 가격에 이용할 수 있으며 학생 창업가들이 많이 이용



▲ 프랑스 스타시옹 에프(Station F) 면담 및 현장조사

출처: 연구진 촬영