Vol.7

2026.11

YANOLJA RESEARCH REPORT

5만 석 대형 공연장의 재무적 타당성과 사업 성립 조건

yanolja Research

연 구 진

❍ 연구 책임

장수청 교수 : 미국 퍼듀대학교 호텔관광대학 교수

야놀자리서치 원장

최규완 교수 : 경희대학교 호텔관광대학/스마트관광원 교수

경희대학교 H&T애널리틱스센터 센터장

홍석원 연구원 : 야놀자리서치 수석연구원

< 목 차 >

Ⅰ. 서론 1

1. 연구 배경 및 목적 2

2. 연구 내용 6

Ⅱ. 국내 대형 공연시장의 수요와 공급 현황 8

1. 대형 공연 수요의 성장 9

2. 국내 공연 인프라의 구조적 한계 15

3. 수요·공급 불균형이 초래하는 기회비용 23

4. 소결 28

Ⅲ. 5만 석 대형 공연장 건립의 재무적 타당성과 공공 부담 분석 29

1. 분석 방법 30

2. 초기 투자비용 분석 35

3. 연간 운영손익 분석 44

4. 투자 회수 가능성과 사업 성립 조건 63

5. 공공 부담과 방문객 관광 지출의 규모 72

6. 소결 77

Ⅳ. 대형 공연장 건립·운영을 위한 정책 과제 80

1. 대형 공연장 건립과 운영을 위한 3대 정책 과제 81

2. 실행을 위한 세부 과제 83

3. 결언 94

[참고 문헌] 96

[표 목차]

[표 Ⅰ-1] 연구 분야별 내용 7

[표 Ⅱ-1] 2025년 국내 1만 석 이상 실내 공연시설 운영 현황 17

[표 Ⅱ-2] 2025년 국내 2만 석 이상 주요 종합운동장 공연 유치 현황 19

[표 Ⅱ-3] 국내 대형 공연시설 공급 계획 21

[표 Ⅱ-4] 아시아 주요 대형 공연시설 현황 22

[표 Ⅱ-5] 동일 아티스트의 2025년 시설별 공연 실적 25

[표 Ⅲ-1] 재무적 타당성 분석의 기본 전제와 설정 근거 32

[표 Ⅲ-2] 공연장 시설 규모 및 필요 부지면적 37

[표 Ⅲ-3] 건축 관련 비용 추정 결과 39

[표 Ⅲ-4] 토지매입비 산정 과정 41

[표 Ⅲ-5] 부지확보 및 공공지원 방식별 민간 초기 투자액 43

[표 Ⅲ-6] 수요 시나리오별 후보 공연과 기초 실적 47

[표 Ⅲ-7] 수도권 경쟁 공연시설과 수용 규모 48

[표 Ⅲ-8] 시나리오별 고유 수요와 경합 수요, 수요 실현계수 50

[표 Ⅲ-9] 수요 시나리오별 예상 운영 규모 51

[표 Ⅲ-10] 수익구조 시나리오별 적용 조건과 설정 근거 54

[표 Ⅲ-11] 운영비용 항목별 산정 방법과 건축비 조건별 연간 운영비용 57

[표 Ⅲ-12] 수요·수익구조 조합별 연간 수입, 운영비용과 운영손익 59

[표 Ⅲ-13] 시나리오 4·프리미엄 수익구조의 건축비 민감도 61

[표 Ⅲ-14] 추가 시설 개장에 따른 시나리오별 하한의 운영 규모와 운영손익 변화 62

[표 Ⅲ-15] 부지확보 방식별 재무성과 66

[표 Ⅲ-16] 공공 건축비 지원율별 재무성과 67

[표 Ⅲ-17] 하방 조건에 따른 재무성과: 공공부지 + 건축비 60% 지원, 시나리오 4·프리미엄 상한 69

[표 Ⅲ-18] 상방 조건에 따른 재무성과: 상한 기준, NPV 7% / NPV 10% / IRR 71

[표 Ⅲ-19] 공공 부담의 규모 72

[표 Ⅲ-20] 방문객 수와 연간 관광 지출 75

[표 Ⅳ-1] 민간투자사업의 주요 방식 83

[표 Ⅳ-2] 해외 대형 공연·스포츠 시설의 사업 구조 85

[표 Ⅳ-3] 해외 대형 시설의 소음·행사 관리 조건 90

[그림 목차]

[그림 Ⅰ-1] 공연시장 티켓판매액 및 대중음악 비중 추이 2
[그림 Ⅰ-2] 1만 석 이상 시설 티켓판매액 및 비중 추이 3
[그림 Ⅰ-3] 국내 대형 실내 공연시설 좌석 규모 4
[그림 Ⅱ-1] 공연시장의 티켓판매수와 판매액 추이 10
[그림 Ⅱ-2] 1만 석 이상 시설 공연의 티켓판매수·판매액과 전체 시장 대비 비중 ... 11
[그림 Ⅱ-3] 1만 석 이상 시설 공연의 공연횟수와 공연 1회당 티켓판매수 12
[그림 Ⅱ-4] 1만 석 이상 시설 공연의 국내·내한 티켓판매수와 내한 비중 13
[그림 Ⅱ-5] 1만 석 이상 시설 공연의 월별 티켓판매수·판매액 비중 14
[그림 Ⅱ-6] 국내 실내 대형 공연시설의 등록 좌석 수와 2025년 공연 1건당 평균 누적 티켓판매수 23
[그림 Ⅱ-7] 2024년 K-팝 아티스트 관련 유튜브 조회수의 국가별 비중 26
[그림 Ⅱ-8] 2025년 주요 K-팝 아티스트의 국가·권역별 공연 비중 27
[그림 Ⅲ-1] 분석 단계와 주요 검토 내용 34
[그림 Ⅲ-2] 누적 티켓판매량과 회당 평균 판매량에 따른 공연 실적 분포 46
[그림 Ⅳ-1] 대형 공연장 건립과 지속가능한 운영을 위한 3대 정책 과제 82

연구 요약

장기간 지속되어온 K-팝의 전세계적 팬덤이 국내에서의 소비로 이전하기 위하여 대형 공연장의 필요성에 재무적 타당성을 검증하였으며, 특히 5만 석 공연장은 ‘필요한가’보다 ‘지속가능하게 운영할 수 있는가’에 대한 질문에 답을 하고자 함.

□ 연구결과, 국내 대형 공연시장은 빠르게 성장하고 있으나, 시장의 성장이 5만 석 공연장의 재무적 타당성을 보장하지는 않음

□ 실제 공연 실적으로 분석한 결과, 투자 타당성은 가장 낙관적인 수요·수익조건이 실현되고 공공이 부지 제공과 건축비 60% 지원을 결합할 때에만 제한적으로 나타남(NPV 7% 기준 약 669억 원, IRR 약 9.5%)

□ 이는 대형 공연장 투자가 불필요하다는 뜻이 아니라, 시설 규모와 공공지원 수준을 정하기 전에 공연 유치 수요와 수익모델부터 검증해야 한다는 뜻임

□ 따라서 정부는 시설 건립 자체를 목표로 삼기보다, 민간의 운영 역량과 추가적인 사회·경제적 편익을 확인한 뒤 그 성과에 따라 공공지원 여부와 규모를 결정해야 함

Ⅰ. 서론

□ **(연구 배경 및 목적)** 국내 공연시장은 코로나19 이후 대중음악을 중심으로 빠르게 성장하고 있으나, 대형 공연 수요를 담을 국내 시설은 대부분 2만 석 미만이어서 5만 석급 공연장 확충 논의가 이어지고 있음

❍ **(대형 공연 수요의 빠른 증가)** 1만 석 이상 시설 공연의 티켓판매액은 2022년 1,802억 원에서 2025년 5,320억 원으로 연평균 43.5% 늘어, 공연시장 전체(19.0%)보다 2배 이상 빠르게 성장함

❍ **(대형 공연장 공급 부족)** 1만 명 이상 수용 실내 공연시설 6곳은 모두 2만 석 미만이고, 2032년까지 개장 예정인 실내 시설도 3만 석 안팎이며, 지붕 있는 5만 석급 시설은 계획·구상 단계에 머묾

❍ **(재무적 지속가능성 검증의 필요성)** 5만 석 공연장은 조 단위 투자가 들고 수십 년간 운영되는 시설이므로, 건립 필요성과 별개로 운영으로 투자를 회수할 수 있는지부터 확인해야 함

□ **(연구 목적)** 본 연구는 국내 대형 공연장 설립의 재무적 타당성 검토를 통해 K-팝 국내 시장의 확장 여부를 확인함과 더불어 정책 마련의 기초 자료를 제공하고자 함

□ **(연구 범위)** 서울시 내 5만 석 실내 전문 공연장 1곳 신축을 가정하고, 공연예술통합전산망(KOPIS) 공연 실적과 국내외 시설 사례로 수요·공급을 분석한 뒤, 건설 3년(2027~2029년)·운영 30년(2030~2059년)의 현금흐름과 자본비용(할인율)을 기준으로 재무적 타당성을 평가함

□ **(연구 내용 1)** 국내 대형 공연시장의 수요와 공급 현황을 분석하여 대형 공연장 확충의 근거를 점검함

❍ 대형 공연 수요의 성장과 특성, 실내 공연시설 · 야외 종합운동장의 운영 여건, 신규 공급계획을 분석하여 수요 · 공급 불균형을 확인함

❍ 다회차로 분산되는 공연 실적과 주요 K-팝 아티스트 공연의 국가별 분포를 이용하여 국내 공연 수요 · 공급 불균형의 기회비용을 살펴봄

□ **(연구 내용 2)** 5만 석 대형 공연장의 재무적 타당성을 분석하여 사업이 성립하는 조건과 공공 부담의 규모를 도출함

❍ 초기 투자비용과 연간 운영손익을 추정하고, 부지확보 · 공공지원 방식별 NPV · IRR로 투자안의 경제성 분석을 실시함

❍ 재무적 타당성은 민간이 부담하는 투자액을 기준으로 평가하며, 공공 부담과 공연장 방문객의 관광 지출은 재무성과와 별도로 추정 금액을 제시함

□ **(연구 내용 3)** 분석 결과를 바탕으로 대형 공연장 건립과 지속가능한 운영을 위한 정책 과제를 제언함

❍ 민관협력, 전략적 입지 선정, K-컬처 연계의 3대 과제와 세부 실행 과제를 재무분석 결과와 연계하여 제시함

[표] 연구 분야별 내용

분야	내용
국내 대형 공연시장의 수요와 공급 현황	- 국내 대형 공연시장 수요 현황 - 국내 공연 인프라 현황 - 수요·공급 불균형에 따른 기회비용
5만 석 대형 공연장 건립의 재무적 타당성과 공공 부담 분석	- 초기 투자비용 분석 - 연간 운영손익 분석 - 투자 회수 가능성과 사업 성립 조건 - 공공 부담과 방문객 관광 지출의 규모
대형 공연장 건립·운영을 위한 정책 과제	- 대형 공연장 건립과 운영을 위한 3대 정책 과제 - 실행을 위한 세부 과제

Ⅱ. 국내 대형 공연시장의 수요와 공급 현황

대형 공연 수요의 성장

□ 국내 공연시장은 2025년 티켓판매수 약 2,478만 장, 판매액 약 1조 7,327억 원으로 2022년 대비 각각 약 1.4배, 1.7배 성장했으며, 대중음악이 판매액의 절반 이상을 차지함

□ 1만 석 이상 시설 공연(대형 공연)은 같은 기간 판매수 2.3배, 판매액 3.0배로 늘어, 공연시장 판매액 비중이 17.5%에서 30.7%로 높아짐

❍ 판매수가 2.3배 느는 동안 평균 판매단가는 1.3배 오르는 데 그쳐, 성장의 동력은 가격이 아니라 관람 수요의 확대임

□ 대형 공연 수요는 판매수의 99.5%가 대중음악, 91.9%가 수도권이며, 12월과 8월에 몰리고 1~3월 비중은 10.8%에 그침

❍ 다만 2026년 1~10월 판매수는 전년 동기 대비 1.7% 증가에 그쳐 증가세가 둔화됨

국내 공연 인프라의 구조적 한계

□ 1만 명 이상 수용 실내 공연시설 6곳은 모두 2만 석 미만이며, 상시 공연시설인 KSPO돔은 추정 가동률 78.1%로 추가 수용 여력이 크지 않음

□ 2만 명 이상 공연은 주요 종합운동장 4곳에 의존하나, 야외 시설은 기상·잔디·축구 일정 제약으로 공연이 3월 말~11월 초에 몰리는 현상을 보이며, 가장 많이 쓰인 고양종합운동장의 추정 가동률도 24.4%에 그침

□ 2032년까지 개장 예정인 신규 실내 시설도 2만~3만 석 규모여서 '2만 석의 벽'은 3만 석 안팎으로 높아지는 데 그치며, 2027~2031년에는 잠실 일대

시설의 철거·용도 전환으로 서울 도심의 대형 공연 공간이 오히려 줄어들 수도 있음

□ 아시아 주요 도시는 4만~5만 석 이상 돔형태의 대형공연시설을 운영하고 있어, 약 1.7만 석인 국내 최대 실내 시설과 격차가 큼

[표] 국내 대형 공연시설의 2025년 운영 현황

구분	시설	객석 수(석)	공연일수(일)	추정 가동률(%)
실내 공연장	KSPO돔	15,000	115	78.1
실내 공연장	인스파이어 아레나	14,483	60	48.8
스포츠 겸용	잠실실내체육관	11,032	52	37.3
스포츠 겸용	고척스카이돔	16,744	25	18.9
종합운동장	고양종합운동장 주경기장	43,000	16	24.4
종합운동장	인천문학경기장	49,084	4	10.1

주: 추정 가동률은 유사 시설의 대관일정을 토대로 산정한 추정 대관일수를 365일로 나눈 값
출처: 공연예술통합전산망(KOPIS), 한국체육산업개발㈜, 인천시설공단

국내 공연 수요·공급 불균형이 초래하는 기회비용

□ 2025년 1만 석 이상 실내 공연시설 5곳의 공연은 1건당 평균 약 2.5회에 걸쳐 누적 약 2만 1,519장을 판매하여, 한 번에 담을 시설이 없는 수요가 공연 회차를 늘려 수용되고 있음

❍ 같은 아티스트가 더 큰 시설에서 공연하면 회당 판매량이 약 2배로 늘어, 대형 시설이 다회차 공연을 좀 더 효율적으로 통합하여 운영될 가능성을 보여줌

❍ 다만, 회당 판매량에는 공연 시점, 투어 성격, 반복 관람도 작용하므로, 증가분 전체를 규모 효과로 보거나 다회차 관객이 단일 회차로 그대로 전환된다고 보기는 어려움

❍ 회당 3만 장을 넘는 공연은 현재 계획된 개장 예정 시설을 포함한 수도권 어느 시설로도 한 번에 담기 어려워, 5만 석에서만 열 수 있는 고유 수요로 구분함

□ 국내는 K-팝 팬덤이 두터우나(2024년 K-팝 유튜브 조회수 비중 18.8%로 국가별 1위), 2025년 주요 K-팝 아티스트 공연 중 국내 비중은 13.8%로 일본 · 미국 · 동남아보다 낮음

□ 한편, 국내 공연 수요 · 공급 불균형은 다회차 분산과 대형 공연의 야외 · 해외 의존으로 나타나나, 제작비 · 환율 · 기획사 전략도 함께 작용하므로 그 비용을 시설 부족만으로 설명하기는 어려움

Ⅲ. 5만 석 대형 공연장 건립의 재무적 타당성과 공공 부담 분석

분석 방법

□ 서울시 내 5만 석 실내 전문 공연장 신축을 가정하고, 건설 3년(2027~2029년)·운영 30년(2030~2059년)의 민간투자 기반의 현금흐름을 2027년 불변가격, 실질 할인율 연 7~10%로 평가함

❍ 4개의 수요 시나리오와 3개의 수익구조(저가·표준·프리미엄)를 결합한 12개 투자형태 조합을 대상으로 부지확보·공공지원 방식별 NPV와 IRR을 산출함

❍ 부지확보·공공지원 방식은 민간 토지매입, 공공부지 제공, 공공부지 제공+건축 관련 투자액 20%·40%·60% 지원으로 구분하며, 재무성과는 민간 부담 투자액 기준으로 평가함

❍ 수요 시나리오는 상한~하한 범위로 제시하며, 상한은 경쟁 시설 없이 2025년 후보 공연이 모두 5만 석에서 열려 전석 판매되는 조건, 하한은 개장 시점 경쟁 시설 5곳과 경합 수요를 나누고 판매 가능 좌석 비율 50%, 판매율 80%를 적용하는 조건임

- 경쟁 시설 5곳은 기존 고척스카이돔·KSPO돔·인스파이어 아레나와 2027~2028년 개장 예정인 서울아레나·청라돔이며, 2030년 하반기~2032년 개장 목표인 3곳(고양 K-컬처밸리 아레나, 잠실 돔구장, 잠실 신축 실내체육관)은 2032년부터 하한에 반영함

❍ 후보 공연은 5만 석에서만 열 수 있는 고유 수요와 다른 시설에서도 열 수 있는 경합 수요로 나누며, 하한에서 고유 수요는 전량, 경합 수요는 경쟁 시설과 나눈 몫만 실현되는 것으로 봄

❍ 수요 시나리오 1~4는 후보 공연 범위를 넓히는 순서이며, 시나리오 1은 고양종합운동장 공연 7건(2025년 약 68만 장), 시나리오 4는 누적 3만 장 이상 공연까지 더한 32건(약 182만 장)임

❍ 수익구조는 저가 · 표준 · 프리미엄으로 나누어 공연 1회(7일 대관)당 기본대관료 약 2,306만 · 7,685만 · 1억 1,528만 원, 관람권 수수료율 6% · 8% · 10%, 부대사업 수입 대관매출의 10% · 30% · 50%를 적용하며, 저가는 KSPO돔 요금 수준, 표준은 이를 좌석 수에 비례해 환산한 수준, 프리미엄은 표준의 1.5배임

❍ 시나리오 4 · 프리미엄은 후보 공연을 가장 넓게, 수입 조건을 가장 높게 둔 가장 유리한 조합으로, 사업 성립 가능성을 확인하는 기준 사례로 삼음

초기 투자비용 분석

□ 건축 관련 비용 약 6,010억 원, 토지매입비 약 1조 2,072억 원으로, 예비비를 포함한 초기 투자비용은 약 1조 9,890억 원이며 토지 관련 투자액이 약 3분의 2를 차지함

□ 공공이 부지를 제공하면 민간 투자액은 약 6,611억 원, 건축비 60%까지 지원하면 약 2,644억 원으로 줄지만, 부지 가치를 포함한 공공 부담 비중은 지원율 20~60%에서 약 72~86%에 이름

[표] 부지확보 및 공공지원 방식별 민간 투자액

투자 방식	민간 투자액(억 원)	공공 부담 비중(%)
민간 토지매입	19,890	-
공공부지 제공	6,611	65
공공부지 + 건축비 20% 지원	5,288	72
공공부지 + 건축비 40% 지원	3,966	79
공공부지 + 건축비 60% 지원	2,644	86

주: 2027년 가격, 예비비 포함. 공공 부담 비중은 공공부지의 경제적 가치(약 1조 2,072억 원)와 건축비 지원액의 합을 부지 가치와 건축 관련 투자액의 합(약 1조 8,683억 원)으로 나눈 값

연간 운영손익 분석

□ 2025년 대형 공연 실적으로 추정한 잠재수요는 연 13~36회, 티켓 약 26만~180만 장이며, 수익구조와 결합한 연간 총수입은 약 26.5억~538억 원임

□ 감가상각비를 포함한 연간 총운영비용은 약 407.2억 원(현금성 운영비 약 225.1억 원)으로, 12개 조합의 운영손익은 대부분 적자이며 흑자가 가능한 조합은 시나리오 4 · 프리미엄(약 −280억~+130억 원)뿐임

- ❍ 흑자 상한은 연 36회 공연, 티켓 180만 장 판매, 프리미엄 수익조건이 함께 충족될 때의 결과로, 수요와 수익조건이 모두 최고 수준일 때에만 흑자가 가능함

- ❍ 운영비용은 공연 횟수와 무관한 인건비 · 수선유지비 · 감가상각비가 중심이어서 모든 시나리오에 같은 금액을 적용하며, 시나리오 1~3은 프리미엄 상한에서도, 시나리오 4는 표준 상한에서도 적자여서 수요 확대와 높은 수익조건이 모두 충족되어야 운영흑자가 가능함

투자 회수 가능성과 사업 성립 조건

□ 민간 토지매입이나 공공부지 제공만으로는 12개 조합 모두 NPV가 음수여서 할인율 7~10%를 적용하였을 시 투자 타당성을 충족하지 못함

- ❍ 운영성과가 가장 좋은 시나리오 4 · 프리미엄도 NPV가 민간 토지매입 시 약 −1조 9,240억~−1조 5,211억 원, 공공부지 제공 시 약 −6,829억~−2,801억 원임

□ 공공부지 제공에 건축 관련 투자액 60% 지원을 더하면 시나리오 4 · 프리미엄 상한의 IRR은 약 9.47%로, NPV는 할인율 7%에서 약 669억 원, 10%에서 약 −107억 원임

- ❍ 건축비 20% · 40% 지원 시 상한 IRR은 각각 약 3.4%, 5.7%로 7%에 미달하며, 60% 지원에서도 NPV가 양수인 경우는 연 36회 · 180만 장 · 프리미엄 조건이 동시에

실현되는 상한뿐인데, 공공지원이 민간 투자액을 줄일 뿐 수요와 수익구조 자체를 개선하지는 않기 때문임

□ 민감도 분석에서 가장 유리한 조건이라도 수요가 2024년 수준으로 줄거나 부대사업 수입률이 30%에 그치면 IRR이 각각 약 5.0%, 6.9%로 7%에 미달하며, 다섯 가지 조건 변화 모두 10% 기준을 충족하지 못함

□ 수요가 완만히 늘고 해외 대형 투어가 추가되는 상방 조건에서는 건축비 60% 지원 시나리오 4 · 프리미엄의 NPV(7%)가 약 1,096억~1,381억 원, IRR이 약 10.9~11.9%로 10% 기준도 넘으나, 기준에서 NPV(7%)가 음수인 3개 경우 중 상방에서 양수로 바뀌는 것은 1개 조합뿐임

[표] 공공 건축비 지원율별 재무성과 (시나리오 4·프리미엄)

공공지원율	민간 투자액(억 원)	NPV, 7%(억 원)	NPV, 10%(억 원)	IRR
20%	5,288	−5,673~−1,644	−5,112~−2,299	불가~3.42%
40%	3,966	−4,516~−488	−4,016~−1,203	불가~5.68%
60%	2,644	−3,360~669	−2,920~−107	불가~9.47%

주: 2027년 불변가격, 공공부지 무상 제공 전제, 기준 건축비. 범위는 수요·수익조건의 하한과 상한 결과

공공 부담과 방문객 관광 지출의 규모

□ 공공 부담과 방문객 관광 지출은 재무성과와 별도로 규모만 제시하며, 산정 기준이 달라 서로 직접 비교하지 않음

❍ 공공 부담은 제공 부지 가치와 건축비 지원금을 합해 총액 약 1조 2,072억~1조 6,038억 원(총사업비의 약 65~86%), 연환산 연 845억~1,628억 원임

❍ 공연 · 관람 티켓을 예약한 외국인 관광객은 1인 평균 약 182만 원(외래관광객조사 2025), 비수도권 거주 내국인은 서울 방문 1회에 약 8.5만 원을 지출함

□ 시나리오 4 · 프리미엄 기준 방문객의 연간 관광 지출은 하한 688억~2,534억 원, 상한 3,257억~1조 2,004억 원으로, 외국인 관객 비중(36% · 18% · 9%) 가정에 따라 크게 달라짐

❍ 이 값은 공연장이 없었어도 열렸을 공연의 방문객까지 포함한 매출 규모이므로 편익으로 해석하지 않음

❍ 외국인 지출 가운데 숙박은 약 23%로, 외국인 방문객의 숙박 지출은 연 약 140억~2,710억 원임

❍ 건축비 60% 지원 시 연환산 공공 부담(연 1,165억~1,628억 원)을 방문객 지출로 충당하려면, 상한에서는 지출의 약 10~50%(외국인 비중 36~9%), 하한에서는 외국인 비중 36%라도 약 46~64%가 5만 석 때문에 새로 생긴 지출이어야 하며, 이는 추정값이 아니라 충당에 필요한 조건임

❍ 공공 부담의 정당성은 민간의 NPV가 아니라 5만 석 때문에 새로 생기는 공연 수요와 지출로 판단해야 하며, 민간 수익성이 낮다는 이유만으로 공연장의 경제적 · 사회적 · 문화적 가치가 부정되는 것은 아님

사업 성립을 위한 검증 과제와 분석의 한계

□ 사업 추진에 앞서 투자 · 수요 · 수익 · 운영 · 방문객 지출의 조건을 검증해야 하며, 공공지원이 포함되면 민간의 재무성과와 별도로 공공 부담의 적정성을 평가해야 함

❍ (투자) 부지 소유 · 사용 조건과 건축비 부담 범위, (수요) 후보 공연의 유치 가능성과 일정, (수익) 대관 · 수수료 · 부대사업 계약의 확보 가능성, (운영) 개장 초기 공연 확보, (방문객 지출) 외국인 · 타 지역 관객 비중을 구체화해야 함

□ 분석 결과는 가정에 따른 조건부 추정이며, 특히 상한은 경쟁 시설이 없는 2025년 실적을 전제하므로 수요 구성이 달라지면 결과도 달라짐

❍ (비용) 좌석당 면적(약 1.94㎡), 일반 문화집회시설 단가, 서울시 평균 공시지가를 적용하여 대공간 구조·전문 설비·입지 여건에 따른 비용이 과소할 수 있음

❍ (수입) 기본 분석은 2025년 실적을 2030~2059년에 일정하게 두어 수요 성장과 티켓가격 상승을 반영하지 않아 수입이 과소할 수 있는 반면, 상한은 경쟁 시설이 없는 조건이고 프리미엄 수익구조는 높은 요금이 공연 유치에 미치는 영향을 반영하지 않아 과대할 수도 있음

❍ (방문객 지출) 외국인 관객 비중은 한 사례에서 가져온 가정으로 실제는 더 낮을 수 있고, 지출에는 신규 공연장이 없어도 발생했을 지출이 섞여 있음

Ⅳ. 대형 공연장 건립·운영을 위한 정책 과제

대형 공연장 건립과 지속가능한 운영을 위한 3대 정책 과제

□ 5만 석 공연장은 사업성이 자동으로 보장되는 시설이 아니므로, ‘몇 석을 지을 것인가’보다 ‘어떤 수요를 어떤 운영 모델로 지속시킬 것인가’를 먼저 결정해야 하며, 이를 위해 3대 과제를 제시함

- 재무분석 결과 사업 성립 조건이 가장 유리한 수요·수익조건과 큰 공공 부담에 의존하므로, 3대 과제는 사업위험을 낮추는 부담 구조, 수요 기반, 수익원과 입지에 초점을 둠

- (민관협력을 통한 초기 진입장벽 해소와 실행력 강화) 초기 투자 부담을 낮추는 재원 구조와 함께, 민간의 공연 유치 역량과 수익사업 계획을 검증하는 민관협력 구조가 필요함

- (전략적 입지 선정) 대형 공연장은 목적지 시설이자 수만 명이 단시간에 이동하는 대규모 교통 수요를 흡수할 수 있는 곳이어야 하며, 동시에 숙박 등과 같은 관광 인프라 시설을 갖추고 있어야 하므로, 가장 싼 땅이 아니라 가장 많은 가치를 만드는 대도시권이어야 함

- (K-컬처 연계를 통한 부대수익 및 지역 파급효과 확대) 공연장은 팬을 도시로 끌어들이는 앵커이므로, 공연-체험-숙박-쇼핑 동선을 통합해 부대수익을 넓히고 효과를 공연장 밖으로 확산해야 함

실행을 위한 세부 과제

□ 민관협력을 통한 초기 진입장벽 해소와 실행력 강화

- ❍ (민간투자 방식 비교) 공공이 소유권을 갖고 민간이 운영하며 이용료로 투자비를 회수하는 BTO 등을 검토하되, 운영기간 · 부대사업 범위 · 수요 위험 배분을 구체화한 비교분석 결과를 거쳐 판단해야 함

- ❍ (총사업비 기준 재원 분담) 공공지원 수준은 지원율이 아니라 부지 가치를 포함한 총사업비 기준으로 제시하고, 지원의 필요성과 한도는 확보 가능한 공연 실적과 외국인 관객 유치 등과 같은 관광 성과를 함께 고려하여 검증해야 함

- ❍ (개장 초기 위험 분담) 개장 초기 수입 지연은 IRR을 낮추므로 손실 · 초과수익 분담을 검토하되, 지원 한도 · 적용 기간 · 성과 기준을 정해야 함

- ❍ (공공 · 민간 역할 구분과 사업자 평가) 공공은 부지 · 재원과 도시 기반을, 민간은 공연 유치와 운영 · 수익사업을 맡고, 사업자는 건축 역량이 아니라 공연 유치 실적과 운영 역량으로 평가해야 함

□ 전략적 입지 선정

- ❍ (검증된 배후 수요) 수요가 2024년 수준으로 낮아지면 IRR이 약 9.5%에서 5.0%로 떨어지므로, 공연 수요가 검증된 지역을 우선 검토해야 함

- ❍ (대중교통 · 공항 접근성) 대중교통과 직결되고 해외 관객이 쉽게 찾아올 수 있는 입지여야 함

- ❍ (숙박 · 배후 상권 인프라) 숙박 · 상업시설이 집적되어야 관객의 방문이 체류형 관광으로 이어지고 부대사업 수익도 커짐

- ❍ (소음 위험 관리) 소음 민원으로 공연 시간이 제한되면 공연 횟수가 줄어 재무 모델이 흔들리므로, 주거지와의 이격거리와 방음 조건을 입지 단계에서 검토해야 함

❍ (입지 기준의 종합 평가) 입지 기준은 여러가지 평가요인들이 서로 연결되어 있으므로 검증된 수요와 접근성을 핵심 기준으로 한 종합 평가로 결정해야 함

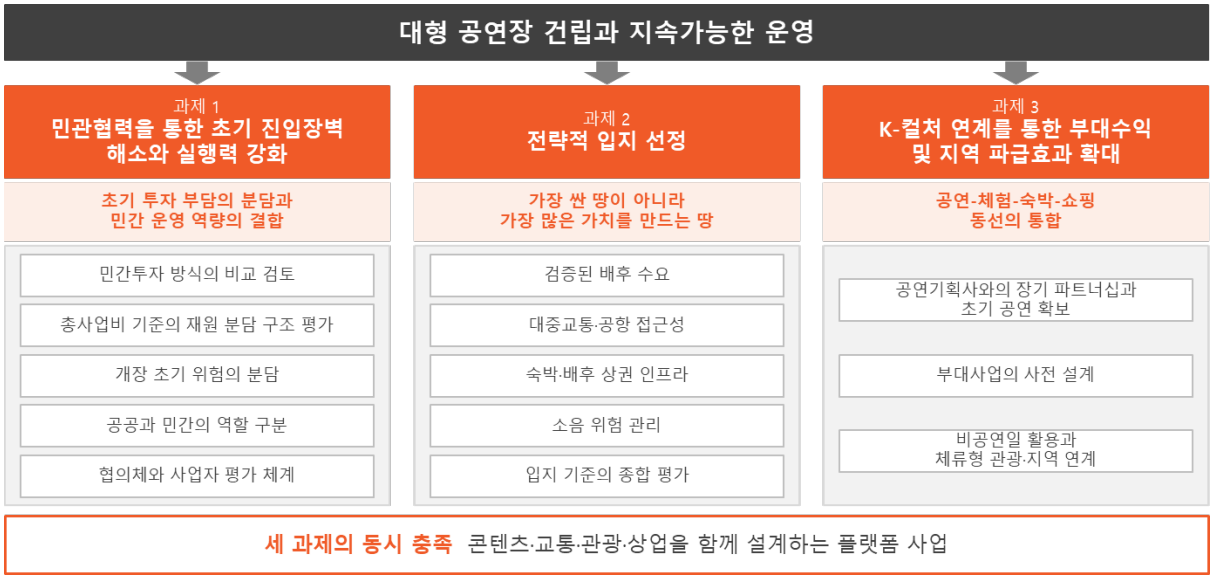
□ K-컬처 연계를 통한 부대수익과 지역 파급효과 확대

❍ (기획사와의 장기 파트너십과 초기 공연 확보) 가장 유리한 조건은 연 36회 · 180만 장 유치를 전제하므로, 개장 전부터 국내외 공연기획사와 장기 파트너십으로 연간 일정을 확보해야 함

❍ (부대사업의 사전 설계) 부대사업 수입률이 50%에서 30%로 낮아지면 IRR이 약 9.5%에서 6.9%로 떨어지므로, 명명권 · F&B · MD · 프리미엄 라운지 등을 개장 전에 구체화하고 실제 확보 가능한 수익인지 검증해야 함

❍ (비공연일 활용과 체류형 관광 · 지역 연계) 비수기에는 기업 행사 · 국제회의 · e스포츠로 활용도를 높이고, 지자체 · 관광공사 · 숙박업계가 함께 외국인 관람객 서비스를 설계하되, 지역 파급효과는 별도의 편익 추정으로 검증해야 함

[그림] 대형 공연장 건립과 지속가능한 운영을 위한 3대 정책 과제



□ 2만~3만석급 시설은 기존 국내 공연시장의 병목현상을 완화하나 일부 메가 아티스트의 수요를 담기에는 한계가 있고, 5만 석이라는 규모만 앞세우면

재정 부담과 낮은 가동률의 위험이 있으므로, 정부는 시설 건립 자체를 목표로 삼기보다 단계별 수요 검증 · 교통영향평가 · 민간 운영계획 · 부대수익 확보 계획을 통과한 사업계획안에 한해 성과에 따라 공공지원 여부와 규모를 결정해야 함

Ⅰ. 서론

1. 연구 배경 및 목적

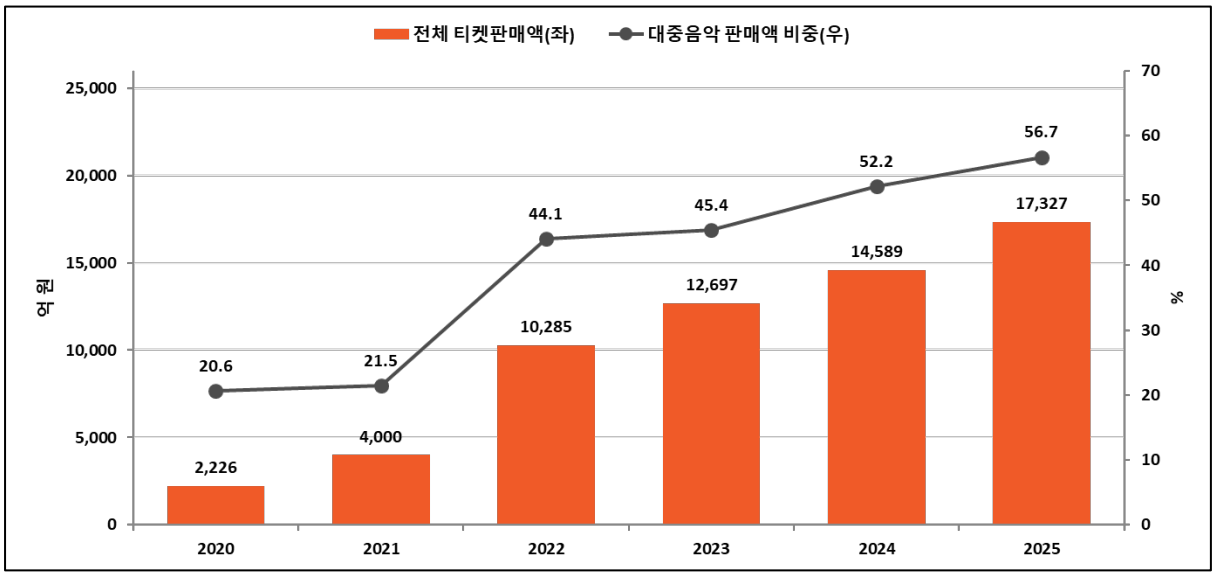
대형 공연 수요의 빠른 증가

□ 국내 공연시장은 코로나19 이후 대중음악을 중심으로 빠르게 성장하고 있으며, 특히 1만 석 이상 대형 공연이 시장 전체보다 빠르게 늘고 일부 공연은 기존 실내 시설 규모를 넘어서는 수요를 보임

❍ 공연시장은 2022년 티켓판매액 1조 원 돌파 이후 2025년까지 매년 두 자릿수 성장을 이어왔으며, 대중음악이 판매액의 절반 이상을 차지하며 성장을 주도함

- 2025년 티켓판매액 1조 7,327억 원, 티켓판매수 2,478만 장으로 전년 대비 각각 18.8%, 10.8% 증가했으며, 대중음악 판매액 비중은 2022년 44.1%에서 2025년 56.7%로 상승함

[그림 Ⅰ-1] 공연시장 티켓판매액 및 대중음악 비중 추이 (단위: 억 원, %)



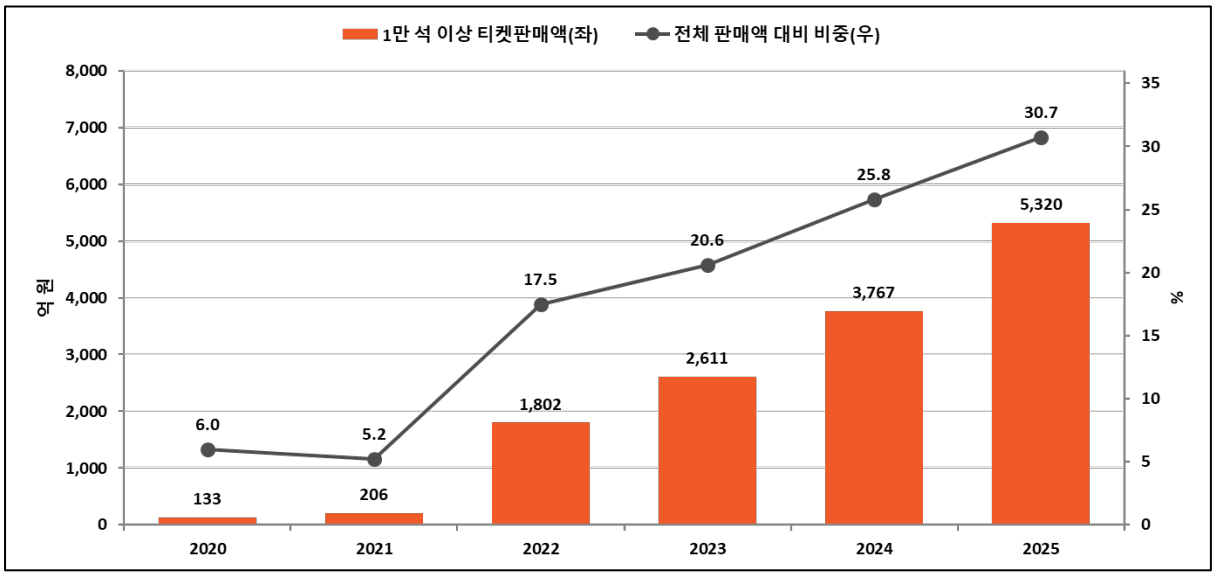
출처: 공연예술통합전산망(KOPIS) 결산통계 기반 야놀자리서치 분석

❍ 1만 석 이상 대형 시설 공연의 판매액은 시장 전체보다 두 배 이상 빠르게 늘어, 대형 공연의 시장 비중이 3년 만에 두 배 가까이 커짐

- 1만 석 이상 시설 티켓판매액은 2022년 1,802억 원에서 2025년 5,320억 원으로 연평균 43.5% 늘어 전체 시장(19.0%)을 크게 웃돌았고, 판매액 비중은 17.5%에서 30.7%로 상승함

- 기저효과를 제외한 2023~2025년에도 연평균 증가율은 42.7%로 전체 시장(16.8%)의 2배를 넘어, 대형 공연의 성장은 일시적 반등이 아님

[그림 Ⅰ-2] 1만 석 이상 시설 티켓판매액 및 비중 추이 (단위: 억 원, %)



출처: 공연예술통합전산망(KOPIS) 결산통계 기반 야놀자리서치 분석

❍ 대형 공연 수요는 여러 회차로 나뉘어 기존 시설에 분산 수용되고 있으며, 일부 공연은 기존 실내 시설보다 큰 규모에서도 수요를 확보할 가능성을 보임

- 2025년 1만 석 이상 실내 공연시설 5곳의 공연은 1건당 평균 약 2.5회에 걸쳐 누적 약 2.2만 장을 판매했고, 고척스카이돔은 1건당 약 3.6만 장(평균 2.3회)을 판매함

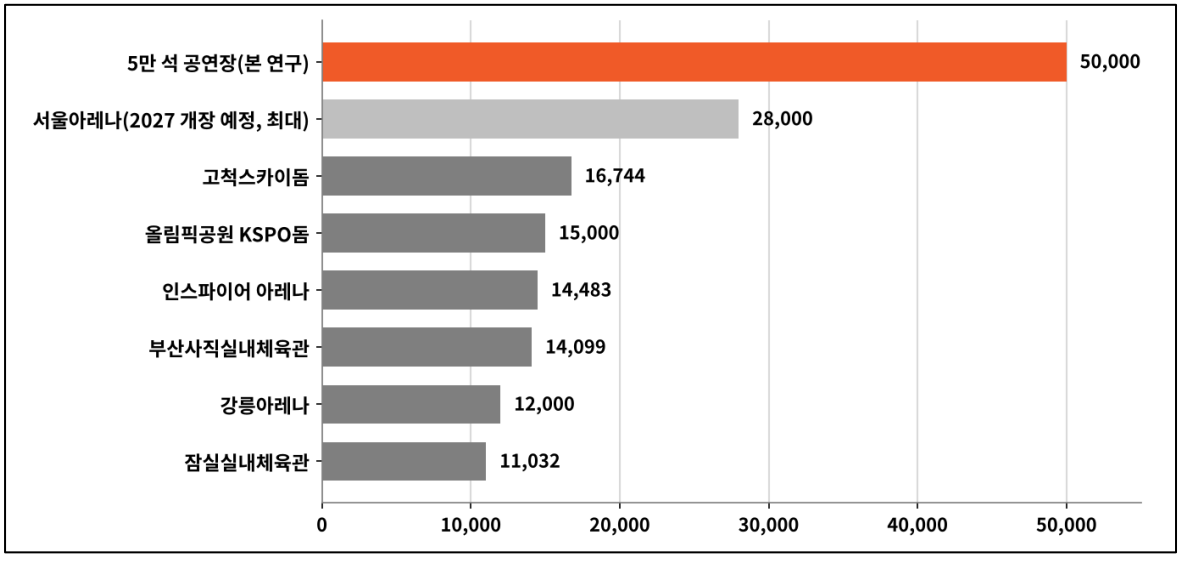
대형 공연장 공급 부족과 확충 논의

□ 반면 대형 공연을 수용할 국내 시설은 대부분 2만 석 미만이고 상당수가 체육시설이어서 늘어나는 수요를 담지 못하며, 이에 업계와 정부를 중심으로 5만 석급 공연장 확충 논의가 이어짐

❍ 기존 시설과 2032년까지 개장 예정인 실내 시설 모두 4만 석에 미치지 못해, 일정 여유와 관계없이 단일 공연의 규모를 키울 수 없는 '규모의 벽'(이른바 2만 석의 벽)이 존재함

- 1만 명 이상 수용 실내 공연시설 6곳은 모두 2만 석 미만이며, 상시 공연장인 KSPO돔은 2025년 추정 가동률 78.1%로 추가 수용 여력도 크지 않음
- 그 밖의 시설은 스포츠 경기·공공행사에 대관 순위가 밀리는 체육시설로, 공연 일정 확정이 어렵고 무대·장비 설치에 시간과 비용이 들며 안전 우려도 큼
- 건설 중이거나 착공 예정인 청라·잠실 돔구장은 4만 석에 못 미치고, 2027년 개장 예정 서울아레나는 최대 약 2만 8천 석이며, 고양 K-컬처밸리 아레나는 완공 목표가 2030년 하반기 이후로 늦춰짐

[그림 Ⅰ-3] 국내 대형 실내 공연시설 좌석 규모 (단위: 석)



주: 서울아레나는 스탠딩을 포함한 공연 시 최대 수용 규모이며, 나머지 시설은 고정 좌석 기준임
출처: 공연예술통합전산망, 한국체육산업개발㈜, 서울특별시 기반 야놀자리서치 분석

❍ 업계는 대형 공연장 부족에 따른 해외 이탈과 '코리아 패싱'을 지적하며 전용 대형 공연장 건립을 요구해 왔고, 정부도 5만 석급 공연장 건립을 정책 과제로 채택함

- 정부는 2025년 12월 업무보고에서 5만 명 이상 수용 돔구장을 장기 과제로 제시한 뒤 2026년 10월 후보지 공모에 착수함

연구의 필요성: 건립 필요성에서 재무적 지속가능성 검증으로

□ 대형 공연장 확충에 대한 공감대와 사업의 타당성은 별개의 문제로, '5만 석 공연장이 필요한가'보다 '건립 이후 지속가능하게 운영하며 투자를 회수할 수 있는가'를 먼저 물어야 함

❍ 대규모 부지와 건설비가 드는 초대형 인프라는 개장 이후에도 인력 · 유지관리 · 설비 갱신 비용이 장기간 발생하며, 운영이 불안정하면 공연 유치 · 관광 활성화 등 기대 효과도 지속되기 어려움

❍ 5만 석 공연장은 조 단위 투자가 들고 수십 년간 운영되며 한번 지으면 되돌리기 어려우므로, 사업 구조와 재원 분담을 정하기 전에 재무적으로 성립하는 조건부터 확인해야 함

□ 이에 본 연구는 5만 석 공연장의 초기 투자비, 연간 운영손익, 투자 회수 가능성을 분석하여 사업 성립 조건, 공공 부담의 규모, 공공 · 민간의 역할을 제시함

2. 연구 내용

국내 대형 공연시장의 수요와 공급 현황을 분석하여 대형 공연장 확충의 근거를 점검

□ 대형 공연 수요의 성장과 특성, 국내 공연 인프라의 구조적 한계를 분석하여 수요와 공급 사이의 불균형을 확인함

❍ (수요) 공연시장과 1만 석 이상 시설의 판매 추이를 분석하고, 장르, 국내·내한 공연, 지역, 시기별로 대형 공연 수요의 특성을 살펴봄

❍ (공급) 실내 공연시설과 야외 종합운동장의 운영 여건, 신규 공급계획을 검토함

□ 수요와 공급의 불균형이 초래하는 기회비용을 실제 공연 실적으로 확인함

❍ 다회차로 분산되는 대형 공연의 누적·회당 판매량과 동일 아티스트의 시설 규모별 실적을 분석하고, 국내 K-팝 팬덤 규모와 주요 K-팝 아티스트 공연의 국가별 분포를 비교함

5만 석 대형 공연장의 재무적 타당성을 분석하여 사업이 성립하는 조건과 공공 부담의 규모를 도출

□ 초기 투자비와 연간 운영손익을 추정하고, 부지확보·공공지원 방식별 NPV·IRR로 투자 회수 가능성을 평가함

❍ 건축 관련 비용과 토지매입비를 추정하고, 부지확보와 공공지원 방식에 따른 민간 투자액을 산정함

❍ 2025년 국내 대형 공연 실적을 토대로 4개 수요 시나리오와 3개 수익구조 시나리오를 설정하여 연간 운영손익을 추정함

❍ 타당성은 민간이 부담하는 투자액을 기준으로 평가하며, 공공 부담과 공연장 방문객의 관광 지출은 재무성과와 별도로 규모를 제시함

□ 부지확보 · 공공지원 방식과 운영 조건의 조합별 재무성과를 비교하고, 주요 조건 변화에 따른 사업성 변동 폭을 분석하여 사업 성립 조건을 도출함

분석 결과를 바탕으로 대형 공연장 건립과 운영을 위한 정책 과제를 제언

□ 민관협력을 통한 초기 진입장벽 해소, 전략적 입지 선정, K-컬처 연계를 통한 부대수익 확대 방안을 제시함

[표 Ⅰ-1] 연구 분야별 내용

분야	내용
국내 대형 공연시장의 수요와 공급 현황	- 국내 대형 공연시장 수요 현황 - 국내 공연 인프라 현황 - 수요·공급 불균형에 따른 기회비용
5만 석 대형 공연장 건립의 재무적 타당성과 공공 부담 분석	- 초기 투자비용 분석 - 연간 운영손익 분석 - 투자 회수 가능성과 사업 성립 조건 - 공공 부담과 방문객 관광 지출의 규모
대형 공연장 건립·운영을 위한 정책 과제	- 대형 공연장 건립과 운영을 위한 3대 정책 과제 - 실행을 위한 세부 과제

Ⅱ. 국내 대형 공연시장의 수요와 공급 현황

1. 대형 공연 수요의 성장

공연시장의 성장과 대중음악 중심 재편

□ 국내 공연시장은 2022년 이후 관람과 가격이 함께 늘어, 2025년 티켓판매수 약 2,478만 장, 판매액 약 1조 7,327억 원으로 2022년 대비 각각 약 1.4배, 1.7배 성장함

❍ 관람 수요를 나타내는 판매수는 연평균 약 10.5%, 시장 규모를 나타내는 판매액은 약 19.0% 늘었으며, 그 차이만큼 평균 판매단가가 약 5.6만 원에서 7.0만 원으로 올랐음

- 판매수 증가(약 1.35배)와 단가 상승(약 1.25배) 폭이 비슷해, 시장 성장에는 관람 수요 확대와 가격 상승이 함께 작용함

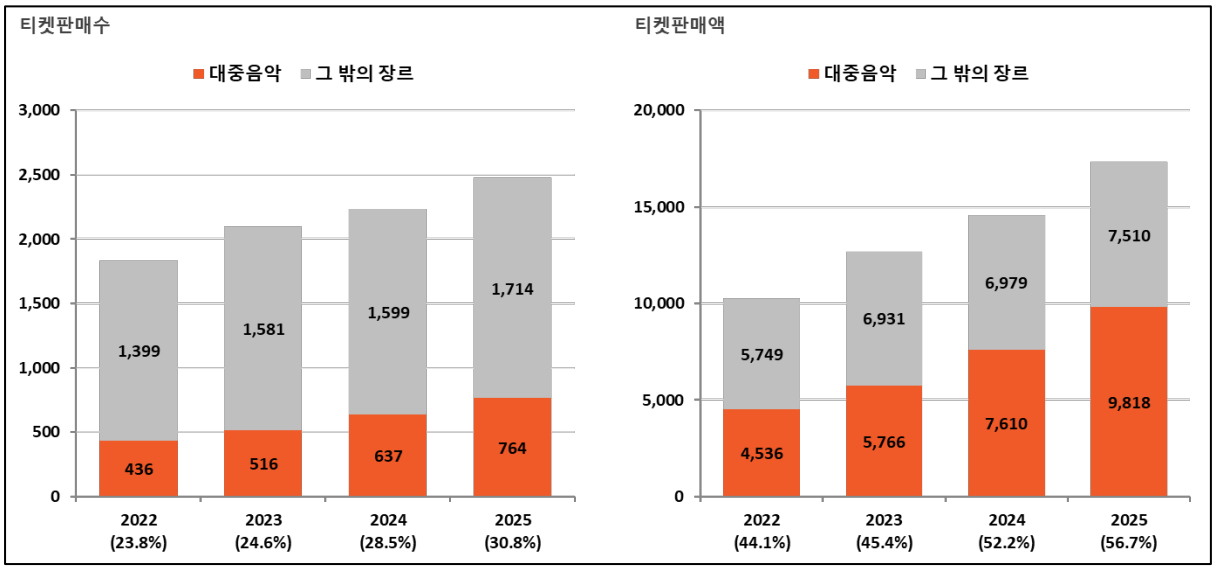
□ 성장은 대중음악이 이끌어, 대중음악 비중은 판매수 23.7%→30.8%, 판매액 44.1%→56.7%로 높아짐

❍ 2022~2025년 늘어난 판매수 약 644만 장 중 약 329만 장(51%), 늘어난 판매액 약 7,042억 원 중 약 5,282억 원(75%)이 대중음악에서 발생함

❍ 대중음악은 관람권 수로는 시장의 약 3분의 1이나 판매액으로는 절반을 넘어, 가격대가 높은 대중음악 공연이 판매액 성장을 주도함

- 2025년 대중음악의 평균 판매단가는 약 12.8만 원으로 시장 평균(약 7.0만 원)의 약 1.8배임

[그림 Ⅱ-1] 공연시장의 티켓판매수와 판매액 추이 (단위: 만 장, 억 원)



주: 막대는 대중음악과 그 밖의 장르로 구분함. 대중음악에는 국내 아티스트의 공연과 해외 팝·록 등의 공연이 함께 포함되어 K-팝 공연만을 뜻하지 않음. 괄호는 대중음악 비중
출처: 공연예술통합전산망(KOPIS) 결산통계 기반 야놀자리서치 분석

대형 시설로 집중되는 공연 수요

□ 1만 석 이상 시설에서 열린 공연(이하 대형 공연)은 판매수가 약 157만 장에서 360만 장으로 2.3배, 판매액이 약 1,802억 원에서 5,320억 원으로 3.0배 늘어, 시장 전체보다 2~3배 빠르게 성장함

❍ 연평균 증가율은 판매수 약 31.8%, 판매액 약 43.5%로 시장 전체(약 10.5%, 19.0%)를 크게 웃돌며, 시장 비중은 판매수 8.6%→14.5%, 판매액 17.5%→30.7%로 높아짐

❍ 2022~2025년 늘어난 시장 판매액 약 7,042억 원 중 약 3,519억 원(50%)이 1만 석 이상 시설 공연에서 발생해, 공연시장 성장의 절반을 대형 공연이 차지함

- 판매수 기준으로는 시장 증가분 약 644만 장 가운데 약 203만 장(31%)이 대형 공연에서 발생함

□ 대형 공연의 성장은 가격보다 관람 수요의 확대에 따른 것으로, 판매수가 2.3배 느는 동안 평균 판매단가는 약 11.5만 원에서 14.8만 원으로 1.3배 오르는 데 그침

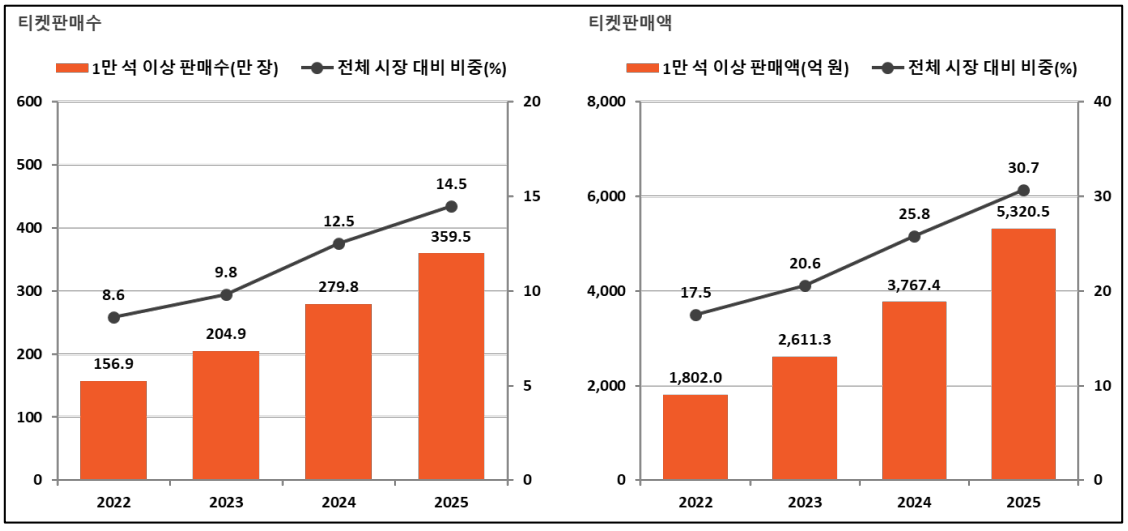
❍ 시장 전체는 관람과 가격이 비슷한 폭으로 늘었으나, 대형 공연은 관람권 판매 증가가 가격 상승을 크게 앞질러 대형 시설에서 실현된 관람 수요가 실제로 늘었음을 보여줌

- 이 실적은 기존 시설의 공급·대관 일정과 대형 아티스트의 투어 일정 안에서 실현된 수요로, 시설이 부족해 열리지 못한 공연의 수요는 포함하지 않음

□ 대형 공연은 공연 수와 함께 공연 1회의 규모도 커져, 1회당 판매수가 약 6,500장에서 약 9,900장으로 증가함

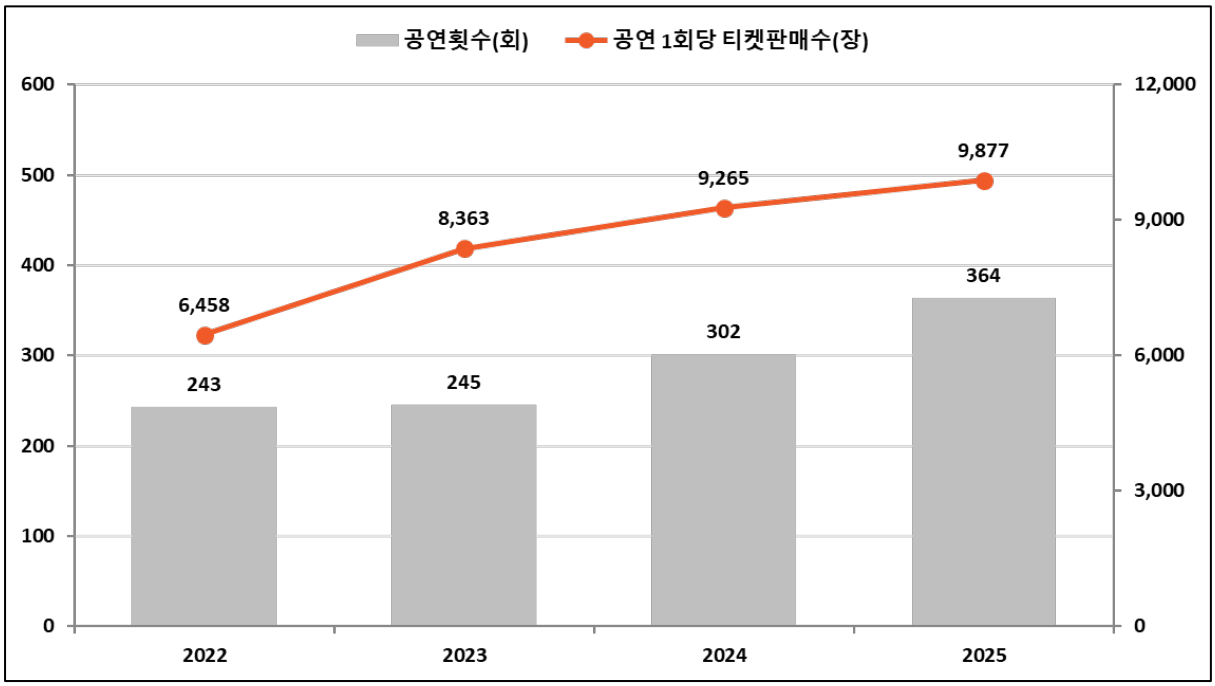
❍ 공연건수는 94건→159건, 공연횟수는 243회→364회로 약 1.5배 늘었으나 판매수는 2.3배 늘어, 공연 수보다 공연 1회가 수용하는 관객이 더 크게 늘어남

[그림 Ⅱ-2] 1만 석 이상 시설 공연의 티켓판매수·판매액과 전체 시장 대비 비중
(단위: 만 장, 억 원, %)



출처: 공연예술통합전산망(KOPIS) 결산통계 기반 야놀자리서치 분석

[그림 Ⅱ-3] 1만 석 이상 시설 공연의 공연횟수와 공연 1회당 티켓판매수 (단위: 회, 장)



주: 공연 1회당 티켓판매수=티켓판매수÷공연횟수(오른쪽 축)
출처: 공연예술통합전산망(KOPIS) 결산통계 기반 야놀자리서치 분석

대형 공연 수요의 특성

□ 대형 공연 수요는 대중음악이 사실상 전부이며, 국내 아티스트 공연이 수요 기반을 이루는 가운데 내한 공연이 2025년까지 빠르게 늘었음

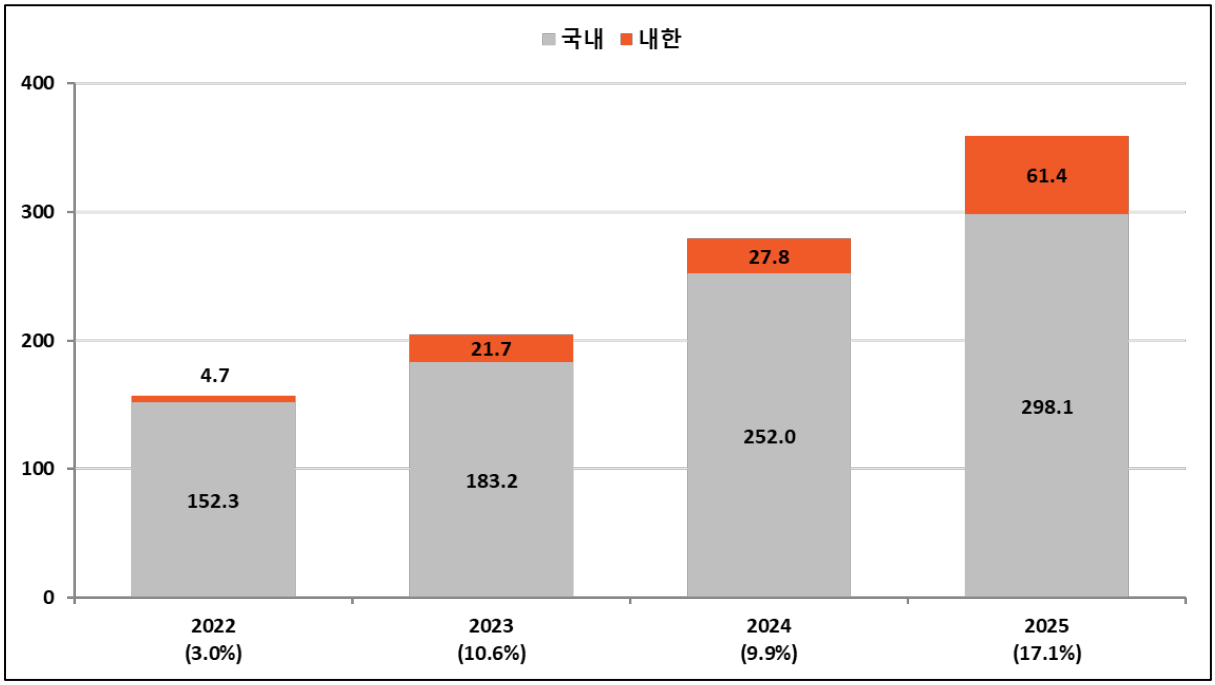
❍ (장르) 2025년 1만 석 이상 시설 공연의 대중음악 비중은 판매수 99.5%, 판매액 99.6%로, 대형 공연장의 공간·설비·대관 계획은 대중음악 공연의 제작·운영 특성에 맞추어야 함

❍ (국내·내한) 국내 아티스트 공연은 판매수 약 152만 장→298만 장(2.0배), 판매액 약 1,743억 원→4,317억 원(2.5배)으로 늘어 대형 공연 수요의 기반을 이룸

- 내한 공연은 판매수가 약 4.7만 장에서 61.4만 장으로 늘어, 비중이 판매수 3.0%→17.1%, 판매액 3.3%→18.9%로 높아짐

- 2026년 1~10월 1만 석 이상 시설 공연 판매수는 전년 동기 대비 1.7% 증가(285.8만 장→290.6만 장)에 그쳐 증가세가 둔화되었는데, 이는 국내 공연이 17.0% 늘고 내한 공연이 54.7% 줄어든 결과로, 내한 공연은 투어 일정에 따라 연도별 변동이 큼

[그림 Ⅱ-4] 1만 석 이상 시설 공연의 국내·내한 티켓판매수와 내한 비중
(단위: 만 장, %)



주: 내한은 KOPIS의 내한 공연 구분에 따른 해외 아티스트 공연이며, 국내는 그 밖의 공연임. 괄호는 판매수 기준 내한 비중
출처: 공연예술통합전산망(KOPIS) 결산통계 기반 야놀자리서치 분석

□ 대형 공연 수요는 지역적으로 수도권에, 시기적으로 연말과 여름에 집중됨

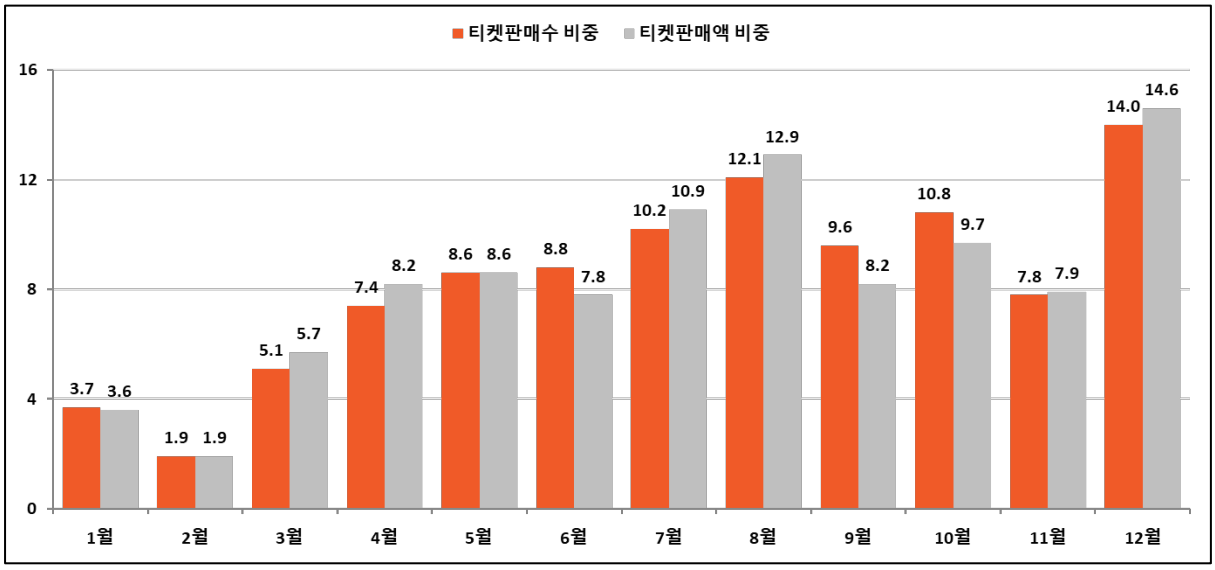
❍ (지역) 1만 석 이상 시설 공연의 수도권(서울 · 인천 · 경기) 비중은 판매수 78.7%→91.9%, 판매액 81.4%→92.3%로 높아져, 전체 공연시장의 수도권 판매수 비중(74~76%)을 크게 웃돎

- 2025년 1만 석 이상 내한 공연은 판매수 전부가 수도권에서 발생함

❍ (시기) 2022~2025년 1만 석 이상 시설 공연은 12월(판매수 14.0%, 판매액 14.6%)과 8월(12.1%, 12.9%)에 가장 많고, 1~3월은 합계 10.8%, 11.3%에 그침

- 공연이 몰리는 시기에는 대형 시설의 일정 경쟁이 심해져, 연간 총수요보다 성수기의 수용 여력이 공급의 제약 요인이 될 수 있음

[그림 Ⅱ-5] 1만 석 이상 시설 공연의 월별 티켓판매수·판매액 비중
(2022~2025년 합계 대비, 단위: %)



주: 2022~2025년 월별 실적의 합계를 같은 기간 전체 합계로 나눈 값
출처: 공연예술통합전산망(KOPIS) 결산통계 기반 야놀자리서치 분석

2. 국내 공연 인프라의 구조적 한계

2만 석 미만에 머문 실내 공연시설

□ 국내에서 1만 명 이상을 수용하는 실내 공연시설은 6곳이며, 가장 큰 고척스카이돔(16,744석)도 2만 석에 못 미침

❍ 이 중 공연장으로 상시 대관하는 시설은 KSPO돔(15,000석)과 인스파이어 아레나(14,483석) 2곳뿐이며, 나머지 4곳은 프로스포츠 경기·체육 행사를 함께 치르는 스포츠 겸용 시설임

❍ 국내 최대 실내 시설도 5만 석의 3분의 1 수준이어서, 2만 명 이상 공연은 야외 경기장을 쓰거나 여러 회차로 나누어 열어야 함

□ 2024년 KSPO돔 대관 사례를 2025년 공연 일정에 적용하면 대관일수는 약 285일(추정 가동률 78.1%)로, 추가 대형 공연을 수용할 여력이 크지 않음[1]

❍ KSPO돔은 2025년 115일간 공연을 열어 공연일수만 보면 연중 3분의 1 수준이나, 공연 1회당 준비 기간을 더하면 연중 약 80%를 점유하며, 체육·기업 행사 등 공연 외 일정까지 고려하면 남는 일정은 더 적음

❍ 2023년 말 개장한 인스파이어 아레나는 2025년 공연 32건을 60일간 열어 추정 대관일수가 178일(48.8%)에 이름

- 개장 초기이고 접근성이 낮은 인천 영종도에 있음에도 이 정도 실적을 낸 것은 대형 공연 수요가 상당함을 시사함

[1] 추정 대관일수는 2024년 KSPO돔의 실제 대관 사례를 분석하여 공연 1회당 준비 4일, 철거는 공연 종료일에 완료되는 것으로 가정한 후, 이를 각 실내 공연장의 2025년 공연 일정에 적용하여 산출함.

□ 상시 공연시설의 여력이 제한된 가운데, 스포츠 겸용 시설과 비수도권 시설은 일정과 지역 여건의 제약으로 이를 대신하기 어려움

❍ (스포츠 겸용) 고척스카이돔은 야구 시즌 중 공연이 불가능하고 잠실실내체육관은 농구 시즌과 겹쳐 상시 유치가 어려우나, 2025년 각각 25일과 52일간 공연을 열어 일정 제약 속에서도 대형 공연 수요가 이어짐을 보여줌

- 잠실실내체육관은 2026년 4월 프로농구 홈경기를 끝으로 잠실 일대 재개발에 따라 철거·신축될 예정이어서, 단기적으로 공급 부족이 심화될 수 있음

❍ (비수도권) 부산사직실내체육관은 2025년 공연 2건에 그쳤고 강릉아레나는 공연을 유치하지 못해, 대형 공연 수요와 기획·제작 네트워크가 수도권에 집중되어 있음을 보여줌

❍ 비수도권 시설의 낮은 실적은 배후 수요뿐 아니라 접근성, 콘텐츠 확보 역량, 숙박·상권 연계, 운영 주체의 전문성이 복합적으로 작용한 결과로, 지방에 대형 공연장이 필요 없다는 근거가 되지는 않음

- 신규 대형 공연장은 수요와 공연 인프라가 확인된 서울·수도권을 우선 검토하되, 지역 사업은 교통·관광·숙박·콘텐츠 전략을 결합한 별도의 타당성 검토가 필요함

[표 Ⅱ-1] 2025년 국내 1만 석 이상 실내 공연시설 운영 현황

분류	공연장	객석 수(석)	공연건수(건)	공연횟수	추정 대관일수(일)	추정 가동률(%)	티켓판매수(만 장)	공연 1회당 티켓판매수(장)
공연장	KSPO돔	15,000	40	115	285	78.1	115.1	9,838
공연장	인스파이어 아레나	14,483	32	60	178	48.8	41.6	6,499
스포츠 겸용	잠실실내체육관	11,032	20	52	136	37.3	27.4	4,901
스포츠 겸용	고척스카이돔	16,744	11	25	69	18.9	40.0	16,011
스포츠 겸용	부산사직실내체육관	14,099	2	3	11	3.0	1.8	4,423
스포츠 겸용	강릉아레나	12,000	0	0	0	0.0	-	-

주1) 추정 대관일수는 공연 1회당 준비 4일, 공연 종료일 당일 철거를 각 시설의 공연 일정에 일괄 적용하여 산출함
주2) 추정 가동률＝추정 대관일수÷365일
주3) 객석 수는 공연예술통합전산망 등록 기준으로, 무대 배치에 따라 공연별 판매 가능 좌석은 이보다 적을 수 있음
출처: 공연예술통합전산망(KOPIS), 한국체육산업개발㈜ 자료 기반 야놀자리서치 분석

야외 종합운동장의 운영 한계

□ 2만 석을 넘는 실내 공연장이 없어 그 이상의 관객을 모아야 하는 공연은 종합운동장 등 야외 시설을 쓰며, 2025년 주요 종합운동장 4곳에서 공연 13건이 25일간 열려 약 89만 장이 판매됨

❍ 고양종합운동장의 공연 1회당 판매수는 약 4.3만 장으로 실내 최대 시설인 고척스카이돔(약 1.6만 장)의 약 2.7배이며, 국내 아티스트 공연도 회당 약 2.6만~3.8만 장을 판매해 실내 시설로는 한 번에 담기 어려운 수요가 야외 경기장으로 향하고 있음

❍ 특히 대형 내한 공연은 야외 경기장 의존이 커, 4곳 판매수의 약 53%가 내한 공연이며 2025년 1만 석 이상 시설 내한 공연 판매수의 약 4분의 3이 이들 4곳에서 발생함

- 고양종합운동장 판매수의 약 47%는 단일 내한 공연(6회, 약 32만 장)에서 나왔으나, 이를 제외해도 회당 판매수는 약 3.6만 장임

□ 그러나 야외 종합운동장은 공연 전용 시설이 아니어서 시설·운영상 제약이 크며, 가장 많이 쓰인 고양종합운동장도 추정 대관일수가 연 89일(추정 가동률 24.4%)에 그침[2]

❍ (시설 조건) 지붕이 없어 우천·혹한에 노출되므로 겨울철 공연이 사실상 어렵고, 잔디 손상을 이유로 그라운드석 판매를 제한하거나 공연 유치를 거부하는 사례도 나타남

- 2025년 4곳의 공연 13건은 모두 3월 말부터 11월 초 사이에 열림

[2] 추정 대관일수는 2025년 인천아시아드주경기장의 대관 일정을 분석하여 공연 1회당 준비 8일, 철거 3일을 적용하여 산출함

❍ (운영 조건) 대부분 축구팀 홈구장이어서 축구 시즌과 공연 성수기가 겹치며, 공연마다 무대 구조물을 설치·철거해야 하므로 공연 1건이 시설을 열흘 이상 점유하고 장기 대관료·인건비 등 제작비 부담이 큼

❍ 낮은 가동률은 남는 일정이 많다는 뜻이 아니라, 공연을 열 수 있는 기간과 일정이 제약된 결과임

□ 서울 안의 선택지가 줄어들면서 대형 야외 공연은 고양·인천 등 수도권 외곽으로 밀려나고 있음

❍ 서울올림픽주경기장은 2023년 8월부터 리모델링으로 운영이 중단되었고, 서울월드컵경기장은 잔디 훼손 논란 이후 2025년부터 그라운드석을 제외하는 조건으로만 대관을 허용해 2025년 축제형 공연 1건(회당 약 5,300장)에 그침

❍ 야외 경기장의 활용은 전문 인프라의 부재를 임시로 보완할 뿐 지속 가능한 대안이 되기 어려움

[표 Ⅱ-2] 2025년 국내 2만 석 이상 주요 종합운동장 공연 유치 현황

공연장	객석 수(석)	공연건수 (건)	공연 횟수	추정 대관일수 (일)	추정 가동률 (%)	티켓판매 수(만 장)	공연 1회당 티켓판매수 (장)	제약 사항
고양종합운동장 주경기장	43,000	7	16	89	24.4	68.5	42,811	-
인천문학경기장	49,084	3	4	37	10.1	8.8	22,030	-
인천아시아드주경기장	29,376	2	4	26	7.1	10.7	26,646	-
서울월드컵경기장	66,704	1	1	12	3.3	1.1	5,294	그라운드석 대관 제한

주1) 추정 대관일수는 공연 1회당 준비 8일, 철거 3일을 각 시설의 공연 일정에 일괄 적용하여 산출함
주2) 추정 가동률＝추정 대관일수÷365일
출처: 공연예술통합전산망(KOPIS), 인천시설공단 자료 기반 야놀자리서치 분석

신규 공급계획과 '2만 석의 벽'

□ 2032년까지 개장 예정인 신규 실내 시설은 2만~3만 석 규모여서, 공급이 늘어도 '2만 석의 벽'은 3만 석 안팎으로 높아지는 데 그칠 가능성이 큼[3]

- 서울아레나(창동)는 서울시가 부지를 제공하고 민간이 건설·운영하는 민간투자사업으로 2024년 7월 착공했으며, 공연 시 최대 약 2만 8천 석 규모로 2027년 준공을 목표로 함
- 고양 K-컬처밸리 아레나는 약 2만 석 규모로 2030년 하반기 이후 완공을 목표로 함
- 인천 청라돔은 야구장을 겸하는 약 2만 3천 석 규모 돔구장으로 건설 중이며 2028년 개장을 목표로 함
- 세 시설 모두 3만 석에 미치지 못해, 3만 명 이상을 한 번에 수용해야 하는 공연은 여전히 야외 경기장이나 다회차 개최에 의존해야 함

□ 잠실 일대 기존 시설이 재개발·리모델링에 들어가면서, 2027~2031년에는 신규 시설 증가보다 서울 도심의 대형 공연 공간 감소 효과가 더 클 수 있음

- 잠실실내체육관은 철거 후 약 1만 1천 석 규모의 신축 시설로 2032년에 다시 문을 열 예정이어서, 서울아레나(2027년)와 청라돔(2028년)이 개장하기 전까지 수도권의 1만 석 이상 실내 공연시설은 KSPO돔·인스파이어 아레나·고척스카이돔 3곳으로 줄어듦
- 리모델링 중인 서울올림픽주경기장은 2026년 12월 준공 예정이나, 잠실야구장 철거로 2027~2031년 프로야구 2개 구단의 임시 홈구장으로 쓰여 야구 시즌 중 대형 공연 개최가 어려움

[3] 본문의 시설 계획은 2026년 10월까지 공개된 계획 기준이며, 향후 변경될 수 있음.

□ 지붕이 있는 5만 석급 시설은 모두 계획·구상 단계여서, 2032년까지 개장 예정인 실내 시설에 포함되지 않음

❍ 국가상징 공연장(5만 석 이상)은 입지 선정 중으로 2031년 착공, 2034년 개장을 목표로 하며, 인천 영종 아레나(약 7만 석)와 광명 K-아레나(약 5만 석, 돔형)는 추진 중이거나 타당성 조사 단계로 개장 시점이 정해지지 않음

❍ 이들 시설이 개장하면 5만 석 공연장의 경쟁 조건이 달라질 수 있으나 시기와 규모가 미확정이어서, 본 연구는 2030년 개장 시점 조건을 기준으로 분석함

[표 Ⅱ-3] 국내 대형 공연시설 공급 계획

시설	소재지	규모	사업 단계	개장(준공) 목표	비고
서울아레나	서울 도봉구	최대 2.8만 석	공사 중	2027년 상반기	민간투자, 서울시 부지 제공
청라돔	인천 서구	약 2.3만 석	공사 중	2028년	야구장 겸용
고양 K-컬처밸리 아레나	경기 고양시	약 2만 석	기본협약 전	2030년 하반기	
서울올림픽주경기장	서울 송파구	약 5만 석	리모델링 중	2026년 12월	2027~2031년 프로야구 임시 구장
잠실 돔구장	서울 송파구	약 3만 석	2026년 12월 착공	2032년	잠실 스포츠·MICE 민간투자사업
잠실 신축 실내체육관	서울 송파구	약 1.1만 석	계획	2032년	잠실실내체육관 철거 후 신축
국가상징 공연장	수도권(미정)	5만 석 이상	입지 선정 중	2034년	2031년 착공 계획
인천 영종 아레나	인천 중구	약 7만 석	추진 중	미정	
광명 K-아레나	경기 광명시	약 5만 석(돔형)	타당성 조사	미정	
하남 K-스타월드	경기 하남시	미정	사업자 공모	2034년	
부산 영도 K팝 아레나	부산 영도구	약 2만 석	구상	미정	

주: 2026년 10월까지 공개된 계획 기준이며, 향후 변경될 수 있음
출처: 서울시, 경기도, 문화체육관광부 발표 및 언론 보도 종합

아시아 주요 대형 공연시설과의 비교

□ 아시아 주요 도시는 4만~5만 석 이상 지붕형 시설을 운영해 왔고 최근에도 타이베이(2023년)·홍콩(2025년)에 새로 문을 열어, 약 1.7만 석인 국내 최대 실내 시설과 격차가 큼

❍ 일본은 도쿄·오사카·나고야·후쿠오카에 공연 시 약 4.7만~5.5만 명을 수용하는 돔구장을 두어, 대형 투어가 한 도시에서 수만 명 규모 공연을 여러 차례 열 수 있음

❍ 동남아와 중화권에서도 필리핀 아레나(2014년), 싱가포르 국립경기장(2014년), 타이베이돔(2023년), 홍콩 카이탁 스타디움(2025년) 등 5만 석 안팎의 지붕형 시설이 대형 공연을 유치하고 있음

[표 Ⅱ-4] 아시아 주요 대형 공연시설 현황

시설	도시	공연 시 수용 규모	지붕 형태	개장연도	주용도
도쿄돔	일본 도쿄	최대 약 5.5만 명	돔	1988	프로야구
교세라돔 오사카	일본 오사카	최대 약 5.5만 명	돔	1997	프로야구
반테린돔 나고야	일본 나고야	약 4.9만 명	돔	1997	프로야구
미즈호 페이페이돔 후쿠오카	일본 후쿠오카	약 4.7만 명	개폐식 돔	1993	프로야구
사이타마 슈퍼아레나	일본 사이타마	최대 약 3.7만 명	실내 아레나	2000	공연·체육
타이베이돔	대만 타이베이	약 4.1만~6.0만 명	돔	2023	프로야구
카이탁 스타디움	홍콩	최대 약 5만 명	개폐식 돔	2025	축구·공연
싱가포르 국립경기장	싱가포르	약 5.5만 명	개폐식 돔	2014	축구·럭비
필리핀 아레나	필리핀 불라칸	약 5.1만~5.5만 명	실내 아레나	2014	종교행사·공연·체육
(참고) 고척스카이돔	서울	16,744석	돔	2015	프로야구
(참고) KSPO돔	서울	15,000석	실내	1986	공연·체육

주: 공연 시 수용 규모는 무대 배치에 따라 달라지며, 시설별 공개 자료의 최대 수용 인원 또는 공연 시 수용 인원 기준. 건립비와 가동률은 시설별 자료 기준이 달라 비교하지 않음
출처: 각 시설 공개 자료 종합

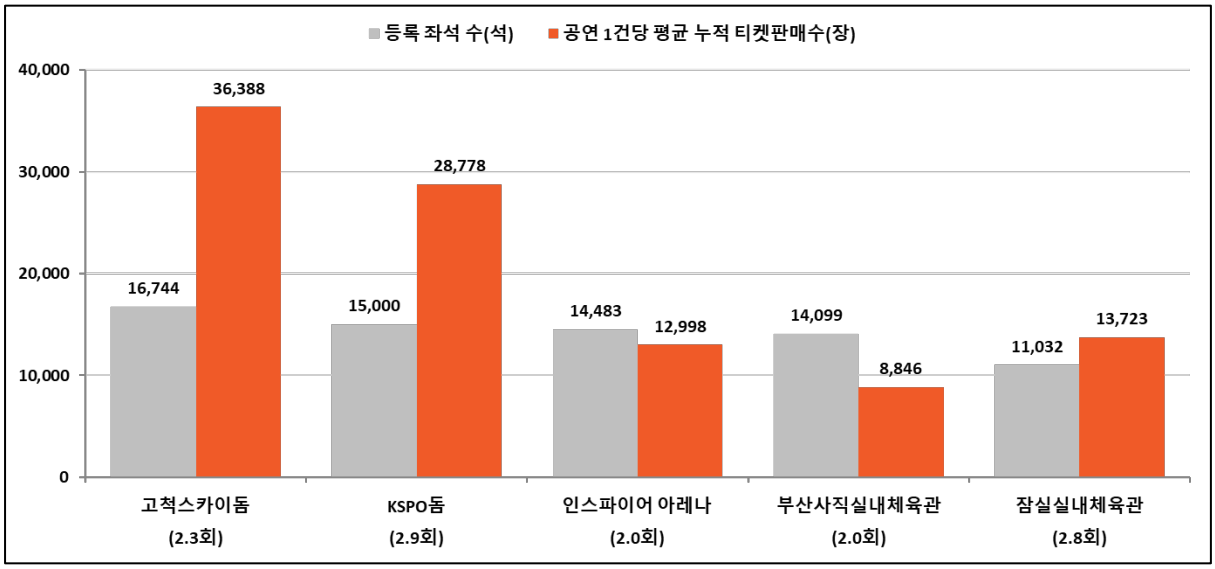
3. 수요·공급 불균형이 초래하는 기회비용

다회차로 분산되는 수요와 회차 통합 가능성

□ 2025년 1만 석 이상 실내 공연시설 5곳(KSPO돔, 인스파이어 아레나, 잠실실내체육관, 고척스카이돔, 부산사직실내체육관)의 공연은 1건당 평균 약 2.5회에 걸쳐 누적 약 2.2만 장을 판매함

❍ KSPO돔과 고척스카이돔은 1건당 누적 판매량이 각각 약 2.9만 장(평균 2.9회), 3.6만 장(평균 2.3회)으로, 기존 실내 시설에서도 여러 회차에 걸쳐 상당한 누적 수요를 확보하고 있음

[그림 Ⅱ-6] 국내 실내 대형 공연시설의 등록 좌석 수와 2025년 공연 1건당 평균 누적 티켓판매수 (단위: 석, 장)



주: 괄호는 공연 1건당 평균 공연횟수. 누적 티켓판매수는 동일인의 반복 관람을 포함함
출처: 공연예술통합전산망(KOPIS) 기반 야놀자리서치 분석

□ 2025년 1만 석 이상 주요 시설 공연 118건을 누적·회당 판매량으로 나누어 보면, 누적 5만 장 이상 15건 중 7건, 3만~5만 장 17건 중 15건이 회당 2.5만 장 미만으로 여러 회차에 나뉘어 열림

❍ 회당 판매량은 실내 시설 규모(1.1만~1.7만 석) 안에 머물지만 누적 판매량은 수만 장에 이르러, 한 번에 담을 시설이 없는 수요가 회차를 늘려 수용되고 있음

- DAY6는 KSPO돔에서 6회 공연으로 약 9.5만 장, NCT DREAM은 고척스카이돔에서 3회 공연으로 약 5.6만 장을 판매함

□ 같은 아티스트가 더 큰 시설에서 공연한 사례를 보면 회당 판매량은 약 2배로 늘고 같은 수요를 더 적은 회차로 소화해, 대형 시설이 다회차 공연을 통합할 가능성을 보여줌

❍ j-hope은 같은 투어를 KSPO돔 3회(회당 약 1.3만 장), 고양종합운동장 2회(회당 약 2.6만 장)로 열어, 회차는 줄었으나 누적 판매량은 약 3.8만 장에서 5.2만 장으로 늘어남

❍ DAY6와 G-DRAGON도 고양종합운동장의 회당 판매량이 실내 시설의 약 2배였으나 누적 판매량은 실내 시설에서 회차를 늘린 공연과 큰 차이가 없어(DAY6는 적고 G-DRAGON은 많음), 대형 시설의 효과는 새로운 수요의 창출보다 회차 통합에 가깝게 나타남

❍ 다만 회당 판매량에는 공연 시점, 투어 성격, 동일인의 반복 관람도 함께 작용하므로, 증가분 전체를 시설 규모 효과로 단정하거나 다회차 관객이 단일 회차로 그대로 전환된다고 보기는 어려움

❍ 계획 중인 신규 실내 시설 중 가장 큰 잠실 돔구장(약 3만 석)을 넘는 회당 3만 장 초과 공연은 한 번에 담을 시설이 없어, 5만 석에서만 열 수 있는 고유 수요로 구분하여 Ⅲ장에서 분석함

[표 Ⅱ-5] 동일 아티스트의 2025년 시설별 공연 실적

아티스트	공연장	시기	공연횟수(회)	누적 티켓판매수(장)	공연 1회당 티켓판매수(장)
j-hope	KSPO돔	2~3월	3	37,801	12,600
j-hope	고양종합운동장	6월	2	52,477	26,238
DAY6	KSPO돔	5월	6	95,071	15,845
DAY6	고양종합운동장	8월	2	63,746	31,873
G-DRAGON	고양종합운동장	3월	2	68,331	34,166
G-DRAGON	고척스카이돔	12월	3	49,139	16,380

출처: 공연예술통합전산망(KOPIS) 기반 야놀자리서치 분석

□ 시설 규모와 대관 일정 제약으로 공연을 여러 회차로 나누면 추가 운영비가 들고 대형 시설의 일정이 소진되며, 대규모 관객을 모을 수 있는 공연도 잠재 수요 일부를 실현하지 못할 수 있음

❍ 회차가 늘수록 무대 운영 인력·대관료 등 추가 비용이 발생하고, 한 공연이 시설을 오래 점유해 다른 공연에 배정할 일정이 줄어듦

- KSPO돔은 2025년 공연 1건당 평균 약 2.9회를 열어, 연간 공연일 115일이 40건에 쓰임

❍ 대규모 관객을 모을 수 있는 공연도 적절한 시설이 없으면 회차와 일정이 제한되어, 원하는 날짜에 관람하지 못한 수요가 실현되지 않을 수 있음

해외로 향하는 대형 공연

□ 국내 K-팝 팬덤은 두터우나, 2025년 주요 K-팝 아티스트 공연 중 국내에서 열린 비중은 13.8%로 일본·미국·동남아보다 낮음

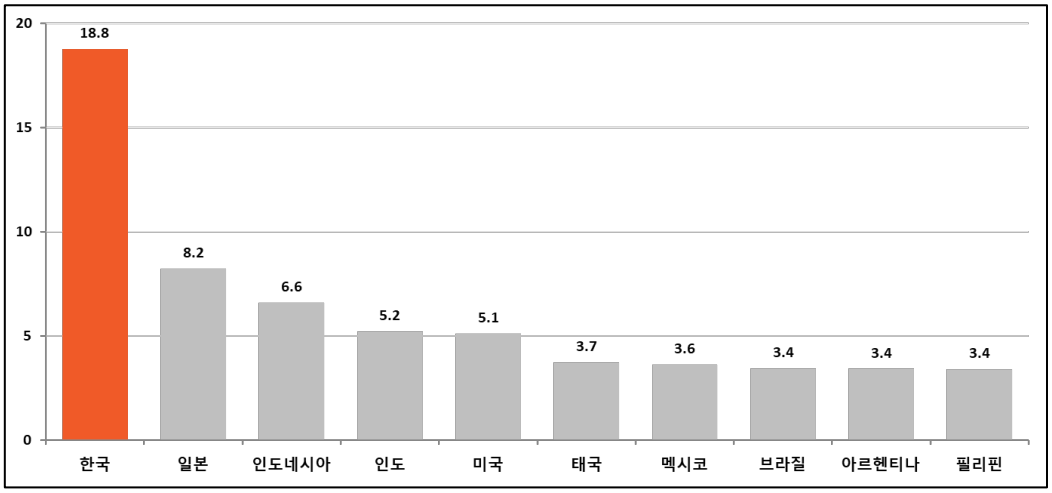
❍ 국내 팬덤 규모는 유튜브 조회수에서 확인되어, 2024년 K-팝 아티스트 관련 영상 조회수의 18.8%가 한국에서 발생해 2위 일본(8.2%)의 2배를 넘고, 2025년에도 한국은 국가별 1위를 유지함

❍ 반면 2025년 주요 K-팝 아티스트 공연은 일본(22.2%), 미국(17.6%), 동남아(16.5%)에서 더 많이 열려, 팬덤 규모에 비해 국내 공연 비중이 낮음

❍ 이는 K-팝의 글로벌 확장을 보여주는 신호이지만, 국내 팬덤과 관광 수요를 국내에서 충분히 수용하지 못하는 기회비용이 발생할 수 있음을 시사함

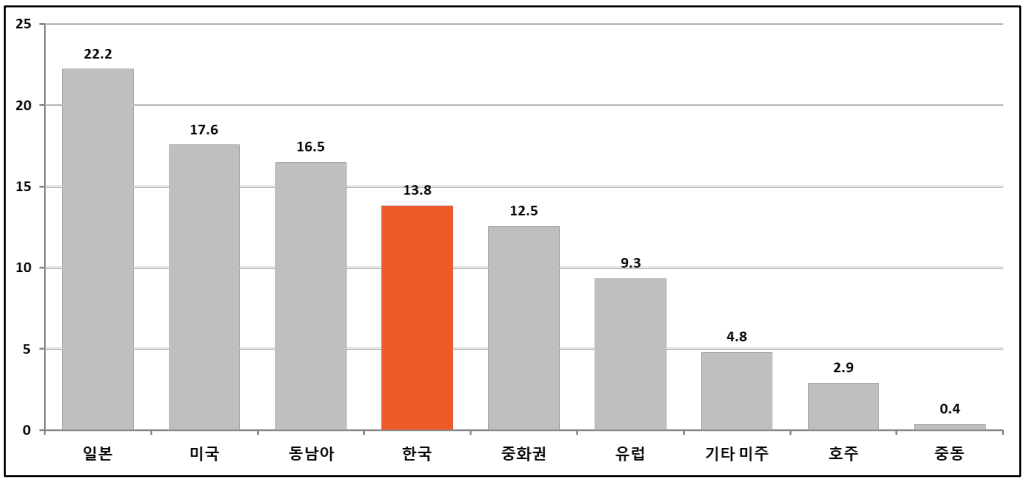
- 월드 투어는 장기 일정 수립이 필수인데, 국내 대형 공연장 공급이 제한되어 한국을 투어 우선순위에 두기 어려울 수 있음

[그림 Ⅱ-7] 2024년 K-팝 아티스트 관련 유튜브 조회수의 국가별 비중 (단위: %)



주: 케이팝레이더 유튜브 아티스트 차트 관련 영상 조회수 기준, 상위 10개국. 중국은 유튜브 접속이 제한되어 집계에 포함되지 않음
출처: 케이팝레이더 자료 기반 야놀자리서치 재구성

[그림 Ⅱ-8] 2025년 주요 K-팝 아티스트의 국가·권역별 공연 비중 (단위: %)



주: 공연 회차 기준으로, 공연장 규모(회당 관객 수)는 반영하지 않음.
출처: touringdata.org, 언론 보도 기반 야놀자리서치 분석

4. 소결

□ 국내 대형 공연 수요는 공연시장 전체보다 빠르게 늘어(2022~2025년 티켓판매수 2.3배, 판매액 3.0배) 같은 기간 공연시장 판매액 증가분의 절반을 차지하였으며, 대중음악(판매수의 99.5%)·수도권(91.9%)·연말과 여름에 집중되는 특성을 보임

□ 이에 비해 국내 공연 인프라는 지붕이 있는 2만 석 이상 시설이 없는 '2만 석의 벽'에 머물러 있어 2만 명 이상의 공연은 기상·잔디·축구 일정의 제약을 받는 야외 종합운동장에 의존하고 있으며, 2032년까지 개장이 예정된 신규 실내 시설도 3만 석을 넘지 못하는 가운데 2027~2031년에는 잠실 일대 시설의 철거와 용도 전환으로 서울 도심의 대형 공연 공간이 오히려 줄어들 수 있음

❍ 신규 시설이 들어서도 회당 3만 장을 넘는 단일 공연은 담기 어려워, 이를 5만 석에서만 열 수 있는 고유 수요로 구분하여 Ⅲ장에서 분석함

□ 수요와 공급의 불균형은 다회차 분산(2025년 누적 3만 장 이상 공연 32건 중 22건이 회당 2.5만 장 미만)과 대형 공연의 야외·해외 의존(2025년 주요 K-팝 아티스트 공연 중 국내 비중 13.8%)이라는 형태로 나타나고 있음

❍ 다만 이러한 현상에는 제작비·환율·기획사 투어 전략도 함께 작용하므로, 그 기회비용을 시설 부족만으로 설명하기는 어려우며, Ⅲ장의 수요 시나리오에서도 회차 통합 정도를 단계별로 구분해 검토함

Ⅲ. 5만 석 대형 공연장 건립의 재무적 타당성과 공공 부담 분석

1. 분석 방법

분석 대상과 기본 전제

□ 본 연구는 서울시 내 5만 석 실내 전문 공연장을 신축·운영하는 사업을 가정하고, 초기 투자비용, 연간 운영손익, 투자 회수 가능성을 분석하여 민간 사업으로서의 재무적 타당성을 평가함

❍ (초기 투자비용) 시설 규모와 건축·토지 비용을 추정하고, 부지확보와 공공 지원 수준에 따른 민간 투자액을 산정함

❍ (연간 운영손익) 수요와 수익구조 조건별 운영수익과 운영비용을 추정하여 개장 후 연간 손익을 비교함

❍ (재무적 타당성) 투자액과 운영현금흐름을 연결한 NPV·IRR로 부지확보·공공 지원 수준별 투자 회수 가능성을 평가하고, 그 결과가 수요 증감, 경쟁 시설 공급, 비용 상승에도 유지되는지 민감도 분석으로 확인함

□ 분석 대상은 서울 내에 신축하는 5만 석 규모의 실내 전문 공연장임

❍ 대형 공연 수요의 수도권 집중을 고려해 서울 내 건립을 가정하되, 특정 부지를 지정하지 않고 국내외 유사 시설의 규모·비용 자료로 비용과 수입을 추정함

- 분석 대상에는 공연시설과 무대기술인프라, 주차장 등 공연장의 건립과 운영에 필요한 시설을 포함함

❍ 기준 분석의 수요는 2025년 대형 공연 실적을 5만 석 공연장으로 옮겨 재현한 값이며, 다른 공연시설과 수요를 나누는 경우는 시나리오로 반영함

- Ⅱ장에서 확인한 대형 공연 수요의 빠른 증가는 기준 분석에 반영하지 않고 2025년 수준으로 고정하며, 2026년 1~10월 증가세가 1.7%로 둔화된 점을 고려해 완만한 성장은 4절 상방 조건에서만 확인함

❍ 분석 결과는 민간사업 차원의 재무적 성립 가능성을 보여주는 것으로, 사회적 비용편익분석에 따른 경제적 타당성이나 특정 사업의 투자 판단을 제시하지는 않으며, 공공 부담과 공연장 방문객의 관광 지출은 재무성과와 별도로 5절에서 규모만 제시함

□ 분석 기간은 건설 3년(2027~2029년)과 운영 30년(2030~2059년)으로 설정함

❍ 건설 기간은 도쿄돔, 교세라돔 오사카, 필리핀 아레나 등 5만 석급 돔·아레나의 착공~개장 기간(약 2년 8개월~3년)을 참고함

❍ 운영 30년은 건축 관련 자산의 감가상각 기간과 같은 장기 평가 기간으로, 실제 운영권이나 임대차 계약 기간을 뜻하지 않음

□ 재무적 타당성은 민간 부담 초기 투자액을 운영 기간의 사업 현금흐름으로 회수하고 적용 할인율에 상응하는 수익을 확보할 수 있는지로 판단함

❍ 투자액은 부지확보·공공지원 방식에 따라 달라지는 민간 부담분이며, 공공이 제공하는 부지와 건축비 지원은 민간 투자액에서 제외함

가격 기준과 평가 지표

□ 사업성과는 연간 운영손익과 장기 투자 회수 가능성을 구분하여 평가함

❍ 연간 운영손익은 공연장 운영수익이 시설 운영비용을 충당할 수 있는지를 보여주며, 운영수익에서 감가상각비를 포함한 운영비용을 뺀 값임

- 운영수익은 기본대관료, 관람권 수수료, 부대사업 수입으로, 운영비용은 인건비, 수선유지비, 외주용역비, 수도광열비, 기타운영비와 감가상각비로 구성함

❍ 장기 투자 회수 가능성은 건설 기간 투자비와 운영 기간 운영현금흐름을 연결하여 순현재가치(NPV)와 내부수익률(IRR)로 평가함

- 운영현금흐름은 운영수익에서 감가상각비를 제외한 현금성 운영비를 차감한 값으로, 투자비를 투자 시점에 이미 반영하므로 감가상각비를 다시 차감하지 않음

□ 초기 투자비용은 건설 시작연도인 2027년, 연간 운영수지는 개장연도인 2030년 가격으로 추정하고, 장기 평가에서는 연 2% 물가상승률을 적용해 2027년 불변가격으로 통일함

❍ 물가상승률은 한국은행 물가안정목표(2%)를 적용하며, 운영 기간 중 실질 현금흐름은 일정하게 유지되는 것으로 가정함

❍ 기준 시점이 다른 비용 자료는 항목의 성격에 맞는 지수로 보정하여, 건축비에는 건설공사비지수를, 토지비에는 지가지수를 적용함

□ 할인율은 실질 기준 연 7~10%를 적용하였으며, 이는 국내 수익형 민간투자사업의 실질·세후 협약수익률 평균(6.47%)을 상회하는 수준으로 대형 문화시설의 수요와 운영 위험을 반영한 것임[4]

[표 Ⅲ-1] 재무적 타당성 분석의 기본 전제와 설정 근거

구분	적용 내용	설정 근거
분석 대상	5만 석 규모 실내 전문 공연장 신축·운영(공연시설·무대기술인프라·주차장)	국내 최대 실내 공연시설(2만 석 미만)을 넘어서는 대형 공연 수요와 아시아 주요 돔·아레나의 규모(5만 석 전후)
입지	서울(특정 부지 미지정)	2025년 1만 석 이상 시설 티켓판매수의 91.9%가 수도권에서 발생
건설 기간	2027~2029년(3년)	도쿄돔, 교세라돔 오사카, 필리핀 아레나 등 5만 석급 돔·아레나의 건설 기간(약 2년 8개월~3년)
운영 기간	2030~2059년(30년)	건축 관련 자산의 감가상각 기간(30년)과 같은 장기 평가 기간

[4] 1997~2014년 협약을 체결한 도로·철도·항만·환경시설 수익형 민간투자사업 162개의 평균(최소 3.33%~최대 10.43%). 실질·세후 기준이므로 본 연구의 실질·세전 사업 현금흐름에 직접 적용하지 않고 할인율 수준을 가늠하는 참고자료로만 활용함(한국개발연구원, 2018)

수요	2025년 대형 공연 실적의 재현, 수요 증감은 민감도 분석에서 별도 분석	관측된 공연 실적을 기준으로 삼음
가격 기준	투자비 2027년, 운영수지 2030년 가격으로 추정 후 2027년 불변가격으로 통일	건설 시작연도와 개장연도 기준, 물가상승률 연 2%(한국은행 물가안정목표)
평가 관점	민간 부담 투자액과 사업 현금흐름	민간 투자금의 회수 가능성 평가(공공 부담과 관광 지출은 규모만 별도 제시)
평가 지표	연간 운영손익, 운영현금흐름, NPV, IRR	운영의 지속 가능성과 투자 회수 가능성을 구분하여 판단
할인율	실질 연 7~10%	국내 수익형 민간투자사업의 실질·세후 협약수익률 평균(6.47%)을 상회하는 수준에서 운영 위험을 반영

출처: 공연예술통합전산망(KOPIS), 한국은행, 한국개발연구원(2018) 등 기반 야놀자리서치 작성

분석 단계

□ 분석은 초기 투자비용, 연간 운영손익, 투자 회수 가능성과 사업 성립 조건의 세 단계로 수행하고, 재무성과에 반영되지 않는 공공 부담과 방문객의 관광 지출 규모는 5절에서 별도로 제시함

❍ (연간 운영손익) 4개 수요 시나리오와 3개 수익구조를 결합한 12개 조합에 하한 · 상한 두 수준을 적용하여 운영손익과 운영현금흐름을 비교함

- 상한은 경쟁 시설이 없다고 보고 2025년 실적을 재현한 조건이고, 하한은 개장 시점(2030년)에 수도권에서 운영 중일 실내 시설 5곳이 수요를 나누어 가지며 좌석 활용 · 판매율 · 티켓가격이 불리한 조건임

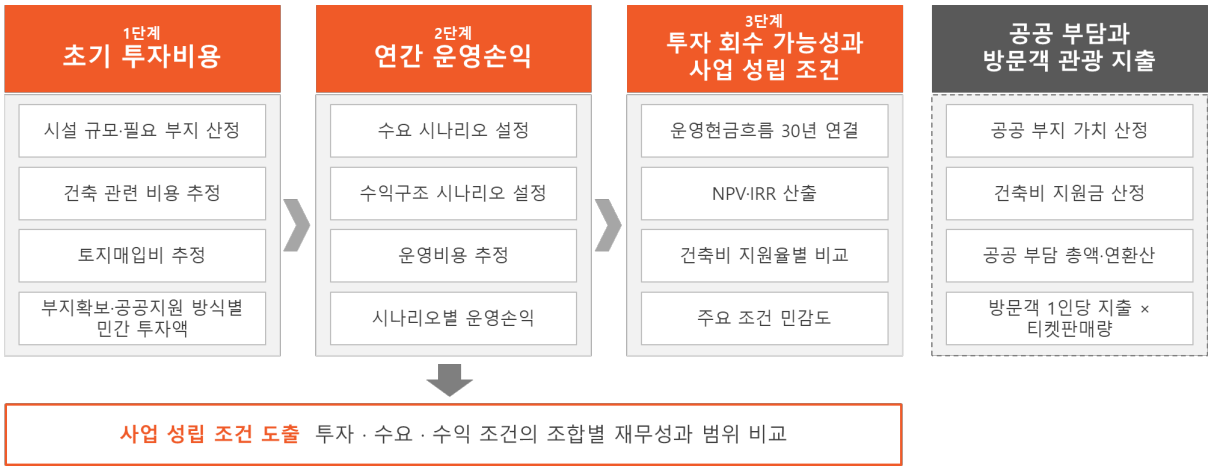
❍ (투자 회수 가능성과 사업 성립 조건) 부지확보 · 공공 지원 수준별 NPV · IRR을 비교하고, 공공부지에 건축비를 지원하는 경우의 결과가 수요 · 수익 · 비용 조건 변화에도 유지되는지 민감도로 확인함

❍ (공공 부담 규모) 공공이 제공하는 부지의 가치와 건축비 지원금을 합한 공공 부담을 총액과 연환산 금액으로 제시함

❍ (방문객 관광 지출 규모) 서울 5만 석 공연장을 찾는 외국인 관광객과 타 지역 내국인의 1인당 관광 지출에 티켓판매량을 적용하여 연간 지출 규모를 하한~상한 범위로 추정함

□ 분석의 초점은 투자 · 수요 · 수익 조건의 조합에 따른 결과 범위를 비교하여 사업 성립 조건과 그 견고성을 평가하는 데 있으며, 이를 위해 주요 가정의 민감도를 함께 분석함

[그림 Ⅲ-1] 분석 단계와 주요 검토 내용



2. 초기 투자비용 분석

□ 5만 석 공연장 건립에 필요한 초기 투자비용을 추정하고, 부지확보 및 공공지원 방식에 따른 민간의 투자 부담을 비교함

❍ 초기 투자비용은 시설 규모, 비용 단가, 토지 확보 방식에 따라 달라지므로 규모 · 비용 · 부담 주체를 단계별로 구분하여 산정함

- 국내에 5만 석급 실내 공연장 건립 사례가 없어, 시설 규모는 해외 유사 시설의 면적 지표를, 비용은 국내 공공건축물 단가와 지가 자료를 적용함
- 부담 주체는 민간 토지매입, 공공부지 제공, 공공부지 제공과 건축비 지원의 결합으로 구분함

❍ 분석은 공연장과 주차장의 규모를 정한 뒤 건축 관련 비용과 토지매입비를 각각 추정하고, 예비비를 반영한 초기 투자비용을 방식별 민간 투자액으로 구분하는 순서로 수행함

시설 규모와 필요 부지

□ 공연장 연면적은 필리핀 아레나의 좌석당 연면적을 5만 석에 적용하여 약 9.7만㎡로 추정함

❍ 국내에는 5만 석급 실내 공연시설이 없고 해외 5만 석급 돔은 대부분 경기장이어서, 공연 중심 실내 다목적 아레나이면서 좌석 규모가 가장 가까운 필리핀 아레나를 기준 시설로 삼음

- 필리핀 아레나는 2014년 개장한 51,000석 시설로 종교행사 · 시상식 · 농구 경기 · 대형 콘서트 등을 열도록 계획되었으며, 연면적 99,000㎡, 대지면적 74,000㎡임

- 연면적 99,000㎡를 51,000석으로 나눈 좌석당 약 1.94㎡에 5만 석을 곱하면 97,059㎡임

❍ 면적 지표만 해외 시설을 준용하고 건축비·토지비에는 국내 가격자료를 적용하여, 국가별 가격 수준과 사업 범위 차이가 비용 추정에 섞이지 않도록 함

- 추정한 연면적은 건축공사비, 무대기술인프라 구축비, 면적에 비례하는 운영비 산정의 기준으로 활용함

□ 필요 대지면적은 필리핀 아레나의 좌석당 대지면적으로 환산한 공연장 부지에 법정 주차대수를 배치하는 주차장 부지를 더해 약 9.5만㎡로 추정함

❍ 공연장 부지는 연면적과 같은 방식으로 필리핀 아레나의 대지면적을 5만 석 기준으로 환산하여 약 7.3만㎡로 산정함

- 대지면적 74,000㎡를 51,000석으로 나눈 좌석당 약 1.45㎡에 5만 석을 곱하면 72,549㎡임

❍ 주차장 부지는 연면적에 서울시 부설주차장 설치기준을 적용한 971대를 지상평면식 직각주차로 배치하는 면적으로, 약 2.3만㎡로 산정함

- 전문 공연장을 문화 및 집회시설(관람장 제외)로 보아 시설면적 100㎡당 1대를 적용하고, 주차장을 건물 밖에 두므로 연면적을 시설면적으로 봄(97,059㎡ ÷ 100㎡ = 970.6대)

- 지상평면식은 토지 소요와 조성비를 함께 추정할 수 있는 조건으로, 주차구획과 폭 6m 통로를 반영한 20개 주차열의 범위는 너비 137.6m, 길이 164.0m임

❍ 공연장 부지와 겹치지 않는 지상평면식 주차장은 토지 소요를 크게 잡는 조건으로, 주차장 부지가 필요 대지면적의 약 24%를 차지하며, 지하·입체 주차장으로 바꾸면 토지 소요는 줄고 건축비는 늘어남

[표 Ⅲ-2] 공연장 시설 규모 및 필요 부지면적

구분	적용 기준	산정 과정	산정 결과
공연장 연면적	필리핀 아레나(연면적 99,000㎡, 51,000석)	좌석당 약 1.94㎡ × 50,000석	97,059㎡
공연장 부지	필리핀 아레나(대지면적 74,000㎡, 51,000석)	좌석당 약 1.45㎡ × 50,000석	72,549㎡
주차대수	서울시 조례, 문화 및 집회시설(관람장 제외) 시설면적 100㎡당 1대	97,059㎡ ÷ 100㎡, 끝수 올림	971대
주차장 부지	지상평면식 직각주차, 차량 통로 폭 6m	주차열 20개(19개 열 × 49대 + 40대), 너비 137.6m × 길이 164.0m	22,566㎡
필요 대지면적	공연장 부지와 주차장 부지를 별도로 확보	72,549㎡ + 22,566㎡	95,115㎡

주: 면적은 반올림하여 표시하였으며, 계산에는 반올림 전 값을 사용함.
출처: 한화건설, 「서울특별시 주차장 설치 및 관리 조례」 기반 야놀자리서치 분석

건축 관련 비용

□ 공사비는 공연장 건축공사비, 무대기술인프라 구축비, 주차장 조성비를 각각 해당 면적에 ㎡당 단가를 곱해 산정하며, 합계는 약 5,539억 원임

❍ 공연장 건축공사비는 서울시 공공건축물 공사비 가이드라인의 문화집회시설 단가를 2027년 1월 가격으로 보정해 연면적에 적용한 약 5,119억 원임

- 이 가이드라인은 서울시 시행 공사의 설계가를 토대로 사업계획 단계의 공사비 추정을 위해 작성된 기준으로, 건축 · 기계 · 전기 · 소방 · 통신 공사와 부가가치세를 포함함

- 용도·규모가 가장 가까운 문화예술회관·문화집회시설(연면적 1만㎡ 초과 신축) 단가 ㎡당 481.4만 원(2024년 3월)에 건설공사비지수를 적용해 2027년 1월 가격 ㎡당 약 527.4만 원으로 보정함[5]

❍ 무대기계·음향·조명·영상 등 무대기술인프라는 일반 건축설비와 비용 구조가 달라, 국내 유사 공연시설의 구축비를 연면적당 비용으로 환산해 약 306억 원으로 추정함

❍ 주차장 조성비는 서울시 가이드라인에 지상평면식 단가가 없어 같은 방식의 인천연구원 단가를 보정해 주차장 면적에 적용한 약 114억 원임

- 인천연구원 가이드라인의 ㎡당 40.2만 원(부가가치세 제외)에 부가가치세와 건설공사비지수(토목)를 반영한 ㎡당 약 50.4만 원을 적용함[6]

□ 시설부대경비는 설계비, 감리비, 시설부대비, 조사측량비를 「2027년도 예산안 편성 및 기금운용계획안 작성 세부지침」의 요율로 산정하며, 합계는 약 470억 원임

❍ 설계비는 공연장에 건축부문 제3종(문화 및 집회시설) 요율을, 주차장에 건설부문 도로 분야 요율을 적용하여 약 259억 원으로 산정함

- 요율은 시설별 대상 공사비에 각각 적용하며, 공사비가 기준표의 두 구간 사이에 있으면 직선보간하여 산정함

❍ 감리비는 대공간 구조와 설비 공종 간 연계가 복잡한 점을 고려해 공연장에 전면 책임감리 요율을, 주차장에 공사감리 요율을 적용하여 약 150억 원으로 산정함

[5] 건설공사비지수(비주거용건물)의 2024년 3월 지수는 129.74이며, 2027년 1월 지수는 2026년 1~7월의 상승률(132.50→137.24)이 이후 6개월간에도 유지된다고 가정하여 142.15로 전망함. 단가는 두 지수의 비율로 보정함.

[6] 인천연구원 단가(2024년 12월 기준)에 부가가치세 10%를 더한 뒤, 건설공사비지수(토목)의 2024년 12월 지수(132.27) 대비 2027년 1월 전망 지수(150.80)의 비율로 보정함.

- 전면 책임감리 요율은 모든 공연장에 적용되는 의무 기준이 아니며, 실제 발주 시 건설사업관리 범위에 따라 달라질 수 있음

❍ 시설부대비와 조사측량비는 공연장과 주차장의 공사비 합계에 각각 해당 요율과 1%를 적용하여 약 9억 원, 약 52억 원으로 산정함

□ 공사비와 시설부대경비를 합한 건축 관련 비용은 약 6,010억 원이며, 비용 불확실성을 고려해 10% · 20% 증가 조건을 함께 분석함

❍ 공연장 건축공사비가 전체의 약 85%를 차지하여, 건축 관련 비용은 연면적과 단위 공사비에 가장 민감함

❍ 10% · 20% 증가 조건은 일반 문화집회시설 단가에 충분히 담기지 않는 대공간 지붕 구조, 대규모 관람석, 음향 · 방음, 관객 안전시설 등의 추가 비용을 고려한 것으로, 건축 관련 비용은 각각 약 6,611억 원, 약 7,212억 원임

[표 Ⅲ-3] 건축 관련 비용 추정 결과 (단위: 억 원)

구분	항목	추정액	산정 기준
공사비	공연장 건축공사비	5,119.3	연면적 97,059㎡ × 보정 단가(㎡당 약 527.4만 원)
공사비	무대기술인프라	306.0	연면적 97,059㎡ × 유사 시설 연면적당 구축비(㎡당 약 31.5만 원)
공사비	주차장 조성비	113.8	주차장 면적 22,566㎡ × 지상평면식 보정 단가(㎡당 약 50.4만 원)
시설부대경비	설계비	258.7	공연장: 건축부문 제3종(문화 및 집회시설) 요율, 주차장: 도로 분야 설계 요율
시설부대경비	감리비	150.4	공연장: 전면 책임감리 요율, 주차장: 공사감리 요율
시설부대경비	시설부대비	9.0	공연장·주차장 공사비 합계에 시설부대비 요율 적용
시설부대경비	조사측량비	52.3	공연장·주차장 공사비 합계의 1%
합계	기준 건축 관련 비용	6,009.6	공사비 + 시설부대경비

비용 상승 조건	기준 대비 10% 증가	6,610.5	기준 건축 관련 비용 × 1.1
비용 상승 조건	기준 대비 20% 증가	7,211.5	기준 건축 관련 비용 × 1.2

주: 부가가치세 포함, 2027년 1월 가격 기준. 토지매입비와 예비비는 제외함. 무대기술인프라 구축비는 국내 유사시설 자료 기반 추정임. 요율은 공사비가 기준표의 두 구간 사이에 있을 때 직선보간함. 합계는 반올림 전 금액으로 계산함
출처: 서울시(2024), 인천연구원(2025), 「2027년도 예산안 편성 및 기금운용계획안 작성 세부지침」, 건설공사비지수 기반 야놀자리서치 분석

토지매입비

□ 토지매입비는 서울시 평균 공시지가를 2027년 1월 가격으로 보정하고 보상배율을 적용한 단가에 필요 대지면적을 곱해 약 1조 2,072억 원으로 추정되며, 건축 관련 비용의 약 2배여서 부지 확보 방식이 초기 투자 부담을 좌우함

❍ 특정 후보지가 없는 단계이므로 서울시 표준지 평균 공시지가를 기준 가격으로 삼고, 건축비와 가격 시점을 맞추기 위해 서울 지가지수로 2027년 1월 가격으로 보정함

- 2026년 서울시 표준지 평균 공시지가 ㎡당 729.6만 원(국토교통부)에 보정계수 약 1.048을 적용하여 ㎡당 약 764.6만 원으로 환산함[7]
- 토지비 보정에는 한국부동산원 지가지수를 사용함

❍ 공시지가와 실제 토지 확보 가격의 차이를 반영하기 위해, 감정평가나 보상사례가 없을 때 예비타당성조사 지침이 제시하는 서울 지역 보상배율 1.66배를 적용함

[7] 서울 지가지수 2026년 1월(98.090)과 7월(100.424)로 산출한 월평균 상승률(약 0.39%)이 이후에도 유지된다고 가정하여 2026년 12월 지수를 전망하고, 이를 2025년 12월 지수와 비교한 보정계수(약 1.048)를 적용함(한국부동산원).

- 최종 적용 단가 ㎡당 약 1,269.2만 원에 필요 대지면적 95,115㎡를 곱하면 토지매입비는 약 1조 2,072억 원임

[표 Ⅲ-4] 토지매입비 산정 과정

구분	적용 기준	산정 결과
기준 공시지가	2026년 서울시 표준지 평균	7,296,440원/㎡
시점 보정	서울 지가지수 추세 연장(보정계수 약 1.048)	7,645,869원/㎡
보상배율	예비타당성조사 지침, 서울 지역	1.66배
최종 적용 단가	보정 공시지가 × 보상배율	12,692,142원/㎡
토지매입비	필요 대지면적(95,115㎡) × 최종 적용 단가	12,072.2억 원

주: 단가와 계수는 반올림하여 표시하였으며, 계산에는 반올림 전 값을 사용함. 예비비는 제외함. 2027년 1월 지가는 추세 연장에 따른 전망값임. 서울시 평균 공시지가 기준.
출처: 국토교통부 「2026년 표준지·표준주택 공시가격(안)」, 한국부동산원 지가지수, 「예비타당성조사 수행 총괄지침」 기반 야놀자리서치 분석

부지확보 및 공공지원 방식별 민간 투자액

□ 초기 투자비용은 건축 관련 비용과 토지매입비에 각각 예비비 10%를 더한 약 1조 9,890억 원이며, 이 중 토지 관련 투자액이 약 67%를 차지함

❍ 예비비는 상세 설계와 후보지가 확정되지 않은 단계임을 고려하여, 공사비 · 보상비 · 시설부대경비 합계의 10%를 적용하는 예비타당성조사 지침 기준을 준용함

- 건축 관련 투자액은 약 6,611억 원(6,009.6억 원 × 1.1), 토지 관련 투자액은 약 1조 3,279억 원(1조 2,072.2억 원 × 1.1)임

❍ 건축 관련 비용이 10% · 20% 증가하는 조건에도 증가한 비용에 예비비 10%를 적용해, 건축 관련 투자액은 각각 약 7,272억 원, 약 7,933억 원임

□ 투자 방식은 민간 토지매입, 공공부지 제공, 공공부지 제공+건축비 지원으로 구분하며, 공공부지 제공에 건축비 60% 지원을 더하면 민간 투자액은 약 2,644억 원까지 줄어듦

❍ 이 구분은 같은 시설 규모와 비용 조건에서 부담 주체의 차이가 민간 투자액에 미치는 영향을 비교하기 위한 것으로, 건축비 지원율 20%·40%·60%는 특정 지원 수준의 적정성을 제시하는 것이 아니라 비교를 위한 분석 조건임

- 건축비 상승 조건에서는 증가한 건축 관련 투자액에 같은 지원율을 적용하므로, 공공지원액과 민간 부담액이 함께 늘어남

❍ 공공부지를 제공하면 토지 관련 투자액이 빠져 민간 투자액은 약 6,611억 원이 되고, 건축비를 지원하면 건축 관련 투자액에 (1−지원율)을 곱하여 약 5,288억 원, 3,966억 원, 2,644억 원이 됨

- 공공부지 제공에 따른 감소액은 토지매입비와 그 예비비로, 시설의 건축 관련 비용 자체가 줄어든 것은 아님
- 지원 대상은 공연장 건축공사비, 무대기술인프라, 주차장 조성비, 시설부대경비와 이에 대응하는 예비비임

□ 공공부지 가치까지 포함하면 공공 부담 비중은 건축비 지원율 20~60%에서 약 72~86%에 이르므로, 공공지원 규모는 지원율이 아니라 부담 총액으로 판단해야 함

❍ 기존 공공부지 제공은 신규 매입 지출을 수반하지 않을 수 있으나, 매각하거나 다른 용도로 쓸 기회를 사업에 투입한다는 점에서 경제적 부담임

- 부지 가치를 토지매입비와 같은 약 1조 2,072억 원으로 보면, 건축비 60% 지원 시 공공 부담은 약 1조 6,038억 원으로 전체 투자 규모(약 1조 8,683억 원)의 약 86%이며, 부지만 제공해도 약 65%임

- 전체 투자 규모에는 토지매입비 예비비를 포함하지 않았으며, 부지 소유권이 공공에 남는 점은 고려하지 않음

❍ 공공지원은 민간의 초기 투자 부담을 줄일 뿐 운영수입을 늘리거나 유지관리비를 줄이지 않으므로, 사업성은 운영현금흐름과 함께 평가해야 함

[표 Ⅲ-5] 부지확보 및 공공지원 방식별 민간 초기 투자액 (단위: 억 원)

투자 방식	민간 투자액 산정 방식	기준	건축 관련 비용 +10%	건축 관련 비용 +20%
민간 토지매입	건축 관련 투자액 + 토지 관련 투자액	19,889.9	20,551.0	21,212.0
공공부지 제공	건축 관련 투자액	6,610.5	7,271.6	7,932.6
공공부지 + 건축비 20% 지원	건축 관련 투자액 × 80%	5,288.4	5,817.3	6,346.1
공공부지 + 건축비 40% 지원	건축 관련 투자액 × 60%	3,966.3	4,362.9	4,759.6
공공부지 + 건축비 60% 지원	건축 관련 투자액 × 40%	2,644.2	2,908.6	3,173.1

주: 건축·토지 관련 투자액은 각각 예비비 10%를 포함함. 건축비 상승 조건에서도 토지매입비는 같게 유지함. 공공부지 제공 시 민간의 토지매입비와 부지 사용료는 없는 것으로 가정함. 지원율은 예비비를 포함한 건축 관련 투자액에 적용하며, 공공부지의 가치는 지원율 산정에 포함하지 않음
출처: 「예비타당성조사 수행 총괄지침」 기반 야놀자리서치 분석

3. 연간 운영손익 분석

□ 5만 석 공연장 개장 이후의 연간 운영수익과 운영비용을 추정하고, 수요·경쟁 시설 공급·수익구조 조건에 따른 운영손익을 비교함

❍ 운영수익은 유치 공연의 규모·횟수뿐 아니라 대관료, 관람권 수수료, 부대사업 운영 방식에 따라 달라지므로, 수요와 수익구조를 구분해 시나리오로 설정함

- 수요 시나리오는 신규 공연장이 유치할 수 있는 후보 공연의 범위를, 수익구조 시나리오는 공연장에 적용하는 가격·수수료 및 부대사업 수입 조건을 의미함
- 4개 수요 시나리오와 3개 수익구조 시나리오를 결합한 12개 조합에, 경쟁 시설 공급과 좌석 판매 조건에 따른 수요 실현 정도를 하한·상한 두 수준으로 적용하여, 단일 추정치보다 조합과 수준에 따른 성과의 범위를 비교함

❍ 분석은 국내 대형 공연 실적으로 수요의 범위를 설정하고 이를 계획 공연횟수와 예상 티켓판매량으로 전환한 뒤, 수익구조별 운영수익과 유사 시설 자료에 기초한 운영비용을 산정하여 연간 운영손익과 운영현금흐름을 비교하는 순서로 수행함

공연 수요 추정과 시나리오 설정

□ 공연 수요는 국내에 5만 석 실내 공연장 운영 실적이 없으므로, 2025년 국내 대형 공연시설 실적 가운데 신규 공연장의 후보가 될 공연군을 선정하고 그 실적의 재현 정도로 추정함

❍ 이는 시장 성장률을 적용한 장래 수요 예측이나 개별 공연의 이전 가능성 추정이 아니라, 관측된 공연 실적이 신규 시설에서 어느 정도 재현될 수 있는지를 비교하는 접근임

- 기초자료는 공연예술통합전산망(KOPIS)의 2025년 고양종합운동장, 고척스카이돔, 올림픽공원, 인스파이어 아레나 등에서 개최된 공연 시리즈 118건의 실적임

- 실제 공연장 선택에는 아티스트·기획사 전략, 투어 일정, 대관료, 접근성, 경쟁 시설 공급 여건 등이 함께 작용하며, 이 중 경쟁 시설과의 관계는 후보 공연의 실현 정도에 반영함

❍ 기준 분석은 2025년 실적을 5만 석 공연장으로 옮겼을 때의 판매량을 재현하는 방식으로 설정함

- 시장 성장, 억압수요, 신규 시설이 만드는 유도수요는 반영하지 않으며, 티켓가격은 실질 불변, 개장 첫해부터 전량 가동하는 것으로 봄
- 실현 정도의 상한은 후보 공연의 2025년 판매량이 모두 신규 공연장에서 재현되는 조건이며, 경쟁 시설 공급과 좌석 판매 조건에 따라 낮아지는 하한은 이 절의 수요 실현 부분에서 설정함

□ 후보 공연은 누적 티켓판매량과 회당 평균 판매량을 함께 적용해 구분하며, 118건 중 누적 5만 장 이상은 15건, 3만 장 이상~5만 장 미만은 17건임

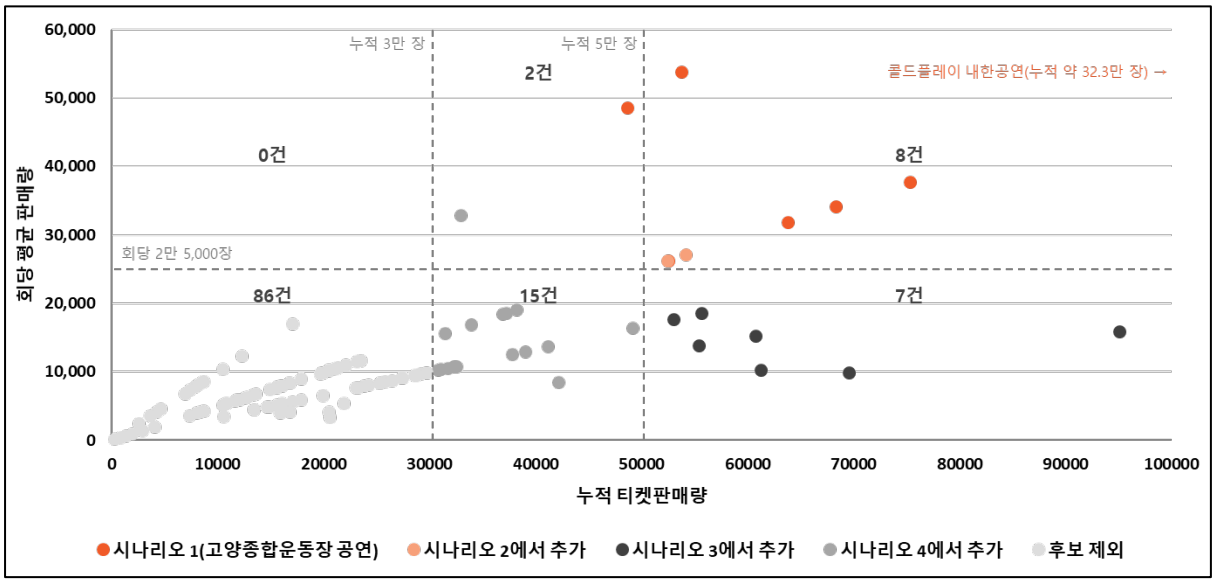
❍ 누적 판매량이 같아도 소수 대형 공연으로 달성한 경우와 소규모 다회차 공연으로 달성한 경우는 신규 공연장으로 옮겨 올 조건이 다르므로, 개별 공연 규모를 나타내는 회당 평균 판매량을 함께 검토함

- 누적 5만 장 이상 15건 중 회당 평균 2만 5,000장 이상은 8건이며, 3만 장 이상~5만 장 미만 17건은 대부분(15건) 회당 2만 5,000장 미만임

❍ 누적 5만 장은 분석 대상 시설의 수용 규모에 대응하는 기준이며, 3만 장은 후보 공연군을 넓히는 비교 기준임

❍ 회당 2만 5,000장은 고양종합운동장 공연의 최저 회당 판매량(약 2만 6,000장)을 참고하여 대규모 단일 공연과 다회차 누적 실적을 구분하는 기준임

[그림 Ⅲ-2] 누적 티켓판매량과 회당 평균 판매량에 따른 공연 실적 분포 (단위: 장, 건)



주: 점 하나가 공연 시리즈 1건이며, 숫자는 구간별 공연건수임. 회당 평균 판매량은 시리즈별 누적 티켓판매량을 공연횟수로 나누어 산정함. 콜드플레이 내한공연(누적 32만 2,668장, 회당 5만 3,778장)은 축 범위를 넘어 위치만 표시함.
출처: 공연예술통합전산망(KOPIS) 기반 야놀자리서치 분석

□ 수요 시나리오는 후보 공연 범위를 단계적으로 넓혀 4개로 설정하며, 기초 판매량은 시나리오 1의 약 68만 장에서 시나리오 4의 약 182만 장까지 늘어남

❍ (시나리오 1) 대규모 관객 수용 실적이 확인된 고양종합운동장 공연 7건(누적 5만 장 이상 6건, 약 4.9만 장 단회차 1건; 16회, 68만 4,979장)으로, 회당 평균 약 4.3만 장을 판매한 공연군임

❍ (시나리오 2) 누적 5만 장 이상이면서 회당 2만 5,000장 이상인 공연 2건을 더한 9건(20회, 79만 1,564장)으로, 여기까지는 대형 경기장에서 회당 평균 약 3.9만 장을 판매한 대형 공연으로 구성됨

❍ (시나리오 3) 회당 2만 5,000장 미만이라도 누적 5만 장 이상인 공연 7건을 더한 16건(53회, 124만 2,122장)으로, 기존 시설에서 여러 차례 나누어 연 수요(Ⅱ장 3절)를 대형 공연으로 통합할 수 있다고 가정함

❍ (시나리오 4) 시나리오 1에 이미 포함된 1건을 제외한 나머지 누적 3만 장 이상~5만 장 미만 공연 16건까지 더한 32건(96회, 181만 9,894장)으로, 규모가 상대적으로 작은 공연까지 통합 대상으로 넓힌 조건임

- 시나리오 3·4에서 더해지는 23건은 76회 공연에 회당 평균 약 1.4만 장을 판매했으며, 이 중 20건이 KSPO돔과 고척스카이돔에서 열림

❍ 후반 시나리오로 갈수록 공연 이전과 다회차 수요 통합의 가정이 강해지므로, 시나리오 4는 가장 가능성이 높은 전망이 아니라 넓은 후보 수요를 확보할 경우의 성과를 검토하는 조건임

[표 Ⅲ-6] 수요 시나리오별 후보 공연과 기초 실적

시나리오	후보 공연 선정 기준	공연건수	기존 공연횟수	티켓판매량	추가 공연의 회당 평균 판매량
1. 대형공연장 실적 기준	고양종합운동장 개최 공연	7건	16회	684,979장	42,811장
2. 대규모 공연 확대	시나리오 1 + 누적 5만 장 이상·회당 평균 2만 5,000장 이상인 나머지 공연	9건	20회	791,564장	26,646장
3. 대규모 누적 수요 통합	시나리오 2 + 누적 5만 장 이상인 나머지 공연	16건	53회	1,242,122장	13,653장
4. 통합 대상 확대	시나리오 3 + 누적 3만 장 이상~5만 장 미만인 나머지 공연	32건	96회	1,819,894장	13,437장

주: 시나리오별 실적은 포함된 후보 공연의 누적 합계이며, 추가 공연을 중복 집계하지 않음. 추가 공연의 회당 평균 판매량은 이전 시나리오 대비 새로 더해진 공연의 판매량을 공연횟수로 나눈 값임.
출처: 공연예술통합전산망(KOPIS) 기반 야놀자리서치 분석

□ 후보 공연은 5만 석에서만 열 수 있는 공연(고유 수요)과 다른 공연시설에서도 열 수 있는 공연(경합 수요)으로 구분하며, 후보 범위를 넓힐수록 늘어나는 수요는 대부분 경합 수요임

❍ 회당 평균 티켓판매량이 수도권 공연시설 중 한 곳의 수용 규모 이하이면 그 시설에서도 열 수 있으므로 경합 수요, 어느 시설에도 들어가지 않으면 5만 석에서만 열 수 있으므로 고유 수요로 구분함

- 비교 대상은 수도권의 기존·신규 실내 시설(돔·아레나)로, 신규 시설은 공개된 계획 규모를, 기존 시설은 2025년 그 시설에서 열린 공연 시리즈의 회당 평균 판매량 최대값을 수용 규모로 봄
- 서울올림픽주경기장은 지붕이 없는 야외 시설이고, 국가상징 공연장·인천 영종 아레나·광명 K-아레나·하남 K-스타월드는 개장 시점이 2034년 이후이거나 미정이며, 부산 영도 K팝 아레나는 수도권 밖이어서 비교 대상에서 제외함

❍ 경합 수요의 비중은 시나리오 1의 8%에서 시나리오 4의 63%까지 커지며, 늘어나는 수요는 대부분 다른 시설에서도 열 수 있는 공연임

- 고유 수요는 시나리오 1~3에서 63.3만 장, 시나리오 4에서 66.5만 장이며, 이 가운데 내한 공연 4건(45.8만 장)이 약 69%를 차지함

[표 Ⅲ-7] 수도권 경쟁 공연시설과 수용 규모

구분	시설	수용 규모	규모의 기준	개장(준공) 목표	비고
신규	서울아레나	2.8만	공연 시 최대 수용 규모	2027년 상반기	공연 상시 대관
신규	고양 K-컬처밸리 아레나	2.0만	계획 규모	2030년 하반기	공연 상시 대관
신규	청라돔	2.3만	야구 좌석 기준	2028년	야구장 겸용
신규	잠실 돔구장	3.0만	계획 규모	2032년	야구장 겸용
신규	잠실 신축 실내체육관	1.1만	계획 규모	2032년	스포츠 겸용
기존	고척스카이돔	1.86만	2025년 회당 평균 판매량 최대	운영 중	스포츠 겸용
기존	KSPO돔	1.58만	2025년 회당 평균 판매량 최대	운영 중	공연 상시 대관

기존	인스파이어 아레나	1.23만	2025년 회당 평균 판매량 최대	운영 중	공연 상시 대관

주: 기존 시설의 규모는 2025년 그 시설에서 열린 공연 시리즈의 회당 평균 티켓판매량 중 최대값임. 계획 중 시설의 개장 목표는 2026년 10월까지 공개된 계획 기준이며 변경될 수 있음. 잠실실내체육관은 철거 후 신축되는 시설의 계획 규모를 적용함.
출처: 공연예술통합전산망(KOPIS), 언론 보도 종합

□ 경쟁 시설이 있으면 경합 수요는 5만 석과 다른 시설이 나누어 가지므로, 후보 공연 판매량 중 5만 석 공연장에서 열릴 비율(수요 실현계수)을 하한·상한 두 수준으로 설정함

❍ 고유 수요는 경쟁 시설이 없으므로 두 수준 모두 전량 5만 석에서 열리는 것으로 보며, 경합 수요를 5만 석이 얼마나 가져오는지가 두 수준의 차이임

- (상한) 경쟁 시설이 없다고 보고 경합 수요도 전량 5만 석에서 열리는 경우로, 2025년 실적을 그대로 옮긴 것이어서 수요 실현계수는 100%임
- (하한) 개장 시점(2030년) 운영 중인 수도권 시설 5곳이 경합 공연을 5만 석과 똑같이 나누어 가지는 경우로, 5만 석의 몫은 공연마다 다름

❍ 공연 하나에서 5만 석의 몫은 그 공연을 열 수 있는 시설 수로 정해지며, 열 수 있는 다른 시설이 k곳이면 (k+1)곳이 똑같이 나누므로 몫은 1/(k+1)임

- 예를 들어 회당 약 1만 장을 판매한 공연은 5곳이 모두 열 수 있어 5만 석의 몫이 1/6이고, 회당 약 2.6~2.7만 장을 판매한 공연은 서울아레나 1곳만 열 수 있어 1/2임
- 공연별 몫을 판매량 기준으로 합하면 경합 수요 전체에서 5만 석이 가져오는 몫은 시나리오 1·2가 50%, 시나리오 3이 28%, 시나리오 4가 25%임

❍ 수요 실현계수는 (고유 수요 + 경합 수요 × 5만 석의 몫) ÷ 후보 판매량으로 계산함

- 예를 들어 시나리오 1의 하한은 고유 수요 632,502장에 경합 수요 52,477장의 50%(26,238장)를 더한 658,740장이 5만 석에서 열리는 것이어서, 후보 판매량 684,979장의 96.2%가 됨

❍ 하한은 개장 시점(2030년) 운영 중일 수도권 시설 5곳(기존 3곳과 2027~2028년 개장 예정 2곳)이 경합 수요를 나누는 조건으로, 시설이 많을수록 5만 석의 몫이 작아지며, 2030년 하반기~2032년 추가 개장 3곳의 영향은 이 절 끝에서 확인함

- 이 몫은 공연 크기와 관계없이 시설이 똑같이 나눈다는 가정으로, 대관료 · 일정 · 입지를 둘러싼 아티스트의 선택은 반영하지 않음

[표 Ⅲ-8] 시나리오별 고유 수요와 경합 수요, 수요 실현계수

시나리오	후보 판매량	고유 수요	경합 수요 (비중)	경합 수요 중 5만 석의 몫	수요 실현계수
1. 대형공연장 실적 기준	684,979장	632,502장	52,477장(7.7%)	50.0%	96.2~100.0%
2. 대규모 공연 확대	791,564장	632,502장	159,062장(20.1%)	50.0%	90.0~100.0%
3. 대규모 누적 수요 통합	1,242,122장	632,502장	609,620장(49.1%)	28.0%	64.7~100.0%
4. 통합 대상 확대	1,819,894장	665,387장	1,154,507장(63.4%)	24.8%	52.3~100.0%

주: 고유 수요는 회당 평균 3만 장 초과 공연, 경합 수요는 회당 평균 3만 장 이하 공연의 누적 판매량임. 서울아레나(2.8만) 규모를 기준으로 해도 후보 중 회당 2.8만~3.0만 장인 공연이 없어 결과가 같으며, 판정 규모를 ±10%(2.7만·3.3만) 바꾸어도 분류가 달라지는 후보는 3건(회당 2.7만~3.3만 장 구간)에 그침. 수요 실현계수 = (고유 수요 + 경합 수요 × 5만 석의 몫) ÷ 후보 판매량이며, 5만 석의 몫은 상한이 100%, 하한은 경합 공연별 1/(그 공연을 열 수 있는 시설 수 + 1)을 판매량 기준으로 합산한 값임
출처: 공연예술통합전산망(KOPIS) 기반 야놀자리서치 분석

□ 후보 공연 실적을 5만 석 공연장의 운영 규모로 전환하면, 연간 예상 공연횟수는 13~36회, 예상 티켓판매량은 약 26만~180만 장임

❍ 연간 잠재 수요는 후보 판매량에 수요 실현계수를 곱한 값(5만 석에서 열릴 판매량)이며, 예상 공연횟수는 이를 5만 석으로 나눈 뒤 소수점 이하를 버린 값임

❍ 예상 티켓판매량은 계획 공연횟수에 5만 석, 판매 가능 좌석 비율, 판매율을 곱해 산정하며, 물리적 좌석 활용 조건과 시장의 구매 실적을 구분하기 위해 두 비율을 따로 적용함

- 판매 가능 좌석 비율은 무대 배치와 시야 제한 등을 고려한 실제 판매 대상 좌석의 비중으로, 고양종합운동장 공연 7건의 회당 판매량이 5만 석의 52~108%였던 점을 참고해 하한 50%, 상한 100%를 적용함
- 판매율은 판매 대상 좌석 가운데 실제로 판매되는 비중으로 하한 80%, 상한 100%를 적용함

❍ 수요 실현계수, 판매 가능 좌석 비율, 판매율은 같은 방향으로 결합하며, 하한은 모든 조건이 불리하게 겹치는 경우임

- 예를 들어 시나리오 4의 하한은 후보 판매량 181.9만 장에 수요 실현계수 52.3%를 곱한 잠재 수요 95.1만 장으로 19회(95.1만 ÷ 5만 = 19.03)를 계획하고, 판매 가능 좌석 비율 50%와 판매율 80%를 적용하여 판매량을 38.0만 장으로 산정함

□ 공연 1회당 대관 기간은 공연일뿐 아니라 무대 설치·장비 반입·철거 기간에도 시설을 점유하는 점을 반영해 준비 5일, 공연 1일, 철거 1일의 7일을 적용함

❍ 연간 대관일수는 예상 공연횟수에 7일을 곱하고, 가동률은 대관일수를 365일로 나누어 산정함

[표 Ⅲ-9] 수요 시나리오별 예상 운영 규모

시나리오	수요 실현계수	연간 잠재 수요	예상 공연횟수	예상 티켓판매량	대관일수	시설 가동률
1. 대형공연장 실적 기준	96.2~100.0%	65.9만~68.5만 장	13회	26.0만~65.0만 장	91일	24.9%
2. 대규모 공연 확대	90.0~100.0%	71.2만~79.2만 장	14~15회	28.0만~75.0만 장	98~105일	26.8~28.8%

3. 대규모 누적 수요 통합	64.7~100.0%	80.3만~124.2만 장	16~24회	32.0만~120.0만 장	112~168일	30.7~46.0%
4. 통합 대상 확대	52.3~100.0%	95.1만~182.0만 장	19~36회	38.0만~180.0만 장	133~252일	36.4~69.0%

주: 연간 잠재 수요는 후보 판매량에 수요 실현계수를 곱한 값임. 예상 공연횟수는 잠재 수요를 50,000석으로 나눈 뒤 소수점 이하를 버림. 예상 판매량에는 판매 가능 좌석 비율(50·100%)과 판매율(80·100%)을 적용함. 대관일수는 공연 1회당 7일, 가동률은 연간 365일 기준임
출처: 공연예술통합전산망(KOPIS) 기반 야놀자리서치 분석

운영수익 추정

□ 운영수익은 기본대관료와 관람권 수수료를 합한 대관매출에 부대사업 수입을 더해 산정하며, 각 항목은 공연횟수, 티켓판매량, 대관매출에 각각 연동함

❍ 운영 주체와 계약 조건이 확정되지 않은 단계이므로, 부대사업은 항목별 매출을 직접 추정하지 않고 대관매출에 일정 비율을 적용해 산정함

- 대관매출은 공연 준비·공연·철거 기간의 시설 사용 대가인 기본대관료와, 티켓판매액의 일정 비율을 공연장이 받는 관람권 수수료의 합계임
- 부대사업 수입은 명명권, 광고, 상업공간 임대, 식음료와 상품 판매 수수료 등 공연장 운영자가 확보할 수 있는 수입임

❍ 수익구조는 대관료, 티켓가격, 수수료율, 부대사업 수입률 수준에 따라 저가·표준·프리미엄 3개 시나리오로 구분하며, 저가에서 프리미엄으로 갈수록 네 조건이 함께 높아짐

□ 공연 1회(7일 대관)당 기본대관료는 KSPO돔 요금을 기준으로 저가 약 2,306만 원, 표준 약 7,685만 원, 프리미엄 약 1억 1,528만 원으로 설정함

❍ KSPO돔은 기본대관료와 관람권 수수료가 구분되고 행사 종류·요일·시간대별 요금이 공개되어 있어, 본 연구의 수입 항목과 연결해 적용할 수 있음

- 문화예술행사의 24시간 대관 기준 1일 요금은 평일 303.4만 원, 주말 394.3만 원이며, 공연 1회당 평일 5일과 주말 2일을 대관하는 것으로 가정함

❍ 5만 석 공연장의 대관료는 기존 요금 유지(저가), 좌석 수 비례 환산(표준), 추가 프리미엄 적용(프리미엄)의 세 조건으로 구분함

- 표준은 KSPO돔의 분석 기준 좌석 수 15,000석 대비 50,000석의 비율(약 3.33배)을, 프리미엄은 표준보다 50% 높은 요금을 적용함

❍ 실제 대관료는 음향·무대 성능, 접근성, 경쟁 시설의 요금, 공연 주최자의 지불의사에 따라 정해지므로, 표준과 프리미엄은 신규 공연장이 좌석 수에 비례하거나 그 이상의 요금을 확보하는 경우를 나타냄

□ 관람권 수수료는 예상 티켓판매량에 평균 티켓가격과 수수료율을 곱하여 산정하며, 평균 티켓가격은 표준 15만~16만 원, 수수료율은 저가 6%, 표준 8%, 프리미엄 10%를 적용함

❍ 표준 티켓가격은 2026년 1~8월 1만 석 이상 공연의 평균 판매단가(약 15.5만 원)를 기준으로 하며, 저가와 프리미엄은 표준보다 각각 10% 낮고 높음

❍ 수수료율 6%는 KSPO돔 기본 요율이며, 8%와 10%는 신규 공연장이 시설 경쟁력과 협상력으로 더 높은 수수료를 받는 계약 조건을 가정한 것임

□ 부대사업 수입은 국내 공연장에서 검증된 평균값이 없어 성과 수준을 비교하는 분석 조건으로 두고, 대관매출의 10%(저가), 30%(표준), 50%(프리미엄)를 적용함

❍ 부대사업을 별도 항목으로 둔 것은 공연장 운영수입을 대관에만 의존하지 않고 광고·임대·판매수수료 등으로 넓힐 수 있는지 검토하기 위함임

- 저가는 제한적인 부대사업 운영, 표준은 일정 수준의 수익 다각화, 프리미엄은 적극적인 상업 활용이 이루어지는 조건임

- 별도 운영법인의 재무자료로 수익구조를 확인할 수 있는 일본 사이타마 슈퍼 아레나를 수익 다각화 사례로 참고하되, 이 법인은 주변 상업공간도 운영하므로 수입 구성을 직접 적용하지는 않음

[표 Ⅲ-10] 수익구조 시나리오별 적용 조건과 설정 근거

항목	저가	표준	프리미엄	설정 근거
기본대관료 (1일, 평일)	303.4 만 원	1,011.3 만 원	1,517.0 만 원	KSPO돔 24시간 대관 요금, 표준은 좌석 수 비례(약 3.33배), 프리미엄은 표준의 1.5배
기본대관료 (1일, 주말)	394.3 만 원	1,314.3 만 원	1,971.5 만 원	평일과 같은 방식으로 환산
기본대관료 (공연 1회)	2,305.6 만 원	7,685.3 만 원	1억 1,528.0만 원	공연 1회당 평일 5일 + 주말 2일 대관
평균 티켓가격	13.5~14.4 만 원	15.0~16.0 만 원	16.5~17.6 만 원	2026년 1~8월 1만 석 이상 공연 평균 판매단가(약 15.5만 원), 저가·프리미엄은 표준 대비 ∓10%
관람권 수수료율	6%	8%	10%	6%는 KSPO돔 기본 요율, 8%·10%는 상향 계약 조건
부대사업 수입률 (대관매출 대비)	10%	30%	50%	부대사업 운영 성과에 따른 비교 조건

주: 대관매출 = 기본대관료 수입(계획 공연횟수 × 공연 1회당 기본대관료) + 관람권 수수료 수입(예상 티켓판매량 × 평균 티켓가격 × 수수료율). 연간 총수입 = 대관매출 × (1 + 부대사업 수입률). 티켓가격은 하단과 상단을 수요 시나리오의 하한·상한과 같은 방향으로 결합함. 부대사업 수입률은 명명권·임대료 같은 고정수입과 방문객 수에 연동되는 판매수수료를 하나의 비율로 단순화한 것임

운영비용 추정

□ 운영비용은 공연 개최와 관계없이 연중 시설과 조직을 유지하는 데 드는 비용을 중심으로, 인건비, 수선유지비, 외주용역비, 수도광열비, 기타운영비, 감가상각비로 구분해 2030년 가격으로 추정함

❍ 운영수익은 공연횟수와 티켓판매 실적에 따라 달라지지만 상근 인력과 시설 유지관리 비용은 비공연 기간에도 발생하므로, 기본 분석은 모든 수요 시나리오에 같은 운영비용을 적용함

- 운영비 변동의 영향은 4절의 민감도 분석에서 검토함

❍ 항목별로 성격에 맞는 자료를 적용하여, 인건비는 해외 유사 시설의 인력 규모와 국내 임금, 수선유지비는 시설별 공사비와 유지관리 기준, 나머지 현금성 비용은 국내 유사 공연시설 자료를 활용함

□ 인건비는 일본 사이타마 슈퍼 아레나의 좌석당 상근 인력을 5만 석에 적용한 55명에 2030년 국내 임금과 사용자 부담을 반영해 연 약 38.0억 원으로 추정함

❍ 사이타마 슈퍼 아레나는 별도 법인이 운영하여 시설 운영에 필요한 조직·인력 규모를 확인할 수 있어 기준 시설로 삼음

- 2025년 4월 기준 상근 인력 41명과 수용 규모 37,000석을 50,000석으로 비례 환산하면 약 55.4명이며, 상근 인력은 55명으로 설정함

❍ 임금은 2025년 상용근로자 월평균 임금(409.5만 원)에 최근 3개년 평균 임금상승률(연 3.3%)을 적용해 2030년 약 481.6만 원으로 보정함

- 국민연금·건강보험·고용보험·산재보험·장기요양보험의 사용자 부담과 퇴직급여를 합하여 급여의 약 19.5%를 더함

□ 수선유지비는 시설별 공사비에 공종별 유지관리 기준을 적용해 연 약 106.9억 원으로 추정하며, 장기간의 수선·교체 부담을 연평균으로 반영한 값임

❍ 시설마다 구성요소와 유지관리 특성이 달라 전체 건립비에 단일 비율을 적용하지 않고, 공연장·무대기술인프라와 주차장에 각각 다른 기준을 적용함

- 인천연구원 비용산정 가이드라인의 공종별 비용 비중과 유지관리 기준에 따라, 부가가치세를 제외한 공사비 대비 공연장·무대기술인프라는 연 약 2.03%, 지상평면식 주차장은 연 약 0.93%를 적용함

- 2027년 금액은 건설공사비지수의 2022~2025년 연평균 상승률로 2030년 가격으로 보정함

□ 외주용역비, 수도광열비, 기타운영비는 국내 유사 공연시설의 2030년 운영비 추정자료를 연면적에 비례해 환산하여 각각 연 약 51.0억 원, 22.9억 원, 6.3억 원으로 추정함

❍ 시설 관리와 에너지 사용 비용에는 국내 유사시설 자료를 활용함

- 비교 시설의 항목별 비용을 면적당 단가로 환산한 뒤 본 연구의 연면적에 적용함
- 외주용역비는 시설 관리 · 보안 · 미화 등 외부 위탁 업무, 수도광열비는 전기 · 수도 · 가스, 기타운영비는 유지관리 관련 기타 항목과 소모품 비용임

□ 감가상각비 약 182.1억 원을 포함한 연간 총운영비용은 약 407.2억 원이며, 이 중 실제 현금 지출인 현금성 운영비는 약 225.1억 원임

❍ 감가상각비는 부가가치세를 제외한 건축 관련 비용을 내용연수 30년, 잔존가치 0원의 정액법으로 배분한 값이며, 토지매입비와 예비비는 제외함

□ 건축 관련 비용이 10% · 20% 증가하면 수선유지비와 감가상각비가 같은 비율로 늘어 연간 총운영비용은 각각 약 436.1억 원, 465.0억 원이 됨

❍ 시설 규모와 기본 운영조직은 같으므로 인건비 · 외주용역비 · 수도광열비 · 기타운영비는 유지되며, 현금성 운영비는 각각 약 235.8억 원, 246.5억 원임

[표 Ⅲ-11] 운영비용 항목별 산정 방법과 건축비 조건별 연간 운영비용 (단위: 억 원)

항목	활용 자료	산정 방법	기준	건축비 +10%	건축비 +20%
인건비	사이타마 슈퍼 아레나 인력자료, 고용노동부 임금통계	상근 55명 × 2030년 연간 임금 × (1 + 사용자 부담 약 19.5%)	38.0	38.0	38.0
수선유지비	인천연구원(2025) 비용산정 가이드라인	시설별 공사비(부가세 제외) × 유지관리 비율(공연장·무대기술인프라 약 2.03%, 주차장 약 0.93%), 2030년 가격 보정	106.9	117.5	128.2
외주용역비	국내 유사 공연시설 운영계획	연면적당 위탁비 × 연면적	51.0	51.0	51.0
수도광열비	국내 유사 공연시설 운영계획	연면적당 전기·수도·가스 비용 × 연면적	22.9	22.9	22.9
기타운영비	국내 유사 공연시설 운영계획	연면적당 기타 유지관리·소모품 비용 × 연면적	6.3	6.3	6.3
현금성 운영비 소계			225.1	235.8	246.5
감가상각비	건축 관련 비용 추정액	부가세 제외 건축 관련 비용 ÷ 30년	182.1	200.3	218.5
총운영비용			407.2	436.1	465.0

주: 2030년 가격 기준. 건축비 상승 조건에서는 수선유지비와 감가상각비만 같은 비율로 증가하는 것으로 가정함. 인건비는 전체 상용근로자 평균 임금을 적용한 것으로, 직영·위탁 범위와 직무별 보수에 따라 달라질 수 있음. 수선유지비는 장기간의 수선·교체 비용을 연평균한 값으로, 실제 지출은 주요 설비의 교체 시점에 집중될 수 있음. 외주용역비·수도광열비·기타운영비는 국내 유사 공연시설 운영계획의 추정치를 연면적에 비례하여 환산한 값임. 합계는 반올림 전 금액으로 계산함

출처: 사이타마현 출자법인 정보공개자료, 고용노동부 사업체노동력조사, 인천연구원(2025), 건설공사비지수 기반 야놀자리서치 분석

시나리오별 운영손익

□ 12개 조합의 하한·상한 24개 결과 가운데 운영흑자는 시나리오 4와 프리미엄 수익구조를 결합한 조합의 상한(약 130억 원) 한 경우에서만 발생함

❍ 운영손익은 연간 총수입에서 감가상각비를 포함한 총운영비용(약 407.2억 원)을 뺀 값으로, 모든 조합에 같은 운영비용을 적용함

❍ 시나리오 1~3은 모든 수익구조와 수준에서 적자이며, 시나리오 3·프리미엄 상한에서도 총수입 약 358.3억 원에 운영손실 약 48.9억 원이 남음

- 시나리오 1은 프리미엄 상한에서도 운영손실이 약 213.2억 원으로, 고양종합운동장 공연군만으로는 운영비용을 충당할 수 없음

❍ 후보 공연을 가장 넓게 잡은 시나리오 4도 표준 수익구조에서는 상한에서 약 71.8억 원의 손실이 나, 수요 확대나 높은 요금 조건 중 하나만으로는 운영비용을 충당하기 어려움

- 반대로 프리미엄 수익구조를 적용해도 공연 유치 범위가 제한되는 시나리오 1~3에서는 흑자에 이르지 못함

❍ 시나리오 4·프리미엄도 하한에서는 운영손실이 약 280.3억 원이어서, 운영흑자는 수요와 수익 조건이 모두 상한에 이를 때에만 나타남

[표 Ⅲ-12] 수요·수익구조 조합별 연간 수입, 운영비용과 운영손익 (단위: 억 원)

수요 시나리오	수익구조	대관매출(A)	부대사업 수입(B)	총수입(C=A+B)	현금성 운영비(D)	운영현금흐름(C−D)	감가상각비(E)	운영손익(C−D−E)
1. 대형공연장 실적 기준	저가	24.1 ~ 59.2	2.4 ~ 5.9	26.5 ~ 65.1	225.1	−198.7 ~ −160.1	182.1	−380.8 ~ −342.2
1. 대형공연장 실적 기준	표준	41.2 ~ 93.2	12.4 ~ 28.0	53.5 ~ 121.1	225.1	−171.6 ~ −104.0	182.1	−353.7 ~ −286.1
1. 대형공연장 실적 기준	프리미엄	57.9 ~ 129.4	28.9 ~ 64.7	86.8 ~ 194.1	225.1	−138.3 ~ −31.1	182.1	−320.4 ~ −213.2
2. 대규모 공연 확대	저가	25.9 ~ 68.3	2.6 ~ 6.8	28.5 ~ 75.1	225.1	−196.6 ~ −150.1	182.1	−378.7 ~ −332.2
2. 대규모 공연 확대	표준	44.4 ~ 107.5	13.3 ~ 32.3	57.7 ~ 139.8	225.1	−167.5 ~ −85.3	182.1	−349.6 ~ −267.5
2. 대규모 공연 확대	프리미엄	62.3 ~ 149.3	31.2 ~ 74.6	93.5 ~ 223.9	225.1	−131.6 ~ −1.2	182.1	−313.7 ~ −183.3
3. 대규모 누적 수요 통합	저가	29.6 ~ 109.2	3.0 ~ 10.9	32.6 ~ 120.1	225.1	−192.6 ~ −105.0	182.1	−374.7 ~ −287.1
3. 대규모 누적 수요 통합	표준	50.7 ~ 172.0	15.2 ~ 51.6	65.9 ~ 223.7	225.1	−159.2 ~ −1.5	182.1	−341.3 ~ −183.6
3. 대규모 누적 수요 통합	프리미엄	71.2 ~ 238.9	35.6 ~ 119.4	106.9 ~ 358.3	225.1	−118.3 ~ 133.2	182.1	−300.4 ~ −48.9
4. 통합 대상 확대	저가	35.2 ~ 163.8	3.5 ~ 16.4	38.7 ~ 180.2	225.1	−186.5 ~ −44.9	182.1	−368.6 ~ −227.0
4. 통합 대상 확대	표준	60.2 ~ 258.1	18.1 ~ 77.4	78.3 ~ 335.5	225.1	−146.9 ~ 110.4	182.1	−329.0 ~ −71.8
4. 통합 대상 확대	프리미엄	84.6 ~ 358.3	42.3 ~ 179.2	126.9 ~ 537.5	225.1	−98.2 ~ 312.3	182.1	−280.3 ~ 130.2

주: 2030년 가격, 기준 건축비 조건. 대관매출은 기본대관료와 관람권 수수료 수입의 합계이며, 부대사업 수입은 대관매출에 수익구조별 수입률(10·30·50%)을 적용한 값임. 운영비용은 모든 조합에 같게 적용함. 하한과 상한은 수요 실현계수, 판매 가능 좌석 비율, 판매율, 티켓가격의 하한과 상한을 각각 함께 적용한 범위

□ 운영흑자가 나타나는 상한은 수요와 수익 조건이 모두 최고 수준일 때의 결과이므로, 시나리오 4 · 프리미엄을 흑자 시나리오로 단정하기보다 높은 판매 실적과 수익조건이 충족될 때 흑자가 가능한 경우로 해석해야 함

❍ 이 상한은 연 36회 공연과 티켓 180만 장 판매를 전제로, 수요 실현계수 · 판매 가능 좌석 비율 · 판매율 100%, 평균 티켓가격 17만 6,000원, 수수료율 10%, 부대사업 수입률 50%를 함께 적용한 결과임

- 연간 총수입 약 537.5억 원에서 총운영비용 약 407.2억 원을 뺀 약 130.2억 원의 운영이익이 발생함

❍ 같은 조합의 하한에서는 약 280.3억 원의 손실이 발생하므로, 넓은 후보 공연군을 확보한다는 가정만으로는 흑자를 보장할 수 없음

□ 감가상각비를 제외한 운영현금흐름은 24개 조합 · 수준 중 3개(시나리오 4 · 프리미엄, 시나리오 4 · 표준, 시나리오 3 · 프리미엄의 상한)에서만 양수임

❍ 운영현금흐름은 연간 총수입에서 현금성 운영비(약 225.1억 원)를 뺀 값으로, 장기 투자성과 평가의 연간 현금흐름으로 사용함

- 시나리오 4 · 프리미엄(약 312.3억 원), 시나리오 3 · 프리미엄(약 133.2억 원), 시나리오 4 · 표준(약 110.4억 원)이 모두 상한에서 해당하며, 시나리오 4 · 프리미엄의 하한은 약 -98.2억 원임

- 시나리오 4 · 표준과 시나리오 3 · 프리미엄의 상한은 운영현금흐름은 양수이지만, 감가상각비를 포함한 운영손익은 각각 약 -71.8억 원, -48.9억 원으로 적자임

❍ 운영현금흐름은 초기 투자비, 금융조달 비용, 법인세를 차감하기 전 금액이며, 투자비 회수 여부는 4절에서 초기 투자액과 연결해 평가함

□ 건축 관련 비용이 10% · 20% 증가하면 유일한 운영흑자 조합인 시나리오 4 · 프리미엄 상한의 운영이익은 약 130.2억 원에서 각각 약 101.3억 원,

72.4억 원으로 줄고, 같은 조합 하한의 운영손실은 약 280.3억 원에서 각각 약 309.2억 원, 338.1억 원으로 커짐

❍ 같은 수요·수익 조건에서 총수입을 유지하고, 수선유지비와 감가상각비 증가에 따른 운영손익 변화만 비교함

- 총수입은 같고 총운영비용만 늘어나므로 하한과 상한 모두 운영손익이 같은 금액(약 28.9억 원, 57.8억 원)만큼 낮아짐

❍ 운영흑자가 유지되더라도 초기 투자액이 함께 늘어나므로 흑자 유지만으로 건축비 상승을 감당할 수 있다고 볼 수 없으며, 투자 회수에 미치는 영향은 4절에서 확인함

[표 Ⅲ-13] 시나리오 4·프리미엄 수익구조의 건축비 민감도 (단위: 억 원)

건축 관련 비용	연간 총운영비용	연간 운영손익(하한~상한)
기준	407.2	−280.3 ~ 130.2
+10%	436.1	−309.2 ~ 101.3
+20%	465.0	−338.1 ~ 72.4

□ 만약 고양 K-컬처밸리 아레나(2030년 하반기 준공 목표), 잠실 돔구장(2032년 개장 목표), 잠실 신축 실내체육관(2032년 준공 목표)이 추가로 개장하면 하한의 운영손익은 조합에 따라 약 2억~13억 원 더 감소하며, 시나리오 4·프리미엄 하한은 약 −280.3억 원에서 −293.7억 원이 됨

❍ 경쟁 시설이 5곳에서 8곳으로 늘면 경합 공연을 나누는 시설이 많아져 5만 석의 몫이 시나리오 1·2는 50%→33%, 시나리오 3은 28%→19%, 시나리오 4는 25%→17%로 낮아짐

- 수요 실현계수의 하한값은 시나리오 1~4에서 각각 96.2%, 90.0%, 64.7%, 52.3%에서 94.9%, 86.6%, 60.2%, 47.2%로 낮아지고, 예상 공연횟수는 시나리오 1·2에서 1회씩, 시나리오 3·4에서 2회씩 줄어듦

- 운영손익 감소액은 줄어드는 공연횟수에 대관료와 수수료 수입을 곱한 값으로, 저가 약 2억~4억 원, 표준 약 4억~8억 원, 프리미엄 약 7억~13억 원임

[표 Ⅲ-14] 추가 시설 개장에 따른 시나리오별 하한의 운영 규모와 운영손익 변화
(단위: 억 원)

수요 시나리오	수익구조	예상 공연횟수	운영현금흐름	운영손익
1. 대형공연장 실적 기준	저가	13 → 12회	−198.7 → −200.7	−380.8 → −382.8
1. 대형공연장 실적 기준	표준	13 → 12회	−171.6 → −175.7	−353.7 → −357.8
1. 대형공연장 실적 기준	프리미엄	13 → 12회	−138.3 → −145.0	−320.4 → −327.1
2. 대규모 공연 확대	저가	14 → 13회	−196.6 → −198.7	−378.7 → −380.8
2. 대규모 공연 확대	표준	14 → 13회	−167.5 → −171.6	−349.6 → −353.7
2. 대규모 공연 확대	프리미엄	14 → 13회	−131.6 → −138.3	−313.7 → −320.4
3. 대규모 누적 수요 통합	저가	16 → 14회	−192.6 → −196.6	−374.7 → −378.7
3. 대규모 누적 수요 통합	표준	16 → 14회	−159.2 → −167.5	−341.3 → −349.6
3. 대규모 누적 수요 통합	프리미엄	16 → 14회	−118.3 → −131.6	−300.4 → −313.7
4. 통합 대상 확대	저가	19 → 17회	−186.5 → −190.5	−368.6 → −372.6
4. 통합 대상 확대	표준	19 → 17회	−146.9 → −155.1	−329.0 → −337.2
4. 통합 대상 확대	프리미엄	19 → 17회	−98.2 → −111.6	−280.3 → −293.7

□ 경쟁 시설이 경합 수요를 나누어 가지면 5만 석의 수요는 고유 수요 중심으로 줄어들어, 5만 석의 사업성은 고유 수요 확보에 좌우됨

❍ 개장 시점의 경쟁 시설 5곳을 반영한 시나리오 4의 하한에서 5만 석에서 열릴 것으로 보는 연간 잠재 수요는 약 95.1만 장(후보 판매량의 52.3%)이며, 이 가운데 고유 수요(66.5만 장)가 약 70%를 차지하고 내한 공연 4건(45.8만 장)만으로도 약 48%(고유 수요의 약 69%)에 이름

- Ⅱ장에서 확인했듯 내한 공연은 글로벌 투어 일정에 따라 연도별 변동 폭이 크므로, 5만 석 고유 수요 역시 단일 연도 실적보다 변동 위험에 노출되어 있음

❍ 계획 중인 5만 석급 시설(국가상징 공연장, 2034년 목표)이 수도권에 개장하면 고유 수요도 나누게 되므로, 본 분석은 2030년 개장 시점 조건이며 그 이후의 경쟁은 반영하지 않음

4. 투자 회수 가능성과 사업 성립 조건

□ 부지확보 · 공공지원 방식별 민간 투자액과 수요 · 수익구조별 운영현금흐름을 연결해 장기 투자 회수 가능성을 평가하고, 사업 성립 조건과 그 결과가 조건 변화에도 유지되는지 확인함

❍ 연간 운영에서 흑자나 양의 현금흐름이 나더라도, 그 규모가 초기 투자비를 회수하고 적용 할인율 수준의 성과를 내기에 충분한지는 별도로 판단해야 함

- 부지확보 방식, 건축비 지원율, 할인율(실질 연 7~10%)에 따라 NPV와 IRR을 비교함

❍ 평가 대상은 12개 수요 · 수익구조 조합과 5개 투자 방식(민간 토지매입, 공공부지 제공, 공공부지 제공과 건축비 20% · 40% · 60% 지원)을 결합한 60개 경우이며, 각 경우는 하한에서 상한까지의 범위로 평가하며, 분석은 지원 없는 재무성과, 건축비 지원에 따른 변화, 주요 조건 변화에 대한 민감도의 순서로 수행함

현금흐름 구성과 평가 방법

□ 사업 현금흐름은 건설 기간(2027~2029년)의 민간 투자비 지출과 운영 기간(2030~2059년)의 운영현금흐름으로 구성하며, 2027년 불변가격으로 평가함

❍ 예비비를 포함한 건축 관련 투자액은 3년간 균등 집행하고, 민간이 토지를 매입하는 경우 토지 관련 투자액은 2027년에 전액 지출하는 것으로 가정함

❍ 운영현금흐름은 2030년 가격 추정값을 연 2% 물가상승률로 3년간 환산해 2027년 가격으로 바꾸고, 운영 30년간 같은 실질 금액이 유지되는 것으로 봄

- 상한은 운영 기간 내내 같은 값을 적용하고, 하한은 2030~2031년에는 경쟁 시설 5곳 기준 값을, 2032년부터는 추가 시설 3곳을 더한 8곳 기준 값을 적용함

❍ 운영 종료 시점의 건물·토지 잔존가치와 부가가치세 매입세액 환급은 기본 평가에 포함하지 않음

□ 투자 타당성은 NPV와 IRR로 판단하며, 모든 현금흐름은 2027년 초를 기준시점으로 각 연도 말에 발생하는 것으로 보고 할인율 7%와 10%를 각각 적용함

❍ NPV가 0 이상이면 적용한 할인율 수준의 수익을 확보하는 것이고, IRR이 적용 할인율보다 높으면 투자 회수가 가능한 것으로 봄

부지확보 방식별 재무성과

□ 건축비 지원이 없으면 민간 토지매입과 공공부지 제공 모두 12개 조합 전체에서 NPV가 음수여서 투자 타당성을 충족하지 못함

❍ 민간이 토지를 매입하면 운영성과가 가장 좋은 시나리오 4·프리미엄도 NPV(7%)가 하한 약 -1조 9,240억 원에서 상한 약 -1조 5,211억 원이며, 10%에서는 약 -1조 8,280억~-1조 5,468억 원임

- IRR은 상한에서도 약 -4.24%이며, 하한은 운영현금흐름이 음수여서 산출되지 않음

❍ 투자성과의 제약은 토지매입비와 운영수익 조건이 함께 작용한 결과임

- 12개 조합 가운데 9개는 상한에서도 운영현금흐름 자체가 음수이고, 하한에서는 12개 모두 음수여서 운영 단계에서도 현금이 유출되며 IRR이 산출되지 않음
- 상한에서 운영현금흐름이 양수인 3개 조합(시나리오 3·프리미엄, 시나리오 4·표준, 시나리오 4·프리미엄)의 IRR도 약 -7.95%, -8.69%, -4.24%로 음수임

□ 공공이 부지를 제공하면 민간 투자액은 약 6,611억 원으로 줄지만, 12개 조합 모두 하한~상한 전 범위에서 NPV가 음수여서 부지 제공만으로는 투자 타당성이 확보되지 않음

❍ 시나리오 4 · 프리미엄의 NPV(7%)는 하한 약 -6,829억 원에서 상한 약 -2,801억 원이며, 10%에서는 약 -6,208억~-3,395억 원임

- 상한의 IRR은 약 1.85%로 양수로 돌아서지만 할인율 하단 7%에 크게 못 미치며, 하한은 IRR이 산출되지 않음

[표 Ⅲ-15] 부지확보 방식별 재무성과 (단위: 억 원)

수요 시나리오	수익구조	민간 토지매입: NPV	민간 토지매입: IRR(하한/상한)	공공부지 제공: NPV	공공부지 제공: IRR(하한/상한)
1. 대형공연장 실적 기준	저가	−20,106 ~ −18,620	불가 / 불가	−7,696 ~ −6,548	불가 / 불가
1. 대형공연장 실적 기준	표준	−19,865 ~ −18,246	불가 / 불가	−7,454 ~ −6,174	불가 / 불가
1. 대형공연장 실적 기준	프리미엄	−19,568 ~ −17,759	불가 / 불가	−7,157 ~ −5,687	불가 / 불가
2. 대규모 공연 확대	저가	−20,087 ~ −18,553	불가 / 불가	−7,676 ~ −6,481	불가 / 불가
2. 대규모 공연 확대	표준	−19,825 ~ −18,121	불가 / 불가	−7,415 ~ −6,049	불가 / 불가
2. 대규모 공연 확대	프리미엄	−19,504 ~ −17,560	불가 / 불가	−7,094 ~ −5,488	불가 / 불가
3. 대규모 누적 수요 통합	저가	−20,065 ~ −18,253	불가 / 불가	−7,654 ~ −6,181	불가 / 불가
3. 대규모 누적 수요 통합	표준	−19,780 ~ −17,561	불가 / 불가	−7,370 ~ −5,489	불가 / 불가
3. 대규모 누적 수요 통합	프리미엄	−19,431 ~ −16,663	불가 / −7.95%	−7,021 ~ −4,511	불가 / −3.13%
4. 통합 대상 확대	저가	−20,006 ~ −17,852	불가 / 불가	−7,596 ~ −5,779	불가 / 불가
4. 통합 대상 확대	표준	−19,662 ~ −16,815	불가 / −8.69%	−7,252 ~ −4,729	불가 / −4.08%
4. 통합 대상 확대	프리미엄	−19,240 ~ −15,211	불가 / −4.24%	−6,829 ~ −2,801	불가 / 1.85%

주: 2027년 불변가격, 기준 건축비, 건축비 지원 없음. NPV는 할인율 7%·10%와 하한·상한을 함께 적용한 범위임. '불가'는 운영현금흐름이 음수여서 IRR이 산출되지 않는 경우임

공공 건축비 지원에 따른 재무성과

□ 공공부지 제공에 건축 관련 투자액 60% 지원을 더하면 시나리오 4 · 프리미엄의 NPV(7%)는 하한 약 −3,360억 원에서 상한 약 +669억 원으로, 상한에서만 양수가 됨

❍ 상한의 IRR은 약 9.47%로 7%는 넘지만 10%에는 못 미쳐, NPV는 할인율 7%에서 약 +669억 원, 10%에서 약 −107억 원으로 할인율에 따라 판단이 갈림

❍ 지원 효과는 운영성과가 가장 좋은 시나리오 4 · 프리미엄을 대상으로, 같은 운영현금흐름에 민간 투자액만 달리하여 비교함

- 민간 투자액은 지원율 20%, 40%, 60%에서 각각 약 5,288억 원, 3,966억 원, 2,644억 원임

❍ 공공이 건축비 20% · 40%를 지원하면 상한의 IRR이 각각 약 3.42%, 5.68%로 7%에 미달하며, 60% 지원에서도 하한은 NPV가 7%에서 약 −3,360억 원, 10%에서 약 −2,920억 원이고 운영현금흐름이 음수여서 IRR이 산출되지 않음

❍ 60% 지원에서 NPV(7%)가 양수가 되는 것은 연 36회 공연, 티켓 180만 장 판매와 프리미엄 수익조건이 동시에 실현되는 상한뿐임

[표 Ⅲ-16] 공공 건축비 지원율별 재무성과 (단위: 억 원)

지원 방식	민간 투자액	NPV 7% (하한/상한)	NPV 10% (하한/상한)	IRR (하한/상한)
공공부지 제공	6,611	−6,829 / −2,801	−6,208 / −3,395	불가 / 1.85%
공공부지 + 건축비 20% 지원	5,288	−5,673 / −1,644	−5,112 / −2,299	불가 / 3.42%
공공부지 + 건축비 40% 지원	3,966	−4,516 / −488	−4,016 / −1,203	불가 / 5.68%
공공부지 + 건축비 60% 지원	2,644	−3,360 / 669	−2,920 / −107	불가 / 9.47%

주: 2027년 불변가격, 시나리오 4·프리미엄 수익구조, 기준 건축비. 민간 투자액은 예비비를 포함한 금액이며, 지원금은 건설 기간의 투자 집행에 맞춰 지급하는 것으로 가정함. 하한은 개장 시점(2030~2031년)에는 경쟁 시설 5곳, 2032년부터는 8곳을 적용한 값임. '불가'는 IRR이 산출되지 않는 경우임

주요 조건 변화에 따른 민감도

□ 주요 조건이 기준보다 불리해지는 경우(하방)와 유리해지는 경우(상방)의 재무성과 변화를 민감도 분석으로 확인함

❍ (하방) NPV(7%)가 양수가 되는 유일한 경우인 공공부지 제공 · 건축비 60% 지원의 시나리오 4 · 프리미엄 상한을 기준으로, 불리한 조건에서도 NPV(7%)가 양수로 유지되는지 봄

❍ (상방) 기준 경우의 재무성과가 얼마나 좋아지는지와, 기준에서 NPV가 음수인 경우가 유리한 조건에서 양수로 바뀔 수 있는지 봄

- 기준 조건이 범위의 가장 유리한 끝(상한)이므로, 하방은 이 끝에서 조건이 나빠질 때 NPV와 IRR이 어떻게 달라지는지를, 상방은 이 끝보다 조건이 더 좋아질 때 어디까지 개선되는지를 보여 줌

□ 하방 조건은 수요 감소, 부대사업 수입 감소, 개장 초기 실적 부진, 운영비 상승, 건축비 상승을 각각 가정하여 기준 조건의 NPV와 IRR이 얼마나 낮아지는지 확인함

❍ (수요 감소) 공연 시장이 둔화되어 2025년의 판매수가 유지되지 않는 경우를 가정함

- 1만 석 이상 공연의 2024년 티켓판매수는 2025년의 약 78%이며, 이 비율을 후보 판매량에 적용하면 예상 공연횟수 연 28회, 총수입 약 418억 원으로 줄어 NPV(7%)는 약 −472억 원, IRR은 약 5.0%에 그침

❍ (수익 감소) 부대사업 수입률이 프리미엄 수준(50%)에 이르지 못하고 표준 수준(30%)에 머물면 총수입이 약 465.8억 원으로 줄어 NPV(7%)가 약 −16억 원으로 감소하고 IRR도 약 6.9%로 7%에 미달함

❍ (개장 초기 수입 지연) 공연 유치와 부대사업이 자리 잡는 데 시간이 걸려 개장 1~3년차 총수입이 기준의 60%, 75%, 90%에 머물고 4년차부터 100%가 되면, IRR은

약 8.4%로 7%는 넘지만 10%에는 못 미치며 NPV는 7%에서 약 390억 원, 10%에서 약 −353억 원임

❍ (운영비 증가) 현금성 운영비가 10% 높아져도 IRR은 약 8.7%로 7%를 넘어 NPV(7%)는 약 454억 원이 남으나, NPV(10%)는 약 −257억 원임

❍ (건축비 증가) 건축 관련 비용이 10% 늘면 IRR은 약 8.2%로 낮아지고, NPV는 7%에서 약 336억 원, 10%에서 약 −397억 원임

[표 Ⅲ-17] 하방 조건에 따른 재무성과: 공공부지 + 건축비 60% 지원, 시나리오 4·프리미엄 상한
(단위: 억 원)

조건	변경 내용	연간 총수입	NPV 7%	NPV 10%	IRR
기준	공공부지 + 건축비 60% 지원, 시나리오 4·프리미엄 상한	537.5	669	−107	9.47%
수요 감소	2024년 수준으로 감소(2025년의 77.8%)	418.0	−472	−905	5.04%
부대사업 수입 감소	수입률 50% → 30%	465.8	−16	−586	6.94%
초기 수입 지연	1~3년차 60%·75%·90%, 4년차부터 100%	537.5(4년차부터)	390	−353	8.36%
운영비 증가	현금성 운영비 10% 증가	537.5	454	−257	8.71%
건축비 증가	건축 관련 비용 10% 증가	537.5	336	−397	8.16%

주: 2027년 불변가격. 각 조건은 해당 변수와 직접 연동되는 항목만 바꾸고 나머지는 기준과 같게 유지하여, 여러 위험이 함께 발생하는 경우는 반영하지 않음. 조건별 변경 폭의 단위가 달라 결과의 크기로 변수의 중요도를 비교하지 않음. 건축비 상승 조건에서는 수선유지비와 감가상각비도 함께 증가함

□ 상방 조건은 수요가 완만히 늘어나는 경우(상방 1)와 여기에 해외 대형 투어를 추가 유치하는 경우(상방 2)를 가정하여, 기준에서 NPV(7%)가 양수인 경우가 더 유리해지는지와 음수인 경우가 양수로 바뀌는지 확인함

❍ 기준 경우(시나리오 4 · 프리미엄, 건축비 60% 지원)에서 지원 수준(건축비 40%), 수요 시나리오(시나리오 3), 수익구조(표준)를 하나씩 바꾼 3개 경우를 비교함

❍ (상방 1, 완만한 성장) 1만 석 이상 공연 티켓판매수가 2025년 1~10월 285.8만 장에서 2026년 1~10월 290.6만 장으로 늘어난 증가율(연 1.7%)이 2030년까지 5년간 이어져 후보 판매량이 약 8.8% 늘고 이후 고정되는 것으로 가정함

❍ (상방 2, 완만한 성장 + 메가투어 1건) 상방 1에 더해 해외 아티스트의 대형 투어 1건(2회, 10만 장)을 추가로 유치하는 경우임

□ 상방 조건에서 건축비 60% 지원의 시나리오 4 · 프리미엄은 NPV(10%)도 양수가 되지만, 기준에서 NPV(7%)가 음수인 3개 경우 중 양수로 바뀌는 것은 건축비 40% 지원의 시나리오 4 · 프리미엄(상방 2) 하나뿐이며 이 경우도 NPV(10%)는 음수임

❍ (건축비 60% 지원) 시나리오 4 · 프리미엄은 상방 1 · 2에서 NPV(7%)가 약 1,096억 원, 1,381억 원으로 늘고 IRR이 약 10.9%, 11.9%로 10%를 넘어 NPV(10%)도 약 +191억 원, +391억 원으로 양수가 됨

❍ (건축비 40% 지원) 시나리오 4 · 프리미엄은 상방 1에서 NPV(7%)가 약 −61억 원으로 음수이고, 상방 2에서 약 +224억 원(IRR 약 7.6%)으로 양수가 되나 NPV(10%)는 약 −705억 원임

❍ 시나리오 3 · 프리미엄과 시나리오 4 · 표준은 상방 2에서도 NPV(7%)가 각각 약 −329억 원, −815억 원으로 음수임

[표 Ⅲ-18] 상방 조건에 따른 재무성과: 상한 기준, NPV 7% / NPV 10% / IRR
(단위: 억 원, IRR은 %)

구분	기준	상방 1: 완만한 성장	상방 2: 완만한 성장 + 메가투어 1건
시나리오 4·프리미엄, 건축비 60% 지원	669 / −107 / 9.47%	1,096 / 191 / 10.92%	1,381 / 391 / 11.85%
시나리오 4·프리미엄, 건축비 40% 지원	−488 / −1,203 / 5.68%	−61 / −905 / 6.84%	224 / −705 / 7.58%
시나리오 3·프리미엄, 건축비 60% 지원	−1,042 / −1,303 / 2.28%	−614 / −1,004 / 4.40%	−329 / −805 / 5.66%
시나리오 4·표준, 건축비 60% 지원	−1,260 / −1,455 / 1.03%	−993 / −1,269 / 2.54%	−815 / −1,144 / 3.45%

주: 시나리오 3은 후보 공연 16건(누적 5만 장 이상), 시나리오 4는 32건(누적 3만 장 이상)이며(표 Ⅲ-6), 표준과 프리미엄은 대관료, 티켓가격, 수수료율, 부대사업 수입률이 다른 수익구조임(표 Ⅲ-10). 2027년 불변가격, 상한 조건에서 후보 판매량에 상방 조건을 적용한 값이며, 나머지는 기준 조건과 같음. 상방 1은 후보 판매량을 5년간 연 1.7%씩(누적 +8.8%) 늘리고, 상방 2는 여기에 10만 장(2회)을 더함.

5. 공공 부담과 방문객 관광 지출의 규모

□ 본 절은 공공이 부지를 제공하고 건축비를 지원할 때의 공공 부담 규모와 공연장 방문객의 관광 지출 규모를 재무성과와 별도로 제시함

❍ 공공 부담은 4절의 지원 조건별로, 방문객의 관광 지출은 시나리오 4 · 프리미엄의 하한~상한 범위에서 구하며, 두 값은 산정 기준이 달라 직접 비교하지 않음

공공 부담의 규모

□ 공공 부담을 연 단위로 환산하면 부지만 제공할 때 연 845억~1,207억 원이며, 건축비 지원율이 20%p 높아질 때마다 연 약 107억~140억 원씩 늘어 60% 지원 시 연 1,165억~1,628억 원임

❍ 공공 부담은 제공 부지 가치(약 1조 2,072억 원)와 건축비 지원금(지원율 20% · 40% · 60%에서 각각 약 1,322억 원, 2,644억 원, 3,966억 원)의 합이며, 총 사업비(약 1조 8,683억 원)의 65~86%임

❍ 연환산은 일시에 투입되는 공공 부담을 연간 운영손익과 같은 단위로 나타낸 값으로, 공공이 그 자원을 다른 곳에 썼다면 매년 얻었을 수익(할인율 7% · 10% 적용)에 해당함

[표 Ⅲ-19] 공공 부담의 규모 (단위: 억 원)

지원 방식	공공 부담 총액	총 사업비 대비(%)	연환산 7%	연환산 10%
공공부지 제공	12,072	64.6	845.1	1,207.2
공공부지 + 건축비 20% 지원	13,394	71.7	951.6	1,347.5
공공부지 + 건축비 40% 지원	14,716	78.8	1,058.1	1,487.7

공공부지 + 건축비 60% 지원	16,038	85.8	1,164.7	1,628.0

주: 2027년 불변가격. 공공 부담 총액은 제공 부지의 가치와 건축 관련 투자액에 대한 지원금의 합이며, 총사업비는 부지 가치와 건축 관련 투자액의 합임. 연환산 금액은 부지 가치에 할인율을 곱한 값과 지원금을 30년 연금계수(7% 12.409, 10% 9.427)로 나눈 값의 합이며, 부지는 영구 보유 자산으로 보아 할인율만큼의 기회비용을 연 단위로 반영함.
출처: 야놀자리서치 분석

방문객 관광 지출 추정의 범위와 방법

□ 대형 공연 관객은 티켓 외에도 숙박 · 식사 · 쇼핑 · 교통에 지출하지만, 이 지출은 대부분 공연장 수입에 포함되지 않아 재무성과에 반영되지 않음

❍ 이에 본 절에서는 관람객 1인당 지출액과 방문객 수를 추정하여 공연장 방문객의 연간 관광 지출 규모를 하한~상한 범위로 구함

❍ 분석 대상은 서울에 건립하는 5만 석 공연장을 찾는 외국인 관광객과 타 지역(비수도권) 내국인임

❍ 티켓판매량은 NPV(7%)가 양수가 될 수 있는 유일한 경우인 시나리오 4 · 프리미엄 조합을 사용함

- 4절과 같이 하한(연 19회, 38만 장)과 상한(연 36회, 180만 장)을 적용하며, 대표 시나리오 하나로만 추정함

❍ 연간 관광 지출은 티켓판매량으로 방문객 수를 구하고 1인당 지출을 곱해 산정하며, 티켓 1매를 방문객 1명으로 봄

- (외국인 수) 판매량에 외국인 비중을 곱함. 공연장 관객의 국적별 공식 통계가 없어, 세븐틴 인천 공연(관객 약 5.6만 명 중 해외 팬 약 2만 명, 36%)을 상한으로 두고 그 절반(18%)과 4분의 1(9%)을 가정함
- (타 지역 내국인 수) 판매량에서 외국인을 뺀 내국인 관객에 비수도권 거주 비중 22.4%를 곱함. 이 비율은 내국인의 서울 공연 관람 건수(카드 결제 기준) 중 비수도권 거주자 비중임(한국문화관광연구원 · 예술경영지원센터)

- 경기 · 인천 등 수도권 거주자는 같은 생활권 안의 이동이어서 제외함
- 1인당 지출액은 외래관광객조사와 국민여행조사 결과를 토대로 산출함

관람객 1인당 관광 지출

□ 공연 · 관람 티켓을 예약한 외국인 관광객은 방한 1회에 평균 약 182만 원을 지출하며, 쇼핑 · 숙박 · 음식이 약 71%를 차지함

❍ 「외래관광객조사」(2025)에서 공연 · 관람 티켓을 예약한 외래객의 지출 평균값이며, 항공 등 국제교통비는 제외함

❍ 항목별로는 쇼핑 30%, 숙박 23%, 음식 18%, 공연 · 문화 관람 15% 순이고, 이 외래객은 중국인(45.5%)과 일본인(17.2%)이 다수이며 서울에서 평균 4.9박을 머묾

□ 타 지역 내국인은 서울 방문 1회에 평균 약 8.5만 원을 지출함

❍ 「국민여행조사」(2025)에서 비수도권 거주자가 서울을 방문한 관광여행의 서울 내 지출을 숙박 여행과 당일 여행 비중으로 가중평균한 값임

5만 석 공연장 방문객의 연간 관광 지출

□ 공연장을 찾는 방문객의 연간 관광 지출은 하한 688억~2,534억 원, 상한 3,257억 원~1조 2,004억 원임

❍ 예를 들어 상한(180만 장)에서 외국인이 관객의 36%이면 외국인 64.8만 명이 약 1조 1,785억 원, 나머지 관객 중 비수도권 거주자 25.8만 명이 약 219억 원을 지출해 합계 약 1조 2,004억 원이 됨

❍ 타 지역 내국인 지출은 외국인의 2~11%에 그쳐, 지출 규모는 외국인 관객 비중에 좌우됨

❍ 외국인 지출 가운데 숙박은 약 23%(1인 약 41.8만 원)로, 외국인 방문객의 숙박 지출은 연 약 140억~2,710억 원으로 추정됨

❍ 이 값에는 공연장이 없었어도 서울의 다른 시설에서 열렸을 공연의 방문객이 포함되어 있어, 5만 석 때문에 새로 생기는 지출보다 크게 산정되었을 가능성이 있음

[표 Ⅲ-20] 방문객 수와 연간 관광 지출 (단위: 만 명, 억 원)

예상 티켓판매량	구분	외국인 비중 36%	외국인 비중 18%	외국인 비중 9%
하한 (38만 장)	외국인 방문객	13.7	6.8	3.4
	외국인 지출	2,488	1,244	622
	타 지역 내국인 방문객	5.4	7.0	7.7
	타 지역 내국인 지출	46	59	66
	합계	2,534	1,303	688
상한 (180만 장)	외국인 방문객	64.8	32.4	16.2
	외국인 지출	11,785	5,892	2,946
	타 지역 내국인 방문객	25.8	33.0	36.6
	타 지역 내국인 지출	219	280	311
	합계	12,004	6,173	3,257

주: 외국인 방문객은 판매량 × 외국인 비중, 타 지역 내국인 방문객은 판매량 × (1 − 외국인 비중) × 22.4%이며, 지출은 방문객 × 1인 지출임. 외국인 1인 지출은 181.9만 원(2025년 외래관광객조사, 국제교통비 제외), 타 지역 내국인은 8.5만 원(2025년 국민여행조사, 서울 내 지출)임. 합계는 두 집단을 더한 참고값이며, 지출은 방문객이 쓰는 금액(매출 규모)으로 국내에 귀속되는 부가가치는 이보다 작음
출처: 야놀자리서치 분석

□ 공공 부담(연환산 연 845억~1,628억 원)은 공공이 부담하는 금액이고 방문객 지출(연 688억~1조 2,004억 원)은 방문객이 쓰는 금액으로 산정 기준이 달라, 어느 한쪽이 크다는 사실만으로 지원의 타당성을 판단할 수 없음

❍ 다만 공공 부담의 연환산 금액을 방문객 지출로 충당하는 데 필요한 조건은 볼 수 있으며, 건축비 60% 지원(연 1,165억~1,628억 원)의 경우 상한(180만 장)에서

5만 석 때문에 새로 생기는 지출이 외국인 비중 36%이면 방문객 지출의 약 10~14%, 18%이면 약 19~26%, 9%이면 약 36~50%여야 함

❍ 하한(38만 장)에서는 외국인 비중 36%라도 약 46~64%, 18% 이하에서는 약 89% 이상이 필요하며, 이 비율은 추정값이 아니라 충당에 필요한 조건이고 지출 기준이므로 부가가치 기준으로는 더 높아짐

6. 소결

□ 5만 석 공연장의 재무적 타당성은 충분한 공연 수요만으로는 확보되지 않으며, 초기 투자 부담의 분담과 이를 회수할 운영현금흐름이 함께 갖추어질 때에만 성립함

❍ 민간 토지매입과 공공부지 제공 방식은 12개 수요·수익구조 조합 모두에서 하한~상한 전 범위의 NPV가 할인율 7%·10%에서 음수임

- 공공부지 제공은 민간 투자액을 약 1조 9,890억 원에서 약 6,611억 원으로 줄이지만, 남은 건축 관련 투자액을 회수할 운영현금흐름이 확보되지 않음

❍ 운영손익 흑자는 12개 조합 중 시나리오 4·프리미엄 상한(약 130억 원) 하나뿐이고 같은 조합 하한은 약 280억 원 손실이며, 운영현금흐름이 양수인 조합도 3개에 그쳐 운영흑자가 장기 투자 회수를 보장하지 않음

□ NPV(7%)가 양수가 되는 경우는 공공부지 제공과 건축비 60% 지원을 시나리오 4·프리미엄 상한과 결합한 1개이며, 그것도 범위의 상한 끝에서만 양수임

❍ 이 경우 NPV는 할인율 7%에서 약 +669억 원, 10%에서 약 −107억 원, IRR은 약 9.47%로 7%는 넘지만 10%에는 못 미치며, 같은 지원 조건의 하한은 NPV(7%)가 약 −3,360억 원임

❍ 또한 수요 감소나 부대사업 수입 감소만으로도 NPV(7%)가 음수로 바뀌며, 수요 증가를 가정한 상방 조건에서도 기준에서 NPV(7%)가 음수였던 3개 경우 가운데 양수로 바뀌는 것은 1개뿐임

□ 공연장의 효과는 공연 수입 밖의 방문객 관광 지출로도 이어지며, 그 규모는 연 수백억~1조 원대로 추정됨

- ❍ 시나리오 4 · 프리미엄 기준 방문객의 연간 관광 지출은 하한 688억~2,534억 원, 상한 3,257억~1조 2,004억 원으로, 대부분 외국인 관광객 몫이며 외국인 관객 비중 가정에 따라 크게 달라짐

- ❍ 건축비 60% 지원 기준의 연환산 공공 부담을 방문객 지출로 충당하려면 상한에서도 지출의 약 10~50%가 5만 석 때문에 새로 생겨야 하며, 이 비율은 추정값이 아니라 충당에 필요한 조건임

□ 사업 추진에 앞서 투자 · 수요 · 수익 · 운영 조건을 검증해야 하며, 공공지원이 포함되면 민간 재무성과와 별도로 공공 부담의 적정성을 평가해야 함

- ❍ (투자) 민간 토지매입 시 토지 관련 투자액이 초기 투자액의 약 67%를 차지해 부지 소유 · 사용 조건이 민간 부담을 좌우하며, 건축비 상승은 민간 투자액과 운영비를 함께 높이므로 상세 사업비와 공공 · 민간 부담 범위를 구체화해야 함

- ❍ (수요) 시나리오 3 · 4의 추가 수요는 회당 평균 약 1.4만 장의 다회차 공연을 5만 석 공연으로 통합하는 것을 전제하므로, 공연별 유치 가능성, 고유 관객 규모, 개최 일정을 구체화해야 함

- ❍ (수익) 운영수익은 티켓 판매량, 가격, 수수료율, 부대사업 수입률에 크게 좌우되므로 대관 · 수수료 · 부대사업 계약의 확보 가능성을 검증해야 함

- ❍ (운영) 개장 초기 수입 형성이 지연되면 투자성과가 낮아지고 초기 운영손익이 적자가 되므로, 사전 공연 확보와 초기 운영계획이 필요함

- ❍ 다만 민간의 NPV가 양수라는 사실만으로 공공지원의 적정성이 입증되지 않으며, 반대로 민간 수익성이 낮다는 이유만으로 공연장의 사회적 · 문화적 가치가 부정되지도 않음

□ 분석 결과는 가정에 따른 조건부 추정이며, 결과를 서로 다른 방향으로 바꿀 수 있는 한계가 함께 있음

❍ (비용의 과소추정 가능성) 좌석당 면적(약 1.94㎡), 일반 문화집회시설 단가, 서울시 평균 공시지가, 수요와 무관한 고정 운영비를 적용하였으므로, 대공간 구조·전문 설비·입지 여건에 따른 비용과 행사별 변동비가 충분히 반영되지 않았을 수 있음

❍ (수입의 과대추정 가능성) 상한은 경쟁 시설이 없는 조건에서 단일 연도(2025년) 실적을 5만 석 공연장으로 옮긴 값이고, 높은 수요 시나리오는 다회차 공연 통합과 반복 관람 유지를 전제하며, 프리미엄 수익구조는 높은 요금·수수료가 공연 유치에 미치는 영향을 반영하지 않음

- 하한은 개장 시점 경쟁 시설 5곳과 2030년 하반기~2032년 추가 개장 3곳까지만 반영하며, 5만 석급 시설의 추가 개장과 경쟁 시설 간 수요 통합률은 가정으로 둠
- 시나리오 4의 고유 수요 66.5만 장 중 약 69%를 내한 공연 4건이 차지하고 상한·하한 모두 전량 실현으로 보므로, 내한 공연의 유치 여부와 일정에 따라 수입이 가정보다 낮아질 수 있음

❍ (수입의 과소추정 가능성) 2026년 티켓가격을 2030년까지 명목 기준으로 유지하고 운영 기간의 실질 수입을 일정하게 두어, 기본 분석에는 티켓가격 상승이나 공연시장 성장이 반영되지 않으며 완만한 성장은 상방 조건에서만 가정함

❍ (방문객 지출) 대표 시나리오(시나리오 4·프리미엄) 하나만으로 추정하였고, 외국인 관객 비중은 한 사례에서 가져온 가정임

- 실제 외국인 비중은 더 낮을 수 있고, 지출에는 공연장이 없었어도 발생했을 지출이 섞여 있을 수 있음
- 티켓 1매를 방문객 1명으로 보아 복수 관람 시 방문객이 과대해지며, 부가가치와 도시 브랜드·고용·세수 효과, 소음·교통 비용은 추정하지 않음

Ⅳ. 대형 공연장 건립 · 운영을 위한 정책 과제

1. 대형 공연장 건립과 운영을 위한 3대 정책 과제

□ 5만 석 공연장은 필요성이 제기되고 있으나 사업성이 자동으로 보장되는 시설은 아니므로, 건립과 지속가능한 운영을 위해 3대 과제를 제시함: 1) 민관협력을 통한 초기 진입장벽 해소와 실행력 강화, 2) 전략적 입지 선정, 3) K-컬처 연계를 통한 부대수익 및 지역 파급효과 확대

❍ (민관협력을 통한 초기 진입장벽 해소와 실행력 강화) 대형 공연장 건립은 공연 수요와 운영수익뿐 아니라 초기 투자 부담을 공공과 민간이 어떻게 나눌지를 함께 검토해야 함

- 재무분석 결과 민간 토지매입이나 공공부지 제공만으로는 적용 할인율(7~10%)에서 투자 타당성이 확보되지 않았으나, 공공부지 제공과 건축 관련 투자액 60% 지원을 결합하면 가장 유리한 운영조건에서 할인율 7% 기준 NPV가 양수로 전환됨
- 이는 공연장 건립이 자동으로 수익성을 갖는다는 뜻이 아니라, 초기 투자 부담을 낮추는 재원 구조, 충분한 공연 유치·판매 실적, 높은 부대사업 수입이 함께 필요하다는 뜻이며, 공공지원은 민간 투자 부담을 줄일 뿐 부족한 운영수입을 보완하지 않음
- 따라서 공공지원의 필요성과 한도를 별도로 검증하고, 민간의 공연 유치 역량과 수익사업 운영계획을 함께 검증하는 민관협력 구조가 필요함

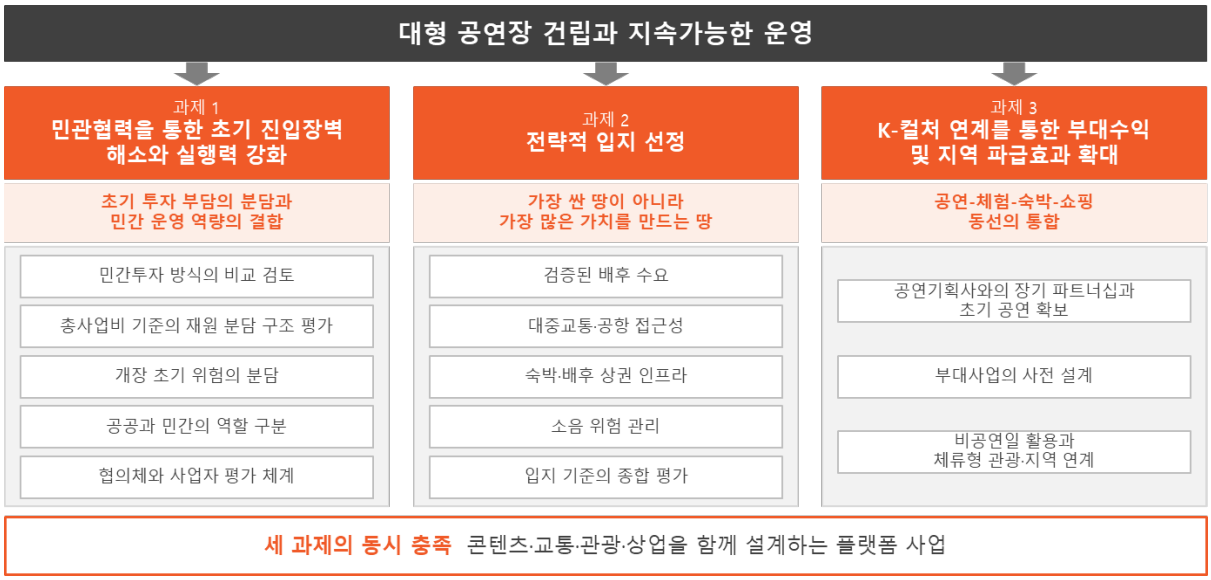
❍ (전략적 입지 선정) 대형 공연장은 목적지 시설이자 수만 명이 단시간에 이동하는 대규모 교통 수요의 발생지이며 숙박·외식·쇼핑을 촉발하는 관광 거점이므로, 가장 싼 땅이 아니라 가장 많은 가치를 만드는 땅을 골라야 함

- 토지가 싸다는 이유만으로 외곽을 택하면 절감한 부지비보다 더 큰 교통비용과 수요 손실이 생길 수 있음
- 따라서 배후 수요, 대중교통·공항 접근성, 숙박·배후 상권, 소음 위험을 종합 평가하여 입지를 결정해야 하며, 단일 기준의 우수성만으로 결정해서는 안 됨

❍ (K-컬처 연계를 통한 부대수익 및 지역 파급효과 확대) 공연장은 팬을 도시로 끌어들이는 앵커이므로, 공연-체험-숙박-쇼핑 동선을 통합해 효과를 공연장 밖으로 확산하고 부대수익을 넓혀야 함

- 이를 위해 개장 전부터 국내외 공연기획사와 장기 파트너십으로 초기 공연 일정을 확보하고, 명명권 · F&B · MD 등 부대사업과 숙박 · 교통 연계를 함께 설계해야 함

[그림 IV-1] 대형 공연장 건립과 지속가능한 운영을 위한 3대 정책 과제



2. 실행을 위한 세부 과제

민관협력을 통한 초기 진입장벽 해소와 실행력 강화

가. 민간투자 방식의 비교 검토

□ 초기 투자 부담의 분담과 운영 역량의 활용을 함께 구현하는 수단으로 민간투자사업을 검토할 수 있음

❍ 본 연구가 가정한 공연 수입 중심 운영구조에서는 공공이 소유권을 갖고 민간이 일정 기간 운영하며 이용료 수입으로 투자비를 회수하는 BTO 등 이용료형 방식이 주요 대안임

- 민간투자사업은 소유권 이전 시점과 투자비 회수 방식에 따라 구분되며, 2015년 정부의 민간투자 활성화 방안으로 정부와 민간이 투자위험을 나누는 위험분담형(BTO-rs)과 손익공유형(BTO-a)도 도입됨

❍ 특정 방식의 적합성은 운영기간, 부대사업 허용 범위, 수요 위험의 배분, 시설 유지관리 의무를 구체화한 비교분석을 거쳐 판단해야 함

[표 Ⅳ-1] 민간투자사업의 주요 방식

구분	소유권	시설 관리·운영	투자비 회수	위험 분담
BTO(Build-Transfer-Operate)	준공 시 공공 이전	협약기간 동안 민간	주로 이용료 수입	수요 위험을 주로 민간이 부담
BTL(Build-Transfer-Lease)	준공 시 공공 이전	민간 관리운영권 인정, 공공 임차	정부 시설임대료 등	정부 지급으로 수요 위험이 작음

BOT(Build-Operate-Transfer)	운영기간 종료 후 공공 이전	협약기간 동안 민간	주로 이용료 수입	수요 위험을 주로 민간이 부담
BOO(Build-Own-Operate)	민간 소유	민간	주로 이용료 수입	민간 부담
BTO-rs(위험분담형)	준공 시 공공 이전	협약기간 동안 민간	주로 이용료 수입	정부와 민간이 시설투자비와 운영비용을 분담
BTO-a(손익공유형)	준공 시 공공 이전	협약기간 동안 민간	주로 이용료 수입	정부가 시설투자비와 운영비용의 일부를 보전하고 이용요금을 낮춤

출처: KDI 공공투자관리센터

□ 해외 대형 공연·스포츠 시설은 사업 구조에 따라 건설비와 수요 위험을 지는 주체가 다르며, 협약 단계의 위험 배분이 사업의 추진과 지속을 좌우함

❍ 정부가 건설비를 부담하거나 연간 이용료를 지급하는 방식이 있으며, 수요 위험 배분에 따라 운영 성과의 책임 소재가 달라짐

- (사례) 홍콩 카이탁 스포츠파크는 정부가 건설비 약 300억 홍콩달러를 부담하고, 민간이 25년 계약으로 설계·건설·운영을 맡아 운영비를 전액 부담하는 대신 총수입의 3%와 정액 약 17.2억 홍콩달러를 정부에 납부함
- (사례) 싱가포르 스포츠허브는 민간이 건설비(13억 싱가포르달러 이상)를 조달하고 정부가 연 약 1.9억 싱가포르달러의 이용료를 지급하는 구조였으나, 대형 행사 유치와 지역 활성화가 미흡하다는 이유로 정부가 2022년 계약을 조기 종료하고 공공 운영으로 전환했으며, 해지금과 잔여 기간 운영비로 약 23억 싱가포르달러가 들었음

❍ 공공이 소유한 시설을 운영법인에 맡기고 이익의 일부를 돌려받는 방식도 있음

- (사례) 일본 사이타마 슈퍼아레나는 사이타마현이 소유하고 제3섹터 운영법인이 지정관리를 맡아, 이용요금 수입을 운영법인이 갖고 이익의 일부를 현에 정산 납부함(2023년도 전망 약 10억 엔)

[표 IV-2] 해외 대형 공연·스포츠 시설의 사업 구조

시설	규모	사업 방식·기간	건설비와 재원	운영사의 수입 구조	추진 경과
카이탁 스포츠파크(홍콩)	주경기장 5만 석	DBO, 25년	약 300억 홍콩달러 정부 전액	운영비 민간 부담, 총수입 3%와 정액을 정부에 납부	2018년 계약, 2025년 개장
싱가포르 스포츠허브(싱가포르)	국립경기장 5.5만 석	DBFO, 2010년 계약(만료 2035년)	13억 싱가포르달러 이상 민간 조달	정부가 연 약 1.9억 싱가포르달러 이용료 지급	2014년 개장, 2022년 조기 종료 후 공공 운영
사이타마 슈퍼아레나(일본)	최대 약 3.7만 명	현 소유, 지정관리자 위탁	미확인	이용요금 수입, 이익 일부를 현에 정산 납부	2000년 개장

출처: 홍콩 특별행정구 정부 보도자료(2018.12.28.), 싱가포르 문화공동체청년부(2022.6.10.), ㈜사이타마아레나 중기경영계획(2024.3.)

나. 총사업비 기준의 재원 분담 구조 평가

□ 공공지원 수준은 지원율이 아니라 부지 가치를 포함한 총사업비 기준으로 제시하고, 지원의 필요성과 한도는 확보 가능한 공연 실적과 함께 검증해야 함

❍ 부지 가치를 포함하면 공공 부담은 부지만 제공해도 전체 투자 규모의 약 65%, 건축비 60%까지 지원하면 약 86%에 이르므로, 국비 · 지방비 · 공공부지의 경제적 가치와 민간 투자액을 같은 총사업비 기준으로 환산해 재원 분담 구조를 평가해야 함

❍ 공공지원은 민간의 초기 투자액을 줄일 뿐 공연 수요와 수익구조를 개선하지 않으므로, 지원 여부와 규모는 민간이 제시하는 공연 유치 · 수익사업 계획의 실현 가능성과 함께 판단해야 함

- 공공부지 제공과 건축비 20% · 40% 지원으로는 가장 유리한 운영조건에서도 IRR이 각각 약 3.4%, 5.7%로 할인율 7%에 미달함

❍ 지원 한도는 확보할 수 있는 공연 유치 실적, 외국인 관객 유치 등 관광 성과, 공공 부담의 규모(Ⅲ장 5절, 표 Ⅲ-19 · Ⅲ-20)를 기준으로 구체화하고, 지원 조건을 이러한 성과와 연동하는 방안을 협약에 반영해야 함

다. 개장 초기 위험의 분담

□ 개장 초기 수요 불확실성에 대응해 공공과 민간이 손실과 초과수익을 분담하는 방안을 검토할 수 있으나, 지원 한도 · 적용 기간 · 성과 기준을 함께 정해야 함

❍ 개장 후 1~3년차 수입이 기준의 60% · 75% · 90%에 그치면 IRR은 약 8.4%로 낮아지고, 할인율 10% 기준 NPV 손실 폭은 3배 이상 커짐

❍ 위험분담은 건축비 지원과 별개로 공공의 추가 재정 부담을 수반할 수 있으므로, 민간의 책임 범위와 성과 평가 기준(공연 유치 실적, 외국인 관객 유치 등 관광 성과)을 명확히 해야 함

❍ 공공지원이 민간의 운영 효율화 유인을 약화시키거나 장기적인 손실 보전으로 이어지지 않도록 협약을 설계해야 함

라. 공공과 민간의 역할 구분

□ 공공은 부지·재원과 도시 기반을, 민간은 공연 유치와 시설 운영·수익사업을 맡도록 역할을 명확히 나누어야 함

❍ (공공) 부지 제공과 건축비 지원의 필요성과 범위를 검토하고, 교통·도시계획과의 연계와 공공성 확보 조건을 마련해야 함

- 접근성과 활용 여건이 적합한 기존 공공 체육시설의 전환·리모델링도 대안이 될 수 있으며, 이 경우 신축과 같은 요구 기능을 기준으로 비용과 운영 가능성을 비교해야 함

❍ (민간) 전문적인 설계·시공으로 공연 연출과 시설 운영의 효율을 높이고, 국내외 공연기획사와 협력해 공연을 안정적으로 유치해야 함

- 명명권, 상업시설 임대, 식음료·상품 판매 수수료, 광고 등 수입원은 수입 목표와 함께 추가 시설투자·운영비·계약조건을 제시하여 실제 확보 가능한 수익인지 검증해야 함

마. 협의체와 사업자 평가 체계

□ 관계 부처·지자체·민간 전문가가 참여하는 협의체로 부지 선정, 재원 분담, 사업자 선정 절차를 조율하고, 사업자는 건축 역량뿐 아니라 운영 역량으로 평가해야 함

❍ 민간 사업자 공모에서는 건축 역량과 함께 공연 유치 실적, 운영 전문성, 부대사업 계획, 자금조달 능력, 공공 기여도를 종합 평가해야 함

- 사업 성립 조건이 연 36회 수준의 공연 유치와 50% 수준의 부대사업 수입률을 전제로 하므로, 건축 계획만으로는 사업의 성패를 판단할 수 없음

❍ 평가 기준을 사전에 공개하고, 선정 이후에는 협약에 따른 투자 · 운영 성과를 점검하여 투명성과 책임성을 확보해야 함

전략적 입지 선정

가. 검증된 배후 수요

□ 공연장의 재무적 타당성은 연간 일정 수준 이상의 공연을 안정적으로 유치할 수 있는지에 달려 있으므로, 공연 수요가 검증된 지역을 우선 검토해야 함

❍ 공연 수요가 가정에 미달하면 다른 조건이 좋아도 투자 타당성은 크게 낮아짐

- 가장 유리한 조건에서도 수요가 2024년 수준으로 낮아지면 연간 공연은 36회에서 28회로 줄고 IRR은 약 9.5%에서 5.0%로 떨어짐

❍ 대형 공연 수요는 수도권에 집중되어 있으며, 수도권 주요 시설의 가동 여력은 제한적인 반면 비수도권 시설의 유치 실적은 현저히 낮음

- 1만 석 이상 시설 공연 판매수의 수도권 비중은 2025년 91.9%이고 KSPO돔 추정 가동률은 78.1%인 반면, 부산사직실내체육관은 공연 2건, 강릉아레나는 공연을 유치하지 못함

나. 대중교통·공항 접근성

□ 5만 명이 공연 종료 후 단시간에 분산될 수 있는 교통 용량과 해외 관객이 쉽게 찾아올 수 있는 공항 접근성을 갖춘 입지여야 함

❍ 기존 대중교통(지하철 · 버스)과 직결되거나 도보로 연계되는 입지가 우선이며, 환승이나 추가 교통편이 필요한 구조는 방문 장벽을 높여 공연 유치 경쟁력을 떨어뜨림

- 본 연구가 법정 기준으로 산정한 주차장은 971대로 5만 명 관객의 일부만 수용하므로, 관객 이동의 대부분은 대중교통이 맡아야 함

❍ K-팝의 글로벌 팬덤과 해외 관람 수요를 고려하면 공항 규모와 접근성도 중요한 조건이며, 해외 팬이 쉽게 원정 관람을 올 수 있어야 국내 수요를 넘어 해외 관객을 흡수하는 공연 거점이 될 수 있음

❍ 후보지별 교통 용량은 노선·역의 처리 능력과 다른 교통수단과의 분담을 반영한 교통영향평가로 확인해야 함

다. 숙박·배후 상권 인프라

□ 공연장 인근에 숙박시설과 식음료·쇼핑 등 상업시설이 집적되어 있어야 관객의 방문이 단순 관람을 넘어 체류형 관광으로 이어지고, 효과가 공연장 밖의 관광소비로 확산되며 부대사업 수익도 커짐

❍ 숙박·상권 인프라가 부족한 입지는 관객을 유입시켜도 경제적 효과가 지역 밖으로 흩어지고, 공연장 내 식음료·상품 등 부대사업 수익을 높이는 데에도 한계가 있음

라. 소음 위험 관리

□ 대형 공연은 주로 야간에 열리므로, 주거지와의 이격과 소음 관리 조건을 입지 단계에서 검토하여 개장 이후 운영 제약으로 이어지지 않게 해야 함

❍ 소음 민원으로 공연 가능 시간이 제한되거나 추가 방음 시설이 요구되면 공연 횟수가 줄어 재무 모델이 흔들릴 수 있음

- (국내) 2024년 5월 서울월드컵경기장 콘서트 당시 인근 주민의 소음 민원이 이어지자, 운영기관은 주최 측에 생활소음 규제기준 준수를 요구하고 리허설 장소 변경, 리허설 시 스피커 송출 제한, 기준 초과 시 음량 조절 등을 시행함

❍ 해외에서는 소음 상한이나 연간 행사 수를 허가 조건으로 정하고, 설계 단계에서 방음 대책을 반영함

- (사례) 런던 하이드파크 대형 야외 공연은 공연장 밖 음악 소음을 75dB 이하로 관리하는 조건으로 허가되며, 웸블리 스타디움은 계획허가로 연간 대형 행사 수와 비스포츠 행사 연속 개최 일수를 제한함
- (사례) 홍콩 카이탁 스포츠파크 주경기장은 지붕과 외벽의 방음 설계로 외부 소음을 평균 약 40dB 낮추도록 계획됨

❍ 지붕이 있는 공연장은 설계 단계의 방음 대책으로 소음 영향을 줄일 수 있으므로, 입지와 설계 조건을 함께 검토해야 함

[표 IV-3] 해외 대형 시설의 소음·행사 관리 조건

시설	관리 방식	주요 내용
하이드파크 대형 야외 공연(런던)	공연 허가 조건	공연장 밖 음악 소음 75dB 상한
웸블리 스타디움(런던)	계획허가 조건	연간 대형 행사 수 상한(2021년 46회, 2024년 54회로 확대), 비스포츠 행사 연속 개최 최대 4일
카이탁 스포츠파크 주경기장(홍콩)	설계 단계 방음	지붕·외벽 방음으로 외부 소음 평균 약 40dB 저감

출처: 웨스트민스터시 환경보건 부서, 브렌트구 계획위원회(2021·2024), 홍콩 환경보호처

마. 입지 기준의 종합 평가

□ 입지 기준들은 서로 독립적이지 않고 연결되어 있으므로, 검증된 수요와 접근성을 핵심 기준으로 하되 숙박 · 상권 인프라와 소음 · 지역 수용성을 함께 반영하는 종합 평가 체계를 갖추어 결정해야 하며, 단일 기준의 우수성만으로 결정해서는 안 됨

- ❍ 배후 수요는 공연 유치의 토대이고, 교통·공항 접근성은 그 수요를 실제로 끌어오는 조건이며, 숙박·상권 인프라는 방문을 체류형 관광으로 전환해 파급효과를 키움

- ❍ 소음과 지역 수용성은 개장 이후 공연 횟수를 좌우하므로, 입지 선정 단계에서 수요·교통·숙박 조건과 함께 평가해야 함

K-컬처 연계를 통한 부대수익과 지역 파급효과 확대

가. 공연기획사와의 장기 파트너십과 초기 공연 확보

□ 개장 이전부터 국내외 공연기획사와 장기 파트너십을 맺어 연간 공연 일정을 사전에 확보해야 함

- ❍ 재무적 타당성은 연간 공연 규모에 크게 좌우되며, 가장 유리한 조건은 연 36회·180만 장 수준의 공연 유치를 전제로 함

- ❍ 개장 초기에 공연 일정이 채워지지 않으면 장기적으로 같은 운영 수준에 도달하더라도 투자성과가 낮아지므로(1~3년차 수입이 기준의 60%·75%·90%에 그치면 IRR 약 9.5%→8.4%), 초기 일정 확보가 중요함

나. 부대사업의 사전 설계

□ 명명권·스폰서십, 상설 F&B·MD 공간, 프리미엄 라운지 등 부대사업은 개장 전부터 구체화하되, 수입 목표와 함께 추가 시설투자·운영비·계약조건을 제시해 실제 확보 가능한 수익인지 검증해야 함

- ❍ 부대사업 수입은 사업성을 좌우하여, 가장 유리한 조건에서 부대사업 수입률이 50%에서 30%로 낮아지면 IRR은 약 9.5%에서 6.9%로 떨어져 할인율 7%에 미달함

❍ 해외 대형 시설에서도 공연 대관 외 수입이 상당한 비중을 차지함

- (사례) 사이타마 슈퍼아레나 운영법인은 중기경영계획에서 2023년도 총수입 약 44억 엔 중 약 14억 엔(약 32%)을 테넌트 임대·광고·주차장 등 공연 외 수입으로 전망함

❍ 명명권은 장기 계약으로 안정적인 수입을 확보하는 수단으로 활용됨

- 일본 돔구장은 2~5년 단위로 명명권 계약을 맺으며, 국내 프로야구장은 25년간의 사용·광고권과 명명권을 묶어 300억~500억 원 규모로 계약한 사례가 있음

다. 비공연일 활용 및 체류형 관광과 지역 연계

□ 공연 비수기와 비공연일에는 기업 행사, 국제회의, e스포츠 등 대체 콘텐츠로 시설 활용도를 높여야 함

❍ 대형 공연은 연말과 여름에 집중되어, 2022~2025년 1만 석 이상 시설 공연의 1~3월 판매수 비중은 약 10.8%에 그침

□ 공연장 밖의 연계는 지자체·관광공사·숙박업계가 함께 설계하여, 공항-공연장 이동, 숙박, 다국어 안내, 공연 후 심야교통을 묶은 외국인 관람객 서비스를 마련해야 함

❍ 대형 K-팝 공연은 해외 관객의 방한 동기이며, 방한객의 관심도 K-팝과 한류로 넓어지고 있음

- 한국문화관광연구원 외래관광객조사에서 방한 전 'K-팝·한류스타 관련 방문'을 고려했다는 응답은 2024년 14.2%에서 2025년 17.1%로 높아짐
- 2026년 4월 고양 대형 K-팝 공연 방문객 현장조사(한국문화관광연구원)에서 외국인 단기방문객은 평균 7.4일 체류하고 1인당 약 291만 원을 지출했으며, 이 중 숙박비가 약 66만 원임

- 다만 현장조사의 지출액은 항공료와 티켓 구입비를 포함한 값으로, 국제교통비를 제외한 Ⅲ장 5절의 외국인 1인 지출(약 182만 원)보다 큼

❍ 관객 수요와 소비 패턴 정보를 인근 숙박·상권과 연계해 단순 관람을 체류형 관광으로 전환하는 기반을 만들고, 장기적으로는 공연장 중심 문화지구 조성과 K-컬처 관광 루트 연계를 검토할 수 있음

- 이러한 파급효과 중 방문객 관광 지출 규모는 Ⅲ장 5절에서 제시했으나, 편익으로의 환산은 본 연구의 범위 밖이므로 별도의 편익 추정으로 검증해야 함

3. 결언

□ 5만 석 공연장은 ‘필요한가’ 보다 ‘지속가능하게 운영할 수 있는가’를 먼저 물어야 하는 시설로, 국내 대형 공연시장이 빠르게 성장하고 있더라도 사업성이 자동으로 보장되지는 않으며 사업이 성립하는 조건은 매우 엄격함

❍ 검토한 12개 수요·수익구조 조합 대부분에서 감가상각비를 포함한 운영손익이 적자이며, 민간 토지매입이나 공공부지 제공만으로는 할인율 7~10% 기준의 투자 타당성을 확보할 수 없음

❍ 가장 유리한 운영조건에서 공공부지 제공과 건축 관련 투자액 60% 지원을 결합하면 할인율 7% 기준으로 NPV가 양수로 전환되며, 이때 부지 가치를 포함한 공공의 경제적 부담은 총사업비의 약 86%에 이름

❍ 그러나 수요 실현·개장 초기 수입·부대사업·운영비·건축비 조건을 바꾼 민감도 분석에서 IRR은 약 5.0~8.7%로 낮아져 10% 기준을 충족하지 못했고, 수요나 부대사업 수입이 가정에 미달하면 7% 기준도 충족하지 못함

- 이는 대형 공연장 투자가 불필요하다는 뜻이 아니라, 시설의 규모와 공공지원 수준을 결정하기 전에 공연 유치 수요와 수익모델을 먼저 검증해야 한다는 뜻임

□ 사업 성립 가능성을 높이기 위해서는 앞서 제시한 3대 정책 과제에 따라 ① 초기 투자 부담의 합리적 분담(공공부지 활용·건축비 분담, 지원 한도의 별도 검증), ② 수요·교통·숙박·상권·소음 조건을 갖춘 전략적 입지 선택, ③ 공연 일정의 사전 확보(국내외 기획사와의 장기 파트너십)와 명명권·F&B·MD·프리미엄 서비스·관광 연계 등 복합 수익원의 설계가 동시에 충족되어야 하며, 공연장은 건물 하나를 짓는 사업이 아니라 콘텐츠·교통·관광·상업을 함께 설계하는 플랫폼 사업이어야 함

□ 따라서 정부와 지자체는 시설 건립 자체를 정책 목표로 삼기보다 '몇 석을 지을 것인가'에 앞서 '어떤 수요를 어떤 운영 모델로 지속시킬 것인가'를 먼저 결정하고, 민간의 운영 역량과 추가적인 사회·경제적 편익을 확인한 뒤 그 성과에 따라 공공지원 여부와 규모를 결정하는 조건부 의사결정 체계를 갖추어야 함

❍ 2만~3만 석급 시설은 기존 병목을 완화하지만 일부 메가 아티스트의 대규모 수요를 담기에는 한계가 있을 수 있으며, 반대로 5만 석이라는 규모만 앞세우면 재정 부담과 낮은 가동률의 위험을 부름

❍ 후보 사업은 동일한 기준으로 비교·평가하고, 단계별 수요 검증, 교통영향평가, 민간 운영계획, 부대수익 확보 계획을 통과한 경우에만 추진해야 함

- 공공은 부지·기반시설 지원 여부와 범위, 성과 조건을 명확히 하고, 민간은 공연 유치와 운영 성과에 책임지는 구조를 설계해야 함

❍ 이러한 조건을 신중히 설계하고 단계적으로 검증한다면, 5만 석 공연장은 K-팝의 문화적 영향력을 관광과 산업의 실질적 가치로 전환하는 기반이 될 수 있음

❍ 최종 추진 여부는 본 연구 범위 밖인 국가 브랜드 향상과 관광·지역경제 파급효과에 대한 별도의 편익 추정과 함께 판단해야 하며, 공공 부담과 방문객 지출 규모는 Ⅲ장 5절에 제시함

[참고 문헌]

Brent Council Planning Committee.「20/4197 - Wembley National Stadium, Olympic Way, Wembley, HA9 0WS」(2021)

Brent Council Planning Committee.「Wembley National Stadium, Olympic Way, Wembley」(2024)

Culture, Sports and Tourism Bureau, Hong Kong SAR Government.「Kai Tak Sports Park」

Hong Kong SAR Government.「Sports park contract awarded」(2018.12.28.)

KDI 공공투자관리센터.「민간투자사업 추진 방식」

Ministry of Culture, Community and Youth, Singapore.「Unlocking the Sports Hub's Full Potential for Singapore」(2022.06.10.)

The Standard.「EPD confirms Kai Tak residents shielded from Hong Kong Sevens noise」(2025)

touringdata.org

Westminster City Council.「Hyde Park Report」

고용노동부.「사업체노동력조사」(2022~2025). 국가통계포털(KOSIS)

국제신문.「NC파크, 구단 사용료 25년간 330억」(2019.07.31.)

국토교통부.「'26년 표준지·표준주택 공시가격(안) 열람」(2025.12.17.)

기획예산처.「2027년도 예산안 편성 및 기금운용계획안 작성 세부지침」(2026)

기획예산처.「예비타당성조사 수행 총괄지침」(기획예산처훈령 제63호, 2026.05.29.)

뉴시스.「"저 무지막지한 우퍼 소리"...서울월드컵경기장 '콘서트 소음' 고통」(2024.05.30.)

니혼게이자이신문.「福岡ドーム「みずほPayPayドーム福岡」に　連名で命名権　(후쿠오카돔, '미즈호 페이페이돔 후쿠오카'로 연명 명명권)」(2024.04.25.)

니혼게이자이신문.　「プロ野球:西武ドーム、ベルーナが命名権「ベルーナドーム」に　(세이부돔, 벨루나가 명명권 취득)」(2022.01.17.)

머니투데이.「"BTS 공연에 5만석은 필요해"...속도 내는 '돔', 문제는 줄줄 새는 '돈'」(2026.01.25.)

머니투데이.「오세훈 "서울아레나, 내년 5월 첫 공연"...'다시 강북시대' 구상 구체화」(2026.04.15.)

문화체육관광부.「스포츠·공연 복합형 돔구장 건립 후보지 공모 공고」(공고 제2026-0399호, 2026.10.14.)

㈜사이타마아레나.「中期経営計画(2024年度～2028年度) (중기경영계획)」(2024.03)

㈜사이타마아레나.「第28期決算公告 (제28기 결산공고)」(2024.06.13.)

사이타마현. 「株式会社さいたまアリーナに関する情報公開 (주식회사 사이타마아레나에 관한 정보공개)」(2025)

서울경제.「"국가상징 K팝 공연장 필요" 거듭 확인한 李대통령」(2026.05.21.)

서울경제.「'5만석' 공연장 2034년까지 만든다…후보지 공모」(2026.10.14.)

서울신문.「2만명 넘는 외국인 '캐럿'에 인천 '들썩'…한국 올 이유된 세븐틴 콘서트」(2024.04.05.)

서울신문.「K-컬처밸리 협약 체결, 12월로 '연기'…경기도, '안전·완성도 위해 불가피'」(2026.02.06.)

서울특별시.「2024년 공공건축물 건립 공사비 책정 가이드라인」(2024)

서울특별시.「K팝 전문공연장 '서울아레나' 첫삽…2027년 준공」(2024.07.02.)

서울특별시.「서울특별시 주차장 설치 및 관리 조례」(2026.07.13. 시행)

스포츠경향.「4월이 마지막인 잠실, 서울 삼성 내년은 어디서?」(2026.01.21.)

아시아경제.「BTS 보러 왔지만 BTS만 보고가진 않았다…일주일 머물며 1인당 300만원씩 지갑 열어」(2026.04.29.)

예술경영지원센터.「공연예술통합전산망(KOPIS) 결산통계」(2021~2025)

예술경영지원센터.「공연예술통합전산망(KOPIS) 공연별 실적」(2025~2026)

인천시설공단.「인천아시아드주경기장·인천문학경기장 대관 일정」(2025)

인천연구원.「2025년 인천광역시 지방재정 투자사업 비용산정 가이드라인」(2025)

코리아헤럴드·케이팝레이더.「2024 케이팝 세계지도」,「2025 케이팝 세계지도」(2026.01.22.)

파이낸셜뉴스.「'잠실 돔구장' 드디어 첫삽 뜬다」(2026.03.11.)

한경비즈니스. 「"손흥민 잔디 지적 이유 있네" 상암경기장, 잔디 관리 고작 2억 5000만원」(2024.09.25.)

한국개발연구원.「한국 민간투자사업의 협약수익률 결정요인 분석」(2018)

한국건설기술연구원.「건설공사비지수(2020=100)」(2024~2026). 국가통계포털(KOSIS)

한국경제.「"국립중앙박물관, 세계 3대 박물관으로 키울 것"」(2025.12.16.)

한국문화관광연구원.「국민여행조사」(2025)

한국문화관광연구원.「외래관광객조사」(2024, 2025)

한국문화관광연구원·예술경영지원센터. 「공연관광이 지역 관광산업 소비지출에 미치는 영향」(2024). 협력연구 2024-01

한국부동산원.「전국지가변동률조사」(2025~2026)

한국은행.「물가안정목표」

한국일보.「챔스필드의 30억, 기아車 특혜 논란 덮나」(2017.04.04.)

한국체육산업개발㈜.「KSPO돔 대관 시행세칙(대관 요금)」

한국콘텐츠진흥원.「대중음악 산업 성장 기반 조성을 위한 공연시설 인프라 확충 전략」(2025). 코카포커스 통권 189호. 이혜미

한화건설.「필리핀 아레나」

제 목 : 5만 석 대형 공연장의 재무적 타당성과 사업 성립 조건

발 행 처 : 야놀자리서치

발 행 일 : 2026년 11월

연구기관 : 야놀자리서치

인용표기 : 장수청 외(2026), 5만 석 대형 공연장의 재무적 타당성과 사업 성립 조건, Yanolja Research Report, Vol.7, 인용 쪽수.

*동 자료는 무단 전재 및 복제를 금합니다.